

りそな誕生と経営危機

——新経営体制による改革と金融サービス業への進化

第1節

りそな誕生。大和銀ホールディングスから、りそなホールディングスへ

経営統合による新しい金融グループの誕生

2002年3月1日、大和銀ホールディングスの傘下にあさひ銀行が入り経営統合が実施され、同時に大和銀行の年金・法人信託部門を分社化した大和銀信託銀行が営業を開始した。大和銀行グループ内の銀行再編構想では、企画や管理にかかわる本部機能を集約する持株会社(大和銀ホールディングス)の傘下に、全国展開する広域銀行と信託銀行(大和銀信託銀行)、特定の地域に特化する地域銀行が入るといふもので、あさひ銀行の参画もその一環と位置づけていた。広域銀行にはデリバティブ、不動産などの機能を集約し、持株会社や信託銀行とともにグループ共通のプラットフォームとする一方、地域銀行は地域ごとのマーケットの特性に応じたきめ細かい営業活動を展開するにあたり、持株会社、広域銀行、信託銀行との連携により、広範な金融サービスを提供することも可能とした。また、こうした考え方に賛同する地域金融機関には積極的にグループへの参画を求め、「地域金融機関の連合体」を形成し、グループの収益力を強化する計画を立てた。信託部門を分社化した目的は、信託業務の特性に応じた独自の運営を可能にして専門性を一層強化し、収益責任を明確にするためであった。

大和銀信託銀行は2002年3月の開業後まもなく、

株式の一部を国内金融機関12社に譲渡し合併会社化していたが、同じく3月、大和銀ホールディングスでは、フランスを代表する総合金融グループであるクレディ・アグリコル・グループと、資産運用と投資信託の分野における協業の業務提携と同グループによる大和銀信託銀行への出資について合意を行い、大和銀信託銀行の基盤と機能の強化を図った。

信託部門については、さらにグループ内の再編に着手し、2002年6月18日、大和銀ホールディングスはあさひ銀行の子会社であったあさひ信託銀行の株式を取得して子会社化した。次いで9月9日には、あさひ信託銀行の証券投資信託などの法人信託業務を大和銀信託銀行に一部営業譲渡を実施、10月1日には、大和銀行があさひ信託銀行を吸収合併し、金銭債権の信託などの業務の統合を実施した。大和銀



あさひ銀行、大和銀行経営統合

行が不動産業務・遺言信託などのプライベートバンキング業務、大和銀信託銀行が年金・法人信託業務について担う体制とし、グループ内の重複業務を整理し、効率化とノウハウの融合を図った。

大和銀信託銀行はグループ各行と信託代理店契約を結び、顧客基盤の拡大を目指した。特に営業基盤の大きいあさひ銀行が信託代理店となって営業活動を展開することで、同行の取引先からの新規の年金受託の拡大を目指した。併せてクレディ・アグリコル・グループとの合併を通じて、同グループの運用ノウハウを活用して運用力を強化し、受託財産の増強を目指した。不動産業務やプライベートバンキング業務については、大和銀行と他のグループ各行が連携を強化し、グループのネットワークを活用しながら推進する方針を打ち出した。

新グループ名称「りそな」とグループ銀行の再編計画を発表

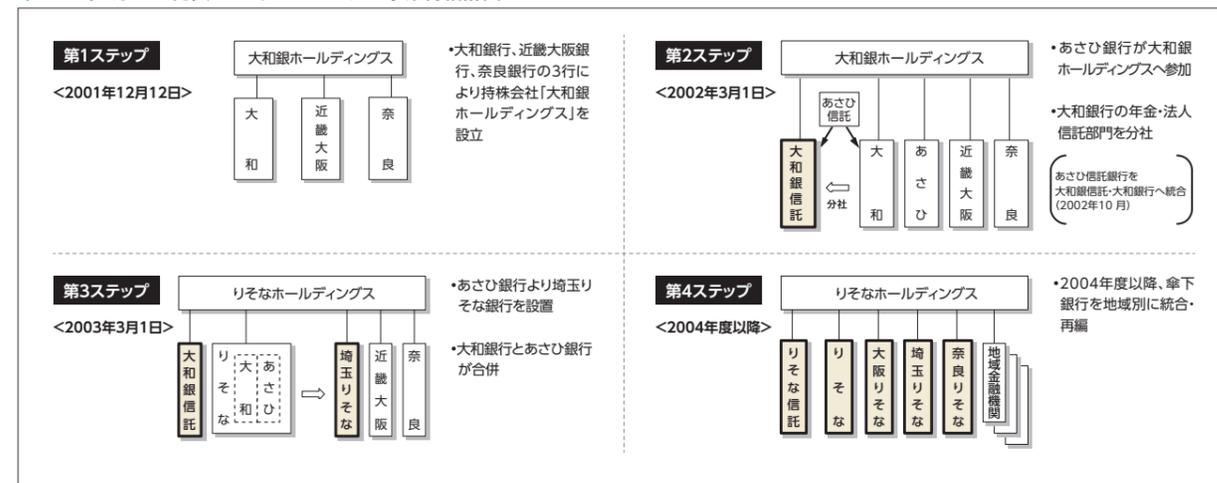
2002年4月12日、大和銀ホールディングスはグループの新名称とグループ内の銀行再編計画について発表、5月24日には新グループの経営理念、行動基準、シンボルマークなどを発表した。

グループの新名称は、「りそなグループ」とした。2001年12月にグループ4銀行の全従業員からグループの新名称を募集したところ263の提案があり、その後、役職員向けアンケート調査を実施して候補を絞り込んだ結果、人気投票の1位が「りそな」であった。「りそな」というグループ名の由来は、「共鳴する」「響きわたる」という意味のラテン語「resona」である。金融機関の原点はお客さまとの強い結びつきにあり、これまで培ってきた信頼関係をもとに、ともに響き合い、共鳴し合いながら、さらに絆を強固にしたいという思いが込められている。

また、「りそな」には、日本語の「理想」、英語の「regional」(地域の)に通じる響きがある。経営統合時の大和銀ホールディングスでは、「地域に根ざした金融機関の連合体」という新たな「スーパー・リージョナル・バンク」の創造を目指しており、地域の方々との結びつきを大切に、地域になくはならない金融機関として、この理想の実現に向かって邁進していく決意を表した名称であった。

シンボルマークは、りそな(Resona)のRとグループのキーワードであるリージョナル(Regional)のRが共鳴し合う様子をデザインした。人と人(お客さまと銀行)が互いに触れ合い、感じ合い、理解し合うな

◆2002年4月12日発表のりそなグループの事業再編計画



かから生まれる信頼関係(パートナーシップ)を表現している。全体の形状を安定感のある「正円」でまとめ、安心感や信頼感を表現した。メインカラーのグリーンは「やさしさ」、「透明」など、サブカラーのオレンジは「親しみやすさ」、「暖かさ」を表している。

グループ銀行の再編についても、将来の輪郭を明確にした。大和銀ホールディングスの傘下に大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行が入った2001年12月12日を再編の第1ステップ、大和銀行信託銀行を分社化しあさひ銀行が傘下に入った2002年3月1日を第2ステップと位置づけ、さらに第3ステップとして、2003年3月1日、あさひ銀行の埼玉県内店舗などを承継する銀行として、埼玉りそな銀行を設置する計画を示した。

そして同時に、大和銀行とあさひ銀行の合併により、広域銀行のりそな銀行を設立することとした。

りそな銀行は、大和銀行とあさひ銀行の店舗のうち埼玉りそな銀行に承継する店舗以外のすべての店舗を承継し、これらの店舗はそれぞれの地域の特性に応じて地域に密着した営業活動を展開する。そして大和銀行とあさひ銀行の専門的なサービス(デリバティブ、不動産など)にかかわる機能は、広域銀行としてのりそな銀行に集約して高度化し、グループ共通のプラットフォームの一つとして、グループのすべてのお客さまにサービスを提供できる体制を整備することとした。

さらに第4ステップとして、りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の間で2004年度以降に再編を実施し、大阪りそな銀行と奈良りそな銀行を設立する展望も示した。



2002年5月24日発表 りそなグループシンボルマーク、ロゴタイプ

経営統合後の新しい経営健全化計画

あさひ銀行との統合を受けて、大和銀ホールディングスは2002年5月に経営健全化計画の大幅な見直しを実施し、公表した。

新しく公表した経営健全化計画では、2006年3月期には再編によるシナジー効果(収益増加)と、重複機能や店舗の整理・統廃合での合理化効果を合計した統合効果は789億円を見込み、統合費用330億円を差し引いた実質の統合効果が459億円にのぼると試算した。

シナジー効果の試算では、住宅ローンや中小企業向け貸出の推進に関するノウハウや商品の共有、地域に密着した営業活動への特化による資金収益の増加、グループ全体での信託機能活用による不動産・年金関連収益の増加、投資信託の販売チャネルの拡大・販賣体制の強化による投信収益の増加などを積み上げた。

合理化効果については、店舗統廃合(重複店舗を中心に5年間で約3割削減)、人員の削減(5年間で約5,600人)、コンピューターシステムの統合をあげた。システム統合は金融再編の核をなす重要事項で、大和銀行はNEWTON、あさひ銀行はCAPという名称の勘定系システムをそれぞれ使用していたが、この時点ではグループ銀行のシステムを段階的にNEWTONに移行し、りそな銀行と埼玉りそな銀行のシステムを2005年12月までにNEWTONに統合する計画を示していた。

大和銀ホールディングスは2002年8月28日、グループ銀行の統合・再編の概要と代表者を発表した。再編により、大和銀行を存続銀行として誕生するりそな銀行の本店所在地は大阪市で、頭取は勝田泰久。従業員数は約1万3,300人、有人店舗数は367店、預金は約21兆6,000億円、貸出金は約21兆7,000億円。一方、新設される埼玉りそな銀行の本店はさいたま市で、頭取は利根忠博。従業員数は約

◆2002年8月28日発表の再編後の新銀行の概要(2003年3月1日予定・見込み)

