

FUKUOKA FINANCIAL GROUP

FFG 統合報告書2025

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

FFGの理念体系

FFGの理念体系は、社員一人ひとりが持つべき
考え方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。



創りたい社会

経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会

理念に込めた想い

わたしたちのよりどころは、
これからも、「あなたのいちばんに。」
大切な“あなた”、つまり、お客さま、一緒に働く仲間はもちろん、
すべてのステークホルダーにとって、
いちばん身近で、頼れて、先をいく存在でありたい、という想いです。

大切な“あなた”へのそんな想いを抱き、
ありたい未来を日々真摯に問い続ける中に、
「一歩先に行く発想」が生まれます。

期待を超える「一歩先」に行く発想で、
大切な“あなた”のゆたかさを実現する。

そのゆたかさは、
人々の生活や企業の事業など、さまざまなつながりを通じて、
地域へと拡がり、未来へと続いていきます。

わたしたちFFGが目指すのは、経済的なゆたかさはもちろん、
誰もが、安心や幸せを実感し、それが地域をめぐるような、
そんな「真のゆたかさ」です。

「一歩先に行く発想で、地域に真のゆたかさを。」

わたしたちFFGは、
すべてのステークホルダーと共に、ゆたかな未来に歩を進めます。



「FFG統合報告書2025」編集方針

ふくおかフィナンシャルグループ(以下、FFG)は、投資家さまや従業員をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、FFGが中長期的に目指す姿をお伝えするため、「統合報告書」を2019年度より作成し、継続的に対話を実施してきました。

これまでの対話を通じて、FFGの「理念」と中長期の「戦略」およびその「つながり」をステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えし、共感をいただくことの重要性を感じております。

今般、FFGでは、新たな「理念体系」「長期戦略」「第8次中期経営計画」を策定し、2025年4月にスタートさせました。本報告書は、これらの一連のつながりをFFGの「価値創造ストーリー」としてお伝えすることを目的に作成したものです。

FFGは、これからも統合報告書を通じた、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしていまいります。本報告書につきましても、是非、皆さまから忌憚のないご意見を賜れば幸いです。

対 象 期 間	2024年4月～2025年3月（一部2025年7月までの内容を含みます。）
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・関連会社
詳細データ等	詳細なデータについては、「FFGディスクロージャー誌2025 財務データ編」をご覧ください。 SASB対照表を作成し、当社ホームページに開示しています。
各 種 参 照	編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値共創ガイダンスを参照しています。

FFG統合報告書2025のキーワード

キーワード	解説
理念体系	グループ社員一人ひとりが持つべき考え方や行動のよりどころであり、 グループ経営の基本 となるものです。
わたしたちの価値観 「あなたのいちばんに。」	従業員一人ひとりが持つ価値観を言葉にしたものです。
FFGの存在意義 「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」	FFGが世の中に提供する価値を言葉にしたものです。
創りたい社会 「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」	FFGが目指す社会を言葉にしたものです。
マテリアリティ	創りたい社会の実現に向けてFFGが解決に取り組む重要課題です。
長期戦略	創りたい社会の実現に向けた FY25～34(10年間)の方向性を示す戦略、道標 です。
第8次中期経営計画	長期戦略の実現に向けた FY25～27(3年間)の具体的な実行計画 です。
価値創造プロセス	FFGが 創りたい社会と長期戦略(事業活動)のつながり を示したものです。

商 号	株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ(略称FFG)	従 業 員 数	7,928人
所 在 地	福岡県福岡市中央区大手門一丁目8番3号	自 己 資 本 比 率	12.37%
設 立	2007年4月2日	上場証券取引所	東証プライム、福証
資 本 金	1,247億円		

2025年3月末時点

CONTENTS

1. 目指す姿

- 1 FFGの理念体系
- 5 トップメッセージ

2. 価値創造ストーリー

- 15 重要な環境変化とFFGの対応
- 16 長期戦略の全体像
- 17 第8次中期経営計画
- 19 創りたい社会とFFGの事業活動のつながり
- 21 価値創造プロセス
- 23 CFOメッセージ
- 29 社外取締役役インタビュー

3. 長期戦略

- 35 I.既存ビジネスの変革
- 39 II.新たな価値創造
- 41 III.新たな収益の獲得
 - 43 - みんなの銀行
- 45 IV.アプローチの革新
 - 47 - DXで目指す姿
- 49 V.強靱な基盤造り
 - 51 - 人的資本経営

4. 持続可能な地域社会の実現

- 61 サステナビリティ方針
- 62 環境課題への取組み
 - 気候変動対応
- 71 社会課題への取組み
 - 金融経済教育/人権尊重
- 73 地方創生

5. FFGについて

- 77 成長の軌跡
- 78 組織概要／FFGが培ってきた強み
- 79 熊本銀行頭取メッセージ
- 81 十八親和銀行頭取メッセージ
- 83 福岡中央銀行頭取メッセージ

6. 価値創造を支える力

- 87 コーポレートガバナンス
- 95 コンプライアンス
- 97 リスク管理
- 102 内部監査
- 103 グループ財務データ
- 105 グループ非財務データ
- 107 FFG理念共創プロジェクト

目指す姿

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

一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。

はじめに

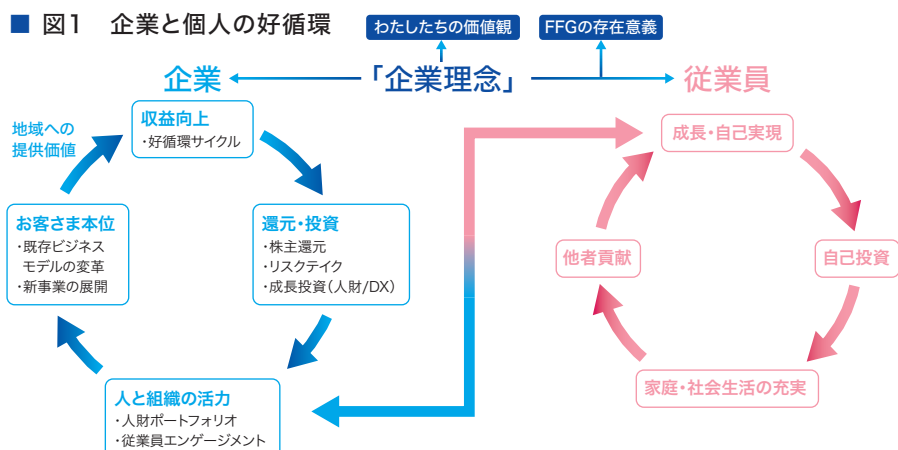
今年も、ふくおかフィナンシャルグループ(以下、FFG)に522人の新しい仲間を迎えることができました。FFGの未来を託す人財ですから、これから大事に育てたいと思います。私は、新入社員研修で彼らに「人生に無駄なことは無い。失敗も挫折も含めて、全てが成長の糧となる。」と話しました。正しい心で、真面目に一生懸命、積極的にチャレンジし、成長してくれることを切に願います。

さて、この4月1日、私たちの新たな「理念体系」と「長期戦略」がスタートしました。これまで私たちが大切にしてきたブランドスローガン「あなたのいちばんに。」を“価値観”として再定義し、“存在意義”を「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」として新たに決めました。この二つを最上位の「概念」と位置づけ、その発揮に向けた価値創造ストーリーとして10年間の長期戦略を、そして、これらの先にある“創りたい社会”を「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」と決めました。

私が社長就任当初から思い描いていた、すべてのステークホルダーの皆さんに共感いただくための「未来への物語り」が、社内での1年半の議論を経て、「FFGの理念」と「長期戦略」としてようやくカタチになりました。

この“物語り”は、私が社長就任時に経営方針として皆さんにお示しした3つのこと、①お客さま本位を徹底する、②人と組織の活力を引き出す、③収益を上げ続ける、がベースです。この①～③を繋がりとして表したのが、「企業の好循環」と「社員の好循環」(図1)です。「お客さま本位」で「収益を上げ」、将来の成長に投資し、地域・投資家に還元することが健全な企業活動であり、「人と組織の活力」つまり、社員の成長実感や自己実現に向けた努力がその原動力です。そして、この両輪を同時に回すことを社長である私の役割として表しています。

これからの10年間、社員一人ひとりがこの“物語り”の主人公として、FFGの幅広いビジネスの舞台で活躍し、「FFGの好循環」と「社員の好循環」が自走していく姿を想像すると、今からワクワクしてきます。



「FFGの理念体系」

昨年度の統合報告書でも一部ご紹介しましたが、“物語り”の根幹ですから、改めて「FFGの理念体系」についてお話しします。

価値観「あなたのいちばんに。」は、FFGを設立（2007年）以来ここまで、私たちの志（ブランドスローガン）として社員全員で大事に育ててきました。大切な“あなた”である全てのステークホルダーにとって、「いちばん身近で、頼れて、先を行く」存在でありたいという想いです。これからも「わたしたちの価値観」として、日々意識し、実践します。

存在意義の前段「一步先を行く発想」は、FFGがこれまでの歴史で培った強み・ユニークさです。「FFGらしさ」と言っても良いでしょう。お客さまや地域の未来を考え伴走する姿勢、常に変化を先取りして先進的な取組みにチャレンジする企業風土です。

存在意義の後段「地域に真のゆたかさを。」は、私たちの地域への貢献であり、「FFGは何のために存在し、何を為すのか？」という根源的な問いに対する回答です。

ところで、私たちが人生において最終的に求めるものは何でしょうか？多くの人が「幸せ」と答えると思います。経済的な不安がなく、物やサービスが充足し、安心・安全・便利な暮らしのもと、心ゆたかに日々を送る。そんな幸せを誰もが実感できる状態が、「真のゆたかさ＝経済的・物質的・精神的ゆたかさ」の意味であり、私たちが為すべき地域への貢献です。

「千里の道も一歩から」という言葉があります。どんなに大きな目標も、まずは最初の一歩から。社員一人ひとりが、大切な“あなた”に、声で、言葉で、行動で、想いを伝えます。それはお客さまに伝わり、巡り巡って地域のゆたかさに繋がるはずで、ちょっとしたことでもいい。日々考え、行動する。その積み重ねが、目の前の“あなた”から地域の隅々へ。すみずみ「真のゆたかさ」は拡がり、巡り続けます。



理念共創プロジェクト

2024年9月に「理念体系」を取締役会で決議し、その後、10月から3月までの半年間、社内で「理念共創プロジェクト～みんなで紡ぐ未来への物語り～」を進めました。

私から社員に宛てた手紙やビデオメッセージを皮切りに、私と所属長とのタウンミーティングを計19回(700名が参加)実施、その後、各職場で、社員が「“自分ごと”として理念について考える」ためのワークショップを開催しました。

ワークショップのアウトプットとして、5,000件を超える社員の“想い”が集まりましたので、その一部をご紹介します。

- 誰もが笑顔で暮らせる社会のために、関わる全ての人の暮らしをゆたかにしたい。その実現に向けて、銀行員という枠を飛び越え、「個」としての能力を高め、他者の立場を真剣に考える。
- 地域のPR強化に取り組み、“安心して働けるゆたかさ日本一のDX推進都市”といった街のブランドを確立させたい。
- 地域で暮らす高齢者が安心して生活できるように、お客さまの家族になったつもりで、お金の色分け、お金の遺し方を一緒に考えていく。
- 支店のメンバー全員でアイデアを出し合い、個人のお客さま向けよろず相談所(ライフデザインセンター:仮称)を創りたい。
- 地域の事業者や自治体との繋がりを強める活動を通じて、誰もが必要なサービスに簡単にアクセスできる仕組みをつくり、便利さと安心感を提供したい。
- 蓄電池や水素など、新たなアセットの知見を蓄積し、九州の企業や要地の事業へ先進的なファイナンスを届けたい。
- 新たな運用戦略の立案や運用対象資産の拡大、運用の効率化等を通じて、投資家に収益をもたらす。

社員一人ひとりが、「理念体系」を“自分ごと”として捉えてくれたことを、とても嬉しく思います。また、社員の想いを読んで、私自身、FFGが目指す「真のゆたかさ」への道筋が見えてきました。

とは言え、「理念体系」の浸透は始まったばかり、これからが本番です。社員がやりがいを持って日々の業務に臨めるように、FFG全社をあげて取り組んでいきます。

下記二次元コードから、私たちの「想い」を集めた動画をご覧ください。私たちが目指す「ゆたかな地域社会」について、皆さまにもイメージいただきたいと思います。是非ご覧ください。

■ 私たちが目指すゆたかさ



FFG公式
YouTubeチャンネル



column

「理念共創プロジェクト～みんなで紡ぐ未来への物語り～」でお話したこと

タウンミーティングや社員との意見交換の中で、私は「3人のレンガ職人」の寓話^(※)を紹介し、「心の持ちようが、その人の行動を決め、結果につながる」という話をしています。(図2「冰山モデル」)

同じ仕事をするにしても、その目的や目標が明確であることが、その人の仕事をやりがいのあるものにしてくれるし、成果にもつながりやすいと考えるからです。今回、新たな「理念体系」を定義し、社員全員で共有するの、こうした考えによるものです。

※3人のレンガ職人の話

旅人が、街で見かけたレンガを積む3人の職人に「何をしているのか?」と尋ねた。

1人目:「レンガを積んでいる。暑い日も寒い日も、風の日も一日中だ。」

2人目:「レンガを積んで壁を作っている。この仕事のおかげで家族を養える。」

3人目:「歴史に残る大聖堂を造っている。ここで多くの人が祝福を受け、悲しみを払うんだ。」

▼ 10年後、「3人のその後」はどうなっていたか?

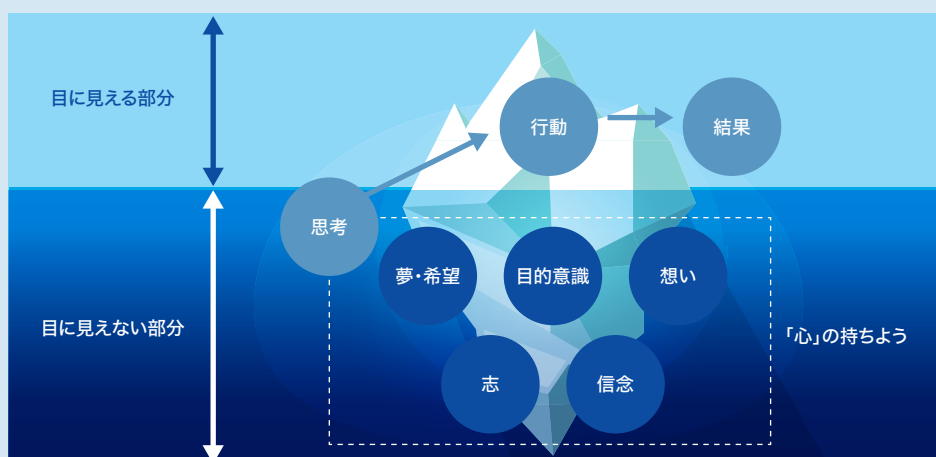
1人目: 相変わらずレンガを積んでいる

2人目: 危険だが賃金が高い屋根で作業している

3人目: 多くの職人を育て、完成した大聖堂に彼の名が命名された

仕事への動機や意識の違いが10年後の姿を大きく変えた、というお話です。

■ 図2 冰山モデル



FFGの長期戦略

「長期戦略」の策定プロセスとその内容についてお話しします。

「長期戦略」は、存在意義の発揮、つまり地域の「真のゆたかさ」実現に向けた10年間のロードマップ(成長戦略)として位置づけました。「長期戦略」の検討にあたり、環境変化とそれに伴う地域への影響を踏まえて、私たちが能動的に解決に取り組むべき重要課題をマテリアリティとして定義しました。マテリアリティは、「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」の4つです。

事業活動を通じたマテリアリティの解決手段とその事業計画を10年間の「長期戦略」としました。長期戦略の基本方針は以下のI～Vです。【長期戦略の全体像:P16】

I. 既存ビジネスの変革

デジタル/AIを徹底的に活用しながら、アプリ等のデジタルチャネルや店舗等でのコミュニケーションを通じてお客さまを深く理解し、個人のお客さまのライフプランや事業者さまのビジネスに役立つソリューション(商品・サービス)をご提供します。

II. 新たな価値創造

GXやスタートアップなど、今後の九州の成長分野における融資や投資等を強化し、商業銀行を超えた新たな付加価値をご提供し、地域の産業振興に能動的に取り組めます。

III. 新たな収益の獲得

九州域外における投融資や、みんなの銀行等のデジタルビジネス、市場運用部門の強化等を通じて、当社グループのビジネス領域を拡大するとともに、お取引先企業の成長および地域の産業振興に貢献するための収益・ノウハウの獲得を目指します。

IV. アプローチの革新

これまで培ってきた、地域企業や自治体・大学、最先端のノウハウを持つ事業者やファンド等とのつながりを活かした新たなアプローチで、基本方針I,II,IIIの成長を加速させます。

V. 強靱な基盤造り

「グループマネジメントの進化」「人財の獲得・育成」「リスク管理の高度化」など、長期戦略遂行の基盤となる組織力の強化に取り組めます。

事業活動を通じてマテリアリティを解決するために、定量・定性双方の指標を設定し、モニタリングします。経済的なゆたかさを図る指標を「GRP」、物質的・精神的なゆたかさを図る指標を「地域幸福度指標」と位置づけ、これらの向上に貢献することをFFGが目指す社会価値(Impact)としました。

そこから、FFGが事業活動を通じて、社会価値に好影響を及ぼすことができる領域を特定し、「①取引先の社員数の維持・向上」「②取引先の売上高の増加」「③取引先の生産性向上」「④顧客の個人資産増加」「⑤デジタル顧客数の増加」「⑥取引先のCO₂排出量の削減」の6つの項目を長期戦略でFFGが目指す提供価値(Outcome)と決めました。

長期戦略で描くストーリー

それぞれの具体的な取組みの内容については、P35～50に記載していますので、私からは、長期戦略で描くストーリーをお話しします。

マテリアリティ解決への重点テーマとして、①地域の産業振興、②人々のゆたかな生活の後押し、に取り組みます。

①地域の産業振興

地域の中核企業を軸とする地域の産業振興に注力します。具体的には、M&Aサポートによる「技術・ノウハウの承継、雇用維持、売上増加」、脱炭素化コンサルティングによる「グローバルなサプライチェーンへの参入」、DX支援やスタートアップとのマッチングによる「生産性向上や新たなビジネスの創出」などです。中核企業の成長は、サプライチェーンや設備投資等を通じて、広く地域のあらゆる産業に波及します。もちろん、並行して中小企業への各種サポートも強化します。その影響は、雇用増加や働く人々の処遇改善、そして個人の資産増加と地域の消費拡大、地域経済の活性化へとつながります。

②人々のゆたかな生活の後押し

金融経済教育を通じて資産運用の必要性や国際分散投資のメリットなどをお伝えし、資産形成・管理をサポートし、加えて住宅ローン・保険・相続などライフプランに応じたサービスを提供します。また、デジタルとFace to Faceの組み合わせでお客さまを深く理解し、最適なタイミング・手段で、金融以外のサービスも含めて提供します。これらが人々のゆたかな生活の後押しし、地域経済の活性化へとつながります。

このように、FFGの「長期戦略」は、私たちが注力する「地域の産業振興」や「人々のゆたかな生活の後押し」を通じて、地域に「経済的・物質的・精神的なゆたかさ」つまり「真のゆたかさ」をもたらす、という未来への道筋を描いています。

こうした未来を実現するためには、M&A・エクイティビジネスに関する能力や、GXの知見や投融資の能力、スタートアップを支援する力、資産運用ビジネスの高度化などが必要です。そのために、外部プレイヤーとの共創関係を積極的に構築します。

あわせて、収益獲得とノウハウを吸収するために九州域外のビジネスも強化します。

また、ビジネス拡大に必要な体力を備えるために、市場運用等を通じた新たな収益の獲得にも積極的に取り組みます。

こうした戦略の実現には、事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの連動、人的資本の最大化やリスク管理の高度化、グループ経営体制の進化など、成長戦略を支える経営基盤の構築が不可欠ですから、これらも着実に進めます。

経営陣と従業員、双方向の対話促進

支店への直接の訪問やフォーラムに加え、社内SNS「Viva Engage」を活用し、従業員との双方向の対話を促進しています。

従業員1人1人が私と直接話す機会は多くありませんが、SNSであれば投稿に対しいつでもコメントができます。従業員が経営陣を身近に感じ、気軽に対話できる組織風土の構築を私が率先して進めています。



五島 久

8月17日

FFG EXPO 2024に参加しました。(イベント内容は、別途お知らせする予定と聞いています。)

初日はパネルディスカッションと本部サポーターの懇親会に参加、2日目は本部・関連会社の各ブースを見学しました。

参加者の皆さんの熱気に圧倒され続けた二日間でした😊

これを機にFFGの営業店・本部・関連会社間相互の理解とコミュニケーションが深まればいいな、と思います👍

EXPOを企画・運営してくれたDX推進本部(＋営業統括部)の皆さん、各ブースを担当してくれた本部・関連会社の皆さん、ありがとうございます🙏

お疲れ様でした!

第8次中期経営計画

第8次中計では、第7次中計で進めてきた施策の継続的な取り組みや、足元の環境変化を踏まえつつ、10年間の長期戦略の1stフェーズとして、将来に向けた成長基盤の構築を進めます。また、急速な環境変化やディスラプションを踏まえて、従来からの考え方を見直し、3年後のマイルストーンを設定した上で、計画は毎年のモニタリングを踏まえてチューニングすることとしました。経済環境のボラティリティが高まっている状況下、期の途中であっても、必要に応じて機動的に計画の見直しを検討します。

第8次中計の基本方針は、先ほどご説明した長期戦略のI～Vと同一です。創りたい社会の実現に向けて設定した「長期戦略の提供価値(①～⑥)」につながる、各重点取組の「業績評価指標」とそれを支える「人的資本指標」の達成を8次中計で目指す到達点(Output)としました。

この業績評価指標および人的資本指標の達成を通じて、第8次中計の最終年度となる2027年度は、連結当期純利益1,000億円、ROE(自己資本利益率)9.0%程度を目指します。

創りたい社会と長期戦略で目指す提供価値、そして、第8次中計の業績目標の内容と、それぞれのつながりについては、P19-20に詳細を記載しています。

第7次中計における課題への対応

2022年度にスタートした第7次中計は、営業改革や業務改革、戦略系子会社の強化など、当初定めた重点取組を着実に実行し、一定の成果を上げることができました。

また、この間、国内外の金利上昇に対応するために有価証券ポートフォリオを再構築し、生成AIの急速な進展をFFGの成長に取り込むためにAI戦略グループを新設しました。

また、貯蓄から投資への機運の高まりやTSMC進出などの事業環境変化をビジネスにつなげるために、各種施策に取り組んできました。

その結果、中計最終年度である2024年度は連結当期純利益721億円、ROE7.4%、自己資本比率10.0%^(※1)、連結OHR(経費率)61.5%と、当初設定した目標経営指標を達成することができました。

一方で5月末日現在、FFGのPBR(株価純資産倍率)は0.8倍程度となっており、未だ低位にあります。PBRは、ROEとPER(株価収益率)の掛け算で表されます^(※2)ので、PBRを向上させるには、ROEとPERの双方を向上させる必要があります。特に、デジタルバンク「みんなの銀行」が当初描いた成長軌道に乗っていないことや、国内金利の上昇に伴う有価証券評価損益の悪化の影響等により、PERが大手他行に比べて相対的に低水準であることは、重要な課題だと認識しています。

第8次中計では、第7次中計の施策効果と金利上昇効果の取り込みで利益を成長させるとともに財務レバレッジのコントロールにより、早期に株主資本コストを上回るROE9.0%程度の実現を目指します。あわせて、みんなの銀行等の成長投資の効果をできるだけ定量的にお示しすることで、投資家の皆さまのFFGに対する将来の収益期待を高めていきます。また、情報開示やIR活動を充実させるとともに、日頃の広報活動ともしっかり連携させて、FFGの価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくよう努めます。そうした活動を通じて、株主資本コストの低減を図り、市場評価(PER・PBR)の向上を目指します。

※1: パーゼルⅢ最終化(完全適用)ベース

※2: $PBR(株価純資産倍率) = ROE(自己資本利益率) \times PER(株価収益率)$

みんなの銀行について

2021年国内初のデジタルバンクとして事業を開始したみんなの銀行は、2025年3月末時点で、口座数125万口座、預金残高331億円、ローン残高228億円と事業開始から4年で一定の顧客基盤を獲得しました。

黒字化には未だ距離がありますが、足元では、全国に大規模な顧客基盤を有するパートナー企業との「事業共同化」が具体的に進捗していることに加え、先日公表しましたが、三菱UFJ銀行が新設するデジタルバンクの基幹システムに、ゼロバンク・デザインファクトリー^(※1)が共同開発したフルクラウドのバンキングシステムが採用されるなど、黒字化に向けた手応えを感じています。

2025年度は、①事業共同化、②法人口座や口座振替等の機能強化、③ローンの与信モデル高度化、④九州の地域企業へのBaaS推進を重点取組として、みんなの銀行事業^(※2)の黒字化に向けた飛躍的成長を皆さまに数字でお示ししたいと考えています。

改めて、FFGがみんなの銀行に取り組む意義をお話しします。

地域金融機関を取り巻く経営環境は、ネット銀行やネット証券のシェア拡大に加えて、BaaSを活用した非金融事業者の金融参入によって競争が激化しています。

そのような脅威に対して、FFGはみんなの銀行が持つアドバンテージを活用し、地域企業とのBaaSを推進することで、地域プラットフォームならではの利便性と利得性を地域のお客さまに提供します。これは、みんなの銀行設立時に「みんなの銀行がもたらす期待効果をグループに還元し、時代の変化に適合したデジタルバンキンググループを目指す」とご説明したとおりであり、今がまさにそのタイミングだと考えます。

今後もFFGのグループ各社が持つ機能・ノウハウを結集し、FFGグループ全体で「真のゆたかさ」の実現に向けた長期戦略に取り組みます。

※1：みんなの銀行のバンキングシステムを保有するFFGの関連会社。

※2：みんなの銀行とゼロバンク・デザインファクトリーの収益を合算して、「みんなの銀行事業」と称しています。

資本政策について

FFGは設立以来、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とった資本運営を基本方針とし、株主還元については、利益成長を伴う配当の維持・増配を基本としてきました。第7次中計の3年間では、180億円(+33%)の利益成長を果たし、40円(+42%)の増配を実現しています。

一方で、第7次中計期間は、自己資本比率が目標レンジに到達していなかったこともあり、株主還元の面では、投資家の皆さまの期待に十分に答えきれていない部分もあったかと思います。

そのような中、2025年3月末時点で自己資本比率が目標レンジである10～11%の範囲内となったことや、第8次中計の3年間における利益の積み上げ、目標ROE等を総合的に勘案し、2025年度から配当性向を40%に引き上げました。なお、自己株式の取得については、資本の状況や株価、成長投資の機会等を踏まえて実施を検討します。

今後も長期的、持続的な成長と企業価値向上を目指し、投資家の皆さまとの丁寧なコミュニケーションを踏まえた資本運営を行ってまいります。

最後に

今後も、AIをはじめとする技術革新は加速度的に進化し、社会のあらゆる側面に大きな変化をもたらすでしょう。例えば、企業の生産性や生活の利便性が向上する一方でface-to-faceの機会が減少し、人間関係は希薄でドライになる可能性があります。そんな社会が予想される今、常に意識したいのは「人間関係」です。ビジネスは人と人が為すもの、つまり、FFGの戦略やビジネスを考え実行するのは社員一人ひとりであり、その良し悪しを判断するのはお客さま、ということです。

そういう意味で、これからのビジネスには人間的な温かさやつながりがより重要です。社員には、「最後の決め手は人間味。仕事への真摯さ、裏表のない誠実さ、利他（相手への思いやり）を日々意識し、実践しよう!」と呼びかけています。

FFGの社員が同じ「理念（価値観と存在意義）」を共有し、大切な“あなた”の幸せに貢献しようと努力する。それが、ドライな関係の隙間を埋め、人間味あふれるゆたかな地域社会とともにFFGの成長をもたらしてくれると確信します。

FFGのこれからに、是非、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

重要な環境変化とFFGの対応

長期戦略の検討にあたり、今後想定されるさまざまな環境変化の中から、そのドライバーとなる重要な変化について、役員間で議論を行いました。

そこから、環境変化のドライバーが顧客セグメントごとに与える影響を分析し、地域とFFGにもたらす「リスク」と「機会」に分けて整理を行いました。

その上で、地域にもたらす「リスク」の中で、FFGが創りたい社会の実現に向けて、能動的に解決に取り組む課題を“マテリアリティ”と位置づけ、FFGに及ぶ「リスク」の中で、経営上特に注視すべきリスクを“トップリスク”に設定しています。

また、“マテリアリティ”の解決に向けた取組みをFFGにとってのビジネス機会と捉え、長期戦略の基本方針と重点取組を決定しました。

長期戦略を実行することが、マテリアリティの解決とトップリスクへの対応となり、その先に、FFGが創りたい社会の実現につながる、一連の価値創造ストーリーとなっています。

マテリアリティの決定プロセス

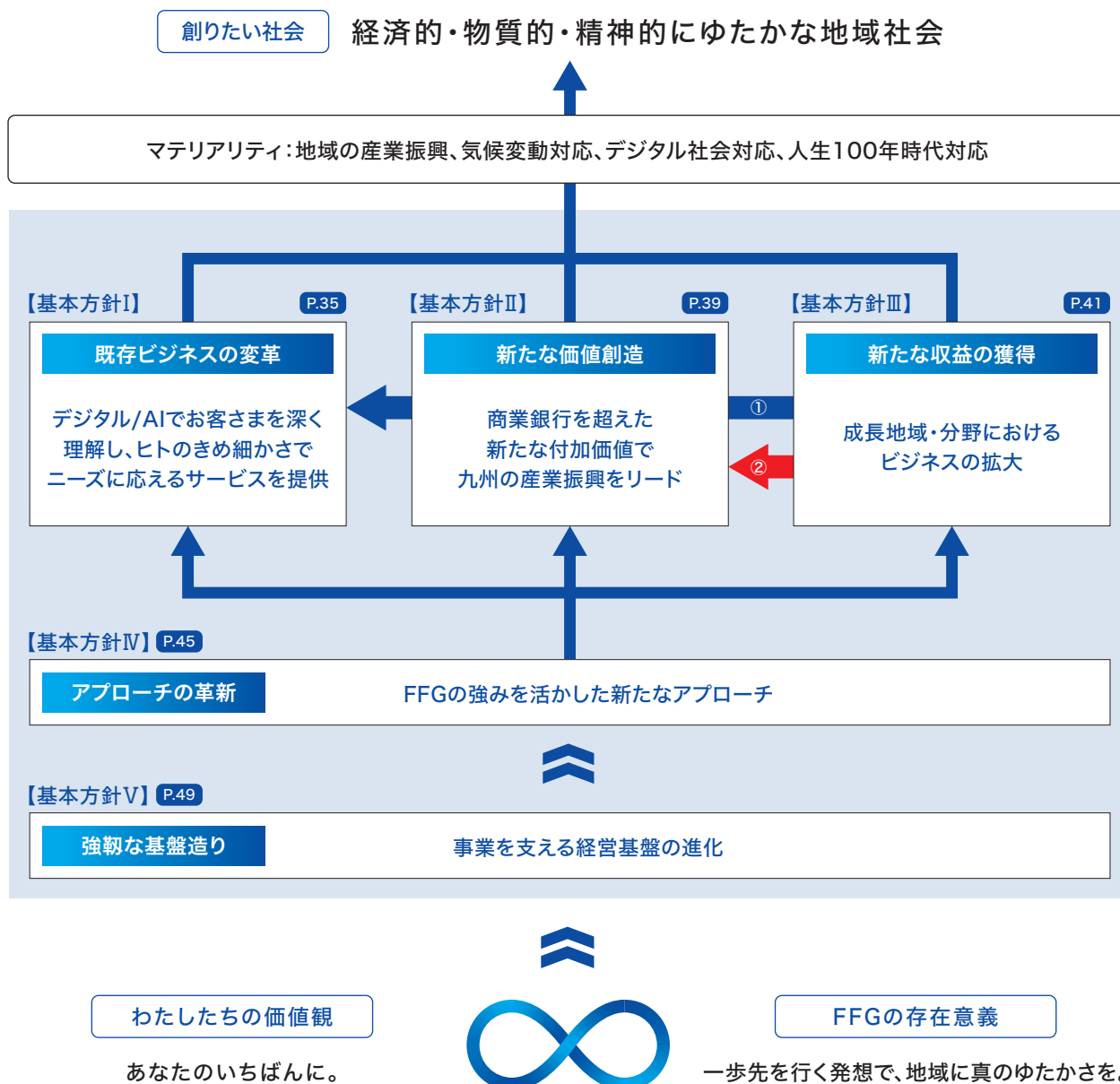


地域とFFGのリスクと機会

環境変化のドライバー	地域	FFG	
	リスク(マテリアリティ)	リスク(トップリスク) 詳細P99	機会(事業戦略)
人口動態の変化	地域経済の縮小 ⇒地域の産業振興 高齢社会 ⇒人生100年時代への対応	地域経済の縮小による顧客基盤の縮小 ⇒人財不足による持続的成長の停滞 ⇒顧客基盤の縮小	事業承継・産業再編ニーズの拡大 生産性向上への投資増加 資産形成ニーズの拡大
サステナビリティへの関心の高まり	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジション遅れ ⇒気候変動への対応	基幹産業の海外移転による産業の空洞化、地域企業のトランジションの遅れによる顧客基盤縮小 ⇒気候変動に関するリスク	GX投資・支援ニーズの拡大
急激な市場環境の変化	市場変動への対応の遅れによる地域企業の業績悪化 ⇒地域の産業振興(を通じた地域企業の強靱化)	急激な市場変動に伴う、資金収益の減少、債券評価損の拡大、預金流出 ⇒国内外の金融市場の不安定化 ⇒国内外の流動性リスク	市場環境の好転による資金収益の拡大、債券評価益の拡大 投資の多様化・高度化
産業振興	国策による成長支援に乗り遅れ、地域産業が衰退 ⇒地域の産業振興		GX投資・支援ニーズの拡大 スタートアップ支援ニーズの拡大 各種設備投資の増加
生成AIや新たな金融技術	地域企業のデジタル化の遅れ システム障害・サイバー攻撃 ⇒デジタル社会への対応	デジタル社会の急速な進展に伴う競争力の低下 システム障害・サイバー攻撃	デジタル/AIを活用した、生産性向上、新たなサービス提供
地政学リスクの上昇	国際社会分断による世界経済の低迷	国際社会の分断による事業前提の変化 ⇒社会環境の前提を変え得る外的リスク(地政学・自然災害等)	

長期戦略の全体像

マテリアリティを解決し、FFGが創りたい社会を実現するため、長期戦略に以下5つの基本方針を定めました。
I. 既存ビジネスの変革、II. 新たな価値創造、III. 新たな収益の獲得、IV. アプローチの革新、V. 強靱な基盤造り
これらの基本方針に基づき、長期戦略および、具体的なアクションを実行してまいります。



長期戦略を実行するための原動力となるのは、「FFGの理念体系」に定めたわたしたちの価値観である「あなたのいちばんに。」とFFGの存在意義である「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」です。
この二つは互いに補い合い、「創りたい社会」への原動力となります。

【基本方針I,II,IIIの相互補完・相乗効果 ← ①②】

- ①みんなの銀行が持つシステム・サービスの開発能力、BaaS連携のノウハウ等を活用することで、FFGのリアル銀行のサービスを高度化し、取引先との関係を強固にすることで、競合との差別化を実現
- ②首都圏や海外、資本性ビジネスなどの成長が期待できる地域・分野におけるビジネス拡大を通じて得たノウハウを地域企業に提供することで、他社には無い新たな付加価値を提供

第8次中期経営計画

第8次中計は、創りたい社会の実現を目指す長期戦略の1stステージです。第7次中計における取組みや、課題・足元の外部環境を踏まえた対応（フォアキャスト）と、長期戦略の実現を見据えた将来に向けた対応（バックキャスト）の両面から検討を進めました。

「地域の真のゆたかさ」を実現するため、「既存ビジネスの変革（基本方針Ⅰ）」に取り組むとともに、新たな付加価値の提供に向けて、「投資銀行ビジネスの強化（基本方針Ⅱ）」、「新たな収益の獲得（基本方針Ⅲ）」に経営資源を配分し、持続的な成長基盤を構築します。



*1 パーゼルⅢ最終化(完全適用)ベース
*2 政策金利0.50%横ばいが前提

第8次中期経営計画

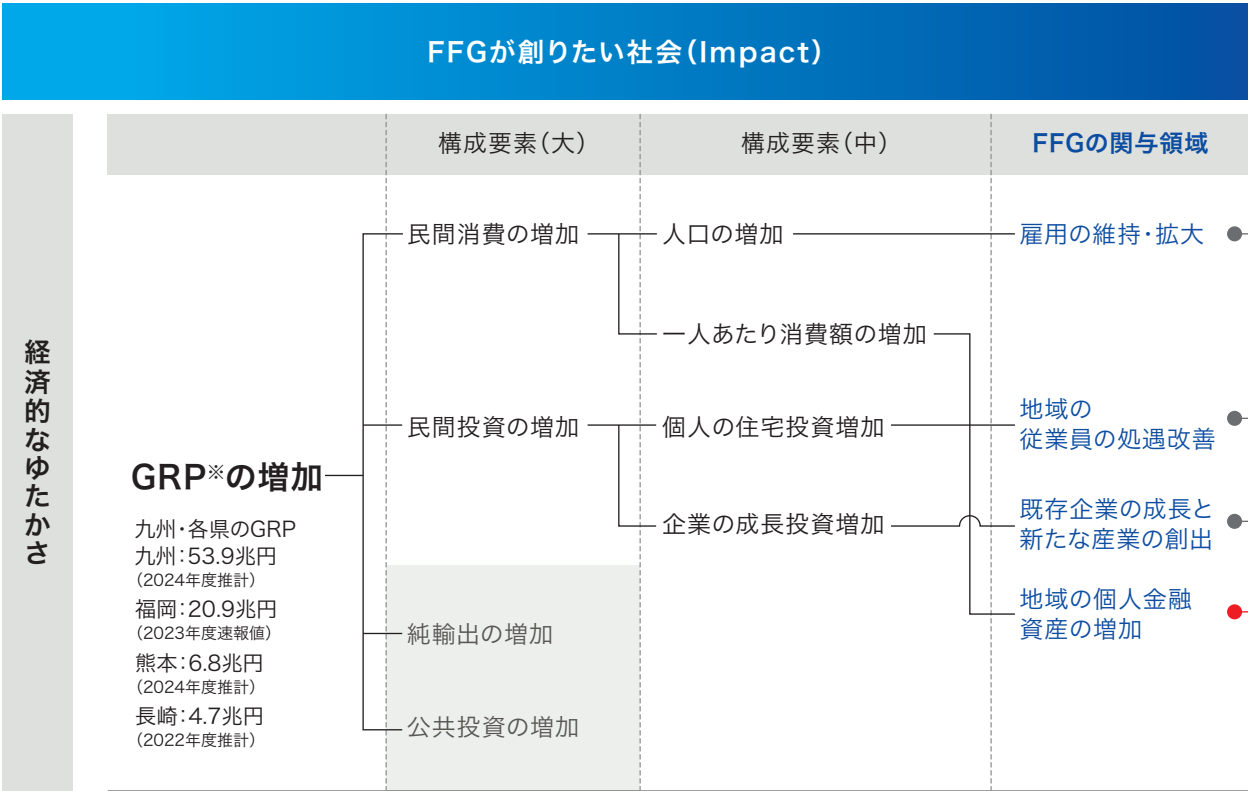
計画期間	2025年4月～2028年3月
基本戦略	既存ビジネスの持続的成長と新たな価値の共創に向けて成長基盤を構築する3年間
基本方針	※長期戦略をベース I 既存ビジネスの変革 II 新たな価値創造 (投資銀行ビジネスの強化) III 新たな収益の獲得 IV アプローチの革新 V 強靱な基盤造り お客さまとの接点高度化(質・量)の徹底追求 地域産業の強化や創出に向けた基盤拡大と土台作り 成長分野でのビジネス拡大、成長投資の推進 積極的に外部と連携のうえ各ビジネスを推進 成長戦略を支える経営基盤の構築

