

平成 15 年 8 月 26 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 15 年 8 月 26 日におこ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 . 組織人員を 3 分の 2 にするという話は本部が対象か、全体が対象か。

A . 本部の人員です。

Q . リそなホールディングスが対象か。

A . 特にホールディングスと銀行の管理部門の重複が相当おこっておりますので、ここを思いきって整理統合を図りたい、思いきって兼務体制、ホールディングスの責任者と銀行の責任者を同一人物としたいということです。部下から見れば、2 頭政治になれば非常に仕事もやりにくいと不満も起こるわけですから、そういうことを解消して組織のフラット化、スピード感のある経営ができる体制にしていきたいと思っております。

Q . キッチンキャビネットを設置した理由を詳しくお願いしたい。

A . 正式に会長に就任して、改革の意欲に燃えているグループと必ずしも充分じゃないグループがいるということから、改革に意欲的な人の能力を出していきたい、あるいはそういう人を活躍させることによって風土改革をやっていきたいという思いを持っておりまして、この 2 ヶ月間いろんな幹部の発言、あるいは社内での活躍振りを見てまいりました。やはり私の改革の思いが直接伝わり、かつ私に対してあらゆる問題点を遠慮なくものを言えるタイプ、こういう人を近くに置いて議論をする場を作っていけば、私の意向がもっと組織内に浸透する、問題点ももっとストレートにあがってくるんじゃないかということで統合的な機能を置けばいいんじゃないかという思い、あるコンサル会社の幹部の人からアドバイスをうけたこともあって導入しようとした次第です。

Q . 組織・人員の削減の兼務体制については、持株会社と銀行の間か。

A . そうです。

Q . 削減した 3 分の 1 の人員は、営業分野に異動させるのか。

A . 基本的には、そう考えています。再生勘定等を実行に移すと、サービサーを強化するとか、いろんなものを強化するとかそういう陣容強化にも寄与させたいと考えています。

Q . 何人が何人になるのか。

A . 事務センター等の部門を除き、現在、ホールディングスとりそな銀行の本部で 1,660 人いますが、900 人台の前半にしたいと思えます。

Q . 東京の本部だけが対象か。

A . 東京、大阪あわせてです。10月1日にただちにはその姿にはなりません、16年3月には900人台にしたいと思っております。

Q . 先日、野村ホールディングスと持合を解消するという報道があったが、(他の企業も含め)持合株式は全株売却するということが。

A . 方向性としてはそうしたいと思っておりますが、銀行に入ってみて、現実になかなか一気に解消するのは難しいテーマだということも感じております。ただ銀行経営にとって大きなリスク要因ですから、できるだけ早いテンポで保有株式の金額を下げたいと思っております。当然、健全化計画等で既に発表しているものをもっと早いスピードで前倒しして、さらに踏み込んでいきたいと考えております。

Q . 集中再生期間中にどの程度までの計画だったか。

A . 半減ということになっておりました。

Q . 残る株式はどの程度になりそうですか。

A . 営業分野でそれぞれのお取引企業の窓口にあたってもらっていますが、それでも進展しない場合には、場合によっては私自身もお取引先のトップの方にご理解を求めて、持合株式の解消に努力したいと思っております。

Q . コスモ証券の株式も半減の対象か。

A . コスモ証券の株式は持合株式ではありません。

Q . ベンチャーキャピタルの幹部を公募するとのことだが、何名か。

A . 8名です。社長、取締役、執行役員2名と若いスタッフ4名です。今42名くらいで運営していますが、現在の経営陣も入れ替えます。

Q . 関連会社を4分の1程度にするとのことだが、キャピタルのようにガバナンス強化の観点から、経営陣をこうしたいというのはあるか。

A . 社員の方からの提案で社外から社長を起用した方がいいのではないかという提案もありますので、関係会社・子会社の経営陣も適材適所がベースではありますが、若返りとか場合によっては社外からの起用も検討に値するのではないかと思います。

Q . 12月に統合するファクタリング会社と人事関連会社のトップは決定しているか。

A . まだ決めておりません。

Q . 関係会社の整理統合について、当初2分の1を4分の1とする理由は。

A . 思いきった合併もやりますが、売却というような選択肢も広げていきたいと思っております。

Q . いくつの関係会社についてF A 契約を結び売却を検討しているのか。

A . フィナンシャルアドバイザーがいろんな提案を受けておりますので、任せてあります。最終交渉をどうするかということを含めて、来月以降話を聞きたいと思っております。門戸は広く広げた上で、いろんな方と交渉したいということでやっていただいております。

