

平成 16 年 11 月 18 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

日 時：平成 16 年 11 月 18 日（木）17 時 30 分～18 時 25 分

場 所：日銀金融記者クラブ

発表者：細谷会長、深井執行役、池田執行役

りそなホールディングス会長の細谷です。本日金融庁に新しい健全化計画を提出させて頂きました。資料に基づいてご説明する前に、私はこれまでの集中再生期間の健全化計画を第一ステージということで位置付けておりますが、これを簡単にトレースさせていただいた上で、今回の計画、私はこれを再生の第二ステージと位置付けていますが、どういう問題意識で今回作成に当たってきたか、私の頭の整理を話させて頂いた上で、ポイントをコメントさせて頂きたいと思います。

第一ステージの最大の眼目は、私は持続的な黒字経営体質への転換、そして傷ついたりそなブランドの回復だったと考えております。具体的には、過大なリスクを排除する、高コスト構造を是正する、そしてサービス力を向上するというものであったと思います。

まず、不良債権の比率につきましては、昨年 9 月、11.2%まで数字が上がったわけですが、すでに発表させて頂きましたとおり 4.8%の水準まで下がり、3 月期には 3%台にまで持っていくことが出来ると考えております。それから緊密者という不透明な取引があるということで大変苦労してまいりましたが、年内には全て整理がつくということで、りそなグループから緊密者という言葉は死語になってくると考えております。

それから持ち合い株式の解消につきましても、これまで順調にきているわけですが、これから、ちょっといろいろお取引先と悩ましい交渉もあるわけです。すでに 5,700 億円の水準まで来ているわけでありまして、日経平均が 7,500 円にならない限り含み損がでないという見直しもできております。

そして高コスト構造の是正ということで、一番経営者として苦しい思いをしましたが、やはり人員の見直しということで 19,300 人いた社員が来年の 3 月では 15,000 人を切るという水準になります。それからシステム部門等のアウトソーシングを進め、関連会社・子会社等につきましても約 50 社あったものが来年 3 月には実質 11 社になると、そういう意味では、来年 3 月までに 1,000 億円のコストダウンを目指してきたわけですが、これは間違いなく達成できるということではないかと思っております。

このような、取り組んできた施策の結果といたしまして、先月までに発表させて頂きましたが、この 9 月中間期の連結 5 社合算で 2,050 億円の最終利益を計上できます。来年 3 月期の見込みであります。2,880 億円の利益計上が見込まれております。また自己資本比率につきましても、この 9 月末 8.84%という水準まで回復できるということでもあります。そして、市場からの資金調達も出来るようになってきた、ということでもあります。また、サービスの向上ということでは、待ち時間ゼロとか営業時間の拡大ということで、最近はお客さまからのお褒めの手紙やメールを頂くことがどんどん増えておりますが、ブランド回復に大きく貢献してきたのではないかと思います。今年に入りまして個人預金は確実に右肩上がりになっているということがそれを現しているのではないかと思います。

以上、申し上げましたようにこの一年半の取り組みで一定の成果は出たかと思っております。

同時に私は、りそなが抱えている課題も浮き彫りになったのではないかと考えております。

その最大の課題は、やはりリストラ先行でやってきましたので営業力強化が非常に遅れているということであります。また両行ともに流動性リスクがあったために、お客さまの基盤を喪失してきております。この回復が残念ながら遅れているということです。

2番目の課題といたしまして、一人当たりの生産性がまだまだ劣位にあるということでは、私は、社員のマインドといたしますが、まだまだ勝ちにこだわる姿勢が弱い、ということは課題として残っているのではないかと思います。

今申し上げましたような第一ステージのトレースを踏まえた上で、今回第二ステージということで、私は従業員を鼓舞するために敢えて「再生から飛躍へ」というサブタイトルをつけさせていただいておりますが、是非高い目標に挑戦したいということであります。

今回の第二ステージの最大の課題は、公的資金の返済の道筋が見える、高い収益の銀行に体質転換できるかどうかということに尽きるのではないかと思います。具体的な課題といたしましては、やはり企業価値最大化に向けての営業力強化ということではないかと思っております。これまで取り組んできた方策をさらにレベルを上げることに尽きるわけでありませぬ。

まず第一のテーマといたしましては、地域運営を軸にお客さま・地域にもっと近い銀行になっていくことです。すでに地域運営をいたしまして地域社会、たとえば商工会議所とか大学とか商店街等のアライアンス等で地域に近づいた運営が出来ておりますし、収益マインドといたしますが競争意識も高まってきたと考えておりますが、さらに地域運営を軸にスピーディーな判断・サービスが出来る営業をやっていきたくと考えております。

それから二番目のテーマといたしまして、就任以来、お客さま好感度ナンバーワン銀行を目指そうと言ってまいりましたが、これをさらにブラッシュアップすることに尽きるということでありませぬ。私、あまり横文字が得意でないわけですが、なかなか日本語に相應しい言葉がありませんので、敢えて「ホスピタリティの高い銀行」にしたいということで、社員の教育・意識改革を含めて、お客さまの気持ちに立ったサービスが出来る銀行にさらにサービスのレベルを上げていきたくと考えております。

