

りそなホールディングス会社説明会 (平成 16 年 6 月 1 日)

質疑応答

Q1 集中再生期間後となる18/3 期以降について、業務純益の目標水準は現時点でどの程度をイメージしているのか？

A1 利益水準は、高ければ高いほど良いが、次期計画については、16 年度上期の収益実績も踏まえて策定していくことになる。従って、現時点でどの程度の水準を目指すことができるかは判断が難しい。17/3 期については、収益マインドが向上してきていることもあり、トップラインは計画通りの着地に自信を持っている。りそな銀行のシステム統合を来年度上期に実施する予定であり、システム統合によって新たな合理化策の実施が可能になる。こうしたことを着実に実行し、業務純益の増強に取り組んでいきたいと考えている。

Q2 地域運営について、例えば大阪や首都圏等のエリア毎に運営の差が出てくるのか？ 埼玉についてはどうか？

A2 地域におけるシェアやブランド力は非常に重要な要素であり、ビジネスマッチング等で大阪地区の成果が先行しており、個人的には成功事例の多くが大阪から出てくるのではないかと考えている。こうした成功事例の中から、東京地区でも有効なものが見つかるだろう。また、例えば東京郊外エリアで阪急百貨店出身の地域 CEO を任命しているが、独自の取り組みで既に大きな成果をあげている。東京エリアでも地域に密着した差別化は十分に可能であると思う。いずれにしても4月に地域運営をスタートさせたばかりであり、今暫く時間をいただきたい。次回の説明会では成功事例を多数ご紹介出来るのではないかと考えている。
埼玉りそなについても、県内 4エリアで地域運営をスタートさせており、地域におけるプレゼンスやブランド認知度等を考えると大阪に似た手法が可能だと思う。

Q3 近畿大阪銀行の不良債権処理も随分と進捗した感がするが、傘下の4つの商業銀行を合併・統合して一気に効率化を図るといふ手法もあるかと思うが、グループのコーポレートストラクチャーについての会長ご自身のお考えをお聞きたい。

A3 会長に就任した当時は、統合すべきだと考えていた。しかし、これまで傘下各社を見てきた中で、合併・再編は非常に大きなエネルギーを必要とし、営業力に大きなダメージを与えるものであると痛感するようになった。全ての傘下銀行が営業力の強化を通じ、自立した銀行になることが重要であり、当面はそうした取り組みを優先させていく。ただし、システムインフラについては、全ての選択肢をとることができるよう統合計画を進めていくつもりである。旧大和システム、旧あさひシステムの統合を来年度上期に控えていることから、仮に近畿大阪銀行のシステムをりそなと一本化する場合でも、実施時期はりそな銀行のシステム統合が完了した後になる。近畿大阪銀行の再編に関しては、こうした時間軸の中でもう少し時間をいただきながら判断をしていきたいと考えている。

Q4 会長は、部門別収益の測定手法の整備が急務との発言をされているが、地域運営等新たなビジネスモデルを展開していく上で、こうした部門別収益の測定手法の整備はどの程度まで進んでいるのか？

A4 部門別収益の測定手法の現時点での進捗状況は以下の通り。

例えば営業部門の中で、コーポレート事業部やローン事業部等の部署別の管理体系は概ね出来上がっている。それから、営業店別として、経費や信用コストの配分を加味した純利益ベースでの管理体系の構築を進めており、近日中に集計数値が上がってくる見込みである。りそな銀行の場合、最終的には 30 エリアについて当期利益ベースの収益把握が可能になる予定である。ただし、これらは管理会計ベースの数値であり、例えば経費については配分可能なものと不可能なものがある点や、信用コストについても財務ベースのものと乖離が生じること等についてはご理解いただきたい。

Q5 新人事制度について、現在の制度のどこが問題なのか、新たな制度によってどのようにそうした問題点が改善されるのか？

A5 人事制度のポイントは「納得感のある評価」である。まずは役員クラスから 360 度評価や外部インタビュー評価を導入し、業績連動でドラスティックに格差をつけるという形を導入している。基本的にはこうした思想に基づく制度を一般社員にも適用したいと考えている。最近の新聞や雑誌で行き過ぎた成果主義を再度見直そうとする動きがあることが伝えられているが、一旦徹底した成果主義を導入して企業文化を変えることがまずは重要であり、プレ過ぎだということになれば再度見直しをいければ良いと考えている。

