FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書
2021

FFG ふくおかフィナンシャルグループ

あなたのいちばんに。

編集方針

Ⅰ. 発行の目的

ふくおかフィナンシャルグループは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに、当社グループにおける中長期的な価値創造をどのように実現していくかをご理解いただくために「FFG 統合報告書 2021」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が提示する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

なお、詳細なデータ等につきましては、「FFGディスクロージャー誌2021 財務データ編」をご覧ください。また、SASB対照表を作成し当社ホームページにて開示する予定です。

Ⅱ. 報告対象

[期間] 2020年4月～2021年3月(一部、2021年4月以降の情報を含みます)
[範囲] 原則としてふくおかフィナンシャルグループおよび子会社・関連会社

Ⅲ. 対話の実施

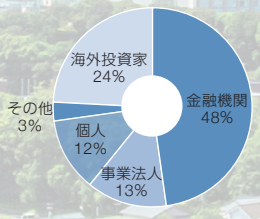
●株主との対話

主に国内の株主の方々と統合報告書を活用した対話を行いました。「地域経済のためにFFGだからこそできることは何か」「地域経済の成長に関する具体的なコミットメントは何か」といった質問をいただき、FFGの価値を改めて考える大変貴重な機会となりました。

●インナーコミュニケーションと社内連携

事業部長と統合報告書を活用した対話を行い、長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」実現のためにFFGがすべきこと/できることは何かについて、その考えと具体的な取り組みを聞きました。2021年度の統合報告書は、株主の方々からいただいたご意見を踏まえ、事業部長が参画して作成しました。

商号	㈱ふくおかフィナンシャルグループ(略称:FFG)
所在地	福岡県福岡市中央区大手門一丁目8番3号
設立	2007年4月2日
資本金	1,247億円
従業員数	8,103人(銀行業6,738人・その他1,365人)
自己資本比率	10.68%
上場証券取引所	東証一部、福証(証券コード:8354)
株式情報	発行済株式数:191,138,265 株主構成(株式数ベース):下記グラフ 株式指標の推移:下記グラフ



単位:円

	FY16 ※1	FY17	FY18 ※2	FY19 ※3	FY20
EPS	▲63.22	57.48	300.71	581.83	234.86
BPS	829	907	4,525	4,487	5,043
ROE	▲7.3%	6.6%	6.6%	13.6%	4.9%

※1 のれん一時償却、※2 株式併合(5株→1株)、※3 負ののれん発生益計上

(2021.3月末)

CONTENTS

Ⅰ 目指す姿

理念体系 P.02
トップメッセージ P.04

Ⅱ プロフィール

成長の軌跡 P.14
培ってきた強み P.16
九州のポテンシャル P.18
価値創造プロセス P.20
財務・非財務ハイライト P.22

Ⅲ 成長戦略

長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針 P.24
持続可能なビジネスモデルへの変革 P.26
デジタルトランスフォーメーション P.34
みんなの銀行 P.38
人財力の最大化 P.42

Ⅳ サステナビリティ

サステナビリティ P.46

Ⅴ 経営基盤

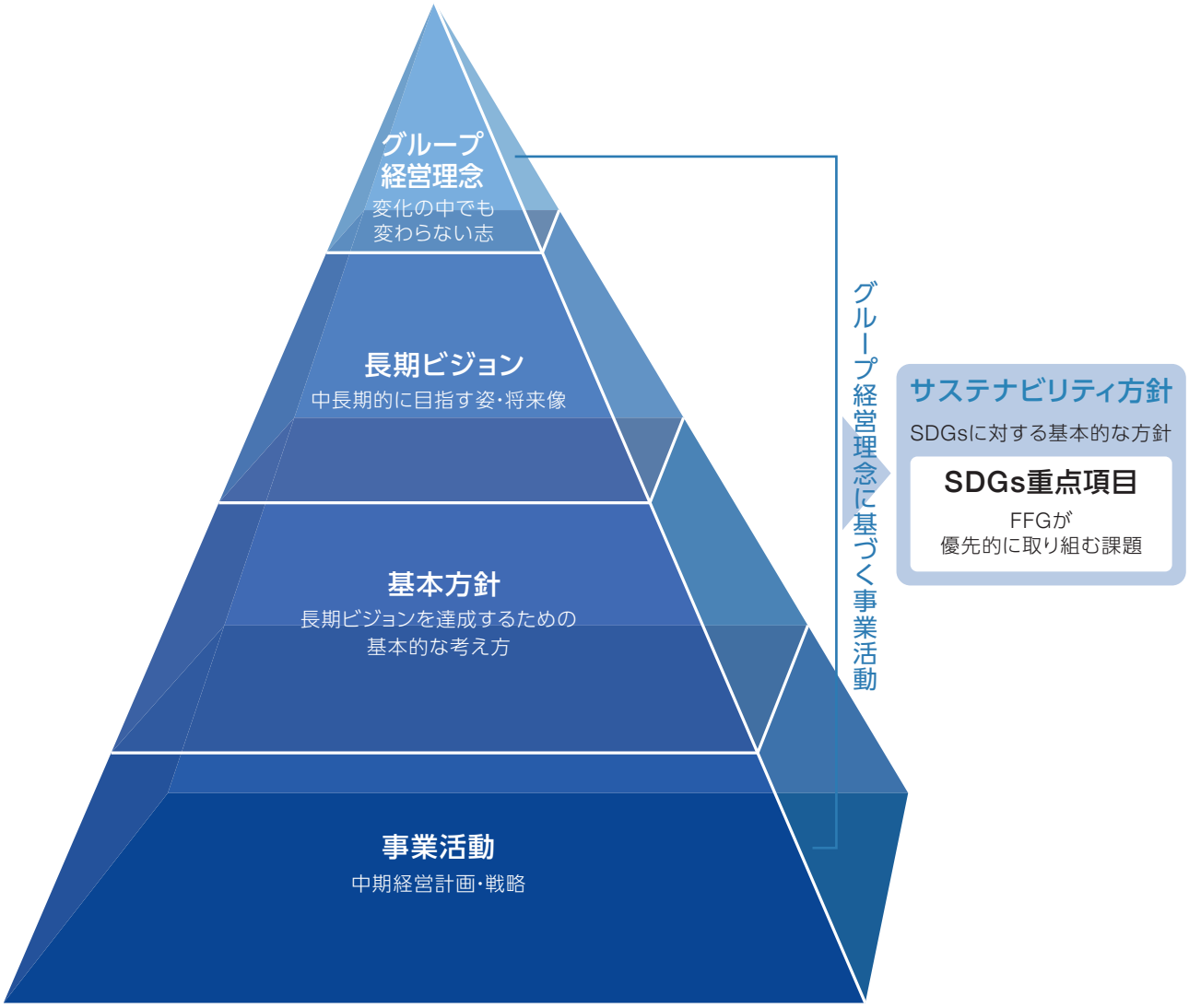
コーポレートガバナンス P.58
社外取締役インタビュー P.62
リスク管理 P.64
コンプライアンス P.70
ステークホルダーとのコミュニケーション P.74

理念体系

ふくおかフィナンシャルグループ(FFG)は、2007年の設立と同時に、変化の中でも決して変わることのない志「グループ経営理念」と、それを一言で表したブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を掲げました。

この経営理念とブランドスローガンをすべての企業活動の根幹に据え、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環を生み出す(サステナビリティに貢献する)事業活動を展開しています。

こうした事業活動を通じて、地元九州の持続可能な発展に貢献するとともに、すべてのステークホルダーから支持される「持続的に高い競争力・成長力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」の実現を目指します。



グループ経営理念

ふくおかフィナンシャルグループは、
高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、
未来志向で高品質を追求し、
人々の最良な選択を後押しする、
すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する
金融グループを目指します。

■ブランドスローガン
（=経営理念を一言で表したお客さまへの約束）

あなたのいちばんに。

■コアバリュー
（=ブランドスローガンに込められた
すべての従業員が共有する価値観）

いちばん身近な銀行
いちばん頼れる銀行
いちばん先を行く銀行

長期ビジョン

持続的に高い競争力・成長力を実現する
「ザ・ベスト リージョナルバンク」

高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域とともに発展する、すべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ

- お客さまの課題を解決・支援できていること
- 九州経済の持続的な発展を支援できていること
- 従業員の能力を最大限に発揮できていること
- 強いブランドを維持して成長を続けていること

基本方針

地域経済発展への貢献とFFG企業価値の向上との好循環サイクルを実現

サステナビリティ方針

ふくおかフィナンシャルグループは、グループ経営理念に基づく事業活動への取り組みを通じて、
「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環サイクルを創出し、
持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
取締役会長兼社長
柴戸 隆成

トップメッセージ

「カタチは変わる。想いは変わらない。」

はじめに～コロナで加速する環境変化

新型コロナウイルス（COVID-19）、この未知のウイルスによる感染症が確認されてから1年半以上が経過しました。いまもさまざまな変異株が存在し世界中で猛威を振るっています。

感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んで追悼の意を表しますとともに、罹患された方々やご家族に心からお見舞い申し上げます。併せて医療従事者をはじめ、新型コロナウイルス感染症の拡大防止にご尽力されているすべての方々に、深い敬意と感謝の意を表します。

私たちふくおかフィナンシャルグループ（以下「FFG」）は新型コロナウイルスの影響を受けたお取引先へのご支援にグループ一体となって最優先で取り組んでまいりました。

有事において、地域のお取引先に対し事業活動を支える資金を円滑に提供すること、決済機能などの金融サービスの提供をしっかりと継続することは、我々地域金融機関の使命であると一層強く認識しました。

FFG を取り巻く事業環境の変化はさらに加速

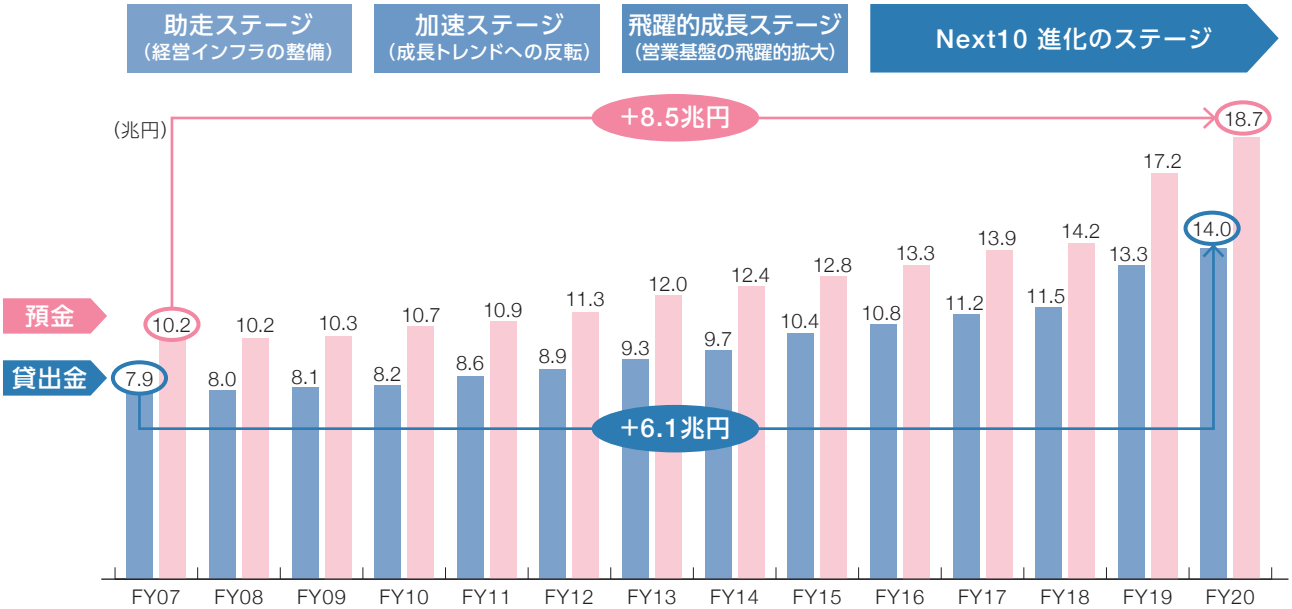
コロナ禍は単なる感染症としての問題に留まらず、「デジタル化、サステナビリティ、働き方」など、さまざまな面において、従来なら数年かけて起こっていたであろう変化を短期間の間にもたらしています。特に、ビジネスにおける従来の考え方やスタイルを根底から変えるほどのインパクトをもつものとして挙げられるのが「DX」と「サステナビリティ」です。社会的な変動の中で発生したコロナ禍の影響は、人々の生活様式や社会に対する意識全般にも及んでいます。

例えば、コロナ禍の物理的な活動制限が、バーチャルな会議やテレワークの定着、居住地の広がりやオンラインショッピングの拡大を可能にしました。同時に、デジタル化への対応力による格差は広がっています。

多様な働き方や暮らし方が広がる中、人々は身近なところから地球規模に至るまで環境問題や社会の在り方に対する意識を高め、持続可能性を重視するようになりました。

とりわけ、気候変動の問題に関しては、国際間の連携強化やイニシアチブ争いの両面を背景とする世界的規模での政治的な動きも相俟って、これまでじわじわと進行していたサステナビリティの概念が急速に浸透しています。

FFGの営業地盤である九州においてもアフターコロナへ向けたビジネス、生活両面における環境変化は著しいものがあります。このようなさまざまな変化を受けてもなお、成長地域であるアジアとの近接性や重要性が増す半導体関連の産業集積が進んでいる地域特性などもあり、九州のポテンシャルは依然高いものと考えています。



＊ 銀行単体合算　平均残高（FY19以降は旧十八銀行との経営統合後の残高）、
貸出金：FFG・政府向け除く、預金：預金 + 譲渡性預金

環境変化の潮流に対するFFGの向き合い方

FFGでは従来から『「地域経済発展への貢献」と「FFGの企業価値向上」の好循環サイクルの実現』を基本方針としており、環境変化を見据え、持続可能な社会の実現を目指してきました。

現在のように外部環境の変化が激しい中では、素早く対応して、成長の機会をつかまなければなりません。足元で直面するコロナ対応、DX、サステナビリティはいずれも新たなチャレンジですが、それらはむしろ成長の好機であり、お客さまとともに地域の持続可能性を高めてまいります。

〈コロナ対応〉

コロナ禍により、事業環境が大きく変化したお客さまには、まず資金繰りの徹底サポートをグループ一体となって最優先で取り組んでいます。ワクチンの普及と感染抑制にかかる取り組みの効果などで経済活動の回復が徐々に見えてまいりましたが、未だ収束は見通せない状況下において、コロナ対応は引き続き最重要課題です。一方で、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたお客さまへの本業支援は新たな機会として取り組んでいく方針です。

〈デジタルトランスフォーメーション(DX)〉

デジタルトランスフォーメーションへの対応は、デジタルをいかに活用し、変化するかが前提であり、その導入が目的ではありません。デジタル技術の飛躍的な進化により、あらゆる業界においてビジネスルールが大きく変わり、競争環境が変化しています。金融業界でも新規参入企業との競争が激化していますが、FFGでは銀行ビジネスそのものを再定義し、自らを抜本的に変革することで、このDXの流れも差別化を図る大きなチャンスと捉えています。

〈サステナビリティ〉

当社のような地域金融機関は、地域の持続的な発展に支えられています。そこで2020年8月、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「サステナビリティ方針」を定めました。

この中で設定した7つの重点項目の1つである「環境への配慮」、特に気候変動への対応は、近年の異常気象による世界的な被害の甚大化に加え、FFGの営業基盤である九州でも、豪雨による大規模な被害が近年頻発していることなどを踏まえ、経営戦略上の重要課題と認識しています。

持続的な成長が可能な地域社会の実現に向けた取り組みにより、地域やお取引先の皆さまに貢献することは勿論、当社にとっても既存事業の深掘りや新ビジネスの創出など、事業機会拡大につなげていきます。

FFGの成長戦略

FFGは事業環境の変化に対応し、更なる成長を実現するためさまざまな取り組みを行っています。中でも本部および営業店が一体となって取り組んでいる「業務改革」は、店頭でのお客さま対応やバックヤードでの事務処理、本部での管理業務などについて、デジタル技術を活用したタブレット端末の導入や融資契約の電子化、RPAの採用等により、業務プロセスを抜本的に見直しています。これによりお客さまのニーズが高まっている分野の強化や、新しい事業へのチャレンジにリソースを振り向けることが可能となります。

強化している分野のひとつが投資信託ビジネスです。低成長、低金利が常態化し、従来型の預貸金ビジネスからの変革を迫られる中、個人の資産運用ビジネスのジャンルにおいて、新たな価値提供に挑戦しています。その中心が「投信のパレット」です。投信に関する情報、評価を集約したFFG独自のシステムで、お客さまの資産づくりの目的やゴール、今後のライフプランをお聞きしながら中長期的な資産形成をサポートすることで、着実に投信残高を積上げています。

また、九州の中で人口減少が最も早いスピードで進行するなど課題を抱える長崎経済の活性化に向けて、2020年度に十八親和銀行の合併を実現しました。統合効果によって蓄えた経営体力やノウハウを活かすことで、地域経済発展への貢献とFFGの企業価値の向上の好循環サイクルを築いてまいります。

今後も加速度的に進む経営環境の変化を想定しながら、不断の業務改革を継続し、次なる成長戦略に取り組んでいきます。

〈コロナ対応～本業支援に注力〉

新型コロナウイルス感染拡大以降、FFGは金融機関としてお客さまの資金繰りを最重視し、2021年5月までに傘下3行合わせて3万1千件、約8,000億円の貸出金を実行しました。

感染収束はまだ見通せない環境であり、引き続き資金繰り支援には万全を尽くしていきますが、ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、融資による資金繰り対応だけでなく、お客さまの実情にこれまで以上に寄り添い、各々が抱えるさまざまな課題

に対し、エクイティ性の資金支援やM&Aやマッチング等のソリューションを提供し、本業支援に注力します。コロナ前とは異なる事業環境に直面するお客さまに対しての身近で、親身なサポートは、九州全域をカバーする広域かつ緻密なネットワークを持ち、永年お客さまに寄り添ってきたFFGの強みであり役割であると確信しています。

また、コロナ禍に伴うDXの進化等、FFG自身が直面する中で培った新たな課題へのソリューションを地域のお客さまと共有しつつ、困難な局面を切り拓いていきます。

持続可能なビジネスモデルへの変革
詳細は P.26

〈デジタルトランスフォーメーション(DX)〉

デジタル化によって現在起こっている構造変化の波は、企業の根幹を揺るがすほどのマグニチュードを持っており、こうした変化は日本の金融の風景を変えるゲームチェンジャーになり得るものです。我々はこの波に乗って新たな事業領域を開拓すべくさまざまなチャレンジを続けています。

5年前にスタートしたiBank事業、そして今年開業したみんなの銀行への取り組みは、既存事業ではアプローチが難しい顧客接点の獲得や新たな着想、企業カルチャーの創出をもたらしています。

iBank事業は「銀行代理業・電子決済等代行業者」として、既存のお取引先に対して非金融領域を含めた既存金融サービスにスマホ経由でライトにアクセスいただくもので、FFG3行をはじめ、地域金融機関6行のお客さまにご利用いただいています。一方、みんなの銀行は「銀行業」として、全国のデジタルネイティブ層に対して、革新的な金融サービスや新たな金融体験を提供しています。

「みんなの銀行」のネーミングは、FFGのブランドスローガン“あなたのいちばんに。”の下、デジタル時代における「お客さま起点」を改めてゼロベースで追求し、サービスを利用するお客さま(=みんな:個人)の声がカタチとなった銀行像を追求していく、との想いを込めて名付けました。

口座開設の状況は9月末時点で、アプリのダウンロード数が33万件、口座開設数は14万件と、順調に推移中です。年齢層は、当初想定どおりデジタルネイティブ世代が中心で、口座開設可能な15歳から39歳までが全体の約7割を占めています。

また、みんなの銀行は、多様な人財で構成されているという特長があります。エンジニアやデータサイエンティスト、デザイナーなど、従来銀行には存在しなかった職種の方々が加わり、デジタルネイティブ世代に支持されるサービスを構築しています。こうした取り組みを通じて得られたノウハウやカルチャーは既存の銀行ビジネスにも活用していく方針です。

DX、みんなの銀行
詳細は P.34、P.38

〈CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を通じた外部テクノロジー等の取り込み〉

一方で、社会を見渡すと、複雑さや分業化の進展により、もはや自社だけでイノベーションを完遂できる時代ではなくなりました。FFGだけで足りない部分は、ノウハウを持っている企業と連携するといったオープン・イノベーションのアプローチをとっていく必要があります。

その観点から、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を通じたアライアンス構築による対顧客ソリューションの拡充にも取り組んでおり、アジャイル開発への取り組み等のサービス内製化の動きと絡めながら、多様化するお客さまのニーズに応えていきます。

〈サステナビリティ〉

地域や社会の持続可能性を高めていく中で、気候変動対応は避けることができない課題となっています。FFGでは、気候変動への対応を経営戦略上の重要課題と位置付けるとともに、ステークホルダーの皆さまに分かりやすく、かつ有用な情報を提供することを目的として、2020年8月にTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）」提言に賛同しました。足元では物理的リスク、移行リスクのシナリオ分析を実施しています。

また、「2050年カーボンニュートラル宣言」に代表される政府による脱炭素への取り組み方針を受け、従来から取り組んでいる自社の環境負荷軽減活動を加速させます。まずはCO_2削減についての目標を定め、削減に向けた取り組みを強化します。昨年制定した「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」では、石炭火力発電の新規建設資金には原則取り組まないことを定め、ポートフォリオの脱炭素化に向けた取り組みも進めます。このような取り組みにより、気候変動に対する強靭性を高めていきます。

取引先企業の脱炭素社会移行に向けた支援については、地域金融機関として重要な取り組みであり、非常にチャレンジングな取り組みだと認識しています。取引先企業とのエンゲージメント（対話）から進め、その上で関連する必要な金融サービス等を丁寧に提供することを目指しています。

その一環として本年4月、高い専門性により、地域企業・社会が「サステナブル」をキーワードとする経営・行動にいち早く着手し、それを継続していくためのサポートを行うSDGs支援子会社、㈱サステナブルスケールを設立しました。地域企業にSDGsの意義・有用性の認識を広め、持続的成長につながる活動を後押しすることで、持続可能な地域社会の実現に寄与したいと思います。これらの取り組みが「FFGの企業価値向上」にもつながっていくと考えています。

サステナビリティ
詳細は P.46

変化に強い人財・組織をつくる

FFGでは、人は企業の宝（財産）という想いを込めて「人財」という言葉を使っています。銀行はモノづくりではないため、無形資産である“人”の力が組織の成長に直結します。人財の力を最大限発揮していくために必要なことは2つあると思っています。

1つ目は環境変化に柔軟かつ迅速に対応していくための多様な人財の確保と育成です。築き上げた信頼を維持しながら、多様なお客さまのニーズに対応するためには、環境変化に柔軟に対応できる人財を育成・登用していくことが必要です。本年4月から、変革にチャレンジし、専門性が発揮できる組織風土づくりを目的に、新人事制度として応募型の「スペシャリストコース」を設置しました。社員には、積極的に手を上げて、専門性を究めながら得意分野で力を発揮することを期待しています。

2つ目は、チャレンジし続ける組織カルチャーの醸成です。革新的な人財を生み出していくためには、その土壌となる組織カルチャーの醸成が不可欠です。

例えば、将来を変える何かを見つけたらすぐに動ける組織、ピラミッドでなくフラットで他企業や他部署とうまく連携ができる組織、新たなことへの挑戦を推奨し失敗を恐れない組織、社会の変化をすぐに捉え対応できる組織、必要な情報をすばやく組織内で共有し、その情報を基にきちんと動ける組織などが挙げられます。

そのために、業務改革など組織横断で取り組むプロジェクトベースの業務運営を実践することで連携を強めています。前述したiBank、みんなの銀行、サステナブルスケールでは、新しい取り組みにチャレンジするために組織を別につくりました。こうした独立した組織の中で新たな組織カルチャーを醸成し、それをFFG本体に還元する流れもつくっていく必要があると考えています。

また、「ダイバーシティ&インクルージョン（あらゆる人財が能力を発揮し、やりがいを感じられるような環境）」も極めて重要です。九州の中核企業として先頭に立って、女性管理職の登用、積極的な中途採用など門戸を広げることで、これまで活用できていなかった人財を発掘するとともに、属性に関わらず相互に認め合う企業文化を形成し、人財の能力を最大限に発揮、人財の多様化を進めることで、イノベーションを創出し、これまでにない新たな価値を地域社会やお客さまに提供します。

人財力の最大化
詳細は P.42

資本政策・株主還元

資本政策、株主還元に対する基本的な考え方は、健全性の維持を前提に、成長に向けた投資と株主還元のバランスを考慮した上で、「安定的な利益成長による継続的な配当の維持・増配を目指すこと」であり、この方針は2007年の当社設立時から一貫して変わっておりません。

FFGはリーマンショックや東日本大震災、マイナス金利の導入、足元の新型コロナウイルスの感染拡大等、さまざまな事象、外部環境を乗り越えながら、成長を続けてまいりましたが、その間、一度の減配も行うことなく、安定的、継続的な配当を実施しています。

