

あなたのいちばんに。

FFG 統合報告書2026

一歩先に行く発想で、
地域に真のゆたかさを。



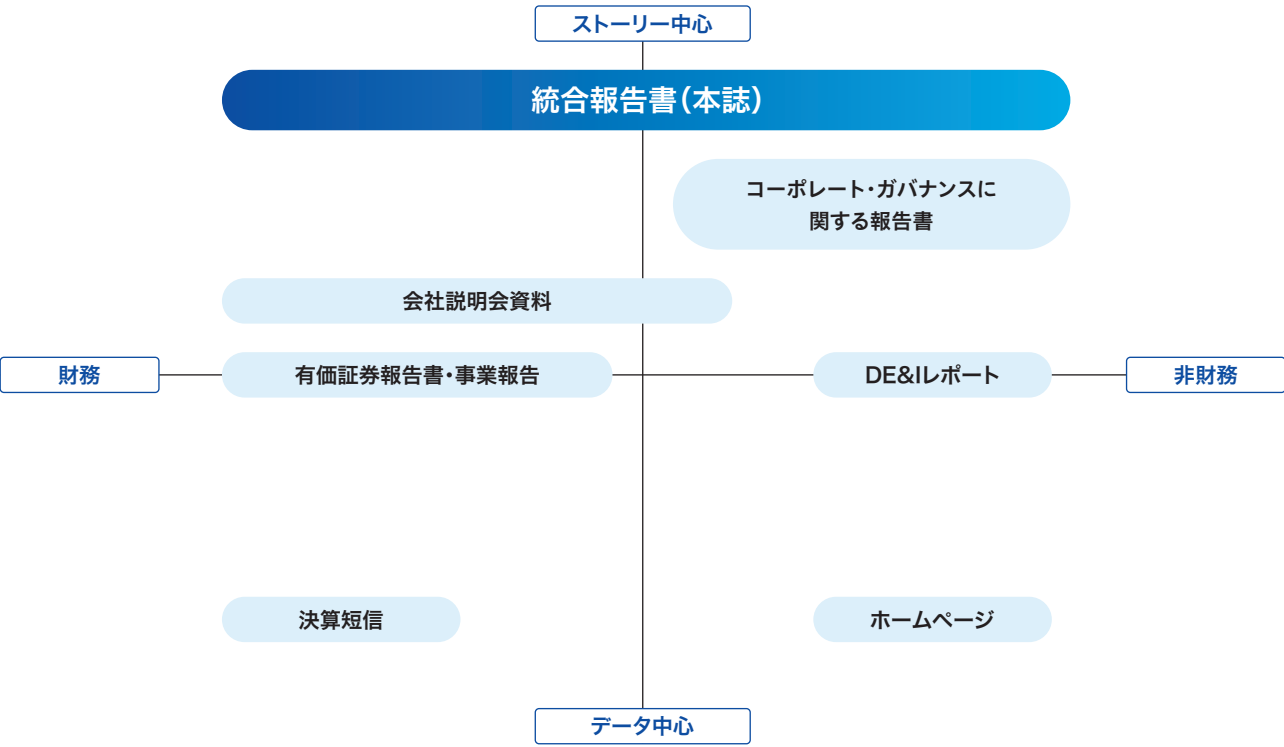
ふくおかフィナンシャルグループ(以下、FFG)は、投資家さまや従業員をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、FFGが中長期的に目指す姿をお伝えするため、2019年度より「統合報告書」を作成し、継続的に対話を重ねてまいりました。これまでの対話を通じて、FFGの「理念」と中長期の「戦略」、それらの「つながり」、さらにはどのように企業価値を創出しているのかについて、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えし、共感をいただくことの重要性を実感しております。

FFGは、2025年度にスタートした長期戦略および第8次中期経営計画のもと、企業価値の向上に向けた取組みを進めております。本報告書は、これら一連のつながり、すなわちFFGの価値創造ストーリーをお伝えすることを目的として作成いたしました。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まいります。本報告書につきましても、ぜひ忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

対象期間	2025年4月～2026年3月(一部2026年7月までの内容を含みます。)
対象組織	ふくおかフィナンシャルグループおよびグループ銀行、グループ会社
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2026 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。

開示書類の体系

FFGが発行する各開示書類の位置付けについては、下の図をご参照ください。



1 マネジメントメッセージ

03	トップメッセージ
13	CFOメッセージ
19	グループ行頭取メッセージ
23	社外取締役インタビュー

2 価値創造ストーリー

27	FFGの資本/競争優位の源泉
29	FFGの理念体系
31	わたしたちにとっての理念体系
33	FFGを取り巻く経営環境とマテリアリティ
35	長期戦略で描くストーリー
37	第8次中期経営計画
39	創りたい社会とFFGの事業活動のつながり
41	価値創造プロセス

3 長期戦略

44	I. 既存ビジネスの変革 商業銀行部門
51	II. 新たな価値創造 投資銀行部門
55	III. 新たな収益の獲得 市場部門 みんなの銀行
59	IV. アプローチの革新 FFGが取り組む地域の産業振興
61	V. 強靱な基盤造り DXで目指す姿 人的資本経営

4 持続可能な地域社会の実現

78	サステナビリティ課題の基本的な考え方
79	環境課題への取組み
85	社会課題への取組み
89	人権尊重の取組み

5 価値創造を支える力

91	コーポレートガバナンス
99	コンプライアンス
101	リスク管理
104	内部監査

6 データセクション

105	グループ財務データ
107	グループ非財務データ

トップメッセージ



ふくおかフィナンシャルグループ
代表取締役社長 CEO

五島 久

「大切なあなたの、 真のゆたかさのために。」

はじめに

日頃から格別のご支援を賜り、厚くお礼申し上げます。

近年、世界情勢や技術革新の進展により、私たちを取り巻く環境の不確実性は、これまで以上に高まっています。地政学リスクの高まりやサイバーリスクの高度化など、先行きを見通すことは容易ではありません。私自身、現場やお客さまとの対話を重ねる中で、こうした変化の大きさを日々実感しています。

このような環境変化は、大きなリスクである一方で、新たな可能性を広げる機会でもあります。私たちは、この変化を単なる脅威ではなく、地域やお客さまの未来をより良くする機会として捉えています。

FFGは、「一歩先に行く発想で、地域に真のゆたかさを。」という存在意義のもと、金融の枠を超えた価値提供に挑み続けています。デジタル専門銀行と4つの地域銀行によるリアル基盤を併せ持つ独自の強みを活かし、お客さまの利便性向上や新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

私たちが目指すのは、お客さまの幸せ、地域の活性化、株主・投資家の皆さまへの持続的なリターン、そして従業員一人ひとりの成長とやりがいを、同時に実現することです。こうした価値を実現するために、FFGは長期戦略を掲げています。その鍵を握るのが、「先進性」「人間味」「関係構築力」という3つの力です。

本メッセージでは、「3つの力」の強化を起点に、長期戦略・中期経営計画の進捗、そして企業価値向上に向けた私の考えをお伝えします。

トップメッセージ

1. 3つの力の強化

(1) 先進性

「先進性」は、変化を先取りし、新しい価値を生み出す力です。

FFGは、デジタル専門銀行「みんなの銀行」やBaaSの展開、AIの活用などを通じて、これまでにない金融体験と新たな収益基盤を創出しています。これらは単なる先進的な取組みにとどまりません。お客さまの利便性向上や企業の成長支援につながり、結果として当社の収益力強化にも結びついています。

こうした取組みは、社外からも高く評価されています。2022年に地銀グループで初めて「DX銘柄*」に選定されて以来、5年連続で「DX銘柄」または「DX注目企業」に選定されています。

*東証上場企業の中から、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげるDXに取り組む企業を選定

● 具体事例

① 2021年、日本初のデジタルバンク「みんなの銀行」を開業し、スマートフォン完結型の新たな銀行サービスを展開しています。これは、デジタル分野への先行投資とチャレンジ精神を象徴する取組みであり、FFGの先進性を最も端的に示すものです。2025年度は、(株)メルペイとの連携など本格的なBaaSビジネスを展開するとともに、三菱UFJ銀行が新設するデジタルバンクの基幹システムとして採用されるなど、FFGの収益拡大にも貢献しました。

詳細は 「みんなの銀行」:P.57

② 商業銀行部門においても、従来のビジネスモデルの変革を進めています。支店窓口に加え、バンキングアプリやBIZSHIPなどのデジタルチャネル、さらには営業支援システム(SFA)を連携させ、リアルとデジタルの両面から得られる情報を活用することで、お客さまへのサービス提供を質・量の両面で拡充しています。また、みんなの銀行のノウハウを活かし、金融サービスを地域企業のアプリに組み込むBaaSにも積極的に挑戦しています。

詳細は 「DXで目指す姿」:P.61

③ 最新のAI技術をいち早く取り入れることも重要な施策です。今中計では、「AIファーストの組織変革」を掲げ、チャットボットや銀行業務向けAIの実証を進めています。加えて、AIエージェントの導入も前倒しで進める計画です。

詳細は 「DXで目指す姿」:P.61

(2) 人間味

「人間味」は、人に寄り添い、信頼を築く力です。

テクノロジーが進化する時代だからこそ、共感力や倫理観をもって真摯に人と向き合う姿勢が、いっそう重要になると考えています。

お客さまの想いに向き合い、本質的な課題に応える力こそが、長期的な信頼関係を生みます。私たちは、従業員の成長や挑戦を後押ししながら、この力を磨き続けています。そのためにも、従業員が理念体系を「自分ごと」として理解し、やりがいをもって日々の仕事に向き合えるよう、社内コミュニケーションの活性化にも取り組んでいます。

詳細は 「私たちにとっての理念体系」:P.31、コラム:P.07

あわせて、処遇改善を進めるとともに、多様な人財がイキイキと活躍できる人事制度や組織風土づくりを進めています。

● 具体事例

① 昨年度に引き続き、2026年度もFFG4行合算で9.1%程度(前年度6.0%)の賃上げを実施することとしました。初任給やシニアの処遇を引き上げるほか、新たに従業員持株会の対象となった従業員には、5万円相当のFFG株式を付与します。

詳細は 人的資本経営:P.63

② 2026年度には、「年功序列から職務・役割重視へ」「役割とパフォーマンスを重視する評価」を柱とする新人事制度を導入します。従業員の挑戦と成果を正に評価し、成長への意欲を後押しする仕組みです。従業員が自ら希望する部署に挑戦できる「FFGキャリアチャレンジ」に加えて、DE&Iの推進を通じて、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりにも注力しています。

詳細は 人的資本経営:P.63

③ 社内SNS「Viva Engage」や社内ビジネスコンテスト「変革共創PROJECT」を通じて、部門や役割を越えた対話と共創が日常的に生まれています。参加者からは、「普段交わらない仲間の視点に刺激を受けた」「自分の挑戦が経営につながっている実感がある」といった声も聞かれます。こうした取組みが挑戦を後押しし、自発的に手を挙げる文化が着実に広がっています。

詳細は 組織風土の醸成:P.72

社内コミュニケーション事例
十八親和銀行 北支店の取組み～北支店の物語～



トップメッセージ

COLUMN

「FFGブランド」は、日々の仕事の中でつくられる

私が考える「ブランド」とは、FFGに対してステークホルダーの皆さまが抱く信頼や期待、評判、共感の総体です。その源泉は、「理念」に裏打ちされた私たちの姿勢や企業文化、お客さまへの向き合い方、そして社員一人ひとりのふるまいにあります。

これら全てが重なり合って、「FFGブランド」は形づくられています。だからこそ、日々の業務は常に理念と結びついている必要があります。社員一人ひとりが自らの仕事と理念を重ね合わせ、その体現者として行動することが、「FFGブランド」の価値向上につながると考えています。

ブランドブック

「FFGは何のために存在するのか」「自分は何のために働くのか」。その問いに対する答えを、「ブランドブック」として言語化し、全従業員に配布しました。日々の仕事や将来について考える際に、いつでも手に取ってほしい。その思いを込めて、私自身の考えも織り込みながらまとめたものです。FFGの一員としての矜持を持ち続けるために、そして一人ひとりが自己実現に向かうための道しるべとして、活用してほしいと願っています。



社員との直接対話

① タウンホールミーティング

幹部社員に対して「ブランドの伝道師となってほしい」という思いを込め、毎年開催しています。2025年度は、グループの所属長約700名を対象に、「理念浸透に向けて所属長に期待すること」と題した講話を合計11回実施しました。また、日々の業務や経営への要望についても率直に意見交換しました。



② お客さま・支店への訪問

頭取就任以来4年間で、お客さま527社、支店141カ店を訪問してきました。支店訪問では、業務時間中のミーティングに加え、ランチや夕食の場にも積極的に参加しています。食事の時間も含め、理念と日々の業務のつながりからプライベートな話題まで、ざっくばらんに意見を交わしています。こうした地道な対話を重ねることで、トップ自らが発信し、共有する「FFGブランド」の浸透を着実に進めています。

COLUMN

以下は、社員との対話の中でよく寄せられる質問と、それに対する私の考えです。

Q 「AIが広がったら、仕事はようになるか？」

A AIは、仕事を「奪う」ものではなく、「仕事のやり方を変える」ものだと考えています。定型的な作業や情報整理はAIが得意ですが、一方で、人にしかできないことがあります。

例えば、お客さまや仲間との信頼関係を築くこと、相手の気持ちをくみ取り共感すること、「本当にこれでよいのか」と問い続けること、そして重要な場面で意思決定し責任を持つことです。こうした「人としての力」は、これからさらに価値を増していきます。

Q 「これから身につけるべきスキルは？」

A 大きく二つあると考えています。一つは、変化を受け入れ、学び続ける力です。新しい技術は次々に生まれます。「難しそうだ」と距離を置くのではなく、まず触れてみる、試してみる姿勢が重要です。もう一つは、AIを使いこなす力、言い換えれば「考える力」です。AIは便利ですが万能ではありません。だからこそ、何を知りたいのかを言葉にする力、AIの答えをうのみにせず妥当性を見極める力、そして自らの判断で使い方に責任を持つ力が求められます。

(3)関係構築力

「関係構築力」は、社内外の様々な人や組織をつなぎ、そこから新しい価値を生み出す力です。

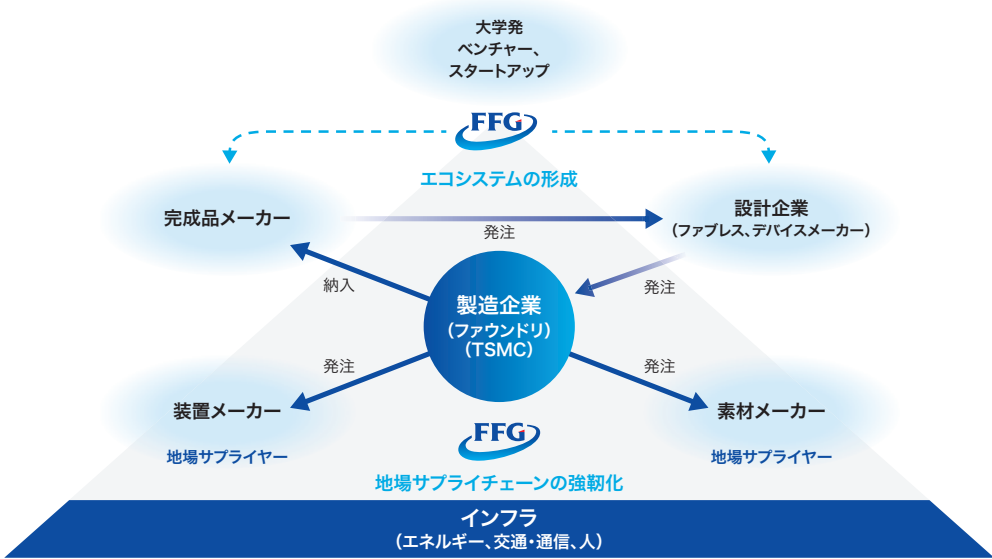
地域の企業、自治体、大学、スタートアップなど、多様な主体を結びつけ、その好循環を生み出すところ、FFGが果たすべき役割だと考えています。FFGは、その中心で人と人、企業と企業をつなぐハブとしての役割を担っています。

● 具体事例

① 2026年1月、お取引状況等に応じて特典が受けられる会員制プログラムと、最大20%のポイント還元が受けられるバリーカードを組み合わせた「vary」サービスを開始しました。これは、単にお客さまへ利便性やお得さを提供するだけでなく、地域事業者への送客を通じて、地域の産業振興と人々のゆたかな生活を後押しする仕組みとして機能するものです。

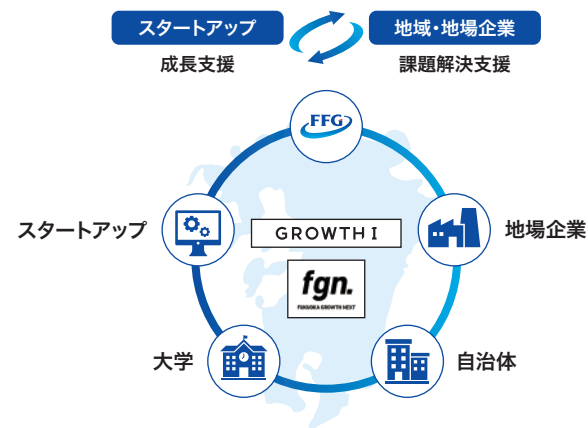


② TSMC熊本工場（JASM）の稼働を起点に、「新生シリコンアイランド九州」に向けた動きが加速しています。私たちは、取引先への資金支援に加え、企業間連携の強化や人材育成、企業誘致などを通じて、設計・開発から製造・後工程までをつなぐ半導体エコシステムの構築を支えています。



トップメッセージ

③ オープンイノベーション拠点「GROWTH1」では、300回を超えるイベントを開催し、2,000名を超える共創ネットワークを形成してきました。2025年10月の「FFGみらいの会議」には約1,600名が来場し、200件を超えるマッチングが実現しました。こうした取組みを通じて、新規事業や地域課題解決のアイデアが次々と生まれています。



福岡市の主な動き

- 「スタートアップ都市ふくおか」宣言
- 「Fukuoka Growth Next」(スタートアップ支援施設)の開設
- 政令指定都市で、開業率7年連続日本一
- IPO(新規上場)の事例も誕生

FFGの主な取組み

- FFGベンチャービジネスパートナーズやCVCを通じた投資
→ファンド総額:470億円
- ベンチャー向け融資: 2024年1月より取組開始
- GROWTH1におけるスタートアップ成長支援・地域企業とのマッチング支援

(4)「3つの力」の相乗効果

「3つの力」は、それぞれが単独で価値を持つだけでなく、組み合わせることで、より大きな価値を生み出します。新しい技術を取り入れ、人に寄り添い、多くの仲間やパートナーとつながることで、私たちは地域に新しい価値を提供していきます。

その結果として、お客さまにはより便利で質の高いサービスを、企業には新たな成長機会を、地域には活性化をもたらすことができます。そして、その積み重ねがFFGの持続的な利益成長と資本効率の向上につながり、企業価値の向上として結実していくのです。

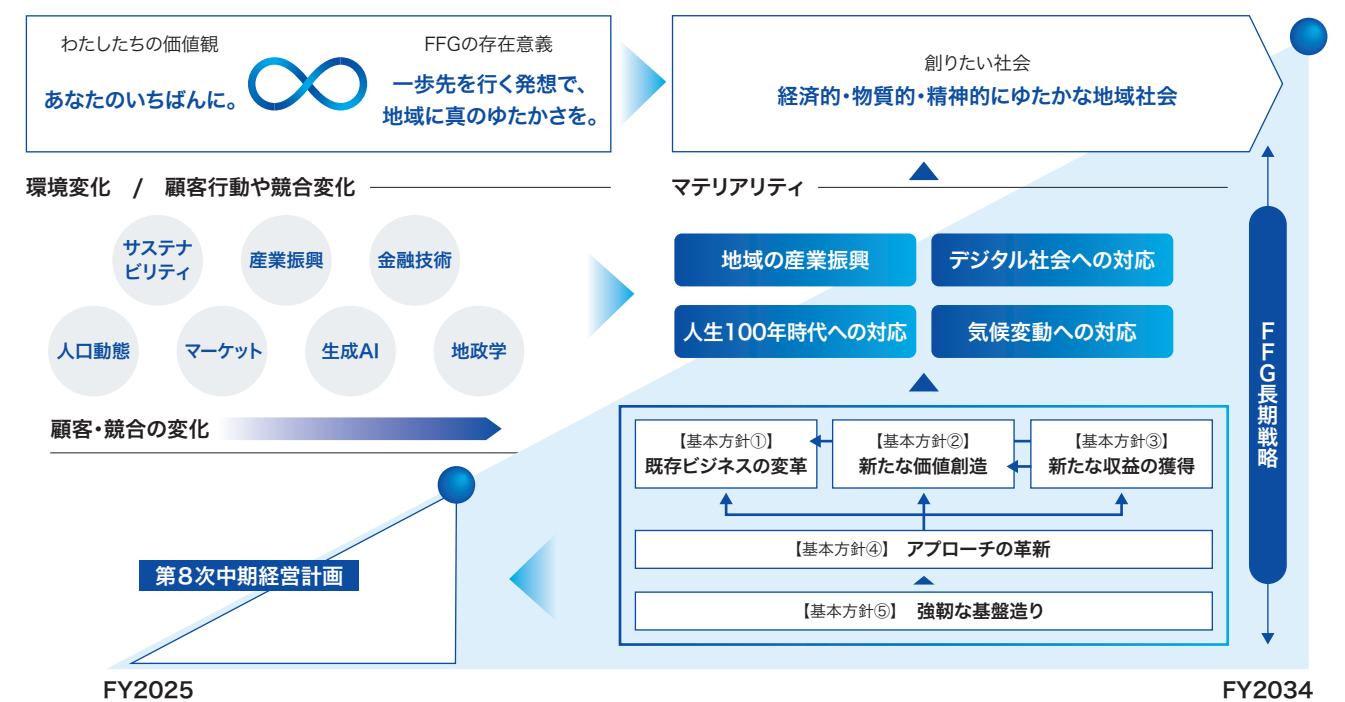
2. 長期戦略と第8次中期経営計画の進捗

私たちは、長期戦略を実現するための1stフェーズとして、第8次中期経営計画(2025～2027年度)をスタートさせました。この中計は、マテリアリティの解決を通じた「創りたい社会」の実現に向け、既存ビジネスの持続的成長を確かなものにしながら、新たな価値創造の成長基盤を構築するフェーズと位置づけています。

ここで重要なのは、長期戦略、中計、個別施策、そして財務成果が、一つの価値創造ストーリーとしてつながっていることです。すなわち、「3つの力」を磨くことで提供価値を高め、その結果として収益力、資本効率、企業価値の向上につなげていくという考え方です。

詳細は「長期戦略で描くストーリー」:P.35

グループ理念体系



ここで、「第8次中計」1年間の進捗と、2026年度以降の目標の上方修正についてお知らせします。2025年度の連結純利益は854億円、ROEは8.5%となりました。年間配当は1株当たり180円です。金利上昇に加え、貸出金残高の積み上げ、ファンド・多様化投資の効果、みんなの銀行関連のシステム外販収益の計上などにより、増益を実現しました。

あわせて、有価証券ポートフォリオのリバランスや信用コストの計上など、将来の利益成長とリスク耐性向上に向けた手当ても進めました。また、マルチバンク化、疎結合化、開発言語のモダナイズなどを通じて、基幹系システムの高度化も着実に進めています。この取組みの先には、みんなの銀行とのシステム連携も視野に入ってきます。

2026年度の連結純利益は1,000億円、ROEは9%程度、年間配当は1株当たり210円を計画しています。各種施策の積み上げや有価証券ポートフォリオのリバランス効果、金利上昇効果などにより、当初目標を1年前倒しで達成する計画です。

さらに、2027年度の連結純利益目標は1,100億円超、ROEは10%程度へ上方修正します。その先も、ROE目標を11%以上とし、金利環境に左右されず株主資本コストを上回るROEを実現できる収益構造を目指していきます。



トップメッセージ

3. 企業価値向上に向けて ～ステークホルダーの皆さまとの対話と企業価値～

(1) IR・SR・PRの一体化、FFGブランドの浸透へ

企業価値の向上とは、単に短期的な利益や株価の上昇を追うことではないと考えています。地域やお客さまへの提供価値を高め、その成果を持続的な利益成長と資本効率の改善へとつなげていくことが本質です。

そのためには、私たちが何を目指し、どのような考え方で経営資源や資本を配分し、どのように将来の収益力を高めていくのかを、株主・投資家の皆さま、地域社会、お客さま、従業員をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることが不可欠です。

企業価値向上に向けては、投資家の皆さまとの対話だけでなく、皆さまのご意見を真摯に受け止め、それを経営に活かしていくことが重要です。私たちは、IR・SR・PR*を一体で捉え、対話と情報発信を戦略的に進めています。

こうした取組みを通じて得られた資本市場からの評価や課題認識を、経営戦略、資本政策、ガバナンスの高度化につなげていくことが、持続的な企業価値向上に結びつくと考えています。

*IR: Investor Relations (投資家向けの広報活動) SR: Shareholder Relations (株主との関係構築) PR: Public Relations (社会・ステークホルダー全般に向けた広報活動)

(2) 時価総額とPBR、資本政策

2026年1月、当社の時価総額は1兆円、PBRは1.0倍を超えました。FFGの価値創造ストーリーが市場で徐々に評価されつつあることに、一定の手応えを感じています。一方で、企業価値向上に向けた取組みは、なお道半ばです。

PBRは、足元の収益性だけでなく、将来の成長期待、リスクに対する見方、そして資本政策への信頼が総合的に反映される指標です。したがって、その向上に向けては、短期的な株価対策ではなく、本質的な取組みが重要になります。具体的には、最適な事業ポートフォリオの構築、成長投資による収益力の向上と株主還元の充実、そして情報開示の高度化を一体的に進めていきます。

資本政策については、健全性の維持を前提に、株主還元とリスクテイク・戦略投資のバランスを図るという基本方針を堅持します。株主還元についても、利益成長を通じた安定的かつ持続的な増配・維持を基本とします。自己資本比率10～11%をターゲットレンジとしつつ、地域経済の発展と持続的な利益成長の実現に向けて、成長投資やリスクアセットへの資本投下を進めていきます。

詳細は「CFOメッセージ」:P.13

(3) インオーガニック戦略

近年、金融機関同士の経営統合や異業種との連携の動きが活発化しています。当社もこれまで、熊本銀行・親和銀行・十八銀行・福岡中央銀行との経営統合や、みんなの銀行の創設などを通じて、着実に事業領域を拡大してきました。金融機関との経営統合は、今後も重要な選択肢の一つと位置づけていますが、その判断にあたっては、以下の4つの視点を重視しています。

- 地域への貢献: 統合が「地域のゆたかさ」への貢献につながる
- 提供価値の拡大: 金融サービスに加え、非金融ソリューションを含めたお客さまへの提供価値が高まる
- 企業価値の持続的向上: 短期的な利益にとどまらず、中長期的な収益基盤の強化につながる
- 「シングルプラットフォーム・マルチブランド」による成長: 全社戦略や高度な企画・管理機能はFFGが担い、各エリアの営業はグループ銀行が担うことで、収益性と効率性を両立

同時に、みんなの銀行の技術を外部に提供するなど、地理的な枠組みにとらわれない成長機会の創出や、異業種との連携による新たなビジネスモデルの構築にも取り組んでいます。このように、統合・提携による成長(インオーガニック)と内発的な成長(オーガニック)の両輪により、中長期的に地域への提供価値とFFGの企業価値を高めていくことが、私たちの使命です。

結びに ～「挑(いどむ)」～

私は、毎年新入社員に漢字一文字を贈っています。今年選んだのは「挑(いどむ)」です。

新入社員には、「人は誰も成長したいと願っており、そのための挑戦には失敗が伴うもの。私自身を振り返ってみても、失敗も全て成長の糧となっている。人生に無駄な挑戦はない」と伝えました。この考えは、FFGの存在意義である「一歩先に行く」にも通じるものです。新入社員に限らず、私たち一人ひとりが日々意識すべき姿勢だと考えています。

不透明な時代だからこそ、立ち止まることなく、前に進み続けます。

私たちはこれからも、「大切なあなた」のために、「一歩先に行く発想」で行動し、幅広い事業活動を通じて真にゆたかな地域社会の実現に貢献していきます。そして、その成果を企業価値の向上として着実にお示ししてまいります。

その実現に向けて、「先進性」「人間味」「関係構築力」をさらに磨き上げながら、成長への挑戦を続けます。私自身も先頭に立ち、現場の声に耳を傾けながら、自ら考え、意思決定し、実行していきます。

今後とも、挑戦と進化を続けるFFGにご期待いただくとともに、変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



CFOメッセージ



持続的収益基盤を確立し、
企業価値向上と
真にゆたかな社会を実現する

ふくおかフィナンシャルグループ
代表取締役副社長 CFO

三好 啓司

2025年度の振り返り

2025年度は、第8次中期経営計画（2025年4月～2028年3月）の初年度でした。第8次中期経営計画は10年間の長期戦略の1stフェーズとして「既存ビジネスの変革」「新たな価値創造」「新たな収益の獲得」「アプローチの革新」「強靱な基盤造り」の5つを基本方針と掲げ、「成長基盤を構築する3年間」として各種施策に取り組んでいます。

2025年度は、金利環境の正常化という追い風がある一方で、中東情勢の緊迫化などの地政学リスク、人手不足や物価高の進行、さらにはAI技術の急速な進展など、不確実性が高まる中での運営となりました。

その中で2025年度決算は、円金利上昇に伴う資金利益増加を主因に、コア業務粗利益が、前年度+451億円の増益となりました。長期的な成長を見据え、DX・AI人材育成やDX・AI関連システム構築など、成長投資を積極的に行ったことにより経費は増加しましたが、コア業務純益も前年度+326億円の増益となりました。

また、円金利上昇の確実な取り込みによる利益の積み上げと同時に、将来の持続的成長に向けた備えも行いました。一つは、「中東情勢の緊迫化に伴う景気悪化に備えたフォワードルッキング引当金の計上」、もう一つは「有価証券ポートフォリオのリバランス」です。特に、有価証券

2025年度決算概要(連結)

	①FY24 実績	②FY25 実績	増減 ②－①
コア業務粗利益	2,793	3,244	+451
銀行合算	2,591	2,957	+366
国内資金利益	2,106	2,456	+349
預貸金利息	1,504	1,615	+111
貸出金利息	1,631	2,049	+418
預金利息	▲128	▲435	▲307
国際資金利益	149	167	+19
非資金利益	336	333	▲3
子会社・連結調整等	202	287	+85
経費	▲1,603	▲1,727	▲124
コア業務純益	1,191	1,517	+326
有価証券関係損益	▲98	▲131	▲33
信用コスト	▲61	▲182	▲121
経常利益	1,036	1,206	+170
連結純利益	721	854	+133

ポートフォリオのリバランスは、政策保有株式の売却益および市場部門で進めてきた多様化投資の含み益を活用することで、低ROA資産のヘッジ済み超長期債・長期債を一掃し、評価損益改善と、次年度以降の利益・ROE引き上げに繋げるものです。連結当期純利益は、当初掲げていた

2026年度の計画

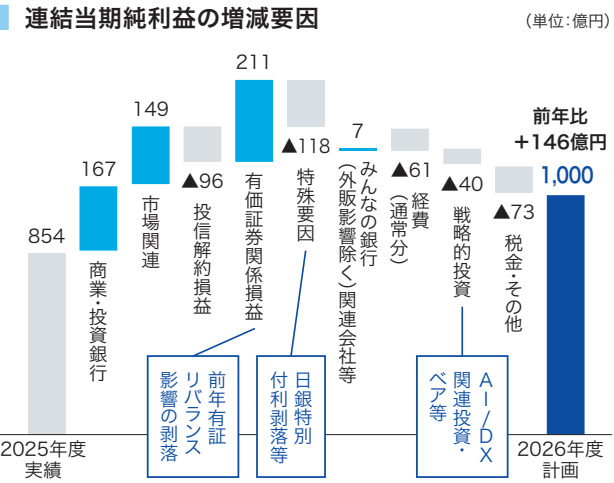
2026年度の計画は、連結当期純利益1,000億円、ROE9%程度としました。これは、第8次中期経営計画最終年度の2027年度で計画していた水準を1年前倒して実現させるものです。

2026年度も引き続きボラティリティの高い経営環境の中での運営が想定されますが、円金利上昇の確実な取り込みと昨年度実施した有価証券ポートフォリオのリバランス効果が牽引する計画です。一方で、人財投資やDX・AI関連への投資など、将来の競争力強化につながる戦略的投資も十分に織り込んでいます。また、「金利のある世界」を受けて、事業ポートフォリオ、アセットコントロールの重要性が高まっています。適切なALMを機能させるとともに、さらなる成長を目指して、利益拡大と資本コントロールを行っていきます。

なお、2026年6月に政策金利が1.0%に引き上げられ

目標（800億円）を上回り、854億円となりました。このように、今後のリスクや資本効率改善への手当を行いながらも、業績の上方修正を行うことができたという点で、第8次中期経営計画の1年目は順調にスタートできたと評価しています。

ました。左記2026年度計画は、政策金利0.75%を前提としています。2026年度計画の修正を行った場合には、速やかに公表いたします。



第8次中期経営計画の経営指標の見直し

2025年12月の政策金利引き上げと、2025年度実績、2026年度計画を受けて、第8次中期経営計画における経営指標を見直しました。具体的には、第8次中期経営計画最終年度の2027年度における連結当期純利益を、1,000億円から1,100億円超に、またROEを9.0%程度から10%程度へそれぞれ見直しています。なお、自己資本比率は10%台と変更していません。なおこの第8次中期経営計画の経営指標の見直しも、政策金利0.75%を前提としています。2026年6月の政策金利引き上げを受けて、さらなる見直しを行った場合には、速やかに公表いたします。

2027年度(中計最終年度)目標経営指標

		FY25 実績	FY27 目標	FY27 修正目標
収益性	ROE	8.5%	9.0%程度	10%程度
	当期純利益	854億円	1,000億円	1,100億円超
健全性	自己資本比率	10.05%	10%台	10%台

CFOメッセージ

企業価値向上に向けて

FFGは企業価値の向上に向けて、「成長投資と投資効果の実現による好循環の創出」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

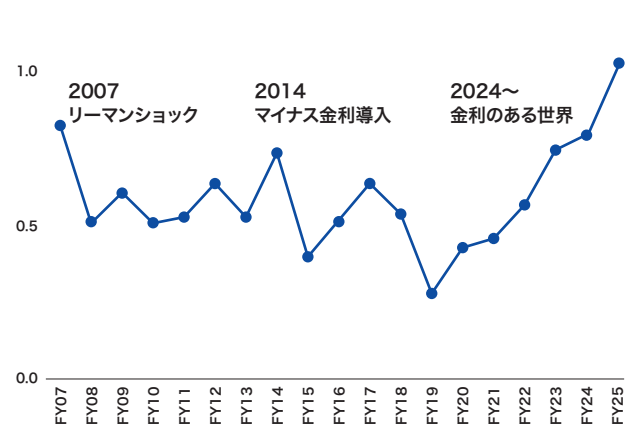
利益の成長トレンドを維持してきました。

FFGはPBR向上に向けた柱を、①ROE向上、②成長率の向上および③株主資本コスト低減によるPERの向上とおき、各種取組みとPBR向上の関係性を明確にするためにロジックツリーを作成しています。

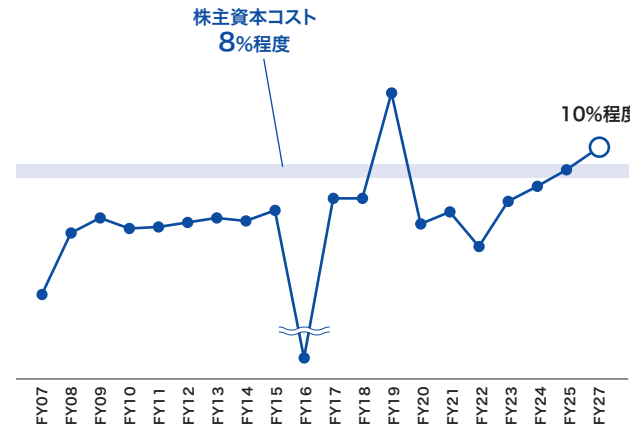
PBRロジックツリー



PBRの推移



ROEの推移



1. ROE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、市場部門における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。

金利上昇効果の取込み

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

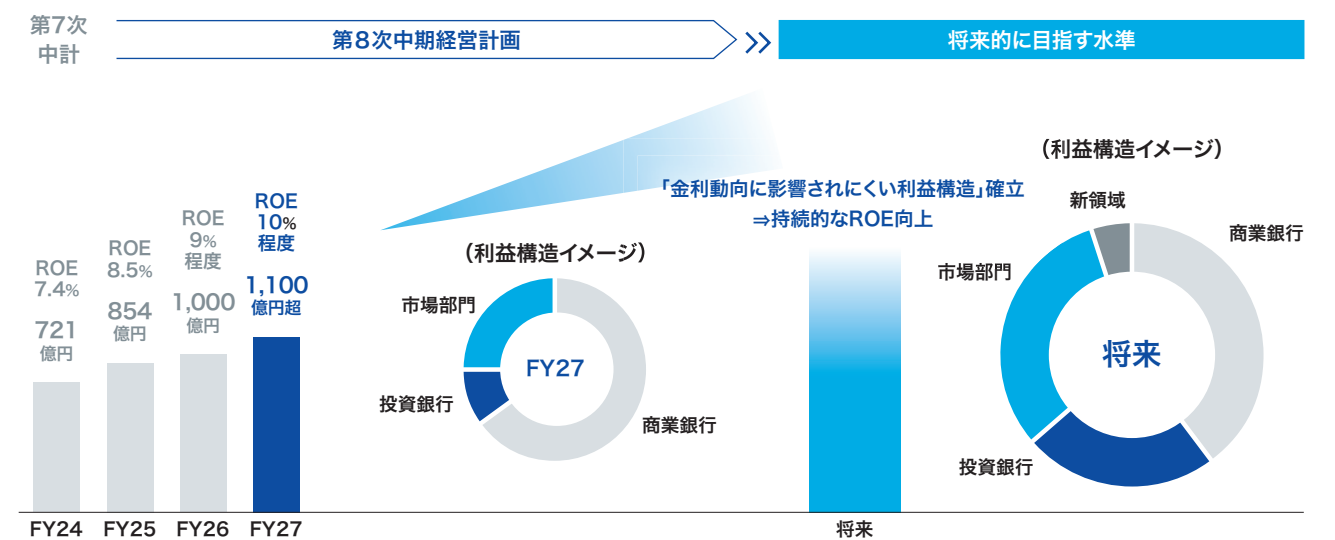
ることによるお客さまの深い理解と、人による高品質なソリューションの提供によって、その先にある収益向上を見据えていきます。

事業ポートフォリオマネジメント

ROE向上に向けては、環境変化に左右されることなく、安定的・持続的な利益成長を実現していくことが重要です。足元は金利上昇局面を捉えてROEの向上を実現させていますが、一方で、金利のある世界の中で貯蓄から投資への動きも加速化しています。従来型の資産規模を拡大するモデルの限界も視野に入れ、ALMの高度化による資産の質、配分のコントロールを行っていきます。また、将来的に

金利が低下する局面も想定しながら、投資銀行部門や市場部門へのリソースの配分を含めた事業ポートフォリオマネジメントにより、金利動向に左右されない事業ポートフォリオを構築していきます。将来における環境変化の様々なシミュレーションを実施しながら、安定的・持続的な利益成長、ROE向上に向けたALM、事業ポートフォリオマネジメントを行っていきます。

