

平成 15 年 10 月 14 日 投資家・アナリスト説明会
質疑応答要旨

平成 15 年 10 月 14 日に開催いたしました、説明会（「りそなの企業価値最大化に向けた財務改革について」）における投資家・アナリストの皆様との質疑応答について、概要を掲載しています。

【質疑応答】

- Q) 繰延税金資産について、「1 年分」の計上は実務指針に沿ったものか、あるいは独自の経営判断によるものか？
- A) 公認会計士協会の実務指針を無視して算定することはない。経営判断として、従来以上に保守的な見通しに基づき資産計上を行う方針であり、その上で公認会計士協会の実務指針に沿った形で資産計上を行いたいと考えている。
- Q) 今上期にこれだけの処理を実施しても、下期の与信費用比率は 0.5% 程度とのことだが、やや保守的すぎるのではないか？
- A) 0.5% より下回る形で与信コストを下げて行きたい。17 年 3 月期以降は 0.3% レベル程度を目標にしたい。
- Q) 今回処理する金額が必要十分だと言える根拠は何か？
- A) 私が会長に就任して以降、社内で「厳格」な査定・不良債権処理を、また「処理の先送りは絶対に許されない」ことを繰り返し訴えてきた。今回デューデリジェンスを行うにあたり監査法人に対してもその旨を話し、かつ日本の銀行の中でトップレベルの引当水準等を期待する旨申し伝えた。基本的にはその方針を反映した結果になっていると確信している。会長に内定してから就任するまでの間に、「りそな再生に 1.3 兆～1.5 兆円の赤字計上（りそな銀行）は不可欠」との分析を複数の専門家から頂いた。今回の結果は、こうした就任以前の情報とほぼ一致していると認識しており、今回処理により、りそな再生の着実な道筋を歩めるようになるものと考えている。
- Q) 17 年 3 月末時点の開示債権比率は 3% 台を展望とのコメントがあったが、開示債権を減少させる中で更にクレジットコストが発生する可能性はないか？
- A) 与信費用比率としては、来年度（16 年度）は 0.5% 程度、集中再生期間終了後（17 年度）は 0.3% 程度を想定している。下期以降、オフバランス化を加速させ開示債権を減少させていくことになるが、今中間期において十分な手当てを実施していることから、オフバランス化の過程で 2 次ロス等の追加コストが発生することはないと考えている。
- Q) 存続させる関連会社はどういうところか。
- A) リスクが高く、本業との関連性が低い先は存続させない。逆に言えば、りそなの中核であるリテールに資する機能を持つ会社については、コスト面での効率化および営業面での基盤強化等を実施のうえ、存続させる方針である。
- Q) 産業再生機構を積極活用される方針とのことであるが、例えばダイア建設の支援にあたり、産業再生機構案件としたことで従来想定していたスキーム以上に処理コストが増加したのではないか？

- A) ダイア建設のケースだが、再生機構との協議の結果として、法的整理より再生機構案件とした方が回収額が多いという判断のもとで最終的な経営判断をした。全て再生機構に持ち込むということではなく、常に経済合理性をベースに案件毎に処理方針・スキームを検討していきたいと考えている。
- Q) 担保の見直しについて、具体的にはどのような見直しを行ったのか？ また見直しによる影響は具体的にどの程度あったのか？
- A) 担保の処分が見込まれるものについては、従来の担保価額から 3 割程度減価させているケースもある。
- Q) 金融庁のマクロ経済分析によれば、一般的に今後も与信残高比率で 1~2%程度、不良債権の新規発生が見込まれる状況にあるが、こうした環境下においてクレジットコストを 0.3%~0.5%程度と見通すことの根拠は何か？
- A) ご指摘のマクロ要因については、既に上期のコストに織込む形で手当てを完了している。9 月末を基準として勘定分離を行うことになるが、取引先のランクアップを図るべく組織体制上の整備を進めており、勘定毎に専担の人材を配置するなど下期以降取組みを強化していく方針である。
- Q) 結局、「企業再生」とは金融支援を意味するのではないのか？
- A) 企業再生と銀行再生は車の両輪だと考えている。
- Q) 上期の粗利益は弱含みであるが、いつ底打ちするのか？
- A) 収益力をどう高めていくかが、これからのりそな再生にとっては大きなポイントだと思っている。今の段階で、収益底打ちについて明言は避けるが、上期については、公的資金の注入申請等の混乱もあり、営業部門の足が止まってしまった経緯がある点ご理解いただきたい。具体的に差別化した戦略をこれから少しずつ行っていくことによって、りそなのエクイティストーリーが描けるような銀行にしていきたい。営業力強化については、もうすこし時間を貸して頂きたい。下期から本格的に営業面の強化に注力していく方針である。
- Q) クレジットカード会社についてどのように考えているか。
- A) カード戦略はこれからの銀行業にとって非常に大事なものと受け止めている。しかし、他のメガバンクのようにカード事業部門を自力で育て上げる力がりそなにあるとは思っていない。りそなグループのカード事業にとって、いかにネットワークを広くしていくかという、アライアンス戦略が一番大事だと考えている。従って、クレジットカード事業を売却・撤退する方針は全くなく、りそな本体、お客様サービスにプラスになるような戦略を考えていくことが、下期以降の大きなテーマだと考えている。
- Q) 巷間、与信額 5 億円以上の先全てについて DCF を適用したという噂もあるが。
- A) あくまでもサンプリングなので、全先を見ているわけではないが、基本的にはデューデリジェンスは債権の見方としては 5 億円以下でもサンプリング（抽出）して精査しているケースがある。DCF は先ほど説明の通り、「要管理先」、「破綻懸念先」の 30 億円以上先に適用している。
- Q) 近畿大阪銀行の要管理先の引当率が 90%程度と非常に高いが、その他要注意先の引当率についてはどうか？

