

# 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且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。

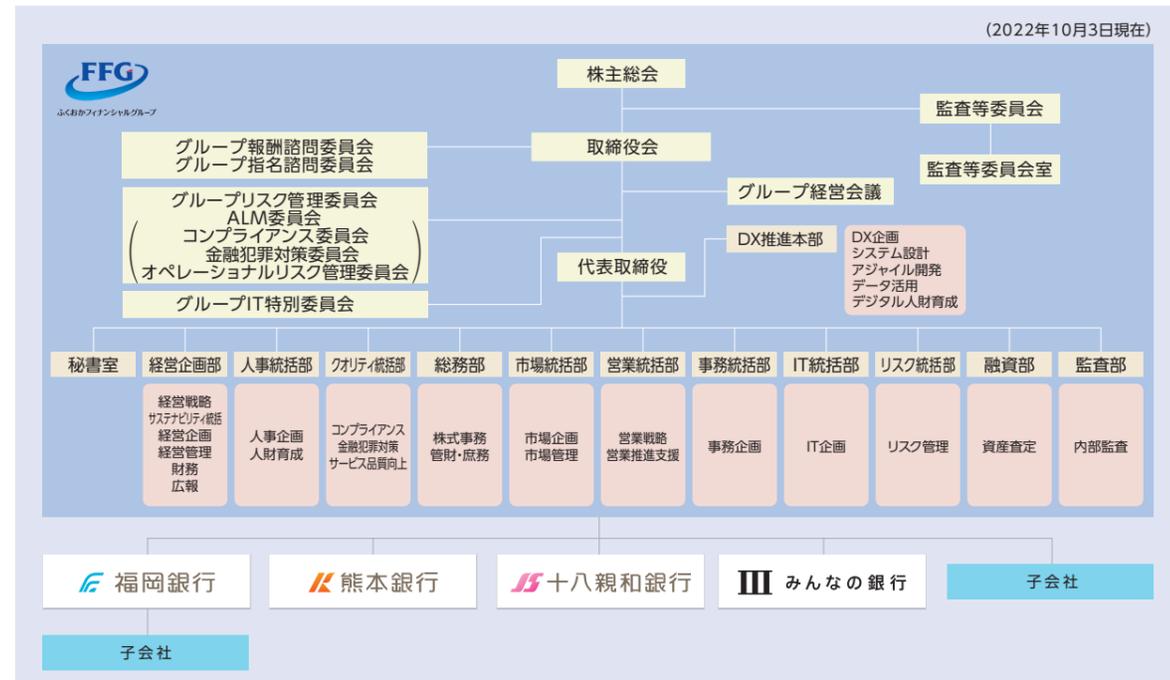
また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」\*1を策定しています。

\*1 「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」については、ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.fukuoka-fg.com/companyimage/data/20200626\\_cg.pdf](https://www.fukuoka-fg.com/companyimage/data/20200626_cg.pdf)

## 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(2021年度 13回開催)

取締役会は12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。

### ●監査等委員会室

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(2021年度 12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7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7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7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7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
機関設計	当社設立															
監査等委員会	監査等委員会設置会社 → 監査等委員会設置会社へ移行															
取締役会(人数)	13名	12名	13名	14名	14名	14名	14名	14名	14名	13名	13名	13名	13名	12名	12名	12名
社外役員	社外取締役2名(別途、社外監査役2名) → 社外取締役4名															
主な委員会	グループリスク管理委員会 (ALM/オペリスク/コンプライアンス) → グループIT特別委員会 → グループ報酬・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 (金融犯罪対策委員会を追加)															
役員報酬	固定報酬(福岡銀行にのみ業績連動報酬を導入) → 業績連動型株式報酬の導入(当社および子銀行)															
その他主な取り組み	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 取締役頭取 (代表取締役)
 <b>小林 智</b> 取締役執行役員 福岡銀行 取締役常務執行役員	 <b>林 敬恭</b> 取締役執行役員 福岡銀行 取締役常務執行役員	 <b>野村 俊巳</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 アリックスパートナーズ・アジア・LLC マネージングディレクター	 <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>田中 和教</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)

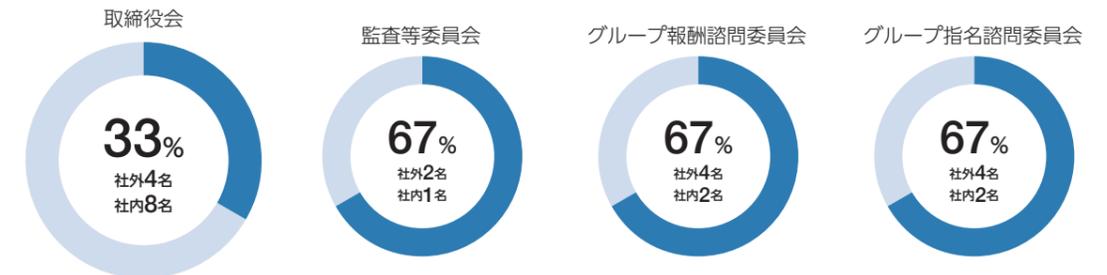
当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経営・能力等を全体としてバランスよく備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

