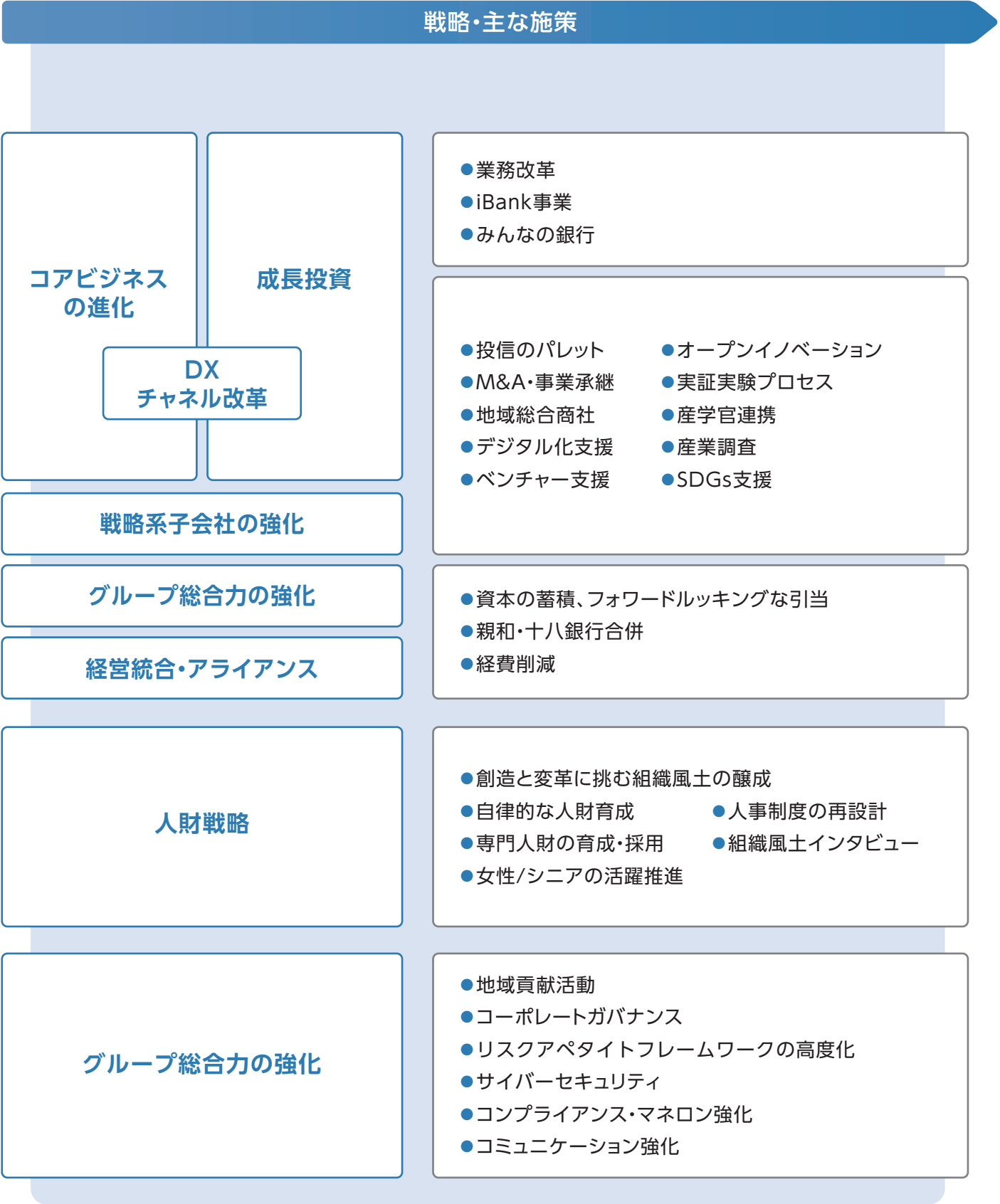


長期ビジョン達成に向けたリスクと対応方針



第7次中期経営計画

第6次中計の振り返り

2019年度からスタートした第6次中期経営計画では、業務改革や十八親和銀行の合併、投信ビジネス改革などに取り組むとともに、みんなの銀行の開業やSDGs支援といった新しい領域でもビジネスをスタートさせました。新型コロナウイルスなど想定外の出来事にも直面しましたが、柔軟に対応しながらやり遂げた結果、施策面・計数面ともに概ね順調に成果を上げることができたと評価しています。

第7次中期経営計画について

今年度からは、2030年を目標とする新たな長期ビジョンのもと、第7次中期経営計画をスタートさせました。今中計では、前中計での取り組みを活かし、法人・個人の営業部門や市場部門といったコアビジネスを一段と強化・成長させていくこと、さらに、そこで得る収益やノウハウを基盤に、将来に向けた重点取組(成長投資)として、「営業改革」「業務改革2nd」「戦略系子会社の強化」「新事業への挑戦」の4つを掲げ、これらを確実にやり遂げていくことが大きな方向性となります。

「営業改革」「業務改革2nd」では、営業担当者がよりソリューション力を発揮しやすい仕組みを構築し、高品質なサービスを生み出していくことで、お客さま本位の営業の向上に取り組んでいきます。同時に、新たな店舗モデルや営業体制の整備・導入、そしてチャネルシフトを前提とした更なる事務効率化に向けた取り組みを進めます。

これらの実行には「デジタル」の要素が不可欠ですので、法人・個人向けの新たなチャネル構築など、「DX戦略」をより一層加速させ、お客さまとの接点を拡大させるとともに、そこから得られるデータを効率的・効果的に活用することで営業力の強化につなげていきます。

加えて、FFG全体のソリューション力を高めていくため、「戦略系子会社の強化」として、SDGs支援子会社「サステナブルスケール」やM&A専門子会社「FFG Succession」、長崎から福岡・熊本へ営業エリアを拡大



FFG 経営企画部長
溝江 鉄兵

する「FFGリース」など、グループ会社の事業領域を拡大していくとともに、みんなの銀行の成長など「新事業への挑戦」も継続していきます。

“目指す姿”を意識した長期目線の取り組みを

今中計に共通するのは、「お客さま本位」の考え方を起点としたものであることです。FFGが今後も時代のニーズにあったサービスを提供し、お客さまからの支持をいただくため「お客さま本位」をより一層徹底していく必要があると考えています。

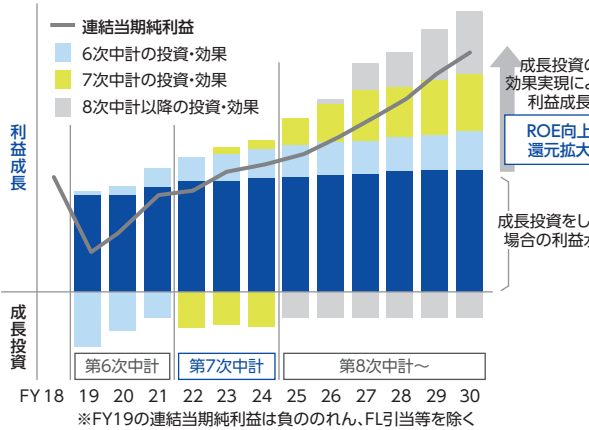
こうした施策をグループ一丸となってやり遂げ、投資とその効果実現による成長を繰り返していくことで、「サービス開発力」「ソリューション力」「組織力」の3つの力を備え、FFGが長期ビジョンとして掲げる目指す姿、そして地域社会・FFGの持続的な成長につなげていきます。

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

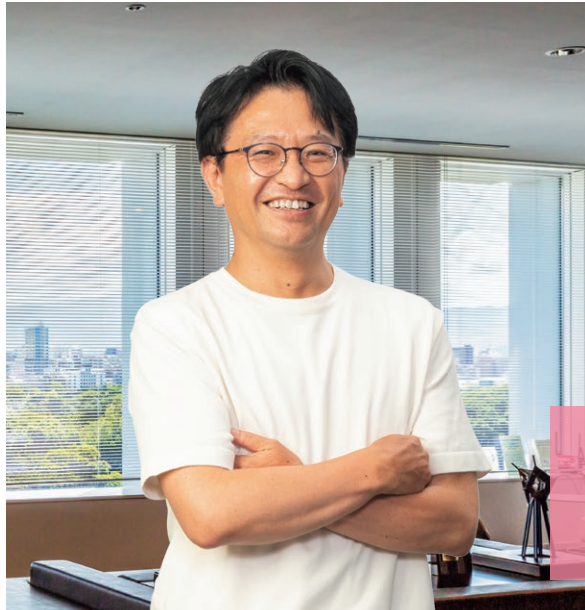
第7次中期経営計画 ～カタチは変わる。想いは変わらない。～	
計画期間	2022年4月～2025年3月
第7次中計の 基本戦略	コアビジネスの利益成長を基盤に4つの重点取組の早期実現を図っていく
コアビジネスの 成長 +	営業部門 (本業支援・投信パレットなど) 業務改革 (生産性向上・リソース再配置)
	市場部門 (リスクテイク多様化の継続) 十八親和銀行統合 (シナジー最大化)
4つの 重点取組	I 営業改革 II 業務改革2nd III 戦略系子会社の強化 IV 新事業への挑戦

