

平成 15 年 9 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 15 年 9 月 25 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 . 10 月 1 日から、人事が大幅に若返り、人事刷新し新しいスタートを切るが、あらためて 10 月からの目標や、経営の決意をお願いしたい。

A . 10 月以降は新旧勘定に分離しますし、そういう意味では本格的に山道を登るという段階になってきましたので、若い力をフルに活用したいと思います。私ども、先程、役員の業績評価について申しましたが、各執行役からいわゆるマニフェストを提出してもらいまして、来年 3 月までに何をやるかということ全員が足並みをそろえまして、りそな再生に取り組む体制を作りたいと思っております。相当組織がスリム化しますので、若い世代の声もストレートに上がってくる風土がもっとできるのではないかと期待しておりまして、若い知恵を経営陣が率直に吸収して、それをいかに実行するかという事ではないかと思っております。そういう意味では、串刺し的な組織として、りそな競争力向上委員会という、顧客サービス向上とコストダウンを実施するプロジェクトチーム方式の体制も整えましたし、りそな銀行の方にも業務改革推進室をつくって受け皿として一つ一つ実施していく体制も整えました。いよいよこれからスピードが求められていますので、りそな全体としてスピード感ある経営を目指していきたいと思っております。

Q . 本部スリム化により、(本部人員を) ずいぶん人員削減したと思うが、10 月以降どの部署に振り向けて、どこを強化していくのか。

A . 現在、持株会社とりそな銀行の本部に約 1,660 名いるのを来年 3 月までに 900 名程度にしたいということで、10 月、12 月、3 月の 3 回に分けてスリム化を図っていききたい。当然、営業店を強化したいとか、あるいは、これから再生勘定あるいは再生支援をどうするかということが非常に重要なテーマになりますから、再生支援とか再生を支えるサービサーみたいなところに、という人材配置にしたいと思っております。

Q . デューデリジェンスが若干遅れているとのことだが、それは 9 月中は厳しいということか。

A . 10 月にも若干またがるということです。もちろん 9 月中間決算にいかさなければなりませんので、10 月に入って急ピッチで作業をすすめたいと思っております。

Q . 退任予定の役員は、関連会社にいくことはあるのか。

A . まだ、そこまでは考えておりません。残務整理で残っていただくかたもいらっしゃるでしょうし、これから本人の希望も聞いて、調整していきたいと思っております。具体的には未定です。

Q . 一番若い執行役は何年入社か。

A . 昭和 57 年入社です。

Q . 退任予定の方は。

A . 昭和 47 年～49 年入社です。

Q . 一番若い方は何歳か。

A . 46 歳です。

Q . 保有株式の売却が進んでいるとのことだが、コスモ証券など関連会社等の売却は。

A . 関連会社、緊密先等のこれからの方向につきましては、それぞれ分野毎にフィナンシャルアドバイザーをたてて交渉に入っております。もちろん交渉が難航するケースもいろいろありますので、早い分野で 10 月、遅い分野では年が明けてから結論が出てくるのではないかと思います。これは、水面下の交渉ですから、契約を結ばなければ発表できませんし、フィナンシャルアドバイザーとの守秘義務契約もありますので、具体的な進捗状況については、コメントを差し控えます。

