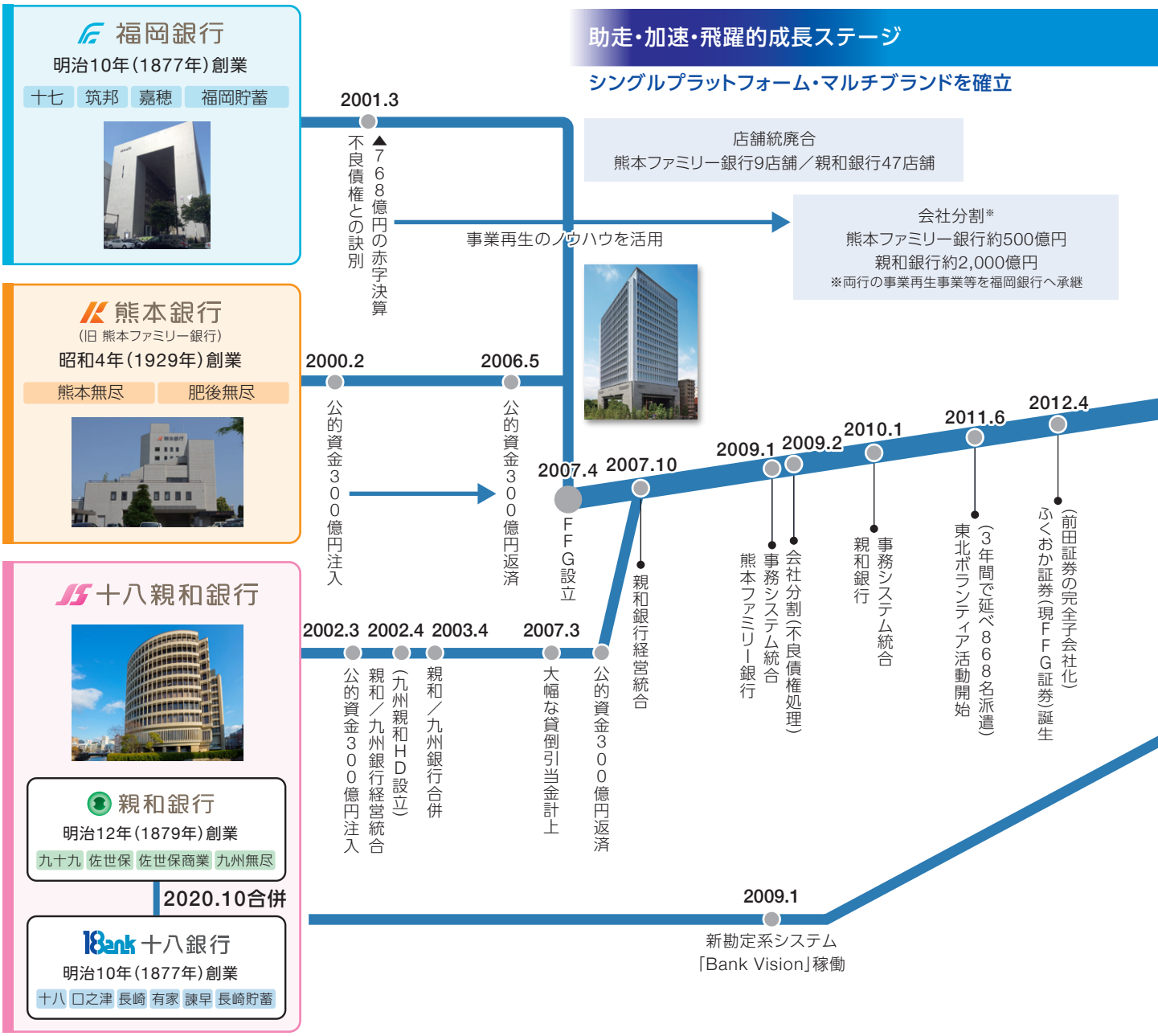
成長の軌跡

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の強みに繋がっています。



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。

新たな進化のステージ

- 2013.3 連結納税導入 **連結当期純利益300億円突破**
- 2013.4 (旧熊本ファミリー銀行) 熊本銀行行名変更
- 2014.1 地域再生・活性化ネットワーク発足
- 2016.3 **連結当期純利益400億円突破**
- 2016.4 iBank事業始動
- 2017.3 (▲948億円計上) のれんの一時償却
- 2018.7 無人店舗出店
- 2019.3 先進的内部格付手法(A-IRB)導入 **連結当期純利益500億円突破**
- 2019.4 十八銀行経営統合
- 2020.10 (親和/十八銀行合併) 十八親和銀行誕生
- 2021.1 事務システム統合 十八親和銀行 みんなの銀行 全銀センター接続
- 2021.5 みんなの銀行一般開業

