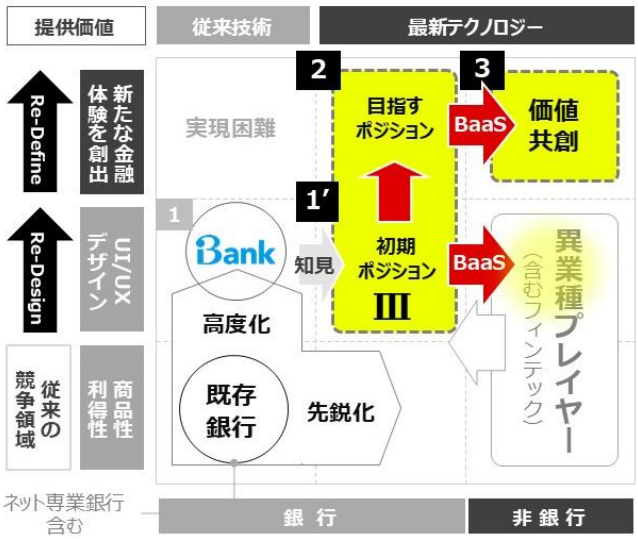
- みんなの銀行の永吉です。
- 私からは、みんなの銀行の足元の取り組み、そして、今後の戦略について、ご説明させていただきます。

はじめに｜みんなの銀行の競争戦略（ポジショニング）



1 FFGでは既存銀行の高度化を目的にiBank事業を展開

国内初の“ネオバンク”として、顧客起点のUI/UXで業界をリード

1′ UI/UX × 最新テクノロジーによる **“金融のRe-Design”**

- 顧客の声を反映したフリクションレスな金融体験の磨き上げ
- 必要機能をAPIで外部開放しBaaS事業を展開

2 新たな金融機能の提供による **“金融のRe-Define”**

- 顧客行動変容に即したユニークなサービスを展開
- デジタルネイティブ顧客（個人）「以外」の顧客セグメントの開拓

3 他社・他行にない機能の提供による **“BaaSの飛躍的拡大”**

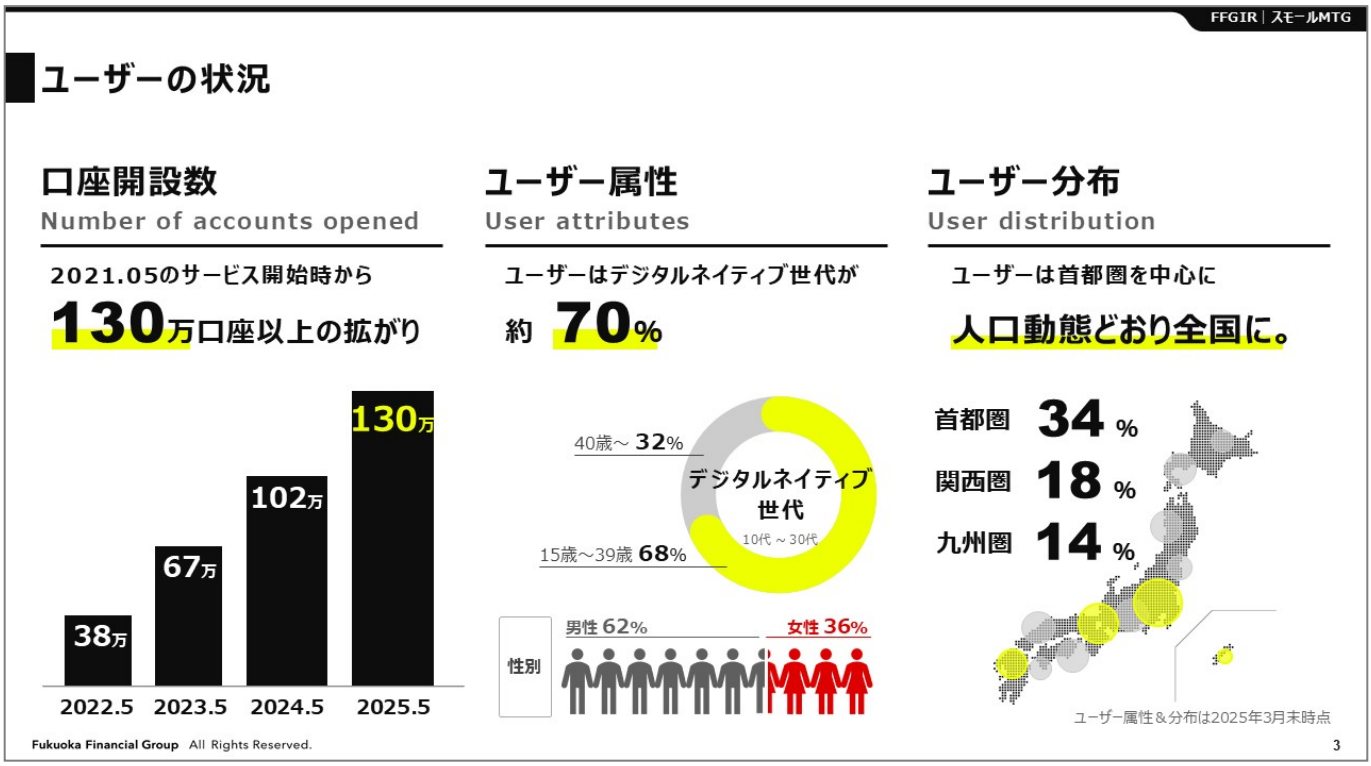
- B2B2X・・・パートナー企業を通じた新しい金融体験の提供
- Web3、ステーブルコインのソリューション提供