Q . 16 人の新任執行役の出身行は。

A . そういうことは、全く考えずに選任しましたので、人数は確認していません。が、旧あさひ銀行 8 名、大和銀行 7 名、外部 1 名です。

Q . 外部の登用は一人だけか。

A . 10 月にもう 1 人採用予定です。

Q . 部長級か。

A . そうです。

Q . どういうポストか。

A . 競争力向上委員会の部長として起用する予定です。

Q . その方の経歴は。

A . ある都銀におられ、別の銀行に勤務しておられます。リテールその他で相当の実績を上げておられると聞いております

Q . 旧行の割合を聞くとほぼ 1 対 1 で、出身行に関係なく選んだとのことだが、たまたまこうなったのか。

A . 母体となる従業員数もそう変わりませんので、選んでみると結果的にそういうことになったということでしょう。

- Q . 行政の関与について、取締役会への出席など、状況はどうか。
- A . 第 1 回目の取締役会のみ陪席がありまして、それ以降は委員会等設置会社の取締役会を尊重され、全く陪席はありません。
- Q . 行政とのコミュニケーションはどうか。
- A . 良好な関係ではないかと思えます。特段、りそな再生の方向に向かって対立する場面もございませんし。ただ、我々の仕事の進捗状況については多大な関心を持って情報収集をされている模様です。
- Q . デューデリジェンスの進捗状況について、10 月にまたがるということで、前回の状況と変わらないと思うが、これまでの自己査定と比べて、かなり乖離しているとか、どういう印象を持っているか。また、新旧勘定を分離した場合、りそなグループで 3 兆円弱の不良債権だが、これにプラスアルファが再生勘定というふうに考えていいか。
- A . 今回のデューデリジェンスについては、6 月末の自己査定で目線を厳しくしてもらってきたので、デューデリジェンスの結果、極端に目線が違うという感じはしておりません。ただ、きめ細かさが足りなかったという指摘はあると思えます。新旧勘定の区分については、大口先については 1 社 1 社トーマツさんと議論しておりますので、今の段階でどういう感じになるかはコメントできません。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、サンプリング調査に基づいて目線を決めて、他にも適用していくという事になりますので、この段階で具体的にはコメントできません。
- Q . デューデリジェンスの結果、引当を積むことになると思うが、これまでりそなは他の大手金融グループに比べると引当率は劣っているが、最低でも大手行並、あるいはそれ以上という考えはあるか。
- A . おっしゃった方向で目線を合わせたいと思っております。
- Q . 同じ位かそれ以上か。
- A . 債務者区分毎にいろいろな考え方があると思えますが、基本的は他のメガバンクより厳しい目線で見えていただきたいということで、トーマツさんには作業をやっていただいています。
- Q . マツヤデンキの支援についてはどうか。
- A . マツヤデンキさんはしっかり支えなければならないと思って関係者といろんな議論をしているところですが、今の時点ではマツヤデンキさん自身がいろんな動きをされているという情報しかありませんし、この場では具体的なコメントは避けさせていただきたいと思えます。
- Q . 産業再生機構の活用は必要だと思えますか。
- A . 再生機構案件はお互いに秘密を守ることですから、コメントは差し控えます。

Q . 必要性についてもか。

A . 報道等にもありますように、非常に微妙な段階だと思いますので、コメントは差し控えます。

Q . 既に発表したダイア建設については、金融支援額が当初に比べ 500 億円増えたが、これについてはどう評価しているか。

A . 最初の数字が本当に再建できる数字だったのかも検証しなければいけないと思いますし、法的に処理をした場合と再生機構を活用した場合の比較ということにおいて、再生機構を活用した方がりそなの経営にプラスになるということから、そういう判断をしたという事であります。

Q . 従来判断は甘かったということか。

A . 最初の計画がどういう経緯でどういう考え方で出てきたのかということもあります。

Q . 最初の計画を決定した時点では細谷さんはいなかったわけだが、500 億円追加する時点では細谷さんは代表執行役として判断されたわけですが。

A . 他の選択肢との比較においてどうかという判断です。

Q . 法的整理か、再生機構活用か。

A . その際、再生機構を活用した方が、りそなにとってもプラスだし、ダイアグループの雇用問題等を含めて、トータルでプラスだという判断をしたわけです。

Q . 業績修正等は全く白紙だということだが、一般的な話で結構だが、仮に傘下銀行で資本不足や債務超過に陥ったところに対しては、りそなホールディングスは健全化の一義的な責任を果たすべきだと思うか。

A . 一般論といっても、仮定の話になりかねないので、コメントは差し控えます。

Q . 業績修正について、具体的な数字が言えないというのはわかるが、1兆円の赤字という報道もあるが、2兆円の公的資金によりあがった自己資本比率が落ちるということがあっても、この中間期で損失があれば計上すべきだという考えか。

