

平成 19 年 5 月 31 日 記者会見 発表内容（東京）

発表内容：社長就任にあたって

日 時：平成 19 年 5 月 31 日（木）11 時 00 分～11 時 40 分

場 所：金融記者クラブ

発 表 者：りそなホールディングス 次期社長 檜垣 誠司

りそな銀行

次期社長 水田 廣行

【冒頭挨拶】

（檜垣りそなホールディングス 新社長）

りそなホールディングス社長就任を予定しております檜垣と申します。よろしくお願ひします。ご存知のようにりそなホールディングスは 4 年前に公的資金の投入を受け、現在、再生の道を進んでおります。日本でただ一つの金融サービス業になるという固い決意のもとに今やっており、本当にユニークな金融機関のグループが出来たと言っていたできるように努力したいと思っています。

（水田りそな銀行 新社長）

6 月 26 日の総会でりそな銀行の社長で転任します水田です。りそなホールディングスの社長として 1 年間いろいろお世話になりました。1 年で交代ということですが、気持ちはもともと「りそな」はグループ各社一体ということで、私にとってはグループの会社の 3 社目の社長ということですが、気分を新たにりそな銀行がさらに特色のある銀行としてお客さまに受け入れられる、あるいはマーケットに受け入れられる銀行にしていきたいという思いでございます。今後とも宜しくお願ひいたします。

【質疑応答】

Q . 細谷会長からいつごろ、どういった形で内示を受けたのか？また、今後の課題についてどのように考えているか？

A .（檜垣）はっきりと会長から内示を受けたのは 4 月の初めです。全体の流れを見ていますと、ポジションの変更があるのではないかとことは予想はしていました。内示を受けた時には、具体的には特に細かい話もございませんでした。今まで細谷会長が社内で言ってきたメッセージ、「新しい金融サービス業のグループを創っていく。そのためには、上下関係のない、男女、雇用形態、年齢、そういった障壁のないグループを創っていくと。そのために、一緒にやろう。」こういう話を承りました。私の方からは、「使命ですので謙虚に受け止め、微力ですけれどもグループのために頑張っていきたい」と申し上げました。その時に私からは、「ホールディングスの役割や社長の役割は、やはり現場を支えていく下支えの役割と思っています。従いまして、自分の役割は、明確にして臨みたい。『本当に珍しいサービス産業だと』、こういっていただけるような活力のある、元気な、そして働く人間が生き生きとした企業集団になりたい」という思いを伝えました。極めて短い内示でした。

Q . ポジションの変更があるのではないかと考えていたとの事だが、それは社長に指名されるかもしれないと思っていたのか？

A .（檜垣）社長に指名されるかもしれないということも含めてですけれども、りそなグル

ープというのはかなり役割分担が明確に出来ていて、特に経営陣ですけれども、上下関係とかいうことではなしに、それぞれの与えられたミッションがかなり明確になっている非常にユニークで、ある意味で合理的な集団経営だと思っています。そういった意味では、この5月18日に銀行の役員異動を発表したわけですが、そういったことも含めて、いろんな人間がいろんなポジションをやっていくんだということは想定しておりましたし、またそうあるべきだと思ってました。自分がどういう役割を果たすかということについては、いくつかのメニューがあるだろうなど。その中に、ホールディングスの社長はあるとは思っておりました。

Q . この2年間りそなホールディングスでどういった部署でどういった仕事をしてきたのか？

A . ( 檜垣 ) この2年間の前に、りそな銀行の融資部門の統括をやってまいりました。ホールディングスに入って、りそな銀行だけではなくて、グループ全体の銀行なり、子会社なりを見ることが出来ました。その中で、最初の1年間は、監査業務という仕事をやりました。監査業務と言うのは悪いことのチェックをするということではなく、いろんな組織のボトルネックになっていたり、経済合理性なり、経営のネックになっている部分を掘り起こして改善させていくという役割なんですけど、グループ全体のマイナスの部分についてはよく見えて、その是正に努めてまいりました。それから後半の1年については、ホールディングスの取締役として、隣におります水田と一緒に、社内取締役としての役割を果たしながら、あわせて、社外の目と社内の中間に位置するような形での監査委員会等をやってまいりました。これもどちらかということ、社外の目線に立って、社内のいろいろうまくいかない部分とか、あるいはレベルの低い部分とか、あるいはプラスの部分の引出しですとか、ということの助言なり指導なりの役割を果たしてきたと思っています。