被災地復興ボランティア

十八親和銀行の設立

- 異次元緩和(質的/量的緩和)導入
- バーゼルⅢ規制
- 日本再興戦略
- マイナス金利導入
- 熊本地震
- ブレグジット
- 働き方改革法案
- 米中貿易摩擦
- 消費増税10%
- 新型コロナウイルス

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9行）
2021.5　みんなの銀行一般開業

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：441名（2021年9月10日時点）
キャリア採用者数：75名（2020年度）

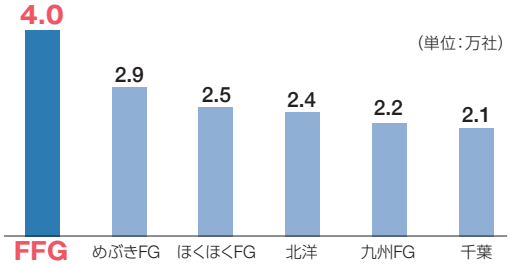
●ダイバーシティ推進

女性経営職・管理職：412名
復職支援制度の充実
若手・シニアの処遇改善
外国人従業員在籍者数：9名
（2021年9月末時点）

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651万人（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）



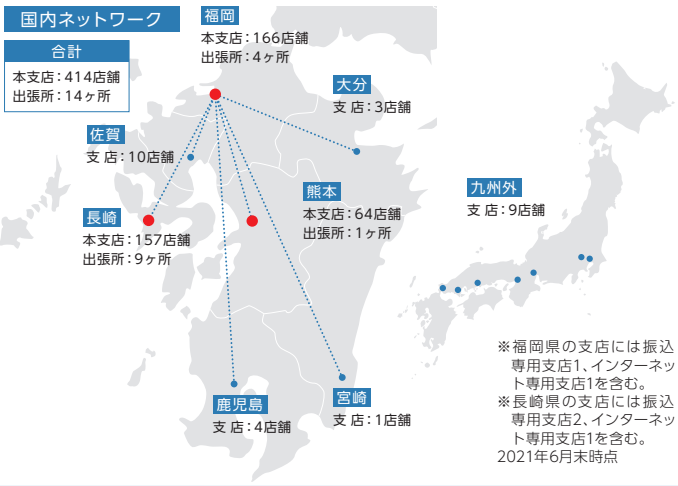
※出所：株式会社帝国データバンク

シングルプラットフォーム・マルチブランド

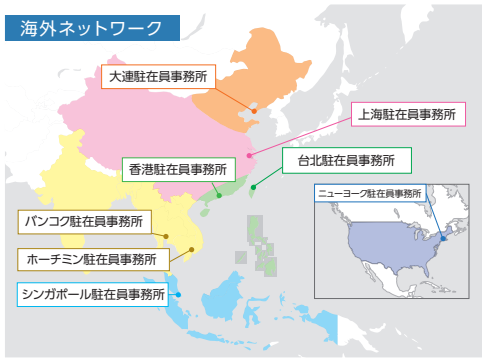
福岡・熊本・長崎の地域のお客さまに、古くから親しまれてきた各行のブランドを維持しながら、一方で、事務・システムや商品サービスといった内面を共通化することで、規模の利益と効率性を同時に追求できる、地方銀行の経営統合に最も適した経営スタイルを確立しています。

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。



※福岡県の支店には振込専用支店1、インターネット専用支店1を含む。
※長崎県の支店には振込専用支店2、インターネット専用支店1を含む。
2021年6月末時点



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。

FFGが見る九州のポテンシャル ～ともに創る未来～

九州は、人口や面積・域内総生産等において、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、豊富な温泉群に代表される豊かな自然や、複数の世界遺産を有しており、観光業も盛んな地域です。加えて、FFGと福岡銀行が本社を置く福岡県は、国家戦略特区の優位性を活かした大型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ており、新たな成長の芽も生み出されています。このようにFFGの営業地盤である九州は、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です。

pick up 観光産業

観光産業の現状と今後の見通し

新型コロナウイルスの影響で九州の観光産業は大きな打撃を受けています。今後、行政によるGo To トラベル等のさまざまな支援が実施されていくと思いますが、業界全体がコロナ禍前の景色に戻るには相当の時間がかかると思われます。

