

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～17 時 00 分

場 所：りそなグループ大阪本社ビル 地下 2 階

発 表 者：関西みらい銀行 代表取締役社長 西山 和宏

関西みらい銀行 取締役兼専務執行役員 原藤 省吾

【質疑応答】

Q1. 金利のある世界に突入して、顧客獲得競争が激化すると思うが、現状をどのように認識し、どう対応し、どう成長していきたいか。また、大阪はポスト万博ということで、今後の関西経済がどう成長していくか、関西地盤の銀行として、地域にどう貢献していきたいか

A1. (原藤)

大阪はメガバンク・各地域金融機関がひしめく競争の厳しい地域です。その中で、我々の強みである、りそなグループとしての信託・不動産機能、デジタル分野での先進的な取り組みを生かして取り組んでいきたいと考えています。もう一つの強みは、当社が 8 つの地銀・相互銀行が合流してできた銀行であり、苦しい時期にも離れず長年支えていただいた多くのお客さまがいることです。そのお客さまを大切に、これまで以上に貢献していき、りそなグループの力と支えられているお客さまを強みに取り組んでいきたいと思っています。そのうえで、若い銀行として新しいチャレンジをしていきたいです。西山ともよく話していましたが、関西を元気にする銀行として、豊かなマーケットである関西で更にスコープを広げて様々なチャレンジをすることを検討しています。

Q2. 具体的にはどういうチャレンジをしていきたいか

A2. (原藤)

何より、お客さまとの接点を広げることが重要だと思っています。店舗の統合などを進めてきたが、すでに一巡しています。これからはお客さまとの接点を拡大していくために、デジタルのリーチ、リアルリーチ、いろいろな組み合わせで関西を広く捉えてやっていきたいと思っています。

Q3. 西山さんから見て、原藤さんはどのような人物か

A3. (西山)

原藤は本部も長い現場、支店長も経験しており、バランスの良いキャリアを歩んできました。偏った判断ではなく、現場も理解した上で本部で企画をする、そういう柔軟でバランスの取れた判断力が持ち味だと思っています。もう一つは、りそなショックの直後、事務局として一番大変な時期を経験しています。当時の改革を経験し、「りそなを変えていかないといけない」という DNA をしっかりと引き継いだ人財だと思っています。チャレンジ・挑戦もしっかりとでき、剛腕の持ち主でもあるので期待したいです。

Q4. これまでのキャリアで特に印象に残っている仕事やエピソードは。その経験は今にどうつながっているか、これから社長としてどのように生かしていくのか。

A4. (原藤)

りそなショック後の対応と公的資金の完済、それらがキャリアの中での大きな出来事です。座右の銘で「銀行の常識は世間の非常識」という細谷元会長の言葉を挙げておりますが、りそなショック後の改革時には、「なぜ銀行は15時に閉まるのか」「なぜ銀行はお客さまが立って行員が座っているのか」「なぜお客さまが伝票を書いて、銀行員が書かないのか」ということを当時よく言われました。こうした問題意識のもと、金融サービス業への改革に携わったことが、一つの大きな財産です。もう一つは、お客さま・国民の皆さまへの感謝を忘れずに公的資金の完済に導いたこと、これらがりそなショック後の30代に経験した財産です。

我々はまだ若い銀行なので、自主性と挑戦を社内に浸透させていきたいと思っています。これまで、統合などで大変な局面もありましたが一巡し、現在は成長軌道に入っていますので、更なる飛躍を遂げるためには、新しいことに挑戦する風土を社内に浸透させていくことが一つの私の使命だと思ってやっていきたいと思っています。改革に取り組んだ経験が生きてくると考えています。

Q5. 社長になるよう打診を受けたのはいつ、誰から受けたのか。またその時の感想は

A5. (原藤)

今回の打診は、2月中旬にHD社長の南と西山より受けました。南からは関西みらい銀行の企業価値の向上と、りそなグループとしての価値向上に取り組んでほしいと要請があり、西山からは成長軌道に乗っている現状に甘んじることなく、さらなる成長を目指してほしいとの話がありました。大きなプレッシャーを感じておりますが、両社長からの話を受け、新たな挑戦に臨んでいきたいと考えております。