FFGの目指す利益イメージとポートフォリオ



CFOメッセージ

財務レバレッジコントロール

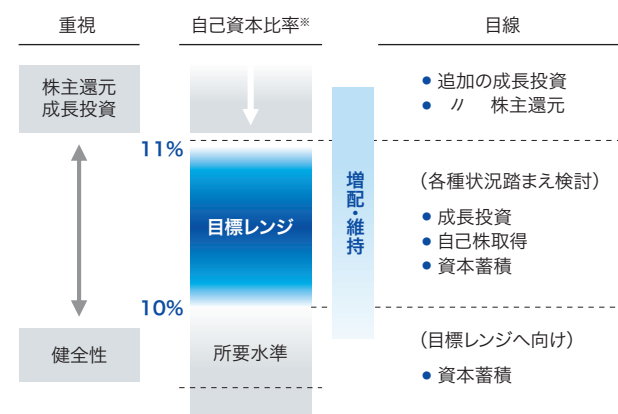
資本政策は、「健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元のバランスをとった資本運営」を基本方針としており、目標とする自己資本比率の目安は10%～11%程度（バーゼルⅢ最終化、完全適用ベース）としています。

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、配当性向は40%程度を目安としております。

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



政策投資株式

政策投資株式については、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という観点を踏まえながら、これまでも縮減を進めてきましたが、第8次中期経営計画において、「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

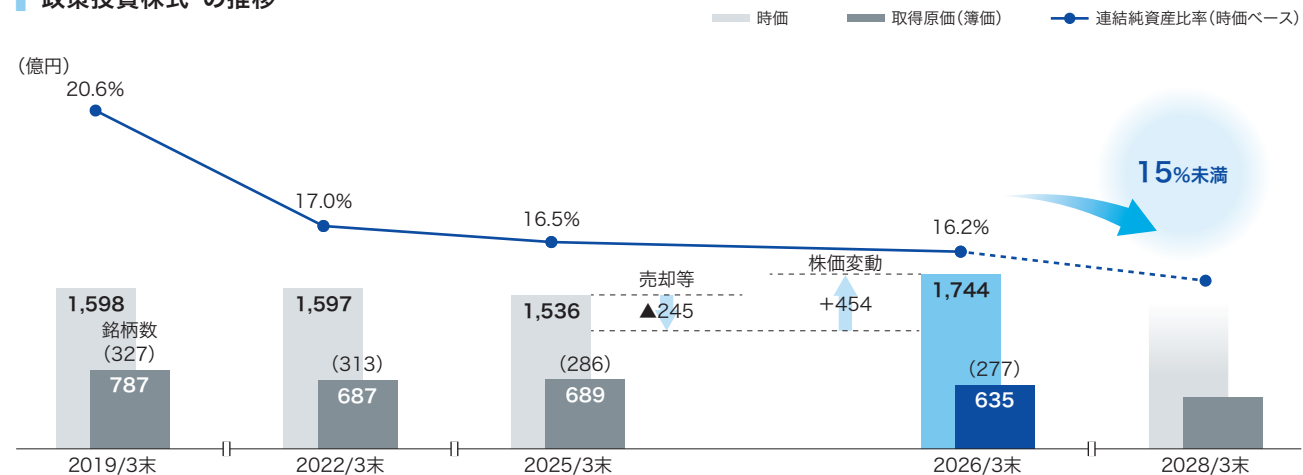
度である2028年3月末までに、保有残高を連結純資産比15%未満とする数値目標を設定しています。

2026年3月末の実績は16.2%となりました。株価上昇の影響を受けつつも、着実に縮減を進めています。

縮減目標

2028年3月末までに、保有残高(時価)を連結純資産比15%未満に縮減

政策投資株式*の推移



* 対象は福岡銀行(有価証券報告書開示ベース)
 連結純資産比率=政策投資株式(上場・非上場株式、有価証券報告書に記載されるみなし保有株式)の時価合計÷連結純資産額

2. 成長率向上

将来の収益確保のため、成長戦略を進めてまいります。商業銀行部門、投資銀行部門、市場部門の各部門での収益拡大や、みんなの銀行および戦略系グループ会社の成長、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。資本コストを意識し

ながらも積極的な成長投資を行ってまいります。

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。

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、人財育成や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分かりやすく

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がるよう努めてまいります。

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。

昨年度は、株主・投資家さまとのコミュニケーション強化の一環として、体制を強化しました。また、発信や対話の機会を増加させ、多くの皆さまにミーティングや説明会などにご参加いただきました。

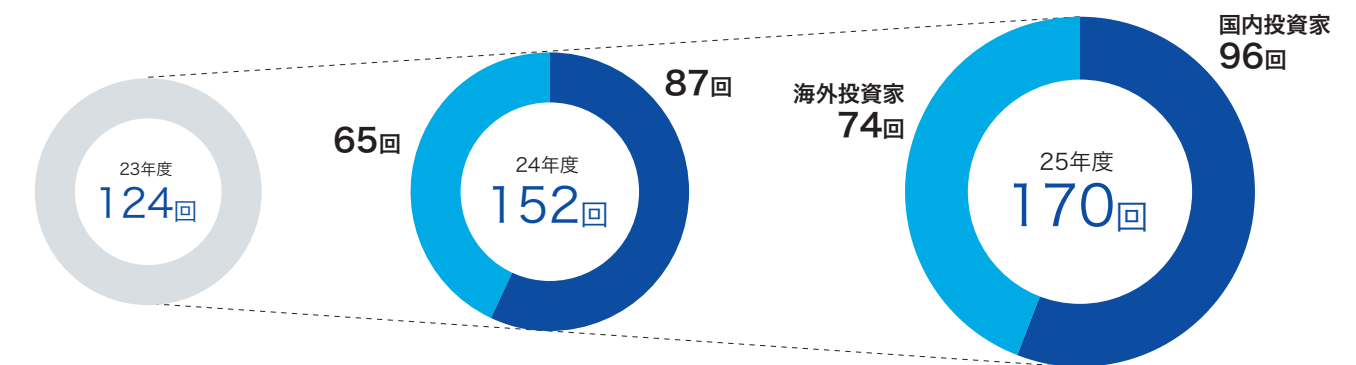
対話を通じて得られた株主・投資家さまのご意見については、適宜、取締役会等で共有し、経営戦略や業務運営、資本政策等の参考にさせていただいております。引き続き、忌憚のないご意見を賜れますと幸いです。

ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援をいただきたくお願い申し上げます。

主なIR活動実績(2025年度)

機関投資家さま向け	個人投資家さま向け
- 決算説明会 4回(1Q・3Qでの新規開催) 増加 - IR Day 2回(社外取締役との座談会含む) 増加 - スモールミーティング 1回 - 海外IRロードショー 2回(欧州・北米) 増加 - 開示資料拡充(スクリプト・QA・英訳)	- 個人投資家向け会社説明会 増加 - Web 1回(参加者数:約2,000人) - リアル 3回(合計参加者数:約200人) - 開示資料拡充(スクリプト・QA)

投資家・アナリストとの1on1ミーティング実績



熊本銀行頭取メッセージ



熊本になくてはならない 銀行を目指して

熊本銀行
取締役頭取 坂本 俊宏



熊本県の経済と今後の見通し

2025年度の熊本県経済は、JASM第1工場の本格稼働や第2工場建設の進展を背景に、緩やかな回復基調を維持しています。半導体関連産業を中心とした旺盛な設備投資は、製造業だけでなく、建設、物流、サービス、不動産など幅広い分野へ波及し、県内経済全体を押し上げています。個人消費も底堅く推移しており、観光面では人流の増加や熊本空港の国際線増便が追い風となっています。また、農業・食品関連産業も引き続き県経済の重要な基盤であり、半導体を核とする新たな成長と既存産業の高度化が相乗効果を生みつつあります。この結果、2025年度の名目県内総生産は過去最高を更新する見通しであり、今後は半導体関連企業のさらなる集積やインフラ整備の進展により、その効果が県内各地へ広がっていくことが期待されています。

一方で、急速な産業集積は、人材不足、交通渋滞、住宅・地価の上昇、水資源の保全といった課題も顕在化させています。成長の果実を地域全体へ持続的に広げるためには、地場企業の競争力強化や地域社会との共生を進めることが不可欠であり、地域金融機関には、お客さまの成長支援と地域課題の解決を両立する役割が強く求められています。

第8次中計の達成に向けて

こうした環境のなか、熊本銀行は10年後の目指す姿として“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、その実現に向けた第一歩として、第8次中期経営計画の諸施策を着実に推進しています。

法人のお客さまに対しては、資金支援に加え、販路拡大、事業承継・M&A、DX・SDGs支援など多面的なソリューション

を提供し、個人のお客さまに対しては、ローン、資産形成・保険提案、相続などを通じたトータルライフコンサルティングを実践しています。また、営業現場ではデジタルやAIの活用を進め、提案の質とスピード、生産性の向上にも取り組んでいます。

今後は、半導体関連産業の裾野拡大を地域の持続的成長へ結び付けるため、FFGのネットワークや総合力を活用し、地場企業のサプライチェーン参入・スタートアップ支援、創業・新事業創出や技術・研究開発への資金支援など新たな価値を生み出す挑戦の後押しを強化していきます。加えて、営業体制や業務運営の変革をさらに進め、生産性向上と人的資本投資を両輪で進化させることで、お客さまへの提供価値を高めてまいります。

本年度は熊本地震から10年の節目であることから、“支えあう力が未来をつくる”をスローガンに「熊本地震復興10年事業」に取り組んでいます。震災復興の過程で育まれた地域のつながりや支え合いの力を次世代へつなぐため、地域活性化イベントや文化・芸術活動など様々な取り組みを通じて熊本の魅力や力強さを改めて発信していく方針です。地域の成長機会と課題の双方に真摯に向き合い、第8次中期経営計画の達成、そしてその先にある「熊本になくてはならない銀行」の実現に向け、役職員一丸となって全力を尽くしてまいります。これからの熊本銀行にご期待いただくとともに、ますますのご愛顧とご支援をよろしくお願いいたします。

十八親和銀行頭取メッセージ



「ゆたかさ共創銀行」の 実現に向けた 取組みの深化

十八親和銀行
取締役頭取 山川 信彦



長崎県の経済と今後の見通し

2025年度の長崎県経済は、観光需要の回復や都市部における再開発の進展、基幹産業の安定した操業などを背景に、全体として緩やかな回復基調が続きました。製造業や海洋関連分野においては底堅い動きが見られるなど、地域経済は持ち直しの動きを維持しています。造船や水産、観光といった基幹産業が地域経済を支えるなか、洋上風力など新たな成長分野による相乗効果も期待されています。

一方、長崎県は人口減少や少子高齢化が他県に先行して進んでおり、若年層の県外流出に伴う人材不足や、産業構造の変化への対応が特に重要となっています。加えて、物価高や国際情勢の不確実性などが顕在化するなか、多くの取引先は価格転嫁や人材確保に課題を抱えています。

こうした環境下において、当行は地域のリーディングバンクとして、地域や取引先が抱える課題に正面から向き合い、その解決に主体的に関与し、地域とともに持続的な成長を実現していく役割が、これまで以上に強く求められていると考えています。

長崎の未来を支えるために

2025年度は、合併から5周年の節目を迎えるとともに、新たな中期経営計画がスタートした重要な一年でした。合併以降に築き上げた経営基盤を土台として、地域が抱える課題の解決と新たな価値創造に向けた挑戦を本格化させています。

長崎県内に広がるお客さまとの接点と信頼関係は、当行の重要な経営資産である一方、私たちに託された責任を示すものでもあります。

第8次中期経営計画では、当行が掲げる長期ビジョン「な

がさを“もっと”元気に～ゆたかさ共創銀行～」の実現に向け、金融サービスや各種ソリューションの提供を通じて、お客さまや地域が抱える課題の解決に深く関わり、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

お客さまや地域を取り巻く環境が大きく変化するなか、私たちは課題の表面だけを捉えるのではなく、その背景にある本質的な課題に向き合うことが重要であると考えています。

「一歩先に行く発想」とは、目の前の課題への対応にとどまらず、お客さまや地域の未来を見据えながら、その背景にある構造的な課題にまで踏み込んで考えることです。

お客さまや地域への深い理解と対話を通じて、課題の根本的な解決に取り組むことが、地域の新たな可能性を切り拓き、「真のゆたかさ」の実現につながるものと考えています。

私たちは、お客さまや地域の皆さまへの深い理解と対話を通じて、課題の根本的な解決に取り組み、地域の新たな可能性を切り拓いてまいります。そして、地域に根差す金融機関として、長崎の未来を支える役割を果たし続けてまいります。

引き続き十八親和銀行にご期待いただくとともに、変わらぬご愛顧とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

福岡中央銀行頭取メッセージ



当行を取り巻く環境

福岡県は、九州経済を牽引する中核地域として成長を続けており、半導体関連投資の進展やインバウンド需要の回復、スタートアップの集積など、将来につながる前向きな動きが広がっています。交通利便性や都市機能の高さを背景に人材流入も続くなど、地域の成長ポテンシャルは一段と高まっています。

こうした地域経済の成長を支えているのは、地域の中小企業・小規模事業者であり、雇用や技術、地域コミュニティの維持など多様な面で重要な役割を果たしています。その持続的な成長が、地域全体の活力を左右するといっても過言ではありません。地域経済の持続的な発展において、その存在感は今後ますます高まっていくものと考えられます。

一方で、地域のお客さまを取り巻く環境は厳しさを増しており、物価やエネルギーコストの上昇、人手不足、事業承継といった構造的な課題に直面しています。さらに「金利のある世界」への移行により資金調達コストも上昇するなど、収益確保と成長投資の両立が求められる中で、経営の舵取りは一層難易度を増しています。

こうした環境変化が進む中、FFGにおける当行の役割は、中小企業・小規模事業者にもっと近い立場で寄り添い、その持続的な成長を支えていくことにあります。当行ならではの現場力と機動力を生かし、地域のお客さまとの深い関係性を築きながら、幅広いニーズに応えていくことが当行の使命であると考えています。今後も地域の中小企業・小規模事業者にもっと身近な金融機関として、その期待に応えてまいります。

第8次中計の達成に向けて

当行は、中小企業・小規模事業者の成長を起点とし、「取引先」、「地域」、「当行」の持続的な成長へつながる好循環の実現をめざして、第8次中期経営計画を推進しています。地域経済の活力向上に力を尽くすことで、その成果が当行の成長にもつながる循環を目指してまいります。

こうした考え方のもと当行が掲げるのが「シン・中小企業専門金融機関」であり、中小企業・小規模事業者にも今後も特化する斬「新」な銀行として、「親」しく寄り添い、「真」剣に課題解決に向き合う三つの姿勢を体現してまいります。資金供給にとどまらず、財務改善、人材確保、デジタル化、事業承継やM&Aなど多様な経営課題の解決に寄り添い、一社一社の実情に応じて対話を重ねながら潜在的な課題にも向き合い、お客さまから最初に相談される存在を目指してまいります。

当行が伝統的にこだわってきたお客さまとの距離感に、FFGが有する多様な機能を組み合わせることで、統合による効果を発揮してまいります。あわせて、人財育成やAIを活用した業務効率化を進め、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

創立75周年という節目を迎えた今、当行は地域に深く根ざした金融機関として中小企業とともに歩み、その挑戦と成長を支え続けることで、次の100年に向けた持続的な発展を目指してまいります。今後の福岡中央銀行にご期待いただくとともに、益々のご愛顧とご支援をよろしくお願いいたします。

みんなの銀行頭取メッセージ

III みんなの銀行



当行を取り巻く環境

当行は2021年に日本初のデジタルバンクとしてサービスの提供を開始しました。業界に先駆けてクラウドネイティブな基幹システムを構築し、Banking as a Service（以下、BaaS）分野で新たな市場を切り拓いてきました。

近年、銀行業界全体において、基幹システムのクラウド化・オープン化やBaaS分野への参入が加速しています。当行の設立当初はまだ黎明期にあったBaaSも、現在では非金融事業者における成長戦略のひとつとして広く認識されるようになりました。

市場の競争は日増しに激しさを増しつつありますが、当行は先駆者として培ったノウハウと知名度を武器に、他社の追随を許さない圧倒的なスピードで事業の成長を目指しています。

第2次中計の達成に向けて

2025年度より、みんなの銀行の第2次中期経営計画がスタートしました。初年度は、様々なBaaSパートナー企業との提携やサービスリリースを実現したことで、口座数は前年比+35万口座の161万口座、ローン残高は前年比+104億円の333億円と、各種計数を力強く伸ばすことができました。また、次世代バンキングシステムの提供や、メルカリバンクといった新たなBaaS提携の実現は、当行が新たなステージに進んだことを示す画期的な1年になったと確信しています。

今年度は収益化に向けて、引き続きBaaS提携先の開拓や協業の深化を通じて利用者の拡大を進めるほか、API（システムやサービス間連携の仕組み）でつながる世界観の実現や各種機能の強化に取り組めます。

2025年度末時点でサービスをリリースしたBaaSパートナーの数は、21社と大きく増加しました。今年度はこれを30社程度にまで増やす計画です。提携先が増えたことで、お客さまが日常的に当行の機能をご利用になる場面が増えていきます。「みんなの銀行の口座を1つ持っていれば、様々なサービスとつながり、お得で便利な体験ができる」ことこそが、私たちが提供する中核的な価値です。お客さまに様々なサービスとのAPI連携を通じて、日々のあらゆる場面で利便性を感じていただく。それによって当行も多様な場面で収益を獲得する。こうした好循環の仕組みを構築していきます。より多くのサービスをご利用いただくために、ロイヤリティプログラムの新設なども計画していますのでご期待ください。

また、6月には新たに複数口座機能の提供を開始しました。これにより、お客さまはご自身のライフスタイルに合わせて複数のパートナー支店を開設でき、これまで以上に幅広い特典をご利用いただけるようになりました。加えて、今年度は口座振替機能の提供も予定しており、クレジットカードや公共料金の引き落としといった日常の決済にも対応することで、生活のメイン口座としてご活用いただけるようになります。

こうしたBaaSの展開と、お客さまのニーズを捉えたサービスの拡充により、みんなの銀行の顧客基盤拡大および口座利用の活性化を加速させ、収益力の向上を図ります。今年度より開始した法人向けデジタルバンク事業も、まずは必要最低限の機能からのスタートですが、最短翌営業日の口座開設や、業界最安水準の手数料といった明確な価値を提供しています。今後は、この法人向けデジタルバンク事業も、将来の新たな収益を担う事業の柱へと育てていきたいと思っています。

社外取締役インタビュー



Q 就任後1年が経ちました。就任前と比べ、FFGの印象の変化や気づきがあればお聞かせください。

花岡 就任前は、FFGに対して、国内最大規模の地域金融グループとして、強固なお客さま基盤と高い信頼を有する、安定的で手堅い組織という印象を持っていました。一方で、同質性の高い、やや保守的な組織ではないかという見方もありました。しかし実際に取締役に参加し、経営陣や各部門の方々と対話するなかで、その印象は大きく変わりました。安定した基盤に安住するのではなく、将来を見据えて先手を打ち、事業ポートフォリオの見直しや、みんなの銀行、地域への成長投資など、大きな変革に果敢に挑戦している組織だと感じています。

また、意思決定層における多様性の拡充には、なお取り組む余地があるものの、業務上よくコミュニケーションを取る部署では、女性が生き生きと活躍されている姿が印象的でした。今後、もう一段ギアを上げ、こうした母集団を増やす取り組みを加速させることで、女性活躍はさらに進んでいくと期待しています。一方で、就任前から変わらない印象もあります。それは、FFGの役職員の皆さんが、九州・福岡の経済を支えているという自負と責任感を強く持っていることです。これは長い歴史の中で培われたFFGのDNAともいえるものであり、今後も大切にしていけるべき強みだと感じています。

Q FFGの取締役ににおける議論の実効性の評価や、今後深めるべき論点についてお聞かせください。

花岡 取締役に実際に参加して感じるのは、非常に発言しやすく、一つひとつの意見を真摯に受け止め、取組みに反映しようとする柔軟性があるということです。また、議題の性質に応じて書面と対面での審議を適切に使い分け、必要に応じて事前説明の機会も設けられており、効率的な運営がなされていると感じます。一方で、説明がやや詳細に及ぶ場面もあるため、今後は取締役間のディスカッションにより多くの時間を充てることで、議論の実効性をさらに高められるのではないかと思います。また、社会、お客さま、株主・投資家、社員の声を拾い上げる仕組みは整っていますが、それを実際の取組みに反映し、PDCAを回していく動きをさらに加速することも重要です。加えて、社会貢献・DE&I等のESG関連テーマについても、定期的に進捗を確認する機会があると、取締役会としての議論が一層深まると考えています。

深沢 花岡取締役のお話のとおりだと思います。付け加えるとすれば、取締役会の実効性評価については、定期的に情報を収集し、取締役会としてどうあるべきか、どこを変えていけるのかについて、真剣に振り返る機会が設けられています。

また、取締役会で充実した議論を行うためには、その前提となる知識や理解を深めることが欠かせません。FFGでは、社外取締役からの要望も踏まえながら、必要な情報提供や意見交換の機会が設けられており、新たな情報ソースや情報の入手方法についてもオープンに検討されています。こうした取組みが、毎年の進化につながっていると感じています。

一方で、さらに実効性を高めるためには、取締役会をより本質的な「議論」の場へと進化させていくことが重要です。現状でも活発な質疑は行われていますが、今後はさらに取締役間の意見交換や論点の掘り下げに時間を充てることで、取締役会としての実効性を一層高めていけると考えています。

また、質の高い議論を実現するためには、取締役一人ひとりが知見や視座を高め続けることに加え、そうした多様な意見をどのように交わし、議論を深めていくかについて共通認識を醸成していくことも重要です。個々のレベルアップと、建設的な議論を促す取締役会としての土壌づくりの両面を高め続けることが、さらなる実効性向上につながると考えています。

Q FFGが、金融インフラを維持するために徹底する基本動作のような「守り」と、新たなビジネス領域の開拓や健全なリスクテイクなどの「挑戦」を両立していくために重要なことは何だとお考えですか。

花岡 私は「両立」ではなく、「両輪」と考えています。守りとは、単にルールを守ることではありません。なぜそのルールが必要なのかを深く理解することで、初めて適切な挑戦が可能になります。守りは挑戦を制約するものではなく、むしろ挑戦を支える基盤です。

法令遵守、情報管理、インサイダー取引防止など、金融機関として徹底すべき領域については、一切の妥協も許さない厳格な守りが必要です。その一方で、新規事業への挑戦や事業ポートフォリオの変革、他業種とのアライアンスなどに伴う不確実性は、企業が成長する上で向き合うべきリスクです。変化を恐れて挑戦を避ければ、組織は成長の機会を失うため、ここはしっかりと見ていかなければいけないと考えています。

こうした守りと挑戦を両輪として機能させるために重要なのが、人事施策と企業カルチャーです。どれだけ挑戦を促しても、それを評価する仕組みや風土が伴わなければ行動にはつながりません。適切なプロセスを踏んだ挑戦を

正當に評価すること、そして問題や違和感を感じた際に誰もが声を上げられる心理的安全性の高い組織風土を育むことが不可欠です。

FFGが持続的な成長を実現するためには、人事施策と企業カルチャーの両面から、挑戦と規律が共存する組織づくりを着実に進めていくことが重要だと考えています。

深沢 法令遵守や顧客からの信頼といった、金融機関として守るべき根幹は明確です。一方で、それをどのように実現するかという方法論は、組織としての学びやテクノロジーの進化によって変化していきます。

重要なのは、守るべきものを確実に守りながら、事業としてどのような挑戦をしていくかを考えることです。既存事業や顧客基盤をどう維持・発展させるのか、新たな成長領域にどう取り組むのかといった課題は、事業ポートフォリオをどのように設計し、進化させていくかという枠組みのなかで考えるべきテーマだと思います。私は以前から、FFGが事業ポートフォリオという考え方をさらに磨き上げ、経営に活用していくことが重要だと申し上げています。

そして、事業ポートフォリオを考える上で忘れてはならないのが、お客さま起点の発想です。お客さまのニーズは多様化しており、「法人」「個人」といった大きなくくりではなく、一社一社、一人ひとりを理解する姿勢がこれまで以上に求められています。また、お客さまは銀行だけでなく、様々なサービスと比較しながら価値を判断しています。その評価を的確に捉え、戦略やサービスに反映し続けることが、持続的な成長につながると考えています。

また、FFGのコンプライアンス意識並びに危機管理能力の高さについては、ぜひお伝えしたいと思います。課題や問題が発生した際には、事実関係の把握、原因分析、対応策の検討が非常に丁寧に行われており、その内容は取締役会も含めて迅速かつ透明性高く共有されています。定例会議を待つことなく必要な情報共有や対応が行われる仕組みも整っており、様々な場面で適切に機能していると感じています。こうした文化が組織全体に根付いているからこそ、守るべきものを守ることを前提に、その上で事業の成長や変革に向けた挑戦を続けていくことができるのだと思います。守りと挑戦の両方を高いレベルで追求していくことが、FFGの持続的な成長につながると考えています。

社外取締役インタビュー

Q FFGでは新たな成長領域への投資を進める一方で、投資家からは株主還元の充実に対する期待も高まっています。成長投資・財務健全性・株主還元のバランスをどう考えるべきだとお考えですか。

深沢 私は、成長投資、財務健全性、株主還元は単純なトレードオフの関係ではないと考えています。金融機関にとって財務健全性は揺るがせない土台であり、一定水準を確保することは不可欠です。その基盤があって初めて、どの領域に成長投資を行うのか、そして将来に向けてどのような価値創出を実現していくのかを議論することができます。

その意味では、財務健全性、成長投資、株主還元は単なる「バランス」の問題ではなく、明確な順序を持つものだと考えています。まず健全な財務基盤を維持し、そのうえで成長に向けた投資を行い、そこから生み出される成果を株主の皆さまへ還元していく。これが持続的な企業価値向上の基本的な考え方ではないでしょうか。

また、株主還元への期待が高まるなかで重要なのは、還元を継続的に拡充できるだけの成長力を維持することです。事業の成長によって将来の収益力を高めるからこそ、株主の皆さまへの還元も持続的に充実させていくことができます。FFGとしては、既存事業の変革に加え、新たな成長領域への挑戦を通じて収益基盤を強化し、その成果を株主還元につなげていくことが重要です。

花岡 地方金融機関は、地域経済を支える金融インフラであり、セーフティーネットとしての役割も担っています。変化の激しいなかで地域経済の安定を支えながら、将来の成長につながる投融資を継続していくためには、財務の健全性が大前提になると考えています。

そのうえで、成長投資と株主還元の双方を高めるためには、既存の経営資源をいかに有効に活用するかという視点も重要です。例えば、保有資産の収益性や資本効率を様々な角度から点検し、十分に活用しきれていない資産がないかを見極めることが必要だと考えています。

政策保有株式は注目されやすいテーマですが、それに限らず、資産全体の効率性や事業ポートフォリオのあり方を継続的に検証していくことが重要です。資本の効率化や経営資源の取捨選択を通じて、成長投資と株主還元の原資を生み出していく。そのような観点から、今後も議論を深めていきたいと考えています。

Q これまでの話題のほかに、経営上の優先順位が高いと感じられる課題があればお聞かせください。

深沢 私が特に重要だと考えているテーマは二つあります。一つは次世代経営人財の育成、もう一つは事業ポートフォリオ・マネジメントの進化です。後者についてはこれまでも繰り返し申し上げてきたため、前者についてお話しします。

今後、FFGを取り巻く環境はこれまで以上に不確実性が高まり、経験したことのない課題や変化への対応が求められる場面が増えていくと考えています。一方で、FFGは長年にわたり安定的な成長を続けてきた企業であり、その結果として、過去には経験したことのない大きな変化や困難に直面する機会は相対的に少なかった面もあるのではないのでしょうか。だからこそ、将来の経営を担う人財がより大きな挑戦に向き合えるよう、今のうちから経験や視野を広げる機会を意図的に提供していくことが重要です。この点については取締役会をはじめ、様々な場面で経営陣と意見交換を重ねており、様々な手が打たれているものの、今後も継続的に強化していくべき重要課題だと考えています。

花岡 人事施策は非常に重要です。深沢取締役がまさに今おっしゃったように、ビジネスモデルの変革に合わせて機動的に変えていかなければいけないと思います。一方で、経営理念へのアラインや、一人ひとりのパフォーマンスに誠実に向き合う姿勢といった人事フィロソフィー等は、時代が変わっても一貫して変わらない人事の根幹だと思います。

事業ポートフォリオが変わり、AIやDXによって必要とされるスキルが変わるなかで、リスキリングやスキルのある人財の中途採用、働き方の柔軟性などは、戦略的に変えていく必要があると思います。

人の配置もそうですが、これまでのビジネスモデルのなかで固定化していたものを見直していくことは、相当痛みも伴いますし、チャレンジもあると思います。ただ、そこは果敢にやっていく必要があると思います。

今年度人事制度の改定がありましたが、長期戦略に人事制度が後れを取らずに結びついているのは素晴らしいと感じています。今後は、制度に基づく運用の定着が重要です。我々もその運用状況をしっかり注視していきたいと考えます。会社も社員も、変化を恐れずに、特に社員の皆さんにはご自身の価値を高めていくために、積極的に研鑽していただきたいし、リスキリングにも取り組んでいただきたいと思います。

価値創造ストーリー



CONTENTS

- 27 FFGの資本/競争優位の源泉
- 29 FFGの理念体系
- 31 わたしたちにとっての理念体系
- 33 FFGを取り巻く経営環境とマテリアリティ
- 35 長期戦略で描くストーリー
- 37 第8次中期経営計画
- 39 創りたい社会とFFGの事業活動のつながり
- 41 価値創造プロセス

FFGの資本／競争優位の源泉

九州のポテンシャル：社会関係資本

九州の2026年の実質GRP*は55.0兆円と予測され、過去最高額となる見通しです。自動車・半導体などの製造業に加え、アジアに近い地理を生かした物流・観光、農林水産など、多様な産業で外需も内需も取り込めるのが九州の強みです。

*GRP：域内総生産

九州のポテンシャル

アジアの玄関口・充実したインフラ

- ・アジア各国との距離が近く、物流や人の移動において非常に有利（アジアの物流拠点）
- ・新幹線・高速道路・港湾施設等、交通インフラ・ネットワークが充実

ゆたかな自然資本

- ・太陽光や風力等の再生可能エネルギー導入の先進地域
- ・温暖な気候と豊かな自然を活かして、農業や観光業が盛ん

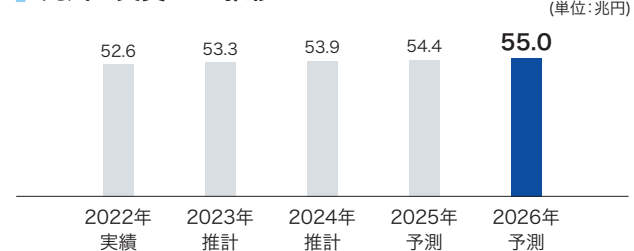
自動車・半導体

- ・自動車関連産業を中心とした製造業が盛ん（完成車メーカー4社が立地）
- ・半導体関連企業も1,000社超が集積

人財・教育

- ・多くの優れた大学や研究機関が立地し、高度な知識や技術を持つ人財を輩出
- ・スタートアップ企業が集まる産業創出の起点

九州の実質GRP推移



(出所)九州経済調査協会

外国人入国者数

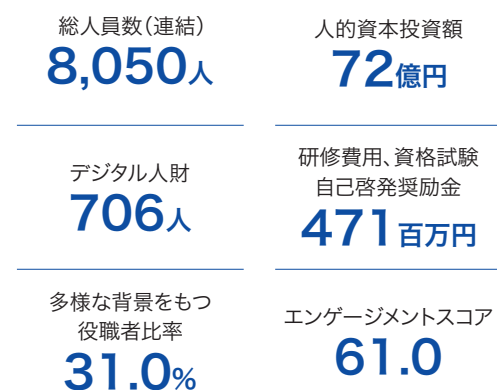


(出所)国土交通省九州運輸局

多様な人財：人的資本 詳細は P.63

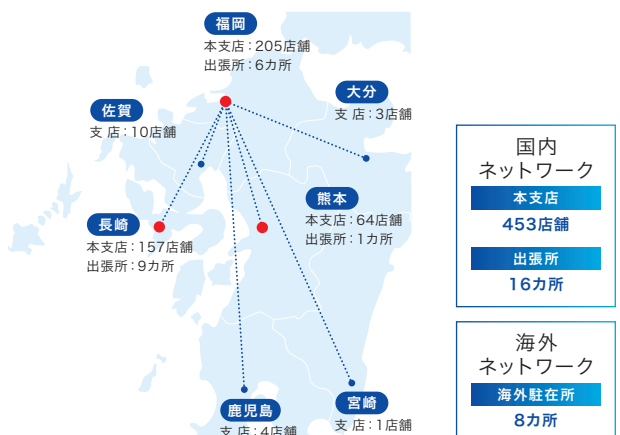
金融機関の差別化の源泉は人的資本です。FFGには、お客さまと共に考え、悩み、選択のための後ろ盾となる人財が数多く在籍しており、体系的な育成などを通じてその力を高めています。

特にデジタル人財の確保・育成を強化し、内製による迅速なサービス開発を実現しています。



営業基盤とネットワーク：社会関係資本

九州を一つの経済圏と捉え、福岡・熊本・長崎を中心に、九州全域を継ぎ目なくカバーする広域展開型金融グループです。各行が築き上げてきた信用・信頼のもと、法人・個人ともに高い支持を獲得し、営業基盤は地方銀行グループでトップクラスを誇ります。

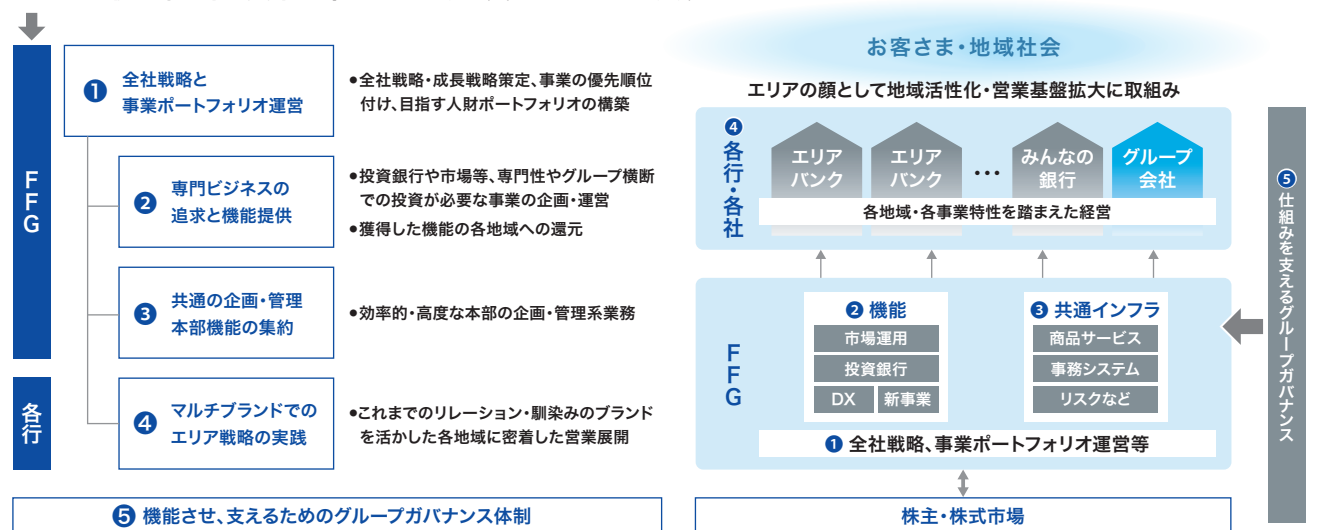


シングルプラットフォーム・マルチブランド：知的資本

FFGは、統合の都度、対象行の歴史や地域特性を尊重しながら、意思決定の迅速化、ガバナンスの高度化、経営資源の最適配分を進めてきました。その中核は、持株会社の下で共通基盤を整え、これまで親しまれてきた銀行のブランドと顧客基盤を活かす「シングルプラットフォーム・マルチブランド」の仕組みです。

全社最適が必要な領域を、FFGで標準・共通化し統制と効率性を高める一方、各地域に根差すブランドなど、フロント機能は維持・強化し、顧客接点の価値を損なわない統合を志向してきました。これにより、コストシナジーの創出に加え、商品・サービスの相互展開、専門人材の共同活用など、成長シナジーを生み出す構造を形成しています。

グループ収益最大化・資本効率向上・地域の真のゆたかさの実現



一歩先を行く発想でひろげてきたソリューションの幅：知的資本

「FFG“が”いい」とお客さまから選んでいただくために、存在意義である「一歩先を行く発想」で、様々なサービス・ソリューションの提供・開発を進めてきました。事例の一つが、従来の銀行では実現できない取り組みを進めてきたiBankマーケティングです。同社が運営するWallet+は、「金融×非金融」の視点からお客さま一人ひとりの暮らしに寄り添うサービスを提供しています。他の地域金融機関へのサービス提供も行い、グループの枠を超えて金融機

関のDXを支える仕組みへと成長しつつあります。また、日本発のデジタルバンク“みんなの銀行”は、スマートフォン完結型デジタルバンクとして、2021年の開業以来、新しい銀行体験を提供してきました。詳細は P.57 こうした挑戦と実装のサイクルを通じて、「一歩先を行く発想」を言葉に留めることなく、FFG発足時から地域に真のゆたかさをもたらす持続的な価値創造へとつなげてきたことが、FFGの揺るぎない強みです。

FFGのグループ会社図



FFGの理念体系

FFGの価値創造の源泉は、理念体系です。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であり、FFGの経営の礎でもあります。FFGが何を大

切にして、この社会に何を提供したいのか、その意思を言葉にしたものです。FFGは、理念体系を日々の行動の軸とし、お客さまへの価値提供、企業価値向上を目指します。

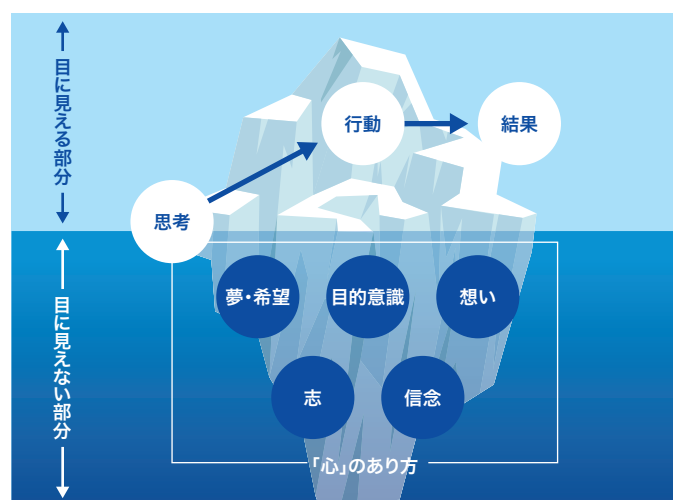


なぜ私たちが理念体系を重要視しているか

FFGがお客さまから継続的に支持され、持続的な成長を実現していくためには、日々の行動の質を高め、お客さまが真に求める価値を、一つひとつの体験として提供していく必要があります。