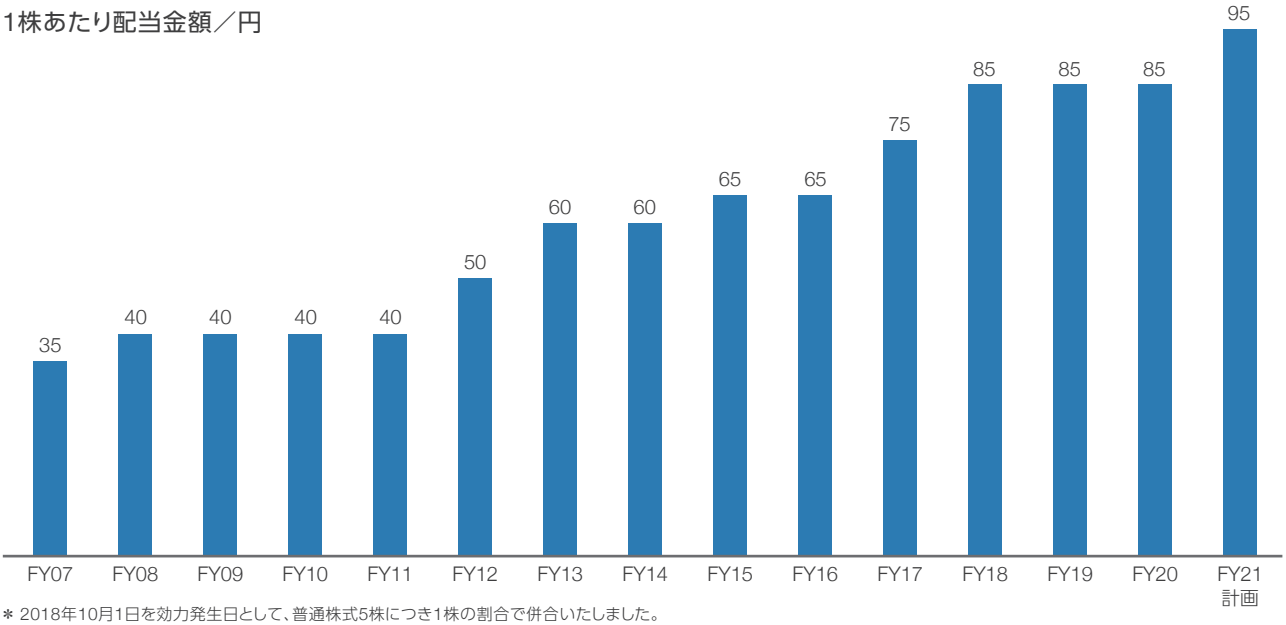
2021年度の配当予想は、前年度比10円増配の95円を予定しています。設立初年度の配当は35円（注、株式併合考慮後）でしたので、2021年度は設立当初と比較すると60円増加することになります。

資本面については、これまでみんなの銀行などの投資を行ってきましたが、今後も企業価値の向上につながるような投資については、新事業のみならず既存分野の事業拡大への投資も含め、効率的な活用を進めます。

そして今後も、ステークホルダーの皆さまと良質かつ建設的なエンゲージメント（対話）を実施するとともに、財務・非財務情報の積極的な開示を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション
詳細は P.74

1株あたり配当金額／円



＊ 2018年10月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合で併合いたしました。
上記の数値は、2018年9月以前の配当金を株式併合後の金額に引き直して計算しております。

カタチは変わる。想いは変わらない

急速な環境変化の中でも、地域社会の持続可能性を高めるという使命を全うするため、FFGは新しい取り組みにチャレンジし続けてまいります。

一方、時代は変わっても守り続けるべきもの、それは「お客さまとの信頼関係」です。お客さまから信頼される存在であり続けるために、ふくおかフィナンシャルグループは、まちや人が輝く場面をともに創り、寄り添うことで、地域とともに、お客さまとともに成長していく存在となることを目指します。

いちばん身近な
いちばん頼れる
いちばん先を行く

それが、私たちからお客さまへの約束です。

2021年度は今中期経営計画の最終年度です。持続的成長に向けてグループ役職員一丸となって、これまでの取り組みを着実に実現するべく全力で取り組んでまいります。

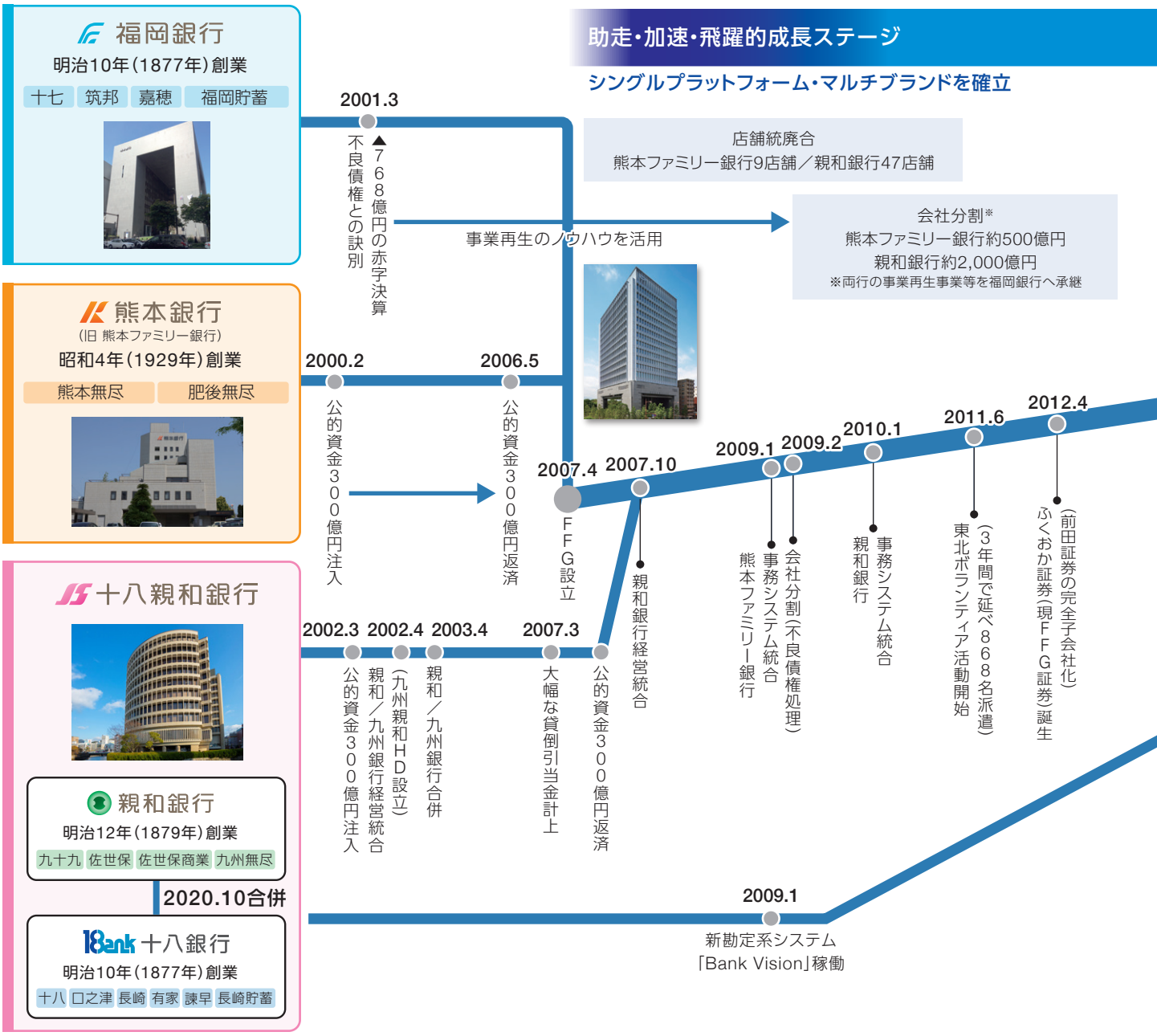
株主、お取引先をはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

2021年10月
株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
取締役会長兼社長

柴戸隆成

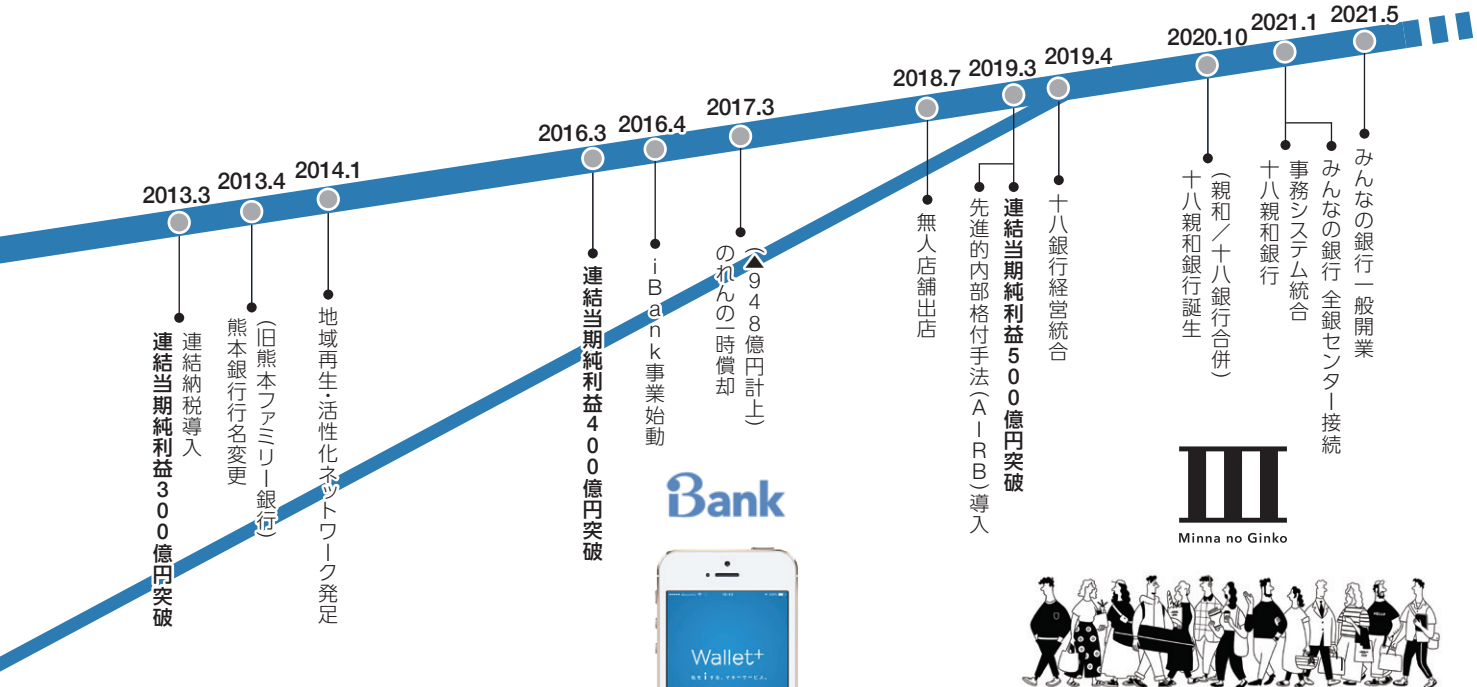
成長の軌跡

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



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

新たな進化のステージ



被災地復興ボランティア

Minna no Ginko

十八親和銀行の設立

- ●異次元緩和（質的／量的緩和）導入
- ●マイナス金利導入
- ●働き方改革法案
- ●消費増税10%
- ●バーゼルⅢ規制
- ●熊本地震
- ●米中貿易摩擦
- ●新型コロナウイルス
- ●日本再興戦略
- ●ブレグジット

培ってきた強み

失敗を恐れない企業風土

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

●不良債権処理

2001.3　福岡銀行で1,750億円の貸倒引当金計上（768億円の赤字決算）→翌年以降V字回復
2009.2　会社分割（不良債権比率5%台→2%台）

●経営統合

2007.4　熊本ファミリー銀行（現熊本銀行）
2007.10　親和銀行
2019.4　十八銀行
} 2020.10合併（十八親和銀行誕生）

●新たな取り組み

2016.4　iBank事業（提携金融機関9行）
2021.5　みんなの銀行一般開業

高度かつ多様な人財

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

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

●専門人財の育成・採用

FP1級相当所有者数：441名（2021年9月10日時点）
キャリア採用者数：75名（2020年度）

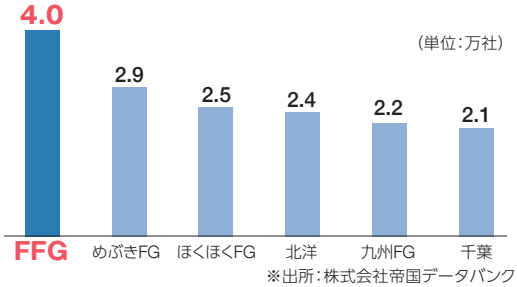
●ダイバーシティ推進

女性経営職・管理職：412名
復職支援制度の充実
若手・シニアの処遇改善
外国人従業員在籍者数：9名
（2021年9月末時点）

確固たる営業基盤

法人のお取引先が抱えるニーズの把握や課題解決に注力するとともに、個人のお客さまに対する充実した商品ラインアップや利便性の高いサービスの提供を通じて、法人・個人ともにお客さまから高い支持を獲得しています。営業基盤は、地銀トップクラスを誇ります。

●個人顧客数：約651万人（九州人口の約5割）
●法人取引先数：約28万先（九州事業所数の約4割）
●メインバンク取引社数：約4.0万社（地銀トップ）



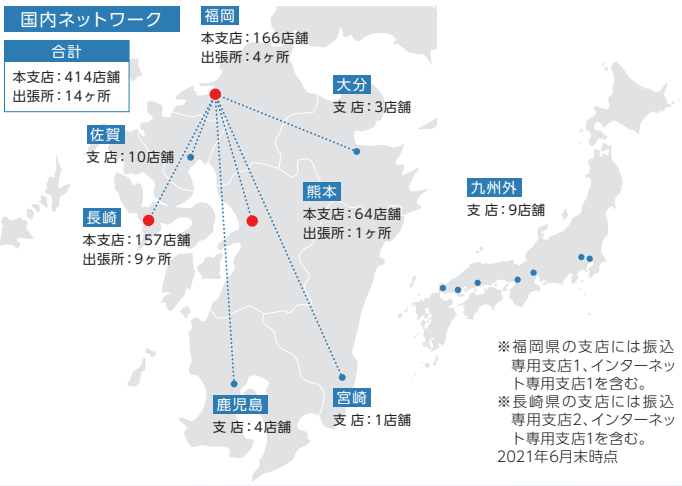
※出所：株式会社帝国データバンク

シングルプラットフォーム・マルチブランド

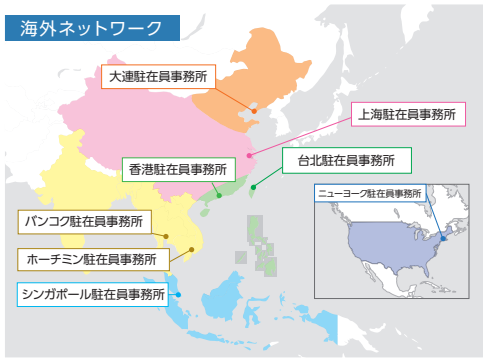
福岡・熊本・長崎の地域のお客さまに、古くから親しまれてきた各行のブランドを維持しながら、一方で、事務・システムや商品サービスといった内面を共通化することで、規模の利益と効率性を同時に追求できる、地方銀行の経営統合に最も適した経営スタイルを確立しています。

広域かつ稠密なネットワーク

九州を一つの経済圏と捉え、マザーマーケットである福岡・熊本・長崎を中心に、九州全域を継ぎ目なくカバーする「広域展開型地域金融グループ」です。海外には、アジアを中心に8拠点の駐在員事務所を有し、海外ニーズにも対応できるサポート体制を構築しています。



※福岡県の支店には振込専用支店1、インターネット専用支店1を含む。
※長崎県の支店には振込専用支店2、インターネット専用支店1を含む。
2021年6月末時点



グループ総合力

全22社の関連会社を有し、証券・保険・コンサルティングをはじめ、マーケティングやベンチャー支援といったお客さまのあらゆるニーズにお応えできる総合金融グループです。各銀行や関連会社を含めたグループ全体最適の考えのもと、グループ一体での運営体制を構築しています。

FFGが見る九州のポテンシャル ～ともに創る未来～

九州は、人口や面積・域内総生産等において、全国の1割前後の経済規模を誇ります。基幹産業である自動車・半導体・農業の生産拠点が多数集積しているほか、豊富な温泉群に代表される豊かな自然や、複数の世界遺産を有しており、観光業も盛んな地域です。加えて、FFGと福岡銀行が本社を置く福岡県は、国家戦略特区の優位性を活かした大型開発や官民一体となったスタートアップ支援が盛んに行われており、新たな成長の芽も生み出されています。このようにFFGの営業地盤である九州は、多方面で高いポテンシャルを有する、魅力的なマーケットです。

pick up 観光産業

観光産業の現状と今後の見通し

新型コロナウイルスの影響で九州の観光産業は大きな打撃を受けています。今後、行政によるGo To トラベル等のさまざまな支援が実施されていくと思いますが、業界全体がコロナ禍前の景色に戻るには相当の時間がかかると思われます。

短期的にはインバウンド・団体旅行客が急回復することを望むのは難しく、中長期的には人口減少時代への突入による国内旅行客の減少が見込まれます。一方、足元ではマイクロツーリズムの台頭、ワーケーションの拡大、個人旅行客のニーズの多様化等、新たな潮流が次々と生まれてきています。

このように、業界を取り巻く環境は急速に変化しており、今までと同じやり方が通じない、難しい舵取りが必要な状況となっています。

アフターコロナを見据えた観光戦略

アフターコロナを見据え、九州の観光産業が更なる成長を実現していくためには、過去の成功体験にとらわれず、新たな戦略を描いていくことが重要です。

まず、観光客が団体から個人にシフトしていくことに合わせて、顧客への提供価値をパーソナライズしていくことが必要であり、そのためには、観光産業もDXを進めていくことは避けて通れません。顧客は何に関心を持っているのか、何に不満があったのかを知るために、口コミサイト・SNSなどから得られるオルタナティブデータを活用することは有効な手段の一つです。既存のデータだけでは見えなかった新たな視点を持つことで、精度の高い戦略を立てることができ、顧客にとって魅力あるものへとブラッシュアップすることが可能となります。

次に、各地域にある宿泊、飲食、物販、交通等の事業者の皆さまが、新たな価値観を有する顧客からも支持されるために努力することは大切なことですが、その際、行政はもとより、食を支える農水業者、域外の交通機関・代理店等と連携していくことも非常に重要です。点と点がつながり、地域が一体となることで、ストーリーのある観光地へと進化することができ、全国各地の強力な観光地に伍することができると考えます。

FFGのミッション

正解の分からない時代において、失敗を恐れず新たな挑戦を続ける事業者の皆さまを、FFGは全力でサポートしていきます。投融資への対応、DXの推進に留まらず、地域のコーディネートやブランディングといった「攻める観光」を地域の皆さまといっしょにつくっていきたいと思います。

この逆境に皆がワンチームとなって立ち向かうことで、九州の観光産業は今まで以上に強くなれると確信しています。

pick up 新規産業・ベンチャー

地域経済の新たな兆し ～グローバル創業都市・福岡～

■グローバル創業・雇用創出特区

福岡市は創業の支援と雇用の創出に取り組む“国家戦略特区”に指定されており、スタートアップ企業に対する税制優遇措置や補助金制度等の創業支援策が充実しています。また、次世代型創業支援施設「Fukuoka Growth Next」では、育成プログラムの提供やグローバルアクセラレーターとの連携、資金調達機会の創出を福岡市と地元企業とが連携し、官民共同でサポートしています。

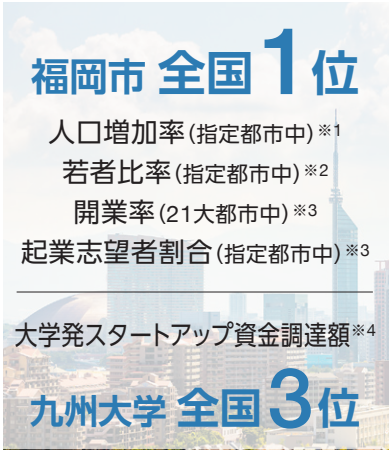
スタートアップエコシステム拠点都市形成事業のグローバル拠点都市に福岡市、推進拠点都市に北九州市が選定されるなど、スタートアップ支援の流れは各地域でますます加速しています。

■地理的な優位性

福岡市は中心部から、国際空港へのアクセスが良く、アジアを中心にグローバルに活躍する人材が活動する拠点として最適な地域です。また、東京都内と比較すると賃料相場が低いことも、起業家とそこで働く従業員にとって魅力的です。

■高い人口増加率と若者比率

福岡市は人口増加率と人口に占める若者比率が指定都市でトップです。

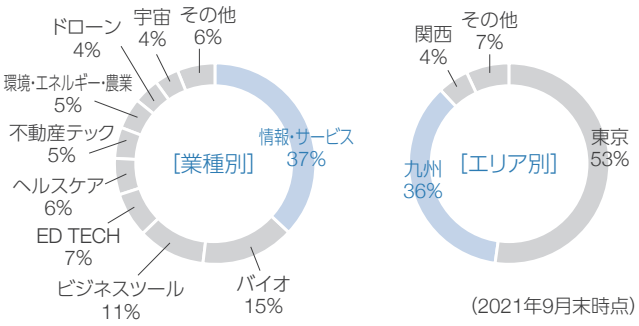


出所:
※1 総務省統計局「令和2年国勢調査」
※2 福岡市「グローバル創業都市・福岡ビジョン」
※3 福岡市「Fukuoka Facts」
※4 株式会社INITIAL「2021年上半期 Japan Startup Finance」

FVPのベンチャー支援

FFGグループのベンチャーキャピタルであるFFGベンチャービジネスパートナーズ(FVP)では、2017年より国内外の最新テクノロジー、サービスを持つスタートアップ企業への出資をスタートし、2021年3月末現在で計150億円のファンドを運用しています。これは地方銀行グループでは類を見ない規模感です。

多様化する銀行のお客さまのニーズに応えていくため、CVCを通じたスタートアップ企業とのアライアンス構築、対顧ソリューションの拡充にも注力しています。



(2021年9月末時点)

FFGのミッション

FVPは地域発のファンドとして、グローバルな競争力をもって成長する次世代を担う有力なベンチャー企業を発掘・育成し、地域から日本・世界へ羽ばたく新産業の創出支援を行うことをミッションとします。

その実現に向けて、スタートアップ企業とFFGの取引先をつなぐマッチングイベント「X-Tech Match up」を2019年より開催し、延べ1,000社超の地域企業へスタートアップ企業の最新のテクノロジーやサービスに触れる機会を提供してきました。

また、九州大学・長崎大学・九州工業大学等、九州域内の大学とのアントレプレナーシップ教育を多数行っており、大学の研究成果を基にした新産業の創出に取り組んでいます。(詳細はP.53へ)

FFGはベンチャー企業への投資による事業家への支援・育成、ベンチャー企業と地域企業とのマッチング等を通じて、地域経済の活性化、地方創生の取り組みに貢献していきます。

価値創造プロセス

FFGが基本方針として掲げる「『地域経済発展への貢献』と『FFG企業価値の向上』の好循環サイクルの実現」のもと、これまで培ってきた強み（資本）を活かしつつ、事業活動を展開し、地域が抱える社会課題や環境課題を解決することで、九州の持続可能な社会の実現に貢献していきます。それが、FFGの「サステナビリティ基本方針」です。

FFGが取り組む地域社会の優先課題

- 地域経済の健全な成長
- 産業発展と金融イノベーション
- 少子高齢化への対応
- 環境への配慮
- 豊かな地域社会の実現
- 新しい働き方の推進
- ガバナンスの強化

基本方針

地域経済発展への貢献

好循環サイクルの実現

事業活動

ビジネスモデルの変革

- 持続可能なビジネスモデルへの変革
  法人金融サービス・個人金融サービス
- デジタルトランスフォーメーション
- みんなの銀行

変革の原動力

- 人財力の最大化
- グループ総合力の強化

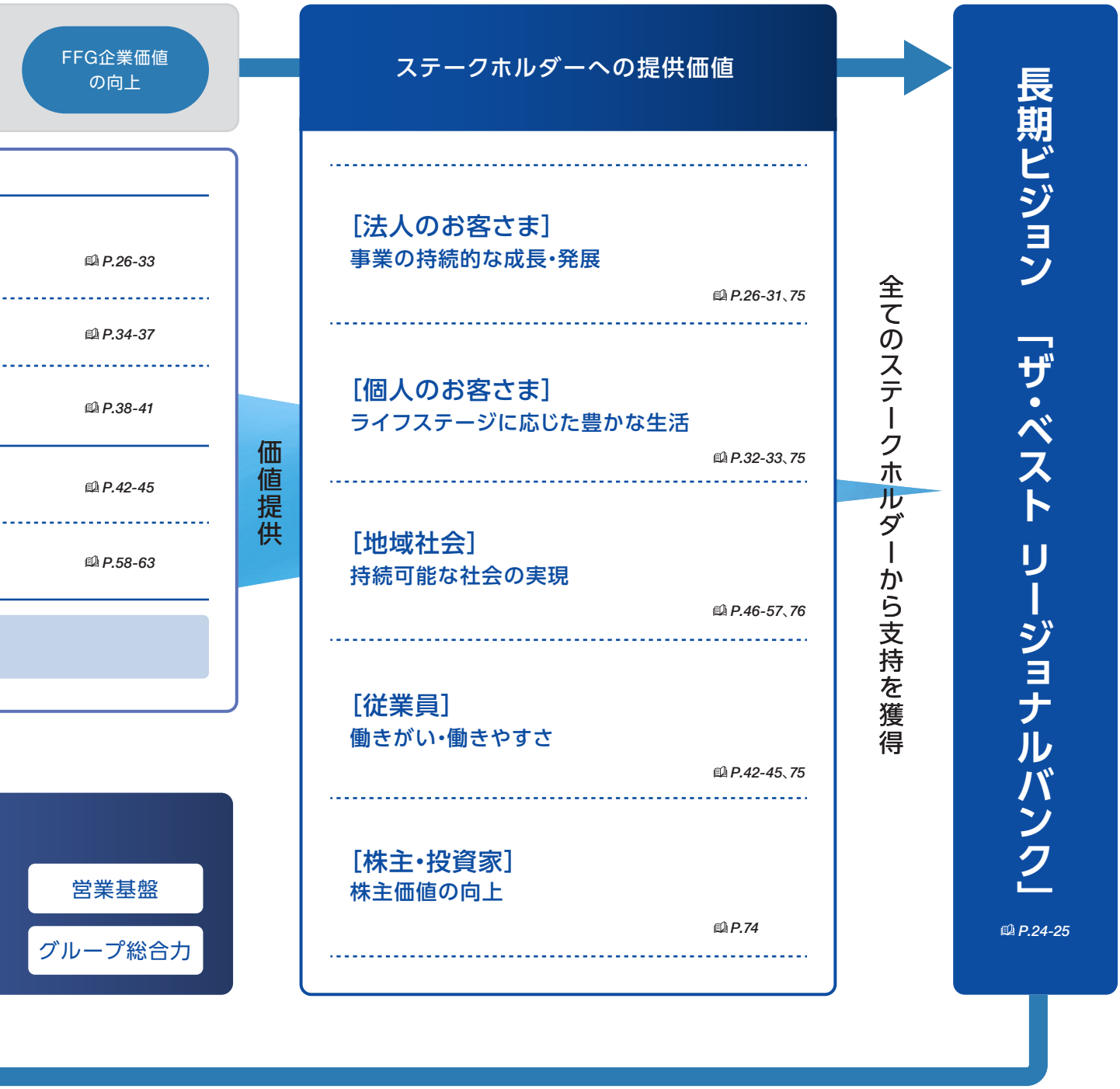
戦略オプション（経営統合等）

資本投下（競争力の源泉）

FFGの強み P.14-15

- 失敗を恐れない企業風土
- 人財力
- シングルプラットフォーム・マルチブランド
- ネットワーク

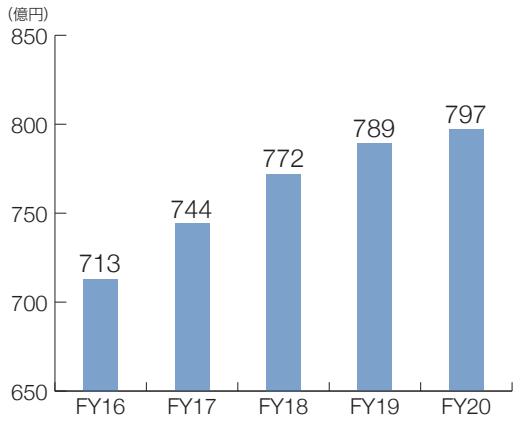
また、事業活動における高品質なサービスの提供を通じて、全てのステークホルダーに最良の価値を提供し、将来にわたり高い支持を獲得することで、長期ビジョン「持続的に高い成長力・競争力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」の実現を目指します。



