

重要な環境変化とFFGの対応

長期戦略の検討にあたり、今後想定されるさまざまな環境変化の中から、そのドライバーとなる重要な変化について、役員間で議論を行いました。

そこから、環境変化のドライバーが顧客セグメントごとに与える影響を分析し、地域とFFGにもたらす「リスク」と「機会」に分けて整理を行いました。

その上で、地域にもたらす「リスク」の中で、FFGが創りたい社会の実現に向けて、能動的に解決に取り組む課題を「マテリアリティ」と位置づけ、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」の解決に向けた取組みをFFGにとってのビジネス機会と捉え、長期戦略の基本方針と重点取組を決定しました。

長期戦略を実行することが、マテリアリティの解決とトップリスクへの対応となり、その先に、FFGが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。

マテリアリティの決定プロセス

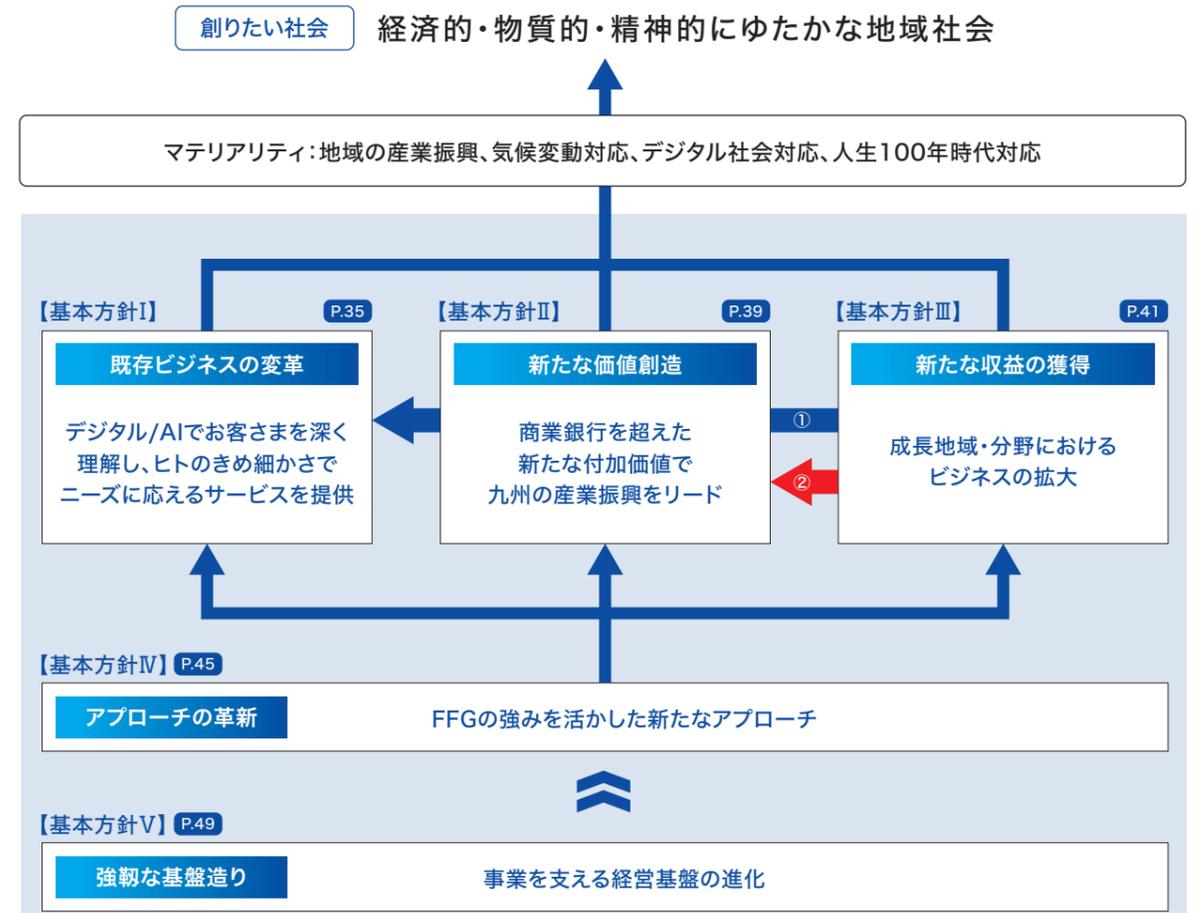


地域とFFGのリスクと機会

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P99	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 ⇒人財不足による持続的成長の停滞 ⇒顧客基盤の縮小	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靱化)	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 ⇒国内外の流動性リスク	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 投資の多様化・高度化
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	デジタル社会の急速な進展に伴う競争力の低下 システム障害・サイバー攻撃	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(地政学・自然災害等)	

長期戦略の全体像

マテリアリティを解決し、FFGが創りたい社会を実現するため、長期戦略に以下5つの基本方針を定めました。
I. 既存ビジネスの変革、II. 新たな価値創造、III. 新たな収益の獲得、IV. アプローチの革新、V. 強靱な基盤造り
これらの基本方針に基づき、長期戦略および、具体的なアクションを実行してまいります。



わたしたちの価値観

あなたのいちばんに。



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。

長期戦略を実行するための原動力となるのは、「FFGの理念体系」に定めたわたしたちの価値観である「あなたのいちばんに。」とFFGの存在意義である「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」です。この二つは互いに補い合い、「創りたい社会」への原動力となります。

