

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書
2021

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 2021」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2021 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する予定です。

II. 報告対象

【期間】2020年4月～2021年3月（一部、2021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。2021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 (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

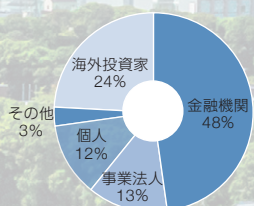
資 本 金 1,247億円

従 業 員 数 8,103人(銀行業6,738人・その他1,365人)

自己資本比率 10.68%

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):下記グラフ
株式指標の推移:下記グラフ



	FY16 ※1	FY17	FY18 ※2	FY19 ※3	FY20
EPS	▲63.22	57.48	300.71	581.83	234.86
BPS	829	907	4,525	4,487	5,043
ROE	▲7.3%	6.6%	6.6%	13.6%	4.9%

※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

(2021.3月末)

CONTENTS

I 目指す姿

理念体系	P.02
トップメッセージ	P.04

II プロフィール

成長の軌跡	P.14
培ってきた強み	P.16
九州のポテンシャル	P.18
価値創造プロセス	P.20
財務・非財務ハイライト	P.22

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.24
持続可能なビジネスモデルへの変革	P.26
デジタルトランスフォーメーション	P.34
みんなの銀行	P.38
人財力の最大化	P.42

IV サステナビリティ

サステナビリティ	P.46
----------	------

V 経営基盤

コーポレートガバナンス	P.58
社外取締役インタビュー	P.62
リスク管理	P.64
コンプライアンス	P.70
ステークホルダーとのコミュニケーション	P.74

