

## 平成 19 年 4 月 25 日 ブリーフィング説明内容

以下は、平成 19 年 4 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 英二による説明内容です。

### 【はじめに】

普通株式の売却の本格的な検討が始まる前に、転換型の優先株式を発行することを決定いたしました。

その背景として、まず 1 つ目は、公的資金の返済を加速すべきということから、今回の発行を決断しました。特に市場調達による返済が可能になるということは、お客さまや従業員のモチベーションにもプラスになりますし、ひいてはマーケットからの一定の評価が頂けると考えております。

2 つ目は、今年度、3 月に 5 チームに分かれて海外 I Rに行きました。そのときに、第 9 種の転換型の優先株の発行規模、商品性についてできるかぎり不透明感を解消してほしいという投資家の声を聞いてまいりました。従いまして、Tier 1 性の承認がいただきましたので、ここで優先株を発行したほうが、次の普通株の売却に資すると判断しました。

もう 1 つは、現時点で 3500 億円の枠全体を引き受けてくださる投資家がいるということです。昨年秋以来、6 社くらいから、いろいろな提案がありましたが、最終的に Tier 1 性の承認を得て発行できる選択肢が見えてきましたので、チャンスを逃すべきではないと判断いたしました。

それでは、リリースペーパーに基づきまして二つの意思決定についてお話ししたいと思います。

### 【「新規優先株式発行及び「その他資本剰余金」増加に関するお知らせ」について】

「新規優先株式発行及び「その他資本剰余金」増加に関するお知らせ」は、優先株式を発行しますと、当然資本金等が増額になりますので、これをその他資本剰余金に振り替え公的資金返済の財源を確保する、という決定を行ったということです。

優先株式の発行の目的であります。まず最初に公的資金取得原資の確保ということです。兼ねてから早期に財源を確保していきたいと申し上げておりましたが、その確保を図るということです。

それから 2 番目は、投資家からも将来優先株式の配当負担がどうなるかということをお問われておりましたが、今回転換型を発行することで、残りの優先株式を、仮に社債型を発行しても、所謂配当負担の資金が抑制できるということです。今回の配当率は 0.93%です。

それから 3 番目に、資本の質を維持しておかなければならないということから、T i e

r 1 性の高い資本を今回確保したということです。

それからもう一つは、去年の定款変更で第 9 種を設定したときに、あくまでも希薄化を抑制したいと申ししておりましたが、今回希薄化の抑制というテーマと、一方で T i e r 1 性という、二律背反的な要素の中で、両立させる商品性が確認できたということで、内容的にはできる限りの希薄化の抑制の商品をめざしたということです。

本優先株式は第三者割り当てですが、全額メリルリンチ日本証券株式会社の完全子会社に引き受けいただくということで、2 年間は本優先株式を保有してもらうということです。転換型の発行枠は第 9 種一つしかありませんので、きちんと打ち止め感を出すことと、発行枠を最も有効に確保するために、全額 1 社引受という形での発行です。これに伴うメリルリンチ証券等との業務提携その他は一切ございません。

それから、今後の社債型の株式についても同時並行的に検討してまいります。今回 3,500 億円という転換型を発行いたしましたので、兼ねてから 7,000~8,000 億円の優先株式を発行したいと申し上げてましたが、社債型については残り 3,000 億円強発行することを考えており、第 5~8 種の 4 本の枠で色々な選択肢が選べることから、次の社債型の優先株式の発行の検討を本格化したいと考えています。

なお、ご承知の通り普通株式の売却は本格検討の前に申し出等動き始めて、幹事証券会社等の選定が始まっておりますが、その前提が今回の優先株式の発行で違ってきますので、もう一度そこは見直されるということです。

最後に申し上げたいのは、財源を確保してどの優先株式の返済に充てるかは、関係当局との調整ですから、今の段階で何も申し上げられませんが、1 月に 5,327 億円の返済をさせていただき、早期健全化法の優先株式が 3,352 億円残っています。そういう意味では早期健全化法の返済に必要な財源がほぼ確保できたということです。今後は、私が会長に就任したときの 2003 年 6 月の 1 兆 9,600 億円、当然約 3,000 億円の普通株式も含めてこの返済に焦点を当てて行くということで、投資家の皆様にも非常に分かりやすい段階に来たのではないかと考えております。そういう意味では引続き公的資金の返済に必要な財源を確保し、関係当局と返済を step by step で進めていきたいと考えております。ただ、T i e r 1 比率 5%以上、自己資本比率 9%以上の健全性を堅持しながらですから、時間軸としてはもう少し時間を掛けながらということです。