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

中長期的な利益成長のイメージ



DXを通じた変革



FFG執行役員
FFG DX推進本部長
藤井 雅博

デジタル変革の主演は“人”。
全員参加型の組織変革、
意識変革にチャレンジします。

お客さまを中心に据えた自己変革を

FFGは、銀行の将来像を模索する中で前例のないチャレンジを展開してきました。新しい金融の形である「iBankマーケティング」をFFG本体の外に出島として設立し、次世代型のマーケティングを試行したり、それをさらに発展させる形で日本初となるデジタルバンク「みんなの銀行」を設立し、デジタルネイティブ世代を主な対象として金融サービスの新たなカタチを追求するなど、挑戦的な取り組みを継続的に進めてきました。そうした取り組みの中で蓄積したノウハウや技術、カルチャーはFFG傘下の3行にも還元し、グループ全体として成長する仕組みを構築しています。また、FFG本体においてもアジャイル開発体制の構築をはじめとして、デジタルに関する取り組みを強化してきており、今年度は、2020年度以降取り組んできた「実証実験プロセス」などの価値が評価され、地方銀行グループとしては初めて「DX銘柄2022」にも選出されています。

一方で、足元ではVUCAといわれる予測不可能な時代に突入り顧客行動の変容が進む中、コロナ禍でデジタル化がさらに浸透し、多くのサービスにおいてデジタルはもはや目的を達成するための手段でなく、“前提”となってきました。「その前提をFFGでも整えておかな

ければ、お客さまに選んでいただけなくなる」といった危機感から、今中計ではDXを起点に各施策を進めていくため、DX推進本部を立ち上げています。

FFGが考えるDXは、デジタル化や効率化にとどまるものではなく、「お客さまを中心に据えた自己変革」です。その変革の先には新たなビジネス価値の創出を見据えています。まずは今中計期間中にお客さまとの接点であるチャネルの見直しを進め、デジタル化時代に合わせた新たな選択肢を提供していきます。デジタルチャネルの構築によるコミュニケーション手段の多様化やデータの更なる活用を、精度の高い提案やお客さまの決断の後押しにつなげ、いかに付加価値を生んでいくか。それが今後の営業の質を左右します。私たちが目指すお客さま本位の営業の実践には、そうした「ヒューマン(人)×デジタル」の力が不可欠です。

変革の基盤を築くためには、サービスだけでなく、基幹システムをはじめ、業務プロセス、人財や組織風土も同時に変えていく必要があります。簡単なことではありませんが、「お客さまにいちばん良いものを提供したい」という変わらない想いを軸に、自ら変革していく。これこそFFGが進む次のステージです。

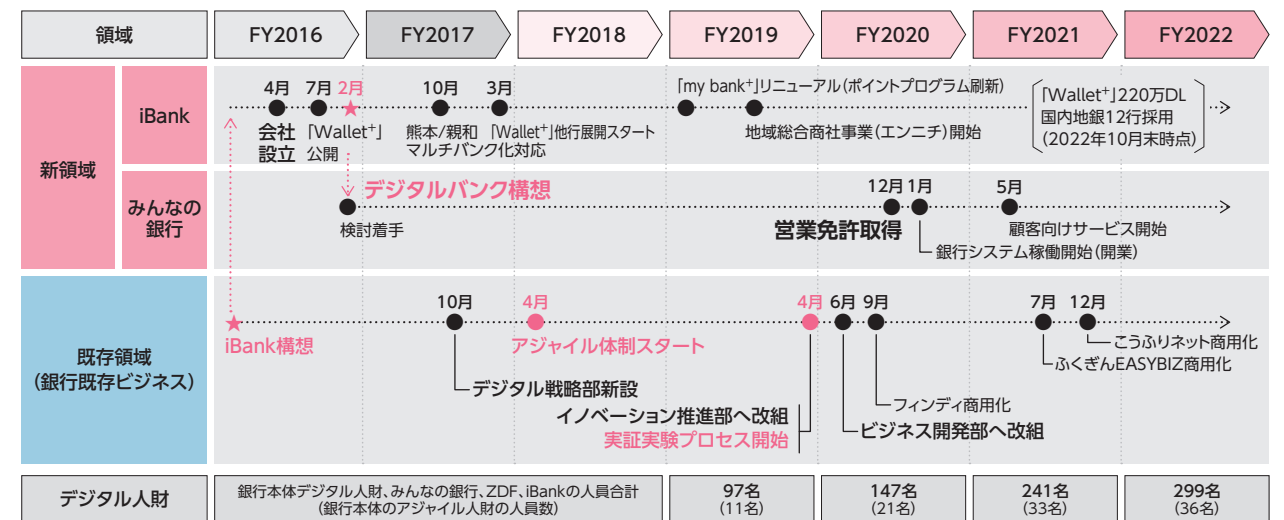
FFGのDXは次のステージへ

FFGでは、2017年にデジタル戦略部を発足して以降、「既存業務のプロセス改革」「新規事業開発」等に取り組む、業務効率化やサービス開発体制の強化を進めてきました。近年注力してきたのは、お客さまの課題解決に向けたスピーディーなサービス開発「実証実験プロセス」です。専門人財と銀行員が交じり合ってビジネスアイデアを出し合い、試作品を用いたお客さまへのヒアリングによって課題へのフィット感を検証しながらサービスを磨き上げる行程は、アジャイル開発体制の構築とデジタル人財の育成にも繋がっています。これまでに生み出した200

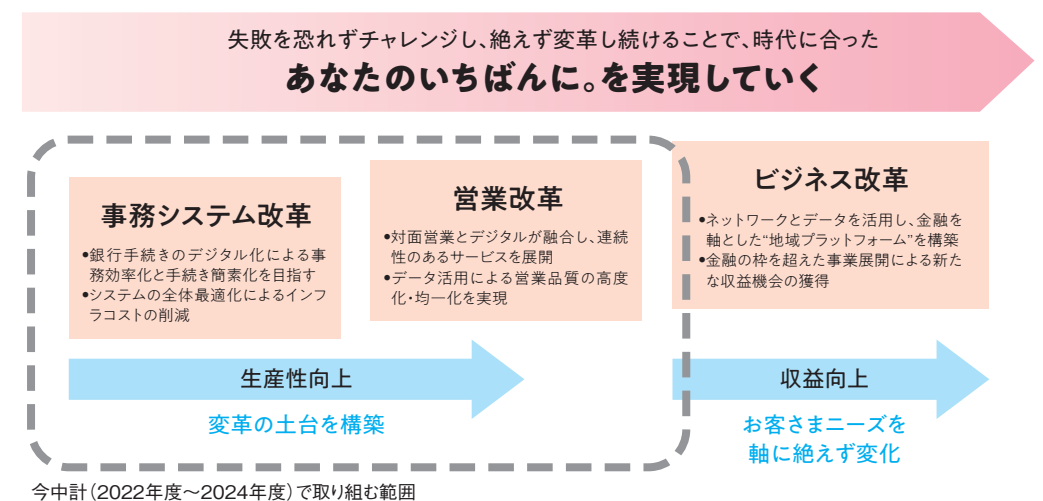
を超えるアイデアのうち10程度が、実際にサービスとして商用化もされています。

今中計では、こうした銀行本体での取り組みに加え、iBankマーケティング、みんなの銀行など新領域で蓄積してきた経験や知識を基盤に、これまで各部門で部分的に取り組んできたDXをグループ全体を巻き込んだ取り組みに拡大し、加速的に進めていきます。まずは、業務をデジタル化する「事務システム改革」とデジタルを活用して顧客接点を劇的に高度化する「営業改革」を進めていくことで、変革の土台を築いていきます。

■これまでのDX戦略の歩み



■今後のDX戦略の進行イメージ



DXを通じた変革

チャンネル改革を通じたコミュニケーションの進化

お客さまの行動変容にあわせてチャンネルのあり方も見直します。具体的には、「個人バンキングアプリ」の刷新と「法人ポータル」の構築を進めます。

まず「個人バンキングアプリ」では、これまで店頭窓口で受け付けていた大半のお手続きを、お客さまのスマホやタブレットなどで完結できる仕組みをつくります。「法人ポータル」では、法人のお客さま用のウェブサイトの新設し、お手続きのオンライン化をはじめ、経営診断サービスの提供や、銀行の担当者とチャットやウェブ会議で相談できる仕組みをつくっていきます。現在は、試作品の提供を通じてお取引先にインタビューを行っているところで、お客さまからのフィードバックを得て機能を修正し、来年度のリリースを目指しています。

