

Ⅵ 価値創造を支える力

CONTENTS

- 85 社外取締役インタビュー
- 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
- 105 ステークホルダーとのコミュニケーション





長期ビジョンの実現に向けて ダイバーシティの先頭に立ち 従業員が腹落ちする未来の物語を描く

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

社外取締役として果たしていく役割

社外取締役のミッションは、言うまでもなく経営執行の監督機能の発揮であり、第三者的な視点が重要です。私はそれに加えて、FFGに関わる一員として、従業員がより良くなり、ひいては会社が発展するための支援がしたいと思っています。そのために、経営陣が判断し施策を講ずる際、方向性を社内外に発信する際、それを受け取るステークホルダー、特に従業員がどう捉えるか、この視点を踏まえて意見を伝えるように心掛けています。

これまでに各部門の部長クラスや、熊本銀行・(旧)親和銀行の支店長、若手行員へインタビューをする機会がありました。普段取締役会等で担当役員の言葉や数字でし

か知ることがない私たちにとっては、とても大きな気づきがありました。現場の社員がFFGや自身の仕事に対して自負を持っていることがよく伝わってきましたし、現場の声を聴かないと分からない、エンゲージメントサーベイでは出てこない課題も見えてきました。

社外取締役は部外者ですので、現場の方は本音を伝えやすいのだと思います。我々が現場で生の声を聞いて、それを経営陣にフィードバックしていくことは非常に大切であり、今後も積極的に現場の方との接点を持ちたいと考えています。

FFGの課題、DE&Iについて

取締役会で行われるさまざまな議論の中で、折に触れてFFGにおけるDE&Iの課題を指摘しています。

ダイバーシティの第一歩であるジェンダーに関して、米国では私が外資系企業に勤めていた25年以上前から女性の活躍推進が必須となっていました。いかに女性のトップをつくるかが課題であり、当時、多くの企業がまず担ってもらいやすいポジションから部門長や役員に次々と女性を据えていきました。それらの取り組みが進んだ結

果、米国の企業全体で女性の管理職の数が増加し、現在では州によっては逆差別として違憲判決が出てしまうほどの状況にあります。

一方で、日本の女性活躍推進はまだ始まったばかりであり、まずは女性管理職の数を増やすことが必要です。数を増やすことで環境が変わっていきます。そのためには、エクイティ(公平)の考え方を持つことが重要です。構造的にハンデキャップがあるのだから、下駄を履かせてでも、背負って

でも、女性に管理職や役員になってもらい、その数を増やす。それを全力で経営陣も組織的にも支援する。今の段階は、FFGにおいても、多くの日本企業と同様に、ここが重要だと思っています。女性が活躍する企業の業績は、そうでない企業に比して高いという調査結果も出ています。

日本の社会通念や慣習、金融機関の業界特性もあり、これまで男性社会であった側面は否めません。しかし、FFGは、九州の企業の中でも、そして地銀では全国でもリーディングカンパニーですので、その自負を持ってジェンダー・ダイバーシティにおいても先進事例となっていたきたい。それを加速させるためには、女性が管理職になれるように背中を押す制度と、物理的に支援するリーダーが必要だと感じています。

一方で、ジェンダーは、国籍や人種、民族、年齢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)の一

つに過ぎません。DE&Iの本質は、コグニティブ・ダイバーシティ(認知の多様性)だという認識を持つことが重要です。

コグニティブ・ダイバーシティは、従業員一人ひとりの個性やモノの見方、理解の仕方、判断や決断の仕方は違うということです。それを受容する(インクルージョン)ことであり、当然心理的安全性が必要です。これを推進している企業はイノベーションが起きやすく、業績の向上にもつながるといふいくつかの調査結果があります。つまり、個性の異なる個の能力の発揮が組織の力を最大化するということです。

FFGのイノベーションのひとつの起点として、さまざまな経験・知見を持った人財が活躍する「みんなの銀行」や「ゼロバンク・デザインファクトリー」などが、DE&Iの本質であるコグニティブ・ダイバーシティをFFGに定着させるきっかけになることを期待しています。

