

平成 15 年 10 月 10 日 記者会見 質疑応答(大阪)

発表内容：「りそな」の企業価値最大化に向けた財務改革並びに業績予想及び配当予想の修正について 他

日 時：平成 15 年 10 月 10 日（金）17 時 00 分～18 時 16 分

場 所：日銀大阪支店 関西金融記者クラブ

発表者：川田社長、佐藤企画部長、松沢財務部次長

< 質疑応答 >

Q . 緊密先 67 社といわれているが、不良債権処理を行う社数は？

A . まず金額はりそな銀行の 3,300 億円の処理のうち 1,700 億円、近畿大阪銀行は 630 億円です。緊密者数は、りそな銀行 39 社（全体は 67 社）、近畿大阪は 4 社で 4 社のうち極めて親密な先が 3 社、親密に近い先が 1 社です。

Q . 近畿大阪銀行・奈良銀行についての経営陣については？

A . 近畿大阪については 10 月 1 日付でりそな銀行から水田副頭取が副社長として就任していますが、11 月にトップの交代を予定しています。奈良銀行は変更予定はありません。

Q . 近畿大阪銀行・奈良銀行に増資を行わなければ、自己資本比率は何パーセント？

A . 近畿大阪は債務超過のマイナス 11%、奈良は 3.2%です。

Q . 債務超過額は？

A . 2,250 億円くらいです。

Q . 近畿大阪について、債務超過に陥ると破綻処理になるはずだが、救済する理由は？

A . あらゆる選択肢を検討してきましたが、持株会社としての子銀行の健全化という責務であるということと、近畿大阪銀行の健全化はりそな銀行、りそなグループにおける企業価値の最大化に繋がると言う判断から増資を決定しました。

Q . 近畿大阪の存在感によってどうしてりそなの企業価値が上がるのか？

A . 徹底的にリスクファクターを排除したうえで、増資をすることにより、近畿大阪銀行が健全な銀行になることが、もっとも地域貢献ができる最善の策であり、それが近畿大阪の存在感であると考えています。

Q . 近畿大阪銀行の赤字の原因となった処理について具体的には？

A . 近畿大阪銀行・奈良銀行ともに新しい目線に統一している。DCF手法は基本的には主要行で行われているものであるが、これを近畿大阪銀行、奈良銀行にも適用している。要管理以下の先について個社別に見直す事で適正な債務者区分に意思を持って行ったことです。その結果、保全率は破綻懸念先で略 100%、要管理先についても約 90%弱と極めて高いものになりました。その他、担保物件の売却の実績率なども勘案し、リスクファクターを発生させないようにしました。

- Q . 緊密者の処理において緊密者が保有している不動産はどのように処理するのか？
- A . 買戻しもその一つですが、ファンドの組成や第三者による不動産会社への売却など様々な手法を考えています。
- Q . リソナ銀行の本店はどうするのか？それに伴うリソナの処理は？
- A . 本店は買い戻す予定にしています。本店は投資組合的なものが保有しており、それに緊密者が入っているため、その緊密者の方針に則った形で買戻しを行います。事業再構築引当金に見込んでいた約200億円は、既に店舗統廃合の計画により損失を見込んでいた損失を前倒しで計上したものです。なお、本店の買い戻しについては、リソナ側は買い方なので、損失は発生しません。
- Q . 公的資金の返済期間について計画は？
- A . 11月に出す健全化計画の中で返済に関する考え方を示していきたいと考えていますが、今回の発表にもありますように「持続的な黒字経営への体質転換」が図れれば、将来の展望が見えてくると考えています。
- Q . この1兆7000億円の赤字は旧大和、旧あさひを含めて最大か？
- A . 過去最大です。
- Q . 下期の利益予想は？
- A . 下期は黒字に転換したいと考えています。
- Q . 優先株も無配というのは、公的資金の注入に関する議論があったが、それに対する責任は？
- A . その責任は、「持続的な黒字経営への体質転換」、今後行っていく新しいビジネスモデルの変革を通じて、リソナが動き出したということを実証していくことで責任を果たしたい。
- Q . 以前は大阪リソナ、奈良リソナという青写真があったが、新しいビジネスモデルがよくわからないが？
- A . 基本的には地域密着の方針にいささかも変わりはありませんが、この再生期間中は、各傘下銀行が健全になり筋肉質になるということが最重要課題と考えています。今後システムの問題もあることから、プロジェクトチームを立ち上げ、グループの再編について考えていきたい。
- Q . どういうビジネスモデルで収益力を高めていくのか？
- A . 新たなビジネスモデルというのは挑戦分野であり、コア事業強化により競争力強化を図ることで、営業の改革を行っていくことで生まれてくると考えています。
- Q . 本来、近畿大阪銀行、奈良銀行のトップが会見にきて、再生について語るべきではな

いのか？

A . 傘下銀行の経営の管理は銀行持株会社の業務であり、対外広報も持株会社で行っていることから、今回はりそなホールディングスが説明させていただくこととしました。

Q . 傘下銀行への増資は公的資金の流用ではないかという批判についてはどう思っているのか？

A . 傘下銀行の健全性を保つことがりそなホールディングスの最重要の仕事であり、りそな銀行からの借入れにより傘下銀行の増資を行います。りそな銀行の貸付資金の原資は、政策投資株の売却資金を使うということです。