Q6 UFJ が信託部門の売却を発表しているが、信託部門はメガ信託に外出しして、自らは金融商品のディストリビューターを目指すのか、あるいは、リテールバンキングにおいて信託機能を維持することは強みとなるのか、会長のお考えをお聞かせいただきたい。

A6 私はりそな信託も含め傘下銀行各々が自前でまだまだ企業価値を増大させていくことが可能だと考えている。従って、集中再生期間中に採りうる選択肢について具体的な検討をする予定はない。ただし、集中再生期間後、信託部門の競争力を向上させた段階で、幅広い選択肢の中で検討をしていきたいと考えている。

Q7 保有株式の売却に伴い Tier2 に算入可能な保有株式の含み益が減少すること、あるいは今後劣後債のコール期日到来等でリファイナンスニーズが出てくることが予想されるが、今後の Tier 2 運営についてお考えをお聞かせ頂きたい。

A7 りそな銀行の劣後債のコール金額については、今年度はわずかな水準であるが、来年度以降は、ある程度まとまった額についてコール期日が到来する見込み。現時点で大幅な調達が必要な状況にはないが、来年度以降の状況を考えると、調達という選択肢もありうると考えている。
なお、株式含み益については国内基準適用行であり、もともと算入していない。

Q8 下期に一般貸倒引当金の取り崩し、緊密・関連ノンバンク処理の戻し入れが発生しているが、今期もそうした戻し入れが発生する可能性はあるのか？

A8 緊密・関連ノンバンク処理については、16/3 期に処理が完了しているので、今期に更なる戻し入れが発生することはない。それ以外の引当については、企業再生の進捗や、経済環境の持続的好転等が続けば更なる戻し入れが発生する可能性はある。具体的な金額がどうなるかについては現時点ではコメントのしようがない。

Q9 前回の説明会で、次回の計画策定時までに粗利益の増強が達成できない場合は、もう一段のリス tram 辞さないと発言があったが、現時点での会長の評価をお聞かせいただきたい。

A9 コストの見直しは永遠の課題であると認識している。システム統合をトラブルなく無事に完了させることが当面の注力課題となるが、目下効率化の観点から、業務の標準化に向けた議論や営業店事務の分析を行っている。システム統合の完了後、17年度下期以降は、こうした思い切った業務の見直しが可能になることから、更なる業務の効率化を推し進めることが可能になる。今後、収益力強化の取り組みの中で、トップラインが右肩上がりになったとしても、コスト構造の見直しは継続していかなければならないと考えている。

Q10 今期の課税所得見込みは赤字か黒字か？
りそな銀行の16/3 末におけるグロスの繰延税金資産額（評価性引当額繰入前）は16,953 億円になると思うが、仮に想定通りにオフバラ等による無税化が進むとした場合、今期末の着地レベルはどの程度になるか？

A10 今期の課税所得見込みについては今期のオフバラの進捗により、どの程度無税化が進むかにもよると考える。同様の理由で今期末の評価性引当金繰入前のグロスの繰延税金資産については現時点では流動的。

Q11 決算説明資料 5頁 15 年度下期のクレジットコスト中、「債務者劣化影響等」として近畿大阪銀行は 24 億円の戻し入れが発生しており、同行のローンポートが改善しているようにも見受けられる一方でりそな銀行は同 627 億円と大きな金額になっているのは何故か？
また、近畿大阪銀行のローンポートの質的改善が進んでいるとすれば、何故これほどまでに高い引当水準が必要なのか理由を教えて欲しい。

A11 極力分かりやすい形で与信関連費用を分類するため、一定の基準を設けてこの表を作成している。従って、近畿大阪で新規倒産が少なく、りそな銀行で多いということではない。特に近畿大阪銀行については、要注意先の実績率が若干低下していることや新しく出ている「金融検査マニュアル」（中小企業編）において保全充足先のランクアップという仕組みが盛り込まれている事等の影響が反映されている。りそな銀行については、新規破綻の影響が 200 億円程度、債務者劣化の影響が 200 億円強あり、この部分がベースの不良債権処理額だと考えている。一方で、最終処理の前倒しとして処理を急いだものの影響が同じく 200 億円程度あり、結果として 627 億円の費用が発生する形となっている。

以上