また、お客さま接点のデジタル化にあわせて、個人バンキングアプリや法人ポータルと連携する「営業支援システム(SFA)」も刷新し、マーケティング強化や営業品

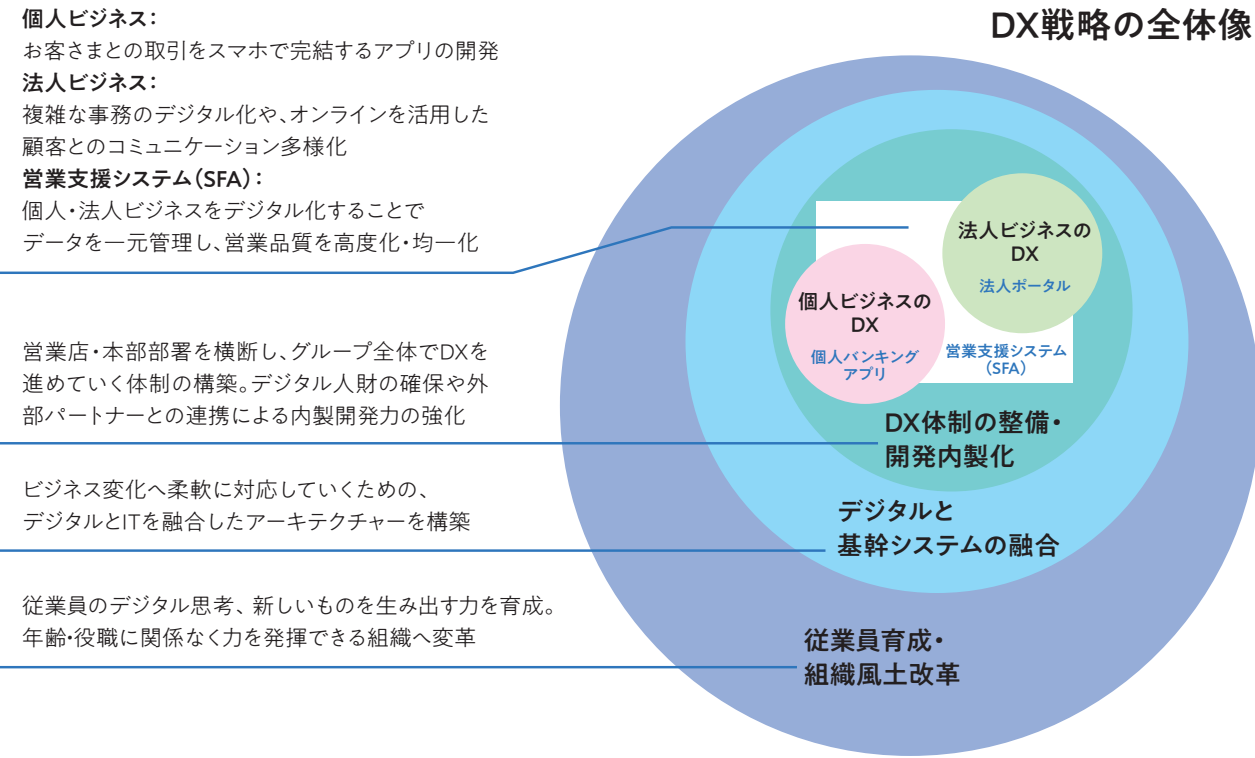
質の向上を図っていきます。例えば、個人のお客さまに対してiBankで培ったパーソナライズ提案のノウハウを活用しながら、それぞれの趣味嗜好にあった広告・提案をアプリ内で提示したり、法人のお客さまに対しても、これまで把握できていなかった課題や潜在的ニーズを可視化した上で、グループ内の多様なソリューションから解決策を探し出している確な提案に繋げていくといったことを狙っています。また、そのような営業をスムーズに展開できるよう、営業担当者向けに次を取るべきアクションを通知する機能を搭載するなど、営業生産性の更なる向上を目指していきます。このようにSFAを核とした今後のデータ活用が、FFGが目指す「お客さまをよりよく知り、中長期的な目線で最適な提案をしていく」というゴールベース型営業を下支えするものにもなると考えています。

変わらない志を軸に据えた、人と組織の変革

生み出したサービスを常に時代のニーズにあったものに進化させていくため、これまで磨いてきたアジャイル開発体制をさらに社内に浸透させ、サービス開発の考え方を抜本的に変えていきます。まずは仮説を立てて小さく作り、リリース後に検証しながら改善していく。そういった手法で、生み出したサービスをお客さまや従業員にとって本当に使いやすいものへと進化させ、“お客さま起点”を追求していきます。

また、お客さまに選ばれ続けるためには、全員参加型で意識変革を進めていくことも必要です。これまでの、

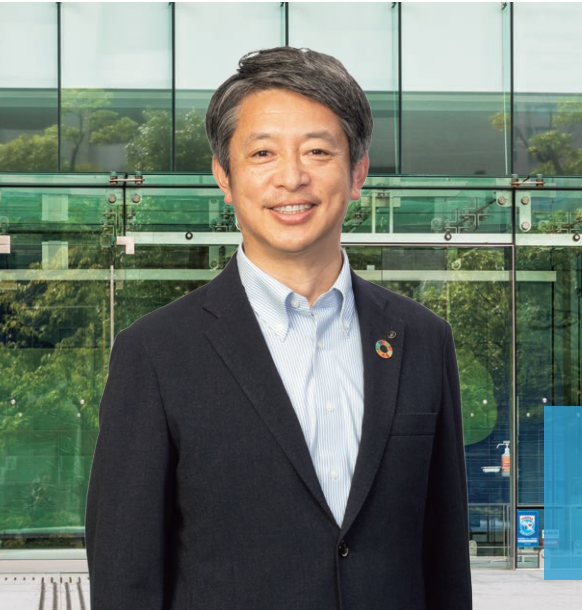
デジタル人財というとサービスを企画・開発する人財を念頭に育成・採用を進めてきました。これからは作る側だけでなく、新たなチャンネルを通じてお客さまと対話しサービスを提供していく現場の担当者のデジタルリテラシーを向上させることも重要で、それによってはじめてDX戦略の実効性が高まり、組織全体で生産性を向上させていくことができます。社内でのメッセージ発信やオンライン研修等を通じて、ビジョンとDXへの取り組み意義をFFG全社員で共有するといった地道な活動にも継続的に取り組んでいきます。



FFG DX NEXT VISION



営業戦略



FFG 営業統括部長
山本 智正

常に時代は変化し、
ビジネスの姿も変容する。
しかしFFGの志は変わらない。

お客様のありたい姿をともに見据え

将来に亘り成長をご支援するパートナーへ

金融機関は従来より、法人・個人のお客様のニーズや課題を解決することを営業の基本とし商品サービスを提供してきました。しかしながら、現在は気候変動はもとより・政治・経済などの変化のスピードも極めて速く、以前にも増してなかなか将来が見通せない時代のように感じます。FFGのお客様にもSDGsやデジタルへの対応といった新たな観点が求められる時代になりました。現下の状況に鑑み、FFGは、お客様の足元のご要望・課題解決に柔軟にお応えするだけでなく、中長期的な目線でお客様と向き合い、未来志向で高品質なコンサルティングを軸に商品やサービスをご提供する必要があります。「お客様の成長を後押しし、地域経済の持続的な発展に貢献する」という、地域金融機関の本来の役割を果たせるかがいよいよ試されるステージにきたと実感しています。

そのために、まずはお客様が将来ありたい姿をともに見据えることが重要であると考え、「ゴールベース型営業の実践」をFFGの営業スタンスとして掲げました。法人・個人いずれにおいてもまずはお客様をよく理解することが起点です。そこから見えてくる経営理念や将来のビジョン、目標、課題に基づき必要なソリューションを継続してご提供することで、お客様と伴走できるパートナーとなることを目指します。グループ会社の強化や、外部連携も含めたソリューション機能・サービスの高度化・拡充に加え、営業活動のDXも一層進めてお客様とのコミュニケーションの質や情報の精度も高めていきます。

こうした取り組みがうまく繋がることでお客様のお役に立ち、地域経済の活性化に貢献できた結果、FFGの収益にも繋がる。そうした好循環を築いていくことが、FFGが考える“営業”の在り方です。

