

平成 18 年 5 月 31 日 記者会見 発表内容（東京）

発表内容：社長就任にあたって

日 時：平成 18 年 5 月 31 日（水）14 時 30 分～15 時 10 分

場 所：日銀金融記者クラブ

発 表 者：りそなホールディングス 次期社長 水田 廣行

りそな信託銀行 次期社長 田中 卓

【冒頭挨拶】

（水田りそなホールディングス 新社長）

初めまして。近畿大阪銀行社長の水田です。6 月 28 日のりそなホールディングスの株主総会でご承認をいただければ、りそなホールディングスの社長に就任するという事で、内定をいただいております。

久しぶりに東京に戻ってきますが、今まで、子銀行の社長をしておりましたので、りそなグループ全体がどういう方向に今後動いていくのか、今までの路線をどういう風に進めていくのか、もう少し勉強して、自分なりの個性を出した経営をしていきたいと考えております。今後ともよろしく願いいたします。

（田中りそな信託銀行 新社長）

りそなホールディングス システム担当の田中でございます。よろしく願いいたします。6 月の株主総会の後に、りそな信託銀行の社長に就任させていただく予定です。

信託というものについては、入社以来、いろいろな形で携わってまいりましたが、年金信託の本部業務や、りそな信託銀行の経営に携わるのは、初めてでございます。

現在、前任の社長との引継ぎをしているところですが、今後、りそなグループ全体の中で、りそな信託銀行のもつ信託機能を一層活用できる形にして、りそなの信託というものが、一つのアイデンティティーになるように、スタッフの皆といろいろな考え、そして行動していきたいと思っております。

よろしく願いいたします。

【質疑応答】

Q . 就任予定の会社の課題はどのようなところにあるのか、現時点での考えを聞きたい

A .

（水田）財務改革はおかげさまで、公的資金を入れていただいたおかげもあり、大幅に進みましたが、これまでグループとして推し進めてきた営業面でのサービス改革やオペレーション改革という、対お客さまに対して、りそながどういう風に変ったのか、どのように進もうとしているのか、というものをさらに見えるような形にしていくこと。そして、それを受けて収益を蓄積し、公的資金を早く返済させていただくということが最大の課題であろうと思っております。

やはり、基盤は収益力にあると思っておりますので、それをもう一度、社長が代わるということもありますので、私なりの目で見ると、各銀行トップといろいろなことを協議しながら推し進めていきたいと思っております。

(田中) リそな信託銀行のポイントについて 2 点お話ししたいと思います。一点目は、リそな信託銀行の持つ、主として企業年金・資産運用業務ですが、こういった機能をリそなグループの各商業銀行 3 つで十分に活用し、そして、シナジー効果が出て、信託業務としてもバンキング業務としても、法人のお客さまが中心となると思いますが、お客さまへのシナジー効果が出てくるということが、リそなのアイデンティティーの一つになってくるということ成し遂げることが、当面の目標の一つです。

もう一点は、シナジー効果が上がり、新しいお客さまが増加してまいりますと、当然に業務や事務の処理というものが今以上に増加しますので、オペレーションについての一層の効率化を図るということです。現在、プロセス改革委員会というチームを作り、改革に着手しておりますが、これを成し遂げることがもう一つのテーマであると思っています。

Q . 公的資金返済の見通しについて

A . (水田) まだ、グループ全体のことを勉強しているわけではありませんが、HD 会長の細谷や社長の川田が、決算記者会見でも申し上げておりますが、早期健全化法の公的資金と預金保険法に基づく公的資金、この二つをきちんとその性格を見極めて、できるだけ早期に返済をしていくということがグループの方針です。公的資金の返済については、そのグループの方針を押し進めていくことを考えております。

Q . 近畿大阪銀行の上場問題について

A . (水田) 若干、報道先行みたいなどころがありますが、グループ全体の方針と私の考えは大きく違っていないと思います。

近畿大阪銀行という銀行が持っている固有の顧客層というものを、リそなグループのきわめて大事な大阪の営業基盤の中できちんと守っていくということが、近畿大阪銀行の使命であると思っています。今後、どういう形でやっていくかということについては、まだ結論を出したわけではありませんが、やはりこういうことは、銀行だけが決める問題ではありません。

近畿大阪銀行には、2 万 8 千社の貸出先や 200 万口座というお客さまがいらっしゃるわけですが、そのお客さまが近畿大阪銀行を、今現在、喜んでお使いいただいているわけですが、そのお客さまの目線で、再編の問題は考えていかなければいけないと思っております。