長期ビジョンとして掲げる「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」を目指すうえで、当社の取締役会が備えるべきと考える知識・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								
				グループ報酬諮問委員会	グループ指名諮問委員会	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)			●	●			●				●
	小林 智	男性	取締役執行役員			●			●	●				
	林 敬恭	男性	取締役執行役員			●			●					●
	野村 俊巳	男性	取締役執行役員			●		●		●		●		
	山川 信彦	男性	取締役執行役員			●			●	●	●			
監査等委員会	深沢 政彦	男性	取締役 【社外】	◎	○	●	●			●				
	小杉 俊哉	男性	取締役 【社外】	○	○	●				●		●		
	田中 和教	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	2021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)や中国会長を歴任され、2014年2月から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、2021年1月からはマネージングディレクターを務めるなど、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 13回/13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 13回/13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 13回/13回 監査等委員会 12回/12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 13回/13回 監査等委員会 12回/12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の導入を2022年5月13日開催の取締役会において決議し、2022年6月29日開催の第15期定時株主総会において承認可決されました。

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または数の算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期また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としております（マニス条項・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。

2021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。2021年度の取締役会全体の実効性の評価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 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。

【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. 過去の評価結果を受けた改善策の取組状況
  - ・これまでの実効性評価の結果を踏まえ、テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりといった急速に変化する経営環境を踏まえた、中長期的なリスクとビジネスチャンスの議論を深めてまいりました。また、かかる議論のなかでは、社外役員の知見を一層発揮いただけるよう、公式・非公式問わず数多くの意見交換の機会を設けてまいりました。執行部門側も、役員間の議論が活発に行われるよう、説明・情報提供の充実にも取り組んでまいりました。
  - ・これらの議論を経て、2030年を目標とした長期ビジョン「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」を改めて設定し、そのビジョンを目指す最初の中計と位置づけた「第7次中期経営計画」を本年度からスタートさせるに至りました。
3. 課題認識の共有、改善策
  - ・中長期的な企業価値向上に向けて、これまで以上に議論の質の向上に取り組む必要があるとの課題認識を共有しました。社外役員の知見を一層発揮いただく観点からも、議論における論点の明確化に加え、さらなる情報提供・説明の質的向上にも取り組むことを確認しました。
  - ・また、従来のビジネスの延長線上にない新たな領域においては、リスクを前広に想定し、急激な環境変化にも柔軟に対応できる態勢を備える必要性も確認しました。



当社のコーポレートガバナンスに関する詳細については、以下のウェブサイト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>

## コーポレートガバナンス 社外取締役インタビュー

幅広い問題喚起や提言によって  
将来に向けた議論を深め、変化の時代に  
更なる成長を目指すFFGの道を  
ともに拓いていきたいと思ひます

社外取締役  
深沢 政彦  
アリックスパートナーズ・アジア・LLC  
マネージングディレクター



### 経営体制刷新とコーポレートガバナンスの進化

2022年度から新社長を迎え新たな経営体制がスタートしました。新社長の選任プロセスにおいては、客観性や透明性を優先的に考え、経営陣、社外取締役との意見交換や外部からの評価、これまでの実績を踏まえて、吟味をして万全の体制でスタートしたと考えています。

FFGは、社外取締役が何か指摘すると、すぐに社内で広く共有される風通しのよい企業です。また、大きな変化が見込まれる場合には、取締役会でその影響を機会&リスクとして評価し、戦略の妥当性について議論しています。その際、議論が内向きにならないよう社外取締役として率直な意見を伝えていますので、洞察力や適時性も備えていると感じています。

6年間社外取締役を務めてきて、FFGのコーポレートガバナンスの進化を感じています。取締役会のテーマは、当初は「議論しなければならないこと」で手一杯でしたが、今では「将来に向けて、あるいはもしもに備えて議論したいこと」に対象が広がり、議論が活発化している印象です。

私が将来を見据えて取締役会で議論していきたいことの一つに「事業ポートフォリオ管理の必要性」があります。今までのFFGは、福岡、熊本、十八親和の3つの銀行に焦点を当てて情報を発信してきました。しかし今では、3行の伝統的な銀行事業に加えて、みんなの銀行やその他の子会社設立など、戦略的に事業領域を拓いています。これらを

銀行事業の一部と考えていくか、もしくは銀行事業とは別にFFGが展開していく事業として今後成長させていくのか。事業のステージや特性に応じた収益と成長の管理、人材計画、リスク管理、投資計画等により可視化された事業ポートフォリオ管理がFFGの方向性を示していくと考えています。複数の事業を併せ持つグループとなったFFGにとっては検討すべき重要な課題で、その必要性を2回、3回と丁寧に説明していくうちに、徐々に理解を得られていると感じます。取締役会での検討はスタート地点に立ったばかりですので、今後、議論を深めていきたいと考えています。

### 「長期ビジョン2030」と達成に向けた課題

FFGは、2022年度をスタート年とした「長期ビジョン2030」を策定しました。長期ビジョンには、取締役会で議論したFFGの存在意義と経営陣の思いが込められています。

2030年にゴールを据えたことは、いろいろな挑戦をするには十分有効な時間軸だと思います。時間のかかること、例えば、経営力や経営基盤を強化したり、組織風土を改革したり、次世代リーダーを育成したり、新規事業やアライアンスを結実させたりといった、道のりが長い挑戦を見据えながらも迅速な実行を意識した時間軸であると考えます。

FFGは、やると決めたことをやり遂げる力が極めて高い組織です。一方で、ありがたい姿と現実のギャップがあることも確かですので、その事実を真摯に受け止め、ギャップを埋