Q6. 社長就任から3年間の取り組みで印象に残っていることは

A6. (西山)

3年前は、経営統合に伴うコストコントロールが一巡したタイミングであり、いかに収益力を高めていくかが重要な課題でした。その中で中期経営計画をスタートさせ、「目先の収益は追わない、将来に成果が出るような基礎体力の向上に取り組む」という考えで、短期的な収益よりも将来を重視した意思決定を行いました。

結果重視の評価体系からプロセス重視へと見直したことで収益減少の心配がありましたが、従業員の行動変容につながり、中期経営計画2年目で最終年度の目標計画も達成できました。こうした一連の取り組みは、非常に印象的で結果につながった重要な判断だったと思います。

Q7. 着任の際に関西No.1地銀グループを目指すという話があったが、できたこと、できなかったことは

A7. (西山)

次年度からの新しい中期経営計画は、10年後にありたい姿を設定しました。3年前に策定した中計では、3年後に特定のNo.1を目指すのではなく、様々な分野でのNo.1を積み上げていくという考え方で取り組んできました。結果につながったものもあれば、道半ばのものもあります。そうした点で

は、次の原藤体制においてさらに取り組みを進めてほしいと期待しています。

一方で、当社の強みである、お客さまとの取引を通じて得られる収益、いわゆるお客さま向けサービス業務利益については、関西地銀で No.1 であり、この 3 年間で他行との差を着実に広げることができた項目です。

Q8. アドバイザーとは取締役なのか、なぜ会長でないのか

A8. (西山)

取締役ではありません。

関西みらい銀行は設立から 7 年の若い銀行であり、今後もチャレンジを続けていく段階です。次期中計においても、「挑戦」を大きなテーマの一つとして設定しています。今回の社長交代では大幅な若返りを図っており、原藤新社長は改革志向です。変化の激しい環境のもと、新社長には責任と権限を明確に持っていただき、スピード感を持って様々な取り組みに挑戦してほしいと考えています。そのため、私は経営の一线から退き、アドバイザーとして承継に専念することとしました。今回の世代交代は、経営の連続性以上に、新体制への円滑な移行を最優先にしています。

Q9. 次期中計で実現していきたいことは

A9. (原藤)

本業の収益力は、関西で圧倒的な No.1 の水準にあり、中小企業等向け貸出金残高もトップです。社内では、関西 No.1 としての誇りと使命感を持ち、これまで以上にお客さまや地域に貢献していこうと共有しています。次期中計において、まず重視したいことは人財育成です。当社は 8 つの銀行が統合して成り立っており、多様なキャリアを持つ人財が集まっています。苦しい時代の中で、様々なことに取り組んできた経験もあり、ダイバーシティの観点では非常に進んでいる銀行であると認識しています。

一方、統合の結果として初めて No.1 となった項目もあることから、現状に甘んじることなく、更なる飛躍に向けて挑戦を続けていきます。そのうえで、事業のスコープを関西の広いマーケットに広げ、将来的には全国有数の地域金融機関となることを目指していきます。

Q10. 人財育成の具体的な取り組みは、こういった人財を育てるのか

A10. (原藤)

まずは、様々なことに挑戦していこうというメッセージを発信していきたいと考えています。お客さまの数や接点、関係の深さを高めていくことが重要であると認識しています。そのため、店舗戦略・デジタル戦略・営業の各分野において様々な挑戦に取り組む人財を育てていきたいと考えています。

Q11. 座右の銘は「銀行の常識は世間の非常識」とのことだが、関西みらい銀行や銀行業界全体としても変えていくべきと感じるものはあるか

A11. (原藤)

