【企業価値の向上に向けて】

Q 3年後の当期純利益 1,000 億円や、その先の成長を目指すにあたっては、成長投資が重要だと認識している。成長投資の考え方や金額感について伺いたい。

A (五島) まず、システムインフラに対する投資として、基幹システムのモダナイズを進めている。中計最終年度のシステム関連コストは約 250 億円（償却+ランニング）を計画している。また、アプリや SFA など、DX 関連投資も中計最終年度には 100 億円近くになる。DX については、今は生成 AI や AI エージェントというような話が出ているが、今後 10 年間のスパンでは、量子コンピュータやステーブルコインといった新しい技術に対する研究開発も重要。これらを資本政策にどう盛り込むか考えていくが、トップラインのオーガニックな成長に向けては相応の投資が必要。また、人的リソースの最適配置を考えながらではあるが、ベアにより年間 20~30 億円程度人件費が増加する。インオーガニックな成長という観点では、具体的な話があるわけではないが、金融に限らず、M&A やアライアンスを別途検討していく。

Q M&A ビジネスを中長期的にどのように成長させていくのか、企業経営者のセンチメントの変化等と併せて伺いたい。

A (五島) お取引先の社長と面談する中では、売りより買いニーズを良く聴く。特に、M&A を通じて企業を成長させる意欲のある中堅企業が多い印象を持っている。お取引先は、人手不足や賃上げ、DX など課題がある中で、企業として成長するために、ある程度の規模が必要だと感じておられる。M&A 関連の相談が増加する中で、FFG としては、グローバルに M&A ビジネスを行っている企業のノウハウを取り入れながら、PMI までしっかりフォローアップしていくことで、ビジネスとして拡大させられると考えている。

Q ファンド投資とストラクチャードファイナンスについて、中長期的にどの分野を成長させていくのか伺いたい。

A (五島) ファンド投資は、バイアウト・再生が多いが、不動産・インフラ、メザニン・デットなど幅広い分野に投資しており、いずれも増加傾向にある。ストラクチャードファイナンスについては、シップや不動産など、案件が大型化しているので、大型案件をいかにリスク分散するかが課題。一方で、社内の人財育成が進んできており、リスク管理を確り行いながら、残高・収益を増加させられると考えている。

Q メインバンク先が増加する一方で、貸出金の伸びがやや弱いように見える。今後の貸出金の伸びについてどのように考えているか。

A (五島) 貸出金の伸びは、営業エリア各県の貸出金の伸びと同水準になっており、福岡県で2%強、熊本県で5%程度、長崎県では、ほぼフラットの状況。金利の先高観がある中で、特に大口案件において金利競争が発生している。FFGとしては、残高増加のための金利競争は行っておらず、適切な金利を維持しながら対応している。ただし、金利水準だけで判断する訳ではなく、従業員取引を含めたトータルの採算であったり、メイン先を守るという視点も持ちながら、柔軟に対応している。

Q 今後、半導体関係の大企業との取引を増やしていける可能性はあるか。

A (五島) 大手企業との直接取引というよりは、Tier2,3の企業を確りとサポートしていくことがメインのシナリオ。地場企業の大企業サプライチェーン参入は条件のハードルが高く、商習慣の違いなど課題も多いことから、これらの課題への対応を進める。また、台湾企業が国内企業と合弁会社を立ち上げる例も出ているので、それらの合弁会社に対するアクションや、設計・ICデザインの企業の誘致等を進めていきたいと考えている。

Q 現在は、福岡銀行、熊本銀行といったエンティティ単位での管理になっているが、FFG全体で見ると、より効率的なリソース配分があるのではないかと思う。商業銀行部門、投資銀行部門などにCxO制を拡大する可能性など、グループ一体運営における理想的なマネジメントの在り方について教えてほしい。

A (五島) 収益性や成長可能性などの観点で各地域・部門の評価を行い、シングルプラットフォームの中でリソースの最適配置を行うことが重要。例えば、商業銀行部門であれば、福岡県・熊本県・長崎県、それぞれの県の中で大企業・中小企業などセグメントごとの収益性や成長可能性を見ている。また、投資銀行部門や市場部門などの切り口でも、収益性や将来性を踏まえて、どのようなオペレーションが必要か検討している。そして、それぞれのCxOが責任と権限を持ってリソース配分を行っている。