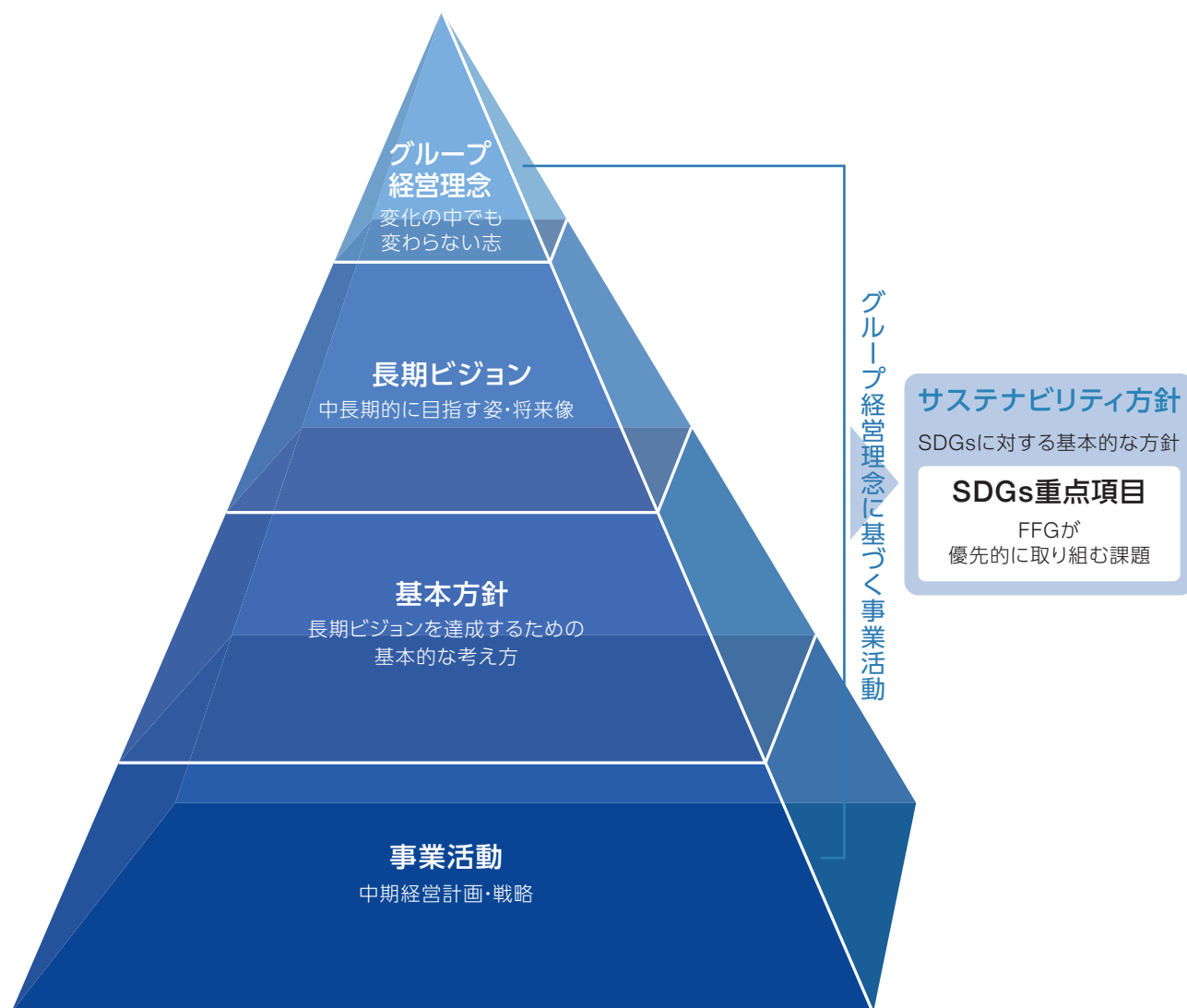


理念体系

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
(=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

トップメッセージ

「カタチは変わる。想いは変わらない。」

はじめに～コロナで加速する環境変化

新型コロナウイルス(COVID-19)、この未知のウイルスによる感染症が確認されてから1年半以上が経過しました。いまもさまざまな変異株が存在し世界中で猛威を振るっています。

感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んで追悼の意を表しますとともに、罹患された方々やご家族に心からお見舞い申し上げます。併せて医療従事者をはじめ、新型コロナウイルス感染症の拡大防止にご尽力されているすべての方々に、深い敬意と感謝の意を表します。

私たちふくおかフィナンシャルグループ(以下「FFG」)は新型コロナウイルスの影響を受けたお取引先へのご支援にグループ一体となって最優先で取り組んでまいりました。

有事において、地域のお取引先に対し事業活動を支える資金を円滑に提供すること、決済機能などの金融サービスの提供をしっかりと継続することは、我々地域金融機関の使命であると一層強く認識しました。

FFG を取り巻く事業環境の変化はさらに加速

コロナ禍は単なる感染症としての問題に留まらず、「デジタル化、サステナビリティ、働き方」など、さまざまな面において、従来なら数年かけて起こっていたであろう変化を短期間の間にもたらしています。特に、ビジネスにおける従来の考え方やスタイルを根底から変えるほどのインパクトをもつものとして挙げられるのが「DX」と「サステナビリティ」です。社会的な変動の中で発生したコロナ禍の影響は、人々の生活様式や社会に対する意識全般にも及んでいます。

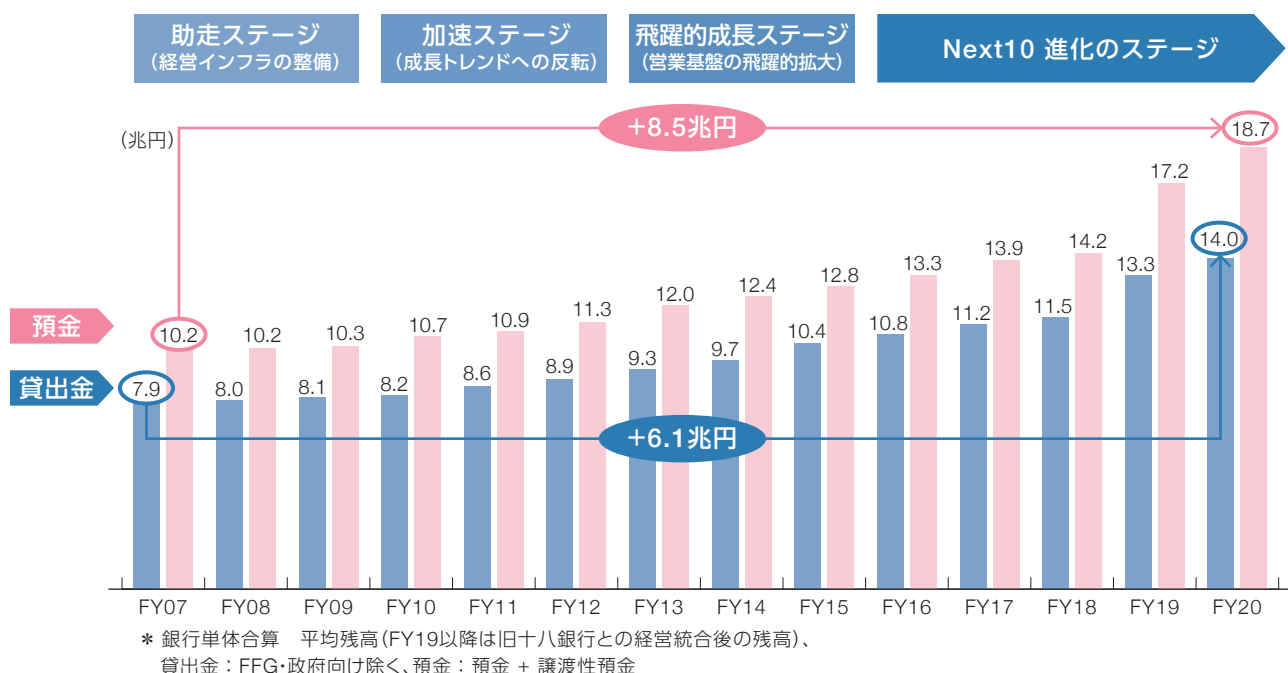
例えば、コロナ禍の物理的な活動制限が、バーチャルな会議やテレワークの定着、居住地の広がりやオンラインショッピングの拡大を可能にしました。同時に、デジタル化への対応力による格差は広がっています。

