

「新たな経営体制の構築等について」および
「平成 15 年 3 月期の業績予想及び配当予想の修正」記者会見 質疑応答

平成 15 年 5 月 17 日に行った記者会見におけるマスコミの皆様との質疑応答のうち、主要なものを項目別に掲載いたします。(東京と大阪で開催しておりますので、それぞれ分けて掲載いたします。)

【東京(発表者:弊社社長 勝田 泰久)】

<質疑応答>

Q . 3 月の業績修正時点で、自己資本比率は 6% 台を見込んでいたが、短期間で自己資本比率が低下した経緯を説明してください。一部には、公認会計士の対応が非常に厳しかったとの指摘もあるが。

A . 業績修正を 2 度おこないましたが、それぞれの時点では 3 月末の見込みはそのように見ていました。業績修正以降、株価の下落、特別検査や DCF 法による引当などの要因が加わりました。4 月に入ってからの監査法人とのやり取りの中で、いろいろな議論があったのは事実ですが、4 月末までは、ある程度それなりの自己資本の水準は保てると考えていました。しかし、5 月に入り、将来の収益見通しを一層厳しく見る、3 年連続して赤字で無配を続けているという現状から、会計士として金融再生プログラム、公認会計士会長通牒などに従い、より厳正に審査したいということになりました。私どもとしては、唐突な感じがあったので、かなりの交渉をしましたが、将来の収益見通しに基づく繰延税金資産に対する厳しい姿勢の撤回は難しかった。これから、さらに自己資本の増強、新 BIS 規制など考えた場合、自己資本の向上を図らなければならないと考え、監査法人の意見を受け入れました。

Q . 公的資金の注入により自己資本の回復を図るということだが、どれ位の自己資本比率の回復を考え公的資金の規模を決めるのか。

A . 当社は要請する立場であり、いろいろな検討がなされるという前提でお聞きいただきたいが、預金保険法 102 条 1 項 1 号に基づく注入をもって健全化を図るという観点ですから、かなりの自己資本比率の高さになる要望をし注入いただけるのではないかと考えます。新 BIS 規制、あるいは大手行の一角であることを考えると、国内基準行であるとはいえ、ある程度高い水準になると思います。注入を受ける立場でもあり金額はご容赦いただきたい。

Q . 単純に自己資本比率を 4%、あるいは 10% にしようと考え、どの程度必要なのか。

A . 願する立場でもあり、ご容赦いただきたい。

Q . 繰延税金資産の計上に関して、監査法人との見解の相違があったとのことだが、どういう相違があったのか。

A . われわれも今期の収益見込を相当詰めて出しましたが、りそな銀行の収益の回復の見通しに関する見解の相違により認められませんでした。景気環境、デフレなどの中、私どもと監査法人の間で、収益計画の見方に乖離があり、今までの水準の繰延税金資産計上は認められないとの説明を受けました。4月末から5月初にかけて、6%程度はないが、ある程度はあると思っていましたが、5月6日に監査法人から厳しくみると収益回復の計画は無理だということになりました。

Q . 繰延税金資産の算出のもととなる収益の見積もり期間、今回の取り崩しの額は。

A . 通牒では5年程度となっています。しかしながら、あくまでこれは個別の収益力が要素としては大きいわけで、何年分見積もるとのことよりも、われわれの今年度以降の収益計画が過大であると見られたものです。結果として、繰延税金資産は平成14年3月末の7,092億円から2,738億円減額し、適正化することになりました。

Q . 子会社株式の減損についてだが、簿価に対する下落率はどの程度になるのか。子会社株の簿価はどの程度か。

A . りそな銀行で約9割。簿価の総額は1兆5千億円程度です。

Q . 最終的な監査法人からの通告は。

A . ハードルはあまり変わらない。5月に入ってからそういうことを通知してくることは、先方の代表者に対して、永年の信頼関係の欠如だ、背信だと相当厳しく抗議申し上げました。収益力の解釈については、リストラや貸出金の増加も緻密に立てましたが、3年連続の赤字であることや、現在の経済環境から認められないの1点張りでした。大幅な決算修正が必要であることなど、適時開示が必要であるという問題の中で、交渉を続ける苦しさがありました。本来、時間をかけながらやるべき問題ではありますが、監査法人も今求められる厳正化のなか、苦しい立場だとは思いますが。われわれの一番の悩みは資本上の悩みであり、なんとかしなければいけない、本来、収益をあげて剰余金を積み上げるところ、逆に3年連続赤字だということはやはり苦しい状況です。自己資本充実の手段も少なく、今後の自己資本比率規制のバーの高さなど考えると、早晚、また、この問題は続くと考えました。私として、資本注入をいただいて、資本上、財務上の問題を一気に解決し、預金者、取引先に安心していただこうと決断しました。

