

各位

会社名 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
代表者 取締役会長兼社長 柴戸 隆成
本社所在地 福岡市中央区大手門一丁目8番3号
(コード番号 8354 東証第一部、福証)
問合せ先 経営企画部長 藤井 雅博
(TEL. 092-723-2502)

ふくおかフィナンシャルグループ「第6次中期経営計画」の策定について

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ（取締役会長兼社長 柴戸 隆成 以下、FFG）は、2019年4月から2022年3月までの3年間を計画期間とする「第6次中期経営計画」（以下、本計画）を策定しましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 当社グループを取り巻く経営環境等

当社グループは、2007年4月の設立以降、福岡県、熊本県、長崎県を中心とした九州全域に広域なネットワークを有する広域展開型地域金融グループを形成し、シングルプラットフォーム・マルチブランドをはじめとする基本的な経営スタイルを確立するとともに、地域経済の発展に資する様々な活動を展開してまいりました。

また、前中計である「第5次中期経営計画」では、向後10年間で「進化のステージ」と位置づけ、「高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域と共に発展する、すべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ」との想いをこめた「ザ・ベストリージョナルバンク」を長期ビジョンに掲げ、営業・人材・組織などあらゆる面で強化を図ってまいりました。

2019年4月には、長崎県経済の活性化に貢献していくことを目的とした、株式会社十八銀行との経営統合が実現するなど、経営基盤を強化しながら、広域展開型地域金融グループとして、地域の安定的な金融システムの構築を進めています。

しかしながら、金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化の進行、低金利環境の長期化といった構造的課題に加え、デジタル技術の急速な進展によって異業種から金融業への新規参入が相次ぐなど、一層厳しさを増していくことが予想されます。とりわけデジタル化のトレンドは社会や産業構造を大きく変えようとしており、お客さまの行動の変化やニーズの更なる多様化が進んでいくことが想定されます。

地域金融機関には、地域の将来的な市場規模縮小といった社会的な課題に対し主体的に取組みながら、このような急速な環境の変化にも対応する、持続可能なビジネスモデルを構築していくことが求められています。

2. 当社グループが目指す姿

当社グループでは、地域金融機関として地域経済の活性化と発展に貢献することが最大の使命であると考え、前中計から「“地域経済発展への貢献”と“FFG企業価値の向上”との好循環サイクルの実現」を基本方針として掲げ、事業性評価をはじめとした地域活性化に資する具体的な取組みを推進してまいりました。

ICTの進展による経営環境やお客さまニーズの急速な変化、金融業への新たな競合先の参入などに対応するために、デジタル化への変革を進めていくことは不可欠ですが、お客さまの課題やニーズを的確に把握するためには、“人と人の対話”が最も重要であることには変わりなく、またそれに応じていくためには、これまで以上に最適なソリューションを提供していく必要があります。そのため、人財育成や高度なソリューションを提供できる体制整備を進め、地域やお客さまが抱える真の課題を解決するためのコンサルティング機能の強化に取り組んでまいります。

当社グループは、昨今の環境の変化を大きな変革と成長の機会と捉え、ブランドスローガンである「あなたのいちばんに。」の実現を全ての企業活動の基軸として、金融サービス、営業スタイル、人財、組織などのあらゆる面において「進化」に向けた取組みを更に加速させ、持続的な成長を実現していきます。

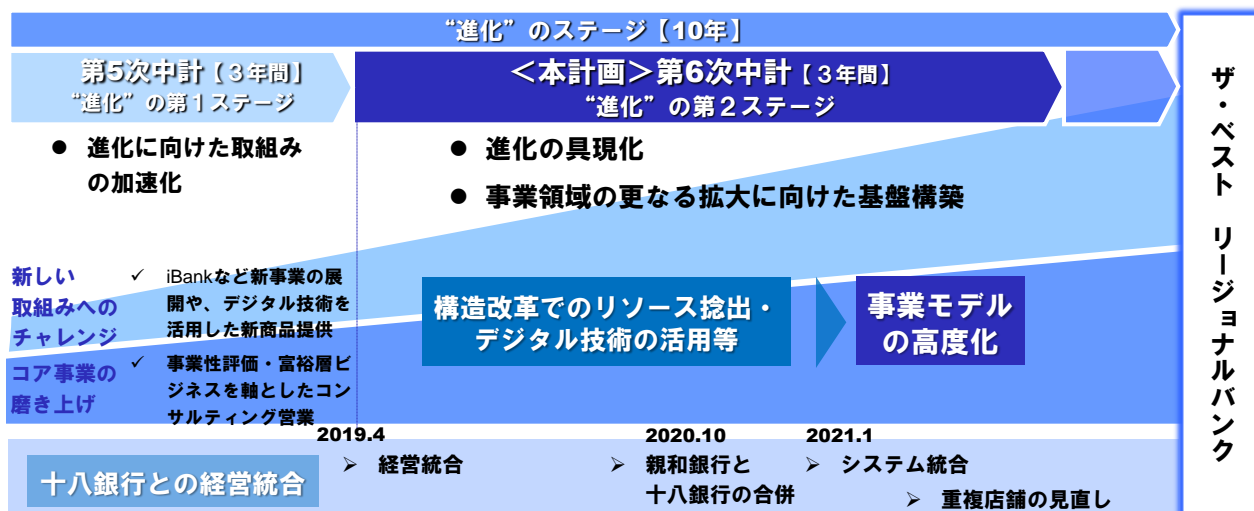
そして今後も環境の変化に柔軟に対応しながら、進化を続けられる組織になれるよう、人財力と新たなデジタル技術を十分に活用し、金融の枠を超えてお客さまのために行動することで、お客さまの成長と地域経済発展に貢献する金融グループを目指してまいります。

