

平成 15 年 11 月 14 日 記者会見 質疑応答（大阪）

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 36 分

場 所：日銀大阪支店 関西金融記者クラブ

発表者：川田社長、木村企画部長、佐藤企画部部長

【質疑応答】

Q．希望退職について、人数の確認。

A．りそな銀行で 1,000 名、近畿大阪銀行で 450 名程度

Q．中小企業貸出の通期の見通しは？

A．平成 15 年上期は平成 15 年 3 月比 8,700 億円、下期は +1,400 億円で、通期は平成 15 年 3 月比 7,300 億円。

Q．企業再生のファンドの概略は？

A．検討中です。早急に立ち上げたいと考えています。

時期等は、パートナーとの関係もあり、現段階では公表できる状態ではない。

Q．勘定分離した再生勘定（貸出金は 2.8 兆円）の中から再生させるためのものか？大半かそれとも一部か？

A．中小企業を対象としたもの。再生にはいろいろな手法があり、産業再生機構や R C C など様々。

Q．時間延長や新たに店舗を作ることだが、それ以上人員削減や店舗削減により 900 億円の経費削減ができるということか？

A．そのとおりです。

Q．店舗数の推移は？

A．15 年 3 月末の 600 店舗に対し 16 年 3 月末が 555 店舗、17 年 3 月末で 495 店舗です。

但し、軽量化店舗の増設などのケースがあれば、数字が変わる可能性があります。

Q．前回の健全化計画に比べると店舗の削減に変化があるのか？

A．若干の前倒しを行います。近畿大阪銀行、奈良銀行の削減が上積みとなっているが、りそな銀行は前回のとおりです。

Q．中小企業向け貸出の下期増加額の個別内訳は？

A．りそな銀行が +1,200 億円、埼玉りそな銀行が 200 億円、近畿大阪銀行と奈良銀行が ±0 と計画しています。

Q . 店舗改革における地域や店舗のあり方は？

A . リそな銀行は、現在約 40 のブロックにわかれておりますが、このブロックを見直しており、50 くらいのエリアの単位にして、そのブロック長を疑似カンパニー長としてやっていこうという考え方です。

一步踏み込んだ形の疑似カンパニーを試行しており、そのブロック長に銀行経営を担わせるという発想で、また将来の経営者の育成という観点も入れています。一般の支店長に権限を付与しようというもので、従来の貸出や人事関連の権限以外にグループ内の採用や人の配置、異動、出店もブロック長に考えて実行してもらいます。

Q . 中小企業向け貸出の上期の実績は？

A . リそな銀行は 7,000 億円弱、埼玉りそな銀行で 260 億円、近畿大阪銀行が 1,450 億円、奈良銀行が 30 億円弱、全体で約 8,700 億円となります。

Q . 来年度以降の中小企業貸出の計画は？

A . 平成 16 年度は徹底してやっていきたいと思っており、増加計画で考えています。

Q . 近畿大阪銀行と奈良銀行は±0 ということだが？

A . 今回は抜本的な財務リストラを実行する中でオフバランス化を進めてまいります。その中に相当数の中小企業向け貸出が含まれており、それを±0 まで持っていくということです。実質的には量から質に転換していくということです。

Q . 上期に 8,700 億円という大きな減少になっているがこれについて総括して欲しい。

A . リそな銀行では、半期で 1 兆円くらいの返済がありますが、このリカバリーが、公的資金注入時の影響で営業活動が低迷したことにより、リカバリー出来なかったことが大きい。

Q . 中小企業向け貸出比率 80%以上とあるが、平成 16 年 3 月期の比率は？

A . 現段階では確定した数字はありません。

Q . コスト 1 / 4 の軽量化店舗のイメージは？

A . 普通の店舗は重装備で、金庫室を保有し現金を保管しているのですが、例えば金庫室を持たない 1 / 4 程度の店舗で人員としても 4 ~ 5 名を考えています。なおかつ機能的にはお客様にはご不便をかけず、「近くて便利な、りそな銀行」というイメージをつくりあげていきたいと思っております。

Q . 今までの店舗と違い取扱が出来ないことはあるのか？

A . 法人融資などは中小企業サポートセンターやエリアの中核の店へ取次ぎを行う場合があります。個人のお客様のお取引は、ほぼフル装備で出来ると考えていますが、住宅ローンなどは、そこで受け付けて、住宅ローンセンターで手続きをさせていただくということも考えています。つまり取扱業務はフル装備ですが、リアルタイムではお取扱いできないものもあるということです。

Q . 既存店舗を軽量化するということか？

A . 新たに軽量化店舗を出店するということです。例えば、あるエリアに店舗が3つあったとして、そのうち1つをエリアの中核店舗にし、2つを閉鎖して、軽量化店舗を20店出店する、というようなことを考えています。お客様に利便性を提供し、使い勝手のいいりそな銀行にしていきたい。

