

平成 16 年 11 月 18 日 記者会見 質疑応答（東京）

発表内容：経営の健全化のための計画

日 時：平成 16 年 11 月 18 日（木）17 時 30 分～18 時 25 分

場 所：日銀金融記者クラブ

発表者：細谷会長、深井執行役、池田執行役

【質疑応答】

Q．公的資金はいつ頃返済することになるのか？

A．早期健全化法に基づく優先株式につきましては、平成 21 年 4 月から転換時期がまいりますので、その前に、これまでの他行の返済方法などを参考にして、具体的な時期や方法等について関係者に相談しながら償還をさせていただきたいと思っております。

Q．預金保険法に基づく公的資金についてはどうか？

A．やはり高い収益体質にしっかりと転換できていけば、その道筋が見えると思っておりますので、それによって剰余金等をしっかりと積み立てる中で、りそなだけの独自の判断ではできませんから、当然、関係者の皆さまと十二分に相談をさせて頂いて、返済をきちんと進めていきたいと考えております。

Q．預金保険法に基づく公的資金についても、今のところは基本的には剰余金で返済するという考えか？

A．剰余金の積み上げができていけば、いろんな手法ができるのではないかと思います。これまでも他行の返済の方策を先行事例として見させて頂いておりますので、それらを参考に、返済、償還の具体的な方法を検討させて頂ければと思っております。

Q．いろんな手法と言うと、例えば、政府保有の普通株式の放出なども念頭に置いているのか？

A．やはりマーケットとしっかりと対話をしていかないと、ダイリュージョンによってマーケットの評価ががらっと変わるということは、株主の皆さまに大変なご迷惑をお掛けすることになりますから、ここは勿論、剰余金をしっかりと積み上げて返済の財源を確保すると同時にやはりマーケットとのしっかりと対話を積み重ねることによって選択肢を見出していくということが大事なポイントではないかと考えております。

Q．基本的には昨年の 2 兆円の公的資金についても、それを剰余金で積めるだけの利益体質をつくるという理解でよいのか？

A．勿論、高い収益体質に転換してそれを堅持していけば、自ずと剰余金の積み上げも可能になってくるわけでありまして、剰余金がしっかりと積み上げられれば、マーケットでの評価も高まっていくということになり、他行の先行事例等の応用も可能になってくると受け止めております。

Q．奈良銀行を合併させたり、りそな信託銀行を 100%子会社化するなど、組織の再編が収益力向上に与える効果はどれくらいか？

A．奈良銀行の合併コストは 10 億円弱と予想しております。おそらく 1 年で回収できるくら

いの成果は上げられるのではないかと、特に管理部門の重複が解消できますので、今、奈良地区も地域運営をやっておりますので、一体運営をすることによって例えば今の奈良銀行の本部スタッフを営業の第一線に起用することで収益の確保ができていきますので、おそらく1年くらいで合併の投資コストを回収できると予想しています。それから、りそな信託銀行につきましては、20.6%の少数株主がおられますのでその分だけ利益が社外に流出していた部分あるいは連結納税のメリットがありますので、それらを合わせて剰余金の積み立てベースでおそらく連結納税の効果を享受できる複数年（通算）で数百億円の効果が見えてくるのではないかと考えております。

Q．埼玉りそな銀行について2点お聞きしたい。一つ目は黒字の銀行ということで配当政策をどのように考えているのか、内部留保を埼玉りそな銀行に残すのか、残さない場合、自己資本比率の劣化をどう対応するのかということ。二つ目は100以上の店舗があって87市町村の公金管理をしているが、今回の計画の中でリストラを含め効率化の推進について会長自身はどのように考えているか？

A．前段のご質問につきましては、やはり公的資金を入れて頂いている銀行でありますので剰余金の積み立てを軸に考えていかなければならない、そういう意味では傘下銀行から配当をしっかりともらうことが大事だということと同時に、それぞれの傘下銀行がお客さまから健全な銀行だという評価を受ける必要がありますので、ホールディングス、傘下銀行ともやはり自己資本比率が8%を維持できるような形の資本政策を検討していきたいと考えております。勿論、剰余金を残す必要もありますし、剰余金をホールディングスにプールすることによって、別途、資本増強の政策を組み合わせるとか、いろんな選択肢があると思っています。いずれにしても（自己資本比率）8%というのはベースとして常に意識してお客さまに健全な銀行グループだという評価を頂けるとようにしたいと考えております。それから、地方自治体との関係は埼玉りそな銀行だけではなく、りそな銀行全体、特に大阪地区でも同じような悩みを持っております。これは地方銀行共通の悩みでもありますので、やはり手数料の見直しなど一つ一つの交渉を粘り強くやっていきたいということがあります。店舗をどうするかということについて埼玉りそな銀行で具体的なプランを策定しているという報告は受けておりません。

