

以下は、平成16年9月8日に開催されたメリルリンチ・コンファレンスにおいて、細谷会長が行いましたプレゼンテーションの要旨です。

タイトル：「再生」から「飛躍」に向けた第2ステージ ～サービス業への進化をめざして～

各段落のタイトルおよびPは説明資料（HPに別途掲載しております）のタイトルおよびページを表しています。

#### 冒頭挨拶

りそなホールディングス会長の細谷です。

最初に、私がりそな再生に取り組んで1年3ヵ月程経ちますが、皆さまからのご支援によりまして、再生に向けた歩みを着実に進めてこられた事にあらためて感謝申し上げます。

ご承知のとおり、昨年6月に公的資金が入り、私自身が会長に就任し、過大な経営リスクの排除と高コスト構造の是正を目的とする財務改革と、金融サービス業への変革を目的とする内部改革の2つをメインテーマとして、りそな再生に向けた諸課題に取り組んでまいりました。

本日は前半で、りそなの再生について直近の状況をご説明した上で、後半で、来年度以降どういう「飛躍」の道筋をたどるかについてお話したいと考えています。最初にお断りしておきますが、後半部分については、2ヶ月後、新しい健全化計画として数値も含めて公表する予定であり、本日は現時点でお話しできる定性的な方向性に限定されることをご了承下さい。

これまでの改革の状況を一言で申し上げますと、「再生」のスタートラインであった財務改革を中心に順調に進捗しています。通年での黒字決算化(当期利益1,680億円)など、現計画のコミットメントの達成は間違いありません。並行して進めているシステムの一元化も、来年度下半期からのスタートに目処がついており、さらなるローコストオペレーション徹底による生産性の向上についても、本格的に着手できると考えています。

来年度以降は、りそなグループが存在感を示すためにも収益力の強化を急がなければならないと思っておりますが、地域運営の全面展開、アライアンス戦略の積極展開などを進め、それらの施策とあわせて、次なる収益目標に挑戦していきたいと考えています。

#### P1 今年度計画の達成に向けて (1)05年3月期計画の進捗状況

ご覧の資料は、今年度収益計画の主要項目について進捗状況をまとめたものです。

資料の右半分に、各項目の第1四半期における実績を、今年度中間時点での計画値と比較して掲載しています。業務粗利益、経費の双方で計画は順調に進捗しており、実勢業務純益は若干ながら計画を上回る水準で推移しています。

与信コストについては、財務改革による大口問題債権の圧縮や新規倒産件数の減少により、通常費用自体が低位安定していることに加え、景気回復基調を背景とする一部お取引先の債務者区分改善により、想定以上の貸倒引当金の戻入が発生したことから、第1四半期の当期利益を大きく押し上げる要因となりました。結果として、経費率、不良債権比率といった指標についても、2005年3月末での達成を確実視できる見通しが立っており、財務改革の総仕上げに向けた「量」から「質」への転換は順調に進展していると考えています。

#### P2 今年度計画の達成に向けて (2)トップライン収益の状況

業務粗利益の状況は、上半期計画の3,390億円に対して、第1四半期は、計画比48%の進捗率ですが、中間期では計画を若干上回ることができるとの見込みです。その要因は非金利収益が好調なことにあります。

### **P3** 今年度計画の達成に向けて (3)非金利収益の状況

非金利収益好調の原動力となっているのは、投信販売、不動産ビジネスおよびデリバティブ関連収益の3つですが、資料にはそれぞれの収益実績の推移を掲載しています。

投信については、預かり資産残高が今期に入り1兆円を突破し、販売手数料と信託報酬を合わせた収益実績も順調に推移しています。これは昨年度、証券会社OBの資金運用コンサルタント220名をりそな、埼玉りそなの各支店に新たに配置したことが大きく寄与していると考えており、今後も、こうした専門スタッフによる販売体制の強化と商品ラインナップの拡充により、収益の積みあげを図ります。

また不動産手数料収入についても順調に拡大しております。今年度は、不動産取扱店を東京地区にシフトするなど、旧あさひ銀行のお客さまへの不動産関連機能提供を強化することで、昨年度を上回る収益目標の達成を目指しています。