	株式会社りそな銀行 (Resona Bank, Limited)	株式会社埼玉りそな銀行 (Saitama Resona Bank, Limited)
統合・再編実施日等	2003. 3. 1 大和銀行とあさひ銀行が合併し、商号を変更	2002. 8. 27 設立 2003. 3. 1 あさひ銀行の営業の一部を承継
本店所在地	大阪市中央区備後町二丁目2番1号 (大和銀行本店所在地)※	さいたま市常盤七丁目4番1号 (あさひ銀行埼玉本部ビル所在地)
資本金	4,431億円(合併時の増加資本金はゼロ)	500億円(設立時200億円。営業承継時に増加。)
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)	りそなホールディングス(100%)
代表者	頭取 勝田 泰久	頭取 利根 忠博
従業員数	13,300人程度	3,000人程度
有人店舗数(代理店を含む)	367店(うち埼玉県 3店)	113店(うち埼玉県 110店)
店舗外ATM	573(うち埼玉県 3)	337(うち埼玉県 335)
預金・貸出金	預 金 21兆6,000億円程度 貸出金 21兆7,000億円程度	預 金 8兆2,000億円程度 貸出金 5兆円程度

※大和銀行本店ビルに大阪本社、あさひ銀行本店ビルに東京本社を設置。

3,000人、有人店舗数は113店、預金は約8兆2,000億円、貸出金は約5兆円。埼玉りそな銀行は8月27日、承継準備銀行として法人設立登記が行われた。

こうして大和銀ホールディングスは10月1日、りそなホールディングスに商号変更を実施した。海保孝会長と勝田泰久社長の体制を維持し、2003年6月に副社長の梁瀬行雄が社長に昇格する人事も公表した。

「スーパー・リージョナル戦略」を発表

2002年10月15日、大和銀行信託銀行はりそな信託銀行に、グループ会社のあさひ東京投信株式会社はりそなアセットマネジメント株式会社にそれぞれ商号変更を実施した。11月19日には、埼玉りそな銀行が銀行業の営業免許を取得。りそなグループとしての経営の展開に向け、一歩ずつ歩み出していった。

グループ銀行の大和銀行とあさひ銀行の分割・合併を目前に控えた2003年2月12日、りそなホールディングスは2003年3月期の業績予想の修正と、グループの中期的戦略「スーパー・リージョナル戦略」を発表した。

業績予想の修正では、株式含み損の処理860億円や不良債権の処理負担1,250億円の増加を新たに見

◆2003年2月12日公表の連結業績予想修正概要表(単位:百万円、%)

	経常収益	経常利益	当期純利益
前回予想	1,300,000	12,000	3,000
今回予想	1,180,000	△208,000	△185,000
増減額	△120,000	△220,000	△188,000
増減率	△9.2	△1,833.3	△6,266.7

※前回予想は2002年11月25日プレス発表時

込み、連結最終損益は2002年11月25日時点の30億円の黒字予想から一転して1,850億円の赤字予想へ修正した。また、再編で誕生するりそな銀行の当期損益(連結ベース)は1,050億円の赤字となるが、自己資本比率は6%台後半になるという見通しを示した。

大和銀行とあさひ銀行を再編し、りそなグループとして新しい体制で本格的に活動を始めるのは2003年3月以降であり、この3月期決算予想は主に旧行の業績を反映した結果であるが、それでも活動を始めた直後の決算が赤字となることから、以下の4項目からなる「スーパー・リージョナル戦略」を同時に発表し、新グループの体制確立に向けた中期的戦略を示した。

「スーパー・リージョナル戦略」概要

1.不良債権処理との訣別

金融庁が2002年10月30日に公表した「金融再生プログラム」の趣旨を踏まえ、大和銀行とあさひ銀行は2002年度中に、破綻懸念先以下の不良債権約1兆2,000億円をオフバランス

化して、不良債権残高を2002年3月末の1兆8,457億円から2003年3月末には約8,700億円に圧縮する。

不良債権の削減とともに、地域経済への貢献を目指して、中小企業の再生に集中して取り組む中小企業等再生会社の設立を検討する。保有株式の含み損についても、合併差益などを活用して処理し、残高を圧縮する。

2. 資本の増強

2002年度中に優先出資証券を中心に1,000億円程度の資本増強を実施する。

3. 収益力の強化

貸出の拡大を図り、中小企業向け貸出比率80%以上を目標に、オートスコアリングシステムを採用した戦略融資商品を開発し、ローコストの推進体制の確立を図ることで、地域経済

活性化へ貢献する。また、住宅ローンを中心に個人向け貸出の増強にも努める。

合理化の徹底を図り、グループ全体の従業員数について2006年3月末までに2001年3月末比約5,600人減の1万7,900人とする経営健全化計画の人員削減目標を1,300人上積みし、2007年3月末までに1万6,600人とする。退職金・年金の給付水準引き下げや幹部層の賞与水準引き下げを検討する。

4. 地域金融機関の連合体としての確固たる体制の確立

地域金融機関の連合体としての基盤を固めるため、2004年度以降、りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の間で再編を行い、大阪りそな銀行、奈良りそな銀行を設立するとともに、他の地域金融機関の参画を展望する。

第2節

2003年3月期決算の悪化から「りそなショック」へ

金融行政の動向

このように、大和銀行とあさひ銀行は2003年3月の分割・合併に向けて準備を進めていたが、この間に金融行政の枠組みは大きく変化していた。

2001年4月に誕生した小泉純一郎内閣は、「構造改革なくして景気回復なし」という認識のもとで様々な政策を実行していたが、6月に閣議決定した「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」では、金融機関の不良債権を「資源が効率的に成長分野に流れることを妨げる負の遺産」と表現し、不良債権の処理を「後ろ向きの構造改革」と位置づけた。

10月にまとめた「改革先行プログラム」には、「遅

くとも集中調整期間が終了する3年後には不良債権問題の正常化を図る」と明記し、債務者区分、貸倒引当金への適切な対応、不良債権の厳格な把握などの具体策を示した。2002年9月末の内閣改造で金融担当大臣を兼務した竹中平蔵経済財政政策担当大臣は、不良債権問題への取り組みを加速させた。経済財政諮問会議での協議を経て10月30日、「2004年度には主要行の不良債権比率を半分程度に低下させ、問題の正常化を図る」として目標の数字と期限を明確にしたのである。同時に、金融システム、企業再生、金融行政に関する3つの新しい枠組みからなる「金融再生プログラム」がまとめられた。

このなかで金融機関にとって特に影響が大きかったのは、資産査定厳格化、自己資本の充実、ガバ

解説

繰延税金資産と税効果会計

繰延税金資産とは、税効果会計と呼ばれる手法を適用して会計処理をする際に計上される、自己資本算入を認められている資産を指す。金融機関は従来、貸出金に対する償却や引当を有税で(税負担を伴って)実施する場合、会計上の費用を計上しても、税法上は損金にならず、将来、条件を満たした時に初めて損金として計上することができた。このため金融機関は法人税を前払いしている状態となり、会計と税法の期間のずれが発生していた。

この問題を解消するために導入されたのが、税効果会計である。金融機関が過去に不良債権を有税で処理した際に発生した損失が将来の課税所得から控除され、税負担が減少するとみなし、その部分を繰延税金資産として計上し、利益剰余金を通して資本に算入される。当時の金融機関の状況では、向こう5年間の課税所得に対する見込み税額の範囲で資本算入できるため、多くの金融機関は1999年3月期決算から適用を始めていた。税効果会計では、貸借対照表に将来の回収を見込める税額を繰延税金資産として計上し、一時的に発生する会計と税法上のずれを調整できる。ただし、法人税の前払いという考え方が成り立つためには、将来、十分な課税所得を得ることが前提となっていた。



コラム 再編による新しい銀行の誕生

りそな銀行と埼玉りそな銀行の各営業店では、2003年2月28日(金曜日)の夜間に看板の掛け替えを一齐に実施、大和銀行の青、あさひ銀行の赤を基調とした看板から、新しくりそなの緑を基調とした看板へと替え、週明け3月3日(月曜日)の営業初日に備えた。

また、開業に合わせて、りそなグループのイメージキャラクターとして「ひびきが丘物語」の使用を開始した。これは、2002年9月公表のブランドスローガン「じっくり話す。しっかり響く。」のコンセプトを踏まえ、三世代ファミリーと「花島 章(はなしましょう)」というりそなの銀行員などをイメージしたオリジナルキャラクターを、スタジオジブリが手がけたものである。3月以降、グループ各行の通帳やキャッシュカードなどに使用

された*。

大和銀行とあさひ銀行から、りそな銀行と埼玉りそな銀行に代わり新たなスタートを切った当時のことを「1990年代後半以降の再編の過程では、不良債権処理や株価下落などの様々な厳しい局面が多かったが、気持ちが一新された。新生りそなとして、信託などの幅広い提案ができるほかにはない独自の営業スタイルを活かし、お客さまとの距離の近い新しい銀行の実現に向けて、全員で力を合わせて頑張っていこうと、前向きな期待感があった」と、りそな銀行大阪営業部の課長であった同社社長の岩永省一は回想する。

*「ひびきが丘物語」は、公的資金注入後の2004年3月末をもって使用を終了した。



2002年9月公表ブランドスローガン「じっくり話す。しっかり響く。」



2003年2月より使用開始したイメージキャラクター「ひびきが丘物語」

ナンス(統治)の強化の3項目を盛り込んだ「新しい金融行政の枠組み」であった。従来の金融機関の経営の前提条件となっていた制度や運用を、大きく変更する必要性を示していた。資産査定を厳格にすれば、不良債権の処理負担が増す。結果として金融機関の自己資本が不十分になり、当時、公的資金を受け入れていた多くの主要行で経営健全化計画の達成が難しくなることが想定された。

資産査定の厳格化と自己資本の充実は、企業会計や会計監査に関係する問題でもある。特に、自己資本に関しては、繰延税金資産(P.29 **解説**参照)の計上と自己資本への算入上限が論点となった。

金融再生プログラムの実現に向けて2002年11月11日、金融庁は主要行に対して繰延税金資産の算入に対する厳正な評価を要請し、また翌12日には、日本公認会計士協会にも同資産計上の合理性を確認

