

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 取締役社長 五島 久
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 東証プライム、福証)
問 合 せ 先 経営企画部長 溝江 鉄兵
(TEL. 092-723-2502)

ふくおかフィナンシャルグループ「第7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（取締役社長 五島久 以下、FFG）は、2022年4月から2025年3月までの3年間の計画期間とする『第7次中期経営計画「～カタチは変わる。想いは変わらない。～」』（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として、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、2016年にスタートした第5次中計から、長期ビジョン「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」を掲げ、営業基盤の拡大、収益源の多様化、生産性・健全性の向上を進めるとともに、2021年には国内初のデジタルバンクとしてみんなの銀行を立ち上げるなど、これまでにない新しい取組みにもチャレンジしてきました。

この間、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がコロナ禍により加速し、世界規模で環境は急速に変化しています。地域社会においても、人口減少や高齢化などの構造的な課題に加え、デジタル化やグローバル化を通じて世界の環境変化が影響し不確実性が増してきました。

このように当社グループを取り巻く事業環境の前提が大きく変わってきたことを踏まえ、2030年を目標とした長期ビジョンを改めて設定し、本計画はそのビジョンを目指す最初の中計と位置付けることといたしました。

2. 当社グループの長期戦略

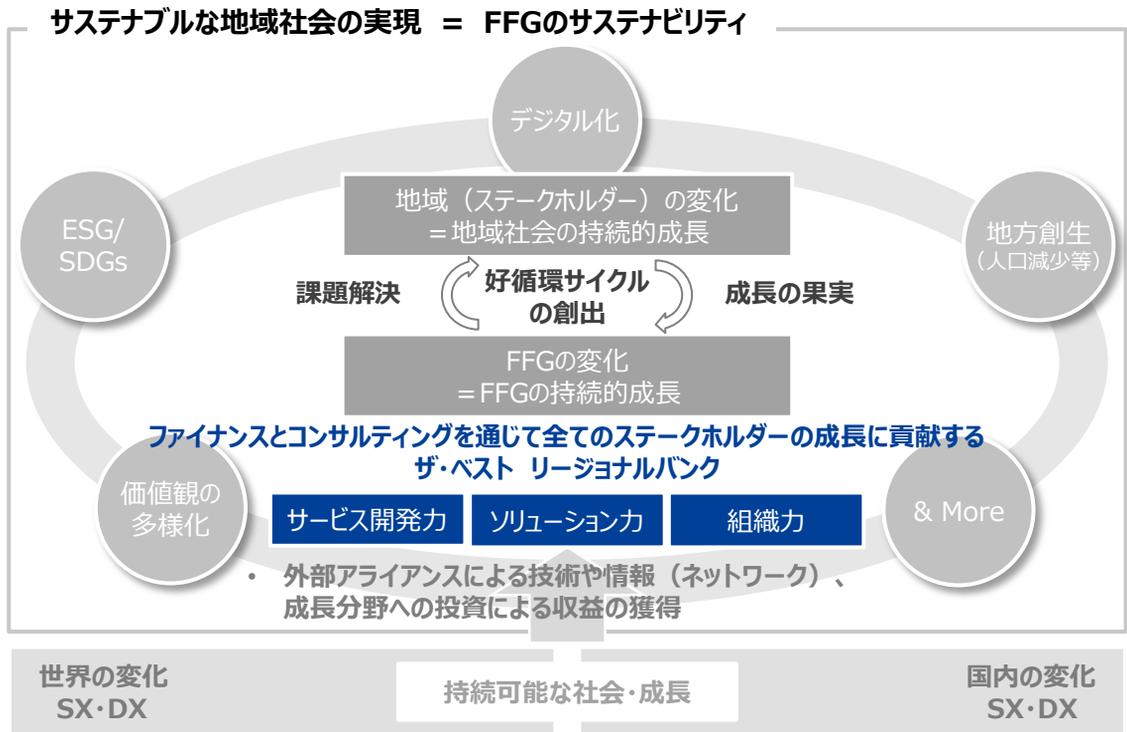
(1) 戦略の方向性とビジョン

事業環境が大きく変わる一方、福岡・熊本・長崎を中心に九州に根ざした地域金融機関として、地域と利益を一つにしている構図は変わっておらず、持続可能な地域社会を実現していくことは、これからのFFGの使命・サステナビリティそのものであると捉えています。

