九州フィナンシャルグループ

Kyushu FG

2022 統合報告書（本編）

2021 年 4 月 1 日 ▶ 2022 年 3 月 31 日



私たちの存在意義

私たちは、お客様や地域の皆様とともに、
お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、
守り、引き継ぐことで、
地域の未来を創造していく為に存在しています

グループ経営理念

お客様の信頼と期待に応え、
最適かつ最良の総合金融サービスを提供します。

地域とともに成長し、
活力あふれる地域社会の実現に積極的に貢献します。

豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、
より良い未来へ向かって挑戦し続けます。

CONTENTS



1
グループ経営理念 1
目次・編集方針 2
グループ沿革 3
グループ概要 5
私たちの営業基盤 7
九州フィナンシャルグループの強み 9
財務・非財務ハイライト 11



13
九州フィナンシャルグループの価値創造プロセス 13
トップコミットメント 15
「共創ビジョン」とグループ中期経営計画 23
財務・投資戦略 25
特集 1 2030 年度において目指す姿とその実現に向けて 27
特集 2 デジタルトランスフォーメーションへの取り組み 29
SDGs への取り組み 33
成長戦略 45



55
コーポレート・ガバナンス 55
社外取締役メッセージ 61
役員一覧 63
コンプライアンスの徹底 65
リスクアペタイト・フレームワークについて 67
リスク管理への取り組み 69
人づくりとエンゲージメント向上 71
特集 3 本社ビルを活用した働き方改革と環境への取り組み 75
ステークホルダー・コミュニケーション
お客様満足への取り組み 79
株主の皆様とのコミュニケーション 81
地域への貢献活動 83



85
2021 年度の振り返りと分析 85
主要財務データ 86
会社概要 93

編集方針

九州フィナンシャルグループは、このたび、全てのステークホルダーの皆様に当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、「九州フィナンシャルグループ統合報告書 2022（本編）」を作成いたしました。
編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参考にしております。
また、詳細な財務データ等につきましては、「統合報告書 2022（資料編）」（当社ホームページ https://www.kyushu-fg.co.jp/）をご覧ください。「統合報告書 2022（本編）」には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

グループ沿革

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する「地域価値共創グループ」を目指して

～ 2031.3（10年間）
「地域価値共創グループ」への進化
共創ステージ

1925（大正14年）

うるおいある未来のために。
肥後銀行
HigoBank

■ 肥後協同銀行創立
（熊本、飽田、植木の3行合併）



2015 5月
新本店ビル完成

2015年10月

Kyushu FG
九州フィナンシャルグループ

九州フィナンシャルグループ設立

1979 10月
創業100周年

1879（明治12年）

■ 第百四十七国立銀行創立

はじめよう、あたらしいコト。
鹿児島銀行
Kagoshima Bank



第1次グループ中期経営計画
2015.10 ～ 2018.3
協働ステージ

2016

■ **5月**
復興支援方針制定、震災復興委員会設置
■ **6月**
震災復興支援情報発信サイト（かせするもん。）開設
■ **9月**
農業法人（株式会社春一番）共同設立
■ **12月**
熊本県との共同出資で「株式会社くまもとDMC」設立

2017

■ **2月**
熊本県内10か店へ「防災井戸」設置
■ **4月**
新ブランド導入

■ **6月**
九州FG証券設立



■ **7月**
肥後・鹿児島銀行間における「ATM相互入金サービス」開始
■ **10月**
移動店舗車「HarmoniCar」運行開始
■ **11月**
ビジネスマッチングシステム「Bridge」取り扱い開始（肥後・鹿児島）

2018

■ **1月**
九州FG証券開業
■ **3月**
スマートフォン決済アプリ「PayB」取り扱い開始（肥後・鹿児島）

外部環境

1989.4 消費税3%導入
2005.4 ペイオフ全面解禁
2008.9 リーマンショック
2013.4 日銀「量的・質的金融緩和」導入
九州人口 2000年 1,476万人　2010年 1,459万人

2016.2 マイナス金利政策導入
2016.4 熊本地震
2018.6 働き方改革関連法案成立
九州人口 2015年 1,445万人

第2次グループ中期経営計画
2018.4 ～ 2021.3
融合ステージ

2018

■ **4月**
肥銀ビジネス教育株式会社
業務開始
■ **6月**
環境省との
「国立公園オフィシャル
パートナーシップ」締結
■ **10月**
行内放送局開設

2019

■ **2月**
「サステナビリティ宣言」策定
■ **4月**
信託商品の取り扱い開始
（肥後・鹿児島）
■ **5月**
スマートフォン決済アプリ
「Payどん」取り扱い開始
■ **6月**
TCFD（気候関連財務情報開示
タスクフォース）提言賛同表明
■ **7月**
「投融資に関する指針」策定
■ **7月**
福岡ビルオープン
■ **10月**
JR九州FGリース株式会社
子会社化
■ **11月**
日本経営品質賞
（大企業部門）受賞
■ **12月**
移動ATMカー導入

2020

■ **1月**
株式会社グローカル・クラウドファンディング設立
■■ **1月**
中・南九州の地域循環共生圏に関する連携協定
■ **2月**
環境省「第1回ESGファイナンス・
アワード・ジャパン（融資部門）」銀賞受賞
■ **3月**
「グリーン購入に関する指針」策定
■ **4月**
九州会計サービス株式会社子会社化
■ **4月**
肥銀オフィスビジネス株式会社
人材紹介業務開始
■ **5月**
新本店ビルオープン、「よかど鹿児島」グランドオープン
■ **7月**
「後見支援預金」の取り扱い開始（肥後・鹿児島）
■■ **8月**
肥後、鹿児島、肥銀オフィスビジネス
「副業人材マッチングサービス」開始
■ **9月**
国内地方銀行で2例目となる責任銀行原則（PRB）署名
■ **9月**
環境省「TCFD 提言に沿った気候リスク・
機会のシナリオ分析パイロットプログラム支援事業」
支援先機関に採択
■ **10月**
IPO（新規株式公開）支援業務開始
■ **12月**
グループ「環境方針」策定

2021

■ **1月**
地方創生応援税制
（企業版ふるさと納税）に係る大臣表彰受賞
■■ **2月**
「ひぎん通帳アプリ」「かぎん通帳アプリ」
取り扱い開始

2019.5 新元号「令和」
2019.10 消費税10%
2020.1 新型コロナウイルス感染症拡大
2020.7 令和2年7月豪雨災害
九州人口 2020年 1,425万人

第3次グループ中期経営計画
2021.4 ～ 2024.3
改革ステージ

2021

■**6月**
監査等委員会
設置会社に移行
■■**6月**
「安心みまもり信託」
取り扱い開始
■■■**10月**
副業制度導入
■**11月**
九州の地方銀行初
「DX認定事業者」認定
■■■**12月**
スマートフォンアプリ
「Hugmeg（ハグメグ）」
取り扱い開始



■**12月**
新本社ビル（KFGビル）
全面開業



■**12月**
「人権方針」制定

2022

■**4月**
東京証券取引所
新市場区分
「プライム市場」
移行
■**4月**
九州デジタル
ソリューションズ
株式会社子会社化
■**4月**
九州みらいインベスト
メンツ株式会社設立
■**4月**
「スタートアップ
ハブ くまもと」
オープン
■**4月**
「HITTOBE
Powered by
The Company」
オープン

凡例 ■ 九州フィナンシャルグループ
■ 肥後銀行　■ 鹿児島銀行　■ 九州 FG 証券

2021.7
「東京2020オリンピック・パラリンピック」
1年延期で開幕
九州人口 2030年予想 1,346万人
2045年予想 1,199万人

グループ概要

九州フィナンシャルグループは、銀行持株会社である当社、並びに株式会社肥後銀行、株式会社鹿児島銀行、九州FG証券株式会社を含む連結子会社19社、計20社で構成され、銀行業務を中心にリース業務、クレジットカード業務、信託業務、信用保証業務、金融商品取引業務等の金融サービスに係る業務を行っております。

当社グループの主要構成と事業内容

九州フィナンシャルグループ（Kyushu FG）

肥後銀行	鹿児島銀行	九州FG証券	九州デジタルソリューションズ	九州会計サービス
資本金 181億円	資本金 181億円	資本金 30億円	資本金 20百万円	資本金 20百万円
銀行業	銀行業	金融商品取引業務	DX ソリューション及び収納代行サービス	連結子会社の経理・決算業務及び連結決算業務

肥後銀行の子会社

- **肥銀リース株式会社**　資本金 50百万円
  リース業務・貸付業務
- **JR九州FGリース株式会社**　資本金 400百万円
  リース業務・貸付業務
- **肥銀カード株式会社**　資本金 100百万円
  クレジットカード業務・信用保証業務等
- **九州みらいインベストメンツ株式会社**　資本金 300百万円
  投資助言業
- **肥銀キャピタル株式会社**　資本金 100百万円
  有価証券の取得・保有・売却業務及び企業診断業務
- **肥銀ビジネスサポート株式会社**　資本金 30百万円
  文書等の整理集配送及び物品管理業務
- **肥銀ビジネス教育株式会社**　資本金 30百万円
  教育・研修業務
- **肥銀オフィスビジネス株式会社**　資本金 20百万円
  事務受託業務、有料職業紹介業務

鹿児島銀行の子会社

- **鹿児島リース株式会社**　資本金 66百万円
  リース業務・貸付業務
- **株式会社鹿児島カード**　資本金 50百万円
  クレジットカード業務・信用保証業務等
- **鹿児島保証サービス株式会社**　資本金 20百万円
  信用保証業務
- **株式会社九州経済研究所**　資本金 20百万円
  金融・経済の調査・研究、経営相談業務等
- **かぎんオフィスビジネス株式会社**　資本金 30百万円
  担保評価業務及び労働者派遣業務等
- **かぎん代理店株式会社**　資本金 50百万円
  銀行代理業務

数字で見る九州フィナンシャルグループ（2022年3月末日現在）

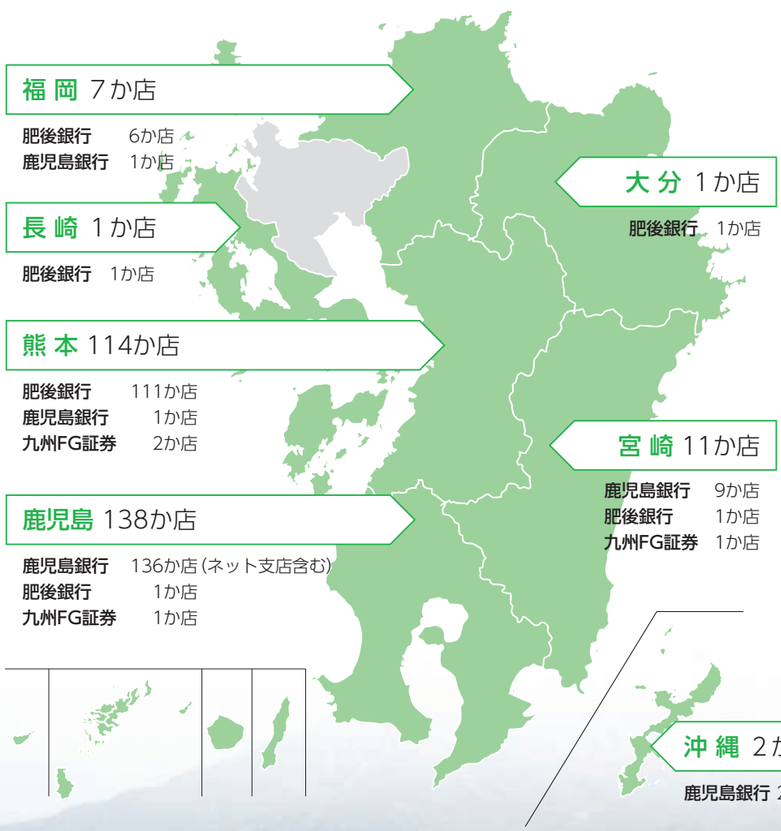
総預金残高
10兆1,629億円

貸出金残高
7兆7,995億円

従業員数
4,596人

自己資本比率
10.74%

九州フィナンシャルグループのネットワーク（2022年3月末日現在）



国内

東京・大阪 4か店	肥後銀行 2か店 鹿児島銀行 2か店

海外

上海 2拠点	肥後銀行 1か店 鹿児島銀行 1か店
台北 1拠点	鹿児島銀行 1か店

※コンサルティング営業拠点、ローンプラザ、ローンセンター、相談プラザ等を除く

私たちの営業基盤

魅力あふれる地元 中・南九州

私たちの地元である中・南九州は、豊かな自然や豊富な観光資源に恵まれるとともに、全国的にも農林水産業が盛んである等、魅力的な地域特性を有しております。

中国・韓国・台湾を中心とした国際便が就航する等地理的にアジアに近いことから、物流の拠点としても高いポテンシャルを有しております。

また、製造業、とりわけ半導体産業については、日本を代表する企業の工場が九州に立地しており、関連産業の集積が進んでおります。



中・南九州の基礎データ

面積(km²)　2022年1月1日

中・南九州	24,330
九州沖縄	44,512
全国	377,974

人口(万人)　2021年10月1日

中・南九州	436
九州沖縄	1,417
全国	12,550

GDP(兆円)　2018年度

中・南九州	15.4
九州沖縄	52.1
全国	565.6

農林水産業産出額(兆円)　2018年度

中・南九州	1.5
九州沖縄	2.6
全国	11.9

宿泊・飲食業産出額(兆円)　2018年度

中・南九州	1.1
九州沖縄	3.6
全国	32.7

国土地理院　「全国都道府県市区町村別面積調」
総務省統計局　「人口推計」
内閣府　「県民経済計算」

Topics

❶ 環境省との「国立公園オフィシャルパートナーシップ」締結

環境省「国立公園満喫プロジェクト」で選定された8か所の国立公園のうち、当社グループの地元である2か所の国立公園エリアに対して、観光振興に向けた取り組みを実施しております。

●阿蘇くじゅう国立公園　●霧島錦江湾国立公園

❷ 半導体大手・TSMC 熊本進出

半導体受託生産世界最大手の台湾積体電路製造(TSMC)が日本初の進出を決定し、熊本県に新工場の建設を発表。2024年の工場稼働予定。

地元の状況

農業

農業産出額は、鹿児島県が全国第 2 位、熊本県第 5 位、宮崎県第 6 位となっており、3 県の合計は、北海道に匹敵する規模を有しております。

農業産出額ランキング(億円)

❶ 北海道	12,667	❹ 千葉	3,853
熊本・鹿児島・宮崎	11,527	❺ 熊本	3,407
❷ 鹿児島	4,772	❻ 宮崎	3,348
❸ 茨城	4,417	❼ 青森	3,262

農林水産省 経営・構造統計課「令和2年生産農業所得統計」

中・南九州県別産出額ランキング(億円)

	熊本	鹿児島	宮崎
1位	トマト 401	肉用牛 708	肉用牛 1,151
2位	肉用牛 400	ブロイラー 700	豚 856
3位	米 361	豚 521	ブロイラー 699

2020年 農林水産省 経営・構造統計課「令和2年生産農業所得統計」

観光資源

地元である中・南九州は、阿蘇山や桜島等世界有数の活火山や、歴史ある建造物等、豊富な観光資源に恵まれております。



阿蘇ジオパーク
世界最大級の規模を誇る阿蘇カルデラと火口見学が可能な中岳を中心としたジオパークです。2009年に「日本ジオパーク」に登録され、2014年9月には世界ジオパークにも登録されました。



霧島神宮
創建が6世紀と長い歴史を誇る南九州最大の神宮です。500年以上前に現在の場所に移されました。現在の社殿は島津氏第21代当主(第4代薩摩藩主)島津吉貴が、1715年に建立・寄進したものです。



熊本城
名将、加藤清正が築城した難攻不落のお城です。日本三名城に数えられ、独特の石垣は「武者返し」の異名を持ちます。2016年4月の熊本地震で被災しましたが、2021年、長塀と天守閣が復旧しました。



桜島
鹿児島のシンボルとして親しまれる桜島は、今も噴煙を上げる世界的な活火山です。古代から噴火の記録が数多く残っており、1914年(大正3年)の大噴火で大隅半島と地続きになりました。



天草
天草は青い海に囲まれた、大小120余の島々からなる諸島です。南蛮文化やキリシタンの歴史で知られ、2018年に「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界自然遺産に登録されました。



屋久島
1993年に登録された日本初の世界自然遺産です。ヤクスギに代表される景観だけでなく、「標高による連続植生、植生遷移や暖温帯の生態系の変遷」などの特徴が学術的にも大きな価値をもっています。

奄美・沖縄 世界自然遺産登録

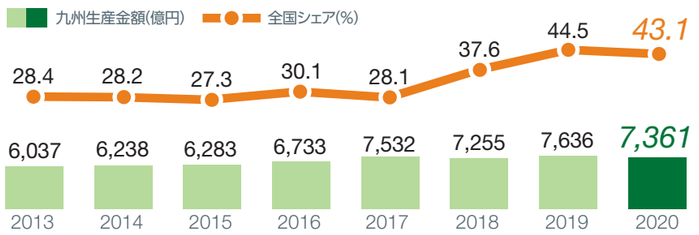
2021 年 7 月、「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」の世界自然遺産に登録されました。

鹿児島県の自然遺産登録は「屋久島」に続く 2 件目となり、鹿児島県は国内で唯一複数の自然遺産がある都道府県になりました。

製造業

鉄鋼、化学、造船等の重厚長大型産業に加え、近年は半導体や自動車ならびにその関連産業の集積が進んでいます。ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング等の日本を代表する半導体関連産業が立地しており、「シリコンアイランド」と呼称されています。集積回路（IC）の生産額は全国の 43.1%（2020 年）を占めています。

九州における半導体生産金額と全国シェアの推移



出典 経済産業省「生産動態統計調査」

九州フィナンシャルグループの強み

地元である中・南九州を基盤に、グループ経営資源を最大限に活用し、持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献する。

グループ総合力 ～地域やお客様の課題解決に向けた積極的な取り組み～

当社グループは、銀行業務を中心に証券、リース、カード、調査・研究等、様々な分野でお客様のお役に立つ連結子会社19社で構成しています。熊本・鹿児島におけるトップバンク同士が統合したメリットを最大限に発揮するため、それぞれの銀行が地元に対して、現場重視で品質の高い経営を自律的に実践するとともに、両行がこれまで培ってきたノウハウを共有することで、地域やお客様の課題解決に向けた積極的な取り組みを強化しております。

銀・証・信連携によるワンストップでの金融サービスの提供

高齢化社会の進展を背景に高まる相続・資産承継ニーズに対応するため、2019年4月、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる銀行本体での信託業務を開始いたしました。また、2020年7月からは「後見支援預金」、2021年6月からは、認知症等や将来の健康不安に備えて財産管理を代理人に託す、「代理人指定信託（安心みまもり信託）」の取り扱いを開始いたしました。

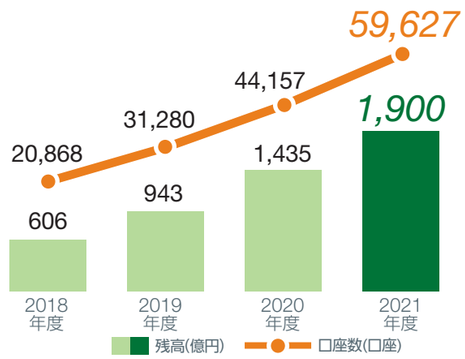
九州FG証券とともに、「銀・証・信」が連携し「ためる」・「ふやす」・「のこす」というお客様のライフサイクル・相続などのご要望に応じたサービスをワンストップで提供しております。



信託業務の取り扱い実績

2021年度 951件

九州FG証券 残高・口座数



観光・農林水産分野への取り組み

地元である中・南九州（熊本、鹿児島、宮崎）は、豊富な観光資源に恵まれるとともに、農林水産業が盛んな地域です。

その地域特性を活かして産業振興を図るため、環境省と「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を締結し観光振興に向けた取り組みを実施するとともに、農業法人を設立し農産物の6次産業化を手掛ける等の取り組みを強化しております。

製造業（半導体産業）分野への取り組み

地元の中・南九州は、従来より製造業、とりわけ半導体産業が盛んでしたが、今般の半導体受託生産世界最大手の台湾積体電路製造（TSMC）の熊本進出により、更なる発展が見込まれ、進出による経済効果は1.5兆円～2兆円を想定しております。

中長期的な支援を行うため、「プロジェクトチーム」を新設し情報収集、分析を進めており、当社グループ総力を挙げて金融・非金融面での課題解決支援に取り組んでまいります。

農林水産業向け融資残高（億円）

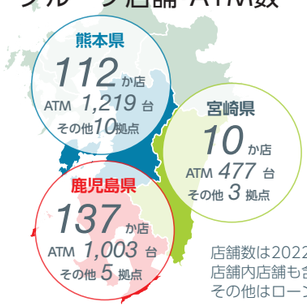


強固な営業基盤

地元の中・南九州一円を網羅した店舗ネットワークを有するとともに、預金・貸出金ともに圧倒的なマーケットシェアを確保しており、強固な営業基盤を構築しております。

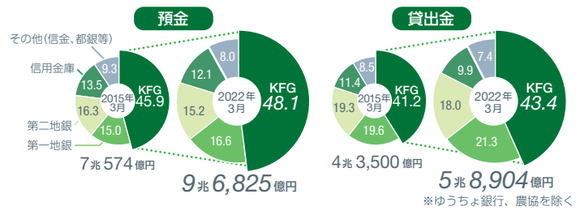
今後もグループ経営資源を最大限に活用し、お客様の信頼と期待にお応えすることで、持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献いたします。

グループ店舗・ATM数



店舗数は2022年5月末日現在
店舗内店舗も含む店舗数
その他はローンプラザや相談プラザ等

中・南九州 預貸金シェア（熊本・鹿児島・宮崎）



※ゆうちょ銀行、農協を除く

メイン取引先数

26,772先

SDGsを軸とした持続可能な社会づくり、地域経済発展への貢献

健全な財務基盤を活かして地元に対して徹底的にコミットすることにより、お客様・地域の持続的な発展に貢献しております。

先駆的なESG金融への取り組み

当社グループは、グループ経営理念に掲げる「地域とともに成長し、活力あふれる地域社会の実現」に貢献するための取り組みを実施しております。

2019年7月に策定した「投融資に関する指針」に基づき、2021年度から2030年度までの累計で1兆円（うち環境分野2,000億円）のESG投融資の目標を設定いたしました。

金融を通じ、再生可能エネルギーや地域の基幹産業である農業・観光向け融資、医療・福祉関連産業、また、気候変動の抑制や生物多様性に資する事業への支援等、包括的なESG金融に関する取り組みを積極的に実施しております。

今後も当社グループ全体の情報源やネットワークを活用することで、お客様のSDGsの取り組みを支援してまいります。

ESG投融資目標

2021年度～2030年度
累計 1兆円
（うち環境 2,000億円）

気候変動への対応

当社グループは、気候変動を含む環境問題を重要課題として捉えており、地域社会の脱炭素化を積極的に推進するため、2021年4月、CO_2排出量の削減目標を設定しております。ガソリン、都市ガス使用等のスコープ1、電気購入のスコープ2だけではなく、サプライチェーン排出量であるスコープ3の一部まで含めた目標を掲げております。

また、さらなるCO_2排出量算定の精緻化のため、2022年6月、日本の地方銀行では初めて国際イニシアティブ「Partnership for Carbon Accounting Financials（PCAF）」に加盟いたしました。2025年までの融資や投資のポートフォリオに関連するCO_2排出量を算定、開示に向けて取り組みを加速してまいります。

CO_2排出量削減目標

CO_2排出量※
2019年度比2023年までに▲10%
2019年度比2030年までに▲30%

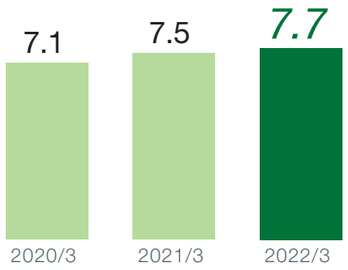
※ 能動的に排出量削減が可能なScope1、Scope2、Scope3のカテゴリー1、3、4、5、12を対象としております。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

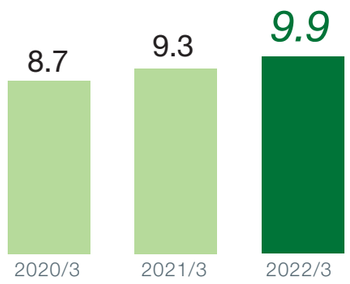
成長性

貸出金平残(兆円)



お取引先支援を積極的に行い、法人、個人、公共向けいずれも増加したことから、前年比+0.2兆円の7.7兆円となりました。

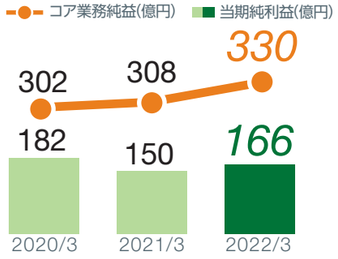
預金・NCD平残(兆円)



お客様の信頼をいただき、法人、個人、公共向けいずれも増加し、前年比+0.5兆円の9.9兆円となりました。残高におきましては、10兆円を超えております。

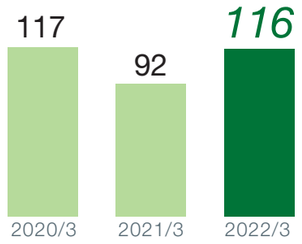
収益性

親会社株主に帰属する当期純利益(億円)



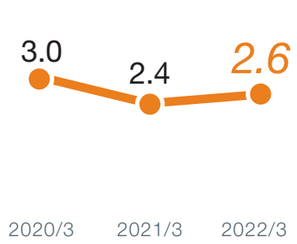
経費や与信費用の減少等により前年比+16億円の166億円となりました。

お客様向けサービス業務利益(億円)



預り資産販売手数料や法人ソリューション手数料等の増加に加え、経費が減少したことから、前年比+23億円の116億円となりました。

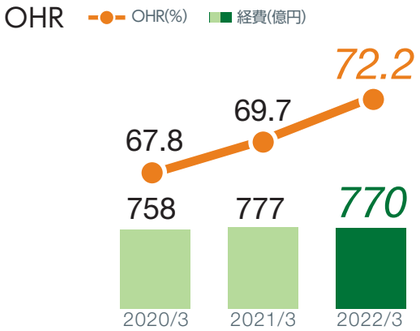
株主資本ROE(%)



当期純利益が増加したことから、前年比+0.2%の2.6%となりました。

効率性

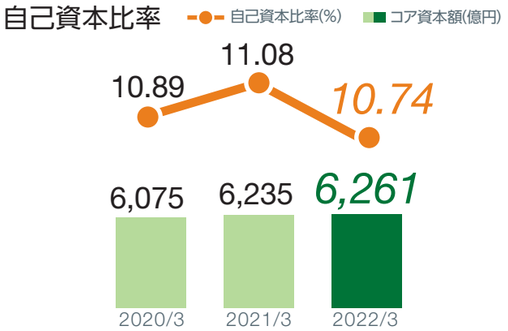
OHR



経費は減少したものの、業務粗利益も減少したことから、前年比+2.4%の72.2%となりました。

健全性

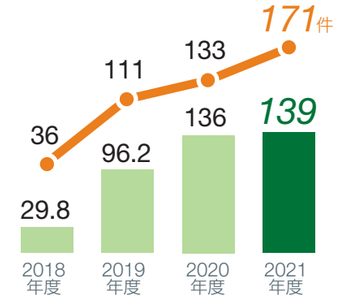
自己資本比率



コア資本額は増加したものの、貸出金増加によりリスクアセットも増加したため、自己資本比率は前年度末比▲0.34%の10.74%となりました。

非財務ハイライト

ESG・SDGs関連私募債引受実績(億円)



持続可能な地域社会づくりに資する事業に資金供給すると同時に、収益の一部を寄付するESG・SDGs関連私募債を積極的に推進しております。

ESG投融資残高

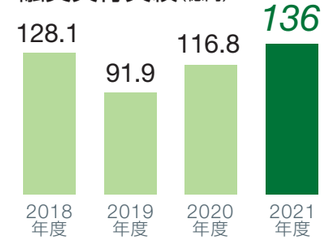
6,540億円

うち環境関連投融資残高

1,300億円
(2022年3月末)

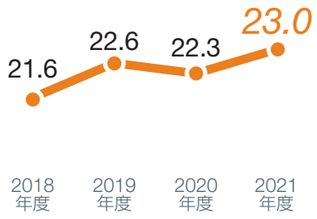
金融を通じて環境、農林水産、観光、医療・福祉関連産業等、地域の基幹産業をより重点的に後押ししていくために、ESG投融資の定義を精緻化しております。ESG投融資に関する詳しい内容はP35をご覧ください。

再生可能エネルギー融資実行実績(億円)

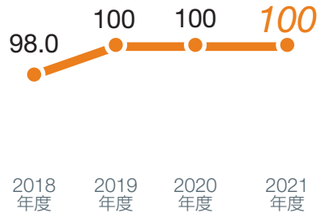


事業を通して環境への取り組みを強化しております。特に再生可能エネルギーの普及において、太陽光や風力に加え、地域の特性を活かした地熱、バイオマス、小水力等にも積極的に投融資を行っており、環境ビジネスの展開と同時に、気候変動の緩和にも貢献しております。

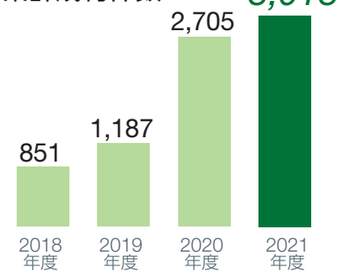
女性役付者比率
※役席+管理職



育児休暇取得率(男女)



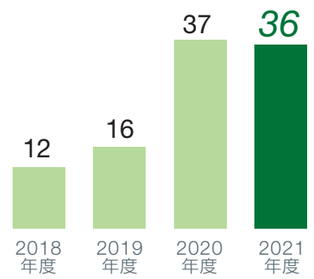
ビジネスマッチング累計成約件数



従業員のエンゲージメント向上のため、個性と能力を十分に発揮できる職場環境づくりに取り組んでおります。女性役付者比率は向上傾向にあり、また、育児休暇取得率は3年連続で100%となりました。人づくりとエンゲージメント向上に関する詳しい内容はP71をご覧ください。

グループ統合により拡大した情報資源とネットワークを活用し、グループ横断で企業の事業展開を支援しております。

M&A、MBO契約件数



お客様の事業拡大などのご要望にお応えするためM&AやMBOのご支援を行っており、契約件数は増加の傾向にあります。

長期格付（2022年6月末現在）

Kyushu FG
九州フィナンシャルグループ

(株)格付投資情報センター(R&I)
A+

	(株)格付投資情報センター(R&I)	S&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)
肥後銀行	A+	BBB+
鹿児島銀行	A+	BBB+

ESG評価

FTSE	(2022年6月時点) 3.3	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI	(2021年8月時点) A	A評価を獲得（2021年）

九州フィナンシャルグループの価値創造プロセス

私たちの存在意義（パーパス）

～私たちは、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、
地域の未来を創造していく為に存在しています～

外部環境

地方の構造的問題
- 人口減少・少子高齢化
- 域内産業の縮小

- 低金利環境の継続・規制緩和
- 急速な技術革新と実装加速
- 地政学リスクの拡大

＋

- 新型コロナウイルス感染症の影響継続
- 自然災害の頻発
- エネルギー・食料の供給不足、価格上昇

活用する資本

財務資本
- ●預金:10兆1,629億円
- ●貸出金:7兆7,995億円
- ●安定した収益構造

知的資本
- ●「銀・証・信」連携によるサービス提供
- ●SDGs・ESGの先駆的取り組み
- ●長い歴史に蓄積されたノウハウと信用力
- ●地域に確立したブランド力