デリバティブ関連収益については、金利、為替それぞれについて顧客企業のヘッジニーズを的確に捉え、金利系のデリバティブ商品、為替系デリバティブ商品双方の実績が増加しました。

### **P4** 今年度計画の達成に向けて (4)高コスト構造の是正

経費については、2年間で1,000億円のコストダウンを目指していますが、資料4ページの下段に記載している通り、早期退職支援の実施やシステムアウトソーシング、関連会社の整理等、昨年度中に実施した施策の効果もあり、高コスト構造の是正は予定通り進捗しています。

第1四半期のコストコントロールの実績は堅調であり、経費率は50.4%と、昨年上半期の実績(64.0%)より14ポイント改善し、上半期の経費率目標(53.1%)の達成はほぼ間違いないと考えています。

### **P5** 今年度計画の達成に向けて (5)預金・貸出金の状況

貸出金については、ここ1年程度のトレンドは依然として減少傾向にあります。その主因は、企業の資金需要がまだ本格的には回復していないことに加え、不良債権処理に伴うオフバランス化など、質重視の融資運営を進めていることによるものと考えています。すなわち、現時点で、減の要素を新規顧客の拡大などでカバーできていないということです。6、7月は対前月の数字がプラスになるなど底打ち感も感じられる一方、実際に営業店に話を聞くと、メガバンクの攻勢に苦戦をしているということで、この上期の実績あるいは10月以降の営業努力が求められると思っています。

なお、資料下段の2つのグラフはそれぞれ、住宅ローンと問題債権の残高推移であり、収益性の高い個人向け貸出が継続的に伸張する一方で、要注意先、要管理先など問題債権が大幅に減少していることがお分かりいただけると思います。

また資料右上の表には、りそな銀行の貸出スプレッドの状況を記載していますが、このうち企業向け貸出を示す一般貸出のスプレッドが継続的に改善しているなど、貸出ポートフォリオの「量」から「質」への転換という方針を徹底しています。ただし、住宅ローンはメガバンクを中心とする貸出攻勢等で若干ながらスプレッドが低下おり、これに如何に歯止めをかけるかが課題であると考えています。

### **P6** 今年度計画の達成に向けて (6)過大リスクの排除

不良債権削減は今年度に入っても順調に進んでいます。本年6月末の開示不良債権残高は、1兆6,480億円、不良債権比率で6.0%と、前年度中間期末比でほぼ半減しました。今中間期末での5%台半ば、年度末での3%台到達も確実に視界に入ってきました。

投資株式残高につきましては、株式保有規制の対象となる保有株式残高は 6,200 億円まで圧縮し、すでに株式保有規制を十分にクリアする水準まで低下しています。現在、株式評価損益については 2,100 億円程度のプラス、市場環境も安定していますが、持ち合い解消自体は、お客様の理解を得ながら今後も計画通り進め、2005 年 3 月末までにこれを 4,000 億円の水準にまで圧縮する計画です。

#### **P7** 連結納税制度の採用

持続的な黒字経営への転換の道筋が見えてきたことを踏まえ、来年度（2005 年度）から、りそなホールディングスを親法人とする連結納税制度を採用する事を決定し、現在、国税局との調整も終わり、本申請を今月中に実施いたします。

今回、連結納税制度の採用を決定した背景としては、昨年度における抜本的な財務改革の断行に伴う税務上の欠損金を有効に活用する必要性が挙げられます。また、現在、取り組んでいる企業価値向上に向けた収益力改善を後押しする観点から、同制度採用に伴う税務面の恩恵を享受したいと思っています。現在のところ試算で単年度 100 億円強、7 年間享受できますので 800～900 億円の節税メリットがある、その分剰余金の積み上げができると考えています。

また、これら会計面や税務面に加えて、同制度を採用する事により、既に一体運営下にあるグループ企業間の連携体制、引いてはグループ連結経営について、従来に増して強化される事も期待できると考えています。コーポレートガバナンスの観点からも連結納税制度の採用は有効であると考えています。

#### **P8** 基本的な方向性

冒頭申し上げたとおり、11 月には来年度以降の新計画を発表する予定です。計画の骨子自体はすでにまとまっていますが、現在数値目標などについて社内で議論を進めている段階です。