また、やはり公的資金返済のための原資というものをできるだけ早期に積み上げていくということが、リそなグループに求められています。選択肢は、たくさんあると思いますが、この秋に出す予定の新しい健全化計画の中に、どういう形で出すかということ、リそなの公的資金返済の問題もありますし、近畿大阪銀行の将来の問題も含めて、細谷もいろんな所で言っていますが、これから、いろんなことを細谷と議論していかないといけないと思っております。

Q . 実質国有化から 3 年、この間グループがどのように変わってきたのか感想を

A . (水田) 私が近畿大阪銀行に行ってから 2 年 9 ヶ月になりますが、必ずしも、リそな銀行と近畿大阪銀行は同じ歩みをしてきた訳ではありません。リそな銀行のお客さまの層と、近畿大阪銀行のお客さまの層は異なります。また、リそな銀行はある意味ナショナルブランドで、近畿大阪銀行は大阪ブランドだということで、どちらかといえば、リそな銀行の方がスマートな感じのサービス改革というものをやってきたのではないかと、一方で、近畿大阪銀行の方が、私の好みかもしれませんが、ドブ板方式でやってきたということです。

店舗にしても、りそな銀行の方が新しいコンセプトの店舗を積極的に作っていますが、近畿大阪銀行も新しいコンセプトのお店を作っています。具体的に、お客さまの相談窓口を拡大するという機能的な場合を例にとると、りそな銀行は、店舗そのものをリニューアルをして、お客さまに新しい形の銀行スタイルをお見せすると、一方で、近畿大阪銀行のやってきたことは、従来のものをある程度踏襲しながら、近畿大阪銀行のほうが、年配のお客さまが多いということもありますから、そのお客さまにスムーズに受け入れてもらえるような形の店舗の改革をやってきました。

そういう意味では、お互いやってきている内容は違いますが、基本的な考え方は同じなんです。それは従来、銀行といえば、お客さまと銀行員がカウンターを挟んでやってきた商売ですが、今、りそな銀行も近畿大阪銀行もやっていることは、われわれの方からカウンターを越えて、お客さまのところへ入っていくということ。こうしたことが、サービス改革であったり、オペレーション改革であったりということです。ぜひ、新しいコンセプトの店舗を見ていただければ、われわれのお客さまに対する考え方というものははっきり変わったと思っていただけたらと思います。

公的資金注入からの3年間は、そのことがようやく、りそなグループの全社員に、気持ちをすっきり入れ替えるということで、植えつけられてきた時期なんだろうと思っています。3年間は種を蒔いた時期です。おそらくこれから、その種が芽を吹いて、育っていく時代になるのだらうと思っています。できるだけ早く芽が生えて、成果に繋がっていくということをこれからりそなグループはやっていかなければならないと思います。

Q . メガバンクがリテール強化に乗り出している中、どのように経営をしていくのか

A . (水田) 銀行業というものは、ストック商売ですので、商品をガラッと入れ替えるといったように目に見える形での示し方は他の業種よりは難しいのではないかと考えています。ただ、りそなグループの収益力がどうかという問題で言えば、私が経営していた近畿大阪銀行は平成12年の設立以来、黒字になったことのなかった銀行ですので、16年度に初めて黒字化となりましたので、収益力については、相当高まってきていると思っています。

銀行という業種は、技術革新といったものが、目に見えて商品になりにくい業界の一つであるのではないかと思います。だから、革新的なことが起きる前に自分たちの気持ちや、新しいものに向かっていく気持ちを閉ざさないということから、りそなはスタートしましたので、果実がどの程度のものになっていくのかということは、これからにかかってくるのではないかと思います。

Q . 社長就任要請を受けたときの率直な感想

A . (水田) びっくりもしませんでしたし、がっかりもしませんでした。もともとの性格でもあります。やれといわれたら、それをやるのが私の生き方です。近畿大阪銀行に行けと言われた時も突然でしたが、そのときも別にびっくりもしませんでしたし、りそなに帰って来いと言われた時も、むしろ淡々としておりました。

ただ、新しい仕事に就くということは、チャレンジングなことですので、ホールディングスの社長をやれと言われたときは、自分自身として、それなりにいろんなことを考えて、やりたいなということを一瞬思いましたが、一方で、近畿大阪銀行を今去るということは、もう少しやっていたかったという気持ちはあります。

率直に申し上げて、近畿大阪銀行の経営は楽しく、面白くもありました。不祥事もあり、大阪の記者クラブで何度か釈明会見をしたこともありましたが、仕事として、非常に面白かったということです。今度のホールディングスの社長という仕事も面白

