

冒頭（簡単な経歴と会長就任の経緯について）

- ・1968 年に旧国鉄に入社。1974 年から、巨額な赤字経営に陥った国鉄財政—予算と資金—の業務に関わった。早くから、国鉄の財政危機を熟知し、抜本的な改革を訴え続け、民営分割決定後、膨大な実務作業の責任者として旅客会社づくりを担当した。
- ・国鉄から JR への移行後、JR 東日本の経営管理、財務（CFO）事業多角化の責任者の仕事を行う。その間、横浜国大、慶応大学、早稲田大学、北京大学などで民営化論の講義も経験した。また、昨年からは経済同友会の副代表幹事として、日本の財政・税制の改革の提言をまとめてきた。
- ・5 月末に、「りそな会長」の非公式な打診があった時、お断りをするつもりでいた。特に、相談した金融関係の友人、そして家族すべての人が反対であった。
- ・しかし、2 兆円の公的資金を投入する「りそな再生」の道筋を見出さなければ、日本の金融システムは崩壊しかねない。JR 東日本グループの経営改革が遅れても日本経済にはマイナスにはならないが、「りそな再生」が失敗すれば、日本経済にとって大きなマイナス要因となる。この国のために何としても決断して欲しいとウシオ電機の牛尾会長ら何人かの財界人から強い説得があり、最終的には就任を引き受けた次第である。

P 2 . りそな再生に向けて

- ・ご承知の通り、本年 6 月の 2 兆円の公的資金注入により、資本増強されりそなの破綻は回避された。
- ・また、公的資金注入を機に、経営陣の大幅な刷新と委員会等設置会社への移行を実施。これにより、リーダーシップおよびコーポレートガバナンスの枠組みという点でも大きく変わった。

- ・ 就任内定時に外部の多くの人からアドバイスを受けたが、不良債権や持合株式の問題、高コスト体質や内向きの意識、あるいは事業領域の絞り込みの遅れなど、「りそな」が抱えてきた問題点は浮き彫りになっていた。
- ・ 就任直後の所信表明において、「公的資金により、りそなという船のすぐの沈没は避けられたが、じわじわと浸水しつつある状況に変わりはない。一日も早く高速艇に作り変えないとりそなは生き残れない。」ということ語ったが、その認識は今でも変わっていない。
- ・ 過去の失敗を教訓として、企業価値最大化に向けた改革を断行する所存である。

P 3 . 再生に向けたプロセス

- ・ ご覧の図は、りそなを再生するプロセスを一覧にしたもので、問題点克服に向けた課題として、「りそなの体質転換」、「りそなの内部改革」そして「新しい事業モデルの構築」の3つを掲げている。
- ・ 第1の「りそなの体質転換」のためには、まず、不良債権や保有株式など、過去の負の遺産を早期に一扫し、制御の効かないリスクを最小化することが不可欠である。
- ・ それに加え、リテール業務にふさわしい低コスト体質の実現により、持続的な黒字経営体質に生まれ変わるを目指さなくてはならない。100日経って、生まれ変わりが可能と確信しつつある。
- ・ 第2の「りそなの内部改革」は、今まで機能しなかったガバナンス・コンプライアンスの強化と組織風土の変革という2つの柱を持っている。
- ・ ガバナンス・コンプライアンスの強化により、今回の公的資金注入に至った過去の失敗を踏まえ、こうしたことを2度と起こさない適切な経営管理機能と牽制機能の仕組みを強化している。銀行経営の経験のある旧長銀出身の箭内氏が、りそなの現在の取締役会を 10

年前に行っていれば日本の銀行はこういう姿にはなっていなかった、との感想を述べられた。

- ・また、組織風土の変革においては、内向きとなっている社員のマインドを変え、「銀行」を「普通の会社」「普通のサービス会社」に変えていくことにより、組織の活力を取り戻したいと考えている。
- ・最後の「新しいビジネスモデルの構築」が一番悩ましく、もう少し時間を頂きたい。コアである個人および中小企業向けビジネスにおいて、競争力を強化することと、お客様に軸足を置いた営業改革を進めることがポイントと思っている。
- ・コア事業の競争力強化のためには、利便性・サービス・スピードなどあらゆる面での強化を図ること、しかもそれを低コストで運営する仕組みを作ることが重要である。
- ・そのためには、新銀行を創り出す気概で変革に取り組み、お客様から見て明らかにりそなは変わったと感じていただけることが不可欠であり、お客様に軸足を置いた営業改革を早急に進めていく。
- ・企業価値の最大化こそが、りそな再生の目指すところ。現時点でりそなの経営の未来を語るには早すぎるが、3つの課題を克服し、量から質への経営の転換、透明性のあるスピード経営の実践、さらに銀行業から金融サービス業への進化を実現できるよう、明確な道筋をつけ、マーケットからの評価を高めていきたい。

P 4 . 経営の基本方針 (5つの原則)

- ・りそな再生を実現するための私の決意として、繰り返し述べている5つの原則(「細谷ドクトリン」)をご紹介します。
- ・(5原則の紹介)
- ・次に、各課題ごとの、この100日間での取り組みと今後の方向性について説明する。