重点取組		主要施策・アプローチ
既存ビジネスの変革	法人ビジネス	- デジタル・AIを駆使して、多様なニーズにワンストップで対応できる体制を整備 - 高いソリューション力を備えたRM人材による高度な提案で、企業の成長を支援
	個人ビジネス	- デジタル・AIを駆使した高度な金融コンサルティングの提供による顧客体験価値向上 - 富裕層向けビジネスの強化、アセットマネジメントビジネスへの参入
	預金・基盤	- 地域企業に対するBaaS推進(みんなの銀行とリアル銀行の連携強化) - 利便性・利得性の高い決済サービスの提供を通じた粘着性の高い預金の獲得
	営業事務改革	- 店頭業務のチャネルシフト、ペーパーレス化の推進 - AIを活用した審査サポート等による融資事務の効率化
(投資銀行ビジネスの強化) 新たな価値創造	M&A	- FFGサクセッションへのM&A機能集約によるグループ内の情報・ナレッジの融合 - 人員増強と外部ネットワーク強化による広域営業展開と情報流入拡大
	エクイティビジネス	- 外部ファンドとの協業によるビジネス拡大と専門人材の育成 - FFG成長投資による投資(成長支援・再生支援)の加速
	GX/ ストファイ	- GX (Green Transformation) 関連アセットの取組み、地場企業のトランジション支援 - 不動産、PF、船舶など、既存プロダクトの拡大とポートフォリオの良質化
	スタートアップ	- ソーシング力、経営支援力、ポートフォリオマネジメント、人材育成の強化 - ベンチャーデットの取組進化(審査モデルの構築と定着)
新たな収益の獲得	市場運用	- 金利リスクコントロールの強化と多様化投資の推進を通じた運用収益の持続的拡大 - 市場部門運営の多角化・高度化
	みんなの銀行	- 事業共同化、ローン増強による、みんなの銀行事業の収益化 - 地域企業に対するBaaS推進(みんなの銀行とリアル銀行の連携強化)
	インオーガニック	非連続な成長に向けたM&A・アライアンスの推進
アプローチの革新	地域企業との共存共栄	九州の地域企業と連携した地域プラットフォームの構築を通じたお客さまの生活利便性・利得性の向上
	地域振興の主要プレイヤーとの座組	自治体・大学等と連携したスタートアップエコシステムの形成による、地域の成長産業創出
	地域外のネットワーク活用	最先端のノウハウを持つ事業者、ファンド、金融機関等とのネットワーク活用強化
強靱な基盤造り	最適なガバナンス体制の構築	- 最適なエリア戦略の実行に適したシングルプラットフォームへの進化 - デジタル・AIを活用した本部業務の抜本的な効率化
	人材戦略	- 成長戦略を可能とする人材ポートフォリオの形成 - DE&I推進・従業員が最大限パフォーマンスを発揮できる組織風土の醸成
	リスク管理高度化	ポートフォリオ管理の高度化・効率化、健全性の維持・向上

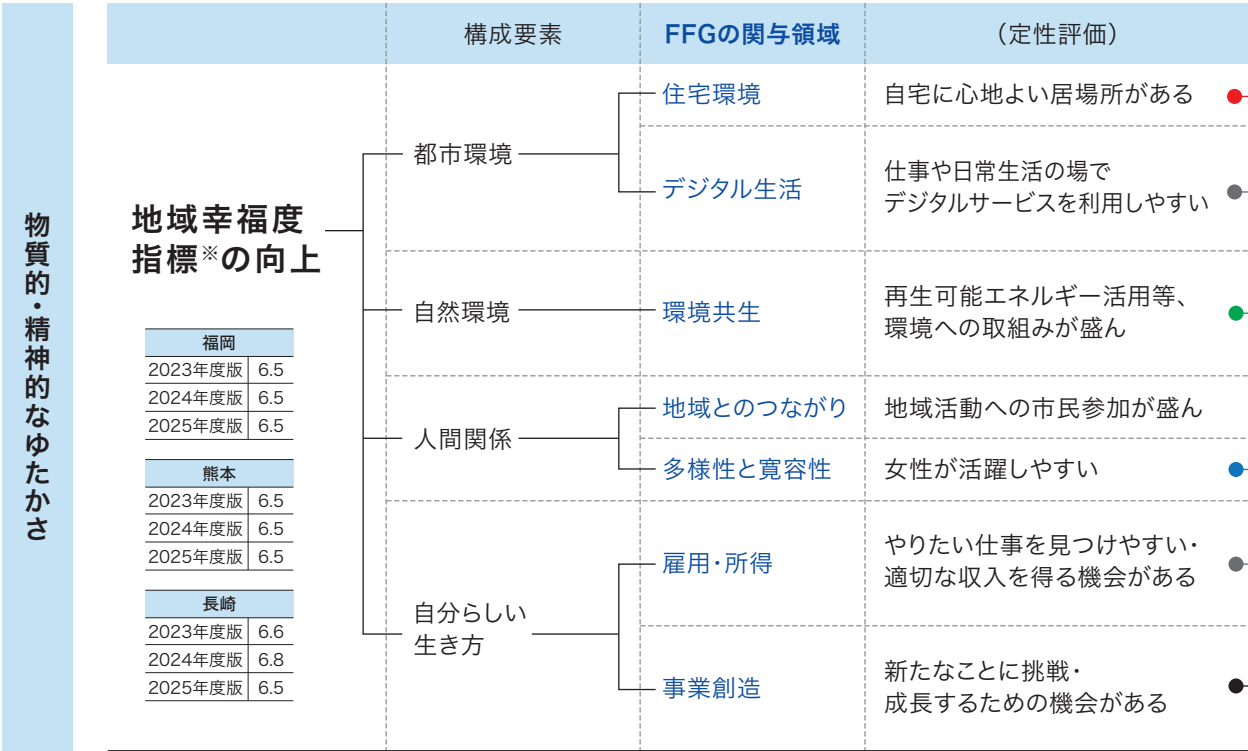
創りたい社会とFFGの事業活動のつながり

FFGが目指す「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」とFFGの事業活動（長期戦略・第8次中計）は、下表の関係で相互につながっています。

FFGでは、「経済的なゆたかさ」を図る指標を、GRP（域内総生産）、「物質的・精神的なゆたかさ」を図る指標を地域幸福度指標と位置づけ、GRPおよび地域幸福度指標の構成要素の中で、FFGの事業活動が関与可能な領域を特定しました。

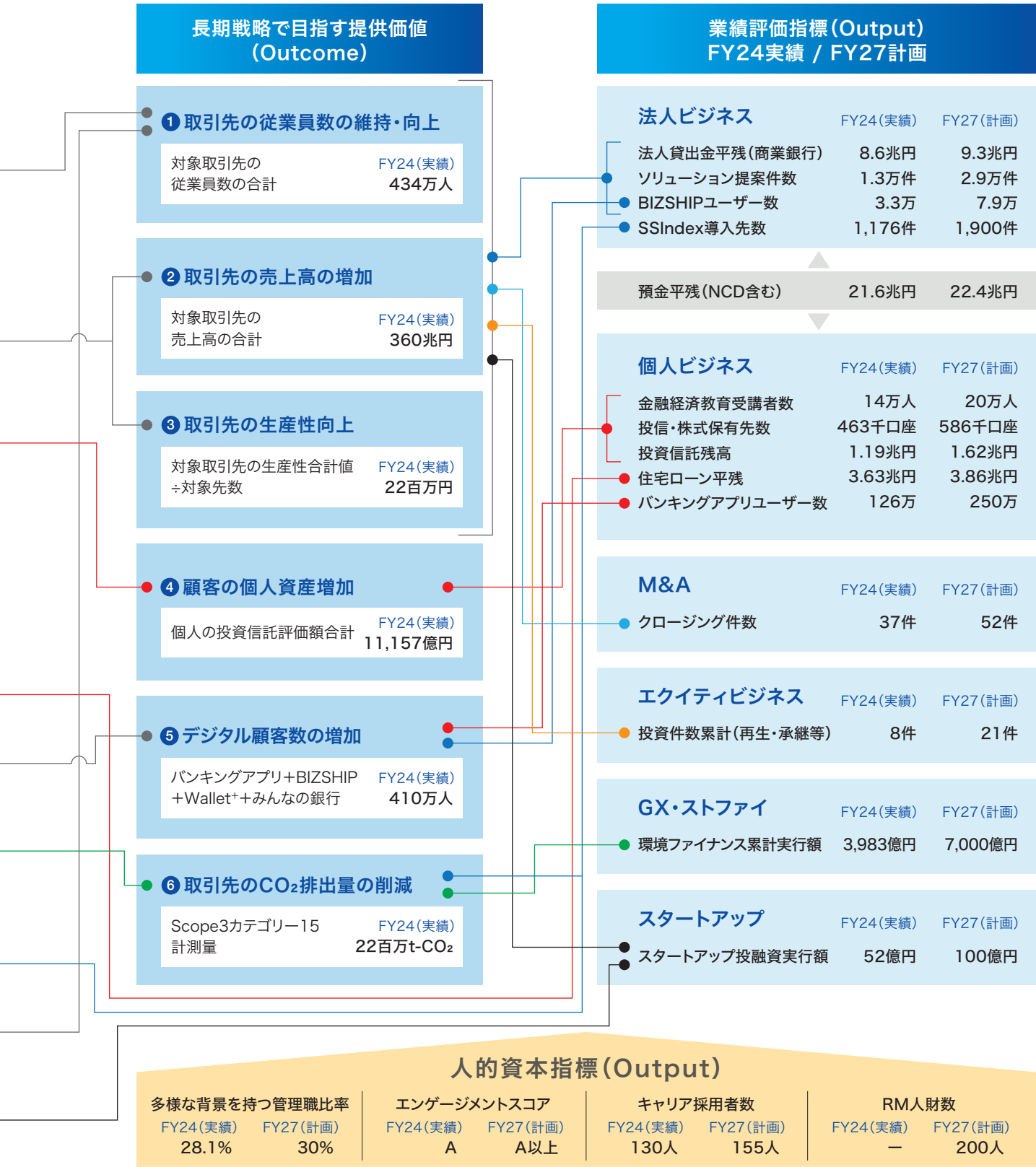


※域内総生産
(出所)九州経済調査協会、福岡県県民経済計算、地方経済総合研究所、長崎県県民経済計算



※市民の「暮らしやすさ」と「幸福感」を数値化・可視化する指標(デジタル庁が公表)

その上で、長期戦略の実行を通じて目指す提供価値 (Outcome) として6項目、中期経営計画の実行を通じてクリアすべき業績評価指標と人的資本指標 (Output) を全18項目設定しています。長期戦略および第8次中計の実行を通じて、これらの指標を達成し、創りたい社会の実現を目指します。



価値創造プロセス

FFGは、マテリアリティの解決につながる①事業活動を通じて、地域・お客さまに価値を提供し(②社会価値)、その対価として収益を上げます。獲得した収益は、健全性を維持しながら、更なる成長に向けた事業投資や、株主還元へと振り向けることで、企業価値(③経済価値)の向上を図ります。あわせて、積極的な④人的投資により、従業員のスキルや専門性、

外部環境変化
(社会・顧客・競合の変化)

知的資本

- 経営統合・PMIのノウハウ
- シングルプラットフォーム・マルチブランド
- 投資銀行ビジネスのノウハウ
ストラクチャードファイナンス・
ファンドビジネス・M&Aなど
- デジタルサービス・システム開発力
みんなの銀行/iBank/
バンキングアプリ/BIZSHIP/SFA
- グループ総合力
23社の関連会社

人的資本

- 総社員数
7,928人
- デジタル人財
585人
- 2024年度採用
新卒採用:479人
キャリア採用:130人
- 多様な背景を持つ役職者比率
28.1%
- 従業員エンゲージメント
スコア59.0 レーティングA
- 健康優良法人取得
(福岡銀行)

事業活動

- 既存ビジネスの変革
- 新たな価値創造
- 新たな収益の獲得

マテリアリティ

- 地域の産業振興
- 人生100年時代
- デジタル社会
- 気候変動

1
事業活動

一步先を行く発想で、

エンゲージメント

評価・処遇

DE&I・組織風土

採用・育成

4
人的投資

エンゲージメントを向上させ、より高度なマテリアリティの解決へとつなげます。FFGはこの好循環を通じて、⑤創りたい社会「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指します。



CFOメッセージ



第7次中計の振り返り・第8次中計に向けて

第7次中計期間(2022年4月～2025年3月)において、「営業改革」や「業務改革」、「戦略系子会社の強化」、「新事業への挑戦」を重点取組に掲げ、福岡中央銀行との統合をはじめ諸施策に取り組んでまいりました。

営業部門においては、デジタルツール(バンキングアプリ、BIZSHIP、SFA)を起点としたチャネルシフトや顧客本位の営業スタイル“ゴールベース型営業”を浸透させ、差別化を図ってまいりました。こうした取組みは貸出金残高の積み上げや、資産運用収益の増加に繋がっています。

市場部門では、機動的に有価証券ポートフォリオを再構築し、将来収益の積み上げを実現しました。

今後の成長領域と位置付けている投資銀行ビジネスでは、ストラクチャードファイナンスにおける貸出金残高の増加やファンドの大口EXIT等を背景に好調に推移し、収益を押し上げました。

経費については、DX関連投資と二度のベアによって物件費、人件費がそれぞれ増加しております。

マイナス金利の解除、二度の利上げにより預金調達コストが先行して増加しましたが、取り組んだ施策の効果により、中計最終年度である2024年度の連結当期純利益は、当初掲げていた目標(650億円)を上回り、721億円となったことは評価しています。

(単位:億円)

FFG連結	FY24	FY21	差
コア業務粗利益	2,793	2,291	+502
銀行合算*	2,591	2,130	+462
資金利益(国内)	2,106	1,697	+410
貸出金利息	1,631	1,392	+239
預金利息	▲128	▲3	▲124
有価証券利息等	603	308	+295
資金利益(国際)	149	152	▲3
非資金利益	336	281	+55
子会社・連結調整等	202	162	+40
経費	▲1,603	▲1,429	▲174
コア業務純益	1,191	863	+328
有価証券関係損益	▲98	▲53	▲44
信用コスト	▲61	▲31	▲30
FFG連結当期純利益	721	541	+180

*FY21は福岡・熊本・十八親和の3行、

FY24は福岡・熊本・十八親和・福岡中央の4行単純合算

第7次中計目標経営指標		FY24中計	FY24実績
収益性	当期純利益	650億円	721億円
	ROE	6%程度	7.4%
健全性	自己資本比率*	10%程度	10.0%
効率性	連結OHR	60%程度	61.5%
株主還元	一株あたり配当金	125円	135円

*パーゼルⅢ最終化(完全適用)ベース

第8次中計について

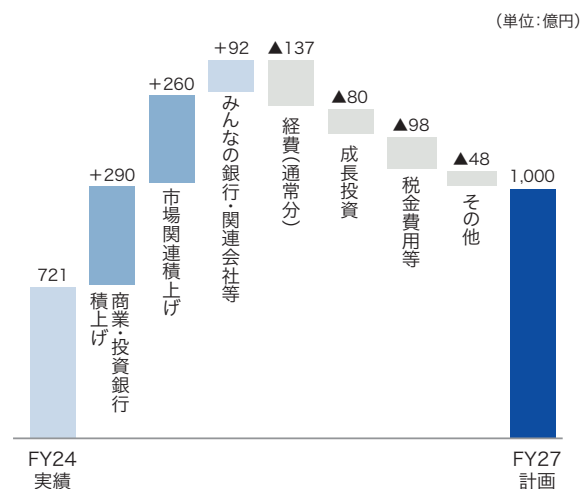
本年度からスタートする第8次中計は、既存ビジネスの持続的成長と新たな価値の共創に向けて成長基盤を構築する3年間と位置付けています。長期戦略をベースとした、営業戦略展開と最適な事業ポートフォリオ運営によって利益を引上げ(=ROE向上)、獲得した利益を将来の投資と還元に配賦しながら、PBR向上につなげることを目指します。

長期的な成長を見据え、DX人材育成やDX関連システム構築など、成長投資に資本を投下しますが、円金利上昇効果や、営業施策などの収益増加により、利益をしっかりと積み上げます。

具体的には、商業銀行・投資銀行部門でのRORAを意識した貸出金ボリュームの積み上げ、市場部門における多様化投資の拡充、みんなの銀行における事業共同化やローン増強による収益改善など、各部門の施策効果により、増益を見込んでいます。

日銀特別付利の剥落や将来の不確実性を見据えた貸倒引当金の拡充、成長投資などの手当てを織り込んだ上でも、前中計期間を上回る利益成長を想定しており、中計最終年度となる2027年度は、政策金利が0.5%の横ばい推移を前提として、連結当期純利益1,000億円、ROE9.0%程度を計画しています。

■ 利益成長計画(連結当期純利益)



第8次中計目標経営指標		FY27	FY24比
収益性	連結当期純利益	1,000億円	+279億円
	ROE	9.0%程度	+1.6%程度
健全性	自己資本比率	10%台	—

企業価値の向上に向けて

FFGは企業価値の向上に向けて、「成長投資とその投資効果の実現による収益獲得サイクルの好循環の創出」を通じて、持続的な成長を目指しています。

この考え方のもと、FFGは、2007年の設立から現在まで、経営統合や新事業など、時代の先を見据えた対策を講じることで、地域・事業領域の拡大を図り、連結当期純利益の成長トレンドを維持してきました。

ただし、ROEは株主資本コストを下回る水準にあり、PBRも1倍を下回る状況です。この課題解決に向け、「成長投資とその投資効果の実現による収益獲得サイクルの好循環創出」という基本的な考え方のもと、PBRの向上に向けた柱を、①ROEの向上、②成長率の向上および③株主資本コストの低減によるPERの向上とおき、各種取組みとPBR向上の関係を明確化するためにロジックツリーを作成しています。(詳細次ページ)

CFOメッセージ

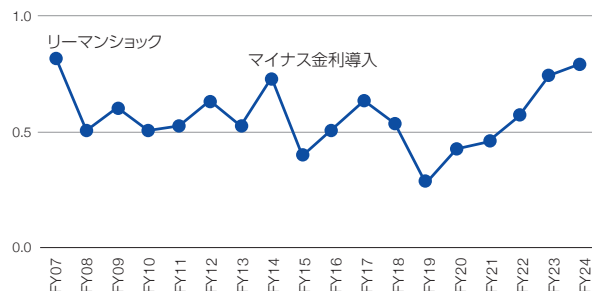
■ 株主資本コストと目標ROE

$$\text{PBR} = \text{① ROE} \times \frac{1}{\text{③ 株主資本コスト} - \text{② 成長率}}$$

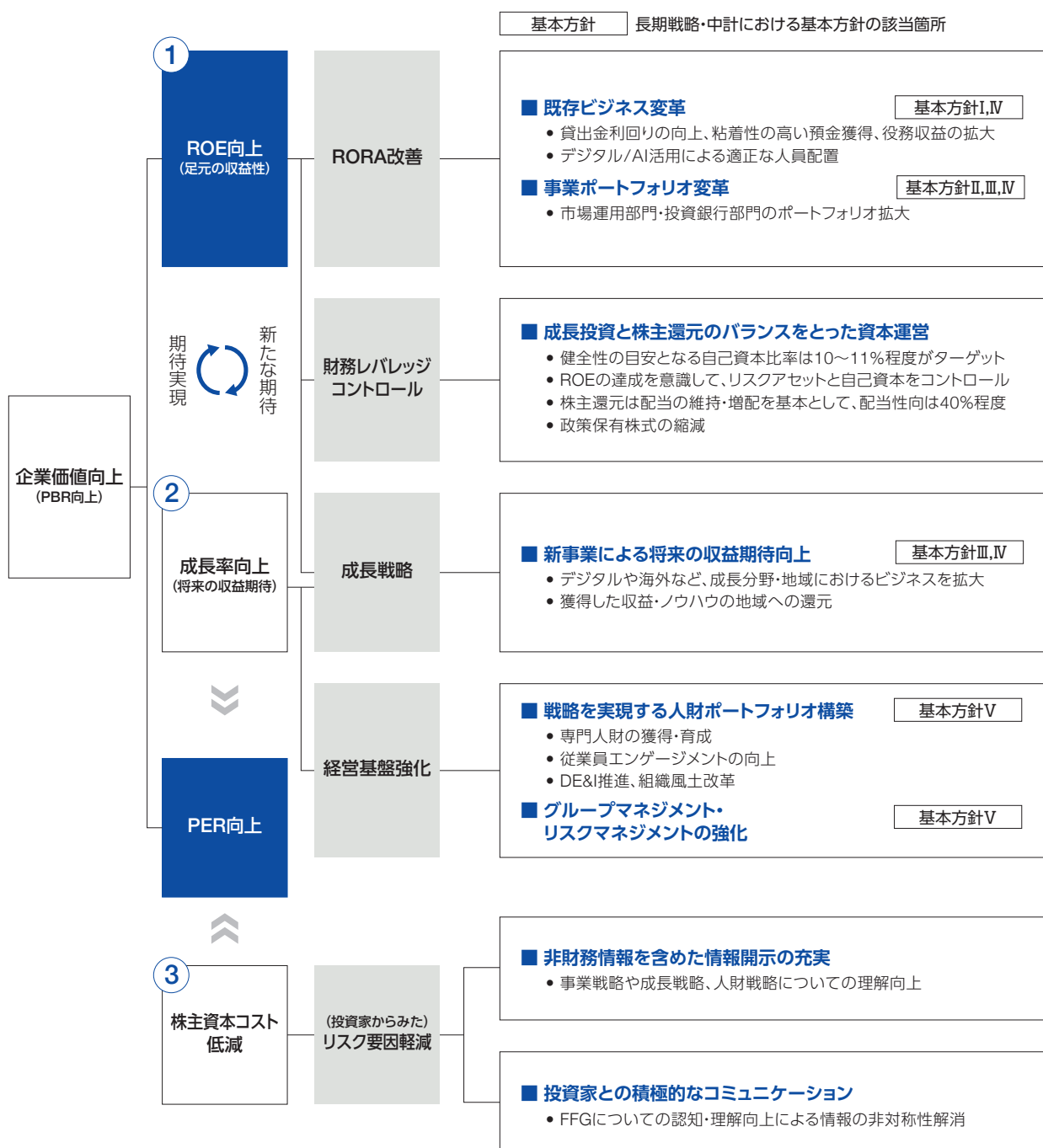
CAPM※に基づく株主資本コスト	8%程度
第8次中計の目標ROE	9.0%程度
将来的な目標ROE	10%以上

※CAPM: Capital Asset Pricing Model(資本資産価格モデル)
株主資本コストを算出するための理論の一つ

(PBRの推移)



■ ロジックツリー



①ROE向上

貸出金の利回り改善や役務収益の拡大、適切な人員配置等を通じて、商業銀行部門のRORAを改善させながら、市場/ALMのリスクリターンの最適化、投資銀行部門のポートフォリオ拡大等を通じて、全社RORAの引き上げを目指します。あわせて、ROE目標を意識した財務レバレッジコントロールを実施します。

金利上昇効果の取組み

FFGがこれまで積み上げてきた円貨アセットを最大限に活用するとともに、「粘着性の高い預金」の獲得、取引先の事業成長支援の対価として「適切な貸出金利鞘」の確保につとめることで、金利上昇局面におけるメリットの取り込みを図ります。

市場部門では、金利上昇が資金利益にプラスに働きますが、評価損益にはマイナスの影響を与えます。収益と評価損益の両面を意識し、金利が変動する環境下での最適化を追求する方針です。

デジタル/AIの徹底的な活用

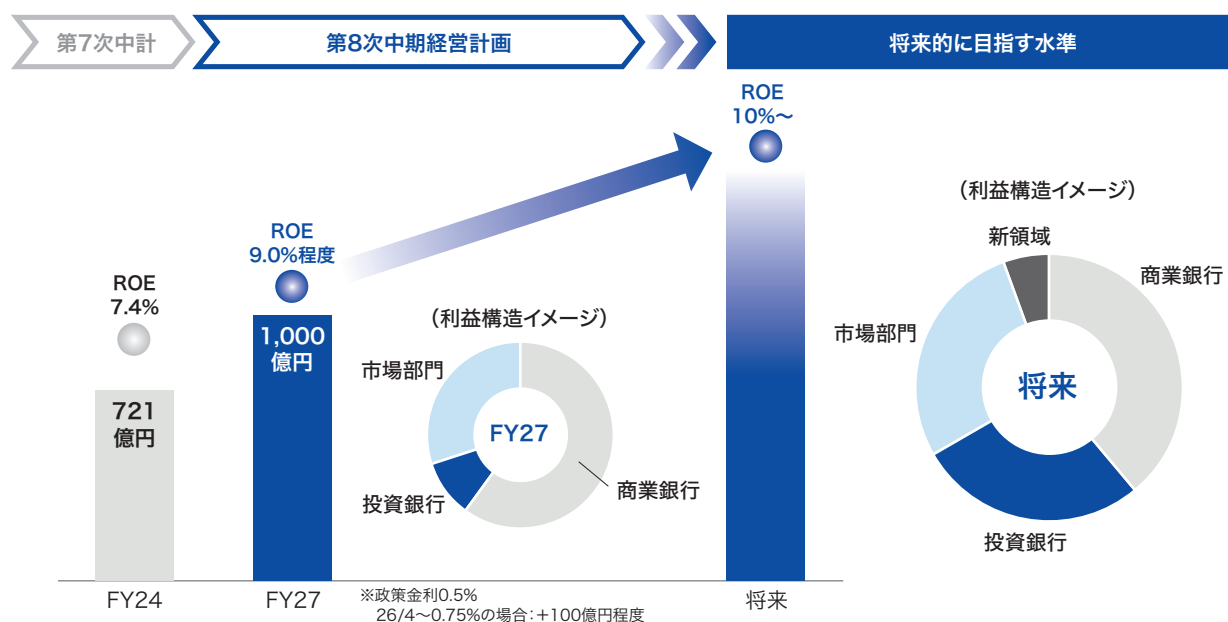
長期戦略では、事業を支える経営基盤をDXで進化させるとともに、DXを起点とし、既存ビジネスの変革を成し遂げることを目指しています。人員配置の効率化などの単なる生産性向上に留まらず、デジタル/AIを徹底的に活用することによるお客さまの深い理解と、人による高品質なソリューションの提供によって、その先にある収益向上＝ROEの向上を見据えています。

長期的に目指す事業ポートフォリオ

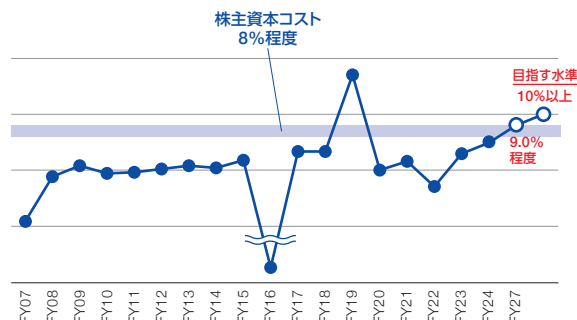
現状、FFG全社の利益のうち、中小企業向けの貸出や投資信託手数料などの商業銀行部門の利益が65%、ストラクチャードファイナンスなどの投資銀行部門の利益が10%、市場部門の利益が25%程度となっています。

長期戦略では、それぞれの利益を増加させながら、より収益性の高い事業ポートフォリオを構築し、利益に占める投資銀行ビジネスと市場部門の割合を拡大させる計画です。商業銀行部門の割合は縮小しますが、利益は増加させる計画であり、今後とも我々のコアビジネスとしてさらに強化していく方針です。

■ FFGの目指す利益イメージとポートフォリオ



(ROEの推移)



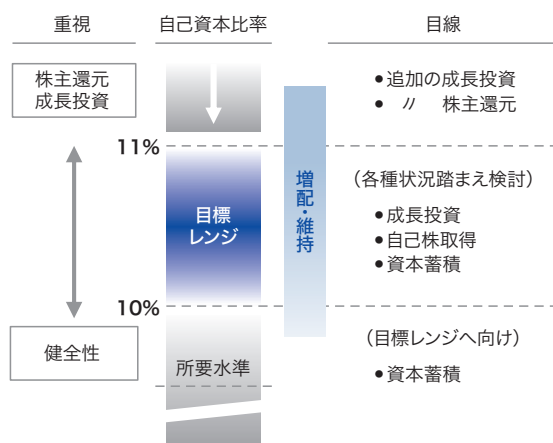
CFOメッセージ

財務レバレッジコントロール

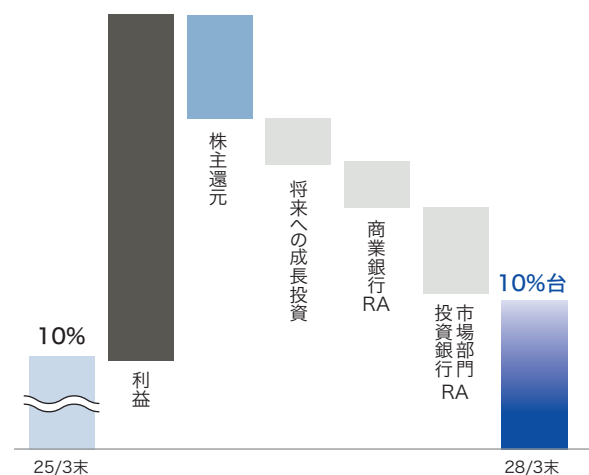
資本政策は、「健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスをとった資本運営」を基本方針としており、目標とする自己資本比率の目安は10%～11%程度（パーゼルⅢ、完全適用ベース）としています。

その中で、株主還元は、「利益成長による安定的な配当の維持増配」を基本としております。第8次中計期間における配当性向は、これまでの利益成長や今後の見通しを踏まえ、従来の35%程度から40%程度に見直しております。また、長期戦略で目指す利益水準およびROE水準の達成を意識しながら、適切にリスクアセットと資本のコントロールを実施してまいります。

■ 資本運営の目線



■ キャピタルアロケーション (第8次中計3年間の資本活用イメージ)



政策保有株式について

政策保有株式につきましては、その保有が地域経済の発展に貢献し、FFGの企業価値向上に資するかの観点を踏まえながら、これまでも縮減を進めてきました。新たな中期経営計画をスタートするにあたり、「上場株式に係る政策投資に関し残高を縮減する」基本方針を明確にし、中計最終年度である2028年3月末までに、保有残高を連結純資産比15%未満にする数値目標を設定しました。

②成長率向上

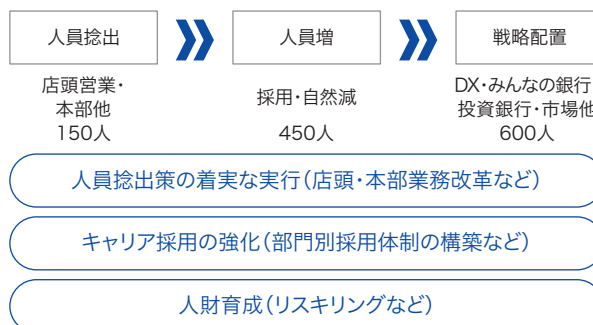
成長戦略

将来の収益確保のため、成長戦略を進めてまいります。投資銀行部門や市場部門での収益力拡大や、みんなの銀行及び戦略系子会社の成長、加えて、成長の加速化や非連続な成長に向けたインオーガニック戦略の推進を行います。（→詳細：P41,42「新たな収益の獲得」）

これらの成長戦略の実現により、FFG全体の収益力を高めることで、投資家の皆さまからのFFGに対する将来の収益期待＝成長率を高め、PERの向上を目指します。

成長戦略の実現に当たっては、適切な経営資源、特に人的資源の配分が必要となるため、例えば投資銀行部門や市場部門などの専門人材の採用強化や人材育成を通じ、事業ポートフォリオが実現可能となる人材ポートフォリオの構築に努めます。第8次中計においては、業務効率化による150名の人員捻出に加え、採用などを通じた人員増450名の計600名を重点分野に配置します。

■ 第8次中計における戦略的人財配置・人財戦略



③株主資本コスト低減

非財務情報の開示充実

ROEの向上に向けた資本戦略や事業戦略といった財務情報のみならず、人財戦略やESG関連情報など非財務情報の開示拡充を進めることで、経営の透明性を高め、事業の持続的成長をステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目指しています。開示した内容に対し頂いたご意見をもとに、経営改善・施策の検討を実施し、さらなる企業価値の向上につなげるよう努めていきます。

特にサステナビリティに関する開示は、有価証券報告書での開示義務化や開示基準の最終化など、年々重要性が高まっており、さらなる開示の拡充・高度化を進めていく必要があります。FFGでは今後サステナビリティに関連して、以下の事項に注力し、さらなる開示の拡充を通じて、ステークホルダーの皆さまとともにFFGの持続的成長を実現していきたいと考えています。

【気候変動】
CO₂排出量算定ツールの導入による算定高度化

【人的資本】
人財ポートフォリオのAs is To be ギャップの定量把握

【人権】
人権デューデリジェンスの実施

【自然資本/生物多様性】
投融資ポートフォリオにおける自然関連のリスクと機会の把握

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくために、積極的なIR活動に努めています。

昨今は、TSMC進出による九州経済の活性化や日銀の政策修正による国内金利の上昇期待等から、弊社に注目いただき、新たな投資家さまとの対話の機会が増加しています。

昨年度はラージMTGやIRDayを通じて、株主・投資家さまとの対話を実施しました。加えて、国内外の株主・投資家さまからの申し出の都度、経営陣またはIR担当者が対話を実施しています(全72社)。国内・海外の機関投資家のファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当者、セルサイドアナリスト等と、主に、「第7次中計の概要・進捗」「第8次中計の戦略の方向性」「資本政策」「みんなの銀行」「サステナビリティ」等について、対話を実施しました。

今年度の統合報告書は、新たにスタートした「理念体系」「長期戦略」「第8次中計」による一連の価値創造ストーリーをお伝えするためのコミュニケーションツールとして制作しました。この統合報告書を活用して、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を実施していきたいと考えています。

対話を通じて得られた株主・投資家さまのご意見については、適宜、取締役会等で共有し、経営戦略や業務運営、資本政策等の参考にさせていただいております。引き続き、忌憚のないご意見を賜れますと幸いです。

ステークホルダーの皆さまからの一層のご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

■ 対話の実施状況

	説明会	対応者	参加者
2024/5/28	ラージMTG	取締役社長	108名
2024/7/9	IRDay	社外取締役 CDO	12名
2024/11/27	ラージMTG	取締役社長	109名
2025/5/27	ラージMTG	取締役社長	115名

社外取締役インタビュー



社外取締役
花岡 久美
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役

社外取締役
深沢 政彦
カーライル・ジャパン・LLCマネージング ディレクター兼
グローバル・ポートフォリオ・ソリューションズ日本責任者

FFGの理念体系について

～FFGの理念体系を浸透させていく上で重要な点を教えてください。

深沢 FFGの理念体系を新たなものに発展させましたが、その実践にあたり重要な点が三つあります。1点目は浸透活動の継続です。既に、五島社長が率先垂範されていますが、経営陣で深く考えてまとめ上げたものを、過程も含め広く社内全員に理解してもらうには大変手間がかかるため、粘り強くコミュニケーションを続けていただきたいと思います。

2点目は浸透活動の頻度です。コミュニケーションは重要ですが、頻度は限られています。もしかすると、ある1人にとっては、年に1回しかないことかもしれません。だからこそ、理念体系が事業戦略や日々のアクションなど、形に見えるものに転換され、実感されることで、社員の方々が理念体系を自分のものにできることが重要だと思います。

3点目は、日々の業務を現場でリードするマネージャーの方々が、日々の行動を通じて理念体系を現場に浸透させていくことです。

これらを実現するためには、例えば人事評価の仕組みなど、理念体系の行動への反映を促す仕組みが必要ではないでしょうか。

花岡 私が所属しているMUFGにも、MUFG Wayという、グループ共通の企業理念がありますが、掲げて終わりでは

なく、社員に自分事化し、実践してもらうための取り組みに力を入れています。

これまでの人生で培われてきた「信念や志、職業観／My Way」と「会社のパーパス／MUFG Way」、これが重なる部分を見つけて言葉にして仲間と共有することで、自分事化を進めるものです。

五島社長が言われる、「社員と企業の好循環」（詳細P6 図1）、これはまさにMUFGの「重なりを作る」と同様に、会社の成長と社員一人一人の自己実現が同時に叶うことを目指すもので、とても共感しています。

そして、その重なりを自分の言葉で自部署や社内外に発信してもらっています。他人の自分事化を耳にし、対話することで、更に自分事化を深めるという「Wayの共鳴」のプロセスを踏んでいます。

ただし、自分事化が目的ではなく、行動変容に繋げるためのPDCAサイクルのひとつに過ぎません。従業員意識調査等にも落とし込み、その評価を次の施策に生かすサイクルを上手く回すことが大切です。

理念浸透について、社員に自走して欲しいと考えがちですが、それはなかなか難しいと感じます。仕組み作りや経営と社員の橋渡し等、リーダーシップをとる専門組織・専門家を据えてリードしてもらうことも必要です。

理念の浸透は、一朝一夕には達成できません。MUFG Wayは2021年に制定されましたが、「共鳴活動」を進化させながら継続して自分事化に取り組んでいます。FFGの理

念浸透も、様々な施策を組み合わせ、会社全体で継続して取り組むことが肝要であると思います。

FFGの経営戦略について

～VUCA*時代とも言われる中、中計を遂行するにあたり重要な点は何でしょうか。

花岡 3年と言わず1年でも環境変化が激しい時代であるからこそ、普遍的で揺るぎないFFGの理念体系を経営の中にしっかり軸として据え、難しい局面でもそこからブレずに、経営判断、業務運営をしていくことです。

就任に至るまで何名かの社員の方とお話しする機会がありましたが、社会的使命感、特に地域への強い使命感を持たれていることが印象的でした。

このような人財はFFGの強みですので、その裾野を広げ、FFGの理念体系と共に軸に据えて、スピード感を持って経営戦略を実行することで、ステークホルダーの期待に応えられると考えます。

*VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った言葉で、将来の予測が困難な状況を表します。

～FFGが策定した長期戦略への期待と実現に向けた課題を教えてください。

深沢 ステークホルダーの皆さまからの期待を実現できる長期戦略だと思います。

FFGは長期戦略を通じ、大きな変革を目指しています。例えば事業ポートフォリオのバランスの転換、あるいはデジタル/AIといったテクノロジーを活用した事業・業務の効率化です。その結果として、業績にも大きな変化を目指しています。また、FFGはこれまで言ったことを苦勞しながらもやり遂げてきた組織であり、今後も続けてくれるという期待感を持っています。

課題の1つ目はスピードです。先を見通しにくい世の中であり、変化のスピードが激しく、仮説検証までの時間軸が短くなっています。長期戦略を定めましたが、大きな方向性は一貫していても、PDCAサイクルを短くして、柔軟に運用することが肝要です。