する際に厳正な監査を求めた。

これを受けて日本公認会計士協会は2003年2月24日、関係する監査人に会長通牒を通知した。繰延税金資産の合理的な見積期間の上限を、実務指針では5年としているが、個別の金融機関の過去の計画と実績の乖離、現状の収益力などに応じて見積可能な期間が異なる結果になる可能性や、同じ金融機関でも過去に妥当と判断された見積期間が、毎期末の見直しの結果、同じように認められるとは限らないと指摘するものであった。従来は5年分の繰延税金資産の計上を認めてきたが、個々の金融機関の経営状況によっては、認めない可能性があることを示唆する内容であった。

2003年3月期決算で繰延税金資産問題が浮上

新しい金融グループの創造に向けスタートしたりりそなグループであったが、早くも難題に直面した。3月11日、りそなホールディングスは2003年3月期の業績予想について、連結最終損益を2,900億円の赤字に下方修正した。近畿大阪銀行の不良債権処理、埼玉りそな銀行分割に伴う株式や不動産の含み損処理が要因であった。3月28日には、りそな銀行と近畿大阪銀行合計で総額1,257億円の優先出資証券を発行し、資本を強化した。4月上旬に開かれた経営会議では、これまで受け入れた金融安定化法および早期健全化法による公的資金の返済原資は確保できるものの、収益悪化が続けば金融庁から経営健全化計画の修正と、さらなるリストラを求められる可能性が高いという見通しを確認した。

2003年3月期決算の会計処理をどのように行うのか。存続銀行にあたる大和銀行の監査法人であった新日本監査法人との協議を4月から始めたが、大きな論点となったのは、金融再生プログラムで「計上の合理性」が問われた繰延税金資産の取り扱いであった。

将来の収益見通しに基づき計上する繰延税金資産については、りそな銀行は直前に策定した収益計画に基づき2002年3月期の7,092億円とほぼ同水準が微減の計上を主張したのに対し、監査法人は直近では3期連続の赤字となる状況を踏まえると現行の収益計画に基づく将来見通しは過大であると反論

りそな銀行・埼玉りそな銀行の営業開始

金融再生プログラムの影響が広がりつつあるなか、大和銀行とあさひ銀行は2003年3月の分割・合併に向けた多方面にわたる膨大な準備を進めていった。直前の2003年2月25日に、りそな銀行と埼玉りそな銀行への分割・合併にかかわる、銀行法に基づく認可をようやく取得した。そして、大和銀行とあさひ銀行は予定通り3月1日、分割・合併を実施し、新しくりそな銀行と埼玉りそな銀行となり、週明けの3月3日(月曜日)より営業を開始した。

これまでも国内で大手銀行の合併による再編は行われていたが、りそなグループのような銀行新設を含む分割・合併形式の再編は珍しく、特にシステム面での対応が懸念されたが、事前の入念な準備の効果もあり、当日は大きなトラブルもなくシステムを稼働開始することができた。

都市銀行の持つ質の高い金融サービスと地域銀行の持つ地域に密着したお客さまとのつながりを融合した、メガバンクでもなくリージョナルバンク(地域銀行)でもない、「スーパー・リージョナル・バンク」の創造という独自路線を歩み出したのであった。

が異なれば期待されることも異なります。部店長の皆さんは、その地域の頭取という気持ちで、そうした異なる期待に、自ら考え自信を持って応えていただきたい」と語り、地域とともに発展するビジネスモデルを新たににつくっていく心構えと、お客さまからの期待にしっかり応える銀行を目指すという方針を説明した。

さらに利根頭取は、前身銀行から伝わる埼玉県出身の渋沢栄一翁直筆の「道德銀行」の扁額を紹介し、渋沢翁が唱えた「仁義道德と生産利殖は元来ともに進むべきもの」という、時代の変化のなかでも色あせない「道德経済合一」の理念の継承を訴えた。

この「道德銀行」の扁額は、埼玉りそな銀行の前身銀行の一つである黒須銀行(現・埼玉りそな銀行入間支店)が、「道德経済合一」の考え方を実践するような経営を行っていることと地元から評価され、このように呼ばれていることを、同行の株主で顧問を務めていた渋沢翁が聞いて大変喜び、揮毫したものである。

「道德銀行」の扁額は、新生埼玉りそな銀行の地元埼玉への取り組み姿勢の象徴として大切に受け継がれ、今も本社に掲げられている。



道德銀行の扁額



コラム 地域とともに、埼玉りそな銀行の誕生

「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」

これは、埼玉りそな銀行が2003年3月の開業以来変わらずに掲げている「目指す銀行像」である。

埼玉りそな銀行は「スーパー・リージョナル・バンク構想」のなかで、あさひ銀行を地域分割して誕生した銀行である。この分割構想のなかで新銀行の中心になる考え方としてまとめられたのが、上記の「目指す銀行像」である。これは、旧埼玉銀行やあさひ銀行が埼玉を地盤として成長しながらも、都市銀行として東京を中心とした全国展開を志向していったが、1990年代後半以降の金融危機の際、銀行を変わず温かく支援し続けていただいたのは、むしろ地元のお客さまが中心であったと、深く反省したことによっている。

「もう一度、地域金融機関としての本質的な存在意義に立ち返り、地元で信頼され、ともに発展する組織として生まれ変わるため、現場を重視し、お客さま第一主義の銀行をつくらうという議論のなかから生まれた考え方である」と、埼玉りそな銀行の開設準備委員であった同社現社長の福岡聡は語る。

3月3日、埼玉県知事などの来賓を招いて北浦和の本店前でオープニングセレモニーを行ったが、埼玉に本店を置く新銀行の開業は、地元埼玉のお客さまからの「昔の埼玉銀行が、また地元に戻ってきた」という歓迎の声や期待感のなかでの営業開始となった。

4月に開催された第1回支店長会議において、利根忠博頭取は「埼玉りそな銀行は、新たに地域銀行としてスタートしました。この地域銀行とは、営業店一つひとつがその地域にとって必要不可欠な存在となり、その集合体として、埼玉りそな銀行があるということです。地域

◆2003年3月11日公表の連結業績予想修正概要表(単位:百万円、%)

	経常収益	経常利益	当期純利益
前回予想	1,180,000	△208,000	△185,000
今回予想	1,200,000	△292,000	△290,000
増減額	20,000	△84,000	△105,000
増減率	1.7	△40.4	△56.8

※前回予想は2003年2月12日プレス発表時

し、2,700億円の減額を求めてきた。しかしながら、繰延税金資産を2,700億円減額すると、りそな銀行の自己資本比率は、国内業務を担う銀行の最低基準である4%を割り込んでしまう。両者の主張は平行線をたどり、一度は4%を上回る水準の繰延税金資産計上を認める案で落ち着くかに見えた。しかし、決算を適正と認めた企業が経営難に陥れば、監査法人も責任が問われかねない状況であった。

5月連休明けからの決算監査を巡る進展

ゴールデンウィーク最終日の5月5日、りそなホールディングスの財務部門の責任者宛に監査法人から一本の電話が入った。電話の内容は、監査法人としては繰延税金資産計上のもととなる将来収益の見積期間について短縮し、繰延税金資産を大幅に減額する考えであるというものであった。しかしながら、このような減額となると、りそな銀行の自己資本比率は4%割れとなり、金融庁による早期是正措置の対象となる。この監査法人の考えは、連休中ではあったが、すぐさまりそなグループ内で勝田社長以下経営陣や財務・企画部門に電話で共有され、対応策の検討が始まった。この後、最終的に政府に公的資金注入申請を行うことになる、いわゆる「りそなショック」の始まりである。

連休明けの翌6日(火曜日)には、りそなホールディングス大阪本社で、監査法人側からりそなの勝田社長以下に正式に同内容の説明が行われた。りそなでは、3月に従来の繰延税金資産計上額を前提に必要な自己資本額を調達しており、監査法人とは決算に向け4月中も打ち合わせをしていたなかで、5月に入ってから唐突に見解を変えることには納得できない旨を伝えたが、その日の議論は平行線をたどった。事態の重大さを感じた勝田社長は、同日金融庁宛に電話で監査法人との議論の状況を報告した。

りそなの財務・企画部門と監査法人は、その後も

繰延税金資産計上の考え方について議論を続け、5月9日には勝田社長も上京し、監査法人理事長と面談の場もたれた。面談では、りそな側の今後の収益計画の見方について説明を行い、改めて再検討の要請を行ったものの、監査法人側は同じ説明を繰り返し、見解は翻らなかった。

刻々と事態が追い込まれつつあるなか、危機感を募らせたりそなでは、監査法人との協議と並行して、5月10日・11日の週末には、自己資本比率低下時の危機対応策について極秘裏に社内で検討を始めるとともに、金融庁にも報告を行った。

翌週5月14日(水曜日)には、再び監査法人から、繰延税金資産の大幅な取り崩しについて、改めて強い姿勢での説明があった。このため同日夜、りそな側の経営陣は大阪本社と東京本社とを結ぶTV会議を開いたが、監査法人のその一貫した主張から繰延税金資産減額にかかわる見解は受け入れざるを得ないという判断となり、ここで遂に資本増強のための公的資金追加注入の申請をする意向を固めることとなった。

そして翌15日(木曜日)、勝田社長は再び上京し、梁瀬副社長とともに金融庁を訪問、監督局長にその意向を報告した。金融庁への報告では、申請を行うことを正式に報告し公表を行う日は、二日後の17日(土曜日)と決まり、また、当日の対外公表後の混乱に備え、りそなの東西の本社では関係部署を集め、危機管理対策本部立ち上げの準備を始めた。

5月17日午前、臨時取締役会で公的資金注入申請を決定

5月17日、各新聞の朝刊はりそなグループが公的資金の注入を申請する方針だと報じた。17日は、早朝8時から、りそな銀行とりそなホールディングスは臨時経営会議、臨時取締役会をそれぞれ相次いで開き、2003年3月期決算の修正を報告し、りそな銀行への公的資金の注入申請について協議した。