人的資本
- ●従業員:4,596人
- ●金融に係る教育カリキュラムの充実
- ●グループ内教育子会社

社会・関係資本
- ●優良かつ強固な営業基盤
- ●圧倒的なマーケットシェア:預金48.1%、貸出金43.4%
- ●地域に密着した店舗網:281か店

自然資本
- ●豊富な環境資源
  - ・阿蘇大観の森52ha
  - ・阿蘇水掛の棚田
- ●盛んな農林水産業

持続可能な地域社会の実現に向けたさらなる課題の共有

私たちの共創ビジョン～10年後を見据えて～

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化

共通価値の創造　経営理念の実践

- お客様とともに → 顧客価値の創造
- 地域社会とともに → 社会価値の創造
- 社員とともに → 社員価値の創造

→ 企業価値の向上 → 株主価値の創造

第3次グループ中期経営計画「改革」

地域価値共創グループの実現に向けた改革　2021年4月～2024年3月

- 地域総合金融機能の深化
- 地域産業振興機能の拡充
- 人づくりとエンゲージメント向上
- KFGビジネスモデルの確立
- デジタル社会に向けたDX推進

P45～

企業価値を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス／リスク管理／ステークホルダー・コミュニケーション

P55～

サステナビリティ・マテリアリティ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- 地域経済の活性化
- 気候変動対応・環境配慮
- 従業員エンゲージメント向上
- 人権尊重・ダイバーシティ
- 安心・安全な街づくり

P33～

2021年度実績

財務資本
- ●当期純利益:166億円
- ●コア業務純益:330億円
- ●お客様サービス業務利益:116億円
- ●役務利益比率:13.0%
- ●OHR:72.2%
- ●株主資本ROE:2.6%
- ●自己資本比率:10.74%

知的資本
- ●SDGs・ESGの先駆的取り組み:人権方針制定
- ●イニシアティブへの参画
- ●スマートフォンアプリ開発
- ●コンサルティング拠点開設
- ●IT投資:46億円

人的資本
- ●副業制度導入
- ●女性役付者比率:23%
- ●育児休暇取得率:100%
- ●資格取得奨励金支給金額・件数:11百万円(1,501件)

社会・関係資本
- ●拠点の統合、整理
- ●インターネットバンキング契約者数:420,529人(個人)31,758社(法人)
- ●取引先数:36,087社

自然資本
- ●CO_2排出量: 33,209t
- ●CO_2排出量削減寄与量:461,859t
- ●環境関連投融資:270億円

目標（2023年度）

財務資本
- ●当期純利益:260億円
- ●コア業務純益:380億円
- ●お客様サービス業務利益:170億円
- ●役務利益比率:14%以上
- ●OHR:65%以下
- ●株主資本ROE:4%以上
- ●自己資本比率:10%以上

知的資本
- ●気候変動への対応強化
- ●創業・新事業分野への取り組み
- ●地域商社機能の強化、創造
- ●店舗のデジタル化、電子決済機能拡大、IT投資:120億円規模
- ●コンサルティング機能の高度化

人的資本
- ●エンゲージメント向上
- ●パーパスの浸透
- ●挑戦する風土の確立
- ●戦略人員捻出:340人

社会・関係資本
- ●店舗体制見直し:60か店規模
- ●戦略人員シフトによるソリューション分野やグループ会社等の収益増強とコスト圧縮

自然資本
- ●CO_2排出量削減目標:2019年度比2030年度までに▲30%
- ●環境関連投融資目標:2021年度～2030年度で累計2,000億円

目指す姿　持続可能な地域社会への貢献



Top Commitment

徹底した パーパス経営で 改革の火種を 灯し続けます

代表取締役社長
笠原慶久

コロナ禍で傷んだ地域経済を取り戻すため、お客様の課題解決を徹底支援

ステークホルダーの皆様におかれましては、九州フィナンシャルグループ（以下、KFG）にご支援を賜り、厚く御礼を申しあげます。

当社グループは、地域の未来を創造するという使命のもと、「地域価値共創グループ」への進化を目指しております。KFG を代表しまして、2030 年に向けた事業の展望について申しあげます。

2 年以上にわたるコロナ禍をはじめ、それに伴う世界規模でのサプライチェーンの混乱、さらにはウクライナ情勢に象徴される地政学的リスクの発生等、世界経済が混沌とする中、当社グループの経営にも少なからず影響が出ております。加えて、デジタルトランスフォーメーション（DX）等、情報通信技術の劇的な進化は、金融ビジネスのあり方を大きく変えつつあります。

KFG 本社がある熊本市内の中心部を見ると、コロナ禍を背景として、約 3,000 ある店舗のうち、2 割近くが休業もしくは廃業したと言われる厳しい状況にあります。もっとも、廃業が増える一方で、起業を目指す人が多いのも事実であり、事業意欲のある人たちを応援することが当社グループの使命の一つと考えます。たとえば、KFG の傘下にある肥後銀行では、2022 年 4 月に熊本市中心部の支店跡地に、お客様の創業・



開業を産官学金連携で支援するプラットフォーム「スタートアップ ハブ くまもと」を立ち上げました。

特徴と言えるのは、「地域全体で応援する」という点です。当社グループによる金融支援に加えて、店舗の内装業者や食品卸、不動産会社等のネットワークを活かし、店舗を開業するにあたっての課題解決や事業計画策定を総合的にワンストップで支援する体制を設けています。

もう一つの大きな特徴は、自己資金がなくても起業できる、日本初の金融スキームを整えているということです。これは金融業界の常識をくつがえす取り組みです。起業した人たちに私自ら聞き取りを行うと、「自己資金の調達に何年もかかった」という人が多いことが分かりました。これでは起業の機会が限られてしまいます。それは究極のところ、持たざる人の階級の固定化につながるのではないか、と懸念したのです。

そこで、金融機関として多少リスクが高くなるとしても、事業意欲のある人に一定限度の事業資金を融資することが地域のためになると考え、自己資金なしでも起業できるように 10 億円の創業支援ファンドを立ち上げたのです。このファンドは、自己資金のない人に資本を提供する役割を果たします。

また、鹿児島銀行では 2022 年 4 月、地元企業の活性化と新産業の創出を図るとともに、ビジネスコミュニティを醸成し、国内外で活躍できるヒト・企業を発信する場を創ることを目指し、株式会社 PBOOKMARK 他 2 社と共同で、「HITTOBE powered by The Company」をオープンいたしました。「Move Kagoshima Forward（鹿児島を共に前進させる）」をコンセプトに、コワーキングスペースの提供だけでなく、鹿児島の交流拠点となり、ビジネスの成長を加速させるためのさまざまなイベントや情報発信を行い、地元企業をサポートしております。

企業活動に大きな影響をもたらす パラダイムシフトを直視すべき時代に

コロナ禍をはじめとするさまざまな動きは、社会に個々に影響を及ぼしているのではなく、新たな時代に向けた 2 つの非連続的な変化、すなわちパラダイムシフトが起きていることが原因だと考えています。これまで当たり前のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観等が、劇的に変化する事態が起こっているのです。短期的に見ると、変化を感じにくいものの、パラダイムシフトには必ず兆候があり、変化は少しずつ進んでいきます。そして、一定の年月の後に歴史を振り返って見ると、変化は劇的に生じていたことが分かるはずです。

では、2 つのパラダイムシフトとは何か。資本主義は社会活動における効率化をもたらし、経済を発展させてきました。一方で、過度な資本主義は貧富の差の拡大や環境破壊といった副作用をもたらしてきました。こうした現状のもと、我々は地球という生態系の一員として、また、共同体を形成する社会の一員として、持続可能性すなわち、SDGs の概念を軸に資本主義をとらえ直す必要があるのではないかと考えます。その中で、企業の目的は、社会的課題を解決することにあると定義し直す必要があり、利益は後からついてくるものと考える必要があります。すなわち、企業は経済的価値を生み出すと同時に、社会的価値も生み出すことが求められる時代となっています。つまり、一つ目のパラダイムシフトは、SDGs というキーワードで代表することができます。

そして、もう一つのパラダイムシフトは、デジタル技術を基軸とした産業革命、すなわち DX と考えます。2 年以上にわたるコロナ禍は、すでに起きつつあった二つのパラダイムシフトを加速するきっかけになっています。SDGs および DX も以前からその姿を見せていましたが、パンデミックを契機として、今や企業活動において不可欠なものとなったわけです。

過去において、同様の例としてエレベーターの自動運転を挙げることができます。エレベーターが社会に登場した当初は、危険な乗り物としてどこのビルでもエレベーターを操作する専任のオペレーターが必ずついていました。ところが、あるとき、米国でオペレーターたちがストライキを起こしたことで、利用者はやむなく自ら利用階のボタンを押して乗らざるを得なくなりました。すると、「操作は簡単でしかも安全」ということが明らかになり、オペレーターなしの利用が一気に普及していったのです。

新しいデジタル技術の普及もこうした状況に類似していると考えます。大切なことは、「パラダイムシフト＝劇的な環境変化」を見すえて、時代の先に向けていち早く進んでいくことです。「まだ先のこと」と現状に安住するのではなく、必ず到来する未来に備え、そこでのビジネスモデルを構築していく。このことが、KFG の進むべき道と考えるのです。

SDGsとDXへの実績を強みとして、 事業ドメインの「深化と探索」を加速

社会において SDGs と DX によるパラダイムシフトが進行している中で、KFG が取り組むべきことは、事業ドメインの「深化と探索」であると考えます。銀行業務をはじめとする既存事業を深掘りしていくことで、お客様が求めている価値は何かを見直すとともに、お客様の潜在的なものを含めた新たなニーズを探り当てることが重要と考えます。

KFG は、SDGs および DX に関して、早くから取り組みを進めてきました。SDGs については、2018 年に KFG がサステナビリティ専門部署を設置したのに続き、翌年には「サステナビリティ宣言」を行いました。同年には「投融資に関する指針」を策定し、2021 年度から 2030 年度までの ESG 投融資の目標を累計 1 兆円に設定しています。

また、TCFD の提言については、2019 年に KFG が賛同を表明したのに続き、2021 年に CO_2 排出量削減に関する中長期目標を設定しました。

TCFD の提言に関して、いち早く取り組んだ理由として、それによって先進的なネットワークに仲間入りすることで、活動に対して厳しい目で評価されることを期待したからです。厳しい評価をあえて受けることで、それに応える取り組みを通じて、より高みを目指し、いずれは他社の追随を許さないレベルへと到達することができると考えます。

SDGs への当社グループでの取り組みが進む中、お客様から脱炭素に向けた提案を求める要請が多く寄せられています。お客様だけで取り組むのはハードルが高い上、支援を仰ぐ先が見つからないという課題が少なくない状況です。こうしたお客様の脱炭素化支援のために、当社グループは 2022 年 5 月、PCAF（Partnership for carbon accounting financials）に加盟しました。また、外部の専門機関等と連携して、脱炭素に向けた活動を支援するビジネスを展開しています。加えて、SDGs 関連融資として、サステナビリティ・リンク・ローンやポジティブ・インパクト・ファイナンス、SDGs 私募債の発行等を手がけています。さらに、自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するために、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラムへの加盟申請をしております。

2022 年 7 月には、肥後銀行が 100％出資の資産運用子会社である、九州みらいインベストメンツ株式会社が事業を開始しました。投資助言業から始め、段階的に事業を拡大していきます。いずれは九州発の資産運用会社として、世界に通用する存在を目指していきます。

一方、DX への取り組みについては、2019 年に KFG がデジタルイノベーション委員会を新設したのに続き、2020 年にデジタル・イノベーション部を立ち上げ、グループの一元的な DX 推進体制を構築しました。さらに、2022 年 4 月に九州デジタルソリューションズ株式会社を完全子会社とし、取り組みを加速しています。肥後・鹿児島の両行も DX に向けた組織体制の強化、人材の採用、育



成を進めているところです。今後、情報通信技術を通じたお客様との接点の改革をはじめとして、新たなサービス提供と、社内のプロセス改革による生産性向上の両面から、DX を強力に推進していきます。

2030年度、連結純利益400億円のうち、銀行部門以外を40%まで高める計画

今後、KFG としては、SDGs と DX によるパラダイムシフトを踏まえた事業ドメインの「深化と探索」を進める中で、「地域価値共創グループ」における共通価値の創造に注力していきます。顧客価値をはじめ、社会価値、社員価値のそれぞれを創造していくことで、結果として企業価値の向上につなげ、株主価値の創造をもたらします。その中で、当社グループのパーパスである、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造することに邁進してまいります。これが、当社グループが考える「地域価値共創グループ」への進化です。

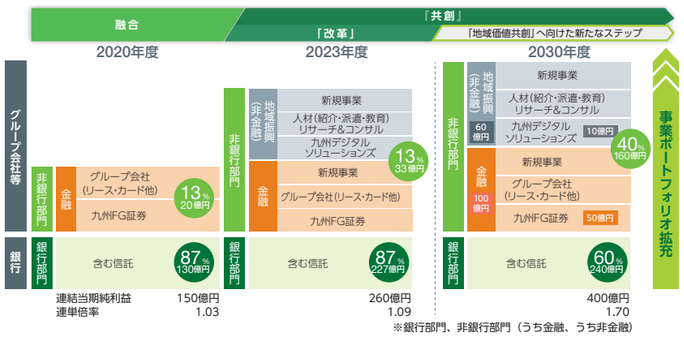
具体的には、第 3 次グループ中期経営計画（以下、3 次中計）をスタートさせた 2021 年度から、2030 年度を見すえた収益拡大に挑んでいます。2020 年度、連結当期純利益 150 億円のうち、信託業務を含めた銀行部門で得た利益は全体の 87%の 130 億円、証券やリース、カード等の非銀行部門（金融業務）が 13%の 20 億円でした。

これに対して、2023 年度は連結当期純利益 260 億円を計画しています。このうち、銀行部門が利益全体の 87%の 227 億円、非銀行部門が 13%の 33 億円です。非銀行部門は、金融業務として九州 FG 証券やリース・カード業務、新規事業として資産運用を担う九州みらいインベストメンツ等によるものです。非金融業務として ICT・DX 事業を手がける九州デジタルソリューションズをはじめ、当社グループの人材（紹介・派遣・教育）事業等を担う子会社、リサーチ＆コンサルティング、さらには地域商社等を追加することで、事業規模を拡大していく考えです。

そして 2030 年度に向けては、銀行部門についてはこれまで培った経営基盤をさらに深化させていくことで、連結純利益の 60%に相当する 240 億円の収益を確保する一方、非銀行部門においては、グループとして新たな事業をしっかりと育てていくことで、金融業務で 100 億円、非金融業務で 60 億円の合計 160 億円まで高めることを目指しています。

以上のような取り組みを通じて、2030 年度に向けて事業ポートフォリオの拡充を図り、収益の拡大を目指してまいります。

2030年度において目指す姿



金融事業の深化と新規事業の探索を軌道に乗せるべく3次中計の中で「改革の火種」をおこしていく

2022 年度以降、KFG は銀行業務以外を 40%まで高めるためにパーパスに徹底的にこだわった経営を推進してまいります。3 次中計における、集中と分散のバランスのとれたビジネスモデルの構築や、金融事業の深化と新規事業の探索等重要課題に取り組む上で、経営者の仕事はパーパスをグループの隅々まで浸透させることだと考えます。そして、2030 年度に向けた「共創ビジョン」における高い目標の達成を目指して、3 次中計の「改革」を促すことが使命であります。

当社グループの従業員に伝えているのは、パーパスと「共創ビジョン」から外れないのであれば、極端に言うならば、好きなように何をやってもかまわないということです。これは私の信念であります。

KFG の組織は、いわゆる入れ子構造になっています。KFG の中に肥後銀行、鹿児島銀行があり、それぞれ権限を持たせています。肥後銀行の中ではさらに営業ブロックが 17 に分かれていて、ブロック長に権限を持たせているわけです。従来型の金融機関の組織は中央集権型であり、営業店は本部からの指示に従うものとされてきました。これに対して、私が各ブロック長に伝えているのは、「本部は指示を出すところではなく、皆さんの活動が円滑に行われるようにお手伝いする部署であり、指示を出すのは皆さん」



ということです。その点、私は組織のカルチャーを大きく変えようとしており、まさに KFG におけるパラダイムシフトが進行中です。

冒頭で紹介した「スタートアップ ハブ くまもと」に象徴されるように、KFG では既存の支店に新たな息吹きを呼び起こす取り組みを展開していく考えです。3 次中計では、資源配分の一環として 60 カ店規模の店舗体制の見直しを進めています。これは 60 カ店を単純に統廃合するということではありません。デジタル化によって事務手続き等は来店していただくことなく、スマートフォン等で完結できる仕組みを促進する一方、店舗体制の見直しで生じる空きスペースについては、地域社会の役に立つ業務に活用していくことを主眼としています。

今後、店舗数の見直しによって、340 人規模の戦略人員を捻出することが可能となります。こうした人材をコンサルティングや非金融等の成長ポテンシャルの高い分野へ異動させていきます。興味深いのは、若い人を中心として、こうした新しい分野に挑戦したいという希望が多い点です。そのため、戦略人員のシフトと言っても、個人の意に沿わない業務への異動ということではありません。むしろ、個人の成長を促す機会になるシフトであると考えています。

また、空き店舗の活用方法については、KFG の存在意義から外れないのであれば、具体的に何を行うかは、地域に通じている現場の従業員に任せています。店舗の空きスペースを、お客様の課題解決に活かす取り組み事例も、こうした現場重視の発想から生まれています。

3 次中計の一年目の振り返りとして私が何よりもお伝えしたいのは、現場の従業員がパーパスに基づいて、主体的に考え、行動を起こす風土が根付き出したという点です。パーパスを軸とした現場重視のチームワーク経営こそ、KFG 固有の強みであると考えます。今後、グループ全体でパーパスの浸透を図りつつ、共通の価値観のもと現場が自主的に動くことで、競争優位に富んだ組織を形成できると自信を深めています。

「銀行部門以外の収益比率 40%」という高い目標について、社外の方々からは「本当に実現できるのか」と懸念の声をいただくこともありますが、高い目標を掲げたことで、グループ内では新たな取り組みが次々に生まれています。最初は一人だけが挑戦していたのが、一人また一人と挑戦していく人が増えることで、今後、大きなうねりになってくると考えています。私は、江戸中期の米沢藩主であった上杉鷹山の藩政改革に例えて「改革の火種」を 3 次中計の中で配り、さらには「改革の大きな炎」へと拡大させてい



く決意であります。

昨年度のこの誌面でお伝えした通り、3 次中計のテーマは「改革」であり、これは若い世代の従業員が「ぜひとも改革でいきたい」と主張したことから採用しました。この一年間、若い人たちと話をすると、改革に対する思いがますます高まっているのが明らかです。こうした思いに応える経営に邁進することが経営トップの使命であります。そして、改革を加速させていくことで、昨年よりも今年、今年よりも来年というように、2030 年度に向けた「共創ビジョン」の数値目標を実現する可能性が高まっていくと考えます。

地域の課題解決に真摯に取り組むことで、信頼される「地域価値共創グループ」へ

従来、当社グループでは、KFG の中で肥後銀行、鹿児島銀行が別々の事業体として活動している面が強く出ていました。この点、従業員一人ひとりが視野を広げることで、九州フィナンシャルグループのフィールドで両行としての動きを強化していく考えです。加えて、未来志向や多様性の尊重といった価値観の共有を通じて、「地域価値共創グループ」への進化を遂げてまいります。

中・南九州の直近の経済情勢を見ますと、観光業や飲食・サービス業、食品関係の業種についてはコロナ禍の影響が深刻であり、回復には時間がかかるものと思われます。特にインバウンド需要に依存してきた地域では経済の落ち込みが大きく、KFG としてグループを挙げた支援が重要と考えます。

一方で、製造業については、自動車産業が回復傾向にあるのに加えて、半導体を中心とした電子部品関連が好調です。特に台湾の半導体大手である TSMC の熊本進出が予定されており、鹿児島を含めた九州全体でプラスの経済効果を及ぼすと考えています。その中には、TSMC に関連した業種の進出が相次ぐほか、設備投資も期待できます。さらには、雇用機会が増えることでのサービス産業も当然ながら盛んになることから、金融面のニーズが高まるため、当社グループとしてもビジネスチャンスを逃すことのないように対応していきます。

反面、求人が増えることで、もともと人材不足気味であった地域でさらに不足感が顕著になる恐れがあります。それとともに、人件費の高騰が見込まれます。それ自体は働く人にとってよいことであるものの、企業経営にとっては重荷となりかねません。今後、製造業を中心に業務の効率化、省力化に対するニーズがますます高まることが考えられるため、DX ソリューション等の提案が重要と考えます。また、人材紹介等のニーズにも応えてまいります。

銀行業務以外の主なグループ企業の成長について申しますと、証券業務の中核を担う九州 FG 証券株式会社では、設立時に計画したとおり 2022 年度に累積損失を解消する見通しです。その後は「共創ビジョン」のもとで、事業の探索と深化を追求する中で、非連続的成長の実現を目指していきます。そして、2030 年度には預り資産残高 1 兆円、南九州 3 県の上場企業数 10 社増を達成することで、当期純利益 50 億円を目標に定めています。

一方、DX ソリューション等の提供を展開する九州デジタルソリューションズ株式会社では、当社グループの DX 推進を担いつつ、ICT・デジタルの事業領域を九州全域に拡大していきます。銀行グループの業務受託や収納代行等の既存業務に加えて、ソリューション営業を展開することで、2023 年度には 5 億円の当期純利益を見込んでいます。そして、2030 年度にはソリューション営業による 5 億円の当期純利益に加えて、業務受託および収納代行と合わせて 10 億円の当期純利益を計画しています。

人材投資を加速するとともに、従業員満足を通じて個人のやる気をさらに促進

今後、「地域価値共創グループ」への進化に向けて、人材投資にはさらに注力していきます。新しい変革の時代の中で、人材育成については、デジタル分野を含めて取り組みを強化していきます。また、KFG と傘下の肥後銀行、鹿児島銀行において、2021 年度に従業員の副業制度を導入しました。これは多様な働き方に対応したものです。

人材の採用については、時代の変革期にあって、KFG にとっては大きなチャンスだととらえています。「地方銀行は人材獲得で苦戦しているのでは」と誤解されがちですが、実際のところ、中途採用を積極的に行っており、大企業が手放すシニア人材を含めて、年齢を問わず優秀な人を採用しています。幸いなことに、KFG では定着率が上昇傾向にあり、組織として健全な状況を維持していると考えています。

今後、人材の育成に向けては、個人の特性に応じたきめ細かい対応を進めていきます。個人ごとに能力の目標値を定め、達成に向けた計画に基づき、教育を実施しているところです。私は、一個人の仕事を評価する上で、「やる気×能力×時間×運」という方程式を用いています。その中で最も大切なことはやる気であり、経営としては従業員満足をいかに高めていくかが、重要課題です。そのために働き方改革を徹底的に進めていきます。特に残業が無いことが当たり前という企業カルチャーに変えていくことが、経営者の仕事だと考えています。

これから先、当社グループは、地域社会のためには何でも取り組む組織を目指していきます。そのために大切なことは、信用に基づくチームワーク、横のつながりです。対応すべき課題が広がる中で、銀行員が一人ですべて取り組むのは不可能と言えます。これからはお客様の経営課題、人生の課題に向き合うプロフェッショナルとして、課題ごとにそれぞれの専門家とチームを組んで解決に挑むのが、あるべき姿と考えます。

厳しい環境の中、当社グループは、3 次中計の「改革」を力強く前に進めていきます。それができる強い組織だと確信しています。そして、3 次中計の KPI を確実に達成すべく、グループを挙げて課題に取り組んでまいります。引き続き皆様のご支援を賜りますようお願い申しあげます。

「共創ビジョン」とグループ中期経営計画

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』を目指して

目指す姿

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』を目指し、グループ経営理念のもと、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

私たちの存在意義

私たちは、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や
自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在しています

私たちの共創ビジョン～10年後を見据えて～

お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化

経営理念の実践　共通価値の創造

お客様とともに	地域社会とともに	社員とともに
顧客価値の創造 お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します	**社会価値の創造** 地域とともに成長し、活力あふれる地域社会の実現に積極的に貢献します	**社員価値の創造** 豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、より良い未来へ向かって挑戦し続けます

企業価値の向上　株主価値の創造

持続可能な地域社会への貢献（SDGs）

第 3 次グループ中期経営計画の位置付け

ビジョン実現に向けた 10 年間の『共創』ステージにおけるファーストステップとして、「改革」にグループ一丸となって取り組んでまいります。



第 3 次グループ中期経営計画の概要

当社グループは、第 2 次グループ中期経営計画 ～融合ステージ～（2018 年 4 月～ 2021 年 3 月）を策定し、グループシナジーの最大化に取り組んでまいりました。

第 3 次グループ中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症や自然災害等不確実性の高い環境下においてお客様、地域、当社グループの持続可能性を高めていくため、新たに 10 年後を見据えたビジョンとして「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」を掲げました。

第 3 次グループ中期経営計画は、「地域総合金融機能の強化」「地域産業振興機能の拡充」「人づくりとエンゲージメント向上」「KFG ビジネスモデルの確立」「デジタル社会に向けた DX 推進」の 5 つの基本戦略を掲げ、それぞれに取り組んでいく重点的なテーマとして「戦略の柱」を定めています。

ビジョン	お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化		
名称	第3次グループ中期経営計画「改革」		
期間	3年間（2021年4月～2024年3月）		
基本方針	地域価値共創グループの実現に向けた改革		
基本戦略・戦略の柱	**基本戦略**		**戦略の柱**
	事業戦略	地域総合金融機能の深化	■新常態における金融コンサルティング力の強化 ■金融機能の高度化による地域産業成長支援
		地域産業振興機能の拡充	■地域との協働による課題解決実践 ■地域商社機能の強化・創造
	人材戦略	人づくりとエンゲージメント向上	■価値共創を実現する人づくり ■多様性の尊重と働きがいの向上
	ガバナンス戦略	KFGビジネスモデルの確立	■組織構造・収益構造改革 ■SDGs・ESGの先駆的取組み
	デジタル戦略	デジタル社会に向けたDX推進	■新たな体験・サービスの提供 ■プロセス改革による生産性向上

財務・投資戦略

私どもを取り巻く環境は、少子高齢化や度重なる自然災害の発生に加え、新型コロナウイルス感染症による経済環境や生活の劇的な変化、デジタル革命ともいわれる Society5.0 の進展等大きな転換点に差し掛かっていると認識しております。

このような中、当社グループは 2021 年 4 月から第 3 次グループ中期経営計画「改革」（以下、3 次中計）をスタートしました。

3 次中計では、資金利益に過度に依存しない持続可能なビジネスモデルへの転換が不可欠と考え、10 年後を見据えた長期ビジョンを掲げました。2024 年 3 月までの 3 年間は長期ビジョン実現に向けた「改革」の期間となります。計画達成に向け、グループ役職員一丸となって取り組んでまいります。

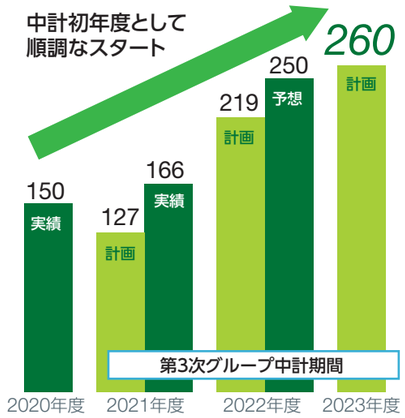
2021 年度業績及び 2022 年度業績予想

2021 年度の連結当期純利益は 166 億円となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響で予防的に積み増していた与信費用の減少や調達コストの減少に伴う利鞘の改善に加え、特に注力している法人ソリューションや預り資産等の役務等利益が増加したことから、前年比＋ 16 億円の増益となりました。計画比では＋ 39 億円（＋ 30%）となり、中計初年度として好スタートを切ることができました。

2022 年度の業績予想は、連結当期純利益が前年比＋ 83 億円、計画比＋ 31 億円となる 250 億円を予想しています。グループ収益構造改革を積極的に推進し、2021 年度に引き続きコンサルティング業務の推進等による役務等利益の増加、物件費をはじめとする経費の削減により達成に向けて取り組んでまいります。

連結当期純利益の推移（億円）



グループKPI

		2020年度 実績	2021年度実績	前年比	中計最終年度 目標（2023年度）
当期純利益	（億円）	150	166	16	260億円
コア業務純益	（億円）	308	330	22	380億円
顧客向けサービス業務利益※1	（億円）	92	116	23	170億円
役務利益比率※2	（%）	11.9	13.0	1.1	14%以上
OHR	（%）	69.7	72.2	2.4	65%以下
株主資本ROE	（%）	2.4	2.6	0.2	4%以上
自己資本比率	（%）	11.0	10.7	▲0.3	10%以上

※1：2行単体合算+九州FG証券
※2：役務利益比率=役務等利益÷コア業務粗利益（業務粗利益−国債等債券損益）

資源配分・グループ KPI の状況

3 次中計では、収益構造改革として DX による事務効率化や店舗体制の見直しにより捻出した人員の成長分野へのシフトにより、コンサルティング業務を中心とした収益増強とコスト圧縮の実現を目指しております。

2021 年度の資源配分状況については、店舗体制見直しをはじめ計画を前倒しで進めており、役務利益は 2020 年度実績対比 +14 億円の増加、経費は同▲ 6 億円の圧縮を実施いたしました。その結果、グループの生産性を示す指標である OHR（日本銀行「地域金融強化のための特別当座預金制度」基準）についても、2021 年度は 59.3% と 60% を下回る水準まで改善いたしました。2022 年度も 3 次中計の各施策を着実に推進し、2019 年度からの改善率▲ 5.5% にあたる 57.2% の目標を確実に達成してまいります。

また今回の収益構造改革を契機とし、生産性の高い経営体質の定着化に取り組み、中長期的なグループ業績の向上を実現してまいります。

収益構造改革（第3次グループ中計資源配分）

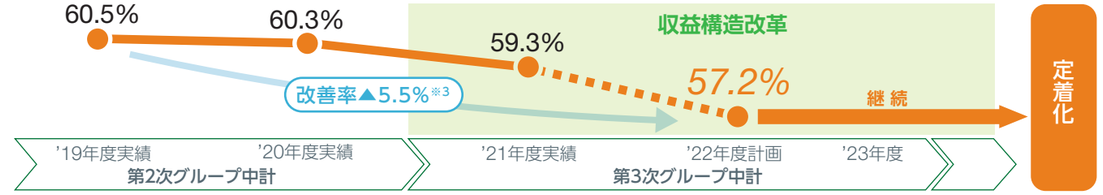
	3年累計計画	'21年度実績
戦略人員捻出	340 人	117 人
生産性向上 デジタル投資	120 億円規模	46 億円
店舗体制見直し	60 カ店規模	58 カ店

	3年累計計画	'21年度実績※1
収益増強 役務利益	+43 億円	+14 億円
コスト圧縮 経費総額	▲8 億円	▲6 億円

※1 役務利益、経費総額は2020年度対比増減額

2021年度 実績の概要
- 主なデジタル投資：スマホアプリ「Hugmeg(ハグメグ)」、勘定系連携タブレット開発（'22年度リリース予定）
- 店舗体制見直し：移転統合～肥後銀行16カ店・鹿児島銀行3カ店、機能見直し～コンサル営業拠点8カ店開設 等

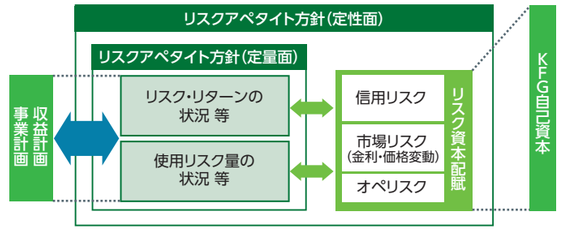
グループ経営基盤の強化によるOHR※2の改善



※2 日本銀行「地域金融強化のための特別当座預金制度」基準により算出　※3 日銀制度達成基準▲4%

リスク資本配賦の状況

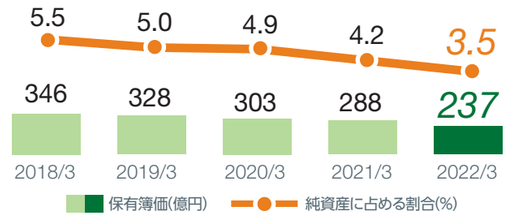
当社グループでは 3 次中計の達成に向け、年度毎に事業計画・収益計画、リスクアペタイト・フレームワーク指標を肥後銀行、鹿児島銀行、及び当社で設定しています。各計画やリスクアペタイト・フレームワークに基づいた想定リスク量を算出し、配賦可能資本の範囲内でリスク資本を配賦しております。



政策保有株式

2021 年度は約 51 億円（グループ銀行単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を削減いたしました。今後も、保有基準に合致しない銘柄については、削減に向けて取引先企業との交渉を進めてまいります。

