

以下は、平成 16 年 6 月 1 日に行われた「りそなホールディングス会社説明会」における細谷会長による説明要旨です。

テーマ：「りそな再生」に向けた経営改革の進捗について  
- 16/3 期の実績と17/3 期の展望 -

各段落のタイトルおよび P は説明資料（「りそな再生」に向けた経営改革の進捗について）のタイトルおよびページを表しています。

## 冒頭挨拶

会長の細谷でございます。昨年の5月30日に内定の記者会見を行いましたので、「りそな再生」に取り組む覚悟をしてほぼ1年が経ったこととなります。公的資金注入と委員会等設置会社というガバナンス強化によりましてりそな再生が確実に進んでいるのではないかと考えています。ただ、私にとってはこの1年正直言ってJR東日本時代の仕事が遠い過去の記憶になったような、3年分走ったような気がします。登山で例えれば私はりそな再生のベースキャンプはきちんと出来上ってきた、いよいよこれから本格的に再生の正念場の山を登るところではないかと思っています。この間、皆さまから温かくご支援頂いたことをあらためて感謝申し上げたいと思います。

## P1 「りそな再生」に向けた取り組みの進捗

昨年6月に正式に会長に就任いたしまして、まず私は、「厳格に、嘘をつかない、先送りしない」という方針を社員に徹底し、「量から質へ」「透明性」「スピード」の3点をキーワードに、公的資金投入に至った「りそな」の構造的問題にメスを入れてきました。

ご承知のとおり、トマツに厳しいデュー・デリジェンスを実行していただきまして、昨年11月の中間決算では、関連ノンバンク 緊密先等の早期整理を決め、問題債権につきましては、キャッシュフローベースの大幅な引当を行うとともに、高コスト構造にメスを入れるという抜本的な財務改革を行いました。

これにより、中間期は約1兆7,700億円という巨額の赤字を計上しました。この3月期も1兆6,600億円を越える赤字を計上いたしましたが、下期をみれば、グループ合算で当期目標を上回る917億円の黒字を計上することができ、再生の第一の眼目でありました持続的な黒字経営への体質転換に大きな一歩を踏み出すことができたと考えています。

## P2 持続的な黒字経営への体質転換(1)

中間決算の手当てにより、16年3月末の開示債権残高は、傘下4行合算で中間期末比4割強の削減となる1兆8,841億円と、当初の計画(1兆9,500億円)を上回る圧縮を達成しました。

この結果、不良債権比率は11.2%から7%を切る水準(6.7%)にまで大幅に低下し、17年3月末の目標である不良債権比率3%台も十分実現できる段階に来たのではないかと考えています。

特に、「りそな銀行」における100億円以上の大口問題先への与信額は、前年比半減と大幅に減少したほか、債務者区分ごとの引当率はメガバンク平均と比較しても高い水準を確保しており、信用リスク安定ということでは、トップクラスの銀行の水準に追いついてきたと考えています。

なお、関連会社 緊密先についても整理は順調に進んでおりまして、実質的にはこの3月期でほぼ完了したと考えています。

### P3 持続的な黒字経営への体質転換(2)

投資株式残高につきましても、お取引先のご理解を得ながら、当期 7,000 億円を超える売却を実施し、株式保有規制の対象となる保有株式残高は 6,270 億円、連結ティア 対比で約 7 割程度と、18 年 9 月期に達成すべき株式保有規制を十分にクリアする水準にまで圧縮いたしました。

株式マーケットの回復により、足元の株式含み益はグループ合算で 2,000 億円程度にまで回復してきていますが、持ち合い解消は今後着計画通り進めていくことができると考えています。

現在の健全化計画では、17 年 3 月末までにこれを 4,000 億円にまで圧縮することを計画しており、この目標が達成できると保有株式比率は連結ティア 対比で約 4 割程度まで圧縮することができるということになります。

なお、繰延税金資産については中間決算と同様に、りそな銀行、近畿大阪銀行および奈良銀行における課税所得見積み期間を 1 年にまで短縮しているため、繰延税金資産残高がティア に占める割合は、グループ全体で 4.4%と依存度は大きく低下しています。