三番目に、メガバンクとの差別化等で、私は金融サービスのディストリビューターとしての地位を確立していきたくということでは、そういう意味ではお客さまとのチャネル・店舗展開、あるいはアライアンスを含めてお客さま好感度ナンバーワンをベースに、ディストリビューターとしての地位を確立していきたくと考えております。

四番目が、時間は少しかかりますけれども、今回の健全化計画の目玉になるのですが、事務部門を徹底的に見直してそこから生み出された人員・資金を営業力強化に向けていきたく。既に一部報道していただいておりますが、今週の月曜日に竹ノ塚、その前に千住支店で取り組みました、新しいビジネスモデルによる店舗展開によりまして、事務部門を徹底的に見直していきたく。この一年間りそなというか、銀行の店舗を見てまいりましたが、実際営業店といいながら3割くらいしか営業力に使われていない、7割は事務処理に費やしているということで、これを何とか逆転したい、5:5にしたいということで帳票を無くそうとか印鑑を無くすとか、後方事務を無くすにはどういうことをやったらいいのかについて取り組んでまいりました。

そのパイロット店として、千住や竹ノ塚で今実験させているところであります。そして事

務部門をシステム統合後に本格的に集中することによって、ローコストを図ると同時にサービス向上という悩ましい二つのテーマを両立できる銀行にしたいと考えております。来年の春には、立川に今回の竹ノ塚と千住支店の反省を踏まえた新しい店舗、これはたまたま今仮店舗で、再開発ビルに入りますから、そこに店舗を作る、あるいは大阪にもうひとつ実験店舗を作りたいと思っています。そういう取り組みをやって、残念ながら後方業務も今はシステムが二元化しているがために来年の秋以降しか本格化できませんが、来年秋以降軌道に乗せまして、それによって新しい銀行像といえますか、銀行の店舗のあり方を目指していきたい。まさにこれからは、攻めの効率化・スリム化による力を営業店にまわしていきたいと考えています。

五番目のテーマとして、ソリューション力をつけて、5つのマーケットでりそなの強みを生かしていきたい。ひとつは中小企業取引ということで、まさにメガバンク・有力地銀と競合しているマーケットであります。りそな独自の、たとえばオーナー経営者というようなブランドを築くということで、今一部のオーナー経営者方からいろんなニーズを掘り起こして、りそなだけのオーダーメイド的なサービスができないかという取り組みを始めております。それから住宅ローンはメガとの競争のなかでも善戦・健闘しております。勿論、住宅ローンのウェイトも高めていきますが、同時にりそなのお客さまの囲い込みといえますか、今度クレディセゾンと提携しましたカードを活かすとかあるいはATMローン、今埼玉りそなで試験的に始めておりますが、そういう意味では私どもはメガバンクのように消費者ローンの世界にマーケットを広げるわけではなくて、銀行の今のお客さまを大切に、個人のマーケットでもより良いサービスを確立したいと考えております。それ以外に不動産業務がやれるということで、これまで不動産仲介が中心でありましたが、三井不動産から今部長で来てもらっていますが、流動化ビジネスともう少し付加価値の高い不動産ビジネスに挑戦していきたい。それからりそな信託銀行の年金信託も強いブランドを持っておりますので、このブランド・サービスとりそな銀行の営業力のシナジー効果を生み出していきたい。そしてなんとといっても、フィービジネスを増やすためには先程申し上げました金融商品・サービスのディストリビューターといえますか、そういう商品販売の力をつけていきたい。この一年で投資信託もようやく売れるようになりましたし、野村証券と証券仲介業、あるいは保険商品につきましてアリコジャパンとの提携もやっておりますので、これを軸にメガバンクが先行しているところを追っかけていけば、これはまだ相当なフィー収入を確保できるのではないかと考えております。

それからもうひとつの大きな課題は、私は内部改革がまだ道半ばだと思っております。

私自身も現場の社員との対話を積み重ねて、意識改革を進めてきましたが、残念ながらまだりそなの壁とか、あるいは黒字化によって若干安堵感といえますか、足が止まってきた面もありますので、改めて意識改革をしたいということで、10月の支店長会議で社風を改革しよう、新しい社風を作ろう、すなわち企業文化を変革しようというメッセージを出しております。銀行の従業員はまだまだ他人依存型の面がありますので、自ら気付き、自ら考え、自ら行動する一人称文化を作っていきたい。あるいは従来のピラミッド階層型からお客さまを軸に考える逆ピラミッド階層型へ変えたい。減点主義から得点主義へ変えていきたい。それから、合併行でありますのでセクショナリズムを打破して情報の共有化・オープン化を図っていこう。私は男性主導型の銀行文化の中でもっと女性のパワーとセン

スを入れていきたいと考えています。昨年も激励に来てくださいました元IBMのルイス・ガースナーさんと先月末にお会いして、彼もIBMの再建の一年目で黒字化したら社員が昔に戻りたがったと。その時にどういうことをやりましたかと聞きましたら、まさに私と同じ取り組みで、新しい社風を作ろうということに挑戦してきた、というお話を聞かせていただいて、心強い思いをしたわけであります。