【基本方針I,II,IIIの相互補完・相乗効果 ← ①②】

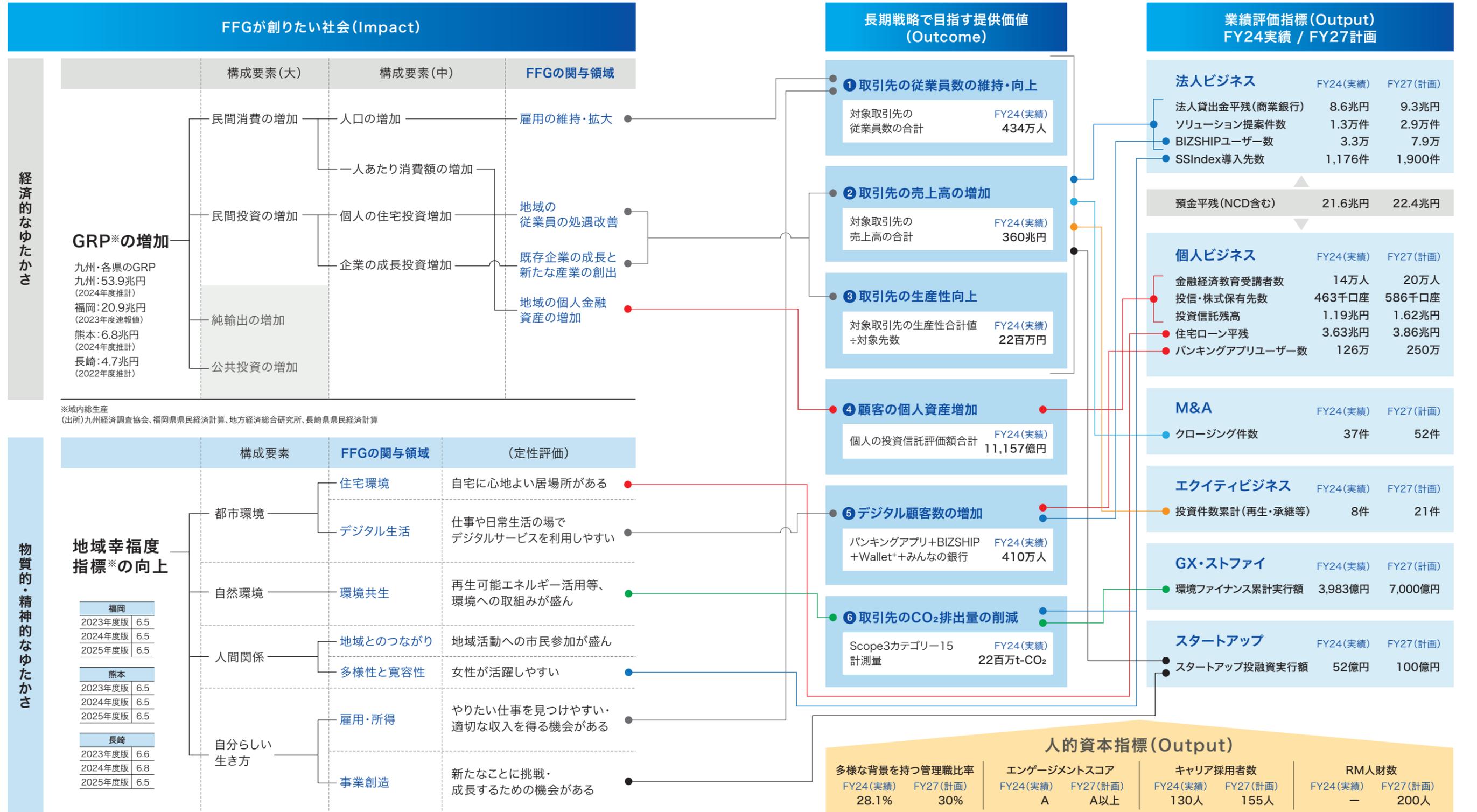
- ①みんなの銀行が持つシステム・サービスの開発能力、BaaS連携のノウハウ等を活用することで、FFGのリアル銀行のサービスを高度化し、取引先との関係を強固にすることで、競合との差別化を実現
- ②首都圏や海外、資本性ビジネスなどの成長が期待できる地域・分野におけるビジネス拡大を通じて得たノウハウを地域企業に提供することで、他社には無い新たな付加価値を提供

創りたい社会とFFGの事業活動のつながり

FFGが目指す「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（長期戦略・第8次中計）は、下表の関係で相互につながっています。

FFGでは、「経済的なゆたかさ」を図る指標を、GRP(域内総生産)、「物質的・精神的なゆたかさ」を図る指標を地域幸福度指標と位置づけ、GRPおよび地域幸福度指標の構成要素の中で、FFGの事業活動が関与可能な領域を特定しました。

その上で、長期戦略の実行を通じて目指す提供価値(Outcome)として6項目、中期経営計画の実行を通じてクリアすべき業績評価指標と人的資本指標(Output)を全18項目設定しています。長期戦略および第8次中計の実行を通じて、これらの指標を達成し、創りたい社会の実現を目指します。