しかし、行動や体験は目に見える氷山の一角にすぎません(右図「冰山モデル」参照)。本当に重要なのは、水面下にある価値観や考え方です。これらが日々の判断や行動の土台となり、その結果としてお客さまへの体験や成果につながります。だからこそ、行動の軸となる「心」のあり方を組織全体で共有するためには、その拠り所となる理念体系がFFG全体に浸透していることが不可欠です。

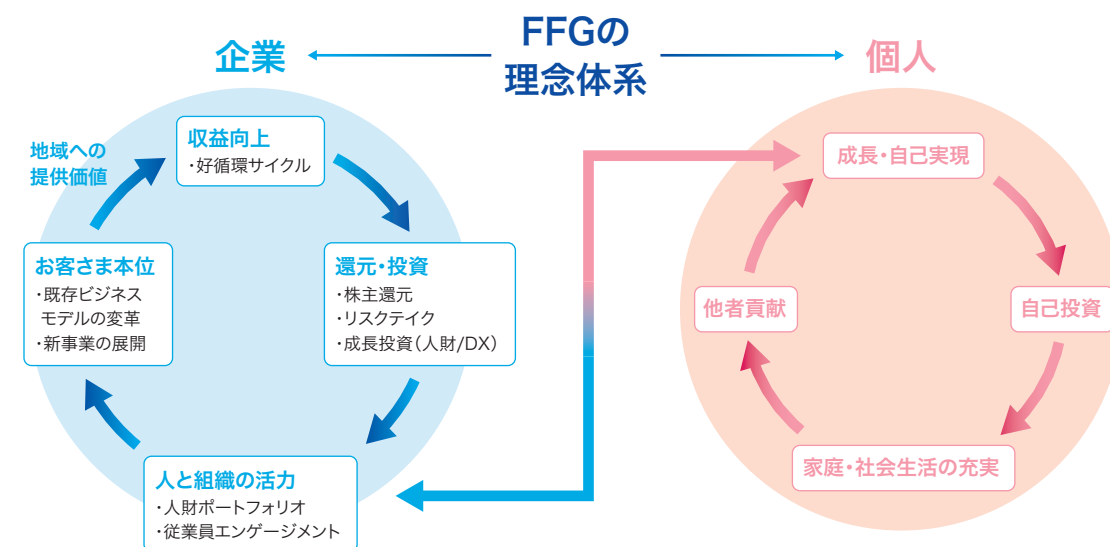
冰山モデル



企業と個人の好循環

理念体系の浸透を起点として、企業と個人の好循環を目指しています。まず、FFG全体に理念が浸透し、お客さま本位のビジネスを実践することで、持続的な収益向上につなげます。その成果は、株主還元に加え、人財投資やDX投資などの成長投資や、適切なリスクテイクに充当します。こうした成長投資により、人と組織の活力を高め、お客さまへより良いサービスを提供することで、さらなる信頼と成長機会を生み出し、企業の持続的な成長につなげます。

この好循環を担うのは、FFGの社員一人ひとりです。一人ひとりが仕事にやりがいを持ち、成長し、自己実現を果たすとともに、仕事を通じて人生をよりゆたかなものとする中で、お客さまや地域への提供価値が高まり、それが企業の成長を支える原動力となります。こうして、企業と個人がともに成長する好循環を、さらに大きく、持続的なものへと発展させていくことを目指しています。



わたしたちの行動指針

以下の行動指針を実践することで、お客さまや地域社会、株主の皆さま、そして一緒に働く仲間から、価値創造のパートナーとして信頼され、選ばれる存在であることを目指しています。

高い感受性と失敗を恐れない行動力を持つ

様々な情報や世の中の動きにいつも好奇心のアンテナを張り、敏感に反応できる感受性と様々な場面で失敗を恐れず行動を起こすチャレンジ精神を常に磨くことです。

未来志向で高品質を追求する

意識をいつも少しでも未来に置きながら、着実に進化させる。人々の役に立つための真に良い商品やサービスを、最良のマナーで提供することがわたしたちの使命です。

人々の最良の選択を後押しする

お客さまやパートナーと共に考え、悩み、選択のための後ろ盾となることが、わたしたち、そしてグループのありたい姿です。

「一歩先を行く」とは？

「FFGの存在意義」には、「一歩先を行く」という言葉が掲げられています。これは、私たちが期待される役割を果たすだけでなく、その期待を超えて「一歩先」を示していく姿勢を意味しています。その姿は、大切な「あなた」にとっての杖や明かりのような存在であるとも言えます。具体的には、FFG全体として時代の先駆けとなる提案を行うこと、また社員一人ひとりがお客さまの気づいていない課題やニーズを先回りして提案することです。社員一人ひとりが、こうした「一歩先」を追求する姿勢こそが、FFGならではの価値創造を支える源泉となっています。

わたしたちにとっての 理念体系

わたしたちは、理念体系を原動力にし、日々お客さまや業務と向き合っています。
理念体系をどう捉え、どのように実践を図っているか。理念体系に関する質問を投げかけてみました。

Q.あなたにとって「あなたのいちばんに。」とは何ですか？



お客さまの人生の 一人でありたい

福岡銀行 FC担当

その人の人生の一人でありたいと日々思っています。お取引が長いお客さまは、これまで多くの担当者とお付き合いいただいています。前の担当者からお客さまを引き継いだ時に、「前、この人とこの人にお世話になったよね」と、いろいろなエピソードを話していただけるんです。担当者として、自分が変わった後もその様に仰ってもらったら嬉しいじゃないですか。それは、人と人がつながるととても素敵なことだと考えており、私もその一人になりたいと思っています。

仕事をするなかで、葛藤も生まれます。銀行も収益が大事で、個人的に目標もあって、これを購入してくれたら…と。けれど、お客さんのためには、本当にこれでいいんだろうかって悩みます。その時にブランドブックを読んで、お客さまのためになることをしようと思っておしています。「あなたのいちばん」になるための方法ってみんな違うと思うんですが、ゴールはやはり「あなたのいちばんに。」だと思っています。

Q.あなたにとっての「一歩先を行く発想」とは何ですか？

お客さまのニーズを先読みして、 前進をサポートする

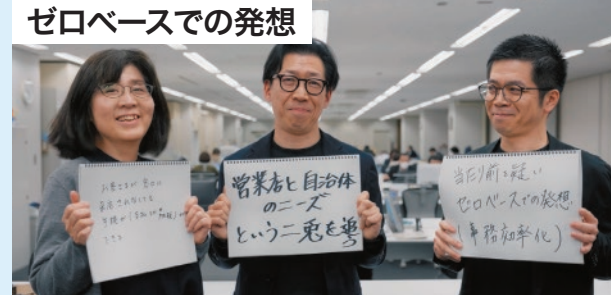
熊本銀行 デジタル化支援担当



奥さまが一人で経理や事務周りをされていたお取引先に対し、勤怠管理システム導入のお手伝いをしました。これまでは給与計算を間違っ、少ない金額を支払ったケースが多く、奥様はその度に「本当に申し訳ない気持ちになる」とのことでした。お一人で苦しまれているのを知り、少しでもお仕事が楽に、そして笑顔になっていただきたいという想いで、ご提案をしました。

導入翌日にお邪魔すると、奥さま・社員さまのどちらもが「便利になった」と喜んでいらっしゃいました。システム導入に伴う変化で会社が明るくなったことが、すごく嬉しいです。お客さまのニーズを先読みして、お客さまに前進してもらえご提案をすることが「一歩先を行く発想」だと私は思います。

ゼロベースでの発想



十八親和銀行 事務IT部

当たり前を疑い、ゼロベースでの発想による事務効率化を進めることです。事務効率化を主に企画していますが、やっていることを常に当たり前と思わず、疑いを持ってゼロベースで見直しを進めます。



みんなの銀行 / ゼロバンク・デザインファクトリー

最新の技術情報を収集して、積極的に実用化に取り組むこと。今ある仕組みを改善するだけでは、世の中の進化に追いつけないので、常に最新の技術を取り込んでいきたいと思っています。

Q.あなたにとっての「真のゆたかさ」とは何ですか？



お客さま同士が繋がって広がる ゆたかさ

福岡銀行 法人ビジネスサポートセンター

「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」というFFGの存在意義を聞いたとき、今までのFFGとお客さまという関係から、地域全体に視点が広がったと感じました。
例えば、法人口座を作成するお客さまは、単なる入出金だけでなく、

く、お客さま同士の商いや取引のなかで、入出金を行われます。このつながりを後押しし、仲立ちをすることができるのが我々の役割であり、お客さま同士がつながりお取引が広がることで生まれるゆたかさがあると考えます。

Q.あなたが今後目指す姿について教えてください。



お客さまの夢をかなえたい

福岡中央銀行 香椎支店

借入手続きも初めてで、新規創業で自分でお店を出すお客さまへのご融資で、オープンした店舗にお花を届けた時に、とても大きな感動を得ることができました。お客さまに最大限寄り添い、お客さまの夢を自分の夢と思って、お客さまと同じ感覚、熱量で仕事をしたいと思っています。



お客さまの生活に溶け込む サービス

ふくおかフィナンシャルグループ 市場統括部

良くも悪くも、お客さまがFFGをあまり感じないぐらいに、私たちのサービスが溶け込んでいることが、お客さまのゆたかさが実現しているという状態だと思います。FFGが五年後、十年後、お客さまの生活の一部になっていることを目指します。

FFGを取り巻く経営環境とマテリアリティ

マテリアリティの決定

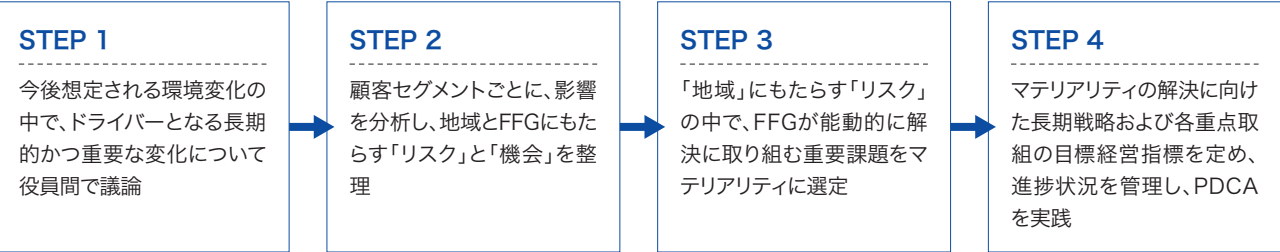
FFGのマテリアリティは、「地域の産業振興」「人生100年時代への対応」「デジタル社会への対応」「気候変動への対応」の4つです。FFGは環境変化とそれに伴う地域への影響を踏まえて、能動的に解決に取り組む重要課題をマテリアリティとして定義しています。今後想定される環境変化から、そのドライバーと、ドライバーが顧客セグメントごとに与える影響を分析し、地域とFFGにもたらす「リス

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”と設定しています。

詳細は P.102:トップリスク

マテリアリティの決定プロセス



STEP1 重要な環境変化の整理

社会	経済	技術革新	政治
人口動態の変化 - 人口減少・少子高齢化 - 外国人の増加	マーケット環境 金利・為替環境等の変化	AI・生成AI - 個人のAI・生成AI需要の高まり - 業務代替の進行	地政学リスク 世界的な地政学リスクの上昇
サステナビリティ 脱炭素社会に向けた進展	産業振興 国策による成長産業支援	新たな金融技術 ディスラプティブ技術の台頭	サステナビリティ 脱炭素社会に向けた進展

STEP2-1 顧客セグメントごとの影響分析

中小(小)企業 - 労働力・後継者不足の深刻化等により、統廃合が加速 - 大中堅企業のトランジションに伴い、脱炭素対応が必須に	マスリテール層 - 都市部への移住が増加し、九州の人口減少が加速 - AI等によるパーソナライズを好み、利便性・利得性を重視
中小(中)・中堅企業 - 労働力・後継者不足、GX・トランジションへの対応等により、業態転換・統廃合が加速 - デジタル／AIを介した取引慣行の定着化	資産形成・保有層 - 貯蓄(預金)から投資の加速等により、顧客層拡大 - デジタルを使いこなす層が中心となり、オンライン手続きを志向
大企業 - GX・トランジション、再生可能エネルギーのニーズ拡大 - BaaSの拡大	富裕層 - 金融・デジタルリテラシーの高い層への交代 - 暗号資産等、投資先資産の多様化
スタートアップ - スタートアップ数、IPO・M&A件数が増加 - 急速な成長により、資金支援以外の支援ニーズ拡大	

STEP2-2 地域とFFGにもたらす「リスク」と「機会」を整理

地域のリスクとFFGの機会

環境変化のドライバー	地域	FFG
	リスク(マテリアリティ)	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	- 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	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)	- 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/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	

STEP3 マテリアリティの選定

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

STEP4 PDCAの実践

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、モニタリングをします。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。

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「金融経済教育受講者数」、「エンゲージメントスコア」など全18項目を設定しています。これらによって、進捗を管理するとともに、計画の見直しを検討しています。

詳細は P.39:創りたい社会とFFGの事業活動の繋がり

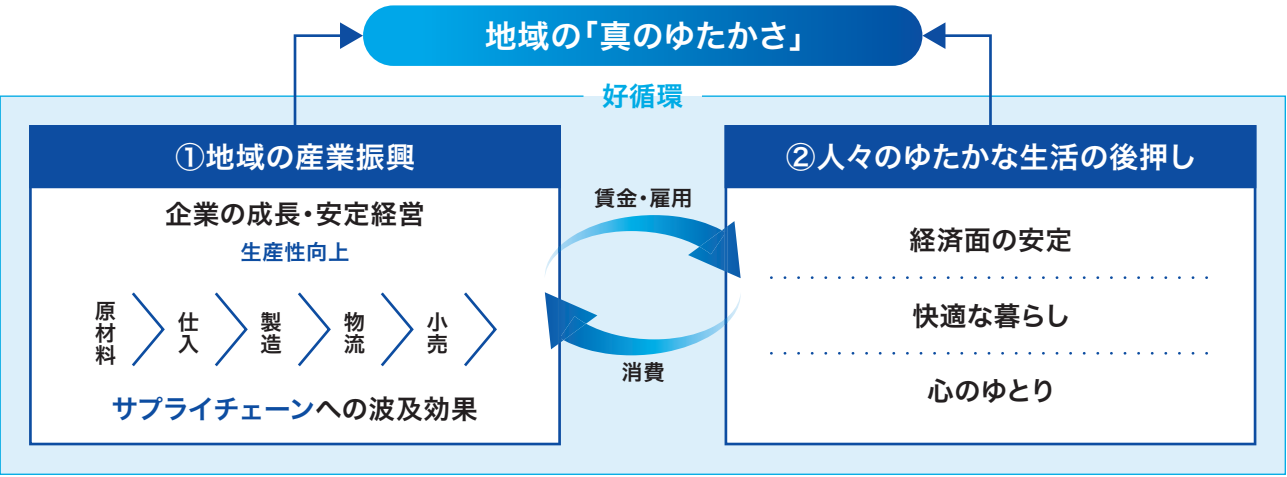
長期戦略で描くストーリー

長期戦略は、創りたい社会の実現に向けた10年間のロードマップです。マテリアリティの解決に向けた取り組みを、FFGのビジネス機会と位置づけ、長期戦略の基本方針を決定しました。

長期戦略の実行は、マテリアリティの解決およびトップ

リスクの対応につながり、その先に、FFGが創りたい社会の実現につながる価値創造ストーリーを構成しています。マテリアリティの解決に向けた重点テーマとして、①地域の産業振興、②人々のゆたかな生活の後押し

重点テーマと地域の「真のゆたかさ」の関係図



①地域の産業振興

地域の中核企業を軸とした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」などに取り組みます。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。また、並行して中小企業への各種サポートも強化します。こうした取り組みの効果は、雇用増加や働く人々の処遇改善、個人の資産形成の進展、地域の消費拡大を通じて、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

資産形成・管理のサポートに加え、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、デジタルと対面を組み合わせることでお客さまを深く理解し、最適なタイミングと手段で金融以外のサービスも含めて提供します。これらの取り組みにより、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げていきます。

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「真のゆたかさ」をもたらす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に関する知見や投融資、スタートアップを支援する力などが不可欠です。そのため、外部プレイヤーとの共創関係を構築するとともに、収益獲得とノウハウの蓄積を目的として、九州域外におけるビジネスも強化します。(基本方針II、基本方針IV)

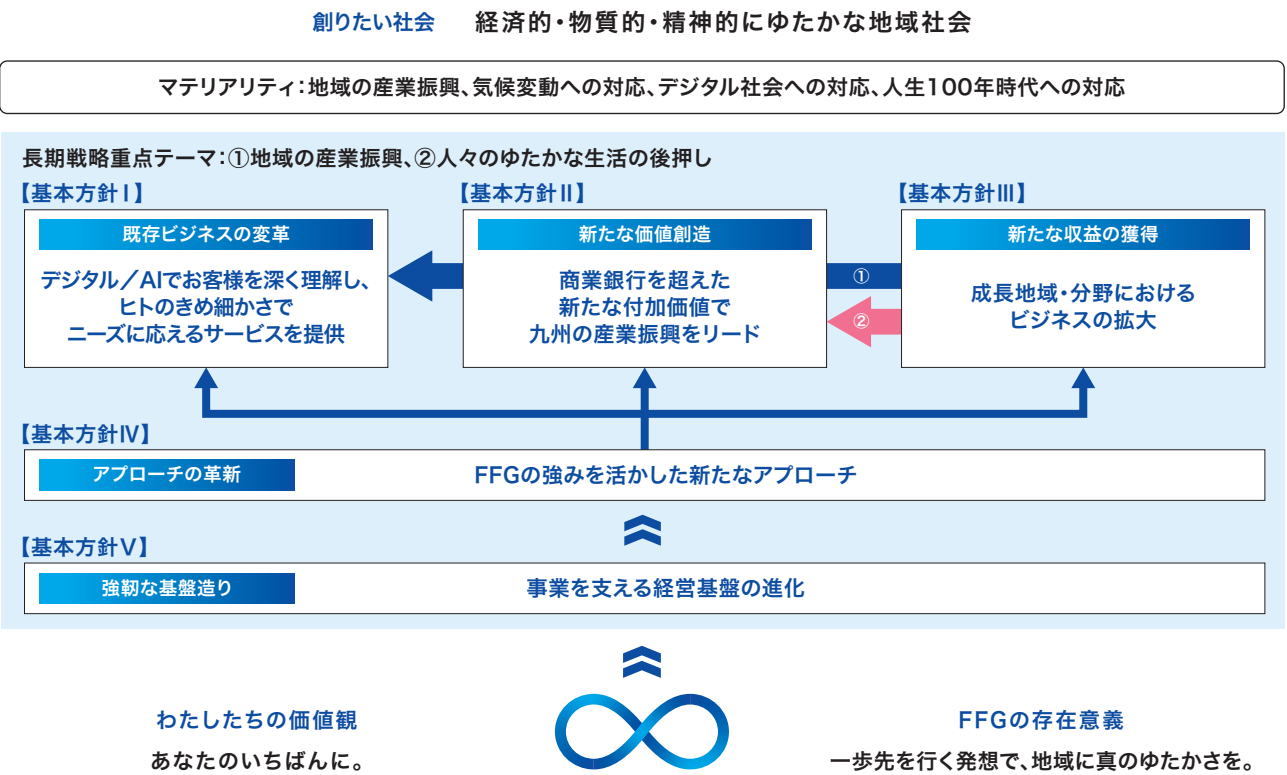
また、ビジネス拡大に必要な体力を備えるために、新た

な収益の獲得にも積極的に取り組みます。(基本方針III)

さらに、これらの戦略を着実に推進するためには、事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの連動、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。(基本方針V)

これら長期戦略を推進する原動力となるのが、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。」の二つです。両者が相互に補完し合うことで、「創りたい社会」に向けた原動力となります。

長期戦略概要



基本方針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)を提供します。

基本方針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提供し、地域の産業振興に能動的に取り組みます。

基本方針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。

基本方針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。

基本方針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みます。

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(2025年4月～2028年3月)

第8次中計は長期戦略の1stステージであり、既存ビジネスの持続的成長と新たな価値の共創に向けた成長基盤を構築する3年間と位置づけています。

従来の中期経営計画と異なり、急激な環境変化やディスラプションを踏まえ、3年後のマイルストーンを設定した上で、毎年のモニタリングに基づき計画の見直しを行う方針としています。

長期戦略の基本方針と同様に、「地域の真のゆたかさ」

の実現に向け、「既存ビジネスの変革」(商業銀行部門)では、お客さまとの接点の質・量の高度化を徹底的に追求しています。

あわせて、「新たな価値創造」に向け、投資銀行部門では地域産業の強化・創出に向けた基盤拡大を進めるとともに、市場部門や新規事業にも経営資源を配分しています。これにより、成長分野におけるビジネス拡大および成長投資を推進し、持続的な成長基盤の構築を目指しています。

基本方針と重点取組

重点取組



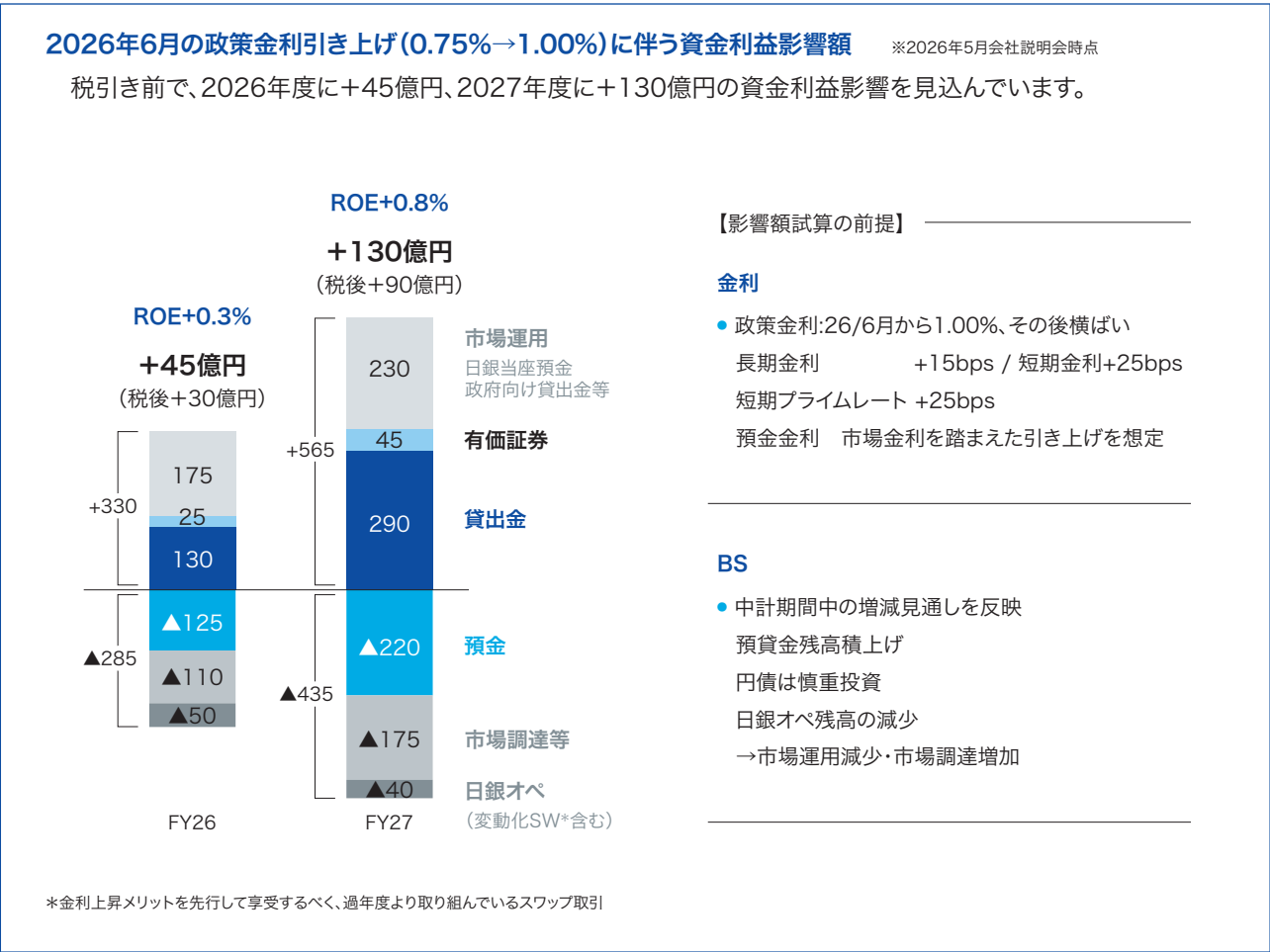
第8次中期経営計画の進捗と環境変化

各事業における施策は順調に推移しています。目標経営指標が計画を上回って推移していることや、足元の業績情報を踏まえ、第8次中計の目標を一部上方修正しました。

基本方針		FY25における主な取組み	FY26	FY27
基本方針Ⅰ	基本方針Ⅳ	- デジタルチャネル/AIツールの活用拡大 「vary」の展開による取引のメイン化推進	粘着性の高い預金獲得	
基本方針Ⅱ		- M&Aビジネスの機能・情報・人員の一元化 - エクイティビジネスのファンド投資残高積み上げ	アセットクオリティ改善	
基本方針Ⅲ		- 市場運用での多様化投資拡充 - みんなの銀行でのシステム外販、メルペイ社とのBaaS連携	非資金利益の拡大	
基本方針Ⅴ		- グループ銀行における共通機能の本社集約 - 新人事制度の運用開始(26年度より)	みんなの銀行の収益化	
			AI/半導体を起点とした地域経済の拡大の後押し	

2027年度(中計最終年度)目標経営指標

		FY25実績	FY27目標	FY27修正目標
収益性	ROE	8.5%	9.0%程度	10%程度
	当期純利益	854億円	1,000億円	1,100億円超
健全性	自己資本比率	10.05%	10%台	10%台



創りたい社会とFFGの事業活動のつながり

FFGは、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」の実現に向けて、日々の事業活動と連動する指標を設定し、その進捗を定量的に把握しています。

具体的には、「経済的なゆたかさ」を測る指標としてGRP(域内総生産)を、「物質的・精神的なゆたかさ」を測る指標として地域幸福度指標を位置づけています。さらに、GRPおよび地域幸福度指標の構成要素と、FFGが長期戦略において目指

す提供価値(Outcome)を踏まえ、6項目のOutcome指標を設定しています。また、中期経営計画の実行を通じて達成すべき業績評価指標および人的資本指標を、Output指標として全18項目設定しています。

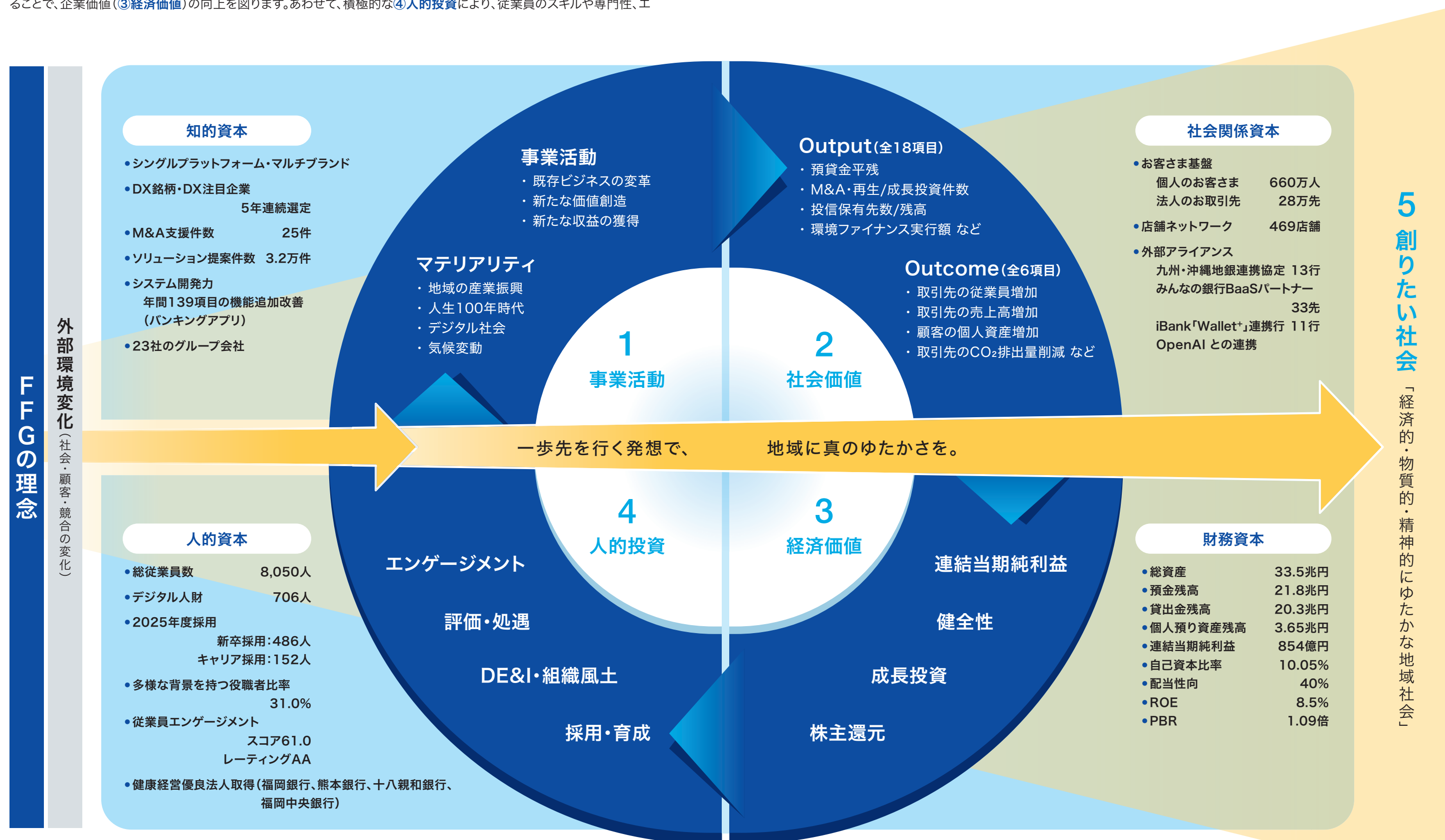
FFGは、長期戦略および第8次中期経営計画の着実な実行を通じて、これらの指標の達成を目指すとともに、「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現に貢献していきます。



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、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。



*数値は2025年度ないし、2026年3月末時点を記載

長期戦略

CONTENTS

44	I. 既存ビジネスの変革	商業銀行部門
51	II. 新たな価値創造	投資銀行部門
55	III. 新たな収益の獲得	市場部門 みんなの銀行
59	IV. アプローチの革新	FFGが取り組む地域の産業振興
61	V. 強靱な基盤造り	DXで目指す姿 人的資本経営

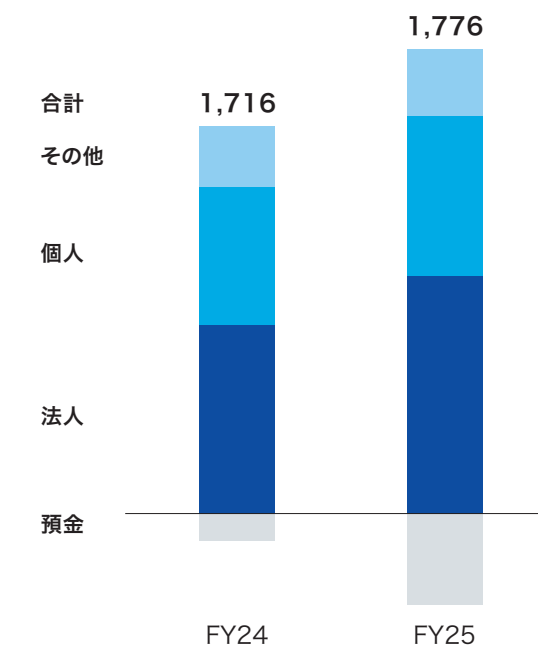
商業銀行部門

2025年度におけるFFG全体のコア業務粗利益のうち、商業銀行部門は50%超を占める、FFG最大のセグメントです。今後もFFGのコアビジネスとして、さらなる強化を図っていきます。

長期戦略を通じ、デジタル/AIの徹底的な活用と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、法人・個人のお客さまに対してゴールベース型営業を実践することで、地域に真のゆたかさをもたらしていきます。

商業銀行部門コア業務粗利益

(単位:億円)



各事業の成長ドライバー

法人	・ 高いソリューション力を備えたRM人材の育成による顧客接点の高度化 ・ 地域中核・中堅企業に対するファイナンスを軸としたソリューションの提供
個人	・ デジタルマーケティングの高度化 ・ 「投信のパレット」と「積立投信」による長期分散投資の推進により、投資信託残高を積み上げ ・ ライフプランニング(ローン、資産形成、保障等)に関するあらゆるサービスを提供
預金	・ 法人メインバンク先数の増加 ・ バンキングアプリの利便性向上や新マスリテール戦略により、金利競争によらない、粘着性の高い預金を獲得

商業銀行部門の目指す姿

商業銀行部門が目指す姿は、地域のお客さまにとって最も身近で、最も頼れる事業パートナー・人生の伴走者となり、地域企業の成長と地域の人々のゆたかな未来を実現することです。人口動態の変容、地域経済の縮小、異業種・ディスラプターとの競争激化、AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化により、金融機関に求められる役割は大きく変わりつつあります。こうした環境下においても、お客さまから選ばれ続けるため、FFGは福岡・熊本・十八親和・福岡中央の各行が培ってきた顧客基盤と地域ネットワークを活かし、デジタル/AIの力とヒトの専門性・人間力を融合させ、「情報の量と質」「マーケティング力」「ソリューション力」を一段と高めていきます。

法人ビジネスでは、セグメントに応じた営業を強化し、地域中核・中堅企業の成長支援、事業承継、DX、脱炭素など多様化・高度化する経営課題に対し、ファイナンスを軸にFFGのソリューション機能を組み合わせて提供します。そのために、RM人材が中長期的なリレーションの中で

得た現場の情報を本部フロントや投資銀行部門、戦略系グループ会社と共有し、外部のビジネスパートナーとも連携することで、地域企業の成長支援を行っていきます。

個人ビジネスでは、人生100年時代とい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寄り添い、対面・非対面のチャネルをシームレスに連携させ、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届けていきます。

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と、お客さまとの対話を通じて得られる定性的な情報を組織知として活用し、営業品質の高度化・均質化を進めます。お客さまとの接点を質・量ともに高めていくことで(=顧客接点の高度化)、取引シェアとメイン取引先を拡大するとともに、決済・基盤ビジネスや粘着性の高い預金基盤を強化し、FFGの持続的成長を支える中核ビジネスとして、地域に真のゆたかさをもたらしていきます。

法人ビジネス

FFGは、北部九州3県のメインバンクシェアにおいて、約42%のシェアを占めており*、FFGの法人のお取引先の数は約28万社と、九州の事業所数の約5割を占めます。

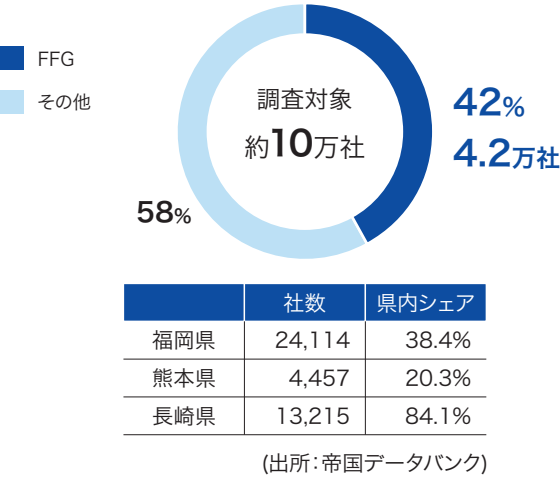
* 帝国データバンク調べ

データ分析やマーケティングに基づくセグメンテーション戦略により、この広範なお取引先に対して最適なソリューションを提供しています。

特に、地域の成長を牽引する地域中堅・中核企業への

基本データ

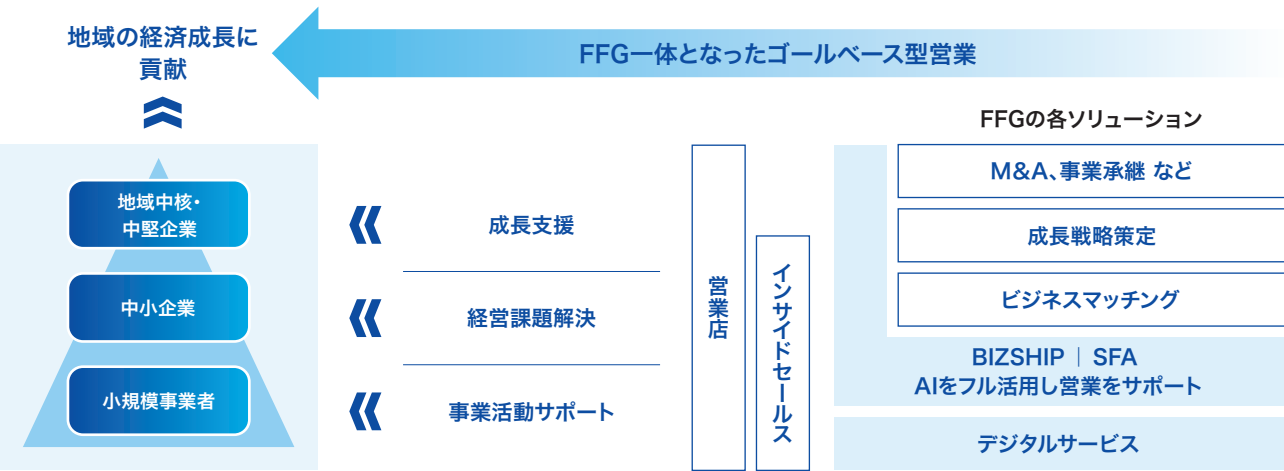
■ 北部九州3県(福岡・熊本・長崎)におけるメインバンクシェア



セグメント営業と地域経済への波及

FFGが一体となって、お客さまの経営課題解決に最適なソリューションを適切なチャネルで継続的に提供します。加えて、与信先の9割を占める中小企業に対しては、デジタル・AIを徹底的に活用し、お客さまが目下直面する事

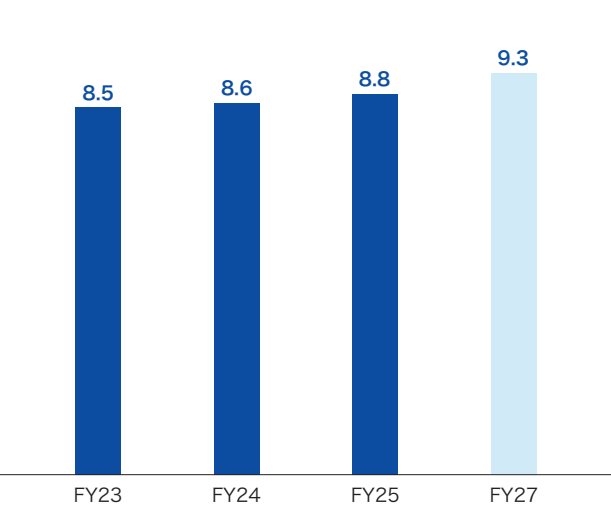
セグメント営業全体イメージ



支援に注力することで、そのサプライチェーンに属する中小企業向け貸出金の増加と共に、地域経済全体の活性化を目指します。

FFGは法人ビジネスを通じ、お客さま、地域に根差した“事業パートナー”になることを目指しており、長期戦略・第8次中計では、お客さまのニーズを踏まえた戦略的な営業を展開してまいります。

