

# FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書  
2020

# 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 2020」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2020 財務データ編」をご覧ください。

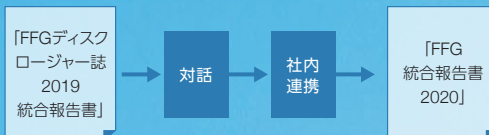
### II. 報告対象

【期間】 2019年4月～2020年3月

（一部、2020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

全ての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。2020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。



# CONTENTS

|            |                      |      |
|------------|----------------------|------|
| Ⅰ 目指す姿     | 理念体系                 | P.02 |
|            | トップコミットメント           | P.04 |
| Ⅱ プロフィール   | 成長の軌跡                | P.12 |
|            | 培ってきた強み              | P.14 |
|            | 九州のポテンシャル            | P.16 |
|            | 価値創造プロセス             | P.18 |
|            | 財務・非財務データ            | P.20 |
| 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.22 |
|            | 業務プロセスの再構築           | P.24 |
|            | 事業モデルの高度化            | P.26 |
|            | デジタルトランスフォーメーション     | P.34 |
|            | 人財力の最大化              | P.38 |
|            | 十八親和銀行の誕生            | P.42 |
| Ⅳ サステナビリティ | サステナビリティ方針と優先課題      | P.44 |
|            | FFGだからできるサステナビリティ    | P.48 |
| Ⅴ 経営基盤     | コーポレートガバナンス          | P.54 |
|            | 社外取締役インタビュー          | P.58 |
|            | リスク管理                | P.60 |
|            | コンプライアンス             | P.66 |
|            | ステークホルダーとのコミュニケーション  | P.70 |

商 号 (株)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

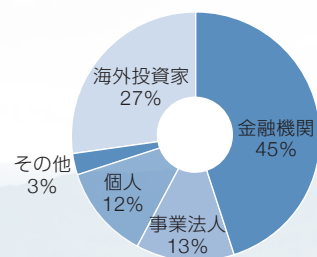
資 本 金 1,247億円

従 業 員 数 8,030人(銀行業6,816人、その他1,214人)

自己資本比率 10.69%(連結、国内基準)

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):右記グラフ  
株式指標の推移:右記グラフ



単位:円

|     | FY15  | FY16 ※1 | FY17  | FY18 ※2 | FY19 ※3 |
|-----|-------|---------|-------|---------|---------|
| EPS | 51.75 | ▲63.22  | 57.48 | 300.71  | 581.83  |
| BPS | 902   | 829     | 907   | 4,525   | 4,487   |
| ROE | 5.8%  | ▲7.3%   | 6.6%  | 6.6%    | 13.6%   |

※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

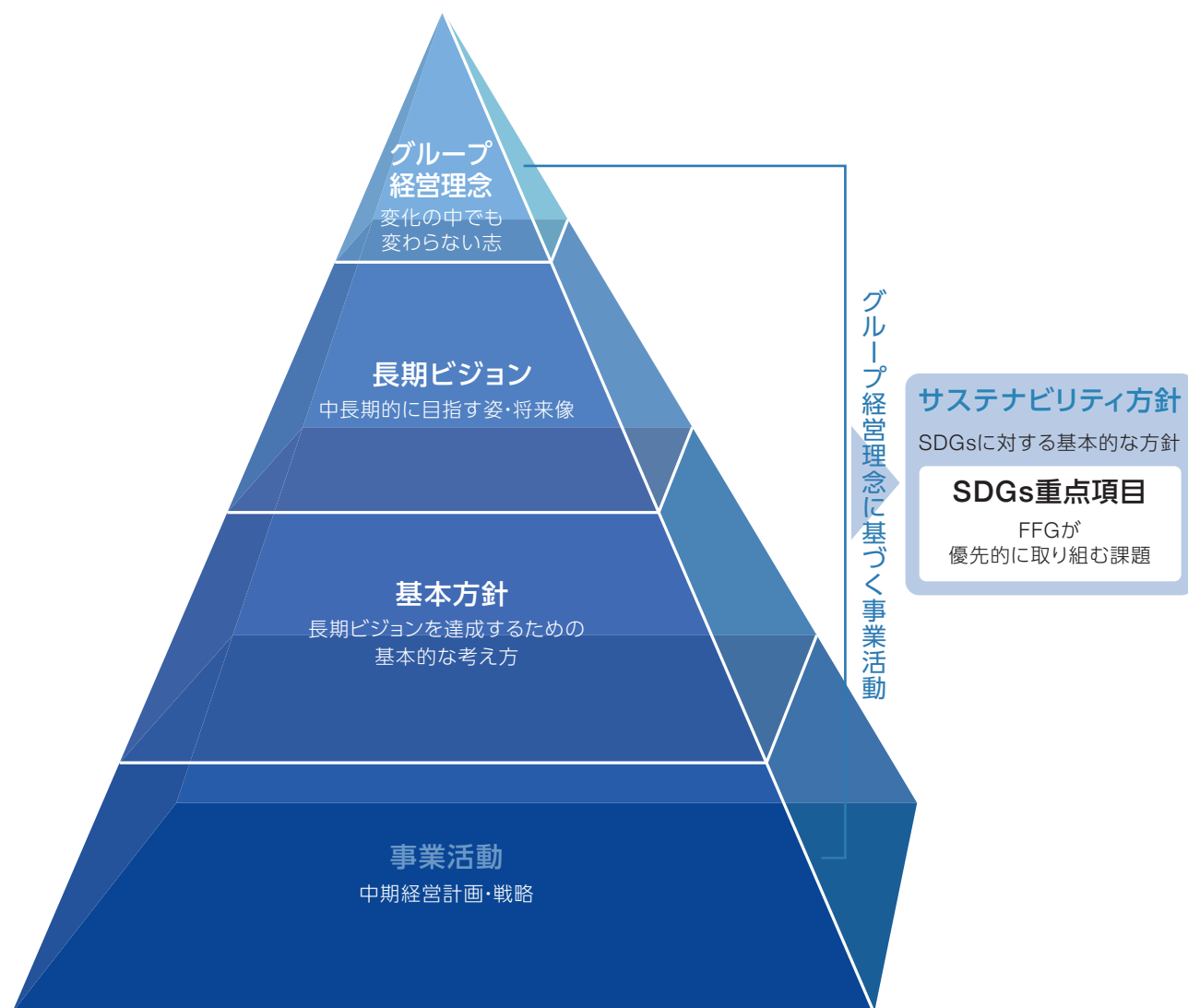
(2020.3月末)

# 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をない志「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、  
人々の最良の選択を後押しする、  
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



## トップコミットメント



# この変化の時を成長の好機と捉え、 更なる飛躍を目指します。

## 九州のポテンシャル

私たちふくおかフィナンシャルグループ(以下「FFG」)は、福岡県・熊本県・長崎県を中心とした九州全域にネットワークを持つ広域展開型の地域金融グループです。福岡銀行、熊本銀行、長崎を地盤とする十八親和銀行の3つの銀行を中心に、証券子会社、コンサルティング子会社、ベンチャー企業向け投資子会社といった多様な金融機能を有しています。

九州は、日本の1割経済といわれるとおり、人口や面積・域内総生産など、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、医療・介護などのヘルスケア産業が盛んであり、次世代

燃料の研究施設も多く立地しています。また、アジアへの近接性や、空港・港湾・鉄道・高速道路等による九州一体となったインフラ交通網を有しており、更なるインバウンド需要の取り込みや輸出拠点としての発展が期待されています。加えて、FFGと福岡銀行が本社を置く福岡県では、国家戦略特区の優位性を活かした大型再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るなど、新たな成長の芽も育っています。

このように、FFGが地盤とする九州は、全国的に見ても高いポテンシャルを有しており、今後の成長が期待できる魅力的なマーケットです。(詳細はP.16～17)

## 培ってきた強み

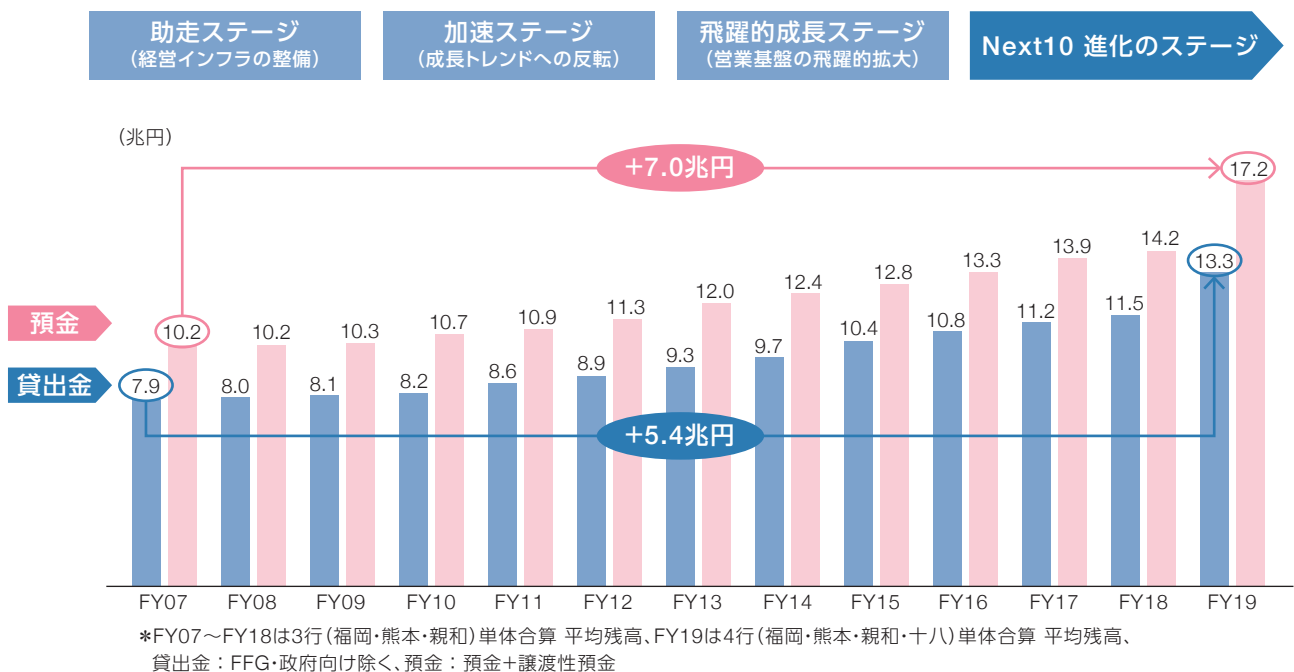
2007年4月、福岡銀行と熊本ファミリー銀行（現在の熊本銀行）は、九州における地域金融システムの安定化や両行の将来に亘る持続的成長の実現に向けて志をともにし、経営統合という大きな決断に踏み切りました。経営統合と同時にFFGを設立し、その半年後の2007年10月に親和銀行（現在の十八親和銀行）が合流しました。

当初3年間の助走ステージでは、抜本的な不良債権処理や事務システム統合、店舗統廃合といった経営インフラの整備を進め、その後の加速・飛躍的成長ステージでは、グループ全役職員が共有する価値観「グループ経営理念」と、それに基づくブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を前面

に押し出し、経営インフラを徹底活用することで、着実な成長を遂げてきました。

この助走・加速・飛躍的成長ステージの中で、福岡県・熊本県・長崎県における各子銀行のブランドを維持する一方で、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「シングルプラットフォーム・マルチブランド」というFFG特有の経営スタイルを確立しました。これは、お客さまや地域社会へのコミットメントを維持しながら、規模の利益や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であると考えています。

2016年からは、次の10年を見据えた「進化の





ステージ」に入りました。その第1ステージとなる第5次中期経営計画(2016年4月～2019年3月)では、事業性評価等を通じた営業基盤の拡大やiBank事業をはじめとする新たな取り組みへのチャレンジ、先進的格付手法「AIRB」の導入等によるリスク管理の高度化など、営業面・管理面双方

において着実な成果をあげてきました。

こうした歴史の中で培ってきた、「失敗を恐れず行動・決断するチャレンジングな企業風土」や「高いマインドとスキルを有する多様な人財」こそが、他社にはない私たちの最大の強みです。(詳細はP.12～15)

## 事業環境の変化をチャンスに

世界の産業の潮流となっているデジタルトランスフォーメーション(DX)は、近未来の日本の金融の風景を大きく変えていきます。このように変化が激しい時代においては、「どういうやり方が良いのかを見極める」ために、その場に留まるのではなく、一歩を踏み出し、悪いところを修正しつつ目指す姿に近づいていくことが大切です。FFGでは、変化を恐れるのではなく、健全な危機感を持って受け止め、主体的に変わっていくこととしており、従業員には、「この時期を“変革や成長の好機”と捉えて、既存ビジネスの強化と新しい事業の創出の双

方に積極的に取り組み、競争優位を確立していこう」と伝えています。

なお、事業環境の変化に合わせた人財の育成や投資も積極的に行っています。世の中やお客さまの行動の変化とともに銀行員に求められるスキルも変わってきており、それは、必ずしも従来銀行がやってきたことの延長線上にあるとは限りません。外部の知見を取り入れつつ、新たな知識やスキルを身に付ける人財を常に育成していくことが、FFGの成長を支える原動力となります。

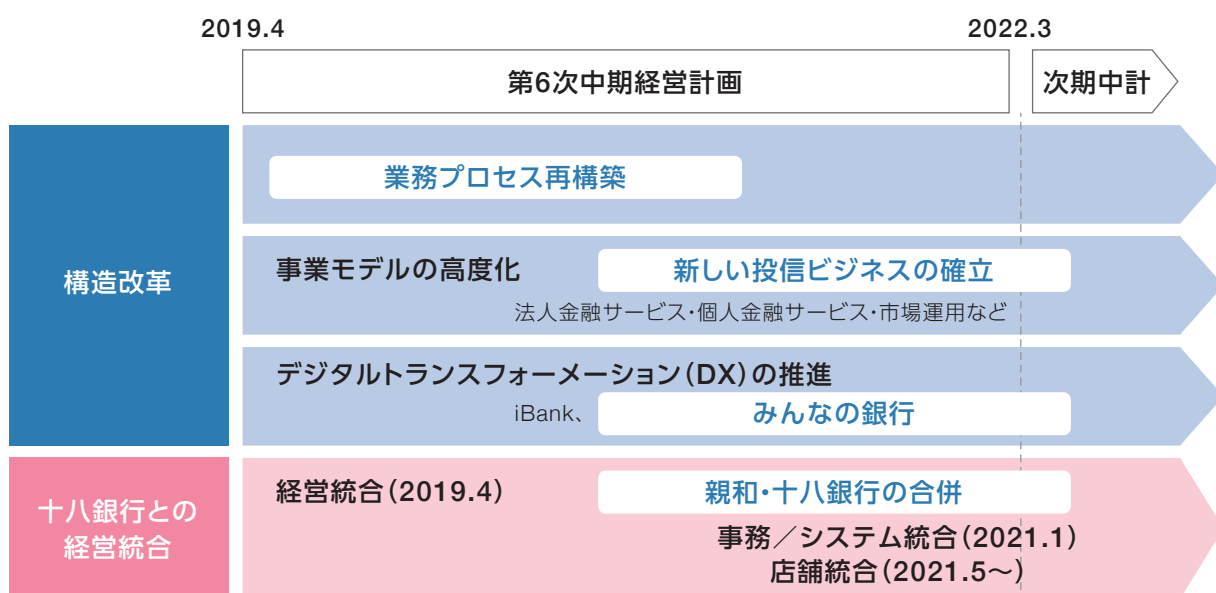
## FFG の成長戦略

2019年からは、進化の第2ステージとして第6次中期経営計画（現中計）をスタートさせ、「構造改革によるトップラインの引き上げ」と「十八銀行との経営統合によるシナジーの最大化」を成長戦略の大きな柱に据え、将来の飛躍に向けたさまざまな施策に取り組んでいます。

1つ目の柱となる「構造改革」では、これまで、「業務プロセスの抜本的な見直しによる成長分野への人員の投入」や、「新投信ビジネスの確立に向けた新たな営業スタイルの定着」、「みんなの銀行の開業に向けた次世代バンキングシステムと新たなビジネスモデルの構築」など、将来の飛躍に向けた土台作りを進めてきました。最終的には、業務効率化により来年度中に既存の業務量の約2割を削

減し、それにより捻出した経営資源を成長分野への再配置やコスト削減に繋げるとともに、全社的なDXへの取り組みや事業モデルの高度化を加速させることで、次期中計以降、大きな収益効果を実現していきます。（詳細はP.24～P.37）

2つ目の柱となる「十八銀行との経営統合」については、2019年4月の経営統合以降、本部セクションの集約や統合コストの前倒し処理などを着実に進め、2020年10月、親和銀行と十八銀行の合併により、新銀行「十八親和銀行」が誕生しました。今後は、来年1月の事務システム統合、5月からの店舗統廃合等を進め、次期中計最終年度には100億円のシナジー効果を実現していきます。（詳細はP.42～P.43）





## 持続的な企業価値向上に向けて

FFGでは、健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスを考慮した資本運営を行っています。昨年度は、地方銀行で初となるフォワードルッキングな引当の導入や新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた引当強化を通じて健全性を強化した一方で、十八銀行との経営統合にかかる費用の計上やみんなの銀行への先行投資を行う

など、将来の「不確実性への備え」と「飛躍に向けた成長投資」の双方に資本を活用しています。

今後も資本の戦略的な活用により安定的な利益成長を実現することで、FFGの持続的な企業価値の向上と株主還元の維持・拡大を目指していきます。



## 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

#### 達成の要件

#### ステークホルダーへの提供価値

|                           |             |                                               |                                                                                                         |
|---------------------------|-------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お客さまの課題を<br>解決・支援できていること  | 法人の<br>お客さま | <input type="checkbox"/> 事業の持続的な<br>成長・発展     | <input checked="" type="checkbox"/> 経営課題の示唆・解決<br><input checked="" type="checkbox"/> 新たなビジネスチャンスの創出    |
|                           | 個人の<br>お客さま | <input type="checkbox"/> ライフステージに<br>応じた豊かな生活 | <input checked="" type="checkbox"/> 家計資産の向上、円滑な資産承継<br><input checked="" type="checkbox"/> 利便性の高い金融サービス |
| 九州経済の持続的な発展を<br>支援できていること | 地域社会        | <input type="checkbox"/> 持続可能な<br>社会の実現       | <input checked="" type="checkbox"/> 新たな産業・雇用の創出<br><input checked="" type="checkbox"/> 伝統的な地域ブランドの維持・発展 |
| 従業員の能力を最大限に<br>発揮できていること  | 従業員         | <input type="checkbox"/> 働きがい・<br>働きやすさ       | <input checked="" type="checkbox"/> チャレンジ(キャリア開発)と<br>多様性を受け入れる環境・制度設計                                  |
| 強いブランドを維持して<br>成長を続けていること | 株主、<br>投資家  | <input type="checkbox"/> 株主還元の<br>維持・拡大       | <input checked="" type="checkbox"/> 継続的な配当(維持・増配)<br><input checked="" type="checkbox"/> 企業価値の向上(適正な評価) |

### FFGが目指す九州の未来 (持続可能な社会の実現)



## おわりに

私たち地域金融機関の使命は“信用創造”であり、地域社会に安定的な金融システムを提供し、地域の発展やお取引先の事業成長をサポートしていくという点において、極めて重要な役割を担っています。

こうした使命を全うしていくため、私たちの目指す姿として、“持続可能な社会の実現に貢献していきたい”という想いを込めた長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」を掲げています。全てのステークホルダーに最良な価値を提供するため、我々自身が強いブランドを維持しながら、組織力や

人財力を最大限に発揮し、お客さまや地域が抱える課題を解決していくことで、事業活動の基本方針である「『地域経済発展への貢献』と『FFG企業価値の向上』」の好循環サイクルを実現していきます。

新型コロナウイルスの影響はありますが、これまでもバブル崩壊やリーマンショックなど、幾多の困難を乗り越え、それを糧に成長を続けてきました。FFGでは、この変化の時を成長の好機と捉え、更なる飛躍を目指します。株主をはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