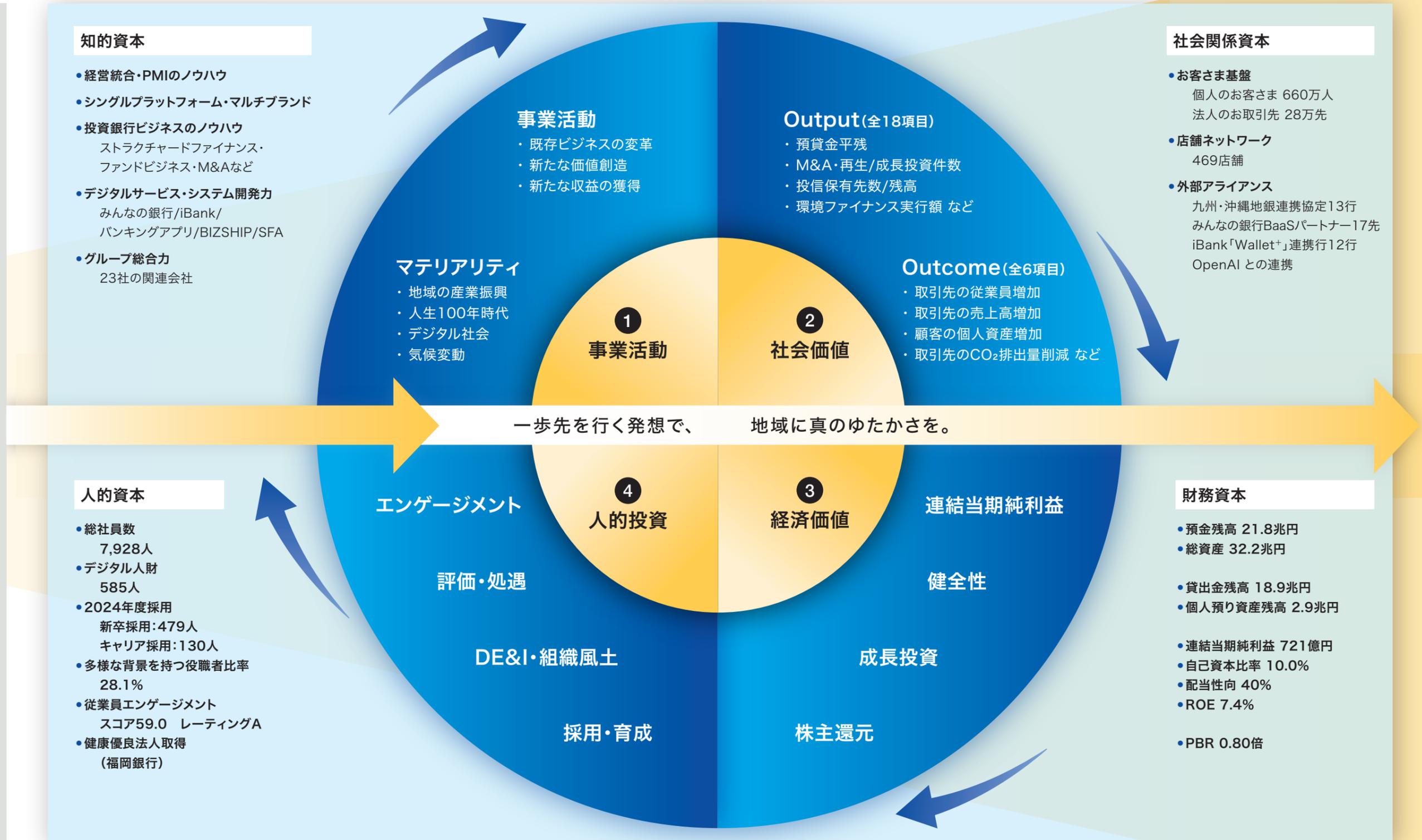


価値創造プロセス

FFGは、マテリアリティの解決につながる①事業活動を通じて、地域・お客さまに価値を提供し(②社会価値)、その対価として収益を上げます。獲得した収益は、健全性を維持しながら、更なる成長に向けた事業投資や、株主還元へと振り向けることで、企業価値(③経済価値)の向上を図ります。あわせて、積極的な④人的投資により、従業員のスキルや専門性、

エンゲージメントを向上させ、より高度なマテリアリティの解決へとつなげます。FFGはこの好循環を通じて、⑤創りたい社会「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指します。

外部環境変化(社会・顧客・競合の変化)



5 創りたい社会 「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」

目指す姿 価値創造ストーリー 長期戦略 持続可能な地域社会の実現 FFGの目指す姿 価値創造を支える力

CFOメッセージ



ふくおかフィナンシャルグループ
取締役副社長 CFO

三好 啓司

第7次中計の振り返り・第8次中計に向けて

第7次中計期間(2022年4月~2025年3月)において、「営業改革」や「業務改革」、「戦略系子会社の強化」、「新事業への挑戦」を重点取組に掲げ、福岡中央銀行との統合をはじめ諸施策に取り組んでまいりました。

営業部門においては、デジタルツール(バンキングアプリ、BIZSHIP、SFA)を起点としたチャネルシフトや顧客本位の営業スタイル“ゴールベース型営業”を浸透させ、差別化を図ってまいりました。こうした取組みは貸出金残高の積み上げや、資産運用収益の増加に繋がっています。

市場部門では、機動的に有価証券ポートフォリオを再構築し、将来収益の積み上げを実現しました。

今後の成長領域と位置付けている投資銀行ビジネスでは、ストラクチャードファイナンスにおける貸出金残高の増加やファンドの大口EXIT等を背景に好調に推移し、収益を押し上げました。

経費については、DX関連投資と二度のベアによって物件費、人件費がそれぞれ増加しております。

マイナス金利の解除、二度の利上げにより預金調達コストが先行して増加しましたが、取り組んだ施策の効果により、中計最終年度である2024年度の連結当期純利益は、当初掲げていた目標(650億円)を上回り、721億円となったことは評価しています。

(単位:億円)

FFG連結	FY24	FY21	差
コア業務粗利益	2,793	2,291	+502
銀行合算*	2,591	2,130	+462
資金利益(国内)	2,106	1,697	+410
貸出金利息	1,631	1,392	+239
預金利息	▲128	▲3	▲124
有価証券利息等	603	308	+295
資金利益(国際)	149	152	▲3
非資金利益	336	281	+55
子会社・連結調整等	202	162	+40
経費	▲1,603	▲1,429	▲174
コア業務純益	1,191	863	+328
有価証券関係損益	▲98	▲53	▲44
信用コスト	▲61	▲31	▲30
FFG連結当期純利益	721	541	+180

*FY21は福岡・熊本・十八親和の3行、FY24は福岡・熊本・十八親和・福岡中央の4行単純合算

第7次中計目標経営指標	FY24中計	FY24実績	
収益性	当期純利益	650億円	721億円
	ROE	6%程度	7.4%
健全性	自己資本比率*	10%程度	10.0%
効率性	連結OHR	60%程度	61.5%
株主還元	一株あたり配当金	125円	135円

*バーゼルⅢ最終化(完全適用)ベース

第8次中計について

本年度からスタートする第8次中計は、既存ビジネスの持続的成長と新たな価値の共創に向けて成長基盤を構築する3年間と位置付けています。長期戦略をベースとした、営業戦略展開と最適な事業ポートフォリオ運営によって利益を引上げ(=ROE向上)、獲得した利益を将来の投資と還元配賦しながら、PBR向上につなげることを目指します。

長期的な成長を見据え、DX人材育成やDX関連システム構築など、成長投資に資本を投下しますが、円金利上昇効果や、営業施策などの収益増加により、利益をしっかりと積み上げます。

具体的には、商業銀行・投資銀行部門でのRORAを意識した貸出金ボリュームの積み上げ、市場部門における多様化投資の拡充、みんなの銀行における事業共同化やローン増強による収益改善など、各部門の施策効果により、増益を見込んでいます。

日銀特別付利の剥落や将来の不確実性を見据えた貸倒引当金の拡充、成長投資などの手当てを織り込んだ上でも、前中計期間を上回る利益成長を想定しており、中計最終年度となる2027年度は、政策金利が0.5%の横ばい推移を前提として、連結当期純利益1,000億円、ROE9.0%程度を計画しています。

