

2020年1月31日 記者会見 発表内容（東京）

発表内容：役員異動について

日 時：2020年1月31日（金）17時00～17時40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 東 和浩

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役 岩永 省一

りそなホールディングス 取締役兼執行役 南 昌宏

（東）

本日は急なお願いにもかかわらず、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、りそな銀行および埼玉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。埼玉りそな銀行については、同時刻に埼玉県政記者クラブにて、社長交代を公表しています。

4月1日の株主総会での承認を前提にりそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行の社長交代を発表させていただきます。本日のりそなホールディングスの指名委員会、ならびに取締役会において、南がりそなホールディングスの取締役兼代表執行役社長に就任することが決まりました。りそな銀行については4月1日付で開催予定の株主総会を前提にりそな銀行の執行役員の岩永が代表取締役社長に就任いたします。私はりそなホールディングスおよびりそな銀行の代表権を持たない取締役会長になります。埼玉りそな銀行も株主総会での承認を前提に、りそなホールディングス取締役兼代表執行役の福岡が代表取締役社長に就任し、代表取締役社長の池田は代表権を持たない取締役会長となります。

私は細谷、檜垣、岩田から引継ぎ、7年経ちました。私の時代に公的資金の完済、関西みらいフィナンシャルグループの創設などがありました。また、デジタル化への入り口に立つということや、海外事業の再開もありましたが、やり残したことは数多くあります。しかしながら、昨年10月には関西みらい銀行のシステム統合を行い、待ち望んでいたりそなアセットマネジメントの設立や、りそな銀行の資産運用機能をりそなアセットマネジメントに移管集約することを今年の1月に完了しました。何よりも今年の4月から新しい中期経営計画に入るなどよい機会だと思い、社長交代を決断しました。今回は持株会社のりそなホールディングスとりそな銀行の社長を分けています。やはりグループとしても、関西みらいフィナンシャルグループの創設などで規模的にも大きくなってきていること、それからデジタル化が猛烈なスピードで進んでいるということを受けて、大きな変わり目であると認識し、役割を分けた方がいいと判断しました。りそなホールディングスの役割はグループガバナンスと、新しいビジネスモデルへの挑戦、りそな銀行はお客さまの対応を中心にして既存のビジネス深掘・深化をさせていくのが役割だと考えています。弊社のグループ経営の考え方は、区間新記録がたくさん出た今年の箱根駅伝のようなものです。それぞれの会社が役割を果たす中で、新しい記録を出すような活躍をし、そして次に繋げていくということです。公的資金が入っていた時代から皆さまよりご支援いただき、特にお客さまには心より感謝申し上げます。私がお社からいなくなるわけではありませんが、これまでの皆さまのご支援に心から御礼申し上げます。次に南からご挨拶申し上げます。

(南)

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。4月1日よりりそなホールディングスの社長に就任します南です。どうぞよろしく申し上げます。

りそなグループは2003年の公的資金の注入、2015年の完済を経て現在に至るまで、細谷、東と連なる強いリーダーシップで弛まぬ経営改革に努めてまいりました。一方金融界は大きな、そして、新たな変化の中にあると思っています。テクノロジーの進化を背景に、お客さまの金融行動にも大きな変化が訪れています。こうした中でりそなグループの挑戦や改革にも終わりはないと思いを新たにしているところです。細谷から脈々と受け継がれている変わることのない「りそならしき」や「変革のDNA」をしっかりと受け止めながら、お客さまに最も支持される金融サービスグループの創設に向けて頑張っまいます。

4月からは新中期経営計画のもと、関西みらいフィナンシャルグループとともにりそなグループの新たな挑戦をしていきたいと思ひます。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願ひします。

(岩永)

4月1日より、りそな銀行の社長に就任することになりました岩永です。グループの中核銀行を率いるということで、身が引き締まる思ひです。リテールバンクであるりそな銀行の存立基盤は地域経済と地域のお客さまとの結びつきだと感じています。りそな銀行の社長として、社員の先頭に立って地域のお客さまとの関係をより深くすることについて邁進していきたいと思ひます。競争環境は厳しく、ライバルも増えており、今までのやり方ではお客さまの期待には応えられません。これまで社長の東が強いリーダーシップのもとで行ってきた改革をしっかりと引継いでいくことも社長の責務であると感じています。弊社は公的資金の注入以降、積み上げてきた良い文化の上に、果敢に挑戦する文化をさらに定着させていきたいと思ひます。これからよろしくお願ひします。

【質疑応答】

Q 1. いつから交代を考えていたのか。

A 1. (東)

りそなグループはCEOサクセッションプランという引継プランの計画が制度化されており、私が就任した時から後継者をどのように選んでいくかという計画は動いており、常に後継をどうしていくかを考えていました。

