



Kyushu FG

九州フィナンシャルグループ

# 2021 統合報告書

2020年4月1日 ▶ 2021年3月31日



九州とともに、

豊かな未来へ。

## グループ経営理念

お客様の信頼と期待に応え、  
最適かつ最良の総合金融サービスを提供します。

地域とともに成長し、  
活力あふれる地域社会の実現に積極的に貢献します。

豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、  
より良い未来へ向かって挑戦し続けます。

## CONTENTS

	グループ経営理念	1
	目次・編集方針	2
	グループ沿革	3
	グループ概要	5
	財務・非財務ハイライト	7
	私たちの営業基盤	9
九州フィナンシャルグループの強み	11	
	トップコミットメント	13
	九州フィナンシャルグループの価値創造プロセス	19
	第3次グループ中期経営計画「改革」	21
	SDGsへの取り組み	25
	成長戦略	33
	新型コロナウイルス感染症・ 「令和2年7月豪雨」への対応	43
	デジタル社会に向けた デジタルトランスフォーメーションへの取り組み	45
	コーポレート・ガバナンス	47
	社外取締役メッセージ	53
	役員一覧	55
	コンプライアンスの徹底	57
	リスクアペタイト・フレームワークについて	59
	リスク管理への取り組み	61
	人づくりとエンゲージメント向上	63
	ステークホルダー・コミュニケーション お客様満足への取り組み	67
株主の皆様とのコミュニケーション	69	
	2020年度の振り返りと分析	71
	主要財務データ	72
	会社概要	77

### 編集方針

九州フィナンシャルグループは、このたび、全てのステークホルダーの皆様にご理解いただくため、「九州フィナンシャルグループ統合報告書2021」を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参考にしております。また、詳細な財務データ等につきましては、「ディスクロージャー誌2021」（当社ホームページ <https://www.kyushu-fg.co.jp/>）をご覧ください。本報告書には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。



# グループ沿革

## お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する「地域価値共創グループ」を目指して

1925  
(大正14年)



肥後協同銀行創立(熊本、飽田、植木の3行合併)



1879  
(明治12年)



第百四十七国立銀行創立



1979

10月  
創業  
100周年

2004

12月  
上海駐在員  
事務所開設

2007

7月  
上海駐在員  
事務所開設

2015

5月  
新本店ビル完成



2015

10月  
九州フィナンシャル  
グループ設立



九州フィナンシャルグループ

2017

2月  
熊本県内 10 か店へ「防災井戸」設置



協働ステージ  
(第1次グループ中期経営計画)

2016

5月  
復興支援方針制定、  
震災復興委員会設置

6月  
震災復興支援情報発信サイト  
(かせするもん。) 開設

9月  
農業法人(株式会社春一番)  
共同設立

12月  
熊本県との共同出資で  
「株式会社くまもと DMC」  
設立

4月  
新ブランド導入



6月  
九州 FG 証券設立



7月  
肥後・鹿児島銀行間における  
「ATM 相互入金サービス」開始

10月  
移動店舗車  
「HarmoniCar」運行開始



11月  
ビジネスマッチングシステム  
「Bridge」取り扱い開始  
(肥後・鹿児島)

2018

1月  
九州 FG 証券開業

3月  
スマートフォン決済アプリ  
「PayB」取り扱い開始  
(肥後・鹿児島)

4月  
肥銀ビジネス教育株式会社業務開始

6月  
環境省との「国立公園オフィシャル  
パートナーシップ」締結

10月  
サステナビリティ統括室新設

10月  
行内放送局開設



2019

2月  
「サステナビリティ宣言」策定

4月  
信託商品の取り扱い開始  
(肥後・鹿児島)

4月  
台北駐在員事務所開設

融合ステージ  
(第2次グループ中期経営計画)

5月  
スマートフォン決済アプリ  
「Pay どん」取り扱い開始

6月  
TCFD  
(気候関連財務情報開示  
タスクフォース) 提言賛同表明

7月  
「投融資に関する指針」策定

7月  
福岡支店福岡法人営業室新設

7月  
福岡ビルオープン



10月  
JR九州 FG リース株式会社子会社化

11月  
日本経営品質賞(大企業部門)受賞

12月  
移動 ATM カー導入



2020

1月  
株式会社グローバル・  
クラウドファンディング設立



1月  
中・南九州の  
地域循環共生圏に関する連携協定

2月  
環境省「第1回 ESG ファイナンス・  
アワード・ジャパン(融資部門)」  
銀賞受賞

3月  
「グリーン購入に関する指針」策定

4月  
九州会計サービス株式会社子会社化

4月  
肥銀オフィスビジネス株式会社  
人材紹介業務開始

2020年1月  
新型コロナウイルス感染症拡大

5月  
新本店ビルオープン  
「よかど鹿児島」ブランドオープン



7月  
「後見支援預金」の取り扱いを開始  
(肥後・鹿児島)

8月  
肥後、鹿児島、肥銀オフィスビジネス  
「副業人材マッチングサービス」開始

9月  
国内地方銀行で2例目となる  
責任銀行原則(PRB)署名

9月  
環境省  
「TCFD 提言に沿った気候リスク・機会  
のシナリオ分析パイロットプログラム  
支援事業」支援先機関に採択

9月  
地元経済復興及び地方創生事業支援の  
一環として、熊本県・鹿児島県に  
総額2億円の企業版ふるさと納税寄付  
(肥後・鹿児島)

10月  
IPO(新規株式公開)支援業務開始

12月  
グループ「環境方針」策定



共創ステージ  
~2031.3  
「地域価値共創グループ」  
への進化  
(10年間)

改革ステージ ~2024.3  
(第3次グループ中期経営計画)

2021

1月  
地方創生応援税制  
(企業版ふるさと納税)に係る大臣表彰受賞

2月  
「ひぎん通帳アプリ」  
「かぎん通帳アプリ」  
取り扱い開始



4月  
第3次グループ中期経営計画  
「改革」スタート

6月  
監査等委員会設置会社に移行

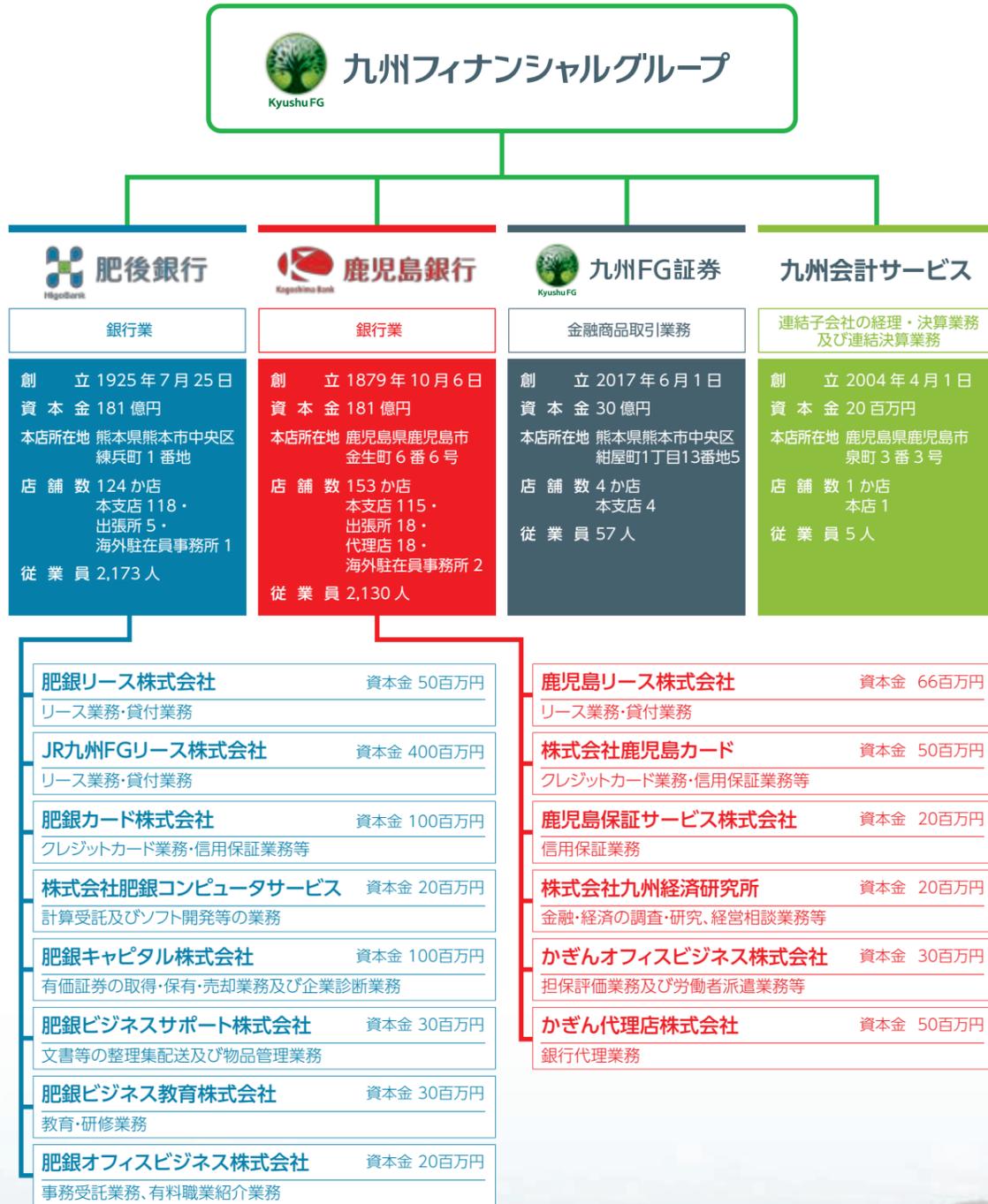
凡例

- 九州フィナンシャルグループ
- 肥後銀行
- 鹿児島銀行
- 九州 FG 証券

# グループ概要

九州フィナンシャルグループは、銀行持株会社である当社、並びに株式会社肥後銀行、株式会社鹿児島銀行、九州FG証券株式会社を含む連結子会社18社で構成され、銀行業務を中心にリース業務、クレジットカード業務、信託業務、信用保証業務、金融商品取引業務等の金融サービスに係る業務を行っております。

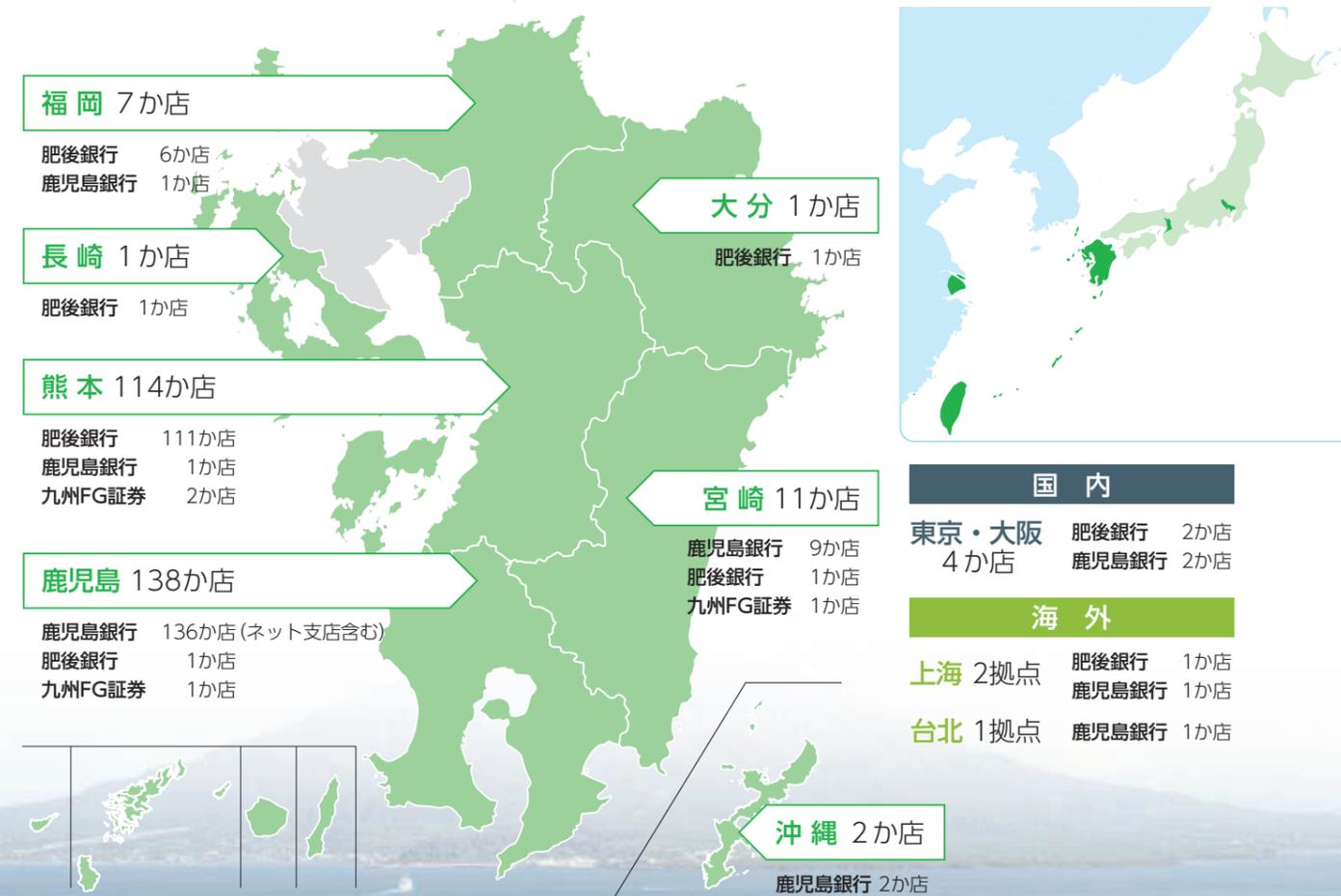
## 当社グループの主要構成と事業内容



## 数字で見る九州フィナンシャルグループ (2021年3月末日現在)



## 九州フィナンシャルグループのネットワーク (2021年3月末日現在)

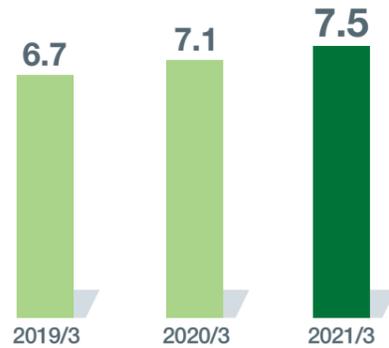


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### ● 成長性

貸出金平残 (兆円)



コロナ禍でのお取引先支援を積極的に行い、法人、個人、公共向けいずれも増加したことから、前年比+0.4兆円の7.5兆円となりました。

預金・NCD平残 (兆円)



コロナ禍でもお客様の信頼をいただき、法人、個人、公共向けいずれも増加したことから、前年比+0.6兆円の9.3兆円となりました。残高におきましては、当社設立以来の最大の増加額となっております。

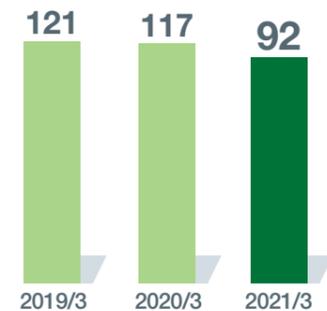
### ● 収益性

親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



新型コロナウイルス感染症の影響や、想定外の自然災害により前年比△32億円の150億円となりました。

お客様向けサービス業務利益 (億円)



若手人材の賞与引上げや災害対応に伴う人件費増加、及び鹿児島銀行新本店ビル建設等により総体的に経費が増加したことから、前年比△25億円の92億円となりました。

株主資本ROE (%)

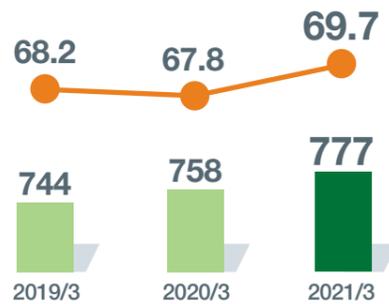


株主資本が増加し、親会社株主に帰属する当期純利益も減少したことから、前年比△0.6%の2.4%となりました。

### ● 効率性

OHR

● OHR(%) ● 経費(億円)

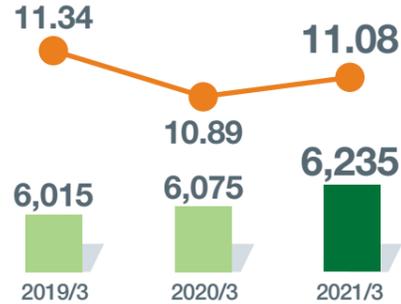


業務粗利益が減少し、経費も増加したことから、前年比+1.9%の69.7%となりました。

### ● 健全性

自己資本比率

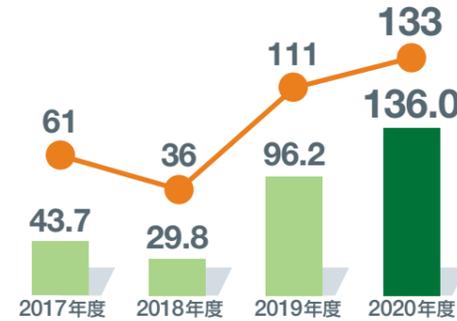
● 自己資本比率(%) ● コア資本額(億円)



パーゼルⅢに基づく国内基準により自己資本比率を算出した結果、リスクアセットの増加幅に対して、コア資本の増加幅が寄与したため、自己資本比率は前年度末比+0.19%の11.08%となりました。

## 非財務ハイライト

ESG・SDGs関連私募債引受実績 (億円)



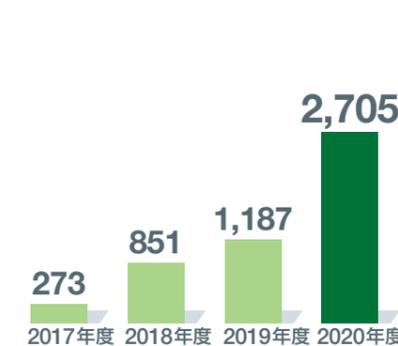
持続可能な地域社会づくりに資する事業に資金供給すると同時に、収益の一部を寄付するESG・SDGs関連私募債を積極的に推進しております。2021年3月末まで地域の学校や医療機関等に合計53.6百万円を寄付しました。

再生可能エネルギー融資実行実績 (億円)



事業を通して環境への取り組みを強化しております。特に再生可能エネルギーの普及において、太陽光や風力に加え、地域の特性を生かした地熱、バイオマス、小水力等にも積極的に投資を行っており、環境ビジネスの展開と同時に、気候変動の緩和にも貢献しております。また環境配慮型定期預金では、預金するお客様の環境保全の意向を踏まえて、当社グループは預金総額に応じて一定割合を地域の水と自然保全の組織に寄付します。

ビジネスマッチング累計成約件数



グループ統合により拡大した情報資源とネットワークを活用し、グループ横断で企業の事業展開を支援しております。

ESG投資残高

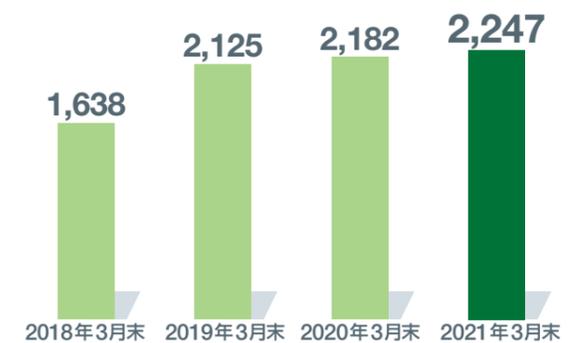
6,131 億円

新型コロナウイルス感染症関連投資残高

2,515 億円  
(2021年3月末)

持続可能な地域づくりに貢献する事業をより重点的に後押ししていくために、2020年度より環境・社会分野の設備資金を中心としたESG投資の定義へ精緻化しました。ESG投資に関する詳しい内容はP27をご参照ください。

環境配慮型定期預金残高 (億円)



育児休業取得率(男女) (%)



従業員のエンゲージメントを向上させるために、仕事と家庭の両立をサポートする労働環境を整えております。

長期格付 (2021年3月末現在)

 九州フィナンシャルグループ	(株) 格付投資情報センター (R&I)	A+
	(株) 格付投資情報センター (R&I)	A+
 肥後銀行	S&P グローバル・レーティング・ジャパン (株)	A-
	(株) 格付投資情報センター (R&I)	A+
 鹿児島銀行	S&P グローバル・レーティング・ジャパン (株)	A-
	(株) 格付投資情報センター (R&I)	A+

# 私たちの営業基盤

## 中・南九州の基礎データ

<b>面積 (km<sup>2</sup>)</b> 2021年1月1日	<b>中・南九州 24,331</b> 九州沖縄 44,512 全国 377,975
<b>人口 (万人)</b> 2019年10月1日	<b>中・南九州 442</b> 九州沖縄 1,425 全国 12,616
<b>GDP (兆円)</b> 2017年度	<b>中・南九州 15.3</b> 九州沖縄 51.4 全国 561.5
<b>農林水産業 産出額 (兆円)</b> 2017年度	<b>中・南九州 1.5</b> 九州沖縄 2.6 全国 12.2
<b>宿泊・飲食業 産出額 (兆円)</b> 2017年度	<b>中・南九州 1.0</b> 九州沖縄 3.5 全国 33.0

国土地理院 「全国都道府県市区町村別面積調」  
総務省統計局 「人口推計」  
内閣府 「県民経済計算」

## 魅力あふれる地元 中・南九州

私たちの地元である中・南九州は、豊かな自然や豊富な観光資源に恵まれるとともに、全国的にも農林水産業が盛んである等、魅力的な地域特性を有しております。  
また、中国・韓国・台湾を中心とした国際便が就航する等地理的にアジアに近いことから、物流の拠点としても高いポテンシャルを有しております。



## 地元の状況

### ■ 農業

農業産出額は、鹿児島県が全国第2位、宮崎県第5位、熊本県第6位となっており、3県の合計は、北海道に匹敵する規模を有しております。

#### 農業産出額ランキング (億円)

1 北海道 12,558	4 千葉 3,859
2 鹿児島 4,890	5 宮崎 3,396
3 茨城 4,302	6 熊本 3,364

2019年 農林水産省統計部「生産農業所得統計」

#### 中・南九州県別産出額ランキング (億円)

順位	熊本	鹿児島	宮崎
1位	肉用牛 427	肉用牛 1,278	肉用牛 780
2位	トマト 408	豚 847	ブロイラー 687
3位	米 368	ブロイラー 695	豚 521

2019年 農林水産省統計部「生産農業所得統計」

### ■ 観光資源

地元である中・南九州は、阿蘇山や桜島等世界有数の活火山や、歴史ある建造物等、豊富な観光資源に恵まれております。ここでは、数多くの観光資源の中から、一部をご紹介します。

世界最大級の規模を誇る阿蘇カルデラと火口見学が可能な中岳を中心としたジオパークです。2009年に「日本ジオパーク」に登録され、2014年9月には世界ジオパークにも登録されました。

名将、加藤清正が築城した難攻不落のお城です。日本三名城に数えられ、独特の石垣は「武者返し」の異名を持ちます。2016年4月の熊本地震で被災しましたが、2021年、長堀と天守閣が復旧しました。

天草は青い海に囲まれた、大小120余の島々からなる諸島です。南蛮文化やキリシタンの歴史で知られるほか、イルカウォッチングを年間楽しむことができるなど、文化と自然豊かな島々です。

創建が6世紀と長い歴史を誇る南九州最大の神宮です。500年以上前に現在の場所に移されました。現在の社殿は島津氏第21代当主(第4代薩摩藩主)島津吉貴が、1715年に建立・寄進したものです。

鹿児島のシンボルとして親しまれる桜島は、今も噴煙を上げる世界的な活火山です。古代から噴火の記録が数多く残っており、1914年(大正3年)の大噴火で大隅半島と地続きになりました。

1993年に登録された日本初の世界自然遺産です。ヤクスギに代表される景観だけでなく、「標高による連続植生、植生遷移や暖温帯の生態系の変遷」などの特徴が学術的にも大きな価値をもっています。

### 奄美・沖縄 世界自然遺産登録決定

2021年7月、「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」の世界自然遺産登録が決定しました。  
鹿児島県の自然遺産登録は「屋久島」に続く2件目となり、鹿児島県は国内で唯一複数の自然遺産がある都道府県になりました。

### ■ 国際路線

中国・韓国・台湾を中心に、東アジアや東南アジアへの玄関口として多くの国際路線が就航しており、中・南九州の観光振興の要の機能を果たしております。

<b>阿蘇くまもと空港</b> 国際線乗降客数 20万人 ソウル、大邱、高雄、香港	<b>鹿児島空港</b> 国際線乗降客数 40万人 ソウル、上海、香港、台北	<b>宮崎ブルーゲンピリア空港</b> 国際線乗降客数 14万人 ソウル、台北	<b>那覇空港</b> 国際線乗降客数 390万人 ソウル、大邱、釜山、北京 他11拠点
---	--	---	---

国土交通省 「平成30年空港管理状況調査」

## 九州フィナンシャルグループの強み

# 地元である中・南九州を基盤に、グループ経営資源を最大限に活用し、持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献する。

## 強固な営業基盤

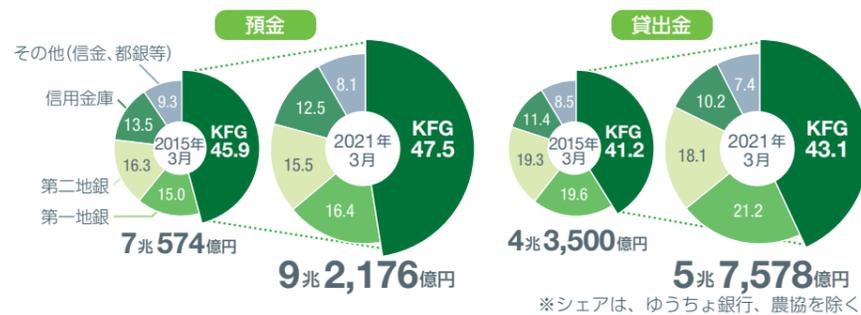
地元である中・南九州（熊本、鹿児島、宮崎）一円を網羅した店舗ネットワークを有するとともに、預金・貸出金ともに圧倒的なマーケットシェアを確保しており、強固な営業基盤を構築しております。

今後もグループ経営資源を最大限に活用し、お客様の信頼と期待にお応えすることで、持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献いたします。