これを実現するためには、相当なスピードで変化する世界の状況をいち早く捉え、その果実である資本・技術・情報等を活用しながら、FFG自身の変革し、地域課題を解決していく必要があります。

このため、①信頼をベースに多様化する顧客ニーズにストレスなく応えるサービス開発力、②企業・社会課題を解決するソリューション力、③大きく変化する環境・社会課題や働き方に柔軟に対応できる組織力の3点を備えたい力と位置付けました。

これら3つの力を備えることで、「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベストリージョナルバンク」になることを2030年の長期ビジョンとし、サステナブルな地域社会とFFGの持続的成長の同時実現を目指してまいります。

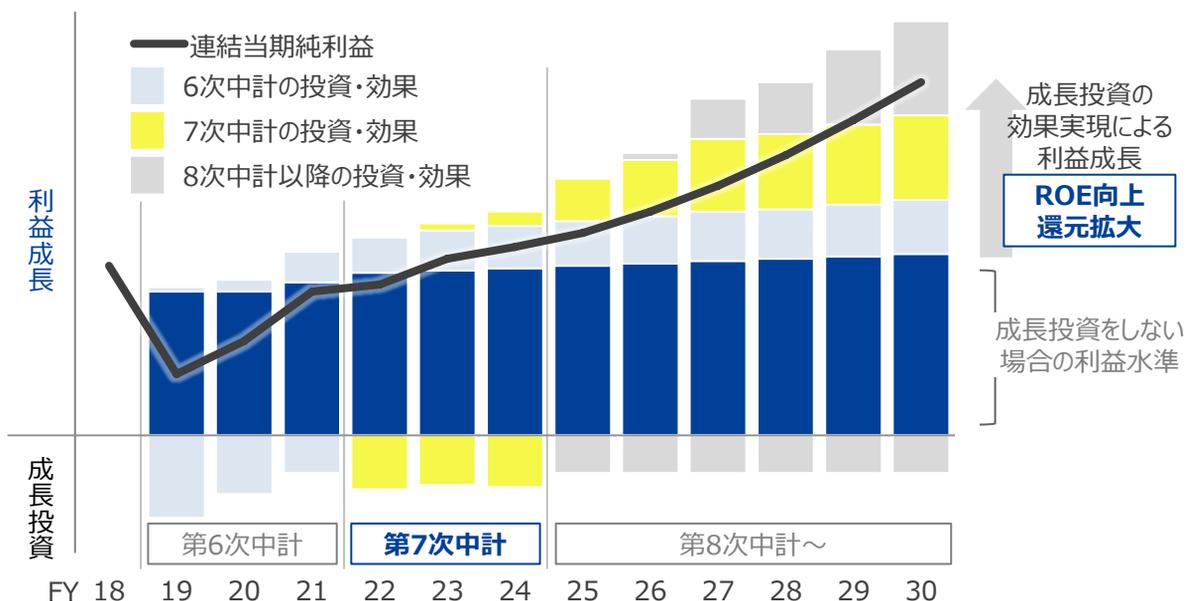


（2）利益成長の考え方

お客さま本位を徹底し、お客さまのゴールやニーズを理解した本業支援を実践することで、利益基盤を維持拡大させながら、それを原資にした積極的な成長投資と、その効果の早期実現により利益成長を図ってまいります。

この「成長投資と効果実現」の繰り返しのにより、地域や社会の課題を解決するとともに、持続的な利益成長を通じたROEの向上、株主還元の強化を目指してまいります。

【利益成長のイメージ】



3. 第7次中期経営計画の概要

本計画では、長期ビジョンの実現に向けて、これまで築いてきた事業基盤を基に投信ビジネス拡充や十八親和銀行統合など、第6次中期経営計画でのさまざまな取組効果を具現化し、コアとなるビジネスを更に拡大させていきます。加えて、そうしたコアビジネスに対するDXの推進をはじめとした新たな投資（4つの重点取組）を実行し、持続的な成長に繋げていきます。

この重点取組は、「サービス開発力」「ソリューション力」「組織力」の磨き上げに繋がるものであり、お客さまのゴールやニーズの充足を通じて、地域社会の持続的成長に貢献してまいります。

