

F F G 統 合 報 告 書 2 0 2 2

# FUKUOKA FINANCIAL GROUP

あなたのいちばんに。

地 域 と と も に  
2 0 3 0 へ

F F G 統 合 報 告 書 2 0 2 2

## 理念体系

### グループ経営理念 (=変わらない志)

高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、  
未来志向で高品質を追求し、人々の最良な選択を後押しする、  
すべての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します

### ブランドスローガン コアバリュー

あなたのいちばんに。  
いちばん身近な銀行 いちばん頼れる銀行 いちばん先を行く銀行

### サステナビリティ方針

「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の  
好循環サイクルを創出し、持続可能な地域社会の実現に貢献します

### 長期ビジョン2030

ファイナンスとコンサルティングを通じて  
全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク



## 編集方針

### I. 発行の目的

ふくおかフィナンシャルグループは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに、当社グループにおける中長期的な価値創造をどのように実現していくかをご理解いただくために「FFG 統合報告書 2022」を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会が提示する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

なお、詳細なデータ等につきましては、「FFGディスクロージャー誌2022 財務データ編」をご覧ください。また、SASB対照表を作成し当社ホームページにて開示しております。

### II. 報告対象

【期間】 2021年4月～2022年3月（一部、2022年4月以降の情報を含みます）

【範囲】 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・関連会社

### III. 対話の実施



#### ●株主との対話

主に国内の株主の方々と統合報告書を活用した対話を行いました。「地域経済のためにFFGだからこそできることは何か」「地域経済の成長に関する具体的なコミットメントは何か」といった質問をいただき、FFGの価値を改めて考える大変貴重な機会となりました。

#### ●インナーコミュニケーションと社内連携

事業部長と統合報告書を活用した対話を行い、長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」実現のためにFFGがすべきこと/できることは何かについて、その考えと具体的な取り組みを聞きました。2022年度の統合報告書は、株主の方々からいただいたご意見を踏まえ、事業部長が参画して作成しました。

商号	(株)ふくおかフィナンシャルグループ(略称:FFG)	自己資本比率	10.67%
所在地	福岡県福岡市中央区大手門一丁目8番3号	上場証券取引所	東証プライム、福証(証券コード:8354)
設立	2007年4月2日	株式情報	発行済株式数:191,138,265 株主構成(株式数ベース):下記グラフ 株式指標の推移:下記表
資本金	1,247億円		
従業員数	7,830人(銀行業6,532人・その他1,298人)		



	FY17	FY18*1	FY19*2	FY20	FY21
EPS	57.48	300.71	581.83	234.86	284.69
BPS	907	4,525	4,487	5,043	4,949
ROE	6.6%	6.6%	13.6%	4.9%	5.7%

\*1 株式併合(5株→1株)、\*2 負ののれん発生益計上

(2022.3月末)

## CONTENTS

### I 目指す姿

- 01 理念体系
- 03 編集方針
- 05 FFGが描く未来
- 07 TOP MESSAGE

### II プロフィール

- 15 成長の軌跡
- 19 培ってきた強み
- 21 九州のポテンシャル
- 23 価値創造プロセス

### III 成長戦略

- 25 長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針
- 27 第7次中期経営計画
- 29 DXを通じた変革
- 33 営業戦略
- 37 コアビジネスを支える現場の声
- 39 戦略系子会社の強化
- 43 みんなの銀行

