

グループ概要

ふくおかフィナンシャルグループ(FFG)は、九州全域にネットワークを構築する広域展開型の地域金融グループです。

2007年4月に、福岡銀行と熊本ファミリー銀行(2013年4月、熊本銀行に商号変更)の2行でスタートし、同年10月には親和銀行、2019年4月には十八銀行がグループに加わりました。九州を地盤とする4つの地方銀行を中心に証券会社、カード会社、コンサルティング会社などをグループ傘下に持ち、地域金融機関として日本で最大規模を誇ります。

会社概要

2019年3月31日現在
(十八銀行を除く)

商号	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ(略称:FFG)
本社所在地	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 (連結ベース)	6,717人(銀行業5,757人、その他960人)
連結自己資本比率	10.23%(国内基準)
発行済株式総数	171,952,373株
上場証券取引所	東京証券取引所第一部、福岡証券取引所
証券コード	8354

事業内容

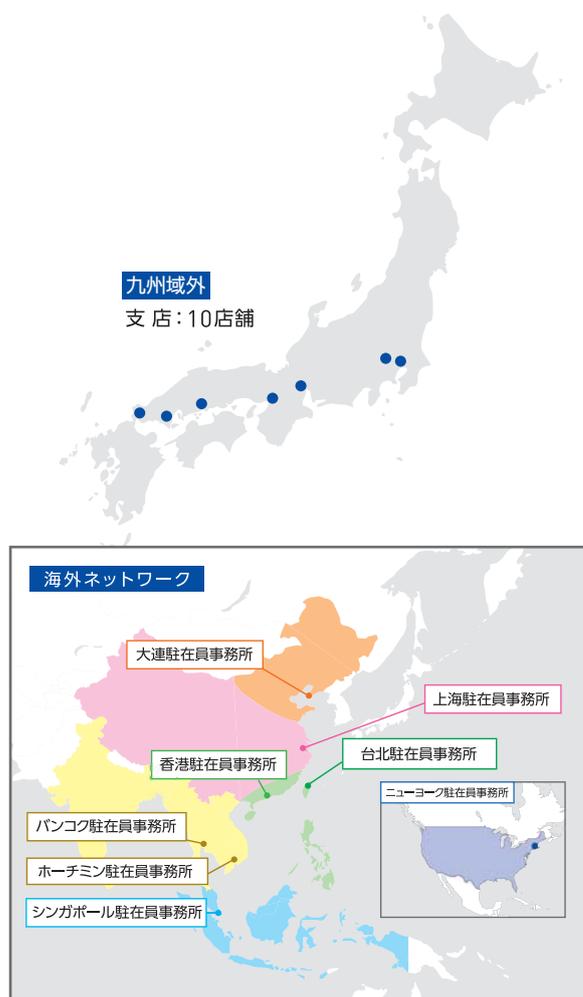
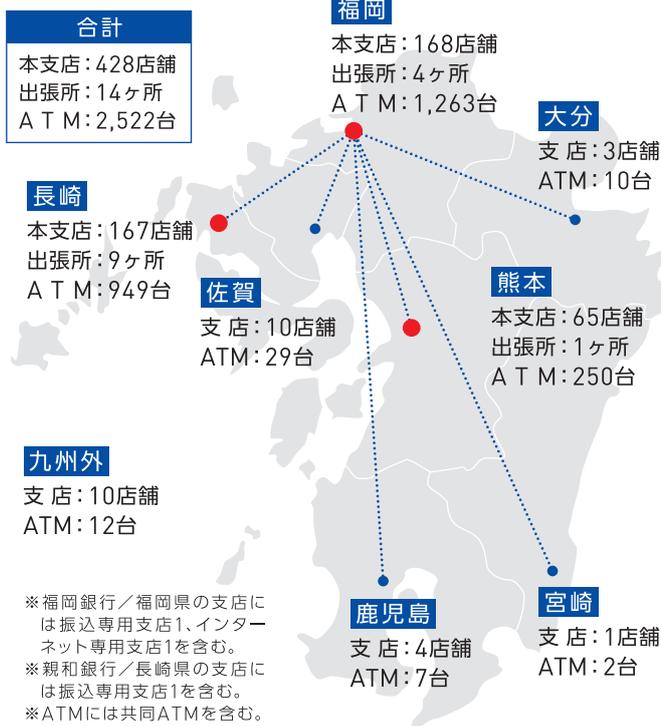
銀行業務(預金、融資、決済、預かり資産)を中心に、証券、保険、事業再生支援・債権管理回収などの総合的な金融サービスを通じて、法人・個人の双方にワンストップでお客さまの課題・ニーズに応えるソリューションを提供しています。

多様なニーズに対応できるグループ機能と人財力



グループ会社 全22社

拠点



2019年5月末現在

顧客基盤

グループ銀行は地盤である九州を中心に、個人・法人双方で、確固とした支持を獲得しています。

2019年3月31日現在
 (十八銀行を除く)

総 資 産	20兆8,397億円
総資金(預金+NCD)	14兆3,589億円
貸 出 金	13兆1,523億円
個人のお客さま	約576万先
法人のお客さま	約22万先

福岡銀行

本社：福岡県福岡市中央区天神二丁目13番1号

設立	1945年3月
資本金	823億円
従業員数	3,718人
事業所数	170店舗
連結自己資本比率	9.71%
総資金(預金+NCD)	10.6兆円
貸出金	9.8兆円

