あなたのいちばんに。

FFG統合報告書2022

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

地域とともに
2030へ

FFG 統合報告書2022

FFG ふくおかフィナンシャルグループ

●発行ー2022年11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)

FUKUOKA
FINANCIAL
GROUP

理念体系

グループ経営理念（=変わらない志）	高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、 未来志向で高品質を追求し、人々の最良な選択を後押しする、 すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する金融グループを目指します
ブランドスローガン **コアバリュー**	あなたのいちばんに。 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
サステナビリティ方針	「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の 好循環サイクルを創出し、持続可能な地域社会の実現に貢献します
長期ビジョン2030	ファイナンスとコンサルティングを通じて 全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク



編集方針

Ⅰ. 発行の目的

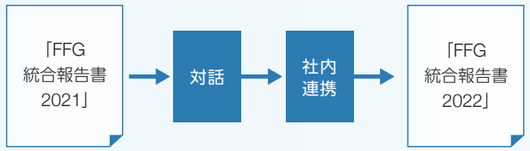
ふくおかフィナンシャルグループは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに、当社グループにおける中長期的な価値創造をどのように実現していくかをご理解いただくために「FFG 統合報告書 2022」を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会が提示する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

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2022 財務データ編」をご覧ください。また、SASB対照表を作成し当社ホームページにて開示しております。

Ⅱ. 報告対象

［期間］ 2021年4月～2022年3月（一部、2022年4月以降の情報を含みます）
［範囲］ 原則としてふくおかフィナンシャルグループおよび子会社・関連会社

Ⅲ. 対話の実施



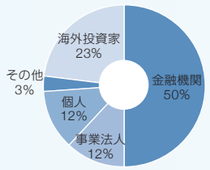
●株主との対話

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

●インナーコミュニケーションと社内連携

事業部長と統合報告書を活用した対話を行い、長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」実現のためにFFGがすべきこと/できることは何かについて、その考えと具体的な取り組みを聞きました。2022年度の統合報告書は、株主の方々からいただいたご意見を踏まえ、事業部長が参画して作成しました。

商　　号	㈱ふくおかフィナンシャルグループ（略称:FFG）
所 在 地	福岡県福岡市中央区大手門一丁目8番3号
設　　立	2007年4月2日
資 本 金	1,247億円
従業員数	7,830人（銀行業6,532人・その他1,298人）
自己資本比率	10.67%
上場証券取引所	東証プライム、福証（証券コード:8354）
株 式 情 報	発行済株式数:191,138,265 株主構成（株式数ベース）:下記グラフ 株式指標の推移:下記表



単位:円

	FY17	FY18※1	FY19※2	FY20	FY21
EPS	57.48	300.71	581.83	234.86	284.69
BPS	907	4,525	4,487	5,043	4,949
ROE	6.6%	6.6%	13.6%	4.9%	5.7%

※1 株式併合（5株→1株）、※2 負ののれん発生益計上

（2022.3月末）

CONTENTS

Ⅰ 目指す姿

01　理念体系
03　編集方針
05　FFGが描く未来
07　TOP MESSAGE

Ⅱ プロフィール

15　成長の軌跡
19　培ってきた強み
21　九州のポテンシャル
23　価値創造プロセス

Ⅲ 成長戦略

25　長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針
27　第7次中期経営計画
29　DXを通じた変革
33　営業戦略
37　　コアビジネスを支える現場の声
39　戦略系子会社の強化
43　みんなの銀行

Ⅳ 人財戦略

47　人財戦略

Ⅴ サステナビリティ

55　サステナビリティ
67　　サステナビリティTOPICS 2021-2022

Ⅵ 価値創造を支える力

69　コーポレートガバナンス
75　社外取締役インタビュー
77　リスク管理
83　コンプライアンス
87　ステークホルダーとのコミュニケーション
91　非財務・財務ハイライト

FFGが描く未来

FFGは、変革の時代をチャンスと捉え、地域社会の未来がよりよいものになるよう貢献していきたいと思っています。
創りたいのは、経済的、物質的、精神的に豊かな社会です。
その実現に向けて、地域金融グループとして果たしていくべき役割を考え、
2030年をゴールに据えた長期ビジョンを策定しました。
地域社会とともに成長し続ける存在となることを目指します。

創りたい社会

経済的・物質的・精神的に
豊かな社会

FFGの長期ビジョン2030

ファイナンスと
コンサルティングで
全てのステークホルダーの
成長に貢献する
ザ・ベスト リージョナルバンク

- 社会課題
- 環境変化
- 価値観の多様化
- 銀行ビジネスの深化
- 未来の銀行を探索
- DX
- 組織と人財のエンゲージメント
- ゴールベース・アプローチ
- お客さま起点で考え行動する力

地域社会の成長
FFGの成長

FFGの志と約束

グループ経営理念	人々の最良な選択を後押しする金融グループ
ブランドスローガン	あなたのいちばんに。

TOP MESSAGE

地域とともに目指す、豊かな地域社会の実現

ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長
五島 久

2022年4月にふくおかフィナンシャルグループ（以下FFG）社長、福岡銀行頭取に就任した五島久です。よろしくお願いいたします。

私の出身地は鹿児島県伊佐市、県の最北端にある自然豊かな町で生まれ、高校生まで故郷で過ごしました。高校卒業後、福岡に来て42年になります。

大学時代を過ごした福岡の成長性に惹かれて福岡銀行に入行したのが1985年です。入行後は、4つの支店経験を経て、人事・企画・営業などの本部業務を担当し、今に至っています。入行当初は仕事を覚えるのに苦労しました。その後もさまざまなチャレンジとともに失敗や挫折も経験しましたが、その時々に支えてくれる上司・部下・同僚に恵まれました。もちろん、お客さまからも色々なことを教わりました。どちらかというと辛いことの方が多かったような気がしますが、それらが人生の糧となっています。

座右の書は、城山三郎著『少しだけ無理をして、生きる』。登場する歴史上のリーダーたちの生き方に共感を覚えます。その中に「自分を“少しだけ”無理な状態の中におくことで、やがて大きな実りをもたらしてくれる」という話があります。そうした姿勢を、ありたい姿、人生の指針として持ち続けようと思います。

トップとして果たすべき役割

社長就任にあたって、「力を入れたいこと」として社内外に宣言したのは「お客さま本位を徹底する」「人と組織の活力を引き出す」「収益を上げ続ける」の3つです。これらの好循環をしっかり回し、FFGの持続的な成長を目指します。

企業の存在意義は「世の中に善を為すこと」であり、私たちにとっては、地域のお客さまの課題を解決し、豊かな社会づくりに貢献することです。当然、そうした活動を続けるには収益が欠かせません。

事業を継続するための収益は、お客さまのご支持があってのもの。私たちのサービスがお客さまに満足いただけるように、営業や事務、商品・サービス開発など、どのような場面でも「お客さま本位を徹底する」ことを優先します。

「お客さま本位」を担うのは、営業担当者はもちろん、社内の業務プロセス、システム開発などを担当する全ての従業員です。従業員一人ひとりが活き活きと働き、組織がダイナミックに連動すること、つまり「人と組織の活力を引き出す」ことが重要です。

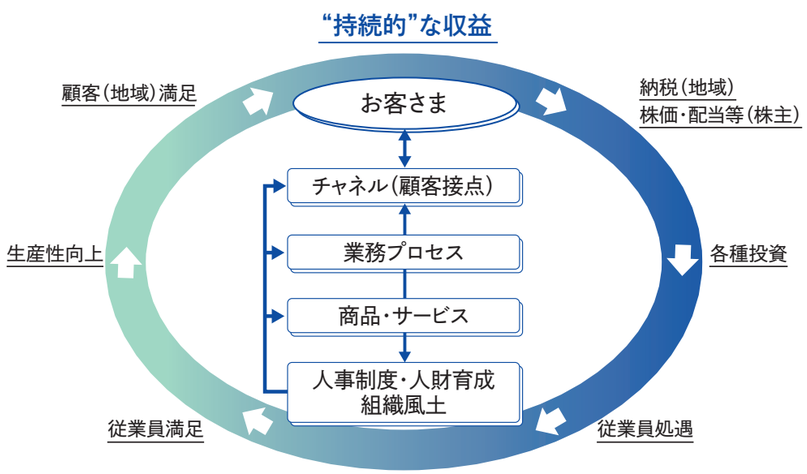
そうして得られた収益を、地域・株主さまへの還元、新たなビジネスへの投資、従業員の処遇改善へと振り向けます。その効果が生産性の向上やお客さまの満足に、そして更なる収益の向上に、とつながる好循環サイクルの創出を目指します。

また、従業員一人ひとりが「誰かの役に立つこと(他者貢献)」にやりがいや生きがいを感じながら自己実現を図れるように、FFGと従業員の目的をつなぐためのマネジメント・リーダーシップを強化します。



企業のサステナビリティ

～利益を上げ続けながら、ステークホルダーの課題を解決する～



環境認識

FFGは、2007年の設立以降、経営統合やみんなの銀行の設立など、他社に先駆けたチャレンジを通じて、顧客基盤や業容の拡大、収益性、健全性をはじめとする経営基盤の強化に取り組んできました。これらの取り組みにより、多方面で高いポテンシャルを有する九州でのプレゼンスを高めてきたことは、FFGの強みであると考えます。

この数年、技術革新の進展やSDGsへの意識の高まりなどの社会変化はコロナ禍により加速しました。また、人口減少や高齢化などの構造的な課題に加えて地政学リスクが地域経済にも影響するなど、将来の不確実性が増大しています。

今後は、そうしたさまざまなリスクへの対応と、それらを機会と捉え成長への原動力に転換すること、つまり新たなチャレンジが大きなテーマです。

FFGで最も古く創業した福岡銀行は、今年で145年目を迎えました。ここまで幾多の危機に直面する中で地域における自らのアイデンティティを確立し、困難を乗り越えてきました。これは、長い歴史を刻んできた熊本銀行、十八親和銀行においても同様で、そのレジリエンスは今のFFGに脈々と受け継がれています。冒頭申し上げましたが、私たちの存在意義を自覚し、「少しだけ無理をする」ことで未だ見ぬ荒波も乗り越えられるし、それが成長の機会でもある。私はそう考えています。

成長の軌跡 P.15

長期ビジョン2030

FFGは2007年の設立と同時に、変化の中でも決して変わることのない志「グループ経営理念」と、それを一言で表したブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を掲げました。経営理念にある「人々の最良な選択を後押しする」は、言い換えれば、「FFGは、“お客さまやパートナーとともに考え、悩み、最良の選択をするための後ろ盾になる”ために存在する」という、私たちの存在意義、パーパスです。

FFG設立以来、事業環境は大きく変わりましたが、「人々の最良な選択を後押し」し、豊かな地域社会づくりに貢献することが、私たちの存在意義であることはいつの時代も不変です。

この経営理念のもと、来たるべき2030年に向けて「長期ビジョン2030:ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク」を策定しました。

私たちが目指す2030年の未来は、経済的・物質的・精神的に豊かな社会。これは、環境・社会・経済の調和がとれたSDGsのゴールでもあります。そんな社会を目指し、私たちは、サービス開発力、ソリューション力、組織力を磨きながら、さまざまな課題解決をお手伝いします。そして、地域への貢献とFFGの成長、併せて従業員の成長の好循環の創造へとつながる、「FFGのサステナビリティ経営」を実践します。

価値創造プロセス P.23

FFGの成長戦略

〈第7次中期経営計画とビジネスの成長〉

長期ビジョンが目指す2030年まで、あと7年半。第6次中計を引き継いで2022年度からスタートした第7次中計では、コア事業による利益成長を基盤としつつ、「営業改革」「業務改革2nd」「戦略系子会社の強化」「新事業への挑戦」の4つを重点取り組みとしています。

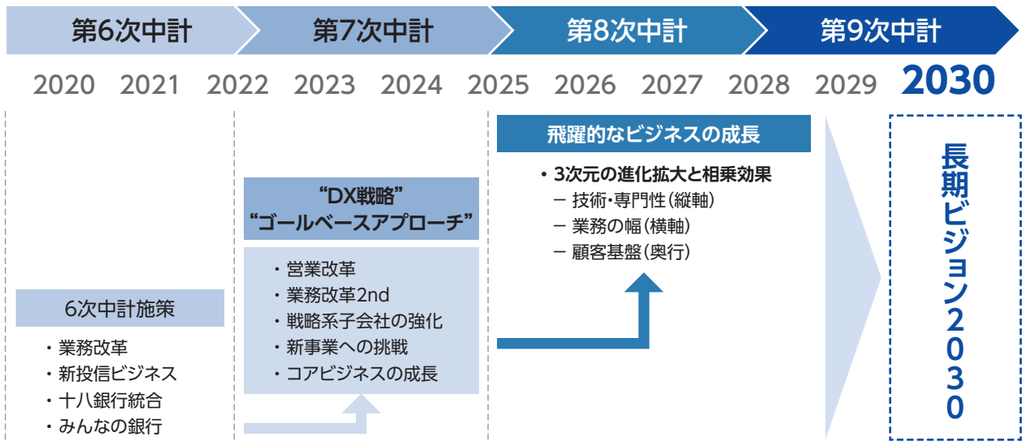
第6次中計で取り組んだ施策は、その成果とともに第7次中計の施策に活かされます。「業務改革」は手続きのデジタル化と事務改革推進の「業務改革2nd」に、「投信のパレット」で培ったシステムや専門担当者育成は「営業改革」に、「みんなの銀行」が先行して得た各種ノウハウはFFG全体の“DX”につながります。

第7次中計では“DX”を起点にこれらの各施策を連携させ、相乗効果を生み出していきます。そして、お客さまそれぞれのゴール(企業の経営理念・目標、個人の夢)をともに目指し伴走する“ゴールベースアプローチ”によって、真のお客さま本位の営業を確立させ、第8次中計以降の5年間へと引き継ぎます。

第7次中計における“DX”や“ゴールベースアプローチ”によってビジネスの専門性を高め、新規事業の成長や異業種企業とのアライアンス、戦略系子会社の強化で業務の幅を拡げます。専門性を高め業務範囲を拡大することで、顧客基盤の拡大も期待できます。

2030年に向けて、今お話しした「技術・専門性(縦軸)」「業務の幅(横軸)」「顧客基盤(奥行)」の3次元の進化・拡大、さらにその相乗効果で飛躍的にビジネスを成長させ、長期ビジョンの実現を目指します。

第7次中期経営計画 P.27



〈DXを起点とした施策連携〉

FFGが目指す新たな銀行像は、デジタルと人によるサービスがシームレスにつながり、従来とは比較にならない程お客さまに近い存在です。ただ、デジタルはあくまで銀行の業務やお客さまの事業や生活の前提であり、最終的なお客さまとの接点はヒューマンタッチであるべきだと考えています。

デジタルを活用して人と組織、業務プロセスを変革することで、担当者の行動を変え、お客さまの期待を超える価値を提供する。これが真の「お客さま本位」の実践であり、収益向上による持続的な成長へとつながる。そして、それがお客さまや地域の豊かな社会づくりに貢献する、という好循環へ。その実現までのプロセスがFFGの“DX”です。

現在開発しているスマホアプリなどを利用いただくことで、一般的な取引、口座開設や住所変更などは、いつでもどこでもスムーズに手続きできるようになります。お客さまの取引チャネルだけではなく、商品やサービス開発など業務プロセスの多くもデジタル化し、生産性を向上させます。

また、リアル・デジタル双方のチャネルから蓄積されたデータを、営業活動やお客さまへのご案内に活用するためのSFA(営業支援システム)を構築します。このSFAを活用してお客さまがお気づきでない潜在的な課題解決にもお役に立てるよう、営業スタイルの変革に取り組みます。

新たなSFAは、担当者の個人的な知見やノウハウ、感覚的なものを形式知へと変え、それらを組織で共有するシステムでもあります。これによって営業担当者のスキルは高度化・均質化し、より専門的でオーダーメイド型のコンサルティングが可能となります。

日常取引のデジタルチャネルシフトがもたらす事務効率化によって、従業員はより専門的で生産性の高い仕事にシフトします。店舗のあり方や営業体制の見直しとともに、お客さまと接する頻度・時間が増え、お客さまとの関係性がより深まるでしょう。

加えて、デジタル技術を活用することで、FFG内のコミュニケーションを円滑化し、一人ひとりが効率的・能動的に働ける環境を生み出します。

DXを通じた変革 P.29
営業戦略 P.33

FFGの組織風土づくりと人財戦略

第7次中計をひと言でいえば、「DXを起点としたFFGのビジネスモデル変革」です。そのためにも、従業員一人ひとりがその目的と目標を共有し、「お客さま・地域の役に立っている」「FFGの成長に貢献している」と実感できる組織づくりを進めます。

VUCA(環境が複雑化、不確実性が高い)の時代、リーダーシップのあり方も、組織の目指す方向性を示しながら、個人の能力を引き出し主体的な活動を支える「サーバントリーダーシップ」的な役割が求められています。そうした観点で重視するのは、「心理的安全性※」のある組織風土です。リスク管理面のみならず、新たなチャレンジの場面で「誰でも意見が言える」ことは大事です。これによって業務上のさまざまなリスクを回避することができる。さらには、ビジネスの成長やイノベーションにつながるような斬新なアイデアが共有される可能性が高まります。

また、「従業員の自律・自走」を目指す、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みも進めます。不透明な時代を切り拓くには、多様な背景を持つ一人ひとりの強みが発揮されなければなりません。更なる女性活躍推進、キャリア採用を強化するとともに、専門職向けのスペシャリストコースや、次世代の経営人財を育成するチャレンジ制度など、多様なキャリアパスを整備しています。

今後のビジネスを支える多様な人財の採用・育成・配置・評価・処遇を通じて積極的に人財に投資し、「戦略的人財ポートフォリオ」を構築します。

※みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化(エイミー・C・エドモンドソン著『恐れのない組織』から引用)

人財戦略 P.47

環境課題への対応

FFGでは、2020年に持続可能な社会の実現に貢献するため、「サステナビリティ方針」を定め、その中で設定した重点項目（マテリアリティ）の一つに「環境への配慮」を掲げました。気候変動への対応は、経営戦略上の重要な課題と認識しており、サステナブルファイナンスの目標設定（2030年度までに累計実行額2兆円〈うち環境ファイナンス1兆円〉）や「移行リスク」「物理的リスク」といった気候関連リスクにかかるシナリオ分析を実施するなど、積極的に対応しています。

カーボンニュートラル目標については、今年5月、2030年度までにFFGが排出するCO_2をネットゼロにすることを掲げました。私たち自身がカーボンニュートラルにコミットすることで、地域のお取引先の脱炭素社会への移行に向けた取り組みや、イノベーション技術の支援にグループ一丸となって取り組みます。

取り組みにあたっては、2021年4月に設立したSDGs支援子会社サステナブルスケールの機能を最大限に活用します。具体的には、ESG/SDGsへの取り組みを測る指標「サステナブル・スケールインデックス」を通じた対話を切り口にお取引先の課題を見える化し、その課題解決に向けてファイナンスやビジネスマッチングなど各種ソリューションを提供し、地域のサステナビリティ向上をお手伝いします。

サステナビリティ P.55

資本政策・株主還元

FFGでは、健全性の維持を前提に、地域社会の発展やFFG企業価値の向上に向けた成長投資と株主還元とのバランスを考慮した資本運営を行います。

今中計では資本運営の目安として自己資本比率（規制最終化、完全適用ベース）の目標を10%半ばに設定しました。足元の水準は10%程度であるため、今中計期間中では、3年間の利益を成長投資と株主還元にバランスよく資本配賦する計画です。

株主還元については、利益成長を通じた安定的な配当（維持・増配）を基本とする方針は不変です。配当性向は引き続き35%程度を基本としており、2022年度は、前年度比10円増配の105円を予定（FFG設立当初と比較すると70円増加）しています。

また、2022年度、FFG設立以来初めて自己株式の取得を実施しました。今後とも、業績の動向や資本の状況、成長投資の機会、市場環境等を考慮しつつ機動的に実施を検討します。

ROEは、今中計の目標を6%程度としました。今中計の重点取り組み等、収益力向上につながる成長投資を行い、その効果を着実に取り込んでいくことで、中長期的なROEの向上を図ります。さまざまなリスク要因により足元の経営環境は厳しさを増していますが、今後もステークホルダーの皆さまとの良質かつ建設的な対話と財務・非財務情報の積極的な開示を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

ステークホルダーとのコミュニケーション P.87

最後に、「カタチは変わる。想いは変わらない。」

FFGは地域に根ざした金融グループとして、金融仲介・信用創造・決済という銀行本来の機能を提供しながら、一方で、時代の変化やお客さまのニーズを先取りした新事業にも果敢にチャレンジしてきました。こうして築き上げてきた地域の皆さまからの信用・信頼は何よりの財産です。

現在、技術革新の進展とともにさまざまなプレーヤーが銀行業務に参入し、銀行業界は厳しい競争環境にあります。一方で、我が国独自の進化を遂げた銀行制度の堅牢性や、信用・信頼を重視する日本人のメンタリティは大きく変わることはないでしょう。したがって、私たちが、異業種企業との連携も含めて銀行機能（業務範囲）を拡大し専門性を高めることは、お客さまにとっても合理的であるはずです。もちろん、私たちが進化を怠らないことが前提です。

そのために必要なことは、常にお客さまの為に、世の流れを感じながら、新しいものを取り入れ、変化を恐れないこと。一方で、「誰かの役に立ちたい」という気持ちは、FFGの従業員一人ひとりに普遍的なものです。私自身、ブレないFFGの“志”、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を胸に、FFGの先頭に立って、この先行き不透明な時代を切り拓いていきたいと思います。

2030年のより良い未来づくりを目指す私たちを引き続きご支援くださいますよう、お願い申しあげます。



ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長
五島 久

トップの素顔

趣味は、音楽鑑賞（邦楽・洋楽幅広く）・楽器（ドラム）演奏です。学生時代に始めたドラムは、現在はコロナ禍で中断していますが、機会があればまた叩きたいと思っています。また、人生を疑似体験できる小説が好きで、いろいろな作家の本を読みます。『鉄道員』で知られる浅田次郎さんのストーリーを楽しんだり、挑戦を続けた歴史的なリーダーたちの生き方に感銘を受けたりしています。



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の強みにつながっています。

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。

創業期

福岡銀行
明治10年(1877年)創業

十七 | 筑邦 | 嘉穂 | 福岡貯蓄



熊本銀行
(旧 熊本ファミリー銀行)
昭和4年(1929年)創業

熊本無尽 | 肥後無尽

十八親和銀行



親和銀行
明治12年(1879年)創業

九十九 | 佐世保 | 佐世保商業 | 九州無尽

2020.10合併

十八銀行
明治10年(1877年)創業

十八 | 口之津 | 長崎 | 有家 | 諫早 | 長崎貯蓄

2007.04

2001.3 ▲768億円の赤字決算 不良債権との訣別

2000.2 公的資金300億円注入

2006.5 公的資金300億円返済

2007.4 FFG設立

2007.10 親和銀行経営統合

2002.3 親和銀行 公的資金300億円注入

2002.4 (九州親和HD設立) 親和／九州銀行経営統合

2003.4 親和／九州銀行合併

2007.3 大幅な貸倒引当金計上

公的資金300億円返済

事業再生のノウハウを活用

助走ステージ

- 2007.7 「あなたのいちばんに。」プロジェクト開始
- 2008.8 FFGビジネスコンサルティング設立
- 2009.1 熊本ファミリー銀行(当時)事務システム統合
- 2009.2 会社分割
  熊本ファミリー銀行・親和銀行の事業再生事業等を福岡銀行へ承継
  (熊本ファミリー銀行　約500億円
  親和銀行　約2,000億円)
- 2010.1 親和銀行事務システム統合
  (3行体制のシングルプラットフォーム・マルチブランド確立)



FFG3行体制へ





2010.04

加速ステージ

- 2010.4 新入行員3年育成プログラムスタート
- 2010.9 3行間のATM相互入金サービス開始
- 2010.11 環境格付融資「FFGエコ・ローン」の取り扱い開始
- 2011.6 東日本大震災復興支援ボランティア派遣開始
  (延べ868名派遣)



被災地復興ボランティア

- 2011.10 海外駐在員事務所の新設
  (ニューヨーク、シンガポール、バンコク)
- 2012.4 ふくおか証券(現FFG証券)誕生
  (前田証券の完全子会社化)
- 2012.4 「あなたのいちばんに。2nd」プロジェクト開始

