あなたのいちばんに。
ふくおかフィナンシャルグループ

第28回
会　社　説　明　会

2018年度決算
第6次中期経営計画

2019年5月23日

目　次

Part Ⅰ　2018年度決算

- 2018年度 決算サマリー　3
- トップライン・ボトムラインの推移　4
- 資金利益　5
- 総貸出金平残・総資金平残（預金+NCD）　6
- 有価証券　7
- 非資金利益　8
- 経費　9
- 信用コスト・不良債権　10
- 2019年度 業績予想　11～12

Part Ⅱ　第6次中期経営計画

- 第5次中期経営計画 総括　14
- 環境認識・目指す方向性　15
- FFGの成長戦略　16
- 第6次中期経営計画　17
- 構造改革 業務プロセスの再構築　18
- 構造改革 事業モデルの高度化（法人/個人/市場）　19～21
- 構造改革 ﾃﾞｼﾞﾀﾙﾄﾗﾝｽﾌｫｰﾒｰｼｮﾝの推進　22～23
- 構造改革の収益効果　24
- 十八銀行経営統合・合併　25～26
- 収益積上げ計画　27
- 資本政策・株主還元　28
- 持続的な成長に向けて　29

Part Ⅲ　【参考資料】 第6次中計 計数

- 計数計画　31～32
- 収益積上げ計画（4行合算）　33
- 総貸出金平残・総資金平残（預金+NCD）　34～35
- 主要営業項目　36

Part Ⅳ　【参考資料】 2018年度決算 計数

- 国内貸出金平残（銀行別・業種別）　38～39
- アパートローン残高　40
- 国内資金平残（銀行別）　41
- 国内預貸金利回り（セグメント別・銀行別）　42～43
- 預貸金の種類別構成比　44
- 有価証券（銀行別）　45
- 非資金利益・資産運用商品（銀行別）　46
- 経費・信用コスト（銀行別）　47
- 不良債権・自己資本比率（銀行別）　48
- 十八銀行決算　49～52

Part Ⅴ　【参考資料】 九州経済

- マーケットシェア　54
- 景気動向・生産動向　55～56
- 設備投資・住宅投資　57
- 地価動向・企業倒産　58～59
- 貸出金・預金　60～61

Part Ⅰ

2018年度決算

2018年度 決算サマリー

損益（3行単体合算）

（億円）

【公表比】	3行単体合算 FY18実績	3行単体合算 前年比	福岡銀行（単体） FY18実績	福岡銀行（単体） 前年比	熊本銀行（単体） FY18実績	熊本銀行（単体） 前年比	親和銀行（単体） FY18実績	親和銀行（単体） 前年比
業務粗利益	1,787	44	1,329	56	194	▲2	264	▲11
資金利益	1,562	37	1,147	38	179	3	235	▲3
国内部門	1,483	34	1,070	35	179	3	234	▲4
国際部門	79	3	77	3	1	0	1	0
非資金利益	225	7	182	18	14	▲4	29	▲7
役務等利益	193	▲26	153	▲13	14	▲4	27	▲8
特定・その他利益（債券除く）	21	5	19	5	1	0	2	0
債券関係損益	10	27	10	27	▲0	▲0	0	1
経費 （△）	1,004	▲12	668	▲8	139	▲1	197	▲3
実質業務純益	783	55	661	64	55	▲1	67	▲8
一般貸倒引当金 （△）	▲4	▲4	▲2	6	▲6	▲6	4	4
業務純益	786	59	662	58	61	5	63	▲12
コア業務純益 【+5】	772	28	650	37	55	▲1	67	▲9
臨時損益	7	▲12	25	60	▲15	▲24	▲3	▲40
経常利益 【▲15】	793	47	688	118	45	▲19	60	▲52
特別損益	▲6	4	▲3	3	▲0	▲0	▲3	1
税引前当期純利益	788	51	685	120	45	▲19	58	▲50
法人税等 （△）	206	8	182	21	7	▲7	17	▲7
当期純利益 【▲3】	582	43	503	99	38	▲12	41	▲44
信用コスト （△） 【▲25】	38	68	21	8	8	17	9	43

※公表比は2018年11月12日公表の予想対比

損益（FFG連結）

【公表比】	FY18実績	前年比
業務粗利益	1,931	42
実質業務純益	761	38
コア業務純益	750	10
経常利益 【▲14】	741	25
連結当期純利益（※） 【▲4】	516	23

※親会社株主に帰属する当期純利益を指します

連結調整

当期純利益 （3行単体合算）	582
FFG単体	▲85
銀行子会社損益	33
その他連結調整	▲14
FFG連結当期純利益	516

Point 1 資金利益は前年比+37億円

- ▶ 利回り低下の影響を、貸出金ボリュームの増加や消費性ローンの積上げ、資金調達コストの削減等でカバー

Point 2 コア業務純益は772億円

- ▶ 前年比+28億円
- – 役務等利益は、投信販売手数料の減少を主因にマイナスとなったが、資金利益増加や経費削減が牽引し、前年比プラス
- ▶ 公表比+5億円
- – 役務等利益の計画比下ブレを資金利益や経費削減でカバー

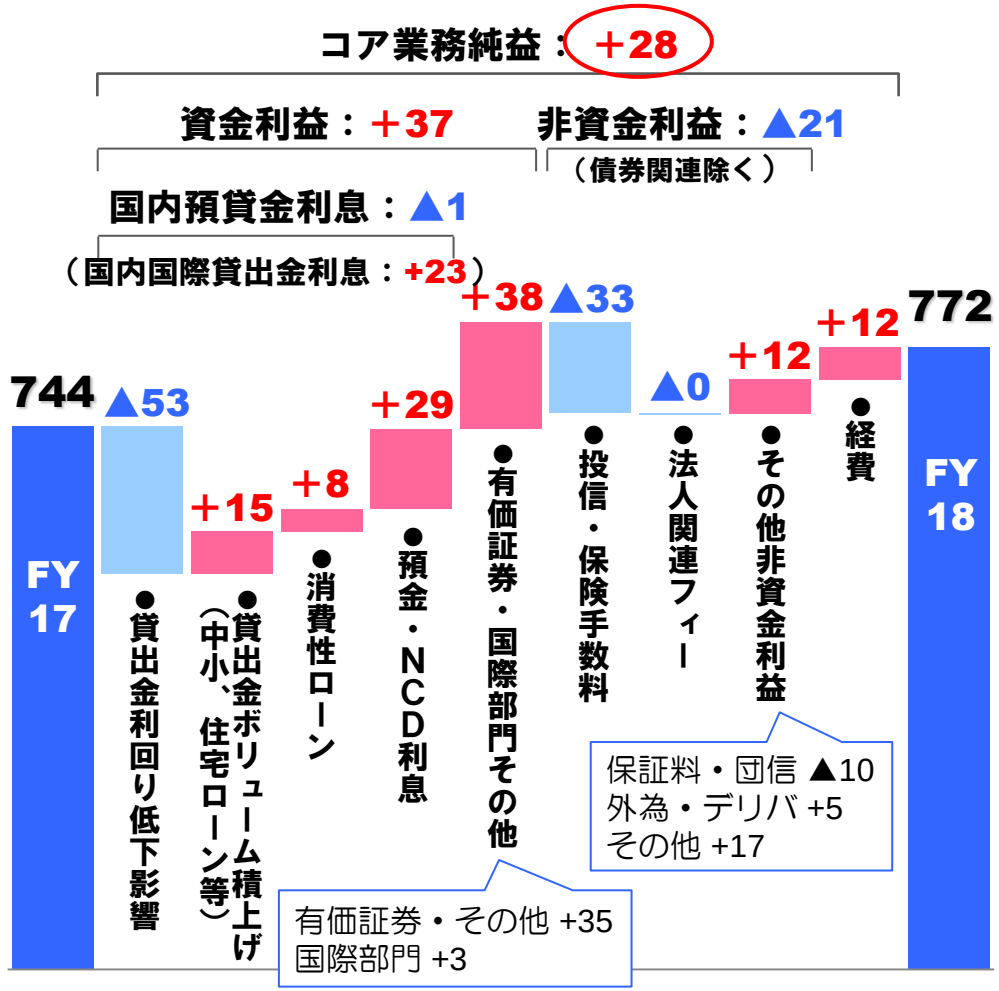
Point 3 連結当期純利益は516億円

- ▶ 前年比+23億円
- – コア業務純益の前年比プラスに加え、退職給付費用の減少等により、前年比プラス
- – 2期連続で過去最高益を更新
- ▶ 公表比▲4億円
- – ほぼ計画どおりの着地

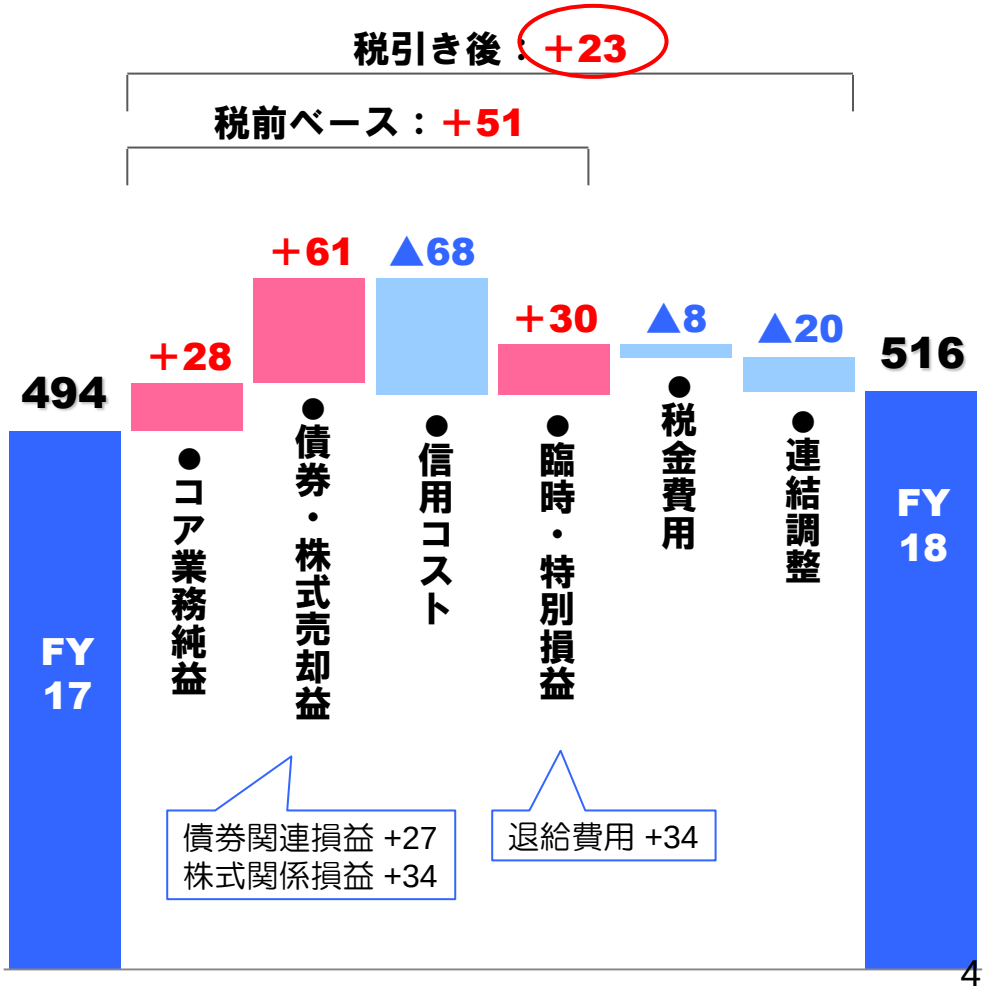
トップライン・ボトムラインの推移

- コア業務純益は、貸出金の積上げや預金コストの減少、経費の削減等により前年比+28億円の772億円
- 連結当期純利益は、コア業務純益の増加に加え、退職給付費用の減少等により前年比+23億円の516億円

トップライン（コア業務純益）の推移【前年比】



ボトムライン（連結当期純純益）の推移【前年比】



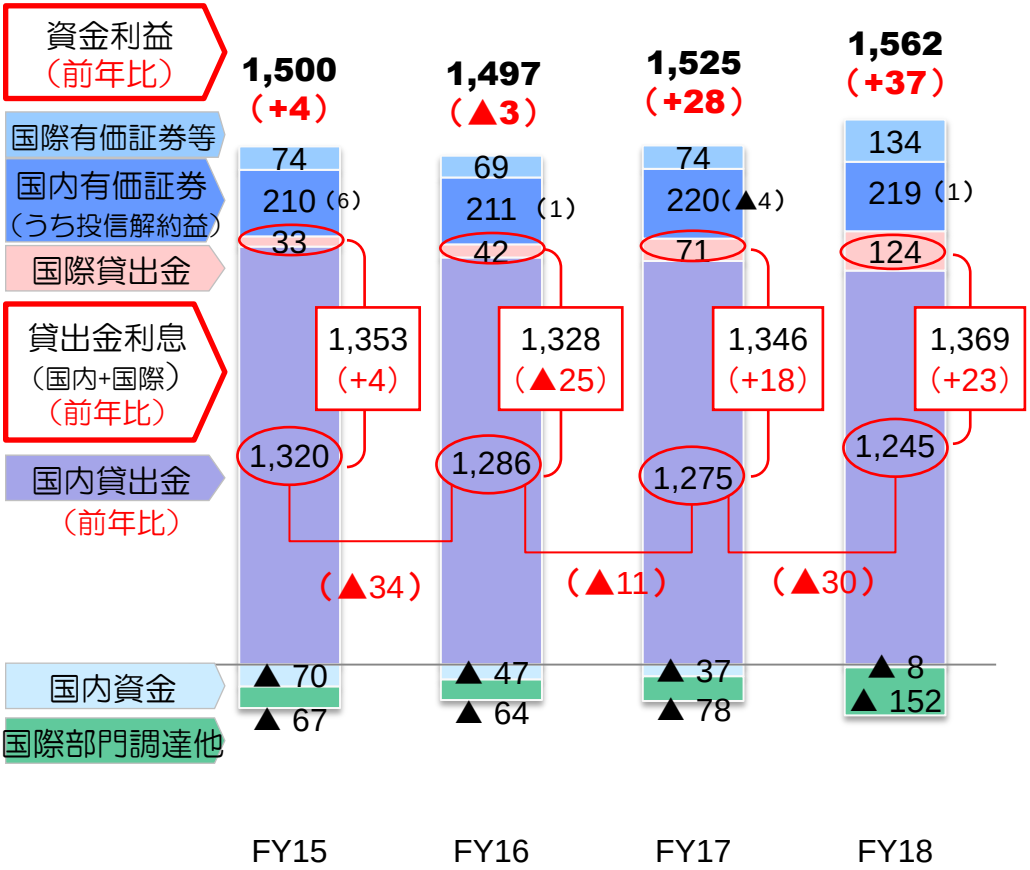
資金利益

- 資金利益は、国内･国際合算での貸出金利息増加や預金コストの改善等により、前年比+37億円の増益
- 国内預貸金粗利鞘は、預金金利見直しの効果等により、低下幅が縮小

資金利益（3行単体合算）

＊国内貸出金・・・FFG向け・政府向け貸出金を除く
＊国内資金・・・国内預金＋NCD

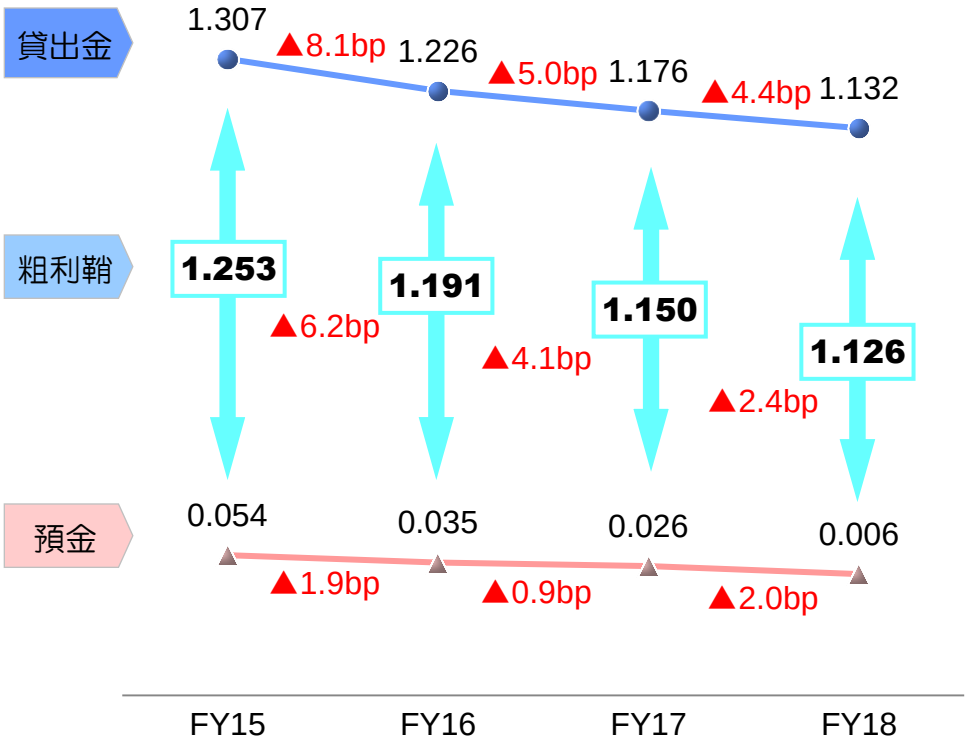
（億円）



国内預貸金粗利鞘（3行単体合算）

＊国内貸出金・・・FFG向け・政府向け貸出金を除く
＊国内資金・・・国内預金＋NCD

（%）

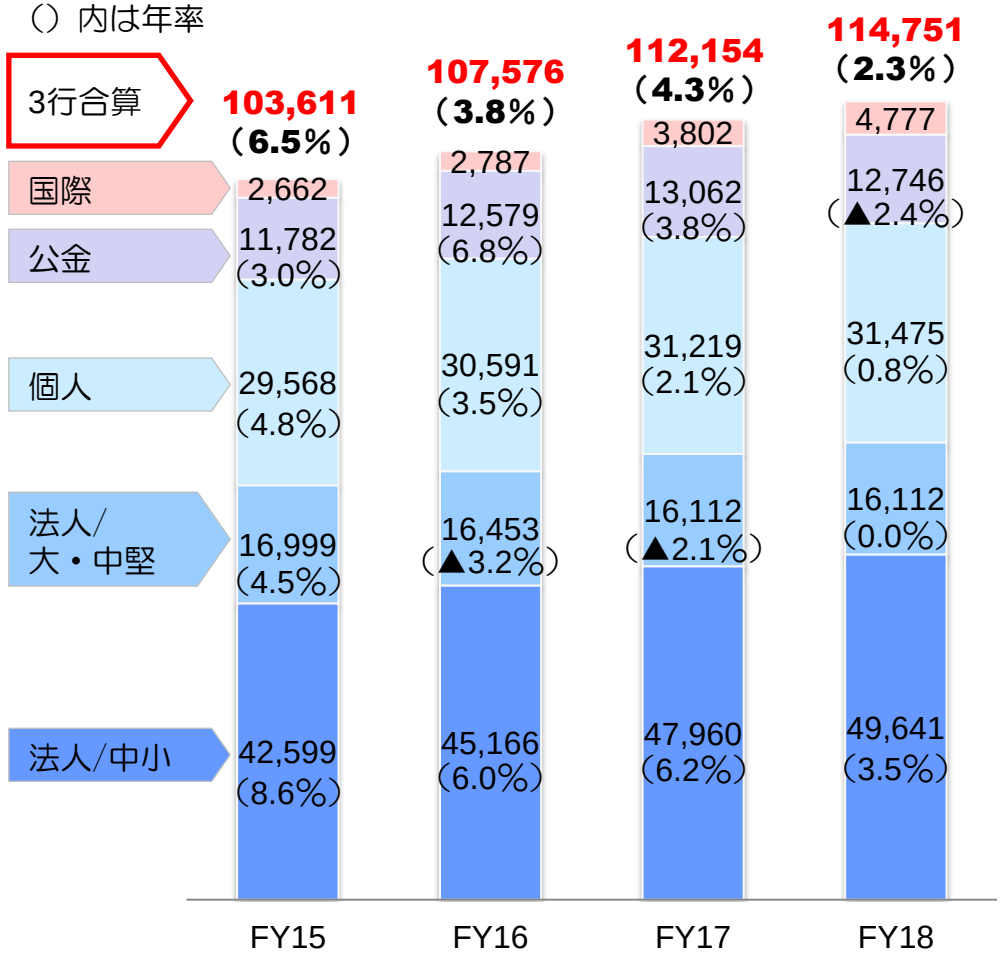


総貸出金平残・総資金平残（預金+NCD）

- 総貸出金平残は、公金は減少も利回りの高い中小企業、国際部門は増加
- 総資金平残は、個人、法人を中心に増加基調を維持

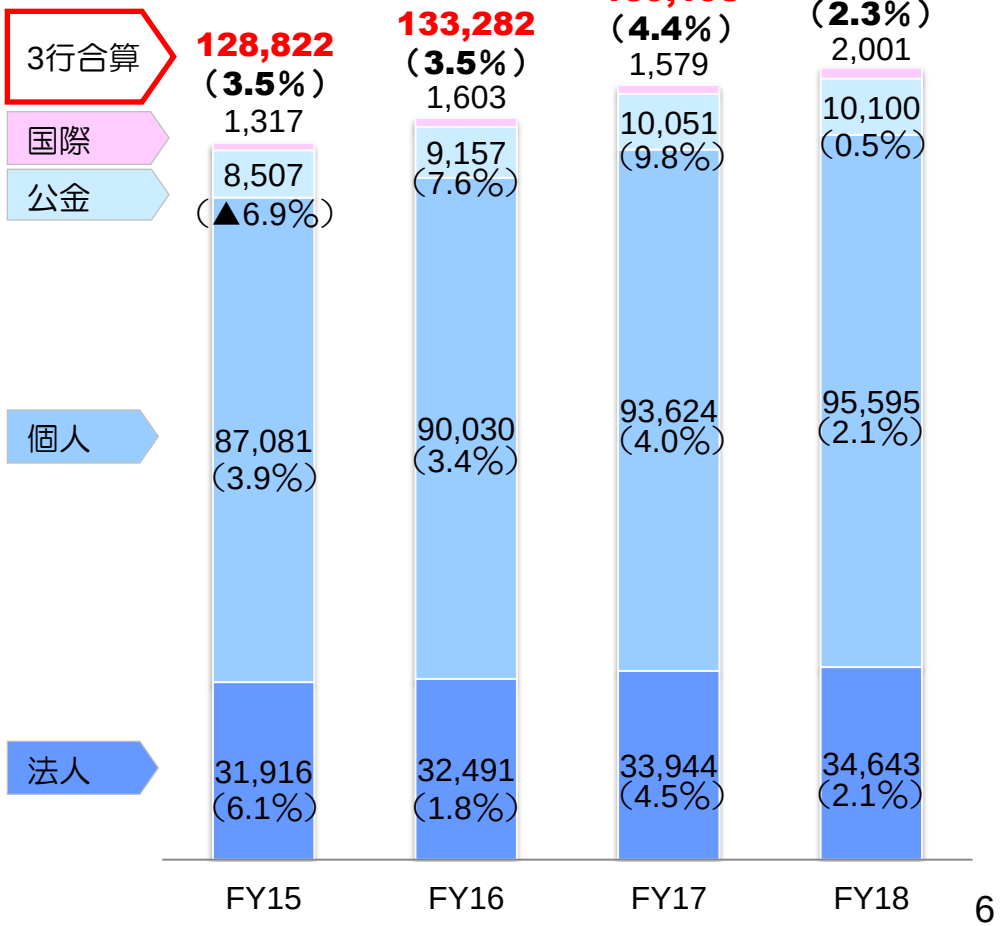
総貸出金（セグメント別）

＊FFG向け・政府向け貸出金を除く
（）内は年率
（億円）



総資金（セグメント別）

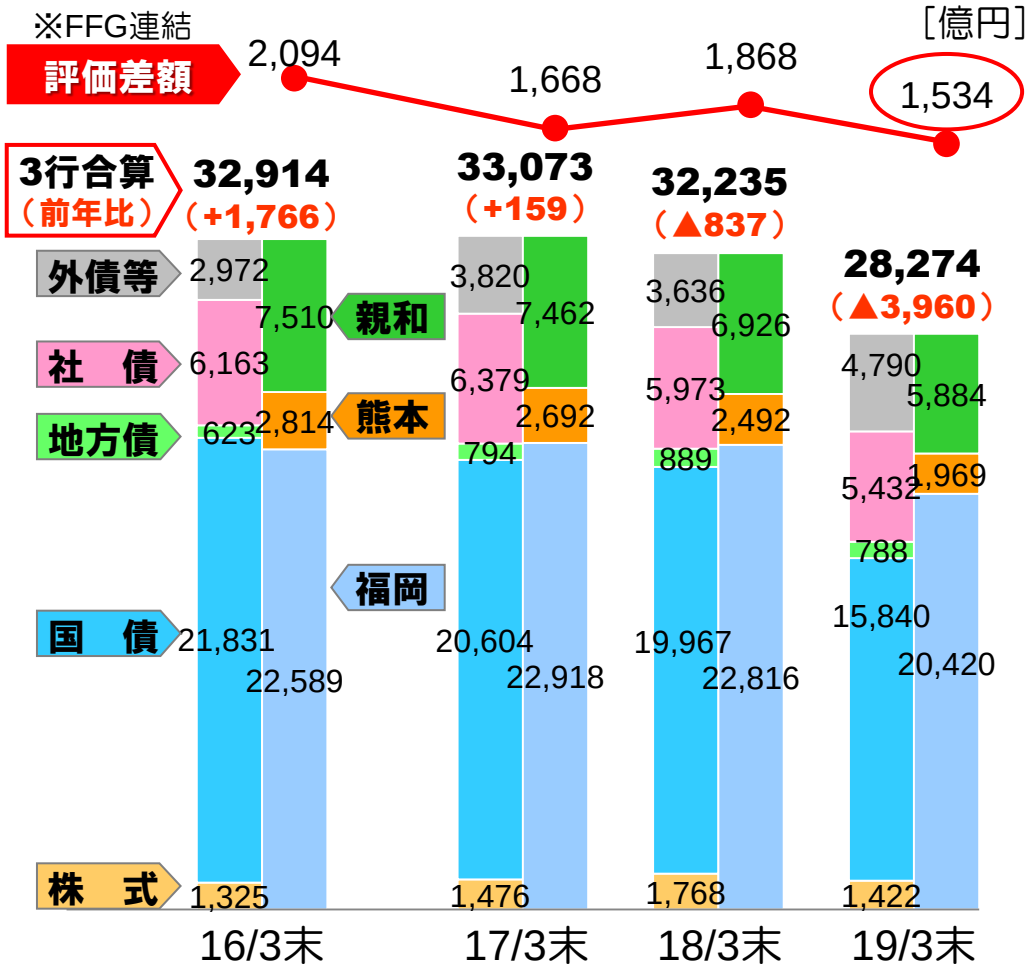
（）内は年率
（億円）



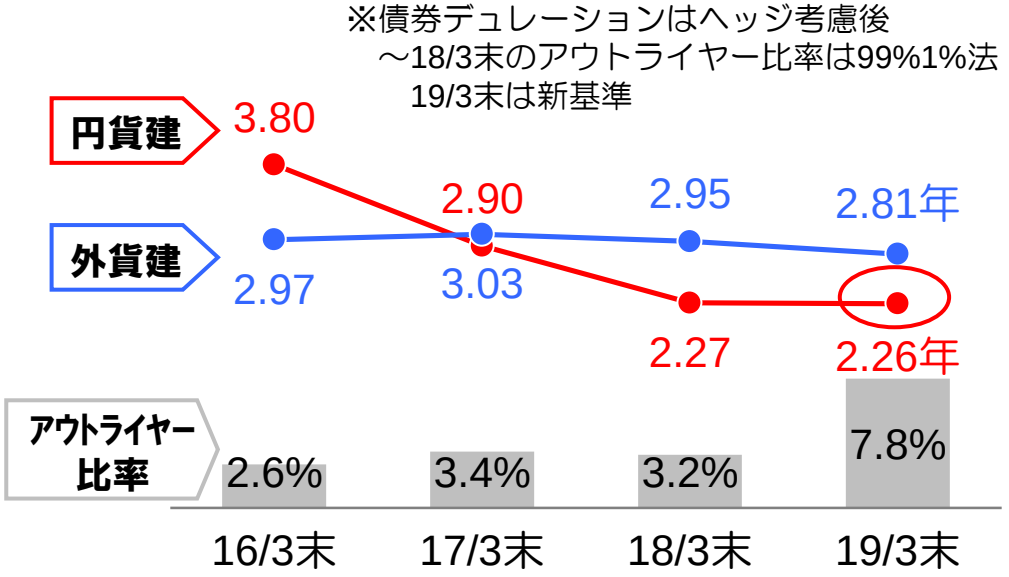
有価証券

- 債券償還により有価証券残高は減少。一方、有価証券含み益は引き続き高水準を維持
- 2019年3月末の円債デュレーションは2.3年程度で横ばい。新基準のアウトライヤー比率は基準内