商業銀行部門 法人貸出金平残



地域中核・中堅企業

お客さまの経営課題の本質を紐解き、お客さまと同じ目線で課題解決の優先度を整理することで、最適なソリューションの提供を図り、戦略的な営業活動を全社単位で体系的に管理しています。

地域経済への影響が大きい企業へのサポートを通じ、経済効果を地域全体へ広げていきます。

メガバンク、大手コンサルをはじめとする競合企業を想定し、営業店・本部が一体で、競争優位性のある顧客アプローチを強化してまいります。

中小企業

お客さまの課題に最適なソリューションを提供し、事業パートナーとして、デジタル、オンラインなども活用して成長を支援します。

ゴールベース型営業を土台に、SFAを介したクイックな情報共有やBIZSHIPによる顧客接点を起点に、デジタル・AIをフル活用することで、営業活動にかかる事務負担を極小化し、営業効率を最大限に高め、営業活動の“量”と“質”の高度化を実現します。

小規模事業者

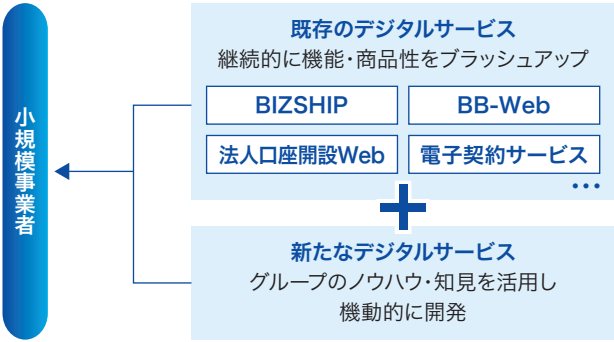
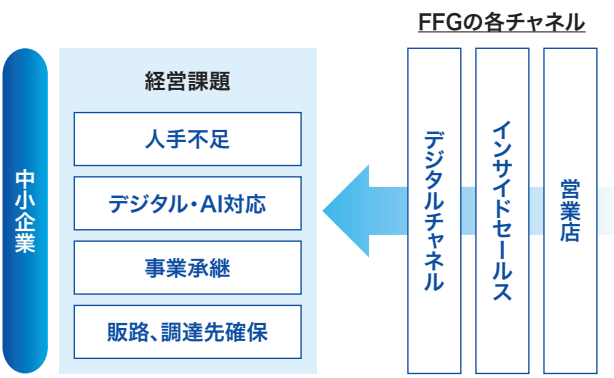
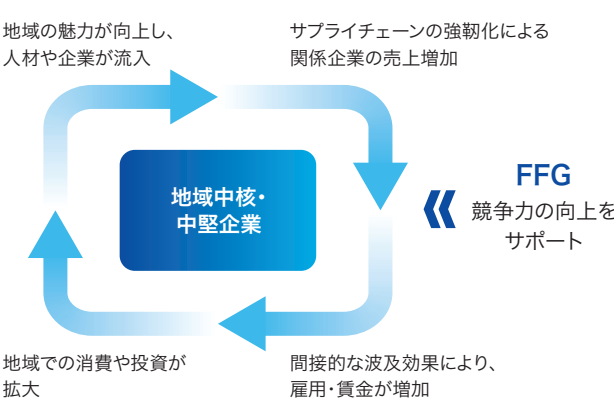
BIZSHIPを起点とするニーズ推定により、営業活動に伴う負担を軽減し、チャット機能・リモート営業の有効活用により顧客接点を拡大してまいります。

既存デジタルサービスの継続的な高度化に加え、新たなデジタルサービスの開発・提供を通じて、オンラインでのお客さまの事業活動支援を一層充実させていきます。

デジタル/AIの活用

SFAを中心にデジタルツールの導入・改善を行っており、今後はAI機能の実装を加速させる方針です。

法人営業領域については、“顧客理解の深化、効率化⇒提案型営業の実践”と、“案件・成果管理の効率化+本部連携強化”をデジタルツールで重点的にサポートし担当者の



ゴールベース型営業の実践を後押しします。

推進先選定から営業管理までの各営業プロセスで効果的な機能を揃えており、今後はAI機能の実装を加速させ、営業プロセスの変革につなげることを目指しています。

詳細は「DXで目指す姿」:P.61

個人ビジネス

FFGはマテリアリティ解決への重点テーマの1つとして、人々のゆたかな生活の後押しに取り組んでいます。本中計では、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おり、お客さまそれぞれのライフステージやニーズに合ったソリューションの提供を目指しています。

お客さまの家族構成から始まり、生活スタイル、将来実現したい夢や希望、お金や将来についてどのように考えて

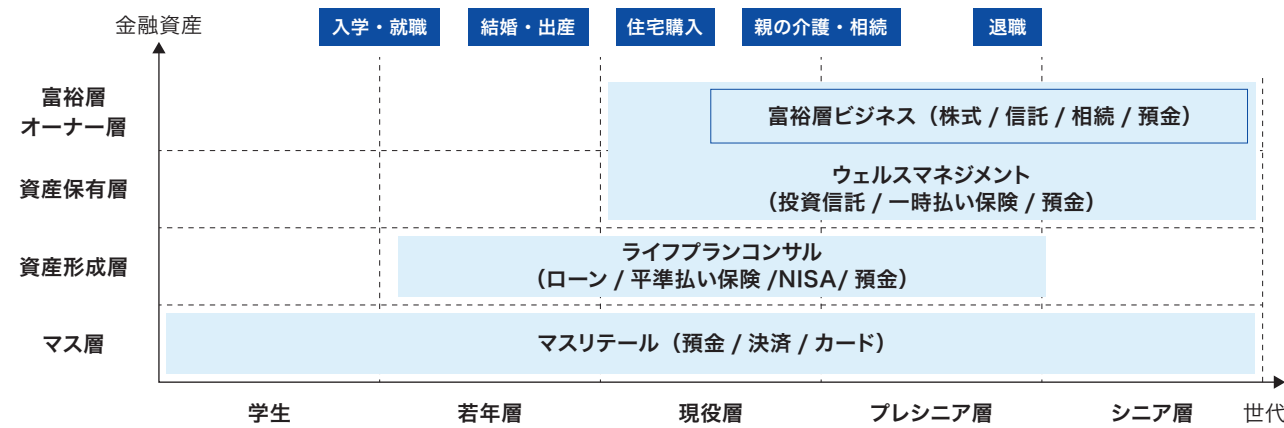
いくべきかを理解し、これらを人生の伴走者として価値観や環境の変化に応じて一生涯通じてアップデートしていくお手伝いをすることで、お客さまの人生の将来像は明確になっていきます。

お客さまの隣に立って、将来の収支や金融資産の変化までと一緒に確認しながら、お客さまの目指す未来の実現に向けて“今何ができるのか”をともに考え続けることが、FFGが掲げる「お客さま本位の業務運営」です。

セグメント別の効率的な営業体制

富裕度の高いシニア層や富裕層・オーナー層に対しては、FC担当者と本部フロント、グループ会社を活用した高度な金融コンサルティングを提供し、人ならではのきめ細やかなサービス提供で顧客体験価値を向上させていきます。

現役層に対しては、ローンや保障性保険、NISAをはじめとした付加価値の高い総合的なコンサルティングを提供してまいります。



ウェルスマネジメント

現在、退職世代を中心としたウェルスマネジメントでは、「FFGのライフキャンパス」というライフプランシミュレーションツールを活用し、お客さまの保有資産の推移や将来実現したい夢などの実現可能性を「見える化」してご案内しています。

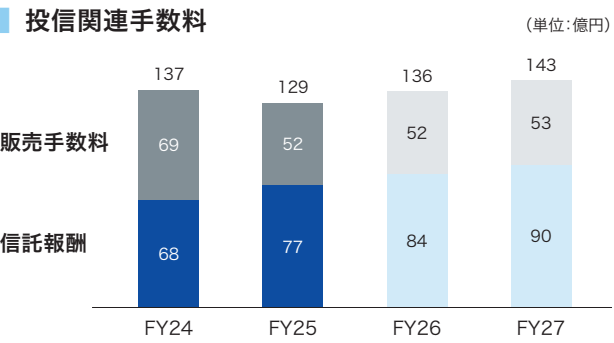
2026年度には、「FFGのライフキャンパス」の大幅刷新を予定しており、お客さまの基本情報・金融資産情報などSFAとの連携を深めるとともに、お客さまからのヒアリングで得た情報に応じてライフプラン上の課題と対策を提示する機能を実装し、運用だけでなく、保障や相続の話などトータルライフコンサルティング提案の高度化をサポートします。また、フォローアップシステムの機能も取り込み、「FFGのライフキャンパス」を面談の起点として活用できるツールに昇華します。

FFGのライフキャンバス イメージ画面



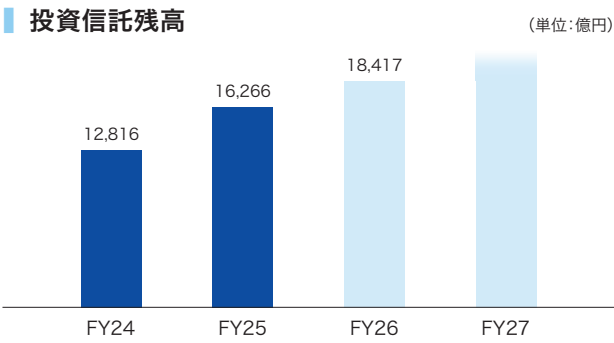
資産運用ビジネス

2025年度は好調な市況推移や「FFGのライフキャンパス」の活用増を背景に、投資信託の販売単価が上昇し、投資信託全体の販売額、収益が向上しました。お客さまの長



※ 福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行、FFG証券の合算

期にわたる資産づくりをサポートする「投信のパレット」の残高積み上がりが、販売に左右されない安定したストック収益の源泉となっています。



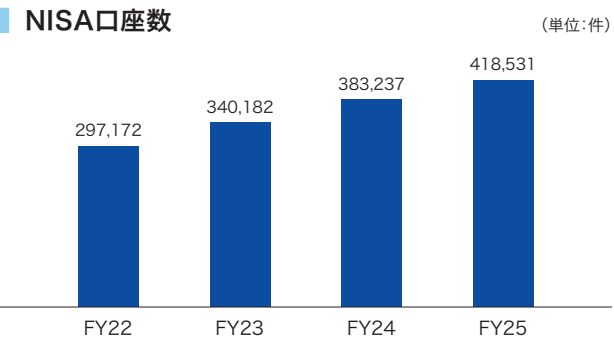
※ 福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行、FFG証券の合算

ライフプランコンサル

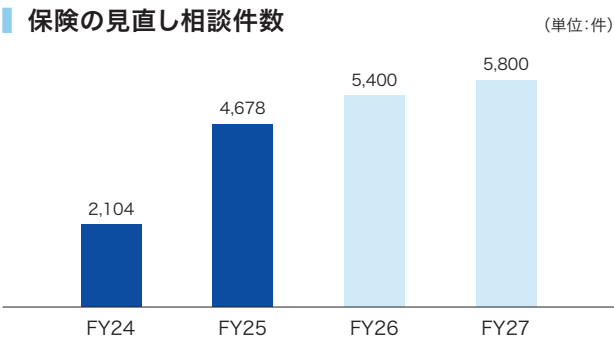
デジタル化の進展に伴い、お客さまの行動やニーズが変容しており、金融機関に求められる役割も変わりつつあります。

FFGでは現役層のお客さまとの接点が多いライフプランセンター・ローンセンターを、ライフプランコンサルを提供する場と位置付けております。

住宅ローンのみならず、NISAを活用した将来に向けての資産形成や、家族構成に応じた必要な保障を付保するための保険の見直しなど、引き続きお客さまのライフプランを踏まえ、世帯全体のトータルライフコンサルティングを実践してまいります。



※ 福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行、FFG証券の合算

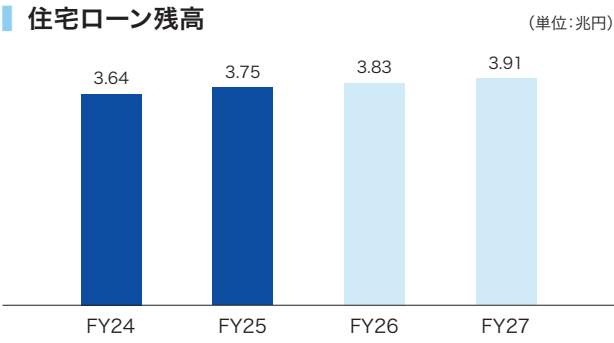


※ 福岡銀行ライフプランセンター実績、計画。支店での受付は除く

住宅ローン

全国的に新築着工が減少傾向にあるなか、建築資材費や人件費の高騰により住宅ローンの新規貸出単価も上昇しており、残高は堅調に維持しています。

お客さまの多様なニーズにお応えできる様々な商品・サービスを提供し、住宅価格や市場動向を踏まえた最適な選択を支援することで、お客さまのゆたかな生活の実現をサポートしてまいります。



預金/基盤/決済

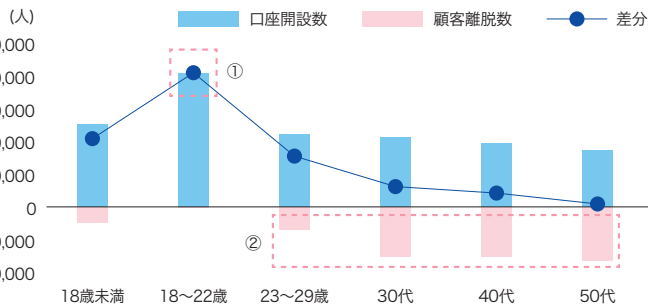
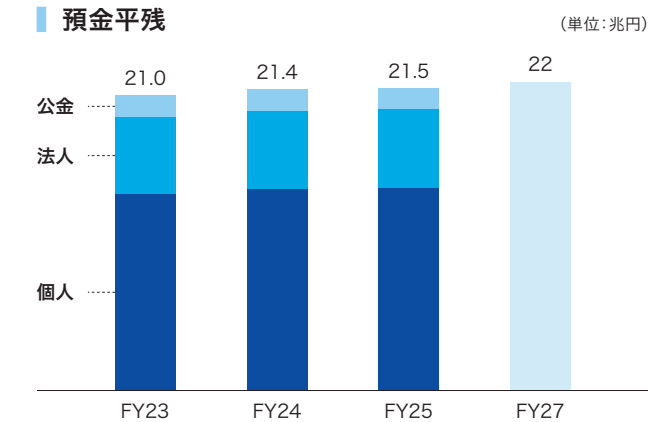
貸出金の増加など、FFGが長期戦略で目指すビジネスを展開するためには、粘着性の高い預金の確保が不可欠です。お客さまに長期的にお取引いただける住宅ローンや資産形成に加え、取引の起点となる口座の稼働に不可欠な決済・基盤の取組みを進めています。

足元の課題

FFGでは、総預金の約7割を占める個人預金が年率では引き続き増加しているものの、過去と比較すると伸び率が鈍化しています。特に、中長期的な収益基盤を担う若年世代(学生・若年層・現役層)において、口座開設後の取引が十分に拡大せず、取引活性化につながらない事例が一定数確認されています。分析の結果、若年層では「年会費無料のクレジットカード」や「高いポイント還元率」など、他社サービスが提供する利便性・メリットを重視する傾向が強く、既存のサービス体系ではこれらのニーズに十分対応できていないことが明らかになりました。このことが、若年層の獲得・定着・取引拡大の観点で競争力の低下につながっていると考えられます。

年齢別新規口座開設及び顧客離脱状況について

- ① 口座開設のピークは、大学・専門学校進学時(18～19歳)や就職時(22歳)であり、このタイミングでの新規口座獲得が重要です。
- ② また、若年世代のうちから、メイン顧客化を図り、顧客離脱数(=非活性口座数)を削減させることが重要と捉えています。



預金獲得に向けて

日銀によるマイナス金利政策解除以降、継続的に利上げが実施されており、“預金が価値を生む時代”の到来に伴い、金融機関を取り巻く預金獲得競争が今後も激化することが見込まれます。

預金増強に向けて、金利による一時的な獲得に依存するのではなく、決済の入りと払い双方を囲い込むことで口座

をメイン化し、預金が自然と集まる仕組みの構築を目指してまいります。具体的には2026年に発行を開始したバリーカード(詳細次ページ)など、決済サービスの推進を強化してまいります。また、他行預金の預け替えを促進するために、ライフイベントや趣味嗜好、社会貢献など、競争力・付加価値の高い預金商品を順次リリースする予定です。

目指す姿/方向性

利便性・利得性の高いサービスを「リアル」・「リモート」・「デジタル」など、あらゆるチャネルで提供し、地域社会の経済活動を活性化させることで、外部環境に左右されない“ゆるぎない”顧客基盤の構築を目指しています。

▶ 口座開設による顧客獲得と決済の“入り”と“払い”を囲い込むことで、メイン顧客を増加させる

顧客数の増加【口座】

×

取引量の拡大【決済】

=

メイン顧客の増加【預金+α】

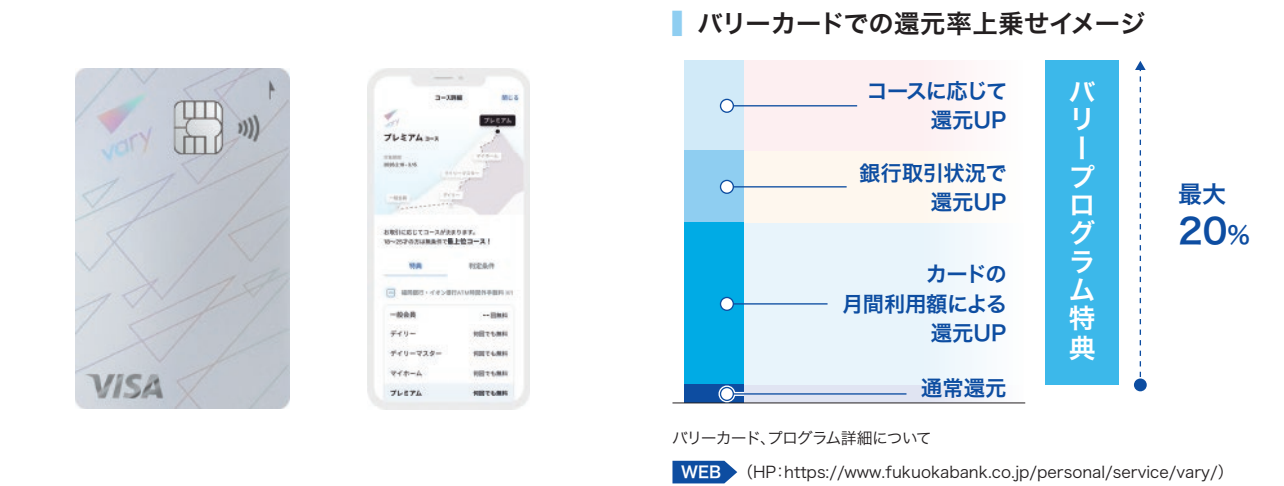
課題解決策: 決済の囲い込み、新サービス「vary」の開発・導入

varyは、新クレジットカード「バリーカード」と新ロイヤルティプログラム「バリープログラム」を中核とする、FFGの新しい金融サービスです。取引の粘着性向上、およびLTV*向上に向けて、「お得」「便利」「安心」を一体的に提供することを目的に開発されました。

バリープログラムでは、お客さまの日常のご利用状況に合わせて4つのコースを設定し、バリーカード利用時にはコースに応じて最大20%を還元します。また、25歳以下のお客さまには無条件で最上位コースを適用し、若年世代の早期囲い込みと利用促進を図ります。

これにより、日常の支払手段としてのカード利用が定着し、合わせて給与振込や口座引落などの取引の集約が見込まれます。これらの取引増加により、預金残高の安定的な積み上げや決済収益の拡大につながり、収益基盤の強化を図ります。

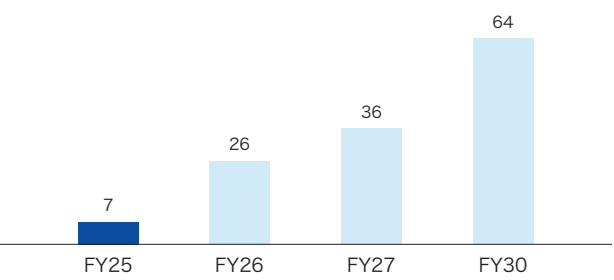
*LTV: Life Time Value(顧客生涯価値)



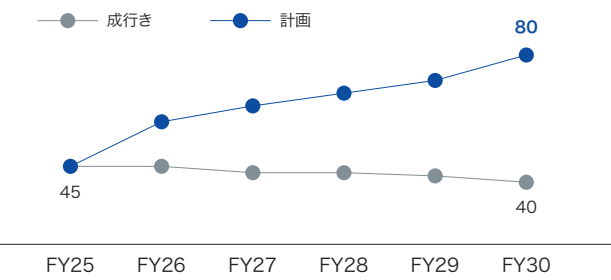
バリーカードは、“日常の支払い”を通じて、「FFGをお客さまの生活の中で意識してもらう」ためのスイッチでもあります。毎日の移動、食事、買い物。そのたびに、“お得”を感じると同時に、FFGが想起されます。varyの利用が定着すると、ユーザーは“お得”というポジティブな実感を持ちアプリを開くため、残高やポイントが目に入り、FFGを感じる頻度が増します。結果として、お客さまとの距離も縮まり「何かあればFFGへ」という想いにも繋がります。対面・非対面、すべての営業のスタート地点が繰り上がり、FFGへの収益貢献が大きく期待できるサービスです。



バリーカードの獲得計画

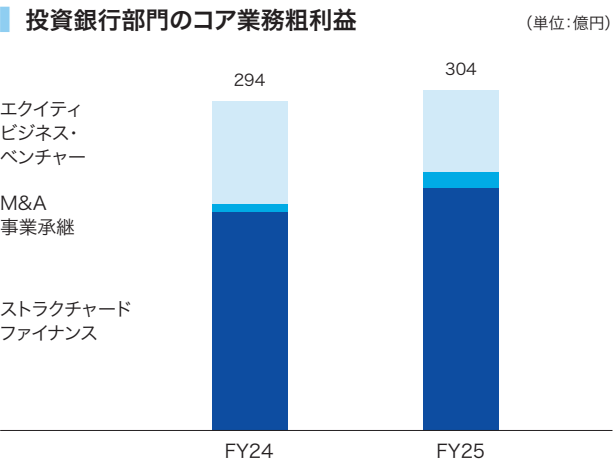


将来的な期待収益(カード収益)



投資銀行部門

投資銀行部門は、GX・ストラクチャードファイナンス、M&A、エクイティビジネス、スタートアップの4つの事業を重点領域としています。本部門は、長期戦略における重点領域としてさらなる強化を図り、地域に新たな価値を創造するとともに、利益水準の向上を目指します。そのため、中長期的な体制強化と人材育成に取り組むとともに、足元

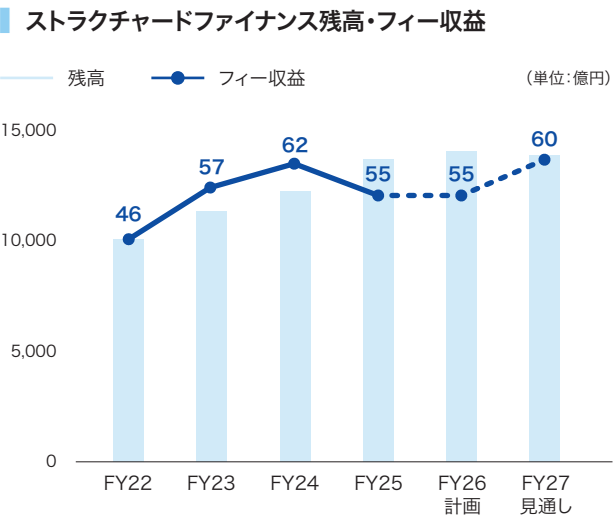


GX・ストラクチャードファイナンス

FFGのストラクチャードファイナンス分野は、2000年代初頭の不動産ノンリコースローンへの参入を起点として、船舶、エネルギー、LBO、航空機へと領域を拡張し、貸出金残高およびフィー収益を着実に積み上げてきました。

FFGは、本領域において長年の実績を有し、これまでに蓄積してきた知見やネットワークを背景に、既存領域の深化と新領域の開拓の双方に取り組んでいます。

足元では、全国的にGX・DX関連分野を中心とした案件



では、「地域産業の強化や創出に向けた基盤拡大と土台づくり」をテーマに各ソリューションにおける体制強化を進めています。人材面では、新卒採用において部門別採用を開始し優秀な学生を確保するとともに、新卒・部署移動を問わず早期に育成が可能な体制を整備しています。

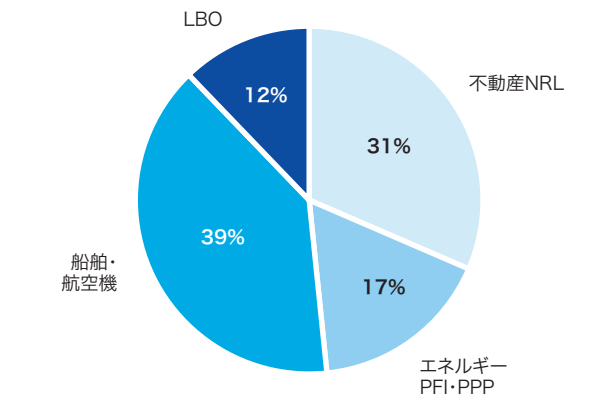
詳細は「FFGの人財育成について」:P.75

ストラクチャードファイナンス	・20年を超える経験を通じて築いた事業関係者との深いリレーション ・良質なポートフォリオの構築による収益の拡大
M&A事業承継	・FFG Successionへのリソース・ナレッジの集約 ・能動的アプローチによるクロージング件数と単価の引き上げ
エクイティビジネス	・ファンド収益の拡大に加えて、LP投資家のポジションを活かした能動的な収益機会の創出 ・ハンズオン人材育成に向けた人材派遣

の大型化・多様化が進んでおり、こうした市場環境の変化を的確に捉えつつ、リスク・リターンバランスを踏まえた案件組成により、持続的な収益機会を獲得してまいります。

九州におきましても、データセンター等のデジタルインフラ開発や都市再開発が計画されており、これらの新しい領域への取組みを通じてさらなる知見を蓄積するとともに、その成果を地域に還元することで、地域の産業の創出、強化に貢献してまいります。

FY25末残高内訳



M&A

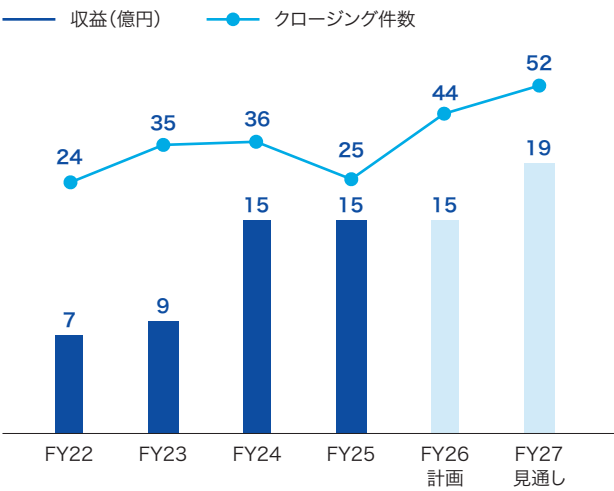
FY25の売上高は、中大型案件の長期ソーシングが実を結び、計画を大きく上回りました。第8次中計のスタートとなる2025年4月から、グループ各行のM&A機能をグループ会社 FFG Successionに集約し、情報の一元化、ナレッジの融合、同社で注力してきた提案型営業の横展開などに取り組んできました。今後、人員配置の最適化やオペレーションの改善を進め、M&Aビジネス体制の高度化を目指します。

加えて、東京オフィスの新設、九州内・外地銀との連携、外部関係者とのネットワーク強化により、広域での情報流入拡大、マーケティング強化を図り、九州企業に資する情報提供、戦略的な再編や投資機会の提供など、新たなチャレンジに取り組んでまいります。

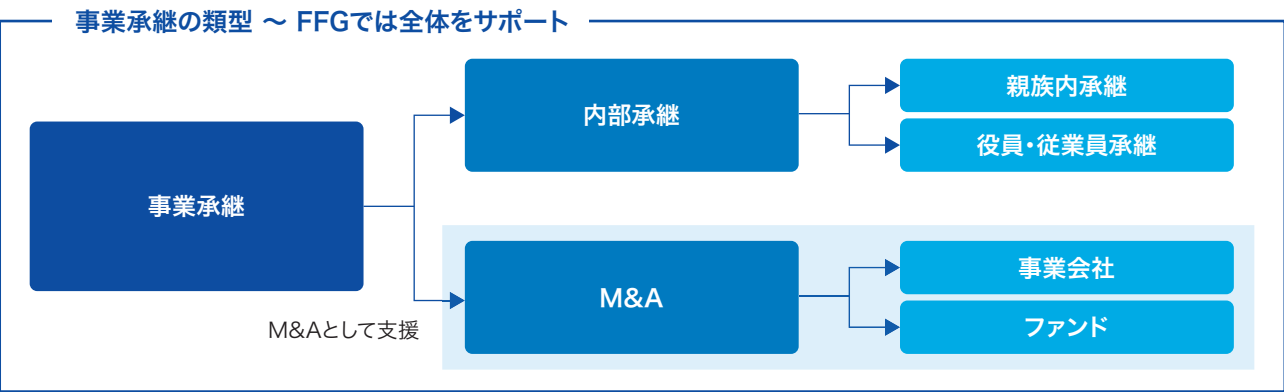
FFGのM&A・事業承継関連ビジネスの強化

お客さまのM&A・事業承継の課題やニーズに対し、初期段階からFFGの各機能(事業承継、M&A、ファンドなど)が緊密に連携し、選択肢を広く提供することで、お客さまが最適な選択をできるよう伴走支援してまいります。

M&Aのクロージング件数・M&A/事業承継収益



また、関連するFFG機能の活用として、M&A後の統合効果最大化に向けたPMI支援、スタートアップに対するM&Aの取組等において、他のグループ会社と連携して検討を進めています。



取組事例: FFGから地場大手放送会社へバトンをつないだM&A

1983年設立のピコム株式会社は、久留米市に本社を構える映像制作会社として、鉄道映像ソフトの制作・販売を中心に独自のポジションを築いてきました。

しかし、後継者不在の課題を抱えるなか創業社長の急逝が重なり、残された役職員が事業の将来に不安を抱えていたところ、福岡銀行への相談をきっかけに、FFGの事業承継ファンドであるFFG成長投資が全株式を取得することになりました。FFG成長投資は、社内体制整備と持続的な事業成長の為の支援を実施し、企業価値の向上に向けた基盤整備を進めました。その後、さらなる成長を企図し、M&AアドバイザーであるFFG Succession

と承継先探しに取り掛かり、当時の経営陣や従業員の意向を尊重しつつ、当社が持つ映像編集技術との相互交流や自社配信領域の拡大といったシナジーが期待できる地場大手メディアのRKB毎日グループ(RKB CINC)への承継が検討され、両社の想いが合致し実現することとなりました。足元では、本承継の目的であるコンテンツ制作力とメディア発信力の融合による新たな価値創出と事業領域の拡大に向けた連携が開始されています。

この事例は、FFG成長投資が事業承継主体となり、企業価値を高めた上で最適な事業パートナーへと橋渡しを行った、FFGにおける企業支援の好事例です。

投資銀行部門

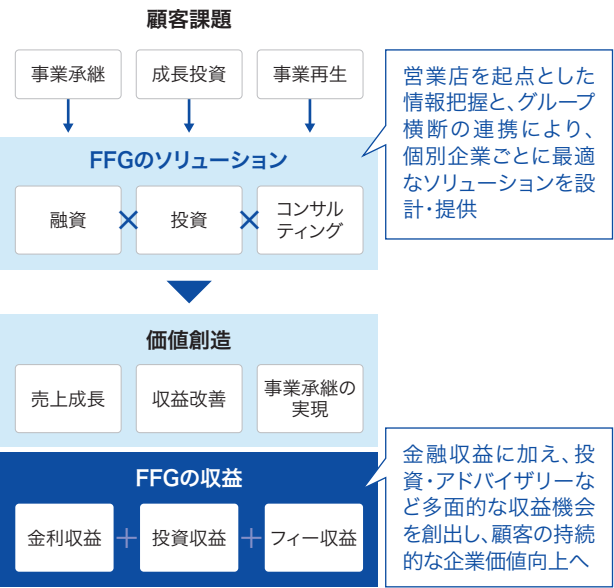
エクイティビジネス

エクイティビジネスにおいては、将来的な地域経済の縮小や産業構造の変化を踏まえ、地場中堅企業および地域中核企業に対する成長・再生支援を中核とするビジネスモデルの確立を目指しています。

出資、M&A、PEファンドの活用など多様な手法を組み合わせることで、企業の成長ステージに応じた最適な資本戦略を提供し、企業価値の向上と地域経済の活性化の両立を図るとともに、FFGの収益基盤の拡大および収益源の多様化を推進しています。

ファンド投資は、2025年度末時点で約1,700億円の出

顧客課題起点のソリューションによる価値創造モデル



FFG成長投資 投資事例

地域資源の価値を再定義し、再生から成長へ

佐賀県唐津市で60年以上の歴史を有する老舗旅館「魚半」は、施設の老朽化や事業環境の変化により、業績が低迷していました。FFG成長投資は、事業パートナーとの共同運営による事業承継・再生スキームを活用し、地域資源の潜在価値を活かした再生に取り組みました。

投資検討の際には、海岸沿いの優れたロケーションや福岡都市圏からのアクセスの良さ、新鮮な海産物などの地域資源に着目し、新たに、「自然の恩恵を享受する海辺のリゾート」をコンセプトとして、体験価値を重視した空間へ刷新する計画を策定しました。

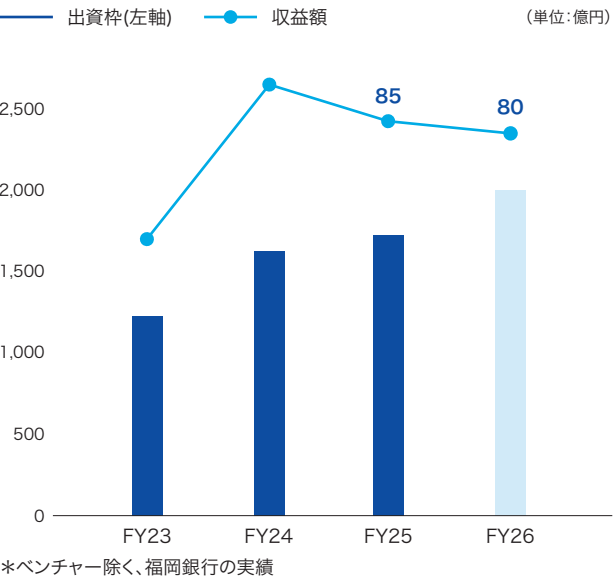
このコンセプトに基づいた大型改修やリブランディングに加え、経営・専門人材を派遣、経営体制を強化し、2025年7月に“おんくり唐津”としてリニューアルオープンいたしました。

FFG成長投資は、「地域と未来に、成長を。」をコンセプトに、地域企業の事業承継や企業価値向上を通じて、地域経済の持続的発展に貢献していきます。

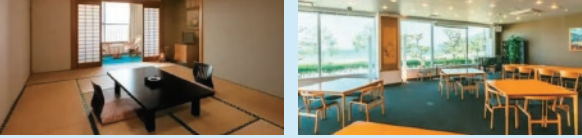
資枠を有し、年間収益約80億円と安定的な収益基盤を形成しています。

また、単なるファンド投資にとどまらず、地場企業への共同投資を通じて、企業価値向上を共に担うパートナーとしての関係構築を進めています。加えて、PEファンドへの出向を通じた専門人財の育成を推進し、派遣規模の拡大を図っています。出向で蓄積した投資判断力や企業価値向上の知見は帰任後に組織内へ展開し、エクイティビジネス全体の高度化につなげています。

ファンド投資の出資枠・収益の推移



リニューアル前



リニューアル後



スタートアップ

事業構成

FFGのスタートアップ事業は、エクイティファイナンス、スタートアップ向け融資、それらを加速させるための事業開発、産学官連携による投資先の発掘などに取り組んでいます。

地域や取引先の課題解決に向けたソリューションとしても、スタートアップ企業が効果的に活用されており、FFGが有するコネクション・ネットワークを基盤に、「安定したリスクマネー供給」、「豊富な人財供給」、「大学発・地域企業初の新事業創出」を果たす九州版スタートアップエコシステムを構築し、九州の新産業創出の発信地にすることを目指します。

エクイティファイナンス

エクイティファイナンスはFFGのスタートアップ事業の中核であり、CVCを含め、九州最大の運用規模を誇る総額470億円のファンドを運用しています。

東証改革の一環で、東証グロース市場の上場維持基準が変更されることとなり、スタートアップの資金調達環境、上場戦略に影響が発生していますが、FFGは「金融系VCとして継続的なファンド設立が可能であること」、「多面的なソーシングルートを確認していること」等の固有の強みを踏まえ、投資戦略をアップデートし、さらなる成長が期待できる投資先を厳選の上、追加投資を行ってまいります。

事業開発事例

FFGみらいの会議の開催

地域企業・スタートアップとつながり、共創や新たな連携の可能性を語り合うイベントとして、「FFGみらいの会議」を2025年10月に開催しました。OpenAI Japanによる基調講演をはじめ、新規事業創出に関するセッションなど、多彩なプログラムを実施しました。

当日は約1,600人が来場、200件を超えるマッチングが生まれるなど、地域企業・スタートアップ・金融機関・自治体等の多様な参加者が交流する盛況な一日となりました。

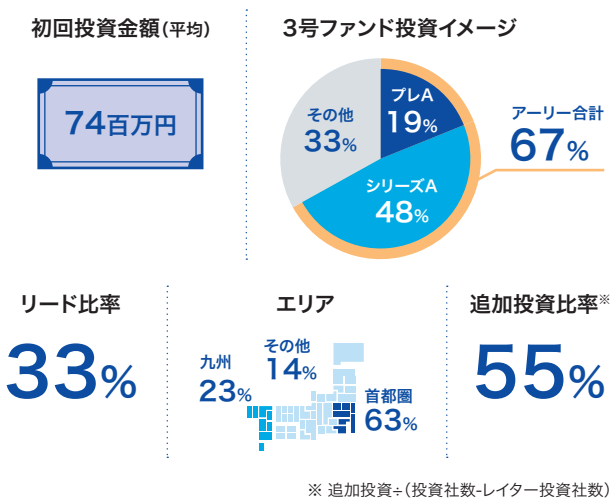
X-Tech Match up交流会の開催

FFGが主催し、取引先地域企業と投資先スタートアップ企業等との事業共創を促進することを目的としています。地域や業界課題に応じてテーマを設定し、各地で開催しています。当日の交流をきっかけに、商談や実証実験やサービスの導入検討など次の動きにつながっています。

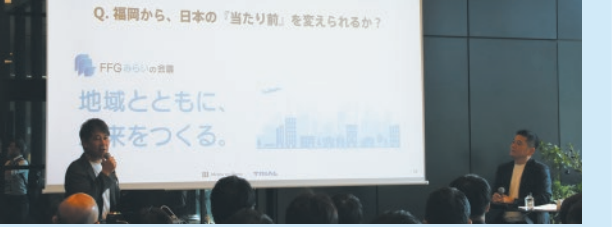
今後も地域金融機関として金融・事業両面の知見を活かし、地域企業とスタートアップの橋渡しを担いながら、事業共創の実現とその後の着実な成長に貢献していきます。



