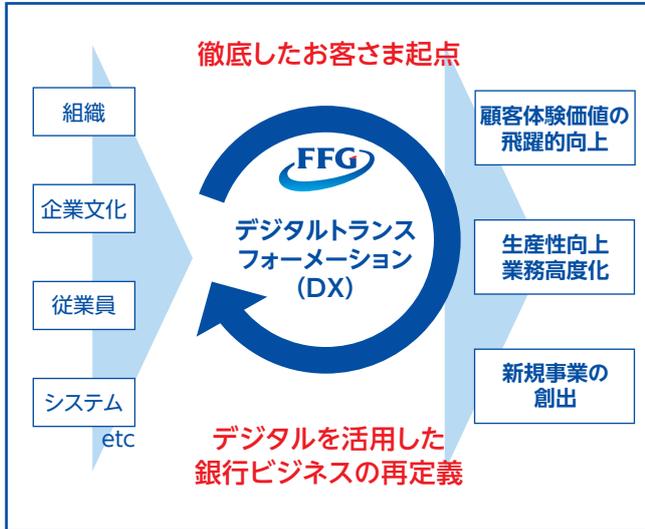


重点的な取り組み～デジタルトランスフォーメーション～

デジタルトランスフォーメーションの推進



デジタル化のエンジン構築(競争優位の源泉)



当社グループでは、デジタル技術を活用した新しい取り組みに積極的にチャレンジしてきました。しかし世の中の変化のスピードが今後ますます加速することが想定され、その流れはあらゆる業界でビジネスルールを大きく変えており、金融業界においても新規参入企業との競争が激化しています。

当社グループでは、この状況を他社との差別化をはかる大きなチャンスであると捉えています。全社横断で、業務プロセスや意思決定方法、お客さまへの提供価値といった銀行ビジネスそのものを再定義し、自らを抜本的に変革していく「デジタルトランスフォーメーション」を推進し、従来の延長線上ではない新たな成長を目指します。

そのために、まず競争優位の源泉となる「デジタル化のエンジン」を構築していきます。行内外のデータを集約・分析し情報の価値化を図る「データ利活用体制」の構築や、お客さま起点で迅速かつ柔軟に商品・サービスの投入・改善を行っていく「アジャイル開発体制」の整備などを進めていきます。

また、この5月に、サービスの企画立案からシステム開発・データ活用までを一元的に担うシステム開発子会社「ゼロバンク・デザインファクトリー」を設立しました。従来の制約条件を取り外してゼロベースで設計する、次世代バンキングシステムの研究開発を進めるとともに、金融機能等をさまざまな事業者に対しサービスとして提供する「BaaS^(※)」の展開を検討するなど、新事業の創出・推進を目指します。

※BaaS(Banking as a Service)金融機能・商品等をさまざまな事業者に対しサービスとして提供

〈オープンイノベーションへの取り組み〉

デジタル化支援

当社グループ内で取引先のデジタル化にかかる経営課題を解決する体制を整え、まずは、長崎県で試行を始めています。その状況を踏まえ、福岡・熊本両県への展開も検討していきます。



地元大学との連携

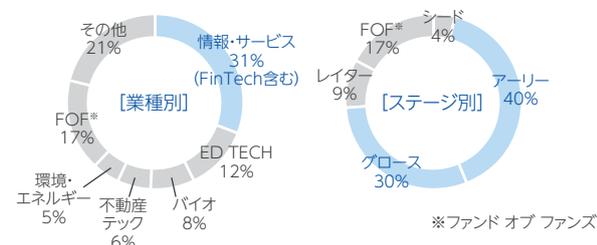


九州大学とタッグを組み、大学の研究成果を基にしたベンチャー企業の創出を目的とする教育プログラムを開発

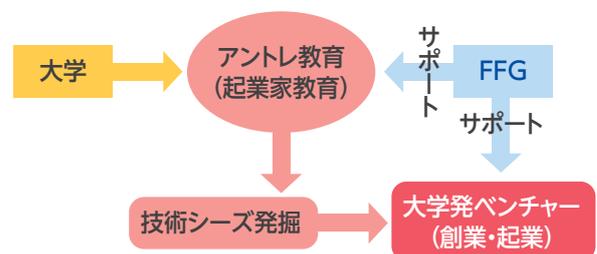
長崎大学の学生を主対象として、次世代のアントレプレナー人材を育成する寄付講座を開設(2019年10月予定)

FFGベンチャービジネスパートナーズでの投資

あらゆる業種・ステージのベンチャー企業に投資
投資先企業 43社 ファンド投資 7先 総投資額 28億円



※ファンド オブ ファンズ

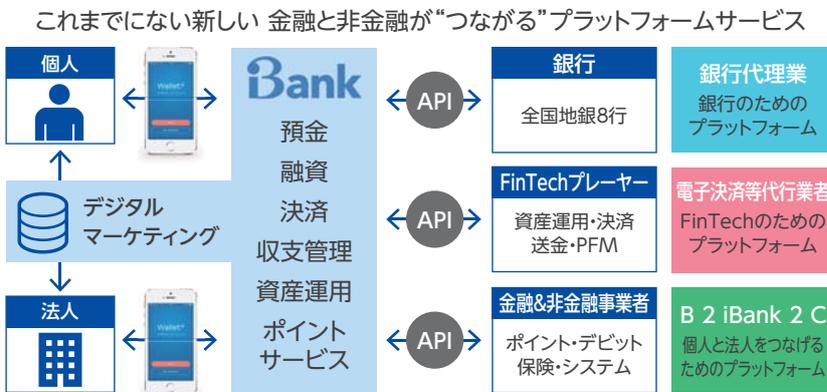


iBank事業

Interview!



iBankマーケティング株式会社
代表取締役社長
永吉 健一さん



iBankマーケティングホームページ



お金に色をつけることで、新しい体験を

今から5年程前、柴戸社長から「10年後の銀行がどうなっているかを考えてほしい」とのリクエストを受けて数名の社員が集まり、「iPhoneのようなイノベティブな金融サービスを創りたい」との想いを胸に、iBankのプロジェクトをスタートさせました。現在では60名を超える組織となり、システム開発経験者やデータサイエンティスト、広告代理店、デザイナーといった専門職採用が2割、残りの8割は銀行からの出向者という構成で、日々新しいサービス開発や広告営業、データ分析といった業務にあたっています。

リリースから3年で80万ダウンロードを達成したコアプロダクトであるスマホアプリ「Wallet+」は、10代から40代までの、「普段銀行には来店しない」お客さまを中心にご利用いただいています。実在する一般の主婦の方が毎月の生活費を封筒に小分けにして家計の管理をしていたことに着想を得て生まれた「目的預金」や収支管理といった基本的なサービスからスタートし、今ではご融資や資産運用、ポイントサービスといった日常のお金廻りに必要な機能が一つのアプリ上で提供できる、金融サービスのプラットフォームとなっています。便利でスマートな、そして常に新しい金融サービスとして進化させていくため、定期的にアンケートやグループインタビューを実施するなど徹底的に「お客さま起点」で物事を考え、行動することに拘って機能の改善を続けています。iBank設立当初に思い描いていたサービスは概ねカタチになり、完成する、というところまで来ました。

Wallet+がこれまでの金融サービスと大きく異なるのは、「お金に色をつける」というコンセプトを機能面で実現している点です。銀行は、お客さまからたくさんのお金を預かりしているのでその資産額などは事前に把握できるのですが、「このお客さまはなぜ、このようなお金を貯めているのか」「何に使うのか」といった目的や資金の用途まではわかりません。先の「目的預金」という機能では、アプリをご利用の方が、自ら9つのカテゴリーの中から「何のためにお金を貯めるのか」を選択・設定していただくことで、それらを可視化すると

もに、これまでコンタクトできていなかった若年層のお客さまのさまざまな夢や目的を理解したうえで、その実現に向けたお手伝いをすることができるようになります。例えば、「車」というカテゴリーで車の購入に向けてお金を貯めている個人のお客さまには、自動車ディーラーや中古車販売会社から特別な購入キャンペーンのお知らせやお得なクーポンの配信などを行うことで、個人・法人双方にメリットのあるマッチング(引き合わせ)ができるという訳です。現在、目的預金の残高は120億円を超えており、2万6千人のユーザーが「旅行」、1万3千人のユーザーに「自動車」といったカテゴリーでお金を貯めていただいています。今後はこうしたデータを活用し、金融の枠組みを超えた新しいサービスもご提供していければと考えています。

