

平成 15 年 12 月 25 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 15 年 12 月 25 日に行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 . システムの一元化とはどのようなものですか？

A . 新しいシステムでなく一元化するということです。例えば、端末が別々になっているため業務上も不便が生じていたり、A T Mの使い方がそれぞれ異なっていますが、こういうことを一元化する改修を行うということ。320 億円の投資は、今のC A Pというシステムに一元化するためのものです。

Q . 二つのシステムがあるが為に、年間 100 億円の無駄が生じているということですか？

A . それに加え、お客様にご迷惑をお掛けしていることを解消したいのです。システムには二つの銀行が並立している状態であり、旧大和の開発した商品と旧あさひの開発した商品を窓口でお受けした場合、それぞれ別のシステムで処理をしていました。バックヤードで行っていたそういう二重作業を解消したいということ。す。

Q . システムの一元化で、お客さんにどういう影響があるのですか？

A . 例えば、A T Mで旧大和の通帳しか取り扱えない機器があったとして、それがどちらの通帳でもお使いいただけるようになります。もちろん、通帳は将来ひとつに統合されますので、改修が終わり、システムが切り替われば新しく一本化された通帳になっていきます。

Q . ブランチ・イン・ブランチが解消するというのですか？

A . そうということ。お客様から不自然だと言われています。来店されたお客様に「どちらの窓口に行かれますか」とご案内しなければならぬといったことが解消します。

Q . 公的資金が入る前はどのような計画でしたか？

A . 一元化するという構想だけがありました。当時はN E W T O Nに一元化するという構想があったのですが、詰められないまま公的資金注入となり、一元化問題は棚上げになっていました。

Q . リそな以外のシステムは？

A . 近畿大阪銀行については全く別のシステムで、奈良銀行については、7 月にN E W T O Nのシステムが入っています。ただし、N E W T O Nのシステムが無くなるということではなくて、C A Pにぶら下がるということ。2 本建ての作業を一本化するというシステム改修をやるということ。す。

Q . NEWTONに合わせても同じ位の投資負担があるのですか？

A . お客様の数が2 : 1で旧あさひの方が多いため、2倍の数の旧あさひのお客様を移すとすると、恐らく100億円以上余計にお金がかかると思います。

先程申しましたように、ハブ&スポークとコンポーネント化、つまりシステムを分散化して次々と新しい商品開発や外部との接続することなどは、CAPの方がレベルは高く、将来、銀行のシステムは外に広がっていくことができるシステム、あるいは改修しやすいシステムにしておかないと変化に対応できません。プロの意見も聞いたところ、CAPに一元化するほうが望ましい、という提言も受けたので、その方針に従って改修を行います。

Q . 奈良銀行と近畿大阪銀行については？

A . 近畿大阪銀行については、今のシステムが稼働中なので、将来どうするのかは別途検討です。奈良銀行については、NEWTONなので追加経費だけで今度のシステムに統合できるので、将来やるという方向で検討していきます。

Q . 17年4月以降、順次行っていくということは、済んだお客様と済んでいないお客様が旧大和の中にいらっしゃる状態がしばらく続くということですか？

A . どういう姿で段階的になるかということ、それは一番コストがかからずにかつ、お客様へのサービスに一番不便をお掛けしないようなやり方です。ある部分、例えばATMは先行してやれるけども、金融商品の販売の面では少し遅れるかもしれません。段階的に移行していきたいと思います。

Q . 学生アルバイトの採用は他行でも行っているのですか？

A . 初めての試みではないかと思えます。

Q . コストを安くするということですか、それともインターンシップ的なものですか？

A . 両方です。アルバイトは時間が弾力的に活用できるというメリットと、企業の実態を学生の皆様に知ってもらおうということです。

Q . 関西以外の地域はどうするのですか？

A . 関西で挑戦してみてその反響いかんによっては広げていきたい。

Q . アルバイトした人で優秀な人がいれば採用するといったことはあるのですか？

A . そこまで条件付といったことは考えていませんが、りそなファン、りそなのサポーターを若い世代にも増やしていきたいと考えています。

Q . 募集は行っているのですか？

A . 募集はもう始めています。

Q . 時給はいくらですか？

A . パートタイマーに準じる金額と考えており、700～800 円となる見込です。

Q . 複数の大学とはどこですか？

A . 個別の大学名は控えさせていただきます。

Q . 他の学生が是非やりたいという声が出てくればどうするのか？

A . とりあえず試行段階であり、今後の課題とさせていただきます。

Q . 採用する人数は何人ですか？

A . 人数は確定していませんが、若干名を予定しています。

Q . どのような仕事をするのですか？

A . ロビーでの案内や伝票整理などの内部事務の補助で、現金の取扱いははずすという方向で考えています。

Q . 他の大学に広げていく考えはあるのですか？

A . できるだけ増やしていこうということで試行するわけです。若い方が案内してお店に活気が出るということであれば、もっと増やしていきたいと考えています。

Q . 試行期間はありますか？

A . 特に設けていません。反応を見て考えていきます。

Q . 待ち時間をゼロにということですが、今の待ち時間の実績はどれくらいですか？

A . 平均で 3.5 分ですが、集中日などは 1 時間近く待たされたというようなお電話などを頂戴しております。集中日についてはお客様にもご理解いただきたいが、少なくとも他の銀行よりすばやく処理をしてゼロに近づけていくということで、好感度 No . 1 のブランドをつかっていきたいと思っています。

