

平成 16 年 10 月 26 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 16 年 10 月 26 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 . フィー収益の増伸とは？ 収益にどれくらい貢献するのか？

A . 投資信託やデリバティブ商品等の販売です。決算作業中ですが、おそらく投資信託の販売手数料は十数億円程度、それ以外にも社債発行の受託手数料、不動産関連手数料等も増益要因になっています。

Q . デリバティブは収益にどれくらい寄与しているのか？

A . デリバティブには種類がありますので一概には言えませんが、100 億円弱の寄与になると思います。

Q . 与信費用の戻りや株式売却益といった特殊要因の寄与が大きいですが、どのように評価しているのか？

A . 今年度が再生のスタートの年であり、ここでスタートダッシュをしっかりとすることは非常にありがたいわけであります。ただ、問題の本質は本当の収益力を向上させることで、りそな再生の最大の課題でもありますので、これで社員に安堵感が出ないような形でメッセージを届けて、更に収益力を高めていく努力を積み上げていきたいと考えております。

Q . 埼玉りそな銀行以外は貸出が苦戦したということについてはどう見ているか？

A . 間接金融全体のマーケットが右肩下がりの中で、りそなは不良債権処理と新規貸出増加の 2 つをやっつけていかなければならないわけであります。徐々に力は付いてきておりますが、まだまだ底を打ったという実感は出てこないというわけであります。少しずつ減少幅が少なくなってきておりますので、是非、下期には何としても底を打つ形で、V 字型、右肩上がりをしていきたいと考えております。

Q . 来月に新しい健全化計画を発表する予定だと思うが、現時点の進捗状況と、来期以降の収益見通しについて教えてほしい。

A . 11 月 25 日に中間決算を予定しておりますので、その前には新しい健全化計画を公表したいと考えております。最終的には来月に入って社外取締役と調整をしたいと思っておりますので今は作業途中であります。今度の新しい健全化計画のイメージといたしまして、現在の計画は集中再生期間ということで来年の 3 月までであります。私は三段飛

びで喩えて言うておりますが、「ホップ」の段階だということで、何としても黒字経営への体質転換を図りたいということで、先程、業績予想修正を発表させていただいたように何とか「ホップ」はできたのではないかなと考えております。そういう意味では次のステップというのは、本格的な収益力向上に向けた体質転換ができる大事な期間での計画だと考えております。特に収益力を向上させるということを通じて公的資金の返済の見通しが立つというメッセージと、それからメガバンクに対して差別化ができるというメッセージを出さなければならないと思っております。

収益力向上に向けた体質転換という課題に取り組むわけですが、やはりいくつかハードルがあると思っております。一つはまだ貸出が右肩下がりということで、平残ベースで考えると、来年度、貸出金で収益を上げるのはなかなか苦しいと、また、来年はシステム統合という大きな課題を抱えており、これで200億円強の費用増が見込まれると、それから収益力向上に向けた体質転換のためには、人材の投入とかシステムの更なる戦略的な改修等の先行する経費投入がどうしても必要だと考えております。そうしますと今年度の実力を考えますと、1,700億円でスタートしたわけですが、特殊要因を考慮すると、実力的には1,500億円程度だと思います。そういうことを考えますと、収支改善がどこまでできるかということになると、おそらく来年度の新しい計画のスタートの年度は1,000億円台の後半からもう一回右肩上がりの利益構造にどうやって変えていくかということが課題ではないかなと考えております。そういう意味ではしっかりとした右肩上がりのシナリオをお示しして、かつ、更に次なるジャンプができるような健全化計画に纏めていきたいと考えております。そういう右肩上がりの利益構造をお示ししていけば、2009年に迎える公的資金の返済、所謂、優先株式の転換、7,080億円予定されておりますが、それを充分上回る剰余金の積み立てが可能であると考えており、そういう形でのメッセージを一つの柱にしたいと、もう一つは先程申し上げましたようにメガバンクにできない、有力地銀にできないという、これまで取り組んできたことの集大成等をメッセージとして出したいと、りそなが独自路線で勝ち組に入れるような銀行グループになることを目指していきたいと考えております。