“銀行”と“FinTech企業”

2つの顔でこれまでになかったプラットフォームを

当社は、銀行のカルチャーやシステムとはかけ離れた存在だと捉えられがちですが、銀行代理業というライセンスに基づき、有益な情報の共有はもちろん、よりシンプルに金融サービスをご提供することで、銀行本体の収益向上にも貢献することが大きなミッションの一つとなっています。さまざまな金融機能を備えたiBankは、FinTech業界の中では、「ネオバンク」と呼ばれる存在であり、銀行代理業と電子決済等代行業者の二つのライセンスを持つ、日本では唯一の金融サービスプラットフォームです。今後は、銀行だからこそできるサービスと、銀行ではないからこそできる非金融領域のサービスも取り入れることで、身の回りでお金に関することはこのアプリ一つで全て解決する、というところまで「Wallet+」を成長させていくことが当面の目標です。例えばお金が貯まったらそのまま旅行や結婚式の予約、支払いなどができたら面白いですね。こうしたライフイベントのタイミングを上手く捉えることができれば、自然と金融サービスにも繋がっていくというストーリーです。

デジタル技術がどんなに進んでも、新しいものを生み出すために

は、お客さまの課題を解決したいという強い思いをもったメンバーが必要だと考えています。これまでの銀行にはない専門領域のスキルをもったメンバーと、銀行という存在を理解し、店頭で“お客さまのた

めに”と汗をかいた経験を持つ銀行員と一緒にすることで、これからも便利で楽しいサービスをご提供できるよう、チャレンジを続けていきたいと思っています。

Ⅰ デジタル人財の育成・採用

当社グループでは、デジタルトランスフォーメーションを推進していく人財の育成を目的に、社員の外部出向や、異業種からのキャリア採用を実施しています。

お客さまの声から生まれるサービスを、FFGの強みに

みずほ銀行が投資会社と設立したインキュベーター企業「Blue lab」に1年間出向し、FinTech業界の「意思決定のスピード」と「社内外への発信力の高さ」「考える前にまず動いてみて、聞いてみる」といったスタンスに刺激を受けながら、テクノロジーを使った新規ビジネス創出に取り組みました。

現在はFFG事業戦略部で法人向けの決済戦略を担当しており、地域のお客さまから選んでいただくために何が必要か、幅広い視点から検討しています。出向当時、最先端の技術を持つ企業と協業する中で感じたことは、あらゆる技術を駆使すればソリューションは豊富にあるので、まずは「課題の設定」が重要であること。そして世の中の課題を解決するには「〇〇 × FinTech」の可能性を探っていくことが必要だということです。

サービスの種となる“お客さまの声(課題)”を汲み取るためにも、銀行にはやはり“人”の存在が大切ですので、営業店の行員がお客



さまに会うための時間を生み出せる仕組みを作っていきたいと思っています。また、FinTechによる決済は顧客行動の一要素ですので、他の産業やビジネスにも目を向けることで、お客さまにとってより価値のある体験を提供できるサービスを生み出し、FFGのソリューションのひとつにしていきたいと感じています。

自分らしさを活かして、FFGのチャレンジを後押しできる存在に

以前は東京のゲーム会社でエンジニアとして新規ゲームの開発等を担当していました。転職活動中、地銀の持つ可能性や、新たなことへ挑戦し続けるFFGの姿勢に魅力を感じ、「世の中にインパクトを与えることをやっていきたい!」と思い、入社を決めました。入社後は、主に法人向けの新規サービスの開発に取り組んでいます。お客さまにご利用いただくウェブサービス等の内製化(アジャイル開発)を進めており、さまざまな壁にぶつかりながらも、先日ようやく実証実験を開始する段階に至りました。

アジャイル開発では、個々の仕事を分断せずに、メンバー全員で進捗や障害となっていることを共有してチームで成果を出す「スクラム」という手法を取っています。この仕組みを効果的に機能させるため、昨年「認定スクラムマスター」の資格も取得しました。“チームが一体となって働く”という考え方はどんな職場でも活かせるものなので、営業店や他部署が抱える課題を聞きながら社内にも広め



ていきたいと思っています。また、企業や業種、職種の壁を超えて福岡を盛り上げる活動をしたいと思い、その最初の施策として「ふくおかスクラム」というコミュニティを立ち上げ、イベントを開催しています。異業種からの採用として、スキルを活かすことはもちろん、FFGにとって常に新しい風をもたらす、チャレンジする人々を後押しできる存在でありたいと思っています。

金融仲介機能の発揮に向けた取り組み

金融仲介機能の発揮および地域活性化に関する取り組み方針

当社グループは、地域金融機関として、地域経済の活性化・発展に貢献することが最大の使命であると考えています。これを実現するため、これまで培ってきた目利き力や人財力、充実した関係会社機能等のグループ総合力を活かして質の高い金融仲介機能を発揮し、とりわけ中小企業のお客さまに対しては事業性評価に基づき、お客さまの課題や

ニーズを踏まえた最適なソリューションの提供を積極的に行っていきます。

こうした活動を通じて、地域産業・取引先企業の生産性向上や新陳代謝の促進に取り組み、第6次中期経営計画の基本方針である「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環サイクルの実現を目指してまいります。

第6次中期経営計画の基本方針と金融仲介機能の発揮

第6次中期経営計画の基本方針



金融仲介機能の発揮および地域活性化に関する取り組み

基本戦略 I	業務プロセスの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ○事務・業務のデジタル化、自動化、効率化により捻出された人員・時間などの成長分野への再配置による営業力の向上と新事業の創出 ○営業店におけるコンサルティング機能の強化
基本戦略 II	事業モデルの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ○お客さまとの対話を通じて真の課題やニーズを把握し、最適なソリューションを提供 ○デジタル技術などを活用した専門性の高い法人・個人金融サービスの提供
基本戦略 III	デジタルトランスフォーメーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○デジタル技術の活用による銀行ビジネスの再定義 ○金融機能等をサービスとして提供するビジネスの展開
基本戦略 IV	人財力の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ○多様かつ高度な人財の育成と活用 ○グループ人財の最適配置
基本戦略 V	グループ総合力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○グループ会社機能の徹底活用等による最適なソリューションの提供 ○環境の変化やお客さまニーズの変化に柔軟に対応できる組織への変革

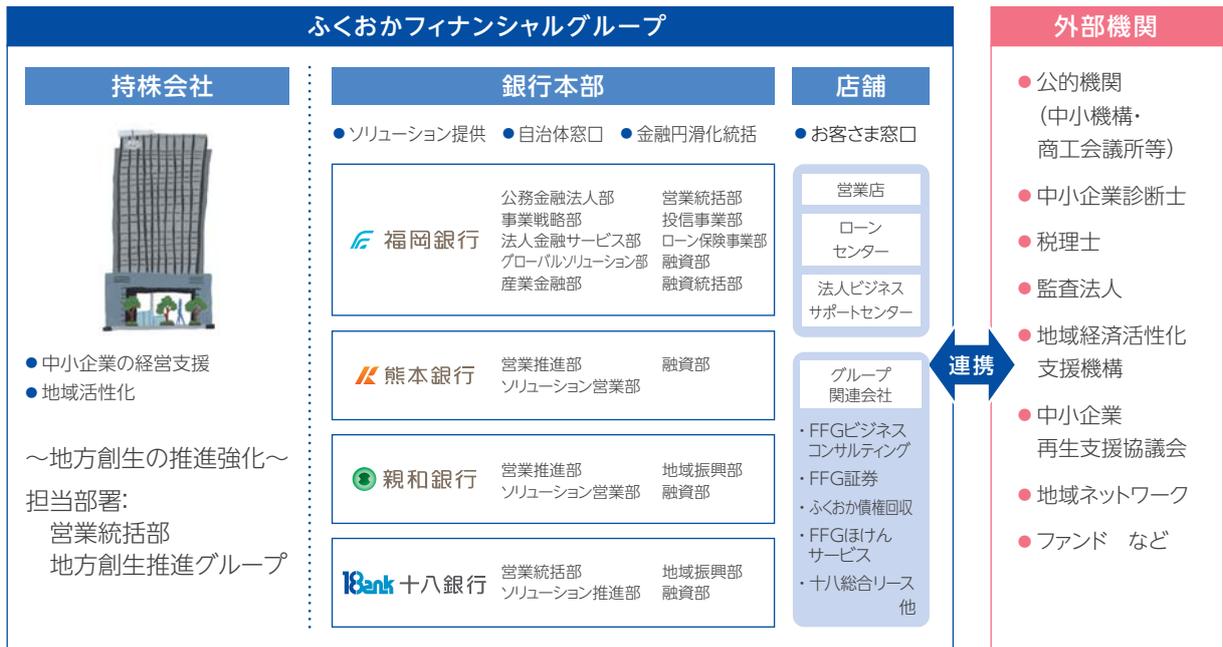
基本方針実現に向けた金融仲介機能の発揮の全体像



Ⅰ 取り組み体制

当社グループでは、グループ4行およびグループ関連会社、さらには外部専門家・外部機関との幅広いネットワークを活かしながら、事業性評価を実践することにより、お客さまの成長ステージ・経営課題・様々なニーズに応じた最適なソリューションを提供する体制を構築しています。