概要									
計画名称	第7次中期経営計画 ～カタチは変わる。想いは変わらない。～								
計画期間	2022年4月～2025年3月（3年間）								
長期ビジョン 2030	ファイナンスとコンサルティングを通じて 全てのステークホルダーの成長に貢献する ザ・ベスト リージョナルバンク								
備えたい力	① 信頼をベースに多様化する顧客ニーズにストレスなく応える サービス開発力 ② 企業・社会課題を解決する ソリューション力 ③ 大きく変化する環境・社会課題や働き方に柔軟に対応できる 組織力								
第7次中計の 基本戦略	第6次中計のプロジェクト効果具現化 を通じた既存ビジネスの利益成長を 基盤に、新たな 成長投資効果（重点取組）の早期実現 を図っていく3年間								
重点取組	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>業務改革2nd</td> <td>II</td> <td>営業改革</td> </tr> <tr> <td>III</td> <td>戦略系子会社の強化</td> <td>IV</td> <td>新事業への挑戦</td> </tr> </tbody> </table>	I	業務改革2nd	II	営業改革	III	戦略系子会社の強化	IV	新事業への挑戦
I	業務改革2nd	II	営業改革						
III	戦略系子会社の強化	IV	新事業への挑戦						

【重点取組の概要】

重点取組 I 業務改革2nd

- 将来の社会像を踏まえ、現在の店舗を前提とした営業・事務から、オンライン前提へ変革
- 中核となるデジタルチャネルを構築し、顧客利便性と業務生産性の飛躍的な向上を目指す

デジタルチャネル の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人向けアプリ、法人向けポータルサイトといったデジタルチャネルを開発、導入するとともに、現物以外の取引を原則全てデジタルで取引可能とし、顧客利便性の向上と顧客接点拡大を実現
事務改革・新たな 店舗モデルの試行	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客接点のみならず、営業店・事務集中部門の後続事務も自動化・効率化し、業務生産性を向上 ● 将来的な店舗転換への試金石となる軽量化店舗や無人店舗の試行にチャレンジ

重点取組 II 営業改革

- デジタルチャネルの有効活用等を通じた営業活動のDXと「お客さま本位」の徹底
- 対面営業とデジタルが融合した連続性のある金融サービスを展開

営業品質の均一化 と個々のニーズの 充足	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業支援システムを再構築し、営業活動のレコメンド機能やデータ活用によるマーケティングを強化することで、営業品質の高度化・均一化と個々のニーズへの充足を同時に実現
ヒューマンと デジタルの融合	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルチャネルや営業支援システムを介して、お客さまの理解を深め、対面営業とデジタルの力でお客さまの課題を解決する差別化された価値を提供

重点取組 III 戦略系子会社の強化

- 戦略系子会社の事業領域拡大により、グループ総合力やソリューション力の引上げを目指す
- 銀行の顧客基盤やFFGのネットワークの活用、外部とのアライアンス等を通じて、戦略系子会社の営業力や収益力を拡大するとともに、グループとしての提供価値を最大化

ソリューションサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● これまで培ってきたグループ会社のノウハウや外部ネットワークに加え、戦略系子会社の活用や新設により、FFGグループの専門性を高め、事業領域を拡大することで、SDGsなど企業が抱える社会課題・環境課題解決に貢献
エクイティ機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 実績を積み重ねてきたベンチャーファンドによる支援に加え、昨年度設立した投資子会社を通じた事業承継や再生ニーズに対するエクイティ支援を強化することで、銀行本体で不足する専門領域をカバーするとともに収益機会を拡充

重点取組 IV 新事業への挑戦

- 既存の銀行ビジネスとは異なるアプローチで新事業に取組み、顧客基盤の拡大、新たな収益源の獲得を目指す

みんなの銀行の収益基盤確立	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費性ローンなどパーソナライズなサービス実装を通じたB2C事業の拡張による収益基盤の確立、国内初のデジタルバンクとして、新たな金融のカタチであるBaaS事業におけるマーケットシェア獲得を目指す
新たな事業に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 規制緩和や日々進歩するデジタル技術によって開拓される領域において、ファイナンスとコンサルティングを中心にこれまで培ってきたFFGの専門性活用を探索、外部企業とも連携しながら、新たな収益源の種まきを進める

【 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「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・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 (2024年度)	備考
当期純利益(連結)	650億円	● 2021年度対比+110億円程度
ROE	6%程度	● 2021年度対比+0.5ポイント程度
自己資本比率	10%半ば	● 2021年度対比横ばい
OHR(連結)	60%程度	● 2021年度対比▲5ポイント程度

- ※ 当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益
- ※ 自己資本比率：バーゼルⅢ最終化(完全適用)ベース

