コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

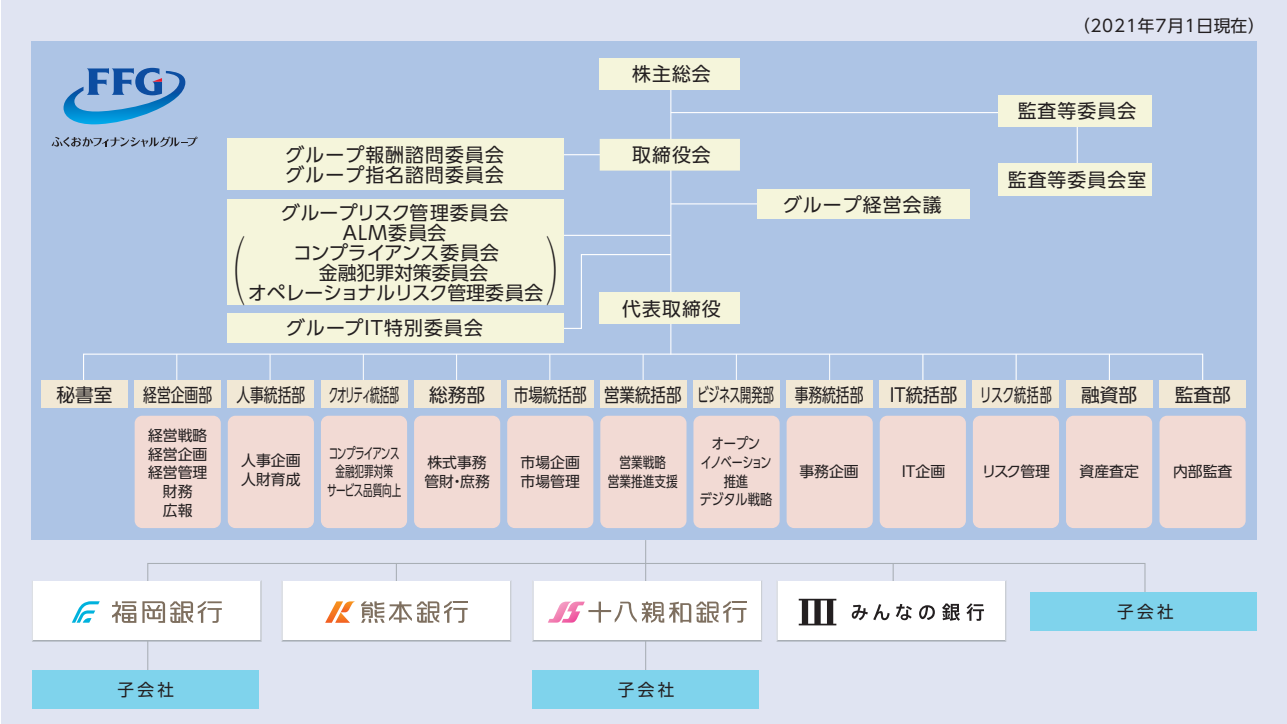
当社グループは、株主、お客さま、地域社会、従業員等のあらゆるステークホルダーに対し価値創造を提供する金融グループを目指すことをグループ経営理念として掲げ、経営の基本方針としております。

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

コーポレートガバナンス体制

当社の経営機構・業務機構の概要は以下の通りです。

■ コーポレートガバナンス体制図



● 取締役会および取締役

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

● 監査等委員会および監査等委員

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

取締役会

柴戸 隆成

取締役会長兼社長（代表取締役）

福岡銀行
取締役会長兼頭取
（代表取締役）

吉田 泰彦

取締役副社長（代表取締役）

福岡銀行
取締役副頭取
（代表取締役）

五島 久

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員

三好 啓司

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員

野村 俊巳

取締役執行役員

熊本銀行
取締役頭取
（代表取締役）

森 拓二郎

取締役執行役員

十八親和銀行
取締役頭取
（代表取締役）

横田 浩二

取締役執行役員

みんなの銀行
取締役頭取
（代表取締役）

深沢 政彦

社外取締役

アリックスパートナーズ・
アジア・LLC
マネージングディレクター

小杉 俊哉

社外取締役

合同会社THS
経営組織研究所
代表社員

田中 和教

取締役（監査等委員、常勤）

山田 英夫

社外取締役（監査等委員）

早稲田大学大学院
経営管理研究科
教授

石橋 伸子

社外取締役（監査等委員）

弁護士法人
神戸シティ法律事務所
代表社員弁護士

コーポレートガバナンス

● 監査等委員会室

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

● グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会

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

グループ指名諮問委員会

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

グループ報酬諮問委員会

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

● グループ経営会議

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

● グループリスク管理委員会

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

● グループIT特別委員会

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

● 執行役員

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

Pick up!

