

平成 15 年 7 月 24 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 15 年 7 月 24 日におこなったブリーフィングにおける弊社会長 細谷 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

【質疑応答】

Q . ノンバンクの分野から撤退の方向ということだが、銀行業務上必要だということで残すべきと考えているものはあるか。

A . 今のところ白紙で見直しております。銀行業に近い分野、あるいは他の金融機関と比べて競争力の強い分野は伸ばす分野として、これからも関係会社として業務を行っていききたいと思っております。

Q . 花王とトヨタにりそなの事業を見てもらってということだが、具体的にはどういう形になるのか。

A . 幹部にまず花王に見学に行ってもらって、花王のコストの見直しはどのようなことをやっているのか見てもらいました。渡邊社外取締役も銀行業はコスト管理に甘さがあると見ておられました。そう言う意味では、メーカーの目線で見たコストの見直しということで、コストの見直しにタッチされた、場合によっては OB の方になるかもしれませんが、何人の方かに来ていただいて、業務内容を見ていただいた上で、具体的な提言をいただきたいと思っております。トヨタもご承知のとおり郵政公社で業務の実態を見られ、改善事項を指摘しておられるということですので、銀行の営業店等を実際に見ていただいて、店頭の業務運営の流れについて、世界の中で競争力のある物作りの発想が具体的に導入できるということであれば、コスト削減に繋げていきたいと思えます。

Q . 資産の再査定の進捗状況は。

A . 銀行内部でも通常の自己査定を従来どおり進めております。今、トーマツ監査法人と、パイロットテストといたしまして目線を合わせるため作業をやっておるところです。今月末か、8 月初めから本格的な作業体制に入ると思っております。

Q . りそな総研のシンクタンク業務撤退の件ですが、人員削減が行われるのか。

A . 撤退業務が売上全体に占める割合は 1/3 程度なので、同程度の人員の見直しは検討して頂く可能性があります。

Q . 撤退によりコストはどれくらい減少するのか。

A . 10 数億円程度は削減可能です。

Q . 会員向け情報誌の発行などは続けるのか。

A . 個別の業務の見直しについては、総研の方で考えてもらいたいと思っています。地域密着型のいろいろな調査も行っておりますので、こういうものは従来どおりやってもらうということで、マクロ経済調査などは銀行がコストをかけてやっていく業務かなと疑問を感じておりましたので、撤退の指示をしたところです。

Q . グループの企画担当だった大谷常務が総研の社長となっていることをどう考えるか。問題ないと思うのか。

A . 就任前の人事配置については関与しておりません。いずれにせよ、就任してからあらゆる関連会社、人材の見直しはやりたいと思っておりますので、適材適所や現役の若い行員の考え、あるいは銀行を去られた方のそれぞれの人生設計などもありますので、様々な視点から見直しを行いたいと思っております。が、現段階ではコメント申し上げることはありません。

Q . コスト削減に係る横断的な委員会は行員で構成するのか。

A . その通りです。幹部行員によりテーマ毎に分科会的なものを作り実行していきたいと思います。若手の再生 PT でもコスト削減というテーマがあり、PT での提言についても委員会で取り上げ実現に向けて検討したいと考えております。

Q . コスト見直しチームの位置付けは。

A . 助言をもらう、コンサルタントという風に考えております。それを踏まえて健全化計画にも反映させます。社内の人間だけではコスト削減は進みませんので、可能であれば他社からの転籍や契約社員も検討したいと思っております。

Q . 人員削減等、従業員が減らされている中で、関係会社のトップが天下りのような形でくるとするのは従業員の理解が得られないのではないかと。

A . 従業員の反応についても様々な意見を聞きながら、対応を検討したいと思っております。これからは現役の社員が一番つらい思いをするわけで、そういう感情に配慮しながら考えていきます。

Q . 関係会社や不動産緊密会社もゼロベースで見直すのか。

A . 基本的には大きなリスク要因になっていますから、見直しをやっていきたいと考えております。複雑なかたちになっていますから、いろんな手法を検討しなければならない、これからのグループの企業価値拡大に貢献してくれるかとか、自立可能なものもあるかもしれないし、第三者が引き受けていただけるとすれば、それもまた選択肢ですから、選択肢の幅があるということで比較考量しながら方針を決めていきたいと思っております。