### P4 持続的な黒字経営への体質転換(3)

ローコストオペレーションの取り組みについては、経営者としては最も悩ましいことでありました従業員処遇および年金制度の見直し、希望退職等厳しい施策を進めてきましたし、関連会社の整理に伴う業務委託費の削減、アウトソーシングの実施等によるシステム関連経費の削減など、将来コストを十分勘案した施策を進めることができたと考えています。当期におきましては、前年比で約 1 割の経費削減 ( 390 億円 ) となっています。残念ながら、債券売却益、資金利益の減少を主因とする業務粗利益の落ち込みにより、粗利経費率では 62% と依然高い水準にとどまっていますが、ローコストでの収益確保という点では引き続き取り組んでいきたいと考えています。

そのために、地域運営等現場レベルでの経費見直し等を実行してもらい今年度の経費については、14%削減 ( 588 億円 ) したいと考えています。さらに将来に向かってローコストオペレーションのための様々な施策を打っていききたいと考えています。

### P5 持続的な黒字経営への体質転換(4)

ローコストオペレーションに向けたもう一つの取り組みとしまして、子会社 関連会社の整理 再編を掲げていましたが、公約通り約 50 社の子会社 関連会社を当期中に実質 13 社にまで絞り込み、子会社 関連会社への貸出も、16 年 3 月末で前年比 4 分の 1 の水準となる約 1,500 億円にまで減少し、信用リスク上も大きな改善が実現できています。

銀行周辺業務の代行を主とする会社を残し、本業との関連が低く、リスクファクターが高い、あるいは収益性が低い業務を担うグループ企業については撤退 売却を完了させました。

一方、リテールビジネスを進める上でコアと位置づける業務、例えばカード会社については、クレディセゾンとのアライアンスを行うことによりましてさらに強化を図ってまいります。ただ、カード会社の合併は 7 月になりますので、具体的な施策につきましては少し時間をいただきたいと思っております。クレディセゾンからエースの副社長を迎え入れることになっておりまして、新しい銀行カードと小売業のカードのコラボレーションを実現していきたいと考えています。

### P6 企業風土改革に向けた内部改革

財務面での改革と合わせて主力してきたのは、りそなの内部改革です。就任以来、「普通の会社」になる

という命題を掲げ、様々な施策を打ってきました。既にマスコミ等で報道されていますので具体的な取り組みにつきましてはコメントを割愛いたしますが、おかげさまで現場、第一線が元気になってきたと考えています。特に1月の「待ち時間ゼロ」や4月からの営業時間拡大等の施策に伴いまして、現場でQC活動的な動きが出てきました。やはり少しずつ「足なは変わった」というメッセージを出せる状況にきていると思っています。勿論、全社員の意識改革が進捗しているわけではありません。まだばらつきがあると思っています。経営改革の永遠の課題とらことで、今後も内部改革を進めていきたいと考えています。特に、社員一人一人が「勝ち」にこだわる、強い組織にするというマインドはまだ不足していると思っていますので、収益マインドの向上と変革への挑戦をさらに推し進めていきます。またトップから始めよとらことで、役員の評価制度や業績連動報酬の導入など様々な施策を進めていますが、一般社員につきましても現在組合と交渉中ですが、成果主義、現場主義に基づいた人事評価制度を導入したいと考えています。また、組織風土を変えるためには異業種からの人材起用がポイントではないかということから、十数名の外部人材を採用しています。特に地域CEO等に社外から人材を投入しておりまして、そのエリアではこれまでの銀行業にない発想でのビジネス展開を期待しているところです。

## **P7** メガバンクや地銀との差別化戦略の展開

新たな事業モデルへの挑戦としては、魔法の杖のような施策はないわけですし、私はひとつひとつ成功事例を積み上げていきたいと考えています。これまで取り組んできた施策については後ほど参考資料を見ていただきたいと思います。私は基本的に間違っていないと思っています。これまで進めた施策を軸に1年間、メガバンクや有力地銀にできない差別化戦略を進めていきたいと思っています。

特に柱としますのは、一つは金融サービス業志向への徹底とらことです。「足ながディストリビューター的な機能を将来生かすためには、お客さま好感度ナンバーワン銀行を目指したい」ということで取り組んでいます。おかげさまで最近はお客さまからポジティブな反応をいただいています。「待ち時間ゼロだから取引してあげよう」という法人も出てきましたし、NHKスペシャルを見て、「足なと取引したい」というお客さまも現れています。やはりお客さまに評価されるということが、いかに大事かと痛感している次第です。

