

平成 15 年 10 月 10 日 記者会見 質疑応答（東京）

発表内容：「りそな」の企業価値最大化に向けた財務改革並びに業績予想及び配当予想の修正
について 他

日 時：平成 15 年 10 月 10 日（金）17 時 00 分～18 時 23 分

場 所：日本銀行記者クラブ

発表者：細谷会長、深井執行役、東執行役

< 質疑応答 >

Q . D C F を拡大適用して厳し目に引当率を見込んだとあるが、別の観点からすると、りそな自身のこれまでの自己査定が極めて甘かったということに他ならないのではないのか。

A . もちろんこれまで金融検査マニュアル等のルールに基づいた処理をやってきたわけですが、他のメガバンクやトップクラスの地銀より処理が遅れていたと、あるいは、処理コストの高い不動産案件をたくさん抱えていたのではないかと思います。りそなが再生する再出発点では、リスク要因を徹底的に排除することが必要だということから、D C F の手法を導入することによって見直しをさせていただいたということでもあります。

Q . 近畿大阪銀行などは破綻懸念先で 100%引き当てるなど、ほとんど前例のない対応だが、それほどまでに融資先が痛んでいると受け止められるが。

A . 今回、要管理先以下でランクダウンが多かったということから、問題債権が多かったということは認めざるを得ないと思っております。

Q . 繰延税金資産も 1 年間にするとあるが、そもそも 5 年を 3 年にした結果、自己資本が足らなくなり、公的資金を入れたという流れがあったが、今回、更に 3 年を 1 年にするというのはどういう裏付からか。

A . もともと繰延税金資産の原則は 1 年でありますし、繰延税金資産の資本というのは劣化しやすい、レベルの高い資本ではないわけでありますので、保守的に計上することがマーケットから見ても健全な銀行に向かっているという評価につながるのではないかと思います。今回、このような計上方法を協議中であります。

Q . 今回の改革策は、健全な銀行へ向けての再生の意欲を反映しようとしているものと思うが、公的資金があつてこそ今回の対応ができたと思うが、公的資金を返済しながら経営をしている他の金融機関と不公平な競争になるとの考えはないのか。

A . 仮に先送りを継続する経営を行い、再度、破綻につながるような経営をやることこそが、今回の公的資金の重みに対してお答えを出さないことでもあります。一時的にはこのような厳しい決断をいたしましても、これを基盤にして健全な銀行に生まれ変わり、企業価

値の最大化をし、公的資金をお返ししていくというシナリオにしていくことこそ、貴重な国民の皆様からお預かりしたお金の使い方の一つではないかと判断した次第です。

Q . 公的資金の返済計画はいつまでに出すのか。

A . 今の段階では、全くシナリオは書けないと思っております。持続的な黒字経営を行うことが大前提であり、それから次のステップを段階的に考えていくということです。先に数字があって、それにあわせる計画を立てることによって健全化計画を実現できないところが、銀行経営に対する国民の皆さまの不信感を招いているわけであり、私は、厳格に、正直に、先送りしないというこの原則で、ガラス張りの透明性の高い経営をやっていくことによって、りそなブランドを向上させ、将来の企業価値の向上につなげていきたいと考えております。

Q . 繰延税金資産は今後どれくらいの黒字が出れば、3年、5年とするのか。もしくは今後も1年なのか。

A . 今のところ絶対これだという方針は固めていません。ただ、保守的に計上するという方針は変えるつもりはありません。少なくとも、集中再生期間においては方針を変えることは考えておりませんが、将来、絶対変えないかということについては、現時点ではお答えできません。

Q . 新旧勘定分離の見通しは。

A . 今集計中であり、中間決算段階で数字が固まると考えています。

Q . 引当率について、今回の見直しだけ厳しいことをやるのか。今後の経営方針としてかなり厳しい引当率を継続していくのか。

A . 金融検査マニュアルの手法の中で、DCFを中核にやっているわけであり、債務償還の年数チェックを業種別にやるなど、9月末で自己査定マニュアルを変更し作業を進めているわけであり、その方針を変更するつもりはありません。