政策保有株式（国内上場株式簿価）の推移



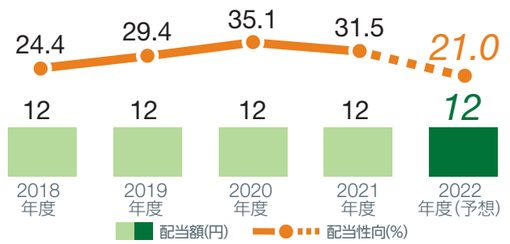
株主還元の状況

当社グループは、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を高め、利益成長を通じた安定的な配当を実施することを基本方針としております。

上記方針のもと、2021 年度の 1 株あたり配当額（年額）は 12 円（配当性向 31.5%）といたしました。また、2022 年度についても 2021 年度と同額の 1 株あたり 12 円の配当額（年額、配当性向 21.0%）を予定しております。

今後とも長期的な観点で安定した配当を維持することで、株主の皆様への利益還元を実施してまいります。

1株当たり年間配当額と配当性向



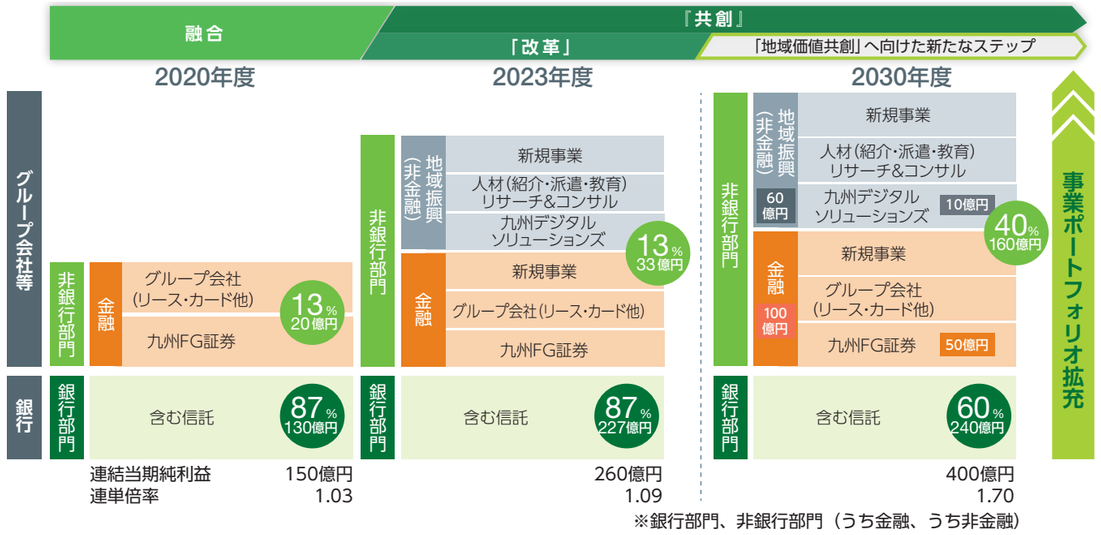
特集1 2030年度において目指す姿とその実現に向けて

目指す姿

当社グループは、2021 年 4 月からの第 3 次グループ中期経営計画において、10 年後を見据えた「10 年ビジョン」を策定し、目指す計数を具体的にお示ししております。

銀行業は成熟産業であると考えており、人口減少や少子高齢化等が進行する中で、従来のやり方を踏襲していては収益を大きく拡大していくことは難しいと認識しております。

そこで、グループ経営基盤の強化により銀行部門を中心に収益確保に努めるとともに、非銀行部門のあらゆる可能性を追求することで新たな収益基盤を確立し、2030 年度には非銀行部門の収益比率を 40%程度にまで高めていきたいと考えております。それに伴い、グループ連結当期純利益で 400 億円を目指してまいります。



※銀行部門、非銀行部門（うち金融、うち非金融）

九州FG証券

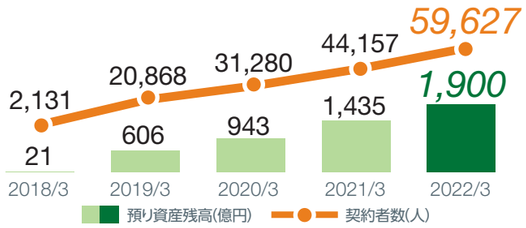
九州 FG 証券は、2018 年 1 月の開業以降、順調に契約者数、預り資産残高を拡大してまいりました。2022 年 3 月期には、単体での当期純利益が前年比 +4.1 億円の 5.5 億円となりました。

また、証券独自の機能として開始した IPO 支援業務についても 2021 年度は 4 先との契約締結に至りました。引き続き当社グループの強みである銀証信の連携を強化し、一層の事業拡大に取り組んでまいります。

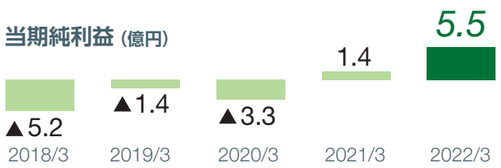
取り組み拡充（事例）

・外国株式の取り扱い開始
・業績評価体系の見直し等により常にお客様に寄り添うパートナーを育成

預り資産残高・契約者数



当期純利益（億円）



九州デジタルソリューションズ

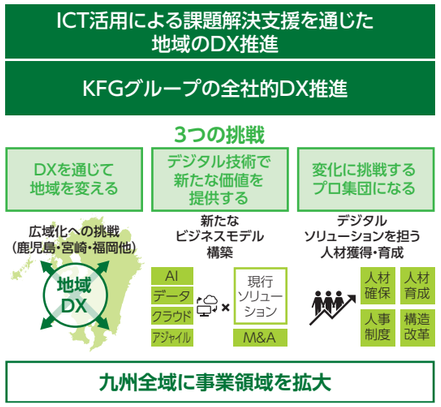
当社は、「ICT 活用による課題解決支援を通じた地域の DX 推進」及び「KFG グループの全社的 DX 推進」の強化を目的として、2022 年 4 月、肥後銀行の子会社であった九州デジタルソリューションズを当社の完全子会社へ移行いたしました。

今後は子銀行とも更に連携し、これまで実施してきたお客様の DX 支援や地公体向け ICT ソリューションのみならず、クラウド事業等新規事業へも積極的に挑戦することで、地域のより多くの皆様の課題解決に取り組んでまいります。

熊本という枠を超え、鹿児島・宮崎・福岡をはじめとする九州全域に事業領域を拡大し、デジタル技術とサービスで「新しい価値」を提供してまいります。

地域課題解決（事例）

・地公体向けサービス（学校会計、給食費集金、ペーパーレス化支援）
・一般企業向けサービス（クラウド基盤提供、勤怠・業務管理、収納代行）



九州みらいインベストメンツ株式会社 新規事業

当社の子会社である肥後銀行は、2022 年 4 月に九州みらいインベストメンツ株式会社を設立いたしました。同社は 6 月に一般社団法人日本投資顧問業協会への入会、並びに関係当局への登録を完了させ、7 月に投資助言会社として業務を開始いたしました。

同行では 2018 年 10 月より市場金融部内に「純投資室」を設置し、中長期的な観点での投資情報収集に基づく株式等の運用態勢を強化してまいりました。これを礎として、これまで同室で培ってきた運用手法・ネットワークを活用し、当社グループを含むお客様の資産や事業を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造してまいります。

当初、投資助言業よりスタートし、段階的な事業拡大を展開する中で、世界に通用する九州発の資産運用会社を目指してまいります。



地域商社機能の強化・創造 新規事業

当社グループは、第 3 次グループ中期経営計画の基本戦略「地域産業振興機能の拡充」において、「地域商社機能の強化・創造」を掲げ、地域資源・地域ブランドの価値向上の実現を目指しております。

2022 年 2 月にプロジェクトチームを組成し、国内事業では地域の域内循環の仕組みのご提供、海外事業では九州の魅力ある農林水産物等の輸出拡大をご支援する準備を進めております。

各自治体と協働で「観光と物産プロモーションフェア」を実施する等、お客様の課題解決支援や販路拡大支援等に取り組んでおります。



人材（紹介・派遣・教育）

人口減少が進む中、私たちの地域においても「人」の確保は今後更に重要な課題になるものと認識しております。肥後銀行の子会社である肥銀オフィスビジネス及び肥銀ビジネス教育、鹿児島銀行の子会社であるかぎんオフィスビジネス及び九州経済研究所では、これまで当社グループ会社として保有・活用してきた人材紹介・派遣・教育等の機能を、今後はグループの外へ拡充することで、広く地域の皆様の課題解決に取り組みながらグループの収益拡大へ寄与してまいります。

地域課題解決（事例）

・中小企業等が抱える経営課題解決に向けた、副業人材の活用推進（地域商工会との連携協定締結）
・地域企業に向けた人材紹介（経営幹部候補、一般従業員）
・地域企業向け教育サービス提供（公開セミナー、個別セミナー）

特集2 デジタルトランスフォーメーションへの取り組み

近年、社会のデジタル化が急速に加速し、人々の日々の生活やライフスタイル、企業活動や働き方に大きな変化を与えております。

当社グループの地盤である熊本・鹿児島・宮崎においては、少子高齢化や過疎化等、喫緊の課題を抱えており、地域の生産性を向上させていく必要があります。

当社グループは、デジタル技術を活用して地域の課題を解決するために、デジタル基本戦略として「デジタル社会に向けたDX 推進」を掲げ、お客様・地域向けの新たな体験・サービスの提供と社内のプロセス改革による生産性向上を推進してまいります。



新たな体験・サービスの提供

顧客接点のデジタル化や地域デジタルプラットフォームによる地域のデジタル化に取り組んでおります。

多様なお客様のニーズにお応えするため、地域のデジタルプラットフォームとしてのスマートフォンアプリの機能拡大やキャッシュレス決済の機能強化等、グループの総力を結集して地域のデジタル化に取り組んでまいります。

プロセス改革による生産性向上

デジタル技術の活用により、お客様との重要な接点である営業店の改革や、社内の働き方改革及び生産性向上を進めております。

お客様による書類記入負担の軽減や事務効率化につながる店頭タブレットの活用により、店舗を「お客様の相談の場」へと生まれ変わらせます。

また、最新の ICT 技術の活用により、社内の通信ネットワーク改善や社内外のコミュニケーション円滑化に取り組み、生産性を向上してまいります。

デジタル人材育成

DX を推進できるデジタル人材育成に取り組んでおります。

IT 部門ではシステム開発や最新技術を活用できる専門人材、本部企画部門では、DX 企画を立案・推進できる人材を育成しております。

また、地域の DX 推進に向けて、営業店の行員等全社的なデジタルスキルの底上げを目的とし、デジタル関連の研修や資格取得推進に取り組んでおります。

DX推進のためのデジタル人材育成

九州フィナンシャルグループ

社内のデジタル人材確保・育成(研修・資格取得+外部人材登用)

IT部門	開発、最新技術活用	九州デジタルソリューションズ	専門人材採用
本部企画	DX企画・立案・推進	全社共通	資格取得・マインドセット

高度なデジタル人材の確保については、社内育成に加え、中途採用にも継続的に取り組んでまいります。

高度なデジタル人材

- ビジネスアーキテクト
- データサイエンティスト
- エンジニア・オペレーター
- サイバーセキュリティスペシャリスト
- UI/UXデザイナー

育成プログラム

	実践経験	知識習得
	OJT：DX関連部署への配属／開発プロジェクト参画／開発内製化による技術習得	研修・研究会参画：専門分野の研修／最新技術の研究会参画／大学・研究機関へ研修派遣
	外部派遣：ITベンダ・FinTech企業派遣	資格取得推進：基本・応用情報技術者／高度情報技術者／AI・クラウド関連資格
	人材確保：専門人材の中途採用／将来の専門人材の新規採用	

企業価値向上への取り組み（DX 認定）

デジタルテクノロジーを積極的に活用し、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、肥後銀行、鹿児島銀行、九州デジタルソリューションズは「DX 認定」を取得しました。

また、地域の事業者の皆様の認定取得をお手伝いするとともに、経営に役立つ IT 投資の助言・支援を行うコンサルティング業務にも力を入れてまいります。

今後とも、デジタル技術を活用して地域社会に貢献する「地域価値共創グループ」を目指してまいります。

DX認定

DX 認定制度は「情報処理の促進に関する法律」に基づき、DX 推進について、経営ビジョンや DX に関する戦略及び体制などが整っている事業者を経済産業省が認定するもの

地域の DX 推進

九州デジタルソリューションズの完全子会社化

九州デジタルソリューションズは、当社グループの DX 会社として、活動領域を熊本から九州全域に広げ、お客様・地域の DX による課題解決を支援していくため、当社の完全子会社へ移行いたしました。

「デジタルソリューションズ」という名称には、持続可能な地域社会の実現に向け、お客様・地域の課題に対し、デジタル技術を活用し、解決をお手伝いしていくという思いを込めております。

お客様に寄り添ったアプリを追求し地域の DX に貢献

当社初のモバイルアプリ「ビル入館予約受付サービス Toruto（とると）」を開発いたしました。開発言語からツールまで初めてのものばかりで苦戦しましたが、外部コンサル企業のご協力のもと、設計からストア公開までの一連の流れとノウハウを習得できました。

特に当社オリジナルキャラクター（デジくまくん (仮)）を作成し、" 使う人が楽しめるデザイン " を意識しました。今後も、学んだことを活かして新しい技術へ挑戦するとともに、UI/UX にこだわり、ユーザーに寄り添った使いやすいアプリを追求することで KFG グループの一員として地域の DX に貢献していきたいと思います。



九州デジタルソリューションズ
開発部開発企画グループ
浦本 千夏　小林 一樹

自治体との連携

熊本県が本年 6 月に立ち上げた「くまもと DX 推進コンソーシアム」に参画し、DX を推進していくための羅針盤である「くまもと DX グランドデザイン」の実現に向けた各種プロジェクトに取り組んでおります。

また、本年 3 月に鹿児島県とデジタル化の推進を目的として連携準備協定を締結し、協定に基づき人員を相互に派遣いたしました。今後、県税公金事務の効率化やキャッシュレス決済促進、デジタル人材育成等のデジタル化に取り組んでまいります。

事業を営むお客様へのデジタル化支援

事業を営む皆様に対して、デジタル技術を活用した課題解決に取り組んでおります。



畜産業向けには、お客様と銀行が経営状況を把握・分析する機能を拡充した畜産・在庫管理システム「AgriPro2」を開発いたしました。

お客様に「肥育・繁殖牛在庫管理機能」を提供することで、担保牛の在庫状況、動産担保価値の金額を把握することが可能となり、事業規模の維持・拡大等に必要な運転資金を提供してまいります。

昨年 10 月には医療機関向けの「Mediboard（メディボード）」を開発いたしました。このシステムは医業を営むお客様の課題に対して、各種医療事務の見える化を実現し、効率的な病院経営につなげていくものです。



キャッシュレスへの取り組み

地域のキャッシュレスへの取り組みとして、熊本県では交通事業者 5 社と連携した電子マネーサービス「くまモンの IC カード」を提供しており、スマートフォンを活用したチャージ機能等の機能拡充を行っております。

また鹿児島県では、QR コードを使った独自のスマートフォン決済サービス「Pay どん」を提供しております。「Pay どん」のデジタル地域振興券機能は、鹿児島県内の多くの市町村にてご活用いただき、地域経済の活性化に寄与しております。

くまモンのICカード機能強化



「くまモンのICカード」
スマホチャージアプリ

- いつでもどこでも即時口座振替でチャージが完了
- 家族のカードにもチャージ可能

Payどん機能強化



「Payどん」
デジタル地域振興券

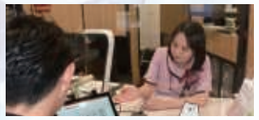
- 自治体が発行する地域振興券を購入可能
- Pay どんで購入するとプレミアムポイントが付与

営業店改革

店頭タブレットの活用やセルフ入出金機等を導入し、口座開設や現金ハンドリングレス等による徹底した営業店の DX に取り組んでおります。

店頭タブレット





セルフ入出金機





働き方改革・生産性向上

2021 年 12 月、新本社ビル（KFG ビル）が開業いたしました。コンセプトである『お客様が、地域が、そして社員が「集う、繋がる、融け合う」オフィス空間』に向けて、働く場所を選ばない社内ネットワークの環境整備や、社内外のコミュニケーションを円滑化する ICT 設備の導入、生産性向上に繋がる業務用スマートフォンの高度化を実現しております。



KFG執務フロア概要図

SDGsへの取り組み

九州フィナンシャルグループは、地域に根差した金融機関であり、持続可能な地域社会が当社グループの永続的な成長の大前提と考えております。第３次グループ中期経営計画において「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」という長期ビジョンを掲げており、この長期ビジョンの実現に向けて「持続可能なビジネスモデルへの転換」を進めております。

2019 年２月にグループ「サステナビリティ宣言」策定後、当社グループの肥後銀行と鹿児島銀行にて「サステナビリティ全体構想」を策定いたしました。また、2021 年６月には「サステナビリティ・マテリアリティ」を特定しており、これを基に、今後も持続可能な地域社会の実現に向けて取り組みを推進してまいります。

サステナビリティ・マテリアリティ

SDGs と事業の整合性を高め、経済・環境・社会へのインパクトを考慮した事業を実践し、地域社会と当社グループの持続可能性を確保していくためのグループ共通の重要課題として「サステナビリティ・マテリアリティ」を特定いたしました。今後、外部環境の変化に合わせて必要に応じ見直しを行ってまいります。

サステナビリティ・マテリアリティの特定プロセス

抽出

マテリアリティ収集・整理
SDGs、UNEP FIインパクトレーダー、GRIスタンダード等の国際的枠組み、ならびに日本政府優先課題から、検討すべき課題20項目を抽出

特定

経済・環境・社会へのインパクト評価
当社グループ事業における当該20項目ごとの「潜在的なインパクト」をUNEPFI(PRB)の『セクターインパクトマップ』を活用して算出

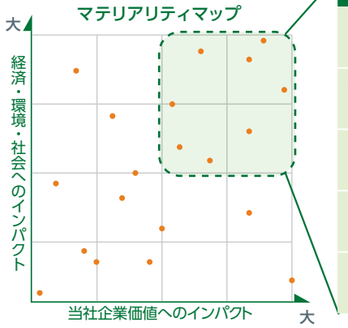
企業価値へのインパクト評価
当社グループの事業ビジョンを踏まえ、抽出した20項目の「グループ企業価値へのインパクト」を評価

マテリアリティ特定
「経済・環境・社会へのインパクト」、「グループ企業価値へのインパクト」を2軸としたマテリアリティマップを作成し、サステナビリティ・マテリアリティを特定

決定

検証・決定
特定したマテリアリティについて外部専門家の知見を踏まえて検討
「グループ経営執行会議」にて審議・決議・取締役会へ報告し、内容の妥当性を検証・承認

サステナビリティ・マテリアリティ特定



マテリアリティ	主な取り組み	参照ページ
地域経済の活性化	・スマートフォンアプリ「Hugmeg」取扱い ・地域商社機能の強化、創造	P51～54
気候変動対応 環境配慮	・環境関連投融資の推進 ・TCFDへの対応	P35～39
従業員エンゲージメント向上	・副業制度の導入 ・本社ビル新設による快適なオフィス環境	P71～74
人権尊重・ダイバーシティ	・人権方針の制定 ・LGBTQ対応の住宅ローンを新設	P34
安心・安全な街づくり	・地域への貢献活動 ・外部環境に対する支援の実施	P83･84

Pick Up! 人権方針の策定

当社グループは、サステナビリティ・マテリアリティの「人権尊重・ダイバーシティ」実現のため、2021 年 12 月にKFG 人権方針を策定しました。従業員だけでなく、お客様、お取引先に対しても人権に配慮した取り組みの実施などを求めており、地域一体となった持続可能性向上を目指してまいります。

従業員に対して
・差別やハラスメント禁止
・強制労働容認せず
・働きやすい職場提供

お客様に対して
・サービス提供に差別なし
・商品･サービス提供に人権配慮
・人権侵害先へ投融資しない

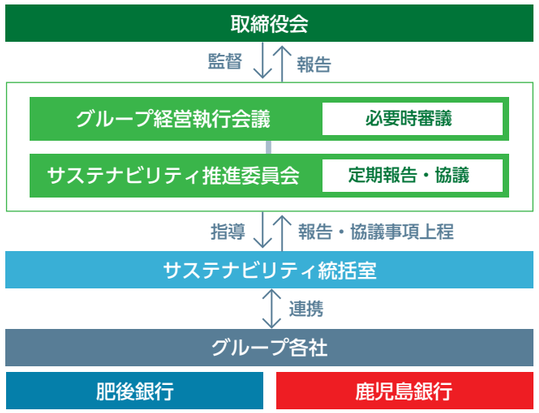
お取引先に対して
・人権侵害しないことを求める

サステナビリティ管理・推進体制

当社グループは持続可能な地域社会と自社の価値創造の実現に向けて、SDGs に関わる取り組みの管理・推進体制を強化しております。

管理面においては、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、SDGs に関わる取り組みの進捗状況の報告を 3 か月毎に行っております。個別案件に関しては、「グループ経営執行会議」にて十分協議・審議した上で、決定しております。報告と決議事項は少なくとも年 1 回取締役会に報告し、取締役会からの監督を受けております。

推進面においては、本社に「サステナビリティ統括室」、肥後銀行と鹿児島銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、グループ各社は緊密に連携し、全社横断的な SDGs 浸透と推進を行っております。



取締役会での決議・報告内容（2021年度）

決議	人権方針の策定
	サステナブル投融資方針の策定
報告	SDGs・ESGへの取り組み状況

取締役会での議論の状況

・人権方針の具体的施策を整理し、継続実施を徹底すること
・投融資方針について、グループや地域の特性を踏まえた取り組みを進めること
・投融資先のCO_2排出量の算出、開示を促進すること
・お客様のCO_2排出量算出支援についてもより推進すること

Pick Up! ESGインデックス組み入れ

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

当社グループは 2022 年４月、新たに設定された FTSE Blossom Japan Sector Relative Index の構成銘柄に選定されました。環境・社会・ガバナンスの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するよう設計されたインデックスです。

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに九州フィナンシャルグループが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成･評価に広く利用されます。

金融機能を通じた SDGs 実現への取り組み

九州フィナンシャルグループは、2019年7月に「投融資に関する指針」（当初名称）を策定し、財務情報に加えESGに与える影響を重視して投融資を行うことを表明しました。

サステナブル投融資方針の制定

2022 年 2 月、環境・社会課題の解決に貢献する事業を後押しするために、「投融資に関する指針」の内容を拡充するとともに名称を変更し、グループ共通の「サステナブル投融資方針」を新たに制定いたしました。

制定の目的

・SDGs 達成のための環境・社会課題へのグループ投融資方針の明確化
・気候変動及び人権課題等への積極的な取り組みによるグループ企業価値向上

九州フィナンシャルグループは、持続可能なより良い未来を創造していくために、地域社会の課題解決につながる責任ある投融資を積極的に推進します。

1．地域社会の持続的な発展や社会的課題の解決に資する以下に例示する事業等への投融資に積極的に取り組みます。
①再生可能エネルギーや省エネルギーなど気候変動の緩和に資する事業
②水資源や森林資源、絶滅危惧種の保護など生物多様性保全に資する事業
③農林水産業、観光業、医療・福祉など地域の基幹産業の振興に資する事業
④世界遺産および有形・無形文化財等の文化財保全に資する事業
⑤防災・減災に資する事業
⑥創業、事業承継、イノベーション創出など持続可能な社会づくりに資する事業

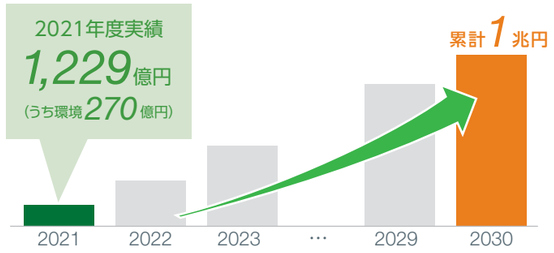
2．環境や社会に対して負の影響を助長する可能性の高い、以下のセクターに対する投融資については、原則として取り組みません。
①新設の石炭火力発電事業
例外的に対応する場合は、所在国のエネルギー政策や国際的なガイドライン等を参考に、慎重に判断します。
②クラスター爆弾製造関連事業等の非人道的事業
③強制労働や児童労働等の人権侵害が懸念されるパーム油農園開発事業等
④原生林や生態系の破壊など環境への甚大な影響が懸念される森林伐採事業等
尚、③④については、国際認証の取得状況等に留意の上、対応します。

ESG 投融資目標

当社グループは、2021 年に持続可能な地域社会づくりに貢献する事業をより後押しするために、ESG 投融資の定義を整理するとともに、2021 年度から 2030 年度までの ESG 投融資の目標を以下のとおり設定いたしました。2021 年度の実績は、1,229 億円（うち環境 270 億円）となっており、今後も地域社会と当社グループの持続可能性に貢献するために継続して推進してまいります。

ESG投融資目標

2021年度～2030年度
累計 1 兆円
（うち環境 2,000 億円）



ESG 投融資による気候変動への対応

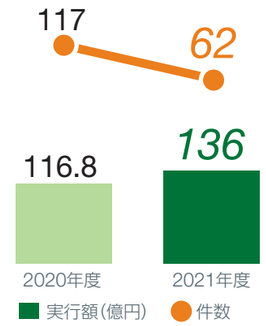
当社グループはお客様の脱炭素への移行の促進をビジネスチャンスと考え、環境関連投融資を積極的に推進しております。また、環境関連投融資の中でも再生可能エネルギー（太陽光や風力に加え、バイオマス、地熱、小水力等）にも積極的に投融資を行っており、気候変動の緩和と適応に貢献しております。

2021年度環境関連融資実績

環境関連	270億円
うち再生可能エネルギー	136億円

年間発電総量 797,684,181 kWh
CO_2削減寄与量 461,859 t

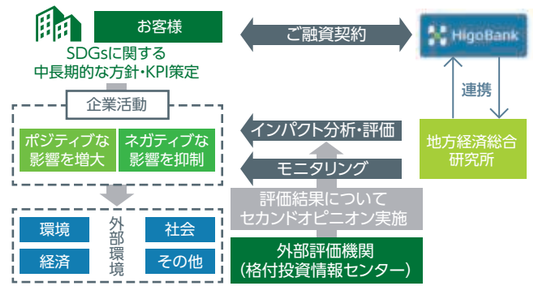
再生可能エネルギー融資



SDGs 関連融資商品によるサプライチェーンとの協働

当社グループは、地域企業への SDGs 推進のため、SDGs 私募債やサステナビリティ・リンク・ローンなど、SDGs 関連の融資商品を提供しております。

また、2021 年度より肥後銀行では、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取り扱いを開始いたしました。これにより、お客様の企業活動が経済・環境・社会にあたえるインパクトを金融機関が分析・評価をし、継続的な支援を行うことで、お客様の企業価値向上、社会的評価の獲得に貢献することを目指しています。



サステナビリティ・リンク・ローンを活用した資金調達支援

熊本県内では、民間の廃棄物焼却施設が不足しており、産業廃棄物や災害廃棄物の多くが他県に流出するなど、社会課題として深刻化。この社会課題解決のため、肥後銀行お取引先 A 社が同市内にて県内最大級の焼却施設の建設を計画。この大規模プロジェクトに対して、肥後銀行がアレンジャーとなってシンジケート団を組成し、サステナビリティ・リンク・ローンを活用した協調融資を実現いたしました。

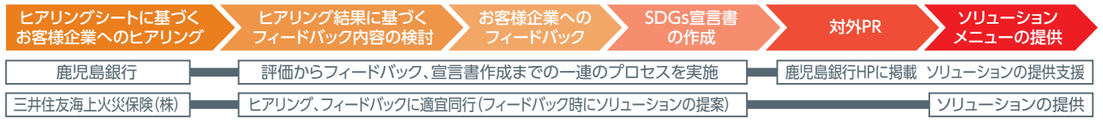
非金融分野での地域課題解決

当社グループの肥後銀行では、2020 年 4 月より「SDGs コンサルティング」を継続して提供しており、鹿児島銀行では 2022 年 1 月に「かぎん SDGs 宣言書作成支援サービス」の取り扱いを開始しました。お客様と一体となって SDGs に基づく地域課題の解決を目指すことを目的としており、SDGs への取り組み状況の確認と必要対応事項の整理から、対外 PR 支援までを実施しております。

取り組み状況（2021年度）

SDGs関連コンサルティング	100件
かぎんSDGs宣言書作成支援サービス	68件

「かぎんSDGs宣言書作成支援サービス」実施手順及び役割



※本サービスは三井住友海上株式会社及びMS&ADインターリスク総研株式会社の共同開発

気候変動への対応

気候変動を含む環境課題を経営の重要課題として捉えており、2019年6月にTCFD提言への賛同を表明しました。TCFD提言の推奨開示事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」ごとに、透明性のある開示に努めております。

ガバナンス

当社グループは、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を取締役会及びグループ経営執行会議の下部に設置しております。3か月毎に気候変動を含む環境課題に係る対応方針や重要事項をサステナビリティ推進委員会にて報告・協議し、結果を経営戦略やリスク管理へと反映しております。2020 年 12 月に新たにグループ「環境方針」を策定し、気候変動を含む環境への取り組み状況を定期的に取締役会に報告することで、取締役会が気候変動への取り組みを監督する体制を構築しております。

また、気候変動を含む環境・社会課題解決に向けた取り組みをグループ全体で推進するにあたり、本社にサステナビリティ統括室、傘下子銀行にサステナビリティ推進室を設置し、適切に管理する体制を整えており、施策推進の実効性を確保しております。

気候変動に係る審議・報告事案	・環境方針の策定 ・CO_2 排出量・ESG 投融資額報告 ・サステナブル投融資方針の策定 ・その他気候変動を含む環境課題解決に向けた取り組みの進捗状況報告等

戦略

(1)リスクと機会

当社グループは、気候変動に起因するリスクが、事業運営、戦略、財務計画に影響を与えることを認識しております。シナリオ分析などを活用した気候関連のリスク管理に取り組むと同時に、脱炭素社会の実現に向け、お客様の温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率向上に向けた投資（サステナブルファイナンス、トランジション・ファイナンス）を事業機会と捉え、環境負荷軽減を目的とした金融面での取り組みを積極的に展開してまいります。

(2)移行計画の策定

当社グループは、P39 の CO_2 排出量削減目標の通り、2023 年度までに 10%削減、2030 年度までに 30%削減（2019 年度比）の目標を掲げており、今後は再生可能エネルギー含む脱炭素投資をより増大させていくため、低炭素社会実現に向けた移行計画を策定してまいります。また、更なる CO_2 排出量算定の精緻化のため、2022 年 5 月に国際イニシアティブ「Partnership for Carbon Accounting Financials（PCAF）」に加盟いたしました。2025 年までの融資や投資のポートフォリオに関連する CO_2 排出量の算定、開示に向けて取り組みを加速してまいります。

(3)シナリオ分析

事業における気候変動の影響を具体的に把握するため、肥後銀行、鹿児島銀行において 2050 年までのシナリオ分析を実施し、グループ全体でシナリオ分析の高度化、精緻化を行いました。

気候関連リスクとして、「物理的リスク」と「移行リスク」を認識し、「物理的リスク」では水災など異常気象に伴う資産の毀損による信用コスト、「移行リスク」では気候変動に伴う規制強化や顧客消費嗜好の変化などにより影響を受けるお客様に対する信用コストの増大等を想定しています。

【物理的リスク】

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の 8.5 シナリオ（4℃シナリオ）を前提とし、気候変動に起因する自然災害の大半を占め、九州で特に発生確率の高い水災による信用コストへの影響を試算しました。

物理的リスクの影響は、豪雨などによって肥後銀行・鹿児島銀行が保有する担保不動産の損傷に起因する価値毀損の推計結果（直接影響）及び建物の損傷に起因するお客様の事業停滞日数の推計結果（間接影響）から信用コストの増加額を試算しました。2050 年までの信用コストの増加額は最大で 79 億円程度にとどまるという結果となり、影響は限定的と考えられます。

	直接影響（担保価値毀損）	間接影響（お客様の売上停滞による業績悪化）
リスクイベント	水災	
シナリオ	4℃シナリオ (※)	
地域	熊本県・鹿児島県	
リスク指標	信用コスト	
分析結果	信用コスト増加額9億円	信用コスト増加額70億円