【 還元方針 】

株主の皆様に対する利益還元につきましては、引き続き配当性向**35%**程度を目標とした業績連動型の配当方針（配当テーブル）を採用し、利益成長を通じた安定的な配当を目指してまいります（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）。

また、業績や資本の状況、成長投資の機会、市場環境等を総合的に考慮したうえで機動的に自己株式を取得し、株主還元の充実を図ってまいります。

なお、配当テーブルにつきましては、利益成長を通じた安定的な配当を目指すために、連結当期純利益水準と1株あたり配当金目安の幅を変更（連結当期純利益水準の幅は50億円単位から25億円単位へ変更、1株あたり配当金目安の幅は年間10円単位から年間5円単位へ変更）し、連結当期純利益500億円未満については、配当性向**35%**程度を目安に配当金をお支払いするものへと変更します。加えて、これまで設定のなかった連結当期純利益水準**625億円**以上の配当金目安を新たに設定します。

連結当期純利益水準	1株あたり配当金目安		旧テーブル比
	年間	～	
650億円以上 ～	年間 125円	～	新設
625億円以上 ～ 650億円未満	年間 120円	～	新設
600億円以上 ～ 625億円未満	年間 115円	～	変更なし
575億円以上 ～ 600億円未満	年間 110円	～	+5円
550億円以上 ～ 575億円未満	年間 105円	～	変更なし
525億円以上 ～ 550億円未満	年間 100円	～	+5円
500億円以上 ～ 525億円未満	年間 95円	～	変更なし
～ 500億円未満	配当性向35%程度を目安に配当		