### IV 人財戦略

- 47 人財戦略

### V サステナビリティ

- 55 サステナビリティ
- 67 サステナビリティTOPICS 2021-2022

### VI 価値創造を支える力

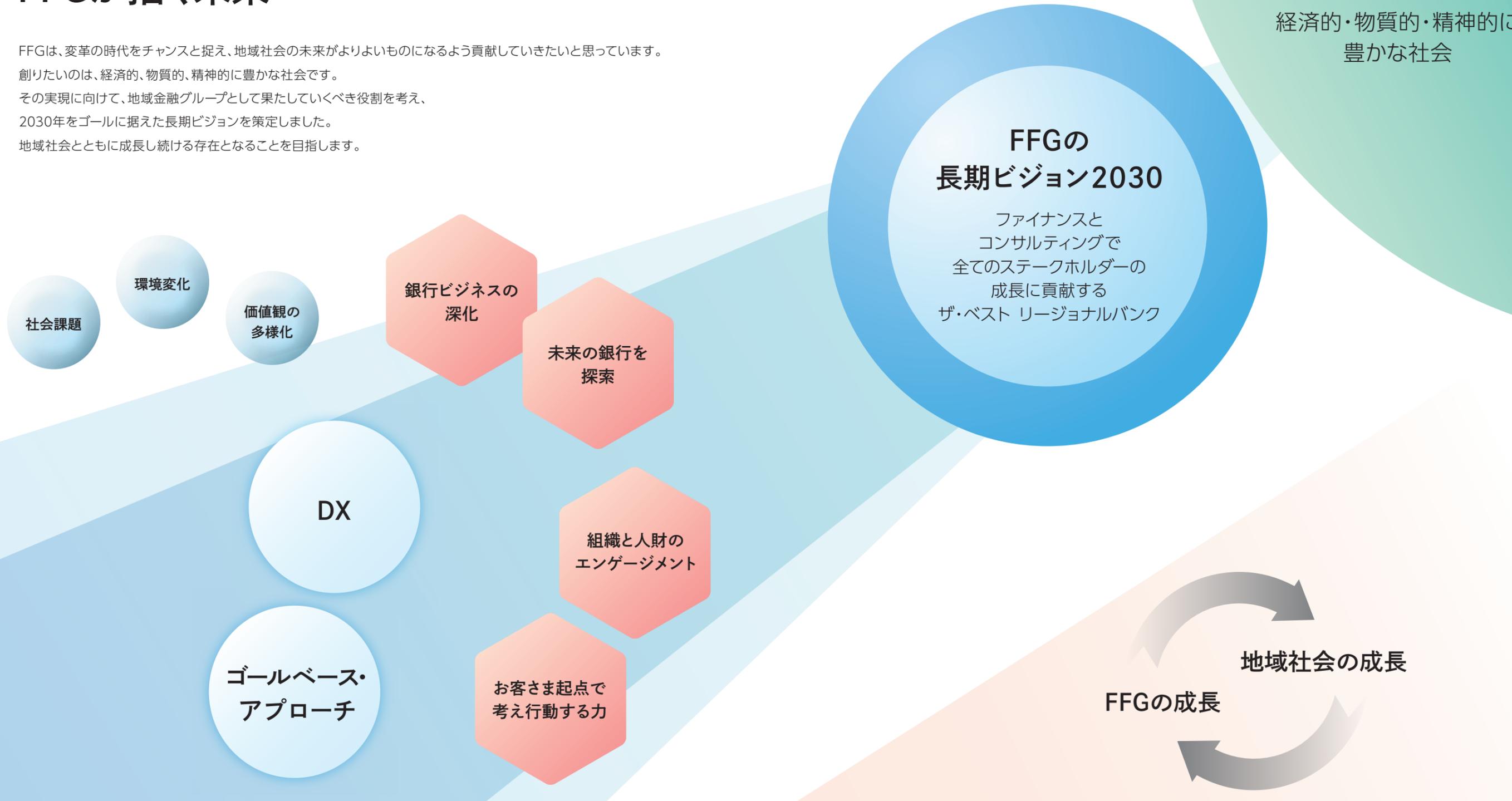
- 69 コーポレートガバナンス
- 75 社外取締役インタビュー
- 77 リスク管理
- 83 コンプライアンス
- 87 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 91 非財務・財務ハイライト

# FFGが描く未来

FFGは、変革の時代をチャンスと捉え、地域社会の未来がよりよいものになるよう貢献していきたいと思っています。  
 創りたいのは、経済的、物質的、精神的に豊かな社会です。  
 その実現に向けて、地域金融グループとして果たしていくべき役割を考え、  
 2030年をゴールに据えた長期ビジョンを策定しました。  
 地域社会とともに成長し続ける存在となることを目指します。