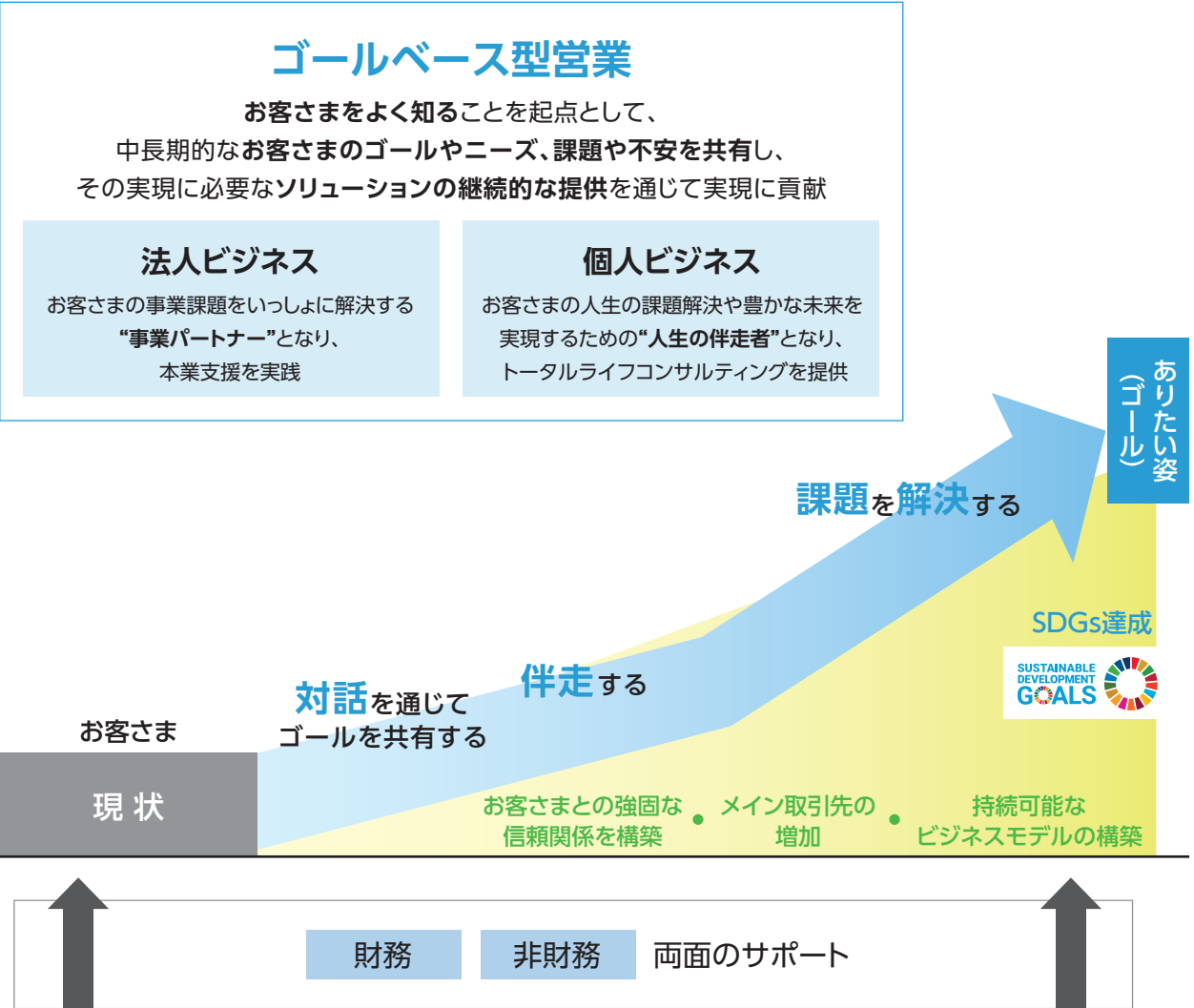
FFGが考えるゴールベース型営業

ゴールベース型営業実践の鍵となるのは担当者の思考・行動です。今回、FFG営業担当者の提供価値を改めて定義し、法人・個人それぞれの分野で目指す姿を明文化しました。10年20年後を見据えた質の高いご提案は、商品・サービスを切り口とした対話ではなく、お客さまの経営理念や、人生に対する考え方など、これまで以上に深い対話を通じて理解を深めた結果生み出されるものです。担当者が「中長期目線で今お客さまに必要な

ものは何か」「どうすれば地域がもっと良くなるか」という角度で考え、能動的に行動できる体制や風土を構築していきます。

そうした営業人財の差別化こそが金融機関にとって最大の競争優位性であり、ブランド力の向上につながります。“お客さまのお役に立てる”という手ごたえは、個人のやりがいにも留まらず、組織力の向上にもつながるものと考えています。

■ FFGが考えるゴールベース型営業



営業戦略

グループ総合力の発揮による多角的なサポート

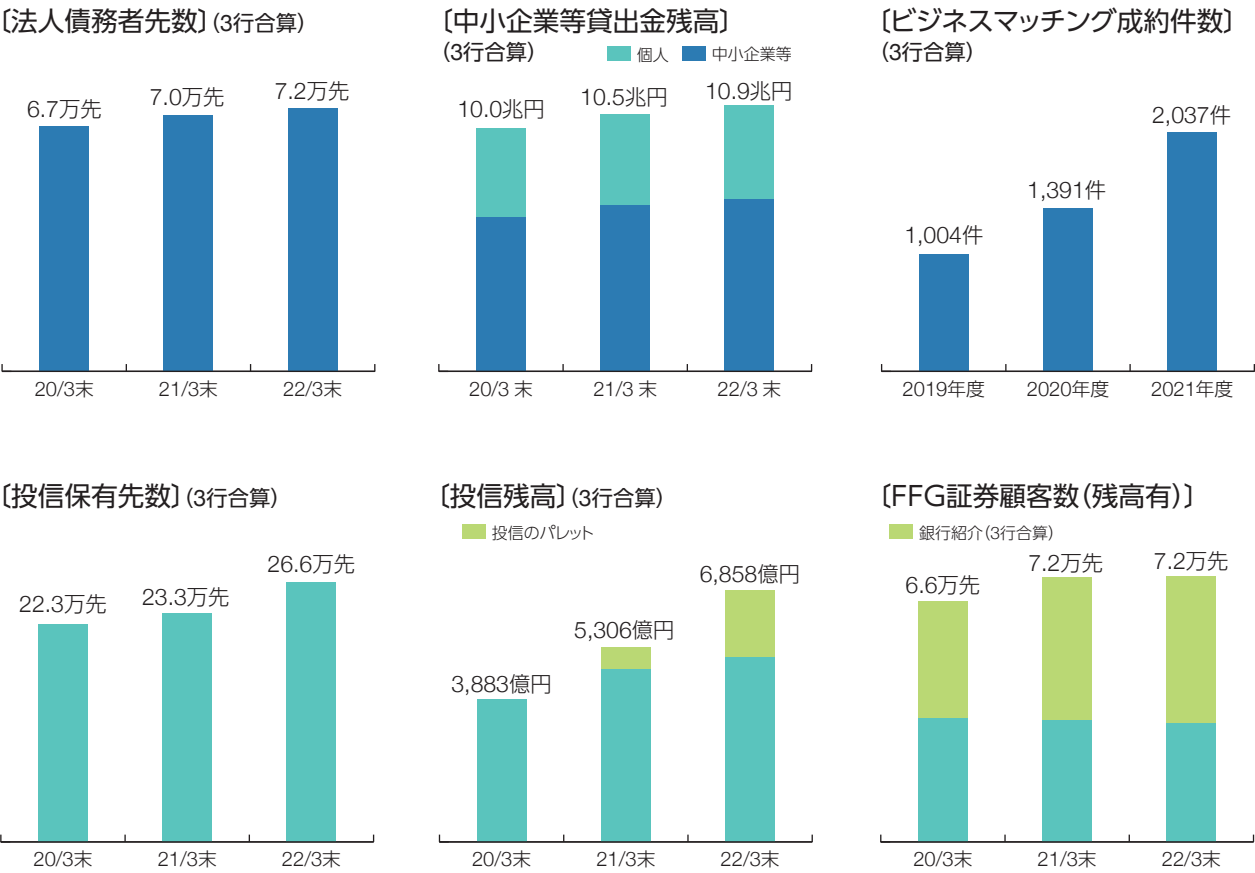
お客さまや地域社会の課題は、人手不足、デジタル化への対応、後継者不足など多様化かつ複雑化しています。また、サプライチェーン全体でSDGsへの対応が求められるようになっていくことから、中小企業のお客さまにおいても、脱炭素をはじめとする環境対応などの自然資本、雇用維持や従業員満足度等の社会・人的資本の取り組みへの関心が高まっています。

FFGでは、従来からご提供してきたM&A・事業承継、ビジネスマッチング等に加え、近年はSDGs支援、デジタル化支援といった新たな分野へソリューションを拡げています。特にニーズの高い機能や、規制緩和で可能になった業務を担う戦略系子会社を新設するなど、事業領域を拡大しています。豊富なソリューション機能はFFGの強みです。今後はさらに外部とのアライアンスも進めながら専門性を向上させ、グループ全体のソ

リューション力を引き上げていきます。

また、個人のお客さまにおいては、中長期的な資産形成のサポートに向けたサービス開発や体制整備を行ってきました。FFG独自分析システムの開発や、専門人財(TAC※)の育成に取り組み、最適な投信の組み合わせを国際分散投資でご提案する「投信のパレット」を軸に、各種サービスを提供しています。投信のパレットの残高は、2,200億円を突破し、ご利用いただいているお客さまは4万5千人を超えました。人生100年時代における長期的な資産形成の重要性への理解浸透が進む中、今後もFFG証券と連携した多様なラインアップでお客さまのご意向に寄り添ったご提案に取り組んでいきます。お客さまのライフステージや一人おひとりの人生設計に寄り添うパートナーとなることを目指します。

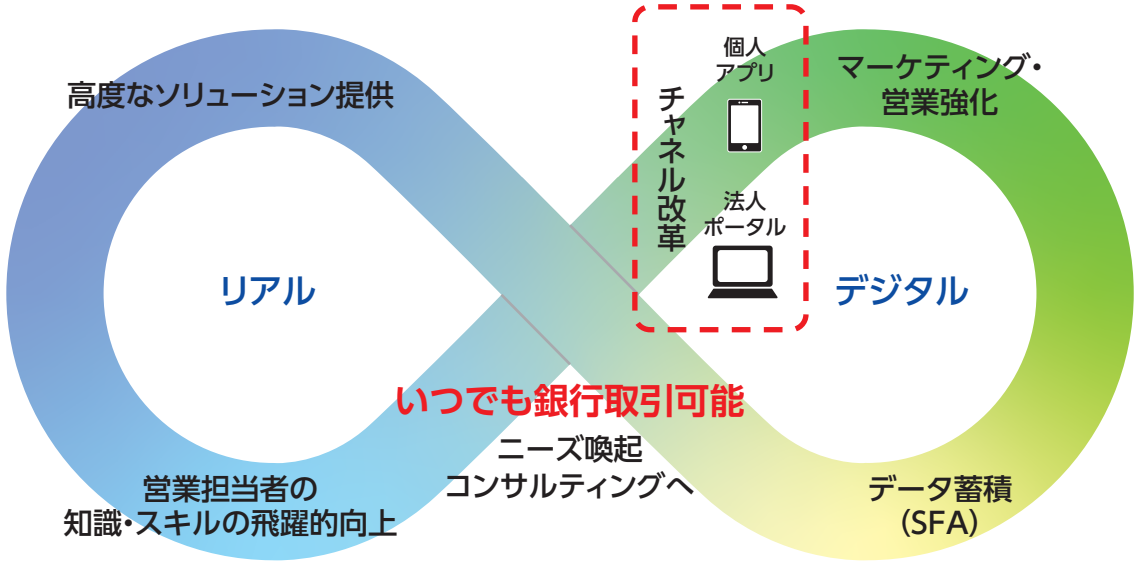
※トップアセットコーディネーター



営業活動のDXによる行動変容

今中計では、お客さまとの接点であるチャネル改革を起点に、銀行とお客さまとの接点は大きく変化していきます。事務的な手続きをデジタル完結にすることでお客さまの利便性を飛躍的に高めると同時に、お客さまの課題解決のためのコンサルティングの部分に一層力を注いでいきます。情報管理をデジタルに移行して、膨大な情報を効果的に分析・活用できるようになれば、データ分析やマーケティングに裏打ちされた専門

