

平成 15 年 8 月 5 日 日本外国特派員協会報道昼食会 講演内容

以下は、平成 15 年 8 月 5 日に日本外国特派員協会主催の報道昼食会において、弊社会長 細谷 英二が「りそな再生への挑戦」と題しておこなった講演の内容です

6 月末、りそなホールディングス及びりそな銀行の会長に就任いたしました細谷です。本日は、三つのパート、最初に私の会長就任の経緯、次にりそなの抱えている課題、そして最後にメインテーマであります「りそな再生」へどのように取り組んでいくかに分けてお話をいたします。

まず、私の簡単な経歴と会長就任の経緯をお話しします。

私は 1968 年に旧国鉄に入社。1974 年から、巨額な赤字経営に陥った国鉄財政 予算と資金 の業務に関わりました。早くから、国鉄の財政危機を熟知し、抜本的な改革を訴え続けました。最終的には、経営の自主性と責任が明確になる企業体に生まれ変わることが、鉄道再生の最後の機会であると覚悟し、民営分割を選択しました。そして、膨大な民営分割の実務作業の責任者として旅客会社づくりを担当しました。

国鉄から JR への移行後、JR 東日本の経営管理、財務(CFO)、事業の多角化の責任者の仕事をやってきました。その間、横浜国大、慶応大学、早稲田大学、北京大学などで民営化論の講義も経験しました。また、昨年からは経済同友会の副代表幹事として、日本の財政・税制の改革の提言をまとめてきました。

5 月末に、「りそな会長」の非公式な打診があった時、お断りをするつもりでした。特に、相談しました金融関係の友人、そして家族すべての人が反対でした。

しかし、2 兆円の公的資金を投入する「りそな再生」の道筋を見出さなければ、日本の金融システムは崩壊しかねない。JR 東日本グループの経営改革が遅れても日本経済にはマイナスにはならないが、「りそな再生」が失敗すれば、日本経済にとって大きなマイナス要因となる。この国のために何としても決断して欲しいとウシオ電機の牛尾会長ら何人かの財界人から強い説得がありました。

最終的には、16 年前に多くの国民の皆さんの支援があって国鉄改革が成功したわけですが、その恩返し、すなわちお国のためにという想いで大役を引き受けた次第です。

次に、りそなの課題についてお話しをします。皆さん方もご承知のとおり、日本の銀行経営は不良債権問題とデフレ的経済の中で長きにわたって苦戦をしています。一方、グローバル化、自由化など銀行を取り巻く環境の激変により「横並び・前例主義」の従来型の経営から、独自の生き残り戦略が求められています。

このような日本の銀行業の構造変化に遅れをとっているのが「りそな」の現実であります。「りそな」を船に例えれば、巡航速度が落ちるとともに浸水が激しくなっています。

2兆円の公的資金が投入されて、すぐに沈没することは避けられましたが、不良債権という浸水は変わっていません。また、持合い株式などリスク要因も抱えたままです。

もうひとつの「りそな」の現実、他のメガバンクや有力な地方銀行と比較しても経費率が高い、すなわち高コスト構造という問題も抱えています。

一方、「りそな」の内部管理はどうなっているのでしょうか。就任の際、「普通のサービス企業に変身しよう」と全行員に呼びかけました。率直に言って、今日時点で「りそな」は普通の会社だとは思えません。

億円単位の資金を扱っているためか、一円一円の収益マインドやコスト意識が不足しています。また、金融庁の判断がすべてで、お客様やマーケットからの目線にはほとんど関心を持っていません。

驚くことに、行員の一部に、今回の経営悪化に対する反省がないということです。金融庁や経営トップの指示どおりやっていたのにという被害者意識や甘えの意識が残っています。

このような「りそな」の現実、オーバーバンキングという事業環境、デフレ的経済状況を考えますと、「りそな再生」は生易しいものではありません。多くの先輩・友人から、「おめでとう」ではなく「大変ですね」と言われました。りそなのリーダーとして求められる大事な点は、経営者として良いと思ったことは、何があってもそれをやり通す勇気です。当たり前のことを当たり前にやり続けることだと思っています。

それでは、本日のテーマ、「りそな再生」に向かって私自身に取り組んでいること、目指していくことなど、3つの課題をお話いたします。

第一の課題は、りそなが生き残るための、持続的な黒字経営への体質転換です。現状の

経営を続ければ間違いなく赤字経営へ転落します。少なくとも2つの基盤づくりを急がねばなりません。1つ目は不良債権や保有株式などのリスク要因を最小にすることです。2つ目はローコストでオペレーションできるスリムな体質づくりです。これらの2つの面で他のメガバンクとの競争上の優位性を目指します。

そのため、まず最初に着手したことは、不良債権等の資産の洗い直しです。現在、監査法人トーマツに委託をしてデューデリジェンスを実施しています。9月末には資産の実態が把握できる予定です。