また、今回発行したことにより、優先株式の注入額で残りの額が 8,000 億円強となりますので、2 年間では注入額に必要な財源は全て確保はできませんが、概ね手の届くレベルまで来ます。3,000 億円強の優先株式を発行し、これから 2 年間の剰余金を積み立てなどを考えますと、あと 2 年位で概ね公的資金の財源確保は目途がつきそうな段階を迎えることができると考えております。

また、兼ねてから優先株式の発行について、アナリスト等に説明してきましたが、色々

と期待値が違っておりますので、このプレスリリース以降、国内外のアナリストに改めて今回の方針を説明したいと思っております。去年の定款改正の際、5本の第4種～第8種までの社債型と1本の第9種転換型を設定しました。それぞれが3,500億円の枠で、2兆1,000億円の枠をどうするのかとご質問があり、そのときに明解にお答えはしませんでした。アナリストの読みの深い方は当然3,500億円程度の転換型を発行し、残りを社債型だということを読み取っていただいているのではないかと考えております。何故社債型から発行しないのかという疑問については、逆に社債型が3,000億円強になるということは、社債型のマーケットに対しては、巨額な社債型の優先株式が発行されない、発行しやすい状況を創り出すことにも繋がるのではないかと考えています。

いずれにしても、今回の意思決定に対しては、社外取締役から共通に言われたのは、やはり、国民の目線で考えて、できるだけ返済を早く取り決めをするべきだということであり、お二人が欠席されましたが、全社外取締役から全面的な支持を頂いております。

#### 【「当代表執行役およびグループの取締役人事について」】

次に、今回の人事を判断した背景をコメントさせていただきたいと思えます。経営トップとしての重要なテーマは人材育成と、銀行の古いピラミッド型の企業文化からの脱却にあると思っております。お客さま中心の逆ピラミッド構造の中で、経営トップ層はピラミッドの底辺として、サーバントリーダーになるべきだということを繰り返し経営陣に話してきました。そういう意味では、新しい銀行文化を創るためには、経営トップ層の若返りをどんどん進めていくことがサービス業として進化する、あるいは企業文化の変革に繋がると考えていますし、社外取締役も同様の意見です。

従いまして、私がりそなの会長に就任した時の「第一世代」の経営陣については、ここ2～3年以内に第一線を退いていただき、次の「第二世代」の中から経営リーダー、トップリーダーを選出して行きたいと考えています。これまでも社外取締役中心に非公式に経営陣の選考は行ってきましたが、改めてサクセッション・プランを導入し、社外取締役からの人事評価、人材コンサルトの活用など、より公平性が高く、透明性の高い次期リーダー選出の仕組みを導入して行きたいと考えています。

これまで頑張っていた「第一世代」の経営陣については、これから次の「第二世代」に繋ぐための、過渡期的なリーダーシップを取ってもらいたいと期待しています。すなわち、りそな経営改革を加速してもらおうというミッション、それから次の経営層の育成、そしてリレーションシップ・バンキングを旗印に掲げていますので、お客さまとのリレーションシップを次の世代にうまく繋いでもらうことにリーダーシップをとってもらいたい

と考えています。

今回、その視点から、りそな銀行の社長に現在ホールディングス社長の水田さんを起用し、現在の社長の野村さんには関西地区における営業基盤を作ると同時にお客さまとのリレーションシップを次の世代に繋いでもらう役割と、今年度の大きなテーマであります信託銀行とのシナジー効果を生み出すために、新たに信託銀行に会長職を設け、その仕事も併せてやっていただくことにしました。そして、ホールディングス社長には、私が就任したときから一番旧行意識が少ないことで注目し、意識的に育成してきました檜垣さんを起用することに致しました。檜垣さんは営業や融資を担当してきたことに加え、内部統制の時代に入るということで、この2年、内部監査の担当執行役、そして取締役として監査委員会のメンバーで活躍いただいております、昨年は経済同友会のリーダーシップ研修にも参加いただきました。次期社長として社外取締役全員から合格点を頂きましたので、檜垣さんを起用することにしました。

以上でございます。