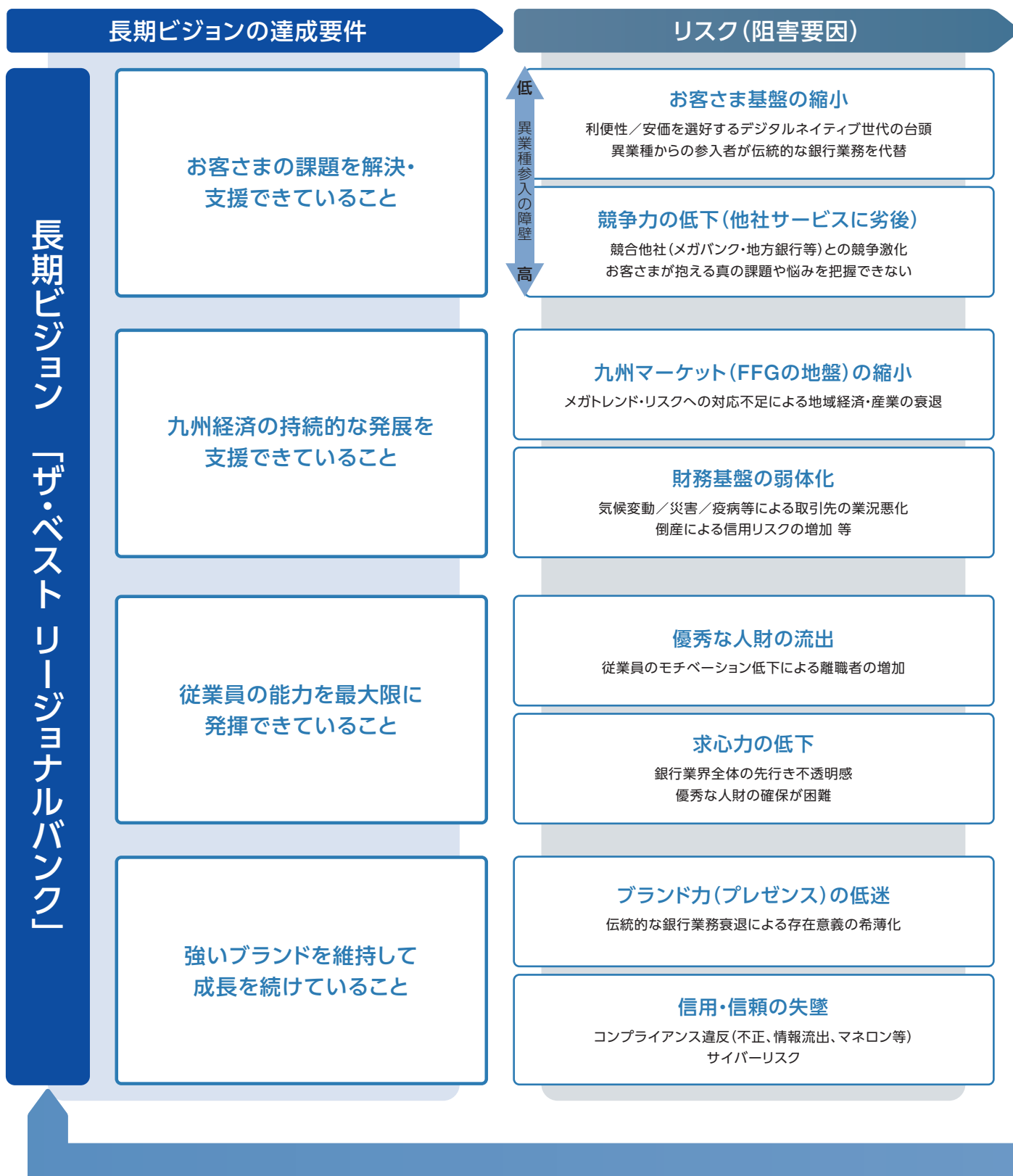


長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針

FFGの長期ビジョン「持続的に高い成長力・競争力を実現する『ザ・ベスト リージョナルバンク』」を達成するためには、我々自身が強いブランドを維持しつつ、組織力や人財力を最大限に発揮することで、お客さまや地域が抱える課題を解決し、九州経済の持続的な発展に貢献していく必要があります。



FFGでは、人口減少や異業種の金融業への参入といった長期ビジョンの達成を阻害する可能性のある将来的なリスクに対し、健全な危機感を持ちつつ、他社との差別化や新たな事業機会を創出するチャンスと捉えることで、事業環境の変化を先取りしたさまざまな戦略・施策を展開しています。

機会 (FFGのスタンス)

お客さま基盤の維持・拡大

店舗ネットワークとデジタルを活用した非対面チャネルを効果的に組み合わせ、お客さまの利便性・体験価値を向上

競合との差別化

お客さま接点を拡大するとともに、人財力・組織力を活用した優位性確保により競合の追従を許さない競争力を実現

長期視点での新たな成長の実現

FFGが持つネットワークや業界に関する知識・情報を活用し、新たなビジネス機会を創出
地域の未来づくりに貢献

将来を見据えた引当の強化

経営効率化・シナジー創出

多様かつ高度な人財の活躍

従業員エンゲージメントの向上
風通しの良い組織・風土の醸成
ダイバーシティ推進による多様な人財の確保

ブランド力(プレゼンス)の向上

リスクアパタイトマネジメントの高度化

ガバナンスの実効性確保

戦略・主な施策／指標

業務プロセスの再構築

- 業務改革
- iBank事業
- みんなの銀行

事業モデルの高度化

- 新投信ビジネス
- M&A・事業承継
- 地域総合商社
- デジタル化支援
- ベンチャー支援
- オープンイノベーション
- 産学官連携
- 産業調査

グループ総合力の強化

経営統合・アライアンス

- 資本の蓄積、フォワードルッキングな引当
- 親和・十八銀行合併
- 経費削減

人財力の最大化

- 創造と変革に挑む組織風土の醸成
- 専門人財の育成・採用
- 女性/シニアの活躍推進
- グループ人員の最適配置
- 人事制度の再設計
- 組織風土インタビュー

グループ総合力の強化

- 地域貢献活動
- コーポレートガバナンス
- リスクアパタイトフレームワークの高度化
- サイバーセキュリティ
- コンプライアンス・マネロン強化
- コミュニケーション強化

デジタルトランスフォーメーション

業務プロセスの再構築

我々が目指すのは「業務プロセス」の変革だけではなく、「組織構造」と「従業員の意識・行動」、そして「ビジネスモデル」の変革です。お客さまに選ばれる銀行であるために、変革にチャレンジします。

FFG経営企画部 部長
上村 徹

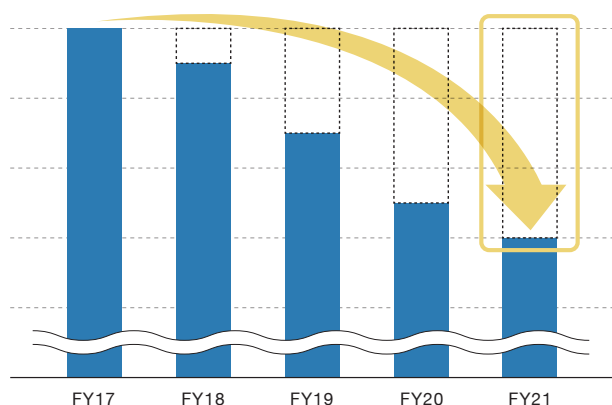


リソースを成長分野へ

当社グループでは、営業現場力の強化を目的に2016年から「働き方改革」をスタートさせました。2018年からは「業務改革」として、お客さまの利便性の向上、そして従業員がストレスフリーにお客さまへのサービス提供や事務手続きができる職場環境を実現していくことを目指し、業務プロセスのゼロベースでの見直しに全社横断で取り組んでいます。

具体的には、窓口業務のペーパーレス化・印鑑レス化、オペレーションレス化やお客さまのセルフ取引の拡大などにより、今中計期間中に業務全体の2割にあたる約2,000人分相当の業務量を削減していきます。こうして捻出した「時間」や「人」といったリソースを成長分野へ再配置することと業務にかかる費用を抑制することで、トップラインの引上げとコスト削減を同時に実現します。