2013.04

飛躍的成長ステージ

- 2013.4 熊本銀行への商号変更
  (旧・熊本ファミリー銀行より)
- 2013.4 ブランドキャラクター「ユーモ」誕生
  ブランドCM放映開始
- 2013.10 ウーマン・サポート・プロジェクト「ふわり」設置
- 2014.4 新入行員5年育成プログラムへの進化
- 2014.10 ウェルスマネジメントトレーニー制度開始
- 2014.10 女性の登用数値目標公表
- 2015.2 地方創生推進チーム設置
- 2015.4 ダイバーシティ推進室の設置
- 2015.9 第1回「X-Tech Innovation」開催
- 2015.12 台北駐在員事務所新設
- 2016.2 十八銀行との経営統合に関する基本合意

		〈2007年度〉	〈2009年度〉	〈2012年度〉	〈2015年度〉
収益性	連結当期純利益	13億円	284億円	321億円	447億円
	ROE	0.3%	5.3%	5.0%	5.8%
規模	総貸出金平残※1	7.9兆円	8.1兆円	8.9兆円	10.4兆円
	総資金平残	10.2兆円	10.3兆円	11.3兆円	12.8兆円
	投信残高	0.4兆円	0.4兆円	0.4兆円	0.5兆円

※1 FFG・政府向け除く

外部環境

- ●バブル崩壊
- ●バーゼルⅡ規制
- ●郵政民営化
- ●サブプライムローン問題／リーマンショック
- ●金融再生プログラム始動
- ●ペイオフ解禁
- ●保険窓販全面解禁
- ●欧州債務危機
- ●東日本大震災
- ●異次元緩和(質的／量的緩和)導入
- ●マイナス金利導入
- ●バーゼルⅢ規制
- ●日本再興戦略

成長の軌跡

2016.04 ● 2019.04 ● 2022.04

進化のステージ

- 2016.4 iBankマーケティング設立
- 2016.4 ベンチャー支援子会社設立(現・FFGベンチャービジネスパートナーズ)
- 2016.4 熊本地震総合対策本部立ち上げ(4月14日)

お取引先の被災状況・ニーズ等の確認開始(4月18日)
福岡・親和両行から応援チーム派遣開始(4月18日)
熊本地震災害ボランティア派遣開始(5月11日)
(延べ1,000名以上を派遣)





熊本銀行では、被災した店舗への対応にあたりながら、グループ間の物的・人的支援によって業務を継続した。FFG3行では商品サービスやシステムを共通化している(シングルプラットフォーム)ため、福岡・親和両行の行員が即戦力として業務応援を行うことができ、熊本銀行行員はいち早くお客さまに寄り添う行動を取ることができた。
金融機能の維持において独自の経営スタイルが最大限に活かされた。

- 2016.7 Wallet+取り扱い開始
- 2016.11 働き方改革スタート
- 2017.3 のれんの一時償却
- 2017.4 コワーキングスペース「Diagonal Run Tokyo」開設
- 2017.10 デジタル戦略部新設
- 2018.8 公正取引委員会の統合承認取得(十八銀行)

(第6次中期経営計画)

- 2019.4 十八銀行経営統合

2019.10 事務システム統合研修開始
2020.10 十八親和銀行誕生(親和／十八銀行合併)
2021.1 事務システム統合
2021.5 店舗統合プロジェクト開始
(2022.3　68カ店の統合完遂)





2019年4月の十八銀行との経営統合以降、約3年間で銀行合併、事務システム統合、店舗統合の一連のプロジェクトを完遂した。通常業務と並行して準備を万全に整え、顧客影響の出るトラブルを発生させることなく着実にプロジェクトを進めた。経営統合におけるFFGのノウハウ・経験と、旧親和銀行、旧十八銀行のすべての従業員の団結力が融合し、十八親和銀行として新しいスタートを切った。

- 2020.1 店頭タブレット導入
- 2020.2 投信のパレット取り扱い開始

投信のパレット

人生100年時代における長期の資産形成をサポートするため、「投信のパレット」をリリース。FFGが独自に開発した「投資信託の分析・提案システム」を駆使し、最適な"投資信託の組み合わせ"をご提案

- 2020.10 FFG証券オンライン営業サービス導入

- 2021.1 みんなの銀行開業

2021.5 サービス提供開始



デジタルネイティブ世代をターゲットに、国内初のデジタルバンクを設立。iBank事業を通じて得たノウハウを活かし、UI・UXにこだわったフリクションレスなスマホ完結のサービスを展開。多様なスキルをもつ専門人財とともにシステム開発、デザインやマーケティングなども内製化。

- 2021.4 SDGs支援子会社「サステナブルスケール」設立

2021.11 Sustainable Scale Index取り扱い開始
お取引先のSDGs／ESGへの取り組み(非財務情報)を指標化することで、企業価値向上に貢献するスコアリングモデルをリリース。九州大学と共同開発した独自の評価モデルを提供。

- 2021.4 投資専門子会社「FFG成長投資」設立

(第7次中期経営計画)

- 2022.4 M&Aアドバイザリー専門会社「FFG Succession」設立
- 2022.4 「FFGリース」への商号変更(旧・十八総合リースより)
- 2022.4 DX推進本部設立
- 2022.5 キッザニア福岡へのパビリオン出展
- 2022.5 みんなの銀行口座開設数40万件を突破
- 2022.8 「投信のパレット」サービス残高2,000億円突破

		〈2018年度〉	〈2021年度〉	2024年度(目標)
収益性	連結当期純利益	516億円	541億円	**650億円**
	ROE	6.6%	5.7%	**6%程度**
規模	総貸出金平残※1	11.5兆円	14.5兆円	**15.2兆円**
	総資金平残	14.2兆円	20.0兆円	**22.2兆円**
	投信残高	0.6兆円	0.8兆円	**1.2兆円**

※1 FFG・政府向け除く

●熊本地震　●ブレグジット　●働き方改革法案　●消費増税10%　●新型コロナウイルス　●ゼロゼロ融資　●緊急事態宣言　●東京五輪　●新しい資本主義

培ってきた強み

失敗を恐れない企業風土

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

●不良債権処理

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

●経営統合

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

●新たな取り組み

2016.4　iBank事業(提携金融機関12行)
2021.5　みんなの銀行サービスイン

高度かつ多様な人財

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

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

●専門人財の育成・採用

FP1級相当所有者数：448人(2022年9月末時点)
キャリア採用者数：46人(2021年度)
デジタル人財在籍者数：299人(2022年3月末時点)

●自律的な人財の育成

キャリアチャレンジ応募者数：282人(2021年度)
次世代リーダー育成プログラム

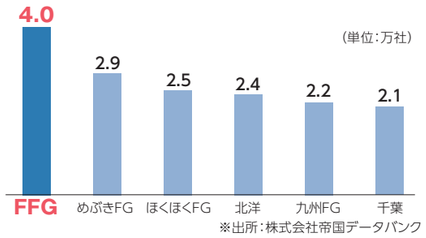
●DE&I推進

女性役職者数：427人(2022年3月末)
男性の育児休業取得率：70.7%(2021年度)

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655万人(九州人口の約5割)
●法人取引先数：約28万先(九州事業所数の約4割)
●メインバンク取引社数：約4.0万社(地銀トップ)



※出所:株式会社帝国データバンク

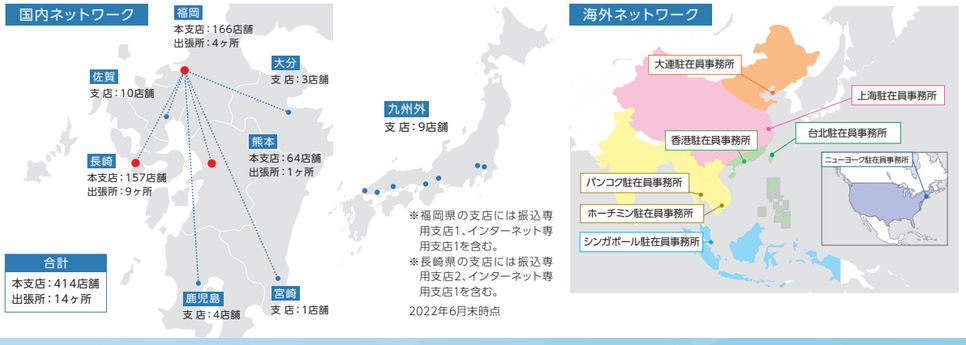
シングルプラットフォーム・マルチブランド

福岡・熊本・長崎の地域のお客さまに、古くから親しまれてきた各行のブランドを維持しながら、一方で、事務・システムや商品サービスといった内面を共通化することで、規模の利益と効率性を同時に追求できる、地方銀行の経営統合に最も適した経営スタイルを確立しています。また、国内初のデジタルバンクであるみんなの銀行は、FFGのガバナンスやリスク管理の下で、全国のお客さまにユニークなサービスを提供しています。



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



九州のポテンシャル

九州は人口や面積、域内総生産等において全国の1割程度の経済規模を誇ります。FFGの営業地盤である福岡・熊本・長崎の各県においては、足元、官民一体となった大型開発による経済への波及効果や、コロナ禍で消失していたインバウンド需要の回復が期待されています。また、脱炭素化の動きが加速している半導体・自動車の生産拠点が多数集積し、再エネ発電量が日本の中でも比較的豊富であることから、脱炭素の世界的な潮流にも乗りやすい地域です。

多方面で高いポテンシャルを有する魅力的なマーケットの中で、FFGのプレゼンスを発揮し、地域経済発展に貢献してまいります。

長崎

100年に1度の変革期を迎える長崎市



十八親和銀行の営業地盤である長崎県は、他県に先行して人口減少が進んでおり、特に他地域への転出による「社会減少」が課題となっています。そのような中で、2022年9月に長崎駅と佐賀県武雄温泉駅を結ぶ西九州新幹線が開業し、沿線地域では来訪者の増加や宿泊施設稼働率の上昇等、プラスの影響が見えてきました。西九州新幹線の開業と合わせて、長崎駅周辺では「100年に1度」といわれる大規模な開発が進み、駅直結の複合ビルには九州初となる「マリオットホテル」の出店が予定されています。また、大型コンベンションホール「出島メッセ長崎」の開業に伴い、閣僚級国際会議や大規模ビジネスイベントの誘致も進んでいます。

通販大手の株式会社ジャパネットホールディングスは、長崎駅西口にて「長崎スタジアムシティ（サッカースタジアムを中心にアリーナ・オフィス・商業施設・ホテルなどを備える大型複合施設）」の開発を進めています。FFG傘下の長崎経済研究所の試算では、本事業の経済波及効果を年間約160億円と見込んでおり、長崎県経済に与える影響は大きく、西九州新幹線の開業効果と掛け合わさることで、全国から長崎への人の流れが創出されていくと考えています。

その他、長崎市では、ポストコロナの外国人観光客増加を見据えた長崎港の「2バース化（大型クルーズ船が2隻同時に接岸）」を進めており、世界の成長センターであるアジアの活力を最大限取り込むことも期待されています。

長崎の都市機能強化や雇用の場の創出により、若年層の県外流出を防ぎ、経済を活性化させていくために、FFGが主体的に関与し、長崎県経済の持続的な成長に貢献してまいります。



福岡

人口増加数・増加率・若者割合がNo.1の福岡市



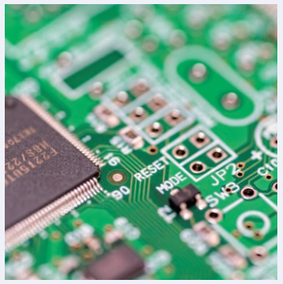
福岡銀行が本店を置く福岡市は、居住地としての住みやすさ、商業施設がもたらす集客機能、活発な創業、アジアとの近接性に強みを持ちます。福岡市が進める再開発プロジェクト「天神ビッグバン（国家戦略特区の枠組みを活用した高さ制限緩和により、民間ビルの建替を促進し、天神地区に新たな空間と雇用を創出するプロジェクト。2026年までに50棟を超える開発が予定されており、年間8,500億円の経済波及効果を見込む）」等の都市開発や、福岡市営地下鉄七隈線の延伸、福岡空港の滑走路増設などにより、利便性や都市の魅力はさらに高まっていくことが期待されています。

また、福岡市を国際金融都市とすることを目指し、外資系金融機関などの誘致を推進する「TEAM FUKUOKA（チーム福岡）」が設立され、企業誘致が加速する中で、シンガポールのフィンテック企業M-DAQ（企業価値10億ドル超のユニコーン企業）の進出も決定しました。

FFGでは、「天神ビッグバン」エリア内にて、九州初のラグジュアリーホテルとなる「ザ・リッツ・カールトンホテル」を含む大型複合施設「福岡大名ガーデンシティ」の開発に地域金融機関として積極的に関与しており、資金調達面のほか、当該施設の一部で予定されているスタートアップ支援施設のデザインやソフトの設計、コ・ワーキングスペースの設置等にも携わっています。今後も福岡市が企業や人材の交流など、世界や地域との多様な交流拠点に発展することを目指して、FFGの多様なソリューションを提供してまいります。

熊本

TSMC進出を機に「シリコンアイランド九州」へ



九州は1960年代以降、半導体工場が集積し「シリコンアイランド」と呼ばれましたが、2000年頃をピークに、国際競争の激化や海外への生産移管、拠点の再編、撤退によって生産規模は縮小していきました。しかし、足元では半導体の受託生産で世界最大手の台湾TSMCの熊本県への進出が決定したことを機に、産学官連携の推進組織がつくられるなど、九州全体で半導体産業再興の機運が高まっています。

TSMCの新設工場は熊本空港から車で15分ほど、熊本市の中心部からも車で30分ほどの熊本県菊池郡菊陽町に位置しています。2022年4月に着工、2025年の量産開始、投資総額は約1兆円、従業員数は1,700人（うち1,200人は地元での採用）が計画されています。

菊陽町では2022年の基準地価が工業地で31.6%、商業地で13.6%、住宅地で7.7%上昇し、周辺部では既に人口も増加傾向にあります。空港コンセッション、JRの延伸など、建設業における工事の受注増加のほか、人口増加に伴って医療・小売・飲食・サービス等、さまざまな業種において需要の拡大が見込まれており、FFGのビジネスにおいてポテンシャルの高いエリアであると認識しております。

熊本県を営業地盤とする熊本銀行では自治体、大学等との人材交流、プロジェクトチームの組成により支援体制を強化しています。インフラ整備等の公共工事や関係するサプライチェーンの工場新設、増設による設備投資需要の取り込みに加えて、雇用に係るUIJターンのニーズや住居確保に伴う不動産需要の増加等が見込まれる中で、ファイナンスやビジネスマッチング、街づくりの観点からも積極的に支援していく方針です。



価値創造プロセス

FFGはサステナビリティ方針のもと、これまで培ってきた強み（財務資本・非財務資本）や技術革新を利活用しながら事業活動を展開（ステークホルダーへの価値提供）し、経済的・物質的・精神的に豊かで持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。長期ビジョン2030で目指す豊かな地域社会の実現に向けて「地域成長への貢献」と「FFGの成長」「個人（従業員）の成長」の好循環を創出していくことがFFGのサステナビリティ経営です。

長期ビジョン2030
全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク

グループ経営理念　人々の最良な選択を後押しする

投下資本 Input

＝培ってきた強み

人的資本
従業員数：7,830人
キャリア採用者数：164人/FY19～FY21
デジタル人財：299人
多様で柔軟な働き方

知的資本
地域における高いプレゼンス
経営統合・PMIのノウハウ
サービス・システム開発力(ex.みんなの銀行)
Sustainable Scale Index(※1)の提供

財務資本
総資金：20.5兆円
総貸出金：16.7兆円
貸倒引当金：1,993億円
成長投資：1,200億円/FY22～FY24

社会・関係資本
法人のお客さま：約28万先
個人のお客さま：約655万人
Wallet+提携銀行(※2)：12行
ベンチャー運用総額(※3)：220億円

事業活動 Activity

地域社会の優先課題（マテリアリティ）への取り組み

- ●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
- ●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- ●ガバナンスの強化

外部環境
ESG/SDGs
デジタル化
価値観の多様化
規制緩和
人口減少/高齢化

第7次中期経営計画

重点取組Ⅰ 営業改革
重点取組Ⅱ 業務改革2nd
重点取組Ⅲ 戦略系子会社の強化
重点取組Ⅳ 新事業への挑戦
コアビジネスの成長
システム高度化/内製化
人財戦略

DXによる変革・ゴールベースアプローチ

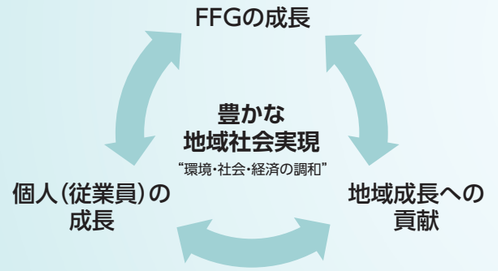
長期ビジョン2030

提供価値 Outcome

創りたい持続可能な社会

経済的・物質的・精神的に豊かな社会
誰もが将来に向かってストレスなく、やりたいことがやれる社会
みんなの個性が協働し、みんなが社会の一員と感じる社会

FFGのサステナビリティ経営



社会価値（2030年度迄）	✓サステナブルファイナンス累積実行額2兆円 ✓金融経済教育受講者数10万人	
環境価値（2030年度迄）	✓自社CO_2排出量ネットゼロ	
経済価値（2024年度）	✓当期純利益650億円 ✓自己資本比率10%半ば	✓ROE6%程度 ✓OHR60%程度

ガバナンス・コンプライアンス・　　リスクマネジメント

サステナビリティ方針　「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」　　の好循環サイクルを創出し、持続可能な地域社会の実現に貢献する

(※1)お取引のESG/SDGsに関する取組状況を図る指標　(※2)iBank事業への参画に関する正式合意締結先　(※3)FFGベンチャービジネスパートナーズの運用総額、2022.9末時点

長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針

長期ビジョン達成に向けたリスクとチャンス

リスク（阻害要因）

デジタル社会の急速な進展
技術進展やプラットフォーマー・異業種の金融サービスの台頭により既存の収益基盤が毀損

競争力の低下
競合他社との競争激化
お客さまが抱える真の課題や悩みを解決できない

国内外の金融市場の不安定化
低金利政策継続に伴う資金収益力低下
世界的な景気後退に伴う有価証券関連損益悪化

地域の人口減少・少子高齢化の加速
地域経済の衰退や取引先の廃業によるビジネス規模縮小

財務基盤の弱体化
気候変動/災害/疫病等による取引先の企業価値低下
倒産による信用リスクの増加等

信用ポートフォリオの悪化
資源の値上がりや円安の影響で取引先の業績悪化
コロナ禍の影響長期化による信用コストの増加

優秀な人財の流出
成長戦略や高度・専門的業務を遂行する人財の質・量の確保が困難

求心力の低下
銀行業界全体の先行き不透明感
多様性を尊重したマネジメントの欠如によるエンゲージメント低下

システム障害・サイバーセキュリティ
大規模なシステム障害による信用の毀損
サイバー攻撃による顧客情報流出等で信用を毀損

コンプライアンスリスク
法令違反による信用の毀損
マネロン等管理態勢の不備による信用の毀損

チャンス（機会）

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随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

リスクアペタイトマネジメントの高度化

ガバナンスの実効性確保

戦略・主な施策

コアビジネスの進化
成長投資
DX チャネル改革

- 業務改革
- iBank事業
- みんなの銀行

- 投信のパレット
- 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
- 実証実験プロセス
- 産学官連携
- 産業調査
- SDGs支援

戦略系子会社の強化

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

人財戦略

- 創造と変革に挑む組織風土の醸成
- 自律的な人財育成
- 専門人財の育成・採用
- 女性/シニアの活躍推進
- 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
- リスクアペタイトフレームワークの高度化
- サイバーセキュリティ
- コンプライアンス・マネロン強化
- コミュニケーション強化

第7次中期経営計画

第6次中計の振り返り

2019年度からスタートした第6次中期経営計画では、業務改革や十八親和銀行の合併、投信ビジネス改革などに取り組むとともに、みんなの銀行の開業やSDGs支援といった新しい領域でもビジネスをスタートさせました。新型コロナウイルスなど想定外の出来事にも直面しましたが、柔軟に対応しながらやり遂げた結果、施策面・計数面ともに概ね順調に成果を上げることができたと評価しています。

第7次中期経営計画について

今年度からは、2030年を目標とする新たな長期ビジョンのもと、第7次中期経営計画をスタートさせました。今中計では、前中計での取り組みを活かし、法人・個人の営業部門や市場部門といったコアビジネスを一段と強化・成長させていくこと、さらに、そこで得る収益やノウハウを基盤に、将来に向けた重点取組(成長投資)として、「営業改革」「業務改革2nd」「戦略系子会社の強化」「新事業への挑戦」の4つを掲げ、これらを確実にやり遂げていくことが大きな方向性となります。

「営業改革」「業務改革2nd」では、営業担当者がよりソリューション力を発揮しやすい仕組みを構築し、高品質なサービスを生み出していくことで、お客さま本位の営業の向上に取り組んでいきます。同時に、新たな店舗モデルや営業体制の整備・導入、そしてチャネルシフトを前提とした更なる事務効率化に向けた取り組みを進めます。

これらの実行には「デジタル」の要素が不可欠ですので、法人・個人向けの新たなチャネル構築など、「DX戦略」をより一層加速させ、お客さまとの接点を拡大させるとともに、そこから得られるデータを効率的・効果的に活用することで営業力の強化につなげていきます。

加えて、FFG全体のソリューション力を高めていくため、「戦略系子会社の強化」として、SDGs支援子会社「サステナブルスケール」やM&A専門子会社「FFG Succession」、長崎から福岡・熊本へ営業エリアを拡大する「FFGリース」など、グループ会社の事業領域を拡大していくとともに、みんなの銀行の成長など「新事業への挑戦」も継続していきます。



FFG 経営企画部長
溝江 鉄兵

“目指す姿”を意識した長期目線の取り組みを

今中計に共通するのは、「お客さま本位」の考え方を起点としたものであることです。FFGが今後も時代のニーズにあったサービスを提供し、お客さまからの支持をいただくため「お客さま本位」をより一層徹底していく必要があると考えています。

こうした施策をグループ一丸となってやり遂げ、投資とその効果実現による成長を繰り返していくことで、「サービス開発力」「ソリューション力」「組織力」の3つの力を備え、FFGが長期ビジョンとして掲げる目指す姿、そして地域社会・FFGの持続的な成長につなげていきます。

長期ビジョン2030	ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献する **ザ・ベスト リージョナルバンク**
備えたい力	①信頼をベースに多様化する顧客ニーズにストレスなく応える**サービス開発力** ②企業・社会課題を解決する**ソリューション力** ③大きく変化する環境・社会課題や働き方に柔軟に対応できる**組織力**

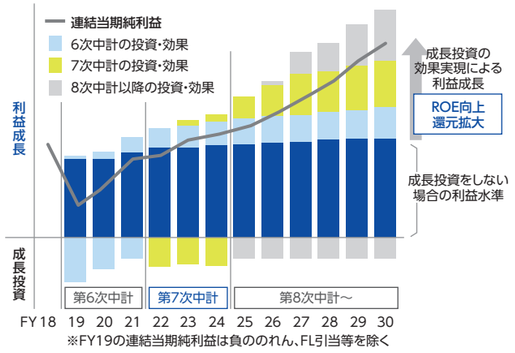
第7次中期経営計画
～カタチは変わる。想いは変わらない。～

計画期間	2022年4月～2025年3月
第7次中計の基本戦略	コアビジネスの利益成長を基盤に4つの重点取組の早期実現を図っていく
コアビジネスの成長	**営業部門**(本業支援・投信パレットなど) **業務改革**(生産性向上・リソース再配置) **市場部門**(リスクテイク多様化の継続) **十八親和銀行統合**(シナジー最大化)
＋ 4つの重点取組	Ⅰ 営業改革 DX戦略(個人アプリ／法人ポータル) Ⅱ 業務改革2nd Ⅲ 戦略系子会社の強化 Ⅳ 新事業への挑戦

目標経営指標

項目		FY24	FY21比
収益性	連結当期純利益	650億円	+109億円
	ROE	6%程度	+0.5%程度
健全性	自己資本比率【最終化完適ベース】	10%半ば	横ばい程度
効率性	連結OHR	60%程度	▲5.0%程度
【参考】			
総貸出金平残(FFG/政府向け除く)		15.2兆円	+0.7兆円
総資金平残		22.2兆円	+2.2兆円
投資信託残高(FFG証券含む)		1.2兆円	+0.5兆円

