

平成 15 年 11 月 14 日 記者会見 説明内容（東京）

発表内容：経営の健全化のための計画について他

日 時：平成 15 年 11 月 14 日（金）16 時 30 分～17 時 30 分

場 所：日本銀行記者クラブ

発表者：細谷会長、上林執行役、深井執行役

りそなホールディングスの細谷でございます。今日は健全化計画のご説明をさせていただくわけですが、その前に、取締役会で方針を決めた事項がございますので、それからご説明したいと思います。

【りそな傘下カード会社の提携に関する優先交渉権の付与について】

私どもの関連会社等については、選択と集中という事で、撤退すべき分野と伸ばすべき分野とに分けて取り組んでいるわけではありますが、カード事業につきましては、将来リテールバンキングでは、必要不可欠なツールであるという事で、この事業をどうするか、夏以来悩んで参りました。他のメガバンクのようにカード事業を傘下に置いて、大きな事業に育てる事は、りそなの力からいって無理だという事から、この分野をどうするか悩んで参りました。現在、240万人近い会員がおられ、経営も順調なわけではありますが、更なる飛躍を目指すためには、アライアンス戦略が必要であるとの判断から、フィナンシャルアドバイザーを立てまして、アライアンス先をこれまで探してまいりました。おかげさまで、多くの所からアライアンスの申し込みがあったわけではありますが、やはり、これから、りそなが、お客様に密着した事業として飛躍させていくためには、流通系のカード会社を中心に提携先を探したらどうかという事から、今回、クレディセゾンと提携し、これから交渉に入る、という方針を決定致しました。具体的な提携内容につきましては、まだ、これからの交渉でありまして、来年1月くらいに、正式に基本的な提携内容を決めたいと思っております。

クレディセゾンを選択した背景であります。クレディセゾンは非常に業界の中で力があり、マーケティング力あるいは、商品開発力があり、しかも、オペレーション力においても、コストダウンをする力があるということから、クレディセゾンを選択致しました。特に女性のメンバーが多いという事で、銀行系カードが、男性中心のカードでありますので、お互いを補完して、会員獲得が出来るのではないか、ということから、方針を決めさせていただいたという事でありまして、もちろん社外取締役にクレディセゾンの林野社長がおられるという事で、リーガルの問題がないかという事は十分に弁護士とも相談しまして、方針決定におきましては、当然、林野取締役は決議には参加しないという事で、今回の方針を決定したわけでありまして。

具体的な提携としましては、資本参加あるいは人材派遣をお願いしたいと思っております。新しいりそなカードが、多くのお客様に選択されるカードに育てていきたいという事でありまして。

正式に覚書等が締結されましたら、その時に発表させていただきたいと思っております。

#### 【希望退職制度の実施について】

二番目の方針と致しまして、かねてから発表させて頂いておりましたが、希望退職制度の実施について、本日、組合に提案する事から、概要を発表させていただきたいという事があります。従来的人员削減計画を1年前倒しをするため、1,500人程度の希望退職を募集するという事があります。

すでに、中間決算で、約210億円の諸費用を引き当てておまして、是非、この目標を達成しまして、スリムな筋肉質のりそなグループにしたいと考えております。

対象としますのは、勤続15年以上の社員を対象に募集をしたいという事でございます。年齢的に上の方も相当対象になってきますが、費用の210億円を1,500人で割っていただきますと、13百万円から14百万円位の退職手当の上積みをさせて頂くことによって、インセンティブを設けたいと考えております。

ただ、りそながこのように厳しい状況の中で、そうした施策(退職手当の上積み)を打たせていただくわけでありますので、やはり、りそなグループ全体で、自助努力をやらなければならないという事で、現在OBの方に協力を得て、OBの年金水準をこれから下げていくという事を、是非進めていきたいと考えております。これは、3分の2のOBの賛成が必要になってくるわけであり、なかなか難しい事ではありますが、やはりりそなグループ全体で再生するという事で、OB会等にもトップが行きましてお願いをしまして、是非この希望退職に必要な費用については、年金等の水準を下げの中で、その費用を吸収するという方針で臨む事を考えているわけであります。

#### 【経営の健全化のための計画について】

いよいよ経営の健全化のための新しい計画につきまして、説明させていただきます。(配付資料説明)

(「経営の健全化のための計画」について)

再生期間における計画として、17年3月までの計画を今回発表させて頂いております。ご承知のとおり、この6月未来、新経営陣を中心に、改革を図ってきまして、中間決算を迎えるわけでありますが、17年3月までの計画を取り纏めたという事であります。