※国土交通省ハザードマップ、「治水経済調査マニュアル」を使用し、資産ごとの浸水深及び浸水深に応じた被害額を算定しています。

【移行リスク】

リスク影響度の高いセクターから TCFD が定義する炭素関連セクターを対象として分析しました。

移行リスクの影響は、炭素税やエネルギー価格及び製品構成の変化によるお客様の営業費用への影響、需要の増減に伴う売上への影響から信用コストの増加額を試算しました。2050 年までの信用コストの増加額は単年度最大で約 122 億円という結果となりました。

今後は、分析対象の拡大を通じて移行リスク算定の精緻化を図ってまいります。

	直接影響
シナリオ	1.5℃シナリオ (※)
分析対象	TCFDが定義する炭素関連セクター
地域	国内
分析期間	2050年まで
リスク指標	信用コスト
分析結果	単年度最大で122億円

※IEAによる2050年ネットゼロ排出シナリオ（NZE2050）を参照しています。ただしNZE2050シナリオにはない日本のシナリオデータについては、必要に応じて表明宣言シナリオ（APS）等により補完しています。

(4)炭素関連資産

炭素関連資産（エネルギーセクターおよびユーティリティーセクターなど）の貸出金に占める割合は 2.25%と限定的です。

物理的リスク・移行リスクを踏まえた当社グループの主なリスクと機会

短期（3 年以内）、中期（3～10 年）、長期（10 年以上）の時間軸で気候変動に伴うリスクと機会の分析を行っています。

リスク	・異常気象の激甚化によるお客様の事業活動の停滞、物損被害の発生によって、お客様の事業や財務状況へ影響し、当社グループ貸出資産の価値が毀損する恐れがあります。（短期～長期） ・環境問題への対応が競合と比べ劣後することにより当社グループの企業評価が低下する恐れがあります。（短期～長期） ・炭素税導入、石油石炭税率引き上げ等の気候変動に関連する政策や GHG 排出規制や新築建築物のエネルギー効率規制の強化によって、お客様の事業や財務状況へ影響し、当社グループ貸出資産の価値が毀損する恐れがあります。（中期～長期）
機会	・エネルギーセクターにおける再生可能エネルギーの普及、不動産セクターにおける高効率建築や低炭素建材の導入、自動車・運輸セクターにおける電気自動車や低炭素技術の拡大など、お客様の脱炭素化に向けた設備投資等による資金需要の増加が見込まれます。（短期～長期） ・自然災害の激甚化や環境配慮意識の向上による顧客の行動変化により、自然災害に備えた保険商品や環境保全に関連した金融商品・サービスの提供機会の増加が見込まれます。（短期～長期） ・すべてのセクターに共通して、異常気象の激甚化により、お客様の防災設備への追加インフラ投資等による資金需要の増加が見込まれます。（中期～長期）

リスク管理

当社グループはシナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動リスクは中長期的に当社グループの財務に影響を与える可能性があることを認識しております。気候変動リスクを「外的要因に関するリスク」というカテゴリーに加え、統合的なリスク管理を行っております。

投融資に際して、石炭火力発電・森林伐採事業など気候変動に影響を与える可能性が高い事業については「サステナブル投融資方針」の通り原則取り組まない方針を掲げるだけでなく、審査においても、ESG に資するものか、あるいは反するものか、第一線の営業店及び融資審査を行う融資関連部がチェックを行い、ESG 要素を加味した融資判断を行っております。

今後グループ横断的にシナリオ分析を深化し、気候変動リスクの定量化に向けて取り組んでまいります。また投融資におけるエネルギー等炭素関連事業を含めたセクター別の対応方針を協議してまいります。

指標と目標

指標

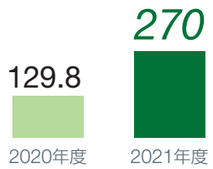
CO_2排出量推移

計測項目		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
SCOPE1		1,672	1,653	1,792	1,818
SCOPE2		10,633	8,017	9,143	11,219
	小計	12,305	9,670	10,935	13,037
SCOPE3		53,147	66,947	51,058	342,270
カテゴリー1	購入した製品・サービス	23,980	25,908	26,810	22,731
カテゴリー2	資本財	23,566	35,599	18,315	24,775
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	1,966	1,970	2,105	2,023
カテゴリー4	輸送、配送（上流）	493	409	375	372
カテゴリー5	事業から出る廃棄物	690	675	964	68
カテゴリー6	出張	564	559	559	560
カテゴリー7	雇用者の通勤	1,335	1,307	1,329	1,330
カテゴリー12	販売した製品の廃棄	553	520	601	369
カテゴリー15	投資	—	—	—	290,042
合計		65,452	76,617	61,993	355,307

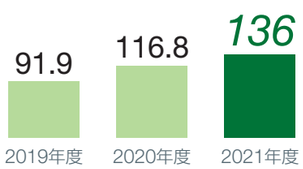
※算定範囲:九州フィナンシャルグループ本社、肥後銀行、鹿児島銀行
※Scope3のカテゴリー8,9,10,11,13,14は該当せず、排出量がゼロとなっております。
※カテゴリー15（投融資先のGHG排出量）は今年度より部分的に算出を開始いたしました。
上場株式・社債:連結での排出量より算出。時価ベースの投資額に対する開示率は93.8%、PCAF定義によるデータ品質は、スコア2相当となります。

環境関連融資

環境関連融資実行額（億円）



再生可能エネルギー融資実行額（億円）



2021年度
CO_2削減効果
461,859t

目標

環境関連投融資

2021年度累計実績 **270**億円

2021年度～2030年度目標
環境関連投融資累計 **2,000**億円

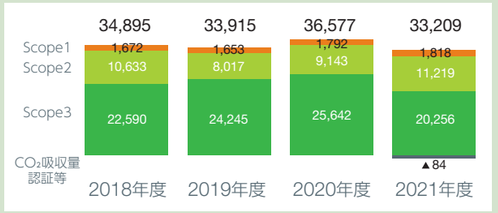
環境関連投融資には、再生可能エネルギー事業・省エネルギー事業や脱・低炭素事業など気候変動緩和と適応および環境配慮に資する事業への投融資などが当てはまります。
投融資先の安全性及び収益性を勘案したうえで、環境に与える影響を考慮して投融資を推進してまいります。

CO_2排出量

2021年度実績 ▲**2.0**%

2019年度比2023年までに ▲**10**%

2030年までに ▲**30**%



※Scope1、Scope2、Scope3のカテゴリー1（一部除外）、3、4、5、12を対象としております。

外部機関との連携・パートナーシップ

当社グループは環境が変化していく中、外部機関との連携・パートナーシップがSDGs達成には必要不可欠と考えています。外部機関との連携・パートナーシップを強化することで、地域・日本・世界一丸となった持続可能な社会づくりを継続してまいります。

九州電力との連携協定締結

肥後銀行・鹿児島銀行は 2022 年 1 月に、脱炭素社会の実現に向けた連携協定を九州電力熊本支店・鹿児島支店と締結しました。

カーボンニュートラルという脱炭素社会の実現に向けた社会的要請が高まる中、エネルギーソリューションと金融ソリューションを持つ両社のノウハウやネットワークを連携させ、脱炭素社会の実現を目指してまいります。



PCAF への加盟

当社グループは、2022 年 5 月に国際イニシアティブ「Partnership for Carbon Accounting Financials※（以下、PCAF）」に加盟いたしました。

なお、PCAF への加盟は、日本の地方銀行では初となります。

投融資先の温室効果ガス排出量の測定・開示を促進するため、今後は PCAF 加盟金融機関として、PCAF が保有する知見やデータベースを活用し、投融資先の温室効果ガス排出量の測定・開示に向けた取り組みを推進するとともに、PCAF に加盟する金融機関との連携を通じて、温室効果ガス排出量の測定・開示の普及・浸透にも注力してまいります。

※Partnership for Carbon Accounting Financials(PCAF)…
投融資先の GHG 排出量の測定・開示を標準化することを目的として、2015 年にオランダの金融機関によって設立され、2019 年に全世界で開始された国際的なイニシアティブ。

GX リーグ基本構想への賛同

当社グループは、2022 年 4 月に脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環として、経済産業省が公表した「GX リーグ基本構想※」に賛同いたしました

当社グループは、気候変動による自然災害の影響の深刻化やそれに伴う脱炭素社会への移行の世界的な流れを踏まえ、2050 年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO_2 排出量削減目標を設定するなど、脱炭素社会の実現に注力しております。

※ GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ…
GXに積極的に取り組む「企業群」が、官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーと共に、一体となって経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場

PRB（責任銀行原則）への取り組み

九州フィナンシャルグループは2020年9月に、国連環境計画・金融イニシアチブ（UNEP FI）が提唱するPRB（責任銀行原則）に署名しました。事業戦略とSDGsとの整合性を高め、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考/対応の詳細/関連情報へのリンク
原則1: 整合性(アライメント) 事業戦略を、持続可能な開発目標(SDGs) やパリ協定及び各国・地域の枠組で表明されているような個々人のニーズ及び社会の目標と整合させ、貢献できるようにする。		
【1.1】 銀行ビジネスについて、事業を展開している主要地域の主な顧客セグメント、提供する商品・サービス、融資先のセクターやプロジェクト、場合によっては技術などの概要を説明する。	当社グループは、肥後銀行・鹿児島銀行および九州FG証券等を傘下に、中・南九州を中心に総合金融サービスを展開しております。 エリアとしては、肥後銀行は熊本県を、鹿児島銀行は鹿児島県と宮崎県を主にカバーしており、銀行業務を中心にリース業務、クレジットカード業務、信用保証業務、信託業務、金融商品取引業務等の金融サービスに係る業務を行っております。 2022年3月末時点での貸出金残高約7.9兆円のうち、国内貸出金残高は約98.7%、海外貸出金残高は約1.3%です。また、国内向けのうち、68.0%が事業者向け、32.0%が消費者向けとなっております。	【企業概要】 https://www.kyushu-fg.co.jp/company/ 【九州フィナンシャルグループのビジョン】 https://www.kyushu-fg.co.jp/company/vision/
【1.2】 「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」さらに国内および地域の枠組みに照らして、銀行の戦略がどのように社会の目標と合致しそれらに貢献しているか、または予定であるかについて説明する。	当社グループは、地域に根差した金融機関であり、持続可能な地域社会が当社グループの永続的な成長の大前提と考えております。2019年にグループの「サステナビリティ宣言」と同時に、当社グループの肥後銀行・鹿児島銀行にて「サステナビリティ全体構想」を策定し、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを行っております。 2021年にはSDGsとの整合性を高め、経済・環境・社会へのインパクトを考慮した事業を実践し、地域社会と当社グループの持続可能性を確保していくための重点課題として、「サステナビリティ・マテリアリティ」を特定しました。これをもとに、今後も持続可能な地域社会の実現に向けて取り組みを推進してまいります。	【サステナビリティ宣言】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/vision/ 【サステナビリティ全体構想】 (肥後銀行) https://www.higobank.co.jp/aboutus/sdgs/ (鹿児島銀行) https://www.kagin.co.jp/investor/RegionalContributionActivity/sdgs.html
原則2: インパクトと目標設定 人々や環境に対して、我々の事業および提供する商品・サービスがもたらすリスクを管理しネガティブ・インパクト(悪影響)を低減する一方で、継続的にポジティブ・インパクト(好影響)を増加させる。そのために、重大なインパクトを与える可能性のある分野に関して目標を設定してそれを公開する。		
【2.1】インパクト分析: 以下の要素を満たすインパクト分析を通じて、銀行が最も重大なポジティブとネガティブのインパクトを与える可能性のある分野を特定していることを示す。 a) 分析対象: 1.1に記載されているように、銀行が事業を展開する主要地域における中核的な事業分野、商品・サービスを分析の対象とする。 b) エクスポージャー: 最も重大なインパクトを及ぼす分野を特定するにあたり、セクター、技術、地理的な側面において銀行の中核事業や活動にどのような特性があるかを分析する。 c) 背景および関連性: 事業を展開する国や地域における持続可能な開発に関する最も優先度の高い課題や事項を考慮に入れる。 d) インパクトの規模や特性: 最も重大なインパクトを及ぼす分野を特定する際に、銀行の活動や商品・サービスの提供から生じる可能性のある社会的、経済的、環境的インパクトの規模や特性を考慮する。 上記c)とd)の下での分析を行うにあたっては、関連のあるステークホルダーに協力を求める。これらの分析に基づいて、以下のことを示す。 ●潜在的に最も重大なポジティブとネガティブのインパクトを特定し、公表する。 ●ポジティブ・インパクトの増加とネガティブ・インパクトの低減に寄与する戦略的事業機会を特定する。	当社グループは、SDGsの達成や地域社会の持続性可能性確保のためのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。 これらの特定にあたっては、SDGs、UNEP FIインパクトレーダーを基本に、GRIスタンダード等の国際的枠組み、ならびに日本政府優先課題,熊本県・鹿児島県・宮崎県の優先課題、そして当社グループの事業ビジョンを考慮しました。 【マテリアリティ】 ・地域経済の活性化 ・気候変動対応・環境配慮 ・従業員エンゲージメント向上 ・人権尊重・ダイバーシティ ・安心・安全な街づくり なかでも、「地域経済の活性化」と「気候変動対応・環境配慮」については特に重要な課題と認識しております。 1.2に記載したように、地域に根差した金融機関として、熊本県・鹿児島県・宮崎県の持続的な成長を支えることが当社グループの使命であり、またそれが当社グループの永続的な成長に繋がると考えております。熊本県・鹿児島県・宮崎県においては、農林水産業、観光業、医療・福祉関連が地域の基幹産業となっております。これらの産業や、創業支援、事業承継支援に積極的に取り組み、地域経済の活性化に注力しています。 また、脱炭素社会や気候変動対応への世界的な流れや日本政府によるカーボンニュートラル宣言、地元地域のカーボンニュートラルへの取り組み促進および世界遺産を含む南九州の豊かな自然の保護の観点等から、気候変動対応・環境配慮についても積極的に取り組んでおります。	【サステナビリティ・マテリアリティ】 https://www.kyushufg.co.jp/csr/vision/ 【地域社会との関わり】 https://www.kyushufg.co.jp/csr/sdgs/local/ 【気候変動への対応】 https://www.kyushufg.co.jp/csr/sdgs/climate/

インパクト分析に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
地域社会の持続可能性が、当社グループの永続的な成長につながるという考えのもと、気候変動対応・環境配慮と熊本県・鹿児島県・宮崎県の地域経済の発展は、特に重要なインパクトを及ぼしうる分野であると考えております。今後も当社グループがもたらすインパクト分析の深化について取り組んでまいります。		
【2.2】目標設定 事業活動や商品・サービスの提供から生じると考えられる「最も重大なインパクトを及ぼす分野」の少なくとも2つに対応する、具体的(Specific)、質的および量的に測定可能(Measurable)、達成可能(Achievable)、関連性のある(Relevant)、期限付き(Time-bound)SMART目標を最低2つ設定し、公表していることを示す。これらの目標が、持続可能な開発目標やパリ協定、およびその他の国際的、国内的または地域的な枠組みに連動し、整合的であり、目標に大きく貢献していることを示す。また、銀行は、(ある時点に対して評価するための)ベースラインを特定し、このベースラインに対する目標を設定する必要がある。 SDG/気候変動/社会の目標のそれぞれの側面に対して設定された目標の潜在的に重大なネガティブ・インパクトを分析、認識し、設定された目標のネットのポジティブ・インパクトを最大化するために実行可能な範囲でそれらを緩和するための適切な対策があることを示す。	当社グループは、サステナビリティへの取り組みについて、以下の目標を設定しています。 ■ESG投融資実行額目標 持続可能な地域社会づくりに貢献する事業をより重点的に後押しするために、ESG投融資の目標を設定いたしました。 ・目標額: 2021年度～2030年度　累計1兆円 (うち環境　2,000億円) ・定義: 地域社会と当社グループの中長期的な持続可能性に貢献するために、投融資先の安全性及び収益性を勘案したうえで、環境と社会に与える影響を考慮して行う投融資 <下記の資金使途への投融資> 環境分野:気候変動緩和と適応及び環境配慮に資する事業(再生可能エネルギー事業、省エネルギー事業、脱・低炭素事業等) 社会分野:地域活性化及び持続可能な成長に資する事業のうち、下記に該当するもの (農林水産業、観光業、医療、福祉関連の地域根幹産業の振興、創業支援・事業承継) <下記の商品への投融資> ・SDGs・ESGテーマ商品 (SDGs私募債、SDGs推進ローン、サステナビリティボンド、グリーンボンド、ソーシャルボンド等) ・サステナビリティリンク商品 (サステナビリティリンクローン、サステナビリティリンクボンド) ■CO_2排出量削減目標 2019年度比2023年までに10%削減 2019年度比2030年までに30%削減 ※Scope1,Scope2,Scope3のカテゴリー1(一部除外)、3、5、12が対象	【CO_2 排出量削減目標】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/sdgs/climate/
目標設定に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
地域課題や当社の社会的役割を考慮の上、2.2に記載のように、「地域経済の活性化」「気候変動対応・環境配慮」について、それぞれSMART目標を設定しております。		
【2.3】目標の実行とモニタリングの計画 設定された目標を達成するために、銀行が取るべき行動と中間目標が定められていることを示す。設定された目標に対する進捗を測定しモニタリングのための手段を備えていることを示す。主要なパフォーマンス指標をどう定義しているか、それらを変更する場合、また、ベースラインを再設定する場合などについて、透明性を保たなければならない。	目標における実行とモニタリングは、3か月毎ごとに、肥後銀行・鹿児島銀行のサステナビリティ推進室と九州フィナンシャルグループのサステナビリティ統括室にて推進・管理をするとともに、3か月毎ごとにサステナビリティ推進委員会にて報告を行っており、年に1回、取締役会にも報告を行っております。	【サステナビリティ管理・推進体制】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/csrmanagement/
目標の実行とモニタリングのプランに関して要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
目標の実行とモニタリングは、肥後銀行・鹿児島銀行のサステナビリティ推進室と九州フィナンシャルグループのサステナビリティ統括室が連携して行っており、サステナビリティ推進委員会にて報告をしております。合わせて、年に1回取締役会にも報告を行い、進捗状況等の監督を行っております。		
【2.4】目標達成に向けた進捗状況 各目標ごとに: 設定した目標を達成するために、銀行が取るべき行動を実行に移したことを示す。もしくは、行動が実行に移されなかった、または変更が必要になった理由について、さらに、銀行がどのように計画を変更して目標を達成しようとしているのかを説明する。 設定された各目標の達成に向けた銀行の過去12 カ月間(ただし署名後最初の報告では最長で18 カ月間)の進捗状況とその進捗状況についての報告を行う。(実行可能でかつ適切な場合には、定量的な情報を開示する)	目標における進捗 ■ESG投融資 2021年度実行額　1,229億円 うち　環境関連　270億円 ■CO_2排出量削減 2021年度排出量　33,209t 2019年度比　2.0%削減	【気候変動への対応】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/sdgs/climate/
目標達成に向けた進捗状況についての要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
目標の進捗状況について、HPや統合報告書にて、開示を進めてまいります。		

原則3: 顧客(法人およびリテール)
顧客と協力して、サステナブルな慣行を奨励し、現在と将来の世代に共通の繁栄をもたらす経済活動を可能にする。

【3.1】 顧客との責任ある関係を促進するために銀行が定めた、あるいは定める予定の方針や慣行について概略を示す。 これには、既に実施された(および/または予定された)プログラムや行動、その規模及び可能な場合にはその結果に関する概略も含める。	当社グループでは、2019年に策定した「サステナビリティ宣言」の中で、お客様や地域の皆様との対話を深め、地域全体が持続可能な社会となるように活動の輪を広げることを掲げております。 第3次グループ中期経営計画では、お客様、地域、当社グループの持続可能性を高めていくために、中長期を見据えたビジョンとして「お客様、地域、社員とともにより良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」を掲げ、持続可能な地域社会への貢献を目指しております。 その中で、お客様との責任ある関係を促進するため、以下のようなサステナビリティに関するグループ共通の方針を定めました。お客様との対話(エンゲージメント)を通じて、気候変動や人権問題をはじめとする様々な社会問題の解決に、お客様とともに取り組んでおります。 ・サステナブル投融資方針 ・環境方針 ・グリーン購入に関する指針 ・人権方針 また、当社グループの肥後銀行・鹿児島銀行において、サステナビリティ推進室(両行)と法人コンサルティング部(肥後銀行)、地域支援部(鹿児島銀行)を中心に、持続可能なビジネスモデルへの転換期にあるお客様のニーズ・課題を拾い上げ、グループ一体となって支援を行っております。	【中期経営計画】 https://www.kyushu-fg.co.jp/assets/pdf/company/20210 4_03plan_cyukan.pdf 【各種方針】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/csrmanagement/
【3.2】 銀行が、持続可能な慣行を奨励し、持続可能な経済活動を可能にするために、法人およびリテール顧客とどのように協力したか、および/または協力することを予定しているかを記述する。計画あるいは実際の行動、商品およびサービスの開発、および可能な場合には達成されたインパクトに関する情報も含める。	当社グループでは、上記の各方針および体制のもと、様々なソリューションを通してお客様の環境・社会への取り組みを支援しております。 <主な取扱商品と2021年度実績> 肥後銀行 実績 SDGs コンサルティング 100 件 サステナビリティ・リンク・ローン 7件 18億円 ひぎんSDGs 推進ローン 325件 64億円 SDGs 関連私募債、医療機関債 104件 82億円 鹿児島銀行 実績 SDGs 宣言書作成支援サービス 68 件 かぎんSDGs 推進ローン 1件 1億円 SDGs 関連私募債、医療機関債 67件 57億円	

原則4: ステークホルダー
これらの原則の目的を更に推進するため、関係するステークホルダーと積極的に協力する。

【4.1】 本原則を実施し、銀行が及ぼすインパクトを改善する目的で、銀行がどのステークホルダー(あるいはステークホルダーのグループやステークホルダーのタイプでも可)と協議、関与、協力、またはパートナーシップを組んだかを記述する。銀行がどのようにステークホルダーを特定し、どのような問題に取り組み/成果を達成したかについての概略を含める。	当社グループは、持続可能な地域社会の実現に向けて、ステークホルダーとの対話・協力を重視しており、サステナビリティ・マテリアリティは、外部専門家とのステークホルダー・ダイアログを通じ得られた意見を踏まえ特定しております。 また、熊本県・鹿児島県・宮崎県を中心に中・南九州に根差した地域金融機関として、自治体や地元企業との連携を深め、地域社会と共に歩む金融機関の責任と役割を全うしております。 ■自治体との地方創生に関する連携協定 熊本県内:6市町村、鹿児島県内:7市町村 ■地元企業との連携協定 ・肥後銀行と九州電力熊本支店の連携協定 (1)地域のお客さまの脱炭素化の支援 (2)肥後銀行グループの脱炭素化 (3)熊本の豊かな自然の保全に向けた取り組み (4)地域の脱炭素に関し両社が必要と認める事項 ・鹿児島銀行と九州電力鹿児島支店の連携協定 (1)再生可能エネルギーの導入拡大および有効活用の推進 (2)各分野における最大限の電化および省エネルギーの推進 (3)脱炭素社会の実現に向けた啓発活動の展開 (4)上記に関する自治体などとの連携による地域の課題解決や地方創生への取り組み 金融機関としての社会的責任、SDGsやパリ協定といった国際社会からの要請に応え、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、様々なイニシアティブに参加・賛同しております。 ・PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials) 2022年5月に、投融資を通じた間接的な温室効果ガス排出量の測定・開示を強化・充実させるため、PCAFに加盟いたしました。 ・GX (グリーントランスフォーメーション) リーグ 日本における2050年カーボンニュートラル目標の実現、および世界全体のカーボンニュートラル実現に貢献し、またその社会変革を見据えて、他の企業や大学、政府と協力し、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指すため、GXリーグ基本構想に賛同いたしました。	【パートナーシップ】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/partnership/ 【九州電力株式会社との連携協定】 https://ssl4.eirparts.net/doc/7180/ir_material32/175804/00.pdf 【イニシアチブへの参画】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/initiative/

原則5: ガバナンスと企業文化
責任ある銀行業のための効果的なガバナンスおよび企業文化を通じて、重大なインパクトをもたらす分野について目標設定を公表することで意欲的かつ透明性をもってこれらの原則に対するコミットメントを果たす。

【5.1】 潜在的に重大なポジティブおよびネガティブなインパクトを管理し、原則の効果的な実施を支援するために、銀行が既に規定されたあるいは予定されたガバナンス構造、方針、および手続きについて記述する。	当社グループは持続可能な地域社会と自社の価値創造の実現に向けて、SDGsに関する取り組みの管理・推進体制を強化しております。 管理面において、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、SDGsに関わる取り組みの進捗状況の報告を3カ月毎に行っております。個別案件に関しては、「グループ経営執行会議」にて十分協議・審議した上で決定しております。報告と決議事項は年1回取締役会に報告し、取締役会からの監督を受けております。 推進面において、本社に「サステナビリティ統括室」、肥後銀行と鹿児島銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、グループ各社は緊密に連携し、全社横断的なSDGsの浸透と推進を行っております。	【サステナビリティ管理・推進体制】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/csrmanagement/
【5.2】 銀行の従業員の間で責任ある銀行としての企業文化を醸成するために実施した、または実施する予定のイニシアティブや方策について説明する。能力開発、報酬体系、業績管理、リーダーシップ・コミュニケーションについての概観を含める。	当社グループは、「サステナビリティ宣言」において、国連が定めた持続可能な開発目標であるSDGsの趣旨に賛同し、全役職員が主体的に取り組むことを宣言しております。 当社グループの肥後銀行・鹿児島銀行においても、それぞれサステナビリティ全体構想を策定し、全従業員に、金融機能を通じた地域の持続可能性への貢献ビジョンを明示しております。 責任ある銀行としての企業文化を醸成するために、全役職員に研修や勉強会を実施しております。SDGsへの理解を深めるための行内向け動画配信や、人権啓発研修の実施、SDGs・ESG金融に関する資格取得や通信講座の受講を推奨しております。 地域社会の持続性可能性への貢献のための能力の醸成に努め、お客様へ最適なソリューションが提供できるよう努めております。	【サステナビリティビジョン】 https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/vision/
【5.3】原則を実施するためのガバナンス構造 銀行が責任銀行原則を実施するために以下のような適切なガバナンス構造を持っていることを示す: a) 目標設定と目標を達成するための 行動 b) 最終目標や中間目標が達成されなかったり予期せぬネガティブ・インパクトが検出された場合の是正措置	5.1に記載したガバナンス構造により、目標設定および目標達成に向けての推進・管理など責任銀行原則に基づく取り組みを行っております。	

原則の実施のためのガバナンス構造に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。

当社グループは、責任銀行原則の実施について、サステナビリティ運営体制を強化しております。九州フィナンシャルグループ経営企画部サステナビリティ統括室が実施を担当し、サステナビリティ推進委員会を年4回開催し、経営執行会議及び取締役会に付議・報告を行っております。

原則6: 透明性と説明責任
これらの原則の個別および全体的な実施状況を定期的に見直し、ポジティブおよびネガティブ・インパクト、および社会的目標への貢献について、透明性を保ち、説明責任を果たす。

【6.1】責任銀行原則実施状況 最低2つの分野(2.1-2.4 参照)における目標の設定と実施に加えて、過去12 カ月間(ただし署名後最初の報告では最長18カ月間)に6原則の実施を進めていることを示す。 責任銀行原則の6原則の実施に関連する、既存のおよび新たな国際的あるいは地域的なグッド・プラクティスを検討したことを示す。優先順位や目標レベルの設定においてはそれらのグッド・プラクティスが参考になる。 既存および新たな国際的あるいは地域的なグッドプラクティスを反映しそれに準拠すべく、銀行が既存の慣行を変更するために取り組みあるいは取り組む予定である旨、また、原則の実施に進展があったことを示す。	社会的目標への貢献について、透明性や説明責任を拡充すべく、統合報告書やHPにてサステナビリティに関する取り組みを開示しております。 <2020年の責任銀行原則署名以降に実施した主な取り組み> ・自社のCO2排出量削減目標の設定 ・ESG投融資の実行額目標の設定 ・環境方針の制定 ・グリーン購入に関する指針の制定 ・サステナブル投融資方針の制定 ・人権方針の制定 ・取扱商品の拡充 今後も責任銀行原則の実践を強化し、内容を定期的に見直すとともに、その進捗を開示してまいります。	【目標関連】 https://www.kyushufg.co.jp/csr/sdgs/climate/ 【方針関連】 https://www.kyushufg.co.jp/csr/csrmanagement/

責任銀行原則の実施状況に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。

当社グループは、責任銀行原則への署名後、サステナビリティへの取り組みを強化するため、方針制定や推進体制の整備を実施し、統合報告書やHPでの開示を行ってきました。
今後も取り組み強化や内容の充実にむけて取り組み、透明性と説明責任の実行を果たしてまいります。

成長戦略

営業態勢の見直しやチャネルの最適化等新常態に対応したコンサルティング力を発揮するとともに、高度な金融ソリューション機能の提供により地域産業の成長支援に取り組むことで、金融機能をさらに深化させてまいります。
産学官金をはじめとする地域との協働によりプラットフォームを構築し、お客様・地域の課題解決に貢献するとともに、地域商社機能の強化・創造により地域資源・地域ブランドの価値向上に取り組んでまいります。

基本戦略　地域総合金融機能の深化

戦略の柱Ⅰ
新常態における
金融コンサルティング力の強化
▶P46

戦略の柱Ⅱ
金融機能の高度化による
地域産業成長支援
▶P49

基本戦略　地域産業振興機能の拡充

戦略の柱Ⅰ
地域との協働による
課題解決実践
▶P51

戦略の柱Ⅱ
地域商社機能の
強化・創造
▶P53



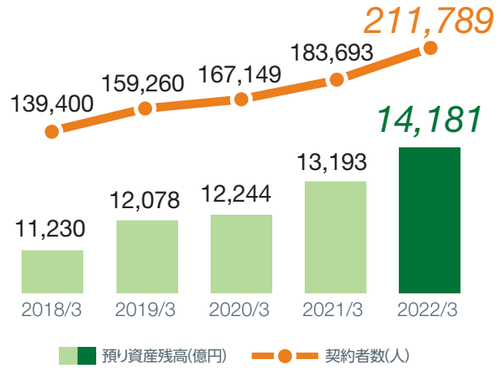
成長戦略
地域総合金融機能の深化

戦略の柱Ⅰ
新常態における
金融コンサルティング力の強化

「銀・証・信」連携によるワンストップ営業体制

当社グループは、高齢化社会の進展を背景に高まる相続・資産承継ニーズに対応するため、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる銀行本体での信託業務を 2019 年 4 月より開始し、2021 年 6 月には新商品である代理人指定信託「安心みまもり信託」の取り扱いを開始いたしました。開業 4 周年を迎えた九州 FG 証券とともに、「銀・証・信」が連携し「ためる」・「ふやす」・「のこす」というお客様のライフサイクル・相続などのご要望に応じたサービスをワンストップで提供してまいります。今後も両行及び九州 FG 証券の適切な連携により、専門性の高い金融商品・サービスのご提供に努めてまいります。

預り資産　残高・契約者数





肥後銀行　鹿児島銀行　九州FG証券

お客様に寄り添った営業態勢の強化

当社グループは、お客様に寄り添った課題解決支援の一層の強化のため、肥後銀行では 2022 年 4 月に「個人コンサルティング部」の新設や一部店舗を「コンサルティング営業拠点」に転換し、資産運用、資産承継（信託）・相続や各種ローン等に関して専門スタッフによるご相談を承っております。鹿児島銀行では 2021 年 10 月に「金融資産コンサルティング部」を新設し、「形成」・「運用」・「承継」という金融資産ニーズに応じた最適なサービスを本部と営業店が一体となり提供し、お客様のライフプランサポートを強化しております。

肥後銀行「個人コンサルティング部」新設

・お客様に寄り添った課題解決支援により営業品質の向上を図り、人生 100 年時代に向け、ライフステージに応じたお客様の資産形成・資産運用・資産承継のトータルソリューションを一層強化。
・熊本県内に「プライベートバンキングプラザ大江」と「ひぎん相談プラザ」3 拠点を新設。


