

質疑応答

- Q1 貸出金が反転増加に転じるのはいつ頃になりそうか？
貸出金の営業強化とクレジットリスクの増大抑制をどう両立させていくのか？
- A1 この1年間で、合算ベースの貸出金は1.4兆円強減少している。同じく不良債権残高は2003年9月末の3.2兆円から2004年9月末の1.3兆円まで約1.9兆円減少している。従って、貸出金減少の大半が不良債権処理に伴うものである。不良債権処理は今後巡航化していく見込みであり、今下期あるいは来上期中には右肩上がりのトレンドを出せるよう取組みを強化していきたいと考えている。
クレジットリスクの増大抑制については、私よりそなの会長に就任して以来、量から質への転換を浸透させてきた。2004年9月末時点で正常債権の比率は88%程度まで上昇してきており、貸出資産のクオリティ向上という課題は順調にクリアできていると認識している。一方でシェア確保は今後増益トレンドを確たるものにしていく上で非常に重要である。まずは、公的資金注入を契機として失った顧客基盤の回復を進めていく必要があると感じている。さらに、オーナー系の中小企業等との取引深耕やスコアリング融資への挑戦なども行なっていきたい。利鞘については、これだけの厳しい競争環境の中で、若干なりとも利鞘の改善を実現しており、他のメガバンクが採算を悪化させている中であっては、割と健闘しているほうではないかと考えている。
- Q2 MTFGとUFJの経営統合など、再編によりスケールを追求する動きがあるが、こうした巨大銀行の誕生を脅威と感じるか？
- A2 国際的なプレーヤーとして競争力を付けていこうとする中では、こうした大手銀行同士の合併というのは大変自然な流れであると思う。しかし一方で、国際的な巨大金融機関というのは、お客さまからは距離が遠い銀行になりがちである。りそなは、メガバンクでも地銀でもない存在であり、両者の間にある「すき間」のマーケットで、なくてはならない銀行として、必ずや勝ち残っていくことができると考えている。
- Q3 日本でも預金から投信などの金融商品への資金シフトが起こっているが、これはりそなにとってビジネスチャンスか？ また金融商品を販売していく上で、ブランドバリューといった要素が重要になってくると思うが、どう考えるか？
- A3 顧客アンケートの結果によれば、資金運用に際して±10%程度のリスクを許容する方は確実に増えてきている。当然こうした流れはりそなにとっては大きなビジネスチャンスであり、投信・保険等の金融商品の販売力をより一層強化していく必要があると考えている。
りそなグループでは、いわゆる金融商品の「製造」は行なわない。顧客ニーズの強い商品を各業界でトップのアライアンスパートナーから調達している。例えば、関西地区の顧客から、関西企業銘柄への投資ができる投信ファンドをつくって欲しいというリクエストがあり、早速パートナーであるクレディ・アグリコルがファンドを組成したが、販売開始後間もなく完売した。こうした地道な取組みを通じて、顧客から強く支持していただける「ブランド」を築いていきたいと考えている。
- Q4 スライド6ページに新計画期間における貸出金の増強計画が示されているが、かつて貸し渋りとも言われていた最悪の状況は既に脱したという理解で良いか？
- A4 有力地銀の経営者にもお会いする機会があって意見交換をしているが、彼らの多くは、今後

の貸出増強に自信を持っていた。また、りそなでも現場をあずかる支店長からも、ポジティブな報告を受ける機会が増えてきている。これらから判断すれば、確実に良い方向に進みつつあることは間違いないと思う。

Q5 日本の銀行業界は相当なリストラをこれまで続けてきたが、一方でウェルス・マネジメントといった新しい業務分野へ乗り出すために、専門性を持った人材を手当てしていく必要に迫られていると思う。こうした人材を確保していくために、今後人件費が上昇し、利益を圧迫していくことになるのではないか？

A5 新しい業務を行なっていく上で、証券会社のOB等、新たにスタッフを手当てしていくことはご指摘の通り大変重要であると感じている。こうしたスタッフは正社員ではなく、派遣従業員あるいはパート社員として採用しており、人件費の上昇はある程度コントロールが可能である。今回の計画の中で最大のハードルだと感じているは、現在事務を担っているスタッフを再教育し、営業の現場へいかにうまく再配置できるかという点である。先般、IBMの再建を成功させたリス・ガースナー氏とお会いする機会があったが、彼もまたIBMの再建にあたり同じ課題でずいぶん悩んだと語っておられた。いずれにしても、りそなの飛躍を確かなものとしていく上で、この事務部門から営業部門へ的人员再配置は大きな鍵を握るものであり、しっかりと定着させていきたいと考えている。

