ふくおかフィナンシャルグループ

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書2023



FUKUOKA
FINANCIAL
GROUP

理念体系

グループ経営理念

ブランドスローガン
コアバリュー

サステナビリティ方針

長期ビジョン2030



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

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

「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

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してまいります。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月以降の情報を含みます)

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　㈱ふくおかフィナンシャルグループ(略称:FFG)

所在地　福岡県福岡市中央区大手門一丁目8番3号

設立　2007年4月2日

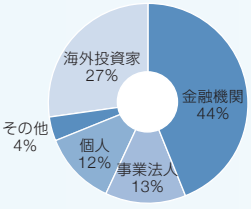
資本金　1,247億円

従業員数　7,546人(銀行業6,296人・その他1,250人)

自己資本比率　11.57%

上場証券取引所　東証プライム、福証(証券コード:8354)

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



単位:円

	FY18※1	FY19※2	FY20	FY21	FY22
EPS	300.71	581.83	234.86	284.69	165.54
BPS	4,525	4,487	5,043	4,949	4,796
ROE	6.6%	13.6%	4.9%	5.7%	3.4%

※1 株式併合(5株→1株)、※2 負ののれん発生益計上

(2023.3月末)

CONTENTS

Ⅰ 目指す姿 …… 1

1 理念体系
3 編集方針
5 FFGが描く未来
7 TOP MESSAGE
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

21 FFGの軌跡
25 培ってきた強み
27 価値創造プロセス
29 マテリアリティとFFGの提供価値
31 非財務／財務ハイライト

Ⅲ 成長戦略 …… 35

37 既存ビジネスモデルの変革
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
41 デジタル活用 / 業務改革
43 ゴールベース型営業の実践＿戦略系子会社との連携
45 みんなの銀行
49 福岡中央銀行との経営統合

Ⅳ 人的資本経営 …… 51

53 事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築
55 従業員エンゲージメントの向上
57 DE&I / 組織風土
59 多様な人財の活躍

Ⅴ 持続可能な地域社会への貢献 …… 61

61 地域成長への貢献
62 お客さまのSX支援
67 地方創生
67 FFGだからこそできる地域成長への貢献
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～
73 デジタル化支援 / スタートアップの成長支援
75 FFGのSX実現

Ⅵ 価値創造を支える力 …… 83

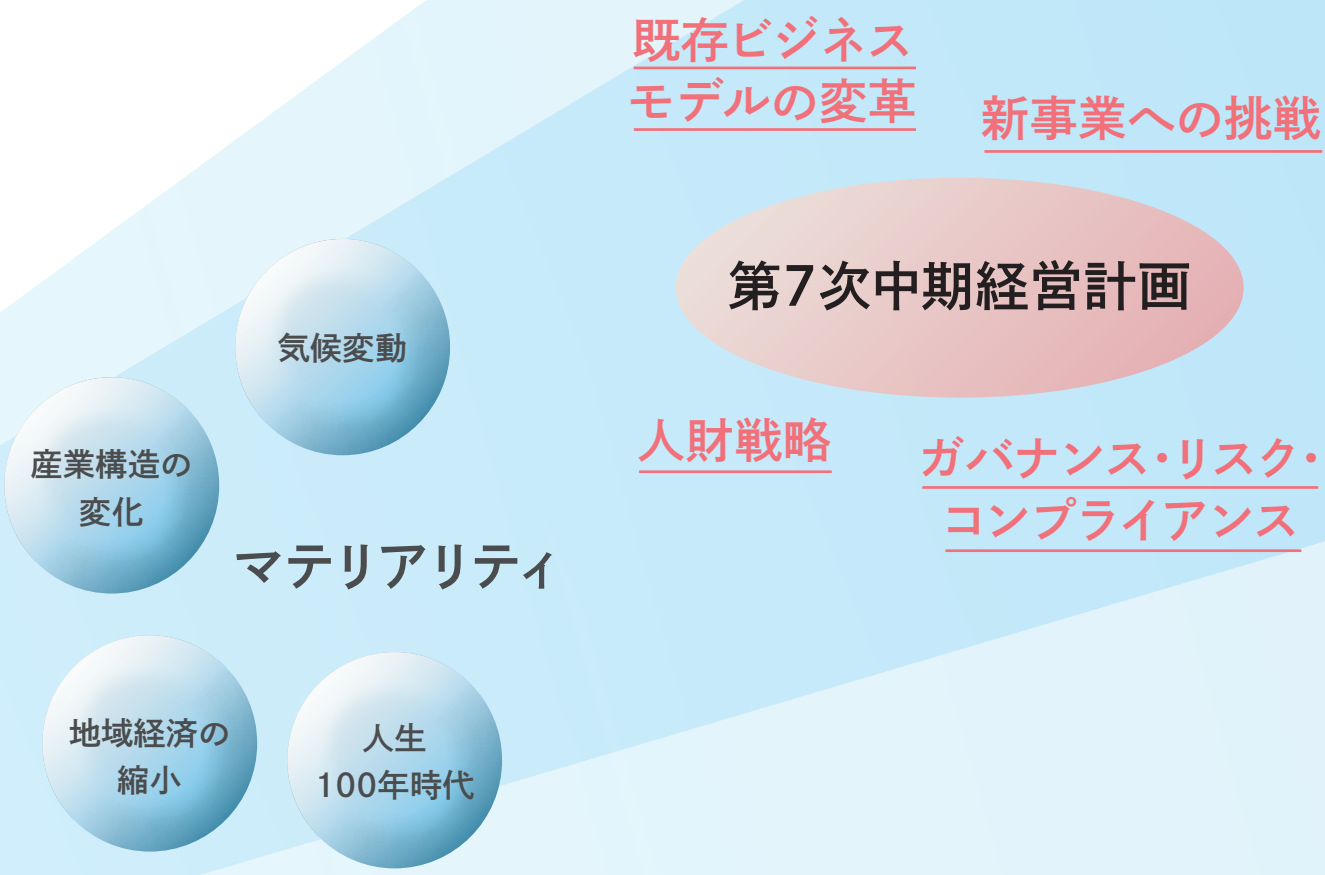
85 社外取締役インタビュー
87 コーポレートガバナンス
95 リスク管理
101 コンプライアンス
104 内部監査
105 ステークホルダーとのコミュニケーション

■ 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財育成、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**に近づけていきながら、
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。



FFGの志と約束

グループ経営理念（志）

ブランドスローガン（約束）



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

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。

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。



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お客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（つちおと）が響く福岡地区は、夜遅くまで国内外から訪れる人たちで賑わい、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、そんな予感はありました。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います。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▶

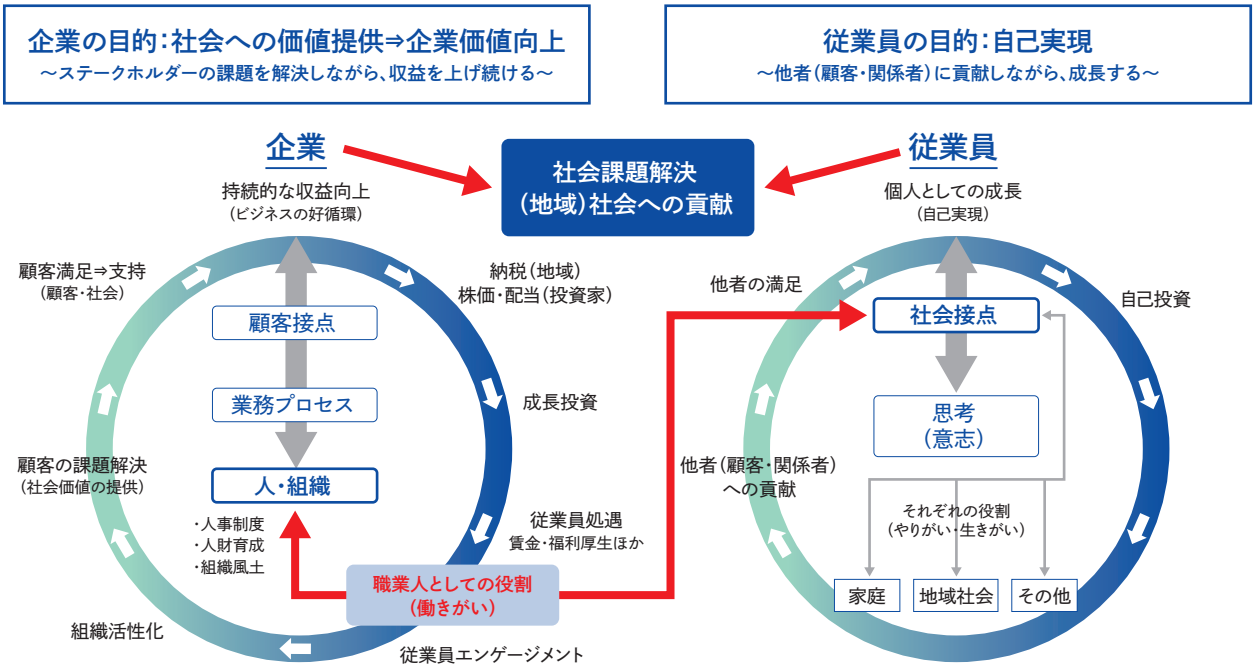
〈収益を上げ続ける〉

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）を経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。

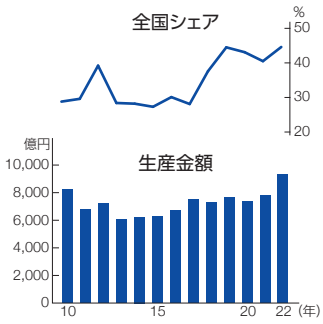
1960年代になると、九州に、半導体や同部品の材料、製造装置など、関連する企業が相次いで進出。半導体関連企業の一大集積地となり、「シリコンアイランド九州」と呼ばれるようになりました。

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UIJ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しています。



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延びています。それとともに、金銭面を含めた将来への不安が増しています。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

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方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」、特定の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▶



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ではありません。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財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。多様性ある人財の活躍（DE&I）と風通し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んだ組織です。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。

多様性ある個々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一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CO_2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、次期中計でお示ししたいと思います。

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の舵取りをしてまいります。

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、将来の見通しを見直しました。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けば、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。

	2021年度	2022年度	
【単位:億円】	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出島として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アドバイザリ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

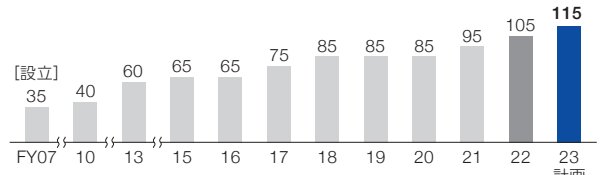
経営企画・財務担当役員メッセージ

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。

1株あたり配当額推移(単位:円)



※2018年10月に普通株式5株を1株に併合した影響を引き直して記載

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)

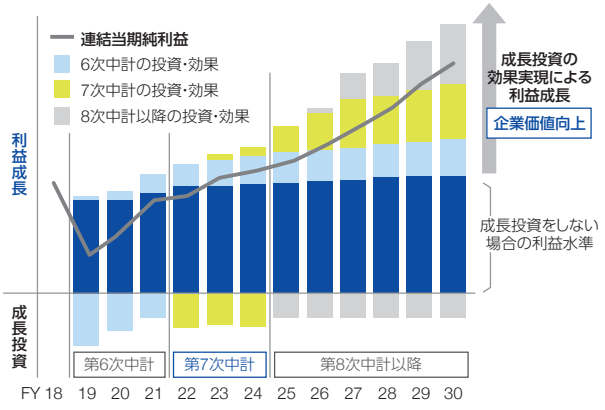
ROE向上に向けた事業戦略や人財戦略、資本戦略に関する当社の考え方について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、非財務情報を含めた情報発信やIR活動に注力します。

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、よろしくお願いいたします。

■ 中長期的な利益成長のイメージ



※連結当期純利益(FY19、FY22)は負ののれん、FL引当、ポート再構築等の影響を除く

～企業価値向上に向けた取り組み～

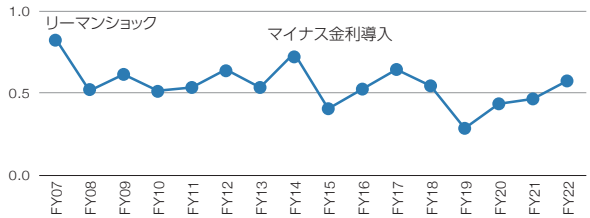
当社ではCAPMによる算出に基づき株主資本コストを7～8%程度と認識しています。企業価値向上に向けた取り組みとして、「ROE向上」と「株主資本コスト低減」「成長率向上」への取り組みをより一層強めてまいります。具体的には、まずは第7次中計での取り組みを通じて最終年度の2024年までにROE6%を達成し、次の目標として次期中計期間に株主資本コストを満たすROE8%、将来的な目標水準としてはROE10%を目指します。

■ 株主資本コストと目標ROE

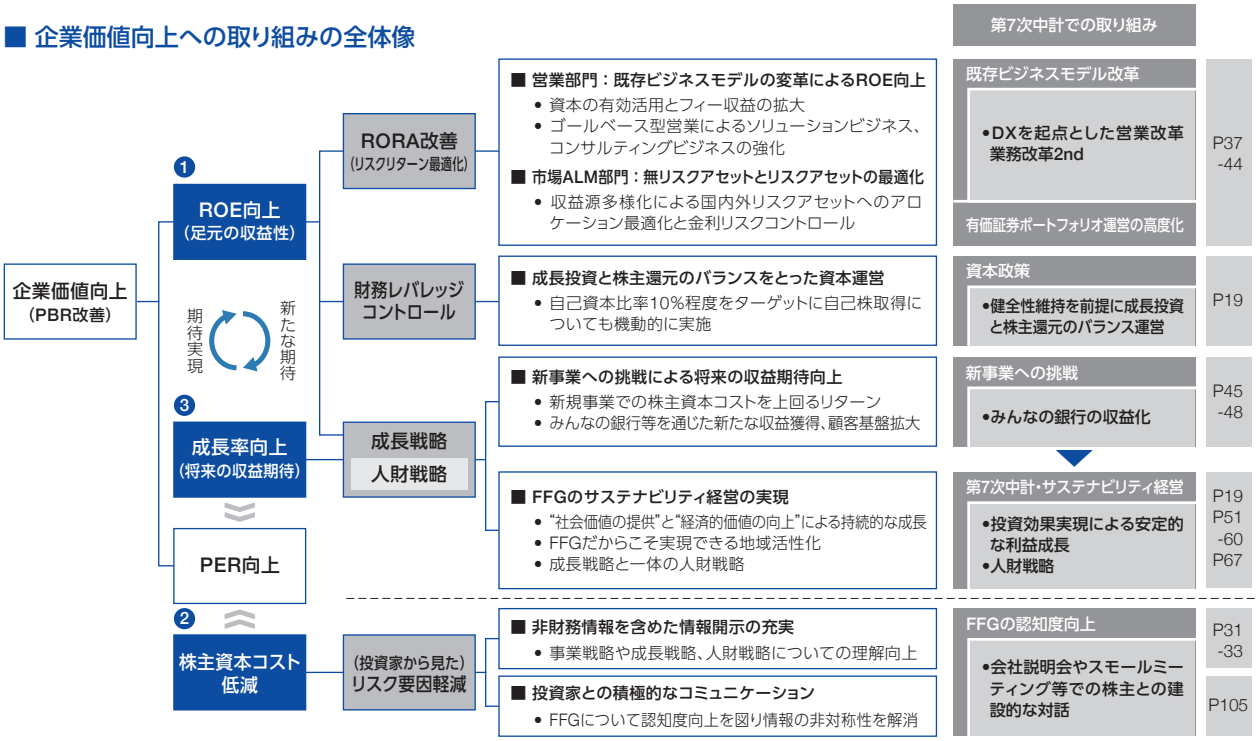
$$PBR = ①ROE \times \frac{1}{②株主資本コスト - ③成長率}$$

CAPMに基づく株主資本コスト	7～8%程度
第7次中計の目標ROE	6%程度
次期中計の目標ROE（株主資本コストを満たす水準）	8%程度
将来的な目標ROE	10%程度

（PBRの推移）



■ 企業価値向上への取り組みの全体像

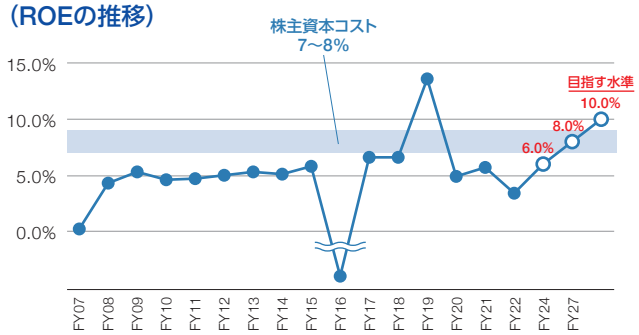


❶ROE向上

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。

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

（ROEの推移）



❷/❸ 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。

FFGの軌跡

1990年代のバブル崩壊以降、不良債権処理や生き残りをかけた銀行再編の荒波を乗り越え、着実な成長を続けてきました。常に次代をリードしチャレンジを続けてきたカルチャーは今も脈々と受け継がれ、失敗を恐れない企業風土や、業界に対する高い目利き力・課題解決能力といった、FFGの強みにつながっています。

創業期

福岡銀行
1877年(明治10年)創業
十七 筑邦 嘉穂 福岡貯蓄

- 2001.3 ▲768億円の赤字決算 不良債権との訣別

熊本銀行
1929年(昭和4年)創業
熊本無尽 肥後無尽

- 2000.2 公的資金300億円注入
- 2006.5 公的資金300億円返済

親和銀行
1879年(明治12年)創業
九十九 佐世保 佐世保商業 九州無尽

- 2002.3 公的資金300億円注入
- 2002.4 (九州親和HD設立) 親和／九州銀行経営統合
- 2003.4 親和／九州銀行合併
- 2007.3 大幅な貸倒引当金計上
  公的資金300億円返済







2007.04

助走ステージ

FFG誕生

- 2007.4 **FFG設立**



- 2007.7 「あなたのいちばんに。」プロジェクト開始
- 2007.10 **親和銀行経営統合**
- 2008.8 FFGビジネスコンサルティング設立
- 2009.1 熊本ファミリー銀行(当時)事務システム統合
- 2009.2 会社分割

  熊本ファミリー銀行・親和銀行の事業再生事業等を福岡銀行へ承継
  (熊本ファミリー銀行 約500億円
  親和銀行 約2,000億円)

- 2010.1 親和銀行事務システム統合 (3行体制のシングルプラットフォーム・マルチブランド確立)





		設立初年度〈2007年度〉	〈2009年度〉
収益性	連結当期純利益	13億円	284億円
	ROE	0.3%	5.3%
規模	総貸出金平残 ※1	7.9兆円	8.1兆円
	総資金平残	10.2兆円	10.3兆円
	投信残高	0.4兆円	0.4兆円

※1 FFG・政府向け除く

FFG設立以降、助走・加速・飛躍的成長ステージの中で、各行のブランドを維持しながら、事務・システム、商品・サービスといった内面を共通化するFFG特有の経営スタイルを確立しました。2016年4月からは、次の10年間を見据えた進化のステージに入り、新たな成長に向けた取り組みを展開しています。

2010.04

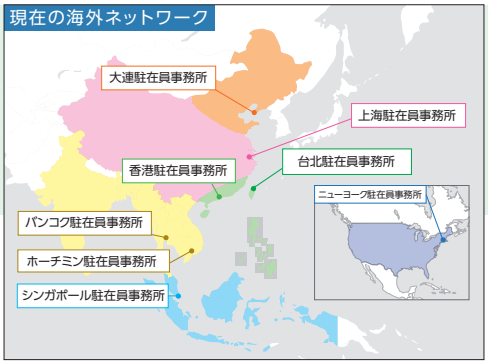
加速ステージ

- 2010.9　3行間のATM相互入金サービス開始
- 2011.6　東日本大震災復興支援ボランティア派遣開始
  (延べ868名派遣)



被災地復興ボランティア

- 2011.10　海外駐在員事務所の新設
  (ニューヨーク、シンガポール、バンコク)



- 2012.4　「あなたのいちばんに。2nd」プロジェクト開始
- 2012.4　ふくおか証券(現FFG証券)誕生
  (前田証券の完全子会社化)



〈2012年度〉
321億円
5.0%
8.9兆円
11.3兆円
0.4兆円

2013.04

飛躍的成長ステージ

- 2013.4　熊本ファミリー銀行から
  熊本銀行に商号変更
- 2013.4　ブランドキャラクター「ユーモ」誕生
  ブランドCM放映開始



- 2013.10　ウーマン・サポート・プロジェクト「ふわり」設置



- 2014.10　女性の登用数値目標公表
- 2015.2　地方創生推進チーム設置
- 2015.4　ダイバーシティ推進室の設置
- 2015.9　第1回「X-Tech Innovation」開催

X-Tech Innovation 2015

- 2015.12　台北駐在員事務所新設
- 2016.2　十八銀行との経営統合に関する基本合意

〈2015年度〉
447億円
5.8%
10.4兆円
12.8兆円
0.5兆円

FFGの軌跡

デジタル化の進展や異業種参入、SDGsへの意識の高まりなど、銀行を取り巻く経営環境が大きく変化していく中、FFGは変化を変革の好機と捉え、お客さまのあらゆるニーズにお応えできる総合金融グループへと成長を続けています。2021年5月には国内初のデジタルバンク「みんなの銀行」がサービス提供を開始しました。

2016.04 進化のステージ

- 2016.4 iBankマーケティング設立
- 2016.4 ベンチャー支援子会社設立（現・FFGベンチャービジネスパートナーズ）
- 2016.4 熊本地震総合対策本部立ち上げ（4月14日）





- 2016.7 Wallet+取り扱い開始
- 2016.11 働き方改革スタート
- 2017.3 のれんの一時償却
- 2017.4 コワーキングスペース「Diagonal Run Tokyo」開設



- 2017.10 デジタル戦略部新設
- 2018.8 公正取引委員会の統合承認取得（十八銀行）

2019.04 （第6次中期経営計画）

- 2019.4 十八銀行経営統合

十八銀行
1877年（明治10年）創業
十八 口之津 長崎 有家 諫早 長崎貯蓄

- 2019.5 FFGビジネスコンサルティングで人材紹介開始
- 2019.9 地域総合商社事業「エンニチ」開始
- 2020.1 店頭タブレット導入
- 2020.2 投信のパレット取り扱い開始

投信のパレット

- 2020.10 FFG証券 オンライン営業サービス導入
- 2020.10 十八親和銀行誕生（親和／十八銀行合併）



- 2021.4 SDGs支援子会社「サステナブルスケール」設立
- 2021.4 投資専門子会社「FFG成長投資」設立
- 2021.5 みんなの銀行サービスイン



		〈2018年度〉	〈2021年度〉
収益性	連結当期純利益	516億円	541億円
	ROE	6.6%	5.7%
規模	総貸出金平残 ※1	11.5兆円	14.5兆円
	総資金平残	14.2兆円	20.0兆円
	投信残高	0.6兆円	0.8兆円

※1 FFG・政府向け除く

2023年10月からは新たに福岡中央銀行が仲間に加わり、FFGの新体制がスタートしました。

FFGとしての総合力を一段と発揮し、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に貢献していくため、グループ社員一人ひとりが「あなたのいちばんに。」の想いを胸にチャレンジを続けていきます。

2022.04

（第7次中期経営計画）

- 2022.4 M&Aアドバイザリー専門会社「FFG Succession」設立
- 2022.4 十八総合リースからFFGリースに商号変更
- 2022.4 DX推進本部設立
- 2022.5 キッザニア福岡へのパビリオン出展



- 2022.7 みんなの銀行 ローン取り扱い開始
- 2022.8 「投信のパレット」サービス残高2,000億円突破
- 2023.5 総合商社「FFGインダストリーズ」設立
- 2023.7 ポジティブ・インパクト・ファイナンス実行個人アプリ提供開始
- 2023.10 法人ポータル提供開始