多様な働き方や暮らし方が広がる中、人々は身近

なところから地球規模に至るまで環境問題や社会の在り方に対する意識を高め、持続可能性を重視するようになりました。

とりわけ、気候変動の問題に関しては、国際間の連携強化やイニシアチブ争いの両面を背景とする世界的規模での政治的な動きも相俟って、これまでじわじわと進行していたサステナビリティの概念が急速に浸透しています。

FFGの営業地盤である九州においてもアフターコロナへ向けたビジネス、生活両面における環境変化は著しいものがあります。このようなさまざまな変化を受けてもなお、成長地域であるアジアとの近接性や重要性が増す半導体関連の産業集積が進んでいる地域特性などもあり、九州のポテンシャルは依然高いものと考えています。



環境変化の潮流に対する FFG の向き合い方

FFGでは従来から『「地域経済発展への貢献」と「FFGの企業価値向上」の好循環サイクルの実現』を基本方針としており、環境変化を見据え、持続可能な社会の実現を目指してきました。

現在のように外部環境の変化が激しい中では、素早く対応して、成長の機会をつかまなければなりません。足元で直面するコロナ対応、DX、サステナビリティはいずれも新たなチャレンジですが、それらはむしろ成長の好機であり、お客さまとともに地域の持続可能性を高めてまいります。

〈コロナ対応〉

コロナ禍により、事業環境が大きく変化したお客さまには、まず資金繰りの徹底サポートをグループ一体となって最優先で取り組んでいます。ワクチンの普及と感染抑制にかかる取り組みの効果などで経済活動の回復が徐々に見えてまいりましたが、未だ収束は見通せない状況下において、コロナ対応は引き続き最重要課題です。一方で、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたお客さまへの本業支援は新たな機会として取り組んでいく方針です。

〈デジタルトランスフォーメーション(DX)〉

デジタルトランスフォーメーションへの対応は、デジタルをいかに活用し、変化するかが前提であり、その導入が目的ではありません。デジタル技術の飛躍的な進化により、あらゆる業界においてビジネスルールが大きく変わり、競争環境が変化していきます。金融業界でも新規参入企業との競争が激化

していますが、FFGでは銀行ビジネスそのものを再定義し、自らを抜本的に変革することで、このDXの流れも差別化を図る大きなチャンスと捉えています。

〈サステナビリティ〉

当社のような地域金融機関は、地域の持続的な発展に支えられています。そこで2020年8月、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「サステナビリティ方針」を定めました。

この中で設定した7つの重点項目の1つである「環境への配慮」、特に気候変動への対応は、近年の異常気象による世界的な被害の甚大化に加え、FFGの営業基盤である九州でも、豪雨による大規模な被害が近年頻発していることなどを踏まえ、経営戦略上の重要課題と認識しています。

持続的な成長が可能な地域社会の実現に向けた取り組みにより、地域やお取引先の皆さまに貢献することは勿論、当社にとっても既存事業の深掘りや新ビジネスの創出など、事業機会拡大につなげていきます。