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7次中期経営計画

2022年4月～2025年3月

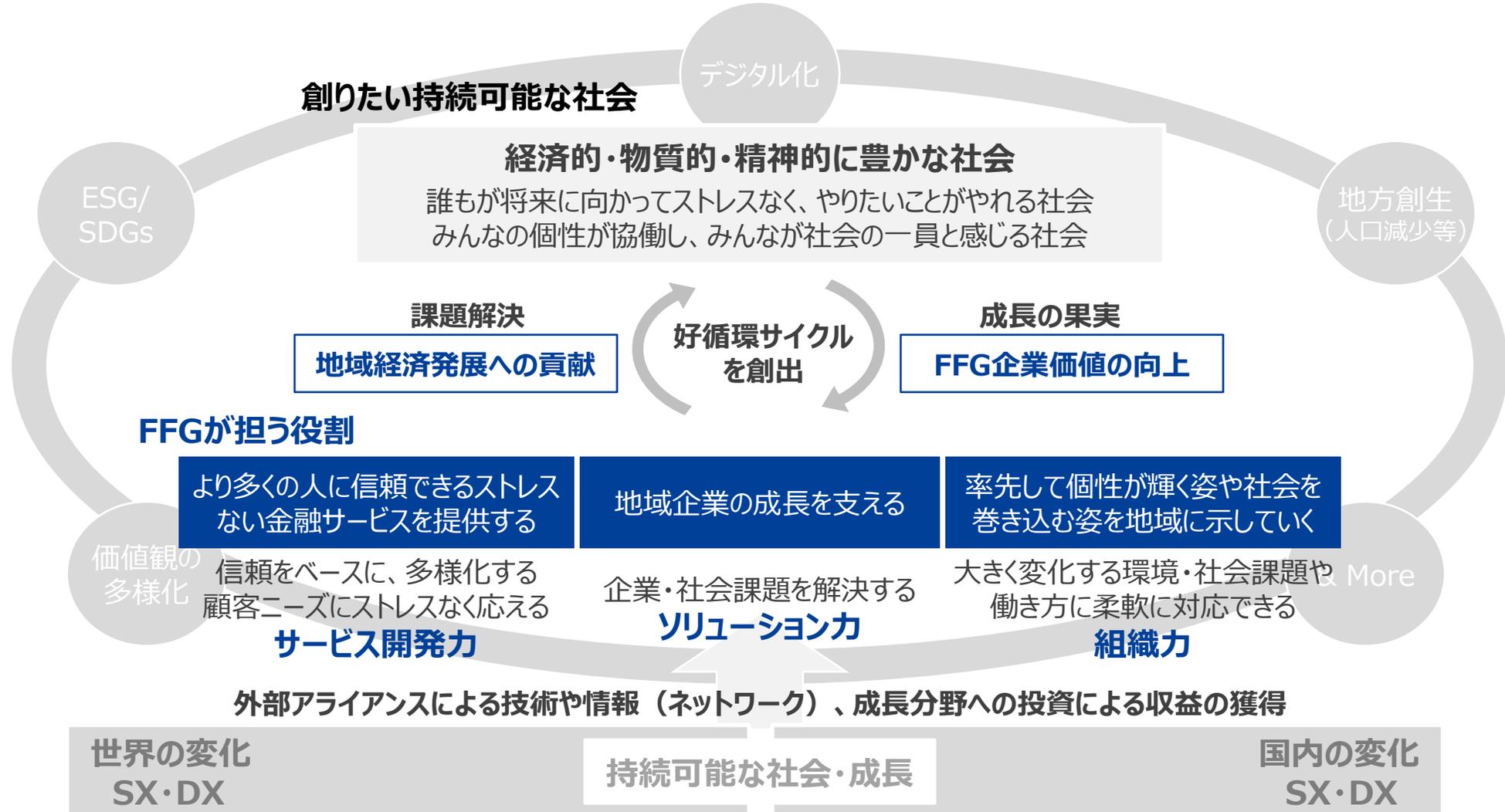


はじめに

- 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として、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。
- 2016年にスタートした第5次中計からは、長期ビジョン「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」を掲げ、営業基盤の拡大、収益源の多様化、生産性・健全性の向上を進めるとともに、2021年には国内初のデジタルバンクとしてみんなの銀行を立ち上げるなど、これまでにない新しい取組みにもチャレンジしてきました。
- この間、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がコロナ禍により加速し、世界規模で環境は急速に変化しています。また、地域社会においても、人口減少や高齢化などの構造的な課題に加え、デジタル化やグローバル化を通じて世界の環境変化が影響し不確実性が増してきています。
- しかしながら、事業環境が大きく変わる一方、福岡・熊本・長崎を中心に九州に根ざした地域金融機関として、地域と利益を一つにしている構図は変わっておらず、持続可能な地域社会を実現していくことは、これからも当社グループの使命・サステナビリティそのものであります。
- この使命を実現するためには、相当なスピードで変化する世界の状況をいち早く捉え、その果実である資本・技術・情報等を活用しながら、当社グループ自身が変革し、地域課題を解決していく必要があります。
- このため、①信頼をベースに多様化する顧客ニーズにストレスなく応えるサービス開発力、②企業・社会課題を解決するソリューション力、③大きく変化する環境・社会課題や働き方に柔軟に対応できる組織力の3点を備えたい力と位置付けました。
- これら3つの力を備えることで、「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベスト リージョナルバンク」になることを2030年の長期ビジョンとして新たに設定し、サステナブルな地域社会とFFGの持続的成長の同時実現を目指してまいります。

長期戦略 ① 戦略の方向性とビジョン

- 持続可能な地域社会を実現していくことが、FFGの使命であり、FFGのサステナビリティそのもの
- 好循環サイクルを創出するため、サービス開発力・ソリューション力・組織力の3つの力を備えていく



長期戦略 ②戦略の方向性とビジョン

- 変わらない経営理念やブランドスローガンのもと、サービス開発力・ソリューション力・組織力の3つの力を備えた、「ファイナンスとコンサルティングを通じて全てのステークホルダーの成長に貢献するザ・ベストリージョナルバンク」へ

グループ経営理念（抜粋）

人々の最良な選択を後押しする金融グループ

ブランドスローガン コアバリュー

あなたのいちばんに。
いちばん身近な、いちばん頼れる、いちばん先に行く

サステナビリティ方針

「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」の好循環サイクルを創出し、持続可能な地域社会の実現に貢献