- 2023.10 福岡中央銀行 経営統合

FFG新体制

福岡銀行
1877年（明治10年）創業



熊本銀行
1929年（昭和4年）創業



十八親和銀行
2020年（令和2年）設立
親和 十八



みんなの銀行
2021年（令和3年）サービスイン



福岡中央銀行
1951年（昭和26年）創業
第一殖産無尽 西部殖産無尽



2024年度（目標）

650億円
6%程度
15.2兆円
22.2兆円
1.2兆円

培ってきた強み

失敗を恐れない企業風土

クリエイティブでチャレンジングな企業風土と、それを許容できる決断力こそが、他社にはないFFGの強みです。これは、バブル崩壊後の不良債権との訣別やそのノウハウを活用した経営統合、次代を切り拓く新しい分野への取り組みといった前例のない戦略オプションに積極的にチャレンジしてきたことで築かれたものです。

●不良債権処理

2001.3　福岡銀行で1,750億円の貸倒引当金計上（768億円の赤字決算）→翌年以降V字回復

●経営統合

2007.4　熊本ファミリー銀行（現・熊本銀行）
2007.10　親和銀行
2019.4　十八銀行
} 2020.10合併（十八親和銀行誕生）
2023.10　福岡中央銀行

●新たな取り組み

2016.4　iBank事業（提携金融機関12行）
2021.5　みんなの銀行サービスイン

高度かつ多様な人財

これまで取り組んできたさまざまな戦略オプションを通じて、高い専門性と多様なスキルを有する人財の育成に努めてきました。中でも、事業再生で培ってきた業界に対する目利き力や課題解決能力が、FFGの競争力の源泉となっています。

また、専門人財への投資を積極的に行うとともに、性別や年代を問わず多様な人財が活躍できる環境づくりに注力しています。

●専門人財の育成・採用

FP1級相当所有者数：446人（2023年3月末基準）
キャリア採用者数：221人（2020～22年度）
デジタル人財在籍者数：448人（2023年3月末基準）

●自律的な人財の育成

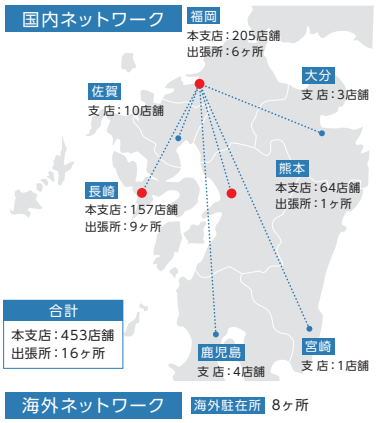
キャリアチャレンジ応募者数：294人（2022年度）
次世代リーダー育成プログラム

●DE&I推進

女性役職者比率（2023年3月末基準）
福岡銀行15.6%　熊本銀行25.4%　十八親和銀行15.8%

確固たる営業基盤と稠密なネットワーク

九州を一つの経済圏と捉え、マザーマーケットである福岡・熊本・長崎を中心に、九州全域を継ぎ目なくカバーする広域展開型金融グループです。各行が築き上げてきた信用・信頼のもと、法人・個人ともに高い支持を獲得し、営業基盤は地方銀行グループでトップクラスを誇ります。

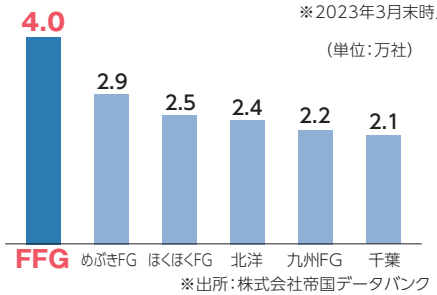




※福岡県の支店には振込専用支店1、インターネット専用支店1を含む。
※長崎県の支店には振込専用支店2、インターネット専用支店1を含む。
2023年6月末時点

●個人顧客数：約662万人（九州人口の約5割）
●法人取引先数：約28万先（九州事業所数の約5割）
●メインバンク取引社数：約4万社（地銀トップ）

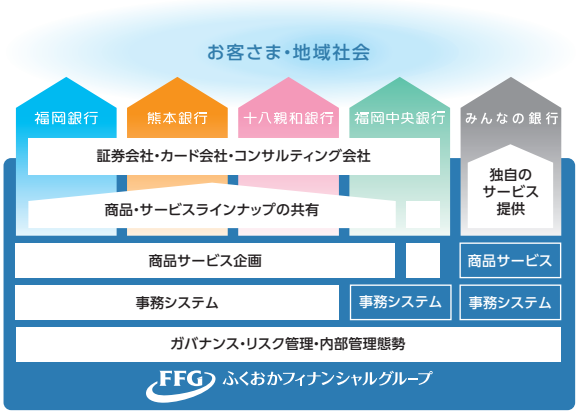
※2023年3月末時点



※出所：株式会社帝国データバンク

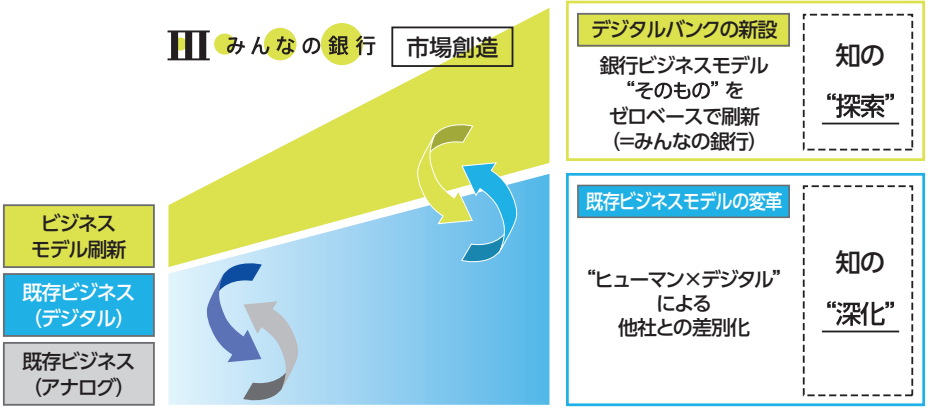
シングルプラットフォーム・マルチブランド

福岡・熊本・長崎の地域のお客さまに、古くから親しまれてきた各行のブランドを維持しながら、一方で、事務・システムや商品サービスといった内面を共通化することで、規模の利益と効率性を同時に追求できる、地方銀行の経営統合に最も適した経営スタイルを確立しています。また、国内初のデジタルバンクであるみんなの銀行は、FFGのガバナンスやリスク管理のもとで、全国のお客さまにユニークなサービスを提供しています。



FFGの2wayアプローチ～両利きの経営～

「みんなの銀行へのチャレンジ（知の探索）」と「既存ビジネスモデルの変革（知の深化）」の2wayアプローチを実践しています。互いに補完しながら持続的に相乗効果を発揮できることは、双方に同時に取り組んでいるFFGならではの、異業種や他行には無い優位性です。



グループ総合力

全23社の関連会社を有し、証券・保険・コンサルティングをはじめ、マーケティングやベンチャー支援といったお客さまのあらゆるニーズにお応えできる総合金融グループです。各銀行や関連会社を含めたグループ全体最適の考えのもと、グループ一体での運営体制を構築しています。



価値創造プロセス

外部環境

デジタル化
人口減少
自然災害
少子高齢化
物価上昇
多様性
異業種参入
地政学リスク

マテリアリティ
（FFGが捉える重要課題・4つの変化への対応）

- 地域経済の縮小
- 人生100年時代
- 産業構造の変化
- 気候変動

INPUT
（価値を生み出す源泉）

人的資本
- 従業員数：7,546人
  - うち、キャリア採用者数：221人
  - うち、デジタル人財：448人
- エンゲージメントスコア：59 A

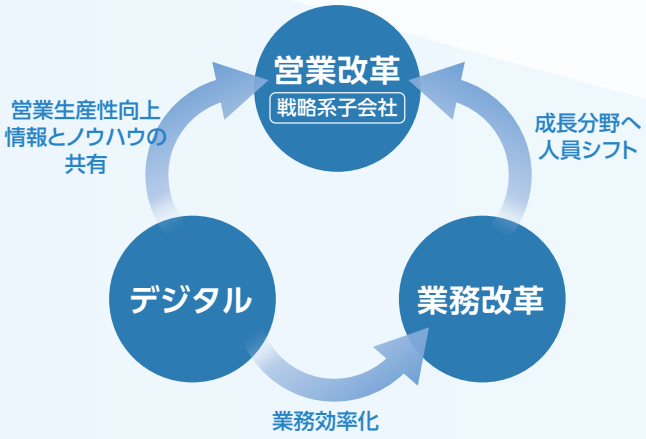
知的資本
- 経営統合・PMIのノウハウ
- サービス・システム開発力
  - みんなの銀行、DX推進本部
- グループ総合力
  - 多様な機能を持つ23の関連会社
- Sustainable Scale Index
  - （ESG/SDGsスコアリングモデルサービス）

財務資本
- 総資金：20.9兆円
- 総貸出金：17.6兆円
- 自己資本比率：9.6%
- 貸倒引当金：1,878億円

社会・関係資本
- 地域における高いブランド力
- 法人のお客さま：約28万先
- 個人のお客さま：約662万人
- Wallet+提供銀行：12行
- みんなの銀行口座開設数：82万口座
- BaaS提携先数：3先

ACTIVITY
（第7次中期経営計画）

DXを起点とした既存ビジネスモデルの変革 ➡ ソリューション提供力の強化
詳細P37-44



新事業への挑戦
- みんなの銀行
- FFGインダストリーズ（商社事業）

詳細P45-48

福岡中央銀行
詳細P49,50

人財戦略
詳細P51-60

戦略的人財ポートフォリオ ⇄ 従業員エンゲージメント

ガバナンス、リスク、コンプライアンス
詳細P87-104

IMPACT
（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

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感じる社会

【参考指標】
一般社団法人九州経済連合会
「九州将来ビジョン2030」
（FFGが目指す方向性と同一）
経済的：一人当たりGRP※1「500万円」
物質的：カーボンニュートラル達成
精神的：幸せコミュニティ指標※2の向上

※1 Gross Regional Product：域内総生産
※2 2つの指標（幸と福）からなる指標
幸：偶然による「しあわせ」、他力によって生み出された「幸（さいわい）」
福：能動的な「しあわせ」、自力によって生み出された「福（さいわい）」

OUTPUT
（事業活動がもたらすモノ）

お客さま　ゴールベース型営業による最適なソリューションの提供

OUTPUTを図るモノサシ

法人ビジネス	・メイン取引先の増加 ・中小企業等貸出金残高の増加 ・経営指標改善先数の増加 ・事業者向けポータル「BIZSHIP」利用先数の増加 ・サステナブルファイナンス2兆円
個人ビジネス	・資産運用預かり資産の増加 ・NISA口座の増加 ・デジタルチャネル利用者数の増加
地域/産官学 詳細P67-76	・オープンイノベーションの創出 ・地域プロジェクト（まちづくり支援）件数増加 ・金融経済教育受講者数10万人

従業員　一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境

OUTPUTを図るモノサシ

人財ポートフォリオ	・デジタル人財の増加 ・ソリューション人財の増加
DE&I	・多様な背景を持つ役職者比率35% ・男性育休取得率100%
組織風土	・心理的安全性の確保

OUTCOME
（社会価値の提供と経済的価値の向上）

社会価値
- 地場中小企業の生産性向上
- 産業・雇用の維持・創出
- ストレスフリーな金融アクセス
- 経済的不安の解消
- 金融リテラシー向上
- 脱炭素社会への移行（自社CO_2排出量ネットゼロ）

好循環

経済的価値
- 当期純利益増加
- ROE向上
- 連結OHRの逓減
- 健全性の維持
- 株主還元の充実

企業価値 詳細P18
- PBR改善
- 従業員エンゲージメント向上
- ブランドイメージ向上

マテリアリティとFFGの提供価値

当社グループを取り巻く外部環境や、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“FFGが捉える重要課題”として、マテリアリティに設定しました。

事業活動を通じて、社会課題の解決につながる価値を提供し、豊かな地域社会の実現を目指します。

マテリアリティ	リスクと機会 トップリスク		主な事業活動	提供価値（社会価値）
地域経済の縮小	リスク	• 都心部への人口流出や少子高齢化に伴う労働人口減少により、取引先の廃業が増加するなど、地域のビジネス規模が縮小 **地域の人口減少・少子高齢化** **信用ポートフォリオの悪化**	• **地場中小企業に対する最適なソリューションの提供** ☑資金提供 ☑豊富なノウハウとネットワークを活かした事業承継支援 – FFGサクセション ☑事業者の商取引そのものの支援による本質的な課題解決 – FFGインダストリーズ • **産官学金の連携によるビジネス機会の創出** – 地域共創戦略 • **オープンイノベーションの創出** – FVP(※1)	• **地場中小企業の生産性向上** • **産業・雇用の維持・創出**
	機会	• 経営課題の多様化・複雑化に伴う、ソリューションニーズの拡大 • FFGが持つネットワークや業界に関する知識・情報の価値向上		
（デジタル化の進展による）産業構造の変化	リスク	• デジタル技術の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う顧客基盤の毀損 **デジタル社会の急速な進展** **信用ポートフォリオの悪化**	• **店舗ネットワークとデジタルチャネルを組み合わせた新しい金融サービスの提供** – 軽量化店舗 – BIZSHIP – 個人バンキングアプリ – みんなの銀行 – iBank事業 • **取引先のデジタル化支援**	• **ストレスフリーな金融アクセス** • **地場中小企業の生産性向上**
	機会	• 非対面による金融サービスのニーズ拡大 • エリアや時間にとらわれない顧客接点 • 取引先のデジタル化ニーズの高まり		
人生100年時代	リスク	• 少子高齢化進行に伴う、お客さまのニーズの多様化・高度化への対応不足による競争力低下 **地域の人口減少・少子高齢化**	• **トータルライフコンサルティングの提供** – 投信のパレット – 新NISA戦略 – FFG証券 – 保険販売 • **事業承継、M&A支援** • **外部との連携やデジタルコンテンツを活用した金融経済教育の実施**	• **経済的不安の解消** • **金融リテラシー向上** • **産業・雇用の維持・創出**
	機会	• 人生100年時代を見据えた資産形成・承継ニーズの拡大		
気候変動	リスク	• 気候変動関連の開示や脱炭素化の遅れによる自社・取引先の企業価値低下 • 自然災害により、自社・取引先が罹災 **気候変動に関するリスク**	• **SSIndex(※2)を起点とした脱炭素ソリューション、コンサルティングの提供** – サステナブルスケール – サステナブルビジネス推進	• **脱炭素社会への移行**
	機会	• 円滑な脱炭素社会への移行（トランジション）ニーズを捉えたビジネス機会の拡大		

（※1）FFGベンチャービジネスパートナーズ　（※2）Sustainable Scale Index

FFGの価値創造プロセスに関する、有識者からのコメント

経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会の実現に向けて

～Inclusive Growth（包括的な成長）～



九州大学 主幹教授
馬奈木 俊介 氏

PROFILE

九州大学主幹教授・都市研究センター長・工学研究院教授・総長補佐。日本学術会議会員&サステナブル投資小委員会委員長。国連「新国富報告書」代表、IPCC代表執筆者、IPBES統括代表執筆者、OECD（貿易・環境部会）副議長などを歴任。世界、各国の新国富指標を代表し、持続可能性評価のための開発および自然資本の推進を行っている。また、地域のサステナビリティ向上にも注力しており、FFGの子会社である「株式会社サステナブルスケール」の取締役として、地域企業のESG／SDGsへの取り組みを指標化するスコアリングサービス（Sustainable Scale Index）の開発にも携わっている。

国連では今、「ビヨンドGDP（GDPを越えて）」をキーワードにGDP（国内総生産）を補完する新しい指標づくりに取り組んでいます。私が2014年から代表を務める国連「新国富報告書」（Inclusive Wealth Report）では、健康、教育、自然などGDPでは測れない価値を数値化し、経済価値に換算することで、社会全体が保有する多様な豊かさを総合的に測る指標「新国富指標」を提唱しています。本年度の統合報告書では、豊かな地域社会の実現に向け、FFGが捉える社会課題を的確に認識し、マテリアリティとして設定しています。また、事業活動を通じて、社会課題解決に向けた提供価値を創り出すストーリー性を意識した構成に改善されている点が評価できます。「Inclusive Growth」は、FFGが描く未来・創りたい持続可能な社会である「経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会」の実現と同義であり、地域に根ざした総合金融グループであるFFGだからこそ取り組むことができるものです。

今後、株主・投資家をはじめとするステークホルダーには、マテリアリティに対し「どのように経営陣が関与しているのか」を報告していく必要があります。経営陣の関与は、サステナビリティ経営実践のために必要不可欠です。

FFGは、確固たる営業基盤のもと、グループ総合力を活かした新規ビジネスにも果敢に挑戦する強みがあります。この強みを活かした社会インパクトを創出していくことが重要です。今後、社会インパクトの創出における進捗を報告するには、「新国富指標」を使いながら数値化し、適切なKPIを設定していくことも考えられます。FFGがステークホルダーの持続可能性を金融・非金融両面から支援することで、地域のサステナビリティが向上し、社会課題の解決につながります。その結果、自然環境などへの好影響が表れることで、その地域において新国富指標が上がることにつながります。そのためには社会価値と経済的価値を両方上げていくことが重要です。

FFGらしい価値創造の提供を行い、「Inclusive Growth」の実現に向け、更なる地域社会への貢献を期待しています。

非財務ハイライト ※各数値は2023年3月末時点の福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算

成長戦略 (P35-50)

R&I 発行体格付

A+

JCR 長期発行体格付

A+

前年度比1ノッチ上昇

FTSE Russell ESG Rating

2.7

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS

BBB

福岡銀行 ESGファイナンス・アワード・ジャパン「銅賞」受賞

2023 ESG FINANCE AWARDS JAPAN BRONZE

メインバンク先数(帝国データバンク)

40,571社

DX銘柄2年連続選定

DX銘柄2022 Digital Transformation

DX銘柄2023 Digital Transformation

マネーアプリ「Wallet+」

国内地方銀行12行で
銀行公式アプリとして採用

250万DL突破

みんなの銀行 「日本DX大賞」BX部門大賞受賞

Minna no Ginko

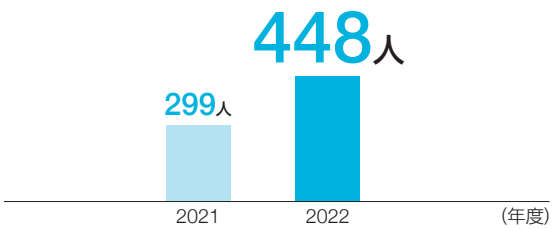
日本DX大賞 2023 BX部門

みんなの銀行 BaaS提携先数

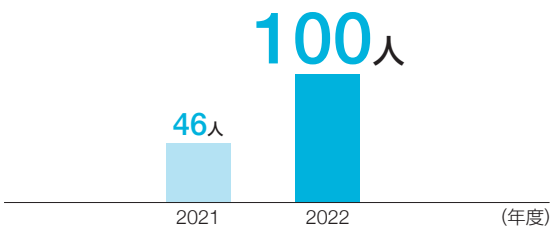
3先

人的資本経営 (P51-60)

デジタル人財数



キャリア採用者数



FP1級取得者数

2021年度
441人 → 446人

九州・沖縄エリア 就職希望ランキング5年連続第1位(キャリタス調べ)

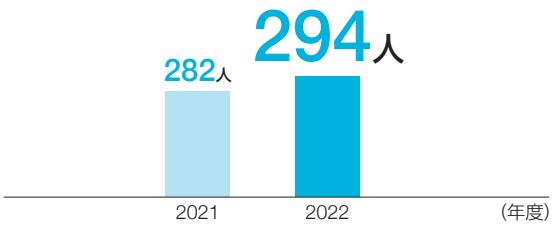
5年連続 第1位

エンゲージメントスコア

59 A

※AAA～DDのランクで上から3つ目のランク

キャリアチャレンジ応募者数



女性役職者の登用状況

	2023年3月末(実績)	2028年3月末(目標)
福岡銀行	15.6%	25%
熊本銀行	25.4%	30%
十八親和銀行	15.8%	25%

多様な背景を持つ役職者比率

23.8%

2030年度目標 35%以上

男性育児休業取得状況

	取得率	平均取得日数
福岡銀行	97%	12.1日
熊本銀行	100%	6.6日
十八親和銀行	108%	9.7日

外国人従業員数

2021年度
11人 → 13人

非財務ハイライト

持続可能な地域社会への貢献 (P61-82)

顧客本位の投信販売

福岡銀行
最高評価「S+」



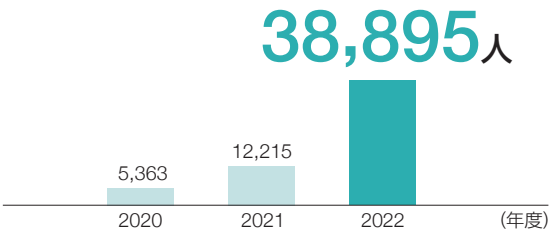
お客さまの資産形成サポート

「投信のパレット」



金融経済教育受講者数

38,895人

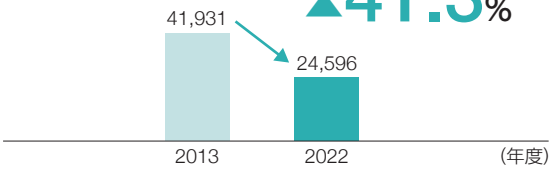


CDP2022スコア



自社CO_2排出量削減率

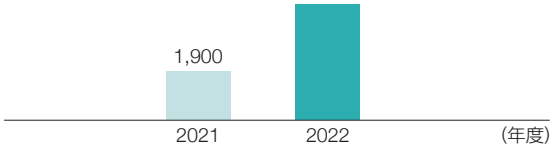
▲41.3%



サステナブルファイナンス累積実行額

(2020年度～2022年度)

4,492億円



ベンチャーの育成・支援

FVPにおける個別企業への出資先数

88社

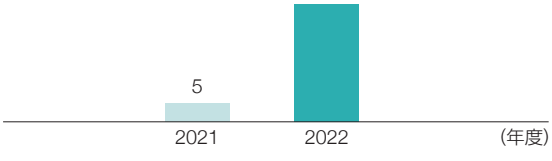
FVPが運営するファンド総額

370億円

地方創生

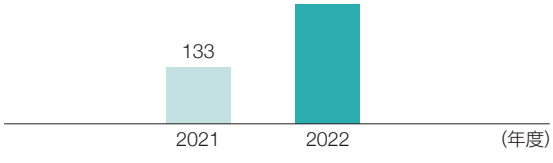
地域プロジェクト実行件数

32件



地域プロジェクト受託額

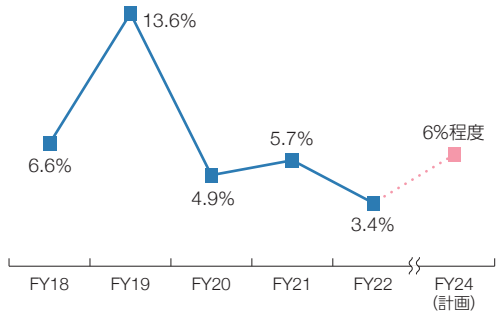
280百万円



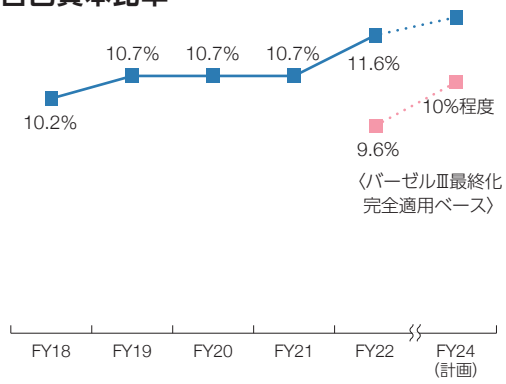
財務ハイライト

連結ROE

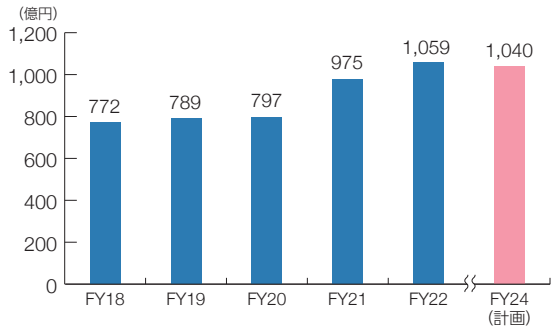
連結ROE＝ 親会社株主に帰属する当期純利益 ／ (期首純資産＋期末純資産)÷2



