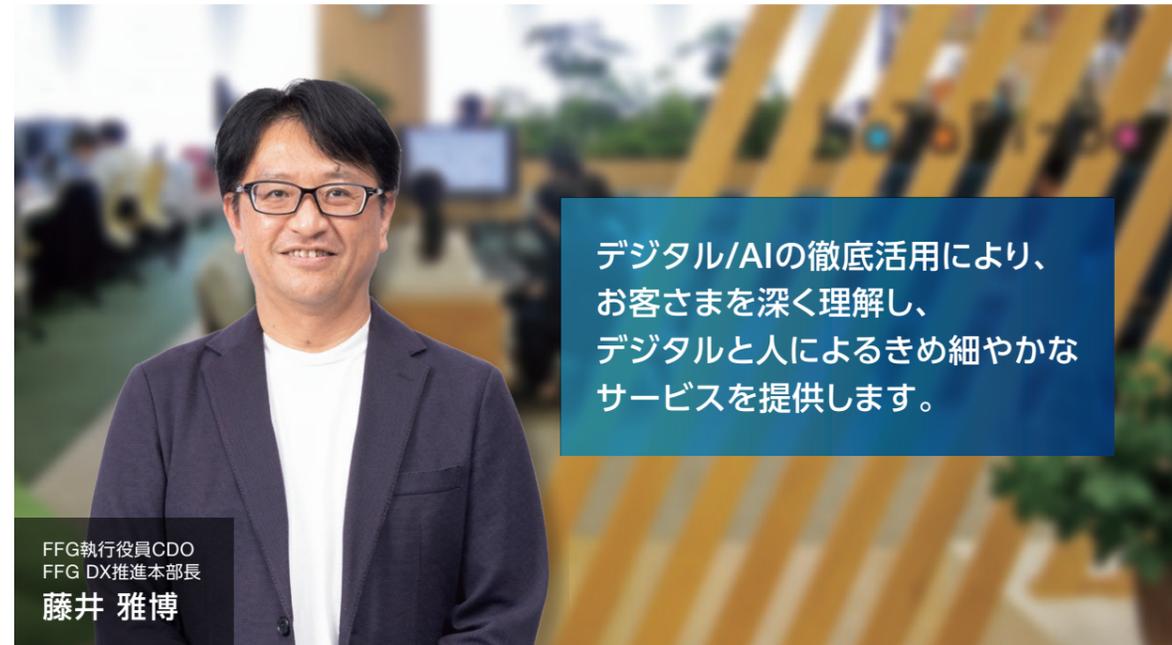


①社会価値の提供

既存ビジネスモデルの変革



FFG執行役員CDO
FFG DX推進本部長
藤井 雅博

顧客理解の深化

デジタル社会の進展が急速に進む中、将来にわたってFFGが選ばれ続けるために、わたしたちはどのようなサービスを提供していくべきか。最も大切なのはお客さまを深く理解することだと考え、FFGのDXを「お客さまを中心に据えた自己変革」と定義しました。

2023年度には、個人バンキングアプリと事業者向けポータル「BIZSHIP」をリリースし、お客さまの利便性を高めながら、デジタル接点を通じてお客さまの理解を深めています。また、営業担当者向けには営業支援システム「SFA」を導入し、お客さまとの対話の中で得た情報の蓄積も進めています。

こうして蓄積した情報やデータを組織として有効活用し、より高品質で均質化されたソリューションの提供につなげています。

個人バンキングアプリについては、リリースから約1年で100万人のお客さまにダウンロードいただきました。また、事業者向けポータル「BIZSHIP」も2万先を超えるお取引先にご利用いただいています。お客さまにデジタルチャネルをご活用いただく機会が増えるのにもなって、情報やデータの蓄積も進んでおり、お客さまに対する理解も日々深まっているところです。

一方で、お客さまを深く理解するには、銀行取引の中で収集できるデータだけでは限界があります。また、預金や融資といった銀行の商品は模倣可能なものであり、銀行単体でサービスを差別化することは困難です。そのため、

個人のお客さまの日常生活や企業の事業活動に、より密着した新たな顧客体験を生み出すことが、お客さまに選ばれ続けるための長期的な課題だと認識しています。

FFGの強みを活かした新たなビジネスモデル ～地域プラットフォーム～

FFGは長い歴史の中で、地域のお客さまとの強固な信頼関係を築いてきました。このFFGが持つネットワークを活用して、お金だけでなく「ヒト・モノ・情報」を地域内でより円滑に循環させる“地域特化型のプラットフォーム”を創出したいと考えています。

地域に暮らす個人のお客さまに、便利さやお得さを提供するとともに、その地域で事業を営むお客さまの事業成長にもつながるような仕組みを目指しています。

プラットフォームを通じて地域企業が連携し相互に送客し合うことで、金融に限らない幅広いサービスを提供し、さらに、各社が保有するデータを連携して連続性のあるデータを共有し合うことで、地域で提供されるサービスの品質向上にもつなげていきます。

こうして地域における情報の地産地消を促進し、地域特化型の経済圏を確立することで、全国に顧客基盤を持つデジタルプラットフォームにも対抗できる地域ならではの顧客体験を創出できると考えています。

FFGは、その強みを活かしたビジネスモデルで「地域経済活性化」と「地域企業の価値向上」の同時実現を図り、地域の真のゆたかさに貢献してまいります。

■個人バンキングアプリ

個人バンキングアプリは、誰でも簡単に始められ、直感的かつ安心・安全に、場所や時間にとらわれず銀行手続きを行っていただけるアプリです。

デジタルに苦手意識を持つ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”に寄り添ったサービスを目指しています。

直感的に操作できる機能配置やお客さまを迷わせないためのデザイン設計などが評価され「2023年度グッドデザイン賞」を受賞しました。

リリース当初は、残高照会や振込など、基本的な銀行機能が中心の実装でしたが、リリース後もお客さまが抱えるお金の悩みや課題を解消するための機能の追加や改善を順次行っています。

また、アプリ開発の内製化を進めてきたことで、他行アプリと比較して高頻度のアップデート、機能改善を実現しています。

将来的には、FFGのグループ各社や地域企業との連携により、非金融領域も含めたサービス提供ができる地域に密着したアプリへと進化させていきたいと考えています。



※口座登録ユーザー



■事業者向けポータル「BIZSHIP」

事業者向けポータル「BIZSHIP」は、デジタルを活用したお客さまとの新たな接点です。お客さまの銀行取引が効率化されるだけでなく、ポータルサイト内で経営課題からその解決策まで一気通貫で確認することができます。

複数口座を一元管理し、入出金が発生した際にメールで通知を受け取れる「デジタル通帳」機能や、残高証明書の電子受取などが可能な「オンライン手続」機能、FFG独自の分析ノウハウを活用した「経営診断」機能を実装し、2023年にリリースしました。2024年9月時点で、約2万先のお取引先にご利用いただいています。

また、リリース以降も、お客さまの利用状況や、お客さまの声を踏まえて、「補助金・助成金診断機能」を追加するなど、サポート機能の強化を図っています。

経営診断機能やポータルの閲覧記録等から得られたデータを活用することで顧客理解を深め、「SFA」とも連携することで、融資のみならず事業活動全般のニーズを的確に捉え、高品質なソリューションの提供につなげていきます。



- 01 複数口座の管理にお困りの方
デジタル通帳
- 02 業務に追われて時間がない方
オンライン手続
- 03 事業活動のサポートを受けたい方
経営診断

①社会価値の提供
既存ビジネスモデルの変革

■SFA(Sales Force Automation)

2023年度に導入した、社員の営業サポートツール「SFA」は、デジタルとリアル双方の接点から得られるお客さま情報や営業情報を集約し、AI等の新技術も活用することで、次取るべきアクションを担当者にレコメンドする機能を実装しています。

グループ内のノウハウを形式知化し、提案すべきソリューションやアプローチのタイミングなどを、担当者が必要とするシーンで提供することで、営業品質の高度化・均質化を図っています。

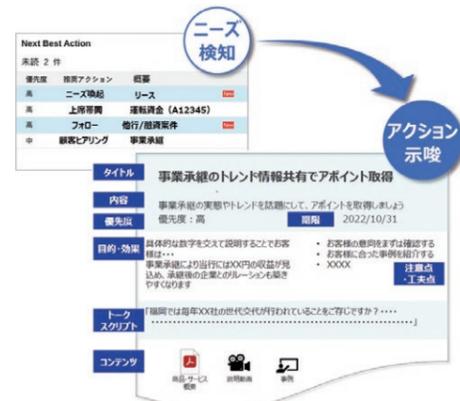
お客さま1st View

お客さまのあらゆる情報・ニーズ・解決方法を一面面に集約することで生産性の高い営業を実現



NEXT Best Action

お客さまや行員にパーソナライズされた推奨アクションを示唆。データ蓄積やAI活用により、日々高度化



開発内製化

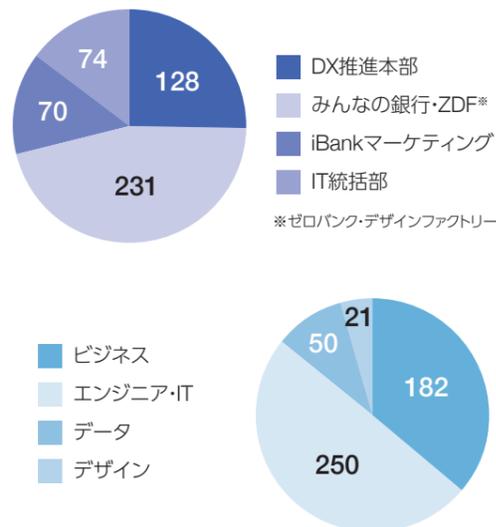
FFGでは、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」といったお客さま向けのデジタルツールについては、内部人材によるシステム開発を推進しています。これまでのように外部のシステム開発会社に完全発注する体制では、システム改修の度にコストが膨らみ、また、お客さまのニーズやデジタル技術の変化にスピーディーに対応することができません。

真に価値あるものを速く、安く、お客さまに届けられるように、ビジネス企画・データ活用・システム設計・開発・運用・保守といった各領域において、FFGの人財と外部パートナー企業が連携してシステム開発に取り組んでいます。この外部パートナーとの協業によるFFGの内製開発体制は、競合他社との差別化要素であり、FFGの強みだと考えています。

一方で、開発したデジタルツールを活用する社員一人ひとりについても、土台となるデジタルの素養を備えることが必要不可欠です。FFGでは、DXリテラシー向上や社内カルチャー、組織風土の改革についても、全社を挙げて取り組みを進めています。

■FFGで活躍するデジタル人材

2024年3月末時点503名(うち、キャリア採用者289名)



AI戦略



FFG DX推進本部
副本部長
福岡銀行執行役員
武重 太郎

FFGでは、生成AIとしてChatGPTが登場して以来、経営レベルでも高い関心を持ってAI活用の可能性を検討し、2024年4月にDX推進本部内に「AI戦略グループ」を新設しました。

AI戦略グループは、AIを使った既存業務の効率化や、お客さまへの新たな価値提供を牽引するミッションを担い、銀行業務に詳しい行員と技術に詳しいエンジニアが連携して業務にあたっています。

AIは銀行業務のフロント、ミドル、バック、さらにはマー

ケティングなど、あらゆる領域に適用できる技術ですが、まずは早い段階での効果発現が期待できる社内業務における活用を進めています。

その一つが融資稟議書の作成支援です。

FFGでは、決算情報や交渉記録、過去の稟議書などをAIに参照させ、行員の稟議書作成作業を自動化した結果、当該業務の約35%を効率化することができました。

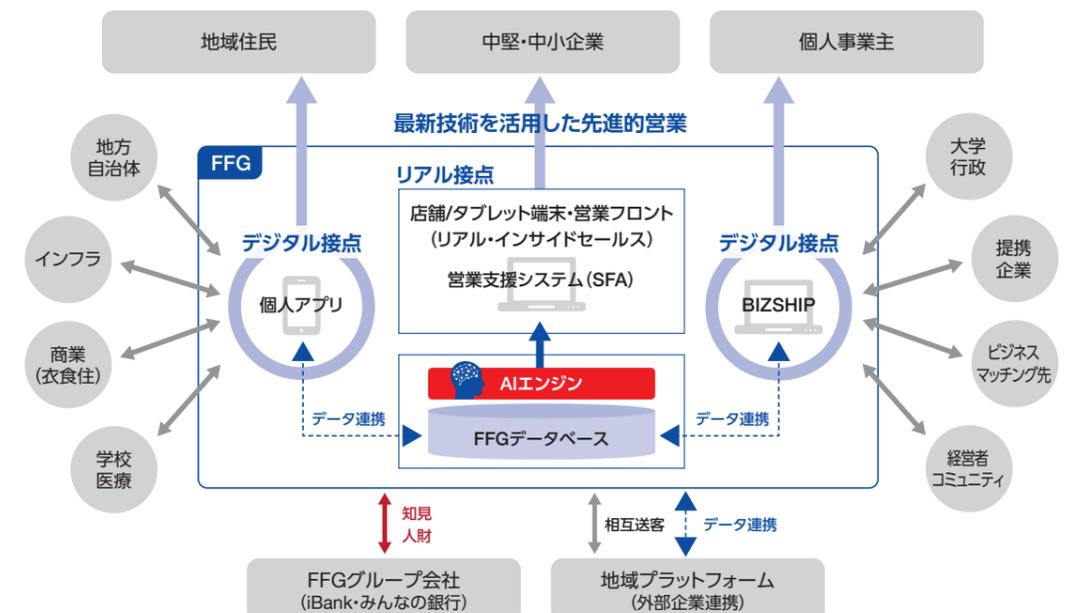
融資は銀行業務の根幹ですが、AIを活用することで審査結果の早期回答を実現できるとともに、効率化によって生まれた時間で、お客さまとのコミュニケーションをより充実させ、お客さまの課題やニーズをより深く理解することができるようになります。

今後は、既存の業務プロセスを前提とした効率化のみならず、業務プロセス自体をAIを起点に変革することで、より高い効率化効果を目指してまいります。

また、これによって捻出された人員や時間を、お客さまの課題解決のための取り組みに振り向けることで、地域社会とFFGの持続的な成長につなげていきます。

FFGが目指す世界観 デジタル/AIでお客さまを理解し、人のきめ細やかさでニーズに応える

グループ会社・地場企業との連携強化や、AIなど最新技術を活用した先進的営業に取り組み、ハイパーパーソナライズされた「圧倒的な顧客体験」の実現を目指します。



①社会価値の提供
既存ビジネスモデルの変革



これからは変わらない“ゴールベース型営業”

技術革新や新たなサービスの普及により、お客さまの行動変容が進む中でも、将来にわたってFFGの強みとなるもの、強みにしたいと考えているのは「人」の力であり、お客さまと従業員との接点です。

今後、データの活用により、例えば、個人のお客さまであれば「資産運用をはじめたい」「住宅の購入を考えている」、事業者であれば「後継者を探している」「サプライチェーンから脱炭素化が求められている」など、顧客ニーズは、一定程度可視化されます。しかし、これらのニーズは、お客さま自身が単独で判断し解決できるものばかりではありません。デジタル上での比較検討やAIによるアドバイスに加え、「人」の助言を受けることで、解決の範囲が広がると考えています。

FFGは、これまで、これからも、お客さまの将来の目標・ゴールの実現に向けて、人とデジタルの力を組み合わせたサービスを提供することで、多様化するお客さまのニーズや課題解決の実現に伴走していきます。

10年後も、お客さまが「直接相談をしたい」「担当者と話がしたい」と思ったときに、対面・非対面、お客さまの希望に合わせて、そのニーズに応えられる「人によるきめ細やかな対応」が、メガバンクやプラットフォーマー、M&Aプティックなどの競合他社にはない、FFGの差別化要素になります。

一方で、今後は高齢者も含めてデジタル対応が進み、銀行取引はデジタル完結が前提となっていきます。また、

お客さまご自身が、あらゆる情報やデータに手軽にアクセスできるため、我々に求められるソリューション力やコンサルティング力は格段に上がることが想定されます。

このような変化に対応するために、現在注力しているのが、営業支援システム「SFA」の活用と「エリア・ユニット制」の導入による“情報とノウハウの共有化”です。

SFAの活用とエリア・ユニット制の導入

お客さまとの新たな接点として、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」といったデジタルチャネルをリリースしましたが、今後も営業担当者によるリアルの接点は欠かせません。