具体的な数値については、今しばらくのお時間をいただきたいのですが、来年度以降「りそな」がいかなる方向をめざしていくべきかについて、経営責任者としての基本的な考えをお話したいと思います。

まず、銀行業界を取り巻く環境ですが、今後 2、3 年のうちに激変すると考えています。すなわち、景気が間違いなく回復基調にある中で、メガバンクは業績改善を果たし積極的な攻めに出ています。そのような流れの中で、さらなる再編等が進むと思いますし、さらには来年の 4 月にはペイオフが解禁され、窓販等の規制緩和も着実に進んでいくと考えられます。

このような中で銀行が生き残ることが大事であり、銀行経営の二極化が想定よりも速い速度で進むのではないかと考えています。その中で、「りそな」は何としても勝ち組に入る銀行にならなくてはならないということです。供給過剰の業界での共通の課題ですが、私は、オーババンキング時代の銀行経営のポイントは 3 つだと考えています。

まず第一は、ローコストオペレーションを徹底する、高効率経営を実現するということです。私は銀行がまだまだ国際競争に勝ち残ってきているメーカーと比べてコストの見直しのレベルが高いとは考えていません。事務の集約や機能の特化、あるいは、コストが安く同質のサービスを提供できる分野でのアウトソーシングの活用などによる効率化は、いまだ道半ばの状態です。今後いろいろな挑戦をしたいと考えています。

第二の座標軸は、差別化戦略を成功させることです。

銀行業のように供給過剰なところでは、ボリュームの拡大はこれから期待できないと考えています。一方、質のマーケットはどの分野でもまだまだ未成熟であり、その意味では、サービスの高品質化、すなわち、メガバンク並のソリューション力と地方銀行並のリレーションシップ力を両立させる差別化戦略を成功させることが大事であると考えています。また、この変化の激しい時代、差別化のもう一つのポイントはお客さま

のニーズに対応したスピードとタイミングではないかと思っています。住宅ローン審査の早さなど、実際にスピードが差別化につながっている分野もあり、地域運営の強みを活かしたサービス提供のスピードとタイミングをうまく組み合わせることで新しいりそなブランドを構築していきたいと考えています。

さらに、ターゲットを絞った営業戦略や、組み合わせによるサービスの提供が有効な武器になると考えています。すなわち、メガバンクが進まない道、たとえば、中小企業でも年商規模の小さなマーケットや個人と法人取引が一体化したオーナー経営者層に重点を移しつつ、すでによりそな銀行が行って好評を得ているビジネスマッチングするなど、お客様同士の組み合わせによる木目細かなサービスに力を入れていきたいと考えています。

オーバーバンキング時代に生き残る第三の座標軸は、透明性の高い経営だと考えています。供給側が過剰であるということは、お客様が銀行を選択できる立場におられるのであり、来年4月からのペイオフが完全解禁されれば、お客様が、どの銀行が健全性が高く信頼できる銀行であるかということを見定めて取引を決めていくということになると思います。

その意味では、就任以来、誰の目にも見えるりそな経営をしていくことが非常に重要であると考えており、そのことがリスクコントロールのレベルを上げ、社会の一員としての責務を果たしていくことにも繋がるのだと考えています。そして社会やお客さまからきちんと評価される銀行を目指すことが、新しいりそなブランドを創るための不可欠な条件であると私は考えています。

## **P9** 戦略マップ

こうした方向性を踏まえ、重点的に取り組んでいく戦略をまとめるとご覧の通りとなります。

最も重要なポイントは、過去の負の遺産整理に目処がついたという認識の下、縮小均衡型のリストラ策とは決別して営業力強化へと大きく舵を切ることです。

ただし、スリム化による効率性追求とリスク管理の高度化は引き続き追及していきますので、限られた経営資源で最高のパフォーマンスをあげるために、「地域」と「サービス」を切り口として、あらゆる角度からのチャレンジをしていくということであります。

第一は、これまでの業務プロセスを抜本的に変え、生産性を飛躍的に向上させるということです。システムの一元化を契機として、銀行のこれまでの営業店事務や融資業務の常識を変えたいと考えています。すなわち事務的な仕事を「捨てる」か「集中する」かによって営業に人材をシフトして、営業力強化を図ります。また、りそなでは現在、銀行内部の購買業務を根本的に見直すプロジェクトチームを組成して、購買業務の集約による効率化を図れるプラットフォームを作りたいと考えています。いずれにしてもトライル・アンド・エラーで新たな店舗作りに挑戦していきたいと考えています。