業務量の削減イメージ



約2,000人分相当の業務量を削減
(全体の約2割)

【行員の業務】▲700人分 【パート等の業務】▲1,300人分

成長分野への再配置

投信販売

みんなの銀行

等

ストレスフリーな銀行を目指して

緻密で正確な事務管理によって築かれてきた銀行の信頼性を守りながら、時代とともに変えるところは変えて、新しい銀行のスタイルをつくっていきます。今年度の重要施策の一つは、店頭窓口へのタブレットの導入です。従来、預金取引や諸届の際に各帳票に記入いただいていた内容を、お客さまに直接タブレットにご入力いただき、記入や押印の手間を省きます。手続きに伴う行員のオペレーションも大幅に軽減され、事務の効率化も実現されます。

ロビータブレット

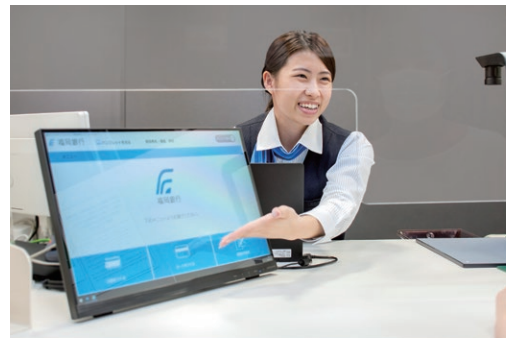


〈ロビータブレットで行う主な手続き〉

- お振り込み
- ご出金
- ご入金 など

加えて、行員・スタッフが店頭業務を幅広く習得し、スキルや業務量の偏りをなくすことで、繁忙時にも臨機応変に対応できる人財配置を可能にしているほか、煩雑な業務を洗い出し削減・簡素化を図っています。このような取り組みにより、事務に費やす時間を大幅に短縮し、営業店を「事務処理を行う場所」から「サービスやコンサルティングを提供する場所」に進化させ、お客さまがホスピタリティを実感できる「お客さま本位の営業店」へと変えていきます。

ローカウンタータブレット



〈ローカウンタータブレットで行う主な手続き〉

- 新規口座開設
- 住所変更
- 氏名変更 など

今後を見据えて

ポストコロナを展望すると、今後はATMやインターネットバンキング、スマホアプリなどの利用拡大による、銀行取引のセルフ化・デジタル化の進展が予想されます。当社グループは、この流れを、より便利なサービスをご提案・ご提供することでお客さまの生産性向上に繋がられる機会であると捉えています。これまでネット取引やセルフ取引に抵抗感をもたれていたお客さまを含め、新型コロナウイルスの流行を機に人々の意識や行

動は大きく変化しており、キャッシュレス化も一層進むでしょう。

デジタルツールの活用やテレワークの拡大に伴い、従業員の働き方、そしてお客さまとのコミュニケーションの方法も多様化してきています。この大きな変化に柔軟かつ適確に対応しながら、地域社会のニーズにしっかりと応えていくことで、お客さまに選ばれる銀行を目指していきます。

事業モデルの高度化 法人金融サービス

地域のお客さまから事業経営のパートナーとして信頼される存在となり、お客さまの成長支援にしっかりと取り組んでいくことで、地元経済の発展に貢献していきます。

FFG執行役員
営業統括部長
山中 満夫



難局をともに乗り越えるために

当社グループは、地域経済の発展に貢献するという使命のもと、地域のお客さまに対してグループ総合力を活かしたソリューションの提供に努めてきました。現在では、グループ全体における法人のお取引先数は約22万社、メイン取引社数は約3.8万社と、地銀トップクラスの営業基盤となっております。

一方で、足元の環境に目を向けると、新型コロナウイルスの感染拡大により、日本のみならず、世界レベルでヒト・モノの移動や経済活動が制約を受け、我々の地元である九州においても濃淡はありますが、多くのお客さまが影響を受けておられます。

新型コロナウイルスの収束に向けた見通しは不透明

であり、経済活動が一定の水準に回復するまでには相応の期間を要する可能性が高く、先を見通すことが難しい新たな難局に直面しています。

このような状況下、2020年度上半期については、お客さまの事業継続に必要な資金繰り支援に最優先で対応してきましたが、今後は資金繰り支援に留まらず、さまざまな課題に対して、これまで以上に踏み込んで対応していくことが重要だと考えています。

平時ではなく、この極めて困難な局面であるからこそ、地域金融機関としての真の力が試されるものと思っています。

銀行に求められるものは何か

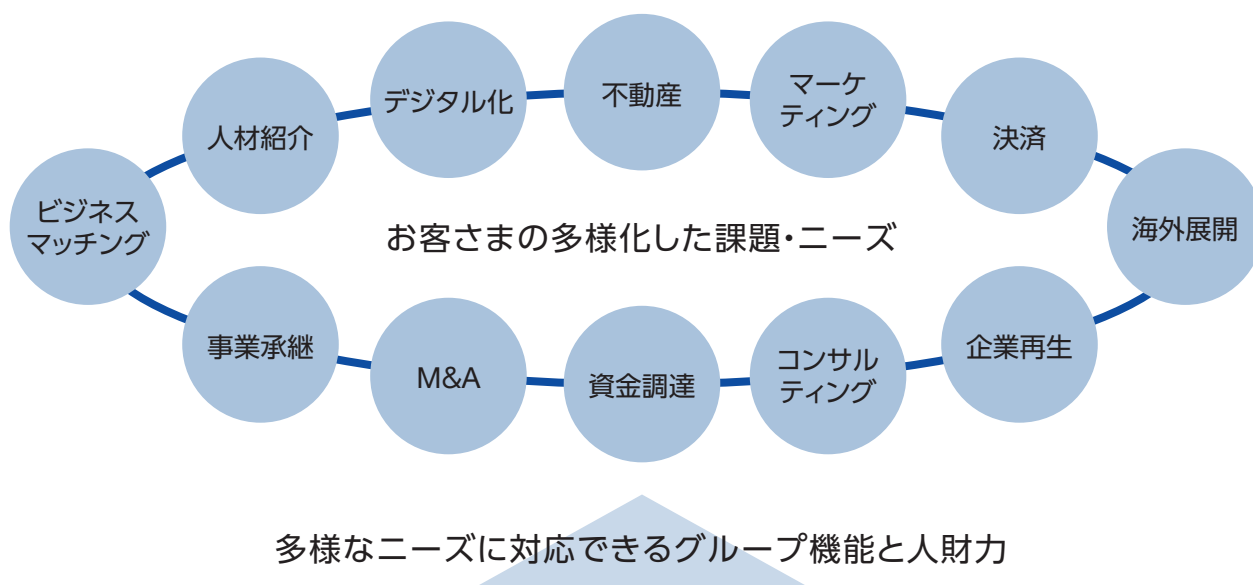
お客さまを取り巻く事業環境は、人口減少や少子高齢化の加速、デジタル化の進展など常に変化しています。また、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらす新たな常識、いわゆるニューノーマルへの変化も急速に進んでいくことが予想されます。

このような事業環境の変化に伴い、お客さまが抱える課題やニーズも変化し、多様化しています。安定した資金調達、販路拡大、M&A、事業承継、人材不足、デジタル化対応などの課題やニーズに的確に応えていくため、当社グループはさまざまなサービスラインアップを拡充させてきました。また、外部専門家とのアライアンス

を進めることにより、より広く、より深く対応できる体制を整えてきました。

この不確実で予測が難しい環境において、お客さまが銀行に求めるサービスは常に変化していくものと思っています。また、その変化に応じて、私たちも柔軟に対応していく必要があります。

しかし、これまでも、そしてこれからも、時代の変化に関係なく銀行に求められるものは、事業経営のパートナーとして信頼できる存在であり続けることです。そのためには、常にお客さまの視点で考え、行動していくこと、チャレンジしていくことが重要だと考えています。



FFG ふくおかフィナンシャルグループ

 福岡銀行

 熊本銀行

 十八親和銀行

+ グループ会社
23社

法人営業の目指す姿

法人営業、とりわけ、私たちの主要なお取引層である中小企業に対する営業は、商品・サービスによって他社と差別化することが難しく、お客さまと日頃から接している担当者の意識や態度、行動が重要となります。