2019年3月末現在



取締役会長兼頭取 柴戸 隆成

株式会社福岡銀行は、明治10年(1877年)に九州初の銀行として設立された第十七銀行の流れを汲み、昭和20年(1945年)に県下の4銀行(十七銀行、筑邦銀行、嘉穂銀行、福岡貯蓄銀行)の合併により誕生しました。創業から140年以上、全国でも有数の歴史を有しております。

福岡は九州の経済・交通の要衝、またアジアの玄関口としても活気溢れる都市であり、同時に、歴史と文化、豊かな自然環境を享受できる、ビジネス環境と生活環境との調和が大きな魅力の一つです。福岡の街には、博多が誇る伝統芸能・博多祇園山笠のように、時代を颯爽と駆け抜ける力強さを感じます。

ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」の旗印のもと、「いちばん身近な銀行」として役職員一丸となり、お客さまとともに持続的に成長する企業となるべく、汗を流してまいる所存です。

熊本銀行

本社：熊本市中央区水前寺六丁目29番20号

設立	1929年1月
資本金	338億円
従業員数	879人
事業所数	70店舗
自己資本比率	9.62%
総資金(預金+NCD)	1.4兆円
貸出金	1.5兆円

2019年3月末現在



取締役頭取 野村 俊巳

株式会社熊本銀行は、昭和初期に熊本に設立された2つの無尽会社(熊本無尽、肥後無尽)を起源とし、設立90年余りを数えます。平成25年(2013年)には、熊本ファミリー銀行から「熊本銀行」に商号変更を行いました。

熊本県は、阿蘇山を擁する「火の国」、そして豊かで美しい水源を誇る「水の国」としても知られていますが、2016年4月に二度の大規模な地震に見舞われました。以降、数多のご支援を賜りながら県民一体となり懸命に復旧・復興に向け取り組んでいるところです。足許ではさまざまな再開発が進行し明るい話題も多くなりましたが、被災者の方々の住宅再建、熊本が全国に誇る観光地である「熊本城」や「阿蘇地域」など、未だ復興途上のもも見られます。

ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」の旗印のもと、役職員一丸となり、親しみやすさときめ細やかな対応で、熊本の創造的復興や更なる発展に貢献できるよう、努めてまいります。



親和銀行

本社：佐世保市島瀬町10番12号

設立	1939年9月
資本金	368億円
従業員数	1,160人
事業所数	88店舗
自己資本比率	9.96%
総資金(預金+NCD)	2.2兆円
貸出金	1.7兆円

2019年3月末現在



取締役頭取 吉澤 俊介

親和銀行は、明治12年(1879年)長崎県平戸市に創業した「第九十九国立銀行」を起源とし、昭和14年(1939年)に「親和銀行」の旗を揚げました。

長崎県は、江戸時代に西洋との唯一の玄関口となった面影が今なお残る観光都市・長崎市のほか、九十九島の美しい景観を誇る港町・佐世保市など、周囲を海に囲まれ自然豊かな土地です。当行は、佐世保の地において創業以来、街と時代の変化を見つめ、地域の皆さまとともに歩みを進めてきました。

これからも、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」の旗印のもと、役職員一丸となってお客さまのさまざまなニーズにお応えし、お客さまとともに持続的に成長する企業を目指してまいります。



18bank 十八銀行

本社：長崎市銅座町1番11号

設立	1897年7月
資本金	244億円
従業員数	1,289人
事業所数	100店舗
連結自己資本比率	11.43%
総資金(預金+NCD)	2.6兆円
貸出金	1.8兆円

2019年3月末現在



取締役頭取 森 拓二郎

株式会社十八銀行は、明治10年(1877年)に「第十八国立銀行」として創立以来、健全経営を旨とし、地域社会とともに歩んでまいりました。

長崎は地理的に東アジアに近く、古くからアジア諸国や西洋諸国との交流が盛んで、長崎特有の文化が育まれております。近年では「明治日本の産業革命遺産」、「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界文化遺産に登録されるなど、あらためてその歴史・文化にスポットが当たっているほか、今後、九州新幹線西九州ルートの開業を控え、更に大きく生まれ変わろうとしています。

これからも地域経済の発展に貢献できるよう、ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」の旗印のもと、役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

2020年10月に親和銀行と十八銀行を合併し、「十八親和銀行」を設立する予定です。

各銀行の詳細な財務情報については、財務データ編または当社ホームページ(<https://www.fukuoka-fg.com>)をご確認ください。

FFGの地域経済 ～九州のポテンシャル～

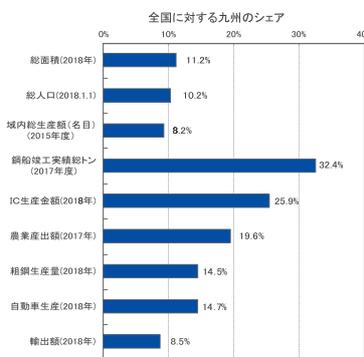
九州の経済状況 ～3大都市圏に次ぐ経済力～

ふくおかフィナンシャルグループは、九州を地盤とした広域展開型の地域金融グループです。広域展開型の地域金融グループのビジネスは、地盤とする地域経済との関係が密接であり、私たちの地盤である九州は、規模、産業構造、インフラの整備状況などにおいて、高いポテンシャルを有する経済圏となっています。また、地理的にアジアに近いことからさらなる経済圏の拡大が期待されています。こうした九州経済の恩恵を受けながら、エリア全体のさらなる成長を見据えた先進的なビジネスを展開するとともに、アジアを中心としたお客さまの海外進出サポートにも力を入れています。