性の高いサービスを提供できるようになります。また、潜在的なニーズの探索も可能になるため、これまで開拓できていなかった領域や、接点を持てていなかったお客さまへもコンサルタントとしてお役に立てる機会を生み出せると考えています。これまで担当者の経験やスキルによってバラつきがあった営業の質を高度化させていきます。



FFGが進めるDXはお客さまと歩調を合わせて進めていくものですので、すべてをデジタルに切り替える、ということではありません。デジタルとリアルがお客さまにとって適時、適切に繋がる世界をビジョンとして描き、利便性向上やコミュニケーション深化においてこれまでネックとなっていた課題をひとつひとつ解決していきます。さらには銀行とのお付き合いに新たな価値を見

出していただける仕組みを構築することを目指しています。

「簡単な手続きは空いた時間にスマホで済ませたい」「相談や質問は担当者と直接会って話したい」といったあらゆるご要望に応え、銀行とのお付き合いを一層充実したものにしていただけるよう、グループ一体となって取り組んでまいります。

営業戦略 コアビジネスを支える現場の声

Interview 1



福岡銀行 福岡流通センター支店
課長
法人営業担当
杉田 沙都味さん

ともに将来を見据えるパートナーとして

私はいつも“孤独になりがちな経営者の方のいちばんの相談相手になりたい”と考え、行動しています。“いっしょに先を見据えたい”という思いがあるからこそ、融資等のご相談に対しても“それが今のベストな選択か?”という観点で考え、時にはお客さまにとって耳が痛い助言もお伝えしています。いろいろな取引先や業者の方とお話から業界の現状を把握し、行内のシステムで他店の稟議・取引事例なども閲覧して情報収集しています。

一方で、普段は同じ目線で大変なことやうれしいことを共有できる担当者でありたいと思っています。以前お客さまから「杉田さんて、うちの会社の人みたい。事業がうまくいくといつもいっしょに喜んでくれるのが、すごくうれしい」と言っていただいたことがあり、その時のイメージをずっと大切にしています。

現場の成長をFFGの成長につなげていくために

近年、お客さまの課題は一層多様化しています。当店は物流倉庫やアパレル業のお客さまが多く、「物流の2024年問題」が目の前の課題です。ドライバーの労働環境の整備という「人」の面と、CO₂排出量削減といった「環境」の面での対応が求められています。経費削減や業務効率化など各社の実情にあったご提案をはじめ、取り組みをSDGsと紐づけて企業価値向上にも貢献していきたいと思っています。最近、グループ会社による社内研修や常同訪問などサポート体制も充実していますので、FFGの総合力を総動員して多角的に課題解

決に関わっていきたいと思っています。

現在は若手の育成も担う立場として、“お話をしっかり聞いて、現場を実際に見てお客さまを知る”ことの重要性や、店内・グループ内で連携すればFFGでは証券・保険・コンサルティングなどあらゆるニーズに対応できることを学び、肌で経験してほしいと思っています。現場の行員一人ひとりが知識や経験、人間性を磨き、その言動でお客さまに「さすがFFG」とファンになっていただくことが、FFGの成長や発展につながっていくと考えています。

Interview 2



熊本銀行 田崎支店
課長
個人営業担当
石橋 紋子さん

“いっしょに考える”姿勢で、頼っていただける存在に

私がこれまでの経験から感じているのは、「お客さまの話を聞くのが上手な担当者は、本当に役に立つご提案ができて、それが自然と成果にもつながっている」ということです。お悩みをしっかり理解した上でご提案することで、いつでも頼っていただける信頼関係が築けるとしています。

FC（ファイナンシャルコンサルタント）としてやりがいを感じるのは、資産形成に前向きでなかったお客さまがその重要性を理解して運用を始めてくださること、私といっしょに考えたいと思ってくださることです。「投信のパレット」がその有効な後押しになっています。ちょうど1年間の育休から復職した際に取り扱いが始まったので、勉強は大変でしたが、短期的な相場変動に左右されることなくお客さまの長期の資産づくりをサポートする商品性をご説明すると、これまでのご提案との違いを感じ取って、考えが変わるお客さまがたくさんいらっ

FFGのコアビジネスを支える場であり、地域社会においてFFGブランドの顔を担う営業店担当者の話を聞きました。

しゃいます。コア資産に働きかけるご提案もすぐくしやすくなりました。さらに関心が高いお客さまはFFG証券にお繋ぎしてファンになってくださる方も多いです。

グループ一体となったご提案で、ブランド力向上を

私はFC経験がそれほど長くないため、上司や本部に相談しながら営業しています。なかでも、本部所属のTACとは日常的にコミュニケーションをとって、実績のよい商品や為替の話など最新情報を共有してもらってスキル向上に努めています。また、お客さま訪問に帯同してニーズの引き出しからクロージングまでサポートしていただけるので、若手担当者の育成においても本当に心強い体制です。

こうした専門性の高さや豊富なラインナップによって、担当者は自信をもってお客さまのニーズに応えるご提案ができますし、お客さまにも選択肢の広さや、どこよりも早い商品サービスの導入を喜んでいただいています。そのブランドイメージに貢献していけるように、FFGの考え方をしっかり落とし込んでお客さまと対話していきたいと思っていますし、お客さまに寄り添う姿勢、お客さま目線で考えることをこれまでに以上に意識しながらゴールベース型営業の実践に取り組んでいきたいと思っています。

Interview 3



十八親和銀行 琴海支店
課長代理
法人営業担当
杉山 基さん

対話の中から課題やニーズを感じ取るために

私が所属する十八親和銀行琴海支店は、地域の特性として古くから真珠養殖が盛んなエリアで、県内指折りの養殖事業社さまを担当しています。特殊な産業なの

で、わからないことは積極的に質問し、業界や業況についてしっかりヒアリングしています。

どのお客さまに対しても心掛けているのは、まず対話の中から「お客さまが抱えている課題、求めているものは何か」を探ることです。その上で支店内や本部と連携しながらどんなメニューでお役に立てるかを考えることが、お客さま起点の最善のご提案につながると考えています。これまで融資はもちろん、“経理・総務の人材が足りない”“設備投資の補助金申請に苦勞している”といったお悩みに対して、FFGビジネスコンサルティングと連携し、経営コンサルティング機能をアウトソーシングすることで課題解決をお手伝いしたこともあります。自らの経験や知識に加えて、豊富な情報・知識・人財を共有しているFFGの機能をフルに活用することが、本当にお客さまに喜んでいただける結果につながり、さらにはFFGが目指すゴールベース型営業にもつながっていくと考えています。

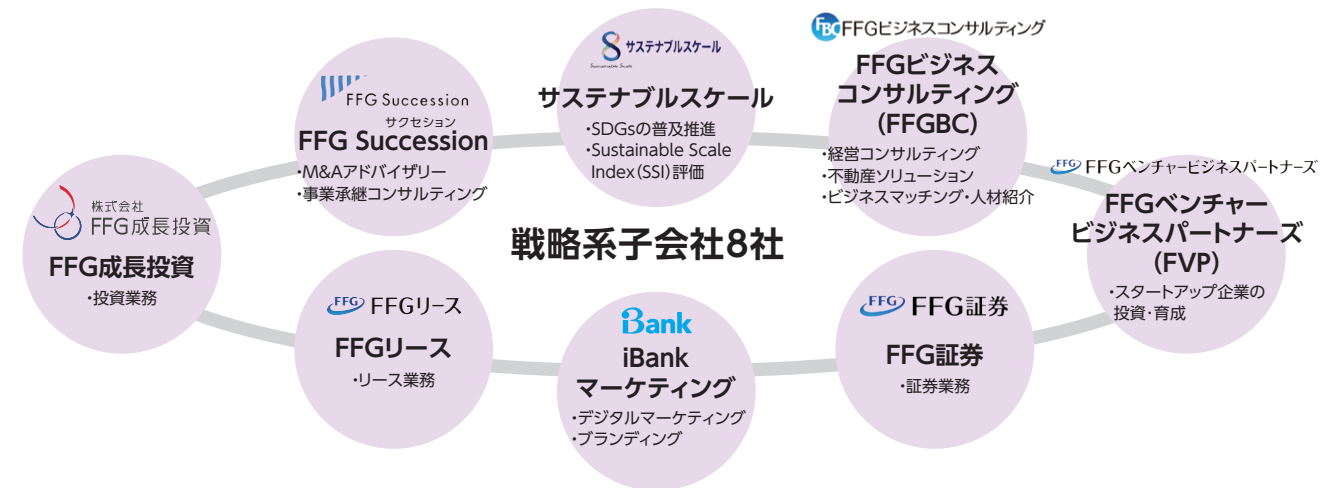
“スピーディーな行動”で、選んでいただける担当者に

法人営業を担当して3年。経営者の方々の思いや人生観を肌で感じられるこの仕事に大きなやりがいを感じる一方で、やるべき業務が山積してきつい時も当然あります。そんな中でも私が大切にしているのが“スピーディーな行動＝信頼”という考え方です。持ち前の行動力で「この担当者に頼んだらすぐ動いてくれる」という信頼を一つひとつ積み上げていくことに全力を注いでいます。お客さまは「人」なので、担当者的人性を見ていると思いますし、私自身、熱意と素直な心でお客さまと接し、「あなたに担当してもらえてよかった」と感じていただきたいと思っています。銀行員としてのスキル、一人の人間としての人間性を高めてお客さまのいちばんの相談相手となることで、自分自身の成長とFFGのブランド価値向上につなげていきたいと思っています。