める対策を施しながら、荒波を乗り越えて言行一致でやりつづける力を鍛える必要があるとも考えています。具体的には、以下の4つが課題だと思っています。

#### ①組織風土の変革

組織のビジョン(言っていること)と日々の業務(やっていること)を一致させ、従業員が“何のためにこれをやっているか”を腹落ちできるように努力することが重要です。また、これから就職・転職を考える人にとってFFGという職場が憧れの選択肢になっているか、従業員のキャリア形成に最適で魅力ある環境になっているかという点も改善の余地があると考えています。

#### ②人材育成

これまでの安定した成長は、優れたリーダーたちがいたからこそ達成してきたものです。その環境下で育ってきた人たちの中から、次のチャレンジを前に進めていく次世代リーダーの育成ができています。そして、そのリーダーたちが光り輝く姿をグループの従業員に見せられることが、更なる成長につながります。FFGが目指す「自律的な人材の育成」は、若い世代以上にまずは管理職以上が実践して体現しているかが重要です。あらゆる年代を対象とした意識向上のための施策も展開されていますので、人と組織の変革への機動力になっていくことを期待します。

#### ③社外の学びを通じて成長すること

FFGは、iBankマーケティング、みんなの銀行、サステナブルスケール、FFG Succession等で実践しているように、社外の知見をうまく取り込んで成長してきました。今後は一層外部と深く連携していく局面が多くなることが予想されます。その連携を通じて新たに確立するノウハウや働き方を、従来の銀行にフィードバックして変化していくことが必要です。

#### ④予測できない環境変化の荒波への備え

これから戦略を実行していく上で一番の難しさは、予測できない環境変化が起り続ける時代に入ったということです。目標達成の実行力が極めて高いFFGにとっても、その荒波に対応しながら成長を続けるのはこれまで以上に大変なことだと思います。DXや人材戦略を通じて“柔軟かつ迅速に対応していく組織づくり”にはこれまでも取り組んできましたが、危機意識と対応スピードを格段に引き上げるべき重要な課題です。

社外取締役として客観的な意見を伝えて問題喚起することで、環境変化が加速化する時代においてもFFGの成長の道筋をともに拓いていきたいと思っています。

FFGの持続的な成長による「長期ビジョン2030」の達成に向けて、ご指摘いただいた4つの課題にしっかり向き合い、着実に歩を進めます。そのためにも、従業員一人ひとりが、「FFGで働く意義」や「仕事のやりがい」を感じられるように。そして、いろんな場面で「誰でも意見が言える」ように。従業員がイキイキと活躍できる、そんな組織を目指します。私自身、積極的に取り組みの意義や自らの考えを発信し、双方向のコミュニケーションを実践し、目標に向けて行動します。また、事業領域の拡大に伴う「事業ポートフォリオ管理」については大きなテーマですから、取締役会の皆さんと引き続き議論を深めていきたいと思ひます。



代表取締役社長 五島 久

# 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チャンス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。



FFGRisk統括部  
関 美代子さん

金融機関はリスクをとることで収益を上げています。銀行を取り巻く事業環境が大きく変化中、リスクを適切に評価・コントロールすることは非常に重要です。私たちRisk統括部のミッションは、FFGが事業環境の変化に対応しながらさまざまな挑戦を行えるよう、Risk管理面から役職員の業務をサポートしていくことと考えています。

## 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・カテゴリー毎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。

## 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。

リスクアペタイト方針のリスク・カテゴリーは、統合的リスク管理の対象とする5つ<sup>(注)</sup>に、「コンプライアンスリスク」および「ESGリスク」を加えた7つとしています。

(注)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・カテゴリーの詳細については「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。

「フォワードルッキングな引当」の具体的な見積には、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うるリスクイベントの発生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」として原則半期毎に見直しを行っております。

リスク管理

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

■ ストレストテスト

金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化する中、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

■ 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する中、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

■ 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

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。

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した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。

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。

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止めること」です。

トップリスク

当社グループでは、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、顕在化防止や影響度の軽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>資源価格の上昇や円安の影響を受けた取引先の業況悪化、新型コロナウイルスの影響長期化等に伴い、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>WEB3.0等の技術進展やプラットフォーマー、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>国内の低金利政策継続に伴い資金収益力が低下</li> <li>米国の金融引締め長期化や世界的な景気後退に伴い、有価証券関連損益が悪化</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> <li>地震、豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災</li> </ul>
地域の人口減少・少子高齢化の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの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、取引先の廃業の増加により、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>深刻な感染症の流行や、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> </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益々高まっていることを踏まえ、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2022 財務データ編」P.38～40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任組織「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・集約し一元的な対策状況の管理を実施しています。また、サイバーセキュリティ対策グループを事務局とする「FFG情報セキュリティ部会(FFG-CSIRT)」にて、サイバー攻撃発生時はシームレスな業務間連携による初動対応を行い、平時はセキュリティ情報の共有や非常時訓練等を定期的に行っています。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。

