

FFGの軌跡

1990年代のバブル崩壊以降、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の強みにつながっています。

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。

創業期

2007.04

2010.04

2013.04

助走ステージ

加速ステージ

飛躍的成長ステージ

福岡銀行
1877年(明治10年)創業
十七 筑邦 嘉穂 福岡貯蓄

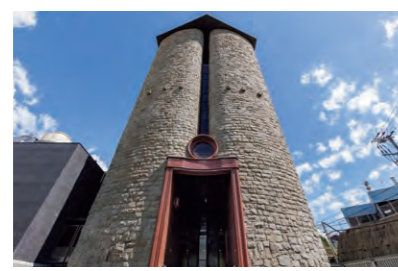
- 2001.3 ▲768億円の赤字決算 不良債権との訣別

熊本銀行
1929年(昭和4年)創業
熊本無尽 肥後無尽

- 2000.2 公的資金300億円注入
- 2006.5 公的資金300億円返済

親和銀行
1879年(明治12年)創業
九十九 佐世保 佐世保商業 九州無尽

- 2002.3 公的資金300億円注入
- 2002.4 (九州親和HD設立) 親和/九州銀行経営統合
- 2003.4 親和/九州銀行合併
- 2007.3 大幅な貸倒引当金計上 公的資金300億円返済



FFG誕生

● 2007.4 FFG設立

- 2007.7 「あなたのいちばんに。」プロジェクト開始
- 2007.10 親和銀行経営統合
- 2008.8 FFGビジネスコンサルティング設立
- 2009.1 熊本ファミリー銀行(当時)事務システム統合
- 2009.2 会社分割
熊本ファミリー銀行・親和銀行の事業再生事業等を福岡銀行へ承継 (熊本ファミリー銀行 約500億円) (親和銀行 約2,000億円)

- 2010.1 親和銀行事務システム統合 (3行体制のシングルプラットフォーム・マルチブランド確立)

収益性	設立初年度		
	(2007年度)	(2009年度)	
連結当期純利益	13億円	284億円	
ROE	0.3%	5.3%	
規模	総貸出金平残 ^{※1}	7.9兆円	8.1兆円
	総資金平残	10.2兆円	10.3兆円
	投信残高	0.4兆円	0.4兆円

※1 FFG・政府向け除く

- 2010.9 3行間のATM相互入金サービス開始
- 2011.6 東日本大震災復興支援ボランティア派遣開始 (延べ868名派遣)

被災地復興ボランティア

- 2011.10 海外駐在員事務所の新設 (ニューヨーク、シンガポール、バンコク)

現在の海外ネットワーク

- 大連駐在員事務所
- 上海駐在員事務所
- 台北駐在員事務所
- ニューヨーク駐在員事務所
- 香港駐在員事務所
- バンコク駐在員事務所
- ホーチミン駐在員事務所
- シンガポール駐在員事務所

- 2012.4 「あなたのいちばんに。2nd」プロジェクト開始
- 2012.4 ふくおか証券(現FFG証券)誕生 (前田証券の完全子会社化)

- 2013.4 熊本ファミリー銀行から熊本銀行に商号変更
- 2013.4 ブランドキャラクター「ユーモ」誕生 ブランドCM放映開始

- 2013.10 ウーマン・サポート・プロジェクト「ふわり」設置

- 2014.10 女性の登用数値目標公表
- 2015.2 地方創生推進チーム設置
- 2015.4 ダイバーシティ推進室の設置
- 2015.9 第1回「X-Tech Innovation」開催

X-Tech Innovation 2015

- 2015.12 台北駐在員事務所新設
- 2016.2 十八銀行との経営統合に関する基本合意

	(2012年度)	(2015年度)
連結当期純利益	321億円	447億円
ROE	5.0%	5.8%
総貸出金平残	8.9兆円	10.4兆円
総資金平残	11.3兆円	12.8兆円
投信残高	0.4兆円	0.5兆円

II 価値創造ストーリー

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
- 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 } 2020.10合併(十八親和銀行誕生)
 - 2019.4 十八銀行 }
 - 2023.10 福岡中央銀行
- 新たな取り組み
 - 2016.4 iBank事業(提携金融機関12行)
 - 2021.5 みんなの銀行サービスイン