担当者一人ひとりがお客さまと対話を重ね、業界動向や経営戦略、課題やニーズ、将来ビジョンなどについて深く理解し、同じ目線で考え、ともに歩むことができる事業経営のパートナーとして、お客さまの成長支援に取り組んでいくことが、私たちが目指す法人営業の姿だと考えます。

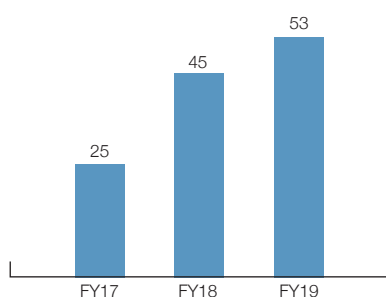
一方で、お客さまを取り巻く事業環境は急速に変化し、課題やニーズも多様化しており、担当者や営業店が単独で全てに対応することは、現実的には困難です。担当者のスキル向上は当然に必要ですが、お客さまの成長支援に向けては、本部の専門部署や関連会社との連

携は勿論のこと、外部専門家の知見を幅広く活用するなど、グループ総合力を十二分に発揮していく必要があります。このグループ総合力こそが、私たちFFGが他社と差別化できる法人営業の強みだと思っています。

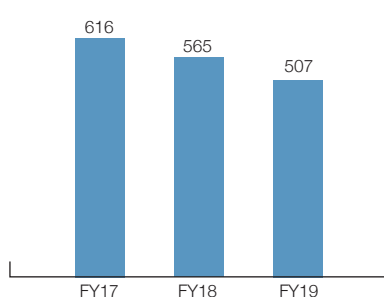
お客さまの成長支援にしっかりと取り組んでいくためには、私たち自身も成長していく必要があります。法人営業部門は、これまでの取り組みの積み重ねによってFFG収益の大きな柱の一つとなっていますが、今後も持続的に成長していくためには、地域における取引シェアを拡大していくことが不可欠であり、取引シェアの高さが、地域のお客さまからの信頼の証と考えています。

お客さまに寄り添い、私たちが目指す法人営業の姿を実践していくことこそが、FFGのブランドスローガン「あなたのいちばんに。」そのものだと思信しています。

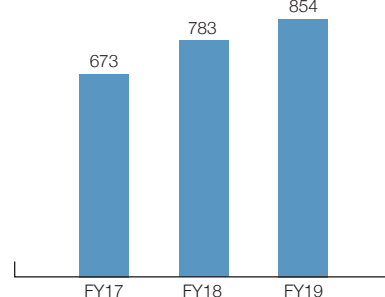
M&A支援件数
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



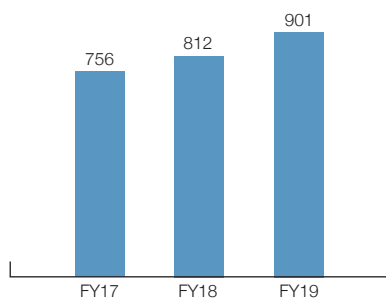
事業承継支援件数
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



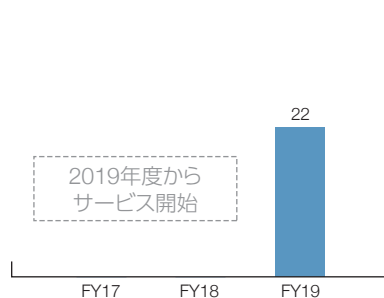
ビジネスマッチング件数
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



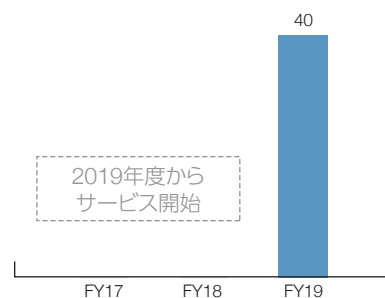
販路開拓支援件数
(福岡銀行・熊本銀行・親和銀行)



人材紹介成約件数
(福岡銀行)



デジタル化支援件数
(親和銀行・十八銀行)



Interview

お客さまに寄り添い、地域社会のより良い未来を考える

入行して今年で14年、これまで営業店勤務、本部でのソリューション営業サポート、出向先での産学連携による特許事業化支援などを経験してきました。

現在担当しているM&A業務では、例えば「跡継ぎがいらないから会社を売りたい」「事業拡大のためにこういう技術を持った会社を買いたい」といったニーズに対して、FFGが持つ情報網からマッチング先をご提案します。その後、実際に会社をひとつにしていくためのさまざまなリスクを勘案して、長ければ2～3年をかけて株式の譲渡条件やその後の役職員の雇用条件などを設定していくとても細かい作業を進めていきます。専門的な知識も必要になりますが、M&Aにおける交渉は一つひとつ

がオリジナルで、担当者は専門家の域を超えた“人財”としての価値や品質を求められていると感じます。お客さまにとっては、我が子のように大切に育ててきた会社を手放すことや、他社の事業に従業員ごとに取り込んでうまく運営していくことは容易なことではありません。担当者として私がまず大切にしていることは、企業オーナーさまの感情に寄り添うこと。お客さまの話をしっかり聞いて、客観的な目線でそのお考えや経営環境を冷静に分析し、どのような形で前進させることがお客さまや地域のよりよい未来に繋がっていくかを、時にはM&A成約に繋がらなかったとしても一緒に考えていきます。

「地域にとって何者でありたいか」を追求して

M&A成約を前提とせずお客さまに寄り添う。これは、FFG所属のM&Aアドバイザーだからこそ持てるスタンスです。我々FFGには、M&Aに限らず課題解決のための幅広いソリューションがあり、将来にわたりお客さまからの信頼を守らなければならないという責務があります。数ある手段の中からお客さまにとっての最良の選択を後押しできるFFGの存在意義は本当に大きいと感じていますし、目先の収益のみにこだわらず、「地域の未来のためにこうありたい」という姿を示してくれる産業金融部を素直に「すごいな」と思っています。FFG経営理念のもと、目指すべき方向性を共有しながら、上司やチームの仲間とともに日々を邁進できていることそのものが私のやりがいです。

お客さまのニーズに合わせて銀行の機能が多様化する今、「銀行員だから」ではなく「地域社会にとって自分がどういう存在でありたいか」を追求していくことで地域に貢献できる何者にでもなれる。これがFFGの魅力だと感じています。チームのメンバーとともに、自分たちが考えるより良い地域の姿を言葉にしながら、社会にとって不可欠な存在となるべく感覚を研ぎ澄ませたいと思っています。