その他有価証券残高・評価差額（3行合算）



債券デュレーション・アウトライヤー比率



有価証券関連実現損益（3行単体合算）

［億円］	FY15	FY16	FY17	FY18
株式	19	16	18	52
債券	26	25	▲17	10
合計	45	41	2	63

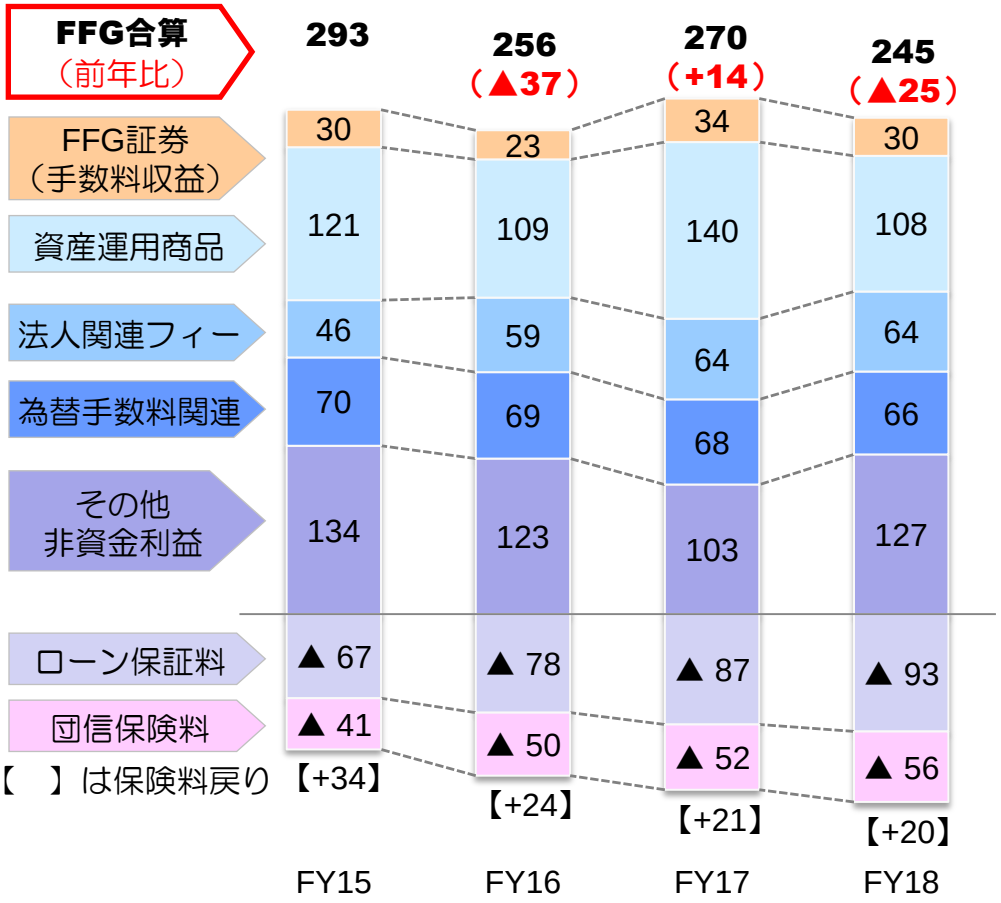
非資金利益（除く 債券関連損益）

Fukuoka Financial Group

- 非資金利益は、資産運用商品販売手数料の減少やローン保証料・団信保険料の増加等により、前年比▲25億円の減少

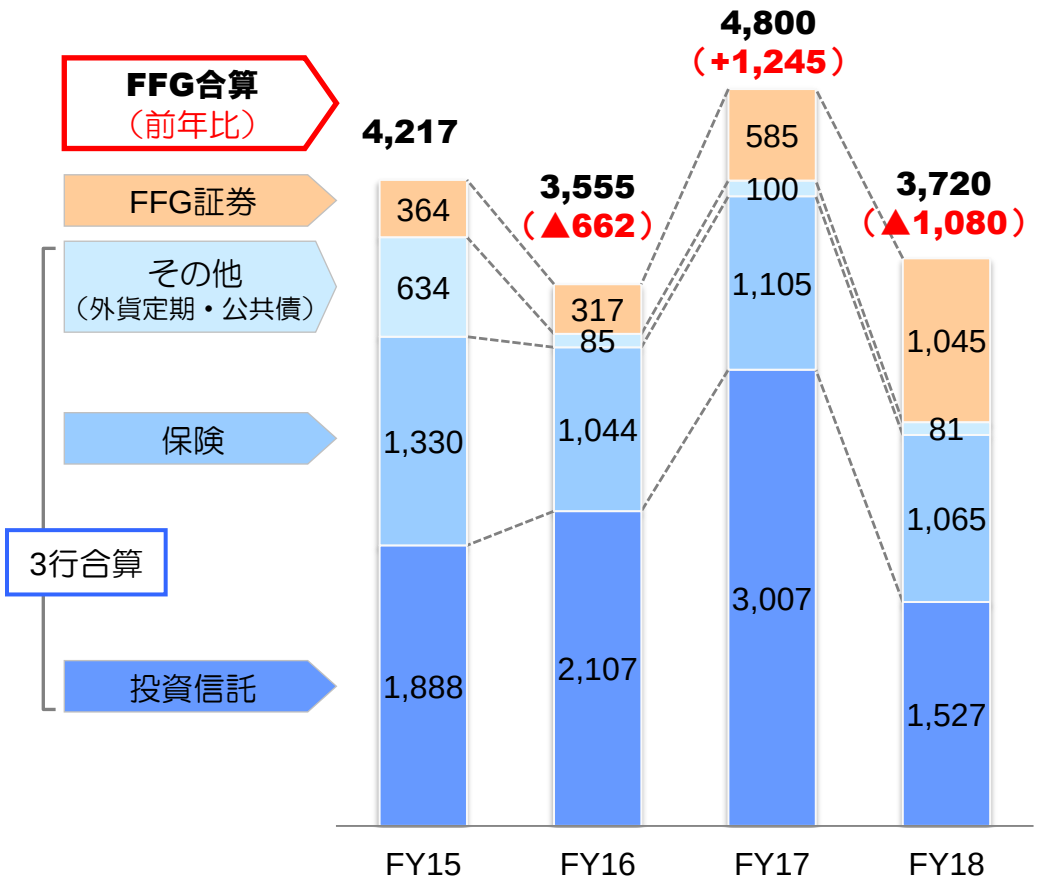
非資金利益（3行合算＋FFG証券）

＊債券関連損益を除く　（億円）



資産運用商品販売額

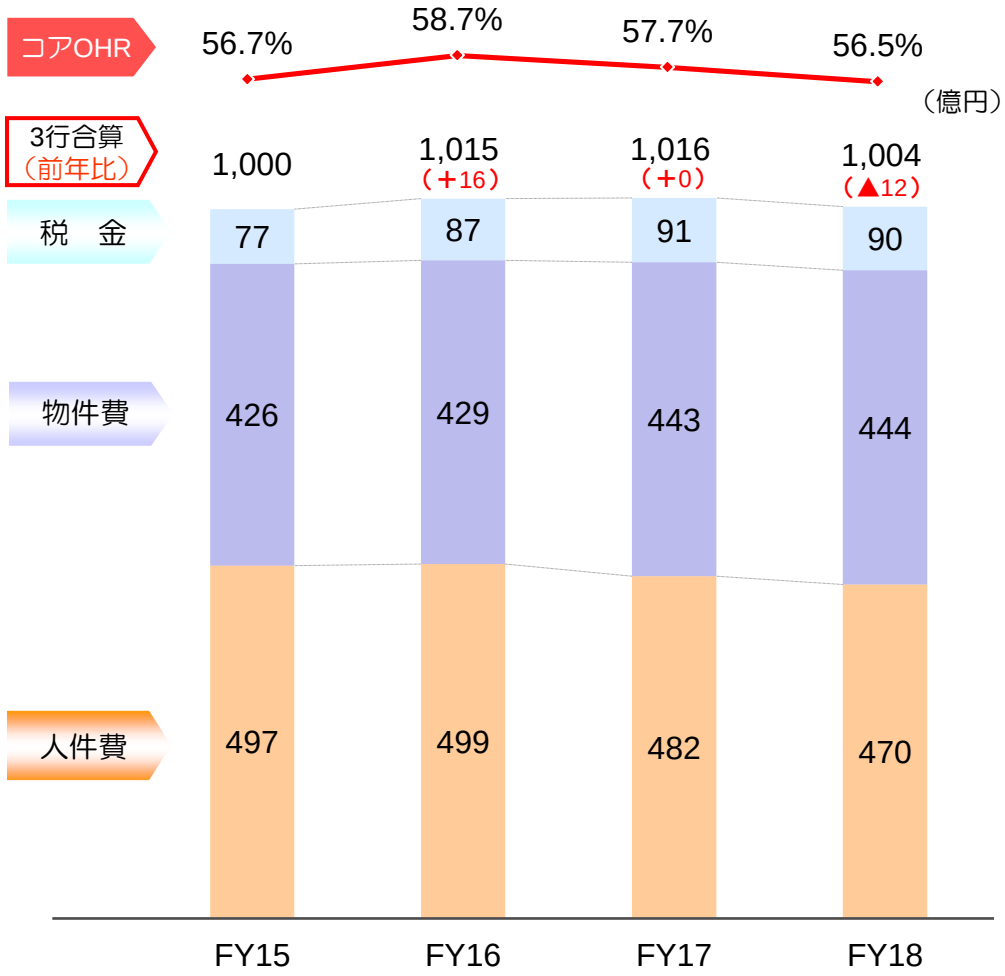
＊FFG証券は投資信託・債券（個人向け）販売額の合計　（億円）



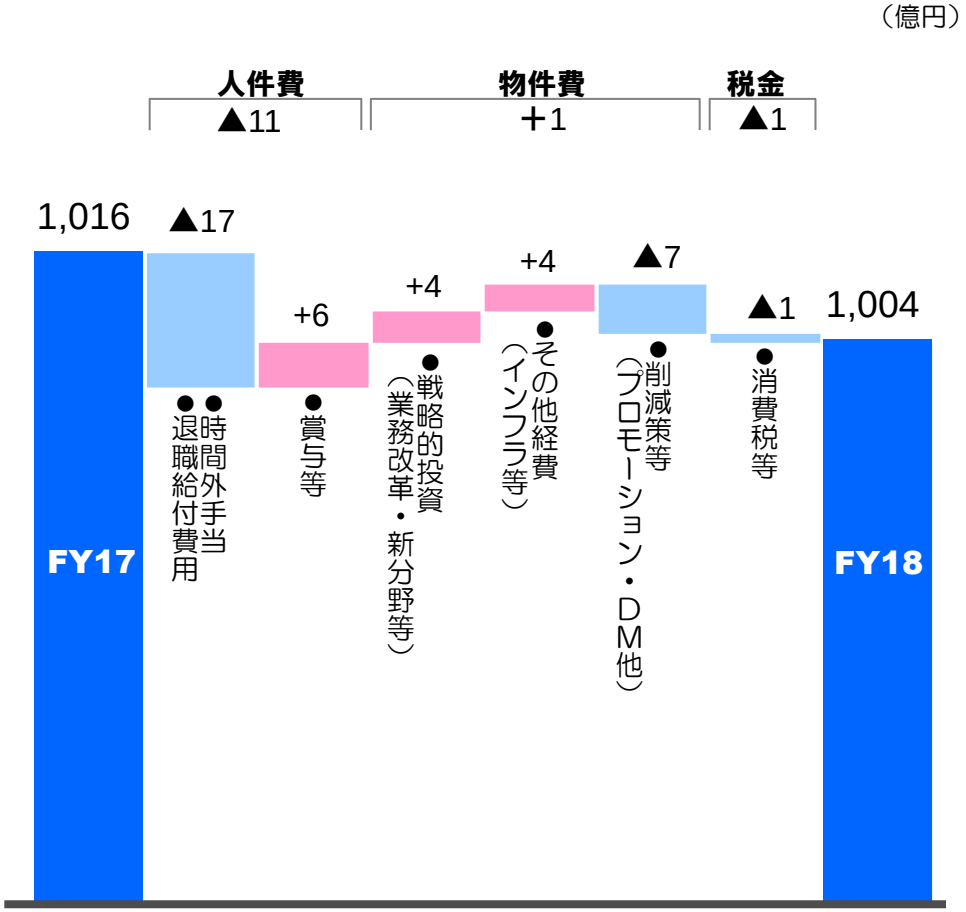
経　費

- 18年度は、戦略的投資が増加する一方で業務効率化を進め人件費が減少した結果、前年比▲12億円の1,004億円で着地

費目別・OHR（3行合算）



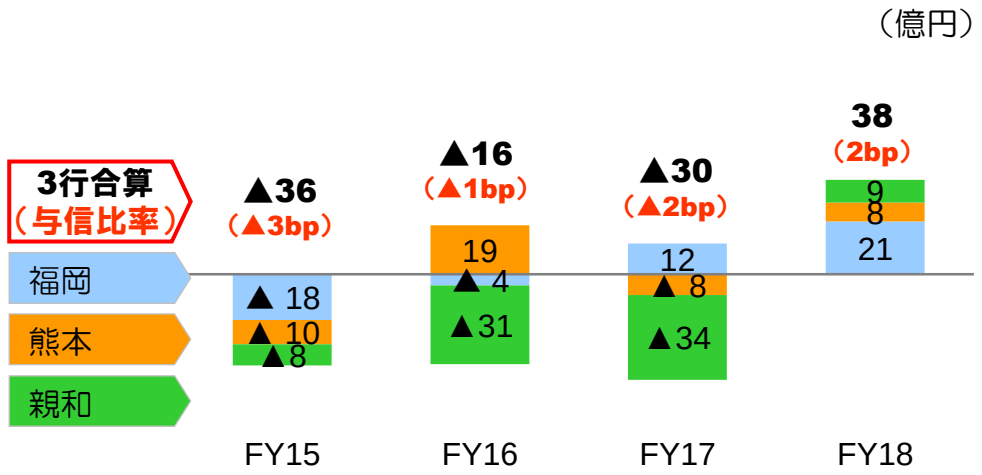
FY18増減要因（前年比）



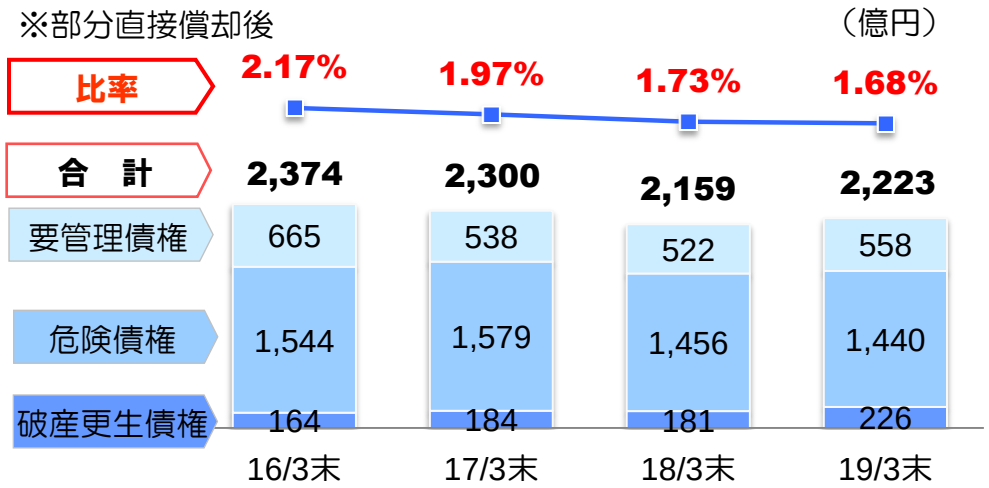
信用コスト・不良債権

- 18年度は、大口先の格下げ等の発生により38億円の信用コストを計上
- 不良債権残高・比率は低水準で推移

信用コスト（3行合算）



不良債権残高・比率（3行合算）

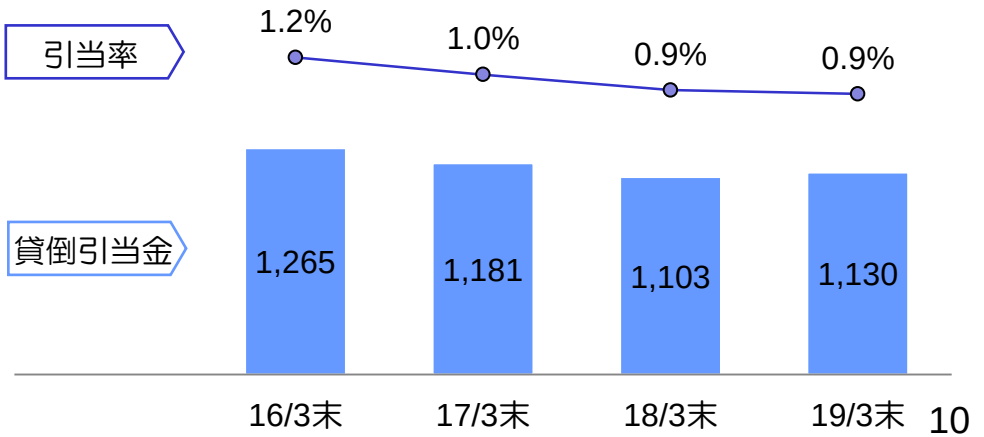


■ FY18 信用コスト内訳

（億円）

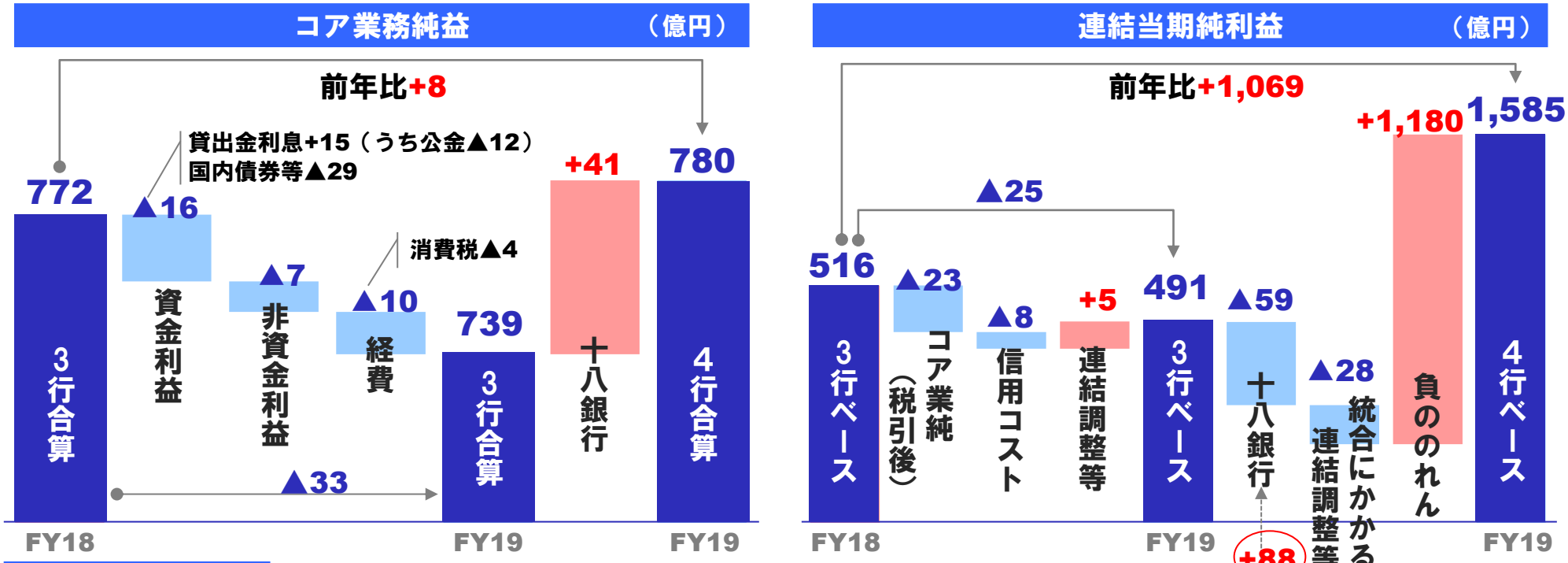
		3行合算	前年比	福岡	前年比	熊本	前年比	親和	前年比
増加要因	新規倒産	4	▲ 0	2	▲ 2	1	1	1	1
	格下げ	207	93	142	54	35	23	30	16
	担保下落	14	▲ 2	12	▲ 2	1	0	1	0
	その他	7	▲ 46	5	▲ 35	1	▲ 6	1	▲ 6
	小 計	232	45	161	15	38	17	33	12
減少要因	格上げ	▲ 70	57	▲ 58	20	▲ 4	9	▲ 8	28
	率要因	▲ 30	▲ 3	▲ 20	▲ 3	▲ 5	0	▲ 5	▲ 0
	回収他	▲ 94	▲ 31	▲ 62	▲ 24	▲ 21	▲ 10	▲ 11	3
	小 計	▲ 194	24	▲ 140	▲ 7	▲ 30	▲ 1	▲ 24	31
合 計		**38**	**68**	**21**	**8**	**8**	**17**	**9**	**43**

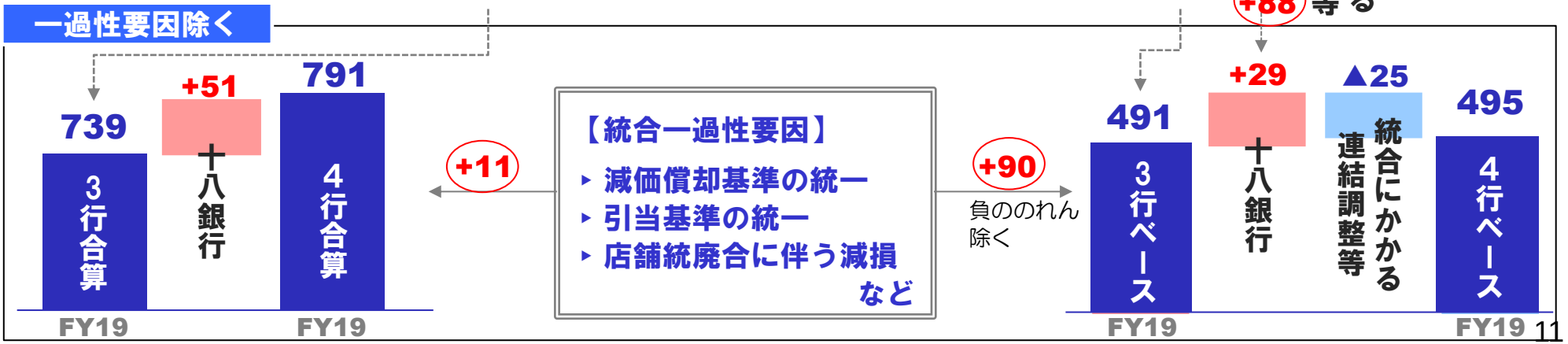
貸倒引当金・引当率の推移



2019年度 業績予想

- コア業務純益は前年比+8億円の780億円を計画（前年度4行単純合算対比▲59億円）
- 連結当期純利益は前年比+1,069億円の1,585億円を計画（前年度4行合算対比+1,025億円）





2019年度 業績予想（参考）

Fukuoka Financial Group

（億円）

	4行単体合算		福岡銀行（単体）		熊本銀行（単体）		親和銀行（単体）		十八銀行（単体）	
	FY19計画	前年比	FY19計画	前年比	FY19計画	前年比	FY19計画	前年比	FY19計画	前年比
業務粗利益	2,049	▲19	1,353	24	184	▲9	246	▲18	266	▲16
資金利益	1,788	▲31	1,148	2	177	▲3	221	▲15	242	▲16
国内部門	1,702	▲29	1,073	3	176	▲3	219	▲15	235	▲15
国際部門	85	▲2	75	▲2	1	▲0	2	1	7	▲1
非資金利益	262	12	204	22	8	▲7	26	▲3	24	▲0
役務等利益	209	▲9	155	2	7	▲7	24	▲3	23	▲2
特定・その他利益（債券除く）	22	3	19	0	1	0	2	▲0	1	3
債券関係損益	30	18	30	20	▲0	0	▲0	▲0	0	▲1
経費　（△）	1,239	20	678	10	137	▲1	199	2	225	10
実質業務純益	810	▲39	675	14	47	▲8	47	▲20	41	▲26
コア業務純益	780	▲59	645	▲5	47	▲8	47	▲19	41	▲26
経常利益	681	▲180	681	▲7	34	▲11	28	▲32	▲62	▲130
（信用コスト）　（△）	（132）	（81）	（35）	（14）	（8）	（▲1）	（8）	（▲2）	（82）	（69）
当期純利益	472	▲151	490	▲13	27	▲11	14	▲27	▲59	▲100

	連結調整	1,113
①	（うち負ののれん）	（1,180）
②	FFG連結当期純利益	1,585

③	統合に伴う一過性費用	▲90

②－①－③　（前年比）

一過性要因除く連結当期純利益	**495**	**▲64**

Part Ⅱ

第6次中期経営計画

第5次中期経営計画 総括

- 第5次中期経営計画では、営業面でのコア事業の磨き上げや新しい取組みへのチャレンジ、管理面での人財力強化・リスク管理の高度化・業務改革による生産性の向上など、様々な取組みを実施
- 計数面では、収益性・健全性・効率性・成長性の各分野において着実な成長を実現

主な取組み

営業部門

コア事業

- **事業性評価への積極的な取組み**
  - ✓ 中小企業向け貸出金平残：+0.7兆円
- **資産形成・資産管理ニーズの喚起**
  - ✓ 積立投信先数：+3万件

新しい取組み

- **iBank事業の展開**
- **新商品・サービスの導入**
  - ✓ YOKA!Pay、ファストパス 等
- **R&D機能を担う研究開発子会社の設立**

管理部門

人財

- **ウェルスマネージャー育成**（約200名）
- **専門人財の育成/投資**（デジタル人財等）
- **ダイバーシティへの積極的な取組み**

リスク

- **リスクアペタイトフレームワークの構築**
- **AIRBの導入（地銀初）**

業務改革

- **営業阻害要因排除・本部業務効率化**
  - ✓ 時間外労働削減・人財育成の時間捻出 等

目標経営指標

		FY15	FY18	3年間増減
収益性	連結当期純利益	447億円	516億円	+69億円
	ROE	5.8%	6.6%	+0.8%
健全性	自己資本比率（FIRB基準）	8.8%	9.3%	+0.5%
	自己資本比率（AIRB基準）	-	10.2%	+1.5%
効率性	連結OHR	63.7%	60.6%	▲3.1%
成長性	総貸出金平残	10.4兆円	11.5兆円	+1.1兆円
	総資金平残	12.9兆円	14.2兆円	+1.3兆円
	預り資産残高（FFG証券含む）	1.3兆円	1.6兆円	+0.2兆円

環境認識・目指す方向性

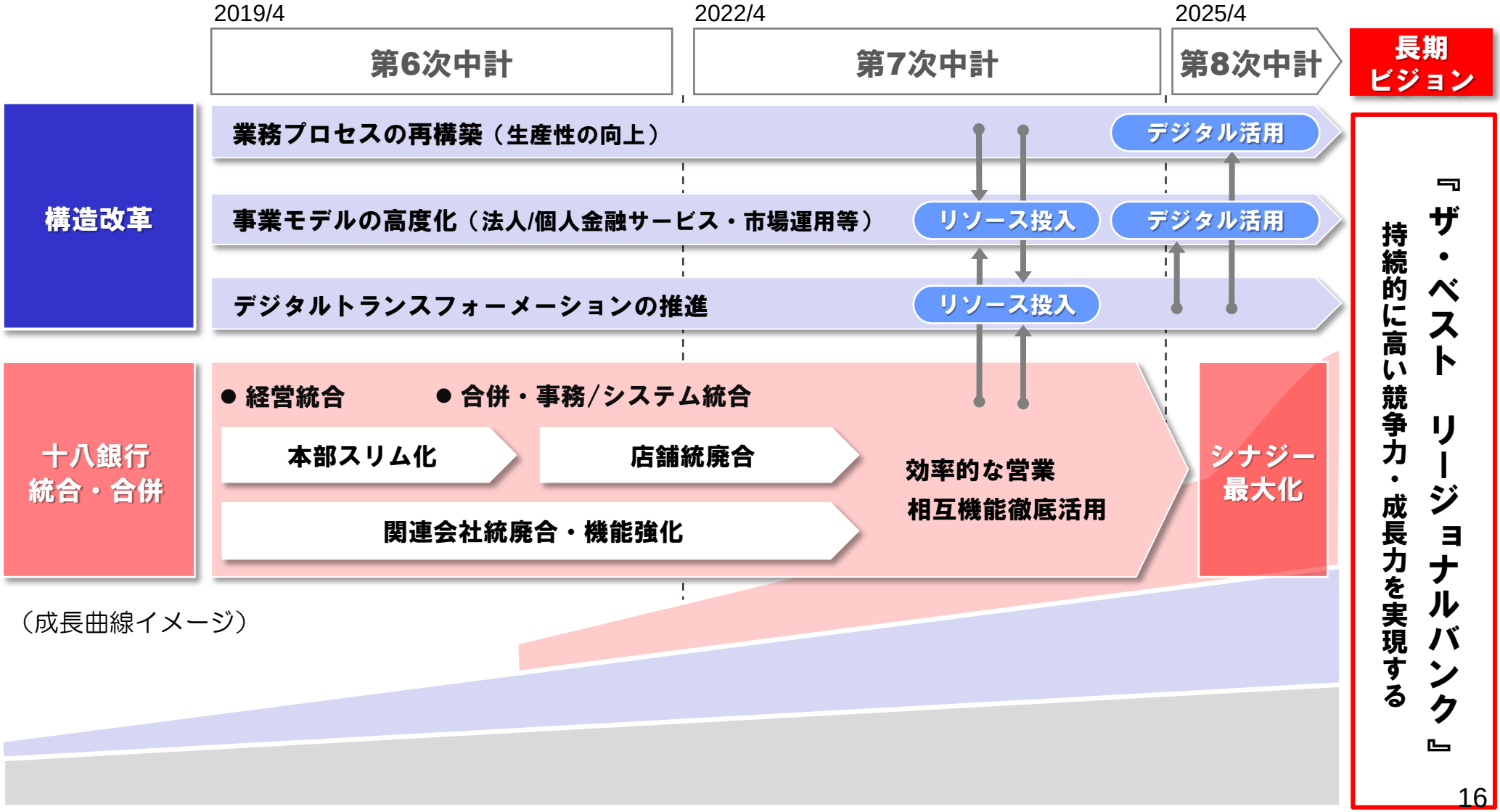
- 顧客ニーズの多様化や異業種の銀行業への参入等の環境変化は、競合との差別化を図る大きなチャンス
- 店舗・ATM等の充実したネットワークや人財力・組織力といった「FFG独自の強み」と先端の「デジタル技術」を融合させ、競合を凌駕できる競争力を実現

異業種の参入障壁：低 → 高

	顧客ニーズ	競　合	目指す方向性
若年層・現役層	**デジタルと親和性の高い金融サービス** PC・スマホ等 （便利/簡単/お得を選好） 預金・決済 ローン・小額融資	**新規参入企業** 顧客基盤が縮小する可能性 プラットフォーマー FinTech企業・小売業 等	**顧客基盤の維持・拡大（FFG独自のプラットフォーム形成）** 店舗ネットワーク等（FFGの強み） 融合・顧客体験価値の向上 デジタル技術（非対面チャネル）
中小企業・富裕層	**コンサルティング・ライフプランニング** Face to Face （人との対話を重視） 資産形成・管理 相続・経営支援	**既存金融機関** 他社のサービスに劣後して競争力が低下する可能性 メガバンク・地方銀行 信託銀行・証券会社 等	**競合との差別化（FFGビジネスモデルの進化）** 人財力 グループ総合力 競争力の向上 顧客接点 デジタル技術

FFGの成長戦略

- FFGが成長軌道を描く上での大きな柱は「構造改革によるトップラインの引上げ」と「十八銀行との経営統合によるシナジー最大化」の2つ
- これまでの経営基盤に2つの戦略オプションの効果を融合させ、持続的な競争力と成長力を実現



第6次中期経営計画

- 第6次中期経営計画は、進化の第2ステージとして、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値向上」との好循環サイクルの実現を基本方針に据え、5つの基本戦略を展開
- 基本戦略に基づく施策を着実に実行し、収益性・健全性・効率性で掲げる経営指標を達成

第6次中期経営計画（2019.4～2022.3）

基本方針

地域経済発展への貢献 → 好循環サイクルの実現 → FFG企業価値の向上

基本戦略（5本柱）

構造改革

〈重点取組み〉

業務プロセスの再構築
- ✓ 業務プロセスをゼロベースで見直し
- ✓ 捻出したリソースの再配置

リソースの捻出

事業モデルの高度化
- ✓ 法人・個人金融サービスの高度化
- ✓ 市場運用の高度化

デジタル技術の活用

デジタルトランスフォーメーションの推進
- ✓ デジタル化のエンジン構築
- ✓ 新事業の創出・推進

構造改革を下支え

人財力の最大化
- ✓ 多様かつ高度な人財育成/活用
- ✓ 従業員の働き甲斐の向上

グループ総合力の強化
- ✓ グループ機能の強化
- ✓ 柔軟な組織への変革

目標経営指標

		FY21計	3年間増減	
			3行合算比	4行合算比
収益性	連結当期純利益	575億円	+58億円	+15億円
	ROE	6%程度	▲0.6%程度	横ばい
健全性	自己資本比率（AIRB基準）	12%程度	+2%程度	+1%程度
効率性	連結OHR	60%程度	横ばい	▲4%程度

【参考】

		FY21計	3年間増減	
			3行合算比	4行合算比
成長性	総貸出金平残（FFG/政府向け除く）	13.9兆円	+2.5兆円	+1.0兆円
	総資金平残	18.3兆円	+4.0兆円	+1.4兆円

構造改革　業務プロセスの再構築

- デジタル化・自動化・本部集中化などにより、顧客対応における業務プロセスを抜本的に見直し、組織全体で約2割の業務を効率化
- 捻出した人員・時間・空間などのリソースを成長分野に投入し、営業力の向上と新事業の創出を企図

主な取組み

- 店頭取引へのタブレット導入
- 渉外用タブレットの更改・機能改善
- 投信・保険取引の電子化
- 住宅ローン・消費性ローン取引の電子化
- RPA・AI-OCRの活用
- 営業店業務の本部集中化
- 業務フローの抜本的見直し

etc

ペーパーレス化　印鑑レス化　バックレス化　セルフ取引拡大

約2割の業務を効率化

リソースの捻出・再配置

コア事業の磨き上げ

- 法人･個人金融サービス高度化
- 市場運用の高度化

etc

新しい取組みへのチャレンジ

- デジタルトランスフォーメーション推進
- 新事業の検討・展開

etc

構造改革 事業モデルの高度化　法人金融サービス高度化

- 取引先が抱える真の経営課題の解決を起点に、事業成長（B/S・P/L改善）による対価（エクイティ・フィー）を融資・紹介手数料とともに取り込んでいくビジネスモデルを確立
- 「取引先の事業成長」と「FFGの収益最大化」を同時に実現