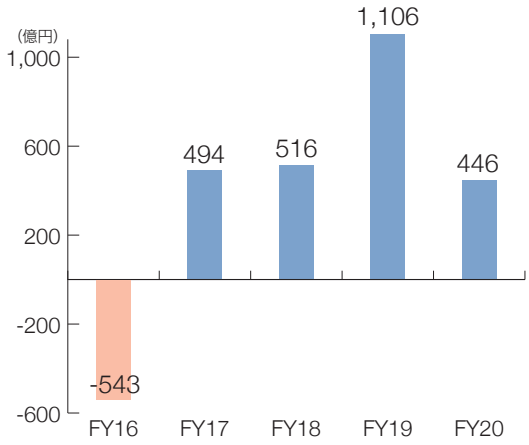
九州の持続可能な発展に貢献

財務ハイライト

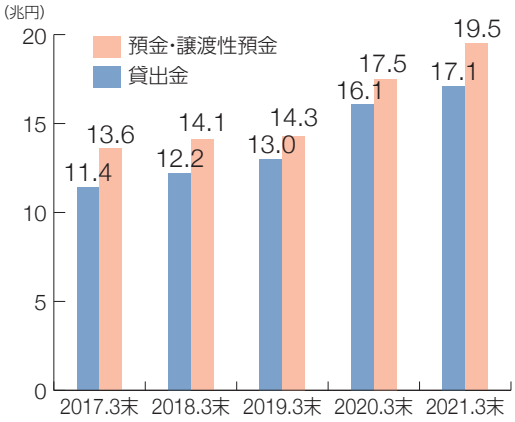
コア業務純益（3行合算）



連結当期純利益

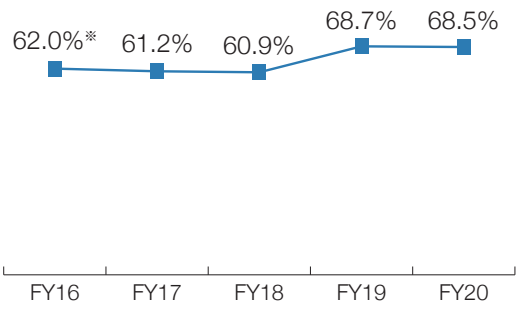


預貸金末残（連結）



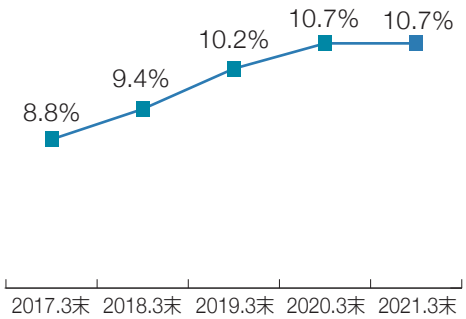
連結コアOHR

$$\text{連結コアOHR} = \frac{\text{連結経費}}{\text{連結業務粗利益−国債等債券損益}}$$



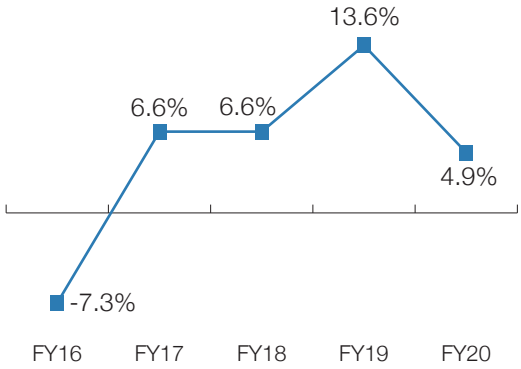
※のれん償却額を除く

連結自己資本比率



連結ROE

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



非財務ハイライト

顧客本位の投信販売会社

福岡銀行
最高評価「S」

投信FD S R&I

みんなの銀行

「Red Dot Design Award 2021」
ブランド・オブ・ザ・イヤー受賞
（日本初・金融機関では世界初）

reddot winner 2021
financial services brand of the year

FFGのCO_2排出量

▲36%
削減
（2013年度対比:2020年度実績）

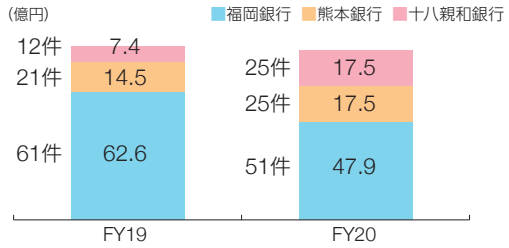
CO_2

CDPスコア

CDP
気候変動質問書2020
FFGのCDPスコア

B-

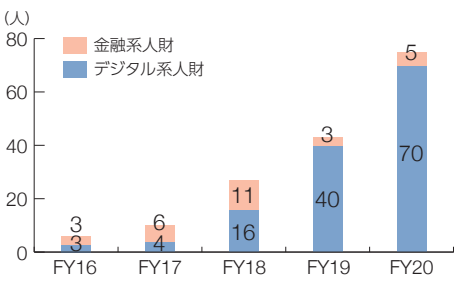
SDGs私募債発行額



再生可能エネルギー関連融資

融資残高
約2,200億円
（2021年6月末時点）

キャリア採用者数推移



女性役職者の登用状況

	2021年3月末（実績）	2023年3月末（目標）
福岡銀行	12.3%	15.0%
熊本銀行	22.4%	21.0%
十八親和銀行	12.8%	15.0%

役職者=管理職+部下を持つ役職者

長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針

FFGの長期ビジョン「持続的に高い成長力・競争力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」を達成するためには、我々自身が強いブランドを維持しつつ、組織力や人財力を最大限に発揮することで、お客さまや地域が抱える課題を解決し、九州経済の持続的な発展に貢献していくことが必要です。

長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」

長期ビジョンの達成要件	リスク（阻害要因）
お客さまの課題を解決・支援できていること	**お客さま基盤の縮小** 利便性／安価を選好するデジタルネイティブ世代の台頭 異業種からの参入者が伝統的な銀行業務を代替
	競争力の低下（他社サービスに劣後） 競合他社（メガバンク・地方銀行等）との競争激化 お客さまが抱える真の課題や悩みを把握できない
九州経済の持続的な発展を支援できていること	**九州マーケット（FFGの地盤）の縮小** メガトレンド・リスクへの対応不足による地域経済・産業の衰退
	財務基盤の弱体化 気候変動／災害／疫病等による取引先の業況悪化 倒産による信用リスクの増加 等
従業員の能力を最大限に発揮できていること	**優秀な人財の流出** 従業員のモチベーション低下による離職者の増加
	求心力の低下 銀行業界全体の先行き不透明感 優秀な人財の確保が困難
強いブランドを維持して成長を続けていること	**ブランド力（プレゼンス）の低迷** 伝統的な銀行業務衰退による存在意義の希薄化
	信用・信頼の失墜 コンプライアンス違反（不正、情報流出、マネロン等） サイバーリスク

異業種参入の障壁：低 → 高

FFGでは、人口減少や異業種の金融業への参入といった長期ビジョンの達成を阻害する可能性のある将来的なリスクに対し、健全な危機感を持ちつつ、他社との差別化や新たな事業機会を創出するチャンスと捉えることで、事業環境の変化を先取りしたさまざまな戦略・施策を展開しています。

機会（FFGのスタンス）	戦略・主な施策／指標		
お客さま基盤の維持・拡大 店舗ネットワークとデジタルを活用した非対面チャネルを効果的に組み合わせ、お客さまの利便性・体験価値を向上	**持続可能なビジネスモデルへの変革**	デジタルトランスフォーメーション	●業務改革 ●iBank事業 ●みんなの銀行
競合との差別化 お客さま接点を拡大するとともに、人財力・組織力を活用した優位性確保により競合の追随を許さない競争力を実現			●新投信ビジネス ●M&A・事業承継 ●地域総合商社 ●デジタル化支援 ●ベンチャー支援 ●オープンイノベーション ●産学官連携 ●産業調査 ●SDGs支援
長期視点での新たな成長の実現 FFGが持つネットワークや業界に関する知識・情報を活用し、新たなビジネス機会を創出 地域の未来づくりに貢献			
将来を見据えた引当の強化	**グループ総合力の強化**		●資本の蓄積、フォワードルッキングな引当 ●親和・十八銀行合併 ●経費削減
経営効率化・シナジー創出	**経営統合・アライアンス**		
多様かつ高度な人財の活躍 従業員エンゲージメントの向上 風通しの良い組織・風土の醸成 ダイバーシティ推進による多様な人財の確保	**人財力の最大化**		●創造と変革に挑む組織風土の醸成 ●専門人財の育成・採用 ●女性/シニアの活躍推進 ●グループ人員の最適配置 ●人事制度の再設計 ●組織風土インタビュー
ブランド力（プレゼンス）の向上	**グループ総合力の強化**		●地域貢献活動 ●コーポレートガバナンス ●リスクアペタイトフレームワークの高度化 ●サイバーセキュリティ ●コンプライアンス・マネロン強化 ●コミュニケーション強化
リスクアペタイトマネジメントの高度化			
ガバナンスの実効性確保			

持続可能なビジネスモデルへの変革

コロナを“きっかけ”に生じた変化

新型コロナウイルスの流行は、私たちの日常を一変させ、お客さまとFFGを取り巻く環境、そしてその関係性にも大きな変化をもたらしました。

ヒト・モノの移動や経済活動が制限されるなど、法人のお客さまにおかれては、事業全体にさまざまな影響が及ぶ中、FFGでは事業継続に不可欠となる資金繰り支援を最優先に対応してきました。お客さまから「ありがとう。」という言葉を沢山いただき、地域金融機関としての存在意義や使命感を改めて実感しました。また、こうした活動を通じてお客さまとの信頼関係も一層強まったと感じています。コロナを機に、事業再構築やデジタル化、事業承継といった経営課題に本格的に向き合う取引先も多くみられるようになってきており、これまでお取引のなかったお客さまとの新しい関係が数多く生まれるきっかけにもなっています。

個人のお客さまにおかれては、コロナをきっかけに、人生設計に不安や悩みを感じる方が増えており、将来に備えた資産形成や保障内容の見直しに関する相談が増加しています。そのほかにも、テレワークの普及によって住宅購入の相談をしたいという声や、相続等の準備を早い段階から進めておきたいといった声が増加するなど、お客さまのニーズが多様化してきています。お客さまとのコミュニケーションについても、店頭での対面取引から、スマホアプリやインターネットバンキングを通じた非対面へのシフトが急速に進んでいます。

FFGではこうしたお客さまの課題・ニーズに迅速に対応していくとともに、更なる社会構造の変化を想定して中長期的な視点からの変革にも並行して取り組んでいます。これから先も、FFGが持続的な成長を続けるためには、あらゆる環境変化に柔軟かつ適切に対応していくことがカギとなります。環境の変化をFFGの進化の機会と捉えて、絶えず変革にチャレンジしていきます。

持続可能なビジネスモデルへ

【お客さまとの長期的な関係構築】

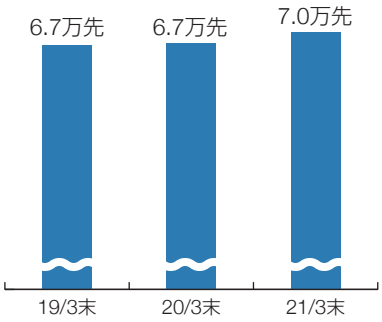
法人部門では経営者の皆さまが目指すゴールや目標を共有すること、個人部門ではお客さまの大切なライフイベントに寄り添うことで、FFGを「パートナー」として選んでいただき、お客さまとの将来に亘る長期的かつ強固な関係を築いていきたいと考えています。

そこで重要となるのはお客さまとの接点です。リアルでの接点を担う担当者には、お客さまのニーズを能動的に察知する「洞察力」や、最良の選択を後押しできる「判断力」、そしてお客さまの信頼を得る「人間力」が必要となります。また、リモート面談やオンライン取引などデジタル技術を活用した新しいコミュニケーション手法も拡大しています。“リアル”と“デジタル”両方の接点を最適なバランスで融合させながら、FFGが有するソリューション機能を高めていくことで、お客さまの課題やニーズの解決につながる、提案の精度を向上させていきます。

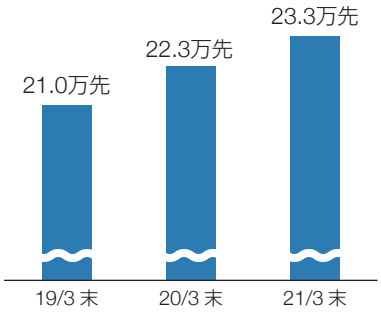
【顧客基盤の拡大】

持続可能なビジネスモデルを構築するためには、お客さまの裾野を拡げていくことが欠かせません。2016年からサービスを開始したiBankマーケティングが運営するスマホアプリ「Wallet+」は、リリースから5年間で150万ダウンロードを突破し、FFGとお客さまをつなぐ新たな接点として成長を続けています。また、「Wallet+」で培ったマーケティングのノウハウはお客さまの潜在的なニーズがどこにあるのかをいち早く検知し、お客さまとの新しいつながりを創出する効果にもつながっています。今後も、商品・サービスの魅力を高めながら、顧客基盤の拡大に努めていきます。

〔法人債務者先数〕
(3行合算)

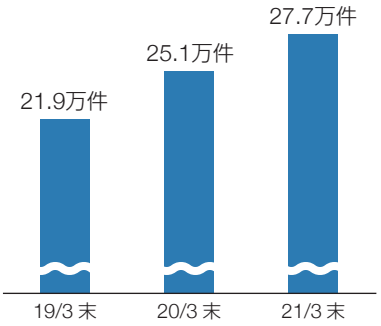


〔投信保有先数※〕
(3行合算)



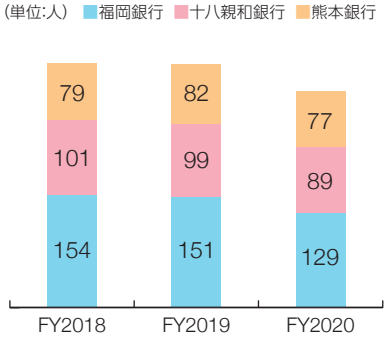
※19/3末、20/3末は旧十八銀行を含まない

〔平準払保険契約件数※〕
(3行合算)



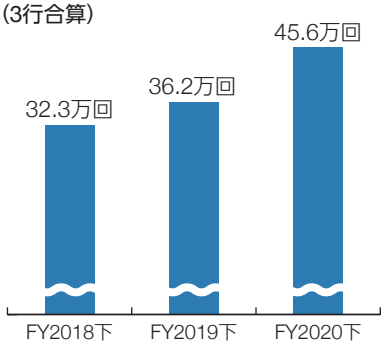
※19/3末、20/3末は旧十八銀行を含まない

〔1日の窓口来店客数※〕



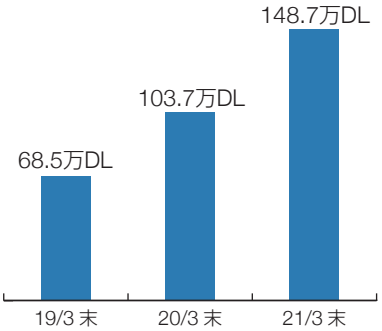
※グループ3行の県内店舗における1日あたりの平均来店客数

〔個人IBログイン会員数※〕
(3行合算)



※各期間中(6ヶ月間)にインターネットバンキングにログインした会員数
※2018下、2019下は旧十八銀行を含まない

〔Wallet+※ダウンロード数〕



※iBankマーケティングが運営するマネーアプリ

持続可能なビジネスモデルへの変革　法人金融サービス

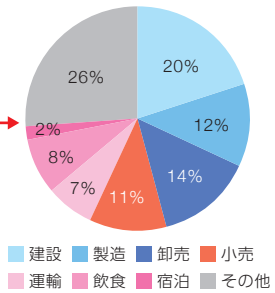
資金繰り支援から本業支援へ

新型コロナウイルスの感染拡大以降、FFGでは、全てのお客さまへのヒアリングを通じた実態把握や迅速な資金繰り支援に努め、2021年5月までに、グループ3行で3万1千件、約8,000億円の融資を実行しました。お客さまの多くは元本返済の据置期間を設けられていますが、今後返済が始まるまでの間に、今の事業をどのようにして継続していくのか、もしくは事業構造を見直すのか等の大きな選択をされることが予想されます。環境の変化を踏まえて、新たなビジネスにチャレンジする動きも数多く出てきています。

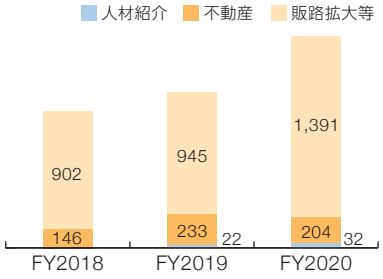
こうした状況下、今後は、これまでの資金繰りを中心とした支援から、ビジネスマッチングや事業再構築支援、事業承継支援といったお客さまの事業全体をサポート（本業支援）する動きへと進化させていくことが求められており、まさにそれが地域金融機関としての役割であり使命であると認識しています。お客さまの課題解決のために何が必要なのか、何ができるのかを一緒になって考え、実情に応じた有効なソリューションを提供することで、お客さまの事業成長と地域経済の発展につなげていきます。

〔資金繰り支援実績〕（3行合算）

21／5月末時点	実行件数	実行累計
合計	31,093件	8,054億円
プロパー融資	978件	2,502億円
保証協会付融資	30,115件	5,552億円



〔ビジネスマッチング成約件数〕（3行合算）



本業支援に求められるものとは

本業支援の起点となるのは“お客さま本位”で考え行動することです。コロナ禍における資金繰り支援の取り組みは担当者一人ひとりが「お客さま本位とは何か」を考える機会となり、お客さま視点で行動することの大切さを改めて認識しました。“お客さま本位”を土台とした上で、経営者の考え方や地元九州の業界動向、産業・企業の構造を深く理解してこそ、適切なアドバイスやサポートが可能となります。FFGが有する地域社会に根差した産業調査・分析機能を十分活かしながら、お客さまやその業界、そして地元九州を知る動きを強化していくことで“お客さま本位”の実践につなげていきます。

また、昨今関心が高まっているSDGsについては、地域の中小企業に対しても具体的な取り組みが求められ始めており、今後ますますその重要性が増していくことが予想されます。FFGでは昨年10月にサステナビリティ方針を策定し、本年4月には、お客さまのSDGsの取り組みを支援する子会社「サステナブルスケール」を設立しました（詳細はP.50に記載）。地域社会・企業の持続可能性を重視した経営への転換に向けた取り組みを推進し、地域社会の健全な成長に貢献していきます。

Interview

一人ひとりがお客さまから得る信頼を、組織の力に

Q コロナ禍の営業活動を通じて感じたことを聞かせてください。

コロナ禍では、資金繰り確保のための保証協会付無利子融資制度の利用等、これまでにない多くの借り入れ申し込みがありました。その中で私が改めて感じたことは、お客さまは商品ではなく“人”で銀行を選んでいるということです。他行で無利子融資制度を利用されながら、将来に向けた設備投資や社長個人の住宅ローンは、メインである当行にご相談してくださったお取引先もありました。これは、歴代の担当者が融資以外にも、販路拡大など幅広いご提案やサポートを行いオーナーさまと伴走してきたことで、強固な信頼関係を築いたからだと思います。同時に、制度融資による支援はお客さまとの関係構築のきっかけにすぎないと実感しましたので、コロナ禍で新たにお取引いただいたお客さまと、何でもご相談いただける関係を築けるかは、今後の自分の行動にかかっていると考えています。

Q お客さまとの長期的な関係構築に何が必要でしょうか?

やはり銀行にとっては、現場で働く“人”が最大の差別化要素だと思っています。お取引先との関係をどこまで深められるかは担当者次第ですので、それがやりがいにもつながります。私は“お取引先がどんな不安を抱えているか”“このオーナーさまは将来会社をどうしていきたいのか”という視点で話を聴き、相手の目線に立ってFFGがやるべきことを考え、実践していくことを大切にしています。今後FFGとして本業支援により注力していく上では、“お客さまのビジネスや夢のお手伝いをしたい”という気持ちと、長い時間をかけてお客さまと向き合う覚悟が一層重要です。それが「あなたのいちばんに。」の実践にもつながっていくと確信しています。また、お客さまとの長期的な関係構築には、担当者がいつか変わっても、お客さまとの関係性は変わらないように、支店全体でお取引先と関わっていくことも重要だと考えています。

Q 今後どのように成長していきたいですか?

