

平成 15 年 11 月 14 日 記者会見 質疑応答（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

【質疑応答】

Q．公的資金の返済計画を盛り込んでいないが、どのような考え方でこのような結論に達したのか。また、ある意味では、公的資金は返済するものではないというお考えであるのかどうか、お伺いしたい。

A．返済する方針ではあるが、現時点では具体的なシミュレーションはできないので、こういう定性的な方針を示させていただいたということです。

Q．もともと、優先株という形で注入された資本を返済するという考え方そのものがおかしいという指摘が、公的資金制度をめぐってあるわけですが、それに対する問題意識の提示というわけではないのですか。返されるのですか。

A．まったくありません。もちろん返します。

Q．市中売却を含めということは、どういうことですか。

A．いろいろな手法を活用して返済していくという方策を述べたということです。

Q．来年 9 月に纏められるとおっしゃられた新たな計画には、返済計画を盛り込むというご趣旨ですか。

A．将来の収益についていろいろな前提を置かなければなりません、その収益のシミュレーション等の前提も含めて、社外取締役の方と議論したうえで、その方策を決めたいと思います。

Q．かねてより、収益向上に向けたアクションプランをできるだけ早く纏めていきたいとおっしゃっていたが、今日の資料にも盛り込まれているのは、ビジネスモデルを提示するという意味でのアクションプランとは違うという認識でよろしいのですか。

A．その第一ステップだと思っております。この中で手応えのあったものを積み上げていくことによって新しいビジネスモデルが見えてくるということです。かねてから申し上げているように魔法の杖があるわけではなくて、小さな収益の塊こそがビジネスモデルであります。マネジメントの手法、商品の作り方、あるいはサービスのやり方をそれぞれ挑戦してみて、手応えのあったものを伸ばしていく、あるいは手応えのなかったものは見直していくということです。これには、どうしても 1 年は必要であり、1 年後に新しいビジネスモデルを含めた新計画を発

表させていただきたいということです。

Q．その場合は5年の計画にするのですか。

A．それはまだわかりませんが、責任を持った数字を出したいと思っております。これも社外取締役のご意見もありますので、何年分の計画を出すかは、来年の時点で判断したいと思っております。

Q．グループ会社についても委員会等設置会社に移行するというのですが、この狙いをお聞かせください。

A．やはり、ガバナンスを効かせたい、あるいは持株会社が傘下銀行の経営情報をしっかり把握したいということです。例えば、日立グループやいろいろなところがグループ企業に対して委員会等設置会社方式を導入されておりますが、そのような事例をいま勉強させていただいて、ホールディングスから社外取締役が入るといった形と、あるいは、当然、一般の社外の方も入っていただく形での社外取締役体制での委員会等設置会社を検討していきたいと思っております。

Q．りそなホールディングスと同じものをイメージしているのですか。

A．ホールディングスと銀行には社外取締役が過半数配置されているわけですが、傘下銀行全部にはそれだけの社外取締役は確保できないと思っておりますので、当然、ホールディングスの然るべきポストの者が社外取締役に入ることを含めた委員会等設置会社を検討したいということです。

Q．社外取締役はホールディングスと社外の両方から入るのですか。

A．両方からです。

Q．中間期の決算の見込みがこの前の業績修正と比べて下ブレしている理由は。

A．個別の債務者区分で一部集計相違があったことや、収入、経費の両方でブレがあったということです。

Q．傘下銀行の再編についてはどのように考えているのですか。

A．来年の中間期に発表する新計画の中で方向性を示したいと考えています。

Q．どのような方向性ですか？

A．例えば、近畿大阪銀行や奈良銀行を、今後、グループ内でどのように位置付けていくかということが中心になると思います。

Q．グループ外に出すということもありうるのですか。

A．今の段階では考えておりません。どういう形態がグループ全体で効率的な運営体制になるかということを検討したいと考えています。社外取締役の中でもいろいろとご意見が分かれていますので、非常に難しい議論だとは思っておりますが、やはり方向性を見出すことがマーケットに対する信頼につながると思っておりますので、これからしっかり議論をしていきたいと思っております。

Q．傘下銀行をすべて委員会等設置会社にするメリットは。

A．報酬委員会、指名委員会等で人の評価もきちんとできるなど、ホールディングスのガバナンスが、今の体制より効くということを期待してそのような方式を決定いたしました。