短期的にはインバウンド・団体旅行客が急回復することを望むのは難しく、中長期的には人口減少時代への突入による国内旅行客の減少が見込まれます。一方、足元ではマイクロツーリズムの台頭、ワーケーションの拡大、個人旅行客のニーズの多様化等、新たな潮流が次々と生まれてきています。

このように、業界を取り巻く環境は急速に変化しており、今までと同じやり方が通じない、難しい舵取りが必要な状況となっています。

アフターコロナを見据えた観光戦略

アフターコロナを見据え、九州の観光産業が更なる成長を実現していくためには、過去の成功体験にとらわれず、新たな戦略を描いていくことが重要です。

まず、観光客が団体から個人にシフトしていくことに合わせて、顧客への提供価値をパーソナライズしていくことが必要であり、そのためには、観光産業もDXを進めていくことは避けて通れません。顧客は何に関心を持っているのか、何に不満があったのかを知るために、口コミサイト・SNSなどから得られるオルタナティブデータを活用することは有効な手段の一つです。既存のデータだけでは見えなかった新たな視点を持つことで、精度の高い戦略を立てることができ、顧客にとって魅力あるものへとブラッシュアップすることが可能となります。

次に、各地域にある宿泊、飲食、物販、交通等の事業者の皆さまが、新たな価値観を有する顧客からも支持されるために努力することは大切なことですが、その際、行政はもとより、食を支える農水業者、域外の交通機関・代理店等と連携していくことも非常に重要です。点と点がつながり、地域が一体となることで、ストーリーのある観光地へと進化することができ、全国各地の強力な観光地に伍することができると考えます。

FFGのミッション

正解の分からない時代において、失敗を恐れず新たな挑戦を続ける事業者の皆さまを、FFGは全力でサポートしていきます。投融資への対応、DXの推進に留まらず、地域のコーディネートやブランディングといった「攻める観光」を地域の皆さまといっしょにつくっていきたいと思います。

この逆境に皆がワンチームとなって立ち向かうことで、九州の観光産業は今まで以上に強くなれると確信しています。

pick up 新規産業・ベンチャー

地域経済の新たな兆し ～グローバル創業都市・福岡～

■グローバル創業・雇用創出特区

福岡市は創業の支援と雇用の創出に取り組む“国家戦略特区”に指定されており、スタートアップ企業に対する税制優遇措置や補助金制度等の創業支援策が充実しています。また、次世代型創業支援施設「Fukuoka Growth Next」では、育成プログラムの提供やグローバルアクセラレーターとの連携、資金調達機会の創出を福岡市と地元企業とが連携し、官民共同でサポートしています。

スタートアップエコシステム拠点都市形成事業のグローバル拠点都市に福岡市、推進拠点都市に北九州市が選定されるなど、スタートアップ支援の流れは各地域でますます加速しています。

■地理的な優位性

福岡市は中心部から、国際空港へのアクセスが良く、アジアを中心にグローバルに活躍する人材が活動する拠点として最適な地域です。また、東京都内と比較すると賃料相場が低いことも、起業家とそこで働く従業員にとって魅力的です。

■高い人口増加率と若者比率

福岡市は人口増加率と人口に占める若者比率が指定都市でトップです。

福岡市 全国1位

人口増加率（指定都市中）※1
若者比率（指定都市中）※2
開業率（21大都市中）※3
起業志望者割合（指定都市中）※3

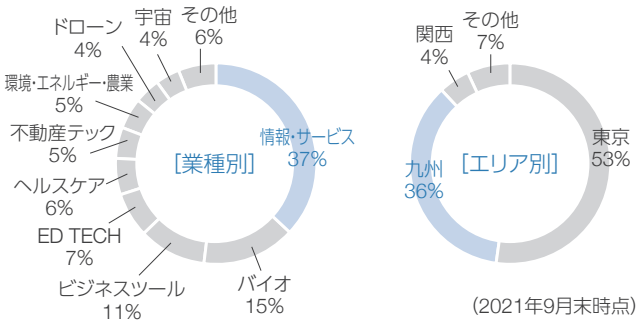
大学発スタートアップ資金調達額※4
九州大学 全国3位

出所：
※1　総務省統計局「令和2年国勢調査」
※2　福岡市「グローバル創業都市・福岡ビジョン」
※3　福岡市「Fukuoka Facts」
※4　株式会社INITIAL「2021年上半期 Japan Startup Finance」