目指すビジネスモデル（取引先の事業成長とFFG収益最大化の同時実現）

【取引先の経営課題】　約6割（時代の変化の中で多様化）

（出所）FFG調査

M&A/PMI/成長戦略/経営企画/ITデジタル/人材不足 等　不動産/ビジネスマッチング 等　資金

起点

（提供価値）　真の経営課題解決 → 事業成長 → 販路拡大等 → 資金調達等

（対価）　エクイティ・フィー　同時実現　フィー・金利

収益最大化

← カバー領域拡大 — グループ関連会社　FFG　外部アライアンス — 既存領域の強化 →

1. 人財力の強化

□ **専門人財育成・外部ノウハウの活用**

✓ 取引先の新たな領域のニーズにも対応

2. 営業時間の捻出

□ **業務プロセス再構築による営業店事務軽減**

✓ 取引先との対話の時間を大幅に増加させ、経営課題の解決に注力（他行との差別化）

3. 新たな収益源の発掘

□ **成長性が見込める地場企業の開拓**

□ **ストラクチャードファイナンスの強化**

✓ 外部金融機関・他地域プレイヤー等

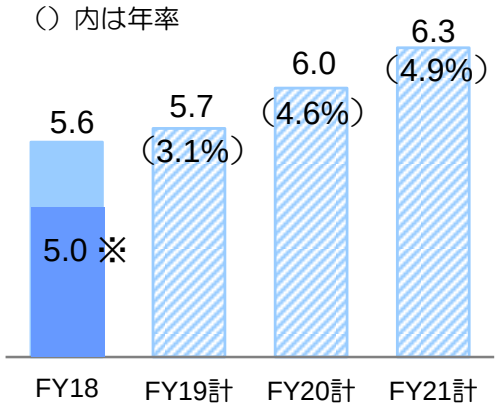
4. デジタル技術の活用

□ **営業情報の一元化・活用高度化**

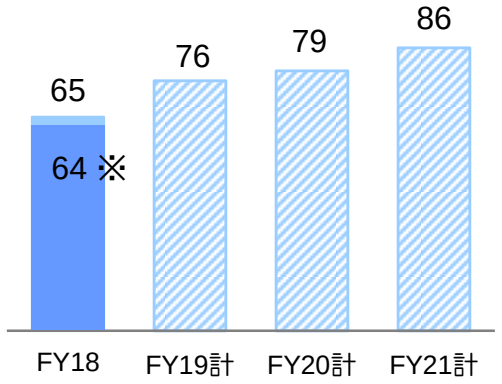
✓ 今使える情報をすぐに提供できる体制構築

□ **簡易ニーズ把握/提案ツールの開発**

中小企業貸出金平残（兆円）



法人関連フィー（億円）



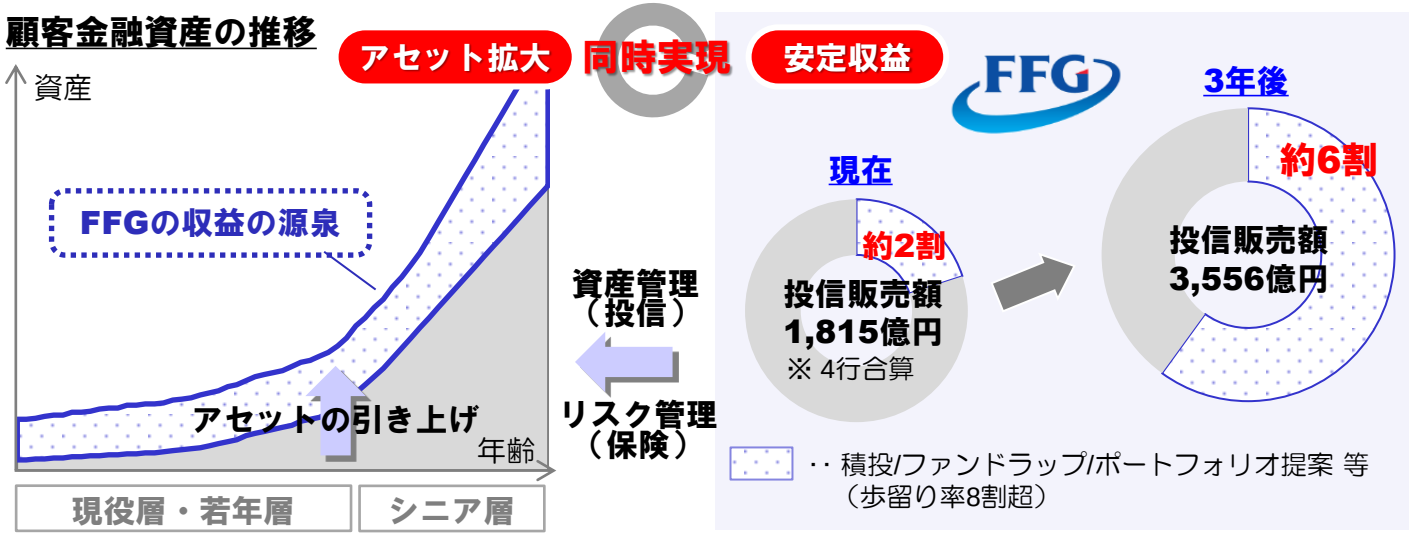
※3行合算ベース

構造改革 事業モデルの高度化　個人金融サービス高度化（投信/保険）

- 「顧客アセット拡大」とそれを源泉とする「FFGの安定収益」を同時に実現するビジネスモデルを確立
- 営業体制（組織・人財・ツール）の強化やプロダクト拡充により、飛躍的な成長を実現

目指すビジネスモデル（顧客アセット拡大とFFGの安定収益形成の同時実現）

顧客金融資産の推移



1. 営業スタイル変革

- □ ポートフォリオ型営業スタイルの確立
  - ✓ 長期・分散投資の提案強化
- □ プロセス・基盤取引重視の評価体系

2. 人財力の強化

- □ 専門性の高いサービス提供を可能とするスペシャリストの育成

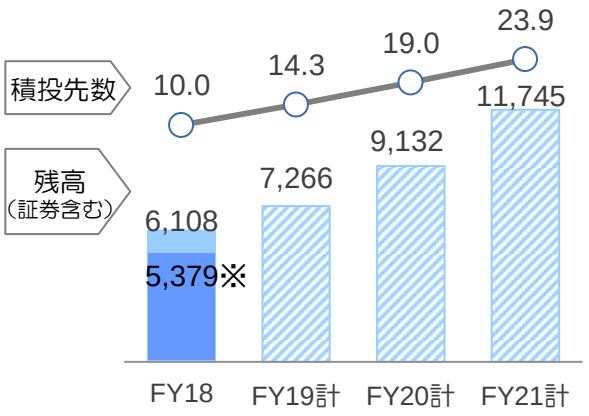
3. プロダクトの拡充

- □ 投信ラインアップ拡充
- □ 顧客ニーズを捉えた商品開発
  - ✓ オーダーメイドプラン 等

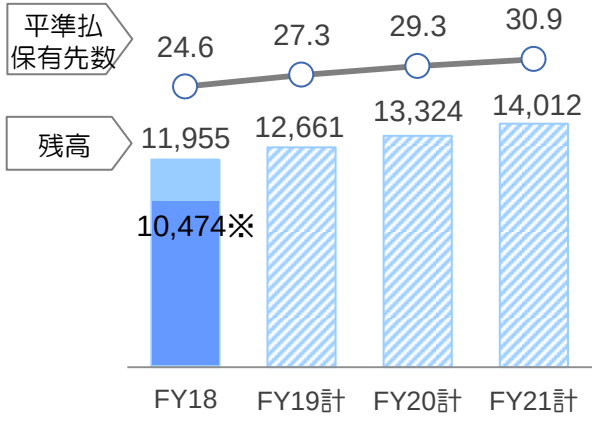
4. デジタル技術の活用

- □ 最適なポートフォリオ提案を可能とするデジタルツールの開発

投資信託　（億円/万件）



保　険　（億円/万件）

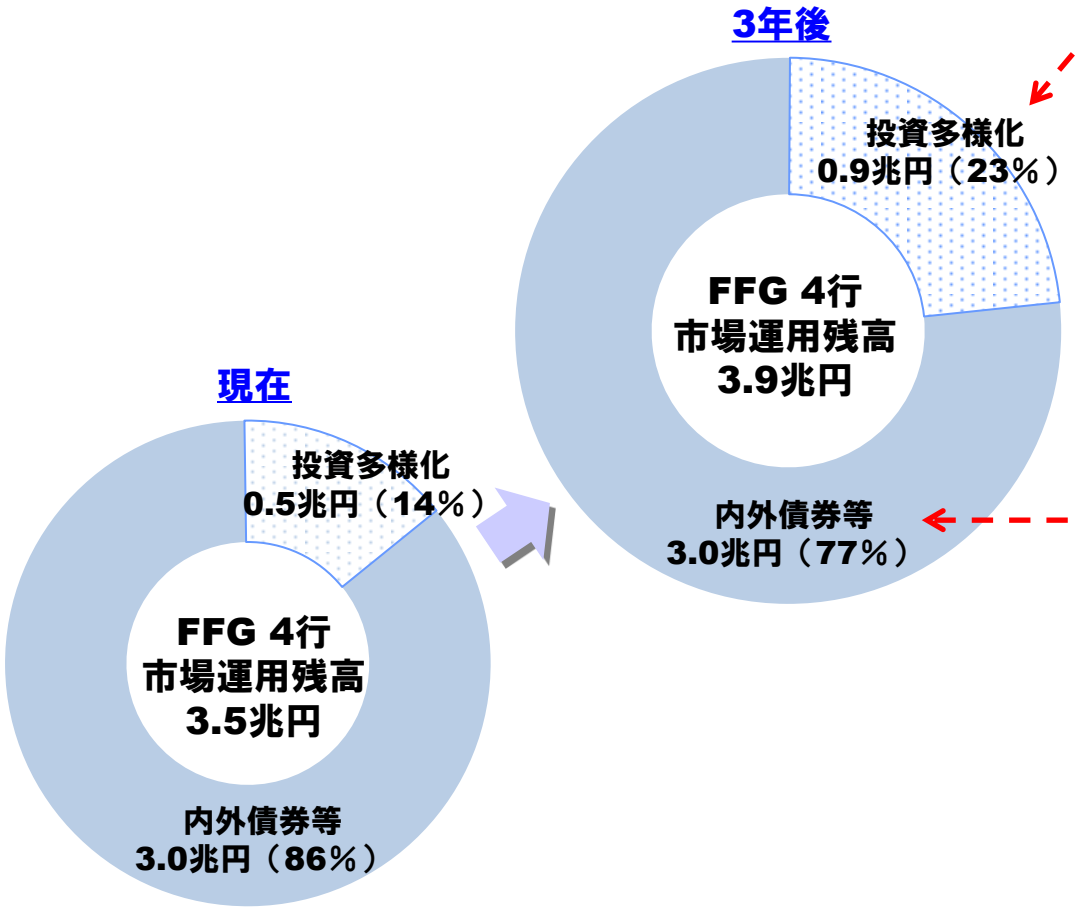


※ 3行合算ベース

構造改革 事業モデルの高度化　市場運用の高度化

- 多様化投資の拡充により収益の底上げを図りつつ、リスクカテゴリーと投資タイミングを丁寧に分散したリスク抑制型のポートフォリオを構築
- フロント・ミドル・バックオフィスを通じて、運用・管理態勢の強化を推進

目指すポートフォリオのイメージ



多様化投資の拡充

- 米国株やPEファンド等へ株式投資の対象を拡充し、企業成長の果実を効率よく取り込み
- 債券や株式との相関が低い不動産関連、証券化商品、インフラ関連への投資強化
- ESGやSDGsの観点も考慮した投資検討

分散投資

- 複数資産への投資により、リスク・リターン効率を向上
- 投資のタイミングを丁寧に分散
- 景気悪化時のエクイティリスクや預貸金に内包される金利低下リスクの低減を企図し、内外債券にも一定の投資を実施

態勢強化

- 外部研修派遣等による人財育成の継続
- 先端技術を活用したシステム・ツールの導入
- グループ行の重複機能を持株会社へ集約

構造改革　デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

Fukuoka Financial Group

- 全社横断で業務プロセス・意思決定方法・顧客提供価値等の銀行ビジネスそのものを再定義し、FFG自らを抜本的に変革していく「デジタルトランスフォーメーション」を推進
- デジタル化のエンジン構築やオープンイノベーションにより、従来の延長線上にない新たな成長を実現

デジタルトランスフォーメーション

組織　企業文化　従業員　システム　etc

デジタルを活用した銀行ビジネスの再定義

FFG

デジタルトランスフォーメーション（DX）

顧客体験価値の飛躍的向上

生産性向上
業務高度化

新規事業の創出

デジタル化のエンジン構築

競争優位の源泉

データ利活用

データレイク（※）の構築
※分析/実験→実運用を迅速に繰り返すことができる環境

【データ利活用】分析/実験
- 行内データ
- 外部データ

【データ価値化】実運用
- アジャイル開発基盤

業務の高度化 効率化

新規事業の創出

外部連携→データ収集/集約

スピード開発

API基盤 利活用

パートナーとのAPI連携 →新たな価値を創出

API基盤
- オープンAPI
- 内部API

アジャイル 開発

仮説/検証重視 スモールスタート

Biz / データ / Dev Ops

システム開発子会社「ゼロバンク・デザインファクトリー」
（次世代バンキングシステム研究開発・BaaSの検討 等）

オープンイノベーション

- **iBank事業**（マルチバンク展開/新たな事業領域の創出）
- **デジタル化支援・ベンチャー支援**　etc

構造改革 DXの推進　オープンイノベーション

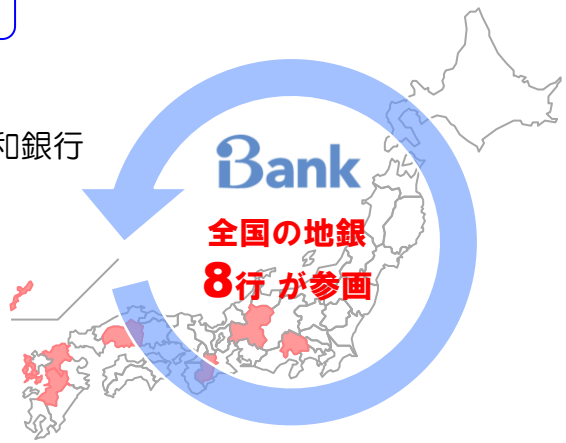
- iBank事業では、マルチバンク展開を更に拡大させるとともに、新たな事業領域の創出を目指す
- デジタル化支援により取引先の生産性向上や業務効率化をサポートするとともに、ベンチャー支援等を通じた地域活性化への取組みを更に強化し、地域の成長とFFGの事業領域拡大を同時に実現

iBank事業

マルチバンク展開

□ **サービスイン（5行）**
- ✓ 福岡銀行/熊本銀行/親和銀行
- ✓ 沖縄銀行/広島銀行

□ **参画合意（3行）**
- ✓ 南都銀行/十六銀行（2019冬予定）
- ✓ 山梨中央銀行



ポイント事業

□ **様々なポイントサービスとの連携による新たな価値共創**
- ✓ ブロックチェーン技術を活用したポイントサービスを提供
- ✓ 2019年4月に FFGの会員サービスに導入

地域総合商社

□ **取引先の商品/サービス等のリソース発掘から販売までをサポートする地域総合商社事業の立上げ検討**

デジタル化支援・ベンチャー支援等

デジタル化支援（長崎で試行）

□ **取引先の生産性向上・業務効率化をサポート**

ベンチャー支援

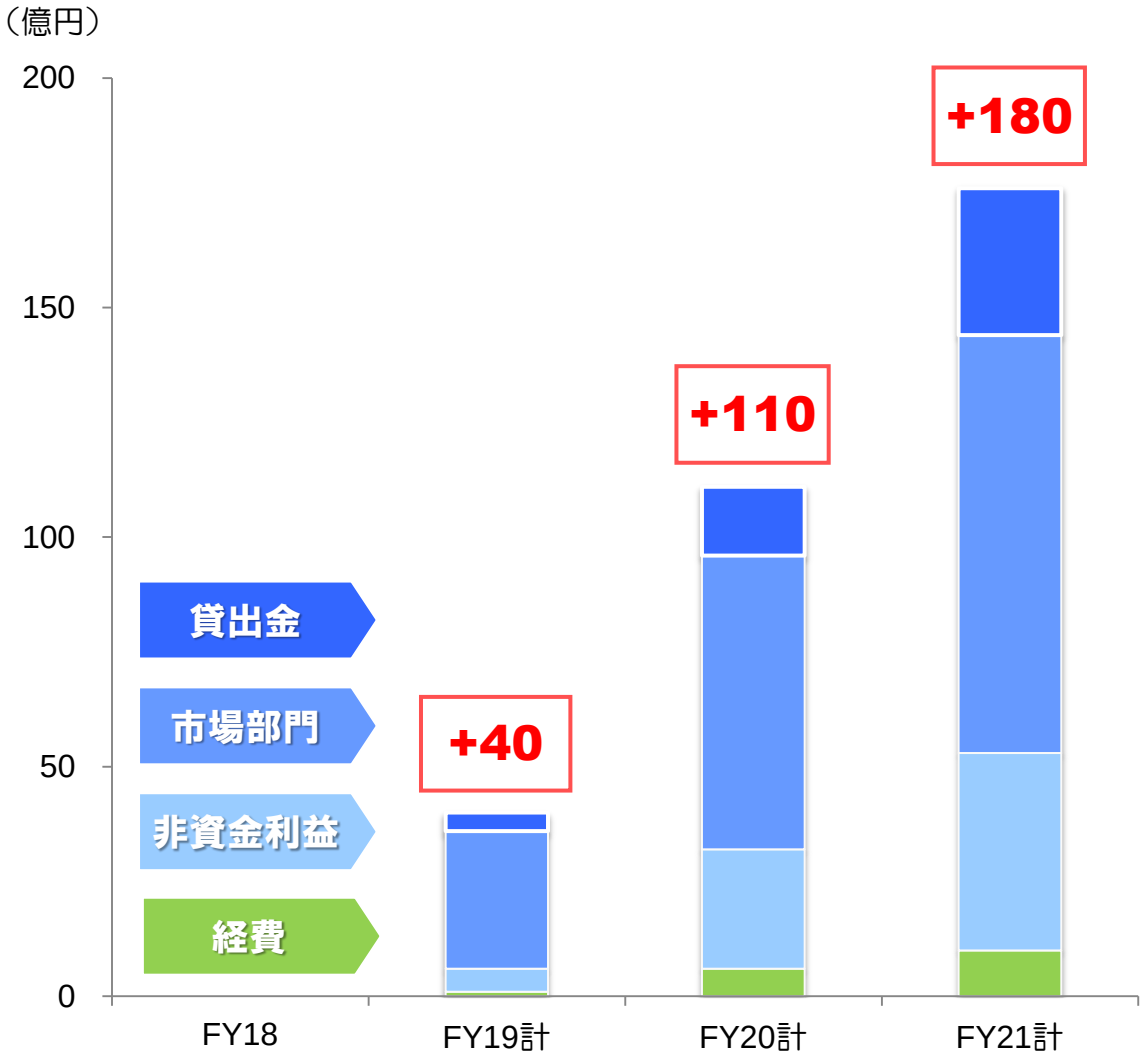
□ **FFGベンチャービジネスパートナーズ**
- ✓ 19/3末 投資額28億円（投資先企業43社/ファンド投資7先）

□ **FFGアントレプレナーシップセンター**
- ✓ 長崎大学学生等を対象に、次世代の起業家を育成する寄付講座を開設（19/10～予定）

FFG ふくおかフィナンシャルグループ × 国立大学法人 長崎大学 NAGASAKI UNIVERSITY

構造改革の収益効果

- 新中計初年度は、体制整備等により効果は限定的となるも、2年目から3年目にかけてその効果を増大させ、最終年度には180億円の収益効果を実現



※ 4行合算ベース・統合シナジー除く

構造改革による収益効果

（億円）

項目	FY21計	
	3行合算	4行合算
貸出金	**+30**	**+35**
事業性貸出金	+15	+20
個人ローン	+15	+15
市場部門	**+75**	**+90**
非資金利益	**+45**	**+45**
うち 投信・保険	+11	+12
うち 法人関連フィー	+10	+11
経費	**+10**	**+10**
合計	**+160**	**+180**

十八銀行経営統合・合併　全体像

- 既存のシングルプラットフォームを活用した本部のスリム化や関連会社の統廃合、営業面における効率的な営業活動や相互ノウハウの活用等により、初期段階から効果的にシナジーを創出
- 最終的には、次期中計最終年度に、シナジー効果100億円（システム償却費を除く）を実現

▼ 2019.4 経営統合　▼ 2020.10 親和銀行と十八銀行の合併

2020.03　2021.03　2022.03　2025.03

第6次中計【本中計】　次期中計

項目/スケジュール

フェーズ1　シングルプラットフォームの活用

フェーズ2　合併・システム統合によるシナジー効果の最大化　シングルプラットフォームの最大活用

効率化（コストシナジー）

- **事務・システム統合**：事務・システム統合に向けた準備　▼ 2021.1 事務・システム統合
- **店舗統廃合**：統廃合準備　店舗統廃合 60~70店舗程度
- **本部スリム化**：シングルプラットフォーム活用　合併による更なるスリム化
- **関連会社統合**：関連会社効率化・機能強化

人財活用：持株会社機能強化・成長分野への人財投入

収益シナジー：効率的な営業活動　相互の営業ノウハウ/ネットワークの徹底活用 ～ 法人営業/個人営業高度化

統合コスト：貸倒引当金計上基準統一・固定資産減損など　システム統合コスト（一時費用）　システム償却費（5年償却～FY25）

統合効果

■ **シナジー効果**

□ **店舗統廃合/本部スリム化/シングルプラットフォームの最大活用など効率化（生産性向上）**

- ✓ 捻出人員の活用/調整
- ✓ システムコスト/店舗コスト等削減

□ **ノウハウ/機能/ネットワークの活用/事業性評価の実践による本業支援 等**

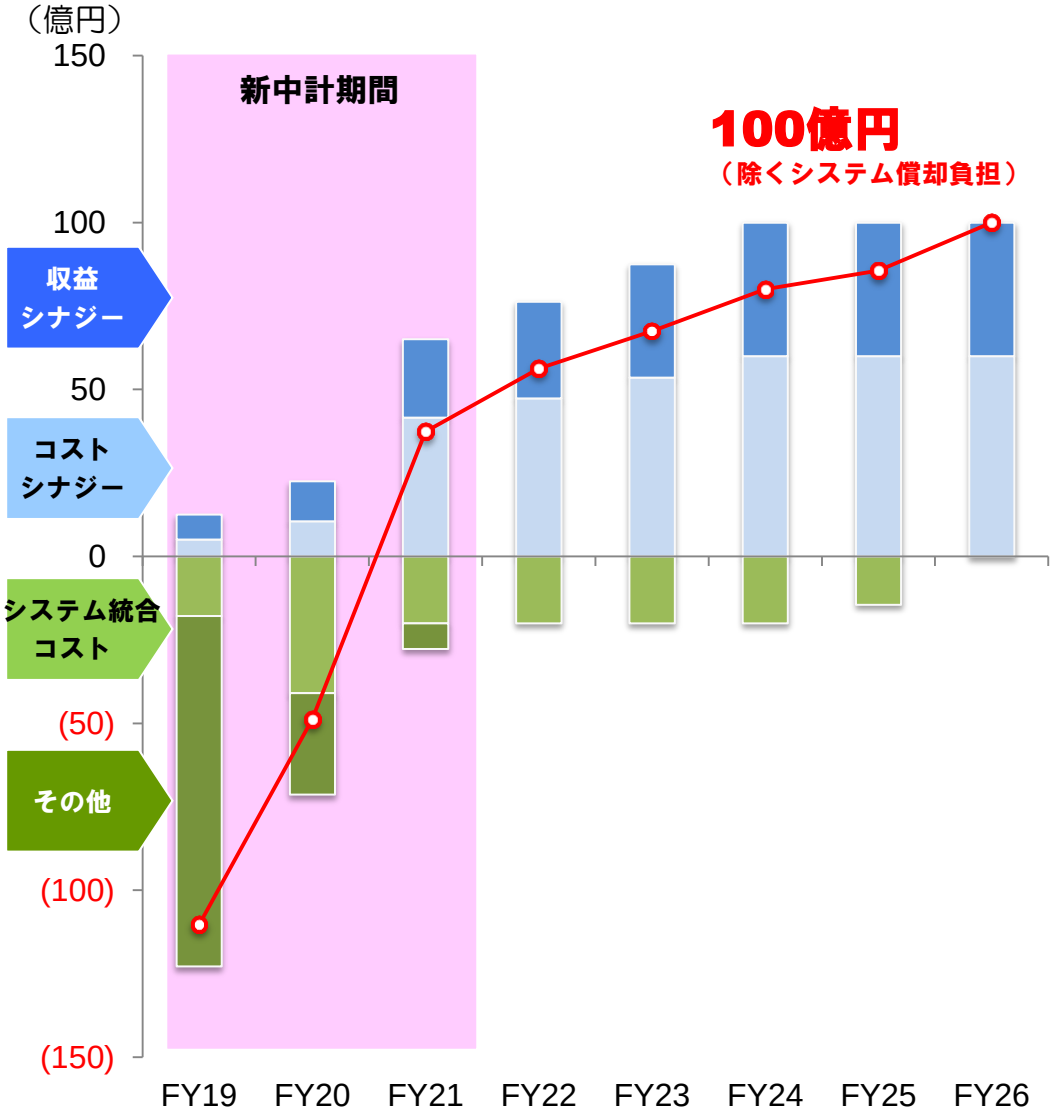
2024年度

計　100億円/年

（税引前/システム償却費除く）

十八銀行経営統合・合併　シナジー効果

- 中計1～2年目は、十八銀行の貸倒引当金計上基準の統一や減価償却方法の変更等の統合関連費用が先行するが、中計最終年度には黒字転換
- P/Lインパクトは、システム統合費用の償却負担がなくなる2026年度に最大化



収益シナジー

+40億円/年

- **相互が保有するノウハウ/ネットワークの活用**
- **従来以上の顧客リレーション強化**

（事業性）

- ✓ 大型開発案件の取組み（プロジェクトファイナンス、PPPなど）
- ✓ 事業性評価の実践による本業支援
- ✓ 本部フロント強化によるソリューション営業

（非事業性）

- ✓ 申込チャネル/商品強化
- ✓ 個人預かり資産営業の強化

コストシナジー

+60億円/年

- **店舗統廃合/本部組織スリム化による人員効率化**
- **システム統合によるランニングコストの削減**
- **店舗統廃合、共同調達による経費削減**

システム統合コスト

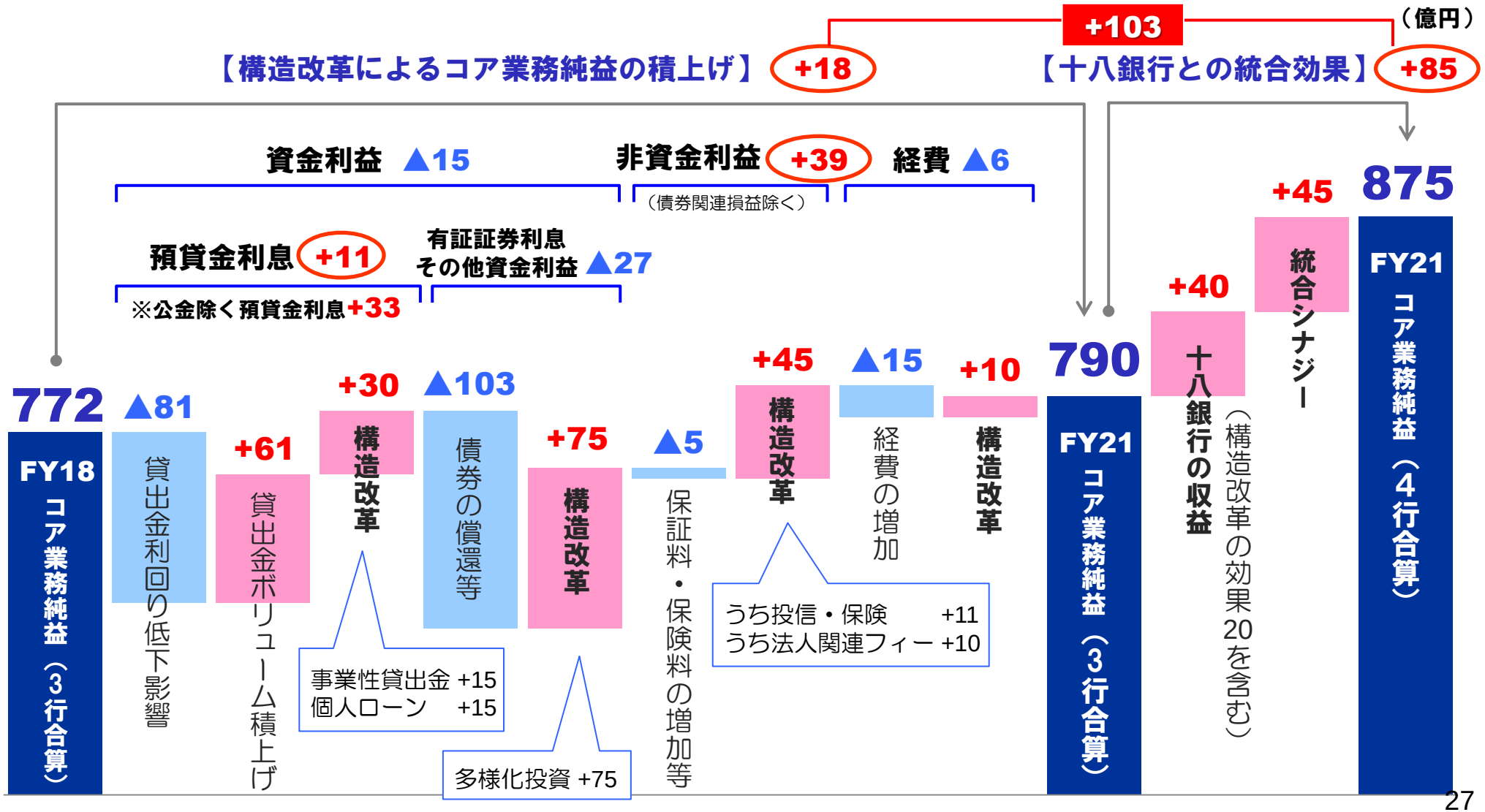
- **システム統合コスト（一時費用、償却負担）**
  （～償却負担はFY2025まで）

その他

- **貸倒引当金計上基準統一**
- **減価償却方法の変更**
- **店舗統廃合に伴う固定資産の減損**
- **統合・合併関連費用（看板等）**

第6次中期経営計画　収益積上げ計画

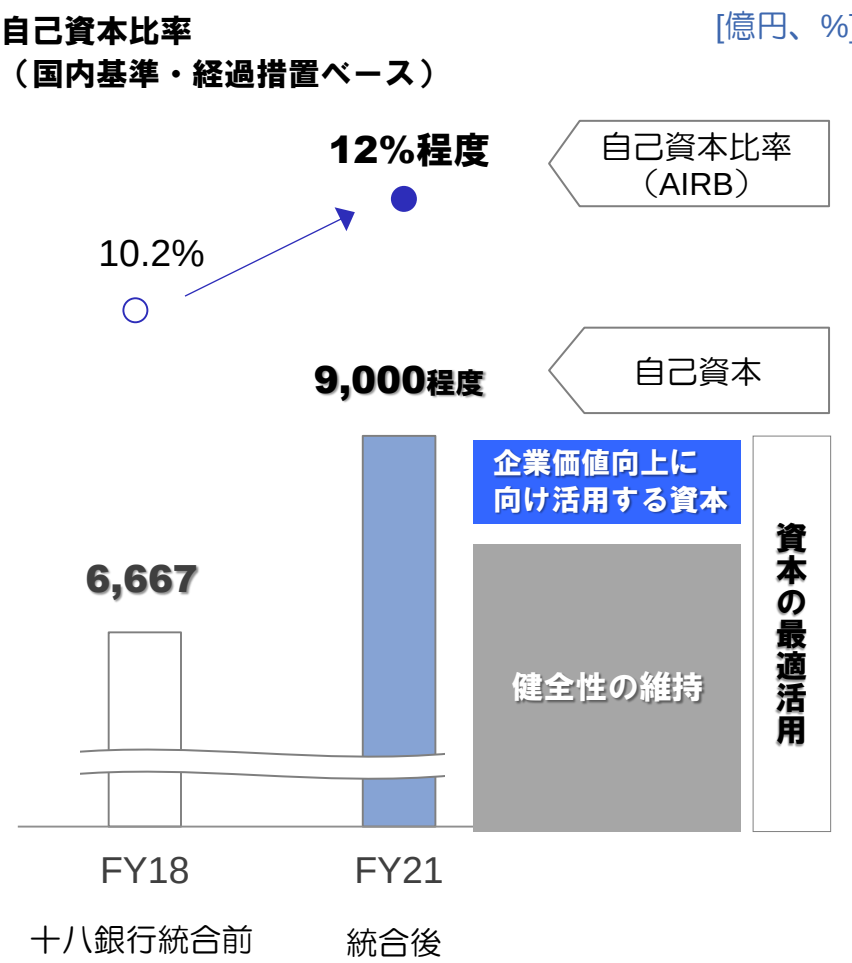
- 「構造改革」による収益の積上げと「十八銀行との統合効果」により、中計最終年度のコア業務純益はFY18対比+103億円の875億円を計画



第6次中期経営計画　資本政策・株主還元

- 自己資本比率は、利益積上げやリスク管理高度化などにより、中計最終年度末12%程度を見込む。積み上がった資本は、持続的な企業価値向上に向けた資本として活用
- 配当性向を30%程度から35%程度に見直し、新たに当期純利益550億円以上ゾーンの配当額を設定