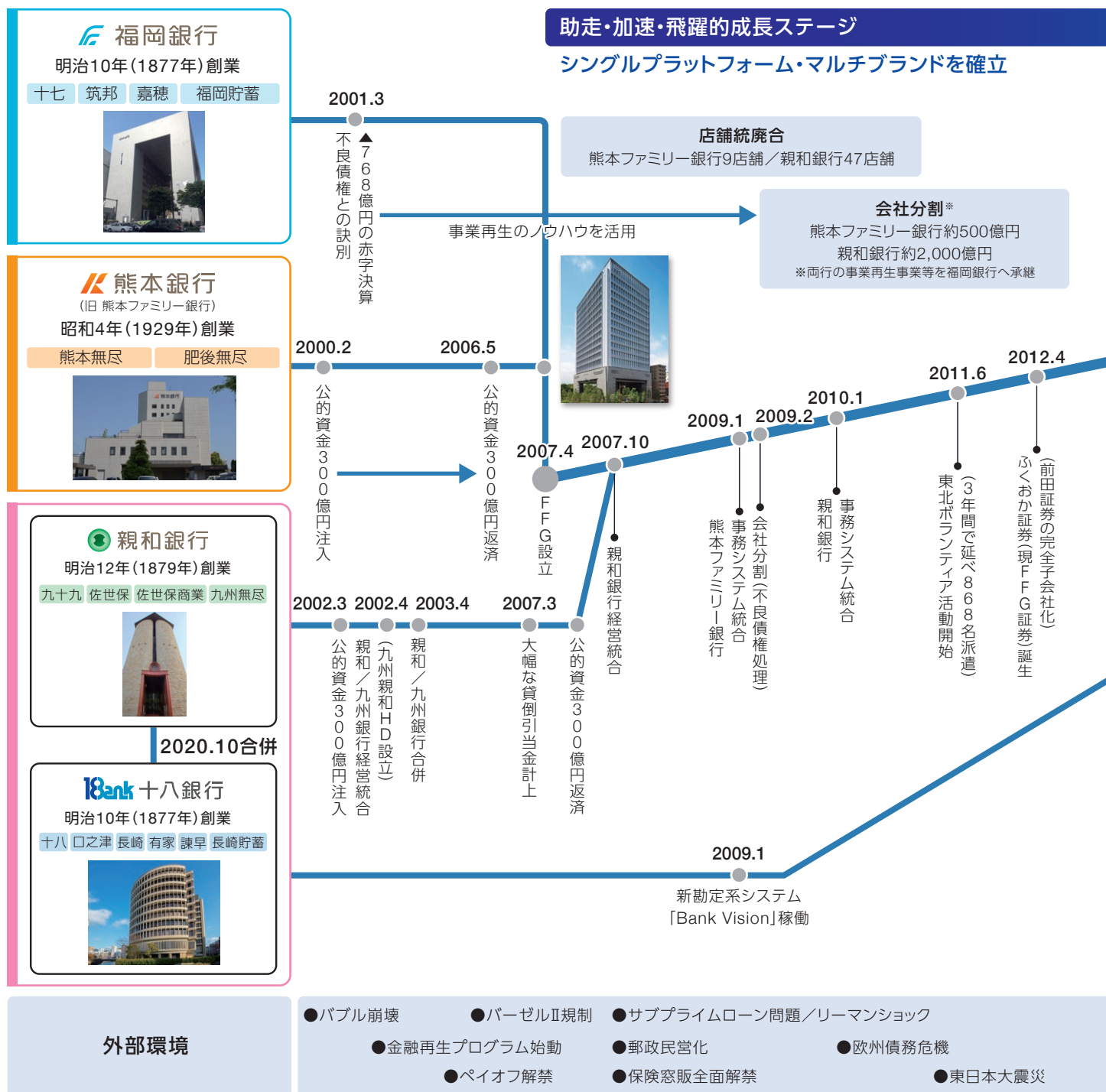


2020年10月  
株式会社ふくおかフィナンシャルグループ  
取締役会長兼社長

荒井隆成

# 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



- 異次元緩和(質的/量的緩和)導入
- パーゼルⅢ規制
- 日本再興戦略

- マイナス金利導入
- 熊本地震
- プレグジット

- 働き方改革法案
- 米中貿易摩擦

- 消費増税10%
- 新型コロナウイルス

# 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 } 2020.10合併(十八親和銀行誕生)  
2019.4 十八銀行 }

### ●新たな取り組み

2016.4 iBank事業(提携金融機関9行)  
～2021.3 みんなの銀行設立(予定)

## 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、デジタルやグローバル等の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

資産運用の専門家ウェルスマネージャー：約250名  
キャリア採用数：約90名  
デジタル人財の採用・育成：100名超

### ●ダイバーシティ推進

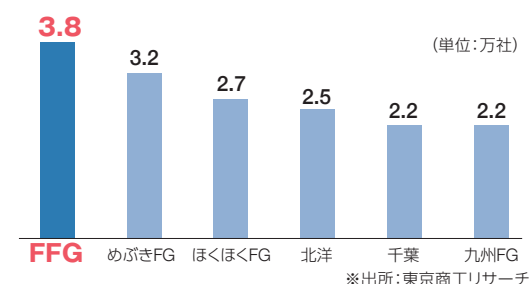
女性経営職・管理職：343名  
復職支援制度の拡充  
企業内保育所の設置  
若手・シニアの処遇改善



## 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600万人(九州人口の4割超)
- 法人取引先数：約22万先(九州事業所数の約4割)
- メインバンク取引社数：約3.8万社(地銀トップ)



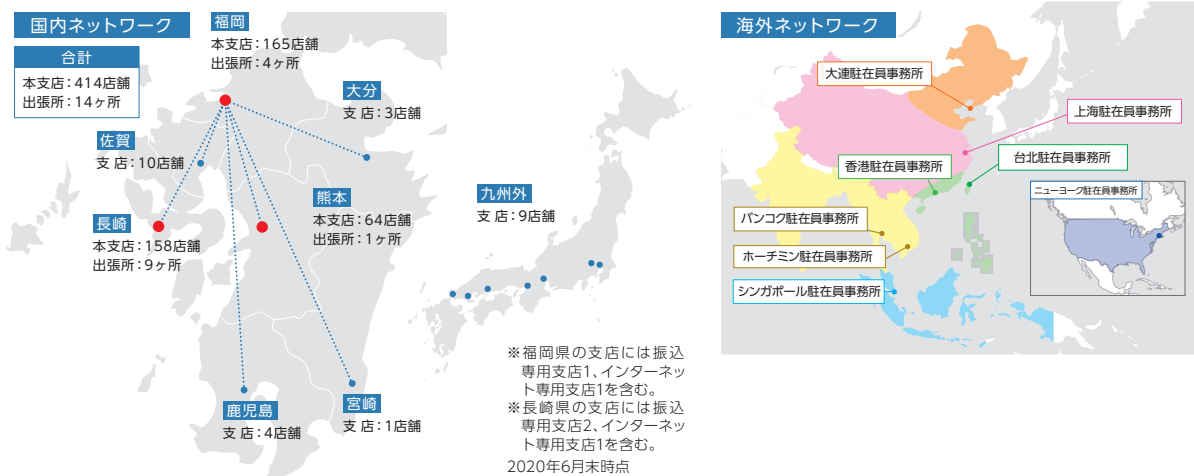
## シングルプラットフォーム・マルチブランド

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。



## グループ総合力

全23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。



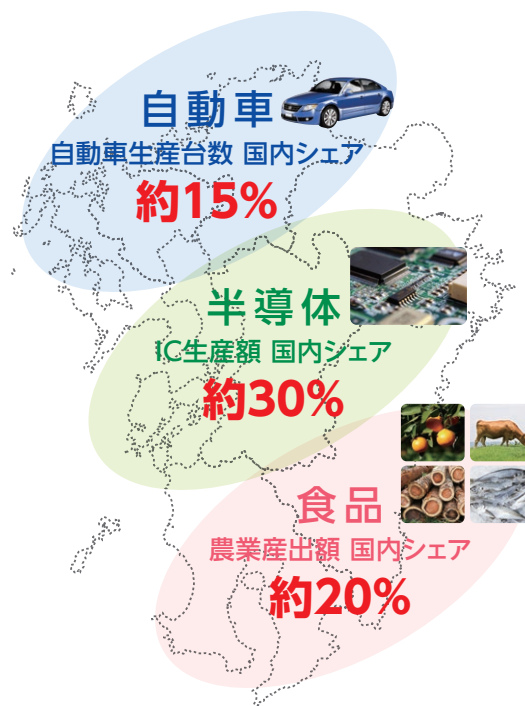
# 九州のポテンシャル ～FFGがともに創る未来～

## 九州経済の状況

私たちの地盤である九州は、規模、産業構造、インフラの整備状況などにおいて、3大都市圏に次ぐ経済力（全国の1割経済）を誇り、高いポテンシャルを有しています。

また、地理的にアジアに近いことから「アジアの玄関口」とも呼ばれ、海外進出やインバウンド需要など、更なる経済圏の拡大が期待されています。

主要産業は、北部の自動車、中部の半導体、南部の食品と多様な産業が集積するバランスのとれたマーケットとなっているほか、医療・介護などのヘルスケア産業が盛んであり、次世代燃料の研究施設等も多く立地しています。



## 大型開発案件と新たな成長の芽

FFGと福岡銀行が本社を置く九州の中心都市・福岡市は、全国的に人口減少が進む中、依然として人口流入が続いていることに加え、国家戦略特区の優位性を活かした「天神ビッグバン」や「博多コネクティッド」といった

大型開発案件が進んでいます。また、全国でも有数の創業件数を誇り、官民一体となったスタートアップ支援も盛んに行われるなど、新たな成長の芽も生み出されています。

## 九州の持続可能性

FFGは、九州に根差す広域展開型の地域金融グループです。九州経済の発展はFFGの成長そのものであり、九州経済の持続可能な発展に貢献することこそが、

私たちの最大の使命です。将来的に起こりうるメガトレンドを、リスクとしてではなく、新たなチャンス（事業機会）と捉え、九州の新たな未来を創造していきます。

### 重要なメガトレンド

アジアの経済成長

デジタルトランスフォーメーション

SDGs



### 九州経済に与える影響

- アジアの経済成長による海外進出等の事業機会
- デジタルテクノロジーによる産業構造の転換
- SDGsに適応した新たな産業の出現
  - ・ 電気自動車、クリーンエネルギー
  - ・ 資源循環型社会システム 等
- SDGsに適応できない産業の衰退



## Interview

## 「誰よりも地元・九州を知っている存在でありたい」 それが、お客さまとともに描くストーリーの 起点になると考えています

地元・九州ために、何ができるか。それを考える力は、九州を“知る”ことから生まれます。その中で私たちがまず重視してきたのは、業界・産業調査です。目指すのは、各業界の大きな流れや起こりうる変化を把握することはもちろん、それが九州やその産業にどのような影響を及ぼしていくのかを分析し、イメージを膨らませてお客さまにご提案をすることです。FFGは、それをワンストップで練り上げることができる専門チームを有しています。調査にあたっては、国内有数の情報研究所やメガバンクの調査チームとも連携し、九州の実態に則した情報を整理しています。膨大な情報に左右されてミスリードを引き起こさないように、お取引先に本当に求められる情報をご提供できるよう心がけています。これは、地元根ざし、お客さまと深い関係を築いてきた私たちだからこそできることです。「地域の未来をともに創っていききたい」という目線のもと、経営者の方々と共通の言葉で、同じ熱量で対話することができる人財が育っています。

今、あらゆる業界で経営環境が変化し、先を見据えにくくなっていることから、ほとんどの経営者の方々は、多かれ少なかれ不安を覚えているのではないのでしょうか。テクノロジーの進展や気候変動などにより、産業構造そのものに加えて各業界の法規制がこれから変化していきますし、「SDGs」「ウィズコロナ、アフターコロナ」といった新たなキーワードも誕生しています。急激に社会の枠組みが

福岡銀行 産業金融部長  
(FFG営業統括部 部長)  
**藤善 匡**



変化するスピードについていかなければ、ビジネスチャンスを徐々に、場合によっては急速に、失っていくことになりかねません。しかし、その裏側では、全く新しい技術や産業、そしてこれまでなかったマーケットが誕生していくはずで、それらに上手に対応していくことが、ビジネス機会を拡大させ持続的な成長を可能とする鍵となります。その中で私たちは、情報をできる限りスピーディーにキャッチして、地元九州のお取引先に還元し、未来について一緒に考えた上で、役に立つソリューションを提供するという役割を果たしていきたいと思っています。お取引先がチャンスを掴み成長し続けることは、FFGの成長に繋がります。まさに、地域の未来はFFGの未来に直結しているといえます。

あらゆるポテンシャルを有する九州には、東京一極集中リスクや、製造業における海外リスクへのヘッジニーズの高まりという追い風もあり、これからさまざまな可能性が広がっていきます。FFGは、徹底した調査に基づいた豊かな想像力と強い創造力、そして高度かつ幅広いソリューションを駆使して、新たなステージにおける九州経済の成長を支えるために力を尽くしていきたいと思っています。

# 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。

## 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

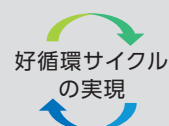


ガバナンスの強化



## 基本方針

地域経済発展  
への貢献



## 事業活動

ビジネス  
モデル  
の  
変  
革

業務プロセスの再構築

事業モデルの高度化

デジタルトランスフォーメーション

原  
動  
力  
の  
変  
革

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（競争価値の源泉）

FFGの強み ※ P.14-15

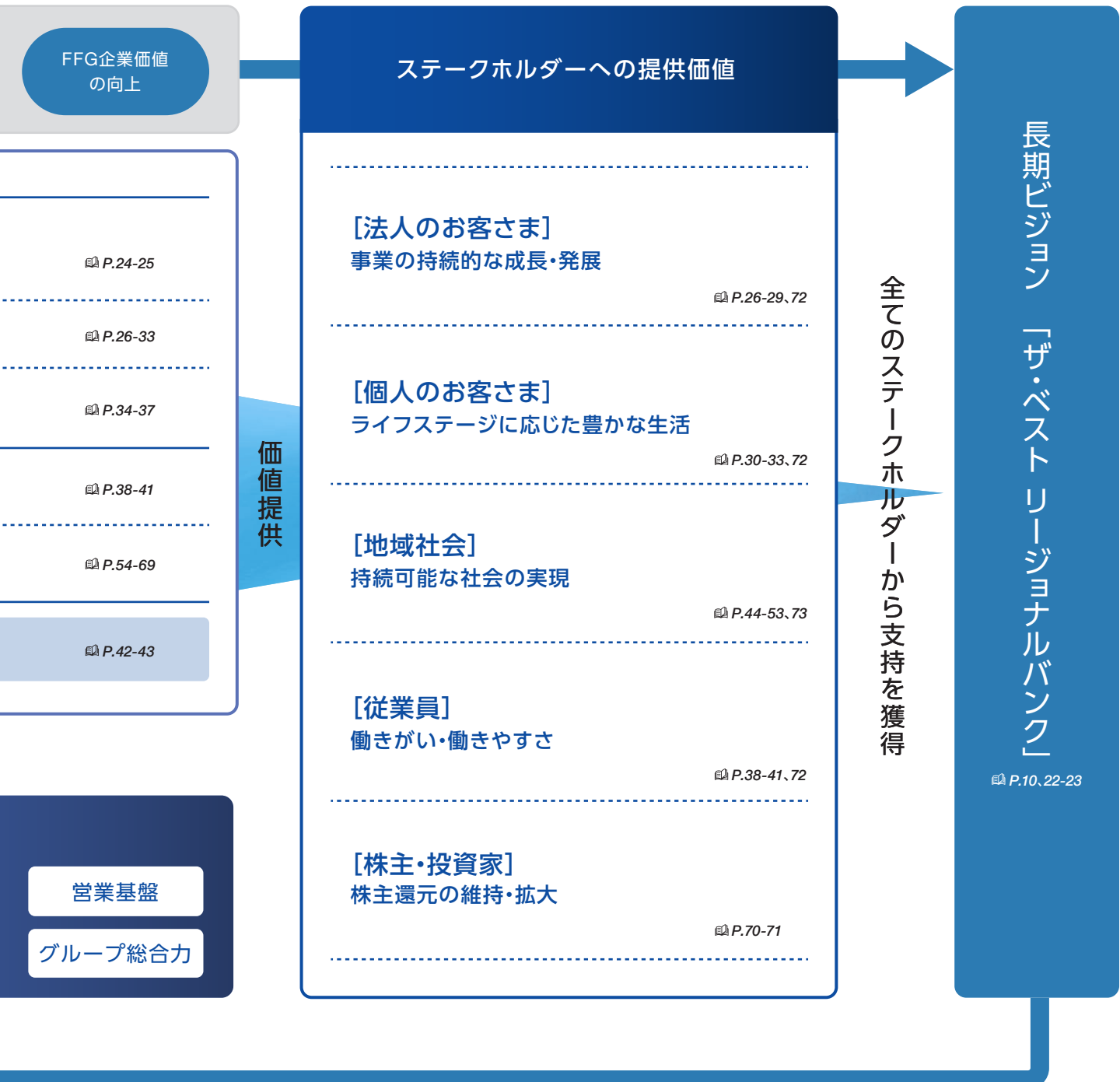
失敗を恐れない企業風土

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。



# 財務・非財務データ

## 財務ハイライト

### 損益状況

#### 4行単体合算

(単位:億円)

|               | 2018年度 | 2019年度 | 前年比  |
|---------------|--------|--------|------|
| 業 務 粗 利 益     | 2,068  | 2,013  | ▲56  |
| 資 金 利 益       | 1,821  | 1,784  | ▲36  |
| 役 務 取 引 等 利 益 | 218    | 210    | ▲8   |
| 特 定 取 引 利 益   | 0      | 0      | 0    |
| そ の 他 業 務 利 益 | 30     | 18     | ▲12  |
| 経費(除く臨時処理分)▲  | 1,219  | 1,231  | 12   |
| 業 務 純 益       | 855    | 182    | ▲673 |
| コ ア 業 務 純 益   | 839    | 789    | ▲50  |
| 除く投資信託解約損益    | 838    | 786    | ▲52  |
| 信 用 コ ス ト ▲   | 51     | 614    | 563  |

#### FFG連結

|                           |     |       |      |
|---------------------------|-----|-------|------|
| 経 常 利 益 ※                 | 741 | ▲53   | ▲793 |
| 親会社株主に帰属する<br>当 期 純 利 益 ※ | 516 | 1,106 | 590  |

#### コア業務純益【3期ぶり減益】

国内資金利益の減少を主因に、前年比▲50億円減少の789億円となりました。

#### 連結経常利益【3期ぶり減益】

フォワードルッキングな引当の導入、新型コロナウイルス影響の予防的な引当、十八銀行経営統合に伴う引当基準統一等による信用コストの増加を主因として、前年比▲793億円減少の▲53億円となりました。

#### 親会社株主に帰属する当期純利益【3期連続増益】

十八銀行との経営統合にかかる負ののれん発生益1,174億円等を計上した結果、前年比+590億円増加の1,106億円となりました。

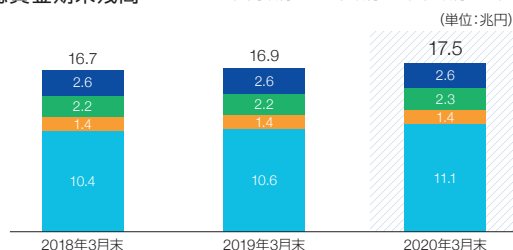
※当社は、2019年4月1日付で十八銀行と経営統合したため、2018年度におけるFFG連結の「経常利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」には、十八銀行およびその連結子会社の計数を含んでおりません。

### 総資金(預金+NCD)の状況(4行単体合算)

総資金(預金+NCD)は、個人預金を中心に堅調に推移した結果、前年度末比6,067億円増加し、17兆5,979億円となりました。

#### 総資金期末残高

■福岡銀行 ■熊本銀行 ■親和銀行 ■十八銀行

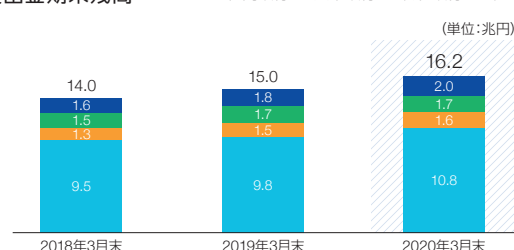


### 貸出金の状況(4行単体合算)

貸出金は、地元企業や個人のお客さまの資金ニーズに積極的に応えた結果、前年度末比1兆2,469億円増加し、16兆2,845億円となりました。

#### 貸出金期末残高

■福岡銀行 ■熊本銀行 ■親和銀行 ■十八銀行

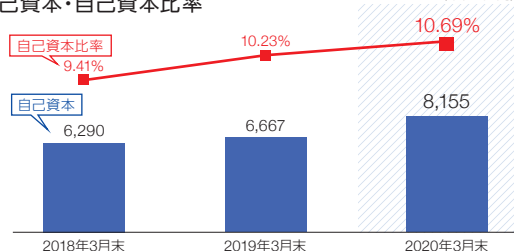


### 自己資本比率の状況(連結ベース)

自己資本は前年度末比1,488億円増加し、8,155億円となりました。自己資本比率[バーゼルⅢ(国内基準)]は、同0.46%上昇し、10.69%となりました。

#### 自己資本・自己資本比率

(単位:億円)



