

以下は、平成17年6月2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弊社会
長 細谷 英二による説明要旨です。

テーマ：「再生」から「飛躍」へ りそなの新たな挑戦

<目次>

冒頭挨拶.....	2
集中再生期間の総括:収益のV字回復(P.1)	2
集中再生期間の総括:バランスシート改革の進展(P.2)	2
集中再生期間の総括:ローコストオペレーションの実現(P.3)	3
集中再生期間の総括:営業基盤の回復(P.4)	3
集中再生期間の総括:非金利収益の強化(P.5)	4
集中再生期間の総括:ディストリビューターモデルへの挑戦(P.6)	4
注力ビジネスの今後の展開:中小企業取引(P.7)	5
注力ビジネスの今後の展開:個人ローン(P.8)	5
注力ビジネスの今後の展開:金融商品販売(P.9、10)	6
注力ビジネスの今後の展開:不動産業務(P.11)	6
注力ビジネスの今後の展開:企業年金(P.12)	7
オペレーション・サービスの改革:新型店舗のトアライアル(P.13)	7
オペレーション・サービスの改革:サービス改革の進化(P.14)	8
05年度計画の概要(GR銀行合算ベース) (P.15)	8
りそな銀行のシステム統合について(P.16)	9
今後の配当方針および株式併合の実施について(P.17)	10
今後のガバナンス体制について(資料なし)	10
最後に	11

※各段落のタイトルおよびP. ○は説明資料(「再生」から「飛躍」へ)のタイトルおよびページを表しています。

＜説明要旨＞

冒頭挨拶

りそなホールディングス会長の細谷でございます。

ちょうど2年前の5月30日に、りそなの会長をお引き受けする会見をやらせていただきましたので、りそな再生に取り組んでほぼ2年になります。2年前の今頃、日銀のOBの方から「今から仮病を使ってでも辞退した方がいい。とてもりそな再生なんてできっこない」とアドバイスを受けたり、あるいは金融庁のタスクフォースの方から「2兆円はともかく、2兆円プラス追加アルファの公的資金注入だけはあなたが体を張ってでも回避して下さい」ということを言われたときから比べますと、りそな再生は少しずつ軌道に乗ってきたのではないかなと思います。2年前が遠い昔のことのよう気がいたしますが、時間的にはまだ1,000日も経っていないということでございます。

私が当初目標としておりました、赤字構造体質にメスを入れて持続的な黒字経営の体質に転換すること、そして、傷ついたりそなブランドの建て直しということは、ほぼ実現できたのではないかなと思います。

まだまだ課題は山積しておりますが、少なくとも悪い方向にりそなグループ全体は転がっていないということでありますので、皆さま方の期待に十二分に応える様にこれから更なる経営改革を加速していきたいと考えています。

従いまして本日は、この3月期までのいわゆる「集中再生期間」に取り組んできました施策およびその成果と、今年度以降どのような取り組みをしていくかについてお話をさせていただきます。

集中再生期間の総括:収益のV字回復(P.1)

最初に、集中再生期間の総括でございますが、先程も申し上げましたように、いかに黒字経営の体質転換を急ぐかということで取り組んで参りました。

旧行時代もふくめて、5期ぶりに黒字化が実現でき、過去最高益を達成しました。1年半前の2003年9月期の財務改革により、リスク要因の最小化、そして高コスト構造の改善が進んだことによりまして、外部環境にもかかわらず、持続的な黒字経営が確立できたのではないかなと考えている次第であります。

集中再生期間の総括:バランスシート改革の進展(P.2)

バランスシート改革の進展ということで、表をまとめさせていただきましたが、集中再生期間の目標は全てクリアすることができたのではないかなと思います。最大の課題でありました不良

債権比率につきましても、2003年9月末に11.19%あった訳であります、3.39%まで低下してきたということで、今年度中には2%台への到達ということも実現可能だということでもあります。

私は、リスクコントロールの観点から、小口分散化ということを口を酸っぱくして言って参りました。おかげさまで、その他要注意先以下の100億円以上の貸出先が、金額的に5分の1の水準まで下がってきていますし、住宅ローンの比率が40%ということで、他の銀行と比較してもリスクコントロールの体制が強化されたのではないかと思います。

