

平成 15 年 10 月 9 日 グローバル金融コンファレンス
プレゼンテーション質疑応答

【質疑応答】

Q . カルチャーの変革について。会長就任から 100 日が経過し、従業員の意識の変化はあるか。

A . 少し変わってきた。特に若手からいろいろな提案が出てきていることは喜ばしい傾向にあるが、依然旧行意識があり風土改革に時間はかかる。護送船団の業界であるが故に銀行業に創造力が欠如している。創造力ある企業風土に変えていかなければ生き残る道は見えてこない。若手社員との対話を深め、若手社員に小売業などの最先端の顧客接待を経験させそれを生かすようにしたい。

Q . 人事部は古いという発言があったが、どのような点が古いのか、どのように変えようとしているのか。

A . 冗談で J R は 10 年、りそなは 20 年人事部は遅れていると申したが、どの企業にとっても人事部は保守的で遅れている。その象徴は年次主義であり、年次主義を変えなければ銀行は変わらない。今回昭和 40 年代入社執行役には原則として退任してもらい、1982 年入社の若手を執行役に抜擢した。その意味では、一方で年次主義により、また一方で年次主義、出身銀行を無視した人事を実行した。人事が変わり始めたことが社内に広がりつつある。その象徴として人事部を廃止し、人材サービス部に名称を変更した。実力主義、成果主義の人事制度を導入していきたい。

Q . りそなの強みは何か。

A . 東京と関西にマーケットを持ち、中小企業と個人のマーケットに強みがあること。リレーションシップ力ではメガバンクを上回る力を持っていることである。しかし、高コスト構造であるため、低コストでその強みを発揮できるかどうかがりそなの生き残るマーケット分野ではないか。

Q . 5 つの原則に対する社員の反応はどうか。

A . 社員が収益を口にするようになった。コストダウンについて、「1 円 1 円を大切に」という普通の企業では当たり前のことを強調したことに対して、女子社員から初めて経営トップから 1 円オーダーでのメッセージがあった、と言われた。支持されていると思う。外部アドバイザーとして花王の O B から仕事のやり方を一つ一つチェックを受けている。時間はかかるが、日本のものづくりの生産性の高さを銀行業の足腰の部分に導入することにより強い体質の銀行に生まれ変わると思っている。

Q . 風土改革には時間がかかるとのことだが、銀行の風土のなかで問題と感じたことは何か。また、これを取り除くためにどのようなストラテジーで臨むのか。

A . ガースナー氏が、風土改革が一番大変と言っていた。「黒字になったときに昔の体質が戻ってくる」との注意・アドバイスを受けた。永遠の課題である。銀行の体質を一言で言えば、お役所よりお役所らしいところである。国鉄からJRに変えたときの発想・手法がそのまま応用できるのではないかと思っている。

Q . 銀行の公的役割を強調されるために貸出できない企業に貸出を強いられるようなことはないか。

A . 外圧はいまのところない。「うそをつかない、先送りしない」ことを金融庁に申し入れている。仮に外圧があれば情報を開示し、マーケットに判断を委ねたいし、その方針にブレはない。もちろん銀行の公共的役割は理解しているが、多元的な目的にはプライオリティがあり、りそなに求められているのは健全性を急ぐことである。

Q . 関西地方の不良債権の劣化の状況について。

A . 銀行だけの力で関西経済を元気にさせるのは無理である。公的機関、例えば金融再生機構、RCCなどあらゆるところと連携して関西企業を元気にすることがりそなの一つの役割と考えている。

Q . 不良債権処理について。

A . 今月末に中間決算の取締役会を開く予定である。その前提として不良債権の処理方法を決めた上で決算の数字を制御するので数字が固まり次第、業績修正等を発表するなかで財務構造、あるいは不良債権処理をどういう展望で進めていくか、ということを発表していきたい。

Q . 他行との差別化はどのように図るのか。

A . 新しいビジネスモデルという魔法の杖はない。一つ一つ細かい収益源を積み上げる以外はない。りそなの強みをベースにメガバンクでも地方銀行でもない強みを見出していきたい。その過程でトライアンドエラーはあるが、年末からこれを試みてそのなかで差別化戦略を見出したい。

Q . 同様に公的資金の注入を受けた横浜銀行は既に動き出している。りそなと横浜を比較した場合、りそなはリスクの極小化についての認識が甘かったのではないか。横浜が行ってきた要注意先を回収するという考えはあるのか。不良債権についてどのようなイメージを持っているか。