自己資本比率



株主還元の考え方

- 株主還元は、**安定的な利益成長による継続的な配当**（維持・増配）を目指す

配当目安テーブル

- 配当性向の目安を35%程度に見直し
- 当期純利益550億円以上ゾーンの配当額を新設

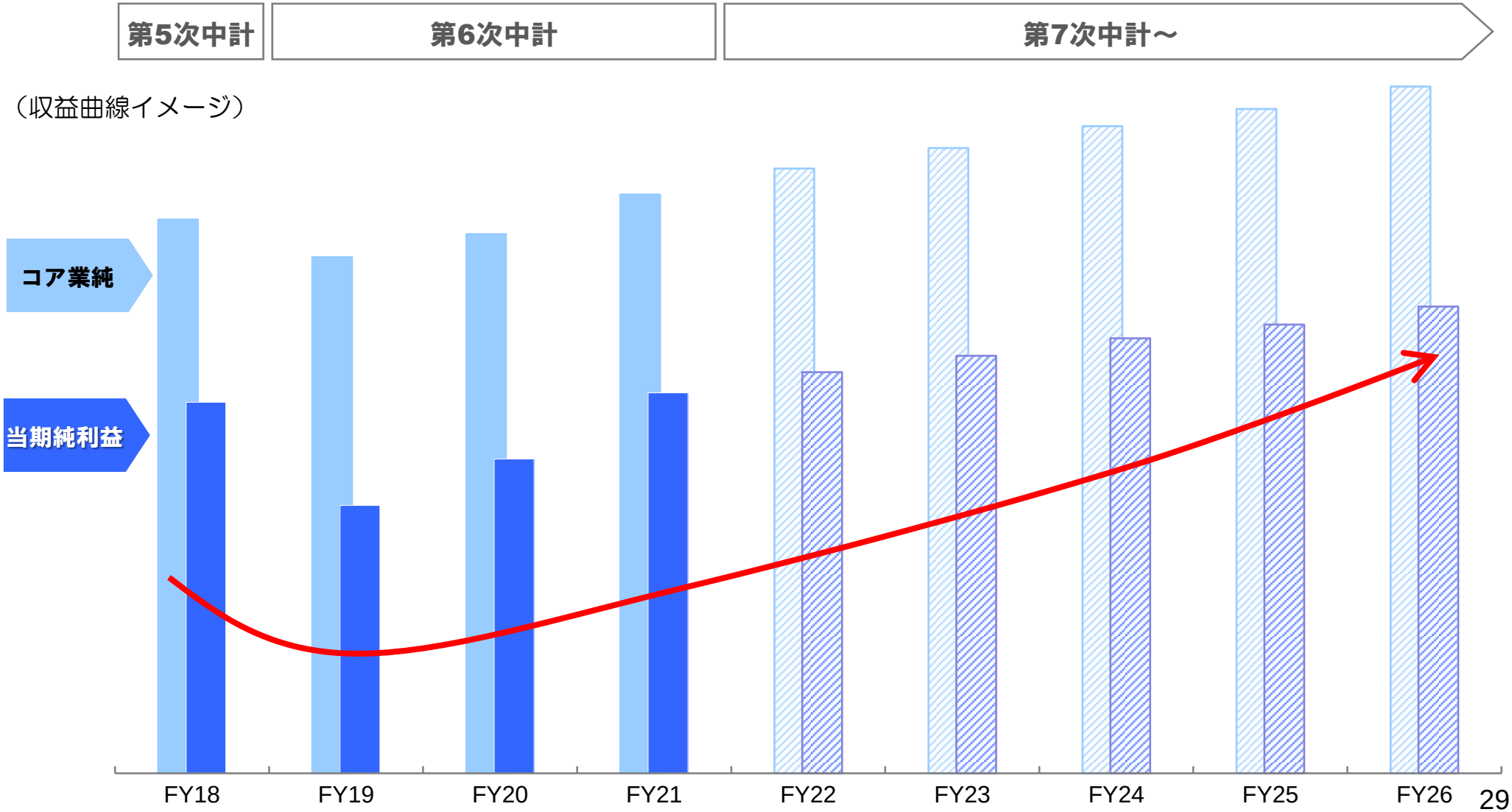
連結当期純利益	配当金	配当性向
新設 600以上	115	～37%
新設 550～600	105	33～36%
500～550	95	33～36%
450～500	85	32～36%
400～450	75	32～36%
350～400	65	31～36%
300～350	55	30～35%
250～300	50	32～38%
200～250	45	34～43%
150～200	40	38～51%
150未満	35	45%～

※連結当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

※2019年度は、経営統合の一過性要因を勘案し、上記テーブルにかかわらず前年度予定配当額と同水準の85円を下限に計画

持続的な成長に向けて

- 第6次中計は、経営統合に係るコストや成長分野への戦略的投資が先行する、将来の飛躍に向けた我慢の期間
- 新中計の様々な施策を通じてSDGsやESGへの取組みを積極化し、地域とともに持続的な成長を実現

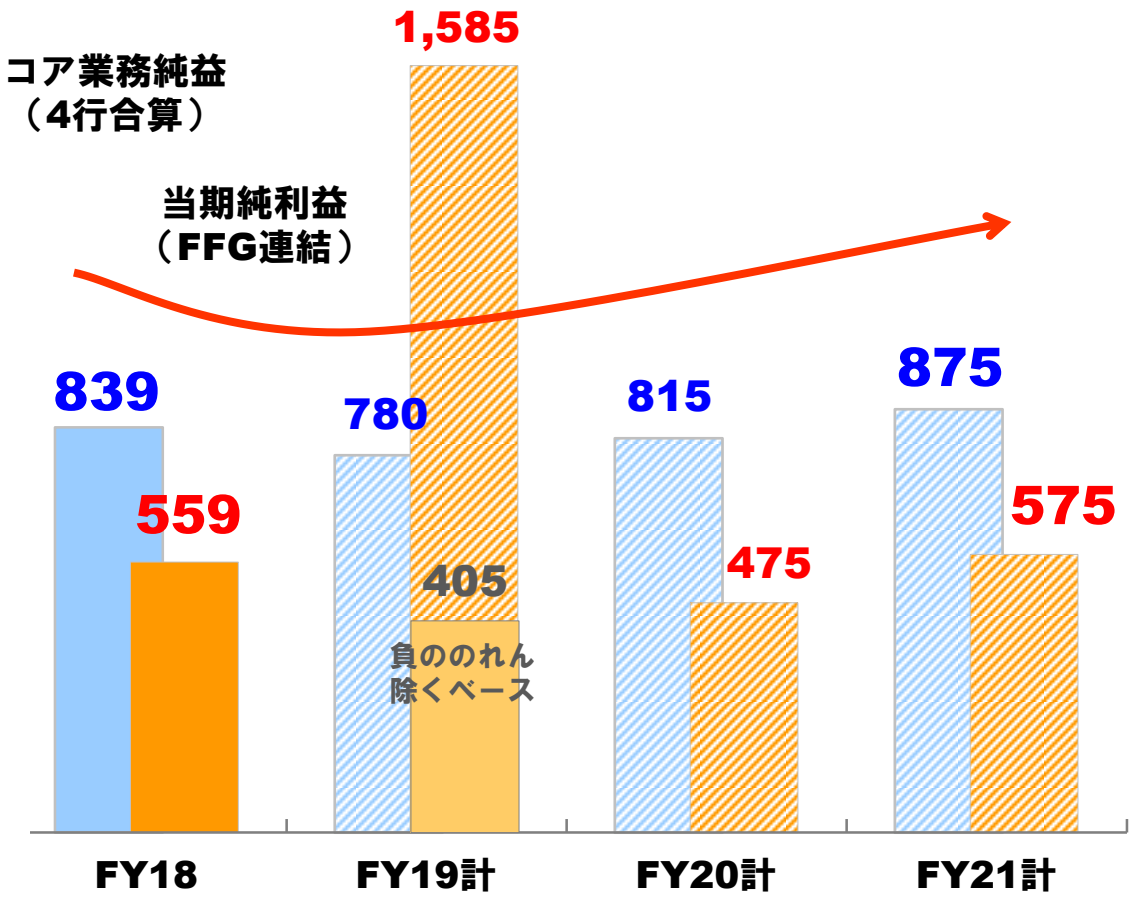


Part Ⅲ

【参考資料】第6次中計 計数

計数計画（1）

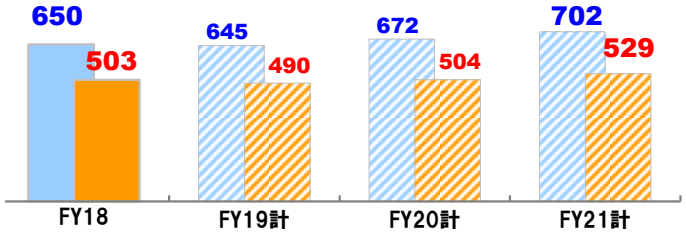
FFG



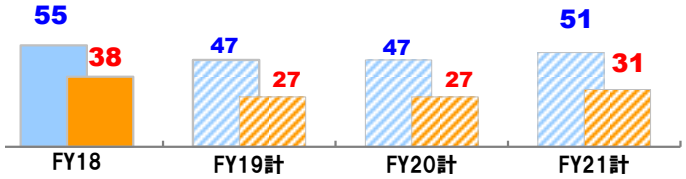
金利シナリオ	FY19計画		FY20計画		FY21計画	
（%）	上期	下期	上期	下期	上期	下期
O / N	▲0.10	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
3M LIBOR	▲0.03	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
SWAP 5Y	0.15	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
JGB 10Y	0.15	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

（億円）

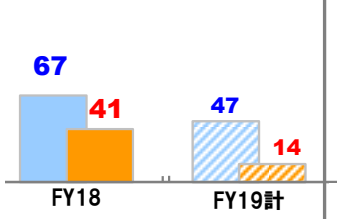
福岡銀行



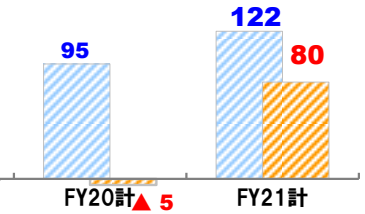
熊本銀行



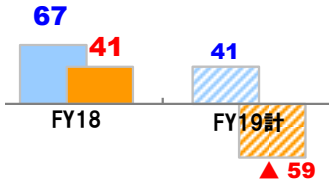
親和銀行



十八親和銀行



十八銀行



計数計画（2）

中計最終年度計画（3年間増減）

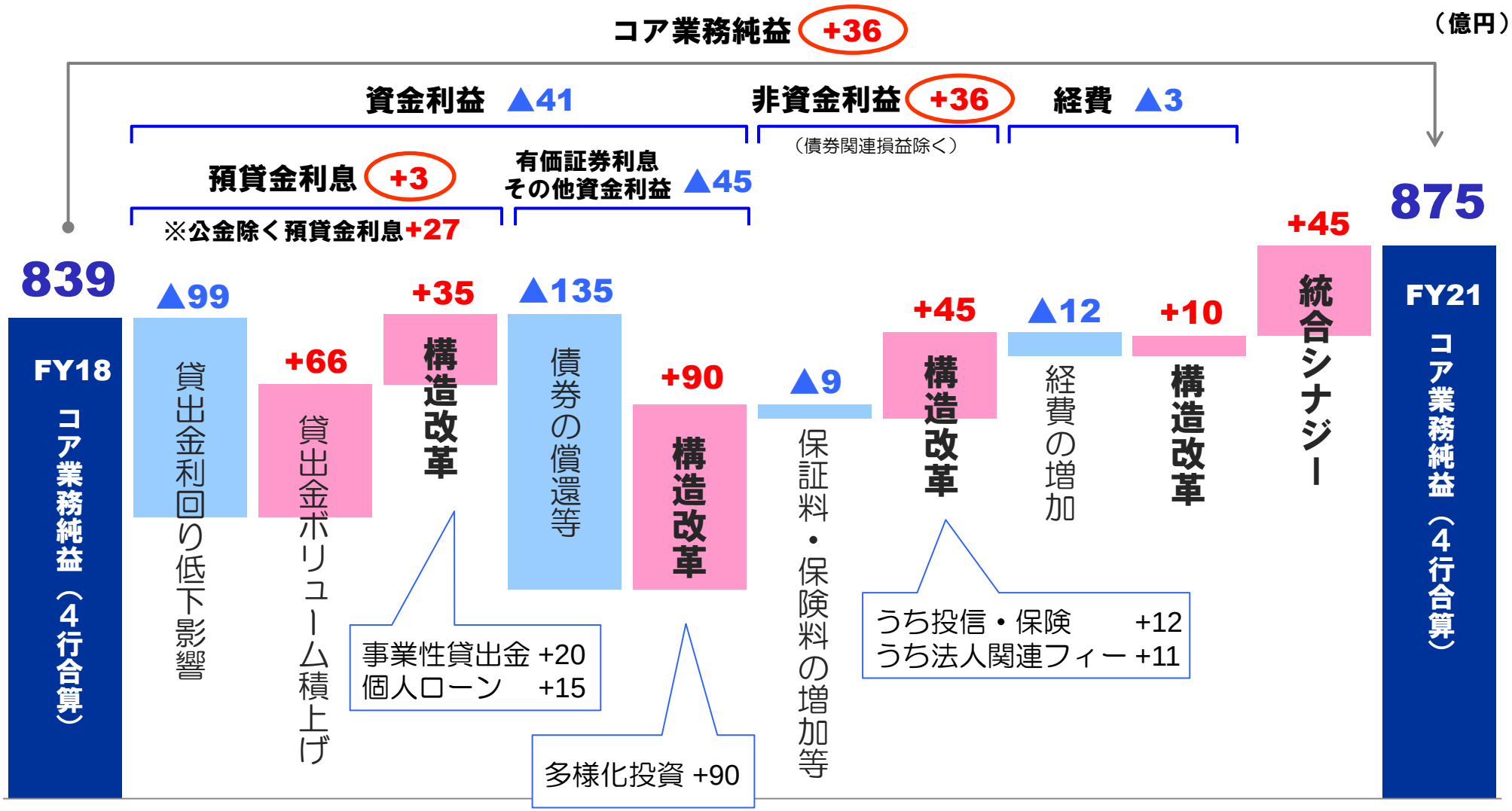
	3行単体合算		福岡銀行（単体）		熊本銀行（単体）		十八親和銀行（単体）	
	FY21 計画	FY18 対比	FY21 計画	FY18 対比	FY21 計画	FY18 対比	FY21 計画	FY18 対比
業務粗利益	2,105	37	1,409	80	186	▲8	510	▲36
資金利益	1,792	▲27	1,172	26	171	▲9	449	▲43
国内部門	1,702	▲30	1,100	30	170	▲9	432	▲51
国際部門	90	3	72	▲5	1	0	17	8
非資金利益	313	63	237	54	15	1	61	8
役務等利益	259	41	186	34	15	1	58	7
特定・その他利益（債券除く）	24	4	20	1	1	0	3	3
債券関係損益	30	18	30	20	▲0	0	▲0	▲2
経費　（△）	1,200	▲19	677	9	135	▲4	388	▲24
実質業務純益	905	56	732	71	51	▲4	122	▲11
コア業務純益	875	36	702	51	51	▲4	122	▲11
経常利益	915	54	739	52	41	▲4	134	7
当期純利益	640	18	529	26	31	▲6	80	▲2
信用コスト　（△）	58	7	35	14	8	▲1	15	▲7
連結当期純利益　（※）	575	15						