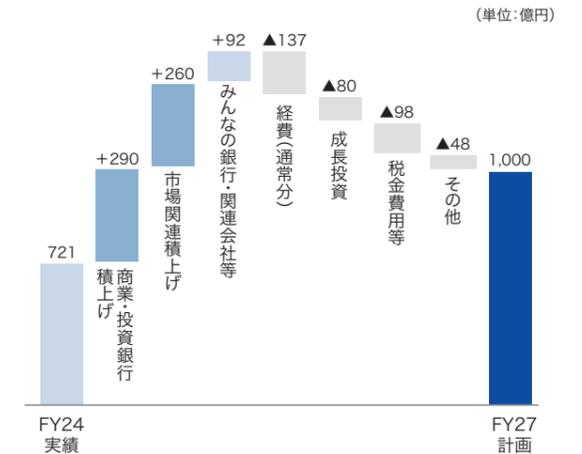
企業価値の向上に向けて

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の好循環の創出」を通じて、持続的な成長を目指しています。

この考え方のもと、FFGは、2007年の設立から現在まで、経営統合や新事業など、時代の先を見据えた対策を講じることで、地域・事業領域の拡大を図り、連結当期純利益の成長トレンドを維持してきました。

ただし、ROEは株主資本コストを下回る水準にあり、PBRも1倍を下回る状況です。この課題解決に向け、「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の好循環創出」という基本的な考えのもと、PBRの向上に向けた柱を、①ROEの向上、②成長率の向上および③株主資本コストの低減によるPERの向上とおき、各種取組みとPBR向上の関係性を明確化するためにロジックツリーを作成しています。(詳細次ページ)

利益成長計画(連結当期純利益)



第8次中計目標経営指標	FY27		FY24比
	連結当期純利益	1,000億円	+279億円
収益性	ROE	9.0%程度	+1.6%程度
健全性	自己資本比率	10%台	-

CFOメッセージ

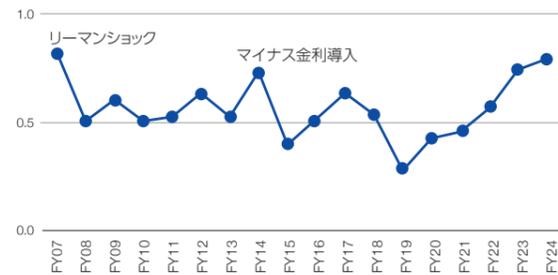
■ 株主資本コストと目標ROE

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

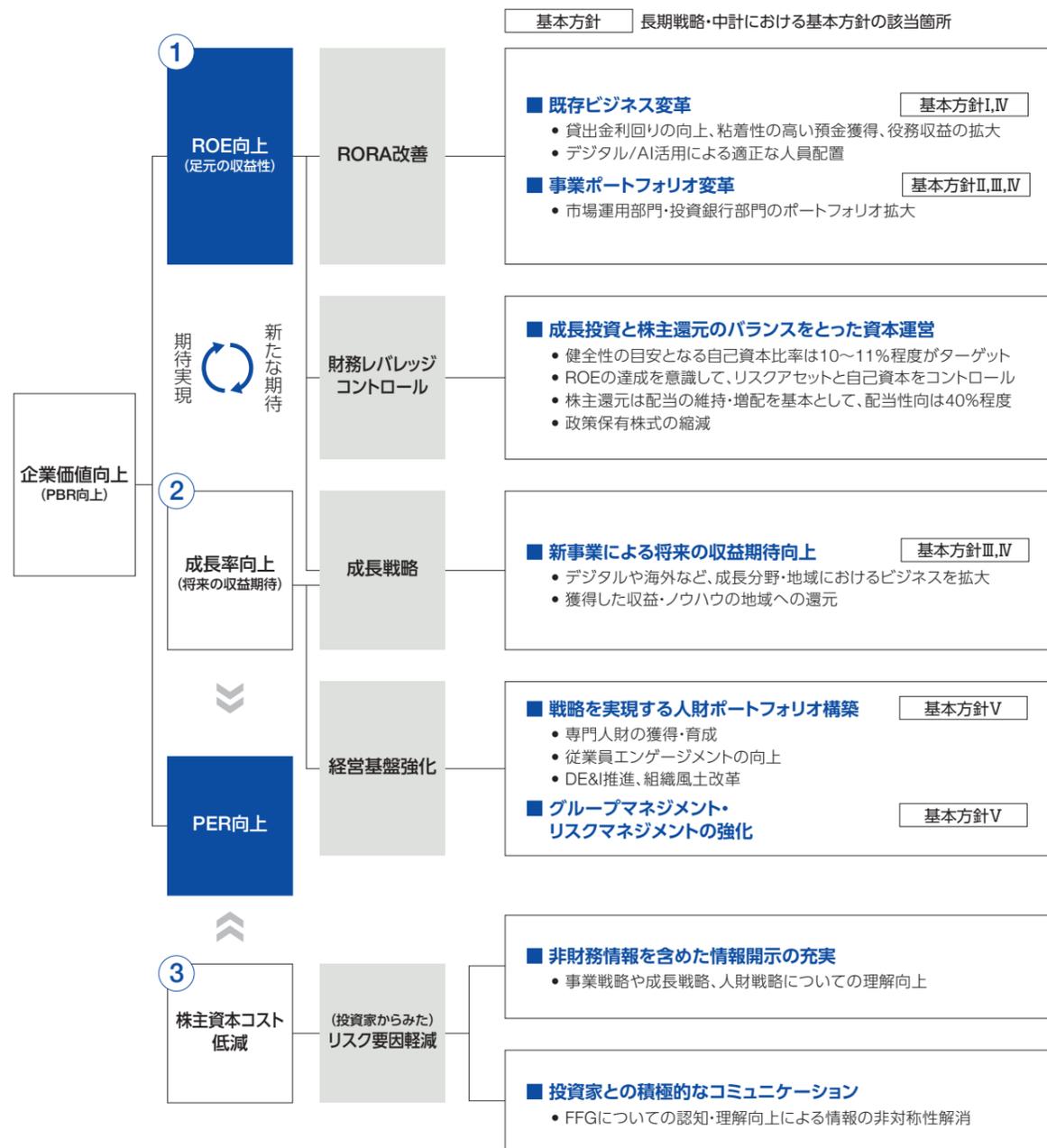
CAPM®に基づく株主資本コスト	8%程度
第8次中計の目標ROE	9.0%程度
将来的な目標ROE	10%以上

