

平成 16 年 6 月 25 日 記者会見 質疑応答

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

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

【質疑応答】

Q . 細谷会長に、埼玉りそな銀行について 3 点お尋ねします。まず、グループ再編案の中で埼玉りそな銀行をどのように取り扱うのか？ 2 点目は、今年度に入って、役員を交代されていますが、これにより発足時の大部分の役員がいなくなったことに対するご説明をいただきたい。また、この人事に対する不満が行政や県庁から出ていますが、これに対するお考えを聞かせていただきたい。最後に、地域密着路線を掲げるにあたり、部分出資を認めてほしいという声があがっていますが、これに対するお考えをお聞かせ下さい。

A . (細谷) 埼玉県の方から埼玉りそな銀行を愛するとの声があがっているのは、営業上非常にプラスになると考えています。ただグループ再編についての最優先課題は地域が重複している近畿大阪銀行・奈良銀行の問題でありますので、この 1 1 月の新しい健全化計画のなかでは、関西における重複している非効率的な部分をどうしていくかということが中心になると思います。

2 つ目の質問については、あらゆるりそなグループについて若返りを図った訳でありまして、埼玉りそなだけが例外では全くございません。全くの誤解でありまして、若い力で再生をやらなければいけない、ずるずると時間をかけてやってはいけない、しかも、ご承知の通り、近畿大阪銀行・奈良銀行はトップまで変えて体制を変革しております。埼玉りそな銀行だけが特別扱いでは全くございません。埼玉県サイドからのいろいろなご要望がありますが、すべての判断の座標軸は、りそなグループの企業価値の最大化に貢献することを判断していくということです。要望があれば承りますが、それがりそなグループ全体の企業価値を損なうものであれば、丁重にお断りする以外にはないということでありまして。ただ、地域運営を行いましたのは、りそなの差別化戦略であるということ、埼玉りそな銀行も例外ではないということです。りそなが生き残る道と地元経済界が期待されているベクトルは 100% 同じベクトルだと受け止めております。

Q . 細谷会長にお尋ねします。近畿大阪銀行と奈良銀行についてはこれから検討されるということですが、重複店舗をいっしょにするということなのか、あるいは、銀行同士をいっしょにするということを含め、あらゆる可能性を検討するということなのか

お聞きいたしたい。また、先日の各社インタビューの中では、近畿大阪銀行とりそな銀行をいっしょにするということに関して、否定的なお話をしておっしゃっていましたが、そのお考えをお聞かせ下さい。また、野村社長にお答えいただきたいのですが、再生2年目の今年、第一四半期を終わるにあたりまして足元の営業状況はどのようなものかお答えいただきたい。

A.(細谷)先週から今週にかけて、16のメディアの方から取材を受けました。95%が同じ質問でありまして、95%同じ回答をいたしました。見出しの書き方で非常に誤解を与えるような書き方になっていると思いますが、私の一問一答を正確に記述していただいた記事を読んでいただければ、どういうコメントをしたかよく理解していただけると思います。

まず、コメントしたのは、銀行経営を勉強させていただいたということ、合併・再編の枠組みにとられると、りそなグループが求められている収益力向上・営業力の強化にはマイナスになるということが第一点です。

二点目に再編を考えるうえでは、システムの問題は避けては通れない、残念ながら、近畿大阪銀行と奈良銀行ではりそな銀行と同じシステムにはなっていない。システム改修等の方針については、11月の健全化計画のなかで方向性を示したいと考えております。その延長線でりそなグループのあり方の選択肢を含めた幅を示していきたい。ただし、アナリストから重複部分の指摘はされておりますので、その部分での改善できるところは着実に連絡会を設けて克服していきたい。

これ以上、これ以下のことは私は一切言っておりませんし、近畿大阪銀行とりそな銀行が合併するとか、方針が出たこともなければ、決めたこともありません。一問一答を確認していただければ現在りそなグループで考えている方向性がご理解していただけだと思います。

(野村)再生の年の収益状況はこの5月までで目標を上回るようなペースで推移しています。ただし、貸出金の利益は厳しいです。りそな銀行では、全国を30の地区に分けて運営しておりますが、どの地区も貸出金の目標に対しては若干低い実績となっております。その分、手数料収入でカバーしており、CEOの話では全地域とも目標を達成するという意気込みで行っております。CEOの地域施策については、後ろのパネルにも出ておりますが、地域とどのように関わっていくかということについて色々な方策も出ております。地域地域で新しい動きも出ておりますので、次の健全化計画に盛り込んでいきたいと考えております。

(渡邊)社外取締役から一言。再編の問題ですが、こういう問題はマスコミの最大の興味だと思います。興味と申しますか関心事項だと思いますが、我々としても関心事です。どういう形態で将来も含めて運営していくのか、個々に様々な考えを持ちながら議論はされております。しかし今の状態では、現在の結論はやはり会長の申し上げたことが結論だということです。マネジメントに関わる人たちは色々真剣に考えて、りそなグループ全体の企業価値を最大化することを、模索しております。

