

2026 年 2 月 27 日 記者会見 質疑応答

発表内容：役員異動について

日 時：2026 年 2 月 27 日（金） 16 時 00 分～16 時 30 分

場 所：日本銀行 記者クラブ内

発 表 者：りそな銀行 代表取締役社長

岩永 省一

りそな銀行 常務執行役員

千田 一弘

【質疑応答】

Q1. 千田新社長への期待は。

A1. (岩永)

千田は現場経験が豊富であり、かつ本部の経験を積んでいます。我々の役員人事を決める際には様々な経験をしているということがサクセッションプランの中にもあります。その中で、彼は非常に堅実でもあり、様々なことに積極的に果敢に挑戦してくれる。日本経済が転換期を迎えている中、社長としてリーダーシップを発揮してもらうにふさわしい人財と思います。また、トップに立つ人財は物事を俯瞰的に様々な角度から見ることができる視野が必要だと考えているので、その意味でも彼が適任だと判断しました。

Q2. 自身が選ばれた理由は何だとお考えか。

A2. (千田)

今年度の1年間、私は岩永の想いである顧客最適の実現のための営業改革を進めてきました。この1年で体制や仕組み、ルールを一定程度整備できました。あとは我々が、営業現場で整備したことをしっかりと実行する段階だと思います。その営業改革の旗振りを私は岩永とともにやってきたので、岩永の意思をしっかりと酌み取って、顧客最適の実現に向かって進んでいきたいと思っています。

Q3. 顧客最適に向けての様々な改革ということだが、これはどういう改革なのか。その改革を通じて、りそな銀行が日本経済においてどういう役割を果たすべきなのか。

A3. (千田)

まず現在の日本経済の状況について、説明させていただきます。日本は長く続いたデフレ環境から、緩やかなインフレに入っており、金利がある世界となり、政権も安定しています。経済自体の強さはまだないかもしれませんが、成長局面に入ってきていると、我々は捉えています。経済成長のためには、企業の成長は欠かせません。現在の日本経済の成長局面では、我々の間接金融の機能が非常に重要な役割を担うと認識しています。そのために、我々が足りないもの、足りないルールは何かを、営業改革プロジェクトを通じて、「営業体制」、「顧客価値提供」、「業務効率」、「人事」、「リスク」の5つの分野を1年間、本部・営業店から従業員の意見を最大限くみ取り、進めてきました。我々がこの営業改革プロジェクトを実現できれば、お客さまの成長、挑戦を、しっかり支えられる銀行になるための体制を整えることができていると考えているので、あとは我々がしっかりとプロジェクトの実現に向けて、進むだけだと考えています。

Q4. リそなホールディングスの執行役もされていると思うのですが、HD としてはどういう 会社になっていくのか、何を日本社会に還元できるのか。

A4. (千田)

リそなグループは 4 つの異なった性質がある銀行からなる組織であります。それぞれの銀行が、それぞれの持ち味、立場、地域の特性を活かして、社会に貢献をすべきと考えています。そして、その組織の集合体がりそなグループであるとも思っています。

Q5. 今後、リそな銀行はどのような銀行になって欲しいか。

A5. (岩永)

我々、リそなグループは歴史的に非常に厳しい時期もあったことは皆さんもご存知の通りだと思います。その背景として誠実で、親しみやすい、安定した堅実な経営を行ってきました。このことは我々も自信を持っていますが、今後、日本経済が成長していく過程で足りないものがあるとすれば、それは健全なリスクテイクや積極的に日本経済に貢献をしていくという意欲ある従業員を育てていくことだと考えています。これが実現できれば、非常に親近感があり、堅実、健全、積極的に、特に国内企業の成長を支えることができる銀行になると私は考えています。足りない部分については、意識改革から始めてきたという自負があります。このことを継続していくことで、本当にリそなグループは良い金融グループになると思いますので、その継続力をこれからもぜひ発揮していただきたい。

Q6. 今回の役員異動では千田さん以外にも他の銀行の社長・副社長に若い世代が起用されているが、期待感を教えて欲しい。

A6. (岩永)