※信用リスク・アセットは、2019年3月末から先進的内部格付手法により算出しております。オペレーショナル・リスク相当額は、2019年9月末から基礎的手法により算出しております。

※十八銀行およびその連結子会社は2019年4月より連結対象のため、2018年3月末、2019年3月末の計数には含んでおりません。

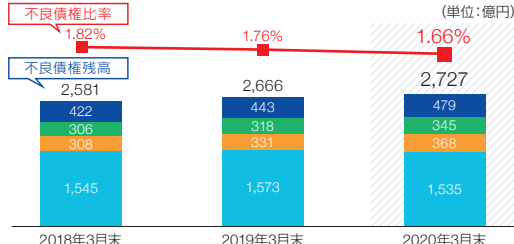
### 不良債権の状況(4行単体合算)

不良債権残高は、前年度末比61億円増加し、2,727億円となりました。不良債権比率は同0.1%低下し、1.66%となりました。

#### 不良債権残高・比率(部分直接償却後)

■福岡銀行 ■熊本銀行 ■親和銀行 ■十八銀行

(単位:億円)





## 外部評価

### ●格付

|        | R&I 発行体格付 | JCR 長期優先債務格付 | Moody's 長期預金格付 |
|--------|-----------|--------------|----------------|
| FFG    | A+        | A            | —              |
| 福岡銀行   | AA-       | A+           | A3             |
| 熊本銀行   | A+        | A+           | —              |
| 十八親和銀行 | A+        | A+           | —              |

### ●お客さま本位の業務運営

- ✓ R&I顧客本位の投信販売会社評価「S」を獲得(福岡銀行)
- ✓ 金融庁レポートにおける顧客本位の業務運営の好事例として掲載(福岡銀行)

### ●イノベーションへの取り組み

- ✓ Japan Financial Innovation Award 2020 大賞受賞(2020年3月24日リリース)
- ✓ DX注目企業2020に地方銀行で唯一選定(2020年8月31日リリース)

### ●地方創生への取り組み

- ✓ 令和元年度地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」受賞(2020年6月3日リリース)

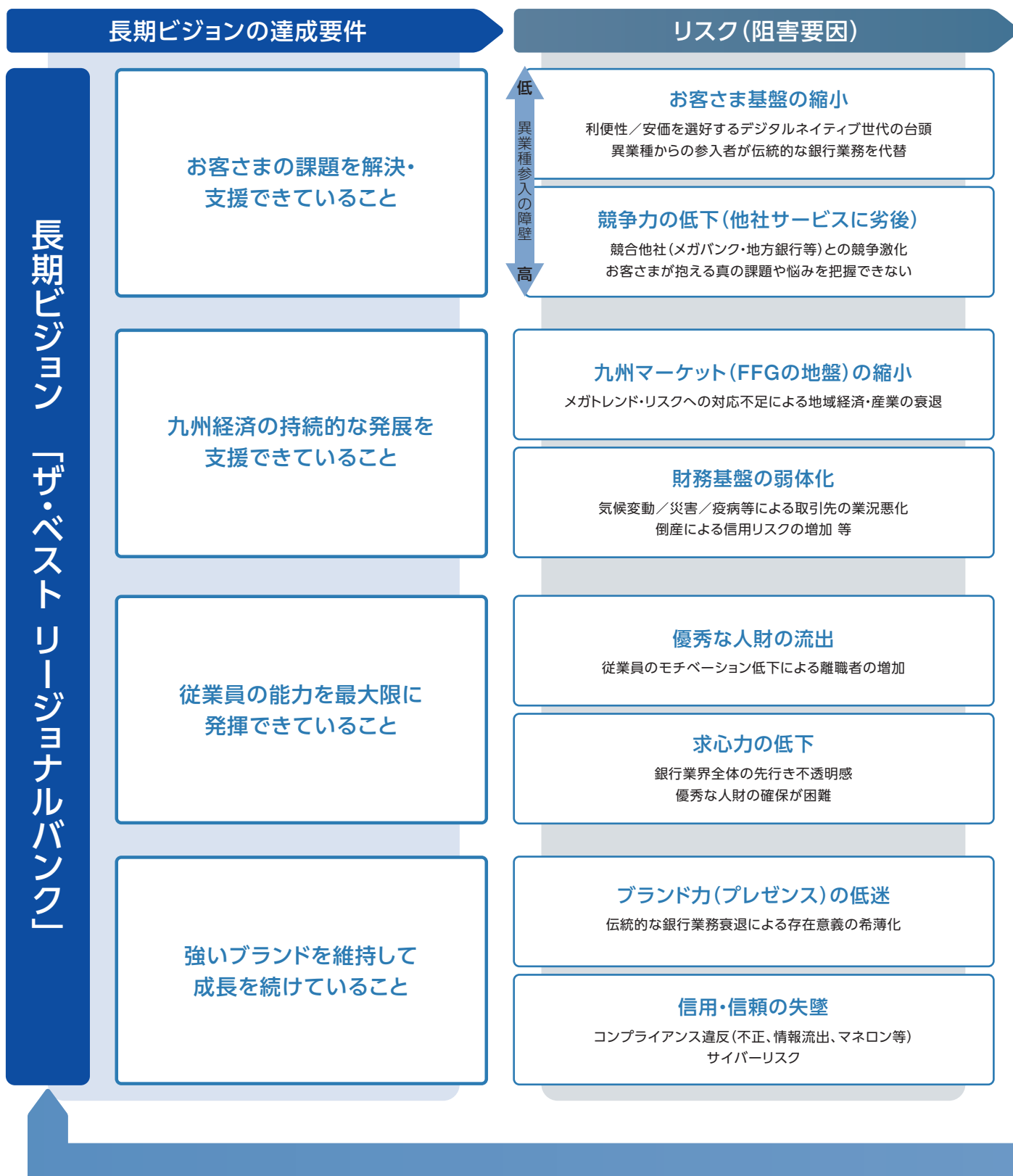
## マーケットシェア

| 福岡県    |        | 熊本県    |        | 長崎県    |       |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 人 口    | 506万人  | 人 口    | 177万人  | 人 口    | 136万人 |
| 事業所    | 223千所  | 事業所    | 74千所   | 事業所    | 63千所  |
| 貸出金    | 21.5兆円 | 貸出金    | 5.2兆円  | 貸出金    | 3.7兆円 |
| 預貯金    | 35.9兆円 | 預貯金    | 11.2兆円 | 預貯金    | 8.2兆円 |
| 貸出金シェア | 32%    | 貸出金シェア | 22%    | 貸出金シェア | 70%   |
| 預金シェア  | 28%    | 預金シェア  | 12%    | 預金シェア  | 54%   |

出所:金融ジャーナル「金融マップ」、総務省「経済センサス」

# 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必要があります。



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)

### 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

### 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従を許さない競争力を実現

### 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

### 経営効率化・シナジー創出

### 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

### ブランド力(プレゼンス)の向上

### リスクアパタイトマネジメントの高度化

### ガバナンスの実効性確保

## 戦略・主な施策／指標

### 業務プロセスの再構築

- 業務改革
- iBank事業
- みんなの銀行

### 事業モデルの高度化

- 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

### グループ総合力の強化

### 経営統合・アライアンス

- 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

### 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

### 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
- リスクアパ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

デジタルトランスフォーメーション

# 業務プロセスの再構築

我々が目指すのは「業務プロセス」の変革だけではなく、「組織構造」と「従業員の意識・行動」、そして「ビジネスモデル」の変革です。お客さまに選ばれる銀行であるために、変革にチャレンジします。

FFG経営企画部 部長  
上村 徹

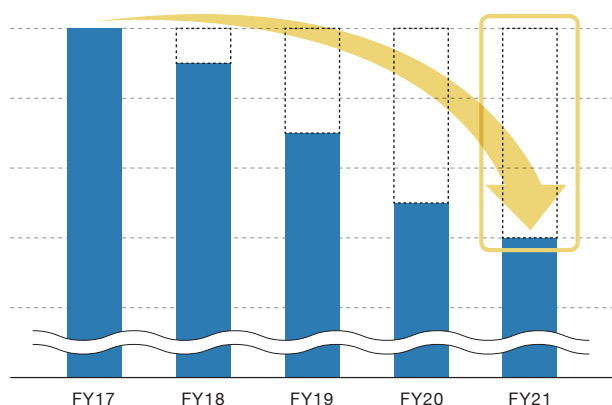


## リソースを成長分野へ

当社グループでは、営業現場力の強化を目的に2016年から「働き方改革」をスタートさせました。2018年からは「業務改革」として、お客さまの利便性の向上、そして従業員がストレスフリーにお客さまへのサービス提供や事務手続きができる職場環境を実現していくことを目指し、業務プロセスのゼロベースでの見直しに全社横断で取り組んでいます。

具体的には、窓口業務のペーパーレス化・印鑑レス化、オペレーションレス化やお客さまのセルフ取引の拡大などにより、今中計期間中に業務全体の2割にあたる約2,000人分相当の業務量を削減していきます。こうして捻出した「時間」や「人」といったリソースを成長分野へ再配置することと業務にかかる費用を抑制することで、トップラインの引上げとコスト削減を同時に実現します。

業務量の削減イメージ



約2,000人分相当の業務量を削減  
(全体の約2割)

【行員の業務】▲700人分 【パート等の業務】▲1,300人分

成長分野への再配置

投信販売

みんなの銀行

等



## ストレスフリーな銀行を目指して

緻密で正確な事務管理によって築かれてきた銀行の信頼性を守りながら、時代とともに変えるところは変えて、新しい銀行のスタイルをつくっていきます。今年度の重要施策の一つは、店頭窓口へのタブレットの導入です。従来、預金取引や諸届の際に各帳票に記入いただいていた内容を、お客さまに直接タブレットにご入力いただき、記入や押印の手間を省きます。手続きに伴う行員のオペレーションも大幅に軽減され、事務の効率化も実現されます。

### ロビータブレット

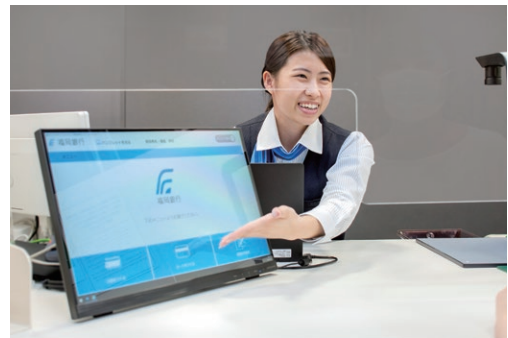


#### 〈ロビータブレットで行う主な手続き〉

- お振り込み
- ご出金
- ご入金 など

加えて、行員・スタッフが店頭業務を幅広く習得し、スキルや業務量の偏りをなくすことで、繁忙時にも臨機応変に対応できる人財配置を可能にしているほか、煩雑な業務を洗い出し削減・簡素化を図っています。このような取り組みにより、事務に費やす時間を大幅に短縮し、営業店を「事務処理を行う場所」から「サービスやコンサルティングを提供する場所」に進化させ、お客さまがホスピタリティを実感できる「お客さま本位の営業店」へと変えていきます。

### ローカウンタータブレット



#### 〈ローカウンタータブレットで行う主な手続き〉

- 新規口座開設
- 住所変更
- 氏名変更 など

## 今後を見据えて

ポストコロナを展望すると、今後はATMやインターネットバンキング、スマホアプリなどの利用拡大による、銀行取引のセルフ化・デジタル化の進展が予想されます。当社グループは、この流れを、より便利なサービスをご提案・ご提供することでお客さまの生産性向上に繋がられる機会であると捉えています。これまでネット取引やセルフ取引に抵抗感をもたれていたお客さまを含め、新型コロナウイルスの流行を機に人々の意識や行

動は大きく変化しており、キャッシュレス化も一層進むでしょう。

デジタルツールの活用やテレワークの拡大に伴い、従業員の働き方、そしてお客さまとのコミュニケーションの方法も多様化してきています。この大きな変化に柔軟かつ適確に対応しながら、地域社会のニーズにしっかりと応えていくことで、お客さまに選ばれる銀行を目指していきます。

# 事業モデルの高度化 法人金融サービス

地域のお客さまから事業経営のパートナーとして信頼される存在となり、お客さまの成長支援にしっかりと取り組んでいくことで、地元経済の発展に貢献していきます。

FFG執行役員  
営業統括部長  
山中 満夫



## 難局をともに乗り越えるために

当社グループは、地域経済の発展に貢献するという使命のもと、地域のお客さまに対してグループ総合力を活かしたソリューションの提供に努めてきました。現在では、グループ全体における法人のお取引先数は約22万社、メイン取引社数は約3.8万社と、地銀トップクラスの営業基盤となっております。

一方で、足元の環境に目を向けると、新型コロナウイルスの感染拡大により、日本のみならず、世界レベルでヒト・モノの移動や経済活動が制約を受け、我々の地元である九州においても濃淡はありますが、多くのお客さまが影響を受けておられます。

新型コロナウイルスの収束に向けた見通しは不透明

であり、経済活動が一定の水準に回復するまでには相応の期間を要する可能性が高く、先を見通すことが難しい新たな難局に直面しています。

このような状況下、2020年度上半期については、お客さまの事業継続に必要な資金繰り支援に最優先で対応してきましたが、今後は資金繰り支援に留まらず、さまざまな課題に対して、これまで以上に踏み込んで対応していくことが重要だと考えています。

平時ではなく、この極めて困難な局面であるからこそ、地域金融機関としての真の力が試されるものと思っています。

## 銀行に求められるものは何か

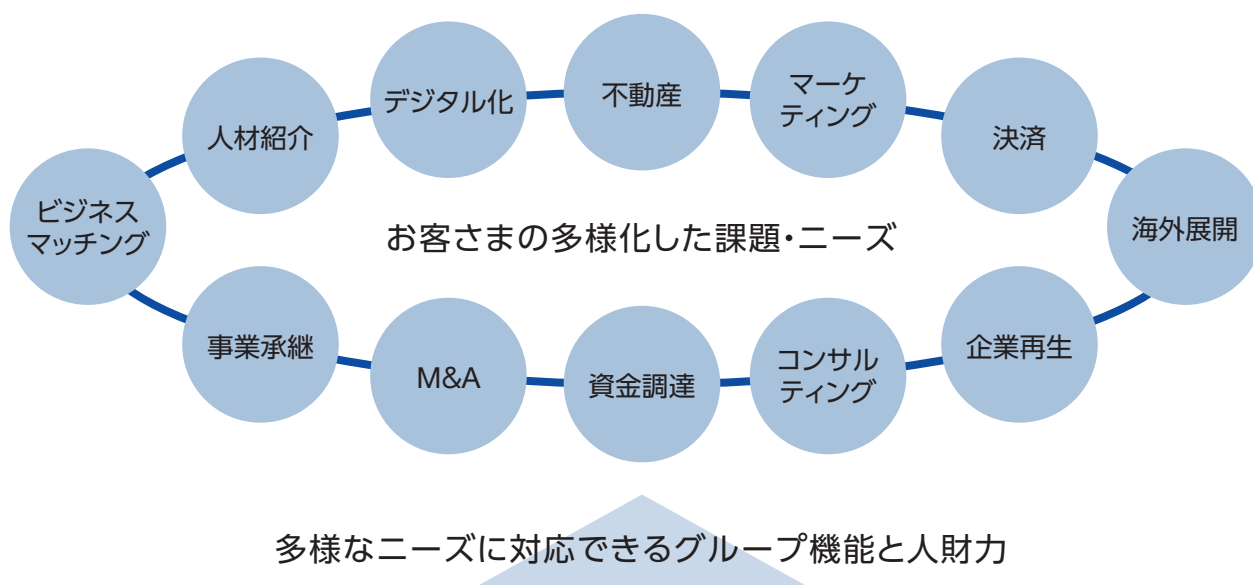
お客さまを取り巻く事業環境は、人口減少や少子高齢化の加速、デジタル化の進展など常に変化しています。また、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらす新たな常識、いわゆるニューノーマルへの変化も急速に進んでいくことが予想されます。

このような事業環境の変化に伴い、お客さまが抱える課題やニーズも変化し、多様化しています。安定した資金調達、販路拡大、M&A、事業承継、人材不足、デジタル化対応などの課題やニーズに的確に応えていくため、当社グループはさまざまなサービスラインアップを拡充させてきました。また、外部専門家とのアライアンス

を進めることにより、より広く、より深く対応できる体制を整えてきました。

この不確実で予測が難しい環境において、お客さまが銀行に求めるサービスは常に変化していくものと思っています。また、その変化に応じて、私たちも柔軟に対応していく必要があります。

しかし、これまでも、そしてこれからも、時代の変化に関係なく銀行に求められるものは、事業経営のパートナーとして信頼できる存在であり続けることです。そのためには、常にお客さまの視点で考え、行動していくこと、チャレンジしていくことが重要だと考えています。



**FFG** ふくおかフィナンシャルグループ

 福岡銀行

 熊本銀行

 十八親和銀行

+ グループ会社  
23社

### 法人営業の目指す姿

法人営業、とりわけ、私たちの主要なお取引層である中小企業に対する営業は、商品・サービスによって他社と差別化することが難しく、お客さまと日頃から接している担当者の意識や感度、行動が重要となります。

担当者一人ひとりがお客さまと対話を重ね、業界動向や経営戦略、課題やニーズ、将来ビジョンなどについて深く理解し、同じ目線で考え、ともに歩むことができる事業経営のパートナーとして、お客さまの成長支援に取り組んでいくことが、私たちが目指す法人営業の姿だと考えます。

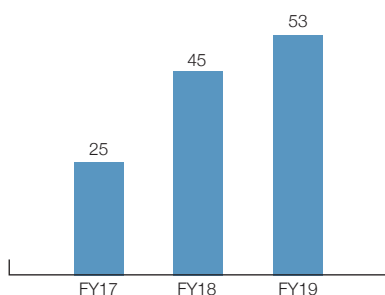
一方で、お客さまを取り巻く事業環境は急速に変化し、課題やニーズも多様化しており、担当者や営業店が単独で全てに対応することは、現実的には困難です。担当者のスキル向上は当然に必要ですが、お客さまの成長支援に向けては、本部の専門部署や関連会社との連

携は勿論のこと、外部専門家の知見を幅広く活用するなど、グループ総合力を十二分に発揮していく必要があります。このグループ総合力こそが、私たちFFGが他社と差別化できる法人営業の強みだと思っています。

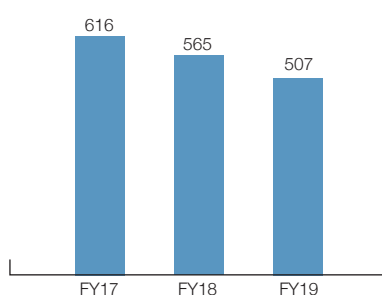
お客さまの成長支援にしっかりと取り組んでいくためには、私たち自身も成長していく必要があります。法人営業部門は、これまでの取り組みの積み重ねによってFFG収益の大きな柱の一つとなっていますが、今後も持続的に成長していくためには、地域における取引シェアを拡大していくことが不可欠であり、取引シェアの高さが、地域のお客さまからの信頼の証と考えています。

お客さまに寄り添い、私たちが目指す法人営業の姿を実践していくことこそが、FFGのブランドスローガン「あなたのいちばんに。」そのものだと思信しています。

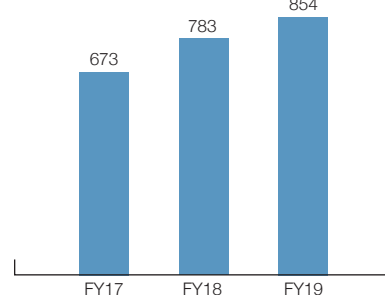
**M&A支援件数**  
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



