

ふくおかフィナンシャルグループ IR Day

第2部 社外取締役との座談会

主な質疑応答

登壇者：深沢取締役、花岡取締役

【株価】

Q 株価やPBR、PERが他行比で劣後している要因について、どのように分析しているか。

A （深沢）投資家の皆様から改善要望をいただいている点がポイントだと認識しており、まず還元が挙げられる。配当性向については、他行にも劣らない数字になっているかと思うが、総還元性向で見ると、他行との差がこの1年で開き始めているというのが現状の認識。この点については、経営陣と議論をし、どのような考えで取り組んでいくかを対外的にも発信をし、フィードバックをいただきながら、正しい方向にしていく必要があると考えている。また、これまでリスクを取りながら大きな戦略的变化を進めてきたので、例えば経営統合に伴う利益のブレや、みんなの銀行のような新たな取り組みによる利益のブレが影響していることもあろうかと思う。さらに、債券の含み損も影響して、現在の評価につながっているというのが、私自身の認識で、社内の認識でもあると思っている。これらに対して、どのように取り組んでいくのかということを、できる限りオープンにコミュニケーションし続けていかなければならないと考えている。

A （花岡）私も深沢取締役が挙げた三つに絞られると考えている。株主還元と成長投資のバランスについてはよく見ていく必要があると思っている。成長投資がなければ成長はないわけだが、その結果が数値として表れているかという点が、投資家の皆様の不安につながっているかと思う。また、国債の含み損についても、ネガティブサプライズにならないかという点が不安視されているのだと思う。経営数値を透明性高くお示しして、ご理解とご共感を得られるよう努めていく必要があると感じている。

【経営理念】

Q FFGでは昨年理念体系の見直しが行われた。統合報告書の中でもコメントがあったが、なぜ経営理念が大切と考えるか。

A （深沢）五島社長の強い信念がある部分でもあり、それを社外の立場から見たコメントとして申し上げると、事業の範囲が拡大してきている点が挙げられる。様々なバックグラウンドの方々がいる一方で、FFGとして目指しているのは、お客さまに提供する価値をより強化し、広げていくことである。伝統的なバンキング業務から収益を上げることはもちろんだが、それに加えて、新たな分野を強化していきたいという戦略的な意図がある。その戦略をFFGとして意思統一し、コーディネートされた形でお客さまに提供していくためには、全体を束ねる理念や、高いレベルでの戦略を明文化し、繰り返しコミュニケーションを行いながら実行していくことが重要であると考えている。五島社長も

おそらく同じ思いであると考えているし、実際にそうした内容の会話をしている。

- A （花岡）私も同様に考えている。付け加えるとすれば、社員のエンゲージメントを高めるという意義は非常に大きいと考えている。特に今の社員にとっては、会社に言われたからやる仕事では、やりがいを感じにくいのではないかと思う。自分の価値観や、なりたい自分といったものと、会社の方針や会社が目指している姿が一致し、仕事を通じて自分が役に立っている、評価されていると感じられることが、大きなドライバーになると考えている。その観点から、五島社長が発信している「社員の自己実現と会社の成長のベクトルを合わせ、両立して実現していく」という考え方には強く共感している。社員一人ひとりには多様な価値観を持っているが、こうした考え方を発信することで、その価値観に共感する人財が集まり、採用やリテンションといった人財マネジメントの面でも効果があると考えている。さらに、社会に対する発信という点でも意義がある。お客さまや投資家に対して、FFG がどこに向かっているのかを明確に発信することで、短期的な取り組みだけでなく、中長期的な取り組みについても応援してもらえると考えている。やや話題はそれるが、個人的に非常に共感している点がある。五島社長が九州交響楽団の理事長として赤字経営の立て直しに取り組んでいることは、この地域のゆたかさの根幹に関わるものであり、大きな意義があると感じている。九州が発展しなければ FFG も成り立たないという認識のもと、文化的な分野についても、単なる支援にとどまらず、新たなビジネスにつなげていく形で取り組んでいる点には強く共感している。こうした姿勢は、社員にとっても響いているのではないかと考えている。

