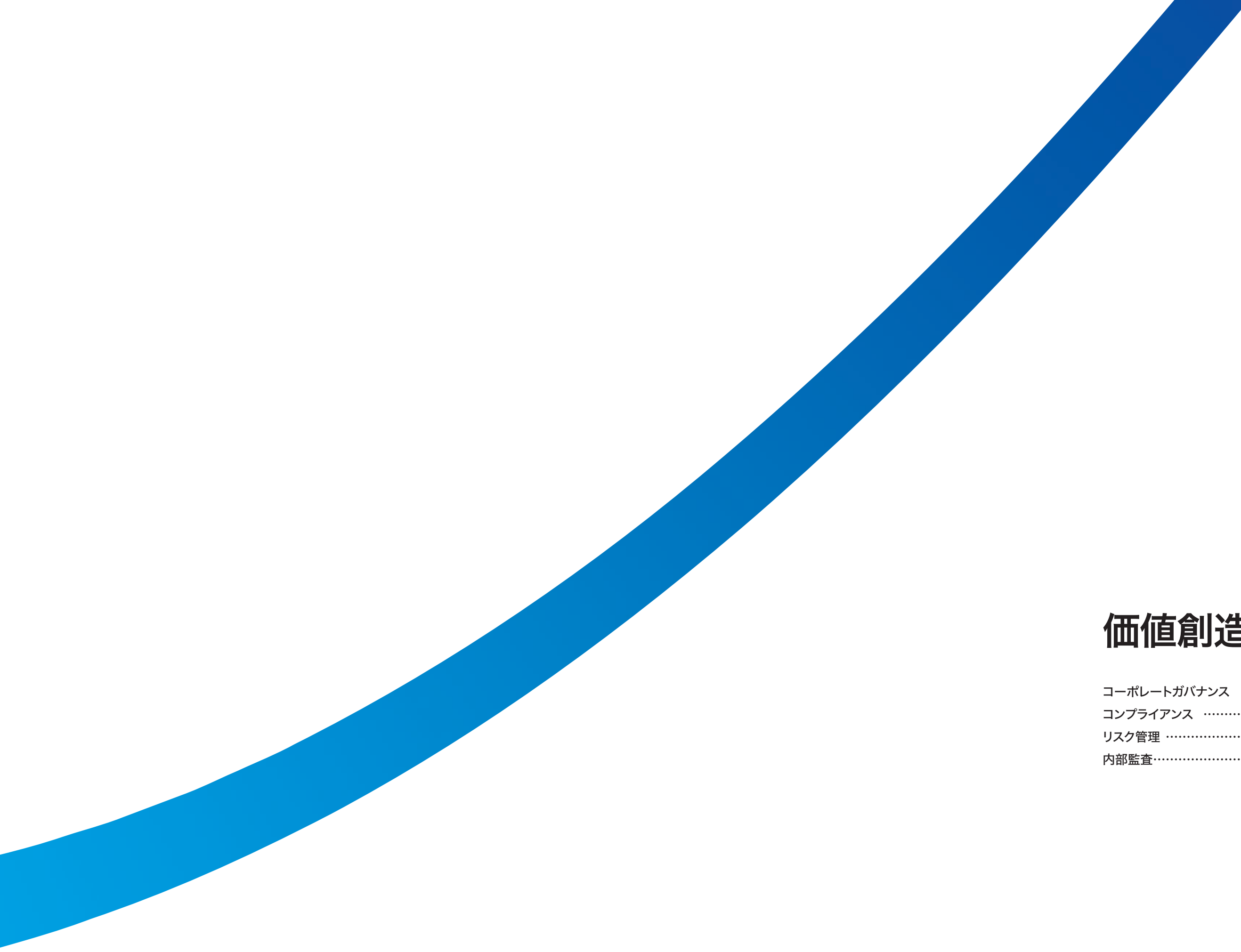




価値創造を支える力

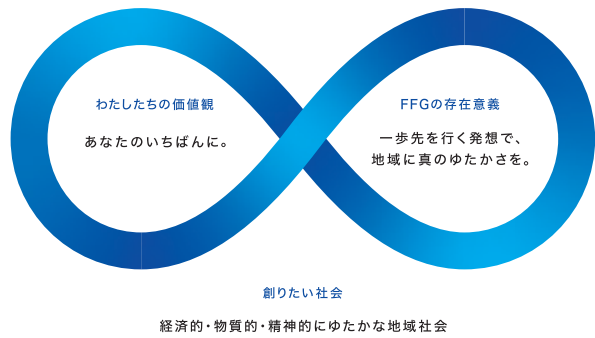
コーポレートガバナンス	87
コンプライアンス	95
リスク管理	97
内部監査.....	102

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、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行、みんなの銀行等を傘下を持つ広域展開型地域金融グループとして、営業基盤である九州を中心に、稠密な営業ネットワークを活かし、高度かつ多様な金融商品・サービスを展開しております。