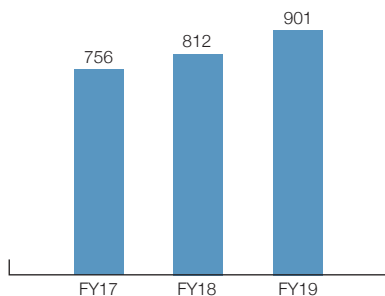
**事業承継支援件数**  
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



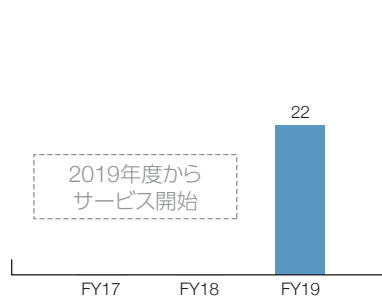
**ビジネスマッチング件数**  
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



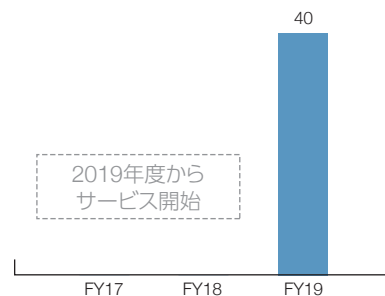
**販路開拓支援件数**  
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



**人材紹介成約件数**  
(福岡銀行)



**デジタル化支援件数**  
(親和銀行・十八銀行)



## Interview

## お客さまに寄り添い、地域社会のより良い未来を考える

入行して今年で14年、これまで営業店勤務、本部でのソリューション営業サポート、出向先での産学連携による特許事業化支援などを経験してきました。

現在担当しているM&A業務では、例えば「跡継ぎがいらないから会社を売りたい」「事業拡大のためにこういう技術を持った会社を買いたい」といったニーズに対して、FFGが持つ情報網からマッチング先をご提案します。その後、実際に会社をひとつにしていくためのさまざまなリスクを勘案して、長ければ2～3年をかけて株式の譲渡条件やその後の役職員の雇用条件などを設定していくとても細かい作業を進めていきます。専門的な知識も必要になりますが、M&Aにおける交渉は一つひとつ

がオリジナルで、担当者は専門家の域を超えた“人財”としての価値や品質を求められていると感じます。お客さまにとっては、我が子のように大切に育ててきた会社を手放すことや、他社の事業に従業員ごと取り込んでうまく運営していくことは容易なことではありません。担当者として私がまず大切にしていることは、企業オーナーさまの感情に寄り添うこと。お客さまの話をしっかり聞いて、客観的な目線でそのお考えや経営環境を冷静に分析し、どのような形で前進させることがお客さまや地域のよりよい未来に繋がっていくかを、時にはM&A成約に繋がらなかったとしても一緒に考えていきます。

## 「地域にとって何者でありたいか」を追求して

M&A成約を前提とせずお客さまに寄り添う。これは、FFG所属のM&Aアドバイザーだからこそ持てるスタンスです。我々FFGには、M&Aに限らず課題解決のための幅広いソリューションがあり、将来にわたりお客さまからの信頼を守らなければならないという責務があります。数ある手段の中からお客さまにとっての最良の選択を後押しできるFFGの存在意義は本当に大きいと感じていますし、目先の収益のみにこだわらず、「地域の未来のためにこうありたい」という姿を示してくれる産業金融部を素直に「すごいな」と思っています。FFG経営理念のもと、目指すべき方向性を共有しながら、上司やチームの仲間とともに日々を邁進できていることそのものが私のやりがいです。

お客さまのニーズに合わせて銀行の機能が多様化する今、「銀行員だから」ではなく「地域社会にとって自分がどういう存在でありたいか」を追求していくことで地域に貢献できる何者にでもなれる。これがFFGの魅力だと感じています。チームのメンバーとともに、自分たちが考えるより良い地域の姿を言葉にしながら、社会にとって不可欠な存在となるべく感覚を研ぎ澄ませたいと思っています。

福岡銀行 産業金融部  
M&A・事業承継グループ  
豊島 学





# 事業モデルの高度化 個人金融サービス

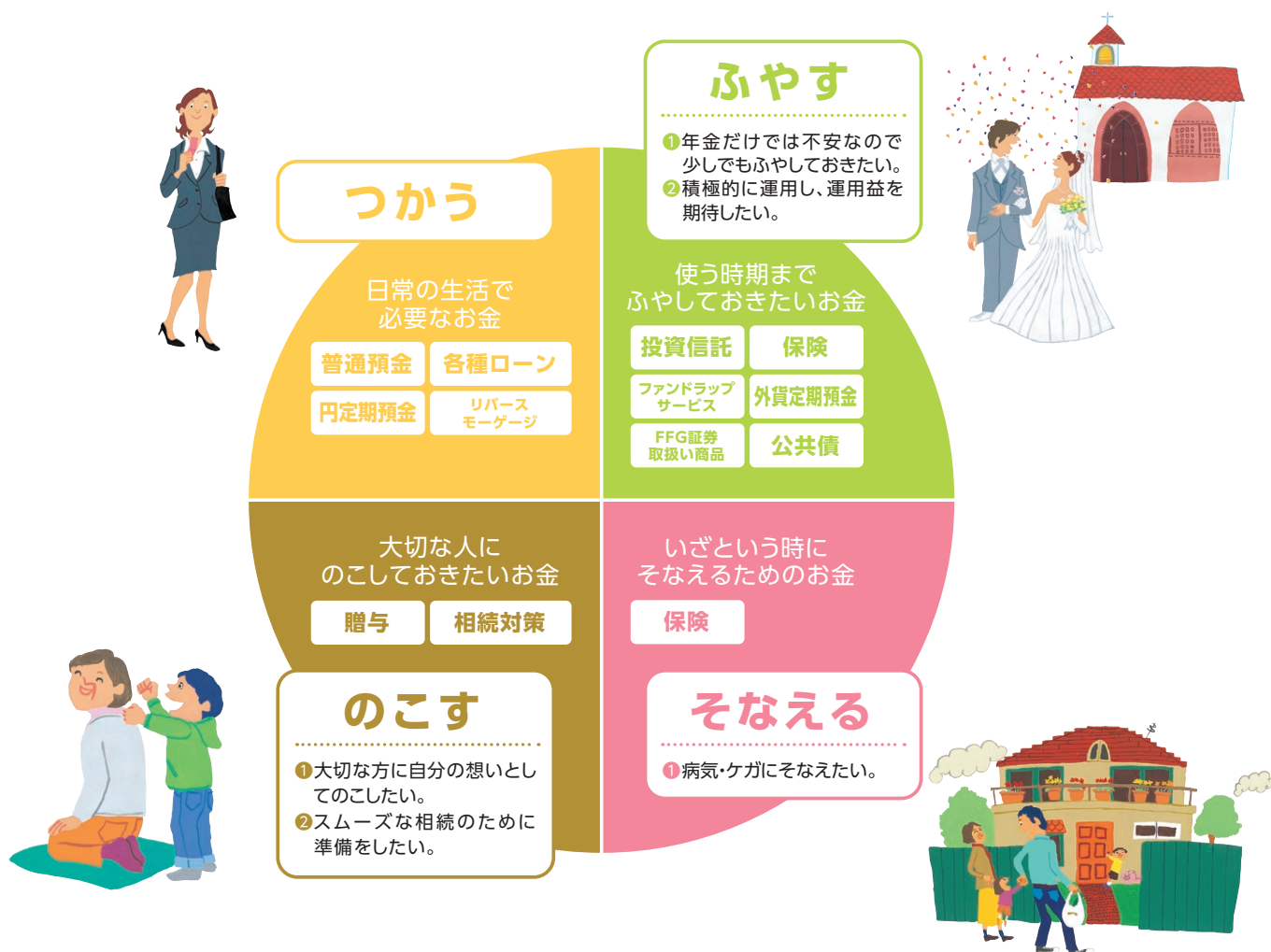
## 人生設計のパートナーに

人生100年時代と言われる中、実際に長期的な目線で資産づくりに向き合っている人はどれだけいるでしょうか。長い人生には、就職や結婚、育児、住まいづくり、シニアライフ、相続など、さまざまなライフイベントが待ち構えていて、常にお金と向き合う必要があります。あらゆるシーンでお客様一人ひとりに寄り添い、想定外のリスクにも備えた上で、自分らしく楽しめる豊かな生活をサポートしていくこと、人生設計のパートナーと

なること、そこに私たち銀行の存在意義があります。

そのために当社グループでは、預金、保険、ローン、資産運用など、ライフステージをサポートする幅広い商品ラインアップを取り揃えています。また、お客さまのご期待に応え選べ続けるために、適切なライフプランニングがご提案できる人財の育成やツールの開発にも積極的に取り組んでいます。

## ■ FFGでは、目的に応じた商品サービスを取り揃えています



## 新しい投信ビジネスモデルの確立

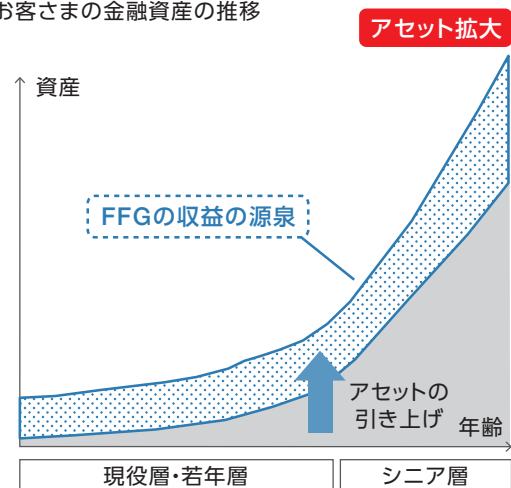
お客さまのライフプランを設計する上で、金融資産のマネジメントは特に重要であると考えています。通常、個人の資産は若年層・現役層世代では積み上がりにくく、退職後のシニア世代から徐々に積み上がり、増えていきます。一方で「人生100年時代」を俯瞰すれば、実りある人生を支えるためにもなるべく早い段階で計画的に資産を形成し、運用していくことが大切です。

日本の個人資産の半分は現預金として眠っているのに対し、アメリカでは個人資産の半分は投資にまわされており、金融資産の伸びに日米で大きな差が出ています。これは、日本全体が抱える構造的な社会課題です。

特に九州は全国的にみても、現預金を資産運用にまわしている比率が低いことが分かっています。私たちは



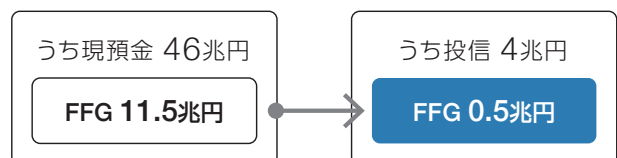
### ■ お客さまの金融資産の推移



この現状を、資産づくりをお手伝いさせていただく立場として真摯に受け止めている反面、投資信託のマーケットはまだまだポテンシャルを秘めていると捉えています。お客さまの資産形成ニーズを喚起し、貯蓄から資産形成への流れを作り出していくことが、私たち銀行の大きな役割だと考えています。これまでの投資信託の考え方や販売スタイルを見直し、この状況を打破していくことで、お客さまの金融資産の拡大とそれを源泉とするFFGの安定収益形成の同時実現を目指していきます。

### ■ 投信マーケット (FFG証券は除く)

福岡県・熊本県・長崎県の個人金融資産 93兆円



現預金に対する割合は4%程度

## 投信のパレットが 目指すもの

### 「お客さまにとって本当にいいものは何か」を追求して

銀行で投資信託を販売するようになって20年以上が過ぎましたが、2020年はFFGにとって投資信託の販売スタイルにおける変革の時だと考えています。「人生100年時代」や「2000万円問題」などが大きな話題となるなど、お客さまの資産運用に対する関心が高まる一方で、FFGの個人口座のうち当グループで投資信託を保有されているお客さまはわずか数%に留まっています。こうした状況を踏まえれば、私たち金融機関に今求められているのは、お客さまのご期待に応えられるしっかりとした運用サービスを展開していくことだと言えるのではないのでしょうか。

そのためには、お客さまに長期目線での資産づくりの重要性をお伝えし、将来に亘る信頼関係を築いていく必要があります。「お客さまのご期待に応えられるいちばん良いものは何か」「これまで以上にお客さまに寄り添ったサービスを作れないか」と考えスタートさせたのが「投信のパレット」です。

投信のパレットでは、長期の資産形成に的を絞り、

「お客さまと将来の目標リターンを共有しながら最適な投資信託の組み合わせを

FFG営業統括部 部長

**丸田 哲也**

提案する」という考えに基づいて、独自に開発したシステムを使って5千本近くある国内の投資信託商品をカテゴリー分けしています。そのうえで、各カテゴリーの中で安定して優秀な成績を残している商品に絞りこみ、ポートフォリオ、すなわち国際分散投資をお客さまにご提案するものです。

銀行がおすすめしたいものではなく、過去実績を中心とした定量データを基準に、客観的に見て優れた投資信託をお客さまご自身にお選びいただく、納得してご購入いただく、そのようなスタイルを目指しています。「長い時間軸でじっくりと腰を据えて運用に取り組み、大切なご資産を殖やしていきましょう」ということを、多くのお客さまに伝えていきたいと思っています。

### グループ一丸となって、資産づくりのパートナーを目指すために

本サービスは、お客さまにとって分かりやすいだけでなく、担当者にとっても自信を持って提案できるものになると考えています。これまで多くの担当者は、日々の営業の中で相場が下がればお客さまの顔が浮かんで苦しい思いをするなど、販売する商品の情報収集や提案スキル習得の難しさに直面していました。情報収集や提案スキルの習得を個々の努力に頼っていれば、販売手法にばらつきが出てくるのは自然なことです。この新しいサービスを「担当者が短期の相場の上がり下がりにとらわれず、自信をもってお客さまにベストな提案ができる」システムにすることで、個人の技量に依存せず、銀行全体の提案水準の向上や均質化が図れるものにしたいという思いがありました。このような考えを全担当者に繰り返し説明

し、サービスの理念や目指す姿を共有しました。

2020年2月に福岡銀行で先行スタートして8カ月余り、お客さまからは「こんな話は他社で聞いたことがない」「数字ではっきり見えるので分かりやすい」といった声が多く聞かれ、一定のご評価をいただいています。私たちの「お客さまにとって本当に良いサービスを作りたい」という思いが着実に届いているという確かな手ごたえを感じています。

私たちはこれからも地域に寄り添う銀行としての使命を果たしていかなければいけません。本サービスのご提供を本気で続けていくことで、お客さまに信頼していただき、頼りになる資産形成のパートナーとして、いつでもご相談していただける存在となることを目指します。

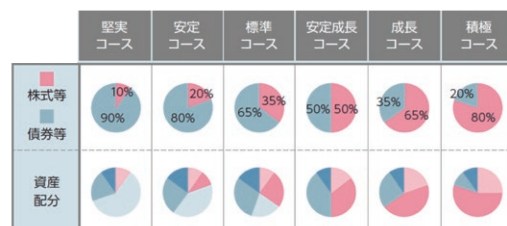


## 資産づくりに「てあつさ」を。 投信のパレット

- 投信のパレットについてはホームページに掲載しています  
<https://www.fukuokabank.co.jp/personal/service/palette/?from=topslider>

### FFG独自のシステム

- 国内で販売される約4,800本の投資信託のほぼ全てを公平中立に評価・分析
- お客さまと将来の目標リターンを共有し、最適な投資信託の組合せを国際分散投資でご提案



2020年10月より、お客さまがご自宅のパソコンやスマホを使って相談できる「オンライン相談サービス」をスタートしました！

### Interview

## 投資信託専門のコンサルタントとして本部に60名在籍する「TAC(トップアセットコーディネーター)」に聞きました！

### Q TACに任命されてどんな変化がありましたか？

研修を通して会社の目指す方向性を認識できたことが大きかったと感じます。以前は、資産形成における長期目標の重要性を理解しながら、それをどう提案に反映させたらよいか、深いところでは自分のものにできていませんでした。今では、より具体的に「これがベストの組み合わせです」「いっしょにご資産を殖やしていきましょう」と自信をもってご紹介することができるこのサービスを、できるだけ多くのお客さまに知っていただきたい、ご提供したいという使命感をもって業務にあたっています。長期の資産づくりについて対話することは、お客さまへのより深い理解や、これまで見ていなかったニーズの発掘によるトータルベースのご提案にも繋がると考えています。

### Q 今感じている手ごたえと、今後の目標を教えてください。

まずFFGの取り組みについてお客さまからの信頼性が増していることに、手ごたえを感じています。TACは、商品説明の前にその導入の背景や考え方をお伝えしていますが、それが「銀行都合でなく、顧客目線で考えてくれているんだ」とお客さまの心に響いているのを目の当たり

にしているからこそ、これが自分たちの進むべき道であると確信していますし、一人ひとりのお客さまの資産づくりに寄り添いたいという会社の姿勢を体現していきたいと思っています。

また、自分のこの経験や変化を、営業店にいる個人営業の担当者にも伝えたり、共有しながら、本部と営業店が一体となって、このサービスを展開していくことが、自分に求められる役割のひとつだと感じています。

このような大切なポジションを与えていただいていることが、自分の成長の基盤になっていますので、社内に對して何ができるか、業務を通じて組織の強みをどう伸ばしていけるかということも、今後自分が考えていけるポイントだと思っています。

「お客さまに喜んでいただくために何をどうご提供するか」を、いちばんに考えることを大切にしています

福岡銀行 営業統括部  
個人金融グループ  
川崎 宏樹





# 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」  
成功のカギは「人」です

FFGビジネス開発部長  
東 慶太

## オープンで誰もが参画できる組織へ

デジタルトランスフォーメーション（DX）と聞くと、これまでやってきたことを単にデジタルに置き換える話であると捉えられがちですが、実際はそうではありません。デジタル技術の導入によって、業務プロセスを改善したり、よりスピーディーな意思決定を実現したり、私たちの事業を再定義したりすることで、組織の考え方や風土そのものを抜本的に変革していくことが、その本来の目的です。

私たちのビジネスは全てお客さまの課題やニーズが起点であるべきだと考えますが、人々の価値観が多様化し日ごとに変化していく現代においては、「これは必ず成功する」というやり方はありません。これまで銀行になかったような全く新しいものを創り出すことにチャレンジしていくため、役職や年齢、新卒やキャリア、社内外と

いった枠組みに囚われずにアイデアや知見を結集して意見を交わせるような、オープンで誰もが参画できる組織となることを目指します。外部との連携やオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいく必要があります。

今年度より、本部を中心にオンライン上でのスケジュール共有やチャットを使った会話、リモートワークやオンライン会議等をスタートさせました。時間を有効活用できるだけでなく、情報の非対称性をなくし、従来よりフラットなコミュニケーションが構築されています。何かを変える時には抵抗はつきものですが、その先に目指すビジョンと可能性を伝えることでグループ全体で変革への意識を高めていきます。

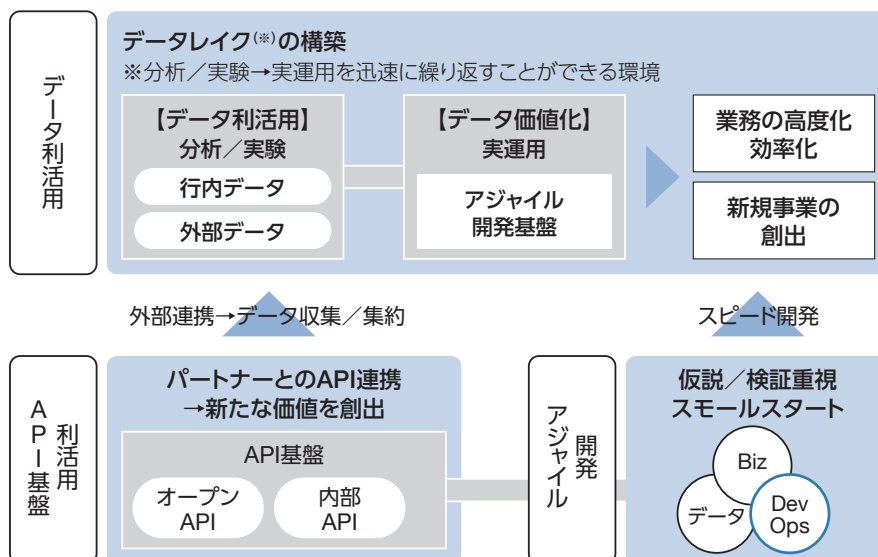


## データを競争優位の源泉に

デジタル化の波は世界を急速に変化させていますが、今後5GやIoTの拡大等を踏まえると、その変化の流れはさらに加速し、あらゆる業界でビジネスルールが大きく変わることが予想されます。この流れを、当社グループでは、競合との差別化を図る大きなチャンスと捉えています。デジタル技術が進むとデータを収集しやすくなり、これまで以上にお客さまの行動を捉えることができるようになります。目的をもってデータを集め、いかに事業に結び付けられるかが競争優位の源泉です。「対面のリアル」と「非対面のデジタル」では、集まる情報

