

平成 20 年 11 月 7 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 20 年 11 月 7 日（金）16 時 00 分～16 時 50 分

場 所：日銀金融記者クラブ

発表者：りそなホールディングス会長 細谷英二

本日、金融庁に新しい健全化計画を提出しましたので、その内容と、りそな銀行とりそな信託銀行の合併についてご説明させていただきます。

健全化計画については簡潔に 4 点、一つは今回の健全化計画のポイント、二つ目に収益計画、三つ目に傘下銀行の方向性、最後に公的資金の返済についてお話しさせていただきます。

【健全化計画のポイント】

5 年半の改革の方向性に間違いはなかったという社外取締役からの意見を受け、改めて、事業領域の選択と集中、りそなスタイルの確立を柱に真のリテールバンクを目指すというメッセージを出させていただきました。ただ、社外取締役からスピード感が足りない、もっと経営改革を急げと言われておりますので、マーケットインの発想から個人・法人ともお客様の目線に立ち返って、これまでの課題をレベルアップ、加速させることを今回のポイントにしております。

二番目に、まだまだ普通の会社になりきれていないということで、オペレーション改革を中心に、少なくとも日本の事業会社の先端レベルのマネジメントをやれと社外取締役から耳が痛くなるほど言われています。一年半後に木場に本社を移しますし、オペレーション改革も第二次計画に入っておりますので、ペーパーレス等の事務運営の取組みを加速させたいと思っております。

三番目に今回逆風の経営の中で、いわゆる信用リスク、市場リスクのコントロールをしっかりしろと、あるいは内部統制のレベルを上げろと言われております。項目には立てておりませんが、各本文の中で質の高い経営を目指したいと強調しています。そのうえで、真のリテールバンクの確立のため、リテール収益の拡大ということで R O R A の向上を目指します。これまでは R O A を目標にしておりましたが、いかに良質のリスクアセットを積み上げるかということと、リスクアセットに頼らない収益を積み上げていくことで真のリテールバンクを確立したいというのがメッセージです。そしてリテールバンクへの体質強

化を成功させるために、オペレーション改革、マーケティング力、サービス改革、CSRによるブランド力の向上、リレーションシップの強化、人材改革というこれまでの取組みをさらに進めていきたいというのが健全化計画の骨子です。

【収益計画】

計画の前提となるマクロ経済の予測については、来年3月末の日経平均を11千円、1ドル109円など若干楽観的というご指摘を受けてもやむを得ない数字を計上しています。これは、健全化計画の策定には当局との協議の時間が必要であり、リーマンショック以前に策定した計画であることから、マクロ経済の予測は強気になっているということです。収益についてですが、4行合算の税引後当期利益あるいは経常利益を見ていただくとお分かりの通り、緩やかなU字型となっています。経済見通しは、平成21年末には底を打つだろうと言われていまして、平成22年に入れば徐々に回復基調に入ると見えています。平成23年3月期と平成24年3月期に関しましては日銀の金利政策も正常化路線に踏み切っているのではないかと、平成23年3月期に25bp、平成24年3月期にさらに25bpの利上げが実行されるという予測で今回の計画を立てています。若干楽観的ではないかと言われるかもしれませんが、経済見通しについては誰も正確な予測ができないということ、また、りそな自身の計画がかねてからアナリストから指摘されているように、若干保守的に組み立てているということ踏まえ、あえて収益計画は変更せず提出させていただきました。また、マクロ経済の指標に対してりそなは非常にディフェンシブで、日経平均が7千円台半ばにならない限り持ち合い株式に含み損が出ません。マクロ経済の指標を強気に見ても、これまでの動きであれば影響は少ないということもあります。また、今回の日銀の20bpの利下げについては残念ながら作業が終わったあとの変更でしたので、今回は見込んでいません。平年度ベースで80から90億のマイナスの影響を受けると想定しています。例えば平成21年度計画の最終利益に対して5%程度の影響であり、計画の範囲内に入っているということで日銀の利下げについても今回の計画には反映させておりません。ただ、最近の状況を見ると緩やかなU字型になるとは限りません。L字型になるということも起こりうるのではないかと、仮に金利の正常化が行われなかった場合の影響は、この計画期間中トータルで300億強と見込んでおります。实体经济にまで大きく影響が及べば、貸出、あるいは個人リテール部門まで影響を受ける訳ですから、L字型の経済情勢が計画期間中ずっと続くという最悪の場合、アバウトなシミュレーションでは剰余金積み上げが1000億ぐらい先送りになるという悲観シナリオもある程度頭において、今回の健全化計画を実行したいと考えています。

【傘下銀行の方向性】

埼玉りそな銀行については既に地域銀行としての評価を得ていますので、道州制の導入や、あるいは首都圏における県境をまたがった地方銀行の再編ということが起こらない限り、

今の体制でさらにシェアアップに挑戦してもらいたいと考えています。

近畿大阪銀行については、この 7 月に事務システムの更改が完了しました。こういうマーケットの状況ですから、これまで議論された IPO などの選択肢につきましては今回一切考慮に入れておりません。第 2 ブランドとして筋肉質の銀行を目指してもらおうということにしています。