Q . 近畿大阪銀行の引当率は異例であり、債務者区分の概念では90%、100%の引当率は実質破綻に区分するべきではないのか。

A . 近畿大阪銀行について、要管理先債権全体に対する引当率は40%程度であり、基本的には保全が非常に大きいということが影響してこのような数字になっています。全体債権で見ると、通常、要管理ですと2割程度の引当率がスタンダードではないかと思いますが、それと比較しますと、近畿大阪銀行の場合は4割程度でございますので、未保全部分で比較しますとかなり大きな数字になりますが、全体債権から見れば、高めではありますが、異常な数字ではないと考えております。

Q . 近畿大阪銀行の破綻懸念先の引当率 100%というのは未保全部分に対してのものなのか。

A . そうです。

Q . そうであれば実質破綻の概念ではないのか。

A . 足元の予想損失率等の影響もございますので、その意味では変動してくると思いますが、現状、そうした損失率を適用することによって、この高い引当率になっているということです。

Q . 従来考えでは、要管理先の未保全部分が 90%ということであれば、実質破綻の債務者区分になるのではないのか。

A . 引当率で債務者区分を決定しているわけではございませんので、決められたマニュアルの基準できちんと債務者区分を決定し、その中での予想損失率とかDCF手法の中で引当をしており、特に今回はキャッシュフローベースで見た引当を進めておりますので、そういう意味では高めになっておりますが、債務者区分としては、私どもの通常の考え方からして、要管理、破綻懸念に帰属するものと考えております。

Q . 引当率を上げることによって、今後の継続融資が難しくなることはないのか。

A . 債務者区分をいたずらに引き下げているということではございませんので、従来どおりでございます。

Q . 過去の判断を守るために、区分を下げずに引当率を上げている印象を受けるが。

A . 今回は新しい考え方を導入しているわけであり、過去をどうこうするために引当率を上げているわけではございません。

Q . 不動産価値の査定方法は、不動産担保の査定が信用できないから、実質に近い数字を出したのでは。

A . 不動産担保等の見方につきましても、今回、デューデリジェンスの中で見直しを行っており、第三者のチェックも行っておりますので保全の部分で甘い査定をしていることはないと考えております。

Q . 引当を積み増した先に同じような融資行動をとれるのか。

A . 再生の中でいろいろなファイナンス手法がありますので、そういう中で進めていくべきものだと思っております。

Q . 通常の貸出ではなく、再生ファイナンスで進めていくということか。

A . 再生、処理の方向性を決めてからになります、すべてが再生ファイナンスでやるとは思っておりません。

Q . 要するに、引当率を高めた先に今までと同じ融資行動がとれるのか。

A . 融資行動につきましては、引当率が高く、倒産確率が高くなってくれば、リスクに応じた金利体系にするといったことは生じてくると思います。

Q . りそな銀行、近畿大阪銀行、埼玉りそな銀行とも、同じ基準で査定を行ったということだが、近畿大阪銀行だけ数字がぶれたのはどういうことか。

A . 個々の債権の中身にもよりますし、近畿大阪銀行の場合は、大口のごく一部の債権についての債務者区分の考え方等もございまして、例えば、大口の債権がダウングレードした場合に数字的に大きく出てくるということはありません。

Q . ダウングレードはしたけれども、まだ要管理先に収まる程度のダウングレードだったということか。

A . 破綻懸念先へのダウングレードを想定してお話しています。

Q . 要管理先が 90%ということは新たな債務者区分で破綻懸念先に落ちているものがたくさんあるということか。

A . そうではございません。あくまでも、現時点で、第三者の目も通して、要管理の目線で見ているということです。

Q . 足元の予想損失率が高いとあったが、将来劣化する可能性が高いということか。

A . 予想損失率については、逆に、債務者区分を厳しく見ていくことによって一時的に上昇するケースもございまして、将来的なというよりも実績率で判断するケースが多いので、現時点でダウングレードしていくと、その分が予想損失率に跳ね返って、引当ても高くなるケースもございまして、要管理の引当率が高いからといって、それは実質破綻と同じだという考え方は違うのではないかとことです。