が異なるため、双方をうまく利用して自分たちのアドバンテージやビジネスチャンスを見出していきたいと思っています。

これまでと同じスピード感でマーケットを見ていては、サービスはすぐに陳腐化し、異業種等の競合からの追従を受けることは明らかです。ビジネス開発部ではアジャイル開発の体制も取り入れており、私たちにしかもちえないデータという競争優位を最大限活用し、常に世の中の動きを見極めながら、迅速かつ柔軟にサービスを見直していきます。



## 人の力を最大限に活かす

私たちが目指すDXのゴールは、お客さまに新しい価値を提供することです。そのためには、お客さまの行動履歴を分析し、ご自身も気付いていない潜在ニーズや課題に対して効果的な情報を提供していくデジタルの仕組みと、その気付きをお客さまのより豊かな暮らしに繋げていく“人”の力が必要です。また、あらゆる企

業がデジタル分野への関心やニーズを高める中、銀行員としてお客さまと同じ土俵で話ができるスキルや洞察力・先見性といった素養も重要となってきます。リアルとデジタル、それぞれの強みを活かしながら、新しい価値を生み出していきたいと思っています。

# 「みんなの銀行」 設立にかかる想いを 聞きました！



みんなの銀行設立準備株式会社 取締役  
永吉 健一

### iBank事業を通じて得られた気付き

iBank事業のリリースから4年が経ちました。中核プロダクトである、金融と非金融を融合させたスマホアプリ「Wallet+（ウォレットプラス）」は、提携金融機関を9行まで拡充し、120万ダウンロードを突破するなど、着実にそのフィールドを広げてきました。

iBank事業を銀行本体とは別の組織にして、外から物事を見ることで、新たなノウハウやカルチャーなどを得ることができましたが、世の中の技術革新のスピードや銀行以外のプレイヤーの動きは、我々が想像する以上

に速く、従来の銀行のスピード感では到底ついていけないということを実感させられました。また、銀行のサービスは、他社の良いサービスを模倣して追従することが多いので、コモディティ化してしまう傾向があるとともに、システム開発には多大なコストや時間がかかるので、“失敗できない”という意識が働き、スピード感のある開発や柔軟なサービス展開ができないといった、銀行が抱える特有の課題にも改めて気付かされました。

### 誰も見たことのない金融の世界を目指して

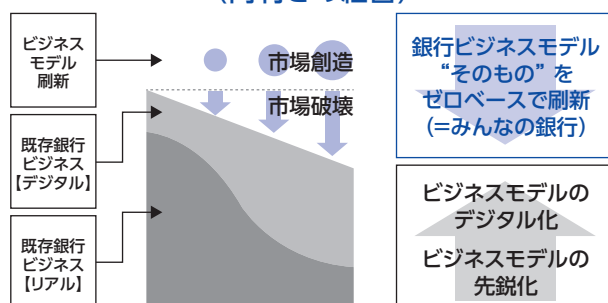
こうした経験を通じて得た危機感から、「銀行はこのままでよいのか」「これからの銀行のありたい姿、利用者が求めているサービスは何だろうか」と考え続けて生まれたのが、デジタルネイティブバンク「みんなの銀行」の構想です。

将来、私たち地域金融機関は、人口減少によるマーケットの縮小や異業種による市場破壊といった局面に直面するかもしれません。そうなる前に、これまでとは異なるアプローチで、今のうちから新しい市場の獲得を目指そうというのが構想の出発点になります。10年後、20年後にお客さま層の中心を占める、デジタルネイティブ世代（ミレニアル世代・Z世代の総称）を対象にしたモバイル

専門の銀行を創る。それが「みんなの銀行」です。

幼い頃からインターネットやスマートフォンが当たり前にある環境で育ってきたデジタルネイティブ世代の価値

### FFGのDXを加速する“2way アプローチ” （両利きの経営）



観や行動にマッチするサービスを提供するために、みんなの銀行では、3つのサービスコンセプトを掲げています。

一つ目は「みんなの『声』がカタチになる」。ユーザーのさまざまな声（ニーズや課題）をスピーディーにカタチにできるよう、システムや業務はできる限りシンプルに構築します。ユーザーの行動を銀行に合わせてもらうのではなく、銀行がユーザーの声に合わせて常にサービスを見直し、一緒に創りあげていくイメージです。

二つ目の「みんなの『いちばん』を届ける」は、銀行が保有する金融データに加え、ユーザーの趣味・嗜好や行動などの非金融データも組み合わせることで、一番最適なものを、一番最適なタイミングで提案するというもの。情報過多の世界で選択肢が多すぎて選べない、といった悩みを解決するサービスを目指しています。

三つ目の「みんなの『暮らし』に溶け込む」は、事業をされているお取引先が、みんなの銀行が有する金融機能を自社のサービスとして利用できる仕組み（Banking as a Service:略してBaaS）のこと。これまで分断されていた個人の消費・購買行動と金融行動（決済やローン手続きなど）をストレスなく繋げていくというものです。例えば、車を買ったり海外旅行の予約をしたりする時に、お店の窓口でローンを組んだり、外貨両替ができたりすれば、その後さらに銀行に行く必要もありませんよね。

こうしたコンセプトをもとに、銀行やお金に対する“面

## みんなの銀行の3つのコンセプト

### 1 みんなの『声』がカタチになる

顧客行動変容に即した  
『新しい』金融サービス

デザインが  
イケてない

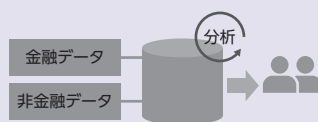
そのとき  
必要な情報を  
直ぐに見たい

毎回の割勘  
どうにか  
ならないの



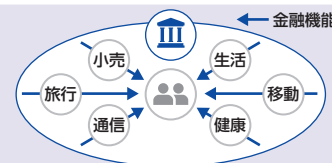
### 2 みんなの『いちばん』を届ける

顧客理解に基づく  
総合金融コンシェルジュ



### 3 みんなの『暮らし』に溶け込む

BaaS 型ビジネス  
“Banking as a Service”



倒くさい”、“分かりにくい”、“ダサい”といったマイナスのイメージを、“オシャレ”で“カッコいい”、“スマート”といったプラスのイメージにデザインしなおすことで多くのユーザーに選んでいただくとともに、デジタルの力によって、金融が持つ機能を再定義することで、これまでにない新たな価値を追求していきます。

## お互いに認め合い、信頼しあうこと

設立準備会社のメンバーには、“「銀行らしさ」からどうやって脱却するか？”を共通の合言葉にして、「とにかくこれまでの銀行がやらないこと、他とは違うことをやろう!」と伝えています。銀行は規制業種だから、システムの制約があるから、などと言っているうちは、新しいアイデアは生まれません。やりたいことをどうすれば実現できるか、というポジティブな思考が重要です。メンバー90名の内、6割が他業界からのキャリア

採用者という職場環境なので、一人ひとりのバックグラウンドや強みはさまざま。だからこそ、相手のことを信じて、自分にはないもの（スキル）は相手に頼るといった、お互いが認め合い信頼しあうカルチャーを大切にしています。多様でユニークな人財がアイデアを結集して工夫を凝らしていくことで、まだ誰も見たことのないワクワクする新しい銀行にしていきたいですね。

# 人財力の最大化

従業員一人ひとりのやる気をサポートし、その能力を最大限発揮できる風土の醸成に努めることで、環境変化とともに成長を続ける組織を目指します。

FFG人事統括部長  
熊本 卓司



## 創造と変革に挑む組織風土

当社グループでは、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ので、無形資産である“人”の力が組織の成長に直結していきます。人財の力を最大限発揮していくために必要なのは、育成体制と、その成長と活躍を可能とする組織風土です。銀行に求められるものや、評価される基準は、事業環境の変化に伴い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時代とともに変化しており、中でも若い世代を中心に、かつてないほど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ると感じます。当社グループでは、こうした環境変化に柔軟かつ迅速に対応していく

ため、多様な人財の確保と育成、そして、従業員のエンゲージメントの向上を普遍的な軸と据え、創造と変革に挑む組織風土の醸成に取り組んでいます。

“組織風土を醸成する”ことは言葉では簡単ですが、実際に組織に浸透させることは大変です。そのため、当社グループでは特に2つの取り組みを強化して行っています。1つ目は人財の早期育成に向けた自律性ある人財へのサポート、2つ目は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です。この取り組みを強化することにより、自由闊達で創造と変革に挑む組織風土をつくりあげています。

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



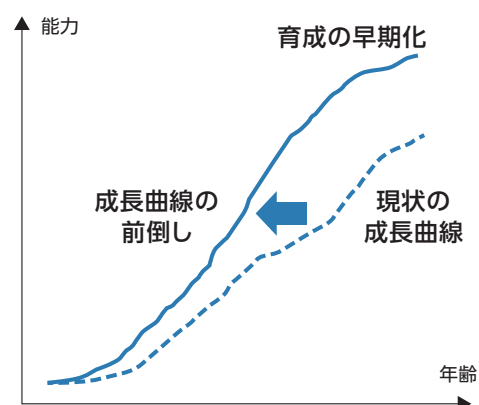
## 自律的な人財の育成

事業環境はデジタルの活用によりスピードを上げて変化するとともにお客さまのニーズも多様化し、専門的な対応が求められています。そのため、これまでの一律型かつ銀行提供型の人財育成では環境変化とお客さまのニーズに応えられないおそれがあります。

そのため、当社グループでは早期に金融のプロフェッショナルとなることを自律的に選択し、成長できる仕組みをつくっています。例えば、休日に開催するサタデーカレッジにより自らが習得したい知識・スキルを高めたり、自らのキャリア・仕事を選択できるキャリアチャレンジ制度を設けています。また、専門性を高めた人財を育成するために、法人・個人の多様かつ専門的な相談に対して対応できる人財や各種専門分野での人財育成を集中的に行っています。このように自律的、専門的人財の育成は年齢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。

また、自律的にチャレンジできる環境をさらに高めるため、多様な個々の人財との対話の回数を増やして、自分の将来像を考え、実践に移す1on1ミーティングの取り組みも開始します。

人財の早期育成と専門性の向上を図り、経験を積むことにより人財に自信が生まれ、自由闊達に多様な意見が創出される組織文化に繋がるものと考えています。



## ダイバーシティマネジメント

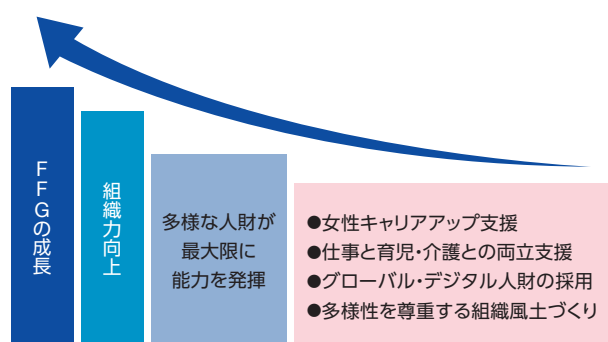
企業として成長し続けていくためには、従業員一人ひとりが個性を活かして最大限に能力を発揮できる組織となることが不可欠であると考え、ダイバーシティマネジメントに取り組んでいます。

経営環境の変化に対応するため、デジタルやグローバルなど、従業員のバックグラウンドは多様化しています。さまざまなスキルや経験、カルチャーが共存する中で、従業員一人ひとりにとって働きやすい職場づくりや、部下の個性を尊重し成長に導くことができる管理職の育成など、多角的な取り組みを進めています。

組織力向上を目指す人財戦略の柱として、当社グループではまず「女性活躍推進」に着手し、キャリアアップ支援や、仕事と家庭の両立支援を展開してきました。

さらに、周囲の男性従業員やマネジメントする上司のダイバーシティの意識改革にも広く取り組むことで、多様性を尊重する風土の醸成に加えて、誰にとっても働きやすく働き甲斐のある職場づくりを目指しています。

ダイバーシティ活動のモデル



女性の登用状況推移(福岡銀行・熊本銀行・旧親和銀行合計)

|        | 2020年3月末<br>(実績) | 2023年3月末<br>(目標) |
|--------|------------------|------------------|
| 経営職    | 64名(5.2%)        | 90名(10.0%)       |
| 経営職+課長 | 343名(14.2%)      | 330名(16.0%)      |



# 人財力の最大化

## 「ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”」

女性活躍推進に取り組むにあたり、役職も業務も異なる13名の女性社員をメンバーとして2013年に立ち上げた当プロジェクトでは、制度面や意識面の改革について女性の意見やアイデアを反映した施策立案を行ってきました。組織の方針やふわりの活動を正しく周知するために、各営業エリアに担当者を配置し、現場の声を収集したり本部からのメッセージを現場に届けたりと、双方を繋ぐ橋渡しの役割も担っています。2018年以降は、将来のマネジメントへの期待を込めて、男性社員も“メンズふわり”として参加し、幅広い視点で組織の在り方を検討し提言を行っています。女性という枠を超えて、「働き方」について従業員一人ひとりが主体的に考える姿勢を浸透させています。



ふわり活動の様子



ふわりメンバーによる役員への提言

## ふわりの活動から、独自の施策が生まれています！

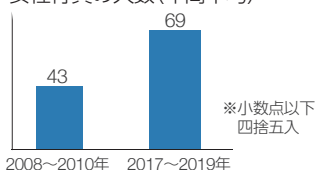
### 制度面

- 企業内保育所の設置
- 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制度。妊娠判明時から職場復職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室が一貫して行っています。



育児休業を取得して復職した女性行員の人数(年間平均)



- 育児サービス利用料補助
- 配偶者転勤休職制度
- 男性行員の育児休業促進

社員の公私の充実はもとより、幅広い経験を通じて人間力を高め、時間をマネジメントするスキルを養うため、女性に限らず男性社員が積極的に育児休業を取得できる環境整備を行っています。

### 意識面

- 各種セミナー・研修  
(キャリアアップ、両立、ダイバーシティ・マネジメント)

#### ● イクボスセミナー

部下の個性を尊重し、多様な人財をマネジメントするスキルを学ぶ上司向けセミナーを定期開催しています。講義やディスカッションを通じて、これからの働き方やワークライフバランスの意義も共有しています。



#### ● 異業種交流会

地場企業の社員と交流や意見交換を行っています。刺激を受けた社員のモチベーション向上や、業種を超えたネットワーク構築に繋がっています。



育児中の社員へ

全ての社員へ

- パートナー帯同制度
- ジョブリターン制度
- 介護休業休暇制度

## Interview

## 人財開発センター長に人財育成にかける想いを聞きました！

**Q** 求められる人財像について教えてください。

従業員には、主体性と自律性を大切にしてほしいと思っています。自ら考え行動し、自分の土俵は自分自身で拮げていける人財が、変革の時代には求められます。チャレンジ意欲ですね。

今、人財育成は過渡期にあると感じています。若い層をはじめ、従業員の就労意識や価値観は大きく変化していて、マネジメントを行う側の上司がそれをしっかりと感じ取り、受け止めなくてはなりません。部長や支店長を対象に実施したマネジメントスキル研修では、育成においてまず大切なのは、部下の話の「傾聴」だと伝えています。私自身実感していますが、部下は、上司に自分の考えを受け止めてもらえたと感じると、心理的な安心感をもち、能動的に発言したり企画したりするようになります。一人ひとり話を聞いてアドバイスをするには時間もかかりますし難しいことですが、個々がいかに力を発揮するためには必要なことです。“受身＝やらされ感”のある働き方は限界を迎えています。従業員一人ひとりが自分の存在意義を理解し、のびのびと働くために、中長期的なキャリアサポートができる上司を育てていくことも重要な役割であると考えています。

**Q** 体制面でチャレンジしていることはありますか？

近年は、入社後に一律に定めていた資格取得制度の仕組みを変え、各自に関心のあるテーマを選んで学んでもらっています。お客さまのニーズが多様化し、デジタル分野など、従来の銀行業務よりも専門性が高く、幅広い分野でお客さまと同じ目線や温度感で話せる人財が必要ですので、まずは本人のやる気を伸ばすキャリアチャレンジ制度や資格取得奨励金、外部スクール費用補助等の充実

も図っています。こうした組織の方針を実りあるものにするために、従業員には、社内外の物事に関心をもつ、人と会う、本を読む、などさまざまな方法で判断材料を多くもち、感受性を高めていってほしいと思います。今年は週末開催のサタデーカレッジをオンライン化していますが、毎週、数百名～1,000名近くの申し込みがあるなど、従業員のモチベーションの高さを改めて感じとても嬉しく思います。オンライン活用の取り組みとしては、今年スタートした「TERAKO-YAH! Online」にも注目しています。業務外の時間に、経験豊富な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します。参加者全員が有志の集まりで、県外からも多くの先輩行員が後輩の学びたい気持ちをサポートしたいと自ら手を挙げ参加してくれています。

**Q** センター長として、  
どんなことを心がけていますか？

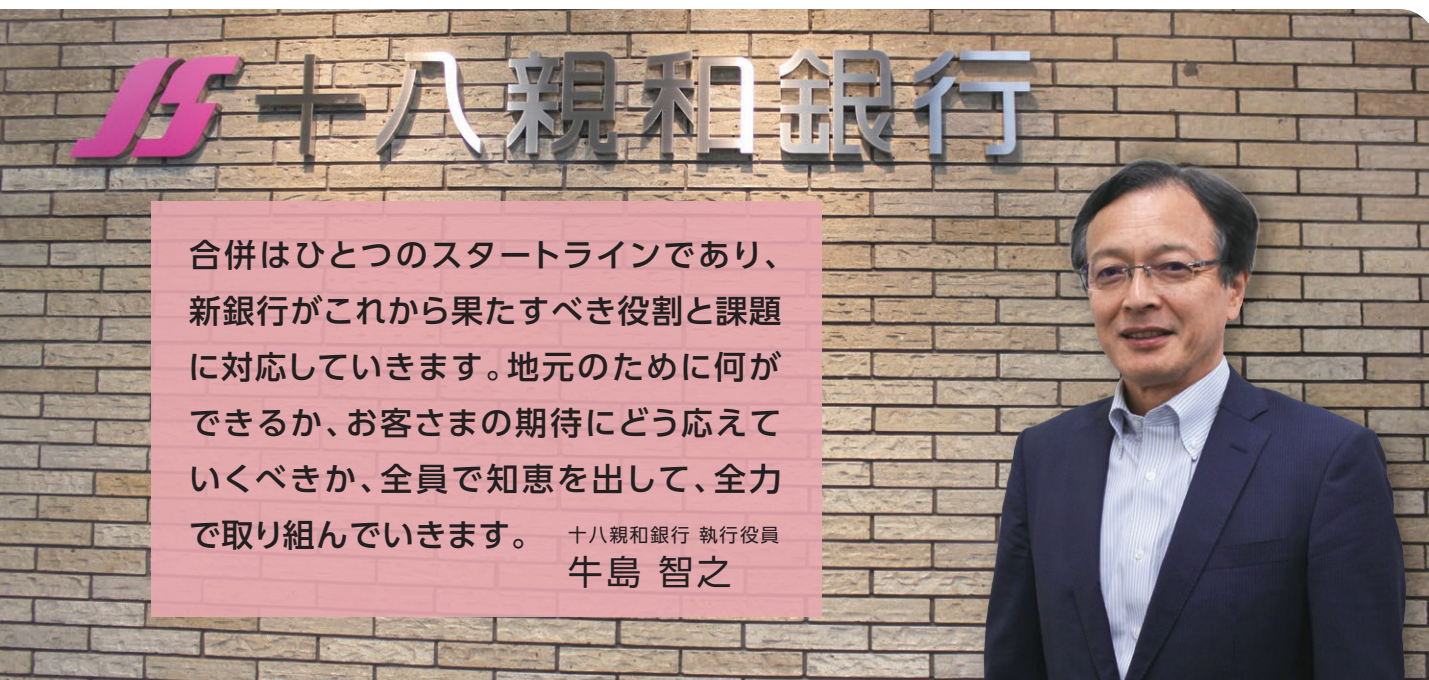
昨年センター長に任命されるまでは、営業店や営業関連本部に在籍し、シンガポール駐在員も経験しました。人事の経験がなかったので驚きましたが、上司から「君に任せるよ。自分が信じるとおりによってくれ。」と肩をたたいていただいて、責任の重さに身が引き締まりました。それからというもの、人財育成に必要なものが何か、模索する日々が続いています。私は、上司や同僚など本当に人に恵まれていると感じていますので、周囲の方々のアドバイスを真摯に傾聴しながら、部下の成長を願い、信じて、丁寧に育てることで、私自身も成長していきたいと思っています。

