

## 平成 14 年 12 月 5 日 中間決算説明会発言内容

以下は、説明会における弊社取締役社長 勝田 泰久によるプレゼンテーションの内容です。(資料は「Direction of Our Superregional Bank Strategy」(IR 戦略資料)をご参照ください。

### 資料 1 頁

私たち「りそなグループ」は、「地域金融機関の連合体」という新しいビジネスモデルを確立すべく、「りそな銀行」と「埼玉りそな銀行」の設置に向けた準備作業を着々と進めております。来年 3 月の再編は、分割・合併という複雑な作業を伴うものでありますが、システム統合等、再編が円滑に行われるか否かが私たちグループに対する評価を大きく左右するとの認識の下、緊張感を持って対応を進めております。

このように、再編のスムーズな遂行は経営上の大きなテーマではありますが、単に組織形態を変えるだけで、我々のビジネスモデルの変革が成就するわけではありません。私たちは、資産構成、貸出ポートの内容、業務運営方法等、様々な面においてメガバンクとは異なる、真に地域金融機関と呼ぶにふさわしい銀行を目指しております。

そのためには、過去の負の遺産である不良債権のバランスアウトと過大な株価変動リスクの排除を早期に実現する必要があり、今下半期においては、これらの課題に重点的に取り組んでまいります。

金融再生プログラムの影響等、不透明な要素も多く厳しい経営環境が続きますが、どのような状況の下においても、これまで打ち出してきた様々な経営目標の達成に向けて全力を尽くすのが責務との認識の下、資料記載のテーマに徹底的に取り組んでいきたいと考えております。

### 資料 2 頁

今中間期のグループの与信関連費用は期初見込みを約 530 億円上回りましたが、これは、近畿大阪銀行での上振れによるものであり、大和、あさひは概ね計画通りの水準に収まりました。なお、近畿大阪銀行は、今中間期において大手行と同レベルの金融庁検査を受検し、厳格な資産査定に基づく引当強化を実施しており、問題債権に対する引当率を大和、あさひと遜色ない水準にまで引き上げました。

今中間決算において、大和、あさひと同様、近畿大阪銀行においても、今後の本格的な不良債権のオフバランス化に向けた、十分な手当てがなされたものと考えております。

### 資料 3 頁

大和、あさひの両行は、今上半期中に合算で約 5,000 億円の不良債権を削減したため、本年 9 月末の破綻懸念先以下の不良債権残高は、新規発生分約 1,200 億円とネットアウト後で、3 月末比約 3,800 億円、約 20%減少いたしました。なお、グループ全体の開示債権残高は、3 月末比約 2,000 億円、約 6%の減少となりました。

### 資料 4 頁

平成 16 年度に不良債権問題に目処をつけるため、今下半期以降、大和、あさひの両行

は、一層積極的なオフバランス化を進めます。具体的には、今下半期において約 7,000 億円、年間ベースで約 12,000 億円の不良債権を削減いたします。

これによって、今下半期において上半期並みの約 1,200 億円の新規発生があると仮定しても、来年 3 月末の破綻懸念先以下の不良債権残高は約 9,000 億円に減少し、与信総額に対する比率も本年 3 月末の 6.3%から半減し、3%程度に低下する見込みです。なお、12,000 億円のうち、半分はバルクセール等の清算型の処理、残り半分は再建支援による正常化を見込んでおります。

#### 資料 5 頁

大和、あさひ合算の通期の与信関連コストは、当初 1,700 億円を計画しておりましたが、不良債権のオフバランス化の加速に伴う追加コスト 700 億円を加えると、2,400 億円程度となる見込みです。その内訳は、800 億円が新規倒産および財務内容の悪化、1,200 億円が不良債権残高の圧縮に伴うコストであり、この 1,200 億円のうち 450 億円は再建型、750 億円は清算型の処理により発生するものです。加えて、再建先に対する一般貸倒引当金繰入増加を 400 億円見込んでおります。

なお、以上の与信関連費用の見込みには、DCF法の導入等、金融再生プログラムの各施策の影響は織込んでおりません。

#### 資料 6 頁

本中間期の株式売却額は 1,450 億円と年間売却計画 3,500 億円に比べ、進捗率は計画を若干下回っておりますが、下期においても引き続き圧縮に努めてまいります。

株式保有規制上の要売却額約 5,100 億円をクリアすべく、日銀の株式買い取りスキームも積極的に活用して行きたいと考えており、すでに、第一回目として約 45 億円の持ち込みを行いました。