3. 第6次中期経営計画の概要

(1) 位置づけ

第6次中期経営計画では、長期ビジョン「ザ・ベスト リージョナルバンク」の実現に向けた「進化の第2ステージ」として、前中計で進めてきた構造改革を加速させ、捻出したリソースの成長分野などへの投入やデジタル技術の活用により、事業モデルの高度化を進めていくなど改革の成果を具現化していくとともに、事業領域の更なる拡大に向けた基盤の構築を進めてまいります。加えて、長崎における十八銀行との経営統合、親和銀行と十八銀行の合併を確実に遂行し、統合シナジー効果を早期に創出することで、長崎の経済活性化に貢献してまいります。

名 称	第6次中期経営計画
計 画 期 間	2019年4月～2022年3月【3年間】
長期ビジョン (目指す姿)	持続的に高い競争力・成長力を実現する「ザ・ベスト リージョナルバンク」 高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域と共に発展する、 すべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ
基本方針	「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」との好循環サイクルの実現
基本戦略 (5本柱)	戦略Ⅰ 業務プロセスの再構築 戦略Ⅱ 事業モデルの高度化 戦略Ⅲ デジタルトランスフォーメーションの推進 戦略Ⅳ 人財力の最大化 戦略Ⅴ グループ総合力の強化



(2) 基本戦略と重点取組み

本計画では、基本方針「“地域経済発展への貢献”と“FFG企業価値の向上”との好循環サイクルの実現」に基づき、「業務プロセスの再構築」「事業モデルの高度化」「デジタルトランスフォーメーションの推進」による構造改革と、それを下支えする「人財力の最大化」「グループ総合力の強化」の、5つの基本戦略を設定し、各種戦略・取組みを展開して長期ビジョンの実現を目指してまいります。



【基本戦略の概要】

基本戦略 | 業務プロセスの再構築

- 第5次中期経営計画で取組んできた働き方改革、業務改革の成果を具現化するとともに、業務プロセスを抜本的に見直すなど取組みを更に加速させていくことで、ヒト・時間・空間などのリソースを捻出し、営業店をコンサルティングの場へ変革していきます。

業務プロセスのゼロベースでの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● タブレット導入をはじめとしたデジタル化・自動化や本部集中化の取組みにより、営業店を中心とした業務プロセスの大幅な効率化を進め、生産性を飛躍的に向上させます。
捻出したリソースの再配置	<ul style="list-style-type: none"> ● 効率化により捻出されたリソースを、コア事業や成長分野などに投入し、営業力の向上やイノベーションの創出を図っていきます。

基本戦略 II 事業モデルの高度化

- お客さまとの対話を通じて真の課題やニーズを把握し、デジタル技術などを活用しながら専門性を極めた高品質な金融サービスを提供することで、お客さまから真の評価を獲得する、お客さま本位のソリューション営業スタイルを確立していきます。
- 市場運用を貸出金に次ぐ第二の収益の柱とすべく、運用の高度化を図ります。

法人金融サービスの高度化	<ul style="list-style-type: none">● FFGアントレプレナーシップセンター開設をはじめとした創業期での地域の起業家育成、デジタル化支援や人材紹介など成長・安定期での持続的な成長支援、低迷・再生期での再生支援体制強化など、ライフステージに応じた高度で最適なソリューションを提供するとともに、エクイティやフィーを事業成長の対価とする地場企業向け投資銀行業務の強化を図っていきます。
個人金融サービスの高度化	<ul style="list-style-type: none">● 最適なポートフォリオを提案するデジタルツールを活用した投資信託ビジネスモデルの再構築や、相続発生前と発生後それぞれのサービスを充実させる相続のサポート体制強化など、専門サービスの強化に加え、ニーズ別に専門人財を配置した体制を構築し高品質なサービスを提供していきます。
市場運用の高度化	<ul style="list-style-type: none">● 多様化投資の拡充や、分散投資によるリスク抑制型のポートフォリオを構築していくことで、収益の向上および安定化を図っていきます。