取締役会の実効性評価の結果（概要）

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

2020年度の評価の方法および結果の概要は以下のとおりです。

［評価方法］

取締役会の実効性評価は、以下の方法にて実施しました。

① 取締役・執行役員に対してアンケートを実施

② 社外役員には、より幅広い意見を得るため、インタビューも実施

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

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

［評価結果（概要）］

1.全体的な評価

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

2.過去の評価結果を受けた改善策の取り組み状況

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

3. 課題認識の共有、改善策

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

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー

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

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

Q この1年間のFFGをどのように見ていますか?

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

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

Q 今、課題であると感じていることは何ですか?

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

●将来像をイメージすること

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

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

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

●新たなビジネスモデルに挑戦し続けること

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

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

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

●人財戦略

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

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

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

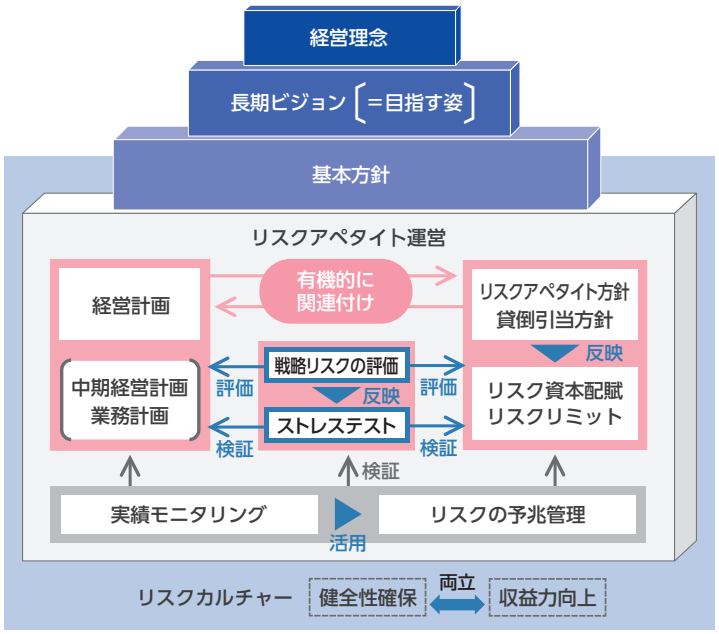
リスク管理

リスクアペタイト・フレームワーク

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

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

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



リスクアペタイト方針

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

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

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

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

貸倒引当方針

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

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

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

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

ストレステスト

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

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

戦略リスクの評価

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

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

リスク管理

リスクの予兆管理

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

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

重要なリスクへの取り組み

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

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

業務継続体制

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

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

新型コロナウイルス感染拡大への対応

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

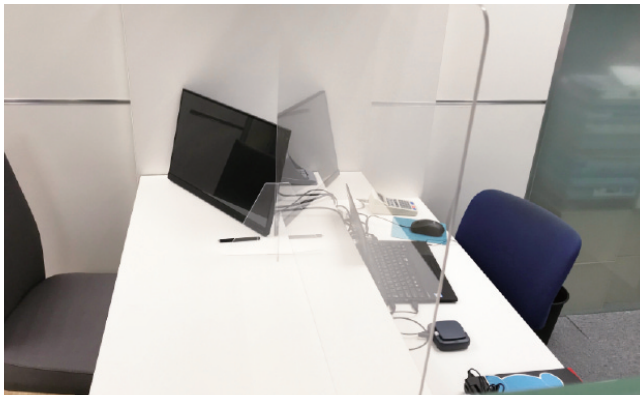
本委員会の指揮の下、新型コロナウイルスを含めた感染症対応マニュアルの改定に加え、執務環境の見直し、時差出勤やテレワークの活用、役職員感染時の対応を全社的に実施しています。