FVPのベンチャー支援

FFG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（FVP）では、2017年より国内外の最新テクノロジー、サービスを持つスタートアップ企業への出資をスタートし、2021年3月末現在で計150億円のファンドを運用しています。これは地方銀行グループでは類を見ない規模感です。

多様化する銀行のお客さまのニーズに応えていくため、CVCを通じたスタートアップ企業とのアライアンス構築、対顧ソリューションの拡充にも注力しています。



（2021年9月末時点）

FFGのミッション

FVPは地域発のファンドとして、グローバルな競争力をもって成長する次世代を担う有力なベンチャー企業を発掘・育成し、地域から日本・世界へ羽ばたく新産業の創出支援を行うことをミッションとします。

その実現に向けて、スタートアップ企業とFFGの取引先をつなぐマッチングイベント「X-Tech Match up」を2019年より開催し、延べ1,000社超の地域企業へスタートアップ企業の最新のテクノロジーやサービスに触れる機会を提供してきました。

また、九州大学・長崎大学・九州工業大学等、九州域内の大学とのアントレプレナーシップ教育を多数行っており、大学の研究成果を基にした新産業の創出に取り組んでいます。（詳細はP.53へ）

FFGはベンチャー企業への投資による事業家への支援・育成、ベンチャー企業と地域企業とのマッチング等を通じて、地域経済の活性化、地方創生の取り組みに貢献していきます。

価値創造プロセス

FFGが基本方針として掲げる「『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」のもと、これまで培ってきた強み（資本）を活かしつつ、事業活動を展開し、地域が抱える社会課題や環境課題を解決することで、九州の持続可能な社会の実現に貢献していきます。それが、FFGの「サステナビリティ基本方針」です。

