

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書2024

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

CONTENTS

1. 目指す姿

- 3 トップメッセージ ALL
- 13 価値創造ストーリー“ダッシュボード” ALL

2. 価値創造ストーリー

①社会価値の提供

- 15 既存ビジネスモデルの変革 投資家さま / お取引先
- 25 投資銀行ビジネスの強化 投資家さま / お取引先
- 29 みんなの銀行 投資家さま / お取引先

②経済的価値の向上 ▶ ③経済的価値の還元・投資

- 33 経営企画・財務担当役員メッセージ 投資家さま
- 37 企業価値向上に向けた取り組みの全体像 投資家さま

④人的資本経営

- 39 人事担当役員メッセージ 投資家さま / 従業員
- 41 戦略的人財ポートフォリオの構築 投資家さま / 従業員
- 43 従業員エンゲージメントの向上 投資家さま / 従業員
- 45 DE&I 投資家さま / 従業員
- 47 組織風土 投資家さま / 従業員
- 49 多様な人財の活躍 投資家さま / 従業員

①社会価値の提供

- 51 マテリアリティの選定(地域とFFGのリスクと機会) 投資家さま
- 52 非財務情報の可視化に向けた取り組み 投資家さま

53 社外取締役対談

投資家さま

3. FFGについて

- 57 FFGの成長の軌跡 お取引先
- 59 FFGの組織概要 お取引先
- 60 FFGが培ってきた強み お取引先
- 61 FFGの戦略系子会社 お取引先

4. 各行頭取メッセージ

- 65 熊本銀行 お取引先
- 67 十八親和銀行 お取引先
- 69 福岡中央銀行 お取引先

5. 持続可能な地域社会の実現

- 73 地方創生 投資家さま / お取引先
- 75 環境課題への取り組み 投資家さま
- 82 社会課題への取り組み お取引先

6. 経営基盤の強化

- 87 コーポレートガバナンス 投資家さま
- 95 リスク管理 投資家さま
- 101 コンプライアンス 投資家さま
- 104 内部監査 投資家さま

7. データ集

- 105 グループ財務データ 投資家さま
- 107 グループ非財務データ 投資家さま

※各コンテンツの作成において、読者として特に意識したステークホルダーを記載しています

対象期間	2023年4月～2024年9月
対象組織	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
詳細データ等	詳細な財務データについては、「FFGディスクロージャー誌2024 財務データ編」をご覧ください。

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

トップメッセージ



ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長

五島 久

TOP MESSAGE

1. はじめに ―理念体系の見直し

私は2022年の社長就任以降、社内外に「FFGの持続的な成長を目指すと同時に社員の成長（自己実現）を目指す。FFGと社員の目的をつなぐことが、社長である私の責任」と話しています。FFGに持続的な成長をもたらす原動力は、社員一人ひとりの行動（働き）だと考えているからです。

私は、40年近い銀行員のキャリアのうち12年間を人事部のスタッフとして過ごしました。時代は、バブル崩壊からデフレ経済への入り口にあり、銀行は健全性の回復が至上命題でした。当時の私は、「どうすれば、こんな厳しい環境でも社員はモチベーション高く働くことができるんだろう?」と考え、試行錯誤を繰り返していたように思います。

その後FFGは、経営統合や合併、戦略系子会社の新設、デジタルバンクの開業などにチャレンジ。事業領域の拡大に伴い、さまざまな経験やスキルを持った人財が活躍する多様性のある組織へと変化し続けています。

また、外部環境を見ると、わたしたちの営業地盤である福岡・熊本・長崎は今後人口減少が見込まれる中、メガバンクや地銀に加えてネット銀行やネット証券がその勢いを増し、異業種の金融参入も相次ぐなど、競争環境は厳しさを増しています。

