

2023年2月28日 記者会見 発表内容

発表内容：役員異動について

日 時：2023年2月28日（火）17時00分～17時55分

場 所：りそなグループ大阪本社ビル 地下2階

発表者：関西みらいフィナンシャルグループ 代表取締役兼社長執行役員

関西みらい銀行 代表取締役社長

菅 哲哉

関西みらいフィナンシャルグループ 代表取締役兼執行役員

関西みらい銀行 代表取締役兼副社長執行役員

西山 和宏

（菅）

皆さん、本日は急なお願いにもかかわらずお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。この度、2023年4月1日付で関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行の社長を交代することとなりましたのでご報告させていただきます。

先日の関西みらいフィナンシャルグループと関西みらい銀行の取締役会において、西山が関西みらいフィナンシャルグループの代表取締役兼社長執行役員、関西みらい銀行においては代表取締役社長に就任することが決まりました。私は関西みらいフィナンシャルグループと関西みらい銀行の代表権を持たない取締役会長となります。

振り返りますと、私は、関西みらいフィナンシャルグループスタート時に持株会社の社長に就任し、また2019年4月からは関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併により誕生した関西みらい銀行の社長も務めさせていただきました。先ず、ここまで来られましたことに、お客さま、地域、そして、本日お集りの皆さま、さらには、社員一人一人に感謝を申し上げます。誠にありがとうございました。

また、経営統合、合併による新しい船出に対して、舵取りをさせていただいたことを本当に光栄に思っています。統合、合併当初は様々な困難なこともありましたが、我々のよりよい未来に向けて、地域のお客さまなど、多くの方々の支えのもと乗り越えることができたと思っています。

そして、2020年4月から始まった現在の中期経営計画の期間中は、コロナ禍というこれまでにない環境変化の中、社員が一丸となって、様々な取り組みにもチャレンジすることができました。

例えば、みらいリーナルパートナーズの設立、新しい店舗形態への挑戦、さらには統合シナジーの実現など、我々はこれまでにない新たなステージに一步踏み出せたと考えています。

ただ、世の中はこれからよりスピードを上げて変化を続けていくと思います。社員一人一人が、その変化を先取りし、地域やお客さまの成功に全力を尽くす。そのことが、我々の大切な使命であると考えています。まだまだやり残したことが沢山ありますが、この4月から次期中期経営計画へ移行するという事もあり、我々の使命をしっかりと果たしてくれる西山に社長を引き継ぎたいと思います。

社長が交代するわけですが、我々がお客さまとともに成長し、地域の未来を創造するために変革に挑戦し続けるという経営理念、すなわちお客さまに「なくてはならないと思っただけの銀行グループ」の実現を目指すことに変わりはありません。

最後に、これまでの皆さまのご支援、特にお客さま、地域の皆さまには、改めて感謝を申し上げて、ご挨拶とさせていただきます。これまで本当にありがとうございました。

(西山)

改めまして関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行の 西山 でございます。本日はお忙しい中、急なお呼びかけにもかかわらず、お集まりいただきましてありがとうございます。4月1日より、関西みらいフィナンシャルグループと関西みらい銀行の社長に就任することとなりました。

関西みらいフィナンシャルグループは2018年4月、関西みらい銀行は2019年4月に新たなスタートを切り、準備段階から現社長の 菅 の非常に強いリーダーシップのもとで、地域のお客さまの成功のために役職員が一丸となって尽力してきました。その 菅 の強い想いを引き受けて、バトンを引き継ぐという事になります。強いプレッシャーがありますが、使命感を持って取り組んでいきたいと考えております。

関西みらいフィナンシャルグループは、地域のお客さまから「なくてはならないと思っただけの銀行グループ」を目指しております。そのような銀行グループになるためには、りそなグループの一員であるという強みを生かして、また地方銀行の強みである Face to Face の営業にも注力して、地域のお客さまの「心を動かす」ことができるような活動をこれからも続けていきたいと考えています。それにあたっては、お客さま目線、地域目線という当たり前の軸をぶらさず引き続き邁進していきたいと思っております。

4月からは新たな中期経営計画が始まり、我々も新たなチャレンジをしていきたいと考えております。引き続きご支援賜りますよう、是非ともよろしく申し上げます。

【質疑応答】

Q 1. 新中期経営計画の検討状況とトップラインをどう上げていくか

A 1. (西山)