中長期的な利益成長のイメージ



※FY19の連結当期純利益は負ののれん、FL引当等を除く

DXを通じた変革



デジタル変革の主役は“人”。
全員参加型の組織変革、
意識変革にチャレンジします。

FFG執行役員
FFG DX推進本部長
藤井 雅博

お客さまを中心に据えた自己変革を

FFGは、銀行の将来像を模索する中で前例のないチャレンジを展開してきました。新しい金融の形である「iBankマーケティング」をFFG本体の外に出島として設立し、次世代型のマーケティングを試行したり、それをさらに発展させる形で日本初となるデジタルバンク「みんなの銀行」を設立し、デジタルネイティブ世代を主な対象として金融サービスの新たなカタチを追求するなど、挑戦的な取り組みを継続的に進めてきました。そうした取り組みの中で蓄積したノウハウや技術、カルチャーはFFG傘下の3行にも還元し、グループ全体として成長する仕組みを構築しています。また、FFG本体においてもアジャイル開発体制の構築をはじめとして、デジタルに関する取り組みを強化してきており、今年度は、2020年度以降取り組んできた「実証実験プロセス」などの価値が評価され、地方銀行グループとしては初めて「DX銘柄2022」にも選出されています。

一方で、足元ではVUCAといわれる予測不可能な時代に突入し顧客行動の変容が進む中、コロナ禍でデジタル化がさらに浸透し、多くのサービスにおいてデジタルはもはや目的を達成するための手段でなく、“前提”となってきました。「その前提をFFGでも整えておかなければ、お客さまに選んでいただけなくなる」といった危機感から、今中計ではDXを起点に各施策を進めていくため、DX推進本部を立ち上げています。

FFGが考えるDXは、デジタル化や効率化にとどまるものではなく、「お客さまを中心に据えた自己変革」です。その変革の先には新たなビジネス価値の創出を見据えています。まずは今中計期間中にお客さまとの接点であるチャネルの見直しを進め、デジタル化時代に合わせた新たな選択肢を提供していきます。デジタルチャネルの構築によるコミュニケーション手段の多様化やデータの更なる活用を、精度の高い提案やお客さまの決断の後押しにつなげ、いかに付加価値を生んでいけるか。それが今後の営業の質を左右します。私たちが目指すお客さま本位の営業の実践には、そうした「ヒューマン（人）×デジタル」の力が不可欠です。

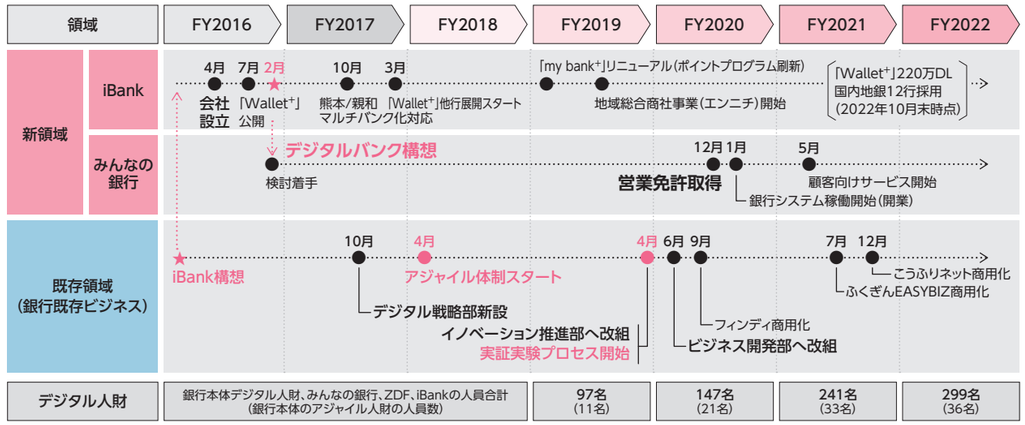
変革の基盤を築くためには、サービスだけでなく、基幹システムをはじめ、業務プロセス、人財や組織風土も同時に変えていく必要があります。簡単なことではありませんが、「お客さまにいちばん良いものを提供したい」という変わらない想いを軸に、自ら変革していく。これこそFFGが進む次のステージです。

FFGのDXは次のステージへ

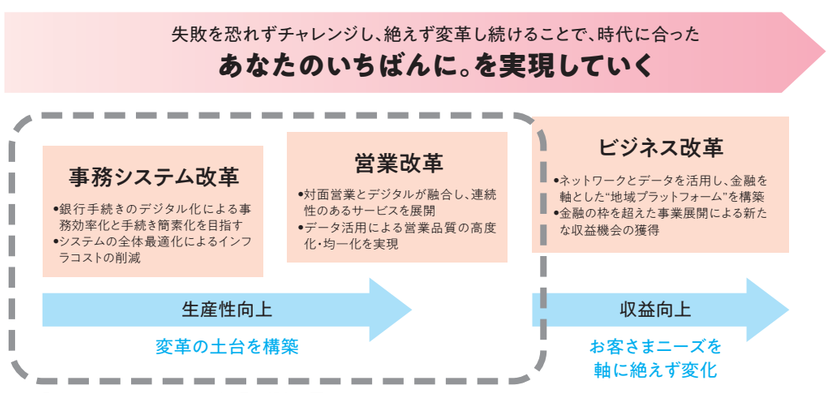
FFGでは、2017年にデジタル戦略部を発足して以降、「既存業務のプロセス改革」「新規事業開発」等に取り組み、業務効率化やサービス開発体制の強化を進めてきました。近年注力してきたのは、お客さまの課題解決に向けたスピーディーなサービス開発「実証実験プロセス」です。専門人財と銀行員が交じり合ってビジネスアイデアを出し合い、試作品を用いたお客さまへのヒアリングによって課題へのフィット感を検証しながらサービスを磨き上げる行程は、アジャイル開発体制の構築とデジタル人財の育成にも繋がっています。これまでに生み出した200を超えるアイデアのうち10程度が、実際にサービスとして商用化もされています。

今中計では、こうした銀行本体での取り組みに加え、iBankマーケティング、みんなの銀行など新領域で蓄積してきた経験や知識を基盤に、これまで各部門で部分的に取り組んできたDXをグループ全体を巻き込んだ取り組みに拡大し、加速度的に進めていきます。まずは、業務をデジタル化する「事務システム改革」とデジタルを活用して顧客接点を劇的に高度化する「営業改革」を進めていくことで、変革の土台を築いていきます。

■これまでのDX戦略の歩み



■今後のDX戦略の進行イメージ



今中計（2022年度～2024年度）で取り組む範囲

DXを通じた変革

チャネル改革を通じたコミュニケーションの進化

お客さまの行動変容にあわせてチャネルのあり方も見直します。具体的には、「個人バンキングアプリ」の刷新と「法人ポータル」の構築を進めます。

まず「個人バンキングアプリ」では、これまで店頭窓口で受け付けていた大半のお手続きを、お客さまのスマホやタブレットなどで完結できる仕組みをつくります。「法人ポータル」では、法人のお客さま用のウェブサイトを新設し、お手続きのオンライン化をはじめ、経営診断サービスの提供や、銀行の担当者とチャットやウェブ会議で相談できる仕組みをつくっていきます。現在は、試作品の提供を通じてお取引先にインタビューを行っているところで、お客さまからのフィードバックを得て機能を修正し、来年度のリリースを目指しています。

また、お客さま接点のデジタル化にあわせて、個人バンキングアプリや法人ポータルと連携する「営業支援システム（SFA）」も刷新し、マーケティング強化や営業品質の向上を図っていきます。例えば、個人のお客さまに対してiBankで培ったパーソナライズ提案のノウハウを活用しながら、それぞれの趣味嗜好にあった広告・提案をアプリ内で提示したり、法人のお客さまに対しても、これまで把握できていなかった課題や潜在的ニーズを可視化した上で、グループ内の多様なソリューションから解決策を探し出して的確な提案に繋げていくといったことを狙っています。また、そのような営業をスムーズに展開できるよう、営業担当者向けに次に取るべきアクションを通知する機能を搭載するなど、営業生産性の更なる向上を目指していきます。このようにSFAを核とした今後のデータ活用が、FFGが目指す「お客さまをよりよく知り、中長期的な目線で最適な提案をしていく」というゴールベース型営業を下支えするものにもなると考えています。

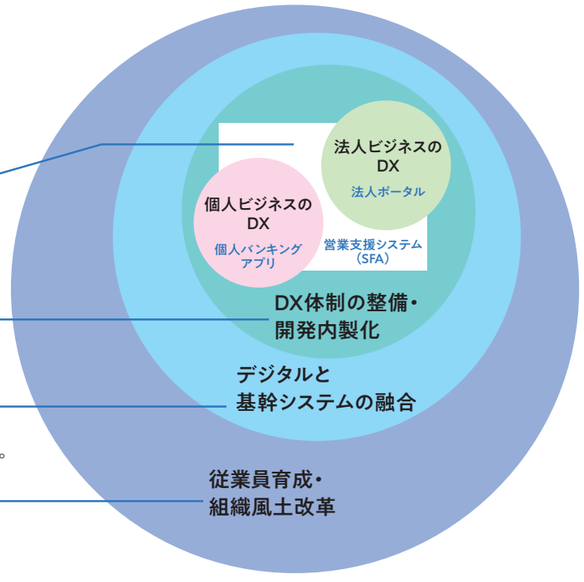
個人ビジネス：
お客さまとの取引をスマホで完結するアプリの開発
法人ビジネス：
複雑な事務のデジタル化や、オンラインを活用した顧客とのコミュニケーション多様化
営業支援システム（SFA）：
個人・法人ビジネスをデジタル化することで
データを一元管理し、営業品質を高度化・均一化

営業店・本部部署を横断し、グループ全体でDXを進めていく体制の構築。デジタル人財の確保や外部パートナーとの連携による内製開発力の強化

ビジネス変化へ柔軟に対応していくための、
デジタルとITを融合したアーキテクチャーを構築

従業員のデジタル思考、新しいものを生み出す力を育成。
年齢・役職に関係なく力を発揮できる組織へ変革

DX戦略の全体像



変わらない志を軸に据えた、人と組織の変革

生み出したサービスを常に時代のニーズにあったものに進化させていくため、これまで磨いてきたアジャイル開発体制をさらに社内に浸透させ、サービス開発の考え方を抜本的に変えていきます。まずは仮説を立てて小さく作り、リリース後に検証しながら改善していく。そういった手法で、生み出したサービスをお客さまや従業員にとって本当に使いやすいものへと進化させ、“お客さま起点”を追求していきます。

また、お客さまに選ばれ続けるためには、全員参加型で意識変革を進めていくことも必要です。これまでは、デジタル人財というとサービスを企画・開発する人財を念頭に育成・採用を進めてきました。これからは作る側だけでなく、新たなチャネルを通じてお客さまと対話しサービスを提供していく現場の担当者のデジタルリテラシーを向上させることも重要で、それによってはじめてDX戦略の実効性が高まり、組織全体で生産性を向上させていくことができます。社内でのメッセージ発信やオンライン研修等を通じて、ビジョンとDXへの取り組み意義をFFG全社員で共有するといった地道な活動にも継続的に取り組んでいきます。

FFG DX NEXT VISION









営業戦略



常に時代は変化し、
ビジネスの姿も変容する。
しかしFFGの志は変わらない。

FFG 営業統括部長
山本 智正

お客さまのありたい姿をともに見据え
将来に亘り成長をご支援するパートナーへ

金融機関は従来より、法人・個人のお客さまのニーズや課題を解決することを営業の基本とし商品サービスを提供してきました。しかしながら、現在は気候変動はもとより・政治・経済などの変化のスピードも極めて速く、以前にも増してなかなか将来が見通せない時代のように感じます。FFGのお客さまにもSDGsやデジタルへの対応といった新たな観点が求められる時代になりました。現下の状況に鑑み、FFGは、お客さまの足元のご要望・課題解決に柔軟にお応えするだけではなく、中長期的な目線でお客さまと向き合い、未来志向で高品質なコンサルティングを軸に商品やサービスをご提供する必要があります。「お客さまの成長を後押しし、地域経済の持続的な発展に貢献する」という、地域金融機関の本来の役割を果たせるかがいよいよ試されるステージにきたと実感しています。

そのために、まずはお客さまが将来ありたい姿をともに見据えることが重要であると考え、「ゴールベース型営業の実践」をFFGの営業スタンスとして掲げました。法人・個人いずれにおいてもまずはお客さまをよく理解することが起点です。そこから見えてくる経営理念や将来のビジョン、目標、課題に基づき必要なソリューションを継続してご提供することで、お客さまと伴走できるパートナーとなることを目指します。グループ会社の強化や、外部連携も含めたソリューション機能・サービスの高度化・拡充に加え、営業活動のDXも一層進めてお客さまとのコミュニケーションの質や情報の精度も高めていきます。

こうした取り組みがうまく繋がることでお客さまのお役に立ち、地域経済の活性化に貢献できた結果、FFGの収益にも繋がる。そうした好循環を築いていくことが、FFGが考える〝営業〟の在り方です。

FFGが考えるゴールベース型営業

ゴールベース型営業実践の鍵となるのは担当者の思考・行動です。今回、FFG営業担当者の提供価値を改めて定義し、法人・個人それぞれの分野で目指す姿を明文化しました。10年20年後を見据えた質の高いご提案は、商品・サービスを切り口とした対話ではなく、お客さまの経営理念や、人生に対する考え方など、これまで以上に深い対話を通じて理解を深めた結果生み出されるものです。担当者が「中長期目線で今お客さまに必要なものは何か」「どうすれば地域がもっと良くなるか」という角度で考え、能動的に行動できる体制や風土を構築していきます。

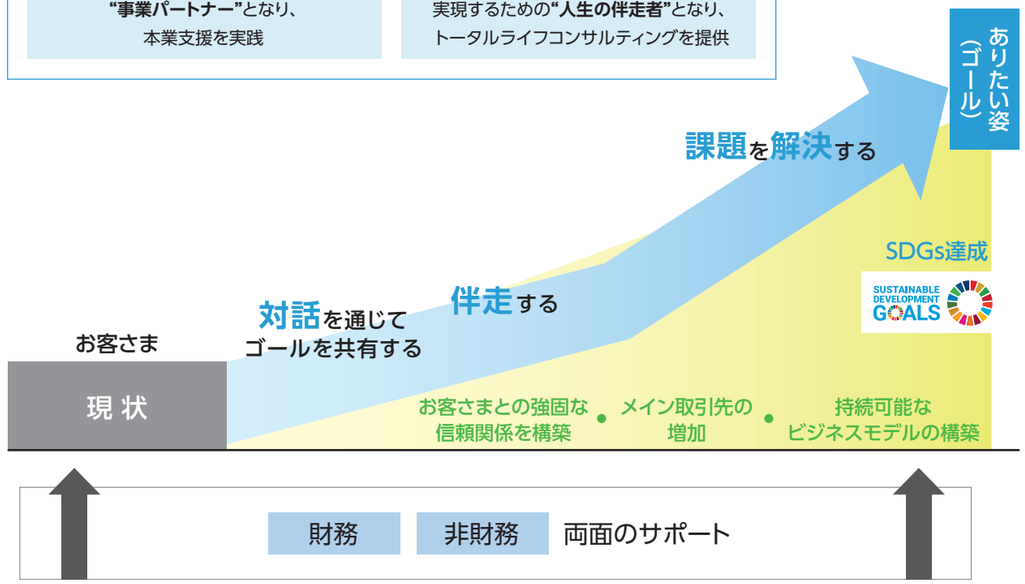
そうした営業人財の差別化こそが金融機関にとっては最大の競争優位性であり、ブランド力の向上につながります。“お客さまのお役に立てる”という手ごたえは、個人のやりがいに留まらず、組織力の向上にもつながるものと考えています。

■FFGが考えるゴールベース型営業

ゴールベース型営業

お客さまをよく知ることを起点として、
中長期的な**お客さまのゴールやニーズ、課題や不安を共有**し、
その実現に必要な**ソリューションの継続的な提供**を通じて実現に貢献

法人ビジネス	個人ビジネス
お客さまの事業課題をいっしょに解決する**“事業パートナー”**となり、本業支援を実践	お客さまの人生の課題解決や豊かな未来を実現するための**“人生の伴走者”**となり、トータルライフコンサルティングを提供



営業戦略

グループ総合力の発揮による多角的なサポート

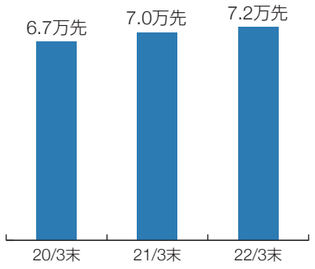
お客さまや地域社会の課題は、人手不足、デジタル化への対応、後継者不足など多様化かつ複雑化しています。また、サプライチェーン全体でSDGsへの対応が求められるようになっていることから、中小企業のお客さまにおいても、脱炭素をはじめとする環境対応などの自然資本、雇用維持や従業員満足度等の社会・人的資本の取り組みへの関心が高まっています。

FFGでは、従来からご提供してきたM&A・事業承継、ビジネスマッチング等に加え、近年はSDGs支援、デジタル化支援といった新たな分野へソリューションを拡げています。特にニーズの高い機能や、規制緩和で可能になった業務を担う戦略系子会社を新設するなど、事業領域を拡大しています。豊富なソリューション機能はFFGの強みです。今後はさらに外部とのアライアンスも進めながら専門性を向上させ、グループ全体のソリューション力を引き上げていきます。

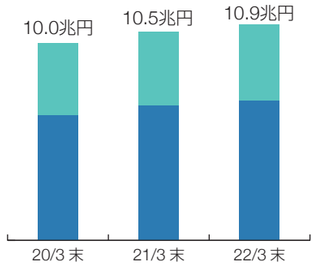
また、個人のお客さまにおいては、中長期的なご資産形成のサポートに向けたサービス開発や体制整備を行ってきました。FFG独自分析システムの開発や、専門人財(TAC※)の育成に取り組み、最適な投信の組み合わせを国際分散投資でご提案する「投信のパレット」を軸に、各種サービスを提供しています。投信のパレットの残高は、2,200億円を突破し、ご利用いただいているお客さまは4万5千人を超えました。人生100年時代における長期的な資産形成の重要性への理解浸透が進む中、今後もFFG証券と連携した多様なラインアップでお客さまのご意向に寄り添ったご提案に取り組んでいきます。お客さまのライフステージやお一人おひとりの人生設計に寄り添うパートナーとなることを目指します。

※トップアセットコーディネーター

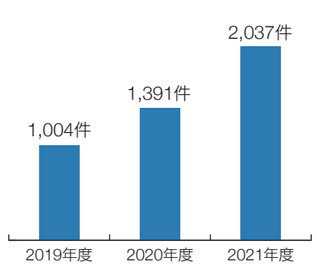
〔法人債務者先数〕(3行合算)



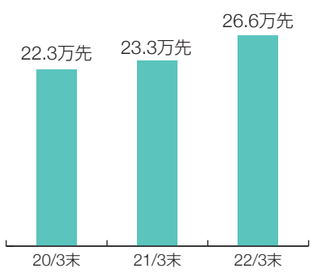
〔中小企業等貸出金残高〕(3行合算)



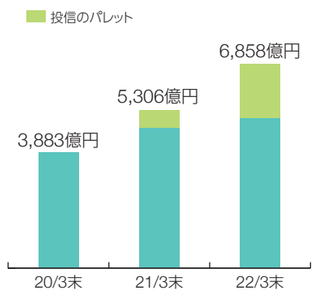
〔ビジネスマッチング成約件数〕(3行合算)



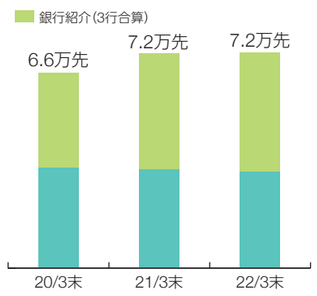
〔投信保有先数〕(3行合算)



〔投信残高〕(3行合算)

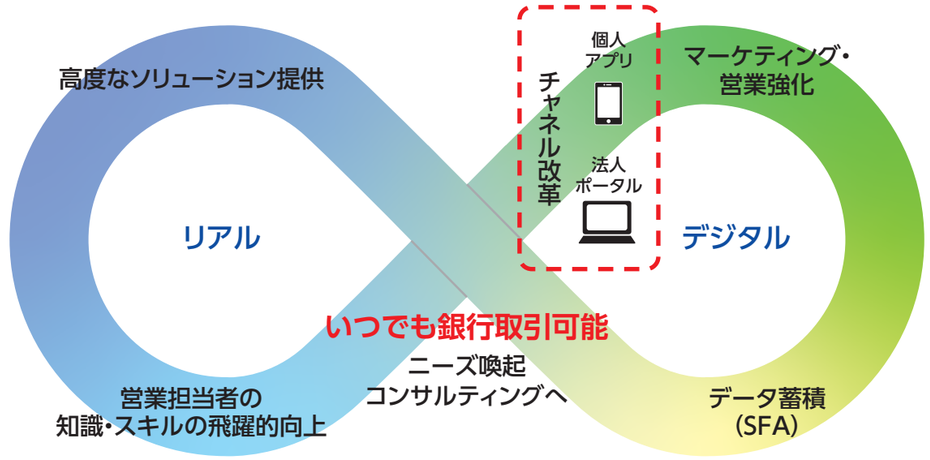


〔FFG証券顧客数(残高有)〕



営業活動のDXによる行動変容

今中計では、お客さまとの接点であるチャネル改革を起点に、銀行とお客さまとの接点は大きく変化していきます。事務的なお手続きをデジタル完結にすることでお客さまの利便性を飛躍的に高めると同時に、お客さまの課題解決のためのコンサルティングの部分に一層力を注いでいきます。情報管理をデジタルに移行して、膨大な情報を効果的に分析・活用できるようになれば、データ分析やマーケティングに裏打ちされた専門性の高いサービスを提供できるようになります。また、潜在的なニーズの探索も可能になるため、これまで開拓できていなかった領域や、接点が持てていなかったお客さまへもコンサルタントとしてお役に立てる機会を生み出せると考えています。これまで担当者の経験やスキルによってバラつきがあった営業の質を高度化させていきます。



FFGが進めるDXはお客さまと歩調を合わせて進めていくものですので、すべてをデジタルに切り替える、ということではありません。デジタルとリアルがお客さまにとって適時、適切に繋がる世界をビジョンとして描き、利便性向上やコミュニケーション深化においてこれまでネックとなっていた課題をひとつひとつ解決していきます。さらには銀行とのお付き合いに新たな価値を見出していただける仕組みを構築することを目指しています。

「簡単な手続きは空いた時間にスマホで済ませたい」「相談や質問は担当者と直接会って話したい」といったあらゆるご要望に応え、銀行とのお付き合いを一層充実したものにしていただけるよう、グループ一体となって取り組んでまいります。

営業戦略

コアビジネスを支える現場の声

FFGのコアビジネスを支える場であり、地域社会においてFFGブランドの顔を担う営業店担当者の話を聞きました。

Interview 1



福岡銀行 福岡流通センター支店
課長
法人営業担当
杉田 沙都味さん

ともに将来を見据えるパートナーとして

私はいつも“孤独になりがちな経営者の方のいちばんの相談相手になりたい”と考え、行動しています。“いっしょに先を見据えたい”という思いがあるからこそ、融資等のご相談に対しても“それが今のベストな選択か?”という観点で考え、時にはお客さまにとって耳が痛い助言もお伝えしています。いろいろなお取引先や業者の方とのお話から業界の現状を把握し、行内のシステムで他店の稟議・取引事例なども閲覧して情報収集しています。

一方で、普段は同じ目線で大変なことやうれしいことを共有できる担当者でありたいと思っています。以前お客さまから「杉田さんて、うちの会社の人みたい。事業がうまくいくといつもいっしょに喜んでくれるのが、すごくうれしい」と言っていただいたことがあり、その時のイメージをずっと大切にしています。

現場の成長をFFGの成長につなげていくために

近年、お客さまの課題は一層多様化しています。当店は物流倉庫やアパレル業のお客さまが多く、「物流の2024年問題」が目前の課題です。ドライバーの労働環境の整備という「人」の面と、CO_2排出量削減といった「環境」の面での対応が求められています。経費削減や業務効率化など各社の実情にあったご提案をはじめ、取り組みをSDGsと紐づけて企業価値向上にも貢献していきたいと思っています。最近は、グループ会社による社内研修や帯同訪問などサポート体制も充実していますので、FFGの総合力を総動員して多角的に課題解決に関わっていきたいと思っています。

現在は若手の育成も担う立場として、“お話をしっかり聞いて、現場を実際に見てお客さまを知る”ことの重要性や、店内・グループ内で連携すればFFGでは証券・保険・コンサルティングなどあらゆるニーズに対応できることを学び、肌で経験してほしいと思っています。現場の行員一人ひとりが知識や経験、人間性を磨き、その言動でお客さまに「さすがFFG」とファンになっていただくことが、FFGの成長や発展につながっていくと考えています。

Interview 2



熊本銀行 田崎支店
課長
個人営業担当
石橋 紋子さん

“いっしょに考える”姿勢で、頼っていただける存在に

私がこれまでの経験から感じているのは、「お客さまの話を聞くのが上手な担当者は、本当に役に立つご提案ができて、それが自然と成果にもつながっている」ということです。お悩みをしっかり理解した上でご提案することで、いつでも頼っていただける信頼関係が築けると思っています。