Q . 公的資金の申請は、本日の臨時取締役会で決めたのか。

A . 本日決めました。

Q . 申請日はいつか。

A . 確定していません。本日 102 条 1 項 1 号の認定をいただいたあと、これから申し込むこととなります。本日の申し込みではありません。

Q . 金融再生プログラムが厳格化の引き金か。

A . 昨年 10 月にそういう話があったときに、急激な変化は困ると行動したことは皆さんご存知のとおりです。その中で、不良債権処理の加速、DCF 法の適用など厳正化が進み、これは当然やらなければならないことであり、これが引き金だとは思いません。

Q . トップ人事は何日づけか。

A . 本日付けではないが、速やかにと考えています。

Q . 会長をグループ外から招聘するとのことだが、具体的には。

A . 5 月 26 日の決算発表と同時並行的に、はやくお願いしたいと思います。産業界で実績があり、若い経営陣を束ねリードしていただけるような人をお願いしたいと思います。

Q . 金融界にはこだわらないか。

A . こだわりません。

Q . 申請の額は多額というが、どのくらいか。

A . 現在 2% 台を大手行として 8%、将来の新 BIS 規制を考え 10% 程度にするなど、自己資本の充実、健全性確保を考えるとかなりの金額になると思います。

Q . 自己資本比率は 10% 程度ほしいということか。

A . 10% は高い数字ですが、そのくらいが一つの目安かと思いますが、私の方からこのくらいにしたいと言えることではありません。

Q . 地域金融機関の連合体というビジネスモデルについては、継続されるのか。

A . そういつつもりでやってきました。このビジネスモデルを継承するかどうかは大株主にもなる国のご意見もあるが、若い経営陣に委ねたいと思います。

Q . 辞任する 5 人は代表権者ということで、一つのメドではあると思うが、代表者でなくても経営責任はあるのでは。

A . 企業の経営責任においては、代表取締役の負う責任は重い。既に取締役はかなり削減しており、せっかく資本をいただくのですから、事業あるいは営業の継続が重要です。

代表取締役 5 人が退陣することで責任の取り方を示しました。5 人は銀行の役職に一切つかず、潔く若い経営者が中心になってやりやすい体制としました。

Q . 内部昇格であるが、どのような判断をされたのか。

A . 経営を一新しようと考えました。私も梁瀬もかなり革新したつもりですが、更なるリストラ、持合解消、大口貸出の圧縮をさらに進めてもらいます。最も若い人で私よりも 10 年若返ります。内部昇格であるとおっしゃるが、全員やめて外部から招聘するというのであれば、継続性と言う意味で、かえって顧客が心配するのではないのでしょうか。

Q . 金融界全体への影響は。

A . 私どもの資本上の弱さが監査法人との論争の主因です。どの銀行も金融再生プログラムなどを乗り越えておられると思います。りそなのもっていた要因と理解しています。金融界、関係者の皆様にご心配、ご迷惑とならないようにしたいと思います。

Q . 金融再生プログラムの中で、自らもう少し厳しくという判断はなかったか。

A . 不良債権処理や DCF により、相当下がる見込でした。株価もさがり、DCF 等の影響も 850 億円程度など、いろんな要因がありました。監査法人の態度も硬化し、繰延税金資産の計上が過大だと変わりました。中小企業企業の貸出増加によりリスクアセットが 1 兆 2 千億円予想外に増えてしまったことや、埼玉りそな銀行を分割したことも自己資本比率低下の要因となりました。

