

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書2023

あなたのいちばんに。

理念体系

グループ経営理念

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

「FFG 統合報告書2023」編集方針

ふくおかフィナンシャルグループ(以下、FFG)は、ステークホルダーの皆さまに、FFGの中長期的なビジョンをお伝えするため、「統合報告書」を2019年度より作成し、継続的に対話を実施してまいりました。

これまでの対話を通じて、当社グループの「価値創造ストーリー」について、より分かりやすく伝えていくことの重要性を感じております。そのため、今年、FFGが目指す社会やその実現に向けたFFGの提供価値、FFGが捉えるべき社会課題、それらのつながりについて、改めて取締役会で議論を行いました。

取締役会での議論等を踏まえ、今年度の統合報告書(以下、本報告書)では、「社会価値の提供」と「経済的価値の向上」の好循環を創出し、FFGの企業価値を向上させながら、「豊かな地域社会」の実現を目指すという価値創造ストーリーをお示しました。

このストーリーを俯瞰するものが27、28ページの「価値創造プロセス」であり、ステークホルダーの皆さまからのご意見をふまえて、各要素のつながりが見えるように、昨年度から大きく変更しました。本報告書は、この「価値創造プロセス」について、トップメッセージから順序立ててお伝えしていく全体構成としています。なお、本報告書を作成する中で出てきた、社会価値の定量化やそれにつながるKPIの設定等の課題については、今後、社内での議論を進め、来年度以降の統合報告書において、その内容をお示していく方針です。

当社グループは、これからも統合報告書を通じたステークホルダーの皆さまとの対話を大切にまいります。本報告書についても、是非、皆さまから忌憚のないご意見を賜れば幸いです。

FFG 統合報告書2023 編集担当

対象期間	2022年4月～2023年3月(一部、2023年4月以降の情報を含まず)
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・関連会社
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2023 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開示しています。
各種参照	編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値共創ガイダンスを参照しています。

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	11.57%
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	7,546人(銀行業6,296人・その他1,250人)		



CONTENTS

I 目指す姿 1	IV 人的資本経営 51
1 理念体系	53 事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築
3 編集方針	55 従業員エンゲージメントの向上
5 FFGが描く未来	57 DE&I / 組織風土
7 TOP MESSAGE	59 多様な人財の活躍
17 経営企画・財務担当役員メッセージ	
II 価値創造ストーリー 21	V 持続可能な地域社会への貢献 61
21 FFGの軌跡	61 地域成長への貢献
25 培ってきた強み	62 お客さまのSX支援
27 価値創造プロセス	67 地方創生
29 マテリアリティとFFGの提供価値	67 FFGだからこそできる地域成長への貢献
31 非財務/財務ハイライト	69 福岡・熊本・長崎 各県における地方創生の取り組み
	71 九州のポテンシャル～シリコンアイランド九州～
III 成長戦略 35	73 デジタル化支援 / スタートアップの成長支援
37 既存ビジネスモデルの変革	75 FFGのSX実現
37 お客さまを中心に据えた自己変革(CDOメッセージ)	
39 「ヒューマン×デジタル」によるソリューション提供力の強化	VI 価値創造を支える力 83
41 デジタル活用 / 業務改革	85 社外取締役インタビュー
43 ゴールベース型営業の実践_戦略系子会社との連携	87 コーポレートガバナンス
45 みんなの銀行	95 リスク管理
49 福岡中央銀行との経営統合	101 コンプライアンス
	104 内部監査
	105 ステークホルダーとのコミュニケーション

■ FFG統合報告書2023を読み解くキーワード

キーワード	解説(FFGにおける定義)
価値創造プロセス	FFGが持つ資本を活用し、事業機会やリスクへの対応等を踏まえつつ、事業活動を通じて社内外のステークホルダーに対して、どのような価値を提供していくのか(=FFGのビジネスモデル)を図示したものです。
価値創造ストーリー	FFGでは、価値創造プロセスにストーリー性をもたせたものを「価値創造ストーリー」と定義しています。本報告書は、全体を通して「FFGの価値創造ストーリー」をお伝えする構成となっています。
マテリアリティ	企業・組織にとって優先的に取り組むべき重要課題です。FFGは将来に向けて想定されるあらゆる変化の中から、「地域経済の縮小」「産業構造の変化」「人生100年時代」「気候変動」これら4つの変化への対応をマテリアリティに設定しています。
第7次中期経営計画	2022年4月～2025年3月の3年間を計画期間とするFFGの中期経営計画です。(略称:7次中計)
既存ビジネスモデルの変革	7次中計の重要テーマです。デジタルを活用した業務効率化や営業体制の見直しによる人材育成、戦略系子会社(FFGの機能・事業領域を拡大する関連会社)の活用など、各施策の連携によって、FFGのソリューション提供力を強化することで、お客さま・地域の課題を解決し、競合との差別化を図る戦略の全体像を指します。
ゴールベース型営業	中長期的なお客さまの目標やニーズ、課題や不安を共有し、その解決や実現に必要なソリューションを提供するFFGの営業スタイルを指します。
人的資本経営	人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていく経営です。FFGは積極的な人的投資こそが企業価値の源泉だと考えています。
従業員エンゲージメント	FFGに貢献したいという従業員の自発的意欲を指します。FFGの人財戦略の柱は「事業戦略を実現する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」です。
DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)	多様性・公平性・包括性を取り入れて、公平な機会のもと、さまざまなバックグラウンドを持つ人財が互いに尊重し合い、力を発揮できる環境を実現する考え方です。FFGはバックグラウンドの異なる従業員の「知・経験」の多様性を尊重し、融合させ、組織の成長につなげていきます。
心理的安全性	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)を指します。FFGではこの「心理的安全性」が確保された環境づくりに努めています。
SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)	社会のサステナビリティ(持続可能性)と企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革(経済産業省「伊藤レポート3.0」より引用)を指します。FFGはファイナンスやコンサルティングの提供によるサステナビリティ経営支援を通じて、取引先のSX実現を支援いたします。