プライベートバンキングプラザ大江 店舗風景

鹿児島銀行「金融資産コンサルティング部」新設

・お客様の資産形成、相続、資産承継等のニーズを的確に把握し、最適な金融サービスの提供による課題解決支援を一層強化。
・外部専門家のノウハウ等も活用しながら、金融資産分野における専門人材を育成。

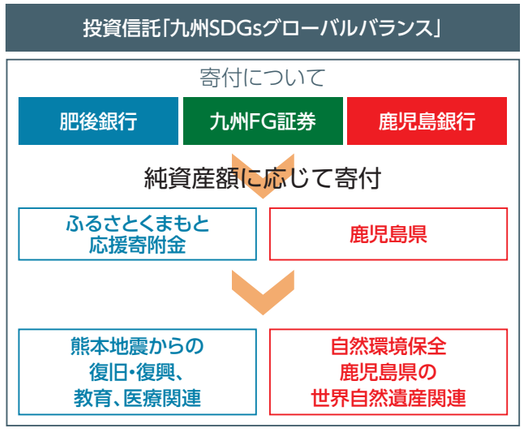

ライフプランコンサルティングの様子

九州 FG 証券との連携

当社グループの九州 FG 証券は開業 4 周年を迎え、預り資産残高や契約者数は堅調に増加しております。「中・南九州の地域循環共生圏に関する連携協定」の一環として、2021 年 10 月より、肥後銀行、鹿児島銀行、大分銀行、宮崎銀行の共同による投資信託「九州 SDGs グローバルバランス」の取り扱いを開始いたしました。ファンドの純資産額に応じて、肥後銀行は「ふるさとくまもと応援寄附金」へ、鹿児島銀行は「鹿児島県」へ寄付をする仕組みとなっており、地震からの復興や自然環境の保全に利用される予定です。

今後も肥後銀行、鹿児島銀行と連携し、商品ラインナップの更なる充実等により、常にお客様に寄り添い、お客様の期待を超えるサービスを提供してまいります。

商品・サービスラインナップ	
株式	**国内上場株式** 東京及び福岡証券取引所に上場されている株式
	上場投資信託 東京証券取引所に上場されているETF、J-REIT等
債券	**円建て債券** 国債、公共債、社債、CB等
	外貨建て債券 米ドルなどの主要通貨建て、新興国通貨建て債券等
	仕組債 各種デリバティブ取引が組み込まれた債券を公募で販売
投資信託	**国内投資信託** お客様の投資スタイルにあった多種多様な投資信託
IPO支援	**IPO（株式上場）支援業務** 上場準備の初期段階におけるサポート

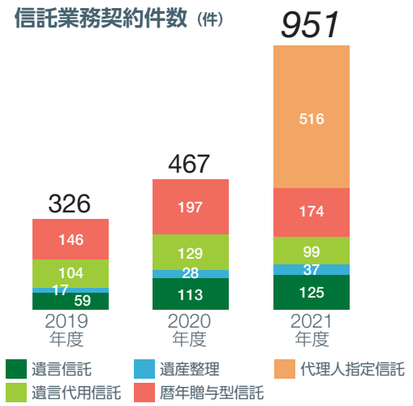


信託業務への取り組み

当社グループは、高齢化社会を踏まえた相続・資産承継ニーズに対応するため、九州の地方銀行グループとしては初の取り組みとなる肥後銀行・鹿児島銀行本体での信託業務を 2019 年 4 月より開始し、契約件数は 2021 年 6 月に取り扱いを開始した新商品「代理人指定信託『安心みまもり信託』」を含め、順調に増加しております。

信託業務は本格参入から 3 年となり、お客様への周知も進み、今後も多様化するお客様の相続関連ニーズに対応できる商品・サービスの開発を検討するとともに、本部の信託専門人材育成及び営業店担当者のノウハウ向上を行ってまいります。

遺言信託	遺言書の作成に関するご相談から遺言書の保管、相続発生後の遺言の執行までの一連のお手続きをサポートさせていただくサービス
遺産整理	「相続人や相続財産の調査」「財産目録の作成」「名義変更」「財産の引渡」等の相続手続きを、相続人の代わりに行うサービス
遺言代用信託	お客様から信託されたご資金を、相続発生時に簡便なお手続きで、あらかじめ指定された受取人にお支払いする元本保証の金銭信託
暦年贈与型信託	お客様から信託されたご資金を、毎年、お客様の希望に応じて、贈与を行う元本保証の金銭信託
代理人指定信託	認知症や将来の健康不安に対して、あらかじめご自身の信頼できる方に財産管理を託すことができる元本保証の金銭信託



生産性の向上に向けた店舗態勢の見直し

当社グループは、地域価値共創グループへの進化に向けた取り組みの一つとして、グループ全体で約 60 店舗の店舗機能や体制の見直しを第 3 次グループ中期経営計画で掲げ、戦略人員のシフトによるソリューション分野やグループ会社等の収益増強とコスト圧縮を実現してまいります。

肥後銀行

店舗内店舗方式による移転統合

・16 か店の店舗内店舗方式による移転統合を実施

体制見直し

・大江、山鹿、田中町、本渡北支店は資産運用や信託・相続等のコンサルティング拠点に転換。銀座通支店は県内の産官学金が連携し、創業・開業に必要な課題をワンストップで相談・解決できるコンサルティング拠点（スタートアップ ハブ くまもと）へ転換。

鹿児島銀行

店舗内店舗方式による移転統合

・2018 年 4 月～ 2021 年 3 月
（第 7 次中期経営計画期間）
18 か店の店舗内店舗方式による移転統合を実施
・2021 年度
3 か店の店舗内店舗方式による移転統合を実施
（とそ出張所、隼人南支店、谷山港支店）

お客様本位の業務運営に関する取り組み

当社グループは、「お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します」というグループ経営理念に基づき、お客様本位の業務運営を徹底し、お客様の安定的な資産形成や、お客様の最善の利益につながる取り組みを更に発展させていくため、グループ共通の基本方針として「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定しております。

今後もお客様の最善の利益実現を目指し、特定の商品や商品提供会社に偏らない金融商品・サービスの提供や、積立型投資信託を中心とした長期分散投資の推奨等に努めてまいります。

お客様の信頼と期待に応える体制の整備

・「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」やアクションプランについて、階層別・業務別の研修や行員向けセミナー等を通じて、継続的に周知・徹底を行ってまいります。
・お客様への金融商品・サービスの提供と情報提供のスキル向上のため、公的資格の取得支援や自主学習ツール・体制の整備を行ってまいります。
・お客様の安定的な資産形成に資する適切な動機付けとなるように、必要に応じ評価基準の見直しを行ってまいります。



成長戦略

地域総合金融機能の深化

戦略の柱Ⅱ

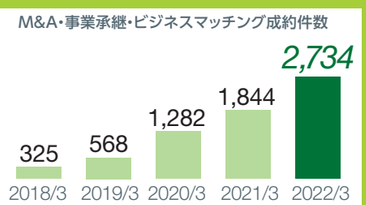
金融機能の高度化による地域産業成長支援

事業性評価を起点としたコンサルティング提供

当社グループは、地域の持続的成長支援として、「事業性評価」を起点としたコンサルティングに取り組んでおります。お客様との深度ある対話により、お客様の SDGs への取り組みに関するコンサルティングや事業承継・M&A、経営改善支援等、高度なコンサルティングを KFG グループ一体となりご提供いたします。

KFGグループのスキル・ノウハウ共有によるシナジー発揮





事業承継・M&A	医療・介護経営支援
経営改善支援	アグリビジネス支援
ファンド、医療機関債等	ICTコンサルティング
創業・開業支援サポート	人材紹介
ビジネスマッチング	IPO支援
海外ビジネスサポート	SDGsコンサルティング

肥後銀行「SDGsコンサルティング」

肥後銀行は、2020 年 4 月より SDGs コンサルティング業務を開始いたしました。SDG コンパス（SDGs の企業行動指針）を活用し、地域企業の SDGs への理解促進やお客様の事業活動との紐づけ、SDGs への取り組みの対外アピールに向けた整理活動等を継続して支援しております。



鹿児島銀行「かぎんSDGs宣言書作成支援サービス」

鹿児島銀行は、2022 年 1 月より、「かぎん SDGs 宣言書作成支援サービス」の取り扱いを開始いたしました。

本サービスは、お客様の SDGs への取り組み状況の把握や分析、対外 PR 支援に加え、本サービスを通じて明らかとなった課題に対し、当行のさまざまなソリューションメニューで多面的に支援し、お客様と鹿児島銀行が一体となって SDGs に基づく地域課題の解決を目指すことを目的としています。

農林水産分野への取り組み

当社グループは、農林水産分野における両行それぞれの特徴を活かし、ノウハウを共有することにより、お客様の事業拡大支援を強化しております。

肥後銀行では、2021 年 9 月よりグループ会社の肥銀オフィスビジネスで農業に特化したビジネスマッチングサービスを開始いたしました。人手不足に悩む農家と気軽に働きたい個人のニーズをマッチングさせ、熊本県全体の農業活性化を図っております。

鹿児島銀行では、2022 年 2 月に「かごしまの ' 新 ' 逸品商談会」を福岡で開催し、鹿児島県内の魅力ある食品の生産者や関係事業者の皆様の販路拡大支援を行いました。

今後も両行が連携し、農林水産分野の成長産業化・地域経済の活性化に努めてまいります。

農林水産業 貸出残高(億円)





肥銀オフィスビジネス
人材マッチングサービスご利用のお客様



鹿児島銀行
「かごしまの'新'逸品商談会」

地方創生への取り組み

当社グループは、各自治体・関係団体の皆様と協働し、地域の様々な魅力の発信や災害からの復興支援等、地方創生に資する取り組みを行っております。今後も関係機関等と連携しながら、地方創生実現に向け積極的に貢献してまいります。

肥後銀行

阿蘇くじゅう国立公園を活用したサイクリングイベント

鹿児島銀行、大分銀行、宮崎銀行、環境省と締結している「中・南九州の地域循環共生圏に関する連携協定」に基づき、阿蘇くじゅう国立公園を活用したサイクリングイベントを開催



肥後銀行人吉支店「賑わい創出スペース」

令和 2 年 7 月豪雨で大きな被害を受けた熊本県人吉地域の復興及び地域活性化の拠点として、人吉支店 1 階の「賑わい創出スペース」を活用し、人吉地域の魅力や観光情報、復興する地域の姿を発信



鹿児島銀行

鹿児島銀行「Payどん」地域振興券事業



鹿児島県内の各自治体が実施するプレミアムポイント事業に対し、鹿児島銀行の「Pay どん」を地域振興券事業に活用

かぎん空間演出事業「映像コンテスト」

2020 年 5 月に開業した「本店ビルよかど鹿児島」に設置されている大型スクリーンにおいて「かぎん空間演出事業『映像コンテスト』」を開催し、魅力ある鹿児島県の食と自然をテーマとした動画を発信



観光への取り組み

当社グループは、地域が有する観光資源の活用や新たな観光コンテンツの企画・発信等を通じ、観光振興及び地域活性化へのご支援を行っております。

肥後銀行、熊本県と協働で設立したくまもと DMC では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中、新たな観光形態や働き方改革の取り組みとしても注目されるワーケーション推進に向け、熊本県、環境省九州地方環境事務所、一般社団法人 dialogue と 4 者で「熊本県におけるワーケーション推進に向けた連携協定」を締結し、東京の企業と地域をマッチングさせた実証事業等に取り組みました。

鹿児島銀行では、台北駐在員事務所の開設を契機とした台湾での鹿児島の観光及び物産プロモーション事業「鹿児島フェア」を 2022 年 1 月に開催し、新型コロナウイルス感染症収束後のインバウンド誘致や県産品の輸出拡大支援を行っております。

今後もこのような取り組みを通じた地元各地域の観光資源を発掘し、交流人口拡大による地域活性化を推進してまいります。



くまもとDMC　締結式の様子



鹿児島フェア

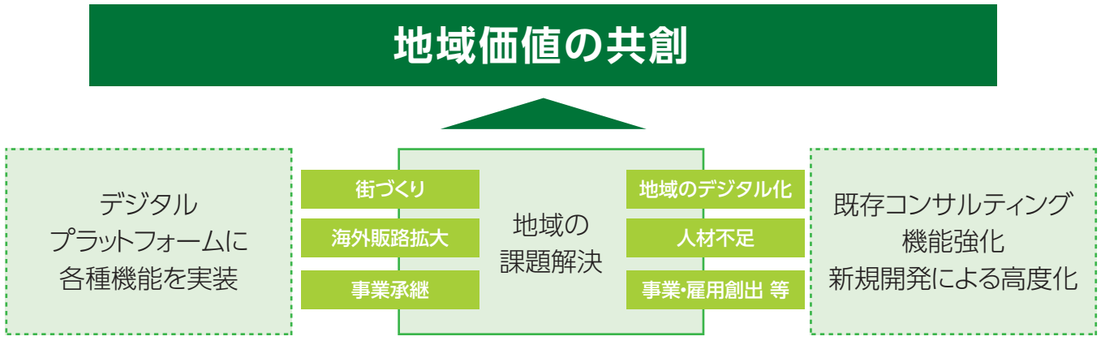
成長戦略

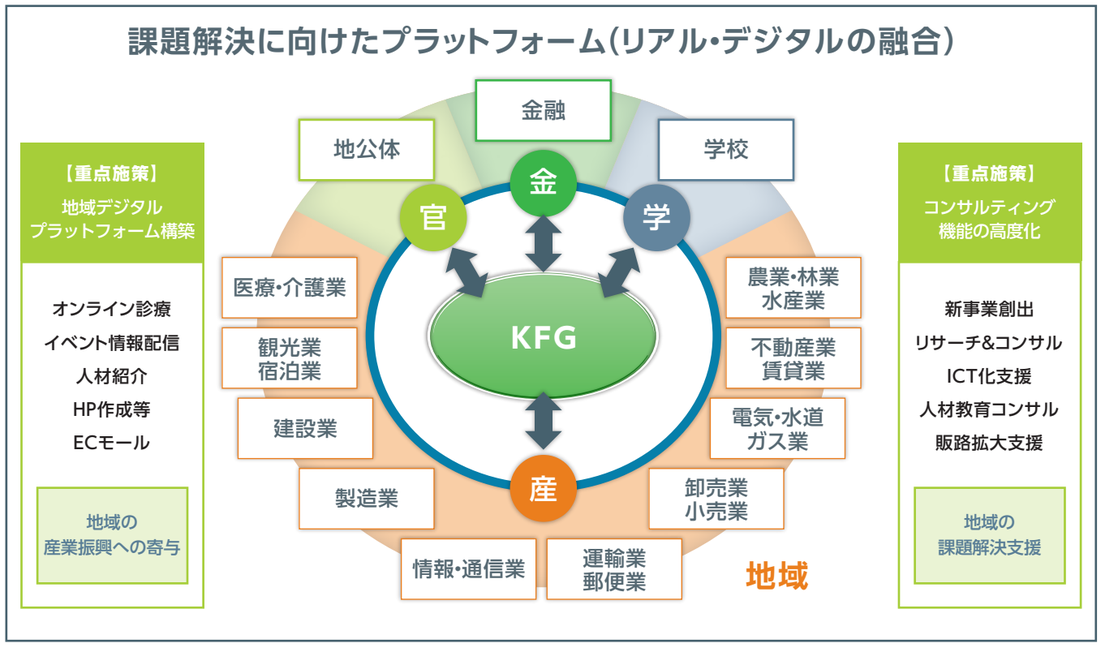
地域産業振興機能の拡充

戦略の柱Ⅰ　地域との協働による課題解決実践

金融の枠を超えた地域活性化

当社グループは、第３次グループ中期経営計画の基本戦略「地域産業振興機能の拡充」において、戦略の柱として「地域との協働による課題解決実践」「地域商社機能の強化・創造」を掲げ、産学官金をはじめとする地域との協働によりプラットフォームを構築し、お客様・地域の課題解決に貢献するとともに、地域商社機能の強化・創造により地域資源・地域ブランドの価値向上に取り組んでまいります。





KFG スマートフォンアプリ「Hugmeg」

当社グループは、地域デジタルプラットフォームの構築による新しいサービス提供の一環として、2021 年 12 月に肥後銀行および鹿児島銀行共通のスマートフォンアプリ「Hugmeg」（ハグメグ）の取り扱いを開始いたしました。

このアプリは普通預金口座開設、家計簿、目的別預金、銀行サービス連携等の機能を有しており、デジタルによるお客様への新たな体験やサービスの提供を行います。



（将来のTOP画面イメージ）

主な機能の紹介

» 普通預金口座開設

eKYC機能を搭載し、
銀行に行かなくてもアプリから口座開設が可能

» 家計簿

日々の支出を記録しなくても、
複数金融機関の支出をまとめて管理

» 目的別預金

貯蓄口座の登録と目的を入力するだけで、
目的別にお金の色分けが可能

» 銀行サービス連携

肥後銀行・鹿児島銀行のアプリやインターネットバンキング、
各種商品への導線を配置



家計簿



目的別預金

目指す姿「地域デジタルプラットフォーム」

地域の事業者の方々と連携・融合したエコシステムを構築し、
デジタルプラットフォームに実装することで、
お客様へのお役立ちと地域貢献を実現します。

成長戦略

地域産業振興機能の拡充

戦略の柱Ⅱ　地域商社機能の強化・創造

創業・新事業分野への取り組み

当社グループは、事業者に対するコンサルティングメニュー充実の一環として、創業・新事業分野への取り組みを強化しております。

肥後銀行では、2022 年 4 月、新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの事業者が休業、廃業に追い込まれている地域の現状を踏まえ、アフターコロナを見据えて、お客様の創業・開業を産官学金連携で支援するプラットフォーム「スタートアップ ハブ くまもと」をオープンいたしました。パートナー企業として地元の大手酒店、不動産業、士業等、企業や行政機関が連携し、創業・開業に必要な課題をワンストップで相談、解決できるコンサルティング拠点です。

鹿児島銀行では 2022 年 4 月、地元企業の活性化と新産業の創出を図るとともに、ビジネスコミュニティを醸成し、国内外で活躍できるヒト・企業を発信する場となることを目指し、株式会社 PBOOKMARK 他 2 社と共同で、「HITTOBE Powered by The Company」をオープンいたしました。コワーキングスペースの提供だけでなく、鹿児島の交流拠点となり、ビジネスの成長を加速させるための、さまざまなイベントや情報発信を行い、地元企業をサポートしてまいります。

今後もグループ一体で自治体の課題解決を積極的に支援し、地域経済の発展に貢献してまいります。



肥後銀行「スタートアップ ハブ くまもと」



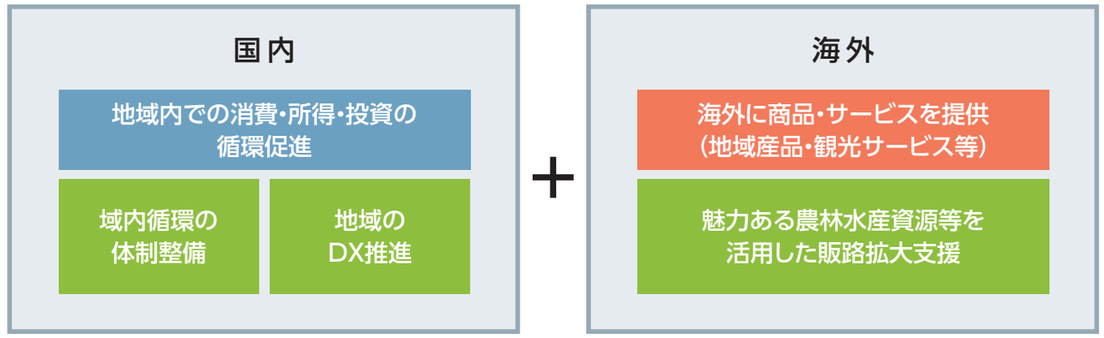
鹿児島銀行「 HITTOBE Powered by The Company 」

地域商社機能の強化・創造

当社グループは、第 3 次グループ中期経営計画の基本戦略「地域産業振興機能の拡充」において、「地域商社機能の強化・創造」を掲げ、地域資源・地域ブランドの価値向上の実現を目指しております。

国内では地域デジタルプラットフォームの更なる進化による域内循環の体制整備や地域経済の DX 推進、海外では魅力ある九州の地域産品等の販路拡大を中心とした海外ビジネス支援等、地域商社機能強化に向けた準備を進めております。

地域商社機能は、10 年後の「非銀行部門収益比率 40%」の目標に向けた新規事業の柱の 1 つです。今後も KFG グループが持つネットワークを活用し、お客様及び地域の課題解決支援に資する取り組みを行ってまいります。



半導体産業への取り組み

当社グループの地元である中・南九州は、従来より半導体産業が盛んでありましたが、今般の台湾セミコンダクター・マニュファクチャリング・カンパニー（TSMC）熊本進出により更なる同産業の発展が予想されており、進出による経済効果は 1.5~2 兆円と想定しております。進出に関連する全業種のお客様に対して、KFG グループ総力を挙げて中長期的な支援を実施するため、2022 年 1 月、肥後銀行法人コンサルティング部内に「プロジェクトチーム」を新設しました。現在、台湾への人材派遣、熊本県からの出向者を含めた 9 名体制で、県内、九州、東京、台湾等各拠点からの多面的な半導体情報の収集・分析を実施しております。

また、台湾に開設している鹿児島銀行台北駐在員事務所を活用し情報収集を進めており、金融（運転・設備資金、ESG 融資等）、非金融面（人材紹介・不動産ビジネスマッチング、SDGs・DX コンサル、事業承継・M&A 等）での課題解決支援に取り組んでまいります。具体的なソリューション提案については、肥後銀行法人コンサルティング部を中心に、グループ各社が連携して営業店のバックアップを行うことで、課題解決に向けた早期提案を実施してまいります。

玉山商業銀行股份有限公司（台湾）との「業務提携に関する覚書」の締結

肥後銀行と鹿児島銀行は、玉山商業銀行股份有限公司と、それぞれのノウハウやネットワークを活かし相互の経済交流の促進を目的として、2022 年 7 月に「業務提携に関する覚書」を締結いたしました。本提携により、更なるソリューションの提供を実現し、特に熊本・鹿児島・宮崎・台湾の持続的な成長に貢献してまいります。



新たな金融支援への取り組み

2020 年 1 月、共同出資により設立したクラウドファンディング事業会社「株式会社グローカル・クラウドファンディング」では、事業開始以来多数のプロジェクトを実施し、2022 年 3 月時点での実施済プロジェクトは 25 件、支援金額は約 9 千万円となりました。2021 年度は他金融機関とのビジネスマッチング契約の締結や、「令和 2 年 7 月豪雨」による被害からの再建を応援する「黒川温泉郷のシンボル『穴湯』の復活プロジェクト」等の様々なプロジェクトを実施しております。

今後も地域が有する資源、アイデア等の具現化のため、全国の投資家の「共感する思い」と「資金」を事業者の皆様へ届ける橋渡し役となり、持続可能な地域経済の発展に貢献してまいります。

GLOCAL CROWD FUNDING



黒川温泉郷シンボル「穴湯」

コーポレート・ガバナンス

Governance at a glance

コーポレート・ガバナンスの特徴

機関設計の形態　**監査等委員会設置会社**

取締役会の諮問機関　**指名・報酬諮問委員会**

コーポレート・ガバナンスの状況

取締役（監査等委員である取締役除く）



取締役会出席状況
平均出席率
99.1％



社外役員比率
20.0％
(2/10名)

監査等委員である取締役



取締役会出席状況
平均出席率
100％



社外役員比率
60.0％
(3/5名)

コーポレート・ガバナンスの沿革

2015年
- 執行役員制度を導入
- 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定

2016年
- 取締役会実効性評価を開始

2019年
- 指名・報酬諮問委員会（取締役会の諮問機関である任意の委員会）の設置
- 業績連動報酬を導入

2021年
- 社外取締役比率3分の1以上

1 コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当社グループは、グループ経営理念を定め、その実現に向け、法令等を遵守し、適切な経営の意思決定と業務執行を図るとともに、経営の透明性、公開性及び健全性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

2 当社の企業統治システムに関する基本的な考え方

（1）監督と執行を明確化し、取締役会が取締役の職務執行の監督に専念できる環境を整備することにより、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保する。
（2）取締役会は、法令及び定款に定める事項並びに経営に係る方針、戦略、計画等の重要な業務執行事項以外の個別の業務執行の決定については、経営陣幹部に最大限委任する。
（3）当社は、経営陣幹部による迅速、果断な意思決定を支援するため、グループ経営執行会議や各種委員会など任意の機関を設置し、かつ活用することにより、機動的な業務執行を実現するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実を図る。
（4）当社は、複数の社外役員による客観的視点を最大限活用することにより、当社経営に係る意思決定プロセスの透明性、公正性を担保する。

3 当社が監査等委員会設置会社を選択する理由

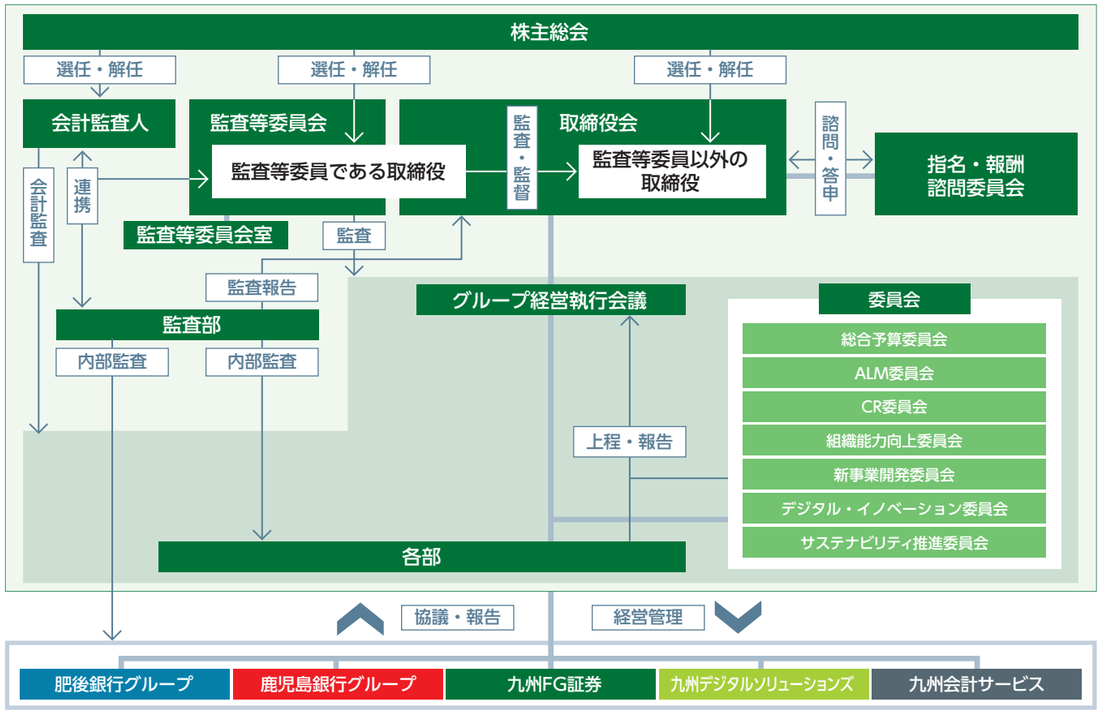
当社は、取締役15名（うち社外取締役5名）にて組織する取締役会において、中長期的な経営戦略の議論をますます充実等させるべく、権限委譲による意思決定の迅速化・効率化を図るとともに、構成員の過半数を社外取締役とする監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役（以下、「監査等委員」）に取締役会における議決権を付与することで、取締役会の監督機能を高めることが、コーポレート・ガバナンスの強化を図るうえで適切であると判断し、現行の監査等委員会設置会社の形態を採用しております。

4 コーポレート・ガバナンス充実に向けた対応

当社は、「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」（前掲1）に基づき、コーポレート・ガバナンスの充実に向け、以下の取り組みを行っております。

（1）執行役員制度を導入し、取締役が担うべき「経営の意思決定機能及び取締役の職務執行の監督機能」と執行役員が担うべき「業務執行機能」を分離し、それぞれが担うべき役割と責任を明確にすることで、機動的かつ効率的な業務執行を可能とする体制を整備しております。
（2）当社は、複数の社外役員（社外取締役5名）による客観的視点を最大限活用することにより、当社経営に係る意思決定プロセスの透明性、公正性を確保しております。
（3）監査等委員会及び監査等委員の効率的な職務執行や独立性を確保するため、監査等委員会室を設置し、監査等委員会及び監査等委員の職務を補助する専門のスタッフを配置しております。
（4）当社の取締役・執行役員の指名・報酬に係る事項について、代表取締役及び社外役員との重点的な協議・意見交換等を通じ、意思決定プロセスの透明性・公正性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しております。
（5）当社の監査部担当役員と監査部長を子銀行との3社兼務とすることにより、共通の目線での監査を実施し、かつ監査対象数も増えることから、監査の品質を高め、ガバナンスの強化に資する内部監査態勢を目指しております。

当社のコーポレート・ガバナンス体制



当社のコーポレート・ガバナンス関連資料はホームページにも掲載しております。
https://www.kyushu-fg.co.jp/company/governance

5 取締役の選任方針（選任理由）

（1）監査等委員以外の取締役の選任方針・選任理由

監査等委員以外の取締役は、取締役会においてその候補者を選定し、株主総会にて選任されております。
監査等委員以外の取締役候補者は、法令上の要件の具備を前提に、その選定の方針は以下のとおりです。

・金融業務における経営、営業、管理等各部門の知識、経験、能力を有し、かつ経済・社会情勢に精通した当社グループ出身の監査等委員以外の取締役候補者をバランスよく選定いたします。
・グループ経営の観点から特に補完すべき分野の知識、経験、能力に加え、当社グループが定める独立性判断基準（後掲）に抵触しない監査等委員以外の社外取締役候補者を複数名選定いたします。

氏　名	地位及び担当	選任理由
松山　澄寛	取締役会長	2019年に当社取締役会長に就任後、当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社鹿児島銀行において、2019年から取締役頭取として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
笠原　慶久	取締役社長	2019年に当社取締役社長に就任後、当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社肥後銀行において、2018年から取締役頭取として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
江藤　英一	取締役専務執行役員（経営企画部、広報・IR部、人事・総務部）	2015年の当社設立以来、コンプライアンス・リスク統括部長（現CR統括部）としてコンプライアンス体制・統合的リスク管理体制の高度化等に取り組むとともに、2021年4月からは、取締役専務執行役員として、経営企画、広報・IR、人事・総務部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
赤塚　典久	取締役専務執行役員（事業戦略部、デジタルイノベーション部）	2015年の当社設立以来、業務・IT統括部長（現デジタルイノベーション部）としてIT戦略の策定、事務運営の効率化等に取り組むとともに、2021年4月からは、取締役専務執行役員として、事業戦略、デジタルイノベーション部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
田中　博幸	取締役常務執行役員（監査部）	当社グループの株式会社鹿児島銀行において、営業店支店長、総務部長、常勤監査役を歴任するとともに、2020年6月からは、当社の取締役常務執行役員として、監査部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
岩立　康也	取締役常務執行役員（CR統括部）	当社グループの株式会社肥後銀行において、営業店支店長、取締役執行役員人事部長、取締役上席執行役員経営企画部長を歴任するとともに、2021年6月からは、当社の取締役常務執行役員として、CR統括部門を担当し諸施策の推進に尽力。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
甲斐　隆博	取締役	2015年の当社設立以来2019年まで、取締役会長として当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社肥後銀行において、2009年から取締役頭取、2018年から取締役会長として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
上村　基宏	取締役	2015年の当社設立以来2019年まで、取締役社長として当社グループの経営全般を統括するとともに、当社グループの株式会社鹿児島銀行において、2010年から取締役頭取、2019年から取締役会長として経営を牽引。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力を備え、当社グループの更なる発展に貢献できると考え、取締役に選任しております。
渡辺　捷昭	社外取締役	大手製造業の経営者として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般を監督いただけると判断し、社外取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。
根本　祐二	社外取締役	大学教授として地域政策に携わっており、公共政策、都市開発、地域開発の専門家としての豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般を監督いただけると判断し、社外取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。

（2）監査等委員の選任方針・選任理由

監査等委員は、監査等委員会の同意を受け、取締役会においてその候補者を選定し、株主総会にて選任されております。
監査等委員候補者は、法令上の要件の具備を前提に、その選定の方針は以下のとおりです。