当社グループの理念体系は、社員一人ひとりが持つべき考え方や行動のよりどころとなるものです。わたしたちは、この理念体系をグループ経営の基本としています。

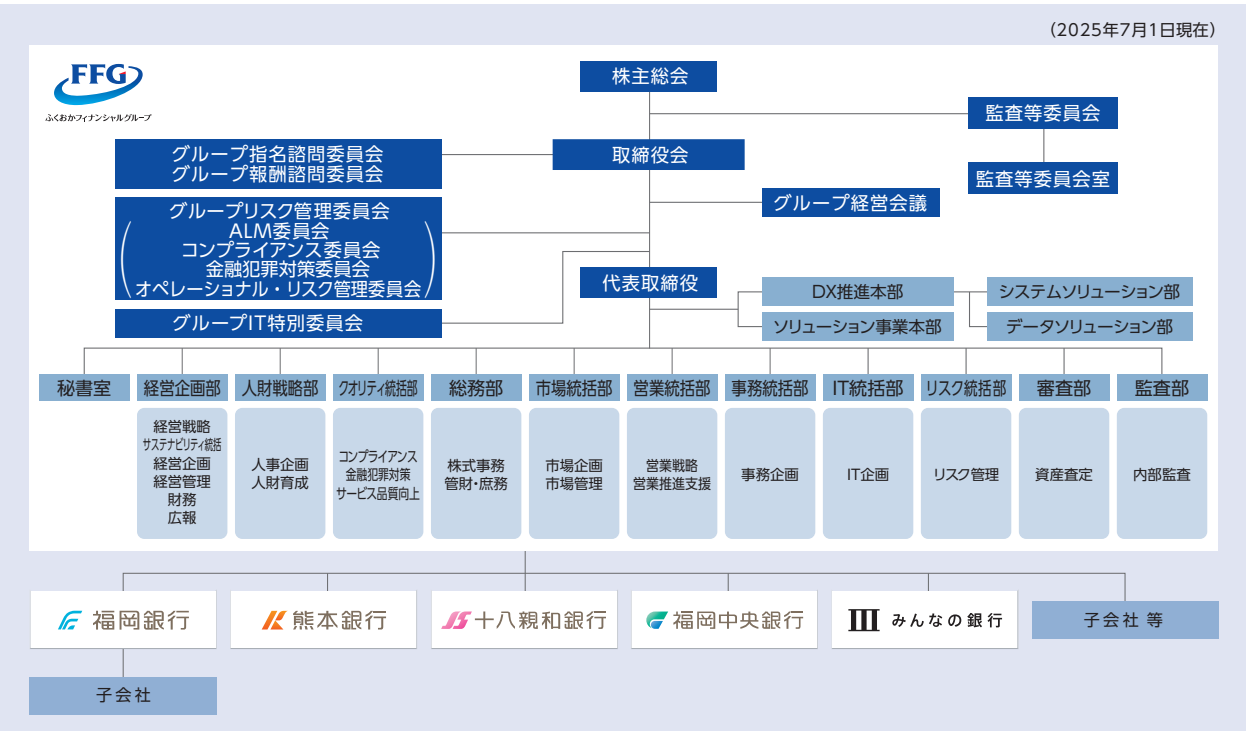


当社はこの理念体系のもと、当社の中核子会社である銀行を中心とした当社グループを統括する持株会社として、グループの経営資源を適切に活用しグループ全体を健全かつ適切に運営を行うため、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に取り組んでおります。また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」^{※1}を策定しています。（※1 詳細は当社グループホームページをご参照ください）

