

## 平成 15 年 10 月 14 日 投資家・アナリスト説明会 説明内容

先週末の10月10日、りそなグループの中間期業績予想修正をはじめ、りそなの企業価値向上に向けた財務改革にかかるプレスリリースを行いました。本日は、プレスリリースでの発表内容と、今後のりそなグループの目指す方向性について、あらためて投資家・アナリストの皆さまへご説明したいとの趣旨から、説明会を開催いたしました。

それでは、まず、最初のページですが、私がこの100日間で取り組んできた、今後目標とする諸改革の全体像をお示ししたいと思います。ここに記載の通り、りそな再生のためには、「持続的黒字経営への体質転換」、「りそなの内部改革」そして「新しい事業モデルへの挑戦」という3つの課題に取り組む必要があると考えております。就任して以来、私のミッションは、グループの企業価値最大化であるということ強調して参りましたが、りそなのあらゆる問題点にメスを入れ、活性化させるための施策をトップダウンで打ってまいりました。特に優先的に取り組んできたのが、「体質転換」と「内部改革」です。これら2つの方策は、りそな再生を安定軌道に導くために不可欠の方策であり、また、もうひとつの課題である「新しいビジネスモデルへの挑戦」の土台となるものと考えています。集中再生期間と位置づけている平成17年3月までの間は、これら2つの課題に徹底的に取り組む、「量から質への転換」、「透明性のあるスピード経営」を実現する方針です。また、これらと並行して、「銀行業から金融サービス業への進化」を実現するための「新しいビジネスモデルへの挑戦」を開始していきたいと考えています。

今般の業績修正は、「持続的な黒字経営への体質転換」に不可欠な、「リスク要因の最小化」を実現するため、将来的な潜在コストを前倒して計上するものであり、企業価値最大化に向けた「財務改革」の一環と位置づけています。詳細は後程ご説明しますが、単なる引当積み増しではなく、積極的に「将来的な負担の削減」を図ることにより、安定的な黒字経営体質の構築に大きく貢献するものです。また、これと併せて、再び多額のリスクを内包しない仕組み作りのため、「量的拡大から質的向上へ」方針転換することを明確に示し、「リスクファクターの増大抑制に向けた体制整備」等を進めているところです。

一方、「持続的な黒字経営への体質転換」に向けた、もうひとつの柱である「高コスト構造の改善」につきましても、現在検討を急いでおります。人員削減の前倒し、システムのアウトソーシング、関連会社等の整理等を踏まえた業務委託費や不動産コストの削減など、ゼロベースでの見直しによる構造改革を通じ、今般の「財務改革」の効果と併せて、17年3月期には15年3月期比、1千億円を超える抜本的なコスト削減を実現できると見込んでいます。こうした取り組みにより、「持続的な黒字経営への体質転換」には概ね目処がつきつつあり、今後は着実な実施を図っていく段階に入ると考えています。なお、コスト削減の具体策も含めたグループの収益計画につきましては、11月下旬の中間決算発表の前後には、ご説明させていただきたいと考えておりますので、ご了承ください。

それでは、業績修正の概要等についてお話ししたいと思います。将来的な潜在コストを前倒して計上する結果、今中間期については、大幅な赤字決算となり、自己資本比率についても大幅に低下することとなります。このような決算の結果、残念ながら、16年3月期の期末配当については、見送ることとさせていただきます。しかしながら、厳しい環境下でも最終利益が十分確保できる、安定した収益力と自己資本を早期に回復するには、避けて通れないステップであるということで、記者会見の際にも、経営者として忸怩たる思いであるが、りそな再生のためには、不可欠な経営判断であると申し上げましたが、そのようにご理解して頂ければ幸いです。

財務改革の目的は、リスクファクターの徹底的な排除・極小化ですが、そのポイントは、単に引当水準を増やすことではなく、りそな新体制の方針に基づき、「持続的な黒字経営への転換」のための「将来的なコストの先取り」を行うことが必要であるということから方針を決めたものであります。

ご覧の図表には、「財務改革」の項目と中間決算に反映させるコストを一覧でお示ししています。新たな方針を踏まえて現時点で見えるリスクについては、今回経営判断をした訳であります、大

きく分けると、「将来負担の削減を図るりそな再構築」と「企業再生に向けた将来リスクへの引当強化」という2つの柱になります。1つ目の「将来負担の削減を図るりそな再構築」とは、1年半後のりそながどのような金融機関であるべきかとの観点から、これまでの経営のありかたをあらゆる角度からゼロベースで見直し、その上で、現在見えているリスクについて手当てを行ったものであります。具体的には、問題のある緊密者取引の解消とノンバンク事業の完全撤退により約4,200億円、退職給付不足金前倒し処理で約870億円、事業再構築引当金の計上により約980億円、合わせて6,000億円に上る損失を見込んでおります。