長期ビジョンの実現に向けて

一般に、金融機関には、学生時代から真面目で組織に忠実な性格の人が集まり、自ら新しいものを生み出しているとは考えていない人が多い印象があります。「失敗をしない、ミスを起こさない」が業界の大前提にある中で、FFGは新しいことへの挑戦に対して寛容です。「新しいことをやるのだから失敗することも当然あるよね」、これが私が理解するFFGの特長のひとつで、金融業界では、相対的に珍しい企業風土だと感じます。

例えば、みんなの銀行に関して、業績面では結果がまだまだ現れていませんが、取締役会・経営陣は、FFGの未来づくりだと信じて、その取り組みを支えています。もちろん、FFGの子会社として、いかにリスクをミニマイズするかということとのせめぎ合いをしながら。

今は大変革の時代です。これまでの銀行員にはないことを求められたり、新しい挑戦が必要とされたりする時代であり、このFFGの企業風土は大いなる強みになります。外部の金融機関からみると、これは脅威であり、この強みを活かして、長期ビジョンに向かっていくものと信じています。

長期ビジョンの実現に向けては、何のためにやるのか、みんなが腹落ちする物語(ナラティブ)を共有することが肝です。現在のAs-isから、どうやってTo-beを達成していくのかを示すこと、そして、従業員とその物語を共有することが重要です。長期ビジョン実現のための絵を描いたり、エンゲージメントサーベイを行うだけでは足りません。従業員がその物語に腹落ちしていないと、To-beの達成は困難です。そのために継続的な対話が必要です。

自社が向かうべき方向性とその道筋を示している企業は増えていますが、従業員が腹落ちするまで踏み込んだ物語を示している企業は少ないと感じています。FFGはそこに踏み込むべきです。従業員が腹落ちする未来の物語を描くことができれば、採用においても優位になりますし、リテンション(転職を引き留めること)にもつながります。もちろん、そのためには、経営陣をはじめとして、その物語を実現していく覚悟が必要です。それができれば、2030年の長期ビジョン実現が確実なものになるのではないのでしょうか。

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。

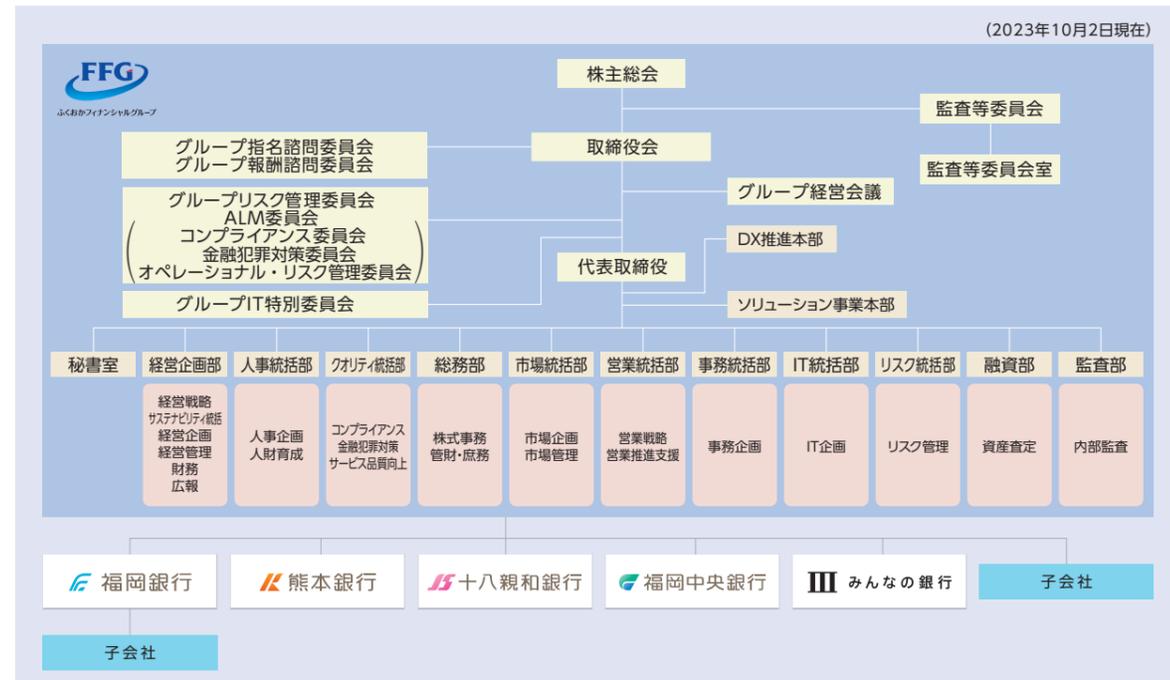
また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」*1を策定しています。