戦略系子会社の強化

FFGでは、長期ビジョン2030の実現に向けて、ソリューション力や組織力を引き上げるため、ニーズの高まりや規制緩和の状況を捉えながらグループ子会社の機能を拡充し、事業領域の拡大をすすめています。

グループ一体となったソリューション提供を通じて、お客さまや地域社会の成長に貢献していくために必要なことは何か。戦略系子会社と位置付けた全8社の担当者と、営業店行員1名が集まり、“ゴールベース型営業の実践に向けた各社の連携”をテーマにディスカッションを行いました。



—いま、銀行のお客さまが特に直面している課題は何か？

朽方さん(湊町支店):

事業者さまにおいては、人手不足や後継者不足といった少子高齢化にともなう社会問題がより顕在化しています。

高月さん(FFG証券):

個人のお客さまであれば、やはり人生100年時代というキーワードが広く浸透したことやコロナ禍の影響で長期のご資産形成の重要性を一層感じる方が増えているのではないのでしょうか。

吉田さん(サステナブルスケール):

先を見据えたニーズを考えると、非財務の評価であるESGやSDGsの観点はお客さまやFFG従業員にとって意識していくべき課題になっていると感じます。

有尾さん(iBankマーケティング):

コロナ禍の影響で、オンラインの購買需要とともにデジタルマーケティングへの関心も高まっています。お客さまの事業規模やエリアに関わらずご相談が増えています。

—そうしたニーズに応えるためにFFGでは子会社機能を強化しグループ一体となった課題解決に取り組んでいます。これまで子会社間で連携した実績はありますか？

手嶋さん(FFG成長投資):

FFG成長投資はまさにそうした社会課題に応えるソリューションをご提供しています。後継者不在や業績不振に直面している企業の株式を取得し、バリューアップさせて次のオーナーに引き継ぎます。子会社間の連携では、FFGサクセション(当時・M&Aチーム)から事業承継案件の紹介を受けて株式を取得し、新たな経営陣による事業運営をサポートしている先があります。

木立さん(FFGサクセション):

スムーズな承継は、従業員やお取引先への影響を最小限に抑え、貴重な経営資源を守ることにもつながりますよね。FFGサクセションは、FFGのネットワークはもちろん、外部との提携により全国的なネットワークも活用できるので、FFG成長投資の出口戦略や次のオーナーへの承継にも関わることができます。

手嶋さん(FFG成長投資):

是非、今後も連携してやっていきましょう。また、投資先の事業運営にあたっては、人材の課題があればFFGビジネスコンサルティング(以下FFGBC)、プロモーション強化にはiBankマーケティングのデジタル広告のノウハウなど、FFGの幅広い機能を活用しています。

奈須さん(FFGビジネスコンサルティング):

私が担当する人材紹介事業は年々ニーズが高まり、営業店からの相談も増えています。一方で、経営者が「人」の課題と捉えていらっしゃる場合でも、掘り下げて分析すると別のボトルネックが見えてきて、例えばデジタル化や業務プロセスの見直しなどが解決につながることもあります。人の採用は長期投資かつコスト増加になりますので、まずはお困りごとの本質を見極め、最適な課題解決の提案を心がけています。最近も、営業店から相談があった人材紹介の案件に、FFGベンチャービジネスパートナーズ(以下FVP)の投資先のソリューションメニューをご提案して喜んでいただきました。

大城さん(FFGベンチャービジネスパートナーズ):

お取引先に興味をもっていただけて良かったです。投資先の

スタートアップ企業には、銀行のお取引先の成長をサポートできる技術やアイデアが本当にたくさんあるので、もっと知って使っていただきたいですね。使っていただくことでスタートアップ企業も成長できますし、その先でIPOする際にはFFG証券が関与したり、FFGサクセションが買い手を探したり、FFG成長投資が株式を取得したり、グループ間で連携し、さらに踏み込んだサポートの可能性も見えてきます。

木立さん(FFGサクセション):

当社もFVPの投資先を何社かご紹介いただいています。スタートアップ企業には、売却や、更なる成長に向けた買収を検討している企業も多いですね。

吉田さん(サステナブルスケール):

サステナブルスケールインデックス(SSI)ご回答後には、可視化された課題に対するソリューションをご提案していきますが、そのマッチング先としてFVPの投資先やFFGBCの提携先をご紹介します。現在、ご回答いただいたお取引先との対話や、SSIを自治体や他行へ展開していく動きも進めていますので、連携の機会は増えると思います。



サステナブルスケール
吉田 有里さん

Sustainable Scale Index (SSI)によりESG・SDGsの視点でお取引先の課題を見える化し、解決をサポートします

FFG Succession
木立 淳司さん

地域金融グループならではの長期的な目線に立った事業承継・M&A提案、実行支援を通じて取引先と伴走したいと思っています

FFG成長投資
手嶋 浩喜さん

後継者不在や業績不振に直面している企業の株式を取得し、事業継続をサポートしながら、次のオーナーに引き継いでいきます

FFGリース
武井 智さん

リース事業を通じた設備投資や業務効率化など、お客さまの成長へ向けた幅広い選択肢をご提供します



iBankマーケティング
有尾 健史さん

銀行アプリ「Wallet+」を起点としたデジタル広告やブランディングを通じて、プロモーション強化をお手伝いします

FFGベンチャービジネスパートナーズ
大城 貴広さん

スタートアップ企業への投資・育成に加えて、投資先の技術やアイデアをお取引先の課題解決につなげることで産業の活性化に貢献します

FFG証券
高月 由衣さん

人生100年時代において、銀証一体で地域密着型の伴走支援を行い、長期の資産形成をサポートしていきます

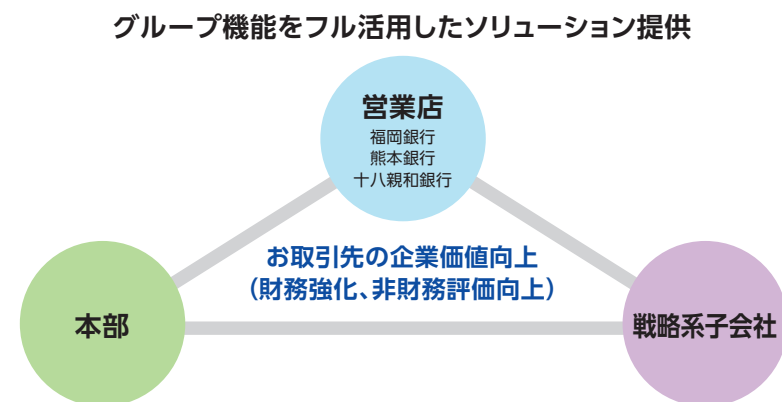
FFGビジネスコンサルティング
奈須 幸太郎さん

専門家による経営コンサルティング、不動産ソリューション、ビジネスマッチングや人材紹介といった幅広い機能で、お取引先のあらゆるご相談に応えます

福岡銀行 湊町支店
朽方 健二さん

お客さまとの接点が多い営業店では、お客さまをいちばん知っている存在でありたいと考えています。課題解決に向けて、グループ一体となったソリューションを提供していきます。

戦略系子会社の強化



有尾さん(iBankマーケティング)：

プロモーション強化においては、iBankマーケティングの銀行アプリ「Wallet+」を起点としたマーケティングソリューションやデジタルマーケティングのノウハウをご活用いただけます。営業店と連携した事例も増えており、最近では、コロナ禍での売上減少で「事業再構築補助金」を活用した新規事業において、プロモーションをお手伝いさせていただきました。営業店の担当者がお客さまのお悩みを聞く中でiBankマーケティングの機能を想起してくれたことで、HPの制作、WEBによる販売導線の構築、SNSでのキャンペーンなど“新規事業のお客さまづくり”のサポートにつながりました。銀行が自治体と連携する地方創生事業への関与も増え、FFGBCと協力する機会も多いです。

ーソリューション提供の機会を増やしていくためには現場でお客さまの課題やニーズに接する営業店の担当者との連携がさらに重要になってくると思いますが、現状は？

朽方さん(湊町支店)：

“お客さまとの日頃の接点の中から、ニーズを察知して、戦略系子会社につなぐ”という動きはゴールベース型の営業を実践する上で非常に重要だと認識しています。一方で、営業店の担当者にとってすべての子会社の機能を把握し最適な連携をとるところまでは至っていないのが現状です。帯同訪問や営業店へ来ていただく機会が多く、協業実績が豊富なFFG証券とは、気軽に相談できる関係ができています。やはり顔が見えるということは、関係構築には重要だと感じます。

高月さん(FFG証券)：

FFG証券では、今中計の主要施策に“銀証一体運営の深化”を掲げていて、営業店とのコミュニケーションを特に重要視しています。銀行では取り扱いのない商品も含めて、お客さ

まの運用の選択肢を拡大し、さまざまなライフプランをサポートすることができます。オーナーの資産形成を含めて、グループ全体でサポートしていくためにも積極的に相談いただきたいと思います。

手嶋さん(FFG成長投資)：

M&A・事業承継の話は、株主であるオーナーの資産運用・相続対策と切り離せない話なので、FFG証券や、本部の相続グループ等とうまく連携しながらやっていきましょう。

高月さん(FFG証券)：

よろしくお願いします。戦略系子会社の皆さんを含め、担当者の方々は経営者・オーナーと直接対話して関係を深めていかれると思うので、オーナーご自身のニーズを引き出しただき、是非当社の担当にも声をかけていただきたいと思います。