【人財戦略】

- Q FFG の人財戦略に対してどのように評価し、どのような提言を行っているか、または行っていきたいか。
- A （深沢）統合報告書の中でも触れたが、銀行の中では専門人財の獲得や育成が頻繁に議論のテーマとなっている。専門人財と呼ばれるのは、全体の 2 割程度といった少数である一方で、それ以外の人財については、社内資料などで依然として「ゼネラリスト」と呼ばれている場面を目にする。そこで私が常に問い続けているのは、「ゼネラリストとは何の専門家なのか」という点である。この点について、より高度な考え方で整理していかなければ、会社の 8 割、あるいはそれ以上が、定義の曖昧なゼネラリストによって成り立っている状態になってしまう。その場合、効率化の余地は相当程度あると考えられるし、付加価値という観点でも不足しているということになる。今後は、フィナンシャルグループ全体、また各銀行においても、強化すべき専門人財の領域をきちんと整備していくことが必要である。それと同時に、残りのゼネラリスト層の底上げを図っていくことが重要であり、そのためにも、まず人財の定義を明確にすることが不可欠であると考えている。その重要性を意識しながら、私はこの問いを投げかけ続けている。
- A （花岡）私はこれまで女性活躍推進に取り組んできた。その中で感じているのは、経営

トップが非常に強い危機感を持ってこのテーマに取り組んでいる一方で、必ずしも実績が十分に伴ってきていない部分があるという点である。具体的には、部長や支店長クラスから役員に登用される女性がほぼゼロという状況が続いており、何としてもこの状況を改善していきたいという思いを持っている。具体的な対応については、執行側とさまざまな相談を重ねているところである。そうした中で感じているのは、男女の役割意識が強いということである。女性を育成していくという視点はもちろん重要であるが、それと同時に、周囲の意識を変えていくという視点も欠かせない。そうした両面を意識しながら取り組めるよう、助言や支援をしていきたいと考えている。

Q 花岡取締役役に、人財戦略、特に女性の活躍推進や中途社員の受け入れについて伺いたい。あくまで生活者としての印象に基づく意見ではあるが、北部九州においては、多様性に対する抵抗感が比較的に強い傾向があり、これは地域金融機関全般にも共通する面があるのではないかと感じている。もしこの認識が一定程度正しいとすれば、そうした環境に対して、どのような変化の兆しを見ていくべきなのか、あるいは、変わらない良さがあると考えた方がいいのか。

A (花岡) まず、私自身が FFG に参画してから接してきた範囲は、社内の方や、九州出身の家族との会話が中心であり、地域全体を代表するような経験に基づいて断定的に申し上げられるものではないという前提をご理解いただきたい。その上で感じているのは、九州という地域は、総じて外に対して開かれており、受け入れる素地が非常に高いということである。もし東京などとの違いがあるとすれば、それは良し悪しではなく、これまで役割分担を前提として社会が成り立ってきたという歴史的背景や、身近な経験の違いによるものではないかと考えている。また、東京に集まる人材は、地元にとどまらずに新しい挑戦をしようとする人が多い傾向があり、人生の選択という意味では、地域による違いが生まれるのは自然なことだと考えている。そこに優劣があるとは思っていない。一方で、これからの日本社会を考えると、企業としては、より多様な人材を活かしていくことが不可欠である。私はよく例えとして、全国代表チームをつくる際に、東日本だけでなく西日本からも選手を選んだ方が強いチームになる、という話をするが、同様に、男性だけでなく、女性や外国人など、多様な背景を持つ人材の中から、ポテンシャルのある人をタイムリーに登用していくことが、会社の競争力を高めると考えている。この点については、若い世代を中心に共働きが当たり前になりつつあり、社会全体として自然に受け入れられていく流れがあると感じている。その結果、意識も少しずつ変わっていくのではないかと見ている。成果をどのような指標で測るかという点は難しいが、女性役員の輩出や、部長クラスに占める女性比率の向上といった点に着実に取り組みながら、グループ全体として意識を変えていくことを目指している。実体験としても、私自身、ここ 2〜3 年ほどで状況の変化を強く感じている。それ以前は、女性役員がほとんどおらず、少数派として仕事をしてきたが、ある時期から複数の女性役員が誕生し、

それに伴って周囲の意識が大きく変わった。現在では、会議の場に女性がいることが当たり前となり、自然に発言が交わされる環境ができつつある。FFGにおいても、早くこうした景色が当たり前になるよう、引き続き取り組んでいきたいと考えている。