長期ビジョン2030

ファイナンスとコンサルティングを通じて
全てのステークホルダーの成長に貢献する
ザ・ベストリージョナルバンク

信頼をベースに、多様化する
顧客ニーズにストレスなく応える

サービス開発力

企業・社会課題を
解決する

ソリューション力

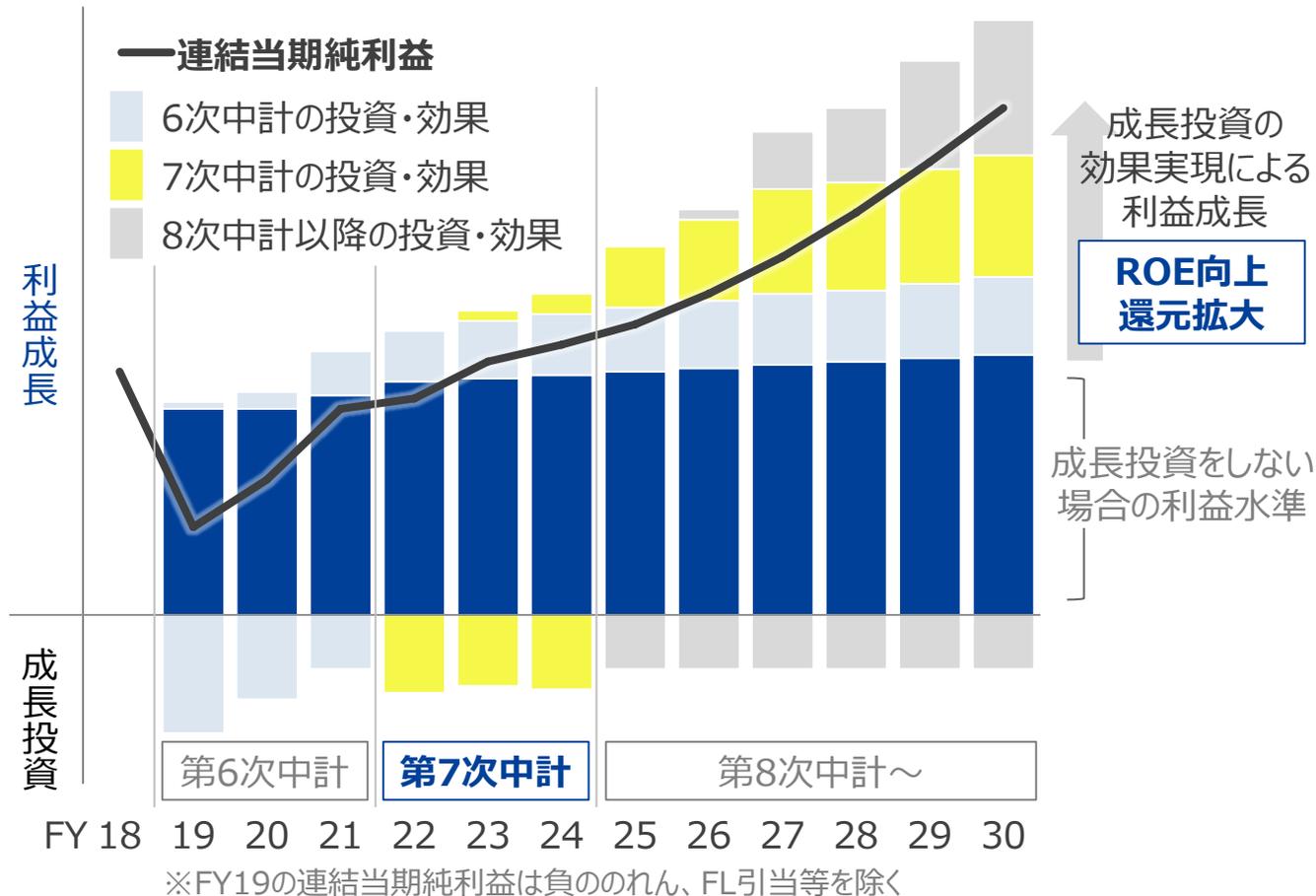
大きく変化する環境・社会課題や
働き方に柔軟に対応できる

組織力

長期戦略 ③利益成長の考え方（～2030）

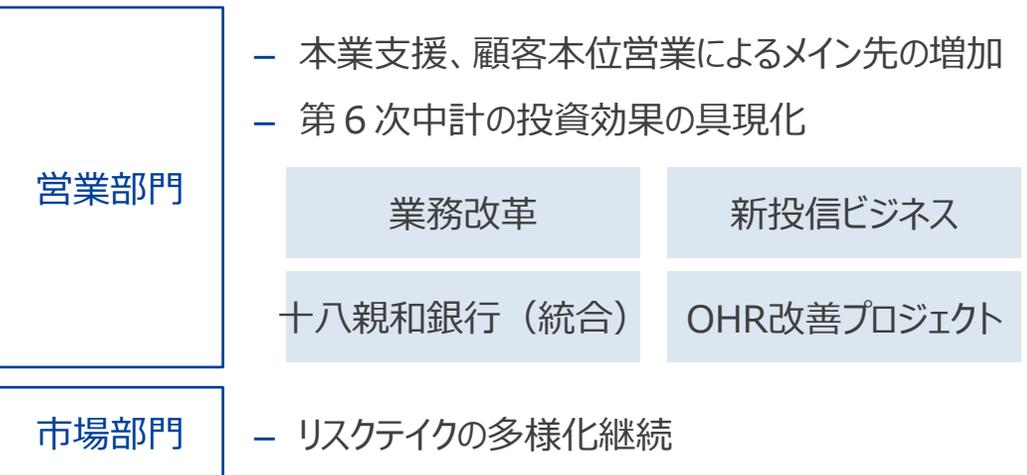
- ROE向上や株主還元拡大を目指し、成長投資と投資効果の実現を繰り返しながら、利益を成長させていく
 - 第7次中計は、第6次中計のプロジェクト効果の具現化を含めて既存ビジネスの利益を成長させながら、新たな成長投資も実施し、投資効果の早期実現を図る