2023年度に導入した営業支援システム「SFA」を活用することで、グループ内の情報・ノウハウを形式知化し、組織で共有することで、営業品質の高度化・均質化を図ります。

また、多様化するお客さまのニーズに対応しながら、効率的・効果的な営業を行うために、店舗運営体制の変革も進めています。

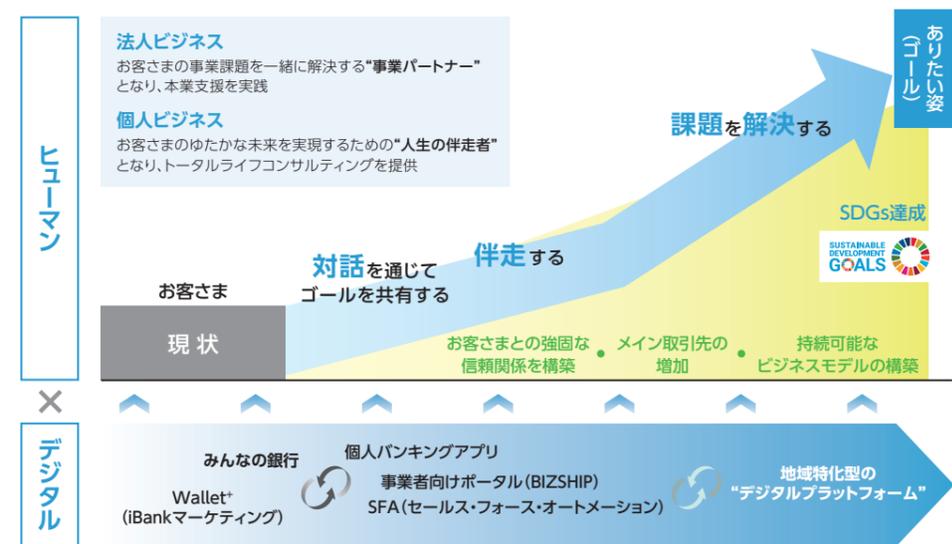
具体的には、お客さまの利便性を損なうことなく、高いスキルとノウハウを持った営業担当者によるサービスを営業エリア全域に届けるための新たな営業体制として、福岡銀行では2023年度から、複数店舗を一体で運営する「エリア・ユニット制」の試行を開始しました。

エリア・ユニット制では、営業担当者を地域の核となる店舗に集約することで、同一商圏内で重複していた営業活動を解消し、営業生産性の向上を実現します。これに

より、地域特性や取引先の規模、ニーズに合致する最適な担当者をより柔軟に配置することができるようになります。また、集約した営業担当者同士が「SFA」も活用しながら、日々、知識・ノウハウを共有化し、OJTでの人材育成を進めることで、「営業力」の底上げを図ります。さらに、お取引先のニーズに合わせて、本部のソリューション営業部やストラクチャードファイナンス部が持つ

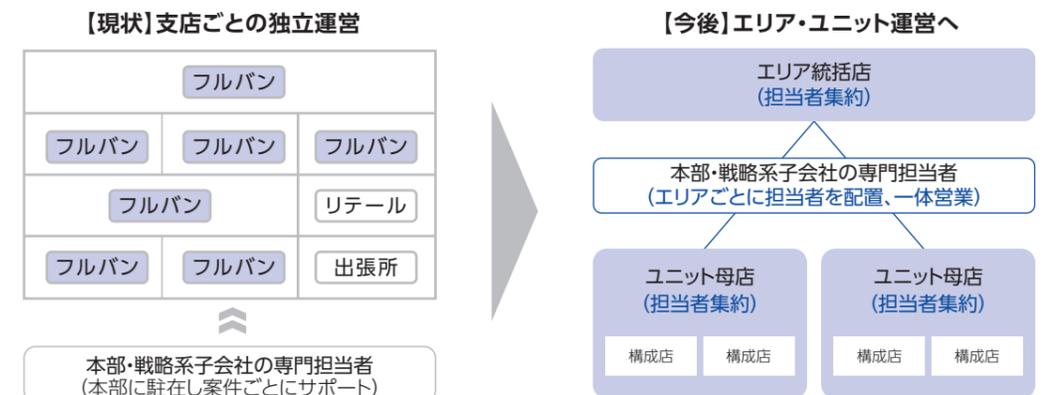
専門知見、戦略系子会社が持つ多様なソリューションをシームレスに提供していきます。これからも、お客さまの目標・ゴールの実現に向けて、デジタルの力を最大限に活用しながら、「人」の力で、一人ひとり、一社一社の課題を解決し、地域のゆたかさに貢献していきたいと考えています。

■ゴールベース型営業



■エリア・ユニット制

- 複数店が一体となって店舗を共同運営し、法人営業担当者はエリア統括店やユニット母店に集約します。
- 地域特性や行政区分などを踏まえてエリアを再編し、効率的・効果的な営業活動を展開することで、お客さまへ提供するサービス品質の向上を図ります。



※フルバン:法人営業担当者、個人営業担当者、店頭営業担当者が在籍
※リテール:個人営業担当者、店頭営業担当者が在籍 ※出張所:店頭営業担当者のみ在籍

①社会価値の提供
既存ビジネスモデルの変革

貯蓄から投資へ

NISA

FFGでは従来から積極的にNISAの普及促進に取り組んでおり、NISA口座数は地銀グループNo.1です。

NISAを株式で活用されるお客さまも多いため、FFG証券と一体で、地域に根差し店舗を構える地銀グループとして、困ったときには、顔の見えるサポートが受けられるという安心感をご提供します。

また、投信口座・NISAの開設をWEB完結できるサービスやFFG証券での株式売買アプリなども導入し、リアルとネットの双方から、お客さまのニーズに即した資産形成をサポートすることで、NISAを起点とした長期的なリレーション構築やお取引拡大、ひいてはFFGをメインバンク、メイン証券としてご利用いただけるお客さまを増やしていきたいと考えています。



※福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行・福岡中央銀行・FFG証券を含めた数字です。

投信のパレット

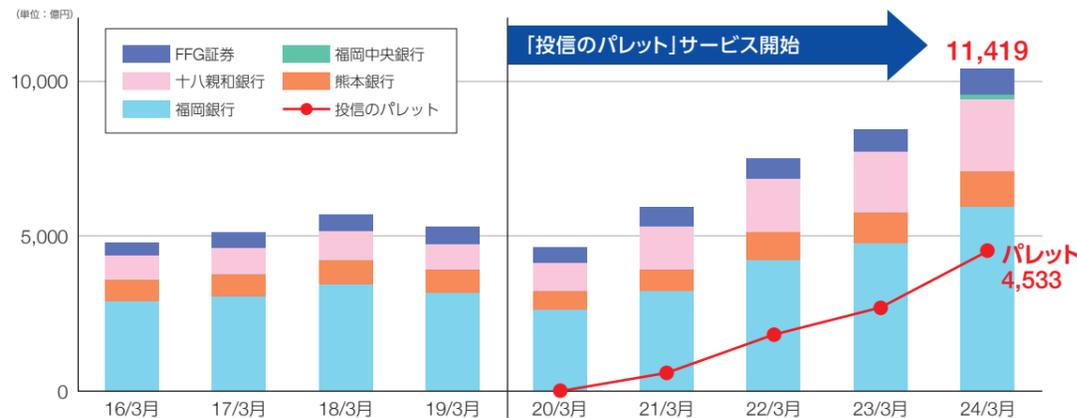
お客さまの長期的な資産形成をサポートするために、長期国際分散投資を前提に最適な投資信託の組み合わせをご提案する「投信のパレット」サービスを2020年にスタートしました。

この「投信のパレット」は、FFGが独自開発した投信の分析・評価システムを活用し、国内ほぼ全ての投資信託を公平中立に評価し「優秀な投信を組み合わせる」ことで、お客さま一人ひとりに最適な資産運用プランをご提案するものです。

パレットプランを運用しながら、毎月一定金額を自動的に換金し、受け取ることができる「定額換金受取りサービス」という機能もあります。人生100年時代において、老後にゆたかで安定的な生活を送るために運用を続けながら、毎月の取り崩しを行い、年金の補完等、毎月一定金額を受け取りたいというお客さまのニーズにもお応えすることができます。

「投信のパレット」サービスの開始以降、お客さまの長期の資産形成をサポートする営業スタイルがニーズに合致し、投信残高が増加基調に転じ、2024年3月には残高が1兆円を突破しました。

FFG投信残高の推移



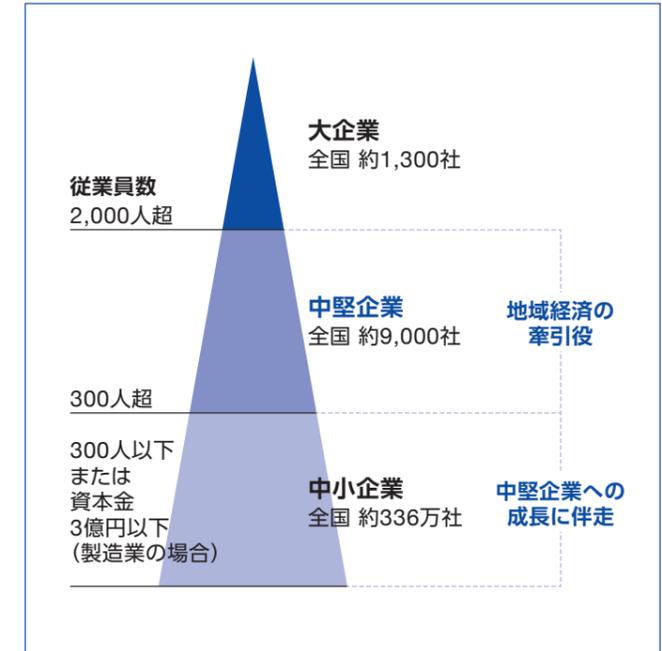
地域を牽引する「中堅企業」の支援強化

中堅企業は、経営の高度化や商圏拡大・事業多角化等によりビジネスを発展させており、国内における事業投資を拡大しています。また、地域における賃上げにも大きく貢献する存在です。

そのような中で、地域経済の牽引役である「中堅企業」の支援を拡大し、その成長力を強化することを目的として、2024年3月、「中堅企業成長促進パッケージ」が策定されました。

FFGのネットワークやソリューションをフル活用することで、地域の産業再編や成長投資・M&Aによる中堅企業の企業価値向上に貢献したいと考えています。また、中小企業が中堅企業へと成長していく道のりに伴走することは、まさに「ゴールベース型営業」であり、FFGのメインの事業領域です。

地域の中堅・中小企業の支援を通じて、地域の「ゆたかさ」の実現を目指します。

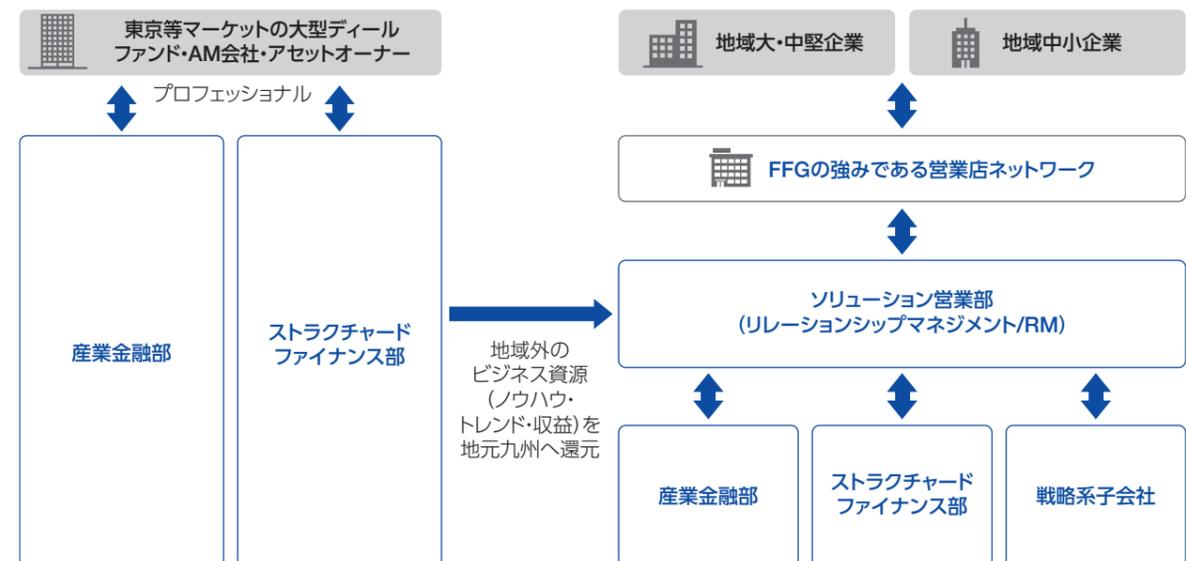


出所：経済産業省

FFGのソリューション力強化 リレーションシップ・マネジメント

FFGが持つストラクチャードファイナンスやエクイティ投資、M&A等のノウハウを活用することで、ソリューション提供型営業の高度化・先鋭化に取り組みます。

九州での取引先とのリレーションシップを起点に、地域経済にインパクトのある案件を能動的に創出し、地域の持続的な成長に貢献することを目指します。



①社会価値の提供
既存ビジネスモデルの変革

サステナビリティ経営支援

サステナブルビジネスの取り組み方針

サプライチェーンからの要請や人財確保など、さまざまな面から、地場企業におけるサステナビリティや脱炭素への取り組みの重要性が高まっています。そのような中、FFGでは、独自のESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」の活用によるお客さまの課題の見える化を起点に、サステナビリティ経営

支援を進めています。

また、自治体や研究機関と連携した支援体制を強化します。地域を面にとらえた“多面的企業支援”へビジネスを拡大させていくことで、地域全体のSX(サステナビリティトランスフォーメーション)を推進し、地域企業・地域社会の持続的な発展に貢献することを目指します。

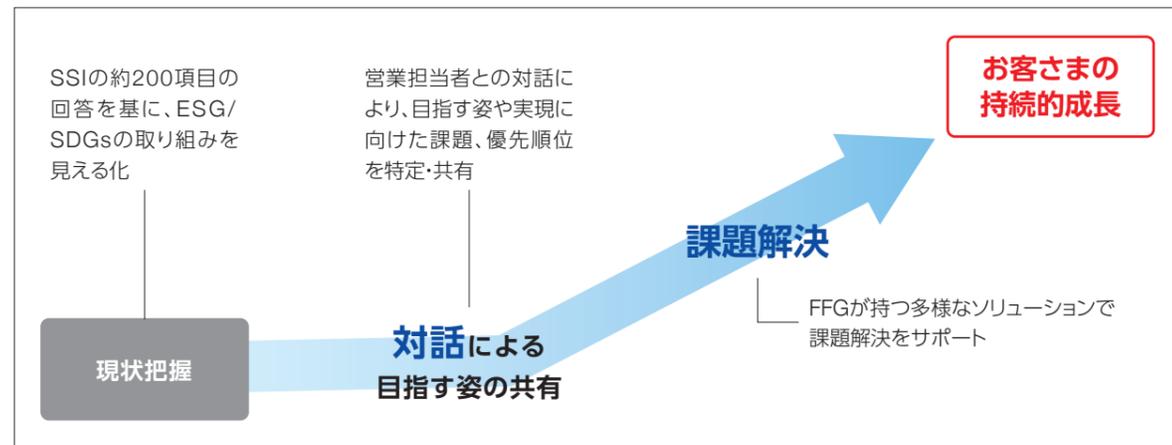
ESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」

FFGのESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index(SSI)」は、ESG/SDGs支援子会社である株式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評価モデルサービスです。

SSIの約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・見える化し、業界に

おける自社の立ち位置を把握することが可能です。

SSIの評価書を基に、営業担当者とお客さまとの対話機会を増やし、非財務面の観点からお客さまの“目指す姿”の実現に向けた伴走支援(=ゴールベース型営業)を実践していきます。



■ Sustainable Scale Indexの質問項目に対応したソリューション例

カテゴリ	ソリューション例(ビジネスマッチング含む)
環境/排出量	太陽光発電システムの提供、省エネ関連サービス・システムの提供
社会/地域社会	人財紹介・キャリア支援、副業・兼業人財の活用
社会/従業員	ESG/SDGs研修支援、企業内保育所の開設/運営の業務委託
ガバナンス/経営	BCP策定支援、事業承継計画策定

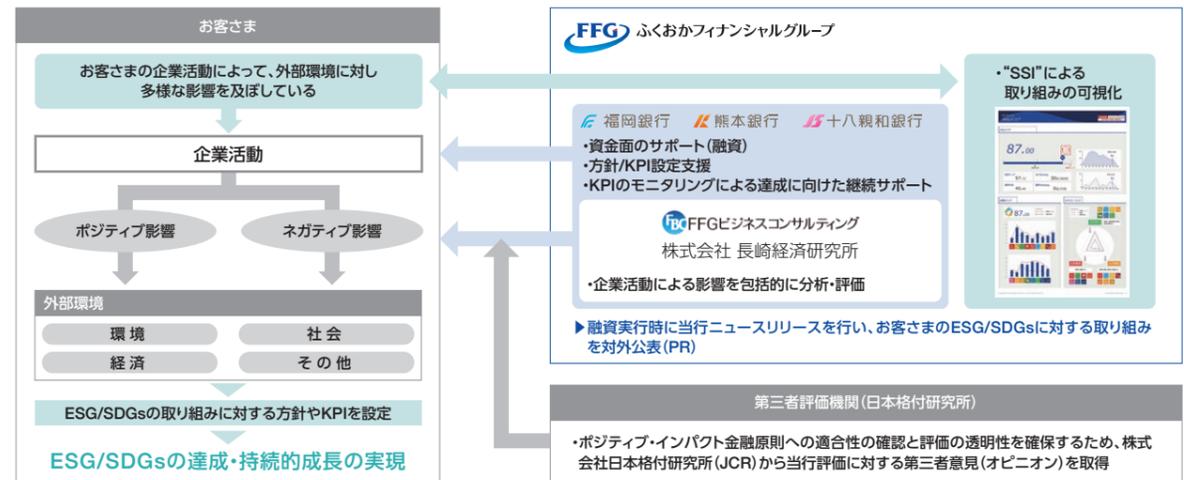
etc...