【取締役会の実効性】

- Q FFGにおける成長投資について、その投資後のインパクトをどのように測定しているのか、また、それが経営の意思決定にどのように反映されているのかが、非常に不明瞭であると感じている。その点について、投資家はストレスを感じているのではないか。その観点から伺いたいのは、みんなの銀行のような事業において、客観的な指標としてKPIをどのように設定し、どのように議論しているのか、また、それらを取締役会においてどのように監督しているのかという点である。仮に、そうした点で十分でない部分があるとすれば、社外取締役の立場から、どのような指導を行っているのか、その指導内容が株主の目線に立ったものとなっているのか知りたい。
- A （深沢）現在の状況として申し上げますと、FFGの経営陣と、みんなの銀行の経営陣との間で、何を優先順位として取り組むべきか、その優先事項が実行されているかどうかをどのような内容と指標で測るべきかについて、議論を重ねてきた。その結果、優先順位と評価の考え方について合意が形成され、高い頻度で共有されている状態にある。補足として二点申し上げたい。一点目は、そこに至るまでのプロセスについてである。振り返ると、Day1から十分にできていたかという点、改善の余地は大きかったと考えている。Day1の時点でも類する考え方はあったが、新たな取り組みであったため、実行しながら「何を見るべきか」という理解が変化し、深まっていく部分があった。その結果、評価軸や見方をより早い段階で修正すべきであったにもかかわらず、対応が遅れたのではないかという反省がある。この点については、私自身だけでなく、FFGの関係者の間でも共有されている認識であると思っている。二点目は、外部との連携に関する説明の解像度についてである。例えば、今後メルペイ社との連携についても説明の機会があると思うが、「メルペイ社と組むことで何がどのように収益につながるのか」という点について、社内では解像度高く共有されているが、その内容を社外の方々に対してもわかりやすく説明できる範囲で伝え、「なるほど」と理解してもらうことが必要だと考えている。この点について、現時点で十分にできているかどうかについては、引き続きフィードバックをいただきながら検証していく必要がある。私自身としても、自らの考えをフィードバックし続けたいと考えているし、社外の皆さまからの意見を踏まえることも、取締役会における重要な役割の一つであると認識している。
- A （花岡）これまで経営の中でどのようなやり取りがなされてきたかは、過去の資料や議事録を通じて確認している。深沢取締役が述べた点とも重なるが、KPIの設定については、例えば「口座数がいくらになる」といったKPIと、その結果として「いくら収益が上がるのか」といったKPIを、きちんと分けてシビアに捉える必要があると考えている。

そのような姿勢が、議論の中で徐々に進んできているとは思いますが、これまで十分に根付いていなかったのではないかという認識である。また、第1部で話題に出たリアル銀行のシステムとの連携やグループ内活用といった点についても、同様の観点でしっかりとKPIを立てていく必要がある。特にコストや資本といった要素については、妥当性を丁寧に検証しながら見ていくことが重要であると考えている。

Q 深沢取締役役は何いたい。社外取締役になって10年近くになるが、お話を聞いていて、取締役会の意思決定プロセスが、従来と比べて明確になってきているというイメージを持った。そのようなことを踏まえ、今現在、深沢取締役が会社に提言を行っているような事象があれば教えてほしい。できればみんなの銀行について言及いただきたい。