※CAPM: Capital Asset Pricing Model(資本資産価格モデル)
株主資本コストを算出するための理論の一つ

(PBRの推移)



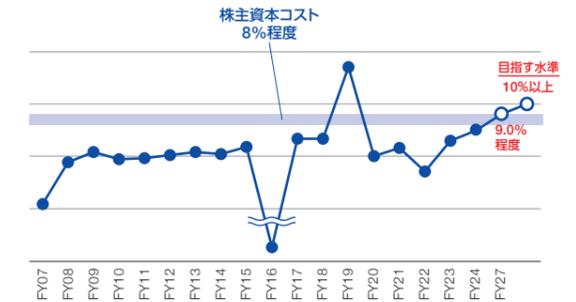
■ ロジックツリー



① ROE向上

貸出金の利回り改善や役務収益の拡大、適切な人員配置等を通じて、商業銀行部門のRORAを改善させながら、市場/ALMのリスクリターン最適化、投資銀行部門のポートフォリオ拡大等を通じて、全社RORAの引き上げを目指します。あわせて、ROE目標を意識した財務レバレッジコントロールを実施します。

(ROEの推移)



金利上昇効果の取組み

FFGがこれまで積み上げてきた円貨アセットを最大限に活用するとともに、「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「適切な貸出金利靴」の確保につとめることで、金利上昇局面におけるメリットの取り込みを図ります。市場部門では、金利上昇が資金利益にプラスに働きますが、評価損益にはマイナスの影響を与えます。収益と評価損益の両面を意識し、金利が変動する環境下での最適化を追求する方針です。

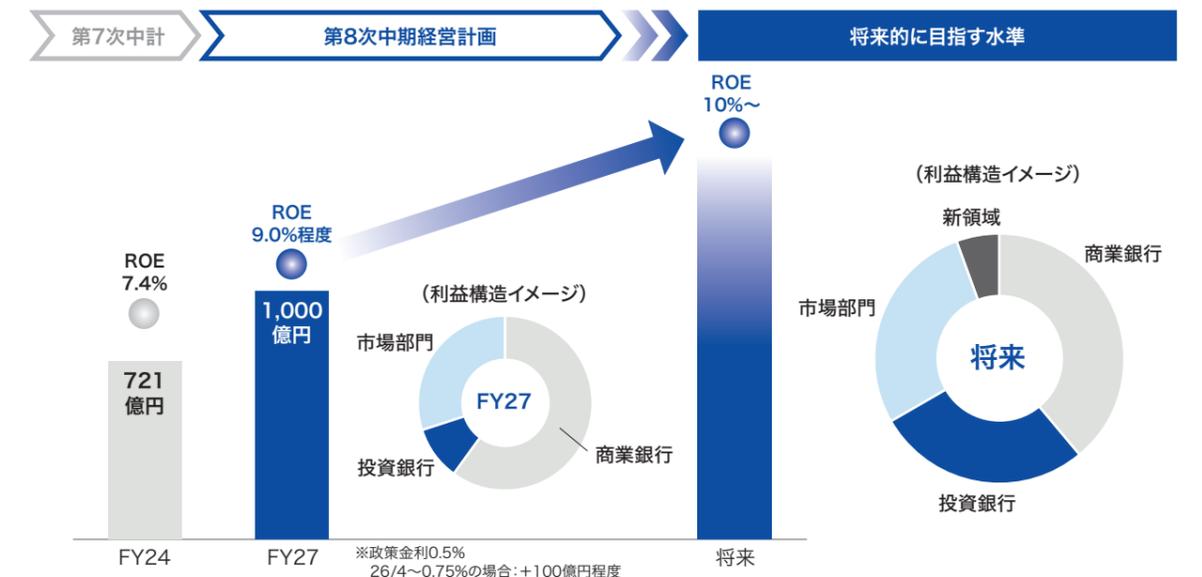
デジタル/AIの徹底的な活用

長期戦略では、事業を支える経営基盤をDXで進化させるとともに、DXを起点とし、既存ビジネスの変革を成し遂げることを目指しています。人員配置の効率化などの単なる生産性向上に留まらず、デジタル/AIを徹底的に活用することによるお客さまの深い理解と、人による高品質なソリューションの提供によって、その先にある収益向上=ROEの向上を見据えています。

長期的に目指す事業ポートフォリオ

現状、FFG全社の利益のうち、中小企業向けの貸出や投資信託手数料などの商業銀行部門の利益が65%、ストラクチャードファイナンスなどの投資銀行部門の利益が10%、市場部門の利益が25%程度となっています。長期戦略では、それぞれの利益を増加させながら、より収益性の高い事業ポートフォリオを構築し、利益に占める投資銀行ビジネスと市場部門の割合を拡大させる計画です。商業銀行部門の割合は縮小しますが、利益は増加させる計画であり、今後とも我々のコアビジネスとしてさらに強化していく方針です。

■ FFGの目指す利益イメージとポートフォリオ



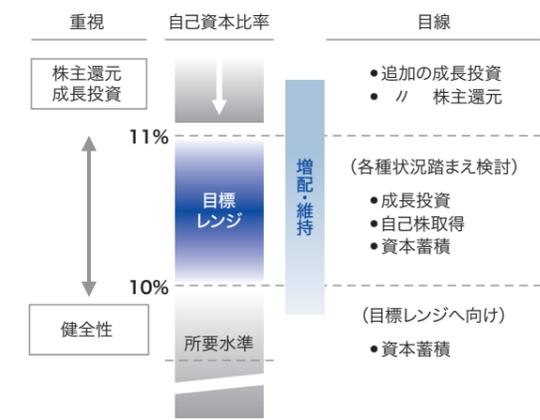
CFOメッセージ

財務レバレッジコントロール

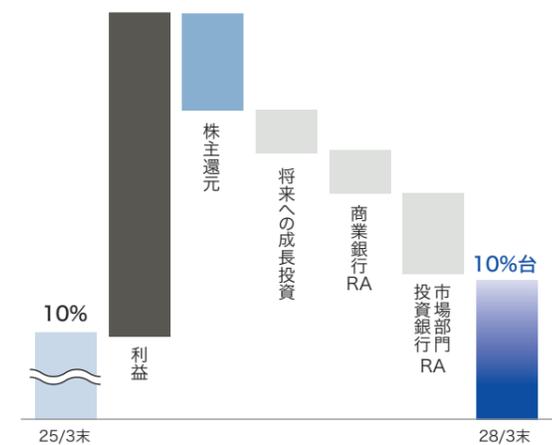
資本政策は、「健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスをとった資本運営」を基本方針としており、目標とする自己資本比率の目安は10%~11%程度(パーゼルⅢ、完全適用ベース)としています。