Q . りそな銀行の要管理先債権全体に対する引当率は。

A . 3割程度です。

Q . 20%や30%では、対した引当強化にならないのでは。

A . 要管理については、通常2割程度が一般的だと思います。

Q . 大手銀行では30%や40%といわれている部分ではないのか。

A . 実績としては、2割強というところだと思います。

それは、保全されてない部分に対する引当率で、大手の一番高いところで50%程度、あとは40%程度になると思います。

Q . りそな銀行のその他要注意先に対する引当率は。

A . 2%程度から5%弱です。

Q . 繰延税金資産について、但し書きを適用しなかったのは、会計上、3年分計上できない理由が何かあったのか。

A . 繰延税金資産の例示区分については、まだ議論をしている最中です。

Q . 例示区分が決まらなければ、1年分になるというのはいり得ないのではないのか。

A . 1年分と断定しているわけではなく、ほぼ1年分に相当する額を計上することとし、その計上方法についてはいま監査法人と協議中ということです。

Q . 3年分を1年分にするとあるが、計上額が約10分の1になっているのでは。

A . 先ほど約1,000億円の計上に対して、繰延税金負債があるので、資産と負債を相殺した結果400億円ということです。

Q . 3月末期との比較について、ものさしを変えたこと以外に、変えなくてもやらなければならない処理をすると、やはり債務超過だったのではないかという疑惑がどうしてもあるが。

A . 例えば、緊密者、関連会社については、支援型で先送りしながら運営していくことが可能なわけです。これまでの決算はそういう形でしたが、これからも資産デフレが続くので、先送りすれば緊密者・関連会社に含み損がプールされていくことになります。そういうことをやったら、結果として、また何年後かにりそなグループの経営の足を引っ張ることになりますので、できる限り16年3月までに撤退とか売却という形で整理するほうが、リスク要因を排除できるということになります。これは、少なくとも、今春までのりそなの事業運営の中でそのような経営方針は全くなかったと思います。基本的には金融検査マニュアルの予想損失率で計上し、基本をDCFに変え、償還年数についても現実的な年数で見直し、かつ業種別に見直すということで、これまでにやっていたことがルール違反とかおかしいというわけではなく、りそなが本当に再生するために必要な基盤づくりのために、新経営陣としての経営方針のもとで作業をやり、自己査定マニュアルを変更したということです。

Q . 緊密者への貸出や、近畿大阪銀行の貸出は相当痛んでいたと思われるが、どういう判断

で行われたのか明らかにするのか。

- A . 内部調査委員会でもすべてはカバーできませんが、主なものについては調査をいただいております。デフレ経済になる前に、旧銀行が持っていた資産をその当時の高い値段で売って、高い賃料で店舗等を借りて、それでつないできたということです。インフレ経済がくれば、ビジネスモデルとして生き残る仕組みだったかもしれませんが、毎年 10%程度の資産デフレが続けば、結局、緊密者で買い取った資産が目減りしていくわけであり、銀行も緊密者に高い賃料を払っていくということになり、どちらにとっても明日の展望ないビジネスモデルをやっていたということです。これについては、今の段階で断ち切ったほうが、りそなの将来の経営基盤の確立につながるという方針を決めたということです。

Q . 内部調査委員会の調査結果によっては、過去の経営陣の責任を追及するのか。

- A . 今のところは原因追及型で、将来のりそなの経営にプラスとなるメッセージということで、今調査をいただいております。作業が膨大であり、弁護士も追加投入していただいておりますので、予定よりも若干遅れると思いますが、その結果を見て、更に調査が必要なものについてはチェックをしていただきたいと思います。