課題の2つ目は、人財育成です。人財ポートフォリオ戦略では、専門人財の比率を高める方針ですが、全ての従業員にとっても専門知識習得の必要性は高まっています。恐らく人財一人ひとりのあり方が長期戦略の中で大きく変化と思うので、人財育成方針などもそれにフィット

するものが必要です。

～ゼネラリストの育成についてお考えはありますか。

深沢 まず定義をしなければいけません。専門人財に対し、ゼネラリストの銀行員とはどういった知識・スキルが必要なのでしょうか。暗に定義は存在すると思いますが、明文化する必要があります。また、人財一人ひとりをテラーメイドで育てる、支援するという意識が必要です。ここは、花岡取締役の力も借りながら一緒に取り組みたいと思います。

～時代が変化する中で、方向性を見据えつつ、運用を変えていくということですね。

深沢 そうですね。変化と、成果を刈り取りつつ進むスピード感、この2つをキーワードとして意識し、経営のガバナンスを高めていきたいです。これからも「真にゆたかな地域社会の実現」を目指していきますが、長期戦略がどう働きかけるのか。理念体系と長期戦略と数字、これらを繋ぐものをしっかりとつくり上げることが必要です。

FFGのガバナンスについて

～経営陣との議論では、どのような点を重視されていますか。

深沢 一つは、提示された議題に対し、グループ内の適切な専門家の意見を反映して相互的に検討しているか、グループ全体の力を発揮できているかを問いかけながら議論することは大変重要だと思っています。

もう一つは、事実認識や対応が、「常識的なもの」として提示された際は、それはFFGや地銀の常識かなど、狭い世界の常識が前提になっていないか、本当に正しいのかを問いかけています。

また、FFGは実行力のある組織と申し上げましたが、スピード感を更に高めていけると感じます。スピードを上げていくには自分達の時間軸を短く設定するしかなく、例えば、原則四半期でPDCAのワンサイクルを回すなどと決めた方が良いですし、スピード感のある会社は概ねそうしています。

～今後取締役会でどのような役割を果たされたいですか。

花岡 私は同じ金融業界で長年勤めてまいりましたので、共通する課題や悩みに向き合いたいと思います。とはいえ、FFGとは、企業の成り立ちやステークホルダーから期待される役割に違いもあるため、自分の常識や経験だけに頼る

社外取締役インタビュー

ことなく、新たな視点を取り入れ、多角的な視点で進言・提言をしていきたいと思っています。

社外取締役は経営を監督する役割を担いますが、監督するためには、信頼関係・人間関係が重要です。まずはコミュニケーションをよく取り、話を聞いてもらえる関係性を作りたいと思います。

また、DE&Iの推進は、自身の重要なミッションのひとつであると考えています。経営者、人財戦略部と密に連携しながら、必ずや成果に結びつけるべく取り組んでいきたいと思っています。

FFGのDE&Iについて

～FFGのDE&Iの取組みについてどのように捉えていらっしゃいますか。

花岡 DE&Iはここまでやればいいという尺度がなく、社会の変化や価値観の多様化に伴って新しい課題が生まれる領域です。そのため、アンテナを広く張って社会の要請に耳を澄ますこと、社内に閉じこもらず外に出ていき他社の活動を見聞きすることが重要と考えます。

FFGの施策について、担当部署に話を聞きましたが、施策はよく練られており、トップマネジメントのコミットメントも高く大変心強く感じます。あとはそれがしっかりと社員に届き、現場が実感をもって取り組めるよう、現場の納得感を醸成していく必要があると感じています。

それには、現場の話に耳を傾けることも重要です。本社の中だけではなく、支店で仕事をされている方にどう気付いてもらえるか、どこに課題があるのかを捉え、施策に反映し、結果を評価することが、これからのチャレンジだと思っています。



先ほどキャリア支援の話が出ましたが、アンコンシャスバイアスへの気づきも課題です。女性活躍の推進に取り組む中で、「私は管理職を目指しません。」という方もいらっしゃいますが、それは画一的な管理職像があり、「そんな管理職に自分にはなれない、なりたくない」と思っているからではないでしょうか。でも、管理職にも色々なスタイルがあっていいと思います。「自分なりの管理職像を作る」、「自信を持って取り組める」、それが可能な雰囲気を作ることは大変重要です。

FFGの資本政策について

～FFGの資本政策についてどう捉えていらっしゃいますか。

深沢 FFGでは、成長投資を含めた事業への適切な取組みによって収益を上げ、それを元に配当及び会社の評価に繋げることが基本路線であり、期待を上回る強さの実現を目指していくことを改めてステークホルダーの皆さまに対してお伝えしたいと思います。

一方で、PERが上場企業平均や大手他行に比べ相対的に低水準であることについても認識しています。これらは、これまでの還元姿勢や、みんなの銀行の収益化の遅れ、有価証券評価損益等の要因が背景にあると考えています。

今後ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの更なる充実を図り、丁寧にご説明していきたいと考えています。

～みんなの銀行への成長投資についてどのように考えていらっしゃいますか。

深沢 成長投資をやらない地方銀行に魅力を感じてくれる人はいないと思いますし、投資家の皆さんも同意見だと思っています。ポートフォリオマネジメントを通じた適切な成長投資は継続するべきで、その中で、デジタル・AI等に関わる投資も最重要分野の1つだと思います。デジタルを活用したみんなの銀行への投資は、適切な選択だったと思いますし、収益化に向けて全力で取り組んでいるところです。

一方で、みんなの銀行の業績が、掲げた目標に届いていないことは事実ですが、これに対する振り返り、強化策、アクションはかなり短い時間軸でPDCAを回しながら進めているので、必ずキャッチアップしてくれると期待しています。

みんなの銀行は、預金、ローン、決済といった個人向けサービス、基幹システムの外部提供、そして非金融企業へのBaaS提供、これら3つが創業時からのビジネス構想です。それぞれパイプラインを作り、具体的な話が進んでいるので、実現することを期待しています。

～成長投資と還元のバランスについてはどう思われますか。

深沢 成長投資と還元のバランスというより、成長投資と成長からきちんと果実を刈り取ることのバランスだと私は思っています。果実を刈り取れば、それを原資に配当ができ、評価が株価に反映されることに繋がりますので、株主の皆さまの期待にお応えできると思います。

あくまで事業ポートフォリオをしっかりと管理し、成長投資も適切な時間軸の中でリターンに繋げていく。そして全体のポートフォリオも収益性を高めていく。この2つへの注力が重要です。

～PERが相対的に低水準とお話がありましたが、その理由は他にどこにあるとお考えでしょうか？

深沢 やはりIRを通じて、投資家のみなさまの期待を深く理解する。あるいはFFGとして考えていることを伝えたいというフィードバックをいただいて修正する。このやり取りの頻度や深さが不十分だったのではないのでしょうか。

FFGとしてもこの課題を強く認識しており、IRの活動をより活発化しようとしています。単純に発信の回数を増やすことが目的ではなく、対話で双方の理解を深め、FFGと投資家の皆さまの考えをすり合わせていくことが目的だと思っています。

結びに

～これまでの話題以外に経営上の優先順位が高いと考える課題があれば、お聞かせください。

花岡 リスクカルチャーの醸成が一つキーワードになると感じています。サイバー攻撃、AI利用リスク、金融犯罪リスク、コンダクトリスクなど、金融機関は多様なリスクに晒されており、高度で広範なリスク管理が求められています。

どれだけ成長戦略を頑張っても、リスクによっては、ひとたび事が起きますと、会社の土台を揺るがしかねません。

技術や知識だけでは、想定外の事象に講じきれないので、社員一人ひとりがリスクへの感応度を高めることが非常



に重要です。

「何かちょっと変だな?」「これはいいの?」と思った時に、「周りがやってるからいい」ではなく、社会規範に照らしてどうなのかを考え、きちんと声に出して言える環境、風通しのよい企業カルチャーを作ることが重要です。

これは経営が言い続けなければ根付かないので、既に五島社長が行われているように、企業理念の一環で継続して取り組んでいただきたいと思います。

深沢 敢えて一つ加えると、外部専門家との連携方法に長けることが非常に重要だと思っています。例えば個人金融、法人金融、市場部門のビジネスのいずれでも、新たなプレイヤーが出現し、それぞれの切り口でユニークなポジショニングや特定の専門性を売り物にして銀行業界に参入しています。お客さまがその専門性により魅力を感じたり、期待することが普通な世界に移行しつつあると考えます。

FFGの社員の方々一人ひとりに専門性を持ってほしいのですが、それだけでは不十分なので、さまざまな外部専門家とタッグを組むのは不可欠です。既にFFGの一部では取り組んでいます。プロフェッショナルな人と絡むことを全社的に増やしていただきたい。そして、その関係性は、ベンダーではなく、パートナーだと思います。上手くチームを組成し、パートナーとして継続的に事に当たり、事業の成功や収益に繋げる。それにはカルチャーの変革やスキルの変革も求められます。

私たちも、FFGの「一歩先に行く」カルチャーを活かし、FFGの存在意義に掲げる「一歩先に行く発想で、地域に真のゆたかさを。」実現するために、取り組んでいきたいと思っています。





長期戦略

I. 既存ビジネスの変革	35
II. 新たな価値創造	39
III. 新たな収益の獲得	41
－みんなの銀行	43
IV. アプローチの革新	45
－DXで目指す姿	47
V. 強靱な基盤造り	49
－人的資本経営	51

目指す姿

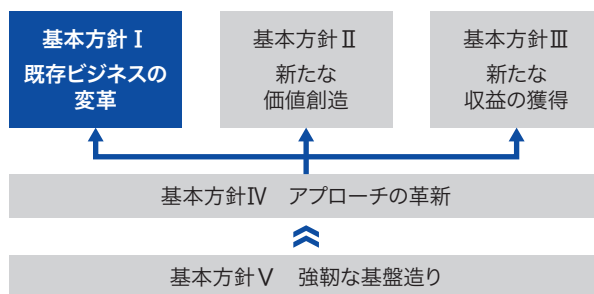
地域金融機関を取り巻く環境は、人口動態の変容による地域経済の縮小など大きく変化していくことに加えて、ディスラプターとの更なる競争の激化が想定されます。また、予想を超える速度でテクノロジーが進化し、AIが資金管理を担う時代が到来すれば、お客さまの資金繰りや資産運用は自動的に最適化され、既存の金融機関のビジネス機会が縮小することも考えられます。そのような社会も見据えて、私たちは、今後もお客さまから選ばれるよう、デジタル/AI

の力を積極的に取り込み活用するとともに、ヒトの力(専門性や人間力)を向上させることで「情報の量と質」「マーケティング力」「ソリューション力」でお客さまに付加価値を提供し、地域企業の成長と地域住民のゆたかな未来を実現します。

具体的には、デジタルチャネル(BIZSHIP、個人バンキングアプリ)やSFAを通じて蓄積した情報やデータに加え、デジタル/AIでは拾えないデータ、すなわち「ヒト」による真摯な対話を通じて得られる真の課題の深掘り・引出しなど定性的な情報を組織として有効活用し、営業品質の高度化、均質化を図ります。

例えば個人のお客さまであれば「自分や家族に合う資産形成や承継を考えたい」、事業者のお客さまであれば「業務効率化に向けたDX推進や投資を検討したい」など、データ活用によってニーズを可視化します。しかし、これらのニーズはお客さま自身が単独で判断し、解決できるものばかりではありません。デジタル上での比較検討やAIによるアドバイスに加え、「ヒト」の力により意思決定をサポートすることで、より良い解決に導くことができると考えています。

長期戦略の1stステージである第8次中計では、お客さまとの接点を質・量ともにいかに高めることができるか(＝顧客接点の高度化)を徹底して追求し、取引シェアおよびメイン取引先の拡大を目指します。そのためには、セグメントに応じた営業強化に優先して取り組み、効果的・効率的な営業展開のもと競合と差別化されたソリューションを提供できる体制を構築していきます。



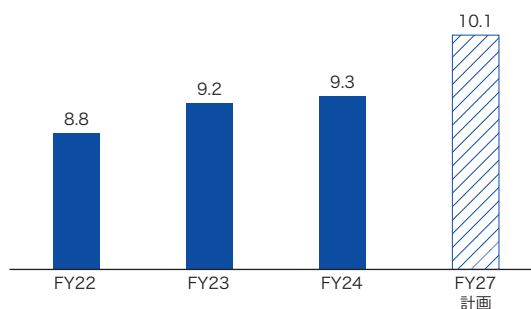
法人ビジネス

法人ビジネスでは、お客さま、地域に根ざした“事業パートナー”を目指しており、今後はお客さまのニーズを踏まえた戦略的な営業を展開します。地域経済を牽引する中核・中堅企業の成長を後押しすることで、雇用創出をはじめとした地域経済全体の活性化を図り、加えて、デジタル/AIの日常的な活用やインサイドセールスの展開・定着によって、あらゆるお客さまのニーズを掴みソリューションを提供してまいります。

一方で、法人のお客さまの課題・ニーズは多様化が進んで

■ 国内法人貸出金平残

(単位:兆円)



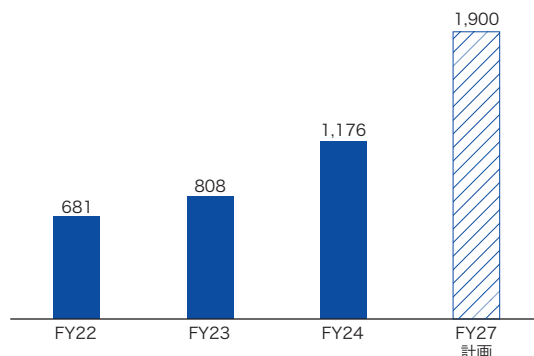
※ 福岡・熊本・十八親和・福岡中央の4行合算

いるため、ファイナンスを軸に、FFGの持つソリューション機能を組み合わせることが重要です。その軸となるのは、お客さまと中長期的なリレーションシップを構築し、成長を支援できるRM人財です。RM人財が収集した現場の情報やニーズを本部フロントが集約するとともに、ハブとなってFFGのソリューションを効果的に提供します。(詳細P40: 商業銀行部門と投資銀行部門の連携)

また、サステナブルビジネスはお客さまと中長期的な視点に立って会話ができる重要な分野と捉えています。地域社会・企業のESG/SDGsに対する取組みを定量的に評価し、見える化を行うスコアリングモデルサービス「SSIndex」を通じ、お客さまの取組みを後押ししてまいります。

■ SSIndex導入先数

(単位:件)

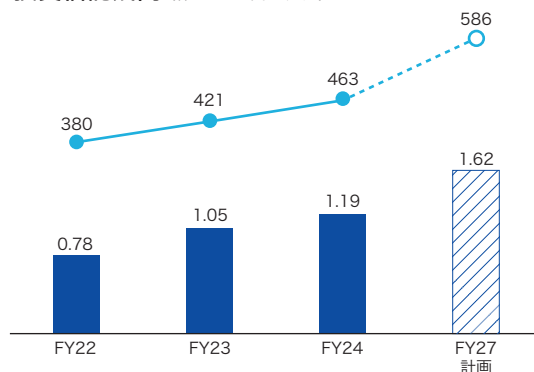


個人ビジネス

個人ビジネスでは、お客さまの経済的不安の解消とゆたかな未来を実現する“人生の伴走者”になることを目指しています。人生100年時代と言われる長いライフステージのなかで、お客さまそれぞれのステージやニーズにあったソリューションを提供していきます。

富裕層やオーナー層・シニア層のお客さまには銀行・証券の専門性の高い人財が、資産承継や資産運用など高度なソリューションをアライアンス先のサービスも活用しながら提供します。現役層のお客さまには、それぞれの営業エリアにライフプランニング(ローン・資産形成・平準払保険等)に関するあらゆるご相談に対応できる拠点を整備しつつ、アプリでご提供できるサービスを拡充していきます。これらの取組みを通じて、お客さまにとって最適なチャネルから、最適なタイミングで、最適なサービスをご提供することで、「地域のお客さまのゆたかな生活」を実現します。

■ 投信・株式保有先数 (折れ線グラフ、単位:千口座) 投資信託残高 (棒グラフ、単位:兆円)



チャネル接点の高度化

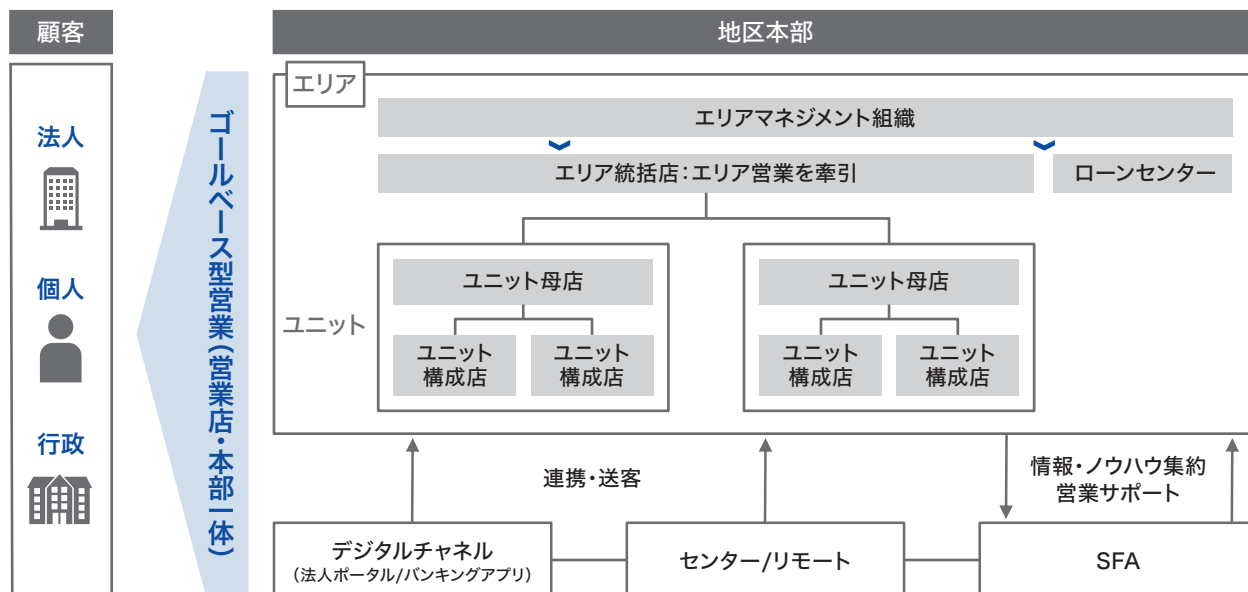
顧客接点を高度化するためには、漏れのないチャネル接点の構築が不可欠です。直接お客さまと相対する営業体制の整備や、デジタルチャネル、センター、リモートの整備を進めます。

お客さまの利便性を損なうことなく、高いスキルとノウハウを持った担当者によるサービスを営業エリア全域に届けるための新たな営業体制として、複数店舗を一体で運営する「エリア・ユニット制」を開始しています。営業担当者を地域の核となる店舗に集約することで、同一商圏内で重複していた営業活動を解消し、生産性の向上を実現するとともに、地域特性や取引先のニーズに最適なご提案ができる営業体制を実現します。

デジタルチャネル、センター、リモートについては、これらの各接点及びバックオフィスが有機的かつシームレスに連携され、お客さまが望むチャネルでいつでもサービスが提供される体制を構築していきます。

長期戦略の基本方針__Ⅰ.既存ビジネスの変革

■ お客さまとの接点イメージ



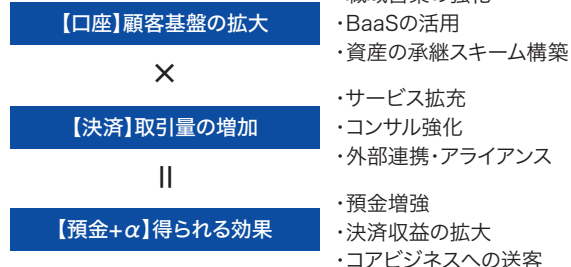
基盤の拡充

FFGが目指すビジネスを展開するためには、粘着性の高い預金の確保が不可欠です。その起点となり、かつ、お客さまに長期的にお取引いただける住宅ローンや資産形成に加え、口座の稼働に不可欠な決済・基盤を強化します。

その取組みの一つとして、非金融事業者とアライアンスを組み外部のアイデアや技術を取り入れるとともに、地域企業や地公体とのネットワークの活用、みんなの銀行のBaaS機能の活用により、FFGの経済圏を創出します。お取引先だけでなく、その顧客や従業員、サプライチェーンの囲い込みを図ります。

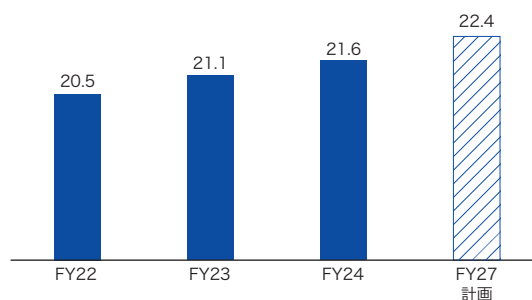
地域の暮らしに密着して経済活動を牽引することで、地域に真のゆたかさをもたらし、お客さまから支持されるゆるぎない顧客基盤を構築するとともに、安定した預金の獲得を目指します。

■ 決済・基盤ビジネス拡大のイメージ



■ 預金平残 ※FFG全体

(単位: 兆円)



※ 福岡・熊本・十八親和・福岡中央の4行合算、NCD含む

デジタル/AIの活用

デジタル/AIを活用する営業スタイルへの転換には、デジタルツールやAIについて、「全行員」による「日常的な」活用を通じて、顧客理解を深める必要があります。私たちは、お客さまを中心に据え、DXを通じた既存ビジネスの変革を目指しています。

個人バンキングアプリと事業者向けポータル「BIZSHIP」によって、お客さまの利便性を高めるとともに、営業担当者向けには営業支援システム「SFA」を導入し、デジタルとリアル双方の接点から得られるお客さま情報や営業情報を集約し、次にとるべきアクションを営業担当者にレコメンドする機能を実装しています。

グループ内のノウハウを形式知化し、提案すべきソリューションやアプローチのタイミングなど、担当者が必要とするシーンで提供することで、営業品質の高度化・均質化を図っています。

今後はすべての営業活動・マーケティングにデジタルツール・AIツールを効果的に導入し、営業活動における量・質を飛躍的に向上させることで、お客さまへの提供価値を新たな領域へ引き上げます。

BIZSHIP

事業者のお客さまと銀行をつなぎ、取引の効率化や事業成長支援などを提供するポータルサービスです。

お客さまの銀行取引が効率化されるだけでなく、ポータルサイト内で経営課題からその解決策まで一気通貫で確認することができます。

経営診断機能やポータルの閲覧記録等から得られたデータを活用することで顧客理解を深め、「SFA」との連携で、融資のみならず事業活動全般のニーズを的確にとらえ、高品質なソリューションの提供に繋がります。

個人バンキングアプリ

個人バンキングアプリは、だれでも簡単に始められ、直感的かつ安心・安全に、場所にとらわれず銀行手続きを行っていただけるアプリです。デジタルに苦手意識を持つお客さまにもご利用いただけるよう、「あなたによりそう」をコンセプトにお客さまのお金やデジタルにまつわる“分からない”や“不安”に寄り添ったサービスを目指しています。

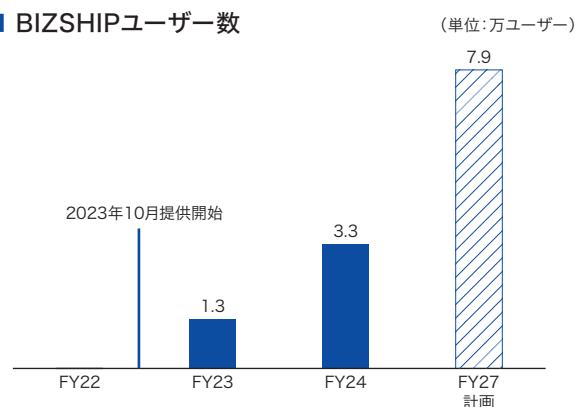
FFGでは、開発の内製化を進めており、他行アプリと比較して高頻度の機能改善、アップデート（リリースから1年半の間で1,000項目超）を実現しています。

今後も機能追加・改善を続けるとともに、第8次中計終了時には、ユーザー数を250万人まで増加させ、個人取引の起点となるアプリへの成長を目指します。

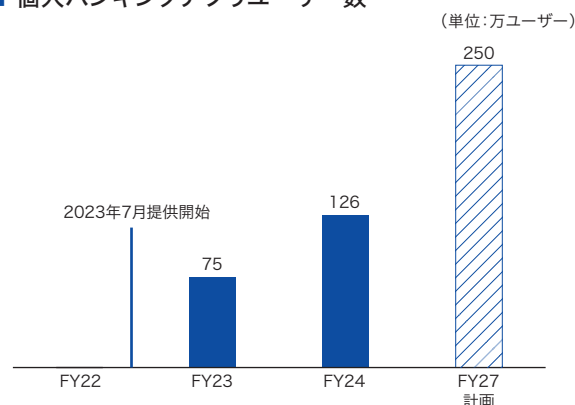
■ 営業/事務プロセスにおけるAI活用検討領域

営業活動	仮説提案型営業	訪問準備支援
融資業務	業務効率化	自動審査 審査サポート
管理業務	予兆検知	格付サポート

■ BIZSHIPユーザー数



■ 個人バンキングアプリユーザー数



長期戦略の基本方針 **Ⅱ. 新たな価値創造****目指す姿**

投資銀行ビジネスの強化を通じ、地域に新たな価値を創造することを目指します。M&A、エクイティビジネス、スタートアップ、GX・ストラクチャードファイナンスを重点領域とし、中長期的な体制強化と人財育成に取り組みます。

足元では、「地域産業の強化や創出に向けた基盤拡大と土台作り」をテーマに、各ソリューションにおける体制強化などを進めてまいります。

M&A

今後の九州では、人口減少・後継者不足により、M&A市場の活性化が想定されます。また、地域ごとの産業課題が深刻化し、再編による産業構造変化の必要性が高まっています。FFGは、M&Aアドバイザーサービスを通じてこれらの課題解決を行うためお客さまのサポートに力を入れてきました。

今後は、これまでFFG及び子銀行に分散していたM&A担当を子会社へ集約し、営業体制の強化を進めてまいります。地場の産業再編をリードすることで、九州No.1のM&Aファームへの成長を目指します。

エクイティビジネス

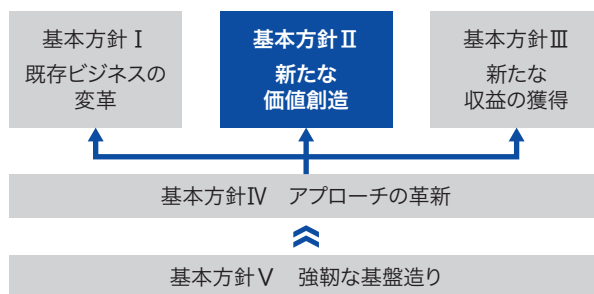
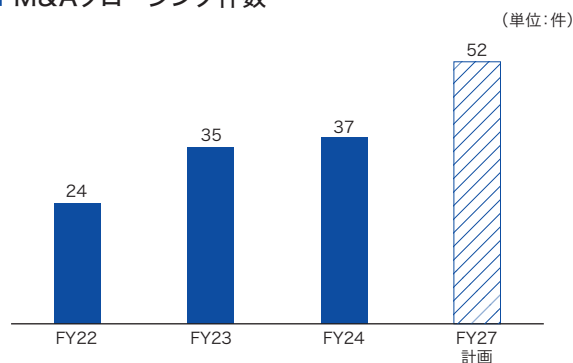
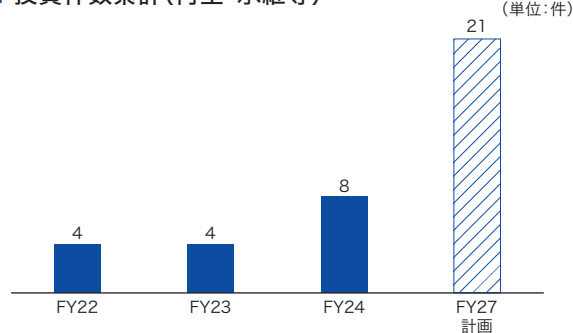
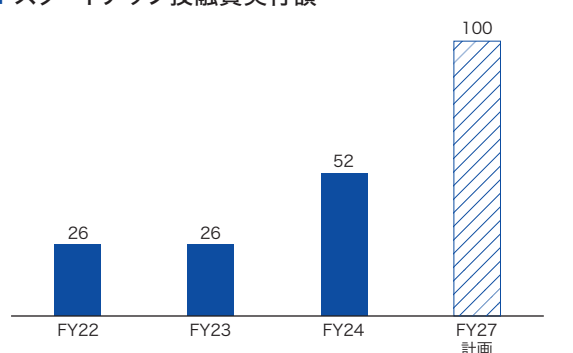
FFGは地域を支えてきた中核企業の事業再生を成し遂げる中で、地銀の中でも先んじて本分野のノウハウを蓄積し、他行に比べ優位性を確保しています。

持続可能な地域社会を実現するには、地域経済のけん引役である中堅企業やその取引先である中小企業の再生/承継/成長支援等への対応が不可欠であるため、FFGは、経営に関与し、戦略立案・実行が可能な経営人財育成に注力してまいります。引き続き地域を支え、地域経済を拡大させることを目指します。

スタートアップ

政府は経済成長のエンジンとしてスタートアップを位置づけ、現状比10倍の10兆円のリスクマネー供給を目指しています。

FFGは、有するコネクション、ネットワークを基に、「安定したリスクマネー供給」、「豊富な人財供給」、「大学発・地域企業発の新事業創出」を果たす九州版スタートアップエコシステムを構築し、九州を新産業創出の発信地にすることを目指します。

**■ M&Aクロージング件数****■ 投資件数累計(再生・承継等)****■ スタートアップ投融資実行額**

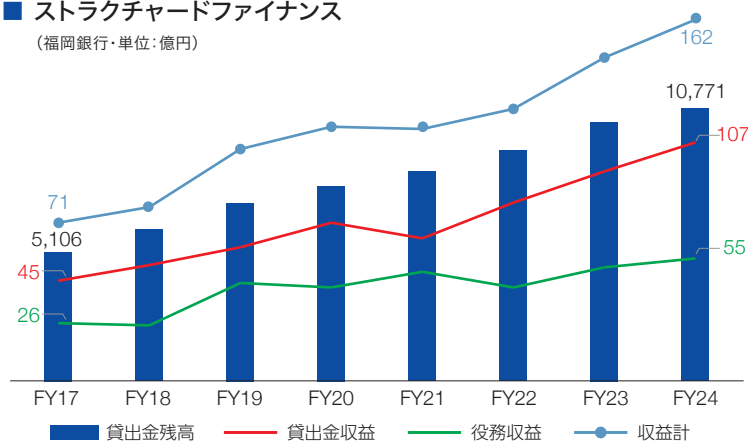
GX・ストラクチャードファイナンス

事業再生の取組みから派生してスタートしたストラクチャードファイナンスは、プロダクトを拡大し、残高は1兆円を超えています。

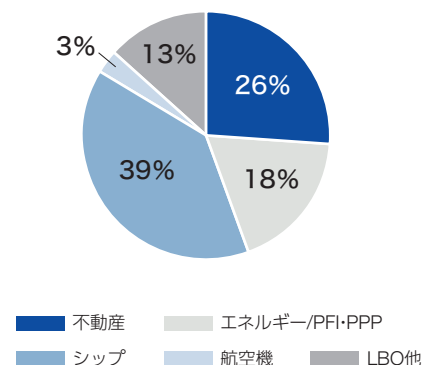
今後GXの進展、特に九州でエネルギー分野を中心に投資の活発化を想定しており、環境変化をとらえた新しいアセットの組み入れを行うことで、ポートフォリオの成長を目指します。

■ ストラクチャードファイナンス

(福岡銀行・単位：億円)



2025/3末プロダクト別残高内訳



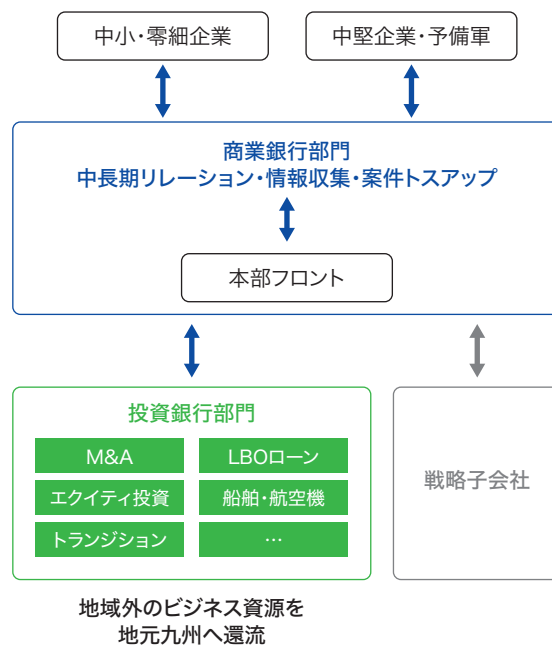
商業銀行部門と投資銀行部門の連携

環境変化が加速的に進展し、取引先のニーズが多様化・高度化する中では、営業最前線の担当者だけでなく、本部フロントを含めたFFGが一体となりお客さまに高度かつ最適なソリューションを提供することが必要です。

FFG投資銀行部門で培ったノウハウやネットワーク、また戦略子会社といった“FFGソリューション”を具備、発揮していきます。

すなわち、九州におけるFFGとのリレーションシップを起点にゴールベース型営業を実践する“商業銀行部門(RM部門)”を軸に、九州域外(主に東京)など、ポテンシャルが高いマーケットで収益極大化を目指す“投資銀行部門”、そして戦略子会社を含めたFFGエコシステムの構築を目指します。

地域経済にインパクトがある案件を創出することでFFGの存在感を高め、中長期的なFFG収益機会の最大化につなげます。

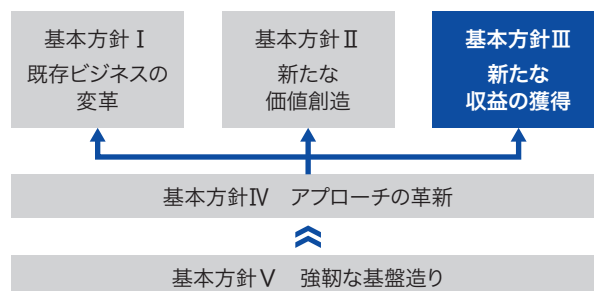


長期戦略の基本方針 **Ⅲ. 新たな収益の獲得**

目指す姿

長期戦略実現に向けて、既存ビジネスだけでなく成長分野・地域におけるビジネスの拡大を通じ、新たな収益を獲得することを目指します。

市場分野での収益力拡大、みんなの銀行をはじめとした戦略子会社の成長、加えて、成長の加速化や非連続な成長に向けて、インオーガニック戦略の推進を行います。



市場部門

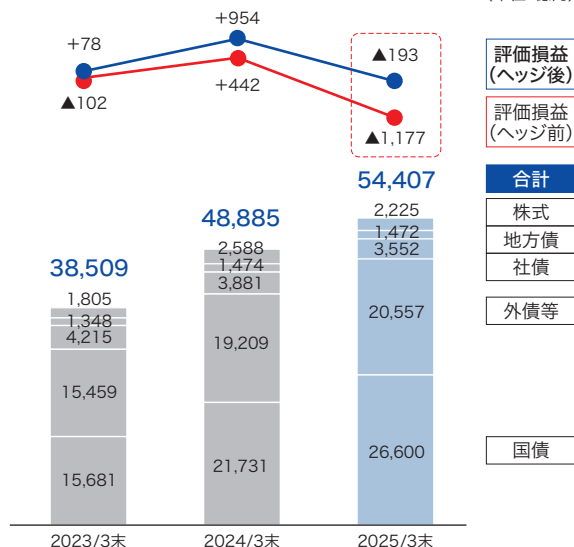
FFGの有価証券運用は長期分散投資を基本としており、株・債券やオルタナティブ資産等、リスクファクターの分散に加え、時間分散をしながら構築を行っております。第7次中計では、海外金利の急激な上昇を背景に、金利上昇への耐性を強化するため、外国債券を中心に有価証券ポートフォリオの再構築（売却損の実現）を実施しました。また、リスクリターン効率の改善を目標に、円金利偏重からリスク分散が進んだポートフォリオへの移行を目指し、多様化投資の拡充を進めてまいりました。

金利がある世界では、円金利リスクコントロールの重要性が高まっています。環境変化にしっかりと対応しつつ、「リスクコントロールの徹底」と「高収益実現」の両立を目指すポートフォリオ構築に取り組みます。

既存領域では円金利マネジメントの強化や従前から進めてきた多様化投資を強化するとともに、新領域への挑戦として前中計に設立した「FFG投信の業容拡大」に取り組むなど、“新たな収益”の積極な獲得に向け事業領域、収益機会の拡大を図ります。

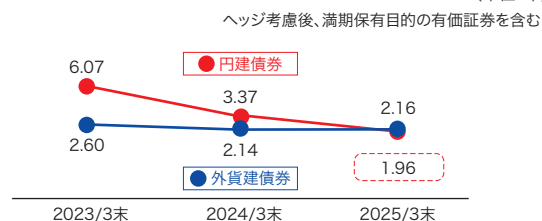
■ 期末残高・評価損益 (FFG連結)

(単位: 億円)



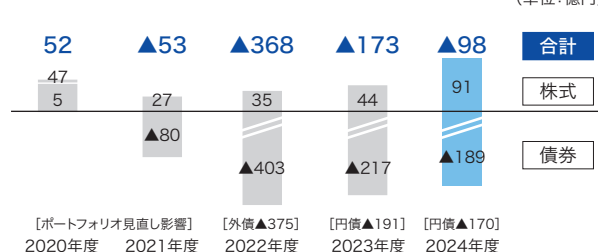
■ 債券デレージョン (銀行合算)

(単位: 年)



■ 有価証券関係損益 (FFG連結)

(単位: 億円)



みんなの銀行

FFGは、「時代の変化に対応したデジタルバンキンググループ」を目指すべく、みんなの銀行事業を開始しました。2021年のサービス開始当時からあらゆる業界でデジタルテクノロジーの進展に伴うイノベーションが起きており、金融業界のデジタルシフトも進んでいます。2025年現在、デジタライゼーションは想定以上に速く進み、AIの利活用によって更にスピードアップすることも考えられます。

業界内では、ネット銀行の規模が拡大し、非金融事業者の金融事業への参入が相次ぐなど、既存銀行のシェアは徐々に侵食されていますが、FFGではみんなの銀行による時流にあった金融サービスの提供に加え、システム外販やBaaSを通じてシステムの提供側に回することで、ディスラプターへの対抗手段を整えつつあります。