その中で、株主還元は、「利益成長による安定的な配当の維持増配」を基本としております。第8次中計期間における配当性向は、これまでの利益成長や今後の見通しを踏まえ、従来の35%程度から40%程度に見直しております。また、長期戦略で目指す利益水準およびROE水準の達成を意識しながら、適切にリスクアセットと資本のコントロールを実施してまいります。

■ 資本運営の目線



■ キャピタルアロケーション (第8次中計3年間の資本活用イメージ)



政策保有株式について

政策保有株式につきましては、その保有が地域経済の発展に貢献し、FFGの企業価値向上に資するかの観点を踏まえながら、これまで縮減を進めてきました。新たな中期経営計画をスタートするにあたり、「上場株式に係る政策投資に関し残高を縮減する」基本方針を明確にし、中計最終年度である2028年3月末までに、保有残高を連結純資産比15%未満にする数値目標を設定しました。

② 成長率向上

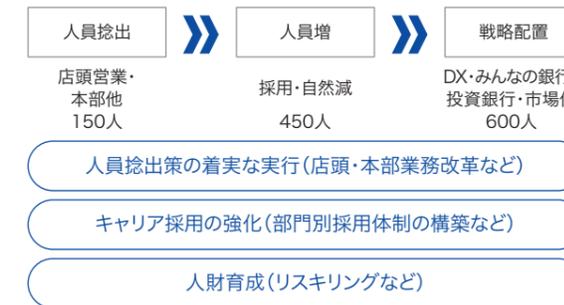
成長戦略

将来の収益確保のため、成長戦略を進めてまいります。投資銀行部門や市場部門での収益力拡大や、みんなの銀行及び戦略系子会社の成長、加えて、成長の加速化や非連続な成長に向けたインオーガニック戦略の推進を行います。(→詳細:P41,42「新たな収益の獲得」)

これらの成長戦略の実現により、FFG全体の収益力を高めることで、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、PERの向上を目指します。

成長戦略の実現に当たっては、適切な経営資源、特に人的資源の配分が必要となるため、例えば投資銀行部門や市場部門などの専門人材の採用強化や人材育成を通じ、事業ポートフォリオが実現可能となる人材ポートフォリオの構築に努めます。第8次中計においては、業務効率化による150名の人員捻出に加え、採用などを通じた人員増450名の計600名を重点分野に配置します。

■ 第8次中計における戦略的人材配置・人材戦略



③ 株主資本コスト低減

非財務情報の開示充実

ROEの向上に向けた資本戦略や事業戦略といった財務情報のみならず、人材戦略やESG関連情報など非財務情報の開示拡充を進めることで、経営の透明性を高め、事業の持続的成長をステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目指しています。開示した内容に対し頂いたご意見をもとに、経営改善・施策の検討を実施し、さらなる企業価値の向上につなげるよう努めていきます。

特にサステナビリティに関する開示は、有価証券報告書での開示義務化や開示基準の最終化など、年々重要性が高まっており、さらなる開示の拡充・高度化を進めていく必要があります。FFGでは今後サステナビリティに関連して、以下の事項に注力し、さらなる開示の拡充を通じて、ステークホルダーの皆さまとともにFFGの持続的成長を実現していきたいと考えています。

<p>【気候変動】</p> <p>CO₂排出量算定ツールの導入による算定高度化</p> <p>【人的資本】</p> <p>人材ポートフォリオのAs is To be ギャップの定量把握</p>	<p>【人権】</p> <p>人権デューデリジェンスの実施</p> <p>【自然資本/生物多様性】</p> <p>投融资ポートフォリオにおける自然関連のリスクと機会の把握</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

株主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、積極的なIR活動に努めています。

昨今は、TSMC進出による九州経済の活性化や日銀の政策修正による国内金利の上昇期待等から、弊社に注目いただき、新たな投資家さまとの対話の機会が増加しています。

昨年度はラージMTGやIRDayを通じて、株主・投資家さまとの対話を実施しました。加えて、国内外の株主・投資家さまからの申し出の都度、経営陣またはIR担当者が対話を実施しています(全72社)。国内・海外の機関投資家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、主に、「第7次中計の概要・進捗」「第8次中計の戦略の方向性」「資本政策」「みんなの銀行」「サステナビリティ」等について、対話を実施しました。

今年度の統合報告書は、新たにスタートした「理念体系」「長期戦略」「第8次中計」による一連の価値創造ストーリーをお伝えするためのコミュニケーションツールとして制作しました。この統合報告書を活用して、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を実施していきたいと考えています。

対話を通じて得られた株主・投資家さまのご意見については、適宜、取締役会等で共有し、経営戦略や業務運営、資本政策等の参考にさせていただいております。引き続き、忌憚のないご意見を賜れますと幸いです。

ステークホルダーの皆さまからの一層のご理解とご支援をよろしくお願いたします。

■ 対話の実施状況

	説明会	対応者	参加者
2024/5/28	ラージMTG	取締役社長	108名
2024/7/9	IRDay	社外取締役 CDO	12名
2024/11/27	ラージMTG	取締役社長	109名
2025/5/27	ラージMTG	取締役社長	115名

社外取締役インタビュー



社外取締役
花岡 久美
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役

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

FFGの理念体系について

～FFGの理念体系を浸透させていく上で重要な点を教えてください。

深沢 FFGの理念体系を新たなものに発展させましたが、その実践にあたり重要な点が三つあります。1点目は浸透活動の継続です。既に、五島社長が率先垂範されていますが、経営陣で深く考えてまとめ上げたものを、過程も含め広く社内全員に理解してもらうには大変手間がかかるため、粘り強くコミュニケーションを続けていきたいと思っています。

2点目は浸透活動の頻度です。コミュニケーションは重要ですが、頻度は限られています。もしかすると、ある1人にとっては、年に1回しかないことかもしれません。だからこそ、理念体系が事業戦略や日々のアクションなど、形に見えるものに転換され、実感されることで、社員の方々が理念体系を自分のものにできることが重要だと思います。

