

質疑応答

- Q1 新計画に織り込んでいる貸出金ボリュームの推移や貸出金・調達利回りを教えて欲しい。
- A1 詳細な計数計画については、資料 21 ページにお示ししているのでご参照いただきたい。
まず想定している貸出金や調達の利回りは 21 ページの右下にある「経営指標」の欄に示している通りである。
貸出金のボリュームについては同じページの右上部分に記載している。「総資産」の内訳項目として「貸出金」が掲載されているのでボリューム推移をご覧いただきたい。計画期間3年で約 2.7 兆円の貸出増強を計画しているが、このうち 1 兆円程度を法人向け貸出、残りの 1.7 兆円程度を個人ローンの増強としている。
- Q2 この計画の達成の確度はどの程度か？
- A2 私は就任以来「有言実行」「言行一致」を強調してきた。計画は必ず達成できていると考えている。今回計画の評価として、国内のアナリストのみなさんからは、保守的すぎるとのコメントも頂戴している。
- Q3 従業員の処遇についてパフォーマンススペースの給与制度を導入するようだが、日本で同様の処遇体系を導入した企業では必ずしも狙い通りの効果が出ていない、あるいはむしろ弊害が生じている事例もあると聞いているが、リそなの場合はポジティブな効果を出せると思うか？
- A3 経営トップと第一線の従業員がしっかりとコミュニケーションをとり、風通しの良い風土を作り上げれば従業員のモチベーションは維持できると考えている。最近日本の成果主義について否定的な見解が出されているが、これは結果主義に偏重した誤った運営がなされているためであり、リそなでは短期的な成果のみではなく、中長期の目標に対する各自の貢献度やプロセスまで評価する体系としている。それから評価の「透明性」は極めて重要であり、人事評価の納得性を高めるためにも評価プロセスをオープンにしておくことが大切だと考えている。経営者自ら実践すべきであると考え、現在、経営トップを含む上級職員 200 名程度はウィリアム・マーサー社による外部インタビューや 360 度評価を行い、コンピテンシー、業績およびプロセスの各評価を行う仕組みとしている。そうした意味で、リそなにおいては成果主義に移行することでポジティブな効果が実現できると期待している。
- Q4 リそな信託銀行の少数株主から持分の買戻しを行うようだが、狙いは何か？
- A4 リそな信託銀行を将来的に外部売却する可能性はあるか？
- A4 リそな信託銀行については、100%子会社化を既に公表させていただいており、少数株主からの持分の買取りも既に完了している。リそな信託銀行はグループ内において非常に重要な会社であると考えており、銀行ビジネスと信託ビジネスのシナジーを発揮していきたい。特にリそな信託銀行は、中小企業の年金問題に精通しているという高い評価を得ており、リそなグループがフォーカスする中小企業との取引を深耕していくうえで大きな貢献をしてくれると考えている。
リそなグループでは来年度から連結納税制度に移行する予定であるが、日本の税法では 100%子会社でないで連結納税が認められないため、100%子会社化するもの。リそな信託の課税所得を活用することで、数百億円の税負担軽減効果があるものと試算している。
- Q5 店舗オペレーションの効率化を図るため、新たな店舗運営の試行を行っているが、こうした店舗を本格展開していった場合、どの程度の人員削減が可能か？
- A5 現在新型店舗のトライアルを行っているところであるが、現時点で具体的な新型店舗の出店計画がある訳ではない。全国レベルでの本格展開は今年の 11 月以降となる予定であるが、それぞれの地域のニーズ等もあるので、各地域の CEO と協議のうえ出店計画を決めていきたいと考えている。

従業員数については、グループで15,000人程度の水準まで減らしてきているが、今後は正社員の比率を下げたいと考えている。正社員を派遣社員やパートタイマーで代替することで人件費を変動費化していきたい。そうした意味で仕事の担い手をどんどん変えていく必要がある。従来の金融機関は人材確保の面で定期採用に大きく依存していたが、現在りそなでは通年ベースで中途採用を行っており、人材の多様化も併せて実現していきたいと考えている。

私自身は銀行の店舗の数や従業員数は経営目標としてそれほど意識している訳ではない。トータルの経費水準がどうなるか、あるいはお客様に対するサービスの面でどういったチャネルを用意すべきかがより重要だと考えている。例えば年間の運営コストが30~40百万円の軽量化店舗を11カ店出店しているが、そのうち8~9カ店は極めて成功している。今後もりそながブランド力を発揮できるエリアで積極展開していきたいと考えている。従業員についても、日本の労働市場の流動性が今後も高まっていく中で、多様かつ最適な従業員の構成を探していきたい。そうした中で、トータルの人件費を下げたいと考えている。

以上