基本戦略 III デジタルトランスフォーメーションの推進

- デジタル技術進展に伴うお客さまの行動の変化や社会構造の変容に対応するため、業務プロセス・意思決定方法・お客さまへの提供価値といった、従来からの銀行ビジネスそのものをデジタル技術を使って根本的に変革する、「デジタルトランスフォーメーション」を推進していきます。

デジタル化のエンジン構築	<ul style="list-style-type: none">● お客さま起点で迅速かつ柔軟に商品・サービスを投入していく「アジャイル開発体制」の整備や、行内外のデータを集約・解析し情報の価値化を図る「データ利活用体制」の構築など、デジタル化のエンジンの構築を進めていきます。
新事業の創出・推進	<ul style="list-style-type: none">● iBank事業の拡充を進めるとともに、システム開発子会社のゼロバンク・デザインファクトリー設立による次世代バンキングシステムの研究開発やBaaS※の展開検討など、新事業を創出・推進していきます。

※BaaS(Banking as a Service)：金融機能・商品等を様々な事業者に対しサービスとして提供

基本戦略 IV 人財力の最大化

- 事業戦略と外部環境の変化を踏まえた人財マネジメントにより「従業員の働き甲斐」を向上させることで、組織の持続的成長を実現していきます。

多様かつ高度な人財の育成と活用	<ul style="list-style-type: none">● 変革をリードしていく人財、法人・個人の金融高度化を担う人財、デジタルの専門人財など、多様かつ高度な人財の育成を図るとともに、グループ全体で人財の最適配置を可能とする体制を構築していきます。
従業員の働き甲斐の向上	<ul style="list-style-type: none">● 組織のフラット化や多様な人財・働き方に応えるための評価・処遇基準等の再設計などを通じて、従業員が働き甲斐を実感できる体制を整備していきます。

基本戦略 V グループ総合力の強化

- シングルプラットフォームの強化とマルチブランドの磨き上げ、グループ会社機能の徹底活用等により、お客さまに最適なソリューションを提供していくとともに、内外のコミュニケーションを活性化させ柔軟な組織への変革を図っていきます。

グループ機能の強化	<ul style="list-style-type: none">● 子銀行業務の一部を持株会社の機能として集約したり、グループ会社の新機能を検討するなど、グループ機能を強化していきます。
柔軟な組織への変革	<ul style="list-style-type: none">● あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションをこれまで以上に活性化させ、環境の変化やお客さまニーズの変化に柔軟に対応できる組織への変革を図っていきます。

(3) 目標とする経営指標

本計画の目標とする経営指標につきましては長期ビジョンである『持続的に高い競争力・成長力を実現する「ザ・ベストリージョナルバンク」』を目指し、以下の指標を設定します。

目標とする 経営指標	最終年度目標 (2021年度)	備考 ※比較対象としている2018年度は十八銀行合算ベース
当期純利益(連結)	575億円	・ 2018年度対比+15億円程度
ROE	6%程度	・ 2018年度対比横ばい
自己資本比率	12%程度	・ 2018年度対比+1ポイント程度
OHR(連結)	60%程度	・ 2018年度対比▲4ポイント程度

※ 市場金利等のシナリオは足元の水準程度で横這い推移するシナリオを前提としています。
 ※ 当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

(4) 配当方針

当社グループでは、企業価値を高めることで株主価値の向上を図ることを基本とし、株主の皆様に対する利益還元につきましては、業績連動型の配当方針(配当テーブル)を採用しております。

目標とする配当性向(連結)は、これまでの30%程度から、35%程度へ引き上げ、連結当期純利益の水準に応じて配当金をお支払する方針といたします(但し、事業展開やリスク環境等により変更することがあります)。

なお、これまで設定のなかった連結当期純利益水準550億円以上の配当金目安を新たに設定しております。

連結当期純利益水準	1株あたり配当金目安	現行の配当テーブルとの対比
600億円以上～	年間 115円～	今回より設定
550億円以上～600億円未満	年間 105円～	//
500億円以上～550億円未満	年間 95円～	+10円
450億円以上～500億円未満	年間 85円～	+10円
400億円以上～450億円未満	年間 75円～	+10円
350億円以上～400億円未満	年間 65円～	+5円
300億円以上～350億円未満	年間 55円～	変更なし
250億円以上～300億円未満	年間 50円～	//
200億円以上～250億円未満	年間 45円～	//
150億円以上～200億円未満	年間 40円～	//
～150億円未満	年間 35円～	//

【参考：2019年度の配当方針】

2019年度は、十八銀行との経営統合による一過性の要因があるため、上記配当テーブルにかかわらず前年度予定配当額と同水準の85円を下限にお支払いする予定です。なお、業績を上方修正する場合、配当額は改めて検討します。

