

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 5 分

場 所：関西金融記者クラブ

発表者：近畿大阪銀行 次期社長 桔梗 芳人

【冒頭挨拶】

桔梗でございます。本日は、お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。

まず、自己紹介をさせていただきますと、私は、昭和 53 年に協和銀行に入学し、あさひ、りそなと社名が変わり、昨年 6 月末に、りそな銀行の東京営業サポート部担当から近畿大阪銀行にまいりました。近畿大阪銀行で約 1 年が経過しようとしています。

銀行に入社しまして 30 年近くになりますが、海外業務・証券業務・企画部門・リテール及びホールセール店舗の支店長・営業推進部門等幅広く様々な業務を経験してまいりまして、近畿大阪銀行でこの経験した業務をどのように活かせるのかと思いましたが、いろいろな場面で役に立っていると感じています。

昨年 6 月、近畿大阪銀行副社長に就任して以来、驚くことが 2 つありました。1 つ目は、非常にいいお客さまが当社とお取引をいただいているということ、これは私の率直な気持ちです。もう 1 つは、各銀行にあてはまることだと思いますが、社員が前向きで、非常に素直で、業務に熱心に取り組んでいるということです。当社の社員をこのような場で褒めても仕方ありませんが、こちらも私の正直な気持ちですので申し上げさせていただきます。

今回、ホールディングスの社長に就任予定の水田のもとで、1 年間経営に携わり、営業推進、内部管理やいろいろなプロジェクトを進めてまいりましたが、当社がどういった方向に進むべきかというイメージも持っています。今後、りそなグループは、細谷・水田体制において、当社のあり方も含めて前向きな方向に進んでいくのではないかと考えています。これから皆さまとは、いろいろな形でお付き合いをさせていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【質疑応答】

Q . これまでも様々な場面で話題になっているが、近畿大阪銀行の今後の方向性は？

A . りそなグループ全体の営業戦略や地域戦略については、最終的にはりそなホールディングスで検討していくことだと思います。

かねてより、近畿大阪とりそなの大阪で営業が重なっているのご指摘がありますが、実際、重複しているお客さまは 7%程度しかなく、また、お客さまの層も若干ではありますが異なります。両社でお取引をいただいても、りそなはりそな、近畿大阪は近畿大阪で（銀行の）使い分けをしてお取引をいただいているお客さまもたくさんいらっしゃいます。つまり、（りそなと近畿大阪では）さほど重複していないというのが私の感想です。ただ、中小企業・個人の方とお取引は当社で、それ以上のお客さまはりそなでという棲み分けをしながら、また、お客さまのご意向を最優先にお取引をするべきだというのが水田もそうですし、私の考えでもあります。

今後、近畿大阪銀行が取るべき営業施策は 2 つあります。1 点目は、「都市型のリテールバンク」を目指すことです。当社は、関西の地方銀行の中では法人先にしても、個人先にしても、お客さまの数は一番多く、様々な金融商品を販売していく力があると

思っています。例えば、投資信託の残高は、他の関西地銀と比べて飛びぬけて多く、関西のリテールバンクとして非常に存在感を示していると感じています。また、りそなグループの銀行ですので、遺言信託にしましても、年間 70 数件、現在 540~550 件の受託件数があり、地方銀行の中でも比較にならないくらいの多さです。りそなグループにいることによって、地方銀行でありながらこういった実績をあげられています。もう 1 点は、貸出についてですが、従来通り、中小企業や個人のお客さま向けの貸出が中心になりますが、過去の反省も踏まえ、ポートフォリオの点で小口分散化して貸出をさせていただくということです。貸出金残高の伸びについては、必ずしも一番ではないかもしれませんが、リスクを排除しながら、また、小口分散化しながら、貸出をしていくことです。重複も少ないことから、りそな銀行とも共存していけると我々は考えています。

Q . りそなグループの中で近畿大阪銀行が果たすべき役割は？また、その役割を達成するための（新）社長の目標は？

A . グループの中で、近畿大阪銀行が果たす役割は、やはり収益をあげてホールディングスに配当を支払うことで、グループ全体の企業価値を向上させるということが 1 点。もう 1 点は、大阪での中小企業・個人のお客さまに対するリテールバンクのあり方を追及し、「都市型のリテールバンク」の営業スタイルを示していくことです。これを示すことで、収益面でグループに貢献し、企業価値を高めていくことが大切ではないかと思えます。

