

# FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書2024

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

## CONTENTS

### 1. 目指す姿

- 3 トップメッセージ ALL
- 13 価値創造ストーリー“ダッシュボード” ALL

### 2. 価値創造ストーリー

#### ①社会価値の提供

- 15 既存ビジネスモデルの変革 投資家さま / お取引先
- 25 投資銀行ビジネスの強化 投資家さま / お取引先
- 29 みんなの銀行 投資家さま / お取引先

#### ②経済的価値の向上▶③経済的価値の還元・投資

- 33 経営企画・財務担当役員メッセージ 投資家さま
- 37 企業価値向上に向けた取り組みの全体像 投資家さま

#### ④人的資本経営

- 39 人事担当役員メッセージ 投資家さま / 従業員
- 41 戦略的人財ポートフォリオの構築 投資家さま / 従業員
- 43 従業員エンゲージメントの向上 投資家さま / 従業員
- 45 DE&I 投資家さま / 従業員
- 47 組織風土 投資家さま / 従業員
- 49 多様な人財の活躍 投資家さま / 従業員

#### ①社会価値の提供

- 51 マテリアリティの選定(地域とFFGのリスクと機会) 投資家さま
- 52 非財務情報の可視化に向けた取り組み 投資家さま

#### 53 社外取締役対談

投資家さま

### 3. FFGについて

- 57 FFGの成長の軌跡 お取引先
- 59 FFGの組織概要 お取引先
- 60 FFGが培ってきた強み お取引先
- 61 FFGの戦略系子会社 お取引先

### 4. 各行頭取メッセージ

- 65 熊本銀行 お取引先
- 67 十八親和銀行 お取引先
- 69 福岡中央銀行 お取引先

### 5. 持続可能な地域社会の実現

- 73 地方創生 投資家さま / お取引先
- 75 環境課題への取り組み 投資家さま
- 82 社会課題への取り組み お取引先

### 6. 経営基盤の強化

- 87 コーポレートガバナンス 投資家さま
- 95 リスク管理 投資家さま
- 101 コンプライアンス 投資家さま
- 104 内部監査 投資家さま

### 7. データ集

- 105 グループ財務データ 投資家さま
- 107 グループ非財務データ 投資家さま

※各コンテンツの作成において、読者として特に意識したステークホルダーを記載しています

対象期間	2023年4月～2024年9月
対象組織	原則として、ふくおかフィナンシャルグループおよび子会社
詳細データ等	詳細な財務データについては、「FFGディスクロージャー誌2024 財務データ編」をご覧ください。

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

# トップメッセージ



ふくおかフィナンシャルグループ  
取締役社長

五島 久

## TOP MESSAGE

### 1. はじめに ―理念体系の見直し

私は2022年の社長就任以降、社内外に「FFGの持続的な成長を目指すと同時に社員の成長（自己実現）を目指す。FFGと社員の目的をつなぐことが、社長である私の責任」と話しています。FFGに持続的な成長をもたらす原動力は、社員一人ひとりの行動（働き）だと考えているからです。

私は、40年近い銀行員のキャリアのうち12年間を人事部のスタッフとして過ごしました。時代は、バブル崩壊からデフレ経済への入り口にあり、銀行は健全性の回復が至上命題でした。当時の私は、「どうすれば、こんな厳しい環境でも社員はモチベーション高く働くことができるんだろう?」と考え、試行錯誤を繰り返していたように思います。

その後FFGは、経営統合や合併、戦略系子会社の新設、デジタルバンクの開業などにチャレンジ。事業領域の拡大に伴い、さまざまな経験やスキルを持った人財が活躍する多様性のある組織へと変化し続けています。

また、外部環境を見ると、わたしたちの営業地盤である福岡・熊本・長崎は今後人口減少が見込まれる中、メガバンクや地銀に加えてネット銀行やネット証券がその勢いを増し、異業種の金融参入も相次ぐなど、競争環境は厳しさを増しています。

こうした社会の潮流や技術革新など、世の中の変化の振れ幅は一段と大きくなり、先行きは不透明です。

このような内外環境の変化の中で、「多様な人財一人ひとりがイキイキと働き、FFGの成長を加速するには?」という問いは、今でも私の大きなテーマです。

私は日頃から、あらゆる機会を通じて社員との対話の時間をつくるように心がけています。その中で社員からよく尋ねられるのは、「FFGはどこに向かうのか?自分自身は何を目指せば良いのか?」ということです。この質問に対して、私が「FFGをこんな会社になりたい」と自分の想いを語ると、みんなの目がキラキラと輝くことに気づきました。そしてこれが、長年自問してきたことの答えの一つじゃないか、と思えてきました。

社員はFFGの未来と自分の未来を重ね合わせて、前に進みたいのだと思います。そうだとすれば、私が語る「FFGの未来」に社員が「共感」してくれれば、自分ごととしてFFGと同じ方向を目指して頑張ってくれる。加えて、お客さまや地域社会、投資家の皆さまについても、わたしたちの想いに共感いただき、地域の未来をともに創りあげていただけるのではないかと。そんなイメージが像を結び始めました。

FFGの未来を語り、全てのステークホルダーに共感いただくためには、多くの社員が問う「FFGはどこに向かうのか?」に対する答えとなる、わたしたちの“北極星”＝「存在意義」を明確に言葉にすることが必要です。そう考え、昨秋、理念体系の見直しに着手しました。

トップメッセージ

## 2. FFGの存在意義

### —FFGらしさ

わたしたちは、2007年のFFG設立時、「いかに時代が変わろうとも、頑なに守り、受け継ぐべき価値観」として『あなたのいちばんに。』をブランドスローガンに掲げました。

設立から17年が経過し、『あなたのいちばんに。』という価値観は、「いちばん身近で、頼れて、先を行く存在でありたい」という、お客さまや地域社会、株主・投資家の皆さま、そして一緒に働く仲間に対する強い「想い」として、社内に深く浸透しています。

FFGの存在意義を定義する上で、『あなたのいちばんに。』という価値観が、わたしたちにとっての全てのよりどころです。

一方、FFGに刻まれたDNAは「チャレンジの歴史」です。その歴史を振り返ると、福岡銀行の前身である第十七国立銀行が九州初の銀行として誕生以来、わたしたちは地域経済の安定・成長に貢献しながら、失敗を恐れずさまざまなチャレンジを続けてきました。そして、経営統合・合併、国内初のデジタルバンクの設立、リスク管理の高度化、海外・地域金融機関等との連携など、今もそのチャレンジは続いています。

これは、過去を振り返りつつ未来を見据えた発想から生まれるものであり、また、長年培ってきたお客さまとの信頼関係と弛まぬ人財育成がその礎です。

『あなたのいちばんに。』の強い想いと、FFGのDNAに刻まれた数々のチャレンジ、強固な信頼関係に基づくお客さまとの深い対話の先に生まれる「**一步先を行く発想**」が、わたしたちの強みであり、一番のFFGらしさです。

### —FFGの提供価値

わたしたちは、先人の努力とともに築き上げた信用・信頼のもと、地域社会や暮らしを支えるインフラとしての役割を担い、地域とともに成長してきました。

わたしたちのビジネスは、お客さまのさまざまな困りごとや課題を解決し、一人ひとり、一社一社の“ゆたかさ”を実現するものです。そして、その“ゆたかさ”は、お客さまの暮らしや事業活動を通じて、また、「産・学・官・金」の幅広いネットワークを介して、“地域”へと広がっています。

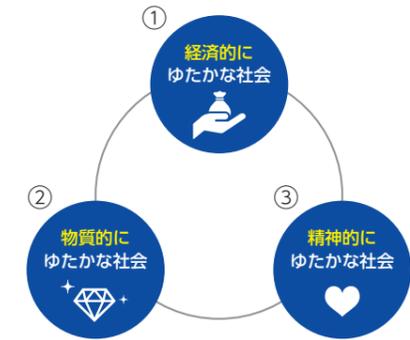
わたしたちが、ステークホルダーとともに、地域社会の課題を解決した先に目指すもの＝FFGがビジネスを通じて世の中に提供したい価値。それは、経済面にとどまらず人々の心にまで響き、それが未来に続いていく「**地域の真のゆたかさ**」です。

### —FFGが創りたい社会

「毎日安心して暮らしたい。幸せな日々を送りたい」。そんな想いは誰の心にもあるはず。わたしたちが創りたい社会は、地域の人々がそうした「安心」や「幸せ」を実感できる社会、つまり「**経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会**」です。

具体的に例を挙げると、次のとおりです。

- ① 経済的ゆたかさとは、地域企業の成長、個人所得や資産の増加  
→ 域内総生産の増加、個人の可処分所得・金融資産の増加など
- ② 物質的ゆたかさとは、安心・安全、便利で快適な暮らし  
→ 衣・食・住に十分な生産・流通・供給、社会インフラ（交通・通信・エネルギー、教育・医療・福祉等）の充実など
- ③ 精神的ゆたかさとは、日々の充実感や満足感、幸せの実感  
→ 心の安らぎ、良好な人間関係、感動や喜び、自己実現など



そんな地域社会を実現することが、わたしたちが地域に提供する「社会価値」であり、その対価として収益をいただくことで「FFGの経済的価値」を向上させます。

### FFGの存在意義 “一步先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。”

いつ、どんな時も、社員一人ひとりが『あなたのいちばんに。』の想いを強く持ち、FFGならではの「**一步先を行く発想**」で、「**地域の真のゆたかさ**」を皆さまとともに実現します。



トップメッセージ

**新設 FFGの理念体系** (2025年4月1日～)

FFGの理念体系は、社員一人ひとりが持つべき価値観や行動のよりどころとなるものです。  
わたしたちはこの理念体系をグループ経営の基本としています。

わたしたちの価値観

あなたのいちばんに。

FFGの存在意義

一步先を行く発想で、  
地域に真のゆたかさを。

社員一人ひとりが「あなたのいちばんに。」の想いを強く持ち、FFGならではの「一步先を行く発想」で、  
皆さまとともに「地域の真のゆたかさ」を実現します。

創りたい社会

経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会

**COLUMN 『あなたのいちばんに。』と「地域」の定義**

この1年間、150年にわたるわたしたちの歴史、刻まれたDNA、培ってきた強みを振り返り、これからわたしたちが果たすべき役割について社内で議論を重ねてきました。その内容は多岐にわたりますが、FFGならではの論点を2つご紹介します。

**1. 『あなたのいちばんに。』**

一般的には、パーパス(存在意義)・ビジョン(目指す姿)・バリュー(価値観)の順に上下の概念として示されますが、社内では、ブランドスローガンである『あなたのいちばんに。』という価値観が下位に位置付けられることに、強い違和感がありました。

「価値観に基づく行動が存在意義を定義する」「我々にとって、価値観と存在意義は両輪であるべき」という意見を踏まえて、FFG独自の理念体系として、双方を並記し、最上位の概念に位置付けました。

**2. 「地域」**

わたしたちは、経営統合を通じて、営業基盤を福岡から熊本、長崎へと拡大してきました。また、みんなの銀行は日本全国のお客さまにサービスを提供しています。わたしたちが未来をも見据えて示す「地域」とは何なのか。みんなの銀行を含む多様な社員との議論を経て、以下のとおり定義しました。

「地域」とは、マザーマーケットである福岡・熊本・長崎という「場」であると同時に、人々が集う「コミュニティ」も意味します。また、全国に広がる地域、ユーザー相互のつながりも「地域(コミュニティ)」です。「地域」は今後のFFGの事業領域に制約を与えるものではなく、これまで同様、事業の進化・成長とともに「地域」の範囲は広がっていきます。

**3. 長期戦略の方向性**

今後想定される環境の変化には、下記のとおり、FFGが創りたい社会とは違うベクトルの変化もあります。

- ▶ 少子化や人口の都市圏集中により、地域の人口減少が加速する中で、地域経済が縮小していく懸念がある。また、健康寿命の延伸により、人々の経済的な面での将来への不安は増大する。
- ▶ デジタル/生成AIを活用した新たなサービスは、地域の人々の利便性を向上させる一方で、地域の垣根を消失させていく。それにともない、地域企業においてもプラットフォームとの競争は避けられず、生産性の向上を通じたビジネスの強靱化が求められる。
- ▶ 鉄鋼・自動車・化学・電力などのさまざまな業界で脱炭素化が進み、地域の産業・雇用の維持には、関連するサプライチェーン企業の円滑なトランジション(脱炭素等への移行)が必要。

このような環境変化が地域に及ぼす「リスク」に対応するため、FFGが能動的に解決に取り組む重要課題として、①地域の産業振興、②人生100年時代への対応、③デジタル社会への対応、④気候変動への対応の4つをマテリアリティに設定しました。

これらのマテリアリティを解決し、創りたい社会の実現にどう貢献していくのか。これからの10年間を見据えたFFGの成長ストーリーが長期戦略です。

来年度からスタートする次期中計とともにその詳細をお示ししますが、これまでの議論と長期戦略の方向性についてお話しします。

昨年秋から、役員の間で、以下のような議論を積み重ねてきました。

- ▶ 今後、人口の都市圏移住が増加し、九州の人口減少が加速するとともに、高齢者も含めてデジタルを使いこなす世の中になる。デジタルバンクやBaaSを活用した非金融事業者が、利得性・利便性の高いサービスを全国のお客さまに提供することで、金融における地域の垣根は消失していく。お客さまの選択肢が増える中で、FFGはデジタルを活用した利得性・利便性の提供に加えて、ヒューマンタッチな接点を付加価値にビジネスを展開したい。
- ▶ 競争環境が激しくなる中でも、これまで培ってきた地域企業との強固な信頼関係や、自治体・大学等(産官学金)とのネットワークはFFG独自の強みとして、将来も差別化の源泉になり得る。
- ▶ 特に、中堅・中小企業との取引の多さと深さは大きな強みであり、今後ニーズが高まる事業承継やM&A、トランジションに向けたファイナンスやコンサルティング等については、その支援を拡大していくことが可能。

トップメッセージ

- ▶ その先には、中堅・中小企業の生産性が向上すると同時に、そこで働く従業員の賃金も上がり、個人のお客さまにも良い循環が生まれる。地域の中堅・中小企業をもう一段強く、大きく成長させたい。
- ▶ これらを実現していくためには、まず、FFG自身の更なる成長を目指す必要がある。そのために、市場運用の強化や海外ビジネス、ファンド投資など、日本全国、海外を含む成長地域・分野で積極的にビジネスを展開し、当該分野の成長に貢献しながら収益を獲得することが重要。

まだ議論の途上ですが、現段階では、以下の3つを長期戦略の柱に据える方向で検討を進めています。

- ① デジタル/AIの徹底活用でお客さまを深く理解し、デジタルと人によるきめ細やかなサービス提供を実現する。
- ② GXやスタートアップなど、九州における成長分野での積極的なリスクテイクにより、能動的に地域の産業振興に取り組む。
- ③ 成長地域・分野におけるビジネスを拡大することで、①②の実現を加速させる。

来年4月、今回お示した「理念体系」と、現在策定中の「長期戦略」「次期中計」までが、一連のストーリーとしてつながり、新たな“FFGの未来への物語り”がスタートします。



#### 4. 第7次中計の完遂と次期中計に向けて

長期戦略は、FFGの存在意義や創りたい社会からのバックキャスト、第7次中期経営計画の延長線上で目指すフォアキャスト、双方のアプローチで検討を進めていますので、今年度が最終年度となる第7次中計を完遂することが、まずは、長期戦略の実現に向けた第一歩です。

第7次中計では、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」、営業支援システム「SFA」といったデジタルツールの活用を起点に、営業体制の見直しや、情報・ノウハウの共有による「営業改革」、事務改革やデジタルチャネルシフト等の「業務改革」、預貸ビジネスにとどまらず、取引先の多様な課題を解決するための「戦略系子会社の強化」、これらの施策の相乗効果でソリューション提供力の強化を図る“既存ビジネスモデルの変革”に取り組んでいます。

2022年度以降、これらの各施策を着実に進めると同時に、内外債券のロスカットを含む有価証券ポートフォリオの再構築、福岡中央銀行との経営統合、貸倒引当金の強化など、将来の収益確保とリスク抑制に向けた取り組みを進めてきました。

第7次中計の最終年度となる2024年度の決算は、これまでの施策効果により、貸出金ボリューム、投信収益の増加を見込むことから、人的投資やDX投資など、将来への成長投資を積極化した上で、当初中計目標(685億円)を上回る720億円の連結当期純利益を達成させる計画です。株主・投資家の皆さまへの配当金については、1株あたり135円(前年比+20円)への増配を計画しています。

なお、日本銀行によるマイナス金利の解除および利上げの影響については、預金金利等の資金調達コストが先行して増加するため、2024年度の収益効果は限定的です。

ただし、30兆円規模の円貨ポートフォリオの利回り改善およびリスク・リターンを踏まえた適切な運用が、次年度以降の収益に大きなインパクトを与えます。そのため、営業部門では、短期プライムレートの引き上げに伴う適正金利の確保、粘着性の高い預金の囲い込み、「RORA」の現場浸透(収益意識向上)に注力し、市場部門では、昨年度までに削減した金利リスクの復元に向け、中短期ゾーンを中心とした円債投資を行います。

第7次中計の目標経営指標については、いずれも達成できる見通しとなった一方で、みんなの銀行事業の収益化が、当初計画対比で遅れている点は重要な課題だと認識しています。

トップメッセージ

—みんなの銀行の黒字化・収益化

人口減少・少子化・高齢化など社会環境の変化と、それにとまなう産業や金融環境の変化によって、わたしたちの経営環境は大きく変容しつつあります。また、国内外のデジタルビジネスは、既にわたしたちの生活に浸透していますが、それらの技術革新はさらにスピードを増すでしょう。

こうした中で、みんなの銀行へのチャレンジは、今後の社会環境の変化を見据え、技術革新を取り込みながら、将来のFFGのビジネスの柱をつくる取り組みです。

2024年度の口座数、預金、ローン等の獲得については、概ね計画通り進捗していますが、みんなの銀行事業の業績は95億円の赤字。目標とする2027年度の黒字化には、まだまだ距離があります。

BaaS事業を通じた顧客基盤の飛躍的な拡大を、黒字化の蓋然性を高める重要取り組みと位置付けています。

そのため、2024年度は、パートナー企業の事業成長において、みんなの銀行の金融機能を重要なピースに位置付ける「事業共同化パートナー」の獲得に注力しています。

足元では、全国・グローバルに広くビジネスを展開するパートナー企業が、みんなの銀行の金融機能を自社の事業拡大や新規事業に積極的に活用し、その結果として、みんなの銀行の顧客が自ずと増える、というビジネスの仕組みが出来つつあります。

また、独自に開発したみんなの銀行のシステム構造やサービスを高く評価してくださる企業も出てきており、一定の手応えも感じています。

しかし、これらの成果をしっかりと数字で示すことが必要ですので、引き続き、黒字化の蓋然性を高めるべく、私が先頭に立って、取り組んでいきます。

5. 価値創造ストーリー“ダッシュボード”

P13-14に、「価値創造ストーリー“ダッシュボード”」を掲載しました。これはFFGが目指す企業価値向上の好循環を図示したものです。

この好循環をお客さま、株主・投資家の皆さま、社員など、すべてのステークホルダーとともに創り出していくことが、わたしたちの考える価値創造ストーリーです。

FFGは「地域の産業振興」「人生100年時代への対応」「デジタル社会への対応」「気候変動への対応」という4つのマテリアリティを解決することで、社会に価値を提供します。

マテリアリティの解決に向けた事業活動を展開する中で、人財・事業ポートフォリオの変革が進み、それは、RORAの改善や成長率(将来の収益期待)の向上を通じて、FFGの経済的価値を高めます。

社会価値の提供の対価としていただく収益は、FFGの更なる成長に向けた投資に振り向けながら、納税として地域に、株主還元として株主・投資家の皆さまに、人的投資として社員に還元します。

積極的に人的投資を行い、多様な人財の採用と育成、従業員エンゲージメントの向上に取り組むとともに、人的投資と成長投資の効果を顕在化させることで、FFGは、より高度なマテリアリティの解決に貢献する組織へと進化します。

この好循環のストーリーについて、ステークホルダーの皆さまと具体的なイメージを共有するために、社会価値の提供(=九州のGDP・新国富指標の向上)、経済的価値の向上(=FFGの収益・当期純利益の増加)、経済的価値の還元・投資(FFGのROE向上)、人的資本経営(=FFGの人的資本額増加)、それぞれにKGI・KPIを設定する予定です。

その進捗をお客さま、株主・投資家の皆さま、社員など、すべてのステークホルダーと共有しながら、存在意義に掲げる「地域の真のゆたかさ」を、皆さんに感じてもらえるように、わたしたちは進み続けます。

6. FFG理念共創プロジェクト ～みんなで紡ぐ未来への物語り～

この10月、新たな理念体系を社員一人ひとりに「自分ごと」として捉えてもらうために、社内向けに「FFG理念共創プロジェクト～みんなで紡ぐ未来への物語り～」をスタートさせました。

社員との対話を通じて共感の輪を広げ、わたしたちの日々の行動に、そしてFFGカルチャーの醸成につなげたいと思います。そのためにも、新理念体系の必要性やわたしたちが描く未来像はどんなものか、それがどのように社員個々人の仕事につながるのか、このプロジェクトを通じて丁寧に伝えていきます。その第一弾として、私から全社員宛にお手紙とメッセージ動画を送りました。

最後に、プロジェクトの副題「～みんなで紡ぐ未来への物語り～」について、私の想いをお話します。

“未来への物語りを紡ぐ”とは、FFGがこれから進んでいく道を、一つの物語りとして創りあげていくイメージです。まるで、糸を“紡いで”布を織りあげるように、一つ一つの出来事や決断を積み重ねて、「地域とFFGの未来」という美しい絵柄を織りあげていきます。紡ぐ“糸”は、わたしたちがこれからも持ち続ける「あなたのいちばんに。」という価値観と、FFGのDNAに刻まれた「一歩先を行く発想」、そして社員一人ひとりの「想い」と「行動」です。これらが織りなす美しい“絵柄”が、「地域の真のゆたかさ」と「FFGと社員一人ひとりの成長」です。

社員全員で、“未来への物語りを紡いで”いきます。

FFGのこれからにご期待ください。

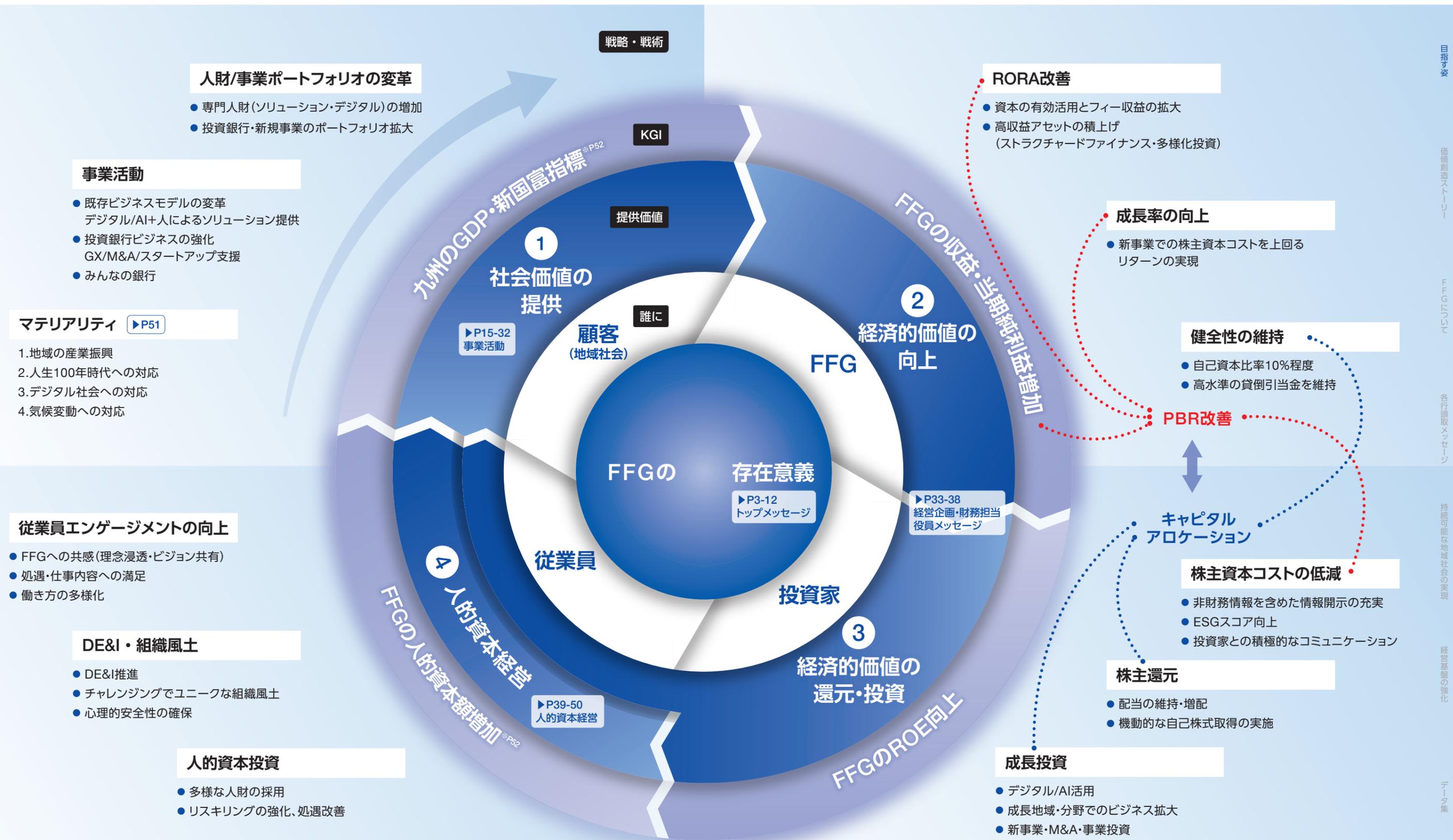


ふくおかフィナンシャルグループ  
取締役社長

五島 久

# 価値創造ストーリー“ダッシュボード”

このダッシュボードは、FFGの価値創造ストーリーを1つの循環図として示したものです。この好循環を創出することで、地域に真のゆたかさをもたらすことが、FFGの存在意義です。



目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

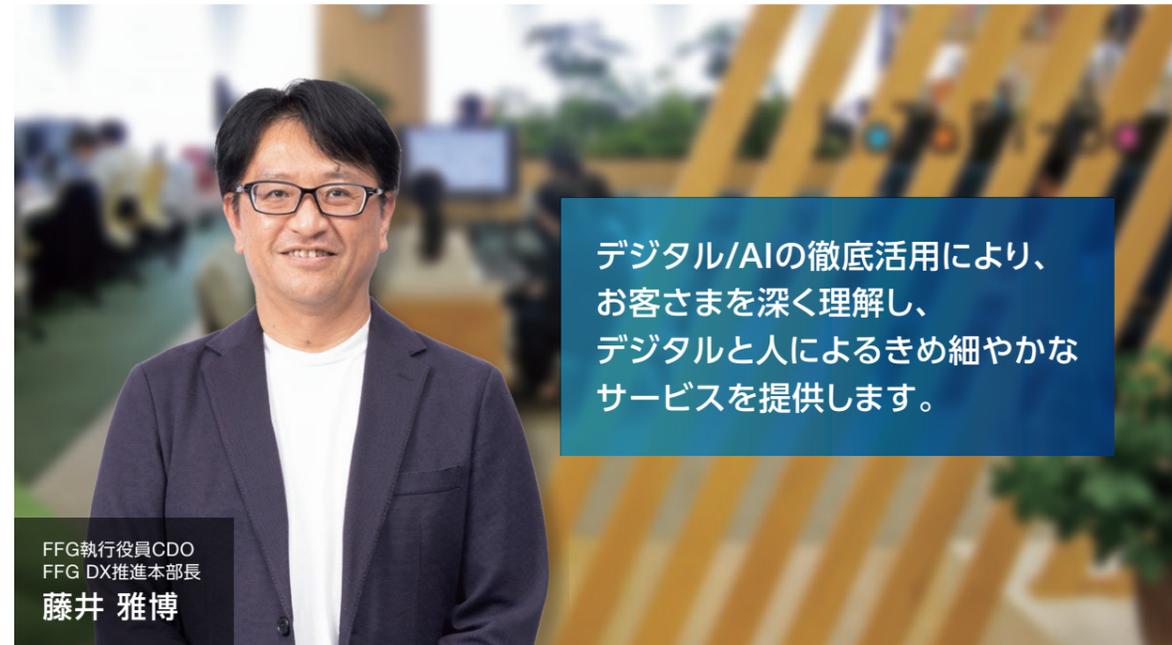
持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

①社会価値の提供

# 既存ビジネスモデルの変革



FFG執行役員CDO  
FFG DX推進本部長  
**藤井 雅博**

## 顧客理解の深化

デジタル社会の進展が急速に進む中、将来にわたってFFGが選ばれ続けるために、わたしたちはどのようなサービスを提供していくべきか。最も大切なのはお客さまを深く理解することだと考え、FFGのDXを「お客さまを中心に据えた自己変革」と定義しました。

2023年度には、個人バンキングアプリと事業者向けポータル「BIZSHIP」をリリースし、お客さまの利便性を高めながら、デジタル接点を通じてお客さまの理解を深めています。また、営業担当者向けには営業支援システム「SFA」を導入し、お客さまとの対話の中で得た情報の蓄積も進めています。

こうして蓄積した情報やデータを組織として有効活用し、より高品質で均質化されたソリューションの提供につなげています。

個人バンキングアプリについては、リリースから約1年で100万人のお客さまにダウンロードいただきました。また、事業者向けポータル「BIZSHIP」も2万先を超えるお取引先にご利用いただいています。お客さまにデジタルチャネルをご活用いただく機会が増えるのにもなって、情報やデータの蓄積も進んでおり、お客さまに対する理解も日々深まっているところです。

一方で、お客さまを深く理解するには、銀行取引の中で収集できるデータだけでは限界があります。また、預金や融資といった銀行の商品は模倣可能なものであり、銀行単体でサービスを差別化することは困難です。そのため、

個人のお客さまの日常生活や企業の事業活動に、より密着した新たな顧客体験を生み出すことが、お客さまに選ばれ続けるための長期的な課題だと認識しています。

## FFGの強みを活かした新たなビジネスモデル ～地域プラットフォーム～

FFGは長い歴史の中で、地域のお客さまとの強固な信頼関係を築いてきました。このFFGが持つネットワークを活用して、お金だけでなく「ヒト・モノ・情報」を地域内でより円滑に循環させる“地域特化型のプラットフォーム”を創出したいと考えています。

地域に暮らす個人のお客さまに、便利さやお得さを提供するとともに、その地域で事業を営むお客さまの事業成長にもつながるような仕組みを目指しています。

プラットフォームを通じて地域企業が連携し相互に送客し合うことで、金融に限らない幅広いサービスを提供し、さらに、各社が保有するデータを連携して連続性のあるデータを共有し合うことで、地域で提供されるサービスの品質向上にもつなげていきます。

こうして地域における情報の地産地消を促進し、地域特化型の経済圏を確立することで、全国に顧客基盤を持つデジタルプラットフォームにも対抗できる地域ならではの顧客体験を創出できると考えています。

FFGは、その強みを活かしたビジネスモデルで「地域経済活性化」と「地域企業の価値向上」の同時実現を図り、地域の真のゆたかさに貢献してまいります。

## ■個人バンキングアプリ

個人バンキングアプリは、誰でも簡単に始められ、直感的かつ安心・安全に、場所や時間にとらわれず銀行手続きを行っていただけるアプリです。

デジタルに苦手意識を持つお客さまにもご利用いただけるよう、「あなたによりそう」をコンセプトにお客さまのお金やデジタルにまつわる“分からない”や“不安”に寄り添ったサービスを目指しています。

直感的に操作できる機能配置やお客さまを迷わせないためのデザイン設計などが評価され「2023年度グッドデザイン賞」を受賞しました。

リリース当初は、残高照会や振込など、基本的な銀行機能が中心の実装でしたが、リリース後もお客さまが抱えるお金の悩みや課題を解消するための機能の追加や改善を順次行っています。

また、アプリ開発の内製化を進めてきたことで、他行アプリと比較して高頻度のアップデート、機能改善を実現しています。

将来的には、FFGのグループ各社や地域企業との連携により、非金融領域も含めたサービス提供ができる地域に密着したアプリへと進化させていきたいと考えています。



※口座登録ユーザー



## ■事業者向けポータル「BIZSHIP」

事業者向けポータル「BIZSHIP」は、デジタルを活用したお客さまとの新たな接点です。お客さまの銀行取引が効率化されるだけでなく、ポータルサイト内で経営課題からその解決策まで一気通貫で確認することができます。

複数口座を一元管理し、入出金が発生した際にメールで通知を受け取れる「デジタル通帳」機能や、残高証明書の電子受取などが可能な「オンライン手続」機能、FFG独自の分析ノウハウを活用した「経営診断」機能を実装し、2023年にリリースしました。2024年9月時点で、約2万先のお取引先にご利用いただいています。

また、リリース以降も、お客さまの利用状況や、お客さまの声を踏まえて、「補助金・助成金診断機能」を追加するなど、サポート機能の強化を図っています。

経営診断機能やポータルの閲覧記録等から得られたデータを活用することで顧客理解を深め、「SFA」とも連携することで、融資のみならず事業活動全般のニーズを的確に捉え、高品質なソリューションの提供につなげていきます。



- 01 複数口座の管理にお困りの方  
デジタル通帳
- 02 業務に追われて時間がない方  
オンライン手続
- 03 事業活動のサポートを受けたい方  
経営診断

①社会価値の提供  
既存ビジネスモデルの変革

■SFA(Sales Force Automation)

2023年度に導入した、社員の営業サポートツール「SFA」は、デジタルとリアル双方の接点から得られるお客さま情報や営業情報を集約し、AI等の新技術も活用することで、次取るべきアクションを担当者にレコメンドする機能を実装しています。

グループ内のノウハウを形式知化し、提案すべきソリューションやアプローチのタイミングなどを、担当者が必要とするシーンで提供することで、営業品質の高度化・均質化を図っています。

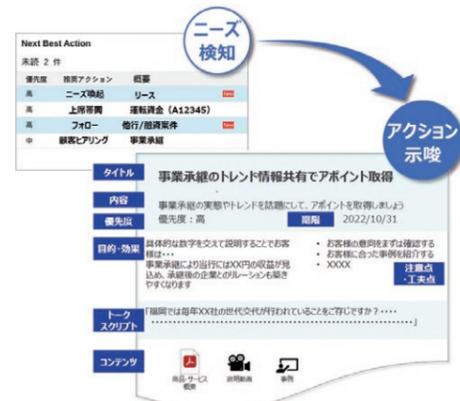
お客さま1st View

お客さまのあらゆる情報・ニーズ・解決方法を一画面に集約することで生産性の高い営業を実現



NEXT Best Action

お客さまや行員にパーソナライズされた推奨アクションを示唆。データ蓄積やAI活用により、日々高度化



開発内製化

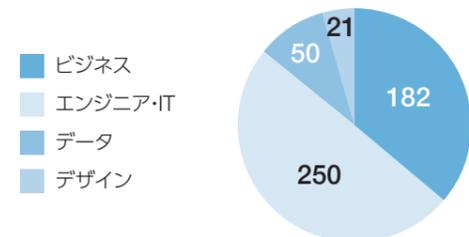
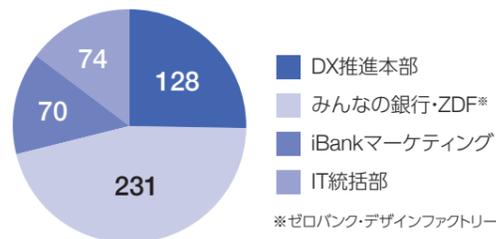
FFGでは、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」といったお客さま向けのデジタルツールについては、内部人材によるシステム開発を推進しています。これまでのように外部のシステム開発会社に完全発注する体制では、システム改修の度にコストが膨らみ、また、お客さまのニーズやデジタル技術の変化にスピーディーに対応することができません。