FFG の成長戦略

FFGは事業環境の変化に対応し、更なる成長を実現するためさまざまな取り組みを行っています。中でも本部および営業店が一体となって取り組んでいる「業務改革」は、店頭でのお客さま対応やバックヤードでの事務処理、本部での管理業務などについて、デジタル技術を活用したタブレット端末の導入や融資契約の電子化、RPAの採用等により、業務プロセスを抜本的に見直しています。これによりお客さまのニーズが高まっている分野の強化や、新しい事業へのチャレンジにリソースを振り向けることが可能となります。

強化している分野のひとつが投資信託ビジネスです。低成長、低金利が常態化し、従来型の預貸

金ビジネスからの変革を迫られる中、個人の資産運用ビジネスのジャンルにおいて、新たな価値提供に挑戦しています。その中心が「投信のパレット」です。投信に関する情報、評価を集約したFFG独自のシステムで、お客さまの資産づくりの目的やゴール、今後のライフプランをお聞きしながら中長期的な資産形成をサポートすることで、着実に投信残高を積上げています。

また、九州の中で人口減少が最も早いスピードで進行するなど課題を抱える長崎経済の活性化に向けて、2020年度に十八親和銀行の合併を実現しました。統合効果によって蓄えた経営体力やノウハウを活かすことで、地域経済発展への貢献とFFGの企業価値の向上の好循環サイクルを築いてまいります。

今後も加速度的に進む経営環境の変化を想定しながら、不断の業務改革を継続し、次なる成長戦略に取り組んでいきます。

〈コロナ対応～本業支援に注力〉

新型コロナウイルス感染拡大以降、FFGは金融機関としてお客さまの資金繰りを最重視し、2021年5月までに傘下3行合わせて3万1千件、約8,000億円の貸出金を実行しました。

感染収束はまだ見通せない環境であり、引き続き資金繰り支援には万全を尽くしていきますが、ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、融資による資金繰り対応だけでなく、お客さまの実情にこれまで以上に寄り添い、各々が抱えるさまざまな課題



に対し、エクイティ性の資金支援やM&Aやマッチング等のソリューションを提供し、本業支援に注力します。コロナ前とは異なる事業環境に直面するお客さまに対しての身近で、親身なサポートは、九州全域をカバーする広域かつ緻密なネットワークを持ち、永年お客さまに寄り添ってきたFFGの強みであり役割であると確信しています。

また、コロナ禍に伴うDXの進化等、FFG自身が直面する中で培った新たな課題へのソリューションを地域のお客さまと共有しつつ、困難な局面を切り拓いていきます。

持続可能なビジネスモデルへの変革
詳細は P.26

〈デジタルトランスフォーメーション(DX)〉

デジタル化によって現在起こっている構造変化の波は、企業の根幹を揺るがすほどのマグニチュードを持っており、こうした変化は日本の金融の風景を変えるゲームチェンジャーになり得るものです。我々はこの波に乗って新たな事業領域を開拓すべくさまざまなチャレンジを続けています。

5年前にスタートしたiBank事業、そして今年開業したみんなの銀行への取り組みは、既存事業ではアプローチが難しい顧客接点の獲得や新たな着想、企業カルチャーの創出をもたらしています。

iBank事業は「銀行代理業・電子決済等代行業者」として、既存のお取引先に対して非金融領域を含めた既存金融サービスにスマホ経由でライトにアクセスいただくもので、FFG3行をはじめ、地域

金融機関6行のお客さまにご利用いただいています。一方、みんなの銀行は「銀行業」として、全国のデジタルネイティブ層に対して、革新的な金融サービスや新たな金融体験を提供しています。

「みんなの銀行」のネーミングは、FFGのブランドスローガン“あなたのいちばんに。”の下、デジタル時代における「お客さま起点」を改めてゼロベースで追求し、サービスを利用するお客さま(=みんな：個人)の声がかたちとなった銀行像を追求していく、との想いを込めて名付けました。

口座開設の状況は9月末時点で、アプリのダウンロード数が33万件、口座開設数は14万件と、順調に推移中です。年齢層は、当初想定どおりデジタルネイティブ世代が中心で、口座開設可能な15歳から39歳までが全体の約7割を占めています。

また、みんなの銀行は、多様な人財で構成されているという特長があります。エンジニアやデータサイエンティスト、デザイナーなど、従来銀行には存在しなかった職種の方々が加わり、デジタルネイティブ世代に支持されるサービスを構築しています。こうした取り組みを通じて得られたノウハウやカルチャーは既存の銀行ビジネスにも活用していく方針です。