FFGが描く未来

FFGが目指す未来の社会は、**経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会**。

そんな社会を実現するために、さまざまな環境変化の中でも、**〔地域経済の縮小〕〔産業構造の変化〕**

〔人生100年時代〕〔気候変動〕への対応を、FFGが捉えるべき社会課題(=マテリアリティ)だと考えています。

「**既存ビジネスモデルの変革**」や「**新事業への挑戦**」などの第7次中期経営計画の各施策を通じて、

これらの社会課題の解決に貢献し、**創りたい持続可能な社会**に近づけていながら、

長期ビジョン2030を目指します。

長期ビジョン2030に掲げた「**ザ・ベストリージョナルバンク**」とは、

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金融グループです。

創りたい持続可能な社会

**経済的・物質的・精神的に
豊かな地域社会**

社会価値の
提供

経済的価値
の向上

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

既存ビジネス
モデルの変革

新事業への挑戦

第7次中期経営計画

人財戦略

ガバナンス・リスク・
コンプライアンス

気候変動

産業構造の
変化

マテリアリティ

地域経済の
縮小

人生
100年時代

この「FFGが描く未来」に向けて、全役職員は、設立当初から変わらない志である「**グループ経営理念**」と、それを一言で表したステークホルダーへの約束「**あなたのいちばんに。**」という共通の価値観を持って、日々業務に取り組んでいます。

FFGは、社会課題の解決=「**社会価値の提供**」と、社会からの支持によって得られる「**FFGの経済的価値の向上**」の好循環を創出し、全てのステークホルダーとともに、**豊かな地域社会の実現**を目指してまいります。

FFGの志と約束

グループ経営理念(志)

人々の最良な選択を後押しする金融グループ

ブランドスローガン(約束)

あなたのいちばんに。



TOP MESSAGE

社会価値の提供と 経済的価値向上の好循環を創出する “ザ・ベスト リージョナルバンク”へ

ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長

五島 久

10月1日、私たちFFGは福岡中央銀行と経営統合しました。福岡中央銀行は、創立以来「中小企業専門金融機関」として堅実経営に徹しながら、地域の皆さまとの緊密なリレーションを築いてきました。この経営統合により、大企業から個人事業主を含む中小企業まで、地域のあらゆる層の皆さまをサポートする体制が整いました。

これから私たちは、福岡中央銀行の強みとFFGの高度なソリューションメニュー、広範なネットワークを活用し、「豊かな地域社会づくり」に貢献するとともに「FFGの成長」を目指します。

はじめに ～FFGの営業基盤(九州)について

まず、私たちの営業基盤である九州についてお話しします。

ご承知のとおり、九州はわが国有数の成長が続いています。ビル群新築の槌音が響く福岡地区は、夜遅くまで国内外から訪れる人たちが賑わい、その言葉が混ざり合い、一瞬ここが福岡であることを忘れるほどです。長崎県では、西九州新幹線の開通が人流の変化とともに、コロナ禍の影響を強く受けた観光関連産業の復調と地域の雇用安定をもたらしました。熊本県は、TSMC進出によって幅広い関連産業の設備投資意欲が強まり、あわせて周辺のインフラ整備も急ピッチで

進んでいます。

私が福岡銀行を志望した大きな理由は「地域の成長性」でした。鹿児島県の小さな町(伊佐市)から出てきた私にとって、当時の福岡は既に大都市だったのですが、当時と比べても飛躍的な成長を遂げました。地域とともに成長する福岡銀行の姿を予見した、とまでは言いませんが、そんな予感がありました。そして、その予感は、九州というフィールドに広がり、未来に続いています。

[詳細P11：TOPICS「FFG×九州の過去・現在・未来」](#)

1年間を振り返って

さて、昨年4月に私が社長に就任してから、1年半が過ぎました。私は、社長就任時に「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つに注力すると宣言しました。この3つについては、毎年それぞれを評価することにしてあります。この1年間の評価について、第7次中計の進捗や今後の展開を踏まえながらお話しします。

〈お客さま本位の徹底〉

私たちのビジネスは、お客さまの継続的なご支持のうえに成り立っています。その前提となる仕事への姿勢が、「お客さま本位」です。これは、営業担当者だけに求められるものではなく、企画・管理部門、事務部門も含む全ての従業員が、自分たちの仕事の行き着く先には「お客さまがいらっしゃる」という気持ちで仕事にあたることが何よりも大事です。このことは、ブランドスローガン

「あなたのいちばんに。」を“志”として、日頃から従業員と共有しています。

そうした考え方のもと、第7次中計の営業方針に“ゴールベース型営業”を掲げました。

お客さまのゴール(目標や夢)を共有し、ゴールへの課題解決に向けたソリューションを提供していく。この営業スタイルは、1年間の取り組みの中で全社に浸透しました。

現在進めている、「デジタル」「業務改革」「営業改革」の各施策を着実に実行し、その相乗効果により、お客さま・地域(社会)の課題を解決し、競合との差別化(Willing To Pay)を図ります。

[詳細P37,38：CDOメッセージ「お客さまを中心に据えた自己変革」](#)

[詳細P39,40：営業統括部長メッセージ「『ヒューマン×デジタル』によるソリューション提供力の強化」](#)

〈人と組織の活性化〉

「お客さま本位」の実践は、従業員一人ひとりが担っています。具体的には、従業員が「お客さま」を念頭に、自らの能力向上に努めるとともに日々の業務にあたることです。それが、仕事を通じたやりがいと自己実現につながります。

中計施策の“ゴールベース型営業”において重要なことは、営業担当者のノウハウ・スキルを向上させ、高度なソリューション提供ができる人財を増やすことです。また、企画・管理部門、事務部門、デジタル部門、市場部門などの分野には高度専門人財も必要です。そうした人財確保に向けて、採用、育成、配置、処遇のプロセスを通じてさまざまな取り組みを進めました。

コロナ禍の3年間は、face to faceのコミュニケーションに多くの制約がありました。その解除に合わせて、全社員を対象に、職場の仲間との業務外でのコミュニケーションを促すための助成金を支給しました。各職場単位でユニークな取り組みが行われ、業務面でも良い影響が出ていると感じます。

また、私自身、お客さまを訪問する際、時間を見つけ

て近隣の営業店に立ち寄り、従業員との意見交換を続けています。こうした施策の効果を測るために、定期的な従業員エンゲージメント調査を始めました。

[詳細P53,54：事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築](#)