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、取締役会において独立性の高い社外取締役4名が監督機能を十分に発揮する一方、3名の監査等委員で構成する監査等委員会が、取締役の職務執行状況を適切に監査するなど、コーポレートガバナンス体制として十分に実効性を備えていることから、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しております。



●取締役会(2024年度 11回開催)

取締役会は12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。

●グループ経営会議

グループ経営会議は7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7名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体のITガバナンスの強化を図るため、IT戦略やシステムリスク管理強化およびシステム投資等について協議しております。

●監査等委員会(2024年度 10回開催)

監査等委員会は3名の監査等委員(うち社外取締役2名)で構成されており、グループ全体の監査に係る基本方針および監査計画に基づき、取締役の職務執行状況の監査のほか、グループ全体の業務および財産の状況等に関する調査を行っております。

グループ指名諮問委員会

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)
花岡 久美(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)
花岡 久美(社外取締役)
山田 英夫(社外取締役)
石橋 伸子(社外取締役)

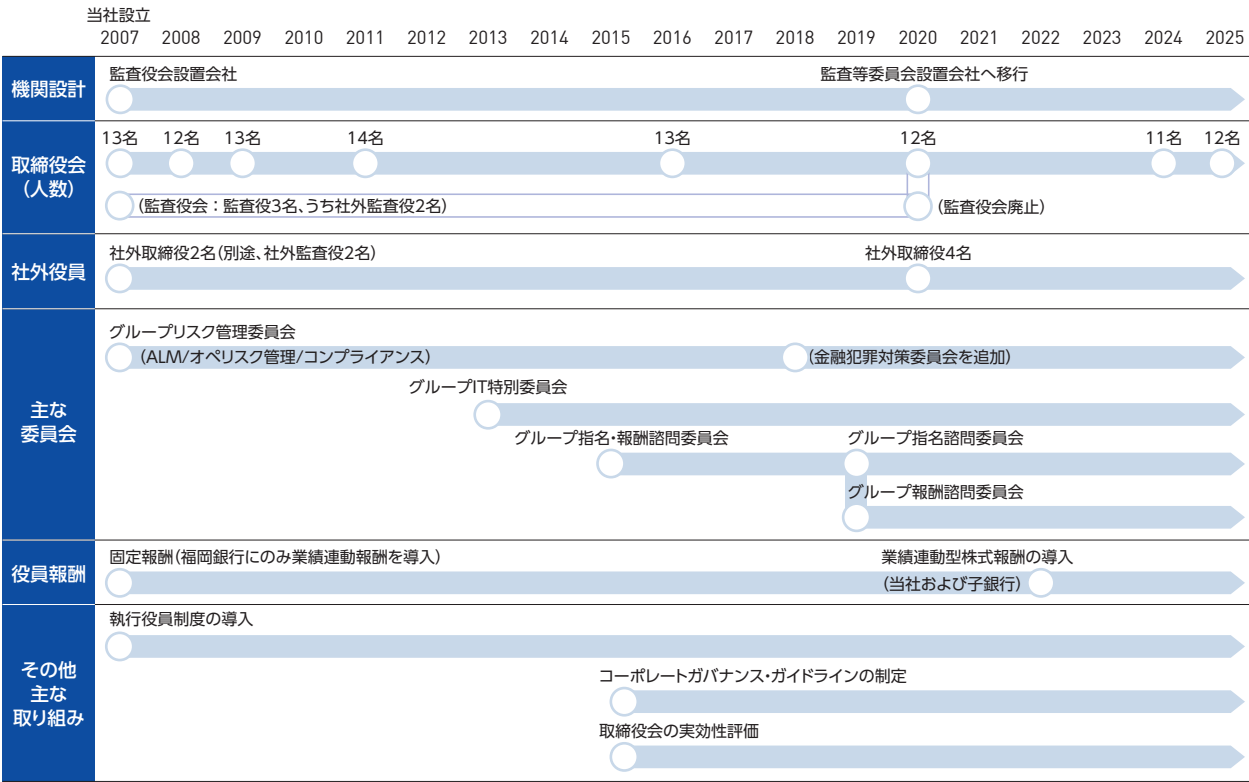
●グループリスク管理委員会

グループリスク管理委員会は7名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体の各種リスク管理態勢に係る協議のほか、資産ポートフォリオ管理、コンプライアンス、金融犯罪対策管理に関する事項等についての協議・報告を行っております。

●執行役員

取締役会の意思決定の迅速化と業務執行機能の強化を図るため、取締役会の決議により20名(うち7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



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)



成瀬 岳人

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員



橋爪 政博

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員



坂本 俊宏

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)



深沢 政彦

社外取締役

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



花岡 久美

社外取締役

三菱UFJモルガン・
スタンレー証券株式会社
取締役



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
名誉教授



石橋 伸子

社外取締役
(監査等委員)

弁護士法人
神戸シティ法律事務所
代表社員弁護士

●取締役会の構成(スキル・マトリックス)