A (深沢) 私が重要論点として指摘しているのは、これまで何度か統合報告書の中でも触れてきた「事業ポートフォリオ」という観点である。これはFFGに限らず、業界全体として遅れているのではないかと感じている。他業界では、商品別やチャネル別の収益性が明確に把握されており、それをもとにチャネル判断や事業判断が行われている。最も細かな単位での収益性が把握できていることが、基礎として重要であると考えている。一方で銀行の場合、事業ポートフォリオという点、例えばFFGで言えば子銀行単位で議論が終わってしまい、それ以外の事業については、どこかの銀行に紐づいている、あるいはその一部であるため切り分けが難しいという議論になりがちである。ただし、その難しさはどの業界でも同様であり、だからこそ高度化が必要であると考えている。この整理ができていなければ、なぜ今後さまざまな取り組みを行うのか、それが全体にどう効いてくるのか、また全体としての資源配分の優先順位がどうなっているのかを、客観的に説明することは困難である。計画や将来像を投資家に伝えることも難しくなる。もっとも、この取り組みは非常に時間がかかるものであり、現時点では意識づけはできており、さまざまな活動も進められているものの、私が今申し上げた理想形のレベルまでには、もう少し時間が必要であると認識している。ただし、これは極めて重要な取り組みであり、これがなければ、計画と結果を分かりやすく伝えることは不可能に近いと考えている。二つ目の重要論点は、経営者の育成である。これに関連して、FFGとしてどのような考え方や仕組みで経営者育成を行っているのか、その結果を皆さまが見たときに「なるほど」と納得感を持ってもらえる度合いを、少しでも高めていくことが重要であると考えている。三つ目は、コミュニケーションに関する論点である。投資家の皆さまの考えやフィードバック、さらには社会やお客さまからのさまざまなインプットを、きちんと受け止め、それを戦略に反映しながら前進していくことが、本当に理想に近いレベルでできているのかといえ、現状では、そこに一定のギャップがあると認識しており、そのギャップが何に起因するのか、なぜ生じているのか、そしてそれを縮めるために何が重要なステップとなるのかについては、これから整理していく必要があると考えている。もし来年、再びこの場でお話しする機会があれば、その点について、何らか

の前進を示せる状態にしたいと考えている。

みんなの銀行については、まず、KPI が徐々に定まってきたという点は重要である。KPI が定まるということは、合格ラインや途中段階として目指す水準が定義されたということであり、そこに到達しない場合にどう判断するのかを、定期的に確認しながら前に進む体制が整ってきていると認識している。みんなの銀行については、設立当初から、収益を上げるポイントは三つあると説明してきた。第一は、システムの外販。第二は、さまざまな事業者で裏側で BaaS を提供するモデル。第三は、個人顧客を通じた通常の事業収益である。これら三つの分野それぞれにおいて、一定の進展は見られている。外販については、具体的なニュースとして示せる成果も出てきており、今後は国内外でさらに機会を広げていく可能性があると考えている。また、BaaS 提供の領域については、現時点では道半ばであり、メルペイ社との提携が重要な試金石になると見ている。これまでも複数の提携を進めてきたが、その振り返りと戦略的な見直しを行った結果、メルペイ社との取り組みについては、仮説として非常に大きな期待を持ち、今回実行に踏み切ったという位置づけである。三つ目の論点として、個人向けビジネスでは、設立当初に重視していた預金や決済中心の収益よりも、ローンを通じた収益インパクトの方が大きいことが見えてきた。この点については、継続的に取り組みを進めている。もっとも、この領域は、伝統的な銀行ビジネスとは顧客層が一部異なっており、想定される取扱金額や不良債権の発生率などについても、従来の常識とは異なる側面がある。その中で、多くの学びを得てきており、どのような専門家を巻き込み、どのような体制を組めばよいのかが徐々に見えてきた。結果として、数値を一定程度コントロールできる段階に近づいてきていると認識しており、この分野については、今後さらに拡大していくことを期待している。最後に、前半で触れたとおり、あるべき姿を常に意識した上で、事業の継続可否についても、継続的に判断していくことが重要であると考えている。

Q みんなの銀行について、2027 年度の黒字化が仮に達成できない場合、どのようにすべきと考えるか。全部をやめる必要はなく、例えば優れた機能を持つ福岡銀行の一つのシステム部門としてトップラインを追わないという方法もあるかと思う。

A （深沢）個別の方法論について回答は控えたと思うが、そのような方法も含めた様々な選択肢を並べて比較検討することは、FFG としてやらなければならないし、そのような考え方や体制は整っていると思う。

Q それを議論できるような取締役会になっているか。

A （深沢）なっていると認識している。補足をする、みんなの銀行に限らず、詳細まで議論しないといけないような議題については、そのための議論の場が取締役会とは別に設けられている。

