

平成 18 年 11 月 17 日 記者会見 質疑応答（大阪）

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 40 分～18 時 10 分

場 所：関西金融記者クラブ

発表者：りそなホールディングス（HD）水田社長

【質疑応答】

Q．近畿大阪銀行とりそなHDとの共同委員会とはどのようなものか？

A．今後の大阪地区での戦略等について、さらに深く掘り下げて検討していく委員会を考えています。いつもグループの中では話をしているものの、また、（近畿大阪銀行の方向性について）以前より会長の細谷も申し上げていますが、IPOも含めたいろいろな選択肢があるのかなと思っています。ただ、本当にIPOを実施するかということは別として、当面は、近畿大阪銀行の収益力を高めていくということを検討していく委員会を考えています。

Q．共同委員会では、営業戦略だけではなく、IPOについても検討していくのか？

A．IPOについてそれだけを特に話合うということはありません。営業戦略について検討すれば、当然いろいろな姿が見えてきますし、それらを踏まえた結果としての今後の近畿大阪銀行の方向性を検討していく場となると思います。現在の一番の課題は、近畿大阪銀行の事務・システムの統合の問題であることは確かです。ただ、システムを統合すれば、近畿大阪銀行の営業戦略に影響してきますし、そうすると、りそな銀行との関係をどうするのかということも当然考えることになります。その結果として、いろいろなものが見えてくるのではないかなと思っています。現段階では、近畿大阪銀行とりそな銀行を合併させて、顧客基盤を喪失させてしまうことは得策ではないと考えています。

Q．共同委員会はいつ設置されるのか？

A．まだ具体的には決まっていません。近畿大阪銀行のシステムをりそな銀行のシステムに統合するのに際し、近畿大阪銀行の事務・システム関係のPTは実務面がありますので既に立ち上げましたが、りそなHD側のPTも1月頃に立ち上がる予定です。こういった流れの中で、（共同委員会の設置時期を）考えていこうと思っています。来年始めまでには何らかの形で設置したいと思っています。

Q．共同委員会のメンバーは？外部有識者も加わるのか？

A．社内組織ですので、外部の有識者は加わりません。また、グループのトップも入らず、まず実務クラスの組織を立ち上げようと考えています。ただ、まだ具体的には考えていません。

Q．りそなHDと近畿大阪銀行とは共同委員会を設立するのに、何故、埼玉りそな銀行とは設立しないのか？

A．埼玉りそな銀行は、（りそな銀行と同様のシステムを採用しているので）事務・システム面での問題はありません。また、マーケットの重複の問題もありません。グループ

の中で、営業エリアの問題、システムの問題、この両方を抱えているのは近畿大阪銀行だけですので、近畿大阪銀行との委員会を設置します。埼玉りそな銀行は、有難いことに、「県民銀行」というお話をいただいておりますが、既に県民の皆さまのために役に立っている銀行とっておりますので、現在、りそなグループとして手を加える必要はないと考えています。

Q . さきほど、共同委員会では、当面、近畿大阪銀行の収益力を高めることを検討することだったが、当面とはどれくらいか？

A . 少なくとも、この健全化計画の期間内です。りそなHDの最終年度の業務純益 4,000億円という水準が、公的資金を返済していくスケジュールを踏まえると、必ず達成しなければならない数字であり、また、その達成が最優先だと思っております。

Q . この計画の期間内は、近畿大阪銀行をグループ内にとどめるということか？

A . 現段階ではもちろんそうです。近畿大阪銀行を今後、IPOをするかとか、いろいろなアライアンスを行うかとか、様々な形はあると思いますが、グループから完全に外に出す（外部の方に株を持ってもらう）という考えは、現段階では全くありません。