こうした社会の潮流や技術革新など、世の中の変化の振れ幅は一段と大きくなり、先行きは不透明です。

このような内外環境の変化の中で、「多様な人財一人ひとりがイキイキと働き、FFGの成長を加速するには?」という問いは、今でも私の大きなテーマです。

私は日頃から、あらゆる機会を通じて社員との対話の時間をつくるように心がけています。その中で社員からよく尋ねられるのは、「FFGはどこに向かうのか?自分自身は何を目指せば良いのか?」ということです。この質問に対して、私が「FFGをこんな会社になりたい」と自分の想いを語ると、みんなの目がキラキラと輝くことに気づきました。そしてこれが、長年自問してきたことの答えの一つじゃないか、と思えてきました。

社員はFFGの未来と自分の未来を重ね合わせて、前に進みたいのだと思います。そうだとすれば、私が語る「FFGの未来」に社員が「共感」してくれれば、自分ごととしてFFGと同じ方向を目指して頑張ってくれる。加えて、お客さまや地域社会、投資家の皆さまについても、わたしたちの想いに共感いただき、地域の未来をともに創りあげていただけるのではないかと、そんなイメージが像を結び始めました。

FFGの未来を語り、全てのステークホルダーに共感いただくためには、多くの社員が問う「FFGはどこに向かうのか?」に対する答えとなる、わたしたちの“北極星”＝「存在意義」を明確に言葉にすることが必要です。そう考え、昨秋、理念体系の見直しに着手しました。

トップメッセージ

2. FFGの存在意義

—FFGらしさ

わたしたちは、2007年のFFG設立時、「いかに時代が変わろうとも、頑なに守り、受け継ぐべき価値観」として『あなたのいちばんに。』をブランドスローガンに掲げました。

設立から17年が経過し、『あなたのいちばんに。』という価値観は、「いちばん身近で、頼れて、先を行く存在でありたい」という、お客さまや地域社会、株主・投資家の皆さま、そして一緒に働く仲間に対する強い「想い」として、社内に深く浸透しています。

FFGの存在意義を定義する上で、『あなたのいちばんに。』という価値観が、わたしたちにとっての全てのよりどころです。

一方、FFGに刻まれたDNAは「チャレンジの歴史」です。その歴史を振り返ると、福岡銀行の前身である第十七国立銀行が九州初の銀行として誕生以来、わたしたちは地域経済の安定・成長に貢献しながら、失敗を恐れずさまざまなチャレンジを続けてきました。そして、経営統合・合併、国内初のデジタルバンクの設立、リスク管理の高度化、海外・地域金融機関等との連携など、今もそのチャレンジは続いています。

これは、過去を振り返りつつ未来を見据えた発想から生まれるものであり、また、長年培ってきたお客さまとの信頼関係と弛まぬ人財育成がその礎です。

『あなたのいちばんに。』の強い想いと、FFGのDNAに刻まれた数々のチャレンジ、強固な信頼関係に基づくお客さまとの深い対話の先に生まれる「**一步先を行く発想**」が、わたしたちの強みであり、一番のFFGらしさです。

—FFGの提供価値

わたしたちは、先人の努力とともに築き上げた信用・信頼のもと、地域社会や暮らしを支えるインフラとしての役割を担い、地域とともに成長してきました。

わたしたちのビジネスは、お客さまのさまざまな困りごとや課題を解決し、一人ひとり、一社一社の“ゆたかさ”を実現するものです。そして、その“ゆたかさ”は、お客さまの暮らしや事業活動を通じて、また、「産・学・官・金」の幅広いネットワークを介して、“地域”へと広がっています。

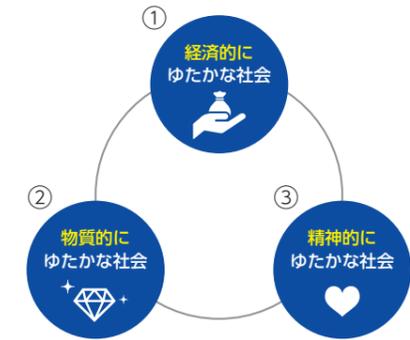
わたしたちが、ステークホルダーとともに、地域社会の課題を解決した先に目指すもの＝FFGがビジネスを通じて世の中に提供したい価値。それは、経済面にとどまらず人々の心にまで響き、それが未来に続いていく「**地域の真のゆたかさ**」です。