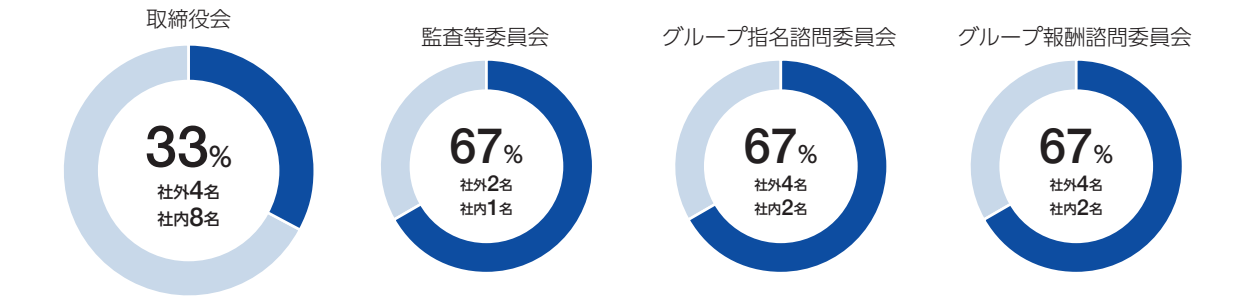
当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経営・能力等を全体としてバランス良く備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

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 ディング・ マーケ ティング	市場戦略・ 投資戦略	人財戦略・ DE&I	DX戦略
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)			●	●			●	●		●
	成瀬 岳人	男性	取締役執行役員			●			●		●		
	橋爪 政博	男性	取締役執行役員			●				●		●	
	坂本 俊宏	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】	○	◎	●	●			●			
	花岡 久美	女性	取締役 【社外】	○	○			●			●	●	
	丸田 哲也	男性	取締役(監査等委員)							●		●	
監査等委員会	山田 英夫	男性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○		●			●			
	石橋 伸子	女性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○			●				●	

※ 1 ◎は各委員会の委員長、○は委員

●社外取締役比率



●社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由、期待される役割	2024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、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、マネージングディレクター、シニアアドバイザーを歴任され、2024年4月からはカーライル・ジャパン・LLCのマネージング 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
花岡 久美	●	㈱三菱UFJフィナンシャル・グループの銀行・証券会社にて、市場部門・企業広報関連業務等に従事、三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱・三菱UFJ証券ホールディングス㈱・㈱三菱UFJフィナンシャル・グループの執行役員を経て、現在は三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱の取締役を務めるほか、セミナー・メンタリング活動等を通じた女性社員のキャリア支援にも取り組みなど、金融・市場運用部門全般、企業広報を通じたコンプライアンスやCSR(企業の社会的責任)、及び女性活躍を含めた人財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及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 -回/-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(現 早稲田大学名誉教授)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 10回/10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 10回/10回