高度かつ多様な人材

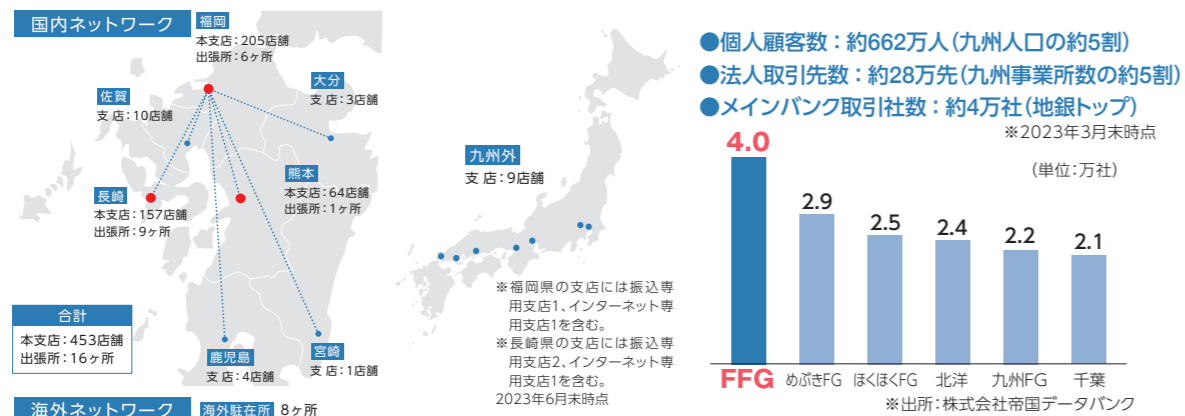
これまで取り組んできたさまざまな戦略オプションを通じて、高い専門性と多様なスキルを有する人材の育成に努めてきました。中でも、事業再生で培ってきた業界に対する目利き力や課題解決能力が、FFGの競争力の源泉となっています。

また、専門人材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材が活躍できる環境づくりに注力しています。

- 専門人材の育成・採用
 - FP1級相当所有者数：446人(2023年3月末基準)
 - キャリア採用者数：221人(2020~22年度)
 - デジタル人材在籍者数：448人(2023年3月末基準)
- 自律的な人材の育成
 - キャリアチャレンジ応募者数：294人(2022年度)
 - 次世代リーダー育成プログラム
- DE&I推進
 - 女性役職者比率(2023年3月末基準)
 - 福岡銀行15.6% 熊本銀行25.4% 十八親和銀行15.8%

確固たる営業基盤と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金融グループです。各行が築き上げてきた信用・信頼のもと、法人・個人ともに高い支持を獲得し、営業基盤は地方銀行グループでトップクラスを誇ります。



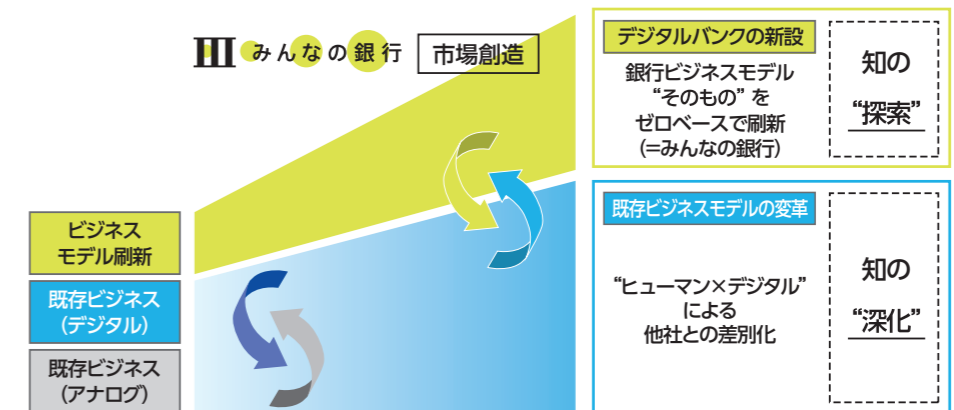
シングルプラットフォーム・マルチブランド

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。また、国内初のデジタルバンクであるみんなの銀行は、FFGのガバナンスやリスク管理のもとで、全国のお客さまにユニークなサービスを提供しています。