また、地域金融機関に期待される役割をこれまで以上に果たすべく、「地方創生推進グループ」を中心に本部・営業店・グループ各社が一体となって、当社グループが持つ知見やネットワークを外部機関などと連携しながら活用する体制を構築しています。



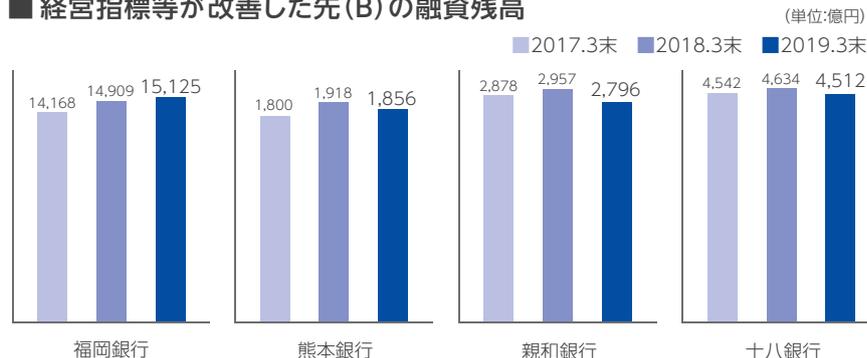
Ⅰ メイン取引先の状況

基本方針に基づき、グループ一体となって最適なソリューションを提供することで、取引先企業の経営改善に向けた取り組みを積極的にサポートしています。

(2019年3月末)

	福岡銀行	熊本銀行	親和銀行	十八銀行
メイン取引先数<グループベース>(A)	6,852先	2,258先	2,645先	6,411先
メイン取引先の融資残高	18,136億円	2,292億円	3,335億円	5,469億円
Aのうち経営指標等が改善した先(B)	5,354先	1,699先	2,042先	5,342先
改善先の割合(B/A)	78.1%	75.2%	77.2%	83.3%

■ 経営指標等が改善した先(B)の融資残高



・当社グループのメイン取引先のうち75%以上の取引先において、売上増加等経営指標の改善が見られており、経営改善に伴う資金需要等にも積極的に対応しています。

※メイン取引先

決算データが直近2期あり、当社グループの融資残高が最も大きい法人取引先グループ

十八銀行は決算データ(直近1期分)があり、融資残高が最も大きい法人取引先グループ

※経営指標

売上高、営業利益率、従業員数、労働生産性(従業員一人当たりの営業利益)

事業性評価の取り組み

当社グループは、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を念頭に積極的な対話を通じて、さまざまなライフステージにある取引先企業の事業内容や成長可能性を適切

に評価し課題・ニーズを的確に把握するとともに、その課題等を共有し、最適なソリューションを提供することでお客さまの企業価値向上に努めています。



■ 事業性評価先数およびその融資残高

	福岡銀行		熊本銀行		親和銀行		十八銀行	
	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末	2019年3月末
事業性評価先 (全与信先に占める割合)	2,992先(8%) <2,713グループ>	3,684先(9%) <3,342グループ>	752先(6%) <667グループ>	887先(7%) <798グループ>	1,213先(10%) <1,113グループ>	1,580先(13%) <1,464グループ>	461先(4%) <461グループ>	407先(3%) <403グループ>
事業性評価先の融資残高 (全与信先に占める割合)	12,481億円 (17%)	14,126億円 (18%)	1,974億円 (23%)	2,067億円 (19%)	2,526億円 (23%)	2,655億円 (21%)	704億円 (8%)	749億円 (9%)

・福岡銀行、熊本銀行、親和銀行においては、取引先企業の事業内容等を分析し資金ニーズ等に対応していますが、ここに記載する事業性評価先とは、とりわけ、取引先企業の強み・弱み、商流、業界動向等を取引先企業と共に検証し、経営課題の解決に資する融資をはじめ、経営改善、再生支援、M&A、事業承継等の最適なソリューションを提供した先を限定して累計で計上しています。今後、企業分析ツールの活用等新たな取り組みを行い、取引先企業に対する理解度の向上や潜在的ニーズの発掘に、より一層取り組んでいきます。

・十八銀行においては、取引先企業の事業内容や成長可能性を適切に評価するため、内部・外部環境分析により課題やニーズに対するサポートを年度毎に実施した先を計上しています。

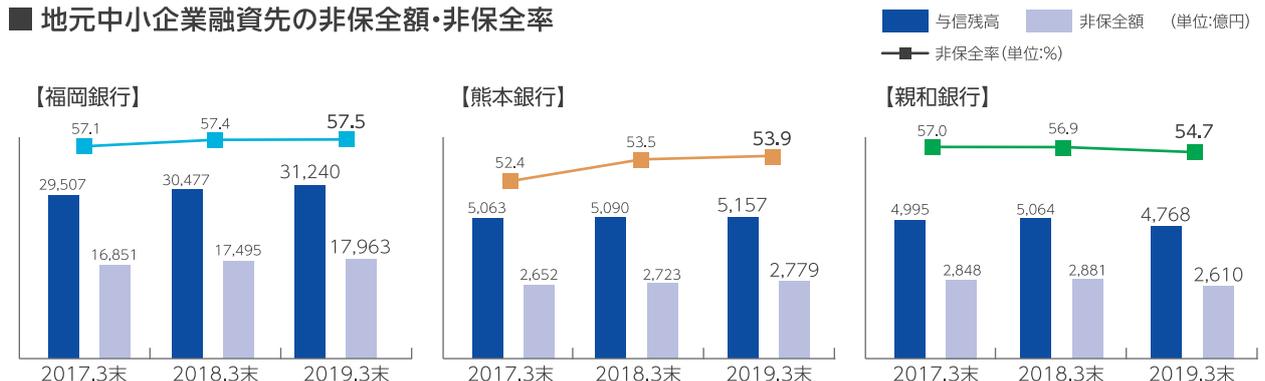
担保・保証に過度に依存しない融資

当社グループでは融資に際して、取引先企業の事業内容等を分析したうえで、事業に必要な資金を融資しています。その際、融資金の使途や返済原資等を総合的に勘案し、担保や保証をご提供いただく場合もありますが、必ずしも融資額相当の担保や保証をご提供いただいている訳ではございません。

下図のとおり、地元中小企業に対する融資においても、担保・保証の評価以上に融資を行い、与信残高に占める非保全額は50%以上で推移しています。

今後も取引先企業の事業内容や成長可能性を適切に評価する「目利き力の更なる向上」に取り組むとともに、「担保・保証に過度に依存しない融資」により一層努めていきます。

■ 地元中小企業融資先の非保全額・非保全率

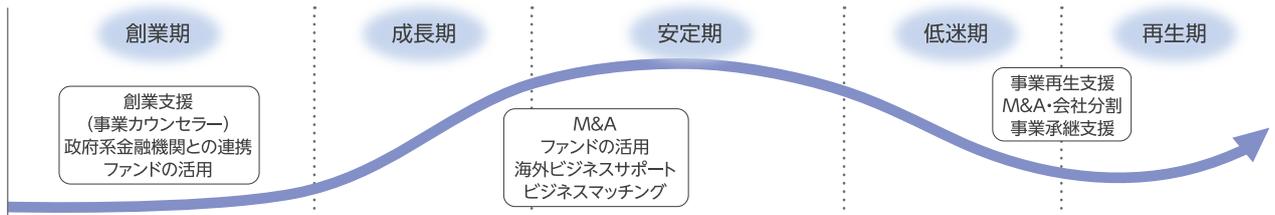


※地元:福岡銀行:九州全域/熊本銀行:熊本県/親和銀行:長崎県・佐賀県
 ※中小企業:地方公共団体・大企業・中堅企業を除く
 ※非保全額(率):不動産等の担保・保証協会保証がおよんでいない融資額(非保全額が融資総額に占める割合)

