

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。

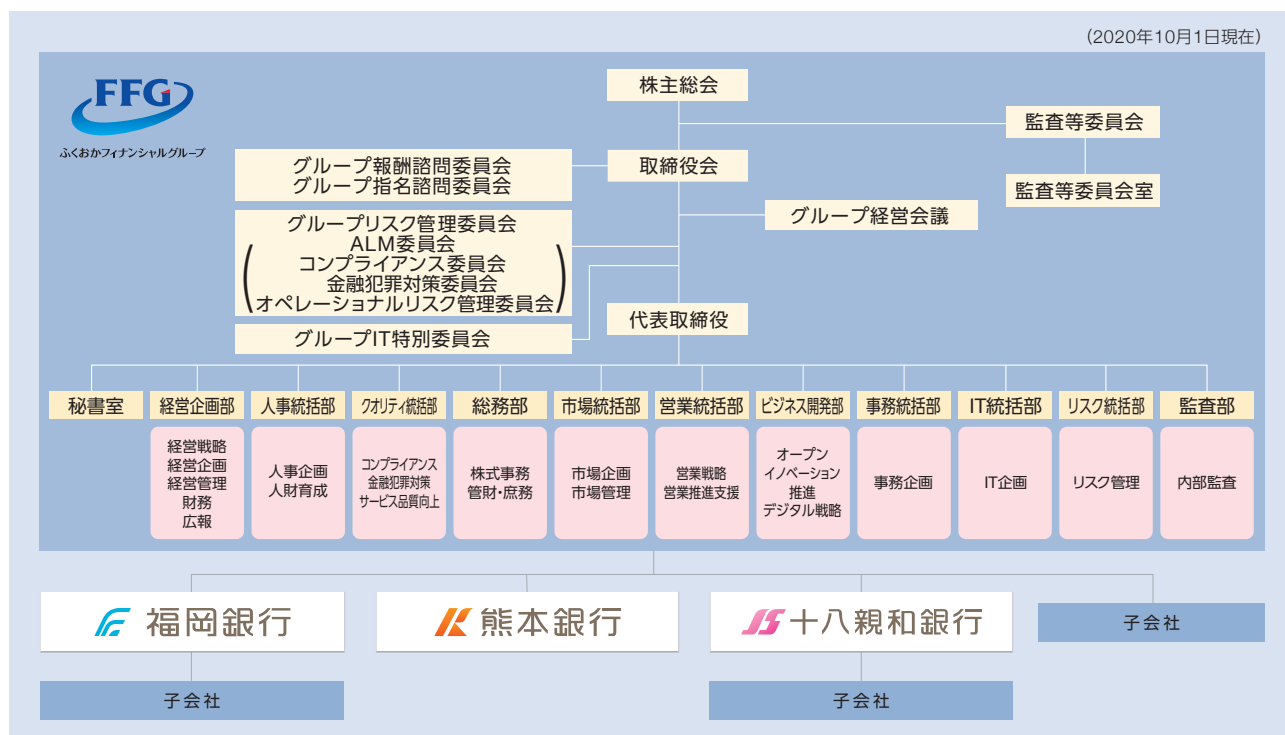
このグループ経営理念のもと、当社は、当社の中核子

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の社外取締役はいず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、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

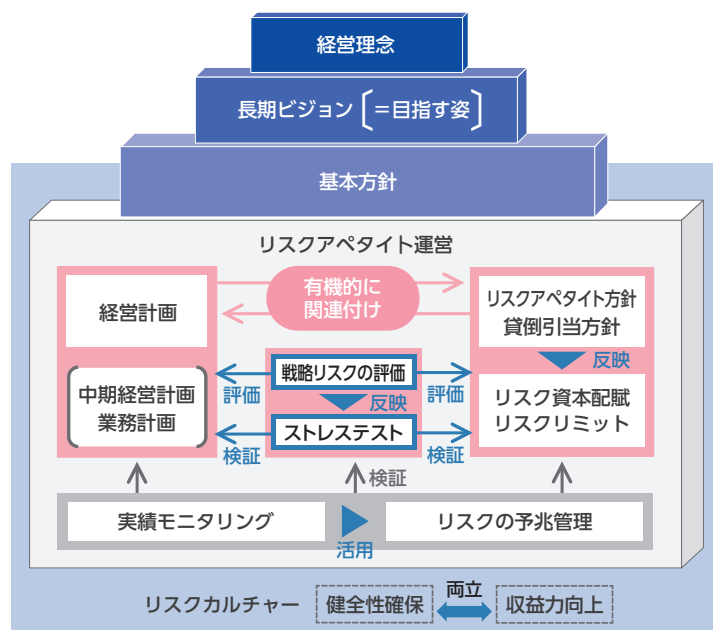
リスクアペタイト・フレームワーク

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^(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 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 ⇒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 ● 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.34-37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。