## 創りたい社会

経済的・物質的・精神的に  
豊かな社会



### FFGの 長期ビジョン2030

ファイナンスと  
コンサルティングで  
全てのステークホルダーの  
成長に貢献する  
ザ・ベスト リージョナルバンク

### FFGの志と約束

グループ経営理念  
ブランドスローガン

人々の最良な選択を後押しする金融グループ  
あなたのいちばんに。

地域社会の成長  
FFGの成長



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

# 地域とともに 目指す、豊かな 地域社会の実現

2022年4月にふくおかフィナンシャルグループ(以下FFG)社長、福岡銀行頭取に就任した五島久です。よろしくお願いいたします。

私の出身地は鹿児島県伊佐市、県の最北端にある自然豊かな町で生まれ、高校生まで故郷で過ごしました。高校卒業後、福岡に来て42年になります。

大学時代を過ごした福岡の成長性に惹かれて福岡銀行に入行したのが1985年です。入行後は、4つの支店経験を経て、人事・企画・営業などの本部業務を担当し、今に至っています。入行当初は仕事を覚えるのに苦労しました。その後もさまざまなチャレンジと

ともに失敗や挫折も経験しましたが、その時々を支えてくれる上司・部下・同僚に恵まれました。もちろん、お客さまからも色々なことを教わりました。どちらかというと辛いことの方が多かったような気がしますが、それらが人生の糧となっています。

座右の書は、城山三郎著『少しでも無理をして、生きる』。登場する歴史上のリーダーたちの生き方に共感を覚えます。その中に「自分を“少しでも”無理な状態の中におくことで、やがて大きな実りをもたらしてくれる」という話があります。そうした姿勢を、ありたい姿、人生の指針として持ち続けようと思います。

## トップとして果たすべき役割

社長就任にあたって、「力を入れたいこと」として社内外に宣言したのは「お客さま本位を徹底する」「人と組織の活力を引き出す」「収益を上げ続ける」の3つです。これらの好循環をしっかりと回し、FFGの持続的な成長を目指します。

企業の存在意義は「世の中に善を為すこと」であり、私たちにとっては、地域のお客さまの課題を解決し、豊かな社会づくりに貢献することです。当然、そうした活動が続けるには収益が欠かせません。

事業を継続するための収益は、お客さまのご支持があってのもの。私たちのサービスがお客さまに満足いただけるように、営業や事務、商品・サービス開発など、どのような場面でも「お客さま本位を徹底する」ことを優先します。

「お客さま本位」を担うのは、営業担当者はもちろん、社内の業務プロセス、システム開発などを担当する全ての従業員です。従業員一人ひとりが生き活きと働き、組織がダイナミックに連動すること、つまり「人と組織の活力を引き出す」ことが重要です。

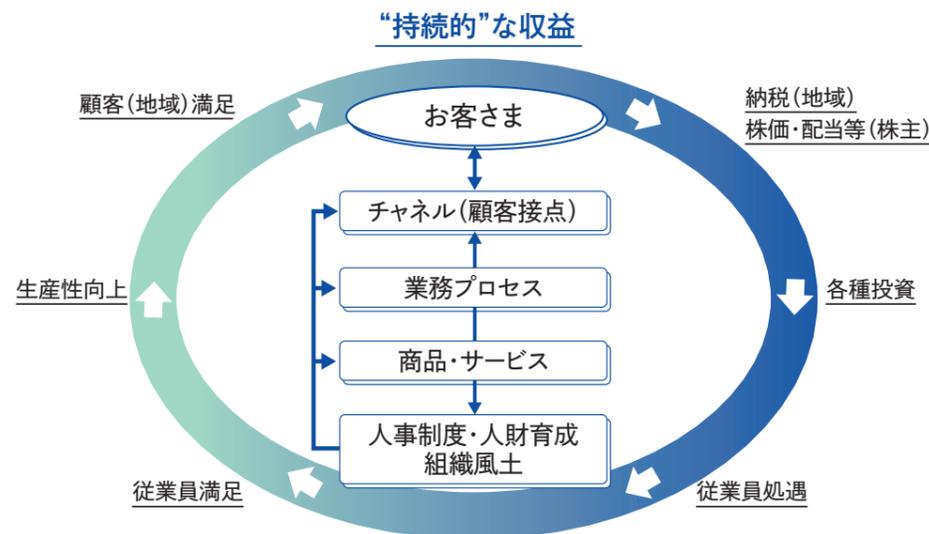
そうして得られた収益を、地域・株主さまへの還元、新たなビジネスへの投資、従業員の処遇改善へと振り向けます。その効果が生産性の向上やお客さまの満足に、そして更なる収益の向上に、とつながる好循環サイクルの創出を目指します。