FC(ファイナンシャルコンサルタント)としてやりがいを感じるのは、資産形成に前向きでなかったお客さまがその重要性を理解して運用を始めてくださること、私といっしょに考えたいと思ってくださることです。「投信のパレット」がその有効な後押しになっています。ちょうど1年間の育休から復職した際に取り扱いが始まったので、勉強は大変でしたが、短期的な相場変動に左右されることなくお客さまの長期の資産づくりをサポートする商品性をご説明すると、これまでのご提案との違いを感じ取って、考えが変わるお客さまがたくさんいらっしゃいます。コア資産に働きかけるご提案もすごくしやすくなりました。さらに関心が高いお客さまはFFG証券にお繋ぎしてファンになってくださる方も多いです。

グループ一体となったご提案で、ブランド力向上を

私はFC経験がそれほど長くないため、上司や本部に相談しながら営業しています。なかでも、本部所属のTACとは日常的にコミュニケーションをとって、実績のよい商品や為替の話など最新情報を共有してもらってスキル向上に努めています。また、お客さま訪問に帯同してニーズの引き出しからクロージングまでサポートしていただけるので、若手担当者の育成においても本当に心強い体制です。

こうした専門性の高さや豊富なラインナップによって、担当者は自信をもってお客さまのニーズに応えるご提案ができますし、お客さまにも選択肢の広さや、どこよりも早い商品サービスの導入を喜んでいただいています。そのブランドイメージに貢献していけるように、FFGの考え方をしっかり落とし込んでお客さまと対話していきたいと思っていますし、お客さまに寄り添う姿勢、お客さま目線で考えることをこれまでに以上に意識しながらゴールベース型営業の実践に取り組んでいきたいと思っています。

Interview 3



十八親和銀行 琴海支店
課長代理
法人営業担当
杉山 基さん

対話の中から課題やニーズを感じ取るために

私が所属する十八親和銀行琴海支店は、地域の特性として古くから真珠養殖が盛んなエリアで、県内指折りの養殖事業社さまを担当しています。特殊な産業なので、わからないことは積極的に質問し、業界や業況についてしっかりヒアリングしています。

どのお客さまに対しても心掛けているのは、まず対話の中から「お客さまが抱えている課題、求めているものは何か」を探ることです。その上で支店内や本部と連携しながらどんなメニューでお役に立てるかを考えることが、お客さま起点の最善のご提案につながると考えています。これまで融資はもちろん、“経理・総務の人材が足りない”“設備投資の補助金申請に苦労している”といったお悩みに対して、FFGビジネスコンサルティングと連携し、経営コンサルティング機能をアウトソーシングすることで課題解決をお手伝いしたこともあります。自らの経験や知識に加えて、豊富な情報・知識・人財を共有しているFFGの機能をフルに活用することが、本当にお客さまに喜んでいただける結果につながり、さらにはFFGが目指すゴールベース型営業にもつながっていくと考えています。

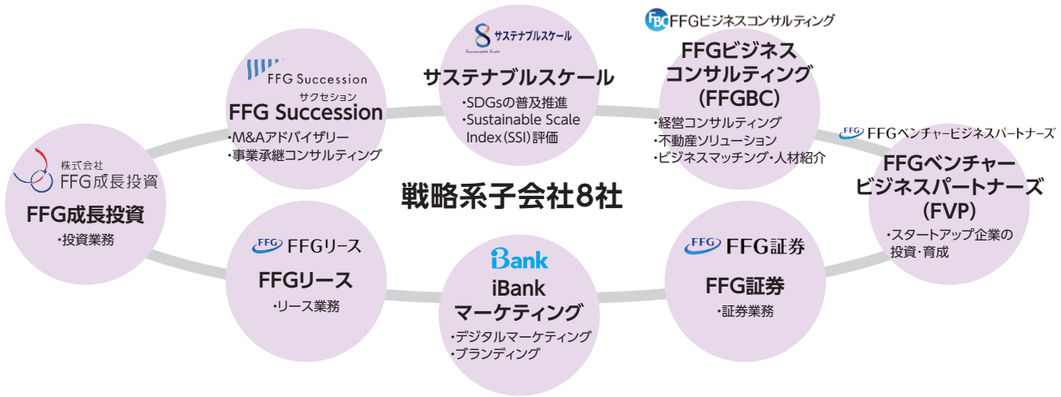
“スピーディーな行動”で、選んでいただける担当者に

法人営業を担当して3年。経営者の方々の思いや人生観を肌で感じられるこの仕事に大きなやりがいを感じる一方で、やるべき業務が山積してきつい時も当然あります。そんな中でも私が大切にしているのが“スピーディーな行動=信頼”という考え方です。持ち前の行動力で「この担当者に頼んだらすぐ動いてくれる」という信頼を一つひとつ積み上げていくことに全力を注いでいます。お客さまは「人」なので、担当者の人間性を見ていると思いますし、私自身、熱意と素直な心でお客さまと接し、「あなたに担当してもらえてよかった」と感じていただきたいと思っています。銀行員としてのスキル、一人の人間としての人間性を高めてお客さまのいちばんの相談相手となることで、自分自身の成長とFFGのブランド価値向上につなげていきたいと思っています。

戦略系子会社の強化

FFGでは、長期ビジョン2030の実現に向けて、ソリューション力や組織力を引き上げるため、ニーズの高まりや規制緩和の状況を捉えながらグループ子会社の機能を拡充し、事業領域の拡大をすすめています。

グループ一体となったソリューション提供を通じて、お客さまや地域社会の成長に貢献していくために必要なことは何か。戦略系子会社と位置付けた全8社の担当者と、営業店行員1名が集まり、“ゴールベース型営業の実践に向けた各社の連携”をテーマにディスカッションを行いました。



—いま、銀行のお客さまが特に直面している課題は何でしょうか?

朽方さん(湊町支店):
事業者さまにおいては、人手不足や後継者不足といった少子高齢化にともなう社会問題がより顕在化しています。

高月さん(FFG証券):
個人のお客さまであれば、やはり人生100年時代というキーワードが広く浸透したことやコロナ禍の影響で長期のご資産形成の重要性を一層感じる方が増えているのではないでしょうか。

吉田さん(サステナブルスケール):
先を見据えたニーズを考えると、非財務の評価であるESGやSDGsの観点はお客さまやFFG従業員にとって意識していくべき課題になっていると感じます。

有尾さん(iBankマーケティング):
コロナ禍の影響で、オンラインの購買需要とともにデジタルマーケティングへの関心も高まっています。お客さまの事業規模やエリアに関わらずご相談が増えています。

—そうしたニーズに応えるためにFFGでは子会社機能を強化しグループ一体となった課題解決に取り組んでいます。これまで子会社間で連携した実績はありますか?

手嶋さん(FFG成長投資):
FFG成長投資はまさにそうした社会課題に応えるソリューションをご提供しています。後継者不在や業績不振に直面している企業の株式を取得し、バリューアップさせて次のオーナーに引き継ぎます。子会社間の連携では、FFGサクセション(当時・M&Aチーム)から事業承継案件の紹介を受けて株式を取得し、新たな経営陣による事業運営をサポートしている先があります。

木立さん(FFGサクセション):
スムーズな承継は、従業員やお取引先への影響を最小限に抑え、貴重な経営資源を守ることにもつながりますよね。FFGサクセションは、FFGのネットワークはもちろん、外部との提携により全国的なネットワークも活用できるので、FFG成長投資の出口戦略や次のオーナーへの承継にも関わることができます。

手嶋さん(FFG成長投資):
是非、今後も連携してやっていきましょう。また、投資先の事業運営にあたっては、人材の課題があればFFGビジネスコンサルティング(以下FFGBC)、プロモーション強化にはiBankマーケティングのデジタル広告のノウハウなど、FFGの幅広い機能を活用しています。

奈須さん(FFGビジネスコンサルティング):
私が担当する人材紹介事業は年々ニーズが高まり、営業店からの相談も増えています。一方で、経営者が「人」の課題と捉えていらっしゃる場合でも、掘り下げて分析すると別のボトルネックが見えてきて、例えばデジタル化や業務プロセスの見直しなどが解決につながることもあります。人の採用は長期投資かつコスト増加になりますので、まずはお困りごとの本質を見極め、最適な課題解決の提案を心がけています。最近も、営業店から相談があった人材紹介の案件に、FFGベンチャービジネスパートナーズ(以下FVP)の投資先のソリューションメニューをご提案して喜んでいただきました。

大城さん(FFGベンチャービジネスパートナーズ):
お取引先に興味をもっていただけて良かったです。投資先のスタートアップ企業には、銀行のお取引先の成長をサポートできる技術やアイデアが本当にたくさんあるので、もっと知って使っていただきたいですね。使っていただくことでスタートアップ企業も成長できますし、その先でIPOする際にはFFG証券が関与したり、FFGサクセションが買い手を探したり、FFG成長投資が株式を取得したり、グループ間で連携し、さらに踏み込んだサポートの可能性も見えてきます。

木立さん(FFGサクセション):
当社もFVPの投資先を何社かご紹介いただいています。スタートアップ企業には、売却や、更なる成長に向けた買収を検討している企業も多いですよね。

吉田さん(サステナブルスケール):
サステナブルスケールインデックス(SSI)ご回答後には、可視化された課題に対するソリューションをご提案していきますが、そのマッチング先としてFVPの投資先やFFGBCの提携先をご紹介しています。現在、ご回答いただいたお取引先との対話や、SSIを自治体や他行へ展開していく動きも進めていますので、連携の機会は増えると思います。



MISSION

サステナブルスケール
吉田 有里さん
Sustainable Scale Index(SSI)によりESG・SDGsの視点でお取引先の課題を見える化し、解決をサポートします

FFG Succession
木立 淳司さん
地域金融グループならではの長期的な目線に立った事業承継・M&A提案、実行支援を通じて取引先と伴走したいと思っています

FFG成長投資
手嶋 浩喜さん
後継者不在や業績不振に直面している企業の株式を取得し、事業継続をサポートしながら、次のオーナーに引き継いでいきます

FFGリース
武井 智さん
リース事業を通じた設備投資や業務効率化など、お客さまの成長へ向けた幅広い選択肢をご提供します



iBankマーケティング
有尾 健史さん
銀行アプリ「Wallet+」を起点としたデジタル広告やブランディングを通じて、プロモーション強化をお手伝いします

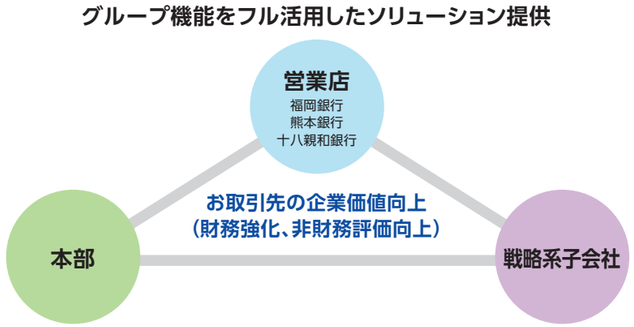
FFGベンチャービジネスパートナーズ
大城 貴広さん
スタートアップ企業への投資・育成に加えて、投資先の技術やアイデアをお取引先の課題解決につなげることで産業の活性化に貢献します

FFG証券
高月 由衣さん
人生100年時代において、銀証一体で地域密着型の伴走支援を行い、長期の資産形成をサポートしていきます

FFGビジネスコンサルティング
奈須 幸太郎さん
専門家による経営コンサルティング、不動産ソリューション、ビジネスマッチングや人材紹介といった幅広い機能で、お取引先のあらゆるご相談に応えます

福岡銀行 湊町支店
朽方 健二さん
お客さまとの接点が多い営業店では、お客さまをいちばん知っている存在でありたいと考えています。課題解決に向けて、グループ一体となったソリューションを提供していきます。

戦略系子会社の強化



有尾さん（iBankマーケティング）：
プロモーション強化においては、iBankマーケティングの銀行アプリ「Wallet⁺」を起点としたマーケティングソリューションやデジタルマーケティングのノウハウをご活用いただけます。営業店と連携した事例も増えており、最近は、コロナ禍での売上減少で「事業再構築補助金」を活用した新規事業において、プロモーションをお手伝いさせていただきました。営業店の担当者がお客さまのお悩みを聞く中でiBankマーケティングの機能を想起してくれたことで、HPの制作、WEBによる販売導線の構築、SNSでのキャンペーンなど“新規事業のお客さまづくり”のサポートにつながりました。銀行が自治体と連携する地方創生事業への関与も増え、FFGBCと協力する機会も多いです。

―ソリューション提供の機会を増やしていくためには現場でお客さまの課題やニーズに接する営業店の担当者との連携がさらに重要になってくると思いますが、現状は？

朽方さん（湊町支店）：
“お客さまとの日頃の接点の中から、ニーズを察知して、戦略系子会社につなぐ”という動きはゴールベース型の営業を実践する上で非常に重要だと認識しています。一方で、営業店の担当者にとってすべての子会社の機能を把握し最適な連携をとるところまでは至っていないのが現状です。帯同訪問や営業店へ来ていただく機会が多く、協業実績が豊富なFFG証券とは、気軽に相談できる関係ができています。やはり顔が見えるということは、関係構築には重要だと感じます。

高月さん（FFG証券）：
FFG証券では、今中計の主要施策に“銀証一体運営の深化”を掲げていて、営業店とのコミュニケーションを特に重要視しています。銀行では取り扱いのない商品も含めて、お客さまの運用の選択肢を拡大し、さまざまなライフプランをサポートすることができます。オーナーの資産形成を含めて、グループ全体でサポートしていくためにも積極的に相談いただきたいです。

手嶋さん（FFG成長投資）：
M&A・事業承継の話は、株主であるオーナーの資産運用・相続対策と切り離せない話なので、FFG証券や、本部の相続グループ等とうまく連携しながらやっていきましょう。

高月さん（FFG証券）：
よろしくお願いします。戦略系子会社の皆さんを含め、担当者の方々は経営者・オーナーと直接対話して関係を深めていかれると思うので、オーナーご自身のニーズを引き出していただき、是非当社の担当にも声をかけていただきたいです。

武井さん（FFGリース）：
まずは、顔を覚えてもらうことが大切だと思います。FFGリースは2022年4月から福岡・熊本で営業を開始したばかりですので、営業店をできるだけ訪問して、FFGの機能としてリースが提供できること、東京センチュリーとの提携により大手リース会社と遜色ない提案力を持っていることを認識してもらうことから始めています。

大城さん（FFGベンチャービジネスパートナーズ）：
グループ会社に対する認知が、まだまだ弱いというのが現状ですよね。FVPでも今年度からは、営業店の担当者とお取引先を帯同訪問するような動きをしています。営業店の皆さんにFVPについて知って、身近に感じてもらいたいと思っています。

武井さん（FFGリース）：
仲間意識をもってやっていれば自然に連携できるようになると思いますし、実際当社ではこの8月以降案件がすごく増えています。設備投資の際にリースを利用するお客さまは多く、融資とリースは親和性が高いです。自動車リースは、車検・納税・点検・事故対応といった総務負担がアウトソーシングされるので業務効率化にもつながりますし、リースにはモノがあるので、モノの価値を見ることで、融資とまた違った視点でお取引先のニーズに応えることができると考えています。

手嶋さん（FFG成長投資）：
営業店の担当者一人ひとりが、戦略系子会社8社の複雑化しているソリューションとお客さまの課題を紐づけて、各社へつなぐのは、たしかに厳しい面もあると思います。まずはその間を繋いで差配していく“ハブ”の役割を担う人や仕組みの構築が重要なのではないでしょうか。

奈須さん（FFGビジネスコンサルティング）：
FFGBCは業務範囲が幅広いことや、連携実績が多く営業店の皆さんにとっても馴染みあることから「とりあえずビジコン（FFGBC）に電話してみよう」と相談いただいて、当社から他社に展開することもあります。戦略系子会社それぞれが受ける相談を、上手く情報共有できる体制を作って、8社間で連携していければ理想像に近づいていくと思います。

朽方さん（湊町支店）：
顔が見える関係性はもちろんですが、例えば、営業日誌の入力情報などからお取引先のポテンシャルに自動的に反応して、タイミングよく戦略系子会社の機能やソリューションを営業店に通知できるようなシステムもあると良いですね。デジタルを活用して日頃の営業活動の中で直観的に分かるような。

―お取引からさまざまな情報を得ている中で、まだ潜在的なニーズがある。グループ機能のフル活用に向けて情報共有体制や社内コミュニケーションなど取り組むべき課題が見えてきました。

朽方さん（湊町支店）：
現場にもその認識はあります。預金や融資に限定されたコミュニケーションになっているお取引先も多くあると感じています。今後一層お客さま本位の営業に注力していくためには、これまでから一歩進んで、一社一社に対してグループ機能をフルに活用したご提案、他社と差別化された提案を行っていくことが必要だと考えています。

吉田さん（サステナブルスケール）：
SSIはお客さまの企業価値を非財務面で評価できるツールなので、これまで財務面で踏み込めていなかったお取引先に対しての新しい切り口として使っていただくこともできます。情報収集や会話のきっかけ、競合行との差別化といった点で営業の幅を広げていくツールにしていきたいと考えています。

木立さん（FFGサクセション）：
優良企業とされるお客さまでも何かしら課題はあるはずです。FFGサクセションには、企業の成長戦略を事業計画として数字に落とし込み企業価値評価を行うノウハウがあります。定性的な内容がメインになりがちなお客さまの“ゴール”を定量化して現場で共有することが、ゴールベース型の長期的な伴走支援の基礎になると考えていますので、成長戦略ディスカッション等に是非活用してください。

奈須さん（FFGビジネスコンサルティング）：
FFGでは、実際のお取引先の課題解決をテーマにした研修を行っています。営業店担当者が、自身の担当先1社の課題について、本部の専門部署・戦略系子会社のメンバーといっしょにあらゆる角度で議論し、解決策を練って最終的には実際にご提案をするものです。コンサルティングの実践には、いかに“取引先の「ありたい姿」と「現状の姿」のギャップを理解し、それを埋める提案ができるか”が重要です。お客さまとの接点である営業店の皆さんが、戦略子会社と連携を深めてそうした視点を備えていくことで、今後さらにニーズは顕在化してくると思います。

朽方さん（湊町支店）：
ゴールベース型営業の報告会を定期的に開催したり、個社別の対応方針協議を本部と行ったりと、営業店ごとに取り組み方は違いますが、非財務の提案の重要性への理解が現場に浸透してきているのは肌で感じます。今日のように本部や戦略系子会社も交えてニーズの共有をするなどコミュニケーションを充実させることで前進していくと思います。



みんなの銀行





みんなの銀行 取締役頭取
永吉 健一
2016年 iBankマーケティング設立。
2022年4月 みんなの銀行頭取に就任。

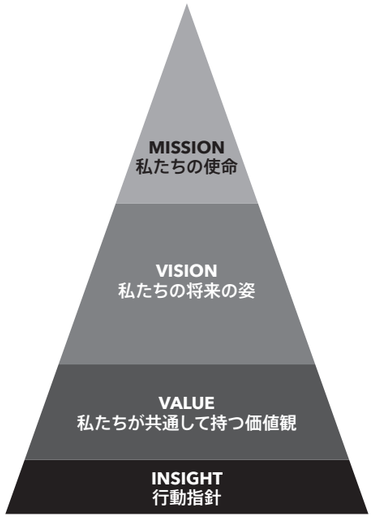
2021年5月28日にみんなの銀行のサービス提供を開始して、1年半が経ちました。

サービス提供開始から1年で、アプリのダウンロード数は108万・口座数は40万を突破。顧客属性は10代～30代のデジタルネイティブ世代が全体の約7割、エリアは概ね各都道府県別の人口動態と同様の比率で全国へ広がっており、“FFGのマザーマーケットである九州以外のお客さま（若年層）を獲得する”という狙いに合った方向に進んでいると実感しています。

預金残高などの計数については当初の計画を見直した部分もありますが、これまで展開したキャンペーンやプロモーションなどの効果を検証してお客さまの特性も見えてきています。思った通りにいかなかったところは教訓として次に活かしていきたいと思いますが、さまざまなマーケティング手法を講じて得られた結果には相応の手ごたえを感じています。そして何よりも、国内初のデジタルバンクとしてパブリッククラウド上に銀行の勘定系システムを構築して安定稼動できていること、サービス開発から保守運用までを内製化して自社内で手がけていることに大きな価値があると感じています。

iBank事業で得た着想を国内初のデジタルバンクへ

これまでを振り返ると、2016年に“10年後の銀行・金融業界はどうあるべきか”と考えてiBank事業をスタートさせてからは、チャレンジの連続でした。知の探索隊を担う「出島」での挑戦は、ゼロからUI・UXやデジタルマーケティングの手法を学び、少数精鋭でなんとか業務をこなす七転八倒の日々。顧客起点に基づいたサービス開発やコミュニケーションから得られたノウハウをFFG本体に還流し、FFG3行の営業にも取り入れる仕組みを構築してきました。中核プロダクトであるマネーアプリ「Wallet+」は、今や国内12の地方銀行に採用される銀行公式アプリへと成長しています。一方で、その間もいろいろな業界でルールチェンジやパラダイムシフトがどんどん進んでいくことに焦燥感と危機感を感じていました。そして2021年、iBank事業で得た経験や知見をベースに、“銀行本体も変わらなければいけない”と考え設立したのがみんなの銀行です。iBank事業で銀行の外に出てDXと向き合い、従来の銀行が約150年かけて構築してきた社会インフラとしての仕組みや制約の多さを理解しているからこそ、スピードと柔軟性が求められるこれからの世界で新たなチャレンジをするためには、“デジタルを起点に、ゼロベースで銀行を創るしかない”と決断しました。アプリのリリース後の反響の大きさや、想定外のリアクションに時に翻弄されながらも、お客さまの声を基にサービス改善やアイデア創出を重ねています。また、一連の取り組みの革新性や、最もこだわってきたデザイン・操作性が、国内外からさまざまな形で評価をいただいていることも、さらなる刺激になっています。



MISSION
みんなに価値あるつながりを。



価値のコネクティビティサービス

VISION
世の中のヒト、モノ、オカネ、情報 を「つなぐ」存在として、銀行というビジネスドメインの先にある「新しい金融機能」の提供を通じた新たな価値を創造する。

新しい金融機能	価値仲介・信頼創造・決裁

VALUE

「銀行らしさ」からの脱却	「ユニーク」へのこだわり	「信じて、頼られる」
銀行がやらないことを考える	他とは違う何かをカタチにする	信用ではなく信頼を勝ち取る

チャレンジを求心力に、チームの力を高めていく

みんなの銀行の一つの強みは、こうした前例のないプロジェクトをやり遂げるスキルと熱意を持った人財が集結していることです。システム開発子会社のゼロバンク・デザインファクトリーと合わせたメンバーの構成は、FFG3行からの出向者が35%、エンジニアやデザイナー、マーケターといった専門職のキャリア採用者が65%です。従来の銀行とは異なるバックグラウンドやスキルセットのメンバーがチームとして一つにまとまるのは容易ではなく、ビジョンの共有やコミュニケーションの面ではさまざまな工夫をしてきました。現在は、新しい人事制度の立ち上げにも着手しています。評価・報酬の仕組みをみんなの銀行にフィットするものに変えて、個々のスキルやモチベーションを最大限に発揮し、安心して働ける環境の整備をしていきます。また、常に新しいものを求めているのは、お客さまに限らず、みんなの銀行で働くメンバーも同じです。個々の業務やビジネスがチャレンジングで、ワクワクするものであり続けることこそが、やりがいやチームの一体感を高め、前進していく力になると考えています。

“やってみる”ことでしか得られない答え

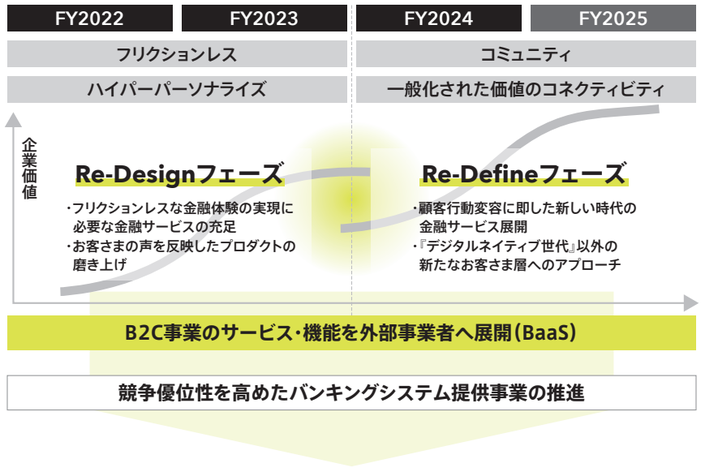
2022年4月からの3年間を、みんなの銀行では第1次中期経営計画と位置付けています。これまで磨いてきたUI・UXはもちろん、金融の再定義にも本格的に着手して新たなサービスを生み出していきます。