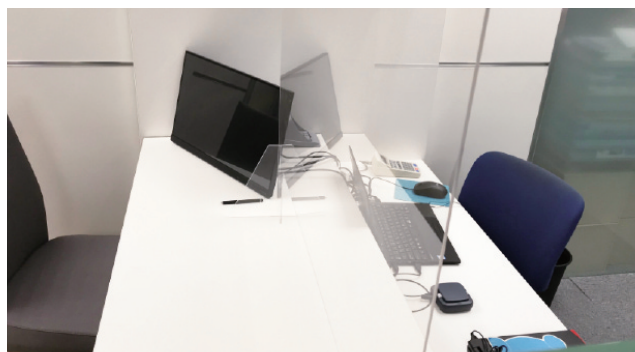
店頭・社内の飛沫防止スクリーンの設置・従業員のマスク着用



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。

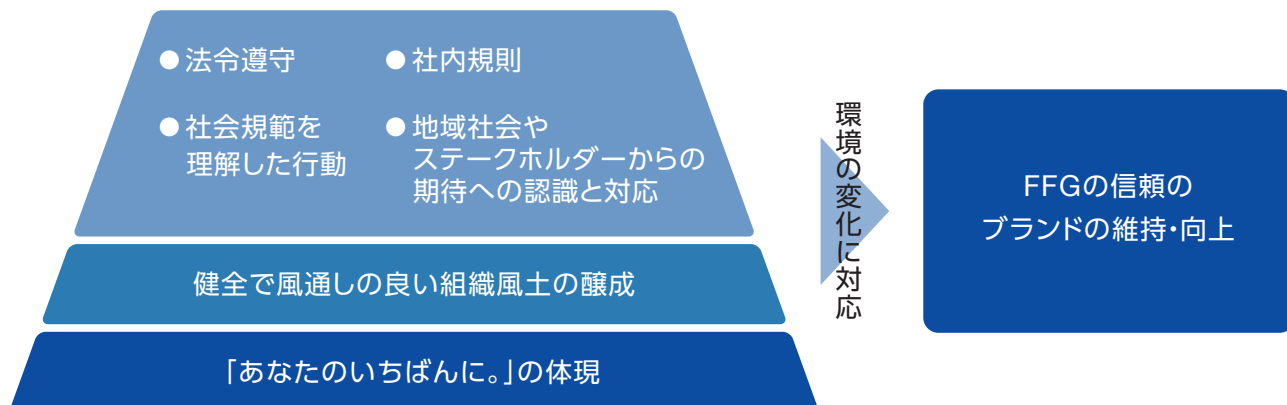
サイバーセキュリティ管理の基礎となるシステムリスク管理に関しては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中で必要なリスク管理態勢を構築し、適切な管理とコントロールを行っています。当社グループのオペレーショナル・リスク管理の詳細については、財務データ編をご参照ください。