Q . 埼玉りそな銀行については、新健全化計画の中で、どのように扱われるのか？また、これから、埼玉りそな銀行の独自性が損なわれる懸念が考えられる、このあたりはどのようにお考えか？

A . グループ全体で、企業価値をどうやって高めていくかということで考えていきますので、グループ全体でリスク管理あるいは収益向上に取り組んでいきたいと考えております。新健全化計画については、埼玉りそなにつきましては、この一年半、営業力強化という面では地元から支持されてしっかりした歩みを進めてきておりますので、現行体制のままと考えております。また、グループ全体の収益力向上のために、りそなホールディングス内に商品企画部あるいは購買戦略部という共通のプラットフォームを作って

おりますので、これを十分に活用して、更なる収益力の改善を図り、グループ価値向上に貢献してもらいたいと思っております。

Q . 埼玉りそな以外のグループ行の再編は？

A . 奈良銀行については、今回の発表の通り、収益的にはぎりぎりの数字が出ておりますが、これは経営陣を替えたことによりまして、引当等をりそなスタンダードとして見直しを行ったためです。そういう意味では、下期はきちんとした自立体制はできると思っておりますが、かねてより私が申し上げておりますのは営業力強化を最優先として考える、あるいは、競争優位性があるかどうかという視点から考えなければならない、という観点からしますと、奈良銀行が今後とも中長期的に単独で競争優位性が堅持できるとは考えておりません。そういう意味では今回の新計画、一応 2007 年 3 月までの計画を予定しておりますが、それまでには、りそな銀行を存続会社として合併をすることで、具体的に検討してほしいという方針を本日、上林社長には伝えてございます。

そういう意味では、今回の新計画の期間中に合併を指向していきたいということであり

ます。近畿大阪銀行につきましては、今回の収支構造等を見てもまだまだ営業力優先に考えなければならないということでもありますので、今計画中はやっぱり強い銀行になってもらう取り組みをやってもらいたいと考えております。りそな銀行との競合があるのではないかとご懸念については、私も現場を歩きましたが、いわゆるビジネスモデルとか顧客基盤がほとんど競合しておりませんので、現在連絡会等でりそな銀行と近畿大阪銀行との調整を行っておりますので、今の組み合わせの中で協調的に自立体制を強化していくことは可能であると思っておりますので、近畿大阪銀行については、今回、具体的な方針は新計画には盛り込まないという考えであります。

それから、りそな信託銀行については、営業力の強化、銀行とのシナジー効果を高めていくことが重要なテーマであると考えていると同時に、現在 20.6%の少数株主がおられます。来年 4 月から、連結納税を導入するというので、ほぼ事務的には申請等の手続きは終了しましたので、このままですと、りそな信託銀行が連結納税のメリットを享受できないということから、100%子会社を目指していきたいと思っております。

従いまして、先週末までに、現在 25 社少数株主がおられます、一番大きいのは、クレディ・アグリコルというフランスの会社です。それから、地方銀行・損害保険会社・生命保険会社等がございますが、この 25 社に対しまして、株式を買い取りたいという意向があることをお伝えさせていただきました。今回の新健全化計画が公表された段階で、正式に買取交渉を始めさせていただいて、できれば、来年 3 月末までに、100%子会社化を図りたいと考えております。

Q . 今回の新健全化計画は 2007 年 3 月までか？

A . 2007 年 3 月までの計画で、これから検討していきたいということでありませう。

Q . 確認ですが、奈良銀行はりそな銀行と合併するということか？

A . りそな銀行を存続会社としてということだす。

Q . 奈良銀行の統合について、近畿大阪銀行との統合は考えなかつたのか？

A . 両行はまったくシステムが違ふためだす。

Q . りそな信託銀行の少数株主からの買取原資は？

A . りそなホールディングスにて調達する予定だす。

Q . 調達方法は？社債等の発行を考えているのか？

A . これから検討していきたいと考えております。この下期にもいくつかの資金調達の計画があります。

Q . 買取金額は、いくらくらいを想定しているのか？

A . 株価算定はこれから正式に依頼しますが、数百億円の買取価格と思っております。その分だけ自己資本比率が若干低下しますが、連結納税の効果、それから少数株主配当分の利益を確保できるということから、剰余金の積み立ての視点からすれば、200 億円程度のメリットがあるという判断をし、営業基盤の強化と公的資金の返済のためには、剰余金の積み立てを大きな目標としてやっていくことが現実的な計画であると判断しております。

