

平成 21 年 5 月 7 日 記者会見 発表内容（埼玉）

発表内容：社長就任にあたって

日 時：平成 21 年 5 月 7 日（木）11 時 00 分～11 時 30 分

場 所：埼玉県政記者クラブ

発 表 者：埼玉りそな銀行 次期社長 上條 正仁

【冒頭挨拶】

初めてお目にかかります。上條と申します。6 月 1 日付で埼玉りそな銀行の社長に就任することになっております。今日は連休明けの大変お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。

大変厳しい経済環境の中で今回のトップ交代ということでございますので、これまで埼玉りそな銀行発足以来、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を作っていこうとやってきておりますので、その道筋というのは間違えないようきちんと踏襲し、かつ、この厳しい経済環境の中で、地元の法人のお客さまの経営課題をきちんと解決をしていくような法人業務を、また個人のお客さまにはライフサイクルに応じた質の高いサービスを提供していきたいと思っております。

これまでも発足時の利根社長、その後の川田社長ということで一生懸命努力をされてこられた経営改革やサービス改革なども継続してやっていきたいと思っておりますし、今回会長として渡辺が共に埼玉りそな発足時から一緒にやってきた人間ですが、2 年間、りそな銀行に私と一緒に行っていまして一緒に帰ってまいりますし、また副社長に就任します戸所と 3 人でチームワークをよくして、新しい風、若い風を吹かせて元気のある銀行を作っていきたいと思っております。

【質疑応答】

Q. りそな銀行へ異動した 2 年前と比べて埼玉りそな銀行が変わったことは？

A. 地域金融機関は、施策や方針、ビジョンというものは変わらないと思っております。ただ経済環境が極めて厳しい状況に、昨年の秋以降なっておりますので、それに対してお客さまに対する対応というのは、よりきめ細かさが必要になっているのではないかと考えておりますし、そういった対応を、ここ 1 年くらい埼玉りそな銀行として相当努力をしてきているのではないかと考えております。

Q. 社長就任の打診を受けたときの感想、心構えは？

A. 会長の細谷から、4 月 13 日に発表があったわけですが、その直前の 4 月上旬に私もこの話を聞きまして、正直言いまして、こういう経済環境の中ですので、傘下銀行のトップ交代というのは今回は無いのではないかと考えておりましたので、極めて急な話というか驚いたというのが最初の印象でした。

今回会長に就任予定の渡辺も一緒ですが、旧あさひ銀行の企画部門にいましたので、旧大和銀行と旧あさひ銀行の経営統合や埼玉りそな銀行の分割というのを共にやってまいりましたので、また私は発足時から埼玉りそな銀行に籍を置いておりましたので、埼玉りそな銀行は、極めて親近感のある銀行といえますか、私にとってみますと、実

家に帰ったような気がするぐらいの感じがありまして、そういった意味で驚きは無かったです。ただトップで戻ってくるというのは全く想像しておりませんでしたので、そういう面では、それも驚きであったというのが正直なところだと思います。

Q. 社長就任については、細谷会長から直接聞いたのですか？

A. はい、会長から直接聞きしました。

Q. 上條さんならではのカラーは？

A. 私は、埼玉りそな銀行に4年3ヶ月、発足時からおりましたので、地域銀行としてあるべき姿というのを最前線の社員まで徹底していくのが一番重要だと思っております。施策・ビジョンは高く掲げるのですが、現場のパートナー社員をはじめ、窓口社員の一人ひとりまでそれを伝えていって徹底していくというのは、私のこれまでの銀行経験からしてもなかなか難しいことだと思っています。したがって私にできることはと言えば、お客さまや社員一人ひとりとなるべく多く接する機会を持って、銀行としてあるべき姿を伝えることだと思っています。そして地域の皆さまに評価していただいたり、支持をしていただけるそういう銀行をつくっていくということを、社員に共感をもって受け止めてもらえるようにしていきたいと思っています。

Q. 川田社長は次世代型店舗など独自施策を打ってきたが、上條さんがこれは是非やりたいと思う具体的な施策はあるか？

A. 私は、人事部長を2回経験しております。あさひ銀行時代、埼玉りそな銀行になってもスタート時点で人事部長でしたので、人材育成は非常に重要だと思っております。特に、法人のお客さまに対しても個人のお客さまに対しても高い知識とそれを伝達するスキルを身につけて、かつ、お客さまのために何ができるかという心構えを持った社員、そういう社員を数多く育成するということが重要だろうと思っています。したがって先ほどお話がありましており、川田社長の段階で次世代型店舗というのは相当程度充実してきておりますので、今度はソフト面で地元の皆さんから評価していただけるような一歩進んだ形でお見せできればいいなと思っています。また常々考えているのですが、毎年毎年、同じところに戻ってこない、少しずつ学びながら成長していける企業、組織を作っていきたいと思っています。お客さまに見える形にするのは難しいのですが、そこには力を入れていきたいと思っています。