新中期経営計画の検討状況は、内外環境の先行きが見えない中、どういったところに注力するのか、またどのようにトップラインを作っていくのか、社内の意見やアイデアも集めながら議論をしているところです。まだ発表できる状況ではありませんが、引き続き地域のお客さまに真正面から向き合い、地域のお客さまの課題に対して真の意味での顧客目線で、りそなグループのソリューションも使って課題解決のサポートをすることで、しっかりとトップラインを作っていきたいと考えています。

Q 2. りそなの一員である利点をどう考えるか

A 2. (西山)

りそなホールディングスの100%子会社になっていることから、りそなグループが持っているソリューション、例えば信託や不動産、海外ネットワークといったソリューションを気兼ねなく自由に使うことができます。それからお客さまには見えない、ミドル分野、バック分野といったインフラの部分では、りそなの機能を徹底的に使うことで効率化を図ることができます。そこでできた余力を地銀の強みであるFace to Faceの営業に注力できることが強みと考えています。加えてりそなグループは全国に営業店があることから、我々の関西のお客さまと全国のお客さまを繋げて新たなビジネスに発展させていく、こういうお手伝いもできることが一番の強みだと考えています。

Q 3. 社長就任にあたって、関西みらいフィナンシャルグループや地銀を取り巻く環境、課題をどのように考えているか、また課題をどのように解決していくか

A 3. (西山)

今は変化の早い時代で、先行きが見通せない状況であると考えています。コロナの影響がだいぶ落ち着いてきましたが、資源高や物価高、金利上昇や円安、ロシア・ウクライナ問題など地政学リスクも踏まえると、本当に先が見えない状況だと思います。これは銀行も中小企業のお客さまも全く同じだと思っています。そういうお客さまの声に真摯に向き合うことで、我々のビジネスも一緒に作っていきたいと考えています。また、含み損、債券運用のところについては、りそなグループ共通の体制で管理していますのでコントロール可能な範囲でしっかりと対応していきたいと考えています。また関西の課題という意味では、失われた30年という言葉がありますが、とくに東京一極集中が進んだ時期と関西経済が停滞、沈下していると言われていた時期が重なっているように思っています。失われた30年を取り戻すためには関西の復権が不可欠と考えており、そういう意味でも地域の課題に真正面から向き合って貢献していきたいと考えています。

Q 4. 傘下のみなと銀行について、2025年を目指しシステム統合を進めているが、金融情勢が変わる中、統合などどのように考えているのか

A 4. (西山)

みなと銀行は、2025年を目途にりそなグループのシステムへの統合を予定しています。その後は、りそなグループと全く同じシステムになりますので、みなと銀行のお客さまは、りそな銀行あるいは関西みらい銀行のお店で同じようなサービスを受けることができ、非常に利便性が上がると考えています。我々が何より一番大事にしないといけないことは、お客さま目線だと考えています。今、みなと銀行は真の県民銀行として神戸、兵庫のお客さまに対して一生懸命働くことに誇りとやりがいを持って頑張っています。これが地元神戸、兵庫のお客さまにとっても一番いいことだと私は考えています。よって現時点で新たなこれ以上の銀行の再編については考えていません。これは関西みらい銀行も同じで、それぞれの強みを活かして協力しあって今後もやっていきたいと考えています。

Q 5. 社長を打診された経緯とその時の感想や決意、またこれからどのようにやっていくのか教えてほしい

A 5. (西山)

去年の暮れごろだったと思いますが、りそなホールディングス社長の南と関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅から同じタイミングで打診を受けました。その時は、目の前にある課題への対応や中期経営計画を作っている真っ最中というタイミングで、また金利も為替も動くという非常に厳しい経営環境だったので、そのような打診を受けるとは全然想定していなかったのが非常にびっくりしました。それを受けての決意ですが、関西みらいフィナンシャルグループが2017年にできて、2018年に経営統合、2019年には関西みらい銀行が誕生し、その半年後に関西みらい銀行の事務システム統合をして、そこから共同店舗化であるとかいろいろな改革に取り組んできました。これは地域のお客さまや株主の皆さま、それと従業員の協力があってのことですが、間違いなく言えるのは現社長の菅の人間力、リーダーシップがなければこんなにスムーズにはいかなかったと思っています。その菅の後を引き継ぐということが、本当に自分でできるのかという重圧もありますが、熱い思いがこもったバトンを引き受けるということですので、私にできることは何でもやっていきたい。地域の皆さまのため、従業員のためにできることは何でもやっていきたいと考えて、またそれが私の使命だというふうに今は理解して取り組んでいきたいと考えています。

Q 6. 同じタイミングで打診を受けたというのはどういう状況だったのか、快諾したのか

A 6. (西山)

