

平成 15 年 8 月 5 日 日本外国特派員協会報道昼食会 質疑応答

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ける、弊社会長 細谷 英二 と参加者の皆様との質疑応答の内容です。

Q りそなが「普通の会社」として独り立ちできるまでの期間、即ちりそな再生に要する期間はどの程度と考えているか？

A 少なくともこの 2 年間全力で走ってみた結果を見てみないと何とも言えません。この 2 年間で必ずりそなの収益が右肩上がりとなるよう取組んでいきたいと思えます。

Q 海外の金融機関、特に米系機関とのアライアンスの可能性は？

A そういったアライアンスについては、今のところ具体的に検討をしている事実はありません。今後のりそな再生において、取引先の再生支援や関係会社の整理等のプロジェクトに取組んでいくこととなりますが、国内外を問わずそういった分野で優れたノウハウを有する有力な機関とパートナーシップを組んで再生のプロジェクトに取組んでいきたいと考えています。

Q どういった分野での提携が考えられるのかヒントをいただけないか？

A グループ内の不採算事業の整理、取引先再生支援等で国内外の証券会社等有するプロのノウハウを活用していきたいと考えています。

Q 監査法人による資産の再査定を実施中とのことであるが、取引先によっては「大きすぎて潰せない」先があるのではないか？

A 現在予見は持っていませんが、取引先に再生していただくことが基本であると考えています。産業再生機構の活用、再生ファンドの組成、それから業績回復が見込めない先については整理のうえ売却するなど、様々な選択肢を検討していく中で道筋が見えてくるものと考えています。再生が不可能な場合は、法的整理も有りうると考えています。

Q りそな再生に向けた取組みの中で、中小企業等の取引先の再生に取組んでいくことになると思うが、りそなの新たなビジネスモデルとして投資銀行業務へ進出する考えはないか？

A そういった分野については、基本的に外部機関とのアライアンスが基本と考えています。りそな再生のタイムフレームの中で、そうした人材を自前で育成することには時間がかかりすぎるとするのがその理由です。ただし、取引先の再生支援等の取組みの中でノウハウの蓄積が進めば、若手の職員に挑戦させる可能性はあると考えています。

Q 公的資金の注入により国が大株主となったわけだが、金融庁をはじめ政府関係者から様々な経営介入が及んでくるのではないか？

A 私は金融庁をはじめ政府関係者に対し、りそな再生は正直ベースでやらせていただきたいと繰り返し申し上げています。注入を頂いた公的資金については返済することが必要であり、企業価値を極大化させていくことが重要な課題であると認識しています。この点において政府が考えていることと、りそな再生に取組んでいる私のベクトルは現時点では一致していると考えています。これも繰り返し申

上げていることですが、仮に私の方針に対し、政府からの介入があった場合は、情報開示を行い、マーケットに判断を委ねる方針です。

Q 資産の再査定結果を踏まえ、厳しい選択をすることもありうるとの発言があったが、ここでいう「厳しい選択」とは何を指しているのか？

A 中間決算期に思い切った処理コストを計上する可能性があるということを指しています。

Q 日本の金融界においてはパブリックセクターの比重が高く、国庫補助を受けた公的機関が民間金融機関では対処が難しい金利水準で貸出を行っている。このような状況下で民間の金融機関が利鞘の改善をしようにも、なかなか成果が出せないと思うが、どのような考えをお持ちか？

A 日本の抱える問題は、郵貯を入口とする公的機関が金融市場において相当大きなシェアを占めていることだと考えています。金融自由化の前にそういった状況を解消させる必要があることについては、経済同友会としても繰り返し主張してきたところです。ただし、りそなの経営者として、そういった事項について発言をすることが必ずしも建設的なことだとは思いません。現在置かれた環境下で、りそなの再生に全力を尽くすのが私に与えられた使命だと考えています。

Q 「委員会等設置会社」に移行し、従来の監査役機能が、「監査委員会」によって代替されたわけだが、従来の仕組みに比べて新たな枠組みがより良く機能するという根拠は何か？

A 委員会等設置会社においては、従来の監査役に代わり、社外取締役を中心とする「監査委員会」が監査業務を行うことになっています。この「監査委員会」は従来の監査役に比べてより高い独立性を確保していると考えています。今回の商法改正を受け委員会等設置会社へ移行したのは40社程度であり、まだ前例がないことから、何か問題がおこれば弁護士や法律学者の意見を聞きながら、社外取締役や監査委員会の機能を十分に発揮できるような仕組みをつくりあげていこうと試行錯誤しているところです。監査法人の機能については、現時点では監査役型と監査委員会型で差異はないものと理解しています。

