

りそなホールディングス会社説明会（平成 16 年 11 月 30 日）

質疑応答

- Q1 各地域で競合している銀行はどこか？ 地域別で見た場合、競争環境に違いはあるか？
顧客の立場から見た場合、りそなが有する競争上の優位点は何か？
- A1 まず埼玉であるが、浦和以南はメガバンクと競合するマーケットとなっているが、その他のエリアでは優位なポジションにある。埼玉県下では4割に達するシェアを有しているが、現在のところシェアを食われているような状況にはない。むしろ今後も更なるシェアアップを図っていきたいと考えている。
- 大阪は、メガバンクに加え、最近は有力地銀が切り込みを図ってきており、金利競争も大変激しい状況にある。なんとか防戦の手段を見出していきたいと考えている。
- 首都圏エリアは巨大な経済規模を有しているが、その分競争は熾烈であり、りそなの現在のシェアは 6%程度と大きくない。従って、競争が非常に激しい地域ではゲリラ的な戦法も考えていかなくてはならない。一方で多摩や神奈川県北部のように、従来から強いエリアもあり、エリア毎の実情に応じた木目細かな戦略が必要だと感じている。
- 名古屋地区は、これまで合理化を相当進めてきているエリアでもあり、店舗数も4ヵ店まで集約している。名古屋地区で攻め直しを図りたいと考えているが、限られたネットワークで本格的な攻勢に出て行くのはやや難しいと考えている。
- 上記以外のエリアでは、シンジケートローン等の分野や、共通プラットフォームとしてりそなの有する機能を活用してもらうなど、地元地銀との緩やかな提携も含め検討していきたいと考えている。
- Q2 新計画は保守的な内容だと評価しているが、達成できないリスクがあるとすれば何か？
- A2 大口の低格付先の業況をウォッチし、適切な債権管理を行っていく必要があると感じている。あとは、りそな銀行のシステム統合を来年に控えていることもあり、細心の注意を払っていく所存である。
- なお、財務リスクについては、昨年度に実施した財務改革を通じ、大口先の処理等も相当進めてきた結果、リスク量は今のりそなの体力から考えても、十分にコントロール可能な水準まで落ちてきている。そうした意味で十分に達成が見込める計画だと考えている。
- Q3 地域に根ざした運営で差別化を図る戦略だが、地域・部門別の収益管理が非常に重要になってくるだろう。以前にもこうした管理会計の高度化が課題との認識をお聞きしているが、収益管理モデル導入の進捗状況は？ また、こうした管理体系を導入することで、何が見えてきたか？
- A3 まず、一番大きな変化としては、やはり収益マインドの改善があげられる。収益管理の単位を「支店」から「地域」に変更したことで、例えば以前であれば、「今期は入賞できそうもないので、残りの期間は軽く流してしまおう」といった発想がそもそもできなくなった。地域の足を引っ張ることになるため、全期間を通して全力投球する動機付けが大きくなる仕組みである。また、情報交換の活性化という効果も大きいと思う。りそな銀行では、例えば、住宅ローンの推進については、仙台支店の事例、オペレーション関連では竹ノ塚支店がベストプラクティスの事例になっており、現地視察等を通じてこうしたベストプラクティスをシェアリングしようとする動きも多く見られるようになってきている。
- 地域別の収益管理モデルとしては、経費および信用コストを加味した RAROA による管理を行っており、各地域の責任者にとっては、この RAROA が唯一のターゲットになっている。

今後収益管理モデルを高度化していくうえで、コスト配布の精緻化、資本の配布等が課題であると感じている。各地域をバーチャルなカンパニーとして位置づけることが可能になるよう、これらを取り込む形で収益管理モデルの高度化を図っていきたいと考えている。

Q4 再編により規模を追求する動きが見られる中で、りそなの差別化の方向性はどのようなものか？

A4 りそなは「Back to Basic」で差別化を図っていきたい。顧客と銀行の間における情報の非対称性を克服するためにリレーションシップバンキングを強化していく。非凡に当たり前のことをやっていくことが、差別化の鍵になると考えている。

Q5 地域の責任者をバーチャルな会社の経営者と位置付けた管理を目指していくとの説明があったが、具体的に地域の責任者はどういうことができるようになるのか？

A5 地域運営については、現在試行錯誤を繰り返しているところである。全エリアの CEO が期待通りの成果を上げているとは言えないが、中には好パフォーマンスをあげ、経営者としても高い素養を感じさせる人物も出てきている。