真に価値あるものを速く、安く、お客さまに届けられるように、ビジネス企画・データ活用・システム設計・開発・運用・保守といった各領域において、FFGの人財と外部パートナー企業が連携してシステム開発に取り組んでいます。この外部パートナーとの協業によるFFGの内製開発体制は、競合他社との差別化要素であり、FFGの強みだと考えています。

一方で、開発したデジタルツールを活用する社員一人ひとりについても、土台となるデジタルの素養を備えることが必要不可欠です。FFGでは、DXリテラシー向上や社内カルチャー、組織風土の改革についても、全社を挙げて取り組みを進めています。

■FFGで活躍するデジタル人材

2024年3月末時点503名(うち、キャリア採用者289名)



AI戦略



FFG DX推進本部  
副本部長  
福岡銀行執行役員  
武重 太郎

FFGでは、生成AIとしてChatGPTが登場して以来、経営レベルでも高い関心を持ってAI活用の可能性を検討し、2024年4月にDX推進本部内に「AI戦略グループ」を新設しました。

AI戦略グループは、AIを使った既存業務の効率化や、お客さまへの新たな価値提供を牽引するミッションを担い、銀行業務に詳しい行員と技術に詳しいエンジニアが連携して業務にあたっています。

AIは銀行業務のフロント、ミドル、バック、さらにはマー

ケティングなど、あらゆる領域に適用できる技術ですが、まずは早い段階での効果発現が期待できる社内業務における活用を進めています。

その一つが融資稟議書の作成支援です。

FFGでは、決算情報や交渉記録、過去の稟議書などをAIに参照させ、行員の稟議書作成作業を自動化した結果、当該業務の約35%を効率化することができました。

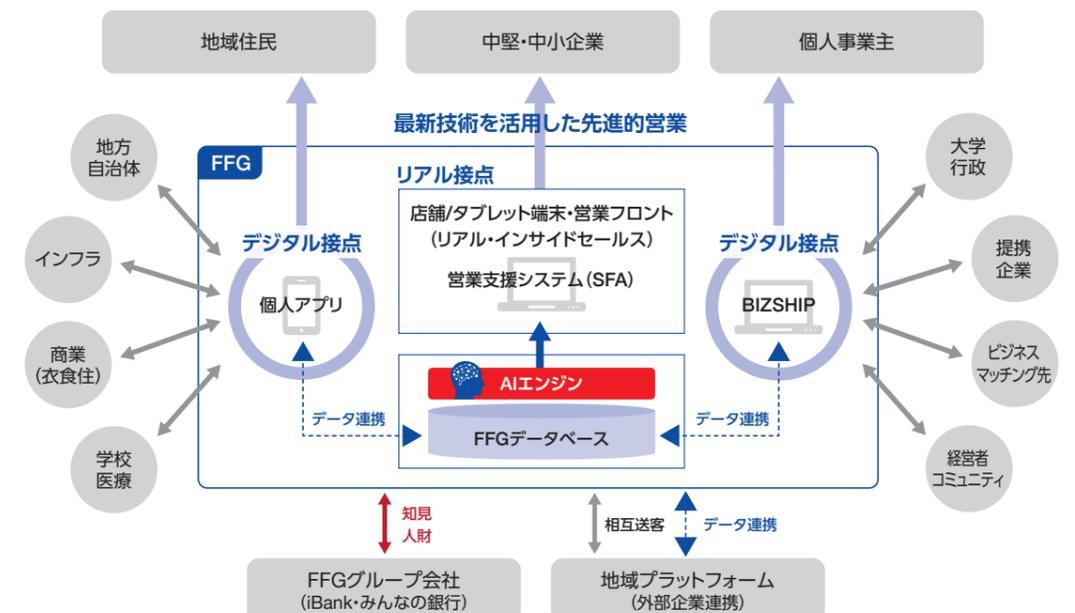
融資は銀行業務の根幹ですが、AIを活用することで審査結果の早期回答を実現できるとともに、効率化によって生まれた時間で、お客さまとのコミュニケーションをより充実させ、お客さまの課題やニーズをより深く理解することができるようになります。

今後は、既存の業務プロセスを前提とした効率化のみならず、業務プロセス自体をAIを起点に変革することで、より高い効率化効果を目指してまいります。

また、これによって捻出された人員や時間を、お客さまの課題解決のための取り組みに振り向けることで、地域社会とFFGの持続的な成長につなげていきます。

FFGが目指す世界観 デジタル/AIでお客さまを理解し、人のきめ細やかさでニーズに応える

グループ会社・地場企業との連携強化や、AIなど最新技術を活用した先進的営業に取り組み、ハイパーパーソナライズされた「圧倒的な顧客体験」の実現を目指します。



①社会価値の提供  
既存ビジネスモデルの変革



これからは変わらない“ゴールベース型営業”

技術革新や新たなサービスの普及により、お客さまの行動変容が進む中でも、将来にわたってFFGの強みとなるもの、強みにしたいと考えているのは「人」の力であり、お客さまと従業員との接点です。

今後、データの活用により、例えば、個人のお客さまであれば「資産運用をはじめたい」「住宅の購入を考えている」、事業者であれば「後継者を探している」「サプライチェーンから脱炭素化が求められている」など、顧客ニーズは、一定程度可視化されます。しかし、これらのニーズは、お客さま自身が単独で判断し解決できるものばかりではありません。デジタル上での比較検討やAIによるアドバイスに加え、「人」の助言を受けることで、解決の範囲が広がると考えています。

FFGは、これまででも、これからも、お客さまの将来の目標・ゴールの実現に向けて、人とデジタルの力を組み合わせたサービスを提供することで、多様化するお客さまのニーズや課題解決の実現に伴走していきます。

10年後も、お客さまが「直接相談をしたい」「担当者と話がしたい」と思ったときに、対面・非対面、お客さまの希望に合わせて、そのニーズに応えられる「人によるきめ細やかな対応」が、メガバンクやプラットフォーマー、M&Aプティックなどの競合他社にはない、FFGの差別化要素になります。

一方で、今後は高齢者も含めてデジタル対応が進み、銀行取引はデジタル完結が前提となっていきます。また、

お客さまご自身が、あらゆる情報やデータに手軽にアクセスできるため、我々に求められるソリューション力やコンサルティング力は格段に上がることが想定されます。

このような変化に対応するために、現在注力しているのが、営業支援システム「SFA」の活用と「エリア・ユニット制」の導入による“情報とノウハウの共有化”です。

SFAの活用とエリア・ユニット制の導入

お客さまとの新たな接点として、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」といったデジタルチャネルをリリースしましたが、今後も営業担当者によるリアルの接点は欠かせません。

2023年度に導入した営業支援システム「SFA」を活用することで、グループ内の情報・ノウハウを形式知化し、組織で共有することで、営業品質の高度化・均質化を図ります。

また、多様化するお客さまのニーズに対応しながら、効率的・効果的な営業を行うために、店舗運営体制の変革も進めています。

具体的には、お客さまの利便性を損なうことなく、高いスキルとノウハウを持った営業担当者によるサービスを営業エリア全域に届けるための新たな営業体制として、福岡銀行では2023年度から、複数店舗を一体で運営する「エリア・ユニット制」の試行を開始しました。

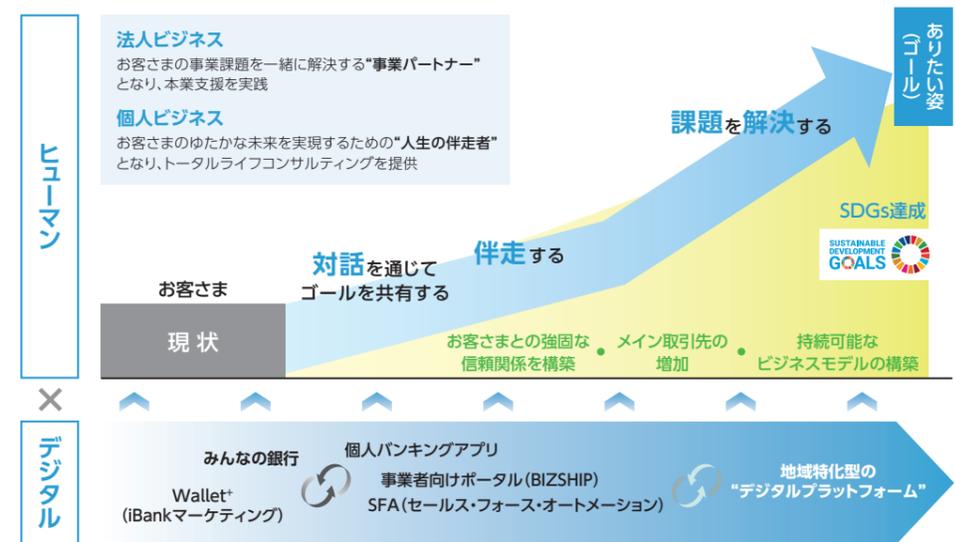
エリア・ユニット制では、営業担当者を地域の核となる店舗に集約することで、同一商圏内で重複していた営業活動を解消し、営業生産性の向上を実現します。これに

より、地域特性や取引先の規模、ニーズに合致する最適な担当者をより柔軟に配置することができるようになります。また、集約した営業担当者同士が「SFA」も活用しながら、日々、知識・ノウハウを共有化し、OJTでの人材育成を進めることで、「営業力」の底上げを図ります。さらに、お取引先のニーズに合わせて、本部のソリューション営業部やストラクチャードファイナンス部が持つ

専門知見、戦略系子会社が持つ多様なソリューションをシームレスに提供していきます。

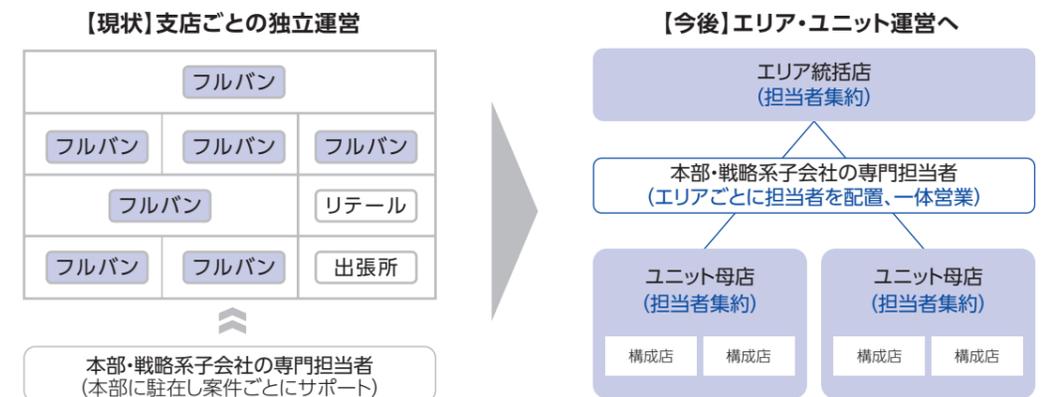
これからも、お客さまの目標・ゴールの実現に向けて、デジタルの力を最大限に活用しながら、「人」の力で、一人ひとり、一社一社の課題を解決し、地域のゆたかさに貢献していきたいと考えています。

■ゴールベース型営業



■エリア・ユニット制

- 複数店が一体となって店舗を共同運営し、法人営業担当者はエリア統括店やユニット母店に集約します。
- 地域特性や行政区分などを踏まえてエリアを再編し、効率的・効果的な営業活動を展開することで、お客さまへ提供するサービス品質の向上を図ります。



※フルバン:法人営業担当者、個人営業担当者、店頭営業担当者が在籍  
※リテール:個人営業担当者、店頭営業担当者が在籍 ※出張所:店頭営業担当者のみ在籍

①社会価値の提供  
既存ビジネスモデルの変革

貯蓄から投資へ

NISA

FFGでは従来から積極的にNISAの普及促進に取り組んでおり、NISA口座数は地銀グループNo.1です。

NISAを株式で活用されるお客さまも多いため、FFG証券と一体で、地域に根差し店舗を構える地銀グループとして、困ったときには、顔の見えるサポートが受けられるという安心感をご提供します。

また、投信口座・NISAの開設をWEB完結できるサービスやFFG証券での株式売買アプリなども導入し、リアルとネットの双方から、お客さまのニーズに即した資産形成をサポートすることで、NISAを起点とした長期的なリレーション構築やお取引拡大、ひいてはFFGをメインバンク、メイン証券としてご利用いただけるお客さまを増やしていきたいと考えています。



※福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行・福岡中央銀行・FFG証券を含めた数字です。

投信のパレット

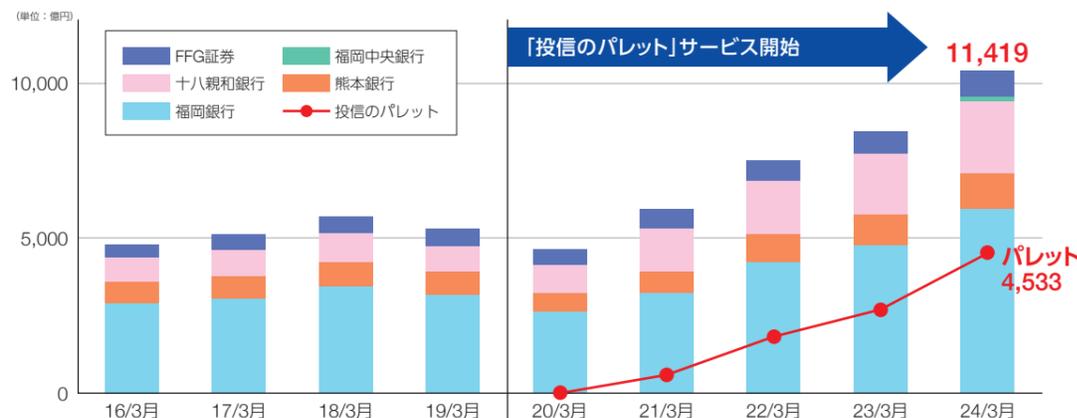
お客さまの長期的な資産形成をサポートするために、長期国際分散投資を前提に最適な投資信託の組み合わせをご提案する「投信のパレット」サービスを2020年にスタートしました。

この「投信のパレット」は、FFGが独自開発した投信の分析・評価システムを活用し、国内ほぼ全ての投資信託を公平中立に評価し「優秀な投信を組み合わせる」ことで、お客さま一人ひとりに最適な資産運用プランをご提案するものです。

パレットプランを運用しながら、毎月一定金額を自動的に換金し、受け取ることができる「定額換金受取りサービス」という機能もあります。人生100年時代において、老後にゆたかで安定的な生活を送るために運用を続けながら、毎月の取り崩しを行い、年金の補完等、毎月一定金額を受け取りたいというお客さまのニーズにもお応えすることができます。

「投信のパレット」サービスの開始以降、お客さまの長期の資産形成をサポートする営業スタイルがニーズに合致し、投信残高が増加基調に転じ、2024年3月には残高が1兆円を突破しました。

FFG投信残高の推移



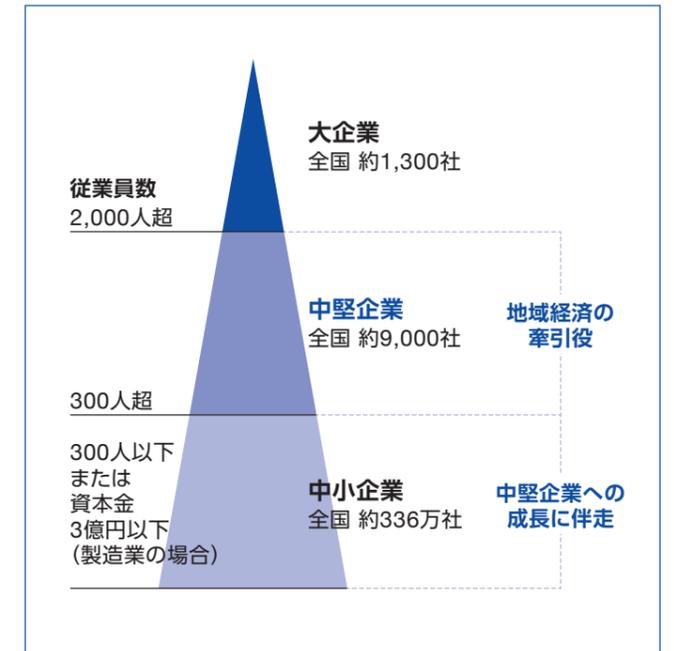
地域を牽引する「中堅企業」の支援強化

中堅企業は、経営の高度化や商圏拡大・事業多角化等によりビジネスを発展させており、国内における事業投資を拡大しています。また、地域における賃上げにも大きく貢献する存在です。

そのような中で、地域経済の牽引役である「中堅企業」の支援を拡大し、その成長力を強化することを目的として、2024年3月、「中堅企業成長促進パッケージ」が策定されました。

FFGのネットワークやソリューションをフル活用することで、地域の産業再編や成長投資・M&Aによる中堅企業の企業価値向上に貢献したいと考えています。また、中小企業が中堅企業へと成長していく道のりに伴走することは、まさに「ゴールベース型営業」であり、FFGのメインの事業領域です。

地域の中堅・中小企業の支援を通じて、地域の「ゆたかさ」の実現を目指します。

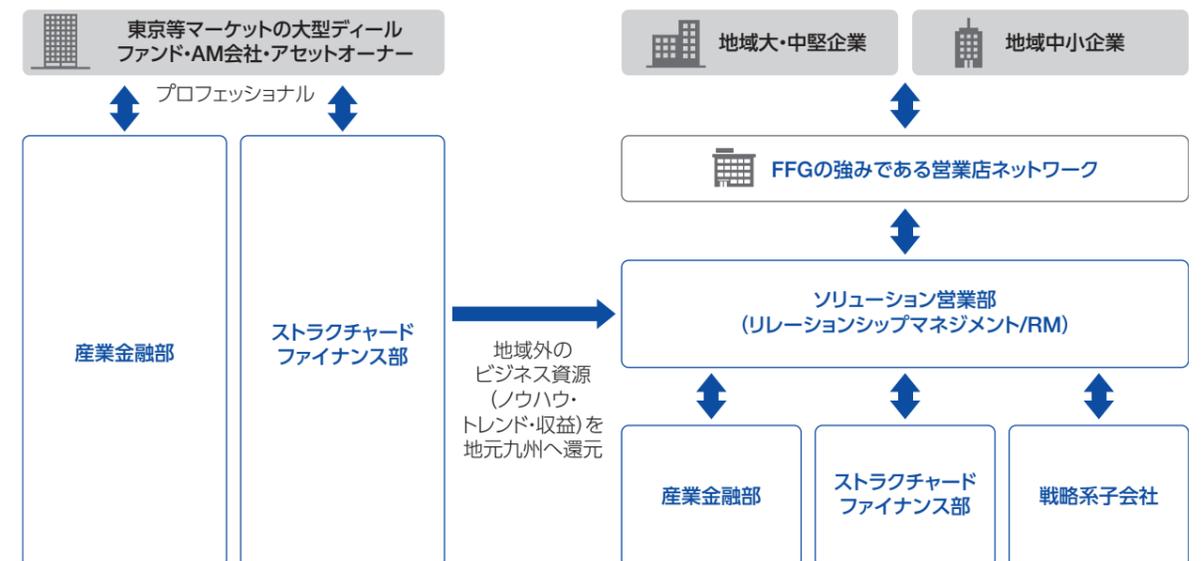


出所：経済産業省

FFGのソリューション力強化 リレーションシップ・マネジメント

FFGが持つストラクチャードファイナンスやエクイティ投資、M&A等のノウハウを活用することで、ソリューション提供型営業の高度化・先鋭化に取り組みます。

九州での取引先とのリレーションシップを起点に、地域経済にインパクトのある案件を能動的に創出し、地域の持続的な成長に貢献することを目指します。



目指す姿 価値創造ストーリー FFGについて 各行頭取メッセージ 持続可能な地域社会の実現 経営基盤の強化 データ集

①社会価値の提供  
既存ビジネスモデルの変革

サステナビリティ経営支援

サステナブルビジネスの取り組み方針

サプライチェーンからの要請や人財確保など、さまざまな面から、地場企業におけるサステナビリティや脱炭素への取り組みの重要性が高まっています。そのような中、FFGでは、独自のESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」の活用によるお客さまの課題の見える化を起点に、サステナビリティ経営

支援を進めています。

また、自治体や研究機関と連携した支援体制を強化します。地域を面にとらえた“多面的企業支援”へビジネスを拡大させていくことで、地域全体のSX(サステナビリティトランスフォーメーション)を推進し、地域企業・地域社会の持続的な発展に貢献することを目指します。

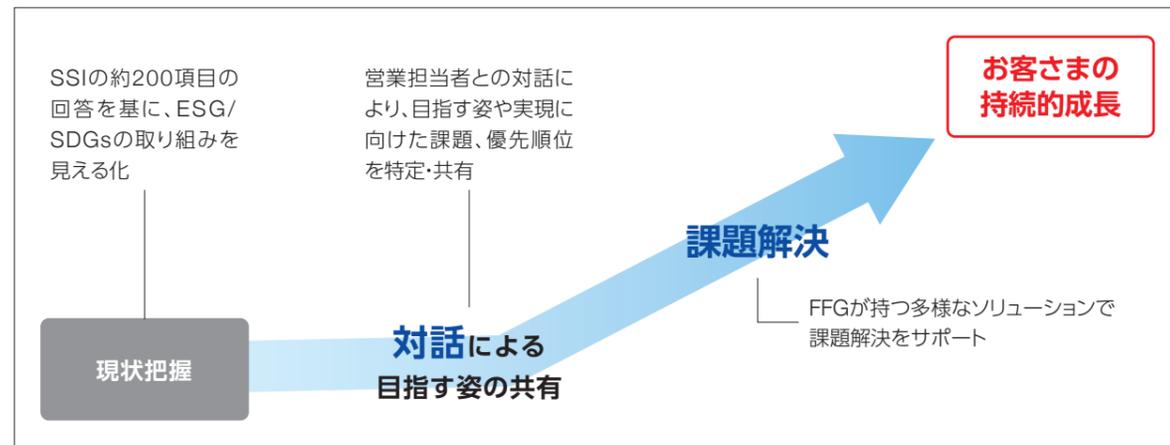
ESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」

FFGのESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index(SSI)」は、ESG/SDGs支援子会社である株式会社サステナブルスケールと九州大学が協業で開発した独自の評価モデルサービスです。

SSIの約200の評価項目に回答することで、自社のESG/SDGsへの取り組みを指標化・見える化し、業界に

おける自社の立ち位置を把握することが可能です。

SSIの評価書を基に、営業担当者とお客さまとの対話機会を増やし、非財務面の観点からお客さまの“目指す姿”の実現に向けた伴走支援(=ゴールベース型営業)を実践していきます。



■ Sustainable Scale Indexの質問項目に対応したソリューション例

カテゴリ	ソリューション例(ビジネスマッチング含む)
環境/排出量	太陽光発電システムの提供、省エネ関連サービス・システムの提供
社会/地域社会	人財紹介・キャリア支援、副業・兼業人財の活用
社会/従業員	ESG/SDGs研修支援、企業内保育所の開設/運営の業務委託
ガバナンス/経営	BCP策定支援、事業承継計画策定

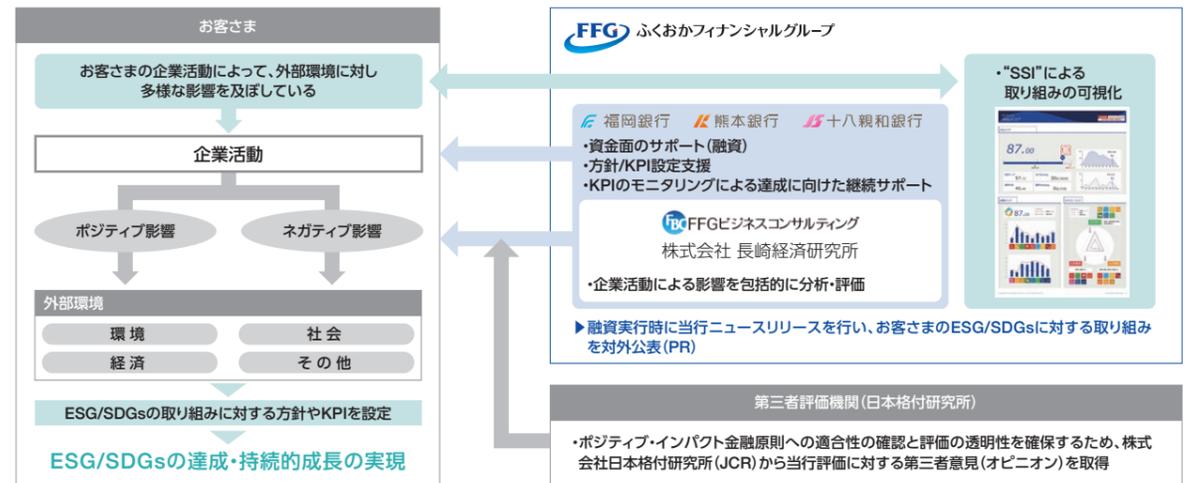
etc...

「FFG」ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

「Sustainable Scale Index(SSI)」の評価結果や国際的なインパクト算定ツールによる算出結果を基に、対話を重ね、お客さまの企業活動が環境・社会・経済に与えるポジティブならびにネガティブな影響(インパクト)

を分析・特定。ネガティブな効果を低減しながらポジティブな効果を増大させる(KPIを設定する)ことで、お客さまの持続的な成長につながるよう、FFGが中長期的な伴走支援を行う融資商品です。

■ “(FFG)ポジティブ・インパクト・ファイナンス”の全体像



■ PIF案件の進め方

- ①SSIを用いて、お客さまの企業活動をE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の観点で網羅的かつ簡易的に整理し、他社と差別化できる取り組みや取り組みに至っていない点の見える化した上で、これまで認識していなかったお客さまの強みと課題の洗い出しを実施します。
- ②会社方針、業種・規模、バリューチェーン(サプライチェーン)を、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が公表する「インパクトレーダー」をベースとしたFFGの評価基準に基づき包括的に分析します。
- ③お客さまは営業担当者と、上記①、②を踏まえた分析結果を基に対話を重ね、KPIを設定します。
- ④対話を重ね完成した評価書は、第三者評価機関からセカンドオピニオンを取得、その後融資を実行します。
- ⑤構築したモニタリング体制に基づき、KPI達成に向け継続的な伴走支援を実施していきます。

地域連携による取り組み事例

●九州流通サステナビリティサロンの設立

福岡銀行は2023年5月、イオン九州株式会社、TOPPAN株式会社とともに九州エリアの小売流通業界におけるサステナビリティの推進を目的に、「九州流通サステナビリティサロン」を設立しました。設立以降、継続して会員企業間の情報交換を実施し、現在は具体的なアクションに向けた協議を進めています。

●サステナビリティセミナーの開催

FFGは2024年8月、お取引先を対象に「サステナビリティ事業化セミナー～サステナビリティとビジネスの向き合い方～」を開催しました。株式会社ポードレス・ジャパン代表 田口一成氏と九州大学主幹教授 馬奈木俊介氏(国連「新国富報告書」代表)を講師に迎え、ビジネスと社会課題解決についてお話をいただきました。

●FFG公式YouTubeチャンネルにてサステナビリティ番組を開始

お取引先の情報発信の場として、新番組「九州社長メシ」を開始しました。この番組では、サステナビリティに取り組むお取引先企業の社長をゲストに招き、飲食店でサステナビリティの取り組みについてお話をいただいています。

①社会価値の提供

# 投資銀行ビジネスの強化



成長分野における積極的なリスクテイクで、地域の産業振興に能動的に貢献します。

FFG執行役員  
FFG ソリューション事業本部長  
平田 慶介

### 地域の産業振興に向けて

FFGが営業地盤とする九州は、TSMCの進出による経済波及効果が今後10年間で20兆円と試算されるなど、高いポテンシャルを有する地域です。一方で、後継者不足による中小企業の減少や、グローバルなサーキュラーエコノミーの潮流を受けた、自動車・鉄鋼・化学といった基幹産業の生産拠点移転等の懸念材料もあります。

そのため、地域を支える中堅・中小企業の生産性向上や業態転換を含むトランジションを実現していかなければ、地域経済が縮小するリスクシナリオも想定されます。

地域の持続的な成長なくして、FFGの成長はありません。今後も地域とFFGがともに成長するために、これまでのスタンスからさらに踏み込んで、九州の産業振興に主体的に貢献したいと考え、マテリアリティの一つに「地域の産業振興」を掲げています。

人口減少が進む中でも、これからの10年、九州の成長を牽引するテーマとして「GX」「M&A・事業承継」「半導体」「スタートアップ」に注目しています。FFGはこれらの成長分野における積極的なリスクテイクや、産業振興を支える主要プレイヤーとのさまざまな座組みにより、地域の産業振興に能動的に取り組み、そこから得られる収益やノウハウを、九州の更なる「ゆたかさ」につなげていきたいと考えています。

### GX投資とトランジション

日本では、2050年のカーボンニュートラル実現を目指して、大企業からサプライチェーンの脱炭素化が進んでいます。

そのような環境下、ここ九州には、太陽光や洋上風力などの再生可能エネルギーの適地、豊富な自然資源、アジアへの近接性といった産業誘致における強みがあります。これらの強みを活かして、10年間で150兆円といわれるGX投資が九州域内で活発に行われることで、TSMCの進出に続き、先端産業を中心とした産業集積が進むことを期待しています。

これからの九州の産業振興に主体的に貢献するため、FFGでは、先行する高排出セクターのトランジションファイナンス、九州域外での新たなプロダクトも含む再生可能エネルギーのプロジェクトファイナンスに積極的に取り組みます。

そして、獲得したノウハウとケイパビリティを活用することで、九州におけるGX投資、中堅・中小企業のトランジションをリードする存在になりたいと考えています。

### FFGの潜在的な強み “ストラクチャードファイナンスの経験値”

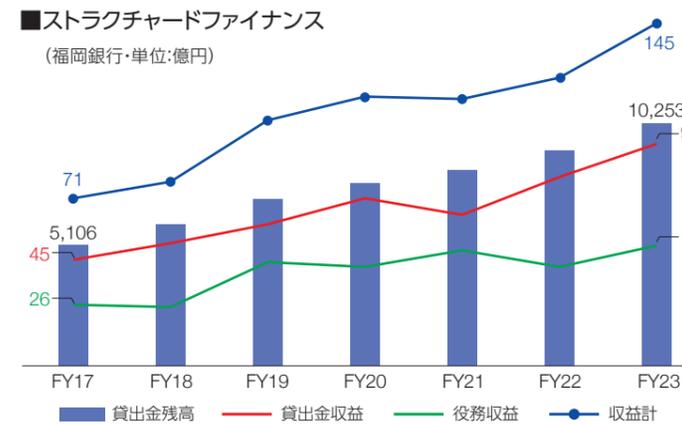
現在のFFGが持つ「失敗を恐れない企業風土」、この起点となったのが、2000年代の不良債権処理と事業再生の取り組みです。当時、多くの銀行が多額の不良債権を抱え、その処理に苦しみ中、福岡銀行は2001年3月期に1,750億円の貸倒引当金を計上（768億円の赤字決算）することで、他行に先駆けて不良債権と訣別し、地域経済の活性化へと舵を切りました。そして、地域を支えてきた中核企業の事業再生を成し遂げる中で、「失敗を恐れない企業風土」が醸成されるとともに、不動産の流動化、ファンド投資、ノンリコースローンといった新たな金融手法を学ぶことができました。

この事業再生への取り組みから派生してスタートしたのが、福岡銀行の「ストラクチャードファイナンス」です。不動産NRLを皮切りに、シップ、再生可能エネルギー、LBO、航空機と徐々にプロダクトを拡大し、2024年3月末で残高は1兆円を超えました。これまでの20年を超える経験で獲得したノウハウ、業界内におけるプレゼンスとリレーションはFFGの強みとなっています。

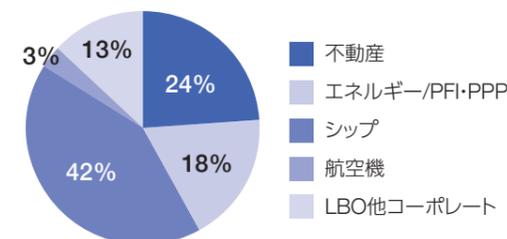
企業価値向上に向けたROE向上のドライバーとして、また、東京マーケットを中心に獲得した先進的なノウハウの九州への還元を目的として、ストラクチャードファイナンスの強化に取り組みます。残高の増加と同時にRORAの引き上げを図っていくために、案件のソーシングから、審査、ディストリビューション、リスク管理を一貫して行う体制を整備し、質・量両面での拡大に取り組みます。

他方、ストラクチャードファイナンスの分野は、リクルート活動でも人気が、FFGが実施する1週間のインターンシップには数百名の応募があります。昨年度は、最終的に約30名の学生が参加し、うち3名をストラクチャードファイナンス部が属する「ソリューション事業本部」で直接採用しました。

この3名は、営業店での勤務を経ずに、新卒時から専門領域での経験を積み、スペシャリストとなることを目指しており、これまでの銀行の人事制度とは異なるキャリアをスタートさせました。今後も事業戦略を実現できる人財ポートフォリオの構築に向けて、人事部門とコミュニケーションを取りながら、人財の育成・獲得に取り組んでいきます。



### 2024/3末プロダクト内訳



目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

①社会価値の提供  
投資銀行ビジネスの強化

M&A・事業承継

物価や賃金、金利の上昇が中小企業の収益を圧迫し、労働力や後継者不足も深刻化する中で、地域におけるM&Aや事業承継のニーズが高まっています。また、M&Aや事業承継はAIによる代替、デジタル完結は困難であり、今後もFFGの強みである人の力が発揮できる分野だと認識しています。

FFGでは、2006年から本格的にM&A・事業承継の支援に取り組んできました。現場の支店長がソーシングを行い、エグゼキューションを本部の専門部隊がバックアップする体制をとっています。事業承継や会社の売却は極めてセンシティブな問題であり、誰にでも相談するような話ではありません。ですので、FFGでは、地域性を知り、一人ひとりのオーナーと真摯に向き合っているメインバンクの支店長こそが、リレーションシップマネジメントを務めるべきだと考えています。

一方で、M&Aの専門ブティック等との競争が激しくなる中で、取引先からの相談を前提とした“待ち”の営業スタイルでは、中大型案件の受託機会を逸するという課題認識もありました。そのため、“攻め”のビジネスモデルへの転換を図るべく、地銀系初のM&A専門ファームとして「FFGサクセション」を2022年4月に設立し、フォーリハン・ローキーグループのHLサクセションとの包括業務提携を行うことで、M&Aのケイパビリティ強化および情報ネットワーク拡充を進めました。

九州・沖縄地銀連携協定(Q-BASS)