#### 資料 7 頁

株式相場下落による含み損の拡大により、本年 9 月末の当社の連結自己資本比率は 7.92%と、3 月末比 0.81%低下いたしました。当社および傘下銀行は自己資本比率規制上の国内基準行であり、規制上必要とされる自己資本比率 4%は十分に確保しております。なお、来年 3 月末の連結自己資本比率は 7.7%程度を見込んでおり、これは中間期並みの株式相場と、中小企業貸出の増強を中心とするリスクアセット 2,200 億円の増加を前提としております。

私たちは、5,000 億円を超える自己資本上のバッファーを持っており、これを用いて、不良債権問題の早期解決に向けたオフバランス化の加速等、財務健全化に向けた施策を前倒しで実行してまいります。資料記載の通り、私たちは、金融再生プログラムの各施策の影響にも十分に対応できるものと考えております。

自己資本増強策につきましては、高コストの資本調達をむやみに実施するようなことはいたしません。株式市況が予想以上に悪化した場合のコンティンジェンシー・プランとして、調達方法の検討を進めております。

ちなみに、今上半期において当社は、海外子会社を通じて優先出資証券を約 680 億円発行し自己資本を増強いたしました。なお、引受先は事業法人を中心とする大和銀行の取引先であります。そして、昨年度には、あさひ銀行も約 700 億円の優先出資証券を発

行しております。また、近畿大阪銀行は、平成12年に6,004先を対象に約460億円の第三者割当増資（普通株）を行い、関西地区を中心に個人を含む多数のお客様に幅広くお引受けいただきました。さらに溯れば、平成11年には大和銀行が、お取引先251先を対象に約520億円の第三者割当増資（普通株）を実施しております。

これらの例は、当グループ各行と地元のお客様との強固なリレーションシップを示すものであり、私たちは、このようなお客様からの支持にお応えすべく、地域金融機関としての役割を十分に果たして行きたいと考えております。

自己資本比率向上のための無理な貸出圧縮等を行わず、地元中小企業への円滑な資金供給に努めてまいります。さらに、リストラや統合効果の早期実現を通じた収益力の強化により自己資本の充実を図ります。

#### 資料8頁

続きまして、私たちの法人取引の状況についてご説明いたします。

業務粗利益では、東日本のウエイトが高い一方で、信用コスト控除後のネット業務粗利益では西日本のウエイトが高くなっております。これは、大企業取引の多い首都圏での大口要注意先の影響であり、これらの先への組織的対応が収益性改善のために重要であると考えております。ご理解いただきたいことは、私たちの中小企業貸出ポートは十分な小口分散化が図られており、中小企業貸出に伴う与信コストがグループ収益に大きなダメージを与える可能性は低いということです。また、関西経済の悪化が当グループの大きなリスクファクターであるとのこと指摘を受けますが、関西地区では小口の貸出が多く、景気悪化が与信コストの大幅な増加に直結するものではありません。

今上半期は、中小企業貸出において満足できる成果をあげることはできませんでした。下期以降、新商品の投入等による積極的な推進を図ります。

さらに、今後の銀行部門の再編において、融資ポートフォリオの特徴を踏まえた適切な地域別経営資源配分を進めてまいります。

#### 資料9頁

なお、私たちは、経営不振に陥った取引先企業の再生支援体制の強化にグループ全体で取り組んでおります。傘下各行の融資部門に企業再生支援に必要な情報・ノウハウを集約し、再建計画策定の支援、不動産や信託機能の活用、さらにM&Aの提案など多面的な事業再構築の支援を強力に進めてまいります。

ちなみに、現在、大和銀行が250社、あさひ銀行が300社、近畿大阪銀行が200社を対象に企業再生に取り組んでおり、既にあさひ銀行では成果が顕れはじめております。

#### 資料10頁

また、りそなグループでは、全国で約10万先に上る法人融資先や新規の法人顧客に対し、一般の融資だけではなく、顧客のニーズや地域の特色に合わせた様々なスキームを用意しており、中小企業を中心とする法人のお客様の多様化するニーズにお応えしております。

大阪府では、大和銀行が大阪府およびリーマン・ブラザーズ証券と連携してCLO融資を組成する等、関西地域での中小企業振興や産業の活性化に寄与しております。ちなみに、第1回の募集では、2ヵ月弱の募集期間において、融資部の内諾ベースで約450件、

