

平成 16 年 6 月 25 日 記者会見 説明内容

発表内容：りそなの一年を振り返って（株主総会終了後の記者会見）

日 時：平成 16 年 6 月 25 日（金） 16 時 00 分～17 時 10 分

場 所：りそな大阪本社ビル 1 階エントランス

発表者：弊社会長 細谷 英二、弊社社長 川田 憲治、りそな銀行社長 野村 正朗、  
弊社取締役 井上 輝一、同 小池 俊二、同 箭内 昇、同 林野 宏、  
同 渡邊 正太郎

【細谷会長】

本日、取締役兼代表執行役会長に選任されました細谷でございます。引き続きよろしく  
お願いしたいと思います。

まず、本日の株主総会について何点かコメントしたいと思います。まず、本日 616 名の  
株主の方にご参加いただきまして、2 時間 5 分という時間で、総会を終了しました。質問は  
24 問ございました。直接利害関係者の方が繰り返し質問されており、一般の株主の皆様の  
表情に疲れが見えてきましたので、まだあとお二人ほど質問者を残しておりましたが、質  
疑を打ち切りまして、採決に入らせていただきました。終了後お二人の方には、事務局を  
通じてご質問・ご要望を承りまして、「会長によるしく」という伝言を受けておりますので、  
そういう意味では、無事終了したと思っております。

二つ目に、私の二年目の決意であります。本日の株主総会でも多くの株主様からの復  
配への強い期待が感じられ、その期待を真摯に受け止めて、改革を急がなければなら  
ないとの思いでございます。5 月の決算発表後も国内の投資家、あるいは海外の投資家の方  
とも何回もお会いしましたが、やはり、りそなグループがこの 1 年で大変な変革を行った  
ということによりまして、投資家の皆様はきわめて高い期待値をお持ちであると、私自身  
もこの 1 年で相当把握できましたので、2 年目は株主様・投資家の皆様の高い期待値と、り  
そなの現実とのギャップをどう埋めていくのか、ということに取り組まなければいけない  
ということに気を引き締めて、りそな再生の旗を振っていきたくて考えております。

三つ目には、本日、グループ社員全員にメールを配信しました。その中で、私が強調し  
たかったことは、第一に黒字化が見えてきたことによりまして、甘えともたれあいの空気  
が出てくることを危惧してございまして、なんとしても良質の危機感を持って、りそな再生  
に全社員が取り組まなければならないという思いを伝えております。

そして、第二に 2 年目の課題と致しまして、引き続き好感度 No.1 銀行 を目指すという  
こと、そしてソリューション力を向上することを要望しております。やはりお客様への相  
談対応力や提案力を高めるということでもあります。

第三は、なんと言ってもローコストオペレーションの徹底をするということです。この  
三つの重点テーマに取り組んでほしいと、そして、メガバンクに出来ないこと、有力地銀  
に出来ないこと、私はこの差別化戦略の柱は、地域運営にあると思っております。まさに、  
お客様や地域社会に根ざした運営に、りそなの生き残る道があるということで、この一年  
なんとしてでも地域運営を成功させたいという思いを伝えております。

そして、最後に改めて、三兆円に上る公的資金の重みを全社員が謙虚に受け止めて、り

そな再生の改革に取り組まなければならないという私の思いを伝えつつもりであります。

#### 【川田社長】

一年を振り返って、私の感想を述べたいと思います。

まず、りそなの再生に向けての経営改革は、着実に走り出しているという実感と認識を持っております。その推進の要因は、一つは、公的資金注入によりまず財務基盤の強化であります。二つ目は、細谷さんに会長に就任して頂いたということであろうかと思えます。企業価値の最大化に向けて、的確に私ども全社員をリードしてくれております。三つ目は、りそなを応援していただいておりますお客様。四つ目は、社外取締役の存在です。社外取締役からは、いわゆるエクセレントカンパニーとしての視点、お客様からの視線、それと、徹底した現場主義という視線で、社内にいろいろな風を引き起こしてくれております。五つ目が、がんばり抜いた社員という存在。最後に、マスコミの皆さんの厳しくてかつ暖かいご指導のおかげであると思えます。