その先の計画はどうなるのかという事につきましては、私と致しましては、より高収益な体質を目指していきたいわけでありますが、まだ、この4ヶ月の間に、りそなの十二分な見直しは、まだまだ出来ておりません。従いまして、将来の収益のベクトルがどういうベクトルで向上出来るか、これから1年間、試行錯誤していく中で、その方向を見出し、その上で、16年9月の中間決算の公表時に新たな計画を発表させていただきたいと思っております。

今回、傘下銀行につきましては、それぞれ17年3月までは自立していくという事で、再編等の計画は全く盛りこんでおりません。再編の方向につきましては、16年9月の中間決算の時に是非方向性を盛りこみたいという事で、これから、社外取締役を始め、社内で議論をしていきたいと考えております。

今回の方針としましては、3つ掲げておりますが、一、持続的な黒字経営への体質転換、一、透明性の高いスピード感ある経営、一、銀行業から金融サービス業への進化となっており、かねてから、私が柱として掲げているものを中心にまとめさせていただいております。

す。

先般、抜本的な財務改革を断行させていただき、持続的な黒字経営体質への転換の道筋を17年3月までに、是非つけたいという事でありませう。

その柱となりますのが、「量の拡大から質の向上への転換」ということで、リスクリターンを重視した経営に変えていきたいという事でありませう。特に中堅中小企業・個人分野というりそなの強い分野を是非伸ばしていきたいと思っております。

特にリレーションシップの向上が、りそなとメガバンクとの差別化の大きなポイントとなると考えておりますので、リレーションシップの強化と効率性を両立させていきたい、あるいは、ストック依存型からフィービジネスの増強にも努めていきたいという事でございませう。

それから、ローコストオペレーションの確立が不可欠でありますので、先般来、発表致しております高コスト構造の是正という事で、営業費用ベースでは、900億円、これ以外に退職給付費用の大幅削減もありますので、1,000億円を超える削減を15年3月から17年3月までの2年間で達成したいと思っております。追加の人員削減も、前回の計画を2年前倒ししまして、4,000人の削減を図っていききたいと思っております。その他、さまざまな見直しを進めていききたいと思っております。

それでは、17年3月にどういう水準になるかという事でありませうが、当期利益ベースで、1,600億円を実現したいという事でありませう。また、経費率につきましては、検討を進めてきたわけでありませうが、業務粗利益のベースが相当下がってきていますが、りそな銀行で50%を下回る水準に、全体でも52%という水準に持っていき、この経費率については、飽くなき挑戦を続けていききたいと思っております。

不良債権比率につきましては、既に発表させて頂いてきたとおり、3%台まで持っていききたいと思っております。

保有株式残高につきましても、りそな銀行で3,000億円、グループ残高で4,000億円という水準にし、リスク要因を排除したいと思っております。

取引先企業再生に向けた取組みにつきましても、今回りそな再生の中で、当然、取引先の再生に向けた取組みをしっかりとやっていくことが、りそなの収益改善にも繋がるわけでありませうので、既に勘定分離の作業をすすめておりまして、細かい数字につきましては、中間発表の時にさせていただきますが、10月10日の発表の時に比べ、400億円くらい再生勘定が増えて、3兆5,700億円くらいになるかと思っております。内訳は資料をご覧ください。勘定毎にパフォーマンス評価を実施していきたいという事でありませう。

そして、スピードが大事でありますので、具体的な取組みと致しましては、産業再生機構やRCC、再生ファンドなどあらゆる手法を活用して進めていきたいと考えております。

リスクファクターの増大防止に向けた体制整備という事で、これまで、信用リスク管理のレベルが必ずしも高くなかったという指摘もございませうので、これにつきましては、組織を挙げて取り組んでいきたいという事でありませう。

二番目の柱として、「透明性の高いスピード感ある経営」ということで、既に組織のスリム化、フラット化も進めておりますし、ガバナンスの強化も着実に進んでいるところであります。今後とも情報開示の拡充に努めていききたいと考えております。

次に、悩ましい課題ではありませうが、「銀行業から金融サービス業への進化」ということ

で、まずCSが、ある意味では、収益の先行指数といわれておりますので、組織を挙げて、好感度No.1を目指していきたいという事で、さまざまな取組みをやっていきたいと考えております。

特に、お客様とのリレーションシップ強化ということで、既に営業第一線への権限の委譲、あるいはこれから、インフラ整備という事で、CRM等の強化を図っていききたい、あるいは人材の再配置を進めていききたいと考えております。そして、お客様の利便性の向上という事で、軽量化店舗の多店舗展開、あるいは店舗改革を進めていききたいと思っております。

