

「りそな銀行の公的資金申請に関する決定に伴う新株発行決議
および株式交換契約の締結について」 記者会見 質疑応答

平成 15 年 6 月 10 日におこなった記者会見におけるマスコミの皆様との質疑応答を掲載いたします。

【東京（発表者：川田社長、野村頭取）】

Q . 公的資金注入後、政府の直接の持株比率と議決権割合を教えてください。

A . (川田社長) 普通株の持株比率は 50%強、議決権割合で 70%台前半です。

Q . 今後の収益力強化への取り組みについて。

A . (川田社長) 収益力の強化策については、健全化計画の概要を参照いただきたいのですが、まず一つは、経費構造の改革ということで、人件費、物件費の削減、いわゆるリストラ効果を徹底して実行することが、経営としてコントロールできる課題であると思っております。併せて、収益については業務粗利益の増収計画を作っております。基本的には、収益構造の全面的見直しと費用構造の大転換により、最終利益を確保していこうと考えております。

Q . 配当原資の確保についてはどのように考えているのか。

A . (川田社長) 平成 19 年 3 月期に当期利益を 2,500 億円台の水準に持っていくことを描いております。その過程で剰余金を積み上げ、配当負担を吸収していこうと考えております。

Q . ビジネスモデルにも関わることかもしれないが、今後、本店を東京に移すなど、東京シフトとか、地域の重点を変えるという考えはあるのか。

A . (野村頭取) 地域金融機関の連合体というコンセプトは変わりません。今回、公的資金を受けるにあたって、関西の財界からも応援をいただいております。関西にも軸足を置くことは変わりません。

A . (川田社長) りそなホールディングスとしては、現在、大阪本社としていますが、おお株主は政府になるということもあり、コミュニケーション強化という意味で、企画のスタッフも東京に詰め精力的に仕事をしています。どちらにシフトするということではなく、実質的に機能を発揮できることとところで仕事したいと思っております。会長と私は、半々か 6:4 で東京勤務が多くなると思います。

Q . 本日公表した経営健全化計画と 30 日に公表した経営健全化計画(骨子)から修正された部分はあるのか。また、タスクフォースからどのような指摘されたのか。

A . (川田社長) 健全化計画は 30 日に提出し、鋭意当局と協議して、認めていただいた訳ですが、タスクフォースの議論は非公開であるためコメントは差し控えますが、計数の修正はほとんどなく、考え方の修正というところです。

Q . 本日、勝田前社長等が退任したが、これで過去のしがらみは一掃されたと考えていい
のか。

A . (川田社長) 旧経営陣との関係はここで断ち切ったと言明できます。

Q . 公的資金の返済原資はどのように確保するのか。

A . (川田社長) 剰余金の積み上げ状況により、いろんな手法があると思います。株の買い
入れ償却や市中売却など、いろいろなやり方があると思います。剰余金の積み上げ状
況を見て、出口を判断していきたいと考えております。

Q . リスクファクターをコントロールできなかったというが、社長、頭取は内部で昇格し
た。なぜ、りそなにいた2人が、新しいりそなを作れるのか。

A . (川田社長) 私もりそなホールディングスの取締役の一人であり、経営責任は痛感して
います。これまでは、信用コストのコントロール、株価変動リスクに対応する力が不
足していました。根本的には株は体力以上に持っていることが原因ですから、自分
の体力に範囲内に抑えることによってリスクはコントロールできます。金融再生プロ
グラムに則って、今回、不良債権については加速的に処理し、株式についても含み損を
処理をした、繰延税金資産についても厳しく見なおした、この3点で財務内容は好転
しております。さらに公的資金の注入により、財務内容は一変いたします。我々が決
めた方針をやり抜く決意があれば達成できると考えています。

A . (野村頭取) 委員会等設置会社への移行により、外部の目で銀行業を見直していただく
ということに、期待しております。銀行の中において、銀行を変えることが難しかった
ということは反省しております。自分がトップとなって、外部の知恵を拝借して、今
までの日本にはない金融のスタイルを作っていきたいと思っております。

Q . 新経営陣が必要に応じて計画を見直すとあるが、どこを中心に見なおすのか。

A . (川田社長) この計画を骨子とし、具体的な再生プランを協議します。銀行業務全般を
顧客の目線、納税者の目線で抜本的に変えます。スーパーリージョナルバンク構想は3
月にりそなと埼玉を発足させたところで、検証が済んでいません。全く新しい概念を
入れ、いろいろチャレンジし、具体化次第、積極的に開示したいと思っております。

Q . 収益は本当に改善されるのか。

A . (川田社長) 資金利益確保、中小企業、個人に対する金融サービスの充実により達成可
能です。

Q . 行員の士気向上、人材流出の歯止めは。

A . (川田社長) 経営陣から一般行員まで襟をただし、意思統一を図っています。行員の士
気とお客様の維持がりそなの再生には欠かせません。十分にケアしていきます。