これからはSDGsやデジタルなど時代の潮流に応じた情報収集や知識習得が必要だと感じています。FFGは、そうしたニーズに応えるためのソリューションを、営業現場の武器としてスピーディーに揃えてくれる組織です。ただし、商品ありきのご提案では、この変化の時代には対応できません。現場でそのボールをしっかりキャッチして、お客さまのニーズに適切に活用できるようアンテナ高く勉強していきたいと思っています。それが今後の顧客基盤の拡大にもつながっていくと考えています。

私は地元の役に立ちたいという思いで入行しましたが、たくさんのお客さま、上司、同僚との出会いを経て、その思いは一層深まっています。熱意はお客さまに伝わり、チームワークがあればお客さまの課題を解決する答えを導き出すことができます。そうやってこれからも、いちばん身近な銀行としてのふくぎんのブランド価値を守っていきたいですし、それを利益計画達成につなげて、達成感を味わっていきたいと思っています。顧客接点の最前線として、営業現場で働く一人ひとりがお客さまから信頼を得て、FFGのファンとなってお付き合いいただくこと。それが銀行員としての誇りややりがいであり、その積み重ねがFFG全体の大きな力になると信じています。

福岡銀行 小郡支店
法人営業担当
藤田 智之

CLOSE UP

本業支援に向けて

～誰よりも地元・九州を知っている存在であるために～

変化していく地域産業を支えていくために

大きく変化していくこの時代において、地域金融機関の役割は“お取引先の事業を深く理解し、その歩みを常にサポートし続ける”ことだと考えています。そのためには、地域の産業・業界・各お取引先を深く知ることが必須です。

FFGは各お取引先を取り巻く将来の大きな流れや変化を想像し、その影響を分析、仮説を立てて、お取引先に提案することを目指しています。

リサーチ&ビジネスソリューション室（RB室）のミッション・体制

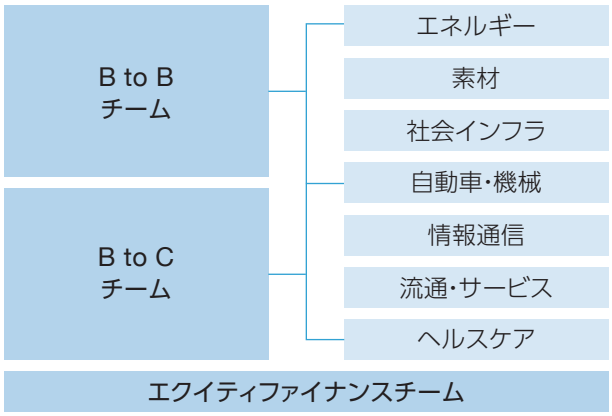
分析に基づく中長期的なビジネス仮説を切り口とした地域企業へのアプローチや対話を強化して、潜在的なニーズの喚起、提案、案件発掘までをワンストップで対応できる態勢とするため、2020年10月にRB室を新設し、グループ内の各機能を集約しました。セクター毎の専門チームを組成し、今後域内で起こる業界再編、SDGsや新型コロナウイルスを契機としたニューノーマルへの移行等の社会的枠組みの変化に対応し、案件プロデュースの役割も担いながら、各専門部隊と連携して、スムーズかつ高度な対応を行います。

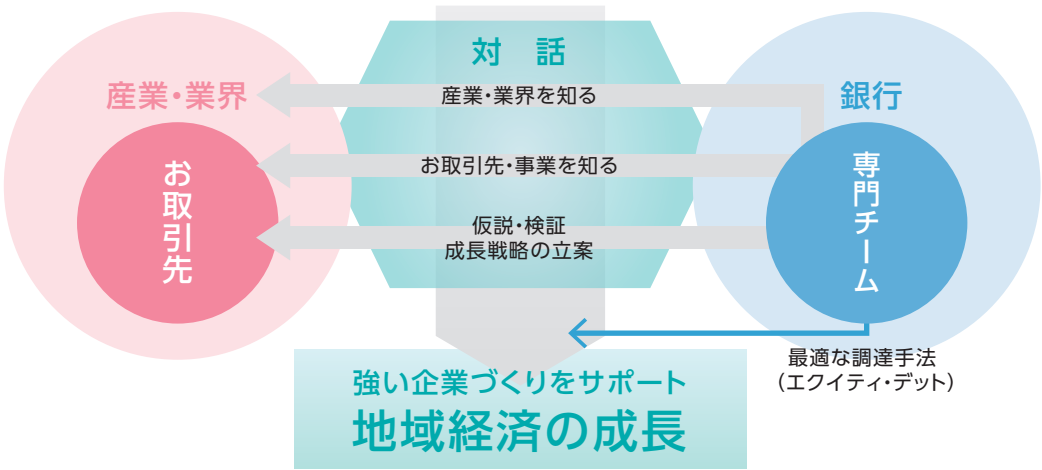
■ ミッション

RB室は産業・業界動向とその未来を見据え、お取引先の事業の中長期的な成長・発展をサポートし続けることをミッションとします。

■ 体制

室長1名、産業調査と成長戦略を考える専門チーム14名、投融資などディールを担う専門チーム7名で構成しています。





FFGは、誰よりも地域を知っている存在でありたいと考え、産業調査に注力してきました。産業・業界を理解した上で、これまで蓄積してきた成長支援や再生支援、投融資手法などの多様なノウハウをフル活用することで、最適なソリューションが提供できると考えています。

人口減少、気候変動、コロナ禍等さまざまな課題がある中、各お取引先の実情を理解して、常に繋がっている状態を創りたい。

産業調査も各手法もあくまでその実現に向けたツールのひとつであると思っています。担当者には、経営者との一問一答の会話で終わるのではなく、将来像も含めて事業を深く理解し、いちばん良い提案は何か、常にお取引先の最良の選択を一緒に考え続ける力を磨いてほしいです。

福岡銀行 産業金融部
田中 崇雄

調査から得る気づきを地域に還元することで、FFGだからこそできる成長支援を

RB室では、お取引先の課題を起点とした地域産業の調査にも取り組んでいます。私が担当した事例として「大川の家具業界」があります。福岡県大川市における家具づくりは、長い歴史の中で築き上げてきた生産力と技術力を誇る地域産業ですが、近年は大手企業のSPAモデル化で受注が減少したことや、EC市場拡大による販売シェアの低下など、課題も抱えています。一方、現地で関係者の方々から話を聞くと、大川家具には、物流システムで大手企業との差別化を図ることができる強みがあることがわかりました。「大川渡し」と呼ばれる戦略で、大川地区で生産された商品であれば少数から全国に配送できる仕組みです。業界環境が変化しても、今も多数の家具事業者が大川に存在する背景となっています。

福岡銀行 産業金融部
北原 かおり

経営者の方から「全国区の家具業界の動向や、他地域の先行事例ついて調査分析し、一緒に成長戦略を考えてほしい」という声をいただき実際に調査を進めてきましたが、業界のマクロ的な動きと地場のミクロ的な動きや個々のお取引先の実情は、必ずしもリンクしていないことがわかってきました。

業界の外から見ることではじめて見える課題や強みを還元して、経営者の方々の期待に応えていきたいと思いますし、机上だけでなく、お客さまの話を聴いて対話を深めることで最適解につなげていけると実感しています。これは地域と築いてきた密接な関係に基づくものです。「調査で得た情報」と「対話を重ねて生まれたアイデア」を掛け合わせ、FFGだからこそご提案できる成長戦略で、お取引先の事業の発展に貢献していきたいです。

持続可能なビジネスモデルへの変革　個人金融サービス

人生設計のパートナーとして

就職や結婚、育児、住まいづくり、シニアライフ、そして相続と、私たちには数多くのライフイベントが待ち構えています。人生100年時代といわれている今だからこそ、その時その時で対処していくのではなく、未来を見据え、長期的な視点に立ち、自身の人生設計に合ったお金との付き合い方を前もってしっかりと考えておく必要があります。

私たちFFGは「常にお客さま一人ひとりの人生に寄り添い、豊かな生活の実現をサポートできる存在」でありたいと考えています。その実現のため、預金、保険、ローン、資産運用など、個人のお客さまに向けた金融サービスを幅広くラインアップし、お客さまに対して最適のサービスを最適のタイミングでご提供できる人財の育成に取り組んでいます。

「お客さまの期待に応え、人生設計のパートナーとして選ばれ続けていくこと」を目指し、持続可能なビジネスモデルへの変革にチャレンジします。

投信ビジネスを通じた長期的な関係構築に向けて

FFGでは「お客さまの資産形成」と「投信ビジネスの安定収益化」を同時に実現するため、新しい投信ビジネス構築に向けた取り組みをすすめてきました。

長期の資産形成を具体的にサポートするシステムの開発や専門人財の育成に取り組み、2020年2月「投信のパレットサービス」の取り扱いを福岡銀行で開始し、2021年4月には熊本銀行と十八親和銀行にも同サービスを展開しています。投信のパレットの残高は、グループ3行の投信全体の約6分の1相当の1,000億円を突破しており、お申込みをいただいたお客さまはすでに2万人を超えています。(2021年8月末時点)

新サービス開始により、長期の資産形成を最適な投信の組み合わせでご案内できる独自開発のシステム、お客さま本位の営業スタイル、研鑽を積んだ担当者によるハイレベルのコンサルティングなどFFGが目指す投信ビジネスの実現に向けての体制が整いました。

販売時のみではなく、その後の10年、20年と長期に亘るフォローをお客さまに寄り添いながら行っていくことで、お客さまと長期的な信頼関係を構築したい、その思いを実現していくことが他社には真似することのできないFFGの品質です。今後も、多様化するお客さまのニーズへの対応をすすめ、一人ひとりのライフプランに寄り添った最適なソリューションを提供していきたいと考えています。

Interview

「お客さまを知り、関係を築く」を積み重ね、いつも身近な存在に

Q 近年、お客さまのお金に関する意識の変化を感じますか?

「人生100年時代」や「老後資金2,000万円問題」等がテレビで取り上げられるようになってからは、お問い合わせが増えたことに加え、資産運用に抵抗感を示されていたお客さまとも自然とそういう話ができるようになりました。コロナ禍の影響もあり、“お金を置いておくだけでは不安だ”という意識から運用への関心が高まっていると感じています。

Q 投信のパレットに対するお客さまの反応はどうですか?

“お金の色分け”の機能がとても役立っています。他行分も含めて、お客さまがお持ちのご預金について、「日常資金」「運用にまわせる資金」と色分けしてお金の使い道をご提案ができる機能です。目で見て区別できることはお客さまにもとてもわかりやすく、資金の使い道を改めて考えるきっかけにもなっているようです。定期預金等については、「使わないなら運用にもまわせるね」という反応をいただくことも多くなり、“投信のパレット“によるポートフォリオ運用をご案内しています。

長期投資を前提とする“投信のパレット”のご提案は、お客さまを人生という長いスパンで知る機会にもなっています。「この資金は子ども・孫のために残したい」「今度、車の買い替え/家のリフォームを予定している」等、さまざまなニーズの把握にもつながっており、相続や教育資金、個人年金など、運用以外にもサポートできることはご提案していきたいと思っています。

Q お客さまと長期的な関係を構築するために必要なことは?

第一に、お客さまのことを良く知り、信頼関係を築くことです。ご家族のことや仕事、趣味のことなどいろんなお話をしますし、聴くだけでなく、時には自分のことも話すことを心がけています。「お客さまを知り、関係を築く」その積み重ねを大切にすることで、お客さまの背後に人生が見えるようになりました。FCを担当し始めたころは自分の引き出しが少なく、商品ありきのご提案になってしまうこともありましたが、今ではまずお話をしっかり聴いて、潜在的なニーズも含めて感じ取った上でどんなお手伝いができるか考えています。そうすると、お客さまの反応も変わりました。いちばん嬉しかったのは、以前よりもご家族やご友人をご紹介いただけるようになったことです。私を本当に信頼して頼りにしてくださっているんだと感じ、自信とやりがいにつながっています。

Q 仕事への想いを聞かせてください。

私は天草育ちで、まちも人も大好きです。ずっとこの地で働きたい。そう思って熊本銀行に入行しました。当初決めた「私のファンをつくろう!」という目標は今も変わりません。今後いろいろなライフイベントを経ても熊本銀行で仕事を続けたいと思っていますし、融資業務の勉強会にも参加したいと思っています。当行は店舗統合が進み、ご自宅からの距離が遠くなるお客さまもいらっしゃいますが、熊本銀行の良さは身近な存在であること。お客さまから「あそこに行けば信頼できる人たちがたくさんいる」と思っていただけるよう、これからもこの地域で真摯にお客さまに対応していきたいと思っています。

熊本銀行
天草いつわ支店
FC担当
口脇 礼華

デジタルトランスフォーメーション

FFGが考えるDX

FFGでは、成長戦略の柱としてデジタルトランスフォーメーション(DX)を掲げています。従来のサービスや業務プロセスのデジタル化を進めることに加え、DXを通じた発想の転換、スピードの向上によって個人や組織を変革することをその意義であると捉えて、さまざまな取り組みを展開しています。

一方で、いまや「デジタル」は特別なものとして語られる時代ではなくなりました。新型コロナウイルス発生以降、想像をはるかに超えるスピードで日常生活のデジタル化が進み、「オンライン」や「スマホ」を前提とした暮らしや働き方が広く定着しようとしています。

人々の行動様式が様変わりし、あらゆる業界でサービス提供の見直しが迫られる中、どのようにお客さまの期待やニーズに応え続ける組織になることができるか。その基盤として、FFGではキャリア採用も含めて多様なスキルを持つ人財を採用・育成しているほか、外部企業や専門家と連携して最先端の技術やノウハウを取り入れていきたいと思っています。

デジタル前提の社会においてお客さまの課題を見極め、高品質なサービスで解決をサポートしていくため、あらゆるアイデアや知見を集め、これまで銀行になかったようなサービス(≒新しい価値)を創出していきます。グループ全体でDXへの高い意識を持ち、この変革を推し進めていきたいと思っています。

2つの目的

デジタル活用の目的は大きく2つあります。

1つ目は、「お客さまへの新しい価値の提供」です。これまで紙を使っていた手続きをデジタル化したり、融資をオンライン完結にして従来型の審査で実現できなかった新しいサービスを開発しています。また、データ活用によって、売上向上をサポートするマッチングをご提案するなど、事業活動そのものを向上させるお手伝いをしていきたいと思っています。近年は、デジタルの知見をもつ社員が直接お客さまと対話し経営課題をヒアリングした上で最適な解決策をご提供する「デジタル化支援コンサルティング」にも注力しています(詳細はP.37)。

2つ目は、「営業活動の生産性向上」です。デジタル技術の進展や、日常のデジタル化により取得できるデータの量は急激に増加しています。社内外にあるデータを駆使して、デジタルという手段をいかに営業店行員の武器に変えられるかが、その成果の分かれ目となります。FFGが有する優秀な人財の力を最大限引き出すために、目に見えないニーズ、いわゆるインサイトを的確に捉え、最適なタイミングで提案のヒントとして提供できるような仕組みを作ること。その確度を上げ続けていくことが、私たちの役割であると認識しています。

そして最終的に競争力の根源となるのは、抽出されたヒントやデータを使って最適な判断をする力、お客さまといっしょに考え抜く「人」としての力です。そのために、お客さまとのより円滑で充実したコミュニケーションを可能にする各種デジタルツールの提供に加えて、人財育成にも取り組んでいきます。

人財育成とエンゲージメント

DXをグループ全体の動きとしていくために、5年後を見据えてデジタル人財の育成を進めています。若手を中心に、キャリアチャレンジ制度を通じて自ら手を挙げてくれる社員が多いことをうれしく思っています。育成にあたっては、まず4カ月間、外部講師による研修を受講してもらい、終了後は社内OJTを受けながら一担当として業務にあたってもらいます。先々はこうした人財をあらゆる部署に配置することも視野に入れています。

本部で企画した取り組みを発信することは、グループ内での施策の理解浸透や共感を得る上で非常に重要です。デジタル関連の業務に直接携わっていない社員に対しても、メルマガ配信、ビジネス開発部員とのセッションやベンチャー社長によるセミナーの開催など、双方向のコミュニケーションを意識しています。

モノをつくる力と聴く力を掛け合わせた存在に

大学時代にスタートアップ企業でのインターンを通じてプログラミングを学んだことや、入社前からFFGのDXの取り組みに魅力を感じていたことから入社1年目でキャリアチャレンジに応募しました。研修ではアプリ開発の基礎知識を学び、現在はエンジニアとして、間もなくリリースを予定している「こうふりネット」を担当しています。スピーディーに質の高いサービスが作られている環境に刺激を受ける毎日です。今後はエンジニアとしてスキルを磨いていくことはもちろん、“お客さまの声を聴きながら課題を発見し、それを解決に導く力”を掛け合わせた存在になっていきたいです。そして先々は、企画やデザインなど、さまざまな目線でプロジェクトを前に進めていけるよう経験を積んでいきたいと思っています。

FFGビジネス開発部
アジャイル開発グループ
吉富 晃也

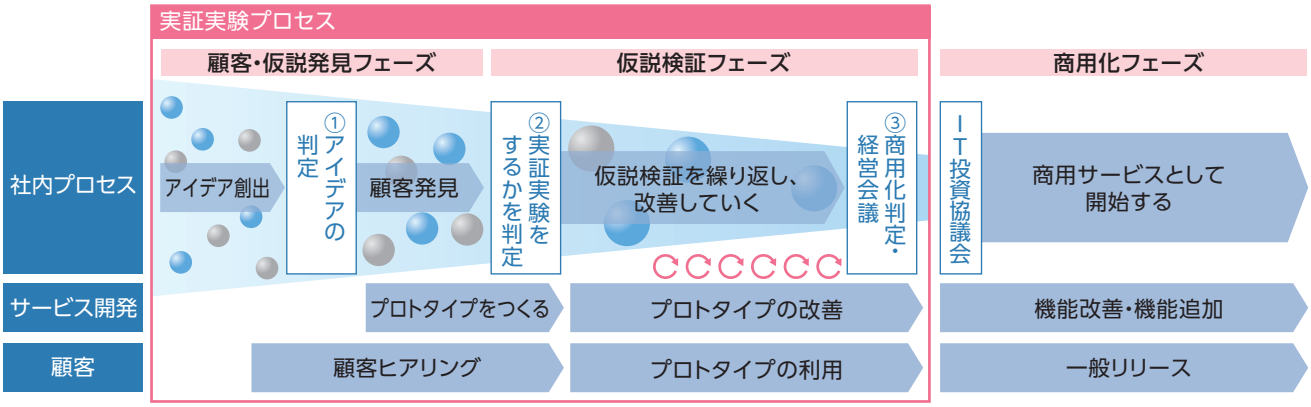
デジタルトランスフォーメーション

みんなで考え、新しいものを生み出す力

FFGでは、お客さまの課題を解決するサービスをスピーディーにつくるため、実証実験プロセスを導入しています。同プロセスでは、一人ひとりがアイデアを創出し、プロトタイプを用いながら実際にお客さまに使っていただくなど仮説検証を繰り返して、課題にフィットするものかを見定めながらブラッシュアップしていきます。昨年度から数えると、100個以上のアイデアが生み出され、うち複数個のサービスを既にお客さまにご利用いただいています。こうした一連の流れを社内でスピード感をもって進めていけるのは、営業現場を経験した銀行員と、エンジニア、デザイナー、データサイエンティストも含め、企画からシステム開発まで行えるメンバーが各プロジェクトに揃っているからだといえます。これはFFGの大きな強みです。

日々、年齢や役職を超えて「こんなことがしたい」「お客さまのためにこんなことができるのではないか」と各人の経験や知識を駆使して、全員で考え、社外の専門家のアドバイスも受けながら、自分たちで生み出そうとする力が育っています。担当業務の垣根なく意見を出しあうことが、独自性の高い、より質の高いサービスにつながっていくと考えています。今後はこうしたプロセスの精度を上げていくことが課題となりますが、やってみてうまくいかないことも失敗ではなく、うまくいく方法を探すためのステップと捉えて全員でチャレンジしていきます。

新事業創出・既存事業変革プロセス



一歩踏み出して考えを磨くことで、より良いサービスの追求を

実証実験プロセスをスタートして、この1年間は試行錯誤の連続でした。担当者間で練ったアイデアでも、お客さまや営業店の担当者とコミュニケーションする中で、時には厳しいフィードバックやご意見をいただいたりと苦しい局面も多々ありましたが、同時に応援や期待の言葉をいただいたことで着実に前に進むことができました。頭の中で考えるだけでなく、一歩踏み出して実際に取り組むことではじめて見えるもの、わかることが本当に多く、行動し、新たな課題を発見・理解し、乗り越えるための工夫につなげていくことの重要性を肌で感じました。こうした経験が必ず成長の糧となります。当初のアイデアにこだわりすぎず、さまざまな気づきを得て考えを磨いていくことで、本当にお客さまの課題解決につながる便利なサービスの形を追求していきたいと考えています。

FFGビジネス開発部
アジャイル開発 グループ長
口石 良

FFG×地域×デジタル

「デジタル化支援コンサルティング」

FFGは、2019年4月より十八親和銀行のお取引先を対象に展開してきた「デジタル化支援コンサルティング」を、福岡銀行・熊本銀行にも拡大しています。

人口減少による人手不足等が深刻化する中、企業の業務効率化や生産性向上が大きな課題となっています。その解決策としてデジタル活用への期待が高まる一方、中小企業がそうした相談ができる人や場所が十分にないのが地域の現状です。お客さまの成長はFFGの成長にとっても不可欠であるという考えから、デジタル化を通じた経営課題の解決をお手伝いしています。対話を通じてお客さまを深く理解し、バックオフィス業務のデジタル化をはじめとする本業支援に資するご提案ができるよう、推進体制の強化や人財育成に注力しています。

コンサルティングの流れ

事前準備	プランニング	実行支援
・経営者や従業員と対話 ・業務の全体像を可視化	・現状分析 ・課題抽出 ・計画策定	・導入サポート ・運用サポート ・運用状況確認

デジタル化という新しい手段で、お客さまの課題解決をお手伝いします

「デジタル化支援コンサルティング」は、十八銀行との経営統合の効果を地域に還元する取り組みのひとつとして、長崎エリアでスタートしました。担当者は一からIT知識の習得に努め、手探りで業務にあたっていましたが、経験を重ねるうちに、お困りごとへの解決策をご提案するという基本的なミッションは融資担当の頃と同じであることに気付き、自信をもってお客さまとも対話できるようになりました。同時に、本サービスが日々お客さまと接する営業店行員に浸透するように、成功事例等の動画配信や勉強会の開催をしていきました。今では、営業店行員からお客さまの課題をより本質的に捉えた相談が私どもに届くようになり、手ごたえを感じています。

ご支援する企業へのヒアリングでは、現場の方々の業務に関する声を一つひとつ紐解いて、組織の全体像や課題を把握していきます。従業員の方々からは「非効率だとわかっていても、誰に聞いていいかわからずそのままにしていた」といった声が多く聞かれ、法人融資担当の頃とは違う目線でお客さまを理解し、課題解決のお手伝いができることにやりがいを感じています。福岡・熊本エリアへの展開にあたっても、これまで培った経験を基盤に、身近な存在である地方銀行という強みを活かして、より質の高いサービスの提供に努めます。

十八親和銀行 営業推進部付
FFGビジネス開発部へ出向
辻山 秀紀

みんなの銀行

面白集団がゼロから創る、“未来の銀行”

“デジタル化は、規制緩和やグローバル化と複合して増幅し、銀行業界に強烈な構造変化を起こす。となれば、銀行のデジタルトランスフォーメーション（DX）は、単にチャネルの問題では済まない。システムもオペレーションも、行員のスキルセット、組織や企業文化、ビジネスモデルも何もかも、デジタルネイティブに変身するしかない。”

はじまりは、若い銀行員たちが企画したネオバンク事業、iBankマーケティングの担当社員としてデジタルに片足を引き込まれ、私はそう洗脳されました。国内初のデジタルバンク「みんなの銀行」をスタートさせた今は、確信に変わっています。

デジタルバンクを創る夢は、iBankの若い銀行員が、2017年の年初に描きました。iBankという“出島”から眺めると、スタートアップやテック企業が、猛スピードで優位なサービスを創造しています。銀行のスピード感では、顧客を奪われてしまう。ディスラプターと同じ土俵で戦うには、「最新のシステムでゼロから“未来の銀行”を創る方が早道だ」と力説しました。それはFFG経営陣の危機感にも合致するものでした。

銀行免許が敢えて必要か。ゼロからシステムを開発できるか。パブリッククラウドで大丈夫か。持続可能なビジネスモデルが創れるか。2年近くの議論で若い銀行員はパワーアップして、モックアップを作り、事実と予測をストーリーに紡いで設立概要書を示しました。

ビジネスの肝は、デジタルの燃料である「データ」、デジタルが生み出す「コネクティビティ（結び付き）」です。個人や企業やエコシステムとデジタルの力で繋がり、データから新たな価値を創造し、価値を仲介するプラットフォームになる。みんなの銀行のミッションは、「みんなに価値あるつながりを。」なのです。

2019年春以降、デジタルバンク構想を発表すると、未来の銀行をゼロから創るミッションに共感して、腕に覚えのあるエンジニア、データ・サイエンティスト、デザイナーやマーケター等のプロが集まりました。

銀行の出向者は4割だけ、腕利きのシステム職人、コダワリのデータ屋、センス良きデザイナー、さまざまな異分子が交わった、イノベーションのニオイのする面白集団です。しかし、銀行のお作法が通じず、イザコザも絶えず、ほぼカオスでした。それが、お互いに仕事の流儀のイイトコ取りをして、フラットでアジャイルな組織と文化を創りました。

みんなの銀行 取締役頭取
横田 浩二
1982年、福岡銀行入行。ニューヨーク支店勤務、経営管理部長、営業推進部長、取締役副頭取などを経て、2020年12月より現職。ゼロバンク・デザインファクトリー株式会社 代表取締役を兼務。ランニングが日課で、フルマラソンにも出場経験あり。

誰よりも早く、恐れず飛び込むファーストペンギンとして

2021年1月4日、1年8カ月のスピード開発で、みんなの銀行は日本で初めて、パブリッククラウドの基幹システムを全銀システムに接続しました。責任者としてコロナ禍のせいにして延期を考える局面もありました。しかし面白集団は、強靭なレジリエンスと揺るぎないコミットメントで遅延を回避してくれました。

そして、2021年5月28日にお客さま営業の開始。早朝、アプリに予期せぬ不具合が発覚、2時間で修正して自動化したテストをまわして修復。口座開設殺到で想定キャパシティを大幅超過、クラウドならではのオートスケールで安定稼働。細かなアプリ修正もシステムを止めることなく実現等々。次世代バンキングシステムはスゴイです。

また、みんなの銀行に関して、ユーチューバーが作った解説動画や個人の絶賛ブログ、Twitterのつぶやきが、幾重にも連鎖して「つながり」を拡大します。ソーシャルネットワークの威力はヤバイです。

嬉しいことに、世界的に権威ある「Red Dot Design Award 2021」で日本企業として初めて、金融セクターでは世界初となるBrand of the Year（最優秀賞）を受賞しました。みんなの銀行の世界観、デザイン性や操作性が高く評価された、面白集団の快挙です。

みんなの銀行の3年目は、開設口座数120万口座、ローン残高800億円・預金残高2,200億円で黒字化を目指します。徹底的に顧客の声にこだわり、優れた顧客体験を作り出して、もっと早くスケールさせ、BaaS関連等で銀行の再定義をアジャイルに実現して、上積みにチャレンジします。

みんなの銀行は、「両利きの経営」でいう「知の探索」モードで、グループ内のDXを先導します。FFGに対しては、データアナリティクスやAI活用のノウハウ、BaaSやEmbedded Financeを起点とする新たな商品・サービス、自動化前提のオペレーション、新しいテクノロジーの知見等、手触り感ある還元ができます。さらに、iBank以来磨いてきたマーケティング組織、みんなの銀行で深掘りしているエンジニアリング組織は、デジタル世界へのトランスフォーマーとしてFFGのDXに貢献します。

コロナ禍で、データドリブン・エコノミーやOMO（Online Merges with Offline）の到来は確実に数年前倒しされました。間違いなく早くやったもの勝ちです。みんなの銀行は、デジタルバンキングの海に最初に飛び込む「ファーストペンギン」として構造変化をチャンスに変えていきます。

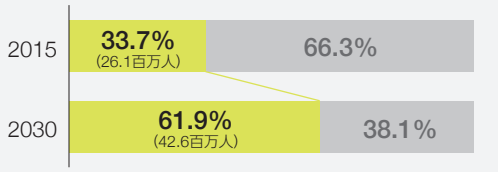
● みんなの銀行の事業計画については当社ホームページに説明会資料を掲載しています
https://www.fukuoka-fg.com/investorimage/data/20210118_ir.pdf

みんなの銀行

みんなの銀行は、国内初のデジタルバンクです。2030年には生産年齢人口の61.9%を占めると推測されるデジタルネイティブ世代のお客さまにストレスなく使っていただける(フリクションレス)、便利で魅力的なサービスのご提供を目指しています。

ターゲット顧客規模(生産年齢人口に占める割合)

□:全国の生産年齢人口に占めるミレニアル顧客(1981年以降生まれ)



Q.みんなの銀行を設立した理由は何ですか?