「FFG」ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

「Sustainable Scale Index(SSI)」の評価結果や国際的なインパクト算定ツールによる算出結果を基に、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。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



■ PIF案件の進め方

- ①SSIを用いて、お客さまの企業活動をE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の観点で網羅的かつ簡易的に整理し、他社と差別化できる取り組みや取り組みに至っていない点の見える化した上で、これまで認識していなかったお客さまの強みと課題の洗い出しを実施します。
- ②会社方針、業種・規模、バリューチェーン(サプライチェーン)を、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が公表する「インパクトレーダー」をベースとしたFFGの評価基準に基づき包括的に分析します。
- ③お客さまは営業担当者と、上記①、②を踏まえた分析結果を基に対話を重ね、KPIを設定します。
- ④対話を重ね完成した評価書は、第三者評価機関からセカンドオピニオンを取得、その後融資を実行します。
- ⑤構築したモニタリング体制に基づき、KPI達成に向け継続的な伴走支援を実施していきます。

地域連携による取り組み事例

●九州流通サステナビリティサロンの設立

福岡銀行は2023年5月、イオン九州株式会社、TOPPAN株式会社とともに九州エリアの小売流通業界におけるサステナビリティの推進を目的に、「九州流通サステナビリティサロン」を設立しました。設立以降、継続して会員企業間の情報交換を実施し、現在は具体的なアクションに向けた協議を進めています。

●サステナビリティセミナーの開催

FFGは2024年8月、お取引先を対象に「サステナビリティ事業化セミナー～サステナビリティとビジネスの向き合い方～」を開催しました。株式会社ボーダレス・ジャパン代表 田口一成氏と九州大学主幹教授 馬奈木俊介氏(国連「新国富報告書」代表)を講師に迎え、ビジネスと社会課題解決についてお話をいただきました。

●FFG公式YouTubeチャンネルにてサステナビリティ番組を開始

お取引先の情報発信の場として、新番組「九州社長メシ」を開始しました。この番組では、サステナビリティに取り組むお取引先企業の社長をゲストに招き、飲食店でサステナビリティの取り組みについてお話をいただいています。

①社会価値の提供

投資銀行ビジネスの強化



FFG執行役員
FFG ソリューション事業本部長
平田 慶介

地域の産業振興に向けて

FFGが営業地盤とする九州は、TSMCの進出による経済波及効果が今後10年間で20兆円と試算されるなど、高いポテンシャルを有する地域です。一方で、後継者不足による中小企業の減少や、グローバルなサーキュラーエコノミーの潮流を受けた、自動車・鉄鋼・化学といった基幹産業の生産拠点移転等の懸念材料もあります。

そのため、地域を支える中堅・中小企業の生産性向上や業態転換を含むトランジションを実現していかなければ、地域経済が縮小するリスクシナリオも想定されます。

地域の持続的な成長なくして、FFGの成長はありません。今後も地域とFFGがともに成長するために、これまでのスタンスからさらに踏み込んで、九州の産業振興に主体的に貢献したいと考え、マテリアリティの一つに「地域の産業振興」を掲げています。

人口減少が進む中でも、これからの10年、九州の成長を牽引するテーマとして「GX」「M&A・事業承継」「半導体」「スタートアップ」に注目しています。FFGはこれらの成長分野における積極的なリスクテイクや、産業振興を支える主要プレイヤーとのさまざまな座組みにより、地域の産業振興に能動的に取り組み、そこから得られる収益やノウハウを、九州の更なる「ゆたかさ」につなげていきたいと考えています。

GX投資とトランジション

日本では、2050年のカーボンニュートラル実現を目指して、大企業からサプライチェーンの脱炭素化が進んでいます。

そのような環境下、ここ九州には、太陽光や洋上風力などの再生可能エネルギーの適地、豊富な自然資源、アジアへの近接性といった産業誘致における強みがあります。これらの強みを活かして、10年間で150兆円といわれるGX投資が九州域内で活発に行われることで、TSMCの進出に続き、先端産業を中心とした産業集積が進むことを期待しています。

これからの九州の産業振興に主体的に貢献するため、FFGでは、先行する高排出セクターのトランジションファイナンス、九州域外での新たなプロダクトも含む再生可能エネルギーのプロジェクトファイナンスに積極的に取り組みます。

そして、獲得したノウハウとケイパビリティを活用することで、九州におけるGX投資、中堅・中小企業のトランジションをリードする存在になりたいと考えています。

FFGの潜在的な強み

“ストラクチャードファイナンスの経験値”

現在のFFGが持つ「失敗を恐れない企業風土」、この起点となったのが、2000年代の不良債権処理と事業再生の取り組みです。当時、多くの銀行が多額の不良債権を抱え、その処理に苦しみ中、福岡銀行は2001年3月期に1,750億円の貸倒引当金を計上（768億円の赤字決算）することで、他行に先駆けて不良債権と訣別し、地域経済の活性化へと舵を切りました。そして、地域を支えてきた中核企業の事業再生を成し遂げる中で、「失敗を恐れない企業風土」が醸成されるとともに、不動産の流動化、ファンド投資、ノンリコースローンといった新たな金融手法を学んできました。

この事業再生への取り組みから派生してスタートしたのが、福岡銀行の「ストラクチャードファイナンス」です。不動産NRLを皮切りに、シップ、再生可能エネルギー、LBO、航空機と徐々にプロダクトを拡大し、2024年3月末で残高は1兆円を超えました。これまでの20年を超える経験で獲得したノウハウ、業界内におけるプレゼンスとリレーションはFFGの強みとなっています。

企業価値向上に向けたROE向上のドライバーとして、また、東京マーケットを中心に獲得した先進的なノウハウの九州への還元を目的として、ストラクチャードファイナンスの強化に取り組みます。残高の増加と同時にRORAの引き上げを図っていくために、案件のソーシングから、審査、ディストリビューション、リスク管理を一貫して行う体制を整備し、質・量両面での拡大に取り組みます。

他方、ストラクチャードファイナンスの分野は、リクルート活動でも人気が、FFGが実施する1週間のインターンシップには数百名の応募があります。昨年度は、最終的に約30名の学生が参加し、うち3名をストラクチャードファイナンス部が属する「ソリューション事業本部」で直接採用しました。

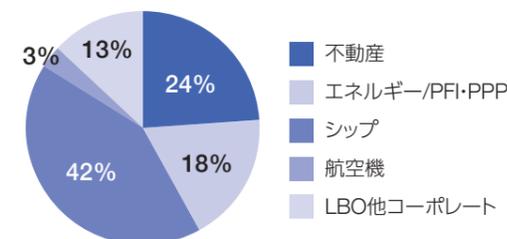
この3名は、営業店での勤務を経ずに、新卒時から専門領域での経験を積み、スペシャリストとなることを目指しており、これまでの銀行の人事制度とは異なるキャリアをスタートさせました。今後も事業戦略を実現できる人財ポートフォリオの構築に向けて、人事部門とコミュニケーションを取りながら、人財の育成・獲得に取り組んでいきます。

■ストラクチャードファイナンス

(福岡銀行・単位:億円)



2024/3末プロダクト内訳



①社会価値の提供
投資銀行ビジネスの強化

M&A・事業承継

物価や賃金、金利の上昇が中小企業の収益を圧迫し、労働力や後継者不足も深刻化する中で、地域におけるM&Aや事業承継のニーズが高まっています。また、M&Aや事業承継はAIによる代替、デジタル完結は困難であり、今後もFFGの強みである人の力が発揮できる分野だと認識しています。

FFGでは、2006年から本格的にM&A・事業承継の支援に取り組んできました。現場の支店長がソーシングを行い、エグゼキューションを本部の専門部隊がバックアップする体制をとっています。事業承継や会社の売却は極めてセンシティブな問題であり、誰にでも相談するような話ではありません。ですので、FFGでは、地域性を知り、一人ひとりのオーナーと真摯に向き合っているメインバンクの支店長こそが、リレーションシップマネジメントを務めるべきだと考えています。

一方で、M&Aの専門ブティック等との競争が激しくなる中で、取引先からの相談を前提とした“待ち”の営業スタイルでは、中大型案件の受託機会を逸するという課題認識もありました。そのため、“攻め”のビジネスモデルへの転換を図るべく、地銀系初のM&A専門ファームとして「FFGサクセッション」を2022年4月に設立し、フォーリハン・ローキーグループのHLサクセッションとの包括業務提携を行うことで、M&Aのケイパビリティ強化および情報ネットワーク拡充を進めました。

九州・沖縄地銀連携協定(Q-BASS)

経済産業省の「半導体・デジタル産業戦略」において、九州は“産業用半導体の世界的な生産拠点”と位置付けられています。

そのような中で、半導体関連産業を起点とする九州の経済成長に、地域金融機関として、より具体的かつ能動的に貢献するため、2024年1月、九州・沖縄地銀連携協定を締結しました(2024年10月、九州・沖縄地銀11行に加えて、山口銀行、北九州銀行が参加し、名称をQ-BASSとしました)。

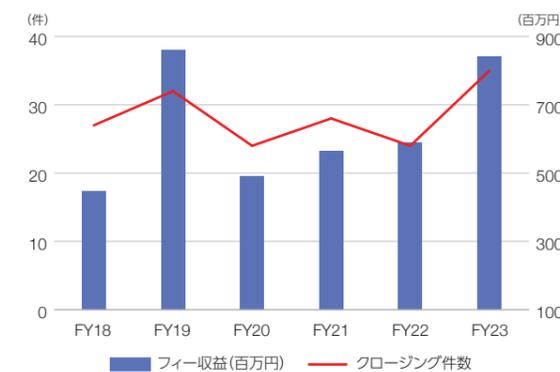
九州・沖縄の「経済全体のパイを大きくする」ことを目指し、FFG単独での取り組みだけでなく、「産・官・学・金」とのさまざまな座組で、地域の産業振興に取り組みます。

FFGサクセッションでは、営業店リレーションを活用しながら潜在顧客への仕掛け提案を積極的に実施し、PEファンドやストロングバイヤー等とのソーシング連携を行うことで、中大型案件のパイプラインを構築しています。

他方、FFGの関連会社の一つである「FFG成長投資」は、対象企業の株式を一定期間100%保有することができる投資専門子会社です。エクイティ投資やハンズオンでの経営支援の実行により、企業価値を高め、同業他社へのM&Aや経営陣へのMBOを通じた事業承継をサポートしています。

人口減少やGXにともなう業態転換、中堅・中小企業の生産性向上が求められる中で、これらのM&Aやエクイティ投資により地域の産業再編をリードしていきたいと考えています。

■M&Aのクロージング件数とフィー収益



1. サプライチェーンの強靱化に向けた取り組み
2. サステナビリティの推進
3. 九州・沖縄の活性化
4. 九州・沖縄での業界調査および分析



スタートアップエコシステムの構築

今後、九州において成長が期待されるスタートアップの分野については、スタートアップとベンチャーキャピタル、アクセラレーター、地域企業、自治体、大学などの各プレイヤーが協業し、好循環を生み出すエコシステムの構築を後押ししたいと考えています。

FFGでは2016年に、「大学のナレッジを活用した新たな産業の創出」を切り口に、FFGベンチャービジネスパートナーズ(以下、FVP)を設立し、スタートアップ支援に取り組んできました。FVPの運用総額は2024年3月末時点で370億円まで拡大。ファンド運用初期から出資してきたQPS研究所(高精細小型レーダー衛星の開発)が、2023年12月に東証グロース市場に上場するなど、投資の出口を迎える案件も出ています。

2017年当時は、福岡にベンチャーキャピタルはほとんどありませんでしたが、現在は、地銀系のベンチャーキャピタルも含めて、金融のプレイヤーが増加しています。一方、エコシステムを形成する上で、まだ不足しているのは、アクセラレーターやスタートアップで成功したメンターの存在です。

スタートアップエコシステムの構築(活動ハイライト)

<p>ファンド運営 (2024年3月末時点)</p>	<p>FVPにおける個別企業への出資先数 106社</p>	<p>FVPが運営するファンド総額 370億円</p>
<p>スタートアップと地域企業との橋渡し</p>	<p>GROWTH I(グロース・ワン)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開設後1年で180回のイベント開催 ・スタートアップや地域企業等の約1,200名とネットワークを構築 	<p>X-Tech Match Up</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度は福岡・北九州・熊本で計4回開催 ・スタートアップ約40社、地域企業約130社が参加
<p>大学との連携</p>	<p>PARKS(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)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・九州・沖縄の18大学とFVPで設立 ・研究資金獲得支援や起業活動支援人財の育成、アントレプレナーシップ教育/人財の育成等に取り組む 	

福岡はスタートアップの企業数が全国有数である一方、各企業がスケールしていないという課題もあります。スタートアップの成功者がエンジェル投資家となり、メンターとなってサポートすることで、エコシステムがうまく回り、スタートアップの成長が加速するものと考えています。

FFGでは、スタートアップの技術と地域企業との橋渡しとして、地域企業における新規事業開発支援を行う施設「GROWTH I(グロース・ワン)」の運営や、マッチングイベント「X-Tech Match Up」の企画を行っており、スタートアップと地域企業双方の成長支援に取り組んでいます。

また、大学と連携したスタートアップエコシステム(PARKS)づくりにも取り組んでいるほか、昨年、エクイティの支援に加えて、ベンチャーデッド(新株予約権付融資)の取り扱いを開始しました。

今後もさまざまなプレイヤーと連携しながら、スタートアップエコシステムの好循環を生み出し、九州の産業振興に貢献する中で、スタートアップ支援を新たな収益の柱の一つに成長させたいと考えています。

①社会価値の提供

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 みんなの銀行の頭取に就任



デジタルバンクへの挑戦

当時、経営企画部に在籍していた私に、「これからの10年で、金融・銀行業界がどのように変化するか。FFGはどこへ向かうべきか」という問いが出されたのが、今からちょうど10年前の2014年のことでした。