Q 不良債権処理の加速、収益目標の必達、中小企業向け貸出の増強など金融庁から相互に大きな矛盾を含む内容の指示が出ているが、再生に向けた取組みを行う中でりそなはどのように対処していくのか？

A 金融庁に対し、これから提出する計画等については正直ベースのものを提出する旨申し上げています。銀行に求められている多面的な目標については、今りそなが置かれている状況を考えれば、「健全性」を最優先に考えて様々な判断をしていかなければならないと考えています。社外取締役に対しても、同一の目線で判断していただくよう要請をしているところです。また問題の先送りは許されないということも再三にわたり徹底しています。

Q りそなへの2兆円の公的資金注入は、実質的に国から大阪経済への「ギフト」であると見る向きもあったほど、大阪財界からの応援は当初非常に大きかったと思うが、その後、大阪の人々がりそなに対して抱く期待は縮小しているように思う。どういう背景があるのか？

- A 会長に就任してから、まず驚いたのは、関西財界が会長ポストの人選について、事前の相談が無かったことについて不満を抱いているということ。それから、会長に就任して以降、6回ほど大阪へ出張をしたが、旧大和銀行に対する過大な期待があるということです。りそなが再生することによって、関西の企業が元気になる、関西の企業が元気になるれば、りそなの経営が良くなります。この相乗効果を目指すことが、関西にとっても一番いいことではないかということを繰り返して申し上げています。
- Q 監査法人が繰延税金資産の計上を一部否認したことで公的資金の注入という事態に至ったわけであるが、こうした繰延税金資産の計上に関する問題はりそな固有の問題と認識しているか？他の金融機関に波及する可能性はあるか？
- A 私は6月末に会長に就任し、経営のバトンを受けましたが、会長就任前の事項については、一切コメントをする気はありませんし、何らのコミットメントをするつもりもありません。ましてや、他の銀行に関してコメントをすることはできません。
- Q 細谷会長ご自身、りそなグループ外から会長に就任し、グループの傘下銀行を統括する立場に立たれた。複数の銀行の統合・再編という経緯を経て誕生したグループだけに、未だ旧行意識が強く、グループ職員が一丸となって再生に取り組んでいくという意識が欠如していると、以前にも指摘をされていたと思うが、りそな再生への取組みの中で、こうした問題をどう克服していくのか？
- A 率直に言って、会長に就任してから、銀行の職員が私に説明をする際、「旧行(出身行)では…」という枕言葉が多用されることに驚きました。しかし、こうしたセクショナリズムを続けていては、りそな再生はありません。今後思い切った人事改革・組織改革を行っていきたくて考えています。やはり、最後は職員の心が一つにならなければ、りそな再生を達することはできないと確信しています。特に、銀行の人事部が古い体質であるということには驚きました。半分冗談で20年は遅れていると言っていますが、やはり人事部門等にメスを入れることが、銀行が変わる一つの引き金になるのではないかと考えています。
- Q りそな再生が成功する可能性はどの程度と見ているか？50%以上か？
- A 9月末に資産の実態が見えてきて、11月の中間期決算の発表までには新しい計画をつくりたいと考えています。その計画の中で私の判断を示していきたいと考えています。変えなければならぬところがたくさんある以上、変えることができると信じています。
- Q これまでに取り組んできた鉄道会社の再建と、これから取り組むことになる銀行の再建を比較した場合、どのような違いがあるとお考えか？
- A 就任が内定してからマスコミの取材にコメントしているように、企業変革の原理・原則には普遍性があると考えています。取り組んでいくことは同じですが、1つだけ決定的に異なっていることは、鉄道の再生の場合には、インフラ産業であるために目で見て確認をすることができるが、銀行業というのは、最終的には数字に抽象化されるバーチャルな事業である点です。この数字がどこまで正しいものであるのかを判断しなければなりません。この点は、私が今までに経験したことのない分野であり、新たな課題であると認識しています。

Q 一日何時間働いているのか？

A カルロス・ゴーン氏のように猛烈に働けるほど若くはありませんが、少なくともJR時代よりも一時間程度早く出社するようになりました。また7月を通して土日の週末をゆっくり過ごすことができたのは月末の週だけです。この間大阪出張も6回こなしているのです、労働環境は相当厳しいものだと思います。

以上