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。

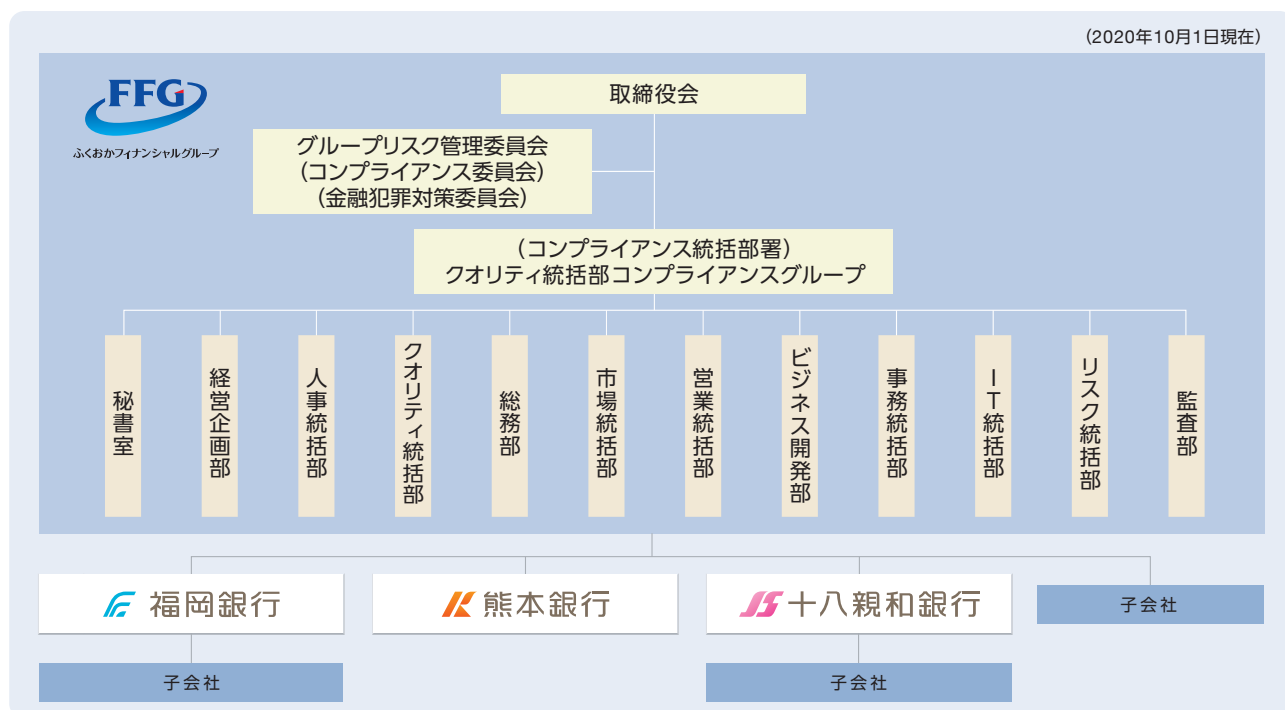


いま、FFGは変革のステージにあり、デジタル分野等新しい領域にチャレンジする中で、人財やカルチャーも多様化しています。自分たち組織が考える常識と、世間が考える常識にズレやギャップが生じて

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

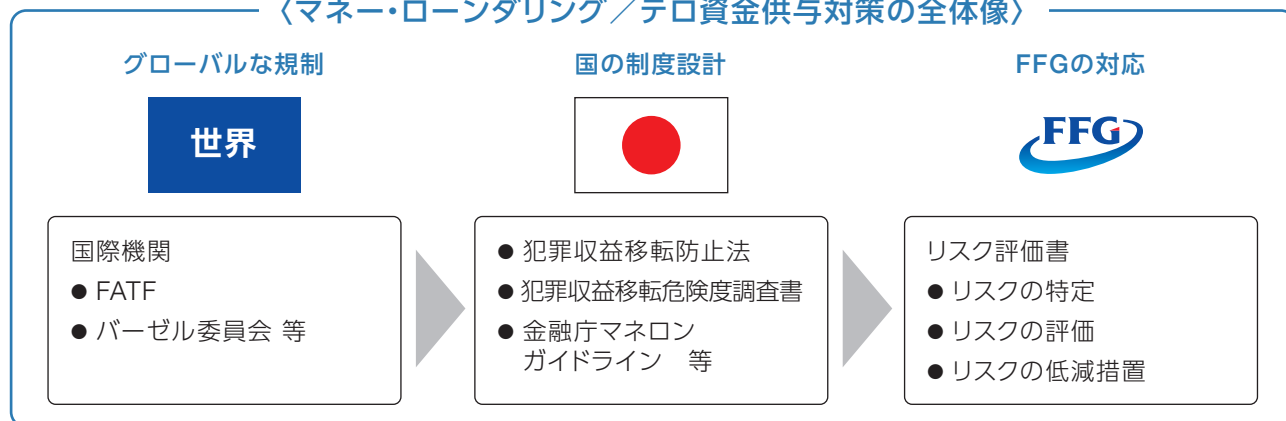
社グループ会社はマネー・ローンダリング／テロ資金供与対策にかかる方針（次頁）を掲げ、お客さまの資産を金融犯罪から守るため、さまざまな取り組みを行っております。