ライフステージに応じたソリューションの提供

当社グループは、お客さまの各ステージ(創業期、成長期、安定期、低迷期、再生期)におけるニーズや経営課題を解決し、中長期的な成長を支援する最適なソリューションを提供しています。

【ライフステージ】



(2019年3月末)

		創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
福岡銀行	融資先数	3,685社	3,156社	17,929社	1,319社	1,632社
	融資残高	3,933億円	5,901億円	33,449億円	1,770億円	1,803億円
熊本銀行	融資先数	1,116社	1,338社	5,472社	421社	308社
	融資残高	486億円	946億円	3,617億円	192億円	251億円
親和銀行	融資先数	855社	821社	6,236社	461社	382社
	融資残高	418億円	766億円	4,647億円	211億円	232億円
十八銀行	融資先数	846社	723社	7,286社	403社	641社
	融資残高	501億円	790億円	5,882億円	240億円	621億円

創業期

当社グループでは、ファンドを活用した安定的な資金供給や、グループ銀行に設置する「事業カウンセラー」と関係団体等とのネットワークの活用、UIJ創業セミナーなど、さまざまな創業・開業支援を積極的に行っています。

創業支援関与件数

(2018年度中)

	創業支援先	創業計画策定支援	創業期取引先への融資	創業期取引先への融資(保証協会)	創業支援機関等の紹介	ベンチャー企業への助成金
福岡銀行	2,035社	352社	952社	617社	98社	16社
熊本銀行	551社	48社	324社	139社	40社	0社
親和銀行	378社	58社	160社	156社	4社	0社
十八銀行	258社	83社	104社	71社	0社	0社

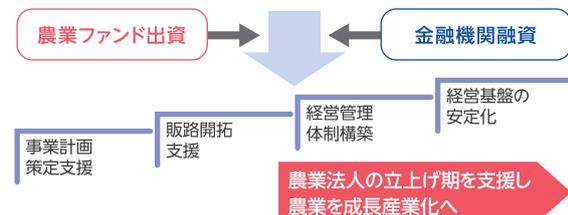
ファンドを活用した創業・開業支援事例

【農業分野の特徴】

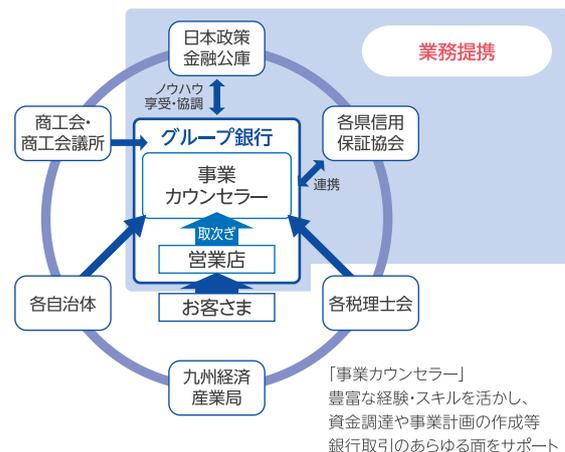
- ・天候リスクが大きい
- ・収益を生むまで(播種～収穫)時間を要する

【A社の状況】

- ・設立2期目の農業法人(異業種から農業参入)
- ・農業所得向上を目的に、加工品製造を計画



事業カウンセラーの設置



■ 成長期・安定期

当社グループでは、お客さまの販路開拓支援等のためビジネスマッチングや各種商談会を積極的に行っています。海外進出や海外への販路拡大等については、福岡銀行の

海外駐在員事務所や外部提携機関と連携しサポートしています。また、お客さまの事業規模拡大等の成長支援のため、M&A等のソリューションも提供しています。

■ 商談会・セミナー等開催実績

(2018年度下期中)

～国内商談会～

- 食の祭典 2018 in 福岡 (11月)

～国内主なセミナー～

- トップセミナー「人生というゲームの中で」
- 管理職育成コーチングセミナー
- 実践！ PDCA研修
- 職場のメンタルヘルス対策
- ビジネスマナーの不安を解消！ ビジネスマナー実践講座

～海外商談会・セミナー～

当社取引先参加 計9社(セミナー除く)

- 2018中国大連一地方銀行合同商談会(11月)



食の祭典2018 in 福岡



2018中国大連一地方銀行合同商談会

■ 販路開拓支援先数

	国内		海外	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
福岡銀行	350社	386社	209社	221社
熊本銀行	105社	91社	20社	8社
親和銀行	43社	48社	29社	58社
十八銀行	347社	527社	23社	41社

※十八銀行は成約に関わらず、販路開拓支援を行った先を計上しています。



■ M&A支援先数

	福岡銀行		熊本銀行		親和銀行		十八銀行	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
先数	20社	26社	5社	12社	0社	7社	121社	188社

・M&A支援先数は、お客さまからご相談をうけて事業譲受・譲渡が成約した先のみ計上しています。
 ※十八銀行は成約に関わらず、M&Aの支援や関与を行った先を計上しています。

■ 低迷期・再生期

当社グループでは、事業再生・経営改善のための支援については、お客さまとの十分な話し合いを通じて営業店と本部専門部署や外部専門家と密に連携を図りながら、課題解決に向けた取り組みを行っています。財務面からの各種

サポートに加えて、事業面においても経営課題の発見から改善策の策定・実施までのサポートを行っています。

今後も、これまで蓄積してきたノウハウの活用や、新しい手法を駆使し、財務・事業の両面からのサポートを目指します。

■ 融資条件を変更した先に係る経営改善計画の進捗状況

(2019年3月末)

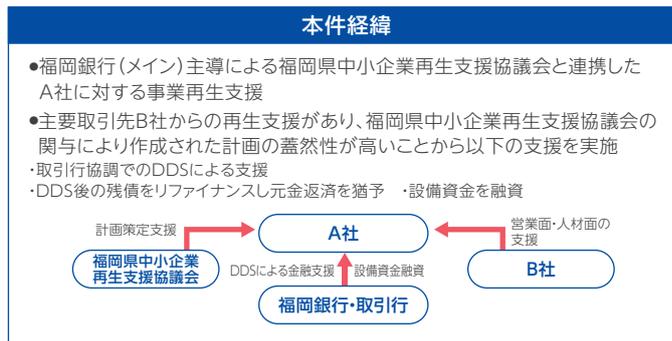
	条件変更先総数			
	好調先	順調先	不調先	
福岡銀行	3,892社	24社	159社	3,709社
熊本銀行	826社	17社	18社	791社
親和銀行	1,077社	47社	21社	1,009社
十八銀行	543社	1社	92社	450社

・融資条件を変更した先のうち好調先、順調先は、経営改善計画を策定し、計画を達成している先を計上しています。
 ・不調先の中には、経営改善計画の策定に至っていない取引先も多数含んでいますが、外部専門家紹介等、適切な支援を提供しています。

■ 事業再生支援の事例

～DDSを活用した金融支援～

※DDS…既存融資を劣後ローンに転換すること



■ 支援による効果

- 地域における**雇用の確保**
- 主要取引先との関係継続による**商流の維持**
- DDSによる**財務体質の改善**、設備資金の融資による生産能力の向上等

■ [バランスシートの変化]



■ 事業承継

近年、経営者の高齢化が進むなか、事業承継問題は企業や地域社会にとって非常に重要な課題です。

当社グループでは、事業承継の課題解決に向けた体制を構築し、外部の専門家等とも連携しながら、各種事

業承継支援メニューを提供しています。後継者問題、自社株対策、相続税対策等のお客さまのさまざまな悩みに、税理士・公認会計士等の専門家やグループ関連会社と連携してお応えします。



◇事業承継支援先数

	事業承継相談件数	
	2017年度	2018年度
福岡銀行	389社	332社
熊本銀行	117社	147社
親和銀行	110社	86社
十八銀行	154社	171社

※十八銀行は事業承継に関する提案を行った先を含んでいます。

金融円滑化の取り組み

当社グループは、業務の健全かつ適切な運営の確保に留意しつつ、中小企業者および住宅ローンをご利用のお客さまからご返済条件の変更等のお申込みなどがあった場合には、適時適切に対応してまいります。

特に、中小企業者のお客さまからの経営改善・事業再生に関するご相談をいただいた場合は、お客さまの事

業についての可能性その他の状況を勘案しつつ、経営改善計画の策定支援ならびに進捗管理、助言を行うよう努めます。なお、他金融機関、政府系金融機関、信用保証協会、中小企業再生支援協議会など外部機関が関係している場合には、当該機関と緊密な連携を図るよう努めます。