※親会社株主に帰属する当期純利益を指します

※ 十八親和銀行のFY18対比の比較対象は、FY18の親和銀行と十八銀行の2行単体合算の値

収益積上げ計画（4行合算）

- 「構造改革」による収益の積上げと「十八銀行との統合シナジー」の創出により、中計最終年度のコア業務純益はFY18対比+36億円の875億円を計画



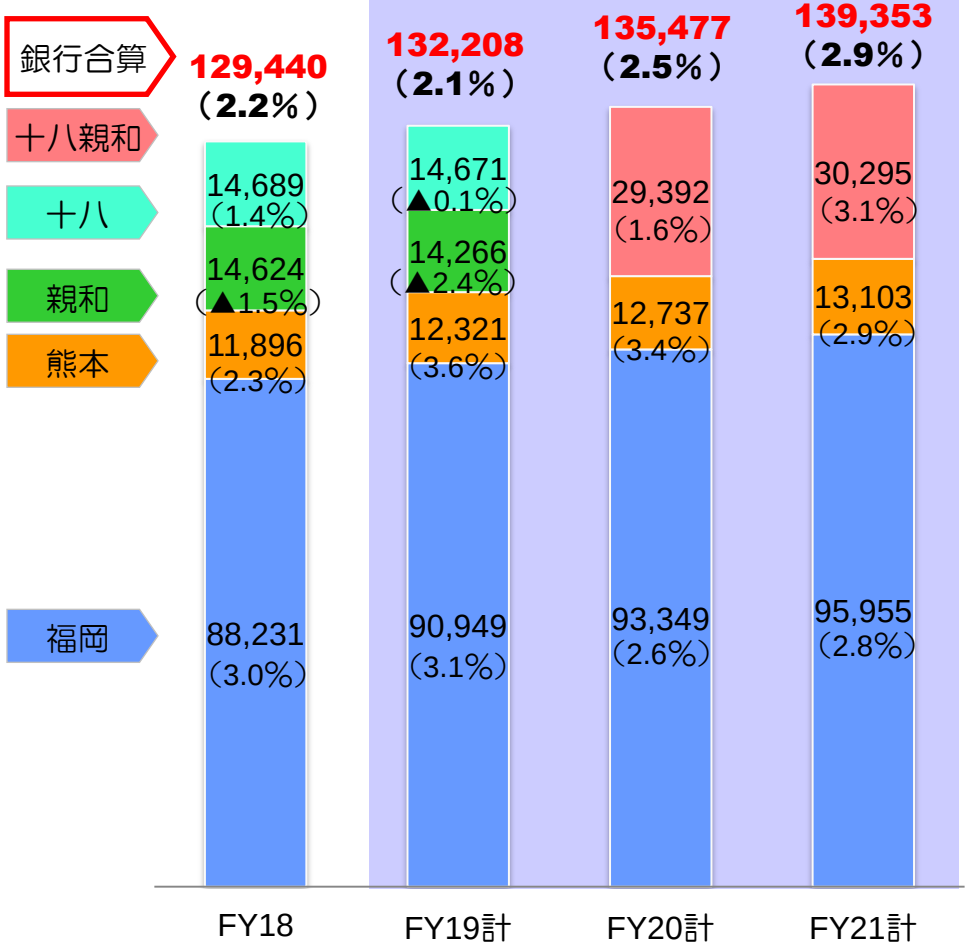
総貸出金平残

総貸出金（国内＋国際）

＊FFG向け・政府向け貸出金を除く
（）内は年率

（億円）

新中計増加額：＋9,913億円
3年平均年率：＋2.5%

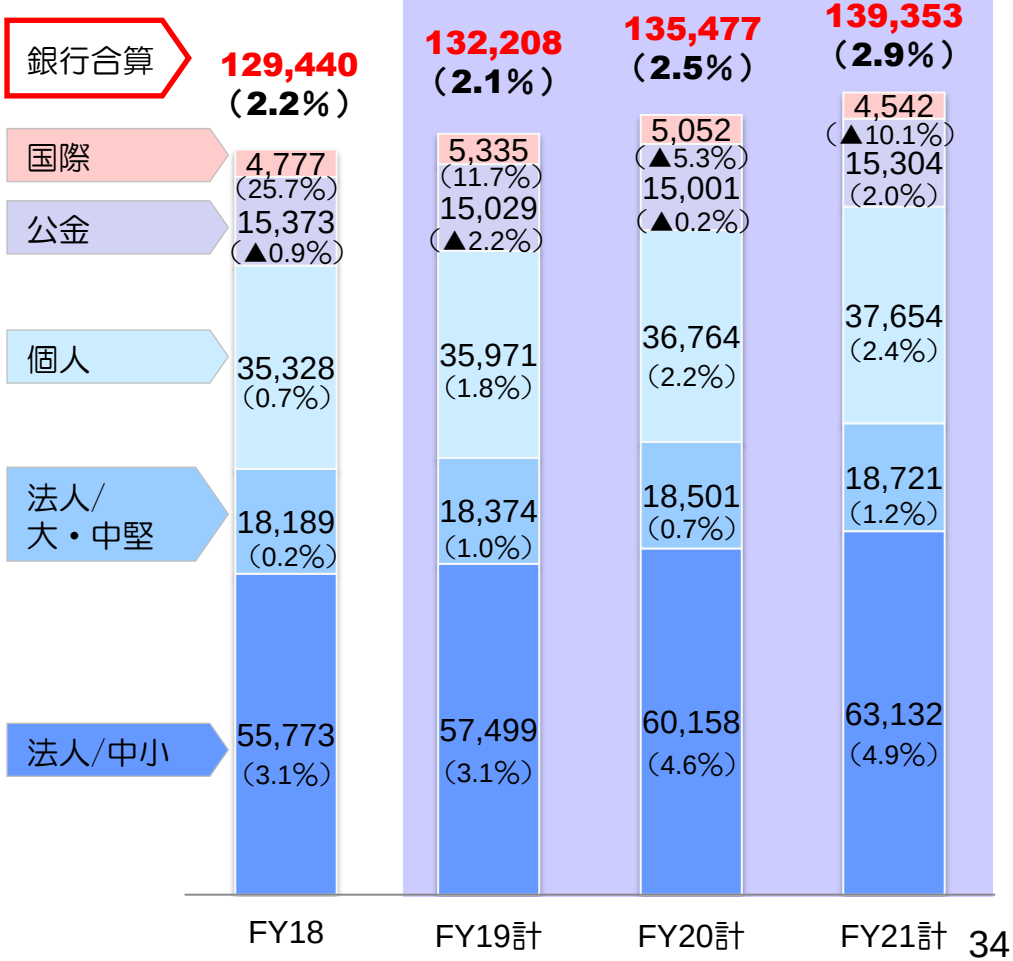


総貸出金（セグメント別）

＊FFG向け・政府向け貸出金を除く
（）内は年率

（億円）

3年平均年率
中小：＋4.2%
個人：＋2.1%

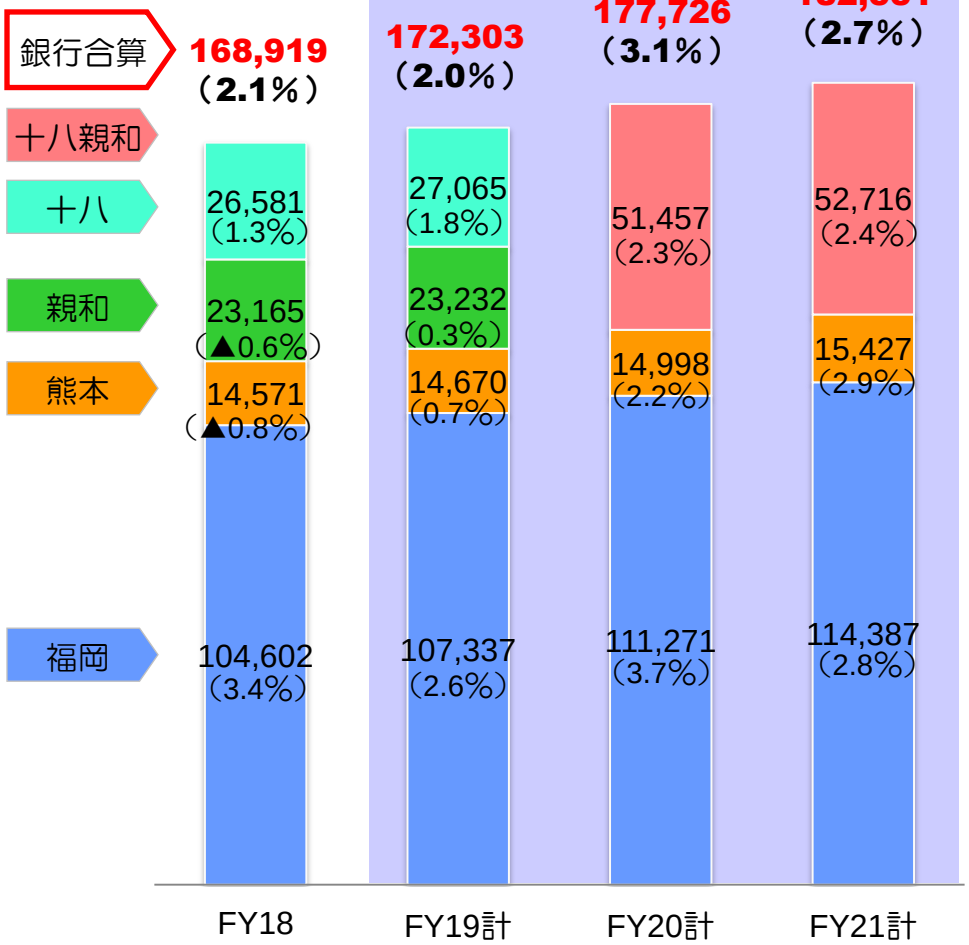


総資金平残（預金+NCD）

総資金（国内＋国際）

（）内は年率　（億円）

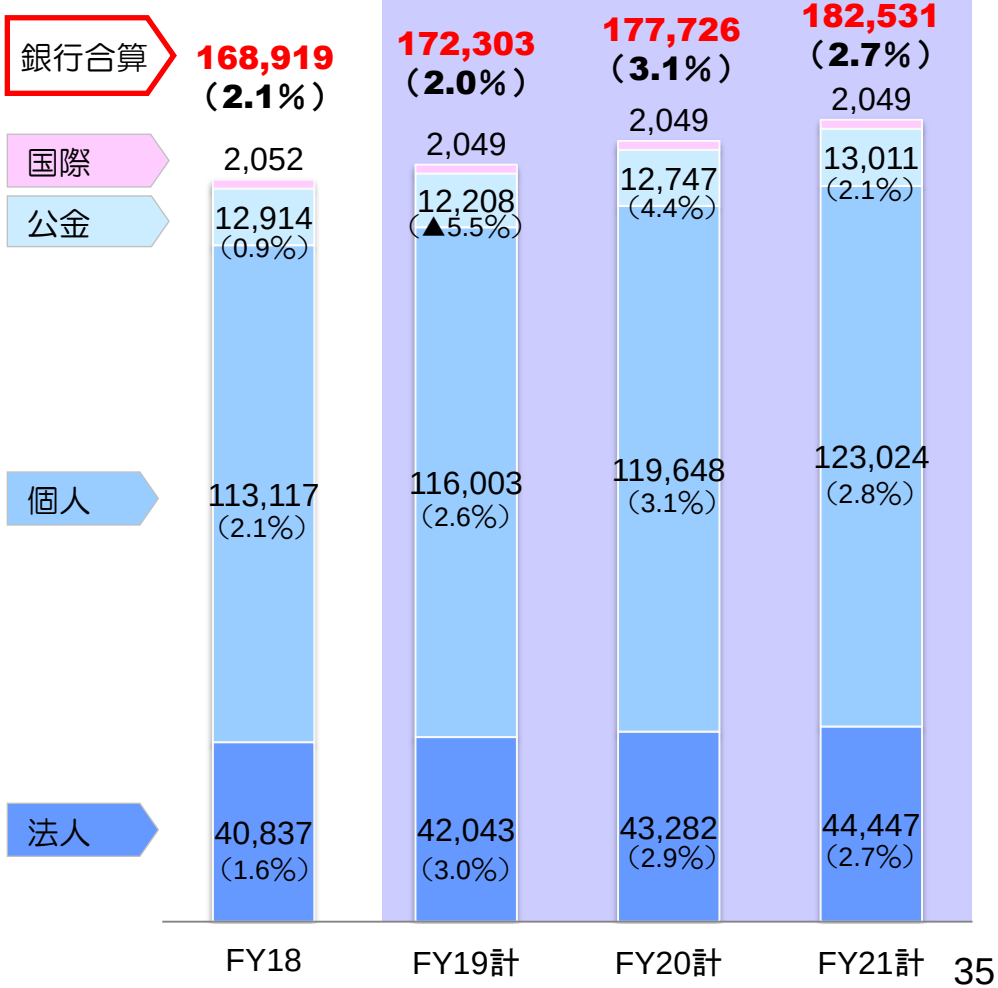
新中計増加額：＋13,611億円
3年平均年率：＋2.6%



総資金（セグメント別）

（）内は年率　（億円）

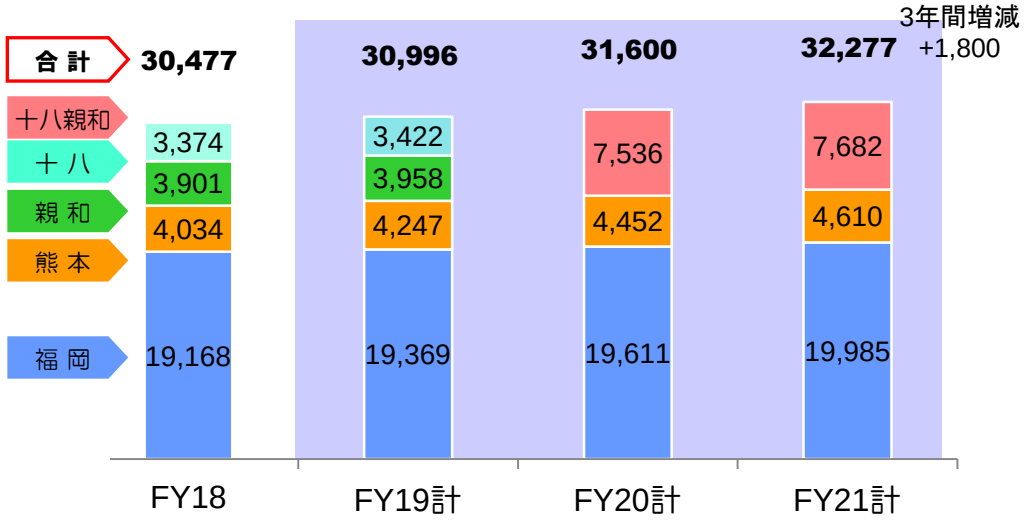
3年平均年率
法人：＋2.9%
個人：＋2.8%



主要営業項目

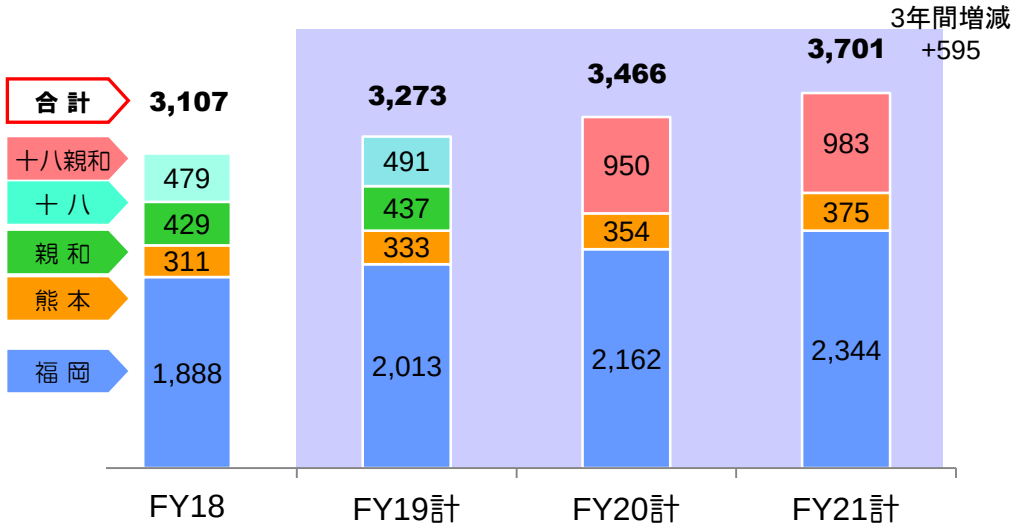
住宅ローン（平残）

（単位：億円）



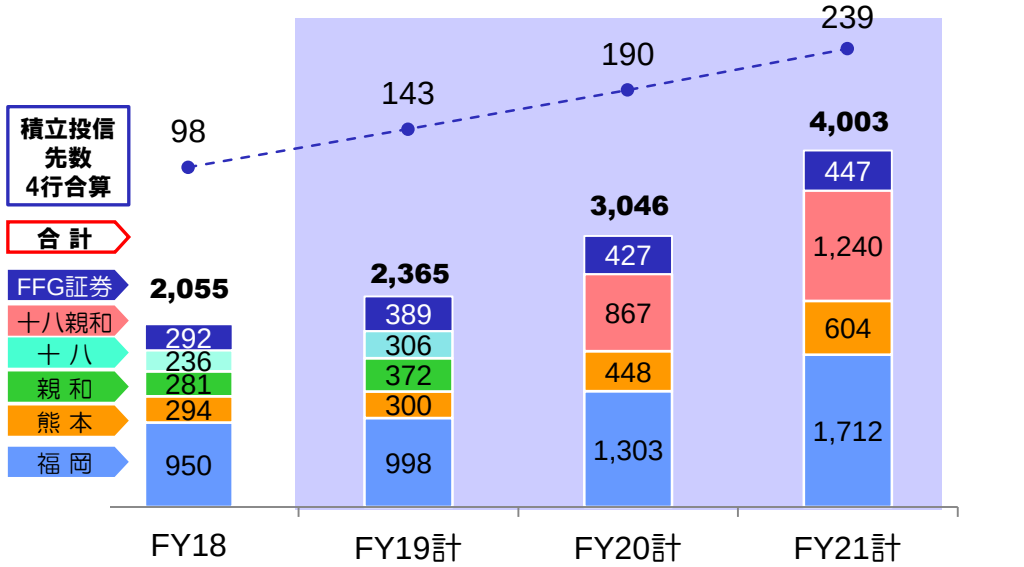
消費性ローン（平残）

（単位：億円）



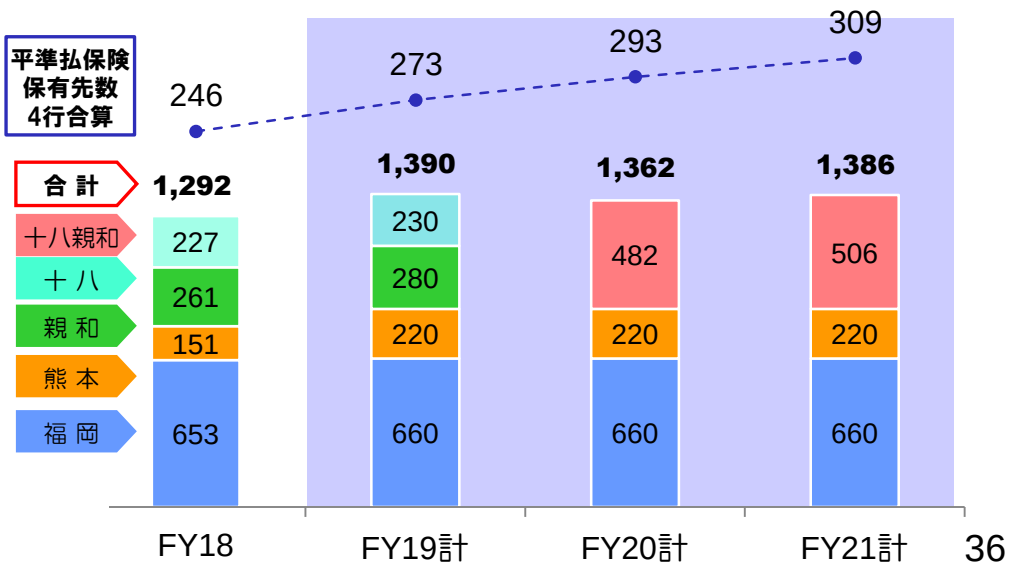
投資信託（販売額・積立投信先数）

（単位：億円/千件）



保険（販売額・保有先数）

（単位：億円/千件）



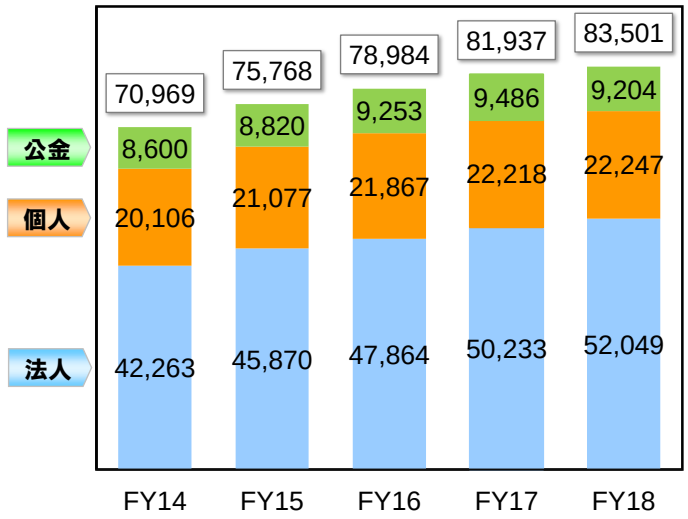
Part Ⅳ

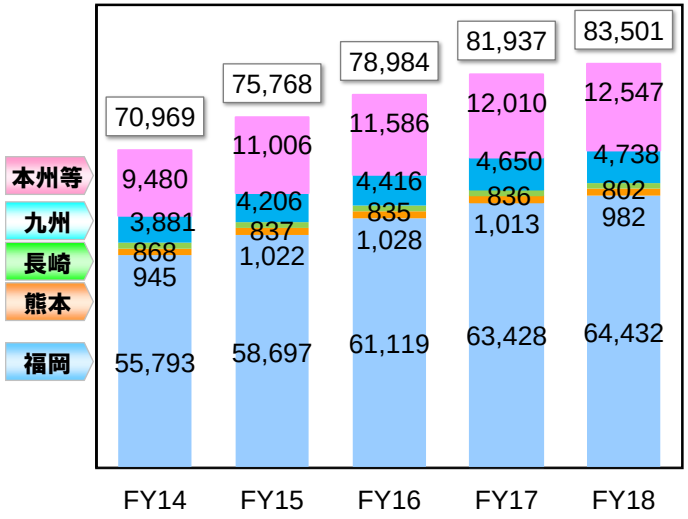
【参考資料】2018年度決算 計数

国内貸出金平残（銀行別）

福岡銀行（国内単体）

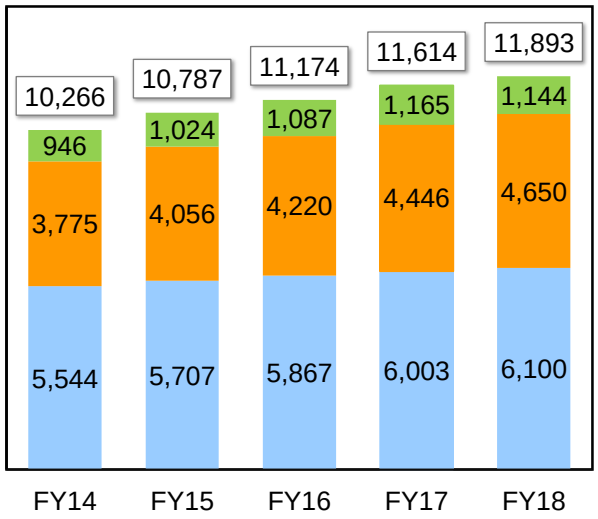
※FFG・政府向け貸出金除く

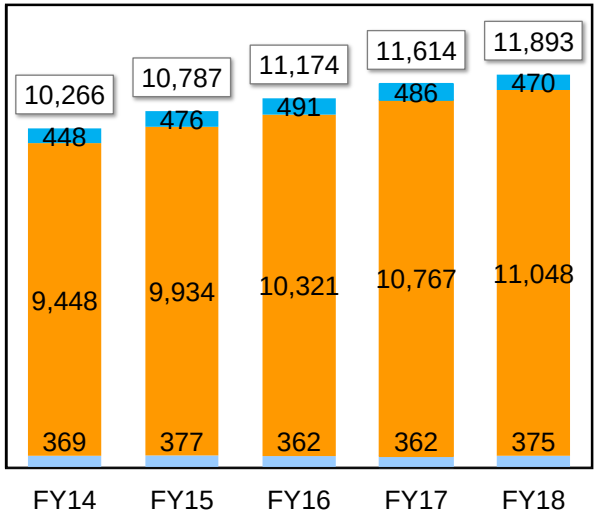




熊本銀行（国内単体）

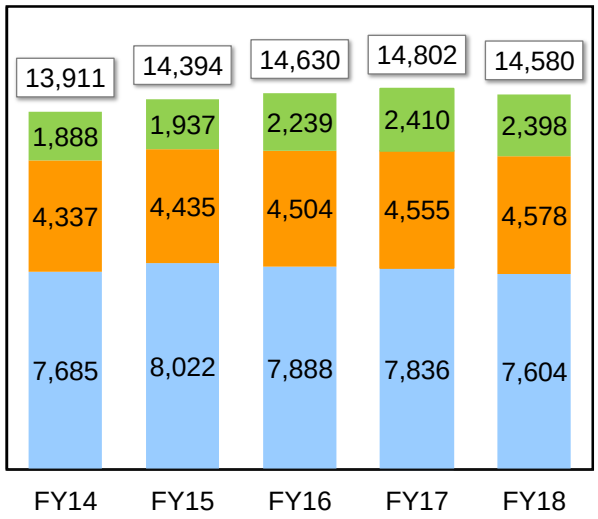
※政府向け貸出金除く

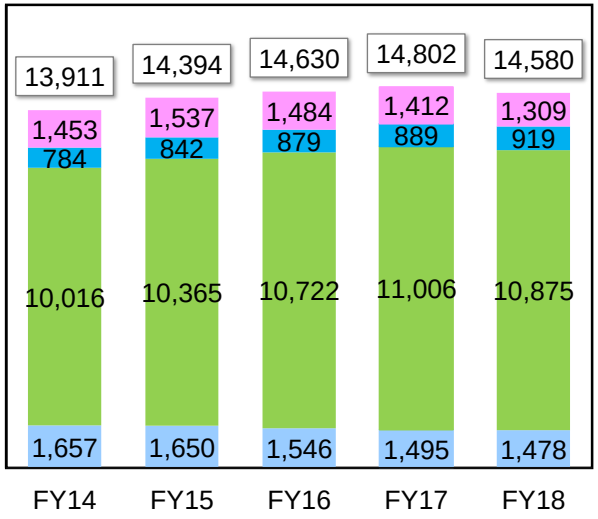




親和銀行（国内単体）

※政府向け貸出金除く





国内貸出金残高（業種別）

Fukuoka Financial Group

業種別貸出金

（億円）

	2019年3月末								2018年3月末比			
	3行単体合算	構成比	福岡	構成比	熊本	構成比	親和	構成比	3行単体合算	福岡	熊本	親和
国内店分（除く特別国際金融取引勘定）	131,523	100.0%	98,978	100.0%	15,344	100.0%	17,200	100.0%	7,750	3,858	2,198	1,693
製造業	8,008	6.1%	6,524	6.6%	485	3.2%	998	5.8%	895	941	0	△46
農業・林業	319	0.2%	205	0.2%	85	0.6%	28	0.2%	32	23	6	3
漁業	191	0.1%	116	0.1%	27	0.2%	47	0.3%	△8	△9	5	△3
鉱業・採石業・砂利採取業	197	0.2%	142	0.1%	6	0.0%	47	0.3%	6	1	0	3
建設業	2,996	2.3%	2,038	2.1%	457	3.0%	499	2.9%	132	175	△11	△33
電気・ガス・熱供給・水道業	3,118	2.4%	2,566	2.6%	190	1.2%	361	2.1%	277	271	19	△14
情報通信業	444	0.3%	351	0.4%	38	0.2%	54	0.3%	△14	15	△10	△19
運輸業・郵便業	6,190	4.7%	5,586	5.6%	142	0.9%	460	2.7%	253	315	△2	△60
卸売業・小売業	10,532	8.0%	8,706	8.8%	840	5.5%	985	5.7%	4	90	△30	△56
金融業・保険業	5,026	3.8%	4,825	4.9%	70	0.5%	129	0.7%	△64	△32	△3	△29
不動産業・物品賃貸業	26,091	19.8%	21,420	21.6%	2,353	15.3%	2,317	13.5%	1,910	1,768	194	△52
うち不動産業	23,598	17.9%	19,238	19.4%	2,300	15.0%	2,059	12.0%	1,429	1,287	194	△52
その他各種サービス業	11,382	8.7%	8,261	8.4%	1,527	10.0%	1,593	9.3%	△55	69	3	△126
国・地方公共団体	25,206	19.2%	15,816	16.0%	4,329	28.2%	5,060	29.4%	3,975	94	1,795	2,086
その他	31,818	24.2%	22,414	22.6%	4,787	31.2%	4,616	26.8%	408	137	231	40

業種別金融再生法開示債権

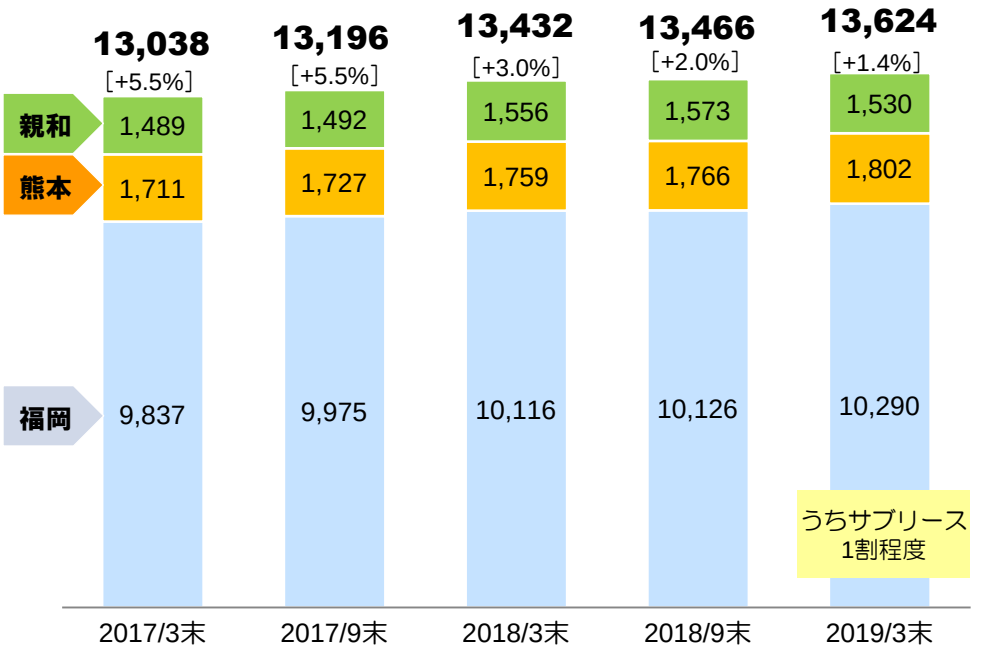
（億円）

	2019年3月末								2018年3月末比			
	3行単体合算	構成比	福岡	構成比	熊本	構成比	親和	構成比	3行単体合算	福岡	熊本	親和
国内店分（除く特別国際金融取引勘定）	2,223	100.0%	1,573	100.0%	331	100.0%	318	100.0%	64	28	23	12
製造業	277	12.5%	211	13.4%	27	8.2%	39	12.2%	11	3	9	△2
農業・林業	30	1.3%	21	1.3%	6	1.9%	3	0.9%	1	0	0	1
漁業	5	0.2%	1	0.1%	3	0.8%	1	0.4%	0	△1	1	1
鉱業・採石業・砂利採取業	1	0.0%	―	―	1	0.3%	0	0.0%	△1	0	0	0
建設業	103	4.6%	75	4.8%	7	2.2%	21	6.4%	△1	△2	0	2
電気・ガス・熱供給・水道業	8	0.4%	4	0.3%	4	1.3%	―	―	8	4	4	―
情報通信業	11	0.5%	4	0.2%	4	1.2%	3	0.9%	△1	0	△1	0
運輸業・郵便業	62	2.8%	43	2.8%	9	2.6%	10	3.1%	△14	△7	△8	0
卸売業・小売業	491	22.1%	327	20.8%	61	18.4%	104	32.6%	△26	△41	7	8
金融業・保険業	75	3.4%	74	4.7%	1	0.4%	0	0.0%	△2	△2	0	0
不動産業・物品賃貸業	307	13.8%	219	13.9%	49	14.8%	39	12.1%	29	24	4	1
うち不動産業	302	13.6%	216	13.7%	48	14.4%	38	12.1%	27	23	5	0
その他各種サービス業	581	26.1%	411	26.1%	117	35.2%	52	16.5%	40	33	6	0
国・地方公共団体	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―
その他	273	12.3%	183	11.6%	42	12.7%	48	14.9%	22	18	0	4

アパートローン残高

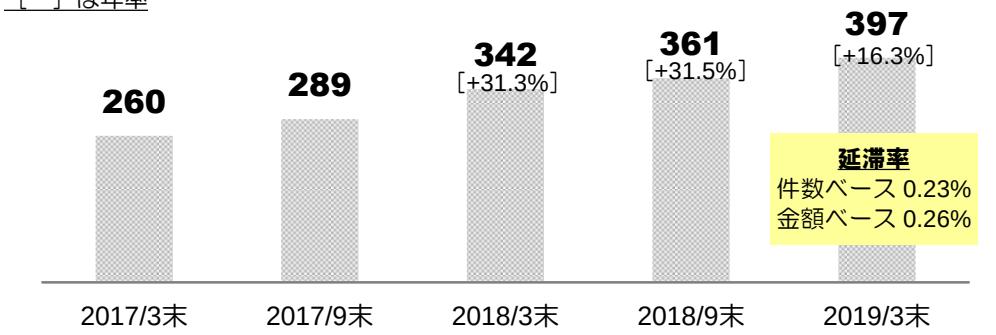
アパートローン（プロパー貸出金）残高

［　］は年率　　（億円）



投資用不動産ローン残高（プレステージ）

［　］は年率　　（億円）



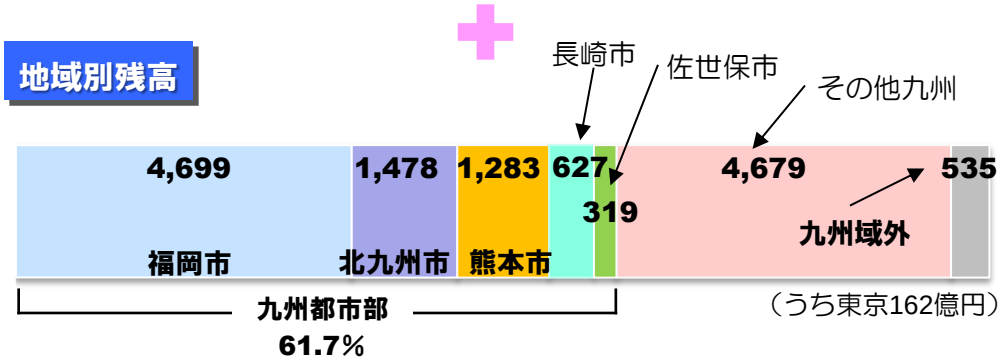
アパートローン（プロパー貸出金）の状況

審査スタンス

- 債務者属性、融資対象物件の両面を検証し、総合的に判断
- 特に物件については、将来性、流動性を調査のうえ、空室リスク、金利リスクを勘案しCFを検証

空室リスク	10年毎に10%空室率が上昇するストレス負荷
金利リスク	5年目以降2%上昇のストレス負荷

地域別残高



✓ **都市部（福岡/熊本/長崎の中心区域）で6割強**

✓ **九州域内が大宗を占める**

延滞率

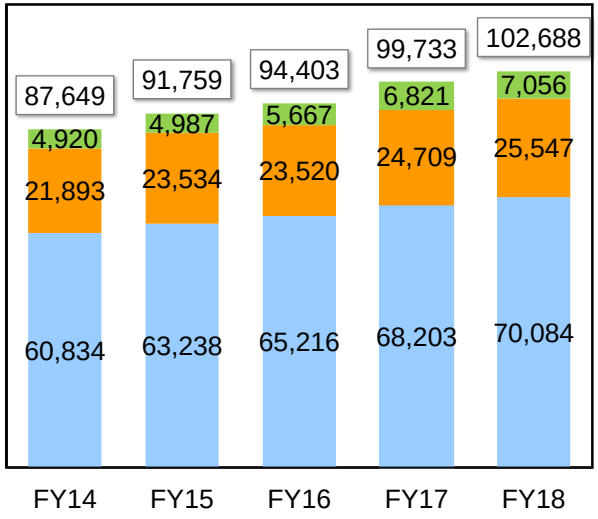
件数ベース	0.28%
金額ベース	0.21%

担保評価（時価ベース）

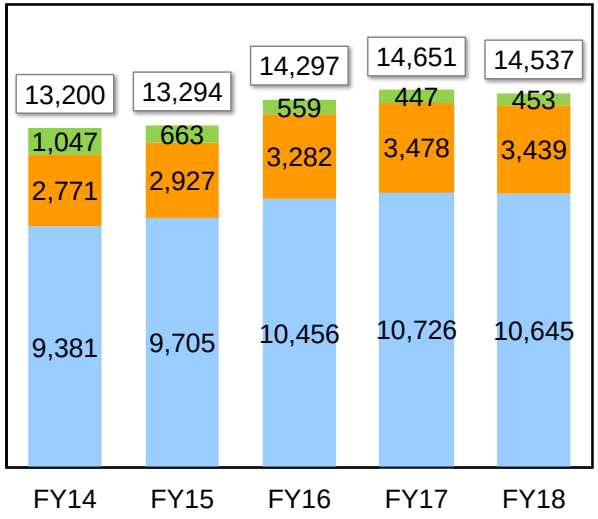
残高①	13,624億円
担保評価②	11,397億円
担保カバー率（②÷①）	83.7%

国内資金平残（銀行別）

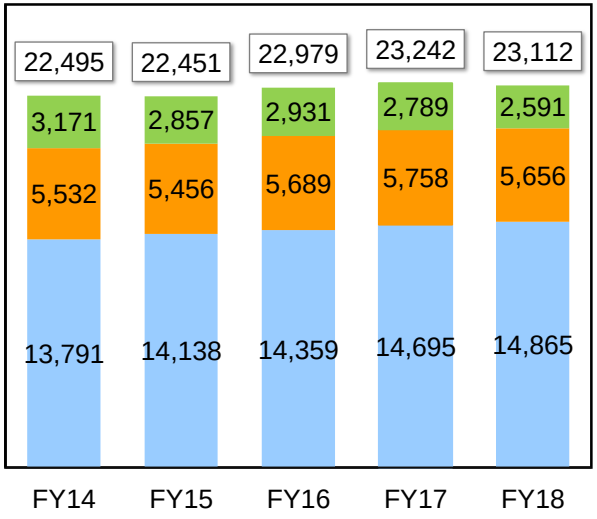
福岡銀行（国内単体）



熊本銀行（国内単体）



親和銀行（国内単体）

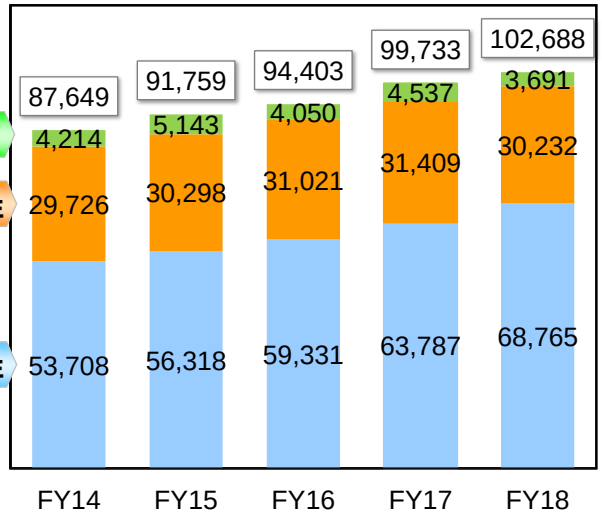


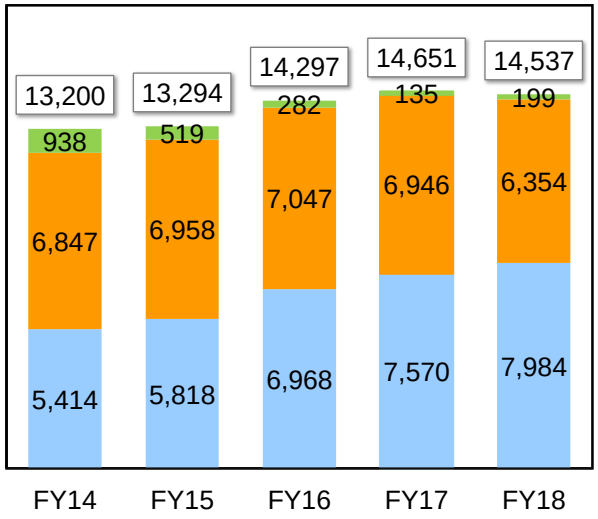
セグメント別平残（億円）

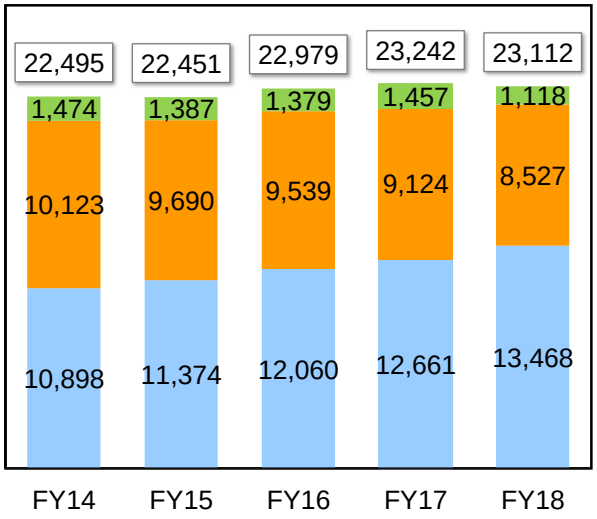
公金
法人
個人

科目別平残（億円）

NCD
固定性
流動性



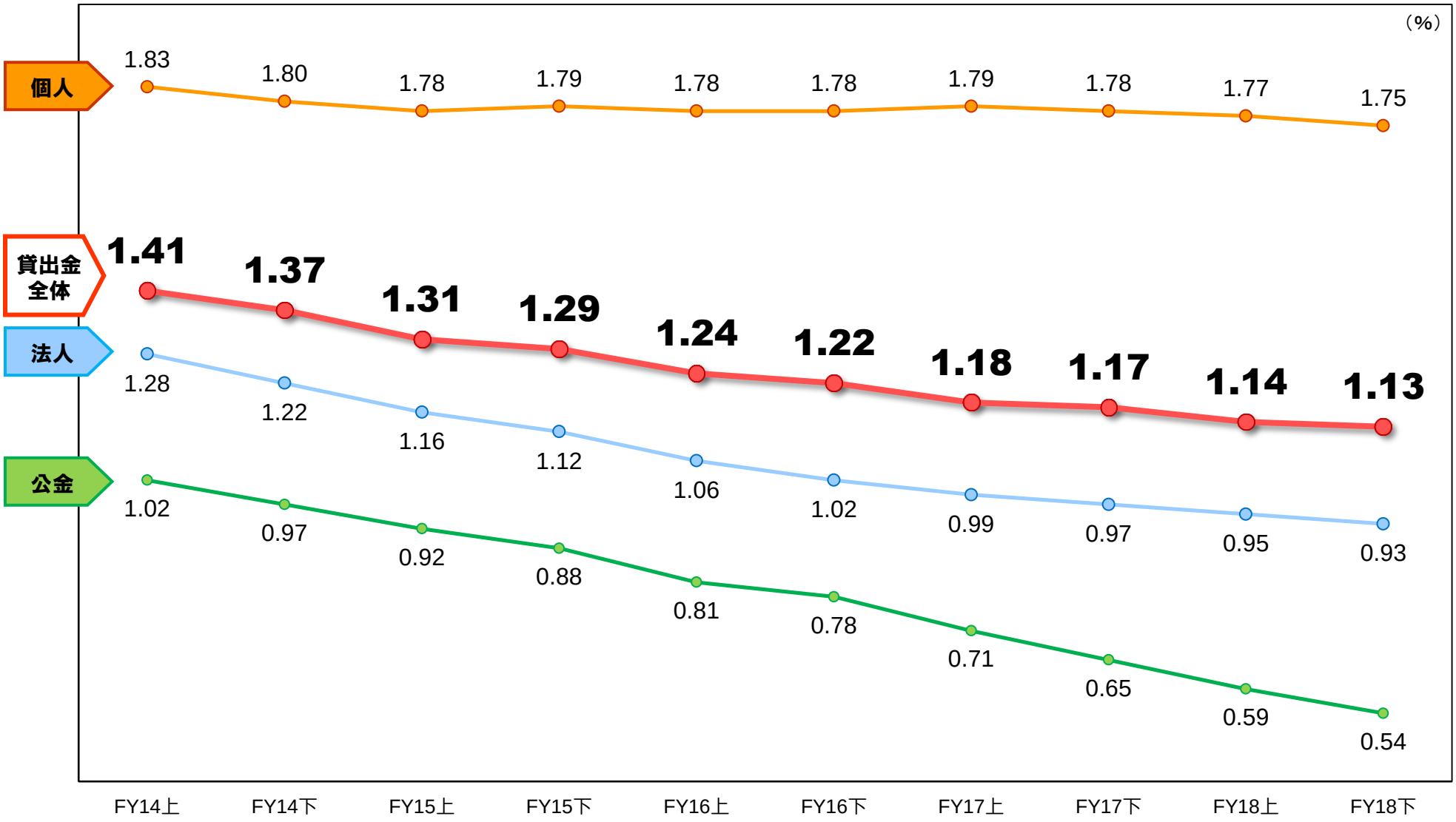




国内貸出金利回り（セグメント別）

３行単体合算

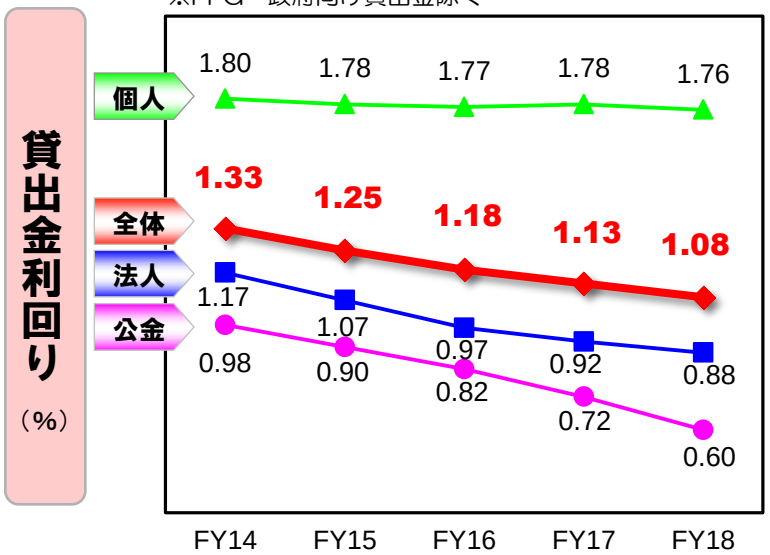
※FFG・政府向け貸出金除く

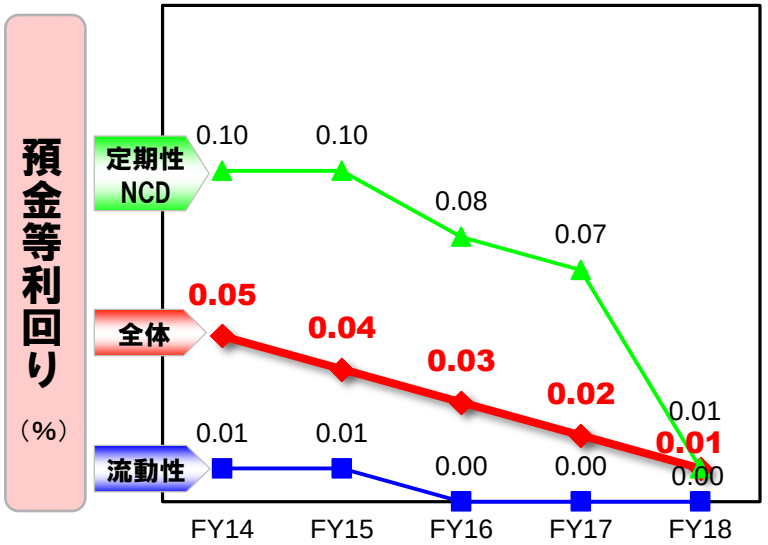


国内貸出金・資金利回り（銀行別）

福岡銀行（国内単体）

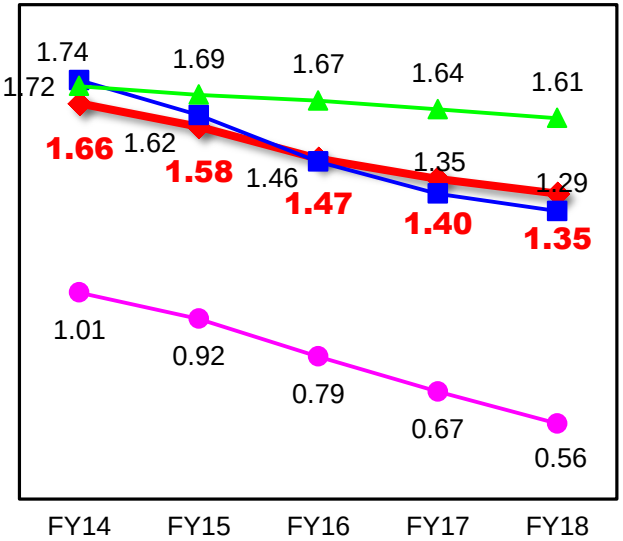
※FFG・政府向け貸出金除く

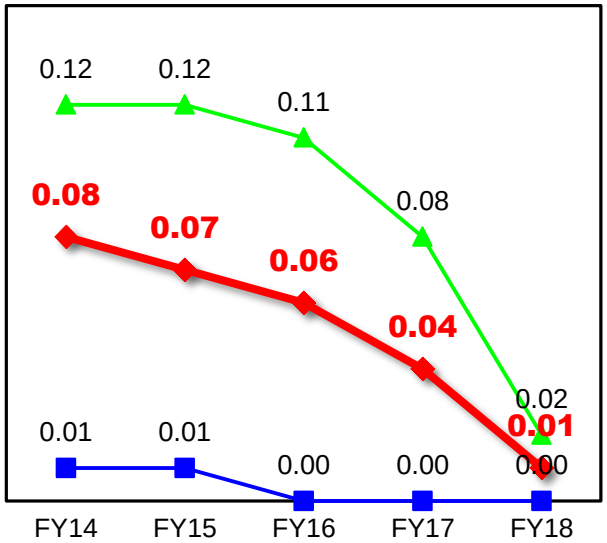




熊本銀行（国内単体）

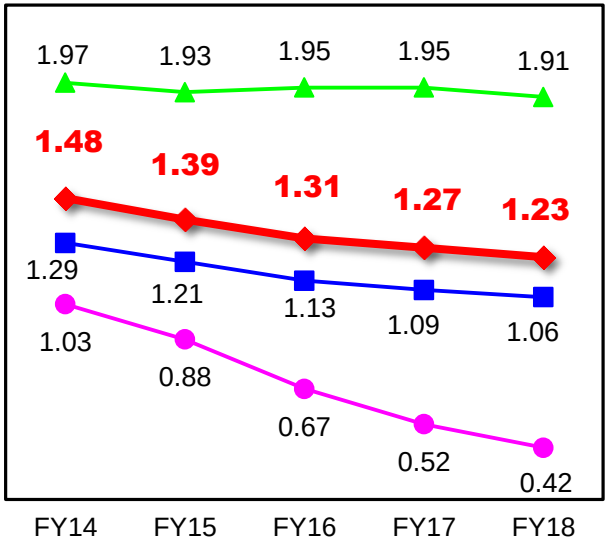
※政府向け貸出金除く

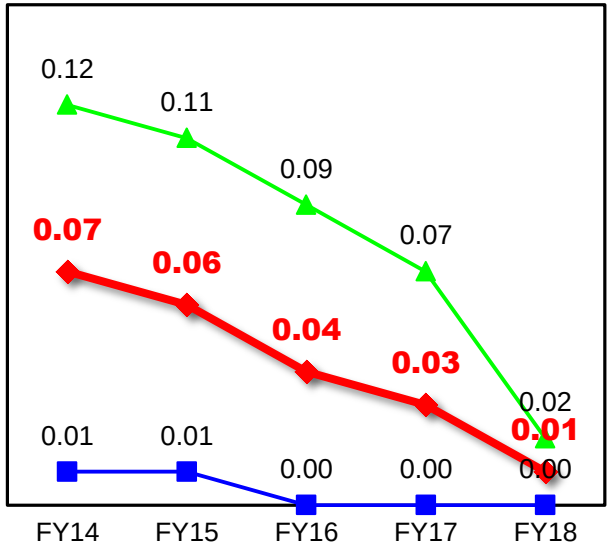




親和銀行（国内単体）

※政府向け貸出金除く





預貸金の種類別構成比

国内貸出金（19/3末）

	3行合算	福岡	熊本	親和
短期プライム基準	17.1%	14.2%	28.2%	23.1%
短期スプレッド	6.6%	7.9%	2.4%	3.1%
短期貸出金	**23.7%**	**22.0%**	**30.6%**	**26.2%**
変動プライム基準	25.9%	25.1%	35.9%	21.6%
市場金利変動	9.1%	10.9%	2.0%	5.5%
長期変動	35.0%	35.9%	37.9%	27.1%
うち固定住宅ローン	6.7%	6.5%	5.0%	9.3%
長期固定	41.4%	42.0%	31.5%	46.7%
長期貸出金	**76.3%**	**78.0%**	**69.4%**	**73.8%**
合計	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