いだらうと思っております。

Q . HD は会長のプレゼンスが高く、社長としてのプレゼンスをどのように考えているのか

A . (水田) まだ具体的に考えていませんが、私はどちらかと言えば、やりたいようにしかやらないタイプなので、自分の個性を特別に出さなければいけないとも思っておりません。自分が経営の判断をする、あるいは、経営の指示をすることによって、自分の個性が出るのであれば、それはそれでいいと思っております。少なくとも細谷が 3 年前に来て、最初の半年はりそな銀行の副社長で、お付き合いをして、その後、近畿大阪銀行に行きましたが、いろんなことで話をする限りでは、細谷もそう思っているようですが、本音で話ができる、し易いと思っており、自分の存在感を意識的に出さないといけないとは思ってはいません。

細谷は確かにプレゼンスが高いですが、これはやはり、今まで銀行の経営は、銀行に就職し 30 年も 40 年も奉職した人間が行ってきたと、その中で、ほめられるべきことも多々ありましたが、ほめられるべきじゃないことも多々あったということが、一つのりそなの当時の姿になったというわけで、そこで、社外から細谷はじめ 7 人の取締役が来られて、その方々のプレゼンスが高くなったということは、りそなグループにとって悪いことではないと思っております。

細谷のプレゼンスが高いことは、マーケットや、マスコミの皆さんに前向きに受け止めていただいたわけですので、高く評価すべきことであると思っております。

Q . 近畿大阪銀行について社員のモチベーションが低いということを聞いていたが、現在はどうか

A . (水田) 私の社長就任当時から比べれば、変化は明らかに数字に出てきていると思います。少なくとも近畿大阪銀行はこの 3 年間で、3 年以上前に元気が落ち込みすぎていたということがあっても、よくここまで社員の意識が回復してきた、と思っております。私が社長に就任したことが刺激になったかは別にせよ、社員が私の経営方針に反応し、そして、お客さまから反応が返ってきたという、その相乗効果がモチベーションを高めた大きな要因であると思っております。

Q . モチベーションは回復してきていると

A . (水田) りそなグループの意識調査でも、近畿大阪銀行のモチベーションが極めて高くなってきているということは事実です。

Q . 社長内定の打診はいつ

A . (水田) ほのめかされる事はまったくありませんでした。報道が出たときの 2 日前です。朝 6 時くらいから、携帯に電話がかかってきて、「社長、新聞に出ていますよ」と、新聞を見たら一面に自分の写真が出ていたので、びっくりしたくらいです。

一切、打診をされる段階までは私も知りませんでしたし、誰も知らなかったと思います。それに、まだまだ近畿大阪銀行の社長をやるつもりでしたので、7 月の予定は一杯入ってました。

Q . 近畿大阪銀行では女性活用を推進していたが、グループとしてどうするのか

A . (水田) りそな銀行も女性活用はやっています。ただ、りそな銀行と近畿大阪銀行の見え方が少し違うのは、やはり、近畿大阪銀行は小集団ですので、女性の支店長・出張所長が 100 ちょっとの店舗網のなかで 7 人いますので、率は近畿大阪銀行の方が高い

のだと思います。私が近畿大阪銀行の社長に就任してすぐに希望退職を実施し、1年間で800名余りが退職をしました。社員が3,000人余りの銀行で、その25%が退職をしたという状況下では、現実の問題として、営業現場を支えていくために、女性を登用しなければいけないというニーズは高かったんだと思います。

そして、素晴らしい女性の集団が自分の銀行にいたんだなという事を実感として思っております。ここまでやってくれるんだ、ここまで歯を食いしばって目標に向かって挑戦をしてくれる女性が近畿大阪銀行にいたということ自体、近畿大阪銀行の経営陣も社員も知らなかったんじゃないでしょうか。りそな銀行でも相当、女性を登用しており、たまに本部に顔を出すと、女性が増えてきているなというのが実感です。

Q . 近畿大阪銀行社長として、りそな銀行を見て足りないなと思うことはあるか

A . (水田) 実際のところ、りそな銀行を気にしたことはあまりありませんでした。近畿大阪銀行に行ってから2年9ヶ月は、危機感を持って本当によく仕事をしたなと自分でも思っております。少なくともいろんな経営指標や財務指標を見る中で、グループの中でも近畿大阪銀行が脆弱化していたことも事実ですし、元気になってきたとはいえ、今でもりそなよりはバランスシートでは見劣りするるので、近畿大阪銀行の経営に集中しており、りそなホールディングスやりそな銀行のことを考える時間ありませんでした。

りそな銀行はりそな銀行でお客様に最良のサービスをすればいいし、近畿大阪銀行は近畿大阪銀行で、お客様に最良のサービスを提供すればいいくらいにしか思っておりません。今度は、考えないといけませんでしょうが。