また、従業員一人ひとりが「誰かの役に立つこと（他者貢献）」にやりがいや生きがいを感じながら自己実現を図れるように、FFGと従業員の目的をつなぐためのマネジメント・リーダーシップを強化します。



### 企業のサステナビリティ

～利益を上げ続けながら、ステークホルダーの課題を解決する～



## 環境認識

FFGは、2007年の設立以降、経営統合やみんなの銀行の設立など、他社に先駆けたチャレンジを通じて、顧客基盤や業容の拡大、収益性、健全性をはじめとする経営基盤の強化に取り組んできました。これらの取り組みにより、多方面で高いポテンシャルを有する九州でのプレゼンスを高めてきたことは、FFGの強みであると考えます。

この数年、技術革新の進展やSDGsへの意識の高まりなどの社会変化はコロナ禍により加速しました。また、人口減少や高齢化などの構造的な課題に加えて地政学リスクが地域経済にも影響するなど、将来の不確実性が増大しています。

今後は、そうしたさまざまなリスクへの対応と、

それらを機会と捉え成長への原動力に転換すること、つまり新たなチャレンジが大きなテーマです。

FFGで最も古く創業した福岡銀行は、今年で145年目を迎えました。ここまで幾多の危機に直面する中で地域における自らのアイデンティティを確立し、困難を乗り越えてきました。これは、長い歴史を刻んできた熊本銀行、十八親和銀行においても同様で、そのレジリエンスは今のFFGに脈々と受け継がれています。冒頭申し上げましたが、私たちの存在意義を自覚し、「少しだけ無理をすること」で未だ見ぬ荒波も乗り越えられるし、それが成長の機会でもある。私はそう考えています。

☞ 成長の軌跡 P.15

## 長期ビジョン2030

FFGは2007年の設立と同時に、変化の中でも決して変わることのない志「グループ経営理念」と、それを一言で表したブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を掲げました。経営理念にある「人々の最良な選択を後押しする」は、言い換えれば、「FFGは、“お客さまやパートナーとともに考え、悩み、最良の選択をするための後ろ盾になる”ために存在する」という、私たちの存在意義、パーパスです。

FFG設立以来、事業環境は大きく変わりましたが、「人々の最良な選択を後押し」し、豊かな地域社会づくりに貢献することが、私たちの存在意義であることはいつの時代も不変です。

この経営理念のもと、来たるべき2030年に向

けて「長期ビジョン2030:ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク」を策定しました。

私たちが目指す2030年の未来は、経済的・物質的・精神的に豊かな社会。これは、環境・社会・経済の調和がとれたSDGsのゴールでもあります。そんな社会を目指し、私たちは、サービス開発力、ソリューション力、組織力を磨きながら、さまざまな課題解決をお手伝いします。そして、地域への貢献とFFGの成長、併せて従業員の成長の好循環の創造へとつながる、「FFGのサステナビリティ経営」を実践します。