Q . 総会でも質問が出ておりましたが、公的資金の返済についてですが、質問に対して細谷会長は、剰余金を積み立てるか株式売却の組み合わせしかないとのことでしたが、このメッセージは経営健全化計画提出時には、ほぼ同様のメッセージにとどまるのか、あるいはその時点でもう少し明確な期間ですとか、具体的な組み合わせですとかが決定されるのかお聞かせいただきたい。

A . ( 細谷 ) 先週末のメディアの取材に対して、基本的には同じことを繰り返しているわけですが、昨年の健全化計画をホップとすれば、この11月の計画はステップだと思っております。基本的には、ジャンプをしないとどういう収益構造になる銀行になるのか見えてこない訳でありまして、その段階に来なければ、公的資金の返済に関する枠組み的な計画を出せないのではないかなと考えております。もし、マーケットがステップの段階でもいいからシミュレーションをしてそのメッセージが欲しいというのであれば、シミュレーションをした数字を出すのはやぶさかではありません。ただ、海外の投資家40数社を回らせていただきましたが、海外の投資家からはそういうご質問は出ておりません。マーケット全体の声に対するメッセージとして、この11月の健全化計画の中で検討していきたいと思っておりますし、その出し方に対しては当然、ここにおられる社外取締役の方々のご意見を十分取り入れた形のメッセージにさせていただきたいと考えております。

Q . 細谷会長にお聞きしますが、委員会等設置会社に移行されて1年が経ちますが、野村社長は取締役会のメンバーになられてません。これからりそなの改革を進めるにあたって傘下銀行のトップも取締役会に出席させ、もっと現場の声を吸い上げるようなお考えはないのでしょうか？

A . ( 細谷 ) 現在、会議等ではそのあたりを克服すべく木目細かくやっております。集中再生期間が終了した後、グループ全体のガバナンスにおいてどういう形態をとるべきなのか、役員の兼務体制を含めてどういう形が一番効率的でよりガバナンスがきいて一体運営ができるか、というのをこれから集中再生期間が終わるまで十分議論をして新しい枠組みを検討したいと考えております。

Q . 細谷会長にお尋ねします。何度聞いても同じ回答になられるかもしれませんが、大阪地元の記者としては気になることですので繰り返しお尋ねいたします。傘下銀行の再編の問題ですが、この11月の計画では、集中再生期間においてこのグループ再編の問題はりそなにとって優先的な問題にはならない、個々の銀行の収益力の強化が最大のポイントであって、再編の問題は経営陣としてはもう少し先に考えたいことなんだとお考えなのではないでしょうか？

A.(細谷)昨年来一貫して、グループ傘下銀行の自立体制を強調してまいりました。特に、近畿大阪銀行と奈良銀行はこの3月期をみてもわかる通り赤字構造であります。赤字構造である銀行に対して合併という選択はまず現実的ではないわけでありまして。少なくとも17年3月までに自立体制をとるということをコメントしてまいりました。

しかし、グループ全体の経営資源をいかに効率的に使用するかということは、一方で重要なテーマでありますので、このことを忘れずに、先ほど渡邊取締役からご発言がありました通り、あらゆる検討をしております。今年度は、なんとしてでも収益力の回復が最優先なので、ここで社員の不安を先行させるメッセージによって営業力の強化のスピードが落ちるようなことは避けていきたいということでもあります。

是非、ご理解いただきたいのは、銀行業界においては「システム」という裏付けがなければ、形だけあってもお客様には良質なサービスのご提供ができません。りそな銀行もご承知の通り、旧行のシステムが併存しております。これを来年の9月までに統合するという大きなテーマに取り組んでおりまして、やはりシステム抜きには再編・合併の問題は方向付け出来ませんし、安易なメッセージは出せないと考えております。

Q.傘下銀行の自立体制の件ですが、赤字のところは吸収できないとのことでしたが、埼玉りそな銀行は黒字です。それは一体化するという意味なのでしょうか？

A.(細谷)当然、お客さまあつての銀行でございますので、再編が営業上プラスになるのかということを経営的に考える必要がある問題なので、黒字だから合併、赤字だから合併しないという意味では全くございません。誤解がないように私の話を聞いていただければと思います。

Q.先ほどから傘下の商業銀行の再編の話ばかりされていますが、りそな信託銀行の問題は集中再生期間終了後の傘下銀行の(再編の)問題が解決された後のテーマであるとお考えでしょうか？

A.(細谷)これも先週来のメディアの取材に一貫してお答えしております様に、あらゆる選択肢を排除するつもりはありません。ただ、りそな信託銀行については、年金信託、中小企業の信託に強いということをもっとブラッシュアップしなければならないと考えています。また、銀行とのシナジー効果もようやく緒についたばかりですので、その機能は大切にしながら銀行の営業力強化につなげていかなければならないと思います。

ただ、りそな信託銀行については、20%以上の少数株主がおられますので、資本政策を含めてあらゆる提案が持ち込まれる可能性があります。その提案がグループ全体の企業価値最大化という座標軸で、あらゆる選択肢は排除しないということを繰り返しコメントさせていただいております。今日時点で具体的な提案等はいただいてお