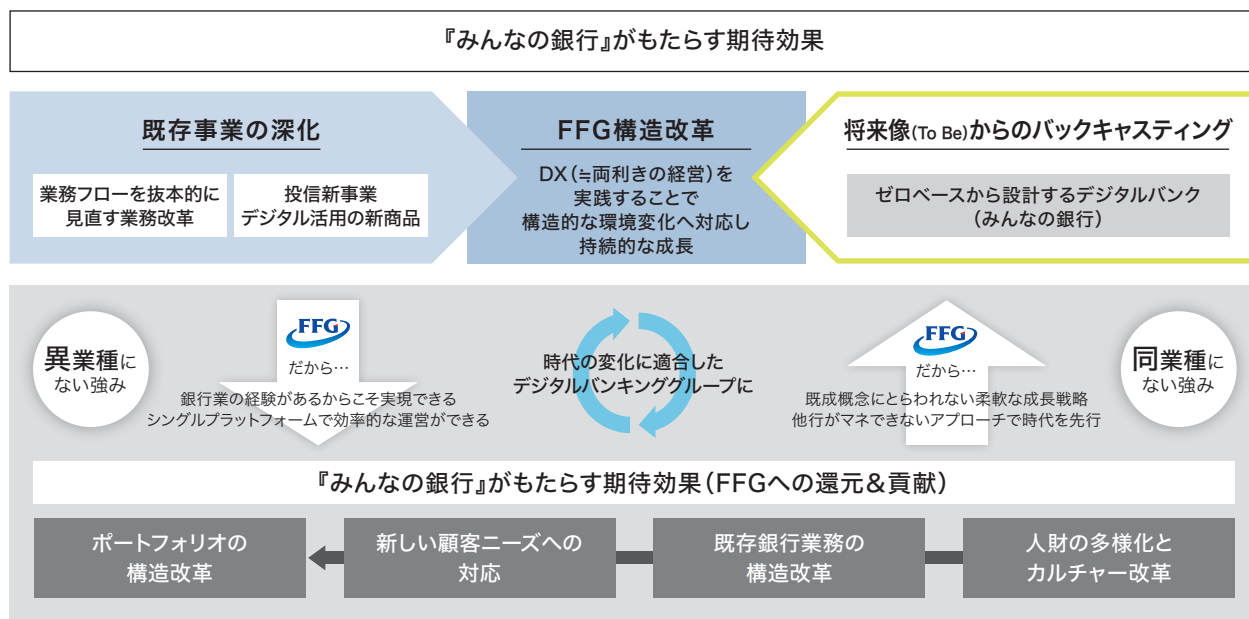
みんなの銀行が開発したシステムは、既存の基幹システムと異なり、スピード感のある開発やサービス提供が可

能であり、変化の激しい今の時代に適しています。

2025年5月、システム外販の第1号として三菱UFJ銀行への外部提供を発表いたしました。今後も、ニーズのある国内外の企業へシステム外販を進めてまいります。

また、これまでデジタルバンク・BaaSに先行して取り組んできたアドバンテージをFFG全体で活用していく段階に突入したと考えており、今後はみんなの銀行の柔軟なシステムを活用し、地元の事業者 서비스에提供していきたいと考えています。

そのための施策の一つとして、地域企業と連携を行い、BaaS機能を活用した新たな顧客開拓を進めます。FFGの各銀行が築いてきたネットワーク、みんなの銀行が有する先進性、相互の強みとデジタルの力で地域経済圏を囲い込むことで、ディスラプターへの守りと攻めを同時に行いFFGの成長を実現します。



インオーガニック

経営環境の不確実性が高まる中、重点取組の成長の加速化や非連続な成長に向けては、M&A・アライアンス等のインオーガニック戦略が不可欠です。

継続的に企画・推進できる体制を構築し、インオーガニック戦略の推進を行います。

みんなの銀行



みんなの銀行 取締役頭取

永吉 健一

2016年 iBankマーケティング設立
2022年4月 みんなの銀行の頭取に就任

国内デジタルバンクのメインプレイヤーへ～「みんなの銀行2.0」始動

創業からこれまでの取り組み

2021年5月の営業開始から4年が経過しました。日本のデジタルバンクのパイオニアとして、私たちは常に新しい顧客体験の創造に挑戦してきました。2022年には、お客さまの多様なニーズに応えるべくローンサービスの提供を開始し、2023年は「BaaS(Banking as a Service)元年」と位置づけ、パートナー企業さまと共に新たな金融体験を創出するBaaS事業の基盤構築に注力しました。その結果、2024年度迄の実績として口座数は125万口座を突破し、着実に顧客基盤を拡大するとともに、国内外で急拡大する競争激しいBaaS市場においてもサービスリリース先は11社に達するなど、みんなの銀行は黎明期からの知見と実績、FFGの経営基盤、デジタルネイティブな開発力を強みに独自の地位を築いています。

金融機能を自社サービスに組み込みたい事業者にとって、BaaSは新たな価値創造のエンジンとなります。APIを活用することで、金融ライセンスの取得や大規模開発の負担なく、決済・融資・口座連携等の金融機能を迅速かつ低コストで導入できるほか、自社サービス内で金融機能をシームレスに提供して顧客満足度とエンゲージメント向上につなげていくことが可能です。また、新たな手数料収入や付加価値向上による顧客単価の増加によって収益機会を創出し、市場内での競争力強化も図ることが可能になります。

みんなの銀行が目指すBaaSの未来は、単なるAPI連携による機能提供に留まりません。全国に顧客基盤を有するパートナー企業との事業共同化を軸とした収益化に向けた検討も開始しており、将来的には、お客さまが金融機関を意識せず、あらゆる場面で最適な金融サービスを自然に利用できる世界を目指し、金融をより身近でパーソナルなものへと進化させます。

これまで、全国のデジタルネイティブ世代を中心に、一定の口座を獲得できたことは、当初の狙い通りと言えます。

一方で、収益の柱となるべきローン残高が229億円と伸び悩んだことから、損益面では計画を下回っており、黒字化に向け引き続き強化が必要と考えています。

みんなの銀行 第二次中期経営計画

今年度からみんなの銀行第二次中期経営計画「みんなの銀行2.0」をスタートさせました。計画では、2027年度の黒字化を最重要課題と捉え、以下を6大戦略として重点的に取り組んでいきます。

- ①プロダクト戦略(みんなの銀行らしい顧客体験の提供)
- ②アライアンス戦略(BaaS経済圏の拡張)
- ③ローン戦略(収益ドライバーとしての事業確立)
- ④マーケティング戦略(みんなの銀行ファンの飛躍的増加)
- ⑤システム戦略(開発力向上による施策の早期実現)
- ⑥人財戦略(個々のパフォーマンスを最大化する組織づくり)

競合と差別化されたサービスを提供し、みんなの銀行の魅力を高め、顧客基盤を持つ事業者とのBaaSを通じて、ユーザーを拡大します。そのうえで、さまざまなサービスをご利用いただくことで、収益を獲得し、黒字化を目指していきます。また、それらを確実に実現するためにも、デジタル人財の採用をはじめとしたシステム開発力の向上、人財がパフォーマンスを最大限発揮するための組織づくりを進めていきます。

既に、今後の成長に向けた具体的な案件も進捗しており、今後3年間でBaaSを核に顧客基盤拡大と収益力強化に全力を注ぎ、「国内デジタルバンクのメインプレイヤー」に向けて成長していきます。

今後の展開

大手金融機関へのシステム提供

2025年5月27日、Google Cloud上で稼働するみんなの銀行のフルクラウド型の銀行システムが、三菱UFJ銀行が新設するデジタルバンクの基幹システムに採用されたことを発表しました。今回が初の外部提供事例となります。

いわゆる従来の銀行が採用する基幹システムは、開発範囲が広く、相互に影響する部分が多いため、システム開発に莫大な費用と時間がかかる場合があります。一方で、クラウドやマイクロサービス基盤で設計された我々のシステムは、先端技術を多層的に組み込んでおり、柔軟性、拡張性、スピード、信頼性を高いレベルで実現できるため、早期にデジタルバンクに参入することが可能となります。

日本を代表するトップバンクでの採用実績は大きなアドバンテージとなることから、これを機に、国内のみならず海外の幅広い事業者に向けても、次世代バンキングシステムの提供を拡大したいと考えています。

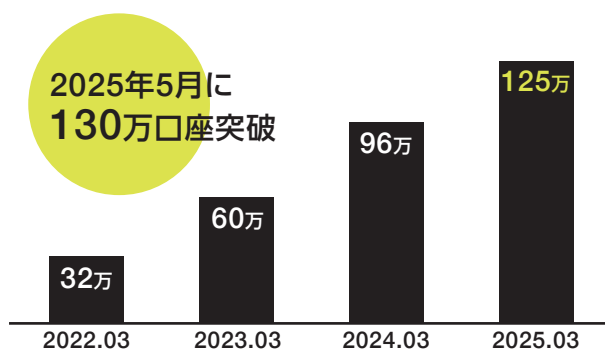
デジタルバンクのメインプレーヤーに向けて

みんなの銀行は、今後10年で「国内デジタルバンクのメインプレーヤーへの成長」という大きなビジョンを掲げています。現在、提携先の顧客基盤を合わせると相当数のユーザーポテンシャルがあります。提携先とお客さまが喜ぶサービス、顧客体験を創造し、ビジョンの実現に向け、このポテンシャルをしっかりと活かしていきます。また、今後は、BtoB事業といった新たなビジネスにも挑戦していきたいと考えています。

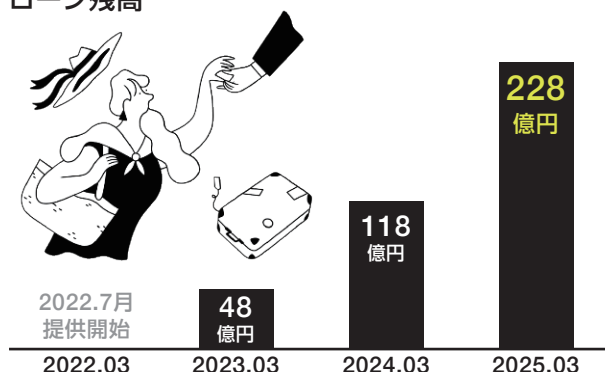
10年先を見据えたFFGの長期戦略の観点からも、デジタル技術を駆使する新規参入企業（ディスラプター）による市場侵食への対応は、今後ますますその重要性を増していきます。みんなの銀行は日本初のデジタルバンクとしての先行者メリットを最大限に生かし、独自のサービス開発やBaaS事業で培ったノウハウ・ソリューションをFFGに還元することにより、グループ全体のDX推進と提供価値向上に貢献すべく、多岐にわたる分野での連携を一層強化していきます。

4年間の実績

口座数



ローン残高



アライアンス先



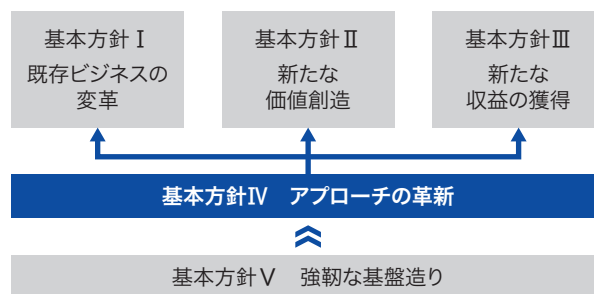
2025年5月時点

長期戦略の基本方針 IV. アプローチの革新

目指す姿

長期戦略の基本方針のうち、Ⅰ～Ⅲを成長戦略と位置付けておりますが、その成長戦略を実現するためには、FFG自身の能力強化（ノウハウ獲得）に加え、外部プレイヤーとの共創が不可欠です。

「九州産業界で構築する地域プラットフォームでお客さまの生活利便性を向上させる」、「自治体・大学機関等と連携したスタートアップシステムで成長産業を創出する」、「最先端のノウハウを持つ事業者、ファンド、金融機関とのネットワークの活用」など、アプローチの革新を通じて成長戦略の実現を後押しします。



地域特化型のデジタルプラットフォーム構築

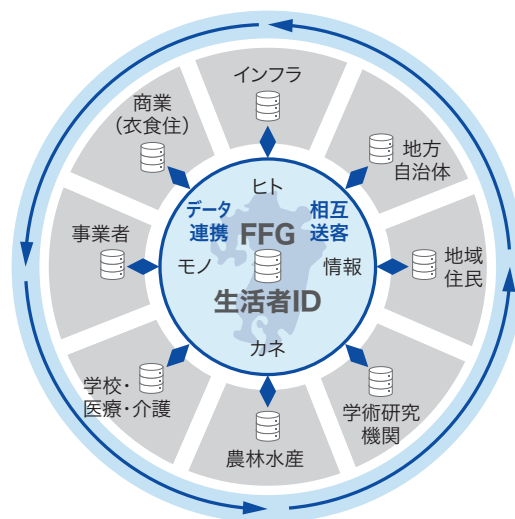
私たちFFGは、地域経済の発展に不可欠な資金循環を担う存在として、地域の多様なプレイヤーと信頼に基づく協業関係を築いてまいりました。こうした関係性こそが、地域に根ざした金融機関としての価値の源泉であり、今後はこの強みをさらに進化させていく必要があると考えています。

その方向性の一つが、地域特化型デジタルプラットフォームの構築です。FFGが長年かけて培ってきた地域企業との信頼関係を軸に、非金融領域にまで踏み込んだ、幅広いサービスの提供を目指していきます。このようなサービスの多様化を進めるためには、地域に存在する多様な主体（企業、自治体など）が、相互にデータを連携・活用できるオープンで協調的な仕組みが不可欠です。私たちは、こうした仕組みの構築を通じて、地域全体が一体となって課題解決と価値創造に取り組む、共創型の地域経済圏の実現を目指しています。

このような共創型の基盤を整備することによって、地域の事業者や住民が抱えるさまざまな課題を、地域経済圏のなかで解決できる循環型の仕組みが形成され、地域内の「ヒト・モノ・カネ・情報」が効率的かつ継続的に流通するようになると考えられます。また、住民一人ひとりにとっても、

日々の生活課題について、ワンストップで最適な解決策にアクセスできる利便性の高い社会インフラが整っていくこととなります。

こうした地域循環型の経済圏の構築は、地域とともに未来を切り拓く共創の枠組みそのものであり、まさに、「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」という、私たちの理念体系を、具体的なかつ継続的な価値として社会に実装していくチャレンジだといえます。



九州のスタートアップにおけるエコシステム構築

政府は経済成長のエンジンとしてスタートアップを位置づけており、FFGが本拠地を置く福岡市も、「スタートアップ都市」の宣言を行い、支援施設を運営するなど“起業のまち”としての風土が醸成され、認知も広がっています。

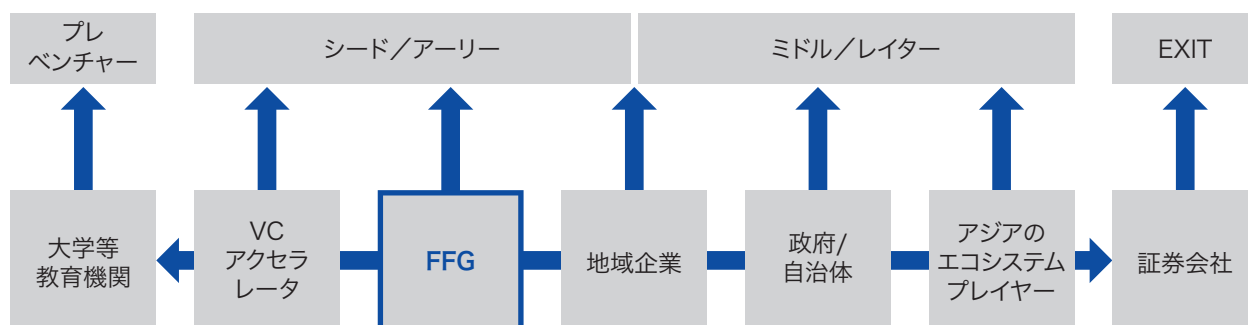
FFGのスタートアップ投資では、「スタートアップとともに未来を創る」を投資理念に掲げています。ユニークで頼られるリスクマネーの出し手として、FFGが有するコネクションやネットワークなど金融機関としての強みを基に、九州版スタートアップエコシステムを構築し、九州を新産業創出の発信地とすることで、「真にゆたかな社会」をつく

りたいと考えます。

これまでもFFGはスタートアップの成長に注力しており、年間マッチング件数は約300件程度まで伸びています。

更なる取組拡大、九州版スタートアップエコシステム構築のためには、まず我々が旗振り役として行動を起こすことで、関係者の資金や支援を集め、ステークホルダーに横ぐしを刺し、一体となって動かすことが必要です。FFGだからこそ出来る取組みを強化し、「安定したリスクマネー供給」、「豊富な人財供給」、「大学発・地域企業発の新事業創出」が可能なエコシステムの構築を目指します。

■ イメージ図



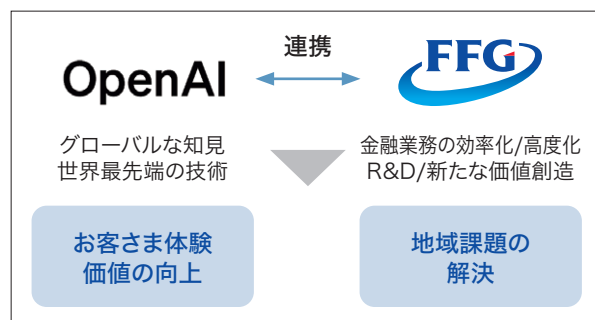
取組事例：OpenAI社との連携

第8次中期経営計画の基本方針I「既存ビジネスの変革」では、「デジタル/AI活用によるチャネル拡充・サービス高度化」を重点取組とし、急速な進展を遂げる“AI”をFFGのDXを加速させるコアテクノロジーと位置づけています。

FFGのAI活用においては、2024年4月にDX推進本部内にAI戦略グループを新設し、先端技術にかかる知見や技術力を有する外部パートナーとともに、生成AIを戦略的に活用した既存業務の効率化等を進めてまいりました。

2025年3月には、OpenAI, Inc. (CEO Sam Altman、以下「OpenAI」と)、生成AIを活用した、金融業務の効率化・高度化や新たな価値創造に向けた連携を開始し、その第一歩として、OpenAIが提供する「ChatGPT Enterprise」を導入しました。FFGにて現在検討を進めている生成AIを活用したさまざまなユースケースへの適用を通じ、AI起点での業務プロセスの変革や営業高度化等のビジネス変革、R&Dによる新たな価値創造に繋げることで、お客さま体験価値の向上や地域課題の解決を目指します。

今後、AI技術の進展やAIに対する受容性の高まりを受け、社会のさまざまなバリューチェーンやプロセスにAIが組み込まれ、産業構造や事業構造が大きく転換する可能性があります。FFGは、データのプライバシーやセキュリティに配慮して構築されたOpenAI独自の技術を通じ、世界の技術革新にかかる潮流を捉え、お客さまのビジネス変化や課題にいち早く対応し、地域のイノベーションを促進していくことで、地域経済の活性化に貢献してまいります。



DXで目指す姿



地域金融機関として求められる役割

これまで長きにわたって地域を支え、地域に支えられてきたFFGが、これからも地域とともにあり続けるためには、将来にわたって選ばれ続けるサービスを提供していく必要があります。今後、個人のお客さまは、デジタルを使いこなし、オンライン手続きやAI等も駆使したパーソナライズを志向する傾向が高まると思われ、事業者さまについても、デジタル/AIを介した取引慣行が定着化し、銀行に期待するサービスがますます多様化していくでしょう。

また、お客さまとの接点についても、徐々に変化が生じつつあります。非金融事業を営む事業者さまに金融機能を提供するBaaS(Banking as a Service)により、金融・非金融の一体化が進み、日常生活の消費・購買行動に金融が溶け込んでいくことが想定されます。私たち金融機関が、非金融事業者さまのチャネルでの金融取引を裏方としてサポートし、お客さまがさほど意識しないまま金融取引が完結する、そんな場面も増えていくと思われそうです。

こうしたお客さまの体験価値を向上させる変化は不可逆的で、技術革新等をきっかけに急速に加速する可能性もあります。私たちFFGは、デジタルやAIといった先端技術を率先して活用し、外部の事業者さまとオープンに連携・協業することで、お客さまに新たな価値を提供し続けていきたいと考えています。

DXで目指す姿と長期戦略

私たちFFGは、地域金融機関としての役割を果たし続けるために、デジタル/AIの活用や外部とのデータ連携によって私たち自身のビジネスを変革していきます。具体的には、パーソナライズされた即時性の高いサービスを、金融取引の存在を意識せずとも、いつでも・どこでも・簡単かつ便利

に受けられる世界を目指していきます。

まず、異業種の事業者さまとの協業により、FFG単独では得られないデータを獲得することで、お客さまのことをより深く理解し、パーソナライズされたサービスをタイムリーにお届けしていきたいと考えています。お客さまに迷うことなく最良な選択をしていただくため、意思決定をサポートするAIを活用することも検討していきます。

次に、非金融事業者さまのサービスに金融機能を組み込むことで、簡易な金融取引であれば当該サービス上で完結させ、お客さまの利便性を大きく向上させたいと考えています。これにより、事業者さまにおかれても業務効率化が図られます。そして、より高度な金融取引については、これまでどおり行員がサポートすることで、総合的に品質の高いサービスを提供していきます。

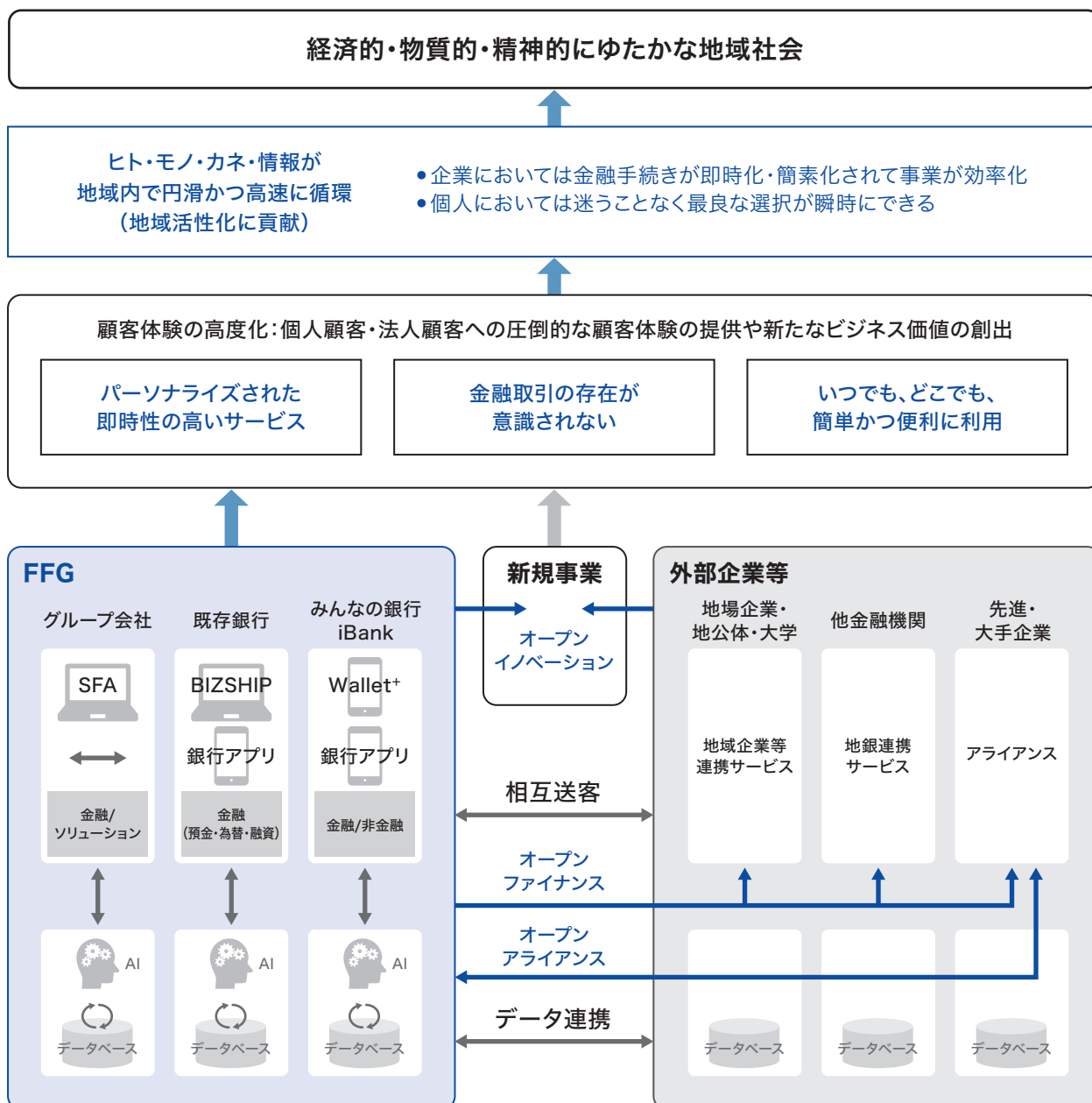
また、FFGのチャネルについては、個人バンキングアプリ、事業者向けポータル「BIZSHIP」といったデジタルチャネルと、店舗、ヒトといったリアルチャネルをもっと高いレベルで連携させ、さらにAIも活用して、サービスの高度化を実現していきます。このことによってお客さまは、いつでもどこでも、デジタルでもヒトでもAIでも、希望するチャネルで簡単かつ便利にサービスを利用できるようになります。

そして、将来的には、個人のお客さまの体験高度化や、事業者さまの生産性向上といった「顧客単位のDX(顧客のDX)」だけではなく、サプライチェーン全体に金融システムを組み込み、取引の効率化を図る「産業のDX」にもチャレンジしていきます。「顧客のDX」から「産業のDX」へと領域を広げ、さらにそのような産業を増やすことで「地域のDX」にもつなげる。FFGのエコシステムを起点に地域全体のDXに取り組むことで、FFGが創りたい真にゆたかな社会の実現に貢献していきます。

オープン戦略

目指す姿の実現に向けて、地域に根差した金融機関としての強みを生かして、業界やエリアの垣根を超えた共創（オープン戦略）により、顧客体験の高度化や新たなビジネス価値の創出に取り組んでいきます。具体的には、技術を持つ先進企業との提携によるリソース・知識・データ等のケイパビリティの獲得（オープンアライアンス）、取引先企業等への金融機能組み込みによる金融エコシステムの構築（オープンファイナンス）、外部との協業による革新的ビジネスモデルや新たなサービスの創出（オープンイノベーション）などに取り組んでまいります。

■ オープン戦略イメージ図

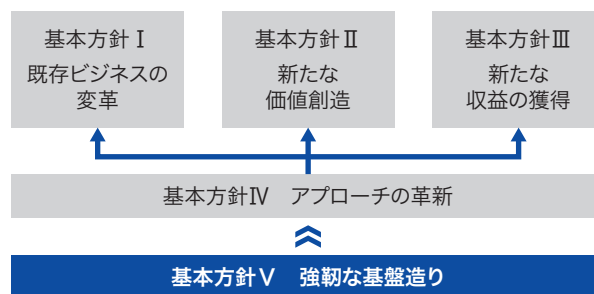


長期戦略の基本方針 V. 強靱な基盤造り

目指す姿

基本方針Ⅰ～Ⅳを実行し、社会に価値を提供していくためには、各戦略・施策を支える“FFGの経営基盤”の更なる強化が不可欠です。

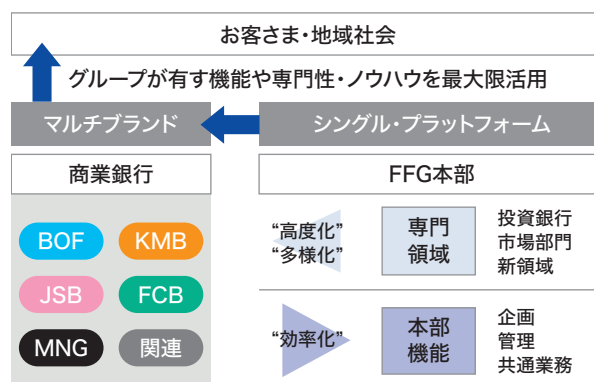
そのため、「グループ経営体制の進化」「人的資本の最大化」「リスク管理の高度化」「組織風土改革」を掲げ、“強靱な基盤造り”を通じてFFGの経営基盤の強化を進めてまいります。



グループ経営体制の進化

FFGは設立以来、グループ間で事務・システム・商品サービスを共通化することで効率化を図る一方で、各地域のお客さまに最も親しまれている各銀行のブランドで営業活動を展開する「シングルプラットフォーム・マルチブランド」体制をとっています。

これから長期戦略を遂行していくために、投資銀行や市場部門などの専門領域の多様化・高度化を図りつつ、デジタル/AIを活用した本部機能の効率化を進めることで、グループ経営体制の進化を図ります。



人的資本の最大化

各事業戦略の実現に必要な人財要件を明確化し、ゼネラリストのレベルアップ、専門人財の獲得・育成を進め、戦略的人財ポートフォリオの構築を進めます。当面の具体的な打ち手として、「事業別採用強化」「タレントマネジメントシステムの活用」「新人事制度の導入」等に取り組み、3年後のマイルストーンとして、下記の人的資本指標の達成を目指します。

	多様な背景を持つ管理職	エンゲージメント		キャリア採用者数	RM人財数
FY22	23.8%	スコア59.0	レーティングA	79人/年	—
FY23	24.7%	スコア59.1	レーティングA	88人/年	—
FY24	28.1%	スコア59.0	レーティングA	130人/年	—
～					
FY27	30%	レーティングA以上		155人/年	200人

リスク管理の高度化

長期戦略でのリスクテイクを通じて、FFGの事業ポートフォリオは大きく変化します。その過程においては、想定外の環境変化や不確実性の高まりにも留意する必要があります。

そのような中、「FFGの持続的成長を支えるレジリエンスの高いポートフォリオと強靱な経営基盤を実現させるリスク管理態勢」を目指し、長期戦略の基本方針Ⅰ～Ⅲに応じたリスクマネジメント戦略を実行してまいります。

長期戦略	リスクテイク		リスクマネジメント
Ⅰ.既存ビジネスの変革	デジタル/AI活用	≫	デジタル技術を活用した審査・管理態勢の構築 環境変化や事業領域拡大に応じたリスク管理態勢 など
Ⅱ.新たな価値創造	エクイティ投資増加 既存アセット拡大 スタートアップ支援	≫	格付制度の高度化 調査・分析機能の拡充・高度化 流動性リスク管理の強化 など
Ⅲ.新たな収益の獲得	プライベートアセット、 海外投資等の拡大	≫	統合的リスク管理の高度化 有価証券ポートフォリオ管理の高度化 など
事業ポートフォリオの変革・拡大	信用ポートフォリオ・有価 証券ポートフォリオの拡大	≫	与信ポートフォリオマネジメント(CPM)態勢の構築 など

組織風土改革(社内DX)

長期戦略を実現するためには、全社レベルで失敗を恐れず、新しいことに挑戦し、新たな価値創造につなげていくためのマインドセット(一歩先を行く発想)や企業文化の醸成が必要です。

心理的安全性が確保され、年齢や役職に関係なく、一人ひとりの能力を存分に発揮できる企業文化のもと、社外のネットワークを活用しながら、失敗を恐れず、新たなチャレンジを継続できる自律・自走型の組織への変革を目指します。

【企業文化】

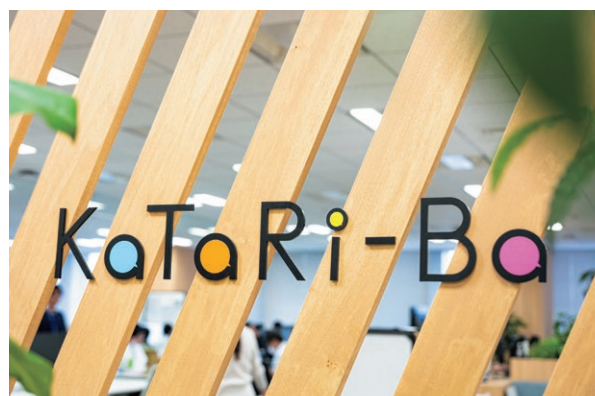
前例に捉われず、新しいことに挑戦する文化が整い、年齢・役職に関係なく能力が発揮できる企業文化(「失敗を恐れない文化」、「連携・協力しあう風土」)を醸成します。

【マインド・人財】

全従業員がデジタル技術や社外ネットワークを活用して、自らの業務を変革できることが必要です。具体的には、DX(変革)の必要性を十分に理解し、所属に関係なくDXを自分事化している「当事者意識」、デジタル技術を抵抗なく活用することができる「リテラシー」、社外のネットワークを積極的に構築し、そこから得た情報や技術等を活用できる「オープンマインド」の3つを従業員が有することを目指します。

【組織体制】

組織変革マインドを有した人財が本部各部署や営業店に配置され、UXベースで課題発見から解決、イノベーション創出を自律・自走で行える組織体制を構築していきます。本部各部署、営業店主導で、アイデアや企画をビジネス(顧客体験)とシステムの両面から全体最適化されたプロセスに沿って実行まで繋げることができる組織を目指します。



人的資本経営



人的資本価値の向上によって
真にゆたかな企業を目指す

ふくおかフィナンシャルグループ
取締役 CSO 兼 CHRO
橋爪 政博

経営戦略と人財戦略の共進化

不確実性が高く、変化のスピードが加速する予測困難な時代において、経営戦略の実現に向けた人財力の強化は、かつてないほど重要性を増しています。環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる組織であり続けるためには、従業員一人ひとりの能力や情熱を引き出す「人的資本経営」の実践が不可欠です。FFGでは、これらを未来志向で進めるにあたって、経営戦略と人財戦略を高度に連動させた統合的な人財マネジメントに取り組んでいます。

第7次中計では多くのチャレンジに臨むために、エンジニアやデータサイエンティストなど、これまでの銀行業務とは異なる領域のメンバーがFFGに大勢加わりました。

今年度からスタートした第8次中計では、既存ビジネスの持続的成長と新たな価値の共創に向けて、成長基盤を構築していきます。従来から注力してきたデジタルやITの分野に加え、M&Aをはじめとした投資銀行部門でも採用や育成を加速させることで、「戦略的人財ポートフォリオの構築」を実現していきます。

また、こうした多様な人財が最大限のパフォーマンスを発揮するためには、「従業員エンゲージメントの向上」が重要です。そのため、FFGではエンゲージメントサーベイの実施などによって、従業員の思いや意見を把握し、働きや

すさと働きがいを高める施策に取り組んでいます。

そして、これらの人財戦略の土台となるのは「DE&Iの推進」と「組織風土の醸成」です。従業員の約半数を占める女性の活躍推進をはじめとしたDE&Iの高度化と、従業員それぞれの違いを尊重し「誰もが」自分の生活を大切にしながら、仕事を通じて成長できる組織風土づくりに取り組んでいます。この人財戦略の土台を作ることで、多様で自律した個人が更なる働きがいを実感できる活性化した組織を目指していきます。

地域に根差した金融サービスを提供する私たちの競争優位の源泉は「人」であり、お客さまに寄り添い、価値を共創する従業員の創造力・共感性・変革推進力こそが、FFGの真の競争力です。

FFGにとって最大の資本である人財への投資を通じて、それぞれの能力、経験、意欲を最大限に引き出すことで、地域社会へゆたかさを届け、企業価値を向上させる好循環を加速させていきます。

経営戦略と人財戦略の共進化による、FFGの人的資本力向上こそが予測困難な時代を勝ち抜く鍵となると考えています。

第8次中計における人財戦略

戦略的人財ポートフォリオの構築に向けて

経営戦略実行のためには、事業ポートフォリオと人財ポートフォリオを連動させた「戦略的人財ポートフォリオ」の構築が重要なポイントとなります。

事業戦略と連動した最適な人員配置を実現するため、「①多様な人財の採用」「②戦略を実現する人財育成」「③最適かつ柔軟な人財配置」に注力しています。

戦略的人財ポートフォリオ実現に向けた効果的な人財育成と人財配置を進めるためには、各領域で求められるスキルを具体化するとともに、従業員の保有スキル、育成状況、エリア・部門別の戦力状況などの継続的把握が必要です。

そこで、これまで分散蓄積していた人財に関するデータ（従業員データ、評価・考課、スキル・経験、キャリア志向、職務適性、モチベーションなど）を一元管理・分析が可能となる「タレントマネジメントシステム」を導入しました。このシステムを活用し、従業員のスキルや特性を組織で共有し、人財育成と最適な人財配置を迅速に進めていきたいと考えています。

①多様な人財の採用

- ・初任給引上げ等を通じた優秀人財の確保
- ・新卒採用における部門別採用の実施（デジタルIT部門や投資銀行部門）
- ・キャリア採用における競争力強化（プロ人財向け人事制度の導入）

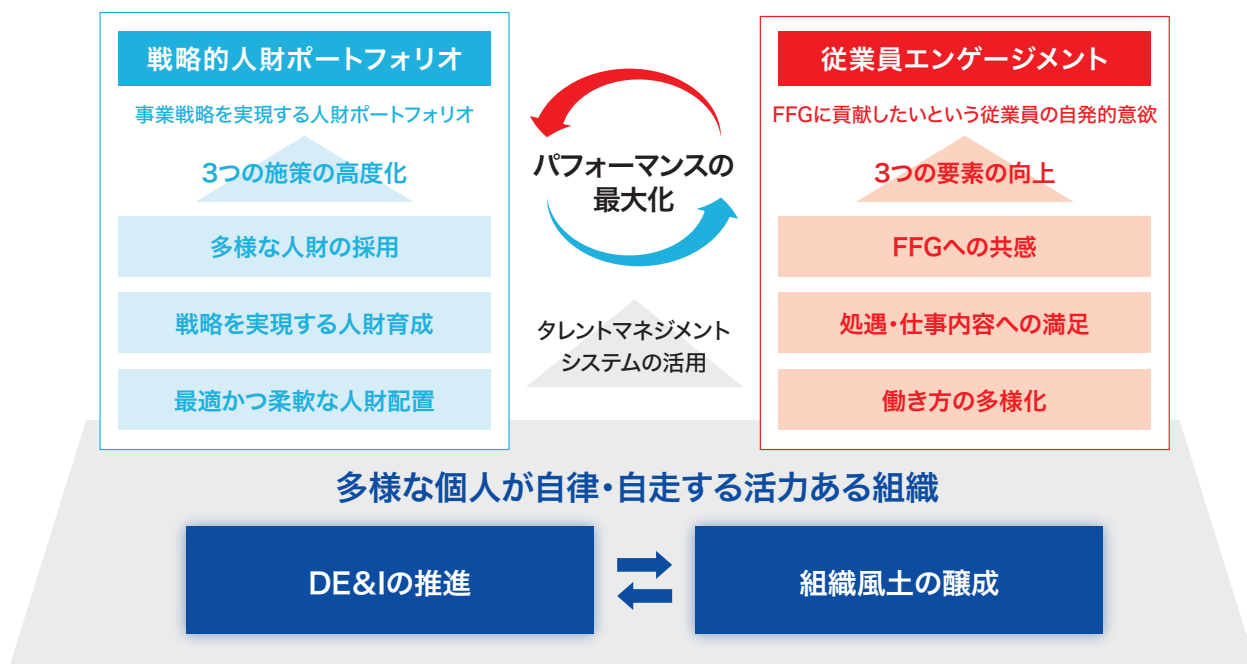
②戦略を実現する人財育成

- ・スキルや専門性を訴求し、能動的に業務を遂行する人財が活躍できる環境を醸成
- ・業務内容ごとに求められる能力、スキルを整理し、リスキリングを含めた育成体制を整備

③最適かつ柔軟な人財配置

- ・所属銀行に関わらずグループ子銀行や関連会社をまたいだ柔軟な登用、配置の実践
- ・年功要素を残す等級による人財管理から、職務・役割基準の人財管理へ移行

■ FFGの人財戦略



人的資本経営

従業員エンゲージメント向上への取り組み

従業員が事業戦略実現に向けて自発的に行動し、最大限のパフォーマンスを発揮するためには、エンゲージメントの向上が欠かせません。

FFGでは、エンゲージメントを向上させる要因を「①FFGへの共感」「②処遇・仕事内容への満足」「③働き方の多様化」の3点と位置づけ、従業員の「働きやすさ」と「働きがい」の向上につながる施策に取り組んでいます。

