

## 平成 20 年 3 月 25 日 ブリーフィング説明内容

以下は、平成 20 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 英二による説明内容です。

### 【新営業体制の導入および地域再編の見直しについて】

4 月 1 日から新しい営業体制の導入を実施する事になりましたので、その内容をご説明します。

まず新営業体制についてですが、営業店組織の再構築ということで、銀行の伝統的な支店長を中心としたピラミッド組織から、営業部長とお客さまサービス部長の連携に基づくマネジメント体制に切り替えます。銀行業務の専門性が非常に高くなり、「営業推進のプロ」、「内部管理・サービスのプロ」を、それぞれの部門の責任者に置くことで、収益力の強化と事務品質・サービス品質を高めたいということです。

次に、この施策に伴い、少数精鋭で新しいマネジメントを実行するため、エリア制を導入いたします。営業はこれまで店舗単位が中心でしたが、エリア毎に営業部長を配置する体制とします。事務品質・サービス品質は、基本的には営業店単位であることから、お客さまサービス部長を拠点長として原則各店舗に配置する体制にします。イメージとしては、地域があり、その下に法人・個人それぞれの分野の営業責任者である営業部長と、お客さまサービス部長を配置するマネジメント体制に切り替えるということです。

また、1 年半前の経営健全化計画の発表時に、女性のパワーを活用したいということを申し上げましたが、その当時、りそな銀行における支店長クラスの女性が 3 名、またいわゆる経営層としては 14 名という体制でしたが、今回、営業部長あるいはお客さまサービス部長が合計 28 名、経営層が 38 名に増加し、順調に女性の登用が進んでいます。それから営業店のマネージャークラスにも女性を積極登用するということで、女性の経営層などを含めマネージャークラス以上にこれまで 301 名を起用していましたが、今回、営業店の女性マネージャーを大幅に登用し、いわゆる管理者的地位の女性が 50% 増の 450 名になりました。

地域運営の進化ということで、東京、大阪の地域編成を見直します。これまで地域分権型の営業体制、管理体制をとっておりましたが、東京は地域性の意識があまりなく、また大阪についても規模の観点から大阪南地域と大阪北地域に分けていましたが、大阪府全体を見た営業施策等が必ずしも実行されていなかったということで、今回、大きなくくりである地域は都道府県単位とします。

東京は、もともと旧埼玉銀行の支店が多かったということで多摩地域を独立させておりましたが、今回多摩地域を除く東京都と店舗数が少ない千葉県をあわせて首都圏地域という新しい地域運営に切り替えます。また、マーケットを意識した地域運営にするため、大企業取引のウエイトが高い東京営業部などいわゆる法人のお取引先を中心としたエリアを首都中央地域として切り出し、そこに出来る限り中堅企業以上の法人を集約する体制で営業をやりたいと考えています。また首都圏におけるリテール部門全体を管理しつつ、しかしエリアが巨大すぎることから、首都圏地域を山の手、西、東の 3 ブロックに分けてマネ

ジメントを行ないます。

大阪については、大阪地域が大阪府全体を管理し、またマーケットに応じて大阪営業部、法人取引中心の大阪市内の北、南ブロック、個人リテール中心の大阪市外の北、南ブロックという体制に切り替えます。

なお、銀行は管理会計上営業店単位の管理となっており、マーケット別に分類する事が出来ないことから、支店単位の組み替えによって、地域分けを行なっています。例えば、法人中心の首都中央地域の店舗の場合、個人のお客さまも含まれてきますので、そこには個人のお客さま担当の責任者を置くという体制としています。

後ほど役員人事で見ていただきますが、今回役員を増員する事で、東京、大阪の営業力を強化いたします。役員の担当ですが、今回首都圏地域に2名、大阪地域に3名役員を増員いたしました。特に若手等を抜擢いたしました。りそなにとって東京と大阪のマーケットで競争優位性を確立する事が大事でありますし、特に大阪はメガバンクが相当力を入れておりますので、責任者を専務執行役員に昇格させると同時に、役員の配置数を倍にして、大阪でのプレゼンスを高めたいということです。

#### 【役員人事について】

平成20年度は経営環境が極めて厳しくなりそうなため、早めに人事体制を決めて4月1日から本格的に活動が出来る体制にしたいということで、基本的には今回4月1日に役員の変更をしました。大幅な入れ替えは基本的にはありません。先ほど申し上げましたとおり、若手の役員を抜擢して、東京、大阪の営業力を強化し、また近畿大阪銀行についてもプロパーの人材を育てたいということからプロパーの執行役員を増員しています。

#### 【組織改正について】

今回の役員人事のベースにもなっておりますが、若干の組織改正を行っております。まずりそなホールディングスの組織改正ですが、これまで金融基礎研究所という旧あさひ銀行で住宅ローンビジネス等のビジネスモデルの構築をした研究所がありますが、これを更に金融マーケット研究所と改組し、将来のマーケティング力ある銀行としての評価を勝ち得たいと、人材を含めて体制強化をいたします。また、独立した研究所にするため、この研究所については檜垣社長が直接担当することにします。