Q．内部調査委員会の調査結果を、ある程度健全化計画に反映させるという話だったと思いますが、コンプライアンス体制等に反映されているのでしょうか。

A．その他、経営理念の下で「りそなWAY」というグループの行動宣言を掲げさせていただいております。この中で、りそなの先送りする体質が厳しく指摘されておりますので、何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えますという点を意識して反映させたいつもりです。

Q．中小企業向け貸出について、通年と来年の計画はどのようになっているのか。

A．来年については、まだ、作っておりません。実勢ベースで上期 8,700 億円の減少、下期 1,400 億円増加の計画です。

Q．元々の上期の計画は。

A．上期は計画を立てておりませんでした。

Q．下期についてはどうですか。

A．下期の計画は今回がはじめてです。

Q．来年度については、いずれかのタイミングで計画を立てて、他の銀行と同じように公約するということになるのですか。

A．そういうことになると思います。

Q．中小企業貸出の目標設定の是非については、収益的には増えたほうが良いが、逆に経営の制約要因になることもあり、いろいろと議論があります。政治的要請から、これまでは金融庁がそれを要請し、また、大手行がそれに応えてきたわけですが、この際、いろいろな新しい取り組みをされているわけですから、やめてもいいのではないかという意見もあるのですが。

A．そこだけ例外というのは、なかなかできにくいのだと思います。我々も中小企業を大事にするという、りそなとしてのメッセージが必要ですから、金融庁の考え方に反対する理由はまったくありません。

Q．なぜ、中小企業向け貸出がこんなに減ったのですか。

A．もちろん、5月の事象も影響していますが、3月の年度末営業をやった部分が剥がれてきた影響が、相当部分あると聞いています。

Q．下期の目標をお立てになりましたが、これは無理をしないでもできる範囲なのか、それとも、そういう懸念があってこれからウォッチしなければならないと考えておられるのか。

A．私がかねてから正直にやらせようと思っておりますので、無理をして数字を作らせる、先に数字がありきといった形で経営をやるつもりはありません。

Q．公的資金の返済計画ですが、他の公的資金の注入を受けている銀行は、剰余金の積み上げによっていつまでに返しますという公約を元に経営努力をされています。そういった形をりそなが示さなくても良い事情とは。

A．それはわかりません。6月末にバトンを受けて、私は自分ができることはきちんと示す、という方針でやっております。現時点では先ほど申し上げたように17年3月末までの計画しか立てられないので、その後の変なシミュレーションによって誤解を与えるような計画を立てることのほうが、マーケットの不信の要因になると考えています。あるいは、数字あわせで計画を作ることがこれまでの銀行経営の問題点であったわけですから、今回の計画は、きちんとした実力ベースで、かつ、出きる限り高い目標に挑戦していくという数字で作らせていただいたつもりです。

Q．そういった方針は、提出される以前に金融庁のコンファームを得ていらっしゃったということですか。

A．私は就任依頼、同じことを金融庁にいい続けておりますし、今回もその方針を貫かせていただいたということです。

Q．エリアマネジメントについてはどうか。

A．アバウトで50ブロックぐらいでスタートしてみたらということですが、将来的には30ブロックぐらいが望ましいと考えております。なかなか、エリアマネジメントの訓練ができていないと思いますので、とりあえず50ブロックぐらいで、例えば住宅地区だとか中小企業地区とか、場合によっては鉄道の路線別でマネジメントするとか、いろいろな手法で区分けを考えております。

Q . 全国でエリアを 50 に分けて、まずやってみるということですか。

A . そうです。母店の権限や若干のスタッフ強化もおこない、P / L 責任を持たせる、収益をきちんとエリア毎に持つんだという経営感覚を持たせたいということで、やってみたいと思っております。

Q . そのような事例は他の銀行にはないのですか。

A . 良くわかりませんが、例えば、プライベートバンキングなどの、縦割りの手法が多いのではないかと思います。当然、商品別とエリア別等のマトリックスでマネジメントをやらなくてはならないと思っております。営業店の意識改革のためにもエリア毎の P / L 感覚をしっかりと根付かせることがプラスになるのではないかと思います。