エクイティファイナンスの各種データ



FFGみらいの会議



X-Tech Match up 交流会



市場部門

FFGは市場部門を、従来の余資運用にとどまらず、グループの持続的成長を支える中核機能として位置付けています。

人口減少や地域経済の成長力鈍化が見込まれる中、市場部門は、域外の成長機会の取込みを通じて安定的な収益を創出しており、FFGの収益基盤多角化に貢献しています。また、市場部門が生み出す収益は、地域社会への資金供給やお客さま向けサービスの先進化に資する投資の原資として循環し、地域経済の発展を支える重要な役割を担っています。

さらに、金利リスク管理の高度化や投資の多様化、運用以外のビジネスへの拡張、運営体制の最適化を通じて資本効率の向上を図り、グループ全体の企業価値向上を支えています。

市場部門の運営方針

FFGの有価証券運用は、長期分散投資を基本とし、平均分散モデルに基づいて策定する「長期目標ポートフォリオ」を運用の羅針盤として位置付け、リスク・リターン効率の向上を図っています。

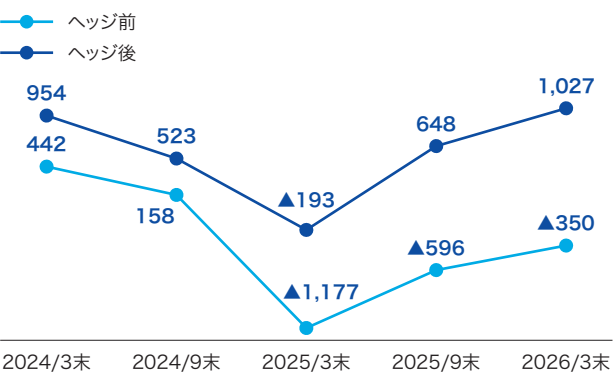
これを基軸に市場環境に応じた機動的な戦術運用を行い、収益機会の創出とリスクコントロールの両立を実現しています。

また、ALMの観点から金利リスクを適切に管理しつつ、中長期的に安定した収益基盤の構築を推進しています。

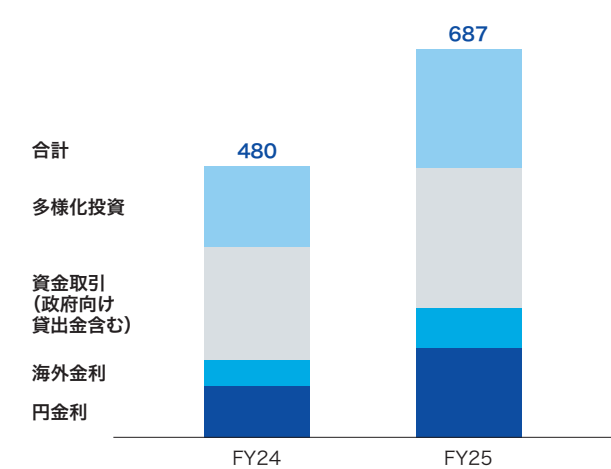
評価損益の改善

2026年3月末時点におけるその他有価証券の評価損益は、低利回り債券の評価損圧縮および金利上昇局面における金利スワップを活用したリスクヘッジの奏功に加

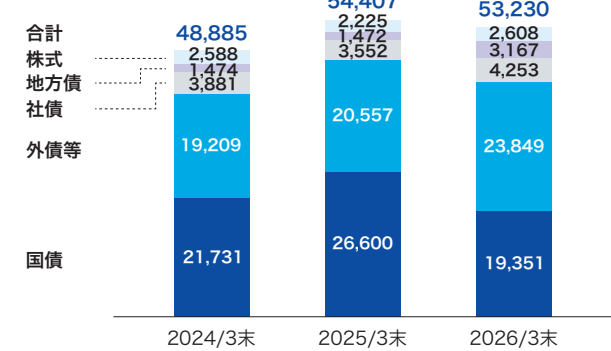
■ 評価損益(FFG連結) (単位:億円)



■ 市場部門コア業務粗利益(除く投信解約損益) (単位:億円)

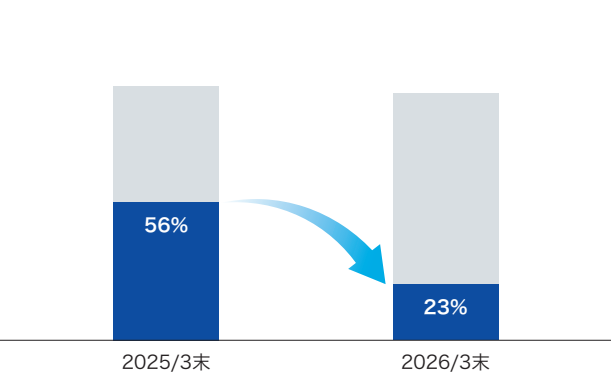


■ 有価証券期末残高 (単位:億円)



え、株式を中心としたリスク資産価格の上昇を背景として、ポートフォリオ全体で1,027億円の評価益(2025年3月末対比+1,221億円)と大幅に改善しました。

■ 低利回り債券*の残高構成比



* 利回り0.5%以下の円債

多様化投資の推進

前中期経営計画期間より、ポートフォリオのリスク・リターン効率の向上を目的に投資の多様化を推進し、不動産、クレジットファンド、プライベートアセットなどの投資残高の拡充を進めてきた結果、多様化投資*のインカム収益が拡大し、2025年度決算の増益に寄与しました。また、分散的に蓄積された資産が市場環境の変動に対する耐性を高め、安定した収益創出を支える基盤の強化につながっています。

引続き、金利リスクコントロールと併せて、低相関資産の組み合わせによる資産分散および時間分散を徹底し、持続的な収益力の向上に資するポートフォリオ運営を推進してまいります。

* 多様化投資: エクイティ、クレジットなど金利資産とは異なるリスクを主たる収益源とする投資

FFGの市場運用の強み～運用体制～

FFGの市場部門では、グループ各行が個別に業務運営を行う体制ではなく、持株会社であるFFGに人員配置、投資判断、リスク管理機能を集約することで、グループ一体となった効率的な運営体制を構築しています。債券・株式・オルタナティブなど投資資産クラスは幅広く、地域金融機関でありながら、グローバルな市場動向を的確に捉えた運用を展開し、業界有数の運用規模と高い専門性を兼ね備えています。

また、市場部門の持続的な成長を支える中核機能として、人員体制の強化を積極的に推進しています。特にオルタナティブ投資分野を中心に専門人財の拡充を図り、将来的には市場部門における中途採用比率を約3割まで高めることを目標としています。

今後も、多様な専門性を有する人財の育成・確保を通じて市場部門の体制強化を図り、さらなる収益基盤の拡大につなげてまいります。

INTERVIEW



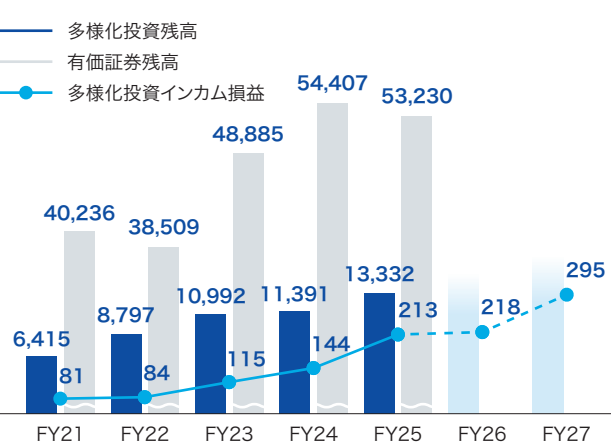
チーフストラテジスト
佐々木 融

2023年12月に転職でFFGに入社して以降、市場部門が地域金融機関の強みとグローバルな知見を高度に融合させていることを実感しています。福岡に加えて、東京拠点にも厚く人員を配置している他、海外への出張も頻繁に行うことで、情報収集の感度を高めています。

市場部門全体の運営においては、フロント、ミドル、バックの専門的機能や、ALM、流動性管理についても、グループ横断で行われており、効率的な運営が行われています。さらに、システム基盤の強化や営業部門との連携を通じて、顧客価値の最大化に取り組んでいます。

加えて注目しているのは、中途採用にも積極的で、外部からの専門的知見と新卒プロパー社員の強固な組織文化を融合させ、ベストパフォーマンスを追求する姿勢です。人材育成においても、若手に裁量を委ねつつ質の高いレビューを行う環境が整備されており、深度ある分析と専門性の追求が市場部門全体の文化として根付いています。

■ 多様化投資の残高推移



■ 市場部門の組織体制(2026年3月末時点)



みんなの銀行

お金のすべてを、
思うままに

日本初のデジタルバンクとして2021年に開業。
「デジタルネイティブ世代」をメインターゲットに、
これまでにない銀行のカタチをご提供します。

III Minna no Ginko

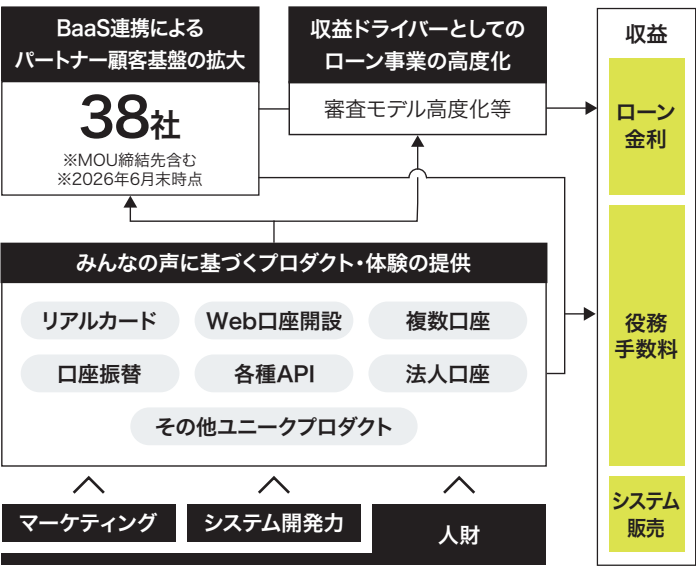


第2次中計期間における成長のメインストーリー

2025年度に始まった、みんなの銀行の第2次中期経営計画では、デジタルバンクとしての強みを最大限に発揮し、顧客(個人・法人)のニーズに応えるプロダクトをタイムリーに揃え、BaaS*パートナーの広大な顧客基盤の先にいるユーザーに届けることで、収益の獲得と黒字化を目指しています。

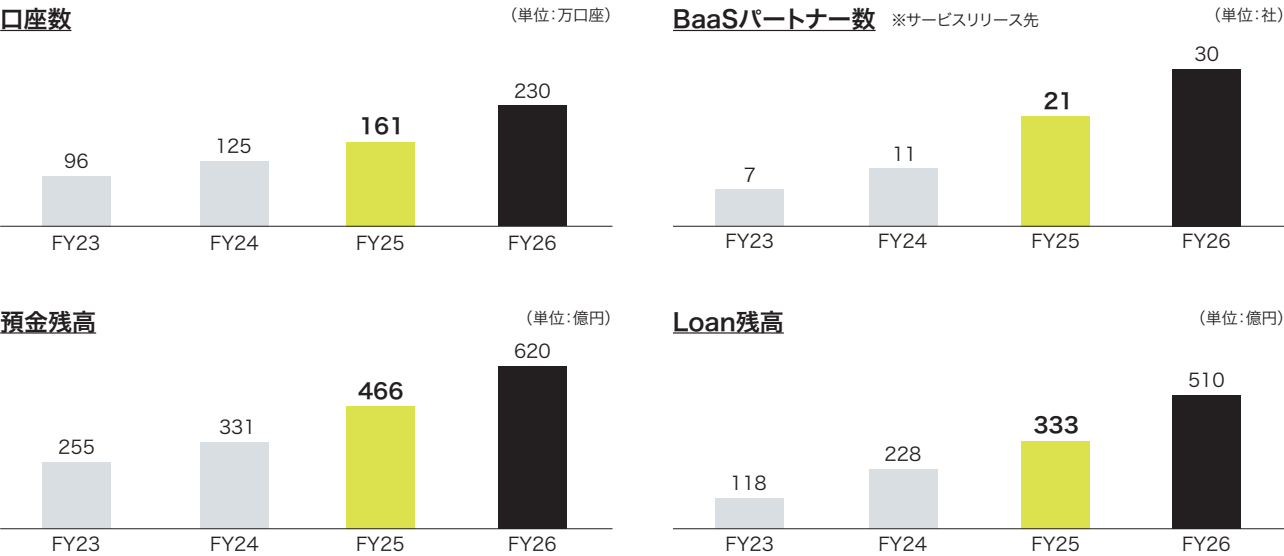
2025年度は、様々なBaaSパートナーとのサービス開始を実現し(前年度+10社)、口座数、ローン残高などの主要計数が引き続き増加しました。足元では、1日あたりの口座開設数が2024年度の2倍程度まで伸びており、2026年度以降も増加トレンドを見込んでおります。

みんなの銀行のBaaSは、これまでの積み重ねにより、知見・サービスレベル・技術力が向上しており、競合他社に対する競争優位性を確立しています。



*Banking as a Service:預金、決済といった銀行の各種機能をパートナー企業が自社のサービスに組み込むようにする仕組み。銀行はパートナー企業から機能の利用料を受取れ、パートナー企業は金融と非金融が融合した新たな顧客体験を提供できる。

各種計数サマリー FY23～25は実績、FY26は計画



BaaS事業の現在地

2022年度に本格的に開始したBaaS事業は、2026年6月現在で、BaaSパートナーは38社まで拡大しました。

2025年12月にサービスを開始した株式会社メルペイとの提携では、web口座開設の仕組み等を構築し、メルカリユーザーがみんなの銀行のアプリをダウンロードせずとも、メルカリアプリ上で複数の金融サービスを利用できる設計としました。これによりメルカリユーザーの顧客体験の向上とさらなる利用促進につながっています。

みんなの銀行は、みんなの銀行のコアバンキングシステム

法人向けデジタルバンク事業の開始

2026年4月にBaaSパートナー以外の一般法人向けに法人口座の提供を開始しました。第一段階では、法人口座に必要な機能のみを厳選し、時間やコストの削減、そして安全性を追求した、シンプルで実用的なサービスを提供しています。

特徴としては、オンライン完結で最短翌営業日に口座開設ができ、預金金利は高金利ながらも、振込手数料は業界最安水準で提供している点です。

将来的には、法人金融に必要な機能の拡張を行うと

を開発・提供している、関連会社のゼロバンク・デザインファクトリーに多数のエンジニアを抱えており、パートナー企業のニーズに合わせた開発・サービス設計が可能です。近年では、国内の様々な銀行がこのBaaSビジネスに参入を始めていますが、銀行のアプリを他社ブランドで提供する(ホワイトレーベル)方式ではなく、パートナー企業のアプリ等に溶け込み、そのサービス体験を崩すことなく金融サービスを提供する技術においては、国内随一であると考えています。

もに、FFGのデジタル事業性サービスのひとつとして、グループ全体の価値創造に貢献することを目指します。

みんなの銀行 法人口座の特徴

口座開設オンラインで 最短翌営業日	他行振込手数料 業界最安水準
普通預金金利 0.5%*	セキュリティ パスキー認証

*2026年5月現在

FFGの企業価値向上に向けて

これまで、みんなの銀行のBaaSを評価していただき、様々なパートナー企業との連携を拡大してきました。一方で、収益化・マネタイズは依然として課題です。

今後、収益力向上に向けては、競争優位性のあるBaaS事業や新たに開始した法人事業を拡大し、さらなる成長の加速を実現します。加えて、みんなの銀行のBaaS機能

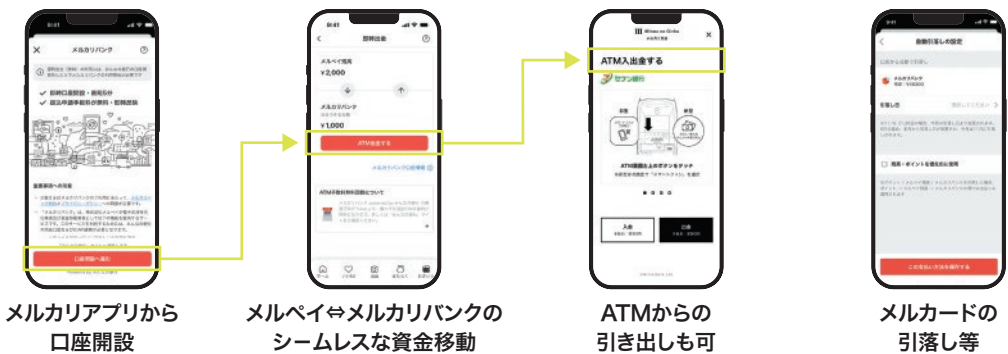
をFFGの地場企業が抱える課題の解決への活用や、FFGの各種サービスをみんなの銀行の顧客基盤を通じて全国に提供するなど、多様な検討を進めていきます。

みんなの銀行の資産・ノウハウを今まで以上にグループ全体で活用し、FFGの企業価値向上につなげます。

株式会社メルカリ・株式会社メルペイ事例(2025.12.18リリース)

メルカリバンク*の口座開設やメルペイ⇔メルカリバンク間の資金移動、メルカリバンクからのATM出金を、メルカリアプリ上の操作で可能にしました。メルカリの非金融

サービスとメルカリバンクの金融サービスがシームレスに結びついた顧客体験を実現しました。



*みんなの銀行口座をメルペイとAPI連携することで利用できるサービス

FFGが取り組む地域の産業振興 ～半導体産業～

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自身の能力強化に加え、外部プレイヤーとの共創が不可欠です。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。

半導体産業の課題解決を通じた九州の産業強化

九州半導体産業の現状と課題

九州では、世界最大の半導体受託製造企業であるTSMC（JASM）の進出を契機に半導体関連投資が相次ぎ、不動産をはじめとする周辺産業への投資が拡大するなど、全国でも類を見ない経済波及効果が生じています。

一方、地域の半導体関連企業へのヒアリングでは、JASMによる直接的な経済効果は当初の期待ほど顕在化していないとの声も散見されます。その背景には、地場企業の多くがJASMと直接取引を持たない製造装置向け部品サプライヤーであることに加え、同社サプライチェーンへの参入機会や求められる品質・仕様について、需要側と供給側の間に構造的な情報ギャップが存在していることが挙げられます。

また、半導体製造能力は整いつつあるものの、バリューチェーン上流に位置する、半導体ユーザーである「完成品メーカー」やJASMの顧客にあたる「半導体設計企業」が不足しており、半導体エコシステムの形成は途上段階にあります。これらは、九州半導体産業が持続的な発展を実現する上での重要な課題であると認識しています。

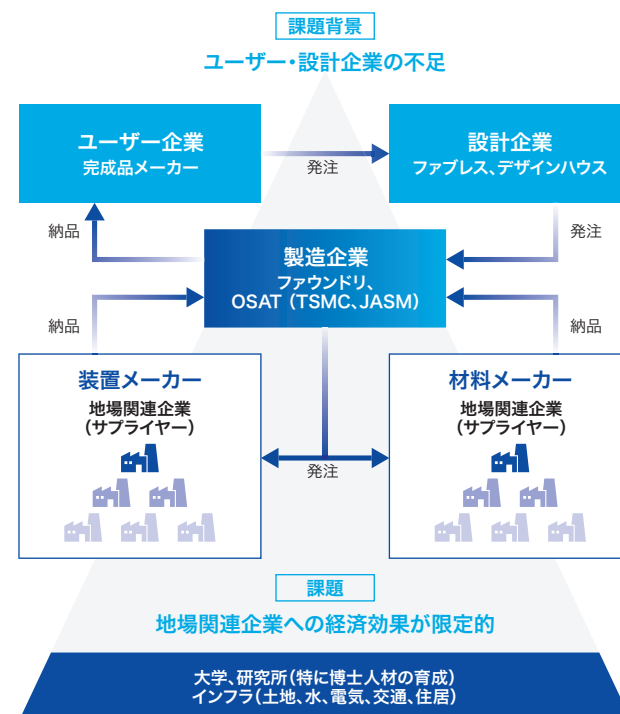
FFGの取組方針

こうした課題認識を踏まえ、当社では、①地場半導体関連企業の成長支援、②半導体サプライチェーンの強靱化（新規参入支援）を主要テーマとして掲げるとともに、③外部アライアンスとの連携強化を図っています。

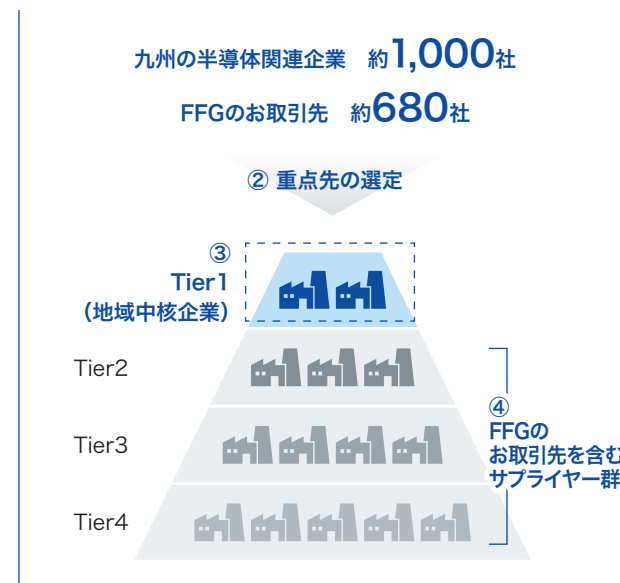
FFGの取組事例①：半導体関連企業の成長支援

- ① 九州内での高シェアを活かし、九州の半導体関連サプライチェーン全体を可視化（データベース化）しています。
- ② 可視化したサプライチェーンをもとに、影響度が高く、かつ成長している分野の企業を重点先として選定し、集中的な支援を行っています。
- ③ 重点先へのソリューション提供による成長支援を通じて事業拡大に貢献するとともに、預金・貸出金の伸長および取引シェアの拡大を図っています。
- ④ こうした地域中核企業（重点先）への成長支援を通じてサプライチェーンの強靱化を促進するとともに、Tier2以下のお取引先を含むサプライチェーン全体の事業拡大に貢献していきます。

現在の半導体エコシステム



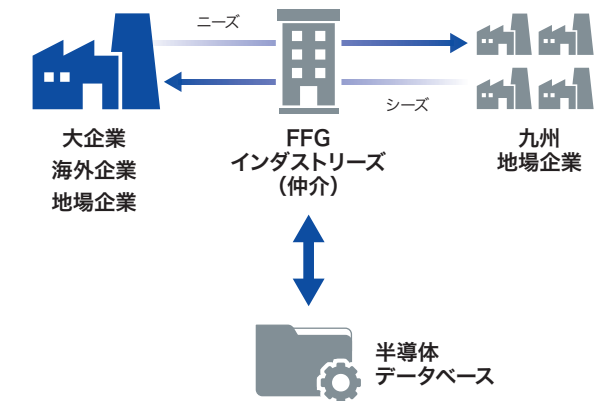
① 半導体関連企業サプライチェーンの可視化



FFGの取組事例②：半導体サプライチェーンの強靱化 ～FFGインダストリーズとの“つなぐビジネス”実装～

お取引先の半導体関連企業については、事業内容（技術・シーズ）や商流の把握とあわせて、課題・ニーズに関する情報をデータベースに蓄積してきました。その分析の結果、最も多く見られたニーズが販路拡大支援であったことから、グループの総合商社であるFFGインダストリーズと協業し、地場企業の新たなサプライチェーン参入機会の創出に取り組んでいます。

半導体産業は技術的な参入障壁が高い分野ではあるものの、これまでに蓄積した情報を活用することで、実現性の高い参入支援を推進しています。



成長支援事例：インドネシアの工業系人材活用における連携協定

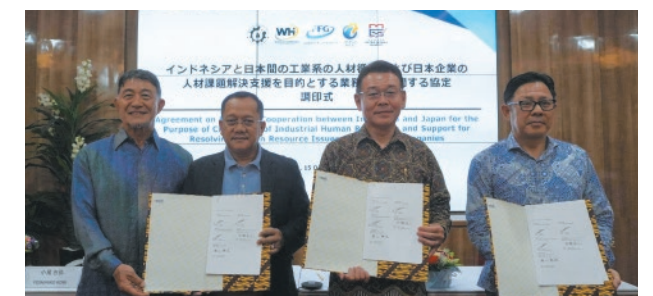
株式会社ワールドホールディングス（以下「ワールドHD」）と連携し、地場サプライヤーにおけるインドネシア人材の活用に向けた取組みを開始しています。

地場サプライヤーの多くが、人材不足という課題を抱える中、半導体産業を中心とする製造業の持続的な成長を支えるためには、人材の安定的な確保が不可欠であり、その実現が九州経済のさらなる発展につながるものと認識しています。

こうした認識のもと、FFGの「顧客基盤」とワールドHDの「製造業向け人材派遣の知見」を組み合わせるとともに、インドネシアの工業系職業高校・大学とも連携することで、地

場サプライヤーへの人材紹介体制の構築を進めています。本取組みを通じて、人手不足の解消に加え、九州経済のさらなる成長への貢献を目指しています。

調印式の様子



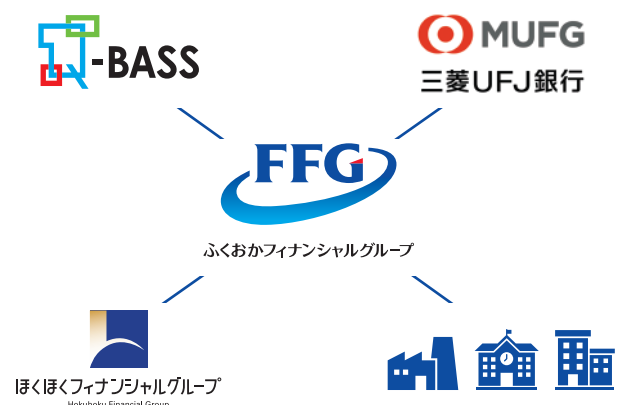
FFGの取組事例③：外部アライアンスとの連携

半導体は専門性が高く裾野も広い産業であることから、産官学のキープレイヤーに加え、全国の金融機関と連携を強化しています。金融機関との連携では、九州・沖縄・山口の第一地銀13行での連携協定である“Q-BASS”（キューベース）を立ち上げたほか、2024年11月には、九州における半導体サプライチェーン強靱化に向け、三菱UFJ銀行と“半導体産業基盤強化に関する基本合意書”を締結しました。さらに、2026年6月には北陸・北海道地域を基盤とするほくほくフィナンシャルグループとも連携を開始するなど、地域の垣根を越えた取組みを展開しています。

半導体エコシステムの実現に向けた貢献

これらの取組事例に加え、メーカー等とも連携を強化し、産・官・学・金をつなぐハブとして取組みを進めています。

需要と供給が持続的に循環するエコシステムの構築を目指し、九州において強固な顧客基盤とネットワークを有す



るFFGならではの取組みを展開することで、地域経済の拡大とお客さまの成長支援、さらには、当社の収益向上につなげてまいります。

DXで目指す姿



AIファーストの 組織変革で

圧倒的な顧客体験を実現する

ふくおかフィナンシャルグループ
執行役員 DX推進本部長 CDO

武重 太郎

圧倒的な顧客体験の実現に向けて

デジタル活用が事業活動の前提となる中、異業種からの金融業参入も加速し、競争環境は一段と厳しさを増しています。こうした環境下で、お客さまに選ばれ続ける企業であるため、FFGではDXを「お客さまを中心に据えた自己変革」と位置付け、体験価値の向上を軸とした取組みを推進してきました。

具体的には、社内にデジタルサービスの企画からUI/UX設計、システム開発、運用・改善までを一体で担う、内製開発体制を構築し、お客さまにとって真に価値あるサービスを柔軟かつスピーディーに提供しています。お客さまから寄せられる声や利用データをもとに、機能の追加・改善やUI/UXの見直しを継続的に進めてきました。

不具合発生時にも、この内製開発体制のもと、事象の把握から対応方針の策定、修正までを迅速に行い、サービスへの影響を最小限に抑えることで、安心してご利用いただけるサービスを提供しています。

こうしたDX推進の取組みを一層加速させるため、DX推進本部内の体制強化を進めています。2025年度には、内製開発の推進を担う「内製開発グループ」を「システムソリューション部」に、データの分析・活用を担う「データ活用グループ」を「データソリューション部」に改編しました。開発エンジニア、データサイエンティスト、デザイナーなど、多様な専門知識を有する人財の獲得に注力するとともに、高度な知見を有する外部パートナーとの連携を通じて、体制の更なる強化を図っています。

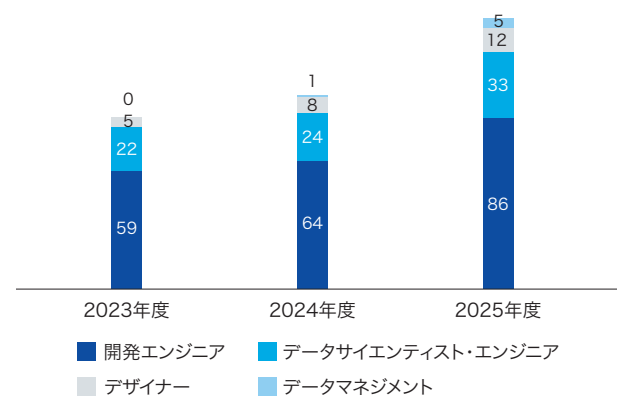
これらの取組みの結果、個人バンキングアプリはリリースから2026年3月末までに、累計160万人超のお客さま

にご利用いただいているほか、事業者向けポータル「BIZSHIP」は5万先を超えるお取引先にご利用いただいています。こうして構築したデジタル接点の基盤を活かし、お客さま一人ひとりのニーズや事業内容に応じた情報提供を行うことで、付加価値の創出および収益力の向上につなげています。

さらに、デジタル接点で得られる各種データに加え、日々のリアルな営業活動で蓄積されるお客さま情報や営業情報を、営業支援システム「SFA」に集約する取組みを進めています。これにより、グループ内に散在していたノウハウを形式知化するとともに、データに基づく次行動のレコメンドを通じて、営業品質の高度化および均質化を図っています。

今後も、デジタルとリアルな融合を一層深化させることで、お客さまの体験価値を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上を通じて、FFGの持続的な成長を実現していきます。

DX 推進本部における多様な専門人財



AIファーストの組織変革に向けて

AI技術が想定を超えるスピードで進化する中、組織やビジネスの在り方は大きく転換しつつあります。こうした変化に対応するためには、機動的かつ柔軟な戦略のアップデートやリソース・予算の再配分が不可欠です。FFGでは、“AI前提”で業務プロセス・営業スタイル・意思決定・ビジネスモデル等を再設計する「AIファーストの組織変革」を進めています。

この取組みにあたり、社内で収益力の向上や業務効率化へのインパクトが大きい「コアユースケース」を選定しました。「お客さまの体験価値の圧倒的な高度化」、「バックオフィス業務・企画業務の抜本的な効率化」、「システム開発・運用の高度化」などの領域に、リソースを集中投下し、部門横断で全社的な組織変革を強力に推進しています。

特に、お客さま向けのAI実装は不可欠な取組みと位置付け、まず2026年上期を目途に、個人バンキングアプリおよび事業者向けポータル「BIZSHIP」において、問い合わせ対応等を担う「AIチャット」を導入する予定です。2027年度には、お客さまからの相談業務にも対応可能な「AIコンシェルジュ」の実装も展望しています。

社内活用では、営業支援システム「SFA」に、従業員の営業活動や事務処理等を支援する「AIバディ」を実装し、業務効率化や付加価値の高い営業活動の実践を後押しします。

こうした「AIコンシェルジュ」や「AIバディ」といったAIエージェントの活用を、FFGの変革・高度化に着実につなげていくためには、多種多様なFFG固有のデータをいかに

AIガバナンス態勢の強化

AIエージェントの本格的な実装を見据える中で、継続的なリスクアセスメントの高度化に加え、AIエージェントの特性（自律性、連鎖性、不可視性等）を踏まえた新たなリスクに対応できる動的リスク管理の必要性が一層高まっています。

これらの実現に向け、管理部門（2線）において新たなリスクの特定と対応策の具体化を進めるとともに、推進部門（1線）においては、現場に近い位置（1.5線）で、AI施策やシステムを一元的に把握し、ビジネス・システム・データの観点から統制・モニタリング・改善を行う専門組織「AICoE」を新設しました。また、AIエージェントを人と同等のレベルでリアルタイムかつ可観測的に制御・管理する「AIシステム基盤」の構築を進めることで、AIガバナンス態勢のさらなる強化を図っていきます。

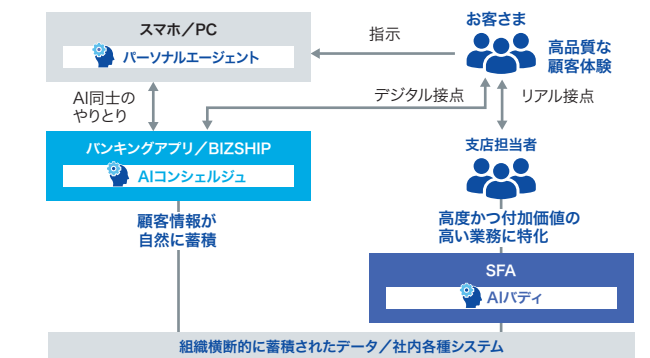
「攻め（イノベーション推進）」と、「守り（リスク管理高度化）」を両輪として、AIファーストによる組織変革を強力に推し進めていきます。

AIに組み込んでいくかが鍵となります。そのため、データの収集・整備・活用に至る仕組みを統合的に整備するとともに、全社的なデータマネジメントの強化を進めています。

例えば、データ関連業務の多い部署を中心に、データソリューション部と協業する「データオーナー（責任者）」および「データスチュワート（協業窓口）」を設置することで、各部門で分断されがちなデータを組織横断的に活用できる体制の構築を進めています。データ関連業務の自動化・モダナイズを各部のミッションに組み込むことで、データの重要性に対する全社的な理解浸透や、AIエージェントの土台となるデータベースの確立につなげていきます。

これらの取組みを通じて、AIが前提となる事業環境においても、お客さまに高い体験価値を提供し続け、FFGが将来にわたって選ばれ続ける企業であることを目指してまいります。

AI エージェントを活用した世界観



AI ガバナンス態勢



人的資本経営



一人ひとりの成長を、 企業価値向上へ

ふくおかフィナンシャルグループ
執行役員 CHRO

安達 圭

AIの技術革新や事業領域の拡大等、金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化に対応するため、年功序列から役割・職務重視への人事制度転換、従業員の主体的なキャリア形成支援、そして将来の事業変化を見据えた人財育成の強化が、金融業界全体において急務となっています。また、人財を経営の中核に据え、その価値向上に戦略的に取り組む「人的資本経営」の実践が、企業の持続的成長に不可欠な要素として広く求められています。FFGにおいても、人財戦略の質そのものが、持続的な成長と地域への貢献を左右する時代を迎えています。

十八親和銀行において総合企画部長や地区担当役員などを務めてきた私にとって、グループ全体の人財戦略を担うこの職責は、これまでとは異なる視座と覚悟を求められるものです。だからこそ着任にあたり、「聴くこと」「対話すること」を重視し、各行の現場の課題や可能性を丁寧に把握することを起点に、現場の声に基づく対話をCHROとしての出発点としています。

地区担当役員として現場を歩いてきた経験は、私の人財観の原点です。人は一段上の役割や新たな環境に置かれたとき、想像以上の力を発揮し、成長していきます。その姿を見てきたからこそ、「地域やお客さまとともに従業員を育てることは、地域の未来を創ることに直結する」という信念は、今も私の根底にあります。CHROとなった今、視野をFFG全体へと広げ、変化の時代にも揺るがない人財育成の基盤を、現場とともに築いてまいります。

FFGの人財戦略は「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の向上」を柱とし、今年度より新人事制度の本格運用を開始します。

本制度は、年次や在籍年数ではなく「役割・仕事」を基準とし、それぞれが仕事で果たす役割と期待される成果を明確にした上で、その実践を評価する仕組みです。これにより、評価や給与の納得感を高めるとともに主体的なキャリア形成を実現し、多様な人財が強みを発揮できる環境づくりにつなげていきます。

あわせて、FFGの長期戦略と連動した育成体系の強化にも注力していきます。2026年10月より「基礎力構築プログラム」と「キャリア支援制度」を展開し、基礎能力の底上げと挑戦機会の拡充を図ります。人的資本投資を軸に、将来の事業を担う人財を計画的に育成するとともに、健康経営の推進を通じて、従業員が最大限力を発揮できる基盤づくりにも取り組みます。

FFGの存在意義「一歩先に行く発想で、地域に真のゆたかさを。」を実現するのは、従業員一人ひとりです。地域の現場で培ってきた人財観をグループ全体へ広げ、環境の変化にも柔軟に対応できる人間力を備えた「FFGらしい人財」の育成を実践し、その価値を最大化する挑戦を着実に進めてまいります。

FFGの人的資本を取り巻く課題

金融業を取り巻く環境は、デジタル技術の進展や顧客ニーズの高度化、労働力人口の減少等を背景に大きく変化しており、従来の業務運営や人財マネジメントの延長では対応が難しい局面を迎えています。とりわけ、事業の高度化に伴い、求められる人財像は、これまでの幅広い業務経験を有するゼネラリスト中心から、高度な専門性を有し付加価値を創出できる人財へとシフトしています。

こうした環境認識のもと、FFGでは長期戦略の実現に向け、事業ポートフォリオと連動した「戦略的人財ポートフォリオの構築」と、多様な人財が最大限のパフォーマンスを発揮するための「従業員エンゲージメントの向上」を両輪とする人財戦略により、強靱な経営基盤の構築を目指しています。一方で、これまでの人財マネジメントは、年功的な処遇や幅広い業務経験を重視したゼネラリスト育成を基盤として、組織の成長を支えてきました。しかしながら、事業の高度化や専門性の重要性が高まるなかで、従業員に期待する役割や成果と評価・処遇との関係性の明確化や、専門人財

の確保・活用、適所適財の一層の推進といった点において、さらなる高度化が求められています。また、個々の挑戦や成長を組織全体の成果へとより強く結びつけていく観点や、高度な専門性の継続的な蓄積に向けた育成の在り方についても、今後の重要な課題として認識しています。

このように、戦略的人財ポートフォリオの実現とエンゲージメント向上を進める上で、組織の目指す方向性と従業員一人ひとりに期待する役割・行動・成果を明確に結びつけるとともに、それを支える人財マネジメントの仕組みそのものを高度化していく必要性が高まっていました。こうした課題認識のもと、FFGでは、長期戦略で目指す方向性と従業員の挑戦・成長・貢献を正しく結びつけ、個々の能力発揮を最大化しながら組織全体の生産性向上と持続的な競争力の強化を実現するため、従業員に期待する役割・行動・成果を明確化し、それに基づく評価・処遇・配置を可能とする仕組みへの転換を図るべく、人事制度の見直しを行いました。

人事制度改定

金融機関を取り巻く環境の変化とともに投資銀行業務や市場業務等、専門性の高い領域へと事業が拡大するなかでは、従来の仕組みとの間にギャップが生じています。具体的には、年功的な給与・等級設計では専門性や成果に見合った処遇が難しいこと、全従業員一律の評価では役割や職務に応じた適切な評価ができないこと、ゼネラリスト中心の人財育成では高度な専門性を十分に高められないことといった課題が顕在化しており、戦略を担う人財の確保・育成や、適切な処遇の実現を阻む制約となっていました。