いまやあらゆる業界でDXが経営課題となっています。銀行を取り巻く環境は、地方人口の減少や少子高齢化に加え、デジタル技術を駆使した便利で洗練されたサービスを武器に金融以外の事業者が相次いで金融業に参入し、市場破壊も起こりはじめています。現在、FFGグループでも全社をあげてDXを進めていますが、既存業務やシステム上の制約が大きく、完全なデジタル化には相応の時間を要します。そこで、次世代で求められる銀行サービスをいま提供することで、FFGの経営基盤を守り、デジタルだからこそ可能になる新たな市場を獲得することを目指して、みんなの銀行を立ち上げました。

Q.デジタルバンクはネット銀行と何が違いますか?

いわゆる「ネット銀行」は、リアルな店舗網を持たないという以外、商品やシステムの造りは従来の銀行とほとんど同じです。対してみんなの銀行は、「デジタルネイティブ世代」のお客さまにフォーカスすることで、最初から全ての手続きや業務をデジタル起点で設計しています。「未来の銀行はどうあるべきか」を考え、銀行の3大業務(預金・為替・貸付)、3大機能(金融仲介・信用創造・決済)を再定義することで、これまでにない新しい金融体験や価値を提供することを目指しています。

Q.どのような事業を展開していきますか?

みんなの銀行では、3つの事業ドメインを想定しています。まずは現在取り組んでいる、デジタルネイティブ世代の個人のお客さま向けに、スマホ一つで完結するシンプルでミニマルなサービスをご提供します。アプリのデザインやサービスの操作性にこだわり、みんなの銀行の世界観を楽しんでいただくことで、従来の銀行のイメージを覆していきます。

次に、事業者さま向けにバンキング・アズ・ア・サービス(BaaS)事業を展開していきます。銀行のAPIを通じて、事業者さま向けに金融サービスをご提供することで、その向こう側にいるお客さまにみんなの銀行のサービスを使っていただくという事業領域です。3つ目は、バンキングシステムをご提供する事業です。みんなの銀行とシステム開発子会社「ゼロバンク・デザインファクトリー」がパブリッククラウドをベースに共同開発したコアバンキングシステムを、金融・非金融を問わず、国内外でデジタルバンクを立ち上げたいというニーズをお持ちの事業者の方に、販売・提供していくことも見据えています。

事業概要

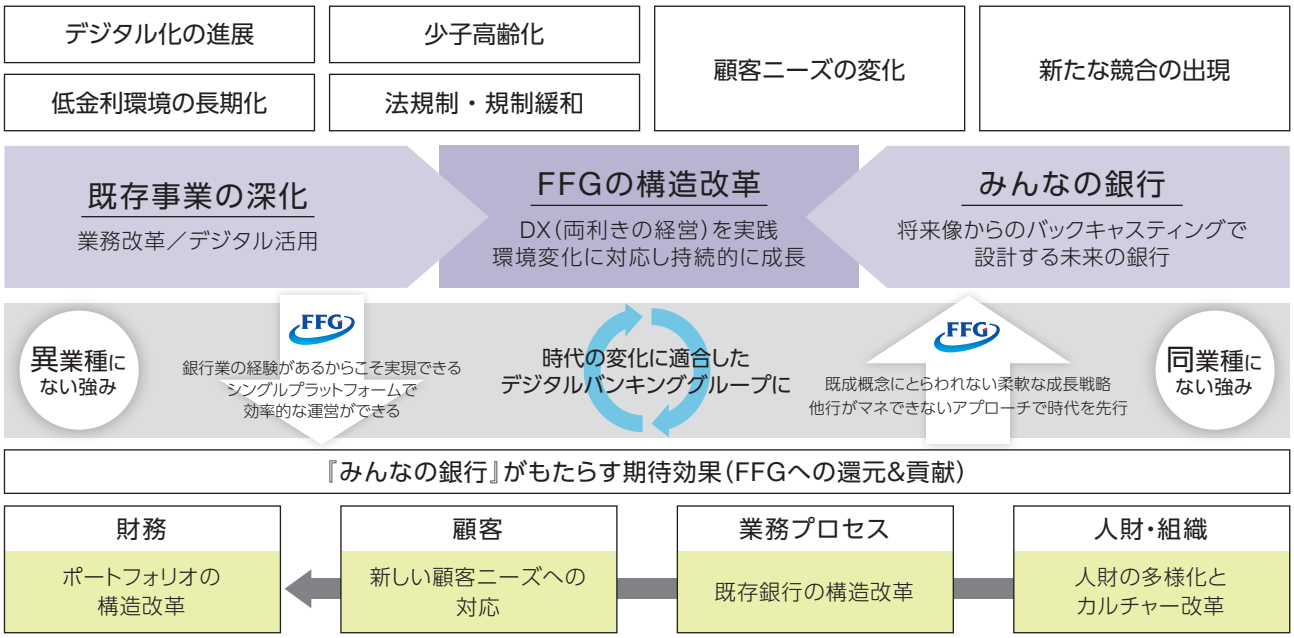
	① B2C事業	・次世代バンキングシステムを活用して、全国のデジタルネイティブ世代(個人)をターゲットに、スマホを通じた金融サービスを提供
BaaS事業	② B2B2X事業	・みんなの銀行の金融機能・サービスを、APIを介してパートナー企業(法人)に提供 (金融×非金融の新たな価値共創)
BaaS事業	③ バンキングシステム提供事業	・システム開発/運用業務の内製化を進め、システム・機能自体を提供(販売) (非金融事業者に限らず金融機関も対象)

Q.どのように“選ばれるサービス”をつくっていきますか?

みんなの銀行では、お客さまの「ここが使いづらい」「こんなサービスがあったらいいな」といったさまざまな声を集めて、“みんなの声をカタチにする”というサービスコンセプトのもと、銀行の枠組みにとらわれず、スピーディーにサービスへ反映していくことを心掛けています。そのために、このような声を集めて検討する仕組みとして、公式ウェブサイトに寄せられるお問い合わせやSNS上のコメントなどを収集・分析し、協議する会議体「みんなの声委員会」を設置して、経営陣を筆頭に定期的に議論を重ねています。今後は、よりアクティブに関与いただけるお客さまの参加による「コラボレーター」プログラムなども計画中です。

このように、みんなの銀行ではお客さまも含めてみんなでつくっていく銀行を目指している訳ですが、これはゼロから独自の基幹システムを構築し、自社内で運用しているという強みがあるからこそ実現できることです。システム開発を内製化することで、スピーディーかつ柔軟に、デザインやサービス内容の変更・機能の追加などを行うことができるので、まずはシンプルに作って世の中に出し、評判や効果を検証しながら磨きあげていくことで、徹底したお客さま起点のサービス開発を目指していきます。

FFGでは、グループ経営理念の精神に則り、時代の変化を豊かな感受性で捉え、失敗を恐れることなくチャレンジすることをモットーにしてきました。その先駆けとなる国内初のネオバンクである「iBankマーケティング」や、デジタルバンク「みんなの銀行」で試行錯誤しながら蓄積してきたノウハウは、すでにFFGのグループ銀行へ還流する動きが始まっています。みんなの銀行では、これからも未来の銀行のあるべき姿を目指して、グループ一体となって「みんなに価値あるつながりを」探求していきます。



人財力の最大化

環境変化に対応し成長し続けていくために

FFGにとっての財産は「人」であり、「人」がFFGの企業価値の源泉となります。新型コロナウイルスの影響を受ける中、従業員が心身ともに健やかに、力を発揮しながら働くことの大切さを再認識しています。

近年、事業環境の変化に伴い、銀行に求められることや評価される基準が多様化かつ高度化しています。また、従業員の働くことに対する価値観も多様化し、特に若い世代を中心に、仕事にやりがいや社会的意義を重視する傾向が高まっています。こうした環境変化の中でも成長を続けていくため、私たちは人財の育成体系や、その成長と活躍の基盤となる組織風土の在り方について考えてきました。

組織主導型であった人事体系に「自律型」を組み込み、従業員が内発的動機によって学び・行動できる機会を増やすことや、一人ひとりの意思を尊重したキャリア形成をサポートする体制の構築に注力しています。あわせて、人財の多様性を組織力向上に活かすダイバーシティマネジメントも強化しています。

コロナ禍で直面した多様な働き方の必要性に対しても、多様性ある従業員のエンゲージメント向上を図るため、今のうちからできる手は打っていき、今後も多角的な施策の展開を行っていきます。

FFGでは従来から進めてきた取り組みの充実や状況に応じた体制整備によって環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、創造と変革に挑む組織風土を醸成していきます。

事業戦略に応じた多様な人財の
柔軟かつ迅速な確保・育成

×

普遍的な軸

外部環境の変化を踏まえた
従業員エンゲージメント※の向上

※組織と仕事に対して自発的に貢献しようという意欲

事業・環境変化

中長期的な人財戦略の柱
創造と変革に挑む組織風土の醸成

自律的な人財の育成

デジタルを活用したビジネスの展開など外部事業環境の急速な変化により、銀行にはより専門的な対応が求められるようになっています。そこでFFGでは、一律型の人財育成を見直し、従業員が自ら専門性を高め、早期に金融のプロフェッショナルとなることを選択できる体制を構築しています。

キャリア形成の支援

自らのキャリアを考える機会として各年代別に「キャリアデザイン研修」を実施し、自ら考えたキャリアを実現に導く学びの場として、休日開催の「サタデーカレッジ」や平日業務後の「平日勉強会」があります。幅広い分野をテーマに年間約100講座開催しており、習得したい知識・スキルに応じてFFGの社員が自由に申し込むことができます。昨年からオンライン形式も導入し、福岡・熊本・長崎といったエリアの格差がなくなったことから、受講者が飛躍的に増加しました。

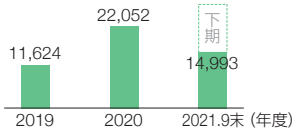
さらに、能動的なキャリア形成の支援のため、社員自ら仕事を選択できる「キャリアチャレンジ制度」も設けており、年間約50名が当制度を使って新たな職場に配属されています。本年度より「スペシャリストコース」も新設しました。両制度への応募者の多さからも、こうした取り組みには手ごたえを感じています。年齢やバックグラウンドに関係なく誰でもチャレンジできる環境を整えています。

キャリアチャレンジ応募者数

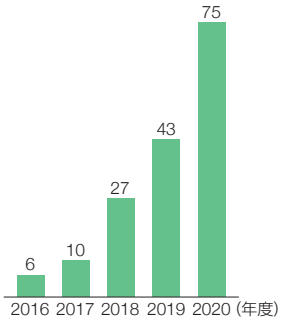
238人／年度

2018年度～2021年度の平均

サタカレ受講者推移（3行合計）



キャリア採用者数の推移



内発的動機づけの機会

社員が「こんなことにチャレンジしたい」「将来こうなりたい」と感じて行動に移すことができる自由闊達な組織風土を醸成するためには、活発な社内コミュニケーションが不可欠です。この1年間、上司が部下と対話するとともに成長を支援する「1on1ミーティング」にグループを挙げて取り組んできました。また、先輩行員が体験談や仕事への思いを語り、若手行員にアドバイスする「TERAKO-YAH! Online」も有志によって運営され、FFGの文化や金融のプロとしての矜持が伝承されています。

この変革の時代にお客さまや地域社会の期待に応えていくためには、従業員一人ひとりが自ら必要なものを考え行動する「自律性」がとても重要です。FFGでは、その自律性を育てるためにどのような機会を提供できるかを考え、成長に向けた意思を尊重しサポートしていくことで、組織力の強化につながる自由闊達な組織風土を目指します。

新たな取り組み

●1on1ミーティング

所属長と部下が定期的に、1対1の対話形式で面談を行っています。部下を主役に、キャリアビジョンやプライベートな内容まで幅広い対話を通じて上司による内面理解を深め、部下の自律的な行動を促します。

実施後の社内アンケートでは、回答した部下の**8割以上**が「有意義だった」と回答
（2021年1月実施、回答者601名）

●スペシャリストコースの導入

専門人財の育成とキャリアパスの多様化を目的に、法人・個人フロント、IT、市場といった銀行業務で経験を積んだ社員が、自らの意思で選択できる専門職コースを導入しました。

人財力の最大化

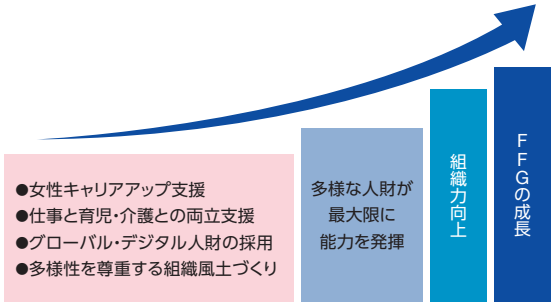
ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンは組織力向上の基盤

FFGでは、経営環境の変化に伴う専門人財の採用・育成や、従業員のバックグラウンドの多様化により、さまざまなスキル、経験、カルチャーが共存する中、「社員の多様な価値観、感性を活かすことが組織力の向上につながる」と考え、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。とりわけ女性活躍については女性活躍推進法が制定される前から、自発的に女性管理職登用の目標を掲げて、女性の「キャリア支援」と仕事と家庭を両立できる「環境整備」に注力してきました。

現在は、女性という枠を超えて「誰もが働きがいを感じられる組織づくり」へと取り組みを深化させています。

ダイバーシティ推進のモデル



今後もダイバーシティ&インクルージョンを「サステナビリティ経営」の最優先課題の一つと捉え、トップリーダーの育成を視野に女性活躍をさらに推し進めるとともに、障がい者やLGBTQ等に取り組みの対象を拡げてまいります。

「社員と会社がいっしょに考える」…これがFFGのダイバーシティのスタイル

「女性の活躍に必要な施策を女性自身が考える」をコンセプトに立ち上げたプロジェクト『ふわり』。行員の声を拾って作りあげた提言を、ダイバーシティ推進グループが施策に落とし込んでいくことで、現場のニーズに即したサポートをスピーディに実現することができています。また、これらのサポート策が着実に実施されるよう、全支店長会議や支店長研修を通じて経営層への周知に力を入れるとともに、グループ情報誌にダイバーシティの特集ページを連載し、毎回、全社員に向けてトップメッセージを発信し続けてきました。一方で、ふわりメンバーもイベントや社内ニュースを活用した情宣に加え、周囲の行員に地道に語り続けることで、社内の理解浸透を図っています。このように、社員と会社がいっしょに考え、「トップダウン」と「ボトムアップ」の両面から取り組みを展開する、というのがFFGのダイバーシティのスタイルです。

FFG人事統括部長
高鍋 優子

■ダイバーシティ推進のあゆみ

女性のキャリア支援

2013年10月
ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”発足

役職も業務も異なる13名の女性社員をメンバーとして立ち上げた当プロジェクト。制度面や意識面の改革について、現場の意見やアイデアを反映した施策提言や、各種イベントの企画・運営を担っています。また、各営業エリアにはエリア担当の“サブふわり”を配置。現場の声を収集したり、本部の方針やメッセージをわかりやすく現場に届けたりと、双方を繋ぐ橋渡しの役割も担っています。発足以来、メンバーを交代しながら取り組みや思いを引き継いで活動を継続してきました。コロナ禍で行動が制限される中にあっても、SNSやオンラインを駆使して取り組みを続けています。

・2021年9月末までにメンバーとして延べ338名（3行合計）が参画

ふわり活動の様子

ふわりメンバーによる役員への提言

2013年度
女性社員を対象とした各種研修会をスタート

・女性融資勉強会（計31回実施、参加者数694名）　・女性キャリア研修会（計26回実施、参加者数623名）

両立支援・多様性の尊重

2014年10月
女性の登用数値目標公表

女性役職者の登用状況

	2021年3月末（実績）	2023年3月末（目標）
福岡銀行	12.3%	15.0%
熊本銀行	22.4%	21.0%
十八親和銀行	12.8%	15.0%

役職者=管理職+部下を持つ役職者

2015年4月
「ダイバーシティ推進室」新設

2016年4月「FFGダイバーシティ推進グループ」へ改組しグループ全体を統括

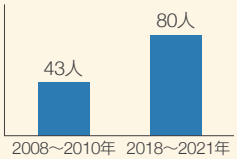
2016年度
両立支援体制強化（育児補助金制度、パートナー帯同制度、ジョブリターン制度etc.）

● 復職支援プログラム

女性社員の出産・育児休業からのスムーズな復職を支援するFFG独自の制度。妊娠判明時から職場復帰までのステージに応じた面談や研修を、ダイバーシティ推進グループが一貫して行います。疑問や不安に応える両立ホットラインも設けています。

復職前勉強会

育児休業を取得して復職した女性行員の人数（年間平均）



※小数点以下四捨五入

マネジメント育成強化

● イクボス企業同盟に加盟

● 3行合同「イクボスセミナー」

従業員一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できるよう、上司のマネジメント力向上に注力しています。現在の管理職だけでなく、将来の管理職である若手まですべての社員を対象としたセミナーを6年間に11回開催しました。

各行人事担当役員が参加したパネルディスカッション

誰もが働きがいのある組織へ

2018年4月
企業内保育所新設

2018年10月
“メンズふわり”発足

男性目線での提言、将来のマネジメント力強化を期待して、管理職一歩手前の男性社員を招集。これまで3行で46名が参加し、ライフイベントに応じて働き方を変えざるを得ない女性社員への理解を深めつつ、誰もが働きがいを得られる職場づくりについて考えました。

2019年2月
男性の育児休業取得促進開始

両立支援を女性に限定せず男性にも拡げるため、産後8週以内に取得する育児休業について10営業日まで有給化しました。同時に子どもが生まれる男性社員の上司に対する制度説明を徹底して、取得しやすい環境づくりに努めるなど、「男性の育児参加の促進」に取り組んでいます。

2020年度取得率
53.2%

2020年7月
イントラトップにダイバーシティ（ふわり）のホームページを開設

ホームページを開設し、仕事と育児、仕事と介護の「両立支援ハンドブック」や活躍しているロールモデルの紹介などを掲載。必要な情報に手軽にアクセスできるようにしました。

2021年度
融資勉強会をバージョンアップ

2015年度より実施してきた女性向け融資勉強会を各行でバージョンアップして再スタート。女性のキャリアパスの多様化に向けて、土曜日や業後を活用して自主参加の勉強会を企画・実施して女性の学びを後押ししています。

2021年6月
メンター制度スタート

女性管理職に女性経営職を1名ずつメンターとして配置。月に1回以上の「1on1」を通じて、キャリアについて考えながら、上位職の仕事や役割、心構えをマンツーマンで学ぶ機会を提供しています。

2021年11月
全社員向けLGBTQセミナーをスタート

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

2019年12月に確認された新型コロナウイルス感染症により、デジタルテクノロジーを活用した新しい働き方が大きく前進するなど、私たちの生活環境は大きな転換期を迎えています。また、大規模な自然災害の頻繁な発生を顕著な例として、環境問題も深刻さを増しています。こうした世界規模の変化のもと、ESG投資への関心と期待は高まり、若年層を中心とした社会課題解決への意欲も向上するなど、私たちの社会を持続可能なものにしていくための「サステナビリティへの意識」や「SDGsの達成に向けた取り組み」の重要性はかつてないほど高まっています。

FFGは、これまでも「地域社会の持続的な成長」を支える存在として、社会情勢とお客さまの変化を注視しながら適切なサービスを提供してきました。さらに推し進めるためには、従業員一人ひとりがサステナビリティの潮流を感じ取り、あらゆる事業活動への影響や、今後養っていくべき視点を理解することで、「お客さまのビジネスやFFG自身の取り組みを持続可能なものにするにはどうしたらよいか」を追求していく必要があります。そこでFFGでは、グループ経営理念の実践にサステナビリティの観点を取り入れ、その考え方を明文化した「サステナビリティ方針」を2020年度に掲げると同時に、重点的に取り組む7つの項目を定めました。今年度は取り組みを加速するため、組織や人財面を中心に態勢を強化しています。

今後も時流に即して態勢強化を図り、顕在化している課題に限らず長期目線でサステナビリティにつながる取り組みを見極め、スピード感を持って多角的に取り組んでまいります。具体的には、これまでFFGが培ってきた知見やノウハウの還元、地域全体への情報発信により、環境に配慮した産業振興や豊かな暮らしの共創など、右に記載のとおり「商品・サービス」「お客さま」「地域社会」「FFG自身」の4つの側面でサステナビリティの実現に貢献いたします。長い歴史の中で築いてきた地域密着の関係があるからこそ、持続可能な社会の実現に向けて“共に創ることができる未来”があると確信しています。

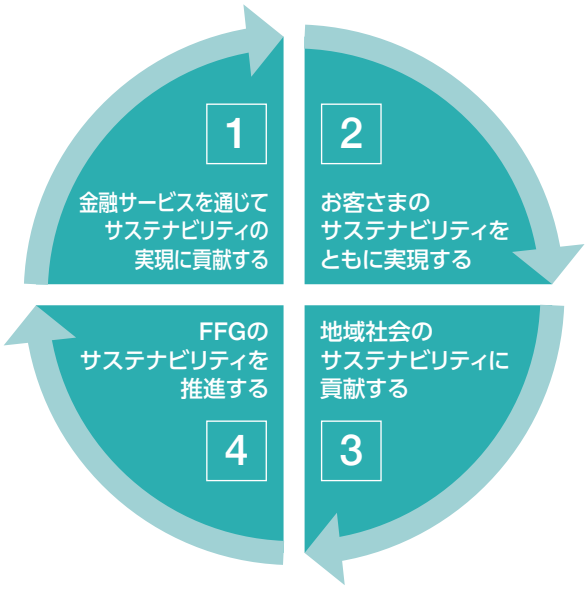
FFG執行役員 経営企画部長
藤井 雅博

サステナビリティ取り組み年表

2019年 10月　SDGs私募債発行
2020年　8月　サステナビリティ方針制定・7つの重点項目を特定
TCFD提言に賛同署名
10月　「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を公表
12月　CDPスコア「B-」取得
2021年　4月　福岡銀行産業金融部にサステナビリティ推進グループを新設
SDGs支援子会社サステナブルスケール社設立
在留外国人向け「YOLOCard」取扱開始
5月　全従業員を対象とした外部講師によるSDGs研修開催
6月　投信のパレットにおけるSDGs/ESGファンドの取扱開始
7月　SDGs外貨定期預金キャンペーン開始
8月　LGBT住宅ローン取扱開始
9月　第1回サステナビリティ推進会議開催
10月　経営企画部内にサステナビリティ統括グループ新設
営業統括部内にサステナビリティ推進企画グループ新設

サステナビリティ方針

ふくおかフィナンシャルグループは、グループ経営理念に基づく事業活動への取り組みを通じて、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環サイクルを創出し、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。



1 金融サービスを通じてサステナビリティの実現に貢献する
～サステナビリティ関連サービス～

法人・個人ともに、顧客のSDGsニーズに対応する商品開発を行っています。

2 お客さまのサステナビリティをともに実現する
～お取引先企業へのSDGs支援～

SDGs支援子会社「サステナブルスケール」では、外部連携を進めながら、お取引先のサステナビリティ関連の取り組みを評価するスコアリングモデルを開発しています。

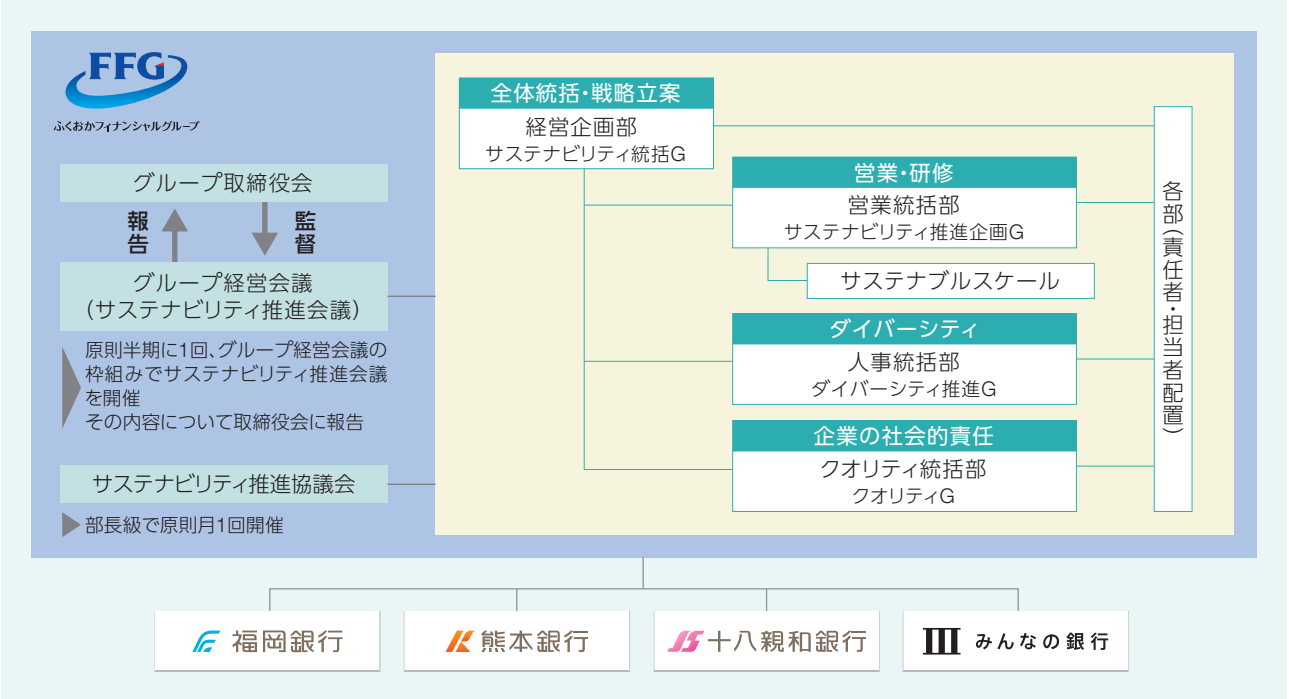
3 地域社会のサステナビリティに貢献する
～地域を“つなぐ”存在として～

地域金融機関として築いてきたネットワークや地元密着の関係性を基盤に、土地や人を“つなぐ”ことで、FFGだからこそ実現できる地域活性化に取り組んでいます。

4 FFGのサステナビリティを推進する
～持続可能な組織へ～

気候変動への対応を、経営戦略上の重要な要素と位置づけ、TCFDに賛同しています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ

優先的に取り組む課題

FFGは、SDGsの達成に貢献していくため、長期ビジョン達成への影響や、ステークホルダーの意見などを勘案し、FFGが優先的に取り組む重点項目を特定しました。

長期ビジョン達成への影響
- 地域活性化との関連度
- メガトレンド（必然的な流れ）
- 人財力への影響度
- グループ総合力への影響度 など

ステークホルダーの意見
- 株主・投資家の懸念・関心事項
- お客さまが重要と認識しているSDGs など

重点項目

地域経済の健全な成長：2 3
産業発展と金融イノベーション（P.34）
少子高齢化への対応（P.26）
環境への配慮：1 4
豊かな地域社会の実現：1 3
新しい働き方の推進（P.42）
ガバナンスの強化（P.58）

1 金融サービスを通じてサステナビリティの実現に貢献する

■環境・社会に配慮した融資の取組み方針

当社グループでは、投融資にかかる具体的な方針として、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行において「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を定めており、主なポイントは以下の通りです。

①融資業務を通じ、環境・社会課題解決に貢献していく
②石炭火力発電所の新規建設資金は、原則として取り組まない
※当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクト・ファイナンスの貸出金残高（2021年9月末時点）は132億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」の詳細は、弊社のホームページに掲載する予定ですので、併せてご参照ください。

- サステナビリティ方針およびSDGs重点項目についてはホームページに掲載しています
  https://www.fukuoka-fg.com/csr/sustainability.html

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

SDGs=持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）
貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和社会など、世界が直面する課題に対して、それらを解決していくための方法を17の目標にまとめたもの。
国連に加盟する全ての国が2030年を期限に、その達成に向けて尽力していく国際目標。

■FFGのサステナビリティ関連商品

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

お取引企業と、SDGsに取り組む企業・団体との接点を持つ機会を提供するため、2019年よりグループ各行にてSDGs私募債を取り扱ってきました。また、今年度より新たに寄付型の外貨定期預金、ESG分野での投資信託や、在留外国人専用のプリペイドカードの取り扱いを開始したほか、住みやすい街づくりの一助としてLGBTに対応した住宅ローンを導入しています。

2021年10月には、法人のお客さまのSDGsへの取り組みを支援することを目的に「ESG／SDGsスコアリングモデル“Sustainable Scale Index”」の取り扱いを開始しました（詳細はP.50に記載）。当サービスを起点にお取引先との対話の機会を増やし、SDGsの観点からも、お客さまへのより深い理解につなげていくことを目指します。

【外貨定期】FFG SDGs外貨定期預金（米ドル）【2021年7月1日～2022年3月31日】	
概　要	外貨定期預金預入時の為替手数料を50％優遇（1円→0.5円）し全額をSDGsに資する団体へ寄付 【寄付先】　○独立行政法人 国際協力機構（JICA）　○特定非営利活動法人国際連合世界食糧計画WFP協会　○公益財団法人日本財団 災害復興支援特別基金　○日本赤十字社　○公益財団法人 日本ユニセフ協会　○福岡県、熊本県、長崎県（新型コロナウイルス対策や災害復興等、持続的発展に資する施策へ寄付） ※寄付先は取扱開始時点のものであり、変更する場合があります。

【投資信託】アライアンス・バーンスタイン・グローバル・グロース・オポチュニティーズ（愛称:GGO）【2021年6月25日　取扱開始】	
概　要	SDGsの達成に貢献する銘柄に投資するアクティブファンド「環境」「社会」「企業統治」のESGの観点を踏まえて企業を評価し、銘柄を選定

【住宅ローン】LGBTに対応した住宅ローン【2021年8月2日～取扱開始】	
概　要	原則として親子や法律婚の夫婦など親族しか認められなかった住宅ローンの連帯債務者・連帯保証人に同性パートナーを追加

在留外国人専用の後払いチャージ機能付きvisaプリペイドカード「YOLO Card」【2021年4月30日　取扱開始】	
概　要	クレジットカードのような審査や銀行口座が不要であり、在留外国人の方が簡単ですぐに発行利用でき、また後払いチャージ機能を利用することで、急な出費への備えに対応

サステナビリティ

2 お客さまのサステナビリティをともに実現する

■SDGs支援子会社「サステナブルスケール」

FFGは、SDGs支援子会社「株式会社サステナブルスケール」を設立しました。SDGsの取り組みを通して持続的に成長する地域社会と、それを支える企業の創出・成長を促す“架け橋”となることを目的としています。地域社会・企業の持続可能性を重視した経営の転換、いわゆる「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」の実現に向けた取り組みを推進し、地域社会の健全な成長に貢献することを目指します。

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

「FFG」「九州大学」を軸に据え、さまざまな分野の知見を有する専門家の方々とも連携し、「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」に向けたアドバイス・ノウハウを提供していきます。

SDGsに新しい“ものさし”を

Sustainable Scale

■ビジネス体制

■スコアリングモデル導入によるSDGs支援

SDGsの導入をサポート

SDGsスコアリングモデルサービス
“Sustainable Scale Index”

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

POINT1 地域のみなさまに活用いただける指標の提供

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

POINT2 九州大学と協業による独自の評価システムの構築

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

本サービスを活用

- 回答に取り組むことを通じて、SDGsのポイントがわかります
- 自社の事業をSDGs目線で棚卸しでき、SDGsの理解につながります

↓

評価結果による銀行との対話

↓

優先課題への対応

↓

目標設定・経営計画への導入

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

サステナビリティという新しい角度で お客さまの未来をともに考えていきます

サステナブルスケール代表
福岡銀行 執行役員 産業金融部長
藤善 匡

「SDGsに新しいものさしを」をミッションとして2021年4月に㈱サステナブルスケールを設立いたしました。これは金融機関がSDGsへの関与、取り組みを求められている中で私たちFFGが取り組んでいる具体的な活動の一つです。

「サステナビリティ」や「SDGs」という言葉はこの数年で急速に一般に浸透し、各方面で注目が高まっていますが、FFGのお取引先においては、積極的な取り組みを始めている企業がある一方で、「自分たちが何かやる必要があるのか」、「取り組む必要があるとすれば何から始めたらよいのか」といった戸惑いの声も多く聞かれています。

FFGの使命は、お客さまの成長戦略をお手伝いすることです。将来に亘りお客さまが成長していくためには何が必要か見極め、弱いところがあれば強化し、環境変化にも対応できるよう気づきやソリューションを提供したい。その中で、今、サステナビリティという観点を経営に組み込むことが不可欠になっています。一部の業界では、サプライチェーン全体でSDGsや脱炭素といった環境問題に取り組むことが求められ、対応できない場合は取引を維持できないリスクが想定されるまでになりました。FFGとして着手すべきことは、お客さまがSDGsに感じているハードルを解消し、より長期的な目線での経営を促すことであると考えました。サステナブルスケールは、お客さまがより具体的に、より明確に「サステナビリティ経営」を実装していけるように、さまざまなものをデータや数値で可視化していくことを目指します。学術的、科学的なバックボーンとして国連で発表されている「新国富指標」の代表である九州大学馬奈木主幹教授のチームから全面的な協力を頂いています。

これからFFGの法人取引担当者は、これまでの融資提案や事業承継対策等に加えてSDGsに着目した議論や提案を行っていきます。その議論の発射台となるのが、今般サステナブルスケールが九州大学と共同開発したSDGsスコアリングモデルです。企業の健全性はこれまで決算書等の財務諸表で表されてきましたが、このモデルではいわば非財務部分における企業の健全性が表されるといえます。個社の結果だけでなく、全体または同業種内での立ち位置を測れるものでもあり、他社の取り組み事例や業界内でのトレンド等を共有することができます。200弱の項目への回答からスコアリング結果を算出し、「非財務の健全性を上げる必要性」から「個別項目を充足していくための施策」のご提案まで、FFGの法人営業担当者がしっかり向き合いながらお客さまのサステナビリティをいっしょに考えていきます。より多くのお客さまに本モデルを導入いただくことでデータの蓄積による精度のアップと、ご提供する情報の質向上を図っていきたいと考えています。

サステナブルスケールは今後さまざまなサービスや個別企業さまとのプロジェクトを展開していく予定です。そのために、さまざまな業界の方々との連携を協力に推進し社外の知恵やネットワークを積極的に活用していきます。FFG内のメンバーにとっては、普段触れ合う機会のない人や企業との連携を通じて、世の中のスピード感や幅広い考え方を体感する場所にしていきたいと思っていますし、性別や経験問わず多様な人財に参加してもらい、多角的なプロジェクトに発展させていきたいと考えています。

日々いろいろな方々と会って言葉を交わして、この事業を通じて実現していきたいことが私の頭の中でも次々にアップデートされていますが、「世の中のためになる仕事がしたい」という長年の思いをカタチにして地域社会に役立てていきたいと、全力で挑んでいます。

サステナビリティ

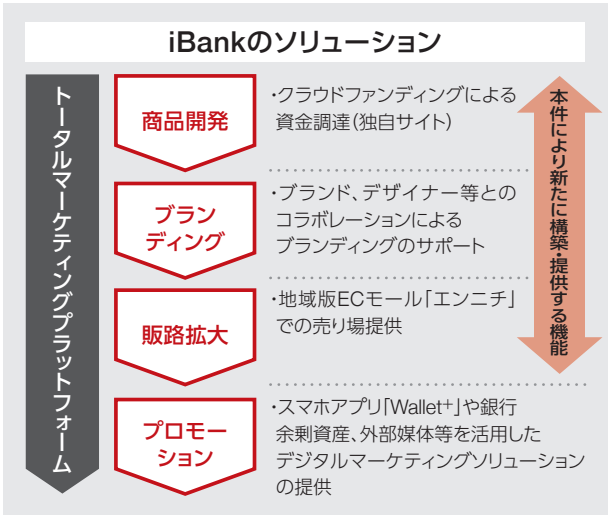
3 地域社会のサステナビリティに貢献する

当社グループは、地元九州の地域行政、企業、教育機関、起業家、生産者が抱える要望や課題に向き合い、同じ地域活性化の担い手として期待される役割を果たしたいと考えています。私たちの強みである広域かつ稠密なネットワークや、確固たるお客さま基盤は、それらを「つなぐ」ことで、新しいものを生み出すことを可能にします。地域に根ざす長い歴史がある私たちだからこそ実現できる、金融ビジネスの枠組みを越えた中長期視点での地域経済活性化に取り組んでいます。

■地域の魅力を伝える～地域総合商社の取り組み～

iBankマーケティングでは、設立当初から、地域のお取引先に対してプロモーション支援を軸としたサポート業務を展開し、地域の魅力あるモノ・コトを発掘して広く紹介してきました。2019年には「地域総合商社」を立ち上げ、クラウドファンディングによる商品開発やテストマーケティングから、ブランディングの見直し、ECモールを活用した販路拡大、Wallet+の広告機能を活用したプロモーションまでをワンストップで行うプラットフォームを構築しています。

・地域版ECモール「エンニチ」での取り扱い商品数 1,500点
（2021年10月時点）



オンラインを通じて、モノやコトを繋げるお手伝いを

iBankマーケティング
地域総合商社
大野 哲

現在私は、主にオンラインストア エンニチの運営に携わっています。“地域のお魅せ”というサイトコンセプトのもと、地域性の高いストーリー性のある商品を取扱う事業者に対し出店へのアプローチを行うほか、オンラインならではの季節性の高い特集を企画しています。新型コロナ発生以降は、波佐見焼や有田焼の陶器市を開催、直近のGWには350万PV、売上は1,800万円を超えました。全国から18万人以上の方にサイトを訪れてもらうなど手ごたえを感じています。集客に向けた効果的な戦略はiBankの広告領域のノウハウやSEO対策、SNSによる情報発信などが奏功しています。

エンニチ FUNDINGの運営においては販売個数や期間を限定した中で、デジタルの領域で消費者に受け入れられるかテストマーケティングを実施したり、新商品に込めた“想い”も含めた先行販売のお手伝いをしています。産直市や百貨店の催事で実施されてきた“消費者のナマの声を聞く”ことが難しい昨今、アンケート機能なども活用しながら、事業者のご要望を汲み取り、期待を超えるご提案を行っていきます。

私は、これまでビジネスマッチング業務や海外事務所勤務を経験してきましたが、銀行ビジネスの幅が広がったことで、自分が培ってきたネットワークや経験を活用し、より多角的に事業者の課題解決に貢献できるステージにきたと感じています。≪地域との「つながり」をデザインする。≫というiBankのMissionのもと、「デジタルを活用して地域の良いモノ・コトを消費者につなぐ地域“総合”商社」として他の地域商社ともネットワークを構築し、お取引先や自治体から広く認識され頼りにされる存在になっていきたいと考えています。

ハード・ソフトの両輪で持続可能なまちづくりを

福岡銀行 地域共創部
地方創生推進室
吉岡 寛昭

地域共創部は、パブリックセクター向けの本部フロント部門として、銀行のお取引先はもちろん、大学や外部アライアンス先とも連携しながら、地域課題解決を行う地方創生事業の企画・提案を行っております。その提案メニューのひとつとしてiBankが運営するエンニチの地域総合商社サービスやWallet+の広告機能によるプロモーションメニューを活用しています。

私は7年前の国交省への出向を経て、これまでハード面でのまちづくりに携わってきましたが、地域活性化の実現には、「ハコ」を作るだけではなく、その担い手となる“人”、そして担い手を集めるための“持続可能な稼ぐビジネスモデル”が不可欠だと感じました。今は、ソフト面のメニューとしてエンニチも活用しながら、金融・非金融サービスを組み合わせた地域ごとのビジネスモデルを創出し、それをお取引先や地域の方々のサービス向上につながるものにしていきたいと考えています。

さまざまな自治体や企業とお取引のある銀行は、連携の仲介役としても非常に期待されていますし、地元の銀行だからこそ、地域でお金が回っていく仕組みを作るプラットフォーマーにもなれると考えていますので、日々対話を重ねながら知恵を絞っていきたいと思っています。

金融を超えた仲介を通じ、総力を挙げた成長支援を

十八親和銀行
地域振興部副部長
長尾 和弘

十八親和銀行は、合併により県下のほぼすべての事業者さまがお取引先となりました。今後はシェア拡大や維持もさることながら、お客さまのお困りごとに非金融部門でどこまで踏み込んで関与できるかが成長支援の鍵となります。その中で、モノやコトの販売、事業者さまのパッケージデザインやブランディングをサポートできるエンニチのサービスは、大きな武器です。銀行全体でこのソリューションを活用していくため、定期的な情報発信や営業店勉強会も行っています。

エンニチECサイトに長崎の出店社が多い背景には、営業店とお客さまとの距離が近く、ECサイト運営の経験がない事業者さまにこちらからお声かけし、導入までの伴走支援を丁寧に行っている点があります。依然そうしたニーズをお持ちのお取引先は多いため、若手行員には「銀行マンという領域だけではなく、商社マンとしての視点をもってほしい」「カメラ、デザイン、コピーライティング、料理など、個人の趣味や特技がお客さまの役に立っていくので磨いてほしい」と伝えています。

私は地域振興部とiBank兼務となり、入行以来ずっとやりたかった仕事ができていますし、当行は、「地域をどうしていきたいか」をボトムアップで考える組織へと進化しています。総合金融業から総合仲介業へ。幅広いスキルを身に付け、地域を駆け回り、お客さまの一歩を後押しできる常に寄り添う存在でありたいと思っています。

■大学の知財活用

近年では、大学の知財活用による創業支援にも注力しています。九州大学と共同研究契約を締結して、九大ビジネススクールの受講生たちが研究者と連携してシーズのビジネス化につなげていく「FFGインキュベーションプログラム」を実施しているほか、長崎大学の学生を対象とした人材育成講座「FFGアントレプレナーシップセンター」を開講しています。

今年度からは、九州工業大学・北九州市立大学・長崎大学と共同で、北九州市SDGsイノベーション&アントレプレナーシップフォーラム（KIEPS）を設立し、既存産業を変革し、顧客志向の製品やサービスを提供可能とする新たな産業育成を支援する取り組みを行っています。

地元大学との連携

FFG インキュベーションプログラム

九州大学とタッグを組み、大学の研究成果を基にしたベンチャー企業の創出を目的とする教育プログラムを開発

FFG ふくおかフィナンシャルグループ × 九州大学 KYUSHU UNIVERSITY

FFG アントレプレナーシップセンター

長崎大学の学生を主対象として、次世代のアントレプレナー人材を育成する寄附講座を2019年10月に開設

FFG ふくおかフィナンシャルグループ × 国立大学法人 長崎大学 NAGASAKI UNIVERSITY

KIEPS：北九州SDGsイノベーション&アントレプレナーシップ・プラットフォーム

国立大学法人 九州工業大学
北九州市立大学 THE UNIVERSITY OF KITAKYUSHU
KIEPS
国立大学法人 長崎大学 NAGASAKI UNIVERSITY
FFG FFGベンチャービジネスパートナーズ

北部九州から、九州全体の産業振興、ユニコーン企業創出を実現するため、北九州市SDGsスタートアップエコシステムコンソーシアムを2021年3月に設立

サステナビリティ

4 FFGのサステナビリティを推進する

■環境:気候変動(TCFD*提言への取り組み状況)

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

2021年度統合報告書では、TCFD提言に沿って、物理的リスク・移行リスクのシナリオ分析にチャレンジし開示に至りました。今後も、提言に沿った態勢整備を進めていきます。

* TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

ガバナンス

- 当社では取締役会の指示・助言の下、経営企画部を統括部署としてFFG本部がグループ全体のサステナビリティ関連施策を推進する体制を構築しています。
- 気候関連問題については、前述のサステナビリティ推進体制の下、FFGのSDGs重点項目「環境への配慮」の柱として優先的に取り組んでいます。
- 気候関連のリスクと機会に関する役割と責任を明確にするため、当社では「リスク管理方針」において、取締役会が気候関連リスクの特徴を踏まえて各種リスク管理態勢を整備・確立することを定めており、気候関連リスクの内容に応じて対応方針等を取締役会やグループリスク管理委員会にて協議する体制としています。
- 投融資に関しては、地球温暖化防止に向けた国際社会の要請や、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みへの期待を踏まえた「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の「与信の基本方針(クレジットポリシー)」に明記し、各行の取締役会で決定しています。

戦略

〈リスクと機会〉

- 当社グループが抱える主な気候関連リスクとしては、以下のものが考えられます。

区分	リスクの内容
物理的リスク	• FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、取引先や自行店舗等の被害深刻化 • 海面上昇等に伴う、担保物件の使用価値減少
移行リスク	• 脱炭素社会への移行に伴い、対応リソースが限られる中小企業取引先を中心に財務や事業継続への悪影響が顕在化 • 石炭火力発電事業等、環境・社会に負の影響を及ぼす可能性がある事業への規制強化に伴う、同事業向け融資の価値毀損 • FFGの気候変動への取り組みがステークホルダーの期待と乖離することによる企業価値減少

- FFG自身が抱える物理的リスクについては、自然災害によるFFG店舗網の毀損リスクを適切に評価し、店舗のメンテナンスや立地検討、BCP強化に繋げていきます。
- お取引先の物理的リスクに対する機会としては、保険等を活用したリスク軽減スキーム、BCP策定・診断支援等のサービスを一層、拡充していく予定です。
- お取引先の移行リスクに対する機会としては、事業性評価の取り組みをさらに前進させ、SDGsの視点を組み込むことで、脱炭素社会への移行等に伴う新たなビジネス機会に対する融資等に繋げていきます。また、FFGでは2021年4月に

SDGs支援子会社「サステナブルスケール」を設立し、SDGsの取り組みを適切に評価し定量的に見える化・周知していくことで、地域社会・企業の持続可能性を重視した経営の転換、いわゆる「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」の実現に向けた取り組みを推進することとしました。FFGでは同社を通して、支援先企業の気候関連リスクについても多面的なサービスを提供していく予定です。同社の詳細については、本報告書P.50をご覧ください。

- 以上の取り組みを通じ、FFGのブランドスローガン「あなたのいちばんに。」に込められたコアバリュー「いちばん身近な銀行」「いちばん頼れる銀行」「いちばん先を行く銀行」を実践していきます。

〈環境・社会に配慮した融資の取組み方針〉

- 近年、サステナビリティへの関心の高まりとともに、金融機関に対しても投融資業務を通じて環境問題や社会問題の解決に取り組むことが求められています。
- このような状況を踏まえ、当社グループでは「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を制定し、融資業務を通じて環境・社会課題解決に貢献するとともに、石炭火力発電事業等、環境や社会に対し負の影響を及ぼす可能性がある事業に対して融資取り組みを検討する際に留意すべきポイントを定めました。「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」の主なポイントは、本報告書P.48をご覧ください。

〈シナリオ分析〉

- 当社グループでは、気候関連リスクが当社グループに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。
- シナリオ分析結果を踏まえ、今後は取引先企業による気候変動への適応や脱炭素社会への移行に向け、対話（エンゲージメント）を強化することで事業機会の創出やリスクの低減に繋げていきます。

	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	• 風水災による担保物件の毀損 • 与信先の事業停止に伴う財務悪化	• 脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	• 国内事業性貸出先	• ユーティリティおよびエネルギーセクター*
シナリオ	• IPCC**第5次報告書における RCP8.5（4℃シナリオ）および RCP2.6（2℃シナリオ）	• NGFS***による「秩序ある移行シナリオ」 • 事業構造の転換有無により2通りの分析を実施
分析手法	• 風水災モデルを使用し、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計	• 移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計
分析結果	• 2050年までに発生し得る追加信用コスト **最大 50億円**	• 2050年までに発生し得る追加信用コスト **累計 140～210億円**

* TCFD提言・銀行向けガイダンスにおける「炭素関連資産」に該当。2020年3月末時点において、貸出金ポートフォリオ全体に占める同資産の割合は2.0%。

** IPCC：国連気候変動に関する政府間パネル

*** NGFS：気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

サステナビリティ

リスク管理

- 気候関連リスクは、銀行経営全般に影響を及ぼす可能性があり、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペリスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当社取締役会は、気候関連リスクのこのような特徴を踏まえ、適切なリスク管理態勢の整備・確立に積極的に関与しています。
- 気候関連リスクのうち重要と判断されたものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理・対応を実施しています。
  例えば、物理的リスクのうち、風水害によるFFG店舗網の毀損リスクについては、オペレーショナルリスク管理の枠組みの中でリスク評価を実施し、必要に応じて保険を見直す等、適切にリスクを制御しています。
  FFGの統合的リスク管理については、「FFGディスクロージャー誌2021 財務データ編」P.29をご覧ください。
- 与信ポートフォリオの気候関連リスクについては、シナリオ分析により影響度を定量的に把握のうえ、必要に応じて対応方針を検討しています。
  シナリオ分析手法は発展途上であり、利用可能なシナリオも随時アップデートされていることから、FFGでは外部専門家の協力も得てシナリオ分析の高度化等に努めています。

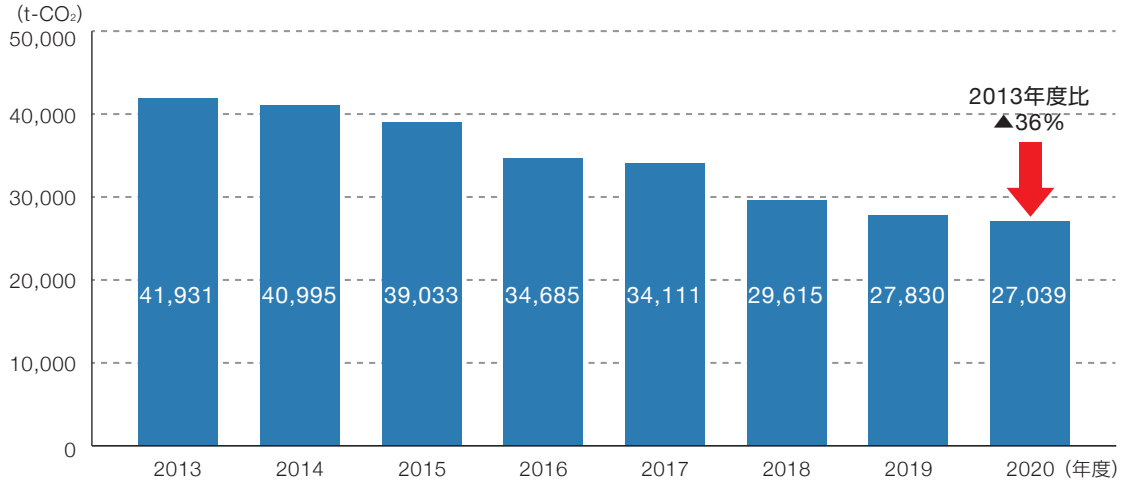
  ☑ 物理的リスクについては、台風・豪雨等の風水災による担保物件の毀損や、与信先の事業停止に伴う財務悪化を通じた信用コストへの影響を分析対象としました。
  分析にあたっては、外部専門家の支援も受け、風水災モデルにより気温上昇に伴う災害規模・発生頻度の変化をシミュレーションし、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計しました。
  その上で、担保物件の毀損による非保全与信額の増加や、与信先の財務悪化による債務者区分の変化を踏まえ、信用コスト増加額を推計しました。
  その結果、FFGにおいて物理的リスクに起因して2050年までに発生し得る追加信用コストは最大50億円程度と推計されました。

