

平成 16 年 9 月 27 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 16 年 9 月 27 日におこなったブリーフィングにおける弊社社長 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 .3 点お聞きしたい。まず、地域運営を開始して半年、集中再生期間も残すところあと半年、今の時点での再生の手応えと、向こう半年に対する所感をお聞きしたい。次に、9 月初めの東京でのブリーフィングで、早期健全化法に基づく公的資金の返済に関するメッセージの出し方について言及しているが、新健全化計画の中でこういったメッセージを出していくのか、もう少し具体的に教えてほしい。また、東京三菱銀行との業務提携について、今回は海外での金融サービスに関するものだが、東京三菱銀行は U F J との統合も控えており、今後更に深い関係に発展する可能性はあるか？

A . この 4 月から地域運営に切り替えて約半年取り組んできたわけではありますが、最大の効果は収益マインドが高まったということではないかと思えます。1 年前と比べれば、本当に支店長あるいは社員の取り組み方が変わってきました。まだまだ貸出金は伸び悩んでいますが、フィービジネスその他でそれをカバーしようという意欲が非常に高まって、実績もあがってきておりますので、是非この勢いで集中再生期間において計画を上回る結果を出したいと考えております。次に、早期健全化法に基づく公的資金につきましては、2009 年に転換の時期がまいりますので、11 月の新健全化計画の中では少なくとも収益計画から予測でき、公的資金が十分返済できる剰余金の積み上げのシミュレーションをお示しできれば、それがメッセージになると考えております。但し、収益計画等につきましては、これから社外取締役等を含めて議論を進めますので、まだ今の段階では何とも申し上げることはできません。

また、東京三菱銀行との関係ではありますが、私はアライアンス戦略をりそなの差別化戦略の柱に立てているわけではありますが、あらゆるアライアンスにおいて排他的な提携は考えておりません。先程の野村証券との提携においても、将来は他の証券会社のいい商品を取り扱うというのは当然の選択肢だと考えています。お客様の目線に立った金融サービス業をやっていくわけですので、あらゆる物事の判断はお客様に支持されるかということです。今回の東京三菱銀行との業務提携について、お客様ニーズにうまくお応えでき、お客様に喜んで頂けるということであれば、逐次拡大をしていきたいと思えますし、お客様のニーズに十分お応えできないということであれば、別の仕組みを検討していくということではないかと思えます。いずれにしましても、お客様のニーズ、お客様の目線に軸を合わせて、いろんな仕組み、アライアンスを考えていきたいということです。

Q . 中国のビジネスにおいて、何故、東京三菱銀行を選んだのか？

A . やはり邦銀の中で海外に一番ブランドがあるのは東京三菱だということです。

Q . そうすると中国に限らず他の国、地域などでも東京三菱と業務提携していくことがあり得るのか？

A . 当然あると思います。

Q . 野村證券との業務提携について、こういった顧客をターゲットにしているのか？また、どの程度の収益を見込んでいるのか？

A . ビジネスのやり方の細かなところにつきましてはこれから検討してまいります。まずは、社員に必要な資格を取らせるところから体制を組んでいきます。りそな銀行で約 500 人、埼玉りそな銀行で約 100 人を対象に資格取得を行っているところです。業務としては、社債とか外債などお客さまのニーズが高くこれまで取り扱ってこなかった商品をりそなグループの窓口で販売していくということからスタートしたいと考えています。

Q . 証券会社出身者は？

A . 現在、りそな銀行で 150 人、これから追加で 60 人くらいを採用する予定です。

Q . 東京三菱との業務提携は中国でのビジネスについてだが、国内の取引とはっきり分担することは難しい部分もあるのではないか。結果的に全ての取引が東京三菱に移ってしまうということはないか？

A . 国内での営業基盤はお互いに尊重するという約束をしており、今回のアライアンスによって双方の営業基盤が侵されることはないということをお互いに確認しております。