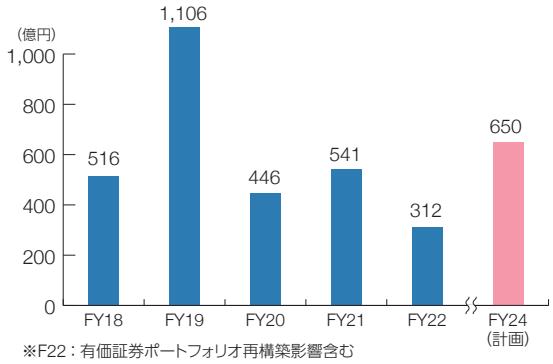
連結自己資本比率



コア業務純益(3行合算)

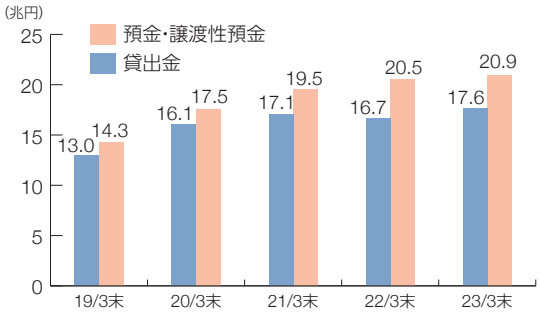


連結当期純利益



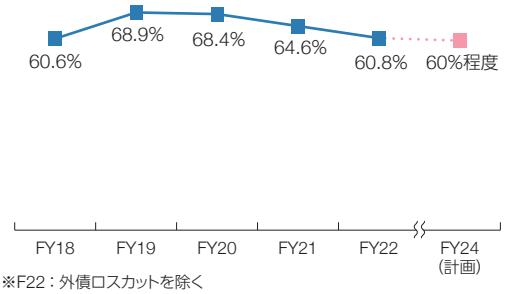
※F22：有価証券ポートフォリオ再構築影響含む

預貸金末残(連結)



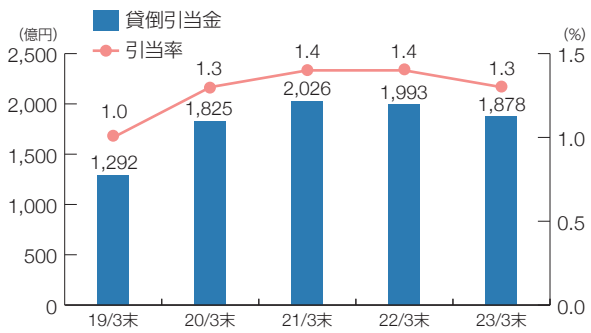
連結OHR

連結OHR＝ 連結経費 ／ 連結業務粗利益

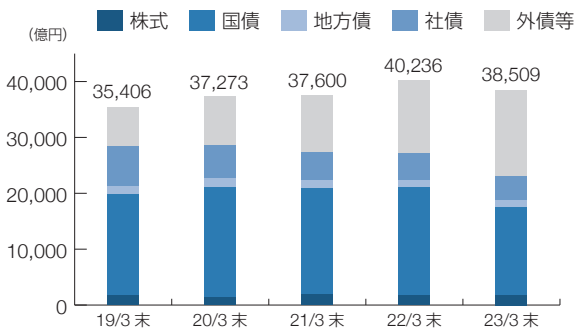


※F22：外債ロスカットを除く

貸倒引当金・引当率の推移(連結)



有価証券残高(連結)



Ⅲ 成長戦略

CONTENTS

37　既存ビジネスモデルの変革

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

41　　デジタル活用/業務改革

43　　ゴールベース型営業の実践＿戦略系子会社との連携

45　みんなの銀行

49　福岡中央銀行との経営統合




KaTaRi-Ba
An inclusive space for everyone to Kataru. In Hakata dialect, "Kataru" means to join. A place where various people can join beyond their roles and positions. A place for launching exciting projects that people want to join. It is our hope that this space to Kataru will be a place of beginnings of opportunities...

既存ビジネスモデルの変革

お客さまを中心に据えた自己変革

ヒト・モノ・カネ・情報を循環させる
“地域プラットフォーム”の構築



FFG執行役員CDO
FFG DX推進本部長
藤井 雅博

DX銘柄2023
Digital Transformation

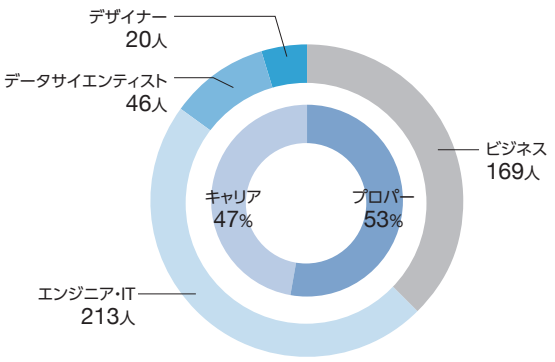
お客さま目線でのサービス開発

デジタル技術の進展に伴ってお客さまの行動や社会構造が大きく変化するなか、引き続きお客さまに選ばれ続けるためには、これまで以上にお客さま目線でのサービス開発と業務プロセスの変革にスピーディーに取り組んでいく必要があります。FFGでは、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を単なるデジタル化や効率化にとどまる取り組みではなく、「お客さまを中心に据えた自己変革」として捉え、銀行の将来像を模索するさまざまな取り組みにチャレンジしています。

具体的な取り組みとして、足元では「個人バンキングアプリ」の刷新と「事業者向けポータル」の構築を進めています。「個人バンキングアプリ」では、誰でも簡単に始められ、直感的かつ安心・安全にご利用いただけるサービスとして、まずは残高照会や振込など基本的な銀行機能からリリースしました。世の中では、非対面での取引ニーズが増す一方、デジタルに不安や苦手意識を抱えるお客さまもいらっしゃいます。そこで、FFGでは「あなたによりそう、銀行アプリ」をコンセプトに、お客さまのお金やデジタルにまつわる“分からない”や“不安”に寄り添った銀行アプリを提供しています。「事業者向けポータル」では、ウェブサイトを新設し、日頃リアルで面談しているお客さまに対して、新たにデジタルチャネル上での銀行接点を提供しています。財務情報から経営課題を分析し、その解決に向けたソリューションまで一気通貫で提案する機能を備えており、お客さまの事業成長をデジタル上でもサポートします。

これらのサービスの開発においては、お客さまに実際の画面を使っていただきながらインタビューを行い、お客さまに支持していただけるレベルになるまで機能のブラッシュアップを繰り返してきました。まさに、お客さま目線でのサービス開発の実践です。今後も、「お客さまにいちばんよいものを提供したい」という変わらない想いを軸に、お客さまのご意見をもとにしたサービスの機能改善や新機能の開発にスピーディーに取り組んでいきます。

■FFGで活躍するデジタル人財(23/3末)







地域経済圏の創出による地域活性化

デジタルの世界では、伝統的な銀行との競争に加え、デジタルプラットフォーマーや異業種ともサービスを競い合っていかなければなりません。全国展開のプラットフォーマーは、誰もが便利に使える独自サービスの提供に加えて、銀行や証券などの金融機能も揃え、圧倒的な数の顧客を抱えながらデジタル上の経済圏を構築しています。

一方で、地域の事業者や住民が抱える課題は、そうした全国向けのサービスだけで全てを解決できるわけではありません。私たちがこれまで実践してきた地域ごとの実情に合わせたサービスへのニーズは、これからも存在し続けます。地域にフォーカスした質の高いサービスをいかに提供し続けられるかという点に、FFG、そして地域経済が発展する道筋があると考えています。

FFGは九州全域を継ぎ目なくカバーする広域展開型の地域金融グループであり、九州における「稠密なリアルチャネル網」を持っています。また、各行が長い歴史の中で築いてきた地域企業との「深い信頼関係」があります。加えて、2017年にデジタル戦略部を発足して以降、デジタル領域における「サービス開発体制の強化」も着々と進めてきました。

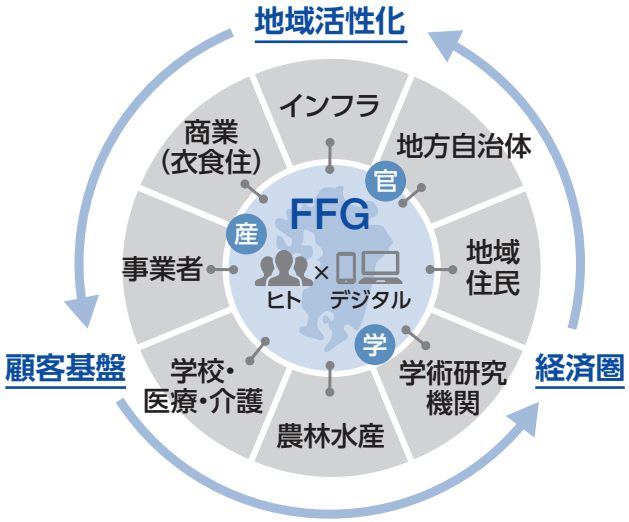
FFGがこれまで培ってきたこれらの強みを活かしながら、また、iBankマーケティングやみんなの銀行など新領域で蓄積してきた経験や知識も活用しながら、地域経済の活性化を実現するのが、FFGがDXで目指す将来像です。

地域特化型のデジタルプラットフォーム構築

既存の営業店ネットワークと新たなデジタルチャネルを使って、お客さまに便利で価値ある金融サービスを提供し続けていくことに加え、FFGが長い年月をかけて信頼関係を築いてきた地域企業とデジタル上でも連携し、幅広い非金融サービスをリアルとデジタルの両面から提供していく。そうすることで、地域の事業課題や生活者の悩みを地域の中で解決し、ヒト・モノ・カネ・情報を地域内でより円滑に循環させていきます。

このように、地域企業と連携しながら地域特化型のプラットフォームを構築し、金融に限らない幅広いサービスをお客さまに提供していくことが、FFGの顧客基盤の維持・拡大のみならず、さまざまな人が集まる地域経済圏の創出にもつながっていくと考えています。また、それによって地域経済が活性化し、FFGの顧客基盤自体もより盤石なものとなっていきます。FFGは、“社会価値の提供”と“経済的価値の向上”の好循環サイクルによる「豊かな地域社会」を、デジタル技術を活用しながら実現していきます。

FFGのDXは、お客さま起点を徹底しながら、変革の主役である「人」が、これまで以上にお客さまに寄り添い、お客さまの課題解決に役立つこと、そしてそのために絶えず挑戦を続けていくこと、そうした自己変革の取り組みです。まさしく、“いちばん身近な”“いちばん頼れる”“いちばん先を行く”というFFGのブランドスローガンを体現するチャレンジだといえます。



既存ビジネスモデルの変革

「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



FFG 営業統括部長
山本 智正

FFGの営業戦略

地域と成長をともにする我々地域金融機関は、人口減少や少子高齢化による地域産業の衰退、地域経済縮小への対応といった社会課題を抱えています。また、ChatGPT等にみられるテクノロジーの進化やコロナ禍で加速した働き方の変化、個人の価値観の多様化によって、地域金融機関が社会から求められるものも変わりつつあると感じています。

そのような中、FFGが将来にわたって、地域社会に価値を提供し、ともに成長を続けるためには、お客さまから「FFG“が”いい」と選ばれ続けることが必要です。その実現のために第7次中期経営計画では、「既存ビジネスモデルの変革」に取り組んでいます。

既存ビジネスモデルの変革の全体像を右の図に示しました。

①ヒューマンとデジタルの融合

新たにリリースした個人バンキングアプリや事業者向けポータルにより、スマホやパソコンで手軽に銀行取引を可能にすることで、お客さまの利便性を高めるとともに、SFA（営業支援システム）を導入し、あらゆる情報・ノウハウをシームレスに連携することで、「営業生産性の向上」を図ります。（詳細P41,42）

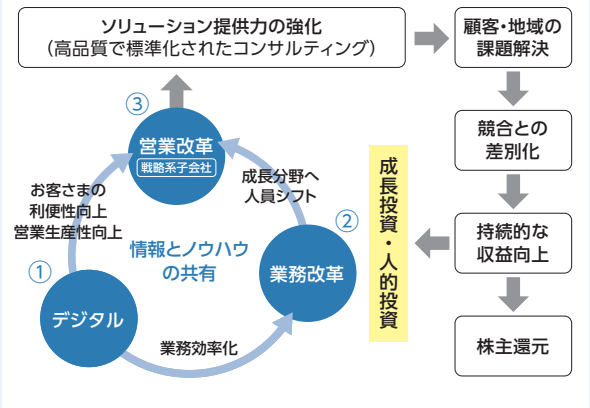
②業務改革

高機能ATMの導入、WEBサービスコーナーの設置等により、お客さまの利便性を高めながら、店頭業務を軽量化する新たな店舗形態をスタートさせました。このような取り組みを通じて業務を効率化することで、「成長分野への人員シフト」を進め、コンサルティングにより注力できる体制を整えていきます。（詳細P42）

③営業改革

デジタル化、業務改革による「営業生産性の向上」や「成長分野への人員シフト」が生み出す効果に加えて、営業担当者の集約をはじめとする営業店構成の見直しやソリューション人財の育成、戦略系子会社の機能拡充・活用を進め、「高いレベルで標準化されたコンサルティング」を提供します。

■施策連携ストーリー



ゴールベース型営業

第7次中期経営計画では、お客さまをよく知る・理解することを起点として、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、実現に必要なソリューションを提供する「ゴールベース型営業」をFFGの営業スタイルとして掲げました。

この1年間の取り組みを通じて、全社的に「ゴールベース型営業」への理解・意識浸透が進みました。今後は、ソリューション力やコンサルティング力といった具体的なスキルを引き上げ、標準化し、お客さまに提供する実践フェーズに入ります。

法人ビジネスでは、引き続き資金ニーズ(融資)にしっかり対応しますが、取引先企業の“企業価値向上”に主眼をおいたソリューションの提供に注力します。(実践事例P43,44)

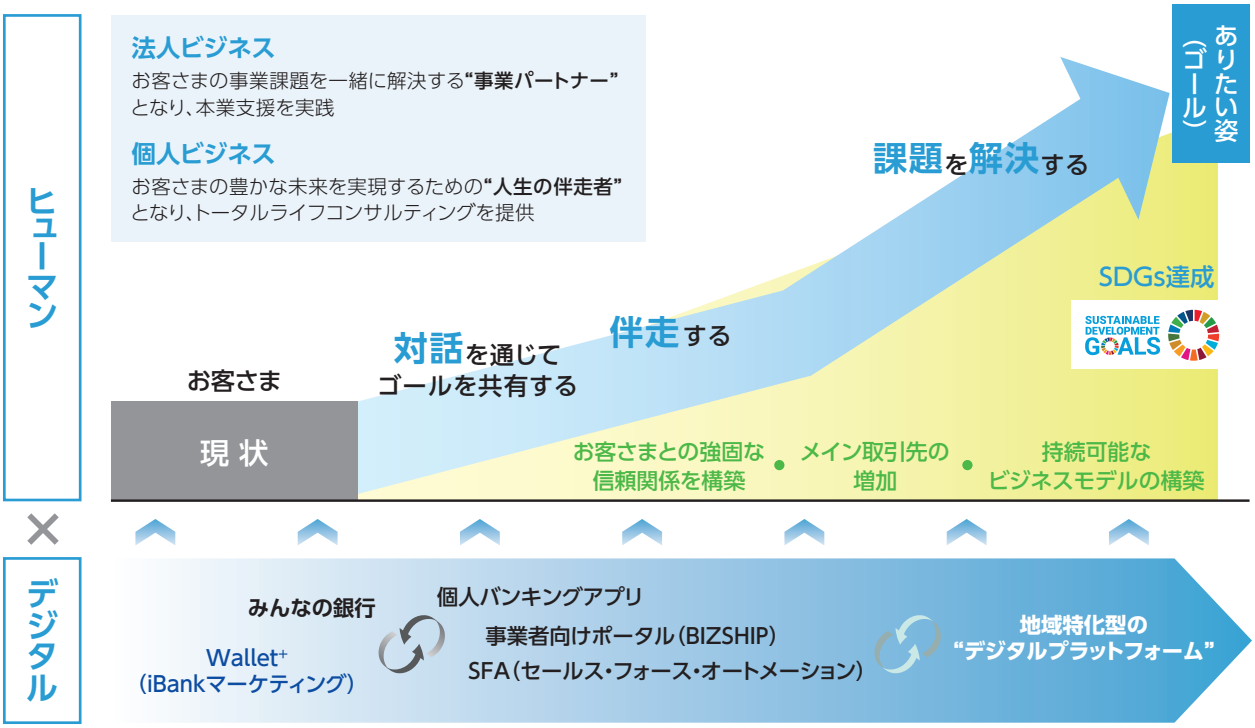
また、台湾の半導体受託製造企業TSMCの熊本県進出を契機としてさまざまな需要が拡大する“シリコンアイランド九州”の中で、地域に根差した金融機関だからこそ可能な支援、関連するビジネスの創出をグループ一体で進めます。(詳細P71,72)

個人ビジネスでは、お客さまの人生に伴走するトータルライフコンサルティングを実践し、特に“貯蓄から投資へ”の動きの後押しに注力します。

人生100年時代の中、お客さまのNISAやiDeCoの利用をはじめとした資産所得倍増をサポートしていくために、「お金の色分け」から「最適な資産配分」、「アフターフォロー」まで、証券子会社とグループ銀行が一体となり、高品質なコンサルティングを提供します。(実践事例P43,44)

法人・個人ともに今後のビジネスにおいては、デジタルの力を活用しながら、組織として情報・ノウハウを共有すること。そして、M&A、事業承継、SDGs支援など、戦略系子会社のソリューションをフル活用し、グループ総合力を発揮することが重要です。営業店と本部の専門担当者、戦略系子会社社員がシームレスに連携し、お客さまの課題を解決することで、地域における競争優位の確立を目指します。

FFGは、お客さまの声に親身に心から耳を傾け、対話し、ともに歩むことで、それぞれの“ゴール”の実現に貢献していきたいと考えています。



既存ビジネスモデルの変革

デジタル活用～お客さまの利便性向上～

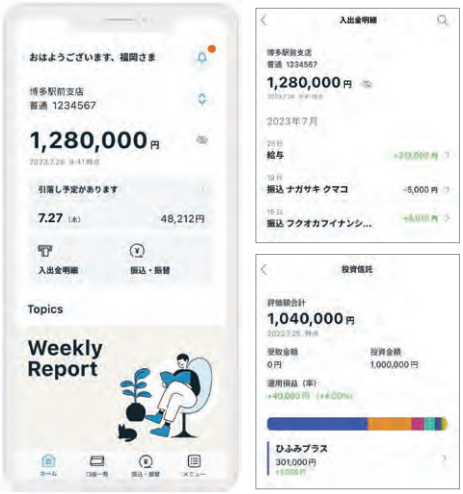
個人バンキングアプリ

近年のコロナ禍を通じた暮らしの変化やデジタル化の進展により、非対面サービスの利用ニーズが増す一方で、デジタルに苦手意識を抱えるお客さまにもご利用いただけるよう、「あなたによりそう」をコンセプトとした新たな銀行アプリを2023年7月に福岡銀行から先行してリリースしました。

残高照会や振込などの基本的な銀行機能のアプリ完結を実現するとともに、入出金明細のメモ登録や振込時のワンタイムパスワード自動入力など、各銀行機能に改善を加えることで利便性を飛躍的に向上させました。また、引落しの事前通知や、投資信託・カードローンの取引状況のグラフ化など、アプリならではの新しい機能を追加しています。

2023年10月には、定期的な振込のスケジュール登録や、請求書・納付書のスマホ支払いなどの機能追加を行い、熊本銀行・十八親和銀行でもアプリをリリースしました。

今後も、アプリを通じてお客さまのお金やデジタルにまつわる“分からない”や“不安”に寄り添い、継続的な機能追加や改善を行うことで、お客さまの利便性向上に加え、行員事務のチャネルシフト・営業生産性向上の実現を目指していきます。



事業者向けポータル

2023年10月、法人・個人事業主のお客さま向けに新たなデジタルチャネルとして事業者向けポータル「BIZSHIP」をリリースしました。

本サービスは、銀行取引のデジタル化にとどまらず、お客さまとの接点を一層強化するとともに、日々発生するお客さまの課題を解決するための機能が集まったポータルサイトです。

まずは、複数口座の一括管理や入出金通知、オンライン書類提出・受領、財務起点での経営診断といった本サービスの軸となる基本機能から実装し、その後は、お客さまの利用状況や声を収集しながら顧客検証を繰り返し、スピーディーに機能改善や新機能開発へつなげていくことで、多様化するお客さまのニーズに対応していきます。

FFGが長い年月をかけて培ってきた強みである、地域の事業者との信頼関係と本サービスを掛け合わせることで、“デジタル”と“ヒューマン”を融合させた地域金融機関ならではの新たな顧客体験とビジネスモデルの創出を目指します。




デジタル通帳


オンライン銀行手続き


経営診断

デジタル活用～営業生産性の向上～

SFA（セールス・フォース・オートメーション）

他行と差別化されたFFGの営業を実現するため、SFA導入を中心とした営業支援システムの再構築を進めています。

お客さま情報や案件情報の一元化、情報の可視化・共有化を進め、お客さま起点への意識の転換や営業の高度化・均一化を目指します。

■ 顧客ファーストビュー

お客さまの事業やライフイベント、ニーズ・案件、当行・他行との関係性などあらゆる情報を長期トレンドで集約し、グループ会社を含めたFFG全体としてお客さまへの理解を深めます。

お客さまのニーズ把握・解決方法の提示を一画面で完結させることで、営業担当者が感覚的に操作できるシステムになっています。



■ NEXT Best Action

ハイパフォーマー分析や各商材ごとの顕在・潜在ニーズ（顧客）の特定による営業シナリオから、営業担当者に具体的なアクションを示唆します。

さらには、推奨商品のパンフレットや好事例集、説明動画などの営業コンテンツを合わせて紹介します。

事業者向けポータル・個人アプリとも連携し、営業担当者が使えば使うほど、データ・情報が蓄積され、推奨アクションの精度が上がり、営業生産性が向上していきます。



業務改革～新しい店舗形態～

2023年9月、福岡銀行では店頭業務のセルフ化・キャッシュレス化をコンセプトとした新たな形態の店舗を、福岡県内の2店舗（けやき通り支店、千鳥支店）でスタートしました。

FFGでは、個人バンキングアプリや口座開設WEBなどの、非対面サービスを拡大しています。こうしたデジタルチャネルの拡大と併せて、店舗についても、取り扱い業務を拡充した高機能ATM、リモート窓口、WEBサービスコーナー等を設置した新しい店舗形態に取り組んでいます。

新しい店舗では、現金の取り扱いや、入出金等の通常取引をATMへ集約します。

また、口座開設や住所変更等を本部の専門担当が遠隔で受け付ける「リモート窓口」や、お客さまご自身で手続きいただけるWEBサービスコーナーを設置しています。

こうしたデジタル化・セルフ化により、店頭業務の人員を相談業務にシフトし、店舗を「コンサルティングの場」へと変革していきます。


店舗内

WEBサービスコーナー


高機能ATM


リモート窓口

既存ビジネスモデルの変革

ゴールベース型営業の実践__戦略系子会社との連携

Interview1



福岡銀行 箱崎支店
課長代理
小笠原 直子

profile
2010年、福岡銀行七隈支店入行。姪浜支店、ウェルスマネジメントトレーニー、北九州営業部を経て、現在、箱崎支店で法人営業を担当

FFGの総合力でお客さまに寄り添います

お客さまとは、銀行とは直接関係のないささいなことでも、気軽に会話ができる関係でいたいです。何度もお会いして、いろいろな話をする中で、ポロッと言われたことが真のニーズだったりするので、雑談も大切ですね。

以前、ある取引先から、土地購入のご相談を受けました。購入予定地が既存保有地を分断している状態であり、土地を購入することで一団の広い土地となるため、どのように有効活用するかがお取引先の悩みでした。FFGビジネスコンサルティング(FFGBC)と連携し、本業で利用する倉庫・廃材置き場を集約し、余剰地を有効活用する提案を行ったところ、満足いただき、FFGを選んでいただくことができました。