同じ場所で二人から言われたということです。選択肢はないからという感じでしたので、快諾も何もないですが、私にできることは何でもやっていきたいと考えています。

Q 7. 西山さんを選んだ理由をもう少し教えていただきたい

A 7. (菅)

資質的に企画部門や営業面、人事も強いし様々なトップとしての素養をもっているだけではなく、私は胆力トリプルAと思っていて非常に粘り強さがあります。2018年以降、経営統合や事務システム統合の責任者としてこれまでの統合を引っ張ってきた人物であり、彼しかいないと私は確信していました。

Q 8. これまで携わってきた業務で胸を張れる仕事は何か

A 8. (西山)

足元で印象が強いのは、関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併と事務システム統合の責任者をやらせてもらったことで一番自分にとっては仕事をやったという感じがあります。経営統合も、合併もそうですが、それまで全然違う企業文化で育ってきた人たちが一緒になる訳なので、当然のことながら自分たちのやり方が正しいと思っていて、新しい銀行・新しいシステムはこうするべきだと意見がまとまらないことが多々ありました。つまりA案でいくかB案でいくかということが多々ありましたが、そのような時に注意していたのはA案とB案の共通点は何だろうか、ひょっとしたら同じことを言っているのではないだろうか。だとしたらA案でもB案でもなくてC案でいったらどうかと、こういうことで解決してきました。合併も事務システム統合も、経営統合にしてもいずれ同じ仲間として働くことになる訳なので、絶対にうそをつかない、裏切らない、真正面からぶつかることを大事にしてきました。そういう信頼関係を築いてきたことが、自分としては胸を張れる仕事かなと思っています。

Q 9. 関西みらいフィナンシャルグループについて一番課題と認識していることは何か、それに対してどのように対応していこうと考えているか

A 9. (西山)

関西みらいフィナンシャルグループの課題は、二つあると思っています。まずは企業風土改革で、もう一つは人財育成と思っています。企業風土改革については、お客さまの立場に立って、お客さまの悩みを真剣に考えて提案できる、そういう組織文化にしていけないと思っています。それができるような人財を育成していくということでもありますが、人財育成という意味では全階層の社員がいきいきと働けるような、特に若手や女性がいきいきと働けて、いろいろなアイデアを出すことができ、また出されたアイデアが経営の意思決定に反映されていくような、そんな銀行グループにしていくことだと思っています。そういう銀行グループであれば、そこで働いている社員はお客さまの喜ぶ顔を見るのを楽しみにして働いてくれると思いますし、そういう社員であふれている銀行にしていくのが課題というかやりたいことだと思っています。

Q10. 金融業界全体で見たときに気になる課題は何か、またどう取り組んでいくか

A10. (西山)

金融業界では垣根を越えた競争が始まっており、他業界やネット銀行など従来の競争相手以外との競争も始まっています。地方銀行については、地方人口の減少に伴い地盤沈下していくと言われていています。大阪も人口は減少しているものの、日本有数の経済規模があるのでビジネスチャンスはありますが、他の地銀が県境を越えて進出してきており、競争はますます激化していくと思っています。そういった時にお客さまから選んでもらうためには、「なくてはならないと思っていただける銀行」になる必要があります。関西みらい銀行とみなと銀行が提案することは、他行とは違うと思ってもらえるような活動をしていくことが大事と考えています。そのような提案ができるよう組織風土の改革や人材育成に注力し、他行との差別化を図りたいと考えています。

Q11. 関西みらいフィナンシャルグループ設立から5年、関西みらい銀行設立から4年が経過したが、これまでに成し遂げたと思っていること、また道半ばであると思っていることは何か

A11. (菅)

関西アーバン銀行・近畿大阪銀行・みなと銀行の経営統合を公表したのは2017年3月ですが、その前の交渉から考えると6年半以上この統合に携わっています。3行の経営統合、関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併、事務・システム統合と一連の流れをしっかりとやり終えることができました。それ以降の統合効果の発現も含め、成し遂げたことは統合そのものであると感じています。統合効果を出した後の次のステージでは、関西みらいフィナンシャルグループのブランド力をもっと高めなければならない、お客さまから「なくてはならないと思っていただける銀行グループ」に実質的にもなっていかなければならないという思いでやってきました。そのためには社員一人一人の成長が必ずベースになりますが、その点については道半ばというか、まだまだ伸びしろがあると思っています。

Q12. ブランド力の向上についてどう思うか

A12. (西山)

関西みらいフィナンシャルグループの発足以来、ブランド力の向上に努め、地域貢献やSDGsにも取り組んできました。また本業でも2021年度については増収増益で、効率化の効果も出てきているなど、力がついてきていると思っています。一方で、お客さまからの評価という意味では、まだまだ行き届いていないところもあります。本業とそれ以外の両面からもお客さまから認めていただけるよう、また関西みらい銀行、みなと銀行でないだめだなどお客さまから言っていただけるよう行動していかないといけないと思っています。