当社グループは、「第6次中期経営計画」に基づく各種戦略・施策を着実に実行することにより、将来に亘る持続的な成長を実現してまいります。

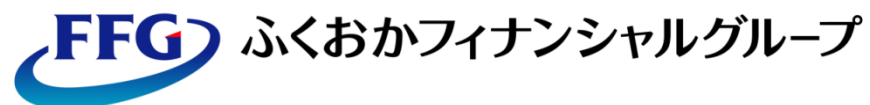
以上

本件に関するご照会先

ふくおかフィナンシャルグループ 経営企画部 経営企画グループ
 TEL 092-723-2502

第6次中期経営計画

2019年4月～2022年3月



はじめに

- 当社グループは、2007年4月の設立以降、九州全域に広域なネットワークを有する**広域展開型地域金融グループ**を形成し、**シングルプラットフォーム・マルチブランド**をはじめとする基本的な経営スタイルを確立するとともに、地域経済の発展に資する様々な活動を展開してまいりました。
- 2019年4月には、長崎県経済の活性化に貢献していくことを目的とした、**十八銀行との経営統合**が実現するなど、グループの経営基盤を強化しながら、**地域の安定的な金融システムの構築**を進めています。
- しかしながら、金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化の進行などの構造的課題に加え、**デジタル技術の急速な進展によって異業種から金融業への新規参入**が相次いでおり、今後もデジタル化が加速することで社会や産業構造が変容し、**お客さまの行動の変化やニーズの更なる多様化が進んでいくことが想定されます**。
- このような急速な環境変化に対応するため、デジタル化への変革を進めていくことは不可欠ですが、お客さまの課題やニーズを的確に把握するためには**“人と人との対話”が最も重要であることには変わりなく**、また、それに応じていくためには、これまで以上に最適なソリューションを提供していく必要があります。そのために、**人財育成や高度なソリューションを提供できる体制整備を進め、地域やお客さまが抱える真の課題を解決するためのコンサルティング機能の強化**に取り組んでまいります。
- 当社グループは、昨今の環境の変化を大きな変革と成長の機会と捉え、ブランドスローガンである「**あなたのいちばんに。**」の**実現**を全ての企業活動の基軸として、金融サービス、営業スタイル、人財、組織などのあらゆる面において「**進化**」に向けた取り組みを更に加速させ、持続的な成長を実現していきます。
- そして今後も環境の変化に柔軟に対応しながら、進化を続けられる組織になれるよう、**人財力と新たなデジタル技術を十分に活用し、金融の枠を超えてお客さまのために行動することで、お客さまの成長と地域経済発展に貢献する金融グループ**を目指してまいります。