FFGの2wayアプローチ～両利きの経営～

「みんなの銀行へのチャレンジ(知の探索)」と「既存ビジネスモデルの変革(知の深化)」の2wayアプローチを実践しています。互いに補完しながら持続的に相乗効果を発揮できることは、双方に同時に取り組んでいるFFGならではの、異業種や他行には無い優位性です。



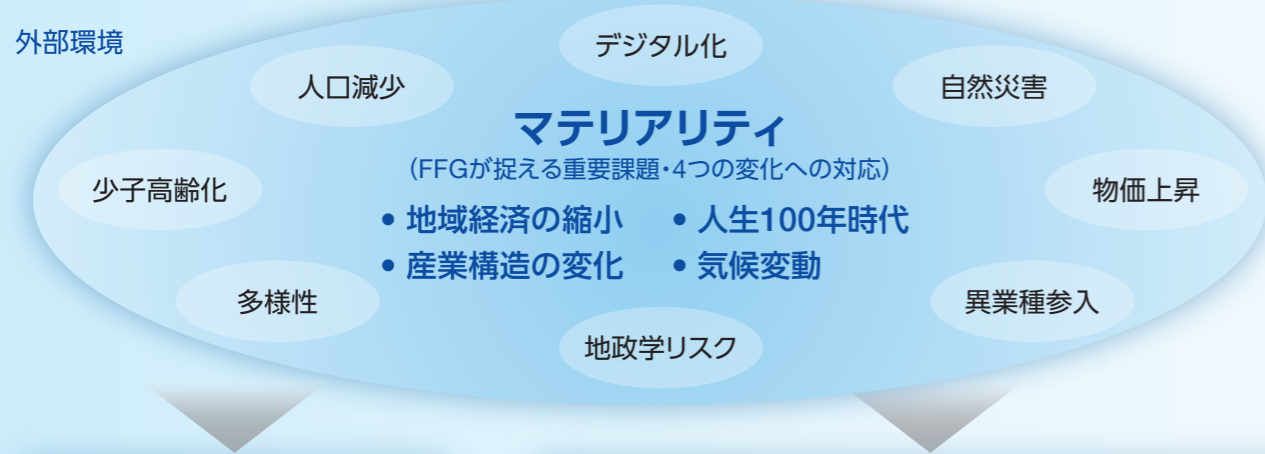
グループ総合力

全23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。



価値創造プロセス

外部環境



【参考指標】
一般社団法人九州経済連合会
「九州将来ビジョン2030」
(FFGが目指す方向性と同一)
経済的：一人当たりGRP※1[500万円]
物質的：カーボンニュートラル達成
精神的：幸せコミュニティ指標※2の向上
※1 Gross Regional Product：域内総生産
※2 2つの指標(幸と福)からなる指標
幸：偶然による「しあわせ」、他力によって生み出された「幸(さいわい)」
福：能動的な「しあわせ」、自力によって生み出された「福(さいわい)」

IMPACT

(創りたい持続可能な社会)

経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会

誰もが将来に向かってストレスなく、やりたいことがやれる社会
みんなの個性が協働し、みんなが社会の一員とを感じる社会

INPUT

(価値を生み出す源泉)

人的資本

- 従業員数: 7,546人
うち、キャリア採用者数: 221人
うち、デジタル人材: 448人
- エンゲージメントスコア: 59 A

知的資本

- 経営統合・PMIのノウハウ
- サービス・システム開発力
みんなの銀行、DX推進本部
- グループ総合力
多様な機能を持つ23の関連会社
- Sustainable Scale Index
(ESG/SDGsスコアリングモデルサービス)

財務資本

- 総資金: 20.9兆円
- 総貸出金: 17.6兆円
- 自己資本比率: 9.6%
- 貸倒引当金: 1,878億円

社会・関係資本

- 地域における高いブランド力
- 法人のお客さま: 約28万先
- 個人のお客さま: 約662万人
- Wallet+提供銀行: 12行
- みんなの銀行口座開設数: 82万口座
- BaaS提携先数: 3先

ACTIVITY

(第7次中期経営計画)

DXを起点とした既存ビジネスモデルの変革 → ソリューション提供力の強化

営業生産性向上情報とノウハウの共有

営業改革 (戦略系子会社)

成長分野へ人員シフト

デジタル

業務改革

業務効率化

新事業への挑戦

- みんなの銀行
- FFGインダストリーズ (商社事業)