## グループ店舗・ATM数



## 中・南九州 預貸金シェア (熊本・鹿児島・宮崎)



メイン取引先数  
21,624社

## SDGs を軸とした持続可能な社会づくり、地域経済発展への貢献

健全な財務基盤を活かして地元に対して徹底的にコミットすることにより、お客様・地域の持続的な発展に貢献しております。

## ■ ESG金融への積極的な取り組み

当社グループは、グループ経営理念に基づき、持続的な地域の経済発展及び社会づくりに資する取り組みを行っております。

SDGs 及び ESG の視点を取り入れた「サステナビリティ宣言」や「投資に関する指針」を策定。本業における SDGs・ESG 推進を通じ、再生可能エネルギーや地域の基幹産業である農業・観光向けの融資、また、気候変動の抑制や生物多様性に資する事業への支援等、包括的な ESG 金融に関する取り組みを積極的に実施しております。このような ESG 金融に関する当社の取り組みが評価され「第1回環境省 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン（融資部門）」で銀賞を受賞いたしました。

また、2020年9月には、国内地方銀行で2例目となる責任銀行原則（PRB）に署名し、SDGs やパリ協定等の社会的目標に沿った事業戦略を定め、事業を通して持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。



## ■ 環境保全活動・地域貢献活動への取り組み

豊かな地域社会づくりとふるさとの豊かな自然の恵みを次世代に継承するため、水源涵養林の育成や水田湛水事業、森林整備の取り組み等、継続した環境保全活動を行っております。

2019年6月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、2020年3月に「グリーン購入に関する指針」を策定、12月には当社グループの「環境方針」を制定する等、環境に配慮した物品の購買活動を推進するとともに、脱炭素社会の実現を目指し、地域の環境保全の取り組みを通して持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献してまいります。

## グループ総合力 ～地域やお客様の課題解決に向けた積極的な取り組み～

熊本・鹿児島におけるトップバンク同士が統合したメリットを最大限に発揮するため、それぞれの銀行が地元に対して、現場重視で品質の高い経営を自律的に実践するとともに、両行がこれまで培ってきたノウハウを共有することで、地域やお客様の課題解決に向けた積極的な取り組みを強化しております。

## ■ 観光・農林水産分野への取り組み

地元の中・南九州は、豊富な観光資源に恵まれるとともに、農林水産業が盛んな地域です。

その地域特性を活かして産業振興を図るため、環境省と「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を締結し観光振興に向けた取り組みを実施するとともに、農業法人を設立し農産物の6次産業化を手掛ける等の取り組みを強化しております。

また、当社が出資する株式会社グローバル・クラウドファンディングを活かし、「令和2年7月豪雨災害」により被害を受けた熊本県人吉球磨地方、阿蘇黒川地方の観光産業の復興支援のため、総額約900万円の寄付を行っております。

## 農林水産業向け融資残高 (億円)



## ■ 銀・証・信連携によるワンストップでの金融サービスの提供

高齢化社会の進展を背景に高まる相続・資産承継ニーズに対応するため、2019年4月、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる銀行本体での信託業務を開始いたしました。また、2020年7月からは「後見支援預金」、2021年6月からは、認知症等や将来の健康不安に備えて財産管理を代理人に託す、「代理人指定信託（安心みまもり信託）」の取り扱いを開始いたしました。

開業3周年を迎えた九州FG証券とともに、「銀・証・信」が連携し「ためる」・「ふやす」・「のこす」というお客様のライフサイクル・相続などのご要望に応じたサービスをワンストップで提供しております。



信託業務の取り扱い実績  
2020年度 467件

## 九州FG証券 残高・口座数



# Top Commitment

「地域価値共創グループ」への  
進化を通じて、  
地域の未来の創造に  
挑戦していきます。

代表取締役社長

望原慶久



## 時代の変化の波を読み、 乗り越えていきます

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々及び関係者の皆様に、心からお見舞いを申し上げます。併せて、医療従事者をはじめとして感染防止対策にご尽力されている方々に深く感謝いたします。

また、株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆様におかれましては、平素よりご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。九州フィナンシャルグループ（以下、KFG）を代表しまして、今後の中期経営計画の展開を中心にご説明いたします。

近年、金融業界を取り巻く環境は、激変というべき状況にあります。しかもコロナ禍によってパラダイムシフトが加速しており、大きな変化の先を見据えて、経営に努めなければならないと考えます。こうした中、KFGにとって特に重要な取り組みとして、DX（デジタルトランスフォーメーション）とSDGs（持続可能な開発目標）の2点が挙げられます。

まずDXについては、IT（情報通信技術）の進歩を背景に、暮らしやビジネスに大きな変化が生じているほか、昨年からのコロナ禍がその変化を後押ししています。そのため、ITの積極的な活用を通じて、変化の波を乗り越えていかなければ、KFGはもちろん、お客様も地域社会も発展を望めない時代だという認識が欠かせません。

一方、SDGsにつきましては、経済のあるべき姿が根本的に変容しつつある状況を的確にとらえる必要があります。従来の資本主義のもとでは、個人も企業も自由な活動を通じて、収益の最大化を追求することが善とされてきました。しかし今日、気候変動などのリ

スクが高まる中、経済価値だけを追求しては世界の持続性が危ういとの懸念が生じています。

昨今はステークホルダー資本主義という考えのもと、企業経営とは第一に社会課題の解決に取り組むことが求められています。そして、収益の獲得は課題の解決を通じて、社会の役に立った先にもたらされるという発想が欠かせない時代であります。この中で、ステークホルダーは株主及び投資家の皆様に加えて、お客様や従業員、取引先、地域社会、さらには地球環境であり、全方位のステークホルダーに対する取り組みが必須となっています。

## 新たな中期経営計画の「改革」に 込めた思い

KFGでは、以上のような時代の流れを踏まえて、第3次グループ中期経営計画「改革」（以下、新G中計）の策定に臨みました。この間、取締役及び社外取締役をはじめ、支店長クラスや部門長、さらには若手を含めてグループ全体を巻き込んで議論を重ねました。時代が大きく変化する中で、地方銀行は何のためにあるのかといった大局的な視点から話し合いを続け、KFGのパーパス＝存在意義を明確化するとともに、グループの10年後はどうあるべきかという長期ビジョンを定めました。前者の存在意義とは、「私たちは、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在しています」であります。一方、後者の「私たちの共創ビジョン～10年後を見据えて～」は、「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』へ



## ぶれることのない「共創ビジョン」と 自由かつ現場密着の経営で グループ全体を発展させる

の進化」です。

この中で、KFG はビジネスモデルの大転換を打ち出しています。それは、従来の地域金融グループから「地域価値共創グループ」への進化です。金融という言葉をあえて取ることで、KFG の存在意義とビジョンを再定義しています。そして、今年度からの3年間はビジョンの実現に向けた「改革」ステージと位置づけました。

この改革という言葉については、「変えるべきを変える」というメンバーの強い思いが込められています。新 G 中計を策定する過程で、改革という言葉を巡って私を含めたメンバー全員で議論を重ねました。当初、私からは「進化というタイトルはどうか？」と提言していました。これに対して、若手の諸君が「KFG の将来のあるべき姿に向けて重要な期間であり、ぜひ改革で行きたい」と熱い思いを述べたことから、長期ビジョンの主な担い手である若手の気持ちを汲むべきだと考えたのです。タイトルをはじめとして、計画の中身についても、KFG 全体として覚悟の上で磨き上げた計画であると自負しております。

### 経営理念を基盤に、 現場重視の経営を展開

私は、肥後銀行の頭取になって約3年、KFG の社長になって約2年経ちます。これまで注力してきたのは、経営理念に基づく現場重視の経営であります。ホールディングスのトップがカリスマ性を発揮してグループ全体を牽引するというよりも、企業経営の根幹である経営理念や存在意義、10年後を見据えた「共創ビジョン」を基盤として、これらをしっかり守ることを前提として、後は現場の裁量

を尊重するというのが私の経営姿勢であります。新 G 中計の策定についても、若手従業員などの声を反映させたように、現場の声を活かし、現場の人々が自律的に考え、行動できる環境を整えることで、めざすべき「改革」が進むものと考えます。また、長期の持続的経営を見据えた「共創ビジョン」を設定したことで、経営層が変わったとしても、経営の基本姿勢がぶれることなく継承されていくこととなります。

私は「ビジネスモデルの入れ子構造」と呼んでいるのですが、ホールディングスという大きな枠の中に二つの銀行や証券会社、会計サービス会社、リース会社など多数の企業が事業を手がけています。これらすべてが、経営理念をはずさない限り、自由に経営を行うべきだと考えます。そのため、グループ企業の独立性を尊重した、いわば緩やかな結びつきが KFG の大きな特長です。もちろん、各社がばらばらな戦略で事業を展開するというのではなく、めざすべき方向をそろえた上で各社の現場に密着した事業展開を重視しています。

さらには、各社の現場も経営理念を踏まえ、柔軟に活動すべきだと考えます。それは現場に近ければ近い人ほどお客様のことをよく知っていて、お客様の困りごとやご要望に的確かつタイムリーに応えることができるからです。それとともに、お客様のお役に立てる仕事をめざすことで、従業員はやりがいを実感しつつ、のびのびと業務に励むことができます。従業員一人ひとりが、自由な発想のもと、お客様や地域社会のために貢献できる仕事を志向することで、結果として KFG 全体として発展していく。こうした企業グループでありたいと私は願っています。

### コロナ禍におけるお客様に対する 経営支援を強化

2020 年度の取り組みと業績につきましては、コロナ禍への対応に終始した一年でありました。そのため、影響を受けて経営に苦しんでいるお客様の支援に KFG 全体で取り組んでまいりました。年度の前半では、早い段階から資金繰りのサポートを重視し、地方自治体との連携を通じて、信用保証付き融資の実行に注力しました。通常、KFG としての融資額は全国 30 位程度であります。2020 年度は 8 位と一気に順位を上げました。これは大都市圏の地方銀行に次ぐ規模です。

こうした早期の動きを可能にしたのは、熊本地震や豪雨災害の際の経験です。被災して困っている方々のために「何が出来るか？」ということをそれぞれの現場が自ら考え、行動を起こしてきました。たとえば、取り組みの一つに移動店舗車「HarmoniCar」と移動 ATM カーの導入が挙げられます。現在、肥後銀行、鹿児島銀行の両方に現金の引き出しや振り込みが可能な車両を配備しており、災害などで営業店の復旧に時間がかかる場合、被災地にただちに派遣できる体制を整えています。昨年の「令和2年7月豪雨」では熊本県南部の人吉・球磨地域の被災地に出動し、被災された方々の現金需要にお応えしました。こうした実績を活かして、コロナ禍の厳しい経済情勢に対して素早く対応できたと考えます。

経営において、業務の効率化、無駄の排除は重要課題である反面、いざというときにお客様のお役に立つためには、施設や設備を効率性だけで考えてしまうのは必ずしも好ましくないものです。移動店舗車「HarmoniCar」と移動 ATM カーにしても、導入や運用のコストがかかるものの、万に備えるという観点は見失ってはならないものです。

年度の前半における融資の対応に続いて、年度の後半は、融資への対応と同時に、個々の企業に寄り添った経営支援を展開しました。これに関しては、コロナ禍での支援だけではなく、冒頭で申しました時代の変化に対応して経営への助言を行うといったことも含まれております。

こうした取り組みの結果、2020 年度の経常収益は前期比で 5% 増加しました。利益については、子会社の増加によるその他業務費用の増加や貸倒引当金繰入額の増加などにより前期比で減少となりましたが、営業キャッシュフローが大幅に増えた中、新 G 中計の展開に向けて弾みがついているものと考えます。

また、2015 年の 2 行の統合から前 G 中計までの成果については、第 1 次 G 中計「協働」ステージでの経営基盤の構築、第 2 次 G 中計「融合」ステージでのグループシナジーの最大化といった取り組みにおいて、150 億円の統合効果をもたらしています。今回、新中計の「改革」では、1 次及び 2 次で積み上げてきた成果を踏まえて、

取り組みをさらに加速させていく考えです。

### 地域の特性を活かした新産業の創出を さらに加速

直近、KFG の主な営業地域である熊本県、鹿児島県をみますと、観光業や飲食業、農林水産業などが軒並みコロナ禍の影響を受けております。それとともに、地域において本格化する少子高齢化は長期的に深刻な問題です。こうした問題を克服し、持続可能な地域を実現していくためには、新たな産業の創出が欠かせません。そのため、冒頭で申しました DX に向けた IT の活用こそが、新産業創出の切り札です。地方こそ IT 投資を積極的に進めるべきであり、これによってこの地域でしかできない価値を生み出したいと考えています。

KFG の営業地域は市場として厳しい環境にある一方で、豊かな自然に恵まれ、素晴らしい農水産物の宝庫であります。このたぐいまれな価値を活かすとともに、付加価値を高めることで新たな事業のきっかけになると確信しています。また、南九州は地理的にアジア各国に近い点が有利であることから、これまで以上に海外輸出に取り組むべきです。KFG として地域商社を検討中で、ぜひ実現したいものです。併せて、コロナ禍で中断しているインバウンドについても、中長期的には大いに可能性があります。今のうちに事態が収束した先を見込んだ取り組みを進めていく考えです。

KFG 各社の現場からは、地域の特性を活かしたさまざまなアイデアがすでに出ております。新事業の創出には時間がかかります。だからこそ、10 年先の成長を見据えたビジネスの立ち上げが欠かせません。いずれ芽が出ることを信じて、新 G 中計ではビジネスの種をまき続けていきます。その過程において、次の G 中計につながる新たな可能性が生じていくはずですよ。

### 10年後、非金融業務での収益を 4割に拡大

近年、全国的に地方銀行を取り巻く経営環境が厳しさを増しています。そのため、投資家の皆様からは「積極的な投資を考えることが難しくなっている」とのご指摘をいただきます。たしかに、PBR（株価純資産倍率）が 1 倍を下回る現状では、ご指摘も当然のことかと思えます。これについては業績もさることながら、地方銀行として明確な将来ビジョンを打ち出してこなかった点もまた謙虚に反省すべきと考えます。新 G 中計においては、10 年後のあるべき姿、変ぼうするビジネスモデルについて KPI を含めてお示しし、経営トップとして覚悟を持って今後の経営に対処していく次第です。

今年度からスタートした新G中計については、10年後を見据えた「共創ビジョン」をバックキャストすることで、この3年間での「改革」を通じて成長基盤を固めてまいります。現状では銀行業務が収益の約9割を占めているのに対して、10年後の収益構造では6割程度に下げている考えです。つまり、4割については非金融業務での収益を見込んでいます。そのため、「共創ビジョン」では金融サービスという言葉はあえて用いていません。金融サービス以外のあらゆる可能性を追求することで、新たな収益基盤の確立をめざしていきます。

現状、KFG傘下の肥後銀行、鹿児島銀行は、それぞれの営業地域でメインバンクとしているお客様のシェアがいずれも6割程度と高い水準となっています。融資額のシェアにしても、おおよそ40～50%で推移している状況です。こうした点はKFGの強みである一方で、地域経済が発展し続けてこそKFGの存在価値があるといえます。

そこで、営業の現場を通じて地域の課題をしっかりとらえたとともに、解決に向けた取り組みを確実に進めていくことが欠かせません。もちろん、金融の力で解決できることもあれば、それ以外でできることも多数あるはず。10年という時間軸の中で、お客様や地域、従業員とともに課題の解決に一緒に取り組むことで、新たな地域価値を創出していくことが、KFGとしてめざすべき姿だといえます。共創ビジョンに対しては、特に若い世代の従業員が共感し、意欲的に取り組んでいます。この3年間で彼らがどのように変わり、KFGをどう変えていくのかたいへ

ん楽しみです。

投資家の皆様からは、「非金融で4割の収益を具体的にどう作っていくのか？」という質問をいただいております。これについては率直なところ、現状のポートフォリオの延長線で達成できるとは考えておりません。今後、グループシナジーを活かした新サービスの創出が必須であり、場合によってはM&Aといったことも検討していきます。こうした、いわば非連続的な成長を通じて、非金融で4割の収益をめざしてまいります。従来、KFGは銀行法をはじめとする規制のもとで事業を誠実に進めてまいりましたが、規制緩和が進む中で、地方銀行としての既成概念にとらわれることなく挑戦してまいります。

新たなサービスの創出に向けた動きは、グループ各社ですでに加速しています。たとえば、九州FG証券株式会社では、従来の資産運用サービスに加えて、地元企業に対するIPO（新規株式公開）の支援に取り組んでいます。九州において上場企業数が限られる中、地元企業を育て、その中から一社でも多くIPOに結びつけることで、地域経済の活性化に寄与するという社会課題の解決が大前提です。九州FG証券ではIPOの専門人材の育成を進めており、今後グループ各社との連携を深めながら可能性を追求していきます。

このほかに、KFGでは人材派遣であったり、フィンテックを通じたサービスの提供であったり、時代の変化に対応した挑戦を積極的に行っています。経済成長期と異なり、少子高齢社会の日本においては資金が足りないというよりも、むしろ人材が足りないことの方が企業における大きな課題となっていくことが予想されます。こうした社会課題にKFGとして解決策を提案していくことで、グループとしての持続的な成長につながると考えます。

## 徹底したコスト削減の一方で、 価値創出につながるIT投資を強化

新たなサービスの創出を進める一方、業務の効率化によるコスト削減がKFGの大きな課題です。

## 地方銀行の既成概念にとらわれず、 10年先の成長を見据えた 新たなビジネスの種をまき続ける

店舗の統合については、お客様にご迷惑をかけることのないように配慮しつつ、60カ店の規模で有人チャネルの見直しを図っていきます。併せて、決済系などの業務プロセスについては、徹底的に効率化、省力化を進めていきます。その一方で、資産運用の相談や経営コンサルティングといった分野で戦略人材のシフトを図り、収益増強をめざしてまいります。

徹底したコスト削減に取り組む一方で、時代の先を見据えた価値の創出に向けては積極的な投資を進める考えです。特に、新たなサービスの創出に関連して、新G中計におけるIT投資は3年間で120億円を見込んでいます。この中では、スマートフォンアプリの開発をはじめ、インターネットバンキング、店頭でのDX化への投資を行うほか、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入を進めていきます。今年9月には、国の行政機関としてデジタル庁が新設される予定であることから、地方公共団体との連携を図りながら、行政からITに関する業務を請け負う体制を検討していきます。

なお、新G中計の目標については、グループKPIとして掲げています。いずれも重要な指標ではありますが、特に役務利益比率（＝役務等利益÷コア業務利益）の14%以上は必達しなければならないと考えます。また、親会社の単体決算とグループ会社の連結決算の比率である連単倍率については、1.1倍を必達としています。いずれも達成させることで、次の第4次G中計への道筋をつけてまいります。

## ESG経営やSDGsの課題に 積極的に取り組みます

中長期にわたる持続的成長に向けて、ESG経営の強化に積極的に取り組んでおります。

まず環境への取り組みにおいては、直近のトピックスとして、昨年9月、国連環境計画・金融イニシアティブが提唱する「責任銀行原則（PRB）」に、国内の地方銀行として2番目に署名をいたしました。

PRBは、持続可能な社会の実現に向けて、SDGsやパリ協定の社会的目標と整合した事業活動を銀行に促すものです。KFGでは、2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に対する賛同を表明済みであり、今後これらの枠組みを踏まえてESG投融資に本気に取り組んでいく考えです。

PRBへの署名をはじめとして、KFGはESG経営やSDGsの諸課題についてどこよりも早く取り組む姿勢で臨みたいと考えます。いわゆるファーストペンギンとして業界をリードしていくことが大切です。また、こうした取り組みを加速することで、問題意識を共有するお客様や投資家の皆様、地域の方々との関係を構築してまいります。新

たなビジネスとは価値観を分かち合える方々のネットワークの中で生まれると確信しており、「地域価値共創グループ」を追求する上でも、KFGとしての旗幟を鮮明にしてまいります。

また、社会への取り組みという点では、地域の活性化と地域への貢献の両面から活動を加速しています。産業振興のための法人の設立や出資では、観光や農業、販路拡大などの観点から地域産業振興機能の発揮に努めており、新G中計での成果を期待しています。また、産業振興のための私募債についても取り扱いが拡大しています。

社会への取り組みの中の、従業員との関わりについては、持続的成長に向けて人材基盤の強化が不可欠であることから、人材育成や労働環境の改善に注力しています。人材力とは、能力とやる気、チームワークの掛け合わせで発揮されるものであり、いずれの要素も高めていく施策が重要と考えます。人材育成については、専門分野を含めた業務知識の習得を支援するとともに、人間力の育成に欠かせないリベラルアーツ（幅広い教養）の涵養を促してまいります。また、労働時間の削減、従業員満足度の向上、健康経営の促進などの課題にも継続して取り組んでいきます。

一方、ガバナンスの強化について、KFGは法令遵守と経営の透明性、健全性の向上に注力しています。今年6月には株主総会の決議を経て、監査等委員会設置会社に移行しました。社外取締役が過半数を占める監査等委員会を設置し、社外取締役を中心とした委員会が経営を監視することで、経営の透明性をより高めていく考えです。今後、取締役会は将来のポートフォリオのあるべき姿を話し合う場とするなど、経営そのものについて議論を集中できる体制へと変えていく考えです。

冒頭で、経済の根本がステークホルダー資本主義へと変化しつつあると述べましたが、それにともないKFGの使命もまた変わりつつあります。持続可能な地域社会の実現に向けて、従来の経済資本に加えて、地域の自然資本や文化資本を活かした取り組みが欠かせない時代であります。その点、KFGの営業地域にはこうした資本が豊富にあります。地域の自然資本及び文化資本を守り、育て、次の世代につなげていくことで、地域の未来を創造していくことがKFGに課せられた使命であるとともに、それがひいては経済価値のさらなる創出をもたらすものと考えます。

今後も、KFGは地域の課題と正面から向き合い、その解決に向けて徹底的に取り組んでまいります。それによって、地域の価値を上げ、さらにはKFGの企業価値の向上をめざしていく考えです。つきましては、引き続き皆様のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長 笠原 慶久

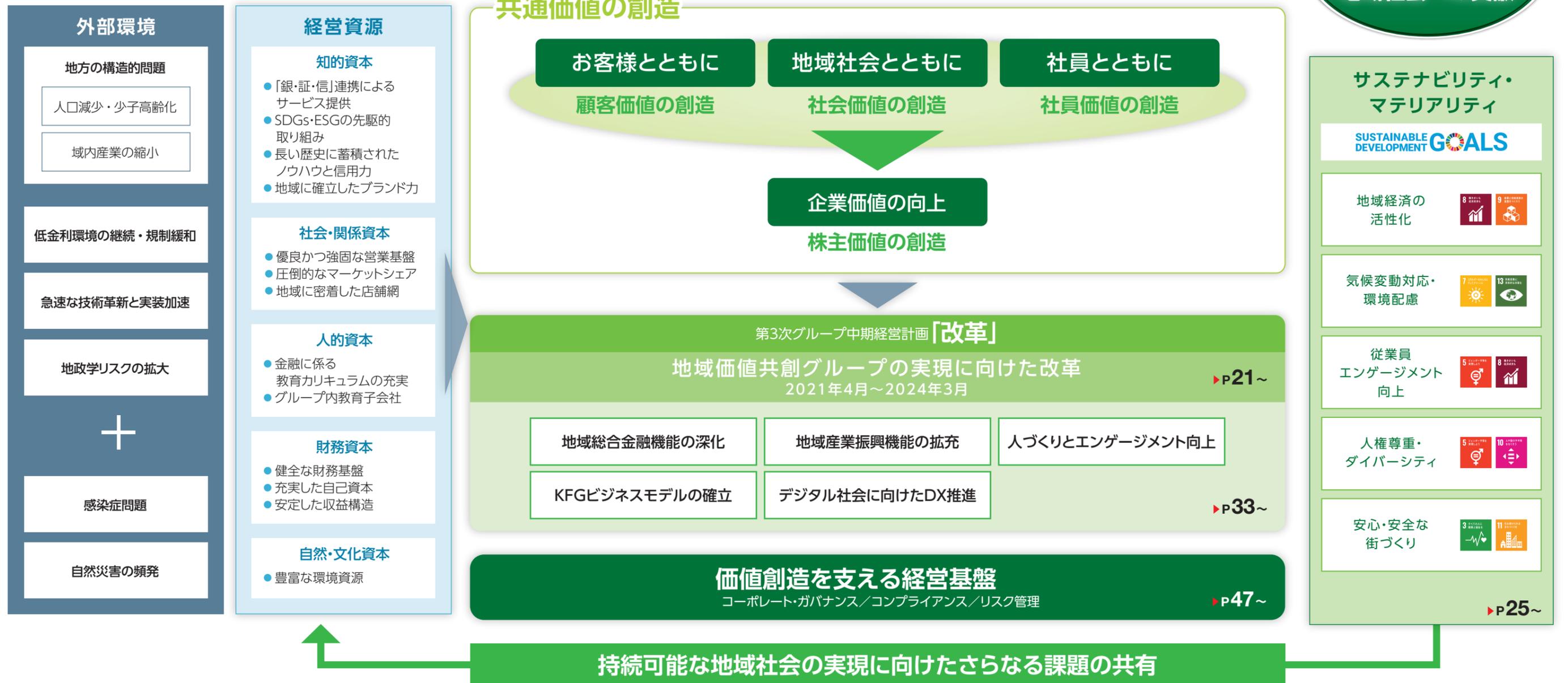
# 九州フィナンシャルグループの価値創造プロセス

## 私たちの存在意義

～私たちは、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在しています～

### 私たちの共創ビジョン～10年後を見据えて～

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化



## 第3次グループ中期経営計画「改革」

# お客様、地域、社員とともに、 より良い未来を創造する 『地域価値共創グループ』を目指して

### 課題と環境認識

不確実性の高い環境下において、お客様、地域、当社グループの持続可能性を高めるため、長期的ビジョンを掲げ、バックキャストで課題解決に取り組んでまいります。



### 第3次グループ中期経営計画の位置付け

ビジョン実現に向けた10年間の『共創』ステージにおけるファーストステップとして、変えるべきを変えていく「改革」にグループ一丸となって取り組んでまいります。

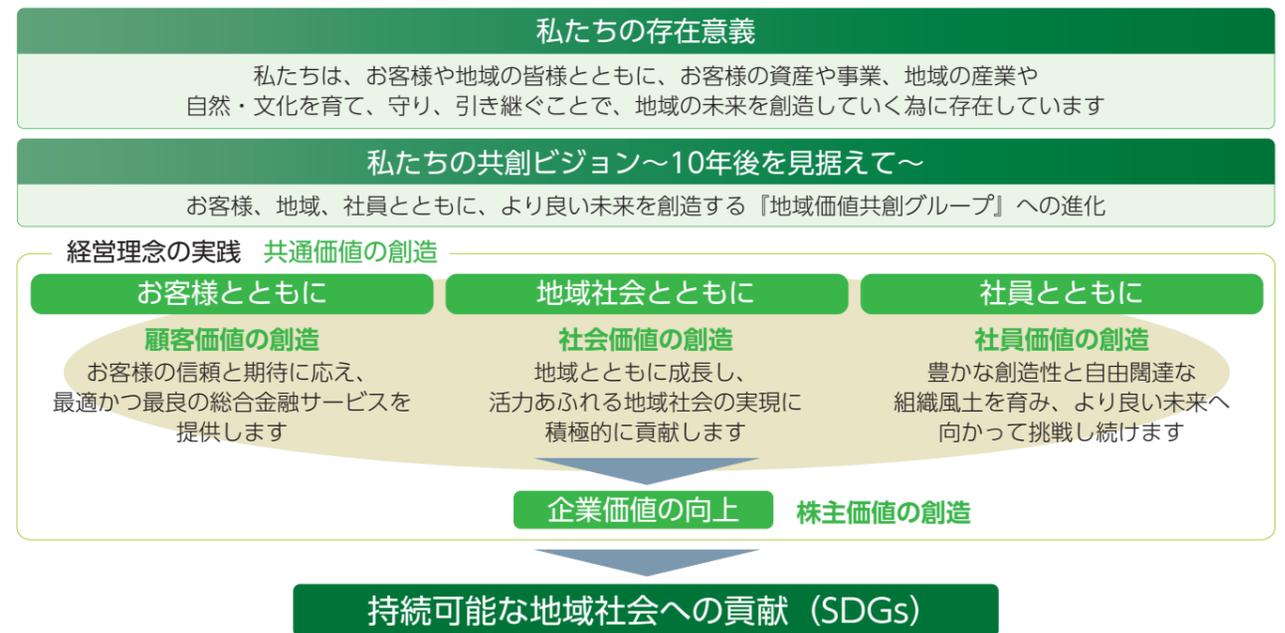


当社グループは、第2次グループ中期経営計画～融合ステージ～（2018年4月～2021年3月）を策定し、グループシナジーの最大化に取り組んでまいりました。

第3次グループ中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症や自然災害等不確実性の高い環境下においてお客様、地域、当社グループの持続可能性を高めるため、新たに10年後を見据えたビジョンとして「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」を掲げました。