工程表の中にある新しい施策をいくつか説明させていただきたいと思っております。まず、エリア運営、エリアマネジメントの強化に努めていききたいという事でありまして、その為にも、店舗の統廃合を進めていく一方で、軽量化店舗の展開も行い、お客様との近接性を高めていききたいと思っております。さらに、現場の若い社員からの提案などもありまして、例えば、シルバー層専用の店舗などにも挑戦して行ききたいと思っております。

中小企業サポートセンターの拡充を図りまして、やはり中小企業に強い銀行であるというブランドを高めていききたいと思っております。

それから、店舗につきましては、モデル店舗として、実験的店舗ではありますが、6店舗で取り組んでみたいと思っております。やはり、お客様の動線を重視していききたいと、あるいはスタンディングオペレーションなどで、お客様をお待たせないサービスを行うなどの取組みを試行してみたいと考えております。

12月からは、全店規模で金曜日の時間延長をしていききたいと考えておりまして、金曜日は午後からお客様が多い日でありまして、さらには、集中日についても、1月以降、場合によっては、営業時間の拡大も検討していききたいと考えております。

マーケティングの強化、CSの強化も図っていききたいと思っております。それから、スピードの面では、これは、再生プロジェクトチームから提案がありました、副支店長ポストを廃止したいという事を考えております。

それから、社内全体のペーパーレス化も進めていききたいということ、地域運営、エリアマネジメントの試行をして行ききたいという事でありまして。

収益構造の改革の中で、やはり、中小企業貸出、ローンに重心を置いていくという事で、ソリューションビジネスの展開、ビジネス情報支援グループを設けていききたい、中小企業サポートセンターを8カ所から17カ所に増やしたい、個人保証不要ローンをスタートさせたい、さらには、各行が取り組んでおりますスコアリング融資も拡充したいという事を考えております。

それから、住宅ローンセンターにつきましても、45カ所程度整備をしまして、強化をしていききたいと考えております。

適正利潤の確保、あるいは、フィービジネスの強化、特にりそなの場合は不動産業務を持っておりますので、この業務とのシナジー効果を強化していききたいと考えております。

ローコスト運営につきましても、人員の削減、物件費の見直し、本部機能の東西本社の集約として、現在東京に二つ、大阪に三つの本店的機能を持っておりますが、近畿大阪銀行の本店売却を含めて、それぞれ、東西合わせて、一つづつに集約をしたいと考えております。

もう一つの柱の、企業風土の改革として、コンプライアンスの強化という事で、もちろん

トップがきちんとメッセージを出していきたいと思っておりますが、コンプライアンスのホットライン、部外の弁護士を活用した窓口をスタートしたいと思っております。

若手の意識改革として、すでにさまざまなことに取り組んでおりますが、第二次の再生プロジェクトチームをスタートさせておりますし、来年度中には、成果主義を重視した人事給与制度に変えて行きたいという事を考えております。

業務運営のスピードアップという事で、組織横断的なプロジェクトチームをスタートさせておりますし、ガバナンスの強化においては、グループ各行も来年6月には、委員会等設置型へ移行することの検討を始めたところであります。

集中再生期間の計画策定に向けてということで、いずれにせよインフラとしてのシステムは非常に重要でありますので、このシステムの見直し、それぞれ傘下銀行の経営改善計画の進捗状況などにあわせまして、再編の方向性を見出していきたいという事を考えております。

(別紙について)

別紙につきましては、1ページのみご覧頂きたいと思えます。

営業の第一線の権限と責任を拡大という事で、スタート時点では、50ブロック程度を考えておりますが、最初は7ブロックからエリア管理をやっていきたいと思っております。地域の責任者、これは地域の母店になると思えますが、その下に、一般店あるいは軽量化店舗を置きまして、平均的な6~7店舗が入ることになるかと思えますが、この単位で、権限を付与しまして、P/Lの責任を持たせていきたいという事でありませう。