感応金利種類別ポートフォリオ

短プラ連動	43.0%	39.2%	64.1%	44.7%
短期市場金利連動	15.6%	18.8%	4.4%	8.6%
長プラ連動	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
固定金利	41.4%	42.0%	31.5%	46.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

国内資金（19/3末）

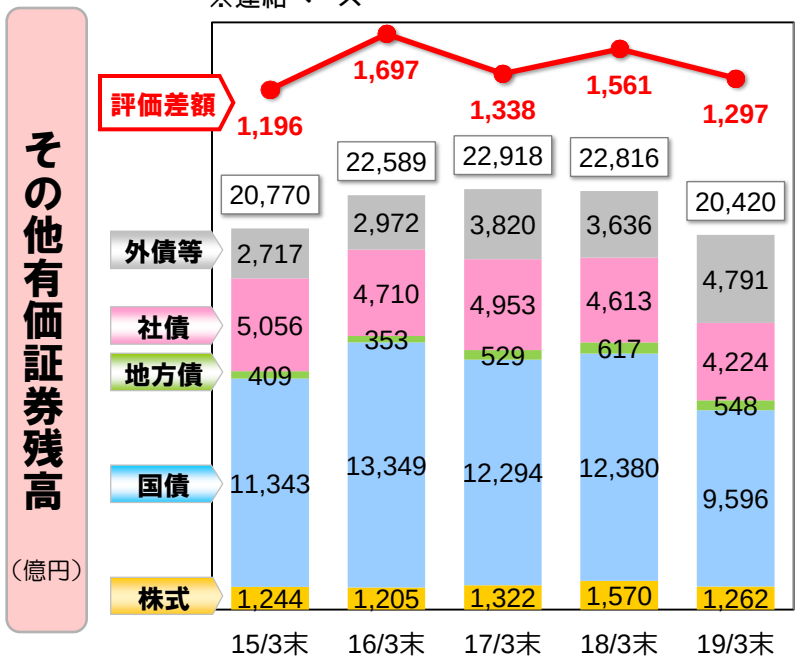
	3行合算	福岡	熊本	親和
有利息	55.0%	56.9%	52.1%	48.5%
無利息	12.2%	12.8%	5.3%	13.6%
流動性預金	**67.2%**	**69.6%**	**57.5%**	**62.1%**
コア預金	24.3%	22.7%	34.9%	25.1%
大口預金	6.6%	5.6%	7.5%	10.4%
定期性預金	30.9%	28.3%	42.3%	35.4%
NCD	1.9%	2.0%	0.2%	2.5%
定期性預金・NCD	**32.8%**	**30.4%**	**42.5%**	**37.9%**
合計	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

有価証券（銀行別）

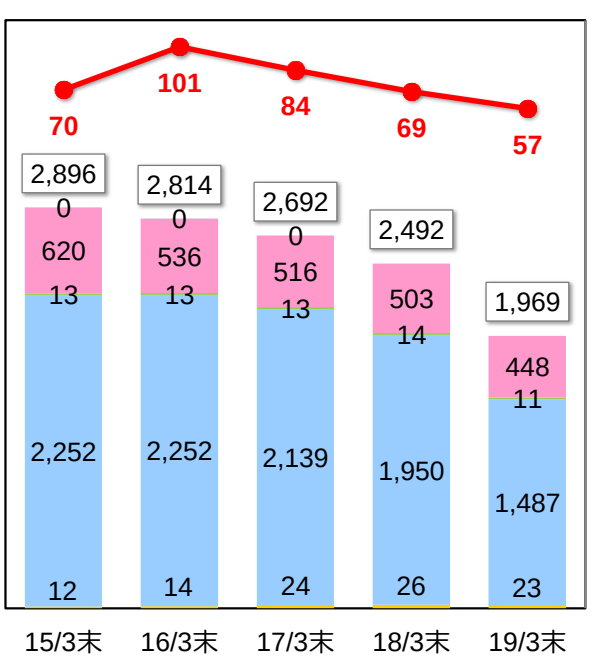
Fukuoka Financial Group

※連結ベース

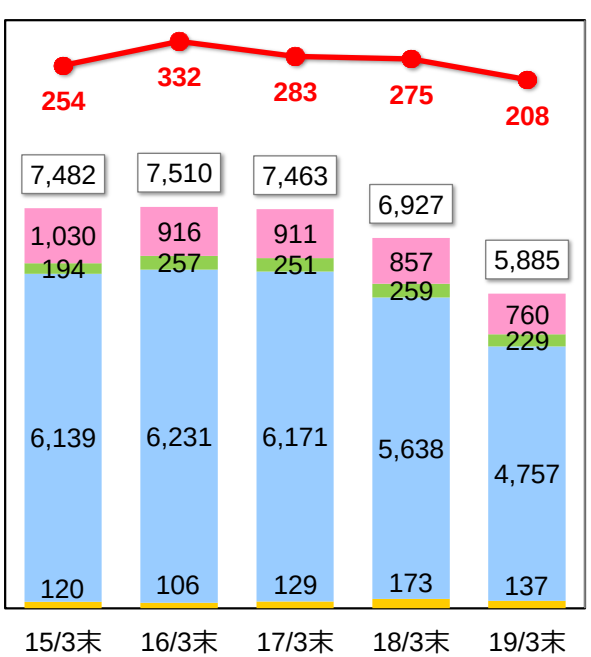
福岡銀行

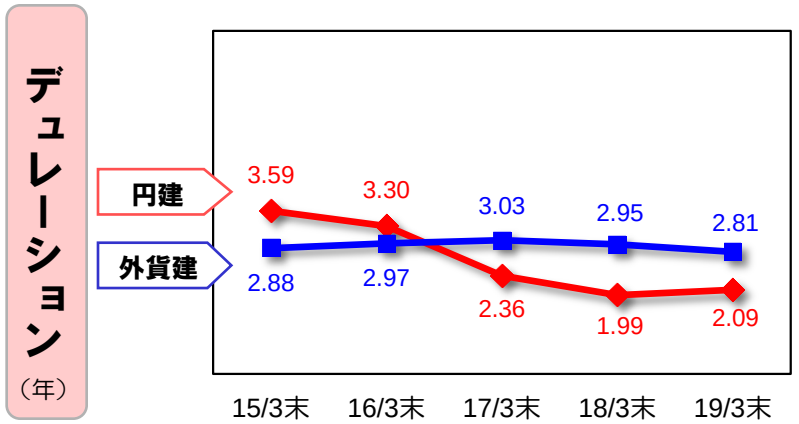


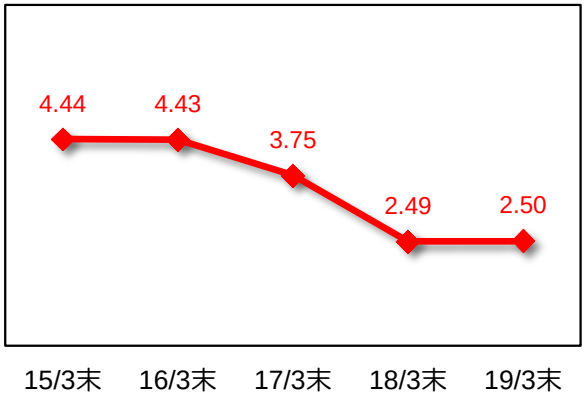
熊本銀行

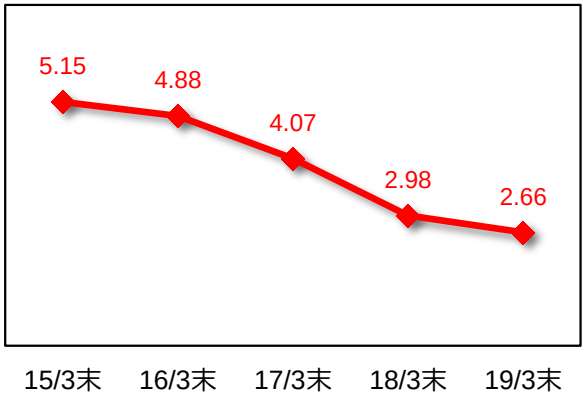


親和銀行







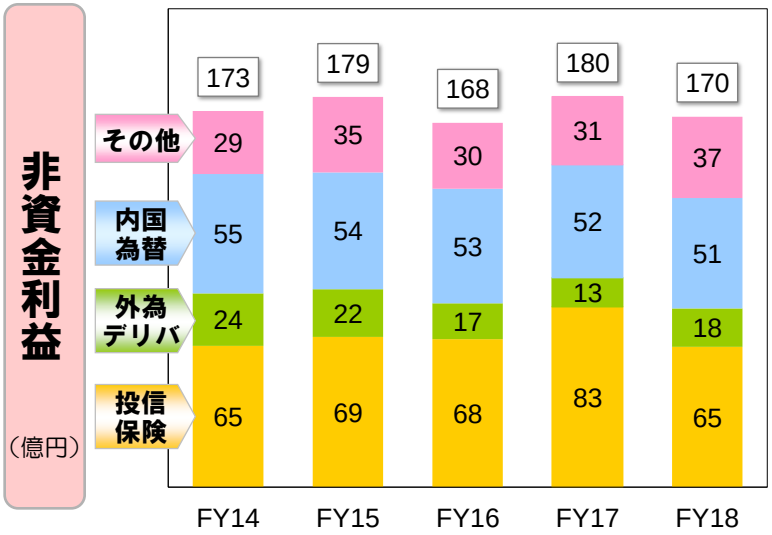


非資金利益・資産運用商品販売額（銀行別）

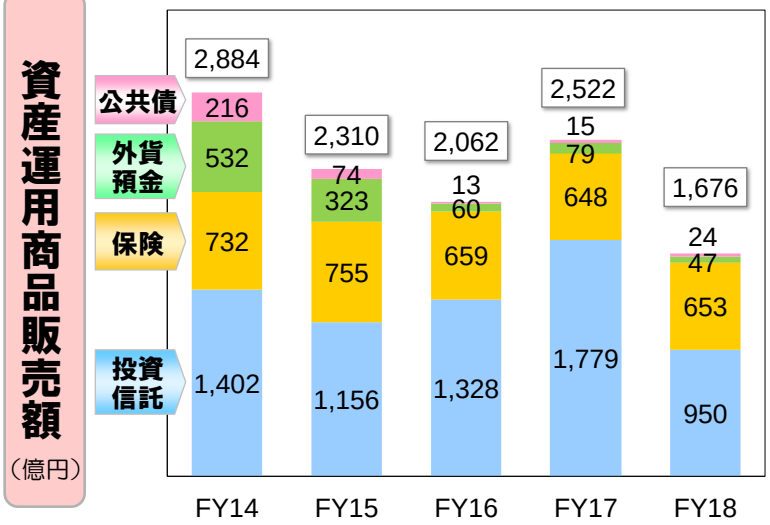
Fukuoka Financial Group

福岡銀行

※債券関連損益･市場性商品等関連損益を除く

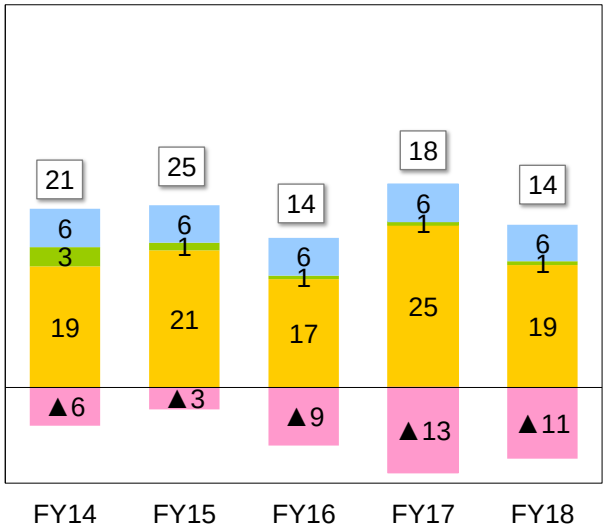


※投信販売額は法人向け含む（その他は個人向けのみ）

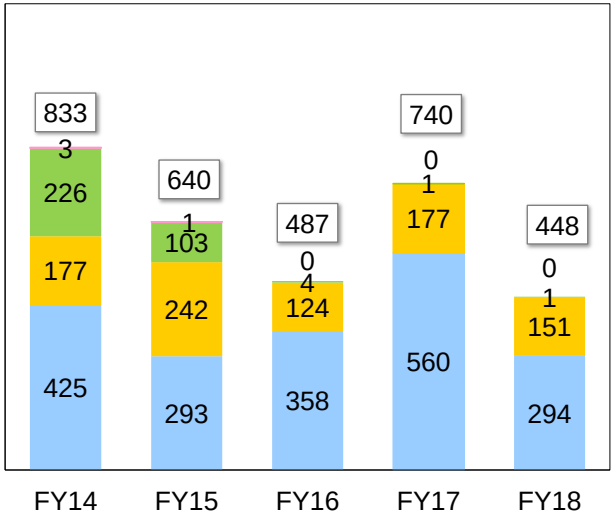


熊本銀行

※債券関連損益･市場性商品等関連損益を除く

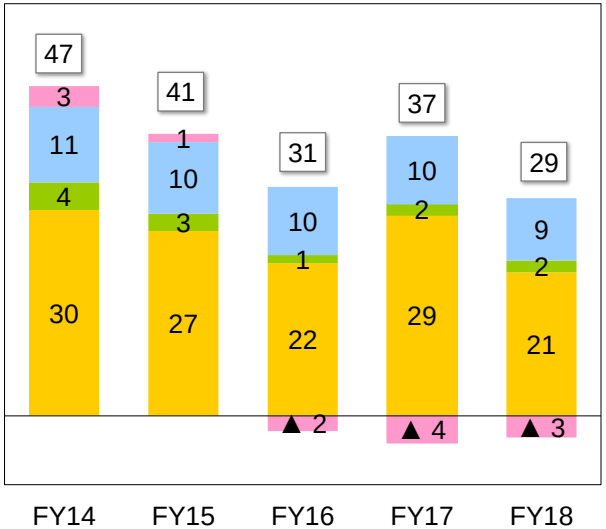


※投信販売額は法人向け含む（その他は個人向けのみ）

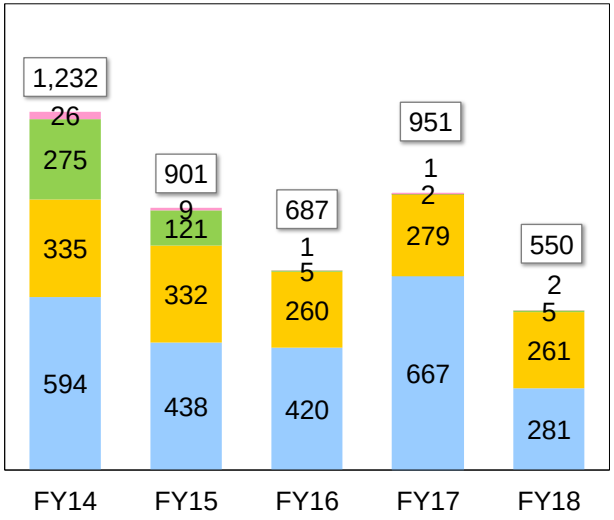


親和銀行

※債券関連損益･市場性商品等関連損益を除く

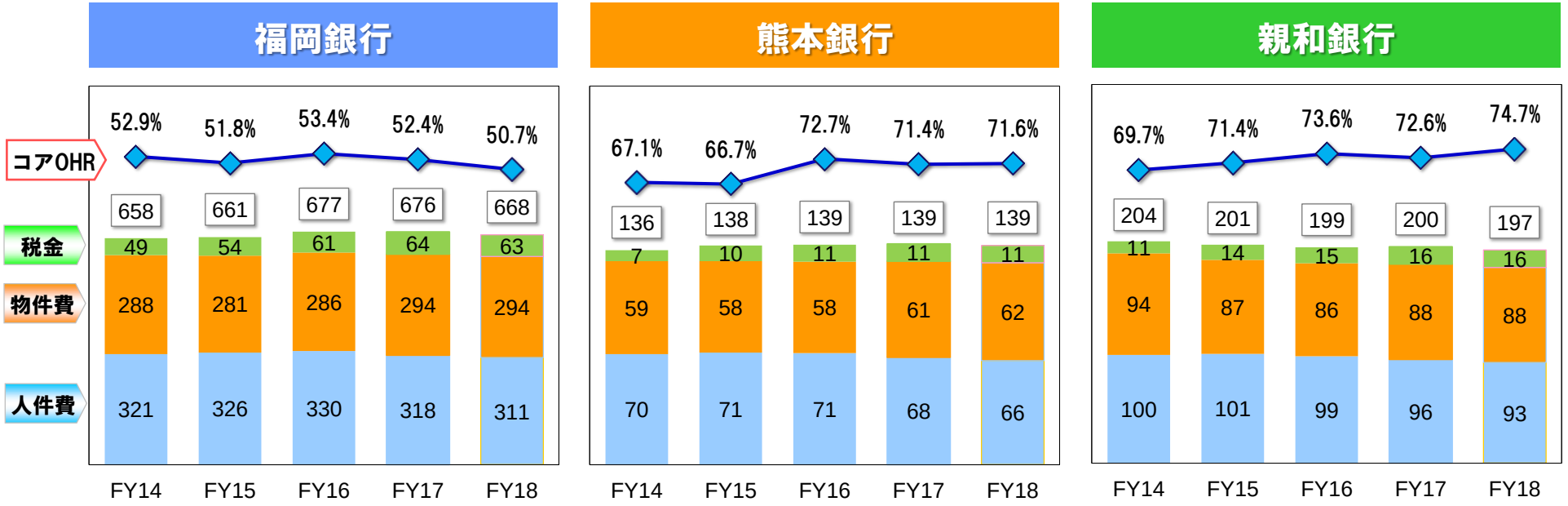


※投信販売額は法人向け含む（その他は個人向けのみ）



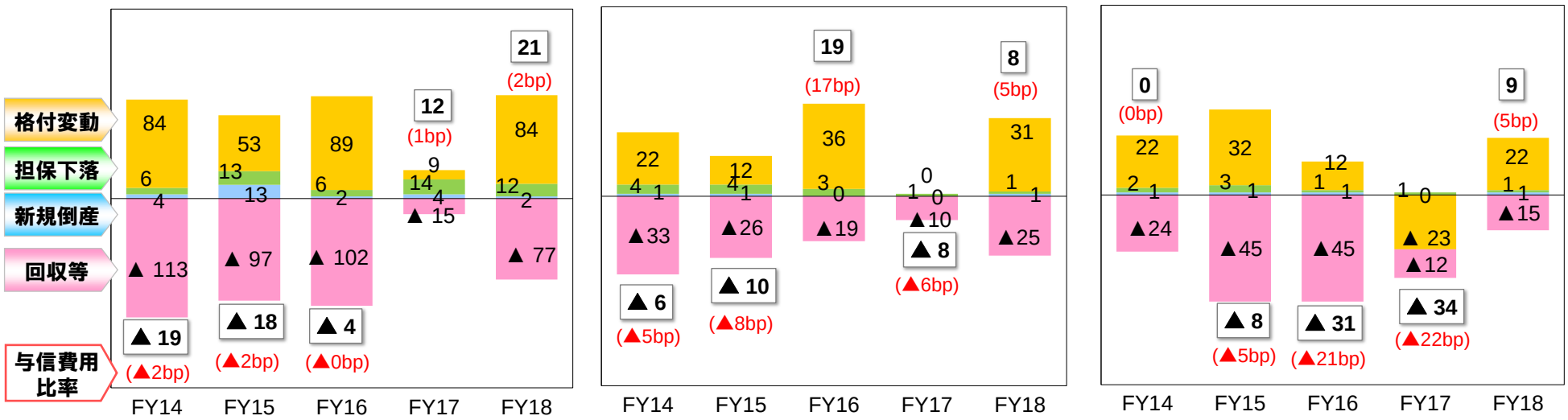
経費・信用コスト（銀行別）

経費・コアOHR（億円）



※コアOHR = 経費 ÷（業務粗利益-債券関連損益）

信用コスト（億円）



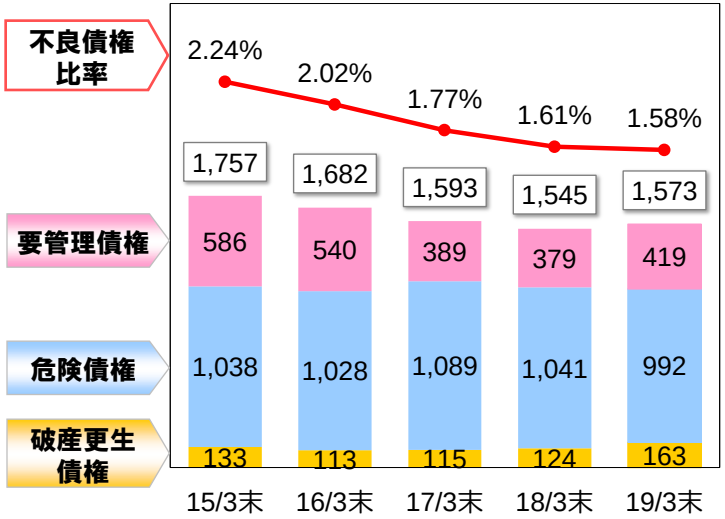
不良債権・自己資本比率（銀行別）

Fukuoka Financial Group

不良債権残高・比率（億円）

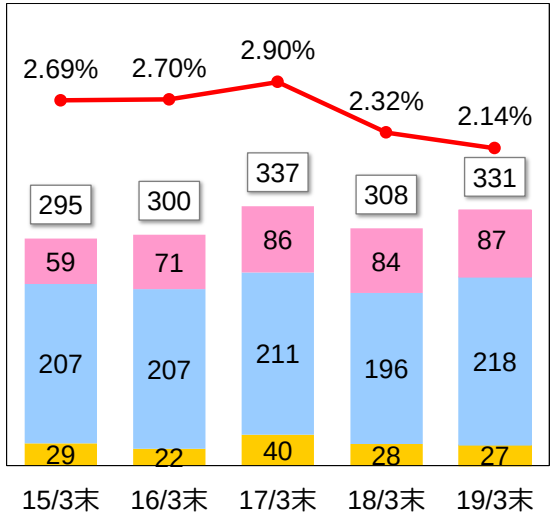
福岡銀行

※部分直接償却後



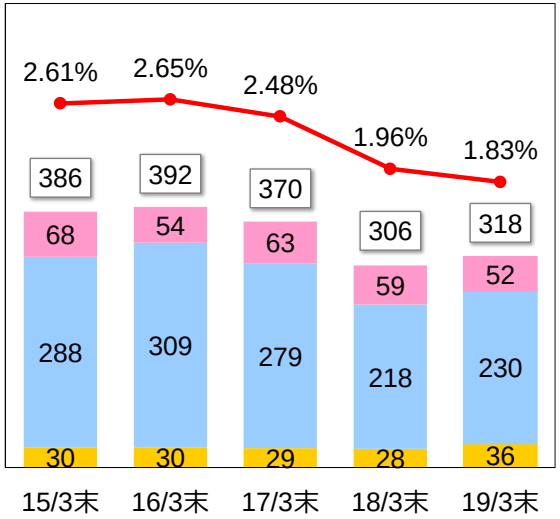
熊本銀行

※部分直接償却後



親和銀行

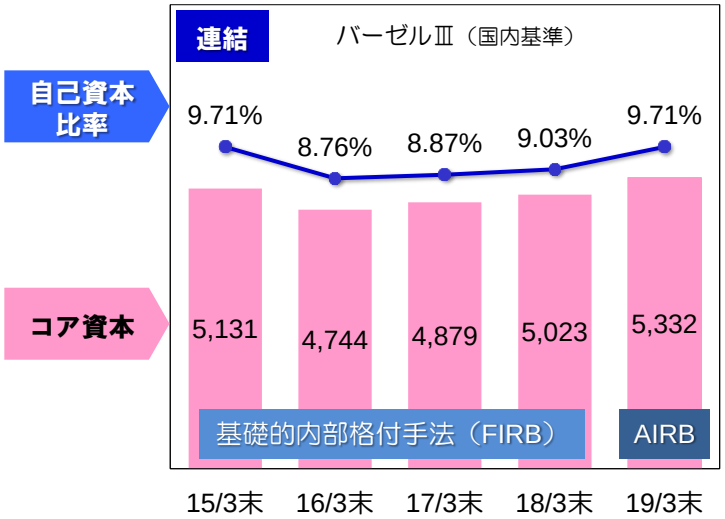
※部分直接償却後



自己資本・比率（億円）

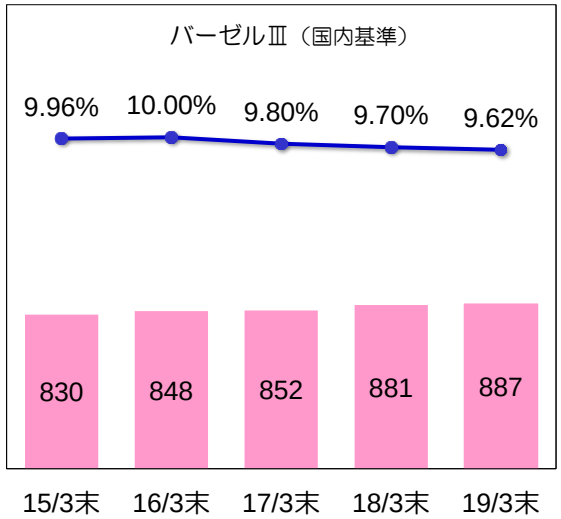
福岡銀行

信用リスク：先進的内部格付手法（AIRB）
オペリスク：粗利益配分手法



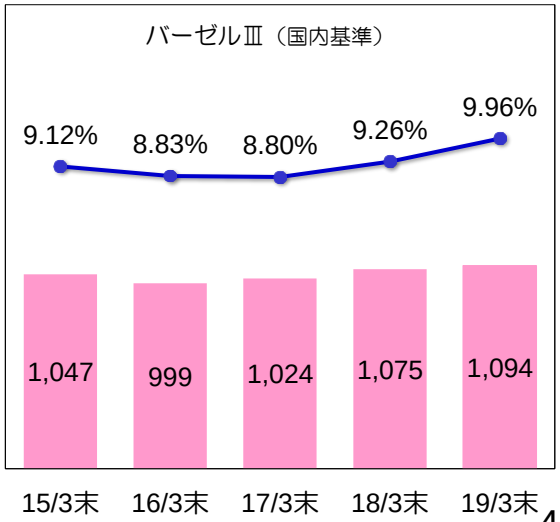
熊本銀行

信用リスク：標準的手法
オペリスク：粗利益配分手法



親和銀行

信用リスク：標準的手法
オペリスク：粗利益配分手法



十八銀行 2018年度 決算サマリー

損益（十八銀行単体）

（億円）

【公表比】	十八銀行（単体） FY18 実績	前年比
業務粗利益	282	▲15
資金利益	259	▲5
国内部門	248	▲1
国際部門	11	▲4
非資金利益	23	▲10
役務等利益	24	▲1
特定・その他利益（債券除く）	▲3	▲2
債券関係	1	▲7
経費 （△）	215	▲7
実質業務純益	67	▲8
一般貸倒引当金 （△）	▲2	1
業務純益	68	▲9
コア業務純益 【＋5】	67	2
臨時損益	▲1	7
経常利益 【＋6】	67	▲2
特別損益	▲1	▲1
税引前当期純利益	66	▲3
法人税等 （△）	25	7
当期純利益 【＋1】	41	▲10
信用コスト （△） 【▲2】	13	4

※公表比は2018年11月7日公表の予想対比

損益（十八銀行連結）

【公表比】	FY18 実績	前年比
業務粗利益	380	▲13
実質業務純益	79	▲9
コア業務純益	79	2
経常利益 【＋5】	75	▲3
連結当期純利益（※） 【＋1】	43	▲9

※親会社株主に帰属する当期純利益を指します

Point 1　資金利益は前年比▲5億円

- 預金金利の利回り低下が資金利益の押し上げに寄与したものの、貸出金利回りの低下や外貨調達コストの上昇により前年を下回った

Point 2　コア業務純益は67億円

- 前年比+2億円
  - 貸出金利息の減少等により資金利益は前年を下回ったものの、経費削減により前年比プラス
- 公表比+5億円
  - 貸出金利息は計画下ブレしたものの、経費削減や外貨調達コストの減少でカバー

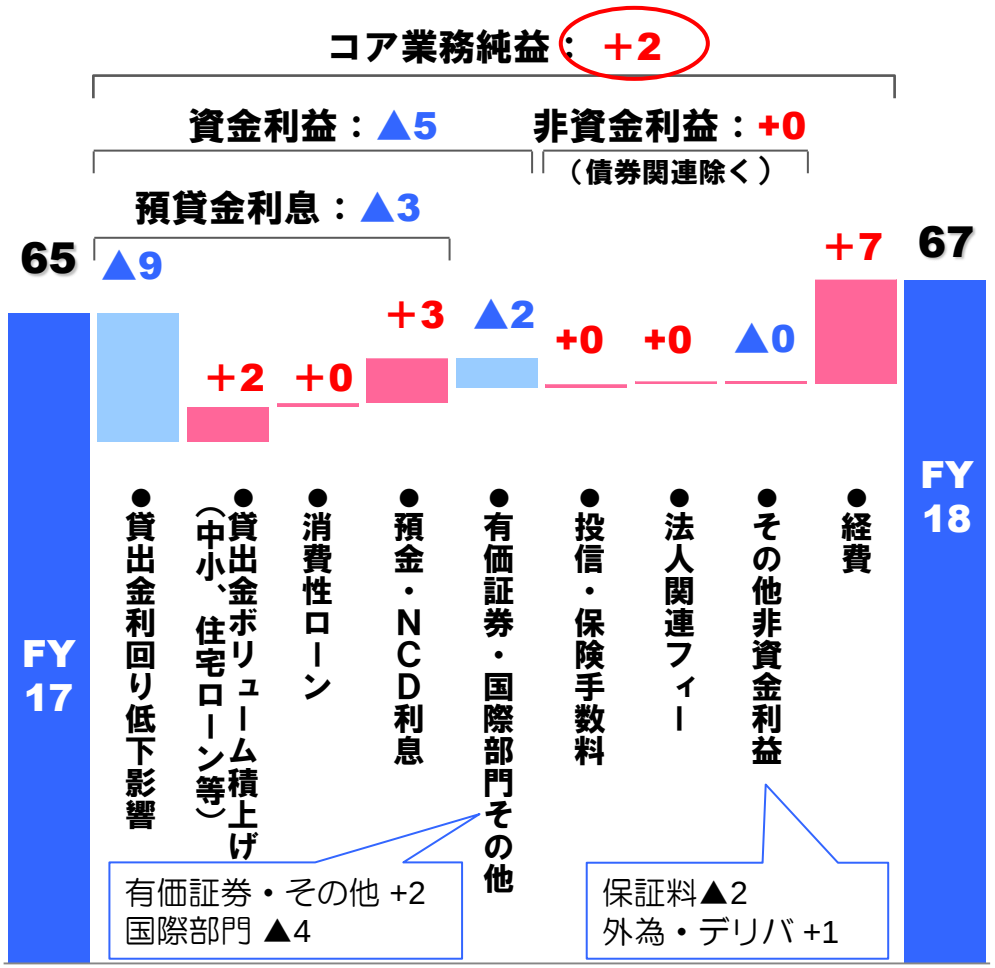
Point 3　連結当期純利益は43億円

- 前年比▲9億円
  - 連結当期純利益は、コア業務純益は増加したが、信用コスト・税金費用増加により前年を下回った
- 公表比+1億円
  - ほぼ計画通りの着地

