

## 平成 15 年 10 月 28 日 プリーフィング説明内容

以下は、平成 15 年 10 月 28 日におこなったプリーフィングにおける弊社会長 細谷 英二による説明内容です。

りそなホールディングスの細谷でございます。10 月 10 日に財務改革とそれに伴います業績見通しの修正を発表させていただきました。その翌週にアナリスト説明会を開催いたしました。やはり、厳しいプレッシャーと申しますか、収益はどうするのかという質問が相次ぎました。率直に言いますと、私は、収益をいきなり右肩上がりにするのは大変だという思いであります。新計画では実力ベースからひとつひとつ収益を積み上げていく以外ないのではないかと考えております。りそなといたしましては、りそなの持っている強みを磨いていくということと、サービス業としていろいろな仮説を立て、挑戦をし、新しいビジネスモデルを見出していくということしかないのかなと考えております。

### 【中堅・中小企業に対するサポート体制の整備】

まず、りそなの強みであります中小企業取引について、これはメガバンクが裾野をどんどん広げてきておりますので、りそならしいサービスを強化したいと考えています。現在、ビジネスマッチングサービスとして、お取引先のご紹介、仕入先のご紹介、ビジネス商談会の開催、あるいは中堅・中小企業の技術や新商品を紹介するビジネス展示会の実施等を考えており、それに伴いますビジネスマッチングの支援チームを、一部OBなどを活用して強化していきたいと考えています。中小企業に対するサポートサービスをメガバンク以上のレベルにしていきたいということで、まだ、具体的な内容は詰めておりませんが、サポートクラブ的な会員組織を作って、会員になっていただければ、財務診断や、りそな信託銀行、りそな総合研究所を活用して中小企業のニーズの高い退職給付債務の計算や人事制度等についてのコンサルティングサービスの手数料を割り引く等、りそな銀行での囲い込み戦略に力を入れていかなければならないと考えております。

### 【企業向け貸出における代表者個人保証免除の取扱開始について】

その一環として、企業向けと申しますか中小企業が対象となると思いますが、代表者個人保証免除のローンの取扱を開始したいと考えております。細部については 11 月下旬ぐらいまでに固めたいと考えております。当然、個人保証等がないわけですから銀行側からすればリスクが高まるということでもありますので、その見合いは、もちろん貸出先企業の格付にもよりますが、0.5%~1.75%ぐらいのプレミアムをいただくということになります。それにあわせて、財務診断サービス等を付加していく等、先ほど申し上げました会員クラブ的なサービスでサポートしていくというような形で、中小企業のマーケットにおいて、りそなブランドを強化していきたいと考えています。

### 【資金運用コンサルタントの新規採用について】

また、中小企業や個人のリテール部門を強化しなければならないわけでもありますので、資金運用コンサルタントも新規に採用いたしまして、お客さまの資金運用ニーズに幅広くお

応える体制を強化していきたいと考えています。

#### 【モデル店舗の設置について】

やはり、リテールバンキングとしては、私は、店舗戦略が非常に重要ではないかと考えております。モデル店舗をいくつか作ってみたいということで、首都圏の3店舗、関西圏の3店舗でお客様のニーズに合わせたレイアウトへの変革を進めていきたいと考えています。花王のOBの方のアドバイスにも、銀行の店舗がお客様の動線をほとんど考えてないのではないかと、あるいはお客様のニーズにあわせてスピーディーにサービスする体制ができてないのではないかとということもあり、コンサルティングブースの充実、スタンディングオペレーションによるスピーディーなサービスというようにレイアウトを変更してサービスのレベルを上げていきたいと考えております。窓口の受付等につきましても、キャッシュカードによるお取引を可能にするとか、本部直通のテレビ電話を設置するなど新しい試みを行いまして、りそなファンを増やしてみたいと思っております。

それから、銀行はこれまで伝統的に店舗統廃合を行って、リストラを図るということをやってきたわけであり、当然、りそな銀行も拠点店舗の統廃合を進めて集約していきたいと思っております。しかし、それだけではお客様の利便性は強化できないという思いから、まだ、エリアは決めておりませんが、新しくお客様の利便性サービスをするミニ店舗網のあるエリアに広げてみたい、いわゆる圧倒的な利便性を提供する実験をやってみたいということを考えております。東京と大阪に1エリアずつ広げる構想をスタッフと議論しており、店舗集約することによってコストをセービングし、その分でミニ店舗という、銀行社員が一人、あとはパートでなるべくコストのかからない店舗網を作り、お客様の利便性と、もちろんお客様のそのエリアにおけるニーズにあわせて様々な店舗サービスをその中に組み込んでいきたいと思っております。場合によっては専門的なサービスを実施する店舗も含めて、いろいろな組み合わせの店舗網をそのエリアで実験をしてみたいなということです。年度内にはサービスをスタートし、その成果によってはひとつのエリアマーケティングの成功事例として、他のエリアにも広げていくということを検討したいと思っております。

#### 【新旧勘定の分離について】

中間決算時点におきまして、新旧勘定いわゆる新勘定と再生勘定の分離作業が終了する予定でありますので、その時点で正式に発表したいと思っておりますが、作業は、ほぼ順調に進んでおり、現在、再生勘定に持っていく資産が3兆5,400億円になる見通しであります。貸出資産が2兆8,200億円台だと思います。持合株式等含めました有価証券が5,400億円ぐらいになると思います。その他、処分予定等の不動産等が1,200億円、それ以外に差入保証金等もあり、あるいは会員権も処分いたしますので累計で3兆5,400億円になる見通しであります。全資産の12%程度を占めることになるかと思っております。

もちろん再生勘定につきましては、残高を減らしていくという適切な管理が求められますし、新勘定につきましては、やはり収益性というパフォーマンスでトレースをしていかなければなりませんので、その手法等につきましては、トーマツさんと議論をしております。ROEやROA的な指標で管理するのが望ましいのかなということで議論を詰めていると

ころでございます。

**【近畿大阪銀行の代表者変更について】**

最後に、本日、近畿大阪銀行で社長交代を決めていただき、りそなホールディングスでその方針を了承いたしました。予定通り、原社長には身を引いていただきまして、水田副社長に昇格をしてもらうということです。もちろん、原社長は4月からの新社長でありますから続投も考えたわけではありますが、やはり、経営改善計画を100%、私は120%と言っているわけではありますが、それを実行してもらうためには、経営トップの若返りが必要かなということで、11月20日の増資のタイミングにあわせて交代をしていただくこととしております。

本日、私からお話しすることは以上でございます。

以 上