◇経営改善支援先および実抜計画認定先の取り組み実績

	福岡銀行	熊本銀行	親和銀行	十八銀行
期初債務者数	37,606先	11,683先	12,039先	11,605先
経営改善支援取り組み先等 (経営改善支援等取り組み率)	627先 (1.7%)	271先 (2.3%)	176先 (1.5%)	193先 (1.7%)
期末に債務者区分がランクアップした先数 (ランクアップ率)	41先 (6.5%)	24先 (8.9%)	9先 (5.1%)	15先 (7.8%)
再生計画を策定した先数 (再生計画策定率)	325先 (51.8%)	132先 (48.7%)	91先 (51.7%)	121先 (62.7%)

※経営改善支援先:当社グループが主導して、経営改善計画策定や経営改善計画実現に向けた支援を行う先
実抜計画認定先:当社グループが、経営改善計画を「実現可能性の高い抜本的な計画」と認定した先

(2018年4月～2019年3月)

また、お客さまと保証契約を締結する場合、お客さまから既存の保証契約の見直しのお申し入れがあった場合、および保証人である方が経営者保証に関するガイドライン研究会が定める「経営者保証に関するガイドライン」(以下、ガイドライン)に則した保証債務の整理を

申し立てられた場合は、ガイドラインに基づき誠実に対応するよう努めてまいります。

※ご相談に迅速かつきめ細かく対応するため、営業店および本部に「金融円滑化対応責任者」と「金融円滑化対応担当者」を設置し、実務対応の管理を行っています。

「経営者保証に関するガイドライン」に係る取り組み状況 (対象期間:2018年4月～2019年3月)

(単位:件)

	福岡銀行	熊本銀行	親和銀行	十八銀行
新規に無保証で融資した件数	8,917	1,822	1,950	1,869
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	26%	19%	19%	19%
保証契約を変更した件数※	136	72	25	0
保証契約を解除した件数	2,861	622	614	395
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	5	6	0	1

※保証契約を変更した件数には、担保預金を考慮した結果、保証金額を減額した件数を計上しています。

お客さま本位の業務運営に向けた取り組み

当社グループでは、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を実現するため、従来から一貫してお客さま一人ひとりに最適な商品・サービスをご提供する「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。

金融商品に係る業務運営においては、お客さまの安定的

な資産形成を後押しするためのグループ共通の基本的な考え方及び具体的な取組方針として、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定し、グループ各社において「お客さま本位の業務運営」に取り組んでいます。

〈お客さま本位の業務運営に関する取組方針〉

- ①お客さまの最善の利益の追求
- ②お客さまに相応しいサービスの提供
- ③重要な情報の分かりやすい提供、手数料等の明確化
- ④利益相反の適切な管理
- ⑤従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

〈共通KPI〉

金融庁の定めた「お客さまが良質な金融商品・サービスを提供する金融事業者を選ぶ上で比較可能な指標」で、現在以下3項目が定められています。

- ①運用損益別顧客比率
- ②投資信託預り残高上位20銘柄のコスト・リターン
- ③投資信託預り残高上位20銘柄のリスク・リターン

【お客さま本位の業務運営】取組状況 (2018年度)

当社ホームページ上で、公表しているKPIの説明やデータについてご覧いただけます。



詳細はこちら

お客さまの声の見える化

当社グループでは、お客さまの声に真摯に耳を傾け、より良いサービスのご提供・商品のご提案を行うために、資産運用のお取引をいただいているお客さまへ「アンケート調査」を実施しております。アンケートでは、担当者に対する満足度や、どれくらい家族や知人に担当者を薦めたいか

等をお伺いしています。また、当社に求めるものとして「適切なタイミングのフォロー」「専門的なアドバイス」といったご意見をいただいています。当社グループを選んでいただけるよう、NPS[®]も活用し、日々業務の改善に努めています。

Focus on NPS[®]の活用

「NPS[®] (Net Promoter Score[®])」とは、お客さまが企業のブランドや商品・担当者に高い関心を持ち、「知人やご家族にどの位薦めたいと思うか」を10点満点で数字に表したものです。通常は安心感や信頼がない限り推奨しないため、高い評価を獲得するのは顧客満足度よりも困難とされています。

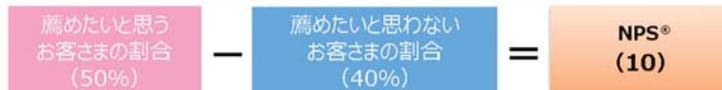
～NPS[®]の算出方法～

質問 ご家族や友人から相談を受けた場合、担当者を薦めたいと思いますか？ 10点満点でお聞かせ下さい



- 推奨する立場。中立的な立場。推奨しない立場に分類。「薦めたい」お客さまの割合から「薦めたいと思わない」お客さまの割合を差し引いて算出。
- 分類上、6以下を「推奨しない立場」とするものであり、回答者の全てが「薦めたいと思わない」と意思表示している訳ではなく、肯定的なコメントも見られます。
- スコアは-100～+100の間で表示されます。

例 回答者数：100人 薦めたい：50人 中立的：10人 薦めたいと思わない：40人



アンケート結果やお客さまからのご要望事項を真摯に受け止め、より一層のサービスの充実や従業員教育に取り組んでいきます。

※「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・システムの登録商標です。

サービスの充実・従業員教育に向けた取り組み

■ 従業員の専門性向上

お客さまの状況に応じた最適な商品・サービスをご提供するために、金融サービスのプロとしての専門性向上に絶えず努めています。

■ FP1級・2級の資格者数

	2017/3末	2018/3末	2019/3末
福岡銀行	1,529	1,760	1,928
熊本銀行	333	388	426
親和銀行	564	639	678
十八銀行			573
合計	2,426	2,787	3,605

■ 分かりやすい説明と提案手法の高度化

手数料を含めた商品・サービスに係る必要な情報を十分にご理解いただけるよう、パンフレット等を用いながら、お客さまのお取引経験やご提案商品の性質に応じた分かりやすいご説明に努めています。また、タブレット端末の活用によるコンサルティングの高度化や、手続き書面の簡素化等によるお客さまの利便性向上に取り組んでいます。

〈パンフレット〉



〈タブレット端末の活用例〉



■ セミナー開催状況(2018年度本部主催マネーセミナー)

お客さまの資産形成・資産運用のお役に立てるよう、金融・投資関連のセミナーを定期的を開催するなど、情報提供の充実に努めています。

■ セミナー開催数

(回)

	開催地区	規模 (定員)	2018年			2019年	合計
			4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	
福岡銀行 (FFG証券共催)	福岡	100	6	9	7	8	30
	北九州	80	3	4	4	4	15
	久留米	30	3	4	3	3	13
	飯塚	30	3	4	3	3	13
熊本銀行	熊本	50	4	7	3	3	17
	玉名	30	2	2	0	0	4
	光の森	50	2	1	0	0	3
親和銀行	佐世保	30	3	3	3	2	11
	長崎	30	3	3	3	3	12
合計	-	-	29	37	26	26	118

※十八銀行では、本部主催のセミナーではなく、営業店主催でセミナーを年間449回開催しております。



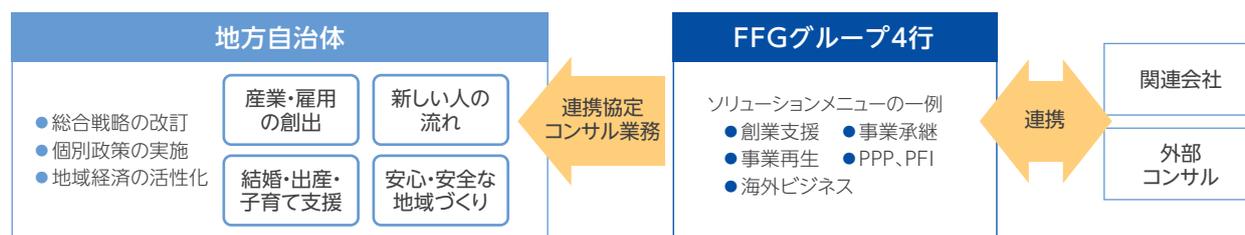
地域活性化に向けた取り組み

地方創生への取り組み

現在、各地方自治体は、国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づく「地方創生」の取り組みを推進していますが、当社グループ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。

