

平成 15 年年度中間決算説明会 質疑応答概要

平成 15 年 11 月 28 日に開催しました平成 15 年度中間決算説明会における投資家、アナリストの皆様との質疑応答の概要を掲載します。

Q. 連結の営業経費では前年比 106 億円増、一方単体の経費は 100 億円減。この要因は何か。

A. 連単差の要因の他、連結で言うところの「営業経費」と単体ベースでの「経費」の定義の違いが要因。連結ベースの「営業経費」ではそもそも退職金関係の臨時損益も含まれているので、単体合算よりも大きな数字になっている。

Q. 未残ベースで貸出金が約 2 兆円減り、かつ貸出金利回りも低下しているが、理由は何か。不採算部門を意識的に切ったのか、営業力の問題か。

A. 5 行合算で 2 兆 3000 億円程度減少しているが、うち約 9 千億は不良債権処理による貸出金の償却とか債権回収等、7 千億弱が 15 年 3 月末に短期的に膨れ上がった資金ニーズの影響と考えられるため、実質的落ち込みは 7500 億強。住宅ローンが 2800 億円程度増加しているため企業向け貸出は 1 兆円程度減少。

公的資金注入による 5 月以来の営業体制の混乱が主因と考えられる。10 月 1 日の組織改正あるいは営業体制の人事配置によってようやく動き始めた。最優先は質の向上で利鞘の改善が優先であるが、もう一度新規開拓等の努力をさせて本業できちんとした収益を上げる体制をとりたいと考えている。

Q. 持合い株式を 17 年 3 月までにグループ全体で 4000 億円まで圧縮するということだが、どういう性質の株が最後まで残るのか。

A. この目標を達成するためハツパをかけながらも様々なことを洗い直しているが、たやすい話ではない。特に、りそなが創業時からのメイン銀行で、りそなとの強いリレーションシップを望んでおられるオーナー企業との関係は悩ましい。現時点での現実的な目標としては 4000 億円までの圧縮を考えているが、聖域なく見直したいと思っている。

Q. 花王のノウハウを取り入れるとの話であるが、花王が持っているノウハウ・メソッドの何がりそなをどう変えるのか。

A．まず社員に刺激を与えたのは「徹底したこだわり」すなわち、一つのことに對して徹底的に見直すというこの姿勢は非常に好影響を与えている。もうひとつは「現場主義」。例えばモデル店舗の試行から店頭ポスターのあり方に到るまで、現場に何回も足を運ぶことで得難い助言をいただいている。12月からは各支店の店頭で支店長の顔写真付のマニフェストをだすが、これも成果のひとつ。

Q．メイン行でない場合の企業再生の進め方についてはどうしていくのか。

A．メイン及び準メインでないところの縮減というのは悩ましい課題である。下位取引の場合にはニューマネーを入れないという融資行動を徹底してきた他行の事例などを参考にしたいと思っている。いずれにせよリスクを最小限にしていく取り組みは非常に重要。

Q．りそな銀行単体の経費率とグループの経費率ではグループの方が少し高いようであるが、これはりそな銀行以外の所の経費削減という部分はこれから手をつけるという発想なのか。

A．全体の経費率をいかに下げていくかが課題。子銀行の中には地銀と似通った収支構造を持ったところもあり、単純にりそな銀行と同じレベルの経費削減は難しい部分もあるのは事実。グループ全体で経費率を40%前半にもっていくような取組みをやらなければならないと考えている。

Q．エリア戦略に関して、各エリアのトップに与える権限はどのようなものか。具体的なイメージを教えてください。

A．エリア戦略については、相当思いきった権限を将来的には任せていきたいと思っている。例えば融資権限あるいは融資のプロを配置し本部に相談することなく判断できる体制を将来的にとっていきたい。一方、経費面でもエリアにおける人員の再配置等についての権限も与えたい。あるいは営業時間等の判断、ボーナスの資金等の配分権限等もそのエリアの責任者に任せていきたい。移行には2、3年はかかるかと思うが、将来の枠組みとしてエリア間競争により収益性の高い銀行を目指していきたいと考えている。