また、全本部・全営業店のマネジメント層を対象として、同僚や部下の視点で上司の行動を多面的に分析する「360度行動診断」を毎年実施しています。本人では気づきにくいマネジメントの特徴を明らかにすることで、上司のマネジメントスタイルの改善を促し、職場全体のエンゲージメント向上につなげています。

2022年度からは、従業員エンゲージメントの状態を把握するエンゲージメントサーベイを実施しており、2025年2月の結果は【59.0(レーティングA)[※]】と引き続き良好な結果を維持しています。

さらなるエンゲージメント向上のためには「全社的な連帯感」「階層間の意思疎通」「職場の一体感」といった、より一層のコミュニケーション強化が必要です。

そのため、2024年度から所属単位で職場ワークショップを開催しています。ワークショップでは所属長をファシリテーターとして職場のサーベイ結果を分析し、職場単位でアクションプランを策定し、実行しました。

各職場から出てきたアクションプランは、職場内のコミュ

①FFGへの共感

- ・FFG理念共創プロジェクトの実施
- ・経営陣と従業員の双方向コミュニケーションの実施（社長や役員との対話）
- ・社長による社内SNS発信

②処遇・仕事内容への満足

- ・初任給引き上げ/3年連続ベア実施
- ・従業員持株会の特別奨励金付与
- ・キャリア形成支援（キャリアチャレンジ制度、スペシャリストコース）

③働き方の多様化

- ・社内兼業制度の導入
- ・育児や介護との両立支援策の拡充
- ・フレキシブル休職制度の導入

ニケーション活性化や業務ノウハウ共有の工夫、明るく清潔な職場環境を維持するためのルールづくりなど、多岐に亘ります。

本部主導で一律の施策を実施するだけでなく、職場単位で課題を把握し、改善活動を検討・実行します。そして次のサーベイで効果を検証する、といった自律的なPDCAサイクルの定着を図ることで、職場毎の最適なエンゲージメント向上施策へとつなげていきます。

※本サーベイを利用している約1万社の平均スコアが50
AAA～DDのランクで上から3つ目のランク

【人事制度改定の方向性】

就労意識の変化や多様なワークライフバランスなど、従業員を取り巻く社会環境も目まぐるしく変化しています。

そうした環境下で、戦略的人財ポートフォリオの構築と従業員エンゲージメント向上の双方をさらに加速させるため、人事制度の改定に取り組んでいます。

制度改定の大きな方向性は、「従業員の自律性向上」「役割とパフォーマンスによる処遇」「専門人財の獲得・育成強化」と位置付けています。これまでの年功要素を廃し、年齢によらず主体性高く能力のある従業員の早期登用やポスト配置が可能となる制度への転換を目指しています。

具体的には、スキルや専門性を磨き、能動的に業務を遂行できる人財が活躍できる環境を醸成するとともに、役割の明確化と適所適材の人員配置を実践し、担う役割とパフォーマンスに応じた処遇を行っていきます。

合わせて、各領域で求められるスキルを具体化し、専門性を適切に評価する体制を構築したいと考えています。

DE&Iの推進

「さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の“知・経験”の多様性を尊重し融合させるとともに、組織の成長につなげていく」ことがFFGのDE&I推進方針です。

中でも従業員の約半数が女性であるFFGにとって、女性はその能力を存分に発揮できる職場環境を整備すること(=ジェンダーダイバーシティの推進)は、多様な人財の活躍の土台となるとの考えのもと、最優先事項として取り組みを進めています。

第8次中計ではライフイベントに左右されず、「キャリアを積み、成長し、活躍する」ことを可能にする両立支援制度の拡充と組織風土の整備に加えて、「従業員一人ひとりがDE&Iを自分事として捉え、誰もが力を発揮できる組織づくり」を推進していきます。また、国籍、性別、年齢の違いはもちろんのこと、これまでのキャリアの違いも尊重し、互いに支え合いながら力を発揮できるインクルーシブな環境も整備していきます。

【意思決定層の多様化】

第7次中計の3年間で、役職者に占める女性の割合は、15.2%から21.0%へと大きく増加しましたが、「意思決定層の多様化」という観点では、トップリーダー層の育成と、その候補となる人財の層を広げることが課題となっています。この課題に対応するため、FFGでは副支店長クラス以上の女性に対して、一人ひとりの中長期的なキャリアパスを踏まえた、計画的な人財配置と育成、役員とのメンタリングプログラムの実施など、所属部署・役員・人事部が連携したキャリア形成支援体制の構築を進めています。

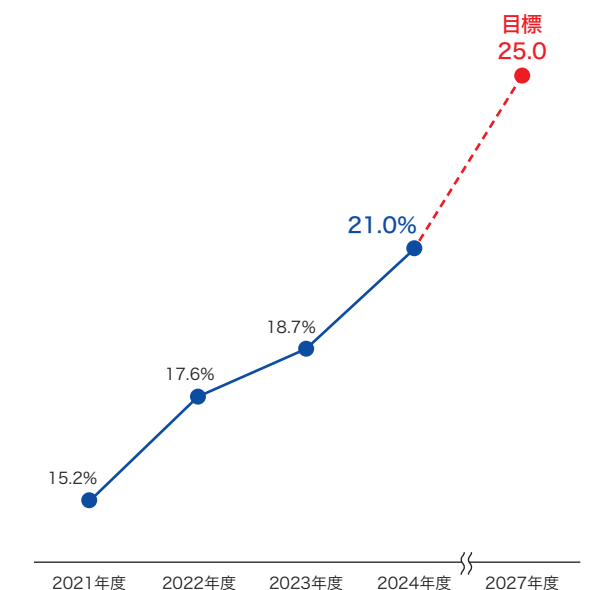
これらの取り組みにより、女性トップリーダーの早期輩出と、将来のリーダー候補層の拡大・強化を目指しています。

【DE&Iの理解浸透による環境整備】

DE&Iの取り組み高度化や施策の実効性を高めるためには、従業員全員が取り組みの意義を理解することが必要です。

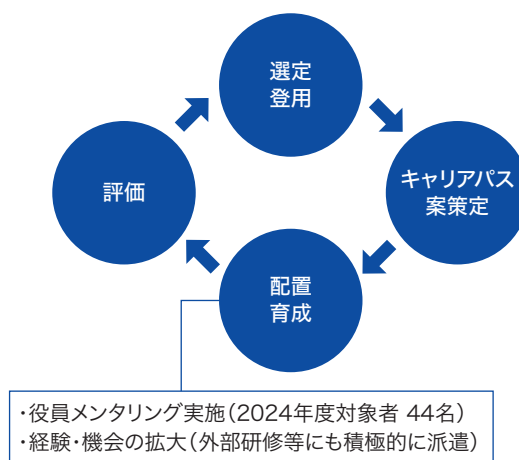
2024年度から組織一体型DE&Iプロジェクト「+α(アルファ)」を開始しました。管理職・経営職以上をプロジェクトのリーダーとして、各職場でのDE&Iに関する課題をそれぞれの職場で把握し、それらを解決する取り組みを企画し、実践します。このプロジェクトを通じて、DE&I推進の理解を深め、その浸透と環境整備を進めていきます。

■ 女性役職者比率[※]の推移



※「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づく管理職の定義と同等

■ キャリア形成支援サイクル



■ 組織一体型プロジェクト+α(アルファ)

従来のやり方に捉われず、一人ひとりが「+αで自分に何ができるか」を考え、実際に行動していくことをテーマに、計142名がプロジェクトリーダーとして参加。



FFGの人的資本

戦略的人財ポートフォリオの形成

多様な人財の採用

FFGでは事業戦略の実現に必要な人財を獲得するため、積極的な採用活動を実施しています。

従来の新卒採用に加えて、キャリア採用チームの設置や部門別新卒採用を開始することで専門人財獲得の体制を整えています。

	2023年度	2024年度
新卒採用	454人	479人
うち部門別採用	14人	22人
キャリア採用	88人	130人

戦略を実現する人財育成

研修関連の人財育成にかかる費用は、単なる経費ではなく、FFGの競争優位の源泉である人財という資本への投資です。目指す人財ポートフォリオの構築に向け、従来型の人財育成のみならず、外部の知見を吸収するためのプログラムや専門的なスキルを習得するための研修など、多種多様な研修を企画・実施するとともに、自律的なキャリア開発を可能にする育成体制を構築しています。

2024年度実績	
年間研修費用	362百万円
資格試験・自己啓発奨励金	66百万円
デジタル人財育成プログラム	21人
ソリューション人財育成プログラム	28人
次世代リーダープログラム	8人
マネジメント研修受講者数	174人
現役出向(武者修行)	59人

最適且つ柔軟な人財配置

●エリア・ユニット制

営業店の担当者をエリアごとに集約し、OJTという「リアル」とシステムを活用した情報・ノウハウの共有という「デジタル」の双方から営業担当者のスキルを高める、柔軟かつ効率的な営業を行う体制です。

●デジタル人財の採用・育成

FFGだからこそできる新たな付加価値提供の実現に向け、デジタル人財の採用・育成を強化しています。

〈デジタル人財数〉

2023年度 **503人** → 2024年度 **585人**

DE&Iの推進 / 組織風土の醸成

役職者比率目標

多様化・専門化する人財が個性を活かして活躍できるよう、適切で公平なマネジメントやサポートを実施しています。それらを可視化する指標として、役職者比率目標を設定し、モニタリングしています。

〈多様な背景を持つ役職者比率〉

2024年度 **28.1%** 目標(2030年度) 35%以上

〈女性役職者比率〉

2024年度 **21.0%** 目標(2027年度) 25%以上

男性育児休業取得義務化

男性の育児参画を積極的に推進していくため、男性育児休業につき10営業日の取得を義務化しています。男性の育児休業をきっかけに働き方の見直しを進めています。

	福岡	熊本	十八親和	福岡中央
取得率	100.9%	93.1%	98.1%	100%
平均取得日数	19.8日	13.7日	13.8日	10日

従業員エンゲージメントの向上

処遇への満足

物価動向や経営環境の見通しを踏まえ、優秀・多様な人材の確保や従業員エンゲージメント向上を目的として、初任給引上げ・ベアを継続的に実施しています。

〈初任給引上げ〉

福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行	270,000円
福岡中央銀行	235,000円

〈ベア実施〉

2025年度賃上げ率	6.0%程度
------------	--------

仕事内容への満足

従業員が自身のキャリアを主体的に考え、実現できるよう、希望するポスト(業務)に応募できる「キャリアチャレンジ」や、専門業務の経験を積んだ社員がその領域のスキル・経験に一層磨きをかける「スペシャリストコース」など、多様な制度を設けています。

〈2024年度実績〉

キャリアチャレンジ応募者数	178人
スペシャリストコース在籍者数	20人

働き方の多様化

●社内兼業制度

営業店に勤務する従業員が、現在の業務を続けながら、本部業務に挑戦する機会を設けることで、多様な働き方、キャリアパス実現に向けた支援を行う制度

●フレキシブル休職制度

キャリア開発やプライベートな事情に専念し、復職後のキャリアを充実させるための多目的型休職制度

●ジョブリターン制度

結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤などにより退職した従業員に対し、再就職の機会を提供する制度

福利厚生充実

●カフェテリアプラン

ニーズに応じて選択利用できる福利厚生制度。年間4万円分のポイントを付与し、プライベートの充実をサポート

●住環境の充実

従業員の住環境を充実させるため、家賃手当の支給や、寮・社宅の建替えを実施

●従業員持株会への補助

FFG成長の果実を分かち合うため、持株会の買付金額に対し一定金額を奨励金として補助

各種認定取得

子育て支援サポート企業として「くるみん」認定、女性活躍推進企業として「えるぼし」認定、従業員の健康を経営視点で考え、戦略的に取り組む企業として「健康経営優良法人」の認定を取得しています。



「くるみんプラス」
福岡銀行取得



「くるみん」
十八親和銀行
福岡中央銀行取得



「えるぼし」
福岡銀行 熊本銀行
十八親和銀行取得



「健康経営優良法人」
福岡銀行取得

多様な人財の活躍

FFGが長期戦略を実現し、持続的に成長するためには、さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の活躍が不可欠です。多様な人財一人ひとりが持てる力を最大限発揮できる組織であるために、FFGはDE&Iの考え方を経営の根幹に据え、その実現に向けて多様な採用手法の活用や各種制度の充実を図っています。従業員の持つ背景や価値観はそれぞれ

個人の挑戦を受け入れてくれる 風土を感じます



FFG投信株式会社
百合野 真輝

前職では、信託銀行の市場部門で銀行本体の資金繰り業務を行っていました。今後のキャリア・ライフプランについてふと立ち止まって考えたときに、生まれ育った地域に戻って新たな挑戦をしたいという思いが大きくなり、転職を意識し始めました。当時、FFGはiBankなどの新しい取組みを進めており、チャレンジングな風土への魅力や、今後も活躍の場が広がっていく可能性を感じ、FFG一社に絞って転職活動を行いました。また、取扱資産や取引手段の幅広さも目を見張るものがありましたが、それらを最大限活用することに労を惜まず、着実な成果をあげている点に特に感銘を受けました。入社後に感じたこの「FFGの力強さ」の背景には、部署内あるいは部署間の垣根が低いことで新たな発想をすぐに実現できる機動力や実行力の高さ、一人ひとりの業務範囲や裁量が大きく、幅広い領域について学びながら仕事を

戻ってきたからこそ、気が付けた FFGの魅力



FFG データソリューション部
後藤 翔子

2016年に新卒で福岡銀行へ入社し、営業店での窓口業務や資産運用業務を担当しました。地域のお客さまと日々向き合う中で、金融の専門知識だけでなく、人との信頼関係を築く大切さを学び、働くことに誇りを感じていました。そんな中、夫の遠方への転勤により、迷いもありましたが退職を決断しました。退職後は、「この機会に新しいことに挑戦してみよう」と思い、以前から興味があったエンジニアの道へ進むことを決意しました。

退職後の9ヶ月間でプログラミングを独学で学び、システムエンジニアとしてIT企業に入社しました。初めは専門用語や開発フローに戸惑うこともありましたが、少しずつスキルを身につけ、開発現場での実務経験を積みました。小規模な企業で経営陣との距離が近く、スピード感のある意思決定を体感できたことは大きな学びとなりました。

投資銀行部門の プロフェッショナル人財を目指して



福岡銀行
事業投資金融部
古賀 純平

私は大学在学中の経験を通じて金融分野に興味を持ち、地元九州でさまざまな業界や企業と関わりつつ、専門性が高い仕事をしたいという想いから、2024年に投資銀行部門への部門別採用で福岡銀行に入行しました。現在は事業投資金融部ストラテジックファイナンスグループに所属し、ファンドがM&Aを実施する際の資金を融資するLBOローンの業務に従事しています。

入行してから1年間はOFF-JTとOJT双方でさまざまな研修プログラムを受講しました。新入行員研修を含む最初の4か月はOFF-JTの研修が中心でした。直接的な業務スキルよりも、ビジネスマンとしてのスキルを高める研修が主で、ロジカルシンキングや経営戦略、ファイナンスなどの講義を受けました。この期間で仕事の進め方や考え方をしっかりと学んだことが現在業務を進める上で非常に役立っています。

異なります。バックグラウンドの異なる従業員の「知識・経験」の多様性を尊重し、それらを融合させ、チームとなって刺激し合いながら、アイデアを創出し、長期戦略を実行していきます。

することで培われる全体感や発想力の豊かさがあると考えています。加えて、物事をゼロベースで考えることが許される気風や、若手から積極的に発信できる機会もあり、私自身、転職後の方がさまざまな面で大きく成長できたと実感しております。

一緒に働く方々は、研究熱心で、知識・経験ともに豊富な方が多く、入社直後から非常に刺激を受けたことを覚えています。また、一体感が強く、自分と似た価値観を持っていて、人間味のあるあたたかい人も多く感じました。入社してすぐ馴染めたのは、このあたりが影響しているのかもしれませんが、特定の人だけではなく、全員と本音で話せるのが良いですね。

現在は、FFG投信株式会社が経営管理や投資信託の企画・運営を行っています。会社の立ち上げから携わっていますが、前例のない企画を生み出し、実現していくことに喜びを感じていま

す。今後も、転職の前後で得られた気付きや、これまでのキャリアで身に付けた知識・経験・考え方を活かしつつ、多様性が重視される中で自分に求められることは何かを考えていきたいです。新しいプロジェクトや物事にも引き続き挑戦をしてみたいですね。

福岡で働きはじめ、地域の中で誇りを持って働けることをとても嬉しく思っています。街なかで支店の看板を見つけたときに、自信をもって「あれはお父さんが働いている銀行だよ」と子どもにも言っていますし、ATMを利用されるたくさんのお客さまを見て、無くてはならない社会インフラとして地域経済を支えていかねばという思いを強くしています。これからFFGの一員として、社内外にゆたかさをもたらせる人財になりたいです。

いずれ福岡へ戻ることは決まっていたため、帰福後の働き方を考えるようになりました。退職後もFFGのことは気になっており、転職サイトでFFGのエンジニア募集を見つけた際に、「銀行員としての経験とエンジニアスキルの両方を活かせるかも」、「もう一度FFGで働きたい」という気持ちが湧き上がりました。「一度退職した自分が受け入れられるか」、「外で身につけたスキルが通用するか」など不安もありましたが、ミートアップイベントへの参加やカジュアル面談を通じて、不安を一つひとつ解消できました。

私が離れた3年間で業務や人財が多様化し、FFGの組織風土は変わったと感じます。キャリア採用の方が増えた影響で、それぞれのバックグラウンドが尊重される風土ができています。働き方の柔軟性が高まり、キャリアチャレンジの機会も増えました。

社内の雰囲気もフラットになり、上司とキャリアについて日常的に話すなど、上司とのコミュニケーションも取りやすくなったと思います。

その中でも、「まずはやってみよう」「次はこういうことに挑戦しよう」という前向きな会話が多く、常に新しいことへ挑戦する風土、そして挑戦を後押しする風土は一度外に出たからこそ気が付けたFFGの魅力です。

現在は、FFGデータソリューション部にてバックエンド開発を担当しています。自らが開発に携わったシステムが多くのお客さまに貢献しているという実感があり、大きなやりがいにつながっています。今後はチームリーダーとしてマネジメントにも挑戦し、より多くの方々に価値を届けられるシステムの構築に取り組んでいきたいと考えています。

日々の業務でふと迷ったときには、この研修期間で学んだことに立ち返って考えを整理するようにしています。

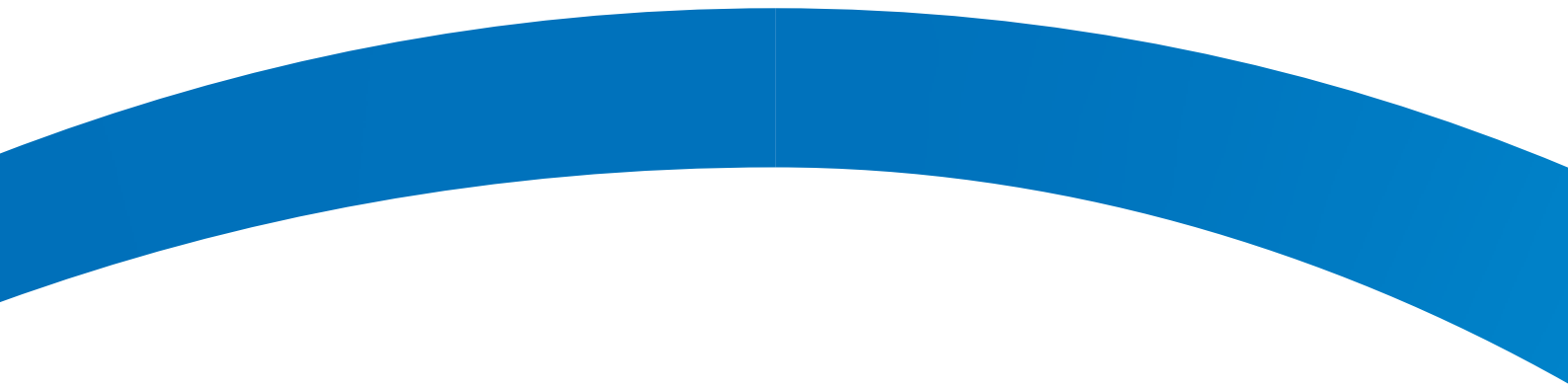
その後の8か月間はOJTで、4か月ごとに2つの部署で投資銀行業務を経験しました。最初の4か月は現在の所属グループで、次の4か月はストラクチャードファイナンスの期中管理を行うエージェントグループで研修を受けました。それぞれの研修期間中は先輩方とペアになって実際の案件に携わりました。基本的な知識を教えていただきながら、時折案件の進行に関するディスカッションを行うことで、先輩方のノウハウに触れながら、業務に当たっての検討のポイントや関係者との折衝方法などを学ぶことができました。

1年間の研修を経た後に、現在の部署に正式配属となりました。案件を検討する中でさまざまな企業やビジネスを知ることが

できる、かつ高度な専門性を身に付けることができるストラテジックファイナンスグループの業務は、私がやりたいと思っていたことと合致し、非常にやりがいを感じています。

今後のキャリアデザインですが、まずは今の業務でしっかりと研鑽を積み、プロフェッショナルとしてスキルを磨いていきたいと考えています。一方で、将来的には例えば、FFG成長投資でファンド側にとって企業価値を上げる業務に携わるなどを通じて、さらに専門性を高めていきたいとも考えています。

FFGの強みであり、今後の注力分野でもある投資銀行部門で、専門性を高めながら日々の業務に邁進し、長期戦略実現に貢献していきたいと思っています。



持続可能な 地域社会の実現

サステナビリティ方針	61
環境課題への取組み	62
－ 気候変動対応	62
社会課題への取組み	71
－ 金融経済教育/人権尊重	71
地方創生	73

持続可能な地域社会の実現

サステナビリティ方針

FFGでは理念体系の実践にサステナビリティの観点を取り入れ、その考え方を明文化した、「サステナビリティ方針」を次のように定めています。

このサステナビリティ方針のもと、これまで培ってきた財務資本・非財務資本双方の強みや技術革新を利活用しながら、事業活動を展開することで、ステークホルダーの皆さまにさまざまな価値を提供し、経済的・物質的・精神的にゆたかで持続可能な地域社会の実現に貢献していきたいと考えています。

ふくおかフィナンシャルグループは
理念体系に基づく事業活動を通じて、
環境・社会課題の解決に貢献するとともに、
持続可能な地域社会の実現と
FFGの企業価値向上を目指してまいります。

I サステナビリティに関するガバナンス体制

FFGでは、取締役会の指示・助言のもと、経営企画部を統括部署として、FFG本部が主導してグループ全体のサステナビリティ関連施策を推進する体制を構築しています。

サステナビリティ推進会議

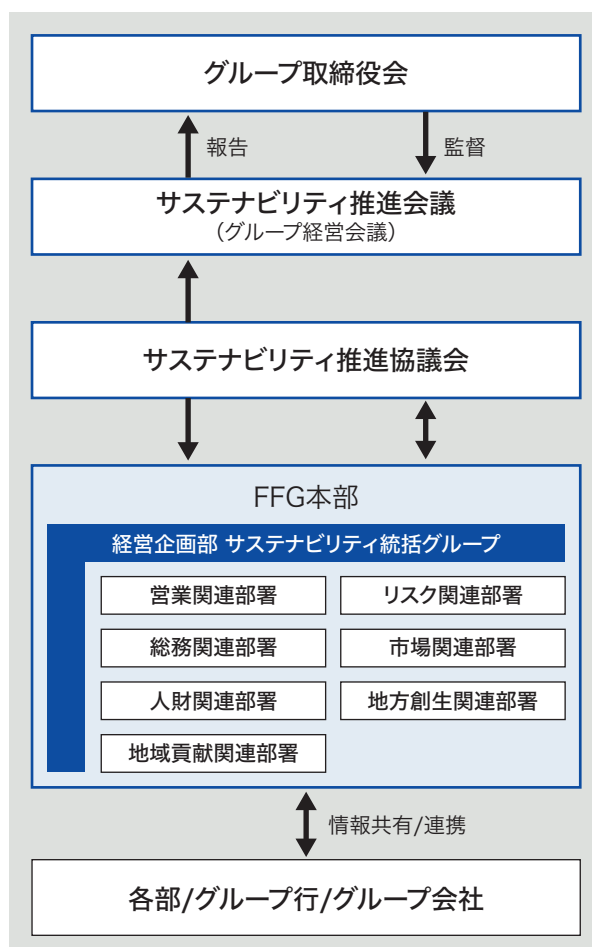
原則半期に1回、グループ経営会議の枠組みで、サステナビリティに関する施策の進捗状況や課題の共有、対応策の協議等を実施しています。

〈2024年度の主な協議事項〉

- 自社CO₂排出量削減に向けたアクションプラン
- 投融資先のCO₂排出量削減に向けた取組みの方向性
- DE&I実現に向けた取組みの課題共有
- 人権対応高度化に向けた取組みの方向性
- 金融経済教育の長期目標達成と目標の上方修正
- サステナブルビジネスの今後の方向性

サステナビリティ推進協議会

サステナビリティ推進会議の下部組織として、足元の課題認識および各部・各行の取組みや好事例の共有、具体施策の検討などを、月に一回、部長級のメンバーで横断的に実施しています。



環境課題への取組み

Ⅰ 気候変動対応

FFGでは気候変動対応を経営の重要な要素と位置付けるとともに、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく、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提言への賛同を表明して以降、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」ごとの開示拡充に努めています。

ガバナンス

気候変動対応は、サステナビリティ推進体制の下、当社グループが捉える重要課題として優先的に取り組んでおり、機動的かつ実効性の高い施策の実践を目指しています。

気候変動関連のリスクと機会に関する役割と責任を明確化するため、FFGでは「リスク管理方針」において、取締役会が気候変動関連リスクの特徴を踏まえて各種リスク管理態勢を整備・確立することを定めており、気候変動関連リスクの内容に応じて対応方針等を取締役会やグループリスク管理委員会にて協議する体制としています。

戦略

〈リスクと機会〉

FFGではグループの資産構成、ビジネスモデル、及び今後想定される外部環境等の変化を踏まえ、気候変動関連の「リスク」と「機会」を以下の通り認識しています。

■ リスク

区分	内容	リスク区分	時間軸（※）
物理的 リスク	FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、取引先被害深刻化	信用リスク	短期～長期
	FFGの営業基盤である九州における豪雨・台風等の増加による、子銀行店舗やデータセンター等の被害深刻化	有形資産リスク	短期～長期
移行 リスク	脱炭素社会への移行に伴い、対応リソースが限られる中小企業取引先を中心に財務や事業継続への悪影響が顕在化	信用リスク	中期～長期
	石炭火力発電事業等、環境・社会に負の影響を及ぼす可能性がある事業への規制強化に伴う、同事業向け融資の価値毀損		中期～長期
	FFGの気候変動への取組みがステークホルダーの期待と乖離することによる企業価値減少	風評リスク	短期～長期

※短期(0～3年)、中期(3～10年)、長期(10年超)

■ 機会

区分	内容	時間軸(※)
商品・サービス	風水災等の増加に備え、取引先への保険等を活用したリスク低減スキーム、BCP策定・診断支援等のサービスの提供	短期～長期
	環境課題解決に向けた取引先の事業を支援するサステナブルファイナンスの増加	長期
	GHG排出量測定・削減計画実行支援等のコンサルティングサービスの増加	短期～長期
	FFG子会社サステナブルスケールと九州大学が協業で開発した独自のESG/SDGsスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」を起点とした対話により取引先のサステナビリティ経営を支援するサステナブルビジネスの実現	短期～長期

※ 短期(0～3年)、中期(3～10年)、長期(10年超)

〈シナリオ分析〉

FFGでは、気候変動関連リスクが当社グループに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。

算出したシナリオ分析の結果(福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行の合算値)は次の通りであり、物理的リスク・移行リスクのいずれも、当社グループの業績および財務状況への影響は限定的であると評価しています。

■ シナリオ分析結果

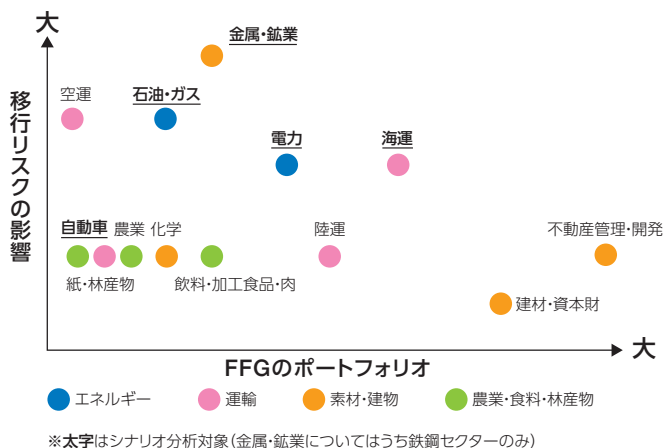
	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	風水災による担保物件の毀損 与信先の事業停止に伴う財務悪化	脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	国内事業性貸出先	ユーティリティおよびエネルギーセクター (水道事業者・再生可能エネルギー発電者を除く) 自動車セクター 鉄鋼セクター 海運セクター(外航船貸渡業のみ)
シナリオ	IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)報告書における SSP 5.8.5(4°Cシナリオ)および SSP 1.2.6(2°Cシナリオ)	NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)による Net Zero 2050(1.5°Cシナリオ)および Current Policies(3°Cシナリオ)
分析手法	100年に一度の風水災発生を想定し、与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計	移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計
分析結果	2050年までに発生し得る追加信用コスト 単年で最大315億円	2050年までに発生し得る追加信用コスト 累計176～741億円

■ シナリオ分析対象セクターの選定

脱炭素社会への移行に向け、「政策・法規制」「技術」「市場」「評判」の変化が各セクターに与える影響度の大きさと、FFGのポートフォリオの大きさからリスクを評価し、移行リスクのシナリオ分析を実施するセクターを選定する上での参考にしています。

2024年度は、セクター別のリスク評価を踏まえ、従来のセクターに加えて、海運セクターを追加し、分析を実施しました。

気候変動に関連する政策や技術、市場等の環境変化に合わせてセクター評価も継続的に見直すことでリスク認識の高度化につなげていきます。



〈炭素関連資産〉

FFGでは、TCFD提言において気候変動リスクの影響を受けやすいとされる炭素関連業種との取引状況の把握に努めています。2025年3月末における福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行合算の総与信残高に占める炭素関連業種向け残高(炭素関連資産)の割合は次の通りです。集計については日銀業種分類をTCFD提言における業種分類に当てはめて実施しています。なお、貸出金、支払承諾等を含みコミットメントラインの融資未実行残高を含んでいません。

エネルギー※	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物	炭素関連資産計
1.84%	4.53%	23.48%	1.33%	31.19%

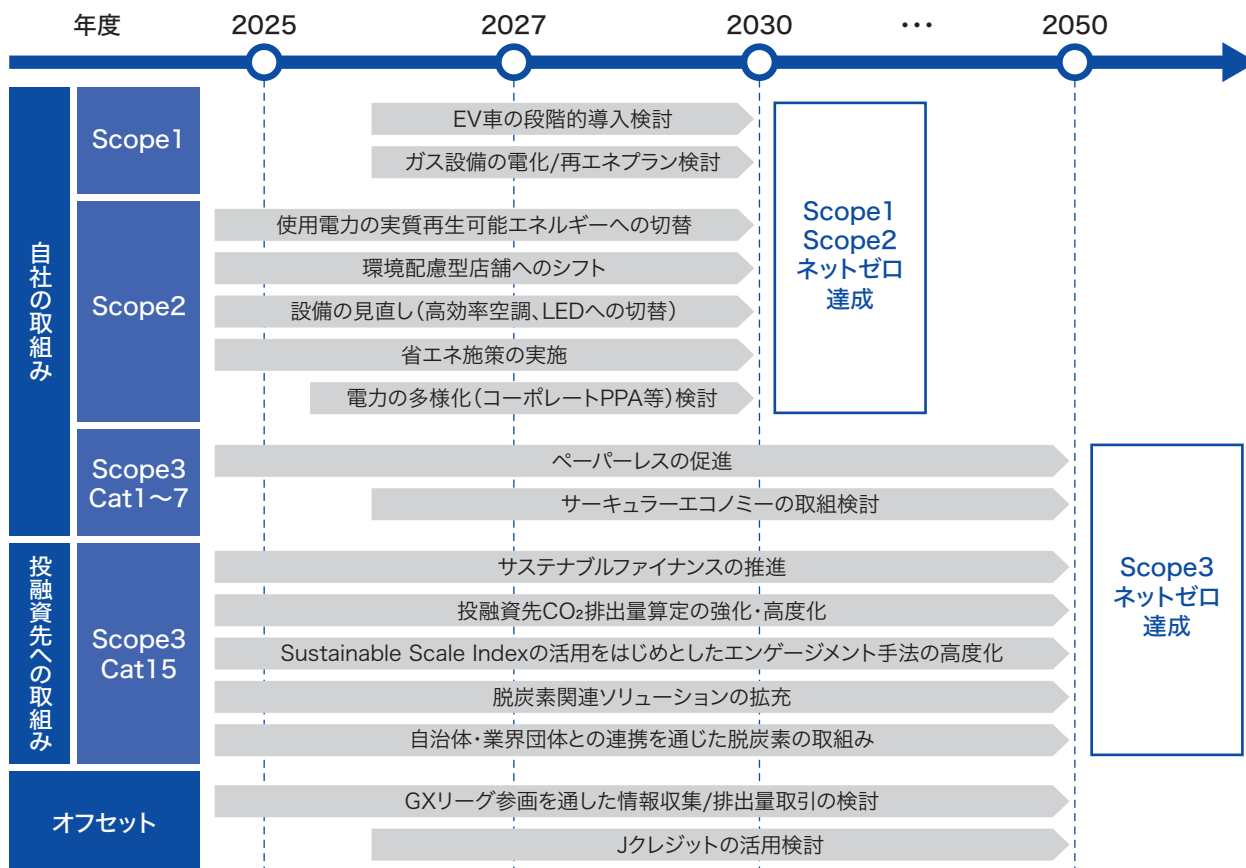
※エネルギーセクターにおける太陽光・再生可能エネルギープロジェクトファイナンス向け融資残高を除く

〈脱炭素移行ロードマップ〉

FFGでは地域金融機関として、パリ協定の「1.5℃目標」に基づき日本政府が掲げる2030年目標および2050年カーボンニュートラルの達成に向け、自社はもちろんのこと地域全体での脱炭素化を進めることで、地域の持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

そのためにも、FFGが長期KPIとして掲げる「2030年度自社CO₂排出量ネットゼロ」の達成に向けて各種削減施策を進めるとともに、お客さまとのエンゲージメント(対話)を通じて脱炭素経営をサポートし、2050年にはScope3を含めたCO₂排出量ネットゼロを目指し、取組みを進めていきます。

■ 脱炭素移行ロードマップ



〈自社CO₂排出量削減に向けた取組み〉

FFGにおけるCO₂排出量削減に向けて、店舗建替時の環境配慮型店舗へのシフトや高効率空調への切替、LED照明の採用などの省エネ施策実施により、エネルギー使用量削減を進めています。

また、2024年度から使用電力の実質再生可能エネルギーへの切替を開始し、ふくおかフィナンシャルグループ本社・福岡銀行本店・熊本銀行本店・十八親和銀行本店・福岡中央銀行本店相当の電力使用に伴うCO₂排出量を削減しました。今後も実質再生可能エネルギーへの切替範囲を拡大し、2030年度ネットゼロ達成に向けて取組みを進めていきます。

長期目線での取組みとして、太陽光等の自家発電およびコーポレートPPAや、今後本格化すると見込まれている排出量取引についても検討を行っていきます。

■ 環境配慮型店舗

2025年3月に福岡銀行若松支店を新築移転し、新店舗での営業を開始しました。

新店舗は、太陽光パネルや高効率な設備を設置し、環境に配慮した店舗とすることで、福岡銀行初の「ZEB」および「BELS最高ランク」の認証を取得しています。

※ZEB(Net Zero Energy Building): 快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物

※BELS(Building-Housing Energy-efficiency Labeling System): 建築物の省エネ性能を表示する第三者認証制度



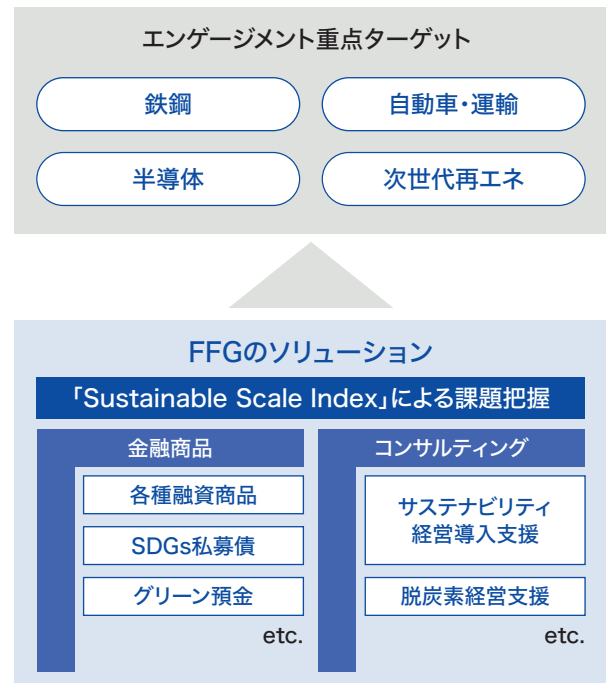
〈投融資先のCO₂排出量削減に向けた取組み(エンゲージメント戦略)〉

■ エンゲージメント重点セクター

FFGにおけるCO₂排出量の大宗を占めるのは、Scope3 カテゴリー15の投融資先の排出量です。金融機関として、地域の持続可能性のためには、お客さまとの対話を通じて、地域全体での脱炭素化に取り組む必要があると考えています。

2024年度にはシナリオ分析の結果や、経済産業省によるGX実現に向けた投資促進策を具体化する「分野別投資戦略」などを参考に、エンゲージメント(対話)の重点ターゲット業種を選定しました。

今後、Sustainable Scale Indexのスコアリング結果やシナリオ分析の結果を用いて、お客さまとの対話を実施し、目指す姿や実現に向けた課題・優先順位を特定・共有するとともに、ファイナンスやコンサルティングといった多様なソリューションを提供することで、お客さまと地域の脱炭素化をはじめとした持続的な成長に貢献していきます。



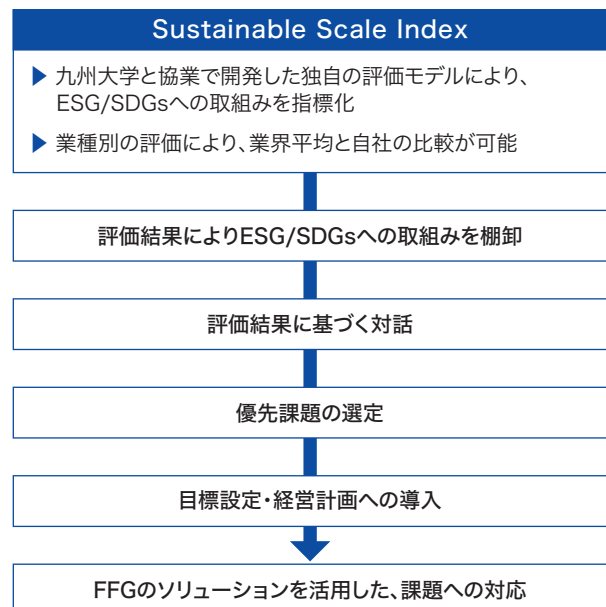
■ ESG/SDGs支援子会社「サステナブルスケール」

株式会社サステナブルスケールはESG/SDGsの取組みを通して持続的に成長する地域社会と、それを支える企業の創出・成長を促す“架け橋”となることを目的としています。サステナビリティ・トランスフォーメーションの実現に向けた取組みを推進し、地域社会の健全な成長に貢献することを目指します。

