

平成 17 年 3 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 17 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 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

【質疑応答】

Q . 集中再生期間の終了を迎えるにあたって、今現在残っている課題は？

A . 集中再生期間内に目標としておりました「持続的な黒字経営への体質転換」や「傷ついたブランドの回復」については一定の成果が上がったと考えております。りそな再生は公的資金をきちんと返済出来る道筋が見えてこなければ評価を受けないわけでありますので、かねてから申し上げておりますように公的資金の返済の道筋がみえる高収益銀行への体質転換という次なるハードルに挑戦していかなければならないということだと思っております。

Q . 公的資金の返済の道筋については、昨年の秋に、実質国有化される前に注入された 1 兆円近くの公的資金の返済についての道筋を示せたと思うが、もう一步踏み込んだことは考えていないのか？

A . ご承知の通り、昨年の秋に国内で資金調達し、また今年の 2 月にヨーロッパで 10 億ユーロの調達も出来ました。また格付も上がったということで、資金調達の多様な選択肢は見えてきたと考えています。この 3 月期に一定の剰余金の積み立てが可能であれば、さらに資金調達の選択肢の巾が見えてくるのではないかと、そうすると公的資金の返済の道筋も、シナリオをより具体的にした議論もできるようになると期待しています。ただ、来年度はシステム統合等で、200 億円程度の費用の増加が見込まれ、また今年度は優先出資証券等への配当も行っておりませんので、(収益は)上振れの数字になっています。来年度は、りそなグループにとって、収益・費用面でも厳しい状況の中で実績を示さなければならず、そういう意味では、再生から飛躍に向けた節目の年ということで、社内には、来年度が本当のりそなグループの実力が問われる年であるというメッセージを来月早々に出す予定であります。来年度の収益をベースに右肩上がりのシナリオをお客さまやマーケットに示せる銀行に是非していきたいと考えています。

Q . 来年度の収益が見えた時点で、公的資金返済のシナリオが固められるということか？

A . やはりもう少し時間がかかるかとは思いますが。来年度以降の経済情勢等も含めまして、健全化計画の目標を超えられる実績を示していくことが最も重要だと思います。その実績を示したうえで次なるステップを考えていく必要があると思います。

Q . 優先株への配当はどのようにして決めていくのか？

A . 今年度に優先株式への配当をさせていただくということは、昨年5月に発表させていただいております。(優先出資証券を含めて)総額3百数十億円で配当率は決まっております。

Q . ペイオフについては、どのように考えているか？

A . 昨年来より、お客さまに対して丁寧に説明させていただいております。また、本年1月には、決済用預金の取扱も開始させていただきました。他の銀行のことは知りませんが、りそなグループについては、昨年以上に順調に個人預金は集まっておりますし、譲渡性預金も格付が上がったこともあり、順調に伸びておりますので、変化は全く見られないという状況です。一方、お客さまがリスク商品や70億円の販売を達成した「ラブ・ミー！」等の投資信託、それに対前年比40%程度増加している国債等、それぞれの情報に基づいて新しい選択をされているという感じがします。

Q . 個人のお客さまが金融をより理解されてきたということか？

A . 金融商品や情勢について、お客さまが得る情報も非常に増えてきたのではないかと思います。今回のライブドアとニッポン放送の件では、企業価値や株主価値という言葉をご家庭の主婦の方がお使いになるということで、経済情報がご家庭まで浸透するという効果をあげていると思います。

Q . 預貸金が下げ止まってきているが、どのようなことが支持されたと考えているか？

A . 第3四半期で発表させていただいた時に、貸出金は、昨年9月末と12月末はほぼ横ばいであると説明させていただきましたが、その後の第4四半期では、不良債権の処理が順調に進んでいることもありまして、(新規実行額を上回る処理の為)貸出金は減少している状況が続いております。現状、その減少分をカバーできるのか厳しい情勢が続いておりますが、底打ちのトレンドは見えてきていると思います。ただ、企業のお客さまのキャッシュ率、業績のいいお客さまの資金余剰傾向はどんどん高まってきており、返済の流れはなかなか止まらない。その中で、中小企業の新しいマーケットを掘り起こすことに非常に苦労している状況です。

年度が変わり、不良債権の処理がこれまでの1年9ヶ月と比較し、金額的に減少してくるということを考えますと、総貸出残高を増加させるには、攻めの時期に入ったと手応えの出ることを期待しています。

Q . 地域運営についても節目の1年を迎えるが、今までの成果をどう感じているか？また、新年度の取組みについて、各CEOに指示したことはあるのか？

A . 競争意識が高まり、収益マインドが徹底されたことに対しては、今回の地域運営は非常に

成果があったと思います。2月から3月にかけて、30エリアの各地域CEOと1時間から1時間15分の意見交換をしました。その中から、地域CEOの能力の差が見えてきたといいますが、経営的なセンスのある地域CEOと従来の支店長の延長線でそれ以上のプラスアルファの取組みが見られない地域CEOとの差が鮮明になってきたかなという気がします。いずれにしても、都心部の地域の分け方を若干細分化し過ぎたかなという気がしています。距離があまりないのに、地域をまたがって競争させることは、将来の飛躍のためには好ましくない。都心部の地域については、この1年をかけて見直しを行いたいと考えています。そのことで、より権限と能力のある人材を地域にシフトさせ、さらに地域に密着し、営業力の強化につなげていきたいと思っております。地域CEOに期待していることは、これまでの全社的なアライアンスではなく、もっと地域ごとのアライアンスを目指し、地域密着の、例えば、地域の家電量販店とポイント制の交換を行うとか、新しい知恵を出し、工夫をしてもらいたいということです。