Q . 特別支援銀行となると、新旧勘定に分離することになるが、取引先に迷惑はかからないか。

A . 初めて適用されることとなるため、明快には言えませんが、地域基盤を持ち、中小企業貸出比率も高いという特徴があり、特別支援銀行になって変わってしまったては意味がないと思います。新経営陣がキッチリ判断していくこととなります。

Q . 変わらないか。

A . そうあって欲しいと思っています。

Q . 今回、監査法人などに関する噂が出ていたが、預金流出などの影響は。

A . 噂はマスコミなど一部に限られ、預金流出もなく、合併後、3、4 月中に小口預金も 500 億円増えました。流動性など預貸差も確保されており、影響は一切ありません。

Q . 日銀特融は必要か。

A . これから、お客様に預金保険法 102 条 1 項の意義をご理解いただくまでは、日銀の手

立てはお願いしておく必要があると思います。

Q . 公的資金注入の手法は。

A . 普通株、優先株、劣後債、劣後ローンなどありますが、今の段階でどの手段になるかわかりません。早急に詰めていくことになるでしょう。組み合わせることもありうるかもしれません。

Q . リスクアセットが増えたということだが、中小企業貸出の残高がかなり増加したということか。

A . そうです。昨年、改善命令を受けたこともあり、課題でもありました。積極的に取り組んだ結果、残高は伸びましたが、リスクアセットのコントロールが十分に働かなかった面もありました。

Q . 地域金融機関の参加には前向きな姿勢だったが。

A . 3月の合併、埼玉の分割には相当の精力が必要でした。これからについては、新経営陣に判断してもらいたいと思います。地域金融機関の連合体と言うコンセプトで2年間一緒に取り組んでおり、理念はわかっていると思います。

Q . 監査法人とのやり取りについては、金融庁にも報告していたのか。

A . 監査法人から通告を受け、報告しました。ただ、これはあくまで依頼者である当社と監査人との間の交渉です。

Q . 3月に1,200億円の増資を取引先を対象におこない、1ヶ月でこういう事態になったが、増資先にはどのように説明するのか。

A . 増資をお願いした当時も、仕組みやリスクについて説明しましたが、決して優越的地位を利用して強制したとは思いません。ご理解いただくよう、新経営陣には経営を立て直してもらいたいと思います。わずか1ヶ月でこのような事態となり、法的には問題ないとはいえ、大変申し訳ない気持ちで一杯です。

Q . 金融庁への報告はいつおこなったか。

A . 5月6日に報告しました。

Q . 監査法人に対して、抗議したとあるが、誰にしたのか。

A . 理事長に対し、納得できない点は社長として相当激しく申し上げ、再検討をお願いしました。銀行だけ見る監査人だけでなく。事業法人担当からもこの収益では過大見積だとの見解だと報告を受けました。結果的には、時間切れとなりました。資本勘定が薄い

という事実もあり、預金者や金融システムを混乱させてはいけないと決断しました。

Q . 既存の株主責任は。

A . その点は明確でないが、一つの検討要因ではあると思います。

Q . 共同監査ではなかったのか。

A . 朝日監査法人はあさひ銀行の 2 月の閉鎖までが共同監査でした。最終的な 3 月の監査は、存続銀行である大和銀行の監査人であった新日本監査法人との交渉でした。

Q . 弱者連合との指摘もあったが、ビジネスプランとして弱い銀行を抱えすぎたのではないか。

A . 大阪地盤の銀行として、大阪の地銀、第二地銀の不安に対しそういうところをまとめる役割を担ってきました。その中で、ビジネスモデルとして、持株会社を設立し、信託銀行も分割しました。関西の経済力の問題や競争の激しさもあったが、弱者連合とは悔しいし、跳ね返そうとやってきましたが、認めざるを得ません。

Q . 奈良りそな銀行、大阪りそな銀行は計画通りか。

A . 奈良りそな銀行の準備はスタートしており、新経営陣が判断することですが、継続していくことになるのではないのでしょうか。奈良がグループの負担となっているのではありません。