2022年度は、ゼロトラスト\*を軸としたセキュリティ

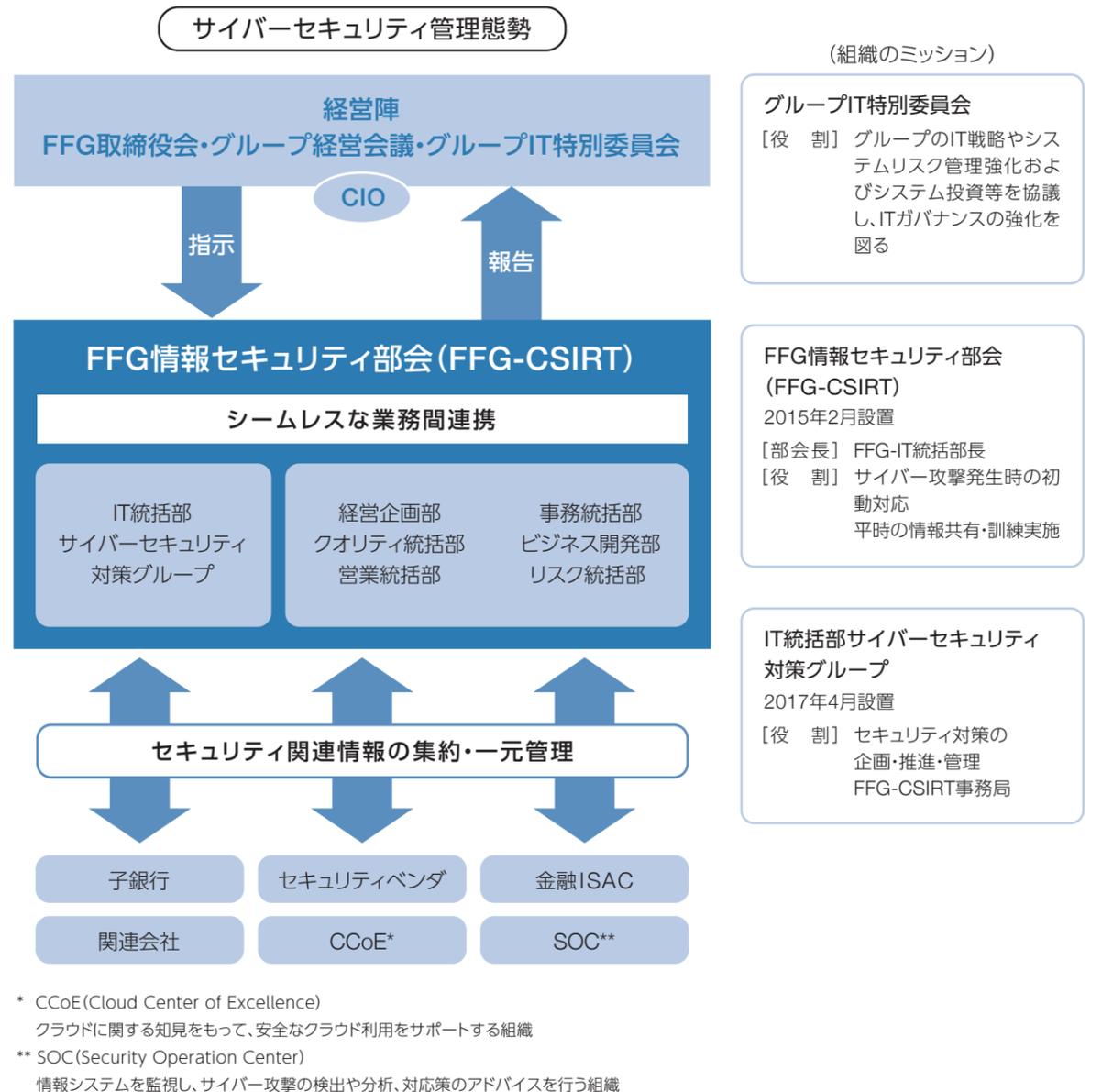
基盤の構築、実践的なインシデント対応訓練(TLPT)の実施、セキュリティログ管理(SIEM)の高度化などを計画しています。

\* ゼロトラスト  
全ての通信を暗黙に信用せず都度認証・認可する仕組み

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、セキュリティ小冊子の配布、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。

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。



\* 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  
\*\* 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行う組織

# 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ひとつであると考え、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、高い倫理観をも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>