### 目指す姿

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』を目指し、グループ経営理念のもと、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。



# 地域価値共創グループの 実現に向けた3年間の「改革」

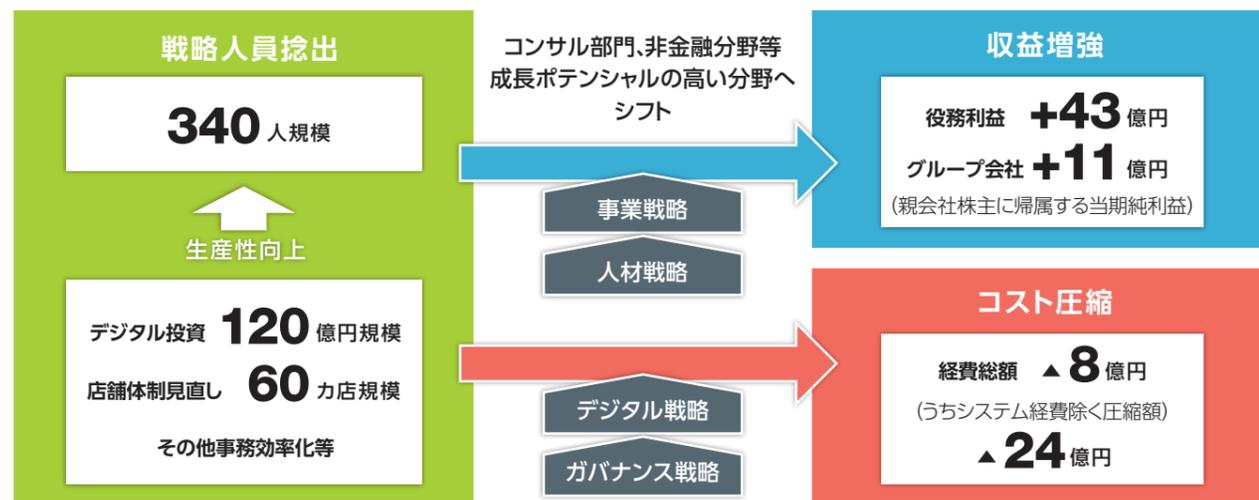
## 第3次グループ中期経営計画の概要

第3次グループ中期経営計画は、「地域総合金融機能の強化」「地域産業振興機能の拡充」「人づくりとエンゲージメント向上」「KFGビジネスモデルの確立」「デジタル社会に向けたDX推進」の5つの基本戦略を掲げ、それぞれに取り組んでいく重点的なテーマとして「戦略の柱」を定めています。

<b>ビジョン</b>	お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化	
<b>名称</b>	第3次グループ中期経営計画「改革」	
<b>期間</b>	3年間(2021年4月～2024年3月)	
<b>基本方針</b>	地域価値共創グループの実現に向けた改革	
<b>基本戦略 戦略の柱</b>	<b>基本戦略</b>	<b>戦略の柱</b>
	<b>事業戦略</b>	地域総合金融機能の深化 地域産業振興機能の拡充
	<b>人材戦略</b>	人づくりとエンゲージメント向上
	<b>ガバナンス戦略</b>	KFGビジネスモデルの確立
	<b>デジタル戦略</b>	デジタル社会に向けたDX推進

## 第3次グループ中期経営計画における資源配分

地域価値共創グループの実現に向けた改革として、120億円規模のデジタル投資、60カ店規模の店舗体制見直しにより生産性を向上することで、戦略人員のシフトによるソリューション分野やグループ会社等の収益増強とコスト圧縮を実現していきます。



## SDGs・ESGの先駆的取り組み

当社グループは環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に係る諸課題に、先駆的に取り組むことで、グループ一丸となって持続的に価値を創出できる経営体制を構築してまいります。TCFD提言に沿った「気候変動への対応強化」、地域産業活性化のための「コンサルティング機能の高度化」、働きがいの向上のための「エンゲージメント経営に向けた取り組み」等、SDGsと整合した施策への取り組みをさらに強化してまいります。また、サステナビリティ推進委員会の設置により、施策の推進、管理の実効性を高め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



## グループ KPI

ビジョン実現に向け、グループ業績にかかる指標項目のほか、お客様の満足度、地域への貢献度、社員の幸福度を持続的に高めていくことで、企業価値の更なる向上に努めてまいります。

指標項目	2020年度実績	最終年度目標（2023年度）
当期純利益	150億円	260億円
コア業務純益	308億円	380億円
お客様サービス業務利益 <sup>*1</sup>	92億円	170億円
役員利益比率 <sup>*2</sup>	11.9%	14%以上
OHR	69.7%	65%以下
株主資本ROE	2.4%	4%以上
自己資本比率	11.08%	10%以上

※1 2行合算+九州FG証券

※2 役員利益比率 = 役員等利益 ÷ コア業務粗利益（業務粗利益 - 国債等債券損益）

# SDGsへの取り組み

九州フィナンシャルグループは、地域に根差した金融機関であり、持続可能な地域社会が当社グループの持続可能な成長の大前提と考えております。第3次グループ中期経営計画において「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」という長期ビジョンを掲げております。この長期ビジョンの実現に向けて、「持続可能なビジネスモデルへの転換」を進めております。

2019年2月にグループ「サステナビリティ宣言」と同時に、当社グループの肥後銀行と鹿児島銀行にて「サステナビリティ全体構想」を策定し、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを行っております。

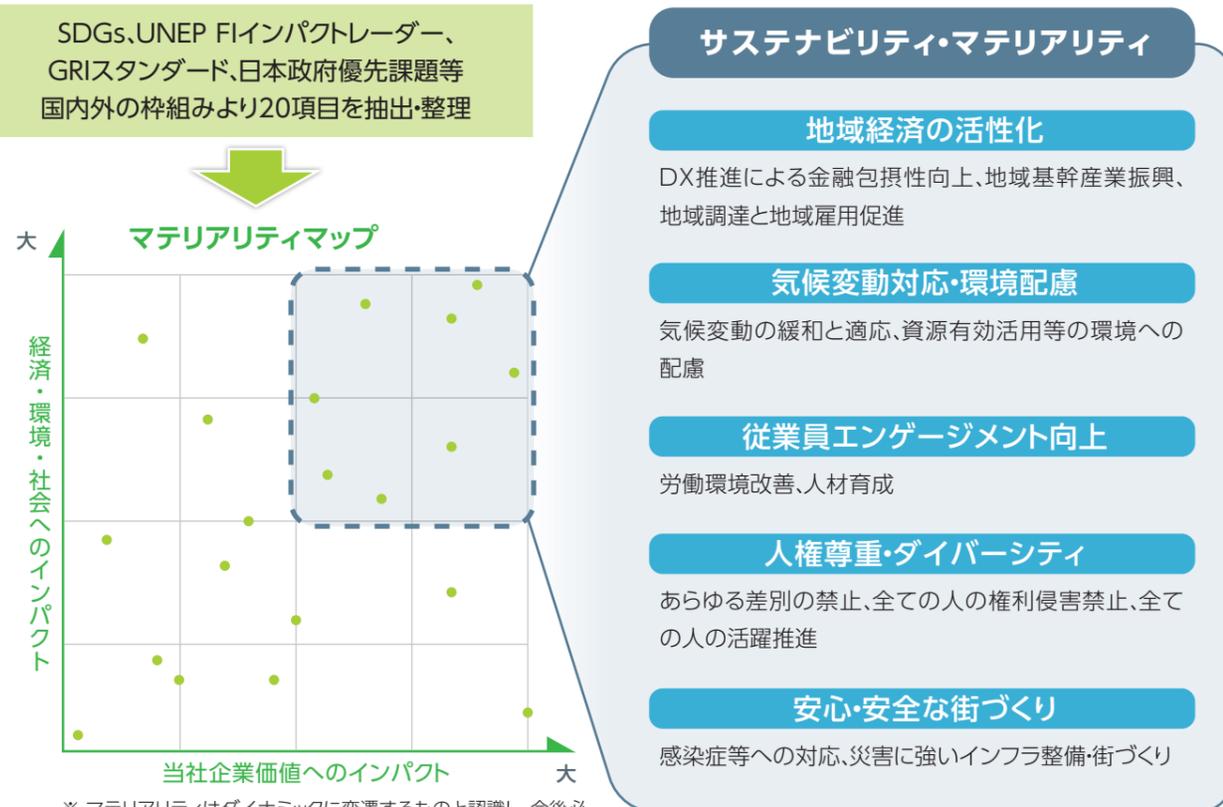
また、持続可能な地域社会づくりは社会貢献活動にとどまらず、事業を通して行うべきと認識しております。2020年9月、PRB（責任銀行原則）に署名し、事業戦略とSDGsとの整合性を再確認し、金融機能を通して経済・環境・社会へのポジティブインパクトを拡大、ネガティブインパクトを軽減する取り組みを行ってまいります。

## サステナビリティ・マテリアリティ

### ■ サステナビリティ・マテリアリティの位置づけ

SDGsと事業の整合性を高め、経済・環境・社会へのインパクトを考慮した事業を实践し、地域社会と当社グループの持続可能性を確保していくためのグループ共通の重要課題として「サステナビリティ・マテリアリティ」を特定いたしました。

### ■ サステナビリティ・マテリアリティの特定プロセス



SDGs, UNEP FIインパクトリーダー、GRIスタンダード、日本政府優先課題等国内外の枠組みより20項目を抽出・整理

#### サステナビリティ・マテリアリティ

##### 地域経済の活性化

DX推進による金融包摂性向上、地域基幹産業振興、地域調達と地域雇用促進

##### 気候変動対応・環境配慮

気候変動の緩和と適応、資源有効活用等の環境への配慮

##### 従業員エンゲージメント向上

労働環境改善、人材育成

##### 人権尊重・ダイバーシティ

あらゆる差別の禁止、全ての人の権利侵害禁止、全ての人の活躍推進

##### 安心・安全な街づくり

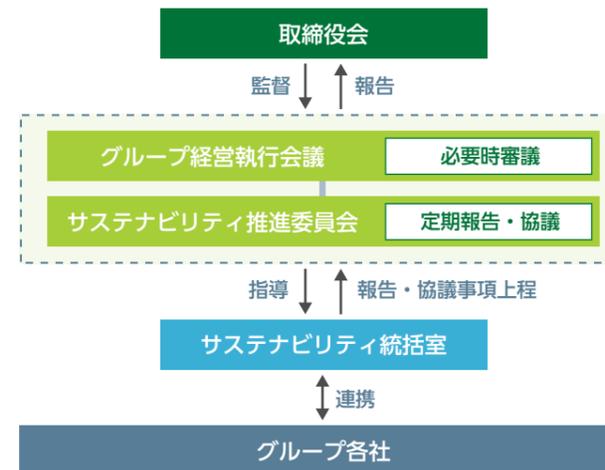
感染症等への対応、災害に強いインフラ整備・街づくり

※ マテリアリティはダイナミックに変遷するものと認識し、今後必要に応じて見直しを行ってまいります。マテリアリティ特定プロセスの詳細は当社ホームページ「サステナビリティビジョン」をご覧ください。

### ■ サステナビリティ・マテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	貢献するSDGs	参照ページ
地域経済の活性化	・デジタル金融サービスの普及促進 ・地域産業成長支援、コンサルティング力強化 ・地域商社機能の強化・創造 ・クラウドファンディング、人材紹介事業展開	8 持続可能な消費の促進、9 産業と雇用イノベーション	P27, 36-42, 45-46
気候変動対応 環境配慮	・環境ビジネスの推進 ・気候変動への対応 ・植樹ボランティアの継続	7 気候変動対策、13 気候変動対策	P27, 29-32
従業員エンゲージメント向上	・ポストチャレンジ、トレーニー、転籍制度の導入 ・働き方改革の推進 ・オフィス環境の充実	5 働き方改革、8 働き方改革	P63-66
人権尊重・ダイバーシティ	・顧客権利保護(個人情報、商品安全性)の拡充 ・多様性を尊重する組織風土の醸成	5 働き方改革、10 人権尊重	P57, 63-64
安心・安全な街づくり	・医業コンサルティング ・新型コロナウイルス感染症の影響に対する支援 ・[令和2年7月豪雨]に関する復興支援	3 気候変動対策、11 持続可能な都市とコミュニティ	P28, 37, 43-44

### サステナビリティ管理・推進体制



当社グループは持続可能な地域社会と自社の価値創造の実現に向けて、SDGsに関わる取り組みの管理・推進体制を強化しております。

管理面においては、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、SDGsに関わる取り組みの進捗状況の報告を3か月毎に行っております。個別案件に関しては、「グループ経営執行会議」にて十分協議・審議した上で、決定しております。報告と決議事項は少なくとも年1回取締役会に報告し、取締役会からの監督を受けております。

推進面においては、本社に「サステナビリティ統括室」、肥後銀行と鹿児島銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、グループ各社は緊密に連携し、全社横断的なSDGs浸透と推進を行っております。

### PRB（責任銀行原則）に署名



当社グループは2020年9月に、PRB（責任銀行原則）\*に署名しました。この原則に国内の地方銀行が署名するのは当社が2例目となります。事業戦略とSDGsとの整合性を高め、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ PRB（責任銀行原則）は、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱し、2019年9月に発足した、銀行が持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定などの社会的目標と整合した事業戦略と事業活動を促進するためのフレームワークです。

## 金融機能を通じた SDGs 実現への取り組み

九州フィナンシャルグループは「持続可能なビジネスモデルへの転換」の重要な一環として、事業とSDGsとの整合性を高め、金融機能を通じてSDGs実現に向けた取り組みを行っております。

### ESG 投融資の推進

投融資において、SDGs との整合性を確保するために、当社グループは 2019 年 7 月に「投融資に関する指針」を策定し、投融資を行うにあたり、財務情報に加え、環境・社会に与える影響も重視すると表明いたしました。投融資の事業性評価において、第一線の営業店、次に融資審査関連部門、最後にリスク管理部門でのトリプルチェックを行い、「投融資に関する指針」の履行を確保する体制を構築しております。

また、持続可能な地域社会づくりに貢献する事業をより重点的に後押ししていくために、ESG 投融資の定義を整理すると同時に、2021 年度から 2030 年度までの ESG 投融資の目標を設定いたしました。

### ESG投融資の定義

地域社会と当社グループの中長期的な持続可能性に貢献するために、投融資先の安全性及び収益性を勘案したうえで、環境と社会に与える影響を考慮して行う投融資と定義し、以下を対象とします。

下記の資金使途への投融資
<b>環境分野：気候変動緩和と適応及び環境配慮に資する事業</b> 再生可能エネルギー事業、省エネルギー事業、脱・低炭素事業等
<b>社会分野：地域経済活性化及び持続可能な成長に資する事業のうち、下記に該当するもの</b> 農林水産業、観光業、医療・福祉関連の地域基幹産業の振興、創業支援・事業承継
下記の商品への投融資
<b>SDGs・ESGテーマ商品</b> SDGs私募債、SDGs推進ローン、サステナビリティ債券、グリーン債券、ソーシャル債券等
<b>サステナビリティリンク商品</b> サステナビリティ・リンク・ローン (SLL)、サステナビリティ・リンク・債券等



### ESG投融資による気候変動対応

当社グループはお客様の脱炭素への移行の促進をビジネスチャンスと考え、環境ビジネスを積極的に展開しております。経済産業省の「省エネルギー設備投資に係る利子補給金」や環境省の「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金」を活用し、お客様の省エネルギーに資する設備投資や低炭素事業を推進しております。また、再生可能エネルギーの普及において太陽光や風力に加え、地域の特性を生かしたバイオマス、地熱、小水力等にも積極的に投融資を行っており、気候変動の緩和にも貢献しております。2020 年度に 129.8 億円の環境関連融資（うち再生可能エネルギー発電への融資 116.8 億円）を実行し、年間 459,090t の CO<sub>2</sub> 削減に寄与しております。

再生可能エネルギー事業への融資件数	117件
年間発電総量	792,901,554kWh
年間CO <sub>2</sub> 削減量（寄与量）	459,090 t CO <sub>2</sub>

※CO<sub>2</sub>削減量算定方法：  
年間CO<sub>2</sub>削減量(kgCO<sub>2</sub>/年)=想定年間発電量(kWh)×商用電力排出係数(0.579kg/kWh)  
・想定年間発電量(kWh)=設備容量(kW)×24h×365d×発電種別年間設備利用率  
・発電種別年間設備利用率は経済産業省「調達価格等算定委員会」の2020年度想定値を使用



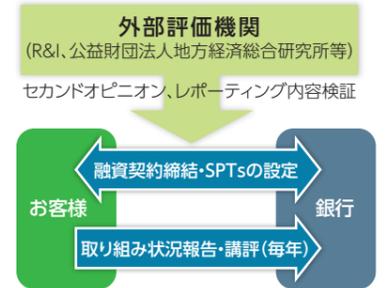
小水力への投資例  
(ひおき地域エネルギー株式会社HPより)

### ESG投融資による地域経済活性化

当社グループは地域の基幹産業である農林水産業と観光業の振興を通して、地域経済の活性化に向けた取り組みを行っております。九州における第一次産業就業者数が減少している中で、当社グループは資金と情報資源の提供による経営人材の育成や農場 ICT 化等の支援を行い、生産の効率化を促進しております。また、産学官金連携による農産物のブランディング化及び EC を活用した海外販路拡大等の支援を行っております。観光業においては、観光客誘致に向けた地域イベントの支援及び着地型旅行利用者増加に向けた事業の推進等を通して、地域のヒト・モノ・カネの経済好循環を目指しております。

### ESG投融資によるSDGs普及

地域企業の SDGs への取り組みを促進するために、SDGs に特化した融資商品 (SDGs 推進ローン、SLL) を取り扱っております。SDGs 推進ローンは、独自で作成したヒアリングシートに基づき SDGs への取り組みが一定基準を満たしている企業を対象としており、優遇措置 (金利優遇または、SDGs コンサルティング手数料優遇) の提供や、お客様指定団体等へ融資金額の一定額の寄付を行っております。SLL においては、お客様に CO<sub>2</sub> 削減率、女性管理職比率といったサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (以下 [SPTs]) を設定し、SPTs の達成状況に応じて、金利等の融資条件を連動させます。



### 金融機能を通じた地域経済の復旧・復興支援

当社グループが営業基盤とする九州地域では、新型コロナウイルス感染症の拡大や熊本県を中心に甚大な被害をもたらした「令和 2 年 7 月豪雨」により、地域経済が大きく影響を受けました。

新型コロナウイルス感染症により影響を受けている個人及び法人のお客様に対し、各種融資の取り扱い期限の延長や返済・融資条件変更手数料免除、新型コロナウイルス感染症対応特別融資の取り扱い等様々な対応を行っております。また新型コロナウイルス感染症により深刻な影響を受けている地域中小企業の事業者様の財務体質の強化を図りながら、事業の発展・継続をサポートするため、日本政策金融公庫が取り扱う新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（「新型コロナ対策資本金劣後ローン」）を活用し、事業者様を支援しております。

「令和 2 年 7 月豪雨」では、移動店舗車「HarmoniCar」・移動 ATM カーの派遣や、被災地区にお住まいの延べ 3,000 先を超えるお客様の訪問を実施いたしました。被害に遭われた個人のお客様に対し、各種手数料免除、債務免除や減額対応、住宅ローンやマイカーローン等の特別金利で、法人のお客様に対しては、緊急融資、ファンドやクラウドファンディング等で、被災された皆様に寄り添ったご支援を行っております。

資金支援以外にも電話相談窓口、特別相談窓口の設置や休日相談会の実施等、地域金融グループとして、一丸となった地域経済の早期復旧・復興に向けて取り組んでおります。

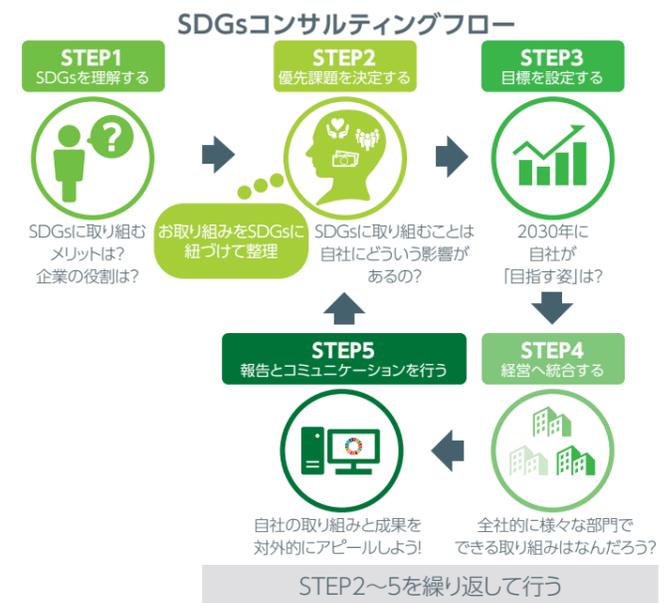
### 新領域での金融機能を通じた SDGs 実現への貢献

#### SDGsコンサルティング

肥後銀行では、2020 年 4 月より SDGs コンサルティング業務を開始しております。SDG コンパス (SDGs の企業行動指針) を活用した地域企業の SDGs への理解促進や SDGs への取り組みの対外アピールに向けた整理活動等を支援しております。その他にもコンサルティングを通じ、認証取得支援等の SDGs 推進に必要なノウハウや、人材紹介・クラウドファンディング等のグループリソースを活用したサービスも提供しております。資金の提供という従来の金融機能以外にも、SDGs コンサルティングを通して、当社グループが持つ情報資源やネットワークを地域のお客様と共有し、持続可能な地域社会を構築してまいります。

#### その他の取り組み事例

- ・[IPO支援業務]取り扱い開始
- ・副業人材マッチングサービスの開始
- ・クラウドファンディング事業展開



## 気候変動への対応

気候変動を含む環境課題を経営の重要課題として捉えており、2019年6月にTCFD提言への賛同を表明しました。TCFD提言の推奨開示事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」ごとに、透明性のある開示に努めております。

### ガバナンス

当社グループは、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を取締役会及びグループ経営執行会議の下部に設置しております。3か月毎に気候変動を含む環境課題に係る対応方針や重要事項をサステナビリティ推進委員会にて報告・協議し、結果を経営戦略やリスク管理へと反映しております。2020年12月に新たにグループ「環境方針」を策定し、気候変動を含む環境への取組状況を定期的に取締役会に報告し、取締役会が気候変動への取り組みを監督する体制を構築しております。

また、気候変動を含む環境・社会課題解決に向けた取り組みをグループ全体で推進するにあたり、本社にサステナビリティ統括室、傘下子銀行にサステナビリティ推進室を設置し、適切に管理する体制を整えており、施策推進の実効性を確保しております。

### 【2020年度気候変動に係る審議・報告事案】

環境方針の策定、CO<sub>2</sub>排出量報告、サステナビリティ関連投融資、その他気候変動を含む環境課題解決に向けた取り組みの進捗状況報告、等。

### 戦略

#### (1) リスクと機会

当社グループは、気候変動に起因するリスクが、事業運営、戦略、財務計画に影響を与えることを認識しております。シナリオ分析などを活用した気候関連のリスク管理に取り組みと同時に、脱炭素社会の実現に向け、お客様の温室効果ガス削減やエネルギー効率向上に向けた投資（サステナブルファイナンス、トランジション・ファイナンス）を事業機会と捉え、環境負荷軽減を目的とした金融面での取り組みを積極的に展開してまいります。

#### (2) シナリオ分析

事業における気候変動の影響を具体的に把握するため、肥後銀行では環境省「2020年度TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析パイロットプログラム支援事業」の採択を受け、2050年までのシナリオ分析を実施しました。

気候関連リスクとして、「物理的リスク」と「移行リスク」を認識し、「物理的リスク」では風水災など異常気象に伴う資産の毀損による信用リスク、「移行リスク」では気候変動に伴う規制強化や顧客消費嗜好の変化などにより影響を受けるお客様に対する信用リスクの増大等を想定しています。

### 【物理的リスク】

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の8.5シナリオ（4℃シナリオ）を前提とし、気候変動に起因する自然災害の大半を占め、九州で特に発生確率の高い風水災による与信関連費用への影響を試算しました。

物理的リスクの影響は、台風・豪雨によって肥後銀行が保有する担保不動産の損傷に起因する価値毀損の推計結果（直接影響）及び建物の損傷に起因するお客様の事業停滞日数の推計結果（間接影響）から与信コストの増加額を試算しました。2050年までの与信コストの増加額は最大で33億円程度にとどまるという結果となり、影響は限定的と考えられます。

