

平成 16 年 2 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 16 年 2 月 25 日におこなったブリーフィングにおける弊社社長 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 . リリースとは離れますが、あさひ銀行と大和銀行の合併から 1 年が経ちました。その間の成果と積み残した課題等があれば、また、経営健全化計画の進捗状況について、お話し頂きたい。

A . 就任してから約 8 ヶ月が経つわけですが、第一コーナー的な企業体質の変革というのは進んできたという感触を持っております。ただ、他のメガバンクも次々とリテール部門に手を打ってこられているという、そういう意味では、全体の変化のスピードが上がっているという中で、これから、相当スピードを上げて、第二コーナーを回っていかなければならないという認識を持っております。また、私はやはり、企業文化を変える、風土を変えるというのが一番大事ではないかと思っております。最近支店長クラス 10 人づつを集めて、夜、缶ビールを傾けながら、「りそなの捨てるべきもの」あるいは、「りそなの創り出すべきもの」という議論をやっているわけではありますが、やっと、予てから私が指摘してきたりそなの問題点については、相当理解が進んできたのではないかなと思っております。そういう意味では、いよいよこれから本当の金融サービス業にどう変わっていくのかという、大事な岐路に来ているのではないかなと思っております。この 11 月に新しい健全化計画を出すわけではありますが、それまでは、私は支店長クラスに「数字は作るな」と、「数字というのは、銀行業だから、少し時間差があるかもしれないけれども、やはり、収益構造を変えるという事にしっかり取り組んで欲しい。だから、数値作りをして欲しい」という話を繰り返し強調しております。例えば、昨年 3 月の決算の数字を見ますと、やはり 3 月に無理をして、数字を積み上げているというのが見え見えの決算となっているわけがあります。だから、「そういうことはやらないでくれ」と、自然体でこの 3 月の本当のりそなの実力を数値として 5 月の決算で発表して、その上で、新しい年度、17 年 3 月期にどういう収支構造を作り、その次の年度に、どういうベクトルで収益構造を変えられるかということを中心に作り出していくことが、りそな再生のポイントではないかということとを、繰り返し強調しているわけがあります。

Q . 証券化について確認したい。アレンジャーはどこか。

A . ドイツ証券です。

Q . 組成等の時期は。

A . 組成は 3 月です。基本的に、証券化する対象の債務者への通知は終了しており、格付の評

価も行っておりますので、たぶん3月には組成が終了して投資家への販売が可能になっていると思います。

Q．販売先は。

A．機関投資家向けです。

Q．証券化の背景となる資産は。

A．法人と個人両方の融資の組み合わせで組成します。

Q．新生銀行の上場について、どのような感想をお持ちか。

A．たまたま、私が海外IRに出かけました数日後に上場発表となりましたが、資本主義であれば、リスクをかけた分だけリターンを取るのは当たり前の事なので、日本もやはりそういう時代を迎えたのかなという思いで見えております。その先について、ビジネスモデルとして成功するかどうかという色々な見方があるようですが、それはもう新生銀行の経営者が考えてやっていかれることと思っております。しかしながら、私としては、新生銀行のオペレーションには、前から非常に興味を持っておりまして、あのような効率的な仕組みについては、是非、参考にさせていただきたいと思っております。

Q．りそなの出口については。

A．予てから申し上げておりますとおり、企業価値の最大化を目指してやっていくしかないと考えております。色々なことをやっていく中で様々な選択肢が出てくるという事によって公的資金の返済については見出していききたいと思っております。