Q . 埼玉を含め、体制は維持されるのか。

A . そう思います。

Q . 地域金融の安定に取り組む中、突然で、道半ばとの感があるが、思いは。

A . 大阪では、シェアも 20%以上で存在意義も高いです。大阪経済における金融のもつ意味は大きいと思いますので、取引先に不安を与えないよう、安心して取引を継続していただくことが明日からの仕事です。埼玉のシェアも期待度も高く、そういうことは変わらないと思います。

Q . 信頼関係の崩れた監査法人との体制は続けるのか。

A . ただちに代えるとは申し上げにくいと思います。

Q . 大阪での指定金融機関先の自治体財政への影響は。

A . むしろ、自治体から指定金融機関として信認していただけるということであれば変化はありません。

Q . 地域金融機関の合併の特例の検討はしなかったのか。

A . 検討はしたが、この時間の中で、相手もあることであり、そういう法が適用されるか難しい問題でした。

Q . 関西財界での財界活動に影響はあるか。

A . 企業の肩書きがないと活動は難しいと思います。先日、私も役職に就任したところですが、断るのが筋だと考えています。

【大阪（発表者：弊社副社長 梁瀬 行雄）】

< 質疑応答 >

Q . 自己資本比率について、もっと具体的な数字は教えてもらえないのか。また、金額及び公的資金の注入の時期は。

A . 自己資本比率については、決算発表までお待ちいただきたい。公的資金の金額については、当局にご検討いただく事で、この場で申し上げる段階ではありません。時期については、所定の手続を済ませ、株主総会後に入ってくるようになると思いますが、新しい銀行が財務の健全性を保ち、円滑な銀行機能を果たすのに必要な資本が入ることになると思いますので、自己資本比率も相当高い水準になると思います。

Q . 役員の退任と新役員の就任の時期は。

A . 実務的に支障のない範囲で可及的速やかに交代します。遅くとも株主総会までと思っています。

Q . 役員数の削減の規模は。

A . 現在計画を策定中であり、数字は申し上げられませんが、人件費は約 3 割カットという水準になると思いますので、その水準になると思います。

Q . 会長を外部から招くとあるが、目星は。

A . 短期間での対応を迫られており、決算発表時に新しい経営陣を発表できればと思っています。

Q . 何人かを候補に打診しているのか。

A . まだそこまでいっていません。

Q . グループ外というのは国内、国外は問わないのか。

A . 新しい銀行を司るコーポレートガバナンスの透明性と、新しい銀行のあり方など、金融を問わず優れた経営手法を導入できるという意味から幅広く民間で経営実績のある方を人選させていただきたい。しっかりとした銀行になると思います。使命感を持ってこの銀行をリードしてもいいという方になると思いますが、高給をもってお迎えするわけには行かないので、大変な仕事を願うことになります。短時間で決めるために必死にリストアップをしているところです。

Q . 3月11日の修正発表に比べあまりにも数字が乖離しているが、こういった厳格な決算をするということとはなかったということか。

A . 株価の低下、DCFを用いた不良債権処理、業務改善命令を受けていたこともありリスクアセットが順調に積み上がったこと、さらに税効果会計が厳正に行われたことの4つが要因です。そのうち3つは予測できなかったものです。

Q . 繰り延べ税金資産の厳正化について、監査法人との見解の相違が生じてきたのはいつ頃からか。

A . 5月には入ってから、金融再生プログラムや会計士協会会長通牒に基づき厳正に行うべきだという意見がありました。我々の資本の質を自覚し、今後の銀行経営を考えるうえで経済環境を考えれば、徹底的にやるべきだと考えました。4月の末までは、大幅な修正はしなくていいという認識はありました。

Q . 算入年限は当初の5年から何年になったのか。

A . 何年という事ではなく、3月末で我々の体力、収益力を厳密に見て、将来の収益力を算定した結果です。

Q . 地域金融機関の連合体を標榜していたが、この構想はどうなるのか。

A . 公的な力を借りて財務体力が強化される事で、これまでの経営課題が解決され、銀行としての競争力がこれまでと違うものになりますし、旧経営陣は即時退任し、新しい経営者が新しい構想に基づいて新しいビジネスモデルを目指すというのが一番いいことだと思います。但し地域のお客さまを大切にしてきたカルチャーと哲学がありますから、それが核にはなると思います。ただスローガンがスーパーリージョナルバンクに固定されたままかどうかは、新しい経営者の手腕に委ねたい。