公的資金注入決定の報道
朝日新聞2003年5月18日

会議では、りそな銀行の2003年3月期決算の自己資本比率が大幅に低下する見込みとなったことを受け、りそな銀行に対して、預金保険法第102条第1項に定める「金融危機に対応するための措置の必要性認定」がなされた場合、預金保険法第105条に基づき、預金保険機構に対し、普通株式等の引受け等の公的資金注入の申し込みを行う、またりそな銀行が機動的に日本銀行から流動性の供給を受けられるよう、あらかじめ日本銀行の間で日本銀行法第38条第2項に基づく貸付け(日銀特融)にかかわる契約を締結するという案を承認し、公的資金の注入を申請することが決まった。

5月17日夕刻、記者会見で謝罪、経営の刷新を表明

同日17時30分から、東京・日本橋の日本銀行記者クラブで勝田社長らは、2003年3月期の業績予

想の修正と新たな経営体制の構築などについて記者会見を開いた。

勝田社長は会見の冒頭で、業績予想の大幅な下方修正と、公的資金を含む優先株式や子会社の優先出資証券の配当見送り、自己資本比率の大幅な低下に触れ、「この場を借りて、関係者の皆さまにお詫びを申し上げたいと思います」と謝罪した。

続いて経営の刷新について説明した。経営責任を明確にするため、海保孝(りそなホールディングス会長)、勝田泰久(りそなホールディングス社長兼りそな銀行頭取)、梁瀬行雄(りそなホールディングス副社長)のほか、りそな銀行の2人の副頭取を含む、りそなホールディングス、りそな銀行の計5人の代表取締役は退任する。そして、りそなホールディングス社長に川田憲治、りそな銀行頭取に野村正朗が就く後任人事*を示し、りそなホールディングス会長には、グループ外の民間企業の経営で優れた実績を上げた人を招請する方針を明らかにした。

*川田新社長らは5月20日付で就任。海保会長ら旧代表者5人は同日付で取締役となった後、6月10日付で辞任した。

これに続き、りそな銀行の自己資本比率が4%未満となったことに伴い、同日金融庁から業務改善命令(早期是正措置)を受けたことを報告。預金保険法第102条に基づく認定を前提に、公的資金による資本増強の手続きを進める方針を示した。

資本注入の規模や方式は申請後に決定されるが、政府はりそな銀行の自己資本比率を10%超にする意向で、資本注入の規模は2兆円前後に達するとみられた。りそな銀行は、合併前の旧大和銀行と旧あさひ銀行の合計で1998年3月に2,000億円、1999年3月に9,080億円、これとは別に近畿大阪銀行に600億円の合計1兆1,680億円の公的資金注入をすでに受けていた。3度目の公的資金の注入が決まれば、総額約3兆円に達する見込みとなった。2兆円規模の公的資金の注入は、預金保険機構による株式等の引受等による形式で行うとされた。

併せて、収益力を向上させるため、リそなホールディングス、リそな銀行、埼玉りそな銀行、リそな信託銀行の従業員においては、賞与カットも含め、給与と賞与の総額を前年度に比べ約3割引き下げる。従業員数の削減、そして1年以内をめどに、統合・再編によって約50ある関連会社を半減させる方針も表明した。

続いて、業績予想の修正の説明に移った。リそなホールディングスの2003年3月期の連結最終損益予想は約8,380億円の赤字となり、3月11日時点の予想に比べ5,480億円赤字が増えた。内訳では、グループ銀行を合算した最終損益の見込みは7,900億円の赤字で、前回予想より4,940億円赤字が膨らんだ。自己資本比率は、リそなホールディングスが3%台後半(前回予想は6%台後半)、リそな銀行(連結ベース)は2%台前半(同6%台半ば)に低下する見込みとなった。

リそな銀行の自己資本比率が予想値から低下した要因としては、①監査法人の指摘を受け入れ、繰延税金資産を減額(2,730億円)、②中小企業向け貸出を増やしたことにより、自己資本比率の分母となるリスク資産が予想以上に増加、③株式相場下落による政策保有株式の減損処理を実施(1,530億円)の3つをあげた。

記者会見における質疑応答では、勝田社長は繰延税金資産にかかる監査法人との議論の経緯について「4月に入ってからの監査法人とのやり取りのなかで、いろいろな議論があったのは事実。4月末までは、それなりの水準は保てると考えていた。しかし、5月に入り、将来の収益見通しを一層厳しく見

◆2003年5月17日公表の連結業績予想修正の概要(単位:百万円)

	経常収益	経常利益	当期純利益
前回予想	1,200,000	△292,000	△290,000
今回予想	1,260,000	△510,000	△838,000
増減額	+60,000	△218,000	△548,000
増減率	+5.0%	△74.7%	△189.0%

※前回予想は2003年3月11日に公表した計数

る金融再生プログラム、日本公認会計士協会の会長通牒などに従い、監査法人としてはより厳正に見るということになった。私どもとしては、唐突な感じがあったので、かなり議論したが、将来の収益見通しに基づく繰延税金資産に対する厳しい姿勢の撤回は難しかった。これから、さらに自己資本の増強、新BIS規制などを考えた場合、自己資本の向上を図らなければならないと考え、監査法人の意見を受け入れた」

と説明した。

5月17日夜、公的資金の注入による特別支援の決定

政府は5月17日18時30分から預金保険法第102条に基づく我が国初の「金融危機対応会議」を首相官邸で開き、リそな銀行への公的資金の注入を決定した。会議は小泉純一郎首相を議長とし、竹中経済財政・金融相ほかの金融危機対応会議メンバーが出席した。

会議では、リそな銀行の2003年3月期決算の自己資本比率が2%台前半となり、国内で営業する銀行に必要な最低基準である4%を割り込んだ事態を重視し、こうした深刻な資本不足を放置すれば、信用秩序の維持に極めて重大な支障が生じる恐れがあると判断した。

そして、リそな銀行について預金保険法第102条第1項に定める第1号措置(金融機関の自己資本の充実を行う預金保険機構による株式等の引受け等)の必要性の認定を行った。

会議終了後、小泉首相は「金融危機を起こさないための措置だ」と述べた。竹中経済財政・金融相は「今回の措置は破綻処理ではなく、資本増強によって銀行を再生させる。現時点でほかの金融機関に問題はなく、金融危機ではない」と強調した。

2001年4月の預金保険法改正で、国や地域の信用秩序の維持に極めて重大な支障が生じる恐れのある

場合、首相が金融危機対応会議を招集し、銀行に公的資金を注入する措置を実施できる仕組みが整っていた。政府はリそなグループに資本注入して経営の健全性の回復を図り、預金を全額保護することとし、リそなグループは、預金保険法に基づく「特別支援」の適用第1号となった(解説参照)。

公的資金の注入申請後の対応

リそなグループでは、事態の公表と合わせて非常時の混乱防止に努めた。5月17日15時30分、リそなホールディングスとりそな銀行は共同の危機管理対策本部を大阪本社と東京本社に設置した。1日2回会議を開きグループ各行の状況を把握・分析し、対応策を協議することとした。当日は土曜日であったが、多くの従業員が休日出勤をし、そのお客さま対応を検討しつつ、情報を求め固唾を飲んで報道を見守っていた。夕方には急遽支店長会議も開催され、営業現場をつかさどる支店長向けに状況の説明が行われた。

一方、金融庁は「経営監視チーム」を設置。チームのメンバーである金融安定監理官は5月19日のリそな銀行の取締役会、24日のリそなホールディングス



解説

公的資金の注入

政府は従来、金融機関が債務超過に陥り経営破綻したと認定すると、公的資金で預金を全額保護してきた。このためりそな銀行への特別支援の適用でも経営責任を厳しく問うものの、既存株主の権利も含め、金融機関の機能維持に重点を置くとした。政府は1998年、債務超過に陥った日本長期信用銀行と日本債券信用銀行の経営破綻を認定し、既存の株式をいったん無価値としたうえで国が全額出資する「一時国有化」(特別公的管理)に踏み切っている。過去の前述2行の経営破綻時の対応と、今回の預金保険法第102条第1項第1号による金融危機を未然に防ぐ特別支援では仕組みが大きく異なるが、新聞などでは「実質国有化」とも報道された。

(参考) 預金保険法第102条第1項第1号の認定について

預金保険法第102条第1項のうち、第1号の認定とは、金融機関に公的資金を注入する必要性について、内閣総理大臣が行う認定で、同項第2号や第3号の認定とは異なり、破綻金融機関を対象としたものではない。

預金保険法第102条第1項
内閣総理大臣は、次の各号に掲げる金融機関について当該各号に定める措置が講ぜられなければ、我が国又は当該金融機関が業務を行っている地域の信用秩序の維持に極めて重大な支障が生ずるおそれがあると認めるときは、金融危機対応会議の議を経て、当該措置を講ずる必要がある旨の認定を行うことができる。

- ①金融機関(次号に掲げる金融機関を除く。)当該金融機関の自己資本の充実のために行う機構(預金保険機構)による株式等の引受け等
- ②破綻金融機関又はその財産をもって債務を完済することができない金融機関当該金融機関の保険事故につき保険金の支払を行うときに要すると見込まれる費用の額を超えると見込まれる額の資金援助
- ③破綻金融機関に該当する銀行等であって、その財産をもって債務を完済することができないもの第101条から第119条までの規定に定める措置

の取締役会に陪席し、経営のモニタリングを行った。

りそなホールディングスは5月26日、連結最終損益では、8,376億円の赤字となる2003年3月期決算を発表した。会見に臨んだ大谷昭義取締役は「当社およびりそな銀行は、預金保険法に基づき、りそな銀行に対する公的資金による資本増強を申請すべく、諸手続きを進めさせていただいております。このような状況に至り、数多くのお客さまをはじめ、国民の皆さまに対し、多大なご心配とご迷惑をおかけいたしました。改めて、この場をお借りしまして、

深くお詫びを申し上げます」と謝罪した。その後、「去る5月17日に行いました業績予想修正などの発表以降、今日に至るまで、りそな銀行をはじめ、グループ各行の店舗におきましては目立った混乱もなく、まったく通常通りの営業を続けさせていただいております。これもひとえに当グループをご信頼いただきました多くのお客さまのお陰でございます。われわれ、役職員一同、心よりお礼を申し上げたいと思います」と感謝の念を述べた。