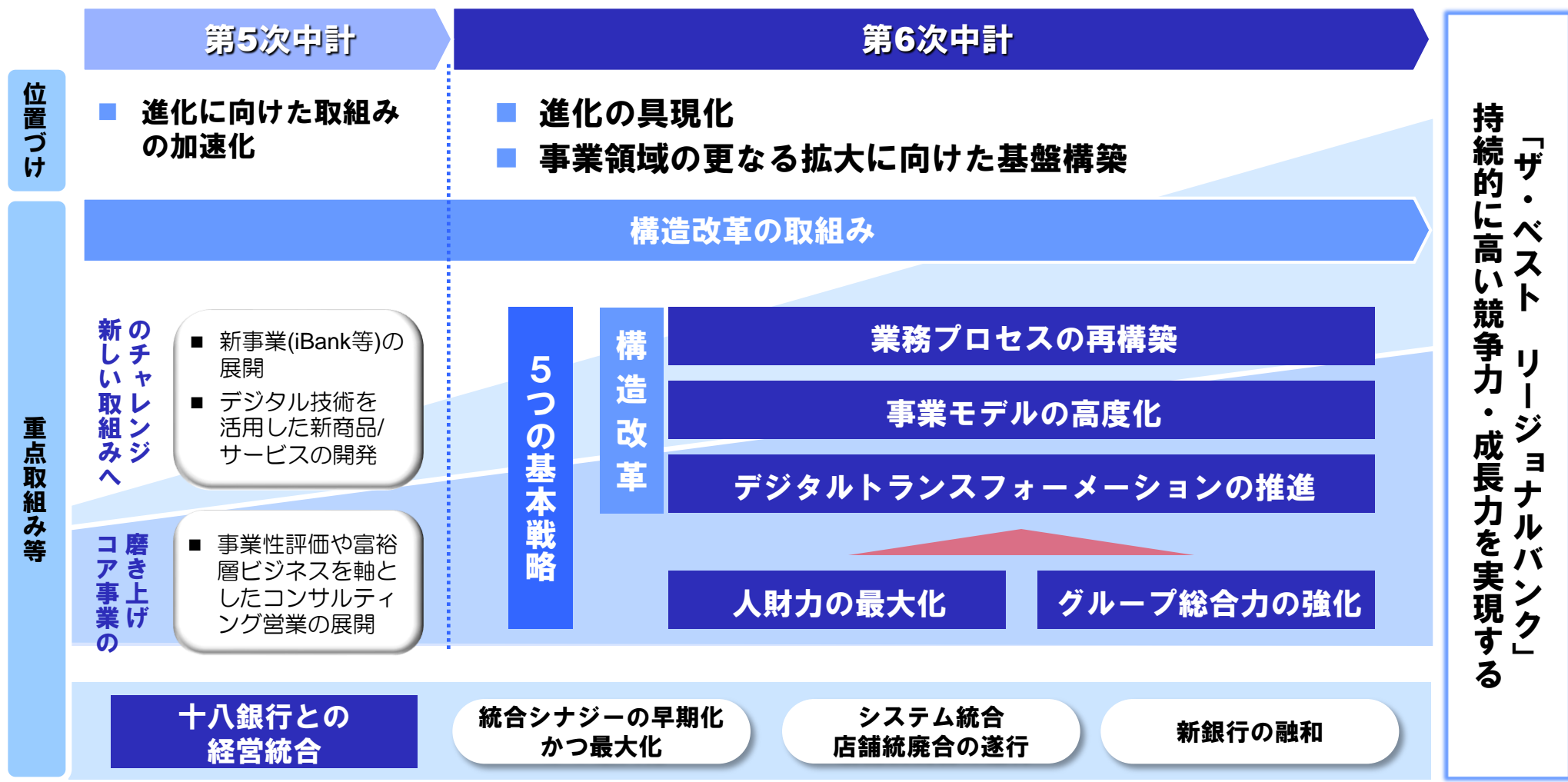
経営環境の認識と目指す方向性

- デジタル技術の進展により、お客さまニーズの多様化、異業種の参入など、取り巻く環境が急速に変化していくことが想定されますが、デジタル技術を有効活用しながら、人財・店舗ネットワーク・グループ総合力といったFFGの強みを更に強化していくことで、お客さまに高品質で最適なサービスを提供してまいります。



第6次中期経営計画の位置づけ

● 第6次中期経営計画は、長期ビジョン「ザ・ベストリージョナルバンク」の実現に向け、5つの基本戦略を柱に、構造改革を加速させながら、進化の具現化と事業領域の更なる拡大に向けた基盤構築に取り組んでまいります。



業務プロセスの再構築

- デジタル化・自動化や本部集中化などにより、お客さま対応における業務プロセスを抜本的に見直し、人員・時間・空間などのリソースを捻出して、“コア事業の磨き上げ”や“新しい取組みへのチャレンジ”に向け再配置・再活用することで、営業力の向上や新事業の創出などを図ってまいります。

業務プロセス再構築の主な取組み

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

ペーパーレス化 印鑑レス化 バックレス化 セルフ取引拡大

約**2割**の業務を効率化



事業モデルの高度化～法人金融サービス

- お客さまとの対話やデジタル技術の活用などを通じて、真の課題やニーズを適切に見極め、ライフステージに応じて金融の領域外も含めた最適なソリューションを提供し、お客さまの企業価値向上に貢献してまいります。

真の課題・ニーズの把握

営業店

ヒアリング力の向上

- **業務プロセスを再構築し事務負担を削減**
 - ✓ 営業人財や面談時間の捻出による課題・ニーズの深掘り
- **デジタル技術の活用による効果的な営業**
 - ✓ お客さま情報の一元化や、ニーズ予測ツール開発などによる、効果的・効率的なニーズ把握や提案

連携強化による、**FFG**が保有する情報や機能の最大活用

本部

営業店支援体制の強化

- **案件情報等のハブ機能強化や、本部営業フロントの役割明確化**
 - ✓ 十八銀行も含めた、グループ全体の営業店情報の一元集約や案件の最適な差配
 - ✓ 産業調査に基づく営業戦略の策定
 - ✓ 本部フロントによるお客さまとのリレーション強化

高度で最適なソリューション提供

- **創業支援** FFGアントレプレナーシップセンターでの起業家育成
- **ベンチャー投資** 子会社FVPによるスタートアップ投資
- **人材紹介** 子会社FFGBCによる専門人材紹介
- **デジタル化支援** 専担チーム組成による独自のIT化支援
- **販路拡大支援** ビジネスマッチングシステム導入・地域総合商社検討
- **海外ビジネス**
- **事業承継・M&A**
- **エクイティ投資**
- **IPO**
- **事業再生**