投資株式圧縮につきましては、最後の場面ではお取引先との悩ましい交渉もありましたが、目標としました4,000億円の水準を下回り、Teir I 対比33%ということで将来のリスク要因の排除は相当進みました。ポートフォリオは、日経平均が6,600円にならない限り含み損は出ないというレベルまでできております。

債券につきましても、デュレーションの見直し等も順調に進んできている所でございます。

りそなの公的資金注入の要因となりました繰延税金資産につきましては、この3月期におきましても引き続き保守的な計上ということで、Teir I 対比3.8%という水準になっております。

JR東日本時代も、PBO(退職給付債務)の見直しは大きな財務課題であった訳ですが、りそなにおきましても、ここに相当メスを入れ、代行返上やOBの年金水準の見直しという取り組みを行いまして、大幅に将来のリスク要因が排除できたのではないかと思います。

集中再生期間の総括:ローコストオペレーションの実現(P.3)

もうひとつの財務改革の柱でありました高コスト構造の見直しについても、目標以上の実現ができたのではないかと思います。

資料の下に大きく4つの項目があります。

人員の見直し、年金制度の見直し、関連会社の整理に伴う業務委託の見直し、および大手行としては本格的なシステムのアウトソーシングの見直しを行いまして、2003年3月に約4,560億円ございました営業費用につきまして、約1,100億円の見直しができたということで、経費率についても48.6%という過去最低水準まで低下しました。

集中再生期間の総括:営業基盤の回復(P.4)

同時に、今回のりそな再生につきましては、かつての国有化銀行と違いまして、いかに営業基盤を守りつつ再生を図るかというテーマを突きつけられてきた訳であります。

不良債権の見直しにより、2003年9月の3.2兆円からこの3月末までに0.9兆円へと約2.3兆円減少した影響などにより、貸出全体では1.5兆円減少しました。残念ながら貸出につ

いては若干基盤が弱体化したということでございます。

ただ、2005年3月期の後半において、減少傾向に歯止めがかかりつつあるのではないかと評価をしております。

すなわち大阪・神奈川・埼玉についてはシェアが回復しているということでございまして、第1四半期はシステム統合で若干営業の足が止まっておりますが、第2四半期以降は着実にシェア回復の実績を積み上げることが可能ではないかと思っております。

公的資金注入によりまして傷ついたブランドの建て直しにつきましては、個人の口座開設等の推移を見ていただいておりますが、確実に回復してきたのではないかなと思います。経済界、法曹界のトップの方にパーティでお会いしましても、その方々の奥様がりそな銀行に來られて「本当にこれが銀行のサービスか」と感動していた、というお褒めの言葉を頂けるようになってきております。そういう意味では、私は、着実に評価が高まる方向に動いていると考えています。

集中再生期間の総括：非金利収益の強化(P.5)

もうひとつ、フィービジネスの強化、フローの収入も確保していかなければならないということです。非金利収益につきましては順調に増加していると思っております。

現場も非常に躍動感が出てきて勢いがついてきています。特に第一線の女性の社員、スタッフのパワーはりそなグループの持っていた潜在力が着実に花開きつつあるのではないかと、という手ごたえを感じています。

保険商品等については、メガとトップと比べると相当遅れております。しかし、下期から少しずつメガバンクの背中も見えてきておりますので今年度も引き続き、非金利収入の増加に挑戦できると考えております。

一つだけコメントさせていただくのは、決算データ中の「役務取引等利益」についてです。「役務取引等利益は前年比7億円の増加とあるが、全然数字が伸びていないではないか？」というご質問を受けます。注意書きにありますように、住宅ローン関係の費用等の増加がここでオフセットされておりますし、前年度までの決算にありましてりそな銀行と埼玉りそな銀行のシステム使用料のやり取りがグロスのやり取り、つまり収益と費用と両建てになっていたものがネットでの会計処理に変更されたことによりまして55億円減少した点も考慮すると、実質的には約95億円増加をしていることになります。

集中再生期間の総括：ディストリビューターモデルへの挑戦(P.6)