・金融業務における経営、営業、管理等各部門の知識、経験、能力を有し、かつ経済・社会情勢に精通するとともに、財務・会計に関する適切な知見を有する当社グループ出身の監査等委員候補者を少なくとも1名以上選定いたします。
・グループ経営監査の観点から特に補完すべき分野の知見に加え、当社が定める独立性判断基準に抵触しない社外の監査等委員候補者を監査等委員候補者総数の過半数選定いたします。

氏　名	選任理由
田辺　雄一（常勤）	2017年に当社グループの株式会社肥後銀行において監査役に就任するとともに、2018年からは当社監査役に就任し、当社及び当社グループのコンプライアンス体制や事業運営に対する監査を適切に遂行。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力、財務・会計に関する適切な知見を備え、当社グループの健全性確保に貢献できると考え、監査等委員である取締役に選任しております。
北ノ園　雅英（非常勤）	当社グループの株式会社鹿児島銀行において、営業店支店長、審査部企業サポート室長、執行役員医業支援部長を歴任し、2021年4月に常勤監査役に就任。金融業務における豊富な知識、経験、高い能力、財務・会計に関する適切な知見を備え、当社グループの健全性確保に貢献できると考え、監査等委員である取締役に選任しております。
関口　憲一（社外取締役・非常勤）	大手金融機関の経営者として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員である取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。
田中　克郎（社外取締役・非常勤）	弁護士として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員である取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。
田島　優子（社外取締役・非常勤）	検察官、弁護士として培われた豊富な経験、幅広い見識、知見に基づき、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性確保のための監査をいただけると判断し、社外の監査等委員である取締役として選任しております。同氏は、証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を充足しております。

（3）スキルマトリックス

当社は、共創ビジョン「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」の実現に向けた中長期的な価値創造の観点から「企業経営」「営業」「市場運用」「法律・リスク管理」「財務・会計」「地域産業振興」「グローバルビジネス」「人事・人材開発」「SDGs・ESG」「DX・テクノロジー」の10項目のスキルを特定し、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスを作成しております。このうち社外取締役へ特に期待する分野として「企業経営」「市場運用」「法律・リスク管理」「地域産業振興」「グローバルビジネス」「SDGs・ESG」「DX・テクノロジー」の7項目を掲げております。

		社内取締役が知識・経験・能力を有する分野										社外取締役へ特に期待する分野						
		企業経営	営業	市場運用	法律リスク管理	財務会計	地域産業振興	グローバルビジネス	人事人材開発	SDGs ESG	DX テクノロジー	企業経営	市場運用	法律リスク管理	地域産業振興	グローバルビジネス	SDGs ESG	DX テクノロジー
社内取締役	松山　澄寛	●	●	●	●	●	●				●							
	笠原　慶久	●	●				●	●	●	●	●							
	江藤　英一			●	●	●				●								
	赤塚　典久				●		●				●							
	田中　博幸		●		●	●												
	岩立　康也				●	●	●		●									
	甲斐　隆博	●	●	●		●	●	●	●		●							
	上村　基宏	●	●	●	●	●	●		●		●							
	田辺　雄一※		●		●				●									
	北ノ園　雅英※		●			●	●											
社外取締役	渡辺　捷昭											●		●		●	●	●
	根本　祐二														●		●	●
	関口　憲一※											●	●		●	●		
	田中　克郎※											●		●		●		
	田島　優子※											●		●			●	

※監査等委員である取締役

6 経営機構等の概要

〈取締役会及び取締役〉

取締役会は、金融業務に精通した当社グループ出身の取締役 10 名（うち監査等委員 2 名）と、中立的かつ客観的な観点から当社グループの経営全般の監督を行う独立性の高い社外取締役 5 名（うち監査等委員 3 名）で構成され、法令・定款に定める事項のほか、当社グループ経営に係る重要な業務執行（経営戦略及び法令等遵守、リスク管理、顧客保護等管理に関する重要事項等）を決定するとともに、取締役の職務執行の監督を主な役割としております。

〈監査等委員会及び監査等委員〉

監査等委員会は、金融業務に精通し、かつ財務・会計に関する適切な知見を有する当社グループ出身の監査等委員 2 名と、中立的かつ客観的な観点から当社グループの健全性・適法性確保のための監査を行う独立性の高い社外の監査等委員 3 名（うち女性 1 名）で構成され、監査等委員会監査基準等に基づき、当社の業務及び財務の状況等について監査しております。さらに、監査等委員会は、会計監査人の評価基準、解任・不再任の決定の方針を定め、会計監査人を定期的に評価したうえで、株主総会に提出する会計監査人の選任ならびに解任及び不再任にかかる議案の内容を決定しております。

〈指名・報酬諮問委員会〉

指名・報酬諮問委員会は、代表取締役 2 名及び社外役員 2 名によって構成され、当社の経営陣（取締役・執行役員）の指名・報酬に係る事項について、重点的な協議・意見交換等を通じ、意思決定プロセスの透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化に資することを目的に設置しております。

〈グループ経営執行会議〉

グループ経営執行会議は、代表取締役及び常務以上の執行役員等によって構成され、取締役会から委任された事項を審議決定すること及び経営に関する重要な事項について審議しており、迅速・果断な意思決定に向け、審議の充実、活性化を図っております。

〈グループ経営執行会議傘下の各種委員会等〉

当社グループに係る組織横断的な課題について効果的、効率的かつ迅速に対応するため、以下の 7 つの委員会を設置し、各委員会においてそれぞれの所管事項について定例的に協議し、重要な事項についてはグループ経営執行会議又は取締役会へ付議・報告しております。

A．総合予算委員会
中期経営計画に基づくグループ総合予算の編成、進捗状況及び組織横断的課題等について協議しております。

B．ALM 委員会
当社グループの統合的リスク、信用リスク、市場リスク、流動性リスク等に関する管理・方針等の協議及びグループ全体の収益管理、運用・調達に関する事項等について協議しております。

C．CR 委員会
当社グループのオペレーショナルリスクに関する管理及び危機管理体制の整備等について協議するとともに、当社グループの法令等遵守態勢の実効性、適切性の検証及び法令等の遵守に係る組織横断的課題について協議しております。

D．組織能力向上委員会
当社グループの組織の融合、ガバナンスの向上及び人的資源に関する事項等について協議しております。

E．新事業開発委員会
当社グループの連結収益強化に資する新規事業、新たな収益開発及び国内外及び業務領域等における新たなマーケット等に関する事項等について協議しております。

F．デジタル・イノベーション委員会
当社グループのマーケティング及び業務プロセス等に変革をもたらすデジタルテクノロジー等の活用並びに基盤整備に関する方針、戦略等の策定、実現及び効果検証に関する事項等について協議しております。

G．サステナビリティ推進委員会
当社グループのサステナビリティに関連する施策の取り組み状況を定期的に把握するとともに、当社グループ・お客様・地域の持続可能性に資する施策等について組織横断的に協議しております。

7 取締役会の実効性評価、実効性向上に向けた取り組み

当社では、毎年、各取締役の自己評価などを参考に、取締役会全体の実効性について分析・評価を行うこととしており、2021 年度におきましても、取締役会の構成及び運営状況など、全取締役を対象とした自己評価を踏まえ、2022 年 5 月の取締役会において分析・評価を実施いたしました。この中で、取締役会全体の実効性については確保されていることを確認するとともに、取締役会における議論の更なる活性化に向け、主に以下の課題を共有しております。

・中長期的な経営戦略・経営課題に関する議論の充実
・社外役員への情報提供及び意見交換機会の拡充

8 役員報酬制度

(1) 当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に規定する役員の報酬等に関する方針

当社の取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益（以下、報酬等）は、株主総会の決議によって定めることとしております。

当社は、監査等委員以外の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を 2015 年 12 月開催の取締役会において決議しており、その概要は以下のとおりです。

・監査等委員以外の取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、経営の意思決定機能及び監督機能を十分に発揮できる体系とし、一定部分は、委嘱を受けた分野又は部門の業績貢献度合いに応じたものとする。
・各監査等委員以外の取締役の報酬等は、株主総会で決議された額の範囲内で、前項に定める体系に従い、取締役会が公正かつ透明性をもった審議を行い決定するものとし、その過程において適切に社外取締役の関与、助言を得る機会を設ける。

監査等委員以外の取締役の年度報酬総額については、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会にて毎年度決定しており、監査等委員以外の取締役に対する個人別報酬額については、取締役会にて決定された年度報酬総額を限度に、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ代表取締役社長が決定していることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、2021 年 6 月 18 日開催の第 6 期定時株主総会において、監査等委員以外の取締役は年額総額 3 億円以内（うち監査等委員以外の社外取締役分 3,600 万円以内）、監査等委員である取締役は年額総額 1 億 2,000 万円以内にて決議しております。

(2) 役員の報酬等の構成

当社の役員報酬等は「基本報酬（固定報酬）」と「決算一時金（業績連動報酬）」としております。代表取締役、常務執行役員以上の取締役、専任の取締役は「基本報酬」及び「決算一時金」、監査等委員である取締役、その他の監査等委員以外の取締役は「基本報酬」のみの構成とすることを 2021 年 6 月開催の取締役会にて決議しております。

また、役員報酬に占める「決算一時金（業績連動報酬）」の支給割合及び「決算一時金（業績連動報酬）」の支給基準は、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ取締役会で決定することとし、当事業年度に決定した内容は以下のとおりです。

① 基本報酬（固定報酬）と決算一時金（業績連動報酬）の支給割合は、基本報酬 75：決算一時金 25 とする。
② 「決算一時金（業績連動報酬）」の支給基準は、当社グループの経営全般を反映した指標である連結当期純利益を評価指標とし、以下の報酬枠テーブルに応じて支給する。

なお、執行役員の報酬等は、「基本報酬」及び「決算一時金」とし、決算一時金（業績連動報酬）対象者及び支給基準については取締役会にて定めることとしております。

連結当期純利益額	報酬枠
320 億円以上	120 百万円
280 億円以上 320 億円未満	110 百万円
240 億円以上 280 億円未満	100 百万円
200 億円以上 240 億円未満	90 百万円
160 億円以上 200 億円未満	80 百万円
120 億円以上 160 億円未満	70 百万円
80 億円以上 120 億円未満	60 百万円
80 億円未満	−

(3) 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定プロセス等

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者は取締役会及び監査等委員である取締役であり、その権限の内容及び裁量の範囲等については以下のとおりです。

・監査等委員以外の取締役の報酬等は、株主総会で決議された額の範囲内で、取締役会が公正かつ透明性をもった審議を行い決定するものとし、その過程において適切に社外取締役の関与、助言を得る機会を設ける。
・監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員以外の取締役の報酬等とは別体系とし、株主総会で決議された額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。

なお、当社は、取締役会の委任決議に基づき代表取締役社長が監査等委員以外の取締役、執行役員の個人別の報酬額の具体的内容を決定しております。

その権限は、各監査等委員以外の取締役、執行役員の基本報酬及び各監査等委員以外の取締役、執行役員の担当業務の実績に基づいた決算一時金（業績連動報酬）の評価配分であります。これらの権限を委任した理由は、当社の業績を全体的に把握しかつ各監査等委員以外の取締役、執行役員の評価を実施するのは代表取締役社長が最も適しているからであります。

当該権限が適切に行使されるよう監査等委員以外の取締役、執行役員の年度報酬総額については、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ取締役会にて毎年度決定し、監査等委員以外の取締役、執行役員の個人別報酬額については、取締役会にて決定された年度報酬総額を限度に、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ代表取締役社長が決定するとの措置を講じております。

社外取締役メッセージ



現状に満足することなく、さらなる高みを目指した経営を追求すべきと考えます。

渡辺 捷昭
社外取締役（独立役員）

KFGとしての潜在的な力を発揮して、「改革」をさらに加速すべき

2015 年に社外取締役に就任して以来、九州フィナンシャルグループ（以下、KFG）の経営に関与させていただいております。この間、グループ傘下の肥後銀行および鹿児島銀行のそれぞれが、地域に根ざした金融サービスを提供している点を強みとして事業を展開してきました。今後の経営においても、両行の強みを活かしつつ、KFG におけるシナジーを発揮できるように、「第 3 次グループ中期経営計画」（以下、3 次中計）が目指す「改革」を着実に進めていくことが大切です。

3 次中計の取り組みを通じて、「改革」は一定程度成果を上げているものの、厳しくみれば、「改革」のスピードが遅く、さらに加速すべきであります。また、KFG としての強みを活かしきれていないのではないかと感じます。

私が就任した当初と比べて、経営環境が大きく変わっています。デジタルトランスフォーメーションやグリーントランスフォーメーションに対する対応が今や急務となっている上、熊本地震や豪雨災害といった多発する自然災害への対処等、取り組むべき社会課題がますます増えている状況です。地域金融グループとして、変化を後追いするのではなく、先取りしていくスピード感が欠かせません。KFG としてやるべきこと、できることは数多くあり、地域にとってプラスになることは何かを突き詰める中で、社会への貢献とともに、新たな事業の創出ができるはずです。

この点、さまざまな施策が進行中とはいえ、私からするとまだまだではというのが率直な思いです。KFG には、時代の先頭に立って改革を進め、新たな地域価値を生み出すだけの潜在的な力があるにもかかわらず、それを出しきれていないことに歯がゆい思いを抱かざるを得ません。地域金融グループとして地域に密着しているのはよいとして、多くのお客様に恵まれていることに安住してはいないか、KFG の一人ひとりが現状をあらためて直視していただきたいのです。そして、環境や健康、安心安全といった多岐にわたる社会課題に対して、KFG としてできることは何かを追求してほしいのです。

現状に安住することなく事業の現場に至るまで共有することが重要

恵まれた顧客基盤は KFG の強みである反面、考えようによってはリスクともなります。そこに安住することで変化に対応しようとしないリスクが生じているかもしれません。また、安住した状況の中では、もしかすると、地域密着といいながら、実はお客様のニーズを的確に把握できていないのではないかという懸念があります。仮にニーズを把握できているとしても、時代の変化に対応して、あるいは変化を先取りして、お客様の期待に応える、さらには期待を超えるだけのシーズを十分に備えているかが、大きな課題です。

これまでの 7 年間にわたり、取締役会にて以上のような趣旨の発言を繰り返してきたことから、経営層では意識の共有が進んできました。KFG だけでなく、九州 FG 証券の経営陣とは会社設立前から経営課題に関する議論を交わしてきた経緯があります。そのため、銀証連携を促進した結果として業績が目に見えて向上しています。しかしながら、KFG 全体として事業の現場にまで意識の共有ができているかというと、ギャップがあるように思います。

金融業界を取り巻く環境が大きく変わる中で、今後、資本力のあるメガバンクや異業種が脅威となり、これに対する危機感を役職員全員で共有し、備えを万全のものにしていただきたい。

また、KFG の使命の一つとして、傘下のグループ会社の活動をこれまで以上に支援してほしいということです。お互いのコミュニケーションを深め、成長に向けた課題を認識し合い、解決に向けて前進していく。これをグループ全体で促進していくことで「改革」が加速し、成長をより確かなものとしていくことができると考えます。

グループとしてKFGの色をもっと出していくことが必要

変化の時代に直面して、KFG として取り組むべきは、まずお客様の懐に今一度飛び込み、真のニーズを把握することです。ニーズといっても金融サービスに関わることだけでなく、法人のお客様であれば、経営全般に関する課題を徹底して吸収していくことが欠かせません。課題の解決に役立つシーズを数多くそろえた上で、お客様の良き相談相手を目指す姿勢を追求すべきです。今後、KFG が非銀行業務で利益の 40％を稼ぐ体制を構築していく上で、ぜひとも成し遂げなければならない取り組みと考えます。

そして今後、KFG が「改革」を本気で進めていくためには、役職員全員が何事も主体的に考え、行動する意識を持たねばなりません。従来の金融機関にありがちなトップダウンで動く組織であってはなりません。トップダウン型の組織の問題点は、現場の事情を把握しないまま、本部で施策を決めてしまう点です。これで地域密着の金融機関といえるでしょうか。地域のことは現場の一人ひとりが一番よく知っているはずです。地域とお客様に精通している人が、その課題を把握し、解決することこそ、ニーズに応えることになるのです。

KFG の課題をもう一つ挙げるとすれば、グループとして何をすべきかという点について、より明確にすべきだということです。現状、その点が弱いといわざるを得ません。経営の施策は肥後銀行、鹿児島銀行がそれぞれに展開している状況で、KFG としての色を出しきれていません。グループ全体としての経営課題については、各行、各社が各々取り組むこともありますが、並行して 3 次中計の重点項目について、グループ一体となったプロジェクトチームを立ち上げて強力に推進してほしいと思います。このことが KFG の体質を強くし、グループ全体の改革につながっていくものと思います。

志のある経営こそ、KFGが目指すべき姿

KFG が目指すべき経営は、企業価値を向上させるという観点から、KFG としてのグループシナジーを追求していくことです。特に ESG の面でリーダーシップを発揮してほしいと考えます。たとえば、カーボンニュートラルに関する特別チームを結成し、主要なお客様の取り組みを支援する体制を構築すべきです。ほかにも、ダイバーシティ＆インクルージョン、コーポレートガバナンス等、テーマは数多くあり、KFG が主導することこそが「地域価値共創グループ」への進化に向けた道を拓くこととなります。

KFG は、2030 年度を見すえた「共創ビジョン」の下で、3 次中計を実行中です。数値目標の達成はもちろん重要でありますが、加えて経営の中身を充実させていくこともまた欠かすことができません。地域金融グループとして、お客様のために何をもって貢献していくのか。それは金融サービスの提供にとどまりません。大きな社会テーマである環境やエネルギー、安心安全等を切り口とすれば、KFG の果たすべき使命はより重要なものとなっていきます。社会に役立つことに挑戦することで、世の中の共感を得て、さまざまな立場の人が集まって、大きな力となります。志のある経営こそ、KFG が目指すべきものであり、私としても社外取締役として皆さんと一緒に取り組んでいきたいと考えます。

Profile

1964年	4月	トヨタ自動車工業株式会社 （現 トヨタ自動車株式会社）入社
2005年	6月	同社　取締役社長
2009年	5月	社団法人日本経済団体連合会副会長
2009年	6月	トヨタ自動車株式会社　取締役副会長
2011年	6月	同社　相談役
2013年	6月	住友電気工業株式会社　社外監査役
2015年	7月	トヨタ自動車株式会社　顧問
2015年	10月	株式会社九州フィナンシャルグループ 取締役（社外取締役）〔現任〕
2021年	6月	住友電気工業株式会社　社外取締役〔現任〕

役員一覧

取締役

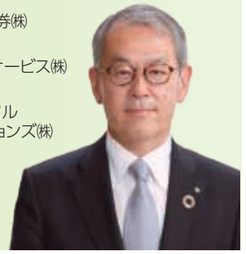
代表取締役会長
松山　澄寛（まつやま　すみひろ）
㈱鹿児島銀行 代表取締役頭取
出席回数
取締役会 11/12回



代表取締役社長
笠原　慶久（かさはら　よしひさ）
㈱肥後銀行 代表取締役頭取
出席回数
取締役会 12/12回



取締役専務執行役員
江藤　英一（えとう　えいいち）
九州FG証券㈱
取締役
九州会計サービス㈱
取締役
九州デジタル
ソリューションズ㈱
取締役
出席回数
取締役会
12/12回



取締役専務執行役員
赤塚　典久（あかつか　のりひさ）
九州FG証券㈱
取締役
九州デジタル
ソリューションズ㈱
取締役
出席回数
取締役会
12/12回



取締役常務執行役員
田中　博幸（たなか　ひろゆき）
㈱肥後銀行
取締役常務執行役員
㈱鹿児島銀行
取締役常務執行役員
出席回数
取締役会
12/12回



取締役常務執行役員
岩立　康也（いわたて　やすなり）
㈱肥後銀行
取締役常務執行役員
出席回数
取締役会
10/10回



取締役
甲斐　隆博（かい　たかひろ）
㈱肥後銀行
代表取締役会長
出席回数
取締役会
12/12回



取締役
上村　基宏（かみむら　もとひろ）
㈱鹿児島銀行
代表取締役会長
出席回数
取締役会
12/12回



取締役　社外　独立
渡辺　捷昭（わたなべ　かつあき）
住友電気工業㈱
取締役
出席回数
取締役会
12/12回



取締役　社外　独立
根本　祐二（ねもと　ゆうじ）
東洋大学 教授
出席回数
取締役会
12/12回



監査等委員である取締役

取締役（監査等委員）
田辺　雄一（たなべ　ゆういち）
㈱肥後銀行
取締役（監査等委員）
九州デジタル
ソリューションズ㈱
監査役
出席回数
取締役会　12/12回
監査役会　2/ 2回
監査等委員会　10/10回



取締役（監査等委員）
北ノ園　雅英（きたのその　まさひで）
㈱鹿児島銀行
取締役（監査等委員）
九州会計サービス㈱
監査役
出席回数
取締役会　10/10回
監査等委員会　10/10回



取締役（監査等委員）　社外　独立
関口　憲一（せきぐち　けんいち）
明治安田生命保険(相)
名誉顧問
ヒューリック㈱
監査役
出席回数
取締役会　12/12回
監査役会　2/ 2回
監査等委員会　10/10回



取締役（監査等委員）　社外　独立
田中　克郎（たなか　かつろう）
TMI総合法律事務所
代表パートナー弁護士
出席回数
取締役会　12/12回
監査役会　2/ 2回
監査等委員会　10/10回



取締役（監査等委員）　社外　独立
田島　優子（たしま　ゆうこ）
さわやか法律事務所
パートナー弁護士
㈱千葉銀行 取締役
東京海上日動
あんしん生命保険㈱
監査役
出席回数
取締役会　12/12回
監査役会　2/ 2回
監査等委員会　10/10回



執行役員

上席執行役員人事・総務部長
山本　誠司（やまもと　せいじ）



上席執行役員監査部長
多田　理一郎（ただ　りいちろう）
㈱肥後銀行 上席執行役員監査部長
㈱鹿児島銀行 上席執行役員監査部長



執行役員
田島　功（たじま　つとむ）
㈱肥後銀行 取締役専務執行役員



執行役員
松前　邦昭（まつまえ　くにあき）
㈱鹿児島銀行 常務取締役



執行役員 CR 統括部長
黒田　耕平（くろだ　こうへい）



執行役員経営企画部長兼
総合調査室長
山方　真一（やまかた　しんいち）
九州会計サービス㈱ 取締役



コンプライアンスの徹底

コンプライアンス基本方針

当社グループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、以下の三原則に基づきコンプライアンスの徹底に取り組んでおります。

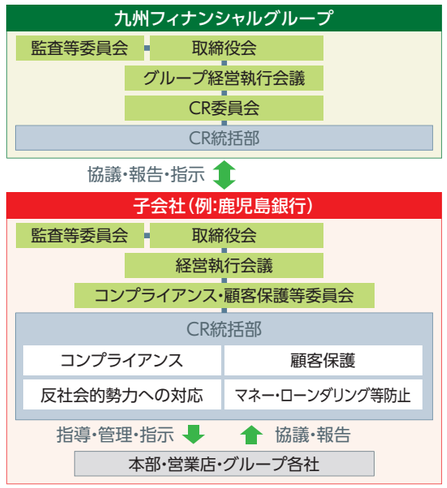
1. 社会的責任と公共的使命を認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からの信頼を確立いたします。
2. 法令、ルール、社内規程等を遵守し、社会規範、経営理念に基づいた誠実かつ公正な企業活動を遂行いたします。
3. 業務の健全性や適切性を確保するため、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力等との関係を遮断いたします。

コンプライアンス運営態勢

当社グループは、コンプライアンスに対する基本的な姿勢及び考え方を定めた「コンプライアンス基本方針」を制定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでおります。

当社グループのコンプライアンス統括部署としてCR統括部を設置するとともに、社長を委員長とするCR委員会を開催し、当社グループのコンプライアンス管理、顧客保護管理、反社会的勢力への対応状況、マネー・ローンダリング等防止の状況等について報告・協議を行い、コンプライアンス態勢の整備・充実を図っております。

また、コンプライアンスを徹底するため、年度ごとの具体的な実践計画としてコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンス態勢の強化に取り組んでおります。



顧客保護・個人情報保護

顧客保護

当社グループは、お客様の利益を保護し、利便性の向上を図るため、顧客保護等管理態勢の整備を図っております。具体的には、顧客説明管理、顧客サポート等管理（お客様からの相談・苦情等への対応）、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の５つのカテゴリーに分類し、各管理の適切性の確保に努めております。

個人情報保護

当社グループは、お客様情報の適正な保護と利用を図るため、役職員等が、「個人情報の保護に関する法律」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」、その他関連法令等を遵守し、お客様情報を適正に管理する態勢を整備しております。お客様情報については、適切な方法でお預りするとともに、紛失、漏えい等が起こらないよう正確性・機密性を確保し、お客様情報の安全管理を徹底しております。

内部通報制度の設置

法令違反行為等コンプライアンスに関する問題の未然防止、早期発見・是正を目的として、グループ全ての役職員が直接通報等を行うことができる内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を設置し、組織の自浄機能を高めております。当社グループ内のコンプライアンス統括部署等に加え外部弁護士による通報窓口を設置し、通報者等が特定されないよう適切な措置をとること、通報者等に対して不利益な取り扱いを行ってはならないことを定める等、情報の秘匿性、公平性を確保することで役職員が安心して利用できるよう配慮しております。

金融 ADR 制度への対応

当社の子会社は、公正中立な立場で苦情及び紛争の解決を図るため、以下の指定 ADR 機関と契約を締結しております。

	肥後銀行・鹿児島銀行		九州 FG 証券
指定ADR機関	一般社団法人全国銀行協会 全国銀行協会相談室	一般社団法人信託協会 信託相談所	特定非営利活動法人証券・ 金融商品あっせん相談センター

反社会的勢力の排除

当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決し、関係を遮断するための態勢を整備するとともに、反社会的勢力との取引根絶に向けた取り組みを行っております。具体的には、反社会的勢力に対する対応方針・規程等の整備、グループ全体での反社会的勢力に関するデータベースの拡充、各種契約書への暴力団排除条項の導入等、反社会的勢力との取引排除に向け対応を強化しております。

当社の反社会的勢力への対応基本方針は当社ホームページに掲載しております。
https://www.kyushu-fg.co.jp/antisocial

マネー・ローンダリング等防止への取り組み

当社グループは、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下、「マネー・ローンダリング等」）防止による組織犯罪抑止は、世界共通の課題であるとの認識の下、マネー・ローンダリング等防止を経営の重要課題の一つとして位置づけ、関係法令等を遵守し、対応を行っております。具体的には肥後銀行、鹿児島銀行両行 CR 統括部内に「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」を設置し、グループ共通の対応方針・規程等の整備、取引時確認の徹底、システム等による異常取引の検知、疑わしい取引の届出、役職員への各種研修態勢の充実や関連資格の取得推奨等によりマネー・ローンダリング等防止に取り組んでおります。

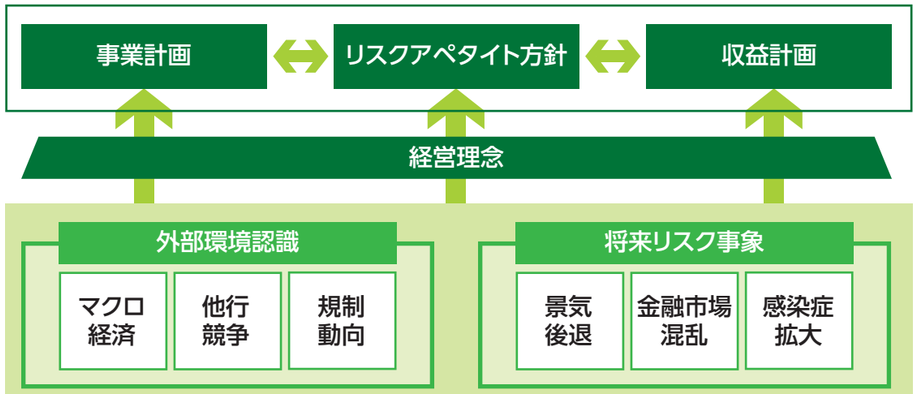
当社のマネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止基本方針は当社ホームページに掲載しております。
https://www.kyushu-fg.co.jp/laundering

リスクアペタイト・フレームワークについて

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の概要

当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワーク（以下、RAF）を経営理念に則した経営戦略の柱として位置づけ運営しております。

リスクアペタイト方針の策定にあたりましては、まずマクロ経済や規制動向等の外部環境認識及び景気後退・金融市場混乱等の将来のリスク事象について経営で議論を行います。次に、これまでの実績や戦略を振り返り、洗い出された課題を踏まえ、経営理念に基づいたリスクアペタイト方針を策定・決定し、方針に基づいた事業計画・収益計画を策定しております。



リスクアペタイト方針

リスクアペタイト方針

❶ 感染症や自然災害からの地域経済の復興及び地域社会の持続的発展・未来創造へ向け、**地元を軸とした九州・沖縄への投融資にかかるリスクを最大限選好**する

❷ 安定的な**収益の確保と経営の健全性・適切性とのバランスを重視**する

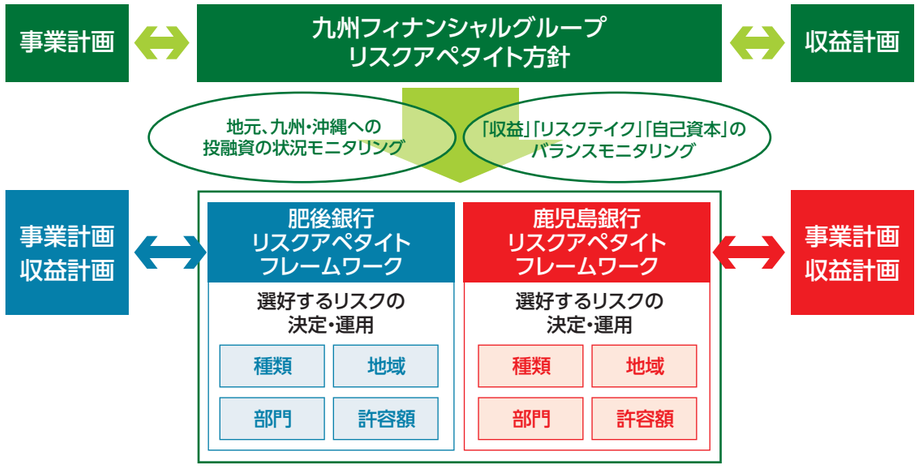
❸ リスクの所在が明確な投融資を行うとともに、収益を重視するあまり特定のリスクへ集中することを排除する

昨今の感染症や自然災害が及ぼす不確実性に対し、地域経済の復興や地域社会の持続的発展へ向けて、最大限のリスクを地元で選好することをリスクアペタイト方針に織り込んでおります。また、地域金融機関として、特定のリスクへの集中を排除し、収益性と健全性と適切性のバランスを重視する方針としております。

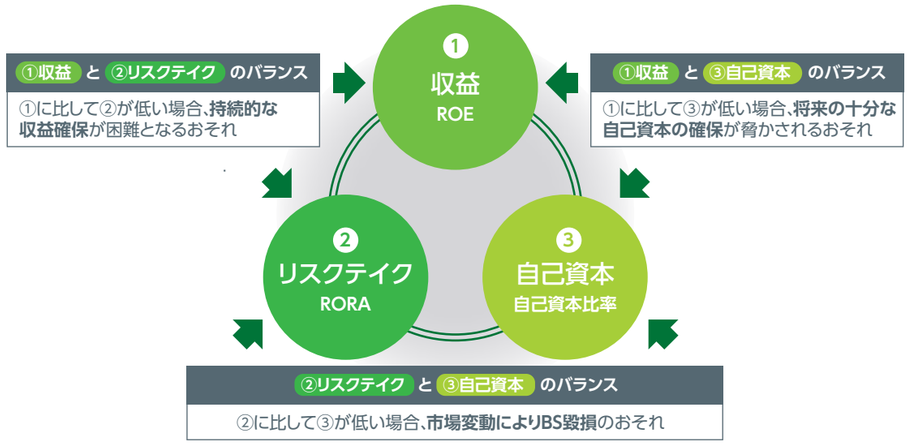
本方針に基づき戦略・施策を具体化し、事業計画や収益計画を決定しております。

運営態勢

リスクアペタイト方針に基づき、子銀行は RAF を運営（選好するリスクの決定・運用）しております。当社は、リスクアペタイト方針に基づきモニタリングを行い、適宜提言を実施しております。