Q . オペレーション改革部とサービス改革本部の専属の人員は？

A . オペレーション改革部は20人程度、サービス改革本部は15人程度でスタートし、基本的には、りそなホールディングスとりそな銀行の兼務体制の予定です。りそなホールディングスにオペレーション改革部を設置しているのは、埼玉りそな銀行と一体に進めるためのパイプ役の組織としているからです。りそな銀行の成果を埼玉りそな銀行に広げていく、将来的にグループ全体に成果を広げていくということです。

Q . 埼玉りそな銀行の県民銀行化構想については、どう考えているか？

A . 先般、東京の記者の方にも申し上げましたが、将来の課題といたしまして、地域から愛される銀行は大切なポイントですが、連結納税等のメリットを生かして剰余金を積み立てるといりそなグループに課されたミッションからすると、今直ちに100%の子会社を見直すという選択肢は見てこないのではないかなと考えています。このことは、昨年来地元経済界の方にもお話をさせていただいていることであります。

Q . 近畿大阪銀行とりそな銀行については、どう考えているか？

A . 最優先に考えたいのは、近畿大阪銀行を名実ともに自立できる銀行にしたいということです。今直ちに(両社をどうするかという)具体的なプランを考えているということはありません。そう遠くないうちにシステム改修の課題が出てきますので、その時にある程度将来の方向性をらんだシステム改修に着手することになると思いますので、もう少し時間が必要だと思っております。やはり、近畿大阪銀行は、不良債権処理もグループ内では、若干遅れ気味であり、それだけお取引いただいているお客さまも多いということですが、相当労力もかかっております。不良債権をきちんと処理できる体制をとってほしいと考えていますが、りそな銀行では、不良債権処理の一定の成果もあがってきま

で、若干人材的にも余裕がでてきて、近畿大阪銀行に支店長クラスを何名か派遣しましたが、水田社長とも相談しながら、もう少し人材的に応援していきたいとも考えてます。

Q . 近畿大阪銀行とりそな銀行は将来的にシステム統合させるのか？

A . とりそな銀行の IBM ベースに対して、近畿大阪銀行は日立ベースですので、こういった形の改修が最適か、悩みながらこれから議論することになると思います。

Q . (近畿大阪銀行の) システム統合については、まだ白紙ということか？

A . そうです。システム改修の人員も、これからのりそな銀行のシステム統合とその後のシステム高度化プロジェクトがスタンバイしておりますので、そちらにかかりきりになることが考えられます。今後システム統合の方向性を出すにしましても、もう少し時間がかかるということです。

Q . 社員の処遇については？

A . 経営者として辛い思いをしているテーマではありますが、この3月期に業績が計画通りであれば、すでに社員の皆さんにも方針を示している通り、7月には業績インセンティブ給を支払うことが出来るということで、これまでの苦勞に対しまして一定の成果配分が出来ると思っています。次年度以降も業績連動しながら、今回の健全化計画が計画通り進捗すれば、着実にインセンティブ全体の財源が増えるということになりますので、社員のモチベーションを高めることができると考えております。

現場第一線の女性やスタッフの皆さんが、これだけ厳しい条件のなかで、これだけ頑張っている姿をみると、胸がジンとする思いです。しかも、仕事が楽しいと言ってくれています。やはり、お客さまにお褒めいただくようになった、店頭サービスでも一定の評価を受けるようになったことは、投資信託その他の収益に結びつける実績も積みあがってきているということも含め、社員・スタッフの皆さんの自信になっていると思います。スタッフの皆さんとも懇親会等で会いますと、ものの言いやすい銀行になってきたということも言ってもらえるのは、非常に有難いことだと感じています。

Q . 偽造カードの補償については、何人にいくらくらい支払うのか？

A . お客さまによって金額は違いますので、開示はしてません。すでに、1件裁判になっていたものも、払い戻しということになりまして、訴訟の取り下げをやっていただけたと思います。今月末から順次補償させていただき、それぞれの口座に振り込ませていただくということになります。もちろん、著しい過失があったとご本人も認めてらっしゃるケースもありますので、そういうケースにつきましては、申し訳ありませんが補償はさせていただけないということで、ご理解を賜っているところです。

Q . 請求があったのが数 10 件ということか？

A . 一昨年秋から、お客さまから請求があった累積数字です。今のところ、著しい過失がなかったケースの方が多いです。それぞれのご事情をお聞きしまして、そのうえで、弁護士に一件一件、銀行側として払い戻しても法的に問題がない、善管注意義務等で問題がないという見解をいただいたうえで、順次払い戻しをさせていただくということです。

以上