りそな信託銀行につきましては後ほど合併のところでコメントしたいと思います。

【公的資金返済に向けた道筋】

株価が低迷していますので、国民負担の回避という観点からすると返済そのもののシナリオは今回描けないということです。従いまして、今回の計画の中では大きく 3 つの点を書かせていただきました。一つは剰余金が着実に積み上がっていくということで、平成 23 年 3 月期に 1 兆 5776 億円という積み上げが可能になってまいります。既に市場で 4500 億の資本を調達しておりますので、この時点で優先株の注入額ベース 1 兆 9998 億円を上回ります。返済財源を早期に確保したいとの意味で大きく一步前進したというメッセージを出させていただいております。それからもう一つは、やはりこれだけ金融市場が混乱している時期ですから、健全性というのは重要なテーマです。最低でも自己資本比率 9% 以上、Tier 1 比率 5% 以上、これを最低限として、健全性を堅持していかなければならないということに記載させていただいております。同時に株式市場の低迷が続くということになりますと、やはり自社株買いという選択肢が重要なテーマになって参りますので、改めて検討テーマに記載させていただいております。従いまして、今回の健全化計画の中では具体的なシナリオ等は明示しておりません。いずれにせよ来年の 4 月 1 日には早期健全化法の優先株式の一つが強制転換時期を迎えますので、その前に改めて金融庁と返済の方策について相談させていただきたいということです。

以上が健全化計画の説明でございます。

【りそな信託銀行とりそな銀行の合併基本合意について】

合併の趣旨につきましてはかねてから検討してきましたが、両社の持つ信託機能の強化を通じてグループの価値を高めたいということです。合併は平成 21 年 4 月 1 日を目標とします。存続会社はりそな銀行です。りそな信託銀行は受託者責任を持っておりますのでそれは当然継承していくということです。この方針の決定を受けまして、りそな信託銀行、りそな銀行、りそなホールディングスの 3 社で合併推進委員会を設置し、檜垣社長がこの委員会の指揮をとるということにしたいと思います。当初はもう少し時間をかけて検討した上で合併の時期を決めたいと思っておりましたが、年度の途中で合併をしますと 4 月 1 日

から年度途中までの間を信託銀行のみなし事業年度とみなされて、その間の利益にかかる法人税は連結納税制度の対象にならない（税負担のデメリット）ということが判明致しました。そのため若干時間的には不足している訳ではありますが、当局の承認を前提に来年4月1日には合併を先行させます。合併をスタートさせたうえで、推進委員会等の議論等を踏まえ、試行錯誤しながらシナジー効果を生み出すようにしたいと考えています。合併コストは若干のシステムの変更等がございます。あるいはお客さまへのご案内等がありますが、最大で4億円から5億円の規模だと思っております。一方、間接人員については30から40名ぐらい削減が出来るということですので合併コストそのものについては一年半ぐらいで回収できるということです。シナジー効果につきましては、従業員の意識改革を含めまして相当時間がかかると思っています。具体的な成果が上がるまでには1、2年かかるとみておりまして、定量的な効果については全くこの健全化計画には入れていません。いずれにしても、りそなの新しいビジネスモデルとして競争力をつけていきたいと思っております。旧大和銀行が信託銀行併営モデルでしたので、旧大和銀行モデル回帰のように思われるかもしれませんが、あの併営モデルは金銭信託や、年金信託といった商品を軸としたモデルですし、商業銀行部門がAクラス、信託銀行部門はBクラスという序列的な人事運用があったがごとく聞いています。従いまして、今回は旧大和銀モデルへの回帰ではなく、まさに信託機能をりそな銀行における強いソリューションあるいは相談力のツールとして、機能中心の新しい併営モデルを構築する方針です。それから旧大和的なAクラスBクラスではなく、対等の能力スキルを発揮して総合力を引き出すといった形のビジネスモデルを構築したいと考えています。価値創造型の新しいモデルへの挑戦ということです。りそなグループの場合、個人信託部門、例えば遺言信託や不動産というのは既にりそな銀行でやっています。信託銀行は年金信託など法人に特化した信託銀行です。信託機能を包括的、ワンストップで提供するためにはやはり合併が必要であるということです。また、銀行が分かれている事で信託銀行が持っているお客さまの様々な情報をストレートに活かさないというハードルがあった訳ですが、今回の合併でそういったお客さまに関する情報を銀行全体で活かした総合力を発揮できると考えています。個人・法人と信託機能を分けていたことによって人材が分離されていた関係で専門信託と比較いたしますと、新商品・サービスの開発力が相当遅れをとっていました。例えば、排出権取引や知的財産等で信託機能を活かすという点につきましては本当に一周遅れ以上であり、そういう開発力をキャッチアップしたいということです。また、資産運用機能を銀行ビジネスでまだまだ活かしきっていません。今の成功モデルでやじろべえという投資信託の商品があります。某アセットマネジメント会社が商品を開発し、りそな銀行が販売している訳ですが、受託を受けたりあるいは運用のアドバイスをするのも信託銀行ということで、投資信託商品について多面的に収益チャンスを持っていながらまだ十分活かしていなかったということです。今度はりそな銀行一本でやると総合力が発揮できます。その他、銀行のお取引先で借入がなく、純預金のお取引だけという会社に対して私募投信などの販売といった提案をすることで、り

そな信託の持っている機能を十分に活かしてビジネスの拡大が期待できるということです。何と言いましても、りそな銀行の方の人材の年金に対するソリューション力や提案力を磨くということについてはまだまだ道半ばで、ようやく事業承継に信託を使ったり、新たな年金商品を販売するといったまだまだ表面的な活動しか出来ておりませんので、個人・法人含めてお客さまの課題解決のために信託機能をフルに発揮するまでには若干時間がかかるかもしれませんが、いわゆる信託と銀行のコングロマリット型のサービス力を持つ新しい銀行像を作っていきたいというのが私の期待するところであります。