その答えの一つとして、スマホの中で金融と非金融が融合するサービスの世界観を描いて2016年に設立したのがiBankマーケティング(以下、iBank)です。日本初のネオバンクとして銀行公式マネーアプリ「Wallet+」のサービス提供を始めました。

iBankの取り組みを通じて、これまでの銀行にはなかったものを自分たちでカタチにしていく手応えを感じる一方で、近い将来、フィンテック企業や銀行以外の異業種が更にスピード感を持って金融業界に参入してくることへの危機感を強く持ちました。

10年後、銀行の主要顧客となる今のデジタルネイティブ世代の人達から選ばれる銀行をいち早く創らねばと考えたことが、デジタルバンク検討のきっかけです。

検討の過程では「九州を地盤とするFFGが全国で戦えるのか」「うまくいかなかった場合はどうするのか。事業転換は可能か」など、当時の経営陣とさまざまな議論を重ねました。一方で、ディスラプターに対抗し得る機能や顧客体験を備えなければ、既存の顧客基盤すら失いかねないという危機感と、FFGのサービスをもう一段進化させたいという想いは一致していました。

遡ると、FFGには、バブル崩壊後の不良債権処理や地域企業の事業再生、熊本ファミリー銀行、親和銀行との

経営統合など、常に銀行業界の先頭立って、果敢に挑戦を続けてきた歴史があります。

これまで受け継がれてきたDNA、失敗を恐れない行動を良しとする企業風土が、日本初のデジタルバンクへの挑戦を後押ししたのだと感じています。

今後、少子高齢化にともなう急速な人口減少により、地域金融機関の顧客基盤は縮小していくことが懸念されます。また、将来的にはデジタルバンクが主流となり、既存の銀行に変革を迫るような時代になることも想定されます。このような劇的な社会の変化、人々の行動変容に備え、その中でFFGの強みを活かし、アドバンテージとなるように、みんなの銀行では全国から「未来のお客さまを“今”獲得すること」に注力しています。

みんなの銀行の現状と今後の課題

サービスインから3年が経過し、口座数は100万件超^{*1}、貸出金残高は118億円^{*2}と着実に顧客基盤を拡大しています。「未来の銀行を“今”つくる」というコンセプトのとおり、お客さまは20代~30代が7割です。そのため、既存の銀行とはお客さまの年齢構成が逆転しており、時間の経過とともに、年齢層が広がり、しっかりと資産を積み上げていくことで、着実に収益化に向かっていくものと考えています。

2027年度に事業としての黒字化を目指して、2024年度はこれまでの取り組みに加え大口顧客基盤先とのアライアンスを重点項目と位置付け、FFGの総力を挙げて取り組んでいきます。

*1 2024年5月時点 *2 2024年3月時点

B2C事業 | 個人向け金融サービス提供



みんなの声に支えられて、3周年。

2024年5月28日、みんなの銀行はおかげさまで3周年を迎えました。

第1期(2021年5月-2022年3月)

デザイン、テクノロジー等の国内外の6つのアワードにおいて10部門で受賞。BaaS(Banking as a Service)アライアンスとしてパートナー支店を2支店開設。

第2期(2022年4月-2023年3月)

当面の収益の柱となるローンサービスの提供開始。日本の銀行では初めて、世界トップレベルのセキュリティ規格FAPI^{*3}に準拠したBaaSプラットフォームを開発し、参照系APIの外部提供を開始。

第3期(2023年4月-2024年3月)

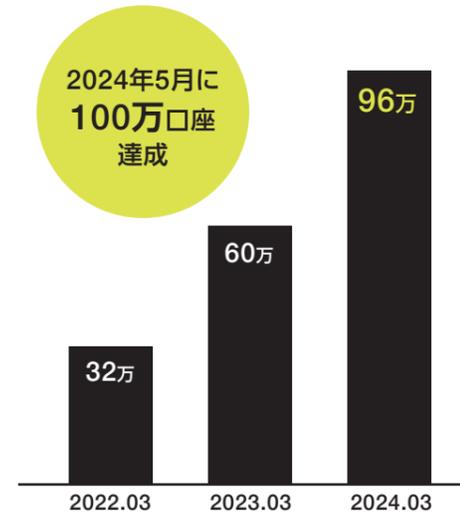
こた送金への対応、ローンの定額返済機能等を追加。5月にBaaSパートナー企業に向けて更新系API(口座振替API)の外部提供を開始し、2023年度は5社と接続。

*3 OpenID FoundationのFinancial-gradeAPIワーキンググループが策定した技術仕様。金融業界のように高いセキュリティを必要とする業界への要求に対応するための技術要件を定義しており、この仕様を満たすことでより安全なAPI連携が実現可能。
 *API: Application Programming Interface の略。銀行と外部の事業者との間のデータ連携を可能にする仕組み

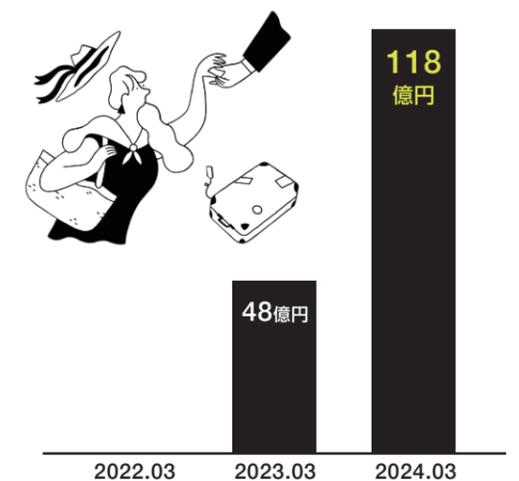


3年間の実績

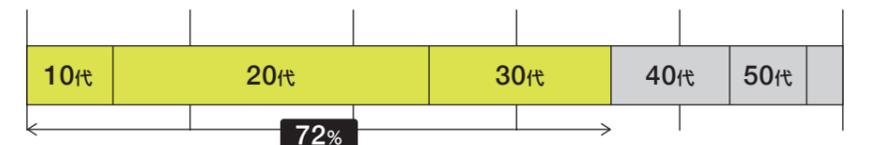
口座数



ローン残高



ユーザー
ポートフォリオ
2024年3月時点



①社会価値の提供
みんなの銀行

BaaS事業 | 新たな金融のカタチへのチャレンジ

2024年度はBaaS本格スタートの年

個人向けの金融サービスに加えて、銀行機能をサービスとして提供するBaaS事業では、金融と非金融の体験がスムーズに結びついた新たな価値の共創を目指します。

BaaS元年と位置付けた2023年度ですが、5月に更新系API(口座振替API)の外部提供を開始して以降、現時点では、BaaSパートナー企業5社(三井住友海上プライマリー生命、ピクシブ、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス、大和コネクト証券、SU-PAY)との間でAPI連携を開始しました。それ以外に、MOU締結済みの企業5社(Revolut、moomoo証券、ビットトレード、ZIPAIR Tokyo、外為どっとコム)ともBaaS事業における連携に向けた協議を進めるなど、2024年度はBaaS本格スタートの年として強化を図っています。

パートナー企業の業種は金融から非金融まで多岐にわたりますが、みんなの銀行にはパートナー企業が必要とする機能をAPIベースで個別に提供できるという強み

があります。これらを活かして、パートナー企業の個人向けアプリにみんなの銀行の金融機能を組み込み、銀行の存在を意識することなく一体感のあるサービスを提供することで、新たな顧客体験を創出しています。

個人向けから法人向けに、事業領域を拡充

これまでBaaS事業では、パートナー企業へのAPI提供を通じて、同企業のサービスを利用する個人向けの金融サービス(B2B2C)を提供してきましたが、企業のBaaSに関するニーズの広がりから、今後は、個人向けの機能強化とあわせて、法人向けのBaaS事業展開も視野に入れています。具体的には、法人口座や事業性サービスなどの機能拡充(B2B)、パートナー企業を通じた事業性サービスの展開(B2B2B/B2B2X)を検討していきます。

これらにより、新たな顧客と収益基盤を同時に獲得し、現在・将来のパートナー企業とともに、BaaS事業の拡大を目指します。

2024年9月時点

	MOU締結 5社	パートナー支店開設済 4社	更新系API連携済 5社
金融系	証券 moomoo 暗号資産 BitTrade	損害保険 イーデザイン損保 東京海上グループ	証券 大和コネクト証券
	金融 Revolut FX 外為どっとコム	人材派遣 テンプスタッフ	保険 MS&AD 三井住友海上プライマリー生命
非金融系		エンタメ pixiv	
	航空 ZIPAIR	小売 U.S.M.H SU-PAY	

Interview



みんなの銀行
マーケティンググループ
田中 みずき

Profile

前職では、通販のマーケティング部門に従事し、2022年にみんなの銀行へ入行。現在はウェブサイトの企画・制作ディレクション、運用管理等を担当。

みんなの銀行で働く魅力

一人ひとりの挑戦やアイデアを形にする、“銀行らしくない”みんなの銀行のカルチャーに惹かれて入社を決意しました。役員との距離も近く、部署や役職に関係なくフラットに意見交換ができるオープンな社風で、

提案から実行までのスピードが圧倒的に速い点も魅力のひとつです。部署間を超えた風通しの良いコミュニケーションの中で、“新しい銀行を創り上げていく”というチャレンジ精神溢れるメンバーが多く、切磋琢磨しながら、刺激的な毎日を過ごしています。

みんなの銀行のマーケティングの特徴

お客さまとの距離が近く、ウェブサイトやSNSなどさまざまな接点を持つマーケティンググループだからこそ、若年層にも親しみやすく、遊び心のある企画を大切にしています。みんなの銀行には、人気インフルエンサーとのコラボ企画やゲーム感覚で楽しめるウェブコンテンツといった、良い意味で“銀行らしくない”斬新な施策にも積極的にチャレンジできる環境があるので、日々ワクワクしながら業務に取り組んでいます。

みんなの銀行を支えるシステムスペシャリスト・エンジニア

今後、自分たちが思い描くスピードでサービスの開発や改修を進めていくためには、システム領域の内製化を進めていく必要があります。

システム領域の人財は、プロジェクトを1つやり遂げるとそれが実績となり、次のチャレンジに向かう人が多く、また、DX社会の到来により、あらゆる業界でエンジニアを募集しているため、職種的には非常に流動性が高い状況が続いています。

システムスペシャリストやエンジニアの採用は簡単ではありませんが、FFGは、iBankやDX推進本部の取り組みも含めて、業界内での認知度を高めています。また、みんなの銀行のメンバーは「5年、10年という長いスパンで新しい銀行を創る」というミッションに共感して参画しているので、中長期的なキャリアプランを描いている点も強みです。

みんなの銀行では、サービスの進化を支えてくれるシステム人財が働きやすいように、昨年より人事評価や賃金の面で、既存銀行とは異なる人事制度の運用もスタートさせています。

みんなの銀行の将来像について

デジタルバンクやBaaSを活用してさまざまな事業者が金融領域に参入し、新たな顧客体験を訴求した魅力的

なサービスを提供しています。一方で、一人のお客さまのスマホにいくつもの金融アプリがダウンロードされ、それぞれを日々使い分けている今の状況は、みんなの銀行が目指す世界観とは若干異なっています。

わたしたちが目指しているのは、みんなの銀行の口座を持っていれば、BaaSを通じて、全てのパートナーとAPIベースで瞬時につながる世界です。パートナーは日々増加し、常に新たなサービスにアクセスできるようになる。まさに、エコシステムとして、あらゆるサービスと決済や口座が一体不可分につながる世界観です。

わたしたちが目指すBaaS事業は、まだ市場形成期ですが、パートナーの事業者とのお客さま、そして、みんなの銀行が「三方よし」の仕組みをつくることでその裾野が広がっていけば、指数関数的な成長を実現できると考えています。

iBankを通して得られた数々の知見とデジタル領域におけるネットワークを活かした事業運営が奏功し、今まさに、みんなの銀行の成長に向けて確かな手応えを感じています。

10年後、FFGの収益の柱の一つとして成長し、全国各地の地域社会(コミュニティ)に貢献することを目指して、これからもみんなの銀行はチャレンジを続けていきます。

(みんなの銀行 永吉 健一)

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資

経営企画・財務担当役員メッセージ



FFG執行役員
FFG 経営企画部長
溝江 鉄兵

第7次中期経営計画の完遂 2024年度通期決算の見通し

2024年度上期決算は、第7次中計で取り組んできたデジタル活用を起点としたソリューション提供力の強化(既存ビジネスモデルの変革)の成果が、貸出金残高の積み上げや資産運用収益の増加として顕在化するとともに、M&Aやファンド投資など、今後の成長領域と位置付けている投資銀行ビジネスが好調に推移しました。

その結果、上期の連結当期純利益は前年比+89億円の392億円となりました。

2024年度の通期計画は、上期の進捗を踏まえ、連結当期純利益を期初計画比+35億円(当初中計比+70億円)の720億円に上方修正しました。なお、マイナス金利の解除および利上げの影響については、預金の調達コスト等が先行して増加するため、2024年度決算における収益効果は限定的です。2025年度以降、貸出金利回りの改善とともに、収益へのプラス効果が顕在化する見通しです。

配当金については、連結当期純利益720億円に相当する配当テーブルを新設し、前年比+20円(当初中計比+10円)の一株あたり135円をお支払いする予定です。

以上により、第7次中期経営計画に掲げた目標経営指標はいずれも達成する見通しとなっています。

【単位:億円】	上期実績		年度	
	前年同期比	修正計画	前年度比	
連結コア業務粗利益	1,371	+131	2,695	+188
4行合算	1,273	+121	2,502	+186
預貸金利息	749	+39	1,486	+24
貸出金	777	+65	1,602	+137
預金	▲28	▲26	▲116	▲113
有価証券利息等	366	+64	700	+135
非資金利益 ^(*)	159	+19	316	+27
子会社等	97	+10	193	+2
連結経費	▲784	▲55	▲1,599	▲97
連結コア業務純益	587	+75	1,096	+91
連結有価証券関係損益	▲35	▲61	5	+177
連結信用コスト	▲3	+85	▲64	+177
負ののれん発生益	-	-	-	▲215
FFG連結当期純利益	392	+89	720	+108

(*)グループ内取引にかかるCVA連結相殺後

第7次中計目標経営指標		FY24中計	FY24計画	中計比
収益性	当期純利益	650億円	720億円	+70億円
	ROE	6%程度	7%程度	+1%
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	-
株主還元	一株あたり配当金	125円	135円	+10円

企業価値向上に向けた基本的な考え

FFGは企業価値の向上に向けて、成長投資とその投資効果の実現による収益獲得サイクルを循環させていくことで、当期純利益を持続的に増加させながら、ROEを向上させることを目指しています。

2007年のFFG設立以来、親和銀行、十八銀行、福岡中央銀行との経営統合、多様なソリューションを持つ全9社の戦略系子会社の設立、みんなの銀行へのチャレンジなど、さまざまな成長戦略に取り組んできました。

その成果として、設立以降、当期純利益は成長トレンドを維持し、その利益を原資に、資本効率を意識した成長投資と着実な増配を実現しています。

一方で、2024年度のROEの計画はまだ7%程度と、当社が認識している株主資本コスト(8%程度)を下回る水準にあり、PBRは1倍を割れている状況が続いています。

足元の金利環境を前提にすると、現在の商業銀行を中心とする事業ポートフォリオの成長だけでは、将来の目標水準であるROE10%の達成には距離があります。

そのため、マテリアリティの解決とともに、収益性の高い事業ポートフォリオへと変革し、ROE10%以上の達成を実現する長期戦略の検討を進めています。

来年度から始まる次期中計ではROE8%の達成を目指す

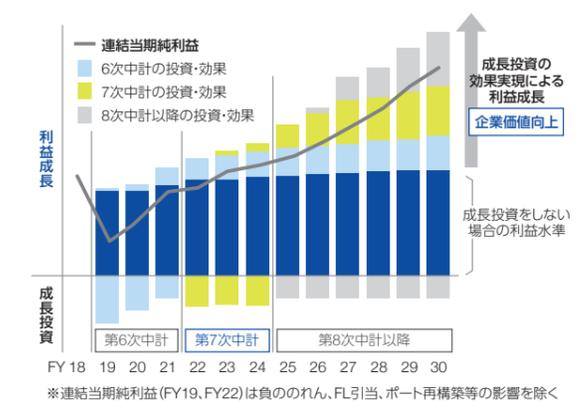
現在、長期戦略の検討と並行して、その1stステージとなる次期中期経営計画(2025~2027年度の3年間を計画期間とする予定)の策定を進めています。