収益・リスクテイク・自己資本のバランスと各種指標の関連性



グループ統一指標としてRORAを採用、自己資本比率の改善・ROEの向上につなげる

$$\text{RORA}\left(\frac{\text{収益}}{\text{リスクアセット}}\right) = \text{自己資本比率}\left(\frac{\text{自己資本}}{\text{リスクアセット}}\right) \times \text{ROE}\left(\frac{\text{収益}}{\text{自己資本}}\right)$$

※RORA算定上の収益については、期待収益（期末時点残高×期末時点利回り）を使用

RAF の取り組みにより、当社グループは適切なポートフォリオの形成による連結収益力の強化を図ってまいります。

リスク管理への取り組み

リスク管理の基本方針

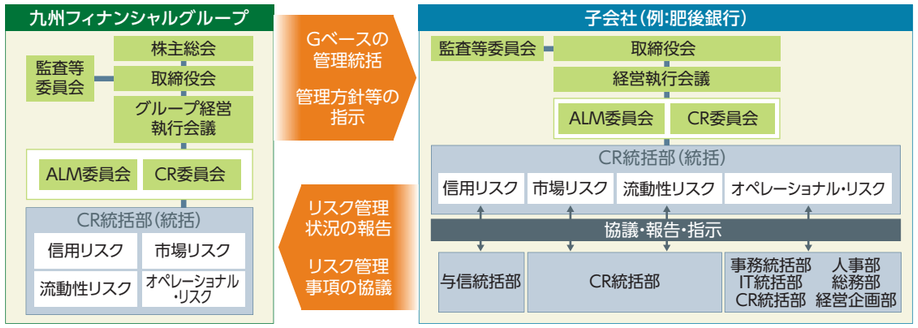
当社グループは、お客様、株主、役職員ひいては地域社会からの信頼に応えるべく、リスク管理を経営の最重要課題の一つに位置付けます。

安定的な収益の確保と経営の健全性・適切性とのバランスを重視した経営に取り組み、揺るぎない経営基盤の確立を図るため、グループ全体が抱えるあらゆるリスクを的確に把握し、経営体力（自己資本）に対し適正にリスクを管理いたします。

リスク管理態勢

当社グループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置付け、当社及びグループ内会社が連携し、リスク管理の強化に取り組んでおります。

当社グループのリスク管理統括部署として CR 統括部を設置するとともに、社長を委員長とする ALM 委員会、CR 委員会を開催し、当社グループの信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクの状況等について報告・協議を行い、当社グループにおけるリスクを適切にコントロールする態勢を構築しております。



リスクの種類	内容
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、当社グループが損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値が変動し当社グループが損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動するリスク
流動性リスク	運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより当社グループが損失を被るリスク
オペレーショナル・リスク	事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、情報資産リスクなどの各種リスクに起因して当社グループが損失を被るリスク
事務リスク	役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより当社グループが損失を被るリスク
システムリスク	コンピュータ・システムのダウン、誤作動、不備・不正使用により当社グループが損失を被るリスク
法務リスク	法令等の違反、不適切な契約締結、その他の法的原因により当社グループが損失を被るリスク
人的リスク	人材の流出・喪失、不適切な職場環境・就労状況、差別的行為等(セクシュアルハラスメント等)により当社グループが損失を被るリスク
有形資産リスク	災害、犯罪または資産管理の瑕疵等に起因する有形資産の毀損等により当社グループが損失を被るリスク
風評リスク	評判の悪化や風説の流布等に起因して、信用が低下することにより当社グループが損失を被るリスク
情報資産リスク	情報資産の破棄、消失、改ざん、漏えい、盗難、不正使用等により当社グループが損失を被るリスク

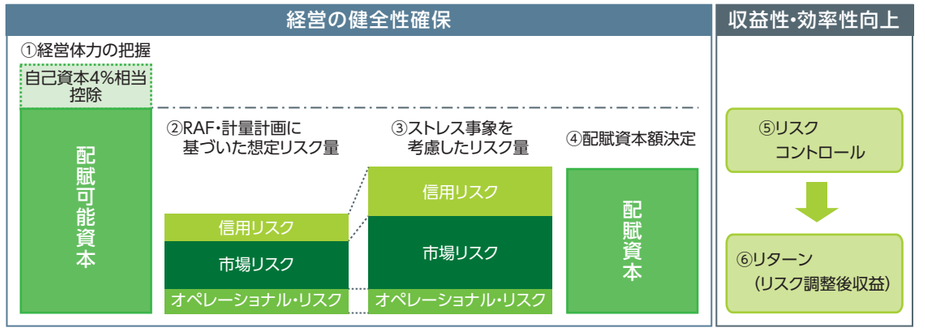
統合的なリスク管理について

当社グループでは、グループ全体のリスクをリスクカテゴリーごとに統括管理するとともに、グループの経営体力 (自己資本) と比較・対照することによって管理する統合的リスク管理を行っております。

当社グループのリスクとリターンの最適化のため、当社グループの業務において発生する信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクを定量的、定性的に把握・評価し、必要に応じ事前ないし事後に適切な対応を行うことで、経営体力 (自己資本) の範囲内に制御する枠組みとしております。

資本配賦による健全性の確保

当社グループでは、各リスクの潜在的な最大損失（リスク量）を VaR（バリュー・アット・リスク）などにより計測し、当該リスク量を配賦可能な自己資本の範囲内に抑えるため、リスク種類別に資本配賦を行っております。なお、資本配賦にあたっては、過去のストレス事象等を踏まえたシナリオに基づいて自己資本充実度評価を行うことで、ストレス時における配賦資本の十分性を確認しております。



ストレス・テストによる健全性の確保

当社グループでは、上記資本配賦時の自己資本充実度評価に加え、随時潜在的なストレス事象のシナリオの洗い出しを行い、当該ストレス事象が発生した際の損失やリスク量への影響度を見積もるストレス・テストを行うことで、リスク評価やリスクコントロールに結び付けています。

サイバーセキュリティ・リスク管理

当社グループは、当社グループが直面する様々なサイバー攻撃、不正アクセス、コンピュータウイルス感染等の脅威に対し、当社グループ各社の保有するリスクの規模・特性に応じた適切なサイバーセキュリティ・リスク管理に努めております。

具体的には、CISO(最高情報セキュリティ責任者) のもと関連部署で組織された CSIRT(コンピュータ・セキュリティ・インシデント・レスポンス・チーム) を設置し、管理態勢の整備や被害拡大の防止に取り組んでおります。

外的要因(大規模自然災害・感染症等)に関するリスク管理

大地震や未曽有の大型台風及び豪雨等、大規模自然災害の発生や感染症の流行等の外的要因により、当社グループの店舗、システムセンター等の施設被災、業務遂行に必要な人的資源損失等の状況が発生し、当社グループの業務の全部または一部が継続困難となった場合、これらの事象へ対応することにより当社グループが損失を被るリスクがあります。

かかる事象が発生した場合、当社グループはグループ全体の状況を的確に把握・評価し、必要に応じ当社及びグループ各社が緊密に連携し適切な対応を行うことにより、リスクの極小化を図ることに努めております。

また、当社グループは TCFD 提言に沿った気候変動によるシナリオ分析の実施等、気候変動リスクの定量化に向けた取り組みを 2020 年度より開始しております。

人づくりとエンゲージメント向上

九州フィナンシャルグループの人事戦略

当社グループは、2030 年を見据えたビジョンとして、「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する「地域価値共創グループ」への進化」を掲げております。その実現のため、従業員が非銀行部門などの新たな事業領域を含めたグループ全体をフィールドとして活躍できる環境整備と人材育成、また、心理的安全性が高く、従業員一人ひとりがやりがいや働きがいを実感しながら働ける仕組みづくりを推進しております。

戦略の柱Ⅰ「価値共創を実現する人づくり」

新領域に向けた人材育成

地域産業振興機能の拡大とデジタル社会に向けた DX 推進のため、「新規事業を探索する人材」、「イノベーションを牽引する人材」、「デジタル人材」の育成に積極的に取り組んでおります。

【次世代リーダー養成トレーニング】の開催

将来のグループ中核人材となる入行 10 年目未満の若手従業員を対象とし、事業構想大学院大学と連携した新規事業構想に特化したプログラムのもと、柔軟な企画発想力や創造性などの変革に対応できる能力の向上に取り組んでおります。2021 年度は研修を通じて構想した 15 件の新規事業を、審査員に日米で合計 5 社を起業したシリアルアントレプレナーや著名なベンチャーキャピタリスト等を迎えて最終審査を行いました。これらの研修で評価の高い案件につきましては実際の事業化に繋げてまいります。

次世代リーダー養成トレーニング

開催時期	参加者数
2020~21年度	15名
2019年度	14名
2018年度	30名
合計	59名

2020~2021年度次世代リーダー養成トレーニング

※講師評価が高かった事業

No.	新規事業テーマ
1	バックオフィス業務の人材派遣
2	子ども向け生き抜く力養成プログラム
3	子育て世代支援（病児保育、送迎、相談）
4	香りを使った空間演出・思い出保存
5	建築現場の人手不足解消支援
6	老人ホームの第三者評価と入居仲介



次世代リーダー養成トレーニングの様子

【デジタル人材育成セミナー】の開催

最先端で活躍する講師陣によるセミナーを毎年開催。セミナー前後でアセスメントを行い、スキルの可視化にも取り組んでおります。

フィンテック、DX研修

開催時期		参加者数
2021年度	地域金融の進化とDXセミナー（全10回）	55名
2020年度	最先端テクノロジー戦略活用セミナー（全12回）	101名
2020年度	デジタル人材育成セミナー（全8回）	20名
2019年度	フィンテック×新規事業戦略セミナー（全8回）	26名
	合計	201名

専門人材の育成・採用

激変する環境下、これまで以上にスピード感を発揮し、お客様の課題解決に貢献し、また、当社の収益性や存在感を高めるため、社内での専門人材育成と並行し、デジタル分野を始め、各種コンサルティング、弁護士、一級建築士等、専門性の高い人材を外部から採用しております。

当社では、仕事の成果・貢献度合いに重点を置いた専門性の高い従業員に相応しい人事制度を 2021 年 4 月に制定し、その制度の下で、現在 3 名が職務に従事しております。

専門資格保有者数

資格名称	保有者数
弁護士	2
一級建築士	7
証券アナリスト	39
医療経営士、医業経営コンサルタント	10
農業経営アドバイザー	39
外国語資格	85
中小企業診断士	25
MBA	21
宅地建物取引士	148
情報処理技術者（高度資格）	21
公認内部監査人（CIA）	5
金融内部監査人	34
合計	436

専門人材として更なるキャリアアップを

事業戦略部 主任 川﨑 稔子

昨年、配偶者のＵターン帯同をきっかけに当社へ中途入社しました。現在は九州フィナンシャルグループ共通のスマートフォンアプリ「Hugmeg」のデータ分析や、新機能企画を担当しております。

前職では化学メーカーにてデジタル化推進の仕事をしており、そこで培った経験や技術力を現在の業務に活かせることに、専門人材としてのやりがいを感じています。

子育てしながらの転職に不安もありましたが、子育てと仕事の両立を支援する制度や、成果を軸とした評価制度もあり、働きやすい環境で更なるキャリアアップを目指しています。



戦略の柱Ⅱ「多様性の尊重と働きがいの向上」

エンゲージメント向上への取り組み

2021 年 8 月よりグループ共通でエンゲージメントを可視化するツールを導入いたしました。自己成長や組織風土等の各項目における自社の状況を把握・分析し、従業員一人ひとりの働きがい・やりがいをより高めることができる各種施策を展開することで、エンゲージメント向上に努めております。すべての従業員の日々の働き方を「改革」し、心理的安全性の高い職場環境を構築してまいります。

エンゲージメント調査による課題抽出

エンゲージメント調査結果により、「挑戦する風土」等、いくつかの改善すべき課題が明確化されております。今後は従業員エンゲージメント向上に向けた具体的な施策を実施してまいります。

働き方改革

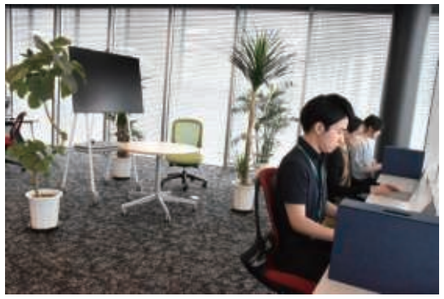
働きやすい多様性のある職場環境を実現します。



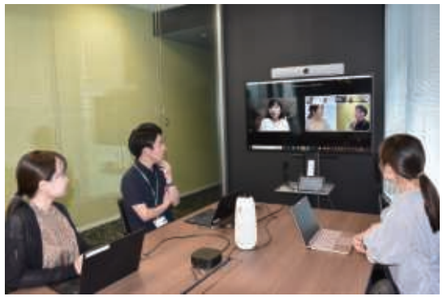
フリースペース



スカイテラス



フリーアドレス



テレワーク･Web会議

副業制度の導入

当社グループは、2021 年 10 月より副業制度を導入いたしました。これまで合計 20 名が多種多様な副業にチャレンジしております（2022 年 5 月末時点）。従業員が様々な経験に挑戦できる機会を設けることで、職場内だけでは得られない成長を実現するとともに、社内に多様な価値観をもたらし、新たなイノベーションの創出につなげ、ひいては地域社会の発展に貢献してまいります。

違うフィールドで自分自身の力を見つめ直す



九州フィナンシャルグループ 事業戦略部マネージャー 山中 陽典

長年続けてきたバドミントンに関連し、自ら指導するコーチ業と元選手のマネジメント・イベント企画・営業に取り組んでいます。スポーツのスキル・知見と銀行業務で培った企画力・営業力を掛け合わせ、本業とは違うフィールドで試すことで、自分自身の能力を見つめ直すことにつながっていると感じています。高いレベルのスポーツ体験を、都市部だけでなく地域の隅々まで届けていくことが目標です。

地域を盛り上げるために



肥後銀行 牛深支店 田上 和樹

オリジナルコーヒー豆の仕入れから販売まで行っています。全て自分自身で行うことで、原価率等意識するようになり、損益計算書といった決算資料をより身近に感じるようになりました。自分の経験をお客様に伝えることで、以前より的確なアドバイスができるようになったと思います。地元を盛り上げるために頑張ります。

培ってきたスキルを活かし自分自身の成長を実感



鹿児島銀行 都城北支店 別府 詩音

福祉施設や子ども館、イベント等でピアノ演奏をしています。音楽を通じて子どもからお年寄りまで様々な方と交流することで、銀行の営業活動でも今まで以上にお客様に寄り添ったご提案をすることができるようになったと実感しています。

視野が広がり主体的な働き方へ



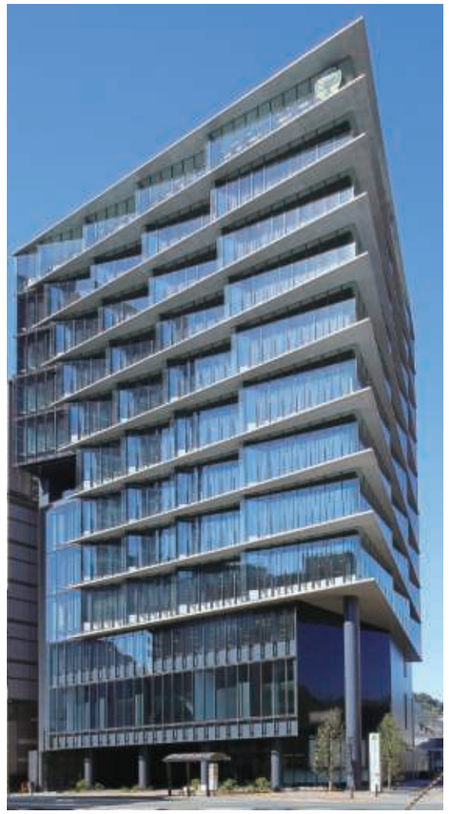
肥後銀行 北熊本支店　三池 奈津美

学校や地域のチームでバトントワリングのコーチを行っています。

自分自身の経験やスキルを活かし、スポーツを通じた地域貢献に少しでもつながっているのではと思います。

銀行ではできない経験をすることで、視野が広がり人生の充実につながり、銀行業務においてもやりがいを持ち主体的に働けるようになったと感じています。

特集3 本社ビルを活用した働き方改革と環境への取り組み


新本社ビル(KFGビル)

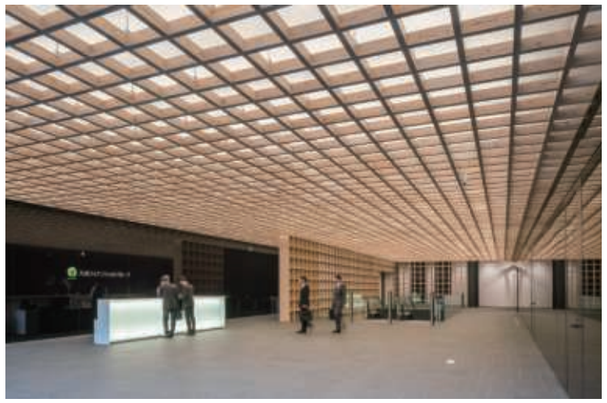
2021 年 12 月、新本社ビルが開業いたしました。

「豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、より良い未来へ向かって挑戦し続ける」という経営理念に基づき、未来を見据えたオフィス環境を実現するために、省エネでエコロジーなインテリジェントオフィスビルを実現いたしました。

外観は、当社のシンボルマークである「大樹」をモチーフに、『地域に根ざし、成長を続ける「大樹のシルエット」』とし、ガラスや庇(ひさし) の形態・材質を活かしつつ、風・光・緑・大地とその背後に広がる風景を映し出し、景観や街づくりに配慮しています。

また、『お客様が、地域が、そして社員が「集う、繋がる、融け合う」オフィス空間』をコンセプトとして掲げ、ICT 設備やソフト面を充実させることで、お客様へのきめ細やかで質の高いサービスを提供し、活力あふれる地域社会の更なる発展に貢献します。更には、柔軟な働き方や、創造性に富み、健康で快適なオフィス環境を実現することで、働き方改革の推進やワークライフバランスの向上を目指し、社員のエンゲージメントに資する未来志向のビルとしております。

当社グループの地域産業振興機能を発揮する『融合拠点』の象徴として位置づけ、「地域産業振興」や「街づくり・賑わい創出」に資する活動を展開してまいります。


エントランスホール

本社ビル概要

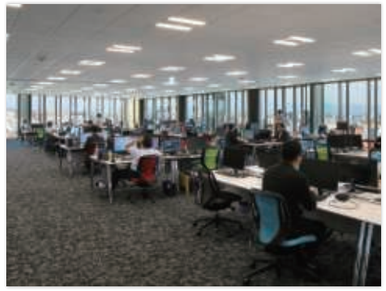
敷地面積	3,011.42m²	(910.95坪)
建築面積	2,311.97m²	(699.37坪)
延べ面積	16,670.46m²	(5,042.81坪)
階　数	地上11階	
構　造	鉄骨造（制震構造）	

9~11F	九州フィナンシャルグループ執務室　等
8F	九州FG証券本社、熊本支店　等
7F	セミナールーム、食堂、スカイテラス
6F	九州デジタルソリューションズ、九州みらいインベストメンツ
3~5F	貸事務所
2F	エントランスホール、貸事務所等
1F	鹿児島銀行熊本支店

ICT 関連企業との共同研究・開発による DX 事業推進と地域社会の更なる発展への貢献

テナントスペースの 8 割以上に入居している ICT 関連企業と当社グループとの ICT 関連事業に関する共同研究・商品開発を行うことにより、DX 事業の更なるイノベーションを実現し、地域社会の課題解決や更なる発展に貢献してまいります。

KFG



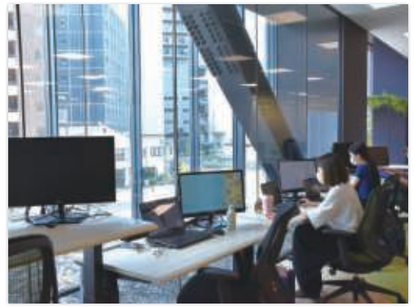
共同研究 商品開発 イノベーション

KFG グループ会社


九州デジタルソリューションズ株式会社

外部テナント企業


富士通株式会社様


ソフトウェアビジョン株式会社様


株式会社日立製作所様


トッパン・フォームズ株式会社様

地域の安全・安心に貢献する BCP 計画

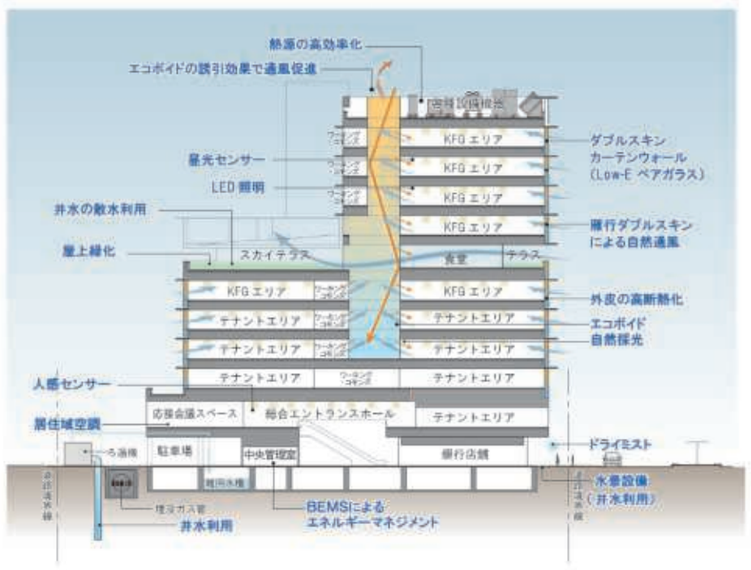
各所に制振装置を設置し、高性能制震構造を採用しており、大地震発生時にも機能保持が可能であります。また、72 時間の電力供給を想定した非常用発電機の設置、72 時間の利用を想定した受水槽・排水槽の設置、井戸の整備をしております。　万一、大規模災害発生時には、当社ビル 2 階会議・応接室ならびにエントランスホールを帰宅困難な皆様の一時避難場所として開放することとしており、食料や飲料水等最大 70 名が 3 日間避難可能な、十分な量を備蓄しております。



熊本市との「災害時における帰宅困難者の受入れ等に関する協定」調印式

環境へ配慮した先進的オフィスビル

当社は、「豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、より良い未来へ向かって挑戦し続けます」という経営理念に基づき、未来を見据えたオフィス環境を実現するために、省エネでエコロジーなインテリジェントオフィスビルの建築を目指しました。その一つの答えが建物中心部にエコボイド（吹き抜け）を有することで、自然採光と自然通風が確保できる建物構造です。

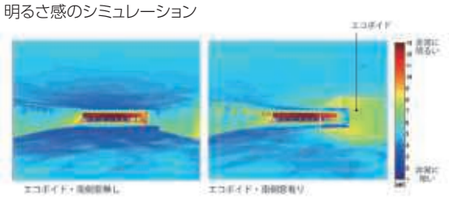


エコボイドによる自然採光と換気

エコボイド（吹き抜け）を通して自然光を建物内部まで取り込み、照明エネルギーの削減を実現します。また、気候が良い時はエコボイドを通して自然の風を建物内部に引き込み、空調エネルギーの削減も実現します。

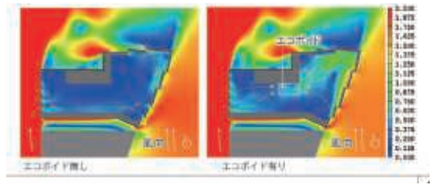
自然採光の利用

明るさ感のシミュレーション



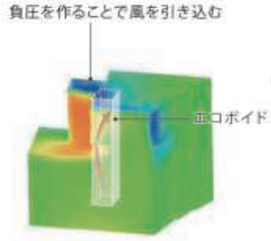
自然換気の利用

エコボイド効果の気流シミュレーション（風速）



◎ 建物内に効率よく自然の風を取り入れるためにエコボイドを設けて自然通風を行います。
◎ エコボイドは卓越風により生じる屋上付近の負圧等を利用して建物内に風を誘引する効果があります。

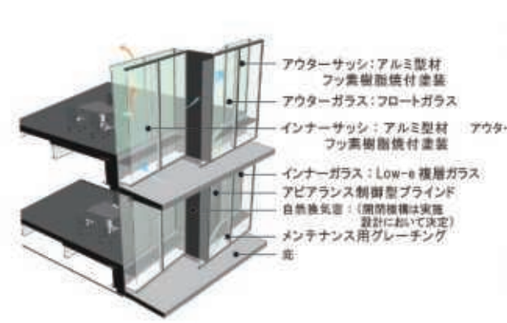
卓越風により建物外部に生じる風圧力のシミュレーション



1次エネルギー
27 MJ/m³・年
削減

二重ガラス及び昼光センサー連動電動ブラインド

オフィスフロア東側窓面は開放的な空間を実現するために、床から天井までのフルガラス面としています。空調の運転費用が負担とならないように、外気との断熱性を高める Low-e 複層ガラスを採用。さらに、ダブルスキン（二重ガラス）の間に外光をセンサー感知し開閉調整する電動ブラインドも採用しています。また、2 枚のガラスの隙間を利用し外気の吸気と排気をさせることで、夏は日射熱、冬は窓面の冷えを低減できます。



1次エネルギー
60 MJ/m³・年
削減

ステークホルダー・コミュニケーション

九州フィナンシャルグループでは、お客様、株主の皆様、地域社会等の様々なステークホルダーの皆様から真に愛される総合金融グループを目指し、積極的なコミュニケーションと適切な情報開示を行い、社会全体の持続的な発展に向け貢献してまいります。



各ステークホルダーへの主なコミュニケーション手段

お客様	お客様の声の収集、窓口や営業担当者を通じた対話
従業員	各種意見交換会、従業員意識調査等
株主の皆様	株主総会、投資家向け説明会、個別面談等
地域社会	社会貢献活動、金融教育支援、イニシアチブへの賛同

お客様満足への取り組み

お客様本位の業務運営

当社グループは、お客様本位の業務運営を徹底し、お客様の安定的な資産形成や、お客様の最善の利益につながる取り組みをさらに発展させていくため、グループ共通の基本方針として「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定し、アクションプランとその実践状況について定期的に公表しております。

「お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します」というグループ経営理念に基づき、本方針のグループ内浸透に向けた施策を充実させるとともに、お客様の最善の利益実現に向け、最適かつ最良な金融商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

https://www.kyushu-fg.co.jp/company/fiduciary_duty/

お客様のご意向に沿ったご提案

お客様の最善の利益実現に向けて、特定の商品等に偏らない金融商品・サービスの提供や長期分散投資の推奨を行うとともに、ロボットアドバイザー機能を活用する等、お客様のご意向に沿ったご提案に努めております。

ロボットアドバイザー機能活用



「FUND STATION」



「RobodonNavi」

幅広いお客様への分かりやすい情報提供とニーズ喚起

お客様向けセミナー等での分かりやすい情報提供や、ホームページ上でのマネーアドバイス動画の配信等を通じた幅広いお客様へのニーズ喚起を行っております。

お客様向けセミナーの実施回数（2021年度）

実施回数	856 回
参加者数	6,977 人

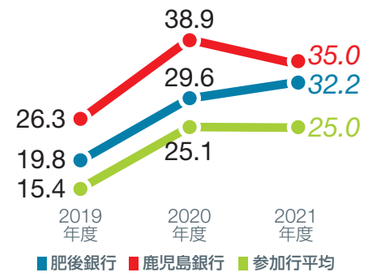
お客様の信頼と期待に応える態勢づくり

社内研修や理解度テスト、自宅学習支援システムの動画コンテンツ拡充、資格取得等による役職員のスキル底上げと行動定着に向けた教育を継続的に行っております。

お客様の声を業務運営に反映させるため、NPS®アンケートを実施しております。当社グループではこの結果を真摯に受け止め、今後の業務運営向上に努めてまいります。

資産運用関連資格者数（3社合計／名）	2020.3	2021.3	2022.3
	2,036	2,237	2,303

NPS®アンケート結果



NPS®（ネット・プロモーター・スコア®）アンケートとは

お客様が企業やブランド、商品・サービスに対して抱く信頼感や愛着を表す指標で、顧客満足度と違い、今後お客様が「知人やご家族にどのくらい勧めたいか（推奨度）」を測るものです。

※ NPS®とネット・プロモーター・スコア®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。

NPS®＝「推奨するお客様の割合」−「推奨しないお客様の割合」

SNSによる情報発信

当社グループでは、SNS を活用しお客様や地域の皆様に役立つお得で便利な情報や、当社グループの取り組みを身近に感じていただけるような情報を随時発信しています。


KFG



肥後銀行


鹿児島銀行

移動店舗車「HarmoniCar」・移動ATMカーの運行

お客様の利便性向上と災害発生時の BCP 対応を目的に移動店舗車・移動 ATM カーを導入し、店舗の少ない地域での金融サービスの提供や災害発生時の緊急対応等、地域の皆様のお役立ちのための取り組みを行っております。「令和 2 年 7 月豪雨災害」において、被災地へ派遣し、お客様への金融サービスの維持に努めました。


移動店舗車

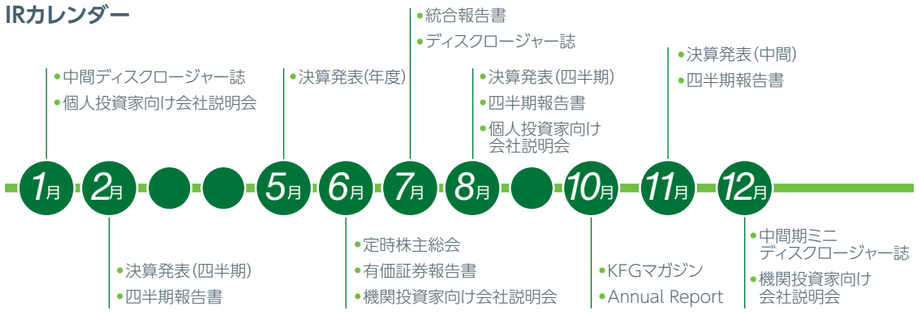

移動ATMカー

株主の皆様とのコミュニケーション

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループは、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆様との対話の機会を重視しており、建設的な対話促進に向けた体制整備に努めております。

IRカレンダー



株主総会



2022年株主総会（会場 +WEB ライブ配信）



中継会場

当社グループは、株主総会が、株主の皆様との建設的な対話の場であることを認識し、その活性化に努めるとともに、株主の皆様が、円滑に議決権を行使できるよう環境整備に努めております。

具体的には、「招集ご通知」につきましては、株主総会の議案を十分に検討いただくため、法定期日よりも早い株主総会開催日の 3 週間程度前に発送することに加え、発送前に当社ホームページ及び東京証券取引所での開示を実施しております。また、スマートフォンやタブレットからも容易に閲覧できる「ネットで招集」を取り扱っております。

議決権行使につきましては、株式会社 ICJ が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを採用するとともに、インターネットやスマートフォン等からも容易に行使できる環境を整えております。

株主総会の開催日につきましても、集中日での開催を回避（本年は 6 月 17 日開催）するとともに、総会当日は、本会場（本年は鹿児島市）に加え、九州・沖縄地区の地方銀行では唯一となる、中継会場（本年は熊本市）及びインターネットによる同時配信を実施し、より多くの株主の皆様に株主総会の模様を公開いたしております。

なお、本年の株主総会においても、新型コロナウイルス感染防止のため、株主の皆様へ議決権の事前行使をお願いしたところ、4,315 名の方々に事前行使いただきました。昨年同様、お一人につき 100 円を新型コロナウイルス対策関連団体へ寄付させていただきます（昨年は熊本、鹿児島両県の医師会へ寄付を実施）。



熊本県医師会



鹿児島県医師会

決算説明会、投資家との対話

半期ごとにアナリスト・機関投資家の方々を対象に説明会を開催し、経営陣による経営戦略や財務状況等に関する説明を実施しております。本年 6 月は、新型コロナウイルス感染症対策の観点から、経営陣による説明を当社ホームページにて動画配信するとともに、会社説明会資料等は、海外投資家の皆様に向けて、英文による開示を積極的に行っております。

