

平成 23 年 3 月 8 日 近畿大阪銀行社長交代記者会見 発表内容

発表内容：社長交代にあたって

日 時：平成 23 年 3 月 8 日（火）18 時 30 分～19 時 10 分

場 所：関西金融記者倶楽部

発 表 者：近畿大阪銀行 社長 桔梗 芳人 副社長 池田 博之
りそなホールディングス 執行役 中村 重治

【冒頭挨拶】

（桔梗社長）

本日はご多忙のところお集まりいただきまして誠にありがとうございます。
このたび、4 月 1 日付で近畿大阪銀行の社長職を副社長の池田に譲る運びとなりましたので、ご報告と共に、一言ご挨拶をさせていただきます。

まずは、平成 18 年 6 月の社長就任以来、お客さまをはじめ、多くの方々にご支援を賜りましたこと、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

昨年末に、「近畿大阪銀行の情報経営」という本を出版しましたが、その中で「問題解決力のある信金モデル」をご紹介させていただきました。これは、「店周地域を徹底的に訪問することでお客さまとの接点を増やし、質の高いコミュニケーションを通じてお客さまのニーズや経営課題に的確に対応する」というものです。

振り返れば、私も当社に来てもうすぐ 6 年になります。まず取り組んだのは、銀行として初めて支店長職を営業ライン・管理ラインに分け、2 人の部長を置くことで内部管理体制を強化する体制をスタートさせたことです。その後、平成 19 年 6 月には情報リレーション部を設置しました。平成 20 年 7 月にはりそなグループの応援もあり、無事に新システムへの統合を終え、営業店業務の本部集中化を実施しました。同 10 月には社内教育機関である近畿大阪フィナンシャルアカデミーを、平成 21 年 1 月には金融円滑化法を先取りする形で地元企業応援部の設置をする等、矢継ぎ早に改革を進めてきました。

「信金モデル」の完成にはまだ道半ばですが、30 万件の蓄積情報を駆使して付加価値の高い提案ができるようになったり、投資信託の販売が地銀トップクラスになるなど個人分野で大きく成長することができました。ローコストオペレーションの徹底により、経費を大幅に低減するなどの成果も出てきています。これらの取り組みについては確実に社内外に浸透しつつあります。

また、今年度は当社が誕生して 10 周年でもありました。翌年度は次の 10 年に向けての出発でもあり、社長在任期間なども踏まえた上で、今回の決断に至ったものです。私自身は、代表取締役を退き、取締役として全力で新体制をサポートしていこうと考えています。

後任の池田は、昨年 6 月より経営を共に牽引してきたこともあり、今までの取組みを安心して託すことができると考えています。私同様、引き続きよろしく願いいたします。簡単ですが、私の挨拶とさせていただきます。

(池田副社長)

池田でございます。本日はお忙しいところお集まりいただき誠にありがとうございます。

当社にまいりまして、率直に感じたことを 2 点申し上げます。

ひとつは、法人、個人ともに大変すばらしいお客さまと数多く取引をさせていただいており、りそなの時も思っておりましたが、当社も同じかそれ以上にお客さまとの距離が近く、またお取引歴の長いお客さまも多く、それぞれの営業エリアにしっかりと根付いている銀行だということです。

もうひとつは、りそなグループ各社に当てはまることだと思いますが、社員がとても素直で明るく、厳しい経済環境の中で、一生懸命前向きに業務に取り組んでいるということです。お客さま、社員ともに十分な手ごたえを感じています。

今回、社長就任に当たりましての私の抱負を、三点述べさせていただきます。

ひとつは、これまでの経営路線をしっかりと引き継いで、社長としてのリーダーシップを発揮しつつ、集団指導体制で経営にあたっていくということです。

その中で特に強化をしていくのは、次の 3 点です。1 つ目が「情報リレーション活動・信託機能」を差別化の武器とした、法人・個人のお客さまに対する一体営業・全員営業の徹底。2 つ目は法人・個人のクロスセールの強化によるお客さま基盤の再構築。そして 3 つ目は、りそなの海外拠点等を活用し、アジアにおける情報リレーション活動の強化により関西地銀でアジア情報 No.1 を目指すということです。

当社は、昨年 4 月に合併 10 周年を迎えました。前半の 5 年間は、抜本的な経営改革や財務体質の健全化等に取り組んできました。後半の 5 年間は、システム統合やコンプライアンス態勢の強化、情報経営の仕組み構築などに取り組んできました。