集中再生期間の総括のひとつとして、今後、りそなグループはどういう差別化をして生き残るかという大きなテーマがある訳ですが、かねてから、メガバンクや有力地銀にはできないこ

とをということで、全国型のディストリビューターとしての存在感を高めていくための取り組みを、ここに3つ整理させていただいています。

リテールバンキングへ重心を移す、地域運営を軸に営業現場の改革を行っていく、サービスの強化とローコストオペレーションを両立させ、それに伴う現場でのノウハウ、ソフト力を向上させていく。これらのことに挑戦をしております。

まだまだ道半ばではありますが、資料(右)に書きましたように少しずつ芽が出て花が咲くのも期待できそうな動きが見え始めているということでもあります。

特にこの秋以降、本格的に取り組む予定の店舗改革、現在、竹ノ塚支店、千住支店等4カ店でパイロット店舗をスタートしておりますが、リニューアル前と比べ株式投信等が3倍くらい売れています。

伝統的な銀行の店頭スペースがセールススペースとして機能を発揮しつつあるということでもありますので、引き続き店舗改革に取り組んでいきたいと思えます。私の狙いは、セールススペースに切り替えることでもありますが、最大の狙いは、その後ろにありますバックオフィスを徹底的に効率化することです。日本のモノづくり、メーカーの目線でローコスト化ナンバーワンの銀行を作ることでありまして、この9月のシステム統合後はこのローコスト化に本格的に取り組んでいきたいと考えているところであります。

注力ビジネスの今後の展開: 中小企業取引(P.7)

昨年の11月に、新しい健全化計画の中で、「選択と集中」ということで、経営資源を集中する部門を大きく5つに整理させていただいておりますので、この進捗状況をご報告させていただきたいと思えます。

中小企業取引につきましては、メガバンクも地銀も積極的に攻勢をかけている激戦区です。ここに新たなりそなブランドを構築したいということで、私どもが法人取引、個人取引を区分しない営業体制をとっている強みを生かして、いわゆるオーナー経営者に対する提案モデルを構築したいということで、この半年間一部のエリアで試行してきました。

手ごたえは相当あり、成果も出始めておりますので、これをこの上期に全社展開、特に支店長が陣頭指揮をとってセールスをするという事で、彼らの教育を進め、さらにお客さまの痒いところに手が届くように、りそな総合研究所や大手税理士事務所等との提携、それから後ほどご説明しますが、りそなの強みであります信託・不動産機能等を活用しながら、オーナー経営者に強いブランドを構築していきたいと考えているところであります。

注力ビジネスの今後の展開: 個人ローン(P.8)

個人のマーケットについては、各方面から評価をいただいております住宅ローンでは、昨

年度、末残増加ベースではナンバーワンの実績を占めさせていただいております。このマーケットも非常に激戦区であります。金利が相当低下してきているため、悩ましいマーケットであります。引き続きこのマーケットの中で強い地位を確立していきたい、特に与信管理等のスピードにつきましては絶対の強みを発揮したいと思っています。

また、2005年3月期には住宅ローンの証券化も一部実施しましたが、こうした戦略的アセットコントロールについても、今後また検討していきたいと考えています。

次にATMカードローンです。りそな自身は消費者金融の世界に足を入れることはない、他のメガバンクに追従するつもりはないということはお話してきましたが、独自のビジネスモデルで消費性ローンに挑戦していきたいということで、埼玉りそなで試行的にやってきましたが、手ごたえのある成果が見えてきましたので、システム統合にあわせて順次りそな銀行にも広げていこうと考えています。

まだまだ与信データ等の分析をする時間が必要ですので、それを平行して進めながらATMの改修と合わせ、これから本格的なひとつの収益の柱に育てていきたいと考えています。

注力ビジネスの今後の展開：金融商品販売(P.9、10)

3つ目の柱として、先ほどもディストリビューターと申し上げましたが、金融商品販売で強い地位を確立したいということでありまして、先ほども触れましたように、私が期待した以上の潜在力が見え始めております。特に個人年金保険等につきまして、ようやく現場第一線の社員の教育も一巡してまいりましたので、投資信託と合わせてもうひとつの柱として育てていきたいと考えております。