[詳細P55,56：従業員エンゲージメントの向上](#)

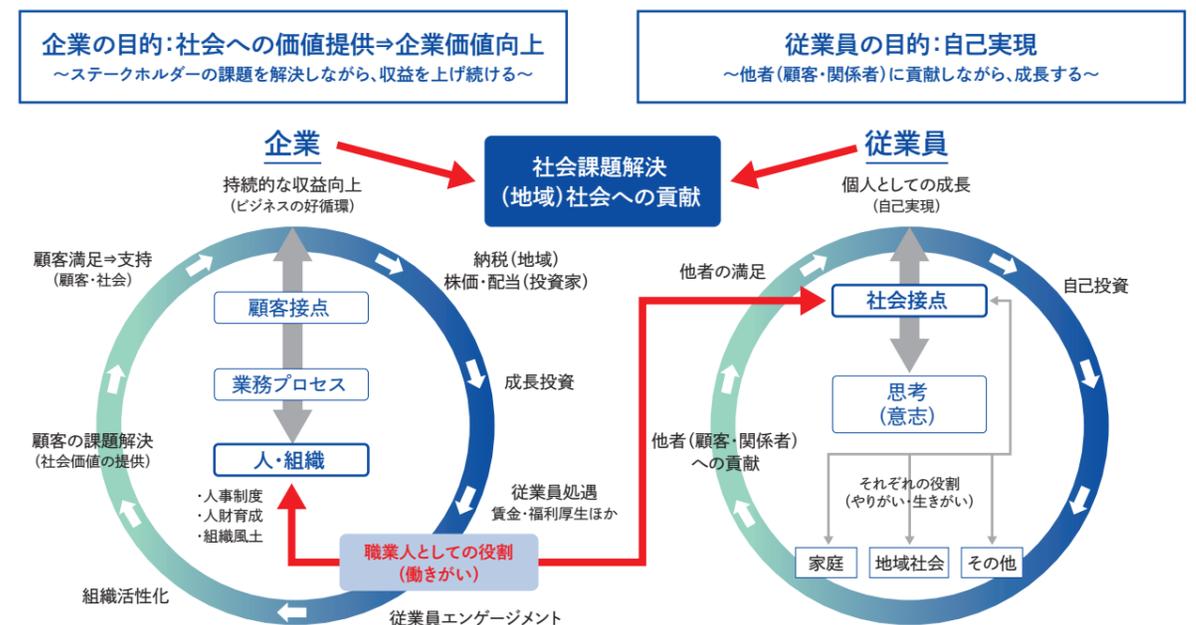
〈収益を上げ続ける〉

2022年度は、米国金利の上昇を受けた外債ポートフォリオの再構築により、大幅な債券売却損を計上しましたが、その要因を除けば、業績は当初計画どおりです。結果として、成長投資や人的資本への投資を含めて、中計最終年度の当期利益目標650億円への道筋をつけることが出来ました。

[詳細P17-20：経営企画・財務担当役員メッセージ](#)

以上のとおり、力を入れたい3つのことにしっかりと取り組み、下図(企業のサステナビリティ)に示している持続的な成長に向けた好循環サイクルが順調に回り始めた1年間だったと評価しています。

企業のサステナビリティ(好循環)



TOPICS 「FFG×九州の過去・現在・未来」～引き継がれていく九州の“先進性”～

FFGの企業DNAを語る上で欠かせないキーワードは「先進性」です。そのルーツは、進取の気性に富んだ九州の歴史に遡ります。

FFGは、そうした九州の歴史とともに成長を続けてきました。これからも、この九州の地をホームグラウンドとして、自らの強みである「金融機能(決済・仲介・信用創造)」や地域における「信用・信頼」を礎に、お客さまや地域の課題解決を通じて「豊かな地域づくり」に貢献します。

過去

それは“長崎”出島から始まった

“長崎”出島。十八親和銀行の本店がある長崎は、江戸時代、日本で海外に開かれた唯一の窓口として、西洋の科学や技術、医学、文化等を一早く取り入れてきました。

出島では、日本の金・銀・銅などを輸出する一方、生糸や砂糖、薬品などを輸入していました。砂糖をはじめとする、異国情緒あふれるさまざまな貿易品は、長崎から長崎街道(いわゆるシュガーロード)を經由して日本全国に広まりました。

なお、現在、復元整備が進む「出島」は、十八親和銀行本店の隣に位置します。国際色豊かな九州の産業史は長崎から始まったといえます。



出島絵巻物(長崎歴史文化博物館所蔵)



十八親和銀行本店と出島

現在

八幡製鐵所～シリコンアイランド九州～TSMC“熊本”進出

今、日本のホットスポットとして注目を浴びるTSMC熊本工場。熊本銀行の本店は同工場から車で30～40分に位置します。

TSMC進出の背景を考える上で欠かせないのが、九州における産業集積の歴史です。古くは1901年、官営八幡製鐵所の操業開始に遡ります。筑豊炭田で採掘される石炭と、中国から輸入される鉄鉱石を利用した鉄鋼の生産により、北九州は漁村から一大工業地帯へと発展、日本の産業の近代化に貢献しました。

1960年代になると、九州に、半導体や同部品の材料、製造装置など、関連する企業が相次いで進出。半導体関連企業の大集積地となり、「シリコンアイランド九州」と呼ばれるようになりました。

今でも九州は、IC(集積回路)の生産金額で国内シェア約4割、半導体製造装置の生産金額では約2割のシェアを占めます。

2021年10月、TSMCが熊本県菊陽町に新工場の建設を発表以降、大手半導体関連企業による九州域内での工場新設や設備増強が相次いでいます。

熊本銀行の営業地盤である熊本県は、TSMC進出にともない、インフラ整備等の公共工事や、雇用にかかるUIターンニーズを含め、さまざまな需要が急速に拡大中です。



官営八幡製鐵所



九州の集積回路生産額と全国シェア
出典：「九州経済の現状(2022年版)」(九州経済産業局)を加工して作成

未来

将来性溢れる街“福岡”