Q．持続的な黒字体質は今回達成できたという考えだと思うが、今後の収益力向上に向けたりそなの課題、例えば貸出はまだ右肩下がりという部分もあると思うし、アライアンスも始まったばかりで、今後、非金利収入も増やしていかなければならないなど、改めて課題についてお聞きしたい。

A．やはり銀行の基本的な事業は貸出でありますから、これがどうなるかというのは大きな課題だと思っています。昨年9月でグループ全体で貸出が27.2兆円あったわけですが、この9月期で25.8兆円で1.4兆円貸出が減少していると、ただこの間、不良債権を3.2兆円から1.3兆円と、1.9兆円減少させておりますので、その分の影響が相当あると、ただ1.9兆円のうち7千億円くらいは（債務者区分の）上位遷移などオンバランスで不良債権を減らしていますので、実質的な影響は1.2兆円ということで、そうすると（貸出減少の）1.4兆円と（不良債権減少の）1.2兆円を比べてもまだまだ貸出が右肩下がりだと、そういう意味ではこの下期に何としてでも未残ベースで底止まりをさせたいというのが私の思いであります。ただ、来年度以降は不良債権処理が巡航化するというか、おそらく不良債権処理による貸出減少が毎年1千億円前後で済むようになってくると思います。そうすると来年度以降は不良債権処理による貸出減少の影響は相当少なくなってくるのではないかと考えております。そういう意味では相当攻めの営業ができてくることを目指しています。したがって、やはりこの1年間でどの程度営業基盤を回復できるか、ただこの

間、営業陣営もシステム総合に相当人手をとられますので、本格的な攻めの営業は来年の半ばくらいからかなと思っています。その間、ソリューション力を付けたり、それから先行して人材補強をやりたいということで中途採用含めまして人材補強をすることによって攻めの営業ができる体制に切り替えていきたいと、また、フィービジネスについてはこの上期は貸出が伸びない分はフィービジネスで稼ごうという地域毎の収益マインドが高まってきていますので、この傾向はこれからも維持できると考えていますので、金融商品の販売力とかあるいはデリバティブなどの営業に並行して力を入れていきたいと、それから、地道ですが不動産ビジネスとか年金信託など地道なものの積み上げでシナジー効果を生み出していくということが大事なポイントであるのではないかと考えています。

Q . 他のメガや地銀などとの競争が非常に激しいと思うが、そういった中で、りそなグループの独自性をどうやって発揮していくのか？

A . 中小企業のオーナーのマーケットなど、やはり同じ競争の厳しい中でも差別化戦略をとっていくことが大事だと思っています。時間はかかるかもしれませんが、やはりこれから伸びる産業について融資相談ができる専門の人材を育てていくという、これは今回の計画の中で成果が出るようなものではありませんが、やはり小売業にシフトさせて勉強させたりという中長期的な視点での人材育成ということが大事なポイントだと思っています。それからやはり一定の評価を頂いているのは商工会議所や大学等とのアライアンス、地域とネットワークを組むことによつてりそなブランドを高めていくと、それから、個人のマーケットはこれから本当に大事になってくる、高齢化社会になればなるほどフェイスツーフェイスのサービスの強みというところでりそなブランドを高めていくと、したがって千住支店や竹ノ塚支店にみられるように、スピーディーに処理してもらうところではスタンディングオペレーションでやるということでホスピタリティを感じて頂く、次に金融商品や住宅ローンの相談の方はゆっくり時間をとって相談して頂けると、リピーター的なりそな利用者を一人でも増やしていくということが結局、将来の収益に結び付いていくんだと思います。私も多くの方から新しいビジネスモデルは何かと質問を受けてきましたし、逆に私も金融界のプロの方にビジネスモデルは何かと聞いてきましたが、何方からも明確なビジネスモデルという枠組みは教えて頂けませんでした。私もこの1年数ヶ月の経験から言って、結局、日本の銀行のマーケットでは非常に商品に均一性があると、非常に差別化がしにくいと、そうするとやはりサービスやスピードといった当り前のことをを非凡にやるしかない、そういう意味で私はホスピタリティというのを敢えて社員に徹底したいというのは、当り前のことの非凡さの中に新しいりそなブランドが生まれてくるのではないかと考えています。最近、女性スタッフを募集したところ約360人の応募がありました。3桁の数字で応募があるというのは珍しいということでしたが、それはりそなで何かできるのではないかとこの思いを持って頂いていると、やはり女性が活躍できる銀行であればおそらく女性に支持される銀行になっていけるのではないかとこの思いを持っています。そういう一つ一つの積み上げの結果こそ差別化戦略の成功の糸口があるのではないかとこの思いで次なる飛躍に挑戦したいと思っています。

Q . 収益計画の期間についてだが、先日の業績修正の会見では、(期間の)法的根拠はなく、経営陣としてコミットできるのは平成19年3月までとしていたが、今回、(平成20年3月までに)変えられた理由を改めて聞かせてほしい。