福岡銀行 産業金融部
M&A・事業承継グループ
豊島 学



事業モデルの高度化 個人金融サービス

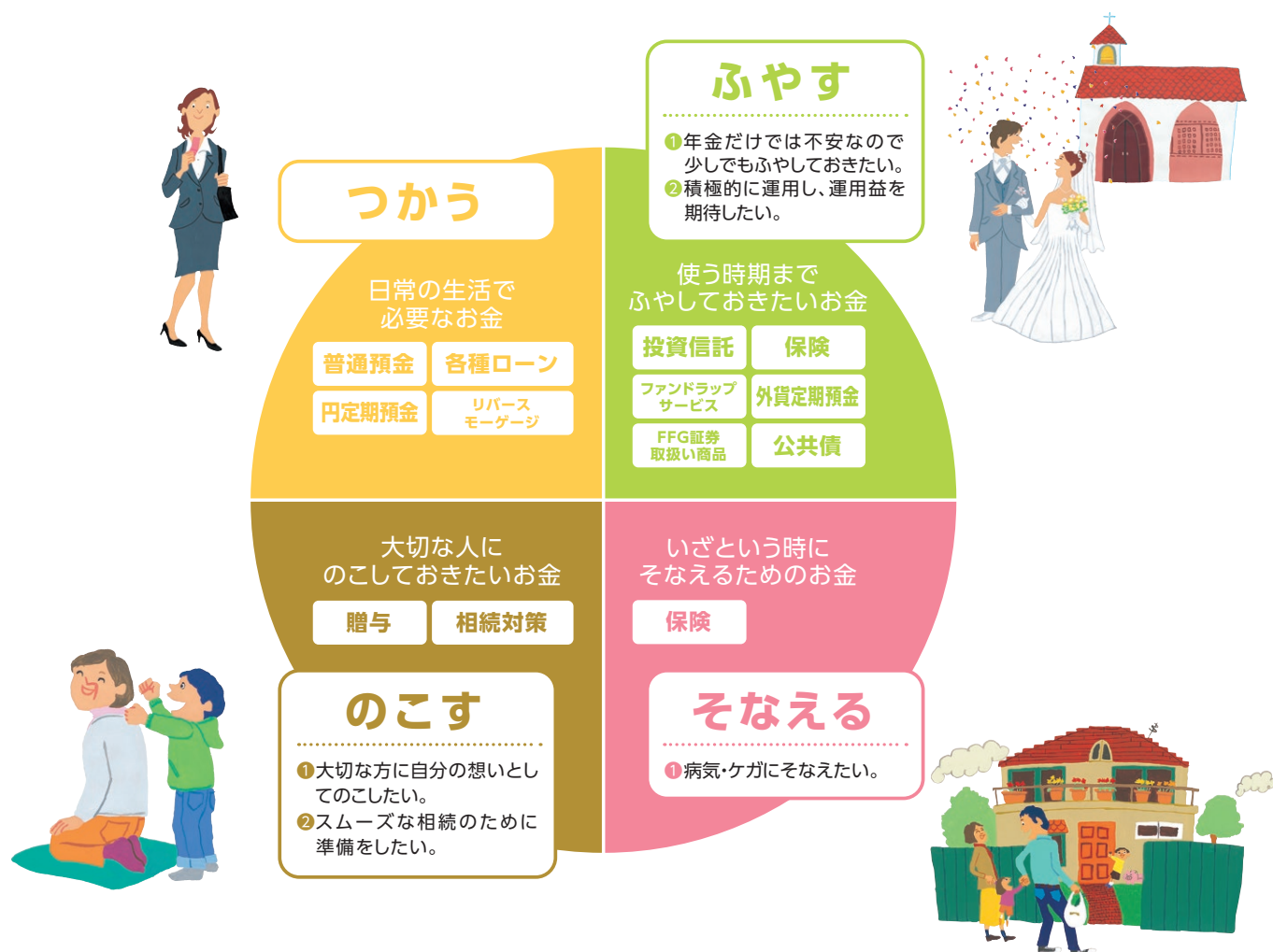
人生設計のパートナーに

人生100年時代と言われる中、実際に長期的な目線で資産づくりに向き合っている人はどれだけいるでしょうか。長い人生には、就職や結婚、育児、住まいづくり、シニアライフ、相続など、さまざまなライフイベントが待ち構えていて、常にお金と向き合う必要があります。あらゆるシーンでお客さま一人ひとりに寄り添い、想定外のリスクにも備えた上で、自分らしく楽しめる豊かな生活をサポートしていくこと、人生設計のパートナーと

なること、そこに私たち銀行の存在意義があります。

そのために当社グループでは、預金、保険、ローン、資産運用など、ライフステージをサポートする幅広い商品ラインアップを取り揃えています。また、お客さまのご期待に応え選べ続けるために、適切なライフプランニングをご提案できる人財の育成やツールの開発にも積極的に取り組んでいます。

■ FFGでは、目的に応じた商品サービスを取り揃えています



新しい投信ビジネスモデルの確立

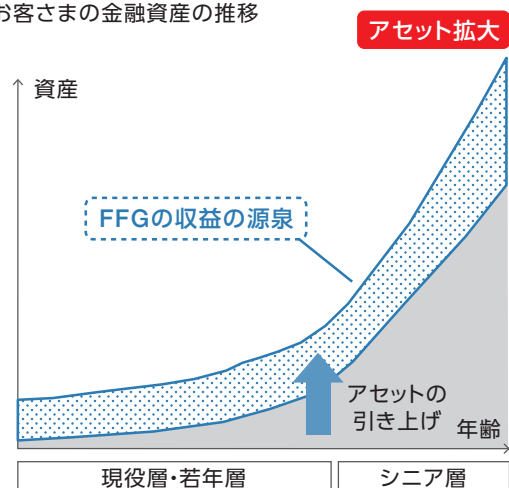
お客さまのライフプランを設計する上で、金融資産のマネジメントは特に重要であると考えています。通常、個人の資産は若年層・現役層世代では積み上がりにくく、退職後のシニア世代から徐々に積み上がり、増えていきます。一方で「人生100年時代」を俯瞰すれば、実りある人生を支えるためにもなるべく早い段階で計画的に資産を形成し、運用していくことが大切です。

日本の個人資産の半分は現預金として眠っているのに対し、アメリカでは個人資産の半分は投資にまわされており、金融資産の伸びに日米で大きな差が出ています。これは、日本全体が抱える構造的な社会課題です。

特に九州は全国的にみても、現預金を資産運用にまわしている比率が低いことが分かっています。私たちは



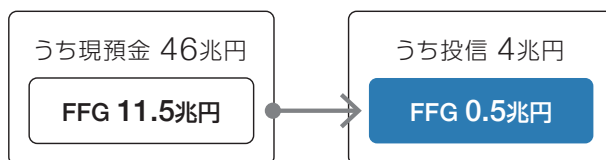
■ お客さまの金融資産の推移



この現状を、資産づくりをお手伝いさせていただく立場として真摯に受け止めている反面、投資信託のマーケットはまだまだポテンシャルを秘めていると捉えています。お客さまの資産形成ニーズを喚起し、貯蓄から資産形成への流れを作り出していくことが、私たち銀行の大きな役割だと考えています。これまでの投資信託の考え方や販売スタイルを見直し、この状況を打破していくことで、お客さまの金融資産の拡大とそれを源泉とするFFGの安定収益形成の同時実現を目指していきます。

■ 投信マーケット (FFG証券は除く)

福岡県・熊本県・長崎県の個人金融資産 93兆円



現預金に対する割合は4%程度

投信のパレットが 目指すもの

「お客さまにとって本当にいいものは何か」を追求して

銀行で投資信託を販売するようになって20年以上が過ぎましたが、2020年はFFGにとって投資信託の販売スタイルにおける変革の時だと考えています。「人生100年時代」や「2000万円問題」などが大きな話題となるなど、お客さまの資産運用に対する関心が高まる一方で、FFGの個人口座のうち当グループで投資信託を保有されているお客さまはわずか数%に留まっています。こうした状況を踏まえれば、私たち金融機関に今求められているのは、お客さまのご期待に応えられるしっかりとした運用サービスを展開していくことだと言えるのではないのでしょうか。

そのためには、お客さまに長期目線での資産づくりの重要性をお伝えし、将来に亘る信頼関係を築いていく必要があります。「お客さまのご期待に応えられるいちばん良いものは何か」「これまで以上にお客さまに寄り添ったサービスを作れないか」と考えスタートさせたのが「投信のパレット」です。

投信のパレットでは、長期の資産形成に的を絞り、

「お客さまと将来の目標リターンを共有しながら最適な投資信託の組み合わせを

FFG営業統括部 部長

丸田 哲也

提案する」という考えに基づいて、独自に開発したシステムを使って5千本近くある国内の投資信託商品をカテゴリー分けしています。そのうえで、各カテゴリーの中で安定して優秀な成績を残している商品に絞りこみ、ポートフォリオ、すなわち国際分散投資をお客さまにご提案するものです。

銀行がおすすめしたいものではなく、過去実績を中心とした定量データを基準に、客観的に見て優れた投資信託をお客さまご自身にお選びいただく、納得してご購入いただく、そのようなスタイルを目指しています。「長い時間軸でじっくりと腰を据えて運用に取り組み、大切なご資産を殖やしていきましょう」ということを、多くのお客さまに伝えていきたいと思っています。

グループ一丸となって、資産づくりのパートナーを目指すために

本サービスは、お客さまにとって分かりやすいだけでなく、担当者にとっても自信を持って提案できるものになると考えています。これまで多くの担当者は、日々の営業の中で相場が下がればお客さまの顔が浮かんで苦しい思いをするなど、販売する商品の情報収集や提案スキル習得の難しさに直面していました。情報収集や提案スキルの習得を個々の努力に頼っていれば、販売手法にばらつきが出てくるのは自然なことです。この新しいサービスを「担当者が短期の相場の上がり下がりにとらわれず、自信をもってお客さまにベストな提案ができる」システムにすることで、個人の技量に依存せず、銀行全体の提案水準の向上や均質化が図れるものにしたいという思いがありました。このような考えを全担当者に繰り返し説明

