

以下は、平成 16 年 12 月 7 日に行われた Nomura Investment Forum 2004 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。

冒頭挨拶 はじめに

「りそなグループ」会長の細谷でございます。ただいま司会の方からご案内いただきましたように、本日は、りそなグループの新たな中期経営計画を中心にお話させていただきます。

P1 集中再生期間の総括

今回の計画は、りそな再生の第二ステージにあたるわけですが、計画の内容について資料に沿ってご説明する前に、これまでの第一ステージでの再生への取り組みについて、振り返っておきたいと思います。

第一ステージの最大の眼目は、実質的に 10 年間赤字構造でありましたりそな銀行を持続的な黒字経営へと体質転換を図るということと傷ついたりそなブランドを立て直すことであったと考えております。具体的には、過大なリスクを排除、高コスト構造を是正、そしてサービス力を向上させるということであったと思います。

資料にございますように、不良債権については、中間決算での開示債権残高はグループ全体で約 1 兆 3,000 億円、不良債権比率にして 4.8%と、昨年 8 月の 11.2%から大きく減少しておりますし、来年 3 月末には 3%台への圧縮という目標が、間違いなく達成できると考えております。とりわけ、緊密者と呼ばれる不動産会社グループにつきましても年内にすべて整理が終わります。そういう意味では私は、日本の銀行界の中でトップクラスのクリーンな銀行としての基盤ができたと考えております。

また、持ち合い株式につきましても、8 月末ですでに連結 Tier 1 の 50%程度となる 5,700 億円のレベルまで減少しました。日経平均が 7,500 円台を割らない限り、含み損が出ないポートフォリオとなっており、市場性リスクとしては十分にコントロール可能なレベルまできておるわけですが、来年 3 月末には、4,000 億円の水準に持っていきたいと考えています。

それから、高コスト構造につきましても、この 1 年半、日本の民間企業で当たり前に行っておりますスリム化に取り組んでまいりました。経営者としては非常に厳しい課題であった人員の見直しについても、18,300 人いた社員が、来年 3 月末では 15,000 人を切るという水準になります。また、年金制度の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み、当初目標とした来年 3 月末までの 1,000 億円以上のコストダウンは間違いなく達成できると考えています。その結果として、第一

ステージの眼目の1つであった、黒字経営への体質転換ということは、十分達成できたと評価しております。

また、もうひとつの課題であるりそなブランドの回復ということでも、グループ各行での「待ち時間ゼロ」や「営業時間拡大」など、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が、最近私に多くのお礼のメールや手紙が届きますように非常に高い評価を受けておりまして、個人預金につきましても右肩上がりとなっております。ブランド回復に大きく貢献してきたと考えています。

1年半の取り組みにより、黒字転換とブランド回復については、成果が出てきたわけですが、同時に、りそなが抱えている問題点も浮き彫りになったと考えております。

最も大きな問題点は、営業力強化の遅れ、つまり、リストラ先行型でやってきましたので、営業体制等が相当脆弱になっており、この強化を急がなくては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、こういう課題を踏まえまして、今回新たな中期的な計画を策定いたしました。

P2 新計画の位置づけ

2ページをご覧ください。

私は社員に三段跳びに例えてメッセージを発信しておりまして、現在の計画はホップの段階であり、今回の新計画はステップからジャンプにかけた計画であるということです。先ほど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、来年から2年間のステップのステージで、「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きます。

ただ残念ながら、りそなグループは合併行でありますので、来年8月までに、旧大和銀行・旧あさひ銀行の二系統に分かれておりますシステムを統合するということをやらざるを得ません。ここに相当な時間とエネルギーを割かざるを得ない。そういう意味では、高収益銀行への体質転換の成果を明確に示したいわけではありますが、ステップにあたる2年間ではなかなか数字等の裏づけを示せないということから、3年間、2008年3月までの計画として策定いたしました。

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収益体質に転換することができるかどうか、ということに尽きるわけですが、そのために差別化戦略を徹底させることがポイントとなると考えております。私はプレス発表の際に、りそなグループは飛べないアヒルから抜け出した、どこにでもいる普通のハトになることは間違いのない、しかしなんとしても今回の計画の中で高く舞い上がるイーグルになるんだということを強調しておりまして、私は間違いなくイーグルにこの2年間で体質を変えることができると考えております。

メガバンクとの差別化については、金融商品・サービスのディストリビューターに徹したいということでもあります。それからメガバンクが統合等によりまして、私は率直に言ってお客様からの距離感の遠い、あるいは敷居の高い銀行になる可能性が高いのではないかと感じておりまして、従いまして、私はりそなグループをお客様との距離感の最も

近い銀行にしていきたい、そのために自前主義を捨てまして、日本のトップ企業の商品サービスが提供するようにアライアンス戦略を強化していくということと、やはりリテールバンキングとして徹底した現場主義を実現するために「地域運営」を今年の4月から実施していますが、これをさらに徹底してお客様高感度NO.1になることを目指していきたい、少なくともこの1年半、私はその方向で目指してまいりましたので、今回の計画でそのレベルを上げる、ブラッシュアップするということではないかと思えます。また、地方銀行との差別化においては、やはりメガバンクに近い規模を持っておりますので規模の経済、そして全国型のネットワークを活かせるというわけで、既に全国型で中小企業のビジネスマッチング等のサービスをやることによって、一定の評価をいただいております。