Q. りそな銀行との大きな違いとして、支店長という肩書きがあるかないかがあるが、埼玉りそな銀行は引き続き支店長ポストを置いていくのか？

A. 基本的には今の形を変えようと思っておりません。というのは、これは私が埼玉りそな銀行にいる頃からそうなのですが、埼玉りそな銀行の場合は、各営業店が持っている使命「店使命」というものを平成16年くらいからかなり明確にしております。法人ビジネスを中心に行っているお店と個人ビジネスを中心にしたお店というのは色分けをしており、それぞれの支店長の役割責任も相当明確に銀行の中で作りこんでいます。りそな銀行でやっております法人営業部長、個人営業部長、お客さまサービス部長という切り分けというのは、埼玉りそな銀行の中での呼び方は違うけれど役割は同じように特化した形で責任を明確にしております。呼び方をどうするかというだけの問題であるならば地元の方に受け入れられやすい、これまで使ってきた支店長というのを当面は使うのがいいのではないかと考えております。ただ、今後いろいろ検討していく中で、(グループ間での)平仄をあわせていくということが無いともいえないと思っています。まだ決まっていないといえますか、決めていない状況です。加えて言えば、りそな銀行の現場体制の変革は私自身ががりそな銀行で経験してきていますので、中身はよくわかっています。したがって埼玉りそな銀行に持ってきたときにどうなるか、今の状況とそんなに大きく変わらないということは本質的に理解しているつ

もりです。埼玉りそな銀行の店使命の明確化をやったときにはこちらにおりましたし、りそな銀行にいて現場体制の変革をやったときもりそな銀行で一緒にやりましたので、特に法人関係は私がやりましたので中身は両方十分わかっている。そのメリットデメリットをよく勘案しながら将来的に検討していくことが必要かと思っています。

Q. 埼玉県内の中小企業は製造業を中心に今年も厳しい状況が続くという声をよく聞くが、この厳しい環境のなか銀行としてどう収益を確保していくのか？

A. 法人部門に集約して申し上げますと、埼玉りそな銀行は、地域金融機関として地域の企業の皆さま方に円滑な資金供給するということが、まず第一の使命だと思っております。一方で、資金供給をなんでもかんでもやればいいのかということではないと思っております。経営者の皆さまが抱えておられる様々な経営課題に対して銀行の支店長あるいは担当者が、本部のサポートを通じてどれだけ前向きに解決の方向性を見出していけるかということを経営者の方々と共に克服していくというような姿勢を持って対応していかなければいけないと思っています。法人部門に関して言うと、埼玉りそな銀行は、もともといわゆる投資銀行業務的な収益というのは少なく、資金利益、つまり預金貸出金からいただいている収益が圧倒的に多い銀行ですので、こういう経済環境になったからといって、急激に法人ビジネスの収益環境が悪化するということは少ないだろうと思っています。逆に私どもの収益が堅実に確保できるのであれば、お客さまの側の経営課題、今抱えている経営課題に銀行がどれだけ関わっていけるか、そういうことを現場でぜひ考えてもらいたいと思っています。これも地域金融機関としては経営者の方々と額をつき合わせて腹を割って話し合えるという関係作りができてないといけませんし、それに対する答えがある程度銀行として用意できなければいけないと思っていますので、その点については本部、支店がよく連携をして対応できるようにしていきたい。

逆に今の経済環境の中で我々が収益的に大きな影響を受けるのは個人の分野です。個人分野は、これまで数年間、限界収益の増加額をまかなってきていますが、投資信託や年金保険などは、マーケット環境が、これだけ悪いのでお客さまも考えておられる部分が非常に大きくなっています。その部分については法人と同じように、お客さまが抱えている悩みに対してコンサルティング力をきちんと持った対応をしていくことが必要だと思っています。コンサルティング力の向上については、3年前前から、埼玉りそな銀行は女性社員に対してかなりきめ細かいファイナンシャルプランナー的な役割を期待して教育をやってまいりましたので、対応力というのは以前に比べると高くなっているということを期待しています。

Q. 女性社員に対してですか？

A. はい。女性社員が個人のお客さまに圧倒的に対応していますので、彼女たちのコンサルティング力の向上を目的に3年間くらい継続的に教育していますので、今こういう環境にあってそういう教育がある程度実を結んでお客さまに対して的確なアドバイスができていないかと思っています。したがって、今は個人の分野は多少収益力が落ちててもそういうところに力を入れていくというのが必要なのではないかと思います。

Q. 経営健全化計画でローコスト運営による生産性の追求を掲げているが具体的にはどういうことか？

A. 様々あると思いますが、一番大きいのは事務部門の改革、効率化だと思います。これはシステム対応や事務部門の営業店からセンターへの集約化などです。大量事務をこなすうためにコストを下げ、関わる人を少なくし、多能化を図っていく、そういったことが、埼玉りそな銀行にとって一番大きなコスト削減ではないかと思っています。埼玉りそな銀行は、埼玉700万県民に対し、約450万口座があり、事務量が非常