Q . 今回の処理ができるのは公的資金があるからであり、国民に対する説明責任があるのでは。

- A . 財務改革を実施できる原資は資本増強いただいたということであり、その結果、経営判断ができたわけでありますので、内部調査委員会の報告の内容につきましては、結果がまとまった段階でブリーフィングにてお知らせしたいと思っております。

Q . 調査結果はいつまでに纏めるのか。

- A . 中間決算までには報告をいただきたいと思います。

Q . 1兆7,000億円の赤字と3,000億円の増資で2兆円を使い切ることになるが、リスクの遮断はできたのか。それとも、2兆円が上限となって、本当はもっとやりたかったのにできなかったということはないのか。

- A . 会長に就任して以来、私の経営方針として、厳格に、嘘をつくな、先送りするなということで、部下からきちんと報告を求め、リスク要因についても就任直後にリストアップしてもらいました。かつ、就任前に金融界のプロの方から、りそなの公表資料等よりその処理コストについてアドバイスを受けたわけですが、ほとんどの方が、1兆3,000億円から1兆5,000億円がりそな銀行には必要ではないかというアドバイスを受けましたので、基本的に今回の数字はその範囲内に入っておりますので、私としては、今回、リスク要因については、抜本的に排除できたと考えております。

Q . 会長に就任して、今回の発表は、改革としては何合目ぐらいなのか。

A . やっとこれからの再生の山の登山口とルートの方が見えてきたという段階だと思いません。ここに強調したのは、あくまでも数字の問題であって、この問題の克服には、これから山あり谷ありだと思えますし、それから、時間との競争でもありますので、相当急勾配の山に登らざるを得ないと思っておりますので、これからが大変だと思っております。

Q . 近畿大阪銀行並びに奈良銀行の増資に伴い、グループとしてやっていく方針を出しているが、一方で、大阪りそな、奈良りそなを白紙にするといっているが、りそなグループとしての全体像、将来像はいつごろ発表するつもりなのか。

A . 17年3月までに、それぞれの銀行が自立する目処がつかないとなかなか見えてこないのではないかと思います。金融業が将来生き残るためには、システム整理は不可欠な要素であります。現在、システムが二元化しているということについて、新しい一元化したシステムでお客様のニーズに応えられるような、システム整理が不可欠だと考えております。システムの検討とあわせて、りそなグループ全体の組織のあり方は戦略的に決めていかなければならないと考えています。

Q . 傘下銀行の再編と捉えてよいのか。

A . 特に近畿大阪はシステムが全く違うわけであり、当然近畿大阪問題を視野に入れて検討していかなければならないと思っております

Q . 自立の目途が立つ時期、全体像などをいつごろまでに示すのか。

A . そういう状況に早くしたい。当面は何としても黒字計上ができて、絶対、これ以上国民の皆さんご迷惑をおかけすることがないという基盤を何としても作りたいと考えています。それからでないと、次の挑戦、飛躍はないと思っておりますが、オーバーバンクの中で、他の銀行が、次々と新しいサービス・商品を提案され、まさに攻めの経営を始めていますので、年末には、話題性のある仕掛け等に是非挑戦し、りそなブランドを1日でも早く築いていきたいという思いで一杯です。

Q . 営業面の仕掛けですか？

A . そうですね。営業面が競争力を持たない限り、あらゆる企業は将来性がないわけです。財務改革で一定の方向が見えてきましたので、これからは、私も相当、営業面に重心を移していきたいということで、来週からお客様との懇談会を設けて、お客様からいろいろお知恵を借りたいと思っております。また、社内の若手の提案をどんどん導入して、他の銀行に負けない、サービス・話題性を提供し、お客様を囲い込んでいくという戦