武井さん(FFGリース)：

まずは、顔を覚えてもらうことが大切だと思います。FFGリースは2022年4月から福岡・熊本で営業を開始したばかりですので、営業店をできるだけ訪問して、FFGの機能としてリースが提供できること、東京センチュリーとの提携により大手リース会社と遜色ない提案力を持っていることを認識してもらうことから始めています。

大城さん(FFGベンチャービジネスパートナーズ)：

グループ会社に対する認知が、まだまだ弱いというのが現状ですね。FVPでも今年度からは、営業店の担当者とお取引先を帯同訪問するような動きをしています。営業店の皆さんにFVPについて知って、身近に感じてもらいたいと思っています。

武井さん(FFGリース)：

仲間意識をもってやっていけば自然に連携できるようになると思いますし、実際当社ではこの8月以降案件がすごく増えています。設備投資の際にリースを利用するお客さまは多く、融資とリースは親和性が高いです。自動車リースは、車検・納

税・点検・事故対応といった総務負担がアウトソーシングされるので業務効率化にもつながりますし、リースにはモノがあるので、モノの価値を見ることが、融資とまた違った視点でお取引先のニーズに応えることができると考えています。

手嶋さん(FFG成長投資)：

営業店の担当者一人ひとりが、戦略系子会社8社の複雑化しているソリューションとお客さまの課題を紐づけて、各社へつなぐのは、たしかに厳しい面もあると思います。まずはその間を繋いで差配していく“ハブ”の役割を担う人や仕組みの構築が重要なのではないのでしょうか。

奈須さん(FFGビジネスコンサルティング)：

FFGBCは業務範囲が幅広いことや、連携実績が多く営業店の皆さんにとっても馴染みあることから「とりあえずビジコン(FFGBC)に電話してみよう」と相談いただいて、当社から他社に展開することもあります。戦略系子会社それぞれが受ける相談を、上手く情報共有できる体制を作って、8社間で連携していければ理想像に近づいていくと思います。

朽方さん(湊町支店)：

顔が見える関係性はもちろんですが、例えば、営業日誌の入力情報などからお取引先のポテンシャルに自動的に反応して、タイミングよく戦略系子会社の機能やソリューションを営業店に通知できるようなシステムもあると良いですね。デジタルを活用して日頃の営業活動の中で直観的に分かるような。

ーお取引からさまざまな情報を得ている中で、まだ潜在的なニーズがある。グループ機能のフル活用に向けて情報共有体制や社内コミュニケーションなど取り組むべき課題が見えてきました。

朽方さん(湊町支店)：

現場にもその認識はあります。預金や融資に限定されたコミュニケーションになっているお取引先も多くあると感じています。今後一層お客さま本位の営業に注力していくためには、これまでから一歩進んで、一社一社に対してグループ機能をフルに活用したご提案、他社と差別化された提案を行っていくことが必要だと考えています。

吉田さん(サステナブルスケール)：

SSIはお客さまの企業価値を非財務面で評価できるツールなので、これまで財務面で踏み込んでいなかったお取引先

に対しての新しい切り口として使っていただくこともできます。情報収集や会話のきっかけ、競合行との差別化といった点で営業の幅を広げていくツールにしていきたいと考えています。

木立さん(FFGサクセッション)：

優良企業とされるお客さまでも何かしら課題はあるはずで。FFGサクセッションには、企業の成長戦略を事業計画として数字に落とし込み企業価値評価を行うノウハウがあります。定性的な内容がメインになりがちなお客さまの“ゴール”を定量化して現場で共有することが、ゴールベース型の長期的な伴走支援の基礎になると考えていますので、成長戦略ディスカッション等には是非活用してください。

奈須さん(FFGビジネスコンサルティング)：

FFGでは、実際のお取引先の課題解決をテーマにした研修を行っています。営業店担当者が、自身の担当先1社の課題について、本部の専門部署・戦略系子会社のメンバーといっしょにあらゆる角度で議論し、解決策を練って最終的には実際にご提案をするものです。コンサルティングの実践には、いかに“取引先の「ありたい姿」と「現状の姿」のギャップを理解し、それを埋める提案ができるか”が重要です。お客さまとの接点である営業店の皆さんが、戦略子会社と連携を深めてそうした視点を備えていくことで、今後さらにニーズは顕在化してくると思います。

朽方さん(湊町支店)：

ゴールベース型営業の報告会を定期的に開催したり、個社別の対応方針協議を本部と行ったりと、営業店ごとに取り組み方は違いますが、非財務の提案の重要性への理解が現場に浸透してきているのは肌で感じます。今日のように本部や戦略系子会社も交えてニーズの共有をするなどコミュニケーションを充実させることで前進していくと思います。



みんなの銀行



みんなの銀行 取締役頭取

永吉 健一

2016年 iBankマーケティング設立。
2022年4月 みんなの銀行頭取に就任。



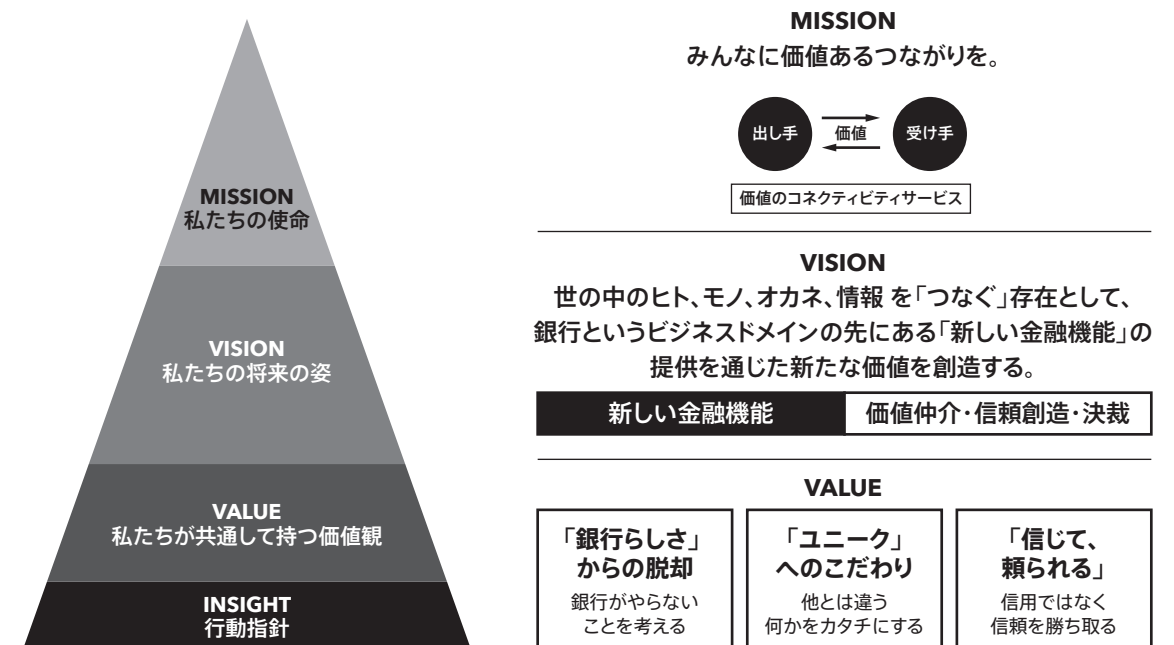
2021年5月28日にみんなの銀行のサービス提供を開始して、1年半が経ちました。

サービス提供開始から1年で、アプリのダウンロード数は108万・口座数は40万を突破。顧客属性は10代～30代のデジタルネイティブ世代が全体の約7割、エリアは概ね各都道府県別の人口動態と同様の比率で全国へ広がっており、“FFGのマザーマーケットである九州以外のお客さま(若年層)を獲得する”という狙いに合った方向に進んでいると実感しています。

預金残高などの計数については当初の計画を見直した部分もありますが、これまで展開したキャンペーンやプロモーションなどの効果を検証してお客さまの特性も見えてきています。思った通りにいかなかったところは教訓として次に活かしていきたいと思いますが、さまざまなマーケティング手法を講じて得られた結果には相応の手ごたえを感じています。そして何よりも、国内初のデジタルバンクとしてパブリッククラウド上に銀行の勘定系システムを構築して安定稼働できていること、サービス開発から保守運用までを内製化して自社内で手がけていることに大きな価値があると感じています。

iBank事業で得た着想を国内初のデジタルバンクへ

これまでを振り返ると、2016年に“10年後の銀行・金融業界はどうあるべきか”と考えてiBank事業をスタートさせてからは、チャレンジの連続でした。知の探索隊を担う「出島」での挑戦は、ゼロからUI・UXやデジタルマーケティングの手法を学び、少数精鋭でなんとか業務をこなす七転八倒の日々。顧客起点に基づいたサービス開発やコミュニケーションから得られたノウハウをFFG本体に還元し、FFG3行の営業にも取り入れる仕組みを構築してきました。中核プロダクトであるマネーアプリ「Wallet+」は、今や国内12の地方銀行に採用される銀行公式アプリへと成長しています。一方で、その間もいろいろな業界でルールチェンジやパラダイムシフトがどんどん進んでいくことに焦燥感と危機感を感じていました。そして2021年、iBank事業で得た経験や知見をベースに、“銀行本体も変わらなければいけない”と考え設立したのがみんなの銀行です。iBank事業で銀行の外に出てDXと向き合い、従来の銀行が約150年かけて構築してきた社会インフラとしての仕組みや制約の多さを理解しているからこそ、スピードと柔軟性が求められるこれからの世界で新たなチャレンジをするためには、“デジタルを起点に、ゼロベースで銀行を創るしかない”と決断しました。アプリのリリース後の反響の大きさや、想定



