

平成 15 年 9 月 9 日 プリーフィング質疑応答

以下は、平成 15 年 9 月 9 日におこなったプリーフィングにおける弊社社長 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 . 融資部は今まで 1 部～3 部に分かれていたが、この融資 1 部と 2 部の役割は。
- A . 基本的には融資 1 部が新勘定、融資 2 部は再生勘定を対象とさせていただきたいと考えております。融資管理部につきましては破綻先等の管理を中心にやっていただきます。もちろんその中からも再生の企業が出てくると思っておりますが、おおむねその区分で体制を組替えたいと思っております。
- Q . 執行役を現場の支店長からも登用していきたいということであったが、いつ頃までに何名くらい。内部調査委員会は 2 ヶ月後に過去の与信、財務、経営意思決定の過程について結論を出した上で報告するということが。
- A . 今までの執行役にも活躍いただくことが前提であります。一部交代も予定しており、現場の支店長に執行役についてもらうためには、若干の増員が必要と考えております。内部調査委員会につきましては、基本的には将来の事業運営に活かしていくということですので、監査委員会や取締役会に報告をしていただき、それを次の計画や執行に活かしていくということです。
- Q . 2 ヶ月後に第 1 段を報告してもらおうということか。
- A . 基本的には 2 ヶ月で終了したいと考えております。もちろんその中で別途調査する案件が出てくれば別ですが、基本的には短期間で調査をしていただきたいと考えております。
- Q . 執行役は何名くらい増える予定ですか。
- A . 大幅に増やす予定はありません。せいぜい数名だと思っております。
- Q . この時期に内部調査委員会を立ち上げた理由は。
- A . 就任いたしまして、金融庁のこれまでの検査結果とか、社外取締役の方からコンプライアンスが不足していたのではないかと指摘を受けておりましたので、そういう指摘を受けることは経営トップとして不本意でありますので、一度洗いなおしてこれからの事業運営で改めていく点があれば、それを活かしていくべきだという点から今回設けたわけです。

Q . 仮に過去の経営に問題があった場合は経営責任に触れないわけにはいかないのではないかと。

A . 全く想定していませんが、大きな貸出案件や財務の処理等でどういう議論がなされ、どういう意思決定がされたか、その時に会議のやり方とか議論の仕方に問題が無かったかを提言して欲しいということでもあります。

Q . ホールディングスと銀行で何人くらいの兼務者になるのか。

A . これから具体的な人の配置を行います。いっきに 10 月 1 日からできるわけではないので、10 月、年末、3 月といった 3 段階でスリム化を図りたいと思っております。できるだけ多くのスタッフを兼務させたい。特に企画部は兼務者が少なく、ホールディングスで決めたことをもう一度銀行で洗い直すといった、内部調整に時間と手間をかけておりましたので、企画部門等はほぼ全員兼務者にして、経営トップの意思決定が銀行の営業店レベルまで徹底できるような形に変えていきたいと考えています。

Q . リソナ銀行以外の資産査定の進捗状況は。

A . 9 月に終わらせたいと思っておりますが、若干 10 月にまたがるケースはあると思います。しかし、10 月に入って決算作業の期間の中ではきちんと答えが出ますので、中間決算にはデューデリジェンスの目線を活かしていく方針は変えていません。

Q . 近畿大阪銀行の資産査定の進捗状況はどうか。

A . まだデューデリジェンスの進行中ですので具体的な数字等の報告は全くできておりません。ご承知のとおりデューデリジェンスはあくまでサンプリング調査ですので、報告がきてからそれを全体の銀行の資産に反映させていくという作業が必要ですので、「デューデリジェンス = 即何か結果が出る」というものではありません。

Q . 関連会社の整理のスケジュール感と、緊密先と呼ばれる先については。

A . 10 月ぐらいまでに具体的な方針を決めたいと思っております。もちろん、方針を決めたからといってすぐにできるわけではないので、来年の 3 月か 4 月にはスリム化された体制が取れるのではないかと考えております。緊密先については実態に合わせて作業を進めていきますので、方向は決めても実際の新しい体制になるには年度をまたがるものも出てくるのではないかと考えております。基本的に秋には方針を出したいと思っております。