また、2つ目の「企業再生に向けた将来リスクへの引当の強化」とは、取引先の事業再生への取り組みを強化すべく、大口先の早期再生型処理を進め、再生の可能性を秘めた要管理先債権については、将来のコストを先取りした引当手法を、より広範に適用したということです。具体的には、産業再生機構、RCC等の積極活用により、大口先の早期再生型処理を進めることにより、約1,460億円、企業再生の推進において、企業評価の基礎となるDCF的手法を引当金算定に拡大適用し、個々の企業の将来的な再生力に応じた引当を実施することで約3,440億円、合わせておよそ4,900億円の損失を見込んでおります。

また、繰延税金資産については、現在監査法人と協議中ですが、市場の評価、内外の議論等を踏まえ、集中再生期間における収益見積の不確定さを勘案することで、前年度に引き続き、一層保守的な資産計上を行いました。

では、それぞれの項目について個別に見てまいります。まず、関連会社、緊密先等への対応ですが、緊密先との取引やノンバンク事業については、将来的な経費負担の増加や、高リスク・低収益事業からの脱却を図るという方針に基づき、「清算」「撤退」「売却」を原則とした処理方針を掲げ、これに基づいて査定の見直しを行っております。また、具体的な策につきましては、基本的には、フィナンシャル・アドバイザーを立てまして、現在様々な選択肢を調整中でありまして、年末からあるいは一部年明けになりますが、具体的な方針が決まったものについては発表させて頂きたいと思っております。

この結果、従来の経営方針に沿って、いわゆる「ゴーイング・コンサーン」ベースでの長期処理を前提として評価していたものを、「清算価値」を基準とした評価に変更し、約4,200億円におよぶ多額の損失を計上する見込みです。内訳的には、緊密者につきましては、りそな銀行が1,700億円、近畿大阪銀行が600億円ということで2,300億円になります。また、ノンバンク、関連会社等につきましては、りそな銀行が1,600億円、近畿大阪銀行が300億円ということで1,900億円になる見通しであります。

問題のある緊密者取引の解消、ノンバンク撤退とあわせ、その他の関連会社についても清算、売却あるいは整理統合等の方向性を定め、17年3月までに、関連会社については現在の50社を4分の1程度に集約する方針です。むしろ、関連会社については、清算・売却だけでなく、グループの中核であるリテール分野に資する機能を持つ会社については、機能強化による存続や整理統合・規模縮小による効率化も図ってまいります。

続きまして退職給付関連の不足金の前倒しであります。退職給付関連の不足金については、低金利や株価低迷により膨らみ、前年度末でのグループ全体の不足金は4,600億円に達しております。これらの不足金は、10年均等償却など年度毎の償却が義務付けられており、当グループでは年間償却額が平成15年度実績で780億円に達するなど、期間利益を圧迫する重しとなっており、今般これらの不足金についても抜本処理を行うことといたしました。具体的には、公的年金の代行部分を返上するとともに、「会計基準変更時差異」の一部を一括償却することとし、これにより、不足金の額は概ね2,170億円まで減少することとなります。この結果、年間の償却額は約365億円の負担減となる見込です。

日産自動車ガリバイバルプランの時に、再生構造改革引当金という名称で2,000数百億円の引当を計上していますが、それに相当する「事業再構築引当金」を計上しております。今後りそなグループの事業を再構築し、企業価値の向上を確実に早期に実現するため、固定資産等の処分に伴って見込まれる損失に対し、「事業再構築引当金」を計上することとしたものです。

具体的には、りそな銀行の保有するシステム関連資産のアウトソースに伴う資産流動化で見込ま

れる損失への対応として、約 500 億円、店舗統廃合に伴い、売却予定物件の処分損失等への引当計上として約 270 億円ということで、近畿大阪銀行の本店、あるいは、旧あさひ銀行の大阪本部の建物については売却の方針を決めております。さらに人員合理化計画の前倒しということで、この 3 月期に 19,300 人いた従業員を来年の 3 月期には 16,600 人レベルまで見直したいということで、退職金等の諸費用への対応として約 210 億円と、合わせて 1,000 億円近いコストを計上する見通しです。システムのアウトソース、人員合理化計画の概要等については、それぞれ決定次第、別途公表を予定しています。