Interview2



熊本銀行 多良木支店
池邊 俊

profile
2019年、熊本銀行天草支店入行。TAC(トップ・アセット・コーディネーター)研修を経て、現在、多良木支店でFC業務に従事

お客さまとの信頼関係を築くために、“聴く”ことを大切にしています

お客さまの真のニーズを引き出すためには、私自身を信頼いただくことが不可欠だと考えています。何度もお客さまとお会いして、まずは、先入観を持たず、しっかり話をお聴きします。面談の際は、商品ありきの提案ではなく「何かお客さまのお役に立てることはないか」と常に心掛けています。

信頼関係を築いた後、お客さまの資産全体をヒアリングし、数年以内に使う予定のあるお金と、長期間使う予定のないお金の色分けを一緒に行っています。お客さまご自身に資産を正確に把握していただくことは、漠然とした将来への不安を解消する上で大切だと思っていますので、欠かさず行っています。

Interview3



十八親和銀行 西大村支店
課長代理
松尾 卓則

profile
1999年に旧親和銀行大村駅前支店に入行。田平支店、福岡営業部、福岡銀行への出向等でさまざまな業務を経験。現在は西大村支店で法人営業を担当

お客さまの課題・ニーズに“自分ごととして”向き合います

これまでの銀行員生活の中で、店頭やローン、資産運用、融資など幅広い業務を経験しました。この経験を活かして、融資に主眼を置いた営業スタイルではなく、お客さまの幅広いニーズ・課題を自分ごととして捉えた上で、「どうすればお客さまの成長に貢献することができるのか」を常に考え、迅速に行動しています。

FFGの総合力でお客さまの新たな挑戦をサポート

スーパーを経営する取引先から「少子高齢化や競合他社の進出がある中で、新事業の立ち上げを計画している。実行に向けて具体的に何から着手すべきか悩んでいる」というご相談を受けました。取引先が描く新事業には何が必要になるのか、FFGビジネ

FFGBCとは日頃から頻繁に情報交換をしています。不動産だけでなく、経営計画の立案や人材紹介など、幅広い専門知識があるため、支店のメンバーだけでは辿り着けない解決策やプラスαの提案ができるので、お客さまに喜んでいただいています。

お客さまから「信頼してもらえる担当者」であるために

幅広い知識を身につけていくことは簡単ではないですが、いち早くお客さまのニーズを拾っていくために、日々、自己研鑽に取り組んでいます。お客さまの成長につながるサポートができたときは、嬉しいです。何かあったときに「とりあえず小笠原に相談したらなんとかなるな」と思ってもらえるような担当者でいたいです。

グループ会社との連携で提案の引き出しが増えました

お客さまの資産に対する考え方はさまざまです。株主優待や配当を楽しみに個別の株式購入を希望されるお客さまには、FFG証券をご紹介しています。

普段から、FFG証券の担当者とは勉強会などでコミュニケーションを取っており、お客さまの悩みやご要望にすぐに対応できるようにしています。FFG証券には株式以外にも豊富なソリューションがあるので、提案の幅が広がり、お客さまに喜んでいただいています。グループ会社の機能を活用してあらゆる課題を解決できるのは、FFGの強みだと感じています。

スコンサルティングとともに検討し、新規事業立ち上げのノウハウを持つ人材の紹介を行いました。

また、同じ取引先に、リクルートの観点でホームページ(HP)を制作したいが、費用面で断念しているという悩みがありました。そこで、サブスク型のHP制作サービスを提供する企業をご紹介。そのほかにも、当行のデジタル化推進部を通じて、バックオフィスの業務効率化が実現するなど、一連の提案を大変喜んでいただくことができました。

今後もお客さまの真意を捉えて、支店内、本部、グループ会社と連携し、お客さまの課題解決、ゴール(目標)の実現に貢献していきます。

戦略系子会社の強化

FFGではお客さまのニーズの多様化や規制緩和の状況を捉えながら、グループ会社の機能拡充・事業領域の拡大を進めています。

既存ビジネスモデルの変革に向けて、戦略系子会社と位置付けている以下の9社とグループ銀行が一体となってゴールベース型営業を実践しています。

FFG証券
- 引受業務(株式公開・公募増資)
- 資産運用(株式・債権・ファンドラップ)

FFGビジネスコンサルティング
- ビジネスマッチング、人材育成
- コンサルティング(事業全般・不動産関連等)
- 人材紹介サービス

Bank
- スマホ向けアプリWallet+の運営
- デジタルマーケティング
- 地域総合商社事業

FFGベンチャービジネスパートナーズ
- スタートアップ企業への投資
- 起業家育成支援

Sustainable Scale
- サステナビリティ経営支援
- ESG/SDGsスコアリングモデルサービスの提供

株式会社 FFG成長投資
- 事業承継・事業再生・地域活性化を目的としたファンドの組成・運営

FFGリース
- 各種設備導入に対するリース並びに割賦販売
- 自動車リース(メンテナンスリース含む)

FFG Succession
- M&Aアドバイザリーサービス
- 事業承継コンサルティング

FFGインダストリーズ株式会社
- 金属加工製品等を中心とする商社事業

みんなの銀行





みんなの銀行 取締役頭取
永吉 健一
2016年 iBankマーケティング設立。
2022年4月 みんなの銀行頭取に就任。

FFGとして新たな顧客層を開拓

みんなの銀行は2021年5月28日にサービスを開始し、今年2周年を迎えました。足元（2023年第一四半期）ではアプリのダウンロード数が209万件、口座開設数も72万口座とユーザーを拡大しています。当初は「地銀初のネット銀行」と紹介されることが多かったのですが、ようやく日本初で世界的にも珍しい「デジタルバンク」と紹介していただけるようになりました。

既存の銀行では顧客の7割を40代以上が占めますが、みんなの銀行は逆で30代以下が中心。地域も全国47都道府県に広がっており、スマホ専業でフレンドリーかつ使いやすいサービスは、デジタルネイティブ世代に刺さるだろうという狙い通りの結果が出ました。また、FFGとして新たな顧客層を開拓するというグループ戦略としても大きな成果を上げています。

10年後の銀行のあるべき姿を見据えて

このプロジェクトは、2014年にFFGの社長だった柴戸隆成（現会長）から「10年後の銀行のあるべき姿を見据えて、これまでの延長線上にない、非連続の成長戦略を描いてほしい」とのミッションを与えられたことから始まりました。

世の中の変化のスピードや非金融事業者からの参入の動きに対する危機感から、持続的なイノベーションにとどまることなく、スピード感を持った破壊的イノベーションに挑戦していかなければならないと考えた結果がみんなの銀行です。

足元は、ローンが計画どおり獲得できず、黒字化の見通しを後ろ倒ししましたが、将来のFFGの収益の柱の一つとして成長させるべく、各種の取り組みを進めていきます。

B2C事業、そしてBaaS事業へ

開業当初はデジタルネイティブ世代がどのような金融体験をしたいかにフォーカスし、個人向け金融サービスの提供「B2C事業」を先行してきました。ここからの1年は、BasS元年と位置付け、「BaaS事業（B2B2X事業）」を本格始動します。みんなの銀行の金融機能をAPI経由でパートナー企業へ提供し、新たな価値共創を実現していきます。



これまでの実績

ユーザー数・属性

口座は約2年半で

82万口座

ユーザーは73%が

デジタルネイティブ世代

人口動態どおり

全国に



※2023年度第二四半期実績

サービスリリース

2022.07



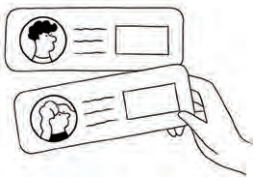
みんなの銀行 Loan Debut!



2023.02

新サービス

Links 提供開始!



2023.04

手数料無料の個人間送金サービス

ことら送金はじまる!



2023.08

ローン二次開発

みんなの銀行ローン

定額返済機能追加



みんなの銀行

新しい金融のカタチ “Banking as a Service”



■ 金融×非金融による新たな価値共創

サービスコンセプトの1つに「みんなの『暮らし』に溶け込む」を掲げるみんなの銀行では、金融×非金融による新たな価値共創を通じて、暮らしと密接に関わる消費・購買と金融機能がシームレスに結び付いた新たなサービスの提供を目指しています。

BaaS事業では、お客さま向けに開発した「みんなの銀行アプリ」の金融機能やサービスをビジネスパートナーの皆さま（事業者）が提供するスマホアプリやWEBサイトなどに、必要な機能やサービス単位で組み込むことが可能です。BaaSは、みんなの銀行のサービスを事業者様向けにAPIを通じてご提供することで、事業者様の向こう側にいるサービス利用者（お客さま）に、みんなの銀行をご利用いただくという新しい仕組みです。

■ 参照系 / 更新系APIの外部提供開始

2022年度は、サービス利用者（お客さま）が事業者様の提供するアプリやWEBサイトを通じて、本人確認（取引時確認）や残高照会、入出金明細表示ができる参照系APIのほか、口座振替による支払いなどを可能にする更新系APIの開発が完了。2023年度には外部提供も開始しています。

■ 「+金融」で新しい顧客体験を

金融が暮らしのあらゆるシーンの中に溶け込み、多様な価値観やライフスタイルを持つデジタルネイティブ世代のお客さまにフリクションレスの新たな体験価値を提供することは、ビジネスパートナーの皆さま（事業者）にとっても新たな体験価値を創造することにつながります。

みんなの銀行ではBaaS事業の更なる進展に向けて、提供するAPIの拡充とアライアンスの拡大を推進していきます。

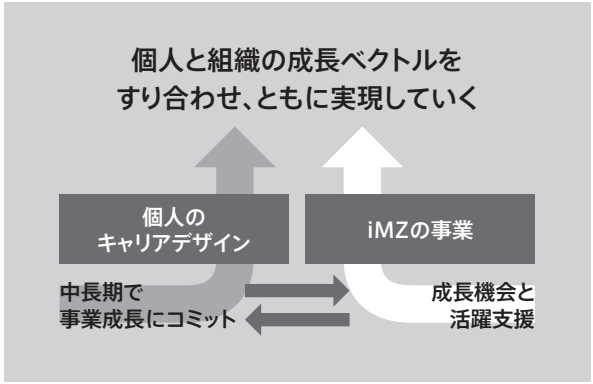


人財戦略

みんなの銀行のミッション“みんなに価値あるつながりを”目指して

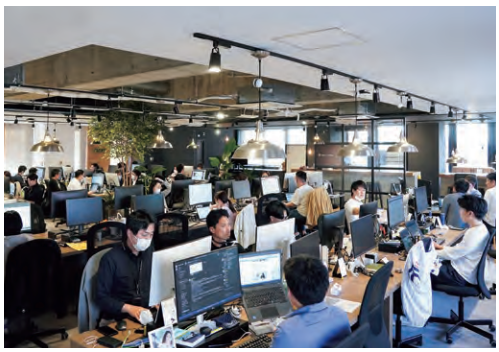
みんなの銀行では、Mission / Visionを達成・実現するためには「組織・人財」領域においても「金融イノベーション組織としての飛躍的な成長」を遂げることが不可欠だと考え、さまざまな施策を展開しています。その一環として、人財をマネジメントする仕組みについても独自の制度を構築しました。

みんなの銀行の人事制度のコンセプトは「事業（企業）と個人（社員）がともに成長できる制度」です。この制度は、みんなの銀行に集まっている多様なバックグラウンドや強みを有するプロフェッショナル人財が、「相互の信頼に基づいたチームとなり、その力・強みをみんなの銀行の成長・金融イノベーション実現に向けて最大限発揮し、チャレンジを続けていく」とともに「みんなの銀行という場を通して、個人の自律的なキャリア形成、成長を実現する」という考えのもと、ゼロベースで構築したものです。これまでの銀行とは評価・等級（昇格）・賃金等の面で、大きく異なるものになっています。

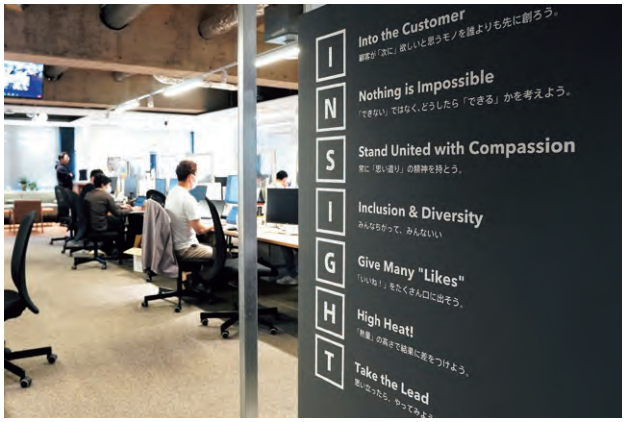


みんなの銀行の人事制度は今年度から本格運用を開始しました。制度が組織・人財の活躍を支える仕組みとして効果を発揮するためには、運用が何よりも重要です。「働くみんなでつくる、みんなの制度」として、社員と一緒になってより良い制度づくり、運用を目指していきます。









福岡中央銀行との経営統合







経営統合の目的

福岡中央銀行との経営統合は、ともに福岡県を本拠地とする両社が一緒になって、地域経済の持続的成長に貢献していくことを目的としたものです。

福岡県は、中小企業数が全国で上位に位置し、特に福岡市における開業率は、大都市の中でもトップ水準にあるなど、中小企業の事業活動が活発な魅力的マーケットといえます。一方、両社を取り巻く金融環境は依然厳しく、地域は従来から人口減少・少子高齢化といった構造的課題を抱えています。これに、テクノロジーの進化や脱炭素化等を背景とした社会構造の変化、地政学リスクの高まりの影響も加わって、社会環境は目まぐるしい速さで大きく変化しています。

こうした経営環境に将来にわたり対応するため、この経営統合によって福岡中央銀行の経営基盤を一層盤石なものとし、両社の経営資源や強みを活かすことで、FFGは、地域のあらゆるお客さまの課題解決や成長のサポートを行っていきます。

経営統合後のグループ/福岡中央銀行の姿

経営統合によって、両社が培ってきたお客さまとの強固なリレーションが掛け合わさり、FFGのお客さまとのネットワークはさらに充実します。FFGは、全てのセグメントのお客さまに対して、両社の経営資源を最大限活用し、グループ全体で重層的に質の高い最良の金融サービスを提供していきます。

経営統合後の福岡中央銀行は、これまで同行が経営理念に掲げてきた「中小企業専門金融機関」としての役割をさらに進化させます。業務の効率化を推進するとともに、最適な営業体制を構築し、その中で生じたリソースは積極的に営業部門に投入します。また、FFGの金融ノウハウ・サービスや情報ネットワーク等を最大限活用することで、多様化するお客さまのニーズに従来以上にきめ細かく対応していきます。なお、経営統合後、FFG傘下の福岡銀行と福岡中央銀行は、合併は行わず、地域のお客さまのために、それぞれの強みを活かした事業展開を行っていきます。







Interview1

福岡中央銀行 雑餉隈支店

栗原 可菜子



profile

2012年、福岡中央銀行平尾支店入行。二日市支店、博多支店を経て、現在は雑餉隈支店で総合営業を担当

お客さまの身近な相談相手でありたいです

雑餉隈支店で約90先の事業者を担当し、融資、資産運用、ビジネスマッチングなど多岐にわたるサービスのご提案を行っています。

これまで、福岡中央銀行が掲げてきた「この街でごいっしょに」のキャッチフレーズや、「フェイスツーフェイス」「ハートツーハート」というスローガンを胸に業務に取り組んできました。日頃から、お客さまの会社やご自宅に積極的に足を運び、直接対話をすることで、銀行を身近に感じてもらえるように努めています。担当者として、相談しやすい雰囲気づくりやフットワークの軽さ、お客さまのご要望に対する対応スピードを意識しています。

福岡中央銀行は福岡県内のみに拠点を置く地域密着型の銀行です。お客さまに寄り添い、お客さまと一緒に成長できることにやりがいを感じています。

DXでお客さまとの対話の時間が増えることを期待しています

FFGとの経営統合により、福岡中央銀行のDXと、私自身の営業面でのスキルアップに期待しています。銀行アプリの導入や、デジタルを活用した事務効率化等は、お客さまとの対話の時間の増加につながります。また、私自身も、グループ間での人財交流等を通じて、FFGが持つさまざまなノウハウを吸収し、お客さまに対する課題解決能力を高めていきたいと思っています。FFGとの統合を通じて、福岡中央銀行が持つ強みをより一層強化することで、必ずお客さまのお役に立てると思っています。

Interview2

福岡中央銀行 総合企画部

小西 一史



profile

2016年に福岡中央銀行に入行。長尾支店、鶴田支店で総合営業を担当し、2023年から総合企画部でリスク管理業務を担当

従業員の熱い想いが福岡中央銀行の魅力です

福岡中央銀行に入行後、福岡市内の営業店2店舗に勤務し、事業者さまやその従業員、ご家族のサポートを行ってきました。営業活動では、地域の皆さまに必要とされる銀行員になるため、商品ありきではなく、お客さまの課題解決に向けたご提案を心掛けてきました。

現在は、銀行全体にかかるリスクの分析・評価やALM業務を担当しています。柔軟な考え方が求められ、そんな視点もあるのかと、日々新たな気づきを得ています。銀行の経営管理に関わる重要な業務であるため、身が引き締まるとともに、やりがいを感じています。

福岡中央銀行は、お客さまとの距離の近さや、つながりを大切にする銀行です。その姿勢は従業員同士の関係性にも表れており、従業員は面倒見のいい人が多く、距離感も近いです。

営業店でも本部でも、お客さまのニーズや悩みに真摯に向き合い、その課題解決に、福岡中央銀行はどのように役に立てるのか。職務や役職に関係なく、多くの行員が熱心に議論しています。そんな同僚を見て、「みんな、福岡中央銀行が好きなんだな」と感じます。

FFGが持つ変化に対する柔軟性とスピード感に期待しています

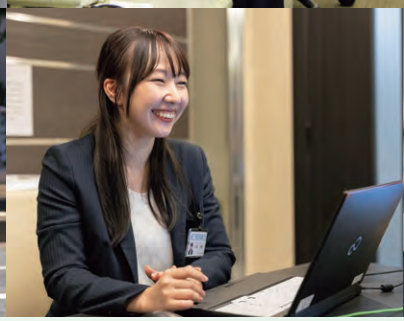
福岡中央銀行は、将来にわたり、お客さまに選ばれ続け、身近な相談相手として、価値あるサービスを提供していきます。そのためには、今持っている良いところを残しながら、社会の変化に柔軟に対応していくことが不可欠です。経営統合によって、FFGが持つ変化への柔軟な対応力やそのスピード感を取り込むことで、これまで以上にお客さまに寄り添うことができると思っています。











Ⅳ 人的資本経営

FFGでは、積極的な人的投資こそが企業価値向上の源泉との考えのもとで、事業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「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。そして、これらの土台となるのが、一人ひとりが最大限に能力を発揮するための「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」と心理的安全性が確保された「組織風土」です。

これらの好循環を創出し、FFGが多様な個人が自律・自走する活力ある組織となることで、パフォーマンスを最大化させ、事業戦略を実現します。

事業戦略の実現、お客さまの満足により得られた収益は、更なる成長投資、人的投資へとつなげ、FFGの持続的な成長を目指します。



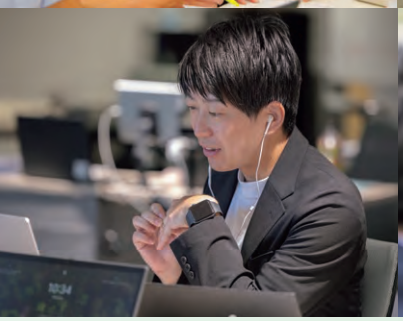













FFGの人財戦略

P53,54

P55,56

戦略的人財ポートフォリオ

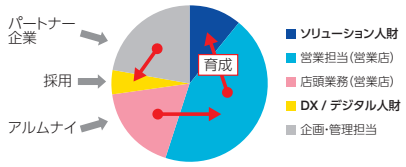
事業戦略を実現する人財ポートフォリオ

1 多様な人財の採用

事業≒人財ポート（人員×スペック）

2 戦略を実現する人財育成※ → 3 最適かつ柔軟な人財配置

※リスキリング含む



評価・処遇・登用

パフォーマンスの最大化

評価・処遇・登用

エンゲージメント向上

FFGに貢献したいという従業員の自発的意欲

3つの要素の向上

1 **FFGへの共感**
理念浸透・ビジョンへの共感・モチベーション etc.

2 **処遇・仕事内容への満足**
賃金・福利厚生・昇進・配置 etc.

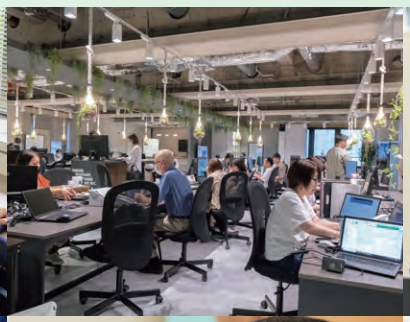
3 **働き方の多様化**
キャリア・ワークライフバランス・兼業 / 副業 etc.