Q . 奈良銀行の合併、りそな信託の 100%子会社化の方針については、新健全化計画に盛り込むということか？

A . 現在調整を始めたということだす。奈良銀行の上林社長にその方針を伝えたのと、先週末までに 25 社の、りそな信託の少数株主の方に、健全化計画に盛り込むこと、ぜひそういう方向（買取）でお願いしたいということをお伝えしました。

Q . 奈良銀行の統合時期は？2007 年 3 月？

A . これから奈良銀行の上林社長の意見等を聞いたうえで、時期等は判断したいと思っております。社員の理解等も必要だすので、十分時間はとりたいと思っております。

Q . 奈良銀行の店舗の統廃合は考えているのか？

A . 現在、りそな銀行では奈良地区として地域運営を行っておりますので、これから調整をして一番効率的でお客さまにご支持いただける体制を検討してもらいたいと考えて

おります。

Q . 奈良銀行が単独での生き残りは難しいということだが、合併以外の選択肢、たとえば他行への売却などは考えられなかったのか？

A . 机上ではいろいろな選択肢があるかと思いますが、かつて奈良りそな銀行を作るという構想があったということも聞いていますが、そのためには相当システム投資などのコストがかかるということでありまして、やはり一番コストをかけずにグループの総合力を発揮するためには、合併という選択肢が現実的であると判断したわけでありまして。

Q . 奈良銀行については、顧客基盤が弱かったのか？

A . 奈良銀行は、戦後ずっとやってきたわけでありまして、事業の拡大が構築できていないということだと思えます。

Q . 傘下銀行の再編の計画については、社外取締役・株主等との調整はこれからか？

A . 社外取締役については、この夏以降、健全化計画のあり方ということで、フリートーキングという形で議論してきておりますので、今申し上げた方針については、社外取締役の方についても基本的には支持していただいております。新旧大臣には意向を伝えてあります。

Q . 新健全化計画の期間は何年か？また、3年であるのであれば、その理由は？

A . 2007年までには、金融界も大きく変わると思いますが、私や社外取締役がコミットメントできる収支計画の期間は2007年3月までだという判断であります。もちろん、次にジャンプする目標等については、これからもう少し議論して、場合によってはメッセージとして出すことも検討したいと思っております。

Q . 具体的にはどのようなメッセージとなるのか、もう少し先の数字についてもなんらかの方法で新健全化計画の中に盛り込むということか？

A . そうです。これから検討を進めていきたいと思っております。

Q . 7,080億円以外の公的資金については、今回の新健全化計画の中には盛り込まないということか？また、早期健全化法等で注入した公的資金8,680億円のうち、1,600億円についての方向性はどのようになるのか？

A . 1,600億円の転換期日は、2014年12月と2015年4月ですが、基本的には公的資金分を上回る剰余金の積み立てが可能であれば、当然返済が可能であるわけですので、2009年3月時点でその水準に達することが分かるような情報を示したいと考えております。まずは、2009年3月までに7,080億円分についての積み上げを示すことができれば、

残りの1,600億円については、単年度の利益で積み上げが可能な水準となります。スタートダッシュの中で、追い風が吹いたと申し上げたのは、今回、2,850億円の当期利益の計上ができるというのは、公的資金返済については、一歩前進したという実績になると考えております。

Q . 残りの2兆円については、このままでいけば返済は可能になるとお考えか？

A . 社外取締役の中からも、昨年注入していただいた約2兆円の公的資金は資本の性格なのか債務の性格なのかという基本論的な議論もありますが、やはり私は、返済という形とマーケットを通じての返済という枠組みの中で考えるしかないと思っております。ただし、マーケットとの対話をしっかりしていかなないと株式の希薄化によって、株価に大きな影響を与えるということは、絶対回避していかなければならないということで、今後とも、マーケットとの緊密な対話を継続的にやっていきたいと考えております。