—FFGが創りたい社会

「毎日安心して暮らしたい。幸せな日々を送りたい」。そんな想いは誰の心にもあるはず。わたしたちが創りたい社会は、地域の人々がそうした「安心」や「幸せ」を実感できる社会、つまり「**経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会**」です。

具体的に例を挙げると、次のとおりです。

- ① 経済的ゆたかさとは、地域企業の成長、個人所得や資産の増加
→ 域内総生産の増加、個人の可処分所得・金融資産の増加など
- ② 物質的ゆたかさとは、安心・安全、便利で快適な暮らし
→ 衣・食・住に十分な生産・流通・供給、社会インフラ（交通・通信・エネルギー、教育・医療・福祉等）の充実など
- ③ 精神的ゆたかさとは、日々の充実感や満足感、幸せの実感
→ 心の安らぎ、良好な人間関係、感動や喜び、自己実現など



そんな地域社会を実現することが、わたしたちが地域に提供する「社会価値」であり、その対価として収益をいただくことで「FFGの経済的価値」を向上させます。

FFGの存在意義
“**一步先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。**”

いつ、どんな時も、社員一人ひとりが『あなたのいちばんに。』の想いを強く持ち、FFGならではの「**一步先を行く発想**」で、「**地域の真のゆたかさ**」を皆さまとともに実現します。



トップメッセージ

新設 FFGの理念体系 (2025年4月1日～)

FFGの理念体系は、社員一人ひとりが持つべき価値観や行動のよりどころとなるものです。
わたしたちはこの理念体系をグループ経営の基本としています。

わたしたちの価値観

あなたのいちばんに。

FFGの存在意義

一步先を行く発想で、
地域に真のゆたかさを。

社員一人ひとりが「あなたのいちばんに。」の想いを強く持ち、FFGならではの「一步先を行く発想」で、皆さまとともに「地域の真のゆたかさ」を実現します。

創りたい社会

経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会

COLUMN 『あなたのいちばんに。』と「地域」の定義

この1年間、150年にわたるわたしたちの歴史、刻まれたDNA、培ってきた強みを振り返り、これからわたしたちが果たすべき役割について社内で議論を重ねてきました。その内容は多岐にわたりますが、FFGならではの論点を2つご紹介します。

1. 『あなたのいちばんに。』

一般的には、パーパス(存在意義)・ビジョン(目指す姿)・バリュー(価値観)の順に上下の概念として示されますが、社内では、ブランドスローガンである『あなたのいちばんに。』という価値観が下位に位置付けられることに、強い違和感がありました。

「価値観に基づく行動が存在意義を定義する」「我々にとって、価値観と存在意義は両輪であるべき」という意見を踏まえて、FFG独自の理念体系として、双方を並記し、最上位の概念に位置付けました。

2. 「地域」

わたしたちは、経営統合を通じて、営業基盤を福岡から熊本、長崎へと拡大してきました。また、みんなの銀行は日本全国のお客さまにサービスを提供しています。わたしたちが未来をも見据えて示す「地域」とは何なのか。みんなの銀行を含む多様な社員との議論を経て、以下のとおり定義しました。

「地域」とは、マザーマーケットである福岡・熊本・長崎という「場」であると同時に、人々が集う「コミュニティ」も意味します。また、全国に広がる地域、ユーザー相互のつながりも「地域(コミュニティ)」です。「地域」は今後のFFGの事業領域に制約を与えるものではなく、これまで同様、事業の進化・成長とともに「地域」の範囲は広がっていきます。

3. 長期戦略の方向性

今後想定される環境の変化には、下記のとおり、FFGが創りたい社会とは違うベクトルの変化もあります。

- ▶ 少子化や人口の都市圏集中により、地域の人口減少が加速する中で、地域経済が縮小していく懸念がある。また、健康寿命の延伸により、人々の経済的な面での将来への不安は増大する。
- ▶ デジタル/生成AIを活用した新たなサービスは、地域の人々の利便性を向上させる一方で、地域の垣根を消失させていく。それにともない、地域企業においてもプラットフォームとの競争は避けられず、生産性の向上を通じたビジネスの強靱化が求められる。
- ▶ 鉄鋼・自動車・化学・電力などのさまざまな業界で脱炭素化が進み、地域の産業・雇用の維持には、関連するサプライチェーン企業の円滑なトランジション(脱炭素等への移行)が必要。