  ☑ 移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化を通じた信用コストへの影響を分析対象とし、TCFD提言・銀行向けガイダンスにおいて移行リスクが高い「炭素関連資産」として指定され、分析手法の開発も一定程度進んでいるユーティリティおよびエネルギーセクターについて分析を実施しました。
  分析にあたっては、外部専門家の支援も受け、NGFSによる「秩序ある移行シナリオ」をベースとした炭素コスト上昇や電源構成変化、化石燃料需要減少等のシナリオを作成のうえ、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計しました。
  その結果、FFGにおいて移行リスクに起因して2050年までに発生し得る追加信用コストは累計140～210億円程度と推計されました。
  推計の幅は、将来の業績変化を予想する際に現状の事業構造の転換を想定するか否かの違いによるものです。

指標と目標

- 当社グループでは、気候関連問題への取り組みを一層推進するため、以下の指標について目標を定め、モニタリングを行うこととしました。
  具体的な目標値は、今後、本邦政府の環境・エネルギー政策やFFGのビジネスモデル等を考慮して設定する予定です。
  - ☑ 2030年度までのサステナブルファイナンス累積実行額
  - ☑ 2030年度までのCO_2(Scope1・2)排出量削減
  - ☑ 環境負荷軽減に資する目標
- 当社グループでは、2009年4月にグループ共通の環境方針を策定し、環境問題に対して、自らの環境負荷の抑制・軽減に努めています。
  脱炭素社会の実現に向けて、室内空調の適切な温度設定や自動販売機の夜間消灯、離席時のパソコン電源オフの励行、各部店単位でのエネルギー消費量の管理などの「エコ・アクション」を進めています。また、太陽光発電や営業店のATMコーナーへのLED照明の採用など、エコオフィス化も推進しています。
- これらの取り組みにより、2020年度の銀行部門(福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行)のCO_2排出量(Scope1・2合計)は27,039トンとなり、2013年度対比で▲36%削減しています。

■FFGの事業活動に伴うCO_2排出量の推移



・Scope1・2の合計値
・2019年度までは旧4行合算値

- 当社グループの環境情報に対する投資家の皆さまのニーズに応えるため、当社グループでは2020年度からCDP*気候変動質問書への回答を開始しました。CDPによるスコアリング結果は以下の通りです。

	2020年度
CDPスコア(気候変動)	B-

* CDP(旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)
英国を本拠地とし、企業・都市の環境情報開示に取り組む国際NGOであり、世界の主要企業に気候変動等に関する質問書を送付し、収集した回答を分析・評価した結果を機関投資家に提供する活動を行っている

- 当社グループでは、CDP等の外部評価も参考に、実効的な気候変動への取り組みを推進していきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

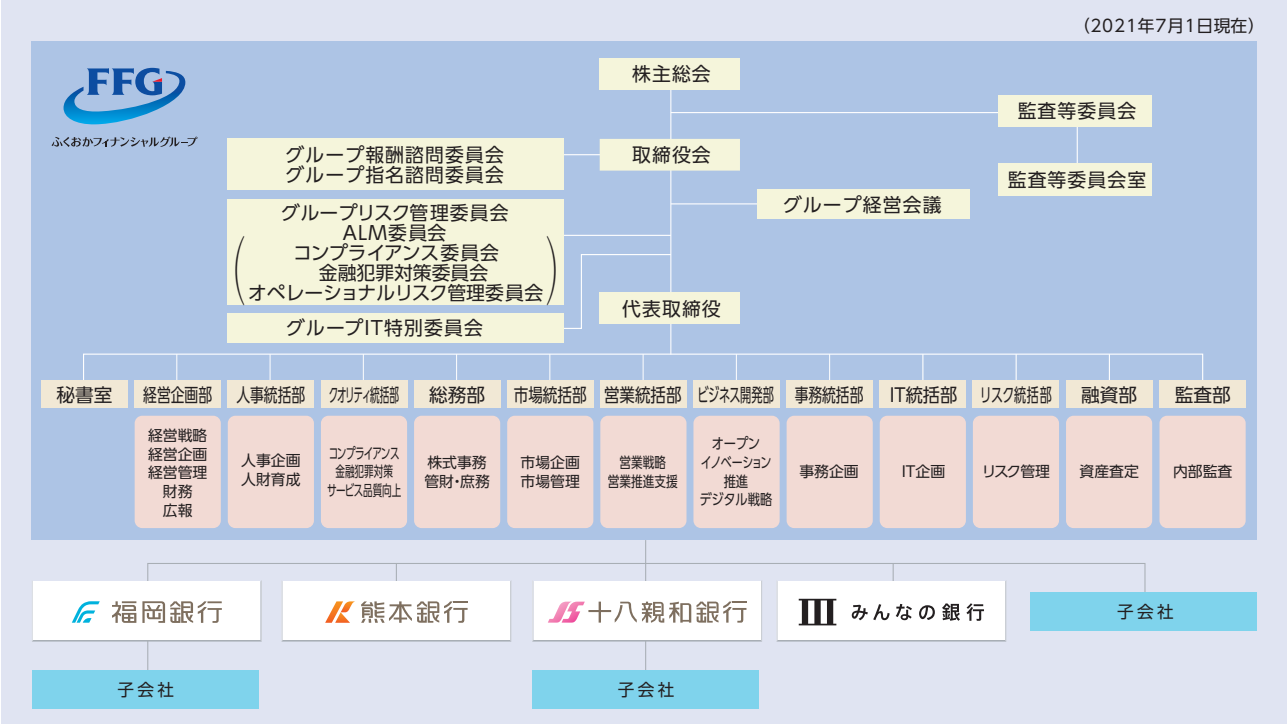
当社グループは、株主、お客さま、地域社会、従業員等のあらゆるステークホルダーに対し価値創造を提供する金融グループを目指すことをグループ経営理念として掲げ、経営の基本方針としております。

このグループ経営理念のもと、当社は、当社の中核子会社である銀行を中心とした当社グループを統括する持株会社として、グループの経営資源を適切に活用しグループ全体の健全かつ適切な運営を行うため、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に取り組んでおります。

コーポレートガバナンス体制

当社の経営機構・業務機構の概要は以下の通りです。

■ コーポレートガバナンス体制図



● 取締役会および取締役

取締役会は12名の取締役(うち社外取締役4名)で構成されており、法令・定款で定める事項のほか、グループ経営に係る基本方針の協議・決定や、子銀行の経営管理、業務執行等における重要な事項に関する意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督しております。

● 監査等委員会および監査等委員

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

取締役会

柴戸 隆成

取締役会長兼社長（代表取締役）

福岡銀行
取締役会長兼頭取
（代表取締役）

吉田 泰彦

取締役副社長（代表取締役）

福岡銀行
取締役副頭取
（代表取締役）

五島 久

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員

三好 啓司

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員

野村 俊巳

取締役執行役員

熊本銀行
取締役頭取
（代表取締役）

森 拓二郎

取締役執行役員

十八親和銀行
取締役頭取
（代表取締役）

横田 浩二

取締役執行役員

みんなの銀行
取締役頭取
（代表取締役）

深沢 政彦

社外取締役

アリックスパートナーズ・
アジア・LLC
マネージングディレクター

小杉 俊哉

社外取締役

合同会社THS
経営組織研究所
代表社員

田中 和教

取締役（監査等委員、常勤）

山田 英夫

社外取締役（監査等委員）

早稲田大学大学院
経営管理研究科
教授

石橋 伸子

社外取締役（監査等委員）

弁護士法人
神戸シティ法律事務所
代表社員弁護士

コーポレートガバナンス

● 監査等委員会室

監査等委員会による監査機能を有効に発揮させるため、監査等委員会をサポートする専属スタッフ(2名)を配置しております。

● グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会

グループ指名諮問委員会およびグループ報酬諮問委員会は、経営の透明性と公正性を高めるため、取締役会の諮問機関として、取締役等の選解任に関する事項や取締役等の報酬に関する事項等を審議しております。なお、それぞれの構成は以下のとおりです。

グループ指名諮問委員会

取締役会長兼社長	柴戸　隆成(諮問委員長)
取締役副社長	吉田　泰彦
社外取締役	深沢　政彦
社外取締役	小杉　俊哉
社外取締役	山田　英夫
社外取締役	石橋　伸子

グループ報酬諮問委員会

取締役会長兼社長	柴戸　隆成
取締役副社長	吉田　泰彦
社外取締役	深沢　政彦(諮問委員長)
社外取締役	小杉　俊哉
社外取締役	山田　英夫
社外取締役	石橋　伸子

● グループ経営会議

グループ経営会議は7名の業務執行取締役(議長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、取締役会で定める基本方針や委嘱された事項に基づき、グループ経営計画やグループ業務計画等の業務執行に関する重要な事項を協議しております。

● グループリスク管理委員会

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

● グループIT特別委員会

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

● 執行役員

取締役会の意思決定の迅速化と業務執行機能の強化を図るため、取締役会の決議により20名(うち7名は取締役を兼務)の執行役員を選任し、業務執行を委嘱しております。

Pick up!

取締役会の実効性評価の結果（概要）

取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っております。この取り組みを継続することにより、コーポレートガバナンスの実効性を更に高め、中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

2020年度の評価の方法および結果の概要は以下のとおりです。

［評価方法］

取締役会の実効性評価は、以下の方法にて実施しました。

① 取締役・執行役員に対してアンケートを実施

② 社外役員には、より幅広い意見を得るため、インタビューも実施

③ ①②の結果を踏まえ、取締役会全体の実効性を取締役会にて分析・評価し、課題認識の共有や改善策の協議等を実施

なお、評価方法全般およびアンケートの内容については、外部専門家の客観的な目線によるレビューを踏まえて決定しております。

［評価結果（概要）］

1.全体的な評価

- 取締役会は適切に運営され、取締役会全体の実効性を確保していることを確認しました。

2.過去の評価結果を受けた改善策の取り組み状況

- これまでの実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の更なる実効性向上を実現するため、昨年監査等委員会設置会社に移行するとともに、取締役会の員数削減によるスリム化および社外取締役比率の引き上げを実施しました。加えて、取締役会や経営会議等に付議する際の論点の絞込みや説明・資料作成の工夫、社外役員と執行部門との意見交換等に継続的に取り組みました。
- これらの取り組みにより、取締役会や経営会議等の議論が活性化し、議論の質も着実に改善していることを確認しました。

3. 課題認識の共有、改善策

- 持続的な企業価値向上に向けて、中長期の視点で取り組むべきテーマの議論を更に充実させることが重要であるとの課題認識を共有しました。
- サステナビリティを巡る課題や新型コロナウイルス感染拡大等、急速に変化する経営環境を踏まえた中長期的なリスクとビジネスチャンスの議論を深めるため、また議論において社外役員の知見を一層発揮いただけるよう、公式・非公式問わず情報共有・意見交換する機会を柔軟に設定するとともに、執行部門による説明・情報提供の質の向上にも継続して取り組むことを確認しました。

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー

ジャーニーは始まったばかり。
高い視点に立った問題喚起や提言に努め、
新たなステージでの歩みを後押ししていきたい
と思っています。

社外取締役
深沢 政彦
アリックスパートナーズ・アジア・LLC
マネージングディレクター

Q この1年間のFFGをどのように見ていますか?

今年度は、第6次中期経営計画の仕上げの年です。これまで進めてきた「構造改革(業務プロセスの再構築・事業モデルの高度化・DXの推進)」「人財力の最大化」「グループ総合力の強化」といったそれぞれの取り組みが、粒となり大きな塊となり、結果を出し始めています。また、その間には十八親和銀行の合併を安定して成功させ、お客さまから評価をいただいています。さらに(昨年の統合報告書におけるインタビューで課題として挙げた)強みを再生産していくための人財戦略の見直し、スピード感、ダイバーシティ&インクルージョン等に対しても多くの手が打たれていることに加え、「みんなの銀行」「サステナブルスケール」を設立し、新しいビジネスの形作りをしてきました。コロナ禍で苦しむお客さまや社会に貢献しつつ、同時にこれだけのことをやってきたことを考えると、底力のある大した組織だと再認識しています。

それを可能にしている要素は2つあります。まずは経営のリーダーシップです。課題の設定と厳しいフォローアップは取締役会の場でも見られますし、そこに至る過程でのやり取りからも感じられます。そしてもうひとつは、組織の力、個人の力です。広く情報を集めて課題を設定し、解決に向けて考動する力、そのやり方の枠組みを創り組み立てる組織力があります。対応すべき課題を抽出してPDCAをきちんと回していて、そこにも現場の取り組みを支えるリーダーがいます。従来の銀行業務に従事する人財がお客さまへの価値提供の変革に取り組みつつ弛まぬ業務の品質と効率向上をしっかりとやり遂げていること、そして、全く新しいビジネスをデザインして形にできる人財がいること、こうした役職員一人ひとりの力がとても大きいと感じています。

Q 今、課題であると感じていることは何ですか?

「将来像をイメージすること」「新たなビジネスモデルへ挑戦し続けること」「人財戦略」です。

●将来像をイメージすること

これだけ果敢な取り組みを積み重ねて成功の兆しを示し続けてはいるものの、お客さま、お取引先、さまざまなステークホルダーが広くFFGの将来像をイメージできるところまでは、至っていないと考えています。やるべきことはちゃんとやっている、けれどもまだ十分ではない、というギャップを認識することがとても重要です。

パーパス、つまり“FFGが何のために存在してどんな価値を提供していきたいか”は、グループ内で共有されていて

従来から大きく変わることはありませんが、その果たし方や、果たすためにFFGがやるべきことは、環境や技術の変化によって変わっていきますので、FFGの将来像について取締役会で議論を重ねてイメージを共有し、そこに至る道のりを特定できるように、社外取締役として貢献していきたいと考えています。

●新たなビジネスモデルに挑戦し続けること

環境変化への対応という点では、DX（デジタルトランスフォーメーション）においては「みんなの銀行」、また、銀行が社会的責任を果たす上で非常に重要なSDGsという分野においては「サステナブルスケール」を設立しました。メガトレンドについて話し続けているだけでなく、世界の潮流に協調すべくそれを形にして実際にオペレーションが始まっているというのはとても大きな一歩です。

ビジネスの枠組みが長い間固定的であった銀行という業種にとって、ゼロからビジネスモデルを創るという経験はとても貴重です。プロジェクトの中心となって推進する人々に限らず、経営陣や取り巻く従業員も含めてその刺激に触れることは、ものすごく大きな財産になっていきます。まず、「みんなの銀行」については社外取締役を含めかなりの議論を重ねました。練り上げた構想を実現するために、システムやインフラをゼロから構築し、外部の専門人財を交えて求心力をもったチームを作りあげ、ブランディングやマーケティングをこれまでと異なる角度で考えてみる。こうしたプロセスを通じて、従来なかった知見やノウハウ、哲学が蓄積されていきます。外部専門家と組んで知的財産を創り出しているという点では、「サステナブルスケール」についても同じです。今後ますますそういうスキルが求められる世の中になると思いますので、今のうちから成功体験を積んでいけることは特に価値があると思っています。自分たちが作り出したノウハウや知的財産を管理して事業化していくという経験を重ねていけば、今後別の分野でも同じような活動に結び付けていくことができる。社外取締役としてはそうした視点でこれらの取り組みの価値を認識していると伝えていくことも重要だと思っています。

現在提供できているのは本当に限られたお客さまを対象とした限られたサービスであり、これからやるべきこと、挑戦すべきことが山ほどあります。ビジネスの範囲も接点も広げていかなくてはなりません。常に先の絵を思い描きながら変身し続けていくことが成功につながります。ジャーニーはスタートしたばかりという認識を持ち、足を止めずにスピード感をもって前に進むことに貢献し続けたいと思います。

●人財戦略

人財戦略は取締役会でも常々議論している極めて重要な課題です。冒頭で申し上げたとおり、FFGを支える個人の力はとても大きく、さらに、新しいものをカタチにする推進力をもつ人財がいることも証明されました。次は、こうしたパワーがあり自由闊達な、ある意味“尖った人財”を今後どのように生み出し続けるか、或いは社外のそうした人財に関心を持ってもらうためにはどうしたらよいかを考えることが急務と思います。銀行の業務環境は、スペシャリストよりもジェネラリストを生み出しがちでしたので、今後求められるような人財の育成には時間がかかること、そして組織として成長し続けるためには各人が明確なキャリア目標とスキル・知識をもつエキスパート集団になっていく必要があることを意識して、より一層検討を加速させることが不可欠と感じています。

もうひとつ、現在FFGが置かれているステージで改めて考えなければならないことは、“グループ全体で”社会の期待に応えていくためのリーダーシップです。前述のような新しい取り組みは、FFGの一部にすぎません。従業員一人ひとりの役割や責任の果たし方は異なりますが、どのような立場であっても「グループ全体がチームとして社会に対して素晴らしいものを発揮している。その一員であることが誇らしい」という気持ちを持てるように、組織としてまとめあげていく必要があります。そのためには、それぞれの現場のリーダーたちの役割が非常に重要です。営業店・本部・グループの各事業を問わず、現場のリーダーが、自分たちの業務にはどんな価値があるのか、その中で学ぶことが将来どんなことにつながっていくのかを、同じ職場で働く仲間として、わかりやすい言葉で語ることが不可欠です。これが、ひいては組織の魅力、そして底力をさらに高めていくための糸口となると信じています。FFGが重視するダイバーシティ&インクルージョンの土壌の中でこそ、こうした個性が育ち、連携して、より大きな成果をあげ続けることができる組織へと成長していくでしょう。

それぞれの取り組みの道のりは長いと感じていますが、長期的な視点に導き、あらゆる角度からの問題喚起や提言を行うことで、FFGの新たなステージでの成長を後押ししていきたいと思っています。

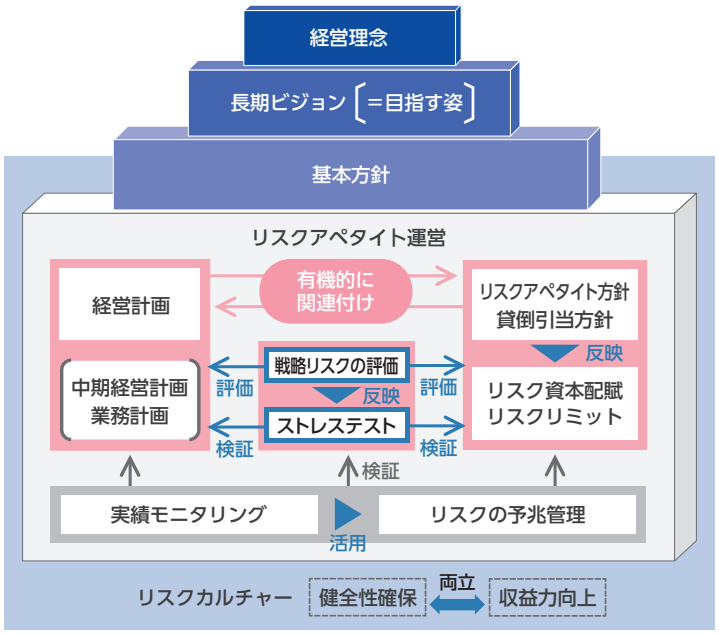
リスク管理

リスクアペタイト・フレームワーク

金融機関では、貸出金にかかる信用リスクや有価証券投資にかかる市場リスクなど、事業等から発生するさまざまなリスクを引き受ける対価として収益を得ています。

当社グループでは、経営目標を達成するために自らが意図して引き受けるリスクの種類と量を「リスクアペタイト」として明確化し、このリスクアペタイトを起点として経営管理やリスク管理を行う「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

リスクアペタイト・フレームワークを整備することで、リスクテイクに対する考え方が明確化されるため、より多くの収益機会の追求と、より適切なリスクのコントロールが可能となります。



リスクアペタイト方針

当社グループでは、リスクテイクに関する戦略をリスクアペタイト方針に定め、「とるリスク・とらないリスク」を明確化しています。

リスクアペタイト方針は、リスク・カテゴリー毎のリスクテイクの基本的な考え方を示す「基本方針」と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す「リスクアペタイト（定性・定量）」から構成されます。

リスクアペタイト方針のリスク・カテゴリーは、統合的リスク管理の対象とする5つ(注)に、「コンプライアンスリスク」および「ESGリスク」を加えた7つとしています。

(注)①統合的リスク、②市場リスク、③信用リスク、④流動性リスク、⑤オペレーショナル・リスクを指します。
統合的リスク管理の枠組みおよび各リスク・カテゴリーの詳細については「FFGディスクロージャー誌 2021 財務データ編」をご覧ください。

貸倒引当方針

当社グループでは、将来のリスクを足元や将来も含めた幅広い情報を活用して定量化し、融資方針や融資ポートフォリオを踏まえて貸倒引当金に反映させる「フォワードルッキングな引当」を実施しています。

「フォワードルッキングな引当」は、景気予測に基づき引当金の算定を行うことで将来の不確実性への備えを強化するもので、より景気変動に左右されにくい貸出運営を可能とし、資金繰り支援をはじめとした安定的で適切な金融仲介機能を発揮することに繋がります。

「フォワードルッキングな引当」の具体的な見積には、まず当社信用ポートフォリオの分析を踏まえて、業種や企業規模等の引当におけるグルーピングの必要性について検討を行います。次に、国内外の経済環境や景気悪化の原因となりうるリスクイベントの発生可能性について分析を行い、将来の景気シナリオの検討を行います。グルーピングの必要性や景気シナリオについては「貸倒引当方針」として原則半期毎に見直しを行っております。

また、「貸倒引当方針」は、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で策定しており、将来の環境悪化時に顕在化し得る潜在的な信用リスクについて、自己資本と引当金一体で健全性を維持する態勢を構築しております。

ストレステスト

金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化する中、当社グループではストレステストをビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けています。

当社グループでは、複数の種類のストレステストを実施し、各種リスクへの対応力強化を図っています。具体的には、将来的に発生し得る信用リスクや市場リスク等の悪化を反映させた複数のストレスシナリオによる経営計画およびリスクアペタイトの妥当性の検証、過去の極めて大きな市況変動等を参考にしたシナリオによるストレス状況下での規制資本・経済資本の充実度の検証等を行っています。

戦略リスクの評価

少子高齢化の進行やデジタル化に伴う異業種からの新規参入等で金融機関を取り巻く経営環境の変化が加速する中、当社グループにおいてもデジタル・トランスフォーメーション（DX）等の新たな取り組みを拡大するなど、戦略リスクの重要性が高まっています。

当社グループでは、戦略リスクを「経営判断の過誤や環境変化に対する適応性の欠如等が財務や経営の安定性に影響を与えるリスク」と定義し、リスクアペタイト・フレームワークの中で戦略リスクを評価しています。具体的には、戦略リスクを一定の方法で分類・評価した上で、特に定量化可能なものは自己資本の充実度評価に反映しています。

リスク管理

リスクの予兆管理

当社グループでは、留意すべきリスクとして洗い出したもののうち、定量分析可能、かつ当社グループに重要な影響を及ぼすリスクの予兆管理を実施しています。具体的には、生産・雇用関連指数や期待物価上昇率といったさまざまな定量的指標を構成項目としたリスク・ヒートマップ等を活用して、将来のリスク顕在化の予兆を捉えようとする取り組みを行っています。

リスクの予兆管理の目的は、「当社グループが留意すべきリスクの高まりを迅速に把握すること」「顕在化の蓋然性が高く、かつ影響が大きなリスクに対して早期に具体的な対応策の検討・実施に繋げ、当社グループが被る影響を最小限に止めること」です。

重要なリスクへの取り組み

当社グループでは、特に重要と位置付けるリスクについて、リスクを適切に管理・コントロールするとともに、リスクを戦略上の機会とも捉えるなど、リスクへの取り組みを強化しています。

重要なリスク	当社グループの取り組み
新型コロナウイルス感染拡大	● 全社的な業務継続体制の構築・推進
想定外の与信関係費用増大	● フォワードルッキングな引当制度に基づく将来リスクへの十分な備え
コンプライアンス	● 詳細はP.70-73ご参照
金融犯罪・マネー・ローンダリング	● 詳細はP.72ご参照
サイバーセキュリティ	● デジタル時代に即した高度なサイバーセキュリティ管理態勢の構築 ⇒詳細はP.68-69ご参照
自然災害・気候変動	● TCFD提言に沿った気候関連リスク管理態勢の構築 ⇒詳細P.54-57 ● ハザードマップ等の活用による実効的な業務継続体制の構築
他業種の参入等による競争激化	● デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進等による対抗手段の確保 ⇒詳細はP.34-41ご参照

業務継続体制

新型コロナウイルス感染拡大をはじめ、自然災害やサイバー攻撃等、業務に重大な影響を及ぼしうる事象が増加する中、当社グループは、安定的に金融サービスを提供する使命を果たすべく、業務継続体制の強化および高度化に取り組んでいます。

当社グループでは、災害や事故の影響を極小化し、危機的状況から迅速かつ効率的に復旧するための体制および対応方針等を定めた「危機管理規則」を制定しています。本規則に基づき、緊急時には経営企画部担当役員を本部長とする総合対策本部を設置の上、各所管部署が連携して必要な対応を実施しています。また、平常時においては、さまざまな緊急事態を想定した訓練を毎年複数回実施しています。

新型コロナウイルス感染拡大への対応

当社グループでは、2020年3月、当社社長を委員長、グループ銀行の頭取を委員とする「新型コロナ対策委員会」を設置し、当社グループの新型コロナウイルス対策をグループ横断的に統括・管理する態勢を構築しました。

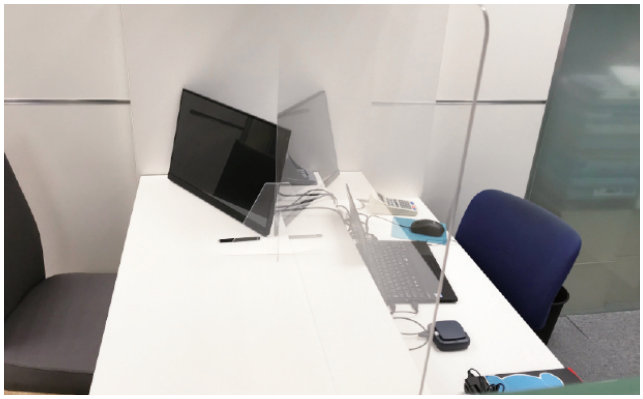
本委員会の指揮の下、新型コロナウイルスを含めた感染症対応マニュアルの改定に加え、執務環境の見直し、時差出勤やテレワークの活用、役職員感染時の対応を全社的に実施しています。