	直接影響（肥後銀行の担保価値毀損）	間接影響（お客様の売上停滞による業績悪化）
リスクイベント	風水災	
シナリオ	4℃シナリオ <sup>(※1)</sup>	
分析対象	熊本市内全保有不動産担保物件のうち「建物」に該当する担保(5,222件)	熊本市内繁華街中心に所在する企業(382件)
リスク指標	与信関連費用(信用コスト)	
分析結果 <sup>(※2)</sup>	・対象担保物件のうち約45%が浸水被害 ・信用コスト増加額24億円	・対象担保物件のうち約90%が浸水被害 ・信用コスト増加額9億円

※1 国土交通省ハザードマップ、「治水経済調査マニュアル」を使用し、資産ごとの浸水深及び浸水深に応じた被害額を算定しています。

※2 IPCCによるRCP8.5シナリオ等を参照しています。

### 【移行リスク】

与信エクスポージャーなどからリスク影響度の高いセクターを選定し、国際エネルギー機関（IEA）の「2℃シナリオ」、「4℃シナリオ」を前提に、政策・法律、市場・技術変化、評判、物理的リスクなどを評価項目とした気候変動に伴うリスクを分析しました。

セクター	主な評価項目	主なリスク	
エネルギー	政策/法律	・炭素税・炭素価格 ・GHG <sup>*</sup> 排出規制への対応	・石油石炭税の税率引き上げ(建設・運営コスト増加、資産価値低下、売上減少) ・GHG排出規制の強化(操業コスト増加、資産価値低下)
	市場/技術	・エネルギーミックス ・顧客の行動変化	・再生可能エネルギーの普及(操業コスト増加、売上減少) ・環境配慮意識の向上(操業コスト増加、売上減少)
	物理的リスク	・異常気象の激甚化	・防災対応の強化、物損被害の発生(操業コスト増加)
不動産	政策/法律	・炭素税・炭素価格 ・GHG排出規制への対応	・石油石炭税の税率引き上げ(建設・運営コスト増加) ・新築建築物のエネルギー効率規制の強化(建設コスト増加)
	市場/技術	・顧客の行動変化	・環境性能の高い建物へのニーズのシフト(建設コスト増加、賃料低下)
	物理的リスク	・異常気象の激甚化	・既存資産における水災・土砂災害(建設・運営コスト増加、資産価値低下、売上減少)
自動車・運輸	政策/法律	・炭素税・炭素価格	・炭素税の導入(操業コスト増加)
	市場/技術	・エネルギー価格 ・電気自動車の普及	・エネルギー価格の上昇(操業コスト増加) ・電気自動車への転換(設備投資増加)
	物理的リスク	・平均気温の上昇 ・異常気象の激甚化	・線路の熱膨張(操業コスト、設備投資増加) ・激甚災害による操業への影響(操業コスト、設備投資増加)

※ 温室効果ガス

### 物理的リスク・移行リスクを踏まえた当社グループの主なリスクと機会

#### ■ リスク

- 炭素税導入、石油石炭税率引き上げ等の気候変動に関連する政策やGHG排出規制や新築建築物のエネルギー効率規制の強化によって、お客様の事業や財務状況へ影響し、当社グループ貸出資産の価値が毀損する恐れがあります。
- 異常気象の激甚化によるお客様の事業活動の停滞、物損被害の発生によって、お客様の事業や財務状況へ影響し、当社グループ貸出資産の価値が毀損する恐れがあります。
- 環境問題への対応が競合と比べ劣後することにより当社グループの企業評価が低下する恐れがあります。

#### ■ 機会

- エネルギーセクターにおける再生可能エネルギーの普及、不動産セクターにおける高効率建築や低炭素建材の導入、自動車・運輸セクターにおける電気自動車や低炭素技術の拡大など、お客様の脱炭素化に向けた設備投資等による資金需要の増加が見込まれます。
- すべてのセクターに共通して、異常気象の激甚化により、お客様の防災設備への追加インフラ投資等による資金需要の増加が見込まれます。
- また、自然災害の激甚化や環境配慮意識の向上による顧客の行動変化により、自然災害に備えた保険商品や環境保全に関連した金融商品・サービスの提供機会の増加が見込まれます。

今回実施した分析は、初めての取り組みであり、戦略やリスク管理へ更なる反映の余地があると認識しております。2021年度は分析対象エリア及び分析対象を拡大し、引き続きグループ全体でのシナリオ分析の高度化、精緻化を図ってまいります。

### リスク管理

当社グループはシナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動リスクは中長期的に当社グループの財務に影響を与える可能性があることを認識しております。気候変動リスクを「外的要因に関するリスク」というカテゴリーに加え、統合的なリスク管理を行っております。

投融資先の審査において、ESGに資するものか、あるいは反するものか、第一線の営業店及び融資審査を行う融資関連部がチェックを行い、ESG要素を加味した融資判断を行っております。

今後グループ横断的にシナリオ分析を深化し、気候変動リスクの定量化に向けて取り組んでまいります。また投融資におけるエネルギー等炭素関連事業を含めたセクター別の対応方針を協議してまいります。

## 指標と目標

## ■ (1) 指標

【CO<sub>2</sub> 排出量推移】

計測項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
SCOPE1 ガソリン、LPG、都市ガス、A重油、軽油、灯油	1,741	1,672	1,653	1,792
SCOPE2 電気	11,731	10,633	8,017	9,143
小計	13,472	12,305	9,670	10,935
SCOPE3 その他間接排出に関する項目	45,478	53,147	66,947	51,058
合計	58,950	65,452	76,617	61,993

※・算定範囲:九州フィナンシャルグループ本社、肥後銀行、鹿児島銀行  
 ・CO<sub>2</sub>排出量の計算はGHGプロトコルに準拠し、環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基準ガイドライン」[排出原単位データベースVer.3.0]を使用しております。  
 ・排出係数は算定時点直近における案件所在地の系統電力の電気事業者別排出係数(実排出係数)を使用しております。  
 ・Scope3のカテゴリ8,9,10,11,13,14は該当せず、排出量がゼロとなっております。カテゴリ15は現時点では未算定となっており、今後算出方法を検討してまいります。  
 ・Scope1,2の排出量については、2020年7月発行の統合報告書の開示内容を見直し、計測項目を精緻化した結果となっております。

## 【環境関連投資の実績 (2020年度)】

環境関連融資実行額	129.8 億円
再生可能エネルギー発電への融資	116.8 億円
CO <sub>2</sub> 削減効果	年間 459,090 t

## ■ (2) 目標

【CO<sub>2</sub> 排出量削減目標】

CO <sub>2</sub> 排出量*	2019年度比2023年度までに ▲10%
	2019年度比2030年度までに ▲30%
(参考)	2013年度比2030年度までに ▲46%相当 (Scope1、2、3基準)
	2013年度比2030年度までに ▲60%相当 (Scope1、2基準)

※能動的に排出量削減が可能な Scope1、Scope2、Scope 3 のカテゴリ1、3、4、5、12 を対象としております。

## 【環境関連投資目標】

2021年度~2030年度 環境関連投資累計	2,000 億円
------------------------	----------

## 地域社会への貢献活動

九州フィナンシャルグループは、本業外の活動においても人材の育成や寄付、ボランティア等を通じ、経営理念の一つである「活力あふれる地域社会の実現」に取り組んでおります。

## ■ マスク生産による副業機会の提供

新型コロナウイルスにより経済的影響を受けた個人の方を支援するため、熊本の金融機関・経済団体有志とともに「副業でみんながつながる熊本産マスクプロジェクト」を実施しました。これは、収入減少に苦しむ個人の方が作成したマスクを買い取り、県内事業者などや希望者に無料で配布する取り組みで、初日に目標枚数を達成するほどの反響があり、最終的に7千人を越す方から50万枚近いマスクが寄せられました。



包装作業中のマスク

配布の様子

## ■ 「企業版ふるさと納税に係る大臣表彰」受賞

鹿児島銀行はこれまでの企業版ふるさと納税を活用した自治体支援の取り組みが評価され、内閣府特命担当大臣より「企業版ふるさと納税に係る大臣表彰」を受賞しました。2018年より計9自治体へ累計2億2,700万を越える寄付を実施しており、地方創生への顕著な功績が認められています。

## ■ 台湾での「鹿児島フェア」開催

2021年1月に、台湾での鹿児島の観光及び物産プロモーション事業である「鹿児島フェア」を実施いたしました。将来のインバウンド誘致だけでなく、鹿児島県産品の輸出可能性の調査及び輸出支援による販路拡大につなげてまいります。



## ■ 「かざん未来創造アイデアソンプログラム」による人材育成

以前より実施していた「かざん未来創造プランコンテスト」に関連し、学生がアイデア創出や事業創造の基本プロセスを学ぶための新たな取り組み「かざん未来創造アイデアソンプログラム」を実施しました。地域の未来を考え、地域課題解決に向けたアイデア・新事業の創出及び事業化への興味・関心を持った人材の育成を目指しております。

## ■ 地域への活性化支援で表彰

両行では、漫画を起点とした地域活性化や外国人技能実習事業を通じた課題解決支援の取り組みについて、地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取り組み事例」として、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部より認定を受け、地方創生担当大臣から表彰されました。今後も引き続き、地域活性化に向けた課題解決に取り組んでまいります。

## ■ 植樹活動

## 肥後銀行

「公益財団法人 肥後の水とみどりの愛護基金」と協働し「阿蘇大観の森」にて、2006年から約14万本の植樹を実施しています。他にも、地下水保全及び耕作放棄地解消を目的に、2011年より、「阿蘇水掛の棚田」において田植え、稲刈りなども行っており、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを推進しております。



## 鹿児島銀行

鹿児島県が実施する「九州森林の日植樹祭」に2012年より毎年参加し、行員自ら植樹活動に参加することで環境保全に対する意識向上を図っています。また、鹿児島県との「かごしま環境パートナーズ協定」に基づき、「環境を育む企業の森林(もり)づくり事業」に参画しており、間伐を主とした森林の整備にも取り組んでいます。



## 成長戦略

営業態勢や店舗等チャネルの最適化など新常態に対応したコンサルティング力を発揮するとともに、高度な金融ソリューション機能の提供により地域産業の成長支援に取り組むことで、金融機能をさらに深化させていきます。

産学官金をはじめとする地域との協働によりプラットフォームを構築し、お客様・地域の課題解決に貢献するとともに、地域商社機能の強化・創造により地域資源・地域ブランドの価値向上に取り組んでいきます。

## 基本戦略

## 地域総合金融機能の深化

## 戦略の柱 I

新常態における  
金融コンサルティング力の強化

▶P34

## 戦略の柱 II

金融機能の高度化による  
地域産業成長支援

▶P37

## 基本戦略

## 地域産業振興機能の拡充

## 戦略の柱 I

地域との協働による  
課題解決実践

▶P39

## 戦略の柱 II

地域商社機能の  
強化・創造

▶P41

## 成長戦略

## 地域総合金融機能の深化

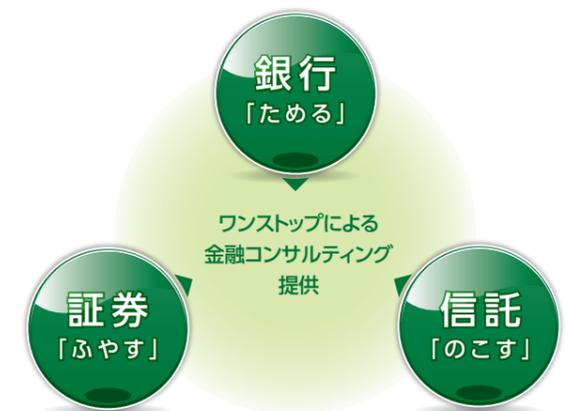
## 戦略の柱 I

新常態における  
金融コンサルティング力の強化

## 「銀・証・信」連携によるワンストップ営業体制

当社グループは、高齢化社会の進展を背景に高まる相続・資産承継ニーズに対応するため、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる銀行本体での信託業務を2019年4月より開始し、2020年7月からは両行で「後見支援預金」の取り扱いを開始いたしました。開業3周年を迎えた九州FG証券とともに、「銀・証・信」が連携し「ためる」・「ふやす」・「のこす」というお客様のライフサイクル・相続などのご要望に応じたサービスをワンストップで提供しております。今後も両行及び九州FG証券の適切な連携により、専門性の高い金融商品・サービスのご提供に努めてまいります。

## 預り資産 残高・契約者数



## 九州FG証券との連携

肥後銀行、鹿児島銀行及び九州FG証券と連携し、常にお客様に寄り添い、お客様の期待を超えるサービスを提供いたします。

## 九州FG証券 残高・口座数



## 商品・サービスラインナップ

多種多様な金融商品・サービスのご提供を通じてお客様のニーズにお応えしてまいります。

## 株式

**国内上場株式**  
東京及び福岡証券取引所に上場されている株式

**上場投資信託**  
東京証券取引所に上場されているETF、J-REIT等

## 債券

**円建て債券**  
国債、公共債、社債、CB等

**外貨建て債券**  
米ドルなどの主要通貨建て、新興国通貨建て債券等

**仕組債**  
各種デリバティブ取引が組み込まれた債券を公募で販売

## 投資信託

**国内投資信託**  
お客様の投資スタイルにあった多種多様な投資信託

## IPO支援

**IPO(株式上場)支援業務**  
上場準備の初期段階におけるサポート

## 信託業務への取り組み

高齢化社会を踏まえた相続・資産承継ニーズに対応するため、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる肥後銀行・鹿児島銀行本体での信託業務を2019年4月より開始いたしました。

信託業務は本格参入から2年となり、お客様への周知も進み、今後も多様化するお客様の相続関連ニーズに対応できる商品・サービスの開発を検討するとともに、本部の信託専門人材育成及び営業店担当者のノウハウ習得を行ってまいります。

## 遺言信託

遺言書の作成に関するご相談から遺言書の保管、相続発生後の遺言の執行までの一連のお手続きをサポートさせていただくサービス

## 遺産整理

「相続人や相続財産の調査」「財産目録の作成」「名義変更」「財産の引渡」等の相続手続きを、相続人の代わりに行うサービス

## 遺言代用信託

お客様から信託されたご資金を、相続発生時に簡便な手続きで、あらかじめ指定された受取人にお支払いする元本保証の金銭信託

## 暦年贈与型信託

お客様から信託されたご資金を、毎年、お客様の希望に応じて、贈与を行う元本保証の金銭信託

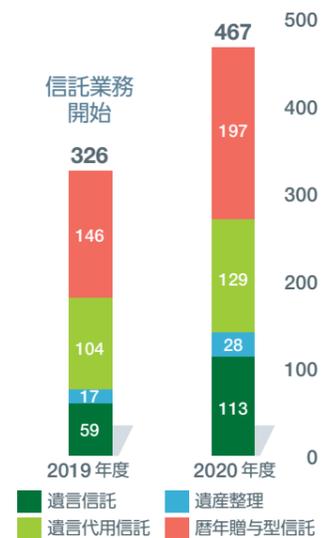
NEW

## 代理人指定信託

認知症や将来の健康不安に対して、あらかじめご自身の信頼できる方に財産管理を託すことができる元本保証の金銭信託

※代理人指定信託は2021年6月21日より取り扱い開始

## 信託業務契約件数



## お客様本位の業務運営に関する取り組み

当社グループは、「お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します」というグループ経営理念に基づき、お客様本位の業務運営を徹底し、お客様の安定的な資産形成や、お客様の最善の利益につながる取り組みをさらに発展させていくため、グループ共通の基本方針として「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定しております。

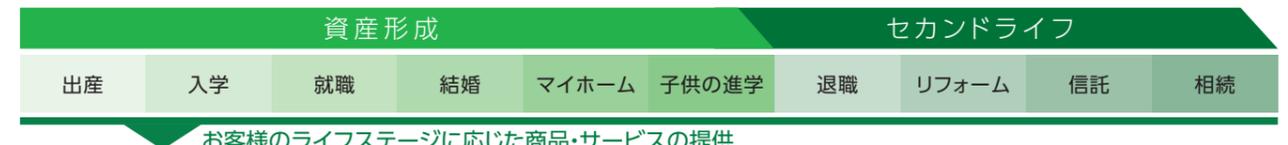
ロボアドバイザーやライフプランシミュレーション等のツールを使用した提案力の向上や研修実施により、資産運用ニーズにお応えできるよう努めてまいります。

## ■ お客様の信頼と期待に応える態勢の整備

- 「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」やアクションプランについて、階層別・業務別の研修や行員向けセミナー等を通じて、継続的に周知・徹底を行ってまいります。
- お客様への金融商品・サービスの提供と情報提供のスキル向上のため、公的資格の取得支援や自主学習ツール・体制の整備を行ってまいります。
- お客様の安定的な資産形成に資する適切な動機付けとなるように、必要に応じ業績評価制度の見直しを行ってまいります。



## ライフプランに応じたソリューションの提供



お客様のライフステージに応じた商品・サービスの提供

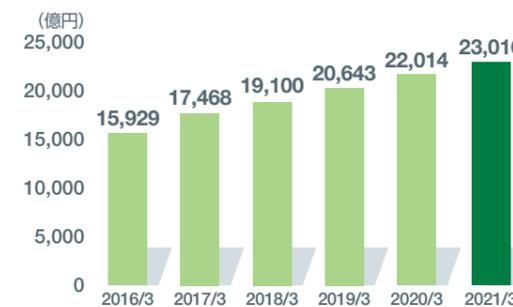
## 営業店

- 「銀・証・信」連携による課題解決支援
- お客様属性の情報収集

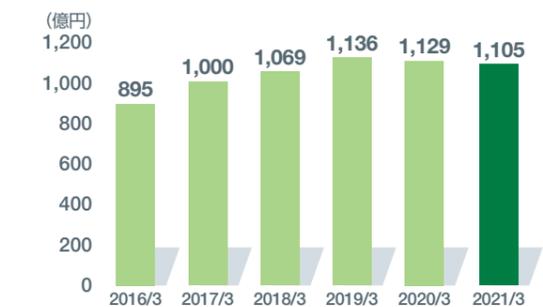
## 本部

- 人材育成
- ニーズ別商品サービスの充実
- 課題解決支援サイト充実

## 住宅ローン残高



## 無担保ローン残高



## 環境変化に対応した新たなサービス提供

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、金融業界でも急速にデジタル化が進展しており、当社グループにおきましても、「新しい生活様式」に則ったデジタルチャネル強化という観点から、非対面によるサービス提供をグループ一体となって継続的に行ってまいります。

## 2020年度

「通帳アプリ」取扱開始

## 2021年度

KFG スマートフォンアプリの開発



お客様の  
利便性向上

新たな体験・  
サービス

地域環境負荷  
低減



地域の  
課題解決



サービスイン時  
機能

- 普通預金  
口座開設
- 残高・  
入金明細照会
- 目的別預金
- 家計簿

紙通帳の代わりにお客様のスマートフォンで預金口座の残高や入金明細を照会できるアプリの取り扱いを開始しました。

肥後銀行と鹿児島銀行共通のスマートフォンアプリを開発中。将来は、お客様の生活に寄り添える地域密着型のアプリを目指します。

## 成長戦略 地域総合金融機能の深化

戦略の柱 II

### 金融機能の高度化による 地域産業成長支援

#### 事業性評価を起点としたコンサルティング提供

地域の持続的成長支援として、「事業性評価」を起点としたコンサルティングに取り組んでおります。お客様との深度ある対話により、事業承継・M&A や経営改善支援等の高度なコンサルティングをKFG グループ一体となり、ご提供いたします。



#### SDGs コンサルティング

肥後銀行では2020年4月よりSDGsコンサルティング業務を開始いたしました。SDGsコンパス(SDGsの企業行動指針)を活用し、地域企業のSDGsへの理解促進やお客様の事業活動との紐づけ、SDGsへの取り組みの対外アピールに向けた整理活動等を支援しております。



#### 農業、医業コンサルティング

鹿児島銀行では、畜産業に対する事業性評価の深化、コンサルティング力の向上、顧客とのリレーション強化等を目的に、コンサルティング業務(事業デューデリジェンス、事業計画策定支援)を開始いたしました。また、医療・介護分野では、医業承継支援や病床機能転換支援、事業デューデリジェンス、働き方改革支援を充実させ、医療・介護事業所にとっての喫緊の課題に対し、有効なソリューションメニューを提供しております。

#### 農林水産分野への取り組み

当社グループは、農林水産分野における両行それぞれの特徴を活かし、ノウハウを共有することにより、お客様の事業拡大支援を強化しております。

肥後銀行では、2021年2月に熊本県物産振興協会と連携し、熊本県内の農水産物の生産者の皆様と県外のスーパー及びECサイト等の食品関連バイヤーをマッチングさせた「くまもと物産オンライン商談会」を開催いたしました。

鹿児島銀行では、2020年6月より農水産物の生産者の皆様の支援と食品廃棄問題(フードロス)の解決への取り組みを通じて、地域の将来を担う子どもたちの支援や鹿児島県産品活用による食育を目的に子ども食堂への食材の寄贈を継続的に行っております。

今後も両行が連携し、農林水産分野の成長産業化・地域経済の活性化に努めてまいります。

#### 農林水産業 貸出残高



#### 地方創生への取り組み

当社グループは、各自治体・関係団体の皆様と協働し、地域の様々な魅力を発信する取り組みを行っております。

肥後銀行では、2020年9月より公益財団法人地方経済総合研究所と連携し、球磨焼酎のブランディング及び海外への販路拡大支援事業を実施しております。

鹿児島銀行では、2020年5月「本店ビルよかど鹿児島(賑わい施設)」の開業により、鹿児島にゆかりのある「人・コト・モノ」が融合・発展することにより、街全体に活気と新しい価値が生まれる鹿児島の新たな賑わい拠点を目指し、五感を通して地元の魅力を発信しております。また、地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)の活用促進に関する活動が評価され、2021年1月に「地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)に係る大臣表彰」を受賞いたしました。

両行では、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部より、地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取り組み事例」として認定を受け、地方創生担当大臣から表彰されました。肥後銀行は2021年3月に熊本県阿蘇郡高森町の漫画を起点とした地域活性化・国内外からの移住定住促進支援の取り組みに対する支援策や観光誘客策について、鹿児島銀行は2020年5月に外国人技能実習事業を通じた人材に関する課題解決支援について認定されたものです。

今後も関係機関等と連携しながら、地方創生実現に向け積極的に貢献してまいります。



#### 観光への取り組み

当社グループは、地域が有する観光資源の活用や新たな観光コンテンツの企画・発信などを通じ、観光振興及び地域活性化へのご支援を行っております。

環境省の「令和2年度(補正予算)国立・国定公園への誘客の推進事業」を活用し、両行において観光プログラムの造成や情報発信等について取り組んでおります。

肥後銀行では2020年9月から2021年2月に株式会社くまもとDMCと連携し、阿蘇くじゅう国立公園における自然体験プログラムの造成やプロモーション動画の作成、モデルツアー事業を実施いたしました。

鹿児島銀行では、2020年7月から10月に霧島錦江湾国立公園の霧島エリアにおいて、高千穂峰と霧島神宮、韓国岳とえびの高原を一体で周遊可能なアクティビティ・プログラムを開発し、プロモーションを展開すると共にモデルツアー事業を実施いたしました。

今後もこのような取り組みを通じた地元各地域の観光資源を発掘し、交流人口拡大による地域活性化を推進してまいります。



## 成長戦略 地域産業振興機能の拡充

戦略の柱Ⅰ  
地域との協働による課題解決実践

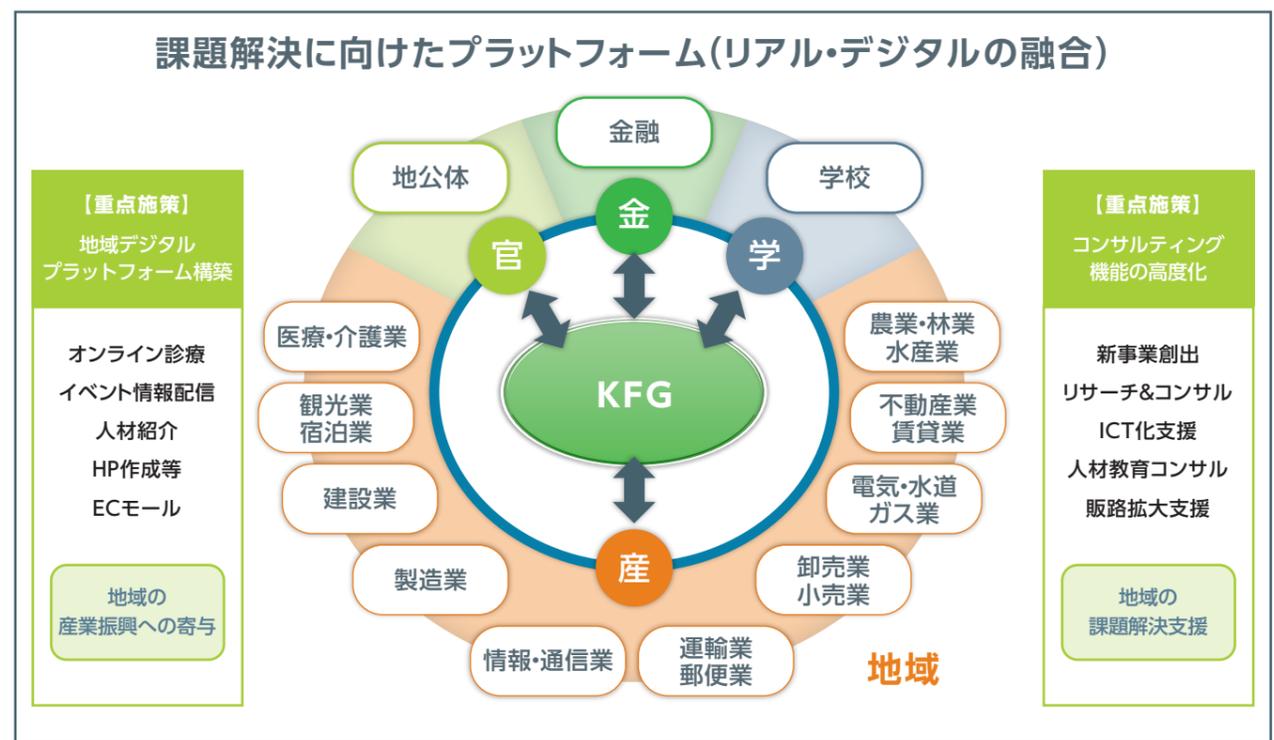
### 金融の枠を超えた地域活性化

当社グループの地元3県（熊本県、鹿児島県、宮崎県）は、高齢化・人口減少などの社会課題に直面しています。こうした中、当社グループは「地域の未来を創造」し、地域の活性化に貢献するため、従来の金融機能だけでなく、非金融事業にも積極的に取り組んでおります。