正解もゴールもわからない世界ですが、銀行も変化をしていかないと世の中にフィットしなくなることは間違いありません。新しい消費体験や金融サービスに触れ、「生活の中に銀行がなくても困らない」と言う若い世代に対して、銀行が提供する価値はどのように変わっていくべきか、どのようなサービスなら使いやすいのか、といったことをずっと考えています。答えはお客さまの中にしかないからこそ、まずは“やってみる”しかない。時代の変化を豊かな感受性で捉え、失敗を恐れず常に先手を打ってきたFFGだからこそ、みんなの銀行のチャレンジを通じて、10年、20年先のお客さまにとって豊かな未来の選択を後押しできるような価値提供をしていきたいと思います。

みんなの銀行

2022年4月からスタートした第1次中期経営計画の2つの柱は、
「Re-Designフェーズ（顧客体験を高めるUI・UX）」と
「Re-Defineフェーズ（新しい銀行の形の模索）」です。

みんなの銀行中期経営計画の全体像

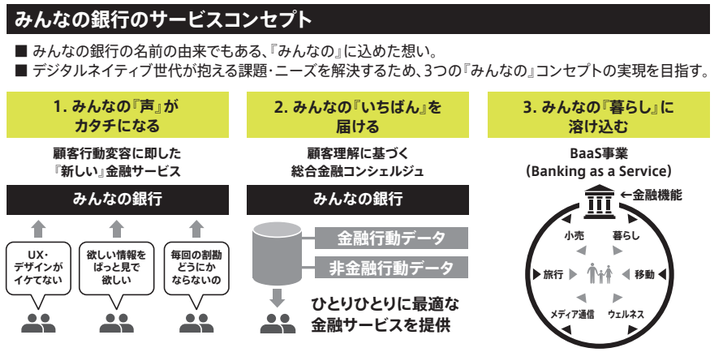


●Re-Designフェーズ
（顧客体験を高めるUI・UXの向上）

現在展開しているサービスを、顧客体験をもとに見直し、再設計していきます。みんなの銀行のサービスコンセプトの一つに“みんなの『声』がカタチになる”というものがありますが、これはいち早くお客さまの声に耳を傾けてサービスを改善し、新しいものを生み出していく、いわゆるUI・UXの継続的向上に取り組むということです。デジタルバンクにはお客さまの声を含め膨大なデータや情報が集まるので、効果的なタイミングでニーズの高い新サービスを提供していきます。2022年7月には、フリクションレス（煩わしさのない）でパーソナライズされた新しいローン商品をリリースしました。

●Re-Defineフェーズ（新しい銀行の形の模索）

UI・UXの向上は今あらゆる企業が取り組み始めているところですが、みんなの銀行のアドバンテージは、こうした取り組みに先手を打って進めてきたことで、さらにその先の金融の再定義（Re-Define）のフェーズに着手できることです。銀行の3大機能は長らく金融仲介・信用創造・決済の3つだった訳ですが、これらを、デジタルを起点にして、価値仲介・信頼創造・決裁という「新・3大機能」に発展させていこうというのが、みんなの銀行のビジョンであり、次の大きなチャレンジです。技術やお客さまの価値観、行動は常に変化していくので、その中で選ばれるサービスを生み出し続けることが、新しいお客さまの獲得・支持につながります。今は世の中にないけれど、人々が「次に」欲しいと思うものを誰よりも早く創ること。それによって社会に新たな価値を提供していくことを目指しています。さらにその先に見据えるのは、こうして生み出された新しいサービスをBaaS事業として展開し、それらが当たり前の社会になっていくことです。「未来の銀行を今創ったら、どんな銀行になるか」。個人のお客さまだけでなく、事業者のみなさまにも新しい銀行、新しい金融サービスのカタチとして実感していただけるようなチャレンジを続けていきます。



みんなの銀行では、「みんなに価値あるつながりを。」というミッションを実現するため、3つのサービスコンセプトを掲げています。
今中計中には、「個人向けサービス」と「BaaS事業」の2つの事業に注力して、これらのコンセプトを実践していきます。

●みんなの銀行Loan（ローン）

2022年7月にリリースしたローン商品は、みんなの銀行の収益の柱となるサービスです。特徴は、お客さまにとって煩わしい、面倒くさい手続きを徹底的に排除した顧客起点で創られた商品だということ。ローンのWEB申込はいまや珍しいサービスではありませんが、複数の入力項目や利用開始までの手続きがお客さま目線での課題でした。みんなの銀行のアプリ内では、口座保有者であればたった1項目「年収」を入力するだけで審査が可能で、スピーディーにすべての手続きがアプリ内で完結します。競争が激しいローンビジネスの分野で他とは違うユニークな提供価値を届けたいと、メンバー全員が熱意をもって取り組んでいます。



●BaaS事業

BaaS（Banking as a Service）事業では、金融が人々の暮らしに溶け込んで快適で豊かな生活に寄り添う新しい世界を実現したいと思っています。BaaS事業は、金融API（Application Programming Interface）を介して事業者のみなさま向けに銀行サービスや機能を提供することで、各事業者のみなさまのサービスの向こう側にいるお客さま（個人）にみんなの銀行をご利用いただくという新しいビジネスです。今後1、2年のうちに、さまざまな事業者さまのアプリやWEB上で、残高照会やショッピングの決済、将来の購買に向けた貯蓄などができる体験を提供していく予定です。金融がさまざまな業界、暮らしの中に溶け込み、購買などのシーンで顧客体験を向上させていくことができれば、事業者のみなさまにとっても新しい価値となります。BaaS事業の展開を通じて、全国のあらゆる事業者のみなさまとつながることで、みんなの銀行のビジネスも拡大させていきます。



人財戦略

人こそ「財」であり、価値の源泉。

たから

自律性

働きがい

一人ひとりが能力を発揮できる

変化に対応できる柔軟性

FFGでは、人は財（たから）という想いを込めて「人財」という言葉を使ってきました。従業員一人ひとりが、長期ビジョンを達成し、目指す姿を実現していく原動力です。



人財戦略

変化の時代においても 成長し続けるFFGであるために

FFGは、お客さまや地域社会の期待に応える人財を育て、長期ビジョンを達成していくために、「人」と「組織」の在り方を見つめ直しています。

今、あらゆる産業が環境変化への対応を迫られるなか、銀行サービスにおいてもデジタル技術の進展や、サステナビリティといった新しいキーワードの出現によって、求められるサービスや専門性の幅が格段に広がっています。そのようななか、組織が成長し続けるためには、ニーズの多様化に対応しながら戦略を実行できるスキルや失敗を恐れずチャレンジする行動力を備えた人財が不可欠です。また、従業員の「働くことへの価値観」が変化していることも大きな課題と捉えており、一人ひとりが働きがいを感じながら最大限の能力を発揮できるよう、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの考え方をベースとした組織力向上を目指しています。

具体的には、「人財育成」「組織風土改革」「働きがいのある職場づくり」「エンゲージメント向上」といった側面からハード・ソフトの両面でさまざまな取り組みを展開しています。こうした施策は相互に作用し合うことで効果が発揮されるため、同時に進めていく必要がありますが、FFGの人財戦略においては、まず“自律・自走できる人財”を育成することが鍵であると考えています。

「人」と「組織」の在り方は転換期へ

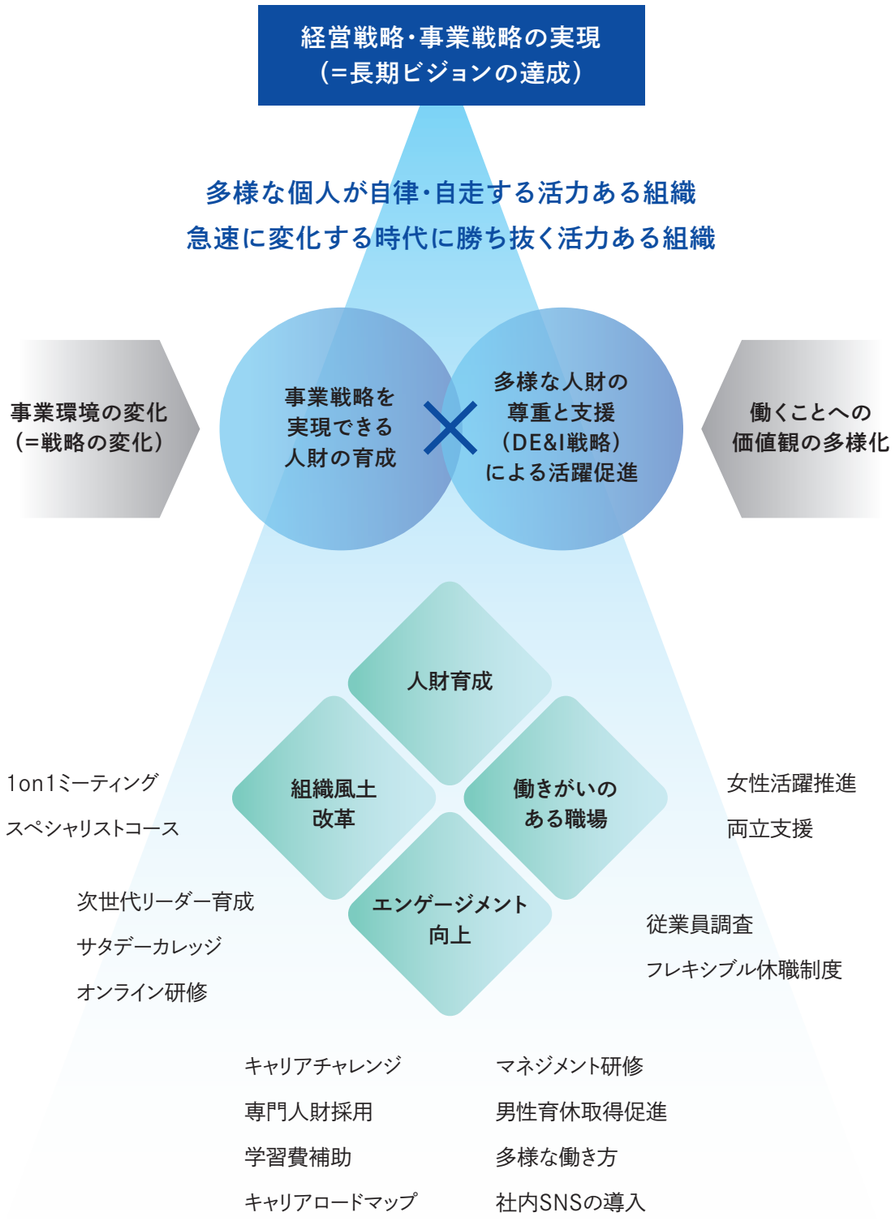
銀行は従来、決められた形の中でしっかりと目標を達成することを得意としてきました。それに伴い比較的画一的な人財育成が根付き、“固くて真面目”というイメージが定着していますが、事業環境そのものが変化し、多様性が尊重され人や組織の在り方が転換期を迎えていることを肌で感じています。

FFGには“目標に向かって一丸となって進める力”があったからこそ、現在の収益基盤を築き、将来への投資を可能にしてきました。ＦＦＧを国内有数の地域金融グループへ成長させてきた組織の強さや精神を次世代に引き継ぎながら、いかに一人ひとりの従業員に“事業環境の変化を的確に捉え、自ら考え行動する力”や“多様な価値観を持った仲間を尊重する気持ち”を備えていくかが今後の進化の鍵となります。人事部門として、組織風土やエンゲージメントといった変革の土台を整え、制度・体制の整備を進めていくことでFFGのさらなる成長の基盤を築いていきたいと考えています。



FFG 人事統括部長
小津和健吾

長期ビジョン達成へ向けた人財戦略



人財戦略

この変革の時代にお客さまや地域社会の期待に応えていくためには、従業員一人ひとりが自ら必要なことを考え行動する「自律性」そして「自ら手を挙げ行動できる組織風土」がとても重要です。

それらを備えていくためには個々の従業員はキャリア意識・開発の重要性を認識するとともに、組織としては個々の従業員のキャリア形成・成長をサポートし続けることにより、組織力の強化につながる自由闊達な組織風土を目指しています。

キャリア開発を通じた自律的な人財の育成と働きがいの向上

ＦＦＧでは、従来の組織主導のキャリア形成に個人主導のキャリア形成を組み合わせることで、従業員の自律性と働きがいを高めていきます。年齢やバックグラウンドに関係なく、誰もがキャリアを思い描きチャレンジできる環境を整えており、応募者の多さからも、こうした取り組みへの手ごたえを感じています。

活力ある組織風土への変革

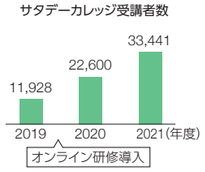
社員が「こんなことにチャレンジしたい」「将来こうなりたい」と感じて行動に移すことができる自由闊達な組織風土を醸成するためには、活発な社内コミュニケーションが不可欠です。その基盤となる人財マネジメントの在り方も見直しています。また、従業員が公私を充実できる環境を整え、働きがいを感じてもらうことで、エンゲージメント向上につなげるために、ワークライフバランスを重視しています。

個人へのサポート体制

●研修

年代別に自らのキャリアを考える「キャリアデザイン研修」、習得したい知識・スキルに応じてFFGの社員が自由に申し込むことができる休日開催の「サタデーカレッジ」、平日業務後開催の「平日勉強会」があります。幅広いテーマで年間約100講座開催しており、2020年度以降オンライン形式を導入したことにより受講者が飛躍的に増加しています。

サタデーカレッジ受講者数



●キャリア（専門人財）採用

急速な事業変化に対応していくため社外からの専門人財の採用にも注力しており、2021年度は主にデジタル分野を中心に46名を採用しました。多様な人財がチームとなり刺激しあいながら、さまざまなアプローチでアイデアを創出し、戦略を実行しています。

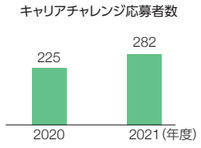
キャリア採用者数

46人
（2021年度）

●キャリアチャレンジ制度

能動的なキャリア形成を支援するため、社員自ら仕事を選択できる制度を設け、年間約50名が当制度を使って新たな職場に配属されています。

キャリアチャレンジ応募者数



●次世代リーダー育成プログラム（2022年度）

高い志をもった「組織・ビジネスを牽引するリーダー」の育成を目的に、若手社員を対象とした公募型プログラムをスタートしました。企画・戦略分野での就業機会を通じて、次世代を担う人財への成長をサポートしています。

次世代リーダー育成プログラム

4人
（2022年10月1日時点）

●スペシャリストコース

専門人財の育成とキャリアパスの多様化を目的に、法人・個人営業のフロント業務、IT、市場といった銀行業務で経験を積んだ社員が、自らの意思でキャリアを選択できるコースを2021年度より導入しました。

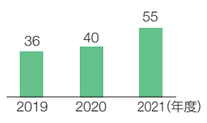
スペシャリストコース

12人
（2022年10月1日時点）

●自己啓発奨励金制度

従業員の自己成長や各自が描くキャリアの実現に向けて主体的に取り組む自己啓発への支援として、最大30万円の自己啓発奨励金等を支給しています。

自己啓発奨励金および資格・検定試験費用の合算（百万円）



組織としてのサポート体制

●1on1ミーティング

上司が部下と対話するとともに個々の従業員の価値観やキャリアに対する考えを知り、成長をサポート・支援する「1on1ミーティング」にグループを挙げて取り組んでいます。

●マネジメント研修

多様な人財を束ねていくためには、人財マネジメントの高度化が必要です。管理職以上を対象に、コーチングを中心とした研修を行い、1on1ミーティングの実効性を高めて多様性を尊重することの戦略的意義の理解や“聴く”力の習得をサポートしています。

マネジメント研修受講者数

223人
（2021年度）

●「TERAKO-YAH ！ Online」

有志の先輩行員が、後輩に自身の体験談や仕事への思いを語り、若手行員にアドバイスし、身近なロールモデルを体感して貰うことで、キャリアを意識するとともに、FFGの文化や金融のプロとしての矜持が伝承されています。

「TERAKO-YAH ! Online」登録者数

221人
（2021年度）

●調査・モニタリング

従業員調査や各種アンケートを定期的に実施し、組織の現状の把握と改善に向けた取り組みを行っています。今年度はエンゲージメントスコアリングや、心理的安全性に関するアンケートを行います。

●多様で柔軟な働き方の実現

働き方の選択肢を増やすことで、効率的かつ最大限にパフォーマンスを発揮できる環境づくりに注力しています。男性の育児休業取得の推進、介護・妊活・留学のための休暇制度の充実等を図り、従業員の生産性と働きがいを同時に向上させることを目指しています。

●社内SNS、オフィスカジュアルの導入

オープンでフラットな職場づくりのために、社内SNSやオフィスカジュアルを導入しています。SNSで気軽にメッセージをやり取りできるようになったことで、役職や業種の垣根を越えて従業員同士が活発に交流しています。

FP1級取得者
448人
（2022年9月末時点）

女性役職者の登用状況
15.2%
（2022年3月末時点）

外国人従業員在籍者数
11人
（2022年3月末時点）

人財戦略

FFGでは、「人と組織の活力を引き出す」ために ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進に 取り組んでいます

取り組み方針

社員が単に多様である（ダイバーシティ）だけでなく、個性を活かして活躍できるように（インクルージョン）するには、社員が背負っているさまざまな背景を考慮した適切で公平なマネジメントやサポート（エクイティ）が必要です。とりわけ結婚や出産などライフイベントの影響を大きく受ける女性については、女性活躍推進法が制定される前から、自発的に女性管理職登用の目標を掲げて、女性の「キャリア支援」と仕事と家庭を両立できる「環境整備」に注力してきました。その結果、管理職に占める女性の割合は徐々に増え、活躍のフィールドも広がっています。

今後もDE&Iを“すべての経営戦略の根幹をなす考え方”と捉え、「社員は一人ひとり違う」ことを念頭に、個々人が望むキャリアが実現できる環境を作りあげていきます。また、女性トップリーダーの育成を視野に女性活躍をさらに推し進めていきます。さまざまな経験、バックグラウンドを持つ社員の「知・経験」の多様性を尊重し融合させるとともに、組織の成長につなげていくことが、FFGのDE&Iへの取り組み方針です。

DE&I推進

ダイバーシティ（多様な人財）とインクルージョン（活躍）をつなぐ「エクイティ（公平性）」。これは、すべての人が同じスタートラインに立っているわけではないということを前提に、誰もが活躍できるように、「それぞれの人に適切なマネジメントやサポートを個別に」（=公平に）与えることを意味します。全ての人に同じサポートを一律に与える「平等」とは一線を画す考え方です。

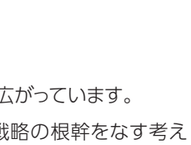
エクイティの根底にあるのは、多様な背景を持つ人が抱えているかもしれない困難を「想像する力」と、自分とは違う立場の人を「思いやる心」です。また、それぞれの人にとって「何が適切か」を知るには、一人ひとりとしっかり向き合い、理解を深めながらいっしょに答えを探す「対話」が重要になります。

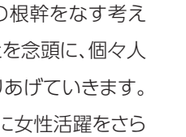
FFGでは次世代リーダーや高度専門人財育成等のダイナミックな施策を展開する一方で、上司と部下との「1on1ミーティング」や、プロジェクト「ふわり」による地域ごとの「若手行員座談会」など、DE&Iの考えを中心に据えた地道な取り組みを継続してきました。今後も周りの人を思いやる文化を育み、従業員相互のコミュニケーションを促進することで、一人ひとりの違いを尊重し活かし合って、相互に支え合い、高め合える組織風土の醸成に努めて参ります。

ダイバーシティ推進のあゆみ

女性のキャリア支援

2013年10月
ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”発足
役職も業務も異なる13名の女性社員をメンバーとして立ち上げた当プロジェクト。制度面や意識面の改革について、現場の意見やアイデアを反映した施策提言や、各種イベントの企画・運営を担っています。また、各営業エリアにはエリア担当の“サブふわり”を配置。現場の声を収集したり、本部の方針やメッセージをわかりやすく現場に届けたりと、双方を繋ぐ橋渡しの役割も担っています。発足以来、メンバーを交代しながら取り組みや思いを引き継いで活動を継続してきました。コロナ禍で行動が制限される中にあっても、SNSやオンラインを駆使して取り組みを続けています。
・2022年9月末までにメンバーとして延べ372名（3行合計）が参画


ふわり活動の様子


ふわりメンバーによる役員への提言

2013年度
女性社員を対象とした各種研修会をスタート
・女性融資勉強会（計59回実施、延べ参加者1,352名）　・女性キャリア研修会（計28回実施、延べ参加者682名）

両立支援・多様性の尊重

2014年10月
女性の登用数値目標公表

女性役職者の登用状況

	2022年3月末（実績）	2023年3月末（目標）
福岡銀行	13.1%	15.0%
熊本銀行	23.2%	21.0%
十八親和銀行	14.6%	15.0%

役職者=管理職+部下を持つ役職者

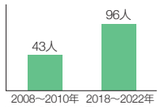
2015年4月
「ダイバーシティ推進室」新設
2016年4月「FFGダイバーシティ推進グループ」へ改組しグループ全体を統括

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

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


復職前勉強会

育児休業を取得して復職した女性行員の人数（年間平均）



※小数点以下四捨五入

マネジメント育成強化

● イクボス企業同盟に加盟



● 「イクボスセミナー」
従業員一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できるよう、上司のマネジメント力向上に注力しています。現在の管理職だけでなく、将来の管理職である若手までですべての社員を対象としたセミナーを7年間に11回開催しました。


各行人事担当役員が参加したパネルディスカッション

2018年4月
企業内保育所新設

2018年10月
“メンズふわり”発足
男性目線での提言、将来のマネジメント力強化を期待して、管理職一歩手前の男性社員を招集。これまで3行で58名が参加し、ライフイベントに応じて働き方を変えざるを得ない女性社員への理解を深めつつ、誰もが働きがいを得られる職場づくりについて考えました。

誰もが働きがいのある組織へ

2019年2月
男性の育児休業取得促進開始
両立支援を女性に限定せず男性にも拡げるため、産後8週以内に取得する育児休業について10営業日まで有給化しました。同時に子どもが生まれる男性社員の上司に対する制度説明を徹底して、取得しやすい環境づくりに努めるなど、「男性の育児参加の促進」に取り組んでいます。

2019年度
FFGにおけるデジタル専門人財採用本格化

2020年7月
イントラトップにダイバーシティ（ふわり）のホームページを開設
ホームページを開設し、仕事と育児、仕事と介護の「両立支援ハンドブック」や活躍しているロールモデルの紹介などを掲載。必要な情報に手軽にアクセスできるようにしました。

2021年度
女性融資勉強会をバージョンアップ
女性のキャリアパスの多様化に向けて、土曜日や業後に自主参加の勉強会を開催して女性の学びを後押ししています。


女性融資勉強会

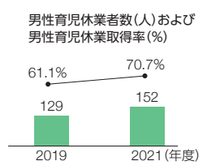
2021年6月
メンター制度スタート
女性管理職に女性経営職を1名ずつメンターとして配置。月に1回以上の「1on1ミーティング」を通じて、キャリアについて考えながら、上位職の仕事や役割、心構えをマンツーマンで学ぶ機会を提供しています。
役員にもメンターを依頼するなど、対象者を拡大して継続実施しています。

2021年11月
全社員向けLGBTQセミナーをスタート

2022年4月
DE&I推進グループへ名称変更
一人ひとりの違いに着目した施策を目指してダイバーシティ推進グループを「DE&I推進グループ」に名称変更

2022年10月
男性の育児休業10営業日義務化／多目的休職制度の創設
長期KPIの設定
2030年度末までに役職者に占める多様な背景を持つ人財（女性、キャリア採用等）の比率を35%以上に設定

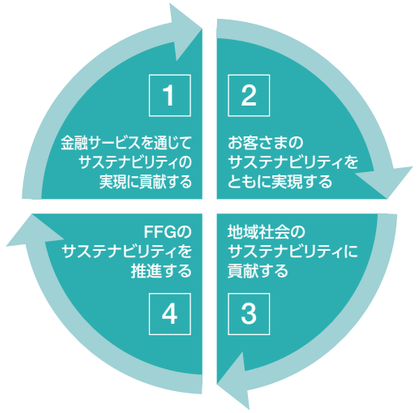
男性育児休業者数（人）および男性育児休業取得率（%）



サステナビリティ

サステナビリティ方針

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



1 金融サービスを通じてサステナビリティの実現に貢献する
法人・個人ともに、顧客のSDGsニーズに対応する商品開発を行っています。

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

3 地域社会のサステナビリティに貢献する
地域金融機関として築いてきたネットワークや地元密着の関係性を基盤に、土地や人を“つなぐ”ことで、FFGだからこそ実現できる地域活性化に取り組んでいます。