Q . 期限は。

A . 9月から遅くとも10月にはと考えています。

Q . 対象先は。

A . 関係会社で50社、緊密先で60数社です。

Q . コンサルティングチームは何人体制か。

A . まだ非公式に打診したところであり、実際には渡邊取締役に一任しております。また井上取締役にもお願いしたばかりです。

Q . いくつくらいに立ち上がるのか。

A . 昨日今日お願いしたところですから、もう少し時間はかかると思いますが、本格的には8月に入ってからだと思います。

Q . 産業再生機構の利用についてどう考えるか。

A . 事業再生についてはいろんなやり方がありますので、いろんなところとの連携を重視しながらやっていきたいと思います。そのワンノブゼムに再生機構があるということです。

Q . 再生機構はまだ立ち上がったばかりで結果が出ていないが、不安はないのか。

A . ようやく機構利用のメリットを勉強したところですが、それを活かすようにしたいと思います。機構としても事業再生から産業再生に繋げなければならないわけですから、それに合わなければ門前払いされるわけで、充分勘案しながら相談させていただきたいと思います。

Q . コスト削減のための横断組織の立ち上げと、リソナ総合研究所のシンクタンク業務からの撤退の時期はいつごろか。

A . コスト競争力向上委員会については今月中にスタートさせたいと考えています。総研につきましては、秋にはその体制をとってもらいたいと指示をしたところであります。

Q . デューデリジェンスや関係会社、親密先の見直しにより、相当の損失が出る可能性があるが、結果は中間決算に反映されることになるのか、それとも通期の決算に反映されることになるのか。

A . 今のところそこまで判断はしておりませんが、作業状況やデューデリジェンスの結果を見ながら判断していきたいと考えています。ただ、スピードを求められているという

ことは十分受け止めているつもりです。

Q . 再査定について、先数や残高はどれくらいカバーできるのか。

A . 取引先数が多いため、どのレベル以上を洗い直していただいて、その残りはサンプリングでやっていただくなどの手法をパイロットケースで監査法人と相談させていただいているところであります。

Q . 大阪で近畿大阪銀行が債務超過になるという発言があったが、それについてはいかがか。

A . デューデリジェンスもこれから入るわけであり、関知していません。

Q . 就任してから1ヶ月の所感と、ビジネスモデルの方向性についてはどうか。

A . 率直に言って、就任以降、曜日感覚もなく、時間に追われている感じです。実際に銀行の内部に入って行員と直接対話する中で感じたのは、銀行には優秀な人材が多数いるということと、予想以上にセクショナリズムが強いということです。部分最適化は為されているが、全体最適化への取り組みや、全体としての情報の共有化は不足していると痛感しています。そう言う意味では、オープンに議論をし、私が肉声でさまざまなメッセージを発信する事で、全従業員が足並みをそろえてりそな再生という目標に向かって走ることが一番大事なことだと思っています。新しいビジネスモデルについては、まだ十分に考える時間がありませんが、従来型だけでは未来は開けないという感じはしています。ただ、魔法の杖があるわけではありません。お客さまのニーズをしっかりと捕まえる体制が構築されてないと感じており、マーケティング力をつけるためには、お客さまの目線で考える癖を組織としてつけないと、新しいビジネスモデルを創る土壤はできないと考えています。

Q . 今後のグループ戦略についてはどうか。

A . 選択肢として、例えば、機能重視か、地域重視かということ、やはり大阪と東京に強いマーケットを持っているわけですから、ここを大事にして考えていくのかなと、その中から強いマーケット分野、個人や中小企業などで、他の銀行に負けない商品・サービスをどうやって作っていけるかが重要です。

Q . 埼玉りそな銀行については。

A . 埼玉は首都圏のマーケットの一環と考えていくべきだと思います。

Q . りそな総研の大阪や埼玉でのあり方は変わらないのか。

A . 地域に密着したコンサルタント業務などは、変わりません。人員規模などは当然効率

化してもらわなければいけません、全体の中で考えてもらいます。

Q．撤退するノンバンクとは具体的にどこか。

A．共同抵当証券とあさひ銀リテールファイナンスです。

Q．再生機構と事前協議中の案件は。

A．守秘義務もありますので、コメントは控えます。

以 上