しかし、本格的に考え出したのは3年ほど前です。2年くらい前から、指名委員会と協議を深め、社外取締役を中心にした取締役と協議を進めてきました。

Q 2. 持株会社と銀行の社長を分ける意味をもう少し詳しく教えてください。そのうえでどのような期待をしているのか。

A 2. (東)

役割分担は今後のグループ運営を考えていくと、関西みらいフィナンシャルグループも加わり、技術の進化やマイナス金利という大きな環境変化などの課題に対応するためにはやはり役割分担をして進めていくほうがいいだろうと考えました。りそなホールディングスは、グループガバナンス、次のビジネスモデルの探索、挑戦が主な役割です。りそな銀行は、お客さまを大切に、距離をもっと接近させ、取引を深掘していくことが重要な役割だと思い、このような役割分担にいたしました。

Q 3. どのような資質に期待しているのか。

A 3. (東)

オムニチャネル戦略部を牽引してきた南には、次の新たな業務に想像力逞しく対応できることを期待しています。岩永については、東西にバランスのとれた営業経験もあり、実務面では本部でも営業統括の経験もあり、お客さまとの接点という観点ではベストだと思っています。また、指名委員会も深く関わっており、指名委員会の会議のみならず、数多く実施している役員研修でも議論を重ねていく中でこの2人に決まりました。

Q 4. 新社長の 2 人に伺いたい。社長の就任を言い渡されたのはいつ、どんなシチュエーションなのか。りそなホールディングスとりそな銀行の社長をわけることについて環境認識とどういう課題があるのか教えていただきたい。

A 4. (南)

昨年暮れに打診を東社長から直接いただきました。時代そのものが変化していく中で新たなテクノロジー、デジタル化への対応は避けて通れません。既存分野においても新しい分野においても、デジタル化を中心にお客さまとの接点の形を変えていかなければならないと考えています。その前提として重要なのは人材力であり、人材を起点にして、デジタル化をグループの中しっかりと浸透させていきたいと考えています。また、お客さまの目線という座標軸だけは崩さずに新しいビジネスを展開するとともに、ガバナンスの強化に向けて頑張っていきたいと思います。

A 4. (岩永)

私も昨年暮れに社長就任の話がありました。まさか私にそういった話があるとは、と思い大変驚いた記憶があります。課題認識としては、お客さまが何を考えているかをくみ取り、お客さまのために何をすべきかを繰り返し考え、全社員が同じ目的意識を持つことが一番大事なことです。やはり目的意識が共有されている組織は強いと思いますので、そこを徹底的にしたい。また今の時代に求められているのはスピードだと思いますので、スピード感を持った経営を全従業員に十分に理解してもらうことが課題だと思います。

Q 5. 今のマイナス金利の市場環境下をどう思っているのか。また、社長になってどの分野に重点的に取り組んでいくのかを教えてください。

A 5. (南)

銀行業界全体が受けているマイナス金利の影響は大きいもののコントロールできないので、今の環境下でどのように収益力を強化するのか、中長期的な収益構造をどう変えていくかが非常に重要になってきていると思います。

その中で取り組んでいるのがストック型フィービジネスであり、お客さまとの接点を拡大し、お客さまに新たな価値を提供してまいります。

A 5. (岩永)

マイナス金利が続いていくことを前提に、どのように収益を伸ばしていくかを考えていかないとはいけません。金融業界は金利に依存した構造になっているので、いかにライバルよりも早く変化できるかが勝負になってくると思います。事業承継など金利以外のビジネスの領域に、銀行が十分踏み込んでいるわけではなく、まだまだ私たちがやれることがあると思っています。りそなグループ約 840 店舗の対面チャネルとお客さまとの接点の中から生まれる情報をいかにビジネスに展開していくかということに注力してまいりたいと考えています。

Q 6. 実店舗のあり方はどうなっていくのか。また、デジタルとどう組み合わせるのか。

A 6. (南)

チャンネルのところはオンラインとオフライン、ネットとリアル融合がキーワードであり、データ起点でどのようにビジネス展開するかが重要な要素だと思います。その中で、リアルチャンネル店舗を重視しており、お客さまとフェイストゥフェイスでお話しをする価値は色褪せることはないと思います。一方で、お客さまの金融行動が変化していく中で、デジタルと融合しつつリアルチャンネル店舗が特別な存在となるという感覚を持ってチャンネル改革を行っていきたいと思います。リアルチャンネルについては、リプレイスやダウンサイズなどのコスト面に配慮し損益分岐点を下げながら、お客さまとの接点をネットとリアル融合を通じて、もう一段高いところに引き上げていきたいと思います。