役員報酬制度

当社は、当社グループの業績および株主価値との連動性を明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることおよび株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することを目的として、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入しております。

取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針（2025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、①当社の親会社株主に帰属する当期純利益水準、②当社の連結ROE、③子銀行合算のサステナブルファイナンス累積実行額及び④当社及び子銀行合算の多様な背景を持つ役職者比率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。

2024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。2024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組み
- ・昨年の評価では、事業ポートフォリオの状況把握や中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要であることについて課題認識を共有しました。
- ・これを受けた主な取組みとして、長期戦略や理念体系の見直しなどの中長期的な経営の方向性を検討する際、段階を踏んだ議論の場の設定や、社外役員への議論状況の共有・個別討議の実施など議論の充実に取り組みました。
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.の取組み等の結果、真に議論すべき議題として中長期的な経営の方向性について十分に深度ある議論を尽くしたこと、またそれにより当社の持続的成長に向けた長期戦略や新理念体系の策定に至りました。
- ・一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、経済環境のボラティリティの高まりを踏まえ、策定した長期戦略等の方向性の確認と必要に応じた見直しを行うための議論を継続していく必要があることを確認しました。
- ・課題に対する対応の方向性として、長期戦略や中期経営計画等にかかる振り返りや環境変化に応じた見直しを議論する場を積極的に設けていくとともに、議論の前提となる事業ポートフォリオや人財ポートフォリオの状況を適時適切に把握するための体制を一層強化していくことで、コーポレートガバナンス強化ならびに議論の深化を図り、当社グループの中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

2023年度の 評価結果	2024年度の 取組み	2024年度の評価結果
(課題認識)		(評 価)
・中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要	・新たな理念や長期戦略の方向性の検討に際し、取締役会以外における個別討議の場も含め、段階的な情報のインプットや細部を議論する場を設けた	・新たな理念や長期戦略など、中長期的な経営の方向性について十分に深度ある議論を尽くすなど大きく改善した
・不確実で変化の激しい経営環境を踏まえた、事業ポートフォリオの状況把握が必要	・事業ポートフォリオ見直しやリソース配分最適化に向けたモニタリングやフォローアップに着手した	・事業ポートフォリオ見直しやリソース配分最適化に向けたモニタリング等の体制構築を進めることが必要
		(課題認識)
		(取り組みの方向性)
		・経済環境のボラティリティの高まりを踏まえ、策定した長期戦略等の方向性の確認と必要に応じた見直しを行うための議論を継続していく必要がある
		・長期戦略や中期経営計画等にかかる振り返りや環境変化に応じた見直しを議論する場を積極的に設けていく
		・議論の前提となる事業ポートフォリオや人財ポートフォリオの状況を適時適切に把握するための体制を一層強化していく

取締役会の具体的な検討内容(2024年度)

○取締役会等に関する事項	○当社グループの決算に関する事項
・ 代表取締役及び役付取締役の選定	・ 決算の確定、配当の実施
・ 執行役員の選任及び役付執行役員の選定	
・ グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会の諮問委員の選任	○当社グループの内部監査に関する事項
・ 取締役会の実効性評価	・ 監査計画の策定
	・ 監査の実施状況
○当社グループの経営戦略及び業務執行に関する事項	○当社グループのリスク管理に関する事項
・ 理念体系の見直しに関する事項	・ トップリスクの選定
・ 長期戦略に関する事項	・ リスク管理プログラムの策定
・ 業務計画の策定	・ リスク管理の状況
・ 業務計画の進捗状況	・ 自己査定、償却・引当結果および開示債権の状況
・ 統合報告書制作に関する事項	
・ みんなの銀行における事業の状況	○当社グループのコンプライアンスに関する事項
・ 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	・ コンプライアンス・プログラムの策定
・ 政策投資株式の保有に係る定時見直し	・ コンプライアンス・プログラムの進捗状況
・ システム更改に関する事項	・ マネー・ローンダリング等への対応状況



