

以下は、平成 16 年 11 月 30 日に行われたりそなホールディングス会社説明会における細谷会長による説明要旨です。

テーマ:「再生」から「飛躍」に向けた第二ステージ

ーサービス業への進化を目指してー

※各段落のタイトルおよびPは説明資料(「再生」から「飛躍」に向けた第二ステージ)のタイトルおよびページを表しています。

P1集中再生期間の総括

新しい健全化計画の概要の説明に入る前に、現在の健全化計画、いわゆる集中再生期間の計画、私は再生の「第一ステージ」と位置付けていますが、この第一ステージを簡単に振り返らせていただきまして本題に入らせていただきたいと思います。私は、第一ステージの最大の眼目は、りそなグループを持続的な黒字経営の体質へ転換させること、同時に傷ついたりそなブランドを回復することだということで一年半取組んでまいりました。具体的には、りそなグループの抱えておりました過大リスクの排除、高コスト構造の是正、そしてサービス力の向上だと考えてきました。

資料にございますように、不良債権につきましては 03 年 9 月期の 3.2 兆円からこの中間期で 1.3 兆円へと削減し、不良債権比率は 11.2%から 4.8%に低下し、着実に不良債権処理が推進できました。来年 3 月期における 3%台もほぼ確実だと考えております。とりわけ、若干暗いイメージがありました緊密者という不動産会社グループにつきましても、年内に完全に整理が終わります。そういう意味では、クリーンな銀行としてのこれからの営業基盤作りができるようになったと考えております。

保有規制株式につきましても、圧縮は順調に進んでおりまして、既に 5,700 億円で、連結 Tier I の 50%のレベルまで減少しております。今の試算で日経平均が 7,300 円台にならない限り、含み損が出ないというポートフォリオになっておりまして、市場性リスクに対する十分なコントロールが可能なレベルになっていると考えております。来年 3 月にはグループ合算で 4,000 億円の水準までもっていきたいということがございます。

それから、高コストの是正ということではありますが、この 1 年半、スリム化に取り組んでまいりました。経営者としては一番厳しい課題であった人員の見直しにつきましても、就任時に 1 万 9,300 人いた社員が、来年 3 月末には 15,000 人を切る水準になってまいります。また、年金制度の抜本的な見直しや、システム部門のアウトソーシング、そして資料にありますように、赤字の要因を作っておりました子会社・関連会社の整理も順調に進んでまいりまして、当初目標としました来年 3 月までの 1,000 億円以上のコストダウンも間違いなく達成できる状況になってきたと考えております。その結果といたしまして、黒字経営の体質転換というのは十分達成できたという評価をしております。

もう一つの課題でありましたブランド力の回復についても「待ち時間ゼロ」あるいは「営業時間拡大」ということで、お客さまの視点に立ったサービス改革に取り組んでまいりました。最近はお褒めのお手紙をいただきますし、お客さまか

らの苦情も公的資金の入る以前の水準までになってきております。私も一つ一つ読んでおりますが、相当お客さまの評価も良くなってきたのではないかと思います。その結果といたしまして、個人預金も着実に右肩上がりのトレンドになっております。

同時に収益力の回復と合わせまして市場からの資金調達も順調に進み始めたのではないかと思います。

しかし、この過程でリそなグループの抱えている課題も浮き彫りになったと考えております。

その課題と申しますのは、営業力強化の遅れ、つまり、リストラ先行型でまいりましたので、営業体制等が相当脆弱になっていたためこの強化を急がなければならないということと、まだまだ一人当たりの生産性が劣位にあるということです。こういう課題を踏まえまして、今回新しい健全化計画を策定いたしました。