これまで以上に各地方自治体と連携を強化し、各種施策や取り組みに積極的に参画することで、「地域活性化」に向けた地域金融機関としての役割を果たしていきます。



～自治体との連携・コンサルティング業務～

各自治体の諸会議に参加し、ノウハウの提供や具体的事業の提案を行う「連携協定」や、地方創生に向けたプロジェクトの組成・遂行を支援する「コンサルティング業務」を実施しています。

◇連携協定

(2019年3月末現在)

福岡銀行	熊本銀行	親和銀行	十八銀行
嘉麻市、行橋市、筑後市、古賀市、福岡県、久留米市、宮若市、唐津市、田川市、柳川市、鳥栖市、広川町、八女市、宗像市	薩摩川内市、熊本市、益城町、南関町、宇城市、阿蘇市	諫早市、鹿島市、長崎県、唐津市、武雄市、西海市	長崎市、諫早市、長崎県、新上五島町

◇地方創生関連におけるコンサルティング業務受託 11自治体等

～産学官連携～

大学研究機関等で生み出された技術やノウハウなどの「シーズ(SEEDS)」と、企業の「事業ニーズ(NEEDS)」とを結びつける、産学官連携ネットワークを構築しています。また、行政機関等の各種施策(補助金等)の活用をサポートし、新規事業の創出や研究開発における課題解決等をお手伝いしています。

◇産学官連携の協定締結先

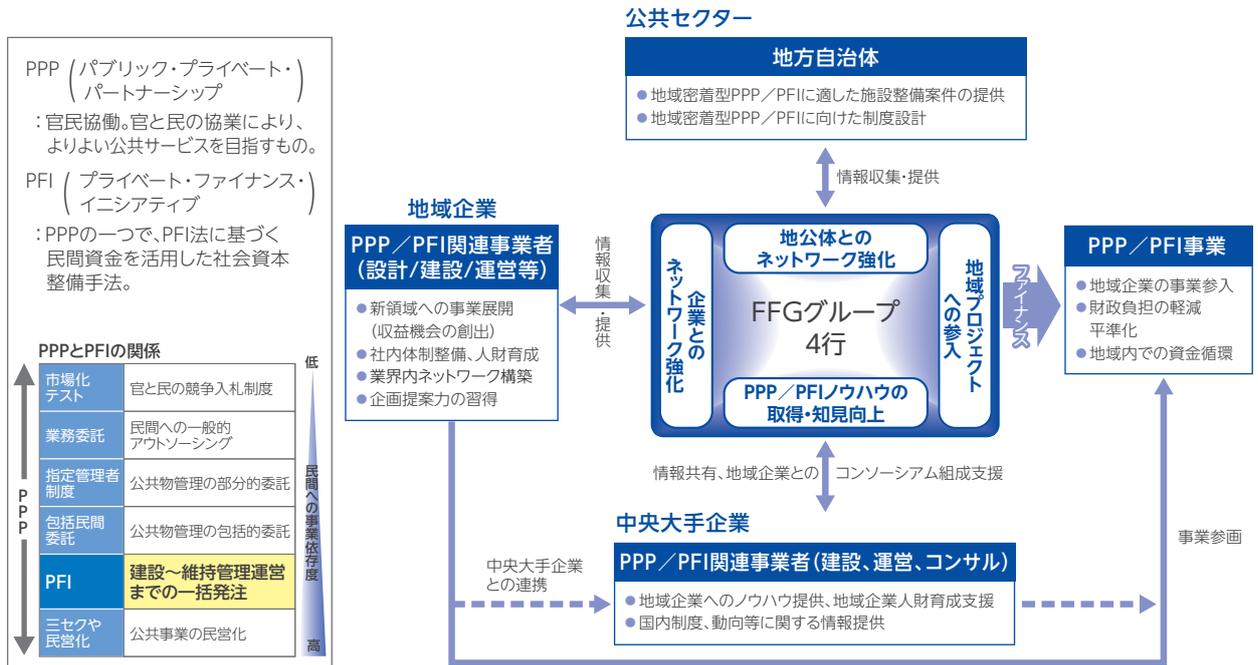
(2019年3月末現在)

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

PPP/PFIへの取り組み

政府は、日本再興戦略に基づき、民間の事業機会の拡大による経済成長を実現していくため、新たな官民連携(PPP/PFI)事業に係る具体的な案件の形成等を推進しています。これを受けて、地方公共団体でも、PPP/PFIのノウハウの共有・習得、関係者間のネットワークの構築等、具体的な動きが始まっているところです。

左記に対応する取り組みとして、地域金融機関である当社4行は、「公共セクター」「地域企業」「中央大手企業」と連携し地域密着型PPP/PFIの実現に向けて取り組んでいます。特に、「地域企業」がPPP/PFI事業に参画できるような環境づくりやサポートを積極的に行っています。



新規事業支援およびオープンイノベーションへの取り組み

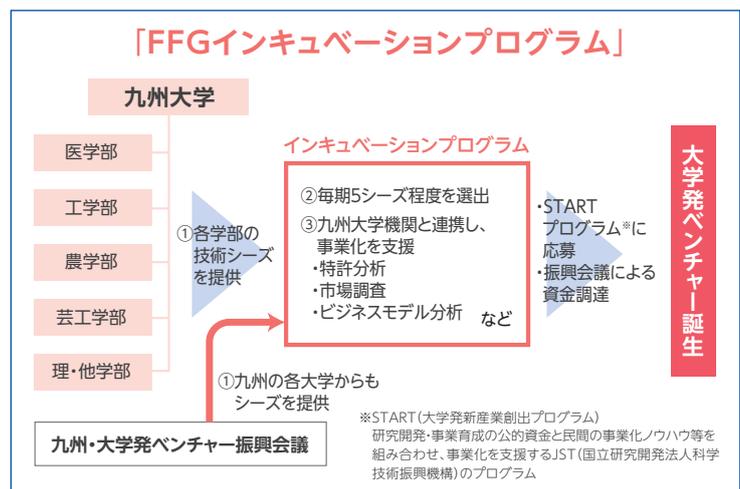
FFGでは、グループのベンチャーキャピタルであるFFGベンチャービジネスパートナーズを通じて、ベンチャー企業の支援・育成に取り組んでいます。

●FFGベンチャービジネスパートナーズ (FVP)の取り組み

地域社会の課題解決につながる事業に取り組む企業を中心に、投資・育成を行います。また、お取引先とベンチャー企業とのマッチング等を行うことで、オープンイノベーションの加速化を目指します。さらに、大学発ベンチャーへの投資・支援にも積極的に取り組んでおり、大学の知財活用による創業支援の試みをスタートしました。

～大学との連携による大学発創業支援～

FVPIは、九州大学と共同研究契約を締結し、事業創出プログラム「FFGインキュベーションプログラム」を実施しています。九大ビジネススクールなどの受講生が、大学の研究者と連携し、大学の持つ技術(シーズ)の事業化(ビジネス化)を目指します。



●マッチングイベントの開催



2019年1月、当社グループのお取引先とベンチャー企業を結び付けるイベント「X-Texh Match up 2019」を開催しました。ベンチャー企業が持つAIやIoTなどの最新テクノロジーを紹介し、地場企業がそれを活用することで、売上増強、販路拡大、業務効率化といった課題解決や新規事業開発をお手伝いすることを目指しています。イノベーションの加速化に向けた取り組みで、地域のお客さまの成長をサポートしてまいります。

地域の面的再生への積極的な参画

Ⅰ 地域再生・活性化ネットワーク

当社グループ傘下の福岡銀行は、地方銀行8行と『地域再生・活性化ネットワークに関する協定書』を締結しています。経営基盤・営業エリアが異なる地方銀行が連携し、各行の保有するさまざまな情報・ネットワークを相互に活用する

1. 目的

～広域連携による新たな価値共創から、地域経済の再生・活性化を促進～

お取引先が県境・地域を越えて、企業活動を展開していく中で生じるさまざまな経営課題やニーズに対し、各参加銀行が「地域のコーディネーター」として情報・ネットワークを

2. 具体的内容

県境・地域を越えて活躍するお取引先(広域展開企業)のビジネスニーズや、地域の再生・活性化に資するさまざまな個別案件に対して、

- ①各種金融手法を活用した資金供給(シンジケートローン、協調融資等)
- ②M&Aや事業承継にかかる相手方(売り先・買い先)情報のご提供、アドバイザリーサービス
- ③ビジネスマッチング業務にかかる各種情報のご提供などを中心に、連携・協力して対応しています。