Q．自己査定基準等における主要な変更点(参考資料14頁)に関し、このような基準を取り入れた理由を教えてください。昨今メディアで担保評価の厳正化というようなことが記事で書かれているようだが、それとの関連性などで何かコメントがあればお願いしたい。

A．償却引当ての考え方については、企業再生への取組という観点からキャッシュフローを重視するという考え方を今回大きく打ち出した。その結果ディスカウントキャッシュフローという考え方を拡大適用する必要があるのではないかという考えになった。

担保評価については、企業再生あるいは不良債権処理において特にスピード感を重視するという視点から、早期処分に伴う減価リスクを織込む必要から、このような償却あるいは引当てのやり方に変更してきたということである。

Q. 分離勘定のところで、部分直接償却が1兆円強あったと思うが、債権金額としてはこの部分直接償却をした分についても分離勘定の方に行ったのか？この債権の個別貸倒引当金があれば金額を教えてください。

A. 貸出金は部分直接償却後の残高で表示。要管理先以下の分離する債権に伴う貸倒引当金は概ね1兆円。

Q. 収益性を図るものさしとしてどのようなものを考えているのか？目標があれば目標を教えてください。

A. 基本的には業務純益レベルをどう向上させるかと思っている。17年3月期までの計画を出したが、現時点ではりそなの収益力の将来トレンドが見えないため1年後にもう一度見直したい。現在収益管理PTを作り作業を進めており、1月からは簡易的なモデルではあるが、商品別・エリア別・店舗別のマトリクスである程度収益構造が見える体制を整える。これにより経営資源の選択と集中の選択肢が見えてくるのではないかと思っている。また、この下期から新たな商品作りとかサービス強化とかいろんな施策実施し、その手応えをみて、撤退するものは撤退する、伸ばすものは伸ばすということで様々な試みをやってみたい。

エリアマネジメントの資料(11頁)に概要で示しているが、業務純益ROAとか信用コスト除後の業務純益を今後のエリア評価の座標軸として重視していきたいと考えている。

Q. りそな銀行(15/9月期)で繰越欠損金1.5兆円があるが、今後5年間でこういったタイムスケジュールで期限がくるのか、年度毎の金額についてあれば教えてください。

A. 欠損金についてはシミュレーションのやり方次第で変わってくるが、基本的には期限を7年に延長するという話もあるので、そういったものを含めて検討していく。

Q. 将来減算一時差異というかたちで約2.7兆円あるが、今後5年間の無税化スケジュールがあれば教えてください。

A. 減算一時差異2.7兆円だが、基本的には個別の貸倒引当金を中心なので、概ね2,3年で無税化するという考え方のもとでタックススケジュールを作っている。

Q. 信用リスク・市場リスクそれぞれに対するリスクキャピタルの現状と今後の方向性についてどう考えるか。

A. 基本的にはもっている資本の範囲内に総体のリスク量を抑えていくということで、現状、グループ全体では経営耐力の範囲内にあるが、単体の銀行では超える場合も出てきているので、特に信用リスクのところをいかにして削減していくかということが大きな課題となっている。新BISのことも考えていくと、対象となるのは引当てが十分でない大口の与信であるから、要注意先の圧縮というのが一番大きな課題であろうと考えている。

Q. 収益を上げるためにあえてこういうリスクをとっているのか。それとも更に削減していくのか。その場合何%くらい落としたいと考えているか。

A. パーセンテージでどうこうのといったことはないが、リスク耐力は現在Tier I, Tier II合わせているが、長い将来で見たときは、Tier I というものを目線において削減していかなければならない。大口の貸出先はまだかなりあり、これが大きな信用リスクを作り出しているので、分散化していくことにより収益性を損なわずに信用リスク量は減らしていけるのではと考える。すぐにその状態までもっていけるということではないが、中長期的には更に信用リスク量は圧縮しなければならないと考えている。

以上