し、サービスの理念や目指す姿を共有しました。

2020年2月に福岡銀行で先行スタートして8カ月余り、お客さまからは「こんな話は他社で聞いたことがない」「数字ではっきり見えるので分かりやすい」といった声が多く聞かれ、一定のご評価をいただいています。私たちの「お客さまにとって本当に良いサービスを作りたい」という思いが着実に届いているという確かな手ごたえを感じています。

私たちはこれからも地域に寄り添う銀行としての使命を果たしていかなければいけません。本サービスのご提供を本気で続けていくことで、お客さまに信頼していただき、頼りになる資産形成のパートナーとして、いつでもご相談していただける存在となることを目指します。

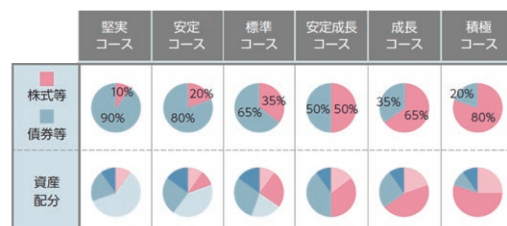


資産づくりに「てあつさ」を。 投信のパレット

- 投信のパレットについてはホームページに掲載しています
<https://www.fukuokabank.co.jp/personal/service/palette/?from=topslider>

FFG独自のシステム

- 国内で販売される約4,800本の投資信託のほぼ全てを公平中立に評価・分析
- お客さまと将来の目標リターンを共有し、最適な投資信託の組合せを国際分散投資でご提案



2020年10月より、お客さまがご自宅のパソコンやスマホを使って相談できる「オンライン相談サービス」をスタートしました！

Interview

投資信託専門のコンサルタントとして本部に60名在籍する「TAC(トップアセットコーディネーター)」に聞きました！

Q TACに任命されてどんな変化がありましたか？

研修を通して会社の目指す方向性を認識できたことが大きかったと感じます。以前は、資産形成における長期目標の重要性を理解しながら、それをどう提案に反映させたらよいか、深いところでは自分のものにできていませんでした。今では、より具体的に「これがベストの組み合わせです」「いっしょにご資産を殖やしていきましょう」と自信をもってご紹介することができるこのサービスを、できるだけ多くのお客さまに知っていただきたい、ご提供したいという使命感をもって業務にあたっています。長期の資産づくりについて対話することは、お客さまへのより深い理解や、これまで見ていなかったニーズの発掘によるトータルベースのご提案にも繋がると考えています。

Q 今感じている手ごたえと、今後の目標を教えてください。

まずFFGの取り組みについてお客さまからの信頼性が増していることに、手ごたえを感じています。TACは、商品説明の前にその導入の背景や考え方をお伝えしていますが、それが「銀行都合でなく、顧客目線で考えてくれているんだ」とお客さまの心に響いているのを目の当たり

にしているからこそ、これが自分たちの進むべき道であると確信していますし、一人ひとりのお客さまの資産づくりに寄り添いたいという会社の姿勢を体現していきたいと思っています。

また、自分のこの経験や変化を、営業店にいる個人営業の担当者にも伝えたり、共有しながら、本部と営業店が一体となって、このサービスを展開していくことが、自分に求められる役割のひとつだと感じています。

このような大切なポジションを与えていただいていることが、自分の成長の基盤になっていますので、社内に對して何が出来るか、業務を通じて組織の強みをどう伸ばしていけるかということも、今後自分が考えていけるべきポイントだと思っています。

「お客さまに喜んでいただくために何をどうご提供するか」を、いちばんに考えることを大切にしています

福岡銀行 営業統括部
個人金融グループ
川崎 宏樹



デジタルトランスフォーメーション

DX「デジタルトランスフォーメーション」
成功のカギは「人」です

FFGビジネス開発部長
東 慶太

オープンで誰もが参画できる組織へ

デジタルトランスフォーメーション（DX）と聞くと、これまでやってきたことを単にデジタルに置き換える話であると捉えられがちですが、実際はそうではありません。デジタル技術の導入によって、業務プロセスを改善したり、よりスピーディーな意思決定を実現したり、私たちの事業を再定義したりすることで、組織の考え方や風土そのものを抜本的に変革していくことが、その本来の目的です。

私たちのビジネスは全てお客さまの課題やニーズが起点であるべきだと考えますが、人々の価値観が多様化し日ごとに変化していく現代においては、「これは必ず成功する」というやり方はありません。これまで銀行になかったような全く新しいものを創り出すことにチャレンジしていくため、役職や年齢、新卒やキャリア、社内外と

いった枠組みに囚われずにアイデアや知見を結集して意見を交わせるような、オープンで誰もが参画できる組織となることを目指します。外部との連携やオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいく必要があります。

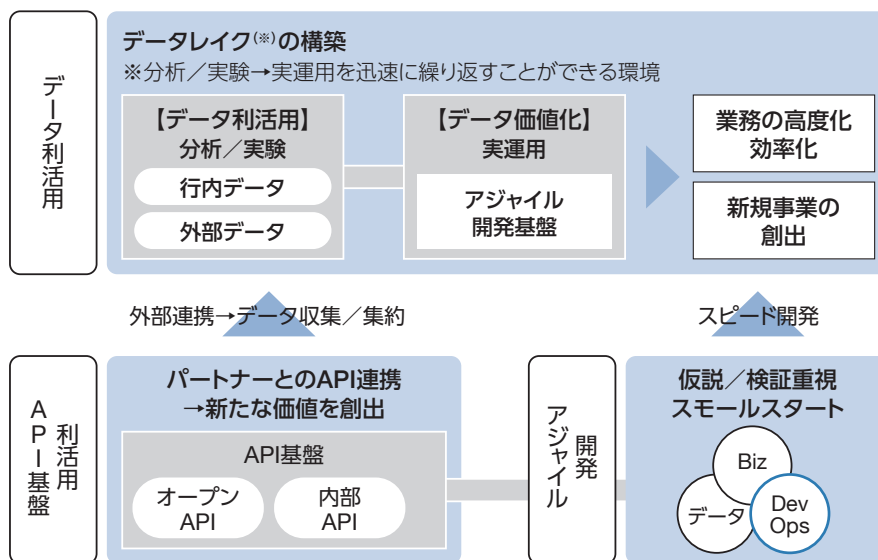
今年度より、本部を中心にオンライン上でのスケジュール共有やチャットを使った会話、リモートワークやオンライン会議等をスタートさせました。時間を有効活用できるだけでなく、情報の非対称性をなくし、従来よりフラットなコミュニケーションが構築されています。何かを変える時には抵抗はつきものですが、その先に目指すビジョンと可能性を伝えることでグループ全体で変革への意識を高めていきます。

データを競争優位の源泉に

デジタル化の波は世界を急速に変化させていますが、今後5GやIoTの拡大等を踏まえると、その変化の流れはさらに加速し、あらゆる業界でビジネスルールが大きく変わることが予想されます。この流れを、当社グループでは、競合との差別化を図る大きなチャンスと捉えています。デジタル技術が進むとデータを収集しやすくなり、これまで以上にお客さまの行動を捉えることができるようになります。目的をもってデータを集め、いかに事業に結び付けられるかが競争優位の源泉です。「対面のリアル」と「非対面のデジタル」では、集まる情報

が異なるため、双方をうまく利用して自分たちのアドバンテージやビジネスチャンスを見出していきたいと思っています。

これまでと同じスピード感でマーケットを見ていては、サービスはすぐに陳腐化し、異業種等の競合からの追従を受けることは明らかです。ビジネス開発部ではアジャイル開発の体制も取り入れており、私たちにしかもちえないデータという競争優位を最大限活用し、常に世の中の動きを見極めながら、迅速かつ柔軟にサービスを見直していきます。



人の力を最大限に活かす

私たちが目指すDXのゴールは、お客さまに新しい価値を提供することです。そのためには、お客さまの行動履歴を分析し、ご自身も気付いていない潜在ニーズや課題に対して効果的な情報を提供していくデジタルの仕組みと、その気付きをお客さまのより豊かな暮らしに繋げていく“人”の力が必要です。また、あらゆる企