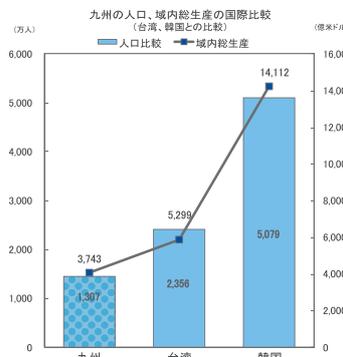
■九州の経済規模

●九州はノルウェーと同程度の経済規模

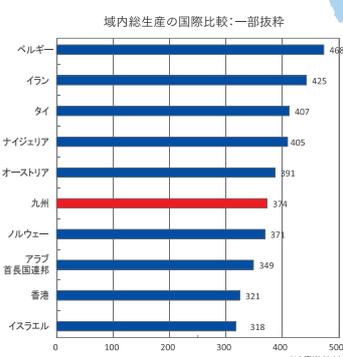
- 九州は、日本列島の南西部に位置し、福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島県の7県で構成されています。
- 九州の人口は1,307万人で(全国シェア10.2%)、面積やGDPなど各種経済指標も全国の約10%を占めており、「1割経済」と呼ばれています。
- 九州の域内生産額は、ノルウェー(世界30位)と同程度の経済規模です。



出所:九州経済産業局作成資料



出所:総務省「世界の統計2018」



出所:総務省「世界の統計2018」

※ふくおかフィナンシャルグループが本社を置く福岡県は、生産年齢人口(15歳以上65歳未満)の比率が九州で最も高く、県内総生産も九州全体の約4割を占めています。

産業構造 ～拡がりをみせる成長産業～

九州の経済は、農業などの第1次産業から、製造業などの第2次産業、小売・サービス・観光などの第3次産業まで、バランスのとれた産業構造となっています。域内の農業産出額は1.8兆円(全国シェア20%)に達し、自動車や半導体の製造は国内の主要な生産拠点です。また、九州は医療・介護などのヘルスケア産業が盛んであり、水素や太陽光などの再生エネルギー分野でも数多くの研究・製造拠点が立地しています。さらに、福岡市と北九州市が国家戦略特区に指定されており、産業におけるイノベーションの創出や、新たな起業・創業が進むなど、九州全域への経済波及効果が期待されています。

■九州の主要産業

●九州は日本有数の自動車拠点

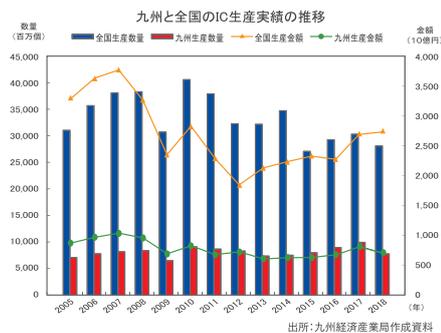
九州には、トヨタ自動車九州(株)、日産自動車九州(株)、ダイハツ九州(株)、日産車体九州(株)が操業し、自動車生産能力は150万台を超え、生産台数の全国シェアは約14%を占めます。また、二輪車の生産を行う本田技研工業(株)熊本製作所も立地しています。



出所:九州経済産業局作成資料

●高付加価値の半導体

九州には、スマートフォン等の内蔵カメラ用途のCMOSイメージセンサに強みを持つソニーセミコンダクタマニュファクチャリング(株)や、車載用集積回路(マイコン)に強みを持つルネサスグループ、家電・車載用途のパワー半導体に強みを持つ三菱電機(株)パワーデバイス製作所等が立地しています。



出所:九州経済産業局作成資料

●九州は日本の食料生産基地

九州の農業産出額は全国の約2割を占めます。

主な農産物産出額(生産額の高い順)2016年 (単位: 億円)

農産物	九州	全国	全国比 (%)
1 肉用牛	3,015	7,334	41.1%
2 米	1,779	16,579	10.7%
3 豚	1,750	6,162	28.4%
4 ブロイラー	1,626	3,452	47.1%
5 トマト	767	2,574	29.8%

出所:農林水産省「生産農業所得統計」

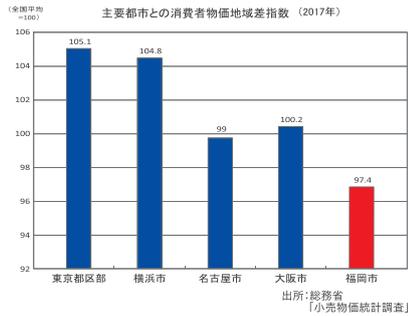
経済圏 ～域内経済を超え、拡大する経済圏～

近年、九州では九州新幹線の全線開通や高速道路の整備によって、「ヒト、モノ、シゴト」の流動化が進んでいます。この動きによって「域内経済」の一体化が加速し、さらに地理的に近いアジアの玄関口として「域外」にまで経済圏が大きく広がっています。韓国や中国、東南アジアからの観光客急増、また、九州企業のアジア進出が目立ってきているのもその一端です。