地場企業向け
投資銀行業務
の強化

お客さまの成長の
対価をエクイティや
フィーで享受する
ビジネスモデル構築

ニーズに応じたソリューション領域の拡大

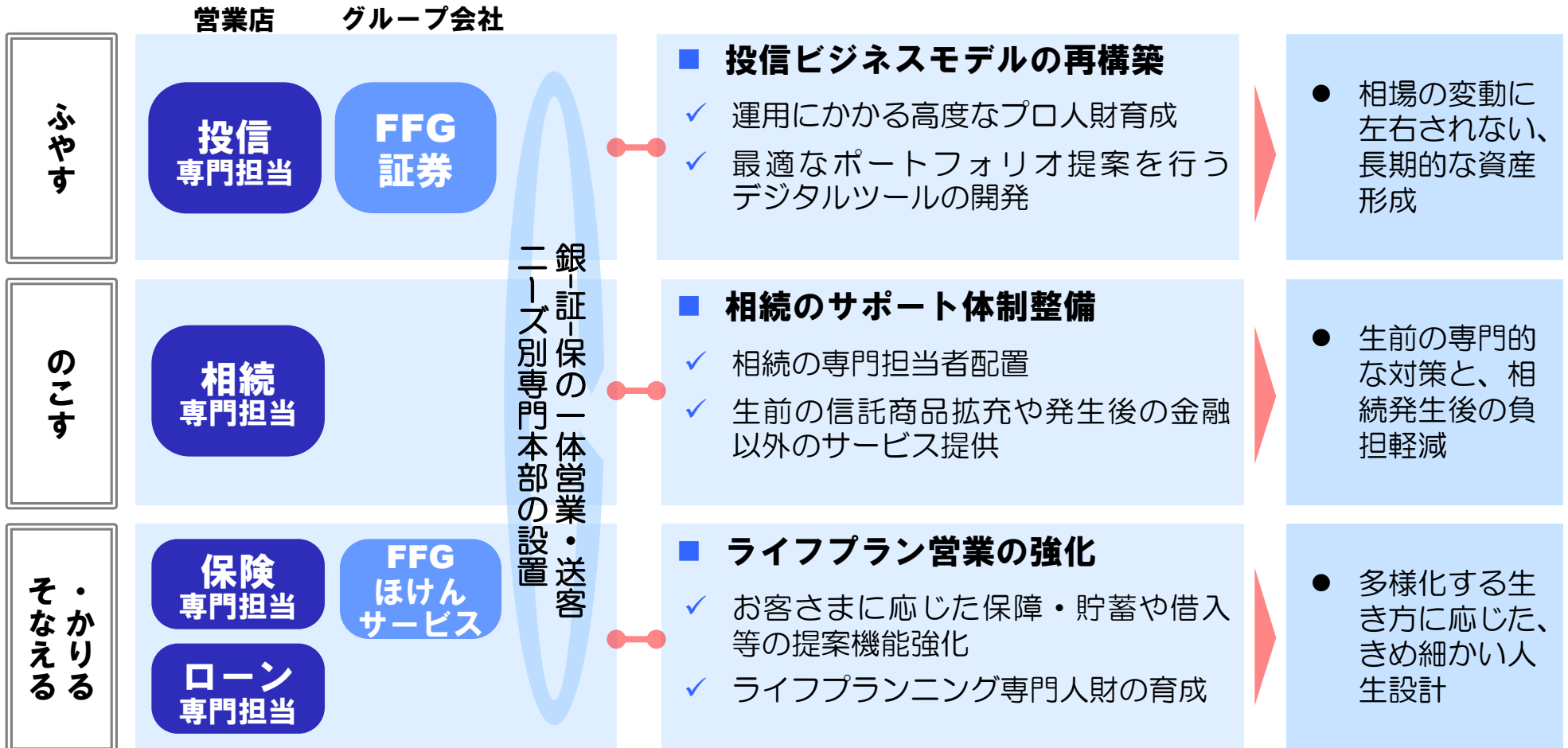
事業モデルの高度化～個人金融サービス

- お客さまのニーズに応じた専門体制を構築し、専門性を極めた高品質なサービスを提供していくとともに、「銀行－証券－保険」の一体営業を加速させ、グループトータルでの真のアセットマネジメントサービスの実現を目指します。

ニーズ別専門体制の構築

重点取組み

目指す姿



- デジタル技術進展に伴うお客さまの行動の変化や社会構造の変容に対応すべく、デジタル技術活用を前提としたお客さま起点の銀行ビジネスの再構築を図る「デジタルトランスフォーメーション」を推進してまいります。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