P2新計画の全体像 (1)新計画の位置づけ

私は、この6月から繰り返しマスメディアにも申し上げておりますが、公的資金の返済の道筋が見える高収益銀行への体質転換、そのためには差別化戦略を徹底させることに尽きると思います。資料にございますように、メガバンク等との差別化では、金融商品・サービスのディストリビューターというか、リテーラーというか、そこでの確立した地位を求めていきたい。そのベースとなるのは、「地域」というキーワードで、地域分権・地域共存という形で進めていきたい。それから地銀との差別化におきましては、規模の経済、あるいは広域ネットワーク、特にビジネスマッチング等においてはネットワーク力を活かしていきたい。そして、私は就任以来普通のサービス企業になるということを強調してまいりましたが、まさにサービス企業として、もう一皮向けたいと。そのキーワードとして、日本語に適切な語がないため、「ホスピタリティ」という言葉を銘打って、もう一段サービスレベルを向上させていきたいと考えております。

確かに、確たるビジネスモデルが見えないではないか、というご質問も承ることがありますが、私は銀行業のように商品・サービスになかなか差がない業界においてはまさにこのソフトサービスといえますか、最近の流行の言葉でいえばソフトパワーのところこそ差別化の戦略があるのではないかと考えています。当たり前のことを非凡にやることこそ、リそなの新しいブランドが構築できるのではないかとということで、中期的な経営の方向性といたしましてお客さま発・地域発の運営、私は社内で逆ピラミッド型の事業をやろうと言っていますが、まさにお客さまの目線でスピーディな判断サービス、あるいはお客さまと接点を持っている社員・スタッフの皆さんが主役となる職場作りを目指していきたいと、そしてサービスの質とローコストオペレーションの両立を目指し、繰り返しになりますが、サービスカルチャーを徹底した企業文化を創っていきたいと考えています。そういう意味で将来のビジョンのメッセージとして「大阪・埼玉・東京を中心とする地域顧客から最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指すというメッセージを伝えております。

今回の計画の位置づけとしまして、これも記者会見で何回も申し上げているわけではありますが、私は三段跳びで例えれば、現在の計画がホップで、次の計画がステップからジャンプに向けた計画であるということでございます。今

回、先程申し上げましたとおり、営業力強化を急がなければならないということで、「リストラから営業力強化へ」ということに力点を置いています。ただ残念ながら、来年9月までシステム統合に相当な時間とエネルギーを割かざるを得ません。そういう意味では、このステップの2年間ではおそらく皆さん方に明快な成果を場合によっては示すことが十分できないかもしれません。いわゆる高収益銀行への体質転換の経営成績の結果はもう少しずれるのではないかということから今回2008年3月までの数値等を示した上で、ビジョナリーカンパニー風と言えば、どこでもいる普通のハトから高く舞い上がるイーグルになりたいという方向を目指していきたいということでございます。

P3新計画の全体像 ～「リそな」の構造改革

3ページには、支店長以下発想を変えさせなければならないということで、先般の支店長会議で使用した、この1年半の集中再生期間で取組んできた方向とこれから新しい計画に基づいてどう意識を変えるかということメッセージとして纏めたものでありますのでご参考にさせていただければと思います。

P4新計画の全体像 (2)収益計画策定のコンセプトと目標水準

続きまして新計画の全体像を説明したいと思います。やはりオーバーバンキングの時代でありますから、相当厳しいマーケットの中で戦わなければならないということで、強みあるビジネス分野での収益力の拡大に向けた戦略的投資を強化してシェアの確保を図っていき、その中で拡大生産型のトレンドへもっていきたい、もちろん間接金融のマーケットが縮小していく現実を受け止めた上で間違いなくサービスレベルを高めていけば一定のシェアは必ず確保できるという見通しを立てた上で挑戦をしていきたいということでございます。そして具体的な5行合算の目標といたしまして、収益力、生産性、健全性の3つの指標で目標を設定しています。来年度から連結納税制を導入することから税金の負担等の数字が動きますので合算の税引前当期利益(来年3月期の見通し3,050億円)の中から経常的でない部分、特に今回は貸倒引当金の戻り等ございますので、これを除いた実力ベースで1,700億円を1.5倍2,600億円にしたいと、一人当りの業務粗利益は45百万円から50百万円へ、グループ全体でございますので伸びが若干少なく見えますが、リそな銀行では60百万円のレベルまで持っていきたいと考えております。そして健全性につきましても来年3月3%台を3%前後の数字までもっていききたいということでございます。そして下にございますように、資本効率あるいは資産効率を十分に意識した経営を引き続きやっていきたいということを考えております。

