

平成 15 年年度中間決算説明会 発言内容

以下は、平成 15 年度中間決算説明会における弊社社長 細谷 英二 によるプレゼンテーションの内容です。(資料は「『りそな再生』に向けた経営計画について」をご参照下さい。)

りそなホールディングス会長の細谷でございます。

りそな再生に向けたロードマップ(1頁)

私自身がりそな再生に向けて取り組んでいる方向性をスライドに示していますのでご覧下さい。私自身はりそな再生のためにはこれまでの「量の拡大」から「質の追求」への経営に変えなければならない、また「透明性のあるスピード経営の実践」が必要だという2つをベースに「銀行業から金融サービス業への進化」を目指すという方向性を示し企業価値の最大化を実現していきたいということで取り組んでいるところです。そのために「持続的な黒字経営への体質転換」、「収益の強化に向けた構造改革」、「企業風土変革に向けた内部改革」という3つの柱で現在りそな再生の具体策に取り組んでいます。

10月10日に財務改革とあわせて業績見通しの修正をしましたが、以来マーケットからの収益モデルに対する期待感の強さをひしひしと感じています。その後様々な社内の検討を進めてまいりました。今回については我々が実行できるレベルということで17年3月までの計画数値の裏付けで今後の方針を示しています。これから1年間試行錯誤しながらりそなの経営体質を変える中で将来の持続的成長のベクトルを見出していきたい、そして16年の11月に新たな計画を発表させていただきたいと考えています。

収益計画サマリー(2頁)

中間決算の数字と17年3月期の計画を示していますが、今回の17年3月期までの数値が新経営陣として示した最初のコミットメントです。まず17年3月期の業務粗利益は、債券関係収益の減少及び貸出金の減少等上期の影響を受け、15年3月と比較して10%程度は減少する計画としていますが、当期利益では1,600億円レベルの黒字体質へ転換を図りたいと考えています。

前提条件でお示ししています通り足元の数字については楽観的なボリューム拡大を前提としていませんし、何としても全社員一丸となって達成しなければならない目標だと考えています。特に経費については15年3月期と比較して約900億円の削減を図り、実勢業務純益の着実な改善につなげていきたいと考えて

います。また与信関連費用については、過去のトレンド等から40ベースポイント程度の与信費用を計上しています。与信管理体制等も変えてきていますので、これが多いのか少ないのか皆さんの見方もいろいろあると思いますが、少なくともこれから半年、1年やった上で将来の目指すべき与信関係費用の目標を定めていきたいと考えています。当期利益1,600億円について、私としては当然この水準に満足しているわけではなく、これをどういう形で右肩上がりのトレンドに持っていくかということがこれからの課題だと考えています。

集中再生期間の出口における主要指標（3頁）

不良債権比率を3%台に、保有株式の残高についてもグループ合算で4,000億円程度にまで圧縮しリスク要因を排除していきたい。その他フィー収益についてもできるだけレベルを上げていきたい。経費率については残念ながら50%を切りませんが、りそな銀行本体では50%を切る水準まで引き下げていきたい。引き続き徹底した効率的な運営体制を目指していきたいと考えています。連結自己資本比率についても17年3月末で7.5%となっていますが、将来の新BIS規制等を勘案すると早く8%ないし10%のレベルにまで引き上げていかなくてはならないと考えています。

集中再生期間に達成を目指す3項目（4頁）

集中再生期間に達成すべき目標を3つに分けて提示しています。先程申し上げました通り「持続的な黒字経営への体質転換」、「収益力強化に向けた構造変革」、「企業風土変革に向けた内部改革」です。いずれにしても量から質への転換という座標軸のもとでこの3つの課題に取り組んでいきたいと考えています。りそなの強みというものを、ローコストと高品質のリレーションシップ力の両立に見出し、メガバンクや有力地銀に対する優位性を確保しりそなの生き残る道を見出していきたいと考えています。