外のリアクションに時に翻弄されながらも、お客さまの声を基にサービス改善やアイデア創出を重ねています。また、一連の取り組みの革新性や、最もこだわってきたデザイン・操作性が、国内外からさまざまな形で評価をいただいていることも、さらなる刺激になっています。

チャレンジを求心力に、チームの力を高めていく

みんなの銀行の一つの強みは、こうした前例のないプロジェクトをやり遂げるスキルと熱意を持った人財が集結していることです。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と合わせたメンバーの構成は、FFG3行からの出向者が35%、エンジニアやデザイナー、マーケターといった専門職のキャリア採用者が65%です。従来の銀行とは異なるバックグラウンドやスキルセットのメンバーがチームとして一つにまとめるのは容易ではなく、ビジョンの共有やコミュニケーションの面ではさまざまな工夫をしてきました。現在は、新しい人事制度の立ち上げにも着手しています。評価・報酬の仕組みをみんなの銀行にフィットするものに変えて、個々のスキルやモチベーションを最大限に発揮し、安心して働ける環境の整備をしていきます。また、常に新しいものを求めているのは、お客さまに限らず、みんなの銀行で働くメンバーも同じです。個々の業務やビジネ

スがチャレンジングで、ワクワクするものであり続けることこそが、やりがいやチームの一体感を高め、前進していく力になると考えています。

“やってみる”ことでしか得られない答え

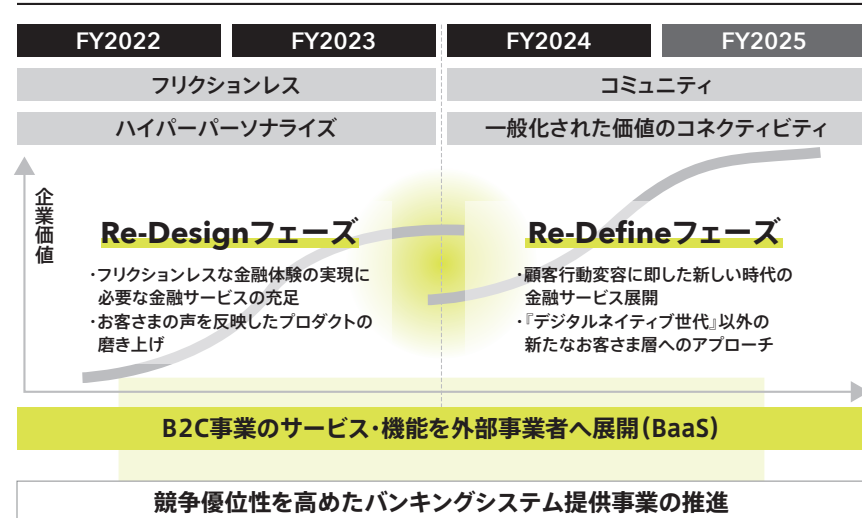
2022年4月からの3年間で、みんなの銀行では第1次中期経営計画と位置付けています。これまで磨いてきたUI・UXはもちろん、金融の再定義にも本格的に着手して新たなサービスを生み出していきます。

正解もゴールもわからない世界ですが、銀行も変化をしていかないと世の中にフィットしなくなることは間違いありません。新しい消費体験や金融サービスに触れ、「生活の中に銀行がなくても困らない」と言う若い世代に対して、銀行が提供する価値はどのように変わっていくべきか、どのようなサービスなら使いやすいのか、といったことをずっと考えています。答えはお客さまの中にしかないからこそ、まずは“やってみる”しかない。時代の変化を豊かな感受性で捉え、失敗を恐れず常に先手を打ってきたFFGだからこそ、みんなの銀行のチャレンジを通じて、10年、20年先のお客さまにとって豊かな未来の選択を後押しできるような価値提供をしていきたいと思っています。

みんなの銀行

2022年4月からスタートした第1次中期経営計画の2つの柱は、「Re-Designフェーズ（顧客体験を高めるUI・UX）」と「Re-Defineフェーズ（新しい銀行の形の模索）」です。

みんなの銀行中期経営計画の全体像



●Re-Designフェーズ （顧客体験を高めるUI・UXの向上）

現在展開しているサービスを、顧客体験をもとに見直し、再設計していきます。みんなの銀行のサービスコンセプトの一つに「みんなの『声』がカタチになる」というものがありますが、これはいち早くお客さまの声に耳を傾けてサービスを改善し、新しいものを生み出していく、いわゆるUI・UXの継続的向上に取り組むということです。デジタルバンクにはお客さまの声を含め膨大なデータや情報が集まるので、効果的なタイミングでニーズの高い新サービスを提供していきます。2022年7月には、フリクションレス（煩わしさのない）でパーソナライズされた新しいローン商品をリリースしました。

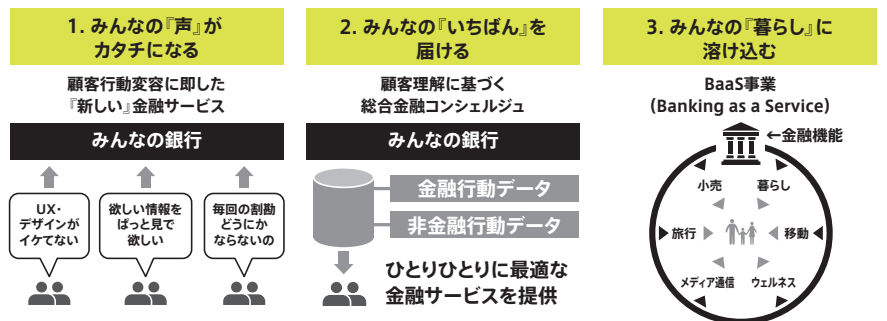
●Re-Defineフェーズ（新しい銀行の形の模索）

UI・UXの向上は今あらゆる企業が取り組み始めているところですが、みんなの銀行のアドバンテージは、こうした取り組みに先手を打って進めてきたことで、さらにそ

の先の金融の再定義（Re-Define）のフェーズに着手できることです。銀行の3大機能は長らく金融仲介・信用創造・決済の3つだった訳ですが、これらを、デジタルを起点にして、価値仲介・信頼創造・決済という「新・3大機能」に発展させていこうというのが、みんなの銀行のビジョンであり、次の大きなチャレンジです。技術やお客さまの価値観、行動は常に変化していくので、その中で選ばれるサービスを生み出し続けることが、新しいお客さまの獲得・支持につながります。今は世の中になければ、人々が「次に」欲しいと思うものを誰よりも早く創ること。それによって社会に新たな価値を提供していくことを目指しています。さらにその先に見据えるのは、こうして生み出された新しいサービスをBaaS事業として展開し、それらが当たり前の社会になっていくことです。「未来の銀行を今創ったら、どんな銀行になるか」。個人のお客さまだけでなく、事業者のみなさまにも新しい銀行、新しい金融サービスのカタチとして実感していただけるようなチャレンジを続けていきます。

みんなの銀行のサービスコンセプト

- みんなの銀行の名前の由来でもある、『みんなの』に込めた想い。
- デジタルネイティブ世代が抱える課題・ニーズを解決するため、3つの『みんなの』コンセプトの実現を目指す。



事業概要

- | | |
|--------------------|---|
| 1
B2C事業 | ・次世代バンキングシステムを活用して、全国のデジタルネイティブ世代（個人）をターゲットに、スマホを通じた金融サービスを提供 |
| 2
B2B2X事業 | ・みんなの銀行の金融機能・サービスを、APIを介してパートナー企業（法人）に提供（金融×非金融の新たな価値共創） |
| 3
バンキングシステム提供事業 | ・システム開発/運用業務の内製化を進め、システム・機能自体を提供（販売） |

みんなの銀行では、「みんなに価値あるつながりを。」というミッションを実現するため、3つのサービスコンセプトを掲げています。今中計中には、「個人向けサービス」と「BaaS事業」の2つの事業に注力して、これらのコンセプトを実践していきます。

●みんなの銀行Loan（ローン）

2022年7月にリリースしたローン商品は、みんなの銀行の収益の柱となるサービスです。特徴は、お客さまにとって煩わしい、面倒くさい手続きを徹底的に排除した顧客起点で創られた商品だということ。ローンのWEB申込はいまや珍しいサービスではありませんが、複数の入力項目や利用開始までの手続きがお客さま目線での課題でした。みんなの銀行のアプリ内では、口座保有者であればたった1項目「年収」を入力するだけで審査が可能です。スピーディーにすべての手続きがアプリ内で完結します。競争が激しいローンビジネスの分野で他とは違うユニークな提供価値を届けたいと、メンバー全員が熱意をもって取り組んでいます。

●BaaS事業

BaaS (Banking as a Service) 事業では、金融が人々の暮らしに溶け込んで快適で豊かな生活に寄り添う新しい世界を実現したいと思っています。BaaS事業は、金融API (Application Programming Interface) を介して事業者のみなさま向けに銀行サービスや機能を提供することで、各事業者のみなさまのサービスの向こう側にいるお客さま（個人）にみんなの銀行をご利用いただくという新しいビジネスです。今後1、2年のうちに、さまざまな事業者さまのアプリやWEB上で、残高照会やショッピングの決済、将来の購買に向けた貯蓄などができる体験を提供していく予定です。金融がさまざまな業界、暮らしの中に溶け込み、購買などのシーンで顧客体験を向上させていくことができれば、事業者のみなさまにとっても新しい価値となります。BaaS事業の展開を通じて、全国のあらゆる事業者のみなさまとつながることで、みんなの銀行のビジネスも拡大させていきます。