福岡中央銀行

人財戦略

戦略的人材ポートフォリオ ↔ 従業員エンゲージメント

ガバナンス、リスク、コンプライアンス

OUTPUT

(事業活動がもたらすモノ)

お客さま ゴールベース型営業による最適なソリューションの提供

OUTPUTを図るモノサシ

法人ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> メイン取引先の増加 中小企業等貸出金残高の増加 経営指標改善先数の増加 事業者向けポータル「BIZSHIP」利用先数の増加 サステナブルファイナンス2兆円
個人ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用預かり資産の増加 NISA口座の増加 デジタルチャネル利用者数の増加
地域/産官学	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションの創出 地域プロジェクト(まちづくり支援)件数増加 金融経済教育受講者数10万人

従業員 一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境

OUTPUTを図るモノサシ

人財ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材の増加 ソリューション人材の増加
DE&I	<ul style="list-style-type: none"> 多様な背景を持つ役職者比率35% 男性育休取得率100%
組織風土	<ul style="list-style-type: none"> 心理的安全性の確保

OUTCOME

(社会価値の提供と経済的価値の向上)

社会価値

- 地場中小企業の生産性向上
- 産業・雇用の維持・創出
- ストレスフリーな金融アクセス
- 経済的不安の解消
- 金融リテラシー向上
- 脱炭素社会への移行 (自社CO2排出量ネットゼロ)

好循環

経済的価値

- 当期純利益増加
- ROE向上
- 連結OHRの通減
- 健全性の維持
- 株主還元の実現

企業価値

- PBR改善
- 従業員エンゲージメント向上
- ブランドイメージ向上

マテリアリティとFFGの提供価値

当社グループを取り巻く外部環境や、将来に向けて想定されるあらゆる変化の中から、「地域経済の縮小」「産業構造の変化」「人生100年時代」「気候変動」これら4つの変化への対応を“FFGが捉える重要課題”として、マテリアリティに設定しました。

事業活動を通じて、社会課題の解決につながる価値を提供し、豊かな地域社会の実現を目指します。

マテリアリティ	リスクと機会	トップリスク	主な事業活動	提供価値 (社会価値)
地域経済の縮小	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 都心部への人口流出や少子高齢化に伴う労働人口減少により、取引先の廃業が増加するなど、地域のビジネス規模が縮小 	<ul style="list-style-type: none"> 地場中小企業に対する最適なソリューションの提供 <ul style="list-style-type: none"> ☑資金提供 ☑豊富なノウハウとネットワークを活かした事業承継支援 - FFGサクセッション ☑事業者の商取引そのものの支援による本質的な課題解決 - FFGインダストリーズ 産官学金の連携によるビジネス機会の創出 <ul style="list-style-type: none"> - 地域共創戦略 オープンイノベーションの創出 <ul style="list-style-type: none"> - FVP^(※1) 	<ul style="list-style-type: none"> 地場中小企業の生産性向上 産業・雇用の維持・創出
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題の多様化・複雑化に伴う、ソリューションニーズの拡大 FFGが持つネットワークや業界に関する知識・情報の価値向上 		
(デジタル化の進展による) 産業構造の変化	リスク	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の進展やプラットフォーム、異業種による革新的な金融サービスの台頭に伴う顧客基盤の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗ネットワークとデジタルチャネルを組み合わせた新しい金融サービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> - 軽量化店舗 - BIZSHIP - 個人バンキングアプリ - みんなの銀行 - iBank事業 取引先のデジタル化支援 	<ul style="list-style-type: none"> ストレスフリーな金融アクセス 地場中小企業の生産性向上
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 非対面による金融サービスのニーズ拡大 エリアや時間にとらわれない顧客接点 取引先のデジタル化ニーズの高まり 		
人生100年時代	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化進行に伴う、お客さまのニーズの多様化・高度化への対応不足による競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> トータルライフコンサルティングの提供 <ul style="list-style-type: none"> - 投信のパレット - 新NISA戦略 - FFG証券 - 保険販売 事業承継、M&A支援 外部との連携やデジタルコンテンツを活用した金融経済教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 経済的不安の解消 金融リテラシー向上 産業・雇用の維持・創出
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 人生100年時代を見据えた資産形成・承継ニーズの拡大 		
気候変動	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動関連の開示や脱炭素化の遅れによる自社・取引先の企業価値低下 自然災害により、自社・取引先が罹災 	<ul style="list-style-type: none"> SSIndex^(※2)を起点とした脱炭素ソリューション、コンサルティングの提供 <ul style="list-style-type: none"> - サステナブルスケール - サステナブルビジネス推進 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 円滑な脱炭素社会への移行(トランジション)ニーズを捉えたビジネス機会の拡大 		