利益成長のイメージ

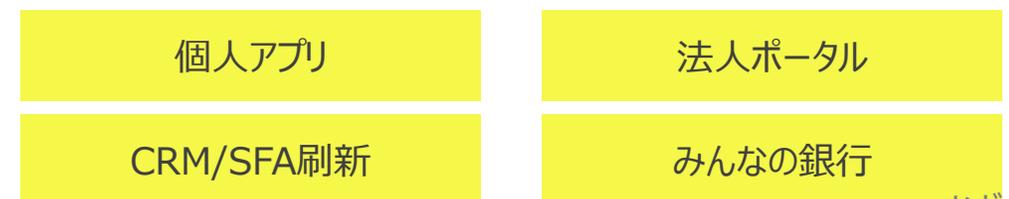


第7次中計の利益成長と成長投資

第6次中計の効果実現を含めた既存ビジネスの利益成長



第7次中計で実施する成長投資



第7次中期経営計画 ①概要・目標経営指標

- 第7次中計は2030年を目標にした新たな長期ビジョンのもと**4つの重点取組**を設定
- 中計最終年度FY24は**当期純利益650億円**（FY21比+109億円）が目標

概要									
計画名称	第7次中期経営計画 ～カタチは変わる。想いは変わらない。～								
計画期間	2022年4月～2025年3月								
長期ビジョン 2030	ファイナンスとコンサルティングを通じて 全てのステークホルダーの成長に貢献する ザ・ベストリージョナルバンク								
備えたい力 ビジョンに 必要な能力	<ul style="list-style-type: none"> ① 信頼をベースに多様化する顧客ニーズにストレスなく応えるサービス開発力 ② 企業・社会課題を解決するソリューション力 ③ 大きく変化する環境・社会課題や働き方に柔軟に対応できる組織力 								
第7次中計の 基本戦略	第6次中計のプロジェクト効果（※）具現化 を通じた既存ビジネスの利益成長を基盤に、新たな 成長投資効果（重点取組）の早期実現 を図っていく3年間								
重点取組	<table border="1"> <tr> <td>I</td> <td>業務改革2nd</td> <td>II</td> <td>営業改革</td> </tr> <tr> <td>III</td> <td>戦略系子会社の強化</td> <td>IV</td> <td>新事業への挑戦</td> </tr> </table>	I	業務改革2nd	II	営業改革	III	戦略系子会社の強化	IV	新事業への挑戦
I	業務改革2nd	II	営業改革						
III	戦略系子会社の強化	IV	新事業への挑戦						

※第6次中計の主なプロジェクト：業務改革、新投信ビジネス、十八親和銀行（統合）

目標経営指標			
項目		FY24	FY21比
収益性	連結当期純利益	650億円	+109億円
	ROE	6%程度	+0.5%程度
健全性	自己資本比率 【最終化完適ベース】	10%半ば	横ばい程度
効率性	連結OHR	60%程度	▲5.0%程度
【参考】			
総貸出金平残（FFG/政府向け除く）		15.2兆円	+0.7兆円
総資金平残		22.2兆円	+2.2兆円
投資信託残高（FFG証券含む）		1.2兆円	+0.5兆円

第7次中期経営計画 ②基本戦略と重点取組

- 第7次中計の基本戦略は、**既存ビジネスの利益成長を基盤に、4つの重点取組**の早期実現を図っていくこと
- これまで、みんなの銀行への取組等でDXを推進してきたが、デジタルチャネルの構築を軸に**既存事業のDX等**に取組む

既存ビジネスの成長

(第6次中計の効果を含む)

営業部門 (本業支援・投信パレットなど)

市場部門 (リスクテイク多様化の継続)

