

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書
2020

あなたのいちばんに。

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 2020」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2020 財務データ編」をご覧ください。

II. 報告対象

【期間】 2019年4月～2020年3月

（一部、2020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

全ての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。2020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。

CONTENTS

Ⅰ 目指す姿	理念体系	P.02
	トップコミットメント	P.04
Ⅱ プロフィール	成長の軌跡	P.12
	培ってきた強み	P.14
	九州のポテンシャル	P.16
	価値創造プロセス	P.18
	財務・非財務データ	P.20
Ⅲ 成長戦略	長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針	P.22
	業務プロセスの再構築	P.24
	事業モデルの高度化	P.26
	デジタルトランスフォーメーション	P.34
	人財力の最大化	P.38
	十八親和銀行の誕生	P.42
Ⅳ サステナビリティ	サステナビリティ方針と優先課題	P.44
	FFGだからできるサステナビリティ	P.48
Ⅴ 経営基盤	コーポレートガバナンス	P.54
	社外取締役インタビュー	P.58
	リスク管理	P.60
	コンプライアンス	P.66
	ステークホルダーとのコミュニケーション	P.70

商 号 (株)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

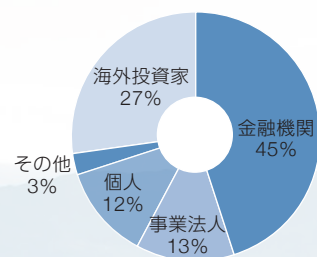
資 本 金 1,247億円

従 業 員 数 8,030人(銀行業6,816人、その他1,214人)

自己資本比率 10.69%(連結、国内基準)

上場証券取引所 東証一部、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):右記グラフ
株式指標の推移:右記グラフ



単位:円

	FY15	FY16 ※1	FY17	FY18 ※2	FY19 ※3
EPS	51.75	▲63.22	57.48	300.71	581.83
BPS	902	829	907	4,525	4,487
ROE	5.8%	▲7.3%	6.6%	6.6%	13.6%