Q . この1年間のホールディングスの社長としての仕事を振りかえってどう思うか？また今後銀行の社長に就任するにあたり、課題をどのように受け止めているのか？

A . ( 水田 ) 私は昨年12月からりそな銀行の副会長も兼務をしましたから、グループ各子銀行が健全な経営、あるいはきちっとした収益を上げられる形になるということが、一番重要で、その中で、りそな銀行というのは最大の集団ですから、12月からは野村社長と、二人三脚で、かなり積極的にいろんな発言をしてきました。そういう意味ではグループ全部の会社が一つの集団として、力が発揮できる状況になってきたかなとは思っています。りそな銀行の社長を今度やるわけですけれども、そういう意味では僕の中では、非連続というよりかなり連続的だという気持ちはあります。

Q . 今後ここに取り組んでいこうというものはあるか？

A . ( 水田 ) 全体でいうとこの四年間りそながやってきたことは、ひとつずつ、正しかったという答えが少しずつ出てきているんだと思っています。地域営業や店舗の見直しを含めたオペレーションコストをどうやっていくか、お客さまを保護していくというサービス改革などそれぞれの施策は、特にこの19年3月期はその方向性が正しいという答えが出てきているんだと思います。ですから大きく違う方向に舵を切っていくというよりは、それを引き続き推進していくというのが私の当面の仕事かなと思っています。

Q . 檜垣社長のことを細谷会長が第二世代といていたがそれについてどう思うか？

A . ( 檜垣 ) 私どものグループはなかなかご理解いただけない部分もあるかもしれないです

けれども、かなりフラットな集団経営という形になっております。それは役員を含めてですが、その中で役割分担の交代というのは当然あるというわけで、世代交代ということではなくて、役割が徐々に変わりながら変化をしていくんだということを受け止めていただくのが一番適切ではないかなと思っています。人が固定することの問題というのはやはり多いのではないかと、いろいろな役割をそれぞれが果たしながら、向上していくということが経営モデルとして一番理想的ではないかと、思っています。銀行経営というのは、トップダウンでやっていくのではなくて、やはりサービス産業ですから、現場、お客さまを頂点として、そのニーズをくみ取りながら自己改善を図っていく、その結果を最終的にジャッジメントをするのが経営だと、こういう風に考えます。世代交代というよりは、役割分担の変更というはありかなと考えます。まあ、分かりやすい表現として新陳代謝ということじゃないかと思えますし、冒頭申し上げましたように、例えば男女ですとか、年齢別とか、あるいは雇用形態ですとか、あるいは旧行、出身行の問題ですとか、こういったことを全て捨てて、ふさわしい人がその局面、局面でトップについていくということが一番、誰が見ても分かりやすいし、一番望ましい経営スタイルではないかということが、経営陣一致した思いだと思います。

Q . 先ほど監査委員として、社会と会社の間ご的な目線から見ていたと言っていたが、その結果どういったことを直していく必要があると考えているか？

A . ( 檜垣 ) グループ全体的話ですので、やはりグループ銀行のそれぞれが独自に経営しているわけですが、まあやはりそれだけでは総合力を發揮できないわけですね。特に私どものグループは非常にユニークな基盤を持っていると思っております。例えば、地域銀行としては、本当に優良銀行である埼玉りそな銀行を持っております。地銀の優等生ですね。関西圏では近畿大阪銀行、水田社長が社長をやられた銀行ですが、これももっと埼玉りそな銀行よりもスモールサイズのお客さまに対して、業績を伸ばしているというモデルでございます。グループのなかでこの二つのすばらしいモデルがあるということ、やはり活かしていく。旧都銀の営業基盤を引継いでいるりそな銀行にそれを活かしていくということの役割がホールディングスとして十分でなかったのではないかと、ということでテコ入れをいたしました。まあその結果が、先般の決算の中でも反映してきておりますけれども、例えば具体的に申し上げますと、不動産業務収益がはじめて200億円近いものになったと、これはやはりグループのシナジー効果ではないのかなと思います。銀行が4つに分かれて営業しているということのデメリットも若干ありますけれども、メリットの方が大きいわけで、そのメリットを引出すということがこの一年間の私の仕事であると思っております。