Q . 勘定は持つのか？

A . 検討中ですが、おそらく持たせない方向になると思います。

Q . いつ頃から？

A . これから試行で始めて、その結果を見てと考えています。

Q . 将来的には相当支店数が増えるということか？

A . そのようになると思います。健全化計画は既存の店舗だけで、軽量化店舗の計画は含まれておりません。

Q . 地域は東京とか大阪か？

A . 我々がフォーカスしている地域で展開していきたい。

Q . 近畿大阪は？

A . 今のところりそな銀行で試行していきたいと考えています。

Q . 平成17年3月時点での軽量化店舗の予定数は？

A . まだ予定数はありません。

Q . 試行の地区は？

A . まだ最終決定はしていません。東京と大阪でやりたいと思っている。お客様の属性が良く似たところでやりたいと思っており、今、地区選定を行っています。

Q . グループの証券業務に関する考え方は？

A . 来年の中間決算までに我々のビジネスモデルを構築していく中で、証券業務の方向感をはきちっと出していきたい。現状では、金融サービス企業に向かっていく中で、リテールの証券業務をどうしていくかということで検討していく。インベストメントバンク的な業務の展開は指向しません。リテール業務に選択と集中をしていくという方向感はあると思いますが、中身はこれから作り上げていきます。

Q . ビジネスモデルの構築について、先送りの感じるが？

A . 当初から、そう簡単にはビジネスモデルは出ませんと申し上げているように、集中再生期間の中で、いろいろな営業面の展開をしていく過程でそれを作り上げていくという予定通りのものです。まずは黒字体質をきちっと作るというのが第一目的ですので、

そこに向かって全力投球しながら、基本戦略や将来の成長戦略を作るオーソドックスな形でやりたいと思っています。

Q . 他の銀行と違うところは？メガとの区別は？

A . メガバンクのリテール展開は法人・個人のセグメントの軸で、りそなはそれに地域の概念が入ってくるというところに違いがあると考えています。

Q . 地銀、地域金融機関との違いは？

A . りそな銀行は、昔の都市銀行の機能を持っているので、リテール分野におけるメガバンク並の機能・サービスを地域にフォーカスして提供していくという点で地域の銀行とも違うし、メガバンクとも一味違うというところを具体的に出していきたいと考えています。

Q . 17年3月期の収益計画は前回計画に比べて下方修正しているがその理由と、前回15年で公的資金を返済する計画を立てていたものが、今回は期間を明記していない理由は？

A . リストラの過程で、関連会社などを整理する中で、一旦ダウンサイズしていくので、所謂企業でいう売上、我々で言う業務粗利益が前回比1,000億円減少しているのが要因です。返済計画については、新経営陣として、収益計画を見通せるのは、17年3月末までだと思います。この段階で、基本的には企業価値をあげていくこと、剰余金を積み上げていくわけですが、最終何年で返済ということを明記できなかったのは我々としても残念ですが、むしろマーケットや国民の皆様、誠実に見通せる範囲でやっていこうと考えています。

Q . 退職者の年金制度を抜本的に見直す点について聞きたい。

A . 今年3月に現役世代の退職金の見直しについては終了しています。年金については(削減幅の)多い層で50%位の見直しをしました。もう一つは、10月10日にお話しましたとおり代行返上も実施しました。このように年金制度自体を抜本的に見直している中で、退職者の年金についても早急に検討をしていき、絶対額の見直しをお願いしようと考えています。

Q . 希望退職者について退職金の上積みはあるのか？

A . 考えています。1,500人で引当金約210億円を見ておりますので、仮に退職者の平均が45歳だったとしますと、(一人あたり)約1,300~1,400万円の範囲の上積みを考えています。

Q . 希望退職制度の年齢は？

A . 勤続15年以上を対象にする予定です。

Q . 募集期間はあるのか？

A . 年内に募集して、年明けくらいにはメドを立てたいと思っています。

Q . システム統合については？

A . 現在新システムの導入を検討中です。その新システムにどういうふうに移行させるか、という中でシステム統合計画を早急に纏め上げたいと思っています。

Q . 希望退職にかかわらず、中堅社員が退職し、業務に支障を来している所があるという話を聞いたことがあるのですが。

A . 今のところ、業務に支障があるような退職動向は全くございません。

Q . 残った社員に対する動機付けが必要だと思うが、どう考えているのか。

A . 人事制度の抜本改革を早急に社員に提示して、しっかり頑張っている人にはしっかり報いるという当たり前の人事制度にしようと思っています。早く骨格を社員に示して実行していきたいと思います。

Q . いつ頃までに示したいのか。

A . 4 月の実施で考えていますので、早ければ年内、遅くとも年明けには示したいと考えています。

以 上