A . 向こう2年間はシステム統合などがあるため、平成19年3月までの収益計画では、りそな再生を支えて頂いている国民の皆さまやマーケットに対して、ステップの段階の成果としてのメッセージ性が弱い、やはりきちんと高く舞い上がるイーグルになる姿をお示しするためには、平成20年3月までの収益計画をお示しした方が評価して頂けるのではない

かということで、多くの方からそれが望ましいとの意見を頂き、最終的には社外取締役の意見を調整した上で私自身もその結論に達しました。

Q . 金融庁で強い意向があったと聞いているが。

A . 金融庁やタスクフォースの意見交換も一つの参考にしておりますが、どういうメッセージを出すかということについての社外取締役の意見も、先程申し上げました私の意見が大勢を占めたということであります。

Q . (来年 5 月の決算発表の時に) 普通株式の復配の方針を示していくということだが、賞与の復活や成果給など社員の士気を高める方策は考えているか？

A . 社員のやる気を引き出すことが大事です。新しい人事制度の中でボーナスは廃止し、今年度の業績については、来年の 7 月に業績インセンティブ給という形でそれぞれの評価に基づいて支給することになっています。この 12 月にボーナスがでないということで、現場に行った際にはいろんな声を聞きますが、相当理解も進み、とにかく来年 3 月までの目標を達成し、次の目標に挑戦すれば、着実に業績インセンティブ給が増えていくんだという受け止めをしてくれています。

Q . 復配をする方向で検討するということが？

A . 今のところ未定です。委員会等設置会社ですから取締役会で決議できますが、社外取締役の方と配当については一切議論しておりません。多くの方の意見をお聞きした上で、最後は取締役会で議論し、5 月の決算発表の時期には、どういう時期にどういう水準でということをごできるだけ明らかにしたいと思っています。

Q . 経費率は 51% まで下がってその後はなかなか下がらない、社員が減っていく中で人件費はあまり減らず逆に増えているようだが、その辺りはどういうことか？

A . 今年度は一定の経費率の目標はクリアできますが、来年度以降はシステム統合コストとして二百数十億円の費用が増加する、それから今年度は特殊要因によりトップラインが底上げされてその分が分母を大きくしているので必ずしも対比ができないということでもあります。また、来年度以降、営業力強化として、中途採用の実施やスタッフの強化、業績インセンティブ給の支給などにより、人件費増があるということでもあります。

Q . 海外にまだいくつか子会社があるかと思うが、これは今後どうするのか？

A . 今年の 1 月にニューヨークとロンドンの事務所を廃止し、今、閉鎖事務を進めており、間もなく完全に閉鎖できます。一方、中国、東南アジアには、上海、香港、シンガポール、バンコックに駐在員事務所があり、インドネシアに子銀行がございます。私も、この 3 月に駐在員事務所長などの意見を聞きまして、やはり、中小企業のお客さまの中国や東南アジア進出のご相談が非常に多いということを知りまして、やはりこの事務所機能はしっかり残しておきたいと、ただ、国際業務ができませんので、先般申し上げましたように、東京三菱銀行の上海支店と提携をして、邦銀を利用されたい方にはそこを紹介させていただくと、また、香港の東亜銀行と提携しておりますので、現地の銀行のネットワークを利用されたい方にはそちらを紹介させていただくと、それから、タイのバンコック銀行と提携して、その他のエリアについてはバンコック銀行の力を借りたいということで、やはり東南アジア、中国のマーケットは大事にしながらやっていきたいと考えております。

Q．傘下銀行の再編について、近畿大阪銀行とりそな銀行の関係をどうするかは、平成 20 年 3 月以降に考えるということか？

A．近畿大阪銀行について、いろんな方から早く方向性が見えないのかと言われてますが、やはりシステムが全く違う、ビジネスのやり方やお客さまの基盤も違うということでもありますので、何としてでも今回の計画中にきちんと自立体制を図ってもらおうと、その上で、将来のシステムをどういう形にするかをできるだけ早い段階で方針を決める中で、将来の近畿大阪銀行の在り方の選択肢を見出していきたいと考えております。

Q．近畿大阪銀行について、今は必ずしも奈良銀行のようにりそな銀行と一緒にするといったことは、基本的な方向性としては考えていないのか？

A．お客さまの基盤も違いますし、今、一体にした場合、人件費を一気に吸収できるだけの合併メリットはシュミレーションとしてなかなかでてこないと、やはり、今の独自のマーケットで頑張ることが、現実的な雇用の問題あるいはマーケットでのシェアの確保もできるということから、今、直ちに合併する方針は収益的にはプラスにならないという判断をしています。

Q．埼玉りそな銀行についてはりそな銀行と一緒にするという考えはないのか？

A．私のりそな再生の座標軸はグループ企業価値の最大化、それぞれの銀行の収益力を最大化するためにどういう方策を考えればいいのかというのが判断の座標軸だと思っています。そういう意味では、埼玉りそな銀行は、今、順調にお客さまの基盤を回復していますので、現時点では今の形でやっていくことが極めて現実的だと思っています。

以上