率直にいうと悩んでいる分野は証券仲介業です。挑戦の仕方はとしてはいろいろ選択肢はあると思いますが、現実には銀行に来ていただいているお客さまが必ずしもこの分野、証券仲介業の窓口を通じての強いニーズもまだ見えていません。我々も慎重に商品の品揃えをしつつこのビジネスの挑戦を続けていこうと考えています。

ただ、間違いなく将来の、ひとつのサービスの柱だと考えておりますので、現在まだ、りそなと埼玉りそなで40数店舗しかできておりませんが、年度内には全店舗サービスが展開できる土俵は作っておきたいと、その上でお客さまのニーズに合わせて商品の品揃えをしながらこのサービスを育てて行きたいと考えています。

注力ビジネスの今後の展開：不動産業務(P.11)

4番目の柱として不動産業務ということで、これは旧大和銀行で展開していたビジネスであります。ようやく首都圏、旧あさひ店舗での再配置も順調にいきまして、100億円ビジネスには届いてませんが、今年度中には100億円ビジネスに育てたいと考えております。

過去10年間の実績がそこに示されておりますが、2003年にわりとよい数字が出ているのは不良債権の処理で「緊密者」という、グループの親密不動産会社を整理する段階でビジネスチャンスがあって、収益を若干下支えしているわけですので、そういう意味では、この2004年の数字が実力ベースの数字だと思っております。今年度については130億円くらいの高い目標に挑戦をしていきたいと思っています。

これまで不動産仲介業的なビジネスが中心だった訳ですが、この3月期までに流動化等のビジネスにも挑戦し始めておりまして、もっと付加価値の高いビジネスにも取り組んでいきたいと考えています。

なお、この分野につきましては、銀行でなかなかノウハウがないということもあり、三井不動産から現役出向で部長として来てもらい、色々なノウハウの指導を受けながら不動産業務の収益の柱を育てていきたいと考えています。

注力ビジネスの今後の展開:企業年金(P.12)

5番目の柱は企業年金です。この春、りそな信託銀行を100%子会社化したのですが、若干専門信託と違う信託銀行でございますので、改めてコメントをさせていただきます。

りそな信託は、法人信託専門の会社としての100%子会社ですが、規模的には小さいといっても、そこにありますように適格年金と中小企業向けの総合設立厚生年金基金では極めて高いシェアを持っています。

ご承知の通り、代行返上などで若干ビジネスチャンスとしては見直しの時期にきておりますので、ここ2-3年で一気に収益を増加させるのは厳しい状況ですが、確定給付企業年金への切り替えが今後間違いなく時代の流れになってきます。

その中で新たに強いマーケットを構築できるのではないかと、かつ、中小企業経営者の悩みでもありますので、先般プレス発表いたしました、人材コンサルティング会社とりそな総研と提携しまして、人事制度等の無料相談も受けたまわりながら、中小企業のお客さまとのリレーションシップを強化していき、本業の貸し出しと合わせ、収益の伸びる体制を強化していきたいと考えています。

オペレーション・サービスの改革:新型店舗のトアライアル(P.13)

次にオペレーションとサービスの改革については、最大の競争優位性になると考えています。いよいよ今年度から本格的な挑戦を始めてまいります。

ご承知のように、銀行の店舗というのは営業店舗とは名乗っていますが、現実には事務処理スペースが7割くらい占めている訳でございまして、これをいかにセールススペースに切り替えていくかということと、同時にバックオフィスの部分をいかに効率化を進めるかということ

でございます。

昨年の11月から千住支店、竹ノ塚支店と、試行店舗をスタートしましたが、今のところ、順調に成果が上がってきており、今月中に一度総括してみたいと思っています。システム統合後、本格的にバックオフィス業務の集中化等の効率化を図っていこうということで、4月から「オペレーション改革部」という銀行全体のコストを横串で見直す責任部署を作っております。

すでに海外IR等では営業店の費用については、多分この改革が進めば2割から3割くらいのコスト削減をシミュレーションしている、とコメントしてきましたが、ほぼそのコメントは実現できそうな流れになってきております。

この秋から本格的に取り組んでまいります、少なくとも本年度中にりそなグループの、特にりそな銀行の店舗が変わった、というメッセージがお客さまに伝わるように、少なくとも1割強の店舗については今年度中にリニューアルを進めたいと思います。