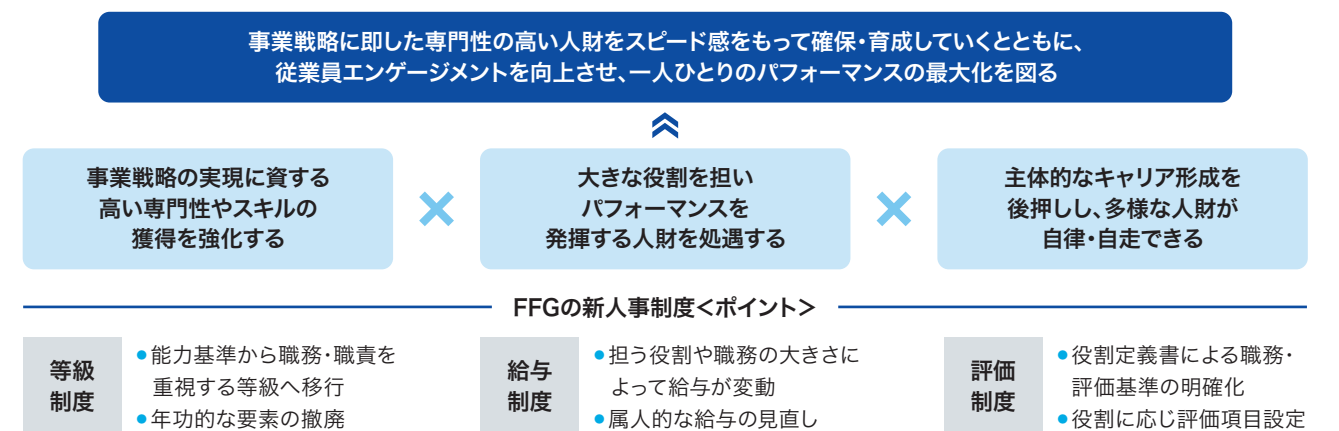
こうしたギャップを解消するため、FFGでは人事制度を「人(≒能力)」起点から「職務・役割」起点へと転換します。新制度では、まず、役割とパフォーマンスに基づいて給

与・等級を決定する仕組みとし、専門性や成果が適切に評価・処遇に反映される体系へと見直します。

あわせて、担う役割や役職ごとに求められる行動・成果を明確化し、それに基づいた評価を行うことで、人財と職務の適合性を高めていきます。

さらに、従来のゼネラリスト育成に加え、専門性に特化したキャリア形成が可能な仕組みを新たに整備することで、多様な人財がそれぞれの強みを活かして活躍できる環境を構築します。このように、人事制度を事業戦略と連動させて再設計することで、専門性の高い人財を「スピード感をもって確保・育成・処遇」できる基盤を整備し、FFGの持続的な成長を支える人的資本の強化につなげていきます。

FFGの新人事制度について



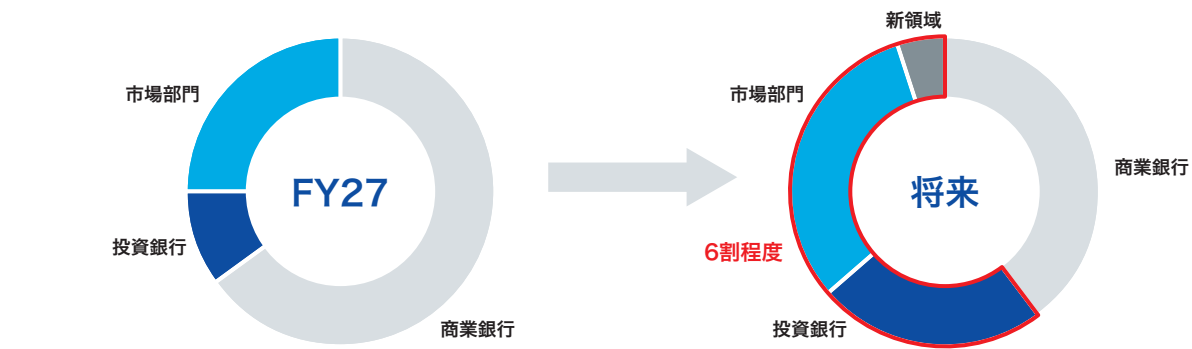
人的資本経営

戦略的人財ポートフォリオの構築

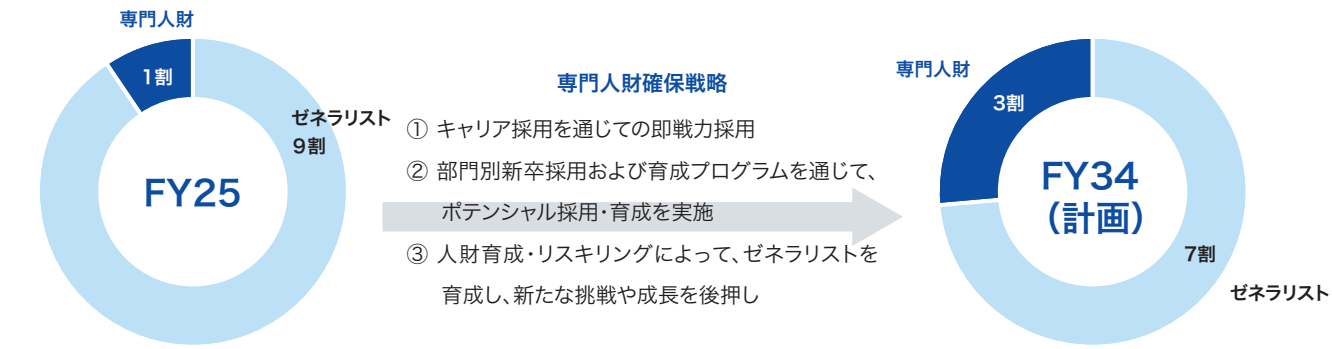
FFGは長期戦略の実現に向けて、商業銀行部門の収益拡大を図るとともに、より高い収益性が期待できる「投資銀行部門」「市場部門」「新領域」の事業ポートフォリオ拡大を進めていきます。この実現には、採用や配置を通じた人財の最適配置に加え、人財育成やエンゲージメント向上を通じて長期戦略を支える基盤を構築し、事業戦略に対応した人財ポートフォリオの拡充を進めていく必要があります。そのため、将来必要となる人財ポートフォリオと現状とのギャップを

埋めるべく、採用・配置・育成の各施策に取り組んでいます。専門人財の確保に向けては、①即戦力人財を獲得する「キャリア採用」、②ポテンシャル人財を採用し育成する「部門別新卒採用・育成プログラム」、③ゼネラリスト（銀行員）の専門性向上や新たな挑戦を支援する「人財育成・リスクリング」を柱として推進しています。これらの取組みにより、現在約1割である専門人財比率を、2034年度には3割程度まで高めることを目指しています。

事業ポートフォリオ(利益構造)イメージ



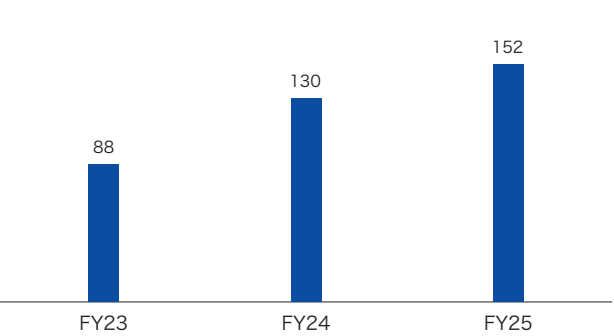
人財ポートフォリオイメージ



①キャリア採用

デジタル・IT部門、投資銀行部門、市場部門を中心に、事業戦略の実現に必要な専門人財の確保に注力しています。キャリア採用においては、人事部門と事業部門が協働して推進する体制を構築し、ダイレトリクルーティングによる候補者の発掘から入社後の定着支援まで、一貫した取り組みを実施しています。また、退職後に社外で新たな経験やキャリアを積んだアルムナイ（退職者）との継続的な関係構築を目的として「アルムナイコミュニティ」を設置し、再入社を促進する体制も整備しています。

専門人財のキャリア採用数



②事業部門別新卒採用・育成プログラム

通常の新卒採用とは別に、デジタル・IT部門や投資銀行部門等の専門領域への配属を前提とし、各分野の専門人財の育成を目的とした「事業部門別採用」を実施しています。専門人財として高い成長可能性を有する人財の獲得に向けて、事業部門ごとにインターンシップを開催しています。デジタル・IT部門ではデータ分析、システム開発、サイバーセキュリティをテーマとし、投資銀行部門では事業承継やM&Aをテーマとしたプログラムを実施しています。実務に近い課題への挑戦を通じて、銀行における専門職の魅力やキャリアの可能性を体感できる内容としています。入社後は、各事業部門が整備する育成プログラムを通じて専門知識や実務スキルの習得を支援し、専門人財としての早期育成を図っています。

事業部門別新卒採用数

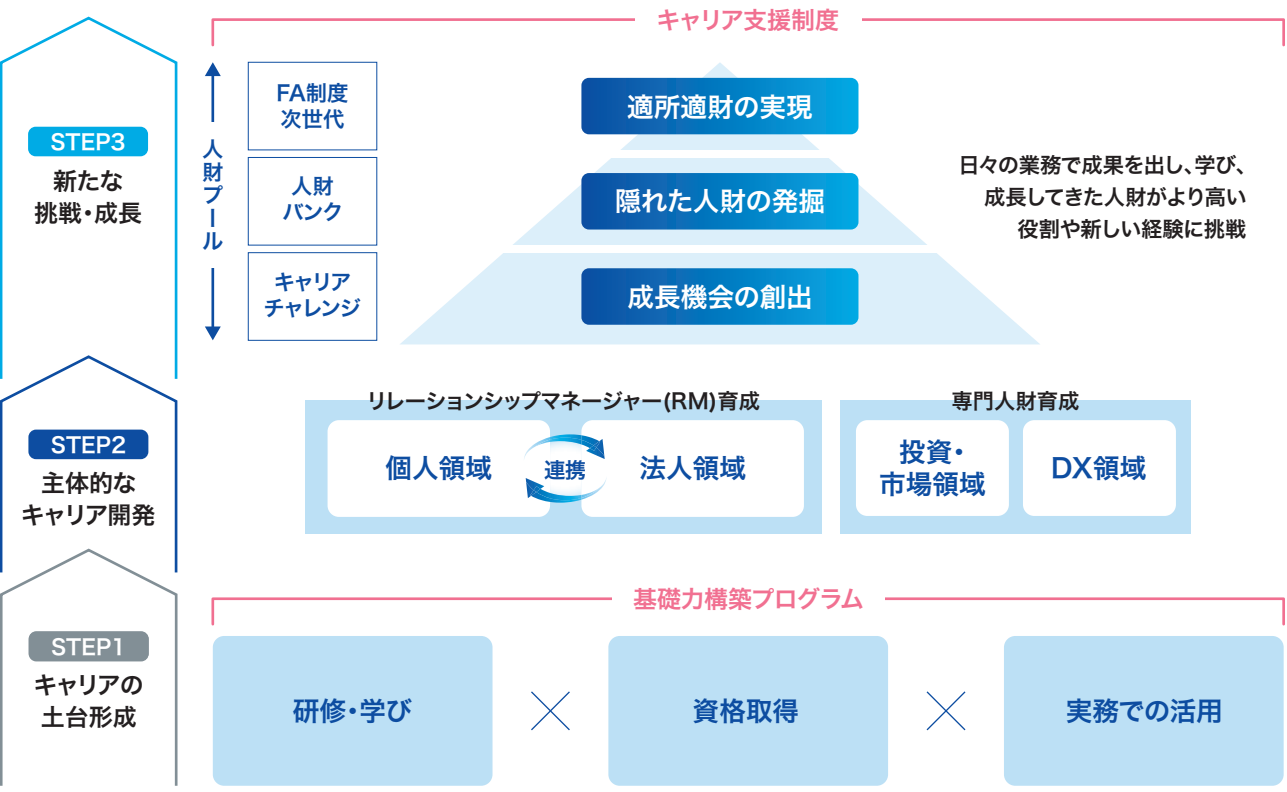
	2023年度	2024年度	2025年度
デジタル・IT	12人	11人	17人
投資銀行	1人	3人	5人
計	13人	14人	22人



③人財育成・リスクリング

人事制度の改定にあわせて、2026年10月から新たな人財育成体系を開始します。新たな育成体系では、役割ごとに求められるスキルや行動を明確化するとともに、評価を通じて把握した強みや課題を育成につなげることで、一人ひとりが自身の役割を発揮しながら主体的に学び、キャリアを実現できる環境を整備しています。育成体系は入社してから段階的にステップアップしていく仕組みとしており、ステップ1では、入社後の「基礎力構築プログラム」により、キャリアの土台となる知識・スキルを習得します。次にステップ2では、自律的なキャリア形成を支援する仕組みとして、法人・個人領域のリレーションシップマネージャー（RM）制度等を通じて各領域の専門性を高めます。ステップ3では、キャリア支援制度による、新たな挑戦や成長機会の提供を通じて、さらなる能力開発とキャリア形成を支援します。

人財育成体系

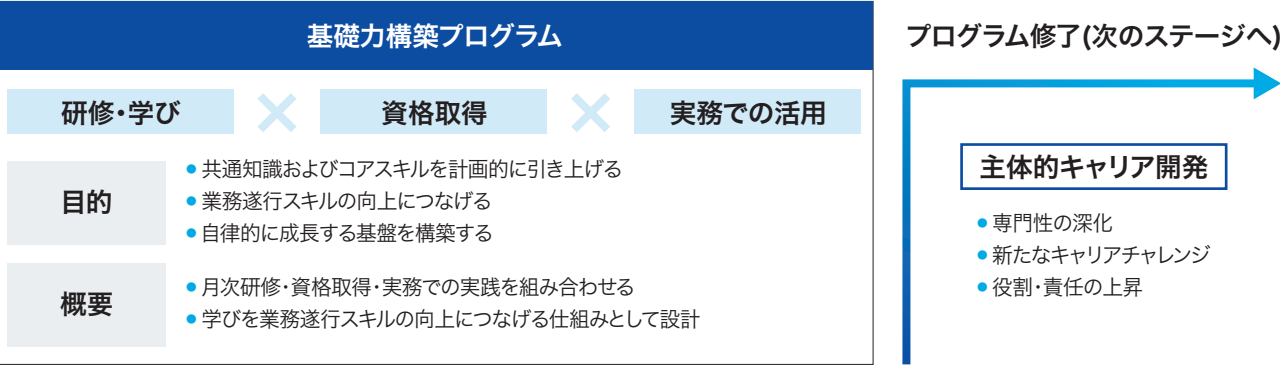


人的資本経営

基礎力構築プログラム

入行1年目から3年目を対象に、月次研修・資格取得・実務での実践を通じて、共通知識やコアスキルといった基礎力を計画的に引き上げます。学びを実務で発揮し、業務遂行スキルの向上につなげることで、将来のキャリア形成

の土台を構築します。プログラム修了後は、専門性を深め、新たなキャリアにチャレンジするなど、主体的なキャリア開発を進めていきます。



キャリア支援制度

新人事制度への移行による適所適材の実現と組織力の向上に向けては、組織主導の人財育成だけでなく、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを形成し成長できる環境を整備することが重要であると考えています。

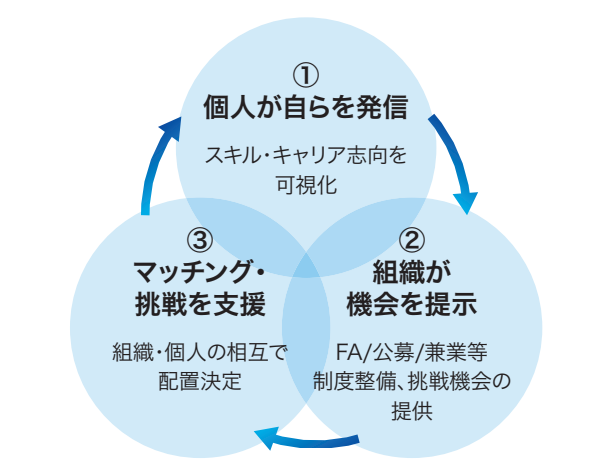
そのため、人財育成体系についても、個人主体のキャリア形成を通じた成長や挑戦意欲の醸成を促進する仕組みへと見直しています。組織が提供する挑戦的な業務経験(タフアサインメント)と、自律的な学びやキャリア形成を組み合わせることで、従業員の成長を後押しする基盤を整備しています。

今後は、キャリア形成に主体的に取り組みながら組織への貢献を果たす人財を対象に、人財プールを整備し、キャリア支援制度を活用した希望職務への挑戦機会を提供する仕組みの構築を進めていきます。

また、個人主体のキャリア形成を組織全体に定着させるためには、キャリア支援制度の充実に加え、役割を通じて成果を発揮し成長してきた人財が適切に評価される制度設計が重要であると考えています。さらに、上司による日常的な対話や成長支援を通じて継続的な学びを促進していくことが不可欠であり、管理職のマネジメント力向上にも取り組んでいます。

これらの取組みにより、「従業員の成長・自己実現」と「企業価値の向上」の好循環を創出し、持続的な成長の実現を目指しています。

個人主体のキャリア形成のイメージ



今後構築するキャリア支援制度例

FA制度	● 高度な専門知識や資格を持つ個人が、自ら希望部署を申請し、異動する制度
人財バンク(スカウト)	● 従業員が登録した職務プロフィールを所管部が閲覧し、マッチングする制度
キャリアチャレンジ	● 自らの意思で希望する職務・部署・プロジェクトに挑戦できる公募型制度
社内インターン	● 自部署では得にくい経験・専門性を自部署外で意図的に獲得するキャリア開発手段
ジョブシャドウ	● 他部署の実務理解を深めつつ、自身のキャリア選択の幅を広げる手段

エンゲージメントの向上に向けて

エンゲージメントサーベイ

FFGでは、2022年度から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、これまでの調査結果から、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と捉えています。

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、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。

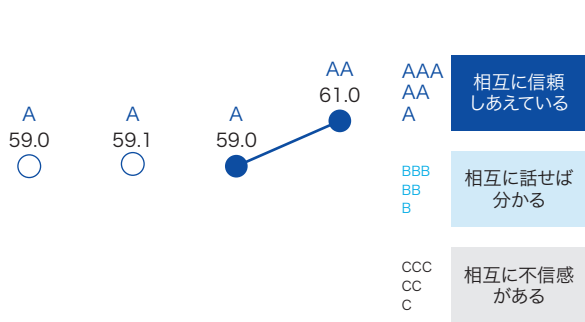
各職場がアクションプランに取り組んだ結果として、2025年11月に実施したサーベイ結果では、エンゲージメントスコアが61.0(前年比+2.0)と前年から上昇し、引き続き良好な結果を維持しています。

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・実行する、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。

領域別の施策 ※エンゲージメントサーベイベースでの切り分け

領域名(主な項目)	施策
①理念戦略(理念の発信・浸透・戦略目標への納得度)	● 理念共創プロジェクトの実施
②組織風土(全社的な連帯感・階層間の意思疎通)	● 社内SNS「Viva Engage」の活用 ● 変革共創PROJECT—HenPro—の実施 ● リバースメンターの実施 ● 職場ワークショップの実施
③人的資源(多様で魅力的な人財)	● キャリア採用の強化 ● 新人事制度の導入 ● DE&Iの推進
④制度待遇(評価・給与の妥当性・研修制度の充実度)	● 新人事制度・評価体系の導入 ● 人財育成体系の構築
⑤支援行動(部下への支援行動・部下への傾聴姿勢)	● マネジメントスキルの強化 ● 1on1ミーティングの定着
⑥職場環境(職場の一体感)	● 職場ワークショップを通じたコミュニケーション活性化
⑦変革活動(変化し続ける意識・未来に向けた先行的な試み)	● 変革共創PROJECT—HenPro—の実施

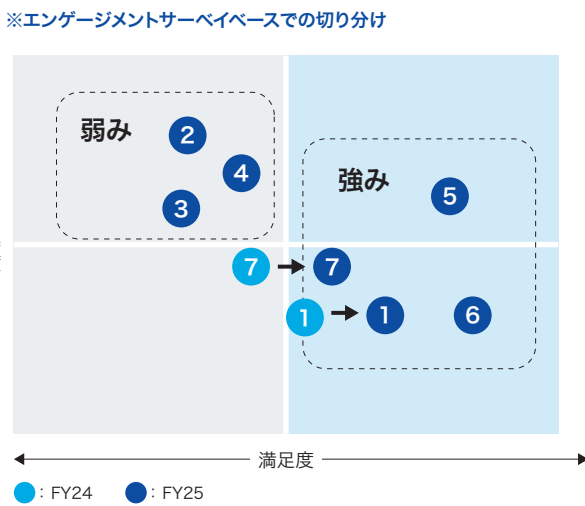
エンゲージメントスコア・レーティング



FY22 FY23 FY24 FY25

※FY22、FY23は、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行3行の数値
FY24、FY25は、福岡中央銀行、グループ会社含めた数値

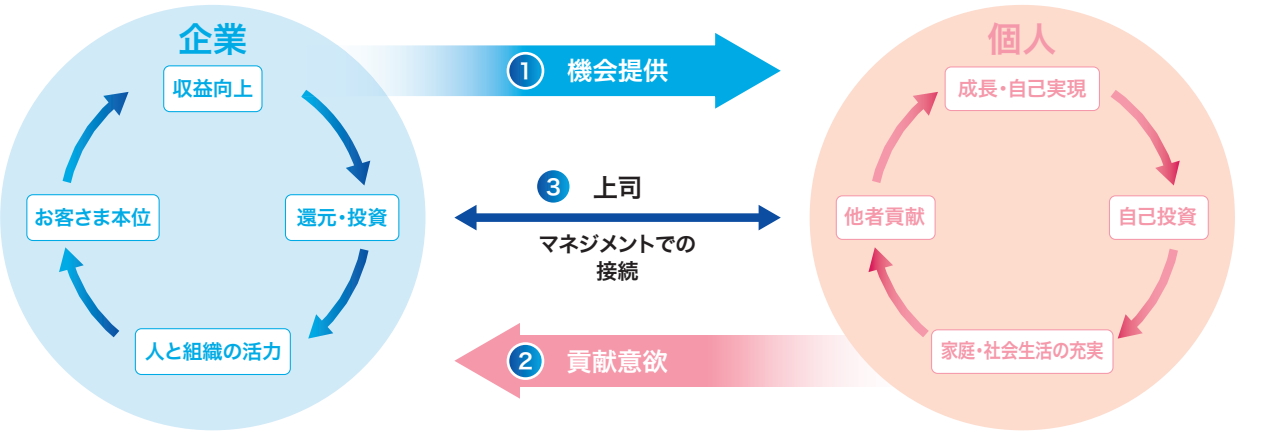
領域別の期待度と満足度について



人的資本経営

エンゲージメントと組織・従業員の成長の接続

今後、FFGではエンゲージメントを「働きやすさの向上」ととどめず、組織・従業員の成長および企業価値の向上へと結びつけていきます。その実現に向けて、「組織」「個人」「上司」の3つの視点から、成長の好循環を実現していきます。



- 1 組織** 従業員が成長できる機会の提供を強化するため、新人事制度・評価体系の導入、人材育成体系の構築を実施し、自律的なキャリア形成と専門性の向上を支援します。
- 2 個人** 従業員一人ひとりが自身の成長を実感し、それが組織の成長につながると感じられる環境の整備を進め、キャリアを主体的に考える機会を提供し、自律的な行動を促進していきます。
- 3 上司** 上司は、個人の成長を組織の成長へと接続する役割を担うため、マネジメントスキルの強化や1on1の充実を通じて、個人の成長支援をさらに深化させていきます。

人財戦略の実効性を測る行動変容KPI

人事制度改定や人材育成体系の構築、エンゲージメント向上施策を通じて、従業員一人ひとりが主体的に成長し、その力を長期戦略で目指す提供価値の創出につなげることを目指しています。今後は制度や施策の導入状況だけでなく、それらが従業員と会社の行動変容につながっているかを把握するため、FFG独自の「行動変容KPI」を人的資本戦略の成果に先行するKPIとして位置付けます。本年度はその考え方や構成を示し、各指標の定義・目標水準については、次年度以降の統合報告書にて開示する予定です。

行動変容KPIは、「Open(会社が機会を開く)」「Choose(従業員が選ぶ)」「Grow(成長し発揮する)」の3つの視点で構成しています。Openではキャリア機会の可視化、成長機会提供を、Chooseではキャリア対話実施や主体的キャリア選択を、GrowではOpenとChooseの結果として能力向上指数とエンゲージメントスコアを測定します。

これらの指標を通じて、会社と従業員の成長の好循環を可視化し、多様な人財の活躍と専門性の向上を促進することで、その先にある長期戦略で目指す提供価値の創出、すなわち、「地域に真のゆたかさを。」の実現につなげていきます。



DE&I

人財戦略の実現には、多様な経験・バックグラウンドを持つ人財の活躍と意思決定層の多様化が不可欠です。FFGは従業員の約半数が女性である他、事業領域の拡大とともにキャリア採用者が増加するなど、人財の多様化は加速しています。多様化する人財を受け入れ、誰もが安心

多様な層の活躍に向けての課題と対応

課題 女性のキャリア意識醸成と背景課題への対応

女性役職者比率は着実に増加している一方で、女性の管理職に対するキャリア志向を調査すると、「なりたいと思うが自信がない(なれないと思う)」という回答が一定数を占めています。そして「自信がない(なれないと思う)」と回答した理由の多くは「これまでの業務経験が限定的であったりキャリアに空白があるから」という意見です。この背景には、業務分担において性別役割意識の影響が残っていることに加え、女性が出産等によるキャリア中断後、両立を優先して既存業務を担う傾向があり、結果として業

対応策の効果

これまでの取組みによって、役職者に占める女性の割合は22.2%まで増加したほか、福岡銀行では2026年4月に、内部から女性執行役員が2名誕生しました。また多様な背景(女性・キャリア採用者)を持つ役職者比率は31.0%となり、キャリア採用者から部長も誕生しています。

FFG女性リーダーズサミット

女性トップリーダーの育成強化を目的に、グループ銀行およびグループ会社の全女性経営職を対象として、FFGの女性取締役2名によるキャリア講演会を実施しました。総勢約150名が参加し、多様なキャリアに触れるとともに、女性同士のネットワーク形成を図る機会となりました。

DE&I理解・浸透に向けての“自分事化”

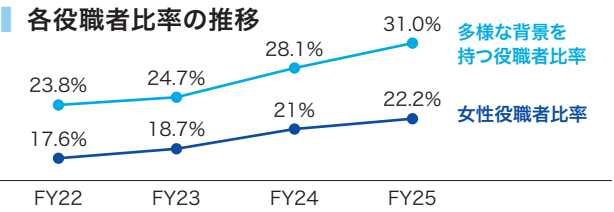
従業員一人ひとりがDE&I推進の目的・意義を自分事として考え、その先の行動変容につなげることを目的に、12月をDE&I月間と定め、全従業員向けの研修や各職場単位での取組みを実施しました。また「DE&I Report 2025」を発刊し、社内外への発信を行っています。

して力を発揮できる組織風土が必要であるという考えのもと、DE&I施策においては①女性の登用促進②DE&I推進範囲の拡大(キャリア採用者/LGBTQ+／障がい者)③DE&I理解・浸透、環境整備に注力しています。

務経験の幅が限定されやすいという課題があります。このような状況を踏まえ、当社ではライフイベントを見据えた「早回しのキャリア形成」を意識的に推進しています。

キャリア意識調査(2025年度)

Q.あなたは管理職になりたいと思いますか？ (回答者：管理職未満)		
	女性	男性
なりたと思うし、なれると思う	14%	54%
なりたと思うが自信がない(なれないと思う)	51%	38%
なりたくない	35%	8%



FFG女性リーダーズサミットの様子(左から花岡取締役、石橋取締役)



その他の取組詳細は
DE&Iレポートをご確認ください



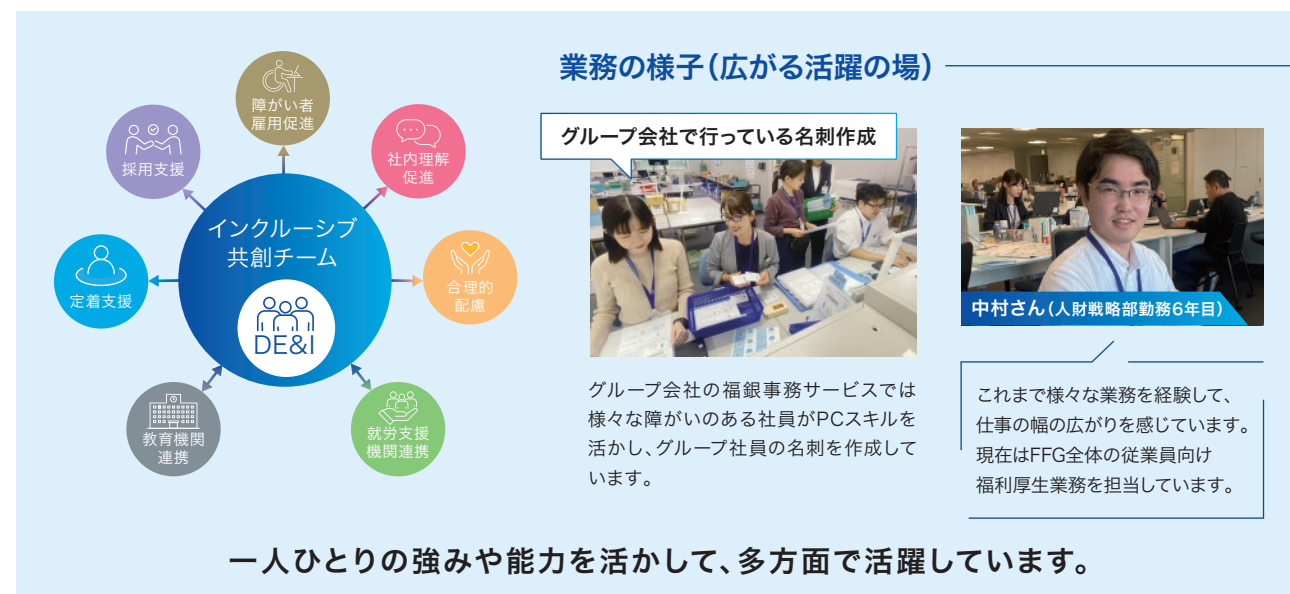
人的資本経営

障がい者雇用の取組み

FFGでは、従業員一人ひとりが持つ能力や強みを最大限に発揮し、いきいきと活躍できる組織の実現を目指し、障がい者雇用にも積極的に取り組んでいます。

2025年10月には、障がいのある方であっても、誰もが、安心して働き、活躍できる環境を整えていくため、障がい者

雇用推進の取組みを専門に行う組織「インクルーシブ共創チーム」を立ち上げました。本チームでは、ジョブコーチなどの専門スタッフを配置し、障がいのある方がその能力や個性を最大限に発揮できるよう、職場環境の整備や支援体制の充実に力を注いでいきます。



健康経営

人的資本経営を推進する上では、心と身体の健康が重要な経営要素の一つであり、かつ組織としての力（組織力）と、そこで働く一人ひとりの力（人財力）の最大化を支える基盤と捉えています。

人財力の強化にあたっては、人事制度改革やキャリア形成支援に加え、従業員が持てる力を十分に発揮し続けるための健康が不可欠であるとの考えのもと、健康経営を推進しています。

また、健康は個人の自己管理に委ねるものではなく、企業が主体的に投資し、支援していくべき経営基盤であると捉えています。人財の健康への投資を通じて、従業員のエンゲージメント向上や生産性向上を図り、組織全体の活力を高めることで、経営戦略の着実な実行と持続的な価値創造につなげていくことを目指しています。

FFGでは、経営が関与する健康経営推進体制を整備し、進捗や課題を定期的に共有しながら、健康保険組合や産業医等の専門職と連携した実効性のある取組みを進めています。また、グループ一体の健康イベントとして「FFG

健康経営フォーラム」を開催し、健康に関する講演会や自身の健康状態をその場で把握できる簡易的な健康測定会を実施しています。経営メッセージと合わせた発信を通じて、健康経営の考え方をグループ全体に浸透させる機会としています。

FFGグループ銀行である福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行は「健康経営優良法人2026」の認定を取得しました。今後は、従業員一人ひとりの能力発揮を支える基盤として、運動・食生活・禁煙等の行動変容施策を推進し、組織全体の活力向上と持続的な価値創造につなげていきます。

FFG健康経営フォーラムの様子



組織風土の醸成

FFGは、お客さまの体験価値向上および新たなビジネス価値の創出に向けて、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる企業文化の醸成に取り組んでいます。そのために、心理的安全性を確保し、部門・所属・年齢・役職の垣根

変革共創PROJECT—HenPro— / FFG EXPO 2025

所属を超えた連携の強化、自発的なチャレンジの活性化、デジタルを活用した変革の自分事化を目的として、社内アイデアコンテスト「変革共創PROJECT—HenPro—」を実施しました。

本プロジェクトには、FFG全体から約800名の従業員が参加し、営業店・本部・グループ会社の垣根を越えた混合チームが編成されました。各チームでは、お客さまや営業店が抱える課題の解決や新サービスの企画立案などをテーマに、新規企画の創出に取り組み、100を超える企画が生まれました。

チームの取組内容は、社内SNS「Viva Engage」で共有され、プロジェクト参加者はもちろん、参加していない従業員にも、所属の垣根を越えたFFGの一体感や、変革意識の醸成効果を波及させることができました。

また、本取組みの成果は、FFGの取組施策に対する従業員の理解やコミュニケーション活性化を図る社内イベント「FFG EXPO 2025」において展示・表彰されました。

リバースメンター

世代間の壁を取り払ったオープンな対話を活性化し、組織力を向上させることを目的に、役員をメンティー、若手行員をメンターとする「リバースメンター」という取組みを2024年から実施しています。

本取組みでは、世代や役職の垣根を越えた双方向の対話を通じて、現場と経営をつなぐ関係構築を進めています。若手従業員が現場の状況や課題、気づきなどを役員へ共有するとともに、役員が自身の考えやメッセージを現場へ直接伝えることで、現場と経営層の対話を活性化させ、組織内の相互理解の深化につなげています。

メンティーである役員にとっては、最新トレンドやデジタル技術に関する若手ならではの視点に触れる機会になるとともに、現場の実態や次世代の価値観への理解を深めることで、変化に柔軟に対応できるマネジメント力や組織

を越えた連携を促進しています。また、「一歩先に行く発想」を軸に、社外ネットワークの構築・活用を図りながら、失敗を恐れず挑戦し続ける自律・自走型組織への変革を進めています。

一部の企画については、関係所管部署と連携しながら、実装に向けた検討が進められています。

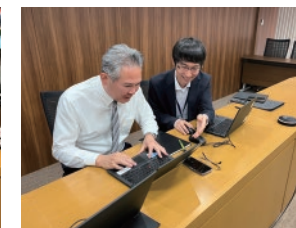
約半年間にわたる取組みを通じて、参加者の企画力、業務理解力、デジタル活用能力など、多面的な成長がみられたほか、現場起点での業務改善や変革マインドの醸成も進みました。また、所属を越えた連携強化やDX推進の人的基盤の強化にもつながっています。



運営力を高めることにつながっています。

一方、メンターである若手従業員にとっては、経営層と直接対話し、自らの意見が尊重される経験が、主体性やエンゲージメントの向上につながっており、こうした取組みは、従業員の挑戦を促す企業風土の形成にも寄与しています。

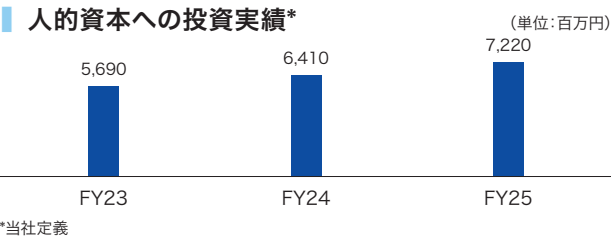
今後も、多様な価値観や現場の声を経営に取り入れながら、現場と経営層の双方向コミュニケーションを通じて、自律性と活力にあふれる組織づくりを推進していきます。



人的資本データ

人的資本投資

積極的な人的資本への投資を通じて、従業員のスキルや専門性、エンゲージメントを向上させながら、外部環境が変化する中でも持続的な企業価値向上を目指しています。



人的資本投資額内訳

カテゴリー	目標	投資内容	実績(百万円)		
			FY23	FY24	FY25
Composition 従業員構成	専門人財比率3割	新卒採用関連費用	80	80	70
		現役出向(武者修行)	250	260	220
		新人事制度の導入	0	40	130
		人財育成プログラム	40	30	40
Capability 能力・スキル	多様な背景を持つ 役職者比率35%以上	中途採用関連費用	150	210	240
		研修・自己啓発費用等	390	430	480
		デジタルツール関連費用	1,170	1,220	1,570
Conditions 労働・職場環境	従業員エンゲージメント スコアA以上	福利厚生費用	900	1,180	950
		ベア等(前年比の増加額)	1,660	1,760	1,720
		株式交付・奨励金等	1	1	370
		ファシリティ関連費用	1,060	1,200	1,440
人的資本投資額合計			5,690	6,410	7,220

人財採用

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。

戦略的人財ポートフォリオ構築に向けて、高い専門性を有する人財の獲得のためにキャリア採用を強化しております。

採用総数に占めるキャリア採用の割合が上昇しており、即戦力となる人財の獲得が進んでおります。

	2023年度	2024年度	2025年度
採用総数	465人	591人	638人
新卒採用	377人	461人	486人
部門別	13人	14人	22人
キャリア採用	88人	130人	152人
キャリア採用割合	18.9%	22.0%	23.8%

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。

2025年度実績	
現役出向(武者修行)	35人
デジタル人財育成プログラム	18人
次世代リーダープログラム	3人
マネジメント研修受講者	1,434人
キャリアチャレンジ応募者数	190人

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・多様な人財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。

① 初任給引上げ

福岡銀行・熊本銀行・十八親和銀行	285,000円	3年連続初任給引上げ
福岡中央銀行	240,000円	

② 賃上げ率推移(ベア、昇格・昇給等を含めた賃上げ率)

2023年度	6.0%程度	4年連続ベア実施
2024年度	6.4%程度	
2025年度	6.0%程度	
2026年度	9.1%程度	

③ 転居転勤に関する手当拡充

- 通勤手当 : 新幹線・特急の一部路線が利用可能
- 単身赴任手当 : 支給額を引上げ
- 赴任地手当 : 帰省旅費見合いとして支給

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、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

福利厚生の充実

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、寮・社宅の建替えを実施

従業員持株会への補助

FFGの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

外部評価・表彰

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。

また、株式会社リンクアンドモチベーション主催の「ベストモチベーションカンパニーアワード2026」で、エンゲージメントの高い企業上位10社「Motivation Company」に3年連続で選出されました。



- くるみんプラス
福岡銀行取得
- くるみん
熊本銀行取得
十八親和銀行取得
福岡中央銀行取得



- Motivation Company
FFG受賞(2024~2026)



- えるぼし
福岡銀行取得
熊本銀行取得
十八親和銀行取得



- 健康経営優良法人
福岡銀行取得
熊本銀行取得
十八親和銀行取得
福岡中央銀行取得

FFGの人財育成について

FFGが長期戦略を実現し、持続的に成長するためには、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必要があります。そのため、多様な採用手法の活用や育成制度の充実を図っています。従業員へのインタビューを通じて、育成制度の活用や日々の成長、挑戦への想いを紹介します。