サステナブルスケールは、国連「新国富報告書」代表である九州大学主幹教授の馬奈木俊介氏を取締役に迎え、独自のスコアリングモデルサービス「Sustainable Scale Index」により、地域社会・企業のESG/SDGsに対する取組みを定量的に評価し、見える化を行います。

本サービスを起点に、お客さまとの対話の機会を増やし、深掘りすることで地域企業の持続的成長に向けたFFGのさまざまなソリューションによる支援につなげていきます。

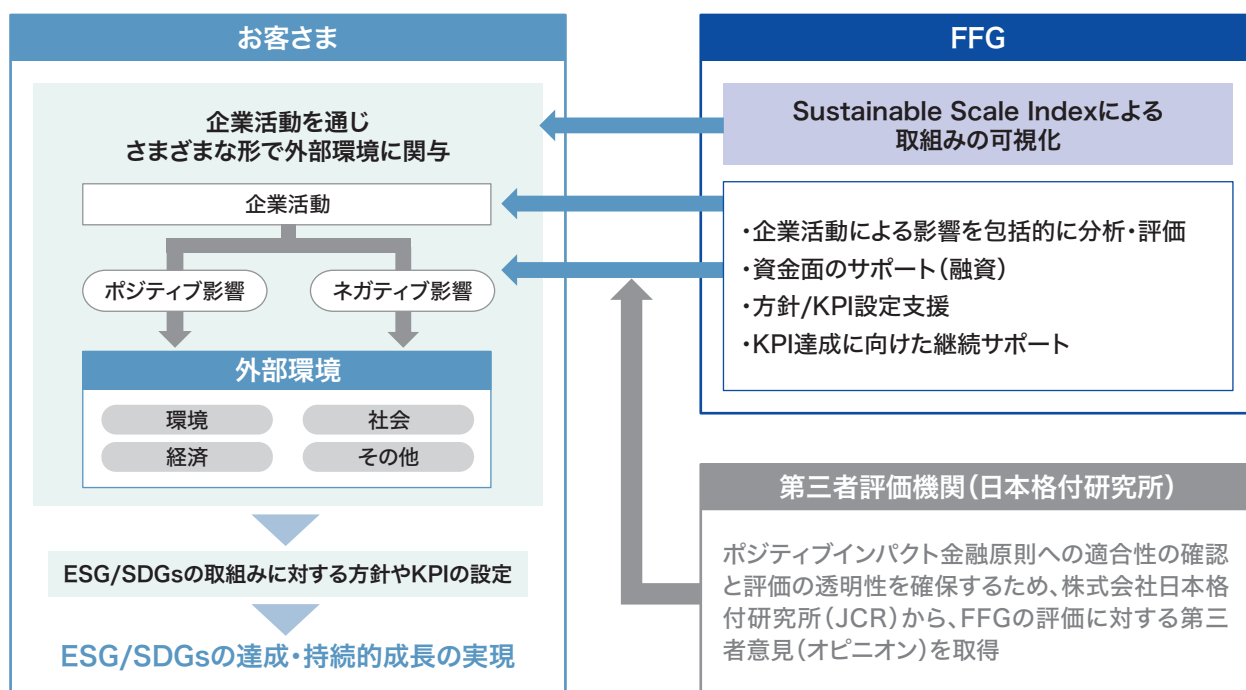
〈スコアモデル導入によるESG/SDGs支援フロー例〉



■ 〈FFG〉ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)

Sustainable Scale Indexの評価結果や国際的なインパクト算定ツールによる算出結果を基に対話を重ね、お客さまの活動結果が環境・社会・経済に与えるポジティブならびにネガティブな影響（インパクト）を分析・特定。ネガティブな効果を低減しながらポジティブな効果を増大させる（KPIを設定する）ことで、お客さまの持続的な成長につながるよう、FFGが中長期的な伴走支援を行う融資商品です。

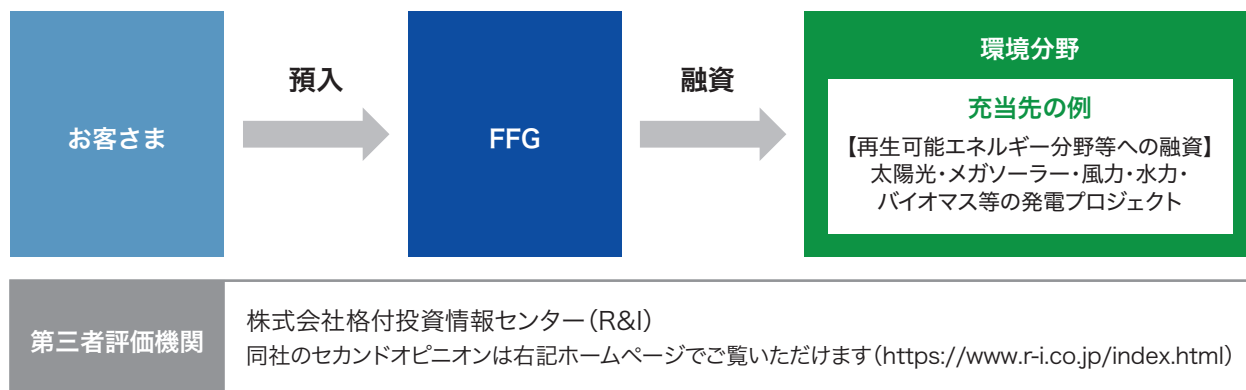
2023年7月の取扱開始から多くのお取引先との対話を重ね、累計実行額は100億円を突破しました。



■ FFGグリーン預金

2024年12月、お預かりした資金を環境分野向け融資に充当することで、お客さまにESG／SDGs分野での取組機会を提供する「FFGグリーン預金」の募集を実施しました。

本商品をご利用いただいたお客さまからは、『融資だけではなく預金という形で環境問題に貢献できるのはありがたい』『本業で環境保護に対する取組みがなかなか進められない中、今回預金という形でお手伝いできる点に賛同した』などのお声を幅広くいただき、約2ヶ月の募集期間で、100億円の募集枠に対し、計296先・102億円の預入を受け付けました。



■ 外部連携強化による地域一帯での取り組み

九州流通サステナビリティサロン

福岡銀行は2023年5月、イオン九州株式会社、TOPPAN株式会社とともに九州エリアの小売流通業界におけるサステナビリティの推進を目的に、「九州流通サステナビリティサロン」を設立しました。設立以降、継続して会員企業間の情報交換を実施し、現在は具体的なアクションに向けた協議を進めています。

九州・沖縄地銀連携協定「Q-BASS」

半導体関連産業を起点とする九州の経済成長に、地域金融機関として、より具体的かつ能動的に貢献するための九州・沖縄の13行による地銀連携協定においても、サステナビリティ推進のため、情報交換をはじめとした各種施策を実施しています。



リスク管理

当社グループでは、経営上、特に重要なリスクを「トップリスク」と位置づけており、その一つとして「気候変動に関するリスク」を選定しています。気候変動関連リスクは、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当社取締役会は、気候変動関連リスクのこのような特徴を踏まえ、適切なリスク管理態勢の整備・確立に積極的に関与しています。

気候変動関連リスクのうち重要と判断されたものについては、顕在化の態様に応じたリスク・カテゴリーのリスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理・対応を実施しています。例えば、物理的リスクのうち、風水害による当社グループ店舗網の毀損リスクについては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中でリスク評価を実施し、必要に応じて保険を見直す等、適切にリスクに対処しています。

〈環境・社会に配慮した融資の取組み方針〉

当社グループでは、融資業務における環境・社会への配慮のため、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行において、禁止する融資、取組みに際し留意する融資を「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」に定めており、2025年5月には、サステナビリティへの取組みに関する、国内外の動向を踏まえ方針の見直しを実施しています。

また、当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクト・ファイナンスの貸出金残高(2025年3月末時点)は19億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

■ 環境・社会に配慮した融資の取組み方針概要

セクター横断的に禁止する融資	• 反社会的勢力 • 公序良俗に反する事業、法令等に違反する事業 • ワシントン条約に違反する事業 • ラムサール条約指定湿地やユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 • 児童労働・強制労働・人身取引を行っている事業		
特定のセクターに対する取組み方針	<table border="0"> <tr> <td> • 石炭火力発電 • 石炭採掘 • 石油・ガス • 大規模な水力発電 </td><td> • バイオマス発電 • パーム油農園開発 • 大規模な森林伐採 • クラスター弾やその他非人道兵器の製造 </td></tr> </table>	• 石炭火力発電 • 石炭採掘 • 石油・ガス • 大規模な水力発電	• バイオマス発電 • パーム油農園開発 • 大規模な森林伐採 • クラスター弾やその他非人道兵器の製造
• 石炭火力発電 • 石炭採掘 • 石油・ガス • 大規模な水力発電	• バイオマス発電 • パーム油農園開発 • 大規模な森林伐採 • クラスター弾やその他非人道兵器の製造		

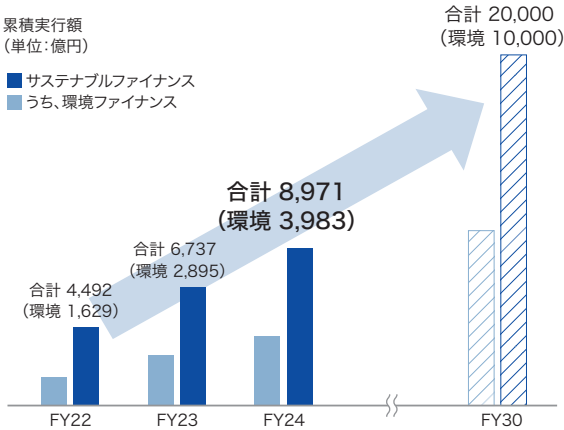
指標と目標

FFGでは気候変動への取組みを一層推進するため、「サステナブルファイナンス累積実行額」および「自社CO₂排出量ネットゼロ」を目標に掲げ、モニタリングを実施しています。

〈サステナブルファイナンス〉

FFGでは、お客さまの環境・社会課題解決、脱炭素社会の実現に資するファイナンスを「サステナブルファイナンス」と位置づけ、その累計実行額目標を「2020年度から2030年度までに2兆円（うち、環境1兆円）」としました。お取引先の課題解決支援を通じて持続的な地域社会の成長に貢献していきます。

	実績(2020年度～2024年度)
サステナブルファイナンス	8,971億円
うち、環境	3,983億円

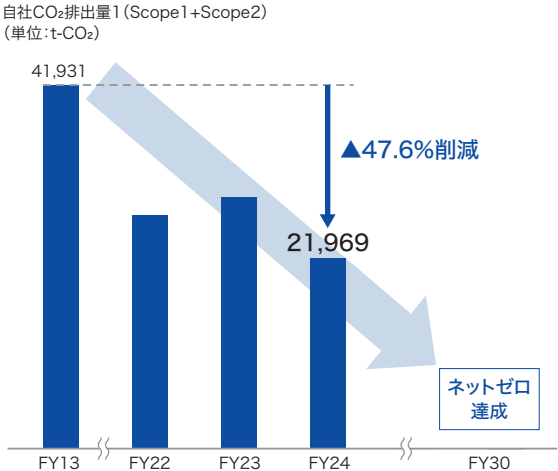


〈自社CO₂排出量〉

地域の脱炭素に向けた取組みを加速させるため、自社CO₂排出量 (Scope1,2) 削減目標を「2030年度までにネットゼロ」とし、削減に向けた取組みを進めています。

2024年度分からは一部、実質再生可能エネルギーへの切替を実施し、2013年度対比▲47.6%の削減となりました。

計測項目	2013年度	2023年度	2024年度
Scope1	4,447	2,967	2,961
Scope2	37,484	26,019	19,009
Scope1, 2	41,931	28,986	21,969



〈Scope3〉

2024年度のScope3は次の通りです。

カテゴリ15(投融資)については、PCAFスタンダードの計算手法を参考に、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行の事業性融資先(法人)を対象に算定を実施しました。企業が開示している温室効果ガス排出量データから算出する「ボトムアップアプローチ」と、業種ごとの炭素強度を使用して排出量を推計する「トップダウンアプローチ」を併用しています。

今後、算定対象の拡大やツール導入などによる算定高度化を進めていくとともに、算定結果を取引先とのエンゲージメントに活用し、排出量削減につなげることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

※炭素強度=Σ(融資先毎の炭素強度)/ 融資先数

※排出量の算定値(トップダウンアプローチ)

=Σ(融資先ごとの炭素強度×融資取引先の売上高)×帰属計数
(金融機関の投融資残高/株主資本・負債総額)

※決算期が未到来など算定に必要なデータがない取引先を除きます
(投融資残高カバー率88%)

なお、お客さまのGHG排出量の開示拡大や算定基準・方法・業種分類の変更などにより、今後算定結果は大きく変動する可能性があります

(単位: t-CO₂)

計測項目		2024年度
カテゴリ1	購入した製品・サービス	60,785
カテゴリ2	資本財	48,100
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない 燃料およびエネルギー関連活動	3,627
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	1,770
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	33
カテゴリ6	出張	1,031
カテゴリ7	雇用者の通勤	3,559
カテゴリ15	投融資	22,063,268
合計		22,182,173

(カテゴリ15(投融資)内訳)

(単位: t-CO₂)

業種		炭素強度	2024年度
エネルギー	石油・ガス	2.98	229,237
	石炭	1.24	5,009
	電力	29.08	2,190,218
運輸	航空貨物輸送	0.00	0
	航空旅客輸送	12.14	49,156
	海運	7.37	2,098,243
	鉄道輸送	3.02	53,332
	トラックサービス	3.60	742,633
	自動車・部品	4.96	184,841
素材・建築物	金属・鉱業	10.17	1,522,971
	化学品	6.96	422,436
	建材	27.15	1,448,042
	資本財(建物等)	4.15	3,874,362
	不動産管理・開発	1.28	703,602
農業・飲料・林産物	飲料	2.64	11,973
	農業	8.47	289,280
	包装食品・肉	5.36	1,107,163
	紙・林産物	4.13	149,421
その他		1.90	6,981,351
合計			22,063,268

自然資本・生物多様性保全に向けた取組み

FFGではTNFD(自然資本情報開示タスクフォース)フォーラムに2024年3月より参画しています。

企業の事業活動は調達・生産・出荷・販売・廃棄などバリューチェーンのさまざまな場面において、自然資本に依存し、影響を与えています。金融機関においては、投融資先のお客さまの事業活動を通じて、幅広く自然資本に関与しており、FFGは、これまでも「環境方針」「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」を制定し、環境・社会課題の解決に向けて積極的に取り組んでまいりました。

今後、投融資セクターごとの自然への依存と影響の分析や、それらを踏まえたリスクと機会の評価を実施し、具体的に戦略の検討を進めていきます。



社会課題への取り組み

金融経済教育

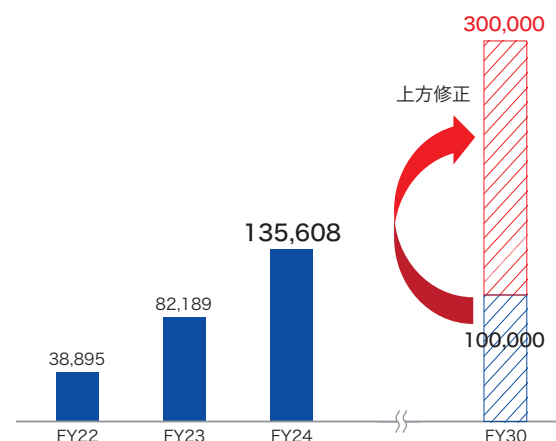
FFGでは、金融経済教育の長期KPIとして「2020年度から2030年度までの金融経済教育受講者数10万人」を目標に掲げ取り組みを進めてきましたが、高校での金融教育必修化や積極的な出前講座の実施などを要因として、2024年9月に目標を早期達成しました。

地域の金融リテラシー向上において、FFGの果たすべき役割はさらに重要性を増しているとの考えから、より一層の取組強化のため「2030年度までに30万人」を新たなKPIに設定し、「教育の質向上」と「地域の巻き込み」を重点方針として、取組みの深化を図っていきます。

	累計受講者数※	目標
金融経済教育受講者数	135,608人	300,000人

※2020年度から2024年度までの累計受講者数

累計受講者数
(単位:人)



職場体験受入れ/出前講座

職場体験の受入れや学校への出前講座を通じて、「金融の仕組み」「家計管理・資産形成」等をテーマとした授業を提供しています。

2024年度は、福岡銀行とSMBCコンシューマーファイナンス株式会社で共同事業体を組成し、「福岡県立高校金融リテラシー教育推進事業」を受託のうえ、他の金融機関と連携して福岡県立高校全校に対して出前講座を実施しました。

SNSを活用した金融情報の発信

YouTubeでのマーケット解説動画やライブ配信、Instagramでの発信等を通じて、資産形成に関する分かりやすくタイムリーな情報をお届けしています。

キッズニアパビリオン

「キッズニア福岡」に、オフィシャルスポンサーとして福岡銀行がパビリオンを出展しています。

次世代を担う子どもたちに銀行の役割やお金の大切さを伝えることで、子どもたちの健全な成長・育成につなげていくことを目的としています。



生涯学習支援

FFGでは金融経済教育のみならず、社会教育・文化活動・スポーツ活動など、さまざまな学習機会の提供に取り組んでいます。

その一環として、2025年2月から3月にかけて、福岡・熊本・長崎県下合計14校の特別支援学校に、幼少児童から小中高生向けの図書を合計約800冊寄贈しました。

ゆたかな地域社会の実現に向けて、高い感受性や人間性の形成に資する読書を通じた学びの機会を提供することを目的として実施しました。今後も次世代を担う子どもたちの生涯学習をサポートする取組を展開していきます。

I 人権尊重の取組み

FFGでは全ての人の基本的人権を尊重するとともに、日々の研鑽により人権感覚を醸成し、人間尊重を基本とした企業活動を行っています。それらの方針を明確にするため、2023年12月に人権方針を制定しています。

現在、グループ内における人権への負の影響の特定・評価をすすめており、今後それらの影響を予防・軽減する施策をすすめて、人権尊重の取組みを強化していきます。

(人権方針全文：<https://www.fukuoka-fg.com/sustainability/policy.html>)

■ 人権尊重の意識醸成/研修の実施

FFGでは人権やダイバーシティに関する研修を、全職場および各種階層別研修において実施し、人権尊重の意識醸成を行っています。こうした日々の研鑽により人権感覚を醸成し、人間尊重を基本とした企業活動を行います。

■ 救済措置

FFGでは人権への負の影響の予防・軽減および、苦情処理メカニズムとして匿名扱い希望可能なホットラインを複数整備しています。

- ▶ 各種ハラスメントをはじめとした、仕事・プライベート・その他どんな相談も可能な「なんでも相談110番」
- ▶ 仕事と、育児・介護などとの両立の相談が可能な「両立支援ホットライン」
- ▶ 法令違反行為・就業規則違反行為等を発見した際に通報可能な「公益通報ホットライン」(詳細P95)

I みんなにやさしい銀行

FFGでは「みんなにやさしい銀行」を目指し、全従業員が合理的配慮の必要性について理解を深め、どのような立場のお客さまでも、十分なサービスを受けることができるよう取組みを進めています。

■ ユニバーサルマナー検定

さまざまなお客さまへのサービス品質向上に繋げるとともに、役職員各人におけるホスピタリティマインドの更なる向上を目指して「ユニバーサルマナー検定」を導入しています。

全行員を対象にユニバーサルマナー検定3級の取得を推奨しており、新入行員研修にも導入しています。また、上級資格(ユニバーサルマナー検定2級、サービス介助士)の取得推進と各店への配置に努めています。



■ 各種ツール・サービスの整備

どのようなお客さまにも快適にFFGのサービスをご利用いただけるよう各種ツールを準備しております。

店舗設備	ユニバーサルサービス
・ 店舗バリアフリー対応 ・ 車いす対応 ATM ・ 点字ブロックの敷設 等	・ 電話リレーサービスへの対応 ・ 多言語・手話通訳サービス「みえる通訳」の導入 ・ 点字サービス(通帳等) 等

地方創生

I FFGだからこそできる地方創生

FFGが考える地方創生は、自治体や取引先と連携しながら地域の課題解決に主体的に取り組み、地域の魅力をより高めていくことです。地域に根差した銀行だからこそそのネットワークと信頼関係に基づき、FFGの多様なグループ機能を提供することで、地域活性化への貢献に繋がっていきます。

具体的には、地域の特色ある事業者とFFGの各支店が地域の特徴や課題をテーマに掲げ、地域単位（行政エリア）での地域活性化に主体的に取り組み、FFGがハブ役となって「地域振興の主要プレイヤー」と連携し、その輪を広げていきます。

それぞれのプレイヤーがリソースを持ち寄ることで、相乗効果を生み出しながら地域の魅力向上につなげ、かつ、北部九州のFFGグループのネットワークを活かした県境を越える広域展開により、“つながり”を創出していきたいとも考えています。

これら一連の流れは、地域に根差した豊富なネットワーク・地域との信頼関係・ソリューション力を兼ね備えるFFGだからこそできる地方創生だと確信しています。



「Good Local 九州」設立

FFGの地域活性化に向けた取組みの一環として、西日本鉄道株式会社、西日本電信電話株式会社、三菱地所株式会社、ラブエフエム国際放送株式会社の4社と共同出資し、『株式会社Good Local 九州』を設立しました。

みんなにとって大切な「地元」を、みんなで知恵を出し合って、もっと愛せる場所にする。それがGood Local 九州の設立の目的です。

FFGはこれまで金融機関としての幅広いネットワークを活かして、「ヒト・モノ・情報」をつなぎ、新たなビジネスの創出に挑戦してきました。昨今の九州を取り巻く環境、我々が目指す「地域の真のゆたかさ」を考えると、より踏み込んだ直接的な事業展開が必要であると考え、新会社への出資に至りました。

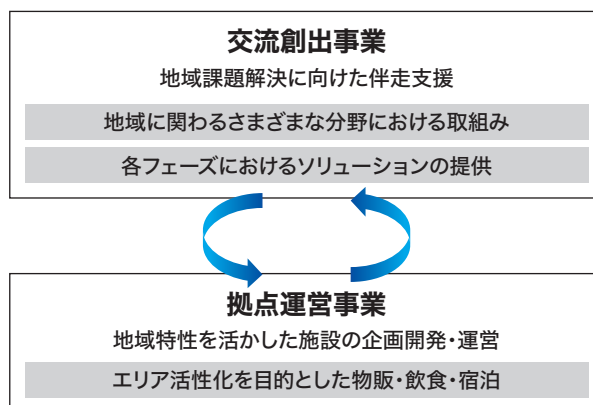
Good Local 九州は、地域活性化への取組みの実践をサポートする存在として、地方創生の根幹である地域への人流創出を行うため、観光客の体験価値向上を通じた関係人口を創出し、更に地域住民の生活の質(QoL)向上や地域参画によるウェルビーイング向上を通じた定住促進による「まちづくり」を目指していきます。

実現に向けて、さまざまな地域課題に対する現状分析、戦略・計画策定、実証・実施、効果検証、モニタリングまで一気通貫でサポートを行う“交流創出事業”と、地域特性を活かした物販、飲食、宿泊事業等の企画開発・運営を行う“拠点運営事業”の相乗効果により、九州各地の持続的な発展に貢献していきます。



Good Local 九州

希望が生まれ続ける地元を。



各県における具体的な取組み

〈「八女すだれ」の消費拡大と広川町周遊促進に向けたツアー造成〉

福岡県広川町は広大な自然とその土地で生まれた材料を活用し、さまざまな工芸品が生み出されてきた地域です。その中でも「八女すだれ」や「久留米緋」は現在もお引き継がれている伝統産業です。

福岡銀行は、観光庁の「地域観光新発見事業」を活用し、八女すだれと久留米緋の認知拡大と観光客の周遊促進に向けた「伝統工芸ギャラリーツアー」と「広川町周遊ツアー」の実施サポートを行いました。

伝統工芸品と地域の魅力をさまざまな形で発信することで、新たなビジネス機会の創出や、人流創出による地域活性化を目的としています。



〈「くまもと地域みらいエネルギー株式会社」設立に伴う出資〉

熊本銀行は、2024年12月に熊本県、益城町、金融機関、発電事業者、小売電気事業者等の関係7者で地域脱炭素を推進するため、「地域エネルギー会社」設立等に向けた連携協定を締結しました。この協定に基づき、2025年1月に地域エネルギー会社『くまもと地域みらいエネルギー株式会社』が設立され、設立に伴う出資を行いました。

くまもと地域みらいエネルギー株式会社は、熊本県内において再エネ電源の集約および電力の販売等の事業を行っており、エネルギーの地産地消による、再生可能エネルギーが生み出す利益の地域内循環を創出します。

こうした再生可能エネルギーを集約・供給するモデルを実現し、脱炭素の取組みを県内に幅広く波及させていくことを目的としています。



くまもと地域
みらいエネルギー
Kumamoto Chiki Mirai Energy

〈自治体が進める「J-クレジット制度」導入に伴う連携協定〉

十八親和銀行は、2025年2月に佐世保市および波佐見町内におけるカーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの実現に向けた連携協定を締結しました。各自治体が創出したJ-クレジットの販売先開拓を連携して進めることで、地域全体の脱炭素を促進します。

■ 佐世保市

佐世保市では域内の森林保全、再生可能エネルギー由来の自主電源確保やエネルギーシフトの推進などを積極的に検討しています。

市内の森林によるCO₂吸収量と、今後導入する可能性のある再生可能エネルギーを活かし、さらなる脱炭素化を進めるべく、J-クレジットの創出に着手しています。

■ 波佐見町

波佐見町は、木材を積極活用し、公共施設・設備の木造化を図る方針を定めており、町内の森林の適正な整備と林業再生に取り組んでいます。

また、豊かな自然と全国屈指の「やきものの町」である特徴を活かし、体験型観光としてグリーンクラフトツーリズムにも力を入れており、持続性ある観光業整備に向けたEV充電スタンドの設置にも取り組んでいます。

このような町内の脱炭素への取組みを環境価値としてJ-クレジット化し、経済循環を目指しています。



FFG について

成長の軌跡.....	77
組織概要／FFGが培ってきた強み	78
熊本銀行頭取メッセージ	79
十八親和銀行頭取メッセージ	81
福岡中央銀行頭取メッセージ	83

成長の軌跡

1877年～

- **1877年** 九州初の国立銀行として、第十七国立銀行（福岡銀行の前身）設立
- **1877年** 第十八国立銀行（十八銀行の前身）設立
- **1879年** 第九十九国立銀行（親和銀行の前身）設立
- **1929年** 熊本無尽株式会社（熊本ファミリー銀行の前身）設立
- **1951年** 正金殖産無尽株式会社（福岡中央銀行の前身）設立

2000年～

- **2001年** 福岡銀行が1,750億円の貸倒引当金計上（768億円の赤字決算）により、不良債権と訣別

地域企業の事業再生に注力
「私的整理ガイドライン」を地銀で初適用
- **2006年** 福岡銀行と熊本ファミリー銀行の経営統合に関する基本合意
- **2007年** ふくおかフィナンシャルグループ設立



- **2008年** FFGビジネスコンサルティング設立
- **2010年** FFGの経営スタイル「シングルプラットフォーム・マルチブランド」を確立
- **2012年** 前田証券の完全子会社化（現FFG証券の誕生）
- **2013年** 熊本ファミリー銀行から熊本銀行に商号変更
- **2016年** 十八銀行との経営統合に関する基本合意
- **2016年** iBankマーケティング設立
スマホアプリ「Wallet+」リリース
- **2016年** FFGベンチャービジネスパートナーズ設立
- **2018年** 十八銀行との経営統合に関する公正取引委員会の統合承認取得

2019年～

- **2019年** 十八銀行との経営統合
- **2020年** 親和銀行と十八銀行の合併
十八親和銀行誕生



- **2021年** サステナブルスケール設立
- **2021年** FFG成長投資設立
- **2021年** みんなの銀行サービスイン



- **2022年** FFGサクセッション設立
- **2023年** FFGインダストリーズ設立
- **2023年** 個人バンキングアプリ・事業者向けポータル「BIZSHIP」リリース
- **2023年** 福岡中央銀行との経営統合

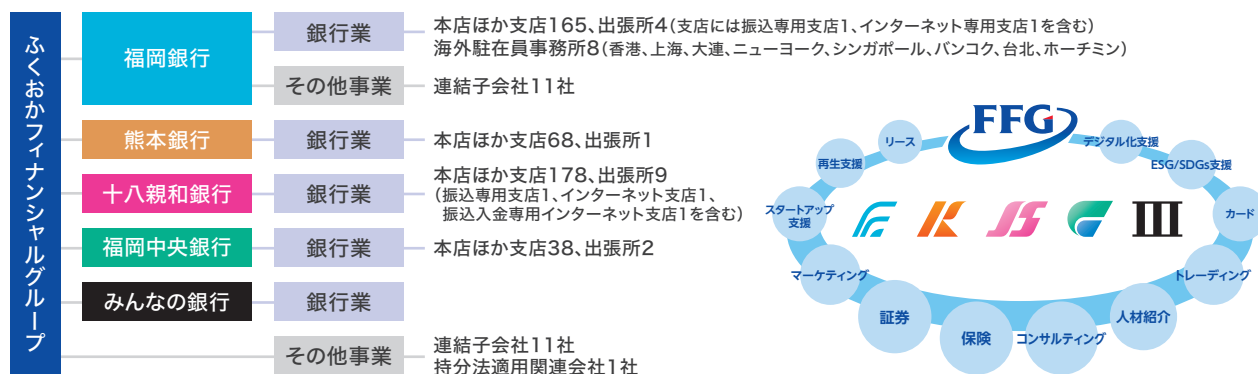


- **2025年** 個人バンキングアプリ、120万ダウンロード突破

組織概要／FFGが培ってきた強み

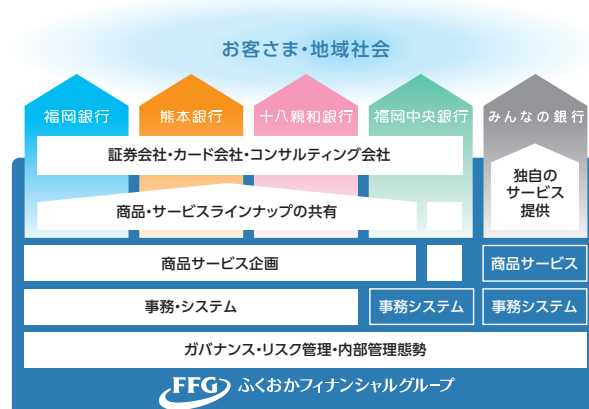
FFGは28社のグループ会社で構成されています。福岡・熊本・長崎を主要マーケットとし、証券・保険・コンサルティングをはじめ、マーケティングやスタートアップ支援といったお客さまのあらゆるニーズにお応えできる総合金融グループです。各銀行や関連会社を含めたグループ全体最適の考えのもと、グループ一体での運営体制を構築しています。

FFGの事業系統図



シングルプラットフォーム・マルチブランド

福岡・熊本・長崎の各地域のお客さまに、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。



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。



熊本銀行頭取メッセージ



熊本銀行
取締役頭取

坂本 俊宏

「熊本になくてはならない銀行」を
目指して

～ゆたかな地域社会実現への貢献～

Ⅰ 熊本県の経済と今後の見通し

熊本銀行の主要営業エリアである熊本県は、九州地方第2位の経済規模を有しており、多様な産業が発展しています。

主要産業の一つである製造業においては、近年TSMCの進出をはじめとする半導体関連産業の集積が加速しており、新たな雇用創出と経済成長への貢献が期待されています。観光産業においては、阿蘇山や黒川温泉、天草の島々、着実に復旧が進む熊本城など、国内外から高い人気を誇る観光資源を有しています。また、豊かな自然に育まれた農業は、米、野菜、果物のほか畜産、工芸作物、花きなど多岐にわたり、アジアを中心とした需要の高まりから今後更なる成長が見込まれています。

一方で、熊本県もその他の地域と同様に人口減少と高齢化という社会課題に直面しており、地域経済の縮小をはじめとするさまざまな影響が懸念されています。また、熊本地震や人吉豪雨といった、自然災害による甚大な被害からの復興・復旧も取り組むべき課題の一つです。

熊本銀行は、地域金融機関として、これらの社会課題に真摯に向き合い、熊本県の更なるゆたかさの実現に貢献したいと考えています。

Ⅱ 長期的に目指す姿

地元熊本県におけるゆたかな地域社会の実現に向けて、熊本銀行が担うべき役割は、「熊本銀行とお取引いただくことで、個人や企業の経済的なゆたかさに加え安心や幸せを

実感していただく、そしてお客さまのさまざまなつながりを通じて、そのゆたかさが熊本県内の隅々にまで広がっていくことで、更にお客さまのゆたかさが増大する」という好循環を熊本で創造することだと考えています。

当行はこれまで、きめ細やかで親密な営業スタイルを強みに、最も身近で頼れる存在として、お客さまに安心感を提供し、お客さまとの強固な信頼関係を築いてきました。今後の更なるゆたかさの実感と増大という好循環の創造に向けては、当行の持つ親しみやすさにFFGが持つ先進的なサービスや広域ネットワークを融合し、「FFG・熊本銀行だから提供できる強み」をお客さまに提供し、より多くのお客さまに熊本銀行の良さを実感していただくことが必要です。

4月から銀行アプリのQRコードを読みこむことで、銀行ATMからカードレスでお金を引き出せるサービスがFFG3行で始まりました。お客さまに、「キャッシュカード無しでお金を引き出せるなんて、こんなサービスこれまでなかった!」と喜びの声が聞かれています。ほんの一例ですが、「FFG・熊本銀行だからお客さまに提供できる強み」、それはFFGの一步先を行く利便性と先進性、そして熊本銀行の安心感と信頼感です。

私たち熊本銀行は、これらを兼ね備え、地域社会の発展に貢献し続けるとともに、他にはなく「熊本銀行“が”いい」と多くのお客さまから支持される銀行となるべく、10年後の目指す姿に“ゆたかな地域社会の実現に貢献する「熊本になくてはならない銀行」”を掲げることといたしました。

第8次中期経営計画

このたび策定した第8次中期経営計画は、10年後目指す姿の実現に向けた最初の3年間にあたり、本中計を「熊本県のより多くのお客さまに熊本銀行の良さを実感していただく3年間」と位置づけています。また、本中計では「既存ビジネスの変革」、「強靱な基盤造り」の基本方針のもと、次の3つを重点取組に掲げ、顧客基盤の拡充に注力してまいります。

〈既存ビジネスの変革〉

①抜本的な事業構造の改革

営業体制や行員の意識と行動の抜本的な変革に取り組み、デジタルやAI、マーケティングを有効に活用しながら、効率的に高いパフォーマンスを発揮する組織へ進化させることで、営業生産性の飛躍的向上を目指します。

②ゴールベース型営業の深化

これまで取り組んできたゴールベース型営業をお客さまの目指すゴール実現に向けた伴走に留まらず、ゆたかな地域社会の実現につながる新たな価値をお客さまとともに創造するステージへ深化させます。

〈強靱な基盤造り〉

③強固な経営基盤の確立

既存ビジネスの変革を下支えする、経営資源投下の選択と集中、人的資本経営の実践、熊本銀行ブランドの強化・浸透に取り組み、競争優位性を強化し、持続的成長を目指します。

熊本銀行は、2029年1月に創業から100周年を迎えます。熊本銀行の新たな歴史を刻みながら、“ゆたかな地域社会の実現に貢献する「熊本になくてはならない銀行」”を目指して、役職員一丸となって邁進いたします。

これからの熊本銀行にご期待いただくとともに、これまで同様のご愛顧とご支援をどうぞよろしくお願いいたします。



営業担当者の想い

熊本銀行 本店営業部

原口 朝光



私は、熊本銀行の本店営業部で法人営業を担当しています。FFGの営業スタイルである「ゴールベース型営業」の実践に向けて、ご融資の提案に留まらず、補助金の活用やデジタル化支援など、お客さまの本業支援・課題解決につながるソリューションを提供することを日々心掛けながら営業活動をしています。

先日、お取引先の代表者から事業承継についてご相談をいただくことがあり、本部の所管部署と連携し、必要資金のご融資の提案とあわせ、自社株の株価算定や事業承継スキームについてご案内いたしました。その際、お客さまから「こんな方法があるなんて知らなかった。借入れ以外の相談にもかかわら

ず、親身に対応いただきありがとうございます。」といった感謝の言葉をいただき、お客さまに寄り添った営業の大切さを改めて実感しました。

4月からスタートした新理念体系では、FFGの存在意義として「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」掲げています。私は、法人営業の業務を通して、熊本県内の事業者の皆さまに、他の金融機関に先駆けた発想で本業支援につながる提案・お声を積極的に行うことで、お客さまの事業の発展・企業価値の向上といったゆたかさを届けたいと考えています。

FFGでは、デジタル/AIの活用により、お客さまの課題・ニーズを適切・タイムリーに把握し、その解決に資する最適なソリューションをあらゆる接点で提供することを目指しています。加えて、熊本銀行の強みである「親しみやすさ」や「お客さまとの距離の近さ」を十分に発揮し、何でも相談いただけるような信頼関係を築くとともにお客さまへの理解を深めることで、お客さまのゴールの実現、地域の成長に貢献していきます。

十八親和銀行頭取メッセージ



十八親和銀行
取締役頭取

山川 信彦

ながさを“もっと”元気に
地域経済の持続的な成長に向けて
～「共創型ビジネス」確立への挑戦～

Ⅰ 長崎県の現状と将来環境

当行が営業基盤とする長崎県は、九州の西北部に位置しており、異国の文化を受け入れながら栄えてきた歴史と文化を背景に、美しい自然が調和し、世界遺産をはじめとした豊富な観光資源や食に恵まれています。また、多くの離島や半島を有しており、沿岸部といった地理的な特性がある地域は洋上風力発電の適地として注目されるなど、さまざまな魅力と発展の可能性を有しています。

一方で、人口減少や少子高齢化が全国に先行して進んでいることや、若年層の県外流出による労働力不足、産業構造の変化、地域医療・福祉体制の維持など、地域課題が顕在化しています。

世の中は想像を超える速さで変化しており、不確実性の高い環境が到来しています。多くのお客さまから信頼され、お取引をいただいている当行は、地域が抱える課題に真正面から向き合い、その解決に全力で対処することで、地域とともに成長し、持続可能なゆたかな地域社会の実現に貢献したいと考えています。

Ⅱ 長期的に目指す姿

当行は今年の10月で十八銀行と親和銀行の合併から5年を迎えます。合併以降、多くの方々のご支援とご協力があったからこそ、地域に根ざした金融機関として成長を続けることができました。

これからもFFGの一員として、創りたい社会である、「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指

していきます。

私たちは創りたい社会の実現に向けて、長期的に目指す姿を「ながさを“もっと”元気に～ゆたかさ共創銀行～」と掲げました。この長期ビジョンには、「人口は減少する中においても、元気人口を増やしていきたい」との想いを込めています。金融サービスを通じて、元気な人を1人でも多く、元気な企業を1社でも多く増やし、地域の人々が将来に希望を持ち、積極的に行動できる地域づくりに取り組んでいきます。