過大リスクの排除と将来コストの先取り（5頁）

それでは具体的な施策についてご説明したいと思います。まず過大リスクの排除と将来コストの先取りということで、基本的には10月10日の財務改革の発表内容と全く変わっていません。数字等のレベルも若干の変動はありますが、基本的には同じ内容です。

再生勘定の早期処理への取組み（りそな銀行）（6頁）

続きまして再生勘定の早期処理への取組みということでりそな銀行の取組みを

整理しています。17年3月末の不良債権比率を3%台にまで軽減したいということで大口の要管理先あるいは再生見込みのある破綻懸念先等については本部直轄の体制を導入、サービサーであるりそな債権回収の強化を図るとともに、同社内に再生支援の専担部署も設置しています。今後企業再生ファンドの活用ということで産業再生機構とかRCCとの連携あるいは、民間のファンドを活用していくことも検討しています。また、17年3月末までに、りそな銀行では保有株式残高を3,000億円のレベルにまで圧縮、対Tier I比率30%台を目指します。なお9月末基準日として不良債権等約3兆5,700億円の資産を再生勘定へ区分しています。

今後のリスクファクター増大防止に向けた体制整備（7頁）

8月に会長直轄の内部調査委員会というものを作り、専門の弁護士6名と内部スタッフでりそなの経営悪化の要因を分析していただきました。原因究明のために約2ヶ月をかけ過去10年における70事例の経営判断、与信ケースを調査していただきました。そこで指摘されたのは、第一に銀行の横並び意識の中で融資が行われていたこと、第二にバブル崩壊後の先送り体質により、りそなの経営改善が遅れたこと、第三に健全化計画等において数字合わせが先行し、抜本的な財務構造の改革が遅れたことの3点です。

償却・引当てによるリスクへの備えは中間決算で行いましたが、改めてクレジットシーリング制度の運用厳格化あるいは大口要注意先を中心とした個別対応、特定業種への与信集中を排除するための与信ポートフォリオ管理の強化など、従来以上に管理体制を強化していきたいと考えています。

また信用リスクに見合った金利設定が重要だということで、今後営業店の業績考課も信用コスト控除後収益の増強に重点を置いていきたい。旧行でものさしが異なっていましたので、これまでのやり方を改め新しい収益管理の手法を現在整備しているところであり、年明けにエリア別、支店別、商品別の業務純益ベースの収益管理ができる体制を構築してまいりたいと考えています。これをベースにこれからきちんとした信用リスク管理をやっていきたい、あるいは信用リスクに見合ったプライシングをやっていきたいと思えます。

市場リスクについても、持合い株式等の圧縮にあたり、リスク運営の目標として、バリュアットリスクに関しては経営体力内に、通常起こり得る予想損失額については収益内に抑制するという体制をとっていきたいと考えています。

収益力極大化に向けた構造変革（8頁）

まず財務構造の改革ではリスク・リターンの適正化、それから量から質への転換では貸出ポートフォリオの再構築を図り、同時に、銀行業から金融サービス業への進化ということで収益向上を図っていかねばならないと考えています。特にお客様とのリレーションシップ力を強化すると同時にサービスの向上を図っていく必要があります。お客様の利便性向上の観点から店舗チャネルあるいは店頭改革を図っていきたいと考えており、現在6店の実験店舗でお客様が利用しやすい店舗作りを目指しています。そしてCSあるいはお客様好感度で他のメガバンク、有力地銀のトップレベルに立つという新しいりそなブランドを目指していきたいと考えています。

同時にローコストオペレーションがベースになれば競争力は向上しない訳です。引続き人員構成の変革という点から人員削減の前倒しを行い、パート比率を17年3月までには50%以上に、あるいは将来コストの低減を図るために既に退職給付不足金の前倒し処理等を行っていますが、この下期にはシステムのアウトソーシングや不動産関連経費の見直しを行っていきます。