私どもは諸課題が山積しております。16年度も引き続き大変な年になると思えますし息つく暇もないと思えますが、全力を尽くして走り抜きたいと思っております。

大きな課題は二つあります。収益力の強化と業務改革であります。この二本の柱を何とか成功させたいと思っております。

#### 【野村社長】

一年を振り返ると、まず変革の100日、財務改革、新健全化計画、今年に入ってのサービス改革、そして、現在の収益改革と、この1年本当に長くもあり、かつ非常に短くもありました。前を向いて走ってきた一年であり、今年もやはり前を向いて走る一年であると思えます。実質国有化された銀行であると皆様から言われておりますが、私自身、そうなったおかげで普通の銀行・会社になれるのではないかと、サービス業として普通の会社として歩み始めているのではないかなと思っております。

細谷会長、社外取締役をはじめとした我々のチームは、非常にうまく動き出していると思っております。約2兆円の公的資金を国民の方々から入れて頂いたおかげで、今があるということをつくづく思っております。これからは収益力強化策や、もっと新しいビジネスモデル、りそなの本当の存在価値を我々自身、社員全員が現場主義に立ち返って、知恵を出して、汗をかくて見つけて行くというのが今年になります。そういう意味で、改革のスピードを落とすことなく、この一年取り組んでいきたいと思えます。

#### 【井上取締役】

本日、取締役に再任されました井上でございます。監査委員にも就任しております。

ドラッカーの名言集の中に「仕事の哲学」という本がありまして、その中に、新しい任務についたときの考え方というのがありまして、ドラッカーがその中で言っているのは、「新しい任務に就いたときに必要なのは、才能でもなく知識でもない。自分のミッション

が何であるかをはっきり認識することだと考えている。」と書いてあります。委員会等設置会社においては、社外取締役は、業務執行をしませんし、個人では監査もしません。チームワークとして、取締役会として機能することが求められているわけでありますから、取締役会の中での自分のミッションを考えなければいけないわけであります。

大変優れた細谷さんをはじめとする執行役が、この1年間非常に、予想外といったは失礼ではありますが、大変順調な歩みを進めておられるわけです。私自身、今年2年目に入って考えていることは、やっぱり、経営の基本というのは、収益性とリスクマネジメントのバランスの問題であると思っております。もちろん、収益性を前提としてのリスクマネジメントであるわけでありますが、おそらく2年目のりそなは、攻めの経営に入っていくのをええなと思うと思っております。攻めの経営に入れば、リスクもチャンスも大きくなると、そういう意味では、私の経験を生かしながら、少しでも貢献できたらと思っております。

願わくば、社員の一人一人の方々、私どもを含めて全員が、細谷さんの言っておられるサービス業とは何であるか、リスクマネジメントとは何であるかを体得していただけるようなことに貢献していきたいと思っております。いずれにせよ、皆様方のご援助がなければ、とても登れる道ではございませんので、私からもよろしくお願いしたいと思います。以上でございます。どうもありがとうございました。

#### 【小池取締役】

社外取締役をしております小池でございます。私からは4点ほど申し上げたいと思っております。

第一点は、昨年この新しいりそながスタートしたときには、果たしてりそなは関西を大切にすることがどうか大変疑問があったかと思っております。特に行政機関、それから財界等はりそなは関西から消えて行くのではないかと心配が多かったわけでありますが、しかし、今見ますと、りそなはそもそも、関西、埼玉・関東を代表する銀行同士の合併でしたから、いずれにしてもこの二眼レフ体制をきちんと持って、4大メガバンクがほとんど東京に集中していく中で、きちんとした方向を示したということは、大変大きいかと思っております。今ではりそなは関西を捨てるのではないかという声は一切ございません。そういうことを見ましても、この地域を大切にしていきたいという細谷会長の考え方、また、中小企業を大切にするという考え方、この二眼レフ構造をきちんととって、進めて行くということです。