次期中計では、計画期間中に剥落する日銀特別付利の減少や、リスクアセットの積み上げに必要な資本の増加(自己資本比率10%程度を維持)等も考慮した上で、以下の取り組みを進めることで、ROE8%への道筋が概ね見えてきたと考えています。なお、取り組みごとの具体的な計数(インパクト)は、今後詳細を詰めた上で中計公表時にお知らせいたします。

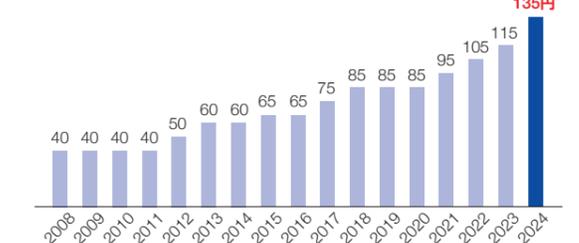
既存ビジネスモデルの変革

昨年度、既存ビジネスモデルの変革の起点となる、個人バンキングアプリ・事業者向けポータル「BIZSHIP」・営業支援システム「SFA」といったデジタルツールをリリースしました。

■中長期的な利益成長のイメージ



■一株あたり配当額推移/円



目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資
経営企画・財務担当役員メッセージ

投資銀行ビジネスの強化

FFGは、他行に先駆けてストラクチャードファイナンスに取り組んできた実績があり、多様なプロダクトに対応できる「ノウハウ」と、これまで構築してきた業界での「ネットワーク」が強みです。

次期中計では、現在の強みを活かして良質な案件を積み上げるとともに、ストラクチャードファイナンスにおけるリスク管理や、ディストリビューション機能を強化することで、投資効率を引き上げていきます。

さらに、GXやスタートアップなど、九州の成長を牽引する分野での積極的なリスクテイクや、M&A・事業承継の取り組みを強化することに加えて、その実現に必要な資本(利益)およびケイパビリティの獲得という観点から、九州域外での投資も積極化します。

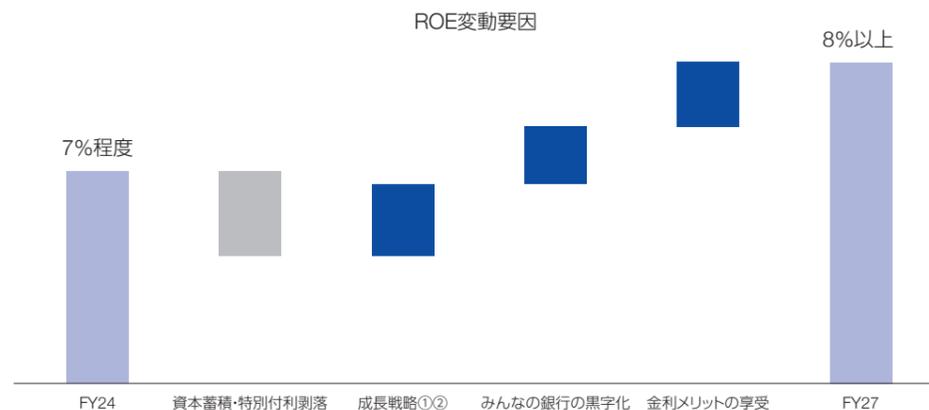
これらの取り組みを通じて、九州の産業振興に能動的に貢献しながら、投資銀行部門の収益をこれまで以上に成長させることを目指します。

みんなの銀行の黒字化

みんなの銀行事業(みんなの銀行とゼロバンク・デザインファクトリーの合算損益)は、当初2025年度の黒字転換を計画していましたが、2023年度期初に、サービスインからの進捗状況を踏まえて黒字化の見通しを2027年度に後ろ倒ししました。

2024年度は、ローンビジネスの確立と拡大、全国に顧客基盤を有する大手企業との連携によるビジネス展開に注力し、2027年度の黒字化にグループ総力を挙げて取り組んでいます。

■ROE8%への道筋



今後さらに技術革新と人々の行動変容が進み、デジタルバンクが主流となるような劇的な社会の変化に備えるため、また、その際のFFGのアドバンテージとするために、みんなの銀行の更なる成長に取り組めます。

金利メリットの享受

2024年3月のマイナス金利解除と7月の利上げを受けて、国内では、“金利のある世界”に向けた金融環境の変化が想定されています。これまで経営統合やDXへの取り組みにより積み上げてきた円貨アセットを最大限に活用し、金利上昇局面におけるメリットの取り込みを図ります。

営業部門では、口座振替や決済、ローン等と紐づいた「粘着性の高い預金」の獲得、取引先の事業成長支援の対価として「適切な貸出金利鞘」の確保につとめます。

また、全従業員が自身の業務と企業価値・ROE向上のつながりを理解し、RORA運営の意識を高めることで、RORAの底上げに取り組めます。

市場部門は、債券利回りの上昇が資金利益にプラスの影響を与える一方で、同時に、債券価格下落による含み損の要因にもなります。有価証券のバランスシート全体で評価損益をコントロールしながら、リスク・リターンの最適化を図ります。

次期中計の取り組み(①既存ビジネスモデルの変革②投資銀行ビジネスの強化、みんなの銀行の黒字化、金利メリットの享受)により、2027年度までにROEを8%以上に引き上げるとともに、成長投資の効果をしっかりとお示しすることで、投資家の皆さまのFFGに対する「将来の収益期待」を高めていきたいと考えています。

財務レバレッジコントロール

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安は10%程度(パーゼルⅢ、完全適用ベース)としています。

その中で、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、現在の配当性向は、将来の株主還元強化を見据えた成長投資とのバランスを考慮した上で、35%程度を目安としています。また、自己株式取得は、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することとしています。

これまで、2007年の設立以来、着実な利益成長により

配当の維持・増配を実現しており、2024年度においても前年比+20円一株あたり135円を予定しています。

次年度以降の株主還元は、引き続き「利益成長を通じた安定的な配当(維持・増配)」を基本方針としつつ、長期戦略で目指す事業ポートフォリオでの適正資本の水準感や、成長投資の機会および利益水準を考慮した上で、「還元方法」や「還元率」など、改めて検討・協議を進めていきます。

企業価値の向上に向けて、利益成長を図りながら、資本効率も向上(「2027年度ROE8%(将来的には10%)達成」)させるべく、適切な資本運営に取り組んでまいります。

株主資本コストの低減

ROEの向上に向けた事業戦略や人財戦略、資本戦略に関するFFG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を深めていただくために、非財務情報の開示充実と積極的なIR活動に努めています。

今年度の統合報告書では、FFGが創りたい「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」とFFGの事業活動のつながりについて、ご理解を深めていただくことを企図して、非財務情報の開示を充実させています。

IR活動については、5月と11月のラージミーティングに加えて、「社外取締役との座談会」と「DX推進本部の取り組み」をテーマにIRDayを実施しました。このIRDayは、年2回程度、テーマを変えて定例開催する予定です。また、投資家の皆さまの関心が高いトピック、事象が発

生した場合には、適宜・適切なタイミングでコミュニケーションの機会を設けます。

情報の非対称性の解消により、投資家の皆さまから見たリスク要因を低減させることで、株主資本コストの低減に取り組めます。

次のページに「企業価値向上に向けた取り組みの全体像」をお示しました。成長戦略の実行によるROEの向上、FFGの成長率向上と株主資本コストの低減によるPERの向上により、FFGの企業価値・PBR改善に取り組んでまいります。

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、FFGへの理解を深めていただければ幸いです。今後ともよろしくお願いたします。

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資

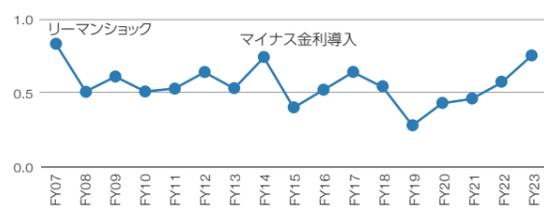
企業価値向上に向けた取り組みの全体像

■ 株主資本コストと目標ROE

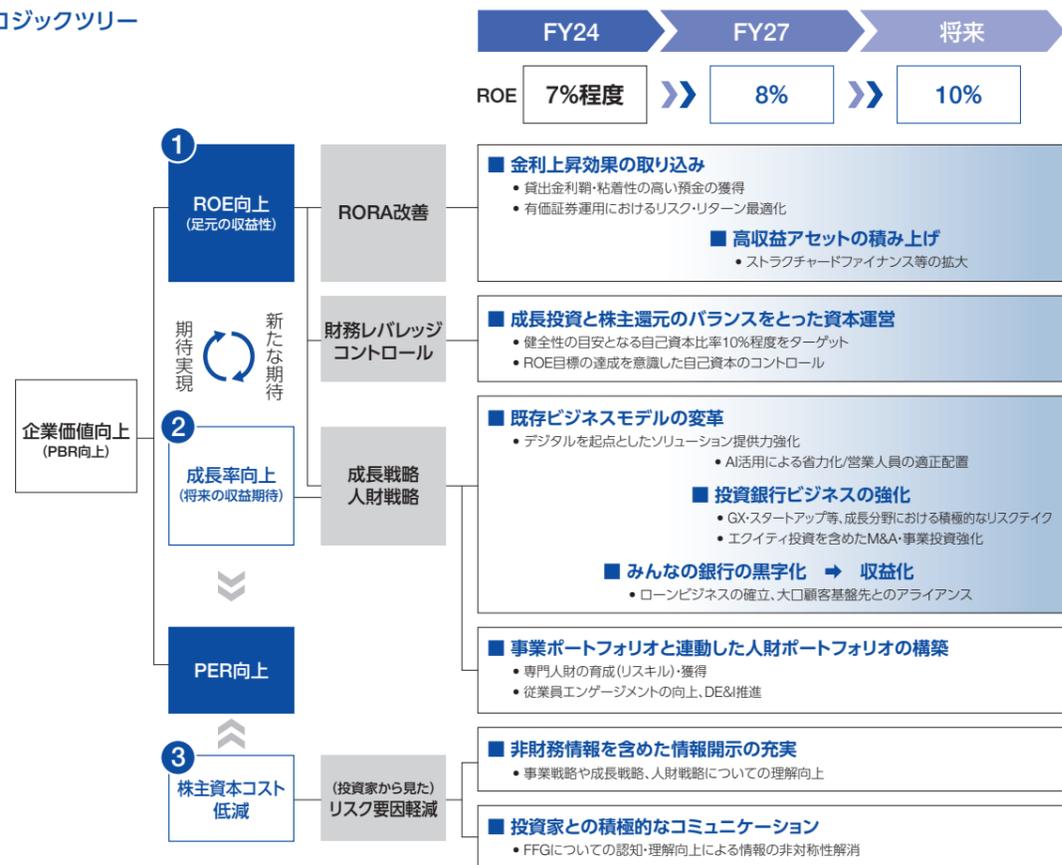
$$PBR = \frac{ROE}{\text{株主資本コスト} - \text{成長率}} \times 1$$

CAPMに基づく株主資本コスト	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%以上
将来的な目標ROE	10%以上

(PBRの推移)



■ ロジックツリー



① ROE向上

リスクリターン最適化については、銀行業特有の自己資本規制も意識した上で収益性を引き上げる必要があり、RORAを軸にROE向上につなげていきます。

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

(ROEの推移)



② 成長率向上と③ 株主資本コスト低減によるPER向上

ROEの引き上げとともに、成長投資の効果をしっかりとお示しすることで、投資家の皆さまからのFFGに対する将来の収益期待(成長率)を高めていきます。また、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の緩和を図りPERの向上を目指します。

株主・投資家との対話状況

FFG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。

	概要	対応者	参加者 (オンライン視聴者を含む)
2023/5/23	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	115名
2023/6/29	株主総会	取締役社長	229名
2023/9/14	機関投資家向けスモールミーティング	取締役社長	11名
2023/11/29	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	114名
2024/1/12	機関投資家向けセミナー	取締役社長	18名
2024/5/28	機関投資家向け会社説明会	取締役社長	108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」など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、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、健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元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

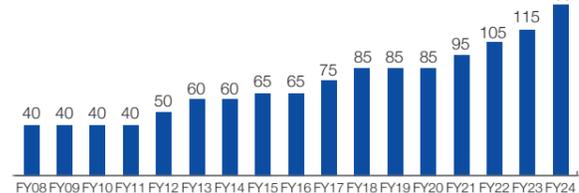
の配当テーブルを設定し、安定的な利益還元を目指しています。

また、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、市場環境などを考慮して、機動的な実施を検討いたします。

配当テーブル

連結当期純利益水準	1株あたり配当金目安
700億円以上～	年間135円～
675億円以上～700億円未満	年間130円～
650億円以上～675億円未満	年間125円～
625億円以上～650億円未満	年間120円～
600億円以上～625億円未満	年間115円～
575億円以上～600億円未満	年間110円～
550億円以上～575億円未満	年間105円～
525億円以上～550億円未満	年間100円～
500億円以上～525億円未満	年間95円～
～500億円未満	配当性向35%程度

1株あたり配当額推移/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。

④人的資本経営

人事担当役員メッセージ



FFG執行役員
FFG 人事統括部長
小津和 健吾

一人ひとりが自律自走する活力ある組織へ

デジタル技術の進展や個人の価値観の多様化により、お客さまのニーズは日々変化しています。

これらの変化を捉え、将来にわたってお客さまから選ばれ続けるために、FFGはこれまで、サービスの幅を広げ、専門性を高めてきました。その結果として、現在のFFGは、4つの銀行と1つのデジタルバンク、23の関連会社に、さまざまなスキルや経験を持つ約12,000人の従業員が働く組織へと成長しました。

成長の過程で、エンジニアやデータサイエンティストなど、これまでの銀行とは異なる領域のメンバーが加わったことや、外部パートナー企業の社員と一緒に働く機会が増える中で、従業員一人ひとりの仕事に対する価値観や、希望するキャリア、働き方も多様化しています。

FFGの最大の強みは「人」の力であり、「人」が企業価値向上の源泉です。多様な価値観を尊重し、従業員一人ひとりが自律自走することで、FFGとして最大限のパフォーマンスを発揮できる活力ある組織を目指します。

事業戦略と人材戦略の連動

来年度に向けて、長期戦略の策定を進めていますが、①デジタル/AIの活用により、お客さまを深く理解し、デジタルと人によるきめ細やかなサービスを提供する、②GXやスタートアップなど、九州における成長分野での積極的なリスクテイクにより地域の産業振興に貢献する、

③成長地域・分野におけるビジネスの拡大により①および②を加速させる、これら3つを大きな柱に据える方向で検討を行っています。

長期戦略の議論と並行して、事業戦略を実現するための人材ポートフォリオの構築についても議論を進めています。

具体的には、デジタル/AIの活用による業務効率化で捻出した人員のリスキングを促進するとともに、各領域における専門人材のキャリア採用をこれまで以上に強化することで、高度な専門性を有する人材の総人員に占める割合を増加させていく計画です。

事業を支え、実行していくのは「人」であり、一人ひとりのパフォーマンスを最大化させていくためには、従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。

人的資本経営の観点から、「人」の力を向上させるための投資は積極的に実施していく方針であり、従業員と組織双方の持続的な成長につなげていきたいと考えています。

デジタル/AIを活用した利便性の高いサービスは、異業種を含めた競合への対抗策であり、お取引の前提となるものです。そこにFFGの最大の強みである「人」の力による付加価値を加えることで、お客さまに“FFGがいい”と選ばれ続けることを目指します。

従業員が活躍するフィールドの拡大

お客さまのニーズの多様化とともに、FFGの事業領域が拡大したことで、従業員が活躍できるフィールドは広がっています。従業員一人ひとりが望むキャリアを尊重しながら、長期戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの構築が進むように、人材の育成と獲得に取り組みます。

今後さらに、専門的なスキルを要する業務が増加し、キャリアプランも多様になる中では、これまでの画一的な人事(評価・処遇)制度を改め、従業員の多様な選択と柔軟な人材配置が実現できる制度に変えていく必要があり、検討を進めています。