FFG・福岡銀行が本社・本店を置く福岡市は、居住地としての住みやすさ、充実した商業施設や、空港への良好なアクセスがもたらす集客機能、アジアの玄関口としてのハブ機能等が魅力です。住みたい街ランキングで4年連続1位、若者を魅了する福岡市の人口増加率、若者比率はともに全国1位です。

また、2012年に高島宗一郎福岡市長が「スタートアップ都市」を宣言後、福岡発のスタートアップが数多く誕生しました。今では、企業価値10億円以上の新興未上場企業は40社を超え、ベンチャーキャピタルからの投資額も増えています。「開業率」は4年連続1位、起業志望者割合も全国1位です。

さらに、福岡市では「天神ビッグバン」、「博多コネクティッド」と呼ばれる再開発プロジェクトが進行中です。「天神ビッグバン」は2026年までに70棟超が開発予定、「博多コネクティッド」と併せて、年間1.3兆円の経済波及効果が見込まれています。将来性溢れる街“福岡”は、ますますその魅力を増えています。



福岡市 全国1位

- 住みたい街(全国自治体別) *1
- 人口増加率(政令市中) *2
- 若者比率(政令市中) *3
- 開業率(21大都市中) *4
- 起業志望者割合(政令市中) *5

出所：
*1 大東建託株式会社「いい部屋ネット住みたい街ランキング2023」
*2 総務省統計局「令和2年国勢調査」
*3,4,5 福岡市「Fukuoka Facts」

FFGのマテリアリティ

第7次中期経営計画の策定にあたって、私たちFFGが目指す社会を「経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会」と定義しました。それは、「誰もが将来に向かってストレスなく、やりたいことがやれる社会」「みんなの個性が協働し、みんなが社会の一員とを感じる社会」です。

一方で、自然災害の増加や地政学リスクの高まり、地域の人口減少・少子高齢化など、私たちが目指す「豊かな地域社会」への障壁となるような事象も見られます。

また、そうした「豊かな地域社会」は、私たちが単独で創ることはできません。私たちのビジネスと、その先にいらっしゃるお客さまをはじめとする関係者(ステークホルダー)を通じて実現されるものです。

そのために解決すべき社会課題は何か？

さまざまな外部環境の変化を踏まえつつ、その重要性を考え、捉えるべき社会課題をマテリアリティとして4つ設定しました。

- ①人口減少による「地域経済の縮小」は、地域に暮らす全ての人と事業者にとっての共通課題であり、その対応が急がれる重要課題です。
- ②「誰もがやりたいことがやれる社会」を実現するためには、デジタル技術の活用が不可欠です。また、デジ

タル技術の進展に伴う革新的なサービスは、私たち事業者の脅威となる一方で、デジタル技術の活用は多くの機会を伴うため(デジタル化の進展による)産業構造の変化を重要課題と設定しました。

③医療技術の進展で健康寿命も伸びています。それとともに、金銭面を含めた将来への不安が増えています。私たちが持つ金融機能やコンサルティングによる「お客さまの豊かな人生」に向けたサポートは、「人生100年時代」への重要課題です。

④九州も毎年のように自然災害が発生し、地域に大きな影響を及ぼしています。経済活動は社会・環境との共存の上に成り立つというサステナビリティの考え方のもと、カーボンニュートラルの実現をはじめとする「気候変動」への対応も重要課題です。

これら4つのマテリアリティは、「豊かな地域社会」に向けた課題であり、第7次中計の各施策は、そうした社会課題の解決を通じて目指す社会の実現を目指し、あわせてFFGの成長を加速させるためのものです。4つのマテリアリティを私たちが捉えるべき重要な社会課題として定義することで、「FFGの価値創造ストーリー」が見えてきます。

[詳細P29：マテリアリティとFFGの提供価値](#)

FFGの目的

SDGs/ESGに象徴されるように、企業の社会的な役割やサステナビリティ(持続可能性)が重視されるこの時代、企業の目的は「社会に価値を提供すること」および「自らの経済的価値を高めること」と言えます。

「社会に価値を提供する」とは「自らの強みを用いて、社会課題・ニーズに応える商品・サービスを提供すること」、そして「自らの経済的価値を高める」とは、「自社の競争力・収益力を高め、成長力を確保して事業の持続可能性を高めること」です。

これを、私たちに当てはめると、FFGの目的は、「金融機能(決済・仲介・信用創造)」や「150年にわたって築いてきた信用・信頼」という強みを用いて、お客さまや地域(社会)の課題に向き合い、その解決に貢献すること、

そしてその活動によって自社の企業価値を高めることです。

ただ、私たちの課題解決への向き合い方は、事業会社とはやや異なります。事業会社の場合、自社の取扱う製品やサービスを通じて課題解決にあたりますが、銀行は、お客さまに商品・サービスを提供し、そのお客さまの行動や事業活動を通じて課題解決に貢献します。つまり、私たちは、お客さまの事業等を通じて、間接的ではあるものの幅広く地域(社会)の課題に向き合っているのです。

例えば、人口が減少し、人手不足となる中で地域経済を活性化するためには、生産性を上げることが不可欠です。私たちがこれまで進めてきた経営統合も銀行の

I 目指す姿

生産性を上げ、地域の雇用維持と活性化に貢献するためです。また、M&Aや事業承継で地場企業の新陳代謝を促し、地域の生産性を上げることは、人口減少対策への一つの貢献であると考えます。

この8月に開設したスタートアップ支援施設「GROWTH I (グロース・ワン)」や自治体と連携した「地域プロジェクト」等も、産官学とともに産業創出や地方創生といった社会課題を解決する取り組みです。

私たちは、660万人の個人のお客さま、30万社の事業者の皆さまの課題解決を通じて、九州の「GRP*向上」や「カーボンニュートラルの実現」といった地域(社会)全体の目標達成に貢献できると考えます。

※Gross Regional Product：域内総生産

私たちは、第7次中計の取り組みを通じて、「社会価値の提供」と「経済的価値の向上」の好循環を創出し、FFG

の資本を充実させながら、それを次の成長投資・人的資本投資へ、そして更に大きな社会価値の提供と経済的価値の向上へ…。これが私たちが目指す「経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会」の実現につながる「FFGの価値創造ストーリー」です。

[詳細P27,28：価値創造プロセス](#)



GROWTH I 開設 (2023年8月31日)

