

平成 20 年 11 月 7 日 記者会見 質疑応答（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

【質疑応答】

- Q．公的資金の返済原資である剰余金の積み上げについて、平成 23 年 3 月期に目途が立つという説明だったが、現在の経営環境を受けて前回計画より後ろ倒しとなったという認識でいいのか？
- A．来年の平成 21 年 3 月期には合算剰余金は 1 兆 3147 億円の残高になる予定です。既に返済をした公的資金優先株式 5327 億円を勘案していただくと、1 年前倒しで剰余金が積み上がる計画です。
- Q．りそな信託銀行とりそな銀行の合併によって、顧客が受けられるサービスは具体的にどのようなものを想定しているのか？
- A．具体的などころはこれから詰めていくこととなります。昨日の新聞報道を受けたお客さまの反応は非常に好意的でした。信託分社時の説明は、「財務面の健全性が高く、専門性の高い銀行」をつくるというものでしたが、今回の合併はそれに対して大幅な方向転換となるため、特に資産運用で利用していただいているお客さまの反応が心配でした。しかし、マイナスの反応はなく、この合併を是非いい方向に持っていきたいと考えています。
- Q．合併について金融庁の認可が必要になるが、話はついているのか？
- A．本日、長官や局長にお会いして、諸事情を踏まえて来年 4 月 1 日の合併を目指していることを申し上げ、事務的な面でもしっかりした対応をさせていただくのでよろしく申し上げますと申し上げてまいりました。
- Q．今回の合併が認められると、例えば専業信託は大騒ぎするのではないのか？
- A．専業信託も貸出金などの銀行業務は行っていらっしゃいます。
- Q．銀・信の統合という観点でいうとどうなのか？
- A．りそな銀行でも個人向け信託業務は行っていきます。不動産業務のライセンスも持っており、そういう点では従来と変化はありません。今回は、りそな信託が専業としていた年金信託業務をりそな銀行に統合するということです。
- Q．旧あさひの店舗でも業務を行っているのか？
- A．現在も行っていきます。例えば不動産業務でいえば、大和銀行とあさひ銀行の合併後に大阪の旧大和銀行の取扱店舗を東京の旧あさひ銀行の店舗に移行して業務を行い、実績を伸ばしてきました。
- Q．この合併は大きな変化ではないということか？
- A．法人格が分かれているとお客さまの情報を共有するのにお客さまの了解が必要になるなど不自由な面があったが、合併によってこのような問題は解消されます。また、り

そな銀行のお客さまにワンストップでサービスが提供できるという点でもメリットが大きいと考えています。

Q . 銀・信合併は認められるということか？

A . 問題はないと認識しています。

Q . 合併によって危惧されるデメリットは？

A . 現時点でネガティブに考えている点は特にはありません。信託銀行の若手社員達も前向きにとらえています。信託業務の修得に対して苦手意識を持つ者も多かったが、今回の合併で必然的に全社員が信託業務を意識することになります。いかに信託業務のスキルを銀行全体に浸透させていくかが重要なテーマだと考えています。

Q . 資産運用を担う社員などの給与体系が異なっていることがあると思うがどうするのか？

A . 従業員のモチベーションには気を配っています。信託銀行にはアクチュアリーなどの専門職が相当数いますが、現在のりそな銀行にも専門職人材を処遇できる制度がありますので、そういう人材については合併後も専門職としての処遇体系のもとで対応可能です。

Q . りそな銀行とりそな信託銀行の顧客は重複しているのか？

A . 旧大和銀行のお客さまについては相当数が重複しています。一方で旧あさひ銀行のお客さまは半分以下程度だと認識しています。これまでも、旧あさひ銀行のお客さまへの信託機能の提供に努めてきたが徹底できなかった面がありました。今回の合併によって、社員もこれまで以上にしっかりと取り組むという意識になると考えています。旧大和銀行のレベルにまでキャッチアップすれば、銀行全体として相当な強みになると考えています。

Q . 法人向けビジネスの展開について聞きたい。個人分野の健闘に対して、法人分野は期待値に達していないのではないかと？メガバンクと地方銀行の中間に位置していることで、りそならしさを出せていないのではないかと？

A . この 5 年間伸び悩んだ理由はいくつかあると思います。一つは、大幅にリストラを行ったことで渉外要員等の戦力が低下したことです。また、大口案件に戦力をまわす傾向があり、お客さまの数が減ってきたこともあげられます。この点については昨年後半からギアチェンジをして巻き返しを図っています。競争優位を確立するには時間はかかりますが、ソリューション力のレベルアップと人材育成が最重要テーマであると考えています。今年 4 月から法人営業部長を置いて責任を明確化したことで、ようやく手応えを感じ始めています。保証協会保証付融資などの案件をきめ細かく対応することで、大阪地区を中心に実績が積み上がってきています。少なくとも、今の取り組みを加速させていくことで一定の収益基盤が確立できると考えています。そういう意味では、メガバンクとの比較において、りそなグループはミディアム・スモールサイズでオーナー経営者のマーケットに重心を置いていくということ、また、地方銀行との差別化においては、中小企業のお客さまのニーズが高度化してきていることに対応して、不動産や信託、デリバティブについてのソリューション力を活かして、このマーケットでの存在感を高めていけると考えています。この半年間の与信コストの増加を考えると、もう一度原点に帰って、手間がかかる面はあるものの、法人ビジネスは大口案件から小口案件に大きくシフトしていく必要があるという思いを強くしており、