このような環境変化が地域に及ぼす「リスク」に対応するため、FFGが能動的に解決に取り組む重要課題として、①地域の産業振興、②人生100年時代への対応、③デジタル社会への対応、④気候変動への対応の4つをマテリアリティに設定しました。

これらのマテリアリティを解決し、創りたい社会の実現にどう貢献していくのか。これからの10年間を見据えたFFGの成長ストーリーが長期戦略です。

来年度からスタートする次期中計とともにその詳細をお示ししますが、これまでの議論と長期戦略の方向性についてお話しします。

昨年秋から、役員の間で、以下のような議論を積み重ねてきました。

- ▶ 今後、人口の都市圏移住が増加し、九州の人口減少が加速するとともに、高齢者も含めてデジタルを使いこなす世の中になる。デジタルバンクやBaaSを活用した非金融事業者が、利得性・利便性の高いサービスを全国のお客さまに提供することで、金融における地域の垣根は消失していく。お客さまの選択肢が増える中で、FFGはデジタルを活用した利得性・利便性の提供に加えて、ヒューマンタッチな接点を付加価値にビジネスを展開したい。
- ▶ 競争環境が激しくなる中でも、これまで培ってきた地域企業との強固な信頼関係や、自治体・大学等(産官学金)とのネットワークはFFG独自の強みとして、将来も差別化の源泉になり得る。
- ▶ 特に、中堅・中小企業との取引の多さと深さは大きな強みであり、今後ニーズが高まる事業承継やM&A、トランジションに向けたファイナンスやコンサルティング等については、その支援を拡大していくことが可能。

トップメッセージ

- ▶ その先には、中堅・中小企業の生産性が向上すると同時に、そこで働く従業員の賃金も上がり、個人のお客さまにも良い循環が生まれる。地域の中堅・中小企業をもう一段強く、大きく成長させたい。
- ▶ これらを実現していくためには、まず、FFG自身の更なる成長を目指す必要がある。そのために、市場運用の強化や海外ビジネス、ファンド投資など、日本全国、海外を含む成長地域・分野で積極的にビジネスを展開し、当該分野の成長に貢献しながら収益を獲得することが重要。

まだ議論の途上ですが、現段階では、以下の3つを長期戦略の柱に据える方向で検討を進めています。

- ① デジタル/AIの徹底活用でお客さまを深く理解し、デジタルと人によるきめ細やかなサービス提供を実現する。
- ② GXやスタートアップなど、九州における成長分野での積極的なリスクテイクにより、能動的に地域の産業振興に取り組む。
- ③ 成長地域・分野におけるビジネスを拡大することで、①②の実現を加速させる。

来年4月、今回お示した「理念体系」と、現在策定中の「長期戦略」「次期中計」までが、一連のストーリーとしてつながり、新たな“FFGの未来への物語り”がスタートします。



4. 第7次中計の完遂と次期中計に向けて

長期戦略は、FFGの存在意義や創りたい社会からのバックキャスト、第7次中期経営計画の延長線上で目指すフォアキャスト、双方のアプローチで検討を進めていますので、今年度が最終年度となる第7次中計を完遂することが、まずは、長期戦略の実現に向けた第一歩です。

第7次中計では、個人バンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」、営業支援システム「SFA」といったデジタルツールの活用を起点に、営業体制の見直しや、情報・ノウハウの共有による「営業改革」、事務改革やデジタルチャネルシフト等の「業務改革」、預貸ビジネスにとどまらず、取引先の多様な課題を解決するための「戦略系子会社の強化」、これらの施策の相乗効果でソリューション提供力の強化を図る“既存ビジネスモデルの変革”に取り組んでいます。

2022年度以降、これらの各施策を着実に進めると同時に、内外債券のロスカットを含む有価証券ポートフォリオの再構築、福岡中央銀行との経営統合、貸倒引当金の強化など、将来の収益確保とリスク抑制に向けた取り組みを進めてきました。