DX、みんなの銀行
詳細は P.34、P.38

〈CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じた外部テクノロジー等の取り込み〉

一方で、社会を見渡すと、複雑さや分業化の進展により、もはや自社だけでイノベーションを完遂できる時代ではなくなりました。FFGだけで足りない部分は、ノウハウを持っている企業と連携するといったオープン・イノベーションのアプローチをとっていく必要があります。

その観点から、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じたアライアンス構築による対顧客ソリューションの拡充にも取り組んでおり、アジャイル開発への取り組み等のサービス内製化の動きと絡めながら、多様化するお客さまのニーズに応えていきます。

〈サステナビリティ〉

地域や社会の持続可能性を高めていく中で、気候変動対応は避けることができない課題となっています。FFGでは、気候変動への対応を経営戦略上の重要課題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(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同しました。足元では物理的リスク、移行リスクのシナリオ分析を実施しています。

また、「2050年カーボンニュートラル宣言」に代表される政府による脱炭素への取り組み方針を受け、

従来から取り組んでいる自社の環境負荷軽減活動を加速させます。まずはCO₂削減についての目標を定め、削減に向けた取り組みを強化します。昨年制定した「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」では、石炭火力発電の新規建設資金には原則取り組まないことを定め、ポートフォリオの脱炭素化に向けた取り組みも進めます。このような取り組みにより、気候変動に対する強靭性を高めていきます。

取引先企業の脱炭素社会移行に向けた支援については、地域金融機関として重要な取り組みであり、非常にチャレンジングな取り組みだと認識しています。取引先企業とのエンゲージメント(対話)から進め、その上で関連する必要な金融サービス等を丁寧提供することを目指しています。

その一環として本年4月、高い専門性により、地域企業・社会が「サステナブル」をキーワードとする経営・行動にいち早く着手し、それを継続していくためのサポートを行うSDGs支援子会社、㈱サステナブルスケールを設立しました。地域企業にSDGsの意義・有用性の認識を広め、持続的成長につながる活動を後押しすることで、持続可能な地域社会の実現に寄与したいと思います。これらの取り組みが「FFGの企業価値向上」にもつながっていくと考えています。

サステナビリティ
詳細は P.46

変化に強い人財・組織をつくる

FFGでは、人は企業の宝(財産)という想いを込めて「人財」という言葉を使っています。銀行はモノづくりではないため、無形資産である“人”の力が組織の成長に直結します。人財の力を最大限発揮していくために必要なことは2つあると思っています。

1つ目は環境変化に柔軟かつ迅速に対応していくための多様な人財の確保と育成です。築き上げた信頼を維持しながら、多様なお客さまのニーズに対応するためには、環境変化に柔軟に対応できる人財を育成・登用していくことが必要です。本年4月から、変革にチャレンジし、専門性が発揮できる組織風土づくりを目的に、新人事制度として応募型の「スペシャリストコース」を設置しました。社員には、積極的に手を上げて、専門性を究めながら得意分野で力を発揮することを期待しています。

2つ目は、チャレンジし続ける組織カルチャーの醸成です。革新的な人財を生み出していくためには、その土壌となる組織カルチャーの醸成が不可欠です。

例えば、将来を変える何かを見つけたらすぐに動ける組織、ピラミッドでなくフラットで他企業や他部署とうまく連携ができる組織、新たなことへの挑戦を推奨し失敗を恐れない組織、社会の変化をすぐに捉え対応できる組織、必要な情報をすばやく組織内で共有し、その情報を基にきちんと動ける組織などが挙げられます。

そのために、業務改革など組織横断で取り組むプロジェクトベースの業務運営を実践することで連携を強めています。前述したiBank、みんなの銀行、サステナブルスケールでは、新しい取り組みにチャレンジするために組織を別につくりました。こうした独立した組織の中で新たな組織カルチャーを醸成し、それをFFG本体に還元する流れもつくっていく必要があると考えています。

また、「ダイバーシティ&インクルージョン(あらゆる人財が能力を発揮し、やりがいを感じられるような環境)」も極めて重要です。九州の中核企業として先頭に立って、女性管理職の登用、積極的な中途採用など門戸を広げることで、これまで活用できていなかった人財を発掘するとともに、属性に関わらず相互に認め合う企業文化を形成し、人財の能力を最大限に発揮、人財の多様化を進めることで、イノベーションを創出し、これまでにない新たな価値を地域社会やお客さまに提供します。