Q13. 2025年の大阪・関西万博に向けて、地元企業をどう支援していくか

A13. (西山)

りそなグループは、万博の大阪パビリオンに設置される中小企業・スタートアップの展示ゾーンに4週間の展示枠を確保しています。地域のお客さまにも出展していただき、お客さまの技術やサービスをアピールしてもらいたいと考えています。また大阪、兵庫、滋賀などの地域のお客さまと万博とのビジネスマッチングも進め、お客さまの販売促進なども支援していきたい。大事なことは一過性にしないことと考えています。万博は関西経済の起爆剤になると思っていますが、その後もお客さまの成長に繋げていけるようしっかりと地域と一緒に盛り上げていきたいと考えています。

Q14. ご自身の性格について教えてほしい

A14. (西山)

なんでも自分でやりたいという思いが強く、完璧を求め追及してしまうタイプです。趣味はバイクツーリングです。ここ10年は乗っていませんが、バイクをいじるのも大好きで専門工具をそろえてバイクや車の車検も自分で通していました。一方でやりすぎた結果、大事なネジの頭をつぶしたり、配管を間違えてオーバーヒートさせたりそんな失敗も多かったです。会社でも、部下が作成した資料の確認の際、ついつい自分で手を加えてしまうのが悪い癖だと思っています。子どもたちには「たまにクヨクヨする、ストイックで頑固な昭和オヤジ」と映っているようです。

Q15. 座右の銘に「親の恩・師の恩・社会の恩」を選んだ理由は何か

A15. (西山)

中学校の卒業時に校長先生から受けた言葉です。「社会人になるに従って、親の恩・師の恩は身に染みて感じると思うが、社会の恩については、目に見えないかもしれないが、いろいろな人のお陰で暮らしていることを決して忘れないように」と教えてもらい、ずっと大切にしてきました。社会の恩を実感したのは、りそなショックの時に、これ以上ないくらいの恩を感じました。その時受けた恩を少しでも返せるよう、努めていきたいと思っています。

Q16. 関西経済の強みはどこにあると考えているか

A16. (西山)

関西人気質として、人なつこくて義理人情に厚いというところがあると思います。ビジネス面では、新しいものが好きで権力を嫌う傾向があると思います。こうした背景から関西は技術革新やスタートアップ企業も昔は多く、起業のためにわざわざ大阪に来る人もいましたが、今はそうではないと思います。ただ先の見通せない変化の激しい時代において、新しいことが好き、いろいろなことに挑戦する関西人の気質はぴったり合うのではないかと考えています。そういう関西人の強みを生かしながら地元の人たちと一緒に魅力を高めていきたい。そして、ヒトやモノの集まる昔の上方のような関西にしていきたいと思っています。

Q17. 失われた 30 年から回復し、日本経済を成長させるためには関西の復権が不可欠のことだが、社長就任後にこれまでとどのような違いを見せていきたいか

A17. (西山)

この 30 年間私も社会人だったので、経済低迷については責任の一端を感じています。これまで、特に大阪では「良いものをより安く」という考え方が多かったように思いますが、これでは企業の収益拡大に繋がらないし、個人の給与も増加しない。これからは「高くても良いもの」を求める大阪を目指していく必要があるのではないか。そのような考え方をお客さまにも説明し、伝えていきたいと考えています。

Q18. 会長として何をしたいか

A18. (菅)

先ほど伸びしろがある部分として、関西みらいフィナンシャルグループのブランド力向上や更なる社員の成長という話をしましたが、会長になっても引き続きブランド力向上や社員の成長に向けて尽力していきたい。また銀行員の初心に戻り、お客さまや地域の発展のために活動していきたいと思います。

Q19. なくてはならない銀行になるために、法人・個人のお客さまに向けてどのようなことに注力していきたいか

A19. (西山)

日本全体の課題として、IT 活用による生産性向上や SDGs に資する取り組みがあると思いますが、我々と取引の多い中堅・中小企業、小規模事業主のお客さまの中には、それらの取り組みがまだ出来ていない先もあります。我々自身も変化していく必要がありますが、お客さまも変わっていく必要があると思っています。お客さまに伴走しながら一緒に取り組んでいきたいと考えています。また個人のお客さまについては、金融のプロとして資産形成に資する提案を徹底し、将来の安全安心を提供できる銀行にしていきたいと思っています。

以上