略に乗り出したいと考えています。

Q . 近畿大阪銀行への 3,000 億円の増資に伴い、りそな銀行の自己資本比率が 1%程度、低下すると思うが、りそな銀行の貸出余力が小さくなっているのではないか、それに伴い、収益力への影響はどのくらいみているのか。

A . ホールディングスがりそな銀行からコマーシャルベースの利率で借入するので、りそな銀行で見れば収益には影響はありません。

Q . 緊密者は 67 社になると思うが、その全てについて、その処理方針は、清算、撤退、売却という方針で行くのか。

A . その方針ですが、現在、フィナンシャルアドバイザーを立てて、水面下での調整に入っていますが、相手の希望によっては、一部、りそなブランドを残して、その後のビジネス展開をしていきたいとの希望や、出資者を変えることによって生まれ変わる力のあるところもありますので、様々な再生の姿になっていくと思います。

Q . 必ずしも 67 社全てが、清算、撤退、売却のいずれかになるわけではないのか。

A . 座標軸としては、これまでりそなのリスク要因となっていたわけであり、そのリスク要因を排除するということです。場合によっては、出資者あるいはメインのお取引先を変わっていただいて、そこが健全な会社となって、お取引の企業として残るところも出てくるということです。

Q . 特別損失見込みの 4,200 億は、関連ノンバンクと一緒にしているが、緊密者向けはどれくらいか。

A . 緊密者向けは、1,700 億円くらいです。

Q . 12 月頃に経営の新しいビジネスモデルを出すということですが、健全化計画に織り込んでいくのか。

A . 新しい計画の中にできる限り織り込んでいきます。そのタイミングで、お客さま、社員の意識を変えるために様々な挑戦をしていきたいと考えています。

Q . 増資前の 9 月末の奈良銀行の自己資本比率を教えてください。

A . 3%強です。

Q . 近畿大阪銀行で、11 月 20 日にトップの交代をするといっていました、それは原社長から、水田さんに代わるということか。また、トップ交代は近畿大阪のみか。

A . 原さんについては、4 月に就任しており、責任をとってもらおうというわけではなくて、

水田さんの若い力を導入しないと一気に体制は変わらないのではないかということから、交代を内定したわけです。

Q . 埼玉りそなについては、交代はしないのか。

A . 今のところ考えておりません。

Q . デューデリジェンスはトーマツとなっているが、監査契約を結んでいる新日本監査法人は16年3月期も変わらないのか。

A . 今のところ変えるつもりはありません。デューデリジェンスの監査と決算の監査は全く違います。

Q . 来年度以降は。

A . 来年度以降は、白紙で検討する課題だと思っております。

Q . 同じ法人の中で、これだけ違う数字を使っていることは、国民が不安に思うのではないのか。

A . 決算の数字が違うわけではなく、デューデリジェンスはあくまでもサンプリング調査であって、財務上の監査は経営者の方針に対して、財務上適正かどうかのチェックを行うものです。

Q . 今期末での普通株と優先株が無配となっているが、復配の見通し、方針は。

A . 今回、16年3月期は傘下銀行すべてが赤字になるため、配当金がホールディングスに溜まりません。17年3月期には、りそな銀行を始めとして傘下銀行が持続的な黒字経営ができるようになりますので、17年3月期には傘下銀行は配当できるようになります。よって、18年3月期が、復配の目標となります。

Q . 3期連続無配ということか。

A . そのとおりです。

Q . 奈良銀行などは、業務純益がマイナスとなっているが、それに伴って、来期の収益力が低下するということはないのか。

A . 新しいシステムを入れた関係で、一時的に費用が増加していますが、それも含めて、見直しを行っており、何としても黒字化したいと思っています。

Q . この中間期で、りそな銀行の業務純益が大幅に落ちこんでいるのはなぜか。近畿大阪銀行は逆にプラスになっているが。

A . りそな銀行については、5 月からの混乱期で若干貸出が減少したことや、オーバーバンキングの中で苦戦しているということです。加えて債券の損を 200 億円計上しておりません。近畿大阪銀行については、利鞘の少ない不良債権部分が落ちて、住宅ローンなどの利鞘の高い分野で拡大していくことが可能だと考えています。