これまでのりそな経営では、右肩上がりの経済を期待して、本格的問題解決を先送りしていたと考えられますので、デューデリジェンスの結果によっては、厳しい選択肢が求められるケースもあると想定しています。

既に、実態がある程度解明されている関連会社については、ゼロベースで見直し、撤退、売却等の具体的方針を順次決定したいと考えています。7月末には、ノンバンクの2社の撤退、総合研究所のシンクタンク業務の撤退を発表しました。

第二の課題は、りそなの内部改革であり、従業員の心の改革です。会長就任と同時に全行員にメッセージを発信すると同時に、幹部行員には4回にわたって肉声で私の方針を伝えました。

また、若手行員の変革エネルギーを最大限活用するため、社内公募による店舗戦略、コストダウン、マーケティング力の強化など8つのプロジェクトチームをスタートさせています。10月からは普通のサービス企業への転換を目指す意識改革のために、頭取の呼称を廃止し、社長・社員という名称に統一します。

さらに、今月中に経営トップとして問題点の把握や方針の徹底を図るとともに、改革のスピードを上げるためにプレーン・グループ、いわゆるキッチン・キャビネットを作る予定です。

第三の課題は、第一と第二の課題の進捗にあわせて、新しいビジネスモデルに挑戦することです。他の銀行のモノマネでは次なる飛躍を夢見ることはできません。「りそな」という船を性能のいい高速艇に作り変えなければなりません。

新しいビジネスモデルといっても、「魔法の杖」的な手法が存在するわけではありません。「りそな」の強みである中小企業や個人を対象とするビジネスにおいて、利便性や

顧客サービスそしてスピード面での差別化を図っていくことです。同時にリテール業務は労働集約的・高コスト構造になりがちですので、この分野でのローコストオペレーション化を実現しなければなりません。

もう一つは、首都圏、関西の二拠点を中心に、地域に根ざした「りそな」の顧客接点を生かして、資産運用ニーズなどお客様の新しいニーズに対応できる商品・サービスを付加していくことです。業務やサービスの品揃えが不足する場合は、アライアンスの強化も必要です。

このようにして、メガバンクの半周先を行き、差別化されたビジネスモデルに仕上げていきたいと考えております。

いずれにしても、「銀行」から「金融サービス業」への進化が将来の「りそな」の経営目標であると考えています。しかし、挑戦を急がなければならないのは、第一と第二の課題、すなわちりそなの体質改善であり、従業員の意識改革です。

再生か瓦解かどちらに向かうか、就任から6ヶ月間（中間決算発表まで）が大事です。特に最初の100日以内に「りそな」は変身したというメッセージを強く打ち出さねばなりません。

改めて、私の決意として全行員に示してきた5つの原則をコメントします。

第一に、「りそな再生」の目標は「企業価値の最大化」であり、「収益マインド」と「コスト意識」を徹底する。

第二に、りそなが生き残るため、「過去の負の遺産を速やかに処理」する。そのため厳しい資産の見直し、オフバランス化と引当ての強化を実行する。

第三に、りそなが必要なのは、「過去のしがらみを否定し、業務革新や新しいビジネスモデルに果敢に挑戦し、最後までやり遂げる強い意志を持った人材」です。

能力ある若い人に再生推進の機会を与えることはもちろん、必要あれば、社外からも有能な人材を積極的にスカウトするつもりです。

第四に、お客様が銀行を選別する時代、「好感度NO.1銀行」を目指すとともに、お客様に軸足を置き、品質、サービス、コスト、スピードなどあらゆる面で競争力のある「金融サービス業への進化」に取り組む。

第五に、りそな再生の最終評価はマーケットです。独りよがり inward 経営から脱却し、「お客様・株主の方を向いた開かれた経営」と「スピード感ある経営」に取り組む。

最後に、私に与えられた「りそな再生」という使命以外に 2 つの任務があります。一つは、銀行業にガバナンスが機能していないことから、この 4 月から商法で導入された委員会等設置型の新しい形態でりそなは再スタートしています。りそなホールディングスでは 10 名の取締役中、6 名が社外取締役を起用してガバナンス機能向上を図ります。この委員会等設置型の経営を日本で根付かせる役目があります。

もう一つは、鉄道業の経営者が銀行業で成功するかどうかというテーマです。もし「りそな再生」が軌道に乗れば、日本でもプロの経営者のマーケットが育つ引き金になるかもしれません。そのため、経営者は何をやるべきか考え続けたいと思っています。

この 40 日、過去を振り返る余裕はありません。今後も絶えず前向きに、新しい銀行を作る気概で「りそな再生」に挑戦し続けます。情報開示を強化し透明性の高い経営に取り組み、マーケットの信認を高める努力を積み重ねますので、率直な批判・助言をいただくことを高い席からお願いしまして、本日のスピーチを終わります。ありがとうございました。