人的資本経営

私たちFFGの目的に向けて行動するのは、「従業員一人ひとり」です。私たちは、積極的な人的資本投資が「企業価値向上の源泉」であるという考えのもと、経営戦略とリンクした人財戦略を展開しています。

人財戦略の柱は、「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」であり、これらの土台となるものが「DE&I」と「組織風土」です。

〈戦略的人財ポートフォリオの構築〉

事業戦略を成し遂げるための人財ポートフォリオ構築に向けて「どのようなスキルを持った人財が、いつ頃何人必要で、どうやって育成するのか」を企画部門・事業部門・人事部門が常に連携し、最適な人財配置を進めています。

足元の事業戦略を踏まえると、「デジタル人財」と「ソリューション人財」の充実が特に重要です。

現在約450名のデジタル人財が活躍していますが、この分野は技術革新のスピードが速く、ビジネスの範囲も広がっているため、まだまだ不足しています。今後もキャリア採用・人財育成を進めますが、社内のリソースのみ

にとらわれず、システムベンダー等のパートナー企業から参画してくれる人財も貴重な戦力と位置付けています。また、このようなパートナー企業の人財への投資は、FFGのサービス開発内製化に向けた人的投資です。

「既存ビジネスモデルの変革」のためには、高品質なコンサルティングを提供する「ソリューション人財」を増加させる必要があります。現在、法人ビジネスは、ストラクチャードファイナンスやM&A・事業承継などの専門人財、個人ビジネスは、TAC(トップ・アセット・コーディネーター)と呼んでいる資産運用専門人財が、それぞれ本部に在籍しています。今後は、営業体制の見直しにより、これらの専門人財と営業店の担当者をエリア毎に集約します。そこで、日常的なOJTを通じて、営業店の担当者を専門性を併せ持つ「ソリューション人財」へと育成します。

外部環境や事業戦略に合わせて、目指す人財ポートフォリオを適宜見直しながら、組織のパフォーマンスの最大化を目指します。

[詳細P53,54：事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築](#)

〈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向上させる要素は、「FFGへの共感」「処遇・仕事内容」「働き方」です。

まずは、従業員が「FFGの価値創造ストーリー」に参画していることを実感できるように、私を含む経営陣が従業員と積極的にコミュニケーションし、「想いをひとつにするよう努めます。

「処遇・仕事内容」「働き方」については、公正な評価・処遇、若手・女性の積極登用による機会の提供、自律的なキャリア開発に向けた「キャリアチャレンジ制度」「社内兼業制度」、特定分野で専門性を追求する「スペシャリストコース」、柔軟な働き方を可能とする「時間単位有給休暇制度」や「フレキシブル休職制度」などで、人事制度とその運用を充実させます。

また、組織の活性化を担う役職層に対しても、経営陣との直接対話の機会を増やすなどリーダーシップ・マネジメント教育を充実させます。

[詳細P55,56：従業員エンゲージメントの向上](#)

[関連P85,86：社外取締役インタビュー](#)



I 目指す姿

TOPICS ブランドブック

FFGの設立と同時にブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を掲げ、この“志”を従業員に定着させるための小冊子「ブランドブック」を制作し、配布しました。

15年という時間を経過しても、この冊子には今も、従業員に伝えたいメッセージが変わることなく示されています。私は、いつでも読み返せるように机の上に置いています。

先日開催した福岡中央銀行との経営統合記念式典で、参加者向けに読み伝えたことをご紹介します。

「わたしたちが日々誇りとやる気をもって働けるように。お客さまに満足のいくサービス提供ができるように。」

経営陣はすべての社員とその家族が安心して働けるように、経営の舵取りをし、部店長は進むべき道を指し示し、従業員を鼓舞激励し、上司、同僚は、お互いの立場を理解し合い、業務上のサポートを行います。

それぞれがそれぞれの立場で、もっとも身近な「あなた」であるFFGグループの仲間たちのことを思い、なにをすべきかを考え、日々行動を起こしていくことが、FFGグループが大きく成長していく糧となるのです。

FFGの一員である一人ひとりと、心を通わせ、理解し合うこと。そして、自分ができることを考え、今、

やるべきことを行動に移すこと。

決して難しいことではありません。ただ決して一人でできることはありません。役職員の一人ひとりが、その力を結集し、FFGの未来を切りひらいていきましょう。

『あなたのいちばんに。』を実現するために。」



ブランドブック



福岡中央銀行統合記念式典(2023年10月1日)
写真提供：共同通信社

〈DE&I(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)と組織風土〉

「同質性の高い組織よりも多様な人材が活躍する組織の方が、議論が活発で、新しい発想が生まれやすい」と言われています。多様な人材の活躍(DE&I)と風土の良い組織風土は企業の成長に欠かせません。

DE&Iの推進にはいくつかの切り口がありますが、ここでは「キャリア採用」と「女性活躍推進」の現状をお話します。

「キャリア採用」については、iBankマーケティングやみんなの銀行、DX推進本部などのデジタル分野を中心に積極化しています。デジタル部門は、キャリア採用者が約半数を占め、また、パートナー企業の人たちも一緒に働く多様性に豊かな組織です。そうした組織運営は、今後、デジタル部門以外にも取り入れていく方針です。

「女性活躍推進」は、従来から積極的に取り組み、役職者に占める女性の割合は、当面の目標である15%を達

成しました。今後は、その比率を25%まで引き上げるべく、活躍の機会を提供しながら能力向上を伴った取り組みとして進めます。こうした取り組みを通じて、多くの女性リーダーが生まれることを期待します。

多様な個人が能力を発揮するためには、従業員が自分の考えをリスクや恐れを感じずに話せる「心理的安全性」が確保された組織風土の醸成が必要です。私は、日頃からコミュニケーション活性化に注力していますが、今年度実施した弁護士事務所による第三者評価において「概ね心理的安全性が確保されている」という評価を得ました。

引き続き、こうした取り組みを進め、多様な個人が自律・自走する活力ある組織を目指します。

[詳細P57,58：DE&I / 組織風土](#)

[関連P85,86：社外取締役インタビュー](#)