第3節

委員会等設置会社へ移行、集中再生期間開始直後の取り組み

りそなホールディングスは5月30日、りそな銀行の公的資金申請とりそなグループの再生に向けた取り組みについて発表した。発表の会見には、りそなホールディングスの川田憲治新社長と、りそな銀行の野村正朗新頭取が出席し、川田社長が公的資金の申請の経緯とガバナンス体制の再構築、そして経営健全化計画について説明した。

5月30日、公的資金の注入を正式に申請

5月30日の会見では、同日りそな銀行が公的資金の注入を正式に申請し、経営健全化計画を提出した旨を報告した。申込額は普通株と議決権付優先株の組み合わせで計1兆9,600億円。5月17日の金融危機対応会議の答申で示された「りそな銀行への資本増強の規模等については、預金者、取引先、市場の不安を払拭する観点から、10%を十分上回る自己資本比率の確保が必要」との見解を踏まえた金額で、りそな銀行の連結自己資本比率が12.2%程度まで回復する規模であった。

また、ガバナンス体制の再構築として、りそなホールディングスとグループ銀行の計29人の役員が退任する一方、23人の新役員が就任し、役員の総数は41人と人数を6人削減するとともに年代の若返りを図ることを説明した。このうちりそなホールディングスとりそな銀行では、社外取締役が過半数を占めるようになること、また関連会社も役員総数は66人減の164人とし、退任する役員は退任慰労金を返上することを説明した。

さらに、委員会等設置会社に移行する狙いに触れた後、経営の健全化に向けた今後の取り組みについても説明した。公的資金の申請を踏まえ、2005年3月期までの2年間をりそな銀行の「集中再生期間」と位置づけ、新経営陣のもとで実効性の高い諸施策を断行する。資産の健全化に向け、不良債権の再生とオフバランス化・保有株式の売却などを進め、財務面の課題を早期に一掃する。喫緊の課題である財務リスクを早期に払拭し、デフレが進行する厳しい環境下でも、確実に最終利益を確保できる収益構造への移行を目指すとした。



コラム お客さまの反応と様々な想い

2兆円規模の公的資金の注入申請は、ほとんどの従業員にとって寝耳に水だった。当時の東京で支店長をしていた一人は、5月中旬に、りそな銀行になって初めてのお客さま交流会を予定していた。ところが直前になって本部から中止するよう電話がかかってきた。これはおかしいと思った。5月16日(金)の夜に仲間と会食をしていたら、明日、臨時の支店長会議を開くと連絡が入って事態を知った。17日(土)は支店長会議の後、そのまま支店に向かい、18日(日)も早朝から出勤し、管理職以上を集めて支店長会議の内容を伝え、どこのお客さまに、どう説明するか、翌日以降の対応を話し合った。18日はしばらく支店に残り、改めて今起きていること、小泉首相と竹中経済財政・金融相の発言を整理した。竹中経済財政・金融相はテレビ番組で「経営破綻ではない」と繰り返し発言していた。それをお客さまに伝えなければならない。りそなの株式を持っていたらいているお客さまもたくさんいた。

週明けの19日(月)は、部下には7時30分までに出勤してもらった。朝一に全員を集めて一連の流れを説明し、お客さまには起こった事実を丁寧に説明しようと言って開店準備を進めた。開店するまでの緊張感は今まで味わったことがなく、おそらくこれからも味わうことはないだろう。3分か5分おきに支店の外に行き、もしかしたらすでにお客さまが並んでいて、取り付け騒ぎが起きるのではないかと不安に思っていた。

幸い、開店しても行列ができるようなことはなく、預金の大量引き出しも起きなかった。午後には店頭が少し落ち着いてきたので、主要なお客さまを訪問した。「りそなには世話になっているし、これからもずっと付き合っていくので頑張れ」と声をかけてくれるお客さまもいた。窓口では「そんなことから公的資金が入るのだ」と厳しいご意見のお客さまもいたが、多くのお客さまが、復活を目指して頑張れと応援してくださった。とにかくお客さまのところに足しげく通い、今何が起きているのか、説明できることをしっかりと伝えるということをし繰り返し行った。

当時、埼玉県内で支店長をしていた一人は、5月17日(土)の出来事をこう語る。埼玉りそな銀行では多くの地方自治体の指定金融機関を務めており、私の支店も市の指定金融機関として公金の取り扱いを受託していた。この時は16日(金)の深夜に本部から翌日の緊急事態への対応の連絡が入り、17日(土)は朝から管理職を中心に支店に休日出勤し、情報収集や対応策の検討を行って

た。そうしているところに突然、市の会計をつかさどる収入役の方が訪ねて来られた。驚いて応接室にお通しすると、収入役の方は「ニュースを見て、心配されていることと思いましたが、預金は保護されるとのお話ですし、市はこれからも取引を続けます。大丈夫ですよ。応援しています」とわざわざ休日にもかかわらず、一言伝えに来てくれたのだった。おそらく、役所側でも議論があったと思うが、それでも変わらずに信用し続けていただけたのは大変ありがたいことで、今も忘れられない思い出だ。

また当時、大阪の支店で渉外責任者を務めていた一人はこう語る。5月17日(土)朝に公的資金の申請を知り、居ても立っても居られずに出勤すると、すでに支店長や部長も出勤していた。みんなこれからどうなるのかわからず、重苦しい雰囲気だった。週明けにはとにかくお客さまのところに顔をだし、「銀行の資金繰りには問題ありませんので、何かあったらご相談ください」と説明した。公的資金が入ることにより自己資本の不安はなくなり、お客さまへの融資などは心配なく対応できた。担当先は350社くらいだったが、預金の流出は一定程度あったものの、貸出先の取引の解消はなかった。当時自分自身はその支店に着任したばかりで、自分の力というよりもそれまでお客さまとリレーションを築いてきた先輩方の力であり、お客さまのありがたみを感じた。

従業員個人にはそれぞれ事情があり、同僚にも辞めた人がいるが、それは割り切らないといけなかった。支えてくれたお客さまがいたから、自分は辞めずに頑張れた、お客さまの温かい反応が、何より役職員の励みとなった。

また別の大阪の支店の支店長経験者は、りそな銀行への公的資金注入の際、りそな銀行と取引がある関西の会社社長の集まりがあり、「りそな銀行に公的資金が入るに至ったのはわれわれのせいだ。りそな銀行に甘えすぎでいた。だからどんなことがあっても、りそな銀行と取引を続けなければならないし、これからは甘えないように自分たちの会社をしっかりと経営していかなければならない」と話し合ったという話を後日知らされ、「涙が出るくらいうれしかった」と述懐する。

多くのお客さま、株主の皆さま、そして地域社会の皆さまに支えられた。

しかしながら、公的資金は国民の皆さまの税金を通じた支援でもあり、この時社会に助けていただいたからこそ、りそなグループが今日あるということ、私たちは決して忘れてはいけない。

また、公的資金の申請を踏まえ、さらなる合理化への取り組みを図ることとした。5月17日発表の従業員数の削減と給与水準の引き下げに加え、グループ各行間のシステム統合計画の見直し、店舗統廃合の加速、遊休不動産の早期処分など、それまでの体制や構造を聖域なく見直し、環境に適した新たな業務運営体制を整備することとした。

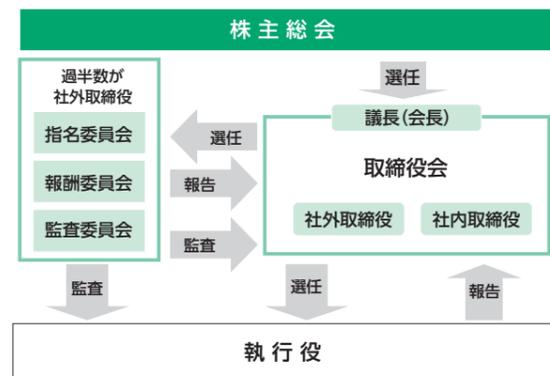
委員会等設置会社への移行を発表

ガバナンス体制の再構築の具体策としてこの日発表したのが、りそなホールディングスとりそな銀行への社外取締役の招聘と、両社の委員会等設置会社(解説参照)への移行であった。りそなグループを再生させるためには外部人材に協力を仰ぎ、経営を刷新する必要があると判断していた政府は、委員会等設置会社への移行を後押しした。委員会等設置会社は、2003年4月施行の商法特例法で導入が認められた新しいガバナンスの形態である。

委員会等設置会社への移行は株主総会での承認が前提となるが、実現すればわが国の銀行業界では初となるものであった。

委員会等設置会社とは、指名、監査、報酬の3委員会を設置し、社外取締役が過半数を占めることで経営に対する監視・監督機能の強化を図るものである。また、取締役会は会社の業務を決定するとともに、執行役の選任や職務の執行を監督する役割がある。重要な業務執行の決定は取締役から執行役に委譲されることが認められており、執行役が業務執行

◆委員会等設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制図



を担うことで移行前と比べ経営の機動性が高まることも期待できた。

そして、2003年6月の株主総会後に就任予定の会長と社外取締役には、これまで経営・法務・財務等において高度な知識・見識と豊富な経験を持つ外部人材を計7人招聘することを発表した。

これにより、取締役会の構成は、りそなホールディングスでは10人中7人、りそな銀行では11人中7人が外部からの人材となり、高い透明性が求められるガバナンス体制となった。

📖 2003年6月に招聘した社外取締役については、特集P.169にて紹介

内定会見での細谷会長の挨拶談話

川田社長の説明後、会長への就任が内定していた東日本旅客鉄道株式会社(以下、JR東日本)代表取締役副社長の細谷英二が挨拶した。細谷英二は1968年日本国有鉄道に入社、国鉄分割民営化によるJR東日本発足後、同社の取締役、常務取締役、

副社長を歴任し、2002年4月には社団法人経済同友会副代表幹事にも就任していた。りそなグループの新たなトップの第一声である。

「最初に、今回この大役をお引き受けいたしました経緯についてお話ししたいと思います。本日、正式に就任を受諾したわけではありますが、今週の27日に非公式に打診がありました。率直に申し上げまして、大変悩みました。身近で、ごく限られた方々にご相談をいただきましたが、多くの方が反対でございました。しかし、かねてから経済同友会で金融システムの安定化は、この国にとって最重要テーマであると訴えてまいりましたので、それに貢献できる仕事であれば、お引き受けしようと考えた次第であります。また、16年前の国鉄改革の際に多くの方にご支援をいただきました。その恩返しの一つになればという思いもありまして、お引き受けした次第であります。

