

平成 19 年 4 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

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 . 第一世代、第二世代とありましたが、今回のリリースのなかでは檜垣新社長が第二世代で、その他の代表者の方が第一世代ということでしょうか？

A . 基本的には、りそなに私が会長になった後、社外取締役のフィルターを通して選んだ人を第二世代と言っています。もちろん、第二世代についても第三世代にバトンタッチをして、常に「チームりそな」として組織として強い企業文化をつくっていきたいと思っています。銀行というのはどうしてもヒエラルキーがあってトップが固定化すると、新しい企業文化は生み出しにくい。昔の銀行に戻るという危機感を、私や社外取締役は共通にもっておりまして、そういう意味では古い企業文化から脱却するためには、経営陣の新陳代謝をやっていくことが、新しい銀行を作っていくためには不可欠な施策ではないかと判断しています。

Q . 今後 2 ~ 3 年のうちに第二世代の方々に切り替わってもらおうという話だが、そうすると野村社長が今回交代になるわけだが、来年、再来年とトップ級の人事が続くということか？

A . 今後のサクセッションプランの中でいろいろ人事評価をして、やっぱり全力を投入して、りそな改革を一生懸命やっていただければ、当然もう少し長い期間やっていただきたいと思います。今回のサクセッションプランの中で個別の判断したいと思っています。

Q . 優先株式の発行の時期はいつごろか？

A . 6 月 5 日が発行日です。

Q . 公的資金の返済に充当する時期と言うのはいつごろか？

A . これは財源を確保した上での関係当局とのご相談であり、今のところ、どの優先株の返済にあてるのか、あるいはどういう額かは、剰余金も積み上げもありますので、今後の課題です。

Q . 普通株の市場売却の検討も進んでいると思うが、これは返済との関係、3,500 億で返済することと、普通株の市場売却というのは、これは何か順番は意識しているのか？

A . 投資家の皆さんの中で、特にりそなの株を持っていない方々から、やはり株式の希薄化について、第 9 種という転換型がどの程度の発行額か、あるいはどういう商品性かを確認をしたほうが投資判断をしやすいという声が大きいわけです。そういう意味では普通株の売却の検討が本格化する前に、優先株を発行してその姿を見せた方が良いと考えま

した。それから、普通株を売り出しますと、ロックアップ期間を設定して、その間資本調達に制約がかかります。そうしますと転換型の枠を持ちながら場合によっては1年以上発行のチャンスを見送らざるを得ないということになりますので、このチャンスを逃すべきではないと判断しました。来年の経済情勢なり、金利情勢がどうなっているかわからないので、今発行した方が最善であると判断しました。

Q . 普通株の市場売却の規模についてはまだ政府側と調整中だと思うが、会長としてはどの程度の規模だと考えているか？

A . これは第1回目の売却をスタートさせていただくことが眼目です。当然「時期」「規模」等については売られる側に100%委ねる以外ないので、私どもがどうこう言う立場にはありません。

Q . 特になるべく多くということではないのか？

A . そんなことはありません。いろんな情報を集められて、スムーズに売却できる時期、規模を検討されると思います。私どもから投資家の声等はお伝えするにしても、我々からこうでなければならない、と意見を申し上げるつもりは全くありません。

Q . 人事の話だが、先ほどの第一世代というのは具体的にいうと、水田さん、野村さん、川田さんなどを指しているのか？

A . 私が就任した時に旧経営陣のバトンタッチで選ばれた経営トップ層については第一世代だということです。

Q . 厳密に第一世代とか第二世代とか会長が分けてしまうと、一体感が損なわれるのではないか？

A . 第一世代の方には、次のりそな改革の応援団的なポストは用意するつもりですから、そういう意味では全くそういう心配はいらないと思います。逆に心配しているのは、経営トップ層が固定すると、いわゆる昔の銀行のヒエラルキー的な文化のやり戻しがもう一回来ることに社外取締役とともに非常に危機感を持っています。そういう意味では自分で考えて、自分で行動して、自分で新しい銀行を作りたい、という若い世代の中から次のリーダーを選びたい。そういうマインドこそがリテールバンキングでNO.1を目指す銀行だと私は思っています。