*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(2022年度 11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(2022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21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

| | 当社設立 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------|------|------|---|
| 機関設計 | 監査役会設置会社 | | | | | | | | | | | | | | 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 | | | | | | 13名 | | | | 12名 | | | 11名 |
| 社外役員 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 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/オペリスク管理/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 |
| 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 |

取締役会

取締役

柴戸 隆成
取締役会長
(代表取締役)
福岡銀行
取締役会長
(代表取締役)

五島 久
取締役社長
(代表取締役)
福岡銀行
取締役頭取
(代表取締役)

三好 啓司
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)

深沢 政彦
社外取締役
アリックスパートナーズ・アジア・LLC
シニア・アドバイザー

小杉 俊哉
社外取締役
合同会社THS
経営組織研究所
代表社員

丸田 哲也
取締役
(監査等委員、常勤)

林 敬恭
取締役執行役員
福岡銀行
取締役常務執行役員

野村 俊巳
取締役執行役員
熊本銀行
取締役頭取
(代表取締役)

山川 信彦
取締役執行役員
十八親和銀行
取締役頭取
(代表取締役)

山田 英夫
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

石橋 伸子
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)

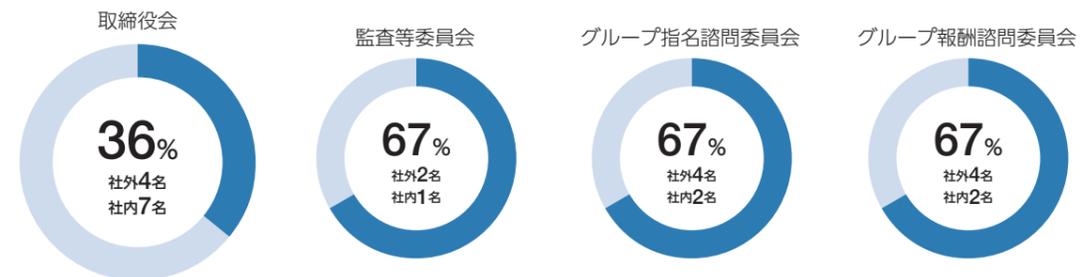
当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経営・能力等を全体としてバランス良く備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

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」を目指す上で、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 ^{※1} | | 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) | | | ● | ● | | | ● | | | ● |
| | 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 | | | ● | | | ● | ● | | | |
| | 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 | 2022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月からマネージングディレクター、2023年6月からは、シニア・アドバイザーを務めるなど、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 11回/11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 11回/11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 11回/11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 11回/11回 監査等委員会 12回/12回 |

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。^{*1}
 - ・ 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。

2022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。2022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 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、議論の質の更なる向上に取り組むことや、従来の延長線上にないビジネスに取り組む上での態勢を整備すること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、取締役会付議の対象とならない案件も重要なものは社外役員に説明することや、子銀行が手掛ける新たなビジネスの状況報告を充実させること等を実施しました。

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.の取り組み等を実施してきた結果、社外役員の知見も活かしながら議論の質が向上してきたこと、新ビジネスについて取締役会が適切に状況を把握する態勢が整備されてきたこと等を確認しました。
 ・その上で、コーポレートガバナンスの更なる改善を図るため、社外役員に対する情報提供を一段と充実させる必要があるとの課題認識を共有しました。具体的には、取締役会付議に至る過程での社内の議論の状況を社外役員に共有すること、社外役員が取締役会以外の場で役職員と意見交換する機会や営業現場を視察する機会を充実させることを確認しました。
 ・また、銀行以外の子会社が取り組むものも含めて、グループ内の新ビジネスに関する協議・報告を充実させる必要性についても確認しました。適切にリスクを捕捉しながら新たな領域のビジネスに積極的にチャレンジする態勢を強化することで、当社グループの中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