第二点は、委員会等設置会社という銀行界における初めての取り組みについて、私は公的資金が導入されたということ为契机として、比較的 typical (典型的) な委員会等設置会社の運営が出来たのではないかとと思っております。常々、細谷会長が言っている、「厳格に」「うそをつかない」「先送りをしない」ということについては、我々取締役は常にその視点から、執行の運用・運営を見ているわけであります。この委員会等設置会社は、1年たって、いい方向が出ているのではないかとと思っております。この委員会等設置会社の内容を更に充実することによって、このりそなの発展を考えていきたいと思っております。

一つの例を挙げますと、私たちの会議は、9時半に始まりまして大体4時半くらいまででございます。その間、ペットボトルのお茶一杯、それから、30分くらいで箱弁一つ食べ

る。また、1年間コーヒーは一切出ませんし、女性がお茶を注がない。こういうすばらしい会議を重ねているわけでございます。決して、美術館の中で会議をするわけではなく、データと数字の中で会議をしているということをご報告したいと思います。

第三点は、中小企業に対してどう対応していくか、これが、今後のりそなの鍵だと思います。この数年、中小企業は貸し剥がしと貸し渋りの徹底的な被害を受けて、どちらかという、今立ち直った段階において、もう「お金は借りない」と、借金の極小化ということを狙っているわけであります。もし仮に、りそなが中小企業を対象にして、利益の極大化を狙うのであれば、中小企業の借入金の極小化に対して、きっちりした姿勢を示して、信頼を勝ち取るということが鍵かと思えます。新商品であるとか、システムのあり方が考えられるかと思えますが、それが鍵かと思えます。

第四点は、社員の意識改革ですが、この一年見てきて、急速に変わってきているということを感じております。はじめは、お金を得意先に貸してやるんだという姿勢がなかなか変わらなかった、ということに対して普通の企業ではないなということを感じていたわけであります。銀行は、お金を貸すことによって、利益が上がるわけであります。我々はその商品を守るためには本当に頭を下げ、売れたときは喜ぶわけでありますが、そういう姿勢が、このごろ目に見えてはっきりしてきた。要するに、意識改革が進んできたと感じています。こういうことは、常日頃の積み重ねが重要ではないかと思えます。

最後になりますが、マスコミの皆さんが、大変いろいろな意味で、りそなを暖かく、この一年間見てきてくれ、また、サジェスションをして頂いた、また、りそなのことについてわかりやすい報道をしてきてくれたことに感謝するしだいであります。

#### 【箭内取締役】

箭内でございます。委員会等設置会社というものはどういうものかということに対し、あまり実感がなく、就任してきたわけでございますが、振り返って考えてみますと、委員会等設置会社における、特に社外取締役というのは、かつ私は監査委員でもあったわけですが、身内でもあり、そうでもないような、それから、経営者でもあり、そうでもないような、非常に不思議な思いでこの一年間やってきました。場合によっては、隔靴搔痒の感を持ったこともあるし、社員と意思を一にして、取り組んだこともありますけれども、そういう思いでこの一年間やってきたなという風に思います。

業績面で見ますと、なんと言っても財務改革、これが出来たことが一番の成果だと思います。これは言うまでもなく二兆円の公的資金と、細谷会長の思い切った様々な英断があったからこそ出来たわけでありますし、これがりそなの再生の第一コーナーとすれば、今は第二コーナーに入っているわけであります。第二コーナーの一番の目的は、いうまでもなく収益構造の改革とすることです。これは、私も最初から一年間くらいはかかると思っておりましたし、これから監視・モニターをしていきたいと思っております。ただ、振り返って見ますと、途中における近畿大阪、奈良の増資、両行の自己資本拡充のために増資をしなければならなかったということは、就任のときにはまったく予想していなかったものですから、そういう意味では、グループ全体の再生には若干のブレーキがかかってしまったのかなと思っております。