Q . なかなか就任して1年で結果を出すというのは難しいと思うが、逆に言うと去年やっておく人事が去年は事情があって出来なかったということか？

A . 去年は、その時解説したように、りそな銀行で地域運営を本格的にスタートさせた時期だったので、その地域運営が軌道に乗るために見送ったということです。

Q . 去年の人事が暫定人事で、今回は本格的な人事と言うことか？

A . トータルで見て頂きたい。他の傘下銀行もありますので。

Q . 今年5年目になるが、細谷会長ご自身のご進退はどう考えているのか？

A . 悩ましい質問ですけど、正直言ってこれだけストレス度の高い仕事を引続きやりたいという個人的なインセンティブは全くありません。ある意味で自分自身疲れているなど思う時もあります。ただ私も性格的には無責任な人間ではありませんので、投資家の皆さんと対話して、私に対する期待を聞くたびに、気力、体力をなんとか維持しないといけないと思っております。ウシオ電機の牛尾会長のところには毎年一回報告に行きますが、去年も今年も別れ際に「代わる訳にはいかんわな」と言われました。それから社外取締役の大半の方が私がりそな再生に巻き込んだ方ですから、やはり社外取締役の方から卒業していいというお墨付きを頂かない限り、私自身でこのポストを離れる決断をするというのは社外取締役の方に対し失礼にあたるということではないかと思っております。

Q . いまご卒業と言う言葉が出ましたが、それは公的資金の完済が一つの締めという考えか？

A . それも含めて社外取締役がどう判断されるのかということだと思います。公的資金の返済も非常に重要ではありますが、やはり新しい銀行像が出来上がったという評価を社外取締役からしていただくということが非常に重要なポイントではないかなと思っております。

Q . 公的資金返済のための財源確保の目処はあと2年ぐらいということであったが、返済の時期の目標はあるのか？

A . これはありません。これは自己資本の健全性を維持する必要がありますし、関係当局との調整も必要です。もちろんこれから社債型の発行やこれからの収益などいろいろな変動の要素がありますが、2年後には概ね財源的に目処がたったという評価をいただける時期を迎えるのではないかと思います。

Q . 昨秋に財源確保の道筋を示したが、これが早まったりするのか？

A . 去年の健全化計画の公表のときには、公的資金の返済という頂上が見えてきたというコメントはさせて頂きましたが、今回の優先株発行で、頂上の周辺にあった雲とか霧が相当部分消え、岩肌も見えてきたという段階になってきたのではないかと思います。そういう意味では、これから緊張感を持って、公的資金の返済を着実に進めていかなければなりません。また普通株式の売却というのは、相当時間がかかると思いますので、その為には常にマーケットから高い評価を堅持しなければなりません。マーケットときめ細かな対話を続けて行かなければならないと思っております。

Q . メリルについては純投資と言うことでよいのか？

A . 国内外からトータル6社ぐらい去年の夏過ぎから提案がありました。粗っぽい提案から

非常に具体的につめた提案までありましたが、やはり最大の課題は先ほど申し上げましたように「転換を抑制する」という定款で第9種を決めたときのニーズと、それから一方でTier 1性というより普通株に近いものでなければならない、そのはざ間でどういう商品性が承認いただけるかに相当時間がかかりました。

Q . 2年連続でホールディングスの社長が子銀行の社長になるということで、細谷さんを頂点とするヒエラルキーの完成ともいえると思うのだが、これは外部から来られた方として企業風土を変えたいという思いなのか？

A . ホールディングスの仕事は私がある程度CEOとして仕事が出来ますが、やはり銀行の方は、りそな銀行の会長も兼務しておりますが、やはり私自身銀行業務の細かいところに精通しているわけではありませんから、どうしても社長に依存せざるをえません。やはり傘下銀行の社長がどれだけ経営力を発揮してもらえるかが重要で、ホールディングスの場合、私は社長と相談するという形で業務を進められるということで、グループ内のウエイト的には若干傘下銀行の社長人事を優先することがりそな改革のためには必要で重要だと考えてきたからです。