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>

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。

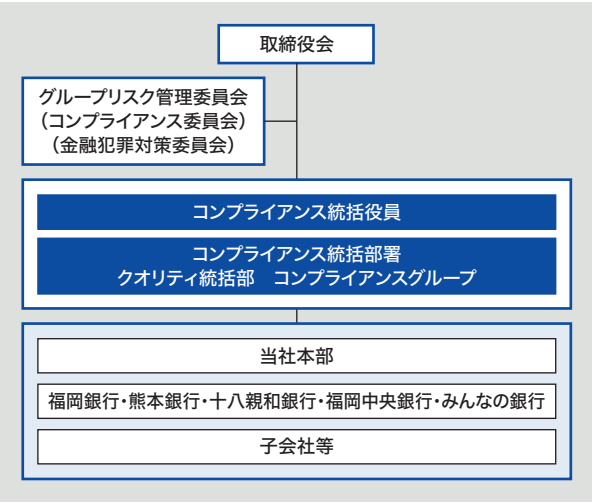
※「コンプライアンス憲章」は当社ホームページに掲載しています
https://www.fukuoka-fg.com/company/compliance.html

コンプライアンス態勢

当社グループ全体のコンプライアンス態勢の構築・運営の統括責任者としてコンプライアンス統括役員（CCO（Chief Compliance Officer））、コンプライアンスを統括する部署としてクオリティ統括部コンプライアンスグループを設置しています。

また、社長、取締役等で構成した「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項について協議・報告等を行うほか、「コンプライアンス・プログラム」の進捗状況の評価・チェックを定期的実施しています。

当社グループ各社においてもコンプライアンス統括部署を設置し、当社と連携してグループ全体でコンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでいます。



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、社会環境の変化等を踏まえ、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、「法令等遵守を重視して行動する企業風土の醸成」、「マネロン等管理態勢の高度化」、および「顧客保護等管理態勢の強化」を主要施策に掲げ、当事者意識の向上や「社会の一員としての正しさ」を軸にした自発的行動の促進等を目指し、経営からのメッセージ発信、定期的な職場研修会、不正防止へのチェック体制強化等の各種取り組みを実施しています。また、風通しの良い企業文化の醸成を目的として、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」を確保したリスク指摘等の実践促進に関する取り組みも継続しています。

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他、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等して、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

誠実かつ公正に業務を遂行し、組織として贈収賄・汚職を一切許容しない等の基本的な考え方と共に、公務員等とのあいだで金銭その他の利益の供与・収受、又は申込み・約束は行わない等の具体的な対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

マネー・ローンダリング等対策

当社グループは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与および外為法令等遵守に関する制裁違反（経済制裁措置、拡散金融）（以下、「マネー・ローンダリング等」という）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。

当社の主な取り組み

管理態勢の構築

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。

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。

有効性検証

マネー・ローンダリング等リスクの変化に応じて、継続的に管理態勢を維持・高度化するため、当社の管理態勢が有効に機能しているかの検証（有効性検証）を実施し、必要に応じて改善対応を実施しています。

リスク評価書の改定

当社グループが取り扱う商品・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。

犯罪グループに利用させない態勢の構築に向けた取組み

特殊詐欺等の金融犯罪の取り組み

当社グループでは、「国民を詐欺から守るための総合対策2.0」やその他当局からの要請事項を踏まえた各種対策を講じることで、特殊詐欺等の金融犯罪被害の拡大防止に向けた取り組みを実施することで、お客さまの大切な資産をお守りします。

外為法令等遵守に関する制裁違反防止に向けた取組み

外為法や米国OFAC規制等の各国経済制裁関連法令および規制に基づく経済制裁措置の確実な実施のため、取引の相手方や国・地域、対象品目にかかる資金決済取引等について十分な確認を行っています。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取組み