Q . 大阪りそな銀行、奈良りそな銀行構想は白紙になるのか。

A . 改めて発表するのがいいと思います。経営資源、体力が相当変わるので、ある意味ではいろんなやりかたができるのではないのでしょうか。こういう立場で私が言うのはは

ばかられますが、バランスシート上の問題であったリスクファクターがほぼ解消され、資本の質も変わります。国有化といわれるが、形態は維持されます。特別支援銀行ということで、厳しいチェックを受けることとなりますが、担うのはりそなグループの新しい経営陣であり行員です。そういう意味ではしっかりとしたい銀行がスタートするといえるのではないのでしょうか。

Q . 外部から会長を迎えるという事だが。

A . 当局から入ってくることはないと思います。現状考えているのは先ほどの 4 人と外部からの会長がりそなホールディングス、りそな銀行のコーポレートガバナンスを担うという事が決まっています。数が拡散していくということはありません。新しい銀行のビジネスが展開していく中で必要があればそういうこともあるでしょう。またそうなれば頼もしい展開だと思います。

Q . 今秋に計画している中小企業再生会社も白紙に戻るのか。

A . それはないと思いますが、こういった速度で図になるかは新しい経営陣と政府のチェックにより変わると思います。

Q . 4 月末までは大幅に修正する必要はないと思っていた訳ですが、5 月に入って急に保守的に見るべきだとなったのはなぜか。

A . ある意味限界点を超えました。今言った要因を積み重ねた時に自己資本の比率が 4% を割り込む可能性が出てきました。

Q . 4 月末まで 4% 割れは無いという認識だったわけですか。

A . そうです。

Q . 前提条件としてどの程度厳しく見るかということに左右されますから、これほど急というのとは。

A . 先程から説明しているとおり、税効果会計の影響が 2,730 億円という大きな金額の修正になり、将来の収益を厳しく見るため、連鎖的に子銀行の株式の減損などにも繋がりがこうなりました。

Q . 4 月末には監査法人は繰延税金資産の計上について何と言っていたのか。

A . 税効果会計の解釈を巡る検討の問題です。将来の収益を厳しく見るため、連鎖的に子銀行の株式の減損などにも繋がりが、それが自己資本比率 4% 割れとなったという流れです。

Q . 現経営陣がこのような判断に至ったのはいつ頃のタイミングですか。

A . これだけ大きな影響があることなので、いろいろな可能性を考えていました。5月に入ってから経営陣も参画してこの直近まで議論を重ね結論に至りました。

Q . 現経営陣の主張が監査法人に受け入れられなかったという事か。

A . 監査法人の見解を現経営陣が受け入れて、厳正な決算をしたということです。

Q . 4月末まで監査法人は現経営陣に厳格な算定をすると伝えていなかったという事か。

A . そうです。

Q . リソナ銀行のだけが落ち込んだということか。

A . リソナ銀行がグループの8割5分から9割を占めています。他の銀行に比べて税効果会計や、不良債権、株式の数字が最も大きい為、そのぶれが全体に影響を与えています。例えば埼玉りそな銀行など、資産の中身が違い、また不良債権の比率も低く、リスクファクターが違います。

Q . 新日本監査法人は期末に発行した優先出資証券の監査があったのか。また、中間期の繰延資産を認めている監査法人は、どういう基準で収益力を判断したのか。

A . 将来水準をどう見るのかということは、15年3月決算で財務内容がさらに悪くなったという事です。赤字決算が続いた銀行でもありより厳格に見たということです。過去の実績から見て厳格に見ました。また、税効果会計については、今様々な議論がありますが、ルールを厳しくという事が先行しています。我々はその現実のルールに合わせ、より厳しい対応を迫られたという事です。

Q . 直近の増資の額を大きくするという事は難しかったのか。

A . その時点では約1,250億円の増資で自己資本比率6%になる算定をしていました。そういう時点で予測されれば、もっと他の手があったなということがあるかもしれません。

