

発表内容：社長就任にあたって

日 時：平成 19 年 5 月 31 日（木）16 時～16 時 45 分

場 所：関西金融記者クラブ

発表者：りそなホールディングス 次期社長 檜垣 誠司

#### 【冒頭挨拶】

りそなホールディングス社長に就任予定の檜垣と申します。よろしくお願いいたします。日本でただ一つの「金融サービス業」を作っていくという意気込みでグループの運営に取り組んで参りたいと思います。公的資金が注入されて 4 年が経過いたしました。この間、リストラを実施し、社外の方の意見を頂戴して、新しい銀行モデルを作るということに取り組んで参りました。その結果、18 年度決算において、一定の成果が出てきたと考えています。しかしながら、返済に一応の目処がつつあるとはいえ、まだ相当額の公的資金の残高は残っています。今後は、公的資金をただ単に返済するという訳ではなく、経営改革を実施し、二度と同じ過ちは繰り返さないという気持ちで、そして、強くて、健全で、お客さまの支持が得られる金融機関グループを作るという志を持って、再度原点に戻って経営をしていきたいと考えています。

幸いなことに、お客さまから強いご支援をいただいていますし、例えば、個人取引においては、投資商品の販売や住宅ローンの分野で相当な実力がついてきたと思っています。また、グループのシナジー効果も出てきていまして、旧大和銀行が得意としていた不動産業務の収益については、18 年度決算において 200 億円という画期的な数字を計上することが出来ました。いろいろな改革の成果が数字として出てきている訳ですが、最初に申し上げました「金融サービス業」という意味では、まだまだ不十分であると思います。例えば、社外取締役で来ていただいている大丸の奥田会長からは、いろいろなアドバイスをいただいています。我々も小売業から学ぶことは多数あると考えています。また、ホスピタリティの観点で言えばホテル業も大いに参考になると思います。ライバルはもはや同じ銀行ではなくて、小売業とか、ホテル業とかのサービス産業全体であります。そういった意味で、まだまだ不十分な点がありますが、今後組織に拍車をかけていきたいと思いません。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 【質疑応答】

Q．関西での勤務の経験は？

A．関西での勤務経験は 6 年弱です。営業店での経験はなく、企画や融資部といった本部業務を経験しています。

Q．関西のマーケットをどのように見ているか？

A．関西のマーケットは、有望かつおもしろいマーケットであると思っています。話は少し飛びますが、例えばイタリアのミラノのようなイメージで日本の中で存在感を示せるのではないかと思います。私は、絵画が好きで、よく美術館に鑑賞に行きますが、その中でイタリアも非常に好きな国の一つです。ミラノはハブ空港を持っていて、か

つ、首都はローマですがミラノには大半の人が商業なり観光なりで訪れています。ミラノにはデザインや工業製品などすばらしい技術や産業があります。そういった意味では、大阪がミラノのようになってほしいというのが私の個人的希望でありますし、また、そういう潜在能力があると考えています。大阪のマーケットがこれからも成長し続けることは、我々の地盤でもありますので必要だと思っていますし、この大阪のマーケットで、りそな銀行と近畿大阪銀行とで力を合わせて、高いシェアを獲得することがグループの生命線だと考えています。

Q . 今後の銀行経営のあり方は？また、小売業を参考にした銀行経営とは何か？

A . 現在、りそな銀行では地域運営を実施していきまして、相当な権限を地域に委譲し、それぞれの地域に合ったいろいろな業務運営を実施しています。これは、小売業と同じものの考え方でして、例えば、スーパーマーケットでは、地域に合った商品を並べていますし、また、麺類を例に取りますと、東京と大阪では味が違う訳でして、地元の産地に近い野菜や魚を販売しているとか、また、コンビニであれば、近隣で運動会がある日にはお弁当をたくさん陳列するですとか、地域にあったいろいろなことを実施しています。これは現場発ではないと出来ないことです。今までの銀行のような中央集権的モデルは、もはや古いやり方だと私は思っています。そういった意味で、小売業は十分参考になりますし、かつ、大丸の奥田会長という小売業のベテランの方を社外取締役にお迎えしている訳ですから、吸収出来ることは非常にたくさんあると考えています。

Q . 三菱東京UFJ銀行や三井住友銀行が大阪駐在の副頭取を復活させているが、りそなグループの大阪での営業施策は？

A . 既に発表させていただきましたが、6月の役員異動で、りそな銀行の野村社長が副会長になる予定ですので、今後は大阪での活動が中心になると思います。また、大阪南地域担当の小谷常務執行役員をりそな銀行の取締役役に就任させ、銀行のボードに入ってもらいなど関西地域に非常に重点を置いています。大阪強化の人的な手続きはこれで終了したと考えています。後はそれを生かして攻めの姿勢で、なるべく早い段階で、（現在 19%の）大阪府下でのりそな銀行と近畿大阪銀行合算の貸出シェアを 20%に、さらには 25%、出来れば 30%くらいまで上げていきたいと希望も含め考えています。