この下期の部長会議では私と社長から強いメッセージとして伝えています。もう少し時間がかかるかもしれませんが、ポートフォリオの中身もいい方向に変わっていきえると考えています。

Q . 与信コストの増加について、下期以降は、不動産・建設業以外の業種でも増加する可能性はあるか？

A . 円高の影響で輸出企業が苦戦することになる面がありますが、一方で中小企業などで交易条件が良くなり、海外からの仕入コストが下ってメリットを受けている企業もあります。今の段階でコメントは難しいですが、少なくとも年末頃までは厳しい状況の業種について引き続き留意していく必要があると考えています。

Q . 合理性を無視した融資対応もできないと思うが、今後、銀行の努力でどこまで貸出を増やしていく余地があると考えているか？

A . 銀行の健全性を確保する一方で経済の血流としての役割を果たすことの両立は銀行経営の永遠の課題だと思います。企業の経営が悪化した時点で、銀行が高いリスクをとって貸出を伸ばしていくということは不可能だと思います。これまでも銀行は新しいお客さまを獲得するために相当な時間をかけて取り組んできました。短期間で急激に貸出を増やすというのは困難なテーマだと思います。りそなグループとしては、ここ半年、保証協会との連携などリスク面も勘案しながら、中小企業金融の円滑化、日本経済の下支え的な金融としての機能を果たす取り組みを行っています。

Q . 短期的に答えは出ないと思うが、この5年間、貸出努力が緩んでいたのではないかという批判があるとするなら、それに対してどうお考えか？

A . 日本の場合、銀行にリスクがかなり集中しているという問題があると思います。私も5年半銀行の経営をやらせていただいておりますが、頭で整理できないのは、リスクとリターンに見合った金利が取れるようなマーケットが日本に出来上がっていないので、健全な中小企業も心配な中小企業もその狭いゾーンでの貸し出しになっています。ある程度もう少しリスクの高いところにミドルリスク・ミドルリターンのなマーケットが構築できればもう少しお金の流れがよくなると思う訳ですが、銀行の次はいきなり商工ローンの世界に入ってしまう。この中間層のマーケットがなぜできないか、金融のプロの方から見ても難しい問題のようです。

Q . 計画の最終年度までに預金保険法優先株の返済に向けた道筋は見えてくるのか？

A . 是非話し合いのテーマにしたいと思っています。社外取締役も、預金保険法の公的資金注入に合わせてガバナンスの責任を持ったという思いが強い訳でありますから、それについては最大の関心事であります。当然そのテーマについては関係当局と議論させていただきたいと思っています。やはりこれだけ金融マーケットが変化する中におきましては、返済後もりそなグループが持続して発展していけるような基盤を作るといった観点で議論をさせていただきたいというのが私の経営トップとしての思いであります。

Q . 9月末の自己資本比率はどの程度か？

A . まだ作業中ですが、この中間期で14%台半ば、Tier 1比率で10%台半ばだと思います。

Q . りそなに来てこの5年半、株価を上げてきたが、また元の水準に戻っている。会長自

身は絶望的な気持ちになっているのか、それともやる気が増してきているのかどんなお気持ちか？

A . 株価水準については経営トップとしてコメントできるテーマではなく、愚直に経営改革を進めて後はマーケットの評価にゆだねるしかありません。経営者として明るい気持ちになれないのは事実ですが、過度に暗い気持ちにもなっておりません。

Q . 健全化計画における与信費用は楽観的過ぎないか？

A . 中間決算の際にコメントする機会もあるかもしれませんが、少なくとも今考えられるものについては計上しておりますし、下期以降の与信コストにつきましても相当な人員、組織を整備してコントロールしていきたいと考えております。

Q . 国際的な市場の混乱を踏まえれば、もっと保守的に計画を立てたほうが良いのではないか？

A . いろいろなマクロ経済環境からみると楽観的かもしれないですが、銀行のストックビジネスでこれまで築いてきたものを踏まえれば、実現が難しい目標だとは今の時点では考えておりません。

Q . 変動利付国債の保有状況は？

A . 9月末で、簿価は約 7300 億円、含み損は 400 億強です。

Q . 評価方法を見直すのか？

A . 今日、金融庁から自己資本比率規制の一部弾力化が公表されましたが、そういうことからすると、現時点では会計基準を変えなくても特に問題ないと考えております。実際に債券の含み損は、この上期で 2~3 百億円程度増加しましたが、仮に債券の含み損の部分だけが自己資本比率に影響を与えとしても 0.1%程度です。(9 月末のその他有価証券全体では含み益であり、自己資本比率に影響はない。)

Q . 日本では、株を持たなければ顧客とのリレーションを保てないという現実がある。一方でりそなグループは持合い株式を大幅に削減してきました。そもそも銀行は株を持たなくてもビジネスをできるのか？

A . 会長就任時、持合い株式を大幅に圧縮することを指示した時には営業陣営から相当反発がありました。今になってやっぱり圧縮しておいてよかったという声がありますが、この 5 年間何回も株を取得する枠を緩めて欲しい、そうしないとせっかくのいい取引が継続できないという声もありました。そういう意味ではやはり日本のビジネスの慣行上、私もこれ以上さらに圧縮するという指示はあえてしておりません。今の日本の慣行の中で銀行が株を全く持たずに営業をできるかと言うとなかなか難しいと思います。

どうもありがとうございました。

以上