P 5 . 100 日間の取り組み (1) 持続的な黒字経営への体質転換

- ・まず、「リスク要因の最小化」については、過去の負の遺産をできるだけ短い期間で一掃することを基本的な方針・方向性とし、現在この「方針・方向性」を踏まえ、中間決算に向けた自己査定を進めている。
- ・7月以降進めている資産の洗い直し(デューデリジェンス)では、こうした「方針・方向性」に基づく自己査定及び決算のプロセス・内容が、第三者から見て齟齬が無いかを検証。若干当初予定よりも遅れているが、決算に全て反映する予定である。10月最終週に取締役会を予定しており、所要の公表を行う。
- ・当然ながら、関連会社、緊密先等についても、ゼロベースでの見直しを進めており、ノンバンクの撤退等方針を決めているが、施策を着実に進めていきたい。
- ・また、保有株式については2年間で半減するという目標を1年間前倒しし、今年度中に6,000億円程度の圧縮を進める。9月末までに既に約4,000億円の売却を実施済み。
- ・来年度以降の目標数値は現時点で公表している数字はないが、ゼロベースで見直すことが基本となる。ただし、顧客との関係も考慮に入れる必要があり、将来的には保有残高2,000~3,000億円程度のレベルで圧縮していきたい。
- ・一方、「高コスト体質の改善」については、まず、従業員の処遇見直し(30%程度年収レベルダウン)、厚生年金基金の代行返上、関連会社の集約・業務見直しなどにつき具体化を進めた。
- ・関連会社については現在50社程度の子会社を4月までには4分の1程度にする方針で見直しを進めている。
- ・また、リテール業務にふさわしい低コストオペレーションの実現に向け、全社的な検討を進める目的で「りそな競争力向上委員会」を8月に設置した。

- ・この委員会では、コスト競争力の観点と合わせて、サービス面の向上などの営業力強化についても組織横断的に検討している。12月くらいから具体策を示していきたい。

P 6 . 100 日間の取り組み (2) りそなの内部改革

- ・「ガバナンス・コンプライアンスの強化」については、委員会等設置会社への移行により、しっかりとした枠組みはできた。
- ・この枠組みをうまく機能させるために、10月1日付でスリム化を目指した組織改正を実施すると同時に、執行役を大幅に入れ替え、若返りを図った。
- ・これまでの役員層の序列を打ち壊し、フラット化することで、変革のリーダーを発掘し、士気を高めることが目的であり、昭和40年代入社執行役には基本的に退任してもらった。
- ・組織風土改革については、従業員の内向きの意識を変える一環として、10月からは頭取・行員といった銀行特有の呼称を廃止した。社内でも、肩書きではなく名前で呼び合うようお願いしている。
- ・また、人事部長ポストへ旧長銀出身者である外部人材を登用したり、コストリダクションに向けた花王をはじめとした外部アドバイザーの起用など、外の声を積極的に取り入れるとともに、「りそな競争力向上委員会」や「キッチンキャビネット」の組成など、組織横断的な枠組みをスタートさせ、既成の概念や部門の枠に囚われない新しい発想で課題解決に挑戦している。

P 7 . 金融サービス業への進化を目指して

- ・「新しいビジネスモデルの構築」については、第一および第二の課題の進捗に合わせ、段階的に進めていくが、現時点では、競争力強化に向けた課題抽出のため、店舗、事務、サービスおよびシステムという4つのテーマに分けて、問題点と対策を検討しているところ。

- ・先程申し上げた「りそな競争力向上委員会」では、この4つのテーマ毎に特命部長を配したが、そのうち1名については元三和銀行出身で東京スター銀行にいた人材を採用した。
- ・足元に目を戻すと、10月に入り2003年度の下半期がスタートした。この下半期の最優先課題は、収益力の回復に尽きる。
- ・下半期のスタートにあたり、私は全社員にのメッセージを送った。
- ・その中で強調したのは、収益のベースとなるお客様の維持・獲得の戦いに勝利するため、それぞれの職場で勝ちにこだわること、そのために、お客様の目線、資本市場の評価、他銀行の優れた先行事例といった外の新しいモノサシで考え、行動することを訴えた。
- ・一昨日、元IBMのガースナー氏から「危機はよき友達、時間はライバル」というアドバイスをいただいた。まさに、りそな再生は時間との戦いであり、その意味で、この下半期は決定的に重要な意味を持っている。不良債権や投資株式のリスクを最小化した上で、それをきちんとマーケットに伝え、ここに風土変革による営業体制の強化が加わるならば、この下半期で安定した黒字経営の軌道に乗せることは決して困難ではないと考えている。
- ・航空機に例えれば、「りそな」は滑走が終わり、離陸（テイクオフ）する段階に入った。離陸するためには初動とスピードが何よりも重要であり、スタートダッシュの号砲の意味を込めて、組織のスリム化・フラット化を断行し、士気を高める人事の若返りに踏み切った。
- ・あとは、社員が自前のコンピューター（知恵）と強力なエンジン（勝ちにこだわる気概）を持ってダッシュをかければ、必ずや離陸を果たせると信じている。
- ・りそな再生への道のりはまだ長いですが、企業価値の向上を旗印にして常に前向きに改革を進めてまいりたい。

以 上