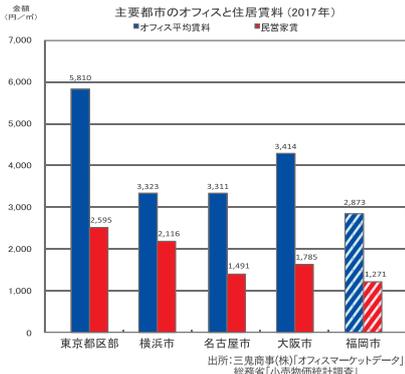
九州のインフラ情報

●九州のインフラの優位性

福岡市の消費者物価地域差指数は、主要都市部で最も低い。



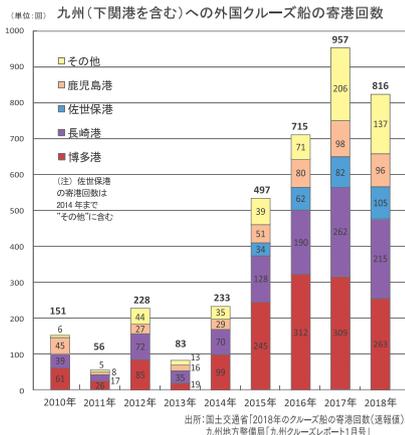
福岡市のオフィス、住宅賃料は、東京都区部の約半分。



福岡市の在留外国人の増加率は、主要都市部で第1位。



外国クルーズ船の寄港回数では、博多港が全国第1位、長崎港が第3位。



●アジア各国へのアクセスの利便性

アジアへのネットワークも充実。フライト時間は東京より約1時間以上短い。

	福岡	東京(成田)
空港～都心部	10分	50分
釜山(韓国)	55分	2時間30分
ソウル(韓国)	1時間30分	2時間45分
上海(中国)	1時間50分	3時間40分
台北(台湾)	2時間40分	4時間15分
香港	4時間	5時間30分
ホーチミン(ベトナム)	5時間30分	6時間55分
バンコク(タイ)	6時間	7時間15分
シンガポール	6時間45分	7時間45分

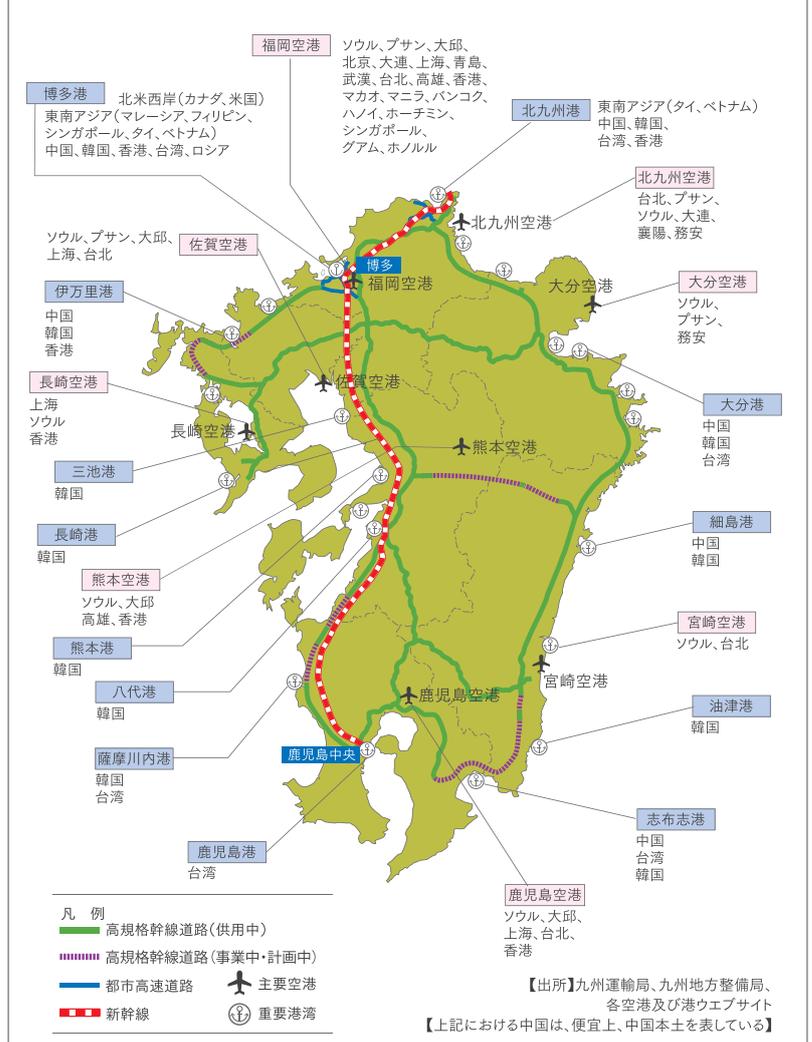
出所:各空港ウェブサイト

九州はアジア主要都市が国内主要都市と同じくらい近いところに位置している。

	国内主要都市	アジア主要都市
広島	208km	釜山(韓国) 209km
大阪	486km	ソウル(韓国) 539km
東京	881km	上海(中国) 883km
		青島(中国) 958km
		大連(中国) 986km
札幌	1,417km	北京(中国) 1,432km

出所:国土地理院ウェブサイト

●九州の高速道路/新幹線/国際航空路/国際コンテナ航路(2019年1月現在)



FFGの地域経済
 九州のポテンシャル



トップコミットメント

信用創造 地域に貢

魅力的なマーケット九州

私たちふくおかフィナンシャルグループ(以下「FFG」)は、福岡県、熊本県、長崎県を中心とした九州全域にネットワークをもつ広域展開型の地域金融グループです。

九州は、日本の1割経済と言われるとおり、人口や面積・域内総生産など、全国の1割前後の経済規模を誇ります。また、地理的にも今後著しい成長が見込まれるアジア圏に近接しており、外国人の入国者数はここ5年で約4倍に増えるなど、アジアの玄関口として、インバウンド需要の更なる増加が期待されます。