また、私個人の目標は、地方銀行の社長・頭取としては非常に若いですから、生意気を申し上げて大変恐縮ですが、他に類を見ない活発で新しい銀行を作っていきたい、お客さまに対して我々が何をどうやって訴求していくかということを中心に考え、また、地方銀行らしくコミュニケーションとスピードを重視した銀行にしていきたいと思っています。関西の地方銀行の中で、極めて躍動感、活動感がある、かつスピードが速い「都市型リテールバンク」を作っていきたいと考えています。

Q . 近畿大阪銀行の上場に向けた準備、心構えやコンプライアンス面の整備状況は？

A . 近畿大阪銀行の上場については、選択肢の 1 つとして今後、ホールディングスが議論していくものと考えています。ただ、上場について、ご提案をいただいていることは事実ですし、このことについては、いよいよここまで復活させていただいたということで、お客さまはじめ国民の皆さま方に感謝を申し上げたいと思います。実は、上場の新聞報道がされた際には、近畿大阪銀行の全社員にメールをしています。「これは決定した訳ではない」という内容のメールですが、ただ、こういったことが報道されるということは、地域の皆さまやお客さま、国民の皆さまのおかげだと、また、我々の手で更に良い銀行にしていこうという内容も配信しました。

次に、コンプライアンスについてですが、この 2 年間に不祥事が 2 件発覚し、業務改善命令を受けたことについては、大変申し訳ないと思っています。今期に入って、従来の支店長会議を発展させ、4 月 2 日に、全社員約 2,500 名が一堂に会する全社集会を開催しました。その中で、当社にとって今最も大切なことは、ルールを守ること、コンプライアンスを重視すること、業務改善命令を解くことであると全社員に訓示いたしました。個別具体的には、今までにない、いろいろな施策を考えておりました、若干効率性を失っても、コンプライアンスを重視し、事務の正確性を重視していくといったものです。また、本年 3 月には、私が責任者となりまして、事故防止対策室を設置しています。15 名程度の対策室で、現在、全営業店を訪問しています。細部にわたるまでチェックをし、不祥事につながるようなものはないか調査をしています。コンプライアンス、事故防止については、きめ細かくチェックしていますが、現場で毎日

モニタリングをし、かつ、関係部でその結果を1週間に1度議論する体制にしています。現在、不祥事につながるようなものはありませんが、事務の不備等については1件1件きめ細かく対応しています。経営者自らが責任者となり、コンプライアンスをしっかりと定着させたいと思っています。貸出金や投資信託の販売、収益を追い求めることは、大切ではありますが、当社にとって今一番、優先順位が高いのは、コンプライアンスの重視、内部統制であると感じていますので、引き続き指示していきたいと思っています。

Q . 近畿大阪銀行が上場した場合、りそなグループとの関係は薄れるのではないかと？

A . そもそも、上場するしないの問題もありますし、りそなグループが持つ比率によっても異なってくるということもありますが、もし仮に上場するにしても、りそなグループの一員であり続けることには変わりないと考えています。りそな銀行とは若干ビジネスモデルが違う大阪の都市型リテールバンクとして、様々な提携が可能になったり、また、りそなグループの一員として柔軟性を持ちながら経営出来るのではないかと考えています。ただ、繰り返しになりますが、当社の上場については、現在全く白紙の状態、今後議論していくことになると思います。ただ、そうなったとしても、前向きにとらえた方が当社にとっては勿論のこと、りそなグループにとってもいいのではないかとはいえます。

Q . 17年3月期決算において資金利益が減少しているが、今後の中小企業取引をどのように考えているのか？

A . 中小企業向け貸出は、当社にとって極めて重要なテーマであると思っています。まだまだ、中小企業向け貸出についてパワーがついたとは感じていませんが、他行との競争において利ざやが減少しているとか、貸出金ももっと増やせるのではないかとといった議論はあります。ただ、先ほども申し上げました通り、貸出については、あまり無理はしていません。大口貸出もいろいろとお話がありますので、出来ないことはありませんが、時流に乗った大口の貸出については、ポートフォリオを考えまして極力避けているのが現状です。そうは言っても、貸出金残高については、もう少し伸ばさないといけないと思っています。

