

## 平成 17 年 9 月 27 日 ブリーフィング質疑応答

以下は、平成 17 年 9 月 27 日におこなったブリーフィングにおける弊社社長 細谷 英二と記者の皆様との主な質疑応答です。

### 【質疑応答】

Q . 残る公的資金の返済についての考え方は？

A . かねてより申し上げておりますが、今年度中に公的資金の返済の流れを作りたいということでもあります。今回の返済の次のステップとしては、まずは平成 18 年 3 月の決算できちんと一定の業績を計上した上で、剰余金積み上げのしっかりしたメッセージを出していきたいということです。その上で、1990 年代に投入された早期健全化法による公的資金の返済の具体的な手法なり時間軸について、関係当局と相談させていただきたいと考えております。

さらに、私の就任前に入った 1 兆 9,600 億円の公的資金があるわけですので、これについてはやはり平成 18 年 3 月の決算を出し、さらに平成 19 年、平成 20 年あるいはそれ以降の収益計画を見直す中で、りそなグループはしっかり公的資金を返済する道筋が見えてきたというメッセージを出したいと思っております。

いずれにしても、できることからひとつひとつ積み上げていく以外にありません。公的資金の返済に手品の手法があるわけではありませぬので、マーケットの評価を高め、業績を向上させて剰余金を積み上げていくしかないと思っております。

Q . 地域運営体制の見直しは地域分権を強化していくということか。

A . (今回の見直しは) 地域運営のひとつの進化であると思っております。もちろん今後半年間の地域担当役員との話し合いの中で、どういう形の権限を委譲すべきかということも地域毎の意見を聞いていきたい、また、それぞれの地域ごとの組織のあり方についても地域の意見を聞きながら調整していきたいということです。

地域運営の試行を始めてからの 1 年半でも地域毎の様々な創意工夫により、地域の商店街とのアライアンスや大学とのアライアンスが実現しました。今後は地方公共団体や NPO などとの提携も強めて、マイケル・ポーターの言う、ある意味で「地域クラスター」のひとつの形の核にそれぞれの地域を育てて生きたいと考えています。

りそな銀行の 14 の地域と埼玉りそな銀行の 4 つの地域が、りそな総合研究所やりそなキャピタルといった子会社等のりそなグループ内のクラスターとシナジー効果みいたいものをグループ全体で生み出していくことで、メガバンクにできない、有力地銀にできないと、就任以来口が酸っぱくなるくらい社員に出しているメッセージがひとつひとつ実現できるのではないかと期待をしているところです。

(組織改正について)

若干、組織の名前でカタカナが多いと言う指摘を受けておりますが、やはり社員の意識を変えるためには、これまでの組織名称ですと、なかなか銀行のやり方から抜け出せないということで、あえて新しいカタカナ名の部門を作りました。対外的には分かりにくい面があるかもしれませんが、社員の意識改革の一環であるということで、ご理解を賜りたいと思っております。

Q . 次世代型店舗の展開については？

A . この2年間で200近い店舗をリニューアルオープンさせたいと思っております。今340くらいの店舗がありますが、いわゆる多くのお客さまに来ていただいているリテールバンク中心の店舗については、新しい店舗にしたいということです。

埼玉りそな銀行でも一部取り組みを始めたり、近畿大阪銀行についてもパイロット店舗を出すなど、りそなグループのひとつのノウハウとしてこの次世代型店舗をアピールしていきたいと思っております。

すでに首都圏で10店舗程度がスタートしておりますが、最初にもリニューアルした店舗では、リニューアル以前に比べ、投資信託の販売などが3倍に増えておりますので、いわゆる渉外以外のお店のブランドで資産運用のお客さまを集客できるメッセージはお客さまに伝わっているのではないかとということで、その分、店舗での収益力が向上しているということです。同時に、私の狙いはバックオフィスを徹底的に効率化するというので、システム統合が終わりましたので、これから事務の集中を徹底的に図っていきます。おそらく各営業店舗のオペレーションコストは、1、2年内には20%くらいコストの見直しが可能になると思われますので、それで生み出した人材・資金をトップラインである営業力強化にシフトしていき、りそなの新しい銀行像を生み出していきたいという思いです。