FFGが取り組む地域社会の優先課題

- 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
- 新しい働き方の推進
- ガバナンスの強化

基本方針

地域経済発展への貢献

好循環サイクルの実現

事業活動

ビジネスモデルの変革

- 持続可能なビジネスモデルへの変革
  法人金融サービス・個人金融サービス
- デジタルトランスフォーメーション
- みんなの銀行

変革の原動力

- 人財力の最大化
- グループ総合力の強化

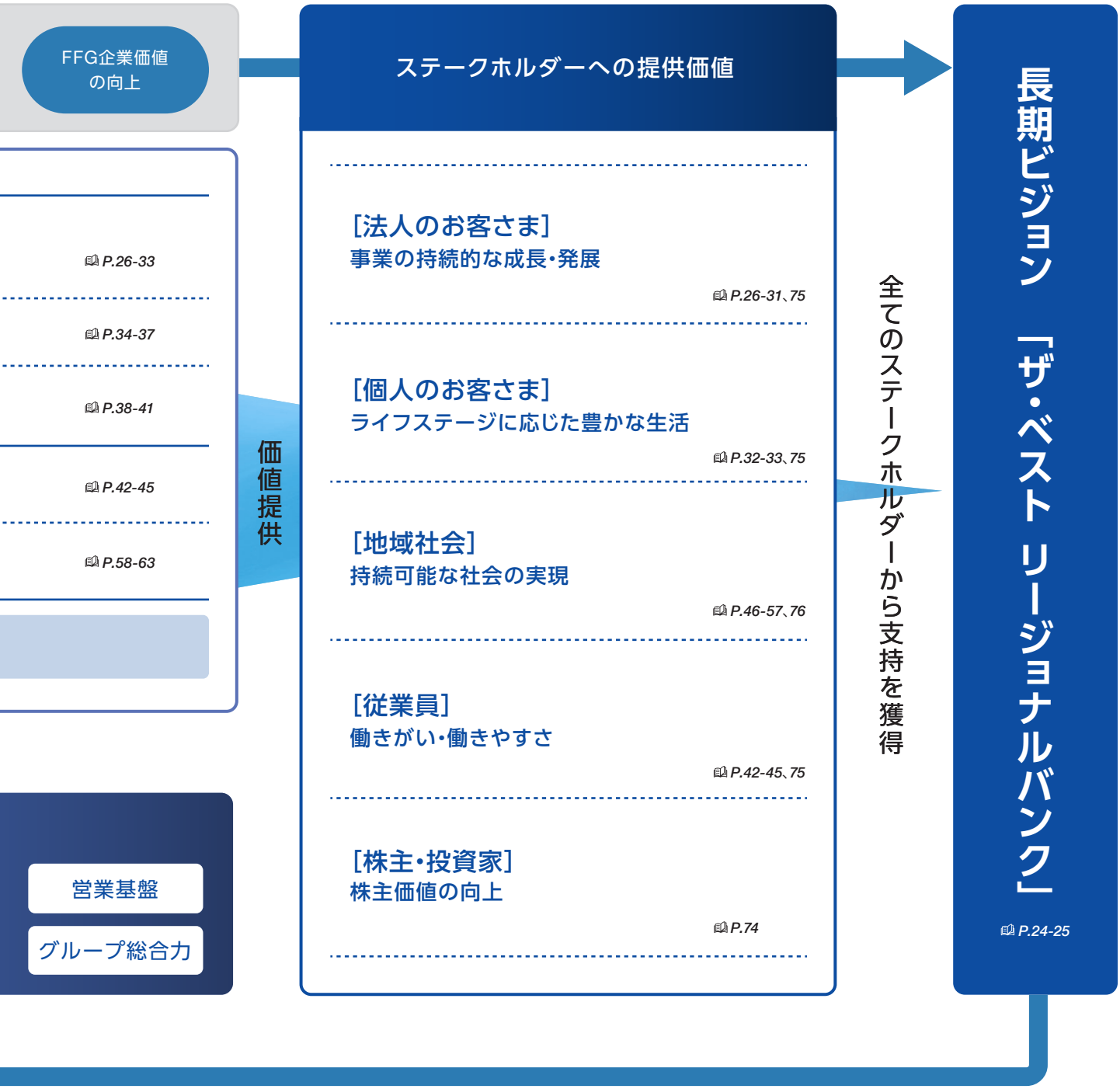
戦略オプション（経営統合等）

資本投下（競争力の源泉）

FFGの強み P.14-15

- 失敗を恐れない企業風土
- 人財力
- シングルプラットフォーム・マルチブランド
- ネットワーク

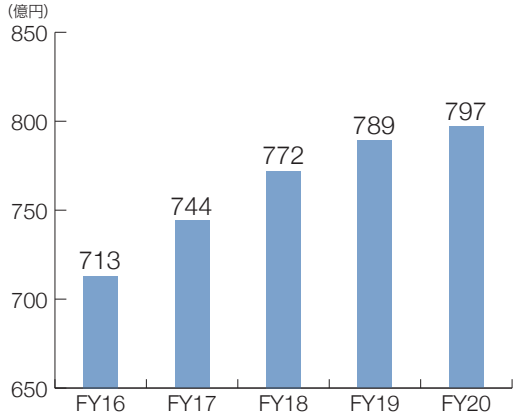
また、事業活動における高品質なサービスの提供を通じて、全てのステークホルダーに最良の価値を提供し、将来にわたり高い支持を獲得することで、長期ビジョン「持続的に高い成長力・競争力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」の実現を目指します。