Q . デューデリジェンスが終わっていないのに業績予想の修正をするのはなぜか？

A . デューデリジェンスはサンプリング調査であり、傘下銀行が決算に反映させるためには、その債務者区分や引当率の考え方や基準を自己査定を変える作業の必要があります。最終報告は受けていませんが、中間報告により各銀行は自己査定基準の変更を行っていますので、その集計作業を行った段階で業績の予想がついたのが今日であるということです。

Q . トーマツの基準を全面的に受け入れたということか？

A . そのようにご理解いただいて結構です。

Q . 取引先に対する取引方針の変更は？

A . 取引先に対する方針は従来とはいささかも変更していません。むしろ今後取引先とのコミュニケーションを展開し、スピード感を持って取り組んでいきたい。それがひいては地域経済に寄与することとして役職員一丸となって取り組んでいきたいと考えていますので、是非りそなを信用いただいて、従来どおりの取引をお願いしたいと思います。

Q . 近畿大阪銀行、奈良銀行の中小企業貸出高残高の推移について？

A . 15年3月実績は、1兆6342億円、18年3月計画は1兆1274億円です。大幅に減少している理由は緊密先等が中小貸出対象に入っていたことと不良債権の抜本処理により一気に残高を落としている為です。実際、残高計画のボトムは17年3月の1兆951億円であり、そこから営業努力で増やしていきます。奈良銀行は15年3月が933億円、18年3月が1058億円の計画、いずれも平残ベースです。

Q . コスト体質の改善とあるが、今後も店舗の削減等何か削減していく余地はあるのか？

A . 15年3月対比18年3月では、経費ベースで1,000億円の削減がなっています。このほかさらに、再生P Tから提案された項目や、本部自ら考えているコストダウン策を取り纏めて実行に移せるものはどんどんやっていきます。特に本部業務や営業店の軽量化の問題など、踏み込む余地はまだあると思います。いずれにしても、コストリダクションについては永遠のテーマというつもりで取り組んでいきますし、毎年コストダウンが図れるような企業風土にしていきたいと思っています。

Q . 営業時間の延長や休日営業を行う一方、年収の削減などかなり負担がかかっていると思うが、まだまだコスト削減を行うのか？

A . コスト削減は、今申し上げたように企業の永遠のテーマですのでやりますが、人件費（給与）をさらに下げるといって話ではなく、仕組み・やりかたを変えるということ。今ホールディングスと銀行で業務一体運営をする中でいろんなPTがあり、そこでできたものを近畿大阪銀行や奈良銀行にどんどん入れていきたい。そういう面では、もっともっとやれると思います。

Q . 就任当初、新しいビジネスモデルをなるべく早くつくりたいと言っていたが、時間がかかるというのは、出来る見込みがたないということか？

A . ビジネスモデルはこの経営者でも早く作りたいたいと思っているが、時間がかかります。特に我々のように一旦ダウンサイジングしてから成長戦略を作っていく企業にとっては大変なテーマであるのでじっくり時間をかけてやりたいと思います。新しいビジネスモデルは早くて来年になるのではないのでしょうか。リそなが変わったという営業スタイルなどは中間決算時までには示せるとしています。社員からの期待感も強いのですが、じっくり時間をかけてやっていくべきものだと考えています。やるべきことのプライオリティーもあるので、一步一步進んでいきたいと思っています。

Q . 近畿大阪・奈良について管理する責任があると言っていたが、一方で自立して回復していくと言うのは矛盾があるのではないか？

A . (両社とも)HDの100%子会社でありますので、HDおよびりそなグループ全体で全面バックアップします。りそなグループは一体で、ただ法人格が分かれているだけと考えていただければいいと思います。

Q . 17年3月までの再生集中期間中には再編はしないということか？

A . そうです。17年3月期の再編はしないということです。今までは17年1月に奈良りそな銀行を作ろうといった計画がありましたが、その計画を変えたということです。

Q . そのほうがグループとしての企業価値の極大化が進むということか？

A . そうです。スピードが上がるという判断をしました。  
再編のコストもありますし、再編のマパワーもあります。それぞれの銀行がきちっとした黒字体質を作った上で再編をしたほうがやりやすいと考えています。

Q . 金融庁との話し合いでこの増資について了承しているのか？

A . 説明させていただき、ご了解はいただいています。

Q . 原社長の退任は、債務超過になったことの引責か？

A . 責任と言う意味合いではなく、若返り・経営強化と考えています。原さんもパワフルだけれども、それ以上にパワフルな副社長が入りましたので、仕事のスピードを上げる為の若返りという意味合いです。

Q . 改善命令を受けた両銀行のトップが出てきて預金者などに計画について説明すべきではないのか？

A . リソナホールディングスの新経営陣の経営方針の変更によって、赤字を計上した部分が多いのであり、そういう意味ではホールディングスが説明責任を負うべきだと判断しました。

Q . 説明責任が無いということですか。

A . そういうことではなく、リソナホールディングスが両社から十分説明を受けているということです。我々ホールディングスが指導・管理の責任がありますので、(リソナホールディングスからの説明で)十分だと考えています。

Q . 今回の厳しい自己査定などは過去は一般的にできなかったのですか

A . リソナ銀行をモデルケースにして、各傘下銀行に全部導入しました。これはグループの経営方針の大きな転換だと思います。

Q . 17年3月期までは個々の会社で経営していくとして、その後の再編の方向はいつ頃出されるのですか。

A . 先ほどの回答のとおりシステムの面と絡めて、これから検討していくので、今いつ方針を出すといったことは、現時点でお話できません。

以 上