Q . 監査法人との具体的なやり取りの中で梁瀬さんは、これはルール変更ではないのかという事を感じられることは無かったのですか。

A . 私に対するご質問ということでお答えいたしますと、私自身が直接対応したのはごく最近、今週か先週の終わりぐらいでした。

Q . 退任される5人の役員はどうされるのか。

A . 経営にタッチしない。顧問その他も廃止します。新しい経営陣に全権を委任します。

Q . 旧あさひ銀行の頭取であった梁瀬副社長に、合併をしたということを振り返って今こういう状態になったという事でどういったお気持ちですか。

A . 残念です。合併はこの3月ですが、実際の統合は昨年3月なんですね。その中で特色を出していい銀行を創っていかうとこの1年がんばってきたし、なんとかやっていたらと思う矢先だったが、いろいろな経済環境その他いろんな事を含め、自分たちでやる能力を限界を超えた要因があって非常に残念だと思っています。

Q . 経営責任は経営陣が退任され明確になったが、株主責任はどのように考えているか。資金繰りは。

A . 金融再生プログラムの枠組みの中でやっていくことになりましたが、その中で明確になってくるでしょう。可能性のひとつとして公的資金が注入されるときに減資という事があるのかもしれませんが。我々が申し上げるのではなく、政府が一定の手続の中で行っていくことです。率直に言って税効果がキャッシュに変わり、いい銀行になるわけですから、株のダイリューションはおきますが、株式価値は個人的には上がるのではないかと考えています。格付もあがるでしょう。資金繰りは全く問題ありません。2兆数千億円の余剰があり営業は円滑に行われています。預保102条第1項第1号は、再生処理であり、今回の措置の中身、銀行が自主的に良くなっていく、という事をご理解いただければ、資金繰りに問題が出るという可能性は極めて低いのかなと。今の資金繰りは潤沢です。

Q . 今後の中小企業貸出に対する姿勢は。不良債権処理は。

A . アセットの流動化など縮小対策はありましたが、中小企業貸出はこのグループの命です。その姿勢に変わりはありません。市場から直接調達ができない中小企業が銀行に依存していて、そこで役割を果たしてきています。中小企業貸出を積極的にやっていくと言うことはおろせないテーマです。不良債権の処理はずいぶん進んだと思うがまだ発生してくると思います。その中で、不良債権の再生ビジネスを銀行のビジネスの核とすべきだと思いますし、不良債権処理会社のような別会社でやってもいいと思います。不良債権を再生させることで価値を上げていくことが必要です。経営指導により格付を上げていくことが必要だと思います。最大の収益源は不良債権の再生だと思います。新しいビジネスモデルとして不良債権処理を位置付ける事が重要です。

Q . 期中に会計ルールが変更になることについてはどう思うか。

A . 個人的には、同じ会計年度でルールを変えるのはおかしいと思います。すべての会計は継続性の原則があり、物差しが変われば何を信用したらいいのかという事になります。少なくとも変えるのであれば、理由と時期の明示と変えるまでの猶予期間が与えられないと事業が犠牲になります。

Q . 働く人の士気が下がらないようにするには。

A . 行員たちに申し上げたいことは、公的資金を注入してもらうことで、落ちていた体力、銀行の基盤となる信用力が戻ったということです。収益力の向上は現在コストカットによるものになっていますが、今が底だと考え、展開が変われば業務純益が最終利益になります。日本で一番財務体質がしっかりした銀行ができたと思ってがんばれ、というつもりでいます。新経営陣は良質の人材の流出が出ないように引っ張ってってくれるのではないのでしょうか。

Q . いい銀行になったという国の税金を使うことについては。

A . 大変重い話です。心からお詫びを申し上げます。民間の企業であり本来は自力で回復すべきことです。ただ残念ながらその能力を超えたのでこうせざるを得なかったという事ですから、様々な形で注入されると思いますが、企業価値をあげることでお返しするしかありません。60 円の株価が、かつてのように 2,000 円を超えるようにすれば、ご負担いただくがお返しできるのではないかと、またそうしなければならないと思います。

Q . 金融庁の特別検査での金融庁からの指導は。

A . 弱点もあり、克服していかななくてはならないというご指導はありましたが、これは、銀行と会計士の問題です。そもそもの財務体質の改善という事で様々なご助言はいただいていたが、処理コストなどが先行していきました。

以上