A . 他行の行っていること関心をもって眺めている。優れた事例は真似をしたい。融資方針が甘かったという反省は必要である。ランクアップ先、再生チャンスのある先はきちっと再生し、新しい利益の源を探していくことが大切である。銀行業の本質はリターンとリスクのマネジメントであるから、その原則のなかでいかに収益をあげることが大事であるということ認識している。

- Q . りそなの中の近畿大阪銀行、りそな信託の今日的な位置付けはどうか。
- A . りそなグループ全体として安定化、価値最大化をしっかりと考えていかなければならない課題だと考えている。りそなの水田氏を社長含みで近畿大阪銀行へ派遣し、企業価値が高まる体制、経営改善がしっかりできる体制をとる。会長としてはグループ全体のごとに座標軸を置いていかなければならないと考えている。
- Q . 「企業価値の最大化」「収益マインド」「コスト意識」について具体的な目標、数値はあるか。
- A . 公的資金注入時に提出した経営健全化計画の見直しを進めている。11月の決算前後に公表したい。中長期的な形のいまの段階での発表は極めて困難だが、絶対額ではなく「率」を中心にした目標でマネジメントを進めていきたい。企業価値の最大化について今具体的に返済計画を前提においた新しい計画を作る考えはない。金融庁にも明確に申し上げている。イメージとして、これだけの公的資金を返済する手法としてエクイティストラテジーが描ける銀行像を作っていく。これが企業価値最大化の中間的な目標ではないかと思っている。それが描けるようになれば具体的な数値がもっと明確にお示しできるのではないかと考えている。
- Q . 大阪地域の店舗と人員の展開について、りそなと近畿大阪が重複するようだがどのように考えるか。
- A . りそなと近畿大阪はほとんどマーケットが競合していない。まずは集中改革期間である平成17年3月までに近畿大阪の自立体制を確立した上で将来グループ全体の再編的なことは考えていきたい。近畿大阪のシステムは別建てだが、将来の新システムを構築する前提として組織論を考えていかなければならないと考えている。新しいシステムの勉強と合わせてグループ全体の組織論を考えていきたい。
- Q . 大手銀行と地方銀行で不良債権や資産査定の当局の基準が異なるように感じるが、近畿大阪は大手行と同じ基準になるのか。
- A . りそなグループ全体について経営責任を負わなければならないという意味において、今回の資産査定（デューデリジェンス）については同じ目線で行っていただいている。経営方針も同じ方針で指示を出している。従って、中小金融機関、都市銀行といった違いは私の頭の中にはない。
- Q . 競争力向上委員会の4つのテーマについて詳しく教えて欲しい。
- A . 本格稼働してからまだ一ヶ月だが、その前段である再生PT（プロジェクトチーム）で若手社員による二百数十項目の提案があった。まずこの提案を競争力向上委員会で実行していく。できないものについては1割以下にするということで、ほとんどのことが実行可能と思っている。既に、例えば、副支店長のポストの廃止、本部のライン制からチーム制への移行を来年春に実施予定である。できるものから次々やっていきたいが、最大のポイントはお客様に評価される商品作り、サービス作りが遅れている。最大のテ

ーマである。年末にはもう少し皆様に評価していただけるような挑戦を示させていただきたいと思っている。他行から真似されるサービスを提案したい。規模等でNo.1になれる銀行ではないので、いろんな意味でサービスでのNo.1を目指していきたい。

Q. 収益力向上に関して、収益率は邦銀トップレベルを目指すのか、それとも欧州レベルまでを視野に入れているか。

A. コスト面で必ずしもメガバンク、地方銀行のトップ銀行と横並びで扱うことはできないが、他行の分析を横にらみしながら、筋肉質、体質の強い銀行になっていく進んだ施策を進めていきたい。その数字は17年3月期の決算に必ず反映させることができると思っている。少なくとも半年でできるものはどんどんやる。15年3月期と17年3月期の費用構造を見ていただければ評価していただけるのではないかと考える。

Q. 黒字化後の仕掛け、強調点は何か。

A. 最後は人、人の評価だと考える。下半期から役員の評価については成果主義のシステム、外部の方のインタビューを通じた評価システムを導入しているが、支店単位、それぞれの幹部クラスの人事評価を徹底することによってスピード感も出てくるし、成果も上がってくると思っている。

以 上