Q . 傘下銀行の将来像についてはどう考えているか？

A . 現在の傘下銀行（の営業）は非常にうまくいっていて、そういった意味ではベストな状況かなと思っています。地域密着型金融機関のなかでも優等生である埼玉りそな銀行がグループ内にあり、この銀行は恐らく地方銀行の中では一番うまくいっている銀行であると思っています。地方銀行の中で一番うまくいっている銀行がグループ内にあり、そこでのやり方をグループに取り込んでいけると思います。また、関西地域では、りそな銀行とは違うモデルの近畿大阪銀行をグループ内に持ってあり、スモールサイズの取引に対しては、強い力を発揮している訳であって、このノウハウをりそな銀行に持ち込むことも可能です。一方、りそな銀行で持っている大企業取引から派生するような業務での仕組みを、グループの近畿大阪銀行や埼玉りそな銀行にも提供出来ます。こういった意味では、非常におもしろく、有効な組織体になっているのではないかと思います。ただ、この状態を更に進化させていく必要があるとは考えています。

Q . 近畿大阪銀行のIPOが「選択肢の一つ」であることには変わりはないか？

A . 「選択肢の一つ」であることに変わりはありません。ただ、近畿大阪銀行のIPOが目的である訳ではありません。冒頭でも申し上げましたが、公的資金返済の数字上の目途がきつ々ある訳でして、IPO実施によって、(公的資金返済の)原資を得るという考え方は全くありません。IPOを実施することによって、グループ全体のお客さまにとって、サービスの提供が更に充実するとか、あくまでもお客さまの目線でプラスの効果があれば検討することは可能ですが、(公的資金の)返済原資を確保するためにのみ近畿大阪銀行を上場させてしまうことはちょっと考えにくいと思います。

Q . 金利の引き下げ競争が激しいが、今後、中小企業取引でどのような付加価値を付けていくのか？

A . 中小企業のお客さまに対する「オーナー企業モデル」がリそなグループの中小企業取引の柱になっています。リそなグループでは、オーナー企業との取引が非常に多く、リレーションの強化を重点課題としています。これらの企業の経営者の方が抱えている問題は事業承継の問題をはじめたくさんありまして、現在、この分野に注力し、スキルも更に充実してきています。このレベルをもっと上げていきたいというのがまず一点です。次に、中小企業のお客さまが新しいビジネスを展開していく時のサポートをさせていただくことも必要だと考えています。また、企業再建ビジネスに対するスキルは、目に見えない形ですが、非常に精度が上がってきていると思います。リそな銀行では、企業金融部という部署を設置しておりまして、かなりの成果を挙げています。業績が悪くなってから銀行が関与させていただくというのではなく、業績がいい状態でも新しいビジネスモデルをご提供させていただく、あるいは、経営改善をアドバイスさせていただくという取組を行っています。

Q . 社長就任後、まず取組みたいことは？

A . 内向きな話になりますが、人事改革ではないかと思っています。「金融サービス業」になるためには、昔の縦社会の銀行文化を徹底的に排除していく必要があると考えています。例えば、年齢ですとか男女の別、雇用形態、そういったものの障壁を全くなくしてしまって、ポストではなく仕事で評価、処遇をしていきたいと考えています。旧来の銀行の感覚では、社長は偉いですとか、支店長は偉いという感覚がありますが、少なくともホールディングスの中ではそういう文化はなくなっています。今回の私や水田の人事というのもポジションの変更にすぎず、「サッカー型の経営」になってきたということです。サッカーでは、ポジションを固定している訳ではなく、ディフェンスが点を取ることもありますし、全員で守る時もあります。野球では、4番バッターは偉いということですが、サッカー型経営は、野球型とは違います。リそなの今の経営はその方向に向かって進んでいます。それを組織全般に浸透させていく必要があると考えています。

Q . 細谷会長との役割分担は？

A . 今のサッカーの例えで言いますと、会長はグラウンドの外から我々を指導している言わばオシム監督のような存在だと思います。私は、グラウンドでディフェンスの真ん中にいて、全体を管理している存在、今回、リそな銀行社長に就任予定の水田さんは、高い身長を利用して点を取っていただく存在、こんな役割ではないかと思っています。