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- まず最初に、みんなの銀行の戦略やポジショニングに関して、どのようなステップで成長しようとしているのか、ご紹介させていただきます。
- 2015年、日本のフィンテック元年と呼ばれている年に、現会長の柴戸から、10年先の銀行のあるべき姿を考えるという宿題をもらい、私がプロジェクトの中心となって立ち上げたのが、日本初のネオバンクとなるiBankマーケティングです。
- 今から10年前ですので、世の中の様々なデジタルサービスと比較すると、銀行のサービスは魅力的ではない。という声が非常に多かった時代です。
- 当時はまだ銀行アプリすらあまり存在していない時代でしたが、逆に、デジタルサービスのプレイヤーは、デジタルを活用した金融サービスを次々に展開していました。
- そのような環境下で戦っていくために、まずはUI/UXがユーザーに刺さるものを作ろう。という思想で立ち上げたのがiBankが運営する「Wallet＋」です（スライド【1】のポジション）。
- その後、みんなの銀行を設立したわけですが、みんなの銀行の設立にあたっては、当時主流だった技術ではなく、新しいテクノロジーを活用しました。
- 例えば、オンプレミスではなく、オープン化・クラウド化し、既存の銀行のように増改築を繰り返した密結合のシステムではなく、コンポーネント化やマイクロサービス化したシステムを採用したことなど。
- 新しい銀行として、このようなテクノロジーの上で運営すべきだ。という思想を掲げて作ったのが、最新技術を取り入れ、先鋭化させたみんなの銀行です。

- 現状のみんなの銀行のポジションは、スライドの【1‘】のところです。先行して海外で実績があったBaaSビジネス、つまり、APIを活用して様々な事業会社に金融サービスを使っていただくビジネスを進めています。
- みんなの銀行は先進的で新しいテクノロジーを使い、他の銀行とは違うプラットフォームの上に立ち上げていますが、最初は非常に小さく作っています。
- そのため、現段階では、普通の銀行にはあるけど、みんなの銀行には無い機能が多くあります。
- これから先は、135万人のユーザーから寄せられた「こんな機能・サービスがほしい」といった声をもとに、新たな金融体験を創出する、スライド【2】のフェーズに入っていきたいと思います。
- そして、その先では、みんなの銀行だけが持っている機能を、現在展開しているBaaS連携先にも提供できる、スライド【3】の非常にユニークなポジションに行けるのではないかと考えています。
- 後ほどご紹介しますが、B2B2Xという形で、Xが個人であったり、法人であったり、様々なビジネス機会が見えてきています。また、最近盛り上がっているWeb3やステーブルコインといったものにもR&D的にいち早く対応し、更に新しい経済圏を作っていく。といったステップも描いています。

- ここからは足元の数字や進捗状況についてご説明します。

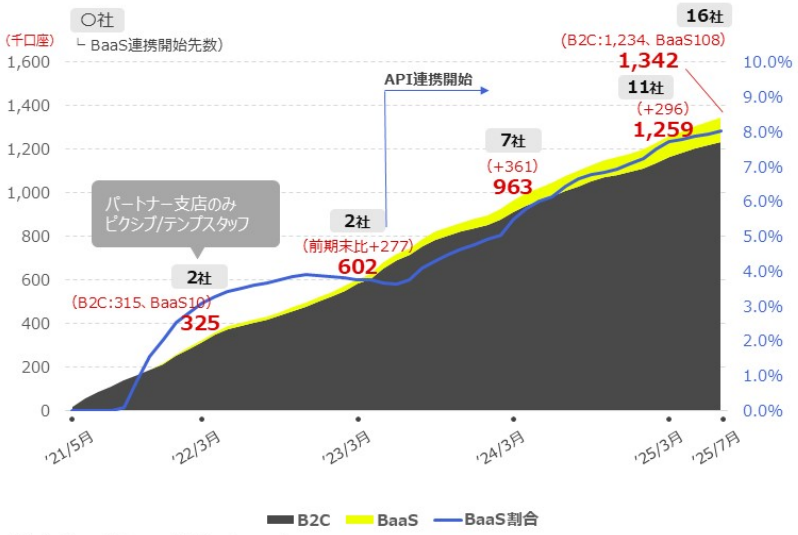


- このスライドには、みんなの銀行の現状のユーザー属性を示しています。
- 2021年5月のサービス開始からの4年間で130万口座と、口座数は順調に増加しています。
- ユーザーに関しては、日本の10年先の生産年齢人口を支えるデジタルネイティブ世代と呼ばれる40歳未満の方々を設立当初からターゲットとしてフォーカスしてきましたので、これらの世代の割合が、全ユーザーのうち70%を占めています。
- 福岡銀行では、ユーザーの70%以上が40代以上ですので、みんなの銀行のユーザー属性は、福岡銀行とは真逆の構成となっています。
- つまり、今から10年先・20年先のメインのお客さまを「今」しっかり獲得して次につなげようというのがみんなの銀行の戦略です。
- ユーザーの分布については、FFGは地域金融グループですので、グループの銀行にはそれぞれ地域のブランドが名前についていますが、我々はデジタルを使って全国のユーザーにアプローチする戦略をとっていることから、福岡とか九州の色は付けず「みんなの銀行」というブランドにしました。
- みんなの銀行は47都道府県に、ほぼ人口分布と同じ割合でユーザーがいる点が特徴ですが、この結果には、どこからでもアクセスして使っていただけるデジタルサービスとしての広がりが顕著に表れていると思っています。

口座開設数のトラックレコード

口座数等は開業後一貫して増加トレンド。直近はBaaSパートナーの増加により、BaaS口座比率が上昇。

口座数（解約済除く）



ポイント

- ✓BaaS事業としての連携は、ピクシブ、テンプスタッフとのパートナー支店からスタート
- ✓2023年より順次API連携を開始。足元では、全体の口座数に占めるBaaS口座数は**1割程度まで上昇**
- ✓既存のBaaSパートナー経由で継続的な口座獲得を進めながら、**メルカリをはじめとした大口顧客基盤を有するBaaSパートナーを増やすことで、飛躍的な口座獲得を目指す。**
  - ⇨ FY27時点では、B2C：BaaSの口座割合を逆転