※1 のれん一時償却、※2 株式併合(5株→1株)、※3 負ののれん発生益計上

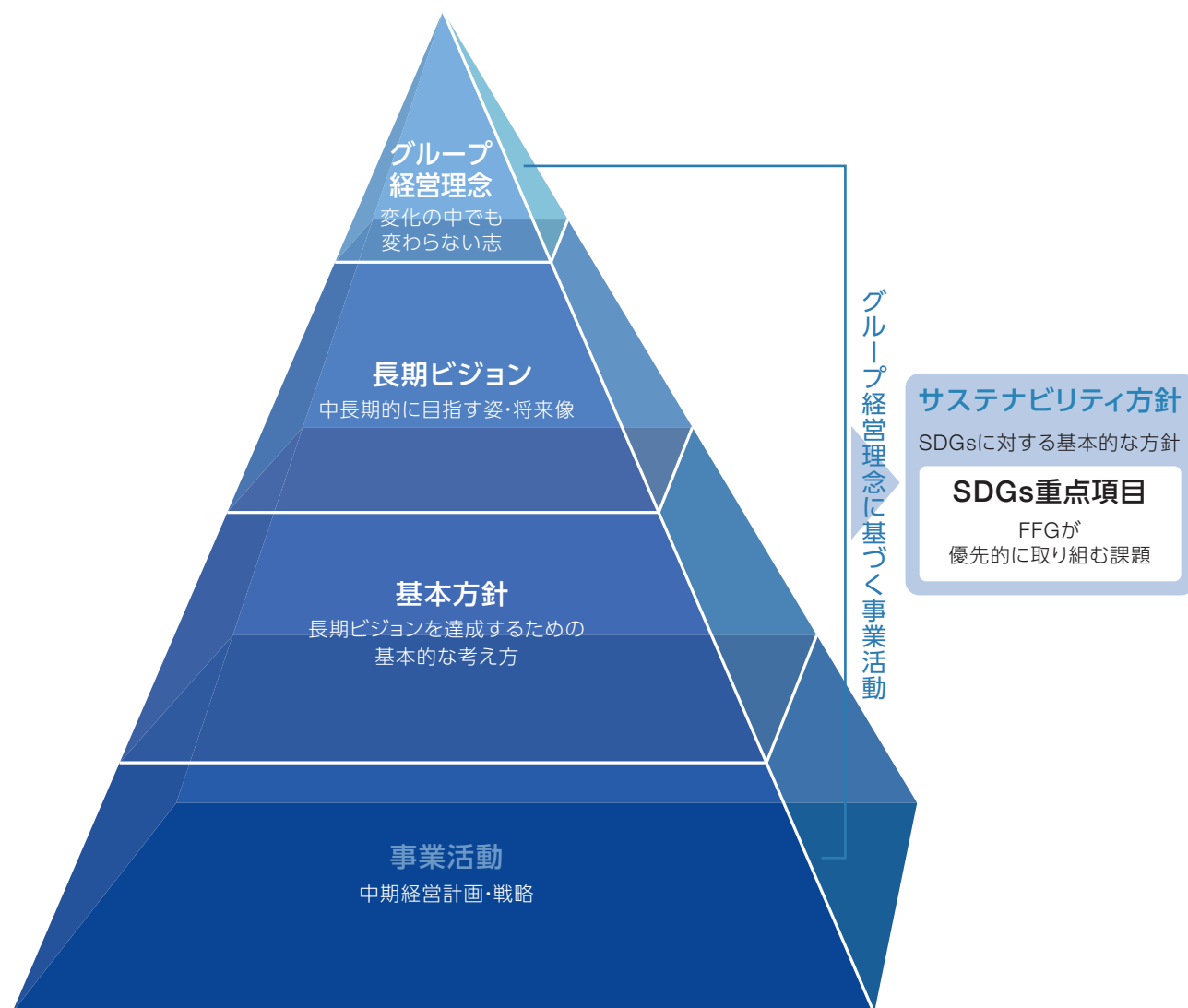
(2020.3月末)

理念体系

ふくおかフィナンシャルグループ (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をない志「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。

この経営理念とブランドスローガンをすべての企業活動の根幹に据え、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環を生み出す(サステナビリティに貢献する)事業活動を展開しています。

こうした事業活動を通じて、地元九州の持続可能な発展に貢献するとともに、すべてのステークホルダーから支持される「持続的に高い競争力・成長力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」の実現を目指します。



グループ経営理念

ふくおかフィナンシャルグループは、
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、
人々の最良の選択を後押しする、
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
(=経営理念を一言で表したお客さまへの約束)

あなたのいちばんに。

■コアバリュー
(=ブランドスローガンに込められた
すべての従業員が共有する価値観)

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

長期ビジョン

持続的に高い競争力・成長力を実現する
「ザ・ベストリージョナルバンク」

高品質な金融サービスを提供することで、地域に
貢献し、地域とともに発展する、すべてのステー
クホルダーにとって最良の地域金融グループ

- お客さまの課題を解決・支援できていること
- 九州経済の持続的な発展を支援できていること
- 従業員の能力を最大限に発揮できていること
- 強いブランドを維持して成長を続けていること

基本方針



地域経済発展への貢献とFFG企業価値の向上との好循環サイクルを実現

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。



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

トップコミットメント



**この変化の時を成長の好機と捉え、
更なる飛躍を目指します。**

九州のポテンシャル

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持つ広域展開型の地域金融グループです。福岡銀行、熊本銀行、長崎を地盤とする十八親和銀行の3つの銀行を中心に、証券子会社、コンサルティング子会社、ベンチャー企業向け投資子会社といった多様な金融機能を有しています。

九州は、日本の1割経済といわれるとおり、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。基幹産業である自動車・半導体・農業の生産拠点が多数集積しているほか、医療・介護などのヘルスケア産業が盛んであり、次世代

燃料の研究施設も多く立地しています。また、アジアへの近接性や、空港・港湾・鉄道・高速道路等による九州一体となったインフラ交通網を有しており、更なるインバウンド需要の取り込みや輸出拠点としての発展が期待されています。加えて、FFGと福岡銀行が本社を置く福岡県では、国家戦略特区の優位性を活かした大型再開発や官民一体となったスタートアップ支援が盛んに行われるなど、新たな成長の芽も育っています。