今後でございますが、私は、取締役というのは株主の代理人であるということを強く思っておりまして、ここまでりそなは良くやってきたとは思いますが、まだまだ物足りない、目線を高くおいて、がんばってほしいという思いを非常に強くしております。その鍵は、経営者以下一般の社員にいたるまでの意識改革が一番大事だと思っておりますので、そのところを一緒にやっていきたいと思っております。

個人的な思いとしては、銀行の再生がいろいろな形で進んでおりますが、新生銀行とは違った、りそな流のやり方で、時間はかかるかもしれませんが、じっくりやっていきたいと思っております。

#### 【林野取締役】

初めてお目にかかります。林野でございます。このたびも社外取締役として再任をしていただきました。また、指名委員長を仰せつかっております。ご承知のとおり、銀行というものは、日本の企業の中では特殊な位置づけのある企業ですね。その特殊な位置づけの企業の、しかも再建をするという役割を与えられたこの取締役会は、委員会等設置会社というこれまた、特殊な立場といえますか、特殊な形態となっております。この中で、私はどういう役割を果たせるのだろうかと考えてきました。社外取締役は多種彩々な人が集まりました。国土無双みたいな形ですね、そういう役員の態勢が出来た。私も普段はたくさんしゃべるほうですけども、この取締役会では、むしろ遠慮して、時間が延びないようにしないと、という風なぐらい議論が良く出て、大変機能したと思っております。

私の仕事は、主として、細谷会長以下の経営陣が、その経営に耐えうるかどうか、ということを見るというのを第一義にやってきました。紆余曲折あり、その後いろいろな事をマスコミに言われているわけでありまして、経営はやはり能力であると考えております。そういう意味では、細谷会長以下、執行部、あるいは実際の本部のスタッフの皆さんも、たぶん他の会社の人よりも3倍か4倍の仕事はしただろうと思われまして。しかも今日の株主総会でも株主の期待は、更にスピードと成果を要求するというものでありまして、そういう意味では、その期待に応えていくというこの2年目は大変厳しいものがあるなということを感じております。

しかし幸い、景気も回復してまいりました。この関西の地も、だめだだめだと言っておりますけれども、景気のいいところの人は黙っているというのが日本の企業の常でありまして、マスコミの皆さんも、関西の景気はかなり回復して来ているんだということをきちんと書いていただきたい。自信を持って、この景気回復が、りそなの今年度の数字を後押しして、株主の皆さんの期待に、また、マスコミの皆さんの期待に応えられるようになるにはですね、そういうことも大変重要なのではないかと考えます。だめだだめだとか、地盤沈下だとか、中国がどうか、イラクがどうしたとかのニュース以外の明るいニュースをきちんと書いてほしいと、私は期待しております。

この一年私は、本業というと語弊はありますが、実際に上場企業の社長を兼務しておりますので、当然就任の時にそういった事情を説明し、その上で、社外取締役を引き受けたわけでありまして、どうしてもその社外取締役としての立場と、現場に入り込んでどうにかしたいという立場と、その二つの立場の確執というのが、この一年間ございました。

しかし、社外取締役は、執行部がやりやすいように、そしてまた執行部が道を外さないようにウォッチしていくこと、そして、社外取締役は団結して、この会社のチェック機能あるいは進むべき道を確認を持って、判断なり意見をしていくというのが私たちの機能であると思いますので、その点におきましては、この一年皆さんに大変なご支援を頂いたという風に考えております。株主の皆様、そして中小企業の皆様からはもっと厳しいご批判を頂いたと思いますが、筋道が立ってまいりましたので、積極的に経営をしていくということで、ご期待を頂きたいと思ひますし、そのご期待にお応えをすべく、努力を重ねていきたいと思ひますので、一年間よろしくお願ひいたします。

