

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2月1日（金）11時00分～11時40分

場 所：日本銀行 金融記者クラブ（大阪）

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年目以降を若い世代に引き継ぎたいということで4月1日付けで新体制に移行します。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也有ります。

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トップを一人にすることで意思決定のスピード上げます。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ベストな姿と考え一元化を図ります。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。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、岩田新会長には今後も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。前任社長が経営に残りいろいろ口を挟むといったことを排除してスマートな引継を行おうと考えています。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、綿密で透明性の高い、外部コンサルや社外取締役の協力も得て作った役員を選抜・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が、これにより、若い優秀な経営陣がたくさん育ち、安定的にスムーズに世代交代を行うことのできるりそならしいマネジメントになっている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。これまで何度も申し上げてましたが、我々にとって大阪、関西がマザーマーケットであるということに些かの変わりもありません。役員異動の趣旨は檜垣社長の話のとおりです。私自身としては、代表権のない取締役会長になるが、若返った新しい経営陣を側面から支えて行きたいと考えています。大阪、関西の発展に努力していき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和浩です。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年という節目の年になります。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、まずは、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。昨年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、公的資金完済への道筋をつけていくことが私の使命だと考えています。

昨年の末辺りから景気動向に関して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、そんな中でも我々りそなグループはお客様から最も信頼され、最も愛される金融グループにならなければなりません。更にこれからも新しい金融サービス業という業態を作っていかなければなりません。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ころであります。大阪は私達のフランチャイズでありますので一層のご支援を宜しくお願いします。

【質疑応答】: () は回答者

Q. 今後のグループ銀行のあり方は。近畿大阪銀行はりそな銀行と営業エリアが重複していると思うがどうしていくのか。

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。現行の体制を当面維持していくという考えです。4月1日から新しい体制になって、ホールディングスとりそな銀行は一人の社長がやるということになりますが、お客様に向かっているところは、地域性を重視していきたいと考えています。地域によって営業のスタイルは変わってきますので、地域性は重視していきたいと思っています。そういう意味で組織をわざわざ再編する必要はないと思っていますし、りそな銀行ではそもそも東京と大阪では営業スタイルを変えていますので、それは維持していきたいと思っています。一方で、お客様から見えないバックオフィスですとか管理部門は、グループ全体で一層効率化していく必要があろうかと思っています。既にシステム面などは統合していますが、まだまだ微妙に違うところもありますので、そういうところは極力共通化して効率化していくことがこれからやっていくことだと思っています。近畿大阪銀行とりそな銀行の重複は10%以下ですし、存在意義は大きいと思っています。2ブランドであるということが、取引を深めていくひとつの手段になっていますので、続けていきたいと考えています。

Q. 大阪の位置づけをどう見ているか。

A. (東副社長)

大阪はマザーマーケット、りそなのフランチャイズであると考えています。大阪に本社をおいているのは、大阪野村銀行から数えますと1918年の設立ですので100年弱、95年くらいになります。こうしたお客様からのご支援を重視していきたいと思っています。また、これからようやく景気も良くなるのではないかと期待しています。中小企業に厚みがあり、しかも技術力のある中小企業が集まっている、物流に関しては空港、港湾、鉄道などの設備も充実していると考えていますので、そういったポテンシャルを生かして、われわれが十分な資金供給のお手伝いをするということで、この大阪を重視し、一緒に発展していきたいと考えています。

Q. 岩田社長がりそな銀行社長としての、今後東さんに大阪で期待することを教えてほしい。

A. (岩田社長)

中期経営計画を4月から本格的にスタートする前に、りそな銀行の社長、副社長として、さまざまな施策を東さんと一緒に練っています。たとえば大阪地域の今後3ヵ年の中期経営計画といったものも、3月に決定していきます。したがって大阪地域が法人や個人などの分野でどのようにやっていくかということは詳細にその計画に示しますが、これを一緒に作りこんできましたのであまり考え方の違いはないと思います。大阪をマザーマーケットとして、今の大阪におけるわれわれの立ち位置、お客さまとのリレーションを深めていくということです。大阪のお客さまからは、最後に大阪に残った大手行という言い方を時々されます。その裏腹には、マザーマーケットというからには、この地域において何なりとご相談にのれ、ということだと理解しています。中期経営計画のキャッチフレーズは、お客さまから見て“もっとも身近でもっともお役に立つ銀行”になるということを謳っています。このことは大阪からスタートしています。引き続き大阪は大切にしていきたいと思っておりますし、貿易、輸出の比率が高い地域ですので、ここ最近は少し元気がなかった地域ですが、関西の活性化に少しでも貢献できるように努力していきたいという思いです。それを、お客さまの支援や営業店の活性化、社員の能力アップといった活動を通じてバックアップしたいと考えています。