九州全体を俯瞰しますと、北部の自動車・中部の半導体・南部の食品など、多様な産業が集積するバランスの取れたマーケットとなっています。また、九州新幹線の全線開通により福岡と鹿児島間の人の往来が従来から2割程度増加し、九州自動車道や鉄道の整備も着々と進行するなど、九州経済の一体化が今後ますます進んでいく見込みです。

を通じて 献していくために



九州新幹線の全線開通



空港・高速道路・鉄道整備



自動車
自動車生産台数 国内シェア

約15%

半導体

IC生産額 国内シェア

約30%

食品

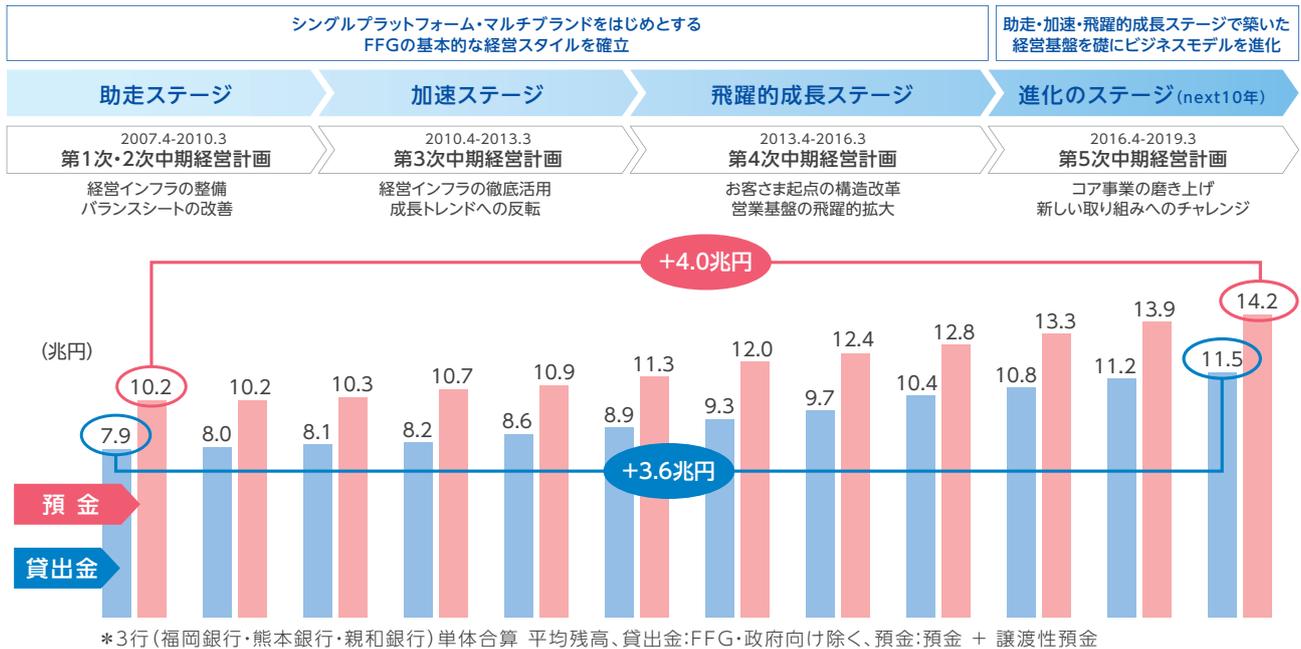
農業産出額 国内シェア

約20%

FFGと福岡銀行が本社を置く福岡県では、国家戦略特区の規制緩和等の優位性を活かした「天神ビッグバン」や「博多コネクティッド」といった大型開発案件が進んでいることに加え、官民一体となったスタートアップ支援を通じた新たな成長の芽も期待されて

います。

このように、FFGが地盤とする九州は、全国的に見ても高いポテンシャルを秘めており、今後成長が期待できる魅力的なマーケットであると考えています。
(詳細はP.6～7 FFGの地域経済)



失敗を恐れない行動力・決断力

12年前の2007年4月2日、福岡銀行と熊本ファミリー銀行(現在の熊本銀行)は、九州における地域金融システムの安定化や両行の将来に亘る持続的成長の実現に向けて志をともにし、経営統合という大きな決断に踏み切りました。経営統合と同時にFFGを設立し、その半年後の2007年10月に親和銀行が合流しました。経営統合というこれまでに経験のないビッグプロジェクトを2つ同時に進めることは、相当な労力と時間を要するものでしたが、全役職員が一丸となって取り組むことにより、様々な困難を乗り越えてきました。

当初3年間の助走ステージでは、抜本的な不良債権処理や事務システム統合、店舗統廃合といった経営インフラの整備に取り組みました。その後の加速・飛躍的成長ステージでは、グループ全役職員が共有する価値観「グループ経営理念」と、それに基づくブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を前面に押し出し、経営インフラを徹底活用することで、成長トレンドを確かなものとし、着実な成長を遂げてきました。

第5次中期経営計画(2016年4月～2019年3月)

からは、次の10年を見据えた「進化のステージ」に入りました。IoT*の進展やお客さまの行動変化といった急速な環境変化に対応していくため、新たなスマートフォンサービス「iBank事業」を立ち上げるなど、先進的な取り組みにも積極的にチャレンジしてきました。

そしてこの4月には、長崎を地盤とする十八銀行との経営統合を実現しました。2016年2月に基本合意を公表してから3年以上を要しましたが、経営統合を実現し経営体力を高めることで、将来に亘り長崎県経済の発展に貢献していきたいという強い思いを、地域の皆さまにご理解いただけた結果だと考えています。