具体的には、地域の主要産業である第一次産業や観光業を始めとして、「モノの流れ（物流、販路）の創造」、「地域におけるカネ（資金）の還流」、「ヒトの流れ（観光客・移住定住）」等の地域資源を最大限活用した地域ブランドの価値向上に積極的に取り組んでおります。

クラウドファンディング事業や副業を含む人材紹介事業に参入するなど、今後も我々の行動が地域の未来につながっているという使命感を持ち、お客様や地域の皆様とともに、地域活性化に向けた取り組みを行ってまいります。

## 地域価値の共創



### 2021年度 主な重点施策



うるおいある未来のために。  
**肥後銀行**  
HigoBank

**県内主要産業における本業支援と売上拡大**

- 農業における産業振興機能の発揮
- 産業クラスター創出とビジネス機会の発掘
- 外部ビジネスパートナーとの連携強化

---



はじめよう、あたらしいコト。  
**鹿児島銀行**  
Kagoshima Bank

**産官学金連携による地域課題解決実践**

- 連携協定先等との地方創生事業推進

---

**地方創生に向けた自治体との連携協働**

- KER連携による地域活性化策の企画実行
- 地域活性化事業会社への協力、支援

---

**外部連携による地域産業の育成・活性化**

- 外部連携先との協働事業企画実行
- 人材マッチングの推進、外国人技能実習生事業の推進
- 一次産業事業者に対するソリューション提供

### 創業・新事業分野への取り組み

当社グループは、事業者に対するコンサルティングメニュー充実の一環として、創業・新事業分野への取り組みを強化しております。

肥後銀行では、2020年7月に次世代ベンチャーコンテスト「熊本テックプラングランプリ」を開催し、アグリ・バイオなどの自然共生型産業創出に向けて、次世代技術と情熱をもって熊本から世界を変えようとする起業家を育成する創業支援を行っております。

鹿児島銀行では、鹿児島県内の大学など8校と「地方創生への取り組みに関する連携協定」を締結し、2020年10月から2021年2月にかけて次世代の人材育成及び地域への新産業創出を目的とした「かぎん未来創造アイデアソンプログラム」を実施しております。

また両行では、肥銀オフィスビジネス株式会社及び株式会社スキルシフトと連携し、地域企業と都市部副業人材をつなぐマッチングサービスを開始し、副業人材を活用した経営課題の解決に取り組んでおります。

今後も創業や第二創業、新規事業の開発などを支援することで、地域企業の成長や雇用創出などの地域活性化に資する取り組みを行ってまいります。

### 都市部副業人材の活用スキームのイメージ



# 成長戦略 地域産業振興機能の拡充

戦略の柱Ⅱ  
地域商社機能の強化・創造

## 地域商社機能の強化

当社グループは銀行を主体とし、農業法人である株式会社春一番（本社：鹿児島県日置市）、株式会社くまもとDMC等と連携して、地域の主要産業である農林水産業や観光業の振興に取り組んでまいりました。

今回の中期経営計画においては「地域商材の販路拡大」「地域商社モデル確立」「海外ビジネスの商流構築」等に取り組むことで、「地域商社機能の強化・創造」を図り、地域資源・地域ブランドの価値向上の実現を目指してまいります。

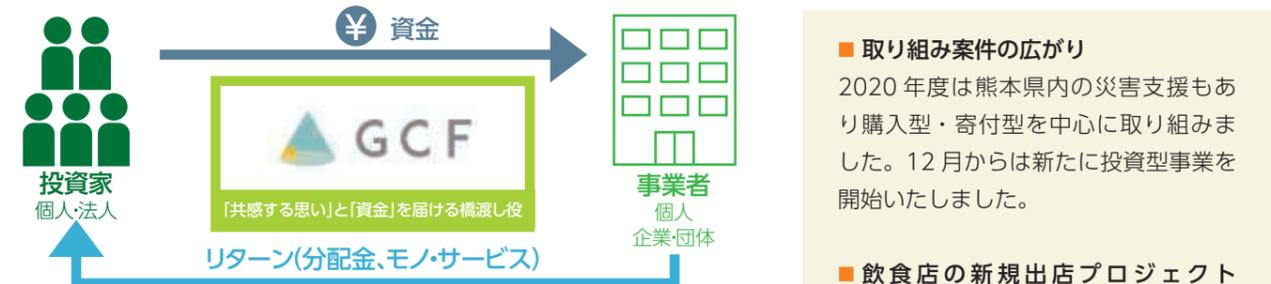


## クラウドファンディング運営会社の新設

当社グループはミュージックセキュリティーズ株式会社、熊本第一信用金庫、九州電力株式会社との共同出資により、クラウドファンディング事業会社の「株式会社グローバル・クラウドファンディング(以下、GCF社)」を設立し、2020年5月より事業を開始いたしました。

GCF社では、クラウドファンディングの手法を用いることで、九州の事業者に対し地域の課題解決に向けた成長資金を供給することを目的としております。地域が有する資源、アイデア等の具現化のため、全国の投資家との「共感する思い」と「資金」を事業者の皆様へ届ける橋渡し役となり、新たなビジネスモデルを醸成し発信することで、持続可能な地域経済の発展に貢献してまいります。

## グローバル・クラウドファンディングの事業イメージ



## 実施中のプロジェクト (2021.7.21現在)



- **取り組み案件の広がり**  
2020年度は熊本県内の災害支援もあり購入型・寄付型を中心に取り組みました。12月からは新たに投資型事業を開始いたしました。
- **飲食店の新規出店プロジェクト**  
～くまもとクラフトビールの発信  
2021年4月23日に開業したJR熊本駅ビル内「アミュプラザくまもと」に出店する飲食店の運営費用に充当いたしました。



当社グループは、グループ一体でお客様の広域展開を支援しております。

両行では、海外展開支援の一環として、海外への進出・販路拡大に関心をお持ちのお客様に対し、海外展開企業の事例等の情報提供を通じた課題解決支援を行うことを目的に、2021年2月に「中堅・中小企業の海外展開支援セミナー」を熊本、鹿児島で開催いたしました。

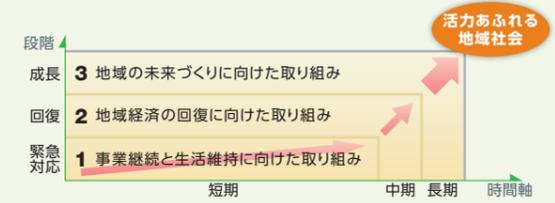
また、2019年7月に完成した当社福岡ビルや鹿児島銀行の沖縄県内の2店舗を含めた連携を強化し、九州・沖縄における当社グループの営業・情報拠点として更なる活用を進めてまいります。



## 新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の地域経済に与える影響等を踏まえ、グループ経営理念に基づき、お客様、地域、そして従業員の安心・安全を最優先事項とし、お客様や地域の皆様とともに、「経済の再生」と「活力あふれる地域社会」の実現に向け、感染症に強い社会づくりにグループを挙げて取り組んでおります。

### ■ 新型コロナウイルス感染症への取り組みコンセプト



## 金融面での支援

### 相談窓口の設置

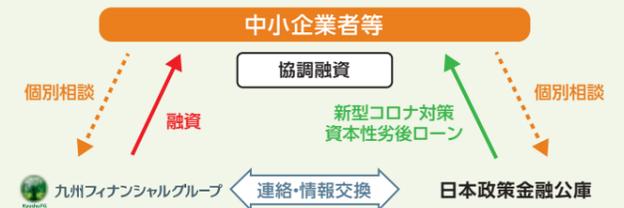
新型コロナウイルス感染症により、直接的または間接的に影響を受けられたお客様や、今後影響を受ける恐れのあるお客様に対して、相談窓口を全営業店やフリーダイヤルによる電話窓口を設置いたしました。必要な資金に関する相談や返済条件変更に関する相談に、迅速かつ、きめ細やかに対応いたしております。

### 既存ファンドの投融資対象及び投資機能の追加

より強固な支援の枠組みを整備し、新型コロナウイルスによる売上減少等の影響を受けている事業者様を柔軟かつ幅広くご支援いたします。

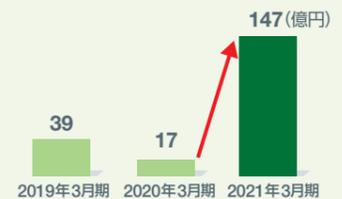
### 日本政策金融公庫との連携による資本性劣後ローンの取扱開始

業績が悪化した事業者様に対して、厳しい経営環境を乗り越えていけるよう、毀損した財務基盤の充実（資金調達と資本強化）を目的とした金融支援を行います。



### 予防的引当の実施 与信用(KFG連結)

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い  
予防的な観点から  
十分な引当金を計上



### 新型コロナウイルス感染症関連融資

事業性資金 実行額・実行先数(2021年3月末時点)

融資実行額 2,855億円 実行先数 11,091件



## 非金融面での支援

非金融面では、肥後銀行で「副業でみんながつながる熊本産マスクプロジェクト」へ参画し、収入減等の影響を受けている皆様が手作りしたマスクを買い取り、熊本県内の事業者・団体や個人の皆様に無料で配布いたしました。鹿児島銀行ではキャッシュレスアプリ「Payどん」を活用した地域振興券や商品券の電子発行サービスを開始し、地域経済活性化や新型コロナウイルス感染症拡大防止に寄与する取り組みを行っております。

また、医療関係者の皆様を支援するために、昨年の株主総会において、事前に議決権を行使いただいた株主様お一人につき、100円を熊本・鹿児島両県の医師会へ寄付いたしました。

さらに、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた地元経済の復興及び地方創生事業への支援の一環として、2020年9月に両行で熊本県及び鹿児島県に総額2億円の企業版ふるさと納税による寄付を行いました。

今後も持続可能な地域社会の実現に向け、積極的な取り組みを行ってまいります。



## 「令和2年7月豪雨」への対応

当社グループは、「令和2年7月豪雨」により被害を受けた皆様に寄り添った支援を行っております。

皆様からのご相談に適切かつ迅速に対応するため臨時窓口を設置し、熊本県信用保証協会との連携による「緊急時短期資金」等の活用を通し事業者の皆様に対するご支援を行っております。また肥後銀行の移動店舗車「Harmoni Car (ハモニカー)」に加え、鹿児島銀行の移動ATMカーを被災地に派遣しました。さらに、「なりわい再建支援補助金」に関する説明会を実施するなど、あらゆる課題解決を通じお客様の復旧・復興のサポートを継続してまいります。

お客様訪問	3,253先
豪雨災害関連 投融資累計額 (事業資金、ローン含む)	177先 2,237百万円
ボランティア派遣	約 1,100名



臨時窓口の設置



被災地へのボランティア



移動店舗車「Harmoni Car」



移動ATMカー

## 豪雨災害からの復興支援

「令和2年7月豪雨」災害からの復興及び地域活性化の拠点として、肥後銀行人吉支店1階の「賑わい創出スペース」に新たな施設を開設いたしました。地域の子育て支援や交流の場のご提供、復興の様子や人吉球磨の魅力伝えるパネルの展示、防災学習、啓発活動に関するミニイベントの開催等を行っております。また、肥銀オフィスビジネス株式会社では、地元自治体や企業と連携して、被災地企業と都市部人材をつなぐ「熊本がまだす！副業プロジェクト～令和2年7月豪雨災害からの創造的復興～」プロジェクトを実施しております。課題を抱える被災地企業に対して、能力の高い都市部の副業人材を紹介することで、被災地企業の活性化を目指します。今後も引き続き、グループ一体となって被災地のお客様に寄り添い、復旧・復興に取り組んでまいります。



## デジタル社会に向けたデジタルトランスフォーメーションへの取り組み

デジタル技術の飛躍的進展によって社会環境は大きく変化しており、コロナ禍に伴うライフスタイルの変化や、進展する少子高齢化、及びZ世代と言われるデジタルネイティブ世代の社会進出によって、変化の速度はさらに加速することが予想されます。当社グループは環境変化に迅速に対応するために、デジタル基本戦略として「デジタル社会に向けたDX推進」を掲げ、お客様接点改革をはじめとするお客様・地域向けの新たな体験・サービス提供と社内のプロセス改革による生産性向上の両面から、デジタルトランスフォーメーションを強力に推進していきます。

### 地域のデジタルプラットフォーム構築

当社グループでは、お客様との重要な接点である営業店のデジタル化をはじめ、従来から多数のお客様にご利用いただいているATMなどの非対面サービスの機能強化や、今後重要性がさらに高まることと予想されるスマートフォンアプリの開発、オムニチャネルとしてのコンタクトセンター機能の高度化、お客様の利便性を向上させる電子決済の機能拡充に取り組んでおります。

地域デジタルプラットフォームはチャネル間やそれぞれのチャネルと地域のお客様をデジタル技術でつなぎ、データの蓄積・活用によりサービスの高度化につなげていくものです。



### お客様との接点のデジタル化

店頭取引のデジタル化につきましては、お客様の書類記入負担と環境負荷軽減に向けたペーパーレス・印鑑レスを進めるための店頭タブレットの活用に取り組んでおります。

預金取引や諸届の際に各帳票に記入いただいていた内容を、お客様に直接タブレットにご入力いただくことで、記入や押印の手間を軽減するものです。

また、手続きに伴う行員のオペレーションは大幅に軽減され、営業店の事務の効率化にもつながっております。営業店を事務処理中心の場所からお客様との接点を強化する場所に進化させることで、お客様との接点強化を図ってまいります。

店頭取引デジタル化

記入負担軽減  
(ペーパーレス)

事務削減による  
お客様との接点強化

### 非対面サービスへの取り組み

コロナ禍において、銀行取引のセルフ化がより一層求められています。

非対面チャネルに対する取り組みといたしましては、数多くのお客様にご利用いただいているATMについて、通帳再発行や定期預金の解約、キャッシュカードの磁気復元などの機能を強化しております。

また、近年増加傾向にある相続のご相談業務などをお受付ける遠隔相談窓口を設置しております。

併せて新たな非対面のコミュニケーションツールの開発を進めております。お客様はご自宅や職場などから、各種のサービスをお申込みができるようになるなど、お客様の利便性向上につながるものです。

非対面サービス

ATMの機能強化

遠隔相談窓口

### 地域のデジタル化への取り組み

地方は人口減少や少子高齢化などの課題を抱えており、加えて、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う景気への影響が、今後の予測を不確実なものとしております。

このような環境変化の中、地域で事業を営むお客様に対して、テレワークの導入支援や当社グループのシンクタンクと連携したRPAの導入支援などのICTコンサルティングの力を入れています。加えて資金調達、人材不足、デジタル化対応などの事業を営むお客様の多様化する課題に対応する

ために、非対面でのコミュニケーション強化に向けた経営支援プラットフォーム (Big Advance) を導入しております。

また、自治体の地方創生への取り組みを支援するために、デジタル地域振興券の取扱開始や企業版ふるさと納税ポータルサイトを開設するなど、地域の活性化に向けて取り組んでおります。

### KFGスマートフォンアプリについて

デジタルネイティブを中心とした地域のお客様に対して、新規口座作成時の利便性向上や家計管理などの機能を持つグループ共通の金融アプリの開発をスタートしております。今後は、地域のニーズを起点とした非金融機能を充実させ、

事業者の方々とも連携・融合しながら、地域のデジタルプラットフォームとしてのエコシステムを構築、地域の課題解決や発展に資するサービスを展開してまいります。



アプリの特徴	
普通預金口座開設機能	eKYC機能搭載(電子上で行う本人確認手続き)
家計簿機能	入出金状況の見える化により家計管理における利便性を向上
目的別預金	お客様ごとに目標を定めた積立機能で、夢の実現をサポート
レコメンド機能	収支状況、利用状況等のデータに基づいたレコメンドにより行動変容を促す

### コンタクトセンター機能高度化

デジタル技術の進展やお客様とのコミュニケーション手段の多様化に伴い、電話(音声通話)以外の接点が増加しております。電話・メール・チャット等のオムニチャネルによる「お客様との接点強化に向けたデジタル化によるコンタクトセンターの高度化を図ってまいります。

#### コンタクトセンターイメージ



### 電子決済サービスの機能拡大

くまモンのICカードについては、本年4月にオープンした「アミュプラザくまもと」で使えるようになるなど、取扱店を拡大しており、お客様の利用を促すためのキャンペーンについても随時展開しております。

また、本年7月から、QRコード決済によるキャッシュレスサービスである「Pay どん」は株式会社ジェーシービーが提供するQR・バーコード決済スキーム「Smart Code」への対応を開始いたしました。この対応により、鹿児島県内

を中心としたPay どん加盟店に加え、全国の「SmartCode」加盟店でもご利用いただけるようになります。

※「SmartCode」とは、JCBがコード決済業者と店舗をつなぐ決済情報処理センターの提供や加盟店契約の一本化を行い、事業者や店舗の負担軽減、また消費者にとって安全・安心な決済を実現するスキームです。



# コーポレート・ガバナンス



## 1. コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当社グループは、グループ経営理念を定め、その実現に向け、法令等を遵守し、適切な経営の意思決定と業務執行を図るとともに、経営の透明性、公開性及び健全性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

## 2. 当社の企業統治システムに関する基本的な考え方

- |  |   |
|--|---|
| <p>(1) 監督と執行を明確化し、取締役会が取締役の職務執行の監督に専念できる環境を整備することにより、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保する。</p> <p>(2) 取締役会は、法令及び定款に定める事項並びに経営に係る方針、戦略、計画等の重要な業務執行事項以外の個別の業務執行の決定については、経営陣幹部に最大限委任する。</p> <p>(3) 当社は、経営陣幹部による迅速、果敢な意思決定を</p> | <p>支援するため、グループ経営執行会議や各種委員会など任意の機関を設置し、かつ活用することにより、機動的な業務執行を実現するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。</p> <p>(4) 当社は、複数の社外役員による客観的視点を最大限活用することにより、当社経営に係る意思決定プロセスの透明性、公正性を担保する。</p> |
|--|---|

## 3. 当社が監査等委員会設置会社を選択する理由

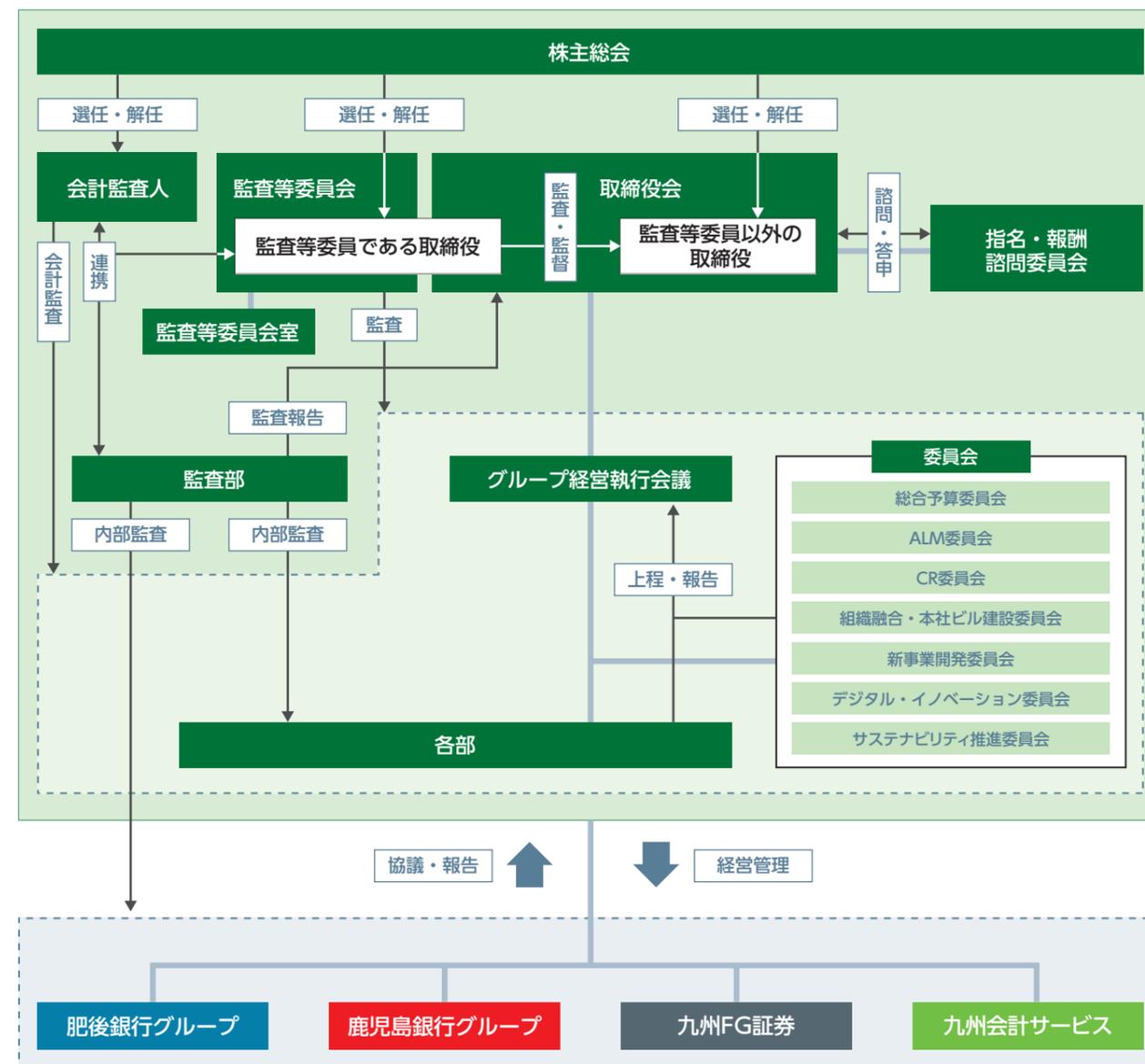
当社は、取締役 15 名（うち社外取締役 5 名）にて組織する取締役会において、中長期的な経営戦略の議論をますます充実等させるべく、権限委譲による意思決定の迅速化・効率化を図るとともに、構成員の過半数を社外取締役とする監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役（以下、「監査等委員」）に取締役会における議決権を付与することで、取締役会の監督機能を高めることが、コーポレート・ガバナンスの強化を図るうえで適切であると判断し、現行の監査等委員会設置会社の形態を採用しております。

## 4. コーポレート・ガバナンス充実にに向けた対応

当社は、「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」（前掲 1）に基づき、コーポレート・ガバナンスの充実に向け、以下の取り組みを行っております。

- |   |   |
|---|---|
| <p>(1) 執行役員制度を導入し、取締役が担うべき「経営の意思決定機能及び取締役の職務執行の監督機能」と執行役員が担うべき「業務執行機能」を分離し、それぞれが担うべき役割と責任を明確にすることで、機動的かつ効率的な業務執行を可能とする体制を整備しております。</p> <p>(2) 当社は、複数の社外役員（社外取締役 5 名）による客観的視点を最大限活用することにより、当社経営に係る意思決定プロセスの透明性、公正性を確保しております。</p> <p>(3) 監査等委員会及び監査等委員の効率的な職務執行や独立性を確保するため、監査等委員会室を設置し、</p> | <p>監査等委員会及び監査等委員の職務を補助する専門のスタッフを配置しております。</p> <p>(4) 当社の取締役・執行役員の指名・報酬に係る事項について、代表取締役及び社外役員との重点的な協議・意見交換等を通じ、意思決定プロセスの透明性・公正性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しております。</p> <p>(5) 当社の監査部担当役員と監査部長を子銀行との 3 社兼務とすることにより、共通の目線での監査を実施し、かつ監査対象数も増えることから、監査の品質を高め、ガバナンスの強化に資する内部監査態勢を目指しております。</p> |
|---|---|

## 当社のコーポレート・ガバナンス体制



当社のコーポレートガバナンス関連資料はホームページにも掲載しております。  
<https://www.kyushu-fg.co.jp/company/governance>

- コーポレートガバナンス体制
- コーポレートガバナンス・ガイドライン (PDF ファイル)
- コーポレートガバナンスに関する報告書 (PDF ファイル)

## 5. 取締役の選任方針（選任理由）

### (1) 監査等委員以外の取締役の選任方針・選任理由

監査等委員以外の取締役は、取締役会においてその候補者を選定し、株主総会にて選任されております。監査等委員以外の取締役候補者は、法令上の要件の具備を前提に、その選定の方針は以下のとおりです。

- ・金融業務における経営、営業、管理等各部門の知識、経験、能力を有し、かつ経済・社会情勢に精通した

当社グループ出身の監査等委員以外の取締役候補者をバランスよく選定いたします。

- ・グループ経営の観点から特に補完すべき分野の知識、経験、能力に加え、当社グループが定める独立性判断基準（後掲）に抵触しない監査等委員以外の社外取締役候補者を複数名選定いたします。

氏名	監査等委員以外の取締役選任理由
松山 澄寛	2019年に当社取締役会長に就任後、当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社鹿児島銀行において、2019年から取締役頭取として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
笠原 慶久	2019年に当社取締役社長に就任後、当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社肥後銀行において、2018年から取締役頭取として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
江藤 英一	2015年の当社設立以来、コンプライアンス・リスク統括部長（現CR統括部）としてコンプライアンス体制・統合的リスク管理体制の高度化等に取り組むとともに、本年4月からは、取締役専務執行役員として、経営企画、広報・IR、人事・総務部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
赤塚 典久	2015年の当社設立以来、業務・IT統括部長（現デジタルイノベーション部）としてIT戦略の策定、事務運営の効率化等に取り組むとともに、本年4月からは、取締役専務執行役員として、事業戦略、デジタルイノベーション部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
田中 博幸	当社グループの株式会社鹿児島銀行において、営業店支店長、総務部長、常勤監査役を歴任するとともに、2020年6月からは、当社の取締役常務執行役員として、監査部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
岩立 康也	当社グループの株式会社肥後銀行において、営業店支店長、取締役執行役員人事部長、取締役上席執行役員経営企画部長を歴任するとともに、本年4月からは、当社の常務執行役員として、CR統括部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
甲斐 隆博	2015年の当社設立以来2019年まで、取締役会長として当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社肥後銀行において、2009年から取締役頭取、2018年から取締役会長として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
上村 基宏	2015年の当社設立以来2019年まで、取締役社長として当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社鹿児島銀行において、2010年から取締役頭取、2019年から取締役会長として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
渡辺 捷昭	大手製造業の経営者として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般を監督いただけると判断し、社外取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性基準」を充足しております。
根本 祐二	大学教授として地域政策に携わっており、公共政策、都市開発、地域開発の専門家としての豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般を監督いただけると判断し、社外取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性基準」を充足しております。