A . (野村頭取) 銀行全体の給与体系が見えない、個人の出口が見えない、会社の出口が見
えない、の3点が主な問題だと思っております。個人の体系については、年俸制、業績連動
制、職種にあった体系を早急にまとめます。2年の集中再生期間で収益が戻れば、収益
に見合った水準に戻るようにしたいと思っております。会社の出口については、全職員に対
し、銀行を変えるんだ、変えなければならないとの意識の変革を働きかけます。

- Q . 再生勘定については、現時点での不良債権の大半を移すのか。その基準、時期は。
- A . (野村頭取) 新旧勘定分離は新経営陣であらためて検討します。当行は中小企業比率も高く、これをどうするのか、もう少し時間をいただきたいと思います。再生をどうするかは生命線であり、新経営陣と協議し、枠組を作ります。
- Q . 株価についてだが、公的資金注入前は一時 50 円割れもあったが、今日は 71 円となっている。かなりのダイリューションも起こるのではないかと考えられ、現在の株価はかなりプレミアムがついているのではないか。
- A . (川田社長) 株価はまさに将来に対する期待の表れではないでしょうか。財務基盤も安定し、収益目標もたて、新経営陣のもとで経営を確立させることへの期待値だと考えています。
- Q . 平成 16 年 3 月の繰延税金資産の計上は。また、新日本監査法人との契約は今後も続けるのか。
- A . (野村頭取) 繰延税金資産は前期大幅に取り崩し、今期も保守的に見えています。
- A . (川田社長) 監査法人と企業の関係は時代を先取りするような、相互牽制が働くような関係にしたいと思います。今中間期も新日本監査法人をお願いします。
- Q . 大阪りそな銀行の設置など、傘下銀行の運営については。
- A . (川田社長) 現在の喫緊の課題はりそな銀行の再生にあります。それをきちんと見極めた段階で大阪の再編を検討します。りそな銀行は特に大阪でパフォーマンスが高く、再生が見えた段階で、さらに地域に貢献できるか、企業価値に貢献できるかという中で検討したいと思います。
- Q . 集中再生期間 2 年と定めているが、一方、不良債権処理費用が少なすぎるのではないか。不良債権処理が多く剰余金の積み上げができなかった場合の経営責任はどう考えるのか。
- A . (川田社長) 2 年間で 1,700 億円の不良債権処理を見えています。現状の要管理先以下の再生にかかってきますが、急げば相当コストもかかります。一方、集中して処理すれば先々のコストは安くなります。プランニングをキッチリやりたいと思います。また、経営責任は絶えず負っています。今後は、委員会等設置会社となり、我々の執行責任は第三者が判断を下すこととなります。個人的には、新ビジネスプランができた段階でしっかりコミットしていきたいと思います。

【大阪（発表者：中島副社長、水田副頭取）】

Q . 勘定分離に伴う不良債権処理とあるが、どのように処理が進むのかスケジュール等は。
A . (中島副社長) 勘定分離については、これまでに例がなく、ガイドラインにそって現在検討を進めており、確定していません。いずれにしても新経営陣のもとで確定していきます。

Q . 勘定を分ける際に、要管理、破綻懸念を再生勘定に入れるのか。
A . (中島副社長) ガイドラインでは要管理以下の債権とあつたと思いますが、今後、一部要注意先も含めるのか等議論が出てくるかもしれません。

Q . これまでの3回の公的資金の返済ができる剰余金や経営体質は、いつごろつくという見通しか。
A . (中島副社長) これまで2回の公的資金については予定どおり返せるようにと考えています。今回については、企業価値を高め、株式の価値を高めることが第一義であると考えています。

Q . 今回の公的資金については返済期限がないということか？ 中小企業向けの貸出比率を高める一方で、不良債権処理を進めるとするのは困難なことだと思うが、具体的にどのように達成しようとしているのか。
A . (中島副社長) 今回の注入のうち普通株については期限はありません。優先株については、普通株への転換期限はついていますが、期限に転換するかはコメントする立場ではありません。
2年間の集中処理期間に不良債権を処理していきますが、中小企業貸出については今回注入される2兆円を原資として中小企業への貸出を増やしていきます。中小企業貸出を増やせば不良債権が増えるのではないかという見方があると思いますが、収益計画では貸出金の利率に与信コストを織り込んでいます。

Q . 当局の指摘などで申請当初の計画と今回の計画で違っているところ、修正したところは。
A . (中島副社長) 当局等の協議や、様々なご指摘を反映させて修正していますが、基本的なところでは大きく変わっていません。