Q . 東京三菱銀行の上海支店は、人民元取扱いの認可をとっているか？

A . とっておられます。

Q . これまでの記者会見でも話しがでていますが、新健全化計画において、子銀行の再編はあり得るかどうか、現状認識を聞きたい。

A . かねてから申し上げております通り、営業基盤の強化が最優先であります。仮に再編の方向性をお示しするとしましても、選択の幅というようなメッセージの出し方になるのではないかと思います。いずれにしましても、システム整備の作業中ですので、営業力やシステム整備の方が優先課題ということです。先般も、ある I R のスピーチでアナリストの方の前でお話しをする機会がありました。1 年前ですと再編問題に関するご質問が大変多かったのですが、これまで繰り返し営業強化が最優先ですと申し上げてまいりましたので、今回は再編問題のご質問は全くございませんでした。

- Q .地域によっては近畿大阪銀行とりそな銀行が両方あることで地域のシェアの高いところもあると思う。再編ではなく店舗譲渡のような形での見直しはあるか？
- A .(再編に関する)具体的な答えを見出しているわけではございませんが、業務面の調整につきましては、近畿大阪銀行とりそな銀行で定例的な情報交換を行っております。過度な競争によってお客さまにご迷惑をお掛けしないことを徹底しております。
- Q .顧客ニーズが高いとするアジアなどの海外業務について、今後もアライアンスの中で効率を重視してやっていくのか、それとも、将来的には体力が回復した後にまたりそなが自力でやっていくことはあるか？
- A .現時点では基本的に前者の考え方でありませぬ。
- Q .繰り返しになるが、公的資金の返済について、新健全化計画では、剰余金の積み上げというメッセージになるのか？
- A .最終的な出口の選択肢につきましては、今の段階で判断できる話しではありませんし、りそなグループ独自にこうしたいといったメッセージを出せるものではございません。私どもといたしましては、きちんと返済可能な剰余金を積み上げることができるというシミュレーションが読み取れるものであれば、りそな再生は確かなものだという評価を頂けるのではないかと考えております。
- Q .投資信託「関西満載」について、対象企業の選定基準は？
- A .クレディ・アグリコルによる設定・運用ですので、私どもでコメントできるものではございません。これまでも営業店から、関西発、関西独自のお客さまにお喜び頂ける商品を作れないかという話がありましたし、ご承知の通り南森町支店でも定期預金の新しい企画が出たりしております。本商品は営業店からの声本部が応えた一つの成果ではないかと考えております。クレディ・アグリコルさんにおかれても、こういった仕組みの商品を作るというのは大変手間の掛かることだと思いますが、お客さまの声ということで、非常に積極的に商品作りをやって頂きました。
- Q .公的資金の返済について、少し前までは、あまり無理な計画を作ってもかえってマーケットに評価されないと言っていたが、ここにきて、剰余金の積み上げなど、ある程度のメッセージを出されるということは、かなり環境が変わってきたということか？
- A .その通りです。やはりメガバンクの統合その他、金融界の変化のスピードが速い、あるいは、マーケットの期待値がどんどん高まっていく中で、りそなグループとして一定の答えを出していかないと、マーケットの評価が落ちることになる、全てはマーケットの声、マーケットからの期待に応えなければならないということからです。

Q . 金融庁は関係ないか？

A . 全く関係ございません。私はかねてから、マーケットが最終的なりそな再生の評価者だと申し上げてまいりました。

Q . 逆に言うと、無理をした、背伸びをした計画にしないといけないということか？

A . そこはまだ悩んでいる訳で、本当のりそなの力を見届けたうえで、上期の決算の数字を見て、そのベースから実現可能な計画を立てていかなければならない。マーケットに対するメッセージは有言実行なものでないと評価がされない訳ですから、実行可能な計画をどういう形でまとめていくのか、今悩んでいるところであります。

Q . 上期の業績はどうか？

A . 計画をしっかりと上回ってきていますが、貸出しの伸び悩みという大きな課題を抱えております。今後の営業基盤の強化をどういう形でやればいいのかということと、また、来年はシステム統合がありますから、相当経費が膨らむ要因を抱えておりますので、それを乗り切ってさらにコスト構造を抜本的に見直したい、そして、それを営業力にシフトさせ、トップラインの数字に繋げていくようなシナリオを描きたいと考えております。

Q . 来年のシステム統合は、みずほのように長期間かけて実施するのか？

A . この春先からスタートして、来年9月までかかります。やはり万が一のリスクをヘッジしていくために、エリア毎に分けて実施していきたいと考えておりますので、来年の5月から9月まで掛かります。営業力を強化するうえで、越えなければならない非常に悩ましい課題です。

以上