FFGの投資銀行部門で描く、専門人財としてのキャリア



福岡銀行
ストラクチャードファイナンス部
矢山 幸穂

私は大学在学中から不動産やまちづくりに関心があり、地元である九州・福岡に貢献したいと考えていました。インターンシップを通じて、資金面から開発プロジェクトや不動産事業を支える投資銀行部門の役割を知り、自分のやりたいことに合致していると感じたことから、部門別採用制度を通じて投資銀行部門を志望しました。

入行後の4ヵ月間は、Off-JTを中心とした研修を受講しました。新入行員向けの共通研修に加え、投資銀行部門に特化したプログラムを通じて、財務諸表の分析やファイナンスの基礎など、業務の土台となる知識を体系的に習得しました。

その後はOJTとして、不動産ファイナンスチームとファンド出資チームにそれぞれ4ヵ月ずつ所属し、市場調査や案件評価などの実務に携わりました。実際の案件に関与する中で、案件組成の考え方や着眼点、関係者との調整の進め方などを実践的に学ぶことができました。

約1年間の育成プログラムを経て、不動産ファイナンスチームに正式配属されました。現在は入行2年目ですが、自ら考え主体的に業務を進める機会も多く、若手のうちから裁量を持って実務に携われる

点に高いやりがいを感じています。また、先輩方が築いてきた実績を背景に、全国の大規模プロジェクトに関われることもこの仕事ならではの魅力の一つです。

一方で、一人前の専門人財として活躍するためには、さらなる成長が必要であると感じています。そのためには、業務スキルや専門知識の一層の向上が不可欠であり、日々学び続ける姿勢を大切にしています。

今後は、日々の業務の中で着実に経験と知見を積み重ねながら、不動産ファイナンスの専門性を高め、自分なりの強みを確立していきたいと考えています。

キャリアチャレンジで掴んだ市場部門での挑戦と成長



ふくおかフィナンシャルグループ
市場統括部
早崎 雅人

営業店でFC（資産運用提案）業務を担当していた頃、投資信託に関する研修を受講する機会がありました。投資信託の仕組みやそれぞれの商品性について深く学ぶ中で、機関投資家がどのような判断で投資を行っているのか、投資後どのように管理されているのかといったことに関心が広がり、市場部門の業務に興味を持つようになりました。

そうした中、キャリアチャレンジを利用して市場部門で働ける道があると知り、実際に制度を活用した先輩や同期の話を通じて、自身の志向を見つめ直しました。また、当時の支店長や上席に相談した際に「せっかく挑戦できる機会だから」と前向きに背中を押していただき、自身の意思を固めることができました。挑戦したいという気持ちを受け止め、後押しする組織風土があったからこそ、一歩を踏み出す決断につながったと感じています。キャリアチャレンジは自身のキャリアの可能性を広げる契機となりました。

市場部門への異動後は、営業店とは異なる業務領域に戸惑う場面もありましたが、各セクションでの経験豊富な先輩方からの助力を通じ業務理解を着実に深めることができました。異動者を温かく受け入れ、育成する環境が整っていたことは、新しい業務に前向きに取り組む上で大きな支えでした。

現在は円資金・為替グループ市場ソリューションチームに所属し、為替リスクを適切にコントロールするための為替ポジションの調整や、外国為替取引・デリバティブ取引における営業店からのレート照会および約定の対応を担当しています。日々の判断が損益に直結する責任の大きな業務である一方で、FFGの収益基盤を支える点に大きなやりがいを感じています。日々の業務や上司との対話の中で相場環境の捉え方や判断力を磨きながら、FFGの収益に貢献できる人財としてさらに成長していきたいと考えています。

外部での経験を活かし、地域に新たな価値を届ける



ふくおかフィナンシャルグループ
DX推進本部
翁 財将

私はDX推進本部で、DX人財育成制度の設計と、地域経済のデジタルプラットフォーム構想に取り組んでいます。デジタルを通じ、社内の変革を自律的に支える人財の育成と、地域に新たな価値を還元する仕組みづくりが、現在の大きなテーマです。

これまでのキャリアでは、官民ファンドや経済メディアグループにおいて、プラットフォーム構築やDX企画、組織開発に携わってきました。仕事にはやりがいを感じていましたが、その経験をより地域に近い場所で活かし、地域経済に直接貢献したい思いが強くなりました。福岡は九州の中心地であり、スタートアップ育成やアジアとの接点に強みを持つ地域です。そうした地域の成長を支える金融インフラでありながら、DXにも精力的に取り組むFFGであれば、新しい価値を創出できると考え、入社を決意しました。

入社後に印象的だったのは、起案から実行までのスピード感です。銀行というと、慎重に稟議や承認を重ねるイメージもありましたが、DX推進本部には、「まずやってみよう」と挑戦を後押しする風土があると感じています。若手行員が自ら立案し、周囲を巻き込みながら裁量を持って働く姿にも刺激を受けています。

入社後は業務の進め方に戸惑うこともありましたが、同僚が相談に乗ってくれたことに加え、キャリア採用者同士をつなぐ「キャリアコネクト研修」を通じて、企業文化や組織風土への理解を深めることができました。こうしたサポートがあったからこそ、早い段階で社内のつながりを広げ、自分らしく働くための土台を築くことができました。

様々な業界でキャリアを重ねてきたからこそ、産・官・金それぞれの立場で培った経験を活かしながら、FFGの変革を進めていくことが自分の役割だと考えています。今後は、FFG自身の変革を進めるとともに、地域に分散するデータやサービス、人財、産業をつなぎながら、地域全体の価値創出や域内循環につながる仕組みづくりにも挑戦していきたいと考えています。銀行の枠を越えて地域に新たなゆたかさを還元できる地域金融グループの実現を自らの仕事を通じて支えていきます。

法人RM研修を通じて、経営課題に応えるファーストコールバンカーへ



福岡銀行
八女支店

濱口 慧

私は法人営業担当となって約6年が経ちますが、お客さまが抱える悩みや課題は以前よりも幅広く、複雑になっていると感じています。また、AI等を活用して事前に情報収集される経営者も増えており、私自身も、これまで以上に深くお客さまのことを理解しなければ、期待に応え続けることは難しいと感じるようになりました。

これまでも、早いレスポンスや丁寧なヒアリング、お客さまとの関係構築を大切にしてきました。一方で、目の前のご相談に対応するだけでなく、財務面やお客さまの経営状況、業界の特徴まで踏まえて、もう一歩踏み込んだ提案ができるようになりたいという思いが次第に強まりました。そうした背景から、法人RM認定制度への申込みを決意するに至りました。

研修で印象に残っているのは、アウトプットの機会の多さです。知識の習得はE-ラーニングを活用し、集合研修ではグループワークなど、周囲と議論する機会が中心です。知識を蓄えるだけでなく、自分の考えを整理し、営業現場でどう実践するかを考え抜く時間となっています。

受講を続けるなかで、以前よりも、その場で課題を整理し、財務内容や事業計画を踏まえてお話しできる場面が増えていると感じます。また、いただいた相談に対して、特定の商品やサービスをそのままご提案する

のではなく、「別の切り口から支援できることはないか」と考えるようになりました。少しずつですが提案の幅も広がっていると感じています。

法人RMで得た知識を日々の営業活動の中で実践し、ファイナンスにとどまらず幅広い経営課題に対応できる力を高めていきたいと考えています。そして、お客さまから最初に相談いただける「ファーストコールバンカー」を目指すとともに、学んだ知識や経験を後輩たちにも伝え、支店やエリアのお客さま対応力向上にもつなげていくことが今後の目標です。

持続可能な地域社会の実現

CONTENTS

- 78 サステナビリティ課題の基本的な考え方
- 79 環境課題への取組み
- 85 社会課題への取組み
- 89 人権尊重の取組み

サステナビリティ課題の基本的な考え方

FFGは、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。」のもと、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ます。その実現には、地域が直面する環境・社会課題の解決と、その先にある持続可能な地域社会の構築が不可欠であると考えています。

現在、地球温暖化や自然資本の劣化、人口減少など、地域を取り巻く環境は加速度的に変化しています。地域経済や金融システムの持続性に中長期的かつ着実に影響を及ぼし得るものであり、FFGにとって重要な経営課題です。

したがって、サステナビリティ課題の中でも第一に「気候変動への対応」についてマテリアリティの一つに選定し、事業戦

略に組み込んで、成長機会の創出とリスク管理の両面から捉えて取組みを推進しています。そのほかFFGでは、自然資本・生物多様性の保全、人的資本経営の強化、人権の尊重、ならびに地域のゆたかさ実現に資する取組みをサステナビリティの主要テーマとして位置付けています。

本中期経営計画では、これらの取組みを本格的に事業活動と連動させ、持続可能な地域社会の実現と企業価値創出を両立させるための基盤を確立するフェーズと捉えています。本章では、取組みを支えるガバナンスおよび各テーマの取組状況についてご紹介します。

サステナビリティ方針

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。

サステナビリティ課題に関するガバナンス体制

FFGでは、取締役会の監督のもと、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。

執行・監督の両面から対応高度化を進めるとともに、役職員の専門性・意識向上にも継続的に取り組んでいきます。

サステナビリティ推進会議

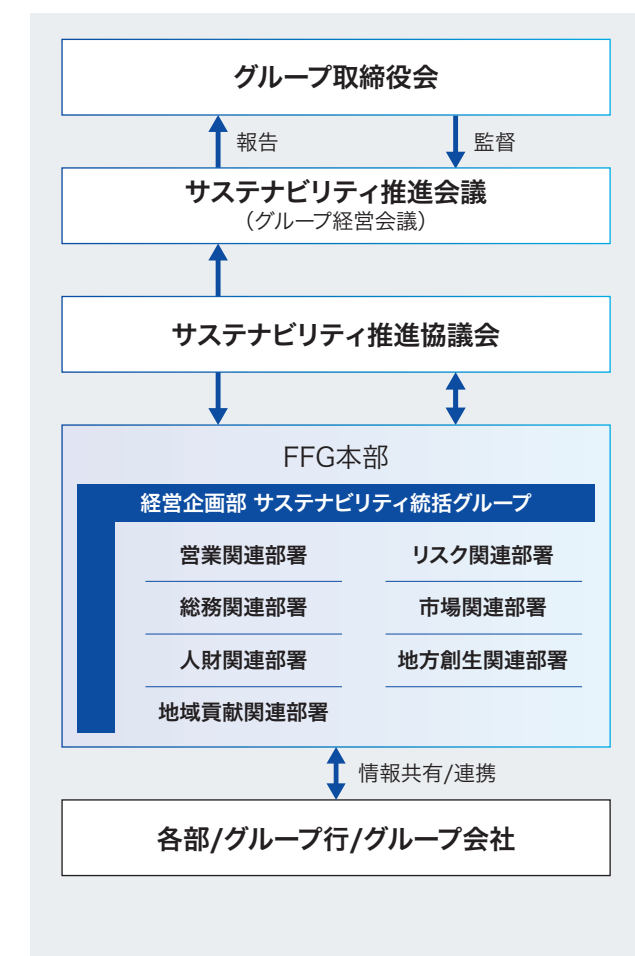
原則半期に1回、グループ経営会議の枠組みで、サステナビリティに関する施策の進捗状況や課題の共有、対応策の協議等を実施しています。

<2025年度の主な付議事項>

- グループ移行計画の検討(優先セクター選定等)
- サステナブルビジネスの進捗や営業施策強化
- 人権デューデリジェンス対応
- TNFD対応(初期分析実施と今後の方向性)
- SSBJ基準への対応

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署・各グループ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程度、部長級のメンバーで横断的に実施しています。



環境課題への取り組み

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」の各項目について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もと、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、およ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」を以下のとおり認識しています。

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、グループ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の気候変動への取り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
	グループ傘下の株式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)は次のとおりであり、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

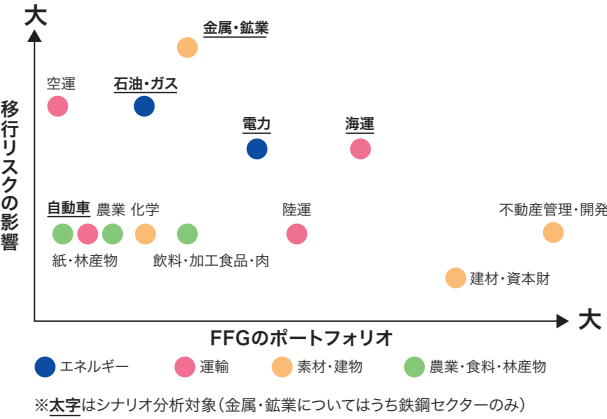
区分	物理的リスク	移行リスク
分析対象とした リスク事象	風水災による担保物件の毀損 与信先の事業停止に伴う財務悪化	脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、 与信先の財務悪化
対象 ポートフォリオ	国内事業性貸出先	エネルギーセクター (水道事業者・再生可能エネルギー発電者を除く) 自動車セクター 鉄鋼セクター 海運セクター(外航船賃渡業のみ)
シナリオ	IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)報告書における SSP 5.8.5(4℃シナリオ)および SSP 1.2.6(2℃シナリオ)	NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)による Net Zero 2050(1.5℃シナリオ)および Current Policies(3℃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373億円	2050年までに発生し得る追加信用コスト 累計337～1,175億円

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年度より、セクター別のリスク評価を踏まえ、従来のセクターに海運セクターを追加した分析を実施しています。

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分析対象範囲の拡大やデータ拡充のほか、結果の活用について今後も検討を継続し、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。2026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)の割合は次のと

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
1.97%	4.61%	24.11%	1.30%	31.98%

※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

おりです。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。

環境課題への取組み

脱炭素移行への取組み

脱炭素社会への移行は、金融機関自身の事業活動における削減努力のみで完結するものではなく、取引先企業や地域社会を含むサプライチェーン全体における構造的な転換を中長期的に支えていくことが不可欠であると当社グループは認識しています。また、脱炭素への移行は短期的には一定の負担や制約を伴い得るものの、長期的には地域経済の競争力強化と持続可能性の向上につながるものであり、FFGが掲げる理念体系および中長期的な企業価値創出の方向性とも整合する重要な経営課題です。

こうした考えのもと、地域金融グループとして、まずは自らが事業会社として環境課題への対応を着実に進め、その取組みや意思を地域に対して可視化・発信することで、取引先や地域全体の行動変容を促していくことが重要であるとの認識から、2030年度までのScope1・2ネットゼロ目標を掲げ、段階的な取組みを推進しています。2025年度には、環境省の脱炭素移行計画策定支援プログラムに参画し、優先セクターの特定を含むグループ移行計画の検討を進めており、2026年度以降は計画の公表と実行を通じて、移行リスクと機会の双方を適切にマネジメントしていく方針です。

一方で、地域の取引先企業における脱炭素対応の状況にはばらつきがあり、意識や行動が先行する企業が存在する一方で、課題認識や対応が十分に進んでいない企業も依然として多いのが現状です。

FFGでは、Sustainable Scale Index (SSI) を活用したESG課題の可視化や、脱炭素化を志向する取引先へのソリューション提供を通じて、先行企業の取組みを金融面・非金融面の両面から支援しており、その結果、SSI導入先は1,500先を超え、2020～2025年度のサステナブルファイナンス累積実行額も1兆円を突破するなど、一定の実績を積み上げてきました。他方、脱炭素の機運を取引先や地域全体へと波及させるという点では、なお途上の段階にあると認識しており、第8次中期経営計画期間においては、これまでに構築してきた基盤や知見を活かし、先行的な取組みの横展開、伴走支援の深化、継続的な情報発信・啓発を通じて、移行対応の裾野拡大を図るフェーズへと移行していきます。

これらの取組みを通じ、パリ協定1.5℃目標および日本政府が掲げる2030年・2050年目標の達成に資する形で、地域経済の持続可能な成長とFFGの中長期的な企業価値向上の両立を目指していきます。

自社CO₂排出量削減に向けた取組み

環境配慮型店舗

－ 2025年度実績 **2**拠点

－ リノベーションで初めての認証取得（福岡銀行直方支店）

※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実質ゼロにすることを目指す建物。ZEB ReadyとはZEBの実現に向けた区分の一つで、再生可能エネルギー等による創エネルギーを除いた省エネルギーのみで基準一次エネルギー消費量から50%以上削減した建物。



十八親和銀行
小浜支店・千々石支店・南串山出張所
(ZEB Ready)



福岡銀行
直方支店
(ZEB Ready)

使用電力の実質再生可能エネルギーへの切替

ふくおかフィナンシャルグループ本社・福岡/熊本/十八親和/福岡中央各行本店に加え、コンピューターセンターなどの大規模拠点・グループ各行の大規模店舗相当まで切替を拡大しました。

● くまもと地域みらいエネルギー株式会社との連携

熊本銀行が県や地元企業等と共同出資・連携する当社を通じて、熊本銀行水前寺支店ビル(水前寺支店・くまもとローンセンター)の実質再生可能エネルギーへの切替を開始しました。

投融资先のCO₂排出量削減に向けた取組み(戦略)

投融资先の行動変容を促す上で最初のハードルとなるのは、ESG課題への対応が自社にとってなぜ重要なのか、その必要性を理解していただくための「動機付け」です。多くの中小企業では排出量削減などが制度上義務化されていないことから、取組みの重要性が十分に認識されていないケースがあります。また、重要性を認識している場合でも自社排出量の測定方法が分からない、測定に要する人的・金銭的負担が大きいといった課題があります。

当社グループでは、上記課題に対し、まずは投融资先におけるESGの対応状況や影響度を分かりやすく整理・共有し、対話を通じて理解を深めることが重要と考えています。その一環として、FFG独自のESGスコアリングモデルサー

Sustainable Scale Index (SSI) 導入先数

2021年度のサービス提供開始以降、SSIの導入は着実に拡大し、2026年3月末時点で累計導入先数は1,500先を突破しました。建設・サービス・小売をはじめ業種を問わず幅広く展開が進んでおり、2025年度中は332件のお申込みをいただき、地域の中堅・中小企業を中心に浸透しています。

また評価更新において、約2割の企業でサステナビリティ

未来志向SLL型ファイナンス「F-エフ」

本商品は、サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)の仕組みをベースに、FFG独自のフレームワークを活用した商品です。個別の目標設定や第三者評価にあたっての手続きやコストの負担を大幅に軽減しながら、ESG目標(KPI・SPT)の設定と達成に応じた金利インセンティブを実現しています。

SSIに加え、各種認証制度と連動した目標設定が可能であり、非財務情報を起点とした対話から融資・ソリューション提供・伴走支援へとつなげています。

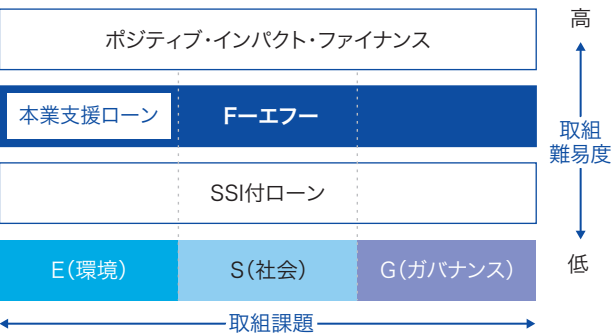
ビス「Sustainable Scale Index (SSI)」を活用し、ESG対応上の課題を整理するとともに、業種平均との比較等を通じて各社の現時点での立ち位置を可視化しています。

こうしてESG課題への対応意義に納得・共感いただいた先には、取組みの具体化と行動変容につなげやすいようSSIに連動したKPI・SPTを設定可能なファイナンス商品「エフ」を2025年12月より取扱開始しました。SSIを起点とした顧客リレーションを通じて、営業店担当者による取引先との対話が一層深化するとともに、グループ各社の強みを活かした連携機会の創出にもつながるなど、好循環が生まれ始めています。

に対する取組みの進捗が確認されており、SSIが単なる取組みの可視化にとどまらず、具体的な行動変容を促す起点として機能し始めています。

SSI 導入先数	2024年度	2025年度	2027年度目標
	1,176	1,508	1,900

～主なサステナブルファイナンスの位置付け～



「F-エフ」の活用事例

本商品は企業の取組状況にあわせて柔軟に目標設定が可能であり、対応進展のきっかけを創出しています。

<企業ニーズ>	<目標設定(例)>
外部要請を契機に、社内の意識醸成から着手したい	「社内研修の実施」等 ESG全般目標
すでに脱炭素等対応をしているが発信強化したい	「行動計画の策定」等 脱炭素目標
サステナビリティ対応未着手で、課題から認識したい	「脱炭素施策」や「人事制度の見直し」等ESG全般目標

グループ体での支援強化

FFGでは、営業店による対話を起点に本部・グループ会社・外部企業が連携のうえ、金融・非金融の両面から脱炭素支援を「課題の可視化→目標設定→実行」まで一気通貫で提供しています。

また、脱炭素対応を起点に、経営支援・事業承継・M&A等を含む成長支援へと展開する体制を強化しています。今後もグループ体で支援領域の拡充を図り、お客さまの持続的成長を支えてまいります。



ふくおかフィナンシャルグループ
ソリューション事業本部
佃 麻未

環境課題への取組み

外部連携強化による地域一体での取組み

当社グループは個々の取引先に対する伴走支援にとどまらず、脱炭素投資の効果が大きい産業とのエンゲージメント強化や、地域レベルの課題を自治体と共有した上で産学官金が一体となった取組みおよび情報発信を行うこと

が中長期的な行動変容の実現に不可欠であると認識しています。ついては、地域における脱炭素化の加速を目指し、外部関係者との連携を一層強化しながら地域全体での取組みを推進しています。

「北九州GX Day」の開催

本セミナーは、北九州市と福岡銀行の地域共創部門・ソリューション部門が定期的に情報交換を行うなかで、北九州市が掲げる「地域におけるGX意識の浸透」という課題認識を共有し、共催に至ったものです。

企画にあたり、「GXへの取組み」を今後北九州で起こる変化として具体的かつ身近にイメージできる内容とするべく、GX先行企業の実例紹介や北九州エリアを代表する日本製鉄株式会社の登壇を実現しました。また、地域連携による取組みの有効性を示す機会にもなりました。

今後も当社グループでは、自治体との情報交換を継続しながら企業とのエンゲージメントを一層強化し、地域における脱炭素化の加速に貢献していきます。



(左：福岡銀行常務執行役員 大石 聡一郎)
(右：同ソリューション営業部(当時) 神園 龍一)

「九州流通サステナビリティサロン」の取組み

2023年に発足した本サロンは、環境課題にとどまらず社会課題の解決を含めて広くSX(サステナビリティトランスフォーメーション)の推進を目的としており、暮らしに身近な小売流通企業を起点に、自治体・行政・生活者へと取組みの波及・機運向上へ寄与していくことを目指しています。

グループ傘下の福岡銀行はサロン事務局の一員として、活動テーマの選定や会員企業におけるサステナビリティ経営の発展につながるサポート等を継続実施していきます。

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。

●〈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(2026年3月末時点)は16億円で、2035年度を目処に残高ゼロとします。

指標および目標

当社グループでは、気候変動への取組みを一層促進するため、「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」を指標に掲げ、モニタリングを実施しています。

なお、2025年度の排出量の算定内容(Scope1,2,3)については、ソコテック・サートィフィケーション・ジャパン株式会社による独立した第三者保証を取得しております。

サステナブルファイナンス累積実行額

	2024年度	2025年度	2030年度目標
サステナブルファイナンス	8,971	11,732	20,000
うち、環境	3,983	5,171	10,000

※2020年度からの累積金額

自社CO₂排出量

	2013年度	2024年度	2025年度	2030年度目標
Scope1	4,447	2,961	3,096	ネットゼロ達成
Scope2	37,484	19,009	11,602	
Scope1,2	41,931	21,969	14,698	
削減率 (2013年度対比)	—	▲47.6%	▲64.9%	

Scope3

カテゴリー1(購入した製品・サービス)・カテゴリー2(資本財)・カテゴリー4(輸送・配送(上流))・カテゴリー5(事業から出る廃棄物)については、F F G単体、福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行、福岡中央銀行を対象に算定を実施しました。

カテゴリー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。

2025年度より、排出量算定プラットフォームの使用を開始し、算定対象・範囲の拡大や算定方法の高度化に取組みました。算定に当たっては、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。今後も、脱炭素に向けたお客さまの取組みを支援し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

※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85%)
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-CO ₂ e)
計測項目		2025年度
カテゴリー1	購入した製品・サービス	68,087
カテゴリー2	資本財	74,036
カテゴリー3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	4,314
カテゴリー4	輸送、配送(上流)	7,316
カテゴリー5	事業から出る廃棄物	538
カテゴリー6	出張	1,050
カテゴリー7	雇用者の通勤	2,419
カテゴリー15	投融資	33,515,682
合計		33,673,442

					(排出量：t-CO ₂ e)
業種		Scope1・2	Scope3	合計	
エネルギー	石油・ガス	246,957	886,312	1,133,269	
	石炭	0	0	0	
	電力	1,621,646	1,020,753	2,642,399	
運輸	航空貨物輸送	365	1,225	1,590	
	航空旅客輸送	39,683	9,683	49,366	
	海運	2,504,159	2,038,672	4,542,831	
	鉄道輸送	54,179	172,989	227,168	
	トラックサービス	498,781	215,640	714,421	
	自動車・部品	47,668	859,279	906,947	
素材・建築物	金属・鉱業	740,703	640,058	1,380,761	
	化学品	466,928	515,002	981,930	
	建材	924,103	403,818	1,327,921	
	資本財(建物等)	904,409	6,267,872	7,172,281	
	不動産管理・開発	310,503	451,734	762,237	
農業・飲料・林産物	飲料	5,749	28,161	33,910	
	農業	68,955	138,387	207,342	
	包装食品・肉	313,453	751,412	1,064,865	
	紙・林産物	90,601	166,699	257,300	
その他		2,887,466	7,221,678	10,109,144	
合計		11,726,308	21,789,374	33,515,682	

自然資本・生物多様性保全に向けた取組み

九州は豊かな森林や水資源、海洋環境に恵まれ、地域経済や人々の暮らしはこれら自然資本と密接に結び付いています。当社グループは、投融資活動を通じて自然資本・生物多様性と広範かつ間接的に関与し、その影響や依存関係は、気候変動や循環経済の取組みとも相互に関連すると認識しています。

ついては、今後の戦略検討に向けた第一段階として、2025年度よりTNFDのLEAPアプローチに沿った分析に着手しました(別途TNFDレポートを公表予定)。また、2026年5月にはTNFD Adopterへ登録しました。今後、自然資本・生物多様性の保全に向けた議論を継続して深めていきます。

社会課題への取り組み

FFGは地域に根差す金融グループとして、地域社会の持続的な発展なくして自らの成長はないとの認識のもと、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。少子高齢化や人口減少、産業構造の変化、地域間格差の拡大など、地域を取り巻く課題は複雑化・多様化しており、FFGは金融機能の提供にとどまらず、地域の未来を共に描き、実行を支える存在であることが求められています。FFGは、地方創生に向けた地域産業・企業の成長支援、

次世代を担う人財を育成する金融経済教育、そしてあらゆる事業活動の基盤となる人権の尊重を、サステナビリティ経営の重要なテーマと位置づけています。これらの取り組みは相互に関連しており、地域の経済的自立を促し、一人ひとりがゆたかに暮らし、挑戦できる社会の実現につながるものです。私たちは、ステークホルダーの皆さまと連携しながら、地域が抱える課題と真摯に向き合い、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指してまいります。

地方創生

FFGが事業基盤を置く福岡・熊本・長崎の3県をみると、福岡は都市機能の集積による多様な産業の発展、熊本は半導体産業の進展を契機とする成長機会の拡大、長崎はゆたかな地域資源と独自の文化を背景とした観光・交流機能の充実など、それぞれ特色や魅力にあふれる地域です。

一方で、人口減少や少子高齢化、産業構造の変化など、地域とお客さまの抱える課題は複雑性を増しています。人手不足や需要の先細り、地域経済の縮小は取引先の業績悪化に繋がり、ひいてはFFGの事業基盤を揺るがしかねない重大な地域課題であるといえます。

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む、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つながっていきます。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）

しかし、このような地域そのものの課題の改善・解決は、FFGだけで成し遂げられるものではありません。地域企業や行政、大学をはじめとする教育機関など、多様なプレイヤーが知見やノウハウを結集し、一丸となって取り組む必要があります。

FFGではそれぞれの地域に根差した事業活動や取引先との対話を通じて、様々な「地域振興の主要プレイヤー」とのネットワークや信頼を培ってきました。今FFGに求められているのは単なる金融サービスの提供にとどまらず、産官学金を繋ぐハブとしての役割だと考えています。

での地域活性化に主体的に取り組む、FFGがハブ役となって「地域振興の主要プレイヤー」との連携体制（座組）を構築し、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、地域の魅力向上につなげるとともに、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”を持続的に創出していきます。



FFGのネットワークを活用した地域課題の解決

地域特有の課題に向き合い、解決していくためには、その地域特性や特色への理解が重要だと考えています。FFGでは福岡・熊本・長崎に442店舗を有し、日々の営業活動や地域貢献活動を通じて、それぞれ地域との深い関係性を築いています。

地域課題解決に向けては、独自性・戦略性を各エリア・

Good Local 九州による「ビームス ジャパン 太宰府」開業

2025年4月、交通、金融、通信、デベロッパー、メディアなど、FFGを含む異なるノウハウやリソースを持つ5社の共同出資により、まちづくり会社「Good Local 九州」を設立しました。同社では、地域資源の価値化とその面的波及を目的に、地域の課題解決に向けた伴走支援を行う「交流創出事業」と、地域特性を活かした施設の企画・運営を行う「拠点運営事業」を組み合わせた事業モデルを推進しています。それぞれの事業によって創出された価値をまち全体へと広げていくためには、ハード・ソフト両面から取り組みを連鎖させ、継続的に展開していくことが重要です。こうした考えのもと、両事業を一体的に推進しています。

拠点運営事業の第一号拠点として、「ビームス ジャパン 太宰府」を2025年11月にオープンしました。開業にあたっては、地域を最も身近に知る福岡銀行の各営業店が、地元関係者との接点づくりや課題意識の共有を通じて、プロジェクトの具体化を支えました。

物件選定においては、候補物件の所有者が福岡銀行太宰府支店のお取引先であったこともあり、日頃から築いて

店舗風景



本取り組みの背景や、地域事業者・つくり手との連携、開業までのプロセス等については、FFGが運営する地方創生メディア「bank baton」にてより詳しくご紹介しています。ぜひご覧ください。

bank baton



営業店が有しています。地域に最も近いエリアや営業店が主体的に関係者との対話を重ね、地域課題を的確に捉えるとともに、各エリア・営業店の情報収集力やネットワークを活かすことで、地方創生に向けた取り組みをより実効性の高いものとしています。

きたお客さまとの信頼関係を活かしながら、支店の担当者が橋渡し役となって所有者の方との対話を重ねました。所有者の方も、太宰府で事業を営む立場から、「ビームス ジャパン 太宰府」のコンセプトや「地域の魅力発信」という点にご共感いただき、契約に至りました。

また、店舗に並ぶ地域の工芸品や地場製品の選定・商品化においても、FFGの地域に根差したネットワークを活かし、地元事業者やつくり手とビームス ジャパンの接点づくりを側面支援しました。ビームス ジャパンの目利きと、商品価値と地域性を掛け合わせて新たな価値を創出する編集力を通じて、地域の事業者が持つ技術・素材・物語が結びつき、地域の魅力を発信する商品づくりにつながっています。

こうした取り組みは、金融機関が培ってきた取引先基盤や地域理解を活かし、地域資源の新たな価値創出を後押しするものです。今後も金融機関としてのネットワークと地域理解を活かし、地域の課題解決と新たな価値創出に継続的に取り組んでいきます。

地元企業とのコラボレーションアイテム（一部）



WEB GoodLocal九州1号案件。観光客が行き交う太宰府でBEAMS JAPAN開業ストーリー。

WEB 福岡のものづくりを世界へ。ビームス ジャパン 太宰府で挑んだ 新商品開発ストーリー。

社会課題への取り組み

各県における具体的な取り組み

FFGでは、地域振興の主要プレイヤーとの連携を通じて、各地域に存在する資源や課題に向き合い、地域の活性化につながる事業を推進しています。福岡・熊本・長崎においても、地域に根差した地方創生の取り組みを展開しています。

● 福岡県：福岡市農地活用促進プロジェクト

福岡市では、農家の高齢化や後継者不足を背景に遊休農地の発生が課題となっています。FFGは市から委託を受け、企業等による遊休農地活用の実証事業として、農地の選定や作付け内容の検討を行った上で、農作物の栽培・収穫を体験するプログラムを企画しました。異なる業種の参加者同士が共同作業に取り組むことで、農業理解の促進と企業間の関係深化につながりました。今後も、本事業で構築したモデルを基に、企業等と連携しながら遊休農地の活用に向けた取り組みを継続していきます。



WEB 同僚も上司も初対面の人も、一緒に畑を耕して野菜をつくる。遊休農地での交流ストーリー。

● 熊本県：熊本市飲食店による地産地消推進事業

熊本市では、地元飲食店における地元食材の利用促進および市民の認知向上に向けた取り組みを推進しており、熊本銀行は市から委託を受け、飲食店と生産者の接点拡大に向けた事業を実施しました。生産者のこだわりや想いを直接聴く産地訪問の機会の創出や、地元食材の魅力を味わいながら学べる交流イベントを通じて相互理解を深め、地域食材の活用促進と魅力発信を支援しました。今後も地域資源の有効活用を通じた地産地消の推進と事業者間の連携強化を通じ、地域経済の活性化につなげてまいります。



WEB 熊本の魅力あふれる食材と生産者を地域の料理人とつなげるストーリー。

● 長崎県：長崎大学との連携による経営者向けセミナーの開講

十八親和銀行は長崎大学と連携し、芸術文化の普及と人財育成に取り組んでいます。企業における発想力向上の重要性が高まるなか、アートの感性を取り入れた経営者向けセミナー「経営者シリーズ」を開講しました。本セミナーは今後も継続的に展開していく取組みであり、2025年度はその初回としてキックオフイベントを開催しました。今後も大学との共創を通じて、芸術文化の振興と人財育成を図るとともに、地域の価値創出につながる取組みを進めてまいります。



WEB 経営に創造力を！アート・イン・ビジネスに挑戦する大学と銀行の、芸術文化共創ストーリー。

地域産品EC・ギフトサービス「エンニチ」を通じた地域への貢献

FFGはグループ会社であるiBankマーケティングの広告・地域総合商社事業を通じて、商品開発からプロモーションまで一気通貫でお客さまの本業支援（売上拡大）に取り組む体制を整備しています。

売上拡大支援の一つとして、地域産品EC・ギフトサービス「エンニチ」を運営し、2026年3月現在で100社超が outlets しています。

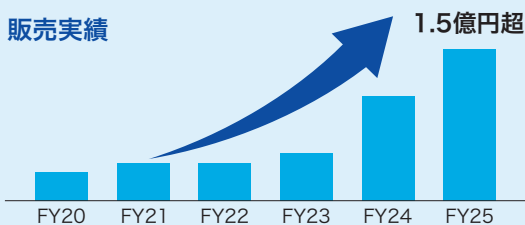
エンニチの商品をカタログギフトとして送れるエンニチギフトセレクションなどを通じて販売額を伸ばし、2025年度の販売高は、1.5億円を突破しています。

今後も地域産品の販売支援を通じ、事業者の支援、地域活性化を進めてまいります。



エンニチ
販売実績

会員数：約20,000人
EC掲載商品数：1,000点超
(2025年度末時点)



金融経済教育

FFGは、「地域社会の真のゆたかさ」を実現するために、金融経済教育を重要な取組みと位置付け、グループ一体で推進しています。

人生100年時代において資産形成の必要性は高まっており、金融に関する正しい知識や、自らの将来を主体的に考え選択していく力がますます求められています。地域金融機関として、地域の皆さまの暮らしに寄り添い続けるFFGだからこそ、若年層をはじめとする幅広い世代に対し、身近で実践的な金融経済教育を届けられることができると考えています。

こうした考えのもと、FFGでは、「2020年度から2030

年度までの金融経済教育累計受講者数30万人」をKPIとし、グループ一体で金融経済教育に取り組んでいます。

2025年度は、新たな教育ツールの開発・試行や、J-FLEC（金融経済教育推進機構）との連携を通じた「教育の質向上」と、行政や学校、他企業との官学金連携体制の強化や地域イベントへの積極的な参画といった「地域の巻き込み」を重点方針とし、取組みの深化を図りました。

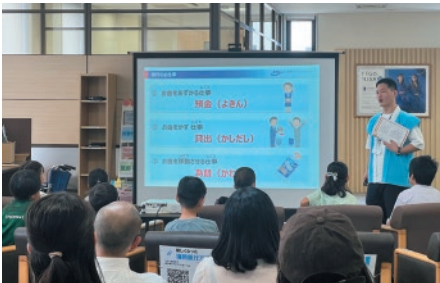
引き続き、地域金融機関として培ってきた信頼関係を基盤に、出前授業の提供、職場体験の受入れ、SNSでの情報発信等様々な施策を通じて、地域全体の金融リテラシー向上に取り組んでまいります。

	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度までの目標
累計受講者数	82,189人	135,608人	170,194人	300,000人

『ふくおか都市圏 Kidsジョブチャレンジ in 筑紫』

本イベントは、福岡都市圏の子どもたちが地元企業・店舗や公共施設をまわりながら仕事を体験するプログラムです。福岡銀行は2022年の第1回から協賛しており、店舗見学やお金に関する授業などを通じて、銀行の仕事や役割を楽しく学べるプログラムを提供しています。

働いて得たイベント通貨「としけん」で買い物をする一連の体験を通じて、働くことの意義を実感しながら学ぶことができるとともに、地元企業や地域の魅力に触れることができる地域一体型の取組みとなっています。



『Out of KidZania in くまもと』

熊本銀行では、2025年11月に開催された出張型の子ども向け職業・社会体験イベント「Out of KidZania in くまもと」に出展しました。当日は、銀行員の基本動作である名刺交換や、お金を数える「札勘（さつかん）体験」に加え、イベント内で子どもたちに支払われる専用通貨の店頭受付・換金業務にも挑戦できるプログラムを実施しました。

子どもたちが銀行の仕事を身近に感じながら、働くことの楽しさやお金の役割について自然に学べる機会となりました。



『ALL長崎 金融リテラシー向上プロジェクト』

本プロジェクトは、県内の金融リテラシー向上を目的として、金融機関や長崎県、長崎財務事務所、日本銀行長崎支店など計67団体（2026年3月末時点）が連携し、主に県内の高校生に対して金融・経済を学ぶ機会を提供する取組みです。共通教材やトークスクリプトを活用することで、実施主体や講師が異なる場合でも、教育内容の水準と方向性を統一し、継続的に金融経済教育を提供できる体制を構築しています。