(※1)FFGベンチャービジネスパートナーズ (※2)Sustainable Scale Index

FFGの価値創造プロセスに関する、有識者からのコメント

経済的・物質的・精神的に 豊かな地域社会の実現に向けて ～Inclusive Growth(包括的な成長)～



九州大学 主幹教授
馬奈木 俊介 氏

PROFILE

九州大学主幹教授・都市研究センター長・工学研究院教授・総長補佐。日本学術会議会員&サステナブル投資小委員会委員長。国連「新国富報告書」代表、IPCC代表執筆者、IPBES統括代表執筆者、OECD(貿易・環境部会)副議長などを歴任。世界、各国の新国富指標を代表し、持続可能性評価のための開発および自然資本の推進を行っている。また、地域のサステナビリティ向上にも注力しており、FFGの子会社である「株式会社サステナブルスケール」の取締役として、地域企業のESG/SDGsへの取り組みを指標化するスコアリングサービス(Sustainable Scale Index)の開発にも携わっている。

国連では今、「ビヨンドGDP(GDPを越えて)」をキーワードにGDP(国内総生産)を補完する新しい指標づくりに取り組んでいます。私が2014年から代表を務める国連「新国富報告書」(Inclusive Wealth Report)では、健康、教育、自然などGDPでは測れない価値を数値化し、経済価値に換算することで、社会全体が保有する多様な豊かさを総合的に測る指標「新国富指標」を提唱しています。本年度の統合報告書では、豊かな地域社会の実現に向け、FFGが捉える社会課題を的確に認識し、マテリアリティとして設定しています。また、事業活動を通じて、社会課題解決に向けた提供価値を創り出すストーリー性を意識した構成に改善されている点が評価できます。「Inclusive Growth」は、FFGが描く未来・創りたい持続可能な社会である「経済的・物質的・精神的に豊かな地域社会」の実現と同義であり、地域に根ざした総合金融グループであるFFGだからこそ取り組むことができるものです。

今後、株主・投資家をはじめとするステークホルダーには、マテリアリティに対し「どのように経営陣が関与し

ているのか」を報告していく必要があります。経営陣の関与は、サステナビリティ経営実践のために必要不可欠です。

FFGは、確固たる営業基盤のもと、グループ総合力を活かした新規ビジネスにも果敢に挑戦する強みがあります。この強みを活かした社会インパクトを創出していくことが重要です。今後、社会インパクトの創出における進捗を報告するには、「新国富指標」を使いながら数値化し、適切なKPIを設定していくことも考えられます。FFGがステークホルダーの持続可能性を金融・非金融両面から支援することで、地域のサステナビリティが向上し、社会課題の解決につながります。その結果、自然環境などへの好影響が表れることで、その地域において新国富指標が上がることにつながります。そのためには社会価値と経済的価値を両方上げていくことが重要です。

FFGらしい価値創造の提供を行い、「Inclusive Growth」の実現に向け、更なる地域社会への貢献を期待しています。

非財務ハイライト

※各数値は2023年3月末時点の福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の合算

成長戦略 (P35-50)

R&I 発行体格付

A+

JCR 長期発行体格付

A+

前年度比1ノッチ上昇

FTSE Russell ESG Rating

2.7



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS

BBB

福岡銀行
ESGファイナンス・アワード・ジャパン
[銅賞]受賞



メインバンク先数 (帝国データバンク)