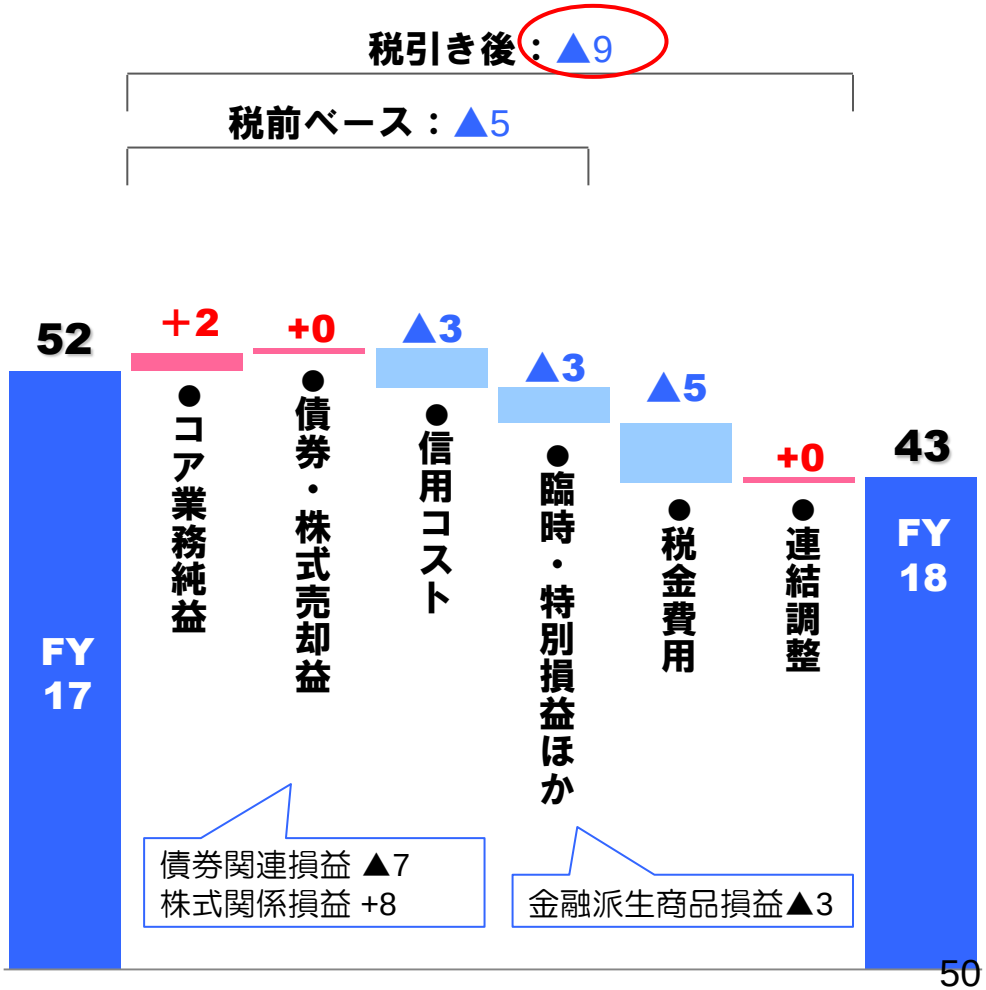
十八銀行 トップライン・ボトムラインの推移

- コア業務純益は、資金利益は前年を下回ったものの、経費削減により前年比+2億円の67億円
- 連結当期純利益は、コア業務純益は増加したが、信用コスト・税金費用増加により前年比+9億円の43億円

トップライン（コア業務純益）の推移【前年比】



ボトムライン（連結当期純純益）の推移【前年比】

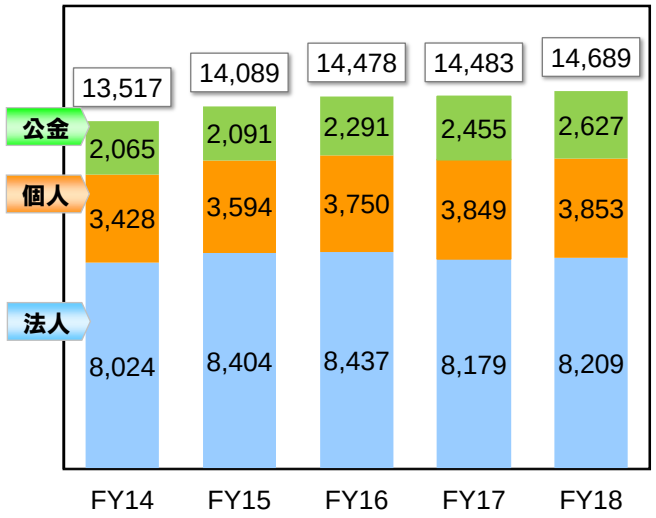


十八銀行主要計数

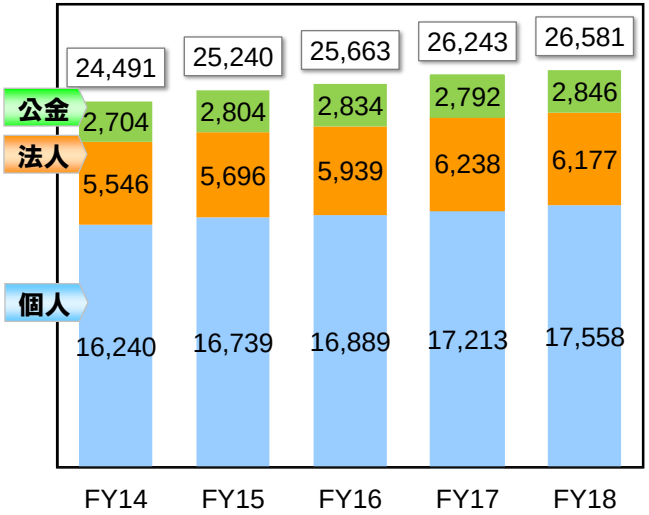
※十八銀行の既開示資料の基準にて算出

セグメント別貸出金平残

※FFG・政府向け貸出金除く

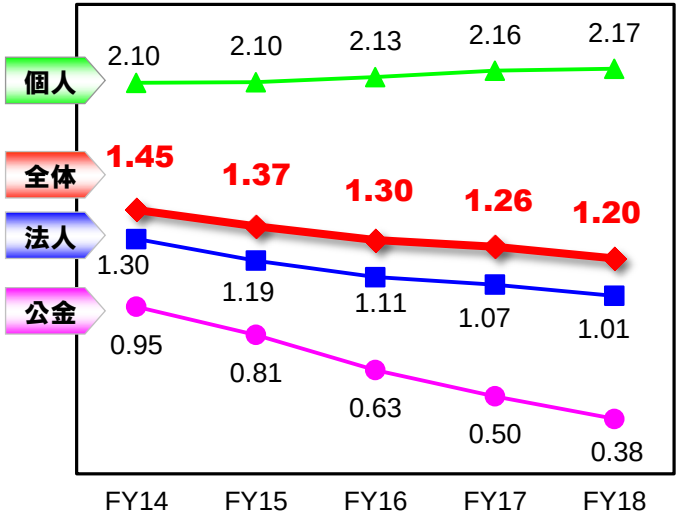


セグメント別預金平残

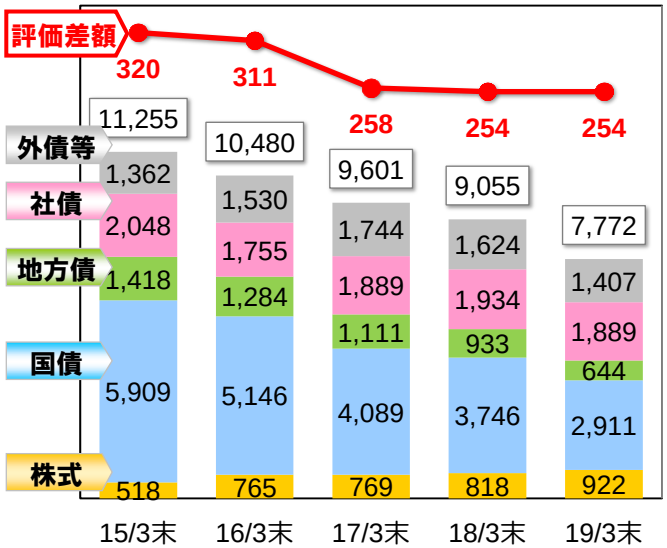


国内貸出金利回り

※政府向け貸出金除く

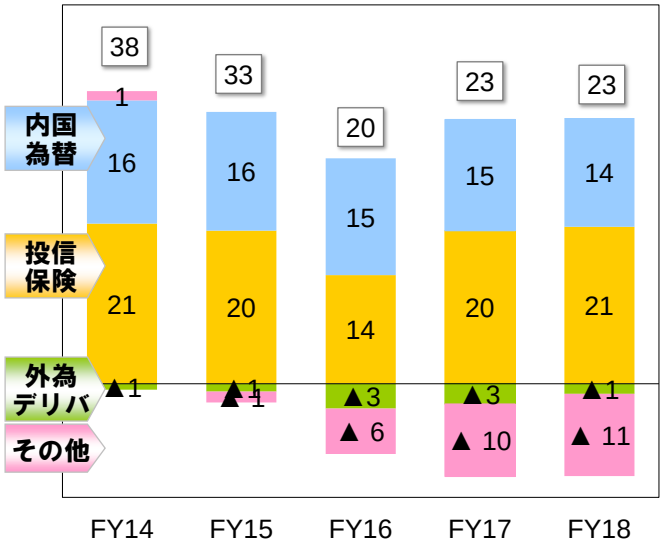


その他有価証券残高



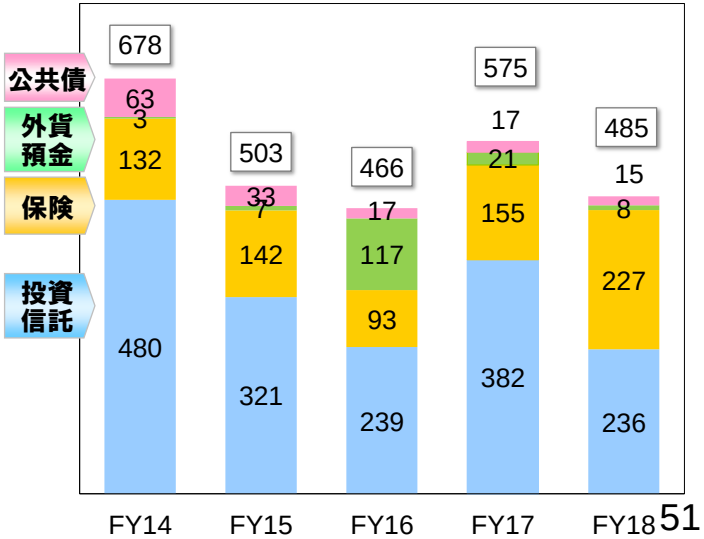
非資金利益

※債券関連損益･市場性商品等関連損益を除く



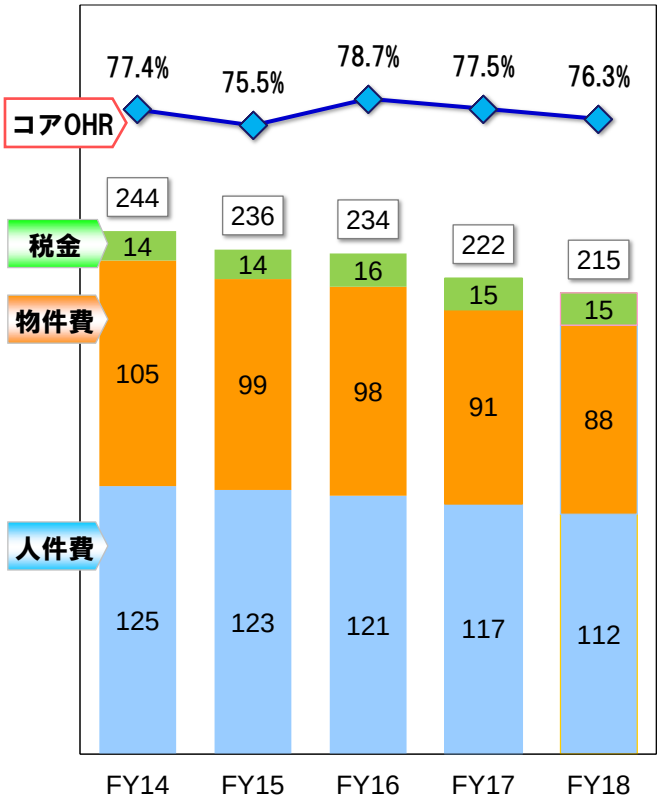
資産運用販売額

※投信販売額は法人向け含む

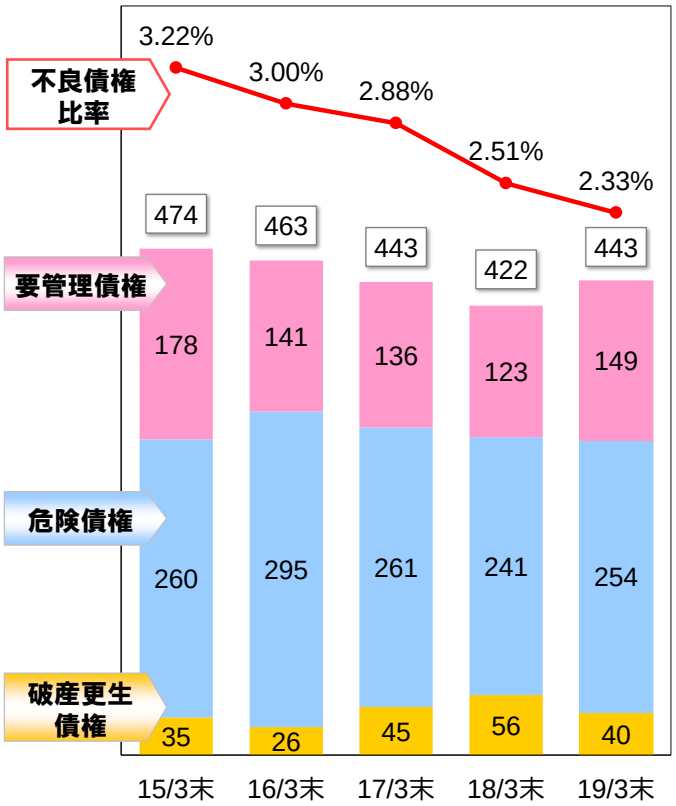


十八銀行主要計数

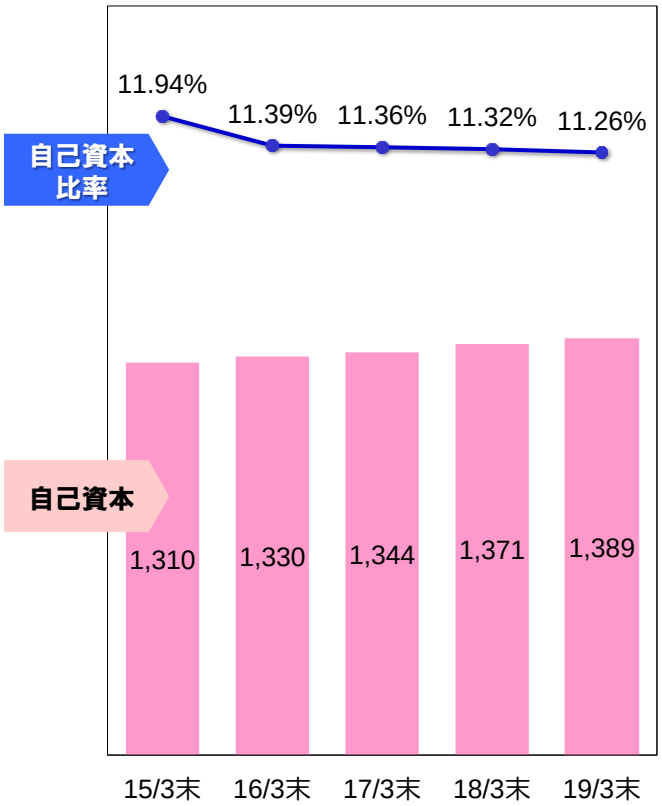
経費・コアOHR



不良債権残高・比率



自己資本・比率



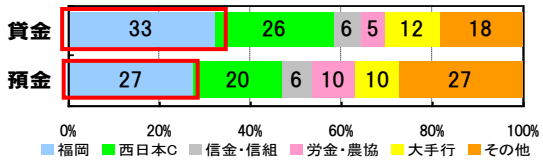
Part Ⅴ

【参考資料】九州経済

マーケットシェア

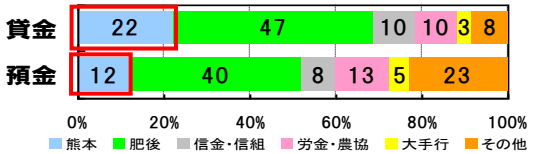
福岡県

人口	事業所	貸出金	預貯金
513万人	223千所	20.9兆円	35.3兆円



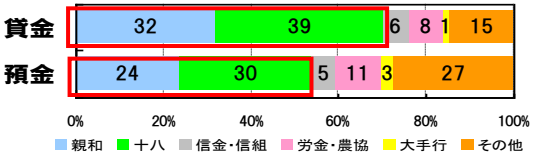
熊本県

人口	事業所	貸出金	預貯金
179万人	74千所	4.9兆円	11.2兆円



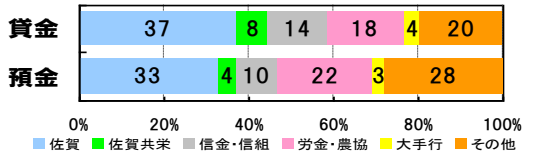
長崎県

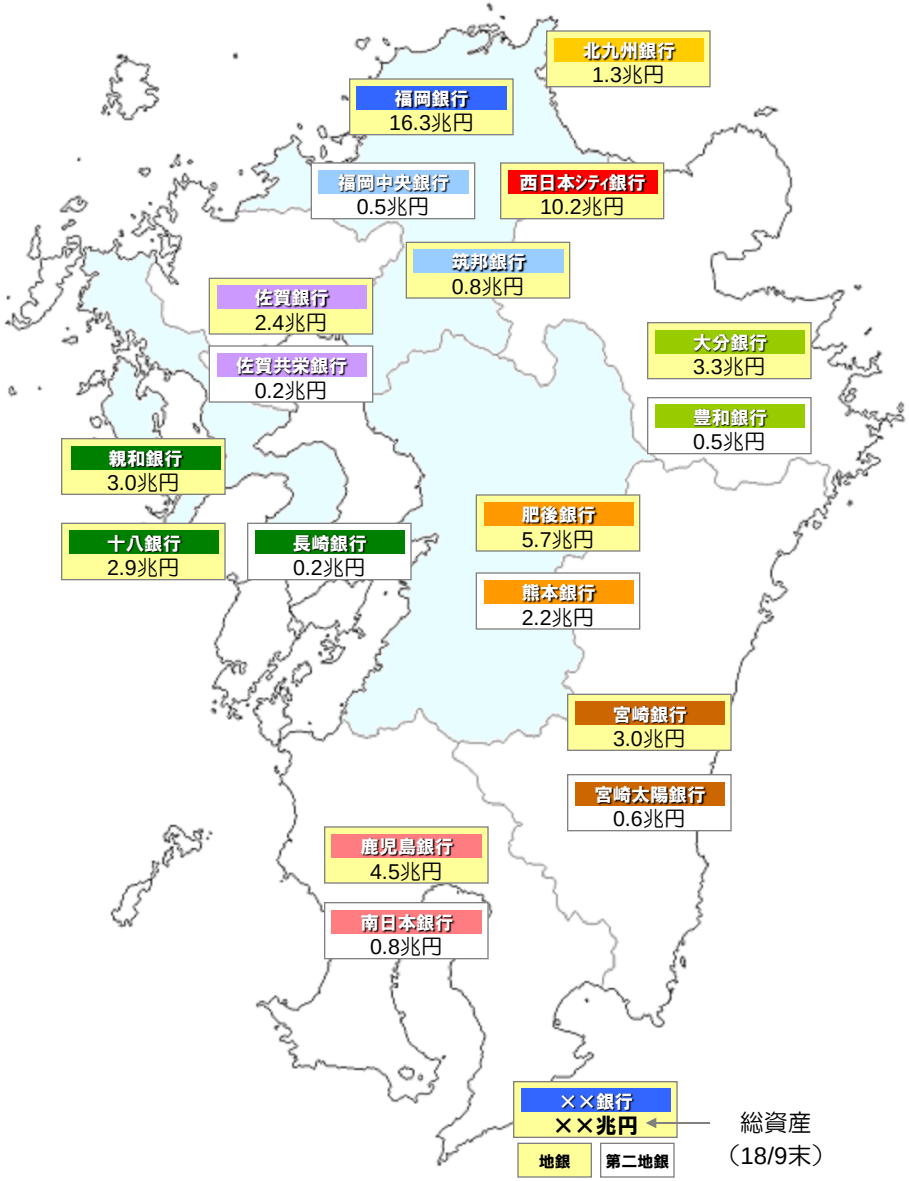
人口	事業所	貸出金	預貯金
138万人	63千所	3.5兆円	8.2兆円



佐賀県

人口	事業所	貸出金	預貯金
83万人	38千所	1.9兆円	5.2兆円

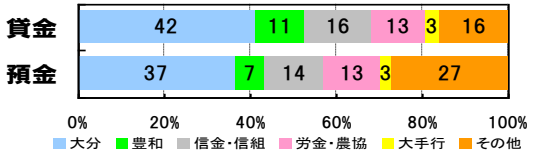




出所：各行決算開示資料

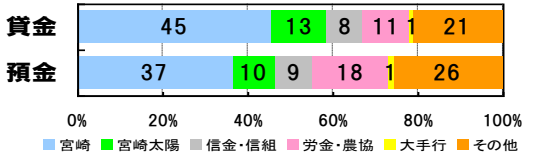
大分県

人口	事業所	貸出金	預貯金
117万人	54千所	3.3兆円	7.6兆円



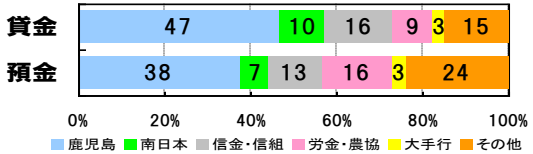
宮崎県

人口	事業所	貸出金	預貯金
111万人	53千所	3.1兆円	6.0兆円



鹿児島県

人口	事業所	貸出金	預貯金
166万人	77千所	4.8兆円	9.5兆円



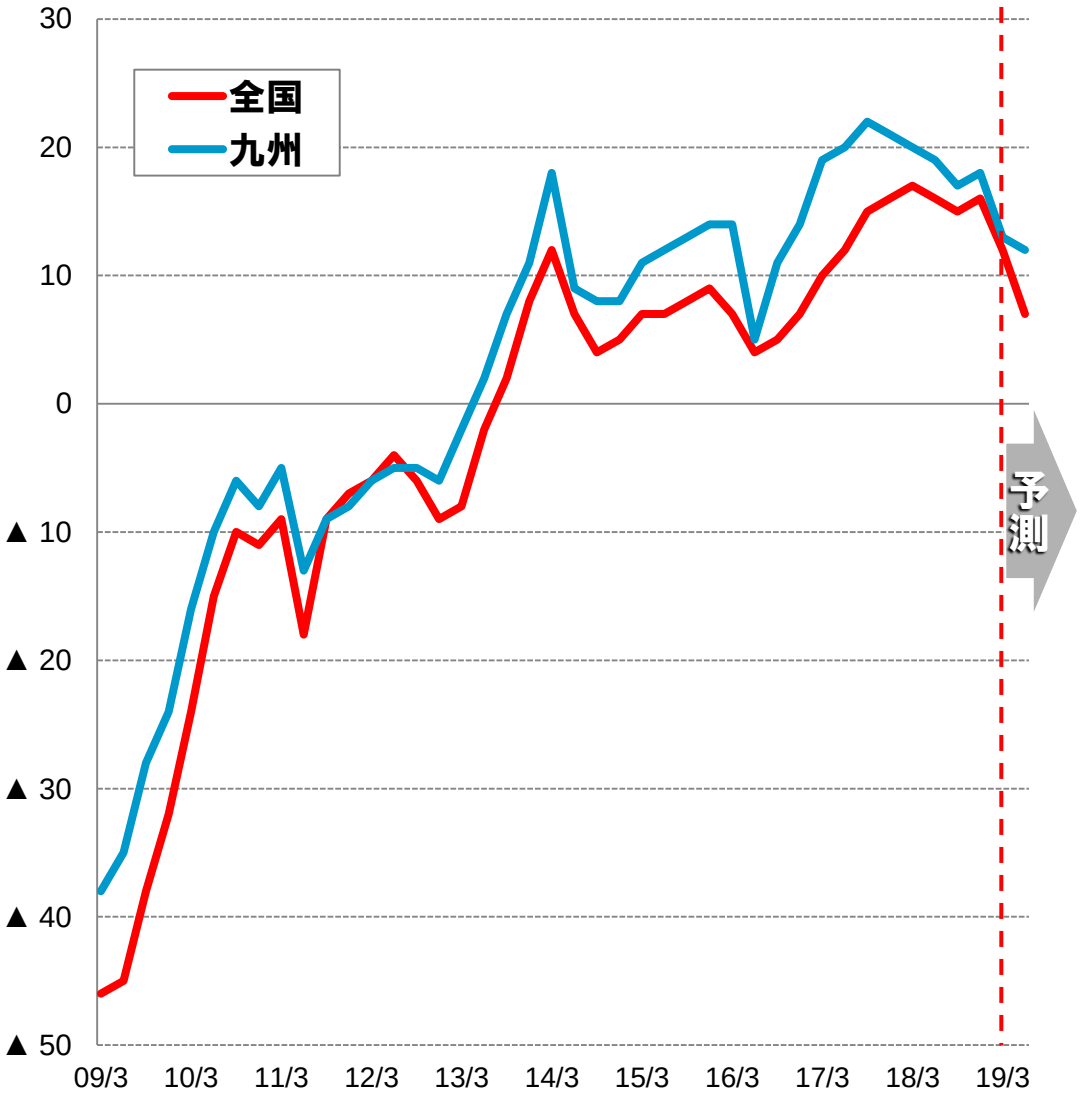
九州

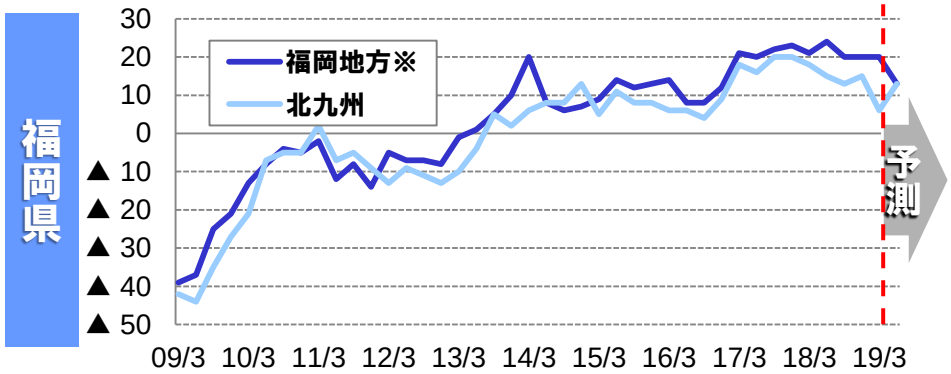
人口	事業所	貸出金	預貯金
1,307万人	583千所	42.6兆円	83.1兆円

出所：金融ジャーナル「金融マップ2019年版」
総務省「28年経済センサス」

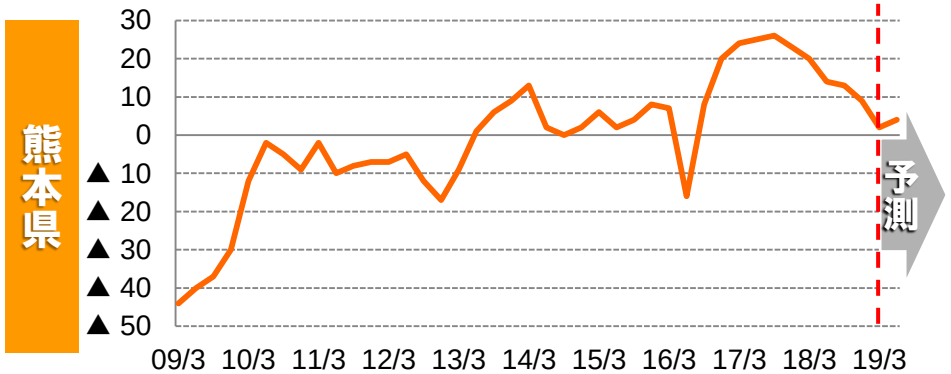
景気動向

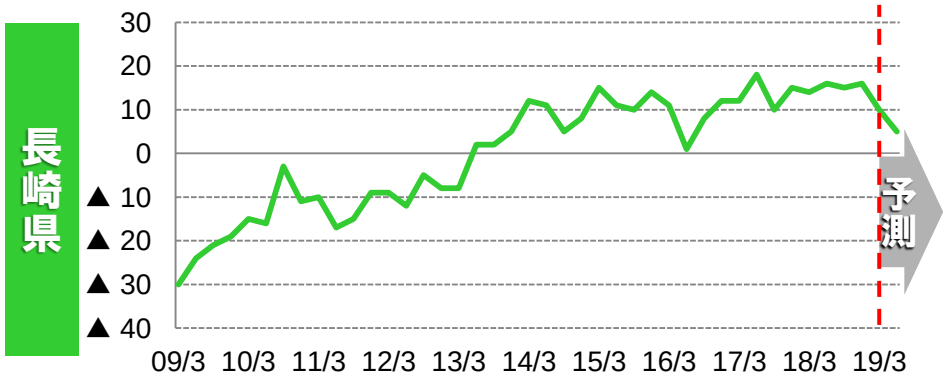
日銀短観　業況判断D.I.