Q . 今後のりそなホールディングスの運営の方向性について、頭に思い描いていることはあるか？

A . ( 檜垣 ) 一番大きな課題は公的資金の返済を早くやりたいということよりも、やりながら経営改善を進めて行くということだと思います。公的資金が入った理由というのは、やはり不健全な経営をしていたということだと思いますので、二度とそういうことのない健全で強い、それからお客さまから評価、信頼される銀行グループにしていくということ、これを踏まえながら返済をしていくということだと思いますので、まずそれは、大きな眼目になると思います。その中で、やはり強い銀行、選んでもらえる銀行になるためには、明確な差別化を図っていく必要があるのではないかと、ということです。経営がフラットで集団経営になっている良さというのは、ある意味で組織に浸透していくはずですから、組織も例えば支店長が偉くいろいろな指示をしているだけではなくて、支店長自らがお客さまの目線に立っているいろいろな営業現場の改善をしていくとかい

うことを含めた、新しいサービス産業になっていくモデルになると、そこに向けてまい進していくということが公的資金の返済の道筋をつけた後も踏まえて大事ではないかと思っています。そのためには、まあ、ワンワードで言えといわれたら、やはり『人材の育成』に本当に全力を傾ける必要があると考えています。

Q . 提携戦略について？

A . ( 檜垣 ) 私たちのグループは旧財閥色もない中立的にやっておりますし、マスリテールも含めたりテールに強い大きな基盤を持っています。お客様の目線にたって相応しい提携先であれば、排他的なことは考えるつもりは毛頭ありません。お客さまから評価されるような機能であればどんどん取り入れていきたいと思えます。例えばそのために「ここじゃなきゃいけない」とか、「あそこでなければいけない」ということは考えておりません。リテールをやっていますので、外資というイメージが強いというのはどうかなという感じはしますが、それでもイメージだけであって、機能提供ができるということであればどこと組むということも違和感をもっておりません。

Q . 細谷会長が水田社長の人事を短期と言ったがそれについてどう思うか？

A . ( 水田 ) それについての感想はあまりございません。いま檜垣が申し上げたように、その時点その時点でその任に相応しい人材がきっちり出てくるのが企業として一番いいことと思っています。それが短期であるべきか長期であるべきかというのは、次の人が育つかどうかという問題なんだろうと思えます。細谷は早く人を育てたいと考えており、そういう意味で、いろんなポジションを経験させています。今回の、りそなホールディングスとりそな銀行、埼玉りそな銀行とりそな銀行、りそなホールディングスもそうですが、役員の入替えをしました。新しいりそなグループの存在感を作っていくには、総力戦だということです。総力戦をやっていくためにはいろんな人がいるようなポジションを経験して、その中で自分の持ち味を生かしていく、それが一番いいことだというのは、細谷も私も一致しているところです。先程の檜垣社長の話で言えば、私はホールディングスの社長の立場にいたわけですので、彼を社長にするというのはもう少し前から知っていましたが、これは、細谷と私とが固有名詞なしに 6 月の人事はどうしましょうかという話しをしたときに、お互い一致して思っていました。それは、やっぱりいろんな経験を積ませて、その人の持ち味を使っていこうという考えです。皆さんから見ると親会社の社長が 2 年にわたって子会社に行くということが非常に違和感があることかと思えますけど、おそらくグループの中の誰に聞いても違和感ないんですね。うちの役員たちも違和感ないんです。そういう風にして育てていこうということが、社外取締役が来られたときから、柔軟にポジションを変えることによって、人を育てようというのが、一環したりそなの考え方ですから。それは今後も続くし、たまたま細谷が、第一世代、第二世代という言葉を使いましたけど、もしかしたら第二世代よりも第三世代というのがもっと早くくるかもしれないし、それは今後のみんなの仕事ぶり、若い人がどう育つかにかかっていると思えます。

Q . 水田社長が（次期社長に）檜垣社長が相応しいと思ったのは？

A . ( 水田 ) 最初から思っていました。私が言うのもなんですが、任命した細谷が言うべきかもしれないけど、私は近畿大阪銀行に離れていましたが、それでもいろんな形で、その前から彼のことは知っていたし、非常に考え方のバランスが取れている。どっちかという私は短期決戦型なんです。彼の方は持久戦型。向きからすると、こういうポジションがいいと感じています。

( 檜垣 ) そこは水田が申し上げましたように、短期型、長期型というのがベーシックにはあると思えますね。この 4 年間は短期決戦で走ってきましたので、今後は、ここで