- A) 「その他要注意先」の引当率については、りそな銀行が概ね4%台の半ばくらい、近畿大阪銀行については若干の上昇はあるが、3%弱ぐらいの水準になる見込みである。近畿大阪について、要管理先との比較感からいうと、要管理先が債権全体に対して40%程度の引当率になっている。特に近畿大阪の要管理先については、「要管理先」として査定していたものが、いわゆる「緊密者」を中心に、今回9月期の査定のなかで「実質破綻先」にランクダウンしてところがあり、この関係で実績率がかなり大幅に上昇しているという要因がある。そういった意味で、近畿大阪の「要管理先」の引当率が極めて高く出過ぎているというのが一つあるかもしれない。
- Q) 上期にこれだけ処理をしても下期以降のクレジットコストが0.3%~0.5%も必要だというのは意外感がある。コメント願いたい。
- A) 先ほど、0.5%でも低すぎるとのご意見を頂戴したが、与信費用については様々な要素を想定する必要があると考えている。
- Q) 来期の業績見通しについて、不良債権処理、繰延税金資産が損益に大きなインパクトを与えることは無いと思われる。もしそうだとすると、「業務純益＝経常利益＝当期利益」が基本的なイメージかと思うが、一つの目安として当期利益2,000億円の達成はどの程度可能と見ているか？
- A) 11月の中間決算の際に今後の業績見通しについては発表させていただきたい。今の段階では具体的な数字は頭の中に入らない。
- Q) 一部地銀に対する金融庁検査で過剰引当が指摘されているケースがあると聞いているが、今後りそなでも引当の取り崩しに至る可能性はないか？
- A) 将来的にそういうケースがあって、実態よりも積み過ぎているということであれば、可能性は否定できない。現時点における資産の査定の中ではそういったことはないと認識している。今回ご承知の通り、われわれの経営方針なり目線については、監査法人トーマツのデューデリジェンスを経て、それに基づく中間決算の方針を新日本監査法人で監査してもらっているところであり、ご質問のようなことは現時点では想定し得ないものと考えている。
- Q) 中間決算について、監査法人と会計的な論点で協議中のものがあれば教えて欲しい。
- A) 現在過度に積み過ぎているという話で議論になっているようなものは基本的にはない。ただし、決算期末から10日程度しか経っていないのであらゆる面で監査法人と議論をしている最中である。
- Q) 繰延税金資産について論点となっているのは、課税所得の見積り期間か？
- A) 見積り期間については、監査法人も概ね我々の考え方を認めてくれている。
- Q) 要管理先、破綻懸念先ともに引当率が上がったのは一時的な結果か、あるいは長期的にりそなのスタンダードとなりうるものか？
- A) 引当率を上げることだけが目的ではない。きちっとした自己査定マニュアルに従った引当であり、引当率自体が目標という訳ではない。マニュアルに従って自己査定をしていく、ということが目標であり、今後当然のことながら引当率は変動する。

- Q) 競争力が劣っているところはどこだと認識しているか？
- A) リソナの弱点の一つは高コスト構造、他のメガバンク、地銀のトップクラスと比較しても経費率がが高いということである。一方収益面で差別化戦略、他の銀行より半周先のビジネスを展開していかなければ次の飛躍はない。そういう意味では新しいサービス・商品の開発力が他のメガバンクと比較して劣っている点ではないか。
- リソナ競争力向上委員会では、トータルコストをどうするかという問題と、顧客サービスを含めリソナをどういう銀行にするかというテーマについて、まさに新しい銀行を作る気概で、リソナブランドを構築していこうと取り組んでいるところである。

以 上