これからの銀行ビジネスは、テクノロジーをいかに活用していくかが非常に重要であると認識しています。銀行は信頼をベースとする業態であり、例えば社外へのメールについては上司の承認無しには送れないなど、厳格なルールのもとで運用しています。こうした仕組みは重要である一方、テクノロジー活用の制約になっている面もあると感じています。メールの誤送信などは当然避けなければなりませんが、社内におけるテクノロジー活用をより優先していきたいと考えています。銀行業界全体としても、非常に保守的な運営を実施していますので、まだまだ「銀行の常識は世間の非常識」に表れている考え方や対応は今でも存在すると認識しています。

Q12. 趣味のスポーツ観戦とは

A12. (原藤)

プロ野球やＪリーグ、Ｂリーグなどを中心に観戦しています。国際大会についても、現地に行くことはあまりありませんが、テレビで見えています。今年は、冬季オリンピックやＷＢＣなどを楽しみにしていましたが、社長就任に伴いゆっくり見る時間がなくなってしまいました。

Q13. リそなグループとのシナジーをどのように生かすか

A13. (原藤)

一つは信託・不動産の機能であり、これらは競合地銀にはない当社の強みです。もう一つはデジタル戦略で、例えばアプリは高い評判をいただいております。利便性の高いサービスを提供できています。こうしたグループの機能を最大限活用することで、お客さまへの提供価値を高めていきたいと考えています。これら二つが競合地銀との差別化を図る戦略の柱です。

Q14. お客さまとの接点を増やす拠点「ミニマルプラザ」の評価と今後の取り組み方は

A14. (原藤)

これまでは、近接店舗の統廃合のなかで、利便性を損なうことなくお客さまとの接点を維持するための拠点として展開してきました。次期中計においては、新たなお客さまとの取引に向け、最適な立地に軽量化されたミニマルプラザを展開していきたいと考えています。新規のお客さまとの取引に向けた拠点として、新設店舗を増やしていきます。

Q15. どういう場所に出店するのか

A15. (原藤)

マザーマーケットは大阪府・滋賀県ですが、「関西を元気にする銀行」を標榜している以上、もう少し広い視点を持つ必要があると社内に投げかけています。具体策についてはこれからですが、これまでの常識にとらわれることなく、幅広い視点で検討していきたいと考えています。

Q16. 先日、池田泉州銀行が阪急阪神ホールディングスと BaaS(Banking as a Service)で協業することを発表したが、テクノロジー進展を踏まえた預金獲得戦略は

A16. (原藤)

アプリを中心としたデジタルでのリーチと、ミニマルプラザの展開を通じたリアル接点の組み合わせが基本になると思っています。これまでの常識を超えて考えるなかで、BaaS については選択肢の一つであり、避けては通れない領域であると認識しています。今後、しっかりと検討を進めていきたいと考えています。

Q17. 西山社長の 3 年間の在任期間は短いと感じるが、今までの想いや原藤さんへの期待は

A17. (西山)

社長としては 3 年ですが、代表として 6 年間務めてきました。更にさかのぼると、2017 年の銀行発足前から一貫して経営に携わってきました。代表に就任した 6 年前は、コストコントロールを中心に、収益をいかに向上させていくかが大きな課題でしたが、この点については着実に成果を上げることができました。

その後、収益力の更なる強化が求められる非常に重要なタイミングで前任の菅からバトンを引き継ぎました。従業員の意識改革や、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組み、中計の目標を一年前倒しで達成することができ、今期の業績も順調に推移しています。

そのような環境のもと、業績が安定しているこのタイミングで新体制にバトンを引き継ぐことが最も適切であると判断しました。次期中計の開始に合わせたこのタイミングは、次世代への円滑な承継という観点からも、最適なタイミングであると考えています。

経営が安定し、新たなチャレンジを始める必要がある今、次の世代である原藤に引き継ぐことで、過去にとらわれることなく新たな挑戦に取り組んでほしいと期待しています。新中計の策定も原藤とともに進めてきており、目指す方向性や強化すべき領域は一緒に検討してきました。ここまで共に取り組み、バトンを渡すことができたことは私にとって一つの誇りです。私は今後、見守る立場に徹したいと思います。

以上