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。

リスク管理

基本的な考え方

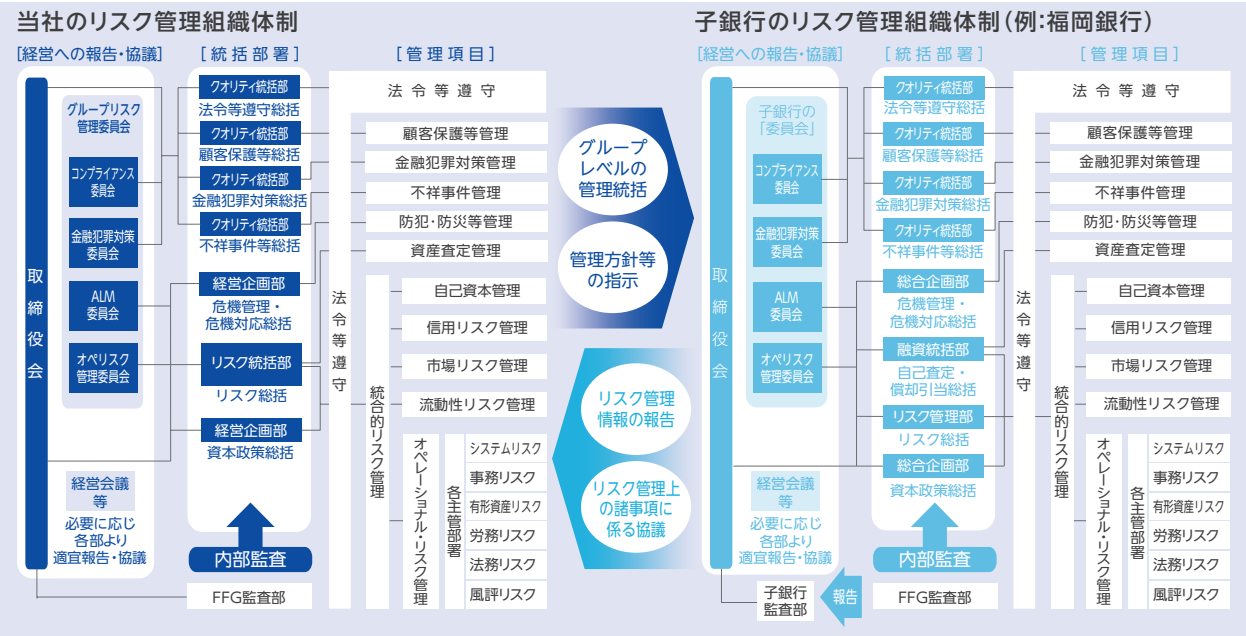
テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりをはじめとした社会の変化により、銀行にとってのビジネス機会が拡がりを
見せる一方で、銀行が直面するリスクは一段と多様化・複雑化しています。こうした環境下、リスクを特定し、把握・分析した
上で、適切にコントロールしていくリスク管理の重要性は従来にも増して高まっています。

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。



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」、「ESG
リスク」および「AIリスク」を加えた8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2025 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
リスクイベントが発生する可能性について分析を行い、将来の景気シナリオの検討を行います。グルーピングの必要性や景
気シナリオについては「貸倒引当方針」として原則半期ごとに見直しを行っています。

また、「貸倒引当方針」は、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で策定しており、将来の環境悪化時に顕在化し
得る潜在的な信用リスクについて、自己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

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
システム障害・サイバー攻撃	●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
信用ポートフォリオの悪化	●物価・賃金の上昇や人手不足等に伴い、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に伴う競争力の低下	●技術進展、プラットフォーム又は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
人財不足による持続的成長の停滞	●人口減少等に伴う人財獲得競争の激化により、人財の質・量の確保が困難となり、持続的成長に大きく影響
国内外の金融市場の不安定化	●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
顧客基盤の縮小	●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、顧客基盤が縮小 ●ネット銀行の大幅なシェア拡大や企業の資金調達手法多様化といった顧客ニーズ変化等の環境変化により顧客基盤が縮小
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・自然災害等)	●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 ●不安定な世界情勢、国内政局の混乱を通じた我が国の財政不安又は国債の格下げに伴う資金調達の困難化等が業務運営に大きく影響 ●豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災
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又は調達額減少による外貨資金繰りの逼迫
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