A . もう少し財務内容の数字が出てきてから判断したいと思っています。

Q . 損失がでるのは中間期で見ているのか。

A . まだ、今の段階では、会計上中間期で計上できるのかなど、プロの意見も聞かなければならないと思っております。

Q . 引当方針としては、どれぐらいにするかは言えるのではないか。

A . それを今、トーマツと目線を合わせる作業をしているところです。

- Q . 経営方針として、この位引き当てるといふのはあるのではないか。
- A . 先程言いましたように、メガバンクと同じ目線で判断して欲しいとお願いしております。
- Q . 健全化計画の見直しを合わせておこなっていると思うが、10月の業績修正の時点で、健全化計画の見直しも行うのか。
- A . 全く考えておりません。数字をみてから作業を始めるので、計画の見直しというのは、常識的には中間決算と同じ時期くらいにしたいと考えております。
- Q . ビジネスモデルについては、来期に入ってから固めるということによいか。また、賞与について、組合から冬の要求を見送るという提案があったということだが、冬の賞与もゼロということか。
- A . 賞与についてはそうです。ビジネスモデルは言葉はきれいですが、実際は、今回の土曜日営業などを含めて、新しい取組み全てが新しいビジネスモデルだと思っております。また、細かいメニューしかありませんし、本当の他行との差別化戦略を対外的に打ち出せるというのは、相当時間がかかると、体質を完全に変えない限りできないんで。1つ1つの積み上げの結果、りそなは大きく変わってきたと評価していただくしかないと思います。健全化計画の見直しの時点で、あたらしいモデルがでるといふことはありません。それはもっと時間がかかると思っています。
- Q . 15年後に公的資金を返すというシナリオは変わらないか。
- A . 今のところ、まず、黒字体質にするということが最優先で、それ以上のことは、もう少し時間をかけて考えたいと思っております。
- Q . 15年ということ、変更もありうるのか。
- A . そこまで長期間にわたった計画を作るかということ、今のところはっきりしないといふか、私自身の実感としては、ここ1年をどうするかということ、頭が一杯なので、中長期的な形での健全化計画の見直しといふのは、現実的でないと思っております。
- Q . 政府は15年で返してもらうという事、(公的資金を)入れたわけですよね。
- A . 結果の数字合わせの計画を作るつもりは全くありません。実現可能な着実な地道な計画を策定したいと。公的資金を15年間で返すという条件はありません。15年間で公的資金に見合う剰余金が積み上がるであろうという数字を健全化計画に入れているわけです。
- Q . それでは、15年で積み上がらないこともありうるということか。
- A . とりあえず、持続的な黒字体質にすることが最優先で、数字に合わせようとか、数字ありきで計画を作ることは全くありません。現実のりそなの状況を踏まえた実現可能な

計画を策定したいと考えております。

Q . 見合わないこともあるという事ですね。

A . ありうるでしょうね。

Q . 引当の件ですが、メガバンクの目線でということですが、メガのどこよりいい目線で、ということなのか。

A . 必ずしもどの銀行の目線が厳しいということではなくて、債務者区分毎に微妙な差はあるわけですね。ただ、デューデリジェンスをトーマツさんに選択した時も申し上げましたように、東京三菱さんの監査法人であるということは、判断の材料でしたので、そういう意味では、東京三菱さんは一つの参考だと思っております。

Q . 保有株式の圧縮について、4月～9月で4千億円減少するとのことだが、これは思ったより早いペースといえるか。

A . 着任してゼロベースで見直すということで、1つ1つ指示をしてやってきたために、相当早いテンポになっているということでもあります。ただ、進む毎に、お取引先との交渉は難航しますので、この勢いで継続的に売却できるとは思っておりません。

Q . 自己査定だが、近畿大阪銀行も見直ししているが、今までの自己査定と比べて印象はどうか。

A . 基本的にはりそなグループ全体を同じ目線で見ていきたいと思っております。

Q . 近畿大阪銀行について、中間的な印象はどうか。

A . まだ、傘下銀行の状況は聞いておりません。傘下銀行は若干遅れていますので。

Q . 増資も場合によっては必要と考えているか。

A . この段階ではコメントできません。

Q . 休日と夜間の営業だが、対象はこれだけか。

A . お客様の反応を見ながら、今後の拡大、あるいは、傘下の他の銀行への拡大を検討していきたいと思っております。

Q . 夜間営業において、3時～5時を一旦閉めるのは、何か理由があるのか。

A . お客様のニーズはやはり夕方、仕事が終わってからが高いという意見を取り入れたものです。

Q . 平成3年入社の支店長の年齢は。

A . まだ、発令前ですので、支店名も含め言えません。

Q . リそな銀行か。

A . 埼玉りそな銀行です。

Q . ローンセンターや支店の休日営業などは、若手再生 P T の意見か、それとも上の意見か。

A . P T にもその発想はあったと思いますが、社外取締役の方から、銀行はサービス業としてもっとやるべきだというご意見もありましたので。

Q . 女性だけのローンセンターもそうか。

A . これはりそなの中からの提案です。

Q . 支店長やローンセンターで女性を登用ということだが、なぜ女性なのか。

A . お客様の半分以上は女性だからです。これから女性の力を活用していきたいと思います。たぶんこれから、女性のニーズは高まるでしょう。O L の方がマンションを買うとか。相談しやすいとか、女性支店長だと、雰囲気が変わるのではないかと期待しております。

以 上