

平成 18 年 11 月 17 日 記者会見 説明内容（東京）

発表内容：「経営の健全化のための計画」について

日 時：平成 18 年 11 月 17 日（金）17 時 36 分～18 時 00 分

場 所：日銀金融記者クラブ

発 表 者：細谷会長

りそなホールディングス会長の細谷でございます。本日、3 段跳びに例えると、H O P、S T E P、J U M P の J U M P にあたる健全化計画を提出いたしました。今回の計画のポイントは「公的資金の返済に目処をつけるというメッセージ」と、その裏づけとしての、「質を重視した成長のシナリオを示す」ということにあると思います。

3 年半前にりそなの会長を引き受けたとき、金融庁の関係者の一部の方からは、公的資金の返済とは考えずに、とにかく追加の公的資金の投入がないように体を張ってくださいと言われ、また最初の段階では、不良債権の処理、緊密者の整理等で大変悩んだ時期が続きましたが、ようやくこのような計画を発表でき、りそな再生がしっかり軌道に乗ってきたという実感をもっております。またマーケットからの評価も着実に向上しており、社員も相当元気になってきました。

登山に例えれば、まだまだ公的資金の返済という山の頂上が見えてきた段階で、これから勾配も急になってきますし、空気も薄くなってきますので、全社員が緊張感をもって頂上を目指していきたいと思います。オーバーバンキングの世界ですので、公的資金の返済を乗り越えて、リテールバンキングのブランド NO.1 の銀行を確立するんだという気概で、更なる高い頂上を目指して行きたいと考えております。

このような段階にきましたのも、お客さまをはじめ、多くの関係者の後押しがあったからこそでありますので、改めて御礼申し上げます。

（ここからはプレスリリース用の資料に基づいてポイントの説明です）

P1.りそなの経営戦略全体像

今回の計画の概要ですが、事前の取材等で私は常にノーサプライズの計画になるということ強調してまいりました。この 3 年半やってきた方向性等については、間違っているわけではなく、社外取締役からも、この方向で更に高い目標に挑戦しろ、あるいはスピードを加速しろという発言をもらっておりますので、まさに、これまで取り組んできた施策を更に勢いづけることだと考えております。そういう意味で、H O P、S T E P、J U M P の流れがご理解いただけるかと思っております。

P2.りそな改革の総括

健全性、効率性、収益性は着実に向上してきたと思っております。また今回の計画でも、相当高い目標に挑戦するという計画にさせていただいております。

ポイントは税引前当期利益です。いよいよ巡航速度に入ることによって、与信費用の戻りや株式関係損益を除いた、いわゆる裸の実力ベースで、右肩上がりの成長シナリオを描く目標を掲げております。また合算剰余金は 19 年 3 月期の 12,970 億円を 22 年 3 月期には 18,100 億円にするという目標を掲げております。

P3. りそなの差別化戦略

りそながオーバーバンキングの世界で勝ち抜くために、差別化戦略の徹底こそが、生き残る道だということです。メガバンクとは一線を画した戦略をとっていききたいということで、引き続き地域運営を基本としていきます。最近、地域ごとの地域ファンドをつくったり、地域ごとで大学とのコラボレーション等も進んできており、この施策をさらに進めていききたいと考えております。

アライアンス戦略につきましても、もちろん業界トップとのアライアンスもありますが、地域ごとのアライアンスも重視していきます。

オペレーション改革につきましても、社外取締役の知恵も借りながら、相当軌道に乗ってきておりますので、オペレーション面では、銀行界 NO.1 という評価を勝ち得ていききたいと思っております。

そしてベースとなるのが、就任以来、サービス、サービスと言ってきましたが、更なるサービス改革の追求を行っていきます。

P4. 質を重視した成長戦略

銀行を取り巻く環境も大きく変わってまいりましたので、改めて質を重視した成長戦略を描いていく方針のもとで、資産効率を重視し、お客さまの価値創造を通じた基盤の拡大を図っていききたい。

やはりリテールバンキングですので、現場力の向上は大きなテーマです。人材改革をこれまでも取り組んでまいりましたが、さらにこの面では陣頭指揮をとっていきます。

コーポレートガバナンスについては社外取締役からもトップクラスだという評価を得ておりますが、リスク管理、コンプライアンスの徹底等まだまだ道半ばですので本当の意味での信頼される銀行を目指していきます。

P5. 重点事業の基本戦略

重点事業の基本戦略については、これまで通りの、5つの柱で取り組んでいきます。それぞれ最終年度の数値目標等も掲げ、全社員一丸となって達成していききたいということです。

不動産等については着実に旧あさひと旧大和のシナジー効果もでてきておりますが、まだまだ企業年金部門につきましても、せっかくの信託銀行を抱えながら、まだ十分に活かしきっておりませんので、この面では更に力を入れていきます。

個人ローンについては、住宅ローンに加えて消費性ローンでは ATM カードローン等スタートしておりますので、この分野でもしっかりと収益を上げていききたいと考えております。

中小企業取引についてはソリューション力の向上とともに、法人 CRM も稼働し始めたので、この面でもりそなはワンランク違うという評価を勝ち得ていききたいと考えています。

P6. グループ銀行等の運営方針

りそな銀行につきましても地域運営を重視した地域密着に注力します。埼玉りそな銀行につきましても、埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行という、これまでと変わらぬ体制をとっていきます。

近畿大阪銀行につきましても、いろいろ議論があったところではありますが、最終的には独自ブランド戦略をとるという方針で、合併を行わず、第2ブランドの銀行として更に自

立体制を強化していきます。そして IPO とか資本提携等様々な提案が来ておりますが、1つの受け皿である共同委員会をつくりまして、そういう提案を排除しないで今後の成長戦略を描いていきます。ご承知の通り、システムについてはりそなどの統一システムを導入いたしますのでこれをベースとした成長戦略を描いていきたいと考えております。

りそな信託につきましては、さきほど申し上げたように、実質一体の営業体制を強化します。この方向が軌道に乗ってくれば非常にありがたいわけですが、年金信託部門でもっとシナジー効果を生み出すために、企業分割という手法もありますので、場合によっては信託銀行との一部組織的な再編成も視野に入れながら信託銀行の強みを活かした銀行グループを目指していきたいと考えております。

また埼玉りそなやりそな信託の若い社員から、「りそな銀行との人事交流をもっと進めてほしい」、「グループとしての人材の総合力を発揮していきたい」という提案も受けておりますので、グループ間の人事交流は更に活発にしていきます。

P7. 公的資金返済に向けた道筋

公的資金返済に向けた道筋ではありますが、まず 19 年 3 月末に 13,000 億円弱の累積の剰余金の積立が可能になる見込みであります。22 年 3 月末までには 18,100 億円ということで、すでに 5 月に公的資金の返済の方針等は示させていただいておりますが、7000 億円～8000 億円市場から資金調達等行えば、早期健全化法と預金保険法に基づく優先株式の合計額の 25,000 億円強を上回る財源等の確保は見通しがつくということであり、これをベースに具体的な返済は、適切な自己資本比率の維持等の条件をしっかりと守りながら、関係当局と相談させていただきたいと考えております。

以上が健全化計画のポイントでございます。

以上