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

店頭・社内の飛沫防止スクリーンの設置・従業員のマスク着用

アルコール消毒液・検温器の設置

本社受付の検温器の設置



応接スペースの飛沫防止スクリーンの設置

リスク管理

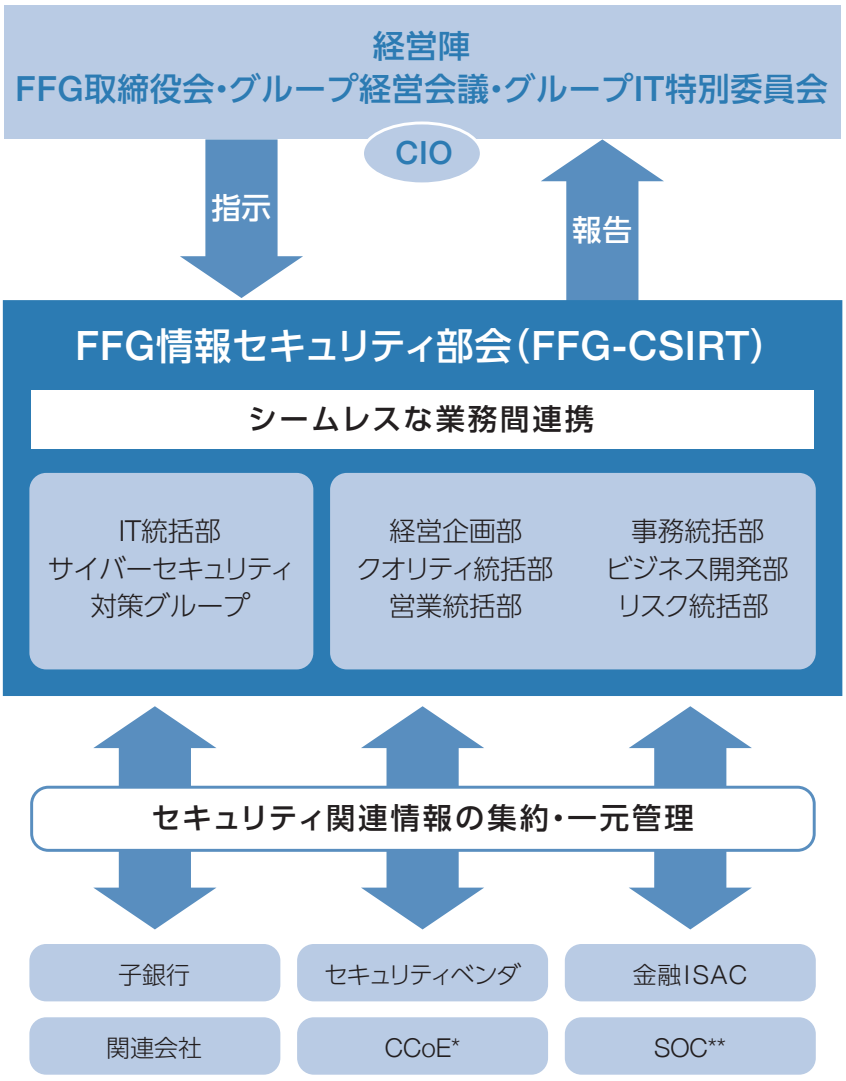
サイバーセキュリティへの取り組み

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

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

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

■ サイバーセキュリティ管理態勢



（組織のミッション）

グループIT特別委員会

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

FFG情報セキュリティ部会（FFG-CSIRT）

2015年2月設置

［部会長］ FFG-IT統括部長

［役　割］ サイバー攻撃発生時の初動対応
平時の情報共有・訓練実施

IT統括部サイバーセキュリティ対策グループ

2017年4月設置