2番目に私のミッションであります。2兆円近い公的資金の重みをしっかりと受け止めまして、この重みをりそなグループの経営改革につなげていくパイプ役ということではないかと思えます。会長、社長、頭取の具体的な仕事の役割でございますが、CEO的な仕事につきましては、社長、頭取に任せたいと思えます。私自身は取締役会のチェアマンとして経営健全化計画の実現に向けて、収益力の強化、新しいビジネスモデルの構築、ガバナンスの強化について陣頭指揮をとってまいりたいと思えます。同時に、私自身、国鉄改革を通じて変革のノウハウなど、多くのことを学ばせていただきました。その学んだ点を全従業員に遺伝子的に植えつけまして、収益マインドの徹底と従業員の意識改革、心の改革に拍車をかけていきたいと考えている次第であります。

3番目に、今般、委員会等設置会社を導入いたします。銀行経営につきましては、かねてからガバナンスの不足が指摘されておりますが、この新しい仕



りそなグループ新体制での会見(2003年5月30日、左より、りそなホールディングス川田社長、同社細谷会長、りそな銀行野村頭取)

組みがうまく機能するように最大限の努力をし、ガバナンスの強化に努めるとともに、やはり、この時代でありますので、スピード経営の実現に努力をしていきたいと思っております。いずれにいたしましても、私の能力を超えた大役かもしれませんが、21世紀にりそなグループが生き残るため、新しいビジネスモデルの構築に挑戦するとともに、2万人近いりそなグループの従業員とその家族の皆さまが、今日、明日は辛い思いをするかもしれませんが、明後日には明るい未来が開けるように、りそなグループの発展に、誠心誠意、努力をしていきたいと考えている次第であります。今後とも皆さま方の力強いご支援をお願い申し上げて挨拶にかえさせていただきます」。

こうして、りそなグループは新体制の発足に向けて走り出した。

6月10日、経営再建に向けた経営健全化計画を発表、公的資金注入経緯を総括

6月10日、政府はりそな銀行の経営健全化計画を受領し、りそな銀行に対する総額1兆9,600億円の資本注入を決定、りそな銀行が発行する普通株式(2,964億円)および議決権付優先株式(1兆6,636億円)を預金保険機構が引き受けることとなった。

さらに、りそな銀行の新株式をりそなホールディン

解説

委員会等設置会社

委員会等設置会社では、指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容を決定する。監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査(一般には、違法性監査のみならず妥当性監査にも及ぶと解されている)と、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任に関する議案内容を決定する。報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬内容を、株主総会に提案することなく決定することができる。2015年5月施行の改正会社法で、「指名委員会等設置会社」に名称変更された。

グスの株式と交換する契約を結んだ。預金保険機構がリソナ銀行から引き受けた株式をリソナホールディングスが取得するとともに、リソナホールディングスの株式を預金保険機構に割当交付する。公的資金を注入できるのは銀行に限られるため、いったんリソナ銀行に資本注入するが、株式交換を通じて預金保険機構がリソナホールディングスの株主となった。

また同日、リソナホールディングスは新たな経営健全化計画の詳細を発表、ガバナンス体制の再構築に加え、リソナ銀行の健全化に向けた具体的な数値目標を明らかにした。経営健全化計画の冒頭で、3度目の公的資金の注入を受けるに至った経緯や要因に加え、それまでの対応の問題点について以下のように総括した。

旧経営陣も、与信リスクや株価変動リスクを十分認識し、不良債権のオフバランス化や株式の売却により、リスクの削減に努めてきた。また、経営統合による顧客基盤の強化やリストラなどによる収益力の強化、資本増強による財務基盤の強化など、リスクに耐え得よう、体力の増強にも努めてきたが、こうした施策が十分な効果を発揮しないうちに、自己資本比率の大幅な低下を招き、結果としてリスクの大きさに比べて十分かつ迅速な対応ができなかった。景気低迷に伴う貸出先の業況悪化や倒産、地価下落による担保価値の低下、急激な株価下落などの厳しい外部環境もあったが、以下の3点において不十分であった。

①与信リスクなどへの不十分な対応

関連ノンバンクも含めた大口取引先への与信リスクの集中を迅速に解消できなかった。経営不振企業に早期に経営改善・再生を促す取り組みが不足していた。与信リスクに見合った適正な利ザヤの確保に向けた取り組みが十分ではなかったことなど、反省すべき点があった。また、大口取引先への与信リスクの集中を抑制するた

めに導入していたクレジット・シーリング(与信上限規制)について、当面の収益の確保や顧客の信用面への配慮などから、結果として、制度の趣旨に沿った厳格な運用ができなかった。

②統合効果実現の遅れ

経営統合に伴いグループ各行の強みを相互に活用してシナジー効果を発揮する予定だったが、想定した以上に経営統合やグループ銀行の再編作業に忙殺され、本来の狙いであるシナジー効果発揮のための体制づくりなどが遅れがちになった。

③指導力の不足など

経営統合に伴う合理化の余地を活用して抜本的な合理化を進める予定だったが、従業員の旧行意識を十分に払拭できず、調整に手間取り、具体策の決定が遅れがちとなる面があった。また、経営統合の当初構想では、リソナホールディングスにグループ銀行の企画・管理機能を集約する予定だったが、再編作業との関係などから機能の集約を十分に進められず、同社がグループ各行に対して十分な指導力を発揮できなかった。

今回の経営健全化計画では、こうした反省を踏まえ、ガバナンス体制を再構築し、2005年3月期までとした集中再生期間に経営を健全化する目標を掲げた。リソナ銀行の資産の健全化を進めるため、不良債権比率を9.98%から5%台に引き下げ、保有株式残高を約1兆1,700億円から6,000億円未満に減

◆2003年6月公表の経営健全化計画におけるリソナ銀行の集中再生期間の目標

項目	指標等	2003年3月期(末)	2005年3月期(末)目標
資産の健全化	不良債権比率*	9.98%	5%台
	保有株式残高	約1兆1,700億円	6,000億円未満
収益構造の健全化	経費率(OHR)	61.3%	50%程度
	中小企業等向け貸出比率	76.6%	80%以上
収益目標	実勢業務純益	2,002億円	2,500億円超

*金融再生法基準による不良債権比率

【公的資金注入を受けるに至る原因と教訓】

リソナグループが預金保険法に基づく公的資金注入を受けるに至った原因究明については、2003年6月の経営健全化計画におけるP.40に記載の総括の後、6月末に着任した新経営陣のもとで、8月に内部調査委員会が設けられ、外部の弁護士も交えた同委員会メンバーにより、過去10年間の経営の検証を通じて以下の通りまとめられている。

(1)バブル期に他行との横並び意識から、グループ全体として収益拡大のために貸出金の量的拡大を指向した。特に、母体行として当行からの与信も含めた系列ノンバンクの野放図な借入れを抑制できず、グループ体力を遥かに超える借入金を発生させた。

(2)バブル崩壊による不良債権の発生に対して、既存の体力内では抜本的な対策を講じることができず、目先の決算対策や他行の動向、業界内での枠組み、レピュテーションリスクの回避などを意識するあまり、問題を先送りし続けたため、与信費用や潜在的なリスクの増大を招いた。

(3)経営戦略および財務戦略においても、例えば大型増資などの実施による不良債権の抜本的処理を断行することなく、目先の自己資本比率の維持や公的資金の配当・返済原資の確保に軸を置き続けるとともに、将来の財務リスクへの対応を先送りし続けた結果、脆弱な資産である繰延税金資産に依存した財務構造に陥った。

また、これらの具体的論拠として、報告書では、以下のようなデータも示されている。

・直近10年間の全与信費用に占める系列ノ

ンバンクの割合は、旧あさひ銀行と旧大和銀行の合計で29.3%(金額は計1兆8,614億円)に達した。系列ノンバンク全体の借入残高は1994年3月期末で総額3兆4,779億円であり、当時の銀行本体の自己資本額(1兆5,977億円)の倍以上の水準となっていた。

・直近10年間の両行合計の与信費用が6兆3,575億円である一方、実質業務純益は2兆7,066億円、株式関係利益は1兆1,544億円、動産不動産処分益は2,633億円に過ぎなかった。バブル崩壊以降10年以上の長期にわたって、本業から生じる実質業務純益の倍以上の与信費用が発生し続けていた。

報告書全体を通しては、「業界横並び」「状況把握や決断の遅れ」「先送り」といった表現が織り込まれているが、これらの反省や教訓は、この報告書の後に改めて制定された、リソナグループ経営理念、リソナWAY(行動宣言)、リソナSTANDARD(行動指針)に反映されている。

20年前、このような事態を招いた大きな要因の一つは、お客さまより身内の論理を優先する経営が続けられ、組織として、バブル崩壊後の社会の大きな変化に対応できなかったことがあげられる。

そしてその結果、与信リスクや資産価格の変動リスクなどを含めた財務上のリスクやコストおよび資本の問題について、経営として十分な統制ができなくなり、企業としてもっとも大切にすべき、お客さまからの信用と信頼を失うという大きな失敗に陥っていったのである。

常に社会の変化に適応し、自ら変革に挑戦し、お客さまの信頼に応えていく、というその後のリソナグループの企業文化の原点は、この公的資金注入の教訓にあるといえる。

らす。そのほか、収益構造の健全化を図るための計数目標(P.40、図表参照)を掲げた。また、これらの目標を実現し、経営の健全化を図るための具体策として、以下の取り組みを発表した。

〈経営の健全化のための具体策〉

(1) 資産の健全化

① 管理会計上の勘定分離

早急に不良債権などを「再生勘定」に、その他の部分を「新勘定」に分離し、各勘定に対する経営管理を的確に実施する。特に、早期の再生処理、正常債権化などで「再生勘定」を適切に管理し、不良債権を削減する。