(2) 監査等委員の選任方針・選任理由

監査等委員は、監査等委員会の同意を受け、取締役会においてその候補者を選定し、株主総会にて選任されております。

監査等委員候補者は、法令上の要件の具備を前提に、その選定の方針は以下のとおりです。

- ・金融業務における経営、営業、管理等各部門の知識、経験、能力を有し、かつ経済・社会情勢に精通する

とともに、財務・会計に関する適切な知見を有する当社グループ出身の監査等委員候補者を少なくとも1名以上選定いたします。

- ・グループ経営監査の観点から特に補完すべき分野の知見に加え、当社が定める独立性判断基準（後掲）に抵触しない社外の監査等委員候補者を監査等委員候補者総数の過半数選定いたします。

氏名	監査等委員選任理由
田辺 雄一	2017年に当社グループの株式会社肥後銀行において監査役に就任するとともに、2018年からは当社監査役に就任し、当社及び当社グループのコンプライアンス体制や事業運営に対する監査を適切に遂行。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力、財務・会計に関する適切な知見を備え、当社グループの健全性確保に貢献できると考え、監査等委員に選任しております。
北ノ園 雅英	当社グループの株式会社鹿児島銀行において、営業店支店長、審査部企業サポート室長、執行役員医業支援部長を歴任し、本年4月に常勤監査役に就任。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力、財務・会計に関する適切な知見を備え、当社グループの健全性確保に貢献できると考え、監査等委員に選任しております。
関口 憲一	大手金融機関の経営者として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。
田中 克郎	弁護士として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。
田島 優子	検察官、弁護士として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。

(3) 社外役員の独立性判断基準

1. 当社又はグループ内会社の業務執行取締役、執行役員又は使用人（以下、「業務執行者」という）ではなく、過去10年間においても業務執行者ではなかったこと、又、当社グループが主要株主である会社（直近の事業年度末における議決権保有比率が総議決権の10%以上である会社）の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は使用人ではないこと。
2. 当社又はグループ内会社を主要な取引先とする者、又はその親会社、もしくは重要な子会社ではなく、又、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者ではなく、最近3年間においても業務執行者ではなかったこと。
3. 当社又はグループ内会社の主要な取引先である者、又はその親会社、もしくは重要な子会社ではなく、又、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者ではなく、最近3年間においても業務執行者ではなかったこと。
4. 当社又はグループ内会社から、一定額（過去3年間の平均で年間1,000万円又は寄付等を受取る組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付等を受ける組織の業務執行者ではないこと。
5. 当社又はグループ内会社から取締役を受け入れている会社又はその親会社、もしくはそのグループ内会社の取締役等の役員ではないこと。
6. 現在、当社又はそのグループ内会社の会計監査人又は当該会計監査人の社員等ではなく、最近3年間当該社員等として当社又はその現在のグループ内会社の監査業務を担当したことがないこと。
7. 弁護士やコンサルタント等（法人である場合は、そ

の職務を行うべき社員等を含む。）であって、役員報酬以外に当社又はグループ内会社から過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ておらず、当社又はグループ内会社を主要な取引先とする法律事務所等の社員等ではないこと。

8. 当社又はグループ内会社の取締役、執行役員、又は参与、理事、顧問等役員に準ずる地位にある重要な使用人等（以下、「役員に準ずる者」という）の近親者ではなく、又、最近5年間において当該取締役、執行役員又は役員に準ずる者であった者の配偶者又は二親等以内の親族（以下、「近親者」という）ではないこと、かつ、その近親者が上記1、2、3、4、6、7と同様の基準に該当しないこと。
9. その他、当社の一般株主全体との間で上記にて考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。
10. 仮に上記2～8のいずれかを充足しない者であっても、当該人物の人格、見識等に照らし、当社の社外役員としてふさわしいと当社が考える者については、当該人物が当社の社外役員としてふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の社外役員候補者としてすることができる。
11. 本基準に基づき独立性を有するものと判断されている社外役員は、独立性を有しないこととなった場合、直ちに当社に告知するものとする。
12. 本基準において「主要な取引先」とは、その者と当社グループとの取引額が直近の事業年度を含む過去3事業年度のいずれかにおいて、各年度の年間連結総売上高（当社の場合は年間連結業務粗利益）の1%以上である者を意味する。

## 6. 経営機構等の概要

### 〈取締役会及び取締役〉

取締役会は、金融業務に精通した当社グループ出身の取締役10名（うち監査等委員2名）と、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般の監督を行う独立性の高い社外取締役5名（うち監査等委員3名）で構成され、法令・定款に定める事項のほか、当社グループ経営に係る重要な業務執行（経営戦略及び法令等遵守、リスク管理、顧客保護等管理に関する重要事項等）を決定するとともに、取締役の職務執行の監督を主な役割としております。

### 〈監査等委員会及び監査等委員〉

監査等委員会は、金融業務に精通し、かつ財務・会計に関する適切な知見を有する当社グループ出身の監査等委員2名と、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性・適法性確保のための監査を行う独立性の高い社外の監査等委員3名（うち女性1名）で構成され、監査等委員会監査基準等に基づき、当社の業務及び財務の状況等について監査しております。さらに、監査等委員会は、会計監査人の評価基準、解任・不再任の決定の方針を定め、会計監査人を定期的に評価したうえで、株主総会に提出する会計監査人の選任ならびに解任及び不再任にかかる議案の内容を決定しております。

### 〈指名・報酬諮問委員会〉

指名・報酬諮問委員会は、代表取締役2名及び社外役員2名によって構成され、当社の経営陣（取締役・執行役員）の指名・報酬に係る事項について、重点的な協議・意見交換等を通じ、意思決定プロセスの透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化に資することを目的に設置しております。

### 〈グループ経営執行会議〉

グループ経営執行会議は、代表取締役及び常務以上の執行役員等によって構成され、取締役会から委任された事項を審議決定すること及び経営に関する重要な事項について審議しており、迅速・果敢な意思決定に向け、審議の充実、活性化を図っております。

### 〈グループ経営執行会議傘下の各種委員会等〉

当社グループに係る組織横断的な課題について効果的、効率的かつ迅速に対応するため、以下の7つの委員会を設置し、

各委員会においてそれぞれの所管事項について定例的に協議し、重要な事項についてはグループ経営執行会議又は取締役会へ付議・報告しております。

#### A. 総合予算委員会

中期経営計画に基づくグループ総合予算の編成、進捗状況及び組織横断的課題等について協議しております。

#### B. ALM 委員会

当社グループの統合的リスク、信用リスク、市場リスク、流動性リスク等に関する管理・方針等の協議及びグループ全体の収益管理、運用・調達に関する事項等について協議しております。

#### C. CR 委員会

当社グループのオペレーショナルリスクに関する管理及び危機管理体制の整備等について協議するとともに、当社グループの法令等遵守態勢の実効性、適切性の検証及び法令等の遵守に係る組織横断的課題について協議しております。

#### D. 組織融合・本社ビル建設委員会

当社グループの組織・機能等の融合（統合・集約・一本化等）及び本社ビル建設に関する事項等について協議しております。

#### E. 新事業開発委員会

当社グループの連結収益強化に資する新規事業、新たな収益開発及び国内外及び業務領域等における新たなマーケット等に関する事項等について協議しております。

#### F. デジタル・イノベーション委員会

当社グループのマーケティング及び業務プロセス等に変革をもたらすデジタルテクノロジー等の活用並びに基盤整備に関する方針、戦略等の策定、実現及び効果検証に関する事項等について協議しております。

#### G. サステナビリティ推進委員会

当社グループのサステナビリティに関連する施策の取り組み状況を定期的に把握するとともに、当社グループ・お客様・地域の持続可能性に資する施策等について組織横断的に協議しております。

## 7. 取締役会の実効性評価、実効性向上に向けた取り組み

当社では、毎年、各取締役の自己評価などを参考に、取締役会全体の实効性について分析・評価を行うこととしており、2020年度におきましても、取締役会の構成及び運営状況など、全取締役及び全監査役を対象とした自己評価を踏まえ、2021年5月の取締役会において分析・評価を実施いたしました。この中で、取締役会全体の实効性については確保されていることを確認するとともに、取締役会における議論の更

なる活性化に向け、主に以下の課題を共有しております。

- ・ガバナンス向上に向けた規模・構成等の見直し
- ・持続的な企業価値向上に向けた中長期的テーマに関する議論の深化
- ・指名・報酬諮問委員会における多面的・多角的な議論の活性化

## 8. 役員報酬制度

### (1) 当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に規定する役員の報酬等に関する方針

当社の取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益（以下、報酬等）は、株主総会の決議によって定めることとしております。当社は、監査等委員以外の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2015年12月開催の取締役会において決議しており、その概要は以下のとおりです。

- ・監査等委員以外の取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、経営の意思決定機能及び監督機能を十分に発揮できる体系とし、一定部分は、委嘱を受けた分野又は部門の業績貢献度合いに応じたものとする。
- ・各監査等委員以外の取締役の報酬等は、株主総会で決議された額の範囲内で、前項に定める体系に従い、取締役会が公正かつ透明性をもった審議を行い決定するものとし、その過程において適切に社外取締役の関与、助言を得る機会を設ける。

監査等委員以外の取締役の年度報酬総額については、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会にて毎年度決定しており、監査等委員以外の取締役に対する個人別報酬額については、取締役会にて決定された年度報酬総額を限度に、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ社長が決定していることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、2021年6月18日開催の第6回定時株主総会において、監査等委員以外の取締役は年額総額3億円以内（うち監査等委員以外の社外取締役分3,600万円以内）、監査等委員である取締役は年額総額1億2,000万円以内にて決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員以外の取締役の員数は10名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役の員数は5名です。

### (2) 役員の報酬等の構成

当社の役員報酬等は「基本報酬（固定報酬）」と「決算一時金（業績連動報酬）」としております。代表取締役、常務執行役員以上の取締役、専任の取締役は「基本報酬」及び「決算一時金」、監査等委員である取締役、その他の監査等委員以外の取締役は「基本報酬」のみの構成とすることを2021年6月開催の取締役会にて決議しております。

また、役員報酬に占める「決算一時金（業績連動報酬）」の支給割合及び「決算一時金（業績連動報酬）」の支給基準は、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ取締役会で決定することとし、当事業年度に決定した内容は以下のとおりです。

- 基本報酬（固定報酬）と決算一時金（業績連動報酬）の支給割合は、基本報酬75:決算一時金25とする。
- 「決算一時金（業績連動報酬）」の支給基準は、当社グループの経営全般を反映した指標である連結当期純利益を評価指標とし、以下の報酬枠テーブルに依

じて支給する。

連結当期純利益額	報酬枠
320億円以上	120百万円
280億円以上 320億円未満	110百万円
240億円以上 280億円未満	100百万円
200億円以上 240億円未満	90百万円
160億円以上 200億円未満	80百万円
120億円以上 160億円未満	70百万円
80億円以上 120億円未満	60百万円
80億円未満	—

なお、執行役員の報酬等は、「基本報酬」及び「決算一時金」とし、決算一時金（業績連動報酬）対象者及び支給基準については取締役会にて定めることとしております。

### (3) 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定プロセス等

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者は取締役会及び監査等委員である取締役であり、その権限の内容及び裁量の範囲等については以下のとおりです。

- ・監査等委員以外の取締役の報酬等は、株主総会で決議された額の範囲内で、取締役会が公正かつ透明性をもった審議を行い決定するものとし、その過程において適切に社外取締役の関与、助言を得る機会を設ける。
- ・監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員以外の取締役の報酬等とは別体系とし、株主総会で決議された額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。

なお、当社は、取締役会の委任決議に基づき代表取締役社長が監査等委員以外の取締役、執行役員の個人別の報酬額の具体的内容を決定しております。その権限は、各監査等委員以外の取締役、執行役員の基本報酬及び各監査等委員以外の取締役、執行役員の担当業務の実績に基づいた決算一時金（業績連動報酬）の評価配分であります。これらの権限を委任した理由は、当社の業績を全体的に把握しかつ各監査等委員以外の取締役、執行役員の評価を実施するのは代表取締役社長が最も適しているからであります。当該権限が適切に行使されるよう監査等委員以外の取締役、執行役員の年度報酬総額については、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ取締役会にて毎年度決定し、監査等委員以外の取締役、執行役員の個人別報酬額については、取締役会にて決定された年度報酬総額を限度に、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ代表取締役社長が決定するとの措置を講じております。

## 社外取締役メッセージ

# 社外取締役として業務の現場を重視した 経営の監督に努めています。

社外取締役（独立役員）  
渡辺 捷昭



### PROFILE

1964年 4月	トヨタ自動車工業株式会社 (現トヨタ自動車株式会社) 入社
2005年 6月	同社 取締役社長
2009年 5月	社団法人日本経済団体連合会副会長
2009年 6月	トヨタ自動車株式会社 取締役副会長
2011年 6月	同社 相談役
2013年 6月	住友電気工業株式会社 社外監査役
2015年 7月	トヨタ自動車株式会社 顧問
2015年 10月	株式会社九州フィナンシャルグループ 取締役(社外取締役) [現任]
2021年 6月	住友電気工業株式会社 社外取締役 [現任]

### ガバナンスの考え方を 組織全体で共有することが出発点

コーポレート・ガバナンスの本質とは、企業体質を強くすることにあります。そのため、「ガバナンスの本質は何か」という点を、経営層から管理職、そして業務の現場に至るまで共有しなければなりません。業務上での課題や問題点を見える化して、解決策を具体的に講じていくことが重要です。組織内の課題を列記するだけの評論家的な対応であってはなりません。問題の真因がどこにあり、その解決策は何であるかを突き詰め、防止策を講じることこそ、ガバナンスの基本的な取り組みと考えます。

たとえば、ある営業店で生じたミスについては、個別のものにとらえるのではなく、営業の現場すべてで生じるミスとしてとらえ、全営業店から情報を吸い上げて、同種のミスが生じないようにすることが重要です。このように組織全体でミスの再発防止につなげることがガバナンスの強化へとつながっていきます。

その点、社外取締役の使命として、九州フィナンシャルグループ（以下、KFG）に対して常に厳格な姿勢で臨んでいます。特に、監査部門や担当取締役から上がってくる問題については、その原因がどこにあるのか、解決に向けた指示が適切であるか等、具体的な解決に向けて議論を行うように努めています。

### 金融機関の業務で取り入れるべき 「自工程完結」の考え方

KFG では、銀行業務という特性上、業務監査について二重三重の体制で臨んでおります。これは現状でやむを得ない一方、コンプライアンスの徹底と業務の効率化の両立は可能であり、それぞれの現場が品質のよい仕事を行っているのであれば、極端に言うと監査は必要なくなるはずで

す。品質は各工程で作り込むという「自工程完結」の考えに基づけば、一人ひとりが自らの工程で仕事を正確に行っているのであれば、後工程で問題が生じることはありません。そのために何をすべきかという、前の工程を担う人に対しては、自らの工程を確実に行うようお願いするとともに、後の工程を担う人に対しては、「私の工程が原因で何か問題は生じていませんか?」と尋ねることが重要です。前工程、後工程との緊密な意思疎通を図り、連携プレー・チームプレーをしっかりと行い、問題があればすぐさま解決していく。これが全工程で実現できれば、大がかりな監査体制を持つ必要はなくなります。極論と言われるかもしれませんが、「自工程完結」の最終的な目的とは監査部門をなくすことです。

これは何も製造業だから可能というわけではなく、金融業界においても同様に実現できるはずで

### 問題の真の原因を確実に把握して 業務の品質を高めていく

KFG の社外取締役に就任して以来、私は取締役会への出席にとどまらず、営業現場との面談を重視してきました。各支店の方々との話し合いでは、現場の状況を必ず尋ねています。すなわち、行員一人ひとりに寄り添って業務を監督しているか、どのようなミスがどのような状況で何が原因で生じているのか正確に把握できているかという点です。そして、問題があれば、一つひとつ確実に解決していくことを依頼します。その繰り返しこそ、支店の体力向上に直結するからです。

監査で大切なことは、生じた問題を個々に報告するだけでなく、その要因をしっかりと分析し、グループ全体に横展開しながら全種の問題件数の推移を見ることです。あるミスの件数について、それが期間を追うごとにどう変化しているのか、増えているのか、減っているのかというデータ取りが欠かせません。すべての起こりうる問題を洗い出し、経時変化を明示し、その解決策を実行することによって、業務の品質をさらに上げていくことができます。

いろいろと厳しいことを申ししておりますが、KFG における監査機能はおおむね良好と考えております。しかし、社外取締役としてもう一段上をめざした取り組みを求めらるべきであります。KFG がめざしている業務品質（ガバナンス）のレベルは地域 No.1 でしょうか？ それとも国内 No.1 でしょうか？さらには世界一の金融機関でしょうか？現状で満足することなく、さらなる高みをめざして挑戦してほしいというのが私の願いです。これまで KFG の業務の現場をみてきて、この組織にはまだまだ伸ばすことができる大いなる底力があると考えます。従業員一人ひとりが自信を持ち、現状に甘んじることなく、一つ上をめざす組織となるように、取締役会での議論を深めていきます。

### 今こそ地域に根ざした 金融機関の本領を発揮するとき

今後、「地域価値共創グループ」として成長をめざす上で、KFG の潜在力は目を見張るものがあります。特に、地域のお客様との結びつきの強さは、ほかの金融機関にはない競争優位です。KFG がハブとなって、地域における「産学官金民」の力を結集することで、固有の力を発揮することが可能です。

たとえば、南九州は毎年のように豪雨災害が起きます。これに対して、暮らしや産業を災害から守るという観点から、KFG でしかできない事業の創出が可能ではないでしょうか。この地域をはじめ農業や観光といった伸びる産業が多くあります。地元の大学が防災や産業等のビッグデータを収集分析し、新しい技術やシステムを生み出し、それを基に地方自治体が制度を設け、企業が設備やサービスを整えていく。そして KFG は金融の力で支援する。こうした枠組みの組成は地域に密着した金融機関だからこそ挑戦できることです。防災、農林水産業、観光の振興、スマートシティの取り組み等テーマはたくさんあります。

コロナ禍で経営環境が今や大きく変わっています。そして、変化こそ一大チャンスです。従業員一人ひとりが自らの力を高めるとともに、グループ全体でワンチームとなり、外部の変化の風を活かして、グループ中期経営計画で掲げている「改革」を一気に推し進めていくことができます。私としても、KFG の役員の一員として KFG のさらなる成長に尽力します。

# 役員一覧

## 取締役

代表取締役会長  
まつやま すみひろ  
**松山 澄寛**  
(株)鹿児島銀行 代表取締役頭取



出席回数  
取締役会 12/12回

代表取締役社長  
かさはら よしひさ  
**笠原 慶久**  
(株)肥後銀行 代表取締役頭取



出席回数  
取締役会 12/12回

取締役専務執行役員  
えとう えいち  
**江藤 英一**  
(株)肥後銀行 取締役  
九州FG証券(株)  
取締役  
九州会計サービス(株)  
取締役



出席回数  
取締役会 10/10回

取締役専務執行役員  
あかつか のりひさ  
**赤塚 典久**  
九州FG証券(株)  
取締役



出席回数  
取締役会 10/10回

取締役常務執行役員  
たなか ひろゆき  
**田中 博幸**  
(株)肥後銀行  
取締役常務執行役員  
(株)鹿児島銀行  
取締役常務執行役員



出席回数  
取締役会 10/10回

取締役常務執行役員 **新任**  
いわたて やすなり  
**岩立 康也**  
(株)肥後銀行  
取締役常務執行役員



取締役  
かい たかひろ  
**甲斐 隆博**  
(株)肥後銀行  
代表取締役会長



出席回数  
取締役会 12/12回

取締役  
かみむら もとひろ  
**上村 基宏**  
(株)鹿児島銀行  
代表取締役会長



出席回数  
取締役会 12/12回

取締役 **社外 独立**  
わたなべ かつあき  
**渡辺 捷昭**  
住友電気工業(株)  
取締役



出席回数  
取締役会 12/12回

取締役 **社外 独立**  
ねもと ゆうじ  
**根本 祐二**  
東洋大学 教授



出席回数  
取締役会 12/12回

## 監査等委員である取締役

取締役 (監査等委員) **新任**  
たなべ ゆういち  
**田辺 雄一**  
(株)肥後銀行  
取締役 (監査等委員)



出席回数  
取締役会 12/12回  
監査役会 12/12回

取締役 (監査等委員) **新任**  
きたの その まさひで  
**北ノ園 雅英**  
(株)鹿児島銀行  
取締役 (監査等委員)  
九州会計サービス(株)  
監査役



取締役 (監査等委員) **新任 社外 独立**  
せきぐち けんいち  
**関口 憲一**  
明治安田生命保険(相)  
特別顧問  
ヒューリック(株)  
監査役



出席回数  
取締役会 12/12回  
監査役会 12/12回

取締役 (監査等委員) **新任 社外 独立**  
たなか かつろう  
**田中 克郎**  
TMI総合法律事務所  
代表パートナー弁護士



出席回数  
取締役会 12/12回  
監査役会 12/12回

取締役 (監査等委員) **新任 社外 独立**  
たしま ゆうこ  
**田島 優子**  
さわやか法律事務所  
パートナー弁護士  
(株)千葉銀行 取締役  
東京海上日動  
あんしん生命保険(株)  
監査役



出席回数  
取締役会 12/12回  
監査役会 12/12回

## 執行役員



執行役員  
たじま つとむ  
**田島 功**  
(株)肥後銀行 取締役専務執行役員



執行役員  
まつまえ くにあき  
**松前 邦昭**  
(株)鹿児島銀行 常務取締役



執行役員人事・総務部長  
やまもと せいじ  
**山本 誠司**



執行役員 CR 統括部長  
くろだ こうへい  
**黒田 耕平**



執行役員経営企画部長  
やまかた しんいち  
**山方 真一**  
九州会計サービス(株) 取締役



執行役員監査部長  
ただ りいちろう  
**多田 理一郎**  
(株)肥後銀行 執行役員監査部長  
(株)鹿児島銀行 執行役員監査部長

# コンプライアンスの徹底

## コンプライアンス基本方針

当社グループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、以下の三原則に基づきコンプライアンスの徹底に取り組んでおります。

1. 社会的責任と公共的使命を認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からの信頼を確立いたします。

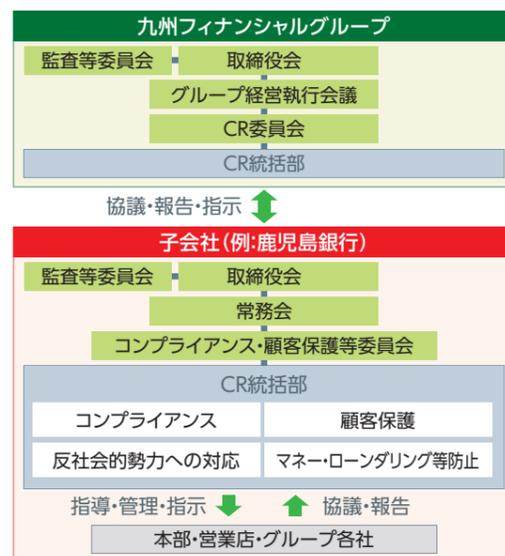
2. 法令、ルール、社内規程等を遵守し、社会規範、経営理念に基づいた誠実かつ公正な企業活動を遂行いたします。
3. 業務の健全性や適切性を確保するため、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力等との関係を遮断いたします。

## コンプライアンス運営態勢

当社グループは、コンプライアンスに対する基本的な姿勢及び考え方を定めた「コンプライアンス基本方針」を制定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでおります。

当社グループのコンプライアンス統括部署としてCR統括部を設置するとともに、社長を委員長とするCR委員会を開催し、当社グループのコンプライアンス管理、顧客保護管理、反社会的勢力への対応状況、マネー・ローンダリング等防止の状況等について報告・協議を行い、コンプライアンス態勢の整備・充実を図っております。

また、コンプライアンスを徹底するため、年度ごとの具体的な実践計画としてコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンス態勢の強化に取り組んでおります。



## 顧客保護・個人情報保護

### ■ 顧客保護

当社グループは、お客様の利益を保護し、利便性の向上を図るため、顧客保護等管理態勢の整備を図っております。具体的には、顧客説明管理、顧客サポート等管理（お客様からの相談・苦情等への対応）、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の5つのカテゴリーに分類し、各管理の適切性の確保に努めております。

### ■ 個人情報保護

当社グループは、お客様情報の適正な保護と利用を図るため、役職員等が、「個人情報の保護に関する法律」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」、その他関連法令等を遵守し、お客様情報を適正に管理する態勢を整備しております。お客様情報については、適切な方法でお預りするとともに、紛失、漏えい等が起こらないよう正確性・機密性を確保し、お客様情報の安全管理を徹底しております。

## 内部通報制度の設置

法令違反行為等コンプライアンスに関する問題の未然防止、早期発見・是正を目的として、グループ全ての役職員が直接通報等を行うことができる内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を設置し、組織の自浄機能を高めております。当社グループ内のコンプライアンス統括部署等に加

え外部弁護士による通報窓口を設置し、通報者等が特定されないよう適切な措置をとること、通報者等に対して不利益な取り扱いを行ってはならないことを定める等、情報の秘匿性、公平性を確保することで役職員が安心して利用できるよう配慮しております。

## 金融 ADR 制度への対応

当社の子会社は、公正中立な立場で苦情及び紛争の解決を図るため、以下の指定 ADR 機関と契約を締結しております。

指定ADR機関	肥後銀行・鹿児島銀行		九州 FG 証券
	一般社団法人全国銀行協会 全国銀行協会相談室	一般社団法人信託協会 信託相談所	特定非営利活動法人証券・ 金融商品あっせん相談センター

## 反社会的勢力の排除

当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決し、関係を遮断するための態勢を整備するとともに、反社会的勢力との取引根絶に向けた取り組みを行っております。具体的には、反社会的勢力に対する

対応方針・規程等の整備、グループ全体での反社会的勢力に関するデータベースの拡充、各種契約書への暴力団排除条項の導入等、反社会的勢力との取引排除に向け対応を強化しております。

当社の反社会的勢力への対応基本方針は当社ホームページに掲載しております。

<https://www.kyushu-fg.co.jp/antisocial>



## マネー・ローンダリング等防止への取り組み

当社グループは、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下、「マネー・ローンダリング等」）防止による組織犯罪抑止は、世界共通の課題であるとの認識の下、マネー・ローンダリング等防止を経営の重要課題の一つとして位置づけ、関係法令等を遵守し、対応を行っております。具体的には肥後銀行、鹿児島銀行両行 CR 統括部内に「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」を設置し、グループ共通の対応方針・規程等の整備、取引時確認の徹底、システム等による異常取引の検知、疑わしい取引の届出、役職員への各種研修態勢の充実や関連資格の取得推奨等によりマネー・ローンダリング等防止に取り組んでおります。

