

2005年6月2日 平成16年度決算説明会  
質疑応答要旨

- Q1 今後、黒字決算が定着していく過程において、例えばりそな銀行において繰延税金資産の計上基準を現行の1年分から例えば5年分に変更する可能性はあるか？
- A1 りそな再生のプロセスにおいて、言わば健全性の座標軸の一つとして、繰延税金資産については、非常に保守的な計上基準を採用しているという経緯があります。  
監査法人は、今後の収益性について、まだ不確実性が完全には排除できないという見解であり、現時点では、この保守的な計上基準が妥当なものであるとの認識です。  
したがって、今回提出した健全化計画が軌道に乗ってきた段階で、改めて「不確実性」が解消したかどうかの協議を監査法人と行うことになると思いますが、そうした段階はそう遠くない将来に来るのではないかと考えています。
- Q2 「再生から飛躍へ」という資料の4ページに、大阪、埼玉、神奈川、東京という4つの都道府県におけるシェアがあるが、今後これら4つ以外にどこか新たな地域に進出する、あるいは新たに地域金融機関を傘下に入れていくというような可能性はあるか？
- A2 この2年間、筋肉質のスリムな強い銀行を目指してきました。  
今の段階で他のエリアに大掛かりに進出するつもりはありません。ただ一部の地方銀行が県境を越えて他府県マーケットに進出する動きがあるなど、厳しい競争が展開されているエリアがあることは事実です。  
そういうマーケットとして有望なエリアについては、例えば移動型店舗での営業展開などを含め、攻めの営業戦術を密かに練っているところです。
- Q3 先ほどそれぞれの地域における貸出シェアの特性について言及があったが、地域CEOを置くという形でスタートさせて以降これまでの間に、地域運営体制はどの程度まで完成したと考えているか？
- A3 昨年の4月からりそな銀行30エリア、それから埼玉りそな銀行では4エリアということで地域運営に切り替えました。私は期待以上に効果があったのではないかと考えています。その最大のポイントは収益マインドが弱かったこれらの銀行が、地域毎の競争意識に芽生えまして収益重視の風土が広がってきたというのがプラスであったと思います。  
同時に実施してみるとやはり色々問題点も明らかになってきた訳ですが、一つは例えば「東京都心」や「大阪都心」といった形で地域を分けているのは銀行側の都合であって、そうした地域分けとお客さまとは基本的に直接関係が無いという部分も相当あったというわけです。また30エリアもありますと本部にある程度のモニタリング機能を残さないとオペレーションのレベルが上がらないという側面もありますので、段階的にエリア数を半分位にまで見直していきたいと考えています。例えば、優秀な地域CEOに隣のエリアも見させる体制に切り替えるなど、順次地域の見直しと合わせて地域分権化の一層の徹底ということを図っていきたい。これが出れば本部のスリム化も相当加速化できるのではないかと考えているところです。
- Q4 新型店舗については、トライアルフェーズを完了し、今後は本格展開のフェーズに入っていくものと思われるが、例えば展開スピードは今後1年間で全店舗の移行を完了するというものか？あるいはもう少し時間をかけて移行していく考えか？
- A4 店舗改革につきましては、例えばマーケティングの理論では「11%」という数字がキーであると言われておりまして、これによると11%の店舗を変えるとお客様に「変わった」という印象を持って頂けるということです。従いまして、まず今年度末までに1割強の店舗についてリニューアルを進めていきたいと考えています。ある程度お客さまにも認知していただけるようエリア的にも集中して進めていきたいと考えています。翌年の平成18年度には100店舗程度のリニューアルを進め、りそなグループの店舗は変わったなと認識していただけるよう改革を急いでいきたいと考えています。