業務改革 (生産性向上・リソース再配置)

十八親和銀行統合 (シナジー最大化)

など

+ 4つの重点取組

I 業務改革 2nd

- **デジタルチャネルの拡充**
 - 現物以外の全取引をデジタルチャネルへ
- **新たな店舗モデルの試行**
 - 軽量化・無人化店舗の試行



既存事業DXの起点
デジタルチャネルの構築



II 営業改革

- **営業品質の均一化と顧客ニーズの充足**
 - 営業活動をレコメンドする基盤システム
 - マーケティングの高度化
- **ヒューマンとデジタルの融合**
 - データ活用による顧客理解の深化

III 戦略系子会社の強化

- **リース/M&A/SDGs支援**
 - 子銀行の顧客基盤やアライアンスを活用して事業利益を拡大
- **エクイティ機能の強化**
 - スタートアップ企業に加え、事業承継・再生ニーズの支援強化

IV 新事業への挑戦

- **みんなの銀行の収益基盤確立**
 - ローン事業の展開によるマネタイズ
 - BaaS事業のマーケットシェア獲得
- **新たな事業創出に向けたチャレンジ**
 - 外部パートナーとの連携も活用し、新たな事業領域を探索

第7次中期経営計画 ③資本政策

- 配当性向35%程度を目標とした新しい配当テーブルに基づき、利益成長を通じた安定的な配当を目指す
- 業績や資本の状況、成長投資の機会、市場環境等を総合的に考慮したうえで自己株取得も機動的に実施

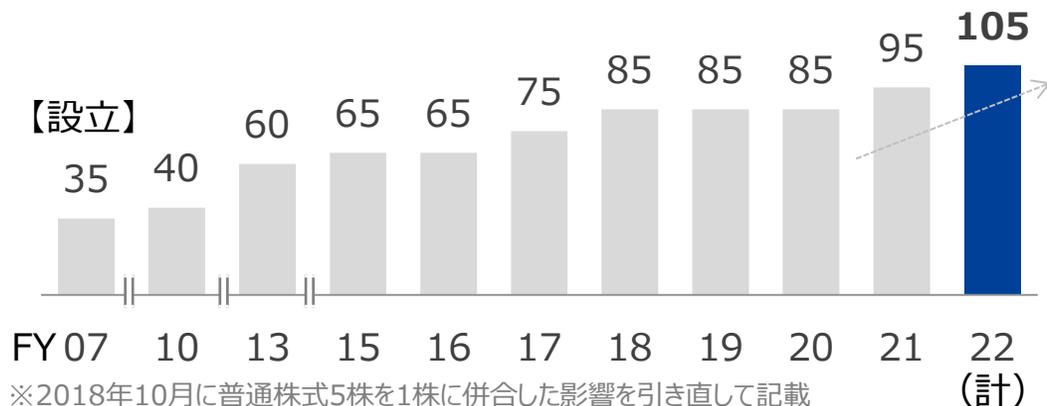
資本政策

基本方針

株主還元

- **健全性維持**を前提に、地域経済の発展やFFG企業価値向上に向けた**成長投資**と**株主還元**のバランスをとった資本運営を目指す
- 利益成長を通じた安定的な配当（維持・増配）を基本とし、自己株取得は機動的に実施
 - ✓ **配当性向：35%程度**（配当目安テーブル変更）
 - ✓ **自己株取得**：業績動向や資本の状況、成長投資の機会、市場環境等を総合的に考慮したうえで**機動的に実施**

□ 1株あたり配当額の推移（単位：円）



新：配当テーブル

連結当期純利益水準		1株あたり配当金目安	旧テーブル比
650億円以上	-	年間 125円 ~	新設
625億円以上	650億円未満	年間 120円 ~	新設
600億円以上	625億円未満	年間 115円 ~	変更なし
575億円以上	600億円未満	年間 110円 ~	+ 5円
550億円以上	575億円未満	年間 105円 ~	変更なし
525億円以上	550億円未満	年間 100円 ~	+ 5円
500億円以上	525億円未満	年間 95円 ~	変更なし
-	500億円未満	配当性向35%程度を目安に支払う	

□ 旧：配当テーブルからの変更点

	従来	変更後
① テーブルの幅を変更		
利益の幅	50億円	25億円
配当額の幅	@10円	@5円

- ② 連結当期純利益水準625億円以上を新設
- ③ 連結当期純利益水準500億円未満は、配当性向35%程度を目安に配当金を支払うものへと変更