いろんなことの見直しを含めて、健全化計画のあとの姿を描いていくことをやらなければならないと思っています。そういう意味では水田が申し上げたように短期決戦から本格的なビジネスモデルを構築していく時代に入ってきたんだと考えています。ただ、また次のトップは短期決戦型になると思いますね。そういうことを繰り返して、経営のレベルアップを図っていくということだと思っています。

Q . 公的資金返済の目処は？

A . (水田) 22年3月までに、当初入った公的資金に見合う分の剰余金を積み上げようというのが今のところ公表していることです。それについては我々も十分可能と思っています。ただ現実の返済については、我々の方はある意味で買い手ですので、売り手の意向が当然あるので、それは個別の交渉になってくると思っています。我々にとって、まず公的資金の完済という目処は、当初入った金額に見合う分がいつでもお支払いができますというところまで、できるだけ早期に到達するというのが重要な問題で、例えばそれに対して現実の買い戻しがどうなのか、そういうことはその時点時点での経営に応じて金額も変わってくると思うし、この22年3月まで積み上げていくなかで、徐々に段階的に交渉をしていく話だと思っています。それは彼(檜垣新社長)の仕事だと思いますが。

(檜垣) 先般の決算の時にもご報告してますように、既に9000億円の剰余金もあり、この計画中にさらに5000億の返済原資も作れる計画です。それから転換型の優先株も発行したり、今後、社債型の優先株も発行する。こういうことで返済できる力は十分付いているということをお示しはできていると思います。あとはやはり使うべき金は使わなければいけないと思っていますから、投資もやはりしていきますし、いま水田が申し上げたとおり、国との関係もありますし、一般株主さんとの関係もありますし、そういうこと含めてやっていく。返すということが主眼ではなくて、返しながら強い銀行グループになっていくということを是非見ていただきたいと思っています。返せる力が付いているということは数字上ちゃんと示せてきていると思っています。

Q . 細谷会長と檜垣社長の役割分担は？

A . (檜垣) よく言われている言葉では、CEOとCOOかなと思っています。基本的には細谷会長に大きな負担をかけずに私が全体の運営はやっていき、細谷会長はもうちょっと上の方から我々はその任に堪えうるかという観点と、この難局を凌いできた経験を生かして、私を導いてくれるという関係かと思っています。基本的には細谷会長がやってきた仕事を私の方で徐々に受け取っていくといことで役割分担を明確にしていきたいと思っています。

Q . 世代交代で役割交代といったが、この4年間で役割の変化ができたのか？

A . (檜垣) 先程話がでしたが、短期決戦で、今持っている力を精一杯引き出していくということは、言葉が適切かどうかはわかりませんが、第一世代の方々が一番大きなミッションだったと思います。我々、次の世代っていうのでしょうか、次々に経営を改革していく中での役割としては、それに加えて、新しい収益基盤や収益構造をつくっていくとか、企業文化をもっと浸透させていくとかを次の世代が背負うのだと思います。決して非連続ではなく、やはり連続した仕事ができるような経営体制になっているというふうにご理解いただくのが一番いいのかなと思っています。ぐるぐる人が回りながら当然、新陳代謝を図らなければならないのですから、そういう意味では、いろんな役割分担を果たしながら若い世代に引き継いでいく循環型の経営になっている。なかなか分かってもらえないかもしれませんが実際にそうなんです。冒頭申し上げましたように自分が社長になるかもしれないというのは割と早くから感じてたと

いうのもそういうことですし、別に社長になりたいと思ったわけではないのですが、それぞれのポジションで試合をするんだと、イメージで言えばサッカーに近いのではと思います。サッカーというのは、フォワードがいたり、ディフェンスがいたり、ミドルがいたりするわけですが、試合の相手、局面によってディフェンスが点を入れたりフォワードも守りに入ったり、あるいは相手のタイプによっては今まで使っていなかった人間も当然登場してくるでしょうし、そうやって戦っていくのが、サッカーモデルじゃないかと思っています。そういった意味ではそのモデルに近い経営かなと感覚的には思っています。

Q . 年金部門の分離・再編についてどう考えますか？

A . ( 檜垣 ) もともと年金部門は分離する前は一つの銀行でやっていたわけで、そのときのメリットもありますし、分離したメリットもあります。それから、やはり委託者の方から見た問題もありますし、結局そのメリットとデメリットを、どちらを重たく考えるかということにすぎないと思います。現状は相当メリットがあると思っています。ただ、もともと一つの銀行でやっていたことですので一つの銀行でできないことではないですし、あまり大きな話ではないと思っています。