企業再生に向けた将来リスクへの対応ですが、大口の不良債権については、早期の再生を図るべく、産業再生機構、RCC（整理回収機構）などの積極活用を進めております。既に報道されているように、ダイア建設の再生を産業再生機構と進めているほか、整理回収機構の再生スキームも積極活用していきます。また、中長期的な与信費用を低減させ、不良債権のオフバランス化を徹底的に進めるべく、引当率については本邦金融機関トップクラスの水準を目指しております。引当の基準についての変更点は、

要管理先につき、これまで与信額 100 億円以上の大口要管理先のみ適用していた DCF 手法を、30 億円以上の先にまで拡大

破綻懸念先につき、新たに 30 億円以上の先は DCF 的手法による引当対象とし、30 億円未満の先についても、将来確実に見込まれるキャッシュフローを差し引いた残りの部分に全額引き当て、の 2 点です。

このように、キャッシュフローを基本とした引当を強化するのは、企業再生を推進する上で、企業評価手法の主流がキャッシュフローを基礎としたものになりつつあるからで、その意味で、今後の企業再生の本格化を先取りする引当の実施と言えるのではないかと考えています。

続きまして金融再生法開示債権につきまして、お話しします。金融再生法ベースでの開示債権は、中間期末時点で 2 兆 8,500 億円程度までいったんは増加いたしますが、再生やオフバランス化の実施により、16 年 3 月までには、ほぼ半減に近い 1 兆 5,500 億円台までの大幅な圧縮が可能と見込んでおります。不良債権比率については、15 年 3 月の 10%から、16 年 3 月末には 7%前半にまで低下する見込みです。来年度以降、事業再生に全力を挙げて取り組んでいくことで、17 年 3 月末には 3%台まで不良債権比率を減少させたいと考えています。また、今後の与信費用の見込みといたしましては、来年度については与信費用比率 0.5%程度まで低下させ、更にその水準を下げていく努力を積み重ねたいと思っております。なお、この下期につきましては、0.5%程度の与信費用でやっていけるものと考えておりますが、これは中間決算時の通期の業績見通しの際にどの程度与信費用を見込んだかは発表させて頂きたいと思っております。

続きまして、繰延税金資産の圧縮による資本の質の向上についてですが、繰延税金資産についても、前期に引き続いて一層保守的な資産計上とする見込みです。繰延税金資産については、金融審議会等でも議論が続けられているところですが、私は保守的な見積とすべきという方向は、これから是非必要だという経営者の判断といたしまして、これから申し上げるような数字にさせて頂くことで監査法人と協議中であります。りそな銀行の 15 年 3 月期末の計上額が約 3,900 億円ですが、今回はほぼ 4 分の 1 となる 1,000 億円程度の保守的な見積をしています。基本的には 1 年に相当する額を計上したいと考えております。これと株価上昇に伴う株式評価差益に係る税効果相当額 600 億円をネットしたうえで、約 400 億円の計上を見込んでおります。Tier に対する比率ということ言えば、15 年 3 月末で邦銀全体で 50%の水準ですが、たとえばりそな銀行では 5%程度の水準となるなど、平均を大きく下回る水準となると見えています。また、近畿大阪銀行についても、今回大幅赤字となる見込みであることから、大幅に減額する見通しです。

それからもうひとつのリスク要因の課題であります政策投資株式の圧縮ですが、株式持合いにつきましては、2 年間で半減するという目標を 1 年間前倒しします。今年度の圧縮目標は 6,000 億円程度となりますが、それに対し 9 月末までに既に約 4,000 億円の売却を実施済みです。来年度以降の目標数値は現時点で公表している数字はありませんが、ゼロベースで見直すことが基本となります。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 億円程度までの圧縮を目安としています。

なお、下期の見通しを含めた通期に見通しについては、中間決算時点で発表したいと思っておりますが、りそなの経営のトップとしては下期は何としても黒字を計上したい、そして17年3月期には持続的な黒字経営のできる体質に変えたい、この思いは変えずに今後、下期以降のりそなの経営を引っ張っていきたいと考えております。

続きまして、近畿大阪銀行の資本増強および経営改善計画についてお話ししたいと思います。今回、近畿大阪銀行、奈良銀行についても、「財務改革」の一環といたしまして、りそな銀行と同じ目線での抜本処理を実施いたします。その結果、近畿大阪銀行については、当中間期3,100億円程度の赤字、また、奈良銀行については当中間期23億円の赤字を見込むことから、りそなHD引き受けによる資本増強を実施する予定です。増資額は、近畿大阪銀行で3,000億円、奈良銀行で40億円で、どちらも11月20日を発行日としております。増資後の自己資本比率は、近畿大阪銀行が中間期で11%となるものが、7%前半、奈良銀行では3%程度になるものが、7%程度を見込んでおります。参考として資料後半に、近畿大阪銀行の経営改善計画をまとめておりますので、後程ご覧下さい。まさに近畿大阪銀行につきましては、経営のトップを若返らせ、あるいは支店長クラスまでの人材もりそな銀行から投入をいたしまして、何としても早急に再生を図りたいと考えています。また、今後色々な金融界のプロの方のご意見も聞きながら、スピードアップできる政策があれば、近畿大阪銀行に次々導入をしていきたいということで、次期社長就任予定の水田氏と今話し合っているところでございます。