FFG人財開発センター長

酒口 昇



# 十八親和銀行の誕生 ～地元・長崎とともに～



## 圧倒的な情報を活用して、「お客さま満足度No.1銀行」を目指します

2020年10月1日、長崎県でそれぞれ140年超の歴史を築いてきた十八銀行と、親和銀行が合併し、「十八親和銀行」が誕生しました。新しい銀行としてスタートライン

に立つにあたり、当行が目指す姿を、「お客さま満足度No.1銀行」と定めています。その実現に向け、当行には3つの強みがあると考えています。県南を基盤とした

### 〈当行の強み〉

県北に強い親和銀行と県南に強い十八銀行がいっしょになり、**県全体を俯瞰できる銀行**が誕生

両行が個別に保有していた**地域の圧倒的な情報**を活用し、FFGの総合力を駆使して地域企業の成長を支援できること

県内隅々までいきわたった**稠密なネットワーク**を活用し、FFGが持つ付加価値の高い商品サービスを継続的に提供できること

## 目指す姿は、「お客さま満足度No.1銀行」

1. 地域経済活性化と企業価値向上の同時実現
2. 長崎県内企業の成長への貢献
3. 顧客満足度No.1銀行



十八銀行、県北を基盤とした親和銀行がひとつになることで、県全体を俯瞰できるようになること。また、今年に入って本部機能をひとつの建物に集約するうちに鮮明になってきたことですが、県全体のかなりの情報が当行のもとに集まっていること。そして、県内隅々までいきわたる店舗網や情報といった稠密なネットワークを活かして、これまで以上に付加価値のあるサービスを提供することができることです。そもそも経営統合をしたのは人口減少が進む長崎をいっしょに盛り上げていこうという思いからでしたが、こういった強みを活用していけることにその意義があり、その実現を通して地元貢献していくために経営統合という方法があったのだと、改めて実感しているところです。

そうは言いながらも、県内の情勢を見渡せば、依然私

たちが今直面している課題は山積しており、危機感をもって各セクションが今後取り組むべきことを見定めています。法人のお客さまに対しては、各業界の動向をしっかりと分析した上で、一つひとつのお取引先を丁寧に見て、人口減少にも耐えうる強固な企業に成長できるよう後押しします。また、個人の資産づくりについても、長崎県は個人金融リテラシーが全国で43位と、資産形成においては保守的な地域です。こうした現状を認識した上で、地域金融機関の使命として、お客さまの将来に向けた資産形成のパートナーとなれるよう、その重要性をお伝えしていきたいと考えています。当行がもつソリューション力とFFGの総合力を駆使して高品質なサービスを提供し、お客さまからの絶対的な支持を獲得していきたいと思っています。

## 人財力を最大限に活かし、地域とともに成長していきます

2019年4月の十八銀行との経営統合、2020年10月の合併と歩みを進めてきて、来年1月には事務システム統合、続いて店舗統合に着手します。これは「目指す姿」の実現に向けた体制整備であると考えており、こうした一連のイベントを完遂すれば、人財の再配置が可能となります。捻出した人財はソリューション営業部や地域振興部などの本部フロントセクションで活躍してもらうとともに、スキル向上のための研修や人財交流も積極的に行って営業力やグループ総合力を強化していきます。また、今まで以上に地域社会に入り込んで、当行が

もつ知見やノウハウを供給していきたいとも思っています。特に若い行員には幅広い業務を経験してほしいですし、自分自身や地域の成長に向けてこれからいろんなことにチャレンジしてもらいたいと思います。これまで競合行であった2行の融合は、いっしょに汗をかくて知恵を出し合って仕事をしていくことに尽きると思いますので、力を合わせて地元の成長のために力を発揮していく、地域の未来を、地域の皆さまといっしょに創っていくという志のもと、一丸となって全力で取り組んでまいります。



# サステナビリティ方針と優先課題

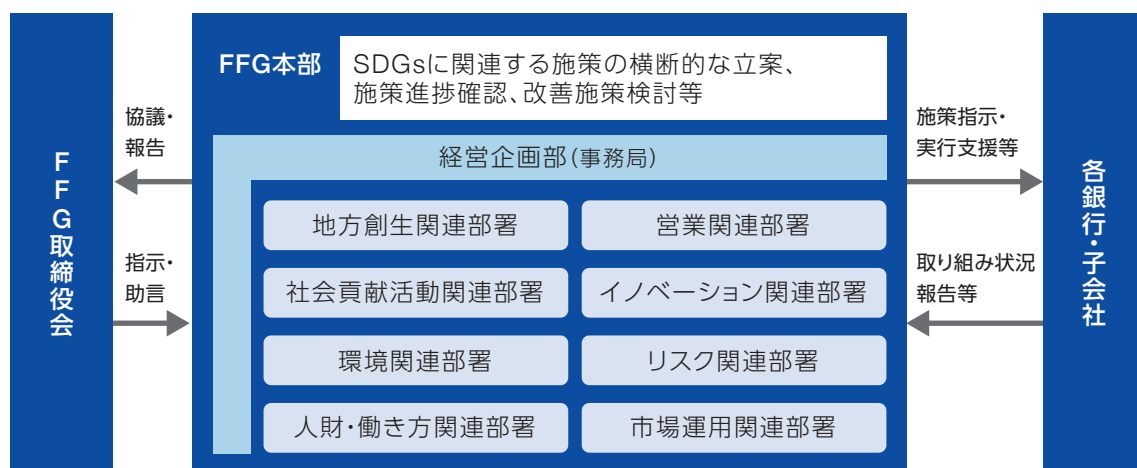
FFGは、グループ設立と同時にCSR基本方針を掲げ、さまざまな価値提供を通じて、ステークホルダーの持続可能な成長を促進し、同時にFFGの持続的な発展を目指す「CSR経営」を実践してきました。本年、その考え方を踏襲・進化させ、新たに「サステナビリティ方針」を策定し、全社横断でSDGsの達成に貢献していく体制を構築しました。

これは、FFGが掲げる基本方針（「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に基づく事業活動そのものであり、さまざまな取り組みを通じて社会課題を解決することで、ステークホルダーからの持続的な支持を獲得するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 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。

## サステナビリティ推進体制



- 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>



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。

## 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
- 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

## 環境問題の深刻化に伴う重点項目「環境への配慮の取り組み」

FFGは、環境負荷低減に向けた取り組みがグローバルレベルで加速化していると認識し、重点項目「環境への配慮の取り組み」を強化しました。具体的には、環境負荷低

減と地域活性化の両立を実現すべく、環境に配慮した融資方針を策定しました。また、自社の気候関連リスクを再評価するなど、環境負荷低減に取り組んでいます。

## 気候変動への取り組み

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するとともに、提言に沿った態勢整備を進めています。加えて、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、2020年度からCDP\*\*気候変動質問書への回答を開始しました。

\* TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

気候変動問題を世界的課題と位置付け、G20財務大臣・中央銀行総裁会合の指示を受けた金融安定理事会(FSB)が、気候関連のリスクと機会に関して適切な投資判断を促すために、「企業に対して、一貫性・比較可能性・信頼性・明確性・効率性のある開示を促す任意の提言の策定」を目指して設立したタスクフォース

\*\* 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

### ガバナンス

- 「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「与信の基本方針(クレジットポリシー)」に明記し、取締役会で決定しています。

## サステナビリティ方針と優先課題

### 戦略

- 近年、異常気象等による被害が世界的に甚大化しており、FFGの営業基盤である九州においても、豪雨・台風等による大きな被害が頻繁に発生するなど、気候変動への対応は企業経営の大きな課題となっております。このような状況下、当社グループは、被災されたお取引先の緊急な資金調達ニーズに柔軟に対応していますが、今後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。
- また、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、低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。
- 投融資にかかる具体的な方針として「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を定めており、その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 石炭火力発電事業については、電力の安定供給を使命とする電力会社への資金供給に支障が出ないよう配慮しつつ、新規建設資金は、原則として取り組まない
- 物理的リスク・移行リスクそれぞれについて、定量分析に基づく強固なリスク管理態勢の構築を目指しています。

物理的リスクについては、現在、外部の専門家の協力を得て、複数のシナリオを用いて風水害による担保資産の毀損に伴う与信関係費用増加額の試算を進めています。

移行リスクに関しては、TCFD提言に基づく炭素関連資産の状況も参考に、シナリオ分析を活用した当社グループにおけるリスクの特定および評価への取り組みに着手しています。

### リスク管理

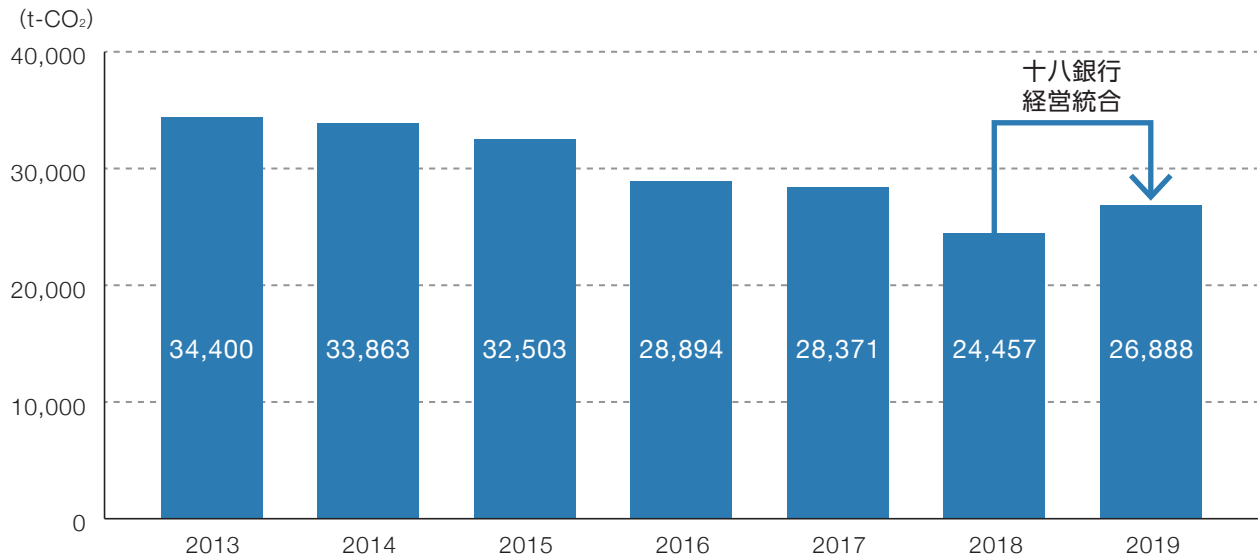
- 気候関連リスクのうち重要なものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして管理・対応を実施しています。

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。

### 指標と目標

- 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。

低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、2019年度の傘下4行のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1・2合計)は26,888トンとなり、比較可能なデータが存在する福岡銀行・熊本銀行・親和銀行の3行では2013年度対比で▲36%削減しています。

FFGの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の推移 (Scope1・2合計)

## 各地域での環境美化活動

九州の豊かな自然は、私たちの宝です。環境に配慮した商品・サービスの提供を通じて環境負荷の抑制・軽減に努めると同時に、従業員一人ひとりが目の前の自然環境に目を向け地域の人々と交流を深めながら環境美化活動に取り組んでいます。





# FFGだからできるサステナビリティ

## ～地域社会を「つなぐ」存在に～

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(地域総合商社事業)

iBankマーケティング社では、クラウドファンディングサイトやオンラインストアを立ち上げ、地域の魅力あるモノ・コトを発掘して生産者の想いととも広く紹介しています。お取引先のビジネス機会を拡大し、地元産業の活性化に繋げることを目指す取り組みです。「エンニチ」においては、iBank事業のネットワークを活用して他金融機関のお取引先とも連携をスタートするなど、地域を超えた取り組みへと発展しています。

「エンニチ」サービス



**エンニチ en-nichi**  
あなたと作り手を結ぶ、地域共創型オンラインストア



**エンニチ FUNDING**  
地域のいいモノいいコト発掘サイト

Pick up!

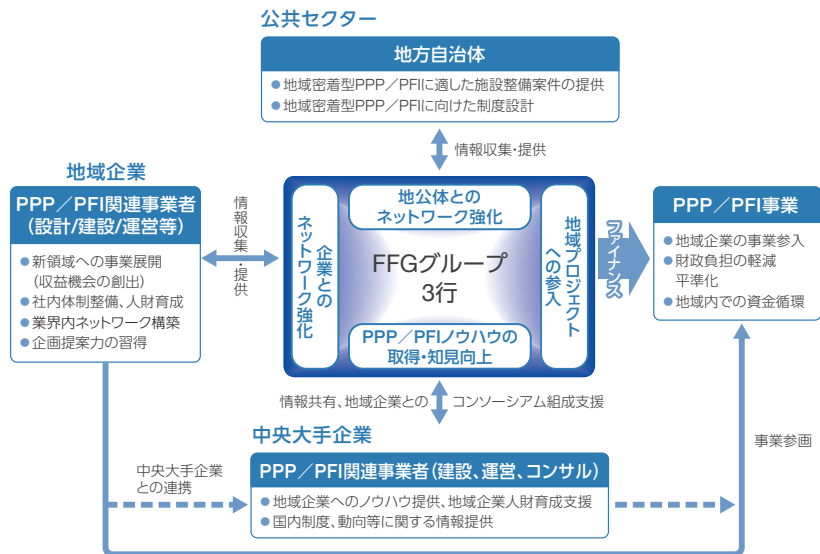
### 「波佐見陶器市@エンニチ2020春」を開催しました!

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で「波佐見陶器まつり」の開催が延期された中、iBankマーケティング社が運営する地域共創型オンラインストア「エンニチ」でオンライン陶器市を開催しました。期間中の14日間でサイトの来場者数は延べ16.6万人となり、遠方からもアクセスいただくなど、これまで以上に多くのお客さまと地域を繋ぐことができました。



## PPP/PFIの取り組み

FFGは、「公共セクター」「地域企業」「中央大手企業」と連携し、地域密着型PPP/PFIの実現に向けて取り組んでいます。特に、「地域企業」がPPP/PFI事業に参画できるような環境づくりやサポートを積極的に行っています。



## 自治体との連携

地方自治体が抱える課題に対して、地域金融機関として期待される役割をグループ体となって発揮していくため、各自治体の諸会議に参加して提案やノウハウ

の提供を行ったり、地方創生に関連するプロジェクトやイベントの組成・運営を支援するコンサルティングも行っています。

## 産学官連携

大学研究機関等で生み出された技術やノウハウなどをビジネスの種「シーズ (SEEDS)」と捉えて、企業の事業ニーズ (NEEDS) と結びつけることを目的に、産学官連携ネットワークを構築しています。また、行政機関によ

る補助金等の各種施策を活用するお手伝いをすることで、新たなビジネスの創出や研究開発の現場が抱える課題の解決をサポートしていきます。

(2020年3月末時点)

| 福岡銀行                                                                            | 熊本銀行                   | 親和銀行                                                 | 十八銀行                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------|
| 北九州市、九州大学、福岡大学、佐世保市、福岡工業大学、長崎市、熊本大学、長崎大学、公益財団法人福岡県産業・科学技術振興財団、公益財団法人九州先端科学技術研究所 | 合志市、熊本大学、崇城大学、東海大学、水俣市 | 長崎県、長崎市、佐世保市、長崎大学、佐世保工業高等専門学校、長崎総合科学大学、長崎県立大学、長崎国際大学 | 長崎大学、長崎国際大学、長崎純心大学、長崎外国語大学 |

## SDGs私募債

SDGsへの取り組みの一環として、2019年10月から「SDGs私募債」の取り扱いを開始しました。「SDGs私募債」は、私募債を発行されたお客さまからいただく収益金の一部をSDGsに資する団体などへ寄付する商品です。FFGは、今後もお客さまのあらゆるニーズにお応えする商品・サービスをご提供し、地域活性化に繋げていくことを目指します。



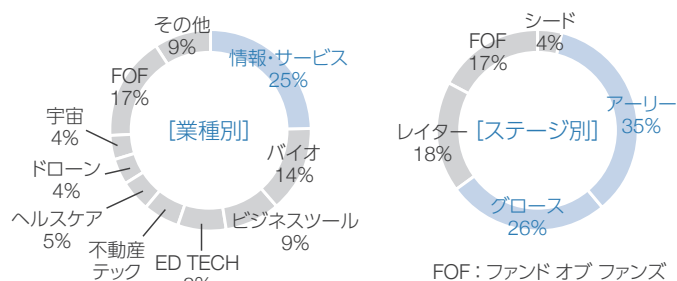
SDGs私募債発行記念盾贈呈式にて  
中央：株式会社栄住産業 宇都会長 右：福岡銀行 田代常務 左：福岡銀行 箱崎支店 田中支店長(当時)

## FFGだからできるサステナビリティ ～地域社会を「つなぐ」存在に～

### ベンチャー支援

グループのベンチャーキャピタル「FFGベンチャービジネスパートナーズ」を通じて、ベンチャー企業の支援に取り組んでおり、地域社会の課題解決に繋がる事業に取り組む企業を中心に、投資・育成を行っています。

【投資先企業55社 ファンド投資11先 総投資額52億円】



### ビジネスマッチング

グループのお取引先とベンチャー企業のマッチングを行うことで、オープンイノベーションの加速化を図っています。2019年より定期的で開催している「X-Tech Match up」では、FFGのお取引先を中心とする地場企業と、AIやIoTなどの最新のテクノロジーを有するベンチャー企業とのマッチングの場を提供することで、地場企業が抱える課題の解決およびベンチャー企業の成長支援を目指しています。



### 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繋げていく「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。

#### 地元大学との連携

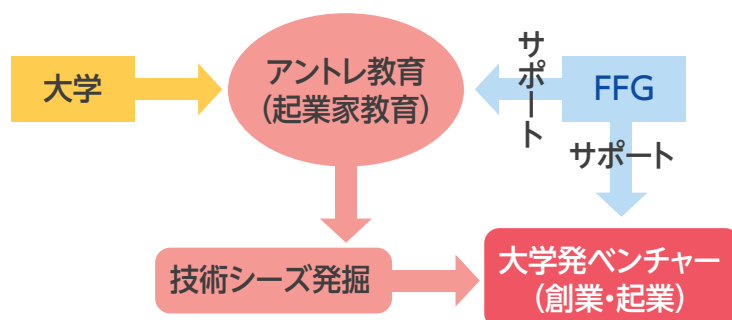
##### FFG インキュベーションプログラム

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 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





## オープンイノベーション

お客さま起点のアイデアをいち早くサービス化させるべく、外部パートナーとの協働による実証実験に数多くチャレンジしています。

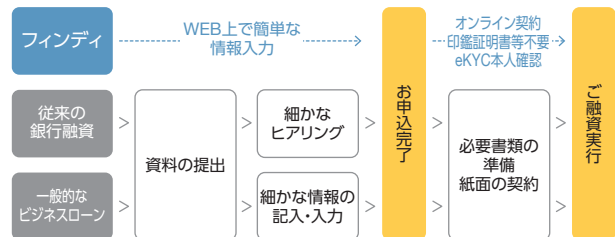
### オンラインレンディング「フィンディ」

入出金データなどを基にAI技術を活用した与信判断を行うことで最短即日融資を実現(2020年9月実用化)。

### 「ふくぎんEASYBIZ」

地場企業の受発注や請求・決済等のバックオフィス事務を効率化するクラウドサービスを提供(試験提供期間:2020年6月~12月)。

#### お手続きのイメージ



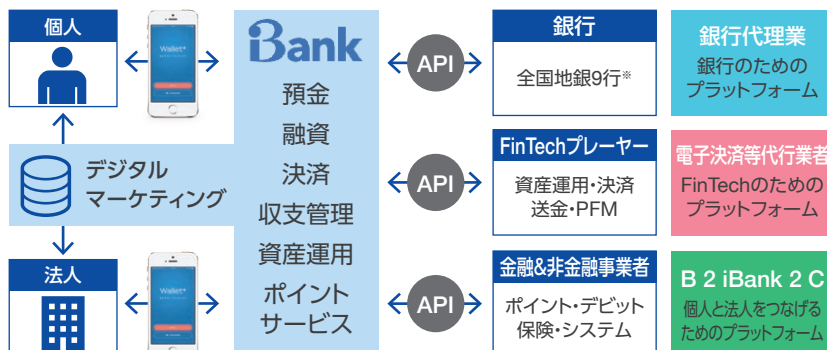
## iBank事業によるエコシステム型ビジネスモデルの展開

iBank事業では、さまざまな業界・業種の事業パートナーとの連携によるローカルエコシステム型のビジネスモデルを構築しています。中核プロダクトとして展開しているスマートフォン専用アプリ「Wallet+」では、個人ユーザーには、金融と非金融が融合した新しい体験を、事業者のお客さまには、日増しに需要が高まるデジタルマーケティングの機会を提供しています。アプリの利用ユーザーの金融・消費動向に加え、趣味嗜好といった