こうして振り返ると、この12年間は決して平坦な道のりではありませんでしたが、常に時代の変化を先取りし、自分たちの理想を追い求めることで、さまざまな戦略オプションを展開してきました。その中で培ってきた、失敗を恐れず行動・決断するチャレンジングな企業風土こそ、他社にはない私たちの最大の強みであると実感しています。(詳細はP.14～15 FFGの成長の軌跡、P.16～17 FFGの強み)

*あらゆるものがインターネットにつながる仕組み

健全な危機感を持ち変化をチャンスに

最近の世の中の動きを見て概括して言えることは、デジタル技術の急速な進化が、さまざまな産業でディスラプション、つまりは創造的な破壊を起こしているということです。例えば、シェアリングエコノミーと言われる概念で、宿泊やタクシーの配車に関して、既存の競争ルールを壊したのは新設の企業です。デジタル技術の進化は、これまで企業の規模に応じて存在していた競争格差を無くし、事業拡大に要する限界的なコストを着々と低減させていますので、いろいろなプレイヤー、例えば、新興の企業でも市場に参入すること、新しい産業分野へ進出することを容易にしています。

格付会社S&Pが選んだトップ企業500に留まり続ける平均期間は、約50年前の1964年には33年でしたが、2016年には24年、2027年には12年まで縮まるとされています。この数字が意味するものは、支配的な地位を築いてきた大企業であっても、その優位な地位を保てる期間は短期化しているということです。

これからは、こうした外部環境の変化にスピーディーに対応して成長の機会を掴まなければなりません。先が読めない、お金がかかると防衛的に考えるのではなく、商品・サービスの開発など、お客さまの利便性向上のための投資は積極化して、やってみてうまくいかなければ変える、Trial&Errorの姿勢で臨んでいこうと考えています。

従業員には、“健全な危機感”を持って日々の業務に取り組んでほしいという話しをしています。変化を恐れるのではなく、現状をしっかりと受け止め、適切な手を打ち、強い意思を持って自ら変化していこうという意味です。

最近、報道などでは金融機関の将来にネガティブなイメージをもって語られることもありますが、全国

に地域金融機関は64行あり、昨年度の最終利益は合計で約6,300億円です。1行平均にして100億円の産業は、他業界を見渡してもそれほど多くはないと思います。

変化は脅威ですが、同時にチャンスでもあります。この荒波をどう乗り越えていくかという非常に重要な局面において、現在よりも将来に軸足を置いて、どれだけの人やモノに投資をできるかが、私たちが競争力を高め、勝ち残っていくために最も必要なことだと考えています。

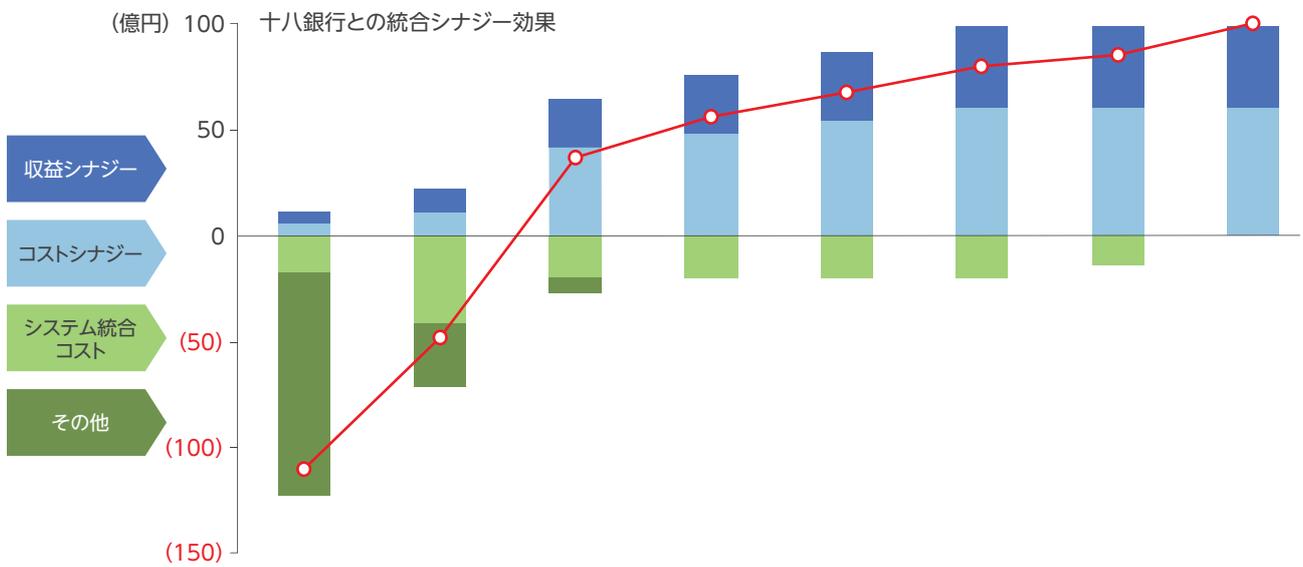
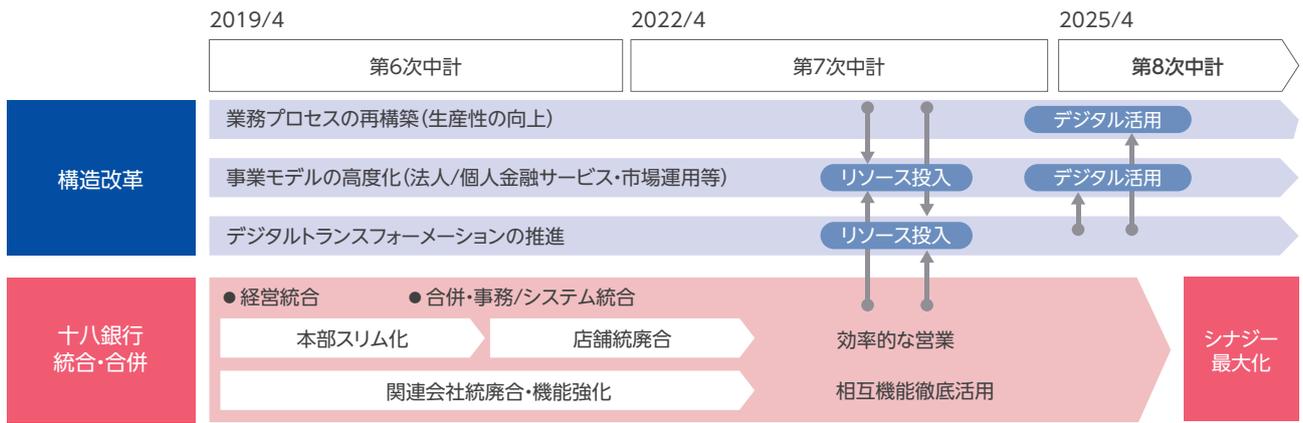
インナーコミュニケーションの重要性

