

## 平成 16 年 3 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 16 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 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

### 【質疑応答】

Q . コスモ証券の株式について、残る 10% 程度の株式はどうするのか？ また、今後の証券業務についてどのようにお考えか？

A . 現時点では 10% の株式をどうするかという考えはありませんが、一部売却するなどの選択肢はあると思います。証券業務につきましては、今後規制緩和等の動きがあるわけで、プライマリー、セカンダリー、こういったマーケットで銀行が出て行けばプラスになるか考えていかなければならないと思いますが、ベースとしてはアライアンス戦略で、場面場面でその分野に強い証券会社と提携をしていきたい。松井証券との提携をしますが、今後その他の分野でも証券会社との提携を考えていきたいと思っています。

Q . 固定資産の減損について、追加で 70 億円の損失が出るということですが、これは、中間時の引当時より時価が下落したということか？

A . 中間決算で引き当てた事業再構築引当金は、店舗統廃合が決まっているものだけを対象に引き当てましたが、減損は固定資産として持っている全部を洗いがえるため、その分が増えたということです。中間時には減損会計は考えていませんでした。

Q . 地域 CEO について今回 30 人のうち 2 人が社外からということか？

A . 現在公募中の方からも採用したいと思っています。

Q . 地域 CEO の評価は、どれくらいの期間で行うのか？

A . 少なくとも 1 年間は見てみないと評価できないのではないかと考えています。

Q . コスモ証券関係について、関連会社の整理はこれにより完了したということか？ また譲渡価額の 135 円についてはどのようにお考えか？

A . 関連会社の整理についてはこれでほぼ完了したと考えています。価額については交渉ごとでもありコメントできませんが、第三者評価においても 110 円～130 円台ということでしたし、りそな銀行単体での簿価が 124 円でしたのでそれを上回るとは絶対条件であると議論してきましたので、それが上回っているということが決断の材料になったということです。

Q . これ以上の価額の提示があった場合は交渉し直すこともありうるのか？

A . これは45%以上の規模で売却できることのボリュームと価額での評価ですが、新たな条件での参加があれば再協議はやるということを覚書の中に入れてあります。

Q . 先日、天神橋筋商店街で地域の支店と商店街が連携して個人向けの企画を行いました、かなり小さい地域で行員が本業以外の企画を行ったりするのは、今後も続けていくのか？

A . メガバンクとの差別化戦略において、りそなの地域とのリレーションシップの強さは大事だと思っています。すべてあのような活動がどんどん広がっていくとは思っていませんが、話題性を発揮するというのが、サービス業にとっては新しいブランドを作る意味で重要だと考えています。しかも社員がアイデアでやろうと言ってくれたことをサポートしておりまして、そういうことが営業店から次々出てくるということは、今後とも応援していきたいということです。

Q . 黒字の金額の目処は？

A . 中間時の黒字計画は500億円ですが、今後次年度につながるような施策を判断しておりますので今後臨時損益が動く可能性もあり、黒字化の水準についてはコメントできませんが、そういった施策を取り込んでも黒字化できるのではないかとということです。

Q . 経営陣の意向を尊重したということですが？

A . コスモ証券の経営陣とCSKの幹部等の話し合いで戦略等の方向性にもあまりにも食い違いがある事だけは避けることが望ましいということで、その点にあまり齟齬がなかったのではないかと考えております。

Q . 地域密着でスタンディングオペレーションなどリテールを意識した戦略をされているが、収益の柱である中小企業貸出について、先日貸出残高が落ちているという報道もあったが、残りわずかではありますが、どういう状況か？

A . 苦戦しているのは事実ですが、サポートセンターの強化等、順調に進んでいます。私はすぐに新規開拓がどんどんできるとは思っておりませんし、ビジネスマッチングなど他の銀行との競争する上で、りそなのプラスアルファのサービスができる提案力やソリューション力を高めることにより貸し出しのボリュームを増やしていきたいと思っております。

Q . 東大阪支店でやった土曜日営業など、続いていないようで、試行錯誤が続いているようですが？

A . うまくいっているところと必ずしもうまくいっていないところがあり、これから成功した事例をりそな全体に広げることが大事なポイントではないかと思っています。来年度の会長メッセージとしては、成功が成功の元になるような事例をどうやって作っていくか、ま