特に関西地区が旧大和のシステムであるが故に、店舗リニューアルを見送ってきましたが、この9月にシステム統合が終われば関西地区でも思い切った店舗改革の施策を進めていきたいということでございまして、来年度には100店舗以上の取り組みをやっていききたい、その過程で、都心型の店をどうするかとか、あるいは郊外の個人型店舗をどうするかとか、いくつかのパターンを作りながら、りそなの店舗は他の銀行の店舗とは違うという評価を頂けるような改革をしていきたいと思っています。

オペレーション・サービスの改革: サービス改革の進化(P.14)

同時にサービス改革についてすでに「ホスピタリティ」という言葉を使わせていただいておりますが、これから、銀行業全体がサービス競争の時代になる訳ですが、ワンランク上のサービスが実現できると考えております。すでに「待ち時間ゼロ」「営業時間の拡大」で一定の評価をいただいておりますが、まだまだ人材教育の遅れで商品の説明力などについてはトップクラスの銀行に遅れをとっています。この辺りの人材教育に今年度からコストをかけて、名実ともお客さま好感度ナンバーワン銀行を実現したいと考えています。

05年度計画の概要(GR銀行合算ベース) (P.15)

今年度の収益計画は、減収減益ということで、若干ネガティブなイメージもありますが、中身を見て頂ければ、基礎力としては間違いなくよい方向に走り始めているということであります。

この3月期は、不良債権の再生勘定での収益や、特殊要因、例えば、配当金収入の一時的な上ブレとか、住宅ローンの証券化を試行的にやってみたことでの収益要因もありますので、その様な特殊要因を除いて、かつシステム統合コスト、あるいは今年度にリストラ型から営業力強化という本格的な新規施策に取り組む費用等を見ますと、残念ながらその表にあります

通り、実勢業務純益で減益になるということでございます。

それ以外に2004年度は、引当金の戻りということもありましたが、今年度からは巡航速度に入ということで、2005年3月期との対比で1,100億円程の特殊要因がなくなるということから、当期利益等で5銀行合算で2,050億円という数字を目標としています。

この数字は健全化計画より約200億円強上回っており、これは何としても達成したいと思っており、かねてから私は1年くらい前倒しでということで、特に最終利益については翌年度の計画値である2,190億円を目標に、是非皆さま方のご期待に応えていきたいと考えている次第です。

りそな銀行のシステム統合について(P.16)

次に、システム統合について、ちょうど今、山場にきていますので若干コメントさせていただきます。

旧大和のシステムが「ニュートン(NEWTON)」、旧あさひのシステムが「キャップ(CAP)」ということで、それぞれIBMベースですが、カスタマイズの部分でまったく発想が違うシステムです。これらを両銀行の合併のときに繋いでおりますが、お客さまに不便をかけている場面があるということ、商品等も重複しているということ、それから、何といても事務部門の効率化に本格的に取り組めないというハンディキャップを背負っています。

そういう意味で今回、将来の汎用性が高いといわれているHub&Spokes型になっているCAP側に片寄せをします。また、口座数も埼玉りそなを入れるとCAP側が2倍弱あり、当然統合コストが安いという訳で、CAP側に片寄せをするということになります。

今回600ほどあった商品も6割削減しておりますが、今後、事務部門の効率化と同時にシステムの高度化を進めることができること、特に今後、CRMのシステムについては相当力を入れていきたいと考えていますが、システム統合後はそちらにシステム要員をシフトして、将来の競争力強化に繋がるということで、何としても、失敗の許されないこのプロジェクトを乗り切っていきたいと考えています。

既に旧CAPの受け皿側の移行は5月連休中に無事終了しました。5月の連休中、他の銀行のATMが利用できるのに、りそなはできないではないか、という問い合わせもありましたが、システム統合という課題がありましたので、やむを得ず3日間システムを止めて移行作業を行い、その移行も順調に完了いたしました。今月40カ店舗の本格的な移行を無事乗り切れれば、後はリスク分散ということでエリア毎に7、8、9月と、残り3回に分け移行していき、9月には完了する予定です。