近年、重点的に取り組んでいる「デジタル戦略」や「人財育成」は、まさに会社の将来のための投資であると考えています。変革をリードしていく人財、高度なソリューションを提供できる人財、デジタルの専門人財を育てるためには、社内に限らず、外部企業の知見やノウハウを取り込んでいくことも重要です。

現在、私たちが稼ぐ収益は、営業店を中心とした融資や資産運用といった伝統的な銀行ビジネスによるものであるため、デジタル技術を取り込むことで、こうした既存ビジネスの更なる飛躍を目指しています。加えて、世の中の産業構造の変化に合わせて銀行も変わりチャンスをつかむために、新たな分野に資金や人を投入しています。

こうした銀行の取り組みに関し、「なぜ、今これやらないといけないのか」といった施策の背景や意義を皆で共有し、考え、意識を合わせていくことが、従業員のやりがいやモチベーションの向上、組織として本来の力を発揮するには不可欠だと思います。

そして、リスクを恐れずに新しいことにチャレンジする精神や企業風土を、すべての戦略の土台とし、組織の活性化や企業成長の原動力にしていきたいと考えています。



持続的な成長に向けて

この3年間、進化の「第1ステージ」として取り組んできた第5次中期経営計画では、営業面・管理面双方においてさまざまな取り組みを実施してきました。

営業面では、事業性評価を通じた中小企業向け貸出金の積上げや、個人取引における資産形成・資産管理ニーズの喚起による営業基盤の拡大など、相応の成果をあげてきました。

また、現段階では収益に直結しているわけではありませんが、新たな取り組みにも積極的にチャレンジしてきました。先ほど触れたiBank事業やオープンイノベーションに注力し、先進的なデジタル技術を持つ

外部企業との接点やビジネス機会を広げ、サービスの高度化に繋げてきました。

管理面では、リスクアペタイトフレームワークの構築や地銀初となる先進的格付手法「AIRB」の導入など、リスク管理の高度化も進めてきました。

この4月からは、進化の「第2ステージ」として第6次中期経営計画をスタートさせています。FFGが成長軌道を描く上での大きな柱は、「構造改革によるトプラインの引上げ」と「十八銀行との経営統合によるシナジーの最大化」の2つです。

1つ目の柱となる「構造改革」では、前中計から取り組んできた「業務プロセスの再構築」を更に推し進め、現在の業務の2割程度の効率化を図ることで、捻出

した人や時間といった経営資源を成長分野へ投入していきます。同時に、全社を挙げたデジタルトランスフォーメーションの推進を通じて、先端のデジタル技術をフルに活用しながら、法人・個人の金融サービスや市場部門における事業モデルを高度化させ、トップラインを引き上げていきます。

2つ目の柱となる「十八銀行との経営統合」については、今中計の当初2年間はコストが先行しますが、最終年度からプラスに転換し、営業による相乗効果やシステム経費の削減等によって、最終的には100億円という大きなシナジー効果を実現していきます。

この2つの戦略オプションによって生み出される効果を、これまで積上げてきた経営基盤に融合させていくことで、成長軌道を確認なものにしていきたいと考えています。経営環境が急速に変化していく中、利益成長によって今後も中長期的に企業価値を向上させていくためには、成長投資が不可欠です。自己資本の健全性を維持していく上で必要となる資本を確保した上で、不確実性が高い中でも成長分野に積極的に投資していくことが安定的な利益成長に繋がると考えています。

資本活用の具体例としては、デジタル分野への投資や新事業の展開、異業種を含めたアライアンス強化など、既存ビジネスのみならず、従来の延長線にはない新たな事業領域へのチャレンジを検討していきたいと考えています。

株主還元については、この成長投資とのバランスを考慮した上で、安定的な利益成長による継続的な配当・増配を基本スタンスとしています。

今中計期間中は、経営統合に係るコストや成長分野への投資が先行する、いうなれば、将来の飛躍に向けた準備期間となります。次期中計以降は、その果実を享受し持続的な成長が実現できるよう、中計で掲げる施策を確実にやりあげていきます。