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

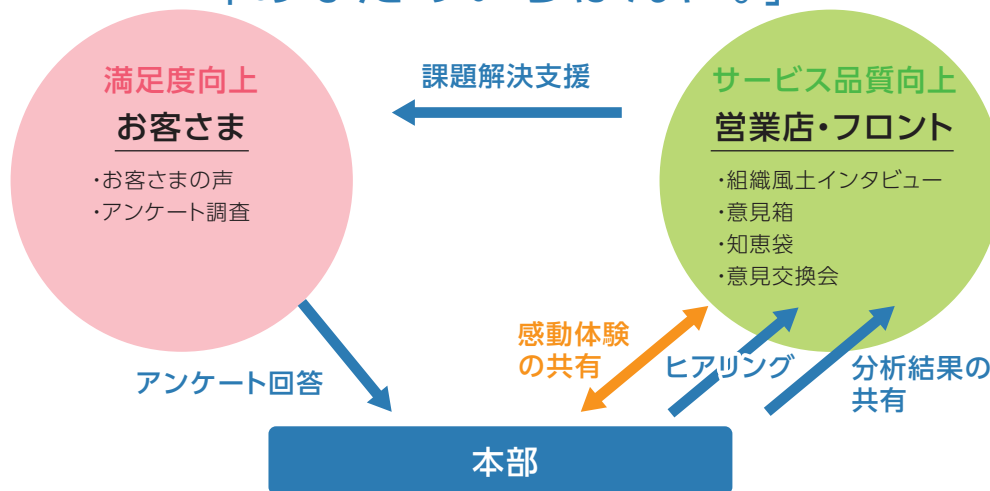
- 2018年4月:専門的な統合部署として、クオリティ統括部内に「金融犯罪対策グループ」を設置
- 2018年6月:経営陣および各部門の責任者が参加し施策や案件の協議・報告を行う「金融犯罪対策委員会」を開催(以降、定期的に開催)
- 2018年8月:リスク評価書を改定し、当社グループ会社が対峙する金融犯罪リスクの特定・評価、およびリスク低減措置を策定(以降、年1回以上の改定を実施)
- 全職員に対する職場研修、階層別、業務別の研修を実施するとともに、マネー・ローンダリング等防止対策に関する検定試験や資格取得を継続的に推進

“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 ●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)			



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 (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

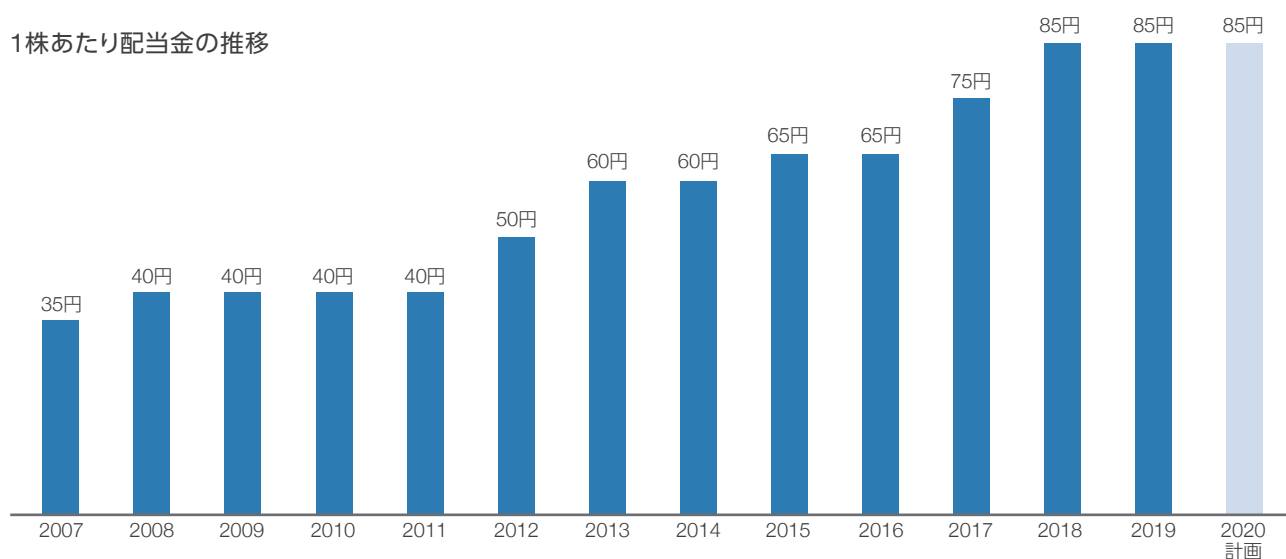
〈参考〉

	最終年度目標 (2021年度)
総貸出金平残 (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。