業がデジタル分野への関心やニーズを高める中、銀行員としてお客さまと同じ土俵で話ができるスキルや洞察力・先見性といった素養も重要となってきます。リアルとデジタル、それぞれの強みを活かしながら、新しい価値を生み出していきたいと思っています。

「みんなの銀行」 設立にかける想いを 聞きました！



みんなの銀行設立準備株式会社 取締役
永吉 健一

iBank事業を通じて得られた気付き

iBank事業のリリースから4年が経ちました。中核プロダクトである、金融と非金融を融合させたスマホアプリ「Wallet+（ウォレットプラス）」は、提携金融機関を9行まで拡充し、120万ダウンロードを突破するなど、着実にそのフィールドを広げてきました。

iBank事業を銀行本体とは別の組織にして、外から物事を見ることで、新たなノウハウやカルチャーなどを得ることができましたが、世の中の技術革新のスピードや銀行以外のプレイヤーの動きは、我々が想像する以上

に速く、従来の銀行のスピード感では到底ついていけないということを実感させられました。また、銀行のサービスは、他社の良いサービスを模倣して追従することが多いので、コモディティ化してしまう傾向があるとともに、システム開発には多大なコストや時間がかかるので、“失敗できない”という意識が働き、スピード感のある開発や柔軟なサービス展開ができないといった、銀行が抱える特有の課題にも改めて気付かされました。

誰も見たことのない金融の世界を目指して

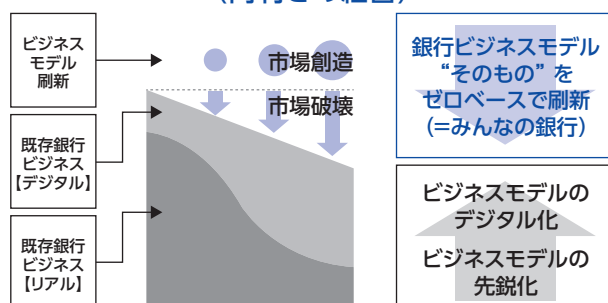
こうした経験を通じて得た危機感から、「銀行はこのままでよいのか」「これからの銀行のありたい姿、利用者が求めているサービスは何だろうか」と考え続けて生まれたのが、デジタルネイティブバンク「みんなの銀行」の構想です。

将来、私たち地域金融機関は、人口減少によるマーケットの縮小や異業種による市場破壊といった局面に直面するかもしれません。そうなる前に、これまでとは異なるアプローチで、今のうちから新しい市場の獲得を目指そうというのが構想の出発点になります。10年後、20年後にお客さま層の中心を占める、デジタルネイティブ世代（ミレニアル世代・Z世代の総称）を対象にしたモバイル

専門の銀行を創る。それが「みんなの銀行」です。

幼い頃からインターネットやスマートフォンが当たり前にある環境で育ってきたデジタルネイティブ世代の価値

FFGのDXを加速する“2way アプローチ” （両利きの経営）



観や行動にマッチするサービスを提供するために、みんなの銀行では、3つのサービスコンセプトを掲げています。

一つ目は「みんなの『声』がカタチになる」。ユーザーのさまざまな声（ニーズや課題）をスピーディーにカタチにできるよう、システムや業務はできる限りシンプルに構築します。ユーザーの行動を銀行に合わせてもらうのではなく、銀行がユーザーの声に合わせて常にサービスを見直し、一緒に創りあげていくイメージです。

二つ目の「みんなの『いちばん』を届ける」は、銀行が保有する金融データに加え、ユーザーの趣味・嗜好や行動などの非金融データも組み合わせることで、一番最適なものを、一番最適なタイミングで提案するというもの。情報過多の世界で選択肢が多すぎて選べない、といった悩みを解決するサービスを目指しています。

三つ目の「みんなの『暮らし』に溶け込む」は、事業をされているお取引先が、みんなの銀行が有する金融機能を自社のサービスとして利用できる仕組み（Banking as a Service:略してBaaS）のこと。これまで分断されていた個人の消費・購買行動と金融行動（決済やローン手続きなど）をストレスなく繋げていくというものです。例えば、車を買ったり海外旅行の予約をしたりする時に、お店の窓口でローンを組んだり、外貨両替ができたりすれば、その後さらに銀行に行く必要もありませんよね。

こうしたコンセプトをもとに、銀行やお金に対する“面

みんなの銀行の3つのコンセプト

1 みんなの『声』がカタチになる

顧客行動変容に即した
『新しい』金融サービス

デザインが
イケてない

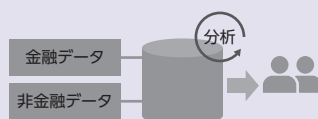
そのとき
必要な情報を
直ぐに見たい

毎回の割勘
どうにか
ならないの



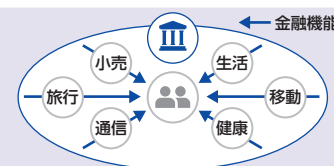
2 みんなの『いちばん』を届ける

顧客理解に基づく
総合金融コンシェルジュ



3 みんなの『暮らし』に溶け込む

BaaS 型ビジネス
“Banking as a Service”



倒くさい”、“分かりにくい”、“ダサい”といったマイナスのイメージを、“オシャレ”で“カッコいい”、“スマート”といったプラスのイメージにデザインしなおすことで多くのユーザーに選んでいただくとともに、デジタルの力によって、金融が持つ機能を再定義することで、これまでにない新たな価値を追求していきます。

お互いに認め合い、信頼しあうこと

設立準備会社のメンバーには、“「銀行らしさ」からどうやって脱却するか？”を共通の合言葉にして、「とにかくこれまでの銀行がやらないこと、他とは違うことをやろう!」と伝えています。銀行は規制業種だから、システムの制約があるから、などと言っているうちは、新しいアイデアは生まれません。やりたいことをどうすれば実現できるか、というポジティブな思考が重要です。メンバー90名の内、6割が他業界からのキャリア

採用者という職場環境なので、一人ひとりのバックグラウンドや強みはさまざま。だからこそ、相手のことを信じて、自分にはないもの（スキル）は相手に頼るといった、お互いが認め合い信頼しあうカルチャーを大切にしています。多様でユニークな人財がアイデアを結集して工夫を凝らしていくことで、まだ誰も見たことのないワクワクする新しい銀行にしていきたいですね。

人財力の最大化

従業員一人ひとりのやる気をサポートし、その能力を最大限発揮できる風土の醸成に努めることで、環境変化とともに成長を続ける組織を目指します。

FFG人事統括部長
熊本 卓司



創造と変革に挑む組織風土

当社グループでは、人は企業の宝(財産)という想いを込めて「人財」という言葉を使っています。銀行はモノづくりではないので、無形資産である“人”の力が組織の成長に直結していきます。人財の力を最大限発揮していくために必要なのは、育成体制と、その成長と活躍を可能とする組織風土です。銀行に求められるものや、評価される基準は、事業環境の変化に伴い多様化かつ高度化しています。また、従業員の働くことに対する価値観も時代とともに変化しており、中でも若い世代を中心に、かつてないほど仕事にやりがいや社会的意義を重視する傾向が高まっていると感じます。当社グループでは、こうした環境変化に柔軟かつ迅速に対応していく

ため、多様な人財の確保と育成、そして、従業員のエンゲージメントの向上を普遍的な軸と据え、創造と変革に挑む組織風土の醸成に取り組んでいます。

“組織風土を醸成する”ことは言葉では簡単ですが、実際に組織に浸透させることは大変です。そのため、当社グループでは特に2つの取り組みを強化して行っています。1つ目は人財の早期育成に向けた自律性ある人財へのサポート、2つ目は多様性を組織力向上に活かすダイバーシティマネジメントです。この取り組みを強化することにより、自由闊達で創造と変革に挑む組織風土をつくりあげています。