Q . Jリーグではどこのファンか？

A . 千葉県柏市に住んでいますので、やはり柏レイソルのファンです。今シーズンは割りりと調子がいいので喜んでます。母体の会社とはあまり関係がない訳ですが、柏に

住んでいますから柏レイソルを応援するというのはごくごく自然でして、地域性とはそういうものだと思います。

Q . ディフェンスでの役割は大声で指示する方が、カバーに回る方か？

A . カバー役だと思います。現場が頂点の銀行ですので、我々経営陣はあくまでサポーター役であると考えています。銀行の社長は、支店長のサポーターであり、支店長は現場第一線の社員のサポーターです。ホールディングスは、グループ銀行のサポーターです。こう考えていただくと分かりやすいと思います。まだまだそういう風に思っていない人も組織の中にはおりますが、この方向に進めていくことが、また、社員が生き生きと働いて、障壁のないバリアフリーの組織になることが、やはりサービス業にふさわしいと思います。サービス業は「人」がキーですので、今のりそなの組織を大きく変えていく必要があると思います。

Q . 関西での地域運営の理想は？

A . 地域によって、店舗配置や顧客基盤が異なっていますので、一概には言えませんが、りそなグループには近畿大阪銀行もあり、大阪では相当なネットワークがあるのが現状です。しかし、京都では、店舗数が少なく、点になりますので、旧来の都心型の経営スタイルをある程度行わないといけないと思います。ただ、我々はリテールに強い金融機関を目指している訳ですから、先般発表させていただいた通り、サークルKサンクスとコンビニATMの設置で提携いたしました。こういった形での提携を実施し、お客さまの利便性向上につながる施策を実施していくことだと思います。現時点では経営資源に限りがあり、優先順位もありますので、また、我々は稼いだ金は公的資金の返済に相当程度回さなければなりませんので、効率性を考えると提携を中心に行っていきたいと考えています。

Q . 公的資金の返済にある程度目処がついたということだが、完済するのはいつ頃になるのか？

A . 完済するのがいつかというよりも、経営改革をしながら公的資金を返すことが我々の責任です。借りた資金を返したらそれでいいというのではなく、その間に強い金融機関、お客さまに支持してもらえ金融機関に生まれ変わることが大切だと思います。ただ、先般の決算発表でお示した通り、剰余金は既に 9,000 億円あり、期間利益はあと 5,000 億円確保する計画です。また、転換型優先株 3,500 億円の発行も予定しており、さらに去年の株主総会で承認を得ており、社債型の優先株の発行も出来るわけですので、公的資金の返済は計算上は可能となりました。あとは国との交渉がもちろんありますが、投資すべきものには投資したうえで、健全で二度と社会に迷惑をかけないすばらしい金融機関になることが大切だと思います。

Q . サッカーはプレイヤーとしてのご経験は？

A . 高校時代にやりました。当時、千葉の新検見川というところに住んでまして、近くに東大のグラウンドがあって、そこでよく全日本がよく合宿をしていました。釜本さんが全盛時代で、マイナースポーツだったサッカーをやるきっかけになりました。今はプレーはせず、家内と一緒に、時々応援に行っています。

Q . 史跡、寺めぐりがお好きということだが、関西勤務時には行かれたのか？

A . 関西にいた時は相当行きました。もしかしたら皆さんより詳しいかもしれません。私

は運慶が好きでして、運慶の初期の作品が奈良の柳生の円城寺という寺にありまして、その作品を見たときの感動が大きく、それ以来、小さな寺も含めて関西地域では家内と一緒にかなり巡りました。文化があるというのは本当にいいなと思います。

Q . フェルメールが好きとあるが、何点ぐらいご覧になったのか？

A . 本物を見たのは日本では1点だけです。オランダでは5点ぐらい見ました。

Q . 好きな言葉、座右の銘は？

A . 特にありません。ただ、強いて言えば、そんな立派なものはないんですけど、芭蕉の言葉で「不易流行」ってありますよね。こういうことは常に心の中に入れておかなければならないと思っています。色々と改革に取り組んでいますが、それぞれの銀行の持っている文化、我々で言えばお客さまを大事にするという共通の文化は大事にしていきたいと思っています。しかしながら欧米の銀行も含めて競争していく訳ですから、経済合理性も踏まえて新たなものの考え方も取り入れていく必要があると思います。そういう意味で、失ってはいけないものは守り、変えなければならないものは変えるという芭蕉の言葉は今の私にはぴったりかなと思います。