40,571

社

DX銘柄2年連続選定




マネーアプリ「Wallet+」

国内地方銀行 **12** 行で
銀行公式アプリとして採用

250

万DL突破

みんなの銀行
[日本DX大賞]BX部門大賞受賞



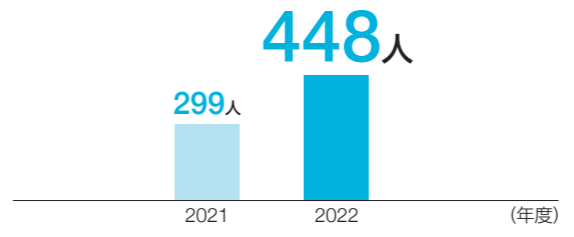

みんなの銀行
BaaS提携先数

3

先

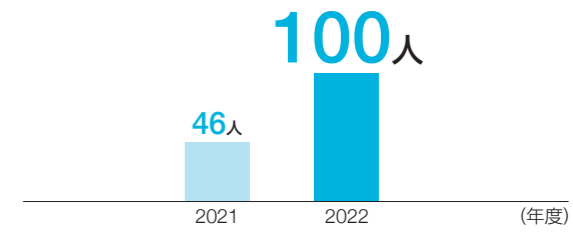
人的資本経営 (P51-60)

デジタル人材数



2021: 299人, 2022: 448人

キャリア採用者数



2021: 46人, 2022: 100人

FP1級取得者数

2021年度 441人 → 446人

九州・沖縄エリア
就職希望ランキング5年連続第1位 (キャリアス調べ)

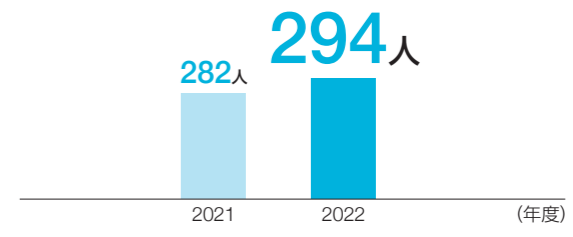
5年連続 第1位

エンゲージメントスコア

59 A

※AAA~DDのランクで上から3つ目のランク

キャリアチャレンジ応募者数



2021: 282人, 2022: 294人

女性役職者の登用状況

	2023年3月末(実績)	2028年3月末(目標)
福岡銀行	15.6%	25%
熊本銀行	25.4%	30%
十八親和銀行	15.8%	25%

多様な背景を持つ役職者比率

23.8%

2030年度目標 35%以上

男性育児休業取得状況

	取得率	平均取得日数
福岡銀行	97%	12.1日
熊本銀行	100%	6.6日
十八親和銀行	108%	9.7日

外国人従業員数

2021年度 11人 → 13人

非財務ハイライト

持続可能な地域社会への貢献 (P61-82)

顧客本位の投信販売

福岡銀行
最高評価「S+」



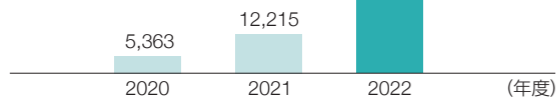
お客さまの資産形成サポート

「投信のパレット」

投信のパレット残高
3,000億円突破
お申込者数 55,000人超

金融経済教育受講者数

38,895人

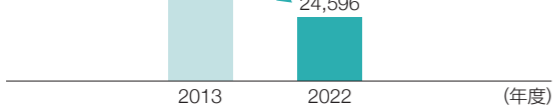


CDP2022スコア



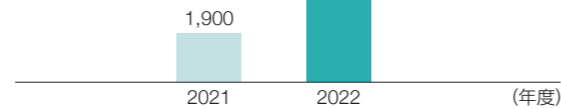
自社CO₂排出量削減率

41.3%
▲



サステナブルファイナンス累積実行額 (2020年度～2022年度)