たぶん欧米の皆さんから見れば、そうは言っても差別化の姿、あるいは新しいビジネスモデルが見えないというご意見ご質問等もあると思えますが、私は、銀行界に入りまして、やはり銀行界が特別の産業だという思い込みがあると、そういう意味では普通のサービス企業がやっていることを徹底する、あるいは今回社外取締役でトヨタ・花王の方に入っておりますが、日本のトップクラスのものづくりの目線でオペレーションを見直せば、もっともっとコストダウンが可能である。そして分権化、いわゆる現場主義というのは口では言われておりますが日本の銀行界では徹底していないと思えます。そういう意味では、私は、確かにDoing differentlyというか、差別化が重要だなと思えますが、少なくとも一般企業がやっていることをりそなグループに植えつけること、Doing betterだけでも十二分に差別化の性格が見えてくる、その中にりそなの新しいブランド、強いブランドが見えてくるのではないかと思います。私は社員に銀行界のセブンイレブンになるう、ということをおっしゃっております。コンビニエンスストアというのは日本の多くの企業がマーケットに進出してありますが、ご承知の通り、セブンイレブンが他のお店より一店舗あたり10万円以上の売り上げを示しているわけでありまして。私はりそなグループが銀行界のセブンイレブンになる力は十分兼ね備えていると思っております。

こうした考えから、中長期的な方向性としては、お客さま発・地域発の運営、サービスの質とローコストオペレーションの両立を実現させ、サービスカルチャーを徹底した企業文化を創っていくということで、りそなの将来ビジョンとして、「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出しております。

P3 収益計画の目標水準

続きまして収益計画の目標水準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、強みのあるビジネス分野での収益力拡大のため、戦略投資を強化してシェアの確保を図り、拡大再生産型のトレンドに是非持っていきたいと考えております。

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、サービスレベルの向上が一定のシェアの

確保につなが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3,050億円であります。こ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がございますので、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考えております。また、一人当たりの業務粗利益は45百万円から50百万円へ、これは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、りそな銀行では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不良債権の比率を来年3月の3%台を3%前後まで水準を下げたいと考えております。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。

P4 収益計画の組立

4ページには収益計画の組立をお示ししております。

資料の表の左半分に現在の計画における実績と見通しを整理しておりますが、今年度上期に引当金の戻り等の特殊要因があったことから大幅な増益となっております。下半期はこうした特殊要因がないという想定で年度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考えで策定したかをご説明します。

資料右側の小さな表を見ていただきたいと思います。

そこにありますように、3年間で業務粗利益を280億円増やすということですが、増加の内訳としては、資金利益で320億円、信託報酬や役務利益などフィー収入で80億円をみています。粗利全体の増益額280億円との差額は、計画期間中に債券売却益を織り込んでいないことが主な要因です。

それから、その下の注記1(1)にございますように、今年度の利益につきましては、引当金の戻りと同時に、特殊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、粗利益の増強は実質的に460億円ということになります。それから注記2(2)にございますように、フィー収入についても、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でございますが、特殊要因を除きまして、06年3月期は一応横直いで見込んでいます。その後は260億円ずつ右肩上がり収益を向上させ、さらにそのペースで勢いがついてくるということで、08年3月期の7,600億円の目標を立てております。そういう意味で営業力の強化体制が整備できるにしたがって右肩上がりの角度がもう少し上げようということを社内的なメッセージを出させていただいております。

なお、経費につきましては、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。

なお、新計画期間中の金利水準は、金利上昇などのフォロー要因を織り込まない計画ということで、足下横ばいを前提としておりますが、今後景気回復等で金利上昇があれば、その分だけ計画が上振れするシナリオが描けます。ちなみに、景気回復シナリオとして、長期金利0.6%、短期金利0.25%程度の金利上昇を想定した場合、計画最終年度で約260億円の収益増強効果が出るとの試算をしております。

Ps 5つの主要ビジネス

注力していくビジネス分野はどのようなところか、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すが、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しております。ご承知のとおり、メガバンクは法人取引と個人取引を区分してやっていますが、りそなは一体的に営業をやるということで、このマーケットで成功事例を積み上げ、そのノウハウを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。更にスピード処理を含めましてブラッシュアップしていきたいと考えております。

同時に、私どもはメガバンクと同じように消費者金融の世界に入るつもりはございません。しかし消費性のローンについてお客様のニーズもあるわけありますので、その分野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、既に埼玉りそな銀行で10月からATMカードローンについてサービスをスタートしていますが、順調に成果があがっておりますので、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考えております。なお、利鞘は18%程度の水準でお客様からいただくサービスになっております。