た成功の元を作った人を高く評価する人事評価の仕組みを拡大したいと思っております。

Q . 中小企業貸出は苦戦しているということですが、まだまだ下がり続けているということか？

A . 全体の間接金融の下がり方からすれば、同じ傾向ではないかと思っております。不良債権の処理がある意味順調に進んでいるということを含めて、ボリュームの維持は苦戦しているのは事実です。そういう意味で、貸し出しの新たなマーケットを増やすための目標を掲げておりますが、4月からの地域CEOあるいは本部のサポート体制がうまく組み合わさって他の銀行との競争に勝てるような仕組み、あるいは社員の勝ちにこだわる姿勢を強めていきたいと思っております。

Q . 地域CEOについて外部の方以外を選定していく上で重要視した点は？

A . 昨年の秋にどういう人材が望ましいかということを経営陣、社外取締役全員にインタビュー調査を行い、りそなの人材像を示しております。基本的には顧客思考、変革思考、勝ちにこだわる姿勢、情報を嗅ぎ取るセンスといったりそなの人材像にかけていたもの評価ポイントにして、今回の地域CEOクラスになりますと、新しい人事制度のもと360度評価と外部人材コンサルのインタビュー調査を行ったもののデータと、この半年間の業績評価を組み合わせて、今回の人材配置を考えました。しかしそれ以外に埋もれた人材がいますので、社内公募で何人かの人材を抜擢したということです。

Q . 今回の上林執行役の人事についてですが、奈良銀行の副社長兼務ということで、この役割としてはすでに示されていた奈良りそなの構想を踏襲される形での再編を考えているということか？

A . それは、白紙で見直してもらうために起用したということです。

Q . 再生勘定について中小企業貸出が7割近くあったと思いますが、半年近くたって移された債権の状況は？

A . 全体的には順調に進んでいる。緊密者やすでに夏から手を打っていたものの進捗が進んでおり、目標がほぼ達成できそうですが、新年度には中小企業を含め目標を達成していかなければならないと思っております。

Q . 緊密者についてですが、現在23社3,800億円程度とあるが、新年度以降は？

A . りそなの業務を支援するような会社だけは残すということで、今会社が多いのは昭和リースや大栄不動産という正常先で、リスク要因的にはもう完了してきたということです。

Q . 海外の会社は？

A . これも順調に進んでまして、まもなく入札の段階にくるのではないかという報告を聞いています。

Q . CEOも公募については201人ということですが、どう感じていますか？

A . 多いと感じています。広告もあまり使わずにやらせていただいたのですが。

Q . 野村証券と阪急百貨店の方は公募ですか？

A . 私の人脈でそれぞれのトップにお願いしました。

Q . 社内からの応募は？

A . 26名くらいです。

Q . どういうポストの人ですか？

A . ほとんど支店長でした。

Q . 26人というのは？

A . そんな感じではないでしょうか。1週間という短い期間でもありましたので。やる気満々の人が多くてもう少し増やしたいと思いましたが、1割程度ということで3名に絞りました。

Q . 社外公募は2回、3回はあるのか？

A . それは考えていません。うまく活躍できるかトレースする必要があると考えています。

Q . 営業時間の延長については、それによりどれくらいの増収効果があるのか？

A . まだわかりません。普通のサービス会社にするという新しいブランドに基づいて、個人のマーケット、中小企業のマーケットの収益のうねりに繋げていくという事で、定量的な評価では考えていません。ブランド作りのベースだと考えています。

Q . 地域CEOを社外から招聘する1番の理由は？証券業界と流通業界の方に来てもらいたかった理由は？

A . かねてから銀行業だけでは次なる飛躍がないわけで、金融サービス業ということではサービスの先端企業等から新しい視点で、りそなの風土改革や仕事のやり方でも新しい目線で提言してもらいたい、かつ銀行内に競争市場を作りたい。「外からの人に負けるな」という形で全体の組織の活力を引き出したいと思っています。

Q . 外部の方の出向期間は？

A . 3年の約束でお願いしています。

以 上