特に、情報リレーション活動につきましては、私自身がりそな銀行在任時代からお客さまの情報、ニーズに基づいて、問題解決型、コンサルティング型の営業を実践してきたつもりです。しかしながら、当社の仕組みは更によくできており、私自身もお客さま訪問時には必ず何らかのニーズやシーズを吸い上げて即刻対応するよう心がけ、結果大変喜ばれています。

当社は、役員同士が大変よく議論し、それぞれの専門性を発揮していますので、経営の仕組みや枠組みはしっかりと出来上がっていると思います。

あとは、次の 10 年に向かって「問題解決力のある信金モデル」という路線を現場の末端ま

で浸透させ、りそなグループの強みである信託機能等をいかして差別化路線を徹底し、今回の中期経営計画期間中に、当社のビジネスモデルとして完成させるということが、私に課せられた使命であると思っています。

そしてもうひとつは、しっかりお客さまと向き合い、お客さまのお役に立って喜んでいただき、結果として収益を頂戴し、りそなグループとして公的資金の完済に貢献するという事です。そのために得意の営業力と若さを活かして社員の先頭に立ち、近畿大阪銀行と取引したい、もっと深く付き合いたいというお客さまを、一人でも多く増やしていくよう、粉骨砕身努力を惜しまない覚悟です。

そして最後のひとつは、当社で働いている社員やその家族が、今よりもさらに、近畿大阪銀行という自分の会社に、自信と誇りをもてるようにするという事です。共に働いている仲間が、絶対に自分の会社を今日よりも更によくするんだという強い気持ちを持って、毎日の仕事に取り組んでいけるよう、明るく風通しのよい組織風土を作り上げていきます。また、人材育成に最大限注力します。厳しい競争環境の中でチームとして結果を出し、他社他行に絶対に負けない強い現場組織になるよう、組織の先頭に立って努力していきます。

以上が私の社長就任に当たっての抱負です。

これから皆様とは、いろいろな形でお付き合いをさせていただきたいと思っていますので、これまでの桔梗同様、よろしくお願いいたします。

【質疑応答】:()は回答者

Q. いつ誰から就任を打診されたのか？(池田副社長)

A. 今年の2月、桔梗から社長交代を前提とした役員人事の相談がありました。また2月の中旬にりそなホールディングスの細谷、檜垣から内示がありました。以前より桔梗からは社員のことやお客さまのこと、わが社の経営について指導があったので心構えはできていましたが、いざ現実となると非常に身が引き締まる思いがしました。

Q. その場で就任を承諾したのか？(池田副社長)

A. 会長・社長から言われたときには「私がやらせていただきます。」と申し上げました。

Q. 池田さんになら社長を託せると思ったのは？(桔梗社長)

A. 非常に前向きでプラス思考、明るくて元気がいいということです。また、関西勤務の経験も長く、関西のことをよく分かっています。また一年間りそな銀行の個人担当常務をやっていたので個人業務にも明るいこと等から全く憂いなく託せると思いました。この一年間弱は2人3脚でやってきたこともあり、心配はしませんでした。

Q. りそな銀行と店舗がバッティングしている等の指摘もあるが、りそな銀行との棲み分けについてはどのように考えているか？(池田副社長)

A. 営業エリアは確かに重複していますが、取引先の重複は1割程度です。顧客層でいえば既に棲み分けができていると考えています。また、現在進めている「問題解決力の

ある信金モデル」をさらに進めていくことで、この棲み分けはさらに進むと考えています。ローンや中小零細取引等で重複する部分もありますが、その部分についてもルールは出来ています。いずれにしても協調と競争の精神でトップ同士が連携を取りながらグループとしてのシェアを高めていきたいと考えています。

Q. 近畿大阪銀行の一番の課題は？また、池田新社長はどのように独自色を出していくのか？（池田副社長）

- A. 課題は、法人営業の建て直しです。個人部門については投資商品販売や、りそなの信託機能を活かすなど特徴ある展開ができています。一方で法人部門はこの2年程度は特に苦戦しています。他地銀が大阪に進出し、メガバンクとの競争もある中で、中小企業の貸し出しについて若干低迷しているというのが正直なところではあります。

そのあたりについて既にいろいろな手を打ちつつあります。既存先については深掘と徹底を進めるために人材を配置しています。また昨年来より、戦略営業部長という約30人の新規担当を配置しています。また若い職員が多いことから、ノウハウを共有する目的でOJTチームというものを作って現場力向上を目指すなどの手も打っています。