(東副社長)

まずはお客さまとのリレーションを岩田からしっかりとバトンタッチを受けないといけないと考えています。これが最初の最大の仕事だと考えています。今後地域的に見ると、リテールのマーケットでは非常に重要な地域です。我々のシェアは約2割ですが、これだけのシェアを持つ地域というのは埼玉県を除けばなく、非常に大きなマーケットになります。リテールの分野では、大阪では実験的なことをやっています。たとえばセブンデイズプラザという365日営業する店舗や、近畿大阪銀行においてもnanokaという店舗を作るなどです。新しいものを受けていただける土壌がありますので、新しいものに関しては大阪起点でやっていきたいと思っております。

Q. 今後注力していく分野は何か。

A. (東副社長)

信託ビジネスと商業銀行ビジネスとをコラボレーションさせるということは、非常に重要だと思っています。まだまだ完成といえるわけではありませんが、ようやく光が見えてきているという感じを持っています。中小企業の経営者は、日本全体みても、60歳代以上の方が45%、50歳代以上となりますと70%以上を占めている状況ですので、世代交代は今後の大きなテーマになってくると思います。これは大阪でもまったく同じだと思っています。そういう中で、信託と事業承継をつなげてビジネスを展開することによって、お客さまにとって安心できる事業承継、資産の承継、国民経済的な観点から言うと次の世代にお金を渡していくお手伝いができればと思っています。個人の富裕層ビジネスも、大阪には非常に厚いマーケットがありますので、資産承継ビジネスにはもっとこだわってやっていきたいと考えています。

Q. 中小企業ビジネスと個人富裕層ビジネスは重なることも多いと思うが、その連携はどのように取っていくのか。

A. (東副社長)

りそな銀行では、一時、個人営業部、法人営業部という形で体制を分けてきましたが、中小企業と個人の境界線は不透明で、同時にビジネスをやっていかなくてはなりません。そこで体制を統合し、一緒に協同してやっていこうとしています。一番重要なこ

とは人材育成で、法人、個人ということに限らず、法人の担当者でも個人のビジネスができるということをやっけていかななくてははいけませんので、そこはなんとしてでも強化していかななくてははいけないと考えています。

Q. 目指したい銀行像とは。

A. (東副社長)

リテールバンキングをやっている銀行なので、銀行法の枠組みで業務をやっていくことが前提ですが、サービスの仕方は流通業など、他の業種のやり方を取り入れていくなど、例えば営業時間を17時までにするといったやり方で、お客さまのニーズに合わせて我々が変わっていくことが大切です。今後、高齢化社会を迎える中で資産承継ビジネスの展開を図っていくなど、お客さまのニーズに合わせて我々のサービスを一歩でも半歩でも他行と差別化していきたいと考えています。今後の大きなキーワードは信託ビジネスということになると思いますので、強みを発揮していきたいと考えています。

Q. 公的資金の完済へ向けた方針は。

A. (東副社長)

公的資金を早く返済したいということは昔から変わっていません。少しでも早く終わらせたいと思っています。これまで預金保険法に基づく優先株式の返済を中心にしてきましたが、残りが8,716億円になってきましたので、今後は、8,716億円全体をどのように返済するのかということをし、しっかりと道筋をつけていくというメッセージを発信していきたいと考えています。昨年発表したグループ全体の中期経営計画を修正するというではありませんが、国内銀行における自己資本規制の水準も見えはじめていますので、そういったことも含めて全体像を考えていきたいと考えています。

Q. 公的資金の返済を早めるために、収益向上策は。他の銀行との統合などは考えていないのか。

A. (東副社長)

他行との統合などは選択肢としてはあると思いますが、現実的に考えると、われわれとしてはオーガニックといいますか、自然な形で利益成長を考えていくのが早道だと思っています。関西地区も含め、リテールでは競合が激しいですが、例えば資産承継ビジネスの中で貸出をのばしていくなど、コマーシャルバンクの中で実際に利益を上げていくビジネスモデルがようやく出来つつありますので、そういう中で利益を上げていくのが最も早道だと考えています。そういう道筋をさらにしっかりと広げて利益を上げていくというつもりでいます。