データベースを収集してクーポンを発行するなど、各種マーケティングソリューションに活用して事業者のお客さまのブランディングや営業支援に繋げています。

ここで得た知見・ノウハウを、連携する全国の他地域の金融機関にも展開し、更なるローカルエコシステムの拡大を図ることで、地域社会の持続的な成長に貢献していきます。

#### これまでにない新しい金融と非金融が“つながる”プラットフォームサービス

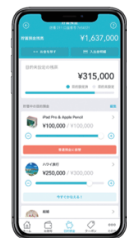


※うち1行は2020年度中にサービス開始予定

#### アプリトップ



#### 目的預金



#### 資産運用



#### カードローン



iBankマーケティングホームページ





## FFGだからできるサステナビリティ ～地域社会を「つなぐ」存在に～

### TOPICS

お客さまとビジョンを共有し、  
成長の土台づくりをお手伝いしています！

地元密着型のチャレンジ in 長崎

# デジタル化支援 コンサルティング



十八親和銀行 デジタル化支援チームは、長崎11名、佐世保5名でそれぞれチーム編成しています。

### ●デジタル化支援コンサルティングとは？

長崎は人口減少が著しく、県内企業の多くが深刻化する人材不足、進まない事業承継、多様化する顧客ニーズへの対応などさまざまな課題に直面しています。そこで、十八親和銀行のお取引先に対して、ITツール導入による業務効率化をご提案して課題解決とともに図っていこうと、2019年、当時の親和銀行、十八銀行内に20名体制のチームを立ち上げました。

サービス開始時は、情報共有、財務会計、勤怠管理および給与計算といった間接業務をデジタル化するサポートから始め、現在では、経営とITを結ぶ架け橋として、お客さまの業績向上に貢献するためのサービス提供を目指しています。



### ●こんな風に、お客さまと向き合っています！～コンサルティングの流れ～

#### 事前準備フェーズ



経営陣や従業員と対話し、業務の全体像を可視化します。

経営ビジョン実現の阻害要因となっているものを特定し、IT活用による改善計画を練った上で、お客さまにコンサルティングの可否をご判断いただきます。

#### プランニングフェーズ

- 現状分析
- 課題抽出
- 計画策定



お客さまの変革構想を受けてITコーディネーターとしての視点やプロセスに基づき、経営戦略、業務およびITに関する現状を分析します。戦略目標達成のための課題を抽出し、課題解決に向けた計画(ITツール選出、活用方法、スケジュール等)を策定します。

#### 実行支援フェーズ

- 導入サポート
- 運用サポート
- 運用状況確認



役職員向けにハンズオン研修等を実施し、社内定着化を図ります。ITツール導入後は、業績向上という目的を達成するために予め設定する各目標の進捗状況を確認、中長期的な目線で計画を磨き上げ、お客さまの持続的成長のために伴走します。

## 本プロジェクト立ち上げメンバーに インタビュー！

FFG営業統括部  
植木 尚之



### Q 本プロジェクトとの出会いを教えてください。

私はもともと親和銀行で5年間、M&A・事業承継業務に従事していました。企業オーナーや後継者から、人材不足に対する現実的な打ち手が少ないことや事業承継後に直面する運営の難しさといった悩みを耳にするうちに、承継サポートとは別軸でお客さまに伴走しながらお役に立てる方法はないかと模索していました。そんな時、出向することになったFFGで、中小企業向けのIT導入支援サービスの構想があると声をかけていただき、自分がやりたいことにも重なり感じて、立ち上げメンバーとして携わらせていただくことになりました。

中小企業における積極的なIT投資は、業績向上に直結する傾向にあるとされていますが、長崎では、例えばお客さまがその必要性を感じていても、公にサポートできる専門人材や相談窓口が身近にいませんでした。そこで、地域の企業にいちばん身近な存在である私たち銀行がデジタル技術を活用した課題解決に取り組み、中長期的な目線とともに地域活性化に取り組んでいきたいと、このようなプロジェクトをスタートさせました。営業店担当者からの紹介先など、これまでに約750社にご訪問して、うち107社のサポートが完了しました。最近では、離島にも施設をもつ社会福祉法人にクラウドサービスを導入し、コロナ禍で移動が難しい中でも業務の継続を可能にするなど、取り組みの効果は顕在化しています。訪問して案件受託に至らなかったケースもありますが、今まで知らなかったクラウドサービス等に触れることをきっかけとして、効率的な働き方を知っていただくことに価値があると思っています。

### Q どのような手ごたえを感じていますか？

「デジタル」という看板を掲げていますが、それは課題解決のための手段の一つです。私たちがまず大切にしているのは、従業員の方々に話を聞いて社内の現状をあらゆる角度から把握すること。そして、経営

陣に経営理念やビジョン、目標を伺って、その実現に向けて何が阻害要因になっているかを一緒に考えることです。潜在的なボトルネックを見極めて、解決方法を模索する中で、デジタルでできることをご提案しています。「業務効率化をお手伝いします」というと「なぜ銀行が?」と驚かれますが、長年信頼関係を築いてきた地方銀行だからこそ、話を聞いていただけるというアドバンテージも感じています。実際にお客さまへのアンケートでは、「もともと取引がある銀行なので、社内の事情を相談しやすかった」「銀行に業務内容を深く理解してもらえてうれしい」といった回答をいただいています。一方で、サービス導入後の継続サポートの要望もいただいています。中小企業でデジタル化が進まない理由の一つは、システムを扱う人材の不在であるといわれていますので、本プロジェクトを通じて各企業の中にそうした人材を育てることも重要なミッションです。

### Q 今後どのように成長していきたいですか？

デジタル化支援チームのメンバーも、現職に任命されて一から勉強し、ITコーディネーターの資格を取得しました。デジタル分野はスピード感のある世界なので、常に新しいものを取り入れていかなければ知識もスキルも陳腐化してしまいます。お客さまとの窓口となる営業店とも、連携を深めながら質の高いニーズ喚起を目指していきたいと思っています。最近、このチームの一員として働きたい!と声を挙げてくれる行員も出てきて、自分たちのやりがいや熱意が行内にも伝わっている、と嬉しく思っています。デジタルと一言でいっても、本プロジェクトのような経営課題解決もあれば、技術を駆使したシステム開発や、新規事業立ち上げなどあらゆるアプローチがありますので、今後さまざまな仕組みづくりにチャレンジすることで、グループ一体となって地域の未来を創るお手伝いがしたいと思っています。

# 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。

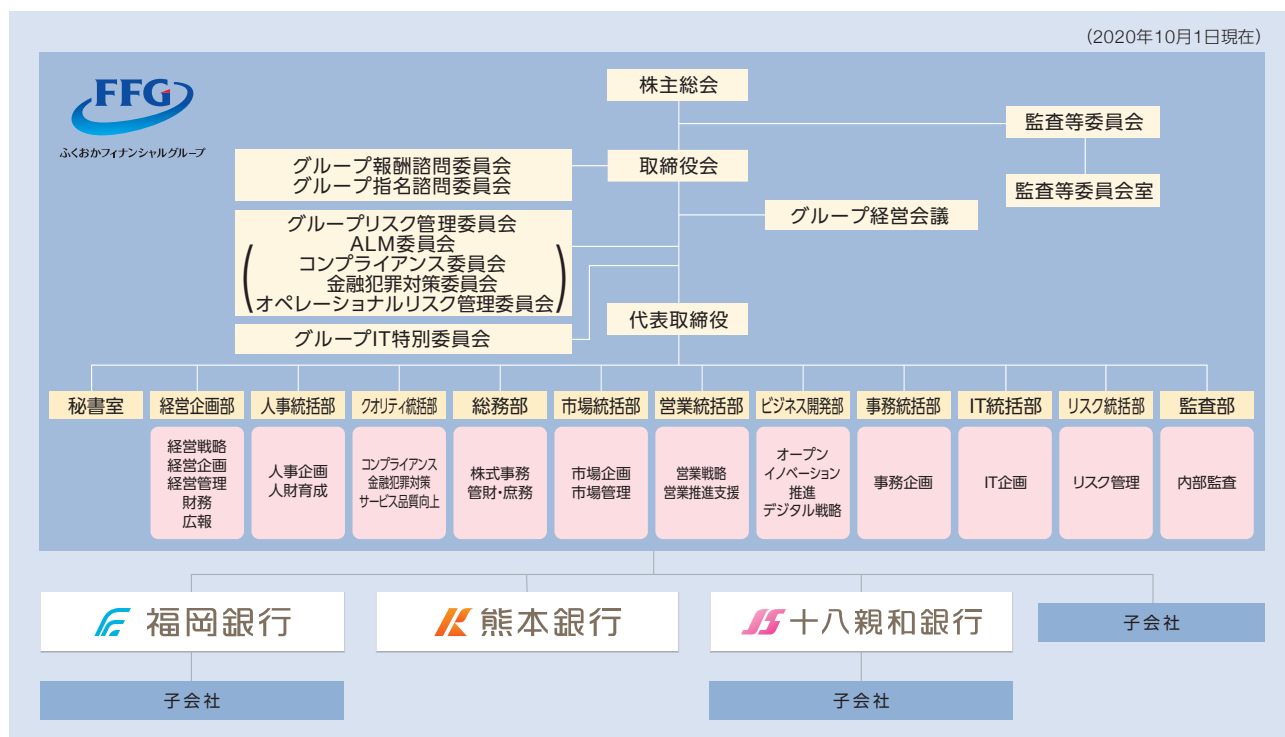
このグループ経営理念のもと、当社は、当社の中核子

会社である福岡銀行、熊本銀行、十八親和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)

**白川 祐治**

**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)

**森川 康朗**

**取締役執行役員**

福岡銀行  
取締役副頭取  
(代表取締役)

**横田 浩二**

**取締役執行役員**

みんなの銀行設立準備㈱  
代表取締役社長

**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)

**深沢 政彦**

**社外取締役**

アリックスパートナーズ・  
アジア・LLC  
アジア共同代表兼  
日本共同代表

**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通りです。

### 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        |
| 取締役副社長   | 白川 祐治        |
| 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さらに高め、中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

2019年度の評価の方法および結果の概要は以下の通りです。

**[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・監査役・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、インタビューを実施
- 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)]**

- 全体として、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。
- 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、監査等委員会設置会社に移行するとともに、取締役会の構成を見直しました。具体的には、取締役会の社外取締役比率を1/3に引き上げるとともに、初めて女性取締役を招聘しました。
- また、戦略の議論を活性化させるべく、論点の絞込みや説明・情報提供の工夫、社外役員と執行部門との意見交換等に継続的に取り組んだことにより、議論の質が着実に改善してきていることを確認しました。
- 更なる企業価値向上に向けて、議論の活性化に向けた取り組みを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。
- さまざまな議論の場で、社外役員の知見をこれまで以上に発揮いただくため、情報共有の充実に取り組むとともに、長期的な視点で取り組むべきテーマについて議論を深めていくこと等を確認しました。

# コーポレートガバナンス 社外取締役インタビュー



FFGの成長をともに支えていくために、  
組織と人への理解、そして気付きとなる提言に  
努めています。

社外取締役

深沢 政彦

アリックスパートナーズ・アジア・LLC  
アジア共同代表兼日本共同代表

Q

**FFGのガバナンスの特長と、  
社外取締役の役割についてお聞かせください。**

FFGのガバナンスの特長として、大変高いレベルの準備と議論がなされていると感じています。取締役会に上がってくる議案は質の高いものであり、役員から担当者に至るまで分析や思考の深さを感じると同時に、関連部署や経営陣の間でさまざまな議論が重ねられていることがよく分かります。素晴らしい点だと思います。

その上で、複数の議論を経た後でも必要があれば一度立ち止まって方向転換ができる組織と、一度決めたことを否定しづらい組織では大きな違いが生まれますので、ある程度まとまりつつある議題に対しても、異論を述べにくい場とならないように、社外取締役として口火を切って問題提起をすること、そしてそれを呼び水として更なる活発な議論を発生させていけるよう心がけています。

FFGの社外取締役はどれもさまざまな企業の取締役会などでの議論を重ねてきた経験豊富なメンバーが揃っていて、他社との比較も含めた多角的な視点での提案ができています。取締役会に限らず、各自がさまざまな場面で自由に発言や質問をしており、社内からは「言っていたよよかった」「よい議論ができた」といったポジティブなフィードバックが得られています。最近、社外取締役からの指摘をFFGの皆さんが真に理解し、「先んじて自らそういう視点で切り込むようにしよう」とする姿が見られます。幅広いものの見方や考え方が組織に定着してきていることに手ごたえを感じていますし、外からの視点も取り入れて議論を活発化させたいというFFGの姿勢に応えられるよう、今後も継続していきたいと思っています。

Q

**FFGのガバナンスをよりよいものにするために  
取り組んでいることはありますか？**

FFGのガバナンスをよりよいものにするために、2つのことに取り組んでいます。一つは、取締役会以外の場でも積極的な意見交換をすること、もう一つは、現場をよく知ることです。

## ●取締役会以外の場での意見交換

取締役会で有益な発言をするためには、資料を読み込むだけでは準備として十分ではないと感じているため、議案として

上がってくる前のもう少し柔らかい段階で情報共有、意見交換する場を定期的に設けて議論をしています。テーマは長期的な経営の方向性や人材育成、経営環境変化への対応などさまざまで、形式も1対1の意見交換からグループディスカッションまで目的によって異なります。社内ではどのようなことが検討されているか把握することが、取締役会でのよりよいパフォーマンスやガバナンスに繋がっています。

## ●現場をよく知る

取締役会は、「組織の方針や施策」と「結果の数字」を議論する場ですが、方針と結果の間に存在する、従業員の行動やその機能を知ること、いわゆる「現場への理解」はとても重要です。現場を知らなければ、社外取締役として意義ある発言をすることはできませんので、関連部署や現場に近い担

当者との議論、グループ行の支店を訪問しての意見交換を行っています。他の社外取締役にも賛同してもらい、グループ各行の経営陣や部課長クラス、入行5年目前後の行員などから率直な話を聞いています。経営層で議論していることが、現場でどのように受け止められているかは非常に気になっています。

## Q

### FFGの強みは何でしょうか？

「優秀な人財」、「仕事の品質に対するこだわり」、「絶えず新しい取り組みを続けてきたこと」だと考えています。そして今、その強みをこれからどう再生産できるのかを考えなければならぬところにきています。というのも、業界そのものが大きく変化している中で、今まで通りのやり方では通用しないことがたくさんあります。優秀な人財をこれか

らも生み出していける風土をつくっていくこと、その必要性を認識するだけでなく、スピード感、時間軸を強く意識して変革の時代に立ち向かっていくことが非常に重要です。これはあらゆる組織が直面している問題ですので、FFGの今後の人財育成の一助となるよう、社外取締役として喚起し続けていきたいと思っています。

## Q

### FFGの成長の鍵は何でしょうか？

「スピード感」です。同業他社については皆さんよく勉強して、そこからの学びをもとに先進的なアクションを取っていると思いますが、これからは一層、業界の垣根を越えて世の中の動きを注視して、最先端のスピードに合った対応ができていくか？という視点を持ってほしいと思います。その上で、本当に価値あるサービスを創っていくためには、お客さまの声をどこまで真剣に捉えて行動に移せるかが大きなポイントです。大半のお客さまにとっては、銀行は、好きだから行く、というよりも、行かなければならないから行く、という場所であると思います。あらゆる業界からの参入が相次ぐ中でも、FFGが選ばれ続けていくためには、より利便性の高いサービス、質の高い、本当に求められるサービスをいち早く生み出して、それをビジネスとして成り立たせていく必要があります。

もう一つ、成長に向けた課題として私が一緒に考えていきたいと思っているのが「ダイバーシティ&インクルージョン」です。FFGにとっては、特に「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)」が大切です。グループ内には複数の銀行や事業があり、それぞれに価値観や経験を持った従業員がいて、その多様性はさらに拡大

していくことが予想されます。カルチャーを共有しながら、統一性をもって一つの方向に進んでいく組織であり続ける方法を今のうちから考えること、これは、10年後、20年後のFFGの成長に大きく影響するものです。

そのためにまず取り組むべきと考えるのは、組織としての方向性や、将来に亘り自分たちがどのように人々の役に立っていくかという具体的な目標感を、全ての従業員に伝えるように示し続けていくことです。例えば、地域のお客さまに向けた銀行のブランディングを担っているのは、お客さまとの接点を持つ部支店の行員やスタッフ、コールセンターやマーケティングに携わる皆さんなど、多岐に亘る従業員です。その一人ひとりがモチベーションを高く持ってFFGの価値観を体現していくためには、自分の今日明日の仕事や役割が、組織の考えとどのように繋がっているのかを理解する必要がありますし、日常的に「FFGだからこそ、こんなことができる」という目標感を持つことが組織の力となっていくはずです。これまでリーディングバンクとして成長し続けてきたFFGの人財が知恵を出し合えば、この難局を乗り越えられると思っていますので、私も組織と現場の声をしっかり聞きながら、そ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

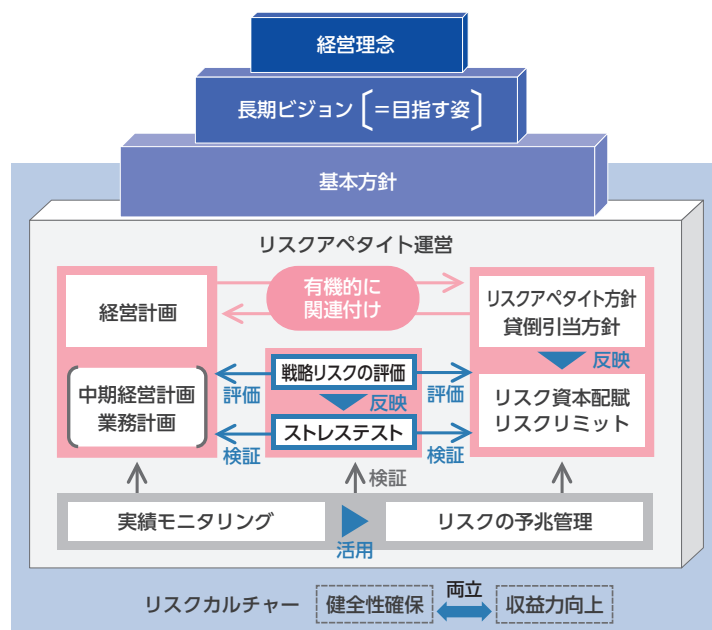
## リスクアペタイト・フレームワーク

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<sup>(注)</sup>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 2020 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  | ● 過去の新型インフルエンザ発生時の経験も活用した、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.66-69ご参照                                                        |
| 金融犯罪・マネーロンダリング | ● 詳細はP.67-68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<br>⇒詳細はP.64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.45-47<br>● 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<br>⇒詳細はP.34-37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、国内で新型コロナウイルス感染拡大の兆候が見られた2020年1月から総合対策本部を設置し、さまざまな対応を進めてきました。過去に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、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います。

その後九州でも感染拡大が始まったことを受け、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、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います。