P5新計画の全体像 (3)収益計画の組立

次に、収益計画の組立てについて申し上げたいと思います。数字がややこしいので分かりにくいと思いますが、まず左の方に集中再生期間の数字を整理させていただいております。上期に引当金の戻り等がありまして大幅に増益になっております。一応下期は巡航的なレベルになるかということで今回の業績見通しを立てております。その上で、

これから3年間の計画をどういう形で策定したかをご説明します。まず一番右上(業務粗利益の増減内訳)の注記を見ていただきたいと思います。そこにございますように、業務粗利益で280億円ということではありますが、内訳の中に資金利益、信託報酬+役員取引等利益がございます。その数字の差につきましては、債券の売却益につきましては新計画では一応見込んでおりません。そういうことで数字にギャップが起こっております。それから印(※1)にございますように3月期につきましては、引当金の戻りと同時に特殊な要因としまして配当金の収入等一時的な上ぶれ要素が180億円ございます。これらを補正しますと、460億円の増強ということになります。それから役員取引等のところにも印(※2)にございますように、ローン関係の費用、いわゆる保証会社に対する支払保証料等が入っておりますので、これを除きますとこの分野では230億円の増強ということになります。従いまして、どういうトップラインの増強計画を立てたかということにございます。特殊要因を除きまして、06年3月期は一応横這いで見込ませています。その後260億円ずつ右肩上がり収益を向上させていきたいと考えています。そのペースで行きますと09年3月期の7,600億円は160億円多いわけではありますが、そこまですれば営業力の強化体制が整備できるということで右肩上がりの角度がもう少し上がるということを社内的なメッセージとして頑ん張らせようということでこのトップラインの数字を計上させています。そして右の業務粗利益の増減内訳に資金利益という欄がございますが、320億円のプラスとなっております。今申し上げましたように180億円の要因がありますから実質的には500億円の増ということになります。内訳としては、細部まで詰められないわけではありますが、企業等への貸出で150億円くらい、個人ローンでは住宅ローンを中心に250億円くらい、それから調達コストが100億円くらい節減ができるということから500億円くらいの資金利益の増が期待できるということにございます。それから左下の信託報酬+役員取引等利益につきましては230億円にございますが、これは投信販売等の力がどんどんついてきたこと、これからアリコジャパン等との提携によって保険販売もメガバンクと比較して遅れたものを3年間では十二分に取り戻せること、不動産収入におきましても従来の仲介業に加えまして、流動化等のビジネスにも挑戦できるというようなことで数字を積上げさせていただいております。

なお、経費等につきましては後ほど補正させていただきますが、今回は06年3月期にはシステム統合費用が200億円以上かかるということ、それから今回は当然営業戦力を増強するということでトップラインを上げたいということで考えておりますのでその経費の枠組みをこの中に取込んだ形で収益計画を立てさせていただいております。

それから与信関連費用につきましてはトータルで30bps弱にコントロールできるということで数値を入れております。それから右下にありますように、今回の前提は足下の水準がこのまま推移するということで計画を策定しております。今後景気回復等で金利等が上昇すればその分だけ上ぶれのシナリオが描けるということを注記させていただいております。

P6注力していくビジネス (1)5つの主要ビジネス

注力していくビジネス分野はどういうところか、ということで 5 つのマーケットを我々が挑戦していくマーケットとして整理をさせていただいております。

もちろん中小企業の取引というのはりそなの一番強い分野であります、同時にあらゆる金融機関が挑戦してくるマーケットであります。その中でブランド力、差別化を行うために、既にスタートしていますが、「オーナー経営者に強い」ブランドを築いていきたいということで事業承継その他オーナー経営者の個人資産の運用等を含めまして総合的にサービスのできる体制を試行を始めておりまして、これで蓄積しましたノウハウ等を更に水平展開していきたいということを考えております。