経済産業省の「半導体・デジタル産業戦略」において、九州は“産業用半導体の世界的な生産拠点”と位置付けられています。

そのような中で、半導体関連産業を起点とする九州の経済成長に、地域金融機関として、より具体的かつ能動的に貢献するため、2024年1月、九州・沖縄地銀連携協定を締結しました(2024年10月、九州・沖縄地銀11行に加えて、山口銀行、北九州銀行が参加し、名称をQ-BASSとしました)。

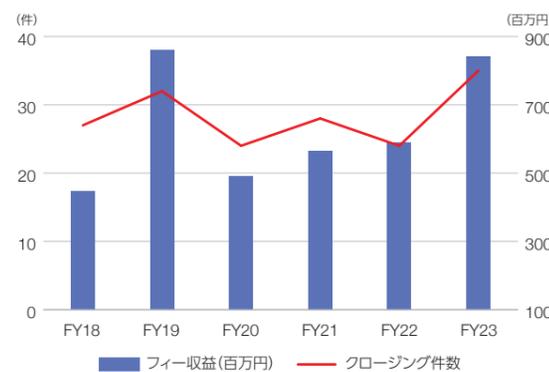
九州・沖縄の「経済全体のパイを大きくする」ことを目指し、FFG単独での取り組みだけでなく、「産・官・学・金」とのさまざまな座組で、地域の産業振興に取り組みます。

FFGサクセションでは、営業店リレーションを活用しながら潜在顧客への仕掛け提案を積極的に実施し、PEファンドやストロングバイヤー等とのソーシング連携を行うことで、中大型案件のパイプラインを構築しています。

他方、FFGの関連会社の一つである「FFG成長投資」は、対象企業の株式を一定期間100%保有することができる投資専門子会社です。エクイティ投資やハンズオンでの経営支援の実行により、企業価値を高め、同業他社へのM&Aや経営陣へのMBOを通じた事業承継をサポートしています。

人口減少やGXにともなう業態転換、中堅・中小企業の生産性向上が求められる中で、これらのM&Aやエクイティ投資により地域の産業再編をリードしていきたいと考えています。

■M&Aのクロージング件数とフィー収益



1. サプライチェーンの強靱化に向けた取り組み
2. サステナビリティの推進
3. 九州・沖縄の活性化
4. 九州・沖縄での業界調査および分析



スタートアップエコシステムの構築

今後、九州において成長が期待されるスタートアップの分野については、スタートアップとベンチャーキャピタル、アクセラレーター、地域企業、自治体、大学などの各プレイヤーが協業し、好循環を生み出すエコシステムの構築を後押ししたいと考えています。

FFGでは2016年に、「大学のナレッジを活用した新たな産業の創出」を切り口に、FFGベンチャービジネスパートナーズ(以下、FVP)を設立し、スタートアップ支援に取り組んできました。FVPの運用総額は2024年3月末時点で370億円まで拡大。ファンド運用初期から出資してきたQPS研究所(高精細小型レーダー衛星の開発)が、2023年12月に東証グロース市場に上場するなど、投資の出口を迎える案件も出ています。

2017年当時は、福岡にベンチャーキャピタルはほとんどありませんでしたが、現在は、地銀系のベンチャーキャピタルも含めて、金融のプレイヤーが増加しています。一方、エコシステムを形成する上で、まだ不足しているのは、アクセラレーターやスタートアップで成功したメンターの存在です。

スタートアップエコシステムの構築(活動ハイライト)

<p>ファンド運営 (2024年3月末時点)</p>	<p>FVPにおける個別企業への出資先数 <b>106社</b></p>	<p>FVPが運営するファンド総額 <b>370億円</b></p>
<p>スタートアップと地域企業との橋渡し</p>	<p>GROWTH I(グロース・ワン)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開設後1年で180回のイベント開催</li> <li>・ スタートアップや地域企業等の約1,200名とネットワークを構築</li> </ul>	<p>X-Tech Match Up</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2023年度は福岡・北九州・熊本で計4回開催</li> <li>・ スタートアップ約40社、地域企業約130社が参加</li> </ul>
<p>大学との連携</p>	<p>PARKS(オール九州・沖縄 スタートアップエコシステムプラットフォーム)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 九州・沖縄の18大学とFVPで設立</li> <li>・ 研究資金獲得支援や起業活動支援人財の育成、アントレプレナーシップ教育/人財の育成等に取り組む</li> </ul>	

福岡はスタートアップの企業数が全国有数である一方、各企業がスケールしていないという課題もあります。スタートアップの成功者がエンジェル投資家となり、メンターとなってサポートすることで、エコシステムがうまく回り、スタートアップの成長が加速するものと考えています。

FFGでは、スタートアップの技術と地域企業との橋渡しとして、地域企業における新規事業開発支援を行う施設「GROWTH I(グロース・ワン)」の運営や、マッチングイベント「X-Tech Match Up」の企画を行っており、スタートアップと地域企業双方の成長支援に取り組んでいます。

また、大学と連携したスタートアップエコシステム(PARKS)づくりにも取り組んでいるほか、昨年、エクイティの支援に加えて、ベンチャーデッド(新株予約権付融資)の取り扱いを開始しました。

今後もさまざまなプレイヤーと連携しながら、スタートアップエコシステムの好循環を生み出し、九州の産業振興に貢献する中で、スタートアップ支援を新たな収益の柱の一つに成長させたいと考えています。

目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

①社会価値の提供

# みんなの銀行



みんなの銀行 取締役頭取  
**永吉 健一**  
 2016年 iBankマーケティング設立  
 2022年4月 みんなの銀行の頭取に就任



### デジタルバンクへの挑戦

当時、経営企画部に在籍していた私に、「これからの10年で、金融・銀行業界がどのように変化するか。FFGはどこへ向かうべきか」という問いが出されたのが、今からちょうど10年前の2014年のことでした。

その答えの一つとして、スマホの中で金融と非金融が融合するサービスの世界観を描いて2016年に設立したのがiBankマーケティング(以下、iBank)です。日本初のネオバンクとして銀行公式マネーアプリ「Wallet+」のサービス提供を始めました。

iBankの取り組みを通じて、これまでの銀行にはなかったものを自分たちでカタチにしていく手応えを感じる一方で、近い将来、フィンテック企業や銀行以外の異業種が更にスピード感を持って金融業界に参入してくることへの危機感を強く持ちました。

10年後、銀行の主要顧客となる今のデジタルネイティブ世代の人達から選ばれる銀行をいち早く創らねばと考えたことが、デジタルバンク検討のきっかけです。

検討の過程では「九州を地盤とするFFGが全国で戦えるのか」「うまくいかなかった場合はどうするのか。事業転換は可能か」など、当時の経営陣とさまざまな議論を重ねました。一方で、ディスラプターに対抗し得る機能や顧客体験を備えなければ、既存の顧客基盤すら失いかねないという危機感と、FFGのサービスをもう一段進化させたいという想いは一致していました。

遡ると、FFGには、バブル崩壊後の不良債権処理や地域企業の事業再生、熊本ファミリー銀行、親和銀行との

経営統合など、常に銀行業界の先頭立って、果敢に挑戦を続けてきた歴史があります。

これまで受け継がれてきたDNA、失敗を恐れない行動を良しとする企業風土が、日本初のデジタルバンクへの挑戦を後押ししたのだと感じています。

今後、少子高齢化にともなう急速な人口減少により、地域金融機関の顧客基盤は縮小していくことが懸念されます。また、将来的にはデジタルバンクが主流となり、既存の銀行に変革を迫るような時代になることも想定されます。このような劇的な社会の変化、人々の行動変容に備え、その中でFFGの強みを活かし、アドバンテージとなるように、みんなの銀行では全国から「未来のお客さまを“今”獲得すること」に注力しています。

### みんなの銀行の現状と今後の課題

サービスインから3年が経過し、口座数は100万件超<sup>\*1</sup>、貸出金残高は118億円<sup>\*2</sup>と着実に顧客基盤を拡大しています。「未来の銀行を“今”つくる」というコンセプトのとおり、お客さまは20代～30代が7割です。そのため、既存の銀行とはお客さまの年齢構成が逆転しており、時間の経過とともに、年齢層が広がり、しっかりと資産を積み上げていくことで、着実に収益化に向かっていくものと考えています。

2027年度に事業としての黒字化を目指して、2024年度はこれまでの取り組みに加え大口顧客基盤先とのアライアンスを重点項目と位置付け、FFGの総力を挙げて取り組んでいきます。

\*1 2024年5月時点 \*2 2024年3月時点

## B2C事業 | 個人向け金融サービス提供



### みんなの声に支えられて、3周年。

2024年5月28日、みんなの銀行はおかげさまで3周年を迎えました。

#### 第1期(2021年5月-2022年3月)

デザイン、テクノロジー等の国内外の6つのアワードにおいて10部門で受賞。BaaS(Banking as a Service)アライアンスとしてパートナー支店を2支店開設。

#### 第2期(2022年4月-2023年3月)

当面の収益の柱となるローンサービスの提供開始。日本の銀行では初めて、世界トップレベルのセキュリティ規格FAPI<sup>\*3</sup>に準拠したBaaSプラットフォームを開発し、参照系APIの外部提供を開始。

#### 第3期(2023年4月-2024年3月)

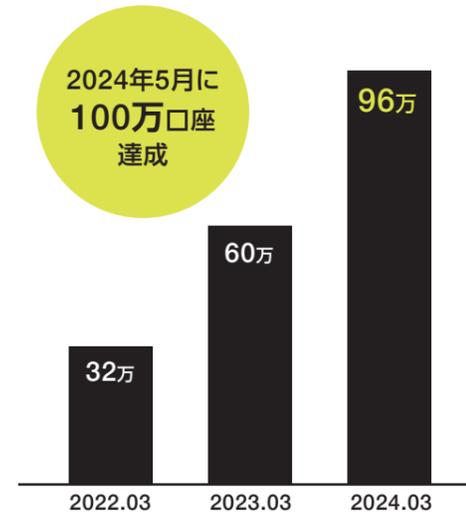
こた送金への対応、ローンの定額返済機能等を追加。5月にBaaSパートナー企業に向けて更新系API(口座振替API)の外部提供を開始し、2023年度は5社と接続。

\*3 OpenID FoundationのFinancial-gradeAPIワーキンググループが策定した技術仕様。金融業界のように高いセキュリティを必要とする業界への要求に対応するための技術要件を定義しており、この仕様を満たすことでより安全なAPI連携が実現可能。  
 \*API: Application Programming Interface の略。銀行と外部の事業者との間のデータ連携を可能にする仕組み

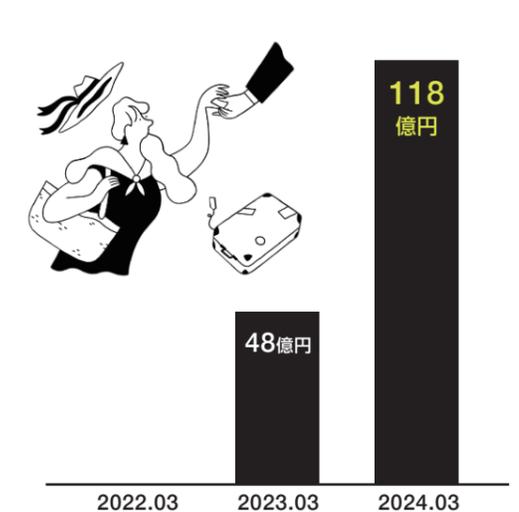


## 3年間の実績

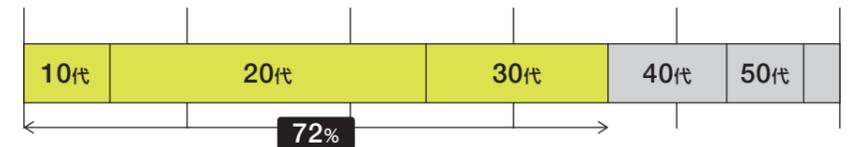
### 口座数



### ローン残高



ユーザー  
ポートフォリオ  
2024年3月時点



①社会価値の提供  
みんなの銀行

BaaS事業 | 新たな金融のカタチへのチャレンジ

2024年度はBaaS本格スタートの年

個人向けの金融サービスに加えて、銀行機能をサービスとして提供するBaaS事業では、金融と非金融の体験がスムーズに結びついた新たな価値の共創を目指します。

BaaS元年と位置付けた2023年度ですが、5月に更新系API(口座振替API)の外部提供を開始して以降、現時点では、BaaSパートナー企業5社(三井住友海上プライマリ生命、ピクシブ、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス、大和コネクト証券、SU-PAY)との間でAPI連携を開始しました。それ以外に、MOU締結済みの企業5社(Revolut、moomoo証券、ビットトレード、ZIPAIR Tokyo、外為どっとコム)ともBaaS事業における連携に向けた協議を進めるなど、2024年度はBaaS本格スタートの年として強化を図っています。

パートナー企業の業種は金融から非金融まで多岐にわたりますが、みんなの銀行にはパートナー企業が必要とする機能をAPIベースで個別に提供できるという強み

があります。これらを活かして、パートナー企業の個人向けアプリにみんなの銀行の金融機能を組み込み、銀行の存在を意識することなく一体感のあるサービスを提供することで、新たな顧客体験を創出しています。

個人向けから法人向けに、事業領域を拡充

これまでBaaS事業では、パートナー企業へのAPI提供を通じて、同企業のサービスを利用する個人向けの金融サービス(B2B2C)を提供してきましたが、企業のBaaSに関するニーズの広がりから、今後は、個人向けの機能強化とあわせて、法人向けのBaaS事業展開も視野に入れています。具体的には、法人口座や事業性サービスなどの機能拡充(B2B)、パートナー企業を通じた事業性サービスの展開(B2B2B/B2B2X)を検討していきます。

これらにより、新たな顧客と収益基盤を同時に獲得し、現在・将来のパートナー企業とともに、BaaS事業の拡大を目指します。

2024年9月時点

	MOU締結 5社	パートナー支店開設済 4社	更新系API連携済 5社
金融系	証券 moomoo 暗号資産 BitTrade 金融 Revolut FX 外為どっとコム	損害保険 イーデザイン損保 東京海上グループ	証券 大和コネクト証券 保険 MS&AD 三井住友海上プライマリ生命
非金融系		人材派遣 テンプスタッフ	
		エンタメ pixiv	
		小売 U.S.M.H SU-PAY	
	航空 ZIPAIR		

Interview



みんなの銀行  
マーケティンググループ  
田中 みずき

Profile

前職では、通販のマーケティング部門に従事し、2022年にみんなの銀行へ入行。現在はウェブサイトの企画・制作ディレクション、運用管理等を担当。

みんなの銀行で働く魅力

一人ひとりの挑戦やアイデアを形にする、“銀行らしくない”みんなの銀行のカルチャーに惹かれて入社を決意しました。役員との距離も近く、部署や役職に関係なくフラットに意見交換ができるオープンな社風で、

提案から実行までのスピードが圧倒的に速い点も魅力のひとつです。部署間を超えた風通しの良いコミュニケーションの中で、“新しい銀行を創り上げていく”というチャレンジ精神溢れるメンバーが多く、切磋琢磨しながら、刺激的な毎日を過ごしています。

みんなの銀行のマーケティングの特徴

お客さまとの距離が近く、ウェブサイトやSNSなどさまざまな接点を持つマーケティンググループだからこそ、若年層にも親しみやすく、遊び心のある企画を大切にしています。みんなの銀行には、人気インフルエンサーとのコラボ企画やゲーム感覚で楽しめるウェブコンテンツといった、良い意味で“銀行らしくない”斬新な施策にも積極的にチャレンジできる環境があるので、日々ワクワクしながら業務に取り組んでいます。

みんなの銀行を支えるシステムスペシャリスト・エンジニア

今後、自分たちが思い描くスピードでサービスの開発や改修を進めていくためには、システム領域の内製化を進めていく必要があります。

システム領域の人財は、プロジェクトを1つやり遂げるとそれが実績となり、次のチャレンジに向かう人が多く、また、DX社会の到来により、あらゆる業界でエンジニアを募集しているため、職種的には非常に流動性が高い状況が続いています。

システムスペシャリストやエンジニアの採用は簡単ではありませんが、FFGは、iBankやDX推進本部の取り組みも含めて、業界内での認知度を高めています。また、みんなの銀行のメンバーは「5年、10年という長いスパンで新しい銀行を創る」というミッションに共感して参画しているので、中長期的なキャリアプランを描いている点も強みです。

みんなの銀行では、サービスの進化を支えてくれるシステム人財が働きやすいように、昨年より人事評価や賃金の面で、既存銀行とは異なる人事制度の運用もスタートさせています。

みんなの銀行の将来像について

デジタルバンクやBaaSを活用してさまざまな事業者が金融領域に参入し、新たな顧客体験を訴求した魅力的

なサービスを提供しています。一方で、一人のお客さまのスマホにいくつもの金融アプリがダウンロードされ、それぞれを日々使い分けている今の状況は、みんなの銀行が目指す世界観とは若干異なっています。

わたしたちが目指しているのは、みんなの銀行の口座を持っていれば、BaaSを通じて、全てのパートナーとAPIベースで瞬時につながる世界です。パートナーは日々増加し、常に新たなサービスにアクセスできるようになる。まさに、エコシステムとして、あらゆるサービスと決済や口座が一体不可分につながる世界観です。

わたしたちが目指すBaaS事業は、まだ市場形成期ですが、パートナーの事業者とのお客さま、そして、みんなの銀行が「三方よし」の仕組みをつくることでその裾野が広がっていけば、指数関数的な成長を実現できると考えています。

iBankを通して得られた数々の知見とデジタル領域におけるネットワークを活かした事業運営が奏功し、今まさに、みんなの銀行の成長に向けて確かな手応えを感じています。

10年後、FFGの収益の柱の一つとして成長し、全国各地の地域社会(コミュニティ)に貢献することを目指して、これからもみんなの銀行はチャレンジを続けていきます。

(みんなの銀行 永吉 健一)

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資

# 経営企画・財務担当役員メッセージ



経営企画・財務担当役員メッセージ

## 企業価値の向上に向けて

FFG執行役員  
FFG 経営企画部長  
溝江 鉄兵

### 第7次中期経営計画の完遂 2024年度通期決算の見通し

2024年度上期決算は、第7次中計で取り組んできたデジタル活用を起点としたソリューション提供力の強化(既存ビジネスモデルの変革)の成果が、貸出金残高の積み上げや資産運用収益の増加として顕在化するとともに、M&Aやファンド投資など、今後の成長領域と位置付けている投資銀行ビジネスが好調に推移しました。

その結果、上期の連結当期純利益は前年比+89億円の392億円となりました。

2024年度の通期計画は、上期の進捗を踏まえ、連結当期純利益を期初計画比+35億円(当初中計比+70億円)の720億円に上方修正しました。なお、マイナス金利の解除および利上げの影響については、預金の調達コスト等が先行して増加するため、2024年度決算における収益効果は限定的です。2025年度以降、貸出金利回りの改善とともに、収益へのプラス効果が顕在化する見通しです。

配当金については、連結当期純利益720億円に相当する配当テーブルを新設し、前年比+20円(当初中計比+10円)の一株あたり135円をお支払いする予定です。

以上により、第7次中期経営計画に掲げた目標経営指標はいずれも達成する見通しとなっています。

【単位:億円】	上期実績		年度	
	前年同期比	修正計画	前年度比	
連結コア業務粗利益	1,371	+131	2,695	+188
4行合算	1,273	+121	2,502	+186
預貸金利息	749	+39	1,486	+24
貸出金	777	+65	1,602	+137
預金	▲28	▲26	▲116	▲113
有価証券利息等	366	+64	700	+135
非資金利益 <sup>(*)</sup>	159	+19	316	+27
子会社等	97	+10	193	+2
連結経費	▲784	▲55	▲1,599	▲97
<b>連結コア業務純益</b>	<b>587</b>	<b>+75</b>	<b>1,096</b>	<b>+91</b>
連結有価証券関係損益	▲35	▲61	5	+177
連結信用コスト	▲3	+85	▲64	+177
負ののれん発生益	-	-	-	▲215
<b>FFG連結当期純利益</b>	<b>392</b>	<b>+89</b>	<b>720</b>	<b>+108</b>

(\*)グループ内取引にかかるCVA連結相殺後

第7次中計目標経営指標		FY24中計	FY24計画	中計比
収益性	当期純利益	650億円	720億円	+70億円
	ROE	6%程度	7%程度	+1%
健全性	自己資本比率	10%程度	10%程度	-
効率性	連結OHR	60%程度	60%程度	-
株主還元	一株あたり配当金	125円	135円	+10円

### 企業価値向上に向けた基本的な考え

FFGは企業価値の向上に向けて、成長投資とその投資効果の実現による収益獲得サイクルを循環させていくことで、当期純利益を持続的に増加させながら、ROEを向上させることを目指しています。

2007年のFFG設立以来、親和銀行、十八銀行、福岡中央銀行との経営統合、多様なソリューションを持つ全9社の戦略系子会社の設立、みんなの銀行へのチャレンジなど、さまざまな成長戦略に取り組んできました。

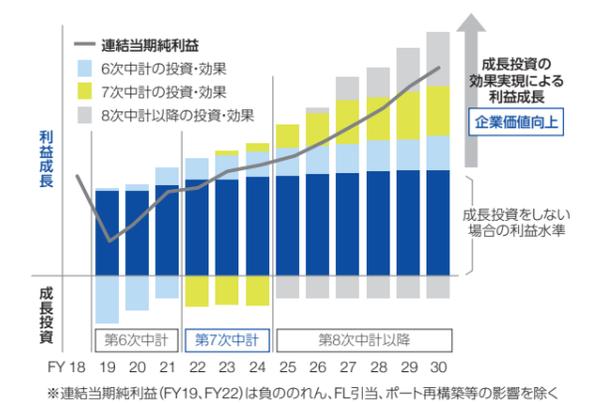
その成果として、設立以降、当期純利益は成長トレンドを維持し、その利益を原資に、資本効率を意識した成長投資と着実な増配を実現しています。

一方で、2024年度のROEの計画はまだ7%程度と、当社が認識している株主資本コスト(8%程度)を下回る水準にあり、PBRは1倍を割れている状況が続いています。

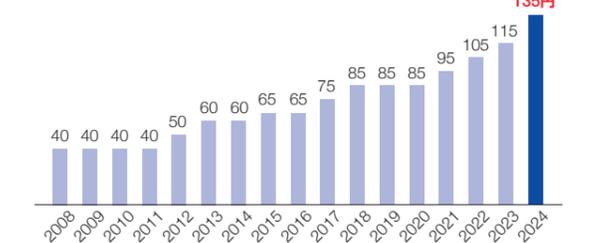
足元の金利環境を前提にすると、現在の商業銀行を中心とする事業ポートフォリオの成長だけでは、将来の目標水準であるROE10%の達成には距離があります。

そのため、マテリアリティの解決とともに、収益性の高い事業ポートフォリオへと変革し、ROE10%以上の達成を実現する長期戦略の検討を進めています。

#### ■中長期的な利益成長のイメージ



#### ■一株あたり配当額推移/円



### 来年度から始まる次期中計ではROE8%の達成を目指す

現在、長期戦略の検討と並行して、その1stステージとなる次期中期経営計画(2025~2027年度の3年間を計画期間とする予定)の策定を進めています。

次期中計では、計画期間中に剥落する日銀特別付利の減少や、リスクアセットの積み上げに必要な資本の増加(自己資本比率10%程度を維持)等も考慮した上で、以下の取り組みを進めることで、ROE8%への道筋が概ね見えてきたと考えています。なお、取り組みごとの具体的な計数(インパクト)は、今後詳細を詰めた上で中計公表時にお知らせいたします。

#### 既存ビジネスモデルの変革

昨年度、既存ビジネスモデルの変革の起点となる、個人バンキングアプリ・事業者向けポータル「BIZSHIP」・営業支援システム「SFA」といったデジタルツールをリリースしました。

これらのデジタルツールを活用することで、顧客理解の深化によるマーケティングの高度化、取引のデジタル完結による事務量の削減、リソースの捻出と営業体制の見直しによる営業力の強化を進め、これらの相乗効果で営業生産性を向上させています。

その結果として、2027年度に向けて、事業性融資や住宅ローン、資産運用残高といった基盤取引を拡大させ、コア業務純益を引き上げていく計画です。

また、2024年4月にDX推進本部にAI戦略グループを新設し、将来を見据えて業務プロセスそのものをAI起点に変革する取り組みも開始しています。

AI活用や地域企業と連携したプラットフォームの構築等により、お客さまの生活や事業に密着したサービスを提供することで、更なる既存ビジネスモデルの強化を目指します。

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資  
経営企画・財務担当役員メッセージ

投資銀行ビジネスの強化

FFGは、他行に先駆けてストラクチャードファイナンスに取り組んできた実績があり、多様なプロダクトに対応できる「ノウハウ」と、これまで構築してきた業界での「ネットワーク」が強みです。

次期中計では、現在の強みを活かして良質な案件を積み上げるとともに、ストラクチャードファイナンスにおけるリスク管理や、ディストリビューション機能を強化することで、投資効率を引き上げていきます。

さらに、GXやスタートアップなど、九州の成長を牽引する分野での積極的なリスクテイクや、M&A・事業承継の取り組みを強化することに加えて、その実現に必要な資本(利益)およびケイパビリティの獲得という観点から、九州域外での投資も積極化します。

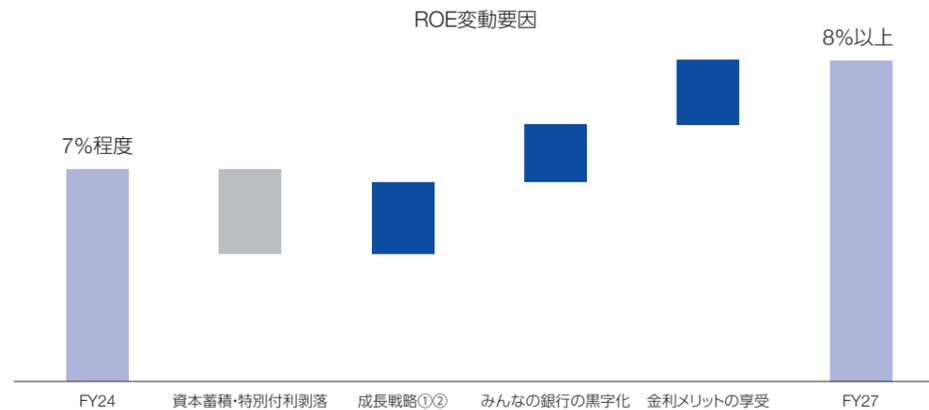
これらの取り組みを通じて、九州の産業振興に能動的に貢献しながら、投資銀行部門の収益をこれまで以上に成長させることを目指します。

みんなの銀行の黒字化

みんなの銀行事業(みんなの銀行とゼロバンク・デザインファクトリーの合算損益)は、当初2025年度の黒字転換を計画していましたが、2023年度期初に、サービスインからの進捗状況を踏まえて黒字化の見通しを2027年度に後ろ倒ししました。

2024年度は、ローンビジネスの確立と拡大、全国に顧客基盤を有する大手企業との連携によるビジネス展開に注力し、2027年度の黒字化にグループ総力を挙げて取り組んでいます。

■ROE8%への道筋



今後さらに技術革新と人々の行動変容が進み、デジタルバンクが主流となるような劇的な社会の変化に備えるため、また、その際のFFGのアドバンテージとするために、みんなの銀行の更なる成長に取り組めます。

金利メリットの享受

2024年3月のマイナス金利解除と7月の利上げを受けて、国内では、“金利のある世界”に向けた金融環境の変化が想定されています。これまで経営統合やDXへの取り組みにより積み上げてきた円貨アセットを最大限に活用し、金利上昇局面におけるメリットの取り込みを図ります。

営業部門では、口座振替や決済、ローン等と紐づいた「粘着性の高い預金」の獲得、取引先の事業成長支援の対価として「適切な貸出金利鞘」の確保につとめます。

また、全従業員が自身の業務と企業価値・ROE向上のつながりを理解し、RORA運営の意識を高めることで、RORAの底上げに取り組めます。

市場部門は、債券利回りの上昇が資金利益にプラスの影響を与える一方で、同時に、債券価格下落による含み損の要因にもなります。有価証券のバランスシート全体で評価損益をコントロールしながら、リスク・リターンの最適化を図ります。

次期中計の取り組み(①既存ビジネスモデルの変革②投資銀行ビジネスの強化、みんなの銀行の黒字化、金利メリットの享受)により、2027年度までにROEを8%以上に引き上げるとともに、成長投資の効果をしっかりとお示しすることで、投資家の皆さまのFFGに対する「将来の収益期待」を高めていきたいと考えています。

財務レバレッジコントロール

資本政策は「健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスをとった資本運営」を基本方針としており、健全性の前提となる自己資本比率の目安は10%程度(パーゼルⅢ、完全適用ベース)としています。

その中で、株主還元は「利益成長による安定的な配当(維持・増配)」を基本とし、現在の配当性向は、将来の株主還元強化を見据えた成長投資とのバランスを考慮した上で、35%程度を目安としています。また、自己株式取得は、業績動向や資本の状況・成長投資の機会・市場環境等を考慮して機動的な実施を検討することとしています。

これまで、2007年の設立以来、着実な利益成長により

配当の維持・増配を実現しており、2024年度においても前年比+20円一株あたり135円を予定しています。

次年度以降の株主還元は、引き続き「利益成長を通じた安定的な配当(維持・増配)」を基本方針としつつ、長期戦略で目指す事業ポートフォリオでの適正資本の水準感や、成長投資の機会および利益水準を考慮した上で、「還元方法」や「還元率」など、改めて検討・協議を進めていきます。

企業価値の向上に向けて、利益成長を図りながら、資本効率も向上(「2027年度ROE8%(将来的には10%)達成)させるべく、適切な資本運営に取り組んでまいります。

株主資本コストの低減

ROEの向上に向けた事業戦略や人財戦略、資本戦略に関するFFGの考え方について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくために、非財務情報の開示充実と積極的なIR活動に努めています。

今年度の統合報告書では、FFGが創りたい「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」とFFGの事業活動のつながりについて、ご理解を深めていただくことを企図して、非財務情報の開示を充実させています。

IR活動については、5月と11月のラージミーティングに加えて、「社外取締役との座談会」と「DX推進本部の取り組み」をテーマにIRDayを実施しました。このIRDayは、年2回程度、テーマを変えて定例開催する予定です。また、投資家の皆さまの関心が高いトピック、事象が発

生した場合には、適宜・適切なタイミングでコミュニケーションの機会を設けます。

情報の非対称性の解消により、投資家の皆さまから見たリスク要因を低減させることで、株主資本コストの低減に取り組めます。

次のページに「企業価値向上に向けた取り組みの全体像」をお示しました。成長戦略の実行によるROEの向上、FFGの成長率向上と株主資本コストの低減によるPERの向上により、FFGの企業価値・PBR改善に取り組んでまいります。

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、FFGへの理解を深めていただけますと幸いです。今後ともよろしくお願いたします。

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資

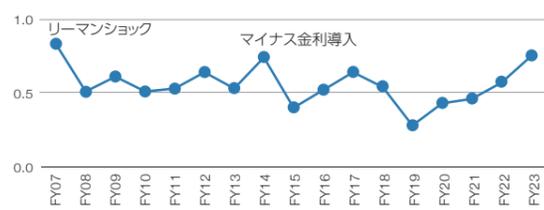
# 企業価値向上に向けた取り組みの全体像

## ■ 株主資本コストと目標ROE

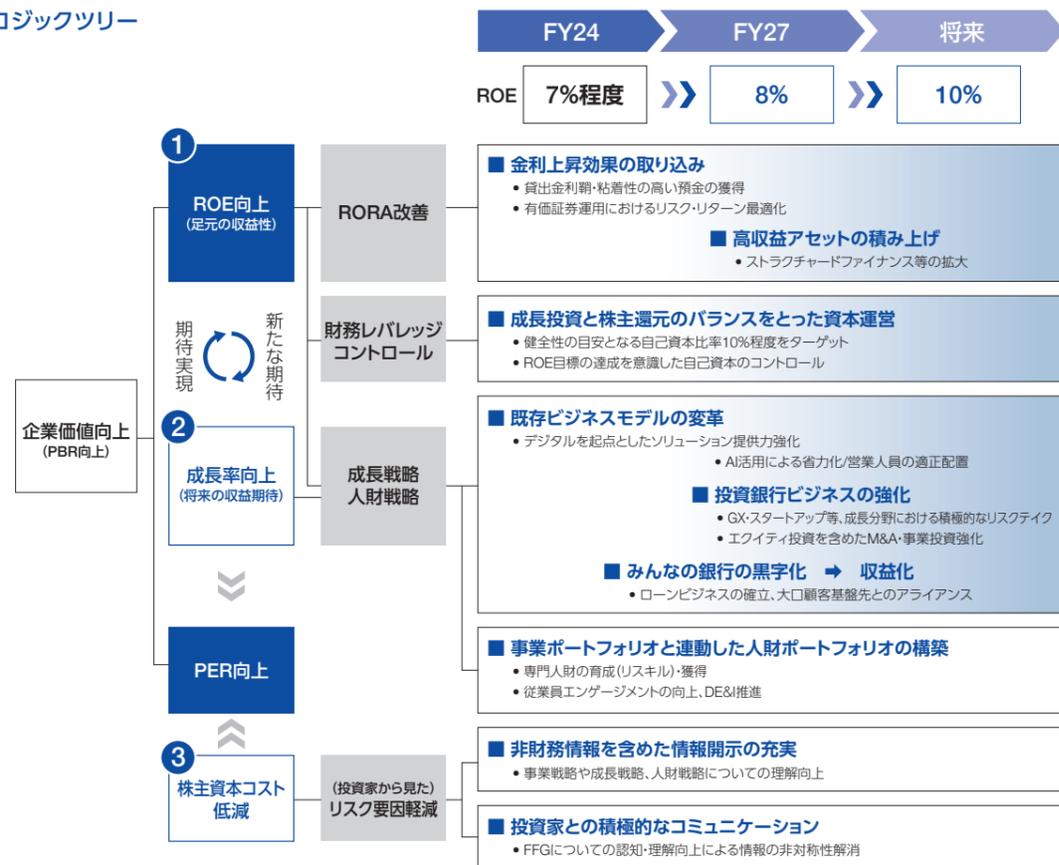
$$PBR = \frac{ROE}{\text{株主資本コスト} - \text{成長率}} \times 1$$

CAPMに基づく株主資本コスト	8%程度
第7次中計の目標ROE	6%程度
次期中計の目標ROE(株主資本コストを満たす水準)	8%以上
将来的な目標ROE	10%以上

(PBRの推移)



## ■ ロジックツリー

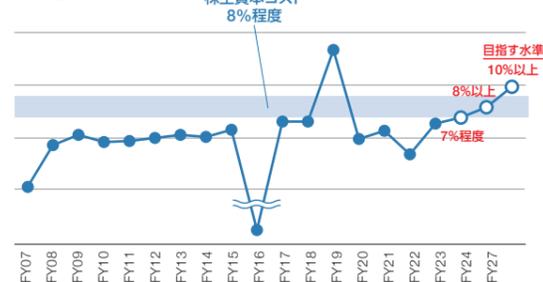


### ① ROE向上

リスクリターン最適化については、銀行業特有の自己資本規制も意識した上で収益性を引き上げる必要があり、RORAを軸にROE向上につなげていきます。

$$RORA = \frac{\text{利益}}{\text{リスクアセット}} = \frac{\text{自己資本比率}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{ROE}}{\text{自己資本}}$$