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高めるためには、FFGの理念やビジョンへの共感を得ることが重要です。今回、FFGの組織・人材が多様化し、成長に向けた遠心力が強まっていることを踏まえ、改めて全従業員の北極星となる存在意義を定めるとともに、これまでFFGの従業員が大切にしてきた「あなたのいちばんに。」という価値観とのつながりを整理し、FFGの理念体系を再構築しました。

【FFGの存在意義】

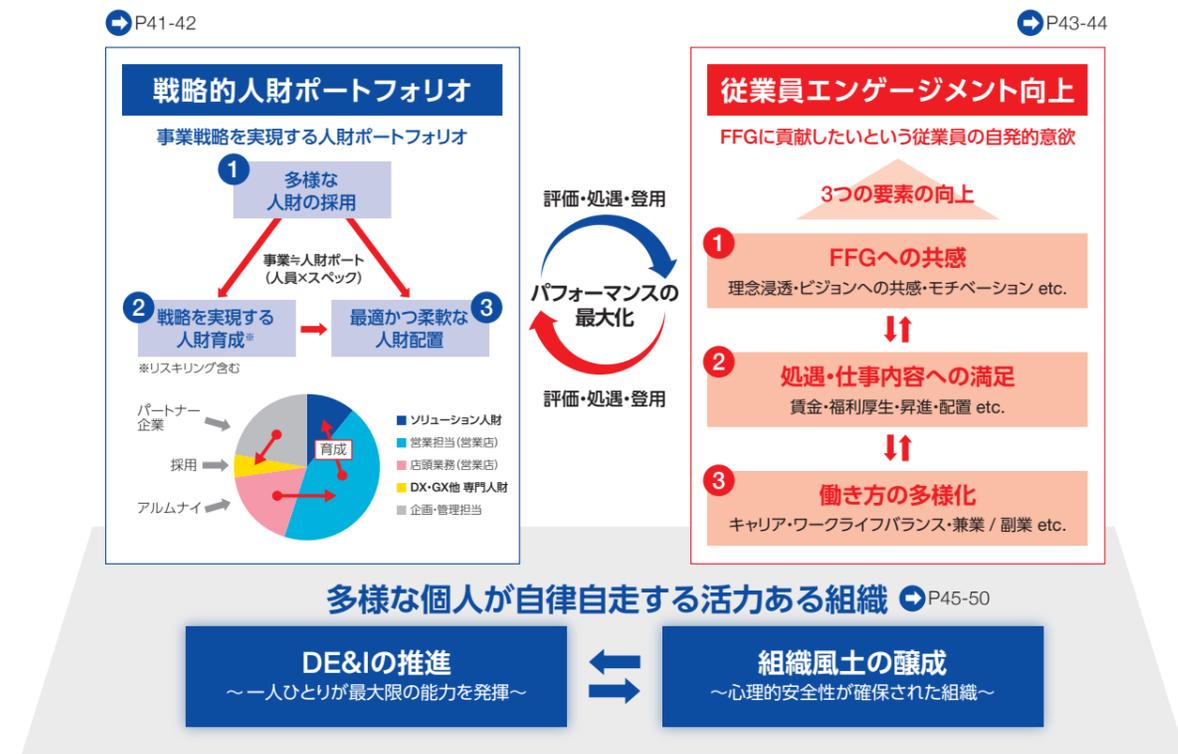
“一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。”

- さまざまな職場で働く従業員一人ひとりが「あなたのいちばんに。」という価値観・想いを持って日々の業務に取り組み、FFGの組織の力で「一歩先を行く発想」を生み出します。
- 従業員一人ひとりが目の前の「あなた」の課題を解決することが、「地域の真のゆたかさ」に続いています。

新卒採用者・キャリア採用者ともに、その多くの方が、FFGへの志望動機について「地域・九州に貢献したい」と話します。今回策定したFFGの存在意義が従業員に浸透し、従業員の日々の業務が、地域のゆたかさにつながることを実感できれば、従業員エンゲージメントが高まり、企業価値向上の好循環につながっていくものと考えています。

10年後も、従業員から“FFGがいい”と選ばれ続けるような人材戦略に取り組んでいきます。

■FFGの人材戦略



④ 人的資本経営

戦略的人財ポートフォリオの構築

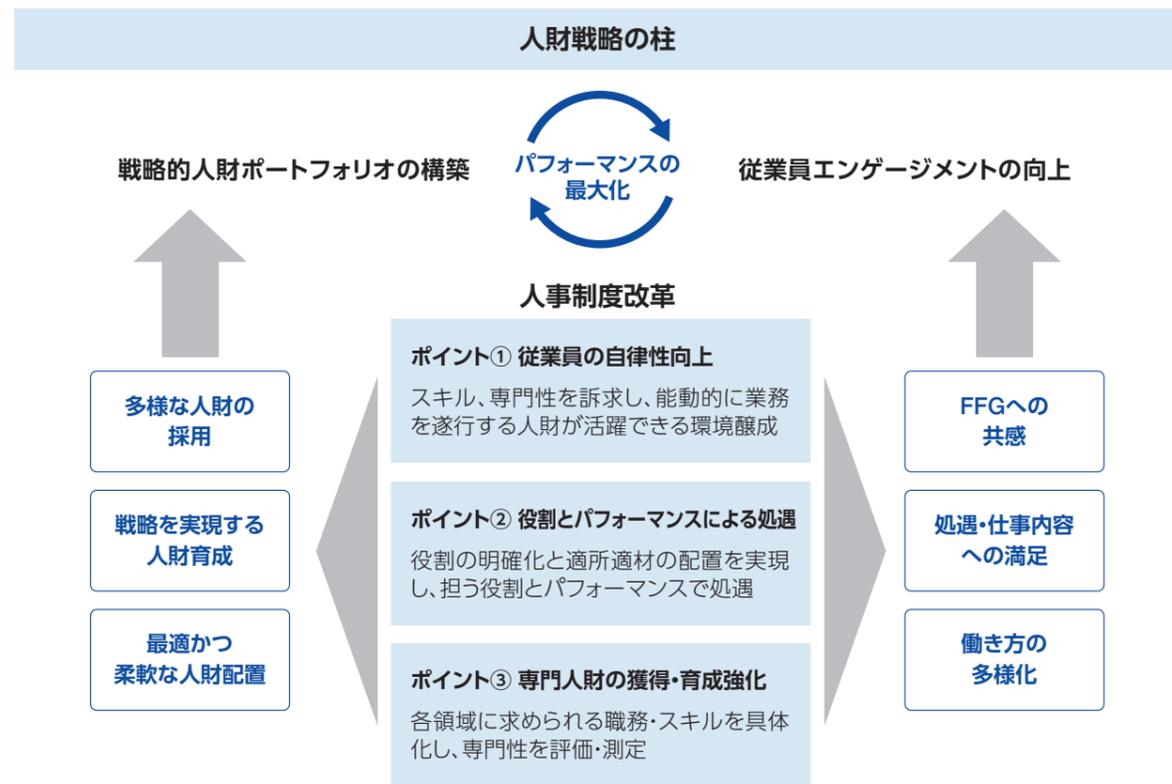
事業戦略を実現するための人財ポートフォリオの構築に関しては、①多様な人財の採用、②戦略を実現する人財育成、③最適かつ柔軟な人財配置に取り組みます。

今後、デジタル/AI・GX・スタートアップなど、FFGならびに地域の成長に向けた重点取組を中期経営計画に落とし込む過程で、事業部門と連携しながら、各分野で必要になる人財のスペックと人数を具体的に定め、現状と目指す姿のギャップをどのように埋めていくのか、そのロードマップの作成を進めます。

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を進めていくためには、人事制度の改革も必要だと認識しており、経営レベルで議論を進めています。

事業環境の変化もさることながら、就労意識の変化や多様なワークライフバランスなど、従業員個人を取り巻く社会環境の変化も激しいことから、FFGの強みである「人」の力を高めていくために、人事制度の改革にもスピード感を持って取り組んでいきます。

人事制度の方向性



人的資本関連データ

① 多様な人財の採用

FFGでは成長部門への人員配置に必要な人員を確保するため、積極的な採用活動を実施しています。

2023年度は通常の新卒採用とは別に銀行の専門セクションへ配属し、各領域のプロフェッショナルとして活躍してもらうための部門別採用を導入しました。

※2023年度より福岡中央銀行合算

	2022年度	2023年度
新卒採用者	337	454
うち部門別採用	—	14
キャリア採用	100	122

Topic FFGアルムナイコミュニティの開設

外部で新たな経験やキャリアを培ったアルムナイ（退職者）を人的資本ととらえ、アルムナイと持続的な関係性を築くため、2024年8月にFFGアルムナイコミュニティを開設しました。

本コミュニティではFFGの新たな事業や人財が活躍する組織風土醸成に向けた取り組み等を発信していきます。また、アルムナイ同士の情報交換や交流の場を提供し、ビジネスパートナーとしての協業や再入社等の機会を創出することで組織力の強化につなげていきます。

② 戦略を実現する人財育成

急速な事業環境の変化に対応できる多様な人財を育成するため、従来型の研修の強化に加え、自己啓発メニューを拡充するとともに、スキル・業務ごとの体系的な育成プログラムや専門人財育成のためのオーダーメイド型プログラムなど、育成メニューの拡充を実施しています。

人財育成投資額（2023年度）		育成プログラムの拡充（2023年度受講者数）		
年間研修費用	資格試験 自己啓発奨励金	デジタル人財 育成プログラム	ソリューション人財 育成プログラム	次世代リーダー プログラム
324百万円	68百万円	20人	48人	6人

③ 最適かつ柔軟な人財配置

■ エリア・ユニット制

営業店の担当者をエリアごとに集約し、OJT[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、営業担当者のスキルを高める、柔軟かつ効率的な営業を行う新たな営業体制です。（→詳細P20）

■ デジタル人財の採用・育成

FFGだからこそできる新たな付加価値の提供の実現に向け、デジタル人財の採用・育成を強化しています。

デジタル人財数
FY22 448人 → FY23 503人

FFGが選ばれる理由、FFGで働く魅力は？



FFG 人事統括部
福岡銀行 人事部 採用担当
木山 麻由美

新卒・キャリア採用ともに「地元で働きたい。地元で貢献したい」という志望動機が一番多いです。九州の人の地元愛の強さは、FFGのリクルート活動に優位に働いています。

もう一つの魅力は、iBankやみんなの銀行に代表される先進的でチャレンジングな取り組みです。良い意味で地方銀行らしくないFFGのブランドイメージがあることで、異業種を含めた幅広い層にリーチできていると感じます。また、他行に先駆けてストラクチャードファイナンスに取り組んできたことから、投資銀行部門においては、メガバンクや証券会社からの転職希望者も多いです。

地元で貢献しながら、メガバンク、あるいはテック企業のような専門的な仕事に取り組めることが、FFGで働く魅力だと思います。今後も、FFGの存在意義やビジョンに共感し、最大限に力を発揮していただける方の採用に取り組んでいきます。

④ 人的資本経営

従業員エンゲージメントの向上



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。

① FFGへの共感

従業員が自らの業務の社会的意義を見だし、モチベーションを向上させるため、FFGの存在意義や長期ビジョンの浸透、共感の深化に取り組んでいます。

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、高い納得感を持って業務に取り組むことが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。

エンゲージメントサーベイの実施

FFGでは2022年度から、エンゲージメントサーベイを実施しています。従業員エンゲージメントを可視化し、そ

の結果から得られた課題の解決に向けた取り組みを繰り返しながら、エンゲージメントの維持・向上を図っていきます（福岡中央銀行は2023年度よりエンゲージメントサーベイを開始しています）。

2022年度のエンゲージメントサーベイでは、執務環境面の充実度やコミュニケーションの希薄化といった課題が見えたことから、改善に向けて、役員と従業員がインタラクティブに対話しながらFFGの未来への共感を深める機会の創出、職場懇親会等のコミュニケーション施策、ベア等の処遇改善などに取り組まれました。

その結果、2023年度のエンゲージメントサーベイでは、2022年度と比較して、全社的な連携・連帯感や業務環境面などに関する満足度が改善し、全体のスコアも引き続き良好な結果となりました。

2023年度のサーベイ実施後、全職場の所属長向けフィードバック研修と各職場でのワークショップを開催しました。職場ワークショップでは、所属長をファシリテーターとして、従業員の皆さんのエンゲージメントへの理解を深めていただくとともに、職場改善に向けたアクションプランを策定しています。アクションプランをアップデートしながら職場改善に取り組むことでエンゲージメントの向上につなげていきます。

2023年度エンゲージメントサーベイ結果

- ▶ 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
- ▶ 2022年度のスコア(59.0 A)のスコアを踏まえエンゲージメントサーベイ事業者である株式会社リンクアンドモチベーションが主催する「ベストモチベーションカンパニーアワード2024」にて大手企業部門全国6位を受賞

スコア **59.1**

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



人的資本関連データ

① FFGへの共感

■ 「新理念体系」の検討にかかるワークショップの実施

理念体系の見直しにあたり、これまでブランドスローガンとして掲げてきた「あなたのいちばんに。」が、従業員一人ひとりにどのように浸透しているか、FFGが世の中にもたらす提供価値、存在意義は、どのような言葉で示すべきか等について、幅広い業務・役職の従業員間でディスカッションを実施しました。参加した従業員にとっても、自分自身がFFGで働く目的や目標を見つめ直す機会になりました。

■ 営業店フォーラム/本部フォーラム

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、経営陣から従業員に向けて、直接メッセージを伝える機会を設けています。

2024年度下期からは、「FFGの存在意義」「創りたい社会」「長期戦略」についてのメッセージを発信し、それらの浸透を図っていきます。

■ FFG理念共創プロジェクト

新理念体系の使用開始となる2025年4月1日に向け、2025年3月末までを社内浸透期間と位置付け、さまざまな浸透施策を実施します。

新理念体系を理解し、共感し、自分事化して、日々の業務に落とし込むことを目指し、理念浸透セッションや、従業員参加型でのブランドブックの作成、自分事化へ向けたワークショップなどを実施する予定です。



② 処遇・仕事内容への満足

処遇改善

■ 初任給引き上げ(2024年7月～)

FFGの将来を担う優秀な人財の獲得、ならびに多様な人財の確保と従業員のエンゲージメント向上を目的として初任給の引き上げを実施しました。

福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行	260,000円
福岡中央銀行	230,000円

■ 2年連続のベア実施

物価動向や経営環境の見直しに加え、「賃上げによる景気的好循環形成」に対する社会的期待を踏まえて、2年連続のベアを実施しました。

2023年度賃上げ率(定期昇給含む)	6.0%程度
2024年度賃上げ率(定期昇給含む)	6.4%程度

仕事内容の満足

■ キャリアチャレンジ制度

FFGで勤務する従業員が、所属の枠を超えて希望するポスト(業務)に応募できる制度。FFGがチャレンジする新しい事業領域で専門性の高い業務を中心に公募しています。

2022年度応募者数 **294人** 2023年度応募者数 **263人**

■ 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。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。

2022年度在籍数 **12人** 2023年度在籍数 **17人**

③ 働き方の多様化

■ 社内兼業制度

営業店に勤務する従業員が、現在の業務を続けながら、本部業務に挑戦する機会を設けることで、多様な働き方、キャリアパス実現に向けた支援を行う制度

■ 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

■ ジョブリターン制度

結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤など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

④人的資本経営

DE&I



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

東京の大学を卒業後、メガバンクに入社。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

1年間の取り組みを通じて、組織の変化をどう感じていますか

昨年度の統合報告書で『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取り組みたいと申し上げました。目指す姿から考えるとまだまだ途上ではありつつも、従業員の皆さんがそれぞれの価値観で色々な選択をされており組織の同質性に変化が生じていると実感する部分もあります。

例えば、男性育児休業については、義務化している10営業日の取得者だけでなく、3カ月・半年・1年の休暇取得者もあり、働き方・考え方が多様になり、選択の幅が広がっていると感じています。

また、DE&Iに関する理解促進・実践という面では、人事部主導の取り組みだけでなく、各職場独自の勉強会の開催、日々の業務運用・育成の中での実践が行われ、組織全体が良い方向に変化していると感じます。