気候変動への取り組み

わが国では、毎年のように「10年に一度」と言われるような豪雨等の自然災害が発生しています。7月の北部九州の大雨でも多くのお客さまが被災し、地域経済に大きな影響を与えました。福岡銀行の営業店も被災し、一定期間の営業停止を余儀なくされました。

こうした気候変動が進む中、私たちは、「サステナビリティ」への取り組みを経営の重要課題と位置付け、脱炭素社会への移行にグループ丸となって取り組んでいます。具体的には、自らの脱炭素に向けた取り組みを進めるとともに、お客さまのESG/SDGsへの取り組み状況を指標化するスコアリングサービス(Sustainable Scale Index)を切り口に、対話を進めています。また、環境・社会課題解決に資するポジティブ・インパクトファイナンス等の取り扱いも開始し、実績も積み上がっています。

加えて、地元産業界との連携も強化しています。福岡銀行は、イオン九州株式会社など九州エリアの小売流通業9社とともに「九州流通サステナビリティサロン」を立ち上げました。そこでは現在、流通業界の脱炭素

に向けた実証実験等を行っています。このような業界全体の「サステナビリティ」への貢献も、銀行ならではの価値創造です。

今回の統合報告書では、投融資先のお客さまのCO₂排出量(Scope3)を初めて開示しました。今後、開示した排出量をどのように削減していくのか、お客さまとのエンゲージメントに基づくアクションプラン、脱炭素に向けたロードマップの作成を進めます。

[詳細P62-66：お客さまのSX支援](#)

[詳細P77-82：FFGのSX実現](#)



九州流通サステナビリティサロン設立(2023年5月29日)

持続的な企業価値の向上

日本銀行の金融政策の修正による金利上昇やTSMC進出による九州経済活性化への期待等から、FFGの株価は、私が社長に就任した2022年4月から約6割上昇しました。しかし、PBRが依然として1倍を下回っている現状については真摯に受けとめています。

企業価値向上(PBR改善)のためには、ROEとPERを向上させることが必要だと認識しています。ROEは、現在取り組んでいる各施策の効果を具現化し、事業ポートフォリオごとの収益性(RORA)を高め、中長期的には株主資本コストを上回る水準を目指します。

PERは、FFGのビジネスの方向性や成長性に対する皆さまの理解を深めること、つまり、「社会価値の提供」と「経済的価値の向上」の好循環を実現する、というFFGの価値創造ストーリーに共感いただくことが必要だと考えます。そのために、非財務面の具体的な目標も含めた情報開示とともに、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの積極的な対話に努めます。

また、現在務めている全国地方銀行協会会長として、共同事業の推進や会員行を通じた「地域への貢献」により、地方銀行全体のブランド力向上にも取り組みます。

[詳細P17-20：経営企画・財務担当役員メッセージ](#)

次期中計に向けて

この夏、市内のホテルに主な役員を集めて「役員合宿」を行いました。そこで、「FFGの目的は?」「FFGならではの価値創造とは?」「FFGの目指す未来は?」など、経営の根源的なテーマについて、それぞれが考えていることをぶつけ合いました。これは、私が社長就任以来ぜひやりたいと思っていたことで、参加者が相互の理解を深め、想いを共有する場となりました。

今後、参加者を広げながら議論を深め、私たちの“パーパス(存在意義)”や“長期ビジョン”として改めて明確に定める予定です。そして、そんな私たちの想いをお客さま・地域・従業員・株主さまなどに共感いただけるよう、非財務面も含めた具体的なKPIを設定するなど、分かりやすくお伝えします。さらにこうした想いを、従業員がやりがいをもって能動的に参加する「FFGの価値創造ストーリー」として、次期中計でお示したいと思えます。

最後に…

私淑する京セラ創業者の稲盛和夫氏は、「心を磨くために、いまこの瞬間をど真剣に物事に取り組む。」と説かれました。また先日も、お客さまの創業100周年のご挨拶で「新しい100年に向けて、日々懸命に働く」というお話を伺いました。いずれも、「而今(にこん:今を精一杯生きること)」という禅語の実践を強く意識されたお言葉です。経営者は、毎日が真剣勝負なのだ、と身に染みて感じます。

私も、その言葉を胸に精進の日々です。しっかりFFGの舵取りをしてみたいです。

これからも、「いちばん身近で、頼れて、先を行く」FFG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致します。



ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長

五島 久



FFG執行役員
FFG 経営企画部長

溝江 鉄兵

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

成長戦略に基づいた投資と
投資効果の実現を繰り返すことで
ROEの向上を目指す

2022年度の業績振り返り

2022年度は、国内外で市場環境が大きく変動する中、中小企業向け貸出金などが好調に推移したことを主因に、3行単体合算のコア業務純益は過去最高益となりました。

一方で、海外金利の急激な上昇を受けた将来の収益下振れ懸念を排除するため、外国債券を中心に有価証券ポートフォリオの再構築(売却損の計上)を実施し、今後の金利上昇への耐性を強化しました。

また、みんなの銀行では、7月に消費性ローンの取り扱いを開始しましたが、計画から大きく下振れたため、将来の見直しを見直しました。新しい事業であり不確実性は伴いますが、みんなの銀行事業の収益化は課題として捉えています。

以上の結果、連結当期純利益は312億円と前年比減少しましたが、有価証券ポートフォリオ再構築の影響を除

ば、概ね当初計画どおり推移しており、今後の持続的成長につなげることができたと考えています。

【単位:億円】	2021年度	2022年度	
	実績	実績	前年度比
業務粗利益	2,049	1,770	▲280
資金利益	1,848	1,864	+16
非資金利益	201	▲95	▲296
うち債券関係損益	▲80	▲382	▲302
経費	▲1,154	▲1,093	+61
コア業務純益(3行合算)	975	1,059	+83
連結調整	▲147	▲195	▲49
みんなの銀行関連	▲59	▲112	▲53
親会社株主純利益	541	312	▲230
除く、ポート再構築影響	-	573	+31

中期経営計画の進捗状況

2022年度にスタートした第7次中計は、『前中計の主要施策(業務改革・十八銀行との統合など)の投資効果実現を通じた既存ビジネスの利益成長を基盤に、新たな成長投資(DXを起点とした既存ビジネスモデル変革、新事業への挑戦)の早期実現を図る3年間』と位置付け、経営指標として、2024年度の連結当期純利益650億円

