

以下は、平成17年9月7日に開催されたメリルリンチ・コンファレンスにおいて、弊社会長 細谷 英二が行いましたプレゼンテーションの要旨です。

タイトル：「再生」から「飛躍」へ ～りそなの新たな挑戦～

※各段落のタイトルおよびPは説明資料(HPIに別途掲載しております)のタイトルおよびページを表しています。

P3 バランスシート改革の進展

- まず、私がりそなの会長に就任して、真っ先に取り組んだのが、バランスシートの大掃除でありました。
- ご覧の通り、不良債権比率につきましては、前年度末に 3%台にまで低下し、今年度中の 2%台への到達も実現可能となってまいりました。また、貸出資産の小口分散化によるリスクコントロール強化という点でも大きく前進いたしました。
- また、投資株式の保有残高は 4,000 億円の水準を下回り、Tier1 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。
さらに、繰延税金資産の計上を課税所得の1年分に限定しているほか、退職給付債務についても代行返上や不足金の一括処理を断行するなど抜本的な健全化策を実施いたしました。
- こうしたバランスシート改革を通じて、将来収益に対するダウンサイドリスクを大きく低減させることができただけでなく、非常に厳格な引当処理等を実施したことから、その後の経済環境の好転を受け、一部の引当金が戻入れになるなど、決算上プラスの影響が出ています。

P4 ローコストオペレーションの実現

- もう一つの大きな課題でありました高コスト構造の見直しについても、当初目標以上の成果を上げることができたのではないかと思います。
- 人員の見直し、抜本的な年金制度の見直し、関連会社の整理に伴う業務委託の見直し、システムアウトソーシングなど、単なる目先の経費削減という視点ではなく、リテールバンキングに相応しい経費構造をどうすれば実現できるかという視点から、ローコストオペレーションの実現に向けた施策を大胆に実施してきました。
- これらの結果として、2年間で約 1,100 億円の経費削減を実現し、2005 年 3 月期の合算ベースの経費率は 48.6%と過去最低水準にまで低下させることができました。

P5 営業基盤の回復

- りそなの再生につきましては、かつての国有化銀行とは異なり、いかに営業基盤を守りつつ再生を図るかということが大きな命題でありました。
- 不良債権を 2003 年 9 月の 3.2 兆円から本年 3 月末の 0.9 兆円へと約 2.3 兆円削減したこともあり、残念ながら、この間貸出金残高は 1.5 兆円減少しました。
- このような影響もあり、貸出基盤が若干弱体化した時期もありましたが、大阪・埼玉・神奈川・奈良につ

いてはシェアが回復傾向にあるなど、貸出減少には歯止めがかかりつつあると見ております。

- 今年度の第一四半期は、システム統合で若干営業の足が止まったこともあり、法人貸出の数字は低調でしたが、システム統合完了後の今年度下半期には経営資源・体制の思い切った営業シフトを計画しており、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。
- また、公的資金注入によって傷ついたブランドの建て直しについては、個人の口座開設等の推移を見てお分かりいただけたらと思っておりますが、確実に回復してきたと考えております。

P6 ディストリビューターモデルへの挑戦

- 今後、りそなグループが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わけですが、メガバンクや地方銀行とは異なるビジネスモデルを確立すべく、金融商品・サービス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進めております。
- まず、強みを持つリテール分野に経営資源を集中するため、国内子会社・関連会社を50社から11社にまで削減する一方で、業界トップ企業との積極的なアライアンスにより、お客様にとってベストの商品・サービスの品揃えを進めております。
- さらに、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しており、まだ道半ばではありますが、成果は着実に始めております。
- 例えば、投信販売、住宅ローン業務、不動産業務など、りそなが強みを持つ分野については成功事例やベストプラクティスの共有化を進め、メガバンク対比でもトップクラスの実績を計上できるまでになりました。
- また、営業現場のQC活動から生まれた様々なアイデアを盛り込んだ新型店舗の試行をスタートしております。昨年11月に実験店舗として改装した竹ノ塚支店、千住支店では投信、外貨預金の販売実績が改装前の3倍を超えるなど、セールス強化についての確かな手ごたえが出ています。

P7 オペレーション改革における主要課題

- どうすれば圧倒的に強い商品・サービスの販売体制を構築することができるか、そして他社と比べて相対的に低いコストで実現することができるかが、リテールバンクにおける競争力の源泉であると考えます。
- こうした考えから、りそなグループではご覧の4つの分野で「オペレーション改革」に取り組んでいます。
- 1つは、先ほど少し触れましたが、次世代型店舗の展開を本格化させていこうということでもあります。それから、この次世代型店舗への移行を進めていく中で、「ペーパーレス」や「キャッシュレス」のワークフローを実現するとともに、ゆくゆくは営業店からバックオフィスを分離し、各地域毎に集約化を図っていく方向で、営業力強化に振り向ける人材を確保し、同時にオペレーションコストの低減を図っていく方針です。
- また、融資事務についても、担保管理などの融資事務を営業店から分離し、更には小口先の審査もミドルオフィスへ集約することで、営業店事務の軽減を図り、営業店は文字通り営業活動により多くの時間を使えるような仕組みを作り上げていきたいと考えています。