P6 資金利益の増強

続きまして、資金利益の増強ということでもう少し補足をしたいと思います。資金利益は3年間で320億円ですが、先程も申し上げました180億円の2005年3月期の特殊要因を考慮すると、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、まだ細部まで詰めているわけではありませんが、企業等への貸出で150億円くらい、個人ローンで250億円くらい、それから調達コストの見直しが可能でありますので100億円くらいの収益増が期待できると思います。

資料でございますように、貸出の伸びということでは、2005年3月との対比で、企業向けが約1兆円、個人ローンでは住宅ローンが1兆7千億円伸ばす計画としております。なお、最近の動向であります、なかなか悩ましいわけではあります、少しずつ底打ち感がでてきておりますので、私はこの下期、ないし2006年の3月期の上期には間違いなく未残ベースで右肩上がりに貸出のトレンドになると予想をしております。

貸出利回りは、企業向けでおよそ180bps程度の現在の水準を何としてでも維持していきたいということですが、個人ローンについては、大変な競争激化となっておりますので、現在の220bpsから15bps程度低下するという想定をしております。

P7 貸出運営の組立

7ページをご覧ください。

資料の左半分には、この1年半の取組で、貸出債権が健全化していることをグラフと表でお示ししています。

開示債権残高の圧縮については既にお話したとおりですが、りそなでは、いわゆる不良債権としては定義されないが、不良債権予備軍とも位置づけられる「その他要注意先」も含めて、大口問題債権を大幅に縮小してまいりました。

下段の表にありますように、この1年半で、りそな銀行では金額100億円以上の問題債権を先数では半減、金額では3分の1にまで大幅に削減しており、信用リスクの観点でも急速なポート改善を図ることができました。

今後は、右側のグラフでお示しているように、住宅ローンと中小企業向け貸出を牽引役として、右肩上がりの拡大を目指していきたいと考えています。

P8 フィービジネスの増強

フィー収入につきましては実質230億円の増益計画と申し上げましたが、グラフでお示ししておりますように、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たいと考えております。

また、このほかにも、今後のフィー収益の大きな柱の1つにしたいということで、今月より野村證券さんとの提携により、証券仲介業務の取扱をスタートいたしました。

スタート時の体制といたしましては、りそな・埼玉りそなあわせて42拠点に証券運用に関わる豊富な経験と知識を有する証券会社OBを「証券運用コンサルタント」として配置いたしました。

すでに社内にも約1,000名の販売資格を持つ社員がおり、今後、販売体制の拡大を進めながら、業界トップの野村證券さんが持つ優れた証券サービス・利便性を多くのお客さまにご提供してまいります。

8ページには、これまでの自前主義から脱却して多くの企業とアライアンス実施してまいりました。後ほどご覧ください。

P10 ローコストオペレーションと戦略投資

10ページをご覧ください。

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。

P11 営業力強化とローコストオペレーションに向けた諸改革

11ページをご覧ください。

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。私もこの銀行界に入りまして1年半銀行の店舗を見てまいりました。営業店とっておりますが実際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らかになってまいりました。そこで花王の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。

営業店の業務改革につきましては、本当は日本の諺で「百聞は一見にしかず」ということで実際に見ていただくのがいいわけですが、どういう取り組みをしているかお話をしたいと思います。私は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、現場の支店と本部と富士通総研と1年近く勉強してまいりま

した。検討結果を検証するというので、11月から千住支店と竹ノ塚支店2カ所をパイロット店舗といたしました。

スピードの要する店頭事務についてコンシェルジェをおきまして、お客さまのニーズを承った上で、モジュールボックスで処理をすることにより、従来の半分の時間で事務処理が完了するという非常に画期的な仕組みを導入しまして、現在ビジネスモデル特許を出願中です。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。

今後数ヵ月実験を重ねまして、パイロット店を増やし、システム統合が済む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考えています。

また、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、本当に最近は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は支店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。

そういう意味では引き続き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います。まさに人材を生かされる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。

P12 地域を軸とした運営体制の再構築

12ページをご覧ください。

冒頭申し上げましたように、お客さま・地域に最も近い銀行になっていくという方向性に向け、組織や運営体制のレベルアップを図っていくということを考えています。

すなわち、小さな本社、あるいはいわゆる社内カンパニー的な分権化、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いうことで、これはすべて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。全てのエクセレントカンパニーでは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。

P13 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説明したいと思います。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針は全くぶれていないわけですが、少なくとも1980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いということがあります。

その段階での高収益銀行になれば当然、先程申し上げました連結納税に基づく節税によっても享受できますし、それからマーケットからの資金の調達も色々な選択肢が見えてまいります。あるいは、高収益性の確実性が見えてくれば最も保守的に見込んでおります繰延税金資産の扱いにつきましても銀行界全体の新しい基準、ルールができればこれを見直すこともできます。そういう意味では間違いなく様々な選択肢が見えてくるわけでありますので、昨年いただきました1兆8,600億円の公的資金の返済の道筋も見えてくると考えております。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・優先出資証券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を考えておりますが、来年5月の決算発表の際には、復配の時期・水準等については是非方針を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全体が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、2003年に2兆円の公的資金を投入したことが無駄ではなかったと後世評価されるように経営計画を今後とも進めていきたいと考えております。以上をもちまして、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