Q6 投資ポートフォリオについて、残高など今後1～3年程度の見通しは？

A6 政策保有株式については、2004年9月末現在で約5,700億円、Tier I対比で50%台の水準となっている。これを今年度末までに、4,000億円程度まで圧縮していく。国債については約5兆円保有しているが、ALM運営の中である程度残高が増減することはあるだろう。但し、新計画の中では、中小企業向けや住宅ローンで貸出資産の増強を図っていく予定であり、余剰資金は減少していく見込みである。なお、保有国債のポジションについても、公的資金注入後新体制が発足した当時は平均のデュレーションが3年超となっていたが、現在は1.9年程度まで短縮させている。

また、運用を多様化させていこうということで、最近「投資運用室」を立ち上げた。人材面でも国内の運用会社から人材をヘッドハントして強化を図っており、年明けには、外資系の運用会社からもプロの人材をヘッドハントする予定である。

Q7 中小企業向け貸出については、他行との競争がますます厳しさを増す状況にあると思うが、りそなはこうした競争に打ち勝っていくためにどのような独自の取組みをしているか？顧客それぞれのニーズに木目細かく答えていくためにローン商品のカスタマイズ化などは行なっているか？

A7 中小企業向けの良質な貸出を増強していくためには、しっかりとしたリレーションシップの構築が不可欠になる。最近の取組みとしては、りそなの広範な店舗ネットワークを活かしたビジネスマッチングの試みが好評を受けているほか、地域の有力大学と連携することで、OB人脈の発掘にもつなげている。あるいは、事業者の方々にとって大変悩ましい問題である事業承継について、税理士協会とタイアップしてコンサルティングに基づくソリューションの提供を図るなど、リレーションシップの確立とビジネスチャンスの捕捉を狙った営業活動を展開している。こうした取組みと通じ、中小企業向け貸出についても着実に増強を図ってきたい。

例えば、グループの中にコンサルティング会社を持っていますので、そこと提携して、中国ビジネスへ進出する場合に相談にのる、あるいは、信託銀行を併設していますので中小企業に退職給付問題のコンサルティングと合わせて営業をやっていくこと等に重点を置いていま

す。いずれにせよ、日本の銀行界でお客さまは異質なサービスを求めているのではなく、均質なサービスを提供する中でリレーションシップやコンサルティングなどソフト面での差別化を期待していると考えている。その部分におけるレベルを上げることがりそなにとって重要なテーマだと思っている。

Q8 金融機関の再編についてどう考えているか？他金融機関からの資本の受入、あるいは地銀の買収などを考えているか。

A8 計画期間中はそれぞれの銀行が筋肉質の強い銀行にすることが最大の目標である。そのためご質問のような戦略は現在のところ考えていない。

奈良銀行については、システムの問題を解消すれば合併した方が競争力がつくので2006年1月にりそな銀行と合併する方針を決めた。

りそな信託については、連結納税のメリット享受したいことと、会社の将来に対する社員の不安感を払拭するため100%子会社化を決めた。信託銀行の再編については、既に資産管理分野でのシステムについて共同で会社を作っているので合併のメリットは生み出せないと考えている。逆に、他行の合併により信託銀行の数が減るのでお客さまの視点からはヘッジとしてりそな信託と取引を開始する可能性もあり、メリットを享受できると思う。

近畿大阪銀行については、合併を期待する声がある。しかし、これまで何度も合併を経験してきており、合併疲れのようなものがあり、もし合併を行えば社員がやる気を喪失してしまうおそれもある。本計画中は自主再建を確立することが最優先であり、マーケット的にもりそな銀行と競合している部分は少ないため今回再編は行わない。本計画ではりそな内部を強い銀行にすることに専念し、この計画が終了する頃に次の戦略を考えたいと思う。

Q9 システムを統合するとのことだが、そのメリットは何か？

A9 システムを二元化したまま運用すると、お客さまにとって利便性の低いサービスを提供することになる。また、抜本的な事務部門の効率化ができないというデメリットがある。今回システムを統合することにより大幅な事務の効率化が可能になる。若干投資は発生するが、5、6年で投資資金は回収できると考えている。

また、より汎用性の高い旧あさひ銀行のシステムへ統合を行うことによりCRMの高度化も行きやすくなる。

Q10 いつ利上げかあると見ているか？

A10 来年度の景気動向によって日銀の金融政策が変更できるかどうかということになると思う。来年在景気の踊り場で勢いがなければ日銀は慎重になるだろう。日本経済は中長期的には回復していくと思うが、来年度の景気が一つの判断になると思う。

Q11 地域分権的な体制（「地域運営」）を採用した理由について教えて欲しい。

A11 ソフト力の一つにスピードというものがあり、地域分権化することでレスポンスの早いサービスが提供できると思う。私は、リテールバンキングで生き残るためには、現場主義でなければ勝てないと思っている。日本で本当の現場主義の銀行を2、3年以内に構築したい。そのことが必ず勝ち残る仕組みになると確信している。

以上