Q . 水田新社長に求めるものは？

A . やはりパワーです。水田社長の力量はすばらしいものがありますし、私とお互いに違うタイプだというのは非常に大きいです。東京の会見でも、水田新社長はご自身を短期決戦型、私を長期戦略型と区分けしていました。正にその通りで、私はじっくり取り組んで、ホールディングスとしてグループ全体の運営と健全化計画の後のビジョンをしっかりと作りあげて、グループの総合力を高めていくというのが役割です。水田新社長はグループ最大のりそな銀行をあのパワーで引っ張ってってもらい、こういうことになると思います。ホールディングスが主か、りそな銀行が主かということではなく、りそな銀行が頑張らないとホールディングスが成り立たないし、我々がしっかりとシナジー効果を出していかないとりそな銀行も現状維持にしかならない。そういう意味では二人が協力することは非常に大切だと思います。

Q . 具体的にどんなことを期待しているのか？

A . 先程申し上げましたように、「金融サービス業」を目指していくわけですから、その考え方を営業現場に浸透させてもらうことになると思います。金融商品取引法が本格的に施行され、世の中の流れが消費者保護とか顧客保護といった当然の方向に向かっていきますので、そういったことを浸透させながら、かつビジネスですので立派な業績を上げてもらうということを期待しています。

Q . 副会長になる野村さんには何を期待しているのか？

A . 野村さんには営業店訪問よりも、もっとお客さまにフォーカスした上で、大阪地区の活性化、つまり大阪そのものを活性化させていく仕事とりそな銀行のお客さまとのリレーションを深めていく仕事、この二つに注力していただきたいと思っています。

Q . サービス業を目指したいということだが、サービス業のノウハウを取り入れることで他の金融機関との差別化を図るということか？

A . 銀行は商品の差別化が難しい。単発には出てくるが持続性がなく、どこかに真似られてしまう。そういうことを考えると一味違った営業活動が出来るようなビジネスモデ

ルが絶対に必要ではないかと考えています。スーパーマーケットに行く時の動機付けは何かと考えると必然的に分ると思います。全部がそれで決まるとは思っていないですが、それが顧客目線の一つではないかと思えます。いやいややっている仕事とかやらされ感でやっている仕事はお客さまも分るはず。本当に心のこもったサービス、気配りは、お客さまが1,000人いらっしゃれば、それぞれ求めているものが違う訳で、現場での経験を生かしていくのがサービス産業へと繋がっていく唯一の道ではないかと思えます。トヨタさんが強いのはそのあたりだとトヨタ出身の社外取締役から散々言われました。本当にそうだなと思っています。

Q . 銀行員の経験の中で何が一番印象的だったか？

A . お取引先が成長した時ですね。昔、テレビコマーシャルでお父さんが子供に向かって「あれはお父さんが作った橋だよ」というのがあったと思いますが、我々も、お取引先が成長したというのが喜びだと思います。自分達の会社が大きくなって、大きな本社を建てたのが喜びではありません。お客さんが喜んでくれた、世界をリードする大企業になったというのが喜びだと思います。また、今回、社長に就任することになった時、かつての支店長時代のお客さまが随分喜んでくださいました。銀行員をやってよかったなあと思いました。

Q . 檜垣新社長の目から見て旧行意識は残っていると思うか？

A . 残念ながら残っていると思います。これは、ある程度止むを得ないことで、(これまでりそなは)短期決戦型でやってきましたので、どうしてもそれぞれが自分が仕事をしやすい人を集めて仕事をしていました。気心がしれているとか昔仕事をしたとか、これは短期決戦型だと止むを得ないことで、また、合併銀行ですから、どんな人間がどんな能力か、どんな性格か分らないので仕方がありませんでした。ただ、合併後4年経ちましたので、それは止めにして、これからは公平にやっていく予定です。今後、旧行意識は急速になくなっていくと思っています。

Q . 先日、細谷会長が会見で、第一世代、第二世代・・・と発言されていたが、ご自身は何世代だと思うか？

A . 第一世代、第二世代っていうのはよく分らないですが、組織の活性化にはポジションの交代は必要だと思います。当社で言えば、5月に発表した人事異動で3人の役員の所管をぐるっと回した人事を行っています。それはある意味では乱暴ですが、人を育てるにはそういう人事があっても良いと思っています。いろいろなポジションをチェンジしながら新陳代謝を図っていくのは非常にいいモデルだと思います。フラットな経営をしていくには、カリスマ性のある人がそこに長い間君臨して、みんながその人の顔色を見ながら仕事をするヘッドアップ型では不可能です。本当にお客さまを見て経営をしようと思うと今我々がしようとしているやり方が一番良いのではないかと思います。そういう意味でも、私の交代はいつでもOKで、また長くやるつもりもありませんし、自分のミッションを果たせば、社長を退くことも構いません。

以上