4,492億円



ベンチャーの育成・支援

FVPにおける個別企業への出資先数

88社

FVPが運営するファンド総額

370億円

地方創生

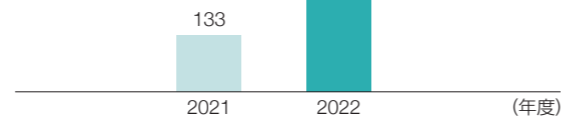
地域プロジェクト実行件数

32件



地域プロジェクト受託額

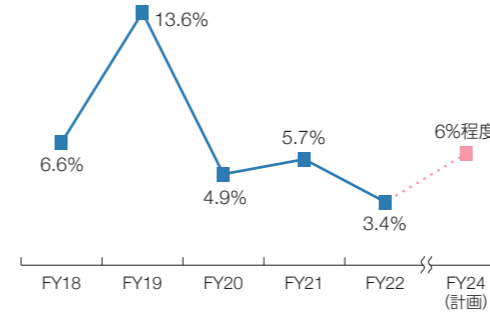
280百万円



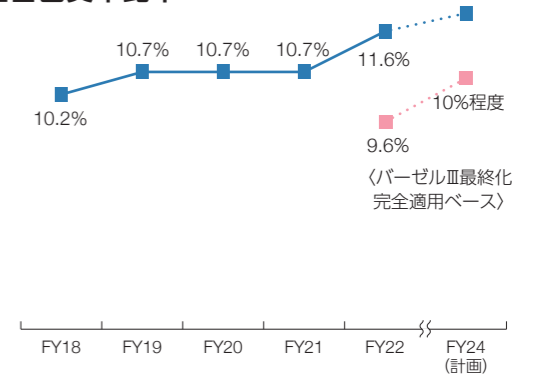
財務ハイライト

連結ROE

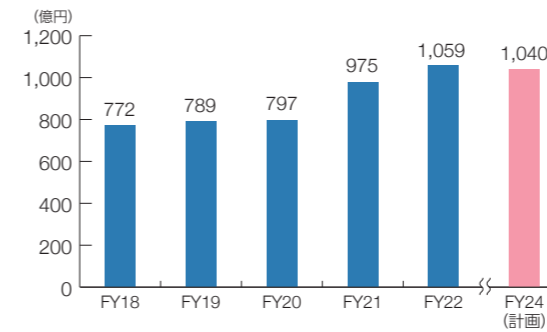
$$\text{連結ROE} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2}$$



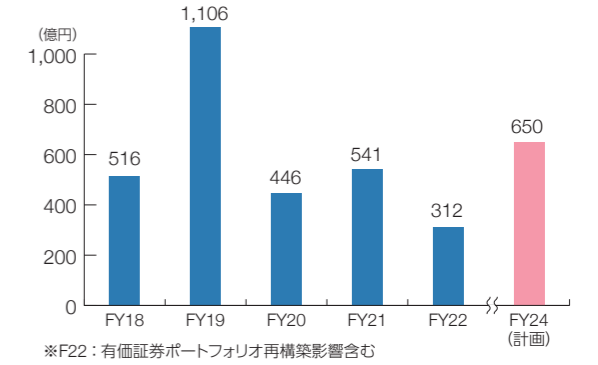
連結自己資本比率



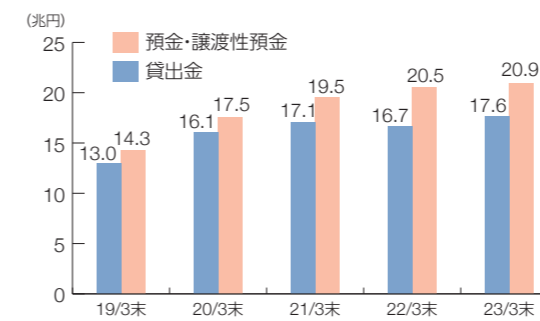
コア業務純益(3行合算)



連結当期純利益

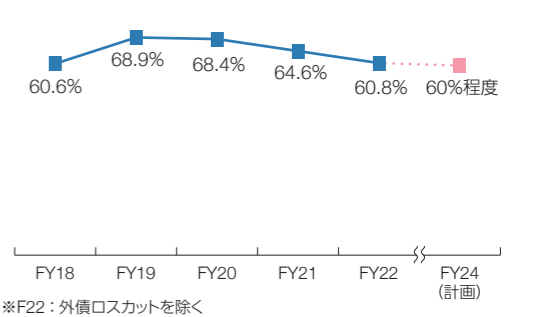


預貸金末残(連結)

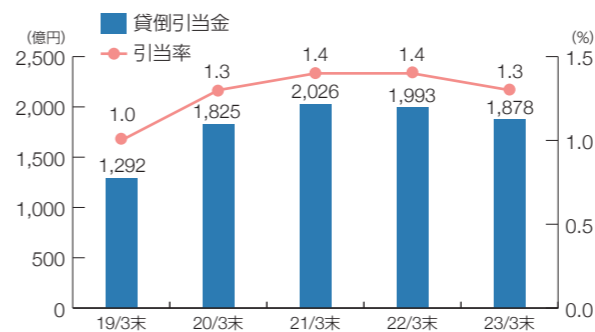


連結OHR

$$\text{連結OHR} = \frac{\text{連結経費}}{\text{連結業務粗利益}}$$



貸倒引当金・引当率の推移(連結)



有価証券残高(連結)