Q. 当面はいまのグループ体制を維持していくということだが、「当面」の意味するところがあれば教えてほしい。

A. (東副社長)

グループ再編をして、グループ連結の利益が向上していくのであれば、すぐにでもやります。しかし、グループ内の弁当箱の仕切り板を左右に動かしても、弁当箱自体の大きさが大きくなるわけではないので、そういう見通しがつかない限りは今やってもメリットがあるとは思っていません。一方で、バックオフィスの部分は統合していくと申し上げましたが、日本の会社法が法人格にかなり引っ張られるのは事実です。法人格を感じさせない運営というのは、もう少し工夫すれば出来ると思っています。そういう意味で再編をわざわざしなくても実質的な効果をとっていくということをやっけていきたいと考えています。対面、つまりお客さまに見えている部分は、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行という顔を見せるわけですが、一方で後ろに入ると同

じシステム、同じ処理の中で効率的に運営していくという体制をさらに進めていくことで効率化を図っていくということは出来ると考えています。

Q. 関西経済への期待は。

A. (東副社長)

もともと経済集積度の高い地域なので、大きなポテンシャルをもっていると思います。中小企業の厚みも大きいし、技術力を持った中小企業も多くあります。また、今までの日本の歴史を見ても、新しいものが大阪発信であることが多いと思っています。いろいろな芽はこのマーケットの中にあると思っていますし、われわれはそれに絶大な期待をしています。そのなかでわれわれがどのようにお手伝いできるかということはしっかり考えていきたいと思っています。いろいろプロジェクトの開発もありますが、そういったところが充実して運営されるようなお手伝いはしっかりやっていきたいと思っています。

Q. 東さんは大阪に住むのか。

A. (東副社長)

まだ決めていません。これまでは月 2 回程度大阪に来ていましたが、今後はそれではすまないと考えていますので、かなり軸足を大阪に置くことになると思っています。私は社会人としてのスタートは大阪ですし、大阪で結婚式を挙げ新婚生活をしていました。土地勘は相応に持っているつもりですし、非常に暮らしやすいところですので、楽しみにしています。

Q. 現在大阪駐在の代表者である廣富副社長は留任するのか

A. (檜垣社長)

まだ何も決まっていません。昨日の取締役会でも公表した内容しか報告していません。ご理解いただきたいのは、第二世代から第三世代へバトンを渡していくということです。私は 2007 年に第二世代のリーダーとして細谷さんから任命されました。岩田さんは 2009 年にりそな銀行のトップに任命されました。この間 2 年間ありました。そういった幅のなかで世代交代をしていくということです。

(岩田社長)

補足しますと、第一世代というのは、りそなショックが起きた直後のまさに細谷さんが中心となっていた時代、第二世代というのはわれわれの世代で、細谷さんから徐々に経営を任されてきた時代、第三世代というのは、細谷さんがいないガバナンスの中で問題に立ち向かっていくということです。そういう意味でわれわれ現執行部は第二世代に属するだろうと考えています。

(東副社長)

人事に関してはまったく白紙です。年次や年齢だけで判断するということはまったくありませんし、次の 10 年をどのように進めていくかということを考えて体制を作っていくと考えています。

Q. 以前、公的資金が完済するころには経営陣は世代交代しているのではないかとおっしゃっていたがどうか。

A. (檜垣社長)

そうありたいと考えているということです。一定程度のメドはついていると思います。明らかに先が見えてきたと思っていますので、今までのような暗中模索ではなく、しっかりとした形でバトンタッチできるいいタイミングだと思います。預金保険法に基づく優先株式 4,500 億円を 5 年程度で返済するというメッセージを出したのが 1 年半

前で、そのときに比べて 3,000 億円強の返済原資を積み上げていますので、相当程度確度は高まったと判断しています。

Q. 檜垣さん、岩田さんから見て東さんはどういう人か。

A. (檜垣社長)

まずは沈着冷静だということです。それから社長副社長と一緒に 4 年間やってきましたが、極めて現実を直視する力が高いと思います。また、細谷改革の DNA の原点ですが、公平で無私であると思います。そういう意味では経営者として高い資質を持っていると思います。細谷さんが手塩にかけて育ててきた人物だと自信を持って言えます。

(岩田社長)

私も同感です。あえて付け加えるなら、情報収集能力が非常に高い人ですので、変化の激しい時代の中、立派なリーダーとしてやっていけると思っています。

以 上