リそなグループの中で、今回のリそな銀行の役員人事を見ていただくと、新社長は平成 6 年入社の 55 歳と、若返りをしました。リそな銀行の強みである信託機能と、マザーマーケットである大阪地域にしっかりコミットするために、それぞれの部門について No.2 である副社長たちが分担して担当することになりました。リそな銀行はフルラインの信託機能を備えた唯一の商業銀行ですので、今以上に信託機能を発揮していきたいと考えています。大阪地域については、大阪の自治体さまと取引を密にさせていただいていますので、今後の大阪経済の成長に貢献していくという意思表示です。その他、営業改革プロジェクトを実現していくために、営業の地域をまたぐ形での営業本部制を整備し、様々な面において、我々の経営の意思表示が役員人事には表れていると思いますので、後ほど細かく見ていただきたいと思います。

Q7. リそな銀行の業界や事業環境での立ち位置をどのように見ているのか。

A7. (千田)

金利がある世界へと変わり、収益が上げやすい環境になりつつも、一方でライバルも多くいますので、我が社が置かれている環境は、大変厳しい環境であると考えています。従来の発想や考え方を踏襲しているのであれば、他社に負けてしまうと認識しています。ただ先ほど申した通り、日本経済は成長局面に入っており、企業も成長局面に入っているという認識なので、我々がお客さまの成長や挑戦に対し、適切にリスクを取り、支えることができれば、必ずお客さまから選ばれる銀行になると

確信しています。また、従業員のマインド改革も含め、引き続き進めていきたいと考えています。

Q8. 他社にない強みであるとか一方で課題感はどのように感じているか。

A8. (千田)

冒頭に申した通り、全国の法人個人のお客さまとの関係性は我々の大きな強みであると同時に、お客さまとの関係性を守ってくれている営業現場の従業員が我々の大きな強みであると思っています。営業現場と営業現場を支える本部組織は強化するための人財投資をしていきたいと考えています。

課題は、先ほど話したとおり、少しリスクテイクに対し、慎重になる部分があることです。今まで長く続いたデフレ環境や、当社の資本的制約もあったので、慎重にならざるを得ない選択だったと認識していますが、現在は環境も大きく変わり、我々も変わらなければならない時代であると認識しています。ただし、我々の課題については当社の従業員であれば、克服できると確信を持っています。

Q9. 岩永さんも6年でのバトンタッチですけどもやり残したことはありますか。

A9. (岩永)

目標を達成すると、次の目標に向けて動いていかなければならないというのは金融の常ではありますが、我々は常に改革をやり続けることがコーポレートアイデンティティでもあるので、そういう意味では、やり残したことがある状態がよいと考えています。リスクをやみくもに取ればよいという話ではなく、我々が考える健全なリスクテイクは、企業の成長に向けて当社が考えていることとお客さまが考えていることが同じでなければいけないと思います。そのためには、お客さまの考えや想いなどを把握する情報収集力が必要です。お客さまとの関係性が一定のレベルに達すれば、また次のレベルへ達するために行動をしなければならないということ。我々はこれまでも、規模を徹底的に追うという方針は掲げておらず、今後もそれは変わりません。もちろん、業務を進めた結果としてボリュームが増え、結果的に収益が上がることはありますが、最も大切にすべきは「お客さまが何を求めているか」を的確に把握することだと考えています。そのため、今後もこの考え方を変えることなく、目標とする到達点に向けて、高いレベルを追求していくべきだと考えています。

Q10. これからはリスクテイクすることが課題になってくるという発言があった中で、どういう分野で、例えばりそなはベンチャーデットに力を入れるなどしているが、どういう分野のリスクを取っていきたいと考えているか、具体的に教えて欲しい。

A10. (千田)

法人のお客さまであれば、企業の成長、つまり成長投資です。法人のお客さまが成長投資をするには、一定のリスクをとらなければなりません。法人のお客さまがリスクを取り、成長していくにあたり、我々がお客さまを深く理解し、その上で一緒にリスクテイクしていくことが、最も重要であると考えています。また、ベンチャーデットなどにおいても同様ですが、闇雲にリスクを取ることはできません。その前提として、お客さまに対する深い理解が不可欠であると考えています。