［役　割］ セキュリティ対策の企画・推進・管理
FFG-CSIRT事務局

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

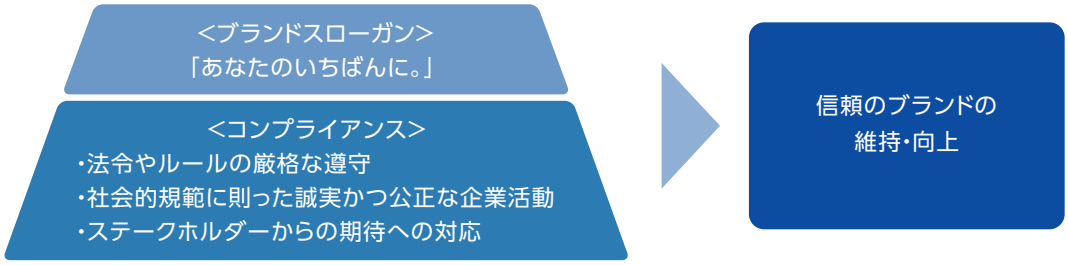
** SOC（Security Operation Center）
情報システムを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う組織

コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

基本方針

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

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

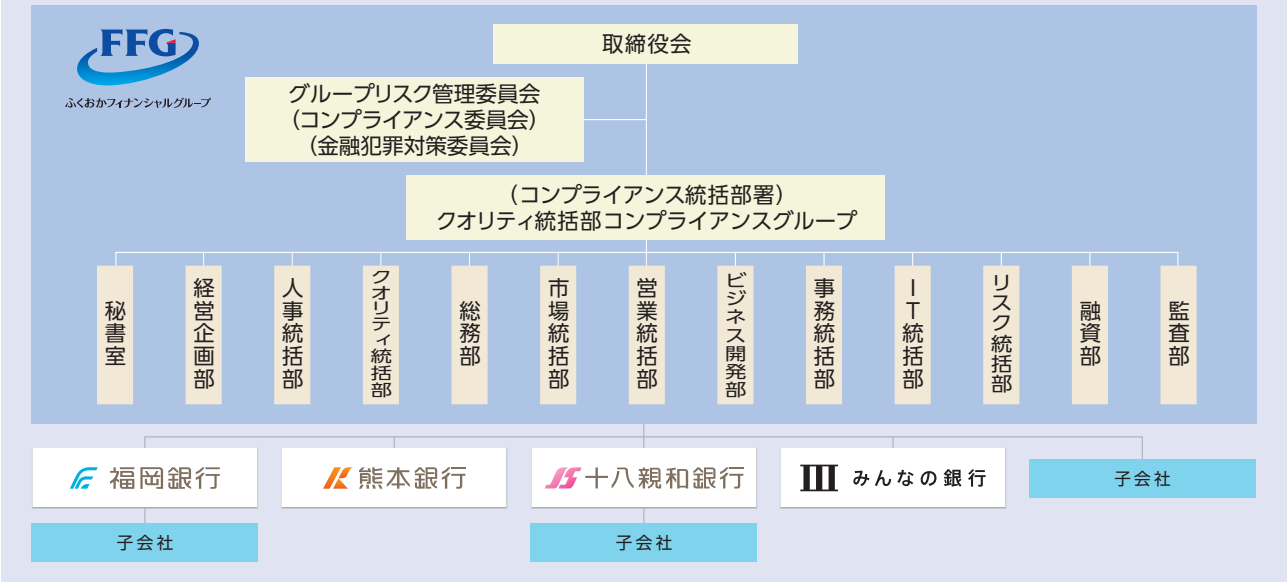


コンプライアンス体制

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

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

(2021年7月1日現在)