それからもうひとつシステム統合という来年9月までかかる大きなプロジェクトを抱えております。これをなんとしてもスムーズに乗り切って、新しい先進的なシステム構築にも来年の秋以降取り組んで、やはりまだまだ内部管理の手法、収益管理等が他のメガバンクと比べれば遅れていますので、そのレベルを上げていきたい。

三番目にグループ経営体制、ガバナンスをさらにレベルを上げていきたいと考えております。先月末再編について示させていただきましたが、今のところ順調にしております。本日奈良でも記者会見をさせていただきますが、奈良銀行の合併は平成18年1月1日に今のスケジュールでいけば出来るということで、そういう時期に実施させていただくということで発表させていただきます。そして信託銀行の100%子会社化も本日正式に公表いたしますので、これから具体的に25社との交渉に入りたいと思います。

ガバナンスの面で昨年9月くらいの記者会見だと思うのですが、委員会等設置型がガバナンス強化の面で非常にプラスになったので、場合によっては傘下銀行全部を委員会等設置型にしたいというお話をしたかと思いますが、その後いろいろ勉強しました。現実には社外取締役の確保等含めまして非常に困難であります。あるいはグループ全体を委員会等設置会社をしている会社の事例等を見せて頂いても、どうしても持株会社から社外取締役を出すということで、必ずしもガバナンスの有効性についてはいろいろ課題が残っているということでありまして、現在ホールディングスとりそな銀行の社外取締役が全員同一であるというのは集中再生期間の異例な体制ではないかという思いで、来年の6月にはりそな銀行については監査役設置会社に戻したい。引き続きホールディングスについては委員会等設置型を十二分に活かしてガバナンスを強化していきたいと考えております。そして社外のお客さまからは是非耳の痛いお話を承りたいということで、無報酬であります。経営者の皆さまから経営懇談会でお話を聞く機会を今回導入したい、ということを考えております。

計画のコンセプトといたしまして、私は今年の株主総会後の記者会見でホップ・ステップ・ジャンプという話をさせていただきました。まさに今回の計画はステップの計画でありまして、先月の記者会見では平成19年3月までの収益計画を出すということで骨子を作って金融庁あるいはタスクフォース、最終的には社外取締役と意見交換をしまいいりました。やはり先程問題点として指摘しましたように、システム統合がどうしても来年の9月までかかると、その間抜本的な改革が出来ない。新しい改革の成果は19年3月までには十分メッセージとして出ないのではないかという理解に至りました。言い方を変えますと、ビジョナリーカンパニーでよくどこにでもいるハト、それから高く舞い上がるイーグルという絵があるわけですが、まさに今回のステップの計画はハトからイーグルに変身する非常に重要な時期であるわけであります。平成19年3月までの数字だとまだまだどう見てもハトだね、という見方もされかねないということで、イーグルに見ていただくためには平

成 20 年 3 月までの数値計画を発表すると。敢えて私は社内を引き締めるために、平成 21 年 3 月の実勢業務純益なり税引前当期利益の数字も示して、本当に高い目標に挑戦して公的資金返済の道筋を見れるようにしていくんだ、ということを経営計画のフレームにさせて頂いております。

先程も申しましたが、公的資金の返済はこの健全化計画の最大の眼目であり、私が就任以来、公的資金の重みをしっかり受け止め、企業価値の最大化を繰り返してまいりましたが、まさにそのメッセージを出させていただいて、本計画において平成 21 年 3 月までの早期健全化計画に基づく優先株式につきましてはそれを上回る数字、そこにありますように 1 兆円を上回る剰余金の積み立てが可能であると。これは平成 20 年 3 月から剰余金の積み立てが横這いであるという保守的な見積もりでも、1 兆円の大台が剰余金として確保できるということで、このシュミレーションを出させていただくと同時に、さらに残った 2 兆円に対する返済が可能ないように高収益銀行を目指し、それをさらに発展させたいということでもあります。

昨年 5 月の決算発表で優先株式及び優先出資証券については来年の 3 月期に配当等は検討するという事を申し上げてきました。一方、普通株式の配当につきましては今回の計画の中では未定であります。この 6 月の株主総会でも、株主さまからの早期復配のお声はたくさん聞いております。来年 5 月の決算発表時には、復配の時期とか配当の水準については是非方向性を示すということで、これからの収益改善を見つつ、社外取締役からいろんなご意見を聞いていきたいと考えております。

配布させて頂いた資料で若干補足させていただきますと、連結納税をとらせていただく関係で今後は税引前当期利益を利益水準の目標にさせていただきたいと思っております。

また、適格税制の問題がございましてすぐにはできませんが、いわゆる子会社につきましてもホールディングスの傘下におきましてグループ全体の共通プラットフォームとして使用できるような体制を考えていきたいということでもあります。

以上、若干時間が長くなりましたが、私の説明を終わらせていただいております。ご質問をお受けしたいと思います。

以上