■ ネットワークを活用した案件

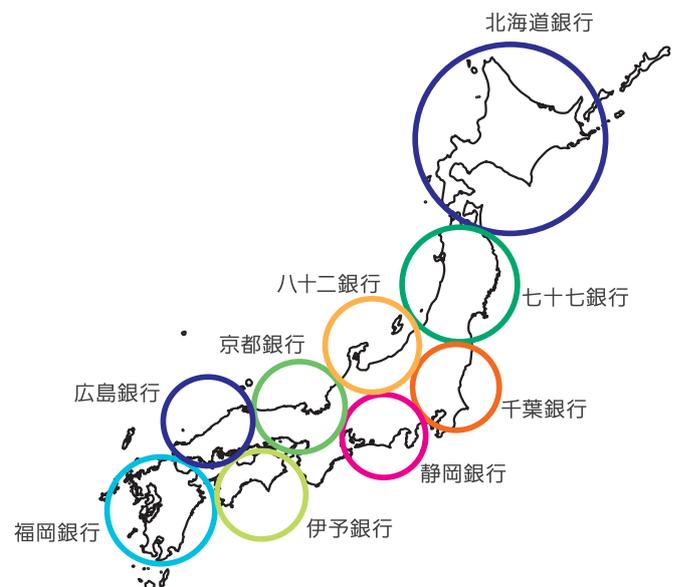
※9行合計の金額・件数

(2014年1月～2019年3月)

融資実行金額	1,089億円
M&Aの成約件数	4件
ビジネスマッチング業務において顧客紹介に至った件数	60件

ことで、従来単一の銀行ではできなかったサービスの機会、スピード、質(クオリティ)を最適なソリューションとしてご提供します。

共有・活用し、企業同士や事業を繋ぐお手伝いをする中で、お取引先と銀行双方にとっての新たな価値を共創します。



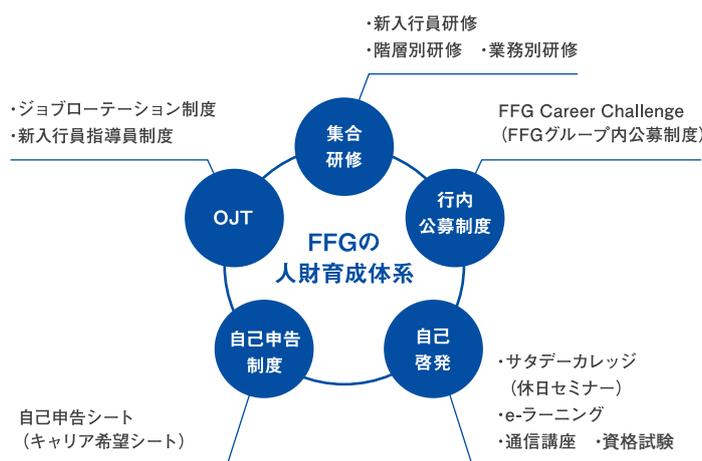
人財育成を通じた組織力向上と働きがいの向上

当社グループでは、「人財力の強化」を成長戦略の要と捉え、多様な人財を育成し働きがいを向上させる仕組みづくりによって、従業員が能力を最大限発揮できる環境整備に取り組んでいます。従来当社グループでは、金融機関としての付加価値を創造する原動力として、「人」を最も大切に考えており、「人材」という言葉を「人は宝(財)」という想いを込めて、「人財」と表しています。

人財育成方針

第6次中期経営計画の基本戦略である「人財力の最大化」の実現に向けて、組織風土の変革をメインとする人財戦略を展開していきます。“組織”主導のキャリア形成を推進してきた方針を転換し、“個人”主体のキャリア形成を組織が支援していく体制の構築を進めています。従業員が自ら目指すキャリアをデザインし、その実現に必要な研修の受講・資格取得などの自己啓発に取り組み、希望する部署や仕事などキャリアビジョンを申請するという主体的な行動を、上司がサポートすることで、従業員の働きがいや自己成長の実感を高めていきます。

人財育成体系



OJT	ジョブローテーション制度:やる気や適正に応じた配置を実施 新入行員指導員制度:新入行員に対して、3年目前後の先輩行員が、業務に関する指導や社会人としての教育を行う徒弟制度
集合研修	新入行員研修:社会人への意識転換と人間力の向上を目的とした合宿研修 階層別研修:階層ごとに求められる役割の認識や意識向上を目的とした研修 業務別研修:担当する業務のスキル(初級→中級→上級)に応じた研修
自己啓発	サタデーカレッジ:業務知識や人間力を高める休日セミナー e-ラーニング:セミナー映像や資料を自宅パソコンやスマホで視聴できる機能 資格試験:業務に役立つ知識を得るために取得を推奨。高度な公的資格を取得した場合は、奨励金を支給
行内公募制度	FFG Career Challenge:FFGで勤務する行員が希望するポスト(業務)に応募できる公募制度。
自己申告制度	キャリアアップ実現の機会として、希望する部署や担当業務、アピールポイントを申告する制度

すべての従業員の「幅広い知識」や「専門スキル」に限らず、お客さまへの約束「あなたのいちばんに。」の真の実践を目指し、「豊かな人間性」や「高い感受性」も兼ね備えた人財育成を行っています。

FFG人財開発センター



グループ本社ビル近隣に設置している「人財開発センター」は、FFGの強みである“人財力”を支える拠点として、社員・スタッフ計15名が管理・運営にあたり、さまざまな規模の研修や育成プログラムを実施しています。

～従業員の働きがい向上に向けた取り組み～

業務時間中の研修のほか、4行合同の新入社員研修、自己啓発のための平日終業後の勉強会や、趣味的色彩も盛り込んだイブニングセミナー、土曜日のサタデーカレッジ等、幅広い取り組みを展開しています。従業員の勉強意欲や上昇志向を引き出すための機会を出来るだけ多く、多彩に提供していくことで、FFGブランドの向上と従業員の成長に繋げていくことを目指しています。

●人財育成実績(2018年度) 対象行員数: 9,477名 (人)

研修名	実施日数	受講者数(延べ)
研修(業務別・階層別)	476	8,607
行内公募(FFGキャリアチャレンジ)	—	86
イブニングセミナー(平日終業後の勉強会)	183	4,230
行内公募(行外トレーニー)	—	140
サタデーカレッジ	202	15,337
行内トレーニー	319	346

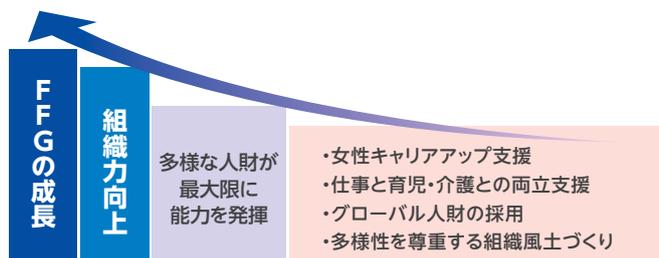
ダイバーシティマネジメント

当社は、企業として成長し続けていくために、従業員一人ひとりが個性を活かして最大限に能力を発揮(=ダイバーシティ)が重要と考え、さまざまな取り組みを行っています。

仕事と家庭の両立支援の実現に向けた制度面・意識面の両面から当社独自の施策を展開しています。また、介護

に直面する社員にとって働きやすい職場づくりやグローバル人材の採用を進めるなど、社員の多様性を尊重し一人ひとりが最大限に能力を発揮できる組織づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティ活動のモデル



・女性の登用状況推移(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行合計)

	2019年3月末	2023年3月末
	(実績)	(目標)
経営職	53名(4.8%)	90名(10.0%)
経営職+課長	287名(13.3%)	330名(16.0%)

仕事と家庭の両立支援

「ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”」とは

FFGの組織力向上を目的に、女性が自身の能力を遺憾なく発揮できるよう、2013年10月に当プロジェクトを立ち上げました。さまざまな役職・業務の女性から構成されるメンバーで、制度面や意識面の改革について女性の視点で検討し提言を行ってきました。この取り組みから、復職支援プログラムや企業内保育所の設置などさまざまな施策が生まれました。

現在は女性だけでなく男性にも参加を呼びかけ、男性管理職とのセッション、イクボスセミナーの企画等も行っています。今後は、各地域のふわりメンバーを中心とした自主的な活動を促し、地域ごとの取り組みが、全社的に広がるようサポートしていきます。



ふわり活動の様子



ふわりメンバーによる役員への提言

ふわりの活動から、独自の施策が生まれています!