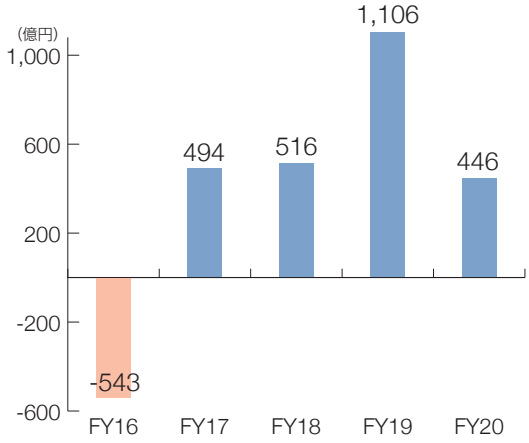
九州の持続可能な発展に貢献

財務ハイライト

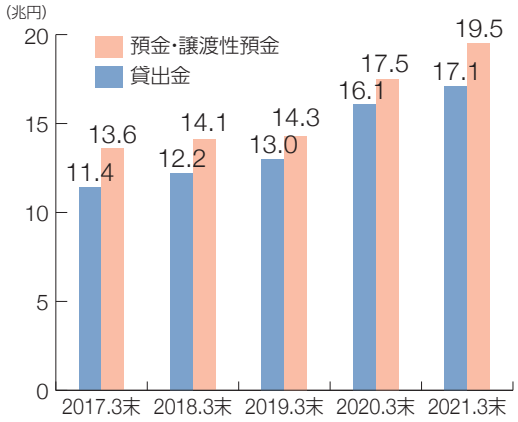
コア業務純益（3行合算）



連結当期純利益

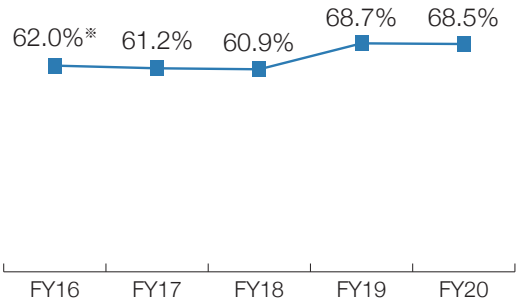


預貸金末残（連結）



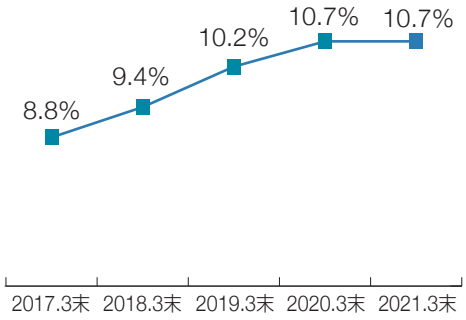
連結コアOHR

$$\text{連結コアOHR}=\frac{\text{連結経費}}{\text{連結業務粗利益}-\text{国債等債券損益}}$$



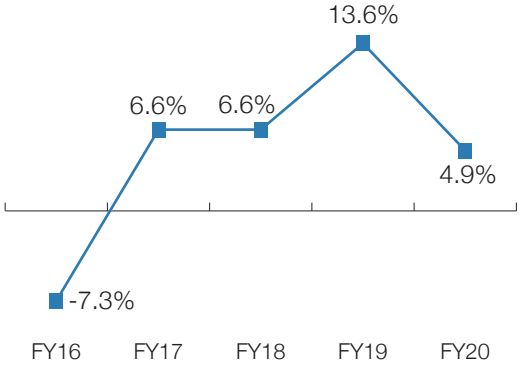
※のれん償却額を除く

連結自己資本比率



連結ROE

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



非財務ハイライト

顧客本位の投信販売会社

福岡銀行
最高評価「S」

みんなの銀行

「Red Dot Design Award 2021」
ブランド・オブ・ザ・イヤー受賞
（日本初・金融機関では世界初）

reddot winner 2021
financial services brand of the year

FFGのCO_2排出量

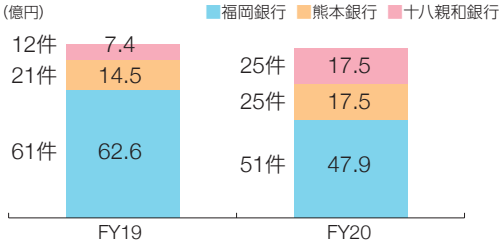
▲36%
削減
（2013年度対比:2020年度実績）

CDPスコア

CDP
気候変動質問書2020
FFGのCDPスコア

B-

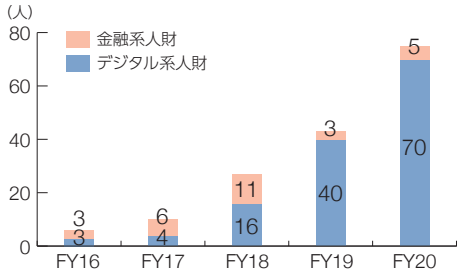
SDGs私募債発行額



再生可能エネルギー関連融資

融資残高
約2,200億円
（2021年6月末時点）

キャリア採用者数推移



女性役職者の登用状況

	2021年3月末（実績）	2023年3月末（目標）
福岡銀行	12.3%	15.0%
熊本銀行	22.4%	21.0%
十八親和銀行	12.8%	15.0%

役職者=管理職+部下を持つ役職者