Q . イメージとして、地域責任者はどれくらいのクラスの方ですか。

A . 今の母店の支店長をとりあえず起用してみようかと思っています。エリア毎にある程度、陣容とか店舗見直しとかの責任を持たせて、ひとつのミニ経営体としてやらせてみようと思っています。その前提として、エリアマーケティングはしっかりとやらせなくてはならないので、スタートするときは、しっかりエリアマーケティングは何かという訓練から始めて、お客さまの目線で銀行業を立ち直らせたいと思っています。

Q . 中小企業融資は他行にとっても強化分野ですが、りそなにおいては中小企業サポートセンターの拡充が柱となるのですか。

A . そうですね。あるいは会員組織を作ったり、保証人免除のローンについては財務診断や、いろいろなソリューション機能を付加したうえで差別化を図っていきたいと考えています。そういう意味では、中小企業ソリューション No 1 銀行という目標で中小企業に強いんだというメッセージをお客さまに是非出していきたいと思っています。

Q . 営業時間の拡大について、現状実施しているところの実績と今回なぜ、金曜日だけ実施するのか、つまり、なぜ毎日やらないのか教えてください。

A . コスト等とのバランスもありますし、りそなが変わったというメッセージにおいて、お客さまの混む日は金曜日や月末、25 日であるため、金曜日の営業時間の拡大をやり、その後、月末や 25 日とか集中日についても拡大したいと考えています。なるべくコストアップをミニマムにしてサービスを強化していきたい。場合によっては、集中日に 9 時より早く開けることも検討していきたいし、先ほどのエリアマネジメントの中で、エリア毎に営業時間が違うことも将来当然あり得ると考えており、そういう判断もさせたいと思っています。

Q . 17 年 3 月期の収益について、6 月に出された計画と比べると業務純益や当期利益が下ブレしていますが。

A．過去、どのように算出をしたかはわかりません。現状のりそなの実力から今回の計画を作ったということです。

Q．年金水準のカットについて、対象者は何人で、何%カットする予定ですか。

A．対象者は15,000人程度です。これからOBの理解を得ないといけませんし、もらったときによって企業年金の利回りは全然違いますから、人によって相当デコボコが出ると思っています。

Q．いつから実施する予定ですか。

A．3分の2の了解をもらい、既得権益に近いものを協力して返上していただきたいということですが、これから納得を得ていくので、早くて新年度からになると思います。

Q．現在の計画の株価の前提は。

A．外的要因で数字は変わるかもしれませんが、これからはあらゆる変化に対応して、何としても目標は達成していかなければならないと考えています。持合い株式も相当売却しており、リスク要因は排除しておりますので、株価等の変動要因については、それほどのリスク要因にはならないと考えています。

Q．公的資金について、政府が株式を売却することによって回収するという手法が入れられていると思いますが、来年秋に出される新しい計画で、株価の水準等を数値で目標設定することは考えてないのでしょうか。

A．まったく考えていません。我々で決められる話ではないですし、株をお持ちの方のご判断だし、政府の方針ですので、我々からコメントすべき事柄だとは思っておりません。

Q．例えば、三菱信託銀行は優先株を三菱グループで受け皿を作って、政府は三菱グループに移してもらうことによって完済したということになったわけですが、りそなもそういうことをお考えになるのですか。

A．まったく考えてません。とにかく17年3月期までにきちんとした黒字経営にするというのが今の経営陣の最大の課題です。そういう悩みが出てきたときには、もう少し明るい顔になれるのではないかと思います。

Q．先ほどの再編というのは、グループ内再編という意味ですか。それとも、もう少し幅広い再編ですか。

A．グループ内という意味です。今のところ、最大は、近畿大阪銀行と奈良銀行の方向性だと思っています。しかも、システムが違いますので仮に方向性を決めても、実施の時期等は別途現実的な選択肢をとらなければならないと思っています。

Q . 埼玉りそなの位置付けは。

A . 現状は徹底して強い銀行になってもらいたいということです。

Q . 外部の金融機関がほしいとやってきたら売却しますか。

A . 現時点では、そのような考えはまったくありません。

Q . 仮にこの計画が 1 年半後に未達であった場合はどうなるのか。

A . 仮定の問題にはお答えできませんが、りそな再生の重いミッションを背負っている身としては、何が何でも達成しなくてはならないという思いでいっぱいです。社内でも、今日発表いたしましたので、いよいよ、社員全員に、下期の黒字化と、17 年 3 月期の目標達成ということは、必死の思いで達成しなければならないというメッセージを徹底したいと思います。

以上