

発表内容：当社およびグループ銀行の役員異動について

日 時：2013年1月31日（木）16時00分～16時30分

場 所：日本銀行 金融記者クラブ（東京）

発表者：りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長 檜垣 誠司

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役副社長 東 和浩

りそな銀行 代表取締役社長 岩田 直樹

【冒頭挨拶】

（檜垣社長）

本日はお忙しい中お集まりいただきありがとうございます。りそなホールディングスおよびりそな銀行の役員異動についてご報告させていただきます。私檜垣は4月1日付で代表執行役社長を退任いたします。代わって、副社長の東が取締役兼代表執行役社長に就任します。りそな銀行の役員異動も同時に行います。代表取締役社長の岩田が取締役会長になり、りそなホールディングス新社長の東が代表取締役社長を兼務します。なお、私はりそな銀行の取締役副会長も退任します。

今回の人事について説明します。まず、2013年はりそなグループにとって大事な節目の年です。ひとつにはりそなグループが今の形でスタートしてちょうど10年になります。またりそなショックといわれた2003年春からも10年になります。この大事な11年目を新しい体制で臨みたいというのが私たちの考えです。しっかり世代交代をした上で、新しい体制で、これまでのりそな改革を加速させていくという人事です。昨秋に新しい経営健全化計画を発表しました。4月からはじまる新年度はその実質初年度であり、新しい体制で、計画を着実に履行し、できるだけ早期の公的資金完済に向けて邁進したい。そういうこともあってこの時期を選んだというのもあります。

今回の役員異動のポイントを説明します。まずひとつはりそなホールディングスとりそな銀行の一体化を図ったということです。東が社長を兼務することで意思決定のスピードが上がります。また、リテールバンクの経営をしながらグループ全体の経営をすることがお客さまにとっても地域の皆様にとっても最適な姿と考え、一元化を図ったものです。これにより私はりそなホールディングスの社長を4月に退任し、りそな銀行社長の岩田は取締役会長として代表権を返上することになります。ただし、りそな銀行は多数のお客さまに支えられていることから、今後も岩田新会長にはお客さまとのリレーション強化、営業店の活性化などの面で東新社長を支えてもらいたいと考えています。また、りそなグループには「りそなサクセッションプラン」という、透明性の高い、外部コンサルや社外取締役の協力も得て作った役員の選抜・育成のプログラムがあります。これは細谷さんの遺産でもあります。これにより、多数の若く優秀な役員を輩出することができるようになりました。安定的に継続的な方針の下に世代交代を行うことのできる銀行になったということも今回の役員異動を決めた理由のひとつです。

（岩田社長）

りそな銀行の岩田です。役員異動の趣旨は檜垣社長の話のとおりですが、付け加えるのであれば、われわれの前任の経営陣が第一世代とすれば、われわれは第二世代。細谷さんという大事な人を失いましたが、われわれは細谷さん抜きのガバナンスで第三世代に引き継ぐという役割を担ってきたと考えていますので、今回は良い“つなぎ”ができたと考えています。

りそなはお客さまに近いところで、現場で仕事をしていく銀行です。したがって今後は

そういった部分のお手伝いをしていきたいというのが私の抱負です。中期経営計画に対する準備もほぼ整ったので今後は東新社長を支える立場としてお客さまにとってより良い銀行となるよう努力して参りますので引き続き皆さまのご支援をいただきたいと思います。

(東副社長)

4月1日付でりそなホールディングス、りそな銀行の社長に就任することになりました東です。2003年に公的資金の注入を受け、経営改革を行って参りましたが、今年3月はりそな銀行の営業開始から10年、5月には公的資金注入から10年になります。これまで再生に向けて努力して参りましたが、それも皆様方の支援あってのことであり、この場を借りて御礼申し上げたいと思います。

おかげさまで、公的資金の残高は当初の4分の1程度まで削減することができました。しかしながら経営改革はこれで終わりではありません。11月に急逝した細谷の改革を今後一層深化させていくことが私の使命であり、公的資金完済に向けたシナリオを作り、道筋をつけていかなければいけないと考えています。

景気動向に関してはやや明るさが見え始めていますが、銀行を取り巻く経営環境は必ずしも順風満帆ではないと考えています。しかしながら、そんな中でもわれわれりそなグループはお客さまから最も信頼され、最も愛される金融グループにならなければなりません。今後も銀行という枠組みを越えて金融サービス業という業態に変えていきたいというのはこれまでの方針は何ら変わりません。最初の10年が終わり、次の10年のスタートラインに立ったということで一層の努力をして参りますので今後も宜しくお願いします。