多様な個人が自律・自走する活力ある組織

P57,58

DE&Iの推進
～一人ひとりが最大限の能力を発揮～

組織風土の醸成
～心理的安全性が確保された組織～







事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築

人財戦略および人財育成方針

FFGでは、長期ビジョンの実現を目指す経営戦略として「人財力の最大化」に取り組んでおり、多様な個人がその力を最大限発揮して、自律・自走する活力ある組織を構築し、組織の持続的成長を実現したいと考えています。

第7次中期経営計画では、「事業戦略を実現できる人財の獲得・育成による戦略的人財ポートフォリオの構築」を人財戦略の柱とし、さまざまな施策に取り組んでいます。

事業戦略をスピード感を持って実現するためには、急速な事業環境の変化に対応できる多様な人財・スキルを獲得・育成する必要があります。そのために、従来型の採用・人財育成のみならず、採用の多様化、研修や自己啓発メニューの拡充、自律的なキャリア開発に向けた体制整備、専門人財の育成などを実施しながら、戦略的人財ポートフォリオを構築します。

現状・課題認識

DXの推進による営業スタイルや情報管理の変化に合わせて、各人の経験・スキル、評価、適性などを勘案しながら、事業戦略を実現するための最適かつ柔軟な人財配置をスピード感を持って実行することおよび自律的なキャリア形成に向けて年代に関わらず多様なキャリアプランを描ける体制をつくることが現状の課題だと考えています。

課題の解決に向けて、経営戦略と人財施策の連動をさらに強固なものとするため、事業戦略の実現に必要な「求める人物像」をより明確化していくことが必要です。

個々人が最大限のパフォーマンスを発揮できるように、従業員との対話を行いながら、戦略的人財ポートフォリオの構築と労働生産性の向上へつなげていくことが、今後の人財戦略の鍵となります。









input

①多様な人財の採用

• 新卒採用の部門別採用実施

銀行本部の専門セクション(インベストメントバンキング部門／デジタルIT部門)のプロフェッショナルとして成長していく人財の採用を行っています。

• キャリア採用の強化

銀行業務の即戦力となる人財やデジタル・ITの領域で高い専門性を有する人財の獲得に注力しています。

②戦略を実現する人財育成

• 現役出向(武者修行)

常時40～50名程度の若手行員が、医療や不動産、IT等のさまざまな分野の企業へ出向し、専門分野の知識を習得しています。

• 自己啓発奨励金制度

自己成長やキャリア実現に向けて、主体的に取り組む自己啓発への支援を実施しています。

55百万円
(2022年度)

• ITパスポート取得者

902人
(2023年3月末時点)

• FP1級取得者

446人
(2023年3月末時点)

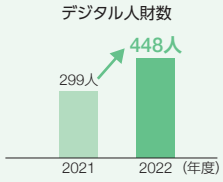
③最適かつ柔軟な人財配置

• ソリューション人財の強化

営業体制の見直しにより、本部に在籍する専門人財と営業店の担当者をエリアごとに集約し、OJTを実施していきます。OJTによる「リアル」と、システムを活用した情報・ノウハウの共有という「デジタル」の双方から、営業店の担当者のスキルを高め、ソリューション人財を育成していきます。

• デジタル人財の採用・育成

技術革新のスピードが速く、ビジネスの範囲も広がりを見せる中、デジタル人財の採用・育成を強化しています。また、パートナー企業の人財も内製化へ向けた貴重な戦力として位置付けています。



output

九州・沖縄エリア就職希望ランキング
(キャリタス調べ)

5年連続 第1位

顧客本位の投信販売

福岡銀行
最高評価「S+」

キャリア採用者増加

46人 → 100人
(2021年度) (2022年度)

DX銘柄2年連続選定

DX銘柄2022 Digital Transformation
DX銘柄2023 Digital Transformation



従業員エンゲージメントの向上

従業員のパフォーマンスを最大化

FFGの従業員一人ひとりが、事業戦略の実現に向けて自発的に行動し、最大限のパフォーマンスを発揮するためには、エンゲージメントの向上が不可欠です。

エンゲージメントを向上させる要因は主に、「①FFGへの共感」「②処遇・仕事内容への満足」「③働き方の多様化」だと考えています。

①FFGへの共感

従業員が自らの業務の社会的意義を見いだし、モチベーションを向上させるため、経営理念の浸透、FFGの掲げるビジョンへの共感の深化を進めています。

②処遇・仕事内容への満足

従業員一人ひとりの自己実現を可能にするキャリアパスを充実させるとともに、賃金・昇進等を含めた処遇のあり方を検討し、高い納得性を持って業務にあたることのできる環境整備を進めます。

③働き方の多様化

従業員がそれぞれに持つ多様なバックグラウンドを尊重し、仕事とプライベートの両立を図ることで、従業員のウェルビーイングを高めていきます。

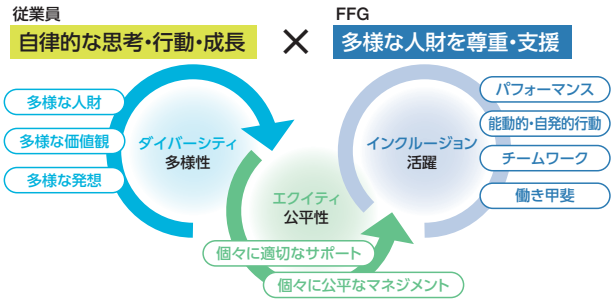
各種人事施策と適切な運用によってこれらに対する納得感や満足感を高め、エンゲージメントの向上につなげていきます。

2023年2月にFFGで初めて実施したエンゲージメントサーベイは、スコア59.0、レーティングAと、全体としては相応に高い結果となりました。

一方で年齢・職務・役職など、属性ごとに見ると、その結果には差が出ています。これらの分析結果から得られた課題および原因を基に、課題への打ち手の検討・実施を繰り返すことでエンゲージメントの維持・向上を図ります。

社内環境整備方針

さまざまなバックグラウンドを有する個々人の事情に応じた柔軟な働き方の選択肢を増やし、公私共に充実できる環境を整えることで、単純な働きやすさではなく、生産性ややりがいを高め、エンゲージメントの向上につながるような仕組みづくりを進めていきます。



input

①FFGへの共感

• ブランドブックの配布

ブランドスローガンである「あなたのいちばんに。」の実現に向けて、従業員の行動基準となる価値観や、ステークホルダーに対し何を約束し、どのような期待に応えるのかを記載した手引書「ブランドブック」を全従業員へ配布。折に触れて内容を振り返ることで、目指すべき方向性を確認しています。

• 営業店フォーラム／本部フォーラム

経営方針に対する理解促進を図るため、毎期初、各拠点・地域ごとに、FFGが目指す姿、注力する取り組み等について、経営陣から従業員へ向け直接メッセージを伝える機会を設けています。
参加した従業員からは、モチベーションが向上したという声が多くあがっています。

• 若手行員によるプロジェクト

誰もが働きやすい組織・誇りを持って働き続けたい組織を目指し、各行の若手行員が所属の垣根を越えてコミュニケーションを図り、各種イベントの立案・運営を行っています。

- (福岡銀行)**ふらっと**
- (熊本銀行)**O.K.com**
- (十八親和銀行)**働きがい向上PJ"若手分科会"**

②処遇・仕事内容への満足

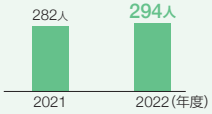
• 1on1ミーティング

上司が部下の成長を支援し、従業員一人ひとりの自律と主体的な成長を促すことを目的として実施しています。上司が部下の話をしっかり聴き、内面を理解することで、部下の心理的安全性の確保につながり、日々の業務をスムーズに進めることにも役立っています。

• キャリアチャレンジ制度

能動的なキャリア形成を支援するため、社員自ら仕事を選択できる制度です。

キャリアチャレンジ応募者数



◆ キャリアパスの多様化

・スペシャリストコース

法人・個人営業のフロント業務、IT、市場、リスク管理部門など専門業務の経験を積んだ社員自らがキャリアを選択できる制度です。専門人財の育成とキャリアパスの多様化を目的としています。

12人
(2023年3月末時点)

・カスタマーサービスコース

事務業務のスペシャリストとしてスキルを蓄積し、多様化するお客さまのニーズに応えるFFGの顔として活躍できるキャリアパスです。

③働き方の多様化

◆ 多様な働き方の実現

- **フレキシブル休職制度**…… キャリア開発やプライベートな事情に専念し、復職後のキャリアを充実させるための多目的型休職制度
- **時間単位有給休暇制度**……従業員のライフスタイルや個々人の事情に応じた取得を可能とする柔軟な休暇制度
- **パートナー帯同制度**…… 配偶者の転勤に合わせて同居可能な地域に転勤する制度
- **ジョブリターン制度**…… 結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤等により退職した従業員に対し、再就職の機会を提供する制度

エンゲージメントサーベイ

会社・仕事・職場・上司に対する「期待度」と「満足度」という観点から、従業員のエンゲージメントの測定を実施し、各種人事施策の効果を可視化。

スコア **59** レーティング **A**

※本サーベイを利用している約1万社の平均がスコア50
※AAA～DDのランクで上から3つ目のランク

【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

※スコアは全国平均を「B50」とした偏差値です。

DE&I / 組織風土

従業員一人ひとりの人生を豊かにするために



東京の大学を卒業後、メガバンクに入行。配偶者の転職を機に2010年に福岡銀行へ中途入社。入社以来、ストラクチャード・ファイナンス案件・海外金融案件等に携わり、2022年度より人事部に所属。2023年4月よりFFGのDE&I推進グループ長兼福岡銀行DE&I推進室長。2児の母として、これまで、産休・育休・休職※などの各種制度を利用。

※配偶者の海外赴任に伴い、「フレキシブル休職制度（利用当時は配偶者転勤休職制度）」を利用

FFG DE&I推進グループ長兼
福岡銀行 DE&I推進室長
野田 あすみ

FFGが目指す方向性

「さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の“知・経験”の多様性を尊重し融合させるとともに、組織の成長につなげていく」、これがFFGのDE&I推進の取り組み方針です。

地域金融機関として、多様化・高度化するお客さまのニーズに応え、地域社会とともに持続的に成長していくために、DE&Iを全ての経営戦略の根幹をなす考え方と捉え、FFGの人財一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を一層進めてまいります。

国籍、性別、年齢の違いはもちろんのこと、これまで積み上げてきているキャリアや価値観、就労意識も人それぞれです。また一人ひとりが抱えている事情も異なります。

だからこそ、FFGは、一人ひとりの違いを尊重しながら支え合い、『誰もが』自分の生活と仕事を大切にしながら成長できる職場の実現に全員で取り組み、急速な環境変化の中でも柔軟に対応し成長し続けられる組織を築いていきたいと考えています。

従業員が自己実現しながら成長し、仕事を通じてお客さまにより付加価値の高い商品やサービスを提供する、それがFFGと地域の成長につながっていく、そんな好循環の実現を目指してまいります。

目指す方向性の実現に向けて

FFGはこれまでもDE&Iの実現に向けてさまざまな取り組みを行ってきました。中でも、性別に関わらず活躍できる環境整備に早い段階から注力してきており、その結果、役職者に占める女性の割合は徐々に増え、活躍のフィールドも広がってきています。

一方で、意思決定層の多様化という観点では課題認識を持っており、働きがいを高め、多様なロールモデルをつくっていきたいと考えています。また、制度面のみならず、個々人に応じた適切なマネジメントやサポートの提供といった環境整備を、さらに踏み込んで進めていく必要があると考えています。ジェンダーはDE&I実現の入り口ですが、従業員の約半数が女性であり、まずは女性がその能力を思う存分発揮できる環境を整備することが、FFGのDE&I実現にとって必要不可欠です。

一方で、デジタル分野や銀行業務で即戦力となるスペシャリストなど、多くのキャリア採用者が入社しており、多様性のある環境になりつつあります。キャリア採用者が持つ業務スキルはもちろんのこと、多様な経験やノウハウも含めて組織に落とし込んでいくことができれば、DE&Iの実現に近づいていくと感じています。

FFGには、1万人を超える従業員が働いています。従業員にはそれぞれの人生があり、大切にしているものがあると思います。その一人ひとりの人生がより豊かなものとなるよう、取り組みを前進させていきたいと思います。

心理的安全性が確保された組織風土

企業が持続的に成長を続けていくためには、多様なバックグラウンドを有する個々人が、自由闊達に意見が言える「心理的安全性」が確保された組織風土の醸成が必要です。

そのために、FFGでは、独自に作成したガイドブックの活用や、継続的な研修の実施を通じて心理的安全性の理解浸透に努めています。

良好なコミュニケーションを積み重ね、多様な視点を持つ従業員が上司・部下、部署などの立場に関係なく、率直に意見を言うことができれば、リスク管理の強化や不祥事等の予防・早期発見による「信頼」の確保に加え、新たなビジネスの創出や働きがいの向上が期待できると考えています。

第三者評価

FFGではこれまで、2011年度、2017年度の2回にわたり、組織風土等にかかる“平時の健康診断”の位置付けで、外部法律事務所（長島・大野・常松法律事務所）が客観的に評価・検証する「第三者評価」を実施してきました。

2022年度は、心理的安全性を一つのキーワードとして「失敗を恐れない組織風土」がどの程度FFGに浸透しているかという実態把握およびFFG全体の組織課題の洗い出しを目的として3回目の「第三者評価」を実施しました。今回のフィードバックを踏まえて、課題解決に向けた施策を検討・実施していきます。

input

多様性の発揮に向けた取り組み

◆ 各種両立支援（育児・介護×仕事）

- 産前産後休暇・育児休業、介護休業
- 復職支援プログラム
- 男性育児休業取得義務化
- 両立支援ハンドブック（育児×仕事、介護×仕事）
- 企業内保育所設置
- 育児サービス利用料補助制度
- 短時間勤務制度 等

◆ 女性社員のキャリア形成

- 女性社員を対象とした各種研修、勉強会
- メンター制度

◆ DE&Iに関する理解促進

- マネジメント研修
  コーチング研修、DE&I推進に関する研修 等
- 社員向け各種セミナー・研修開催
  介護・LGBTQ・アンコンシャスバイアス 等
- 「ふわり」による取り組み
  DE&I推進に向けた現場と本部の橋渡し



女性融資勉強会

企業内保育所
「petit petit」

組織風土醸成に向けた取り組み

◆ コミュニケーション活性化施策

- 社内SNS
- 職場内コミュニケーションイベントに対する費用補助
- 家族参観日
- ありがとうを広げよう運動
  （日頃の感謝の気持ちをカードで伝える取り組み）

◆ KaTaRi-Ba（FFG本社ビル内）

さまざまな人と交流し、新たな発想を生む環境がより一層必要となっていることを受け、FFG本社ビル8階をリニューアルしました。福岡の方言で「かたる」とは「仲間に入る、加わる」という意味です。立場や業務を超えて「プロジェクトにかたれる・語れる」場所を目指しています。

output

多様な背景を持つ役職者比率

2022年度実績	2030年度目標
23.8%	35%以上

男性育休取得率（2022年度）

福岡銀行	熊本銀行	十八親和銀行
97%	100%	108%

役職者に占める女性比率※

2022年度実績	2028年度目標
17.6%	25.0%

外国人従業員（2023年3月末時点）

13名

※「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（2015年法律第64号）の規定に基づく管理職の定義と同等。

多様な人財の活躍

FFGが既存ビジネスモデルの変革や、前例のない戦略オプションへの挑戦を続け、持続的に成長していくためには、さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の活躍が不可欠です。多様な人財一人ひとりが持てる力を最大限発揮することができる組織であるために、FFGはDE&Iの考え方を経営の根幹に据えています。従業員の持つ背景や価値観は

新たな銀行をつくる“ワクワク感”から、FFGへの入社を決めました。



コーポレートコミュニケーション

みんなの銀行
CXOオフィス シニアマネージャー
今村 有美

これまで、大手人材サービス会社（法人営業⇒キャリアコンサルタント⇒マネージャー）、人材サービススタートアップ（広報部立ち上げ～上場準備）などに勤め、キャリアを積んできました。コロナ禍で、東京で働くメリットが薄れてきたこともあり、一定規模の都市でありながら自然環境が豊かで、実家も近い福岡への移住・転職に興味を持ち始めました。

そのような中で、FFGがこれまで築いてきた伝統の守るべきところは守りながらも、いい意味で銀行らしくない銀行をつくるという新しいプロジェクト“みんなの銀行”にワクワクして、入社を決めました。

私はみんなの銀行が、まだ設立準備会社の段階で入社しました。デジタルバンクという新たな分野が生まれ、成長していく過程に微力ながら携われていることは、やりがいにつ

失敗を恐れずチャレンジするFFGの姿勢に共感しています



エンジニアリングマネージャー

FFG DX推進本部
エキスパート
岡本 宗大

前職ではWebエンジニア兼マネージャーとして自社のメディアサイトの開発・運用、採用面接や制度設計、チームビルディングなどを行っていました。FFGのDXを推進する開発組織がこれから拡大していくという話を聞いて、今までのマネジメントの経験を活かして、さまざまなチャレンジができるのではないかと考え、入社を決めました。

現在、FFGでは開発組織のマネジメントチームに所属し、新卒や第2新卒の教育と個人バンキングアプリチームのマネジメントをしています。今後、開発組織を拡大していくために、新たな人財を体系的に育てていく仕組みづくりや研修体制の充実を進めています。

前職においても、同時並行でさまざまなマネジメント業務を行ってきましたが、新卒採用者の教育などの「一つのカ

母国・日本・世界をつなぐ懸け橋となりたいです



大学発スタートアップの創出支援担当

FFGベンチャービジネスパートナーズ
ムハンマド・ハフィズ・ファリジ

私はインドネシア出身です。親戚に農家や個人事業主が多いことや、大学でビジネスケースコンペティション（企業が抱える問題をテーマに、ビジネススクールの学生が課題解決を行う大会）に参加していたことなどから、就職活動の際に、中小企業の事業成長支援に興味を持ちました。また、母国・日本・世界をつなぐ懸け橋となれる人財になることを目指して、FFGへの入社を決めました。

半年間、本店営業部で銀行業務の基礎を学んだ後、グローバルソリューション部で海外ビジネス支援を担当しました。現在は、FFGベンチャービジネスパートナーズ（FVP）で、主に大学発スタートアップの創出支援を担当しています。

大学が保有する技術・知財をどうやって世の中に広めていけるか、日々考えています。また、九州・沖縄の大学やベン

一人ひとり異なります。バックグラウンドの異なる従業員一人ひとりの「知識・経験」の多様性を尊重し、それらを融合させ、チームとなって刺激し合いながら、アイデアを創出し、事業戦略を実行していきます。

ながっています。また、決まった型がない業務も多く、自分で創り上げていく過程もとても面白いです。

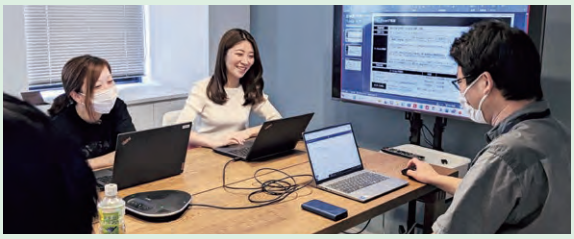
みんなの銀行は「みんなに価値あるつながりを。」をミッションにしています。価値あるつながりを生み出すために、広報担当として、お客さまとの交流イベントや、社内のコミュニケーション企画にも取り組んでいます。

最初の起点になりたいです

FFGは新しいことに関して「まずはやってみよう」という企業風土があると感じています。金融業界で働くのは初めてですが、FFGだからこそ、のびのびと仕事ができているのだと思います。

私も自らボールを蹴る人でありたいです。転がり始めれば仲間が協力してくれる。経験者がいないことは特に、まずはやってみることに価値があるかなと思います。

業務範囲を限定せず、いろいろな部署とも積極的に関わりながら、「こんなに楽しそうに働いている人がいるんだ」とFFGで働く女性のロールモデルの一つになれたらいいなと思っています。



テゴリに注力して深く関われること」や、FFGは大きな組織であるため「一つの改善が組織に与える影響の大きさ」にやりがいを感じています。

私は「失敗を許容しチャレンジを推奨していること」「多用な背景・スキルを持った人財が集まっていること」「変化を好み、常に改善していくカルチャー」がFFGの魅力だと思います。開発組織のような不確実性の多い組織づくりにおいては“チャレンジ→改善”のサイクルを回し、改善を続けることが大切です。お堅いと思っていた銀行業界の中で、FFGの企業風土には驚きました。

最高のプロダクトをつくり出す組織へ

今後は個人の成長とプロダクトの成長（会社の成長）がWin-Winになる組織づくりを実現していきたいです。そのために今まで培ってきたエンジニア組織のマネジメントだけでなく、会社のビジョン・ミッションを理解した上で、コミュニケーションを重ね、各部署の想いをエンジニア組織につないで反映していきます。「プロダクトを最大化できるエンジニア組織をつくりたいなら岡本へ」と皆が思ってくれるようなキャリアをFFGで実現したいです。



チャーキャピタル（VC）、アクセラレーター等と一緒に、スタートアップエコシステムを形成しています。九州発のスタートアップが世界で戦えるレベルまで成長するために、海外の協力機関ともネットワークを構築しています。大学の研究成果は社会実装ができると大きいインパクトを起こし得ます。そこに、やりがいを感じています。

世界レベルのインパクトをもたらすスタートアップエコシステムの形成

FFGは成長意欲のある人をしっかりサポートする体制が整っていると思います。チャレンジしたいという気持ちさえあれば、FFGはちゃんと支えてくれます。

私自身、VC業界での経験はまだまだ浅いです。まずは経験を積み、スキルを磨いて、投資先や取引先の事業成長に貢献できるようになりたいです。将来的には、ビジネスの目利きができる人財となり、国内外のパートナーとともに、世界レベルで社会にインパクトをもたらすような、スタートアップエコシステムを形成したいと考えています。



地域成長への貢献

FFGは、地域との密接な関係、多くの取引先を有する地域金融機関として、地域社会の持続的な成長に貢献することが使命であると考え、以下の3つの活動に注力します。

①お客さまのSX支援

FFGの独自商品である、ESG/SDGsスコアリングモデルサービス『Sustainable Scale Index』を起点とした、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、持続可能性を重視した経営の転換、いわゆる「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」の実現に向けた取り組みを推進します。

②地方創生

産学官と連携しながら、地域の課題解決や新たなビジネス機会の創出、販路拡大に主体的に取り組むことで、地域に根差したFFGだからこそできる地域成長への貢献を目指します。

③FFGのSX実現

①②と併せ、気候変動への対応や地域の金融リテラシー向上などの環境・社会課題の解決を通じて、FFG自身の「SX」を実現します。



地域成長への貢献を果たすため注力する活動

①お客さまのSX支援

▶P62

- サステナブルスケール
- Sustainable Scale Index
- 脱炭素私募債
- 脱炭素経営サポート
- 九州流通サステナビリティサロン
- わくわく油田プロジェクト
- サステナブルファイナンス

②地方創生

▶P67

- FFGだからこそできる地域成長への貢献
  (地域共創部長メッセージ)
- 福岡、熊本、長崎各県における地方創生の取り組み
- 九州のポテンシャル
- デジタル化支援
- スタートアップの成長支援

③FFGのSX実現

▶P75

- 金融経済教育
- 外部機関との連携・パートナーシップ
- 気候変動への取り組み

1.お客さまのSX支援

①サステナビリティ経営支援

ESG/SDGs支援子会社「サステナブルスケール」

株式会社サステナブルスケールはESG/SDGsの取り組みを通して持続的に成長する地域社会と、それを支える企業の創出・成長を促す“架け橋”となることを目的としています。「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」の実現に向けた取り組みを推進し、地域社会の健全な成長に貢献することを目指します。

サステナブルスケールは、国連「新国富報告書」代表である九州大学主幹教授の馬奈木俊介氏を取締役に迎え、地域社会・企業のESG/SDGsに対する取り組みを定量的に評価し、見える化を行います。

「FFG」「九州大学」のほか、さまざまな分野の知見を有する専門家の方々とも連携し、「SX」に向けたアドバイス・ノウハウを提供していきます。

Sustainable Scale

■ ビジネス体制



■ スコアリングモデル導入によるESG/SDGs支援

ESG/SDGsの導入をサポート

ESG/SDGsスコアリングモデルサービス
“Sustainable Scale Index(SSI)”

- 約200の評価項目に回答することで、自社のESG/SDGsへの取り組みを指標化・見える化できます
- 業種別に評価されるため、業界の平均と自社の数値を比較することで、立ち位置を把握できます

POINT1 地域の皆さまに活用いただける指標の提供

上場企業に比べ、非上場企業のESG/SDGsの取り組みを指標化したデータは少ないため、FFGグループが上場・非上場を問わないスコアリングモデルを構築し、多くのお客さまに活用いただける指標を提供いたします。

POINT2 九州大学との協業による独自の評価システムの構築

FFG子会社サステナブルスケールと九州大学が協業で開発した独自のESG/SDGs評価モデルを提供いたします。

本サービスを活用

- 回答に取り組むことを通じて、ESG/SDGsのポイントが分かります
- 自社の事業をESG/SDGs目線で棚卸しでき、サステナビリティ経営への理解につながります

評価結果による銀行との対話

優先課題への対応

目標設定・経営計画への導入

本サービスの評価書を基に、銀行担当者と地域の企業との対話機会を増やし、ESG/SDGsの切り口から、幅広いテーマを取り上げることで、地域の企業の持続成長に向けた支援につなげてまいります。

1.お客さまのSX支援

①サステナビリティ経営支援

ESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」を横浜銀行のお客さまに提供

ESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index（以下、SSI）」について、2023年4月から横浜銀行のお客さま向けにもサービス提供を開始しました。本件は同サービスのグループ外の金融機関への初めての提供です。サステナビリティの考えやESG/SDGsへの取り組みの必要性が高まる中、SSIはベンチマークとする業界企業や類似企業との相対評価によりお客さまのESG/SDGsの取り組み状況を評価し、定量的に“見える化”することができます。客観的な強みや弱みの把握を可能にするとともに、今後のESG/SDGs取り組みのヒントを得ることができる評価サービスとして、多くのお客さまにご好評を頂いています。本件に続き、今後も他金融機関等との連携を進めます。

「第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」にて「銅賞」を受賞

福岡銀行は環境省が主催する「第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において、「銅賞」を受賞しました。九州大学やグループ会社との連携によって独自のESG/SDGs評価モデルを開発し、エンゲージメントを通じて非財務情報から取引先の行動変容を促すとともに自行の事業機会を追求する姿勢などが評価されました。

「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」とは
環境・社会・経済に対してインパクトを与える取り組みを促進する金融機関等を評価し、広く社会で共有することにより、ESGの普及・拡大とその質の向上を目的として環境省が実施する表彰制度

脱炭素応援私募債の取り扱いを開始

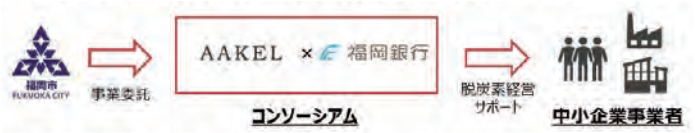
SDGsの取り組みの一環として、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の各行で、脱炭素応援私募債の取り扱いを開始しました。脱炭素応援私募債は、既にグループ各行で取り扱い中であるSDGs私募債のラインナップのひとつとして取り扱う商品です。本私募債を発行されたお客さまからいただく収益の一部（発行額の0.1%相当額）を、全国の被災した森林や皆伐跡地で植樹活動を行う「Present Tree®」に寄付しています。