4 FFGのサステナビリティを推進する
気候変動への対応を、経営戦略上の重要な要素と位置づけ、TCFDに賛同しています。

優先的に取り組む課題（マテリアリティ）

重点項目

- 地域経済の健全な成長:2 3　・産業発展と金融イノベーション（P.29、P.43）
- 少子高齢化への対応（P.33）　・環境への配慮:1 4　・豊かな地域社会の実現:1 3
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（P.47）　・ガバナンスの強化（P.69）

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。

サステナビリティ取り組み年表

2019年	10月	SDGs私募債取り扱い開始
2020年	8月	サステナビリティ方針制定・7つの重点項目特定
		TCFD提言に賛同署名
	10月	「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」公表
2021年	4月	福岡銀行産業金融部にサステナビリティ推進Gを新設
		SDGs支援子会社サステナブルスケール社設立
	8月	LGBT住宅ローン取り扱い開始
	9月	第1回サステナビリティ推進会議開催
		SDGsアイデア創出プロジェクト開始
	10月	FFG経営企画部にサステナビリティ統括G新設
		FFG営業統括部にサステナビリティ推進企画G新設
		第1回サステナビリティ推進協議会開催（以降月次開催）
		2030年度までのサステナブルファイナンス累積実行目標2兆円（うち環境1兆円）公表
	11月	Sustainable Scale Index（SSI）の取り扱い開始
	12月	CDPスコア「B」取得、SASB Indexの導入
2022年	1月	長崎県西海市と「電気自動車及び再生可能エネルギーを核とした災害に強いカーボンニュートラルな地域づくりに係る連携協定」締結
		福岡市グリーンボンドへの投資実施
	3月	経産省のGXリーグに賛同表明
	4月	FFG×サステナビリティ YouTube配信開始
	5月	2030年度までに自社CO_2排出量ネットゼロ公表
		㈱ゼロボード社と連携協定
	7月	SDGsコスメリサイクルデーの開催
	8月	グリーンローン、サステナビリティリンクローンの取り扱い開始
		北九州市のSDGs補助金の企業評価受託
	9月	2030年度までの金融経済教育受講者数10万人の目標設定
		2030年度までに多様な背景を持つ役職者比率35%以上の目標設定
		北九州市サステナビリティボンドへの投資実施
		ZEH住宅ローン金利優遇制度の取り扱い開始
	10月	株式会社脱炭素化支援機構（JICN）へ出資

1 金融サービスを通じてサステナビリティの実現に貢献する

FFGのサステナビリティ関連商品

FFGでは、地域金融グループとして持続可能な社会の創出に貢献していくため、人生100年時代における“長期的な資産形成”や、誰もが安心して自分らしく生きることができる“ダイバーシティの尊重”を重視したサステナビリティ関連の商品・サービスを揃えています。お取引企業と、SDGsに取り組む企業・団体との接点を持つ機会を提供するため、2019年よりグループ各行にてSDGs私募債を取り扱ってきました。また、今年度より新たに寄付型の外貨定期預金、ESG分野での投資信託の取り扱いを開始したほか、住みやすい街づくりの一助としてLGBTに対応した住宅ローンを導入しています。

2021年11月には、法人のお客さまのSDGsへの取り組みを支援することを目的に「ESG／SDGsスコアリングモデル“Sustainable Scale Index”」の取り扱いを開始（詳細はP.57に記載）し、2022年8月には、サステナブルファイナンスとして法人のお客さま向け融資商品を、新たに2種類ラインナップに加えました。当サービス及びファイナンスを起点にお取引先との対話の機会を増やし、SDGsの観点からも、お客さまへのより深い理解につなげていくことを目指します。

【外貨定期】FFG SDGs外貨定期預金（米ドル）【2021年7月1日～2022年3月31日】

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

【投資信託】アライアンス・バーンスタイン・グローバル・グロース・オポチュニティーズ（愛称:GGO）

概　要	SDGsの達成に貢献する銘柄に投資するアクティブファンド「環境」「社会」「企業統治」のESGの観点を踏まえて企業を評価し、銘柄を選定

【住宅ローン】LGBTに対応した住宅ローン

概　要	原則として親子や法律婚の夫婦など親族しか認められなかった住宅ローンの連帯債務者・連帯保証人に同性パートナーを追加

【住宅ローン】ZEH住宅ローン金利優遇制度

概　要	「ZEH基準を満たした住宅」または「LCCM住宅に認定された住宅」取得のローンお借入れに対し金利優遇を行う

在留外国人専用の後払いチャージ機能付きvisaプリペイドカード「YOLO Card」

概　要	クレジットカードのような審査や銀行口座が不要であり、在留外国人の方が簡単ですぐに発行利用でき、また後払いチャージ機能を利用することで、急な出費への備えに対応

【サステナブルファイナンス】グリーンローン／サステナビリティ・リンク・ローン

概　要	グリーンローンは、気候変動対応など環境課題解決に資するプロジェクト（グリーンプロジェクト）に資金使途が限定されるファイナンス サステナビリティ・リンク・ローンは、環境・社会課題の解決へ向けた企業のSDGs/ESG活動について、お客さまが「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット」（SPTs）と呼ばれる目標値を設定し、達成度合いに応じて借入条件が変動するファイナンス ※いずれの商品も、お客さまによる第三者格付機関での評価取得が必須

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

サステナビリティ

2 お客さまのサステナビリティをともに実現する

SDGs支援子会社「サステナブルスケール」

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

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

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

SDGsに新しい“ものさし”を

Sustainable Scale

■ ビジネス体制



■ スコアリングモデル導入によるSDGs支援

SDGsの導入をサポート

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

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

POINT1 地域の皆さまに活用いただける指標の提供

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

POINT2 九州大学との協業による独自の評価システムの構築

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

本サービスを活用

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

↓

評価結果による銀行との対話

↓

優先課題への対応

↓

目標設定・経営計画への導入

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

お客さまのサステナビリティ実現に向けた活動を支援するため段階的なサポートメニューをご用意しています

1	SDGsを理解	社内勉強会や対話型ワークショップの開催
2	優先課題を決定	SSIを活用したマテリアリティ（重点項目）の選定
3	目標を設定	サステナビリティ社内目標設定
4	経営へ統合	サステナビリティ方針策定につなげる支援
5	報告とコミュニケーション	SDGs取り組みに対する社内外発信に向けた実行支援

SSIが活用されています!

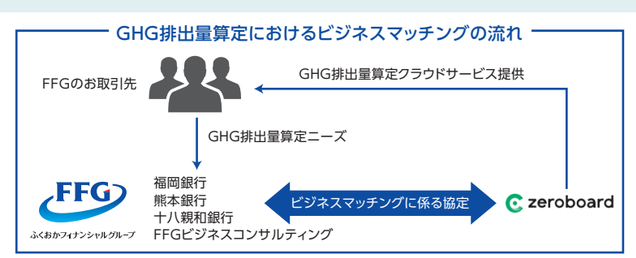
北九州市SDG-Xリーディングプロジェクト補助金における企業評価支援

福岡銀行は、北九州市SDG-Xリーディングプロジェクト補助金の公募における業務委託契約を締結しました。本件の採択基準の一つである「SDGs経営」の評価にあたり、自社のサステナビリティ活動を指標化・可視化するツールとして「Sustainable Scale Index」が活用されています。

SDGsを原動力とした地域経済の活性化を図るため、優れたSDGs経営を実践し、「地元企業の成長」と「社会課題の解決」の同時実現に向けて、先進的に取り組む企業への財政的支援を実施する取り組みです。

法人のお客さまへ脱炭素取り組みを支援 ～株式会社ゼロボードと連携協定を締結～

「Sustainable Scale Index」の結果から、環境問題、特に脱炭素関連の課題への関心の高まりが顕在化しています。サプライチェーンの上流企業からGHG（温室効果ガス）排出量の開示を求められるケースが増えるなか、FFGでは株式会社ゼロボードとビジネスマッチングに係る協定を締結し、GHGの排出量算定サービスを導入しました。排出量の見える化を起点に、法人のお客さまの脱炭素に向けた取り組みをサポートしています。



サステナビリティ

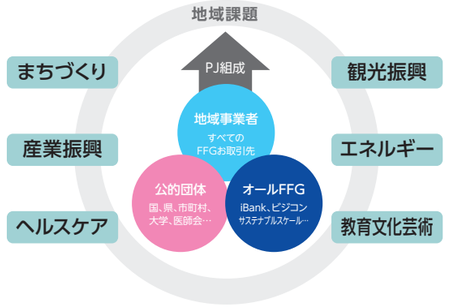
3 地域社会のサステナビリティに貢献する

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

FFGのグループ総合力で取り組む地方創生

FFGは、地域金融機関に期待される役割をグループ一体となって発揮していくため、サポート体制を強化しています。

現在、各地方自治体は、国の「デジタル田園都市国家構想」に基づき、デジタルの力を活用した地方の社会課題解決のため、目指すべき地域像を構築し、地方版総合戦略を改訂して、具体的な取り組みを推進しています。FFGでは、地域が自らの特色や状況を踏まえて主体的に取り組めるコンソーシアムの組成を支援し、「地場企業」の本業支援に取り組んでいるところです。



● 地方への人の流れの創出

観光分野において、福岡県糸島市の課題である「滞在時間の伸張、二次交通の拡充」の解決を目的に、地元大学と連携しヘルスツーリズムのモニターツアーの実施、周遊バスの試行運行などを支援しました。

長崎県壱岐市では、都市圏から地方への人の流れを創出する取り組みとして「壱岐SDGs共創キャンプ」を実施しました。テレワーク・ワーケーション先進地としての受入基盤やSDGsの先進性、地元での暮らしの魅力を伝え、現地での交流拡大を関係人口創出につなげました。





● 地域産品の販路拡大支援

オンラインストア「エンニチ」において、福岡・熊本の鰻の名店8社を集めた「土用丑の日お取り寄せ特集2022」を開催。蒲焼き・白焼き・せいろ蒸しなど、早割商品や期間限定セットなどを多数取り揃えて、お取引先の本業支援につなげました。

また、従来より開催している商談会をコロナ禍でも継続開催しています。2021年度は、熊本市と連携してオンラインで物産商談会を開催し、地元の素材を活かした食品加工品、物産品の知名度向上につながる商品PRの場・機会を提供しました。





● 長崎MICE施設の開発支援

長崎市が官民一体となって進めている出島メッセ長崎において、面的な開発支援にとどまらず、長崎MICEスクールや長崎MICE EXPOといった新しいつながりや機会を生み出す場を通じて長崎でのMICE開催等の盛り上げに携わっています。観光業、宿泊業、飲食業、物販業をはじめとする幅広いサービス産業に属する地元企業が事業機会を創出できるマーケットとして、交流の産業化等を推し進める支援を実施しています。



地域のビジネスを未来へつないでいくデジタル活用

● デジタル化支援

人口減少による人手不足、後継者不足、多様化する顧客ニーズへの対応など、中小企業のお客さまの課題は深刻化しています。FFGが2019年にスタートした「デジタル化支援コンサルティング」では、「いちばん身近な存在であるFFGがお客さまに伴走し、本業をご支援したい」という考えのもと、主にクラウドツール導入による業務効率化や生産性向上をご提案してお客さまの課題解決をともに図っています。

まずは財務会計、勤怠管理、情報共有といった間接業務がデジタル化されていないお客さまへの支援に注力し、直近1年間ではFFG3行で900を超えるご相談を受け付けました。お客さまの現状について、いっしょに整理・分析し、業務改善の計画策定のお手伝いを行った上で、課題解決に向けて伴走していきます。2022年度下期からは、これまで各部署で取り組んできたデジタル系ソリューションの機能を一部署に集結させ、お客さまのニーズにワンストップで対応できる体制に刷新しました。

非金融のサポートで地域社会の未来を拓く取り組みです。





2021年10月以降の相談件数
（FFG3行合算）

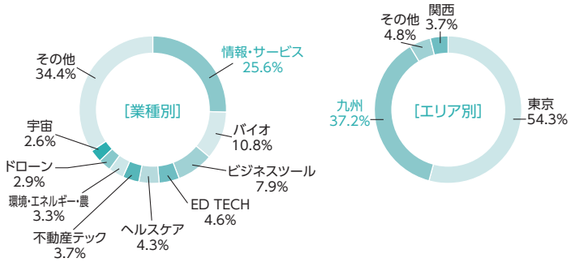
約900件

サステナビリティ

新産業の育成・活性化に貢献する

ベンチャーの育成・支援

グループのベンチャーキャピタルであるFFGベンチャービジネスパートナーズ（以下FVP）は、最新技術で社会課題解決を目指す企業を中心に投資・育成を行っています。地域から日本・世界へ羽ばたく新産業の創出支援を行うとともに、お取引先とベンチャー企業とのマッチング等を通じて地域活性化につながるオープンイノベーションの加速化を目指します。



ファンド運用総額：計220億円（2022年9月末時点）

地元大学との連携

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

今年度からは、九州・沖縄の15大学とFVPにより「PARKS」を設立し、オール九州・沖縄一体でアジアと繋がるスタートアップ・エコシステムの創出を加速する取り組みを行っています。

地元大学との連携

FFG インキュベーションプログラム

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

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

FFG アントレプレナーシップセンター

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

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

オール九州・沖縄 スタートアップエコシステムプラットフォーム（PARKS）

PARKS Platform for All Regions of Kyushu & Okinawa for Startup ecosystem

FFG ベンチャービジネスパートナーズ

九州大学	九州工業大学	長崎大学
北九州市立大学	佐賀大学	熊本大学
大分大学	宮崎大学	鹿児島大学
琉球大学	福岡大学	久留米大学
九州産業大学	第一薬科大学	福岡工業大学

● **九大発ベンチャー支援の実績として、宇宙、医療サージェリー機器など計7社に総額9億円以上を投資しています。**

お取引先企業とベンチャー企業とのマッチング

FVPでは2019年より、お取引先企業とベンチャー企業とのマッチングイベント「X-Tech Match up」（クロステックマッチアップ）を実施し、多くのお取引先企業とベンチャー企業のつなぎ合わせを行ってきました。ベンチャー企業のサービスの活用が、お取引先の新規ビジネス検討や、経営課題解決につながっています。こうした機会のご提供を、イベント開催時に限らず日常的な取り組みとするため、FVPでは今年度より新たな部署を立ち上げ、営業店行員と常時連携しながら、お取引先企業の課題解決につながるベンチャー企業の紹介を行っています。



4 FFGのサステナビリティを推進する

気候変動「TCFD*提言への取り組み状況」

当社グループでは気候変動への対応を経営戦略上の重要な要素と位置付けるとともに、ステークホルダーの皆さまに分かりやすく、かつ有用な情報を提供することを目的として、2020年8月にTCFD提言への賛同を表明しました。また、「気候変動に関するリスク」をトップリスクの一つとして選定しています。

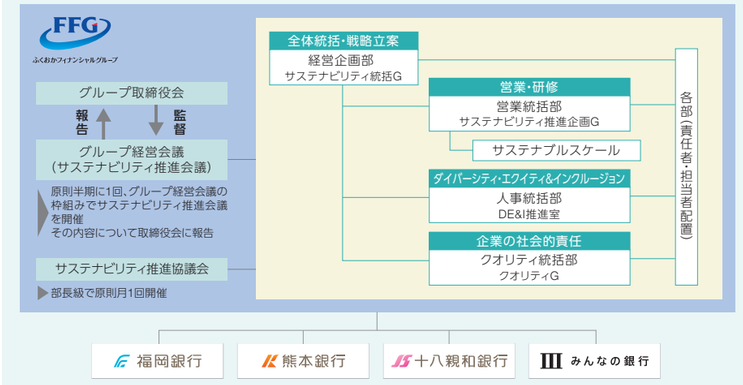
今後も、提言に沿って開示内容の拡充を進めていきます。

* TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

ガバナンス

● 当社では取締役会の指示・助言の下、経営企画部を統括部署としてFFG本部がグループ全体のサステナビリティ関連施策を推進する体制を構築しています。

サステナビリティ推進体制



取締役会における報告（2021年度）

1. 優先課題の設定
2. 目標設定と情報開示
3. 優先課題対応のための体制強化
4. ガバナンス強化
5. 足元の主な取り組み
   ①気候関連リスクにかかるシナリオ分析
   ②FFGにおける法人向けSDGsサービス・商品展開

● 気候関連問題については、前述のサステナビリティ推進体制の下、FFGのSDGs重点項目「環境への配慮」の柱として優先的に取り組んでいます。

● 気候関連のリスクと機会に関する役割と責任を明確化するため、当社では「リスク管理方針」において、取締役会が気候関連リスクの特徴を踏まえて各種リスク管理態勢を整備・確立することを定めており、気候関連リスクの内容に応じて対応方針等を取締役会やグループリスク管理委員会にて協議する体制としています。

● 投融資に関しては、地球温暖化防止に向けた国際社会の要請や、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みへの期待を踏まえた「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を「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

戦略

● 当社グループは、グループの資産構成、ビジネスモデル、及び今後想定される外部環境等の変化を踏まえ、気候関連に伴う「リスク」と「機会」を以下の通り認識しています。

〈リスク〉

区分		内容	リスク区分	時間軸*
リスク	物理的リスク	FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、取引先被害深刻化	信用リスク	短期～長期
		FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、自行店舗やデータセンター等の被害深刻化	有形資産リスク	短期～長期
	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴い、対応リソースが限られる中小企業取引先を中心に財務や事業継続への悪影響が顕在化	信用リスク	中期～長期
		石炭火力発電事業等、環境・社会に負の影響を及ぼす可能性がある事業への規制強化に伴う、同事業向け融資の価値毀損		中期～長期
		FFGの気候変動への取り組みがステークホルダーの期待と乖離することによる企業価値減少	風評リスク	短期～長期

*短期(0～3年)、中期(3～10年)、長期(10年超)

〈機会〉

区分		内容
機会	商品・サービス	風水災等の増加に備え、取引先への保険等を活用したリスク低減スキーム、BCP策定・診断支援等のサービスの提供
		環境課題解決に向けた取引先の事業を支援するサステナブルファイナンスの増加
		GHG排出量測定・削減計画実行支援等のコンサルティングサービスの増加
		SSIndex*を起点とした対話により取引先のサステナビリティ経営を支援するサステナブルビジネスの実現

*Sustainable Scale Index：FFG子会社サステナブルスケールと九州大学が協業で開発した独自のSDGsスコアリングモデルサービス。
詳細については本報告書P.57をご覧ください。

〈シナリオ分析〉

● 当社グループでは、気候関連リスクが当社グループに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。

● シナリオ分析結果を踏まえ、今後は取引先企業による気候変動への適応や脱炭素社会への移行に向け、対話(エンゲージメント)を強化することで事業機会の創出やリスクの低減につなげていきます。

● シナリオ分析手法は確立されていない部分も多く、発展途上であるため、FFGでは今後も引き続きシナリオ分析の精緻化および高度化に努めていきます。

※下線は前回からの変更箇所

	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	・風水災による担保物件の毀損 ・与信先の事業停止に伴う財務悪化	・脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	・国内事業性貸出先	・ユーティリティおよびエネルギーセクター(注1) ・自動車セクター
シナリオ	・IPCC(注2)報告書における RCP 8.5(4℃シナリオ)および RCP 2.6(2℃シナリオ)	・NGFS(注3)による Net Zero 2050(1.5℃シナリオ)および Current Policies(3℃シナリオ)
分析手法	・風水災モデルを使用し、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計	・移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計
分析結果	・2050年までに発生し得る追加信用コスト **最大 50億円**	・2050年までに発生し得る追加信用コスト **累計 100～587億円**

(注1)水道事業者・再生可能エネルギー発電者を除く
(注2)IPCC：国連気候変動に関する政府間パネル
(注3)NGFS：気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

〈炭素関連資産〉

● TCFD提言の改定を踏まえた新たな炭素関連資産の割合は30.56%となっています。(*新たに追加されたセクター)

エネルギー	運輸*	素材*	農業・食料・林産物*	炭素関連資産計(注4)
2.17%	5.12%	21.85%	1.42%	30.56%

(注4)日銀業種分類をベースに集計。貸出金、支払承諾等を含みコミットメントラインの空き枠は含まない。福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行合算

リスク管理

● 当社グループでは、経営上、特に重要なリスクをトップリスクとして位置付けており、「気候変動に関するリスク」をその一つとして選定しています。詳細については本報告書P.80をご覧ください。

● 気候関連リスクは、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペリスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当社取締役会は、気候関連リスクのこのような特徴を踏まえ、適切なリスク管理態勢の整備・確立に積極的に関与しています。

● 気候関連リスクのうち重要と判断されたものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理・対応を実施しています。

例えば、物理的リスクのうち、風水害によるFFG店舗網の毀損リスクについては、オペレーショナルリスク管理の枠組みの中でリスク評価を実施し、必要に応じて保険を見直す等、適切にリスクを制御しています。
FFGの統合的リスク管理については、FFGディスクロージャー誌2022「財務データ編」P.27をご覧ください。

サステナビリティ

〈環境・社会に配慮した融資の取り組み方針〉

- ふくおかフィナンシャルグループでは、融資業務における環境・社会への配慮のため、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行において、禁止する融資、取り組みに際し留意する融資を「環境・社会に配慮した融資の取り組み方針※」に定めております。
- なお、2022年には「石炭採掘」セクターに関して以下の3点の改定を行っております。
  ⅰ. 石炭採掘事業に対する方針（新規採掘事業向け融資は慎重に判断）の対象範囲を既存事業にも拡大
  ⅱ. 山頂除去採掘（MTR）方式に対する方針（新規採掘事業向け融資は禁止）の対象範囲を既存事業にも拡大
  ⅲ. 発電事業向け燃料用石炭（一般炭）の新規採掘事業向け融資を禁止
- また、当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクト・ファイナンスの貸出金残高（2022年3月末時点）は132億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

※ 詳細は当グループホームページをご参照ください。

指標と目標

〈サステナブルファイナンス〉

- 当社グループでは、2021年10月にお取引先の環境・社会課題解決、脱炭素社会に資するファイナンスを「サステナブルファイナンス」と位置づけ、その累積実行額目標を「2020年度から2030年度までに2兆円（うち、環境1兆円）」としました。今後、お取引先の課題の解決支援を通じて目標達成を目指します。
- 2022年3月末時点での累積実行額は、1,900億円、うち環境ファイナンスは900億円となっています。

サステナブルファイナンス目標
2020年度～2030年度 累積実行額 2兆円（うち環境1兆円）

	実績（2020年度～2021年度）
サステナブルファイナンス	1,900億円
うち環境	900億円

対象となるファイナンス
- 気候変動対応など環境・社会課題解決に資するファイナンス
- お客さまのESG(※)・SDGs対応を支援・促進するファイナンス

※環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の頭文字を取ったもの

〈自社カーボンニュートラル実現に向けた取り組み〉

- 地域の脱炭素に向けた取り組みを加速させるため、当社グループにおけるCO_2排出量（Scope1,2）削減目標を2022年5月に、「2030年度までにネットゼロ」としました。
- 目標達成に向けて、店舗建替え時に環境配慮型店舗へシフトすることや、高効率な空調への切替、LED照明の採用など、省エネ施策を実施していきます。加えて、現在使用している電力を再エネ由来電源へ切り替えていくことも検討していきます。
- また、長期目線での取り組みとして、太陽光等の自家発電および、コーポレートPPAについても検討を行っていきます。

自社CO_2排出量削減目標
2030年度までにネットゼロ

2021年度排出量実績
24,848トン（2013年度比▲41%）

※対象はGHGプロトコルにおける、Scope1およびScope2

■ CO_2排出量

（単位：t-CO_2）

計測項目		2013年度	2020年度	2021年度
Scope1	（ガス、ガソリンの使用に伴う直接排出）	4,447	2,971	2,862
Scope2	（他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出）	37,484	24,068	21,986
Scope1,2		41,931	27,039	24,848

■ Scope3について

- GHGプロトコルにおけるScope3とは、事業者自ら排出している温室効果ガス（CO_2等）であるScope1,2以外の事業者の活動に関連する他社の温室効果ガスの排出量です。
- 当社グループでは2021年度より、Scope3（カテゴリー1～14）を算出いたしました。
- なお、カテゴリー15（投融資）につきましては、優先的に対応するセクターやGHG排出量削減に向けた取り組みを検討し、開示の準備を行っていきます。

（単位：t-CO_2）

計測項目		2021年度
カテゴリー1	購入した製品・サービス	41,326
カテゴリー2	資本財	22,065
カテゴリー3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	2,413
カテゴリー4	輸送、配送（上流）	1,462
カテゴリー5	事業から出る廃棄物	41
カテゴリー6	出張	1,018
カテゴリー7	雇用者の通勤	3,515
カテゴリー15	投融資	-

※Scope3の算定方法、排出計数等は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer2.4（環境省・経済産業省2022年3月）」及び「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位ベースVer3.2（環境省・経産省2022年3月）」より使用（カテゴリー8～14は算定による数値がゼロ）

■ 環境配慮型店舗

- これまで新店舗を中心に、太陽光パネルやLED照明を設置するなど、環境に配慮した店舗づくりを進めてきました。この動きをさらに加速させるべく、今後の店舗建替え検討時において、ZEB(※)設計の店舗へシフトすることを積極的に検討していきます。ZEB設計の建物は電気使用量を大幅に削減することができるため、CO_2排出量削減につながります。
- ZEB設計店舗第1弾となる十八親和銀行波佐見支店は、2023年4月オープン予定です。



波佐見支店　外観イメージ

●ZEB（ネットゼロエネルギービル）
快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物

サステナビリティTOPICS 2021-2022

外部機関との連携・パートナーシップ

GXリーグ*基本構想への賛同

FFGは、2022年4月に脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環として、経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」に賛同いたしました。国の目標である2050年カーボンニュートラルの実現に向け、脱炭素社会の実現に注力してまいります。

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

長崎県西海市との「電気自動車及び再生可能エネルギーを核とした災害に強いカーボンニュートラルな地域づくりに係る連携協定」



十八親和銀行は2022年1月、長崎県西海市、日産自動車、長崎日産自動車、日産プリンス長崎販売、住友三井オートサービス、総合電気、ジスコホテル、西海市商工会、西海クリエイティブカンパニーの9者と、①電気自動車の普及、②再生可能エネルギーの普及、③災害時の支援、について連携協定を締結しました。本件締結を機に、環境に優しく災害に強い持続可能なまちづくりを推進してまいります。

SDGsコスメリサイクルデーの開催





熊本銀行は2022年7月、銀行の店舗に専用のBOXを設置して廃棄される化粧品を回収し、子どもたちの絵書きや、スライムづくり等の体験イベントの材料とする「SDGsコスメリサイクルデー」を、熊本市のSDGs広場にて開催しました。

SDGs私募債の寄付



FFGは2022年8月、SDGs私募債を発行されたお客さまからいただいた収益金の一部を、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへ寄付を行い、贈呈式を開催しました。寄付金は、ウクライナ危機をはじめ緊急人道危機下にある子どもたちの支援にご活用いただく予定です。

サステナビリティにおける意識向上

SDGsアイデア創出プロジェクト

SDGsアイデア創出プロジェクトへの参加を通じて社員が自ら考え行動する

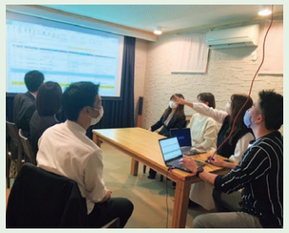
将来志向でお客さまの事業のチャンスとリスクを把握

事業の将来像をいっしょに考える

最適なソリューションを提案・提供する

お客さまや地域社会の課題解決をサポートする存在として、SDGsの観点が欠かせないという考えから、従業員の知識習得やサステナビリティへの意識向上を目指す取り組みを展開しています。2021年下期にFFG3行で実施した「SDGsアイデア創出プロジェクト」は、ビジネス・職場改善・社会貢献など、さまざまなテーマでSDGsの達成につながるアイデアを募り、行員自身がSDGsを「自分ごと」と捉えるきっかけとなりました。今後は、創出したアイデアを実践するとともに、お客さまとの対話に活かしていくことを目指します。

FFG3行で424名が参加!