(ROEの推移)



### ② 成長率向上と③ 株主資本コスト低減によるPER向上

ROEの引き上げとともに、成長投資の効果をしっかりとお示しすることで、投資家の皆さまからのFFGに対する将来の収益期待(成長率)を高めていきます。また、非財務情報を含めた情報開示やIR活動を通じて、市場との情報の非対称性の緩和を図りPERの向上を目指します。

## 株主・投資家との対話状況

FFGでは、企業価値の向上に向けて、株主・投資家との「建設的な対話」に積極的に取り組んでいます。

### ■ 対話の対応者

経営陣を中心に、右記のような機会を通じて株主・投資家との対話を実施いたしました。また、右記に加え、国内外の株主・投資家からの申し出の都度、経営陣またはIR担当者が個別の対話を実施しております。

	概要	対応者	参加者 (オンライン視聴者を含む)
2023/5/23	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	115名
2023/6/29	株主総会	取締役社長	229名
2023/9/14	機関投資家向けスモールミーティング	取締役社長	11名
2023/11/29	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	114名
2024/1/12	機関投資家向けセミナー	取締役社長	18名
2024/5/28	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	108名

### ■ 対話を行った株主・投資家の概要

国内・海外の機関投資家(アクティブ運用・パッシブ運用)のファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当者、セルサイドアナリスト等と対話を実施いたしました。

### ■ 対話における主なテーマや関心事項

「第7次中期経営計画の概要や進捗」「資本政策に対する考え方」「みんなの銀行」「サステナビリティ」などのテーマについて対話を実施いたしました。

### ■ 対話における意見等のフィードバックの実施状況

対話において把握された株主・投資家の意見等については、適宜取締役等への報告を実施いたしました。また、対話から得られたフィードバックを経営陣・関係部門と共有し、経営戦略に活かしております。

## 株主還元

当社グループの株主還元は、利益成長による安定的な配当(維持・増配)を基本としており、2007年の設立以来、配当の維持・増配を実現してきました。

2022年度にスタートした第7次中期経営計画では、健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスを考慮して、配当性向35%程度を目安とする業績連動型

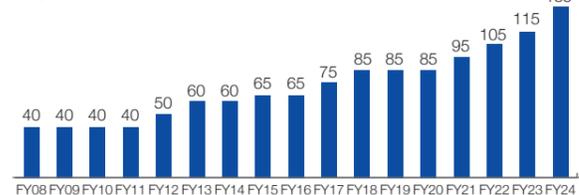
の配当テーブルを設定し、安定的な利益還元を目指しています。

また、自己株式の取得については、今後も業績動向や資本の状況、成長投資の機会、市場環境などを考慮して、機動的な実施を検討いたします。

### 配当テーブル

連結当期純利益水準	1株あたり配当金目安
700億円以上～	年間135円～
675億円以上～700億円未満	年間130円～
650億円以上～675億円未満	年間125円～
625億円以上～650億円未満	年間120円～
600億円以上～625億円未満	年間115円～
575億円以上～600億円未満	年間110円～
550億円以上～575億円未満	年間105円～
525億円以上～550億円未満	年間100円～
500億円以上～525億円未満	年間95円～
～500億円未満	配当性向35%程度

### 1株あたり配当額推移/円



※2018年10月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合で併合いたしました。上記の数値は、2018年9月以前の配当金を株式併合後の金額に引き直して計算しております。

目指す姿 価値創造ストーリー FFGについて 各行頭取メッセージ 持続可能な地域社会の実現 経営基盤の強化 データ集

④ 人的資本経営

# 人事担当役員メッセージ



FFG執行役員  
FFG 人事統括部長  
小津和 健吾

### 一人ひとりが自律自走する活力ある組織へ

デジタル技術の進展や個人の価値観の多様化により、お客さまのニーズは日々変化しています。

これらの変化を捉え、将来にわたってお客さまから選ばれ続けるために、FFGはこれまで、サービスの幅を広げ、専門性を高めてきました。その結果として、現在のFFGは、4つの銀行と1つのデジタルバンク、23の関連会社に、さまざまなスキルや経験を持つ約12,000人の従業員が働く組織へと成長しました。

成長の過程で、エンジニアやデータサイエンティストなど、これまでの銀行とは異なる領域のメンバーが加わったことや、外部パートナー企業の社員と一緒に働く機会が増える中で、従業員一人ひとりの仕事に対する価値観や、希望するキャリア、働き方も多様化しています。

FFGの最大の強みは「人」の力であり、「人」が企業価値向上の源泉です。多様な価値観を尊重し、従業員一人ひとりが自律自走することで、FFGとして最大限のパフォーマンスを発揮できる活力ある組織を目指します。

### 事業戦略と人材戦略の連動

来年度に向けて、長期戦略の策定を進めていますが、①デジタル/AIの活用により、お客さまを深く理解し、デジタルと人によるきめ細やかなサービスを提供する、②GXやスタートアップなど、九州における成長分野での積極的なリスクテイクにより地域の産業振興に貢献する、

③成長地域・分野におけるビジネスの拡大により①および②を加速させる、これら3つを大きな柱に据える方向で検討を行っています。

長期戦略の議論と並行して、事業戦略を実現するための人材ポートフォリオの構築についても議論を進めています。

具体的には、デジタル/AIの活用による業務効率化で捻出した人員のリスキングを促進するとともに、各領域における専門人材のキャリア採用をこれまで以上に強化することで、高度な専門性を有する人材の総人員に占める割合を増加させていく計画です。

事業を支え、実行していくのは「人」であり、一人ひとりのパフォーマンスを最大化させていくためには、従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。

人的資本経営の観点から、「人」の力を向上させるための投資は積極的に実施していく方針であり、従業員と組織双方の持続的な成長につなげていきたいと考えています。

デジタル/AIを活用した利便性の高いサービスは、異業種を含めた競合への対抗策であり、お取引の前提となるものです。そこにFFGの最大の強みである「人」の力による付加価値を加えることで、お客さまに“FFGがいい”と選ばれ続けることを目指します。

### 従業員が活躍するフィールドの拡大

お客さまのニーズの多様化とともに、FFGの事業領域が拡大したことで、従業員が活躍できるフィールドは広がっています。従業員一人ひとりが望むキャリアを尊重しながら、長期戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの構築が進むように、人材の育成と獲得に取り組みます。

今後さらに、専門的なスキルを要する業務が増加し、キャリアプランも多様になる中では、これまでの画一的な人事(評価・処遇)制度を改め、従業員の多様な選択と柔軟な人材配置が実現できる制度に変えていく必要があり、検討を進めています。

### 従業員エンゲージメントの向上

従業員のエンゲージメントを高めるためには、FFGの理念やビジョンへの共感を得ることが重要です。今回、FFGの組織・人材が多様化し、成長に向けた遠心力が強まっていることを踏まえ、改めて全従業員の北極星となる存在意義を定めるとともに、これまでFFGの従業員が大切にしてきた「あなたのいちばんに。」という価値観とのつながりを整理し、FFGの理念体系を再構築しました。

### 【FFGの存在意義】

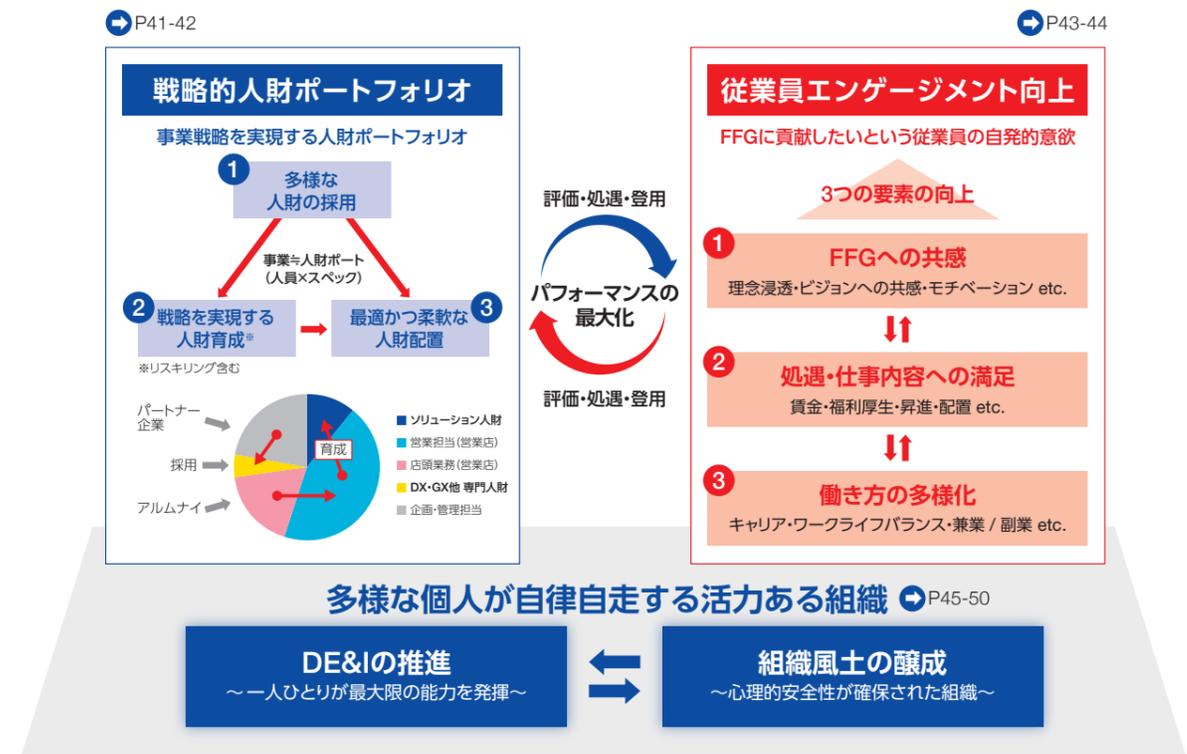
“一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。”

- さまざまな職場で働く従業員一人ひとりが「あなたのいちばんに。」という価値観・想いを持って日々の業務に取り組み、FFGの組織の力で「一歩先を行く発想」を生み出します。
- 従業員一人ひとりが目の前の「あなた」の課題を解決することが、「地域の真のゆたかさ」に続いています。

新卒採用者・キャリア採用者ともに、その多くの方が、FFGへの志望動機について「地域・九州に貢献したい」と話します。今回策定したFFGの存在意義が従業員に浸透し、従業員の日々の業務が、地域のゆたかさにつながることを実感できれば、従業員エンゲージメントが高まり、企業価値向上の好循環につながっていくものと考えています。

10年後も、従業員から“FFGがいい”と選ばれ続けるような人材戦略に取り組んでいきます。

### ■ FFGの人材戦略



④ 人的資本経営

# 戦略的人財ポートフォリオの構築

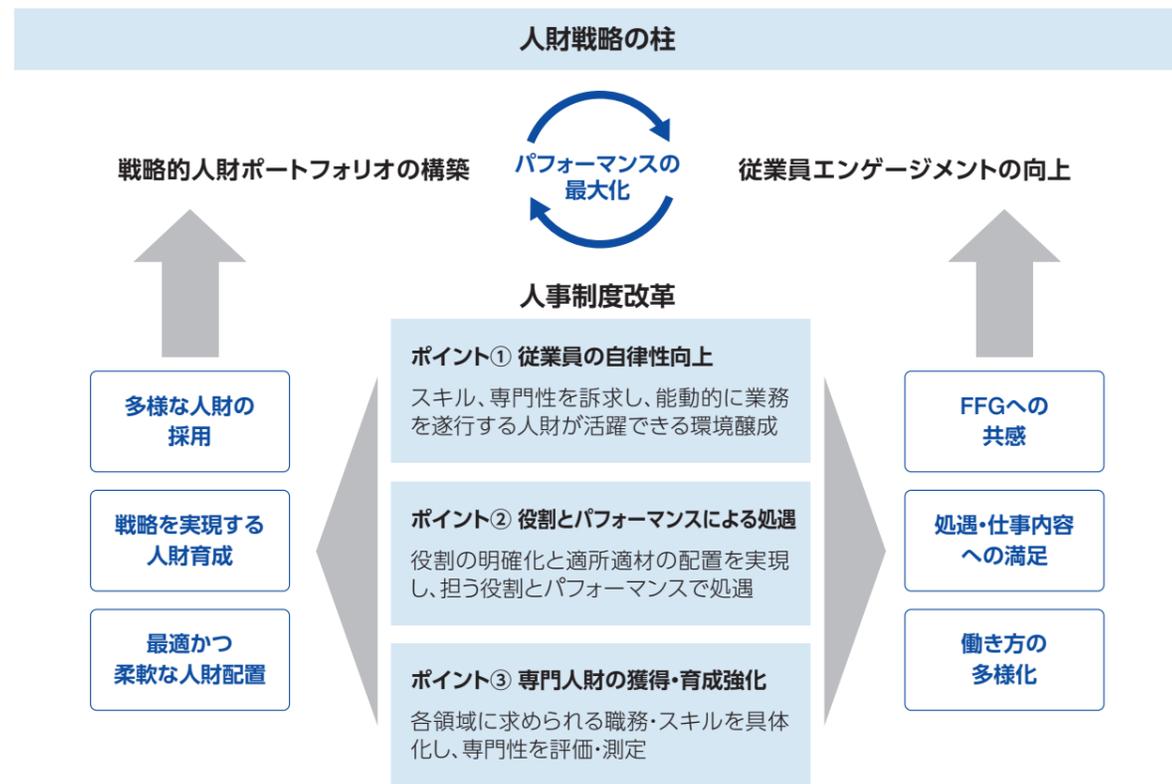
事業戦略を実現するための人財ポートフォリオの構築に関しては、①多様な人財の採用、②戦略を実現する人財育成、③最適かつ柔軟な人財配置に取り組みます。

今後、デジタル/AI・GX・スタートアップなど、FFGならびに地域の成長に向けた重点取組を中期経営計画に落とし込む過程で、事業部門と連携しながら、各分野で必要になる人財のスペックと人数を具体的に定め、現状と目指す姿のギャップをどのように埋めていくのか、そのロードマップの作成を進めます。

戦略的人財ポートフォリオの構築と従業員エンゲージメントの向上を進めていくためには、人事制度の改革も必要だと認識しており、経営レベルで議論を進めています。

事業環境の変化もさることながら、就労意識の変化や多様なワークライフバランスなど、従業員個人を取り巻く社会環境の変化も激しいことから、FFGの強みである「人」の力を高めていくために、人事制度の改革にもスピード感を持って取り組んでいきます。

## 人事制度の方向性



## 人的資本関連データ

### ① 多様な人財の採用

FFGでは成長部門への人員配置に必要な人員を確保するため、積極的な採用活動を実施しています。

2023年度は通常の新卒採用とは別に銀行の専門セクションへ配属し、各領域のプロフェッショナルとして活躍してもらうための部門別採用を導入しました。

※2023年度より福岡中央銀行合算

	2022年度	2023年度
新卒採用者	337	454
うち部門別採用	—	14
キャリア採用	100	122

### Topic FFGアルムナイコミュニティの開設

外部で新たな経験やキャリアを培ったアルムナイ（退職者）を人的資本ととらえ、アルムナイと持続的な関係性を築くため、2024年8月にFFGアルムナイコミュニティを開設しました。

本コミュニティではFFGの新たな事業や人財が活躍する組織風土醸成に向けた取り組み等を発信していきます。また、アルムナイ同士の情報交換や交流の場を提供し、ビジネスパートナーとしての協業や再入社等の機会を創出することで組織力の強化につなげていきます。

### ② 戦略を実現する人財育成

急速な事業環境の変化に対応できる多様な人財を育成するため、従来型の研修の強化に加え、自己啓発メニューを拡充するとともに、スキル・業務ごとの体系的な育成プログラムや専門人財育成のためのオーダーメイド型プログラムなど、育成メニューの拡充を実施しています。

人財育成投資額（2023年度）		育成プログラムの拡充（2023年度受講者数）		
年間研修費用	資格試験 自己啓発奨励金	デジタル人財 育成プログラム	ソリューション人財 育成プログラム	次世代リーダー プログラム
324百万円	68百万円	20人	48人	6人

### ③ 最適かつ柔軟な人財配置

#### ■ エリア・ユニット制

営業店の担当者をエリアごとに集約し、OJT[リアル]とシステムを活用した情報・ノウハウの共有という「デジタル」の双方から、営業担当者のスキルを高める、柔軟かつ効率的な営業を行う新たな営業体制です。（→詳細P20）

#### ■ デジタル人財の採用・育成

FFGだからこそできる新たな付加価値の提供の実現に向け、デジタル人財の採用・育成を強化しています。

デジタル人財数  
FY22 448人 → FY23 503人



FFG 人事統括部  
福岡銀行 人事部 採用担当  
木山 麻由美

### FFGが選ばれる理由、FFGで働く魅力は？

新卒・キャリア採用ともに「地元で働きたい。地元で貢献したい」という志望動機が一番多いです。九州の人の地元愛の強さは、FFGのリクルート活動に優位に働いています。

もう一つの魅力は、iBankやみんなの銀行に代表される先進的でチャレンジングな取り組みです。良い意味で地方銀行らしくないFFGのブランドイメージがあることで、異業種を含めた幅広い層にリーチできていると感じます。また、他行に先駆けてストラクチャードファイナンスに取り組んできたことから、投資銀行部門においては、メガバンクや証券会社からの転職希望者も多いです。

地元で貢献しながら、メガバンク、あるいはテック企業のような専門的な仕事に取り組めることが、FFGで働く魅力だと思います。今後も、FFGの存在意義やビジョンに共感し、最大限に力を発揮していただける方の採用に取り組んでいきます。

④人的資本経営

# 従業員エンゲージメントの向上



FFGの従業員一人ひとりが、事業戦略の実現に向けて自発的に行動し、最大限のパフォーマンスを発揮するためには、エンゲージメントの向上が不可欠です。

エンゲージメントを向上させる要因は主に「①FFGへの共感」「②処遇・仕事内容への満足」「③働き方の多様化」だと考えています。

### ①FFGへの共感

従業員が自らの業務の社会的意義を見だし、モチベーションを向上させるため、FFGの存在意義や長期ビジョンの浸透、共感の深化に取り組んでいます。

### ②処遇・仕事内容への満足

従業員一人ひとりの自己実現を可能にするキャリアパスを充実させるとともに、賃金・昇進等を含めた処遇のあり方を検討し、高い納得感を持って業務に取り組むことができる環境整備を進めます。

### ③働き方の多様化

従業員がそれぞれに持つ多様なバックグラウンドを尊重し、仕事とプライベートの両立を図ることで、従業員のウェルビーイングを高めていきます。

### エンゲージメントサーベイの実施

FFGでは2022年度から、エンゲージメントサーベイを実施しています。従業員エンゲージメントを可視化し、そ

の結果から得られた課題の解決に向けた取り組みを繰り返しながら、エンゲージメントの維持・向上を図っていきます（福岡中央銀行は2023年度よりエンゲージメントサーベイを開始しています）。

2022年度のエンゲージメントサーベイでは、執務環境面の充実度やコミュニケーションの希薄化といった課題が見えたことから、改善に向けて、役員と従業員がインタラクティブに対話しながらFFGの未来への共感を深める機会の創出、職場懇親会等のコミュニケーション施策、ベア等の処遇改善などに取り組ましました。

その結果、2023年度のエンゲージメントサーベイでは、2022年度と比較して、全社的な連携・連帯感や業務環境面などに関する満足度が改善し、全体のスコアも引き続き良好な結果となりました。

2023年度のサーベイ実施後、全職場の所属長向けフィードバック研修と各職場でのワークショップを開催しました。職場ワークショップでは、所属長をファシリテーターとして、従業員の皆さんのエンゲージメントへの理解を深めていただくとともに、職場改善に向けたアクションプランを策定しています。アクションプランをアップデートしながら職場改善に取り組むことでエンゲージメントの向上につなげていきます。

### 2023年度エンゲージメントサーベイ結果

- ▶会社・仕事・職場・上司に対する「期待度」と「満足度」という観点から、従業員のエンゲージメントの測定を実施し、各種人事施策の効果を可視化
- ▶2022年度のスコア(59.0 A)のスコアを踏まえエンゲージメントサーベイ事業者である株式会社リンクアンドモチベーションが主催する「ベストモチベーションカンパニーアワード2024」にて大手企業部門全国6位を受賞

スコア **59.1**

レーティング **A**

※本サーベイを利用している約1万社の平均がスコア50  
※AAA～DDのランクで上から3つ目のランク



## 人的資本関連データ

### ①FFGへの共感

#### ■「新理念体系」の検討にかかるワークショップの実施

理念体系の見直しにあたり、これまでブランドスローガンとして掲げてきた「あなたのいちばんに。」が、従業員一人ひとりにどのように浸透しているか、FFGが世の中にもたらす提供価値、存在意義は、どのような言葉で示すべきか等について、幅広い業務・役職の従業員間でディスカッションを実施しました。参加した従業員にとっても、自分自身がFFGで働く目的や目標を見つめ直す機会になりました。

#### ■ 営業店フォーラム/本部フォーラム

毎期初、各拠点・地域ごとに、FFGが目指す姿、注力する取り組み等について、経営陣から従業員に向けて、直接メッセージを伝える機会を設けています。2024年度下期からは、「FFGの存在意義」「創りたい社会」「長期戦略」についてのメッセージを発信し、それらの浸透を図っていきます。

#### ■ FFG理念共創プロジェクト

新理念体系の使用開始となる2025年4月1日に向け、2025年3月末までを社内浸透期間と位置付け、さまざまな浸透施策を実施します。新理念体系を理解し、共感し、自分事化して、日々の業務に落とし込むことを目指し、理念浸透セッションや、従業員参加型でのブランドブックの作成、自分事化へ向けたワークショップなどを実施する予定です。



### ②処遇・仕事内容への満足

#### 処遇改善

#### ■ 初任給引き上げ(2024年7月～)

FFGの将来を担う優秀な人財の獲得、ならびに多様な人財の確保と従業員のエンゲージメント向上を目的として初任給の引き上げを実施しました。

福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行	260,000円
福岡中央銀行	230,000円

#### ■ 2年連続のベア実施

物価動向や経営環境の見直しに加え、「賃上げによる景気的好循環形成」に対する社会的期待を踏まえて、2年連続のベアを実施しました。

2023年度賃上げ率(定期昇給含む)	6.0%程度
2024年度賃上げ率(定期昇給含む)	6.4%程度

#### 仕事内容の満足

#### ■ キャリアチャレンジ制度

FFGで勤務する従業員が、所属の枠を超えて希望するポスト(業務)に応募できる制度。FFGがチャレンジする新しい事業領域で専門性の高い業務を中心に公募しています。

2022年度応募者数 294人 2023年度応募者数 263人

#### ■ スペシャリストコース

法人・個人営業のフロント業務、IT、市場、リスク管理部門など専門業務の経験を積んだ社員自らがキャリアを選択できる制度。専門人財の育成とキャリアパスの多様化を目的としています。

2022年度在籍数 12人 2023年度在籍数 17人

### ③働き方の多様化

#### ■ 社内兼業制度

営業店に勤務する従業員が、現在の業務を続けながら、本部業務に挑戦する機会を設けることで、多様な働き方、キャリアパス実現に向けた支援を行う制度

#### ■ フレキシブル休職制度

キャリア開発やプライベートな事情に専念し、復職後のキャリアを充実させるための多目的型休職制度

#### ■ ジョブリターン制度

結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤などにより退職した従業員に対し、再就職の機会を提供する制度

④人的資本経営

DE&I



FFG DE&I推進グループ長兼  
福岡銀行 DE&I推進室長  
**野田 あすみ**

東京の大学を卒業後、メガバンクに入社。配偶者の転職を機に2010年に福岡銀行へ中途入社。入社以来、ストラクチャードファイナンス案件・海外金融案件等に携わり、2022年度より人事部に所属。2023年4月よりFFGのDE&I推進グループ長兼福岡銀行DE&I推進室長。2児の母として、これまで、産休・育休・休職\*などの各種制度を利用。\*配偶者の海外赴任に伴い、「フレキシブル休職制度(利用当時は配偶者転勤休職制度)」を利用

1年間の取り組みを通じて、組織の変化をどう感じていますか

昨年度の統合報告書で『誰もが』自分の生活と仕事を大切にしながら成長できる職場の実現に取り組みたいと申しあげました。目指す姿から考えるとまだまだ途上ではありつつも、従業員の皆さんがそれぞれの価値観で色々な選択をされており組織の同質性に変化が生じていると実感する部分もあります。

例えば、男性育児休業については、義務化している10営業日の取得者だけでなく、3カ月・半年・1年の休暇取得者もあり、働き方・考え方が多様になり、選択の幅が広がっていると感じています。

また、DE&Iに関する理解促進・実践という面では、人事部主導の取り組みだけでなく、各職場独自の勉強会の開催、日々の業務運用・育成の中での実践が行われ、組織全体が良い方向に変化していると感じます。

DE&Iに関する現状の課題を教えてください

FFGでは役職者に占める女性とキャリア採用者の割合についてKPIを設定しています。これは、事業戦略を実現するためには多様な背景を持つ人財の活躍が必要だと考えているからです。

ジェンダーダイバーシティ推進という観点での課題は大きく2点と考えています。

1点目は、トップリーダー層の輩出とその母集団拡大です。足元、所属長クラス(営業店副支店長相当以上)における女性比率はおおよそ8.6%程度と低位です。意思決定層の多様化はFFGの企業価値向上に必要不可欠であり、対象者への個別アプローチとともに、社内の機運も醸成しながら、継続的に女性リーダーを輩出したいと考えます。

2点目は、ジェンダーダイバーシティを組織全体の取り組みと

して定着させることです。2023年度のFFGの女性役職者比率は18.7%と、徐々に比率は上昇し、女性の活躍するフィールドも広がっていますが、FFGの男女比率を勘案するとまだまだのびしろは大きいと考えます。性別役割分業意識から脱却し、エクイティの観点から「公平」に成長機会を与えられる環境を整備していく必要があります。

多様で柔軟な働き方が実現できる組織づくりという観点からの課題は大きく2点と考えています。

1点目は、性別によらない両立支援の推進です。ライフイベントに左右されずに能動的にキャリアを実現していくためには、多様な働き方が実現できるような制度の拡充と組織風土の整備をさらに進めていく必要があります。

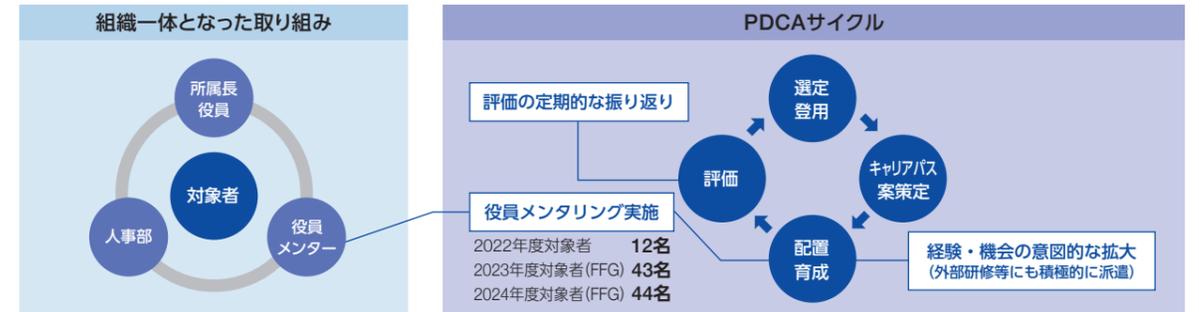
2点目は、多様なバックグラウンドを持つ人財の尊重・支援です。中でも、キャリア採用者が持つ多様な経験/ノウハウをいかにして組織に落とし込みFFGの企業価値向上につなげていくかが課題だと考えます。

DE&I実現に向けた従業員へのメッセージをお願いします

従業員の皆さんの仕事に対する価値観や働き方、キャリアプランが多様化している中では、画一的な組織から抜け出し一人ひとりがそれぞれの違いを認め尊重しながら環境を変えていくことが必要です。同時に、能動的にキャリアを形成するためには、自らのありたい姿を中長期的にイメージしながら成長し、ライフイベントに左右されずに“自らが選択肢を選び取っていく”という考え方を持つことも必要だと考えています。DE&I推進は一部の人のためのものではなく、従業員の皆さん全員の「あなたのいちばんに。」を目指すものです。ぜひ一人ひとりが自分事として一緒に取り組んでいただきたいと思います。

トップリーダー育成に向けたキャリア形成サポート

- 副支店長クラス以上の女性行員に対しては、対象者一人ひとりの中長期的なキャリアパスを勘案した上での計画的な配置と育成、役員とのメンタリングプログラムの実施など、所属・役員・人事部が一体となりキャリア形成支援を強化しています。
- PDCAサイクルを回しながら、ポジションにつけて育てるといった積極的な登用も実践していきます。



キャリアパス多様化に向けた取り組み例 ~福岡銀行 Woman Job Trial~

- 女性のキャリアパス多様化に向けて土曜日に自主参加の融資勉強会を開催(2021年以降毎年開催、過去3カ年で計176名参加)。
- 受講後、参加者の希望に応じて融資業務への配属などキャリアパスの拡大を図っています(過去3年累計38名が担当業務変更)。



講義



セッション

人的資本関連データ

役職者以上における多様性の強化

女性に対する育成施策の拡充に加え、キャリア採用人材を含めた、適切・公平なマネジメントやサポートを実施しています。

各種両立支援の拡充

FFGでは一人ひとりの違いを尊重しながら支え合い、『誰もが』自分の生活と仕事を大切にしながら成長できる職場の実現に取り組んでいます。

■ 多様な背景を持つ役職者比率

2023年度実績	2030年度目標
24.7%	35.0%以上

■ 役職者に占める女性比率\*

2023年度実績	2028年度目標
18.7%	25.0%

\*[女性の職業生活における活躍の推進に関する法律](2015年法律第64号)の規定に基づく管理職の定義と同等。

■ 男性育児休業取得義務化  
男性の育児参画を積極的に推進していくため、男性育児休業につき10営業日の取得を義務化しています。男性の育児休業をきっかけに働き方の見直しを進めています。

	福岡銀行	熊本銀行	十八親和銀行	福岡中央銀行
取得率(2023年度)	100%	108%	102%	108%
平均取得日数	2022年度	12.1日	6.6日	9.7日
	2023年度	15.6日	13.4日	16.1日
				4.8日

■ 両立支援における認定取得  
子育て支援サポート企業として「くるみん」認定、女性活躍推進企業として「えるぼし」認定を取得(両立支援制度例:復職支援プログラム、企業内保育所設置、短時間勤務制度、育児サービス利用料補助など)



くるみん認定  
厚生労働大臣が「子育てサポート企業」として高い水準の取り組みを行っている企業を評価  
「くるみんプラス」…福岡銀行取得  
「くるみん」…十八親和銀行・福岡中央銀行取得



えるぼし認定  
厚生労働大臣が女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して認定「えるぼし(3段階目)」  
…福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行取得

目指す姿 価値創造ストーリー FFGについて 各行頭取メッセージ 持続可能な地域社会の実現 経営基盤の強化 データ集

④人的資本経営

組織風土

インナーコミュニケーション

働き方や個人の価値観が多様化する中で、従業員がFFGの目指す姿に共感し、グループ丸となって同じ方向に進んでいくためには、今まで以上にコミュニケーションによる相互理解が重要です。

また、良好なコミュニケーションを積み重ね、多様な視点を持つ従業員が上司・部下、部署などの立場に関係な

く、率直に意見を言うことができれば、リスク管理の強化や不祥事等の予防・早期発見による「信頼」の確保に加え、新たなビジネスの創出や働きがいの向上が期待できると考えています。

さまざまなコミュニケーション活性化の取り組みを通じて、従業員一人ひとりの多様性を尊重しながら、「心理的安全性が確保された組織風土」を醸成していきます。

●コミュニケーション活性化イベントに対する費用補助

「心理的安全性の確保された組織風土」醸成を目指し、2023年度から、各職場で実施するコミュニケーション活性化イベントに対する費用補助を行っています。

一緒に働く仲間の人となりを深く知る機会となるような、趣向を凝らしたイベントが各職場で実施されています。社内SNSを活用してイベント内容は社内で共有され、円滑な人間関係の形成、従業員エンゲージメントの向上につながっています。



●家族参観日

FFGでは毎年、従業員の家族を職場に招待する「家族参観日」を開催しています。

家族参観日は、家族に従業員の働き姿・職場を見てもらい、従業員の仕事と家庭の調和（ワークライフバランス）を推進するとともに、職場内のコミュニケーション活性化・従業員エンゲージメント向上・相互理解につなげることを目的としています。

日ごろの業務では見られない一面がうかがえることで、新たなコミュニケーションのきっかけとなっています。



●FFG EXPO 2024 ～FFGの変革を体感しよう～

FFGが目指す「既存ビジネスモデルの変革」に向けた各種施策を「EXPO」形式で紹介する、従業員向けイベントを開催しました。各施策のブースをめぐることで、各施策への理解を深めるだけでなく、施策を通じた自身の働き方や業務の変革、施策や組織間のつながりを体感できるイベントとしました。

全2日間の開催期間中、500名超の従業員が参加。参加者からは、「さまざまな施策を実際に体験し、その施策に関わっている仲間からじかに想いを聞くことで、モチベーションの向上につながった」といった声が出るなど、従業員同士の相互理解を通じた、組織内の横断的な連携のきっかけとなり、組織風土の改革につながる有意義なイベントとなりました。



●社内SNSの活用

FFGが持続的に成長していくためには、従業員一人ひとりが持つ知識や経験を組織で共有することが重要です。個人の持つ認知資産（情報・知識・経験など）をこれまで以上にスピーディーに、組織横断的に誰もが発信できる環境を構築することで、外部環境の急速な変化に対応できる組織を目指しています。

社内SNSの活用により、新たな価値を誰もが生み出せる組織となることで、働きがいやモチベーション向上にもつなげていきます。

社内SNSではさまざまなテーマで投稿がされており、日々の業務につながるような発信はもちろん、所属する部活動や趣味に関する投稿もあり、新たなつながりを生む場として、コミュニケーション活性化に寄与しています。

〈コミュニティ例〉

佐々木チーフ・ストラテジストのマーケット情報

佐々木チーフ・ストラテジストによる、定期的なレポート配信のほか、旬のマーケット情報をお届けするコミュニティ。

FFGブルーグループズ

トップキュウシュウリーグに所属するFFGのラグビー部の情報を発信するコミュニティ。

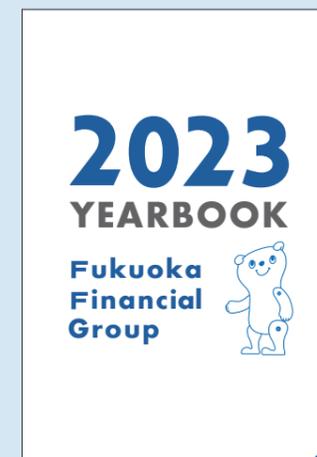


●FFG イヤーブック

インナーコミュニケーション活性化と社内SNSの積極活用を目的として、投稿された業務・地域活動・イベント・部活動などの写真を活用し、従業員全員で1年を振り返るフォトブックを作成しました。