それから個人ローンにつきましては、上期でもメガバンクと比較しまして、住宅ローン分野では相当なレベルで善戦健闘しております。更にサービスの内容をブラッシュアップしていきたい、同時に、私どもは消費者金融の世界に入るつもりはありませんが、やはり消費性のローンについて銀行のお客さまにしっかりしたサービスを提供していきたいということで、埼玉りそな銀行で ATM カードローンをスタートしておりますが、順調な成果があがってきておりますので、来年の 5 月以降はりそな銀行全体にも広げていきたい、ということを考えております。

3 番目にディストリビューターとしまして、金融商品の販売ということではりそなが中立性の高い銀行でありますので、業界のトップ企業とアライアンスを組みながら、あるいは CRM のシステムもどんどんレベルが上がってきておりますのでクロスセリングの強化を図っていきたいと考えております。

それからりそなの強みであります不動産そして信託銀行の企業年金の分野との相乗効果も上げていきたいということを考えております。時間の関係がございますので資料 7 ページから 10 ページにそれぞれ私の申し上げた内容を整理しておりますので、後程ご覧になっていただきたいと思っております。10 ページにはこれまでのアライアンスの取り組みの整理をさせていただいております。

P11 ローコストオペレーションと戦略投資

ローコストオペレーションと戦略投資ということで先ほど申し上げました通り、戦力投入に必要な人件費・物件費は十分確保しているというコメントをいたしました、ここにりそな銀行の計数を整理しております。今迄の健全化計画はおそらくリストラ型が中心であったと思いますが、今回は戦力につきましてもきちんと確保した上で新たな挑戦を始めたいということでございます。

P12 営業力強化に向けた諸改革 (1) 営業力強化に向けた諸改革

それから具体的に、多分りそなブランドを構築するひとつの引き金になってくるのではないかと考えているのは営業店の事務改革です。私もこの世界に入りまして 1 年半銀行の店舗を見てまいりました。営業店といっておりますが営業の体制が十分整備されていない、ほとんどが事務処理のスペースになっているということで、いろいろ分析して

もらいますと、事務人員が7割、営業に使っている戦力が3割程度だということが明白になってまいりました。そういう意味では花王のOB等の、日本のトップメーカーの目線で銀行の業務プロセスを見直してまいりました。どうしても事務部門を徹底的に合理化し、そこで生み出した人員・資金を営業力にシフトし、今回の計画の中ではこの比率を5対5まで変えていきたいと、その前提としては現在の事務人員・事務コストを半減していきたいということです。それに合わせまして、アライアンスあるいはチャネルの改革あるいは人事運営の改革を進めていきたいということでございます。

P13 営業力強化に向けた諸改革 (2) 営業店事務改革(りそな銀行)

支店と本部と富士通総研と1年近く勉強してまいりまして、左上にありますとおり、伝票印鑑をいかに無くしていくか、あるいは後方業務を無くしていくか、ということでパイロット店舗を作りました。りそな銀行の中で一番QC活動を積み重ねてオペレーションの効率化を図った現場であります千住支店と竹ノ塚支店をパイロット店舗といたしました。特に、スピードの要する店頭事務についてコンシェルジェがお客様のニーズを承ってモジュールボックスで処理をするというソフトとハードを考えつきました。これにつきましては現在ビジネスモデル特許を出願中でございますが、これが軌道に乗れば相当なコストセービングができるという見通しになっております。ただ、まだまだソフトも伴わなければならないということで既に11月に両方のお店を開いておりますが、数カ月実験を積み重ねまして、来年の春には立川支店が仮店舗になっていますので、これが正式に再開ビルの中に入るなかで、最終的にりそなの理想とする店舗を設置してみたいと、その後どうしても事務部門の集中化というのはシステム統合が伴わなければ最終的な成果を確認できませんので、来年システム統合が済む間にその確認等を行いまして、来年の秋以降本格的に、これをりそなスタンダードの店舗として展開していきたいということでございます。私が口頭で言っても分かりにくいと思いますので、できれば是非、百聞は一見に如かずでございますので、多分行かれると、「ああこれが銀行の店舗か」と驚かれるような印象を受けられると思います。そういう施策を含めて、その後のページにありますとおり、店舗改革を進めていきたいと思っております。