第二は、顧客接点の強化・多様化です。まずは現在進めている「地域運営」を定着・進化させていくことが柱となりますが、その中で、トータルコストを増やさずにお客様との接点を拡大するために、コストの安い超軽量化店舗の大幅増設を計画していきたい、あるいは「サービス業」としての目線で店舗の革新を進めていきたいと考えています。

4月から開始している「地域運営」については、**P10**に記載していますように、マーケット・インの発想で、旧来のピラミッド型の体制・運営を逆ピラミッド型に変え、地域分権型の経営を志向していくという発想からスタートしています。

地域の責任者に思い切った裁量を与えたことにより、これまでになかった独自の成果が現れ始めています。また、「量」から「質」へということで、地域の業績管理を経費および信用コストを控除した利益に切り替えたことにより、予想以上に収益マインドが高まってきたと考えています。

一方で、地域CEOによってまだまだ取組にばらつきがあるのも事実ですが、各地域での生産性向上をさら

に徹底した上で、3年以内に地域分権型経営への本格的な移行をするために収益管理や責任・権限のあり方、地域の切り分けの見直し等を行わねばならないと考えています。私のイメージでは、現在30の地域に分けていますが、10+ くらいのエリアに集約して経営トップと地域の責任者が対話ができるような形の地域分権化を図って行きたいと思います。

第三は、商品・サービス提供機能の強化です。メガバンクに勝つためには、リテールに関わる金融機能は大幅に強化する必要があり、営業体制強化に「ヒト・モノ・カネ」を投入していきます。1つには組織効率化で捻出した内部のコア人材を注力分野に重点配備するほか、ノウハウが足りないところには外部人材を積極的に登用したいと考えています。

また、各業界の有力企業との業務上の連携についても、引き続き複数の分野で進めています（P11参照）。当面発表できるものは資料にございます2つです。1つはカード業務で、この分野については、すでにクレディセゾンさんとの業務提携の具体的内容を発表していますが、10月からP12,13ページに掲載のとおり、流通系と銀行系のコラボレーションによる自社ブランドのカードが誕生することとなります。

もう一つはP14に記載しております個人年金保険分野で、投資信託分野ではメガバンクに追いついてきましたが、この分野では非常に遅れていました。従いまして今月から銀行窓販シェアでナンバーワンのアリコジャパンさんと、この分野で各種の業務連携を開始します。これは排他的な提携ではなく、その他親密な生保さんとの関係は引き続き強化していくわけですが、アリコさんの充実した営業・人材育成支援体制を勉強させていただくことで、個人年金商品の販売体制の強化を図って行きたいと考えています。なお、新しい健全化計画をまとめるまでに、次なる業務提携をいくつか公表する予定です。

こうした取組を担う人材確保ということで、第四の打ち手として担い手の変革を進めていきます。コア分野への人材の重点配置は申し上げたとおりですが、これに加え、業務の標準化により、正社員以外のスタッフ社員やパートタイマーで担える業務を拡大し、生産性の高い人材ポートフォリオを構築していくことが重要であると考えています。

昨年、「りそな」再生のミッションを受けて就任した時と比べても、環境は急速に変化してきたと考えております。この4本の戦略の柱をいかにスピードをもって、トップライン収益の反転へとつなげられるかが、「りそな」の生き残り、あるいは企業価値最大化の鍵となると考えております。

11月の新しい健全化計画には、本日私がご説明したポイントをできるだけ具体的な形として落とししていきたいと考えています。その計画のイメージとしては、三段飛びに例えれば、「ステップ」の段階です。現行の、来年3月までの収益計画が「ホップ」の段階であり、冒頭申し上げました通り予想以上にしっかりした踏み出しができたと考えています。11月に公表します計画（「ステップ」）では2007年3月期までの計画と合わせまして、今後のグループの再編や公的資金返済の出口の道筋がある程度マーケットの皆さんから読み取れるようにしていきたいということで、引き続きりそなグループ全体の企業価値の最大化に取り組んでいきたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。

以上