Q 従業員持株会の加入奨励について、非常に望ましいことだと思う。その中で、社内IRを行っていれば、その際の従業員の反応を教えてください。

A (五島) 社内IRとしてはこれからだが、昨年からの理念体系や長期戦略、中期経営計画の議論を進める中で、支店長クラスの従業員と対話を実施してきた。今後は、様々なKPIの達成を通じて企業価値・株価が向上し、株価の上昇が従業員のエンゲージメント向上につながるという話を、社内IRの中で明確に示していく必要がある。統合報告書も、投資家だけでなく従業員にも読んで欲しいと伝えている。これまで以上に体系立った説明を行い、担当者にまで、その理解を浸透させていく必要がある。

【みんなの銀行の事業戦略】

Q 本日の説明でみんなの銀行が収益の多様化を図っていることを理解した。3年後のブレイクイーブンの目安として、これまで口座数やローン残高が示されていたが、他にも目安があれば教えてほしい。

A (永吉) これまで、黒字化の目標として口座数 500 万口座、ローン残高 1,500 億円とお伝えしてきたが、これはローンを中心としたビジネスを前提とした際の黒字化の目安。今後、API エコノミーが広がる中で、API 利用料等を収益化できれば、黒字化に向けた+αになると考えている。

Q B2B2X について、今後は法人決済にも事業を拡大していくという理解でよいか。

A (永吉) そのような理解でよい。BaaS 連携先のパートナーには、既に法人口座を提供しており、法人向けの決済トランザクションが発生している状況。今後、汎用的に大量な振込ができる仕組みを合わせて提供することで、この領域も収益化できるのではないかと考えている。

Q ステ이블コインや Web3 への関わり方について、少し詳しく伺いたい。

A (永吉) ステ이블コインについては、検討を進めている段階で具体的なアウトプットはこれからのフェーズ。預金トークンのようなものが発行できないか検討しているが、ユースケースが重要であり、外部パートナーと一緒に検討を進めているところ。BaaS ビジネスにおける A2A 決済により、決済コストは低く抑えられるので、ステ이블コインによる決済のユースケースは限定的であり、通常の日本円では出来ない機能を付加する必要がある。例えば、みんなの銀行には定期預金がないが、ステ이블コインにはロック機能があるので、固定預金のサービス設計が比較的柔軟に作れるのではないかと考えている。また、デジタルエコノミーの中でトークン化したものに対して、ステ이블コインと交換ができる、といったようなことも面白いと思っている。現状は、R&D として、外部パートナーと議論しながら検討している段階。

Q みんなの銀行とグループ行の口座連携を進めるにあたって、みんなの銀行とグループ行との間でカニバリゼーションが生じる可能性はないか。

A (五島) 既存銀行の若いお客さまには、みんなの銀行が提供する便利な機能を訴求するし、みんなの銀行のお客さまにはみんなの銀行には無い金融機能を提供する。といったように、クロスセルにより FFG 全体としてお客さまを増やしていく。

A (永吉) みんなの銀行の九州のユーザーは全体の 14%程度であり、北部九州を中心にカバーするグループ行とのカニバリゼーションは大きくない。

Q 審査モデルの内製化について、詳しく伺いたい。

A (永吉) 自社のデータサイエンスチームが、外部信用情報機関のデータや、みんなの銀行のサービス利用データ、当社が導入している SaaS ソリューションのデータなどを組み合わせて、独自の審査モデルを構築している。初期与信に加え、途上与信も合わせてチューニングし、高度化することで、精度の高いモデルになっている。自社でモデルを構築できることが強みであり、将来的にはグループ内での活用も検討したい。

Q B2C の口座と BaaS 由来の口座で収益性の違いはあるのか。

A (永吉) BaaS 連携パートナーがどのようなビジネスを行っているのかで大きく変わる。足元で言えば、ローンを借りているユーザーの収益性が圧倒的に高いので、ローンに近いビジネスを行っている連携パートナーからは、相応に収益性の高い口座が獲得できるということになる。また、例えば HR テックの連携パートナーが給与前払いサービスや即払いサービスのような形でみんなの銀行をご利用いただくと、メインバンク化して収益性が高くなる、というようなことにもなり得る。一概にどちらが高いとは言えないが、BaaS 由来の口座の方がサービスに紐づいた利用が期待でき、収益性を高められる可能性があると考えているので、そのように働きかけていきたい。

以上

- 本資料に記述された将来の業績等に関する記述につきましては、経営環境の変化に伴い、予想あるいは目標に対して、変化し得ることにご留意ください。
- なお、本ミーティングの内容は個人名等の識別情報を除いて掲載しています。
- 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。
- 本資料の内容について、メディア掲載等を希望される場合には、別途取材をお願いしております。下記担当までご連絡ください。

〈本資料に関する問い合わせ先〉

株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ 経営企画部 経営企画グループ

TEL : 092-723-2255 E-Mail : ffg-ir@fukuoka-fg.com