なお、近畿大阪銀行、奈良銀行について、公的資金注入前は、りそな銀行と再編を行い、「大阪りそな銀行」及び「奈良りそな銀行」を設置する計画を表明しておりましたが、一旦、白紙といたします。理由は、17年3月期までの集中再生期間中については、各傘下銀行が、健全で収益力のある自立した銀行となることが先決と考えるからです。若干甘えの構造が私は風土の中にあると思いますから、何としてでも自律する体制を早急に確立させたい。その上で、再編の方向をこれから議論していきたい。その条件としてシステムをどうするかという問題がありますので、今回のシステムコストの見直しの後に次期システムを勉強するプロジェクトチームを発足させたいと思っております。そのプロジェクトチームと並行して戦略的な再編論については議論していきたいと考えております。

最後に、企業価値最大化に向けたりそなの方向性についてご説明いたします。冒頭申し上げたように、「りそな」の問題点克服に向けた課題として、「持続的黒字経営に向けた体質転換」、「りそなの内部改革」そして「新しい事業モデルへの挑戦」の3つを柱として、日々チャレンジを続けております。このうち「体質転換」、「内部改革」は、企業価値最大化に向けたプロセスにおける土台づくりであり、本日ご説明した「財務改革」のほか、組織のスリム化・フラット化、士気を高める人事の若返りなど、この3ヶ月のうちに、トップダウンで一気に進めてまいりました。「100日間の取り組み」については、参考として資料末尾にお付けしておりますので後程ご覧下さい。

また、下半期における取り組みについては、12月あたりを目処に具体策を出していきたいと考えていますが、例えば、7月に若手を集めて組成した「りそな再生PT」からは、8つのテーマについて合わせて200を超える提案が出てきました。こうした提案の中で、例えば店舗戦略では「オープンで活気のある店舗」づくりというコンセプトのもと、なかなかユニークな提案もあり、こうした意見を活かせるよう、実験店舗や新サービスの試行的な実施を、なるべく早い段階で行っていきたくて考えています。200の提案については、現在、「競争力向上委員会」でその振り分けを行っているところですが、大方は検討可能と考えており、委員会には、できない案件は1割以下にするよう指示しています。例えば、来年の春には支店から副支店長という役職をなくしたり、本部にチーム制を導入したりと今、人事制度の抜本的な見直しを行って、来年の4月から成果と報酬がリンクいたしました成果主義に基づく人事制度に切り替えたいと思っておりますので、それに合わせて組織そのものの運営の仕方も見直ししたいと考えております。

収益面についても、メインの預貸ビジネス以外の非金利ビジネス、たとえば保険、デリバティブ、投信あるいは不動産業務などの増強策について、マーケティング戦略部というところを中心にして、具体策を早急にまとめるよう指示を出しており、なるべく早いタイミングで実施に移していきたいと考えています。これまでりそなは計画だけ出て、なかなか実行できない集団ではないと言われて

ておりましたので、相当支店レベルに具体的な数値目標を出して、それを支店の目標管理の案にしたいということで徹底した収益オリエンテッドの組織にこれから切り替えたいと考えております。先週、元 IBM 会長のガースナー氏が私が異業種から銀行のトップに立ったということから、同じ経験を持つ立場ということで激励に来てくださいました。ガースナー氏から「危機は良き友達、時間はライバル」というアドバイスを頂きましたが、まさにりそな再生は時間との戦いだと思っております。その意味では、この下半期が決定的な重要な意味を持っていると思っております。不良債権や投資株式のリスクを最小限にした上で、風土改革と営業体制の強化を実現させ、是非とも、この下半期に安定した黒字経営の軌道に乗せたいと考えております。

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）する段階に入りました。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、この3ヶ月間、トップダウンで進めてきた改革を土台として、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おります。

りそな再生への道のりは、まだ苦難が続くと考えていますが、企業価値の最大化を旗印にして常に前向きに改革を進め、マーケットに信を問うて行きたいと思っております。これで私からの説明は終わらせていただきます。ありがとうございました。