| 2021年度の 評価結果 | 2022年度の 取り組み | 2022年度の評価結果 | |
|--|--|---|--|
| <p>(課題認識)</p> <ul style="list-style-type: none"> 議論の質の更なる向上 従来の延長線上にないビジネスに取り組む態勢の整備 | <ul style="list-style-type: none"> 社外役員への説明充実(取締役会付議対象でない重要案件等) 子銀行における新ビジネスの状況報告の充実 | <p>(評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外役員の知見も活かしながら議論の質が向上してきた 適切に新ビジネスの状況を把握する態勢が整備されてきた | <p>(課題認識)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外役員への情報提供の一段の充実 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 |
| | | | <p>(取り組みの方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外役員に対して <ol style="list-style-type: none"> 取締役会付議に至るまでの議論の状況を共有 取締役会以外での役職員との意見交換や現場視察の充実 適切にリスクを捕捉しながら新ビジネスにチャレンジする態勢を強化 |

取締役会の具体的な検討内容(2022年度)

| | |
|---|---|
| <p>○取締役会等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 代表取締役及び役付取締役の選定 執行役員の選任及び役付執行役員の選定 グループ報酬諮問委員会・グループ指名諮問委員会の諮問委員の選任 株式報酬を含む業績連動型報酬制度の導入 取締役会の実効性評価 | <p>○当社グループの決算に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 決算の確定、配当の実施 |
| <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"> 第7次中期経営計画の策定 業務計画の策定 業務計画の進捗状況 自己株式の取得に関する事項 株式会社福岡中央銀行との経営統合に関する事項 みんなの銀行における事業の状況 DX戦略の取り組み状況 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 政策投資株式の保有に係る定時見直し | <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"> 監査計画の策定 監査の実施状況 |
| | <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"> リスク管理プログラムの策定 トップリスクの選定 リスク管理の状況 自己査定、償却・引当結果および開示債権の状況 |
| | <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"> コンプライアンス・プログラムの策定 コンプライアンス・プログラムの進捗状況 マネー・ローndリング等への対応状況 内部通報制度の管理態勢強化 |



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。



FFG リスク統括部
海津 佑樹

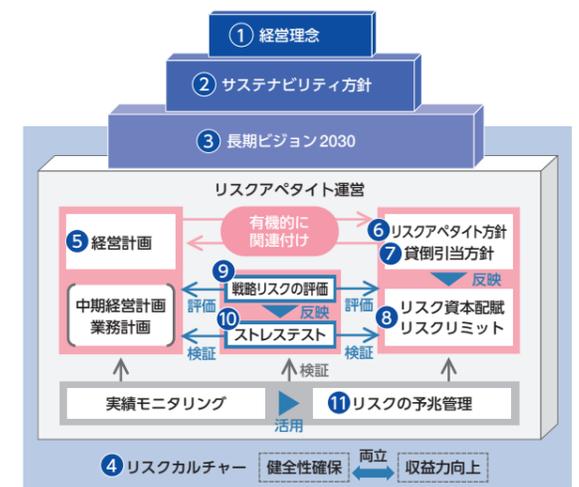
急速な社会環境の変化に伴い、対処すべきリスクも複雑化する中、未然防止型のリスク管理に加え、想定外のリスクに柔軟に対応するためのレジリエンス強化も必要となります。私たちリスク統括部は、適切なリスク管理に取り組むことで各部署・営業店のチャレンジを後押しし、FFGの更なる成長につなげていきたいと考えています。

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。

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*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。

*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2023 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」として原則半期ごとに見直しを行っています。

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

■ 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を捉

えようとする取り組みを行っています。

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。

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

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、蓋然性や影響度の低減に向けた対策を講じることで、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"> 資源高や円安の長期化、人手不足、実質無利子融資の本格返済開始等に伴い、取引先の業況が悪化し、信用コストが想定以上に増加 |
| デジタル社会の急速な進展 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| システム障害・サイバーセキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 |
| 成長戦略に付随するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 |
| 国内外の金融市場の不安定化 | <ul style="list-style-type: none"> 国内の低金利政策継続に伴い資金収益力が低下 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 |
| 気候変動に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災 |
| 地域の人口減少・少子高齢化の加速 | <ul style="list-style-type: none"> 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、取引先の廃業増加により、ビジネス規模が縮小 |
| コンプライアンスリスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 |
| 社会環境の前提を変え得る外的リスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 国内外の流動性リスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 |