ただ、私は、6月28日までは、近畿大阪銀行の社長であると思っております。なので、東京へもほとんど来ません。今日は社長就任会見を各所でやるということですので来ましたが、基本的には大阪です。内定があってから、東京へ来る回数が増えたかというところでもなく、今までとまったく変わっておりません。あと一月ですので、あまり先入観を持たずに、りそなに帰ろうと思っております。

Q . グループ力を上げるために、中長期的な課題として考えていることはあるか

A . (水田) 再編の問題については、本格的に検討するのはこれからだと思っております。今までは、収益力というか体力の回復が最重要課題でしたので、近畿大阪銀行を上場させるのかしないのか、あるいは、関東の埼玉りそな銀行とりそな銀行との協調体制をどうやっていくのか、それから、信託銀行の機能というものをグループの中で、もっとフルに活用できるようなインフラをきちんと作っていくことなど、いろいろ検討することはあるのですが、まだ、それぞれの問題に対して、りそなグループとして個別に明確な回答を持っているわけではないと思っております。

りそなグループの再編の問題は、言い換えると大阪地域をどうするのかということなのですが、個人的には、近畿大阪銀行の経営を3年近くやらせてもらったのですが、大阪でのお客さまを失くしたくないと思っております。

りそな銀行と近畿大阪銀行をあわせて20%を超えるシェアを持っており、大阪でのお客さまを減らすような形での再編であるとか、大阪でのお客さまの信頼をなくすようなことは本末転倒であると思っており、これは関東においてもそうであると思っております。再編が喫緊の課題であるかどうかもう一度検討しないといけないと思っております。

証券業務や国際業務については、過去りそなは自前ではやらないという選択を行ったわけで、その時以来、最良のパートナーを探していくという方針でやってきました。ただ、今、りそなにとって最良のパートナーはどこですかと聞かれてもまだ明確に答

えはないのかもしれませんが、いろいろな形で、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行という4つの銀行が持っている顧客基盤というものは、証券会社であるとか、投資銀行の方たちだけではなくて、おそらく、お客さまから得られる情報などを含めるとものすごく大変な財産であると思っています。その財産を有効活用していくことを検討していく中で、証券業務のあり方や、今海外に支店は持っていませんが、りそなグループが欧米に雄飛をするということはおそらく誰も考えないとは思いますが、東アジアの問題、中国の問題、それからインドくらいまでは考えていかないといけないと思っています。

特に私は大阪におりましたので、大阪にとって東アジアはものすごく近いと実感しています。距離的にも近いし、東アジアの方が大阪に住んでいらっしゃるのも非常に多いです。それからビジネス上のつながりも非常に多いから、りそなグループとしては、アジアに対する問題について、グループの中で、自前でやっていくのか、あるいはどこかパートナーを選んで提携をしていくのかということについて、その時期が来れば、明確にする必要はあるだろうと思っています。

Q . 埼玉りそな銀行の県民銀行化構想について

A . (水田) 私も埼玉で支店長をやったことがあります。今でも県民銀行です。埼玉県にしか店舗はありませんし、埼玉県はじめ、各市町村の指定金融機関としてもほとんど埼玉りそな銀行が単独受託をしているわけですので、資本云々の話には関与しませんが、埼玉りそな銀行が今、目指しているビジネスの方向というのは、埼玉りそな銀行は県民銀行であるという意識を持ってやっていくということであると思っています。それに向かって利根社長がずっとやってきたんだと思います。

Q . りそな銀行と埼玉りそな銀行の関係は変わらないのか

A . (水田) どのグループ銀行も、大企業取引を除けば、個人リテールや、中堅中小企業取引というものは、その店が置かれている地元のために仕事をしているんです。近畿大阪銀行は大阪の銀行ですが、りそな銀行の大阪地区というのも大阪の銀行なんです。また、りそな銀行の神戸支店というのは、兵庫県の銀行なんです。あるいは神戸市の銀行なんです。皆そういう意識を持ってやっているんです。ですから、資本云々ということと社員の行動とは、まったく関係のない話だと思っています。

Q . 今回のグループ人事についてどのように受け止めているのか

A . (水田) 人心一新ということではないのでしょうか。

Q . 秋に出す予定の健全化計画の最重要課題が近畿大阪銀行問題であるから、HD社長になったのではないか

A . (水田) グループの中で、いい意味で近畿大阪銀行の将来の姿が、りそなグループの将来の姿とある程度繋がるところがあるという認識をされてきているという意味では、近畿大阪銀行は大変前進をしてきたなと思っています。

以上