Q . デューデリジェンスが遅れ気味ということだが、中間期にはりそな銀行分は反映できるのか。

A . そこは、新旧勘定分離の条件でありますから、作業的にはなんとしても間に合わせたいと思っております。

Q . りそな銀行以外の傘下銀行については。

A . その影響を若干受けるかも知れません。

Q . 再生プロジェクトチームの中間報告が先ごろあったが、ビジネスモデルを作っていく上でヒントになるような提言はあったか。

A . ヒアリングした後でも感想を述べましたが、非常に参考にすべき、あるいは最終報告が期待できる提言もあった一方で、若干本部の指導が行き届いたせいか、本部の考えていることの延長線から抜け出ていない提言もあったので、しがらみにとらわれない思いきった提言にして欲しいと、それから社外のベストプラクティスを勉強して、そういうものを盛り込んだ提案にして欲しいという話をさせてもらいました。結構具体的な提案が出てきていまして、例えば副支店長をやめるべきだなんて提案もありまして、現場ももっと組織をフラット化すべきだという提案もありました。力強い提言だなということ、実現もやぶさかではないという提言もありました。

Q . 人員の再配置の話がありましたが、希望退職等、人員の削減はあるか。

A . これからデューデリジェンスの結果がでて、次の健全化計画の見直しの中で、競争力を向上させなければ「りそな」が生き残れないという枠組がでてくれば、今おっしゃったような選択肢も視野に入れなければならないと思っております。経営者としては一番いやな選択肢ではありますが、厳しい選択肢も考えていかなければいけないという思いで、今、いろんな方策を考えています。

Q . デューデリジェンスの途中経過を公表する考えは。

A . ありません。デューデリジェンスといっても、全てをカバーしてくれるわけではありません。一定の金額以上と、細かい案件についてはサンプリングで受けた上で全体に波及して作業しなければならないわけで、それがまとまった段階ではじめて新旧分離できる前提条件が整います。

Q . りそな銀行については、デューデリジェンスの結果を中間決算に反映させるということですが、他の傘下銀行はどうか。

A . 決算作業の段階ででてくれば、反映できるのではないかと考えております。

Q . 第 2 四半期の本業の業績はどうか。

A . 若干厳しい状況の第 1 四半期の結果ではなかったかと思えます。やはり 5 月にああい
う騒動が起こって、社員の足がとまったというか、自分たちがどう活動していいか、行
動とれない期間があったために、営業的には体制が辛かったのではないかなと思えます。
預金等についてはもちろん落ちましたが、今は安定的になっており、全然心配しており
ません。

Q . 貸出について、支店毎に増やすのか、現状維持するのかとか、本部からの指示は。

A . 私は就任した際、これからの銀行経営にとって大事なものは、量の拡大も大事だけど、
率で物を考えていく発想に切り替えないと、結果としていいとされるグループに入らな
いよと言っておりますし、この方針は変えるつもりはありません。

Q . デューデリジェンスの対象範囲は？例えば融資残高で言えば。

A . 基本的には、5 億円以上については全部見てもらいたいということでやっております。

Q . デューデリジェンス作業で、ヒアリングが遅れているとのことだが、対象先が増えた
とか。

A . 緊密者も全部相手のところに行ってヒアリングして欲しいという要請をしましたので。
一般先ももちろんですが、いわゆる関係会社、緊密者と言われているところが問題だと
言われていましたので、緊密者については、相手のところまで行って向こうでヒアリン
グしてデューデリジェンスして欲しいと要請しましたので、その分時間がかかっている
ということだと思います。1 社 1 日ぐらい時間がかかる場合もあるという。

Q . 30 社か。

A . 緊密者の大きなところですね。小さい先までは、時間の問題もありますので。皆さんが
記事にされたような先は全部見てもらいたいということです。

Q . 野村証券株式の売却にからんで、野村証券と大和銀行は旧野村財閥からの流れもある
が、これまでの親密な関係や業務面での関係はこれからどうなるのか。

A . 全く変わらないと思っています。これまでどおりのいい関係を維持していく方針であ
りますし、今回のことで方針が変わるということはないということです。

以 上