Q . 近畿大阪銀行の株を外部に売却することのメリットは何か？公的資金の返済の原資とするのか？

A . 公的資金の返済の原資は、（近畿大阪銀行のIPOを行わなくとも）積み上がる計画です。ただ、IPOは、社員のモラルを向上させることや、マーケットに対する近畿大阪銀行の業績回復を示すことの一つの方法だと思っております。率直な意見として、そんなに上場にこだわることはないと考えています。また、大阪銀行も、近畿銀行もとも上場会社でしたし、再度上場会社で働きたいと思う社員もいるはずです。

Q . りそな銀行と近畿大阪銀行の重複はどれくらいか？

A . 約1割、9%程度です。91%は重複していないということで、歴史的にも今までお取引をいただいたお客さまの規模が全く違うということです。店舗がたとえ隣にあったとしても、ターゲットとしているお客さまが全く異なっていますから、重複感はありません。いつも言っているのですが、イトーヨーカ堂とセブン・イレブンの関係と同じです。

Q . 近畿大阪銀行の今後として、IPOの可能性もあるし、アライアンスの可能性もあるということか？

A . 現段階では、りそな銀行と合併するとお客さまをなくしてしまうということだけは、はっきりしています。ですので、りそな銀行と合併はしないということで、それ以外のことは全くの白紙です。

Q . 近畿大阪銀行とりそな銀行を合併させるよりは、HD傘下で結束を強めるということか？

A . 銀行の合併の歴史はお客さまを失ってきた歴史だと考えています。必ずしも、規模が大きくなる方がいいことだとは思いませんし、また、それぞれの銀行にとっては適正な規模があると思っております。

Q . 「メガでもない、地銀でもない」というりそなグループは中途半端なイメージがぬぐえないが、どのように考えているか？

A . 「メガでもない、地銀でもない」というのは、本当に中途半端でしょうか。メガでもなく、地銀でもない銀行であればいいことですし、中途半端とは言えないと思います。世の中にメガバンクと地銀しかないと考えるならば、中途半端と言えるかもしれませんが、いろいろな規模の銀行があってしかるべきだし、現にこれまでもいろいろな規模の銀行がありました。これをメガバンクとか地方銀行とかいう枠でくくっていること自体がもはや意味のある時代ではないと思います。りそなグループは、「メガでもなく、地銀でもない」と自ら言っている訳ですし、それが果たして中途半端な立場かどうかというのは考え方の問題だと思います。メガでもなく、地銀でもない立場には、たくさんのビジネスチャンスがあると思っています。メガになってメリットがあるかということそうではないですし、また、完全に地銀になるということは、東京とか大阪とか埼玉とかのネットワークをばらばらにするという話ですので、お客さまのニーズに合っているかということ必ずしもそうとは言えません。メガでもなく、地銀でもない銀行があってもいいと思っています。

Q . 今回の健全化計画とは直接関係ないかもしれないが、郵政の民営化についてはどう考えているか？

A . まだ、分からないというのが率直な意見です。何をやるのかということも決まってませんし、あれだけの金額を自主運用することは、本当にスムーズにいくのかということもあります。民営化をした途端に影響が出るということでは恐らくないと思います。郵政がこういった業務を行うかによって、それぞれの金融機関が対応を検討していくことになると思います。

Q . 今回の計画に記載した以上に、公的資金の返済を前倒しすることはあるのか？

A . 我々は、一方的にお願いする立場にある訳ですが、少なくとも一斉転換期日の到来する早期健全化法に基づく 8,680 億円の公的資金は前倒しで返済したいと思っています。預金保険法に基づいて注入していただいた公的資金は、一斉転換期日はありませんので、前倒しという考え方はありません。剰余金が積み上げれば、買戻しをさせていただくというスケジュールが一番いい方法ですが、交渉事ですので、お金が出来たから、はいどうぞという訳にはいかないと思います。

Q . 平成 22 年 3 月期までに 1 兆 8,100 億円の剰余金を積み上げるとあるが、優先株式の注入額との差額である 7,000 億円はどうするのか？

A . これは何らかの形で調達しなければなりません。そのために優先株の発行枠を作りました。いつやるかは別にして、良い人が出てきてくれて、また、応援しますよという人が出てきてくれれば、一切色眼鏡なしですべて検討していきたいと思っています。