300億円の案件持ち込みがありました。

また、あさひ銀行も東京都のCLO案件において、資料記載の通りの実績を残しております。

#### 資料11頁

さらに、私たちは、信用保証協会保証付き私募債の発行等にも積極的に取り組んでおり、特に埼玉県では、県内融資シェアを上回る約50%のシェアを得ております。

また、公開支援業務にも力を注いでおり、りそなグループのベンチャーキャピタルが関与する公開企業数は、新興3市場に限って言えば、29%のシェアを有しております。この公開支援業務の一層の強化に向け、来年4月には大和銀企業投資とあさひ銀事業投資が合併、りそなキャピタルを設立いたします。

#### 資料12頁

今上期においては、メガバンクや大手地銀の預貸金利鞘が低下する一方、りそなグループは0.06%の改善を達成いたしました。この1年半での改善幅は0.11%に達しており、今や当グループの利鞘の水準は、メガバンクを大きく凌駕し、大手地銀のレベルにキャッチアップしております。

当然のことながら、私たちは、信用リスクに見合った適正な貸出金利をいただくべく、各取引先と交渉を進めておりますが、こちらの提示した金利を支払わないならば資金を回収するというような、乱暴な交渉は一切行っておりません。重要なことは、金利引き上げ交渉において、単に引き上げを通告するのではなく、お客様と会ってじっくりと話をし、お客様を良く理解したうえで、経営改善策をアドバイスするなど、先方にとってメリットのある対応をとることによって、納得のうえで金利引き上げに応じていただくことであります。

私たちは、地域金融機関としてのお客様との密接なリレーションシップと、地方銀行にはない充実したグループネットワークや信託機能等を用いた付加価値の高いサービス提供力を組み合わせることによって、更なる収益力強化が可能と考えております。

#### 資料13頁

私たちは、粗利益増強という点において大きなポテンシャルを持つと同時に、リストラによる経費削減を通じた収益改善余地も大きいグループであります。

大和、あさひともに定例給与は、実力主義への移行を基準とした給与体系の変更を実施済みであり、加えて、銀行部門の再編の中で、店舗の統廃合や「地域金融機関」にふさわしい職員の処遇の検討等、踏み込んだ経営合理化策を実施してまいります。

#### 資料14頁

なお、先般発表の通り、近畿大阪銀行は、従来の経営合理化計画の店舗および人員削減計画を前倒しし、16年3月末に店舗数をピーク比約40%減の135ヶ店に、従業員数を同じく約30%減の3,100人に削減するという新たなリストラ計画を発表しております。

これによって経費を14年3月期比76億円、11%カットし、さらに営業体制の強化を通じて業務粗利益を約40億円、5%上乘せすることにより、従来計画比1年前倒しの、

16年3月期でのコア業務純益300億円の達成を図ります。14年3月期の実績は181億円であり、コア業務純益は約65%の増加となっております。加えて、平成17年3月期以降に予定している、大阪地区の再編のなかで、本格的な大阪地区の経営合理化を進めてまいります。

近畿大阪銀行の経費率は16年3月期での目標達成を前提にしても約70%と高く、大阪地域銀行の経費率を50%程度とするためには、更なる合理化が必要と考えております。

#### 資料15頁

なお、来年3月の再編時の合併差益は5,000億円を見込んでおり、この一部を用いて、被合併銀行であるあさひ銀行のグロスベースの株式含み損を一層します。これによって、りそな銀行の株式含み損益のブレイク・イーブン・ポイントは、日経平均ベースで10,000円程度に低下する見込みです。

また、今下期には、大和、あさひ、近畿大阪の厚生年金基金を統合し、グループ共通の新基金を設立いたします。なお、合併差益を用いて、あさひ銀行の退職給付債務1,200億円を一掃すれば、りそな銀行の平成15、16年度の期間収益は約200億円改善することになります。

ただし、合併差益の使用はまず株式含み損への充当を最優先とし、後は自己資本比率のレベル等を勘案して検討してまいります。

#### 資料16頁

最後に信託マーケット拡大のための施策についてご説明いたします。

今般、りそな信託銀行の信託代理店である10地方金融機関および企業年金分野で関係の深い2生命保険会社にりそな信託銀行の株主として新たに加わっていただきました。

これによって、各地方金融機関とは、従来の信託代理店という枠組みを超えた関係を構築でき、信託業務におけるネットワークは更に強固なものとなりました。なお、今般のりそな信託銀行株の売却額は77億円、売却益は67億円、売却後の当社のりそな信託銀行の持ち分は79.3%であります。

当社が、りそな信託銀行から受け取る配当は当面減少いたしますが、今後のビジネスチャンスの拡大によって、それを補ってあまりあるプラス効果を期待しております。

私からは、以上であります。