Q 7. 社長に就任する3名は1989年入社で同期であるが、後継者を決めるにあたって、3人を競わせるという考えはあったのか。また、大きな若返りになるが、期待されていることはあるのか。

A 7. (東)

わたし一人で選んだわけではなく、指名委員会での議論や数多くの役員との面談を重ね、最終的にこの3人に絞り込まれた。岩永には豊富な営業現場での経験に期待したい。南は企画畑が長かったので、今は店舗運営、オムニチャンネルという現場に近い部門の経験を積んでもらうことなどを指名委員会の中で議論して決めました。一つの部署にいると部分最適になりやすいので、りそな銀行や埼玉りそな銀行に行ったり、関西フィナンシャルグループに行ったりと全グループを見回すことも重要だと思っています。新社長の3人は平成元年入社で若いと言われますが、私が7年前に社長に就任した時と同じ年次であるため、弊社にとって違和感はなく、年次や年齢などは指名委員会では議論にはなりません。

Q 8. 金融業のみならず、どの企業もデジタル化を進めているが、リそならしさ、強みはどこにあるのか。また、パーソナリティーの強みは何か。

A 8. (南)

フィンテック企業も含めて、それぞれ企業の強みはあると思いますが、弊社の強みは837の有人店舗であり、関東と関西を中心にしっかりとしたリテールの顧客基盤を有することです。フェイストゥフェイスの高いリレーション力にデジタル化を加えることで、新しい化学反応を起こしたいと思います。ただ単にデジタル化だけではなく、ネットとリアルを融合させ、データの活用を通じてマーケティングの向上も図っていきたいと考えています。

座右の銘は陽転思考です。しっかりと正面から現状に向き合い、プラス方向に考えて、自分たちの力で打開していくことが重要だと思っています。もう一つはバランスが重要だと思っていますので、状況の変化に応じてしっかりと均衡点を見定めながら、経営を行っていきたいと思います。

Q 9. 現状のグループとしての課題は。次のビジネスモデルのイメージはあるのか。

A 9. (南)

持株会社の下に地域別に4つの銀行がありますが、これからはもう一度ビジネスそのものをお客さまの目線で考えていきたいと思っています。次のビジネスモデルについては、4月より新中期経営計画で明示していきたいと考えています。お客さま目線という座標軸をぶらすことなく、4月に向けてしっかりと議論をしていきたいと思っています。

Q10. 新型コロナウイルスの影響が長引いた場合にはどうなると考えているのか。

A10. (東)

大変大きな問題だと考えており、危機対策本部を設置して対応しています。お客さまに与える影響や経済活動の萎縮を懸念しており、お客さまのお役にたてることにないか検討を進めています。まずは弊社内でできる対応として、店頭でのマスク着用や海外出張の取り止め、テレワークの活用などを行っています。

Q11. 地銀同士の連携や、銀行と異業種との連携が多くなっているが、こうした環境をどう考えているのか。グループ外の地銀、提携や協業の方針を聞きたい。

A11. (南)

地方銀行との連携の基本的な考え方は双方にとって Win-Win の関係を構築することです。資本提携やシステム統合ありきではなく、双方にとって Win-Win の関係をどうやって築けるかということ、お客さまにどのような価値を提供できるかが重要になっていくと思います。地方銀行や異業種の企業とは、オープンプラットフォームの拡充を通じて連携していきたいと考えています。

A11. (岩永)

地方銀行が置かれている環境は弊社と同様に厳しく、資本提携や業務提携は今後に進んでいくと思います。コスト競争力があれば、お客さまにより良い安価なサービスを提供できるので、資本関係に拘らず、業務面で組めるところとは、どんどん組むべきだと考えており、業務提携は今後広がっていくのではないかと思います。弊社がどこも手を組んでより良いサービスを作るかということは、金融機関に限らず様々な企業と考えていきたいと思っています。そのようなことをいち早く行う企業が勝ち残っていくのではないかと思います。

Q12. 2人の新社長の人柄の評価と期待することは。

A12. (東)

南には、オムニチャネル戦略という今まで経験したことのないような、旧来の銀行業務を大きく変えていく部門をどう率いていくかという観点で、非常に想像力豊かに取り組んだ経験を活かして欲しいと思います。岩永は、関東10年、関西10年の支店経験を始めとする豊富な営業経験を活かしながら、しっかりりそな銀行を率いて欲しいと思います。

Q13. 社長就任要請を受けた時の印象は。和歌山県出身のどの市町村で、そのときの生活が今の自分にどのような影響を与えているのか。

A13. (南)

打診をいただいたときは、これが「身の引き締まる思いか」という背筋が伸びる、貴重な一瞬でした。出身は和歌山県海草郡です。小さいころからやっていた野球など、スポーツを通じて、我慢強さが身についたと考えています。

以上