財務構造改革に向けた業務運営方針（9頁）

財務構造改革に向けた業務運営方針ということで、リスク・リターンを重視した量から質への転換を図り、バランスシートマネジメントを確立していきたい。貸出ポートフォリオについては小口分散化を図っていくということが不可欠であると思っていますし、収益性の向上の面では大企業向けを中心とした採算性の低い貸出を圧縮し、適正なプライシングを実現していく、あるいは中堅中小企業や個人向けの商品ラインナップの強化を図っていきたいと考えています。そして支援体制の確立により企業再生を促進していきたいと考えています。

運用手法の多様化についても国債以外の様々な運用先の拡大を図っていきたい。同時にフィービジネスの強化、ストック依存の収益構造からの転換の観点から、資産運用ニーズに応える投資商品の販売や強みである不動産業務の強化により、フィー収益の比率を16%近くまで上昇させたいと考えています。その先は、更に20%くらいまで引き上げる努力が必要だと考えています。

銀行業から金融サービス業への進化に向けた営業体制の変革（10頁）

銀行業から金融サービス業への進化に向けた営業体制の変革ですが、これから試行錯誤があるかもしれないが、積極的に挑戦をしていきたいと考えています。まず第一の柱が営業の第一線の権限と責任の拡大ということで、エリアマネジ

メントを試行してみたいと考えています。この下期には 7 エリアで試行しますが、16 年度以降りそな全体を 50 ブロックくらいのエリアに分け、それぞれのエリアで収益責任を持たせる運営に取り組めます。

私はかねてより銀行業界にはマーケティング力や収益マインドが不足していると感じていました。そこで、収益マインドを徹底するために各エリアで疑似カンパニー的な運営を行い、そこで収益を管理させる、そして銀行全体で競争原理を働かせるという取り組みをやってみたいと考えています。

また銀行内で経営者的なセンスを磨くチャンスがない、縦割りの組織の中で人材を育成しているということに問題意識を持ちました。こういうエリア毎に経営責任を持たせることによって将来の経営幹部を育てるステップにしたいと思っています。

私は未来の銀行業を楽観的には見ていないので、りそなが勝てないエリアがあれば徹底的に効率化を図る、逆に他行との競争においてシェアを高められるところであれば資源を集中するというようにして、経営資源配分の判断に資するインフラにしていきたいと考えています。また必要であれば異業種から疑似カンパニーのトップを招いてみたいとも考えています。営業体制の整備と致しましてカスタマーリレーションシップマネジメント（CRM）等マーケティング力の不足していた面をこれからカバーしていきたい、あるいはスタッフ等必要な増強も図っていきたいと考えています。

お客様の利便性向上の面では軽量化店舗等の多店舗展開も競争力のあるエリアでは挑戦してみたいと思っています。先述の通り、6 つのモデル店で新しい店頭改革に取り組んでみたいということで、コンサルティングブースの設置、あるいはスタンディングオペレーションでサービス業に相応しいサービススペースを作り出していきたいと思っています。それから営業時間につきましても 1 部の店舗で平日営業時間の延長あるいは休日営業を開始しておりますが、今後は金曜日とか 25 日、月末といった日についても営業時間の延長を考えていきたいと考えています。また、ATM についてもお客様のニーズを把握した上で、利用時間の拡大も図っていきたいと考えています。商品サービスの品揃えとしては、既にプレス発表していますが、保証人不要の融資商品の導入あるいはスコアリング融資の商品性向上を図っていきたい。あるいは外部機関との連携を通じてよい商品の品揃えを増やしていきたいと考えています。サービス業としてお客様の声を商品サービスに生かす仕組みが未整備ですのでお客様の声を生かす花王のシステムの勉強させ、現在その体制作りを急いでいるところです。いずれにしてもサービス業に相応しい体制を着実にとっていきたいと考えています。

「エリアマネジメント」の展開について（11 頁）

11 頁にエリアマネジメントの体制について整理しています。エリア毎の業績評価あるいは収益責任をどういう形でとるかということが重要なポイントになりますのでこの下期に 7 エリアで試行をし、本格的に導入をしていきたいと考えています。