事業戦略に応じた多様な人財の
柔軟かつ迅速な確保・育成

普遍的な軸

外部環境の変化を踏まえた
従業員エンゲージメント*の向上

※組織と仕事に対して自発的に貢献しようという意欲

事業・環境変化

中長期的な人財戦略の柱
創造と変革に挑む組織風土の醸成

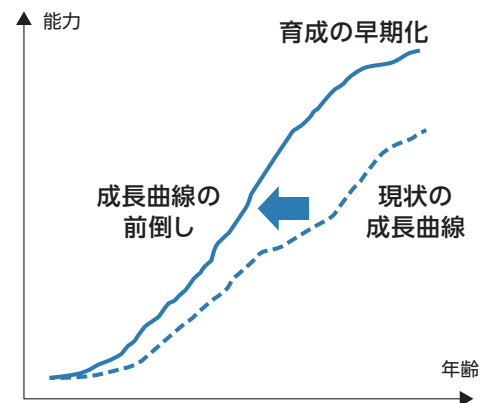
自律的な人財の育成

事業環境はデジタルの活用によりスピードを上げて変化するとともにお客さまのニーズも多様化し、専門的な対応が求められています。そのため、これまでの一律型かつ銀行提供型の人財育成では環境変化とお客さまのニーズに応えられないおそれがあります。

そのため、当社グループでは早期に金融のプロフェッショナルとなることを自律的に選択し、成長できる仕組みをつくっています。例えば、休日に開催するサタデーカレッジにより自らが習得したい知識・スキルを高めたり、自らのキャリア・仕事を選択できるキャリアチャレンジ制度を設けています。また、専門性を高めた人財を育成するために、法人・個人の多様かつ専門的な相談に対して対応できる人財や各種専門分野での人財育成を集中的に行っています。このように自律的、専門的人財の育成は年齢に関係なく誰でもチャレンジできる環境を整えています。

また、自律的にチャレンジできる環境をさらに高めるため、多様な個々の人財との対話の回数を増やして、自分の将来像を考え、実践に移す1on1ミーティングの取り組みも開始します。

人財の早期育成と専門性の向上を図り、経験を積むことにより人財に自信が生まれ、自由闊達に多様な意見が創出される組織文化に繋がるものと考えています。



ダイバーシティマネジメント

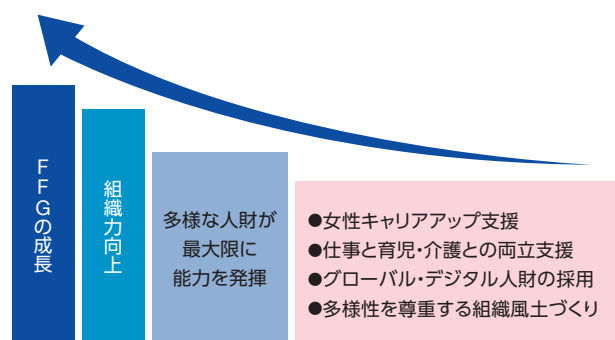
企業として成長し続けていくためには、従業員一人ひとりが個性を活かして最大限に能力を発揮できる組織となることが不可欠であると考え、ダイバーシティマネジメントに取り組んでいます。

経営環境の変化に対応するため、デジタルやグローバルなど、従業員のバックグラウンドは多様化しています。さまざまなスキルや経験、カルチャーが共存する中で、従業員一人ひとりにとって働きやすい職場づくりや、部下の個性を尊重し成長に導くことができる管理職の育成など、多角的な取り組みを進めています。

組織力向上を目指す人財戦略の柱として、当社グループではまず「女性活躍推進」に着手し、キャリアアップ支援や、仕事と家庭の両立支援を展開してきました。

さらに、周囲の男性従業員やマネジメントする上司のダイバーシティの意識改革にも広く取り組むことで、多様性を尊重する風土の醸成に加えて、誰にとっても働きやすく働き甲斐のある職場づくりを目指しています。

ダイバーシティ活動のモデル



女性の登用状況推移(福岡銀行・熊本銀行・旧親和銀行合計)

	2020年3月末 (実績)	2023年3月末 (目標)
経営職	64名(5.2%)	90名(10.0%)
経営職+課長	343名(14.2%)	330名(16.0%)

人財力の最大化

「ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”」

女性活躍推進に取り組むにあたり、役職も業務も異なる13名の女性社員をメンバーとして2013年に立ち上げた当プロジェクトでは、制度面や意識面の改革について女性の意見やアイデアを反映した施策立案を行ってきました。組織の方針やふわりの活動を正しく周知するために、各営業エリアに担当者を配置し、現場の声を収集したり本部からのメッセージを現場に届けたりと、双方を繋ぐ橋渡しの役割も担っています。2018年以降は、将来のマネジメントへの期待を込めて、男性社員も“メンズふわり”として参加し、幅広い視点で組織の在り方を検討し提言を行っています。女性という枠を超えて、「働き方」について従業員一人ひとりが主体的に考える姿勢を浸透させています。



ふわり活動の様子



ふわりメンバーによる役員への提言

ふわりの活動から、独自の施策が生まれています！

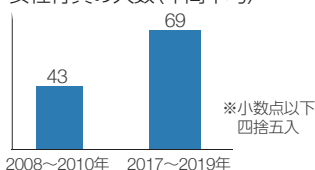
制度面

- 企業内保育所の設置
- 復職支援プログラム

女性社員の出産・育児休業からのスムーズな復職を支援する制度。妊娠判明時から職場復職までのステージに応じた面談や研修を、ダイバーシティ推進室が一貫して行っています。



育児休業を取得して復職した
女性行員の人数(年間平均)



- 育児サービス利用料補助
- 配偶者転勤休職制度
- 男性行員の育児休業促進

社員の公私の充実はもとより、幅広い経験を通じて人間力を高め、時間をマネジメントするスキルを養うため、女性に限らず男性社員が積極的に育児休業を取得できる環境整備を行っています。

意識面

- 各種セミナー・研修
(キャリアアップ、両立、ダイバーシティ・マネジメント)

● イクボスセミナー

部下の個性を尊重し、多様な人財をマネジメントするスキルを学ぶ上司向けセミナーを定期開催しています。講義やディスカッションを通じて、これからの働き方やワークライフバランスの意義も共有しています。



● 異業種交流会

地場企業の社員と交流や意見交換を行っています。刺激を受けた社員のモチベーション向上や、業種を超えたネットワーク構築に繋がっています。



育児中の社員へ

全ての社員へ

- パートナー帯同制度
- ジョブリターン制度
- 介護休業休暇制度

Interview

人財開発センター長に人財育成にかける想いを聞きました！

Q 求められる人財像について教えてください。

従業員には、主体性と自律性を大切にしてほしいと思っています。自ら考え行動し、自分の土俵は自分自身で拮据していける人財が、変革の時代には求められます。チャレンジ意欲ですね。

今、人財育成は過渡期にあると感じています。若い層をはじめ、従業員の就労意識や価値観は大きく変化していて、マネジメントを行う側の上司がそれをしっかりと感じ取り、受け止めなくてはなりません。部長や支店長を対象に実施したマネジメントスキル研修では、育成においてまず大切なのは、部下の話の「傾聴」だと伝えています。私自身実感していますが、部下は、上司に自分の考えを受け止めてもらえたと感じると、心理的な安心感をもち、能動的に発言したり企画したりするようになります。一人ひとり話を聞いてアドバイスをするには時間もかかりますし難しいことですが、個々がいかに力を発揮するためには必要なことです。“受身＝やらされ感”のある働き方は限界を迎えています。従業員一人ひとりが自分の存在意義を理解し、のびのびと働くために、中長期的なキャリアサポートができる上司を育てていくことも重要な役割であると考えています。

Q 体制面でチャレンジしていることはありますか？

近年は、入社後に一律に定めていた資格取得制度の仕組みを変え、各自に関心のあるテーマを選んで学んでもらっています。お客さまのニーズが多様化し、デジタル分野など、従来の銀行業務よりも専門性が高く、幅広い分野でお客さまと同じ目線や温度感で話せる人財が必要ですので、まずは本人のやる気を伸ばすキャリアチャレンジ制度や資格取得奨励金、外部スクール費用補助等の充実

も図っています。こうした組織の方針を実りあるものにするために、従業員には、社内外の物事に関心をもつ、人と会う、本を読む、などさまざまな方法で判断材料を多くもち、感受性を高めていってほしいと思います。今年は週末開催のサタデーカレッジをオンライン化していますが、毎週、数百名～1,000名近くの申し込みがあるなど、従業員のモチベーションの高さを改めて感じとても嬉しく思います。オンライン活用の取り組みとしては、今年スタートした「TERAKO-YAH! Online」にも注目しています。業務外の時間に、経験豊富な先輩行員が体験談や仕事への思いを語り若手行員にアドバイスします。参加者全員が有志の集まりで、県外からも多くの先輩行員が後輩の学びたい気持ちをサポートしたいと自ら手を挙げ参加してくれています。