Q . 金融庁から、2兆円の返済について、より具体的な明示を要請されているのか？

A . まったくございません。

Q . 市中売却というのは、どういうことを想定されているのか？

A . 普通株の売却や、優先株の転換ということもありうると考えております。

Q . 計画の期間については、他の注入行は4年を示しているが、4年分を出す必要があるのでは？

A . 期間については、法的な根拠があるわけではなく、社外取締役や私の経営者の目線として、必要な期間のメッセージを出すということでもありますので、経営者としての意志を貫いていくというだけあります。

Q . 細谷会長以下の経営陣が責任を持って出せるのは2007年3月までということか？

A . その通りです。

Q . 昨年注入分の2兆円については、新計画には今後の課題として、明確には返済方法は言及しないということか？

A . 企業価値の最大化を堅持することが返済に対する最大のメッセージになるわけです。

Q . 埼玉県経済界や県が一部肩代わりをしてもいいというようなことを言っているが、それは企業価値の最大化につながるのでは？

A . そういう具体的な提案はこれまで受けたことがありませんので、かつ、市場が評価する価値でなければならないと考えております。

Q . 埼玉りそなの取引先は声を上げている。その声をかわしているのか？

A . かわしているという事はまったくありません。地域密着の営業を行っていくというのがりそなグループを挙げてのメッセージであります。現時点では、具体的な提案はまったくなく、エールについては、ありがたく受けておりますが、金額や時期についての具体的な提案がありませんし、仮に提案があったとしても、マーケットでの評価を含めて評価をしないと、一部の方に株式を譲渡したという見方をされても困りますし、当然連結納税のメリットをこれから確保していかなければならないわけですし、このことは当然埼玉県に関連の方にもご理解していただけると考えております。

Q . いろいろな返済の方法はあると思うが、埼玉県の経済界などによる肩代わりもあると考えられるが？

A . それが本当の市場価値につながるかどうかという立証がなければできないわけでありますから、具体的な提案がなければ、評価できないわけですし、連結納税のメリットを損なうことになれば、それは、具体的な選択肢にはつながらないと思います。

Q . 健全化に盛り込む収益見通しは各年度でどの程度の水準になるのか？

A . 現在、社内で議論中でありますので、本日時点では申し上げられませんが、来年度につきましては、当期利益ベースで 1000 億円台の後半の数字を目標にしたいと考えております。

Q . 健全化の収益見通しとは別にもう少し先の収益目標も健全化計画に盛り込むのか？

A . グループとして挑戦したいという高い目標の一種を検討するという事です。次の健全化計画は、三段跳びに譬えるとの「ステップ」の時期として、雌伏の時期であり、どれだけの体質転換ができたかを示す、次の「ジャンプ」に向かった計画であると考えています。次の計画できちんとした体質転換ができれば、その先 2 年についてはさらに高い目標に挑戦できると、次の計画の達成が次の高い目標に挑戦できるということを示せるような内容にぜひしたいという思いであります。

Q . りそな信託について 20.6%の少数株主にこれからお願いするということだが、来年の 3 月末までに実現したいということか？ 見通しは？

A . 連結納税が来年度から始まりますので、是非、お願いしたいと考えています。健全化計画に入れて検討させていただきたいというメッセージを 25 社にお伝えしたところで、これから正式に交渉させていただかないといけないものです。

Q : 必要な金額が数百億円程度ということか？

A : おおよそそういう金額だということです。

Q . 奈良銀行の支店や従業員は、りそな銀行の支店や従業員に変わるということか？

A . そうです。

Q . りそな信託銀行については 100%子会社にしてグループ外に出さないということだが、これまで証券やリースなどをグループ外に出していったが、信託については何故残すのか？ どういうシナジー効果があるのか？

A . 年金信託が非常に強い信託銀行でありますので、年金信託を通じて中小企業のお客さまを開拓するのに効果、成果があるということです。

以 上