Q . 次世代型店舗のコスト削減のイメージは？

A . 従来型の店舗と、次世代型の店舗を比較した場合、オペレーションコストが2割削減できて、かつサービスが向上できるということで、サービス向上とローコストオペレーションを両立させるりそなグループにとっては非常に重要なプロジェクトであるということです。これまで、ほぼ1年実験的にやってまいりましたので、いわゆるモジュール化などのいろんなパターンが出来上がってきて標準化が進みましたので、店舗のお客さまの数とか、お客さまの導線に合わせた組み合わせができるようになり、コストダウンのイメージができてきました。今後は、標準化したものの組み合わせで、それぞれの店舗にあったリニューアルをやっていくということです。

カラーリングについては首都圏でもお客さまのいろいろな反応がありました。関西圏でも展開する中で、お客さまの声をいろんな形で収集をさせていただいて、カラーリングを変更するというについては弾力的にやっていきたいと考えております。

Q . 東京三菱と UFJ の統合影響については？

A . メガバンクが 3 つのグループに集約される、しかも、きわめて巨大な銀行ができるということは、ある意味ではピンチかもしれませんが、一方でお客様の声を聞きますと、メガバンクが遠くなったという声も聞こえて参りますし、りそなとしては、メガバンクに出来ないこと、お客様がメガバンクに対して不満に思われていることをひとつひとつ解消していくことによって、りそなの差別化戦略がとりやすい時代を迎えたということだと思えます。

われわれもこの一年間システム統合に本当に大変なエネルギーを費やしてきました。おそらく延べ 8,000 人くらいの人員を投入して統合を進めてきましたが、その間、営業力は低下しました。やはり渉外社員も待機しないとシステムの移行作業等もできません。そういう意味で、メガバンクがシステム統合という大プロジェクトで相当エネルギーを割かれるということは、営業的には有利な立場に立てるということで、ぜひチャンスとして生かしていきたいと考えております。

また、一部のお客様からはメガバンクが 3 つになったことに伴いまして、取引銀行の多様化を図っておきたいというお声もかかってきております。統合により一つの銀行のシェアが大きくなりすぎるということで、これまで、りそなが声をかけても反応のなかったお客様からも関西地区ではりそなの話を聞いてみようかという声がいぶ出てきておりますので、下半期以降の営業にはフォローの風になることを期待しております。

Q . ( 滋賀法人営業室に関して ) りそなでは新しい店舗をこれまでも展開してきたのか？

A . これまでの 2 年間で、軽量化店舗を実験的に展開し、新しい店舗はやってきておりますが、こういう法人営業等で新たにオフィスを作るのは、滋賀県下ではもちろん初めてのことで、本格的な攻めの施策であるということです。

京滋地区の CEO から、滋賀県がいろんな意味で伸びているという事で、今は彦根支店しか拠点がありませんので、法人営業室を作り攻めの営業をしたいということで設立することになったものです。

Q . 今年度中に公的資金の返済をさらに行うことはあるのか？

A . まずはホールディングスに剰余金を積み上げられないといけない訳で、銀行で収益を上げた分を配当金としてホールディングスが受け取ることによる剰余金の積み上げについては、一年遅れとなります。そういう意味では、平成 18 年 3 月以降、関係当局とのご相談になるということですし、ご承知のとおり最初の強制転換の時期が到来するのが平成 21 年の春ですので、時間的にはまだまだ十分あります。我々としては、健全化計画でお示しているより早い時期に十分な剰余金の積み上げが可能と考えておりますので、その剰余金の裏付けを持った上で、関係当局と相談させていただきたいと思っております。