【質疑応答】:()は回答者

Q. 東さんを選んだ理由、檜垣社長が会長職に留まらず退任する理由、昨年細谷会長が亡くなったことが今回の人事異動の判断に影響を及ぼしたのかについて教えて欲しい。

A. (檜垣社長)

東さんとは、4年間社長、副社長で一緒に仕事をしてきました。岩田さんも含めて我々チームは一枚岩でコミュニケーションよくやってきました。そのなかで、東さんの経営者としての資質、リテール銀行をマネジメントする人としての資質に個人的に惚れたと思います。ポイントはいくつかありますが、まず冷静で沈着であると思います。それから、リアルに現実を見る力があると思います。それから公平であると思います。最後に、細谷さんに育てられた我々に共通することではありますが、無私であるということです。この4点が東さんを選んだ理由です。岩田さんも同じだと言ってくれるのではないかと思います。

私が退任することについては先ほども説明しましたが、りそならしい人事交代、世代交代を考えますと、残っているいろいろと意見や文句を言うことは避けたいと考えています。そうすることが、社内が明るく風通しの良い組織になると思いますし、何より意思決定のスピードアップが図れるということです。これは妥当だと思っています。

細谷さんの逝去の影響についてですが、今回の件は1年半ほど前から細谷さんと折に触れて話をしてきたことでした。細谷さんの言葉を借りて申し上げると、「マネジメントは、危機時モードと平時モードは繰り返して体制作りをしなくてはいけない」ということです。平時はバランスを取って、皆の意見を聞き協議を重ねながら納得性を高めてやっていくということが極めて大事だと思いますけど、一旦は危機時モードに戻してトップダウンで仕事をしたり、意思決定のスピードアップをしたりすることも大事だということです。そういった意味では、今回の人事異動は、今まで相談を積み上げてきた結果、節目の10年は新しい世代で行くということで、細谷さんが亡くなったことが直接的な関係はありません。

Q. 公的資金の完済への道筋をつけるなど、りそなの経営課題にどのように取り組んでいくのか。

A. (東副社長)

公的資金を返済するというのは、目前に迫った重要なテーマだと考えています。なるべく早めに返済をしたいということは変わっていません。しっかりと収益力を高めて剰余金を蓄積していくことが非常に重要になりますので、非常に厳しい競合環境、あるいは今後の景気動向には期待はしていますが、まだ実態が大きく変わったわけではないので、そのなかでしっかりと収益力を高めていくのが大きなテーマだと思います。

Q. 従来は集団指導体制であったが、今後は東社長をトップとするワントップ体制になると考えていいのか。

A. (東副社長)

たしかにホールディングスと子銀行という意味ではワントップですが、私一人で運営していくわけではありません。檜垣さんも岩田さんも他の役員も、当然私をサポートしていただかないと、一人で経営することは難しい。そういう意味での集団指導体制は全く変わっていないと考えています。

Q. 檜垣さんから東さんにいつごろこのような話があり、どのような受け答えがあったのか。

A. (檜垣社長)

直接的には、細谷会長から夏ごろに伝えていますが、ただ、先ほど申し上げたように1年半ほど前から、細谷さんといろいろな話をしてきました。勘がよければ東さんは感じていたと思います。今はグループ全体の人事やコーポレートガバナンス、CSRなど、以前は企画や財務などを担当してきたことを考えれば、社長にすべく育成されてきたということは、分かっていたのではないかと思います。

(東副社長)

夏ごろに話らしいものはありましたが、あまりピンと来ていませんでした。その後檜垣さんから、「聞いてるだろ」という話がありました。格好いい社長任命の会話というものがあったわけではありませんでした。

Q. 具体的には細谷さんとどういった会話があったのか。

A. (東副社長)

夏ごろの会話はあまり細かく記憶していませんが、次は頑張れというような話がありました。

(檜垣社長)

正確には覚えていませんが、1年半ほど前に次の体制や経営課題を細谷さんと話したときに、「次は東さんでいくんですね」と私から念を押し、「そうだよ」という話になりました。細谷さんはもっと前から考えていたかもしれませんが、少なくとも私が共通認識として持ったのは1年半ほど前でした。