ローコストオペレーションの確立に向けた業務プラットフォームの変革（12 頁）

ローコストオペレーションについて、どういうメニューを考えているかを紹介します。人員の前倒しについては希望退職等含め 17 年 3 月までに約 4,000 人の効率化を行います。同時に、担い手の変革ということでパートの比率を 50%以上にしたいと考えております。私の方針として更にパート比率は拡大していきたいと考えています。

組織のスリム化については、この 10 月に体制作りを行いました。来年の 4 月には副支店長のポスト等の廃止でフラットな組織にしたいと考えています。関連会社等の抜本的な見直しも順調に進んでおり、方向性・売却先等が決まり次第個別に発表したいと考えています。合併等既に予定が決まっていますので現在 50 ある関連会社は来年の春には 4 分の 1 程度に縮小することになります。それから営業店の事務についても効率的な運営に切り替ると同時にお客様利便性を向上するための多店舗展開あるいは専門チャネルの拡充等も図っていききたいと考えています。将来コストの低減については先程申し上げましたので割愛します。

リストラ計画の概要（12 頁）

次頁にリストラ計画の概要をお示ししています。15 年 3 月期実績対比で 17 年 3 月期に見込んでいる経費削減額及び内訳の項目は資料に記載の通りです。

企業風土改革に向けた内部改革（14 頁）

それでは 3 つめの柱であります「企業風土の変革に向けた内部改革」ということで 4 つの項目で整理をさせていただいております。来年の 6 月にはりそな銀行以外の傘下銀行につきましても委員会等設置会社にいたしましてホールディングスと同様のガバナンスが効く体制をとっていききたい。それから引き続き透明性ということにつきましても、りそな再生の大きなキーワードとして取組んでいきたいと考えています。人事制度についても来年 4 月の新制度導入に向け

て現在詳細を検討中でございます。挑戦と成果に見合ったリターンのできるような制度にしたいと考えています。それから社員の意識改革としてはお客様重視の徹底、あるいは変革に挑戦する風土の確立ということで様々な取り組みをしています。5ヵ月経ちまして私も少しずつりそなは変り始めたのかなという感じをもっています。ただ、社員の意識改革というのは企業経営の永遠のテーマではないかということで今後も陣頭指揮をとっていきたいと思っています。

まとめ

以上がこれから取り組む柱ですが、最後に私が今回新しい計画を発表した際に支店長クラスに5つのメッセージを出しましたのでそれを改めてご紹介することでまとめとさせていただきます。

まず、16年3月期下期の黒字化、17年3月期グループ合算最終利益1,600億円、うちりそな銀行での1,150億円の当期利益です。この黒字計上は必達目標であるということで4つの改革、すなわちサービス・収益構造・資産構造・企業風土の4つの基礎作りはこの180日間が勝負であるということを一のメッセージとして伝えています。

第二のメッセージとしては、マーケット（資本市場）の将来の期待値レベルからすれば上記目標を達成したとしても50点程度であるという認識が不可欠である、ということをお伝えしました。次なる高い目標に向かって競争力を向上しなければならぬということをお強く訴えております。

三番目に新しい収益モデル（増益モデル）が1年以内にできなければ厳しいリストラ先行型のコスト削減を選ばざるを得ないと認識すべきであること。そういう意味では自己革新型のりそなグループを目指そうということをお訴えております。特にこれからのキーワードとしまして「挑戦」それから「スピード」そして「ソフト力」といいますか、目に見えない競争力を向上させるのがキーワードであるということをお強調させていただいております。

四番目に常に国民の皆様、公的資金に対する感謝の気持ちと謙虚な姿勢を忘れずに健全且つ透明性の高い経営を実践するということをお訴え、最後に企業価値の最大化に向けて勝ちにこだわる姿勢とお客様第一の気持ちを大切に、創造性に富む働き甲斐のある金融サービス業を目指そうと呼びかけました。私もこれから全社員を引っ張ってりそな再生に向けて努力をしていきたいと考えております。今後とも力強いご支援をいただきたいと思っております。以上で私の説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

- 以上 -