メリルリンチ・コンファレンス (2004/9/8)での質疑応答要旨

- Q.1 取引先である中小企業の状況はどうか？ 借入需要は回復してきているのか？
- A.1 どの業界も二極化が進んでいて、借入需要が出ている元気な企業もあればそうでない企業もある。新規のお客さまは着実に拡大しているものの、元気な中小企業にはメガバンクや地方銀行が積極的に営業活動を展開しており競争が激化している。当社としてはまだまだ計画を下回っているのが実状。しかし、中小企業の全体的な雰囲気としては1年前とは変わってきていて今後資金需要回復の期待がもてる状況になってきている。
- Q.2 資料9頁の戦略は、まだまだ銀行の発想から脱却できていないように見受けられる。他の銀行の戦略との違いはどこにあるのか？ 社外から採用した方々の意見はこの戦略に反映されているのか？
- A.2 差別化戦略はソフト面での「ちょっとした差」だと考えている。表面的には他の金融機関と同じ方向性を示しているといっても、サービスの中身でお客さまとの新しい関係をどう構築していくかということがポイントになると思う。社外から来た地域CEOのいるエリアでは、サービスや、お客さまとのリレーションシップの取り方は従来の銀行員の目線とは違い、お客さまからより信頼を得るような関係を構築してきているし、そうした取組みが数値面での実績にも表れてきている。最終的には目に見えない競争力が重要だと考えているので、文章等に落とし込んで違いを示すことは難しいと思う。結局はお客さまとの関係において新しい価値を生み出す「リレーションシップ」を築いていくことができれば、自ずと数字に結びついていくと考えている。
- Q.3 消費者ローン等の取り組みについての考えは。
- A.3 ミドルリスク・ミドルリターンのマーケットに挑戦しなければ、銀行の将来がないことは十分理解しているが、メガバンクと同一歩調の戦略を取ることは考えていない。お客さまのニーズを満たすうえでどうしても必要ということになれば、消費者金融業との連携は検討課題になるが、現時点ではそうしたニーズがあるわけではなく、実施に踏切る方針はない。
- Q.4 足元の非金利収入が好調であるが、こうしたトレンドは今後も安定的に続きそうか？
- A.4 りそなグループは非金利収入の面で、これまでメガバンクに比べて遅れており、ようやくキャッチアップしつつある状況にある。これまで遅れをとっていただけに、今後も十分にこの分野で収益を増加させていくことは可能だと考えている。

- Q.5 非金利収入の中で、マーケット環境に左右されやすいものの割合はどの程度か？
デリバティブ関連収益が好調であるが、どの程度リスクをとっているのか？
- A.5 資料の中でお示ししているデリバティブ関連収益については、あくまでもお客様のヘッジニーズを捉えた取引の中で上げているものであって、自己ポジションで大きなリスクをとっているものではない。これにも関連するが、当社グループの非金利収入には、自ら市場リスクをとりながら上げているものはほとんど含まれていない。そういう意味でマーケット環境によって非金利収入が大ブレすることはない。
- Q.6 グループ再編に対する考え方は。
- A.6 集中再生期間が終了する来年3月末までは具体的な再編は考えず、各銀行それぞれを強くしていく。それ以降はあらゆる選択肢を排除しないが、グループ全体の効率化は企業価値最大化の観点から必要不可欠なテーマであると認識している。
システム統合を来年以降進めるが、そのなかでどのようにすれば効率性や企業価値が高まるかという観点から再編の方向性を見出していきたい。
最近よく、りそなが信託部門を売却するとの噂や憶測があるが、現時点でそのような方針は全くない。りそな信託の企業年金の委託者は、りそな銀行の顧客と不可分一体であり、それぞれがうまく連携をして成果を上げていること、また、りそな信託にはグループ外に少数株主がおられ、その方々とも営業上の協力関係を築いているので、りそな信託の売却については、こうした外部株主からも理解が得られるとは考えていない。従って、次期計画において、りそな信託の売却について具体的な方針を記載する予定は無い。
- Q.7 従業員のモチベーションを向上させるためにどういうことを行っていくのか。
- A.7 昨年度は、従業員の処遇見直しや早期退職者の募集等、経営者としては一番やりたくない施策も実施せざるを得なかった。今後はこうした縮小均衡型のリストラから転換し、組織の活力を向上させていくことが重要だと考えている。
例えば、今年度から業績連動型の人事制度を導入している。また、社員の希望する職種につけるよう公募制度も導入し、報酬以外の面でやり甲斐を引き出す工夫をしている。現場の社員は1年前と比較にならないくらい元気になってきている。何としても今年度の計画を達成し、業績連動型の報酬制度が上手く機能するようにしていきたい。
- Q.8 住宅ローン金利が下がることに関し、どういう対策をとっていくのか。
- A.8 メガバンクとの競争による面と、低金利ローンへの借り換えによる面で金利が下がっているのではないかと考えている。今後金利が上昇していけば収益面で必ずプラスになると考えている。一方、金利が上がることによるリスクもあるので、住宅ローンの証券化等リスクヘッジも合わせて考えていきたい。

以上