おわりに

私たち地域金融機関の使命は“信用創造”であり、地域社会に安定的な金融システムを提供し、地域の発展やお取引先の事業成長をサポートしていくという点において、極めて重要な役割を担っています。信用・信頼という言葉は社内でも良く使う言葉ですが、これは先輩方から受け継いだ最大の財産であり、これまで培ってきた信頼が、現在のFFGが持つ、地銀トップクラスのお客さま基盤に繋がっていると考えています。

私たちは、事業活動の基本方針として『「地域経済活性化への貢献」と『FFG企業価値向上』の好循環サイクルの実現]を掲げています。地域の発展なくして地域金融機関の成長はありません。この基本方針に則り、環境面や社会面における地域社会のさまざまな課題を解決していくことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

今後とも、株主、お取引先をはじめ、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすべく、役職員一丸となって業務に邁進してまいります。なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年7月

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
取締役会長兼社長

柴 戸 隆 成

FFGの成長の軌跡

経営環境

低金利環境

- バゼルⅡ規制
- 郵政民営化
- 保険窓販全面解禁
- リーマンショック
- 欧州経済危機
- 九州新幹線全線開通
- 東日本大震災

シングルプラットフォーム・マルチブランドをはじめとする
FFGの基本的な経営スタイルを確立

助走ステージ

経営インフラの整備・バランスシートの改善

2007.4-2010.3
第1次・2次中期経営計画

加速ステージ

経営インフラの徹底活用・成長トレンドへの反転

2010.4-2013.3
第3次中期経営計画

営業

- 人員の再配置・効率化
- コンサル子会社設立
- 中小企業・個人取引本格化
- 旧前田証券の完全子会社化

インフラ

- 店舗統廃合(56店舗)
- 熊本銀行・親和銀行 事務・システム統合
- 全店舗リニューアル(ブランディング)

財務

- 会社分割(約1,300先)
- 不良債権比率改善(5%台→2%台)
- 連結納税導入

企業風土

- PMI調査(社内外)・第三者評価による定期点検
- あなたのいちばんに。プロジェクト
- 東北ボランティア活動

FFGのあゆみ

		〈2007年度〉	〈2009年度〉	〈2012年度〉
規模	総資産	11.3兆円	11.8兆円	13.3兆円
	総貸出金平残 ^{※1}	7.9兆円	8.1兆円	8.9兆円
	総資金平残	10.2兆円	10.3兆円	11.3兆円
収益性	当期純利益	13億円	284億円	321億円
	ROE	0.26%	5.26%	4.97%
効率性	OHR ^{※2}	62.5%	58.9%	53.4%
	経費	1,181億円	1,138億円	1,009億円
	人員	7,920人	7,519人	6,640人
健全性	不良債権比率	4.98%	2.60%	2.81%
	自己資本比率	8.76%	10.32%	12.26%

※1 FFG・政府向け除く ※2 経費÷業務粗利益×100

●異次元緩和(質的/量的緩和)導入 ●マイナス金利導入	超低金利環境の長期化
●NISA導入 ●iDeCo	貯蓄から投資への流れ
●バーゼルⅢ規制	異業種の銀行業への参入本格化
●日本再興戦略 ●SDGs	サステナビリティ貢献への期待
●消費増税(8%) ●熊本地震 ●ブレグジット	

助走・加速・飛躍的成長ステージで築いた
経営基盤を礎にビジネスモデルを進化

培ってきた強み

飛躍的成長ステージ

お客さま起点の構造改革・営業基盤の飛躍的拡大

2013.4-2016.3
第4次中期経営計画

進化のステージ(next10年)

コア事業の磨き上げ・新しい取り組みへのチャレンジ

2016.4-2019.3
第5次中期経営計画

●地域再生・活性化ネットワーク

●新CRM・タブレット導入

●ATM全面更改(約2,000台)

●収益構造改革(高収益商品等)

●あなたのいちばんに。プロジェクト2nd

●iBank事業スタート

●ベンチャー支援子会社設立

●保険子会社設立

●業務改革による業務プロセス見直し

●熊本地震復興支援

●R&D子会社設立

●無人店舗出店

●のれんの一時償却(▲948億円)

●AIRB導入

失敗を恐れない企業風土

健全な危機意識を持ちつつ、
高い感受性と失敗を恐れない行
動力・決断力を有するカルチャー

シングルプラットフォーム・
マルチブランド

規模の利益と効率性を同時に
追求できる地銀の経営統合に
最も適した経営スタイル

高度かつ多様な人財

高い専門性と多様なスキルを
兼ね備え、最適なソリューション
が提供できる人財

グループ総合力

お客さまやお取引先のあらゆる
ニーズにお応えできる関連
会社を含めた総合金融力

広域かつ
稠密なネットワーク

九州全域をカバーする広域展
開型 地域金融グループ

確固たる営業基盤

お客さま本位の営業により構
築した地銀トップクラスのお客
さま基盤

(2015年度)	(2018年度)	2007年度対比
16.4兆円	20.8兆円	+9.5兆円
10.4兆円	11.5兆円	+3.6兆円
12.8兆円	14.2兆円	+4.0兆円
447億円	516億円	+513億円
5.81%	6.63%	+6.37%
55.9%	56.2%	▲6.3%
1,000億円	1,004億円	▲177億円
6,570人	6,570人	▲1,350人
2.17%	1.68%	▲3.30%
8.75%	10.23%	+1.47%