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有しており、今後の成長が期待できる魅力的なマーケットです。(詳細はP.16～17)

培ってきた強み

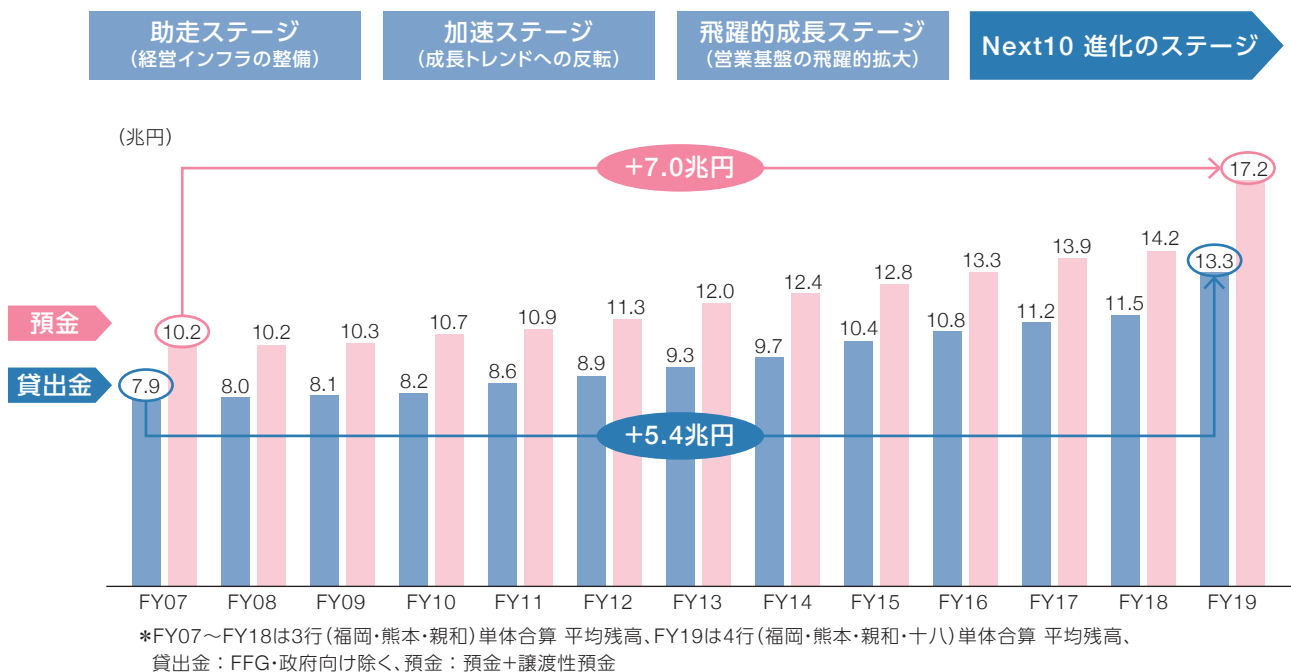
2007年4月、福岡銀行と熊本ファミリー銀行（現在の熊本銀行）は、九州における地域金融システムの安定化や両行の将来に亘る持続的成長の実現に向けて志をともにし、経営統合という大きな決断に踏み切りました。経営統合と同時にFFGを設立し、その半年後の2007年10月に親和銀行（現在の十八親和銀行）が合流しました。

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を進め、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、着実な成長を遂げてきました。

この助走・加速・飛躍的成長ステージの中で、福岡県・熊本県・長崎県における各子銀行のブランドを維持する一方で、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「シングルプラットフォーム・マルチブランド」というFFG特有の経営スタイルを確立しました。これは、お客さまや地域社会へのコミットメントを維持しながら、規模の利益や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であると考えています。

