

## 平成 21 年 4 月 13 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 21 年 4 月 13 日に行なったブリーフィングにおける弊社会長 細谷 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

### 【質疑応答】

**Q. 野村副会長、水田社長、川田社長の 3 人から後進に道を譲りたいとの申し出があったとの説明だが、これは細谷会長が想定していた交代の時期とは違いはあったのか？**

A. 来年 5 月に木場への新本社移転を予定していることもあり、昨年 12 月までは来年の 4 月 1 日を交代の時期として想定していました。しかし、次の世代の人がこのような金融危機という修羅場を経験することで経営トップとしての資質を磨くことが望ましいとも考え、今年中に第 2 世代に交代することも一案として、この年初来考えてきました。ただ、3 月末は重要な時期ですので、3 月末を過ぎてから社外取締役の意見を聞いたうえで最終的に決定する方針でした。したがって私としては予想外の展開といえますが、第一世代の方から先に後進に道を譲りたいという申し出があったということで急遽チームワーク体制の構築を急いだということです。

**Q. 後進に譲りたいという理由は？**

A. 経営改革を進めるためには後進に道を譲った方がいいと考えたことです。私が就任する以前から代表権のあるポストに就任していたこともあり、率直な気持ちとしては旧行意識がまだ残っているため、そういったものを払拭して改革を加速させるためにも自分たちが第一線から退いた方がいいというのが水田社長からの申し出の内容でした。野村副会長らも同様の内容の申し出がありました。

**Q. 細谷会長の銀行における代表権が外れるが、次のステップにおけるホールディングスの人事をふまえた対応か？**

A. マーケットは私が急に退任することをリスクだと見ていますので、私も一定の時間をかけて経営トップから退いていくことを示していったほうが良いと予めから考えていました。指名委員会の社外取締役に先ずはりそな銀行の代表権を返上させていただくことを強くお願いしまして、ご了解をいただきました。

**Q. 今回の人事によって、細谷会長が想定する第 2 世代の集団経営体制に向けての体制ができてくると評価しているか？**

A. 経歴にもある通り、全員が銀行経営全般をマスターしている訳ではありません。そういう意味ではこれから経営全般についての資質を磨いてもらいたいと考えています。それを見守り、新体制の経営者達の成長度合いを社外取締役等のモニタリングを経たうえで、私の将来の身の処し方をお計りしたいと考えています。

**Q. 岩田新社長と上條新社長をトップに選んだ理由は？**

A. 岩田新社長についてはコンシューマー、つまり個人リテール部門を育てる責任者を任せてきました。この部門での一定の実績を上げてくれたことに加え、同時に現場にきめ細かく訪問し、リテールを行う銀行のトップらしい立ち振る舞いを行っていた点も評価しました。上條新社長については埼玉りそなでの4年間の経験もあり、性格も明るく、埼玉りそなを更に飛躍させていくリーダーシップを持っているということから今回選任いたしました。

**Q. 年次は考慮せずに判断したとの説明だったが、若手を登用した理由は？**

A. 私はもっと若返りを進めたいと考えていましたが、昭和50年代半ば入社世代に人材が少ないということと銀行界の組織文化を考えると一気の若返りは現実的ではないと判断しました。ホールディングスの社外取締役からはもっと若返りを促進すべきだという意見もありましたが、今回はこのような陣容に決定いたしました。東新副社長は昭和57年の入社でもあり、私としては相当の若返りをしたつもりではあります。

**Q. 結果的に傘下銀行2行のトップが旧協和銀行出身者となったが、この点について何か考えはあるのか？**

A. 私自身は全く意識していません。トップとしての資質をモニタリングし、その視点から選抜を実施しました。基本的には、360度評価、人材コンサルによるアセスメント、シャドーキャビネット（擬似取締役会）の開催による論理的なプレゼンテーション能力の判定、社外取締役や人材コンサルによるトップとの対話内容についての評価、アメリカ系のコンサルティング会社が提供しているシミュレーショントレーニングによる評価という5段階の評価を経て選考してきましたので、指名委員会の社外取締役からは透明性が高く納得感の高い選考ができたという意見をいただいております。