(2021年度対比+109億円)、ROE6%程度(同+0.5%程度)を目標としています。

(初年度の取り組み)

これまでiBankマーケティングやみんなの銀行が島としてDXを牽引してきた一方で、課題であった既存事業のDXを進めるべく、2022年度は、起点となる新たなデ

ジタルツール(「個人バンキングアプリ」「事業者向けポータル」「SFA(営業支援システム)」)の開発を進めました。併せて、セルフ&キャッシュレスをコンセプトとする新たな店舗形態の検討や高機能ATMの導入など、お客さまの利便性向上と業務効率化に向けた取り組みを進めています。

また、グループ共通の営業スタイルとして掲げた“ゴールベース型営業”の意識を全社に浸透させるとともに、FFGリースの営業エリア拡大やM&Aアドバイザー専門子会社の設立など、お客さまや地域の課題解決に向けたソリューション機能の拡充を進めました。

(2023年度以降の取り組み)

2023年度は開発を進めてきたデジタルツールを順次展開します。デジタルツールを起点に、チャンネルシフト(銀行取引のデジタル化)と新たな店舗形態(軽量化店舗等)の導入を進め、営業人員の捻出を図ります。同時に、営業体制の見直し(営業担当者の集約)やSFAの活用によりヒューマンスキルを磨き上げるとともに、戦略系子会社の機能強化によりソリューション力を格段に高めていく計画です。このように各施策を連携・連動させることで、スピード感をもって「既存ビジネスモデルの変革」=競争力・収益力の強化を進めていきます。

また、2023年10月に福岡中央銀行と経営統合しました。両社の経営資源や強みを活かし、福岡県内のあらゆるお客さまの課題解決や成長をサポートします。

(みんなの銀行の取り組み)

みんなの銀行は、「デジタル社会の急速な進展」「地域の人口減少・少子高齢化」といったトップリスクに対応する上で、引き続き重要なチャレンジです。

早期収益化に向け注力しているBaaS事業には、多くの企業から関心が寄せられ、これまでに3社とAPI連携によるサービス提供を開始しました。今後もパートナー企業を増やし、当該企業の顧客基盤にアプローチすることで、より多くのユーザーにみんなの銀行のサービスを届け、収益へとつなげていきます。

また、若年層に刺さる高度なUXやスクラッチで構築したクラウドバンキングシステム、多様な人財による組織運営など、みんなの銀行がこれまで培ったノウハウは、他の金融機関にはないFFGの優位性です。このノウハウ

を活かし、グループ全体で相乗効果の最大化を目指していきます。

(環境変化への対応)

足元、日本銀行の金融政策修正を背景に国内金利が上昇しています。営業部門では、従来以上に適切な金利運営に加え、金利上昇時のお客さまのニーズや課題を把握しゴールベース型営業を徹底していきます。また、市場運用では債券評価損に留意しながらも、適切な金利リスクテイクを行っていきます。金利上昇に伴う変化は、大きな機会であり、しっかりと対応します。

また、TSMCの熊本進出をはじめ、福岡の博多コネクティッドや天神ビッグバンなどの再開発、長崎の西九州新幹線および駅前再開発など当社の営業エリアでは大きな変化が見られます。地元金融機関としての役割を果たし、地域経済の活性化、当社の企業価値向上につなげていきます。

そのほか、生成AIなどの急速な技術進化やSDGsへの意識の高まりといった世界的な潮流、円安・物価高・人手不足からの企業倒産増加(=信用リスクの兆候)など、環境は常に変化していきます。その変化を適切に捉え、リスクと機会を見極め対応することが、持続的成長に不可欠と考えています。

(今後の見通し)

2023年度は当期純利益615億円(前年比+303億円)を計画しています。みんなの銀行の収益化に向けた課題や環境変化に対応しつつ、中計の各施策を着実に実行し、目標達成を目指します。

中計最終年度に向けては、既存ビジネスモデルの変革を通じた生産性向上やソリューション力の強化が概ね順調に進捗していることに加え、有価証券ポートフォリオの再構築や、円金利上昇のメリットを享受する取り組みも進んでおり、計画達成の蓋然性は高まっていると評価しています。

7次中計目標経営指標		FY23計画	FY24目標
収益性	当期純利益	615億円	650億円
	ROE	6%程度	6%程度
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

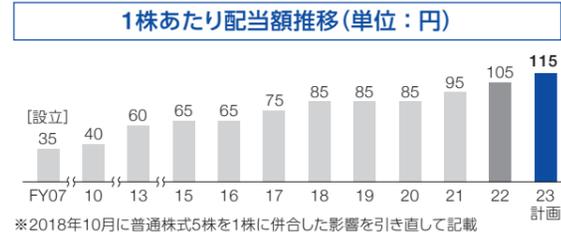
経営企画・財務担当役員メッセージ

資本政策/株主還元

資本政策は、「健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元と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標レンジは、10-11%程度と考えています。

また、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、2007年の設立以来、着実な利益成長により配当の維持・増配を実現してきました。なお、2022年度に初めて自己株式取得を実施しましたが、今後も、

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します。



企業価値の向上に向けて

企業価値に関する投資家の皆さまからの評価は、株価・時価総額として示されます。当社の株価をPBRでみると、2007年の設立以降リーマンショックやマイナス金利導入の影響もあり1倍割れで推移し、足元も0.7倍程度(2023年8月現在)と低い水準です。

当社ではCAPMによる算出に基づき株主資本コストは7~8%と認識していますが、ROEがこの水準を下回っていることがPBR低迷の主因と考えます。厳しい市場評価であることを認識し、改善に取り組んでいきます。

PBR改善に向けては、「ROEの向上」「成長率の向上」「株主資本コストの低減」に取り組みます。中でも「ROEの向上」への取り組みを重点テーマと捉え、既存コアビジネスの利益基盤を維持しながら、DXを起点とした効率化やRORAを軸とした足元の収益性向上=既存ビジネスモデルの変革に取り組みます。加えて、成長戦略に基づいた投資と投資効果の実現による収益獲得のサイクルを循環させていくことで、成長率を向上させながら、更なるROEの向上につなげます。