Ⅲ 第8次中期経営計画

当行は長期ビジョンを実現するために、本年度から開始される第8次中期経営計画のコンセプトを「共に創る～個の力をつなぎ、あらたな価値(ゆたかさ)を創り出す～」と決めました。

地域課題の解決に向けて、産学官金、個々の企業同士、産業のつながり、異業種間との連携、法人・個人のお客さまなど、地域経済を構成する思いをともにする方たちと、共創型ビジネスの確立に挑戦し、地域における新たな価値創造を目指します。これは合併行である私たちだからこそ可能なアプローチであると考えています。

新しい中期経営計画を実践するにあたり、私たちは、5つの共創戦略を決めました。

① 産業発展支援

お取引先への伴走支援を通じたコンサルティング力をさらに深化させ、ビジネスモデルの強化や生産性向上を支援いたします。また、既存産業や今後成長が期待される産業に

ついて、競争力・価値向上に向けた成長支援に注力します。

②経済活動の活性化支援

長崎県内で生み出された付加価値が、地域内で好循環する仕組みを作るため、産学官金および業界団体と連携した座組の構築、地域の特色ある事業や、産業等のブランド向上、行政と連携した産業誘致などに取り組み、地域活力の創造に取り組んでいきます。

③社会生活インフラ支援

変化が大きな時代において、環境の変化にしなやかに対応し、さまざまな課題に取り組んでいくには、その基盤となる社会生活のインフラが不可欠です。

県民全体が安心・安全・利便性を享受でき、住みやすい、「魅力あふれる長崎のまちづくり」に貢献していきます。

④ゆたかさ創出支援

人生100年時代において、すべての世代・それぞれに経済活動の機会があります。当行にお取引をいただいているお客さまが、金融サービスの利用を通じて、「ゆたかさ」を実感できるよう、グループ総合力を活かした、多様なサービスを展開してまいります。

⑤人財育成・組織活性化

共創型ビジネスの確立に向けた戦略を実行していくための原動力は「人」であるため、行員一人ひとりの「個」の力をつなぎ、大きな力に変えていく、「組織力」が重要となります。

地域への貢献、お客さまのお役に立ちたいという強い信念を持ち、多様化するニーズに対応できる人財育成と、組織活性化の土台づくりの強化に注力していきます。

地域経済の持続的な成長に向けて

長崎県のリーディングバンクとして、地域の課題解決に主体的に責任を果たし、すべてのステークホルダーが真のゆたかさを実感できる未来を形づくるのが私たちの果たす使命です。

地域経済の持続的な成長を実現するために、共創型ビジネスを通じた「元気」で「ゆたかな」地域社会を創り出すことを目指していきます。

これからの十八親和銀行にご期待いただくとともに、これまで同様のご愛顧とご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。



営業担当者の想い

十八親和銀行 佐世保支店
(現：本店営業部)

本多 美有



私は、法人・個人のお客さまそれぞれのライフプランに寄り添いながら、資産形成や資産活用のご提案を行うFC業務を担当しています。お客さまから「何でも相談できる相手」として信頼していただけるよう、日々の営業活動に取り組んでいます。そのため心がけているのは、「自分の家族のようにお客さまと接すること」です。

家族であれば日常の出来事、趣味の話、将来のことや心配ごと、その他とりとめもない話も自然と交わしますが、一人ひとりのお客さまと家族のように対話を重ね仲良くなることで、お客さまが何に関心を持っているのか、本当に求めていることは何

かが見えてきます。

時にはアプリの使い方だけで面談が終わることもあります。それでも目の前のお客さまのために何ができるか、何かしたいという強い思いをもって行動することが、お客さま自身もまだ気づいていない新たな選択枝や、一歩先の将来を見据えたご提案につながっていると実感しています。

また、私が所属する佐世保支店では、お取引先の従業員の方へ職域セミナーを積極的に行っています。普段窓口へご来店ができないお客さまへ情報提供できる機会であり、「興味はあったけど話を聞く時間がなかった。これを機に少しずつ将来のことを考えたい」と言葉をいただくことがやりがいに繋がっています。

地域において高いシェアを持つ当行だからこそ、より多くのお客さまが将来のゆたかな生活に向けて行動するきっかけを提供できると感じています。FFGには、お客さまの未来を実現するための多様な商品・サービスが揃っています。ながさを“もっと”元気にするために、FFGならではの「一歩先を行く発想」で、これからも長崎県の持続的な経済発展に貢献していきます。

福岡中央銀行頭取メッセージ

福岡中央銀行
取締役頭取

荒木 英二

地元の事業者の方々に寄り添い、
お客さまへの支援を通じて、
地域のゆたかさの実現に貢献する
～「シン・中小企業専門金融機関」を目指して～

福岡県の成長、当行の立ち位置

当行が拠点を置く福岡県の歴史をみると、福岡地区は商業の街として、筑豊地区は炭鉱開発に伴う石炭産業の街として、北九州地区は製造業の街としてなど、地域ごとに特色を持って成長してきました。近年、スタートアップの起業や人口増など福岡地区の成長が目立ちますが、北九州地区でもIT企業や半導体企業の誘致が進むなど、各地域で成長が続いています。この成長を支えているのは、進出企業だけではなく、その活動をサポートする地元の中小企業です。当行はそうした地元の中小企業のお客さまを中心に長年お取引をいただいております。営業担当者のお客さまに寄り添う人間味溢れる営業スタイルにより、その繋がりの深さを強みとしております。この強みは、デジタルやAIの導入が進むこれからの時代においても不変のものであると考えております。私たちは、デジタルも活用しながらお客さまの利便性を高めるとともに、お客さまのことへの理解をより深め、引き続き「人」によるきめ細やかなサービスを提供してまいります。

今回新たに理念体系を策定し、創りたい社会を「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」と定めました。福岡の中小企業数は全体の99%を占め、そこで働く従業員の方々は全体の8割ほどを占めるなど、中小企業の成長こそが将来の福岡の成長・ゆたかさにつながると捉えています。そのため、この創りたい社会を実現するにあたり、これからも地元のお客さまの経済活動や、事業の維持・成長を支えるという「中小企業専門金融機関」としての使命と役割を果たしてまいります。

長期的に目指す姿

経営統合後、FFGの一員となりましたが、グループ内には同じく福岡に拠点を置く福岡銀行があります。「FFGの中で、福岡中央銀行はどのような役割を果たすのか」、「私たちはこれから具体的に何をを目指すのか」など、FFGの一員として、当行が長期的に目指す姿を明確にするため、不変の価値観である「中小企業専門金融機関」の再定義を行い、その在り方を昇華させる形で目指す姿を「シン・中小企業専門金融機関」といたしました。

この目指す姿の「シン」には3つの意味を含めています。

① 中小企業・小規模事業者のお客さまに特化した斬「新」な銀行

行員一人ひとりが「中小企業専門金融機関」の一員であるとの矜持を持ち、銀行全体で「福岡の中小企業・小規模事業者のお客さまの事業の維持・成長に資する」商品・サービスの提供に集中できる機能・体制を有することを目指します。

② お客さまに対し従業員や家族のように「親」しく接する銀行

足繫く通うことで、お客さまにとって、“自分たちを大切にしてくれる担当”、“気心の知れた仲間”となることで、困ったときに何でも相談しやすい身近な存在となることを目指します。

③ 課題解決に「真」剣に向き合う銀行

お客さまの課題を自分事として捉え、営業成果に直結するかどうかに関わらず、どのようなことでもお客さ

まからのご相談には迅速に応えることで、お客さまと強い信頼関係を築くことを目指します。

この目指す姿を実現させ、FFG一体となって地元のお客さまへのご支援を広げていくため、当行はこれまで以上に、強みである中小企業のお客さま向けのビジネスに注力し、事業の維持・成長に必要なサービスをFFGと連携しながら提供してまいります。

第8次中期経営計画

今年度からスタートした第8次中計では、長期的に目指す姿の実現のため、今後3年間を変革の第一段階とおき、営業・体制・組織の“進化”によって、土台固めを強力に推し進める期間と位置付けます。

新しい中期経営計画を遂行するにあたり、当行は次のとおり3つの基本方針を掲げ、4つの基本戦略「営業」、「人財」、「事務IT」、「経営基盤」を中心に各種取組みを展開してまいります。

①「福中流ゴールベース型営業」の追求

私たちが有する顧客ネットワークや強みを活かせる中小企業・小規模事業者のお客さまに特化し、頻繁な訪問・対面営業によりお客さまとウェットな人間関係を築いていきます。

② 中小企業専門金融機関を支える体制の進化

本部各部や営業店・ブロック体制の進化を通じて、「中小企業専門金融機関」としての機能・サービスを強化していきます。

③ 働きがいの圧倒的向上に向けた組織変革

働きがい向上に資する(特に「ヒト」への)投資を充実させ、一人ひとりが成長を実感し、やる気とやりがいを持って働ける組織に変革していきます。

これまで培ってきたお客さまとの距離感を変えずに、FFGとの統合効果を上乘せし、グループ全体で質の高い金融サービスをお客さまにお届けすることで、地域のゆたかさの実現を目指します。

これからの福岡中央銀行にご期待いただくとともに、今後とも変わらぬご支援とご愛顧をよろしく願いいたします。



営業担当者の想い

福岡中央銀行 本店営業部
浦川 直仁



私は福岡中央銀行の本店営業部で、総合営業を担当しています。

日ごろは地元の中小企業・小規模事業者のお客さまのもとへ足繁く通い、資金調達をはじめとしたさまざまなご要望にお応えしています。

日々の営業活動においては、頻繁な訪問を通じて、お客さまを良く知ることを大事にしており、お客さまのことをもっと知りたいという素直な姿勢を常日頃から心がけております。何気ない日常会話からでもお客さまの考えられていることや、求められていることを想像し、どんなに小さな悩み事や相談事にも真摯に、スピード感を持って対応することで、お客さまから感謝

されることが何よりの喜びです。

福岡中央銀行らしさ

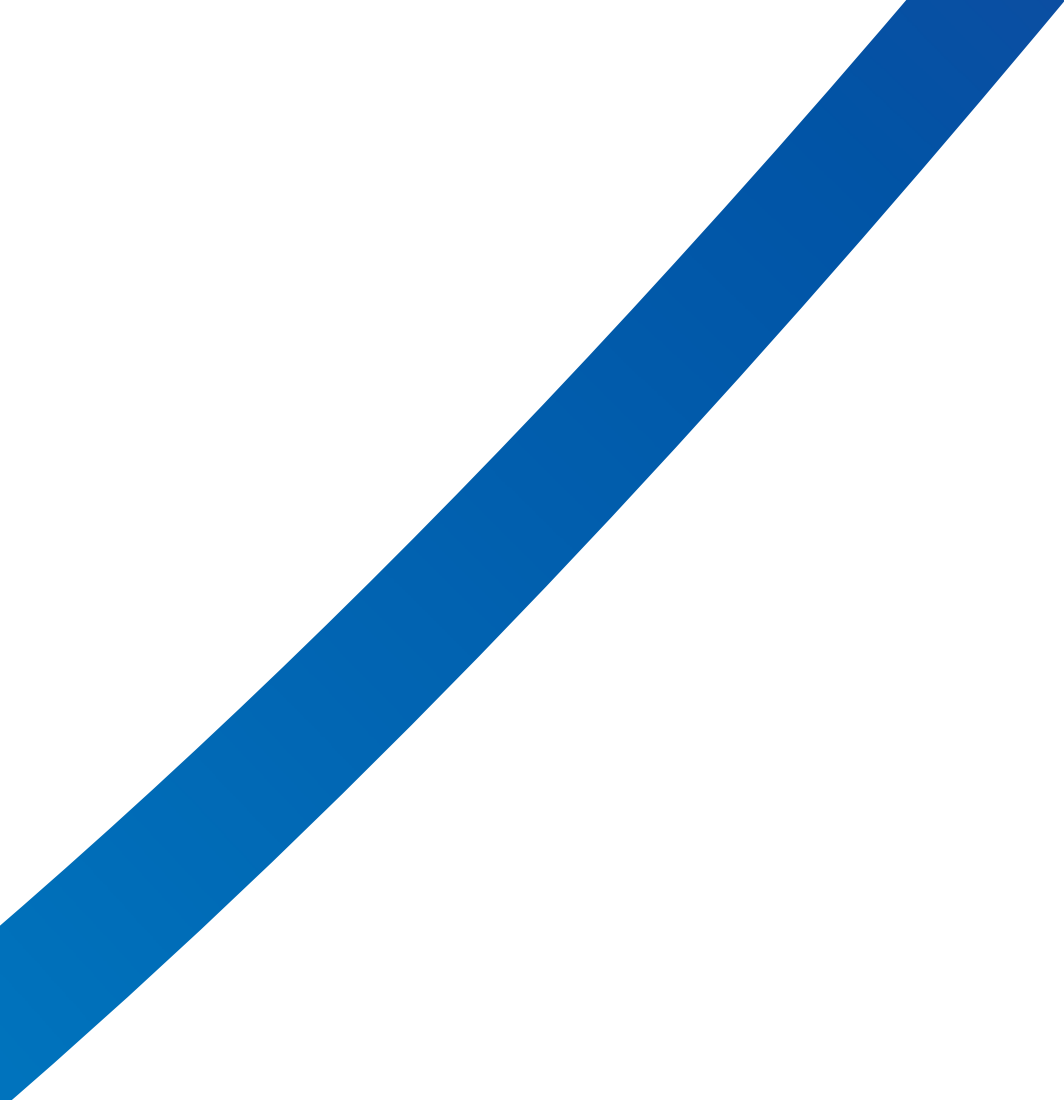
私の考える「福岡中央銀行らしさ」とは、「人と人との心の距離の近さ」です。

対面を重視した営業スタイルにより、お客さまと親密になり、何でも相談してもらえるような「お客さまとの心の距離の近さ」に加え、銀行内のコミュニケーションが活発なことから、従業員同士の絆が非常に強いという「従業員同士の心の距離の近さ」があります。

この4月から第8次中期経営計画がスタートしました。これまでどおり「福岡中央銀行らしさ」を大切にしながらも、「シン・中小企業専門金融機関」を目指して、これまで以上に頻繁な訪問・対面営業を徹底することにより、多くのお客さまのお力になれるよう努めて参ります。

これからも、お客さまに当行の魅力を伝えながら、誇りとやりがいを持ち、地域のゆたかさの実現に貢献していきます。





価値創造を支える力

コーポレートガバナンス	87
コンプライアンス	95
リスク管理	97
内部監査.....	102

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行、みんなの銀行等を傘下に持つ広域展開型地域金融グループとして、営業基盤である九州を中心に、稠密な営業ネットワークを活かし、高度かつ多様な金融商品・サービスを展開しております。

当社グループの理念体系は、社員一人ひとりが持つべき考え方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。

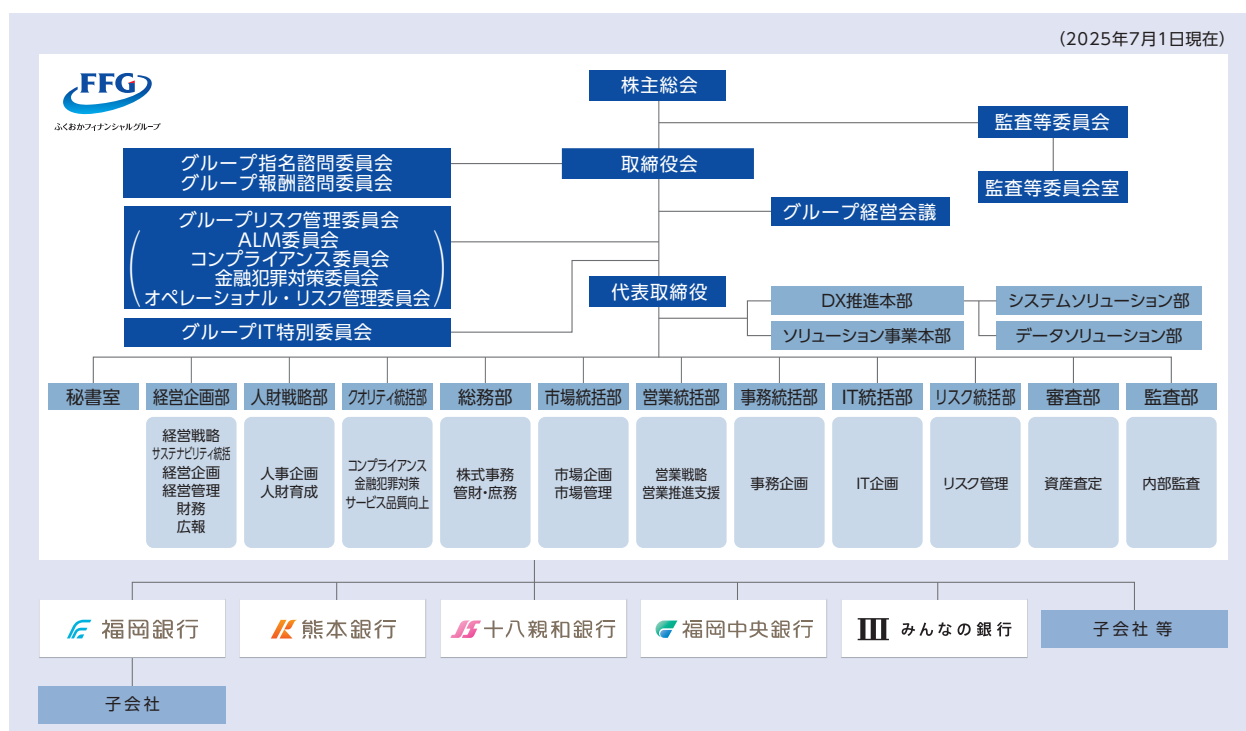


当社はこの理念体系のもと、当社の中核子会社である銀行を中心とした当社グループを統括する持株会社として、グループの経営資源を適切に活用しグループ全体を健全かつ適切に運営を行うため、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に取り組んでおります。また、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」※1を策定しています。(※1 詳細は当社グループホームページをご参照ください)

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、取締役会において独立性の高い社外取締役4名が監督機能を十分に発揮する一方、3名の監査等委員で構成する監査等委員会が、取締役の職務執行状況を適切に監査するなど、コーポレートガバナンス体制として十分に実効性を備えていることから、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しております。



●取締役会(2024年度 11回開催)

取締役会は12名の取締役(うち社外取締役4名)で構成されており、法令・定款で定める事項のほか、グループ経営に係る基本方針の協議・決定や、子銀行の経営管理、業務執行等における重要な事項に関する意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督しております。

●監査等委員会室

監査等委員会による監査機能を有効に発揮させるため、監査等委員会をサポートする専属スタッフ(複数名)を配置しております。

●グループ指名諮問委員会・ グループ報酬諮問委員会

グループ指名諮問委員会およびグループ報酬諮問委員会は、経営の透明性と公正性を高めるため、取締役会の諮問機関として、取締役等の選解任に関する事項や取締役等の報酬に関する事項等を審議しております。

グループ指名諮問委員会

委員長: 柴戸 隆成(取締役会長)
委員: 五島 久(取締役社長)
深沢 政彦(社外取締役)
花岡 久美(社外取締役)
山田 英夫(社外取締役)
石橋 伸子(社外取締役)

グループ報酬諮問委員会

委員長: 深沢 政彦(社外取締役)
委員: 柴戸 隆成(取締役会長)
五島 久(取締役社長)
花岡 久美(社外取締役)
山田 英夫(社外取締役)
石橋 伸子(社外取締役)

●グループ経営会議

グループ経営会議は7名の業務執行取締役(議長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、取締役会で定める基本方針や委嘱された事項に基づき、グループ経営計画やグループ業務計画等の業務執行に関する重要な事項を協議しております。

●グループIT特別委員会

グループIT特別委員会は7名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体のITガバナンスの強化を図るため、IT戦略やシステムリスク管理強化およびシステム投資等について協議しております。

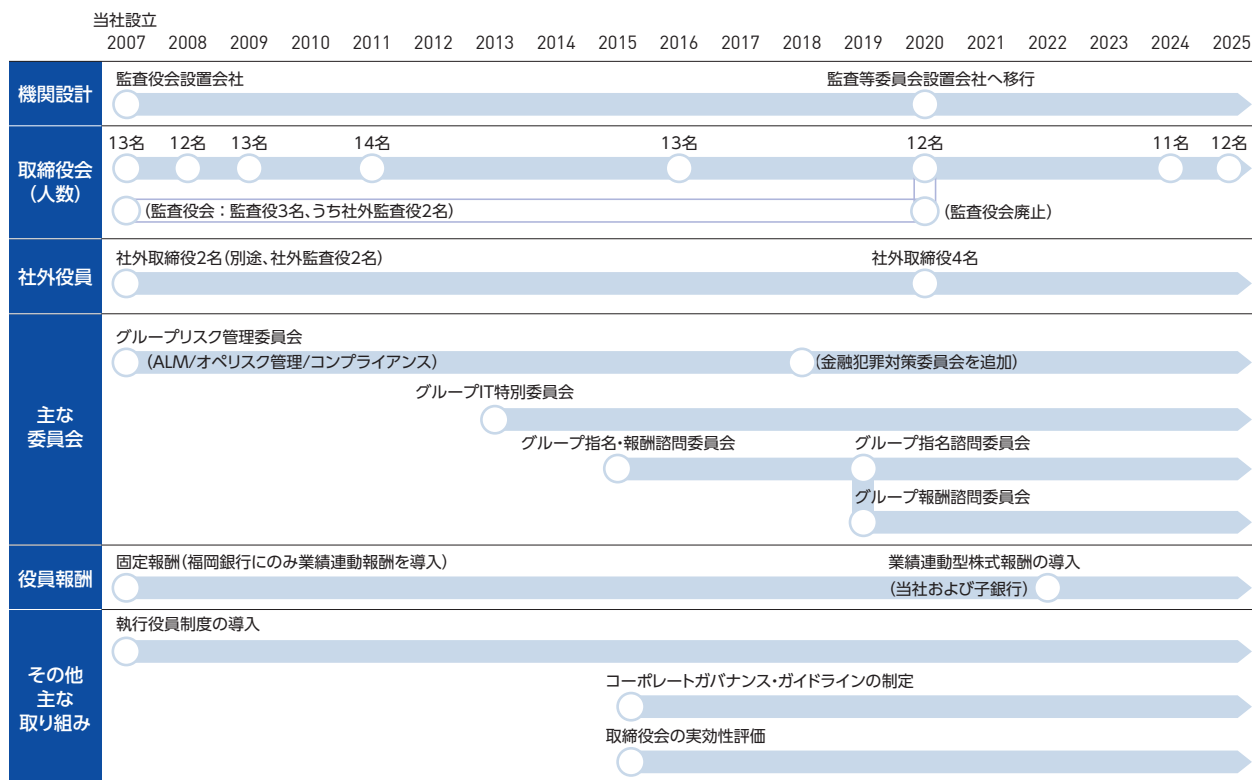
●グループリスク管理委員会

グループリスク管理委員会は7名の業務執行取締役および所管部長(委員長は社長)で構成されており(常勤の監査等委員も出席)、グループ全体の各種リスク管理態勢に係る協議のほか、資産ポートフォリオ管理、コンプライアンス、金融犯罪対策管理に関する事項等についての協議・報告を行っております。

●執行役員

取締役会の意思決定の迅速化と業務執行機能の強化を図るため、取締役会の決議により20名(うち7名は取締役を兼務)の執行役員を選任し、業務執行を委嘱しております。

コーポレートガバナンスの強化に向けたこれまでの取り組み



取締役会

取締役



柴戸 隆成

**取締役会長
(代表取締役)**

福岡銀行
取締役会長
(代表取締役)



五島 久

**取締役社長
(代表取締役)**

福岡銀行
取締役頭取
(代表取締役)



三好 啓司

**取締役副社長
(代表取締役)**

福岡銀行
取締役副頭取
(代表取締役)



成瀬 岳人

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員



橋爪 政博

取締役執行役員

福岡銀行
取締役専務執行役員



坂本 俊宏

取締役執行役員

熊本銀行
取締役頭取
(代表取締役)

●取締役会の構成(スキル・マトリックス)

当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役会は知識・経営・能力等を全体としてバランス良く備えた構成とすることを基本的な考え方としております。

当社の取締役会が備えるべきと考える知識・経験・能力等、および取締役が有する知識・経験・能力等は下表のとおりです。

機関	氏名	性別	当社における地位	各委員会の構成員 ※1		当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等							
				グループ 指名諮問 委員会	グループ 報酬諮問 委員会	企業経営	財務・会計	法務・ コンプライ アンス	リスク管理	コンサル ティング・ マーケ ティング	市場戦略・ 投資戦略	人財戦略・ DE&I	DX戦略
取締役会	柴戸 隆成	男性	取締役会長 (代表取締役)	◎	○	●	●	●	●		●	●	●
	五島 久	男性	取締役社長 (代表取締役)	○	○	●		●	●	●		●	●
	三好 啓司	男性	取締役副社長 (代表取締役)			●	●			●	●		●
	成瀬 岳人	男性	取締役執行役員			●			●		●		
	橋爪 政博	男性	取締役執行役員			●				●		●	
	坂本 俊宏	男性	取締役執行役員			●				●		●	●
	山川 信彦	男性	取締役執行役員			●			●	●	●		
	深沢 政彦	男性	取締役 【社外】	○	◎	●	●			●			
	花岡 久美	女性	取締役 【社外】	○	○			●			●	●	
	丸田 哲也	男性	取締役(監査等委員)							●		●	
監査等委員会	山田 英夫	男性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○		●			●			
	石橋 伸子	女性	取締役(監査等委員) 【社外】	○	○			●				●	

※1 ◎は各委員会の委員長、○は委員



山川 信彦

取締役執行役員

十八親和銀行
取締役頭取
(代表取締役)



深沢 政彦

社外取締役

カーライル・ジャパン・LLC
マネージング ディレクター兼
グローバル・ポートフォリオ・
ソリューションズ日本責任者



花岡 久美

社外取締役

三菱UFJモルガン・
スタンレー証券株式会社
取締役



丸田 哲也

取締役
(監査等委員、常勤)



山田 英夫

社外取締役
(監査等委員)

早稲田大学
名誉教授

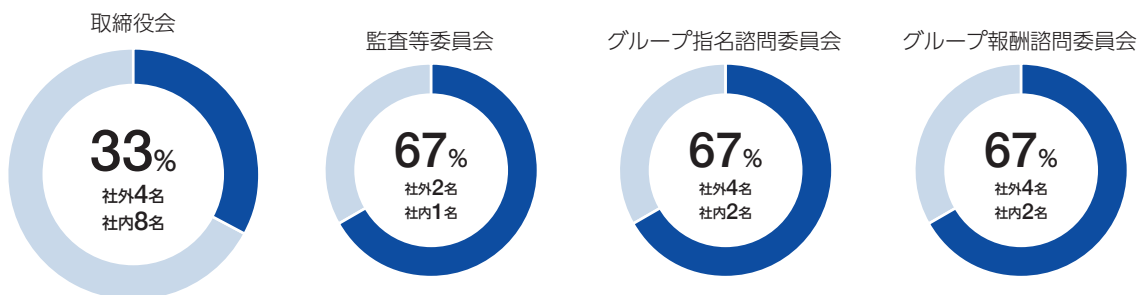


石橋 伸子

社外取締役
(監査等委員)

弁護士法人
神戸シティ法律事務所
代表社員弁護士

●社外取締役比率



●社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由、期待される役割	2024年度 出席状況
深沢 政彦	●	A.T. カーニーの日本代表(韓国会長兼務)や中国会長、アリックスパートナーズ・アジア・LLCのアジア共同代表兼日本共同代表、マネージングディレクター、シニアアドバイザーを歴任され、2024年4月からはカーライル・ジャパン・LLCのマネージング ディレクター兼グローバル・ポートフォリオ・ソリューションズ日本責任者を務めるなど、多種多様な企業の経営戦略や事業再生等のコンサルティングに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役および経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 11回/11回
花岡 久美	●	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループの銀行・証券会社にて、市場部門・企業広報関連業務等に従事、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)・三菱UFJ証券ホールディングス(株)・(株)三菱UFJフィナンシャル・グループの執行役員を経て、現在は三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)の取締役を務めるほか、セミナー・メンタリング活動等を通じた女性社員のキャリア支援にも取り組むなど、金融・市場運用部門全般、企業広報を通じたコンプライアンスやCSR(企業の社会的責任)、及び女性活躍を含めた人財マネジメントに関する豊富な実務経験と専門的知見を有しております。独立した客観的な立場から取締役及び経営を監督するとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして適時適切に経営陣に対する意見や指導・助言を行うことにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していただくことを期待して、社外取締役に選任しております。	取締役会 -回/-回
山田 英夫	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、早稲田大学大学院経営管理研究科の教授(現 早稲田大学名誉教授)を務めるなど、企業の経営戦略および財務・会計についての豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。 公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 10回/10回
石橋 伸子	●	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての法務全般における豊富な実務経験と高度な能力・見識等を有しております。 公正不偏の態度をもって中立的・客観的な視点から経営執行等の適法性および妥当性の監査を行うとともに、これまでの豊富な実務経験や専門的知見を活かして取締役会に対する有益なアドバイスを行うことにより、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の確立に貢献していただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 10回/10回

役員報酬制度

当社は、当社グループの業績および株主価値との連動性を明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることおよび株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することを目的として、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入しております。

取締役の報酬の額又はその算定方法の決定方針（2025年6月開催の取締役会にて決議）

【基本方針】

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、株主総会で決議された取締役全員の報酬総額の範囲内で、コーポレートガバナンス・ガイドライン第10条に定める「取締役等の報酬の決定方針」に基づき決定する。

～取締役等の報酬の決定方針～

- （1） 取締役等の報酬の体系は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。
- （2） 取締役等の報酬は、当社の中長期的な業績、経済及び社会の情勢等を踏まえたうえで、各取締役及び各執行役員が果たすべき役割・責務を総合的に勘案して決定する。
- （3） 取締役等の報酬は、当社の取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が本条の方針に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定する。

【基本方針に基づく具体的な方針】

- （1） 個人別の報酬等（業績連動報酬等及び非金銭報酬等を除く。）の額又はその算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）
 - ・ 個人別の基本報酬は、毎月固定額を支給する固定報酬とする。
 - ・ 当該基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。
- （2） 業績連動報酬等及び非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針（報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）
 - ・ 基本報酬に加え、経営責任の明確化及び企業価値向上へのインセンティブの観点から、取締役（社外取締役を除く。）に対して、業績連動報酬である株式報酬を支給することとし、毎年一定の時期に、①当社の親会社株主に帰属する当期純利益水準、②当社の連結ROE、③子銀行合算のサステナブルファイナンス累積実行額及び④当社及び子銀行合算の多様な背景を持つ役職者比率に連動するポイントを付与し、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む。）及び執行役員のいずれの役職からも退任後、在任期間に付与したポイントの累積値に応じた当社株式等を交付する。^{※1}
 - ・ 当該業績連動報酬である非金銭報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき支給する。
- （3） 固定報酬、業績連動報酬等及び非金銭報酬等の額の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
 - ・ 個人別の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の合計額とし、個人別の報酬等における基本報酬及び業績連動報酬である株式報酬の割合を含む報酬体系は、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するように適切に設定する。

(4) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方法(個人別の報酬等の内容についての決定の全部又は一部を取締役に委任するときは、当該取締役の氏名又は地位若しくは担当、委任する権限の内容を含む。)

- ・ 取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定した役員報酬体系に基づき決定する。
- ・ 但し、取締役の個人別の報酬等のうち、社外取締役の基本報酬については、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会が、その審議結果を尊重してその具体的内容を決定することを取締役会長に委任し、当該委任を受けた取締役会長が決定する。

※1 当社が定める一定の要件(非違行為等)に該当する場合、またはそれに準ずる場合は、当社株式等の交付等を行わない、または既に交付等を行った株式等の交付相当額の返還を求めることとしております(マリス条項・クローバック条項)。

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額は、2022年6月29日開催の第15期定時株主総会において、①金銭報酬として年額総額2億20百万円以内(うち社外取締役分は年額総額24百万円以内)、②株式報酬制度に拠出する1事業年度あたりの金員として80百万円以内とする旨、決議いただきました。

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2020年6月26日開催の第13期定時株主総会において月額総額6百万円以内(年額換算で72百万円以内)とする旨、決議いただきました。

各取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、取締役会の諮問を受けたグループ報酬諮問委員会が、「取締役等の報酬の決定方針」に基づき審議し、取締役会がその審議結果を尊重して決定いたします。各監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議により決定いたします。

2024年度 取締役会の実効性評価の結果(概要)

当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を定期的に開示しております。2024年度の取締役会全体の実効性の評価方法および評価結果の概要は以下のとおりです。

[評価方法]

取締役会の実効性評価は、以下の方法(手順)にて実施しました。

- ① 取締役・執行役員に対して、取締役会の実効性を評価するアンケートを実施
- ② ①に加えて、社外役員に対しては、より幅広い意見を得るため、インタビューも実施
- ③ ①②の結果を踏まえ、取締役会全体の実効性を取締役会にて分析・評価し、課題認識の共有や改善策の協議等を実施

なお、評価方法全般およびアンケートの内容については、外部専門家の客観的な目線によるレビューを踏まえて決定しております。

コーポレートガバナンス

[評価結果(概要)]

1. 全体的な評価
- ・当社の取締役会はコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき適切に運営され、取締役会全体の実効性を確保していることを確認しました。
2. 昨年の評価結果とその後の取組み
- ・昨年の評価では、事業ポートフォリオの状況把握や中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要であることについて課題認識を共有しました。
 - ・これを受けた主な取組みとして、長期戦略や理念体系の見直しなどの中長期的な経営の方向性を検討する際、段階を踏んだ議論の場の設定や、社外役員への議論状況の共有・個別討議の実施など議論の充実に取り組みました。
3. 今回の評価で共有した課題認識と対応の方向性
- ・今回の評価では、上記2.の取組み等の結果、真に議論すべき議題として中長期的な経営の方向性について十分に深度ある議論を尽くしたこと、またそれにより当社の持続的成長に向けた長期戦略や新理念体系の策定に至りました。
 - ・一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、経済環境のボラティリティの高まりを踏まえ、策定した長期戦略等の方向性の確認と必要に応じた見直しを行うための議論を継続していく必要があることを確認しました。
 - ・課題に対する対応の方向性として、長期戦略や中期経営計画等にかかる振り返りや環境変化に応じた見直しを議論する場を積極的に設けていくとともに、議論の前提となる事業ポートフォリオや人財ポートフォリオの状況を適時適切に把握するための体制を一層強化していくことで、コーポレートガバナンス強化ならびに議論の深化を図り、当社グループの中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

2023年度の 評価結果	2024年度の 取組み	2024年度の評価結果
(課題認識)		(評 価)
・中長期のビジョン・方向性をより深く前広に議論することが必要	・新たな理念や長期戦略の方向性の検討に際し、取締役会以外における個別討議の場も含め、段階的な情報のインプットや細部を議論する場を設けた	・新たな理念や長期戦略など、中長期的な経営の方向性について十分に深度ある議論を尽くすなど大きく改善した
・不確実で変化の激しい経営環境を踏まえた、事業ポートフォリオの状況把握が必要	・事業ポートフォリオ見直しやリソース配分最適化に向けたモニタリングやフォローアップに着手した	・事業ポートフォリオ見直しやリソース配分最適化に向けたモニタリング等の体制構築を進めることが必要
		(課題認識)
		・経済環境のボラティリティの高まりを踏まえ、策定した長期戦略等の方向性の確認と必要に応じた見直しを行うための議論を継続していく必要がある
		(取り組みの方向性)
		・長期戦略や中期経営計画等にかかる振り返りや環境変化に応じた見直しを議論する場を積極的に設けていく
		・議論の前提となる事業ポートフォリオや人財ポートフォリオの状況を適時適切に把握するための体制を一層強化していく

取締役会の具体的な検討内容(2024年度)

○取締役会等に関する事項 ・ 代表取締役及び役付取締役の選定 ・ 執行役員の選任及び役付執行役員の選定 ・ グループ指名諮問委員会・グループ報酬諮問委員会の諮問委員の選任 ・ 取締役会の実効性評価 ○当社グループの経営戦略及び業務執行に関する事項 ・ 理念体系の見直しに関する事項 ・ 長期戦略に関する事項 ・ 業務計画の策定 ・ 業務計画の進捗状況 ・ 統合報告書制作に関する事項 ・ みんなの銀行における事業の状況 ・ 長崎県経済の活性化を実現させるための取り組みの進捗状況 ・ 政策投資株式の保有に係る定時見直し ・ システム更改に関する事項	○当社グループの決算に関する事項 ・ 決算の確定、配当の実施 ○当社グループの内部監査に関する事項 ・ 監査計画の策定 ・ 監査の実施状況 ○当社グループのリスク管理に関する事項 ・ トップリスクの選定 ・ リスク管理プログラムの策定 ・ リスク管理の状況 ・ 自己査定、償却・引当結果および開示債権の状況 ○当社グループのコンプライアンスに関する事項 ・ コンプライアンス・プログラムの策定 ・ コンプライアンス・プログラムの進捗状況 ・ マネー・ローンドリング等への対応状況
---	---



当社グループのコーポレートガバナンスに関する詳細については、当社ホームページに掲載しております。
「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.fukuoka-fg.com/company/governance.html>

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、信用が最大の財産ともいえる金融機関にとって「コンプライアンス」は経営の最重要課題の一つであると考え、企業倫理の確立とコンプライアンス態勢の充実・強化に努めています。

当社グループおよび全役職員は、コンプライアンスに関するグループ共通の基本的な価値観、精神、行動基準を示した「コンプライアンス憲章」※とその精神を遵守し、高い倫理観を持って日々の業務に取り組んでいます。

※「コンプライアンス憲章」は当社ホームページに掲載しています

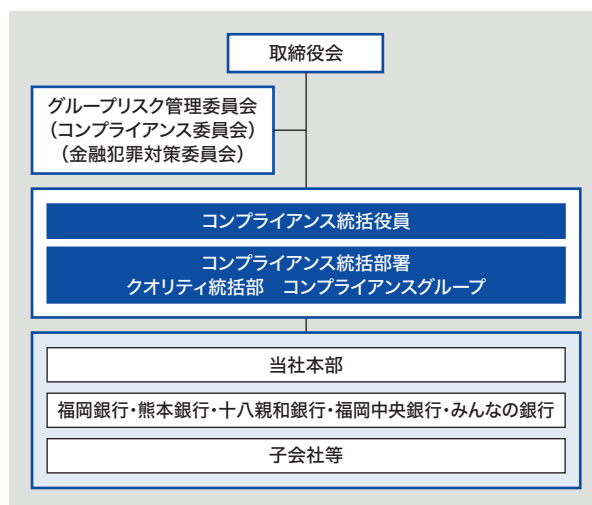
<https://www.fukuoka-fg.com/company/compliance.html>

コンプライアンス態勢

当社グループ全体のコンプライアンス態勢の構築・運営の統括責任者としてコンプライアンス統括役員（CCO（Chief Compliance Officer））、コンプライアンスを統括する部署としてクオリティ統括部コンプライアンスグループを設置しています。

また、社長、取締役等で構成した「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項について協議・報告等を行うほか、「コンプライアンス・プログラム」の進捗状況の評価・チェックを定期的実施しています。

当社グループ各社においてもコンプライアンス統括部署を設置し、当社と連携してグループ全体でコンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでいます。