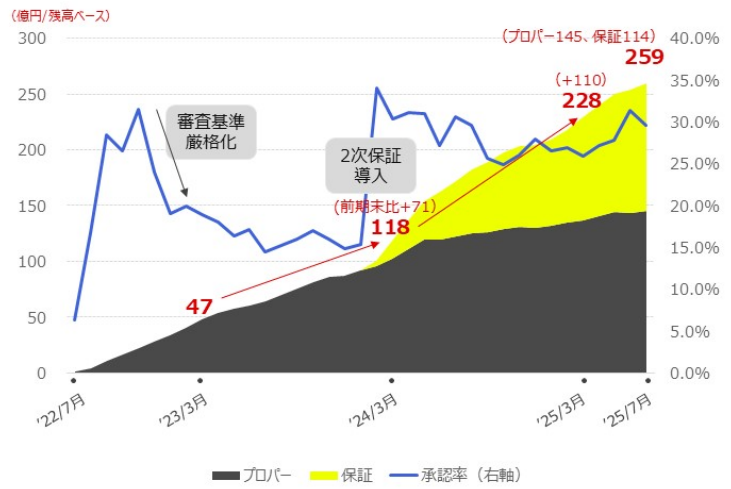
Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- 口座開設のトラックレコードを振り返ります。
- みんなの銀行は、先ほどお話したとおり、BaaSビジネスを事業の中核にしようと立ち上げた銀行です。
- 2023年4月から、APIを本格的に事業会社に展開し、以降、BaaS連携していただいているパートナー企業が年々増加しています。
- このBaaS起点のお客さまの口座開設割合が、足元では8%を超えるところまで来ました。
- 大口の顧客基盤を持っている事業会社とアライアンスを組み、口座連携をしていくことで、中計最終年度の2027年度には、BaaS連携先経由の口座数の割合を全体の半数程度まで増やしていく計画としています。

Loan｜各種計数のトラックレコード

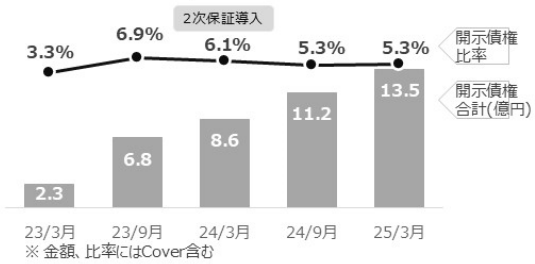
Loan残高は、サービス提供開始から継続して増加トレンド。2次保証導入後は増加トレンドが加速し、承認率も大幅改善。

Loan残高推移



参考Data

金融再生法開示債権



足許の取組ポイント

Loan残高 ＝**口座数**×申込率×**承認率**×契約率×単価

これからBaaS経由で飛躍的に増加させることで残高寄与

モデル高度化および2次保証導入により改善

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

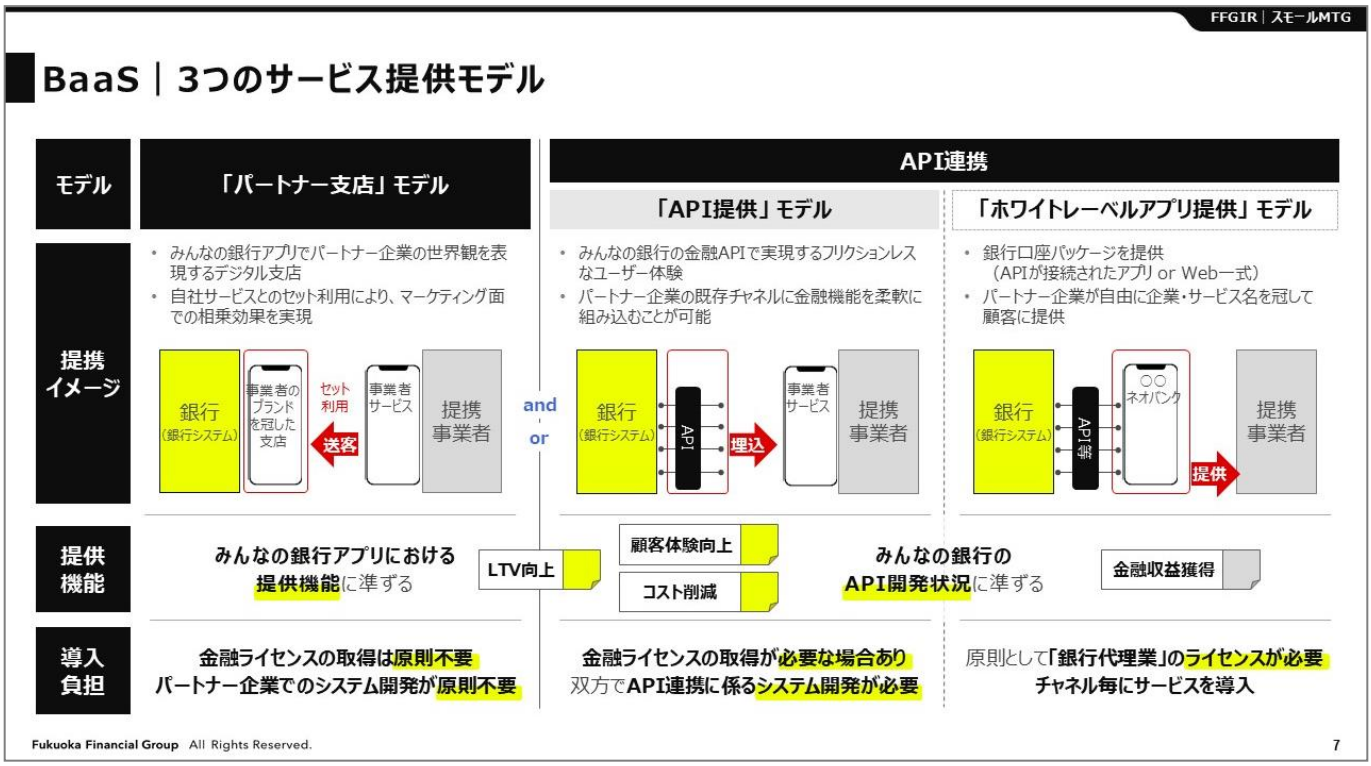
- 続いてローンの実績です。
- 足元では、収益のドライバーとなる商品が多くないこともあり、ローンが非常に大きな収益のウェイトを占めるサービスになっています。
- ローンの残高が着実に増加する一方で、これは当初計画の数字との乖離にも関係しますが、福岡銀行と同様の審査モデルがみんなの銀行のユーザー属性にはフィットせず、不良債権・貸し倒れが想定より多く発生したため、審査基準の厳格化が必要となりました。
- その後、約 1年程度をかけてデータの蓄積を行い、自社のデータサイエンスチームが与信モデルを自前で構築、高度化したこと等により、不良債権比率は徐々に低下しており、多くの与信がとれる体制になりつつあります。
- ローンの収益構造はとてもシンプルになっており、みんなの銀行は口座がないとローンを申し込めない仕組みですので、この口座数を増加させると、そこから一定の申し込みがあり、与信モデルを踏まえた承認率があり、そこに契約率と単価の掛け合わせでローン残高が積み上がっていきます。
- ですので、口座数を増加させることと承認率を高めていくことで、ローンの残高増加を目指すというのが足元の戦略になっています。