Q センター長として、
どんなことを心がけていますか？

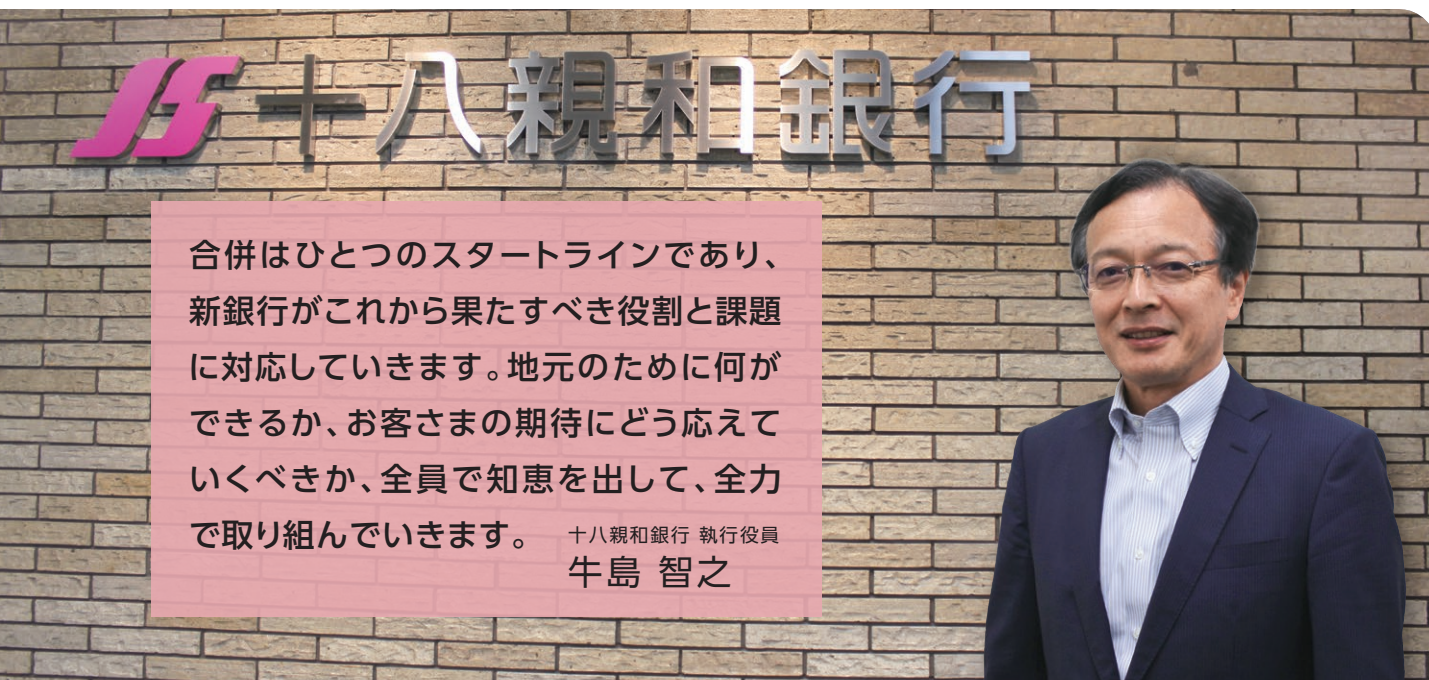
昨年センター長に任命されるまでは、営業店や営業関連本部に在籍し、シンガポール駐在員も経験しました。人事の経験がなかったのが驚きでしたが、上司から「君に任せるよ。自分が信じるとおりにやってくれ。」と肩をたたいていただいて、責任の重さに身が引き締まりました。それからというもの、人財育成に必要なものが何か、模索する日々が続いています。私は、上司や同僚など本当に人に恵まれていると感じていますので、周囲の方々のアドバイスを真摯に傾聴しながら、部下の成長を願い、信じて、丁寧に育てることで、私自身も成長していきたいと思っています。

FFG人財開発センター長

酒口 昇



十八親和銀行の誕生 ～地元・長崎とともに～



合併はひとつのスタートラインであり、新銀行がこれから果たすべき役割と課題に対応していきます。地元のために何ができるか、お客さまの期待にどう応えていくべきか、全員で知恵を出して、全力で取り組んでいきます。

十八親和銀行 執行役員
牛島 智之

圧倒的な情報を活用して、「お客さま満足度No.1銀行」を目指します

2020年10月1日、長崎県でそれぞれ140年超の歴史を築いてきた十八銀行と、親和銀行が合併し、「十八親和銀行」が誕生しました。新しい銀行としてスタートライン

に立つにあたり、当行が目指す姿を、「お客さま満足度No.1銀行」と定めています。その実現に向け、当行には3つの強みがあると考えています。県南を基盤とした

〈当行の強み〉

県北に強い親和銀行と県南に強い十八銀行がいっしょになり、**県全体を俯瞰できる銀行**が誕生

両行が個別に保有していた**地域の圧倒的な情報**を活用し、FFGの総合力を駆使して地域企業の成長を支援できること

県内隅々までいきわたった**稠密なネットワーク**を活用し、FFGが持つ付加価値の高い商品サービスを継続的に提供できること

目指す姿は、「お客さま満足度No.1銀行」

1. 地域経済活性化と企業価値向上の同時実現
2. 長崎県内企業の成長への貢献
3. 顧客満足度No.1銀行

十八銀行、県北を基盤とした親和銀行がひとつになることで、県全体を俯瞰できるようになること。また、今年に入って本部機能をひとつの建物に集約するうちに鮮明になってきたことですが、県全体のかなりの情報が当行のもとに集まっていること。そして、県内隅々までいきわたる店舗網や情報といった稠密なネットワークを活かして、これまで以上に付加価値のあるサービスを提供することができることです。そもそも経営統合をしたのは人口減少が進む長崎をいっしょに盛り上げていこうという思いからでしたが、こういった強みを活用していけることにその意義があり、その実現を通して地元貢献していくために経営統合という方法があったのだと、改めて実感しているところです。

そうは言いながらも、県内の情勢を見渡せば、依然私

たちが今直面している課題は山積しており、危機感をもって各セクションが今後取り組むべきことを見定めています。法人のお客さまに対しては、各業界の動向をしっかりと分析した上で、一つひとつのお取引先を丁寧に見て、人口減少にも耐えうる強固な企業に成長できるよう後押しします。また、個人の資産づくりについても、長崎県は個人金融リテラシーが全国で43位と、資産形成においては保守的な地域です。こうした現状を認識した上で、地域金融機関の使命として、お客さまの将来に向けた資産形成のパートナーとなれるよう、その重要性をお伝えしていきたいと考えています。当行がもつソリューション力とFFGの総合力を駆使して高品質なサービスを提供し、お客さまからの絶対的な支持を獲得していきたいと思っています。

人財力を最大限に活かし、地域とともに成長していきます

2019年4月の十八銀行との経営統合、2020年10月の合併と歩みを進めてきて、来年1月には事務システム統合、続いて店舗統合に着手します。これは「目指す姿」の実現に向けた体制整備であると考えており、こうした一連のイベントを完遂すれば、人財の再配置が可能となります。捻出した人財はソリューション営業部や地域振興部などの本部フロントセクションで活躍してもらうとともに、スキル向上のための研修や人財交流も積極的に行って営業力やグループ総合力を強化していきます。また、今まで以上に地域社会に入り込んで、当行が

もつ知見やノウハウを供給していきたいとも思っています。特に若い行員には幅広い業務を経験してほしいですし、自分自身や地域の成長に向けてこれからいろんなことにチャレンジしてもらいたいと思います。これまで競合行であった2行の融合は、いっしょに汗をかくて知恵を出し合って仕事をしていくことに尽きると思いますので、力を合わせて地元の成長のために力を発揮していく、地域の未来を、地域の皆さまといっしょに創っていくという志のもと、一丸となって全力で取り組んでまいります。