Q . 関連会社は 50 数社が具体的には何社に。

A . 10 数社にしたいと思っております。既に 12 月 1 日に合併を予定しているものもありますし、まだまだ分野毎に見直しを作業中のものもあります。アドバイザーを立てて交渉をお願いしている分野もあります。

Q . 保有株式については。

A . 基本的にはゼロベースで見直すということでお取引先にはお願いしておりますが、現実にはハードルがありまして、直ちに持合解消とならないところもありますので、お取引先の事情を考慮に入れながらもスピード感を持って進めていきたいと考えております。いずれにしろ中間決算後に発表いたします健全化計画の見直しの中には、最終的な目標を発表したいと考えております。

Q . 再生勘定の中で強化する部門があるということだが。

A . ある程度の規模の貸出先は、今まで支店でやっていたものを本部に集約し、目線をつにして本部で再生の支援をやっていこう、ということから本部を強化しようということであります。

Q . 本部人員の削減された人は、すべて現場に振り分けるということか。

A . 再生のプログラムでのサービサーやその関係の会社で活躍してもらおうとか、営業店を強化する人材として活用したいと考えております。

Q . 早期退職などは。

A . 総人員の見直しというのは組織をあげて全体で考えていきたいと思っております。

Q . 上積みで増やすということか。

A . もっと効率化を図らなければりそなは生き残れないと思っております。

Q . 企業融資室について、破綻懸念先以下の先を担当する部隊を設けたということだが、人材は？これまでのプロパーの方でやっていくのか外部から専門家を招聘するのか。

A . 外部の人材も招聘したいと思っておりますが、りそなの報酬では手を上げてくださる方がいないので、悩んでいるところであります。できれば経験のある方を起用したいと思っております。

Q . 外資との提携の考えは。

A . 再生の手法としてはメガバンクがいろいろ先行してやられているので、それを参考にしながらいろいろな選択肢を検討していきたいと思っております。スピード感を持ってやるためにはいろいろな選択肢を持っておいたほうがいいと思っております。ただ、直ちに外資との提携をするという計画はありません。

Q . 埼玉りそな銀行はりそなグループにとどまるという考えか。

A . 就任時にも申し上げたとおり、埼玉りそな銀行を分離するという考えは、一切持っておりません。

Q . 資産査定における金融庁や公認会計士とのやり取りは。

A . デューデリジェンスは作業中ですし、デューデリジェンスの結果を公表するということは考えておりません。デューデリジェンスの結果を資産の見直しの目線とし、それを決算に活かしていくわけでありますから、それが決算発表で、これまでの自己査定とどこが違っていたかに対してはきちんとアカウンタビリティを持ちたいと思っておりますが、デューデリジェンスそのものは、あくまでもサンプリングによる調査ですから、それ自体を公表する考えはありません。

金融庁に対しては、新旧勘定の分離の問題もありますので進捗状況につきましては報告しておりますが、向こうからの指示とかは全くありません。新経営陣で行っていることですから。

Q . 緊密先への件数と貸出残高は。

A . 67 件約 8,000 億円。

Q . 産業再生機構を活用することになったダイア建設について、当初ダイア建設側が求めた金融支援は 850 億円だったのが、1200 億円程度に増えた、つまり銀行の負担が増えたことになるが、これについてはどう考えているのか。

A . 法的整理をする場合のりそなのメリット・デメリット、産業再生機構に持ちこんだ場合のメリット・デメリットを総合的に比較して、また弁護士等の評価・意見を纏めた上で機構に持ちこむ方がプラスだという判断になり、取締役会で決定しました。