Loan | 審査モデルの高度化

審査モデルを自行データに基づき内製化・高度化させることで、不良債権を抑制。

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

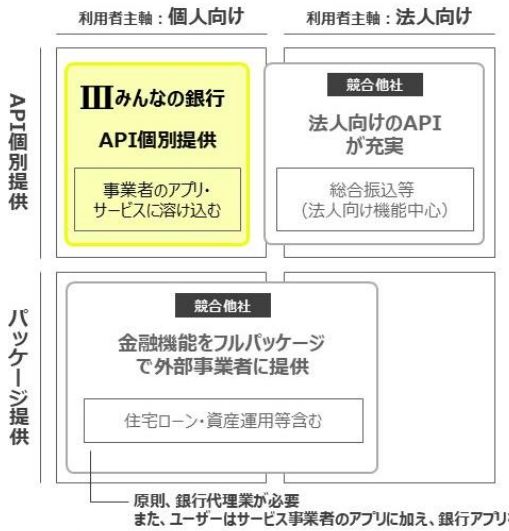
- 審査モデルについては、先ほどお話した通り内製化して進めています。
- 内製化モデルのチューニングを行い精度を高めてきたことで、グラフのとおり、不良債権や法的失期状態の発生を抑えられる状況になってきました。



- 続いて、BaaS事業をご紹介します。
- 大きく分けて3つのモデルでビジネスをしており、一つは、「パートナー支店」モデル。これは、一定の顧客基盤があり、ブランド力のある事業会社に銀行の支店をご提供するモデルです。
- このモデルは、APIはつながっておらず、ブランドを冠した支店を提供することで、みんなの銀行が一緒にマーケティングをしながら、事業会社のお客さまに口座を開設いただき、金融サービスを提供する。というスタイルです。
- このパートナー支店モデルがBaaSということではなく、銀行が持っている様々なサービスを、APIというコネクターで事業会社のサービスに直接提供していく「API提供」モデルがBaaSであり、このモデルを直近の２－３年で進めてきました。
- 事業会社からは、「API提供」に関して、LTVが上がるとか、顧客体験が向上するとか、決済コストが下がる、といったところについて、ご好評をいただいています。
- 最後に、「ホワイトレーベルアプリ提供」モデルですが、当社がこのモデルを直接提供している例はないですが、先ほど日本初のネオバンクとしてご紹介したiBankマーケティングの「Wallet+」というサービスは、まさにこのモデルを銀行向けのマーケティングチャネルとして提供しているビジネスです。
- 現在、この「Wallet+」のモデルを使いたいという事業会社に対して、iBankマーケティングと連携したサービスを展開する準備を進めているところです。

BaaS｜“みんなのBaaS”の強み

各社の業界特性・商取引に応じて、必要な金融機能をAPIベースで柔軟に開発・提供できることが強み。
主にエンドユーザーが個人である事業者のサービス・アプリに溶け込むことで、新たな顧客体験を共創。



現在地における強み

“金融ライセンス不要”でも利用可能
A2A決済、本人確認API、etc.

“内製開発力”でニーズに対応
顧客ニーズに応じたAPIの開発・提供力

“デジタルネイティブ世代（個人）”への価値提供
デジタルを前提としたUI・UX体験
若年層顧客の開拓・獲得

主にエンドユーザーが
「個人（非事業性）」を対象とする事業者のサービスに溶け込むことで、フリクションレスな非金融「＋金融」を通じた新たな顧客体験を共創

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- みんなの銀行のBaaS事業の強みについてお話します。
- みんなの銀行は個人向けのサービスを提供しており、連携している事業会社についても、そのほとんどが個人向けのサービスを提供しています。
- 一方で、みんなの銀行の競合他社は、法人向けにAPIを提供している先もあれば、パッケージ型のホワイトレーベルを提供している先もあります。
- みんなの銀行の強みの１つは、パートナー事業者の決済コストの抑制です。
- 口座直接決済、A2A決済ともいい、海外の金融機関ではこれが主流になってきていますが、口座間で直接決済をすることで、クレジットカードの利用等と比較して、決済コストを抑えることができます。
- みんなの銀行では、このA2A決済を使う事業会社に金融ライセンスが無くても利用ができるような仕組みでサービスを提供しています。
- また、みんなの銀行は様々なサービスを内製で開発していますので、お客さまのこんな機能がほしい。とか、こういった形で自社のサービスに組み込みたいというニーズに、自社のエンジニアやデザイナーが対応することができます。
- さらに、みんなの銀行には、デジタルネイティブ世代のお客さまが多くいますので、事業者さまとともに、相互にお客さまを開拓していくことができます。
- 今、足元でサービス連携をしている、あるいは発表している先は全24社ありますが、金融系サービス事業者との連携により、みんなの銀行が提供できていない投信や保険といったサービスを提供できていますし、非金融サービス事業者との連携では、購買体験の向上や、LTVを上げるということが可能になります。