りません。

(渡邊)聞いていますと、再編の話ばかりですが、経営戦略では再編は最大の問題とということをご理解いただきたい。皆さんが言われていることは、皆さんが娘を持っているとして、いつ結婚するんだ、いつ結婚するんだ、いつ嫁に行くんだ、嫁に行ったら今度はいつ子供を産むんだ、というようなことなんです。嫁に行く時には、決意と財産をきちんとして行かせますよ。

先ほどの配当の件もそうですが、なんとか配当を払えるような会社になりそなもなりたいという一心なんです。まず、優先株の配当を払おうと決めた訳です。その次には、収益をあげて、公的資金の返済と配当を支払う分と、今日の総会でもありましたが、従業員に対してどう利益を分配していくか、ということの決定が我々の最大の課題であります。早く、配当を払える会社になんとかなりたいと思う訳です。アナリストは、「りそなは来年(優先株の)配当をすぐ払えないでしょう」と思っている訳です。我々は逆に言うと11月の計画でなんとか早く配当が払えるだけの収益があがるような会社になりたいという一心でやっているというふうに理解されたほうがいいと思います。

(小池)関西はやはり中小企業が元気を出すということだと思います。これをどう取り込むかによってりそなの方向は決まってくる訳です。現在、大阪地区には各地銀が猛烈な攻勢をかけていますが、そこで近畿大阪銀行もりそな銀行も力を合わせて当面、中小企業対策として、新商品を作ったりすることがやはり鍵であって、再編問題はもちろん重要なことではあっても、まず当面の問題に全社員の努力を結集していくことが一番重要ではないかと思っております。

(渡邊)銀行利用者にとって、どういう形態であろうともさほど大きな問題ではない訳です。りそなグループが利用者にとってどの銀行よりも優れたサービスを提供できるかどうかということが真剣な問いであって、その後は利益とか最適な効率とか決定の速さとかを考えながらどういう姿で経営していくのがいいのかということを検討することが大切です。埼玉りそな銀行であろうと近畿大阪銀行であろうと、利用してくれる人に埼玉地区、大阪地区で一番喜ばれる、顧客支持の一番すごい銀行になろうという一心でやっている訳です。そういう風に考えていただければいいと思います。

(井上)すべてのことについて、それぞれの立場がある訳です。経営者として語りたいことがあり、その一方で読者が読みたいことがあることは解っております。ただ、一つだけ理解していただきたいのは、全員が皆さん方がご質問していることを毎日考えながら悩み続けています。原点はやはりお客さまが喜こんでいただけることは何であるかということです。よく現地現物といわれますが、見て聞いた後には自分の頭で考えないといけないのです。お客さまがすぐ答えをくれる訳ではありませんので、見て、聞いて、自分で考える体質を皆で共有するところに企業の力がついてくると思っております。

Q . 2点質問します。まず、細谷会長に質問ですが、預金保険機構から来年度は優先株については絶対に配当しろと制約を取られたと思われませんが、優先株への配当ができない場合には責任をお取りになるのかというのがまず1点。2点目は渡邊取締役にですが、先ほど富士山の2合目という話がありましたが、それは予想通りなのですか？今年度は何合目まで行かれる予定なのかお聞かせ下さい。

A . (細谷)優先株式につきましては、5月の決算発表の際に明らかにしている訳ですので、その方針で経営陣が一丸となって望むというのは当然の話であります。それ以上でもそれ以下でもないということです。

(渡邊)2合目というのは、カバナンズと公的資金があって来れたと考えています。銀行のカルチャーとかの大戦艦が動き出すのには1年くらいの時間がかかったのだと思う。5合目までの富士山は、まだ道も白いし、木も生えているし、そんなにひどくない。5合目までは今年行かないと困ります。そこまでは、バスも行っている訳ですから。そこから後は砂利道ですから、これよりそながクリエイションをしないといけない。他の銀行がハッと驚くような変わり方が森林を抜けた時に出来るのかどうか、それはもう我々の力ではないのです。銀行員そのものの力なわけです。

Q . 配当の将来性ですとか、この一年間どういう風な経営をしていくのか総会の中では、はっきり見えなかったという意見もありましたが、そのあたりについてはどうお考えなのかということと、来年の株主総会でもし会長が議長をされるのであれば、どのような発言をされたいという希望はありますでしょうか？

A . (細谷)17年3月期のグループ全体での1,680億円という黒字化のメッセージは出させていただいている訳です。リソナ再生の2合目でありますので、その流れの中で、11月には新しい計画を提出する訳でありますので、株主・投資家の皆さんがどう評価されるかということにつける訳です。今日時点で将来像が見えないというのはご発言として理解いたしますし、11月に向けてグループ全体で将来像(長い将来像は出せないとおもいますが)少なくとも先ほど申し上げたホップ、ステップの姿を示していきたい。それをどう理解していただけるかということだと思えます。

以上