当社のマネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止基本方針は当社ホームページに掲載しております。

<https://www.kyushu-fg.co.jp/laundrying>



# リスクアペタイト・フレームワークについて

## リスクアペタイト・フレームワーク概要

### ■ リスクアペタイト・フレームワークの運営態勢

九州フィナンシャルグループでは、リスクアペタイト・フレームワーク（以下、RAF という）を経営理念に即した経営戦略の柱として位置づけ、運営しております。

はじめにマクロ経済環境・規制環境・競争環境等の外部環境に関する環境認識や、景気後退・金融市場混乱等将来のリスク事象を経営で議論を行います。

また、これまでの戦略を振り返り、洗い出され

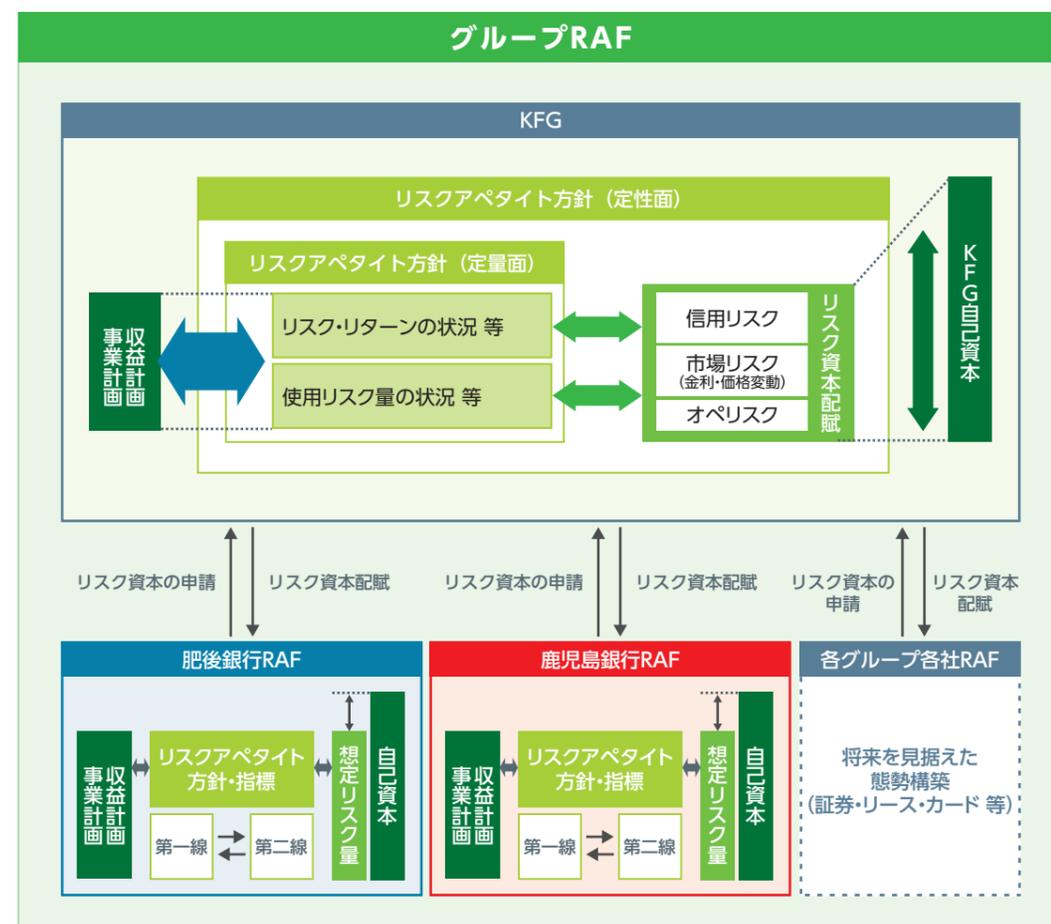
た課題を踏まえ、今後のリスクアペタイト方針<sup>(1)</sup>と、この方針に基づくリスクアペタイト指標<sup>(2)</sup>を決定しています。

RAFの運営については、リスクアペタイト指標の状況を定期的にモニタリングし、グループ経営執行会議傘下の総合予算委員会やALM委員会へ定期的に報告し、必要に応じ戦略の見直しを行っております。

(1) 事業・財務戦略及びリスクテイクに関する基本的な方針

(2) リスクアペタイト方針に基づき定める定量的な指標

### ■ KFGグループRAFの運営態勢



### ■ リスクアペタイト方針／リスクアペタイト指標

当社グループにおけるリスクアペタイト方針は、以下の通りです。

**KFG リスクアペタイト方針**

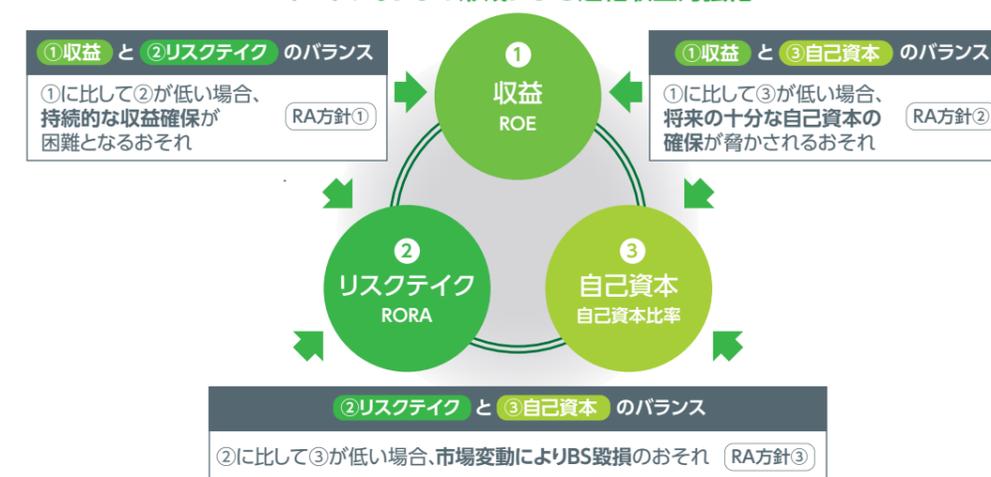
- ① 感染症や自然災害からの地域経済の復興及び地域社会の持続的発展・未来創造へ向け、地元を軸とした九州・沖縄への投融資にかかるリスクを最大限選好する
- ② 安定的な収益の確保と経営の健全性・適切性とのバランスを重視する
- ③ リスクの所在が明確な投融資を行うとともに、収益を重視する余り特定のリスクへ集中することを排除する

まず、昨今の感染症や自然災害が及ぼす不確実性に対し、地域経済の復興や地域社会の持続的発展へ向けて、最大限のリスクを地元で選好することをリスクアペタイト方針に織込んでおります。また、地域金融機関として、特定のリスクへの集中を排除し、収益性と健全性と適切性のバランスを重視する方針としております。このリスクアペタイト方針に基づき戦略・施策を具体化し、経営資源配分や収益計画を決定しています。

当社グループの持続的成長と企業価値を支える資本力・収益力等については、リスクアペタイト指標として、連結自己資本比率、連結株主資本ROE、RORA等を活用し、定量的な側面からモニタリングを実施しています。

以上の取り組みにより、当社グループは適切なポートフォリオの形成による連結収益力の強化を図ってまいります。

### 収益性(収益)・適切性(リスクテイク)・健全性(自己資本)のバランスを重視したポートフォリオの形成による連結収益力強化



### KFG統一指標としてRORAを採用、自己資本比率の改善・ROEの向上につなげる

$$\begin{array}{c}
 \text{RORA} \\
 \hline
 \text{収益} \\
 \text{リスクアセット}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{自己資本比率} \\
 \hline
 \text{自己資本} \\
 \text{リスクアセット}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{ROE} \\
 \hline
 \text{収益} \\
 \text{自己資本}
 \end{array}$$

※RORA算定上の収益については、期待収益(期末時点残高×期末時点利回り)を使用

# リスク管理への取り組み

## リスク管理の基本方針

当社グループは、お客様、株主、役職員ひいては地域社会からの信頼に応えるべく、リスク管理を経営の最重要課題の一つに位置付けます。

安定的な収益の確保と経営の健全性・適切性と

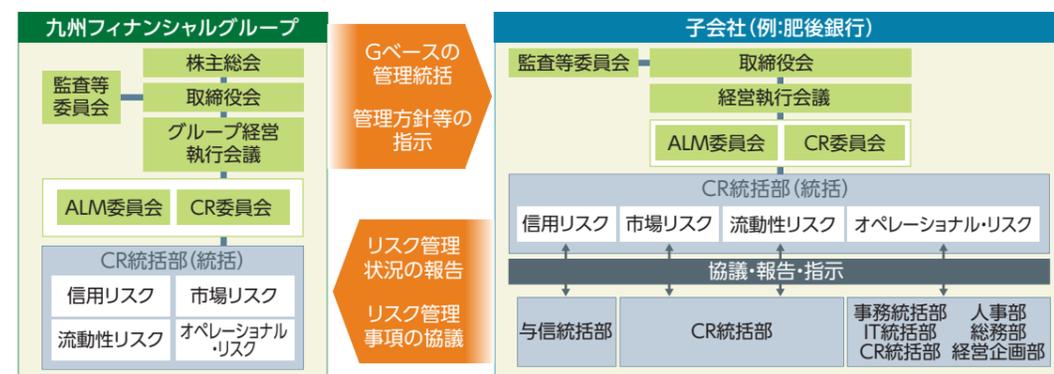
のバランスを重視した経営に取り組み、揺るぎない経営基盤の確立を図るため、グループ全体が抱えるあらゆるリスクを的確に把握し、経営体力（自己資本）に対し適正にリスクを管理いたします。

## リスク管理態勢

当社グループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置付け、当社及びグループ内会社が連携し、リスク管理の強化に取り組んでおります。

当社グループのリスク管理統括部署としてCR統括部を設置するとともに、社長を委員長とする

ALM委員会、CR委員会を開催し、当社グループの信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクの状況等について報告・協議を行い、当社グループにおけるリスクを適切にコントロールする態勢を構築しております。



リスクの種類	内容	
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、当社グループが損失を被るリスク	
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値が変動し当社グループが損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動するリスク	
流動性リスク	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより当社グループが損失を被るリスク	
オペレーショナル・リスク	事務リスク	事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、情報資産リスクなどの各種リスクに起因して当社グループが損失を被るリスク
	システムリスク	役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより当社グループが損失を被るリスク
	法務リスク	コンピュータ・システムのダウン、誤作動、不備・不正使用により当社グループが損失を被るリスク
	人的リスク	法令等の違反、不適切な契約締結、その他の法的原因により当社グループが損失を被るリスク
	有形資産リスク	人材の流出・喪失、不適切な職場環境・就労状況、差別的行為等(セクシュアルハラスメント等)により当社グループが損失を被るリスク
	風評リスク	災害、犯罪または資産管理の瑕疵等に起因する有形資産の毀損等により当社グループが損失を被るリスク
	情報資産リスク	評判の悪化や風説の流布等に起因して、信用が低下することにより当社グループが損失を被るリスク
	情報資産の破棄、消失、改ざん、漏えい、盗難、不正使用等により当社グループが損失を被るリスク	

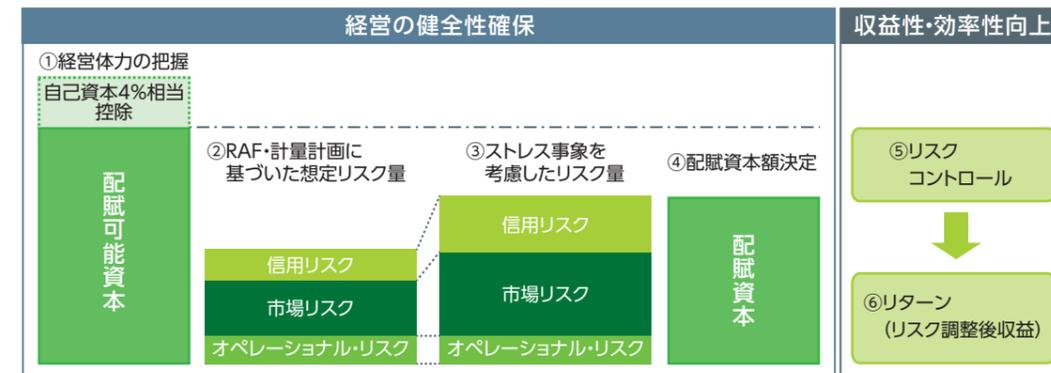
## 統合的なリスク管理について

当社グループでは、グループ全体のリスクをリスクカテゴリーごとに統括管理するとともに、グループの経営体力（自己資本）と比較・対照することによって管理する統合的なリスク管理を行っております。

当社グループのリスクとリターンの最適化のため、当社グループの業務において発生する信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクを定量的、定性的に把握・評価し、必要に応じ事前ないし事後に適切な対応を行うことで、経営体力（自己資本）の範囲内に制御する枠組みとしております。

### ■ 資本配賦による健全性の確保

当社グループでは、各リスクの潜在的な最大損失（リスク量）をVaR（バリュー・アット・リスク）などにより計測し、当該リスク量を配賦可能な自己資本の範囲内に抑えるため、リスク種類別に資本配賦を行っております。なお、資本配賦にあたっては、過去のストレス事象等を踏まえたシナリオに基づいて自己資本充実度評価を行うことで、ストレス時における配賦資本の十分性を確認しております。



### ■ ストレス・テストによる健全性の確保

当社グループでは、上記資本配賦時の自己資本充実度評価に加え、随時潜在的なストレス事象のシナリオの洗い出しを行い、当該ストレス事象が発生した際の損失やリスク量への影響度を見積もるストレス・テストを行うことで、リスク評価やリスクコントロールに結び付けています。

### ■ サイバーセキュリティ・リスク管理

当社グループは、当社グループが直面する様々なサイバー攻撃、不正アクセス、コンピュータウイルス感染等の脅威に対し、当社グループ各社の保有するリスクの規模・特性に応じた適切なサイバーセキュリティ・リスク管理に努めております。具体的には、CISO(最高情報セキュリティ責任者)のもと関連部署で組織されたCSIRT(コンピュータ・セキュリティ・インシデント・レスポンス・チーム)を設置し、管理態勢の整備や被害拡大の防止に取り組んでおります。

### ■ 外的要因(大規模自然災害・感染症等)に関するリスク管理

大地震や未曾有の大型台風及び豪雨等、大規模自然災害の発生や感染症の流行等の外的要因により、当社グループの店舗、システムセンター等の施設被災、業務遂行に必要な人的資源損失等の状況が発生し、当社グループの業務の全部または一部が継続困難となった場合、これらの事象へ対応することにより当社グループが損失を被るリスクがあります。

かかる事象が発生した場合、当社グループはグループ全体の状況を的確に把握・評価し、必要に応じ当社及びグループ各社が緊密に連携し適切な対応を行うことにより、リスクの極小化を図ることに努めております。

また、当社グループはTCFD提言に沿った気候変動によるシナリオ分析の実施等、気候変動リスクの定量化に向けた取り組みを2020年度より開始しております。

# 人づくりとエンゲージメント向上

## INTERVIEW

### 九州FGの未来を創造する人づくり

従業員との繋がりを大切にし、  
すべての従業員が成長、  
やりがいや働きがいを実感できる  
企業風土へと「改革」します。

執行役員  
人事・総務部長  
山本 誠司



#### 人づくりとエンゲージメント向上

九州フィナンシャルグループ（以下 KFG）の10年後を見据えた時、地域価値共創グループを実現する上で人材育成による人材基盤強化は不可欠です。第3次グループ中期経営計画（以下 新中計）ではこれまでのやり方に囚われることなくニューノーマルな新しい時代へチャレンジする意味を含め、また、若手従業員からの強い提案もあり、「改革」ステージと位置づけました。その背景には地方銀行を取り巻く大きな環境変化、それに対する危機感、自らの手で希望ある未来を創りたいという熱い思いが込められています。そして、そんな思いを我々人事部門においてどのように叶えられるのか考える必要があります。こうした中、新中計における人事戦略の柱として「人づくりとエンゲージメント向上」を掲げました。エンゲージメントとは繋がりと絆といった意味合いですが、これは「従業員とKFG、従業員と従業員同士、もう少し広く言えば、従業員とお客様との繋がりを大切にし、互いに信頼し合える関係を築いていくこと」だと理解しています。また、従業員とのエンゲージメントが良好な企業は風通しがよく、生産性も高いといった結果も出ています。このようなエンゲージメントを土台として、新しい時代を切り拓く人づくりが重要となっています。これまでは受動的な働き方でも何とかなった時代だと思えます。お客様が求めるものを提供することが重要であった時代から、お客様が求めている以上の価値を提供するために従業員一人ひとりが自律的に考え、行動しなければならぬ時代へと大きく変化しています。また、金融分野に限らず専門性の高い人材を育成することで価値共創の実現を加速させる必要があります。DXや新規事業の創造など、すでに若手をはじめとする多くの従業員が専門人材の育成に向けた研修を受けており、新たな体制を着々と整えつつあります。

#### すべての従業員が日々の仕事でやりがいを実感できる組織へ

これまで本当の意味で従業員との繋がりを大切にしてきたかと問われると、自信を持ってYesとは言えないと実感しています。ですから今回の中計の柱に「人づくりとエンゲージメント向上」を掲げているわけですが、人事部門としては新中計に掲げた従業員との約束を必ず達成させるという責任と覚悟をもって改革を進めていきます。そしてこの責任は人事部門の責任者である私が担います。どのようにしたら従業員が日々の仕事でやりがいや働きがいを実感できるのかということですが、やはり土台となるのは従業員との繋がりを大切にすることです。組織マネジメントにおいては心理的安全性が重要視されています。これは組織において誰に対しても安心して意見を言い合える雰囲気や意気込みを意味します。いわば普段着の自分で働くことのできる職場であることが働く従業員の心の安心をもたらすわけです。これまではややもすれば、他者の顔色を窺いながら自分自身の意見は封印するといった状況があったのではないかと思います。しかし、このような状況では活発な議論もできず、言いたいことも言えず、ストレスだけが残ってしまうという悪循環を引き起こし、組織の生産性は低下する一方です。また、枠にはまった考え方に囚われ、創造的な新しい発想は期待できないでしょう。これでは新しい時代には到底対応できないこととなります。近いうちに従業員全員のエンゲージメント調査を実施し早急に施策を検討していきます。そしてKFGグループすべての従業員の日々の働き方を「改革」し、安心して何でも言い合える職場環境を実現することで従業員のやりがいや働きがいを大きく変えていく考えです。今後、従業員が「KFGはこんなにも変わった」と実感できるよう、スピード感を重視し人材戦略を展開していきます。このことにより、その先にあるお客様や地域社会との繋がりが今以上に深まり、地域価値共創を具現化できると確信しています。

## 九州FGの人事戦略

### ■ 人づくりとエンゲージメント向上に向けた戦略の柱

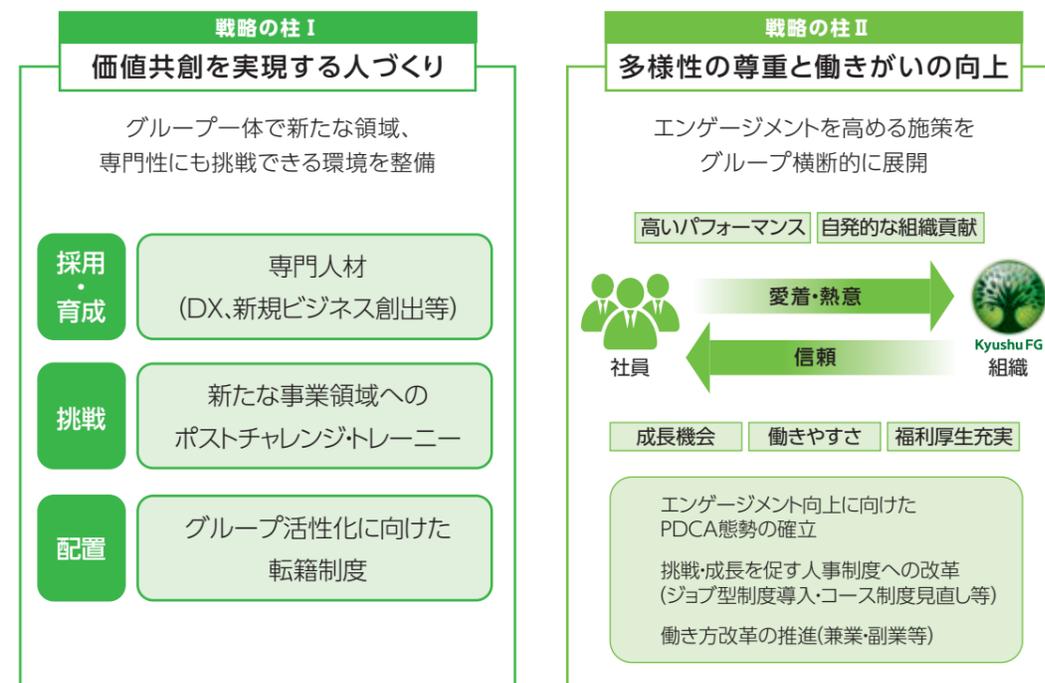
#### 戦略の柱Ⅰ「価値共創を実現する人づくり」

人材の流動化・活性化を図り、従業員一人ひとりが活躍できるフィールドをグループ全体へ広げていく施策を展開していきます。また、これからのニューノーマルな時代へ対応するために、グループ全体のオンライン育成環境を充実していきます。

#### 戦略の柱Ⅱ「多様性の尊重と働きがいの向上」

エンゲージメント向上のための施策をグループ一体となって展開し、従業員一人ひとりのやりがいや働きがいを高めるとともに、多様性のある職場環境や働き方を実現します。

## 基本戦略 人づくりとエンゲージメント向上



価値共創を実現する人づくり

(1) グループ採用の進化

今後のグループの事業戦略や事業拡大、ガバナンス体制強化等を実践するべく、九州フィナンシャルグループにおいて、専門性の高い従業員の採用を目的として仕事の成果、貢献度合いに重点を置いた人事制度を2021年4月に制定しております。

人事担当者からのコメント



人事・総務部  
竹田 瑛典

働く人がやりがいと幸せを実感できる人事制度をめざして

KFGでは、「価値共創を実現する人づくり」の観点から、DXや新規事業開発などの分野で採用活動を開始し、専門性の高い人材の獲得をめざしています。それに合わせて、職務等級ごとに果たすべき貢献度、求められる専門性のレベル等を定め、ジョブ型を志向した人事制度を構築しました。これにより、金融分野だけではなく、非金融分野においても様々な事業創出に挑戦する人材が仕事のやりがいや幸せを実感し、地域価値共創に貢献できればと考えています。私自身も、法務・コンプライアンス部門からの異動にともなう新たな挑戦であり、KFGの「改革」につながる成果をめざしていきます。

(2) 新たなグループ人材育成・挑戦・配置へのサポート

本人の適性や希望とグループ各社の人材ニーズをマッチングするため、希望する部署へのチャレンジを実現する「グループチャレンジ制度」や「グループ内転籍制度」を新設し、グループ人材の流動化・活性化を拡大していきます。

また、新領域（DX推進・新規ビジネス創出等）で活躍する人材を育成するために、いつでもどこでも学習できるオンライン環境を活用しながら積極的に教育機会を提供します。

■ グループチャレンジ制度・転籍制度によるグループ人材の流動化・活性化



■ 新領域における育成拡大への取り組み



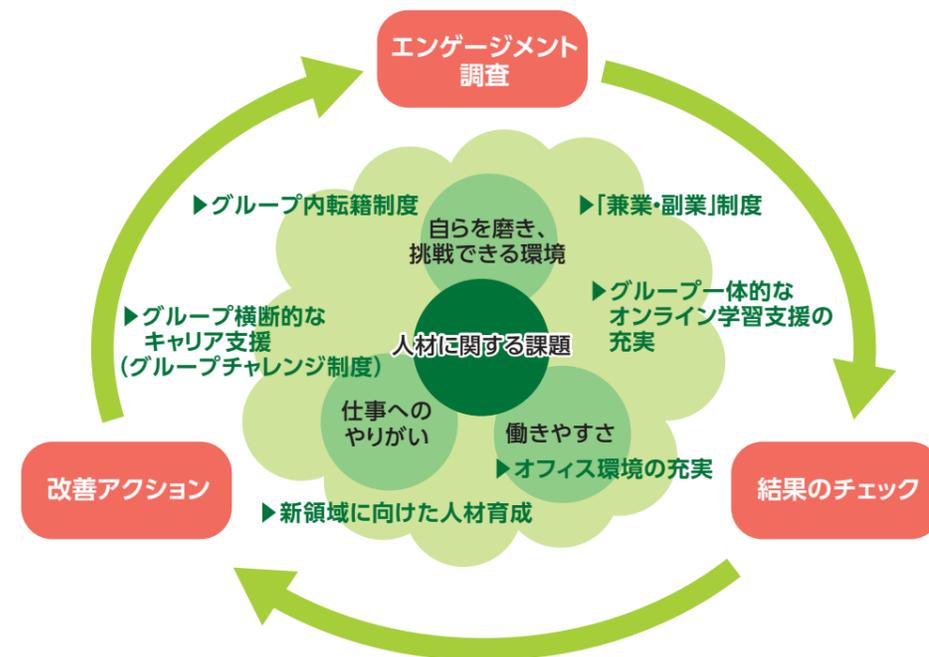
■ 新規ビジネス創出による「次世代リーダー養成トレーニング」受講者より

昨年より、KFG・両行含む15名の選抜メンバーと共に新規事業に特化した大学院の講義を受講しています。コロナ禍の影響により、オンライン形式がメインにはなりますが、将来の当社グループにおける新規事業案の創出に励んでいます。当初、仕事・子育て・家庭・次世代リーダー養成トレーニングの両立に不安はありましたが、オンラインツールのおかげで、遠方のメンバーとも随時ミーティングをしながらアイデアの作成を進めることができています。グループの新領域における事業拡大に貢献していきます。鹿児島銀行 CR統括部 内部統制室 万膳 彩那

多様性の尊重と働きがいの向上

(1) エンゲージメント向上に向けた課題解決の実現

エンゲージメント向上による課題解決の実現に向け、グループ人材のエンゲージメント調査を定期的実施していきます。その結果を踏まえながら、自らチャレンジできる人材育成・適材適所な人材配置などの施策に反映させ、グループ一体となり人材に関する課題を解決していきます。