熊本県、沖縄県、北海道でも同様の取組みが立ち上がるなど、先進的な官学金連携事例として他地域へ波及するモデルケースとなっています。



人権尊重の取組み

人権方針およびガバナンス体制

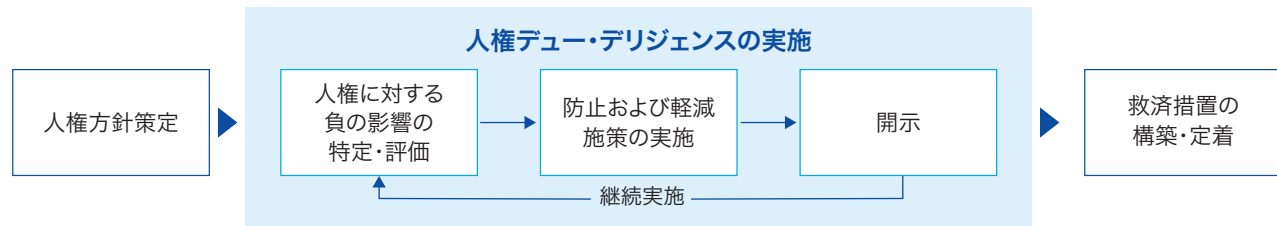
FFGでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みのもと、全ての人の基本的人権を尊重するとともに、日々の研鑽により人権感覚を醸成し、人間尊重を基本とした企業活動を行っています。それらの方針を明確にするため、2023年12月に人権方針を制定しました。

本方針の策定にあたっては取締役会による決議を経ています。また、人権に関する取組みについては、サステナビリティに関する重要課題の一つとして優先的に取り組むとともに、サステナビリティ推進会議にて、人権尊重に関する取組状況について報告を行っています。

WEB ▶ ふくおかフィナンシャルグループ人権方針

人権デュー・デリジェンス

FFGでは、自社の事業活動を通じた人権への負の影響を特定・評価し、防止および軽減策を講じた上で、対応状況や結果を定期的にモニタリングし、情報開示を行う「人権デュー・デリジェンス」に取り組んでいます。



人権リスクの特定・評価

2025年度は、自社従業員の人権リスクと融資先の事業を通じた人権リスクの特定・評価を実施しました。今後は、これら優先すべき人権リスクを予防・軽減する施策をすすめ、人権尊重の取組みを強化していきます。

対象	主要な人権リスク	リスク軽減・防止のための取組み
自社従業員の 人権	- 労働時間を含む安全・健康な労働環境 - 差別・各種ハラスメント	「健康経営推進委員会」の設立、推進施策の強化 - AIの活用による業務改革や、柔軟な働き方への制度拡充、ワークライフバランスの意識浸透等を通じた健全で働きやすい職場環境への整備 - 役職員向け研修やセミナー等の継続的な実施 - 内部通報制度の整備、周知強化
融資先の事業を 通じた人権	- 従業員の労働環境 - 差別・各種ハラスメント - 児童労働・子どもの権利	「環境・社会に配慮した融資の取組み方針」にて、児童労働・強制労働等を行っている事業に対する融資を禁止 「Sustainable Scale Index」において人権尊重にかかる質問を設け、取引先との対話を継続

人権方針の遵守/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にて実施しています。また、新規採用者、役員およびマネジメント層に対してもそれぞれ階層別研修を行っており、全役職員の人権方針遵守と人権尊重の意識醸成を図っています。

救済措置

FFGでは、自社従業員の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、匿名扱いを希望できる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人権への負の影響や、プライベート・その他どんな相談も可能な「何でも相談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」
- 金銭・家庭・会社など幅広い悩みに関する法律的な相談が可能な「悩みのヘルプライン」

価値創造を支える力

CONTENTS

- 91 コーポレートガバナンス
- 99 コンプライアンス
- 101 リスク管理
- 104 内部監査

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。私たちは、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、当社の中核グループ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、

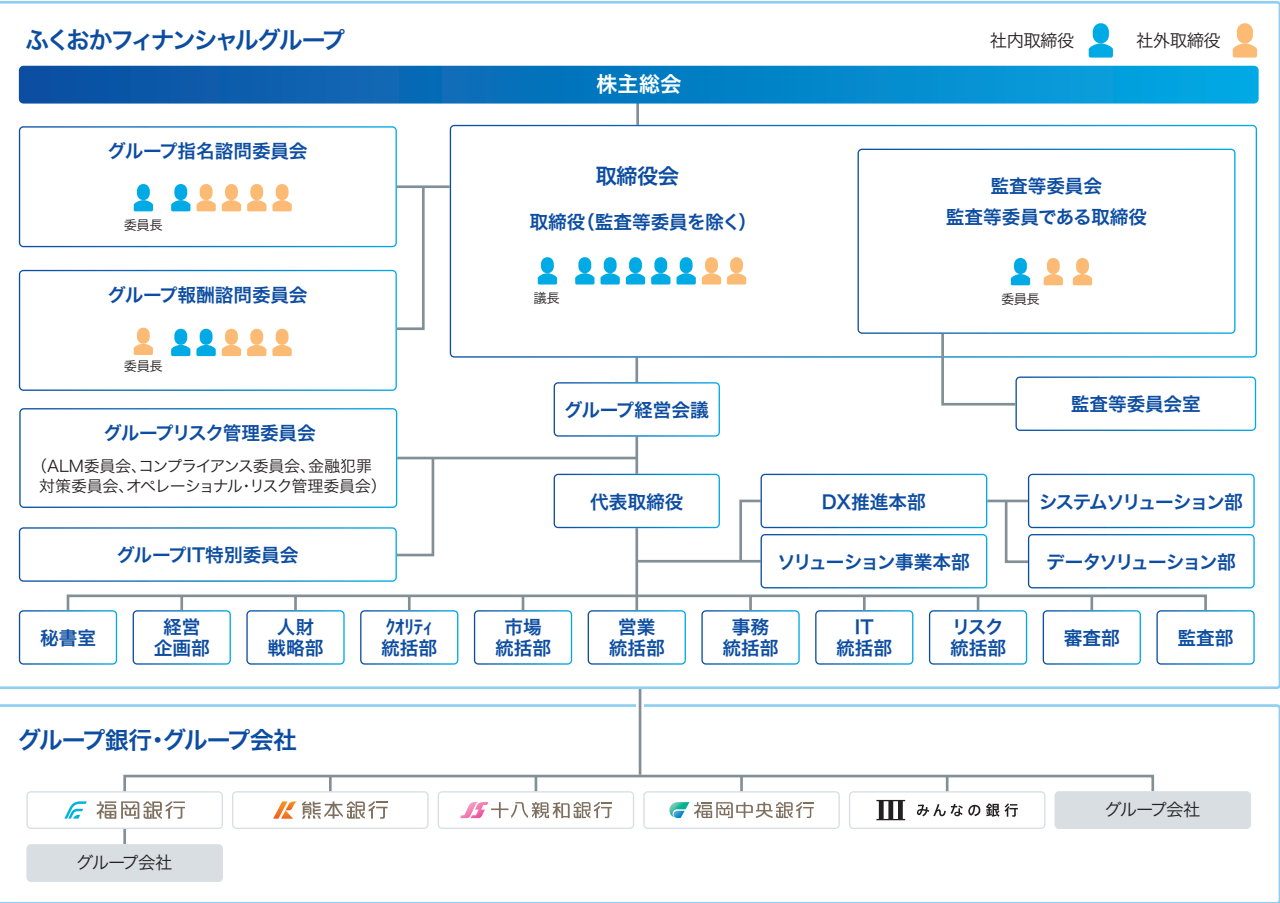
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方やその運営指針として、「ふくおかフィナンシャルグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」※1を策定しています。

※1 詳細は当社グループホームページをご参照ください
WEB https://www.fukuoka-fg.com/companyimage/data/20250627_cg.pdf



コーポレートガバナンス体制

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(2025年度 9回開催)

取締役会は11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、グループ銀行の経営管理、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

監査等委員会は3名の監査等委員(うち社外取締役2名)で構成されており、グループ全体の監査に係る基本方針および監査計画に基づき、取締役の職務執行状況の監査のほか、グループ全体の業務および財産の状況等に関する調査を行っております。

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。

グループ経営会議

グループ経営会議は6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6名の業務執行取締役および所管部室長(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。

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

当社は、企業価値の持続的向上を支える経営基盤の高度化に向けて、様々な取組みを継続的に推進し、その実効性を高めてきました。必ずしも形式面での先進性を追求するのではなく、企業価値向上の実現を目的として実質面を重視するとともに、今後も市場や社会の声に耳を傾けながら、最適なガバナンス体制の構築を進めていきます。

	設立 2007	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
機関設計		監査役会設置会社					監査等委員会設置会社へ移行						
主な委員会		グループ指名・報酬諮問委員会				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IT特別委員会											
		グループリスク 管理委員会 (ALM/オペリスク管理/ コンプライアンス)		金融犯罪対策委員会を追加									
役員報酬		固定報酬 (福岡銀行のみ業績連動報酬)							業績連動型株式報酬の導入 (FFGおよびグループ銀行)				

コーポレートガバナンス

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)



橋爪 政博

取締役執行役員

福岡銀行
取締役副頭取
(代表取締役)



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)



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



高着 敦史

取締役
(監査等委員、常勤)



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



森田 敏夫

社外取締役
(監査等委員)

野村ホールディングス
株式会社
顧問

取締役会の具体的な検討内容(2025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・報酬諮問委員会の諮問委員の選任

・ 役員報酬に関する事項

・ 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・中期経営計画に関する事項

・ 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

・ 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

・ 中東情勢に関する事項

● 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ndリング等への対応状況

社外取締役比率

女性取締役比率

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	2025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 9回/9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。	2025年6月27日 就任後開催の 取締役会 7回/7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及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 9回/9回 監査等委員会 10回/10回
森田 敏夫	●	野村ホールディングス(株)における営業部門CEO、グループCo-COO、取締役・代表執行役並びに野村證券(株)における営業部門及びインベストメント・バンキング担当役員、代表取締役社長を歴任し、野村證券(株)退任後は、日本証券業協会会長も務めるなど、企業経営・営業企画・投資銀行部門まで金融全般に関す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。また、経営全般を統括する立場から、資本政策・資金調達及び決算・財務報告に関与してきた経験を活かして、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。 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及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。	-

社外取締役へのサポート

社外取締役が独立した客観的立場から、実効性高く中長期的な企業価値向上に資する監督・助言機能を発揮できるよう、事業活動に関する情報提供や様々な人財との対話機会を継続的に設けることとしています。

長期戦略を支える各部門や営業現場などへの理解を深めるため、現場視察や意見交換を実施し、事業・組織への理解促進を図っています。また、重要議案などについては取締役会に先立ち、各部門と社外取締役との対話の場を設け、背景・論点を共有することで、深度ある議論と実効的な監督につなげています。今後も支援体制の充実に努めます。

現場視察・意見交換会風景

戦略機能を有するグループ会社との意見交換会

93 Fukuoka Financial Group Integrated Report 2026

Fukuoka Financial Group Integrated Report 2026

94

1 マネジメントメッセージ

2 価値創造ストーリー

3 長期戦略

4 持続可能な地域社会の実現

5 価値創造を支える力

6 データセクション

コーポレートガバナンス

取締役会の構成(スキルマトリクス)

当社グループ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見・経験等を全体としてバランスよ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。

当社グループが目指す「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」を実現するための中長期的な戦略に関し、適切な意思決定および監督を行う上で、当社の取締役会が備えるべきと考える知見・経験等、および取締役役に対して特に期待する知見・経験等の状況は下表のとおりです。

■ グループ指名諮問委員

■ グループ報酬諮問委員

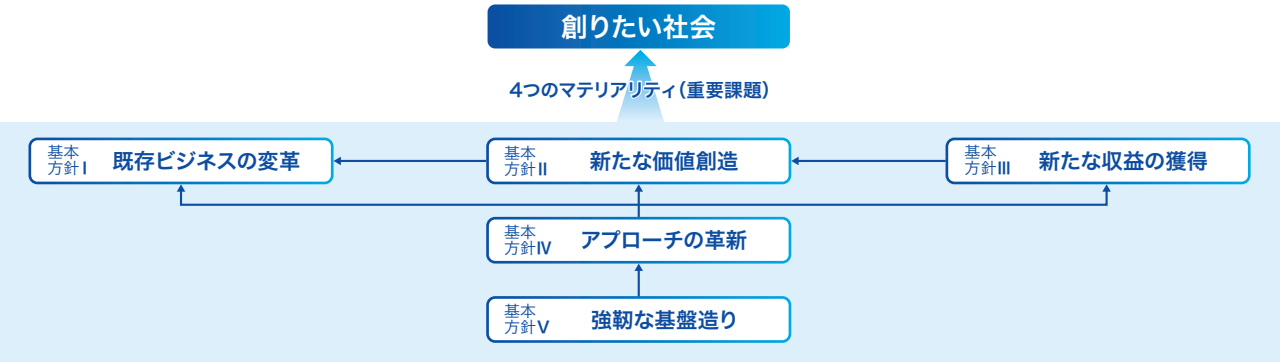
氏名	当社における地位	特に期待する知見・経験等									
		企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	リスク管理	コンサルティング・マーケティング	市場戦略・投資戦略	人財戦略・DE&I	DX戦略	サステナビリティ・ESG	
柴戸 隆成	取締役会長 (代表取締役)	●	●	●	●		●	●	●	●	
五島 久	取締役社長 (代表取締役)	●		●	●	●		●	●	●	
三好 啓司	取締役副社長 (代表取締役)	●	●			●	●		●	●	
橋爪 政博	取締役執行役員	●				●		●	●	●	
坂本 俊宏	取締役執行役員	●				●		●		●	
山川 信彦	取締役執行役員	●			●	●				●	
深沢 政彦	取締役【社外】	●	●			●					
花岡 久美 女性	取締役【社外】			●			●	●		●	
高着 敦史	取締役 (監査等委員・常勤)		●		●		●		●		
石橋 伸子 女性	取締役 (監査等委員)【社外】			●				●		●	
森田 敏夫	取締役 (監査等委員)【社外】	●	●	●	●		●				

創りたい社会の実現に向けた長期戦略の基本方針とスキルの関係性

当社グループは、理念体系のもと「創りたい社会」の実現に向け、マテリアリティを起点として長期戦略を策定し、その基本方針（Ⅰ～Ⅴ）を通じて企業価値の向上を図っております。

取締役会が備えるべきと考えるスキルは、これらのマテリアリティおよび長期戦略との関係性を踏まえ、取締役会における実効性ある意思決定および監督を可能とする観点から、取締役会に求められる知識・経験・専門性を整理したものです。

長期戦略概略図 詳細は P.35



取締役会が備えるべきスキル(定義と長期戦略の基本方針との関係性)

スキル項目	定 義	長期戦略基本方針との関係性	FFGの企業価値向上に向けた各スキルの必要性
企業経営	全社視点で経営戦略を策定・実行し、組織とガバナンスの実効性向上に関する知見・経験を備える	全て	長期戦略全体を束ね、事業・人財・資本ポートフォリオと資源配分を適切に判断し、創りたい社会の実現に向けてグループ経営を方向づけるために必要
財務・会計	財務戦略・会計・資本政策に関する専門性を備える	Ⅲ・Ⅴ	財務の健全性確保を前提に、成長投資、市場運用、資本政策を支え、強固な財務基盤を構築し、収益性と健全性を両立するために必要
法務・コンプライアンス	法務・コンプライアンスや規制対応等を適法適正に管理するための知見・経験を備える	Ⅴ	DX・AI活用、M&A、BaaS等の新たな挑戦を、金融機関としての信頼を損なうことなく適法・適正に進めるために必要
リスク管理	信用・市場・流動性等のリスクを統合的に把握し、適切に管理・統制するための知見・経験を備える	Ⅴ	長期戦略に伴うリスクと機会を適切に管理し、事業ポートフォリオの変化や不確実性の高まりに対応しながら、強靱な経営基盤を維持するために必要
コンサルティング・マーケティング	顧客理解に基づくソリューション提供やサービス企画を通じて、付加価値創出と顧客基盤の拡大を実現する知見・経験を備える	Ⅰ・Ⅱ・Ⅳ	デジタル/AIとヒトの力を活用して顧客理解を深め、多様化・高度化する課題に最適なソリューションを提供し、新たな付加価値の創出につなげるために必要
市場戦略・投資戦略	市場・投資に関する専門性を基に、戦略的な投資判断と資本効率の向上に関する専門的知見・経験を備える	Ⅱ・Ⅲ	M&A、エクイティ、GX・ストラクチャードファイナンス、スタートアップ支援、市場運用等を通じて新たな収益・ノウハウを獲得し、成長機会を捉えつつ資本効率と適切な投資の両立を図るために必要
人財戦略・DE&I	人財戦略や多様性の活用を通じて、組織の持続的成長と戦略実行力向上を実現するための戦略・制度設計に関する知見・経験を備える	Ⅴ	長期戦略の実現に必要な専門人財の獲得・育成・配置を進め、多様な背景を持つ人財が力を発揮できる組織を構築することで、戦略全体の実行力を高めるために必要
DX戦略	デジタル・AI技術を活用した事業変革および新たな収益機会の創出に関する知見・経験を備える	Ⅳ・Ⅴ	デジタル/AIを活用して既存ビジネスの高度化と、新たな収益機会の創出を図り、外部連携や社内DXを含めて長期戦略全体の変革を実現するために必要
サステナビリティ・ESG	地域社会の持続的な発展とゆたかさの実現に向け、環境・社会課題の解決と企業価値向上の両立を図るサステナビリティ経営に関する知見・経験を備える	Ⅳ・Ⅴ	4つのマテリアリティを起点に、気候変動を含む環境対応・地域の持続可能性を含む社会課題への対応を事業機会とリスク管理の両面から長期戦略に織り込み、創りたい社会の実現と企業価値向上の両立を図るために必要

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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。2025年度の実効性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

対象者	取締役・執行役員
実施内容	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、インタビューを実施 3. 上記1、2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
主なアンケート項目	議論の状況、知識・情報を得るための体制、経営陣等を監督する体制、社外役員の見識の発揮、取締役会の構成、ステークホルダーに対する取組み

2025年度取締役会実効性評価（概要）

【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

【2025年度評価ならびに今後の取締役会実効性向上に向けた対応の方向性】

2024年度課題	・ 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
2025年度取組み	・ 当社グループの経営資源配分の最適化を図るため、事業ポートフォリオマネジメントの枠組み・議論の方向性について取締役会以外の場での議論も含め検討を進めた
2025年度評価	・ 当社グループに即した事業ポートフォリオマネジメントの枠組み・議論の方向性について社内の議論が一層進展していることを確認した
2026年度取締役会の実効性向上に向けた対応の方向性	・ 取締役会において、経営戦略・資本配分・リスクに関する議論の一層の充実を図るとともに、社外取締役への情報提供の拡充および論点の明確化により、より建設的かつ実効的な議論の実現を目指す ・ 議論の質の向上を図るために取締役会補佐機能の高度化を検討する

以上、コーポレートガバナンスのさらなる高度化と取締役会における議論の深化を通じて、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く

役員報酬

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」に基づき決定しております。～取締役等の報酬の決定方針(コーポレートガバナンス・ガイドライン第10条抜粋)～
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。
取締役等の報酬は、当社の中長期的な業績、経済および社会の情勢等を踏まえた上で、各取締役および各執行役員が果たすべき役割・責務を総合に勘案して決定する。
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。

報酬決定の体制・プロセス

当社は、取締役会の諮問機関として、経営陣幹部・取締役の報酬に係る事項を審議するグループ報酬諮問委員会を設置しております。
グループ報酬諮問委員会は、独立社外取締役が過半数を占める構成とすることで、報酬の決定プロセスにおける独立性・客観性および透明性を確保する体制としております。

取締役等の報酬体系(社外取締役および監査等委員である取締役を除く※1)

報酬種類	業績連動	業績連動幅	支給基準				評価ウェイト	支給時期	支給方法	報酬構成比率
基本報酬	固定	-	役位等に応じて支給				-	毎月	現金	70～80%
業績連動報酬 (金銭・株式)	連動	0～120%	役位別の基準額	×	当期純利益※2		50%	毎年	現金	20～30%※4
	連動	0～120%	役位別の基準額	×	財務指標	当期純利益※3	20%	退任後	株式	
						連結ROE	20%			
					非財務指標	子銀行合算のサステナブルファイナンス累積実行額	5%			
						当社および子銀行合算の多様な背景を持つ役職者比率	5%			

※1 社外取締役および監査等委員である取締役は、基本報酬(固定)のみ支給。
※2 代表取締役は親会社株主に帰属する当期純利益に連動。それ以外の取締役および執行役員は兼務する子銀行の当期純利益に連動。
※3 親会社株主に帰属する当期純利益に連動。
※4 業績連動報酬比率は、会長・社長を最上位(30%)として役位に応じ逓減。

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

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・チェックを定期的に実施しています。

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」ならびに倫理規定、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

内部通報窓口等、不正の早期発見・是正に関する取り組み

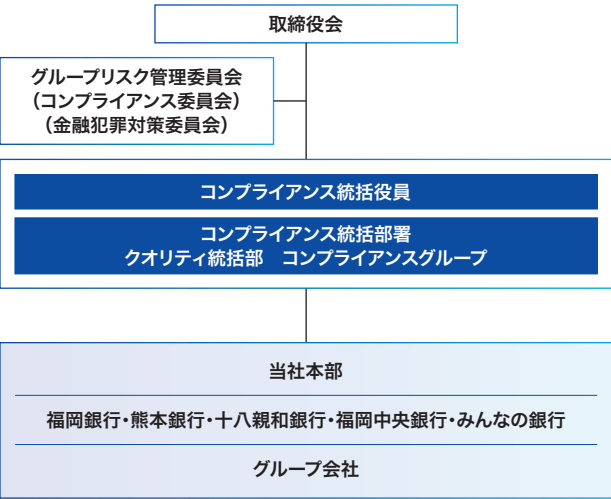
法令等違反行為、就業規則違反行為、組織の腐敗に関わるあらゆる違反行為等を早期発見・是正するため、内部通報制度として、「公益通報ホットライン」を設置しています。社内窓口だけでなく、社外窓口として外部の弁護士事務所が対応する窓口も設置しており、匿名性・機密性を担保できる仕組みとしています。

そのほかにも、役職員が抱える悩みや懸案事項等をよ

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」

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



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実施しています。

り幅広く収集・把握し、早期に対応できるよう、人事部門・所属長・外部弁護士に対し直接報告・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ほか、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などして、各種通報・相談制度の安心感や利便性を伝えています。

利益相反管理

当社グループ会社が行う業務について、お客さまとの利益相反取引を適切に管理し、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、適切な態勢の確保に努めています。また、研修・教育を継続的に実施し、利益相反にかかる意識の向上に努めています。

贈収賄・汚職等の防止に関する取組み

誠実かつ公正に業務を遂行し、贈収賄・汚職行為といった組織の腐敗行為を一切許容しないという基本的な考え方のもと、その具体的な対応や事例を「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、内部管理態勢を整備するなどして実効性を高めています。

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組みを展開しています。
	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組み

特殊詐欺等の金融犯罪の取組み

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、特殊詐欺等の金融犯罪被害の拡大防止に向けた取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、業務遂行上の様々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、当社およびグループ銀行の役職員等により構成される「グループリスク管理委員会」を設置し、グループが抱える様々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。

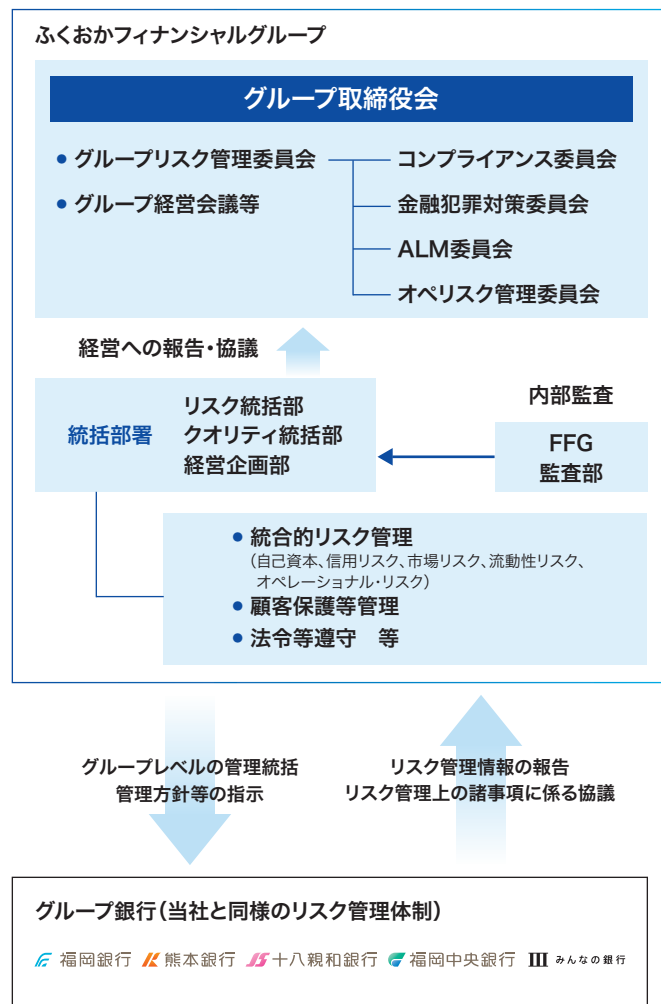
また、グループ銀行においても、当社と同様のリスク管理体制を設け、当社と緊密に連携しながらグループとして統合的なリスク管理を行っています。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

当社グループは、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様々なリスクを引き受ける対価として収益を得ています。

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

当社・グループ銀行におけるリスク管理組織体制



貸倒引当方針

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

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、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、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

リスクの予兆管理

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、「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

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。

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> システム障害・サイバー攻撃 人財不足による持続的成長の停滞 コンプライアンスリスク 気候変動に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 信用ポートフォリオの悪化 国内外の金融市場の不安定化 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) | <ul style="list-style-type: none"> デジタル社会の急速な進展に伴う競争力の低下 顧客基盤の縮小 国内外の流動性リスク |
|--|---|--|

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および高度化に取り組んでいます。

災害や事故の発生に際し、その影響を極小化し危機的

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。

また、将来の景気シナリオ等を踏まえた「貸倒引当方針」は、RAF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います。

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。

サイバーセキュリティへの取組み

サイバーセキュリティ管理態勢

当社グループでは、DXの進展やフロンティアAIの発展等に伴い、サイバー攻撃の高度化・巧妙化が進んでいることを踏まえ、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ついては、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。

当社グループでは、サイバーセキュリティを専門に担う組織に加え、本部横断型のインシデント対応組織であるFFG-CSIRTを整備し、平時からセキュリティ情報の共

有や非常時を想定した訓練を定期的実施することで対応能力の向上を図るとともに、サイバー攻撃発生時には迅速な意思決定のもと、初動対応から被害極小化、顧客保護、重要業務の継続、復旧対応まで一体的に推進しています。

また、多層的な防御策や不正通信の監視により、侵入の早期検知と被害拡大の防止に努めるとともに、サードパーティを含めた業務継続体制やシステムバックアップの整備を通じて、被害の極小化と早期復旧を図るサイバーレジリエンスの確保に取り組んでいます。これらの取組状況は、「グループIT特別委員会」において、定期的に経営陣へ報告しています。

AIの進展に伴うサイバー脅威への対応

近年、フロンティアAIの発展に伴い、従来は発見が困難であった脆弱性が短期間に大量に発見され得ることや、脆弱性の発見から攻撃に至るまでの期間が大幅に短縮され得ることが指摘されています。一方で、現時点では、十分に防御されたITシステムに対してフロンティアAIが直ちに攻撃を成立させる水準には至っていないとの見方も示されています。当社グループでは、経営陣の関与のもと、環境変化を踏まえたサイバーセキュリティ対策の方針策定およびリ

スクに応じた優先順位づけを行い、各種対策の強化を進めています。当社グループでは、リスクに応じて管理対象を選定し、ASMや脆弱性管理システムを活用して情報資産や脆弱性を把握するとともに、攻撃の成立可能性や業務影響等を踏まえたシステムによる優先順位づけにより、実効性の高い対応を推進しています。今後も、当局、金融ISAC、業界団体、関係機関および委託先等との連携を通じて、セキュリティ高度化に取り組んでまいります。

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、脅威ベースの侵入テスト(TLPT)を通じて、有事対応の実効性を検証しています。これらの取組みにより、サイバーレジリエンスの確保とセキュリティ対策の高度化に向けた継続的な改善を進めています。

セキュリティ専門人財の確保

サイバーセキュリティ専門人財の計画的な確保・育成に取り組んでいます。新卒・キャリア採用に加え、研修プログラムの充実や外部セキュリティパートナーとの連携を通じて、専門性の高い人財の育成と実務対応力の向上を図っています。

教育・啓発

当社グループでは、グループ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や不審メール訓練、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。また、経営陣向け研修会を開催するなど、役職や業務内容、リテラシーに応じた教育にも取り組

んでいます。さらに、FFG-CSIRTを中心に、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁主催の各種訓練・演習参加など、外部機関との連携を通じた対応力向上にも取り組んでいます。

内部監査

基本的な考え方

当社グループでは、持続的な企業価値向上の実現に向け、監査対象部署・業務から独立した監査部が、内外環境の変化やビジネスモデルの変革に伴うリスクを的確に把握・評価した上で、業務の規模や特性を踏まえたリスクベースの内部監査を実施しています。これにより、内部統制の有効性を検証するとともに、業務運営の質的向上を後押しし、経営目標の達成に貢献していきます。

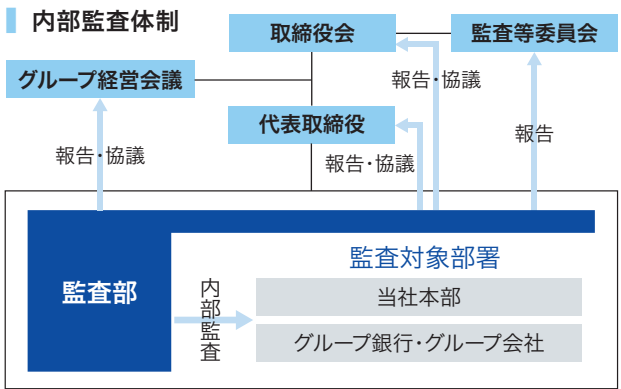
内部監査の運営態勢

グループ銀行からの出向者で構成する監査部が、当社、グループ銀行およびグループ会社等を対象に、標準化された監査基準・手法を用いながら、各社の事業特性や環境変化を踏まえた内部監査を実施しています。

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き、国際基準である「グローバル内部監査基準™」に準拠した監査を実施しています。監査結果や監査対象部署の対応状況は、グループおよびグループ銀行の取締役会・監査等委員会に加え、グループ経営会議にも定期的に報告し、経営陣による適切な意思決定につなげています。

また、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定期的に情報交換を行い、リスク情報の収集や環境変化の把握に努めています。



内部監査の高度化への取組み

監査部では、経営戦略を踏まえ、グループ横断的にビジネスモデルやガバナンスに係る課題等を検証し、経営に資する情報提供や提言を行っています。また、経営陣や関係部署との継続的な対話を通じてリスク認識を共有し、必要に応じて監査テーマの見直しや機動的な監査の実施につなげています。

これらの取組みを通じて、経営陣や監査対象部署から信頼され、助言を求められるアドバイザーとして企業価値向上に貢献する内部監査を目指しています。その実現に向け、「リスクの把握・評価の高度化」「監査基盤の強化」「グループ全体を俯瞰した監査」に継続的に取り組んでいます。

内部監査の成熟度水準

IV	信頼されるアドバイザー	組織全体から信頼され経営陣や被監査部門からも助言を求められる存在となり、企業価値向上に貢献する監査
III	経営監査	経営戦略を踏まえ、ビジネスモデルやガバナンスに係る課題等を検証し、経営に資する情報提供や提言を行う監査
II	リスクベース監査	リスク管理・内部統制のコントロールなどの業務プロセスが適切か、妥当かをリスクベースで監査
I	事務不備監査	事務不備、規定違反等の発見を通じて、各部門へのけん制機能を発揮する監査

出所：金融庁の各種公表レポートより一部抜粋・加工

健全な組織風土の醸成への取組み

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。インタビューでは、不祥事の未然防止にとどまらず、従業員一人ひとりが未来志向で業務に取り組み、チャレンジ意欲を発揮できているかという視点から検証を行っています。発見事項や好事例をフィードバックし、理念体系の浸透と、安心して挑戦できる職場環境づくりを支えています。さらに、経営戦略に基づく各種施策の現場における機能状況を確認し、その結果を施策の改善等に活用することで、戦略の実効性向上にも貢献しています。

グループ財務データ

(単位:億円)

連結業績サマリー	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	2025年度
業務粗利益	1,879	1,889	1,931	2,147	2,172	2,211	1,937	2,290	2,604	2,332
資金利益	1,492	1,521	1,558	1,743	1,748	1,812	1,841	2,012	2,250	2,632
役務取引等利益	277	320	291	313	318	357	364	413	459	446
特定取引利益	1	1	2	3	8	12	7	2	1	1
その他業務利益	109	47	81	88	98	30	△274	△137	△105	△747
うち国債等債券損益	25	△17	10	△7	5	△80	△403	△217	△189	△912
経費(△)	2,193	1,165	1,170	1,479	1,485	1,429	1,406	1,502	1,603	1,727
コア業務純益	△338	740	750	675	683	863	934	1,004	1,191	1,517
臨時損益等	△143	△20	△11	△96	△214	△18	△26	△118	40	676
うち株式等関係損益	30	18	60	22	47	27	35	44	91	781
経常利益	△344	716	741	△53	604	761	501	569	1,036	1,206
特別損益	△11	△9	△4	1,135	△11	△9	△48	206	1	△9
法人税等合計(△)	188	214	220	△24	147	210	140	162	315	343
親会社株主に帰属する当期純利益	△543	494	516	1,106	446	541	312	612	721	854
信用コスト(△)	10	△5	75	663	15	31	58	242	61	182

※コア業務純益(除く投資信託解約損益)…2016年度～2018年度は元データ(市場報告)がないため算出できず。
※2016年度の経費には、のれん償却含む。(物件費に計上。)金額は、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・リース取引およ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」および「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	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	2025年度
資産の部合計	181,130	201,636	208,397	250,684	275,100	291,719	299,242	326,497	322,626	335,594
うち貸出金	114,282	122,304	129,942	161,262	171,458	167,036	176,883	185,431	189,703	203,068
うち有価証券	34,635	33,313	29,271	37,978	38,408	41,102	39,534	49,775	55,512	54,515
負債の部合計	174,009	193,847	200,624	242,153	265,511	282,308	290,225	316,279	313,330	324,827
うち預金(譲渡性預金を除く)	132,076	137,958	140,597	171,747	192,113	200,858	205,290	213,965	215,582	216,251
純資産の部合計	7,120	7,789	7,773	8,530	9,588	9,410	9,017	10,217	9,295	10,767

(単位:億円)

財務指標等	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	2025年度
連結自己資本比率*1(%)	8.80	9.41	10.23	10.69	10.68	10.67	11.57	11.58	12.37	11.42
1株当たり配当額(円)	13.00	15.00	—	85.00	85.00	95.00	105.00	115.00	135.00	180.00
配当性向(連結)(%)	—	26.1	28.3	14.6	36.2	33.4	63.4	35.4	35.4	39.8
連結ROE*2(%)	△7.25	6.62	6.63	13.56	4.92	5.69	3.38	6.37	7.40	8.51

(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。

*1 国内基準

*2 純資産ベース

グループ非財務データ

環境

項目	単位	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 Scope1	t-CO ₂ e	2,961	3,096
CO ₂ 排出量 Scope2	t-CO ₂ e	19,009	11,602
GHG排出量 Scope3※1	t-CO ₂ e	22,182,173	33,673,442
うちカテゴリ1	t-CO ₂ e	60,785	68,087
うちカテゴリ2	t-CO ₂ e	48,100	74,036
うちカテゴリ3	t-CO ₂ e	3,627	4,314
うちカテゴリ4	t-CO ₂ e	1,770	7,316
うちカテゴリ5	t-CO ₂ e	33	538
うちカテゴリ6	t-CO ₂ e	1,031	1,050
うちカテゴリ7	t-CO ₂ e	3,559	2,419
うちカテゴリ15※2	t-CO ₂ e	22,063,268	33,515,682
CO ₂ 総排出量 (Scope1,2)	t-CO ₂ e	21,969	14,698
CO ₂ 総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO ₂ e	22,204,142	33,688,140
エネルギー使用量 (都市ガス)	m ³ (立方メートル)	535,440	524,461
エネルギー使用量 (ガソリン)	L (リットル)	770,263	810,461
エネルギー使用量 (電気)	kWh	55,814,253	51,773,337
サステナブルファイナンス累積実行額※3	億円	8,971	11,732
うち環境ファイナンス	億円	3,983	5,171

2025年度の排出量の算定内容 (Scope1,2,3) については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による独立した第三者保証を取得しております。
※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 カテゴリ15 (投融資) の2025年度における排出量が前年度比で増加した要因は、算定範囲の拡大等によるものです。詳細はP.84を参照ください。
※3 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	2024年度	2025年度
取締役の人数	人	11	12
うち社外取締役の人数	人	4	4
監査等委員である取締役の人数	人	3	3
うち社外取締役の人数	人	2	2
女性取締役の人数	人	1	2
女性取締役比率	%	9.1	16.7

社会 (人財基礎データ)

項目	単位	2024年度					2025年度				
		福岡	熊本	十八親和	福岡中央	4行合算	福岡	熊本	十八親和	福岡中央	4行合算
従業員数※1	人	3,528	805	1,835	429	6,597	3,681	812	1,771	423	6,687
女性従業員数	人	1,536	328	767	168	2,799	1,627	334	774	163	2,898
女性従業員比率	%	43.5	40.7	41.8	39.2	42.4	44.2	41.1	43.7	38.5	43.3
平均年齢	歳	37.9	38.5	38.7	40.4	38.3	37.8	38.4	38.1	40.1	38.1
平均勤続年数	年	14.5	15.1	16.7	17.6	15.4	14.3	15.6	16.2	17.3	15.1
うち男性の平均勤続年数	年	15.1	15.4	17.4	19.4	16.0	15.2	15.5	17.1	18.9	15.9
うち女性の平均勤続年数	年	14.2	14.7	14.4	14.8	14.4	13.7	15.7	15.0	14.8	14.3
平均年間賃金	千円	7,368	5,730	5,985	5,813	6,723	7,747	6,019	6,194	5,840	7,036
男女賃金差異※2	%	39.3	51.4	44.6	55.7	47.0	42.5	53.7	47.3	54.8	49.0
うち正規労働者	%	62.2	71.8	67.8	64.3	66.1	63.7	74.0	70.3	63.9	67.8
うちパート・有期労働者	%	35.9	43.1	53.3	52.4	45.7	40.7	47.3	51.0	50.7	47.2
新卒採用人数	人	230	75	114	37	456	244	75	118	42	479
うち女性採用者数	人	104	37	53	23	217	118	29	67	23	237
女性役職者比率※3	%	19.4	28.3	18.8	20.5	21.0	20.1	29.8	20.3	22.4	22.2
健康診断受診率	%	97	100	100	100	99	99	100	100	100	99
男性育休取得率※4	%	101	93	98	100	99	104	104	107	100	104
男性育休平均取得日数※5	日	19.8	13.7	13.8	10.0	17.0	21.2	17.3	19.0	12.6	19.8

※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、労働の対象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 (該当年度に育児休業を開始した人数) ÷ (該当年度に配偶者が出産した人数) により、割合 (%) を算出
※5 (該当年度に育児休業を開始した人の取得日数の合計) ÷ (該当年度に育児休業を開始した人数) により、平均取得日数 (日) を算出

社会 (人財育成)

項目	単位	2024年度	2025年度
年間研修費用	百万円	362	405
年間研修時間	時間	—	145,796
サタデーカレッジ参加者数	人	25,432	22,166
イブニングセミナー参加者数	人	9,391	10,422
資格・研修費用補助	百万円	34	32
資格取得奨励金	百万円	32	35
エンゲージメントスコア※	—	59.0 (ランクA)	61.0 (ランクAA)

※ 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