Q . 平成21年3月期と平成31年3月期に優先株に見合う剰余金の確保とあるが、これを返済の目処と考えていいのか。
A . (中島副社長) 計算上の目処です。今回の優先株は、一斉転換期限がないということで、普通株に転換するかどうかというのは我々が決めることではないということです。

Q . 中小企業貸出の現状の数字は。それをどのようにする計画なのか。

A . (松沢次長) 中小企業等向け貸出残高は、平成 15 年 3 月末でグループ全体で 23 兆 5,400 億円、内消費者ローンが 9 兆 500 億円。りそな銀行については、中小企業向け貸出残高は 16 兆 6,000 億円、内消費者ローンは 5 兆 5,500 億円。現状は若干の減少はあるもののほぼ横ばいで推移しています。

(中島副社長) どのようにするかというのは、不良債権処理と新規で増やすものの兼ね合いがあり、金額を示すことはできませんが、中小企業貸出の比率 76% を 80% 程度まで持っていくという計画を作っています。

Q . 公的資金注入の条件としての株式交換契約とはどういう目的で行われるのか。

A . (中島副社長) りそな銀行に資本注入をすると、りそなホールディングスにとってりそな銀行が連結対象から外れてしまいます。グループ全体として預金保険機構が株式を保有するという事です。

Q . 優先出資証券は平成 16 年 3 月期以降配当するのか。早期に返済することはできないのか。

A . (中島副社長) 早期に返済するかどうかは、価格の調整など第三者の意見を聞きながらおこなう必要があります。コストの削減という意味からも検討していかなければならない課題だと思っています。平成 16 年 3 月期の普通株は無配とさせていただきますが、優先株については配当できる利益が計上されれば配当していきます。

Q . 人件費についてイメージ図では賞与全額カットと書いてあるが、夏冬全額カットという理解でいいのか。

A . (中島副社長) 年収水準を 3 割カットするということで、賞与をどうするかはその中で検討していくということです。現在、夏は全額カットを申し入れています。冬については月額給与と賞与でどうするかはこれからのことで、あくまで年収ベースで 3 割下げるといことです。

Q . 役員報酬 4 割程度カットとあるがその根拠は。

A . (中島副社長) 職員より役員のほうが責任が重いということでそういう数字にしています。職員より厳しい内容にするのは当然ということからきています。

Q . 中小企業等向け貸出のうち事業者向け貸出の数字は。公的資金のどの程度を中小企業向け貸出に充てるのか。

A . (中島副社長) 個人事業者を含めた事業者向けは、11 兆 600 億円。我々として出きるだけ多くやっていきたいと思ひます。実際の資金需要の健全なものについては、真摯に受け止め取上げていきたい。

Q . 新経営陣における新ビジネスモデルの策定はいつ頃までに出てくるのか。今話し合いをおこなっているのか。

A . (中島副社長) 具体的にはまだ新しい経営陣と検討する時間は取れていません。本格的には 7 月以降になり、数ヶ月はかかるのではないのでしょうか。

Q . 新しいビジネスモデルにおける勘定分離のスケジュール感は。人件費において、関連企業も含めるのか。また人数については。

A . (中島副社長) 7月以降議論していきます。9月の中間までにはやりたいと思います。関連会社については、基本的には同じように要請をしていますが、銀行からの出向社員だけではないので、これから調整していきます。

Q . 人員削減の具体的な方法は。

A . (中島副社長) 強制的なことをやるつもりはありません。自然減と採用抑制の組み合わせが一つと、取引先などからの人材要請にできるだけお応えしていくことなどで人員削減をしていきたいと思っています。

Q . 今年度の内定者の扱いは。

A . (中島副社長) 今期の方については、既に内定を出している方については採用をおこないます。

Q . 内定を辞退した方は出ていないのか。

A . (水田副頭取) 若干の辞退者はいますが、今回の件で辞退された方はいないと聞いています。

Q . 関連会社の統合のところで、抵当証券業務からの撤退とあるが、大和モーゲージ、共同抵当証券を清算するというのか。ノンバンク業務の縮小とあるが、具体的に何か検討しているのか。

A . (中島副社長) 大和モーゲージは業務を縮小し、共同抵当証券と合併する予定です。共同抵当証券についても、新規に抵当証券を発行していくことはおこないません。従って、そういった資金でおこなっているノンバンク貸出も縮小していきます。

Q . 繰延税金資産に関するメモについて、金融庁の監査法人に対する圧力については、あったのか、なかったのかどのように認識しているのか。

A . (中島副社長) 金融庁と監査法人との関係についてはコメントする立場にありません。

Q . 御社の作成したメモが流出したのはなぜか。

A . (中島副社長) その件については現在調査を進めているところで、詳しい状況は判明していません。

以 上