今後の配当方針および株式併合の実施について(P.17)

最後に決算発表時に方針等を発表しておりますが、今後の配当方針については元々、健全化計画の中で利益の社外流出については抑制をする、公的資金の返済を優先するという、基本方針は述べさせていただいております。すでに昨年の決算発表では優先株式配当の復活、普通株式の配当については見送りということは発表させていただいております。いわゆる普通株式の配当(復配)はどうするかということですが、現時点では未定ということで発表させていただきまして、高収益銀行への体質転換が軌道に乗ったという実績が積み上げられた段階、来年の3月期には取締役会に復配の方針等具体的な案についてお諮りできるような状況を作りたいということで考えている次第であります。

そして、これまでIR等の中でも114億株という東証で一番多い株式数を抱えた銀行ということで、「みずほが50万円でなぜりそなが200円か」という質問を海外で受けたこともあります。が、わかりやすい形にしたいということで、株式の併合につきましても今月の株主総会にお諮りをさせていただきたいということを考えている次第です。9月中には併合の事務を是非完了したいということで考えております。

今後のガバナンス体制について(資料なし)

なお、集中再生期間は、りそな銀行に公的資金が入ったということもあり、りそなホールディングスとりそな銀行の全社外取締役が同一という異例の形のガバナンスの下で、経営改革を進めてまいりました。いよいよこれから「再生から飛躍へ」という時代に入ったということで、やはりこの異例な形は見直そうということとなりました。一時は私も傘下銀行も委員会等設置型に変更しようと考えたこともありますが、現実には社外取締役の確保等のハードルが高すぎるということで、傘下銀行を監査役型で整合性をとる、ホールディングスには引き続き委員会等設置型でこれまでのガバナンスの実績が示された形での経営管理をやっていくという形に変えさせていただきました。

なお、りそな銀行については社外取締役、監査役等のガバナンスが、現在の委員会等設置型のレベルより低下したような評価を受けないように、委員会等設置型のよさも導入し、取締役を7名(社内取締役4名、社外取締役3名)、社外監査役2名というガバナンスの下での経営をやりたいと考えております。

今回、ホールディングスの社外取締役には小島さんという日銀の営業局長、企画局長、理事をやられた日銀OBの方、銀行の社外取締役には元興銀出身で日本監査役協会、日本ガバナンス研究所等で活躍されている日本曹達の常勤監査役の永井さんに参加をいただきます。また社外監査役にはコンプライアンスのプロの弁護士の山下先生、ファイナンスの専門家の福井先生にも入っていただくことで、社外人材については私が期待した人材に参

加していただくということになりましたので、これからの経営改革にはプラスになるのではないかと思います。

最後に

最後に改めて、私は、国鉄からJRになった状況と似通った社内の雰囲気になってきたのかなと、いわゆる坂道を登るがごとく、いい循環ができ始めているのではないかという気がいたします。そういう意味では、これからいかにスピードを加速させていくかという課題が最大のテーマではないかと思っています。ただ、この7月に業績インセンティブ給の支給、ほぼ定例給の2倍ほどできる状況になりましたが、これで社員の中に安堵感が広がっていないかということを私自身、正直言って、若干心配しています。そのためにも何としても、私は企業文化、社風を変えていきたいと、減点主義の銀行文化から加点主義の文化に変えていきたい、あるいは女性の活用こそが企業文化を変える鍵ではないか、ということで、引き続き女性の活躍の場を広げていきたいと考えております。また、銀行の内部の役員選抜でも、銀行員らしからぬというか、従来型でない銀行員に活躍の場を広げていく人事起用をやっているつもりでありますし、先ほど申し上げましたように、社外取締役にも金融ビジネスの経験の方もきていただいていますので、是非人材を十二分に発揮できる組織運営をやっていきたいと考えております。いずれにしろ、他の銀行とあらゆる面で競争優位に立てることはない訳であります。私はコスト力とサービス力においては絶対他の銀行の半周先を回る銀行にできると、そういうイノベーティブな銀行グループを目指していきたいと考えていますので、引き続き温かいご支援を賜ればと思っております。以上で私からの説明を終わります。ご静聴ありがとうございました。

以上