

## 平成 16 年 9 月 8 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 16 年 9 月 8 日におこなったブリーフィングにおける弊社社長 細谷 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

### 【質疑応答】

Q . アリコジャパンとの業務連携について、共同研究会というのはどういうものか？

A . 保険商品の銀行窓販全面解禁に向けて、保険商品に対し銀行としてどういう戦略を考えていけばいいかアドバイスをもらいたいということで共同研究会を開催するというものです。

Q . 将来的に資本提携に繋がる可能性はあるか？

A . 今のところ全く考えておりません。りそなホールディングスの主要株主に国内の生命保険会社さんも入っておられますので、国内の有力生命保険会社さんとも一緒に仲良くやっていきたいということで、資本提携といった考えは全くありません。

Q . りそな信託について当面売却の方針はないということだが、当面とはどれくらいか？

A . 金融界全体が 5 年後、10 年後に再々編成的な動きがあるということの中ではあらゆる選択肢を考えなければならないということで、今のりそな再生の延長線の中では信託銀行の売却ということは考えておりません。従いまして、この 11 月の健全化計画の中で信託銀行について売却の検討等を記述する予定は全くないということでございます。

Q . 健全化計画についてだが、公的資金の返済スケジュールはどうするのか？

A . ご承知の通り、公的資金には、90 年代の早期健全化法等に基づくものと、私がりそな再生に取り組む直後の約 2 兆円と、2 つあります。それぞれ、優先株と劣後ローン、優先株と普通株に分かれているわけですが、2 兆円につきましては強制転換等が示されていないように、やはりこれは金融システム安定化あるいはりそなの健全化を最優先にされていると思っておりますので、これにつきましては中長期的な時間軸で考えていくということではないかと思っております。90 年代の早期健全化法に基づく公的資金につきましては 2009 年に転換の時期がまいりますので、この時期に返済できる見通し等について、やはり今回の健全化計画の中では輪郭をお示ししていく必要があるのではないかと考えております。今後、社外取締役と十二分に議論して、その辺りのメッセージの出し方を議論していきたいと考えております。

Q . アリコジャパンとの連携について、アリコジャパンは他の銀行とも人材育成や共同研究等同じようなプログラムを組んでいるのか？

A . ここまでのレベルでやってらっしゃるケースは聞いておりませんが、人材育成システム等は他の保険会社さんより相当進んでおられるので、一部のメガバンクもこういう形で教育プログラム等で協力を受けた銀行はあると聞いております。

Q . 現在、何社の保険商品を扱っているのか？

A . 第一生命、T & D、ING、アクサ、アリコの5社です。

なお、本日のメリルリンチ主催のカンファレンスでも、この2つのアライアンスについてはコメントさせていただきましたが、健全化計画までには、あといくつかのアライアンス計画を水面下で進めておりますので、そういうものを含めて、りそなの次なる戦略が見えるようなメッセージを出したいという話しもさせていただいております。

Q . クレジットカードについて、銀行のキャッシュカードとの一体カードは考えているのか？

A . 12月に出す予定のゴールドカードにつきましては一体カードが可能になるようには考えておきたいと思っております。ただ、これまでもお客さまのニーズを聞きますと、銀行のキャッシュカードとクレジットカードの一体化については、スキミングのような不安があって、強いニーズはないと今の段階では聞いております。勿論、将来、その一体カードが非常に普及していくということになれば次なる戦略を考えなければならないと思っております。現段階では別々に持ちたいというニーズの方が強いとお客さまから聞いております。

Q . 先般、VISAのプリンシパルメンバーを、安くない入会費を支払って、銀行で取得した狙いは？

A . 今後、銀行がイニシアティブを取って次なるアライアンスができる土壌を作っておきたいというものです。

Q . 銀行がクレジットカードを発行するということか？りそなカードが会員になれば良かったのではないか？

A . これまではブランド会社のブランドを使ってグループのカード会社がカードを発行してきましたが、今回、りそなでVISAブランドを取得し、バックヤード業務は最もコストの低いところに委託するというものです。また、将来の銀行本体発行も視野に入れておりますし、先程も申し上げましたように銀行がイニシアティブを取ってどこかと提携できる形にしておきたいということです。例えば外国系のカード会社と提携する場合など、銀行がブランドを持っていた方が有利であるということからこのような判断をいたしました。これまでのカードというのは、(バックヤード業務を含めた)一体的な流れがありましたが、

今回のような（バックヤード業務を委託するという）戦略を進めていくことが、日本がアジアのカード事業において一つのブランドを築くために不可欠な流れだと思っています。そして将来性あるクレディセゾンさんと提携することで、カード業界の最先端の動きを吸収していきたいと考えております。

Q . 今回は銀行本体発行ではないので、銀行は（カードに係る）顧客情報を使えないという理解でいいか？

A . A T Mの時間外手数料の無料化等、銀行サービスもご提供いたしますので、お客様の情報も活用させていただきます。カードのお申込書にその条項が入っております。銀行とクレディセゾンとカード自身、この3つのサービスの相乗効果で魅力あるカードにしていきたいと考えております。

Q . 顧客がりそなカードとクレディセゾンとの間で行なうカード契約書の中に、銀行が顧客情報を使っても良いという契約が入るのか？

A . 銀行のサービスをご提供するわけですから、お客様情報は銀行の方でも持たせて頂きます。例えば、カードを一回でもご利用頂いた方にはA T M時間外手数料無料のサービスをご提供いたしますので、カードをご利用になられたという情報を頂く必要があります。