第7次中計の最終年度となる2024年度の決算は、これまでの施策効果により、貸出金ボリューム、投信収益の増加を見込むことから、人的投資やDX投資など、将来への成長投資を積極化した上で、当初中計目標(685億円)を上回る720億円の連結当期純利益を達成させる計画です。株主・投資家の皆さまへの配当金については、1株あたり135円(前年比+20円)への増配を計画しています。

なお、日本銀行によるマイナス金利の解除および利上げの影響については、預金金利等の資金調達コストが先行して増加するため、2024年度の収益効果は限定的です。

ただし、30兆円規模の円貨ポートフォリオの利回り改善およびリスク・リターンを踏まえた適切な運用が、次年度以降の収益に大きなインパクトを与えます。そのため、営業部門では、短期プライムレートの引き上げに伴う適正金利の確保、粘着性の高い預金の囲い込み、「RORA」の現場浸透(収益意識向上)に注力し、市場部門では、昨年度までに削減した金利リスクの復元に向け、中短期ゾーンを中心とした円債投資を行います。

第7次中計の目標経営指標については、いずれも達成できる見通しとなった一方で、みんなの銀行事業の収益化が、当初計画対比で遅れている点は重要な課題だと認識しています。

トップメッセージ

—みんなの銀行の黒字化・収益化

人口減少・少子化・高齢化など社会環境の変化と、それにとまなう産業や金融環境の変化によって、わたしたちの経営環境は大きく変容しつつあります。また、国内外のデジタルビジネスは、既にわたしたちの生活に浸透していますが、それらの技術革新はさらにスピードを増すでしょう。

こうした中で、みんなの銀行へのチャレンジは、今後の社会環境の変化を見据え、技術革新を取り込みながら、将来のFFGのビジネスの柱をつくる取り組みです。

2024年度の口座数、預金、ローン等の獲得については、概ね計画通り進捗していますが、みんなの銀行事業の業績は95億円の赤字。目標とする2027年度の黒字化には、まだまだ距離があります。

BaaS事業を通じた顧客基盤の飛躍的な拡大を、黒字化の蓋然性を高める重要取り組みと位置付けています。

そのため、2024年度は、パートナー企業の事業成長において、みんなの銀行の金融機能を重要なピースに位置付ける「事業共同化パートナー」の獲得に注力しています。

足元では、全国・グローバルに広くビジネスを展開するパートナー企業が、みんなの銀行の金融機能を自社の事業拡大や新規事業に積極的に活用し、その結果として、みんなの銀行の顧客が自ずと増える、というビジネスの仕組みが出来つつあります。

また、独自に開発したみんなの銀行のシステム構造やサービスを高く評価してくださる企業も出てきており、一定の手応えも感じています。

しかし、これらの成果をしっかりと数字で示すことが必要ですので、引き続き、黒字化の蓋然性を高めるべく、私が先頭に立って、取り組んでいきます。

5. 価値創造ストーリー“ダッシュボード”

P13-14に、「価値創造ストーリー“ダッシュボード”」を掲載しました。これはFFGが目指す企業価値向上の好循環を図示したものです。

この好循環をお客さま、株主・投資家の皆さま、社員など、すべてのステークホルダーとともに創り出していくことが、わたしたちの考える価値創造ストーリーです。

FFGは「地域の産業振興」「人生100年時代への対応」「デジタル社会への対応」「気候変動への対応」という4つのマテリアリティを解決することで、社会に価値を提供します。

マテリアリティの解決に向けた事業活動を展開する中で、人財・事業ポートフォリオの変革が進み、それは、RORAの改善や成長率(将来の収益期待)の向上を通じて、FFGの経済的価値を高めます。

社会価値の提供の対価としていただく収益は、FFGの更なる成長に向けた投資に振り向けながら、納税として地域に、株主還元として株主・投資家の皆さまに、人的投資として社員に還元します。

積極的に人的投資を行い、多様な人財の採用と育成、従業員エンゲージメントの向上に取り組むとともに、人的投資と成長投資の効果を顕在化させることで、FFGは、より高度なマテリアリティの解決に貢献する組織へと進化します。