- 単なる業務のデジタル化でなく、業務プロセス・意思決定方法・お客さまへの提供価値といった、ビジネスそのものをデジタル技術を活用して根本的に変革していくこと

デジタル技術やデータの活用を前提としながら、お客さまニーズの変化に即応し徹底したお客さま起点のサービスを提供していく、銀行ビジネスの再構築

既存ビジネスの変革を図る取組み

FFGのDXを支える
競争力の高いエンジン構築

アジャイル開発体制

- ✓ 商品やサービスをスピーディーに開発・改善する体制を構築

データ利活用体制

- ✓ 行内外のあらゆる情報を蓄積し、利活用・価値化する体制を構築

API基盤利活用体制

- ✓ パートナー企業と連携し、新たな価値を創出する体制を構築

ゼロベースで設計する取組み

新しい金融や銀行像を追求する
システム開発子会社※設立

※ゼロバンク・デザインファクトリー㈱【ZDF】

ZDFの機能

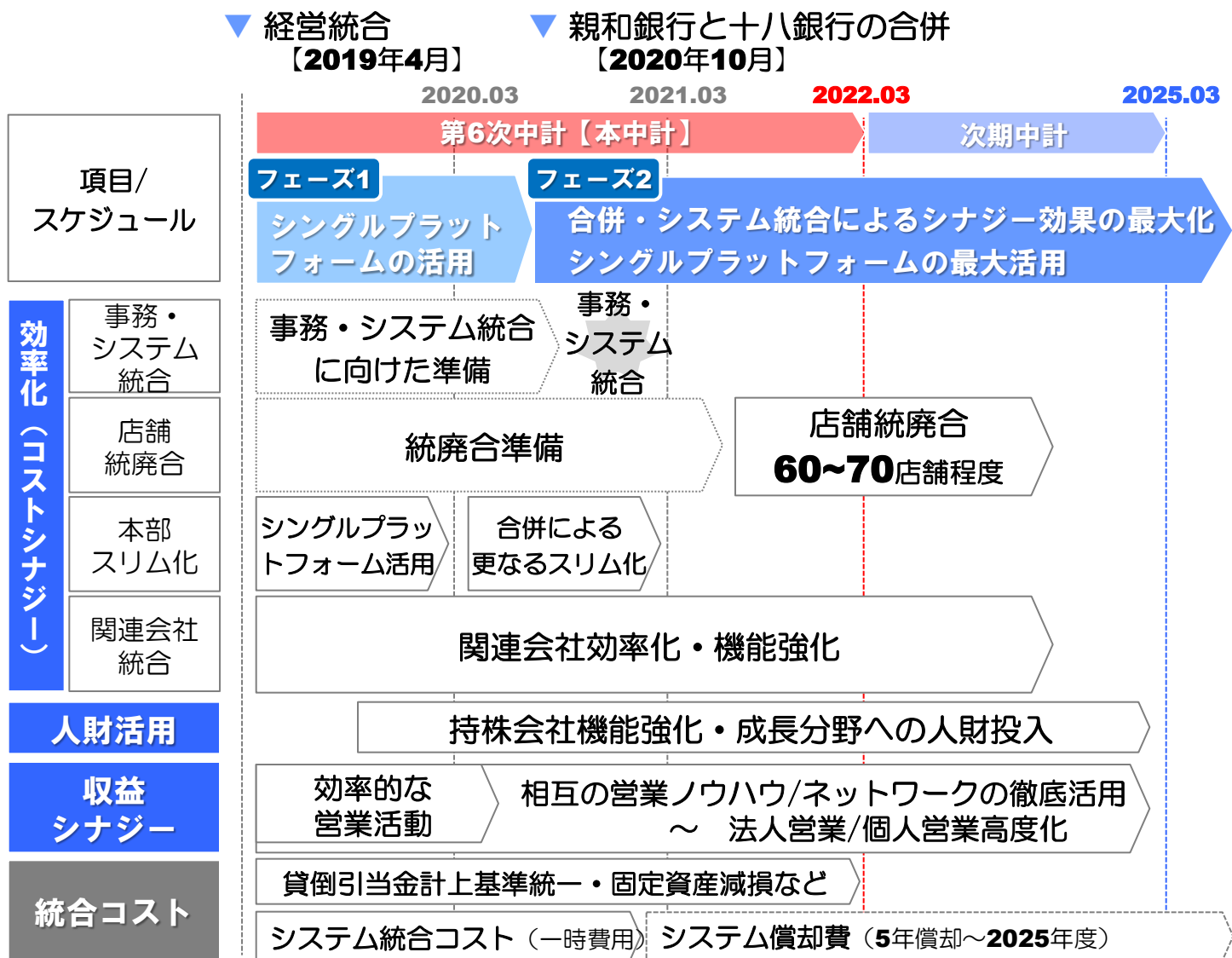
- ✓ サービス企画からシステム開発・データ活用までを一元的に担う機能を集約

銀行業務をゼロベースで検討する、次世代バンキングシステムの研究開発

- ✓ 本システムを通じて、金融機能等を様々な事業者に対しサービスとして提供する、**BaaS**※の展開を検討
※**BaaS (Banking as a Service)**

十八銀行との経営統合におけるシナジー効果

● 持株会社機能などのシングルプラットフォームを活用することで、経営統合段階からシナジー効果を実現してまいります。また、親和銀行と十八銀行の合併によりシナジー効果の最大化を図ってまいります。