人財力の最大化
詳細は P.42

資本政策・株主還元

資本政策、株主還元に対する基本的な考え方は、健全性の維持を前提に、成長に向けた投資と株主還元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の維持・増配を目指すこと」であり、この方針は2007年の当社設立時から一貫して変わっておりません。

FFGはリーマンショックや東日本大震災、マイナス金利の導入、足元の新型コロナウイルスの感染拡大等、さまざまな事象、外部環境を乗り越えながら、成長を続けてまいりましたが、その間、一度の減配も行うことなく、安定的、継続的な配当を実施しています。

2021年度の配当予想は、前年度比10円増配の95円を予定しています。設立初年度の配当は35円（注、株式併合考慮後）でしたので、2021年度は設

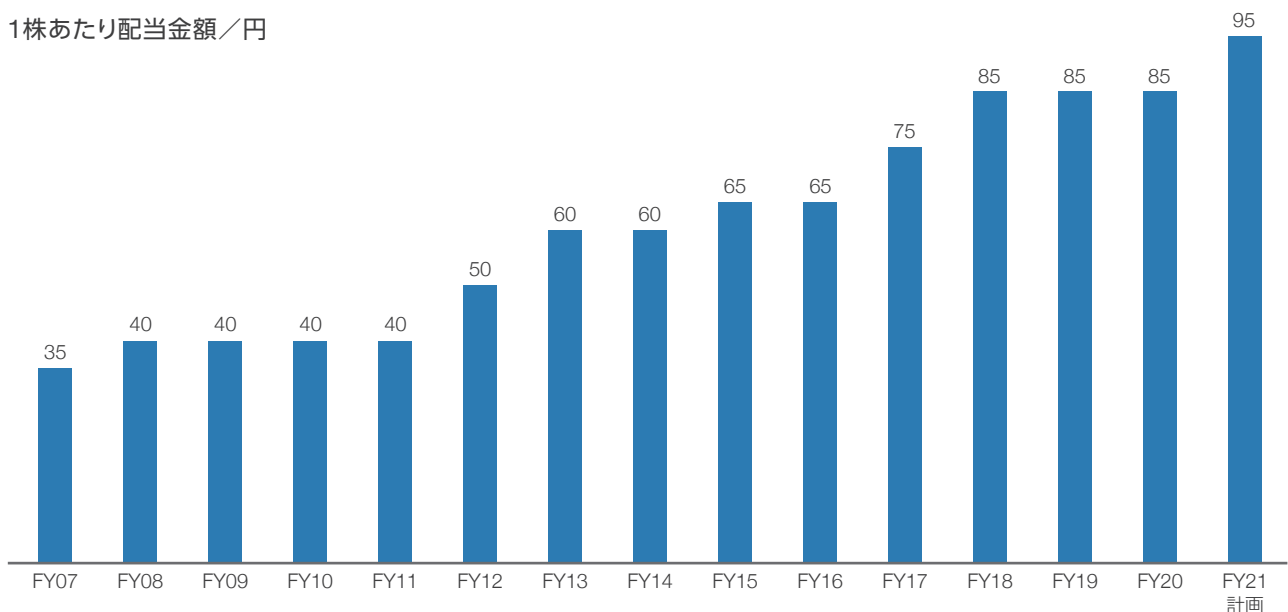
立当初と比較すると60円増加することになります。

資本面については、これまでみんなの銀行などの投資を行ってきましたが、今後も企業価値の向上につながるような投資については、新事業のみならず既存分野の事業拡大への投資も含め、効率的な活用を進めます。

そして今後も、ステークホルダーの皆さまと良質かつ建設的なエンゲージメント（対話）を実施するとともに、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の向上を実現していきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション
詳細は P.74

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。

カタチは変わる。想いは変わらない

急速な環境変化の中でも、地域社会の持続可能性を高めるという使命を全うするため、FFGは新しい取り組みにチャレンジし続けてまいります。

一方、時代は変わっても守り続けるべきもの、それは「お客さまとの信頼関係」です。お客さまから信頼される存在であり続けるために、ふくおかフィナンシャルグループは、まちや人が輝く場面をともに創り、寄り添うことで、地域とともに、お客さまとともに成長していく存在となることを目指します。

いちばん身近な
いちばん頼れる
いちばん先に行く

それが、私たちからお客さまへの約束です。

2021年度は今中期経営計画の最終年度です。持続的成長に向けてグループ役職員一丸となって、これまでの取り組みを着実に実現するべく全力で取り組んでまいります。

株主、お取引先をはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。



2021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