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2023 財務データ編」38～40ページをご覧ください。

近年の深刻化するサイバー攻撃リスクに対応するた

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。

2023年度は、ゼロトラスト*を軸としたセキュリティ

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。

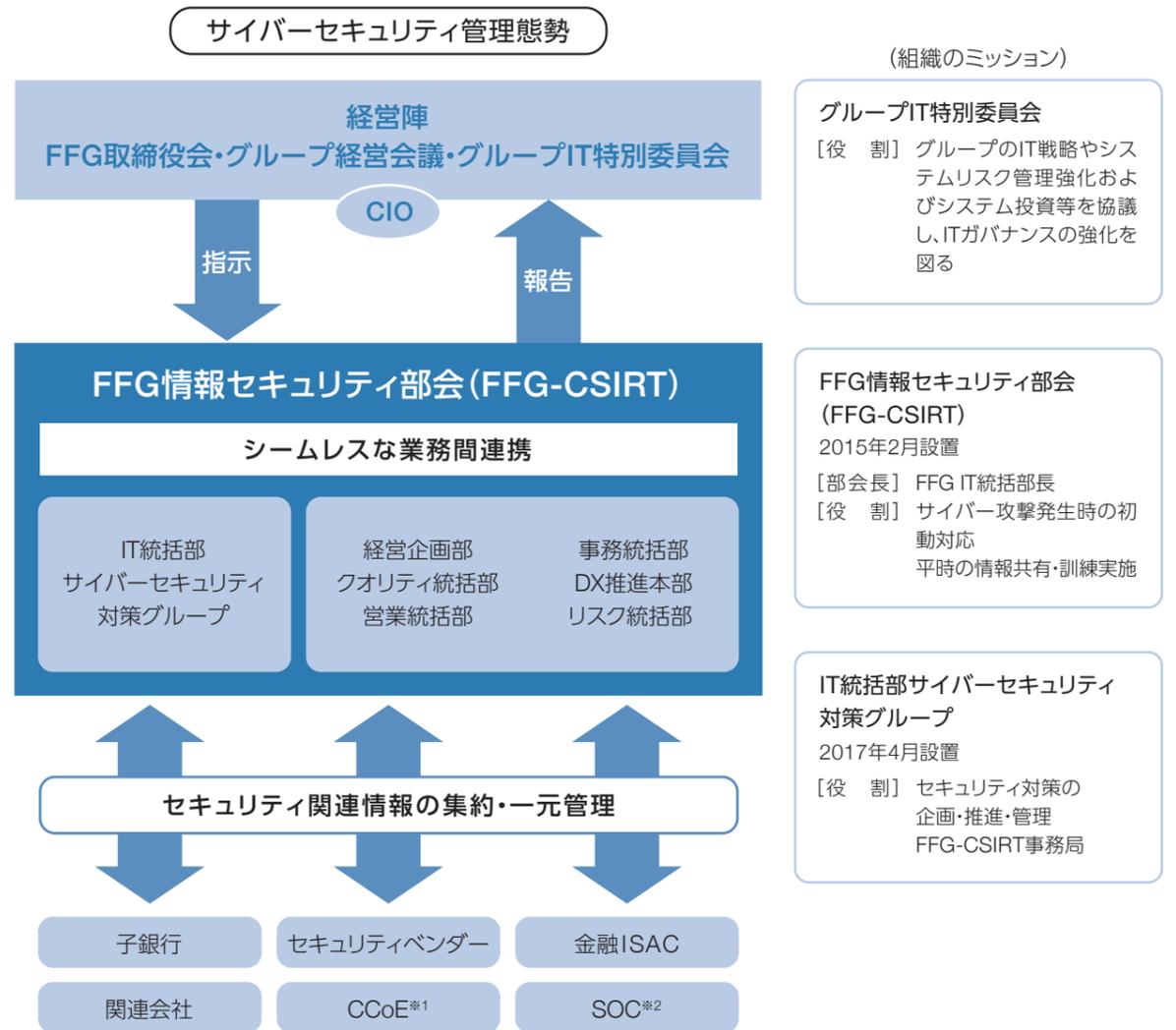
基盤の全店展開、サイバー攻撃が内部に侵害したケースを前提とした各種セキュリティ対策の強化、実践的なインシデント対応訓練(TLPT)の継続実施などを計画しています。