Q . 地域運営の見直しの中で、権限委譲をどのような形でイメージしているのか？

A . やはり、この一年半でやってみて人事権あたりのニーズが高いので、人事権を含めてこの半年間で地域が一番運営しやすい形のバックアップ体制をとりたいと思っております。  
銀行には伝統的なピラミッド構造がありますので、権限以上に仕事の流れを変えろということが地域運営の成功のポイントであると思っております。

どうしても 30 のエリアですと全エリアの意識改革が徹底しなかったということもあり、地域運営はまさに現場が主役ですので、現場のお客さまのニーズに本部がどれだけバックアップするか、地域からの商品開発の要望など、お客さまを軸足に置いた仕事の流れができ、それを本部がサポートするような仕事の流れ、伝統的な流れにない新しい流れを本当に定着させることが地域運営の成功のポイントであると思っております。

これだけ地域に役員クラスを配置し、本部の部長クラスを若返らせてきていますので、仕事のこれまでのやり方の見直しが必ず軌道に乗ると考えております。

この 2 年間で、本部のスリム化も相当進んできていますので、来年の 3 月末にはグループ全体でも私の就任時に比べ 40% 以上のスリム化が出来ますので、そういう意味でも地域が主役の銀行として、名実ともに動きが出る体制となることを確信しております。

Q . 今回の組織改正の中でスリム化につながる施策はあるのか？

A . もうすでにこれまでもどんどん見直しをしてきていますが、今回の改正でも東西の二元体制を一本化することでスリム化が実現できますし、また、なるべく本部の優秀な人材を営業店に出す人事を積み重ねてきていますので、これまでの延長で、スリム化は着実に進むと思っております。

Q . 地域サポート本部というのはどのような組織なのか？

A . 拠点は東京に設けますが、もちろん大阪にも配置します。14 エリアの人員をこの本部との兼務としたいと考えており、そうすることで、一体感を持って仕事を進めることができると考えております。地域の責任者をサポートするスタッフの一人が兼務をして、情報のパイプ役となることとなります。

Q . 地域責任者の所在地については？

A . 地域担当役員になった人が実際に地域を歩いてみて、どの支店に自分のオフィスを置きたいかという提案をしてもらって、そこを拠点として地域の運営をしてもらおうと思っております。地域に駐在しますが、所在地はそういう意味では未定です。

Q . 現在の地域運営に関するお客さまの評価や、新体制がお客さまに与える影響は？

A . いくつかの支店をまとめた 30 の地域運営にしたことで、支店毎のソリューション力の格

差は地域内ではなくなり、同じソリューション力はその地域内に広がりました。しかし、30の地域で、それぞれのプロフェッショナルを揃えるということは並大抵のことではなく、やはり、レベル感には差がありました。また、それぞれの地域を越境した営業も見られましたが、これだけの広域エリアにすることで、ソリューション力についても、それぞれのプロを各地域に一人、合計14人を揃えることで、りそな全体のソリューション力が上がるわけですし、広域営業を行うことで、地域ごとの企画に対して足並みがそろわなかったことも一元的にできるということですので、お客さまからも今回の見直しは評価していただけるものと思っております。

Q . 関西の取引先の資金需要については？

A . まだまだ自己資金で設備投資をやられるお取引先が多いということですので、本格的な資金需要が出ているという手応えはありません。ただ、設備投資計画についても10%以上の伸びがあるという話も出てきております。また、これまではスクラップアンドビルド型の設備投資が多かったのですが、新たに拡張するとか、新しいプロジェクトのために投資をするといったようなものの比率も高まってきているという情報が伝わってきておりますので、下期以降はもう少し強気の営業ができるのではないかと強く期待しているところがあります。

Q . 地域と営業本部の違いは？

A . 9つの地域はいくつもの支店がエリア一帯で営業しているため地域運営としていますが、京滋や名古屋、福岡については、これまでの店舗の統廃合により、母店を中心としてサテライト的な支店が残っているような地域ですので、9つの地域のようにエリアとしてやる営業と、ひとつの拠点を中心として、サテライト的な店舗を通じて営業を行うところとは差があるので、地域と営業本部の区分けにしたということです。

以上