

## 平成 16 年 3 月 25 日 ブリーフィング説明内容

以下は、平成 16 年 3 月 25 日におこなったブリーフィングにおける弊社会長 細谷 英二による説明内容です。

### 【コスモ証券株式会社株式の公開買付け応募に関するお知らせ】

すでに本日リリースさせていただいておりますが、補足的にどういう経過をたどってきたかをお話させていただきたいと思います。

私は、就任しましてから、株式のリスク要因を排除しなければならないと、コスモ証券は、そういう意味では、最大のリスク要因であったわけでありますので、就任直後から、売却の指示をしていたわけであります。

売却の方法としては、市場で売却する、あるいはブロックトレードと言いまして、証券会社に受けていただいて順次売っていく方法と、そして今回の戦略的投資家への売却と、3つの選択肢があるわけでありますが、少なくともリスク要因を排除するためには、持分法適用外の 10%以下にしたい、ということからすると、市場で売却すると一気に株価が下がりますし、ブロックトレードについては、しっかりしたエクイティストーリーがなければ売れないということから、戦略的投資家への売却ということで、FA を立てて、いろんな投資家等に話を持ち込んでもらいました。

昨年末までに、約 10 社近くの申し出があったわけですが、残念ながら、大勢が二桁の金額での提示であったわけでありまして、私どもとしては、その価格では、売却のメリットがないということで、12 月のブリーフィングの時にもお話をさせていただいておりますが、越年の決断をさせていただきました。

どの程度の株価で売却すべきかということについては、第三者アドバイザー 2 社から、どのくらいの株価が適正かということのアドバイスを受けました。その際に、40%以上の株式を一気に売る場合には、110 円台から、130 円くらいというのが、いろんな手法で見ても、売却の実現が可能で、適正な価格ではないかという助言をいただきました。

昨年の年末までは、そのゾーンでの提示がなかったわけでありまして、年が明けて、もう一度白紙から、FA に努力をしていただきまして、その結果として、今回の CSK との TOB になった次第であります。もちろん、りそなの経営を預かっている身として、経済合理性を追求しなければならない、それから、コスモ証券の経営陣の意向を尊重しなければならないという二つの要素から見まして、今回の公開買付け募集に応じるといったことに立ち至ったわけでありまして。

なお、経済合理性の面から、TOB の場面で、第三者がさらに条件の良い買付けの申し出があった場合には、もう一度見直しをするという条項だけは入れさせていただいております。そういう意味で、我々と致しまして、昨年夏以来の懸案事項であった本件が、一応 TOB までできるという段階に来たということでありまして。

#### 【りそなアセットマネジメント株式会社の株式譲渡について】

アセットマネジメントというビジネスが、収益率の高い商売ではなく、規模のメリットを追求していかなければならない業務であり、りそなグループで、アセットマネジメントの会社を育てていくことは現実的ではないという判断から、合併先を探していましたが、今回ソシエテジェネラルから 100%子会社にしたいという提示があったわけでありまして、今回の譲渡という結論に達したわけでありまして。

もちろん、その過程で、国内の投資家からも申し出がございましたが、やはり、ソシエテジェネラルの提示が一番条件が良かったということから、今回の結論になったわけでありまして。

#### 【減損会計への対応について】

これから、いよいよ決算の作業に入りますが、りそなグループとして、2年前倒しで、固定資産の減損にかかわる会計基準の早期適用に踏み切りたいと思っております。

理由と致しましては、昨年 9 月の財務改革の完遂ということでありまして、リスク要因はきちんと先取りして、健全な体質改善を急ぎたいということでありまして。

今回の減損会計の影響であります。340 億円の損失が見込まれるわけでありまして、昨年の中間決算の時に事業再構築引当金を 270 億円弱、引き当てておりますので、本件に伴う追加損失は、70 億円強となります。

他の銀行や他の企業の動きはわかりませんが、少なくとも日本の企業の中では、2年前倒しの企業として、評価をしていただけないかなと思っております。

なお、現在決算の最終的な作業に入っておりますが、まだ、臨時損益等の変動が大きいので、本日時点で確たる数字、あるいはレベルは申し上げられませんが、りそなグループの合算の当期利益で、黒字化ということを目指してはしておりますが、下期の黒字化の達成は、ほぼ出来ると受け止めております。

#### 【外部人材の登用について】

この 4 月 1 日に地域 CEO を導入し、りそなを 30 のエリアに分けて、マネジメントしていくわけですが、その関係で、外部から人材を起用したいということをお願いしてまいりましたが、その人材が確定しましたので、そのお話をさせていただきたいと思っております。