今後についてはもっともっと現場色を出す、現場重視の姿勢を打ち出すことでこの状況を打開していきたいと思っています。また、我々の最大の武器である情報リレーション活動とりそなの信託機能、この2つを組織の末端にいたるまで浸透させることで差別化し、法人部門の建て直しを図っていききたいと思っています。

私の独自色ということでは、勿論桔梗の方針をしっかりと引き継いでいくということが基本です。その上で現場色をもっと強くしたいと考えています。特にお客さま接点を強化したいと思っています。3点申し上げます。

ひとつは情報リレーション活動や信託機能を活かしたソリューションを全員で提供していくことです。本部と営業店が一体となった全体営業を進めていきたいと思っています。もうひとつは、クロスセールスです。まだまだ近畿大阪銀行のサービス、機能を使っていないお客さまが多くいらっしゃいます。そういったお客さまへのクロスセールスに更に注力し、顧客基盤を増やしていきたいと思っています。

最後のひとつはアジアです。りそなの海外拠点は非常に有効ですのでこれは目いっぱい活用して情報リレーション活動を強化し、関西地銀の中でアジア情報はナンバー1だとお客さまに言われるような体制をつくっていききたいと思っています。

Q. 近畿大阪銀行は経費率が高いとか、グループ貢献が他の子銀行と比べて小さいという部分があると思いますがそのあたりについてはどうお考えか？（池田副社長）

- A. 「問題解決力のある信金モデル」というのは非常に多くの意味を含んでおります。徹底的なコスト削減でローコストオペレーションを極めるという意味ではかなりの成果が出ています。当社もりそな銀行に遅れながら新システムに移行したことで、オペレーション改革等の業務改善が進んでいます。このようなコスト削減と、もう一つは攻めの営業です。情報リレーション活動と信託という他社にない機能をもっと活かすことで、差別化を図り、収益を増やしていきます。結果として経費率を下げ、お客さまに還元していきたいと考えています。

Q. 今までやった仕事で「これを一番やった」というものがあれば教えて欲しい（池田副社長）

- A. 初めての本部勤務時に、阪神大震災がありました。その時は営業店支援の窓口となる部署にいました。3ヶ月間寝食を忘れ、営業店の復旧に、また地域のインフラ復活の

ために尽力しました。

もう一つは、りそな銀行奈良地域の役員時代です。営業成績があまり振るわない中で22の店舗、400名強の社員、パートナー社員の先頭に立って一生懸命やってきました。最終的には何とか格好がついたのかなと思えるところまでできました。その間は、クビになるかなと思い辞表を用意してやっていました。

三つ目は、現在の近畿大阪銀行です。当社に來ましてまだ9ヶ月ですが、お客さまの数も多いし従業員の数も多いということで、若さでやってきた今までは多少考え方も変えてやっていく必要があると感じています。今は桔梗と一緒に日々お客さまのところへ行って頑張っています。

Q. 今回細谷会長から内示を受けたときに言われたことは？（池田副社長）

A. 結論から言うと何もありませんでした。思うようにやったらいいと言われました。去年副社長に就任したときも同様でした。

Q. 大阪の中小企業の課題はどのようにお考えか？そういった企業にどのような支援を行っていくのか？（池田副社長）

A. 関西の景況感についていえば、昨年は減税効果や大型小売店舗の持ち直し等があった反面で、新興国でのインフレ懸念等も出てくるなどの不透明感が強まっています。関西のお客さまはアジアと密接につながっているということで、先が見通しにくい状況だと思います。個別指標では徐々に回復の兆しも出てきていますが、それが景況感の好転につながるかという、まだまだ慎重に見なければいけないと思います。関西はメーカーが非常に多く、海外進出、移転する企業もある一方で、独自技術を武器に国内での差別化を図っている企業も多くあります。そういった企業の情報を一生懸命集めて、適切なお提案をさせていただくことで関西の企業、また関西経済の発展に貢献していきたいと考えています。

Q. エグゼクティブアドバイザーとは？（桔梗社長）

A. これまでの経験を活かし大所高所でアドバイスしていくということです。頭が2つあるのはよくないというのが私の持論です。池田を中心に求心力を高めながら、私はトップ経験者としてアドバイス等を行っていきます。経営の細部に入っていくつもりはありません。

A. (中村執行役)一点補足します。常勤の役員ということでエグゼクティブアドバイザーという名称をつけました。りそなグループのトップ経験者が社長の座を後身に譲った場合、シニアアドバイザーという名称になります。このシニアアドバイザーというのは非常勤で取締役を外れています。今回の桔梗社長は常勤の役員で、5年間の社長としての知見を活かして池田新社長をサポートしていただくことになります。

以上