Q . 今後も使うということか。

A . もちろん産業再生機構を活用することは大事だと思っています。りそなグループにとってプラスかマイナスかという経営判断をしていくことが重要と考えています。

Q . (支援額が) 400 億増えたが。

A . それは最初の支援要請との比較であって、我々としては一つの融資案件がどういう方針で臨んだらりそなにとってプラスになるのかという判断をしています。

Q . 内部調査委員会の 10 名のスタッフはどんな人なのか。

A . 内部のコンプライアンスをやっている人を中心に集めています。社外の人はある程度委員長に人選をお任せしています。

Q . 委員長の田淵氏は、どういう基準で選ばれたのか。

A . 企業法務について日本の大手事務所である森・濱田松本法律事務所の先生で、これまでりそなが顧問弁護士として使っていたなどのしごらみがありません。個別の案件では相談したこともありましたが、ある意味、利害関係の無かった弁護士事務所でスタッフもそろっているということをお願いし、先方事務所から田淵先生を選んでいただいたということです。

Q . 東京弁護士会か。

A . そうです。

Q . 内部調査委員会の設置は、本日付けですか。

A . まだスタッフが全員揃っていませんが、実質的にはスタートしたも同様で、すでに内部スタッフで準備は進めています。

Q . 内部調査委員会の調査に 2 ヶ月かけるということは、中間決算発表時にはその結果を活かしたいということか。

A . そうです。

Q . 人事部門が遅れているとおっしゃっていたが、今回人材サービス部に変える意図は。

A . 社内の人材を活かすサービス部門だという意識改革を期待しています。今までは人事部門が強すぎたり年功序列といった日本の古い人事制度から脱却できなかったという認識から、人事部門の権限の一部他部門への委譲も進めていきたいと考えています。

Q . 内部調査委員会は合計 10 名か。

A . 内部が 10 名で、プラス外部数名、計 10 数名。結果については今のところ公表するつもりはありません。健全化計画に活かすとか実際の業務執行および、内部風土の改革に活かすということです。ただし、具体的に对外公表すべき事象が見つかった場合は、当然、ガラス張りでやると言っているわけで、その時は公表します。

Q . コンプライアンスが不足しているという指摘があったということだが、具体的にはどういうところに問題があったのか。

A . 経営悪化になった要因について議論されていたのか、あるいは案件の手續についてきちんと内部のコンプライアンス部門のチェックを受けていたのかどうか、といった指摘を関係者から受けていたので、そういう体制を改めたいと思います。仕事の進め方がきちんと行われるということが、りそな再生の基盤作りには不可欠という思いから発足させたものです。

Q . 外部スタッフは弁護士以外ではどんな職業の人なのか。

A . 弁護士が中心になると思いますが、人選は委員長に任せています。基本的には法律事務所が中心になってやっていただきたいと考えています。

Q . 是非まとまった段階で、質問に答える形でもかまわないのでどういう結論になったかを教えて欲しい。

A . ブリーフィングなどの際に質問があれば、率直にお答えしたいと思います。

Q . デューデリジェンスが終わった後、具体的な企業に対して、債務者区分が変わった場合の金利引上げといった行動はいつから行うのか。

A . 今回のデューデリジェンスの結果ということではなく、リそなが収益力をつけないといけないということであって、これまでも一貫して行っていることです。お客様とのこれまでの関係の中で業績の悪いところはいかに再生してもらうか、活性化してもらうかということはこれからも変わりません。

Q . 今回のデューデリジェンスで格付が変わって金利引上げは行わないということか？

A . リそなにとっては一社一社が再生することが業績向上に繋がります。お取引先と担当者がお互いの知恵の出し合いをするということとは変わりません。一つの選択肢として金利引上げというテーマも起こりうると思いますが、今後のリそなにとって何がプラスかという視点から木目細かく交渉や話し合い・コンサルティングを行うことがポイントになると思います。

Q . そういう（再生）会社はこれから増えていくのでしょうか。

A . パフォーマンスを考えれば、時間軸との競争という面から、今までよりもテンポが速くなるということも当然起こりうると思っています。

Q . 本日大阪でブリーフィングを行った意味は。今後も東京・大阪で行うのか。

A . 埼玉でやったらどうかという話もありますが、取締役会を開く場所に制約は無いので、今後とも取締役の皆さんのご都合を聞きながら、開催していきたいと思っています。

以 上