二番目の柱として存在感あるリテールバンクにすることが大事だと思っています。「足な」のこれまでの強みであるリレーションシップをベースに私はコミュニティバンク的な位置付けを構築していきたいと考えています。これまでメガバンクは大企業、中小企業、個人と縦割りでのビジネスを展開しているわけですが、私はこのような区分なく地域を単位に銀行運営をやってみようと考えておりまして、先程もお話しましたように、4月から「足な」銀行と埼玉「足な」銀行では地域運営を展開しています。お客さまに近いところに大幅に権限を落とし、質を重視する業績管理と成果重視の人事運営の仕組みの下ローコストオペレーションとリレーションシップ強化という相反するものを両立させるということで「足な」の強みを築いていきたいと考えています。スタートしてまだ2ヵ月ですから皆さまにご紹介するような目立った事例は出ていませんが、多分、中間期にはいろいろな成功事例を紹介できるかと思っています。

ただこの2ヵ月の間でも、例えば地域の中で法人取引を幾つかの店舗に集約するなど効率化の効果は間違いなく出ていますし、それから「足な」内部での競争意識が徹底してきたと思います。これまで「足な」になかった成功事例を水平展開する、よその成功事例をものまねしようという風土が出てきたことは私にとってこれからサービス業務の標準化というのが生き残りのための大事なポイントだと思っていますが、そのベースになるものが出来つつあるのではないかと一定の手応えを感じています。

三番目の柱は、自前主義からの脱却です。関連会社の整理等を行い、本業をスリム化し、筋肉質の銀行にしている関係で、周辺の金融サービスにつきましてはアライアンス戦略を徹底していきたいということです。既にいくつかの事例を発表していますが、次なる手として現在水面下で交渉を始めている事例もございます。また、アウトソーシング戦略もこれから重要な柱として進めていきたいということで「足な」の強み、特に「足な」の場合は系列色、財閥色がないという強みを発揮していきたいと思っています。いずれにしましても、お客さまの視点

を軸とした地域運営とアライアンス戦略、これがメガバンクにも有力地銀にもない試みだと思っています。この試みを柱とし、金融サービス業への飛躍を図っていきたくと考えています。

## **P8** 量から質への転換に向けて

営業基盤という点では、残念ながら昨年の公的資金注入やその後の不良債権オフバランス化の影響により、預金、貸出とも全体では前年比で大きく減少となりました。

預金については、上半期に大きく落ち込んだ影響で、前年比では2兆3千億円のマイナスとなっていますが、下半期にはようやく傷ついたプラントも復活してきて、昨年12月を底に増加基調に転じていますし、投資信託、年金保険といった個人向けの金融資産の増加も着実に進んでいるところです。

貸出については、グループ全体で前年対比3兆円の減少ですが、そのうち上期の減少が2兆3千億円でした。これは公的資金の申請によってお客様の信頼を失ったこと、昨年の3月に相当一時的に貸し出しを積上げたものが剥げ落ちたという点の結果だと思っています。

また、下期についても残念ながら、600億円の減少となっていますが、不良債権のオフバランス化を積極的に進めたことや、持合株式解消の進展により、貸出にも若干の影響がでたことが主な要因だと考えております。

りそな銀行で例をとりますと、下半期の貸出減少はおよそ9,500億円ですが、このうち再生勘定残高の貸出資産からバランスアウトされた額が約1兆1,500億円ありますので、新勘定では差し引き2,000億円程度貸出が増加していることになっています。年明けから新規の貸出、貸出先数等は着実に前年を上回っていますので、私はおそらくこの上半期後半には相当数字の面でも現れてくるのではないかと強く期待しています。

近畿大阪銀行でも下半期の貸出が減少しています。これもオフバランス化(約1,400億円)が実行されたので、実質的には100億円程度増加しています。同社につきましては支店の統廃合を進めていますし、人員も割く限り削減してきましたのでこの上半期まではまだまだ右肩下がり傾向は続くと思いますが、個別に見ていきますと、そろそろ底を打つ兆しが見えてきていますので下半期には期待が出来るのではないかと考えています。

