

以下は、平成17年3月9日に行われた CLSA Japan Forum 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。2003年6月に経済界のトップからの強い要請により、日本最大の鉄道会社JR東日本の副社長から転じ、「りそな再生」をお引き受けしました。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 りそなグループについて

海外から参加されている投資家の方が多いと思われるので、まず簡単にりそなグループについてご紹介させていただきます。

りそなグループは、4つの商業銀行と1つの信託銀行で構成される、日本で第5位の金融グループです。大阪・埼玉・東京を中心としたコミュニティ・バンキング・グループで、中小企業取引・個人取引に強いプレゼンスを有しています。

2ページには、主要マーケットでの預金・貸出金のシェアが書いてあります。

P3 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グループ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、昨年12月末の開示債権残高はグループ全体で約1兆1,000億円、不良債権比率にして4.1%と、2003年9月の11.2%から大きく減少しておりますし、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整理の目途がすべてつきました。そういう意味で、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、9月末ですでに連結Tier 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できておるわけですが、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、19,300人いた社員が、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。

P 4 新計画の位置づけ

4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、2005年度上半期に、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

一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なく、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す。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あり、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す。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、日本のトップ企業の商品やサービスが提供できるようにアライアンス戦略を強化していきたい。それから、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」を昨年の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好感度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。今回の計画では、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っております。

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いますが、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・花王の方に入らせていただいておりますが、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っております。そういう意味では、私は、確かに Doing different things というか、差別化が重要だなと思っておりますが、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 things 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ろう、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

であります。私はい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が徹底した企業文化を創っていくということで、い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。

P 5 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、2005年3月期の見通し3,050億円ではありますが、この中から経常的でない部分、特に今回は株式の売却益、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倍の2,600億円にしたいと考えております。また、一人当りの業務粗利益は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、いそな銀行では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今年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。

P 6 収益計画の組立

6ページには収益計画の組立をお示しております。

資料の表の左半分は、今期の計画に対する第3四半期までの進捗状況を記載しております。ご覧の通り計画比で順調に推移しております。但し、信託報酬につきましては業務の性質上、年度後半に収益が上がってくるためこのような進捗率になっております。

今年度は引当金の戻りや株式売却益等の特殊要因が含まれていますので、この要因を踏まえた上で、これから3年間の計画をどういった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月期は一応横意いで見込んでいます。その後は260億円ずつ右肩上がりで収益を向上させ、さらにそのペースで勢いがついてくるということで、09年3月期には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ようにしたがつて右肩上がりの角度をもう少し上げていこうということを社内的なメッセージとして出させていただいております。

資金利益の増強ということで少し補足をしたいと思っております。資金利益は3年間で320億円の増加であります。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500億円の増加ということになります。

内訳としては、企業等への貸出で150~200億円くらい、個人ローンで200~250億円くらい、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っております。

貸出の伸びということでは、2005年3月との対比で、企業向けを約1兆円、個人ローンでは住宅ローンを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。企業向けに関しては9月から12月は横意いと、なかなか悩ましいわけですが、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。

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ところでトップラインを上げていきたいと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。

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、業務純益ベースで300億円弱の収益増強効果が出るとの試算をしております。

P 7 5つの主要ビジネス

7ページをご覧ください。

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はありますが、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、今年の夏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。

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、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と考えております。りそな銀行での不動産業務およびりそな信託銀行での企業年金業務では、

ネットワークを活かしたソリューションの提供を図っていき、特に、不動産収入におきましては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、昨年12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。

P9 営業力強化とローコストオペレーション達成に向けた諸改革

9ページをご覧ください。

営業力強化とローコストオペレーションの達成に向けた諸改革を大きく4つ掲げています。

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。

P10 営業店事務改革

10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。

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ことがいいわけですが、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ことで、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。

下段に新旧の営業店スペースの比較がありますが、社員が事務処理を行うオフィススペースを半減し、相談スペースを大幅に拡充することで、お客さまが営業店でゆったりと相談できる雰囲気づくりを目指してまいります。

11ページにはパイロット店舗のレイアウトイメージ図を載せております。

12ページをご覧ください。これらが実際の店舗内の様子です。

スピードの要する店頭事務について総合受付カウンターに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へご案内します。モジュールボックスでは、ATMと銀行専用の勘定処理端末をロビーに併設し、社員がスタンディングでお客さまのATM処理サポートを行います。現金の入出金や個人取引にかかる事務をATMに集約し、ATMで取扱いできない部分を銀行専用端末が補完するスピード重視の事務処理方式となります。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。

13ページにはパイロット店舗の導入スケジュールを簡単に書いております。

現在は、昨年11月に開始したパイロット店舗運営の検証を進めています。今後はパイロット店を増やしていきたいと考えています。4月11日には検証を踏まえ立川支店をリニューアル・オープンする予定です。システム統合が済む今年のお秋以降本格的に、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。

P14 ローコストオペレーションと戦略投資

14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。

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。年俸が3割カットという厳しい条件のもと苦勞してきた社員もようやく、りそなの未来に期待がもてる状態になってまいりました。本当に最近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や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。

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ふ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の積み立てができるというシュミ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であります。

その段階で高収益への体質転換ができた銀行になれば、連結納税に基づく節税メリットも享受できますし、それから国内外の資本市場からの資金の調達も色々な選択肢が可能になります。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基準やルールに従い、見直しを行う時期も到来します。そういう意味では間違いなく返済の具体的選択肢が検討できるわけでありますので、2003年6月に投入された1兆9,600億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。そして既に昨年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、この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ますが、5月の決算発表の際には、復配の時期・水準等について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9ヵ月、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一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、顧客価値を創造し、同時に収益性を向上できるりそなグループづくりに挑戦し続けます。日本の銀行界でサービス企業として存在感のある銀行グループとして、銀行界全体がサービス指向になるための旗振り役を果たし、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経営改革に今後とも取り組みたいと考えております。

以上をもちまして、りそなグループの第2ステージの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