2年目となる2024年度も多くの投稿が寄せられており、他拠点の活動の共有、部署や会社を超えたコミュニケーションのきっかけになっています。

完成したイヤーブックを見た従業員からは、「自分たちの取り組みが取り上げられてうれしかった」「支店独自の取り組みをもっと発信していきたい」といった声が上がっており、心理的安全性の確保された組織風土醸成、エンゲージメントの向上につながっています。



④ 人的資本経営

# 多様な人財の活躍

FFGが持続的に成長していくためには、さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の活躍が不可欠です。多様な人財一人ひとりが持つ力を最大限発揮することができる組織であるために、FFGはDE&Iの考え方を経営の根幹に据え、その実現に向けて各種制度の充実を図っています。従業員の持つ背景や価値観は一人ひとり異なります。バック

グラウンドの異なる従業員一人ひとりの「知識・経験」の多様性を尊重し、それらを融合させ、チームとなって刺激し合いながら、アイデアを創出し、事業戦略を実行していきます。

## 3カ月間の育児休業取得



FFG DX推進本部  
AI戦略グループ  
副調査役

**木立 淳司**

Profile  
2016年、福岡銀行博多駅前支店入行。  
外部出向、産業金融部、FFG Successionを経て、現在、FFG DX推進本部 AI戦略グループに所属

昨年、第1子を迎えるにあたり、妻の出産予定日から子どもの首がすわるまでを目安に、9月から12月までの3カ月間、育休を取得しました。育休取得のおよそ半年前に上司に相談したところ、快く承諾していただき、同僚たちも理解を示してくれたため、取得しやすい雰囲気でした。育休取得に対する周囲の理解が得られたことや、育休中の心構え等について上司と話し合えたことが、3か月間職場を離れる不安の軽減につながりました。

育休取得までの間は、自分の業務の可視化・マニュアル化を実施し、業務の引継ぎを行いました。育休中は、仕事とは異なる育児の大変さと自身の至らなさを実感し、改めて妻への尊敬が深まりました。

今回の育休取得を通じて、「仕事の見える化」と「標準化」の重要性を再認識しました。今回は職場を離れる時期が予め明確

でしたが、人事異動や諸事情による突然の休暇取得などを考えると、日々の業務内容を常に共有しながら進めることが重要だと思います。私自身、復職後はオープンなコミュニケーションを心掛け、自分の業務をなるべくグループのSharePointで共有し発信するようにしました。また、「業務の効率化」に関する意識も高まりました。なるべく早く帰宅し、夕方から夜にかけて育児（食事・入浴・寝かしつけ）に取り組むために、日中の業務の効率化や時間管理の工夫をしています。例えば、ルーティンよりも企画系の業務が多いため、能動的にゴールやタスク設計・スケジュール管理を行うように心掛けています。その他、ミーティングが短時間で終わるように、目的設定やアジェンダ周知など、事前のコミュニケーションを丁寧に行うことや、上司や同僚との会話を通じて、業務の目的やゴールを最初に明確化してから実際の

作業にとりかかる、といったことを意識しています。幸い、復帰直後に自身の希望する働き方についてグループ内で発信する機会をいただいたこともあって、現在でも周囲の理解・協力を得ながら、育児と仕事の両立が図れています。

私が仕事で大切にしていることは「適材適所」です。仕事を全て自分で抱え込む必要はなく、余裕がある人、得意な人が引き受ける方が全体として効率的であり、それが組織のあるべき姿だと考えます。そのために、遠慮せず周囲を頼る一方で、自分でできることは積極的に引き受ける、また自分ができることを増やしていく努力もしています。

さまざまな知見や考え方、サービスやテクノロジーなど、良いものを自分の仕事に積極的に取り入れるとともに、それを組織全体に発信することで、FFGに貢献していきたいと思っています。

## 産休・育休の取得～職場復帰



十八親和銀行  
城山支店 課長

**野原 彩**

Profile  
2013年、親和銀行大村支店入行。  
ウェルスマネジメントトレーナー、長崎営業部、ソリューション営業部を経て現在、城山支店で法人営業を担当

昨年2月に育児休業から復帰し、現在は2歳の子どもを育てながら、十八親和銀行の城山支店で、融資業務の課長をしています。来年、第二子の出産を控えており、今年の年末から2度目の産休・育休を取得予定です。

入行してから、FC業務を中心に担当してきましたので、融資の経験はまだですが、支店長や上司、部下に支えられながら、日々の業務に邁進しています。FFGの多様なソリューションを提供することで、お取引先の課題解決をサポートし、お客さまから感謝いただけることが、仕事のやりがいです。課長という立場になり、これまで、店頭、FC、融資とさまざまな業務を経験してきたことを、職場全体の良好なコミュニケーションに活かしていきたいと思っています。

普段は、17:45（定時）に退行し、子どもを保育園に迎えに

行っており、お客さまや部下とは定時以降にコミュニケーションを取ることができませんが、それを理由に、お客さまのニーズや部下の悩みを見逃すことがないよう、業務時間中のコミュニケーションの質を上げ、良好な関係を構築することを日々意識しています。

また、子どもの急な体調不良などで、職場の皆さまにサポートしていただくことが多いので、業務の中でお返しできるように、日々、自分にできることを精一杯行っています。

私自身は、職場の上司や同僚、部下、夫の理解があり、思い描くキャリア形成ができていますが、仕事と育児が両立できる環境を整えていくためには、まだまだ課題もあると感じています。

例えば、現在は自宅と職場が近く、子どもを保育園に預け

てフルタイムで働くことができていますが、今後、子どもが小学生になると、夏休み等もあり、今と同じ働き方は難しいのでは？と不安も感じます。実家が近く、親の協力があることが、キャリアを継続する前提になっているようにも思います。

また、勤務地や働き方についても、個々人の事情に応じてより柔軟な対応ができれば、人財の活躍の場が広がると思いますので、これらの課題解決につながるような現場目線のアイデアを、積極的に出していきたいと考えています。

今はサポートいただくことが多い立場ですが、後輩たちが出産や育児を理由にキャリアを途切れさせることがないように、また、育児に限らず、さまざまな事情を持つFFGの従業員一人ひとりが、最大限の力を発揮することができるように、私にできるサポートを行っていきたいと思っています。

## フレキシブル休職制度の取得



FFG 市場統括部  
戦略投資グループ  
調査役

**中村 結香**

Profile  
2012年、福岡銀行黒崎支店入行。2015年に福岡銀行市場営業部へ異動。  
その後、外部出向（米国）を経て、現在、FFG 市場統括部 戦略投資グループに所属

現在、市場統括部で主に米国CLO（ローン担保証券）の証券化商品投資を担当しています。具体的には、案件の分析、英文契約書の精査、対外交渉、資料や稟議書作成、投資実行、投資後のモニタリング等を行っています。

入行4年目で営業部から市場統括部に異動となり、バックオフィスやオルタナティブ資産への投資を行う戦略投資グループでの業務経験を経て、日系企業のアメリカ現地法人に出向しました。

アメリカへの出向期間中に、一番印象に残ったのは「時間」に対する考え方の違いです。日本では定時勤務が一般的ですが、出向先では各人が自身の仕事に合わせて自由に勤務時間を調整していました。職場には、限られた時間の中で効率性や成果が重視される文化が日本よりも根付いていると感じる

一方で、プライベートも大切にされていると感じました。そんな中で私自身、「一日の限られた時間をどう使うべきか」「自分はどうのように働きたいのか」「今の時間の使い方将来後悔することはないか」を改めて考える良い機会となりました。

出向から戻り、約2年間市場統括部で勤務した後、2021年10月から2022年の5月まで、当時アメリカで働いていた夫に帯同するために、フレキシブル休職制度を利用しました。休職するか、退職するかで悩みましたが、フレキシブル休職を取得し、復帰後、FFGで活躍している同僚・先輩の存在があり、復帰後のイメージを持つことができたので、休職することに決めました。

休職を決めた時点では、夫の赴任期間が未定で、自身のキャリアについての不安もありましたが、上司や同僚が快く

送り出してくれたおかげで、休職期間中は、生涯思い出に残る素敵な時間を家族と過ごすことができました。ライフイベントによってキャリアを断念せざるを得ない状況が多い中で、キャリアを継続できる選択肢をいただけたことに、本当に感謝しています。

復帰後の職場が休職前と同じだったこともあり、同僚たちも温かく迎えてくれて、スムーズに業務に戻ることができました。社会人になって初めての休職を経て、改めて感じたのは、仕事を通じて、日々色々なことに挑戦しながら成長を実感できることは有難いということです。休職の経験は、現在の仕事のモチベーションにもつながっています。

今後も限られた時間を大切に、仕事と家庭を両立しながら、FFGの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

① 社会価値の提供

# マテリアリティの選定(地域とFFGのリスクと機会)

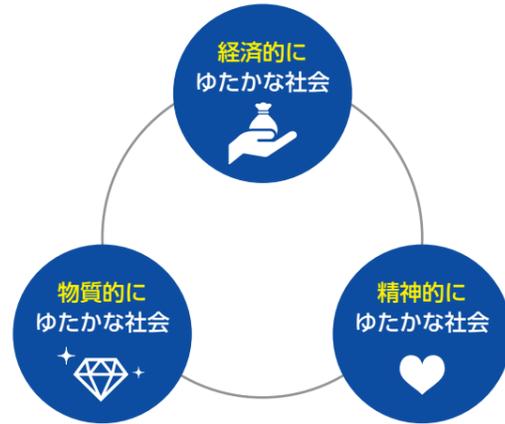
FFGが創りたい「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指すにあたって、今後想定される環境変化が、地域とFFGにどのような影響を及ぼし得るのか、それぞれの「リスク」と「機会」を整理しました。

地域にもたらす「リスク」の中で、FFGが能動的に解決に取り組む重要課題を“マテリアリティ”、FFGに及ぶ「リスク」の中で、経営上特に注視すべきリスクを“トップリスク”に設定しています。

また、“マテリアリティ”の解決に向けた取り組みをFFGにとってのビジネス機会と捉え、事業戦略を策定しています。

事業戦略を実行することが、マテリアリティの解決やトップリスクへの対応となり、ひいては、創りたい社会の実現につながる、一連の価値創造ストーリーとなっています。

FFGが創りたい社会



地域とFFGのリスクと機会

環境変化のドライバー	地域	FFG	
	リスク(マテリアリティ)	リスク(トップリスク) 詳細P98	機会(事業戦略)
人口動態の変化	地域経済の縮小 ⇒地域の産業振興 高齢社会 ⇒人生100年時代への対応	地域経済の縮小による顧客基盤の縮小 人財不足により、戦略遂行が停滞する リスク(成長戦略に付随するリスク)	事業承継・産業再編ニーズの拡大 生産性向上への投資増加 資産形成ニーズの拡大
サステナビリティへの関心の高まり	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジション遅れ ⇒気候変動への対応	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジションの遅れによる顧客基盤縮小 ⇒気候変動に関するリスク	GX投資・支援ニーズの拡大
急激な市場環境の変化	市場変動への対応の遅れによる地域企業の業績悪化 ⇒地域の産業振興(を通じた地域企業の強化)	急激な市場変動に伴う、資金収益の減少、債券評価損の拡大、預金流出 ⇒国内外の金融市場の不安定化	市場環境の好転による資金収益の拡大、債券評価益の拡大
産業振興	国策による成長支援に乗り遅れ、地域産業が衰退 ⇒地域の産業振興		GX投資・支援ニーズの拡大 スタートアップ支援ニーズの拡大 各種設備投資の増加
生成AIや新たな金融技術	地域企業のデジタル化の遅れ システム障害・サイバー攻撃 ⇒デジタル社会への対応	デジタル社会の進展に伴う競争力の低下 システム障害・サイバーセキュリティ	デジタル/AIを活用した、生産性向上、新たなサービス提供
地政学リスクの上昇	国際社会分断による世界経済の低迷	国際社会の分断による事業前提の変化 ⇒社会環境の前提を変え得る外的リスク	

一例として、今後想定される人口減少による地域経済の縮小は地域とFFGの双方にとっての「リスク」となります。そのため、マテリアリティに「地域の産業振興」、トップリスクに「地域経済の縮小による顧客基盤の縮小」を設定しました。一方で、人手不足や後継者不足による事業承継や産業再編のニーズの拡大はFFGにとっての「機会」となるため、M&Aやエクイティ投資の強化に取り組めます。

既存ビジネスモデルの変革  
投資銀行ビジネスの強化  
みんなの銀行

① 社会価値の提供

# 非財務情報の可視化に向けた取り組み

①物質的・精神的なゆたかさを測る国連「新国富指標」

FFGでは、経営指標として、当期純利益やROEの目標を設定するとともに、FFGが目指す「経済的・物質的・精神的なゆたかさ」についても、定量的な目標を設定したいと考えています。

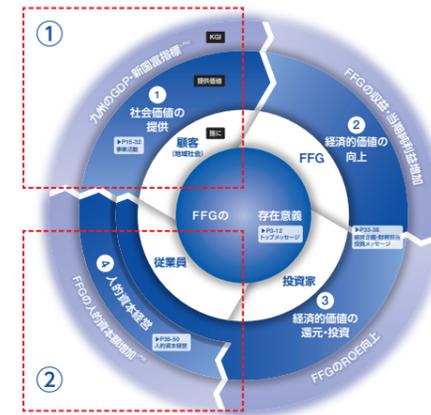
その中で、GDPだけでは測れない包括的なゆたかさを図る「新国富指標」を目標に設定したいと考え、九州大学主幹教授である馬奈木俊介氏と検討を進めています。

新国富指標では、インフラなどの「人工資本」、教育、健康などの「人的資本」、農地、森林などの「自然資本」を金銭的価値に換算することで、地域の多面的なゆたかさを計測することが可能です。

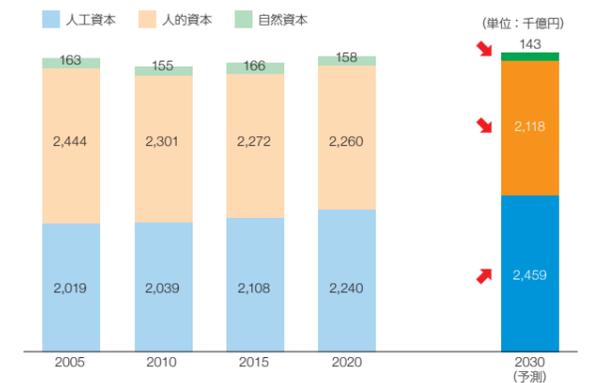
下表図1に馬奈木教授による九州の新国富の推移および予測を記載しました。試算(成り行き)では、今後の人口減少やインフラの開発等により、九州の「人的資本」や「自然資本」は減少する見通しです。一方で、FFGが目指すのは「人工資本」とともに、「人的資本」や「自然資本」が維持・増加するような「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」であり、その実現に向けた事業活動に取り組んでまいります。

今後、FFGのビジネスが「新国富指標」に与える影響の可視化にチャレンジし、ステークホルダーの皆さまに、ゆたかな地域社会とFFGの事業活動のつながりをご理解いただきたいと考えております。

■価値創造ストーリー“ダッシュボード”(P13-14記載)



■図1：九州の新国富推移と予測



②新国富指標によるFFGの人的資本額の可視化

FFGでは、キャリア採用の強化や各種の研修、外部出向(研修派遣)、ベースアップを含めた処遇改善など、さまざまな人的投資の効果を総合的に評価することができる指標を設定し、その増減要因を分析・活用することで、人的資本開示の実効性を高めたいと考えています。

そこで、前述した「新国富指標」の「人的資本」算出方法に則り、九州大学主幹教授である馬奈木俊介氏に、2014年と2023年のFFGの人的資本額を試算いただきました。

試算の結果、FFGの総人的資本額は2014年から2023年の10年間で34.51%(年平均3.01%)成長となりました。

新国富指標における人的資本は、「各従業員の将来にわたる報酬の現在価値の総和」であることから、この人的資本の金額が一時的ではなく、持続的に増加していく企業は、利益成長と人的投資の好循環が創出されてい

るものと考えられます。

今回の試算は、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行の3行の従業員を対象としており、また、算出の基礎データも限定的であるため、今後、対象範囲を拡大するとともに、各種のデータを追加し、精度を高めていく必要があります。引き続き、積極的な人的投資と人的資本開示の充実に取り組んでまいります。

■試算結果：2014-2023年の人的資本額の成長率

	総成長率	年平均
総人的資本額	34.51%	3.01%
男性	32.58%	2.86%
女性	39.45%	3.38%
一人当たり人的資本額	20.07%	1.86%
男性	25.32%	2.28%
女性	14.02%	1.32%

## 社外取締役対談



社外取締役  
深沢 政彦

カーライル・ジャパン・LLCマネージング ディレクター兼  
グローバル・ポートフォリオ・ソリューションズ日本責任者



社外取締役  
小杉 俊哉

合同会社THS  
経営組織研究所 代表社員

### 先駆的なチャレンジを繰り返してきた 経験がFFG最大の強み

—— 社外取締役から見たFFGの強みを教えてください。

深沢 FFGは、経営統合や不良債権処理、みんなの銀行設立など、先駆的なチャレンジを続けてきた会社です。そして、その先駆的なことに知恵を出してチャレンジしてきた当事者が、現在の経営陣となっている。これがFFGの一番の強みだと思います。

小杉 7年前にFFGの社外取締役に任じて以来、「こんなにチャレンジをする企業なのか」と驚くことが多くありました。地方銀行グループとは思えないほど、さまざまなことにチャレンジし、社内に優秀な人材が多くいるので、それを成し遂げることができる。これまでの歴史でチャレンジを繰り返してきた経験が一番の強みだと思います。

—— 一方で、課題についてもご指摘ください。

小杉 取締役会において、さまざまな新規事業や新たなアライアンスが議論され、承認される。一方で、その新たな取り組みの進捗状況を取締役会で議論する機会が少ない。こちらから聞いてみるとしっかりとパフォーマンスを上げてはいますが、フォローアップがないために、次のチャレンジを議論するときに、その経験が有効に活用されていない可能性があると感じています。

深沢 私も同様の課題認識を持っています。従来からの銀行ビジネス、例えば、企業向けの貸出金や個人向けローン、投資信託などは、四半期ごとの業務計画でしっかりとモニタリングされています。一方で、全9社ある戦略系

子会社の進捗状況等になると、途端に議論の機会が減る傾向があります。

この点については、私たちからの指摘もあり、2024年度の業務計画の重点取り組みとして「新規ビジネスのフォローアップ体制強化」が掲げられ、改善に向かっていきます。

### 風通しが良く、 細かい部分にまで目が届く経営陣

—— 五島社長をはじめとする経営陣について、どのように評価していますか。

小杉 五島社長をはじめ、現在の経営陣は雰囲気非常に柔らかいです。五島社長はバンドマンで、銀行のイベントで演奏したりもしています。そういう人が銀行のトップであることは珍しいですし、FFGの従業員は皆、五島社長がそのような顔を持つことを知っています。従業員にとって、五島社長は声をかけやすい存在なのだと思います。

同様に、他の経営陣も柔らかく、従業員がアクセスしやすい雰囲気があります。非常に風通しが良いことが、経営の執行に良い影響を及ぼしている点を評価しています。

深沢 現在の経営陣は、先駆的な取り組みをしてきた経験をもとに、細かいところまで目配りができており、リスクについても非常に深く考えている。何かのキーワードや世の中の流れに安易に乗るようなことはなく、しっかりと考え、議論の上で物事を進めていると感じます。

また、経営陣に次の世代が加わってきていますが、その方々が、先駆的な経験を積めるように、所管や配置など、工夫がなされている点も評価しています。

### コグニティブ・ダイバーシティの浸透が課題

—— DE&Iに関するFFGの課題をどう捉えていますか。

小杉 日本の金融機関に共通することですが、かつては、同じような価値観を持つゼネラリスト集団であることが経営上優位に働いていました。この名残が現場に残っており、本部が掲げるDE&I推進が、どこまで浸透しているのか注視すべきだと考えています。

例えば、エクイティ(公平)という概念を適切に捉えているか、女性は企業組織において構造的にハンディキャップを持つ存在であり、どのような対応が公平なのか、その考え方を現場に浸透させる活動が重要です。

実際に、金融業界の女性管理職比率はまだ低いです。現場のお客さまが、担当者や責任者に男性を希望するという背景もありますが、そのような中で、どう解決していくのが、FFGにとっても重要な課題です。

本質的には、女性やキャリア採用などのデモグラフィック・ダイバーシティ(人口統計学的多様性)ではなく、コグニティブ・ダイバーシティと呼ばれる認知の多様性、つまり、人材は一人ひとり違うという認識を浸透させる必要があります。

一人ひとり違う人材が集まることでダイバーシティが形成され、変革が起こり、新しいものが生まれる。FFGが先頭に立って、認知の多様性を銀行・金融業界に浸透させていくことに期待しています。

### 将来の株主還元につながる資本活用

—— みんなの銀行への成長投資と株主還元のバランスについて、どのように考えていますか。

深沢 FFGが年度計画や中期経営計画で掲げる当期純利益やROEを達成していくことを前提に、成長投資へのキャピタルアロケーションを継続していくことが必要です。FFGの経営指標が、本来到達すべき水準に達しない中では、成長投資に対する投資家の皆さまからの理解は得られないと認識しています。

戦略的な成長投資は「将来の株主還元につながる資本活用」として行われているものと認識しており、みんなの銀行もその一つです。地域の人口減少に加えて、異業種の参入により金融のプレイヤーが増加し、顧客基盤が侵食されるリスクを抱える中で、FFGとして、デジタルバンク

への成長投資の必要性は高いと認識しています。事業としての成功に加えて、新たな取り組みを通じて得られる視点や知恵、経験を蓄積した従業員が増えることも期待成果の重要な要素です。

### 従業員が腹落ちする未来の物語を描く

—— 新たな理念体系や長期戦略策定の議論にどのように関与されてきましたか。

深沢 今年6月の取締役会で「理念体系・長期戦略」について策定状況の報告を受け、7月・9月の取締役会の他に、2度の社外取締役セッションで意見交換を行いました。前回の中期策定の際に「計画の策定段階から議論に参加させてほしい」と伝えていたことが反映され、十分に議論を行うことができている。

私からは、FFGの存在意義と創りたい社会、その実現に向けた長期戦略について、そのつながりもしっかりと文章に書いて従業員に伝えてほしいとお伝えしました。この点は、この統合報告書のトップメッセージにも反映されています。

これから10年間で九州の人口は減少し、中小企業の数も減少していくことが想定されます。そのような中で、「地域のゆたかさ」をどうやってリードしていくのか、既存のビジネスの延長線や銀行の枠にとらわれずに、先駆的なFFGの強みを活かした取り組みを長期戦略の中で強く打ち出してほしいと伝えています。

小杉 ストーリーとして、まずは従業員が腹落ちするかが一番のポイントであり、とにかく分かりやすいことが重要と考えています。そのため、FFGの価値観・存在意義・創りたい社会、それぞれが何を示すものなのか、その定義と関係性を明確にするように議論を促しました。

また、「地域」の捉え方についても議論しました。福岡・熊本・長崎を基盤とする地方銀行と、全国に展開するみんなの銀行を有するFFGが考える「地域」とは何か。将来的に発展、飛躍していくFFGの地域の捉え方をうまく表現すべきだと意見しました。

昨年度の統合報告書の社外取締役メッセージの中で、「従業員が腹落ちする未来の物語を描いてほしい」と記載しました。今回、さまざまなステークホルダーとの対話を経て、その物語の根幹となる新たな理念体系ができましたので、しっかりと従業員に浸透させ、「地域の真のゆたかさ」の実現に全社一丸で取り組んでいただきたいと思います。



# FFGについて

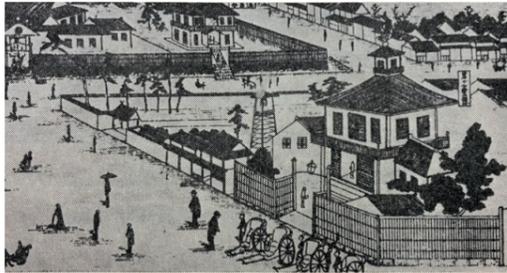
## CONTENTS

- 57 FFGの成長の軌跡
- 59 FFGの組織概要
- 60 FFGが培ってきた強み
- 61 FFGの戦略系子会社

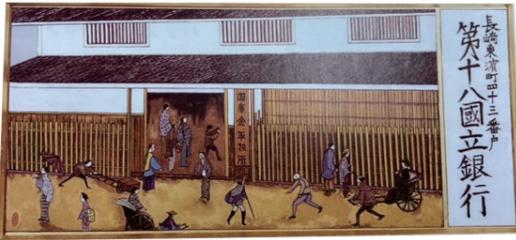
# FFGの成長の軌跡

## 1877年～

- 1877年 九州初の国立銀行として、第十七国立銀行（福岡銀行の前身）設立



- 1877年 第十八国立銀行（十八銀行の前身）設立



- 1879年 第九十九国立銀行（親和銀行の前身）設立



- 1922年 熊本無尽株式会社（熊本ファミリー銀行の前身）設立
- 1951年 正金殖産無尽株式会社（福岡中央銀行の前身）設立

## 2000年～

- 2000年 福岡銀行融資審議室設置
- 2001年 福岡銀行が1,750億円の貸倒引当金計上（768億円の赤字決算）により、不良債権と訣別

地域企業の事業再生に注力  
「私的整理ガイドライン」を地銀で初適用

- 2006年 福岡銀行と熊本ファミリー銀行の経営統合に関する基本合意
- 2007年 ふくおかフィナンシャルグループ設立



- 2007年 親和銀行との経営統合
- 2008年 FFGビジネスコンサルティング設立（No.1）
- 2009年 熊本ファミリー銀行事務システム統合
- 2009年 会社分割  
熊本ファミリー銀行と親和銀行の事業再生事業を福岡銀行へ承継（債権額約2,500億円）
- 2010年 親和銀行事務システム統合  
FFGの経営スタイル「シングルプラットフォーム・マルチブランド」を確立
- 2012年 前田証券の完全子会社化（現FFG証券の誕生）（No.2）
- 2013年 熊本ファミリー銀行から熊本銀行に商号変更

## 2016年～

- 2016年 十八銀行との経営統合に関する基本合意
- 2016年 iBankマーケティング設立（No.3）  
スマホアプリ「Wallet+」リリース

Bank



- 2016年 FFGベンチャービジネスパートナーズ設立（No.4）  
約1,000億円の債権譲渡による長崎県内シェアの引き下げ
- 2018年 十八銀行との経営統合に関する公正取引委員会の統合承認取得
- 2019年 十八銀行との経営統合
- 2020年 投信のパレットサービス開始
- 2020年 親和銀行と十八銀行合併  
十八親和銀行誕生



- 2021年 サステナブルスケール設立（No.5）
- 2021年 FFG成長投資設立（No.6）

## 2021年～

- 2021年 みんなの銀行サービスイン



- 2022年 FFGサクセッション設立（No.7）
- 2022年 十八総合リースからFFGリースに商号変更（No.8）
- 2022年 DX推進本部設立
- 2023年 FFGインダストリーズ設立（No.9）
- 2023年 個人バンキングアプリ・事業者向けポータル「BIZSHIP」リリース



- 2023年 福岡中央銀行との経営統合



- 2024年 DX推進本部AI戦略グループ新設

# FFGの組織概要

FFGは、当社および子会社等全28社で構成されています。福岡・熊本・長崎を主要マーケットとし、銀行を中核に、多様な機能が一体となり持続可能な社会の実現に貢献します。

## FFGの事業系統図

2024年7月1日現在



# FFGが培ってきた強み

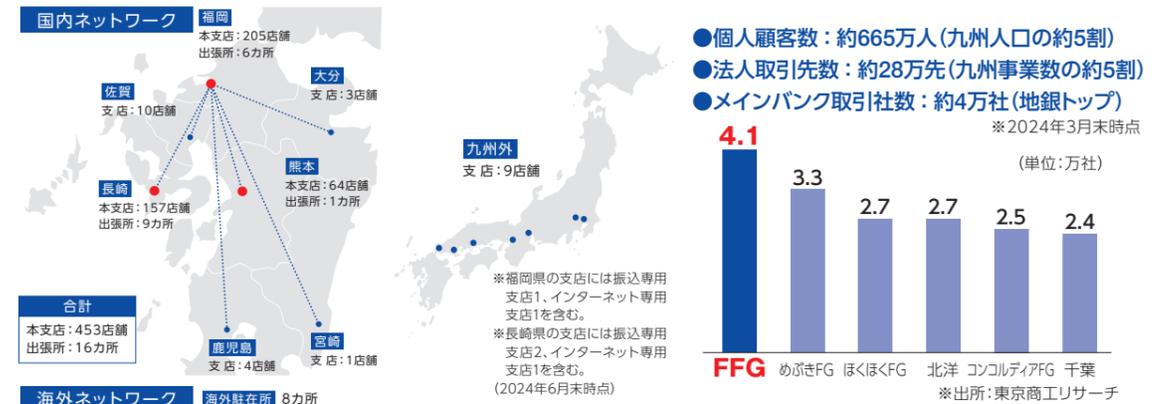
## シングルプラットフォーム・マルチブランド

福岡・熊本・長崎の各地域のお客さまに、古くから親しまれてきた各行のブランドを維持しながら、一方で、事務・システムや商品サービスといった内面を共通化することで、規模の利益と効率性を同時に追求できる、地方銀行の経営統合に最も適した経営スタイルを確立しています。また、国内初のデジタルバンクであるみんなの銀行は、FFGのガバナンスやリスク管理のもとで、全国のお客さまにユニークなサービスを提供しています。



## 確固たる営業基盤と稠密なネットワーク

九州を一つの経済圏と捉え、マザーマーケットである福岡・熊本・長崎を中心に、九州全域を継ぎ目なくカバーする広域展開型金融グループです。各行が築き上げてきた信用・信頼のもと、法人・個人ともに高い支持を獲得し、営業基盤は地方銀行グループでトップクラスを誇ります。



## グループ総合力

全23社の関連会社を有し、証券・保険・コンサルティングをはじめ、マーケティングやスタートアップ支援といったお客さまのあらゆるニーズにお応えできる総合金融グループです。各銀行や関連会社を含めたグループ全体最適の考えのもと、グループ一体での運営体制を構築しています。



目指す姿 価値創造ストーリー FFGについて 各行頭取メッセージ 持続可能な地域社会の実現 経営基盤の強化 データ集

# FFGの戦略系子会社

多様なソリューションを持つ全9社の戦略系子会社と、グループ銀行が連携し、お客さま・地域の課題解決に取り組めます。

## No.1 FBC FFGビジネスコンサルティング

こんな声にお応えします

経営戦略を策定したい  
経営改善・経営改革に取り組みたい

販路拡大に悩んでいる  
遊休不動産の活用を検討中

### 総合的なコンサルティングで、取引先の企業価値向上に貢献

FFGビジネスコンサルティングは、FFGの広域なネットワークを活用し、お取引先企業の事業展開のサポートや経営に有益な情報提供、課題解決に役立つさまざまなサービスを行っています。

コンサルティング業務では、大手コンサル会社出身者や公認会計士等の豊富な経験を持つコンサルタントが、企業経営や成長戦略の診断、アドバイスをを行い、地域企業の課題解決に貢献します。

また、人材紹介サービスでは、お客さまの“ヒト”に関するお悩みに、ビジネスマッチングでは、販路拡大等のニーズに、さらに不動産ソリューションでは不動産有効活用なども支援しています。これらの一連の取り組みを通じて、お取引先の企業価値向上に貢献します。

#### 会社概要

設立 2008年8月  
従業員数 68名  
サービス・ソリューション  
- ビジネスマッチング・人材紹介  
- 経営コンサル・産業調査  
- 不動産ソリューション

#### ビジネスマッチング



人材紹介

商談会・セミナー・研修

#### コンサルティング



FFG経営者クラブ

FFG調査月報

#### 不動産活用



## No.3 Bank iBankマーケティング

こんな声にお応えします

新たな販路・顧客を開拓したい

商品・サービスのPRを行いたい

### 地域とのつながりをデザインする

iBankマーケティングでは、コアプロダクトであるスマホアプリ「Wallet+」を中心に、データを活用した金融サービスの提供に加えて、生活に密着した非金融サービスの提供や、業界の垣根を越えた異業種とのアライアンス、オープンイノベーションといった既存の銀行の枠組みにとらわれないサービスの提供に取り組んでいます。

### 地域金融機関のDXを加速させる、金融×非金融サービスプラットフォーム

累計ダウンロード数300万を超えるWallet+では、ユーザー起点のUI/UXで利用できる金融機能と、情報コンテンツ、クーポン、ポイント、レコメンド機能などの非金融機能をお客さまに提供しています。デジタル時代に即した新しいプラットフォームにより、地域金融機関のDXを加速させる取り組みを行っています。



#### 会社概要

設立 2016年4月  
従業員数 113名  
サービス・ソリューション  
- スマホアプリ「Wallet+」  
- デジタルマーケティング支援  
- 地域総合商社「エンニチ」

### 地域企業のマーケティングをトータルサポート

「Wallet+」ユーザーに対する広告配信や、企業・事業のブランディング、地域産品に特化したオンラインストア「エンニチ」を活用した販路拡大、認知から獲得までのWeb施策全体のプランニングなど専門人材を活かして地域事業者さまの売上拡大に向けたマーケティング支援を一気通貫で提供できる体制を整えています。



## No.2 FFG FFG証券

こんな声にお応えします

NISAで株式投資を始めたい

ネットだけでは不安だ  
対面で担当者に相談がしたい

### FFG証券ならではのサービス提供

FFGグループで唯一証券機能を持つ会社として、国内外株式や信用取引等、銀行では提供していない「証券ならではの」サービスを提供することで、お客さまの資産形成を後押しします。

「貯蓄から投資へ」の流れや今年から始まった「新NISA」を背景に、運用未経験のお客さまからの関心が一段と高まる中、顧客利益を最優先とした営業活動方針を掲げ、九州内の8店舗にて「対面証券ならではの丁寧なサポート」や「お客さまに満足いただける高品質なサービス」を提供します。

最近、NISA制度や、有価証券投資にかかる税制、通貨分散目的の米国株の銘柄選定等に関してのご相談が増加しています。

担当者への相談後、お客さまご自身がネットで注文すると取引手数料が割引となる「インターネット・トレード」も魅力の一つです。



#### 会社概要

設立 1944年7月  
従業員数 272名  
サービス・ソリューション  
- 資産形成にかかる有価証券提案  
(株式・投信・債券ほか)  
- 株式引受・公募増資

## No.4 FFG FFGベンチャービジネスパートナーズ (FVP)

こんな声にお応えします

スタートアップの技術を  
自社の新事業に活用したい

スタートアップの技術を  
自社の業務効率化に活用したい

### スタートアップと地域企業の成長を支援

FVPは、福岡と東京に拠点をかまえ、ベンチャーキャピタル事業(スタートアップに対する投資・経営支援)を実施しています。総額370億円のファンドを運営しており、全国100社以上の、最先端技術やユニークなビジネスモデルを有するスタートアップへ多数投資しています。

また、投資事業以外にも産学官連携による起業家育成支援・大学発ベンチャー創出支援、スタートアップとFFGのお取引先とのビジネスマッチング等に積極的に取り組んでいます。