DE&Iに関する現状の課題を教えてください

FFGでは役職者に占める女性とキャリア採用者の割合についてKPIを設定しています。これは、事業戦略を実現するためには多様な背景を持つ人財の活躍が必要だと考えているからです。

ジェンダーダイバーシティ推進という観点での課題は大きく2点と考えています。

1点目は、トップリーダー層の輩出とその母集団拡大です。足元、所属長クラス(営業店副支店長相当以上)における女性比率はおおよそ8.6%程度と低位です。意思決定層の多様化はFFGの企業価値向上に必要不可欠であり、対象者への個別アプローチとともに、社内の機運も醸成しながら、継続的に女性リーダーを輩出したいと考えます。

2点目は、ジェンダーダイバーシティを組織全体の取り組みと

して定着させることです。2023年度のFFGの女性役職者比率は18.7%と、徐々に比率は上昇し、女性の活躍するフィールドも広がっていますが、FFGの男女比率を勘案するとまだまだのびしろは大きいと考えます。性別役割分業意識から脱却し、エクイティの観点から「公平」に成長機会を与えられる環境を整備していく必要があります。

多様で柔軟な働き方が実現できる組織づくりという観点からの課題は大きく2点と考えています。

1点目は、性別によらない両立支援の推進です。ライフイベントに左右されずに能動的にキャリアを実現していくためには、多様な働き方が実現できるような制度の拡充と組織風土の整備をさらに進めていく必要があります。

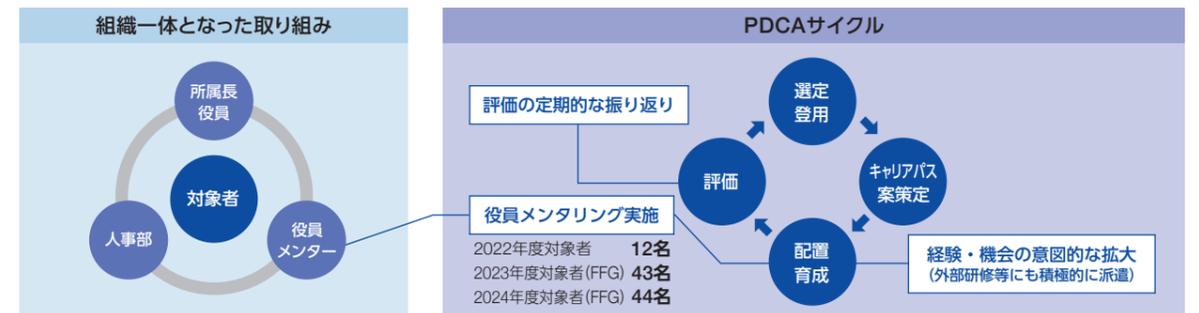
2点目は、多様なバックグラウンドを持つ人財の尊重・支援です。中でも、キャリア採用者が持つ多様な経験/ノウハウをいかにして組織に落とし込みFFGの企業価値向上につなげていくかが課題だと考えます。

DE&I実現に向けた従業員へのメッセージをお願いします

従業員の皆さんの仕事に対する価値観や働き方、キャリアプランが多様化している中では、画一的な組織から抜け出し一人ひとりがそれぞれの違いを認め尊重しながら環境を変えていくことが必要です。同時に、能動的にキャリアを形成するためには、自らのありたい姿を中長期的にイメージしながら成長し、ライフイベントに左右されずに“自らが選択肢を選び取っていく”という考え方を持つことも必要だと考えています。DE&I推進は一部の人のためのものではなく、従業員の皆さん全員の「あなたのいちばんに。」を目指すものです。ぜひ一人ひとりが自分事として一緒に取り組んでいただきたいと思います。

トップリーダー育成に向けたキャリア形成サポート

- 副支店長クラス以上の女性行員に対しては、対象者一人ひとりの中長期的なキャリアパスを勘案した上での計画的な配置と育成、役員とのメンタリングプログラムの実施など、所属・役員・人事部が一体となりキャリア形成支援を強化しています。
- PDCAサイクルを回しながら、ポジションにつけて育てるといった積極的な登用も実践していきます。



キャリアパス多様化に向けた取り組み例 ～福岡銀行 Woman Job Trial～

- 女性のキャリアパス多様化に向けて土曜日に自主参加の融資勉強会を開催(2021年以降毎年開催、過去3カ年で計176名参加)。
- 受講後、参加者の希望に応じて融資業務への配属などキャリアパスの拡大を図っています(過去3年累計38名が担当業務変更)。



人的資本関連データ

役職者以上における多様性の強化

女性に対する育成施策の拡充に加え、キャリア採用人財を含めた、適切・公平なマネジメントやサポートを実施しています。

各種両立支援の拡充

FFGで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取り組んでいます。

多様な背景を持つ役職者比率

2023年度実績	2030年度目標
24.7%	35.0%以上

役職者に占める女性比率*

2023年度実績	2028年度目標
18.7%	25.0%

*[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。

男性育児休業取得義務化

男性の育児参画を積極的に推進していくため、男性育児休業につき10営業日の取得を義務化しています。男性の育児休業をきっかけに働き方の見直しを進めています。

	福岡銀行	熊本銀行	十八親和銀行	福岡中央銀行
取得率(2023年度)	100%	108%	102%	108%
平均取得日数	2022年度	12.1日	6.6日	9.7日
	2023年度	15.6日	13.4日	16.1日
				4.8日

両立支援における認定取得

子育て支援サポート企業として「くるみん」認定、女性活躍推進企業として「えるぼし」認定を取得(両立支援制度例:復職支援プログラム、企業内保育所設置、短時間勤務制度、育児サービス利用料補助など)



くるみん認定
厚生労働大臣が「子育てサポート企業」として高い水準の取り組みを行っている企業を評価
「くるみんプラス」…福岡銀行取得
「くるみん」…十八親和銀行・福岡中央銀行取得



えるぼし認定
厚生労働大臣が女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して認定「えるぼし(3段階目)」
…福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行取得

④人的資本経営

組織風土

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、今まで以上にコミュニケーションによる相互理解が重要です。

また、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。

さまざまなコミュニケーション活性化の取り組みを通じて、従業員一人ひとりの多様性を尊重しながら、「心理的安全性が確保された組織風土」を醸成していきます。

●コミュニケーション活性化イベントに対する費用補助

「心理的安全性の確保された組織風土」醸成を目指し、2023年度から、各職場で実施するコミュニケーション活性化イベントに対する費用補助を行っています。

一緒に働く仲間の人となりを深く知る機会となるような、趣向を凝らしたイベントが各職場で実施されています。社内SNSを活用してイベント内容は社内で共有され、円滑な人間関係の形成、従業員エンゲージメントの向上につながっています。



●家族参観日

FFGでは毎年、従業員の家族を職場に招待する「家族参観日」を開催しています。

家族参観日は、家族に従業員の働き姿・職場を見てもらい、従業員の仕事と家庭の調和（ワークライフバランス）を推進するとともに、職場内のコミュニケーション活性化・従業員エンゲージメント向上・相互理解につなげることを目的としています。

日ごろの業務では見られない一面がうかがえることで、新たなコミュニケーションのきっかけとなっています。



●FFG EXPO 2024 ～FFGの変革を体感しよう～

FFGが目指す「既存ビジネスモデルの変革」に向けた各種施策を「EXPO」形式で紹介する、従業員向けイベントを開催しました。各施策のブースをめぐることで、各施策への理解を深めるだけでなく、施策を通じた自身の働き方や業務の変革、施策や組織間のつながりを体感できるイベントとしました。

全2日間の開催期間中、500名超の従業員が参加。参加者からは、「さまざまな施策を実際に体験し、その施策に関わっている仲間からじかに想いを聞くことで、モチベーションの向上につながった」といった声が出るなど、従業員同士の相互理解を通じた、組織内の横断的な連携のきっかけとなり、組織風土の改革につながる有意義なイベントとなりました。



●社内SNSの活用

FFGが持続的に成長していくためには、従業員一人ひとりが持つ知識や経験を組織で共有することが重要です。個人の持つ認知資産（情報・知識・経験など）をこれまで以上にスピーディーに、組織横断的に誰もが発信できる環境を構築することで、外部環境の急速な変化に対応できる組織を目指しています。

社内SNSの活用により、新たな価値を誰もが生み出せる組織となることで、働きがいやモチベーション向上にもつなげていきます。

社内SNSではさまざまなテーマで投稿がされており、日々の業務につながるような発信はもちろん、所属する部活動や趣味に関する投稿もあり、新たなつながりを生む場として、コミュニケーション活性化に寄与しています。

〈コミュニティ例〉

佐々木チーフ・ストラテジストのマーケット情報

佐々木チーフ・ストラテジストによる、定期的なレポート配信のほか、旬のマーケット情報をお届けするコミュニティ。

FFGブルーグループズ

トップキュウシュウリーグに所属するFFGのラグビー部の情報を発信するコミュニティ。



●FFG イヤーブック

インナーコミュニケーション活性化と社内SNSの積極活用を目的として、投稿された業務・地域活動・イベント・部活動などの写真を活用し、従業員全員で1年を振り返るフォトブックを作成しました。

2年目となる2024年度も多くの投稿が寄せられており、他拠点の活動の共有、部署や会社を超えたコミュニケーションのきっかけになっています。

完成したイヤーブックを見た従業員からは、「自分たちの取り組みが取り上げられてうれしかった」「支店独自の取り組みをもっと発信していきたい」といった声が上がっており、心理的安全性の確保された組織風土醸成、エンゲージメントの向上につながっています。



目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集

④ 人的資本経営

多様な人財の活躍

FFGが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つ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、その実現に向けて各種制度の充実を図っています。従業員の持つ背景や価値観は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。

3カ月間の育児休業取得



FFG DX推進本部
AI戦略グループ
副調査役

木立 淳司

Profile
2016年、福岡銀行博多駅前支店入行。
外部出向、産業金融部、FFG Successionを経て、現在、FFG DX推進本部 AI戦略グループに所属

昨年、第1子を迎えるにあたり、妻の出産予定日から子どもの首がすわるまでを目安に、9月から12月までの3カ月間、育休を取得しました。育休取得のおよそ半年前に上司に相談したところ、快く承諾していただき、同僚たちも理解を示してくれたため、取得しやすい雰囲気でした。育休取得に対する周囲の理解が得られたことや、育休中の心構え等について上司と話し合えたことが、3か月間職場を離れる不安の軽減につながりました。

育休取得までの間は、自分の業務の可視化・マニュアル化を実施し、業務の引継ぎを行いました。育休中は、仕事とは異なる育児の大変さと自身の至らなさを実感し、改めて妻への尊敬が深まりました。

今回の育休取得を通じて、「仕事の見える化」と「標準化」の重要性を再認識しました。今回は職場を離れる時期が予め明確

でしたが、人事異動や諸事情による突然の休暇取得などを考えると、日々の業務内容を常に共有しながら進めることが重要だと思います。私自身、復職後はオープンなコミュニケーションを心掛け、自分の業務をなるべくグループのSharePointで共有し発信するようにしました。また、「業務の効率化」に関する意識も高まりました。なるべく早く帰宅し、夕方から夜にかけて育児（食事・入浴・寝かしつけ）に取り組むために、日中の業務の効率化や時間管理の工夫をしています。例えば、ルーティンよりも企画系の業務が多いため、能動的にゴールやタスク設計・スケジュール管理を行うように心掛けています。その他、ミーティングが短時間で終わるように、目的設定やアジェンダ周知など、事前のコミュニケーションを丁寧に行うことや、上司や同僚との会話を通じて、業務の目的やゴールを最初に明確化してから実際の

作業にとりかかる、といったことを意識しています。幸い、復帰直後に自身の希望する働き方についてグループ内で発信する機会をいただいたこともあって、現在でも周囲の理解・協力を得ながら、育児と仕事の両立が図れています。

私が仕事で大切にしていることは「適材適所」です。仕事を全て自分で抱え込む必要はなく、余裕がある人、得意な人が引き受ける方が全体として効率的であり、それが組織のあるべき姿だと考えます。そのために、遠慮せず周囲を頼る一方で、自分ができることは積極的に引き受ける、また自分ができることを増やしていく努力もしています。

さまざまな知見や考え方、サービスやテクノロジーなど、良いものを自分の仕事に積極的に取り入れるとともに、それを組織全体に発信することで、FFGに貢献していきたいと思っています。

産休・育休の取得～職場復帰



十八親和銀行
城山支店 課長

野原 彩

Profile
2013年、親和銀行大村支店入行。
ウェルスマネジメントトレーナー、長崎営業部、ソリューション営業部を経て現在、城山支店で法人営業を担当

昨年2月に育児休業から復帰し、現在は2歳の子どもを育てながら、十八親和銀行の城山支店で、融資業務の課長をしています。来年、第二子の出産を控えており、今年の年末から2度目の産休・育休を取得予定です。

入行してから、FC業務を中心に担当してきましたので、融資の経験はまだですが、支店長や上司、部下に支えられながら、日々の業務に邁進しています。FFGの多様なソリューションを提供することで、お取引先の課題解決をサポートし、お客さまから感謝いただけることが、仕事のやりがいです。課長という立場になり、これまで、店頭、FC、融資とさまざまな業務を経験してきたことを、職場全体の良好なコミュニケーションに活かしていきたいと思っています。

普段は、17:45（定時）に退行し、子どもを保育園に迎えに

行っており、お客さまや部下とは定時以降にコミュニケーションを取ることができませんが、それを理由に、お客さまのニーズや部下の悩みを見逃すことがないよう、業務時間中のコミュニケーションの質を上げ、良好な関係を構築することを日々意識しています。

また、子どもの急な体調不良などで、職場の皆さまにサポートしていただくことが多いので、業務の中でお返しできるように、日々、自分にできることを精一杯行っています。

私自身は、職場の上司や同僚、部下、夫の理解があり、思い描くキャリア形成ができていますが、仕事と育児が両立できる環境を整えていくためには、まだまだ課題も感じています。

例えば、現在は自宅と職場が近く、子どもを保育園に預け

てフルタイムで働くことができていますが、今後、子どもが小学生になると、夏休み等もあり、今と同じ働き方は難しいのでは？と不安も感じます。実家が近く、親の協力があることが、キャリアを継続する前提になっているようにも思います。

また、勤務地や働き方についても、個々人の事情に応じてより柔軟な対応ができれば、人財の活躍の場が広がると思いますので、これらの課題解決につながるような現場目線のアイデアを、積極的に出していきたいと考えています。

今はサポートいただくことが多い立場ですが、後輩たちが出産や育児を理由にキャリアを途切れさせることがないように、また、育児に限らず、さまざまな事情を持つFFGの従業員一人ひとりが、最大限の力を発揮できるように、私にできるサポートを行っていききたいと思います。

フレキシブル休職制度の取得



FFG 市場統括部
戦略投資グループ
調査役

中村 結香

Profile
2012年、福岡銀行黒崎支店入行。2015年に福岡銀行市場営業部へ異動。
その後、外部出向（米国）を経て、現在、FFG 市場統括部 戦略投資グループに所属

現在、市場統括部で主に米国CLO（ローン担保証券）の証券化商品投資を担当しています。具体的には、案件の分析、英文契約書の精査、対外交渉、資料や稟議書作成、投資実行、投資後のモニタリング等を行っています。

入行4年目で営業部から市場統括部に異動となり、バックオフィスやオルタナティブ資産への投資を行う戦略投資グループでの業務経験を経て、日系企業のアメリカ現地法人に出向しました。

アメリカへの出向期間中に、一番印象に残ったのは「時間」に対する考え方の違いです。日本では定時勤務が一般的ですが、出向先では各人が自身の仕事に合わせて自由に勤務時間を調整していました。職場には、限られた時間の中で効率性や成果が重視される文化が日本よりも根付いていると感じる

一方で、プライベートも大切にされていると感じました。そんな中で私自身、「一日の限られた時間をどう使うべきか」「自分はどうのように働きたいのか」「今の時間の使い方将来後悔することはないか」を改めて考える良い機会となりました。