チームや個人が知恵を絞り、196件のアイデアが創出されました。

10件のアイデアがファイナルへ!



審査員として3行の営業推進部長をはじめ関係部署長が参加し、社内外のSDGs推進に資する取り組みを評価しました。

創出したアイデアを社内共有し、できることから始めています!

YouTube配信 <FFG×Sustainability>



FFGは、お客さまへサステナビリティを推進する立場として、YouTubeを活用した情報コンテンツ<FFG×Sustainability>の配信を始めました。ESGやSDGsの基本的な知識やトレンドワード、企業がSDGsに取り組む背景等を、気軽に短時間でご覧いただける動画でお伝えしています。今後もFFGでは、サステナビリティに関するお役立ち情報をいち早くお届けしていきます。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

このグループ経営理念のもと、当社は、当社の中核子会社である銀行を中心とした当社グループを統括する持株会社として、グループの経営資源を適切に活用しグループ全体の健全且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。

また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」*1を策定しています。

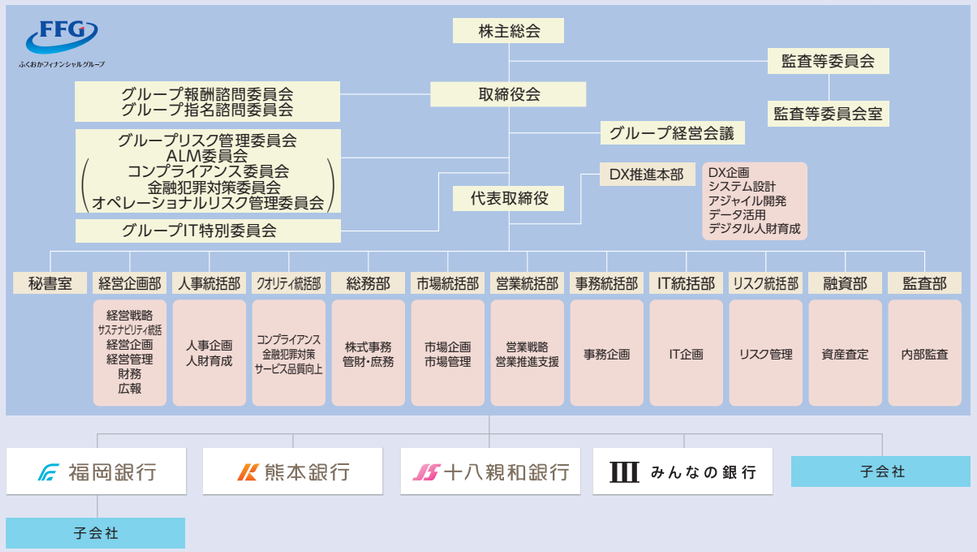
*1「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」については、ウェブサイトをご覧ください。
https://www.fukuoka-fg.com/companyimage/data/20200626_cg.pdf

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、取締役会において独立性の高い社外取締役4名が監督機能を十分に発揮する一方、3名の監査等委員で構成する監査等委員会が、取締役の職務執行状況を適切に監査するなど、コーポレートガバナンス体制として十分に実効性を備えていることから、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しております。

（2022年10月3日現在）



●取締役会（2021年度 13回開催）

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（2021年度 12回開催）

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。

●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（複数名）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。

グループ指名諮問委員会
委員長：柴戸　隆成（取締役会長）
委員：五島　久　（取締役社長）
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（社外取締役）

グループ報酬諮問委員会
委員長：深沢　政彦（社外取締役）
委員：柴戸　隆成（取締役会長）
五島　久　（取締役社長）
小杉　俊哉（社外取締役）
山田　英夫（社外取締役）
石橋　伸子（社外取締役）

●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。

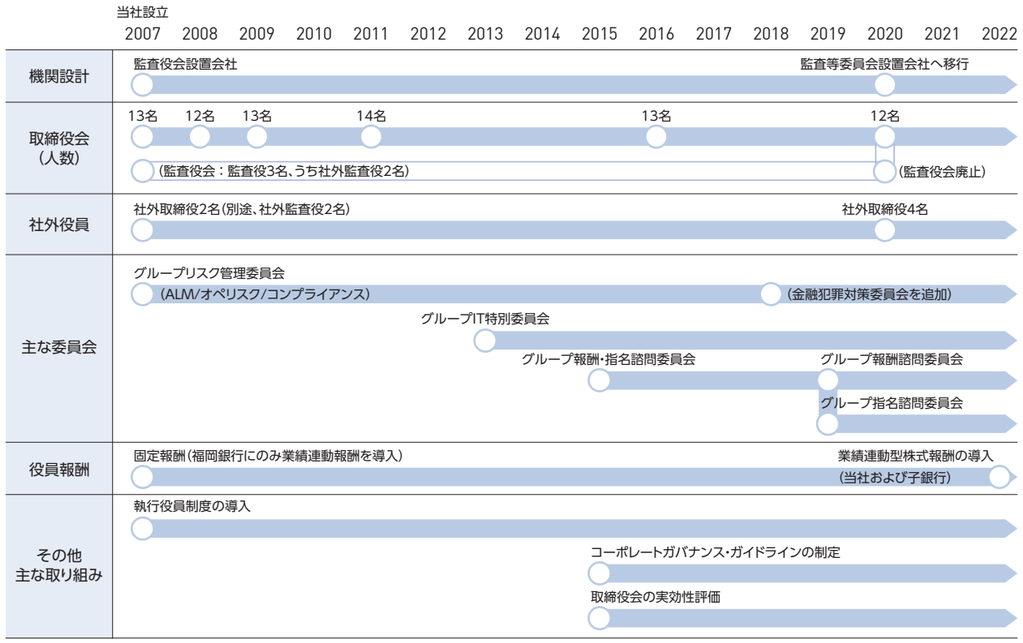
●グループリスク管理委員会

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。

●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。

コーポレートガバナンスの強化に向けたこれまでの取り組み





コーポレートガバナンス

取締役会

取締役



柴戸 隆成
取締役会長
（代表取締役）
福岡銀行
取締役会長
（代表取締役）



五島 久
取締役社長
（代表取締役）
福岡銀行
取締役頭取
（代表取締役）



三好 啓司
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）



小林 智
取締役執行役員
福岡銀行
取締役常務執行役員



林 敬恭
取締役執行役員
福岡銀行
取締役常務執行役員



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）



山川 信彦
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
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

● 取締役会の構成（スキル・マトリックス）

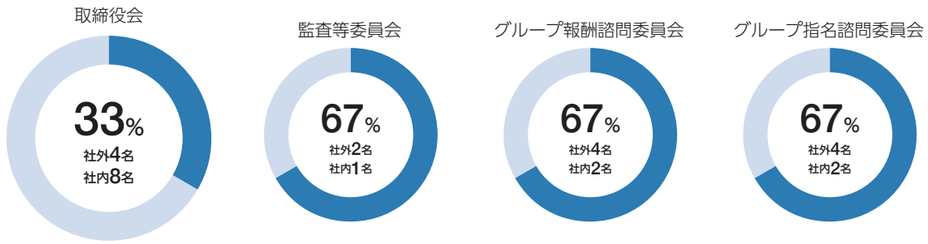
当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経験・能力等を全体としてバランスよく備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

長期ビジョンとして掲げる「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク」を目指すうえで、当社の取締役会が備えるべきと考える知識・経験・能力等、および取締役が有する知識・経験・能力等は下表のとおりです。

機関	氏名	性別	当社における地位	各委員会の構成員 *1		当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等							
				グループ報酬諮問委員会	グループ指名諮問委員会	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	リスク管理	コンサルティング・マーケティング	市場運用	人財・ダイバーシティ	IT・デジタル
取締役会	柴戸　隆成	男性	取締役会長（代表取締役）	○	◎	●	●	●	●		●	●	●
	五島　久	男性	取締役社長（代表取締役）	○	○	●		●	●	●		●	
	三好　啓司	男性	取締役副社長（代表取締役）			●	●			●			●
	小林　智	男性	取締役執行役員			●			●	●			
	林　敬恭	男性	取締役執行役員			●			●				●
	野村　俊巳	男性	取締役執行役員			●		●		●		●	
	山川　信彦	男性	取締役執行役員			●			●	●	●		
	深沢　政彦	男性	取締役【社外】	◎	○	●	●			●			
	小杉　俊哉	男性	取締役【社外】	○	○	●				●		●	
監査等委員会	田中　和教	男性	取締役（監査等委員）						●		●		
	山田　英夫	男性	取締役（監査等委員）【社外】	○	○		●			●			
	石橋　伸子	女性	取締役（監査等委員）【社外】	○	○			●				●	

*1　◎は各委員会の委員長、○は委員

● 社外取締役比率



● 社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由、期待される役割	2021年度 出席状況
深沢　政彦	●	A.T. カーニーの日本代表（韓国会長兼務）や中国会長を歴任され、2014年2月からアリックスパートナーズ・アジア・LLCのアジア共同代表兼日本共同代表、2021年1月からはマネージングディレクターを務めるなど、多種多様な企業の経営戦略や事業再生等のコンサルティングに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役および経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 13回/13回
小杉　俊哉	●	ユニデン㈱や米アップル社等、国内外大手企業の人事総務部門で要職を歴任され、現在は合同会社THS経営組織研究所の代表社員を務めるほか、大学院でも教鞭をとるなど、組織改革や人材の育成・マネジメントに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役および経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 13回/13回
山田　英夫	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、早稲田大学大学院経営管理研究科の教授を務めるなど、企業の経営戦略および財務・会計についての豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。 公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 13回/13回 監査等委員会 12回/12回
石橋　伸子	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての法務全般における豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。 公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 13回/13回 監査等委員会 12回/12回



コーポレートガバナンス

役員報酬制度

当社は、当社グループの業績および株主価値との連動性を明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることおよび株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することを目的として、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度の導入を2022年5月13日開催の取締役会において決議し、2022年6月29日開催の第15期定時株主総会において承認可決されました。

取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針（2022年6月開催の取締役会にて決議）

【基本方針】

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、株主総会で決議された取締役全員の報酬総額の範囲内で、コーポレートガバナンス・ガイドライン第10条に定める「取締役等の報酬の決定方針」に基づき決定する。

～取締役等の報酬の決定方針～

（1） 取締役等の報酬の体系は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。

（2） 取締役等の報酬は、当社の中長期的な業績、経済及び社会の情勢等を踏まえたうえで、各取締役及び各執行役員が果たすべき役割・責務を総合的に勘案して決定する。

（3） 取締役等の報酬は、当社の取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が本条の方針に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定する。

【基本方針に基づく具体的な方針】

（1） 個人別の報酬等（業績連動報酬等及び非金銭報酬等を除く）の額又はその算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）

- 個人別の基本報酬は、毎月固定額を支給する固定報酬とする。
- 当該基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。

（2） 業績連動報酬等及び非金銭報酬等の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

- 基本報酬に加え、経営責任の明確化及び企業価値向上へのインセンティブの観点から、取締役（社外取締役を除く。）に対して、業績連動報酬である株式報酬を支給することとし、毎年一定の時期に、当社の親会社株主に帰属する当期純利益水準に連動するポイントを付与し、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む。）及び執行役員のいずれの役職からも退任後、在任期間に付与したポイントの累積値に応じた当社株式等を交付する。*1
- 当該業績連動報酬である非金銭報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。

（3） 固定報酬、業績連動報酬等及び非金銭報酬等の額の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

- 個人別の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の合計額とし、個人別の報酬等における基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の割合を含む報酬体系は、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。

（4） 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方法（個人別の報酬等の内容についての決定の全部又は一部を取締役に委任するときは、当該取締役の氏名又は地位若しくは担当、委任する権限の内容を含む。）

- 取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき決定する。
- 但し、取締役の個人別の報酬等のうち、社外取締役の基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会が、その審議結果を尊重してその具体的内容を決定することを取締役会長に委任し、当該委任を受けた取締役会長が決定する。

＊1 当社が定める一定の要件（非違行為等）に該当する場合、またはそれに準ずる場合は、当社株式等の交付等を行わない、または既に交付等を行った株式等の交付相当額の返還を求めることとしております（マルス条項・クローバック条項）。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は、2022年6月29日開催の第15期定時株主総会において、①金銭報酬として年額総額2億20百万円以内（うち社外取締役分は年額総額24百万円以内）、②株式報酬制度に拠出する1事業年度あたりの金員として80百万円以内、とする旨、決議いただきました。

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2020年6月26日開催の第13期定時株主総会において月額総額6百万円以内（年額換算で72百万円以内）とする旨、決議いただきました。

各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定いたします。各監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議により決定いたします。

2021年度　取締役会の実効性評価の結果（概要）

当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を定期的に開示しております。

2021年度の取締役会全体の実効性の評価方法および評価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（手順）にて実施しました。

① 取締役・執行役員に対して、取締役会の実効性を評価するアンケートを実施

② 社外役員に対しては、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
   - 当社の取締役会はコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき適切に運営され、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組状況
   - これまでの実効性評価の結果を踏まえ、テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりといった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てまいりました。また、かかる議論のなかでは、社外役員の知見を一層発揮いただけるよう、公式・非公式問わず数多くの意見交換の機会を設けてまいりました。執行部門側も、役員間の議論が活発に行われるよう、説明・情報提供の充実にも取り組んでまいりました。
   - これらの議論を経て、2030年を目標とした長期ビジョン「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベストリージョナルバンク」を改めて設定し、そのビジョンを目指す最初の中計と位置づけた「第7次中期経営計画」を本年度からスタートさせるに至りました。
3. 課題認識の共有、改善策
   - 中長期的な企業価値向上に向けて、これまで以上に議論の質の向上に取り組む必要があるとの課題認識を共有しました。社外役員の知見を一層発揮いただく観点からも、議論における論点の明確化に加え、さらなる情報提供・説明の質的向上にも取り組むことを確認しました。
   - また、従来のビジネスの延長線上にない新たな領域においては、リスクを前広に想定し、急激な環境変化にも柔軟に対応できる態勢を備える必要性も確認しました。

当社のコーポレートガバナンスに関する詳細については、以下のウェブサイトに掲載しております
「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
https://www.fukuoka-fg.com/company/governance.html

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー

幅広い問題喚起や提言によって
将来に向けた議論を深め、変化の時代に
更なる成長を目指すFFGの道を
ともに拓いていきたいと思います



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

経営体制刷新とコーポレートガバナンスの進化

2022年度から新社長を迎え新たな経営体制がスタートしました。新社長の選任プロセスにおいては、客観性や透明性を優先的に考え、経営陣、社外取締役との意見交換や外部からの評価、これまでの実績を踏まえて、吟味をして万全の体制でスタートしたと考えています。

FFGは、社外取締役が何か指摘すると、すぐに社内で広く共有される風通しのよい企業です。また、大きな変化が見込まれる場合には、取締役会でその影響を機会&リスクとして評価し、戦略の妥当性について議論しています。その際、議論が内向きにならないよう社外取締役として率直な意見を伝えていますので、洞察力や適時性も備えていると感じています。

6年間社外取締役を務めてきて、FFGのコーポレートガバナンスの進化を感じています。取締役会のテーマは、当初は「議論しなければならないこと」で手一杯でしたが、今では「将来に向けて、あるいはもしもに備えて議論したいこと」に対象が広がり、議論が活発化している印象です。

私が将来を見据えて取締役会で議論していきたいことの一つに「事業ポートフォリオ管理の必要性」があります。今までのFFGは、福岡、熊本、十八親和の3つの銀行に焦点を当てて情報を発信してきました。しかし今では、3行の伝統的な銀行事業に加えて、みんなの銀行やその他の子会社設立など、戦略的に事業領域を拡げています。これらを銀行事業の一部と考えていくか、もしくは銀行事業とは別にFFGが展開していく事業として今後成長させていくのか。事業のステージや特性に応じた収益と成長の管理、人財計画、リスク管理、投資計画等により可視化された事業ポートフォリオ管理がFFGの方向性を示していくと考えています。複数の事業を併せ持つグループとなったFFGにとっては検討すべき重要な課題で、その必要性を2回、3回と丁寧に説明していくうちに、徐々に理解を得られていると感じます。取締役会での検討はスタート地点に立ったばかりですので、今後、議論を深めていきたいと考えています。

「長期ビジョン2030」と達成に向けた課題

FFGは、2022年度をスタート年とした「長期ビジョン2030」を策定しました。長期ビジョンには、取締役会で議論したFFGの存在意義と経営陣の思いが込められています。

2030年にゴールを据えたことは、いろいろな挑戦をするには十分有効な時間軸だと思います。時間のかかること、例えば、経営力や経営基盤を強化したり、組織風土を改革したり、次世代リーダーを育成したり、新規事業やアライアンスを結実させたりといった、道のりが長い挑戦を見据えながらも迅速な実行を意識した時間軸であると考えます。

FFGは、やると決めたことをやり遂げる力が極めて高い組織です。一方で、ありたい姿と現実のギャップがあることも確かですので、その事実を真摯に受け止め、ギャップを埋める対策を施しながら、荒波を乗り越えて言行一致でやりつづける力を鍛える必要があるとも考えています。具体的には、以下の4つが課題だと思っています。

①組織風土の変革

組織のビジョン（言っていること）と日々の業務（やっていること）を一致させ、従業員が“何のためにこれをやっているか”を腹落ちできるよう努力することが重要です。また、これから就職・転職を考える人にとってFFGという職場が憧れの選択肢になっているか、従業員のキャリア形成に最適で魅力ある環境になっているかという点も改善の余地があると考えています。

②人財育成

これまでの安定した成長は、優れたリーダーたちがいたからこそ達成してきたものです。その環境下で育ってきた人たちの中から、次のチャレンジを前に進めていく次世代リーダーの育成ができていること。そして、そのリーダーたちが光り輝く姿をグループの従業員に見せられることが、更なる成長につながります。FFGが目指す「自律的な人財の育成」は、若い世代以上にまずは管理職以上が実践して体現しているかが重要です。あらゆる年代を対象とした意識向上のための施策も展開されていますので、人と組織の変革への機動力になっていくことを期待します。

③社外の学びを通じて成長すること

FFGは、iBankマーケティング、みんなの銀行、サステナブルスケール、FFG Succession等で実践しているように、社外の知見をうまく取り込んで成長してきました。今後は一層外部と深く連携していく局面が多くなることが予想されます。その連携を通じて新たに確立するノウハウや働き方を、従来の銀行にフィードバックして変化していくことが必要です。

④予測できない環境変化の荒波への備え

これから戦略を実行していく上で一番の難しさは、予測できない環境変化が起こり続ける時代に入ったということです。目標達成の実行力が極めて高いFFGにとっても、その荒波に対応しながら成長を続けるのはこれまで以上に大変なことだと思います。DXや人財戦略を通じて“柔軟かつ迅速に対応していく組織づくり”にはこれまでも取り組んできましたが、危機意識と対応スピードを格段に引き上げるべき重要な課題です。

社外取締役として客観的な意見を伝えて問題喚起することで、環境変化が加速化する時代においてもFFGの成長の道筋をともに拓いていきたいと思っています。

FFGの持続的な成長による「長期ビジョン2030」の達成に向けて、ご指摘いただいた4つの課題にしっかり向き合い、着実に歩を進めます。そのためにも、従業員一人ひとりが、「FFGで働く意義」や「仕事のやりがい」を感じられるように。そして、いろんな場面で「誰でも意見が言える」ように。従業員がイキイキと活躍できる、そんな組織を目指します。私自身、積極的に取り組みの意義や自らの考えを発信し、双方向のコミュニケーションを実践し、目標に向けて行動します。また、事業領域の拡大に伴う「事業ポートフォリオ管理」については大きなテーマですから、取締役会の皆さんと引き続き議論を深めていきたいと思います。



代表取締役社長 五島 久

リスク管理

基本的な考え方

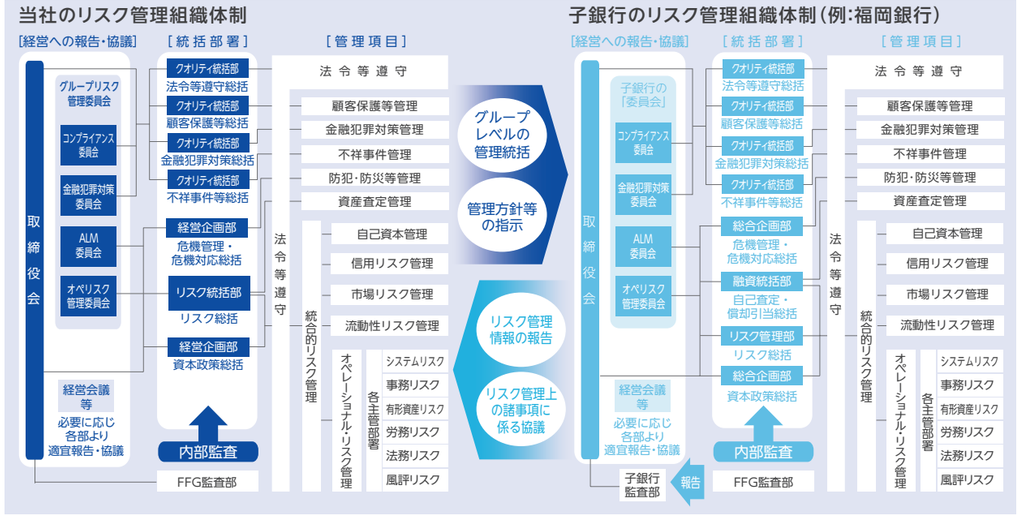
テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりをはじめとした社会の変化により、銀行にとってのビジネスチャンスが拡がりを見せる一方で、銀行が直面するリスクは一段と多様化・複雑化しています。こうした環境下、リスクを特定し、把握・分析した上で、適切にコントロールしていくリスク管理の重要性は従来にも増して高まっています。