② 与信リスク管理の厳格化等

大口取引先への与信リスクの集中が、与信費用が増大する一因となった反省を踏まえ、クレジット・シーリング(与信上限規制)の厳格な運営、大口取引先のモニタリングの強化などにより、信用リスクの増大を未然に防止する。また、中小企業向け貸出や個人向けローンの増強により、与信リスクを小口に分散する。

③ 保有株式売却の加速

多額の株式保有により株価下落の影響を大きく受けた反省を踏まえ、遅くとも、2005年3月末までには保有株式残高を半減する(極力、目標の前倒し達成に努める)。

(2) 収益構造・業務運営の健全化

① 経費構造の改革

多額の公的資金増強を踏まえ、当面、従業員の年収水準を3割程度引き下げる(支店長クラスではピーク時に比べ半減)。人員削減の効果と合わせ、2005年3月期の定例給与・賞与の総額は2003年3月期に比べ43%減を見込む。年収水準3割引き下げのイメージとして、賞与を全額カットし、併せて給与を削減する組み立てを示した。

店舗統廃合の加速や本部組織の見直しにより、従業員数を削減する。2005年3月末のグループ全体の従業員数は2003年3月末に比べ約13%減の16,800人とする計画。2003年3月に年金給付水準の引き下げなどを実施した退職金・年金制度のさらなる見直しを検討する。

物件費は、店舗統廃合の加速、寮・社宅の廃止などにより削減する。さらに、新経営陣のもと、現在予定しているグループ各行間のシステム統合の見直しなどにより、さらなる削減を目指す。

② 子会社・関連会社の抜本的統合・整理

経済合理性に基づいて速やかに各社の存在価値を見極め、抜本的な統合・整理を実施する。なお、抵当証券業務からは撤退し、ノンバンク業務は大幅に縮小する。

③ 業務粗利益の増強(中小企業向け貸出の増強など)

法人取引の新規専担拠点や住宅ローンセンターの拡充、スコアリング審査を活用した商品の推進強化などにより、中小企業向け貸出および個人住宅ローンを増強する。

資金効率を向上させるため貸出のリスクに見合った適正な利ザヤの確保を徹底し、高コスト調達を削減する。年金、不動産、遺言信託などの業務にかかわるグループのシナジー効果の発揮、投資信託や保険の販売強化などにより、役務取引収益を増強する。

なお、新たな経営健全化計画は再生の骨組みとなるが、細谷会長らの新経営陣が着任する前の2003年5月の段階で策定された計画でもあり、経営理念やビジネスモデル、グループ銀行の経営戦略、グループ銀行との役割分担も含めた持株会社のあり方、グループ各行間のシステム統合などに関しては新経営陣が着任後改めて見直し、必要に応じて経営健全化計画を見直すこととした。

6月30日、公的資金注入は総額3兆1,280億円へ

6月30日、りそな銀行へ1兆9,600億円の公的資金が払い込まれ、7月1日に新株発行、8月7日のりそなホールディングスとの株式交換により、政府による普通株の持株比率は50%強、議決権は70%台前半となった。りそな銀行の連結自己資本比率は優良国内銀行並みの12.2%程度を確保できる見込みとなった。

また、この時点でりそなグループへの公的資金注入額は、旧大和銀行、旧あさひ銀行、近畿大阪銀行への金融安定化法および早期健全化法に基づく金額も含め、累計で3兆1,280億円にのぼることになった。

◆2003年6月末 残高ピーク時の公的資金内訳一覧(単位:億円)

公的資金合計		31,280		
金融安定化法		2,000		
1998年3月	劣後ローン	あさひ銀行	1,000	
	劣後ローン	大和銀行	1,000	
早期健全化法		9,680		
1999年3月	優先株式	乙種	大和銀行	4,080
		丙種	近畿大阪銀行	600
		戊種		3,000
	己種	あさひ銀行	1,000	
	劣後ローン		1,000	
預金保険法		19,600		
2003年6月	優先株式	第1種	りそな銀行	5,500
		第2種		5,636
		第3種		5,500
	普通株式		2,964	

2003年上期賞与カットの実施

公的資金による資本増強の報道の後、営業の現場ではお客さまに励ましの言葉をいただく場面は多かったものの、従業員の間にはやはり動揺が広がっていた。5月17日の記者会見では、従業員の賞与をカットし給与と賞与の総額を前年度に比べ約3割引き下げの方針が明らかになっていた。

りそなグループの賞与は年2回支給としており、

上期賞与の支給日は2003年6月中旬の予定であった。そして、りそな銀行と埼玉りそな銀行では在籍する従業員の上期賞与を前年度と同水準とすることを、2002年11月に大和銀行とあさひ銀行の従業員組合との間で合意していた。また、5月17日の時点で支給日まで1ヵ月を切っていたが、近畿大阪銀行と奈良銀行では、上期賞与の水準を交渉中であった。

しかし、りそな銀行が公的資金の申請に至った事態を踏まえ、グループとしての責任を明確にする必要があった。従業員の士気への影響は予想できたものの、りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、りそな信託銀行、近畿大阪銀行は上期賞与の支給を見送り、奈良銀行は前年度比50%減とする方針を固め、5月下旬以降、それぞれの従業員組合に申し入れた。

賞与による返済分が多い住宅ローンを組んでいる従業員をはじめ、賞与カットの生活へ与える影響が大きかったことから、共済組合融資の返済条件の緩和、生活支援融資枠の設定、生活相談窓口の設置などの対策を講じた。

退職者の増加と社内に広がる動揺

経営陣は、経費削減の一環で従業員数の削減を加速する方針を示していた。また、従業員の側にも厳しい現状認識が広がり、住宅ローンの賞与返済分が多い、教育費の負担が重い、銀行の将来に希望を持ってないなど理由は様々だが、5月17日以降、数多くの従業員が自らりそなグループを去った。

2004年1月には希望退職制度を募ったことにもよるが、公的資金の注入が決まった2003年度を通しての退職者数はグループ銀行合計で4,000人以上にのぼり、前年度と比べて自己都合退職者が急増した。

「社会人生活の残りの期間が長いので、若手のほうが動揺が大きかった。年齢が高い層は開き直りではないが、落ち着いていた」。

「この銀行がどうなるかわからないなかで、部下にこの銀行は大丈夫だよ、頑張っていこうと言っても響かないと思った。本当に大丈夫ですかと聞かれたら、無責任なことは言えない」。

「自分はとにかくこの銀行で頑張ると決めていたので、逃げ出すわけにはいかない。もしこの船が沈むなら、最後にこの船を下りるのは自分だなという気持ちがあった。この先、この銀行がどうなるかわからないが、とにかく少しでもこの銀行をよくする

ために頑張るということを意識していた」。

「年収3割カットと言われたらどう思うか。諦めて退職するか、悪いところを反省し、もう一度立ち上がるのか。後者の人が多かったので、この銀行は生き残れたのだろう」。

当時を知る人たちの声だ。このまま銀行に残るのか、見切りをつけて退職するのか、従業員たちは厳しい選択を迫られた。

第4節

2003年6月 細谷英二会長のもとで再生に向けた改革がスタート

新体制が発足、りそな改革の始まり

2003年6月27日、りそなホールディングスにおける株主総会と取締役会の決議を経て、正式に就任した細谷会長(りそな銀行会長には6月25日付で就任)は、週明けの6月30日、全従業員に向けてメールを送った。

「職員の皆さんへ

今度、会長に就任しました細谷です。同じ釜のメシを食べることになった皆さん方に率直に私の気持ちをお話しします。不器用な人間ですので、相手によって白を黒という芸当はできません。私たちが直面している現実の一つです。今の『りそな』は生きるか死ぬかの岐路に立っています。公的資金の投入により、ひとまず『りそな』という船のすぐの沈没は避けられたものの、じわじわと浸水しつつある状況に変わりはありません。全職員一丸となって『新生りそな』をつくらなければ、私たちの未来はありません。人間の体に例えるならば、強い薬を投入し、外科的手術を効果的にタイミングよく行う必要があります。副作用や痛みがあるといって躊躇すれば、結

局数年後に息の根が止まってしまう。(中略)

少なくとも3点だけはここで要望しておきます。

第1点目は、『りそな』が普通の会社になることです。銀行業という特別な産業であるという意識を捨てて、普通の会社として経営努力を始めることです。収益が期待できる事業部門や新事業分野を見極めて、利益を生み出すことに自問自答してください。普通の会社では当たり前に行っていることを当たり前に行うことです。

第2点目は、私たちの仕事がサービス業であるという自覚を改めてすることです。目指す方向は単なる銀行業務ではなく、金融サービス業への転身です。成熟した社会でサービス業が生き残るには、大変な努力を必要とします。まず、徹底したコスト削減により競争力を強化したうえで、お客さまに選択していただけるサービス・商品を提供し続けることです。オーバーバンキングの時代、コスト面の競争力と新しい魅力のあるサービス・商品を生み出す力がなければ、生き残ることはできません。お客さまのニーズとともに進化する『りそな』を目指しましょう。

第3点目は、内部での対立を解消することです。

『りそな』という船が沈みかけている時に、船員同士がけんかしてのり合っているのを、外部の皆さんがあきれて見えています。私には幸いというべきか過去のしがらみは一切ありません。就任内定前にお付き合いした『りそな』関係者は一人もいません。公平に能力によって人材を配置します。建設的議論をベースに、未来志向で『りそな』再生に取り組みしましょう。(中略)

私は、不器用なうえ、せっちな男です。貴重な時間を失うことなく、『りそな』再生、『りそな』を新しい金融サービス会社に変身させるという使命を、全力疾走で、遂行していくつもりです。

多くの国民の皆さん方に注目されています。全職員が自らを厳しく規制し、2兆円にのぼる国民の支援の重みに応えられるよう、心一つにして、私たちに与えられた使命に全力を尽くしましょう」。