*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。



(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持って、安全なクラウド利用をサポートする組織
*2 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>

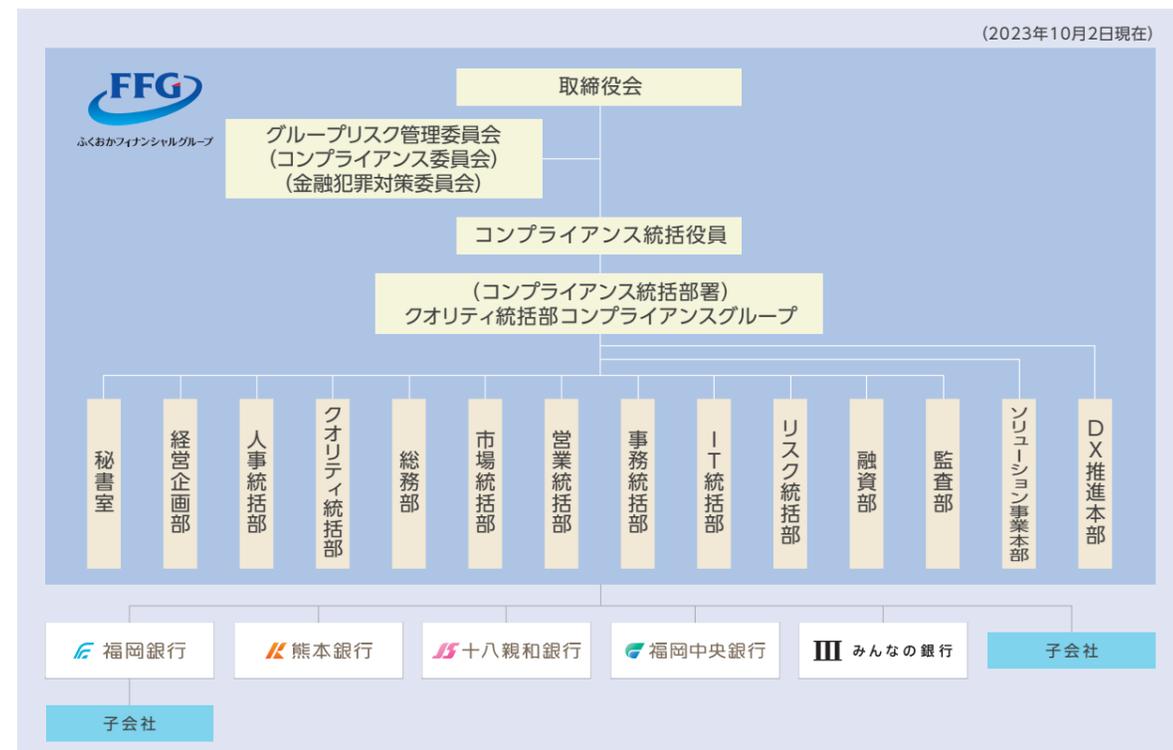
コンプライアンス体制

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。



世の中での環境変化に対し、当社グループとして組織的に対応すべき点がないかという視点を持って捉えています。そこで得た気づきをグループ内で共有し、社内態勢の整備等に取り組んでいます。例えば生成AIの企業での活用が進む環境を踏まえ、生成AIの利用ガイドラインを新設しました。

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



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更なる底上げ、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。