野村證券から、吉田誠吾（ヨシダ セイゴ）さんという広島支店長に来ていただきます。阪急百貨店から、河内隆行（コウチ タカユキ）さんという阪急百貨店の阪急ショッピングセンター開発勤務の方に来ていただきます。このお二人の方につきましては、3 週間程度、銀行業の研修を受けていただきますので、発令は 4 月 26 日ということで、他の地域 CEO より遅くなる予定であります。

担当地域は、吉田さんにつきましては、法人営業が得意とのこと、大阪の激戦地であります大阪都心ブロック、いわゆる船場・心斎橋、堂島、御堂筋等のエリアを担当していただこうと思っております。河内さんは、阪急百貨店ですが、ほとんど東京で勤務されており、ご本人のお住まいも神奈川県でありますので、神奈川県の相模ブロック、町

田エリアであります、その地域 CEO に就任していただく予定でございます。

また、就任来、信託業務部門の管理が、必ずしも強くないということを感じておりましたので、トップ信託銀行の目線で管理体制を強化してもらいたいということで、三菱信託銀行の大原秀（オオハラ シュウ）さんという、現在、同行の監査部の副部長をされている方に転籍で来ていただきます。

さらに、りそなの強みであり、戦略部門であります不動産事業を活かしたいということで、三井不動産から、田中浩（タナカ ヒロシ）さんという、現在、三井不動産から日本ビルファンドマネジメントの投資部門の責任者をやられている方に来ていただきまして、不動産事業の高度化した、付加価値の高い業務に挑戦する体制を作り上げていきたいと思っております。

いずれも、トップ人脈と言いますか、三菱信託の内海社長とも、前から親しい関係でありますし、野村證券の氏家会長、古賀社長も、前から親しい関係でありますし、阪急百貨店の相岡社長も JR 東日本時代から共同でプロジェクト等を進めておりましたし、三井不動産の岩沙社長も東京駅の再開発等で、前から親しい関係にありましたので、私から直接お願い致しました。この 4 名の社外から来ていただける人材を活用しまして、りそなグループを創造性に富む金融サービス業に進化させたいと思っております。

#### 【17 年度の新卒採用の見送りについて】

他のメガバンクが、来年の採用につきまして、相当人員を増やすということが新聞等で報道されておりましたが、りそなグループにつきましては、希望退職を出していることもあり、まだ集中再生期間という絶対に目標を達成しなければならない期間にありますので、来年 4 月の新卒採用につきましては、見送りさせていただきたいと思っております。

なお、昨年の公的資金が入る方針以前に内定しました 270 名につきましては、この 4 月 1 日に、予定通り採用して、活躍してもらおうという形にしております。

#### 【変形労働時間制の導入について】

ご承知のとおり、この 4 月から営業時間を午後 5 時まで延ばしたいということで、やはり、コストを増やさない方向で運営することが、銀行として不可欠な課題でありますので、すでに労働組合に提案は始めておりますが、7 月から、いわゆる変形労働時間が導入できるようにしたいとおもっております。

これまで、銀行というのは午前 9 時から午後 3 時までをベースに、一律的な勤務体系になっていたわけではありますが、遅番・早番が可能なような、一月単位での労働時間を導入させてもらおうと、サービス業としては当たり前の勤務体系に変えたいということで、労働組合と十分話して、7 月には実行できる体制にしたいということであります。

#### 【役員異動および組織改正について】

4月1月に地域CEO等の体制をとりますので、組織改正と人事異動を予定しておりますので、組織改正の考え方、あるいは、人事異動の中でのポイントについてお話をさせていただきます。

この3月までで、関係会社等の整理が、ほぼ計画通り進みますので、いよいよ収益性の向上という大きな課題に全社挙げて取り組まなければならないということで、営業部門の強化見直しを行いたいということであります。

そのベースになりますのが地域運営であります。それをサポートする体制を強化したいということで、営業推進本部とその下に、東京と大阪に営業サポート部を新設致します。

また、これから高品質のリレーションシップ力というのはソリューション力が非常に大事でありますので、営業サポート部内に法人・個人それぞれにソリューション室を新設したいということでございます。

営業推進本部長には副社長の西島を起用いたします。東京と大阪の営業サポート部担当につきましても、常務執行役を設け、営業体制に力を入れているということをお示ししたいということで発令をしております。

その他の組織改正と致しまして、コンプライアンス統括部を新設するというので、今までリスク統括とコンプライアンスを、ひとつの組織で管理しておりましたが、やはり、コンプライアンスをきちんと強化することが必要であるとのことで、独立した部に致します。

投資運用の強化が必要であるとのことで、投資運用室を新設いたします。

事務部門が人事と同じように営業店をサポートすべきであるということで、業務サポート部という名称に変更致します。

また、組織図におきましては、社員にお客様と株主ということをきちんと意識してもらうように、これは社内向け広報の意味もありますが、今までとは逆転した形に変更しまして、お客様を中心にもの考えようということで、組織図を改正させていただいております。