引き続き従業員とその家族、お客さまの感染防止に最善を尽くすとともに、ポストコロナ時代も見据えたさまざまな施策に取り組んでまいります。

店頭・社内の飛沫防止スクリーンの設置・従業員のマスク着用

アルコール消毒液・検温器の設置

本社受付の検温器の設置



応接スペースの飛沫防止スクリーンの設置

リスク管理

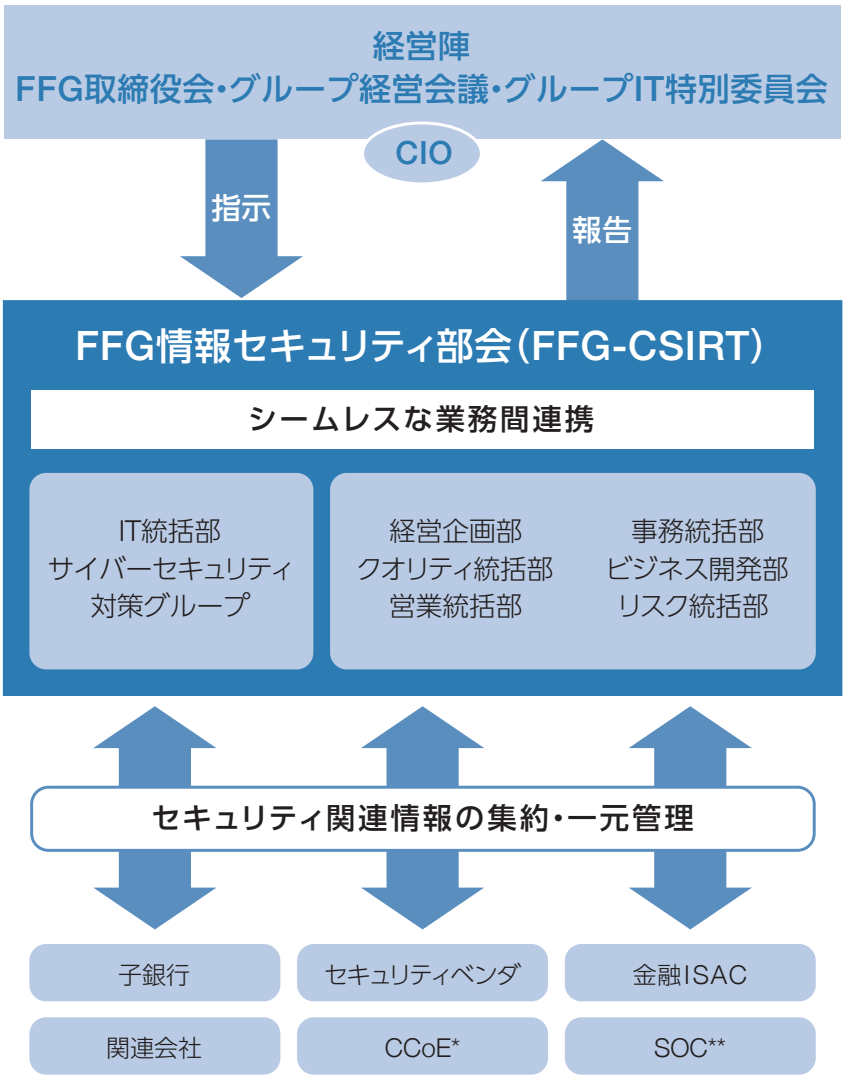
サイバーセキュリティへの取り組み

当社グループでは、デジタル・トランスフォーメーション（DX）によるビジネスモデル革新やリモートワーク等の働き方改革の推進に伴い、サイバーセキュリティの重要性が益々高まっていることを踏まえ、サイバーセキュリティ管理態勢の強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理の基礎となるシステムリスク管理に関しては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中で必要なリスク管理態勢を構築し、適切な管理とコントロールを行っています。詳細は、「FFGディスクロージャー誌2021 財務データ編」P.40～42をご覧ください。

近年の深刻化するサイバー攻撃リスクに対応するため、当社ではIT統括部にサイバーセキュリティ専担組織「サイバーセキュリティ対策グループ」を設置し、セキュリティベンダや外部機関からサイバー攻撃手法の動向や脆弱性といったセキュリティ関連情報を収集・集約し一元的な対策状況の管理を実施しています。また、サイバーセキュリティ対策グループを事務局として「FFG情報セキュリティ部会（FFG-CSIRT）」を運営し、サイバー攻撃発生時はシームレスな業務間連携による初動対応、平時はセキュリティ情報の共有や非常時訓練等を定期的に実施しています。なお、実効性を高める活動などについて、上位組織である「グループIT特別委員会」において、年次で経営陣に状況を報告しています。

■ サイバーセキュリティ管理態勢



（組織のミッション）

グループIT特別委員会

［役　割］ グループのIT戦略やシステムリスク管理強化およびシステム投資等を協議し、ITガバナンスの強化を図る

FFG情報セキュリティ部会（FFG-CSIRT）

2015年2月設置

［部会長］ FFG-IT統括部長

［役　割］ サイバー攻撃発生時の初動対応
平時の情報共有・訓練実施

IT統括部サイバーセキュリティ対策グループ

2017年4月設置

［役　割］ セキュリティ対策の企画・推進・管理
FFG-CSIRT事務局

* CCoE（Cloud Center of Excellence）
クラウドに関する知見をもって、安全なクラウド利用をサポートする組織

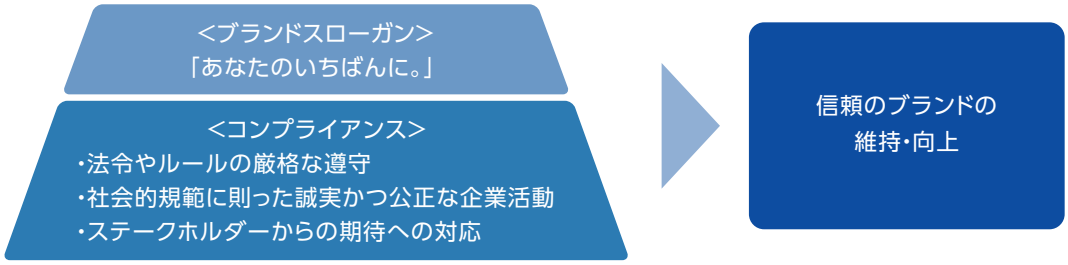
** SOC（Security Operation Center）
情報システムを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う組織

コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

基本方針

FFGでは、「あなたのいちばんに。」をブランドスローガンに掲げ、役職員一人ひとりがブランドの担い手であることを意識した行動を実践できるよう努めています。

その土台であるコンプライアンスにおいて、あらゆる法令やルールを厳格に遵守することはもとより、社会的規範に則り、誠実かつ公正な企業活動を遂行することで、ステークホルダーからの信頼を揺るぎないものにしていくことを目指しています。

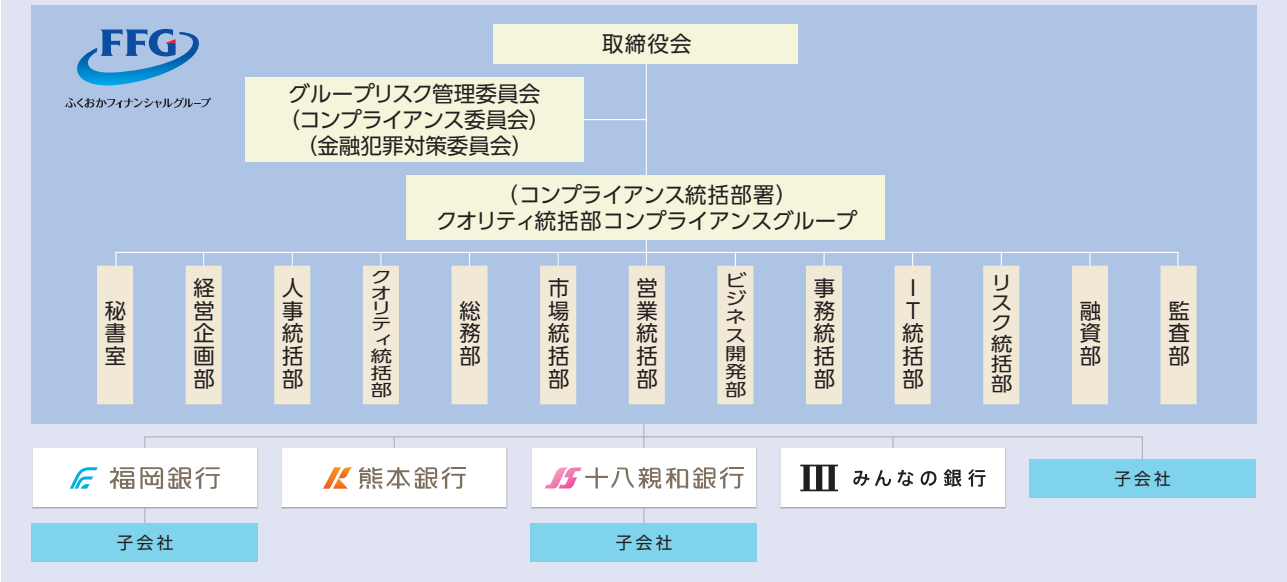


コンプライアンス体制

FFGは、取締役会の下部組織として、コンプライアンスに係る重要な事項について協議・報告等を行う「コンプライアンス委員会」を設置しています。「コンプライアンス委員会」は、社長、取締役等で構成しており、コンプライアンス態勢、AML/CFT管理態勢、顧客保護等管理態勢の評価・チェックを定期的に実施しています。また、グループ全体のコンプライアンスを統括する「コンプライアンス統括役員(CCO(Chief Compliance Officer))」を任命するとともに、「コンプライアンス統括部署」を設置しています。

FFGは、コンプライアンスに関するグループ共通の基本的な価値観、精神、行動基準を示した「コンプライアンス憲章」ならびに倫理規程、社内ルールおよび法令等を集大成した「コンプライアンス・マニュアル」を制定するとともに、事業年度ごとに法令等遵守に係る重点課題や活動計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定するなど、グループ全体のコンプライアンス態勢の継続的な実効性向上に努めています。

(2021年7月1日現在)



※「コンプライアンス憲章」は、「FFGディスクロージャー誌2021 財務データ編」に記載

コンプライアンス意識の浸透・向上

FFGでは、「コンプライアンス・プログラム」において、コンプライアンス態勢の充実・強化、AML/CFT管理態勢の充実・強化、顧客保護等管理態勢の充実・強化を主要施策に掲げています。特に環境変化を踏まえたコンプライアンス上のリスクや、FFGが考える常識と世間が考える常識にズレやギャップが生じていないか等にも着目し、以下のような各種取り組みを行っています。

- **経営からのメッセージ発信（通達、全店戦略会議、研修会など）**
- **階層別研修会（新規採用者、所属長、役席者など）**
- **年2回のコンプライアンス強化月間**
  - ・コンテンツ動画配信等による職場研修
  - ・コンプライアンスに関する意識付けテスト
  - ・コンプライアンス違反有無に関する職員各人によるチェック
  - ・業務内容に応じた各職場におけるコンプライアンス実践状況のチェック
  - ・個人情報、顧客情報の適切な取り扱いに関する各職場におけるチェック

内部通報制度等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

FFGでは、法令違反行為、就業規則違反行為等を早期発見・是正する内部通報制度として、「公益通報ホットライン」を設置しています。社内窓口だけでなく、社外窓口として外部の弁護士事務所を設置しており、匿名性を担保できる仕組としています。

また、悩みや懸案事項等をより幅広に収集し、早期に対応できるよう「公益通報ホットライン」の他にも、人事部門や所属長に対し何でも報告・相談できるさまざまな制度を設けています。

贈収賄・汚職防止に関する取り組み

FFGは、組織として贈収賄・汚職を許容しない考え方や対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し役職員へ周知することで、贈収賄・汚職の未然防止に取り組んでいます。

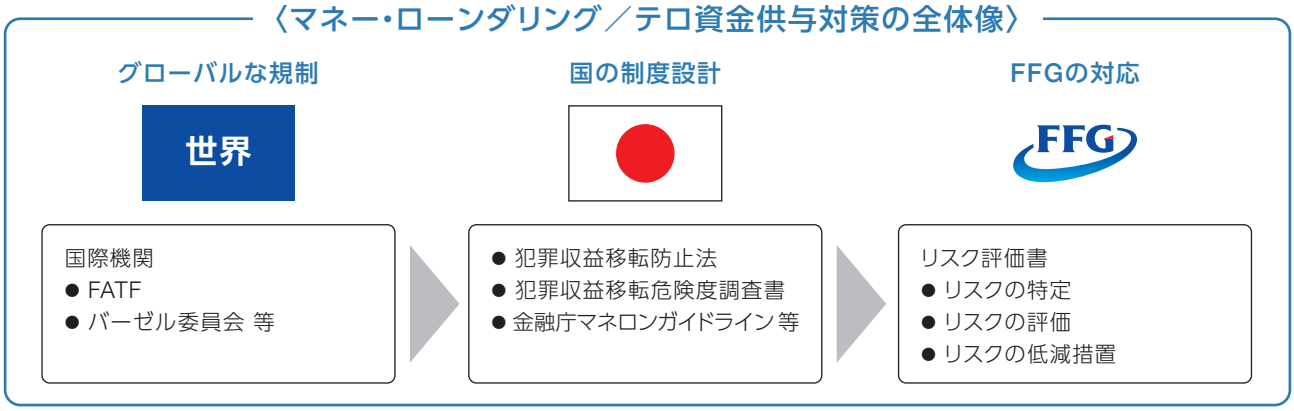
コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策

近年、詐欺、預金の不正引出、マネー・ローンダリングやテロ資金供与といった多様な金融犯罪が発生し、その手法や手口も巧妙かつ高度になっています。

このような金融犯罪への対策として、当社および当社グループ会社はマネー・ローンダリング／テロ資金供与対策にかかる方針を掲げ、お客さまの資産を金融犯罪から守るため、さまざまな取り組みを行っております。

〈マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の全体像〉



当社の主な取り組み

● 管理態勢の構築

マネー・ローンダリング等防止を経営の最重要課題のひとつと捉え、統括部署としてクオリティ統括部内に「金融犯罪対策グループ」を設置し、公共の信頼の維持・向上を図るべく、不断の検証と管理態勢高度化に努めています。

また、経営陣および各部門の責任者が参加し施策や案件の協議・報告を行う「金融犯罪対策委員会」を定期的に開催し、マネー・ローンダリング等の金融犯罪が経営上重大なリスクになり得るとの理解の下、主体的かつ積極的に関与するとともに、各種防止対策を全職員に浸透させる取り組みを展開しています。

● リスク評価書の改定

当社およびグループ会社が取り扱う商品・サービス等についてリスクを特定・評価し、リスク低減を図るため「特定事業者作成書面等（リスク評価書）」を制定し、年1回以上の改定を実施しています。

● 職員の啓発

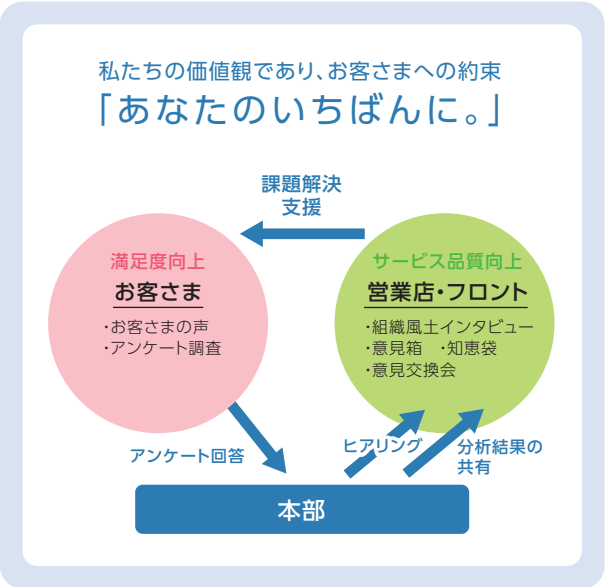
全職員に対する職場研修、階層別、業務別の研修を実施するとともに、マネー・ローンダリング等防止対策に関する検定試験受検や資格取得を継続的に推進しています。

また、マネー・ローンダリング等防止に係る遵守状況を点検し、その点検結果を踏まえた継続的な態勢改善を図っています。

“声”を聴くことで、お客さま本位の実践を

コンプライアンス意識に基づく健全な企業風土を土壌としてこそ、「お客さま本位の営業」が実践できると考えています。スマホアプリやインターネット取引が拡大する中、お客さまとの対面での接点において、「FFGがいい」と選んでいただくためには、お客さまへの約束「あなたのいちばんに。」を体現し、「お客さまとの信頼関係」を守っていかなくてはなりません。そのために、サービスを受けるお客さまからの声はもちろん、サービスを提供する営業現場の声も聴き、業務改善や商品・サービスの見直しに活かしています。

サービス向上の鍵となるお客さまの声は、日ごろ営業店の店頭などに寄せられるご意見に加えて、法人・個人問わずそれぞれのお客さまにアンケート(P.75)を継続的に実施して収集し、組織全体で共有します。その結果については、営業店に還元するだけでなく、良い評価、思わしくない評価に関わらず、因果分析をしっかり行った上で、「選ばれ続けるためにどうしたらいいか」という視点で本部・営業店一体となって改善を目指します。同時に本部内においても、関連部署間で連携し、現場でお客さま本位の行動のネックとなる原因がどこにあるかを追求し、営業施策が現場の実情に合ったものかを見直す機会としていくことで、お客さま本位を実践できる土壌をグループ全体でつくっていくことを目指しています。また、お客さまとの関わりにおける感動体験エピソードを営業店行員から募集して社内共有するなど、業務のやりがいや原動力を認識できる環境づくりにも取り組んでおります。



Close up!

組織風土インタビュー

お客さま本位の営業でFFGのファンが増えてくだされば、FFGはさらに成長でき、それがお客さまへの更なる高品質で新しいサービスの開発や提供につながる――これがFFGの「好循環」という考え方です。この「好循環」を実現するためには、職員のコンプライアンス意識とともにモチベーション(「誇り」や「やりがい」)を高めることも大事です。そこでFFGでは「組織風土インタビュー」と称し、お客さまと接する営業店やさまざまな業務を行う本部、関連会社の職員にインタビューを行っています。これにより職員のコンプライアンス意識やモチベーションを把握し、悩みや課題があれば、ともに解決策を考えます。また、本部と営業店など部署間で「お互いの立場や考えが理解できているか」といった組織間コミュニケーションにも着眼し、FFGが目指すべき方向性にズレや課題がないかを検証・改善しています。一人ひとりの声を受け止めることで、一丸となって激しい変化に対応し、お客さまや地域社会のために成長を続ける強い組織を目指しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家との対話

FFGでは、「すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する金融グループを目指す」ことをグループ経営理念の一つとして掲げており、株主・投資家の皆さまとも積極的なコミュニケーション活動に取り組んでおります。

株主総会や会社説明会、個人投資家向け説明会等を通じて、FFGの成長戦略や財務情報を分かりやすくご理解いただけるよう努めております。また、2019年度から作成している本統合報告書では、非財務情報の開示にも力を入れております。

今後も、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを充実させ、FFGの活動についての情報発信を強化するとともに、対話する中で出たご意見・ご要望を経営改善に活かすことで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

2020年度実績	
株主総会	来場株主数:110名
機関投資家・アナリスト向け会社説明会	2020．5(参加:131名) 2020.11(参加:104名)
みんなの銀行事業説明会	2021．1(参加:132名)
機関投資家・アナリストとの個別面談	127回実施

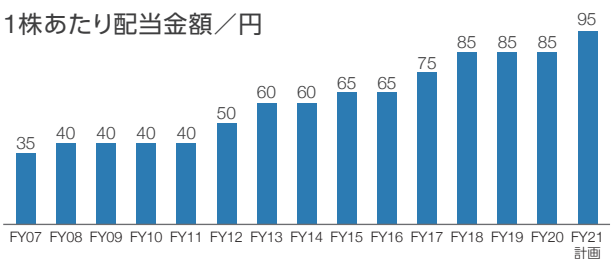
FFGのコーポレートコミュニケーション(IR)年間カレンダー

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表		●本決算			●第1四半期決算			●中間決算			●第3四半期決算	
株主総会			●									
会社説明会		●						●				
有価証券(四半期)報告書			●		●			●			●	
ディスクロージャー誌			●あなたのいちばんに編 ●財務データ編				●統合報告書		●あなたのいちばんに編 ●財務データ編			
Annual Report									●(予定)			

株主還元の充実

FFGでは、企業価値を高めることで株主価値の向上を図ることを基本とし、業績連動型の配当方針(配当テーブル)を採用しています。健全性の維持と成長投資のバランスを考慮し、配当テーブルは、配当性向35%程度を目安に設定しており、安定的な利益還元を目指しています。

1株あたり配当金額／円



＊ 2018年10月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合で併合いたしました。
上記の数値は、2018年9月以前の配当金を株式併合後の金額に引き直して計算しております。

配当金目安テーブル

連結当期純利益※	1株あたり年間配当金目安	配当性向
600億円以上	115円～	～37%
550億円以上～600億円未満	105円～	33～36%
500億円以上～550億円未満	95円～	33～36%
450億円以上～500億円未満	85円～	32～36%
400億円以上～450億円未満	75円～	32～36%
350億円以上～400億円未満	65円～	31～36%
300億円以上～350億円未満	55円～	30～35%
250億円以上～300億円未満	50円～	32～38%
200億円以上～250億円未満	45円～	34～43%
150億円以上～200億円未満	40円～	38～51%
150億円未満	35円～	45%～

※ 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

インナーコミュニケーション

働き方や人財が多様化している中で、企業の主体的な取り組みや社員間の交流等を通じて、グループの目指す姿を理解して目的意識を共有するインナーコミュニケーションの重要性は高まっています。

当社グループでは「若手×役員」「営業店×本部」などの社員間の意見交換会の機会、業務外の時間を活用して若手行員が先輩行員の仕事の流儀を学ぶ機会である「TERAKO-YAH! Online」、他部署の業務を体験する機会である「Job Trial」などの取り組みによりインナーコミュニケーションの充実に努めています。

また、社員の業務に対する目的意識の明確化および業務に対する主体性の向上のために「1on1ミーティング」を実施して、職場の上司と部下が定期的に面談を行っています。

部下が業務に対する意識や課題感を自らの言葉で振り返り、対話を行うことで業務に対する自立性を促し、活気のある職場環境の醸成を目指しています。

お客さまとのコミュニケーション

より良い商品・サービスを提案するために、定期的に、店頭・FC（フィナンシャルコンサルタント）・法人営業それぞれの担当におけるお客さまを対象としたアンケートを実施しています。生の声に真摯に耳を傾け、銀行目線で物事を考えていないか常に検証し、お客さまとのコミュニケーションの質向上に活かしています。

お取引をいただいているお客さまへのアンケートでは、担当者について、家族・知人に勧めたいかなどを伺い、「声を見える化」しています。NPS®も活用しながら、選ばれる銀行となるために施策や業務の見直し、人財育成の機会につなげています。

※「NPS®（Net Promoter Score®）」とは、お客さまが企業のブランドや商品・担当者に高い関心を持ち、『知人やご家族にどの位薦めたいと思うか』を10点満点で数字に表したものです。
※「NPS®」および「Net Promoter Score®」は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

Close up!

お客さま本位の業務運営方針

当社グループでは、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を実現するため、従来から一貫してお客さま一人ひとりに最適な商品・サービスをご提供する「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。金融商品に係る業務運営においては、お客さまの安定的な資産形成を後押しするためのグループ共通の基本的な考え方および具体的な取組方針として、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定し、グループ各社において「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。毎年6月に1年間の取り組み結果を公表しており、今後も定期的にモニタリングを実施するとともに、分析を行い、その結果を公表していく予定です。

ステークホルダーとのコミュニケーション

地域社会とのコミュニケーション

当社グループでは、本業外の社会貢献活動を幅広く展開しています。災害時のボランティア活動を通じた復興支援や九州の魅力を伝える地方創生イベントの開催など、FFGの経営資源やネットワークを活かした地域貢献活動に取り組んでいます。また、子どもたちや学生に対しては、文化芸術・スポーツ活動や生涯学習支援に関する企画や支援を行い、ともに未来を担うパートナーとして若い世代のチャレンジを後押ししています。

こうした活動は、地域金融機関としての責任を果たすことに留まらず、各営業店や従業員一人ひとりが、地域密着型の取り組みを通じてまちや人と向き合い地元の一員としての意識を高めると同時に、各地における当社グループのブランド価値を向上させることを目指すものです。

ボランティア活動

農産物直売所出店

日帰りバスツアー

地方創生イベント

～これまでの取り組み～

高校生向け職場体験プログラム

福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行では、高校生向け職場体験プログラムを継続実施しています。オンラインで開催した2021年度は、約100名の参加者に「働くことの意味」「将来設計」について考える機会を提供しました。

女声合唱フェスティバル

熊本銀行は、1988年より「女声合唱フェスティバル」に協賛しています。これまで開催した回数は計34回となりました。例年、約30団体・600名が参加する、県内最大規模の女声合唱の祭典です。

小学生向けの金融教室

十八親和銀行では、地元の大学が開催する公開講座で、金融教室を開催しています。銀行の話や模擬紙幣を使った体験を通じて金融にまつわる学びを提供します。

スポーツ大会・教室

グループ各行では、独自にテニス・野球・ラグビーなどのスポーツ大会や教室を開催しています。スポーツ振興に加えて、地域間の交流の場にもなっています。

あなたのいちばんに。

●発行ー2021年10月　●編集ー株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 経営企画部 〒810-8693 福岡市中央区大手門1-8-3 TEL（092）723-2500（代表）