特に、スタートアップの新たな技術を地域企業の課題解決につなげる取り組みに注力しています。

### GROWTH I

2023年8月、大名ガーデンシティに、「GROWTH I(グロス・ワン)」を開業しました。

スタートアップの成長支援と地域企業のイノベーション創出を目指して、さまざまなイベントを企画・運営しています。



#### 会社概要

設立 2016年4月  
従業員数 32名  
サービス・ソリューション  
- スタートアップへの投資  
- 起業家育成支援  
- スタートアップと地域企業のマッチング

FFGの戦略系子会社

No.5 Sustainable Scale

サステナビリティへの取り組みを通じて、企業価値を向上させたい

会社概要

設立 2021年4月  
従業員数 9名  
サービス・ソリューション  
- 企業のサステナビリティの取り組みに関する評価・分析・コンサルティング

サステナブルスケールは、ESG/SDGsへの取り組みを通じて、持続的に成長する地域社会と、それを支える企業の成長を促す架け橋になることを目指しています。

FFGと九州大学が共同で開発したESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」をご利用いただくことで、企業のサステナビリティの取り組みを可視化することができます。

評価結果から見てきた課題をFFGの多様なソリューションを活用して解決することを目指しています。



No.6 株式会社 FFG成長投資

後継者がいない分散している株式を集約したい

会社概要

設立 2021年4月  
従業員数 11名  
サービス・ソリューション  
- ファンドの組成および運営

FFG成長投資は、事業承継や事業再生を出資を通じてサポートする投資専門子会社です。事業オーナーが、長年にわたり築き上げたノウハウ、技術、事業への想いを守りながら、管理体制の整備や成長戦略の立案、実行支援を通じて、事業の成長を図り、最良な次の事業オーナーへとバトンを渡します。「地域と未来に、成長を」。この想いを胸に、地域社会の成長に貢献します。



No.7 FFG Succession FFGサクセッション

従業員が安心できる承継先を探したい 資本面の課題を解決したい

会社概要

設立 2022年4月  
従業員数 13名  
サービス・ソリューション  
- M&Aアドバイザー  
- 事業承継コンサルティング

FFG Successionは、地場中小企業の事業承継を支援することを目的に、「九州のお客様にいちばん支持されるM&A・事業承継ファーム」を目指して設立されました。地域金融グループの一員として、地域活性化・地元への貢献を理念とし、事業承継に課題を抱える企業オーナーの課題解決、顧客利益と企業価値の最大化を目指し、M&Aアドバイザーサービスを提供しております。

M&Aの完了のみをゴールとせず、お客様の長期的なニーズや希望に寄り添い、成長戦略を踏まえ、承継方針の策定・企業価値評価、FFGが有する九州内外のネットワークを活用した全国的なパートナー探索、デューデリジェンス、契約交渉まで一気通貫にてサポートいたします。

【FFGサクセッションの強み】

地域密着型のサポート体制  
地元九州出身のアドバイザーが長期目線でサポート

広範な情報ネットワーク  
約28万社の地元九州企業ネットワーク

専門知識を備えたメンバー  
M&Aアドバイザー M&Aファイナンス ファンド業務

No.8 FFGリース

こんな声にお応えします

工場建設・事務所移転の計画あり

社用車のリースを検討中

会社概要

設立 1975年5月  
従業員数 87名  
サービス・ソリューション  
- コンピューター、工場設備、医療機器等のリース・割賦  
- オートリース

事業成長に向けた「リース」による資金調達の支援

FFGリースは、福岡、熊本、長崎を営業エリアに、地域のお客さまの経営課題に対して、リースを活用した提案を行っています。

また、設備の「導入」だけでなく、「物件管理」から最終的な「処分」に至るまで、お客さまのあらゆる課題に対応します。

リース・割賦

コンピューター・複合機等の一般事務用機器や、工場設備・医療機器等ほとんどの動産がリース・割賦の対象物件となります。

オートリース

乗用車から産業用車両までさまざまな車種を取り扱うオートリース事業を展開しています。中でも「自動車メンテナンスリース」は、車検や整備等のメンテナンスをリース会社が行うことで、管理業務だけでなく車両維持コストの削減も可能となり、アウトソーシング効果が最も高いサービスです。



※FFGリースは、株式会社ふくおかフィナンシャルグループおよび東京センチュリー株式会社の持分法適用関連会社です。

No.9 FFGインダストリーズ株式会社

こんな声にお応えします

新たな調達・仕入・販売先を探している

製造工程を効率化・自動化したい

日本唯一の金融機関系総合商社

FFGインダストリーズは、九州全体の生産性向上を目標に、FFGの強みである広域ネットワークを活かしながら、製造業を中心とする発注企業さまと、製造加工に対応可能な協力工場さまの両社の相手方となり、お取引をさせていただいています。

事業開始当初は金属加工製品の受託製造をメインとしていましたが、現在は樹脂等の金属以外の加工製品や関連する商材も広く取り扱うとともに、人手不足や職人の高齢化といった製造現場の課題を解決するために、製造工程の自動化支援なども行っています。

商社事業を通じて取引先の事業成長を本質的にお手伝いするとともに、取引先に対する理解を深め、ふくおかフィナンシャルグループとしての「本業支援」をさらに加速させていきます。

会社概要

設立 2023年5月  
従業員数 12名  
サービス・ソリューション  
- 工業系製品を中心とする総合商社



# 熊本銀行



熊本銀行  
取締役頭取

坂本 俊宏

熊本県の更なる  
ゆたかさの実現に向けて  
地域の成長に貢献する銀行に。

## 熊本県の現状と将来環境

当行の営業エリアである熊本県は、九州第2位の経済規模・人口を誇り、半導体関連産業を中心とした製造業、全国5位の算出額を誇る農業、阿蘇や天草などのゆたかな自然、温泉をはじめとした観光資源など、さまざまな特徴・強みがあります。

近年は、TSMC (JASM) の進出を契機に、半導体関連企業の設備投資が活発化しており、新生シリコンアイランド九州の中心として、日本の中においても特に成長が期待されている地域です。

一方で、少子高齢化にともなう人手不足、後継者不足による事業承継の問題、SDGs・DXの推進、地場産業の更なる活性化や次世代産業の育成など、さまざまな課題への対応も必要な状況です。

当行は、熊本県の経済を支える金融インフラの一つとして、半導体産業に関連する取り組みに加えて、地域が抱えるさまざまな課題と向き合い、熊本県のゆたかさへ能動的に貢献したいと考えています。

## 熊本県のゆたかさへの貢献

### 〈半導体関連産業への取り組み〉

熊本県のゆたかさへ貢献していくために、まず、今後の熊本・九州経済を牽引していく、半導体関連産業への取り組みが重要だと考えています。

年内に量産開始を予定するTSMC熊本工場の周辺地



TSMC熊本工場

域では、半導体関連企業を中心とした設備投資に加え、生活インフラの整備が進むなど環境が大きく変化しています。

今後も大規模な投資が続くことが期待されており、台湾の新竹市 (TSMC本社所在地) のような、新たな産業都市が誕生する可能性を見据え、進展する新たな街づくりに積極的に参画したいと考えています。

また、ビジネスマッチングなどを通して、地元企業がTSMCを中心とするサプライチェーンに参画できるように支援を行うとともに、経済効果が県内全域に還流し、あらゆる業種に波及する流れを創出していくことが重要だと考えます。

地域の企業と地域で暮らす人々に対し、一歩先を行く発想で、それぞれのニーズに即した最適なソリューションの提供に努めます。

### 〈ゴールベース型営業の実践〉

人手不足や後継者不足、デジタル化の進展、サステナビリティ志向の高まりなど、地域企業を取り巻く経営環境は急速に変化しています。

これらの変化を機会と捉え、お取引先が抱えるニーズや課題の解決、経営目標の達成に貢献できるよう、FFGの営業スタイルである“ゴールベース型営業”を実践し、事業承継やサステナビリティ経営支援などファイナンスにとどまらないソリューション提供で伴走支援を行います。

また、熊本県のゆたかさの実現に向けては、経済成長にともなう雇用・所得の増加や、人生100年時代を見据えた資産形成ニーズへの対応など、個人のお客さまのゆたかさへの貢献も重要だと考えます。

デジタル/AIを活用した先進的な技術と「人」の力を融合することで、一人ひとりに寄り添ったきめ細やかなサービスを提供するとともに、金融経済教育による金融リテラシーの向上にも取り組みます。

## 地域の成長に貢献する銀行を目指して

当行の強みは、95年の歴史の中で培った地域のお客さまとの親密なリレーションに加えて、気軽に相談いただけるような「親しみやすさ」と「きめ細やかさ」を合わせたヒューマンタッチな対応だと考えています。

FFG設立以降、当行が培ってきた強みをベースに、FFGが持つネットワークや総合力に加えて、デジタル技術を融合したお客さま本位のサービスを提供することで、当行のビジネスモデルを進化させてきました。

今後の熊本県の更なるゆたかさの実現に向けては、半導体関連産業の取り組みの他、農林水産業や観光業等の地場産業の活性化、先端産業の誘致等の次世代産業の育成が必要です。その実現に向けて当行がこれまで以上に踏み込んだ支援を行うため、FFG一体で産・官・学・金の関係機関との連携を強化します。

そして、それぞれのお客さまの真のゆたかさに伴走し、地域のお客さまとの信頼関係をより強固なものとするので、「地域の成長に貢献する銀行」を目指します。

これからの熊本銀行にご期待いただくとともに、これまで同様のご愛顧とご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

## 営業担当者の想い

熊本銀行 ソリューション営業部  
(PB業務担当/調査役)

田中 結衣香



私は、熊本銀行とお取引をいただいている企業オーナーが抱える事業拡大・資産運用・事業承継・相続など、さまざまなお悩みにお応えするPB(プライベートバンキング)業務を担当しています。

日々の営業活動の中では、お客さまの事業の状況や体調、家族のライフイベントなど、さまざまな環境変化と、そこから来る「気持ち」の変化にタイムリーに気付けるように、お客さまとの長期的な信頼関係の構築を心がけています。

PB業務の担当になり、5年になりますが、長い時間をかけてお客さまの目標に伴走できていることが、お客さまに評価いただいているポイントの一つです。初めてお会いしてから、4~5年かけて提案に辿り着くこともありますが、事業承継や相続といった一生に一度のイベントに関わるご提案であら

ば、自然なことかと思っています。

足元では、TSMC進出による地価の高騰により、菊陽町周辺では、資産活用や相続に関するお悩みが増えているので、社内外の専門家と協業しながら、サポートを行っています。

熊本銀行はコンパクトな銀行なので、本部の部署間、本部と営業店の連携がとても取りやすく、役員との距離も近いです。熊本銀行がこれまで培ってきたお客さまとの親密な関係性、行内のシームレスな連携に加えて、FFGの専門的な知見を活用することで、ここ熊本で、他社にはない付加価値をご提供できていると思っています。

PB業務にとってもやりがいを感じており、お客さまにとって必要だと思うからこそ、熊本銀行のPB業務を持続的なものにしたと考え、人財育成に注力しています。新任の担当者に対する1年間の育成カリキュラムを作成し、試行錯誤しながらOJTを実施していますが、一人ひとり持つ強みが違うので、個人の特性を踏まえた育成に難しさや、やりがいを感じているところです。

これからも、熊本銀行の強みとFFGの専門知見やネットワークを活かしながら、自分自身と一緒に働く仲間が日々成長することで、地域の成長に貢献していきます。

# 十八親和銀行



十八親和銀行  
取締役頭取  
山川 信彦

長崎県のゆたかさと  
地域経済の持続的な成長のために。  
～地域課題解決のリーディングカンパニーへ～

## 長崎県の現状と将来環境

当行が営業地盤とする長崎県は、数多くの歴史・文化を有しており、豊富な観光資源に恵まれていることや、今後発展が見込まれる洋上風力発電の適地であることなど、さまざまな魅力と、成長の可能性を有しています。また、100年に1度の変革期といわれる再開発が進んでおり、地域の魅力が更に高まりつつあります。

一方で、人口減少や高齢化が、全国に先行して進んでいることや、労働生産性が九州他県と比べて低いことが課題となっています。

そのような中で、長崎県内において、多くの個人・法人・自治体などのお客さまから、お取引をいただいている当行は、長崎県の持続的な成長に責任を負っているものと認識しています。

お客さま一人ひとり、一社一社の課題解決に取り組むとともに、その先にある地域が抱える課題の解決も本業領域と捉え、長崎県の「ゆたかさ」にコミットしていきたいと考えています。

## 十八親和銀行の成長戦略

長崎県の持続的な成長に向けて、①産業発展支援、②経済活動の活性化支援、③社会生活インフラ支援の3つを戦略の柱に取り組みを進めます。

また、これらを通じて、長崎県に暮らす人々の所得や生活の質の向上といったゆたかさの実現を目指します。

### ①産業発展支援

長崎には医療・福祉等の労働集約型産業が多く存在しています。人口減少が顕著な中で、こうした産業を維持していくためには、先を見据えて生産性を向上させていく取り組みが必要です。

十八銀行と親和銀行の合併時より注力してきた、「IT」の力を活用した、お取引先のデジタル化支援と、「人」にしかできない、心を通わせた「Face to Face」の課題解決支援を更に推し進め、企業、ひいては地場産業の生産性向上を実現するとともに、グループの総合力を活用しながら、今後、成長が期待される海洋エネルギー・半導体・航空関連等の産業発展に注力します。

長崎県をこうした産業が集積する地域に発展させていくことで、地域の雇用を維持・創出し、そこで働く人々の所得の向上に貢献することを目指します。

### ②経済活動の活性化支援

長崎県の課題として、県内で生み出された付加価値の県外流出が多く、経済循環率が低いことがあげられます。

地域内でお金が循環する仕組みをつくるために、産官学企および業界団体と連携した座組の構築、地場企業の魅力発信やブランド化（六次化）、行政と連携した魅力ある仕事の創出などに取り組めます。

経済活動の活性化支援を通じて、産業が発展し、雇用が生まれ、創出された付加価値が好循環する地域社会を目指します。

### ③社会生活インフラ支援

変化の大きな時代において、さまざまな課題に取り組んでいくには、その土台となる持続可能な社会生活のインフラが不可欠です。

これまで地域の皆さまから信頼いただき、蓄積してきた情報を活かし、引き続き、利便性と質の高い金融サービスの提供に努めていきます。

また、大規模な再開発等が、一時的な経済効果にとどまらないように、人が集まり、誇れる、経済的・文化的にも魅力的な街づくりに貢献することを目指します。

## 地域課題解決のリーディングカンパニーへ

長崎県は人口減少の先進県であるため、当行はこの重点課題に他の地域よりも先駆けて対応していくことが求められています。



地域課題解決を本業として捉え、その課題解決に価値を見だし、全力で取り組むことが、長崎県、ひいては九州全体の持続的な成長につながっていきます。

これらの取り組みは当行のみで実現できるものではありません。これまで培ってきた、当行の強みである県内のお客さま、行政との深いリレーションを活用して、ともに長崎県のゆたかさの実現に取り組めます。

長崎のゆたかさ成長を、すべてのステークホルダーが実感できるように、また、一人でも多くの人々が不安なく、ゆたかな人生を送れるように、長崎県のリーディングカンパニーとして、主体的に責任を果たしていきます。

これからの十八親和銀行にご期待いただくとともに、これまで同様のご愛顧とご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。



## 営業担当者の想い

十八親和銀行 波佐見支店  
(店頭営業 / 課長代理)

島田 有沙



経営統合以降、地域で高いシェアを持つ地方銀行として、改めて、多くのお客さまから頼りにされていることを実感し、日々の営業活動の中で、「長崎県の成長」を意識するようになりました。

私は、波佐見支店で店頭営業を担当しており、日々、多くのお取引先とお話をします。その中で、単に、お客さまから依頼された手続きを行うだけでなく、銀行の店舗を「地域企業の担当者、地域住民のコミュニケーションの場」と捉え、地

域の活性化につながる情報収集を行いながら、多くのアイデアをカタチにすることが、長崎県の成長に向けた銀行の大切な役割の一つだと考えています。

具体的な取り組みとして、波佐見支店では、まちの主要産業である陶磁器産業の出荷額減少と観光事業の拡大という波佐見町がもつ課題への対応を検討しました。支店全員でアイデアを出し合い、観光事業の拡大に向けて、観光型MaaSアプリの活用を波佐見町へ提案し、前向きに検討いただいています。

このような取り組みを、長崎県内のあらゆる支店で数多く実施し、地域の活性化を長崎県全体に広げていくことが、お客さまからの信頼と期待に応えていくことだと思えます。

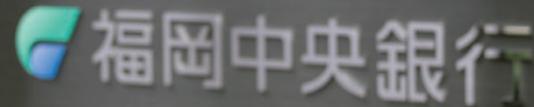
地域課題解決のリーディングカンパニーの一員として、まずは、ここ波佐見町から、長崎県のゆたかさにご貢献していきます。

# 福岡中央銀行



福岡中央銀行  
取締役頭取  
荒木 英二

中小企業専門金融機関として  
地元の事業者の方々に寄り添い、  
地域とともに歩む銀行を目指します。



## 福岡県の中小企業の状況

当行が本店を置く福岡市は、人口増加率、若者比率、開業率等が全国の政令指定都市の中で最も高く、活気溢れる街です。

加えて、近年はアジア諸国からの観光客の増加や、九州全域における半導体産業の盛り上がりなどにより、中小企業・小規模事業者(以下、中小企業)にとって多くのビジネスチャンスがある魅力的なマーケットです。

一方、昨今の物価高や金利上昇の状況下において、中小企業にとっては価格転嫁の難しさから、業績悪化につながる懸念があります。また、人手不足が深刻化しており、インバウンド等の需要拡大のチャンスを逃している中小企業も多い状況です。

当行は、庶民金融の役割である殖産無尽を起源に、福岡県における「中小企業専門金融機関」として、これまで中小企業のサポートに力を入れてきました。

FFGとの経営統合後もその基本スタンスは変わらず、これからも「地域になくてはならない銀行」として選んでいただけるよう努めてまいります。

## 福岡中央銀行が目指す姿

お客さまが抱える課題は、業種や規模の大小等により、それぞれ異なり、最適な解決方法も千差万別です。

今後、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化により、デジタル上で課題解決できる局面が増えていくことが想定されますが、それによってすべての課題を解決できるわけではありません。大切な場面や判断に迷う時には、「人」による人間味のある助言やサポート、選択の後押しを求めるお客さまもいらっしゃいます。

当行は、営業担当者のフットワークを重視し、お客さまのもとへ訪問し、直接お話を伺うことで、お客さまの理解を深めることにこだわってきました。そうして培ってきた、「face to face」の関係が当行の強みです。

今後は、デジタルも活用しながら、お客さまの利便性を高めるとともに、お客さまの理解をより深め、「人」によるきめ細やかなサービスを提供してまいります。

また、これまで当行が培ってきた中小企業への支援スキルに加えて、FFGが持つノウハウやネットワーク、戦略系子会社のソリューションを活用することで、お客さまの成長の可能性を最大限に広げていくことを目指します。

## 経営基盤の進化

今後、FFGとの連携により、一層の業務効率化を進め、人的資源を捻出し、お客さまとの接点を大幅に増加させていきます。

あわせて、お客さまの事業の維持・成長に必要なさまざまなニーズに対して最適な提案ができる営業人材の育成やスピーディーな融資回答の実現など、お客さまにヒューマンタッチで真に価値のあるサービス提供を目指します。



当行は中小企業のお客さまへのサービス提供に特化し、経営者やその従業員の皆さまと親密な関係を築き、お客さまの課題解決に誰よりも真剣に取り組む「中小企業専門金融機関」であり続けたいと考えています。

これからの福岡中央銀行にご期待いただくとともに、これまで同様のご愛顧とご支援をどうぞよろしくお願いいたします。



## 営業担当者の想い

福岡中央銀行 八女支店  
(預り資産業務 / 主任)

鶴久 千香子



私は、福岡中央銀行の八女支店で、預り資産業務を担当しています。お客さまに銀行を身近に感じていただけるように、積極的にお客さまの会社やご自宅を訪問し、直接対話することを大切にしています。良い意味で、福岡銀行とは違う、福岡中央銀行の魅力をお客さまに伝えていきたいと想っています。

入行以来、私が感じている当行の最大の魅力は「人」です。お取引先の一社一社、一人ひとりとしっかり向き合う姿勢に加え、従業員同士の絆の強さと活発なコミュニケーションが、お客さまとの親密な関係の構築につながっていると

感じます。今後、FFGとの連携により、さまざまな業務の効率化が進んでいきますので、捻出した時間で、さらに当行の「人」の魅力を引き上げ、地域になくてはならない銀行でありたいと想います。

## FFGとの経営統合への期待

経営統合から1年が経過し、FFG・福岡銀行との交流の機会が増え、当行にはまだ取扱いのない商品やサービス、業務などが見えてきたことで、これからの現場の変化、特に、お客さまにより良い提案ができるようになることに期待しています。

また、FFGには、DX推進本部やソリューション事業本部、戦略系子会社など、専門的な知見・ノウハウを持つ部署がありますので、キャリアチャレンジ等を通じて、当行の行員のキャリアプランが広がることにも大きな期待を持っています。FFGと福岡中央銀行の人財交流が活発化し、双方に良い循環が生まれ、FFG・当行・地域・お客さまがともに成長していくことを目指します。



## 持続可能な地域社会の実現

### CONTENTS

73 地方創生

75 環境課題への取り組み

82 社会課題への取り組み

# 地方創生



FFG 営業統括部長  
福岡銀行 地域共創部長  
大島 輝久

## 産・官・学・金連携による地域の魅力向上

近年は自治体をはじめとして、幅広い業界の企業とそのオーナーの方々の「地域活性化」や「地域貢献」の意識が高まっています。

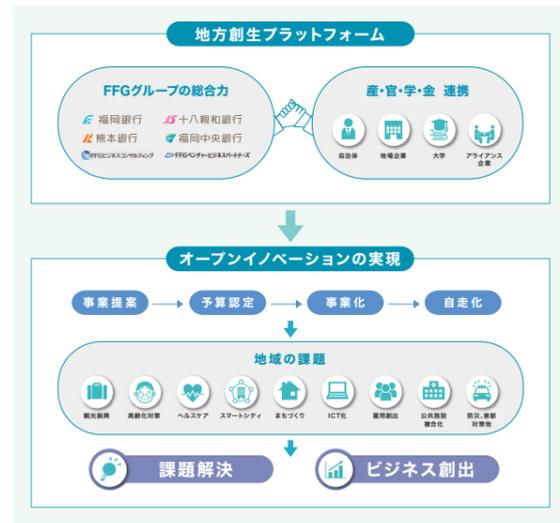
実際に、私自身、お取引先から「自社のビジネスを通じて、地域の活性化に取り組みたい」という相談を度々いただいております。地域の皆さまが地域金融機関に求める役割を改めて問われていると感じます。

その中で、取引先の長期的な課題に共通しているのは、地域の人口減少や少子高齢化に起因するビジネス基盤の縮小です。しかし、このような地域そのものの課題は、金融機関、行政、コンサルティング会社等の個々のプレイヤーによる取り組みで解決できるものではありません。

そのため、FFGでは、地域経済の縮小など、地域が抱える重要課題の解決に向けて、「地域振興の主要プレイヤー」と連携することにより、新たな価値を生み出し、その輪を広げていくことが重要だと考えています。それぞれのプレイヤーがリソースを持ち寄り、事業領域の拡充を図りながら、地域の魅力向上に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を皆さまとともに目指します。

具体的には、地域の特色ある事業者と共にローカル単位（行政エリア）で「地域プラットフォーム」を形成し、観光や伝統産業の維持、学術機関や企業の誘致を契機とした街づくりなど、地域の特徴や課題をテーマに掲げ、幅広い分野のプレイヤーとの連携を通じて、主体的に地域の活性化に取り組めます。

また、これらの取り組みを通じて、FFGの営業担当者が、お客さまとともに「ゆたかな地域社会」の実現を目指すことは、従業員のエンゲージメントの向上に繋がり、好循環を生むものと期待しています。



## FFGだからこそできる地域への貢献

FFGが考える地方創生は、自治体や取引先と連携しながら地域の課題解決に主体的に取り組む、地域の魅力をより高めていくことです。地域に根差した銀行だからこそそのネットワークと信頼関係に基づき、FFGの多様なグループ機能を提供することで、地域活性化に貢献することを目指します。

福岡銀行は、福岡県内に61ある自治体の約4分の3において指定金融機関となっています。長年、指定金融機関として財政や会計、税収事務、融資等に関する業務を担ってきたことに加えて、近年の地方創生に向けた協業は、お互いの信頼関係をさらに強固にすることに繋がっています。

また、熊本銀行・十八親和銀行・福岡中央銀行と密に連携することでグループの相乗効果を生み出しながら、それぞれの地域の「地方創生」に取り組んでおり、この自治体との取引関係の深さは、FFGの潜在的な強みの一つだと捉えています。

これまで、地方創生に向けて、自治体・取引先等とコンソーシアムを組成し、行政資金を活用しながら地域の課題解決と同時に新たなビジネス機会を創出する「地域プロジェクト」や、iBankマーケティング等のグループ会社と連携して、地域産品や工芸品などの「販路拡大・ブランディング支援」に取り組んできました。

今後も、地域と共に未来を創っていく存在として、FFGだからこそできることは何か、という視点を持ち、グループ全体で進化を続けていきたいと思っています。

## 地域プロジェクト

### ■糸島の食「糸島ブランド」の認知拡大に向けた商品開発・ツアー造成

福岡県糸島市は、美しい自然と豊かな食文化を持つ観光地ですが、観光客が訪れる場所が限られていることや地域産品の認知度不足から、地域全体への経済波及効果が十分に得られていない状況です。そこで、観光庁事業を活用し、糸島の自然や食文化を体感できるスポットを周遊する「フードツーリズムの造成」と「お土産品開発」に取り組まれました。本事業は、糸島産の農林水産物を活用した商品開発や販路拡大等、糸島の食品産業の活性化を推進する糸島市食品産業クラスター協議会（食品事業者38社）が主体となり、行政や旅行会社、FFGグループとの連携を通じて行いました。本事業をきっかけに、行政や地域の事業者が一体となり、糸島の食「糸島ブランド」の強化を図るとともに、観光客増加・地域振興を目指しています。



## 販路拡大・ブランディング支援

### ■九州Re-Branding Fundを活用した本業支援

FFGでは、地域事業者の本業支援に資する取り組みとして、「九州Re-Branding Fund」という補助制度を創設し、地域総合商社事業を手掛けるiBankマーケティングとの連携により、地域事業者の自社ブランドの強化や新商品開発、販売促進に資する取り組みを支援しています。

本補助制度を活用し、長崎県南島原市の人気中華料理店「華豊」の名物・辣子鶏（ラズーチー）の冷凍食品の認知拡大・販売促進を目的としたブランディング支援を行いました。商品のキービジュアルの撮影やホームページ/通販サイトの改修、SNSキャンペーンを実施し、商品のブランドイメージの浸透を図りました。今回の支援がきっかけとなり、本商品が『辛・オプ・ザ・イヤー2024』のグランプリを受賞し、テレビや新聞でも取り上げられ、幅広い認知につながっています。





〈シナリオ分析〉

FFGでは、気候関連リスクがFFGに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。

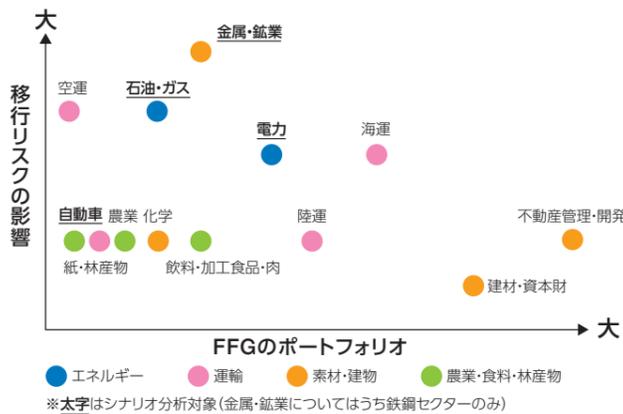
シナリオ分析結果を踏まえ、今後は取引先企業による気候変動への適応や脱炭素社会への移行に向け、対話(エンゲージメント)を強化することで事業機会の創出やリスクの低減につなげていきます。

シナリオ分析の手法は確立されていない部分も多く、発展途上であるため、FFGでは今後も引き続き分析の精緻化および高度化に努めていきます。

■ シナリオ分析対象セクターの選定

脱炭素社会への移行に向け、「政策・法規制」「技術」「市場」「評判」の変化が各セクターに与える影響度の大きさと、FFGのポートフォリオの大きさからリスクを評価し、移行リスクのシナリオ分析を実施するセクターを選定する上での参考にしています。

気候変動に関連する政策や技術、市場等の環境変化に合わせてセクター評価も継続的に見直すことでリスク認識の高度化につなげていきます。



■ 分析結果

	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水災による担保物件の毀損</li> <li>与信先の事業停止に伴う財務悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化</li> </ul>
対象ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業性貸出先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーティリティおよびエネルギーセクター<sup>(※1)</sup></li> <li>自動車セクター</li> <li>鉄鋼セクター</li> </ul>
シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPCC<sup>(※2)</sup>報告書におけるRCP 8.5(4℃シナリオ)およびRCP 2.6(2℃シナリオ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NGFS<sup>(※3)</sup>によるNet Zero 2050(1.5℃シナリオ)およびCurrent Policies (3℃シナリオ)</li> </ul>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水災モデルを使用し、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計</li> </ul>
分析結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに発生し得る追加信用コスト</li> </ul> <p><b>最大 50億円<sup>(※4)</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに発生し得る追加信用コスト</li> </ul> <p><b>累計 120～400億円<sup>(※4)</sup></b></p>

(※1)水道事業者・再生可能エネルギー発電者を除く  
 (※2)IPCC：国連気候変動に関する政府間パネル  
 (※3)NGFS：気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク  
 (※4)福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算値

〈炭素関連資産〉

炭素関連資産の割合は30.46%となっています。

エネルギー	運輸	素材	農業・食料・林産物	炭素関連資産計 <sup>(※)</sup>
1.86%	4.67%	22.52%	1.40%	30.46%

(※)日銀業種分類をベースに集計。貸出金、支払承諾等を含みコミットメントラインの空き枠は含まない。福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行合算

リスク管理

FFGでは、経営上、特に重要なリスクをトップリスクとして位置付けており、「気候変動に関するリスク」をその一つとして選定しています。詳細については本報告書P98をご覧ください。

気候関連リスクは、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペリスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当社取締役会は、気候関連リスクのこのような特徴を踏まえ、適切なリスク管理態勢の整備・確立に積極的に関与しています。

気候関連リスクのうち重要と判断されたものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理・対応を実施しています。

例えば、物理的リスクのうち、風水災によるFFG店舗網の毀損リスクについては、オペレーショナルリスク管理の枠組みの中でリスク評価を実施し、必要に応じて保険を見直す等、適切にリスクを対処しています。

FFGの統合的リスク管理については、FFGディスクロージャー誌2024「財務データ編」P27をご覧ください。

〈環境・社会に配慮した融資の取り組み方針〉

FFGでは、融資業務における環境・社会への配慮のため、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行において、禁止する融資、取り組みに際し留意する融資を「環境・社会に配慮した融資の取り組み方針<sup>\*</sup>」に定めております。

また、FFGにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクト・ファイナンスの貸出金残高(2024年3月末時点)は21億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

※ 詳細はFFGのホームページをご参照ください。

指標と目標

FFGでは気候変動への取り組みを、一層推進するため、「サステナブルファイナンス累積実行額」「2030年度までに自社CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ」を目標に掲げ、モニタリングを実施しています。

■ サステナブルファイナンス

FFGでは、2021年10月にお取引先の環境・社会課題解決、脱炭素社会の実現に資するファイナンスを「サステナブルファイナンス」と位置づけ、その累計実行額目標を「2020年度から2030年度までに2兆円(うち、環境1兆円)」としました。今後、お取引先の課題の解決支援を通じて目標達成を目指します。

2024年3月末時点での福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行<sup>\*</sup>における累積実行額は、6,737億円、うち環境ファイナンスは2,895億円となっています。

※福岡中央銀行は経営統合した2023年10月以降の実行額を合算

サステナブルファイナンス目標		実績 (2020年度～2023年度)	
2020年度～2030年度 累積実行額	<b>2兆円(うち、環境1兆円)</b>	サステナブルファイナンス	6,737億円
		うち、環境	2,895億円

対象となるファイナンス  
 気候変動対応など環境・社会課題解決に資するファイナンス  
 お客さまのESG・SDGs対応を支援・促進するファイナンス

■ 自社CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ

FFGでは地域の脱炭素に向けた取り組みを加速させるため、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) 削減目標を2022年5月に、「2030年度までにネットゼロ」としました。

自社CO <sub>2</sub> 排出量削減目標	
<b>2030年度までにネットゼロ</b>	※対象はGHGプロトコルにおける、Scope1およびScope2

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

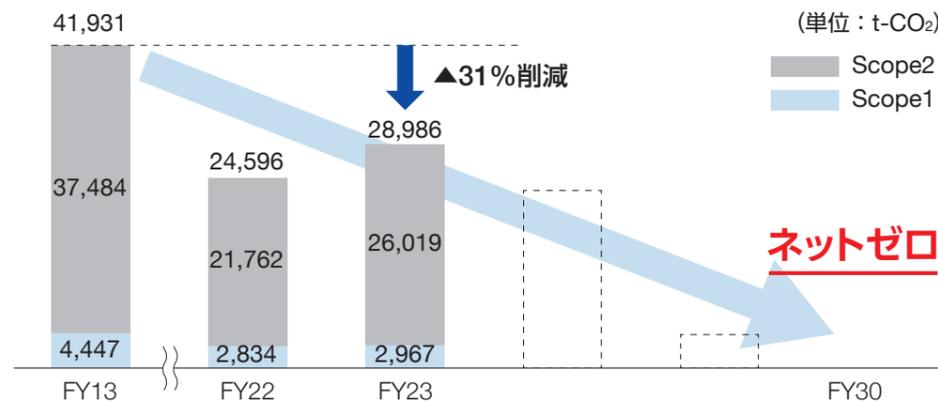
計測項目	2013年度	2022年度	2023年度
Scope1 (ガス、ガソリンの使用に伴う直接排出)	4,447	2,834	2,967
Scope2 (他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)	37,484	21,762	26,019
Scope1,2	41,931	24,596	28,986

※2023年度から福岡中央銀行の排出量を合算

店舗建替え時の環境配慮型店舗へのシフトや、高効率な空調への切替、LED照明の採用など、省エネ施策の実施により、エネルギー使用量削減を進めています。

今後、自社CO<sub>2</sub>排出量の大宗を占めるScope2の削減に注力し、従来の削減施策に加え、再生可能エネルギー由来の電源への切り替えを検討していきます。また、長期目線での取り組みとして、太陽光発電などの自家発電やコーポレートPPA、排出量取引についても検討していきます。

こうした各施策を時間軸に落とし込んだロードマップを作成し、着実な排出量削減を行っていきます。



■ Scope3について

GHGプロトコルにおけるScope3とは、事業者自ら排出している温室効果ガス (CO<sub>2</sub>等) であるScope1,2以外の事業者の活動に関連する他社の温室効果ガスの排出量です。

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

計測項目	2023年度
カテゴリ-1 購入した製品・サービス	46,051
カテゴリ-2 資本財	57,130
カテゴリ-3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	2,727
カテゴリ-4 輸送、配送 (上流)	1,449
カテゴリ-5 事業から出る廃棄物	38
カテゴリ-6 出張	1,039
カテゴリ-7 雇用者の通勤	3,604
カテゴリ-15 投融資	19,600,350