また、機関投資家の方々との面談による対話や WEB を活用した個別ミーティングも積極的に実施いたしました。

本年 3 月には、国内の約 1,000 名の個人投資家の皆様を対象に WEB ライブ配信による会社説明会を実施しております。



会社説明会（動画配信）



個人投資家向け WEB ライブ配信

主な活動実績

2021年

5月13日	2021年3月期決算発表
6月17日	会社説明会(WEB配信)
6月18日	定時株主総会
11月11日	2022年3月期中間決算発表
12月14日	機関投資家向け会社説明会(会場開催)

2022年

3月8日	個人投資家向け会社説明会(WEB開催)
5月12日	2022年3月期決算発表
6月17日	定時株主総会
6月20日	会社説明会(WEB配信)

情報誌の発行

企業、経営情報や、九州フィナンシャルグループの取り組み等、透明性の高い情報開示を行っております。



九州 FG マガジン
https://www.kyushu-fg.co.jp/company/magazine/



中間期
ミニディスクロージャー誌



HP トップページ（English）
https://www.kyushu-fg.co.jp/english/

地域への貢献活動

当社グループは、グループ内だけでなくサプライチェーンなど地域社会と連携することで、更なる地域社会への貢献や価値の提供を続けてまいります。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症により影響を受けているお客様に対し、グループ一体となって継続的な支援を行っております。

肥後銀行と鹿児島銀行で新型コロナウイルス感染症関連の各種融資対応の取り扱い期間延長を行うなど、引き続きお客様の資金繰り支援を実施しております。

地元経済の復興および地方創生事業への支援の一環として、2021 年 11 月、当社グループの地元である熊本県および鹿児島県に対し、昨年に引き続き、総額 2 億円の企業版ふるさと納税による寄付をいたしました。


熊本県庁


鹿児島県庁

新型コロナワクチンの職域接種実施

当社グループは、2021 年 7 月より新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施し、職員だけでなくその家族などにもワクチン接種を実施いたしました。

グループ役職員が早期にワクチン接種を行うことで、お客様が安心してお取引いただける環境を整備するとともに、経済団体等の会員企業など地域の方へ接種を行うことで、地域の医療負担の軽減とワクチン接種の加速化への貢献という持続可能性の向上を目的としています。

3回目職域接種者数

肥後銀行	3,573名
鹿児島銀行	4,132名


肥後銀行の研修施設を利用した接種会場

フードドライブの実施

肥後銀行では、熊本市との「SDGs 推進に関する連携協定」に基づき、コロナ禍で困窮する学生を対象としたフードドライブを実施しました。2021 年 6 月に熊本市、8 月に熊本市、菊池市、阿蘇市と連携して、日用品や食料品等を持ち寄り、無償配布を行うことで学生の学び継続を支援しております。将来を担う学生のために、今後も継続的に活動拡大を図ってまいります。





SDGs ブースの設置

肥後銀行では、2022 年 1 月より地域のお客様への SDGs の周知のため、県内店舗に SDGs ブースの設置を進めております。現時点で、県内 15 店舗に設置されており、SDGs の解説をはじめ、取り組むメリットや個人でできる取り組みを掲載するだけでなく、お客様の取り組む SDGs についてもブースに掲示しております。今後も自社だけでなく、地域へも目を向けた SDGs の取り組みを実施するため邁進してまいります。



わくわく油田プロジェクトの実施

肥後銀行では、2021 年 1 月より「わくわく油田プロジェクト」を実施しております。家庭から出る天ぷら油を店舗で収集し、環境負荷の少ない良質な軽油代替燃料（ReESEL）に再利用するプロジェクトで、移動店舗車「HarmoniCar（ハモニカー）」の燃料としても活用されています。

当初は県内 6 店舗にて実施しておりましたが、現在は県内全営業店に拡大しており、お客様も気軽に参加できる SDGs の取り組みとして継続しています。





スポーツ振興を通じた地域活性化

鹿児島銀行は 2021 年 4 月、2014 シーズンから引き続き 8 回目のオフィシャルトップパートナー契約を鹿児島ユナイテッド FC と締結しました。サッカー教室「2021 鹿児島銀行プレゼンツ鹿児島キッズドリームチャレンジ」の実施など、未来を担う地域の子供たちの夢をサポートすることで、鹿児島県のスポーツ振興及び地域経済活性化の実現につながる取り組みとして、今後も継続してまいります。



こども食堂への支援

鹿児島銀行では、新型コロナウイルスの影響による経済活動の停滞により、農水産物の販売量が減少した生産者支援や在庫増加による食品廃棄（フードロス）問題に対する支援のために 2020 年度よりこども食堂への食材寄贈を行っております。この活動は、地域の将来を担う子供たちの支援にもなることから、定期的に実施してまいります。

実績（2020~2021年度）

寄贈対象	県内73食堂（かごしまこども食堂・地域食堂ネットワーク）
寄贈回数	49回
寄贈先数	3,501食堂（延べ数）
寄贈額	13,785千円
寄贈物	野菜・果物・米・卵・牛肉・魚・加工品など


こども食堂

指宿市の観光産業支援

鹿児島銀行では、指宿市の基幹産業である観光業支援のため、DMOを目指す「いぶすき観光デザイン」に観光庁「高付加価値化推進事業」の活用を提案しました。指宿域内のホテル・旅館を中心に 5 社が共同で申請・採択され、1 社ずつの取り組みではなく、指宿市全体としての観光業支援に取り組んでおります。



ひなたイノベーションセンター（HIC）との新規プロジェクト支援

鹿児島銀行では、宮崎県日向市において、ひなたイノベーションセンターと協力し、新規プロジェクトの支援に取り組んでおります。「日向市を元気にしたい」という共通の意識をもった自治体、同行を含む金融機関、地元の企業・学生など、多種多様な方面の協業により、産業育成に取り組んでいます。

2021 年度の振り返りと分析

業績の状況

当連結会計年度（自 2021 年 4 月 1 日至 2022 年 3 月 31 日）のわが国経済は、2019 年度から続く新型コロナウイルスの感染状況に大きく影響を受けました。上期は緊急事態宣言の発令やまん延防止等重点措置の適用などから、個人消費は弱い動きとなりました。下期は一時期感染状況が小康状態になり消費は持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナウイルス感染症の新たな変異株の流行拡大により、再び足踏みとなりました。全体としては、生産は持ち直しの動きがみられた一方、輸出は緩やかな増加、輸入は持ち直しの動きの後足踏みがみられ、厳しい状況が続きました。

こうした経済環境のもと、日経平均株価は、世界的な新型コロナウイルス感染症の影響などから当初は 28,000 ～ 29,000 円台で推移していましたが、9 月 14 日に 30,670 円をつけて、約 31 年ぶりの高値を記録しました。その後、供給制約による世界的なインフレ懸念などから株価は弱含み、更に海外情勢等の影響を受けて一時は 24,000 円台まで急落しました。円相場は、上期は 1 ドル 110 円台前後で推移しましたが、下期以降は米国の利上げ開始やウクライナ情勢等を受けて 120 円台まで下落しました。

地元経済におきましては、全国と同様に新型コロナウイルス感染症の再拡大や変異株の流行などの影響を受け、個人消費など対面サービスが落ち込み、全体としては弱含みました。観光関連はまん延防止等重点措置の適用などにより低迷しました。その後、感染者の減少などから持ち直しの動きも見られましたが、再度のまん延防止等重点措置の適用で回復に向けた動きが弱まりました。

経営成績

当連結会計年度の経営成績につきましては、経常収益は、国債等債券売却益の増加によるその他業務収益の増加等により、前連結会計年度比 67 億 33 百万円増加し 1,876 億 30 百万円となりました。

一方、経常費用は、国債等債券売却損の増加によるその他業務費用の増加等により、前連結会計年度比 37 億 60 百万円増加し 1,629 億 74 百万円となりました。

この結果、経常利益は前連結会計年度比 29 億 73 百万円増加し 246 億 56 百万円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は前連結会計年度比 16 億 42 百万円増加し 166 億 55 百万円となりました。

財政状態

当連結会計年度末における財政状態につきましては、総資産は現金預け金の増加等により、前連結会計年度末比 1 兆 9,651 億円増加し 14 兆 1,692 億円となり、純資産は前連結会計年度末比 116 億円減少し 6,714 億円となりました。

主要勘定の残高につきましては、預金は個人預金の増加等により、前連結会計年度末比 4,144 億円増加し 9 兆 9,237 億円、譲渡性預金は公共預金の増加等により、前連結会計年度末比 918 億円増加し 2,391 億円となりました。

貸出金は個人向けの増加等により、前連結会計年度末比 2,192 億円増加し 7 兆 7,995 億円となりました。

有価証券は国内債券の増加等により、前連結会計年度末比 1,567 億円増加し 2 兆 3,523 億円となりました。

主要財務データ

連結業績サマリー

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結経常収益	百万円	164,696	170,322	172,140	180,896	187,630
うち連結信託報酬	百万円	–	–	41	52	111
連結経常利益	百万円	29,381	33,717	27,033	21,682	24,656
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	19,395	22,202	18,261	15,012	16,655
連結包括利益	百万円	23,971	27,012	△20,805	68,705	△2,545
連結純資産額	百万円	633,548	652,317	619,754	683,152	671,480
連結総資産額	百万円	10,084,039	10,444,589	11,079,796	12,204,020	14,169,219
1株当たり純資産額	円	1,374.67	1,436.34	1,404.71	1,548.61	1,550.85
1株当たり当期純利益	円	42.67	49.12	40.70	34.12	38.06
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	円	–	–	–	–	–
自己資本比率	%	6.1	6.2	5.5	5.5	4.7
連結自己資本利益率	%	3.1	3.4	2.8	2.3	2.4
連結株価収益率	倍	12.3	9.1	10.1	13.9	10.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△65,602	△32,408	195,306	794,763	1,834,219
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	253,711	325,890	△222,741	△3,590	△170,958
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,458	△8,243	△11,805	△5,322	△8,885
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	923,705	1,208,955	1,169,723	1,955,589	3,609,985
従業員数	人	4,615	4,579	4,561	4,578	4,596
〔外、平均臨時従業員数〕	人	[870]	[831]	[819]	[815]	[799]
信託財産額	百万円	–	2,586	4,788		9,035

（注）1. 当社及び連結子会社の消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。
2.「潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益」は、潜在株式がないため記載しておりません。
3. 自己資本比率は、（期末純資産の部合計－期末非支配株主持分）を期末資産の部の合計で除して算出しております。
4. 信託財産額は、「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律」に基づく信託業務に係る信託財産額を記載しております。なお、連結会社のうち、該当する信託業務を営む会社は肥後銀行及び鹿児島銀行の 2 行であります。

2行単体合算（肥後銀行・鹿児島銀行）

（百万円）

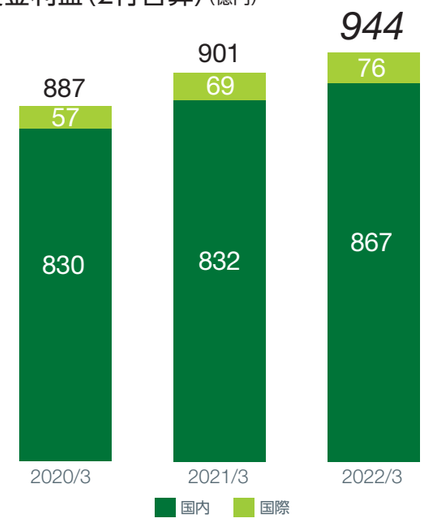
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	137,171	140,986	139,042	143,761	150,593
業務粗利益	99,124	103,821	105,546	105,120	101,934
うち資金利益	91,786	93,044	88,795	90,203	94,442
経費（除く臨時処理分）	71,045	69,731	70,099	72,514	71,336
コア業務純益	31,780	34,025	29,785	29,712	34,006
業務純益	32,966	34,605	34,817	26,482	33,680
経常利益	33,682	35,588	34,775	22,668	27,850
当期純利益	23,303	24,520	24,096	16,143	20,048

（億円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総預金残高	85,907	85,813	87,792	96,724	101,779
貸出金残高	64,863	68,960	72,546	76,493	78,792
預り資産残高	11,230	12,078	12,244	13,193	14,181

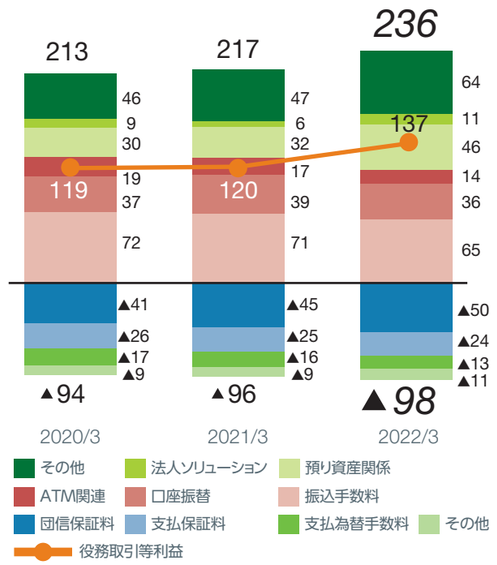
（注）預り資産残高は、2017 年度より九州 FG 証券分も合算しております。

資金利益（2行合算）（億円）



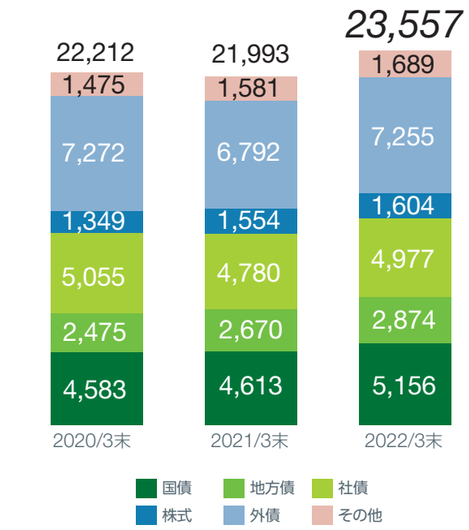
資金利益は、有価証券利息配当金の増加等により前年比+42億円の944億円となった。
国内 前年比+34億円　国際 前年比+7億円
コロナオペに積極的に対応し、日銀預け金利息　前年比+7億円
（コロナオペ　2022/3月末残高15,755億円）

役務取引等利益（2行合算+九州FG証券）（億円）



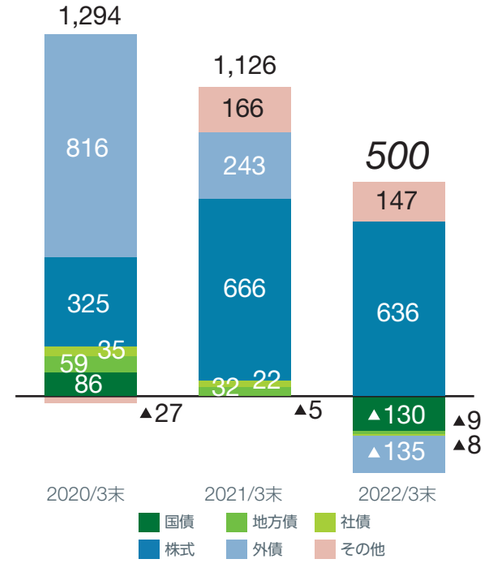
2行合算及び九州FG証券の役務取引等利益は、預り資産関係や法人ソリューション手数料の増加等により、前年比+17億円の137億円となった。

有価証券残高（2行合算）（億円）



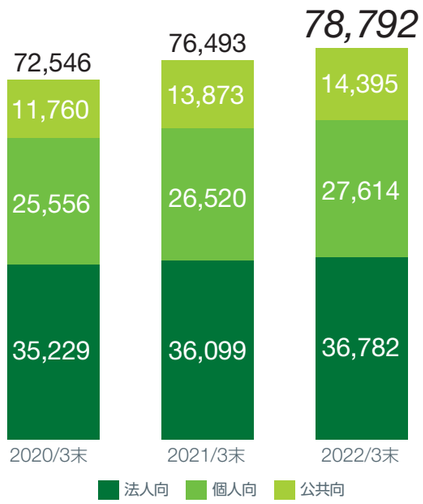
有価証券残高は、国債及び外国証券を中心に増加し、前年末比+1,564億円の2兆3,557億円となった。

有価証券評価損益の状況（2行合算）（億円）



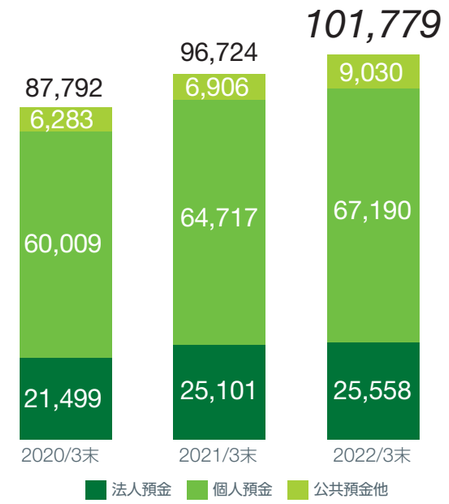
有価証券評価損益は、外国証券の評価損益が減少したことから、前年末比▲626億円の500億円となった。
（ヘッジ考慮後の有価証券評価損益は、前年末比▲314億円の777億円）

貸出金残高（2行合算）（億円）



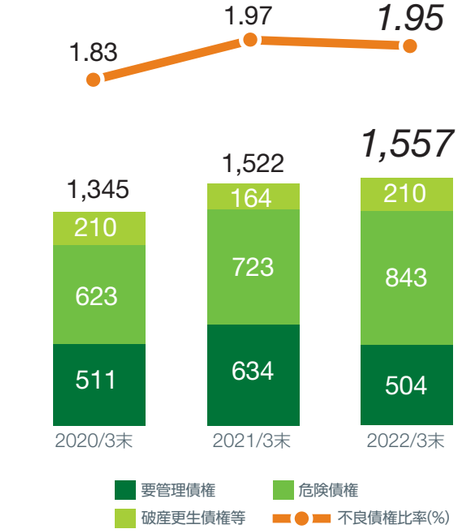
貸出金残高は、前年末比+2,299億円の7兆8,792億円となった。
法人向、個人向、公共向ともに増加
（法人向+682億円　個人向+1,094億円　公共向+522億円）

総預金残高（2行合算）（億円）



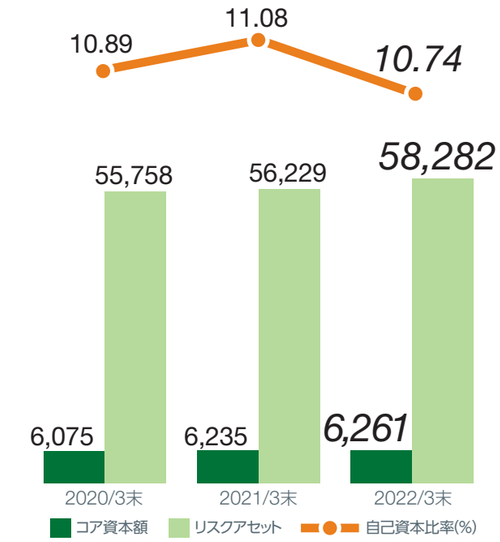
総預金残高は、前年末比+5,054億円の10兆1,779億円となった。
（法人預金+457億円 個人預金+2,473億円 公共他+2,123億円）

金融再生法開示債権（2行合算）（億円）



金融再生法開示債権は、前年末比+34億円の1,557億円、不良債権比率は前年末比▲0.02%の1.95%となった。

連結自己資本比率（億円）



コア資本額は、前年末比+26億円の6,261億円となった。
自己資本比率は、前年末比▲0.34%の10.74%となった。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
資産の部		
現金預け金	1,960,030	3,613,159
コールローン及び買入手形	21,145	–
買入金銭債権	15,316	13,425
特定取引資産	19	133
金銭の信託	16,761	18,115
有価証券	2,195,537	2,352,325
貸出金	7,580,359	7,799,589
外国為替	15,260	18,133
リース債権及びリース投資資産	65,395	64,526
その他資産	239,312	191,176
有形固定資産	111,089	113,059
建物	45,134	51,550
土地	49,837	48,309
建設仮勘定	4,718	172
その他の有形固定資産	11,399	13,026
無形固定資産	10,726	12,538
ソフトウエア	10,470	12,277
その他の無形固定資産	255	260
退職給付に係る資産	10,130	13,098
繰延税金資産	941	2,566
支払承諾見返	37,990	38,924
貸倒引当金	△75,997	△81,553
資産の部合計	**12,204,020**	**14,169,219**

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
負債の部		
預金	9,509,326	9,923,790
譲渡性預金	147,356	239,187
コールマネー及び売渡手形	–	50,000
売現先勘定	152,526	233,645
債券貸借取引受入担保金	706,354	700,365
特定取引負債	16	25
借用金	859,685	2,196,550
外国為替	193	237
信託勘定借	4,788	9,035
その他負債	83,120	94,934
退職給付に係る負債	2,123	2,136
睡眠預金払戻損失引当金	1,493	1,325
偶発損失引当金	472	559
特別法上の引当金	0	0
繰延税金負債	11,445	3,224
再評価に係る繰延税金負債	3,971	3,796
支払承諾	37,990	38,924
負債の部合計	**11,520,867**	**13,497,738**
純資産の部		
資本金	36,000	36,000
資本剰余金	199,636	200,471
利益剰余金	388,859	399,352
自己株式	△10,771	△13,771
株主資本合計	613,723	622,052
その他有価証券評価差額金	65,194	22,732
繰延ヘッジ損益	△2,484	19,326
土地再評価差額金	5,660	6,308
退職給付に係る調整累計額	△840	497
その他の包括利益累計額合計	67,530	48,865
非支配株主持分	1,898	562
純資産の部合計	**683,152**	**671,480**
負債及び純資産の部合計	**12,204,020**	**14,169,219**

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
経常収益	**180,896**	**187,630**
資金運用収益	96,832	98,273
貸出金利息	70,997	70,743
有価証券利息配当金	25,318	26,214
コールローン利息及び買入手形利息	△16	37
預け金利息	1	0
その他の受入利息	531	1,277
信託報酬	52	111
役務取引等収益	21,671	23,244
特定取引収益	440	330
その他業務収益	51,617	55,927
その他経常収益	10,281	9,743
償却債権取立益	6	7
その他の経常収益	10,275	9,735
経常費用	**159,213**	**162,974**
資金調達費用	9,147	8,580
預金利息	576	357
譲渡性預金利息	29	24
コールマネー利息及び売渡手形利息	303	△52
売現先利息	84	△158
債券貸借取引支払利息	1,164	718
借用金利息	484	178
その他の支払利息	6,502	7,512
役務取引等費用	8,783	9,012
特定取引費用	0	–
その他業務費用	41,275	53,632
営業経費	79,123	77,524
その他経常費用	20,883	14,224
貸倒引当金繰入額	14,299	8,472
その他の経常費用	6,584	5,752
経常利益	**21,682**	**24,656**
特別利益	**21**	**293**
固定資産処分益	21	293
特別損失	**304**	**1,306**
固定資産処分損	62	197
減損損失	242	1,109
その他の特別損失	0	0
税金等調整前当期純利益	**21,399**	**23,642**
法人税、住民税及び事業税	9,823	8,667
法人税等調整額	△3,566	△1,791
法人税等合計	**6,256**	**6,875**
当期純利益	**15,142**	**16,767**
非支配株主に帰属する当期純利益	**129**	**111**
親会社株主に帰属する当期純利益	**15,012**	**16,655**

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
当期純利益	**15,142**	**16,767**
その他の包括利益	**53,563**	**△19,312**
その他有価証券評価差額金	△9,595	△42,460
繰延ヘッジ損益	58,973	21,810
退職給付に係る調整額	4,184	1,337
包括利益	**68,705**	**△2,545**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	68,582	△2,657
非支配株主に係る包括利益	123	112

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2020年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	36,000	199,636	379,006	△10,771	603,871	74,783	△61,458	5,779	△5,024	14,080	1,803	619,754
当期変動額												
剰余金の配当			△5,278		△5,278							△5,278
親会社株主に帰属する当期純利益			15,012		15,012							15,012
自己株式の取得				△0	△0							△0
土地再評価差額金の取崩			119		119							119
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△9,589	58,973	△119	4,184	53,450	95	53,545
当期変動額合計	−	−	9,853	△0	9,852	△9,589	58,973	△119	4,184	53,450	95	63,398
当期末残高	36,000	199,636	388,859	△10,771	613,723	65,194	△2,484	5,660	△840	67,530	1,898	683,152

(単位:百万円)

2021年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	36,000	199,636	388,859	△10,771	613,723	65,194	△2,484	5,660	△840	67,530	1,898	683,152
会計方針の変更による累積的影響額			△241		△241							△241
会計方針の変更を反映した当期首残高	36,000	199,636	388,617	△10,771	613,481	65,194	△2,484	5,660	△840	67,530	1,898	682,911
当期変動額												
連結子会社株式の取得による持分の増減		835			835							835
剰余金の配当			△5,272		△5,272							△5,272
親会社株主に帰属する当期純利益			16,655		16,655							16,655
自己株式の取得				△3,000	△3,000							△3,000
土地再評価差額金の取崩			△647		△647							△647
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△42,461	21,810	647	1,337	△18,665	△1,335	△20,001
当期変動額合計	−	835	10,735	△3,000	8,570	△42,461	21,810	647	1,337	△18,665	△1,335	△11,430
当期末残高	36,000	200,471	399,352	△13,771	622,052	22,732	19,326	6,308	497	48,865	562	671,480

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	21,399	23,642
減価償却費	8,102	8,455
減損損失	242	1,109
貸倒引当金の増減(△)	8,046	5,555
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△5,449	△2,968
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△313	12
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△608	△167
偶発損失引当金の増減額(△は減少)	△1	87
資金運用収益	△96,832	△98,273
資金調達費用	9,147	8,580
有価証券関係損益(△)	△6,675	△451
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△12	97
為替差損益(△は益)	△1,338	△178
固定資産処分損益(△は益)	41	△95
特定取引資産の純増(△)減	857	△114
貸出金の純増(△)減	△393,458	△219,230
預金の純増減(△)	950,274	414,463
譲渡性預金の純増減(△)	△59,912	91,831
借用金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	264,738	1,336,865
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	△654	1,267
コールローン等の純増(△)減	△21,531	23,036
コールマネー等の純増減(△)	△12,733	50,000
売現先勘定の純増減(△)	△80,228	81,118
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	59,036	△5,988
外国為替(資産)の純増(△)減	△1,987	△2,872
外国為替(負債)の純増減(△)	111	43
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	1,755	868
金融商品等差入担保金の純増(△)減	71,208	13,711
信託勘定借の純増減(△)	2,202	4,246
資金運用による収入	99,919	100,747
資金調達による支出	△9,830	△8,803
その他	△1,267	18,574
小計	**804,245**	**1,845,171**
法人税等の支払額	**△9,482**	**△10,952**
営業活動によるキャッシュ・フロー	**794,763**	**1,834,219**

(単位:百万円)

	2020年度末	2021年度末
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△626,561	△977,285
有価証券の売却による収入	309,564	434,314
有価証券の償還による収入	321,750	386,549
金銭の信託の増加による支出	△15,796	△10,618
金銭の信託の減少による収入	17,517	9,174
有形固定資産の取得による支出	△6,945	△8,917
有形固定資産の売却による収入	166	1,334
無形固定資産の取得による支出	△3,285	△5,508
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△3,590**	**△170,958**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の取得による支出	△0	△3,000
子会社の自己株式の取得による支出	−	△570
配当金の支払額	△5,278	△5,272
非支配株主への配当金の支払額	△43	△42
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△5,322**	**△8,885**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**15**	**20**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	**785,865**	**1,654,396**
現金及び現金同等物の期首残高	**1,169,723**	**1,955,589**
現金及び現金同等物の期末残高	**1,955,589**	**3,609,985**

会社概要

九州フィナンシャルグループ

名　　称	株式会社 九州フィナンシャルグループ　(英文名称:Kyushu Financial Group,Inc.)
本店所在地	〒892-0828　鹿児島県鹿児島市金生町6番6号
本社所在地	〒860-0047　熊本県熊本市西区春日1丁目12番3号　電話 096-326-5588
事業内容	〔銀行業〕 株式会社肥後銀行及び株式会社鹿児島銀行において、熊本県、鹿児島県及び宮崎県を主たる営業エリアとし、本店ほか支店等においては、預金業務、貸出業務、有価証券投資業務、内国為替業務、外国為替業務のほか、代理業務、国債等公共債及び証券投資信託・保険商品の窓口販売業務並びに信託業務等を行い、お客様へ幅広い金融商品・サービスを提供しております。 〔リース業〕 連結子会社3社において、リース業務・貸付業務を行っております。 〔その他〕 連結子会社14社においては、クレジットカード業務、計算受託及びソフト開発等の業務、信用保証業務、金融商品取引業務等を行っております。
資本金	360億円
設立日	2015年10月1日
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場　　福岡証券取引所本則市場

肥後銀行

名　　称	株式会社 肥後銀行 (英文名称:The Higo Bank, Ltd.)
本店所在地	〒860-8615　熊本県熊本市中央区練兵町1番地
資本金	181億円
設立日	1925年7月25日
従業員数	2,184人
店舗数	124か店 (本支店118・出張所5・海外駐在員事務所1)

鹿児島銀行

名　　称	株式会社　鹿児島銀行 (英文名称:The Kagoshima Bank, Ltd.)
本店所在地	〒892-0828　鹿児島県鹿児島市金生町6番6号
資本金	181億円
設立日	1879年10月6日
従業員数	2,126人
店舗数	153か店 (本支店115・出張所18・代理店18・海外駐在員事務所2)

九州FG証券

名　　称	九州FG証券株式会社 (英文名称:Kyushu FG Securities, Inc.)
本店所在地	〒860-0047　熊本県熊本市西区春日1丁目12番3号
資本金	30億円
設立日	2017年6月1日
従業員数	55人
店舗数	4か店 (本支店4)

九州デジタルソリューションズ

名　　称	九州デジタルソリューションズ株式会社 (英文名称:Kyushu Digital Solutions Co., Ltd.)
本店所在地	〒860-0047　熊本県熊本市西区春日1丁目12番3号
資本金	20百万円
設立日	1988年9月5日
従業員数	91人
店舗数	2か店 (本社1・事業所1)

九州会計サービス

名　　称	九州会計サービス株式会社 (英文名称:Kyushu Accounting Services Co., Ltd.)
本店所在地	〒892-8515　鹿児島県鹿児島市泉町3番3号
資本金	20百万円
設立日	2004年4月1日
従業員数	5人
店舗数	1か店 (本社1)

(2022年4月4日現在)

所有者別状況

2022年３月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	11	58	29	1,007	190	9	14,578	15,882	—
所有株式数(単元)	4,977	1,734,820	47,944	1,161,943	481,676	330	1,198,735	4,630,425	333,478
所有株式数の割合(%)	0.11	37.46	1.04	25.09	10.40	0.01	25.89	100.00	—

(注) 1．自己株式 30,762,882 株は「個人その他」に 307,628 単元、「単元未満株式の状況」に 82 株含まれております。
2．「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が 13 単元含まれております。

大株主の状況

2022年３月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	54,641	12.63
一般財団法人岩崎育英文化財団	鹿児島県鹿児島市山下町9番5号	20,936	4.83
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	18,568	4.29
九州フィナンシャルグループ従業員持株会	熊本県熊本市西区春日1丁目12番3号	15,617	3.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	13,928	3.21
株式会社福岡銀行	福岡県福岡市中央区天神2丁目13番1号	12,620	2.91
宝興業株式会社	熊本県熊本市中央区上通町10番1号	9,088	2.10
岩崎産業株式会社	鹿児島県鹿児島市山下町9番5号	7,616	1.76
第一生命保険株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目13番1号	7,209	1.66
株式会社宮崎銀行	宮崎県宮崎市橘通東4丁目3番5号	6,212	1.43
計	—	166,439	38.47

当社の会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報をはじめ各種情報を掲載しております。



詳しくは、
当社ホームページを
ご覧ください。

九州フィナンシャルグループ　検索

https://www.kyushu-fg.co.jp/



CSR・SDGsへの取り組み
https://www.kyushu-fg.co.jp/csr/



IR情報
https://www.kyushu-fg.co.jp/ir/

本店所在地

〒892-0828
鹿児島県鹿児島市金生町6番6号

本社所在地

〒860-0017
熊本県熊本市西区春日1丁目12番3号

（2022年7月発行）

株式会社 九州フィナンシャルグループ