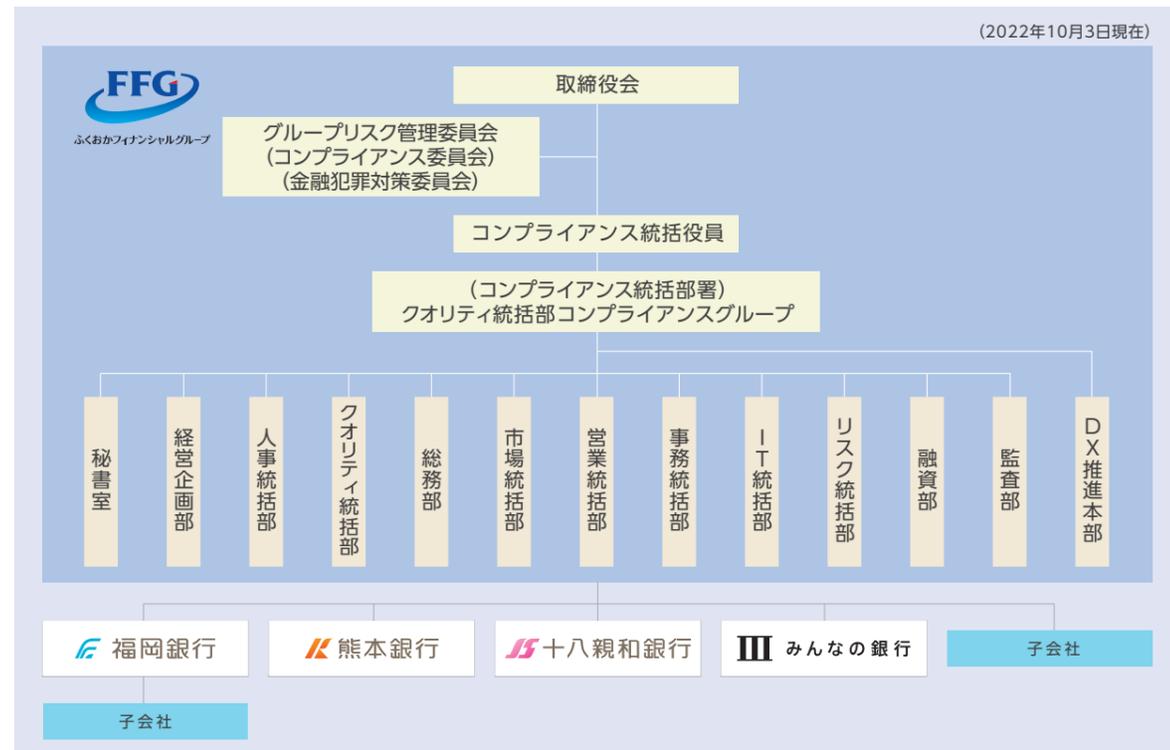
## コンプライアンス体制

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。



変化する社会の期待をいち早く把握し、社会に対して誠実な行動をとるためには、「世間の常識とFFGの常識がずれていないか」という目線や「お客さまの立場で考えているか」という目線を持ち続けることが重要です。社内研修会の企画や各部署・営業店からの相談対応にあたってはそういった目線を大切にして取り組んでいます。



FFGクオリティ統括部  
 コンプライアンスグループ  
 橋本 佳歩さん

## 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」ならびに倫理規定、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企業風土の更なる底上げ、マネロン等管理態勢の高度化、顧客保護等管理態勢の高度化を主要施策に掲げ、経営からのメッセージ発信や定期的な職場研修会、各人・職場単位でのコンプライアンスに関するチェック等各種取り組みを実施しています。

### 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・相談できるさまざまな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ほか、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。

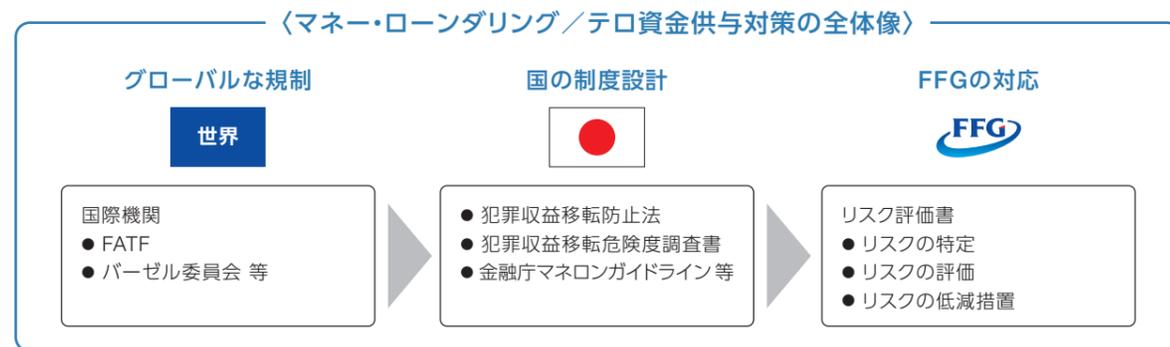
### 贈収賄・汚職防止に関する取り組み

贈収賄・汚職防止への取り組みについて、FFGとしての考え方や具体的な対応を「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、当社および当社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ひとつと捉え、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下、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はかるべく、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。

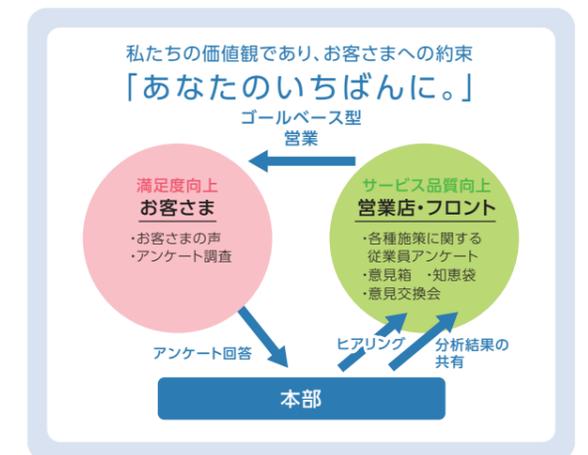
### “声”を聴くことで、お客さま本位の実践を

コンプライアンス意識に基づく健全な企業風土を土壌としてこそ、「お客さま本位の営業」が実践できると考えています。スマホアプリやインターネット取引が拡大する中、お客さまとの対面での接点において、「FFGがいい」と選んでいただくためには、お客さまへの約束

「あなたのいちばんに。」を体現し、「お客さまとの信頼関係」を守っていかなくてはなりません。そのために、サービスを受けるお客さまからの声はもちろん、サービスを提供する営業現場の声も聴き、業務改善や商品・サービスの見直しに活かしています。

#### ■お客さまの声・アンケート調査

サービス向上の鍵となるお客さまの声は、日ごろ営業店の店頭などに寄せられるご意見に加えて、法人・個人問わずそれぞれのお客さまにアンケート(P.88)を継続的に実施して収集し、組織全体で共有します。その結果については、営業店に還元するだけでなく、評価の高低に関わらず、因果分析をしっかりと行った上で、「FFGを選んでいただくためにどうしたらいいか」という視点で本部・営業店一体となって改善を目指します。