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

コンプライアンス意識の浸透・向上

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

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

内部通報制度等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

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

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

贈収賄・汚職防止に関する取り組み

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

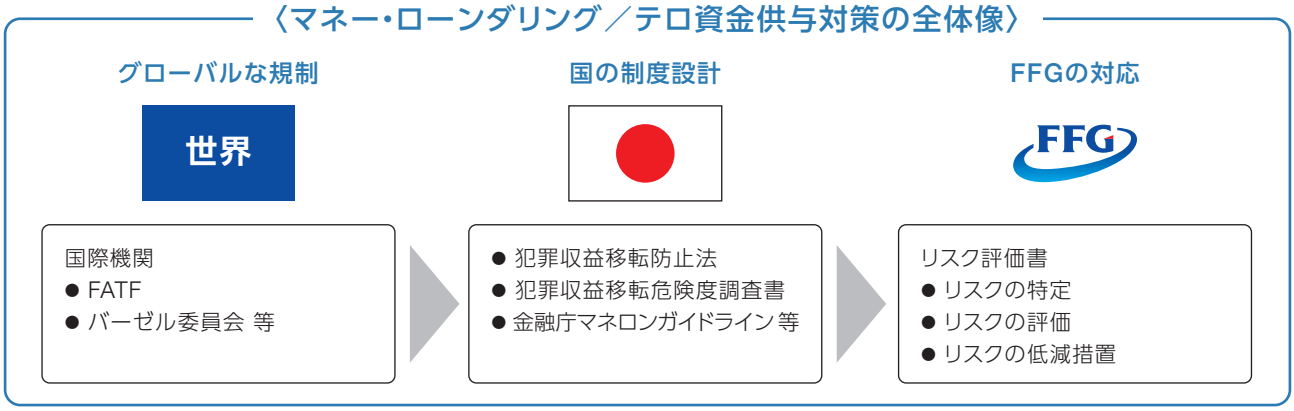
コンプライアンス ～信頼のブランドを守るために～

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策

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

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

〈マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の全体像〉



当社の主な取り組み

● 管理態勢の構築

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

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

● リスク評価書の改定

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

● 職員の啓発

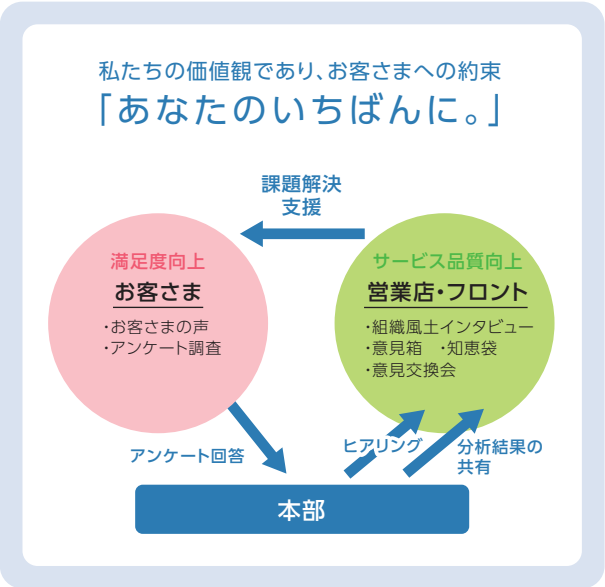
全職員に対する職場研修、階層別、業務別の研修を実施するとともに、マネー・ローンダリング等防止対策に関する検定試験受検や資格取得を継続的に推進しています。

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

“声”を聴くことで、お客さま本位の実践を

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

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



Close up!

組織風土インタビュー

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

ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家との対話

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

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

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

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

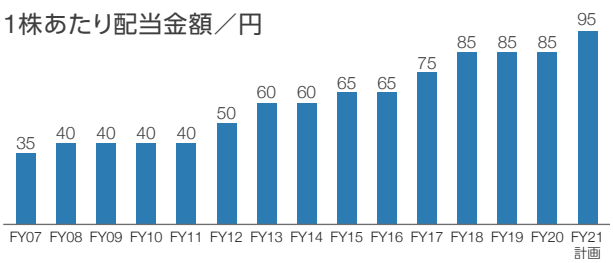
FFGのコーポレートコミュニケーション(IR)年間カレンダー

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

株主還元の充実

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

1株あたり配当金額／円



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

配当金目安テーブル

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

※ 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

インナーコミュニケーション

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

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

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

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

お客さまとのコミュニケーション

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

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

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

Close up!

お客さま本位の業務運営方針

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

ステークホルダーとのコミュニケーション

地域社会とのコミュニケーション

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

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

ボランティア活動

農産物直売所出店

日帰りバスツアー

地方創生イベント

～これまでの取り組み～

高校生向け職場体験プログラム

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

女声合唱フェスティバル

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

小学生向けの金融教室

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

スポーツ大会・教室

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

あなたのいちばんに。

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