※ 福岡地方：福岡県に佐賀県を加え、北九州を除いた範囲

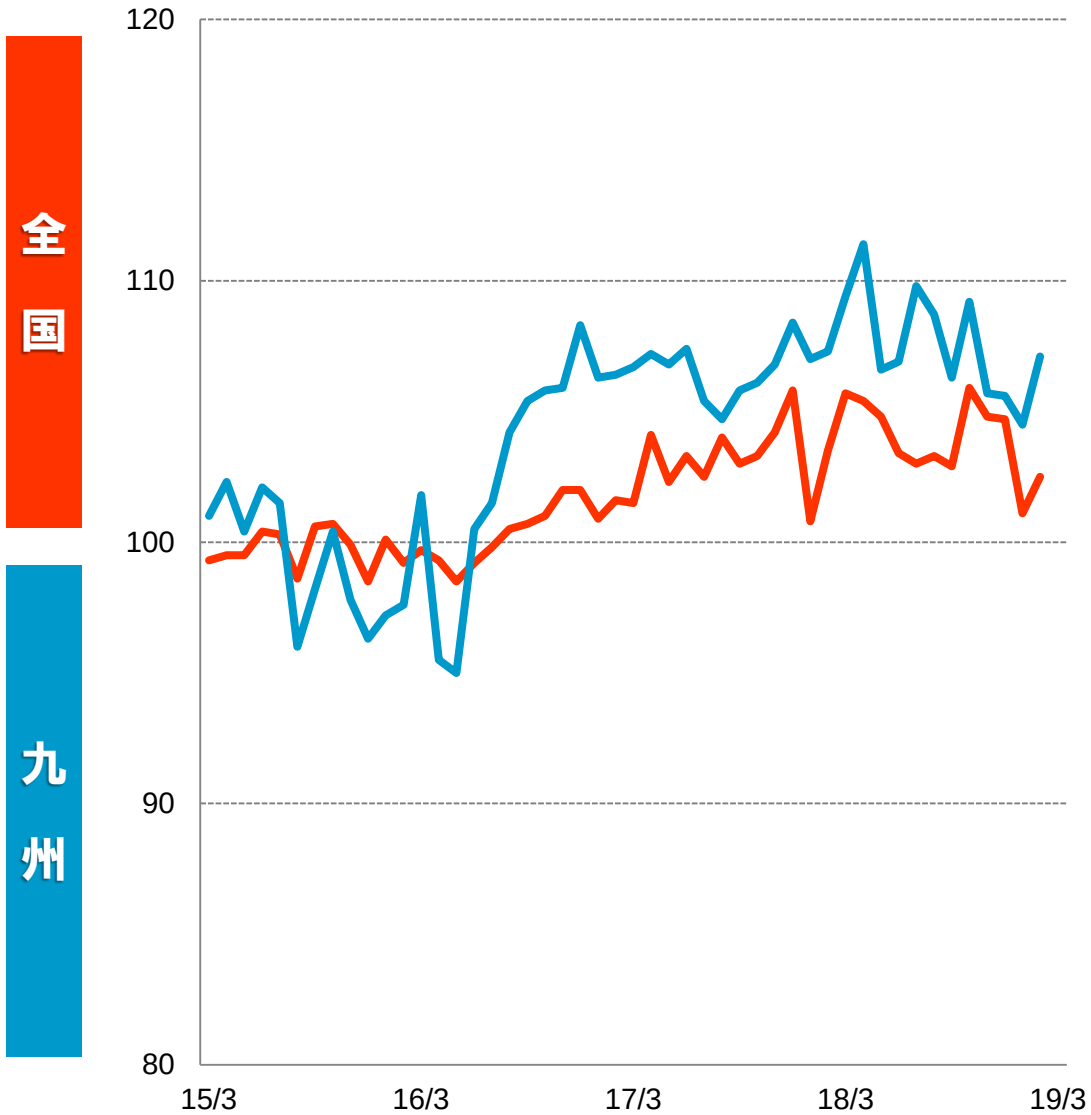




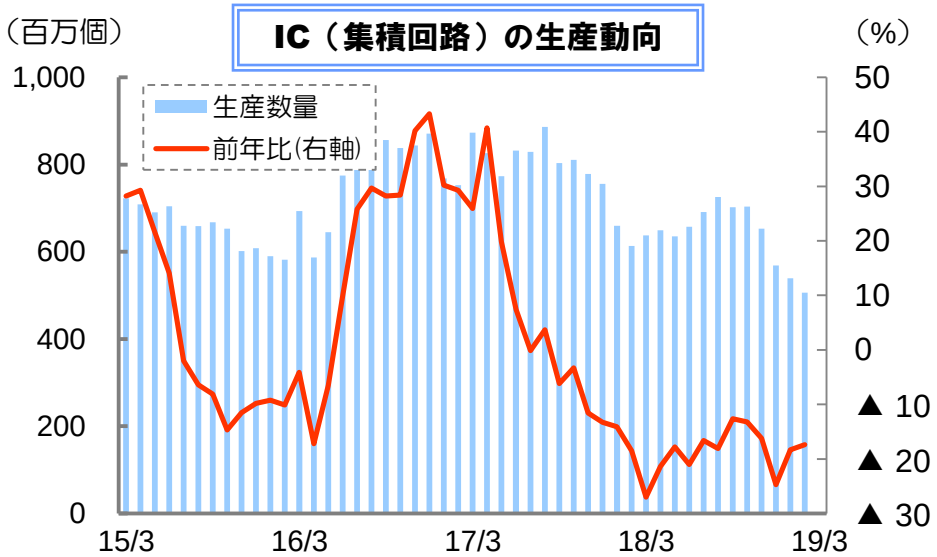
出所：日本銀行

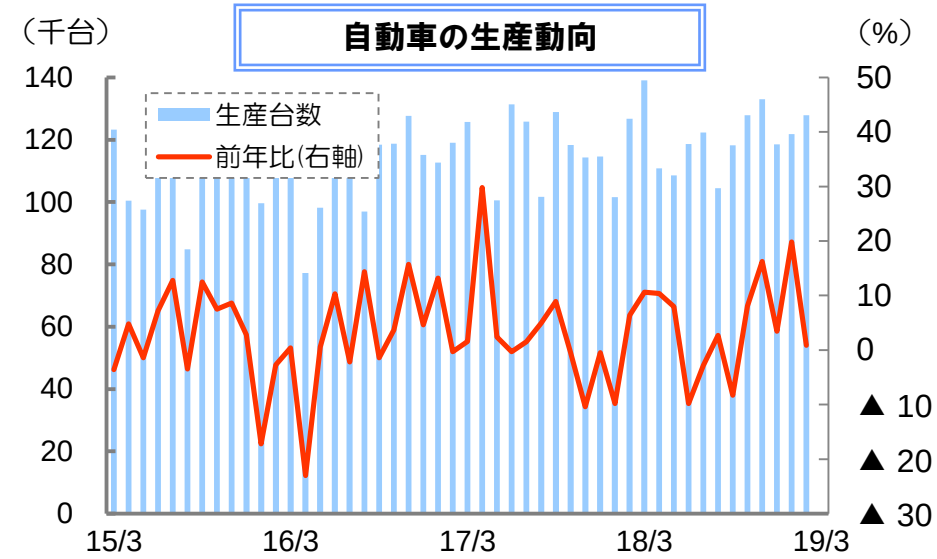
生産動向

鉱工業生産指数（FY15＝100）



【九州】主要産業の生産動向

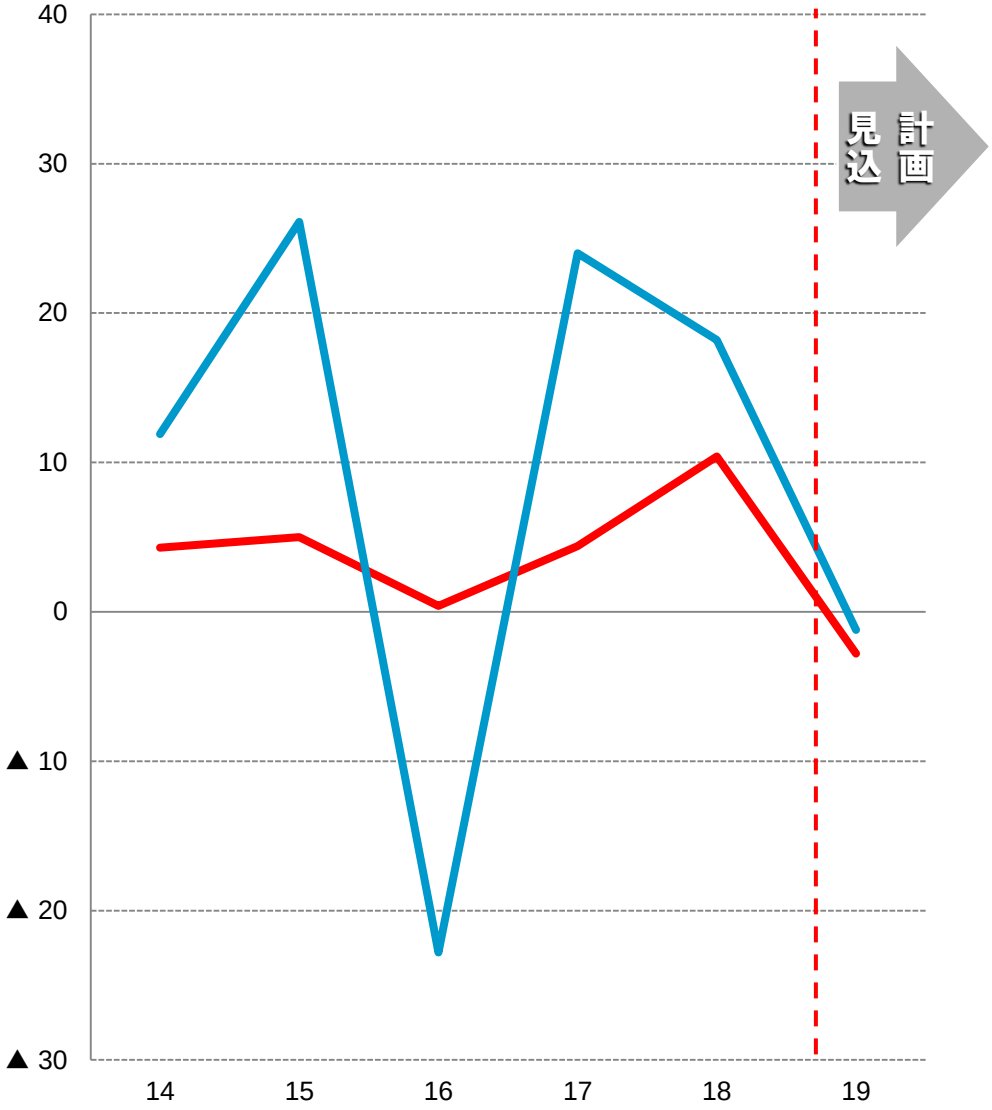




出所：九州経済産業局

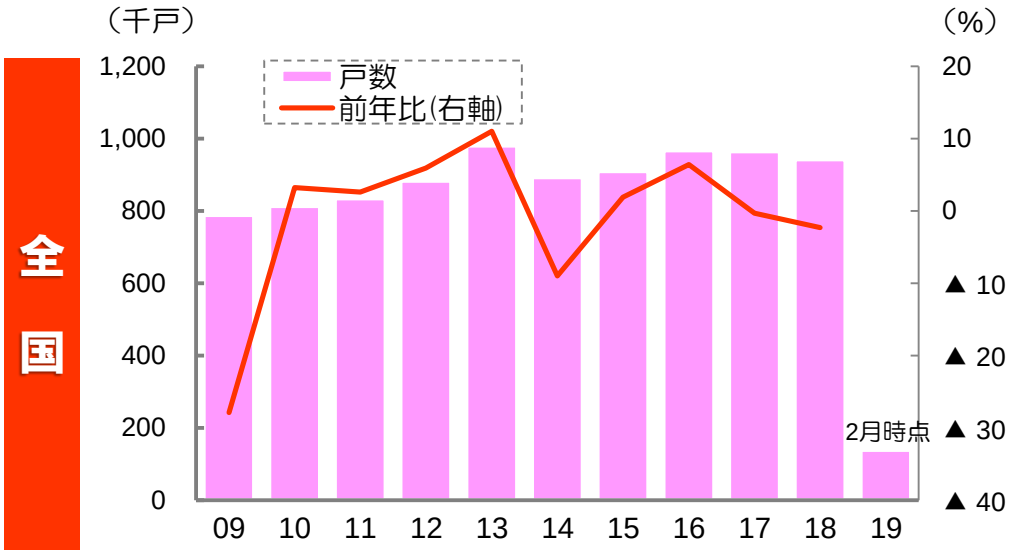
設備投資・住宅投資

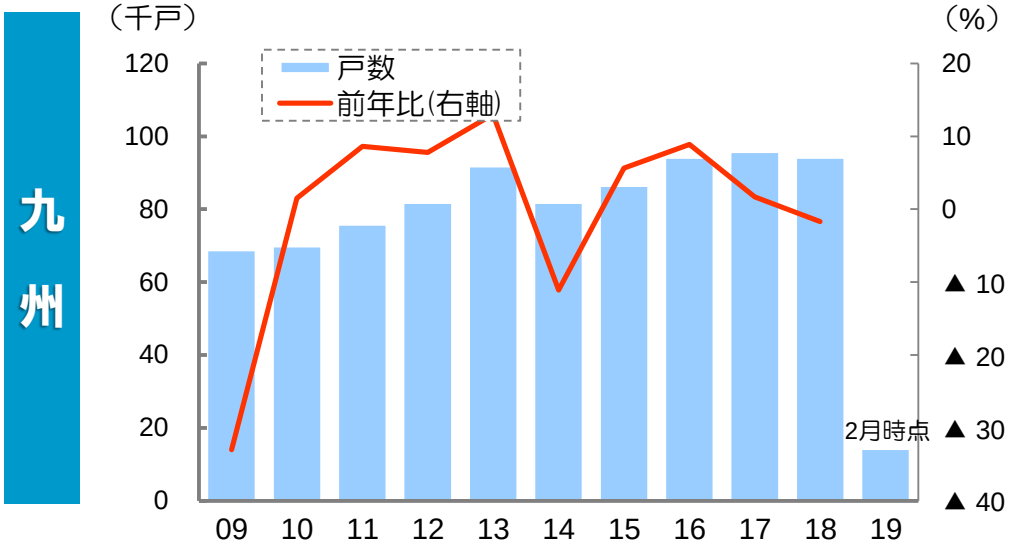
設備投資：日銀短観（前年同期比）



出所：日本銀行

住宅着工件数





出所：国土交通省

地価動向

公示地価変動率

＜国土交通省：2019年地価公示の概要＞

○ 全国平均：　住宅地は2年連続、全用途・商業地は4年連続で上昇

○ 三大都市圏：住宅地、商業地ともに各圏域で上昇

○ 地方圏：　住宅地、商業地ともに上昇

都市部が牽引し、周辺地域の地価が上昇する公図

（国土交通省　2019年3月発表）

（対前年平均変動率：%）

	住宅地			商業地		
	2018	2019	増減	2018	2019	増減
全国	0.3	0.6	+0.3	1.9	2.8	+0.9
3大都市圏	0.7	1.0	+0.3	3.9	5.1	+1.2
東京圏	1.0	1.3	+0.3	3.7	4.7	+1.0
福岡県	1.8	2.6	+0.8	3.9	4.9	+1.0
佐賀県	0.0	0.3	+0.3	▲0.1	0.3	+0.4
長崎県	▲0.1	0.0	+0.1	1.3	1.3	0.0
熊本県	0.6	1.0	+0.4	1.9	3.4	+1.5
大分県	0.1	0.8	+0.7	0.2	0.9	+0.7
宮崎県	▲0.5	▲0.3	+0.2	▲1.3	▲1.0	+0.3
鹿児島県	▲1.4	▲1.0	+0.4	▲1.4	▲1.0	+0.4
山口県	▲0.4	0.1	+0.5	▲0.6	▲0.3	+0.3

福岡県内主要都市

（対前年平均変動率：%）

	住宅地		商業地	
	2018	2019	2018	2019
福岡市	4.3	5.3	10.6	12.3
北九州市	▲0.3	▲0.1	0.6	1.0

熊本県内主要都市

	住宅地		商業地	
	2018	2019	2018	2019
熊本市	1.0	1.3	4.1	6.2
八代市	▲0.6	▲0.4	▲1.3	▲0.9

長崎県内主要都市

	住宅地		商業地	
	2018	2019	2018	2019
長崎市	0.9	1.0	6.5	5.9
佐世保市	▲0.2	▲0.1	0.3	0.6

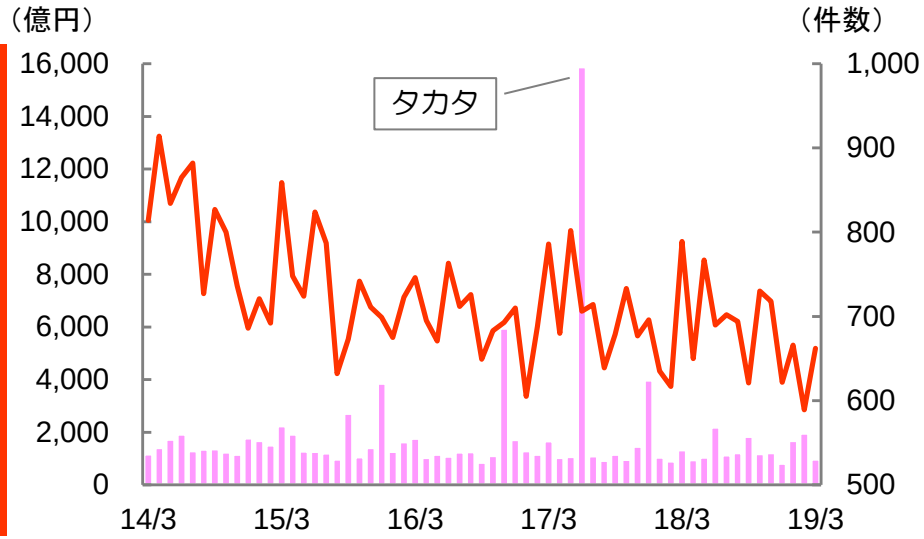
出所：国土交通省

企業倒産

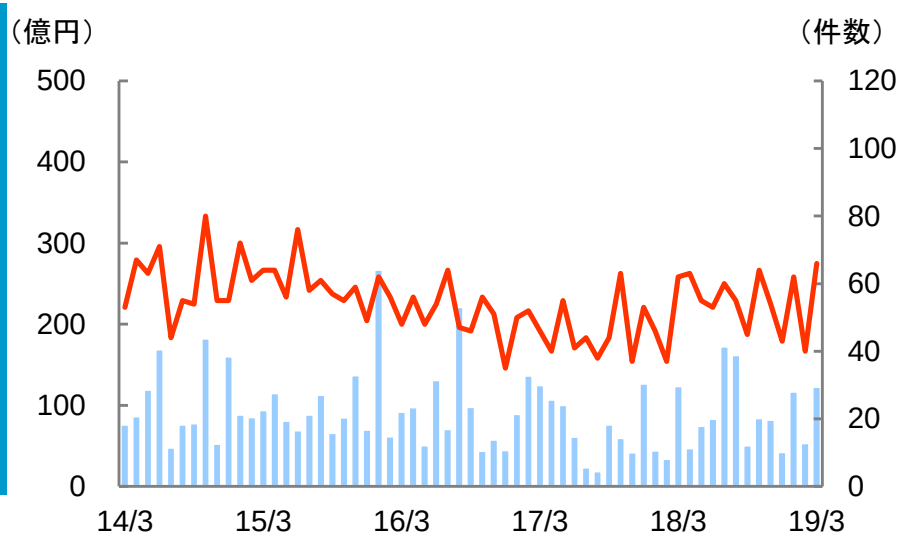
倒産件数・負債総額

左軸：負債総額（棒グラフ）
右軸：倒産件数（折れ線グラフ）

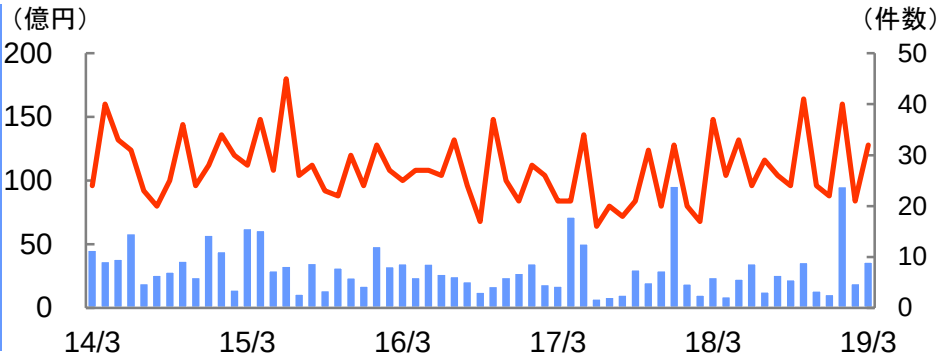
全国



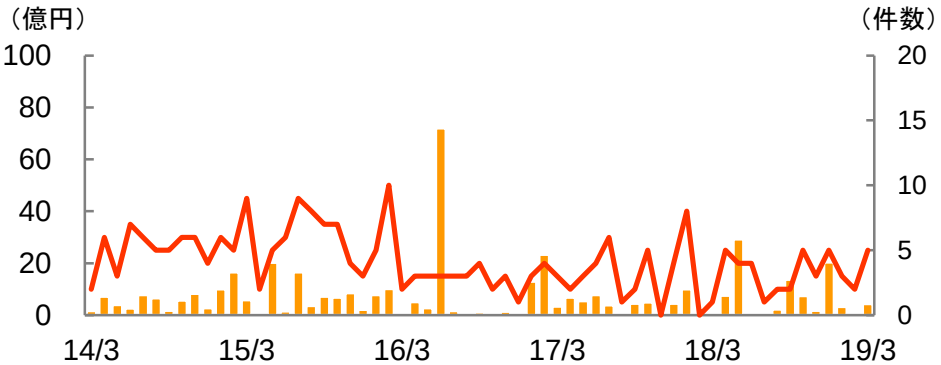
九州



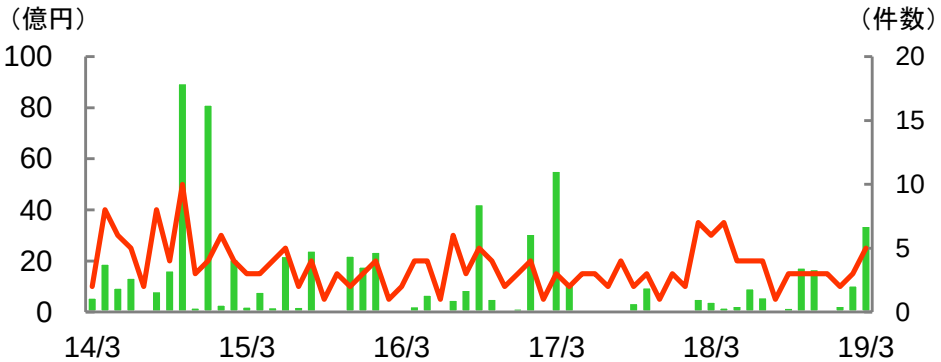
福岡県



熊本県



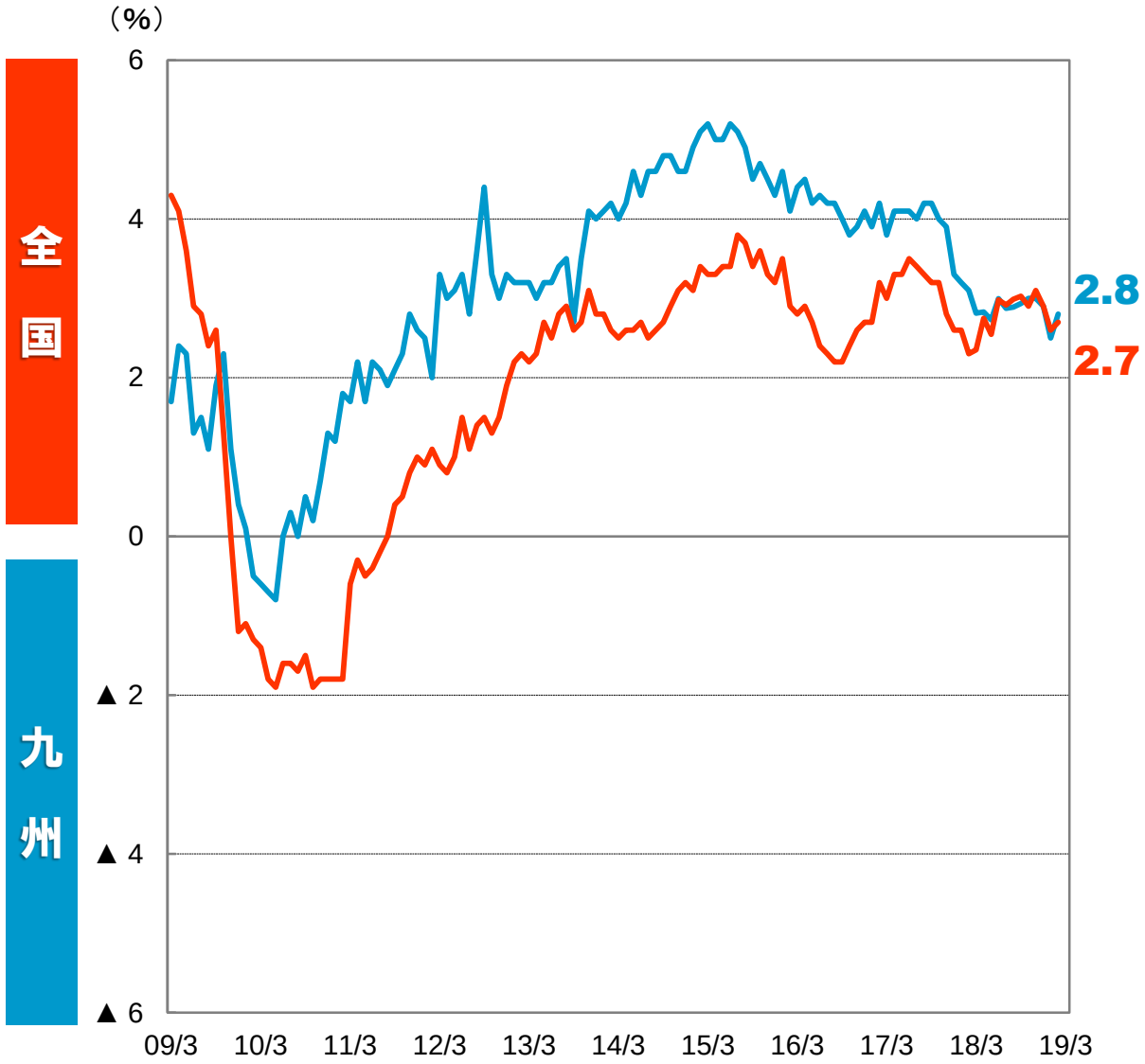
長崎県

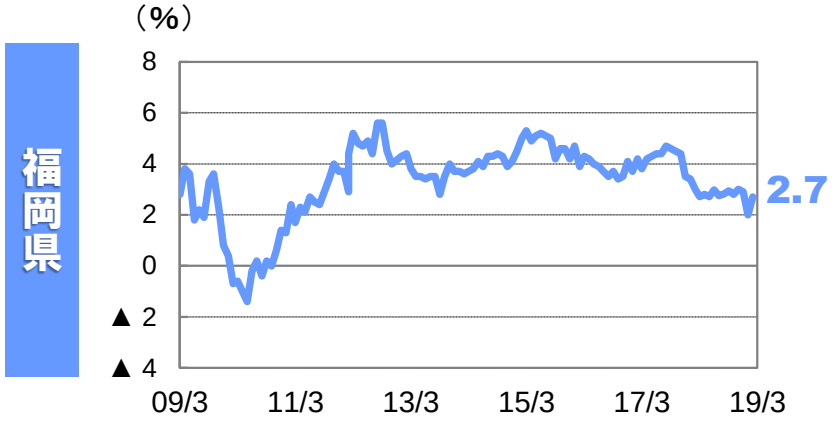


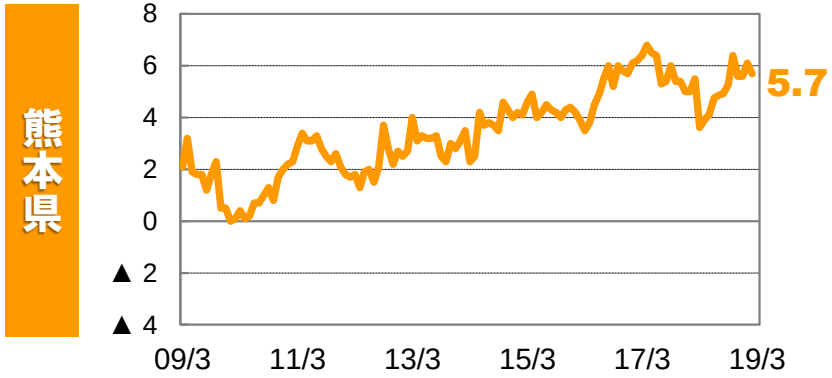
出所：東京商工リサーチ

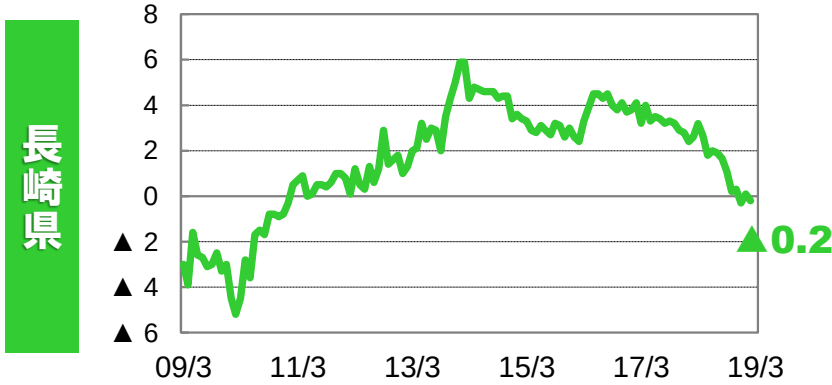
貸出金

銀行貸出金残高　（前年同月対比）





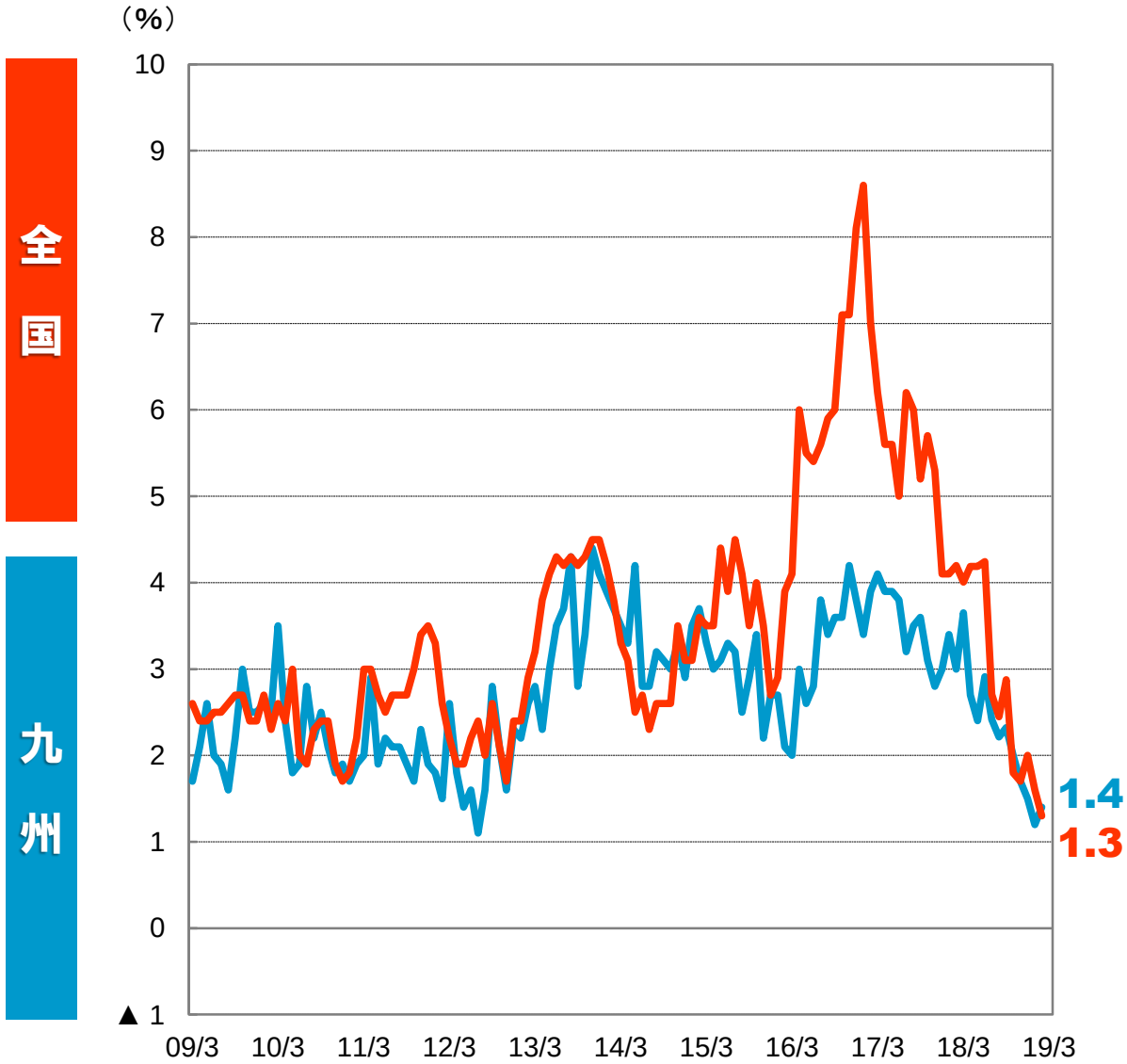


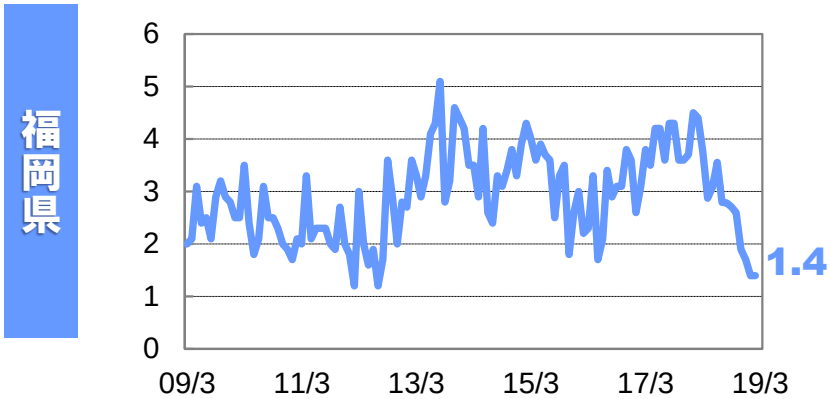


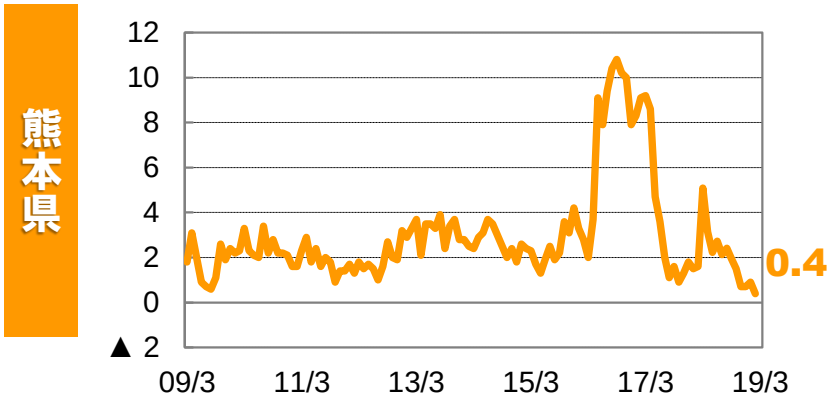
出所：日本銀行

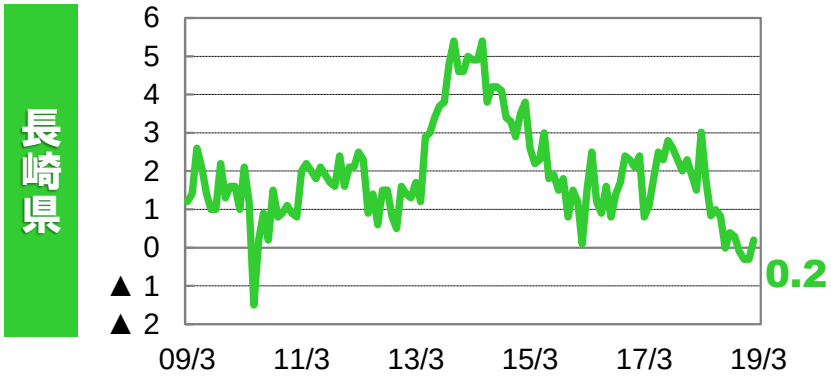
預金

銀行預金残高　（前年同月対比）









出所：日本銀行

【照会先】

株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ

経営企画部　広報グループ

- **TEL　：　092 － 723 － 2255**
- **E-mail：　ffg-ir@fukuoka-fg.com**
- **H P　：　https://www.fukuoka-fg.com**

- 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載された事項の全部または一部は予告なく修正または変更されることがあります。
- 本資料に記述されている将来の業績予想等につきましては、経営環境の変化等に伴い、予想あるいは目標対比変化し得ることにご留意ください。
- なお、本資料の全部又は一部を当社の承諾なしに転写・複製し、又は第三者に伝達することはできませんのでご注意下さい。