出向から戻り、約2年間市場統括部で勤務した後、2021年10月から2022年の5月まで、当時アメリカで働いていた夫に帯同するために、フレキシブル休職制度を利用しました。休職するか、退職するかで悩みましたが、フレキシブル休職を取得し、復帰後、FFGで活躍している同僚・先輩の存在があり、復帰後のイメージを持つことができたので、休職することに決めました。

休職を決めた時点では、夫の赴任期間が未定で、自身のキャリアについての不安もありましたが、上司や同僚が快く

送り出してくれたおかげで、休職期間中は、生涯思い出に残る素敵な時間を家族と過ごすことができました。ライフイベントによってキャリアを断念せざるを得ない状況が多い中で、キャリアを継続できる選択肢をいただけたことに、本当に感謝しています。

復帰後の職場が休職前と同じだったこともあり、同僚たちも温かく迎えてくれて、スムーズに業務に戻ることができました。社会人になって初めての休職を経て、改めて感じたのは、仕事を通じて、日々色々なことに挑戦しながら成長を実感できることは有難いということです。休職の経験は、現在の仕事のモチベーションにもつながっています。

今後も限られた時間を大切に、仕事と家庭を両立しながら、FFGの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

① 社会価値の提供

マテリアリティの選定(地域とFFGのリスクと機会)

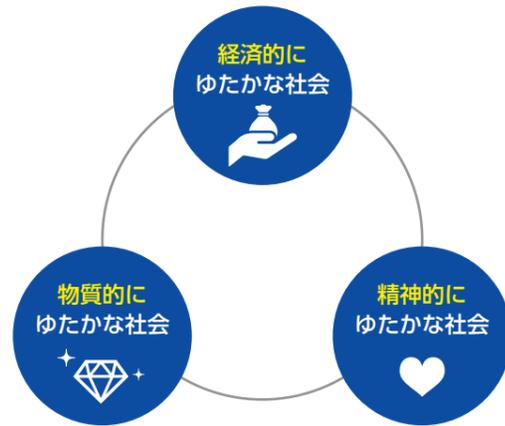
FFGが創りたい「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指すにあたって、今後想定される環境変化が、地域とFFGにどのような影響を及ぼし得るのか、それぞれの「リスク」と「機会」を整理しました。

地域にもたらす「リスク」の中で、FFGが能動的に解決に取り組む重要課題を“マテリアリティ”、FFGに及ぶ「リスク」の中で、経営上特に注視すべきリスクを“トップリスク”に設定しています。

また、“マテリアリティ”の解決に向けた取り組みをFFGにとってのビジネス機会と捉え、事業戦略を策定しています。

事業戦略を実行することが、マテリアリティの解決やトップリスクへの対応となり、ひいては、創りたい社会の実現につながる、一連の価値創造ストーリーとなっています。

FFGが創りたい社会



地域とFFGのリスクと機会

環境変化のドライバー	地域	FFG	
	リスク(マテリアリティ)	リスク(トップリスク) 詳細P98	機会(事業戦略)
人口動態の変化	地域経済の縮小 ⇒地域の産業振興 高齢社会 ⇒人生100年時代への対応	地域経済の縮小による顧客基盤の縮小 人財不足により、戦略遂行が停滞する リスク(成長戦略に付随するリスク)	事業承継・産業再編ニーズの拡大 生産性向上への投資増加 資産形成ニーズの拡大
サステナビリティへの関心の高まり	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジション遅れ ⇒気候変動への対応	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジションの遅れによる顧客基盤縮小 ⇒気候変動に関するリスク	GX投資・支援ニーズの拡大
急激な市場環境の変化	市場変動への対応の遅れによる地域企業の業績悪化 ⇒地域の産業振興(を通じた地域企業の強化)	急激な市場変動に伴う、資金収益の減少、債券評価損の拡大、預金流出 ⇒国内外の金融市場の不安定化	市場環境の好転による資金収益の拡大、債券評価益の拡大
産業振興	国策による成長支援に乗り遅れ、地域産業が衰退 ⇒地域の産業振興		GX投資・支援ニーズの拡大 スタートアップ支援ニーズの拡大 各種設備投資の増加
生成AIや新たな金融技術	地域企業のデジタル化の遅れ システム障害・サイバー攻撃 ⇒デジタル社会への対応	デジタル社会の進展に伴う競争力の低下 システム障害・サイバーセキュリティ	デジタル/AIを活用した、生産性向上、新たなサービス提供
地政学リスクの上昇	国際社会分断による世界経済の低迷	国際社会の分断による事業前提の変化 ⇒社会環境の前提を変え得る外的リスク	

一例として、今後想定される人口減少による地域経済の縮小は地域とFFGの双方にとっての「リスク」となります。そのため、マテリアリティに「地域の産業振興」、トップリスクに「地域経済の縮小による顧客基盤の縮小」を設定しました。一方で、人手不足や後継者不足による事業承継や産業再編のニーズの拡大はFFGにとっての「機会」となるため、M&Aやエクイティ投資の強化に取り組めます。

既存ビジネスモデルの変革
投資銀行ビジネスの強化
みんなの銀行

① 社会価値の提供

非財務情報の可視化に向けた取り組み

①物質的・精神的なゆたかさを測る国連「新国富指標」

FFGでは、経営指標として、当期純利益やROEの目標を設定するとともに、FFGが目指す「経済的・物質的・精神的なゆたかさ」についても、定量的な目標を設定したいと考えています。

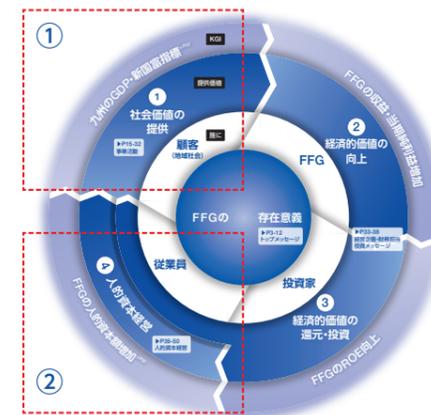
その中で、GDPだけでは測れない包括的なゆたかさを図る「新国富指標」を目標に設定したいと考え、九州大学主幹教授である馬奈木俊介氏と検討を進めています。

新国富指標では、インフラなどの「人工資本」、教育、健康などの「人的資本」、農地、森林などの「自然資本」を金銭的価値に換算することで、地域の多面的なゆたかさを計測することが可能です。

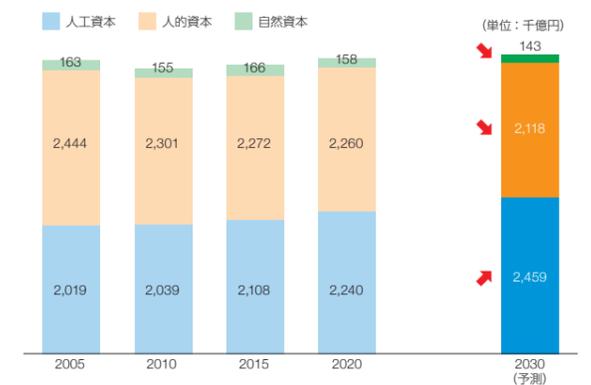
下表図1に馬奈木教授による九州の新国富の推移および予測を記載しました。試算(成り行き)では、今後の人口減少やインフラの開発等により、九州の「人的資本」や「自然資本」は減少する見通しです。一方で、FFGが目指すのは「人工資本」とともに、「人的資本」や「自然資本」が維持・増加するような「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」であり、その実現に向けた事業活動に取り組んでまいります。

今後、FFGのビジネスが「新国富指標」に与える影響の可視化にチャレンジし、ステークホルダーの皆さまに、ゆたかな地域社会とFFGの事業活動のつながりをご理解いただきたいと考えております。

■価値創造ストーリー“ダッシュボード”(P13-14記載)



■図1：九州の新国富推移と予測



②新国富指標によるFFGの人的資本額の可視化

FFGでは、キャリア採用の強化や各種の研修、外部出向(研修派遣)、ベースアップを含めた処遇改善など、さまざまな人的投資の効果を総合的に評価することができる指標を設定し、その増減要因を分析・活用することで、人的資本開示の実効性を高めたいと考えています。

そこで、前述した「新国富指標」の「人的資本」算出方法に則り、九州大学主幹教授である馬奈木俊介氏に、2014年と2023年のFFGの人的資本額を試算いただきました。

試算の結果、FFGの総人的資本額は2014年から2023年の10年間で34.51%(年平均3.01%)成長となりました。

新国富指標における人的資本は、「各従業員の将来にわたる報酬の現在価値の総和」であることから、この人的資本の金額が一時的ではなく、持続的に増加していく企業は、利益成長と人的投資の好循環が創出されてい

るものと考えられます。

今回の試算は、福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行の3行の従業員を対象としており、また、算出の基礎データも限定的であるため、今後、対象範囲を拡大するとともに、各種のデータを追加し、精度を高めていく必要があります。引き続き、積極的な人的投資と人的資本開示の充実に取り組んでまいります。

■試算結果：2014-2023年の人的資本額の成長率

	総成長率	年平均
総人的資本額	34.51%	3.01%
男性	32.58%	2.86%
女性	39.45%	3.38%
一人当たり人的資本額	20.07%	1.86%
男性	25.32%	2.28%
女性	14.02%	1.32%

価値創造ストーリー 目指す姿 各行頭取メッセージ 持続可能な地域社会の実現 経営基盤の強化 データ集

社外取締役対談



社外取締役
深沢 政彦

カーライル・ジャパン・LLCマネージング ディレクター兼
グローバル・ポートフォリオ・ソリューションズ日本責任者



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

先駆的なチャレンジを繰り返してきた 経験がFFG最大の強み

—— 社外取締役から見たFFGの強みを教えてください。

深沢 FFGは、経営統合や不良債権処理、みんなの銀行設立など、先駆的なチャレンジを続けてきた会社です。そして、その先駆的なことに知恵を出してチャレンジしてきた当事者が、現在の経営陣となっている。これがFFGの一番の強みだと思います。

小杉 7年前にFFGの社外取締役に任じて以来、「こんなにチャレンジをする企業なのか」と驚くことが多くありました。地方銀行グループとは思えないほど、さまざまなことにチャレンジし、社内に優秀な人材が多くいるので、それを成し遂げることができる。これまでの歴史でチャレンジを繰り返してきた経験が一番の強みだと思います。

—— 一方で、課題についてもご指摘ください。

小杉 取締役会において、さまざまな新規事業や新たなアライアンスが議論され、承認される。一方で、その新たな取り組みの進捗状況を取締役会で議論する機会が少ない。こちらから聞いてみるとしっかりとパフォーマンスを上げてはいますが、フォローアップがないために、次のチャレンジを議論するときに、その経験が有効に活用されていない可能性があると感じています。

深沢 私も同様の課題認識を持っています。従来からの銀行ビジネス、例えば、企業向けの貸出金や個人向けローン、投資信託などは、四半期ごとの業務計画でしっかりとモニタリングされています。一方で、全9社ある戦略系

子会社の進捗状況等になると、途端に議論の機会が減る傾向があります。

この点については、私たちからの指摘もあり、2024年度の業務計画の重点取り組みとして「新規ビジネスのフォローアップ体制強化」が掲げられ、改善に向かっていきます。

風通しが良く、 細かい部分にまで目が届く経営陣

—— 五島社長をはじめとする経営陣について、どのように評価していますか。

小杉 五島社長をはじめ、現在の経営陣は雰囲気非常に柔らかいです。五島社長はバンドマンで、銀行のイベントで演奏したりもしています。そういう人が銀行のトップであることは珍しいですし、FFGの従業員は皆、五島社長がそのような顔を持つことを知っています。従業員にとって、五島社長は声をかけやすい存在なのだと思います。

同様に、他の経営陣も柔らかく、従業員がアクセスしやすい雰囲気があります。非常に風通しが良いことが、経営の執行に良い影響を及ぼしている点を評価しています。

深沢 現在の経営陣は、先駆的な取り組みをしてきた経験をもとに、細かいところまで目配りができており、リスクについても非常に深く考えている。何かのキーワードや世の中の流れに安易に乗るようなことはなく、しっかりと考え、議論の上で物事を進めていると感じます。

また、経営陣に次の世代が加わってきていますが、その方々が、先駆的な経験を積めるように、所管や配置など、工夫がなされている点も評価しています。

コグニティブ・ダイバーシティの浸透が課題

—— DE&Iに関するFFGの課題をどう捉えていますか。

小杉 日本の金融機関に共通することですが、かつては、同じような価値観を持つゼネラリスト集団であることが経営上優位に働いていました。この名残が現場に残っており、本部が掲げるDE&I推進が、どこまで浸透しているのか注視すべきだと考えています。

例えば、エクイティ(公平)という概念を適切に捉えているか、女性は企業組織において構造的にハンディキャップを持つ存在であり、どのような対応が公平なのか、その考え方を現場に浸透させる活動が重要です。

実際に、金融業界の女性管理職比率はまだ低いです。現場のお客さまが、担当者や責任者に男性を希望するという背景もありますが、そのような中で、どう解決していくのが、FFGにとっても重要な課題です。

本質的には、女性やキャリア採用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)ではなく、コグニティブ・ダイバーシティと呼ばれる認知の多様性、つまり、人材は一人ひとり違うという認識を浸透させる必要があります。

一人ひとり違う人材が集まることでダイバーシティが形成され、変革が起こり、新しいものが生まれる。FFGが先頭に立って、認知の多様性を銀行・金融業界に浸透させていくことに期待しています。

将来の株主還元につながる資本活用

—— みんなの銀行への成長投資と株主還元のバランスについて、どのように考えていますか。

深沢 FFGが年度計画や中期経営計画で掲げる当期純利益やROEを達成していくことを前提に、成長投資へのキャピタルアロケーションを継続していくことが必要です。FFGの経営指標が、本来到達すべき水準に達しない中では、成長投資に対する投資家の皆さまからの理解は得られないと認識しています。

戦略的な成長投資は「将来の株主還元につながる資本活用」として行われているものと認識しており、みんなの銀行もその一つです。地域の人口減少に加えて、異業種の参入により金融のプレイヤーが増加し、顧客基盤が侵食されるリスクを抱える中で、FFGとして、デジタルバンク

への成長投資の必要性は高いと認識しています。事業としての成功に加えて、新たな取り組みを通じて得られる視点や知恵、経験を蓄積した従業員が増えることも期待成果の重要な要素です。

従業員が腹落ちする未来の物語を描く

—— 新たな理念体系や長期戦略策定の議論にどのように関与されてきましたか。

深沢 今年6月の取締役会で「理念体系・長期戦略」について策定状況の報告を受け、7月・9月の取締役会の他に、2度の社外取締役セッションで意見交換を行いました。前回の中期策定の際に「計画の策定段階から議論に参加させてほしい」と伝えていたことが反映され、十分に議論を行うことができています。

私からは、FFGの存在意義と創りたい社会、その実現に向けた長期戦略について、そのつながりもしっかりと文章に書いて従業員に伝えてほしいとお伝えしました。この点は、この統合報告書のトップメッセージにも反映されています。

これから10年間で九州の人口は減少し、中小企業の数も減少していくことが想定されます。そのような中で、「地域のゆたかさ」をどうやってリードしていくのか、既存のビジネスの延長線や銀行の枠にとらわれずに、先駆的なFFGの強みを活かした取り組みを長期戦略の中で強く打ち出してほしいと伝えています。

小杉 ストーリーとして、まずは従業員が腹落ちするかが一番のポイントであり、とにかく分かりやすいことが重要と考えています。そのため、FFGの価値観・存在意義・創りたい社会、それぞれが何を示すものなのか、その定義と関係性を明確にするように議論を促しました。

また、「地域」の捉え方についても議論しました。福岡・熊本・長崎を基盤とする地方銀行と、全国に展開するみんなの銀行を有するFFGが考える「地域」とは何か。将来的に発展、飛躍していくFFGの地域の捉え方をうまく表現すべきだと意見しました。

昨年度の統合報告書の社外取締役メッセージの中で、「従業員が腹落ちする未来の物語を描いてほしい」と記載しました。今回、さまざまなステークホルダーとの対話を経て、その物語の根幹となる新たな理念体系ができましたので、しっかりと従業員に浸透させ、「地域の真のゆたかさ」の実現に全社一丸で取り組んでいただきたいと思います。