Q. 銀行も順風満帆ではないという発言があったが、目下の課題はなにか。

A. (東副社長)

年末からの市場動向を踏まえると、かなり雰囲気はよくなっていることは事実です。そういう意味で今後の経済環境が良くなってくるということは確かだと思っていますが、金融円滑化法の期限切れについてはそれほど大きな影響は無く、スムーズな期限到来を迎えられると確信しています。一方で銀行収益は金利動向にも大きく左右され

ますので、低金利状況が続くことはひとつの課題になっています。

Q. 細谷さんから学んだことで、印象に残っていることはなにか。

A. (東副社長)

信念を持つということです。頑固という言葉にも代えられるかもしれませんが、2003年に細谷さんが就任した当時の部長会議での発言などを読み返していますが、一貫して同じことを言い続けてきました。最後に「自立と自律」「透明性」「現場力」「自己革新力」「独自性」という5つの言葉を残しましたが、それはずっと語ってきたことで、その信念には一番敬服しています。だから判断がぶれないということだと思います。それが私が一番学んだことです。

Q. これまでの細谷さんと経営改革を進めてきた経験のなかで、自信につながっていることは何か。

A. (東副社長)

公的資金注入直後、2003年から財務部長として、財務改革というりそなの基礎体力を強くしていくことに一緒に取り組んできました。細谷会長には率直な意見を言ってきましたし、かなりの部分を任せてもらえたと思っています。そういった信頼関係については自信を持ってやってきましたし、今後も生かしていきたいと考えています。

Q. 入行してから今までの一番の思い出や大きな仕事は何か。

A. (東副社長)

公的資金の注入の渦中に企画部に在籍していたことがひとつです。また、細谷が会長に就任後、財務改革に取り組み、その年度は1兆6千億円の赤字を出しましたが、それは私が財務部長に就任して初めての仕事でした。いろいろな議論はしましたが、着地にいたるまで相当悩みました。必ずしもいい思い出ではありませんが。

Q. 細谷さんの改革を引き継いで変えたくない部分と、新しいトップとして変えたい部分を教えて欲しい。

A. (東副社長)

変えたくない部分は、信念の経営をやるということと、ビジネスモデルとしてはリテールバンクをコアにした業務をやっていくということは、これからも続けていきたいことです。リテールバンクの中でトップの位置づけ、トップというのはボリュームではなく、お客さまからの支持という意味でトップになっていきたいと考えています。変えていかなくてはいけないことというのは、時代の趨勢に応じてビジネスモデルは変えていかなくてはいけないと思います。先ほど金融サービス業に変わっていくということを申し上げましたが、銀行法の枠内で仕事をしていますが、17時まで営業するですとか、一年間365日店舗を営業していくですとか、サービスのやり方はいろいろ工夫がありますので、その点で大きく変えていきたいと考えています。

Q. 先ほどの1兆6千億円の赤字を計上した時の経験の話だが、担当者としても相当に覚悟しなくてはいけない局面だったと思うが、どのような心境だったか。

A. (東副社長)

やらざるを得ないという覚悟は決めていました。とにかく一回で終わらせる、悪いものは全てその時点で処理をするということで、私も細谷も全て膿を出したと思っています。とは言っても金額も大きかったので、決算発表の前は三日三晩、眠れませんでした。

Q. 集団指導体制は変わらないとのことだが、今後のグループ銀行のあり方は。

A. (東副社長)

少なくとも現時点で、銀行の体制を変えていく考えはありません。あまり法人格にこだわりすぎるのも良くないと考えています。法人格を統合したり分割したりするのは、ものすごくエネルギー使う話ですので、そのタイミングで営業が止まってしまうデメリットもあると考えています。我々は地域性をうまく活用して営業をしていく方針ですので、お客さまに対する顔というのは地域ごとにスタイルを変えていきますが、後ろの管理部門は極力統合していく、例えばシステムを統合するということは今までもやってきましたが、今後も徹底してやっていきたいと考えています。

Q. 座右の銘である“人間到る処 青山あり”はとどういうことか。

A. (東副社長)

江戸末期の僧侶の言葉です。青山というのはお墓のことです。どこに行っても死に場所はあるということで、自分のふるさとにこだわらずどンドン外に飛び出して行けという意味です。銀行業にこだわらず、金融サービス業に飛び出していくという意味合いもこめて座右の銘としています。

以 上