

平成 19 年 5 月 18 日 記者会見 質疑応答（大阪）

発表内容：平成 18 年度決算について

日 時：平成 19 年 5 月 18 日（金）17 時 00 分～17 時 45 分

場 所：関西金融記者倶楽部

発 表 者：りそなホールディングス（HD）水田社長、財務部 大橋 GL

【質疑応答】

Q．りそなグループの法人向け貸出金の増減は？

A．まだ、増加には転じていません。年度の末残比較の一般事業法人向け貸出金で約 2,500 億円のマイナス、中小企業向け貸出は約 700 億円のマイナスです。ただし、平均残高比較では、一般貸出金は 1,700 億円のプラスです。これは、期末に数字を計上するといった活動をしなくなったということです。

Q．りそな銀行（次期）社長としての抱負は？

A．お客さまの数を確実に増加させ、基盤をより拡充させることです。残念ながら、平成 15 年、16 年と公的資金注入による混乱の中で、お客さまの数が減少してしまいました。収益のコアとなっていたいただいているお客さまの数は、昨年から少しずつ回復をいたしましたが、お客さま全体の数を増加させたいと考えています。個人分野では、順調に回復していますが、まだ法人分野での回復の足取りが鈍いというのが率直な感想です。個人分野を更に伸ばし、法人分野では少なくとも減少から増加へのトレンドを今年度中に作りたいと思っています。

グループの近畿大阪銀行、埼玉りそな銀行では、法人分野にも注力していますので、貸出残高は増加しています。

Q．法人向けの貸出金増強策は？

A．奇策はありません。一社一社、お客さまの業績を丁寧に見させていただいて、我々としてお客さまにご提案させていただけるものを増やしていくということしかないと思います。社員を増加させて、法人向け貸出を増加させるという環境ではないということです。

Q．三井住友銀行が大阪駐在の副頭取職を復活させたことについてはどう思うか？

A．特に意識はしていませんが、当然のことと思っています。6 月下旬に、現りそな銀行社長の野村がりそな銀行の副会長となりますが、主戦場は大阪になると思います。

Q．野村副会長は財界活動をされるということか？

A．財界活動ではなく、営業活動です。野村副会長の大阪でのお客さまの訪問件数を増やしていただいて、大阪での比重を現状より増やしていただくということです。私は、今はりそなホールディングスの社長で、お客さまの訪問活動に全面的に特化している訳ではありません。今後は、営業活動に注力し、野村副会長が大阪 7 割、東京 3 割の比重で、私が大阪 3 割、東京 7 割の比重で活動しようと話をしています。

Q．1 年前までは、近畿大阪銀行の社長をされていたのでお伺いするが、りそな銀行の社長

になられてから、(近畿大阪銀行と重複する取引先がある)大阪でどのような営業活動をされるのか?

A . もちろん、近畿大阪銀行のお客さまは訪問しませんが、営業のやり方を変えるつもりはありません。りそなグループの大阪での強みは、りそな銀行と近畿大阪銀行のお客さまの棲み分けが出来ていることであり、(今後)グループ内でお客さまの奪い合いをしても何の意味もありません。りそな銀行の失った顧客基盤を回復させること、それにりそな銀行も近畿大阪銀行もお取引いただけないお客さまと新規のお取引を開始すること、この2点に注力するつもりです。

Q . 近畿大阪銀行の業績が好調なのに対し、りそな銀行が本来の力を出し切れていないように思えるが、その原因は何か?

A . 一つには、りそな銀行が合併銀行だということです。近畿大阪銀行も埼玉りそな銀行も合併は昔に終わっており、直近で合併したのがりそな銀行だったということです。やはり、合併後には、店舗を整理したり、システムを統合したりと合併に伴う物理的な作業の負荷が相当かかります。ただ、りそな銀行も店舗統合やシステム統合が終了しましたので、我々がコアであると考えているある程度の規模のお客さまの数は回復しています。ただ、人員が減少しましたので、お客さまの数が減ってしまったのは事実です。ここは、人手がカバー出来ないところですので、何か仕組みを考えるしかないと思います。

Q . りそな銀行の「良さ」は何だと思うか?

A . お客さまにとって、銀行の「良さ」というのは、いつ訪問しても親身になって話を聞いてくれるといったことであり、色々な提案をしてくれることだと思います。自動車のようにスタイルやエンジンが違うといったことではなく、銀行の扱っている商品はどの銀行もほとんど同じですので、売り手に違いを出す必要があります。

Q . 他府県の地銀が大阪に進出していることをどう思うか?