「Present Tree®」は、認定NPO法人 環境リレーションズ研究所が2005年1月にスタートさせた森林再生と地域振興の同時実現を目指すプロジェクトです。環境リレーションズ研究所は自治体や地元の森林管理業者と提携し、全国の被災した森林や皆伐跡地での植樹および育樹活動を行っています。今までに国内外52カ所に約37万8千本（2023年10月現在）の植樹実績があります。

大切な人へ、そして大切な地球へ。
Present Tree®

福岡市と連携した中小企業の脱炭素経営サポート事業を開始

福岡銀行と脱炭素経営コンサルティング企業のアークエルテクノロジーズ株式会社（以下「AAKEL」）は、福岡市より共同で業務を受託し、中小企業における脱炭素経営サポート事業を開始しました。本事業では、脱炭素への取り組みが中小企業の経営に与えるメリットを普及するとともに、脱炭素社会実現に向けた取り組みを支援するため、セミナーや脱炭素経営伴走支援を実施しています。



九州エリアの小売流通企業とサステナビリティを推進する共同サロンを設立

福岡銀行は2023年5月、イオン九州株式会社と凸版印刷株式会社（現TOPPANホールディングス株式会社）を共同運営事務局として、九州エリアの小売流通業界におけるサステナビリティ推進を目的に、「九州流通サステナビリティサロン」を設立しました。ESG/SDGsが社会へ浸透し、企業のサステナビリティへの取り組みが進む一方、それぞれの地域における個々の企業での活動のみでは、リソース不足や人財育成の遅れなどが生じています。そこで、メーカー・商社・物流など、さまざまな業態との関係性が深い、九州エリアの小売流通企業が結集することで、地域全体のサステナビリティを推進する共同施策を実行していきます。



熊本銀行が「わくわく油田プロジェクト」に参画

熊本銀行は、地域が抱える社会課題・環境課題の解決に向けた取り組みの一環として、「わくわく油田プロジェクト」へ参画しています。「わくわく油田プロジェクト」とは、熊本いいくに県民発電所株式会社、株式会社未来樹が運営する取り組みで、廃食油を環境負荷の少ない良質な高純度バイオディーゼル燃料（以下、BDF）として生まれ変わらせるプロジェクトです。BDFは、軽油代替燃料として、一般車両や、工事車両などに利用されています。植物由来の食用油が原料であることから、燃焼時には植物が生長過程で大気中から吸収したCO_2が排出されるため（CO_2の排出量は実質ゼロ）環境に優しい燃料です。熊本銀行役職員家庭の廃食油を収集・提供する活動を通じて、CO_2削減に貢献し、地域のカーボンニュートラル実現を目指します。

SDGs私募債の寄付金贈呈式を開催

福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の各行は、私募債を発行された取引先からいただいた収益金の一部をSDGsに資する団体等に寄付いたしました。今後も取引先とともに、地域の課題解決に取り組んでまいります。







1.お客さまのSX支援

②金融サービス

FFGのサステナビリティ関連商品

FFGでは、地域金融グループとして持続可能な地域社会に貢献していくため、人生100年時代における“長期的な資産形成”や、誰もが安心して自分らしく生きることができる“ダイバーシティの尊重”を重視したサステナビリティ関連の商品・サービスを提供しています。

カテゴリー	商品名
投資信託	アライアンス・バーンスタイン・グローバル・グロース・オポチュニティーズ(愛称:GGO)
	SDGsの達成に貢献する銘柄に投資するアクティブファンドであり、「環境」「社会」「企業統治」のESGの観点を踏まえて企業を評価し、銘柄を選定しています。
住宅ローン	LGBTに対応した住宅ローン
	住宅ローンの連帯債務者・連帯保証人に同性パートナーを追加しました。
	ZEH住宅ローン金利優遇制度
	「ZEH基準を満たした住宅」または「LCCM住宅に認定された住宅」取得資金のお借入れに対して金利優遇を行っています。

FFGのサステナブルファイナンス関連商品

FFGでは、サステナブルファイナンス関連の商品・サービスを豊富に取り揃えています。FFGの取引先と、ESG/SDGsに取り組む企業・団体との接点を提供するため、2019年よりグループ各行にてSDGs私募債を取り扱ってきました。また、2023年3月には本業支援ローン、2023年7月には<FFG>ポジティブ・インパクト・ファイナンスの取り扱いを開始しました。これらの商品・サービスを起点に対話の機会を増やし、SDGsの観点からも、お客さまへの理解をより深めていきます。

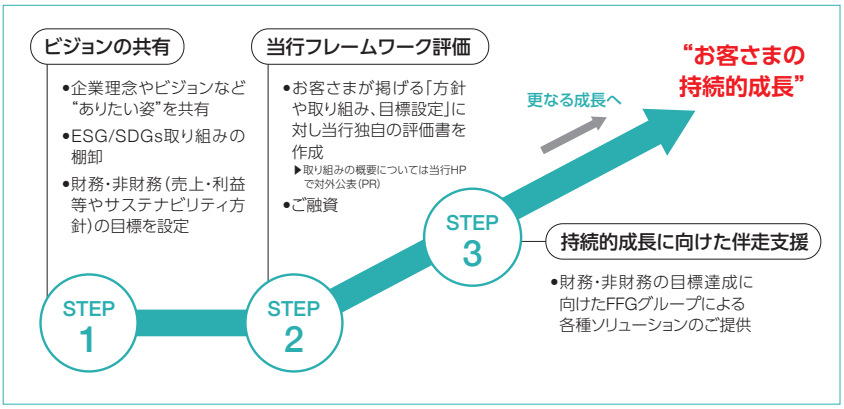
・SDGs私募債

私募債とは、一定の財務水準を満たした企業が、直接金融による資金調達を目的に発行する社債です。その中でも、SDGs私募債は、グループ3行(福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行)で私募債を発行されたお客さまからいただく収益の一部をSDGsに資する団体等へ寄付する商品です。

・FFG本業支援ローン
（SLL（サステナビリティ・リンク・ローン）フレームワーク型/GL（グリーンローン）フレームワーク型）

FFG本業支援ローンは、お客さまの“ありたい姿”や“ビジョン”を実現するために、FFG独自のフレームワークを通じて、財務面（売上や利益計画等）や非財務面（サステナビリティ経営の実現に向けた取り組み等）の目標設定・共有を行うことで、FFGがお客さまの課題解決に向けた中長期的な伴走支援を行う融資商品です。

■ “FFG本業支援ローン”のステップ




実行第1号の株式会社ウイルプラスホールディングス成瀬社長へ記念盾を贈呈



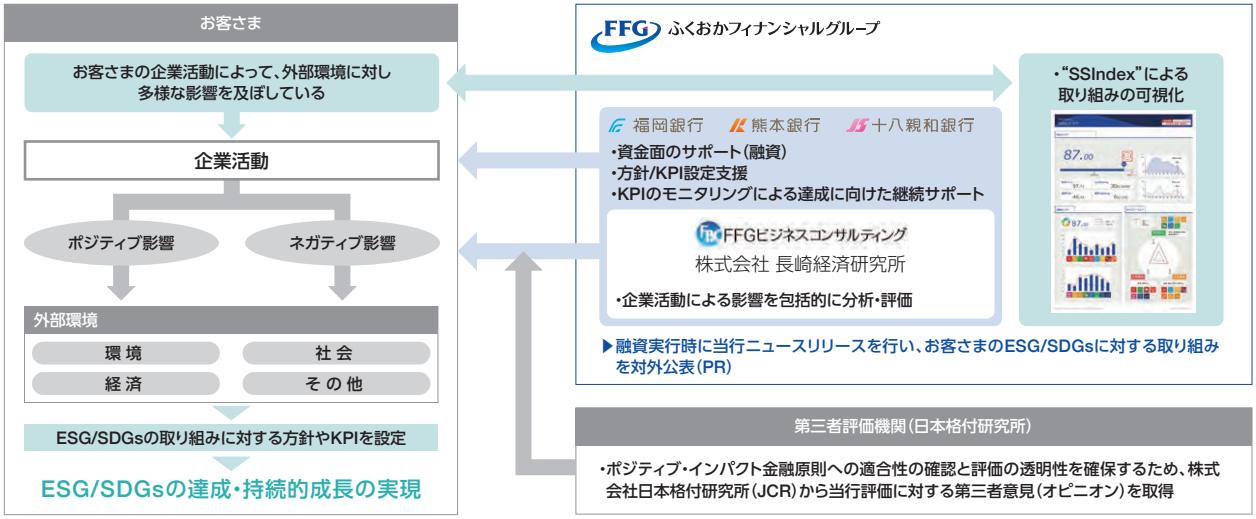
FFG公式YouTubeチャンネルで同社の取り組みを紹介


FFG調査月報でも同社の取り組みを紹介

・〈FFG〉ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）

SSIによる評価結果や国際的なインパクト算定ツールを基に対話を重ね、お客さまの企業活動が環境・社会・経済に与えるポジティブならびにネガティブな影響（インパクト）を分析・特定し、ネガティブな効果を低減しながらポジティブな効果を増大させる（KPIを設定する）ことで、お客さまの持続的な成長につながるよう、FFGが中長期的な伴走支援を行う融資商品です。

■ “〈FFG〉ポジティブ・インパクト・ファイナンス”の全体像



2.地方創生

FFGだからこそできる地域成長への貢献

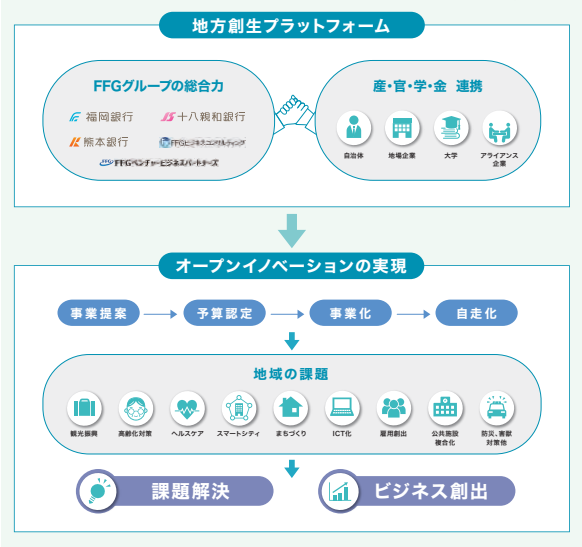
FFGが考える地方創生

FFGでは、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行が長い歴史の中で培ってきた「お客さまからの信用・信頼」をベースに、グループが持つ「多様なソリューション」を提供することで、地域活性化に取り組んでいます。

FFGが考える地方創生は、自治体や取引先と連携しながら地域の課題解決に主体的に取り組み、地域の魅力をより高めていくことです。地域に根差した銀行だからこそ持つネットワークで人や土地をつなぐことで、FFGだからこそできる地域成長への貢献を目指しています。

福岡銀行は、福岡県内に61ある自治体の約4分の3において指定金融機関となっています。自治体との取引関係は深く、財政や会計、税収の事務、融資等に関する相談に加えて、近年は農業や地域振興に関する相談も増えてきました。また、営業現場では、地場の取引先から「自身が生まれ育ち、事業を行ってきた地域を持続可能な地域として残していきたい」という想いを聴くようになりました。

そのような中で、2019年に“地域と共に創っていく”という想いから福岡銀行で地域共創部が発足しました。現在は、主にパブリックセクター向けの本部フロント部門として、自治体のお金周りや行政のDXをお手伝いする公務金融法人室と、地方創生に関する事業化提案、産官学金連携、民間活用事業の情報収集およびソーシング等を行う地方創生推進室の2軸で取り組みを進めています。





FFG営業統括部部長
福岡銀行地域共創部長
山内 徳一

また、熊本銀行では営業推進部・ソリューション営業部が、十八親和銀行では地域振興部が同様の役割を担っており、3行で密に連携することで、グループの相乗効果を生み出しながら地方創生に取り組んでいます。

持続可能なビジネスの創出

FFGの地方創生における具体的な取り組みは、「地域プロジェクト」と「地域産品の販路チャネル拡大」の2本柱です。

「地域プロジェクト」は、自治体、地場企業、大学などとコンソーシアムを組成し、国や自治体の補助金や企業の資金を活用して課題解決を行いながらビジネス機会を創出する取り組みであり、2022年度は32件のプロジェクトを実行しました。(P68:英彦山宿坊再生プロジェクト他)

「地域産品の販路チャネル拡大」は、iBankマーケティングとともに、地域産品・工芸品等をリブランディングし、ECやクラウドファンディングといったデジタルチャネルや、商業施設等でのリアル催事により販路拡大を支援しています。2022年度は34件の取り組みを実施しました。(P68:長崎県南島原の特産品販路拡大支援他)

いずれの取り組みも、FFGが掲げるゴールベース型営業のもと、地域や取引先が目指すゴール、そこに向けたストーリーに共感し、FFG・取引先・地域にとって、持続可能なビジネスとなるように収益性も意識した取り組みとなっています。

地域と共に未来を創る存在として

幅広い世代で地方創生への意識が高まる中で、「地域の成長に貢献する」という地域金融機関本来の存在意義が改めて問われていると感じています。

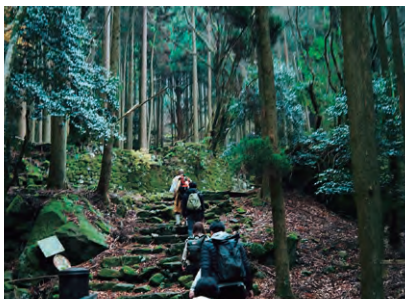
今後さらに地域が成長していくため、FFGとしてデジタルを活用した支援は当然必要ですが、「人と人とのつながり、関係性の構築」、つまりは、コミュニケーションがより重要だと考えます。

地域に密着し、お客さまと最前線で接している営業店の担当者と課題を共有しながら、地域活性化を全社で進めていけるよう、社内向けの情報発信・意識浸透にも注力しています。

地域と共に未来を創っていく存在として、FFGだからこそできることは何か、という視点を持ち続け、グループ全体で進化を続けていきたいと思っています。

地域プロジェクト　～福岡県田川郡添田町 英彦山宿坊再生プロジェクト～

九州北部豪雨により、公共交通機関の運休や自然林の倒壊・社殿の破損等、大きな影響を受けた添田町では、町のシンボルである日本三大霊山・英彦山の魅力を活かした観光振興の推進による移住人口・交流人口の増加を目指しています。その一環として、観光庁事業を活用し、修験道体験ツアー（観光コンテンツの造成・人材育成）と宿坊の物件調査を実施しました。将来のビジネス化に向けて宿坊を改修し、参道沿いの観光交流拠点となる高付加価値ホテルの開業を目指します。





地域産品の販路チャネル拡大　～デジタルを活用した販路拡大支援～

●福岡県産ジビエ消費拡大支援

野生鳥獣による農林水産物被害が課題となっている福岡県では、ジビエを地域資源と捉え、有効活用する取り組みを推進しています。その取り組みの一環として、ジビエの消費拡大・情報発信を目的に「ふくおかジビエ」の販路開拓とプロモーション支援を実施しました。「ふくおかジビエフェア」と題し、グルメイベントの開催に加えて、ジビエ認証店のお得なお食事チケットをFFGのCFサイト「エンニチFUNDING」で販売するなど、リアルとオンラインのハイブリッドで本取り組みを支援しました。福岡県産ジビエの認知拡大を通じて、害獣駆除と飲食店への売上貢献の好循環を生んだサステナブルな取り組みとなりました。



●長崎県南島原の特産品販路拡大支援

南島原市の食・自然・歴史・観光などの魅力の発信を目的とした「南島原市総合的プロモーション推進事業」の一環として、「おいしい南島原」をテーマに、長崎文化放送と連携し、FFGのECサイト「エンニチ」内で、南島原市の特産品の特集を開催しました。

本特集では南島原の特産品の情報を発信し、コロナ禍で現地に赴くことが難しい中でもお取り寄せができるような企画として取り組みました。

今回の事業をきっかけとして、今後も各事業者によるSNSでの情報発信やECサイトでの販路拡大への取り組みを、継続的に支援していきます。





2.地方創生

福岡・熊本・長崎
各県における地方創生の取り組み

FFGは、地元九州の行政、企業、教育機関、起業家、生産者等が抱える要望や課題に向き合い、同じ地域活性化の担い手として期待される地域金融機関の役割を果たしていきたいと考えています。

私たちの強みである広域かつ稠密なネットワークや、確固たるお客さま基盤は、それらを「つなぐ」ことで、新しいものを生み出します。

福岡・熊本・長崎の各地域に根差し、長い歴史があるFFGだからこそ実現できる「地方創生」の取り組みを中長期的な視点で、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行が進めています。

長崎 スタートアップエコシステムの構築が進む長崎



2022年11月に政府より策定された「スタートアップ育成5か年計画」を受け、国内ではスタートアップ・新事業創出の機運が高まっています。

長崎県においても、大学や企業が持つ技術や知財、知見等を把握し、それらを組み合わせて新たな産業の創出を図る動きが活発化しており、高校生・大学生・大学院生を対象としたアントレプレナーシップ教育が盛んに行われています。

FFGと十八親和銀行は、2019年10月に、「長崎大学FFGアントレプレナーシップセンター」を開設しました。学部生・院生向けの教育プログラム、社会人向け履修証明プログラム、研究者向けインキュベーションプログラム等の提供を通じて、アントレプレナーの育成を進め、大学発ベンチャーの創出を目指しています。

十八親和銀行では、2022年1月に“単なるコワーキング施設にとどまらないオープンイノベーション・フューチャーセンター”「DIAGONAL RUN NAGASAKI（ダイアゴナルランナガサキ）」を開設しました。ここを拠点に「各種ビジネスコンテストの開催」「行政と連携したスタートアップ支援事業の展開」「新事業創出プログラムの運営」などに取り組んでいます。

また、企業や大学、自治体等のさまざまなコミュニティ・ネットワーク形成を後押しすることで、スタートアップや新事業創出とそれらの発展を目指すエコシステムの構築を進めています。







福岡

九州・アジアの玄関口
福岡のポテンシャルを具現化する取り組み

福岡県は、従前より九州・アジアの玄関口として国内外から多くの観光客が訪れます。足元では、コロナ禍の収束とともに、外国クルーズ船の寄港回数も回復基調にあり、観光都市としての機能復活が期待されている状況です。

福岡県は福岡市と北九州市という2つの政令指定都市を有する一方で、有明海・英彦山・筑後川といった豊かな自然にも恵まれており、「玄界灘の海の幸」や「うきは市のフルーツ」などの“食”をはじめとして豊富な観光資源があります。

また、九州最大の都市である福岡市は、「世界で最も住みやすい街ランキング」に毎年ランクインしており、福岡県の地価上昇率は3年連続全国1位になるなど、都市開発・まちづくりも活況です。

福岡銀行地域共創部では、まちづくりを進めるための開発資金のファイナンスといった金融面でのサポートに加えて、魅力ある地域産品の磨き上げや体験コンテンツの企画を実施しています。

具体的には、県の伝統工芸品である久留米がすりの販路拡大を目的とした周遊ツアーやオンラインかすり祭の企画、糸島の漁業従事者の方と連携した6次化商品※の開発など、地域と共創した非金融面でのサポートにも力を入れています。



今後も「あなたのまちを、いちばんに。」というスローガンのもと、県内に152ヶ店ある営業店のお取引先ネットワークを最大限活用し、地域の課題解決を通じて、福岡のポテンシャルの向上に貢献していきます。

※地域資源を活かして、農林漁業者自らが生産から加工・販売までを一貫して行う取り組みや、2次産業・3次産業と連携して新しいビジネスの展開や営業形態を創り出す取り組み。

熊本

自治体との連携を通じた
熊本のまちづくり



熊本県では、TSMCの進出が決まって以降、工場が新設される菊陽町をはじめとする周辺の自治体において、経済波及効果を最大限に取り込むべく、台湾の経済団体との交流や、企業誘致、住宅地開発など、さまざまな動きが活発化しています。

また、世界最大級のカルデラ「阿蘇山」、日本三名城「熊本城」などの観光資源が豊富な熊本県には、コロナ禍の収束に伴う県外観光客やインバウンドの回復に向けて、観光振興に注力する自治体も多くあります。

そのような中で、熊本銀行は、TSMCの進出に関連して、2022年度に菊陽町、大津町、嘉島町と、2023年度に菊池市と、地域経済の発展を目的とした「包括連携協定」を締結しました。

また、熊本市とは、歴史的資源を活用した地域活性化や観光振興等の支援を目的に「歴史まちづくりに関する連携協定」を締結しています。まちづくりファンドの設立や専用融資を開発し、熊本市が推進する歴史まちづくりに貢献することを目指しています。

熊本銀行では、これまでに熊本県内の10の市町村と包括連携協定を締結しており、企業誘致、まちづくり、地域産業や観光の振興など、市町村の課題やニーズに寄り添い、さまざまな分野で連携を深めています。

今後も地元の自治体や大学、そして民間企業と連携しつつ、金融ビジネスの枠組みを超えて、熊本県の地方創生を推進していきます。





2.地方創生

九州のポテンシャル
～シリコンアイランド九州～

TSMCの熊本進出

2021年11月、台湾の大手半導体メーカーであるTSMC（台湾積体電路製造）が熊本県菊陽町に新工場を建設することを発表しました。

以降、大手半導体関連企業による九州エリアでの設備増強が相次いでいます。また、周辺の自治体やFFGの取引先においても、新工場の受け入れに向けた施策や半導体産業を支援する動きが活発化しています。

九州は半導体生産に必要な水が豊富であることや、電力が比較的安価かつ安定的に供給されることなどから、1960年代以降、半導体関連産業が集積し「シリコンアイランド」と呼ばれ、2019年の半導体デバイス（集積回路）全国シェアは、44.5%と過去最高となりました。今、TSMCの進出を機に、九州における半導体関連産業は更なる盛り上がりを見せています。


熊本日日新聞社提供

FFGの取引先へのヒアリング調査

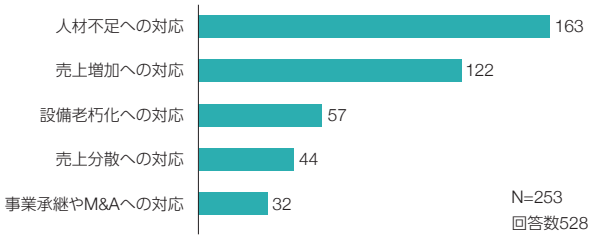
九州には、半導体製造のみならず、半導体製造装置や素材などの工場・事業所が数多く立地しています。これらの事業者は大手企業から中小企業まで含めて、約1,000社あり、その内の約7割がFFGが営業地盤とする福岡・熊本・長崎に所在しています。

2023年7月、半導体産業に関連するFFGの取引先約250社にヒアリングを実施しました。その結果、約6割の取引先から、TSMC等、半導体関連企業の進出について、「プラス影響がある」との回答を得ました。

一方で、同ヒアリングでは、「人材不足への対応」や「売上増加（販路拡大）への対応」、「設備老朽化への対応」など、取引先の課題が見えてきました。

また、菊陽町近隣は市街化調整区域が多く、事業用地の確保が大きな課題となっており、菊陽町への進出を断念した企業もありました。そのため、熊本県では工業団地の造成が急ピッチで進められています。

■ 関連する取引先の経営課題



FFGにおける関連ビジネスの強化

熊本銀行では、自治体・大学等との人材交流や連携協定、プロジェクトチームの組成により支援体制を強化しています。インフラ整備等の公共工事や、関係するサプライチェーンの工場新設・増設による設備投資需要に加えて、雇用に係るUIJターンニーズや、住居確保に伴う不動産需要の増加等が見込まれる中で、ファイナンスやビジネスマッチング、街づくりの観点からも積極的な支援を行っています。

また、FFGは2022年12月に、台湾金融大手の中国信託フィナンシャルホールディングと業務提携を行いました。2023年3月に熊本県で開催した、「台湾」「半導体」をテーマとしたセミナーには、会場とオンライン合わせて約1,400名の方にご参加いただきました。今後も、半導体をはじめとした九州・台湾双方の産業活性化を見据え、金融サービスの提供やビジネスマッチングなど、連携を強化していきます。