当社グループでは、業務遂行上のさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で計測し、統合的に把握した上で、「健全性の維持」と「収益力の向上」を両立させるバランスの取れた経営を目指して、グループ全体のリスク運営を行っています。

当社グループにおけるリスク管理体制

当社グループは、当社および各子銀行により構成される「グループリスク管理委員会」を設置し、グループが抱えるさまざまなリスクの状況をモニタリングするとともに、内部環境や外部環境の変化に即したリスク運営施策を協議しています。

また、グループ子銀行においても、当社と同様のリスク管理体制を設け、当社と緊密に連携しながらグループとして統合的なリスク管理を行っています。





FFGリスク統括部
関 美代子さん

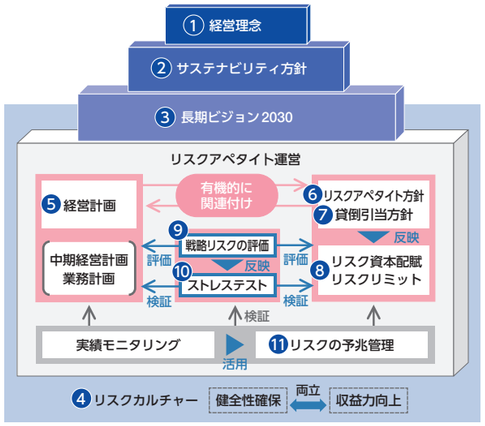
金融機関はリスクをとることで収益を上げています。銀行を取り巻く事業環境が大きく変化する中、リスクを適切に評価・コントロールすることは非常に重要です。私たちリスク統括部のミッションは、FFGが事業環境の変化に対応しながらさまざまな挑戦を行えるよう、リスク管理面から役職員の業務をサポートしていくことであると考えています。

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2022 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つながります。

「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。



リスク管理

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・実施につなげ、当社グループが被る影響を最小限に止めること」です。

トップリスク

当社グループでは、経営上、特に重要なリスクを「トップリスク」と位置付け、取締役会において選定しています。トップリスクについては、グループ内でリスク認識を共有するとともに、顕在化防止や影響度の軽減に向けた対策を講じることにより、リスクガバナンスの強化を図っています。

トップリスク	リスク事象の例
信用ポートフォリオの悪化	● 資源価格の上昇や円安の影響を受けた取引先の業況悪化、新型コロナウイルスの影響長期化等に伴い、信用コストが想定以上に増加
デジタル社会の急速な進展	● WEB3.0等の技術進展やプラットフォーマー、異業種による革新的な金融サービスの台頭に伴い、既存の収益基盤が毀損
システム障害・サイバーセキュリティ	● 大規模なシステム障害により取引先に不利益を与え、信用が毀損 ● サイバー攻撃により顧客情報の流出や業務継続に支障が生じ、信用が毀損
成長戦略に付随するリスク	● 成長戦略や高度・専門的業務を遂行する人財の質・量の確保が困難 ● 新たな戦略に対する事業投資の成否や投資継続判断の見極めを誤り損失が拡大
国内外の金融市場の不安定化	● 国内の低金利政策継続に伴い資金収益力が低下 ● 米国の金融引締め長期化や世界的な景気後退に伴い、有価証券関連損益が悪化
気候変動に関するリスク	● 気候変動関連の開示や取引先の脱炭素化支援の遅れにより、自社・取引先の企業価値が低下 ● 地震、豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災
地域の人口減少・少子高齢化の加速	● 当社グループの営業エリアにおいて想定以上のペースで人口減少や高齢化が進み、地域経済の衰退や、取引先の廃業の増加により、ビジネス規模が縮小
コンプライアンスリスク	● 法令違反や社会規範から逸脱した行為が発生し信用が毀損 ● マネー・ローンダリング等管理態勢の不備により、当社グループの商品等が金融犯罪に悪用され信用が毀損
社会環境の前提を変え得る外的リスク	● 深刻な感染症の流行や、地政学リスクの顕在化に伴う国際社会の分断等により、社会環境や事業の前提が大幅に変化し、経営戦略に大きく影響



リスク管理

業務継続体制

自然災害や大規模サイバー攻撃等、予測が難しく、かつ金融機関の業務継続に重大な影響を及ぼす事象が増加する中、当社グループは安定的な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及び高度化に取り組んでいます。

当社グループでは、災害や事故の発生に際し、その影響を極小化し危機的状況からの回復を可能とするための体制や対応方針等を定めた「危機管理規則」を制定し、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、必要な対応を実施することとしています。また、本規則に基づき、緊急事態を想定した定期的な訓練を年1回以上実施しています。

サイバーセキュリティへの取り組み

サイバーセキュリティ管理態勢

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2022 財務データ編」P.38～40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する「FFG情報セキュリティ部会（FFG-CSIRT）」にて、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を行い、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。

インシデント対応

サイバーセキュリティフレームワークに基づく自己分析と第三者評価を通して、有事の被害極小化とレジリエンス（早期復元力）の向上に必要なセキュリティ対策を検討し、多角的なインシデント対応力の強化に取り組んでいます。

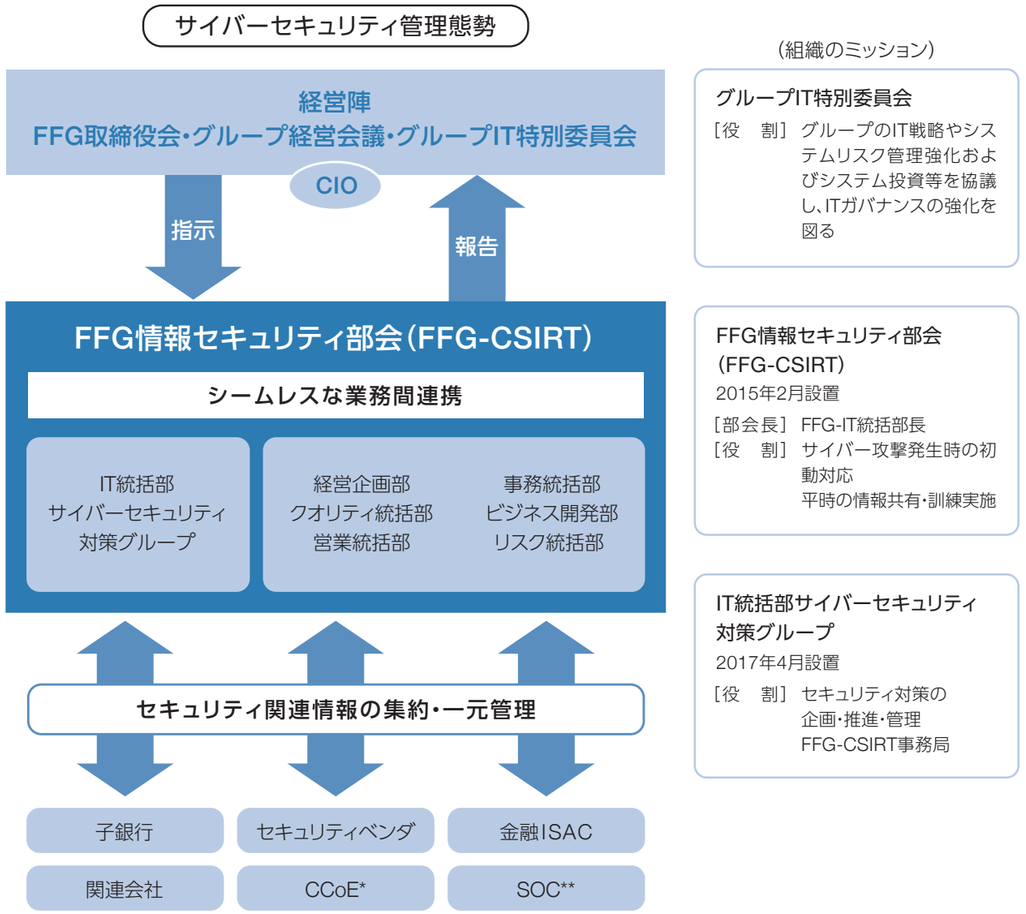
2022年度は、ゼロトラスト*を軸としたセキュリティ基盤の構築、実践的なインシデント対応訓練（TLPT）の実施、セキュリティログ管理（SIEM）の高度化などを計画しています。

* ゼロトラスト
全ての通信を暗黙に信用せず都度認証・認可する仕組み

教育・啓発

当社グループでは、役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上のため、関連会社を含む全役職員・スタッフを対象に、情報セキュリティ職場研修会の実施、セキュリティ小冊子の配布、不審メール訓練、最新セキュリティ事案の共有など、教育・啓発活動を継続的に実施しています。

また、FFG-CSIRTのメンバーを中心に、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁が主催する各種訓練・演習へ参加するなど、さまざまな活動にも積極的に取り組んでいます。



* 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

基本的な考え方

当社グループでは、信用が最大の財産ともいえる金融機関にとって「コンプライアンス」は経営の最重要課題のひとつであると考え、企業倫理の確立とコンプライアンス態勢の充実・強化に努めています。

当社グループおよび全役職員は、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」(※)とその精神を遵守し、高い倫理観をもって日々の業務に取り組んでいます。

※「コンプライアンス憲章」は当社ホームページに掲載しています
https://www.fukuoka-fg.com/company/compliance.html

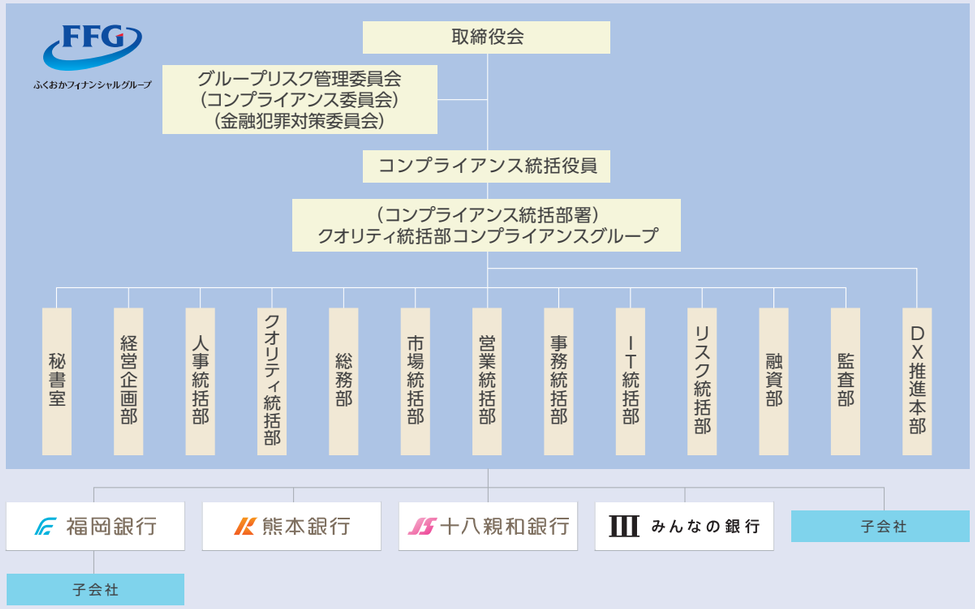
コンプライアンス体制

当社グループ全体のコンプライアンス態勢の構築・運営の統括責任者としてコンプライアンス統括役員(CCO(Chief Compliance Officer))、コンプライアンスを統括する部署としてクオリティ統括部コンプライアンスグループを設置しています。

また、社長、取締役等で構成した「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項について協議・報告等を行うほか、「コンプライアンス・プログラム」の進捗状況の評価・チェックを定期的に実施しています。

当社グループ各社においてもコンプライアンス統括部署を設置し、当社と連携してグループ全体でコンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでいます。

(2022年10月3日現在)



変化する社会の期待をいち早く把握し、社会に対して誠実な行動をとるためには、「世間の常識とFFGの常識がずれていないか」という目線や「お客さまの立場で考えているか」という目線を持ち続けることが重要です。社内研修会の企画や各部署・営業店からの相談対応にあたってはそういった目線を大切にして取り組んでいます。

FFGクオリティ統括部
コンプライアンスグループ
橋本 佳歩さん



コンプライアンス態勢の充実・強化に向けた取り組み

当社グループでは、「コンプライアンス憲章」ならびに倫理規定、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」を策定しています。

本年度は法令等遵守を重視する企業風土の更なる底上げ、マネロン等管理態勢の高度化、顧客保護等管理態勢の高度化を主要施策に掲げ、経営からのメッセージ発信や定期的な職場研修会、各人・職場単位でのコンプライアンスに関するチェック等各種取り組みを実施しています。

内部通報制度等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

法令等違反行為、就業規則違反行為等を早期発見・是正するため、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みとしています。

その他にも、悩みや懸案事項等をより幅広く収集し、早期に対応できるよう、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。制度周知にあたっては、利用者目線を重視したポスターを全社に掲示するほか、窓口連絡先等を役職員各人のスマートフォンから確認できるように対応する等して、各種通報・相談制度の安心感や利便性を伝えています。

贈収賄・汚職防止に関する取り組み

贈収賄・汚職防止への取り組みについて、FFGとしての考え方や具体的な対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

コンプライアンス

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〉

グローバルな規制	国の制度設計	FFGの対応
世界		FFG
国際機関 ● FATF ● バーゼル委員会 等	● 犯罪収益移転防止法 ● 犯罪収益移転危険度調査書 ● 金融庁マネロンガイドライン等	リスク評価書 ● リスクの特定 ● リスクの評価 ● リスクの低減措置

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。

●職員への啓発

犯罪グループに利用させない態勢の構築に向けて、研修や理解度テストを実施するとともに、高度化・複雑化する金融犯罪の手口や留意点を定期的に発信するなど、全職員の金融犯罪に対する意識・感度の向上に努めています。

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。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組み

当社グループでは、金融機関に対する公共の信頼を維持し、社会的責任を果たすため、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との一切の関係遮断をはかるべく、組織全体として対応しています。

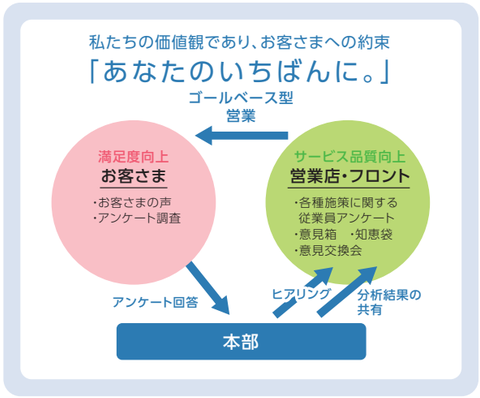
具体的には、契約書や取引約款に暴力団排除条項を導入し、反社会的勢力との取引の未然防止に努めています。また、取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合は、警察、弁護士等外部専門機関と連携し、取引排除・関係遮断に向けた対応を行っています。

“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。

お客さまの声・アンケート調査

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.88）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、評価の高低に関わらず、因果分析をしっかり行った上で、「FFGを選んでいただく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。



各種施策に関する従業員アンケート

銀行内においても、本部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。

エピソードの社内共有

お客さまとの関わりにおけるお客さま本位を実践できた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。

2021年度実績	
株主総会	来場株主数:106名
機関投資家・アナリスト向け会社説明会	2021．5(参加:105名) 2021.11(参加:118名)
個人投資家向け会社説明会	計4回実施(参加:計276名)
機関投資家・アナリストとの個別面談	110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

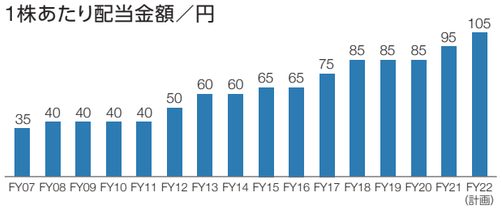
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表		●本決算			●第1四半期決算			●中間決算			● 第3四半期決算	
株主総会			●									
会社説明会		●						●				
有価証券(四半期)報告書			●		●			●			●	
ディスクロージャー誌			●あなたのいちばんに。編 ●財務データ編					●統合報告書	●あなたのいちばんに。編 ●財務データ編			
Annual Report											●	

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。

なお、2022年度より、配当テーブルの利益の幅を50億円刻みから25億円刻みに、1株あたりの配当金額を5円刻みに変更することで、弊社の利益成長が投資家の皆さまの増配につながりやすいよう制度改定を行いました。

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
650億円以上	125円～	～37%
625億円以上～650億円未満	120円～	35%～36%
600億円以上～625億円未満	115円～	35%～36%
575億円以上～600億円未満	110円～	35%～36%
550億円以上～575億円未満	105円～	35%～36%
525億円以上～550億円未満	100円～	35%～36%
500億円以上～525億円未満	95円～	34%～36%
500億円未満	配当性向35%を目安に配当	

※ 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

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、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、担当者が「お客さま本位」で物事を考えているか常に検証し、お客さまとのコミュニケーションの質向上に努めています。

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勧めたいと思うか」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、お客さまの長期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り組み方針として、「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年間の取り組み状況を公表しており、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。

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研修機会などを設定してインナーコミュニケーションの充実に努めるとともに業務理解の促進を図っています。

また、社員の業務に対する目標意識の明確化および業務に対する主体性の向上のため「1on1ミーティング」を定期的に実施して、部下の業務に対する意識や課題感を自らの言葉で振り返り、対話を行うことで自律性を促し、活気ある職場環境の醸成を目指しています。

上記取り組みは、リアルでの実施に加えてオンライン会議システムやチャットなどのデジタルツールの活用により、参加しやすい環境を整えながら、インナーコミュニケーションの活性化を促進しています。



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


地域での環境美化活動


文化芸術イベント開催

地域社会への貢献～金融経済教育

FFGでは、地域社会における金融リテラシーの普及・向上において、地域金融機関が果たすべき役割は非常に大きいと考え、さまざまな取り組みを展開しています。

●キッザニア福岡へのパビリオン出展

2022年7月に新規開業した「キッザニア福岡」に、オフィシャルスポンサーとして福岡銀行がパビリオンを出展しています。次世代を担う子ども達へ銀行の役割やお金の大切さを伝えることで子ども達の健全な成長・育成につなげていくことを目的としています。





●長期KPIの設定

金融経済教育の長期KPIとして「2030年度までに金融経済教育受講者数10万人」を目標に掲げました。自治体や学校と連携し、高校生向けの「資産形成」に関する授業の提供や、社会に出ることを目前とした大学生には従来からの金融講座を通じて理解浸透に貢献します。また、YouTube等のSNSでの発信を通じて、若年層の金融知識の習得を図っていきます。

【設定目標】

●2030年度までに金融経済教育受講者数*10万人（年間約1万人）

*受講者数

- ●小・中・高校での出前授業、職場体験等の参加者数
- ●大学生のFFGから提供するゼミ受講者数、インターンシップ参加者数
- ●社会人の各種セミナー参加者数
- ●YouTube等SNSの閲覧数

SNS活用や動画配信を通じて ステークホルダーとのコミュニケーションの充実を図っています

●社内動画配信「F-Channel!」

2021年度よりインナーコミュニケーション施策として、社内で動画配信を行っています。社内のさまざまな業務や取り組みを紹介する動画を作成。従業員は空き時間にスマホやタブレットから視聴が可能です。

業務の垣根を越えて、お互いの仕事を理解し身近に感じられるような、ライトな動画配信を行っています。



●FFG公式YouTube/Instagram

「お金に関する豆知識を中心に皆さまのちょっと気になる！を解決」をコンセプトに、SNS（YouTube/Instagram）を通じて金融情報を週2回（火・金）発信中です。

コンテンツの企画は若手社員が主体となって行い、皆さまにお金や資産形成に関する知識をライトにお届けできるように注力しています。



●福岡銀行公式Twitter

地域の皆さまに銀行を少しでも身近に感じていただきたいと2021年12月にTwitterアカウント運営を開始しました。

コアバリューの一つである「いちばん身近な銀行」を目指して、地域情報、支店紹介やお役立ち情報など、幅広い情報の発信を定期的に行っています。



非財務ハイライト

DX銘柄

DX銘柄2022
Digital Transformation

顧客本位の投信販売会社

福岡銀行
最高評価「S+」

投信FD S+ R&I

FTSE Russell ESG Rating

2.4

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS

BBB

みんなの銀行

iFデザインアワード2022受賞
・アプリ／ソフトウェア部門
・プロダクト&サービスブランディング部門

iF DESIGN AWARD 2022

CDPスコア

CDP
気候変動質問書2021
FFGのCDPスコア

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

B

デジタル人財数 (2022年3月末時点)

299人

サステナブルファイナンス

(2020年度～2021年度)

1,900億円

2030年度累積目標

2兆円

マネーアプリ「Wallet+」

(2022年10月末時点)

国内地方銀行12行で
銀行公式アプリとして採用

金融経済教育受講者数

(2020年度～2021年度)

12,067人

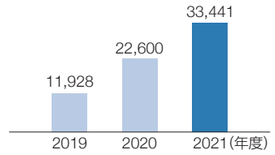
2030年度累計目標

10万人

人的資本

サタカレ受講者数 (2021年度)

33,441名



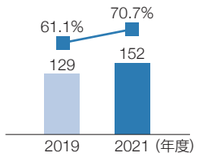
多様な背景を持つ役職者比率

2030年度目標

35%以上

男性育児休業取得比率 (2021年度)

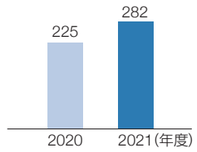
70.7%



キャリアチャレンジ応募者数

(2021年度)

282名



キャリア採用者数 (2021年度)

46人

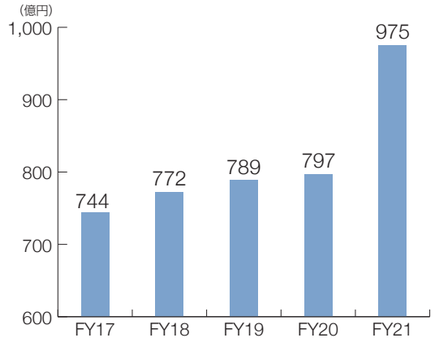
女性役職者の登用状況

	2022年3月末 (実績)	2023年3月末 (目標)
福岡銀行	13.1%	15.0%
熊本銀行	23.2%	21.0%
十八親和銀行	14.6%	15.0%

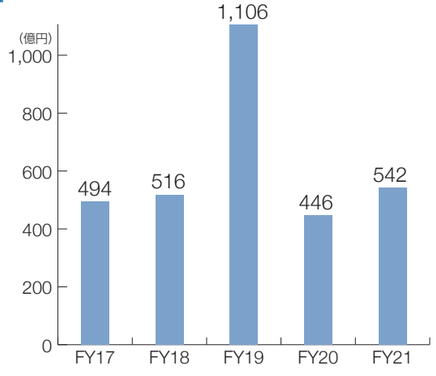
役職者=管理職+部下を持つ役職者

財務ハイライト

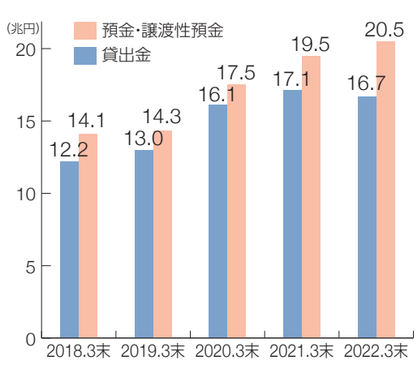
コア業務純益（3行合算）



連結当期純利益

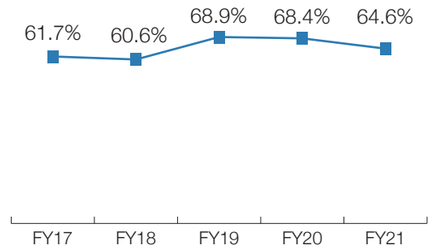


預貸金末残（連結）

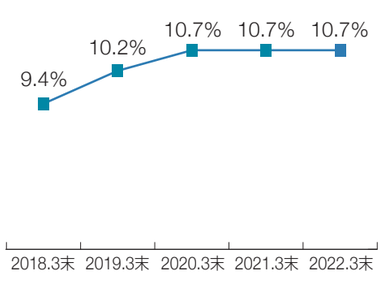


連結OHR

$$\text{連結OHR}=\frac{\text{連結経費}}{\text{連結業務粗利益}}$$



連結自己資本比率



連結ROE

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