主要計数（損益）

経費の多くは、新機能の開発、既存機能の保守・運用にかかる費用。ネット銀行の営業経費と同じ構造。

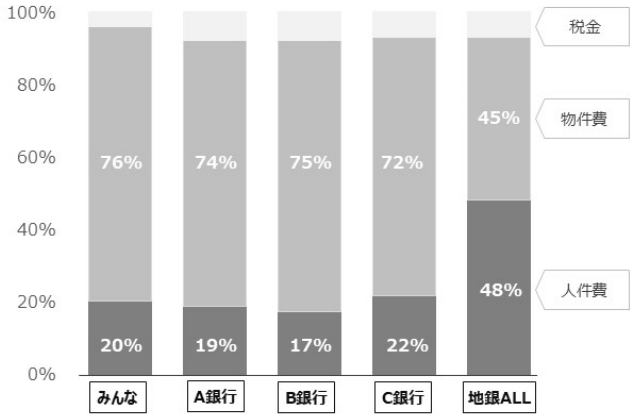
みんなの銀行・ゼロバンクデザインファクトリーの損益

2024年度	実績	前年比
業務粗利益	19	+13
資金利益	22	+14
非資金利益	▲3	▲4
経費	▲123	▲6
コア業務純利益	▲104	+3
当期純利益	▲88	+5

経費構造

人件費 ▲25	ビジネス	65%
	エンジニア	35%
物件費 ▲93	システム費用	60%
	マーケティング	25%
	業務委託費	15%

参考：他ネット銀行等と比較した営業経費の構成（開示資料より当社調べ）



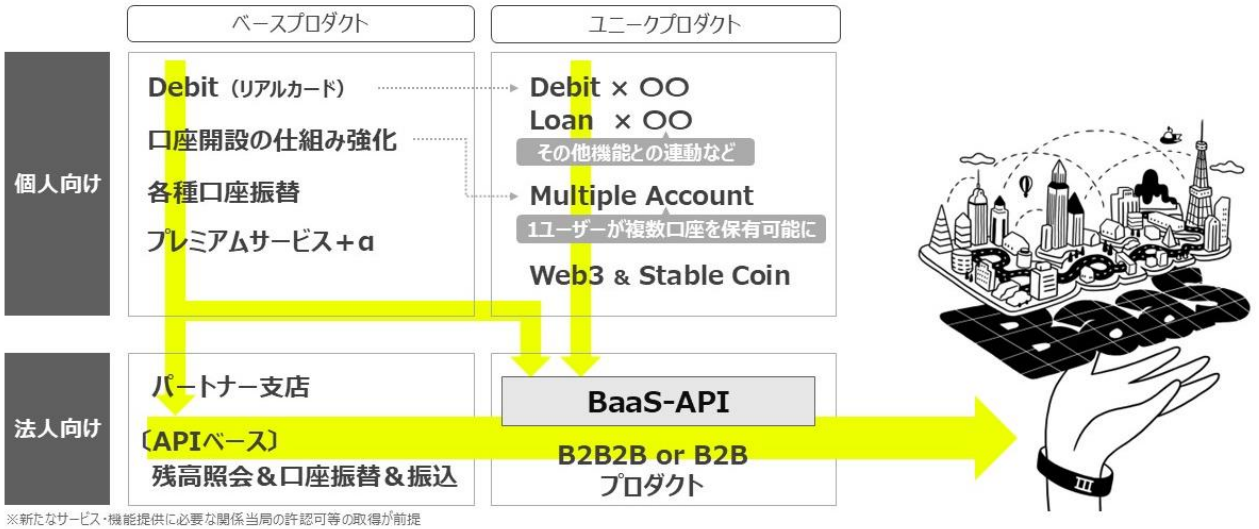
Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- みんなの銀行事業の損益について、経費にフォーカスしてお話します。
- みんなの銀行は今のところローンを中心にアセットを積み上げている段階ですので、収益の増加が経費に追い付いていないというのが、赤字の主たる原因です。
- 経費の中で、人件費については、内製のエンジニアを増やすことで増加していきますが、一方で、物件費の60%を占めるシステム費用に含まれる外注費用を内製のエンジニアでカバーしていくことで、開発コストを抑え、目指すサービスを早くリーズナブルに実現することを目指しています。
- スライド右側に参考として主要なネット銀行と地銀全体の経費構造を示していますが、ネット銀行とほぼ同じような費用の構成割合になっており、この構成比の中で収益を確りと稼ぐことが出来れば、効率的な銀行経営が可能だと考えています。