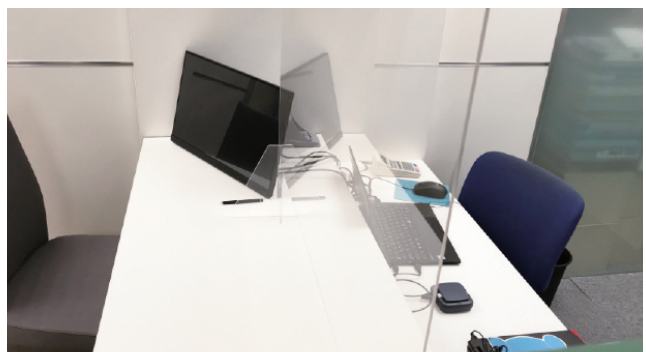
店頭・社内の飛沫防止スクリーンの設置・従業員のマスク着用



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

### 「令和2年7月豪雨」への対応

「令和2年7月豪雨」では、熊本県南部を流れる球磨川が氾濫し、流域で床上浸水や土砂災害が相次ぐなど、九州を中心に各地で甚大な被害が発生しました。

当社グループでは、発生後直ちに役職員とその家族の安否確認、店舗等の被災状況確認を実施しました。店舗等については、熊本銀行人吉支店が浸水被害により一時休業することとなったものの、その他の店舗等では大きな被害がないことを確認しました。熊本銀行人吉支店については近隣に代替店舗を設置して翌営業日には

現金支払業務を開始したほか、グループ4行(当時)で融資・ローンに関する相談窓口および休日相談ダイヤルを設ける等、被災されたお客さまへのきめ細かいサポートと地域の復旧支援に努めました。

また、今般の災害を踏まえ、店舗等における業務継続体制の更なる実効性向上に取り組むほか、広域展開する当社グループの特長を活かしてグループ内で相互に補完し合う体制を一層強化するなど、地域の皆さまに安定的に金融サービスを提供できるよう努めています。

### 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ため、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。

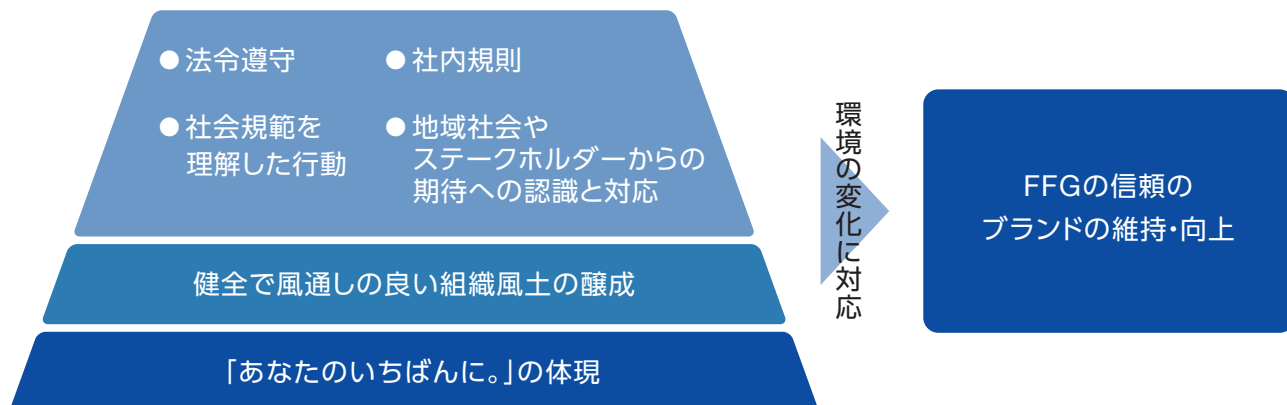
サイバーセキュリティ管理の基礎となるシステムリスク管理に関しては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中で必要なリスク管理態勢を構築し、適切な管理とコントロールを行っています。当社グループのオペレーショナル・リスク管理の詳細については、財務データ編をご参照ください。

左記に加え、当社では、近年のサイバーセキュリティに対する脅威の深刻化等を踏まえ、サイバー攻撃動向や脆弱性等の情報を収集・把握し、リスクに対して迅速に対応するため、情報セキュリティ部会(FFG-CSIRT)を設置しています。FFG-CSIRTでは、子銀行、関連会社、セキュリティベンダー、外部機関と連携して、サイバーセキュリティに係る情報を集約し、一元管理を行っているほか、サイバー攻撃事案の発生を想定した訓練を定期的実施して実効性を確保するなど、サイバーセキュリティの強化に努めています。



# コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

FFGは、私たちの大切な価値観「あなたのいちばんに。」に基づく行動や、健全で風通しの良い組織風土の醸成を通じてFFGの信頼のブランドを守っていくために、従前からコンプライアンス意識の浸透や向上に取り組んでいます。法令を遵守することはもとより、金融機関を取り巻く環境とともに、私たちが応えるべき社会規範の在り方や地域社会およびステークホルダーからの期待（社会的要請）は高まっています。その中で、これまで以上に一人ひとりがコンプライアンスについて主体的に考え、よりアンテナを高く張れるよう意識を向上させる必要があると考えています。

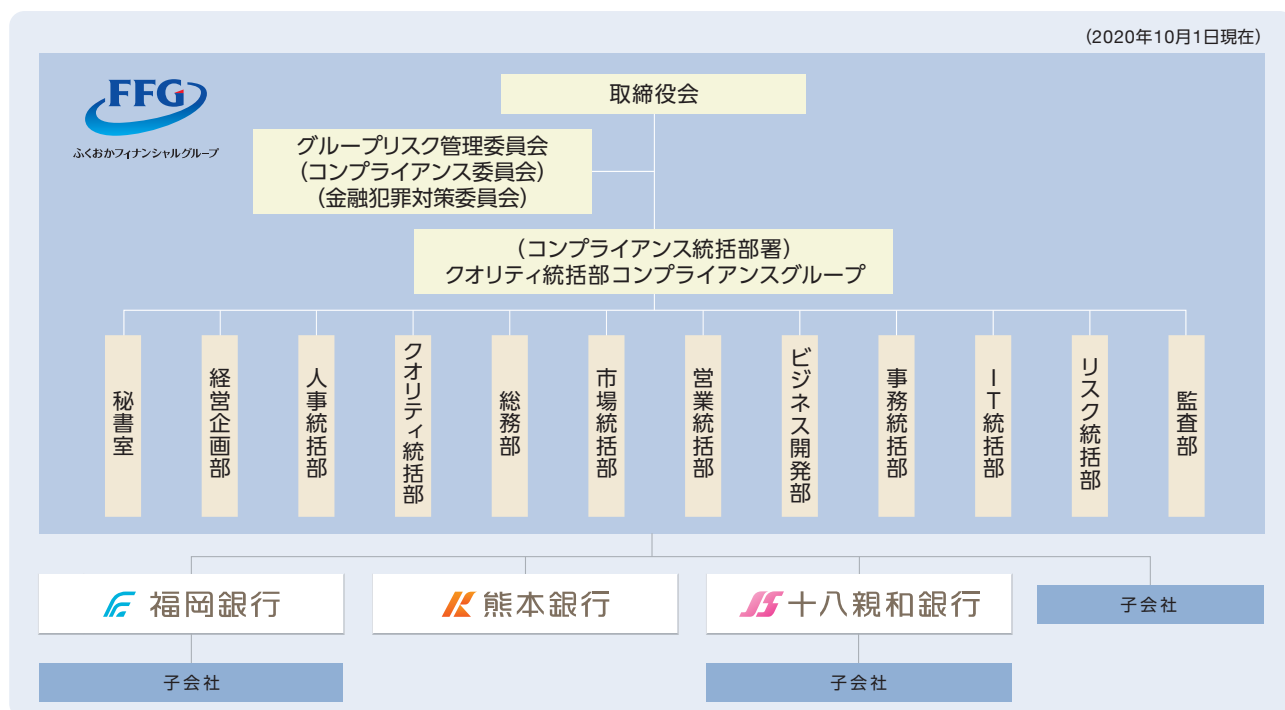


いま、FFGは変革のステージにあり、デジタル分野等新しい領域にチャレンジする中で、人財やカルチャーも多様化しています。自分たち組織が考える常識と、世間が考える常識にズレやギャップが生じて

いないか注意深く見ていくことで、変化に柔軟に対応しながらお客さまからの信頼を揺るぎないものにしていくことを目指します。

※コンプライアンス憲章は、「FFGディスクロージャー誌 2020 財務データ編」に掲載

## コンプライアンス体制



## コンプライアンス・プログラム

コンプライアンス意識の浸透・向上のための取り組みとして、年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。在宅勤務など従業員の働き方が多様化していることから、従来からの研修のやり方を見直し、より効率的で、より受講者の心に響く伝え方

を模索しています。加えて、健全な組織風土を醸成するための風通しの良い職場づくりに取り組んでいます。内部通報制度等の充実により不祥事件の未然防止に努めるほか、組織風土についても検証を行っています。

### コンプライアンス意識の浸透・向上

- 経営からのメッセージ発信（通達や全店戦略会議、研修会での示達など）
- 職階別研修（所属長、役席者など）
- コンプライアンス研修（新卒、スタッフ、キャリア採用時など随時）
- 年2回のコンプライアンス強化月間
  - ・ 全職員対象のコンテンツ動画配信による職場研修
  - ・ 職員自らの行動におけるコンプライアンス違反の有無をチェック
  - ・ 業務内容に応じた各職場のコンプライアンスの施策の点検
  - ・ 全職員対象の知識習得のためのクイックテストの実施
  - ・ 個人情報の取り扱いに関する自主点検、顧客情報の適切な運用に関する調査

### 風通しの良い職場づくりの取り組み強化

- 内部通報制度の充実（社内窓口・外部窓口：随時）
- みんなの意見箱（従業員からの意見募集：随時）
- クリーンアップレター（職場内における相談など：月1度）
- 組織風土インタビュー

## 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（次頁）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。

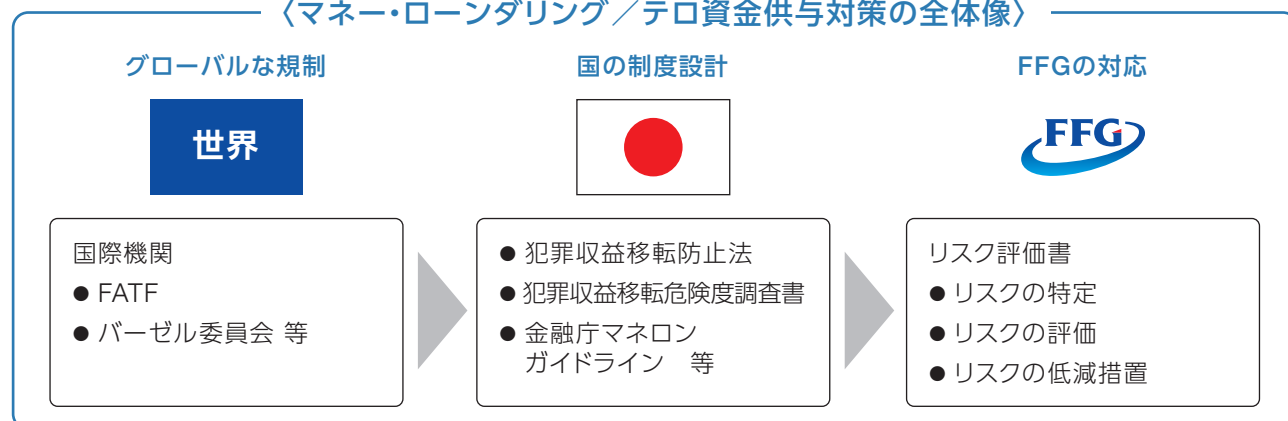


## コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

### マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策方針

- マネー・ローンダリング等防止を経営の最重要課題の一つと捉え、不断の検証と高度化に努めるとともに、公共の信頼を維持すべく実効性のある管理態勢を確立します。
- 経営陣および各部門の責任者は、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、マネー・ローンダリング等の防止対策に関する取り組みを全職員に浸透させ、管理態勢を構築します。
- 当社および当社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)」を策定します。
- 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、継続的な態勢改善に努めます。

#### 〈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

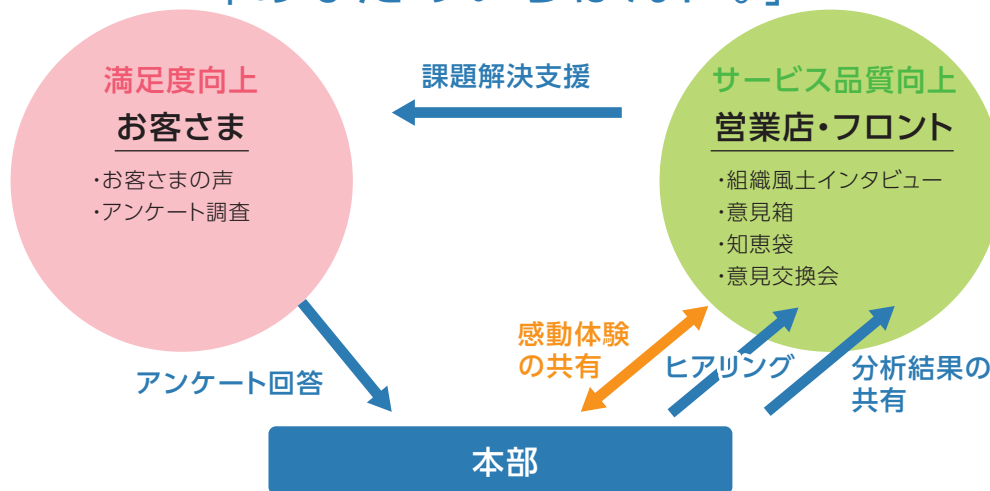
- 2018年4月:専門的な統合部署として、クオリティ統括部内に「金融犯罪対策グループ」を設置
- 2018年6月:経営陣および各部門の責任者が参加し施策や案件の協議・報告を行う「金融犯罪対策委員会」を開催(以降、定期的に開催)
- 2018年8月:リスク評価書を改定し、当社グループ会社が対峙する金融犯罪リスクの特定・評価、およびリスク低減措置を策定(以降、年1回以上の改定を実施)
- 全職員に対する職場研修、階層別、業務別の研修を実施するとともに、マネー・ローンダリング等防止対策に関する検定試験や資格取得を継続的に推進

### “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し、お客さまとの対面での接点が減っている中で、「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。

私たちの価値観であり、お客さまへの約束  
「あなたのいちばんに。」



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.72)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と行った上で、「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、営業店の行員からお客さまとの感動体験エピソードを募集し、広く社内共有することで、業務へのやりがいや原動力を認識できるよう工夫をしています。

### 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繋がる——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でき、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繋がっていきます。

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<br>●財務データ編 |    |          |    | ●統合報告書 |       | ●あなたのいちばんに編<br>●財務データ編 |    |          |    |
| Annual Report |    |      |                        |    |          |    |        |       | ●(予定)                  |    |          |    |



会社説明会

### 2019年度の実績

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 株主総会              | 来場株主数:587名 |
| 機関投資家・アナリスト向け説明会  | 2回開催       |
| 機関投資家・アナリストとの個別面談 | 134回実施     |
| 証券会社主催カンファレンス     | 1回参加       |
| 個人投資家向け説明会        | 3回開催       |

## 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。

### 配当金目安テーブル

| 連結当期純利益※1       | 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%～   |

### 第6次中期経営計画 目標経営指標

|           | 最終年度目標<br>(2021年度) |
|-----------|--------------------|
| 連結当期純利益※1 | 575億円              |
| ROE       | 6%程度               |
| 自己資本比率    | 10%台半ば程度※2         |
| 連結OHR     | 60%程度              |

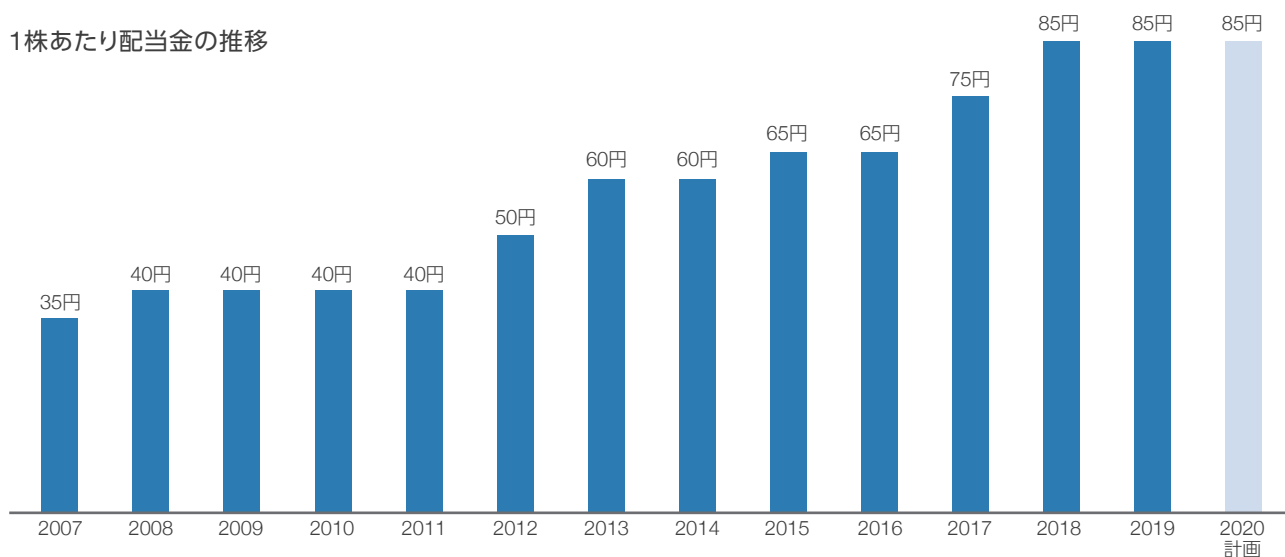
#### 〈参考〉

|                        | 最終年度目標<br>(2021年度) |
|------------------------|--------------------|
| 総貸出金平残<br>(FFG・政府向け除く) | 13.9兆円             |
| 総資金平残                  | 18.3兆円             |

※1 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

※2 2020年5月見直し後

### 1株あたり配当金の推移



※ 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。

#### 【参考:2020年度の配当方針】

2020年度は、十八銀行との経営統合による一過性の要因があるため、上記配当テーブルにかかわらず、前年度配当額と同水準の85円をお支払する予定です。



## ステークホルダーとのコミュニケーション

### インナーコミュニケーション

近年特に重視しているインナーコミュニケーションは、従業員同士が親睦を深めるだけでなく、グループの目指す姿や仕事の意義について言葉や感情を交わして同じ目線を共有することであると考えています。その一環として、「役員×若手」「営業店×本部」など幅広いアプローチで意見交換会を行うほか、若手行員が業務外の時間を活用してオンラインで先輩行員と繋がる「TERAKO-YAH! Online」などさまざまな手段にチャレンジしています。

また、定期的実施する「従業員意識調査」を通じて



従業員エンゲージメントの現状や課題の把握に努めているほか、今年度からは部下の自律性と主体性の向上を目的として「1 on 1 ミーティング」をスタートさせています。上司が部下の内面理解を踏まえ、部下を主役とした対話を行っていくことで自律的な行動を促し、上司がリーダーシップを発揮しやすい活気のある組織を目指していきます。

働き方が多様化する中でも、コミュニケーションを一層深化させる取り組みを多角的に展開していきます。



### 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、年に一度、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、常に銀行目線で物事を考えていないか検証し、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。

※「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、ペイン・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。

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お伺いし、「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、人財育成の機会に繋げています。

#### 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年間の取組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。

## 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

### 小学生向けの金融教室



十八親和銀行(旧親和銀行)では、長崎国際大学開催の公開講座「NIUキッズキャンパス」で教室を開催しました。銀行の話や模擬紙幣を使った体験を通じて、保護者を含め約100名の参加者に、お金にまつわる学びを提供しました。

### 女声合唱フェスティバル



熊本銀行協賛による第34回「女声合唱フェスティバル」を開催し、30団体、約600名が参加しました。エンディングで熊本地震復興の祈りを込めて全員で「ふるさと」を合唱し、力強い歌声がホール内に響き渡りました。

### 高校生金融経済クイズ選手権



十八親和銀行(旧十八銀行)では、第13回全国高校生金融経済クイズ選手権の長崎大会を主催し、行員24名が運営をサポートしました。県内11チーム22名の参加者に、金融経済の仕組みを楽しみながら学ぶことで、夢を実現し生活を守るための「金融知力」を培う機会を提供しました。

### ラグビーフェスタ



福岡銀行ラグビー部では、11回目となる「FFGラグビーフェスタ」を開催しました。福岡・熊本・長崎3県から、主に小学校高学年のラグビーチーム90名を招待し、指導や交流試合を通じて、たくさんの声援の中でプレーの楽しさを感じていただきました。

あなたのいちばんに。