この好循環のストーリーについて、ステークホルダーの皆さまと具体的なイメージを共有するために、社会価値の提供(=九州のGDP・新国富指標の向上)、経済的価値の向上(=FFGの収益・当期純利益の増加)、経済的価値の還元・投資(FFGのROE向上)、人的資本経営(=FFGの人的資本額増加)、それぞれにKGI・KPIを設定する予定です。

その進捗をお客さま、株主・投資家の皆さま、社員など、すべてのステークホルダーと共有しながら、存在意義に掲げる「地域の真のゆたかさ」を、皆さんに感じてもらえるように、わたしたちは進み続けます。

6. FFG理念共創プロジェクト ～みんなで紡ぐ未来への物語り～

この10月、新たな理念体系を社員一人ひとりに「自分ごと」として捉えてもらうために、社内向けに「FFG理念共創プロジェクト～みんなで紡ぐ未来への物語り～」をスタートさせました。

社員との対話を通じて共感の輪を広げ、わたしたちの日々の行動に、そしてFFGカルチャーの醸成につなげたいと思います。そのためにも、新理念体系の必要性やわたしたちが描く未来像はどんなものか、それがどのように社員個々人の仕事につながるのか、このプロジェクトを通じて丁寧に伝えていきます。その第一弾として、私から全社員宛にお手紙とメッセージ動画を送りました。

最後に、プロジェクトの副題「～みんなで紡ぐ未来への物語り～」について、私の想いをお話します。

“未来への物語りを紡ぐ”とは、FFGがこれから進んでいく道を、一つの物語りとして創りあげていくイメージです。まるで、糸を“紡いで”布を織りあげるように、一つ一つの出来事や決断を積み重ねて、「地域とFFGの未来」という美しい絵柄を織りあげていきます。紡ぐ“糸”は、わたしたちがこれからも持ち続ける「あなたのいちばんに。」という価値観と、FFGのDNAに刻まれた「一歩先を行く発想」、そして社員一人ひとりの「想い」と「行動」です。これらが織りなす美しい“絵柄”が、「地域の真のゆたかさ」と「FFGと社員一人ひとりの成長」です。