コンプライアンス態勢の充実・強化に向けた取り組み

当社グループでは、「コンプライアンス憲章」並びに倫理規定、社内ルールおよび法令等を集大成した「コンプライアンス・マニュアル」を制定するとともに、社会環境の変化等を踏まえ、事業年度ごとに法令等遵守に係る重点課題や活動計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。

本年度は、「法令等遵守を重視して行動する企業風土の醸成」、「マネロン等管理態勢の高度化」、および「顧客保護等管理態勢の強化」を主要施策に掲げ、当事者意識の向上や「社会の一員としての正しさ」を軸にした自発的行動の促進等を目指し、経営からのメッセージ発信、定期的な職場研修会、不正防止へのチェック体制強化等の各種取り組みを実施しています。また、風通しの良い企業文化の醸成を目的として、コミュニケーション活性化に向けた施策や「心理的安全性」を確保したリスク指摘等の実践促進に関する取り組みも継続しています。

内部通報制度等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

法令等違反行為、就業規則違反行為等を早期発見・是正するため、内部通報制度として、「公益通報ホットライン」を設置しています。社内窓口だけでなく、社外窓口として外部の弁護士事務所を設置しており、匿名性を担保できる仕組みとしています。

その他にも、悩みや懸案事項等をより幅広く収集し、早期に対応できるよう、人事部門や所属長に対し何でも報告・相談可能な各種制度を設けています。制度周知にあたっては、利用者目線を重視したポスターを全社に掲示する他、窓口連絡先等を役職員各人のスマートフォンから確認できるように対応する等して、各種通報・相談制度の安心感や利便性を伝えています。

贈収賄・汚職防止に関する取り組み

誠実かつ公正に業務を遂行し、組織として贈収賄・汚職を一切許容しない等の基本的な考え方と共に、公務員等とのあいだで金銭その他の利益の供与・收受、又は申込み・約束は行わない等の具体的な対応を「コンプライアンス・マニュアル」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

マネー・ローンダリング等対策

当社グループは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与および外為法令等遵守に関する制裁違反（経済制裁措置、拡散金融）（以下、「マネー・ローンダリング等」という）防止を経営の最重要課題の一つと捉え、統括部署としてクオリティ統括部内に「金融犯罪対策グループ」を設置し、公共の信頼の維持・向上を図るべく、不断の検証と管理態勢高度化に努めています。

当社の主な取り組み

管理態勢の構築

経営陣および各部門の責任者が参加し施策や案件の協議・報告を行う「金融犯罪対策委員会」を定期的に開催し、マネー・ローンダリング等の金融犯罪が経営上重大なリスクになり得るとの理解のもと、主体的かつ積極的に関与するとともに、各種防止対策を全職員に浸透させる取り組みを展開しています。

職員への啓発

犯罪グループに利用させない態勢の構築に向けて、研修や理解度テストを実施するとともに、高度化・複雑化する金融犯罪の手口や留意点を定期的に発信するなど、全職員の金融犯罪に対する意識・感度の向上に努めています。

有効性検証

マネー・ローンダリング等リスクの変化に応じて、継続的に管理態勢を維持・高度化するため、当社の管理態勢が有効に機能しているかの検証（有効性検証）を実施し、必要に応じて改善対応を実施しています。

リスク評価書の改定

当社グループが取り扱う商品・サービス等についてリスクを特定・評価し、リスク低減を図るため「特定事業者作成書面等（リスク評価書）」を制定し、年1回以上の改定を実施しています。

犯罪グループに利用させない態勢の構築に向けた取り組み

特殊詐欺等の金融犯罪の取り組み

当社グループでは、「国民を詐欺から守るための総合対策2.0」やその他当局からの要請事項を踏まえた各種対策を講じることで、特殊詐欺等の金融犯罪被害の拡大防止に向けた取り組みを実施することで、お客さまの大切な資産をお守りします。

外為法令等遵守に関する制裁違反防止に向けた取り組み

外為法や米国OFAC規制等の各国経済制裁関連法令および規制に基づく経済制裁措置の確実な実施のため、取引の相手方や国・地域、対象品目にかかる資金決済取引等について十分な確認を行っています。

反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組み

当社グループでは、金融機関に対する公共の信頼を維持し、社会的責任を果たすため、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との一切の関係遮断を図るべく、組織全体として対応しています。

具体的には、契約書や取引約款に暴力団排除条項を導入し、反社会的勢力との取引の未然防止に努めています。また、取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合は、警察、弁護士等外部専門機関と連携し、取引排除・関係遮断に向けた対応を行っています。

リスク管理

基本的な考え方

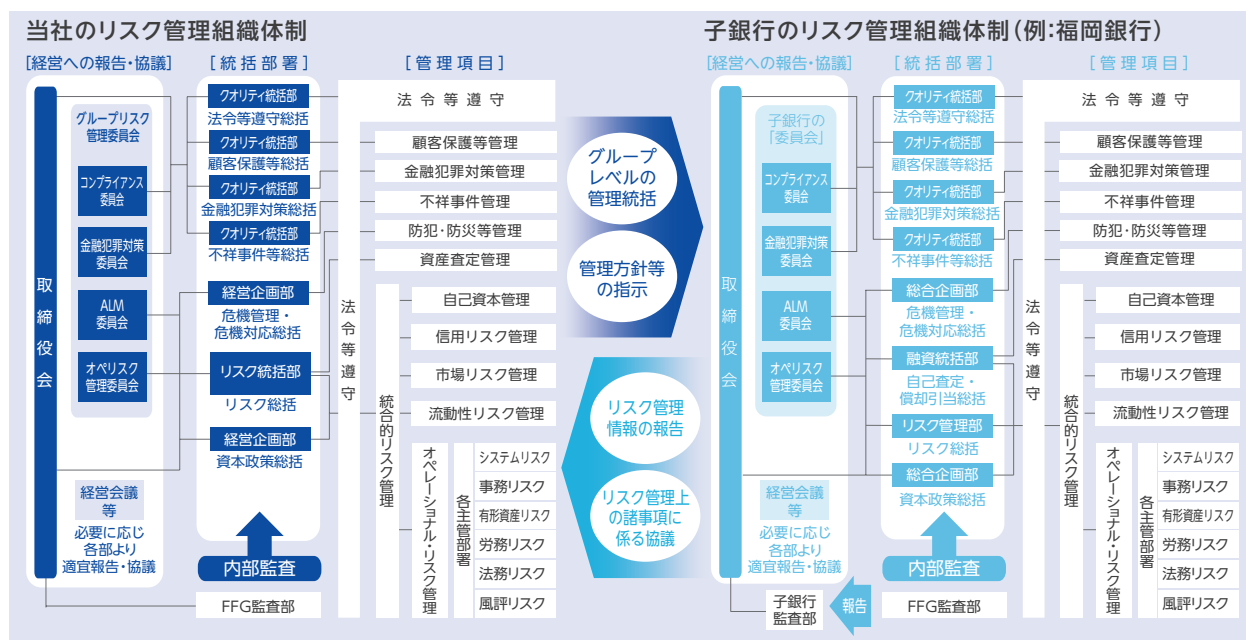
テクノロジーの進化やSDGsへの意識の高まりをはじめとした社会の変化により、銀行にとってのビジネス機会が拡がりを見せる一方で、銀行が直面するリスクは一段と多様化・複雑化しています。こうした環境下、リスクを特定し、把握・分析した上で、適切にコントロールしていくリスク管理の重要性は従来にも増して高まっています。

当社グループでは、業務遂行上のさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で計測し、統合的に把握した上で、「健全性の維持」と「収益力の向上」を両立させるバランスの取れた経営を目指して、グループ全体のリスク運営を行っています。

当社グループにおけるリスク管理体制

当社グループは、当社および各子銀行により構成される「グループリスク管理委員会」を設置し、グループが抱えるさまざまなリスクの状況をモニタリングするとともに、内部環境や外部環境の変化に即したリスク運営施策を協議しています。

また、グループ子銀行においても、当社と同様のリスク管理体制を設け、当社と緊密に連携しながらグループとして統合的なリスク管理を行っています。



リスクアペタイト・フレームワーク

金融機関では、貸出金にかかる信用リスクや有価証券投資にかかる市場リスクなど、事業等から発生するさまざまなリスクを引き受ける対価として収益を得ています。

当社グループでは、経営目標を達成するために自らが意図して引き受けるリスクの種類と量を「リスクアペタイト」として明確化し、このリスクアペタイトを起点として経営管理やリスク管理を行う「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

リスクアペタイト・フレームワークを整備することで、リスクテイクに対する考え方が明確化されるため、より多くの収益機会の追求と、より適切なリスクのコントロールが可能となります。

リスクアペタイト方針

当社グループでは、リスクテイクに関する戦略をリスクアペタイト方針に定め、「とるリスク・とらないリスク」を明確化しています。

リスクアペタイト方針は、リスク・カテゴリーごとのリスクテイクの基本的な考え方を示す「基本方針」と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す「リスクアペタイト(定性・定量)」から構成されます。

リスクアペタイト方針のリスク・カテゴリーは、統合的リスク管理の対象とする5つ[※]に、「コンプライアンスリスク」、「ESGリスク」および「AIリスク」を加えた8つとしています。

※①統合的リスク、②市場リスク、③信用リスク、④流動性リスク、⑤オペレーショナル・リスクを指します。

統合的リスク管理の枠組みおよび各リスク・カテゴリーの詳細については「FFGディスクロージャー誌2025 財務データ編」をご覧ください。

貸倒引当方針

当社グループでは、将来のリスクを足元や将来も含めた幅広い情報を活用して定量化し、融資方針や融資ポートフォリオを踏まえて貸倒引当金に反映させる「フォワードルッキングな引当」を実施しています。

「フォワードルッキングな引当」は、景気予測に基づき引当金の算定を行うことで将来の不確実性への備えを強化するもので、より景気変動に左右されにくい貸出運営を可能とし、資金繰り支援をはじめとした安定的で適切な金融仲介機能を発揮することにつながります。

「フォワードルッキングな引当」の具体的な見積りには、まず当社信用ポートフォリオの分析を踏まえて、業種や企業規模等の引当におけるグルーピングの必要性について検討を行います。次に、国内外の経済環境や景気悪化の原因となり得るリスクイベントが発生する可能性について分析を行い、将来の景気シナリオの検討を行います。グルーピングの必要性や景気シナリオについては「貸倒引当方針」として原則半期ごとに見直しを行っております。

また、「貸倒引当方針」は、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で策定しており、将来の環境悪化時に顕在化し得る潜在的な信用リスクについて、自己資本と引当金一体で健全性を維持する態勢を構築しております。

ストレステスト

金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化する中、当社グループではストレステストをビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けています。

当社グループでは、複数の種類のストレステストを実施し、各種リスクへの対応力強化を図っています。具体的には、将来的に発生し得る信用リスクや市場リスク等の悪化を反映させた複数のストレスシナリオによる経営計画およびリスクアペタイトの妥当性の検証、過去の極めて大きな市況変動等を参考にしたシナリオによるストレス状況下での規制資本・経済資本の充実度の検証等を行っています。

戦略リスクの評価

少子高齢化の進行やデジタル化に伴う異業種からの新規参入等で金融機関を取り巻く経営環境の変化が加速する中、当社グループにおいてもデジタル・トランスフォーメーション(DX)等の新たな取り組みを拡大するなど、戦略リスクの重要性が高まっています。

当社グループでは、戦略リスクを「経営判断の過誤や環境変化に対する適応性の欠如等が財務や経営の安定性に影響を与えるリスク」と定義し、リスクアペタイト・フレームワークの中で戦略リスクを評価しています。具体的には、戦略リスクを一定の方法で分類・評価した上で、特に定量化可能なものは自己資本の充実度評価に反映しています。

リスクの予兆管理

当社グループでは、留意すべきリスクとして洗い出したもののうち、定量分析可能かつ当社グループに重要な影響を及ぼすリスクの予兆管理を実施しています。具体的には、生産・雇用関連指数や期待物価上昇率といったさまざまな定量的指標を構成項目としたリスク・ヒートマップ等を活用して、将来のリスク顕在化の予兆を捉えようとする取り組みを行っています。

リスクの予兆管理の目的は、「当社グループが留意すべきリスクの高まりを迅速に把握すること」「顕在化の蓋然性が高く、かつ影響が大きなリスクに対して早期に具体的な対応策の検討・実施につなげ、当社グループが被る影響を最小限にとどめること」です。

トップリスク

経営上、特に重要なリスクを「トップリスク」と位置付け、取締役会において選定しています。トップリスクについては、グループ内でリスク認識を共有するとともに、蓋然性や影響度の低減に向けた対策を講じることにより、リスクガバナンスの強化を図っています。

トップリスク	リスク事象の例
システム障害・サイバー攻撃	- 大規模なシステム障害により取引先に不利益を与え、信用が毀損 - サイバー攻撃により顧客情報の流出や業務継続に支障が生じ、信用が毀損
信用ポートフォリオの悪化	物価・賃金の上昇や人手不足等に伴い、取引先の業況が悪化し、信用コストが想定以上に増加
デジタル社会の急速な進展に伴う競争力の低下	技術進展、プラットフォーマー又は異業種による革新的な金融サービスの台頭に伴い、既存の収益基盤が毀損
人財不足による持続的成長の停滞	人口減少等に伴う人財獲得競争の激化により、人財の質・量の確保が困難となり、持続的成長に大きく影響
国内外の金融市場の不安定化	極端な市場変動に伴う評価損拡大や損失処理に伴うポートフォリオ規模及び将来収益縮小
顧客基盤の縮小	- 営業エリアにおいて想定以上のペースで人口減少や高齢化が進み、地域経済の衰退や取引先の廃業増加により、顧客基盤が縮小 - ネット銀行の大幅なシェア拡大や企業の資金調達手法多様化といった顧客ニーズ変化等の環境変化により顧客基盤が縮小
コンプライアンスリスク	- 法令違反や社会規範から逸脱した行為が発生し、信用が毀損 - マネー・ローンドリング等管理態勢の不備により、当社グループの商品等が金融犯罪に悪用され、信用が毀損
社会環境の前提を変え得る外的リスク (地政学・自然災害等)	- 地政学リスクの顕在化に伴う国際社会の分断等により、社会環境や事業の前提が大幅に変化し、経営戦略に大きく影響 - 不安定な世界情勢、国内政局の混乱を通じた我が国の財政不安又は国債の格下げに伴う資金調達の困難化等が業務運営に大きく影響 - 豪雨等の自然災害により、自社・役職員・取引先が罹災
国内外の流動性リスク	- 想定を超えた短期間かつ多額の預金流出による円貨資金繰りの逼迫 - 海外金利高止まりや調達プレミアム拡大による資金収益力の低下又は調達額減少による外貨資金繰りの逼迫
気候変動に関するリスク	気候変動関連の開示や取引先の脱炭素化支援の遅れにより、自社・取引先の企業価値が低下

業務継続体制

自然災害や大規模サイバー攻撃等、予測が難しく、かつ金融機関の業務継続に重大な影響を及ぼす事象が増加する中、当社グループは安定的な金融サービスを提供する使命を果たすべく、業務継続体制の強化及び高度化に取り組んでいます。

当社グループでは、災害や事故の発生に際し、その影響を極小化し危機的状況からの回復を可能とするための体制や対応方針等を定めた「危機管理規則」を制定し、緊急時には経営企画部担当役員を本部長とする総合対策本部を設置の上、必要な対応を実施することとしています。また、本規則に基づき、緊急事態を想定した定期的な訓練を年1回以上実施しています。

サイバーセキュリティへの取り組み

サイバーセキュリティ管理態勢

当社グループでは、デジタル・トランスフォーメーション(DX)によるビジネスモデル革新やリモートワーク等の働き方改革の推進に伴い、サイバーセキュリティの重要性がますます高まっていることを踏まえ、当該リスクをトップリスクの一つとして選定し、サイバーセキュリティ管理態勢の強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理の基礎となるシステムリスク管理に関しては、オペレーショナル・リスク管理の枠組みの中で必要なリスク管理態勢を構築し、適切な管理とコントロールを行っています。詳細は、「FFGディスクロージャー誌 財務データ編」をご覧ください。

近年の深刻化するサイバー攻撃リスクに対応するため、当社ではIT統括部にサイバーセキュリティ専任組織「サイバーセキュリティ対策グループ」を設置し、セキュリティベンダーや外部機関からサイバー攻撃手法の動向や脆弱性といったセキュリティ関連情報を収集し対策状況の適切な管理を行っています。また、サイバーセキュリティ対策グループを事務局として本部横断型のインシデント対応組織「FFG情報セキュリティ部会(FFG-CSIRT)」を運営し、サイバー攻撃発生時はシームレスな業務間連携により利用者目線での適切な初動や復旧対応等を行い、平時はセキュリティ情報の共有や非常時を想定した訓練等を定期的に実施しています。なお、実効性を高める活動などについて、上位組織である「グループIT特別委員会」において、年次で経営陣に状況を報告しています。

インシデント対応

金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」や「サイバーセキュリティセルフアセスメント」、実践的なインシデント対応訓練(TLPT)などを通じて、有事の被害極小化「サイバーレジリエンス」の確保やセキュリティ対策の高度化に向けた持続的な活動を行っています。

セキュリティ専門人財の確保

セキュリティ専門人財の新卒・キャリア採用、研修プログラムの充実、外部セキュリティパートナーとの連携を通じて、プロフェッショナル人財の計画的な確保に取り組んでいます。

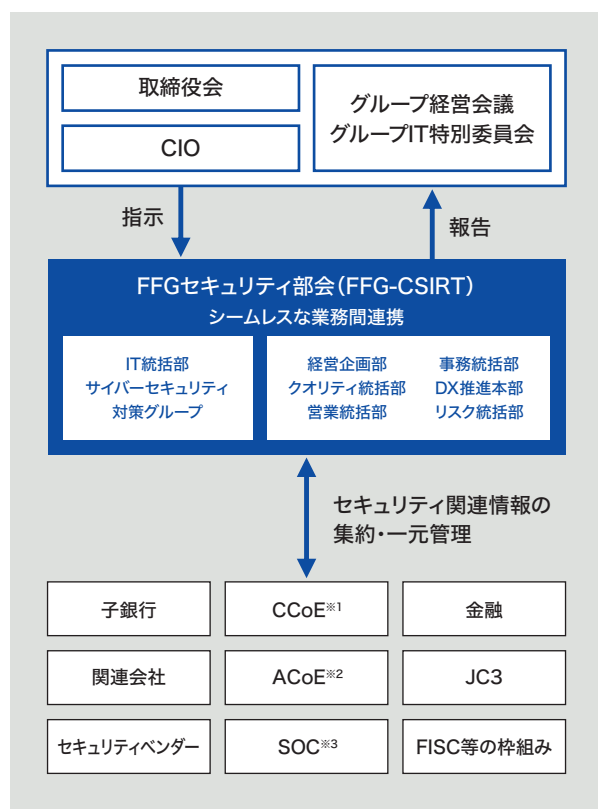
リスク管理

教育・啓発

当社グループでは、役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上のため、関連会社を含む全役職員・スタッフを対象に、情報セキュリティ職場研修会の実施、不審メール訓練、最新セキュリティ事案の共有など、教育・啓発活動を継続的に実施しています。さらに、経営陣向けの研修会の開催やIT関連部門向けのセキュリティ研修の実施など担当業務や役職、リテラシーを踏まえたセキュリティ教育にも取り組んでいます。

また、FFG-CSIRTのメンバーを中心に、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁が主催する各種訓練・演習へ参加するなど、さまざまな活動にも積極的に取り組んでいます。

■ サイバーセキュリティ管理態勢



※1 CCoE (Cloud Center of Excellence)

クラウドに関する知見をもって、安全なクラウド利用をサポートする組織

※2 ACoE (Architecture Center of Excellence)

ビジネス環境の変化に適応したシステムアーキテクチャの策定・実現、および最適化の推進を行う組織

※3 SOC (Security Operation Center)

情報システムを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う組織

内部監査

基本的な考え方

当社グループでは、グループを取り巻くリスクに適時適切に対応し企業価値の持続的向上を実現するため、業務の規模・特性、業務に適用される法令等の内容およびリスクに応じて、執行部門から独立した監査部が実効性のある内部監査を実施することにより、内部管理態勢の充実・強化に取り組んでいます。

内部監査の運営態勢

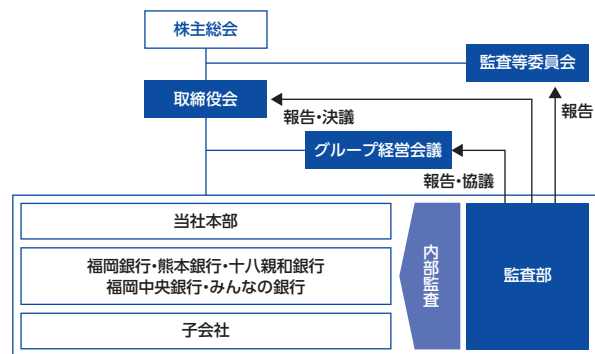
当社グループでは経営管理の一環として、監査部が監査基準や手法を全社的に標準化し、当社およびグループ銀行をはじめとした各子会社の監査を実施しています。

なお、監査部はグループ銀行からの出向者で構成しているため、持株会社としての統制を発揮しながら、各社の状況や変化を踏まえた監査を行える態勢としています。

また、監査部は取締役会が承認した内部監査方針および年度ごとの監査計画に基づいて監査を実施しており、主な監査結果等の重要事項をグループおよび子銀行の取締役会・監査等委員会に加えてグループ経営会議に定期的に報告しています。

さらに、より実効性のある内部監査を実践するため、代表取締役、監査等委員、会計監査人をはじめ内部統制やリスク管理の所管部署等との定期的な情報交換の場を持つなど、緊密な連携を図っています。

●内部監査体制



内部監査の効率化・高度化への取り組み

監査部では、内外環境の変化やビジネスモデルの変革に伴うリスク等に対し、有効かつ効率的に監査資源を配分するため、リスクベースの監査を実施しています。さらに、先進性・専門性が高いテーマの監査については、外部機関を活用した監査に取り組んでいます。

また、監査品質の維持・向上を目的とした定期的な内部評価や外部評価、監査人財の育成を通じ、継続的な内部監査の高度化に取り組んでいます。

個別施策検証の取り組み

当社グループでは、お客さまとのお取引に影響を与える重要施策や、外部環境の変化や他社事例を踏まえて状況確認が必要と判断した事案について、機動的に検証し、経営陣や各業務所管部署への提言を通じて、施策の改善を図っています。

組織風土インタビューの取り組み

監査部では、健全な組織風土の醸成状況を検証するため、営業店・部署ごとに組織風土インタビューを実施しています。組織風土インタビューでは、不正や不祥事を未然に防止するという観点だけでなく、未来志向やチャレンジ意欲が発揮されているかについても検証し、発見事項や好事例をフィードバックすることで、組織の内部監査部門として理念体系の浸透を支える取り組みを行っています。

グループ財務データ

2024年度決算について

2024年度のFFG連結決算は、貸出金ボリューム積上げや金利上昇を受けた国内資金利益の増加に加え、投資信託手数料や法人関連フィー等の役務取引等利益も堅調に増加したことにより、コア業務純益は前年比+186億円増加し、1,191億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度に計上した福岡中央銀行との経営統合に伴う負ののれん発生益(特別損益に計上)が剥落したものの、コア業務純益の増加に加えて、業績回復を受けた格上げ増加などを背景に信用コストが減少したこと等により、前年比+110億円増加し、721億円となりました。

(単位:億円)

2024年度決算	FFG連結			福岡			熊本			十八親和			福岡中央		
	2023年度	前年度比増減	2024年度	2023年度	前年度比増減	2024年度	2023年度	前年度比増減	2024年度	2023年度	前年度比増減	2024年度	2023年度	前年度比増減	2024年度
業務粗利益	2,290	315	2,604	1,373	263	1,636	216	12	227	489	△22	467	49	27	76
資金利益	2,012	238	2,250	1,327	170	1,496	205	2	207	460	20	480	72	1	73
国内部門	1,905	197	2,101	1,222	136	1,358	205	2	207	457	12	469	71	1	72
国際部門	108	41	148	105	33	138	0	△0	0	3	8	10	1	△0	0
役務取引等利益	413	46	459	210	30	240	19	3	22	58	11	69	3	△0	3
特定取引利益	2	△0	1	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他業務利益	△137	31	△105	△163	63	△101	△9	7	△1	△29	△53	△82	△26	26	△0
国債等債券損益	△217	28	△189	△181	75	△105	△10	8	△2	△23	△55	△78	△26	26	△0
経費(△)	1,502	101	1,603	669	29	698	130	10	140	321	11	332	62	△1	61
(参考)OHR	65.6%	△4.1%	61.5%	48.7%	△6.0%	42.7%	60.2%	1.3%	61.5%	65.5%	5.6%	71.1%	126.1%	△45.4%	80.7%
人件費(△)	720	30	749	309	12	321	60	3	63	156	0	156	34	△1	34
物件費(△)	672	61	734	295	12	307	60	7	66	139	11	150	23	△0	23
税金(△)	110	9	119	64	5	70	10	1	10	26	1	26	4	0	4
実質業務純益	787	214	1,002	705	233	938	86	2	88	169	△34	135	△13	27	15
①一般貸倒引当金繰入額(△)	100	△94	6	23	△1	22	11	△11	—	8	△8	—	16	△9	7
業務純益	687	308	996	681	234	916	75	12	88	161	△26	135	△29	37	8
コア業務純益	1,004	186	1,191	885	158	1,043	96	△6	90	191	21	213	13	1	15
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	1,033	188	1,221	905	162	1,067	96	△6	90	200	14	214	13	1	15
臨時損益等	△118	158	40	△35	64	28	△11	14	3	△23	110	87	11	△11	0
②不良債権処理額(△)	142	△86	55	64	△72	△8	7	△11	△4	25	△42	△17	7	△5	2
株式等関係損益	44	47	91	32	6	38	△0	0	—	12	46	58	18	△18	0
その他臨時損益等	△21	25	4	△4	△14	△18	△5	3	△2	△10	22	12	0	2	2
経常利益	569	467	1,036	646	298	944	64	27	90	138	83	222	△18	26	8
特別損益	206	△204	1	△4	8	4	△4	2	△2	△6	7	1	△1	△0	△1
法人税等合計(△)	162	152	315	158	103	261	14	6	20	27	20	47	△8	7	△1
当期純利益	612	110	722	484	203	687	46	23	69	105	70	175	△10	18	8
非支配株主に帰属する 当期純利益(△)	1	0	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	612	110	721	484	203	687	46	23	69	105	70	175	△10	18	8
信用コスト(△)①+②	242	△181	61	87	△73	14	17	△22	△4	33	△49	△17	23	△15	9

業績財務10年サマリー

(単位：億円)

連結業績サマリー	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業務粗利益	1,901	1,879	1,889	1,931	2,147	2,172	2,211	1,937	2,290	2,604
資金利益	1,486	1,492	1,521	1,558	1,743	1,748	1,812	1,841	2,012	2,250
国内部門	1,417	1,424	1,445	1,479	1,649	1,636	1,665	1,702	1,905	2,101
国際部門	69	68	76	79	94	112	147	139	108	148
役務取引等利益	299	277	320	291	313	318	357	364	413	459
特定取引利益	1	1	1	2	3	8	12	7	2	1
その他業務利益	115	109	47	81	88	98	30	△274	△137	△105
国債等債券損益	26	25	△17	10	△7	5	△80	△403	△217	△189
経費(△)	1,211	2,193	1,165	1,170	1,479	1,485	1,429	1,406	1,502	1,603
(参考)OHR	63.7%	116.7%	61.7%	60.6%	68.9%	68.4%	64.6%	72.6%	65.6%	61.5%
うち人件費(△)	606	612	599	589	718	726	725	699	720	749
うち物件費(△)	435	449	473	488	648	639	598	605	672	734
実質業務純益	690	△314	723	761	668	688	783	531	787	1,002
①一般貸倒引当金繰入額(△)	—	△112	△13	9	625	△130	4	4	100	6
業務純益	690	△201	736	751	43	818	779	527	687	996
コア業務純益	664	△338	740	750	675	683	863	934	1,004	1,191
コア業務純益(除く投資信託解約損益)					671	683	864	954	1,033	1,221
臨時損益等	25	△143	△20	△11	△96	△214	△18	△26	△118	40
②不良債権処理額(△)	△27	122	8	65	38	145	27	54	142	55
株式等関係損益	26	30	18	60	22	47	27	35	44	91
その他臨時損益等	△28	△51	△30	△5	△80	△115	△18	△8	△21	4
経常利益	714	△344	716	741	△53	604	761	501	569	1,036
特別損益	△21	△11	△9	△4	1,135	△11	△9	△48	206	1
法人税等合計(△)	241	188	214	220	△24	147	210	140	162	315
当期純利益	452	△544	493	516	1,106	446	542	313	612	722
非支配株主に帰属する当期純利益	5	△1	△0	△0	△0	△1	0	1	1	1
親会社株主に帰属する当期純利益	447	△543	494	516	1,106	446	541	312	612	721
信用コスト(△)①+②	△27	10	△5	75	663	15	31	58	242	61

※コア業務純益(除く投資信託解約損益)…2015年度～2018年度は元データ(市場報告)がないため算出できます。
※2015年度、2016年度の経費には、のれん償却含む。(物件費に計上。)金額は、2015年度:9,171百万円、2016年度:104,285百万円。
※2019年度は、(表示方法の変更)(元)十八総合リースの営業経費→「その他業務費用」への組替を反映済み。(7,349百万円)
※2019年度は、「経費」に計上しておりました連結子会社のファイナンス・リース取引及び割賦取引に係る費用を、2020年度より「その他業務費用」に計上しております。
2019年度の「経費」及び「その他業務利益」は、この表示方法の変更を反映済みです。

(単位：億円)

連結貸借対照表サマリー	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	164,061	181,130	201,636	208,397	250,684	275,100	291,719	299,242	326,497	322,626
うち貸出金	107,067	114,282	122,304	129,942	161,262	171,458	167,036	176,883	185,431	189,703
うち有価証券	34,459	34,635	33,313	29,271	37,978	38,408	41,102	39,534	49,775	55,512
負債の部合計	156,214	174,009	193,847	200,624	242,153	265,511	282,308	290,225	316,279	313,330
うち預金	126,198	132,076	137,958	140,597	171,747	192,113	200,858	205,290	213,965	215,582
うち譲渡性預金	3,629	3,727	2,825	2,384	3,466	2,771	3,971	4,203	2,842	2,624
純資産の部合計	7,846	7,120	7,789	7,773	8,530	9,588	9,410	9,017	10,217	9,295
株主資本合計	6,357	5,631	6,004	6,384	7,784	8,069	8,431	8,496	8,950	9,440
うち利益剰余金	4,076	3,445	3,818	4,198	5,146	5,432	5,793	5,916	6,321	6,808
その他の包括利益累計額合計	1,489	1,489	1,784	1,388	745	1,518	977	507	1,253	△148
非支配株主持分	—	—	—	—	—	—	1	13	14	4

(単位：億円)

財務指標等	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結自己資本比率(国内基準)(%)	8.75	8.80	9.41	10.23	10.69	10.68	10.67	11.57	11.58	12.37
1株当たり配当額(円)	13.00	13.00	15.00	—	85.00	85.00	95.00	105.00	115.00	135.00
配当性向(連結)(%)	25.1	—	26.1	28.3	14.6	36.2	33.4	63.4	35.4	35.4
1株当たり純資産(円)	902.5	829.07	907.02	4,525.66	4,487.30	5,043.70	4,949.87	4,796.99	5,397.27	4,914.53
1株当たり当期純利益(円)	51.75	△63.22	57.48	300.71	581.83	234.86	284.69	165.54	324.76	381.54
連結ROE(純資産ベース)(%)	5.81	△7.25	6.62	6.63	13.56	4.92	5.69	3.38	6.37	7.40

(注) 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2019年3月期の1株当たり期末配当金については、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載し、年間配当金合計は「—」として記載しております。

グループ非財務データ

環境

項目	単位	2023年度	2024年度
CO ₂ 排出量 Scope1	t-CO ₂	2,967	2,961
CO ₂ 排出量 Scope2	t-CO ₂	26,019	19,009
GHG排出量 Scope3 ※1	t-CO ₂	19,712,388	22,182,173
うちカテゴリ1	t-CO ₂	46,051	60,785
うちカテゴリ2	t-CO ₂	57,130	48,100
うちカテゴリ3	t-CO ₂	2,727	3,627
うちカテゴリ4	t-CO ₂	1,449	1,770
うちカテゴリ5	t-CO ₂	38	33
うちカテゴリ6	t-CO ₂	1,039	1,031
うちカテゴリ7	t-CO ₂	3,604	3,559
うちカテゴリ15	t-CO ₂	19,600,350	22,063,268
CO ₂ 総排出量 (Scope1,2)	t-CO ₂	28,986	21,969
CO ₂ 総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO ₂	19,741,374	22,204,142
エネルギー使用量 (都市ガス)	m ³ (立方メートル)	490,872	535,440
エネルギー使用量 (ガソリン)	L (リットル)	805,824	770,263
エネルギー使用量 (電気)	kWh	54,777,336	55,814,253
サステナブルファイナンス累積実行額 ※2	億円	6,737	8,971
うち環境ファイナンス	億円	2,895	3,983

※1 Scope3のカテゴリ8～14は算定による数値がゼロのため省略

※2 2020年度から該当年度までの累積実行額

ガバナンス

項目	単位	2023年度	2024年度
取締役の人数	人	11	11
うち社外取締役の人数	人	4	4
監査役の人数	人	3	3
うち社外監査役の人数	人	2	2
女性取締役の人数	人	1	1
女性取締役比率	%	9.1	9.1

社会(人財基礎データ)

項目	単位	2023年度				2024年度			
		福岡	熊本	十八親和	福岡中央	福岡	熊本	十八親和	福岡中央
従業員数 ^{※1}	人	3,517	771	1,892	421	3,528	805	1,835	429
女性従業員比率	%	44.1	39.6	40.5	36.8	43.5	40.7	42.0	39.1
平均年齢	歳	38.0	39.3	39.1	41.0	37.9	38.5	38.7	40.4
平均勤続年数	年	14.6	16.6	17.0	18.2	14.5	15.1	16.7	17.6
うち男性の平均勤続年数	年	15.2	16.1	17.9	19.9	15.1	15.4	17.4	19.4
うち女性の平均勤続年数	年	13.8	17.1	15.6	15.4	14.2	14.7	14.4	14.8
平均年間賃金	千円	7,186	5,720	5,854	5,742	7,368	5,730	5,985	5,813
男女賃金差異 ^{※2}	%	39.0	48.3	41.5	54.9	39.3	51.4	44.6	55.7
うち正規労働者	%	60.4	70.8	63.8	66.3	62.2	71.8	67.8	64.3
うちパート・有期労働者	%	36.0	34.2	50.2	50.0	35.9	43.1	53.3	52.4
新卒採用人数	人	187	45	105	30	230	75	114	37
うち女性採用者数	人	83	27	53	18	104	37	53	23
女性役職者比率 ^{※3}	%	16.9	26.7	16.6	18.7	19.4	28.3	18.8	20.5
健康診断受診率	%	95	98	100	100	97	100	100	100
男性育休取得率 ^{※4}	%	98	108	102	108	101	93	98	100
男性育休平均取得日数 ^{※5}	日	15.6	13.4	16.1	4.8	19.8	13.7	13.8	10.0

※1 出向者は出向先(就業先)の従業員とみなす。また、嘱託及び臨時雇員は含まない

※2 (女性の平均年間賃金)÷(男性の平均年間賃金)により、割合(%)を算出。「賃金」とは賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払う全てのもの

※3 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づく管理職の定義と同等

※4 取得率＝該当年度に育児休業を開始した人数を該当年度に配偶者が出産した人数で除する

※5 平均取得日数＝該当年度に育児休業を開始した人の取得日数の合計を該当年度に育児休業を開始した人数で除する

社会(人財育成)

項目	単位	2023年度	2024年度
年間研修費用	百万円	324	362
サタデーカレッジ参加者数	人	26,379	25,432
イブニングセミナー参加者数	人	7,705	9,391
資格・検定費用補助	百万円	36	34
資格取得奨励金	百万円	32	32
キャリアチャレンジ応募者数	人	263	178
次世代リーダープログラム合格者数	人	2	2
スペシャリストコース選択者数	人	17	20
エンゲージメントスコア [※]	—	59.1 (ランク A)	59.0 (ランク A)

※ 本サーベイを利用している約1万社の平均がスコア50、ランクは高いものからAAA～DDの全11区分

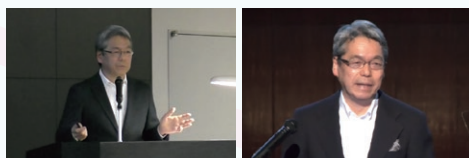


FFG 理念共創プロジェクト

～みんなで紡ぐ未来への物語り～

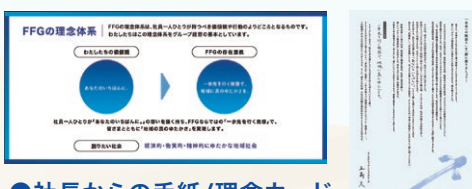
新たな理念体系が取締役会で決議されて以降、2025年4月1日のスタートに向け、理念の社内浸透を目的としたプロジェクト「FFG理念共創プロジェクト」を始動。

FFGがこれから進んでいく道を、従業員全員で、糸を紡いで織りあげるように、一人ひとりの想いや行動を積み重ね、「地域とFFGの未来」を織り上げていけるよう、各種施策を実施しました。



●全店戦略会議/営業店・本部フォーラム

新理念体系を経営陣から従業員に向けて直接説明



●社長からの手紙/理念カード

理念体系設定の背景、目的、内容をまとめたものを全従業員に配付



●コンセプトムービー/メッセージムービー

理念体系への理解を深めるための動画を配信

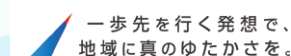
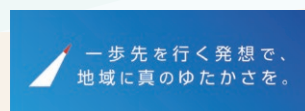


●インナーポスター

理念体系について、認知を広め、各人が考える機会を作るためのポスターを配付

●社内SNS

社内SNSにより理念に関する双方向のコミュニケーションを実施



●理念ステッカー

存在意義・理念共創PJを身近に感じるためのステッカーを配付



●インナーポスター第2弾

理念体系に込めた想い(ステートメント)を記載したポスターを配布

理念体系の取締役会決議

2024.9

2024.10



●理念共創ノート

理念体系についての詳細な解説が記載された、理念体系と自身の業務を紐づけて考えるためのツールを配布

●ワークショップ

理念共創ノートをもとに考えた「ゆたかさ」や「それを実現するための行動」を従業員間で共有・ディスカッションを実施



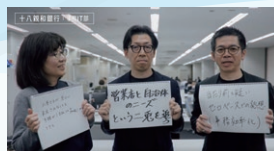
●理念浸透セッション

経営陣による、部店長・関連会社幹部とのセッションを実施



●私たちが目指す ゆたかさムービー

ワークショップで出た従業員の想いを集めた動画を配信



●グループ経営戦略会議

各行の支店長と関連会社社長が一堂に会し、理念体系と長期戦略のつながりを経営陣から説明



●ブランドブック刷新

これまでの議論や従業員の想いを集め、これからのFFGの拠り所となるブランドブックを作成



●ブランドCM

理念体系でFFGが目指す姿を子どもの遊びを通じて表現したCMの放映開始



●アウターポスター

ブランドCMと連動したポスターを店頭等に掲示

2025.1

2025.4

To the Future