今後は、本部から計画を示達するのではなく、各地域自らが各期の目標・計画を策定し、その目標や計画に沿って業務を運営していく「自律型」の運営へと切り替えていきたいと考えている。また、こうした自律型の目標設定をすれば、当然追加の人員が必要になることもある。人員配置面でよりフレキシブルな対応ができるよう、地域に与える人事権も拡大していきたいと考えている。

Q6 非金利収益が好調な理由は何か？

A6 これまで取組みが遅れていたというのが一番大きな理由だと思う。例えば不動産業務について言えば、旧大和銀行が有していた機能であり、この機能を広く旧あさひ銀行の顧客に提供していこうという戦略である。物件あたりの単価も東京地区の方がずっと高いため、今後は首都圏エリアでの収益ウェイトが高まってくることが予想される。

Q7 「ホスピタリティ」とは一体何を目指していくのか？

A7 これから急速に高齢化社会が到来するが、例えば、ご年配の方が安心して相談できる銀行を目指していきたい。営業店でお待たせしないために事務のスピード、それからソリューションの提案力など、他の銀行の半歩先を行くサービスで差別化を図っていきたいと考えている。銀行業界はサービス業としての自覚がこれまで希薄であったが、要はサービス企業と同一水準のサービス品質を作り上げていきたいということである。

Q8 与信関連費用の戻りは、どのような要因によるものか？ 今後もこうした傾向が続くのか？

A8 景気の好転を受け企業の業況が改善していることもあり新規破綻による与信費用が減少している。さらに、不動産担保価格については、相当厳しい評価を実施しているので、担保不動産の売却にあたり、処分可能見込額を超える価格で売却できているようなケースも相当含まれている。

Q9 上期の役務取引等利益が前年同期比横這いとなっているのは何故か？

A9 テクニカルな話になるが、これは以下の特殊要因によるもの。

まず、従来りそな銀行が埼玉りそな銀行から受け取っていたシステムの利用手数料（りそな銀行は「受入手数料」、埼玉りそな銀行は「物件費」として計上）が、今上期の役務収入には含まれていないことがあげられる。また住宅ローンの増強により保証会社に対する保証料が

前年同期比で増加している。前者による要因が約 35 億円、後者による要因が約 20 億円程度である。これらは、いずれも多くがグループ内の取引に起因するものであり、連結をベースではこうした特殊要因の大部分が相殺されることになる。

一方、連結ベースでも役務取引等利益が前年同期比で約 80 億円減少しているが、これはコスモ証券を筆頭に連結子会社の売却等に伴うものである。

Q10 前回の説明会で、細谷会長より大口先に対するリスクはほぼ処理を終えたが、中小企業向けではまだリスクが残存しているとの認識を示されていたと記憶しているが、現時点での認識をお伺いしたい。

A10 この 2 月に新生銀行出身の方をリスク統括部長として採用しているが、彼にりそなグループの貸出ポートフォリオの持つリスクについて意見を求めたところ、小口分散化が予想以上に進んでおり、大きな信用コストが顕在化するリスクは総じて低いであろうとの評価であった。新計画では、貸出を伸ばしていく計画としており、リスクも呼応する形で増えていくことになるが、貸出ポートフォリオの分散化を更に進め、うまくコントロールしていきたいと考えている。

Q11 りそなでは、営業時間の延長等、さまざまな改革に取り組んでおられるが、一般消費者にこうした動きを認知してもらうためのパブリシティ（広報活動）がもっと必要なのではないか？

A11 同様の指摘は多方面から頂戴している。広報については、公的資金の注入を頂いている関係もあり大々的に行なう訳にもいかないと考えているが、昨日（29 日）、公的資金注入以降としては初めて新聞広告を出させていただいた。

今回の計画公表にあたっては、りそなブランドを言い表す言葉として「コミュニティ・バンク・グループ」という言葉を使っているが、グループのこうした姿勢を言い得たうまいキャッチコピーが欲しいと考えている。

顧客に対するパブリシティということ言えば、千住支店や竹ノ塚支店で試行を行なっている新たな店舗を今後もどんどん増やしていく予定であり、そうした実際の店舗を通じて、りそなの変革を一人でも多くの方々に感じていただきたいと考えている。

以上