人事異動につきまして、ポイントを説明致します。

りそなホールディングスの人事で、企画担当でありました上林を、再編担当に致しました。どうしても、関西地区の再編問題というものは、投資家からどう進めていくのかという重要なテーマとなっております。現実的には、近畿大阪銀行・奈良銀行をどうしていくのかということですが、上林には奈良銀行の代表取締役副社長にも就任してもらい、今までも近畿大阪銀行の非常勤取締役でもありますので、再編問題を担当してもらいます。

りそな銀行の人事であります。副社長の西島が営業本部長、東京営業サポート部担当には桔梗を、大阪営業サポート部担当には岡村を、それぞれ常務執行役になってもらいます。

営業体制の強化も必要であります。一方で、不良債権の処理といいますが、17年3月までに不良債権比率をりそな銀行で3%台までもっていくという大きなテーマがありますので、その担当と致しまして、現在、融資第二部を担当している石村を常務執行役に致します。

地域CEO 30名のうち、8名は執行役として、やはり地域に根ざした、お客様に根ざした

体制というものが必要であり、本部の執行役のポストを一部減らしてでも地域に執行役ポストを発令したいということで、人事の配置を行っております。

なお、東京西第一地域 CEO の長尾は、高松商業高校出身の、今回の執行役の中では唯一大学卒ではないというキャリアであります。

埼玉りそなにつきましても、4月1日からの新体制ということで、40年代の入社の人については、ほとんど、若返りのために、ポストをバトンタッチしていただくということで、調整をさせていただいたということでもあります。

地域 CEO がお客様にどの程度受け入れていただけるかはわかりませんが、新しい収益責任として、スピーディーな判断とサービスをやっていくというメッセージを出させていただくとともに、やはり、組織のスリム化、フラット化というのは、重要なテーマでございますので、すでに発表しております支店の副支店長ポストは廃止して、支店長と担当者が直結できる体制をとるとともに、本部につきましても、次長制度を廃止しまして、グループリーダーとして、タスクフォース的にスピーディーな仕事ができ、営業店を支援できる体制に切り替えるということでございます。

#### 【りそなホールディングスおよびりそな銀行の役員報酬制度の見直しについて】

本日、報酬委員会から提言がございまして、最近、各企業が役員の退職慰労金の制度を廃止している流れを受けて、りそなについてもその方向にすべきではないかという提案がありまして、これを導入しようということで、役員退職慰労金制度を廃止いたします。

今後、業績連動型の報酬制度にしますので、今回の廃止分をその変動報酬部分に当てていくという制度改正をしたいということで、この6月の総会以後、このルールを適用したいということを考えております。

#### 【「りそな再生に向けて」 - 15年度下期の取り組み - 】

15年下期の反省ということを含めまして、どういう取り組みをやって、どういう進捗状況であるかということを整理させていただいております。

まず、不良債権の処理でございますが、グループ全体で、1兆9千5百億円の水準までとすることで進めておりますが、ほぼこの水準になるのではないかと見込んでおります。

株式保有の見直しも順調に進んでおります。

要員の見直しにつきましても、ほぼ計画通りでございます。

子会社・関連会社・緊密者の処理ですが、先ほどご説明した案件を含め、子会社・関連会社は実質13社になります。もちろん4月以降に会社を整理したり、あるいは7月1日にカード会社を合併させるなど、計画通りに進むということを前提として会社数を数えますと13社になるということであり、計画通りでございます。

二番目にガバナンスや企業風土の改革につきましても、先ほど申し上げましたように、様々な施策が少しずつ軌道に乗ってきているのではないかと気はしております。

人事の点での補足ですが、今回の地域 CEO は社内でも公募しましたので、社内の候補の中で、3名を起用しております。一人は、グループ企業から、本部から見えなかった人材を起用しております。

コンプライアンスその他で、いろいろ指摘を受けておりましたが、りそなグループ経営理念あるいは行動指針等の制定を行っております。

現在、社外からの公募の作業は進めておまして、先般、新聞で募集をさせていただきまして、201名の応募がありました。書類審査で絞り込みまして、現在、8名くらいまで絞っております。今週から、4月にかけて、最終決定をしたいと思っております。相当数、銀行の支店長経験者あるいは、現職の方の応募があったということでもあります。もちろん、即戦力も期待しておりますが、やはり、新しい発想でりそなを変えていっていただける人材をその中から、何名かを選ばせていただこうかと思っております。

商品サービス等につきましても、すでに発表させていただいている事柄が多いかと思えます。軽量化店舗等のトライ・アンド・エラーも着実に進んできているのではないかと感じております。

最後に参考資料と致しまして、子会社・関連会社等の見直し状況を整理させていただいております。

私からの説明は以上でございます。

以 上