P8 営業店事務改革

- では、ここで次世代型店舗の狙いについて若干説明させていただきます。実際のところ、銀行の店舗は事務処理スペースが7割くらいを占めており、これをいかにセール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の効率化をいかにして進めるかということが課題であります。
- 我々は、次世代型店舗への切り替えとともに、バックオフィス業務の集中化を進めることで、まずこの2年間を目処に、2割から3割程度の事務コスト削減が可能とのシミュレーションをしております。
- この次世代型店舗は、順次拡大しており、現在では計10店舗を展開しております。今月(9月)にはりそな銀行のシステム統合が完了する予定であり、下期以降、新型店舗の出店を加速させていきたいと考えております。
- 具体的には、りそな銀行の店舗が変わったというメッセージをできるだけ早くお客様に伝えるということで、マスメディアには、今年度中は30店舗くらいの計画であるとコメントしていましたが、それをスピードアップするというので17年3月までに70店舗程度、さらに来年度には100店舗以上のリニューアルを進めていきたいと考えております。

P9 収益のV字回復

- 前年度決算は、経営改革の成果が大きく反映され、ご覧の通り、グループ合算ベースで3,863億円の当期利益を計上することができました。
- 前年度は、貸倒引当金の一部戻入益のほか、持合株式の売却益が計上されているなど、特殊要因を相当含んでおりますが、同時にフィー収益の増強等によりトップライン収益を反転させ、ドラスティックな経費削減を実現することで、実勢業務純益でも前年度から1,000億円を超える増益を達成しています。
- こうした意味で、りそなの収益には強いモメンタムが生じつつあると言えます。

P10 注力ビジネス:個人ローン

- 例えば、住宅ローンの実績ですが、前年度の新規実行額は約1.8兆円、期末残高は2004年3月末比で約8,000億円の増加となっており、末残増加額は4大メガバンクと比較しても首位となっています。
- 競争は厳しさを増していますが、これまでに培ってきた住宅販売業者との強固なリレーションや、ローン案件に対するスピード、即応性を担保する独自のローン審査体制など、非価格面での強みを十分に発揮することで、今年度も末残ベースで7,800億円程度の積み上げが可能であり、住宅ローン残高は約11兆円に達するものと見ております。

P11 注力ビジネス:フィービジネス

- また、ご覧頂いております通り、非金利収益の方も順調に増加しています。
- 例えば、前年度の投資信託の販売実績は6,768億円、関連収益も180億円を超えるなど、大きな収益の柱に育ってきており、今年度につきましても、年間販売目標額7,700億円、関連収益約200億円をク

リアしてまいりたいと考えています。

- 年金保険の窓販につきましては、スタート時点でメガバンクに比べますと出遅れていたため、未だビジネスとしてのプレゼンスは小さいですが、ご覧の通り成長トレンドにはようやくモメンタムが付いてきたと感じています。
- 旧大和銀行が信託業務を併営していたため、りそな銀行は本体で不動産業務を営むことができる唯一の商業銀行です。不動産業務の取扱店舗を旧あさひ銀行の地盤で、一層の開拓余地のある首都圏にシフトさせることで収益機会の獲得に努め、2005年度の目標収益約130億円の達成を目指していきます。

P12 2005年度第1四半期の業績

- こうしたトレンドを受け、ご覧の通り今期に入りましても、収益は順調に推移しています。
- 第一四半期の業績に関しましては、業務純益が計画以上に伸びているほか、与信費用が引き続き戻り入れとなったことから、純利益の進捗率は通期予想に対して、すでに約60%と極めて順調ではありますが、中間期、通期の業績予想の見直しにつきましては、もう少し高い精度で着地レベルが見通せる状況になったところで判断したいと考えています。

P14 公的資金の返済について

- こうした収益のモメンタムを維持し、更に強化していくことで、早期に公的資金の出口に関する道筋を投資家の皆様方にお示していきたいと考えています。
- まず、公的資金の返済について、当面の課題として認識しているのは、普通株式への強制転換条項が付された早期健全化法に基づき発行している優先株式8,680億円の出口についてであります。これは、普通株主にとってのダイリューションを起こさない形で、これら優先株式の出口を探っていくと考えています。
- この8,680億円のうち、1,600億円については強制転換期日の到来が2014年および2015年となっており、返済に必要な内部留保の積上げに全く不安はないと考えています。
- 残りの7,080億円については、強制転換期日到来が2009年となっておりますので、この7,080億円について出口を探っていくことが当面の課題になります。
- 足元の剰余金蓄積の進捗状況については、2005年3月末時点のHD及び傘下銀行合算の剰余金は3,943億円となっており、健全化計画の中で見込んでいた水準を既に1,000億円上回る水準となっております。さらに今期の業績予想をベースにすれば、2006年3月末の合算剰余金は最低でも5,723億円となりますので、上記の7,080億円との比較で言えば、今期末には約8割に相当する剰余金を確保できる見通しであります。従って、この部分については比較的早期の返済が視野に入ってくる、2006年3月期決算の時期にはある程度視野に入ってくると見えています。
- 次に、預金保険法に基づき注入された約1兆9,600億円については、現在の経営計画を超過達成していく中で、必要な財源を積上げていきたいと考えていますが、おそらくここ2、3年のうちに、次の健全化計画を立てる中でその輪郭が、見えてくると確信しております。

最後に

これからのりそなの経営においては、改革のスピードを一層加速させていくことが大きなテーマであると考えております。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、減点主義がベースになっている銀行文化から加点主義の文化に変えていきたい、また女性の活躍の場を広げていきたいと考えております。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はありますが、私はコスト競争力とサービス力においては絶対他の銀行の半周先を周る、そういうイノベティブな銀行グループを目指していきたいと考えております。

以上