※数値は2024年3月末時点の福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算  
 ※Scope3の算定方法、排出計数等は「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本ガイドラインVer2.5 (環境省・経済産業省2023年3月)」及び「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.4 (環境省・経済産業省2024年3月)」より使用 (カテゴリ-8~14は算定による数値がゼロ)

■ カテゴリ-15 (投融資) について

PCAF\*1スタンダードの計測手法を参考に、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の事業性のお取引先 (法人・個人事業主) を対象に算定を実施しました。

企業が開示している温室効果ガス排出量データから算定する「ボトムアップアプローチ」と、業種ごとの炭素強度を使用して排出量を推計する「トップダウンアプローチ」を併用しています。

今後算定対象の拡大や、高度化を進めていくとともに、算定結果をお取引先とのエンゲージメントに活用し、排出量削減につなげることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

業種	炭素強度*2	排出量*3
エネルギー	石油・ガス	246,077
	石炭	5,842
	電力	2,838,207
運輸	航空貨物輸送	0
	航空旅客輸送	54,646
	海運	758,887
	鉄道輸送	43,784
	トラックサービス	684,995
素材・建築物	自動車・部品	210,605
	金属・鋳業	1,214,380
	化学品	352,173
	建材	1,529,653
農業・飲料・林産物	資本財 (建物等)	2,990,640
	不動産管理・開発	581,550
	飲料	13,826
	農業	274,500
その他	包装食品・肉	1,065,635
	紙・林産物	133,899
合計*4		19,600,350

(\*1) Partnership for Carbon Accounting Financials: 金融機関の投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアティブ  
 (\*2) 炭素強度 = Σ (融資先毎の炭素強度) / 融資先数  
 (\*3) 排出量の算定値 (トップダウンアプローチ) = Σ (融資先ごとの炭素強度 × 融資取引先の売上高) × 帰属計数 (金融機関の投融資残高 / 株主資本・負債総額)  
 (\*4) 決算期が未到来など算定に必要なデータがないお取引先を除きます (投融資残高カバー率90%)  
 なお、お客さまのGHG排出量の開示拡大や算定基準・方法・業種分類の変更などにより、今後算定結果は大きく変動する可能性があります

## 自然資本・生物多様性保全へ向けた取り組み

### TNFDフォーラムへの参画

FFGでは2024年3月にTNFD(自然資本情報開示タスクフォース)フォーラムに参画しました。

企業の事業活動は調達・生産・出荷・販売・廃棄などバリューチェーンのさまざまな場面において、自然資本に依存し、影響を与えています。

金融機関においては、投融资先のお客さまの事業活動を通じて、幅広く自然資本に関与しており、当社グループは、これまでも「環境方針」「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を制定し、環境・社会課題の解決に向けて積極的に取り組んでまいりました。

今後、投融资セクターごとの自然への依存と影響の分析や、それらを踏まえたリスクと機会の評価を実施し、具体的に戦略の検討を進めていきます。



### アートプロジェクト「LightUP Galley in 長崎」

十八親和銀行では、日本たばこ産業株式会社・HI合同会社・株式会社すみなすと協同して「LightUp Galley in 長崎」をスタート。「BLUE NAGASAKI」をテーマとした作品を制作し、十八親和銀行の本店喫茶室に展示しました。

本アート作品は海洋ごみ問題、海の保全の重要性を訴求するため、対馬市協力のもと実際に対馬市に漂着した海洋ごみ(廃材プラスチック)を活用することで、プラスチック問題の提起につなげ、十八親和銀行の営業基盤である長崎の美しい海、豊かな緑、人と自然との調和がこれから先も広がっていくことを表現しております。

青い海とともに歴史を築いてきた長崎の魅力を再発見するとともに、「海の豊かさ」を守り、誰もが安心して暮らし続けられる街づくりを実現できるよう、環境課題の解決に取り組んでいきます。



## 社会課題への取り組み

### 金融経済教育

地域社会における金融リテラシーの普及・向上においては、地域金融機関が果たすべき役割が非常に大きいと考えており、金融経済教育を通じた、地域の金融リテラシー向上に貢献していくため「2030年度までに金融経済教育受講者数10万人」の長期KPIを掲げています。

#### 金融経済教育受講者数(KPI)

	実績(2020年度~2023年度)	目標(2020年度~2030年度)
金融経済教育受講者数*	8.2万人	10万人

\*受講者数=当社グループの実施する各種金融セミナーや職場体験、出張授業などの金融教育受講者の2020年度から2030年度までの総合計人数

#### 職場体験受け入れ/出張授業

自治体や学校と連携して、FFG本社およびグループ銀行本支店への職場体験受け入れや近隣学校への上出張授業を実施。金融の仕組み・資産形成にまつわるテーマなどを学ぶ機会を提供しています。

特に十八親和銀行においては、長崎県下すべての高校を対象に金融経済教育出前授業を実施する「ALL長崎 金融リテラシー向上プロジェクト」を通じ、官学金一体で取り組んでいます。プロジェクト第一回目の授業は、長崎銀行協会会長として、十八親和銀行の山川頭取が登壇しました。



#### SNSやラジオを活用した金融情報の発信

YouTubeやInstagram等のSNSやラジオ番組を通じて、資産形成のサポートとなるような情報を発信。

##### <YouTube>お金の豆知識

お金に関する豆知識を中心に、視聴者の「ちょっと気になる」を解決する動画コンテンツを配信。



##### <YouTube>マーケット入門

佐々木チーフストラテジストによる、マーケットの基本を解説する動画コンテンツを配信。



##### <ラジオ>

FFG提供のラジオ番組「FFG presents おしえて!みっちゃん」にて、リスナーが抱えるお金の疑問・お悩みを解決する情報を発信。

#### キッズニアパビリオン

「キッズニア福岡」に、オフィシャルスポンサーとして福岡銀行がパビリオンを出展しています。

次世代を担う子どもたちに銀行の役割やお金の大切さを伝えることで、子どもたちの健全な成長・育成につなげていくことを目的としています。



## 人権尊重の取り組み

FFGでは全ての人の基本的人権を尊重するとともに、日々の研鑽により人権感覚を醸成し、人間尊重を基本とした企業活動を行っています。それらの方針を明確にするため、2023年12月に人権方針を制定しました。

今後、グループ内における人権への負の影響の特定・評価およびそれらの影響の予防・軽減する取り組みをすすめるため、人権尊重の取り組みを強化していきます。

人権方針の詳細については当社ホームページ (<https://www.fukuoka-fg.com/sustainability/policy.html>) をご覧ください。

### 人権尊重の意識醸成/研修の実施

FFGでは人権やダイバーシティに関する研修を、全職場および各種階層別研修において実施し、人権尊重の意識醸成を行っています。こうした日々の研鑽により人権感覚を醸成し、人権尊重を基本とした企業活動を行います。

### 救済措置

FFGでは人権への負の影響の予防・軽減および、苦情処理メカニズムとして匿名扱い希望可能なホットラインを複数整備しています。

- ▶ 各種ハラスメントをはじめとした、仕事・プライベート・その他どんな相談も可能な「なんでも相談110番」
- ▶ 仕事と、育児・介護などとの両立の相談が可能な「両立支援ホットライン」
- ▶ 法令違反行為・就業規則違反行為等を発見した際に通報可能な「公益通報ホットライン」(詳細P102)

## みんなにやさしい銀行

FFGでは「みんなにやさしい銀行」を目指し、全従業員が合理的配慮の必要性について理解を深め、どのような立場のお客さまでも、十分なサービスを受けることができるよう取り組みを進めています。

### ユニバーサルマナー検定

さまざまなお客さまへのサービス品質向上につなげるとともに、役職員各人におけるホスピタリティマインドの更なる向上を目指して、日本ユニバーサルマナー協会が運営する「ユニバーサルマナー検定」を全国地銀で初めて本格導入しました。

本検定では、自分とは違う誰かのことを思いやり、適切な理解の上で応対するための心構えなどをマナーとして習得します。

全行員を対象にユニバーサルマナー検定3級の取得を推奨しており、新入行員研修にも導入しております。また、上級資格(ユニバーサルマナー検定2級、サービス介助士)の取得推進と各店への配置に努めています。



## 障がい者と共に創る地域社会

～誰もが共生できる社会の実現に向けて～

FFGでは、障がい者が多彩な能力や感性を発揮し、地域社会の一員として生き生きと活躍できる社会の実現において、地域の障がい福祉サービス事業所や特別支援学校などと連携し、障がい者の自立や社会参加を支援するさまざまな取り組みを行っています。

### スポーツ活動を支援



スポーツイベントへの特別協賛を通じて、障がい者スポーツ協会への広告協賛やスポーツ教室の体験会を実施



市民マラソンに協賛し、車いす競技を全面支援。表彰式にて全選手に記念品・メダルを贈呈

### ビジネスパートナーとして協業



福岡市で開催されたアート展にて、障がい福祉サービス事業所と共同で絵画販売ブースを出展。国内外から訪れる多くの方に障がい者アーティストの絵を観ていただける機会を創出



クルーズ船の船内に掲載する日本画のアート公募展への出品を支援。上の絵は実際に入選し、船内への掲載が採用された作品



ふくぎん本店広場で開催しているコンサートに、毎年障がい者プラスバンドが出演。地域の皆さまにお昼休みの楽しいひとときを提供

### 一緒に地域を盛り上げる



地元開催の市民マラソンにおいて、地域の特別支援学校の児童たちと一緒に、ランナーを応援する横断幕を制作。大会当日は、制作した横断幕を掲げ、ボランティア活動を実施



性別・障がいの有無・国・生まれの違いなどに関係なく、すべての方が同じステージで平等に楽しめるというコンセプトで開催されたティーンズフェスに共同参加。イベント盛り上げに貢献



## 経営基盤の強化

### CONTENTS

- 87 コーポレートガバナンス
- 95 リスク管理
- 101 コンプライアンス
- 104 内部監査

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、株主、お客さま、地域社会、従業員等のあらゆるステークホルダーに対し価値創造を提供する金融グループを目指すことをグループ経営理念として掲げ、経営の基本方針としております。

このグループ経営理念のもと、当社は、当社の中核子会社である銀行を中心とした当社グループを統括する持株会社として、グループの経営資源を適切に活用しグループ全体の

健全かつ適切な運営を行うため、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に取り組んでおります。

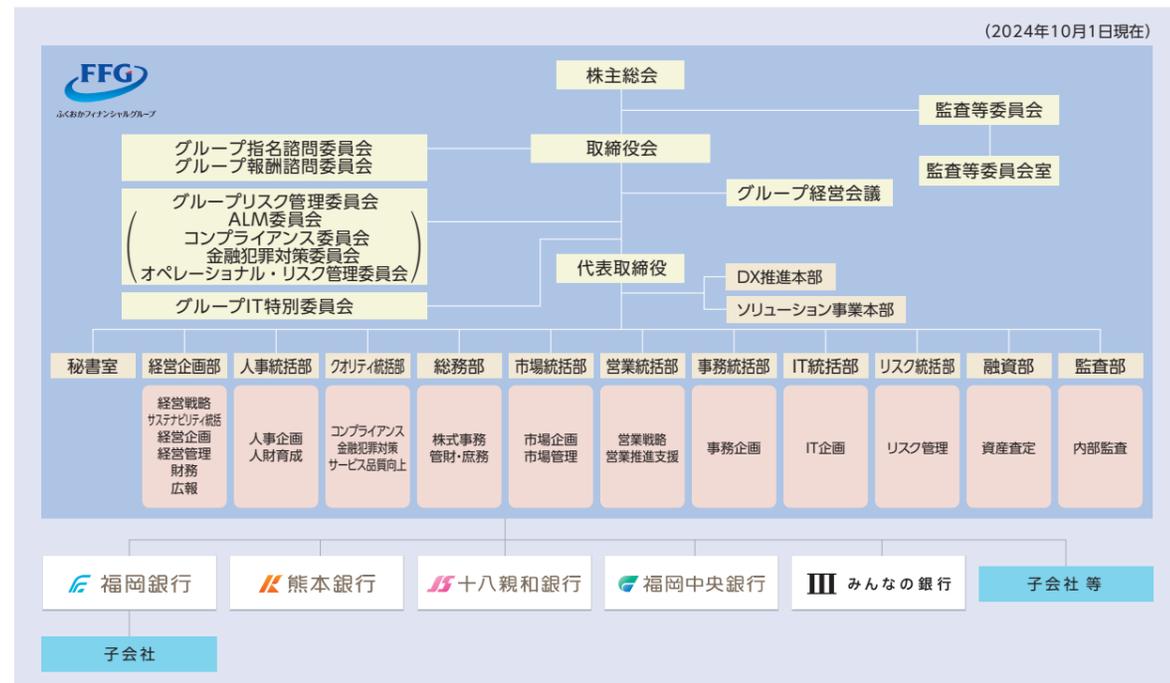
また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」\*1を策定しています。

\*1 詳細は当社グループホームページをご参照ください。

## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンス体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、取締役会において独立性の高い社外取締役4名が監督機能を十分に発揮する一方、3名の監査等委員で構成する監査等委員会が、取締役の職務執行状況を適切に監査するなど、コーポレートガバナンス体制として十分に実効性を備えていることから、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しております。



### ●取締役会(2023年度 14回開催)

取締役会は11名の取締役(うち社外取締役4名)で構成されており、法令・定款で定める事項のほか、グループ経営に係る基本方針の協議・決定や、子銀行の経営管理、業務執行等における重要な事項に関する意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督しております。

### ●監査等委員会

監査等委員会による監査機能を有効に発揮させるため、監査等委員会をサポートする専属スタッフ(複数名)を配置しております。

### ●監査等委員会(2023年度 11回開催)

監査等委員会は3名の監査等委員(うち社外取締役2名)で構成されており、グループ全体の監査に係る基本方針および監査計画に基づき、取締役の職務執行状況の監査のほか、グループ全体の業務および財産の状況等に関する調査を行っております。

### ●グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会

グループ指名諮問委員会およびグループ報酬諮問委員会は、経営の透明性と公正性を高めるため、取締役会の諮問機関として、取締役等の選解任に関する事項や取締役等の報酬に関する事項等を審議しております。

#### グループ指名諮問委員会

- 委員長:柴戸 隆成(取締役会長)
- 委員:五島 久(取締役社長)
- 深沢 政彦(社外取締役)
- 小杉 俊哉(社外取締役)
- 山田 英夫(社外取締役)
- 石橋 伸子(社外取締役)

#### グループ報酬諮問委員会

- 委員長:深沢 政彦(社外取締役)
- 委員:柴戸 隆成(取締役会長)
- 五島 久(取締役社長)
- 小杉 俊哉(社外取締役)
- 山田 英夫(社外取締役)
- 石橋 伸子(社外取締役)

### ●グループ経営会議

グループ経営会議は6名の業務執行取締役(議長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、取締役会で定める基本方針や委嘱された事項に基づき、グループ経営計画やグループ業務計画等の業務執行に関する重要な事項を協議しております。

### ●グループIT特別委員会

グループIT特別委員会は6名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体のITガバナンスの強化を図るため、IT戦略やシステムリスク管理強化およびシステム投資等について協議しております。

### ●グループリスク管理委員会

グループリスク管理委員会は6名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体の各種リスク管理態勢に係る協議のほか、資産ポートフォリオ管理、コンプライアンス、金融犯罪対策管理に関する事項等についての協議・報告を行っております。

### ●執行役員

取締役会の意思決定の迅速化と業務執行機能の強化を図るため、取締役会の決議により20名(うち6名は取締役を兼務)の執行役員を選任し、業務執行を委嘱しております。

## コーポレートガバナンスの強化に向けたこれまでの取り組み

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
機関設計	当社設立																	
取締役会(人数)	13名	12名	13名	14名						13名				12名				11名
社外役員	社外取締役2名(別途、社外監査役2名)																	
主な委員会	グループリスク管理委員会 (ALM/オペリスク管理/コンプライアンス)																	
役員報酬	固定報酬(福岡銀行にのみ業績連動報酬を導入)																	
その他取り組み	執行役員制度の導入																	
	コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定																	
	取締役会の実効性評価																	

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役

 <b>柴戸 隆成</b> 取締役会長 (代表取締役) 福岡銀行 取締役会長 (代表取締役)	 <b>五島 久</b> 取締役社長 (代表取締役) 福岡銀行 取締役頭取 (代表取締役)	 <b>三好 啓司</b> 取締役副社長 (代表取締役) 福岡銀行 取締役副頭取 (代表取締役)
 <b>高田 洋</b> 取締役執行役員 福岡銀行 取締役専務執行役員	 <b>坂本 俊宏</b> 取締役執行役員 熊本銀行 取締役頭取 (代表取締役)	 <b>山川 信彦</b> 取締役執行役員 十八親和銀行 取締役頭取 (代表取締役)

 <b>深沢 政彦</b> 社外取締役 カーライル・ジャパン・LLC マネージング ディレクター 兼グローバル・ポートフォ リオ・ソリューションズ日本 責任者	 <b>小杉 俊哉</b> 社外取締役 合同会社 THS 経営組織研究所 代表社員	 <b>丸田 哲也</b> 取締役 (監査等委員、常勤)
 <b>山田 英夫</b> 社外取締役 (監査等委員) 早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授	 <b>石橋 伸子</b> 社外取締役 (監査等委員) 弁護士法人 神戸シティ法律事務所 代表社員弁護士	

●取締役会の構成(スキル・マトリックス)

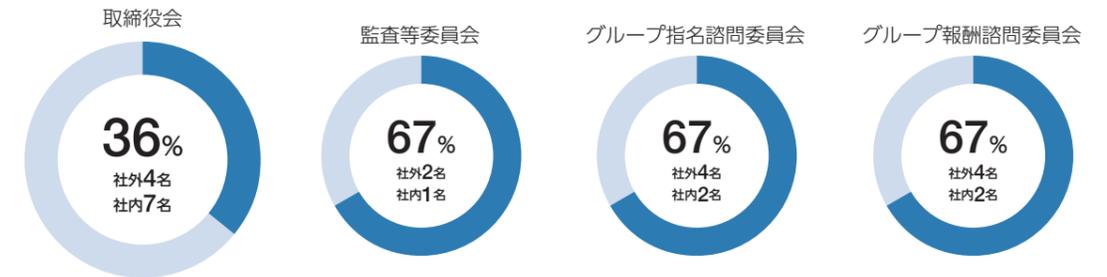
当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経営・能力等を全体としてバランス良く備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

当社の取締役会が備えるべき知識・経験・能力等、および取締役が有する知識・経験・能力等は下表のとおりです。

機関	氏名	性別	当社における地位	各委員会の構成員 <sup>※1</sup>		当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等									
				グループ指名諮問委員会	グループ報酬諮問委員会	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	リスク管理	コンサルティング・マーケティング	市場運用	人財・ダイバーシティ	IT・デジタル		
取締役会	柴戸 隆成	男性	取締役会長 (代表取締役)	◎	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	五島 久	男性	取締役社長 (代表取締役)	○	○	●		●	●	●		●			
	三好 啓司	男性	取締役副社長 (代表取締役)			●	●			●				●	
	高田 洋	男性	取締役執行役員			●				●		●			
	坂本 俊宏	男性	取締役執行役員			●				●		●	●		
	山川 信彦	男性	取締役執行役員			●			●	●	●				
	深沢 政彦	男性	取締役 【社外】	○	◎	●	●			●					
監査等委員会	小杉 俊哉	男性	取締役 【社外】	○	○	●				●		●			
	丸田 哲也	男性	取締役(監査等委員)							●		●			
	山田 英夫	男性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○		●			●					
	石橋 伸子	女性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○				●			●			

※1 ◎は各委員会の委員長、○は委員

●社外取締役比率



●社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由、期待される役割	2023年度出席状況
深沢 政彦	●	A.T. カーニーの日本代表(韓国会長兼務)や中国会長、アリックスパートナーズ・アジア・LLCのアジア共同代表兼日本共同代表、マネージングディレクター、シニアアドバイザーを歴任され、2024年4月からはカーライル・ジャパン・LLCのマネージング ディレクター兼グローバル・ポートフォリオ・ソリューションズ日本責任者を務めるなど、多種多様な企業の経営戦略や事業再生等のコンサルティングに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役および経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 14回/14回
小杉 俊哉	●	ユニデン(株)や米アップル社等、国内外大手企業の人事総務部門で要職を歴任され、現在は合同会社THS経営組織研究所の代表社員を務めるほか、大学院でも教鞭をとるなど、組織改革や人材の育成・マネジメントに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役および経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 14回/14回
山田 英夫	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、早稲田大学大学院経営管理研究科の教授を務めるなど、企業の経営戦略および財務・会計についての豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回/14回 監査等委員会 11回/11回
石橋 伸子	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての法務全般における豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回/14回 監査等委員会 11回/11回

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

当社は、当社グループの業績および株主価値との連動性を明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることおよび株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することを目的として、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入しております。

取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針 (2022年6月開催の取締役会にて決議)

【基本方針】

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、株主総会で決議された取締役全員の報酬総額の範囲内で、コーポレートガバナンス・ガイドライン第10条に定める「取締役等の報酬の決定方針」に基づき決定する。

～取締役等の報酬の決定方針～

- (1) 取締役等の報酬の体系は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。
- (2) 取締役等の報酬は、当社の中長期的な業績、経済及び社会の情勢等を踏まえたうえで、各取締役及び各執行役員が果たすべき役割・責務を総合的に勘案して決定する。
- (3) 取締役等の報酬は、当社の取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が本条の方針に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定する。

【基本方針に基づく具体的な方針】

- (1) 個人別の報酬等（業績連動報酬等及び非金銭報酬等を除く。）の額又はその算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）
  - ・ 個人別の基本報酬は、毎月固定額を支給する固定報酬とする。
  - ・ 当該基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。
- (2) 業績連動報酬等及び非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）
  - ・ 基本報酬に加え、経営責任の明確化及び企業価値向上へのインセンティブの観点から、取締役（社外取締役を除く。）に対して、業績連動報酬である株式報酬を支給することとし、毎年一定の時期に、当社の親会社株主に帰属する当期純利益水準に連動するポイントを付与し、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む。）及び執行役員のいずれの役職からも退任後、在任期間に付与したポイントの累積値に応じた当社株式等を交付する。<sup>※1</sup>
  - ・ 当該業績連動報酬である非金銭報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。
- (3) 固定報酬、業績連動報酬等及び非金銭報酬等の額の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
  - ・ 個人別の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の合計額とし、個人別の報酬等における基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の割合を含む報酬体系は、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。

- (4) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方法（個人別の報酬等の内容についての決定の全部又は一部を取締役に委任するときは、当該取締役の氏名又は地位若しくは担当、委任する権限の内容を含む。）
  - ・ 取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき決定する。
  - ・ 但し、取締役の個人別の報酬等のうち、社外取締役の基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会が、その審議結果を尊重してその具体的内容を決定することを取締役会長に委任し、当該委任を受けた取締役会長が決定する。

※1 当社が定める一定の要件（非違行為等）に該当する場合、またはそれに準ずる場合は、当社株式等の交付等を行わない、または既に交付等を行った株式等の交付相当額の返還を求めることとしております（マリス条項・クローバック条項）。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は、2022年6月29日開催の第15期定時株主総会において、①金銭報酬として年額総額2億20百万円以内（うち社外取締役分は年額総額24百万円以内）、②株式報酬制度に拠出する1事業年度あたりの金員として80百万円以内とする旨、決議いただきました。

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2020年6月26日開催の第13期定時株主総会において月額総額6百万円以内（年額換算で72百万円以内）とする旨、決議いただきました。

各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定いたします。各監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議により決定いたします。

2023年度 取締役会の実効性評価の結果(概要)

当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を定期的に開示しております。

2023年度の実効性評価の方法および評価結果の概要は以下のとおりです。

[評価方法]

取締役会の実効性評価は、以下の方法(手順)にて実施しました。

- ① 取締役・執行役員に対して、取締役会の実効性を評価するアンケートを実施
- ② ①に加えて、社外役員に対しては、より幅広い意見を得るため、インタビューも実施
- ③ ①②の結果を踏まえ、取締役会全体の実効性を取締役会にて分析・評価し、課題認識の共有や改善策の協議等を実施

なお、評価方法全般およびアンケートの内容については、外部専門家の客観的な目線によるレビューを踏まえて決定しております。

コーポレートガバナンス

[評価結果(概要)]

1. 全体的な評価
  - ・当社の取締役会はコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき適切に運営され、取締役会全体の実効性を確保していることを確認しました。
2. 昨年の評価結果とその後の取り組み
  - ・昨年の評価では、社外役員に対する情報提供の充実や、銀行以外の子会社も含めた新ビジネスに関する協議・報告の充実等について課題認識を共有しました。
  - ・これを受けた主な取り組みとして、社外役員に各所管部門から取締役会以外の場で直接説明する機会を充実させたほか、営業店を含む現場視察の機会を提供しました。また、銀行以外の子会社の事業についても、重要度に応じて定期的に報告することで、取締役会が適時適切にモニタリングする体制構築に取り組みました。
3. 今回の評価で共有した課題認識と対応の方向性
  - ・今回の評価では、上記2.の取り組み等の結果、社外役員の発言が議論に拡がりを与え、全体的な議論の活発化につながっていること、またグループ内で影響のあるビジネスに対する監督を強化できたこと等を確認しました。
  - ・一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、不確実で変化の激しい経営環境を踏まえ、事業ポートフォリオの状況把握や中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要であることを確認しました。
  - ・課題に対する対応の方向性として、各事業における損益状況や新規ビジネスの進捗把握のためのモニタリングをさらに強化し、事業ポートフォリオの見直しや適切なリソース配分の検討に繋げるとともに、中長期の経営計画の方針検討のための情報共有や議論の場を積極的に設けていくことで、コーポレートガバナンス強化ならびに議論の深化を図り、当社グループの中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

2022年度の 評価結果	2023年度の 取り組み	2023年度の評価結果	
(課題認識) ・社外役員への情報提供の一段の充実	・社外役員に対して ①取締役会以外の場で各所管部門から直接説明する機会を充実 ②営業店等の現場を視察する機会を提供	(評価) ・社外役員の発言が議論に拡がりを与え、全体的な議論の活発化につながった	
・グループ内の新ビジネス(銀行以外の子会社も含む)に関する協議・報告の充実	・銀行以外の子会社の事業についても、重要度に応じて定期的な報告を実施	・グループ内で影響のあるビジネスに対する監督を強化できた	
		(課題認識) ・不確実で変化の激しい経営環境を踏まえた、事業ポートフォリオの状況把握が必要	(取り組みの方向性) ・各事業の損益状況や新規ビジネスの進捗のモニタリングを一層強化し、事業ポートフォリオの見直しや適切なリソース配分の検討に繋げる
		・中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要	・中長期の経営計画の方針検討のための情報共有や議論の場を積極的に設け、コーポレートガバナンス強化や議論の深化を図る

取締役会の具体的な検討内容(2023年4月～2024年9月)

<p>○取締役会等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役及び役付取締役の選定</li> <li>・執行役員の選任及び役付執行役員の選定</li> <li>・グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会の諮問委員の選任</li> <li>・取締役会の実効性評価</li> </ul>	<p>○当社グループの決算に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・決算の確定、配当の実施</li> </ul>
<p>○当社グループの経営戦略及び業務執行に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新理念体系・長期戦略の方向性</li> <li>・統合報告書制作に関する事項</li> <li>・業務計画の策定</li> <li>・業務計画の進捗状況</li> <li>・自己株式の取得に関する事項</li> <li>・みんなの銀行における事業の状況</li> <li>・DX戦略の取り組み状況</li> <li>・長崎県経済の活性化を実現させるための取り組みの進捗状況</li> <li>・政策投資株式の保有に係る定時見直し</li> <li>・人権方針の策定</li> <li>・戦略系子会社の設立に関する事項</li> </ul>	<p>○当社グループの内部監査に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査計画の策定</li> <li>・監査の実施状況</li> </ul>
	<p>○当社グループのリスク管理に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トップリスクの選定</li> <li>・リスク管理プログラムの策定</li> <li>・リスク管理の状況</li> <li>・自己査定、償却・引当結果および開示債権の状況</li> </ul>
	<p>○当社グループのコンプライアンスに関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス・プログラムの策定</li> <li>・コンプライアンス・プログラムの進捗状況</li> <li>・マネー・ローndリング等への対応状況</li> </ul>


 当社グループのコーポレートガバナンスに関する詳細については、当社ホームページに掲載しております。  
 「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。  
<https://www.fukuoka-fg.com/company/governance.html>

# リスク管理

## 基本的な考え方

テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりをはじめとした社会の変化により、銀行にとってのビジネス機会が拡がりを見せる一方で、銀行が直面するリスクは一段と多様化・複雑化しています。こうした環境下、リスクを特定し、把握・分析した上で、適切にコントロールしていくリスク管理の重要性は従来にも増して高まっています。

当社グループでは、業務遂行上のさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で計測し、統合的に把握した上で、「健全性の維持」と「収益力の向上」を両立させるバランスの取れた経営を目指して、グループ全体のリスク運営を行っています。

## 当社グループにおけるリスク管理体制

当社グループは、当社および各子銀行により構成される「グループリスク管理委員会」を設置し、グループが抱えるさまざまなリスクの状況をモニタリングするとともに、内部環境や外部環境の変化に即したリスク運営施策を協議しています。

また、グループ子銀行においても、当社と同様のリスク管理体制を設け、当社と緊密に連携しながらグループとして統合的なリスク管理を行っています。



## リスクアペタイト・フレームワーク

金融機関では、貸出金にかかる信用リスクや有価証券投資にかかる市場リスクなど、事業等から発生するさまざまなリスクを引き受ける対価として収益を得ています。

当社グループでは、経営目標を達成するために自らが意図して引き受けるリスクの種類と量を「リスクアペタイト」として明確化し、このリスクアペタイトを起点と

して経営管理やリスク管理を行う「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

リスクアペタイト・フレームワークを整備することで、リスクテイクに対する考え方が明確化されるため、より多くの収益機会の追求と、より適切なリスクのコントロールが可能となります。

## リスクアペタイト方針

当社グループでは、リスクテイクに関する戦略をリスクアペタイト方針に定め、「とるリスク・とらないリスク」を明確化しています。

リスクアペタイト方針は、リスク・カテゴリごとのリスクテイクの基本的な考え方を示す「基本方針」と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す「リスクアペタイト(定性・定量)」から構成されます。

リスクアペタイト方針のリスク・カテゴリは、統合的リスク管理の対象とする5つ<sup>\*</sup>に、「コンプライアンスリスク」、「ESGリスク」および「AIリスク」を加えた8つとしています。

<sup>\*</sup>①統合的リスク、②市場リスク、③信用リスク、④流動性リスク、⑤オペレーショナル・リスクを指します。  
統合的リスク管理の枠組みおよび各リスク・カテゴリの詳細については「FFGディスクロージャー誌2024 財務データ編」をご覧ください。

## 貸倒引当方針

当社グループでは、将来のリスクを足元や将来も含めた幅広い情報を活用して定量化し、融資方針や融資ポートフォリオを踏まえて貸倒引当金に反映させる「フォワードルッキングな引当」を実施しています。

「フォワードルッキングな引当」は、景気予測に基づき引当金の算定を行うことで将来の不確実性への備えを強化するもので、より景気変動に左右されにくい貸出運営を可能とし、資金繰り支援をはじめとした安定的で適切な金融仲介機能を発揮することにつながります。

「フォワードルッキングな引当」の具体的な見積りには、まず当社信用ポートフォリオの分析を踏まえて、業種や企業規模等の引当におけるグルーピングの必要性

について検討を行います。次に、国内外の経済環境や景気悪化の原因となり得るリスクイベントが発生する可能性について分析を行い、将来の景気シナリオの検討を行います。グルーピングの必要性や景気シナリオについては「貸倒引当方針」として原則半期ごとに見直しを行っております。

また、「貸倒引当方針」は、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で策定しており、将来の環境悪化時に顕在化し得る潜在的な信用リスクについて、自己資本と引当金一体で健全性を維持する態勢を構築しております。



FFG リスク統括部  
江原 智房

生成AIの普及や金融政策の転換等、金融機関を取り巻く経営環境は急速に変化しています。私たちリスク統括部は、多様化・複雑化するリスクを適切にコントロールし、リスク管理面から各部署・営業店・関連会社のチャレンジを支えることで、FFGの企業価値の向上と持続的な成長につなげていきたいと考えています。

リスク管理

ストレステスト

金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化中、当社グループではストレステストをビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けています。当社グループでは、複数の種類のストレステストを実施し、各種リスクへの対応力強化を図っています。具体的には、将来的に発生し得る信用リスクや市場リスク等

の悪化を反映させた複数のストレスシナリオによる経営計画およびリスクアペタイトの妥当性の検証、過去の極めて大きな市況変動等を参考にシナリオによるストレス状況下での規制資本・経済資本の充実度の検証等を行っています。

戦略リスクの評価

少子高齢化の進行やデジタル化に伴う異業種からの新規参入等で金融機関を取り巻く経営環境の変化が加速中、当社グループにおいてもデジタル・トランスフォーメーション(DX)等の新たな取り組みを拡大するなど、戦略リスクの重要性が高まっています。当社グループでは、戦略リスクを「経営判断の過誤や

環境変化に対する適応性の欠如等が財務や経営の安定性に影響を与えるリスク」と定義し、リスクアペタイト・フレームワークの中で戦略リスクを評価しています。具体的には、戦略リスクを一定の方法で分類・評価した上で、特に定量化可能なものは自己資本の充実度評価に反映しています。

リスクの予兆管理

当社グループでは、留意すべきリスクとして洗い出したもののうち、定量分析可能かつ当社グループに重要な影響を及ぼすリスクの予兆管理を実施しています。具体的には、生産・雇用関連指数や期待物価上昇率といったさまざまな定量的指標を構成項目としたリスク・ヒートマップ等を活用して、将来のリスク顕在化の予兆を捉え

ようとする取り組みを行っています。リスクの予兆管理の目的は、「当社グループが留意すべきリスクの高まりを迅速に把握すること」「顕在化の蓋然性が高く、かつ影響が大きなリスクに対して早期に具体的な対応策の検討・実施につなげ、当社グループが被る影響を最小限にとどめること」です。

トップリスク

経営上、特に重要なリスクを「トップリスク」と位置付け、取締役会において選定しています。トップリスクについては、グループ内でリスク認識を共有するとともに、蓋然性や影響度の低減に向けた対策を講じることにより、リスクガバナンスの強化を図っています。