Q . りそな銀行と近畿大阪銀行の顧客の重複が少ないということは、合併するほうがグループとして効果が上がるのではないか？

A . 別々でやっていくほうが、グループとして効果的であると思っています。りそな銀行と近畿大阪銀行ではお取引先の規模が全然違います。仮に合併したとしても、(大阪銀行と近畿銀行の合併で分かりましたが) すべてのお客さまにご満足いただくことにみ

んな挑戦してきましたが出来てはいません。現実には規模の小さいお客さまのお取引を止めてきました。当然、人員・店舗・能力は限られており、無限にお客さまを増やせるわけではありません。与えられた経営資源に応じてどれだけのお客さまとお取引をするかは価値観の問題でして、現実的にその価値観がリソナ銀行と近畿大阪銀行では違います。それを一緒にして価値観を同じにすることは何らかの障害が生じると思っています。それは大阪にとって少しも良いことではありません。せっかく大阪の金融システムがここまで安定してきている中で、更にまた金融機関が何らかの形で大きく変動するということは、大阪を重要な顧客基盤としているリソナグループとしてやるべきことではないと思っています。我々が大阪を重要な顧客基盤としていなければ、どんな波風が立とうと構わないかもしれませんが、リソナ銀行にとりましても、近畿大阪銀行にとりましても、大阪という地域を守らなければいけません。その大阪でお客さまに「将来、銀行取引はどうなるのだろう」という不安感を抱かせるような行動は、絶対とってはいけないというのが私の信念でもあります。

Q . 近畿大阪銀行をグループ内に留めるほうが、グループとしてのシナジー効果があるということか？

A . そう思っています。システムも一緒にすることも決定しました。システムを一緒にするメリットはリソナ銀行にはありませんが、近畿大阪銀行側のシステムがレベルアップしていくということです。

Q . この健全化計画の期間中では、IPOがなくなったということか？

A . それは全然決まっていません。色々な議論はありますが、何も決定していませんし、結論を出した訳ではありません。

Q . IPOをするには、近畿大阪銀行の収益力を上げて、企業価値を高めてからという考え方もあるのではないか？

A . それは分かりません。なぜなら、企業価値を高めれば配当も増える訳ですから、現状、100%の配当をしている近畿大阪銀行の業績を考えると分からないということです。IPOをするには色々な要因があると思います。慌てて今の段階でこれ1つしか選択肢がないと決めなければならない状況ではありませんので、もう少し大阪経済の回復状況を見極めるべきではないかと思います。

Q . この計画で公的資金の返済に目処をつけたということか？

A . 返済原資に目処をつけたということです。

Q . リソナ銀行の大阪での今後の営業戦略は？

A . 現在、リソナ銀行は関西で4地域1営業本部1営業部で地域運営を行っていますが、それぞれの地域で競争力を高めるしかないと思います。そのためにそれぞれに役員を配置している訳です。まだスタートして8ヶ月目ですが、地域ごとに色々なことをやりだしたところです。先程申し上げましたように、18年上期からお客さまが戻ってきた手ごたえを感じています。それまでの3年間はお客さまを失ってきました。それをどうやって回復させていくのかにかかっています。地域に決断できる人間がいることは、意思決定の速さからもお客さまに喜ばれていることは事実です。

Q . 中小企業貸出の現状は？

A . りそな銀行について言えば、少し減少しています。ただ、この計画では平成 18 年 3 月期比 22 年 3 月期には中小企業貸出で 1.52 兆円、住宅ローンで 1.78 兆円増やす計画になっています。ここがりそなグループのポイントだと考えています。大企業貸出を大幅に増やすとか大企業のスプレッドが改善されるとは思っていません。

以 上