- ここからは今後の取り組みと戦略についてご説明いたします。

「みんなの声」に基づくプロダクト・体験の提供

“みんなの声”は個人ユーザーだけではなく、法人ユーザーも「みんな」の対象。
個人向けに構築したサービス（とその仕組み）を法人向けにもAPI化して提供の幅を拡充。



※新たなサービス・機能提供に必要な関係当局の許認可等の取得が前提

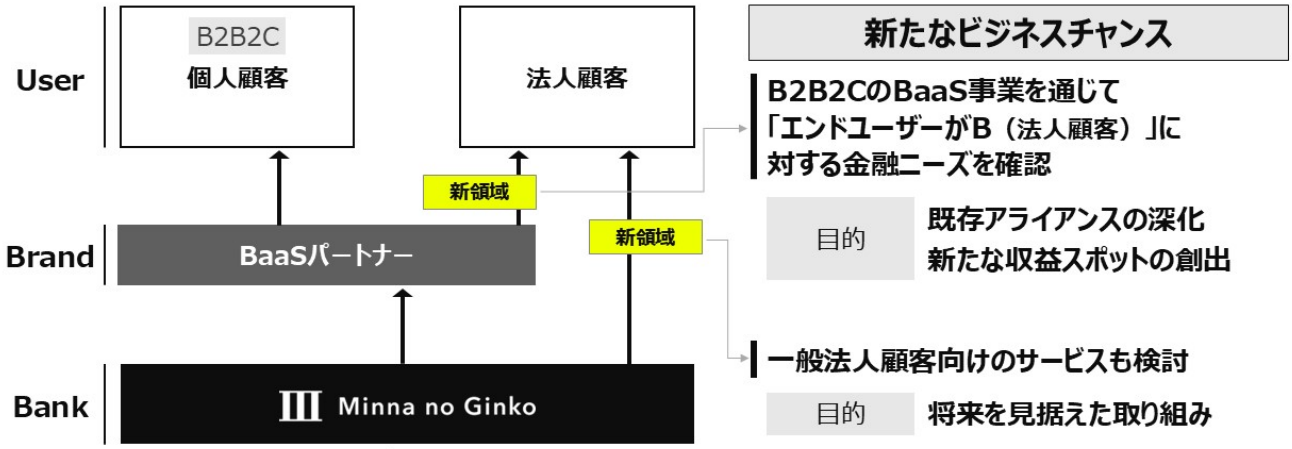
Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- 一つ目は「みんなの声」に基づくサービス提供です。
- みんなの銀行は、様々なユーザーの声にいち早く応じていくために、内製開発等にチャレンジをしていますが、先ほどご紹介した通り、普通の銀行にはあるけれど、みんなの銀行には無い機能というものがあります。
- これを「ベースプロダクト」と呼んでおり、例えば、今年度発行したデビットカードのリアルな板カードなどです。元々は、デジタル完結をコンセプトとしてきましたので、デビットカードはバーチャルのみとしていましたが、リアルの板カードを希望するユーザーが多かったため、対応しました。
- また、口座開設の仕組み強化としては、銀行の口座開設の本人確認がマイナンバーカードに一本化されるという流れに先んじて、スマホにマイナンバーカードをかざすことで口座開設ができる仕組みを7月に導入しました。
- これにより、5分程度あれば、24時間365日いつでも口座開設ができます。
- 今後は、口座振替機能やプレミアムサービスの高度化などを進めていく計画です。
- 一方で、みんなの銀行ならではの「ユニークプロダクト」も実装していこうと計画しており、例えば、「デビットカードと与信機能を組み合わせることで、直接払いと後払いの体験ができないか」とか、「1ユーザーの複数口座保有を可能にすることで、提携先の様々なブランドを使っていただけないか」とか、あるいは「Web3やステーブルコインを活用したサービス」の検討等もしています。
- これらのサービスは、BaaSという文脈の中で法人向けにも横展開できるような仕様になっていますので、その戦略を今練っているところです。

B2B2X → B2B2Bへのチャレンジ

既存のBaaSパートナーや事業者とのアライアンスを検討していく中で、事業性の組込み型金融に対するニーズを確認。
新しい事業領域としてチャレンジ。

BaaS商流の流れ



※新たなサービス・機能提供に必要な関係当局の許認可等の取得が前提

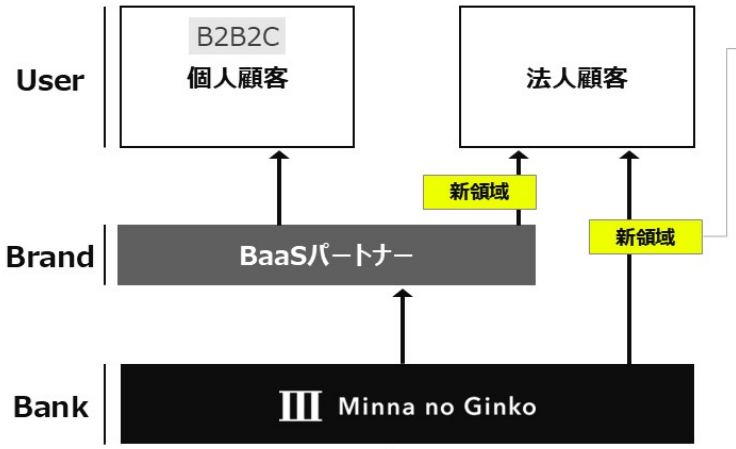
Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- 続いて、B2B2XからB2B2Bへのチャレンジについてお話します。
- スライド左側のBaaSビジネスの流れをご覧ください。
- みんなの銀行は、個人向けの金融機能を様々なBaaSパートナーに提供し、BaaSパートナーの先にいらっしゃるエンドユーザーである個人の方に、みんなの銀行の金融機能を使っていただいています。
- 一方で、このBaaSパートナーと様々なコミュニケーションをとる中では、商品の仕入れや経費の支払いなど、法人顧客向けの金融機能も使いたいという声が聞こえてきています。
- ですので、今後は、これまでに個人向けに作った金融機能を法人のお客さま向けにも展開していく、B2B2Bの事業も計画していきます。

B2B2X → B2B2Bへのチャレンジ

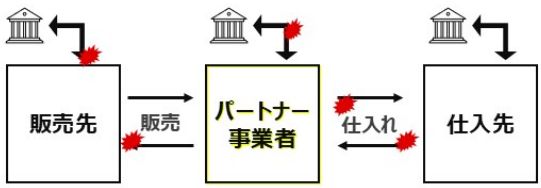
既存のBaaSパートナーや事業者とのアライアンスを検討していく中で、事業性の組込み型金融に対するニーズを確認。
新しい事業領域としてチャレンジ。