Q . 現状のままの方がいいのか？

A . ( 檜垣 ) はっきりとした社長がいて、自分のミッションの中で年金部門を育てていくというのは大きなメリットだと思います。例えば年金の運用と銀行の運用は違いますので、年金の運用業務については掘り下げて能力を高めていくというのは年金の社長じゃないとなかなか出来ないと思います。そういう意味ではりそな銀行の中に吸収してしまったら、りそな銀行の中の運用のある一部門になるという意味ではデメリットは大きいと思います。一方で、グループ全体で営業していこうと思うと、営業部隊は銀行にたくさんいるわけですから、そういった意味での若干のデメリットはあるのかなと思います。ただグループ共通のインフラですので、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行のお客さまに提供していこうと思ったら、今のような形態の方が望ましいと思います。ちょっと悩むところではありますが、どれをとっても、それぞれ1ポイントずつくらいプラスがあって、若干のデメリットがあるかなという感じです。ですから現状がとりあえずいいのかなと思っています。

Q . 新しいサービスに絡んで、ライバルの企業集団はどういうところか？

A . ( 檜垣 ) 少なくとも銀行ではないと思います。やはり我々が学ぶべきことは例えば小売業です。私どもの社外取締役で大丸の奥田会長に入っていただいておりますが、大変いろいろご指導、ご指摘を頂いております。やはり小売産業の目線というのを我々は今まで持っていなかったという意味では、よく「目が洗われるようだ」といいますが、まさにそうだと思います。スーパーに行っていたらわかると思いますが、スーパーの店頭は相当工夫されてきていますよね。全国一律の商品を並べているというものも当然あるわけですが、やはりその土地土地にあった、たとえば地元の野菜ですとか産直のものですとか地元で強い商品ですとか、あるいは個人の嗜好が違うわけですから、それぞれの地域にあった、例えば、ひとつラーメンにしても味が違うもとか、実に工夫を凝らしていると思うんですね。そういった意味で、我々が学ぶべきものは、銀行以外にあるのではないかと思います。当然、銀行でも先進的なところには学んでいかなければいけないことは多々あるわけですが、モデルは外に求めていったほうが差別化はできるのではないかと考えています。

Q . 公的資金が入る前とこの4年間とでは、考え方がどう変わったのかまたそれは何故か？

A . ( 檜垣 ) 難しい質問ですね。何が変わったかということ、今までの銀行と何が違ったかということ、もしかするとあまり違ってないかもしれませんが、ひとつひとつあらためて、例えば一般社会に置き換えて、その目線でモノをみるとか、今までであれば、自分たちのベンチマークとするものは他の銀行だったわけですが、今は小売業などのサービス産業にもベンチマークに求めるようになってきている。そういうことは大きな学習効果であったと思います。今までは狭い銀行業界で、あるいは狭い金融業界の中でモノを考えてきたのですが、視野を広げた上で社会や世の中の流れを踏まえた経営にいち早く取り組めたんじゃないかなと思っています。その代表例が、投資信託の販売等、個人のリスク商品販売に早くから着目してやってきたことです。これも今は金融商品取引法等で消費者保護ですとか顧客保護ということが、うたわれていますけれども、我々は早くからそれについては神経を使ってやってまいりました。そういった意味で、銀行の中だけのロジックではなくて、常に社会や消費者という観点でものを考える癖が、本当に出来ているかといえ、まだ浸透していないですけれども、少なくとも我々経営陣の中には濃厚にできていると思います。個人的にはだいぶ変わったと自分では思っています。

Q . 細谷会長の任期についてはどう考えているか？

A . ( 檜垣 ) 基本的には、私やその他の役員が十分育ってきて、バトンタッチしても大丈夫だという状態に早くしていくことが、私のミッションだと思っていますので、私としてはそれしか言いようがないですね。要はちゃんとできるようになればいいんだと思います。ただ、それがいつになるかといえ、集団経営ですから、集団の底上げというのはそんなに簡単ではありませんので、もうちょっとお願いせざるを得ないと思います。ただ出来るだけ早く一人前になりたいとは思っています。

Q . サッカーはどここのファンですか？

A . ( 檜垣 ) 柏市に住んでいますので、柏レイソルです。一応 J1 昇格する前からのファンですので、まがいものではありませんよ。

以上