Q . 公的資金の完済で岩肌が見えてきたということであるが、従業員の待遇とか利益の還元とか、経営上の舵取りに何か変化は出てくるのか？

A . 今のところまだまだ体力が十分な銀行ではありませんが、従業員に対するインセンティブ等は徐々にステップバイステップで増やしていくということになると思っています。

Q . 人事ですが、水田さんを傘下銀行の社長に起用した一番の理由と、檜垣さんを昇格させた理由をもう少し具体的に説明してもらえないか？

A . 若手の人材育成、経営トップ層の育成がまだ若干時間を要するという事です。野村さんを副会長、あるいはりそな信託の会長に起用することになると、今の副社長以下のなかからすぐ社長に出来る人材、そういうお墨付きを社外取締役から頂く人材がまだ育っていないということから、あえて1年人事になりましたがホールディングスから水田さんを起用しました。檜垣さんは、ある程度将来のリーダーの一人ということで育成してきましたので、そういう意味では社外取締役からもお墨付きを、合格点を頂いておりますので、監査委員会の委員から社長への昇格ということなのです。

Q . 今回の人事で社外取締役はどのように評価しているのか？

A . 人事については、いきなりお諮りする訳ではなくて、去年の秋から個別にそれぞれ役員クラスの人事評価やその組み合わせについて、ご意見を頂いて参りました。もちろん全員が同じ意見であった訳ではありませんが、その意見を集約し、最終的にいま考えられる最善の組み合わせではないかというご判断を頂きました。

Q . 檜垣さんが今日来ない理由は？

A . まだ内定段階で、株主総会後の決定事項ですので。

Q . 若返りということが目的だとすると、順番として檜垣さんのホールディングス社長就任ということがあって、そして次に銀行の社長に回るということか？

A . これからのサクセッションプランというのは、次の世代の人たちの経営者としての資質評価をしっかりと、場合によっては年次に全く関係なく、思い切って若返りをする次のステップも当然起こりうると思っています。だから今の役員クラスの人には全員トップリーダーになるチャンスがあると思っています。

Q . 優先株ですが、メリルの純投資ということであるが、純投資と言うことは最初から条件として考えていたのか？

A . 社債型については、場合によってはアライアンス的な要素を考えるということも常に視野に入れてましたが、転換型については、3,500億円に近い規模を引き受けてもらうことをベースに考えていましたので、業務提携等は視野に入れないで提案等を頂いて参りました。

Q . 3,500億を一括で引き受けてもらうということと、アライアンスは考えないということは最初から考えていたのか？

A . 3,500億円に近い規模と、望ましい条件の具体案の提案のあるところにお引き受けを願おうということから検討を積み上げてまいりました。

Q . 今後の3,000億から4,000億になると思うが、社債型についてはまた新たに検討するのか？

A . まだ発行枠は4本持っておりますので、時期を含めて、どう発行枠を組み合わせしていくかを、選択肢の幅が広いので時間をかけながらステップバイステップで発行のチャンスを見出していきたいと思っています。

Q . 株主総会で再度定款変更をして、さらに発行枠をひろげるという選択肢もあったと思うが？

A . 社債型はまだ4本ありますし、転換型は打ち止め感をきちんと示すことが普通株の売却にプラスにつながると思います。社債型も社債型のマーケットがありますから、とんでもない発行額を計画しているということになれば、社債型の投資家からも必ずしも好意的に見られませんが、今回3,000億円強の発行額というのが見えてきたと思いますので、それをベースに具体的な発行を実行していきたいと思っています。

Q . 2年以内の目処というのは、原資を確保する目処ということか？

A . そこに近づくという意味で、資料の3ページを見ていただきたいと思います。ここで公

的資金の、注入額ベースですが、2兆円弱の数字がありますが、今回一番左で発行する3,500億円、それから今の業績見通しによる利益剰余金がそこに数字として入っています。残りの8,191億円に対して、3,000億円強の社債型の発行に加えて、残りは2年での剰余金の積み立てにより、概ね手の届く範囲までたどりつくという意味です。2009年3月期にここまで全部財源が確保できるというのではなく、ほぼ確保に目処がつくという意味で申し上げました。

どうもありがとうございました。

以上