(2) さらなる生産性向上につながるオフィス環境の充実

グループのさらなる総合力発揮や地方創生、街づくりへの貢献を目的に2021年秋、KFG本社ビルが完成します。執務室はフリーアドレスを導入し、また、いつでもどこでも各拠点とのオンライン会議を可能にするなど、これまで以上に柔軟な働き方を実現することで、創造性に富み、健康で快適なオフィス環境を提供します。

■ 建物外観イメージ

外観コンセプト～地域に根ざし成長を続ける大樹のシルエット



スカイテラスイメージ（7階屋上庭園）



# ステークホルダー・コミュニケーション

九州フィナンシャルグループでは、お客様、株主の皆様、地域社会等の様々なステークホルダーの皆様から真に愛される総合金融グループを目指し、積極的なコミュニケーションと適切な情報開示を行い、社会全体の持続的な発展に向け貢献してまいります。



各ステークホルダーへの主なコミュニケーション手段	
お客様	お客様の声の収集、窓口や営業担当者を通じた対話
従業員	各種意見交換会、従業員意識調査等
株主の皆様	株主総会、投資家向け説明会、個別面談等
地域社会	社会貢献活動、金融教育支援、イニシアチブへの賛同

## お客様満足への取り組み

### お客様本位の業務運営

当社グループは、お客様本位の業務運営を徹底し、お客様の安定的な資産形成や、お客様の最善の利益につながる取り組みをさらに発展させていくため、グループ共通の基本方針として「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定し、アクションプランとその実践状況について定期的に公表しております。2021年6月は、グループ各社の取り組みをお客様によりご理解いただけるよう、基本方針及びアクションプランを見直すとともに、実践状況についての公表内容を拡充いたしました。

引き続き、「お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します」というグループ経営理念に基づき、本方針のグループ内浸透に向けた施策を充実させるとともに、お客様の最善の利益実現に向け、最適かつ最良な金融商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

[https://www.kyushu-fg.co.jp/company/fiduciary\\_duty/](https://www.kyushu-fg.co.jp/company/fiduciary_duty/)



### お客様のご意向に沿ったご提案

お客様の最善の利益実現に向けて、特定の商品等に偏らない金融商品・サービスの提供や長期分散投資の推奨を行うとともに、ロボットアドバイザー機能を活用する等、お客様のご意向に沿ったご提案に努めております。

#### ■ ロボットアドバイザー機能活用



### 幅広いお客様への分かりやすい情報提供とニーズ喚起

お客様向けセミナー等での分かりやすい情報提供や、ホームページ上でのマネーアドバイス動画の配信等を通じた幅広いお客様へのニーズ喚起を行っております。

#### ■ お客様向けセミナーの実施回数 (2020年度)

実施回数	912回
参加者数	7,666人

## お客様の信頼と期待に応える態勢づくり

社内研修や理解度テスト、自宅学習支援システムの動画コンテンツ拡充、資格取得等による役職員のスキル底上げと行動定着に向けた教育を継続的に行っております。

お客様の声を業務運営に反映させるため、NPS®アンケートを実施しております。当社グループではこの結果を真摯に受け止め、今後の業務運営向上に努めてまいります。

**NPS®(ネット・プロモーター・スコア®)アンケートとは**  
 お客様が企業やブランド、商品・サービスに対して抱く信頼感や愛着を表す指標で、顧客満足度と違い、今後お客様が「知人やご家族にどのくらい勧めたいか(推奨度)」を測るものです。  
 ※ NPS®とネット・プロモーター・スコア®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。  
 NPS® = 「推奨するお客様の割合」 - 「推奨しないお客様の割合」

資産運用関連資格者数 (3社合計/名)	2020.3	2021.3
	2,036	2,237

#### ■ NPS®アンケート結果



#### ■ お取り引き環境の整備・拡充

お客様の利便性向上と、コロナ禍における非対面チャネルとして、インターネットバンキング・モバイルバンキング環境の整備やATMの多機能化に取り組んでおります。ATM機能については、両行のATMにおける相互口座入金やカードローン返済が可能な「ATM相互入金サービス」の取り扱い、ICカードの自動磁気復元、定期預金の解約が可能です。また、肥後銀行では通帳紛失時の再発行手続きにかかるお取り引きをATMで完結できるようになる等、さらなる機能拡充を図っております。その他、ご来店不要でお手続き可能なスマートフォン決済サービス「PayB (ペイビー)」や「スマホATM (カードレス) 引出サービス」等、簡単・安全・スピーディーなお取り引き環境の整備を行っております。



#### ■ 安心してご来店いただける取り組み

皆様に安心してご来店いただける店舗・設備のバリアフリー化に努めております。さらに、窓口担当者の声をより明瞭にしてお客様の聴こえをよくする「卓上型対話支援機器 (コミュニケーション)」や「携帯助聴器 (ボイスメッセ)」の全店導入、点字による残高・取引明細発行サービスの導入等、お客様に配慮したサービスの向上に努めております。



#### ■ 移動店舗車「HarmoniCar」・移動ATMカーの運行

お客様の利便性向上と災害発生時のBCP対応を目的に移動店舗車・移動ATMカーを導入し、店舗の少ない地域での金融サービスの提供や災害発生時の緊急対応等、地域の皆様のお役立ちのための取り組みを行っております。「令和2年7月豪雨災害」において、被災地へ派遣し、お客様への金融サービスの維持に努めました。

# 株主の皆様とのコミュニケーション

## 株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループは、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆様との対話の機会を重視しており、建設的な対話促進に向けた体制整備に努めております。

## 株主総会



2021年株主総会

当社グループは、株主総会が、株主の皆様との建設的な対話の場であることを認識し、その活性化に努めるとともに、株主の皆様が、円滑に議決権を行使できるよう環境整備に努めております。

具体的には、「招集ご通知」につきましては、株主総会の議案を十分に検討いただくため、法定期日より早い株主総会開催日の3週間程度前に発送することに加え、発送前に当社ホームページ及び東京証券取引所での開示を実施しております。また、スマートフォンやタブレットからも容易に閲覧できる「ネットで招集」を取り扱っております。

議決権行使につきましては、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを採用するとともに、インターネットやスマートフォン等からも容易に行使できる環境を

整えております。

株主総会の開催日につきましても、集中日での開催を回避(本年は6月18日開催)するとともに、総会当日は、本会場(本年は熊本市)に加え、九州・沖縄地区の地方銀行では唯一となる、中継会場(本年は鹿児島市)及びインターネットによる同時配信を実施し、より多くの株主の皆様へ株主総会の模様を公開いたしております。

なお、本年の株主総会においても、新型コロナウイルス感染防止のため、株主の皆様へ議決権の事前行使をお願いしたところ、4,436名の方々に事前行使いただきました。昨年同様、お一人につき100円を新型コロナウイルス対策関連団体へ寄付させていただきます(昨年は熊本、鹿児島両県の医師会へ寄付を実施)。



熊本県医師会



鹿児島県医師会

## 決算説明会、投資家との対話

半期ごとにアナリスト・機関投資家の方々に説明会を開催し、経営陣による経営戦略や財務状況等に関する説明を実施しております。本年6月は、新型コロナウイルス感染症対策の観点から、経営陣による説明内容を当社ホームページにて動画配信するとともに、WEBを活用した個別ミーティングを積極的に実施いたしました。

海外投資家の皆様との対話につきましては、証券会社が主催するコンファレンスに参加し、1年ごとに対話の機会を設けており、会社説明会資料等は、英文による開示を積極的に行っております。

また、2016年度より熊本・鹿児島・福岡にお

いて、経営陣による個人投資家向け説明会を実施しております。

※2020年においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点より、開催を見送りさせていただきました。



会社説明会(動画配信)

## 株主還元状況

### ■ 株主配当の状況

当社グループは、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を高め、利益成長を通じた安定的な配当を実施することを基本方針としております。

上方方針のもと、2020年度の1株あたり配当額(年額)は、株主の皆様への利益還元を重視した結果、12円(配当性向35.1%)といたしました。

### ■ 配当金支払い早期化への取り組み

過年度まで期末配当金の効力発生日(支払開始日)は定時株主総会開催日の翌営業日としておりましたが、株主の皆様へいち早くお届けしたいという思いから、本年より早期化いたしました。これにより、期末配当金支払開始日は約3週間の早期化となりました。

## 1株当たり年間配当額と配当性向



## 情報誌の発行

企業、経営情報や、九州フィナンシャルグループの取り組み等、透明性の高い情報開示を行っております。



九州FGマガジン

<https://www.kyushu-fg.co.jp/company/magazine/>



中間期

ミニディスクロージャー誌



HPトップページ(English)

# 2020年度の振り返りと分析

## 業績の状況

当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大した影響を受け、経済活動が停滞し、極めて厳しい状況となりました。4月から5月にかけては全国的に緊急事態宣言が発出され、4～6月期のGDPは年率換算で前期比29.3%マイナスとなるなど、大きく落ち込みました。その後は観光や飲食・サービス向けの需要喚起策が奏功し、年末にかけて持ち直しの動きがみられました。年末に入ると感染者が増加し、全国的に第3波に見舞われ、緊急事態宣言が再発出されました。足元は、厳しい状況にある中、持ち直しの動きがみられますが、一部に弱さも残ります。

こうした経済環境のもと、新型コロナウイルス感染症の影響で低迷していた日経平均株価は、各国の経済対策や金融緩和策、ワクチン接種開始が

## ■ 経営成績

当連結会計年度の経営成績につきましては、経常収益は、子会社の増加によるその他業務収益の増加や株式等売却益の増加によるその他経常収益の増加等により、前連結会計年度比87億56百万円増加し1,808億96百万円となりました。

一方、経常費用は、子会社の増加によるその他業務費用の増加や貸倒引当金繰入額の増加によるその他経常費用の増加等により、前連結会計年度比141億6百万円増加し1,592億13百万円となりました。

この結果、経常利益は前連結会計年度比53億50百万円減少し216億82百万円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は前連結会計年度比32億48百万円減少し150億12百万円となりました。

好感されたことによる世界的な株高の流れを受け、2021年2月に30年半ぶりに30,000円台に乗せました。円相場は、期初は1ドル105～109円付近で推移していましたが、世界的な感染再拡大への懸念から2020年末にかけて102円台まで上昇、その後、アメリカの長期金利上昇を受けて円安方向の動きとなりました。

地元経済におきましては、全国と同様、年度前半は新型コロナウイルス感染症の影響で、観光関連や消費関連が大きく落ち込むなど、全体として厳しい状況が続きました。年度後半は、生産活動、政府の景気刺激策「GOTOキャンペーン」効果もあり、消費関連、観光関連が持ち直しました。年明け以降、新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴うGOTOトラベル一時停止などの影響で観光関連が再度落ち込むなど厳しい分野もありますが、全体として持ち直しの動きがみられます。

## ■ 財政状態

当連結会計年度末における財政状態につきましては、総資産は現金預け金及び貸出金の増加等により、前連結会計年度末比1兆1,242億円増加し12兆2,040億円となり、純資産は前連結会計年度末比633億円増加し6,831億円となりました。

主要勘定の残高につきましては、預金は個人預金の増加等により、前連結会計年度末比9,502億円増加し9兆5,093億円、譲渡性預金は法人預金の減少等により、前連結会計年度末比599億円減少し1,473億円となりました。

貸出金は公共向けの増加等により、前連結会計年度末比3,934億円増加し7兆5,803億円となりました。

有価証券は外国証券の減少等により、前連結会計年度末比214億円減少し2兆1,955億円となりました。

# 主要財務データ

## ■ 連結業績サマリー

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結経常収益	百万円	172,216	164,696	170,322	172,140	180,896
うち連結信託報酬	百万円	—	—	—	41	52
連結経常利益	百万円	21,532	29,381	33,717	27,033	21,682
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	14,602	19,395	22,202	18,261	15,012
連結包括利益	百万円	15,336	23,971	27,012	△20,805	68,705
連結純資産額	百万円	615,035	633,548	652,317	619,754	683,152
連結総資産額	百万円	9,638,577	10,084,039	10,444,589	11,079,796	12,204,020
1株当たり純資産額	円	1,334.98	1,374.67	1,436.34	1,404.71	1,548.61
1株当たり当期純利益	円	32.12	42.67	49.12	40.70	34.12
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	円	—	—	—	—	—
自己資本比率	%	6.2	6.1	6.2	5.5	5.5
連結自己資本利益率	%	2.4	3.1	3.4	2.8	2.3
連結株価収益率	倍	21.2	12.3	9.1	10.1	13.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	295,430	△65,602	△32,408	195,306	794,763
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	130,489	253,711	325,890	△222,741	△3,590
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,598	△5,458	△8,243	△11,805	△5,322
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	741,053	923,705	1,208,955	1,169,723	1,955,589
従業員数	人	4,648	4,615	4,579	4,561	4,578
[外、平均臨時従業員数]		[935]	[870]	[831]	[819]	[815]
信託財産額	百万円	—	—	—	2,586	4,788

(注) 1. 当社及び連結子会社の消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。  
 2. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」は、潜在株式がないため記載しておりません。  
 3. 自己資本比率は、(期末純資産の部合計－期末非支配株主持分)を期末資産の部の合計で除して算出しております。  
 4. 信託財産額は、「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律」に基づく信託業務に係る信託財産額を記載しております。なお、連結会社のうち、該当する信託業務を営む会社は肥後銀行及び鹿児島銀行の2行であります。

## ■ 2行単体合算（肥後銀行・鹿児島銀行）

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常収益	(百万円)	149,843	137,171	140,986	139,042	143,761
業務粗利益		103,769	99,124	103,821	105,546	105,120
うち資金利益		92,464	91,786	93,044	88,795	90,203
経費(除く臨時処理分)		74,046	71,045	69,731	70,099	72,514
コア業務純益		29,815	31,780	34,025	29,785	29,712
業務純益		28,246	32,966	34,605	34,817	26,482
経常利益		28,524	33,682	35,588	34,775	22,668
当期純利益		19,602	23,303	24,520	24,096	16,143

(億円)

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総預金残高		82,976	85,907	85,813	87,792	96,724
貸出金残高		61,111	64,863	68,960	72,546	76,493
預り資産残高		10,872	11,230	12,078	12,244	13,193

(注) 預り資産残高は、2017年度より九州FG証券分も合算しております。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)		(単位:百万円)			
	2019年度末	2020年度末			
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
現金預け金	1,173,509	1,960,030	預金	8,559,052	9,509,326
コールローン及び買入手形	388	21,145	譲渡性預金	207,269	147,356
買入金銭債権	14,542	15,316	コールマネー及び売渡手形	12,733	—
特定取引資産	876	19	売現先勘定	232,754	152,526
金銭の信託	18,746	16,761	債券貸借取引受入担保金	647,317	706,354
有価証券	2,216,941	2,195,537	特定取引負債	11	16
貸出金	7,186,901	7,580,359	借入金	594,946	859,685
外国為替	13,273	15,260	外国為替	82	193
リース債権及びリース投資資産	67,150	65,395	信託勘定借	2,586	4,788
その他資産	285,610	239,312	その他負債	158,278	83,120
有形固定資産	108,885	111,089	退職給付に係る負債	2,437	2,123
建物	34,365	45,134	睡眠預金払戻損失引当金	2,101	1,493
土地	50,185	49,837	偶発損失引当金	473	472
建設仮勘定	12,925	4,718	特別法上の引当金	0	0
その他の有形固定資産	11,409	11,399	繰延税金負債	37	11,445
無形固定資産	11,011	10,726	再評価に係る繰延税金負債	4,028	3,971
ソフトウェア	10,754	10,470	支払承諾	35,927	37,990
その他の無形固定資産	256	255	<b>負債の部合計</b>	<b>10,460,041</b>	<b>11,520,867</b>
退職給付に係る資産	4,681	10,130	<b>純資産の部</b>		
繰延税金資産	9,301	941	資本金	36,000	36,000
支払承諾見返	35,927	37,990	資本剰余金	199,636	199,636
貸倒引当金	△67,950	△75,997	利益剰余金	379,006	388,859
<b>資産の部合計</b>	<b>11,079,796</b>	<b>12,204,020</b>	自己株式	△10,771	△10,771
			株主資本合計	603,871	613,723
			その他有価証券評価差額金	74,783	65,194
			繰延ヘッジ損益	△61,458	△2,484
			土地再評価差額金	5,779	5,660
			退職給付に係る調整累計額	△5,024	△840
			その他の包括利益累計額合計	14,080	67,530
			非支配株主持分	1,803	1,898
			<b>純資産の部合計</b>	<b>619,754</b>	<b>683,152</b>
			<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>11,079,796</b>	<b>12,204,020</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)		
	2019年度末	2020年度末
<b>経常収益</b>	<b>172,140</b>	<b>180,896</b>
資金運用収益	98,654	96,832
貸出金利息	71,302	70,997
有価証券利息配当金	26,941	25,318
コールローン利息及び買入手形利息	△32	△16
預け金利息	1	1
その他の受入利息	440	531
信託報酬	41	52
役員取引等収益	21,284	21,671
特定取引収益	474	440
その他業務収益	45,947	51,617
その他経常収益	5,737	10,281
償却債権取立益	21	6
その他の経常収益	5,716	10,275
<b>経常費用</b>	<b>145,106</b>	<b>159,213</b>
資金調達費用	11,834	9,147
預金利息	749	576
譲渡性預金利息	38	29
コールマネー利息及び売渡手形利息	50	303
売現先利息	3,058	84
債券貸借取引支払利息	4,451	1,164
借入金利息	621	484
その他の支払利息	2,862	6,502
役員取引等費用	8,612	8,783
特定取引費用	—	0
その他業務費用	34,227	41,275
営業経費	76,686	79,123
その他経常費用	13,745	20,883
貸倒引当金繰入額	1,208	14,299
その他の経常費用	12,537	6,584
<b>経常利益</b>	<b>27,033</b>	<b>21,682</b>
<b>特別利益</b>	<b>398</b>	<b>21</b>
固定資産処分益	398	21
<b>特別損失</b>	<b>620</b>	<b>304</b>
固定資産処分損	501	62
減損損失	118	242
その他の特別損失	0	0
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>26,810</b>	<b>21,399</b>
法人税、住民税及び事業税	10,177	9,823
法人税等調整額	△1,755	△3,566
<b>法人税等合計</b>	<b>8,421</b>	<b>6,256</b>
<b>当期純利益</b>	<b>18,389</b>	<b>15,142</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	127	129
親会社株主に帰属する当期純利益	18,261	15,012

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	2019年度末	2020年度末
<b>当期純利益</b>	<b>18,389</b>	<b>15,142</b>
<b>その他の包括利益</b>	<b>△39,194</b>	<b>53,563</b>
その他有価証券評価差額金	15,796	△9,595
繰延ヘッジ損益	△53,542	58,973
退職給付に係る調整額	△1,449	4,184
<b>包括利益</b>	<b>△20,805</b>	<b>68,705</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△20,933	68,582
非支配株主に係る包括利益	127	123

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2019年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	36,000	198,362	366,087	△5,270	595,178	58,987	△7,915	5,855	△3,575	53,350	3,788	652,317
当期変動額												
連結子会社株式の取得による持分の増減		1,273			1,273							1,273
剰余金の配当			△5,418		△5,418							△5,418
親会社株主に帰属する当期純利益			18,261		18,261							18,261
自己株式の取得				△5,500	△5,500							△5,500
土地再評価差額金の取崩			75		75							75
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						15,796	△53,542	△75	△1,449	△39,269	△1,985	△41,254
当期変動額合計	-	1,273	12,918	△5,500	8,692	15,796	△53,542	△75	△1,449	△39,269	△1,985	△32,562
当期末残高	36,000	199,636	379,006	△10,771	603,871	74,783	△61,458	5,779	△5,024	14,080	1,803	619,754

(単位:百万円)

2020年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	36,000	199,636	379,006	△10,771	603,871	74,783	△61,458	5,779	△5,024	14,080	1,803	619,754
当期変動額												
剰余金の配当			△5,278		△5,278							△5,278
親会社株主に帰属する当期純利益			15,012		15,012							15,012
自己株式の取得				△0	△0							△0
土地再評価差額金の取崩			119		119							119
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△9,589	58,973	△119	4,184	53,450	95	53,545
当期変動額合計	-	-	9,853	△0	9,852	△9,589	58,973	△119	4,184	53,450	95	63,398
当期末残高	36,000	199,636	388,859	△10,771	613,723	65,194	△2,484	5,660	△840	67,530	1,898	683,152

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2019年度末	2020年度末
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	26,810	21,399
減価償却費	7,421	8,102
減損損失	118	242
のれん償却額	935	-
貸倒引当金の増減(△)	△374	8,046
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	1,176	△5,449
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△406	△313
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△165	△608
偶発損失引当金の増減額(△は減少)	△10	△1
資金運用収益	△98,654	△96,832
資金調達費用	11,834	9,147
有価証券関係損益(△)	93	△6,675
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	125	△12
為替差損益(△は益)	△434	△1,338
固定資産処分損益(△は益)	103	41
特定取引資産の純増(△)減	306	857
貸出金の純増(△)減	△333,762	△393,458
預金の純増減(△)	244,222	950,274
譲渡性預金の純増減(△)	△45,457	△59,912
借入金(劣後特約借入金を除く)の純増減(△)	175,897	264,738
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	△24	△654
コールローン等の純増(△)減	477	△21,531
コールマネー等の純増減(△)	12,733	△12,733
売現先勘定の純増減(△)	25,124	△80,228
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	167,970	59,036
外国為替(資産)の純増(△)減	△853	△1,987
外国為替(負債)の純増減(△)	△90	111
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	△4,405	1,755
金融商品等差入担保金の純増(△)減	△79,779	71,208
信託勘定借の純増減(△)	2,586	2,202
資金運用による収入	101,516	99,919
資金調達による支出	△10,648	△9,830
その他	3,521	△1,267
<b>小計</b>	<b>207,910</b>	<b>804,245</b>
<b>法人税等の支払額</b>	<b>△12,604</b>	<b>△9,482</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>195,306</b>	<b>794,763</b>

(単位:百万円)

	2019年度末	2020年度末
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の取得による支出	△1,676,373	△626,561
有価証券の売却による収入	278,355	309,564
有価証券の償還による収入	1,196,256	321,750
金銭の信託の増加による支出	△8,450	△15,796
金銭の信託の減少による収入	8,102	17,517
有形固定資産の取得による支出	△14,592	△6,945
有形固定資産の売却による収入	524	166
無形固定資産の取得による支出	△5,163	△3,285
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,400	-
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△222,741</b>	<b>△3,590</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
自己株式の取得による支出	△5,500	△0
配当金の支払額	△5,418	△5,278
非支配株主への配当金の支払額	△0	△43
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△886	-
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△11,805</b>	<b>△5,322</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△39,231</b>	<b>785,865</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>1,208,955</b>	<b>1,169,723</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>1,169,723</b>	<b>1,955,589</b>

# 会社概要



名 称	株式会社 九州フィナンシャルグループ (英文名称:Kyushu Financial Group,Inc.)
本店所在地	〒892-0828 鹿児島県鹿児島市金生町6番6号
本社所在地	〒860-0017 熊本県熊本市中央区練兵町1番地 (本部:〒860-0025 熊本県熊本市中央区紺屋町1丁目13番地5 電話/096-326-5588)
事業内容	〔銀行業〕 株式会社肥後銀行及び株式会社鹿児島銀行において、熊本県、鹿児島県及び宮崎県を主たる営業エリアとし、本店ほか支店等においては、預金業務、貸出業務、有価証券投資業務、内国為替業務、外国為替業務のほか、代理業務、国債等公共債及び証券投資信託・保険商品の窓口販売業務並びに信託業務等を行い、お客様へ幅広い金融商品・サービスを提供しております。 〔リース業〕 連結子会社3社において、リース業務・貸付業務を行っております。 〔その他〕 連結子会社13社においては、クレジットカード業務、計算受託及びソフト開発等の業務、信用保証業務、金融商品取引業務等を行っております。
資本金	360億円
設立日	2015年10月1日
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 福岡証券取引所本則市場



名 称	株式会社 肥後銀行 (英文名称:The Higo Bank, Ltd.)
本店所在地	〒860-8615 熊本県熊本市中央区練兵町1番地
資本金	181億円
設立日	1925年7月25日
従業員数	2,173人
店舗数	124か店 (本支店118・出張所5・海外駐在員事務所1)



名 称	株式会社 鹿児島銀行 (英文名称:The Kagoshima Bank, Ltd.)
本店所在地	〒892-0828 鹿児島県鹿児島市金生町6番6号
資本金	181億円
設立日	1879年10月6日
従業員数	2,130人
店舗数	153か店 (本支店115・出張所18・代理店18・海外駐在員事務所2)



名 称	九州FG証券株式会社 (英文名称:Kyushu FG Securities, Inc.)
本店所在地	〒860-0025 熊本県熊本市中央区紺屋町1丁目13番地5
資本金	30億円
設立日	2017年6月1日
従業員数	57人
店舗数	4か店 (本支店4)

(2021年3月31日現在)

## 所有者別状況

2021年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							単元未満株式の状況(株)	
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数(人)	11	68	34	992	214	5	13,985	15,309	-
所有株式数(単元)	4,977	1,812,599	80,405	1,145,797	484,794	303	1,101,513	4,630,388	337,178
所有株式数の割合(%)	0.11	39.14	1.74	24.74	10.47	0.01	23.79	100.00	-

(注) 1. 自己株式 23,464,730 株は「個人その他」に 234,647 単元、「単元未満株式の状況」に 30 株含まれております。  
2. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が 13 単元含まれております。

## 大株主の状況

2021年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町二丁目11番3号	27,680	6.29
一般財団法人岩崎育英文化財団	鹿児島県鹿児島市山下町9番5号	20,936	4.75
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号	18,568	4.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	14,646	3.32
株式会社福岡銀行	福岡県福岡市中央区天神二丁目13番1号	12,620	2.86
宝興業株式会社	熊本県熊本市中央区上通町10番1号	9,088	2.06
鹿児島銀行従業員持株会	鹿児島県鹿児島市金生町6番6号	8,059	1.83
岩崎産業株式会社	鹿児島県鹿児島市山下町9番5号	7,616	1.73
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号	7,361	1.67
第一生命保険株式会社	東京都千代田区有楽町一丁目13番1号	7,209	1.63

当社の会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報をはじめ各種情報を掲載しております。



詳しくは、  
当社ホームページを  
ご覧ください。  
<https://www.kyushu-fg.co.jp/>



九州フィナンシャルグループ

検索



CSR・SDGsへの取り組み  
<https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/>



IR情報  
<https://www.kyushu-fg.co.jp/ir/>



本店所在地

---

〒892-0828  
鹿児島県鹿児島市金生町6番6号

本社所在地

---

〒860-0017  
熊本県熊本市中央区練兵町1番地

本部所在地：熊本県熊本市  
中央区紺屋町1丁目13-5  
TEL.096-326-5588（代）

(2021年7月発行)