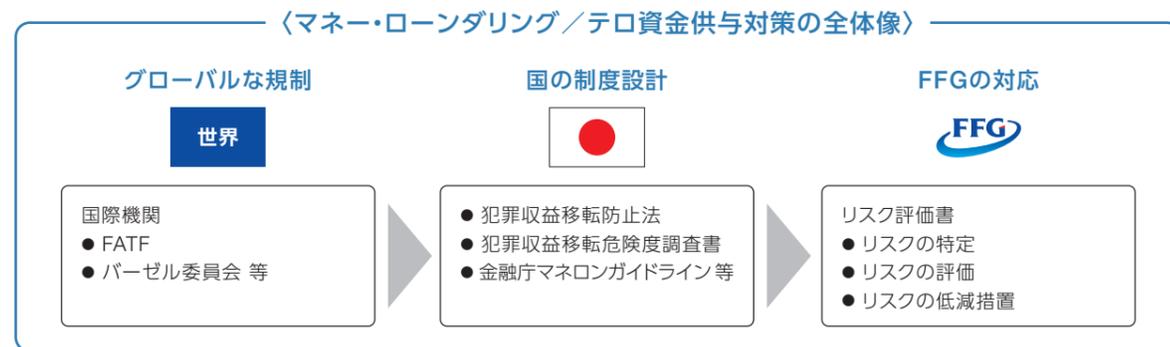
その他にも、悩みや懸案事項等をより幅広く収集し、早期に対応できるよう、人事部門や所属長に対し何でも報告・相談可能な各種制度を設けています。制度周知にあたっては、利用者目線を重視したポスターを全社に掲示するほか、窓口連絡先等を役職員各人のスマートフォンから確認できるように対応するなどして、各種通報・相談制度の安心感や利便性を伝えています。

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。

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が取り扱う商品・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。

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

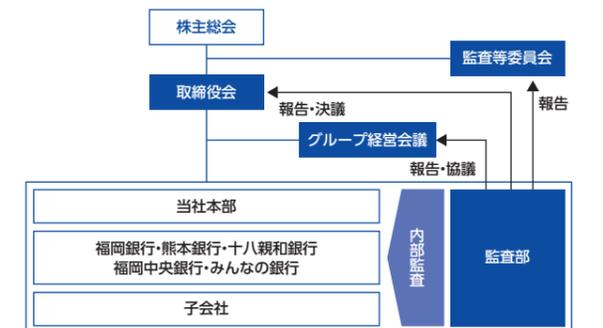
当社グループでは経営管理の一環として、監査部が監査基準や手法を全社的に標準化し、当社およびグループ銀行をはじめとした各子会社の監査を実施しています。

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・向上を目的として、年度ごとに定期的な内部評価を実施するとともに、5年ごとに外部評価機関による外部評価を実施しており、継続的な内部監査の高度化に取り組んでいます。監査員の人財育成においても部内研修の実施や外部セミナーの受講、専門資格取得の推進等により、業務スキル・知識の向上を図っています。

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。

ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家との対話状況

ふくおかフィナンシャルグループでは、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(延べ135社)。

| | 概要 | 対応者 | 参加者 (オンライン視聴者含む) |
|------------|-------------------|-----------|---------------------|
| 2022/5/23 | 機関投資家向け会社説明会 | 取締役社長 | 104名 |
| 2022/6/29 | 株主総会 | 取締役社長 | 178名 |
| 2022/8/26 | 機関投資家向けスモールミーティング | 取締役社長 | 16名 |
| 2022/10/12 | 個人投資家向け会社説明会 | 経営企画部担当役員 | 402名 |
| 2022/11/22 | 機関投資家向け会社説明会 | 取締役社長 | 96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」等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

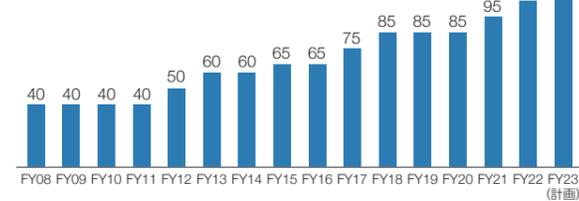
対話において把握された株主・投資家の意見等については、適宜取締役等への報告を実施いたしました。また、対話から得られたフィードバックを経営陣・関係部門と共有し、経営戦略に活かしております。

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、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。

2022年度にスタートした第7次中期経営計画では、健全性の維持と成長投資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

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。

を設定し、安定的な利益還元を目指しています。

また、2022年度に初めて自己株式の取得を実施しました。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、市場環境等を考慮して、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* | 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薦めたいと思うか」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・システムズの登録商標です。

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

お取引をいただいているお客さまへのアンケートでは、銀行について、家族・知人に薦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。

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年間の取組状況公表しており、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。

地域社会とのコミュニケーション

当社グループでは、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



地域のイベントに参加



地域での環境美化活動



文化芸術イベント開催

ステークホルダーとのコミュニケーション

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、グループ一丸となって同じ方向に進んでいくためには、今まで以上にインナーコミュニケーションが重要です。