社員全員で、“未来への物語りを紡いで”いきます。

FFGのこれからにご期待ください。

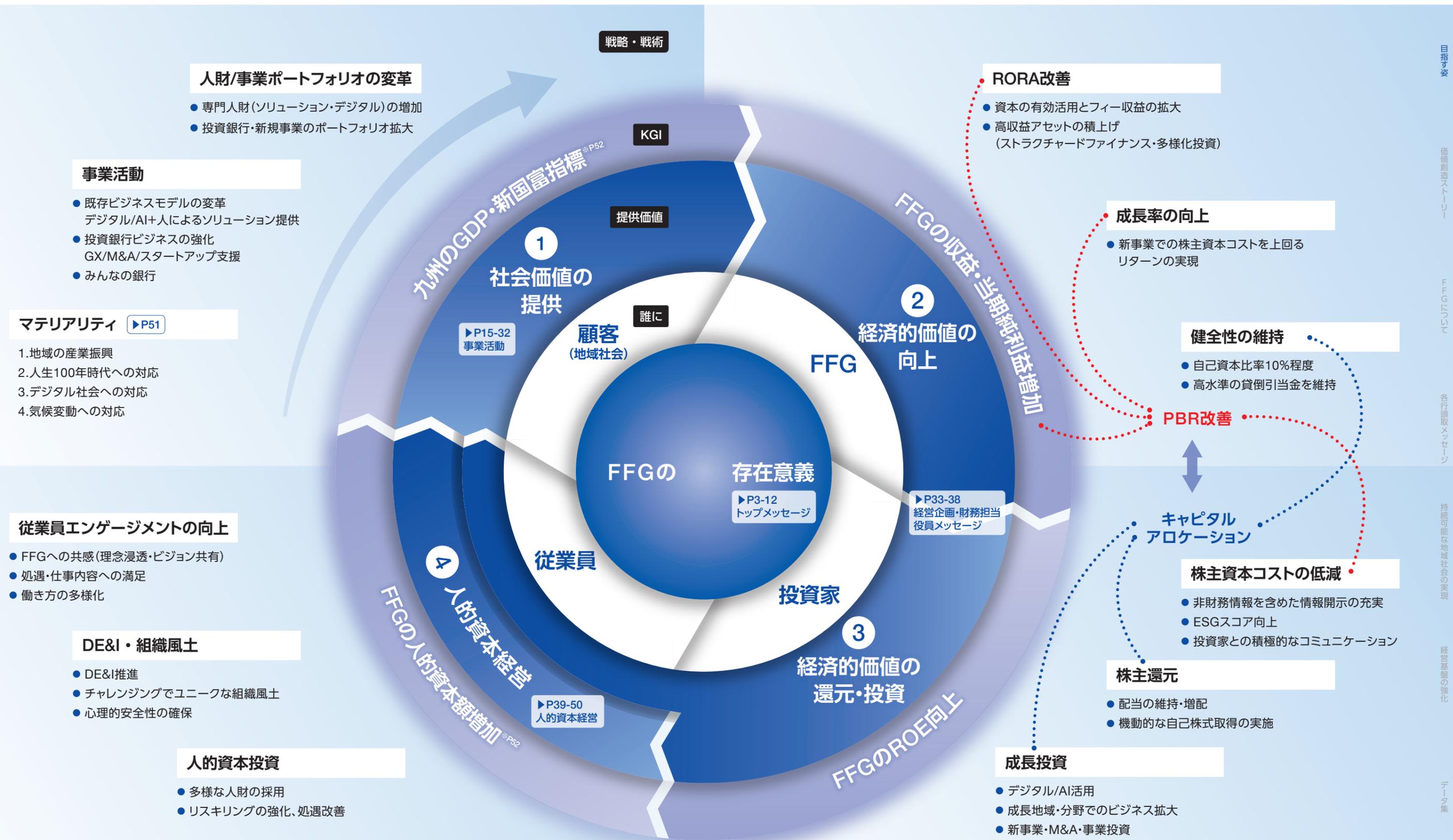


ふくおかフィナンシャルグループ
取締役社長

五島 久

価値創造ストーリー“ダッシュボード”

このダッシュボードは、FFGの価値創造ストーリーを1つの循環図として示したものです。この好循環を創出することで、地域に真のゆたかさをもたらすことが、FFGの存在意義です。



人財/事業ポートフォリオの変革

- 専門人財(ソリューション・デジタル)の増加
- 投資銀行・新規事業のポートフォリオ拡大

事業活動

- 既存ビジネスモデルの変革
デジタル/AI+人によるソリューション提供
- 投資銀行ビジネスの強化
GX/M&A/スタートアップ支援
- みんなの銀行

マテリアリティ ▶P51

- 1.地域の産業振興
- 2.人生100年時代への対応
- 3.デジタル社会への対応
- 4.気候変動への対応

従業員エンゲージメントの向上

- FFGへの共感(理念浸透・ビジョン共有)
- 処遇・仕事内容への満足
- 働き方の多様化

DE&I・組織風土

- DE&I推進
- チャレンジングでユニークな組織風土
- 心理的安全性の確保

人的資本投資

- 多様な人財の採用
- リスキリングの強化、処遇改善

RORA改善

- 資本の有効活用とフィー収益の拡大
- 高収益アセットの積上げ
(ストラクチャードファイナンス・多様化投資)

成長率の向上

- 新事業での株主資本コストを上回るリターンの実現

健全性の維持

- 自己資本比率10%程度
- 高水準の貸倒引当金を維持

PBR改善

キャピタルアロケーション

株主資本コストの低減

- 非財務情報を含めた情報開示の充実
- ESGスコア向上
- 投資家との積極的なコミュニケーション

株主還元

- 配当の維持・増配
- 機動的な自己株式取得の実施

成長投資

- デジタル/AI活用
- 成長地域・分野でのビジネス拡大
- 新事業・M&A・事業投資

目指す姿

価値創造ストーリー

FFGについて

各行頭取メッセージ

持続可能な地域社会の実現

経営基盤の強化

データ集