#### 【渡邊取締役】

りそながこの一年間でどの程度まで来たかといひますと、私としては、富士山の登山にたとへますと二合目まで来たかなという感じでありまひす。二合目に来たという最大の理由は、先送りされてきた財務改革というものを昨年の9月の中間決算を中心に、まずやったということです。これが出来た理由は、二つありまして、一つは何と言つても巨額の公的資金が入ったこと。資本がなければ、不良債権の処理も過去の清算も出来ないわけでありまひす。資本投入に関するモラルハザード等もありましたけれども、結果的に最小の損失にすむような経営が今スタートしたということでありまひす。

二つ目は、委員会等設置会社のガバナンスでありまひす。私は、経営を通じて花王というガバナンス、そして、伊勢丹という会社、それから、完全な委員会等設置型のこのりそなと、3つ経験しているわけで、一番りそな型がこういう銀行の中にあつて、最適であると、私はこの一年間で確信いたしました。その次に優れているのは、伊勢丹であると思ひております。花王が新聞報道等でガバナンスが評価されている点につきましては、私は卒業生として、むしろどうかと思ひております。

りそながここまでこれたのは、巨額の資金とガバナンスであると、自分で言うのはおかしいかも知れませんが、私含め、日本で最強の取締役会になっているのではないかというほど、取締役会の議論は、りそな再生のために、猛烈にかつ本当に戦わせているということでありまひす。取締役会が終わるとアドレナリンが上がりすぎてしまつて、困るぐらいということでありまひす。

りそなはこれから何をして行かなければいけないかということですが、昨日の新聞報道に総括されていますが、私はやはり、銀行の競争力は基本的に企業価値の競争力であり、つまり、収益であるわけだす。ですから、収益の競争力は、前下期に黒字が出たといつても、ROE、一人当たりの収益力は、まだ、半分もいっていないと感じまひす。したがつて、どうやつてそれを今年の11月に作る新しい計画によつて、このバーをいかに上げるかというのが一つであると同時に、メーカーの立場から見て、銀行で驚いたのは、管理会計というのがほとんど存在しないということでありまひす。管理会計がなければ、一万人以上の人々の何を持って自分たちの成果とするのか、何を改善すれば、競争力が上がるのかというメソッドがないわけでありまひすから、今必死になつて、企画財務部門で、管理会計を作ろうとしてまひす。その管理会計については、日本で初めての銀行業としての管理会計モデルを作りたいと思ひております。

二番目は、やはり顧客視点で改革を進めてきたこと。顧客に店頭で、どうやったら待たないようにしたら良いかなど、この一年、徹底的にやってまいりました。今日も大阪の数ヶ店を回りましたが、まだまだ顧客という視点から考えると改善しなければいけないところが様々ありました。この一年間で、更につめて行けば、細谷会長の言った、顧客サービスNo. 1の銀行になれる余地は十分あると思います。

収益と顧客視点をいかに改革するかのキーは本部です。本部自身が大改革をやっているわけで、それが他の銀行にくらべていかに大きく進むかというところにかかっているのではないかと思います。

三番目は、取締役会の議論は、猛烈に多様な価値観で、多様になっています。しかしそれが執行部になるとやっぱり純粹培養の人たちによって執行が行われるという、執行役にも新しく外から二人入ってもらっていますが、銀行業がもっと小売業のサービス力やメーカーの顧客に対するこだわりなどを、混合して行く必要があるのではないかと。これがこの一年で出来れば、皆さんから見ても、りそなは変わったという風になるのではないかと思います。りそなは変わろうとして一生懸命だけれども、本当に変わったのかというのが、皆さんからよく聞くことではありますが、もう一年見ていただきたいと思います。

以上