#### ■各種施策に関する従業員アンケート

銀行内においても、本部関連部署間で連携し、現場でお客さま本位の行動のネックとなる原因がどこにあるかを追求し、営業施策が現場の実情に合ったものかを見直す機会としていくことで、お客さま本位を実践できる土壌をグループ全体でつくっていくことを目指しています。

#### ■エピソードの社内共有

お客さまとの関わりにおけるお客さま本位を実践できたエピソードを営業店行員から募集して社内共有するなど、業務のやりがいや原動力を認識できる環境づくりに取り組んでおります。

### Close up! 組織風土インタビュー

お客さま本位の営業でFFGのファンが増えてくだされば、FFGはさらに成長でき、それがお客さまへの更なる高品質で新しいサービスの開発や提供につながる——これがFFGの「好循環」という考え方です。この「好循環」を実現するためには、職員のコンプライアンス意識とともにモチベーション(「誇り」や「やりがい」)を高めることも大事です。そこでFFGでは「組織風土インタビュー」と称し、お客さまと接する営業店やさまざまな業務を行う本部、関連会社の職員にインタビューを行っています。こ

れにより職員のコンプライアンス意識やモチベーションを把握し、悩みや課題があれば、ともに解決策を考えます。また、本部と営業店など部署間で「お互いの立場や考えが理解できているか」といった組織間コミュニケーションにも着目し、FFGが目指すべき方向性にズレや課題がないかを検証・改善しています。一人ひとりの声を受け止めることで、一丸となって激しい変化に対応し、お客さまや地域社会のために成長を続ける強い組織を目指しています。

# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 株主・投資家との対話

FFGでは、「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す」ことをグループ経営理念の一つとして掲げており、株主・投資家の皆さまとも積極的なコミュニケーション活動に取り組んでおります。

株主総会や会社説明会、個人投資家向け説明会等を通じて、FFGの成長戦略や財務情報を分かりやすくご理解いただけるよう努めております。また、2019年度から作成している本統合報告書では、非財務情報の開示にも力を入れております。

今後も、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを

充実させ、FFGの活動についての情報発信を強化するとともに、対話の中で出たご意見・ご要望を経営改善に活かすことで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

2021年度実績	
株主総会	来場株主数:106名
機関投資家・アナリスト向け会社説明会	2021. 5(参加:105名) 2021.11(参加:118名)
個人投資家向け会社説明会	計4回実施(参加:計276名)
機関投資家・アナリストとの個別面談	110回実施

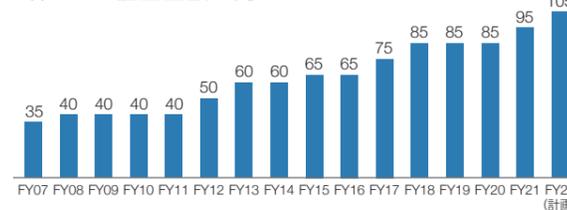
## FFGのコーポレートコミュニケーション(IR)年間カレンダー

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表		●本決算			●第1四半期決算			●中間決算			●第3四半期決算	
株主総会			●									
会社説明会		●						●				
有価証券(四半期)報告書			●		●			●			●	
ディスクロージャー誌			●あなたのいちばんに。編					●あなたのいちばんに。編				
				●財務データ編				●統合報告書		●財務データ編		
Annual Report											●	

## 株主還元の実

FFGでは、企業価値を高めることで株主価値の向上を図ることを基本とし、業績連動型の配当方針(配当テーブル)を採用しています。健全性の維持と成長投資のバランスを考慮し、配当テーブルは、配当性向35%程度を目安に設定しており、安定的な利益還元を目指しています。

### 1株あたり配当金額/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。

なお、2022年度より、配当テーブルの利益の幅を50億円刻みから25億円刻みに、1株あたりの配当金額を5円刻みに変更することで、弊社の利益成長が投資家の皆さまの増配につながりやすいよう制度改定を行いました。

### 配当テーブル

連結当期純利益*	1株あたり年間配当金目安	配当性向
650億円以上	125円～	～37%
625億円以上～650億円未満	120円～	35%～36%
600億円以上～625億円未満	115円～	35%～36%
575億円以上～600億円未満	110円～	35%～36%
550億円以上～575億円未満	105円～	35%～36%
525億円以上～550億円未満	100円～	35%～36%
500億円以上～525億円未満	95円～	34%～36%
500億円未満	配当性向35%を目安に配当	

\* 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

## お客さまとのコミュニケーション

より良い商品・サービスを提案するために、定期的に、FC(フィナンシャルコンサルタント)・法人営業それぞれの担当におけるお客さまを対象としたアンケートを実施しています。生の声に真摯に耳を傾け、担当者が「お客さま本位」で物事を考えているか常に検証し、お客さまとのコミュニケーションの質向上に努めています。

※[NPS®(Net Promoter Score®)]とは、お客さまが企業のブランドや商品・担当者に高い関心を持ち、「知人やご家族にどの位勧めたいと思うか」を10点満点で数字に表したものです。  
※[NPS®]および[Net Promoter Score®]は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