3点目は、日々の業務を現場でリードするマネージャーの方々が、日々の行動を通じて理念体系を現場に浸透させていくことです。

これらを実現するためには、例えば人事評価の仕組みなど、理念体系の行動への反映を促す仕組みが必要ではないでしょうか。

花岡 私が所属しているMUFGにも、MUFG Wayという、グループ共通の企業理念がありますが、掲げて終わりでは

なく、社員に自分事化し、実践してもらうための取り組みに力を入れています。

これまでの人生で培われてきた「信念や志、職業観/My Way」と「会社のパーパス/MUFG Way」、これが重なる部分を見つけて言葉にして仲間と共有することで、自分事化を進めるものです。

五島社長が言われる、「社員と企業の好循環」(詳細P6 図1)、これはまさにMUFGの「重なりを作る」と同様に、会社の成長と社員一人一人の自己実現が同時に叶うことを目指すもので、とても共感しています。

そして、その重なりを自分の言葉で部署や社内外に発信してもらっています。他人の自分事化を耳にし、対話することで、更に自分事化を深めるという「Wayの共鳴」のプロセスを踏んでいます。

ただし、自分事化が目的ではなく、行動変容に繋げるためのPDCAサイクルのひとつに過ぎません。従業員意識調査等にも落とし込み、その評価を次の施策に生かすサイクルを上手く回すことが大切です。

理念浸透について、社員に自走して欲しいと考えがちですが、それはなかなか難しいと感じます。仕組み作りや経営と社員の橋渡し等、リーダーシップをとる専門組織・専門家を据えてリードしてもらうことも必要です。

理念の浸透は、一朝一夕には達成できません。MUFG Wayは2021年に制定されましたが、「共鳴活動」を進化させながら継続して自分事化に取り組んでいます。FFGの理

念浸透も、様々な施策を組み合わせ、会社全体で継続して取り組むことが肝要であると思います。

FFGの経営戦略について

～VUCA*時代とも言われる中、中計を遂行するにあたり重要な点は何でしょうか。

花岡 3年と言わず1年でも環境変化が激しい時代であるからこそ、普遍的で揺るぎないFFGの理念体系を経営の中にしっかり軸として据え、難しい局面でもそこからブレずに、経営判断、業務運営をしていくことです。

就任に至るまで何名かの社員の方とお話しする機会がありましたが、社会的使命感、特に地域への強い使命感を持たれていることが印象的でした。

このような人財はFFGの強みですので、その裾野を広げ、FFGの理念体系と共に軸に据えて、スピード感を持って経営戦略を実行することで、ステークホルダーの期待に応えられると考えます。

*VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った言葉で、将来の予測が困難な状況を表します。

～FFGが策定した長期戦略への期待と実現に向けた課題を教えてください。

深沢 ステークホルダーの皆さまからの期待を実現できる長期戦略だと思います。

FFGは長期戦略を通じ、大きな変革を目指しています。例えば事業ポートフォリオのバランスの転換、あるいはデジタル/AIといったテクノロジーを活用した事業・業務の効率化です。その結果として、業績にも大きな変化を目指しています。また、FFGはこれまで言ったことを苦労しながらもやり遂げてきた組織であり、今後も続けてくれるという期待感を持っています。

課題の1つ目はスピードです。先を見通しにくい世の中であり、変化のスピードが激しく、仮説検証までの時間軸が短くなっています。長期戦略を定めましたが、大きな方向性は一貫していても、PDCAサイクルを短くして、柔軟に運用することが肝要です。

課題の2つ目は、人財育成です。人財ポートフォリオ戦略では、専門人財の比率を高める方針ですが、全ての従業員にとっても専門知識習得の必要性は高まっています。恐らく人財一人ひとりのあり方が長期戦略の中で大きく変化すると思うので、人財育成方針などもそれにフィット

するものが重要です。

～ゼネラリストの育成についてお考えはありますか。

深沢 まず定義をしなければいけません。専門人財に対し、ゼネラリストの銀行員とはどういった知識・スキルが必要なのでしょうか。暗に定義は存在すると思いますが、明文化する必要があります。また、人財一人ひとりをテラーメイドで育てる、支援するという意識が必要です。ここは、花岡取締役の力も借りながら一緒に取り組みたいと思います。

～時代が変化する中で、方向性を見据えつつ、運用を変えていくということですね。

深沢 そうですね。変化と、成果を刈り取りつつ進むスピード感、この2つをキーワードとして意識し、経営のガバナンスを高めていきたいです。これからも「真にゆたかな地域社会の実現」を目指していきますが、長期戦略がどう働きかけるのか。理念体系と長期戦略と数字、これらを繋ぐものをしっかりとつくり上げることが必要です。

FFGのガバナンスについて

～経営陣との議論では、どのような点を重視されていますか。

深沢 一つは、提示された議題に対し、グループ内の適切な専門家の意見を反映して相互的に検討しているか、グループ全体の力を発揮できているかを問いかけながら議論することは大変重要だと思っています。

もう一つは、事実認識や対応が、「常識的なもの」として提示された際は、それはFFGや地銀の常識かなど、狭い世界の常識が前提になっていないか、本当に正しいのかを問いかけています。

また、FFGは実行力のある組織と申し上げましたが、スピード感を更に高めていけると感じます。スピードを上げていくには自分達の時間軸を短く設定するしかなく、例えば、原則四半期でPDCAのワンサイクルを回すなどと決めた方が良いですし、スピード感のある会社は概ねそうしています。

～今後取締役会でどのような役割を果たされたいですか。

花岡 私は同じ金融業界で長年勤めてまいりましたので、共通する課題や悩みに向き合いたいと思います。とはいえ、FFGとは、企業の成り立ちやステークホルダーから期待される役割に違いもあるため、自分の常識や経験だけに頼る

社外取締役インタビュー

ことなく、新たな視点を取り入れ、多角的な視点で進言・提言をしていきたいと思えます。

社外取締役は経営を監督する役割を担いますが、監督するためには、信頼関係・人間関係が重要です。まずはコミュニケーションをよく取り、話を聞いてもらえる関係性を作りたいと思えます。

また、DE&Iの推進は、自身の重要なミッションのひとつであると考えています。経営者、人材戦略部と密に連携しながら、必ずや成果に結びつけるべく取り組んでいきたいと思えます。