それからりそな銀行については、営業店の営業体制を法人と個人に分けることから、本部についても法人部門と個人部門の責任部署を整理するため、コーポレート事業とコンシューマー事業ということで、法人、個人の責任を明確化する組織改正を行いました。それから、融資部門は融資部と企業再生を中心とした企業金融部という2部体制でやりましたが、企業再生等を経験した社員の力を総合的に活用したいということで、審査部として一本化し、審査の管理体制のレベルアップを図りたいということです。

## 【東京本社の移転について】

過去を振り返って今回こういう方針にいたった経緯をお話いたします。4年9ヶ月前にりそなホールディングスの会長に就任した直後に、意識改革のために東京本社ビルを売却するという方針を示しました。ただし、当時はまだ資産デフレが続いていたということ、証券化するにしてみてもりそなの格付けが低く証券化のメリットが得にくいなどの理由から、その時点では売却する方針をあきらめました。その結果、旧大和銀行の東京本部ビルと、旧あさひ銀行の大阪本部ビルを売却いたしました。その後事情が変わり、資産デフレが止まり土地の評価が上がってきたということ、また東京本社ビルの老朽化が進み、今後維持するため相当の修繕費等を要するということが明らかになってきました。更に昨年から国内外の金融機関のトップの方から東京本社ビルを売却したらどうかという提案も受けました。その時は一旦引越をし、ビルの建替えを行ったあと戻ったらどうかという提案が多かった訳ですが、その後悩んだ末に、昨年の夏に本格的に売却を検討しようという指示をいたしました。その結果、経済合理性の追求と、公的資金を頂いている訳でありますので透明性の確保という観点から、入札制を行う事が望ましいだろうということで、過去に1,000億円以上の不動産の取引実績がある会社を中心に10社近くに一斉に入札をお願いいたしました。一方で、一旦引越しをした上で戻ってくる事は現実的ではないため、今年になり本格的に移転先を探し始めました。フジクラ開発さんが開発している、日本橋、大手町からの移動距離も短く、かつ一棟借りが出来る物件が見つかったため、そこに移転をするということがほぼまとまりましたので、今回公表させて頂きました。

目的としては、社員の健全な危機意識といえますが、リテールバンキングに徹するんだという意識を徹底するためには、やはり大手町から離れ、かねてからメガバンクと一線を画するという事を東京本社ビルについても体现したほうが良いと考えました。かつ深川はリテールバンキングにふさわしい雰囲気を持った地域であるということで、深川に移転をするという決断をしました。それから、東京本社ビルが老朽化しておりますので、IT化やペーパーレス化など本社部門のビジネススタイルが課題になっていましたので、今回移転する事に合わせて、本社部門の改革を行いたいということです。それから後ほど詳しくご説明いたしますが、当然売却益が出ますので、財務基盤の強化ということで、公的資金の返済財源とリテール分野への投資に売却資金を充てたいと考えています。

譲渡については、本日譲渡予定先として、三菱地所さんを選定させて頂きました。譲渡予定は来月末ということで、これから正式契約を締結していきたいと考えています。現在のビルはご存知のとおり「りそな・マルハビル」ということで、当社が73%を区分保有しています。帳簿価額が602億円、譲渡予定価額が約1,620億円ということです。

移転先は、フジクラ開発さんがこれから開発する「深川ギャザリア W2棟」に移転します。2年後の平成22年3月末に竣工予定ということなので、実際の引越しは平成22年度の4月から夏にかけて引越ししたいということです。この深川には、りそなホールディングス、りそな銀行、りそな信託銀行の現在の東京本社の機能を移したいということです。また、東京本社ビルには、りそな銀行 東京営業部、埼玉りそな銀行 大手町中央支店が入っており、この営業拠点については東京駅周辺で別途移転先を検討します。

なお、今回の譲渡に伴い、固定資産の売却に伴う特別利益を1,000億円程度見込んでお

ります。公的資金返済に寄与する剰余金については、既に土地再評価差額金が積み立ててあるため、その取崩し等を含めて約 1,200 億円となる見込みです。来月の譲渡契約になるため、利益的には来年度の収益効果ということになりますが、ご承知のとおり繰越欠損金があるため、来年度売却したとしても法人税の支払いがないため、平成 20 年 3 月期に法人税見合いを繰延税金資産に計上したほうが会計上適切であり、その旨、監査法人とも協議をしました。売却益のうち法人税にあたる 4 割部分については、平成 20 年 3 月期の収益に寄与し、残りは来年度の収益に寄与することになります。

なお、本件は後ろ向きな処分ではなく、まさにリテールとして飛躍するための前向きの移転でありますので、是非その方針についてご理解賜りたいと思います。

私からの説明は以上です。

以上