両立支援に関する主な施策

	制度面 (★…当社独自施策)	意識面
育児	<ul style="list-style-type: none"> ★企業内保育所の設置^(※1) ★認可外保育所利用料補助 ★育児サービス利用料補助 ・産前産後休暇 ・育児休業 ★復職支援プログラム^(※2) ・配偶者出産時休暇 ・育児短時間勤務制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性向けキャリアアップ研修会 ・仕事と育児・介護との両立セミナー ・イクボスセミナー^(※4) ・両立支援ハンドブック ・新入行員ダイバーシティ研修 ・若手女性キャリアプラン研修 ・異業種交流会^(※5)
共通	<ul style="list-style-type: none"> ★両立支援相談窓口 ★旧姓使用制度 ★ジョブリターン制度 ・看護休暇 ・時間外労働制限措置(子の養育・介護) ・短時間勤務制度(子の養育・介護) ★パートナー帯同制度^(※3) ★配偶者転勤休職 ・半日休暇 	<p>各種セミナー・イベントをふわりメンバーが企画しています。また、各地域の職場を訪問し意見交換の場を設け、生の声を受け止めながら女性同士のネットワーク構築をサポートしてきました。</p> 
介護	<ul style="list-style-type: none"> ・介護休業 ・介護休暇 	

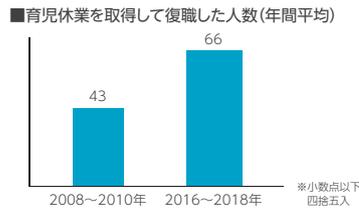
●企業内保育所の設置^(※1)

待機児童問題で職場に復帰できない社員を支援するため、2018年4月、福岡市内に初の企業内保育所「ふくぎんぎっずらんど (petit petit)」を開設しました。他社の企業内保育所とも連携し、利用可能エリアの拡大を図っています。



●復職支援プログラム^(※2)

女性社員の出産・育児休業からのスムーズな復職を支援する制度。妊娠判明時から職場復職までのステージに応じた面談や研修を、ダイバーシティ推進室が一貫して行っています。



●パートナー帯同制度^(※3)

社員夫婦が同居可能な地域で勤務できる制度を導入しました。共働きの社員の不安を取り除きます。

●イクボスセミナー^(※4)

部下一人ひとりの個性を尊重し、多様な人財をマネジメントするためのスキルを学ぶセミナーやディスカッションを定期的で開催しています。また、外部講師を交え、FFG3行の役員と「これからの働き方」について意見交換を行い、ワークライフバランスの意義を共有しました。



●異業種交流会^(※5)

女性社員のモチベーション向上や他社との情報交換・ネットワーク構築を目的に、地場企業との異業種交流会を定期的に行っています。



グローバル人財が活躍しています!

2016年4月にFFGに新卒入社された
ベトナム・ハノイご出身の
ド ティノク カンさん、
通称ケイトさんに聞きました!

Q.日本の企業に入社した経緯は?

日本の大学に留学した縁もあり、先進国である日本の企業で働く経験は貴重だと考えて、新卒での就職活動に挑戦しました。入社が決まったときは、九州No.1の地域金融機関で仕事ができることを誇りに思いました。周囲に同じような境遇の先輩がいない中で、母国語ではない日本語でのコミュニケーションでどんな仕事ができるかが分からないという不安もありましたが、自分の仕事を見つかけられるように、何でもチャレンジしようと思いました。

Q.現在の業務について教えてください。

FFGの国際業務を担当するグローバルソリューション部の企画部門「海外戦略グループ」に所属しています。8つの海外駐在員事務所、本部、外部機関に係る所定の手続きのサポートや、海外関連のセミナー・商談会の企画、国際業務のデータ集計や英語・ベトナム語関連対応などを担当しています。国際感覚や語学といった点で自分の強みを活かすことができ、外国為替に関する商品・サービス、FFGや九州企業について勉強になることが多く、やりがいを感じています。



グローバルソリューション部
海外戦略グループ
ド ティノク カン(ケイト)さん

Q.実際に働いてみて、FFGはどんな組織だと感じますか?

親切で優秀な人財が多いと感じます。人財教育体制、職場環境が優れていて、人を「いちばんに」考えている企業だと思います。中でも、所属しているグローバルソリューション部の、海外経験や専門知識が豊富で、仕事に対して素晴らしい姿勢を持っている周りの上司や先輩方をとても尊敬しています。

Q.今後どんなことにチャレンジしたいですか?

外国人としての強みである語学力や、日本での業務経験を活かして、将来は駐在員として海外で営業活動を行いたいです。そのために日々の業務にしっかりと取り組み、勉強を怠らず前向きに頑張っていきたいと思っています。

株主還元の充実

- 当社グループでは、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、株主の皆さまに対する利益還元につきましては、業績連動型の配当方針(配当テーブル)を採用しております。
- 第6次中期経営計画では、目標とする配当性向(連結)を、従来の30%程度から35%程度へ引き上げ、連結当期純利益の水準に応じて配当金をお支払する方針といたします(ただし、事業展開やリスク環境等により変更することがあります)。
- なお、連結当期純利益水準550億円以上の配当金目安を新たに設定し、配当テーブルを下表のとおりといたします。

■配当金目安テーブル

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

■第6次中期経営計画 目標経営指標

	最終年度目標(2021年度)	2018年度比*2
連結当期純利益*1	575億円	+15億円程度
ROE	6%程度	横ばい
自己資本比率	12%程度	+1%程度
連結OHR	60%程度	▲4%程度

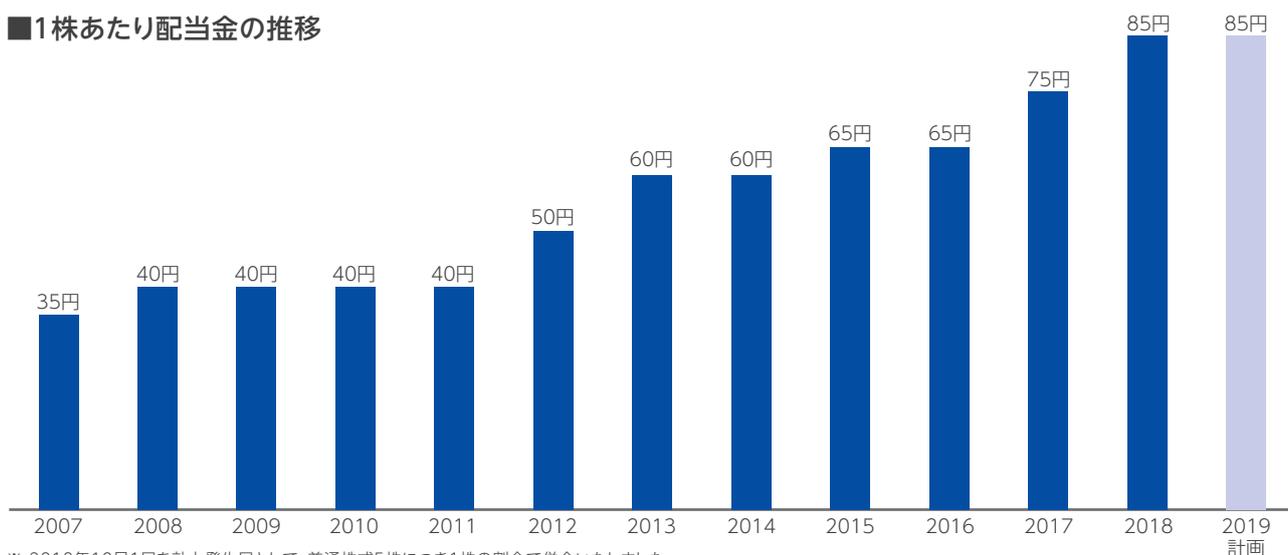
(参考)

	最終年度目標(2021年度)	2018年度比*2
総貸出金平残 (FFG・政府向け除く)	13.9兆円	+1.0兆円
総資金平残	18.3兆円	+1.4兆円

*1 親会社株主に帰属する当期純利益を指します。

*2 比較対象としている2018年度は十八銀行合算ベースとなります。

■1株あたり配当金の推移



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

【参考:2019年度の配当方針】

2019年度は、十八銀行との経営統合による一過性の要因があるため、上記配当テーブルにかかわらず、前年度配当額と同水準の85円を下限にお支払する予定です。
なお、業績を上方修正する場合、配当額は改めて検討します。