Q . 現実的にはどれくらいにしていくという目標はあるのですか？

A . 平均値で議論しても意味があるかどうかはわかりませんが、少なくとも各支店で工夫をしてもらいたい。25 日、月末、金曜日やお昼の時間など集中する日や時間をどう克服するかという知恵を出してもらいたい。バックヤードにいる人が多能化して窓口を補強するとか、パートの配置などの工夫を行うとか、それぞれの支店で議論をしながらサービス向上に取り組むきっかけとしたいということでスタートしたいと思っています。

Q . カードを取ってからの時間をゼロにするということであれば、カードを無くせば良いのではないですか？

A . 並んでおられるお客様が少なければそれも可能ですが、ただ、集中した時間や順番が逆になったじゃないかといったお客様のご不満が出ないようにするためには、やめられないのかなと思っています。

お客様が混んでいる時の心理的な待ち時間は3~5分ではないかなど議論はしていますが、そういった心理的な時間というものをサービス業として自覚してサービスのスピードを上げようということで、支店長がそれぞれ責任を持って工夫する仕掛けにしたということです。

Q . 合併会社のD & Iは残すのですか？

A . もちろん残す予定です。ただ仕事の役割は変えていきたいと思っています。これからシステム部門も効率化のためにアウトソーシングをしたいと思っていますので、会社の形態に変化が起こると思っています。

Q . 最近様々な試行を行っていますが、これからもこういう試行の形が続いていくのですか？

A . 私はサービス業というのは試行錯誤の連続だと思っています。アナリストに試行錯誤という言葉を言いますと、銀行経営者でそのような珍しいことを言うのはあなただけですと言われるのですが、私はその中から成功したものをどんどん増やしていき、失敗したものは見直していくというその繰り返しでなければ差別化戦略は取れない、あるいは他の銀行に対する優位性は取れないと思っています。もちろん膨大なお金をかけて失敗するのは良くないですが、少ない投資で失敗するケースは起こりうる話で、それを克服しながらお客様に選択される銀行にしていくのが銀行経営にとって大事なポイントではないかと思っています。

Q . 来年以降も試行を行っていくのか？

A . かねてから実験店舗を作りたいと申し上げていますし、軽量化店舗も試行的にオープンしてみたいと思っています。それでどの程度のコストで運営できるのか検証したうえで、それが競争力の源泉になるのであれば広げていきたい。

Q . だめだと思ったらやめるということですか？

A . 当然、失敗したものは潔くやめていく、という繰り返しではないかと思っています。ただ大きな投資については慎重に議論していきます。今回のシステムの開始について6ヶ月かけたというのは、関係者全員の納得性を得たうえで、また社外のプロの知恵を借りての結論であります。

Q . 中小企業貸出の数字については中間時点ではどうですか？

A . 具体的なデータの報告は受けていませんが、間接金融の伸び悩みの中、若干苦戦をしていると聞いています。トータルでは横這いに戻りつつあり、前年比では若干の減になっているという伸び悩みの状況です。ただ10月以降は営業部門も相当元気になってきて、様々な挑戦も始めておりますので、少しずつ成果が出てくるのではないかと期待しています。

Q . 支店長権限の拡大や、無保証などの効果はどうですか？

A . まだスタートしたばかりで現段階でコメントできませんが、いろいろなアンケートを支店長からとっているものでは、非常に好評だということと、これでごんばらなければならぬといったメッセージを届けてもらっています。
ただ一方で経営者としては、モニタリングをきちんと並行して強化しなければ、また不良債権の元を作られても困るので、分権と集権のバランスが組織運営では大事なポイントだと思っています。

Q . 子会社関連会社の整理統合を進めておられますが、進捗状況はどの程度と感じておられますか？

A . ほぼ計画通り進捗しているということで、関係している社員の苦勞の成果が出たのではないかと。私として想定外だったのは、株式市場が元気になったことで、コスモ証券の株式売却が秋以降交渉が難航しているということで、年明け以降、提携先なり売却先を探していきたいということでありませう。

Q . リそなグループとしての証券戦略は？

A . 得意でない分野はアライアンス戦略に出るということで、お客様にニーズのあるリース業務、証券業務等、アライアンス戦略によってお客様に信用力のあるいい商品を提供する体制を取っていくというのが、リそな再生にとってポイントだと思っています。

Q . スペインやグアムのゴルフ場がありますが、この処理は？

A . 緊密者についてはご承知のとおりフィナンシャルアドバイザーをたてて、それぞれ分野毎に売却整理等の交渉に入らせていただいております、その一環で答えが出てくると思っています。

Q . 年度内には答えが出てくるのですか？

A . 整理が完了するかは別として方向性は出てくると思っています。

Q . 緊密者で働いている人たちの雇用は守られるのか？

A . いろいろなケースがあると思いますが、雇用していただくこと等を条件に検討していただいているのが大半であります。

Q . 給与体系が業績に反映したものに変わっていきたいということでしたが、そろそろ原案が出てきているのですか？

A . これは年が明けてからになります。今、人事部門でいろいろなコンサルティングを受けながら検討中であります。

Q . 軽量化店舗については具体的に地域等は決まっていなかったと思いますが？やはり東西で1ヶ所ずつとなるのでしょうか？

A . 必ずしも東西1ヶ所ずつではないと思います。いろいろな案を今エリア毎に検討していると報告を受けています。

Q . エリアで何ヶ店ずつ作るとかは決まっているのですか？

A . 先に数ありきではなくて、こういうエリアにこういうのを作ったらプラスになるのではないかと、あるいは今までのお店を軽量化して残りにローンセンターを併設してはどうかとか、ケースバイケースで現場からの提案等をベースに検討しています。

以 上