BaaS商流の流れ



事業者にとっての金融に関する「不/負」の一例

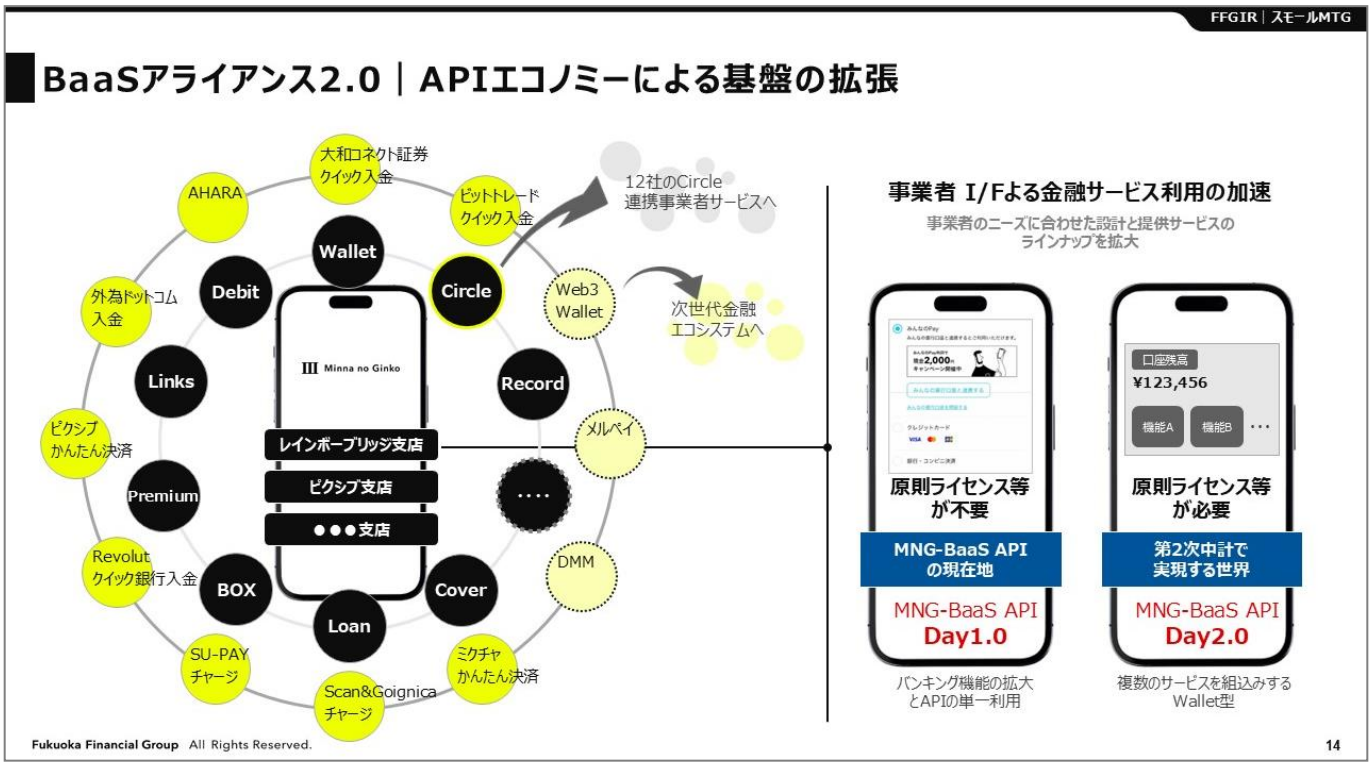
- 企業間の資金精算における為替コストが嵩む
- 振込等による精算業務が煩わしい
- 支払い手段等の制約で資金調達が必要
- そもそも法人口座の開設手続きが不便



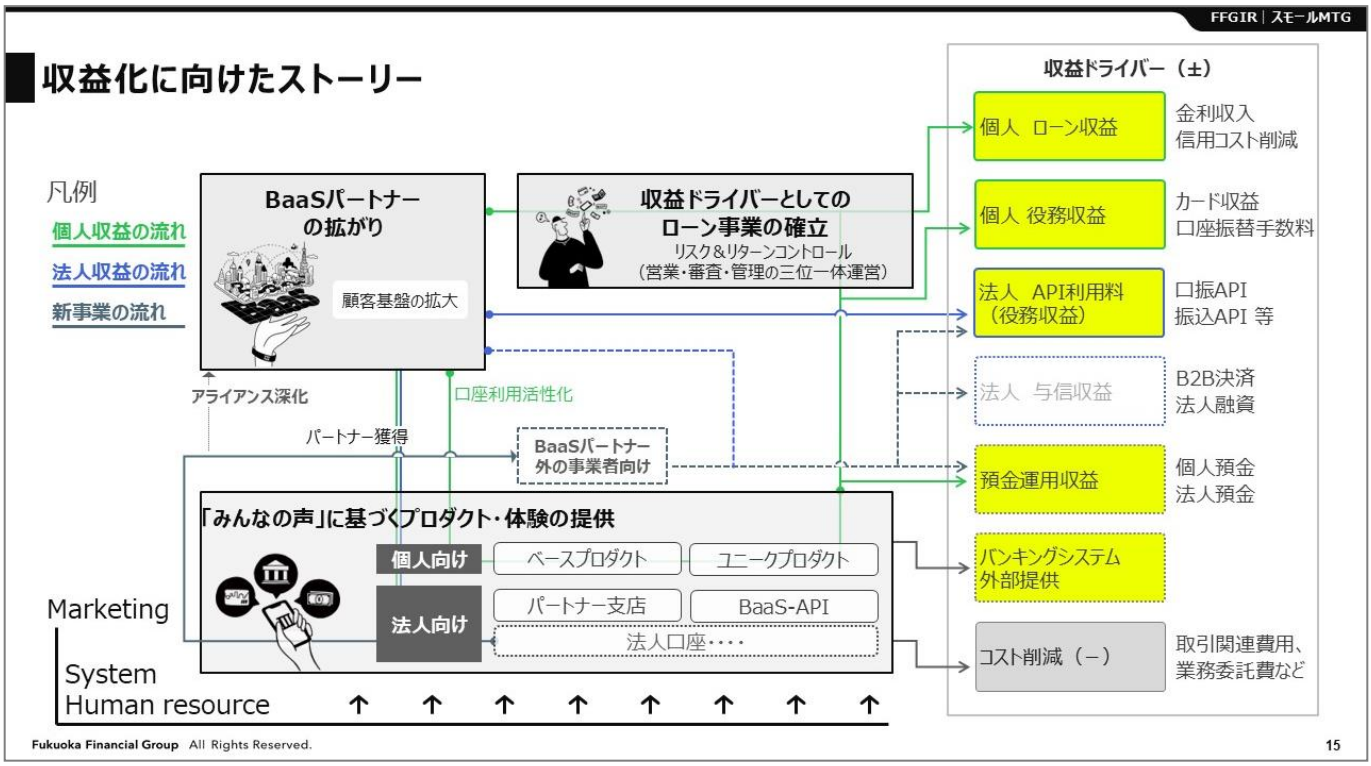
※新たなサービス・機能提供に必要な関係当局の許認可等の取得が前提

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

- 法人向けの金融サービスは、世の中にたくさん出てきていますが、様々なフリクションを抱えています。
- このあたりを、銀行というよりは、フィンテックやSaaSのプレーヤーが埋めているわけですが、その先に口座があるのであれば、銀行そのものがそのフリクションを解消するようなサービスやビジネスが提供できないか。と検討しているところです。この中計期間中には、実現したいと考えています。