☞ 価値創造プロセス P.23

## FFGの成長戦略

### 〈第7次中期経営計画とビジネスの成長〉

長期ビジョンが目指す2030年まで、あと7年半。第6次中計を引き継いで2022年度からスタートした第7次中計では、コア事業による利益成長を基盤としつつ、「営業改革」「業務改革2nd」「戦略系子会社の強化」「新事業への挑戦」の4つを重点取り組みとしています。

第6次中計で取り組んだ施策は、その成果とともに第7次中計の施策に活かされます。「業務改革」は手続きのデジタル化と事務改革推進の「業務改革2nd」に、「投信のパレット」で培ったシステムや専門担当者育成は「営業改革」に、「みんなの銀行」が先行して得た各種ノウハウはFFG全体の“DX”につながります。

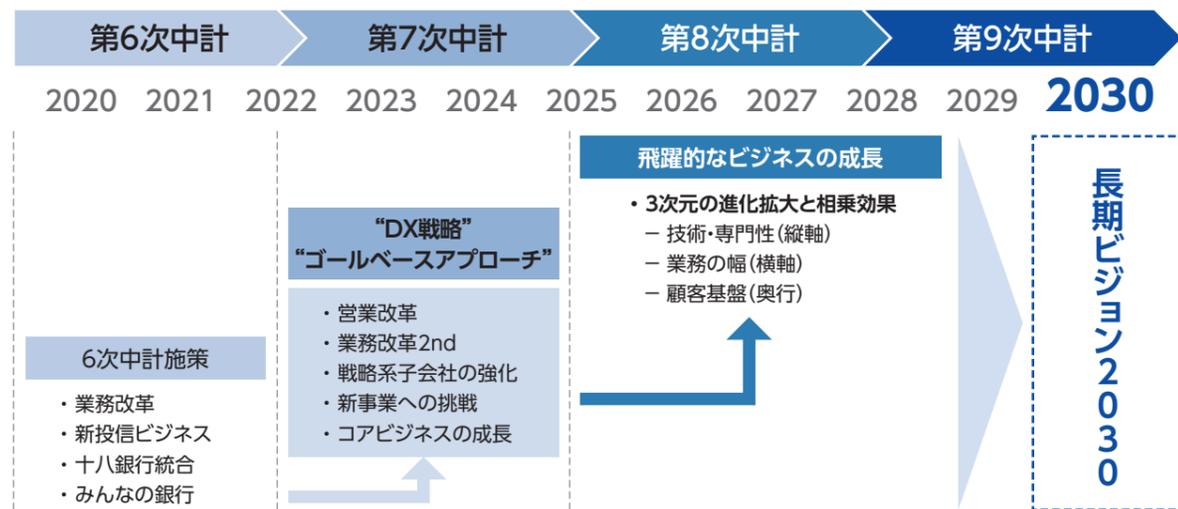
第7次中計では“DX”を起点にこれらの各施策を連携させ、相乗効果を生み出していきます。そして、お客さまそれぞれのゴール(企業の経営理念・

目標、個人の夢)とともに目指し伴走する“ゴールベースアプローチ”によって、真のお客さま本位の営業を確立させ、第8次中計以降の5年間へと引き継ぎます。

第7次中計における“DX”や“ゴールベースアプローチ”によってビジネスの専門性を高め、新規事業の成長や異業種企業とのアライアンス、戦略系子会社の強化で業務の幅を広げます。専門性を高め業務範囲を拡大することで、顧客基盤の拡大も期待できます。

2030年に向けて、今お話しした「技術・専門性(縦軸)」「業務の幅(横軸)」「顧客基盤(奥行)」の3次元の進化・拡大、さらにその相乗効果で飛躍的にビジネスを成長させ、長期ビジョンの実現を目指します。

☞ 第7次中期経営計画 P.27



### 〈DXを起点とした施策連携〉

FFGが目指す新たな銀行像は、デジタルと人によるサービスがシームレスにつながり、従来とは比較にならない程お客さまに近い存在です。ただ、デジタルはあくまで銀行の業務やお客さまの事業や