トップリスク	リスク事象の例
信用ポートフォリオの悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価・賃金の上昇や人手不足等に伴い、取引先の業況が悪化し、信用コストが想定以上に増加</li> </ul>
デジタル社会の急速な進展に伴う競争力の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術進展やプラットフォーム、異業種による革新的な金融サービスの台頭に伴い、既存の収益基盤が毀損</li> </ul>
システム障害・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模なシステム障害により取引先に不利益を与え、信用が毀損</li> <li>サイバー攻撃により顧客情報の流出や業務継続に支障が生じ、信用が毀損</li> </ul>
成長戦略に付随するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略や高度・専門的業務を遂行する人財の質・量の確保が困難</li> <li>新たな戦略に対する事業投資の成否や投資継続判断の見極めを誤り損失が拡大</li> </ul>
国内外の金融市場の不安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>極端な市場変動に伴う評価損拡大や損失処理に伴うポートフォリオ規模及び将来収益縮小</li> </ul>
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動関連の開示や取引先の脱炭素化支援の遅れにより、自社・取引先の企業価値が低下</li> </ul>
地域経済の縮小による顧客基盤の縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業エリアにおいて想定以上のペースで人口減少や高齢化が進み、地域経済の衰退や、取引先の廃業増加により、ビジネス規模が縮小</li> </ul>
コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反や社会規範から逸脱した行為が発生し、信用が毀損</li> <li>マネー・ロンダリング等管理態勢の不備により、当社グループの商品等が金融犯罪に悪用され信用が毀損</li> </ul>
社会環境の前提を変え得る外的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスクの顕在化に伴う国際社会の分断等により、社会環境や事業の前提が大幅に変化し、経営戦略に大きく影響</li> <li>豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災</li> </ul>
国内外の流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定を超えた短期間かつ多額の預金流出による円貨資金繰りの逼迫</li> <li>海外金利高止まりや、調達プレミアム拡大による資金収益力の低下、調達額減少による外貨資金繰りの逼迫</li> </ul>

リスク管理

業務継続体制

自然災害や大規模サイバー攻撃等、予測が難しく、かつ金融機関の業務継続に重大な影響を及ぼす事象が増加する中、当社グループは安定的な金融サービスを提供する使命を果たすべく、業務継続体制の強化及び高度化に取り組んでいます。

当社グループでは、災害や事故の発生に際し、その

影響を極小化し危機的状況からの回復を可能とするための体制や対応方針等を定めた「危機管理規則」を制定し、緊急時には経営企画部担当役員を本部長とする総合対策本部を設置の上、必要な対応を実施することとしています。また、本規則に基づき、緊急事態を想定した定期的な訓練を年1回以上実施しています。

サイバーセキュリティへの取り組み

サイバーセキュリティ管理態勢

当社グループでは、デジタル・トランスフォーメーション(DX)によるビジネスモデル革新やリモートワーク等の働き方改革の推進に伴い、サイバーセキュリティの重要性がますます高まっていることを踏まえ、当該リスクをトップリスクの一つとして選定し、サイバーセキュリティ管理態勢の強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理の基礎となるシステムリスク管理に関しては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中で必要なリスク管理態勢を構築し、適切な管理とコントロールを行っています。詳細は、「FFGディスクロージャー誌2024 財務データ編」P38-40をご覧ください。

近年の深刻化するサイバー攻撃リスクに対応するため、当社ではIT統括部にサイバーセキュリティ専担組

織「サイバーセキュリティ対策グループ」を設置し、セキュリティベンダーや外部機関からサイバー攻撃手法の動向や脆弱性といったセキュリティ関連情報を収集し対策状況の適切な管理を行っています。また、サイバーセキュリティ対策グループを事務局として本部横断型のインシデント対応組織「FFG情報セキュリティ部会(FFG-CSIRT)」を運営し、サイバー攻撃発生時はシームレスな業務間連携により利用者目線での適切な初動や復旧対応等を行い、平時はセキュリティ情報の共有や非常時を想定した訓練等を定期的実施しています。なお、実効性を高める活動などについて、上位組織である「グループIT特別委員会」において、年次で経営陣に状況を報告しています。

インシデント対応

サイバーセキュリティフレームワークに基づく自己分析と第三者評価を通して、有事の被害極小化とレジリエンス(早期復元力)の向上に必要なセキュリティ対策を検討し、多角的なインシデント対応力の強化に取り組んでいます。

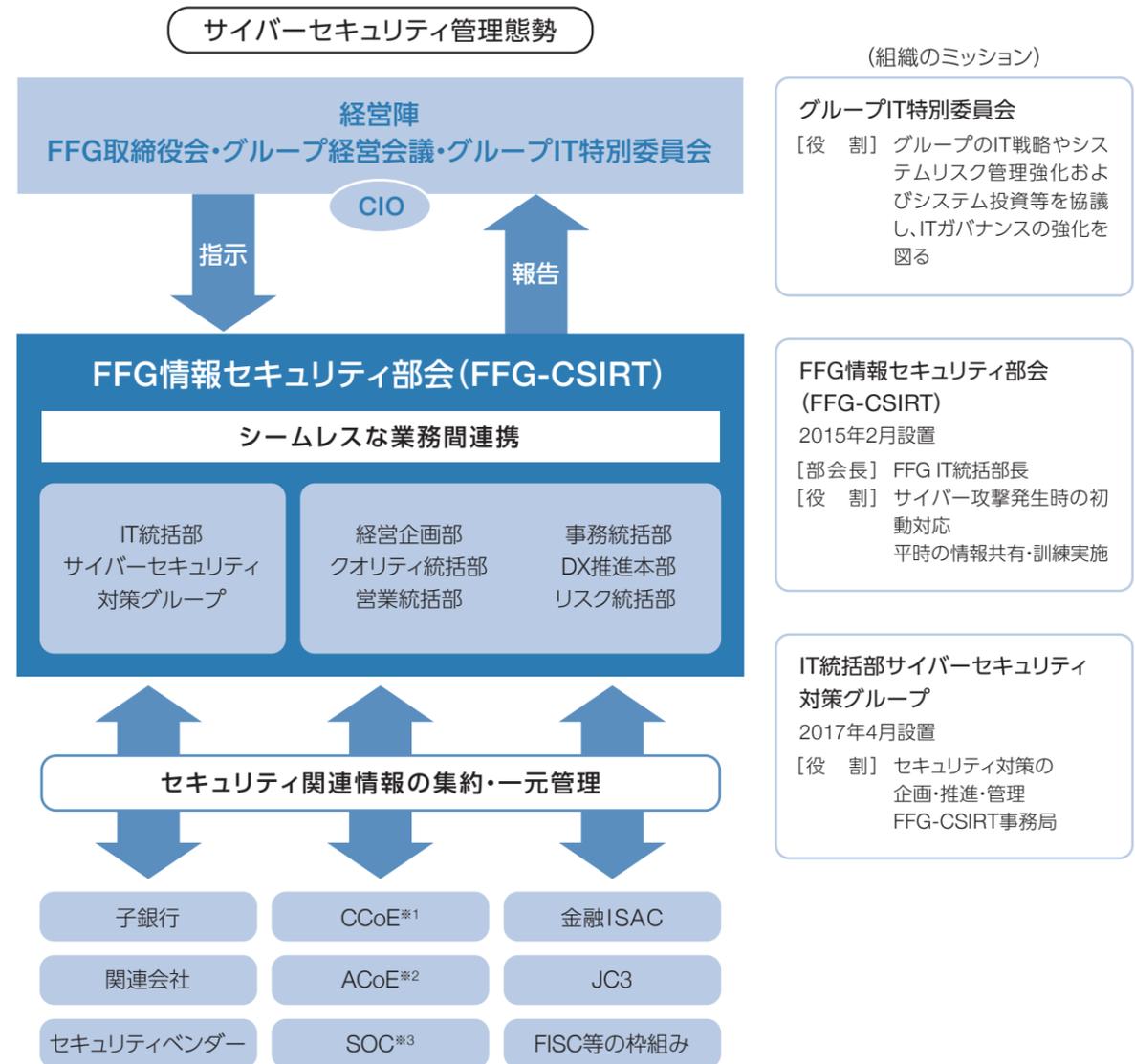
2024年度は、金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」や「サイバーセキュリティセルフアセスメント」、実践的なインシデント対応訓練(TLPT)などを通じて、新たな課題に対して適切に取り組んでいます。

教育・啓発

当社グループでは、役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上のため、関連会社を含む全役職員・スタッフを対象に、情報セキュリティ職場研修会の実施、不審メール訓練、最新セキュリティ事案の共有など、教育・啓発活動を継続的に実施しています。さらに、経営陣向けの研修会の開催やIT関連部門向けの

セキュリティ研修の実施など担当業務や役職、リテラシーを踏まえたセキュリティ教育にも取り組んでいます。

また、FFG-CSIRTのメンバーを中心に、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁が主催する各種訓練・演習へ参加するなど、さまざまな活動にも積極的に取り組んでいます。



(組織のミッション)  
**グループIT特別委員会**  
 [役割] グループのIT戦略やシステムリスク管理強化およびシステム投資等を協議し、ITガバナンスの強化を図る

**FFG情報セキュリティ部会(FFG-CSIRT)**  
 2015年2月設置  
 [部会長] FFG IT統括部長  
 [役割] サイバー攻撃発生時の初動対応、平時の情報共有・訓練実施

**IT統括部サイバーセキュリティ対策グループ**  
 2017年4月設置  
 [役割] セキュリティ対策の企画・推進・管理、FFG-CSIRT事務局

※1 CCoE(Cloud Center of Excellence)  
 クラウドに関する知見をもって、安全なクラウド利用をサポートする組織  
 ※2 ACoE(Architecture Center of Excellence)  
 ビジネス環境の変化に適應したシステムアーキテクチャの策定・実現、および最適化の推進を行う組織  
 ※3 SOC(Security Operation Center)  
 情報システムを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスをを行う組織

目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループでは、信用が最大の財産ともいえる金融機関にとって「コンプライアンス」は経営の最重要課題の一つであると考え、企業倫理の確立とコンプライアンス態勢の充実・強化に努めています。

当社グループおよび全役職員は、コンプライアンスに関するグループ共通の基本的な価値観、精神、行動

基準を示した「コンプライアンス憲章」\*とその精神を遵守し、高い倫理観を持って日々の業務に取り組んでいます。

\*「コンプライアンス憲章」は当社ホームページに掲載しています  
<https://www.fukuoka-fg.com/company/compliance.html>

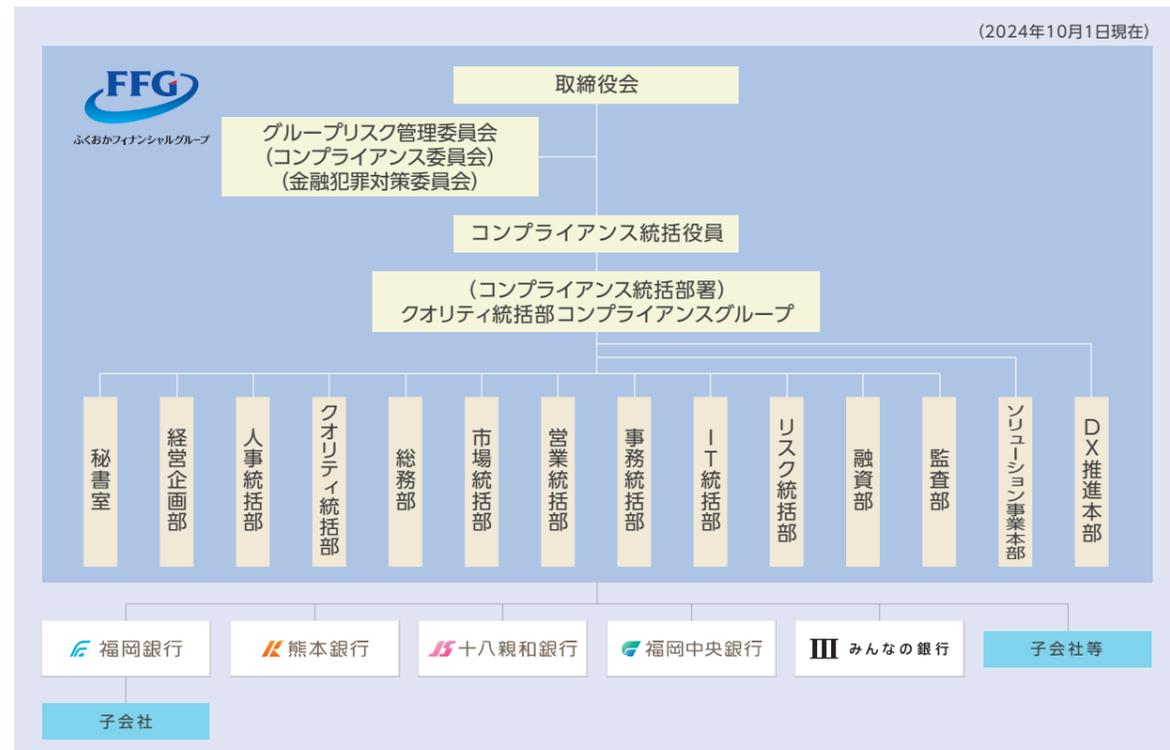
## コンプライアンス態勢

当社グループ全体のコンプライアンス態勢の構築・運営の統括責任者としてコンプライアンス統括役員(CCO(Chief Compliance Officer))、コンプライアンスを統括する部署としてクオリティ統括部コンプライアンスグループを設置しています。

また、社長、取締役等で構成した「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項

について協議・報告等を行うほか、「コンプライアンス・プログラム」の進捗状況の評価・チェックを定期的の実施しています。

当社グループ各社においてもコンプライアンス統括部署を設置し、当社と連携してグループ全体でコンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでいます。





FFG  
クオリティ統括部  
コンプライアンス  
グループ  
多田 智美

コンプライアンスは、企業の「信用」と「信頼」を守ると同時に「持続的な成長」のためにも、その重要性が高まっています。社会の環境変化に対し、役職員一人ひとりが「社会で期待される価値観や倫理観」に沿って行動するため、「社会の一員として正しくあること」の意識徹底や「心理的安全性」を確保したリスク指摘等の実践促進に関する取り組みを継続しています。

## コンプライアンス態勢の充実・強化に向けた取り組み

当社グループでは、「コンプライアンス憲章」並びに倫理規定、社内ルールおよび法令等を集大成した「コンプライアンス・マニュアル」を制定するとともに、事業年度ごとに法令等遵守に係る重点課題や活動計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。本年度は法令等遵守を重視する組織風土の底上げ、

マネロン等管理態勢・顧客保護等管理態勢の高度化を目指し、経営からのメッセージ発信、定期的な職場研修会等各種取り組みを実施しています。また、自由闊達に率直な意見が言えるよう、コミュニケーション活性化に向けた施策や心理的安全性に関する取り組みにも注力しています。

### 内部通報制度等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

法令等違反行為、就業規則違反行為等を早期発見・是正するため、内部通報制度として、「公益通報ホットライン」を設置しています。社内窓口だけでなく、社外窓口として外部の弁護士事務所を設置しており、匿名性を担保できる仕組みとしています。その他にも、悩みや懸案事項等をより幅広く収集し、

早期に対応できるよう、人事部門や所属長に対し何でも報告・相談可能な各種制度を設けています。制度周知にあたっては、利用者目線を重視したポスターを全社に掲示する他、窓口連絡先等を役職員各人のスマートフォンから確認できるように対応する等して、各種通報・相談制度の安心感や利便性を伝えています。

### 贈収賄・汚職防止に関する取り組み

誠実かつ公正に業務を遂行し、組織として贈収賄・汚職を一切許容しない等の基本的な考え方と共に、公務員等とのあいだで金銭その他の利益の供与・收受、又は申

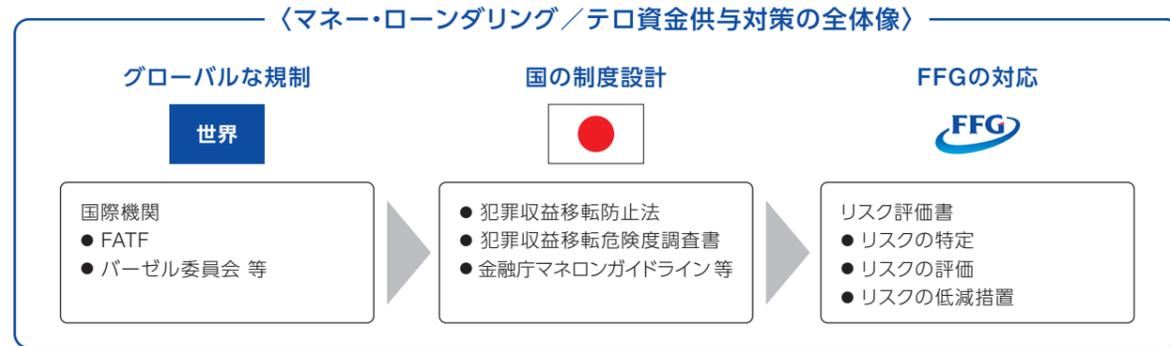
込み・約束は行わない等の具体的な対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

コンプライアンス

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策

近年、詐欺、預金の不正引出、マネー・ローンダリングやテロ資金供与といった多様な金融犯罪が発生し、その手法や手口も巧妙かつ高度になっています。このような金融犯罪への対策として、当社およびグループ会

社はマネー・ローンダリング／テロ資金供与対策にかかわる方針を掲げ、お客さまの資産を金融犯罪から守るため、さまざまな取り組みを行っております。



当社の主な取り組み

●管理態勢の構築

マネー・ローンダリング等防止を経営の最重要課題の一つと捉え、統括部署としてクオリティ統括部内に「金融犯罪対策グループ」を設置し、公共の信頼の維持・向上を図るべく、不断の検証と管理態勢高度化に努めています。

また、経営陣および各部門の責任者が参加し施策や案件の協議・報告を行う「金融犯罪対策委員会」を定期的に開催し、マネー・ローンダリング等の金融犯罪が経営上重大なリスクになり得るとの理解のもと、主体的かつ積極的に関与するとともに、各種防止対策を全職員に浸透させる取り組みを展開しています。

●リスク評価書の改定

当社およびグループ会社を取り扱う商品・サービス等についてリスクを特定・評価し、リスク低減を図るため「特定事業者作成書面等(リスク評価書)」を制定し、年1回以上の改定を実施しています。

●職員への啓発

犯罪グループに利用させない態勢の構築に向けて、研修や理解度テストを実施するとともに、高度化・複雑化する金融犯罪の手口や留意点を定期的に発信するなど、全職員の金融犯罪に対する意識・感度の向上に努めています。

また、マネー・ローンダリング等防止に係る遵守状況を点検し、その点検結果を踏まえた継続的な態勢改善を図っています。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組み

当社グループでは、金融機関に対する公共の信頼を維持し、社会的責任を果たすため、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との一切の関係遮断を図るべく、組織全体として対応しています。

具体的には、契約書や取引約款に暴力団排除条項を

導入し、反社会的勢力との取引の未然防止に努めています。また、取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合は、警察、弁護士等外部専門機関と連携し、取引排除・関係遮断に向けた対応を行っています。

内部監査

基本的な考え方

当社グループでは、グループを取り巻くリスクに適時適切に対応し企業価値の持続的向上を実現するため、業務の規模・特性、業務に適用される法令等の内容

およびリスクに応じて、執行部門から独立した監査部が実効性のある内部監査を実施することにより、内部管理態勢の充実・強化に取り組んでいます。

内部監査の運営態勢

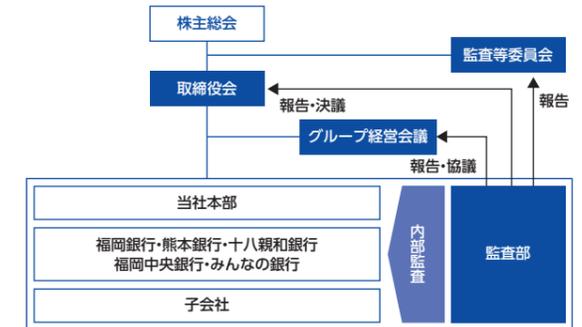
当社グループでは経営管理の一環として、監査部が監査基準や手法を全社的に標準化し、当社およびグループ銀行をはじめとした各子会社の監査を実施しています。

なお、監査部はグループ銀行からの出向者で構成しているため、持株会社としての統制を発揮しながら、各社の状況や変化を踏まえた監査を行える態勢としています。

また、監査部は取締役会が承認した内部監査方針および年度ごとの監査計画に基づいて監査を実施しており、主な監査結果等の重要事項をグループおよび子銀行の取締役会・監査等委員会に加えてグループ経営会議に定期的に報告しています。

さらに、より実効性のある内部監査を実践するため、代表取締役、監査等委員、会計監査人をはじめ内部統制やリスク管理の所管部署等との定期的な情報交換の場を持つなど、緊密な連携を図っています。

●内部監査体制



内部監査の効率化・高度化への取り組み

監査部では、内外環境の変化やビジネスモデルの変革に伴うリスク等に対し、有効かつ効率的に監査資源を配分するため、リスクベースの監査を実施しています。さらに、先進性・専門性が高いテーマの監査について

は、外部機関を活用した監査に取り組んでいます。また、監査品質の維持・向上を目的とした定期的な内部評価や外部評価、監査人財の育成を通じ、継続的な内部監査の高度化に取り組んでいます。

個別施策検証の取り組み

当社グループで展開する重要施策のうち、特にお客さまのお取引に影響が考えられる施策について、お客さまと最も接点のある営業店からの声を「鏡」として

検証を行い、経営陣や各業務所管部署への提言を通じて、施策の改善を図っています。

組織風土インタビューの取り組み

監査部では、健全な組織風土の醸成状況を検証するため、営業店・部署ごとに組織風土インタビューを実施しています。

組織風土インタビューでは、不正や不祥事を未然に防止するという観点だけでなく、未来志向やチャレンジ

意欲が発揮されているかについても検証し、発見事項や好事例をフィードバックすることで、組織の内部監査部門として経営理念の実現に向けた取り組みを行っています。

# グループ財務データ

## 2023年度決算について

2023年度の決算は、中小企業向け貸出金の積み上げや、中長期金利の上昇を受けて、貸出金利、有価証券利息ともに増加しました。

また、投信残高の積み上げ等により、役務取引等利益も増加しています。

DX投資や賃上げ等の成長投資を積極的に行った上で、連結コア業務純益は前年比+70億円の増益となりました。

2023年度は、福岡中央銀行との経営統合にともない、負ののれん発生益を計上した一方で、将来の収益確保とリスク抑制の観点から、円債のロスカットと貸倒引当基準の見直しを実施しています。

また、2022年度決算に有価証券ポートフォリオの再構築にともない発生した損失等が剥落したことにより、2023年度の連結当期純利益は前年比+300億円増加の612億円となりました。

(単位:億円)

2023年度決算	FFG連結														
	FFG連結			福岡			熊本			十八親和			福岡中央		
	2022年度	前年度比増減	2023年度												
業務粗利益	1,937	353	2,290	1,194	180	1,373	205	11	216	371	118	489	71	-22	49
資金利益	1,841	171	2,012	1,244	83	1,327	188	17	205	433	27	460	71	1	72
国内部門	1,702	203	1,905	1,120	102	1,222	188	17	205	417	40	457	70	1	71
国際部門	139	-31	108	124	-19	105	0	0	0	16	-13	3	1	0	1
役務取引等利益	364	49	413	188	23	210	17	3	19	50	8	58	3	0	3
特定取引利益	7	-5	2	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他業務利益	-274	138	-137	-238	74	-163	0	-9	-9	-112	83	-29	-2	-24	-26
国債等債券損益	-403	186	-217	-272	91	-181	0	-10	-10	-110	87	-23	-2	-24	-26
経費(△)	1,406	96	1,502	649	20	669	125	5	130	319	2	321	63	-1	62
(参考)OHR	72.6%	-7.0%	65.6%	54.4%	-5.7%	48.7%	61.1%	-0.9%	60.2%	85.9%	-20.4%	65.5%	87.8%	38.3%	126.1%
人件費(△)	699	21	720	308	1	309	60	1	60	159	-3	156	35	-1	34
物件費(△)	605	67	672	279	16	295	56	3	60	136	4	139	23	0	23
税金(△)	102	8	110	61	3	64	9	1	10	25	1	26	4	0	4
実質業務純益	531	257	787	545	160	705	80	6	86	52	116	169	9	-21	-13
①一般貸倒引当金繰入額(△)	4	96	100	-36	59	23	12	-2	11	-	8	8	-	16	16
業務純益	527	161	687	581	100	681	67	8	75	52	109	161	9	-38	-29
コア業務純益	934	70	1,004	817	69	885	80	16	96	162	29	191	11	2	13
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	954	78	1,033	829	76	905	80	16	96	170	30	200	12	1	13
臨時損益等	-26	-92	-118	-52	16	-35	-12	0	-11	33	-56	-23	4	7	11
②不良債権処理額(△)	54	88	142	79	-15	64	8	-1	7	-32	57	25	-1	8	7
株式等関係損益	35	9	44	24	8	32	0	0	-0	10	2	12	0	18	18
その他臨時損益等	-8	-13	-21	4	-7	-4	-3	-1	-5	-8	-2	-10	3	-3	0
経常利益	501	69	569	529	117	646	56	8	64	86	53	138	13	-30	-18
特別損益	-48	254	206	-2	-2	-4	-	-3	-4	-4	-2	-6	0	-1	-1
法人税等合計(△)	140	23	162	137	20	158	13	1	14	8	19	27	2	-11	-8
当期純利益	313	300	612	390	94	484	43	3	46	74	31	105	10	-20	-10
非支配株主に帰属する当期純利益(△)	1	-1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	312	300	612	390	94	484	43	3	46	74	31	105	10	-20	-10
信用コスト(△)①+②	58	184	242	43	44	87	21	-3	17	-32	64	33	-1	24	23

## 業績財務10年サマリー

(単位:億円)

連結業績サマリー	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業務粗利益	1,857	1,901	1,879	1,889	1,931	2,147	2,172	2,211	1,937	2,290
資金利益	1,485	1,486	1,492	1,521	1,558	1,743	1,748	1,812	1,841	2,012
国内部門	1,411	1,417	1,424	1,445	1,479	1,649	1,636	1,665	1,702	1,905
国際部門	74	69	68	76	79	94	112	147	139	108
役務取引等利益	283	299	277	320	291	313	318	357	364	413
特定取引利益	2	1	1	1	2	3	8	12	7	2
その他業務利益	87	115	109	47	81	88	98	30	△274	△137
国債等債券損益	6	26	25	△17	10	△7	5	△80	△403	△217
経費(△)	1,205	1,211	2,193	1,165	1,170	1,479	1,485	1,429	1,406	1,502
(参考)OHR	64.9%	63.7%	116.7%	61.7%	60.6%	68.9%	68.4%	64.6%	72.6%	65.6%
うち人件費(△)	587	606	612	599	589	718	726	725	699	720
うち物件費(△)	456	435	449	473	488	648	639	598	605	672
実質業務純益	653	690	△314	723	761	668	688	783	531	787
①一般貸倒引当金繰入額(△)	△25	-	△112	△13	9	625	△130	4	4	100
業務純益	678	690	△201	736	751	43	818	779	527	687
コア業務純益	646	664	△338	740	750	675	683	863	934	1,004
コア業務純益(除く投資信託解約損益)						671	683	864	954	1,033
臨時損益等	△70	25	△143	△20	△11	△96	△214	△18	△26	△118
②不良債権処理額(△)	45	△27	122	8	65	38	145	27	54	142
株式等関係損益	9	26	30	18	60	22	47	27	35	44
その他臨時損益等	△34	△28	△51	△30	△5	△80	△115	△18	△8	△21
経常利益	608	714	△344	716	741	△53	604	761	501	569
特別損益	6	△21	△11	△9	△4	1,135	△11	△9	△48	206
法人税等合計(△)	240	241	188	214	220	△24	147	210	140	162
当期純利益	374	452	△544	493	516	1,106	446	542	313	612
非支配株主に帰属する当期純利益	8	5	△1	△0	△0	△0	△1	0	1	1
親会社株主に帰属する当期純利益	366	447	△543	494	516	1,106	446	541	312	612
信用コスト(△)①+②	20	△27	10	△5	75	663	15	31	58	242

\*コア業務純益(除く投資信託解約損益)→2014年度~2018年度は元データ(市場報告)がないため算出できず。  
 ※2014年度~2016年度の経費には、のれん償却含む。(物件費に計上。)金額は、2014年度:9,171百万円、2015年度:9,171百万円、2016年度:104,285百万円。  
 ※2019年度は、(表示方法の変更) (元)十八親和リースの営業経費→「その他業務費用」への組替を反映済み。(7,349百万円)  
 ※2019年度は、「経費」に計上しておりました連結子会社のファイナンス・リース取引及び割賦取引に係る費用を、2020年度より「その他業務費用」に計上しております。  
 2019年度の「経費」及び「その他業務利益」は、この表示方法の変更を反映済みです。

(単位:億円)

連結貸借対照表サマリー	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産の部合計	156,617	164,061	181,130	201,636	208,397	250,684	275,100	291,719	299,242	326,497
うち貸出金	102,134	107,067	114,282	122,304	129,942	161,262	171,458	167,036	176,883	185,431
うち有価証券	32,686	34,459	34,635	33,313	29,271	37,978	38,408	41,102	39,534	49,775
負債の部合計	148,837	156,214	174,009	193,847	200,624	242,153	265,511	282,308	290,225	316,279
うち預金	122,341	126,198	132,076	137,958	140,597	171,747	192,113	200,858	205,290	213,965
うち譲渡性預金	4,481	3,629	3,727	2,825	2,384	3,466	2,771	3,971	4,203	2,842
純資産の部合計	7,780	7,846	7,120	7,789	7,773	8,530	9,588	9,410	9,017	10,217
株主資本合計	6,020	6,357	5,631	6,004	6,384	7,784	8,069	8,431	8,496	8,950
うち利益剰余金	3,739	4,076	3,445	3,818	4,198	5,146	5,432	5,793	5,916	6,321
その他の包括利益累計額合計	1,510	1,489	1,489	1,784	1,388	745	1,518	977	507	1,253
非支配株主持分	250	0	0	0	0	0	0	1	13	14

(単位:億円)

財務指標等	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結自己資本比率(国内基準)(%)	9.60	8.75	8.80	9.41	10.23	10.69	10.68	10.67	11.57	11.58
1株当たり配当額(円)	12.00	13.00	13.00	15.00	-	85.00	85.00	95.00	105.00	115.00
配当性向(連結)(%)	28.4	25.1	-	26.1	28.3	14.6	36.2	33.4	63.4	35.4
1株当たり純資産(円)	865.66	902.5	829.07	907.02	4,525.66	4,487.30	5,043.70	4,949.87	4,796.99	5,397.27
1株当たり当期純利益(円)	42.29	51.75	-63.22	57.48	300.71	581.83	234.86	284.69	165.54	324.76
連結ROE(純資産ベース)(%)	5.05	5.81	-7.25	6.62	6.63	13.56	4.92	5.69	3.38	6.37

(注) 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2019年3月期の1株当たり期末配当金については、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載し、年間配当金合計は「-」として記載しております。

目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

# グループ非財務データ

## 環境

項目	単位	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub> 排出量 Scope1 <sup>*1</sup>	t-CO <sub>2</sub>	2,834	2,967
CO <sub>2</sub> 排出量 Scope2 <sup>*1</sup>	t-CO <sub>2</sub>	21,762	26,019
GHG排出量 Scope3 <sup>*2</sup>	t-CO <sub>2</sub>	20,157,571	19,712,388
うちカテゴリ1	t-CO <sub>2</sub>	41,974	46,051
うちカテゴリ2	t-CO <sub>2</sub>	29,887	57,130
うちカテゴリ3	t-CO <sub>2</sub>	2,600	2,727
うちカテゴリ4	t-CO <sub>2</sub>	1,428	1,449
うちカテゴリ5	t-CO <sub>2</sub>	40	38
うちカテゴリ6	t-CO <sub>2</sub>	981	1,039
うちカテゴリ7	t-CO <sub>2</sub>	3,402	3,604
うちカテゴリ15	t-CO <sub>2</sub>	20,077,259	19,600,350
CO <sub>2</sub> 総排出量 (Scope1,2)	t-CO <sub>2</sub>	24,596	28,986
CO <sub>2</sub> 総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO <sub>2</sub>	20,182,167	19,741,374
エネルギー使用量(都市ガス)	m <sup>3</sup> (立方メートル)	490,482	490,872
エネルギー使用量(ガソリン)	L(リットル)	701,326	767,585
エネルギー使用量(電気)	kWh	55,944,086	54,777,336
サステナブルファイナンス累積実行額 <sup>*3</sup>	億円	4,492	6,737
うち環境ファイナンス	億円	1,629	2,895

※1 2023年度から、福岡中央銀行の排出量を合算  
 ※2 Scope3のカテゴリ8～14は算定による数値がゼロのため省略  
 ※3 2020年から該当年度までの累積実行額

## ガバナンス

項目	単位	2022年度	2023年度
取締役の人数	人	11	11
うち社外取締役の人数	人	4	4
監査役の人数	人	3	3
うち社外監査役の人数	人	2	2
女性取締役の人数	人	1	1
女性取締役比率	%	9.1	9.1

## 社会(人財基礎データ)

項目	単位	2022年度			2023年度			
		福岡	熊本	十八親和	福岡	熊本	十八親和	福岡中央
従業員数 <sup>*1</sup>	人	3,494	777	1,945	3,517	771	1,892	421
女性従業員比率	%	43.0	38.4	40.2	44.1	39.6	40.5	36.8
平均年齢	歳	36.4	39.5	39.6	38.0	39.3	39.1	41.0
平均勤続年数	年	14.0	16.9	16.6	14.6	16.6	17.0	18.2
うち男性の平均勤続年数	年	15.4	16.3	18.1	15.2	16.1	17.9	19.9
うち女性の平均勤続年数	年	13.6	17.7	14.3	13.8	17.1	15.6	15.4
平均年間賃金	千円	7,234	5,630	5,931	7,186	5,720	5,854	5,742
男女賃金差異 <sup>*2</sup>	%	37.8	49.1	41.7	39.0	48.3	41.5	54.9
うち正規労働者	%	58.9	71.4	62.0	60.4	70.8	63.8	66.3
うちパート・有期労働者	%	31.4	33.9	50.2	36.0	34.2	50.2	50.0
新卒採用人数	人	164	41	98	187	45	105	30
うち女性採用者数	人	90	15	49	83	27	53	18
女性役職者比率 <sup>*3</sup>	%	15.6	25.4	15.8	16.9	26.7	16.6	18.7
健康診断受診率	%	93	99	100	95	98	100	100
男性育休取得率 <sup>*4</sup>	%	97	100	108	98	108	102	108
男性育休平均取得日数 <sup>*5</sup>	日	12.1	6.6	9.7	15.6	13.4	16.1	4.8

※1 出向者は出向先(就業先)の従業員とみなす。また、嘱託及び臨時雇用は含まない。  
 ※2 (女性の平均年間賃金)÷(男性の平均年間賃金)により、割合(%)を算出\*「賃金」とは賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払う全てのもの  
 ※3 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づく管理職の定義と同等  
 ※4 取得率=該当年度に育児休業を開始した人数を該当年度に配偶者が出産した人数で除する。  
 ※5 平均取得日数=該当年度に育児休業を開始した人の取得日数の合計を該当年度に育児休業を開始した人数で除する。

## 社会(人材育成)

項目	単位	2022年度	2023年度
年間研修費用	百万円	228	324
サタデーカレッジ参加者数 <sup>*1</sup>	人	31,088	26,379
イブニングセミナー参加者数 <sup>*1</sup>	人	8,034	7,705
資格・検定費用補助	百万円	28	36
資格取得奨励金	百万円	27	32
キャリアチャレンジ応募者数	人	294	263
次世代リーダープログラム合格者数	人	4	2
スペシャリストコース選択者数	人	12	17
エンゲージメントスコア <sup>*2</sup>	—	59.0 (ランク A)	59.1 (ランク A)

※1 2023年より算出方法変更(アンケート回答、レポート提出までを一受講とカウント)  
 ※2 本サーベイを利用している約1万社の平均がスコア50、ランクは高いものからAAA~DDの全11区分