Q . 今回の高い引当率を用いること、繰越税金を 1 年にするということが、他行にとってのモデルケースとなると考えているか。

A . それはわかりません。りそな再生のために不可欠な枠組みと判断し、監査法人と協議を進めてもらっているところです。

Q . 近畿大阪銀行が債務超過となっているがペイオフにならなかったが、金融庁とはどのようなやり取りがあったのか。

A . 金融庁との関係においては、今回の結論が一環して議論の対象でした。社外取締役より他の選択肢はないのかという議論があり、その選択肢についてりそな内で勉強したということでした。

Q . 本来であれば、業務停止命令の対象なのでは。

A . 弁護士から銀行法上の枠組みの問題であり金融庁と密接な協議をしたうえで、経営判断を行うべきとのアドバイスを受けましたので、協議を積み重ねた結果が本日の増資ということでした。

Q . 近畿大阪銀行への増資は、金融庁の判断ということか。

A . 改善命令をいただいたうえでの、共同の判断になります。

Q . 7 月末に近畿大阪銀行の経営の深刻さの説明を受けたとのことですが、その時点で債務超過の可能性が高いということだったのか。

A . その時点では、最悪の場合そういうこともありうるという、相当幅のある収支見込みの報告がありました。7 月の段階で、それぞれの銀行のトップに勉強をさせてもらった際に、近畿大阪銀行から相当厳しい経営状況に立ち至る可能性ありとの報告を受けました。その後、本格的に勉強会や、取締役会の席上での社外取締役との議論、それぞれの銀行との対応策の議論、同時並行的に金融庁に適時適切に報告しながら議論を詰めてきたということでありませう。

Q . その時は、3,000 億円程度必要だということだったのか。

A . いろいろなシミュレーションがありましたが、近い数字でした。

Q . それは3月末時点のシミュレーションか。

A . 今回のデューデリジェンスによって、9月末のシミュレーションをすると3,000億円近い資本増強が必要だという結果が出てきたわけであり、3月とは関係ありません。

Q . 公的資金を注入してもらった段階で、金融庁や、前経営陣が、近畿大阪銀行が債務超過という判断を念頭に公的資金の注入申請をしていたのか。

A . 私は、6月末にバトンタッチしたわけであり、それ以前の経緯、その他一切についてごなたからも聞いておりません。

A . 少なくとも、そういうことを想定して公的資金を入れたという話しは全く聞いておりません。

Q . 公的資金返済についてのシナリオはないのか。

A . できるだけ早くエクイティストーリーが描けるようになり、市場からの評価を高めることが、公的資金の返済の道筋だと考えています。

Q . 今までの計画では、15年程度での返済を考えていたと思うが、今時点で、ある程度の期間は示せないのか。

A . 今のところわかりません。あるいは普通株式に転換することも可能なわけです。その意味で、今のところ企業価値の最大化に全力を尽くす以外ないと考えております。

Q . メインシナリオが、株価を高めて、市場で売却し公的資金を回収する方向に変更されたのか。

A . 私が決める話しではなく、そういうことができる企業体質にしていくことが私のミッションだと申し上げたまでです。

Q . 優先株の3期連続無配は業務改善命令等の経営責任の追及にあたると思うが、今回は例外なのか。

A . 全くその点はわかりません。私は途中からバトンを受けたので、バトンタッチ以前のことまで含めて、2倍、3倍のスピードで前の遅れた分も取り返せといわれても、それは無理だということを、これまでも関係者の皆さんに申し上げております。

Q . なみはや銀行は大蔵省が主導してだめになった銀行だが、財務手当てを終わって、過去の行政の不作为について、どのように感じているか。

A . 私の今の立場からは、コメントのできません。

以 上