生活の前提であり、最終的なお客さまとの接点はヒューマンタッチであるべきだと考えています。

デジタルを活用して人と組織、業務プロセスを変革することで、担当者の行動を変え、お客さまの

期待を超える価値を提供する。これが真の「お客さま本位」の実践であり、収益向上による持続的な成長へとつながる。そして、それがお客さまや地域の豊かな社会づくりに貢献する、という好循環へ。その実現までのプロセスがFFGの“DX”です。

現在開発しているスマホアプリなどを利用いただくことで、一般的な取引、口座開設や住所変更などは、いつでもどこでもスムーズに手続きできるようになります。お客さまの取引チャンネルだけではなく、商品やサービス開発など業務プロセスの多くもデジタル化し、生産性を向上させます。

また、リアル・デジタル双方のチャンネルから蓄積されたデータを、営業活動やお客さまへのご案内に活用するためのSFA(営業支援システム)を構築します。このSFAを活用してお客さまがお気づきでない潜在的な課題解決にもお役に立てるよう、営業スタイルの変革に取り組みます。

新たなSFAは、担当者の個人的な知見やノウハウ、感覚的なものを形式知へと変え、それらを組織で共有するシステムでもあります。これによって営業担当者のスキルは高度化・均質化し、より専門的でオーダーメイド型のコンサルティングが可能となります。

日常取引のデジタルチャネルシフトがもたらす事務効率化によって、従業員はより専門的で生産性の高い仕事にシフトします。店舗のあり方や営業体制の見直しとともに、お客さまと接する頻度・時間が増え、お客さまとの関係性がより深まらるでしょう。

加えて、デジタル技術を活用することで、FFG内のコミュニケーションを円滑化し、一人ひとりが効率的・能動的に働ける環境を生み出します。

☞ DXを通じた変革 P.29

☞ 営業戦略 P.33

## FFGの組織風土づくりと人財戦略

第7次中計をひと言でいえば、「DXを起点としたFFGのビジネスモデル変革」です。そのためにも、従業員一人ひとりがその目的と目標を共有し、「お客さま・地域の役に立っている」「FFGの成長に貢献している」と実感できる組織づくりを進めます。

VUCA(環境が複雑化、不確実性が高い)の時代、リーダーシップのあり方も、組織の目指す方向性を示しながら、個人の能力を引き出し主体的な活動を支える「サーバントリーダーシップ」的な役割が求められています。そうした観点で重視するのは、「心理的安全性\*」のある組織風土です。リスク管理面のみならず、新たなチャレンジの場面で「誰でも意見が言える」ことは大事です。これによって業務上のさまざまなリスクを回避することができる。さらには、ビジネスの成長やイノベーションにつながるような斬新なアイデアが共有さ

れる可能性が高まります。

また、「従業員の自律・自走」を目指す、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みも進めます。不透明な時代を切り拓くには、多様な背景を持つ一人ひとりの強みが発揮されなければなりません。更なる女性活躍推進、キャリア採用を強化するとともに、専門職向けのスペシャリストコースや、次世代の経営人財を育成するチャレンジ制度など、多様なキャリアパスを整備しています。

今後のビジネスを支える多様な人財の採用・育成・配置・評価・処遇を通じて積極的に人財に投資し、「戦略的人財ポートフォリオ」を構築します。

\*みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化(エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」から引用)

☞ 人財戦略 P.47

## 環境課題への対応

FFGでは、2020年に持続可能な社会の実現に貢献するため、「サステナビリティ方針」を定め、その中で設定した重点項目(マテリアリティ)の一つに「環境への配慮」を掲げました。気候変動への対応は、経営戦略上の重要な課題と認識しており、サステナブルファイナンスの目標設定(2030年度までに累計実行額2兆円(うち環境ファイナンス1兆円))や「移行リスク」「物理的リスク」といった気候関連リスクにかかるシナリオ分析を実施するなど、積極的に対応しています。

カーボンニュートラル目標については、今年5月、2030年度までにFFGが排出するCO<sub>2</sub>をネットゼロにすることを掲げました。私たち自身がカーボンニュートラルにコミットすることで、地域のお