統合効果

- シナジー効果
- ✓ 店舗統廃合、本部スリム化、シングルプラットフォームの最大活用など効率化（生産性向上）
 - ・ 捻出人員の活用/調整
 - ・ システムコスト・店舗コスト等の削減
 - ✓ ノウハウ・機能・ネットワークの活用、事業性評価の実践による本業支援 など

2024年度

計 **100億円/年**

（税引前。システム償却費除く）

項目/
スケジュール

効率化（コストシナジー）

- 事務・システム統合
- 店舗統廃合
- 本部スリム化
- 関連会社統合

人財活用

収益シナジー

統合コスト

- 第6次中期経営計画では、経営の効率化を原動力として収益力を高め、企業価値の向上を図ってまいります。
- 配当テーブルは、配当性向を30%程度から35%程度へと見直し、当期純利益550億円以上のゾーンの配当額を新たに設定いたします。

目標とする経営指標

配当テーブル

	2018年度 ※十八銀行合算ベース	最終年度目標 (2021年度)
当期純利益 (連結)	559億円	575億円
ROE	6%程度	6%程度
自己資本比率	11%程度	12%程度
OHR (連結)	64%程度	60%程度

- 配当性向：35%程度
- 550億円以上のゾーンを設定

当期純利益 (連結)	年間 配当金	配当性向
600億円以上	115円	~37%
550~600億円	105円	33~36%
500~550億円	95円	33~36%
450~500億円	85円	32~36%
400~450億円	75円	32~36%
350~400億円	65円	31~36%
300~350億円	55円	30~35%
250~300億円	50円	32~38%
200~250億円	45円	34~43%
150~200億円	40円	38~51%
150億円未満	35円	45%~

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

【参考】第5次中期経営計画の振り返り

※禁転載

- 第5次中計は、今後10年間を見据えた「進化のステージ」の第1ステージと位置づけ、構造改革の取組みにより経営基盤の強化に努めてまいりました。
- 第5次中計の3年間の実績については、業績・業容などのあらゆる指標が着実に伸長しました。

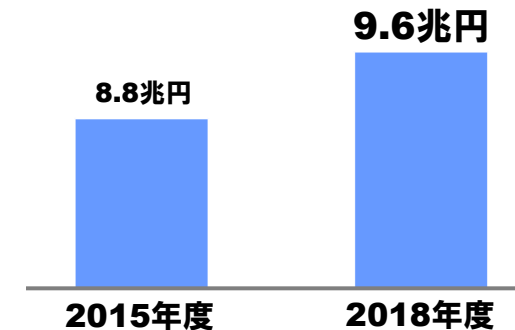
主な経営指標

参考

	2015年度 (実績)	2018年度 (実績)	3年増減
当期純利益 (連結)	447億円	516億円	+69億円
ROE	5.8%	6.6%	+0.8%
総貸出金平残 (3銀行合算)	10.4兆円	11.5兆円	+1.1兆円
総資金平残 (3銀行合算)	12.9兆円	14.2兆円	+1.3兆円
預り資産残高 (3銀行+FFG証券合算)	1.3兆円	1.6兆円	+0.2兆円
自己資本比率	8.8%	10.2%	+1.5%
OHR (連結)	63.7%	60.6%	▲3.1%

九州域内貸出金平残

+0.8兆円

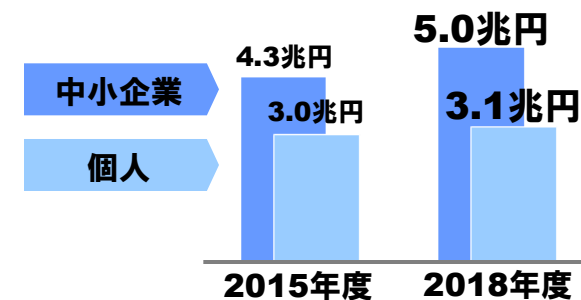


中小企業向け貸出金

+0.7兆円

個人貸出金平残

+0.2兆円



※ 当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益
 ※ 総貸出金平残：FFG向け・政府向け貸出金を除く

※ 預り資産残高：投資信託・保険の残高

あなたのいちばんに。



ふくおかフィナンシャルグループ

< 照会先 >

株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ 経営企画部

- 電 話 0 9 2 - 7 2 3 - 2 5 0 2
- F A X 0 9 2 - 7 2 1 - 5 7 9 8
- E-mail ffg-ir@fukuoka-fg.com
- H P <http://www.fukuoka-fg.com>
- 担当者 上村・川村・河野・恒吉・鶴田

- 本資料に記述されている将来の業績予想等につきましては、経営環境の変化等に伴い、予想あるいは目標対比変化し得ることにご留意ください。
- なお、本資料の全部又は一部を当社の承諾なしに転写・複製し、又は第三者に伝達することはできませんのでご注意ください。