- Q5 地域 CEO がやっていいこと、いけないこと。どこまでやっていいか、すなわち決定権限の内容を教えて欲しい。
- A5 一定の金額以上、例えば 20 億円以上の与信案件については本部との協議が必要になりますが、基本的には与信についても大きな権限を委譲しています。人事権については、未だ試行錯誤の状況にありますが、できるだけ人事の権限についても各地域に移していきたいと考えています。逆に私は組織と人の関係で個人が銀行とどういう関係を持つかという点について、できるだけ 21 世紀型の形に変えていきたいと考えています。
- 本格的に新人事評価制度が動き出しますが、例えば「SS」というトップクラスの評価を得た人材は次の異動について「フリーエージェント権」が付与されます。地域の責任者の人事権を越えた形で、希望の所に異動できるような体制を導入します。
- こうした権限の付与の仕方については、「SS」を付けたら勝手に他の部署へ行かれてしまうのではないかと、という心配をしている地域 CEO もあります。「そうじゃない、上司に認められた部下は必ずその上司の下で活躍したいというのが当たり前であって、あなた（地域 CEO）が異動した後で部下が FA 権を行使した時に初めてあなたはトップとして相応しかったという評価になるんだよ」と、一生懸命に分かり易い解説をしていますが、この辺りの意識改革はまだ遅れているというのが現状です。こういうことがどんどん進んでくれば、多分新しい地域運営の形が生み出せるのではないかと思います。
- これからは、内部統制がますます重要になってきますので本部のモニタリング機能はきちんとしておきたいと考えています。
- Q6 現状の大阪経済の状況は？  
例えば地価上昇の地域別の状況であるとか、業種別あるいは企業規模別の景況感の違いなどはどうか？
- A6 まずいえることは経営者のマインドが明るいこと。ボヤキの声が今年の新年会等でも全く聞こえてきませんでした。東京と同様に都心回帰が進んでおりまして、超高層マンションが本当にたくさん建設されているわけですが、「完売御礼」の札が架かっているマンションが多いと聞いています。底が深かったが故に逆に現在の下ぶれリスクが小さいのではないかと、マインド的にも明るいのではないのかなという気がします。
- また、東京の方はミニバブルとでもいうような状況であり、逆にマンション開発等の企画が関西等にシフトしているという噂も聞きます。そういう意味で大阪の経済状況はここ 2 年くらいで、マインドを含めて改善してきたのではないかなと思います。
- Q7 ある企業のトップが「日本の企業の社長は回りにサポート体制が無いから、全部自分で考えて行動しなければいけない。欧米に比べ 50 年位遅れている」と言っていた。細谷会長は自分の周囲を見渡してどういう状況か？
- A7 私は日本の経営トップに対するチェック体制、サポート体制というのは欧米の経営者と比べて、レベルが低いのではないかと気がしております。りそなは、委員会等設置会社であり社外取締役のガバナンスが効いているという事と、私自身が率直に言って金融業については素人という事でもありますから、所謂「細谷応援団」というか多くの金融界のプロの方から、ボランティア的に色々と助言を頂いております。私もわりと素直にこうしたご意見を聞いている方だと思っておりますので、今後もこの 2 年間の軸をぶらさないで経営改革を進めていきたいと思っております。
- Q8 先ほど子会社の整理を進めたことで、連結ベースの粗利益が減少したという説明があったと思うが、この要因を除けば粗利益は増えているのか？ もう少し詳しく要因別に分けて説明して欲しい。
- 例えば、「手数料」、「中小企業向け貸出」、「住宅ローン」という 3 つに分けるとそれぞれどれくらい貢献しているのか？
  - また住宅ローンは残高が増加しているが、貸出のスプレッドという意味でみると、全体的に下がっているのではないかと。住宅ローンの収益増加について金利面でのファクターと残高増のファクターに分けるとどのような形になるか？ 中小企業向け貸出について

はどうか？

- 中小企業向け貸出のスプレッドについて、4つの主要マーケットそれぞれにおいて何か特長的なトレンドはあるか？

A8

まず、スプレッドの状況ですが「平成16年度決算説明資料」の9ページを見ていただきますと貸出金利回りが上から3つ目の箱にあります。これはローンとコーポレート向けの貸出しの両方を含む利回りですが、りそな銀行の計数を見て頂きますと貸出金利回りは前年度と比較して全く下がっていないという状況です。一方埼玉りそなは10ベーススの低下となっており、やはり全体として貸出マーケットでの競合が激しくなる状況下にあつて厳しい状況にあるというのは事実であります。

実際、りそな銀行の利回りが下がっていない要因の一つとしては、従来不良債権として収益を不計上としていた貸出金について、債務者の健全性が高まり債務者区分が上方遷移する中で未収利息を収益計上できるようになった要因が含まれています。こうした要因を除いたベースでは貸出金利回りは前年度と比較して3ベースス程度の低下になるものと見ています。

それからローンの方ですが、利回りの低下はご指摘のとおりだと思います。このローン金利の下げというのは表面金利ベースで大体10ベースス位です。そういう意味でローンの利回り低下はやはり大きいと思います。

業務粗利益の増加要因のうち、一般貸出、ローンそれぞれの貢献度といったデータは今手元に持ち合わせておりませんが、大体のイメージで申し上げますと、やはり役務取引利益やデリバティブ関連の非金利収益の伸びが大きく貢献していると考えています。役務取引利益にデリバティブを加えた非金利収益は200億円近い伸びとなっています。先ほどご説明した通り、役務取引利益の実態的な伸びは90億円程度であることから、非金利収益の伸びの半分程度が役務取引等利益であると言えます。

エリア毎の金利の状況ですが、どちらかというところ「西高東低」という状況です。ベースの金利につきましては、やはり関西地区のほうが元々水準的に高かったということも背景要因かと思われれます。

また大企業向け・中小企業向けといった貸出の構成にもよると考えられます。今回の下げの状況としましてはあまり地域別に大きな特長が出ているという状況ではありません。平均的に下がっている状況と考えています。

Q9

普通株の配当については健全化計画を上回る利益剰余金が累積した場合に、当該超過部分を原資として実施予定ということを示した訳だが、2004年度に既に合算剰余金は健全化計画を約1000億円上回る水準となっている。今年度の普通株配当について復配の可否を判断するうえでこの上振れ部分は考慮して良いのか？

A9

配当だけを考えているわけではなくて、最初に申し上げました通り、公的資金返済を優先するというのが基本になります。ただ、「計画を上回る」というのは、基本的には累積ベースで考える必要があると考えています。現状の利益を着実に積み上げていくことによって株主の皆様へ還元していくという考え方は、やはりある意味では積み上げをベースにして考える必要があると思います。

杓子定規的にどういう状況であれば「○」、どういう状況であれば「×」ということではなくて、本年度の計画を達成することができて公的資金返済の道筋が見える高収益銀行への軌道に乗ったという、経営成果が出せれば復配を取締役に諮ることができるということです。是非そうした状況を作り出していきたいと考えています。

以上