埼玉りそな銀行については、法人貸出、個人ローンとも着実に増えていて、リテール業務への重心を置き営業基盤回復の兆しが見えているのではないかと思います。

いずれにしても、バブル時代的な営業をやることは、りそながいつか来た道を行くこととなりますので、常に「量から質へ」ということを軸に貸出を増加させていくということを社員に訴えているところです。

グループ全体での貸出金利回りは、前年比3ベーシスポイントの減少となりました。これを上半期と下半期に分けますと、下半期は特に営業店に貸出金の見直しを指示してきた関係もありまして、下半期を上半期と対比しますと3ベーシスポイントの改善(上期2.04% 下期2.07%)しています。今年度も引き続き貸出金の見直しは行っていきたくと思いますが、不良債権の処理や低格付け先の見直し、ローンにおける厳し金利競争等がありますので、私は横這いあるいは若干プラスになるような形での目標で営業店が努力することを期待しているところです。

いずれにしても適切なリターンをいただくために、単に金利引き上げを要求するのではなく、お客様の痒いところに手が届くとか、ソリューション力の向上によって付加価値の高いサービスを提供することをベースに貸出金利を上げていきたい、そのために人材育成、人材教育に力を入れていきたいと考えています。

## **P9** フィービジネスの強化

フィービジネスの強化につきましても、株式マーケットの回復もありまして、投信販売が順調に推移しています。残高で1兆円、収益でもようやく100億円規模のビジネスにまで成長してきています。昨年度は資金運用コンサルタント等に約220名の証券会社OB等を採用し、営業現場での販売体制強化しました。その成果が現れ

てきているものと考えています。

また不動産ビジネスは、前年比4割増の大幅な増益となっておりますが、この分野についてもさらに販売体制を強化していきたい、特に今年度はより付加価値の高い不動産の証券化等のビジネスにも挑戦して、収益性を向上させていきたいと考えています。

## **P10** 17/ 3期の収益計画の概要

17年3月の収益計画は、集中再生期間終了の年でもあり財務改革の総仕上げを行うとともに、「地域運営」等の定着を図って、17年度以降の飛躍に向けた基盤作りをしなければならない、そういう意味では社員に正念場の年と訴えているところです。

集中再生期間初年度の16年3月期に全ての項目で健全化計画を上回る実績を上げていまして、営業現場も少しずつ自信を深めてきています。今年度もその勢いで目標達成に努力をしていきたいと考えています。

具体的には、「量から質への転換」を軸にバランスシート改革を引き続き行いまして、信用リスクのさらなる低減と、中小企業貸出や個人向けローンを中心とした良質貸出を増やすことにより、グループ全体で業務粗利益6,800億円を計画しています。

また経費については、前年から引き続き削減施策を進めることによりまして、実勢業務純益では前年比2割増の3,220億円の達成を目指したいと思っています。経費率としては前年比9ポイント低下の52.6%を見込んでいますが、さらなる効率化の施策を進めていきたいと考えています。

グループ全体の最終利益としては、健全化計画を上回る1,680億円を目標とし、なんとしてもこの目標を達成し、次年度以降の飛躍につなげていきたいと思っています。不良債権比率については、3%台の目標を達成し、また、自己資本比率については、健全化計画で想定していたペースを早めまして、来年の3月までに8%台半ばを目標としたいと考えています。

## **結語**

来年4月にはペイオフが全面解禁されます。「そながお客さまに選択される銀行になるための再生の第二局面を迎えることとなりますので、ローコストオペレーションの徹底、好感度ナンバーワンへの挑戦、ソリューション力の向上という3つのテーマを重点に、サービスレベルが高い、窓口の対応もレベルも高いメッセージが出せる銀行となっていきたいと考えています。

秋口には、集中再生期間後のビジネスモデルを具体化した新しい健全化計画を予定しており、この1年で「そな」再生について確固たる道筋を見出せるよう挑戦を続けていくことを考えています。

どうか引き続き「そな」再生にご支援、ご協力をいただくことをお願い申し上げます。簡単ではありますが私からのメッセージとさせていただきます。

以上