- 先日発表したメルペイ様との業務提携については、今年の冬にサービスを開始する予定ですので、具体的なサービス内容についてはもう少しお待ちいただければと思いますが、パートナー支店を中心にメルカリアプリの中に複数の金融サービスを組み込むという形で準備しています。
- これまでの提携では、一部の機能を事業会社のアプリに組み込むというスタイルでしたが、この提携では複数の機能をメルカリアプリの中で提供するという点で少し違った展開になっています。
- 国内の様々なコード決済事業者の裏側には提携銀行がいる構図になっています。メルペイ様は、2,300万人のアクティブユーザーを有していらっしゃいますので、このような大規模な顧客基盤を持つパートナー企業の皆様との提携を進めていきたいと考えています。
- そして、様々な事業会社とみんなの銀行をAPIでつなげていくことで、スライドに記載しているような、みんなの銀行の口座を一つ持っているとボタン一つで様々なサービスにつながる「BaaSアライアンス2.0」という世界観を目指しています。
- 私はAPIエコノミーとよく言いますが、自社の様々な金融サービスをAPIを通じて事業会社に提供していると、エコシステムのような形で相互につながりができて、事業会社同士のコラボレーションも起こってきます。
- デジタルのネットワーク効果を最大限に追求するモデルとして、これからもBaaSを推進していきたいと考えています。



- 今後のみんなの銀行の収益化のストーリーについてお話します。
- 足元の事業を大きなプロダクトの塊で見ますと、既存のサービスに加えて、BaaSで拡がりを持ち、ローンで収益化するというシンプルな構造になっていますが、これはあくまでも個人を中心とした収益ストーリーです。
- ここに、先ほどのB2B2Xのような形で法人向けの領域をしっかり取り込んでいけば、法人向けのAPIサービス利用料といった新たな収益が加わりますし、事業者向けの様々なサービス提供についても、将来的には福岡銀行のノウハウも駆使しながら、法人の与信がデジタルで完結するようなサービスも構築していきたいと考えています。
- 現在は個人向けの収益が柱になっていますが、将来的には、BaaSと法人向けのサービスによる収益も積み上げていきたいと考えています。

“FFGグループの”みんなの銀行 としての役割・活用

FFGのマザーマーケットである「九州」でも、グループのミッションとして “BaaS” ”預金” を伸ばしていく。

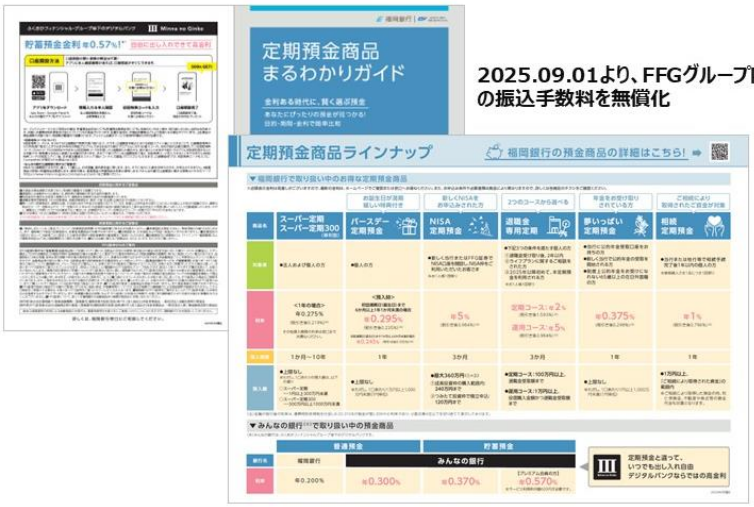
九州でも顕在化するBaaS関連ニーズへの対応

FFGのマザーマーケットである北部九州の事業者に対して、
グループ横断のBaaS推進チームを組成
ニーズが顕在化したタイミングでグループ全体で対応

▼現在コンタクト中の事業者イメージ

九州北部	企業イメージ
連携済	地場大手小売り事業者
基本合意調整中	HR
	交通系
継続コンタクト中	小売り/通販
	インフラ系
	交通系
	通信/デジタル
	小売り

他行への預金流出の「受け皿」として、みんなの銀行をグループ銀行（営業店）でも活用



2025.09.01より、FFGグループ内の振込手数料を無償化

Fukuoka Financial Group All Rights Reserved.

16

- 最後に、先ほど五島からもみんなの銀行で先行して培ったノウハウや、iBankマーケティングの仕組みをうまく活用するという話がありましたが、５月の会社説明会のときから「地域BaaS」という言葉を使っています。
- みんなの銀行のBaaS連携パートナーは、関東圏や全国展開している事業会社が多いですが、BaaSというキーワードが地方にも浸透してきており、FFGの様々なお客さまの中にも、BaaSを活用して何か新しい取り組みができないかという検討が始まっています。
- そのような方々に、FFGグループとして、みんなの銀行のBaaS機能や、iBankマーケティングのホワイトレーベルのサービスを提供していきます。
- また、9月からは、みんなの銀行と子銀行間の振込手数料も無償化しました。
- 金利のある世界となり、高金利のネット銀行を中心にお客さまが流れていく懸念がありますので、他行に対抗できる金利を提供でき、スムーズに口座開設と他社サービスとの連携ができるみんなの銀行を、FFG全体として推進する体制をとっています。
- このように、FFGグループとしてのみんなの銀行の活用も進めていきたいと思っています。
- 説明は以上です。ありがとうございました。