2016年からは、次の10年を見据えた「進化の



ステージ」に入りました。その第1ステージとなる第5次中期経営計画(2016年4月～2019年3月)では、事業性評価等を通じた営業基盤の拡大やiBank事業をはじめとする新たな取り組みへのチャレンジ、先進的格付手法「AIRB」の導入等によるリスク管理の高度化など、営業面・管理面双方

において着実な成果をあげてきました。

こうした歴史の中で培ってきた、「失敗を恐れず行動・決断するチャレンジングな企業風土」や「高いマインドとスキルを有する多様な人財」こそが、他社にはない私たちの最大の強みです。(詳細はP.12～15)

事業環境の変化をチャンスに

世界の産業の潮流となっているデジタルトランスフォーメーション(DX)は、近未来の日本の金融の風景を大きく変えていきます。このように変化が激しい時代においては、「どういうやり方が良いのかを見極める」ために、その場に留まるのではなく、一步を踏み出し、悪いところを修正しつつ目指す姿に近づいていくことが大切です。FFGでは、変化を恐れるのではなく、健全な危機感を持って受け止め、主体的に変わっていくこととしており、従業員には、「この時期を“変革や成長の好機”と捉えて、既存ビジネスの強化と新しい事業の創出の双

方に積極的に取り組み、競争優位を確立していこう」と伝えています。

なお、事業環境の変化に合わせた人財の育成や投資も積極的に行っています。世の中やお客さまの行動の変化とともに銀行員に求められるスキルも変わってきており、それは、必ずしも従来銀行がやってきたことの延長線上にあるとは限りません。外部の知見を取り入れつつ、新たな知識やスキルを身に付ける人財を常に育成していくことが、FFGの成長を支える原動力となります。

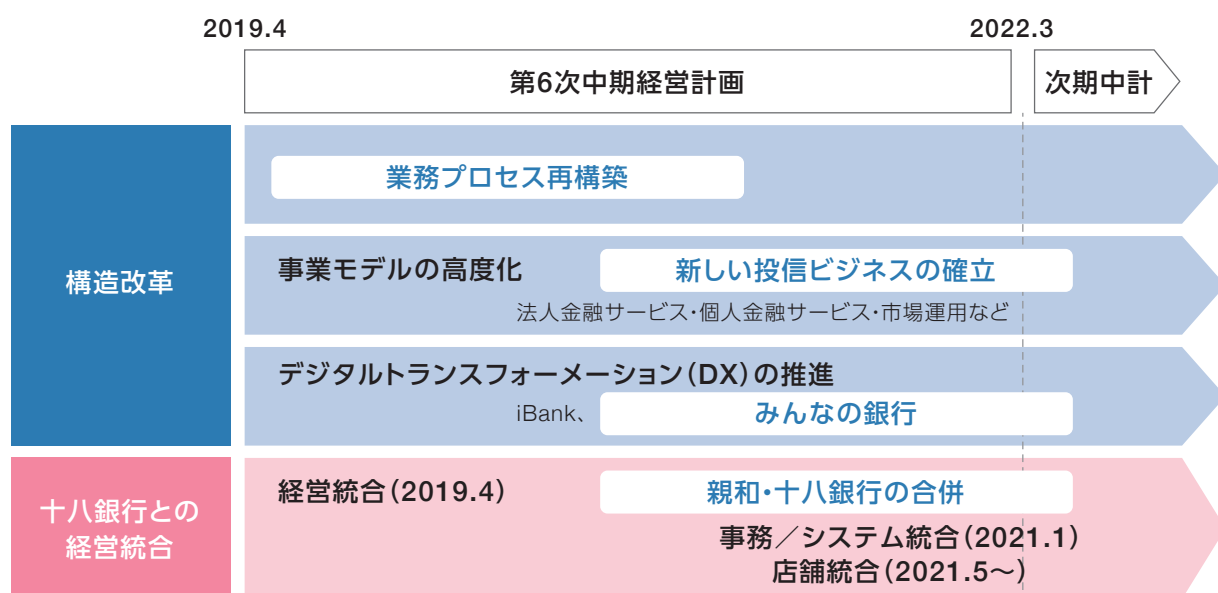
FFG の成長戦略

2019年からは、進化の第2ステージとして第6次中期経営計画（現中計）をスタートさせ、「構造改革によるトップラインの引き上げ」と「十八銀行との経営統合によるシナジーの最大化」を成長戦略の大きな柱に据え、将来の飛躍に向けたさまざまな施策に取り組んでいます。