Interview

熊本銀行「新地域開発推進チーム」インタビュー



熊本銀行　新地域開発推進チーム

体制について

「新地域開発推進チーム」は、TSMC進出に関連する案件の専門部隊として2022年4月に新設されました。現在は12名で活動しており、うち4名はTSMCの工場周辺にある4つの営業店（強化店）に常駐しています。

足元で見えてきた変化、FFGのビジネス機会

取引先からご相談いただく内容は、不動産や人材、企業の紹介などが多いです。住宅のニーズも非常に高まっており、周辺ではこれまでには無かった大規模な分譲も実施されています。一方で、土地の価格が高騰しており、土地を売却された個人のお客さまも多くいますので、外部講師と連携し税金に関するセミナーなども実施しました。

また、連携協定を締結している自治体からの県外企業の紹介も多く、新たなビジネス機会になっています。

今後の展望

今後は、FFGの各部署と連携し、大企業へのアプローチも強化したいと考えています。また、台湾から進出してくる企業との取引も、積極的に推進したいと考えています。

お客さまのニーズに対するレスポンスの速さが「新地域開発推進チーム」の強みです。これからもお客さまとともに、九州・熊本を盛り上げていきたいです。

〈新地域開発推進チームの事例紹介〉

Case1　～県内企業に対する事務所移転用地のご紹介～

経緯

半導体装置の販売・保守を営む取引先から、TSMC進出により、需要の増加が見込まれるため、関連会社の事務所移転を検討しているとのご相談をいただきました。

ソリューション提供

即日、不動産業者と連携し、翌日にはまだ一般公開されていない不動産情報を提供しました。半導体関連事業者が使用していた物件であり、取引先のニーズに合致したことから、ビジネスマッチングに至りました。同社は、今後の受注拡大に向けて、従業員の増員も進めています。取引先の事業が成長する局面ですので、ニーズにあった多様なソリューションを提供することで、課題解決のサポートを続けたいと考えています。

Case2　～県外の大手人材派遣会社の誘致に貢献～

経緯

首都圏に本社を置く大手製造系アウトソーシング企業から、連携協定を締結している自治体経由で、事業所・研修施設の建設用地について、ご相談をいただきました。

ソリューション提供

地場の不動産会社からの物件情報をご提供し、研修施設として賃貸契約が成立したほか、特殊な電気工事が必要であったことから、熊本銀行の取引先で工事を請け負うことのできる事業者をご紹介しました。「人材不足への対応」が多くの取引先の課題となる中で、大手人材派遣会社の誘致に貢献できたことは、地元企業の今後の成長にもつながっていくと考えています。

Case3　～県内に進出した台湾企業と取引を開始～

経緯

TSMCと取引のある台湾の企業が県内に現地法人を設立しました。新規の営業で訪問させていただいたところ、半導体製造に欠かせないクリーンルームを設計・施工できる業者を紹介してほしいとのご相談をいただきました。

ソリューション提供

チームの会議で情報提供を求めたところ、取引先にクリーンルームの施工実績がある企業が見つかりました。両社を引き合わせたところ、ニーズが合致し、ビジネスマッチングに至りました。9月には、同法人の台湾本社を訪問し、関連する取引先のご紹介もいただくことができました。

TSMCと取引のある台湾企業の熊本進出が多く見られますが、台湾企業にとって、熊本で新たなビジネスパートナーを見つけることは大きな課題となっているようです。FFGの台湾駐在員事務所とも連携しながら、台湾と熊本の企業をつなぎ、両者の発展に貢献することができればと思っています。

2.地方創生

デジタル化支援

地域のビジネスを未来へつないでいくデジタル活用

● デジタル化支援

人口減少による人手不足、後継者不足、多様化する顧客ニーズへの対応など、中小企業のお客さまの課題は深刻化しています。2019年に長崎でスタートした「デジタル化支援」は、「いちばん身近な存在であるFFGがお客さまに伴走し、本業をご支援したい」という考えのもと、主にクラウドツール導入による業務効率化や生産性向上をご提案してお客さまの課題解決をともに図っています。

まずは財務会計、勤怠管理、情報共有といった間接業務がデジタル化されていないお客さまへの支援に注力し、2021年10月にFFG3行でサービス開始して以降、約1,700件のご相談を受け付けました。

「経営とITの橋渡し役」として、お客さまと一緒に「現状」から「あるべき姿」への最適なデジタル化の計画策定をサポートし、課題解決に向けて伴走支援することを重視しています。

また、昨今の法改正に伴うシステム対応など、多様化するお客さまのニーズに柔軟に対応するため、外部パートナー企業の拡充にも努めております。





2021年10月以降の相談件数
(FFG3行合算)
約1,700件

2022年11月、福岡銀行が株式会社古賀製茶本舗様をご支援した取り組みが、優れたパートナーシップにより日本の中小企業の模範となるDX推進体制を構築したとして、「ITコーディネータ協会 会長賞」を受賞しました。

同社の基幹システム更改に際し、IT経営支援者としてDXプロジェクト立ち上げ当初より深く携わり、システム導入までのプロセスを一気通貫でご支援させていただきました。


授賞式の様子(左：福岡銀行ソリューション営業部 植木尚之)

スタートアップの成長支援

GROWTH I

スタートアップの成長支援・地域企業のイノベーション創出支援を目的とした施設「GROWTH I（グロース・ワン）」を8月31日に開業しました。大名ガーデンシティ・テラス棟の2・3Fの一角で、福岡市の運営するスタートアップ支援施設「Fukuoka Growth Next」の隣に位置しています。施設内には、西中洲から移転したコワーキングスペース「DIAGONAL RUN FUKUOKA」と新たにイベントスペース・サロンを設けました。Fukuoka Growth Nextが担ってきた、アイデア創出から事業化までのいわゆる「0→1」のインキュベーションのバトンを受け継ぎ、「1→10」へのスタートアップの成長を支援するとともに、地域企業にとっての「0→1」となる新規事業や事業変革を支援していきます。





大学発スタートアップの創出に向けた取り組み
～「オール九州・沖縄スタートアップエコシステムプラットフォーム（PARKS）」～

FFGでは、グループのベンチャーキャピタル「FFGベンチャービジネスパートナーズ（以下、FVP）」を通じて、スタートアップ企業の支援・育成に取り組んでいます。

特に、九州地区の大学発ベンチャー創出を目的に、大学等と連携した「寄付講座提供」「アントレプレナーシップ拠点創設」「学生ビジネスプランコンテスト運営」などに積極的に取り組んでいます。

2022年度には、JST※の採択事業として、九州・沖縄の18の大学とFVPで、「PARKS」を設立しました。地域一体となり、大学発ベンチャー創出へ向けた体制構築を目指し、およそ5年間の事業として取り組みを継続しています。具体的には、①研究資金獲得支援や起業活動支援人材の育成などの起業活動支援プログラム運営、②アントレプレナーシップ教育／人材の育成、③アーカイブシステムを活用した起業環境整備、④拠点都市のスタートアップエコシステム形成などです。

※JST＝文部科学省所管の科学技術振興機構

オール九州・沖縄
スタートアップエコシステムプラットフォーム（PARKS）

［2022-2026年度 JST※受託事業］



①起業活動支援プログラムの運営
- 研究シーズの事業化評価、ハンズオン支援
- GAP資金の申請支援
- 起業活動支援人材の育成・整備

②アントレプレナーシップ人材育成プログラムの開発・運営
- アントレプレナーシップ教育の裾野を拡大
- アントレプレナーシップ教員の育成

③起業環境の整備
- 各大学の取り組みをつなぐアーカイブシステムの運用
- 各拠点の起業環境をICTツールによりネットワーク化

④拠点都市のエコシステムの形成・発展
- 大学発ベンチャー振興会議との連携による九州・沖縄全域を巻き込んだスタートアップエコシステムの形成
- アジア展開を見据えた起業支援

3.FFGのSX実現

金融経済教育

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ています。

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」を掲げました。自治体や学校と連携し、高校生や大学生向けの金融講座も実施しています。また、YouTube等のSNSでの発信も行いながら、人生100年時代を見据えた資産形成をサポートしていきます。





キッザニア

2022年7月に開業した「キッザニア福岡」に、オフィシャルスポンサーとして福岡銀行がパビリオンを出展しました。次世代を担う子どもたちに銀行の役割やお金の大切さを伝えることで、子どもたちの健全な成長・育成につなげていくことを目的としています。





長期KPI

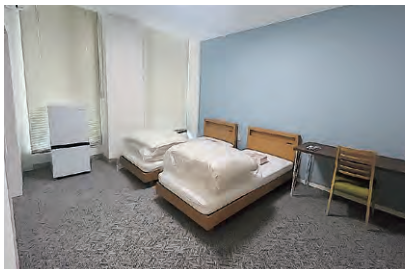
	目標（2020年度～2030年度）	実績（2020年度～2022年度）
受講者数※	10万人	38,895人

※小・中・高校での出前授業、職場体験等の参加者数、インターンシップ参加者数、社会人向け各種セミナー

外部機関との連携・パートナーシップ

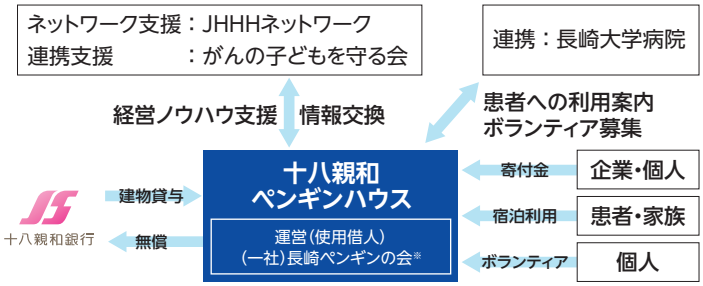
十八親和ペンギンハウス







2023年5月、旧十八銀行大学病院前支店の跡地を小児がんや難病の子どもと、その家族が宿泊できる施設として改装し、一般社団法人長崎ペンギンの会※へ無償貸与する取り組みを開始しました。



※長崎ペンギンの会は、十八親和ペンギンハウスの運営を目的として、2022年12月に設立

フードロス梨デー

熊本県のSDGs広場※において、フードロス削減をテーマとして、温暖化で日焼けし、出荷されない規格外の梨を使った梨スムージーを販売しました。

※熊本市の中心街、城東町に2022年7月、SDGsの発信を目的とした広場がオープンしました。地域活性化と地域交流、SDGsに関する情報発信を目的とした全国でもめずらしい広場です。







GX（グリーントランスフォーメーション）リーグへの参画

脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環として、経済産業省GXリーグに参画いたしました。カーボンニュートラル実現に向け知見・ノウハウを蓄積し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

3.FFGのSX実現

気候変動への取り組み

気候変動「TCFD※提言」への取り組み状況

当社グループでは、気候変動への対応を経営戦略上の重要な要素と位置付けるとともに、ステークホルダーの皆さまに分かりやすく、かつ有用な情報を提供することを目的として、2020年8月に「TCFD※提言」への賛同を表明しました。

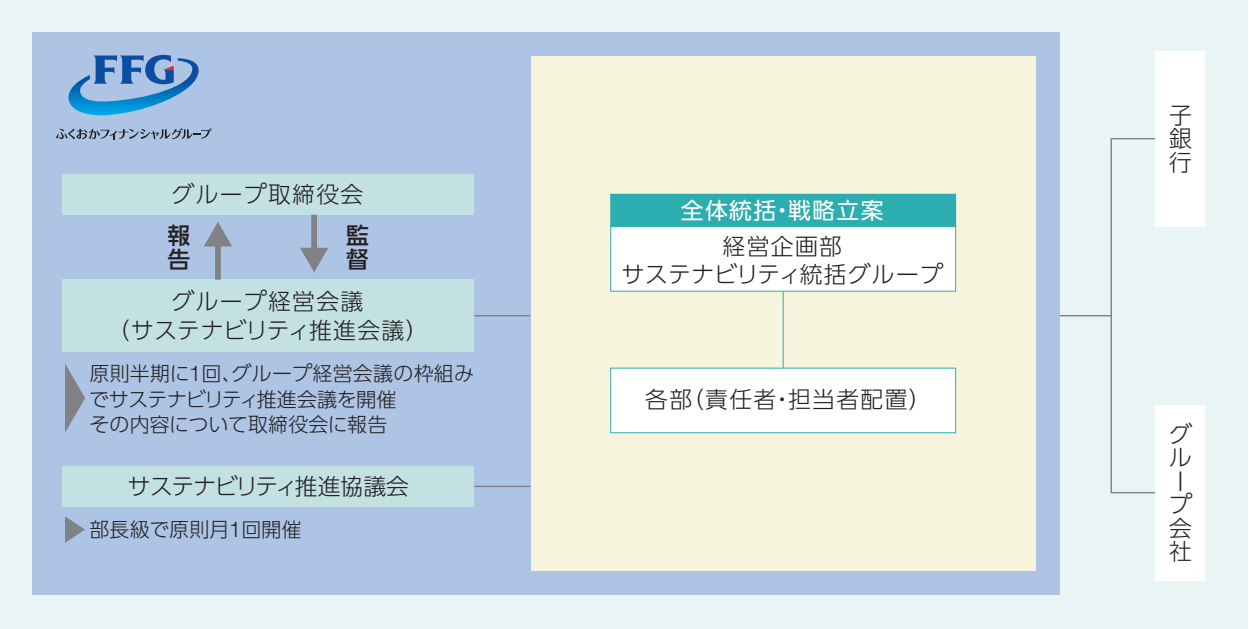
今後も、提言に沿って開示内容の拡充を進めていきます。

※気候関連財務情報開示タスクフォース

ガバナンス

- 当社では取締役会の指示・助言のもと、経営企画部を統括部署として、FFG本部がグループ全体のサステナビリティ関連施策を推進する体制を構築しています。

サステナビリティ推進体制



- 気候関連のリスクと機会に関する役割と責任を明確化するため、当社では「リスク管理方針」において、取締役会が気候関連リスクの特徴を踏まえて各種リスク管理態勢を整備・確立することを定めており、気候関連リスクの内容に応じて対応方針等を取締役会やグループリスク管理委員会にて協議する体制としています。
- 投融資に関しては、地球温暖化防止に向けた国際社会の要請や、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みへの期待を踏まえた「環境・社会に配慮した融資の取り組み方針」を「与信の基本方針（クレジットポリシー）」に明記し、取締役会で決定しています。

戦略

〈気候関連に伴うリスクと機会〉

- 当社グループは、グループの資産構成、ビジネスモデルおよび今後想定される外部環境等の変化を踏まえ、気候関連に伴う「リスク」と「機会」を以下のとおり認識しています。

■ リスク

区分		内容	リスク区分	時間軸(※1)
リスク	物理的リスク	FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、取引先被害深刻化	信用リスク	短期～長期
		FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、自行店舗やデータセンター等の被害深刻化	有形資産リスク	短期～長期
	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴い、対応リソースが限られる中小企業取引先を中心に財務や事業継続への悪影響が顕在化	信用リスク	中期～長期
		石炭火力発電事業等、環境・社会に負の影響を及ぼす可能性がある事業への規制強化に伴う、同事業向け融資の価値毀損		中期～長期
		FFGの気候変動への取り組みがステークホルダーの期待と乖離することによる企業価値減少	風評リスク	短期～長期

■ 機会

区分		内容	時間軸(※1)
機会	商品・サービス	風水災等の増加に備え、取引先への保険等を活用したリスク低減スキーム、BCP策定・診断支援等のサービスの提供	短期～長期
		環境課題解決に向けた取引先の事業を支援するサステナブルファイナンスの増加	長期
		GHG排出量測定・削減計画実行支援等のコンサルティングサービスの増加	短期～長期
		SSIndex(※2)を起点とした対話により取引先のサステナビリティ経営を支援するサステナブルビジネスの実現	短期～長期

(※1)短期(0～3年)、中期(3～10年)、長期(10年超)
(※2)Sustainable Scale Index：FFG子会社サステナブルスケールと九州大学が協業で開発した独自のESG/SDGsスコアリングモデルサービス。
詳細については本報告書62ページをご覧ください。

〈シナリオ分析〉

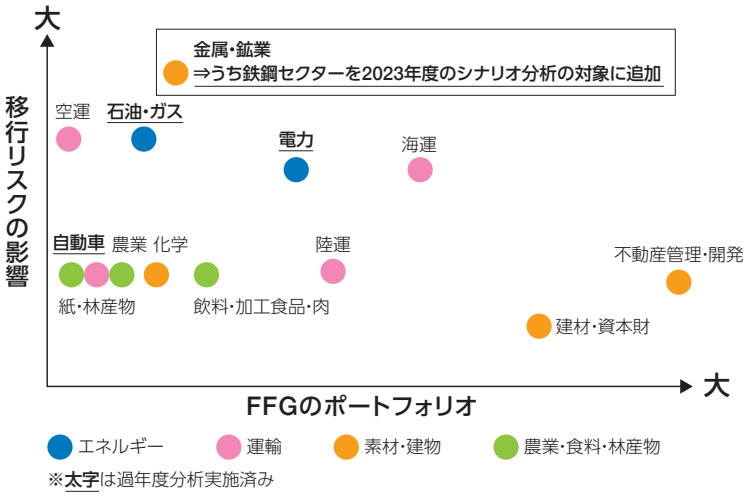
- 当社グループでは、気候関連リスクが当社グループに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。
- シナリオ分析結果を踏まえ、今後は取引先企業による気候変動への適応や脱炭素社会への移行に向け、対話(エンゲージメント)を強化することで事業機会の創出やリスクの低減につなげていきます。
- シナリオ分析の手法は確立されていない部分も多く、発展途上であるため、FFGでは今後も引き続き分析の精緻化および高度化に努めていきます。

3.FFGのSX実現

〈シナリオ分析〉

■ 分析対象セクターの選定

- 脱炭素社会への移行に向け、「政策・法規制」「技術」「市場」「評判」の変化が各セクターに与える影響度の大きさと、当社グループのポートフォリオの大きさからリスクを評価し、移行リスクのシナリオ分析を実施するセクターを選定する上での参考にしています。
- 2023年度は、セクター別のリスク評価を踏まえ、従来のユーティリティ・エネルギー、自動車セクターに加えて、鉄鋼セクターを追加し、分析を実施いたしました。
- 気候変動に関連する政策や技術、市場等の環境変化に合わせてセクター評価も継続的に見直すことでリスク認識の高度化につなげていきます。



■ 分析結果

※下線は前回からの変更箇所

	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	• 風水災による担保物件の毀損 • 与信先の事業停止に伴う財務悪化	• 脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	• 国内事業性貸出先	• ユーティリティおよびエネルギーセクター(※1) • 自動車セクター • 鉄鋼セクター
シナリオ	• IPCC(※2)報告書における RCP 8.5(4℃シナリオ)および RCP 2.6(2℃シナリオ)	• NGFS(※3)による Net Zero 2050(1.5℃シナリオ)および Current Policies (3℃シナリオ)
分析手法	• 風水災モデルを使用し、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計	• 移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計
分析結果	• 2050年までに発生し得る追加信用コスト **最大 50億円**(※4)	• 2050年までに発生し得る追加信用コスト **累計 236～479億円**(※4)

(※1)水道事業者・再生可能エネルギー発電者を除く
(※2)IPCC：国連気候変動に関する政府間パネル
(※3)NGFS：気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク
(※4)福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算値

〈炭素関連資産〉

- 炭素関連資産の割合は30.47%となっています。

エネルギー	運輸	素材	農業・食料・林産物	炭素関連資産計(※5)
1.92%	4.82%	22.24%	1.49%	30.47%

(※5)日銀業種分類をベースに集計。貸出金、支払承諾等を含みコミットメントラインの空き枠は含まない。福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算

リスク管理

- 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して位置付けており、「気候変動に関するリスク」をその一つとして選定しています。詳細については本報告書98ページをご覧ください。
- 気候関連リスクは、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペリスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当社取締役会は、気候関連リスクのこのような特徴を踏まえ、適切なリスク管理態勢の整備・確立に積極的に関与しています。
- 気候関連リスクのうち重要と判断されたものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理・対応を実施しています。
  例えば、物理的リスクのうち、風水害によるFFG店舗網の毀損リスクについては、オペレーショナルリスク管理の枠組みの中でリスク評価を実施し、必要に応じて保険を見直す等、適切にリスクに対処しています。
  FFGの統合的リスク管理については、FFGディスクロージャー誌2023「財務データ編」27ページをご覧ください。

〈環境・社会に配慮した融資の取り組み方針〉

- ふくおかフィナンシャルグループでは、融資業務における環境・社会への配慮のため、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行において、禁止する融資、取り組みに際し留意する融資を「環境・社会に配慮した融資の取り組み方針※」に定めております。
- また、当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクトファイナンスの貸出金残高（2023年3月末時点）は23億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

※ 詳細は当社グループホームページをご参照ください。

指標と目標

〈サステナブルファイナンス〉

- 当社グループでは、2021年10月に取引先の環境・社会課題解決、脱炭素社会の実現に資するファイナンスを「サステナブルファイナンス」と位置付け、その累計実行額目標を「2020年度から2030年度までに2兆円（うち、環境1兆円）」としました。今後、取引先の課題の解決支援を通じて目標達成を目指します。
- 2023年3月末時点での福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行における累積実行額は4,492億円、うち環境ファイナンスは1,629億円となっています。

サステナブルファイナンス目標
2020年度～2030年度 累積実行額 2兆円（うち、環境1兆円）

		実績（2020年度～2022年度）
サステナブルファイナンス		4,492億円
	うち、環境	1,629億円

対象となるファイナンス
- 気候変動対応など環境・社会課題解決に資するファイナンス
- お客さまのESG・SDGs対応を支援・促進するファイナンス

3.FFGのSX実現

〈自社カーボンニュートラル実現に向けた取り組み〉

- 地域の脱炭素に向けた取り組みを加速させるため、当社グループにおけるCO_2排出量（Scope1,2）削減目標を2022年5月に、「2030年度までにネットゼロ」としました。
- 目標達成に向けて、店舗建替え時に環境配慮型店舗へシフトすることや、高効率な空調への切り替え、LED照明の採用など、省エネ施策を実施していきます。加えて、現在使用している電力を再エネ由来電源へ切り替えていくことも検討していきます。

自社CO_2排出量削減目標	2022年度排出量実績
2030年度までにネットゼロ	**24,596トン**（2013年度比▲41%）

※対象はGHGプロトコルにおける、Scope1およびScope2

■環境配慮型店舗

- 今後、店舗の建替え検討時において、ZEB※設計の店舗へシフトすることを積極的に検討していきます。ZEB設計の建物は電気使用量を大幅に削減することができるため、CO_2排出量削減につながります。
- 2023年2月、熊本銀行合志ローンセンターがオープンしました。また、6月には十八親和銀行波佐見支店、9月に福岡銀行南小倉支店がオープンしています。

※Net Zero Energy Building：快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物


熊本銀行合志ローンセンター



十八親和銀行波佐見支店


福岡銀行南小倉支店

■CO_2排出量

（単位：t-CO_2）

計測項目	2013年度	2021年度	2022年度
Scope1　（ガス、ガソリンの使用に伴う直接排出）	4,447	2,862	2,834
Scope2　（他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出）	37,484	21,986	21,762
Scope1,2	41,931	24,848	24,596

■Scope3について

- GHGプロトコルにおけるScope3とは、事業者自ら排出している温室効果ガス（CO_2等）であるScope1,2以外の事業者の活動に関連する他社の温室効果ガスの排出量です。
- 当社グループでは2022年度より、カテゴリー15を含めたScope3を算出いたしました。

（単位：t-CO_2）

計測項目		2022年度
カテゴリー1	購入した製品・サービス	41,974
カテゴリー2	資本財	29,887
カテゴリー3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	2,600
カテゴリー4	輸送、配送（上流）	1,428
カテゴリー5	事業から出る廃棄物	40
カテゴリー6	出張	981
カテゴリー7	雇用者の通勤	3,402
カテゴリー15	投融資	20,077,259

※数値は2023年3月末時点の福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算
※Scope3の算定方法、排出計数等は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer2.5（環境省・経済産業省2023年3月）」及び「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位ベースVer3.3（環境省・経済産業省2023年3月）」より使用（カテゴリー8～14は算定による数値がゼロ）