P18 営業力強化に向けた諸改革 (6) 人事運営の変革

私は銀行の競争力を決めるのは最後は人材だと思っております。人材の活性化には年俸が3割カットと厳しい中でいろいろやってまいりましたが、ようやく社員もりそなの未来に期待がもてるような状態になってまいりまして、本当に現場で躍動感が出てきたと思います。特に女性社員・スタッフの皆さんの躍動感に行く度に感動を受けるような場面にも遭遇いたします。そういう意味では若手とか女性の登用を図るとともに、今後はもう少しシニアの活用についても真剣に考えたいと思っております。まさに人材を生かしきれぬ銀行グループになるということで競争力を高めていきたいと考えております。

P19 地域を軸とした運営体制の強化 (1) 計画期間における方向性

次に地域を軸とした運営体制の強化ということを見ていただきたいと思います。ここに書かれていることは日本のエクセレントカンパニーが共通に取り組んできた施策ではないかなと思います。小さな本社、あるいは分権化いわゆる社内カンパニー、それから共通プラットフォームの構築、そしてガバナンスの強化と全てエクセレントカンパニーの当たり前の施策を銀行界で全面的に採り入れてみたいということが私の構想であります。そういう意味では、その後いろいろな地域を軸とした運営体制が図示されていますので参考にさせていただければと思います。

P21 地域を軸とした運営体制の強化 (3) グループ連結経営の強化

グループの子会社につきましては、税制の問題もありますのですぐにはできませんが、グループ共通のプラットフォームという位置づけをはっきりさせるために順次ホールディングスの子会社化を図っていきたくて考えております。そして既にプレス等で発表させております傘下銀行の再編については、営業力の強化、すなわち収益力の向上を座標軸に議論をまいりました。そういう意味では今後3年間の計画の中では、抜本的な再編の絵は示しておりません。私は再編を急ぐことによって営業力の強化が遅れることが企業価値の最大化にはマイナスになると受け止めております。従いまして今回はりそな信託銀行の100%子会社化、これは連結納税のメリットを享受したい、あるいは一体感を更に強化したいという意味合いがあります、それから奈良銀行につきましては、私現地を歩きましたが、やはり南都銀行との競争力の向上は難しいということ、それから基本的には企業取引もほとんどないということとありますので、りそな銀行と合併しても何ら問題も起こらない、逆に本部機能を集約することによりまして営業力増強に繋げるという判断をしまして、2006年1月に合併をすることでこれから準備体制に取り組みたいと思っております。現在のところ合併コストとしまして10億円弱で済むと見込んでおります。おそらく1年で合併コストは回収できるのではないかと見込んでおります。

P23 公的資金返済について

そして最後にりそなグループの最大の課題であります公的資金の返済については、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に努め、剰余金の積み増しを図っていくというこれまでの方法は全くぶれていないわけですが、少なくとも1990年代に入りました早期健全化法に基づく優先株式の8,680億円にみあう剰余金が積み立てができるというシミュレーションはしっかりメッセージとして出していきたくてということとあります。その段階での高収益銀行への体質転換ができれば私は様々な選択肢も見えてきますので、昨年いただきました1兆9,600億円の公的資金の返済の道筋も見えてくるのではないかとということで受け止めています。そしてすでに今年5月の決算発表の際に明らかにしておりますように、優先株式につきましては来年の3月期には復配を予定しております。普通株

式につきましては残念ながら見送らせて頂きたいということですが、来年5月の決算発表の際には、復配の時期・水準等については明らかにしたいということを考えております。

いずれにしましてもこの1年半、これだけの経営改革を進めることができたのもひとえに昨年頂いた公的資金のおかげだと改めて国民の皆さまに感謝申し上げます。私は、りそなグループが高収益銀行そして顧客価値を創造できる、少なくとも日本の銀行界でサービス企業としての位置づけを確立できる銀行グループを目指し、このことが日本の銀行界にとってサービス指向になるという旗振り役の機能を果たすことができるように取組み、2兆円の公的資金が無駄ではなかったと後世評価を受けるような経営計画を今後とも進めていきたいということを申し上げて、今回の健全化計画の説明を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

以上