A . 地方銀行がよその地方に進出しても、その地方でメインプレーヤーにはなれません。一過性のものとして、貸出金を増加させるかもしれませんが、その地方に溶け込んでメインプレーヤーにはなり得ないというのが私の信念です。近畿大阪銀行の社長であった時も、他行の大阪進出を特に脅威に感じませんでした。進出してきた他行が大きくシェアを奪っている状況だと、りそなグループのシェアが大きく低下しているはずですが、りそな銀行も近畿大阪銀行もシェアは増加しています。他行が金利ダンピングをした場合には、お客さまを奪われるかもしれません。ただ、どこかのエリアでりそなのシェアを凌駕するようになるとは全く思っていません。だから、近畿大阪銀行は他府県に全く進出しませんでした。ただ、(他行は)大阪で勝てると思って進出される訳ですので、拒むものでも何でもありません。結果が出るまでには時間がかかることですし、(新店舗出店時には)最初は人員を投入しますので、貸出金も増加しますが、銀行とお客さまとの関係は、長い間のリレーションが出来るかどうかにかかっています。こう考えると、他府県進出のビジネスモデルが成功するとは思えません。競争はその場所に基盤を置いている金融機関との競争になると思います。

Q . 地銀の大阪進出による競争激化によって貸出金利鞘の改善が出来ないのではないか?

A . それが一番困ります。住宅ローンを含めて金利の叩き合いが起こっています。ただこれはある意味でどこの業界でも起こることで仕方がないことです。例えば、50 ページ

ス金利が上がっても預貸金利鞘が 6 ベースしか改善できていないということです。預金金利が先に上がった面はあるものの、競争がなければすぐに反映出来ませんが、(競争が激しいので) すぐには利鞘に反映出来ません。

Q . 利鞘改善の見込みはあるのか？

A . もともと健全化計画で金利改善率は 40% ぐらいだと踏んでいます。これは、1%金利があがっても 40 ベースしか反映できないということです。現状は、ほぼ想定のどおりの改善率だと見えています。

Q . 関西地区の景況感をどう見ているのか？

A . まだ手ごたえのあるところまでは回復していないと思います。大企業は、大幅に改善してきていますが、その影響が出るにはタイムラグがあるということです。ただ、かなり大阪も良くなってきたと思います。倒産件数が多いこととかはあるかもしれませんが、これぐらいの状態が続くと考えて銀行経営を行うべきだと思います。

Q . 水田社長から見て、りそな銀行の業績を更に改善させるには顧客とのリレーションを強化するしかないということか？

A . それしかないと思います。一番分りやすい行動変化はそれだと思っています。お客さまを訪問することは辛い事です。手ぶらで行けばお客さまから、「何しに来たんだ」と言われるわけで、そういうことを積み重ねて訪問に工夫が出ます。営業マンというのは基本的にそういうことだと思っています。顧客訪問が顧客基盤を回復させる最良の方法だと思っています。まずは、お客さんを知ることからスタートし、お客さんの所へ足しげく通うことが原点です。(近畿大阪銀行や埼玉りそな銀行で) 顧客基盤が回復しつつある現状を見ますと、これが出来ていると思います。それを何年間にわたって愚直にやっていくしかありません。

Q . 公的資金の返済原資に近畿大阪銀行の上場による株式の売却益を考えているのか？

A . 計画には入れていません。3,000 億円の社債型優先株の調達は今よりそなグループの実力であれば可能だと考えています。確かに、近畿大阪銀行の上場により、ノーコストの資金調達は可能ですが、公的資金の返済を目的とした近畿大阪銀行の上場は考えていません。

Q . りそなグループにとって関西マーケットの位置づけは？

A . 率直に言って、東京より勝てると思っています。東京が一番競争が激しい。しかし、大阪には顧客基盤があり、勝てるチャンスがあると見えています。東京では、シェアが 6% 程度です。大阪は、近畿大阪銀行を含めれば 19% のシェアがある。シェアの高いところのほうがプレーヤーとしての存在感が大きい。そこできちんと勝つことが重要です。東京が 8 勝 7 敗だったら、大阪は 13 勝 2 敗、埼玉は 15 勝 0 敗にしたい。りそなグループのあり方はそういうことだと思っています。

Q . 与信コストは今後、この程度の水準で推移するのか？

A . 与信コストは、健全化計画では、貸出資産に対して 20 ベースは発生すると見えています。今後は、18 年 3 月期までのような、貸倒引当金戻入益の計上が大きくなることはないと思います。ただ、大きく積まなければならないようなこともないだろうと思っています。

Q . 19 年度業績予想で、18 年度実績比経費が 217 億円増加する要因は何か？

A . 一番大きいのはシステム投資です。インターネット・バンキングとか住宅ローンシステムなど戦略部門へのシステム投資を増やす計画となっています。

Q . 顧客とのリレーション強化は人員を増加させずに本当に出来るのか？

A . 健全化計画で発表しましたが、オペレーション改革を実施し、18 年 3 月から 22 年 3 月までの 4 年間で事務部門の人員を 1,200 人減らして、営業部門の人員を 1,500 人増やす予定です。そのことで、お客さまとの接点は増えると考えています。

以 上