Q . 提携戦略について、住宅ローン、証券、保険等一通りやってきたと思うが、まだあるのか？

A . 11月までにも皆さま方が予想されない業界との提携があるかもしれません。お客様のニーズからすれば、不足している部分がたくさんあると思います。

Q . 昭和リースの売却について一部報道があったが、新生銀行との交渉経緯は？

A . 元々、私は、りそな再生に取り組むにあたって、公平性、透明性、経済合理性ということ座標軸に考えてまいりました。昭和リースにつきましては、与信が集中しておりますのでリスクが高いと、また、昭和リースの格付が必ずしも高くない中で、やはりリース業というのは資金調達コストが低くなければならないと、そういう意味では、どこかとアライアンスをして市場の評価を確保し、次なる飛躍に向かってもらいたいと考え、アライアンス先と、昭和リースと、また我々は与信リスクを下げてもなるいいお取引になるという、三者ともがメリットを得る枠組みでフィナンシャルアドバイザーを立てて10社くらいから提案を受け、絞り込んできたわけであります。最終的にはフィナンシャルアドバイザーの助言の他、昭和リースの経営者や従業員がそちらを最優先に交渉をしたいという判断がありましたので、その判断を応援したということでございます。

Q . (昭和リースの)デューデリはいつ頃終わるのか？

A . 分かりませんが、年内くらいにはまとまるのではないかと考えております。

Q . 今日の投資家向けの説明の際、株主の利益向上を期待するような、そういう期待感があったか？

A . 今日はありませんでした。昨年、はじめてスピーチしたときは、りそながどうなるかとか、いろいろ質問はありましたが、今日は、中小企業、あるいは住宅ローンのマーケットは、どういう状況ですかとか、社員のモチベーションはどうですか、あるいは、デリバティブのフィービジネスが増えているので、ここにどういうリスクがあるのかとか、それから、グループ内の業務の集中等について効率化の観点からどういうことを考えておられるかと、今回、購買機能をできるだけ早くグループ内で集中して、更なるコストダウンを進めたいというような事例を紹介させていただいて、更なる効率化は、りそな再生の大前提の課題であるというようなコメントをさせていただいております。

私としては、もっと厳しい質問が出るかなと思っていたわけではありますが、確かに 2 ヶ月後に発表する数字等がないわけですから、投資家の皆さんも、非常に質問しにくかったのではないかなと思っています。

Q . 2 ヶ月後の計画の中に株主利益の向上策は盛り込まれるのか？

A . 配当等については、株主総会でも出ましたが、来年以降、集中再生期間が終わらないと、配当等の方針は、メッセージとしては出しにくいというお話をさせていただいておりますが、今回の健全化計画では、やはり、りそなは再生への道筋にきちんと乗って、公的資金の返済の道筋が見えるのかどうかということが、マーケットから見た最大の関心事だと思いますので、それに対する、読み取れるような内容はぜひ検討していきたいと考えております。

またここ半年は、私は、グループ内の再編は、営業力の強化にマイナスになるということを繰り返し申し上げてきたので、昨年までは、再編について繰り返しご質問が出ましたが、今年は、グループ全体の効率化をどう考えるかというような視点での質問となり、昨年と比べ投資家の質問が変わってきており、ここで質問しても何も出てこないんだという感じで、厳しい質問はありませんでした。

Q . 地域運営について。始まってほぼ半年がたっていますが、たとえば PL の面なり具体的な成果が現れているのか？

A . やはり、地域運営に切り替えての最大のメリットは、収益マインドが現場第一線まで徹底してきたのではないかなということであります。やはり、1 年前と比べて、やっと、りそなグループも他のメガバンクの尻尾が見えるような、見ようとする銀行グループになってきたのかなという感じがします。

それから、効率化の面で、法人取引を集約して、地域内でサービスのレベルを上げるというような取り組みは着実に進展してきております。ただ、営業力という面からは、既存のお客さまを堅持する、あるいはりそなから離れたお客さまを取り戻すということに精一杯

で、まだまだ、本当の意味での新しいマーケットを開拓するという分野では、エネルギーが向けられないというか、戦術が今一歩ではないかなという感じがしております。そういう意味では、下期ぐらいになれば、相当、そのあたりも、もう一段レベルが高くなっていくのではないかなということを強く期待しております。

Q . 今後のディスクローズの観点で、健全化計画なども含め、地域ごとの成果を対外的に出していく考えはあるのか？

A . 今のところは、システムが二元化しておりますので、たとえば、経費の取り方が旧大和と旧あさひで異なっていたりする関係もあり、同一のものさしで比較ができない状況になっていることと、3年以内には、この地域運営をもう一歩進めて、今の30地域を、10プラスアルファに集約して、もっと地方分権化した姿に持っていきたいと考えております。そういう流れの中で、投資家の皆さんに、それぞれのエリアの取り組みが見えるような情報開示を工夫してみたいと考えております。

やはり、私と地域運営のトップが30人おり、1ヶ月に1回集まってもらってますが、全員との対話は不可能でして、これではまだまだ本部が従来型で動いていくという、本格的な地方分権という形になっておりませんので、いろんな視点から組み換えをやって、10プラスアルファぐらいに3年内には再編成を行って、本格的な地域運営に切り替えたいと考えております。この方針については、この秋の新健全化計画の中で、方向性は盛り込みたいと考えております。

以上