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 財務データ編」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

金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」や「サイバーセキュリティセルフアセスメント」、実践的なインシデント対応訓練(TLPT)などを通じて、有事の被害極小化「サイバーレジリエンス」の確保やセキュリティ対策の高度化に向けた持続的な活動を行っています。

セキュリティ専門人財の確保

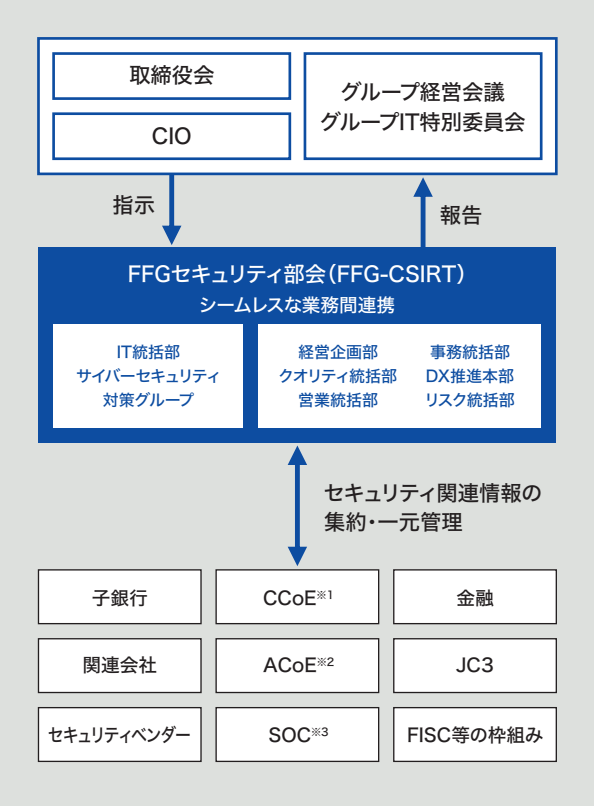
セキュリティ専門人財の新卒・キャリア採用、研修プログラムの充実、外部セキュリティパートナーとの連携を通じて、プロフェッショナル人財の計画的な確保に取り組んでいます。

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、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。さらに、経営陣向けの研修会の開催やIT関連部門向けのセキュリティ研修の実施など担当業務や役職、リテラシーを踏まえたセキュリティ教育にも取り組んでいます。

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。

サイバーセキュリティ管理態勢



※1 CCoE（Cloud Center of Excellence）クラウドに関する知見をもって、安全なクラウド利用をサポートする組織
※2 ACoE（Architecture Center of Excellence）ビジネス環境の変化に適應したシステムアーキテクチャの策定・実現、および最適化の推進を行う組織
※3 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

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

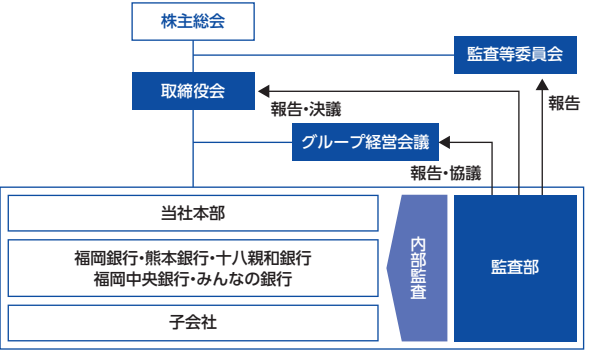
当社グループでは経営管理の一環として、監査部が監査基準や手法を全社的に標準化し、当社およびグループ銀行をはじめとした各子会社の監査を実施しています。

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・向上を目的とした定期的な内部評価や外部評価、監査人財の育成を通じ、継続的な内部監査の高度化に取り組んでいます。

個別施策検証の取り組み

当社グループでは、お客さまとのお取引に影響を与える重要施策や、外部環境の変化や他社事例を踏まえて状況確認が必要と判断した事案について、機動的に検証し、経営陣や各業務所管部署への提言を通じて、施策の改善を図っています。

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理念体系の浸透を支える取り組みを行っています。