FFGのDE&Iについて

～FFGのDE&Iの取組みについてどのように捉えていらっしゃいますか。

花岡 DE&Iはここまでやれば良いという尺度がなく、社会の変化や価値観の多様化に伴って新しい課題が生まれる領域です。そのため、アンテナを広く張って社会の要請に耳を澄ますこと、社内に閉じこもらず外に出ていき他社の活動を見聞きすることが重要と考えます。

FFGの施策について、担当部署に話を聞きましたが、施策はよく練られており、トップマネジメントのコミットメントも高く大変心強く感じます。あとはそれがしっかりと社員に届き、現場が実感をもって取り組めるよう、現場の納得感を醸成していく必要があると感じています。

それには、現場の話に耳を傾けることも重要です。本社の中だけでなく、支店で仕事をされている方にどう気付いてもらえるか、どこに課題があるのかを捉え、施策に反映し、結果を評価することが、これからのチャレンジだと思います。



先ほどキャリア支援の話が出ましたが、アンコンシャスバイアスへの気づきも課題です。女性活躍の推進に取り組む中で、「私は管理職を目指しません。」という方もいらっしゃいますが、それは画一的な管理職像があり、「そんな管理職に自分にはなれない、なりたくない」と思っているからではないでしょうか。でも、管理職にも色々なスタイルがあっていいと思えます。「自分なりの管理職像を作る」、「自信を持って取り組める」、それが可能な雰囲気を作ることは大変重要です。

FFGの資本政策について

～FFGの資本政策についてどう捉えていらっしゃいますか。

深沢 FFGでは、成長投資を含めた事業への適切な取組みによって収益を上げ、それを元に配当及び会社の評価に繋げることが基本路線であり、期待を上回る強さの実現を目指していくことを改めてステークホルダーの皆さまに対してお伝えしたいと思います。

一方で、PERが上場企業平均や大手他行に比べ相対的に低水準であることについても認識しています。これらは、これまでの還元姿勢や、みんなの銀行の収益化の遅れ、有価証券評価損益等の要因が背景にあると考えています。

今後ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの更なる充実を図り、丁寧にご説明していきたいと考えています。

～みんなの銀行への成長投資についてどのように考えていらっしゃいますか。

深沢 成長投資をやらない地方銀行に魅力を感じてくれる人はいないと思えますし、投資家の皆さんも同意見だと思っています。ポートフォリオマネジメントを通じた適切な成長投資は継続するべきで、その中で、デジタル・AI等に関わる投資も最重要分野の1つだと思います。デジタルを活用したみんなの銀行への投資は、適切な選択だったと思えますし、収益化に向けて全力で取り組んでいるところです。

一方で、みんなの銀行の業績が、掲げた目標に届いていないことは事実ですが、これに対する振り返り、強化策、アクションはかなり短い時間軸でPDCAを回しながら進めているので、必ずキャッチアップしてくれると期待しています。

みんなの銀行は、預金、ローン、決済といった個人向けサービス、基幹システムの外部提供、そして非金融企業へのBaaS提供、これら3つが創業時からのビジネス構想です。それぞれパイプラインを作り、具体的な話が進んでいるので、実現することを期待しています。

～成長投資と還元のバランスについてはどう思われますか。

深沢 成長投資と還元のバランスというより、成長投資と成長からきちんと果実を刈り取ることのバランスだと私は思っています。果実を刈り取れば、それを原資に配当ができ、評価が株価に反映されることに繋がりますので、株主の皆さまの期待にお応えできると思えます。

あくまで事業ポートフォリオをしっかりと管理し、成長投資も適切な時間軸の中でリターンに繋げていく。そして全体のポートフォリオも収益性を高めていく。この2つへの注力が重要です。

～PERが相対的に低水準とお話がありましたが、その理由は他にどこにあるとお考えでしょうか？

深沢 やはりIRを通じて、投資家のみなさまの期待を深く理解する。あるいはFFGとして考えていることを伝えたいというフィードバックをいただいて修正する。このやり取りの頻度や深さが不十分だったのではないのでしょうか。

FFGとしてもこの課題を強く認識しており、IRの活動をより活発化しようとしています。単純に発信の回数が増やすことが目的ではなく、対話で双方の理解を深め、FFGと投資家の皆さまの考えをすり合わせていくことが目的だと思っています。

結びに

～これまでの話題以外に経営上の優先順位が高いと考える課題があれば、お聞かせください。

花岡 リスクカルチャーの醸成が一つキーワードになると感じています。サイバー攻撃、AI利用リスク、金融犯罪リスク、コンダクトリスクなど、金融機関は多様なリスクに晒されており、高度で広範なリスク管理が求められています。

どれだけ成長戦略を頑張っても、リスクによっては、ひとたび事が起きると、会社の土台を揺るがしかねません。

技術や知識だけでは、想定外の事象に講じられないので、社員一人ひとりがリスクへの感応度を高めることが非常



に重要です。

「何かちょっと変だな?」「これはいいの?」と思った時に、「周りがやってるからいい」ではなくて、社会規範に照らしてどうなのかを考え、きちんと声に出して言える環境、風通しのよい企業カルチャーを作ることが重要です。

これは経営が言い続けなければ根付かないので、既に五島社長が行われているように、企業理念の一環で継続して取り組んでいただきたいと思っています。

深沢 敢えて一つ加えると、外部専門家との連携方法に長けることが非常に重要だと思っています。例えば個人金融、法人金融、市場部門のビジネスのいずれでも、新たなプレイヤーが出現し、それぞれの切り口でユニークなポジショニングや特定の専門性を売り物にして銀行業界に参入しています。お客さまがその専門性により魅力を感じたり、期待することが普通な世界に移行しつつあると考えます。

FFGの社員の方一人ひとりに専門性を持ってほしいのですが、それだけでは不十分なので、さまざまな外部専門家とタッグを組むのは不可欠です。既にFFGの一部では取り組んでいますが、プロフェッショナルな人と絡むことを全社的に増やしていただきたい。そして、その関係性は、ベンダーではなく、パートナーだと思います。上手くチームを組成し、パートナーとして継続的に事に当たり、事業の成功や収益に繋げる。それにはカルチャーの変革やスキルの変革も求められます。

私たちも、FFGの「一歩先を行く」カルチャーを活かし、FFGの存在意義に掲げる「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」実現するために、取り組んでいきたいと思っています。