1つ目の柱となる「構造改革」では、これまで、「業務プロセスの抜本的な見直しによる成長分野への人員の投入」や、「新投信ビジネスの確立に向けた新たな営業スタイルの定着」、「みんなの銀行の開業に向けた次世代バンキングシステムと新たなビジネスモデルの構築」など、将来の飛躍に向けた土台作りを進めてきました。最終的には、業務効率化により来年度中に既存の業務量の約2割を削

減し、それにより捻出した経営資源を成長分野への再配置やコスト削減に繋げるとともに、全社的なDXへの取り組みや事業モデルの高度化を加速させることで、次期中計以降、大きな収益効果を実現していきます。（詳細はP.24～P.37）

2つ目の柱となる「十八銀行との経営統合」については、2019年4月の経営統合以降、本部セクションの集約や統合コストの前倒し処理などを着実に進め、2020年10月、親和銀行と十八銀行の合併により、新銀行「十八親和銀行」が誕生しました。今後は、来年1月の事務システム統合、5月からの店舗統廃合等を進め、次期中計最終年度には100億円のシナジー効果を実現していきます。（詳細はP.42～P.43）





持続的な企業価値向上に向けて

FFGでは、健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスを考慮した資本運営を行っています。昨年度は、地方銀行で初となるフォワードルッキングな引当の導入や新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた引当強化を通じて健全性を強化した一方で、十八銀行との経営統合にかかる費用の計上やみんなの銀行への先行投資を行う

など、将来の「不確実性への備え」と「飛躍に向けた成長投資」の双方に資本を活用しています。

今後も資本の戦略的な活用により安定的な利益成長を実現することで、FFGの持続的な企業価値の向上と株主還元の維持・拡大を目指していきます。

長期ビジョン

持続的に高い競争力・成長力を実現する「ザ・ベスト リージョナルバンク」

高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域とともに発展する、すべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ

達成の要件

ステークホルダーへの提供価値

お客さまの課題を 解決・支援できていること	法人の お客さま	☐ 事業の持続的な 成長・発展	☒ 経営課題の示唆・解決 ☒ 新たなビジネスチャンスの創出
	個人の お客さま	☐ ライフステージに 応じた豊かな生活	☒ 家計資産の向上、円滑な資産承継 ☒ 利便性の高い金融サービス
九州経済の持続的な発展を 支援できていること	地域社会	☐ 持続可能な 社会の実現	☒ 新たな産業・雇用の創出 ☒ 伝統的な地域ブランドの維持・発展
従業員の能力を最大限に 発揮できていること	従業員	☐ 働きがい・ 働きやすさ	☒ チャレンジ(キャリア開発)と 多様性を受け入れる環境・制度設計
強いブランドを維持して 成長を続けていること	株主、 投資家	☐ 株主還元の 維持・拡大	☒ 継続的な配当(維持・増配) ☒ 企業価値の向上(適正な評価)

FFGが目指す九州の未来 (持続可能な社会の実現)



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。

こうした使命を全うしていくため、私たちの目指す姿として、“持続可能な社会の実現に貢献していきたい”という想いを込めた長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」を掲げています。全てのステークホルダーに最良な価値を提供するため、我々自身が強いブランドを維持しながら、組織力や

人財力を最大限に発揮し、お客さまや地域が抱える課題を解決していくことで、事業活動の基本方針である「『地域経済発展への貢献』と『FFG企業価値の向上』」の好循環サイクルを実現していきます。

新型コロナウイルスの影響はありますが、これまでもバブル崩壊やリーマンショックなど、幾多の困難を乗り越え、それを糧に成長を続けてきました。FFGでは、この変化の時を成長の好機と捉え、更なる飛躍を目指します。株主をはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



2020年10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

荒井隆成