そして、お客さまと一緒にリスクテイクしていく上では、相互の信頼関係の構築も極めて重要であるため、その点についても引き続き注力していきたいと考えています。

Q11. 営業店経験において、一番印象に残っていることは何か。

A11. (千田)

私の支店経験は9支店にわたり、そのうち3支店で支店長を務めました。各支店それぞれに心に残る出来事がありますが、特に印象深いのは、地方都市の支店において、多くの住民の雇用を支えていた企業さまの再生案件です。

関係者が非常に多い中で、案件全体の取りまとめを行い、最終的に再生に至りました。再生を果たした際には、当該企業のみならず地域全体からも大きな感謝をいただき、大変心に残る案件となりました。また、他の支店においてもお客さまとの多くの思い出があり、いずれも大切な経験となっています。

Q12. ご自身の強みをどう活かしていきますか。

A12. (千田)

プロフィールにも書かせてもらいましたが、小学校2年生から大学生までチーム競技である野球をやっていました。その経験により、チームや仲間の大切さ、組織が同じベクトルに向いた時の強さなどを野球を通じて経験しています。支店内でも、渉外担当、融資担当、店頭サービス担当、様々な業務をしている従業員がいます。支店長を3支店やらせていただいた際は、全ての業務がお客さまに繋がっていますので、目標に向かって支店が一体となり運営していくために、組織を纏めるリーダーシップを発揮できたと考えています。

Q13. リスクマネーの供給について、今までの銀行の融資とは違うやり方で供給するのか、また環境変化により、お客さまとの付き合い方も変化してくると思うが、それに伴い、銀行の融資のやり方を変えるか。

A13. (千田)

従来の銀行審査は過去の業績などの実績をもとに審査する部分が多いので、将来の企業価値がどうなるか、などの未来の視点での審査が抜けていることは課題であると認識しています。ただ、審査方法からの脱却はなかなか難しいという問題がありますが、現在はフィンテック企業や、ベンチャー企業等による生成AIを使った審査モデル、トランザクションファイナンスなど、新しい分野での企業分析評価方法が出てきています。いきなり、生成AIなどを使った審査モデルまで一気に進むことは難しいですが、例えばベンチャー分野においては、比較的生成AIを活用した審査が可能であると考えていますし、挑戦していきたいと考えています。

Q14. ファンド経由でのLP出資なども今後、選択肢に入ってくるのか。また、新しい分野へのチャレンジやバランスシートを使わない企業支援をするなどの考えがあれば、教えて欲しい。

A14. (千田)

バランスシートを使った、使わない資金供給についてですが、単なる貸出だけでアセットを積み立てるだけではなく、今はプライベートクレジットなどのように他社さまと協議をしながら、バランスシートを使わないような形での資金供給など、様々な手法で行っていますので、当然ながら選択肢としてあります。金利のある世界において、ALMの管理の高度化がますます重要になってくるのではないかと考えています。様々な角度から「何が最良なのか」を、今後、私なりに改めて勉強しながら

ら積み上げていきたいと考えています。

Q15. りそなグループとしてリテール No.1 を掲げられている中で、改めてリテール分野における、他のグループ銀行にはないりそな銀行の強みは何なのか、今後、りそな銀行のブランド、消費者向けのブランドをどう評価していくのか、などリテール分野の戦略方向性を教えて欲しい。

A15. (千田)

りそなグループはりそな銀行の他に、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行があり、それぞれ埼玉、大阪、兵庫の地域に根付いた銀行です。一方でりそな銀行は東京、大阪をマザーマーケットとする広域銀行という部分が、他のグループ銀行とは決定的に違う部分であると考えています。お客さまから求められるニーズは、銀行ごとに違ってくるため、りそな銀行は「信託」というソリューション機能を通じて、お客さまに最適なソリューションを提供していく体制を確立していきたい。また、確立したノウハウを、他のグループ銀行にも伝承できるのではないかと考えています。新しいことにチャレンジすることで、ブランド力も上げていきたいと考えています。

以 上