取引先の脱炭素社会への移行に向けた取り組みや、イノベーション技術の支援にグループ一丸となって取り組めます。

取り組みにあたっては、2021年4月に設立したSDGs支援子会社サステナブルスケールの機能を最大限に活用します。具体的には、ESG/SDGsへの取り組みを測る指標「サステナブル・スケールインデックス」を通じた対話を切り口にお取引先の課題を見える化し、その課題解決に向けてファイナンスやビジネスマッチングなど各種ソリューションを提供し、地域のサステナビリティ向上をお手伝いします。

📖 サステナビリティ P.55

## 資本政策・株主還元

FFGでは、健全性の維持を前提に、地域社会の発展やFFG企業価値の向上に向けた成長投資と株主還元とのバランスを考慮した資本運営を行います。

今中計では資本運営の目安として自己資本比率(規制最終化、完全適用ベース)の目標を10%半ばに設定しました。足元の水準は10%程度であるため、今中計期間中では、3年間の利益を成長投資と株主還元バランスよく資本配賦する計画です。

株主還元については、利益成長を通じた安定的な配当(維持・増配)を基本とする方針は不変です。配当性向は引き続き35%程度を基本としており、2022年度は、前年度比10円増配の105円を予定(FFG設立当初と比較すると70円増加)しています。

また、2022年度、FFG設立以来初めて自己株式の取得を実施しました。今後とも、業績の動向や資本の状況、成長投資の機会、市場環境等を考慮しつつ機動的に実施を検討します。

ROEは、今中計の目標を6%程度としました。今中計の重点取り組み等、収益力向上につながる成長投資を行い、その効果を着実に取り込んでいくことで、中長期的なROEの向上を図ります。さまざまなリスク要因により足元の経営環境は厳しさを増していますが、今後もステークホルダーの皆さまとの良質かつ建設的な対話と財務・非財務情報の積極的な開示を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

📖 ステークホルダーとのコミュニケーション P.87

## 最後に、「カタチは変わる。想いは変わらない。」

FFGは地域に根ざした金融グループとして、金融仲介・信用創造・決済という銀行本来の機能を提供しながら、一方で、時代の変化やお客さまのニーズを先取りした新事業にも果敢にチャレンジしてきました。こうして築き上げてきた地域の皆さまからの信用・信頼は何よりの財産です。

現在、技術革新の進展とともにさまざまなプレーヤーが銀行業務に参入し、銀行業界は厳しい競争環境にあります。一方で、我が国独自の進化を遂げた銀行制度の堅牢性や、信用・信頼を重視する日本人のメンタリティは大きく変わることはないでしょう。したがって、私たちが、異業種企業との連携も含めて銀行機能(業務範囲)を拡大し専門性を高めることは、お客さまにとっても合理的

であるはずですが、もちろん、私たちが進化を怠らないことが前提です。

そのために必要なことは、常にお客さまの為に、世の流れを感じながら、新しいものを取り入れ、変化を恐れないこと。一方で、「誰かの役に立ちたい」という気持ちは、FFGの従業員一人ひとりに普遍的なものです。私自身、ブレないFFGの“志”、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を胸に、FFGの先頭に立って、この先行き不透明な時代を切り拓いていきたいと思えます。

2030年のより良い未来づくりを目指す私たちを引き続きご支援くださいますよう、お願い申し上げます。



ふくおかフィナンシャルグループ  
取締役社長

五島 久

### トップの素顔

趣味は、音楽鑑賞(邦楽・洋楽幅広く)・楽器(ドラム)演奏です。学生時代に始めたドラムは、現在はコロナ禍で中断していますが、機会があればまた叩きたいと思っています。また、人生を疑似体験できる小説が好きで、いろいろな作家の本を読みます。『鉄道員』で知られる浅田次郎さんのストーリーを楽しんだり、挑戦を続けた歴史的なリーダーたちの生き方に感銘を受けたりしています。