お取引をいただいているお客さまへのアンケートでは、担当者について、家族・知人に勧めたいかなどを伺い、「声が見える化」しています。NPS®も活用しながら、選ばれる銀行となるために施策や業務の見直し、人材育成の機会につなげています。

### Close up!

## お客さま本位の業務運営方針

当社グループでは、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を実現するため、従来から一貫してお客さま一人ひとりに最適な商品・サービスをご提供する「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。金融商品に係る業務運営においては、お客さまの長期安定的な資産形成を後押しするためのグループ共通の基本的な考え方

および具体的な取り組み方針として、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定し、グループ各社において「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。毎年6月に1年間の取り組み状況を公表しており、今後も定期的にモニタリングを実施するとともに、分析を行い、その結果を公表していく予定です。

## インナーコミュニケーション

働き方や人材が多様化している中で、企業の主体的な取り組みや社員間の交流等を通じて、グループの目指す姿を理解して目的意識を共有するインナーコミュニケーションの重要性は高まっています。

当社グループでは「若手×役員」「営業店×本部」などの社員間の意見交換の機会、業務外の時間を活用して若手行員が先輩行員の仕事の流儀を学ぶ機会である「TERAKO-YAH! Online」、他部署の業務を体験する研修機会などを設定してインナーコミュニケーションの充実に努めるとともに業務理解の促進を図っています。

また、社員の業務に対する目標意識の明確化および業務に対する主体性の向上のため「1on1ミーティング」を定期的実施して、部下の業務に対する意識や課題感

を自らの言葉で振り返り、対話を行うことで自律性を促し、活気ある職場環境の醸成を目指しています。

上記取り組みは、リアルでの実施に加えてオンライン会議システムやチャットなどのデジタルツールの活用により、参加しやすい環境を整えながら、インナーコミュニケーションの活性化を促進しています。



## ステークホルダーとのコミュニケーション

### 地域社会とのコミュニケーション

当社グループでは、本業外の社会貢献活動を幅広く展開しています。災害時のボランティア活動を通じた復興支援や九州の魅力伝える地方創生イベントの開催など、FFGの経営資源やネットワークを活かした地域貢献活動に取り組んでいます。また、子どもたちや学生に対しては、文化芸術・スポーツ活動や生涯学習支援に関する企画や支援を行い、ともに未来を担うパートナー

として若い世代のチャレンジを後押ししています。

こうした活動は、地域金融機関としての責任を果たすことに留まらず、各営業店や従業員一人ひとりが、地域密着型の取り組みを通じてまちや人と向き合い地元の一員としての意識を高めると同時に、各地における当社グループのブランド価値を向上させることを目指すものです。



ボランティア活動



農産物直売所出店



地域での環境美化活動



文化芸術イベント開催

### 地域社会への貢献～金融経済教育

FFGでは、地域社会における金融リテラシーの普及・向上において、地域金融機関が果たすべき役割は非常に大きいと考え、さまざまな取り組みを展開しています。

#### ●キッズニア福岡へのパピリオン出展

2022年7月に新規開業した「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ピリオンを出展しています。次世代を担う子ども達へ銀行の役割やお金の大切さを伝えることで子ども達の健全な成長・育成につなげていくことを目的としています。



#### ●長期KPIの設定

金融経済教育の長期KPIとして「2030年度までに金融経済教育受講者数10万人」を目標に掲げました。自治体や学校と連携し、高校生向けの「資産形成」に関する授業の提供や、社会に出ることを目とした大学生には従来からの金融講座を通じて理解浸透に貢献します。また、YouTube等のSNSでの発信を通じて、若年層の金融知識の習得を図っていきます。

#### 【設定目標】

●2030年度までに金融経済教育受講者数\* **10万人** (年間約1万人)

\*受講者数

- 小・中・高校での出前授業、職場体験等の参加者数
- 社会人の各種セミナー参加者数
- 大学生のFFGから提供するゼミ受講者数、インターンシップ参加者数
- YouTube等SNSの閲覧数

## SNS活用や動画配信を通じて ステークホルダーとのコミュニケーションの充実を図っています

### ●社内動画配信「F-Channel!!」

2021年度よりインナーコミュニケーション施策として、社内で動画配信を行っています。社内のさまざまな業務や取り組みを紹介する動画を作成。従業員は空き時間にスマホやタブレットから視聴が可能です。

業務の垣根を越えて、お互いの仕事を理解し身近に感じられるような、ライトな動画配信を行っています。



### ●FFG公式YouTube/Instagram

「お金に関する豆知識を中心に皆さまのちょっと気になる!を解決」をコンセプトに、SNS (YouTube/Instagram) を通じて金融情報を週2回(火・金)発信中です。

コンテンツの企画は若手社員が主体となって行い、皆さまにお金や資産形成に関する知識をライトにお届けできるように注力しています。



### ●福岡銀行公式Twitter

地域の皆さまに銀行を少しでも身近に感じていただきたいと2021年12月にTwitterアカウント運営を開始しました。

コアバリューの一つである「いちばん身近な銀行」を目指して、地域情報、支店紹介やお役立ち情報など、幅広い情報の発信を定期的に行っています。



# 非財務ハイライト

**DX銘柄**



DX銘柄2022  
Digital Transformation

**顧客本位の投信販売会社**

福岡銀行  
最高評価「S+」



投信FD  
S+  
R&I

**FTSE Russell ESG Rating**

2.4



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

**MSCI ESG RATINGS**

BBB

**みんなの銀行**

iFデザインアワード2022受賞  
・アプリ/ソフトウェア部門  
・プロダクト&サービスブランディング部門



iF DESIGN AWARD 2022

**CDPスコア**

CDP  
気候変動質問書2021  
FFGのCDPスコア



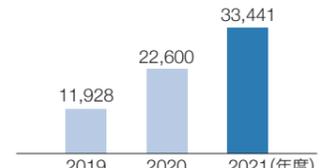
CDP  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