ただ、(中小企業向け貸出に対する)社内の体制は整いつつありまして、チャンネル別に営業体制を構築しております。例えば、電話セールスをする部隊は、中小企業サポートセンターに集約しましてコストを削減していますし、また、今まで個人営業に携わっていた主に男性社員100名を、渉外の新規班に任命しまして、小口新規班60名、大口新規班40名程度で営業推進しています。企業融資では、従来の融資課と渉外課をいっしょにしまして、お客さまへの営業を行うことにしています。また、ご存知の通り当社では、投資信託等の販売で女性社員がパワーを発揮していますが、その中でも、優秀な女性社員を一部法人営業にシフトさせようと計画し、更なる担い手の変革を目指しています。この1年間、営業体制の基盤整備に注力してまいりましたので、これが今後、効果を発揮してくると思います。また、残高が減少し続けてきた信用保証協会付貸出金も、昨年の9月頃から増加に転じているなど、当社らしい営業面での実績もあがりつつあります。ただ、貸出金全体の数字については、まだまだこれからだとは思っています。

Q . 発覚した2件の不祥事の原因は何だと考えているか？

A . 2件の不祥事とも発覚のかなり以前からあったものでした。そういった意味では、現状の当社のコンプライアンスにしても管理体制にしてもまた、モチベーションにしてもその当時とは若干異なっているとは思っています。ただ、問題は不祥事を長期間発

見出来なかったということです。以前からもそうですが、事務面等でのいろいろな仕組みはしっかりと出来てはいましたが、それが守られていなかったということです。不祥事発覚以降、動態チェックを取り入れまして、毎日毎日、支店長や次席者が社員の行動を見ていこうといったことを取り入れています。ただ、結果がすべてですので、不祥事の発生については、世間の皆さま方に対し、大変申し訳ないと思っています。もう一度事務面等において仕組みをすべて見直していますし、また、モニタリングチェックも実施しています。全社員に対し、もう一度ルールを守ることの厳しさを植えつけているところです。また、少し言葉は悪くなりますが、(動態チェックという)行動を監視するといったことも実施しています。

Q . 今期の決算予想でも業務純益で減益の計画だか、その要因は？

A . 貸出金は増加していますが、競争激化の中での利回りが低下することが原因だと思います。ただ、当社の貸出金の推移を見た場合、3年間貸出金が減少してきましたが、この間の不良債権の処理により、ポートフォリオはずいぶん改善されましたし、今後は、貸出金のボリュームと役務収益を伸ばしていきたいと考えています。ただ、先ほども申しましたように、経営としてこれでいいとは決して思いませんが、ボリュームを追求することは、かなり慎重にやっていきたいと思います。また、前期は不良債権処理をかなり実施し、貸出金は 600 数十億の処理をしていまして、不良債権比率にしても 2.6%程度低下していますので、実際の貸出金は相当増加しています。今期については、ポートフォリオの問題を勘案したうえで、また、住宅ローンについてもあまり金利競争は行わないといった保守的な計画で数字をお示ししています。減益ではありますが、ほぼ横ばいの数字を公表させていただいています。

Q . これまでの銀行員生活で印象に残っていることは？

A . まず、協和銀行時代に、ニューヨークで資金ディーラーをやっていた際にブラックマンデーを経験しまして、当時は、銀行全体の資金管理をしていしましたが、自宅からワールドトレードセンターに出勤する 30 分間にレートが 5%も変化し、かなり辛い思いをしました。

2 点目は、あさひ銀行時代に総合企画部で勤務していたことですが、公的資金を注入していただいた際には、かなり辛い思いをしました。

3 点目は、あさひ銀行で大阪営業部長を経験していましたので、大阪のことは理解していたつもりではいたのですが、近畿大阪銀行に勤務する前は、お客さまがかなり減少しているのではないかと危惧していましたが、実際勤務してみますと、ほんとにいいお客さまとのお取引がたくさんあることに驚きました。協和銀行、あさひ銀行とも中小企業取引に重点を置く銀行でしたので、コミュニケーションのとり方は十分心得ているつもりでいしましたが、実際、近畿大阪銀行のお客さまと接してみると、コミュニケーションのとり方が全く違いました。本当に親しい Face to Face の関係には大変驚きました。

Q . アメリカンフットボールは体育会所属か？ポジションは？

A . 体育会所属で、ポジションはランニングバックでした。体を動かすことは、かなり好きで、特に格闘技系のスポーツが好きです。

最後に、繰り返しになりますが、今までにないような新しい「都市型リテールバンク」を作りたいと思っておりますので、皆さまどうぞよろしくお願いたします。

以上