に膨大です。県内100ヶ店で直接窓口あるいは口座振替という形でやっている事務、あるいは指定金融機関としての事務、こういったものは非常に大きいのでこの部分をいかに効率化するかというのが、実は発足時当時から大きな課題でした。経費率も非常に高かったのですが、5年間で、60%台の経費率が今は約48%まで下がっています。これはトップラインがあがったという部分もありますけど、そういったきめ細かい努力で削減してきたコストというのが非常に大きいのではないかと考えています。

Q. 先月の細谷会長の会見の中で、細谷会長もチームワークというのを掲げて、埼玉りそな銀行の中だけではなくりそな銀行とも連携してほしいといていたが具体的にどのような連携をとっていくかとは話したか？

A. 私は2年間りそな銀行に行きまわってまいりまして、個人分野・法人分野、特に法人分野の企業が抱える経営課題の中でも、例えば資産の流動化であったり、あるいは証券化、ABL、債権担保融資、M&Aだとか、いろんな面で専門的な知識を要するような業務というのは、埼玉りそな銀行における人材の数、質を掛け算するとやはりりそな銀行の方が豊富なんですよね。したがってそういう面ではこれまで以上に連携して、りそな銀行をプラットフォーム機能的に使わせてもらい、埼玉りそな銀行のお客さまにより質の高いサービスを提供できるということになるのではないかと思います。もう一つは信託銀行が4月1日に合併をいたしまして、りそな銀行では信託機能の強化というのが大きな経営課題でもあり、実際機能としても強いものを持っています。我々としても、その機能をいかにうまく活用して、個人・法人両方とも信託機能が埼玉りそな銀行でもお客さまに提供できるようにしていく、今でもやっていますが一層連携を強化していきたいなということは岩田新社長とも話をしております。

Q. りそな銀行をプラットフォーム機能を使うことについて、イメージとしてはM&Aなどが必要と感じたらりそな銀行の方と埼玉りそな銀行の方と一緒にお客様のところへ行くということか？

A. はい、そういうこともございます。これまでも個人のお客さまの遺言信託などは、埼玉りそな銀行がりそな銀行の代理店としてりそな銀行の専門知識をもった社員と埼玉りそな銀行の社員が、お客さまを直接訪問して商品機能のご説明をさせていただくことはありましたが、今後はその点がより一層緊密にできるのかなと思っています。先ほどのチームワークの話で言えば、りそなグループ全体の中で、りそな総研やりそなキャピタルといった関係会社がありますので、そういったところもさらに活用していきたいと考えています。埼玉りそな銀行の中のチームワークも経営トップ3人のチームワークだけでなく、社員全員がチームワークよく働ける、支店ごとでもチームワークよく働ける、グループ全体で関係会社も含めてチームワークよく働けるということが、結局、りそなグループの企業価値を上げていく上では非常に重要なことではないかなと思っています。

Q. 一方で、埼玉県内のお客さまからするとりそな銀行と統合するのではという心配の声もあがっているが、そういう可能性はあるのか？

A. 統合・分割時に私は企画部門にいたのですが、シェア4割の地域金融機関を運営するためには一つの独立した組織にした方がより地域に密着した経営ができるのではないかと考えて埼玉りそな銀行を分割しました。現状、これまでの5年間、順調に成長してきているところをあえて方針変更する必要を個人的には全く感じていません。それぞれの銀行が現在抱えている課題を解決して、より収益力なり健全性を高めていくということが、りそなグループ全体から見るとベストな選択なのではないかと思っています。その点は、これまで以上に質の高いサービスを提供していくという

ことでお客さまにご満足いただき、ご理解いただけるのではないかと考えております。

Q. 埼玉りそな銀行にとってのライバル、目標は？

A. 我々はまさに地域金融機関ですので、発足当初から地銀トップ行がある意味ではライバルだと思っています。同時にグループ内でりそな銀行というのもライバルだと思っています。やり方はいろいろ違うと思いますが、我々のグループ内の存在意義、存在価値を出していくためには、地域金融機関の中で健全性にしても収益性にしても高い水準になければいけないし、かつ人材という意味ではりそな銀行に負けない人材を埼玉りそな銀行でも育てていかなければいけないという風に考えております。

Q. 前回、川田社長が就任する際、上田知事も含め県の政財界と若干ぎくしゃくした関係になったが、これから県等との関係作りはどうしていくつもりか？

A. 埼玉りそな銀行と行政や地域の企業の皆さんとの関係がおかしくなっていることはないと思っています。ただ地域金融機関トップの交代に対する関心も非常に高いですし、銀行に対する期待というのも非常に高いと思っていますので、そういったことの表れでいろんなご意見があったのだと思っています。川田社長も2年間一生懸命やってこられましたので、そういった懸念は払拭されたのではないかと考えています。

Q. 座右の銘、好きな本などは？

A. 本は濫読しますので推理小説から経済書まで読みます。座右の銘は、どなたが言ったことなのかあまり記憶にないのですが、「謙虚であって毅然たれ」ということを常に心がけるようにしています。似て非なる言葉で「卑屈で傲慢」というのがありますが、私は謙虚であって毅然としていたいと思っています。

以上