B

## 人的資本

**サタカレ受講者数 (2021年度)**

33,441名



Year	Participants
2019	11,928
2020	22,600
2021 (年度)	33,441

**多様な背景を持つ役職者比率**

2030年度目標

35%以上

**デジタル人財数 (2022年3月末時点)**

299人

**サステナブルファイナンス (2020年度~2021年度)**

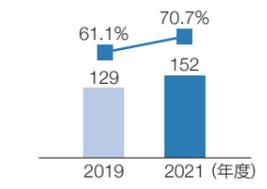
1,900億円

2030年度累積目標

2兆円

**男性育児休業取得比率 (2021年度)**

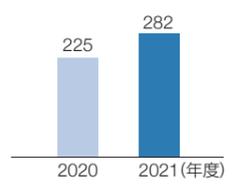
70.7%



Year	Rate
2019	61.1%
2021 (年度)	70.7%

**キャリアチャレンジ応募者数 (2021年度)**

282名



Year	Applicants
2020	225
2021 (年度)	282

**マネーアプリ「Wallet+」 (2022年10月末時点)**

国内地方銀行 **12行** で  
銀行公式アプリとして採用

**金融経済教育受講者数 (2020年度~2021年度)**

12,067人

2030年度累計目標

10万人

**キャリア採用者数 (2021年度)**

46人

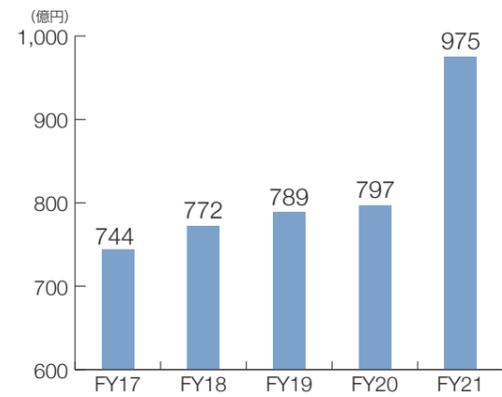
**女性役職者の登用状況**

	2022年3月末 (実績)	2023年3月末 (目標)
福岡銀行	13.1%	15.0%
熊本銀行	23.2%	21.0%
十八親和銀行	14.6%	15.0%

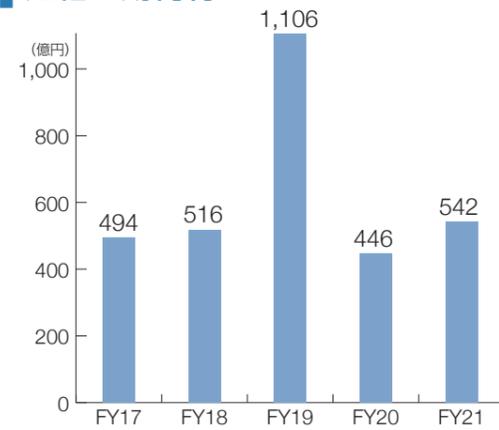
役職者=管理職+部下を持つ役職者

# 財務ハイライト

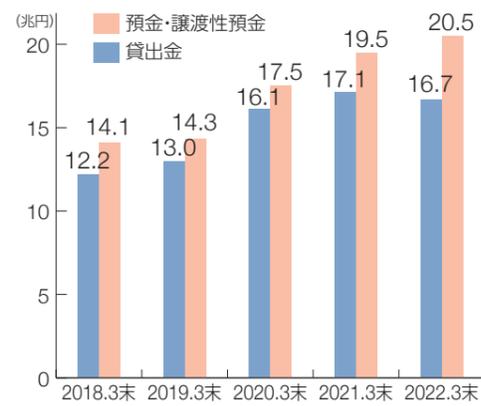
## コア業務純益(3行合算)



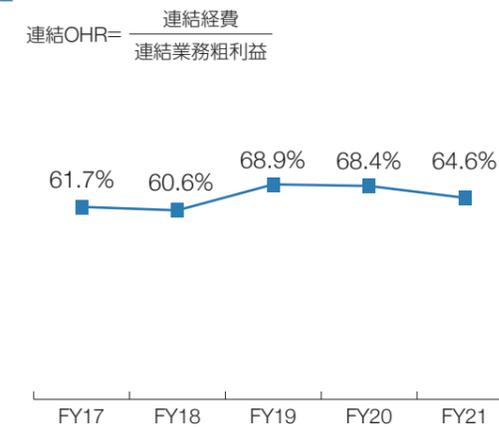
## 連結当期純利益



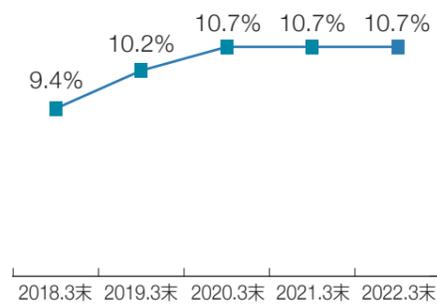
## 預貸金末残(連結)



## 連結OHR



## 連結自己資本比率



## 連結ROE