こういう手法を採る背景と致しまして、ご承知のとおり、メガバンクは、法人・個人あるいは中小企業という縦割りの形でのマネジメントに力を入れられているわけでありませうが、一方、地方銀行は地域密着のエリア型の事業を行っているわけでありませう。やはり、りそなの生き残る道というのは、私は、メガバンクに出来ないこと、あるいは主要の地方銀行に出来ないことであり、それを両立する手法として、こうしたマネジメントを試行してみたいと考えております。このことによりまして、エリアマーケティングに力を入れて、収益マインド、収益責任を持たせるわけでありませうから、私が就任前に銀行業の問題として指摘しましたマーケティング力の不足、収益マインドの不足というものを克服するという形で、地域毎の擬似カンパニーで営業店舗の運営をやってみたいと思っております。すなわち、この擬似カンパニーの母店長には、ミニ地銀の社長という役割を将来は担わせていきたいと考えております。そうすることによって、経営者層の育成にもなると、これまで銀行はあまりにも縦割りで、幹部を育ててきましたが、ミニ銀行的な感じで、幹部を育てることによって、経営者感覚が地域の責任者の時代に身に付いていくと思えます。りそな自身が、これからもオーバーバンキングで、必ずしも収益を計上できないエリア、苦戦するエリアが出てくると思えます。そうすると選択と集中の中で、見直し等もやりやすくなる体制になるのではないかと、という思いから、こういう取組みを試行してみたいと、そして、下期にある程度軌道に乗れば、16年度から、全店にこうした管理手法を広げていきたいと考えています。

それから、最後のペーパーに中小企業に向けたさまざまな施策をまとめさせていただいておりますので、この中で、先ほども触れさせていただきました、ビジネス情報支援グルー

プ、あるいは、是非、会員制的な情報サービス網の整備もしていきたいという事も考えております。やはり、メガバンクが中小企業のマーケットに積極的に進出しておりますので、そこでの差別化を図る支援体制・リレーションシップ力を強化していきたいという事を考えております。

最後に補足的にはありますが、「経営の健全化のため計画」の概要について見ていただきたいと思っております。

5 ページ目の数字の表のあるところをご覧ください。後ほどホールディングスの通期見通しを発表させていただきますが、この部分がベースになっているところでございます。

5 行合算で、下から 2 番目、当期利益の欄を見ていただきますと、先般 1 兆 7, 600 億円と発表させていただきましたが、これが 200 億円ほど、増加をする見込であります。16 年 3 月期は 1 兆 7, 318 億円であります。このことは、この下期に 500 億円の黒字が可能であると、この黒字化を是非図りたいという思いで、16 年 3 月の通期見通しの前提となる数字を出しているという事でありまして、りそな銀行で見ていただいても、1 兆 4, 700 億円が、1 兆 4, 385 億円という事で、300 億円程度黒字化が出来るという事でございます。

6 ページでございますが、今回新しい計画を出すにあたり、社員の意識改革をしたいということで、あらためて、わかり易いメッセージで、社員に経営理念を示したいということで、「りそなグループは創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、お客さまの信頼に応えます」というメッセージを発信させていただきます。

7 ページ目でございますが、配当の考え方を記載しておりますので、ご覧になっていただきたいと思っております。16 年 3 月期については見送らせて頂くという事と、先般の業績修正の折にも説明致しましたが、17 年 3 月期も傘下銀行では黒字を見込んでいるものの、この利益を原資とした配当をりそなホールディングスが受け取るのは、翌期いわゆる 17 年 6 月になりますので、配当の原資の確保は困難な見込みであるという事を記載させて頂いております。

次の 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策につきましては、7 ページの右上にあります通り、今年 3 月からの貸出が相当落ちました。この 3 月に一時的に積み上げたもの等が、5 月からの混乱の中で、十分な営業活動が出来なかったことから、中小企業向けの貸出については、約 8, 700 億円減少致しました。従いまして、この上期の実績から、下期以降、着実に中小企業向けの貸出を拡大していきたいという事で、下期には 1, 400 億円の貸出増を今回、目標として掲げております。

8 ページでございますが、いわゆる償還・返済財源をどうするかという事でありまして、これにつきましても、方策を記載させて頂いております。まず今回の計画は、集中再生期間の計画という事であり、18 年 3 月期以降の計画は現時点において未定でありますので、従いまして、公的資金にかかる株式の消却等に対応する為の原資確保の計画につきましても、現時点では未定であります。今後、株式の買入消却・市中売却等も含めまして、国が早期に公的資金を回収できる様、企業価値の増大ならびに剰余金の積み増しに努めてまいりますという決意をここで述べさせていただきます。以上が新しい健全化の計画であります。

【業績予想の修正について】

それから最後に、りそなホールディングスの業績予想の修正につきまして東京証券取引所に届けておりますので、ご覧頂きたいと思えます。具体的には、25日予定の中間決算の発表時にお知らせをさせていただきたいと思っております。以上でございます。

以 上