【有価証券運用】

- Q 花岡取締役役に伺いたい。就任して間もないと思うが、有価証券ポートフォリオの運用状況について、これまでの経験から第一印象としてどのように感じているか。これまで債券のロスカットによる業績下方修正があったが、今後どのような提言ができると考えているか。また、市場運用部門は東京と福岡の2拠点体制であるが、効果は期待できるか。
- A (花岡) 2拠点体制に関しては、特に課題は感じていない。第一印象については、ロスカットについて、少しずつヘッジをかけながら目立たないように損出しすることもできたかもしれないが、その点はどうだったのだろうと感じる。また、リスク管理の観点で何か足りない部分がないかについても、今後見ていきたいと思う。自身も市場部門にいたことがあるが、ポジション管理は非常に難しいと感じている。いくら枠組みがあっても、リスクを察知する感覚が非常に重要で、そのような先見的な目をきちんと養っていく必要があると思う。これが本当の要因かどうかはまだわからないが、第一印象としてはそう感じたというところ。

【エリア拡大】

- Q 深沢取締役に、エリア拡大の議論について伺いたい。福岡から北部九州への拡大については、これまで順調に進んできたと認識している。一方で、九州の市場は日本全体の約1割の規模にとどまっており、今後この比率が大きく拡大するとは考えにくい中で、今後九州外への展開を目指すべきかどうかについて、どのような方向性の議論が行われているのかを知りたい。
- A (深沢) 理念体系の中で「地域」という言葉は使われているものの、「九州」とは明記されていない。これは概念としての「地域」を指しており、あらかじめ特定のエリアを前提として縛る必要はないというのが、私の考えである。一方で、地域に縛られないということは、何でも手広くやるという意味ではない。意味のある広がり方をしていくことが重要であり、その点については、FFGの経営陣の考え方とも一致していると感じている。加えて、既存の地域の中でも、まだ広がり余地は十分にあるのではないかと考えている。例えば投資銀行部門についても、それを行うために他地域へ進出することが主眼ではなく、既存地域のお客さまに対するサービスをより厚くしていくことや、他のプレイヤーに顧客を奪われないよう、競争力を高めていくことが重要である。この点において、投資銀行部門の強化は一つの好例であると考えている。また、今後さらに議論が深まるとよいと感じている点として、福岡中央銀行の位置づけがある。同社単体で見れば小規模なビジネスではあるが、福岡銀行がこれまで十分にカバーしてこなかった顧客層にアプローチしているという特徴がある。熊本銀行や福岡中央銀行の経験を踏まえると、異なる顧客層におけるマーケットシェアを、より積極的に拡大できる可能性があるのではないかと考えている。こうした観点から、地元における事業の広がり余地を追求することは、他地域への展開と同様に重要であり、投資家からも期待されている点

ではないかと認識している。

【AI・デジタル戦略】

- A （深沢）質問が出れば話したいと思っていたトピックに AI・デジタル分野がある。何をすべきか、という議論の前に、まず足元の状況について触れたい。FFG を含めた地域金融機関では各支店の規模は大きく縮小しており、人員が大幅に減っている。かつてであれば、外回りの営業担当が 5 人から 7 人程度おり、互いに学び合いながら成長することができた。また、窓口業務も 3 人から 4 人で対応できていたが、現在では 1 人、あるいは 2 人という体制になっている店舗も多い。このような状況下では、若手社員がどのように育ち、どのようにスタンダードを身につけるのかという点が、非常に難しくなっている。近隣店舗を統合し、ブロック化する取り組みについてはこれまでも説明してきたが、それだけでは現場の課題は十分に解消されていない。こうした現場レベルの問題を含めて、テクノロジーを通じてどのように解決していくのかという視点は、働き方改革といった抽象的な議論ではなく、足元の切実な課題を解決するために不可欠であり、急いで取り組む必要があると考えている。FFG においても、こうした問題意識のもと、外部の専門家の知見も取り入れながら、取り組みを進めているところである。今後のコミュニケーションの中で、その取り組みの内容や成果についても、より具体的に説明していけるとよいと思っている。

以上

- 本資料に記述された将来の業績等に関する記述につきましては、経営環境の変化に伴い、予想あるいは目標に対して、変化し得ることにご留意ください。
- なお、本資料の全部又は一部を当社の承諾なしに転写・複製し、又は第三者に伝達することはできませんのでご注意ください。
- 本資料の内容について、メディア掲載等を希望される場合には、別途取材をお願いしております。下記担当までご連絡ください。

〈本資料に関する問い合わせ先〉

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ経営企画部経営企画グループ

TEL : 092-723-2255 E-Mail : ffg-ir@fukuoka-fg.com