**Q. トップとナンバー2の年次が入れ替わるという事例は今までもあったことなのか。**

A. 無かったと思います。

**Q. 一般的に、役員人事は年功序列で行われているが、年次が入れ替わることのデメリットは考えたのか？**

A. 日本の伝統的な組織文化に対する郷愁のある方が多いでしょうから、若干の違和感を感じる経営幹部がいるかもしれませんが、当然実力主義といえますか、資質を重視した人選です。それに不満、納得しない方は経営陣から去ってもらうしかない訳で、そういう意味では何ら課題は感じておりません。

**Q. ホールディングスの社長の役割について教えて欲しい。**

A. 傘下銀行の課題等をきめ細かく確認する役割を担ってもらっており、私がカバーできない部分をフォローしてもらっています。CEOの仕事が私が担い、COOの仕事が榎垣

社長が担っています。関係当局との事前調整などについては檜垣社長にカバーしてもらっています。

**Q. 檜垣社長がりそな銀行の代表取締役を兼任した理由は、単に信託を担うという目的だけではなく、細谷会長から代表権が外れることなどを考慮したことが理由なのか？**

A. 合併推進委員会の委員長を檜垣社長に任せていたことから、この延長線でこの合併効果を創出することが大切だと考えて代表取締役を兼任してもらうことにしました。私が就任した際も当時のホールディングス川田社長が同じりそな銀行の代表執行役を兼務して両方のパイプ役の役割を担ってもらっていました。そういう意味では、4月からの檜垣さんの兼任は特に異例な人事ではありません。

**Q. りそな銀行と埼玉りそな銀行の新トップに期待することは？**

A. どんな組織でも3代目は非常に重要な役割となることを伝えました。一人の経営トップではマネージメントに限界があるので、チームワーク体制の強化を強く意識するようにも伝えました。また、真のリテールバンクの確立についても更にレベルアップして欲しい。上條新社長と岩田新社長はロンドンで一緒に仕事をした仲間でもあり、りそな銀行と埼玉りそな銀行の人事交流等も含めて一体感を高めて欲しいという話をさせていただきました。

**Q. 社外取締役からも若返りを求める声があったとのことだが、これからの銀行経営にはトップを若くすることが必要なのか？また、若くないとできないのか？**

A. 変革への対応力は若い人ほどあるという一般論としての考えからの意見だと捉えています。経営トップだけを若くするという意味ではなく、変革の時代は若い人が活躍できる銀行にすべきだという意見だと受け止めています。

**Q. 他行は60代後半に近い役員も多いが、これに対して違和感を感じているのか？**

A. 他行についてコメントする立場にはありません。それぞれの資質には年齢は関係なく、私自身はダイバシティという観点から性別や年齢に関係なく資質のある人材を起用するという考え方に変わりはありません。但し、一般的に年功序列で若い人の活躍の場がないというのがこれまでの日本の伝統的な大組織の弊害なのでこれは打破したいという思いです。

**Q. 内外を問わず公的資金申請の圧力が強まっているが、このような環境下でりそなの公的資金返済スケジュールに狂いが生じることは考えられるのか？**

A. 強制転換期日の近い優先株式についてはすでに返済を済ませたこともあり、現時点では公的資金の返済を急がなくてはいけない理由はありません。金融が安定していない局面ではやはり健全性ということは非常に重要ですから、これを最重視しながらステップバイステップで返済していくという形にしていきたいと考えています。最近、コアT i e

r I など資本の質も重視されてきておりますので、そういう動きを十分見ながら具体的な返済のシナリオは動かしていきたいと考えております。

**Q. 昨年 11 月頃からメガバンクは資本増強を図っているが、りそなも今年中に資本増強を図る可能性はあるのか？**

A. 期限付劣後債等の償還は 2010 年頃から若干増加する傾向にあります。当然ながら、資本政策において劣後債務を含め資本を集められるチャンスは逃すべきではないことから、今年度マーケットの状況が良くなり、調達のコストが低ければ、そこで選択肢を行使するという事は当然だと考えています。

**Q. 今回の局面で取得機構等への株式の売却実績はあるのか？**

A. ありません。

**Q. 今回、近畿大阪銀行の人事異動を行わなかったことに理由はあるのか？**

A. 世代的にも若く、お客さまからの一定の評価もいただいています。事務システム更改の完了によって筋肉質な体質に変えてもらうということが現経営陣のミッションでもあり、それを実行してもらいたいと考えています。

以上