■カテゴリー15（投融資）について

- PCAF(※1)スタンダードの計測手法を参考に、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の事業性融資先（法人・個人事業主）を対象に算定を実施しました。
- 企業が開示している温室効果ガス排出量データから算定する「ボトムアップアプローチ」と、業種ごとの炭素強度を使用して排出量を推計する「トップダウンアプローチ」を併用しています。
- 今後算定対象の拡大や高度化を進めていくとともに、算定結果を取引先とのエンゲージメントに活用し、排出量削減につなげることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

（単位：t-CO_2）

業種		炭素強度(※2)	排出量(※3)
エネルギー	石油・ガス	2.26	355,133
	電力	26.93	2,687,555
運輸	自動車	4.94	212,079
	陸運	3.20	800,492
	海運	6.55	758,583
	空運	12.14	53,356
素材・建築物	金属・鉱業	10.87	1,742,040
	化学	7.67	473,689
	建材・資本財	4.70	4,440,226
	不動産管理・開発	1.17	573,734
農業・飲料・林産物	農業	8.08	269,413
	飲料・加工食品・肉	5.17	1,060,460
	紙・林産物	3.67	158,928
その他		1.87	6,491,572
合計(※4)			**20,077,259**

（※1）Partnership for Carbon Accounting Financials: 金融機関の投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアティブ

（※2）炭素強度=Σ（融資先毎の炭素強度）/融資先数

（※3）排出量の算定値（トップダウンアプローチ）
=Σ（融資先ごとの炭素強度×融資取引先の売上高）×帰属計数（金融機関の投融資残高/株主資本・負債総額）

（※4）決算期が未到来など算定に必要なデータがない取引先を除きます（投融資残高カバー率87%）
なお、お客さまのGHG排出量の開示拡大や算定基準・方法・業種分類の変更などにより、今後算定結果は大きく変動する可能性があります

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




FFG
SOLAR
POWER
SYSTEM

コーポレートガバナンス　社外取締役インタビュー



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だきたい。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ういくつも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こう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、相当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。

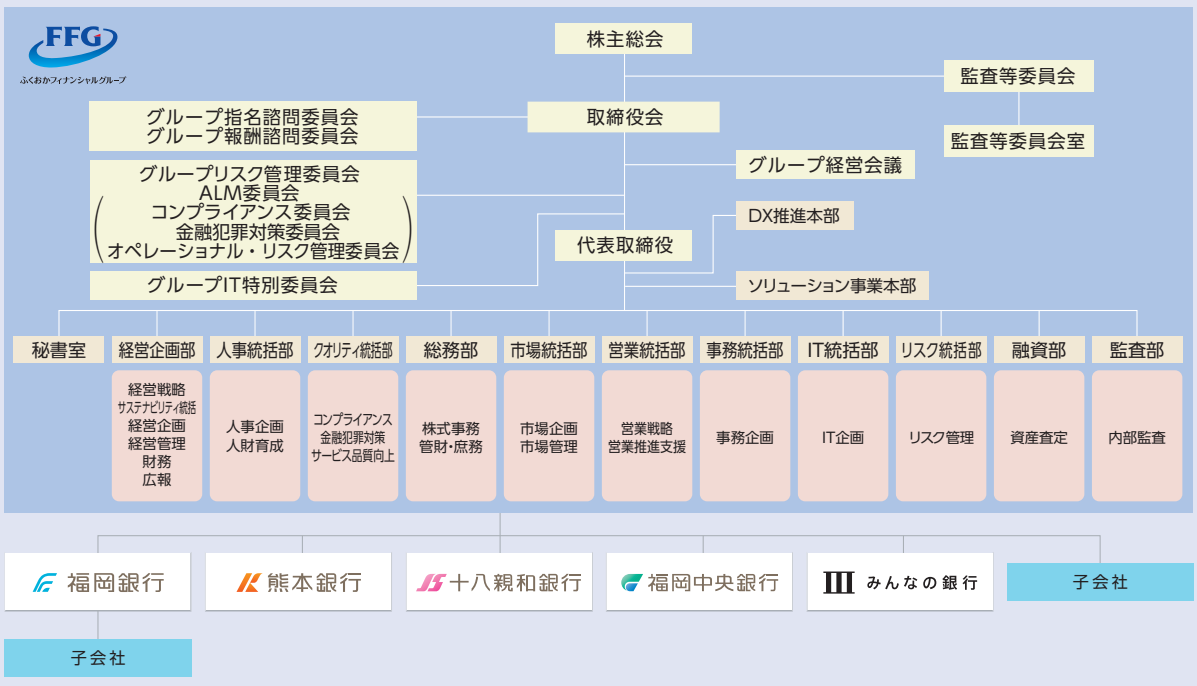
※1 詳細は当社グループホームページをご参照ください。

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。

（2023年10月2日現在）



●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の職務の執行を監督しております。

●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。

●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。



●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室長（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。

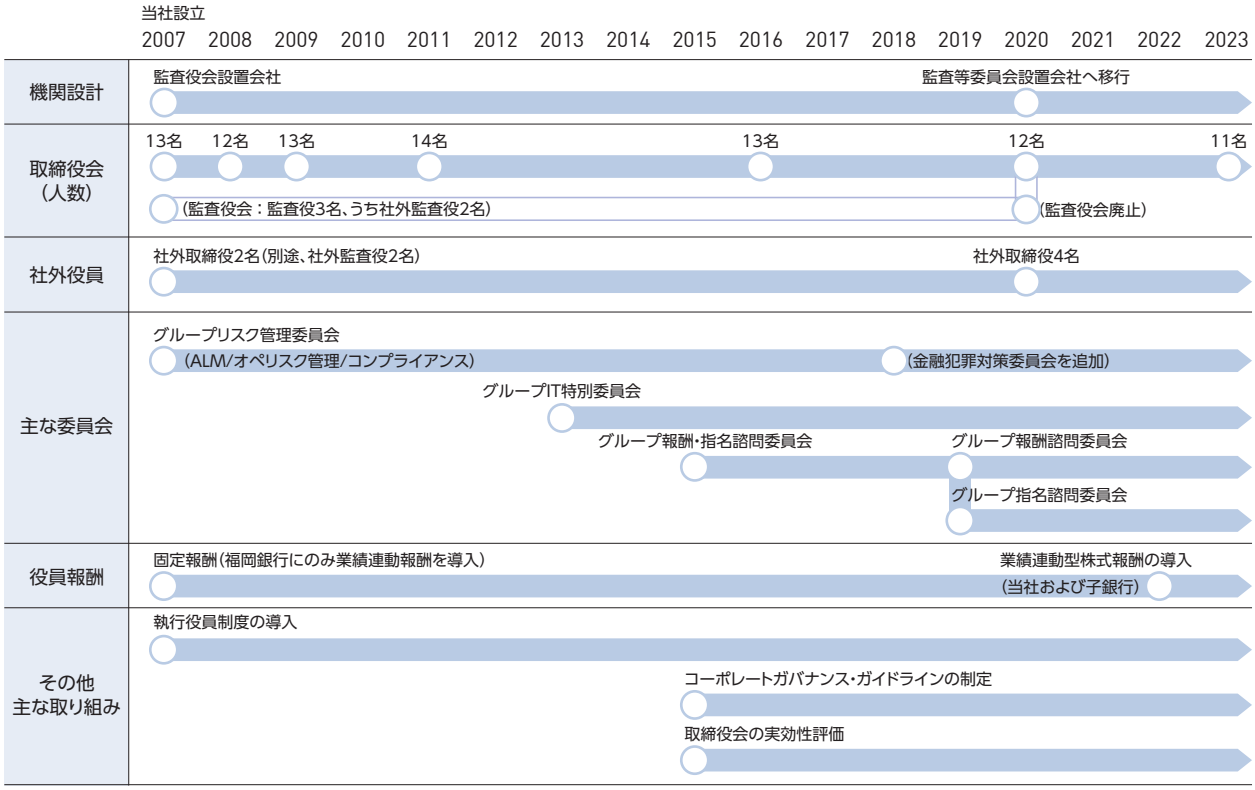
●グループリスク管理委員会

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室長（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



コーポレートガバナンス

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
取締役副頭取
（代表取締役）



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）

● 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】	○	◎	●	●			●			
	小杉　俊哉	男性	取締役【社外】	○	○	●				●		●	
監査等委員会	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





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)



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

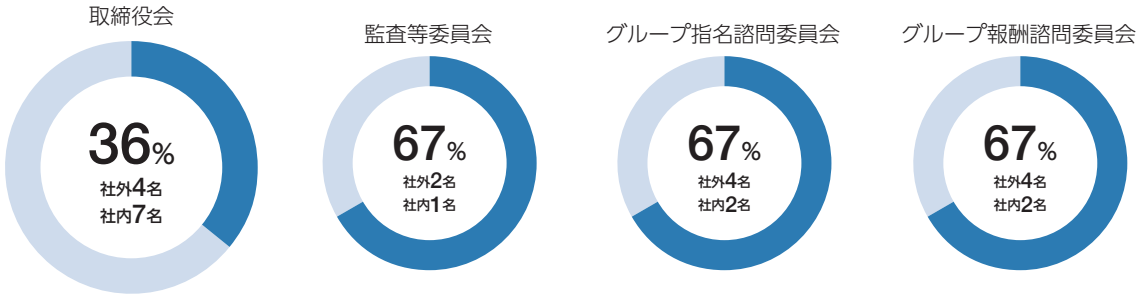


石橋 伸子

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

● 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㈱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

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こととしております（マルス条項・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	
（課題認識） ・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	・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	（評　価） ・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	
		（課題認識） ・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	（取り組みの方向性） ・社外役員に対して ①取締役会付議に至るまでの議論の状況を共有 ②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）

○取締役会等に関する事項

- 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

○当社グループの経営戦略及び業務執行に関する事項

- 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

○当社グループの決算に関する事項

- 決算の確定、配当の実施

○当社グループの内部監査に関する事項

- 監査計画の策定
- 監査の実施状況

○当社グループのリスク管理に関する事項

- 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

○当社グループのコンプライアンスに関する事項

- 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・ローンダ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

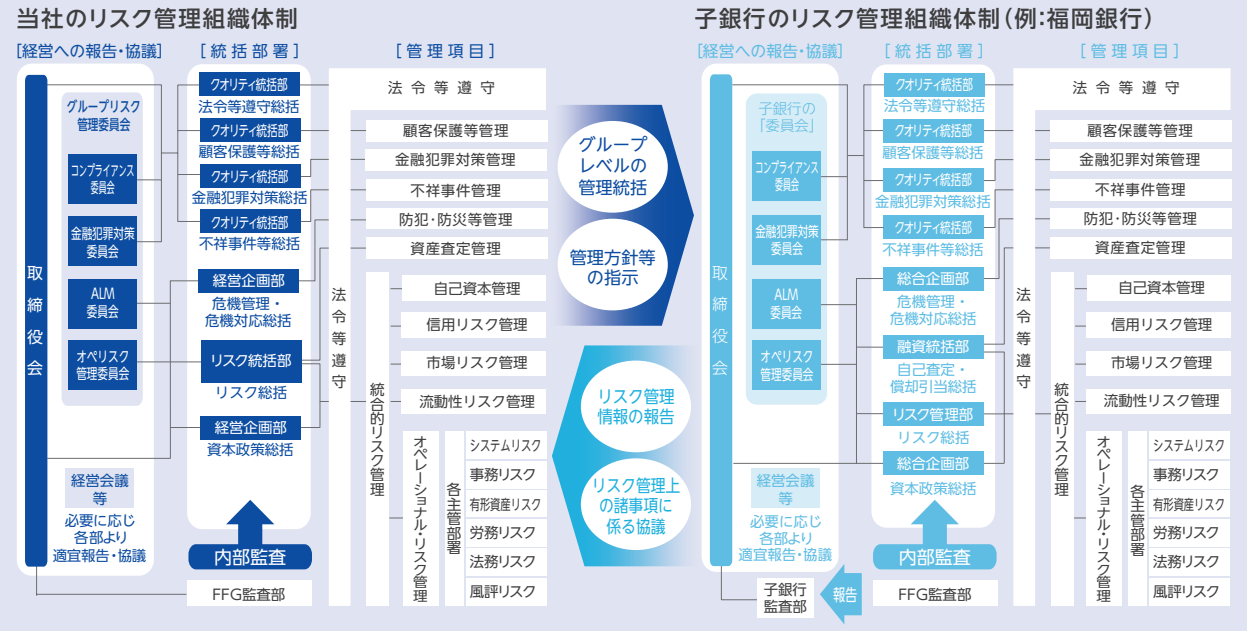
テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりをはじめとした社会の変化により、銀行にとってのビジネスチャンスが拡がりを見せる一方で、銀行が直面するリスクは一段と多様化・複雑化しています。こうした環境下、リスクを特定し、把握・分析した上で、適切にコントロールしていくリスク管理の重要性は従来にも増して高まっています。

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。

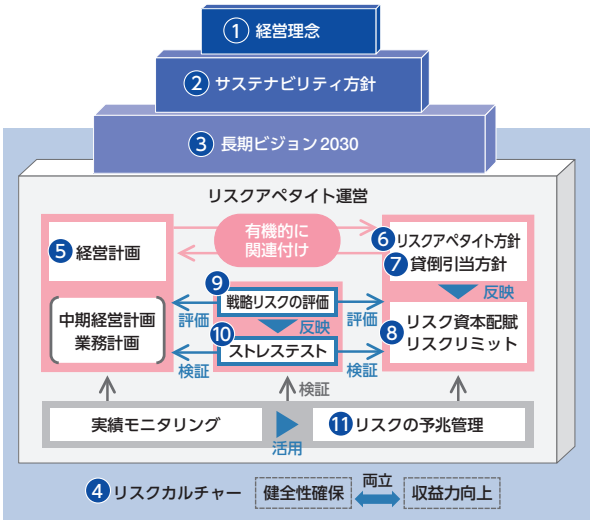


リスクアペタイト・フレームワーク

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。

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。

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。

「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。

ストレステスト

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。

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

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。

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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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・ロー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	• 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	• 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

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め、当社ではIT統括部にサイバーセキュリティ専担組織「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に実施しています。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。

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。

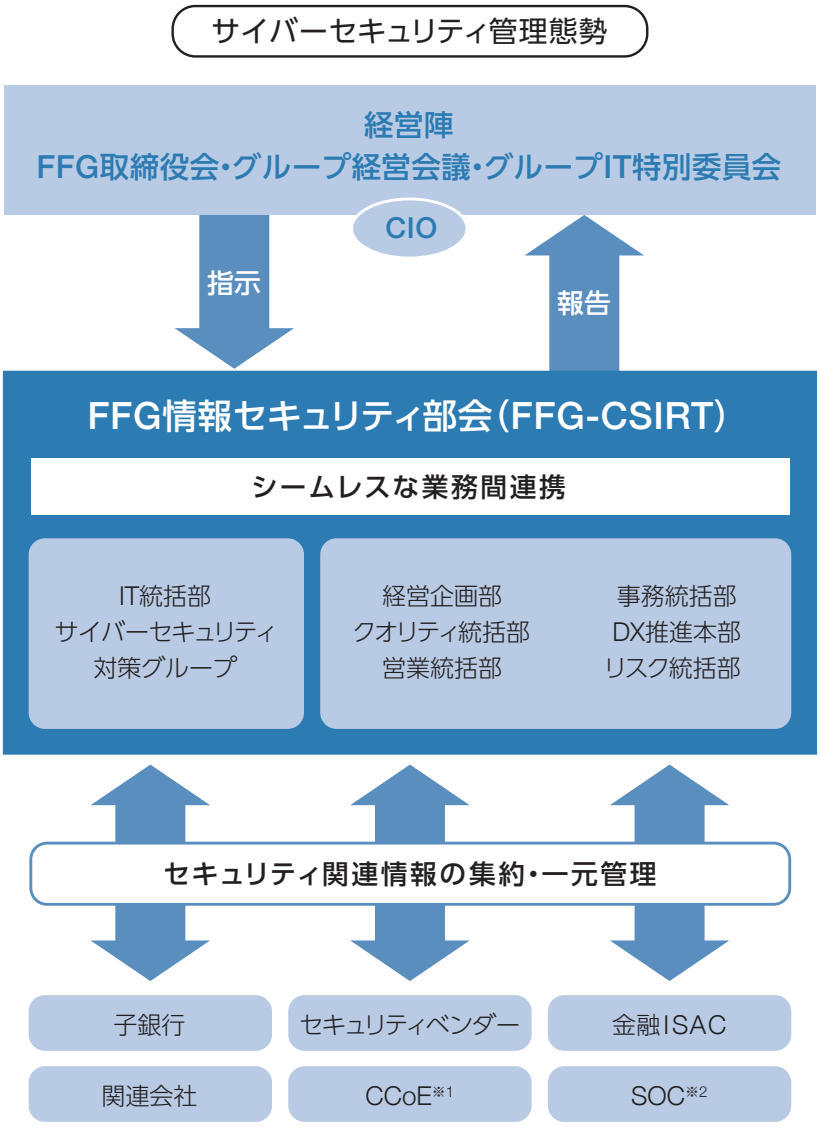
※ゼロトラスト
全ての通信を暗黙に信用せず都度認証・認可する仕組み



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

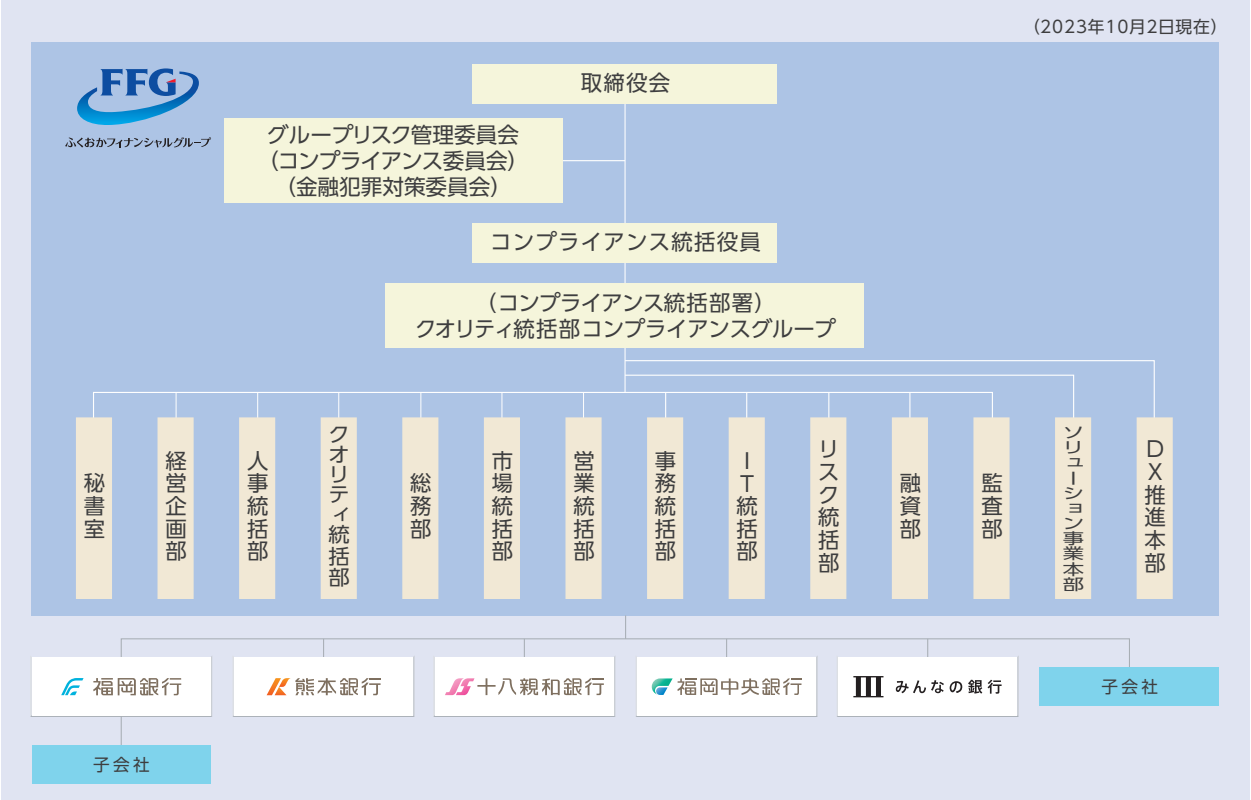
コンプライアンス体制

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・チェックを定期的に実施しています。

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。

(2023年10月2日現在)



世の中の環境変化に対し、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

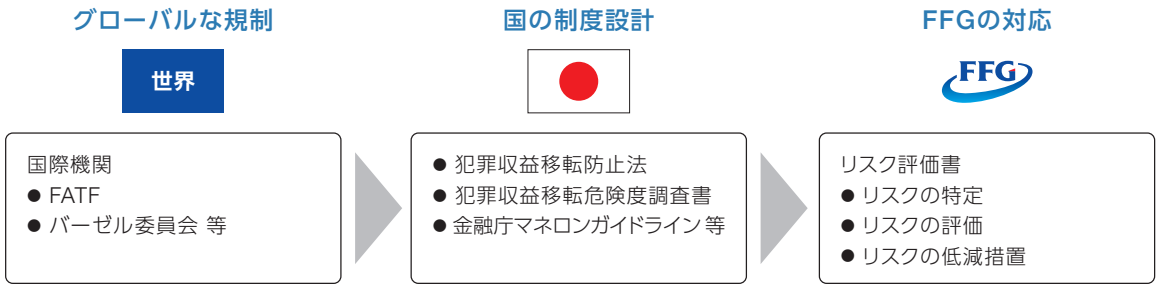
贈収賄・汚職防止への取り組みについて、FFGとしての考え方や具体的な対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

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。

〈マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の全体像〉



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。



内部監査

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

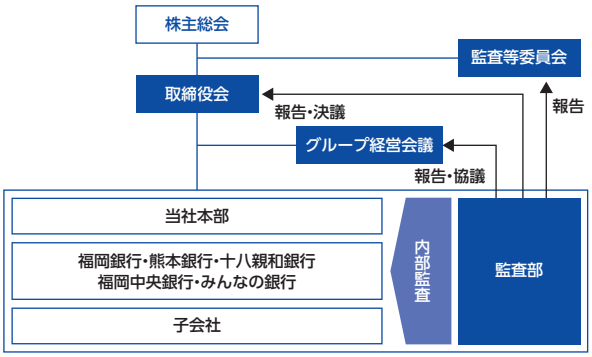
当社グループでは経営管理の一環として、監査部が監査基準や手法を全社的に標準化し、当社およびグループ銀行をはじめとした各子会社の監査を実施しています。

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。

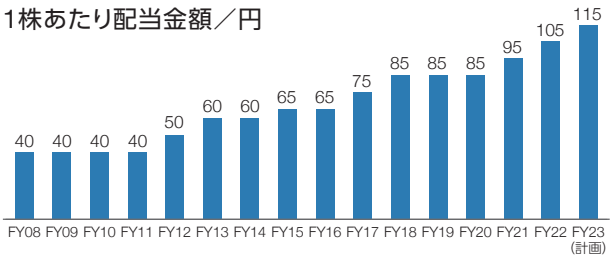
株主還元

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。

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。

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。

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、「声を見える化」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、人財育成の機会につなげています。

※「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、ベイン・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。

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を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。

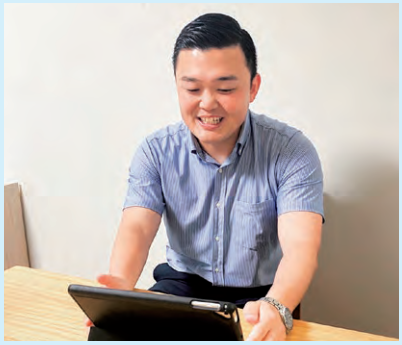
FFGではさまざまなインナーコミュニケーション施策を通じて、従業員のコミュニケーション活性化を図っています。これらの取り組みにより、従業員の多様性を尊重しながら、心理的安全性の確保された組織風土を醸成していきます。

●TERAKO-YAH!-MIX-

若手行員同士が志気を高め合う「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。
銀行との接点が日頃少ない方にも、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。

あなたのいちばんに。



●発行―2023年11月　●編集―株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 経営企画部 〒810-8693 福岡市中央区大手門1-8-3 TEL(092)723-2500(代表)