Q．地域CEOの狙いとしては、外部の血を入れたり、ミニ銀行の社長として、経営者としての素養を養うという狙いがあるようだが。

A．そのとおりです。是非、経営的なセンスを磨いてもらいたいと考えており、相当な権限を任せたいと思っております。ただし、不良債権の元を作らないように、貸出については、本部のモニタリング体制はしっかり機能させたいと思っております。既にエリア運営を試行したところでは、色々な工夫が始まっております。例えば、池袋エリアでは、法人取引は2店舗に集約し残りは軽量化する、あるいは、エリア毎で社員の運用を考え土曜日の営業体制が万全になるように工夫したり、あるいは、コストアップの要素を無くして土曜日営業をやりたいという、様々な工夫が起って来ておりますので、これまでの銀行の本部からの指示、又は、トップダウンという仕事の流れを、お客さまの視線でのボトムアップの流れに変えるキッカケになるのではないかと考えております。そういう意味では、りそなとしてのブランド作りとともに、エリア毎のりそなブランドを地域責任者が考えて、生み出してもらいたいという事を期待しております。

Q . クレディセゾンの出資額はどのくらいか。

A . 基本的には、出資比率が 10% ですので、現在企業価値の評価をしてもらっておりまして、10% 相当額を出資してもらおうという事です。額については、お互いに評価をしているところですので、お互い納得のいく企業価値の 10 分の 1 の額を拠出してもらい、10% の株式を取得して頂くという事です。

Q . 地域 CEO の異業種から迎えるという事だが、具体的な業種のイメージは。

A . 基本的には、金融業に近いところから人選を進めているわけですが、やはり、小売業についても、非常に地域に根ざして、お客さまにとけ込んでおられますので、小売業の某社の社長にも人選をお願いしております。

Q . 出向で受け入れるのか。

A . 相手の条件によりますが、りそなの経営陣はかなり若いので、たぶん来ていただく方は 40 代の後半という人になると思いますので、出向という形になると思います。場合によっては、非常に若返って、転籍してもいいという人がいれば、転籍の条件でお話しをさせていただきたいと思っております。

Q . 人材交流と公募で、30 の地域統括責任者を賄うのか。

A . そうではありません。ベースはやはりりそなの社員で、異業種で現在交渉しているのは、4 ~ 5 名で、その中には本部の部長クラスも含めて人を送っていただきたいと思っております。たぶん、現在交渉中の中では、2 名程度が地域 CEO で、それ以外に今回の公募で若干名起用するという事です。ですから、地域 CEO については最大でも 5 ~ 6 名程度で考えております。よって、30 名の中で、5 ~ 6 名の地域 CEO は異業種から迎え、そういう人たちの知恵と、りそながこれまで築いてきた知恵とをぶつかり合わせて、新しいサービス業としての商品サービスのイノベーションを図る為の引き金にしたいということがあります。

Q . 本部の部長クラスというのは、どういう部門を考えているのか。

A . りそなの弱い部分にと考えております。この 2 月には、新生銀行からリスク統括部長に来てもらっておりますし、私はこの部長は異業種から来てもらってもいいと考えていたり、あるいは、再生支援についてもメガバンクの知恵を借りたいと思い、メガバンクの OB の方に声をかけて、手を上げていただければ、来ていただきたいと思っております。

Q . 地域 CEO については 3 月中に面接をして、4 月 1 日から就任するという事か。

A . 4 月 1 日に来ていただいた方については、1 ヶ月くらいは、銀行のことを勉強してもらい、地域 CEO としての発令は、5 月とか 6 月とかの日程で調整をしようと思っております。

す。いずれにしても、4月1日と6月の総会に合わせた二本建ての人事をこれから考えていかなければいけないと思っておりますので、その中で調整して発令をしていこうと思っております。

Q . 外部の人に就任してもらいたいと考える具体的なエリアはあるのか。

A . その人のキャリアなり経験を踏まえ、ポストを用意しようと思っております。出来るだけその方の出身の経験に合わせたエリアを担当してもらえたらいいと思っております。やはり、地域に根ざした運営というのが最初の目的でもありますので、そういう配置を考えていきたいと思えます。

Q . 従来の人事制度の改革のタイミングとは、リンクするのか。

A . 4月から業績連動型の報酬体系に変更はしますが、来ていただくタイミングとしては、4月1日はどの企業も調整しやすいという事でありましたので、それに合わせてお願いをしております。公募の方についても、4月1日に来ていただけないかという事で、募集しようと考えております。

以上