第7次中計の最終年度である2024年度のROE目標は6%程度としていますが、達成しても株主資本コストを下回る水準です。まずは第7次中計目標を確実に達成するために現施策に取り組みますが、次期中計では株主資本コストを満たす「ROE8%」を目標とし、将来的には「ROE10%」を目指したいと考えています。

(株主をはじめとするステークホルダーとの対話)

ROE向上に向けた事業戦略や人財戦略、資本戦略に関

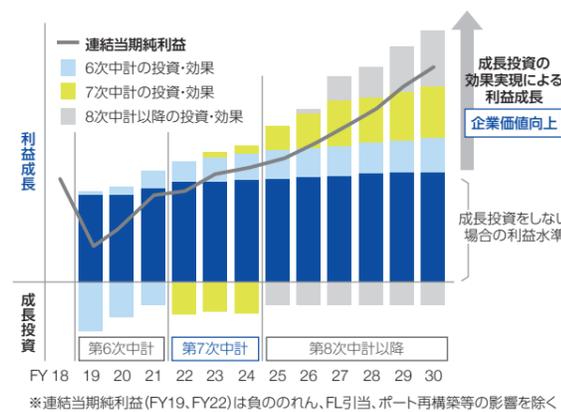
する当社の考え方について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、非財務情報を含めた情報発信やIR活動に注力します。

また、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話により得られたご意見は、業務運営や資本政策等の参考にしていきます。

こうした取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまとの情報の非対称性を緩和させ、「社会価値の提供」と「経済的価値の向上」の好循環を創出する当社の価値創造ストーリーを皆さまに共感いただくことで、「株主資本コストの低減」を図り、企業価値向上につなげていきたいと考えます。

ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしくお願いたします。

■ 中長期的な利益成長のイメージ



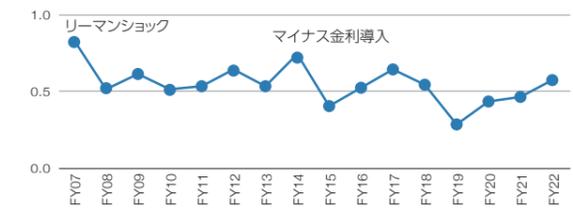
~企業価値向上に向けた取り組み~

当社ではCAPMによる算出に基づき株主資本コストを7~8%程度と認識しています。企業価値向上に向けた取り組みとして、「ROE向上」と「株主資本コスト低減」「成長率向上」への取り組みをより一層強めてまいります。具体的には、まずは第7次中計での取り組みを通じて最終年度の2024年までにROE6%を達成し、次の目標として次期中計期間に株主資本コストを満たすROE8%、将来的な目標水準としてはROE10%を目指します。

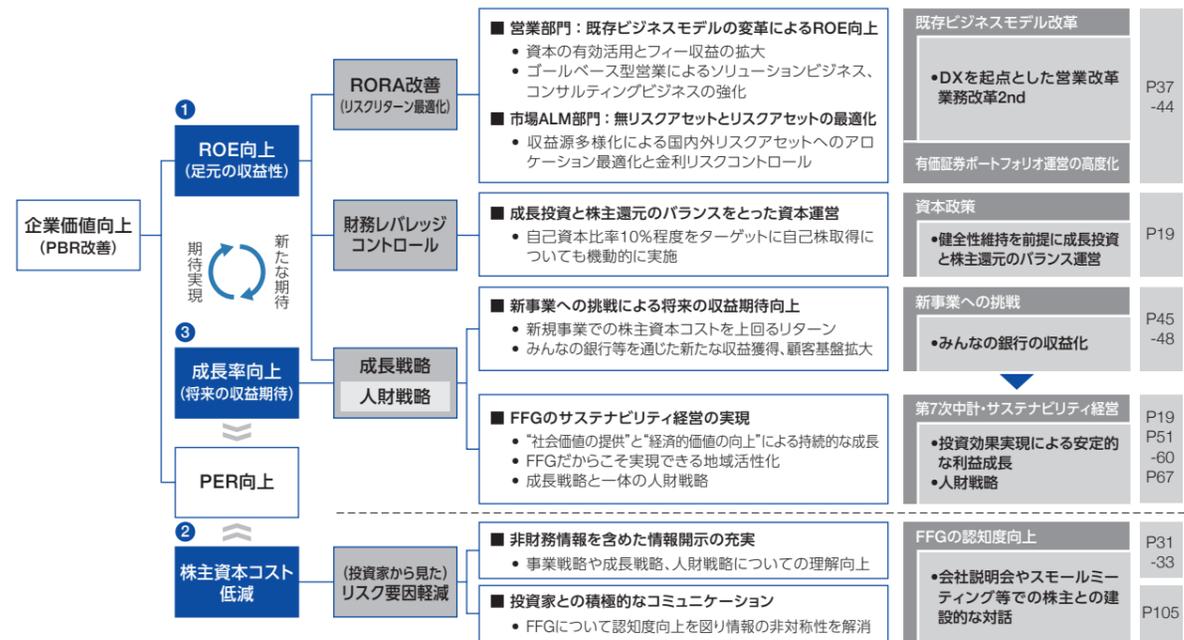
■ 株主資本コストと目標ROE



(PBRの推移)



■ 企業価値向上への取り組みの全体像

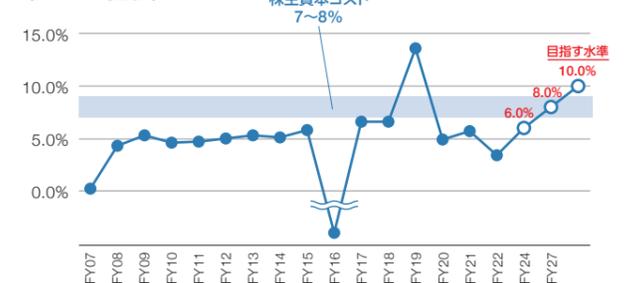


① ROE向上

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。

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

(ROEの推移)



②/③ 株主資本コストの低減と成長率の向上(=PER向上)

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を緩和するとともに、FFGの価値創造ストーリーを投資家の皆さまに共感いただくことで、「株主資本コストの低減」と「成長率の向上」を図り、PERの向上を目指します。