FFGではさまざまなインナーコミュニケーション施策を通じて、従業員のコミュニケーション活性化を図っています。これらの取り組みにより、従業員の多様性を尊重しながら、心理的安全性の確保された組織風土を醸成していきます。

●TERAKO-YAH!-MIX-

若手行員同士が志気高め合う「学びの場」として「TERAKO-YAH!」を開催しています。

2022年度下期からは、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行の交流をさらに深めるために、3行合同で開催する「TERAKO-YAH!-MIX-」にリニューアルしました。

業務時間外に若手行員がオンラインで会し、先輩行員のアドバイスを受けながら「自ら学びたいことを考え、主体的に学び、相互に成長する」座談会を実施しています。



●ふわり

「ふわり」は、現場の意見やアイデアを反映した経営陣への施策提言と、経営陣からのメッセージの現場への浸透という両輪で、現場と経営の双方をつなぐ橋渡しの役割を担うプロジェクトです。現在は、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行3行で計30名が活動しています。

活動を継続する中で、「女性が活躍するための環境づくりから、「誰もが真に働きやすく、かつ働きがいを感じられる職場づくり」を目指すプロジェクトへと進化してきました。

コロナ禍で行動が制限される中でも、オンラインを駆使して各営業エリアごとにイベントを実施しながら、現場の声を収集するとともに、コミュニケーション活性化に資する取り組みを積極的に実施しています。



ふわり活動の様子



ふわりメンバーによる
役員への提言

●F-Channel!

「本部の部署が多すぎてどのような業務をしているか分からない」「他店の取り組みをもっと知りたい」といった現場の声をもとに、部署や業務の紹介、支店における好事例などの動画配信を行っています。

日頃、支店との関わりの少ない部署や、支店における好事例などを動画で紹介することで、支店・部署間の相互理解を図り、インナーコミュニケーション活性化につなげています。

業務時間外のすきま時間でも視聴できるように、ライトなコンテンツ制作を行っており、発信媒体の一つとして従業員に浸透しつつあります。



SNSを通じたコミュニケーション

FFG各行ではSNS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。

銀行との接点の日頃少ない方にも、銀行を身近な存在として感じてもらえるよう、さまざまな情報発信を行っています。

FFG公式YouTube/Instagram

「お金に関する豆知識」を中心に、YouTube/Instagramを通じて金融情報を配信中です。[約150本配信※2023年8月時点]

“お金のやりくりが上手になる方法”や“貯蓄・投資に関する知識”等を、動画とイラストで分かりやすく解説しています。皆さまの“お金に関するちょっと気になる”を一緒に解決することを目指しています。



福岡銀行公式X(旧Twitter)

日頃、銀行との接点が少ない、若年層の方を中心に、FFGのコアバリューの一つである「いちばん身近な銀行」と感じてもらえるよう、さまざまな情報を発信しています。

日々の出来事や福岡情報、支店での取り組みなどの発信を通じて福岡銀行を好きになってもらいたいと、日々投稿しています。



熊本銀行公式X(旧Twitter)

熊本県内や九州圏内はもちろんのこと、多くの方に熊本銀行を認知していただきたいとの思いから、地域に関係なく情報発信ができるXを活用しています。

熊本の魅力や、フォロワーの方々と一緒に楽しむことができるイベントに関する情報の発信を中心にを行っています。Xを通じて熊本銀行のファンが増えるよう、日々投稿しています。



十八親和銀行公式X(旧Twitter)/Instagram

地域に密着した銀行であることをより感じていただけるよう、2つの媒体で日々情報発信を続けています。

Xでは十八親和銀行の取り組みや部活動情報、支店の取り組みなどの発信を行い、Instagramでは長崎を中心とした地域のお店・スポット・イベント情報など、当行の営業地域の魅力を発信しています。



みんなの銀行公式X(旧Twitter)/YouTube/Instagram

実店舗を持たないみんなの銀行のお客さまとの接点として、お知らせだけでなく、みんなの銀行の活用ヒント等を発信するとともに、ご質問への積極的な返信やRTを行い好意的な口コミを増やすための活動を行っています。また、SNSに投稿されたお客さまの声を収集し、機能改善などにも役立てています。