翌7月の支店長会議では、幹部従業員に対して以下の5つを強調した。

- ①当たり前前を当たり前にする。金融業に限らず、企業経営で堅持しなければならないのは、効率性の向上、即応性の向上、信頼性の向上、総合力の発揮の4原則である。
- ②徹底的にコスト競争力を高める。コストダウンに聖域はない。将来の経営に悪影響を及ぼすリスク要因に対する先送り体質にも徹底的にメスを入れる必要がある。
- ③収益力の向上と収益マインドの徹底。収益を軸にスピーディーな決断と実行のできる組織のフラット化、ルールの単純化、風土の変革などの改革が急務。
- ④改めて銀行業務が金融サービス業であると自覚する。お客さま第一という、普通の会社なら当然、実践すべき地道な努力を積み重ね、サービスを内実のあるものにする。
- ⑤独りよがり内向きの経営から脱却し、お客さ



りそな新経営陣(2003年6月)

ま・株主のほうに向けた開かれた経営に取り組み。「りそな」の常識は世間の非常識になりつつある。委員会等設置型の新しい経営形態を導入した背景は、これまでの経営が不透明でガバナンスが機能していなかったからである。

また、再生の基本方針として「厳格に、嘘をつかない、先送りしない」という3原則、そして、再生に向けた改革の成否は最初の100日が勝負であり、苦しいハードルを短期間で飛び越えていかなければいけないというメッセージを伝えた。

特に、細谷会長自身が国鉄改革の体験をもとにした、内向き経営の問題点を指摘する「りそなの常識は世間の非常識」という言葉は、その後のりそな改革の起点を象徴する言葉として社内で受けとめられ、多くの従業員が奮起するきっかけとなった。

細谷会長のこのようなメッセージから始まり、新たにグループの舵取りを行うことになった新経営陣は、りそなグループが抱える大きな問題は、次の5点にあると見立てていた。

- (1)不良債権処理の遅れ
- (2)過大な株式ポートフォリオ
- (3)高コスト体質
- (4)内向きの意識
- (5)選択と集中の遅れ

このため新経営陣は、集中再生期間のスタートにあたり、主に上記の(1)から(4)の問題への対応と

して、最初に財務改革と組織風土の改革の取り組みから着手した。

そして、この6月下旬から各営業店の店頭には「リそなは、変わります。私たちが変えます。」と大きな筆文字で書かれた、リそなグループ再生に向けた決意表明ポスターが掲示された。「リそな改革」の取り組みの開始である。

新経営陣のもとでのガバナンス改革

今回の公的資金注入における再生に向けた取り組みの要となったのは、ガバナンスの抜本的な改革であり、その具体策が、邦銀初となる委員会等設置会社への移行による透明性の高いコーポレートガバナンス体制の確立であった。

このガバナンス改革により、リそなグループでは、企業的意思決定機関としての取締役会が、社内出身の取締役が中心に運営する場から、社外出身の取締役が過半数を占める透明性の高い議論の場になり、また、ガバナンス(経営的意思決定・監督)とマネジメント(業務執行)が分離され、規律と機動性の高い経営体制が構築されることになった。

また組織設計だけでなく、実際に2003年6月に就任した細谷会長や社外取締役など計7人は、出身業界も様々で、それぞれが豊富な経営経験を持つ多士済々のメンバーだった。

このため、従来は粛々と議事が進行する傾向の強かった取締役会の空気は一変し、公的資金の返済に向けた改革の諸施策が、銀行業界以外の目線で議論され、白熱した討議が時間を惜しまず展開されるような熱気ある場へと変わっていった。

そして、この取締役会を中心とする、従来の銀行業界の常識に縛られることのない、透明性の高いガバナンス体制が、この後に展開される「リそな改革」の起点となった。さらにはその後も続く、社会の変化に適応し、お客さま目線を大切にすリそなの企

業文化の土台となっていた。

 **「ガバナンス改革」については、特集P.168にて紹介**

資産内容調査と内部調査委員会の立ち上げ

細谷会長は就任後、まずリそなグループの資産を洗い直し、グループの真の財務体力を把握することが喫緊の課題と考え、直ちにデューデリジェンス(資産内容調査)に着手した。新経営体制の移行に際して、リそなグループ全体の貸出資産などを中心とした資産内容を改めて客観的に評価し、財務改革の出発点にしようと考えたのである。

調査の委嘱については、透明性確保の観点からリそなグループの監査をこれまで担当していない監査法人から選定することを基本方針とし、応募のあった3社のなかから最終的に7月4日、監査法人トーマツを委嘱先に決定した。

同社は、その後10月上旬にかけてデューデリジェンスを行った。そして、サンプリング調査であるものの、多くの融資先について具体的なヒアリングも実施し、その結果を2003年9月中間期決算での資産評価における引当の厳格化(DCF法*の適用拡大)や、管理会計上の勘定分離(後述、P.52参照)に反映させていった。

*DCF法：ディスカウントキャッシュフロー法。貸出金への引当金を、過去の貸し倒れや倒産の確率ではなく、キャッシュフローの見積額を利用して決める手法。

デューデリジェンスと並行して8月には、過去的意思決定や業務執行について検証する内部調査委員会を会長直轄機関として設置した。弁護士6人とグループ内部のスタッフ12人で構成し、公的資金の注入に至った経営の原因を改めて検証し、その反省を今後の意思決定や業務運営に反映しようとした。

内部調査委員会では約2ヵ月をかけて原因調査を行い、P.41の【公的資金注入を受けるに至る原因と

教訓】に記載した内容の報告を11月の取締役会にて行い、その後の経営に反映させている。

また、新体制のもとでの経営がスタートしたこの時期から、リそな銀行としての本店登記は引き続き大阪に残しながら、リそなホールディングスを中心とするグループの本部機能を東京に集約することが決められた。公的資金の注入を踏まえた当局との折衝などに迅速に対応していくためであった。

リそな再生に向けたプロジェクトチームの発足

外部人材招聘による新経営体制への移行に合わせ、リそな社内でも再生に向けた組織風土改革のための取り組みの第1弾として、若手従業員を中心とした「リそな再生プロジェクトチーム(以下、再生PT)」の組成準備が行われ、6月23日から26日にかけて有志メンバーの募集が行われた。

「新生リそな」の原動力として、過去の固定観念にとらわれることのない柔軟な発想を持ち、積極的に新経営への参画を希望するチャレンジスピリットのあふれる従業員の応募を期待した、従業員自らの手による改革に向けた取り組みである。

応募数は、20代から30代を中心にグループ全体で623人に達し、公的資金受け入れという混乱の最中にもかかわらず、経営陣の予想を大きく上回り、リそな再生に向けた従業員の熱い想いを感じさせるものとなった。その後、応募者の中から、グループディスカッションと役員との面接などを経て専担10人、兼務68人の計78人のプロジェクトメンバーを選出し、7月7日に発足式を行った。メンバーの大半が各自の日常業務を抱えて活動する兼務者であり、平日の夜間や土日などの業務時間外に自主的に集まって検討を進める運営であったが、最終的に9月27日、以下の骨子からなる提言を経営陣に答申した。

①企業コンセプトの確立

リそなグループの全従業員が共有すべき価値観や方向性にあたる「経営理念」、それを具体化した理想とすべき将来像である「ビジョン」を掲げ、この「ビジョン」に向かうため「意識改革」「構造改革」「事業戦略」にかかわる戦略を策定する

②店舗ネットワークの再構築・店舗のあり方

「効率性・セールス力・お客さま満足度を高め、選ばれる銀行へ変革する」ことを骨子とし、特に効率性を追求した第1フェーズと将来像としての第2フェーズに分け、「店舗(チャネル)ネットワークの再構築」「店舗の変革」「店舗運営(店舗マネジメント)」にかかわる施策を進めていく

③オペレーション事務の効率化・コストダウン

経営のコスト削減要請とお客さまの利便性向上の観点から、ローコストオペレーション、クイックレスポンスを可能とする事務プロセス、お客さまのニーズ・特性を踏まえた事務フローのあり方について、「事務効率化の追求」「コストダウン」「自律型組織への変革」を進めていく

④本部業務の効率化

自ら考え、判断する個人の集合体として最適な選択を実践し続ける「ベスト選択型組織」の創造を目指し、「組織改革」「業務改革」「意識改革」による本部業務効率化を進めていく

⑤関係会社のあり方

グループの企業価値向上のための関係会社のありべき姿を掲げ、その実現に向けた「ガバナンス」「人のあり方」「業務運営」「コストセンターのプロフィット化」にかかわる施策を整備していく

⑥マーケティングの確立、商品・サービス設計の見直し

コアビジネスを明確化し、コアマーケットへ積極的にメッセージを発信することにより、リそなブランドを確立し、コアビジネスへの経営資源の集中を図るという考えのもと、「マーケ



再生PTの活動風景

ティンクサイクルの革新「個人・法人マーケットの顧客接点強化」に取り組んでいく

⑦システム再構築

経営戦略とIT戦略を一本化させ、リスク資産となったシステムを価値ある機能に再構築する「ITマネジメントの運営」「IT投資経費の改革」「再構築プランの実現」を進めていく

⑧CS(お客さま満足度)向上・企業イメージアップ

真のCS経営を実践するための目指すべき姿を掲げ、あらゆるサービスのクオリティを高める施策を地道に継続していくことがCS向上、企業イメージアップの本質であるとの考えのもと、具体的施策を展開する

これらは、再生PTメンバーを中心にタウンミーティングなどによる現場の声を踏まえた現状分析や問題点の洗い出しを行ったうえで、社外の先進事例も研究し、解決の方向性を探り提言にまとめたものであった。

具体的な提言は218項目に達し、社内公募による支店長や関係会社(りそなキャピタル株式会社)の社長への登用など、一部の提言は9月の最終提言前に経営陣の了解のもとで先行して早速実行に移された。

これらの提言内容は、その後展開されていく①経営理念の見直し、②重複店舗の整理と軽量化店舗の出店、③事務オペレーション改革、④本部のスリム化・フラット化、⑤関係会社の整理、⑥CRMシステムの導入、マーケティングの高度化、⑦アウ

トソーシングを活用したITマネジメントの確立、⑧CS向上施策・ブランド宣言などの様々なりそな改革の施策やそのコンセプトにつながっていった。

また、これらの提言内容を具現化し、さらに業務改革を強力に推進していくべく、りそなホールディングスに8月に設置したりそな競争力向上委員会の事務局を2003年10月に大幅に増強し、併せてりそな銀行企画部内にも業革推進室を設置した。

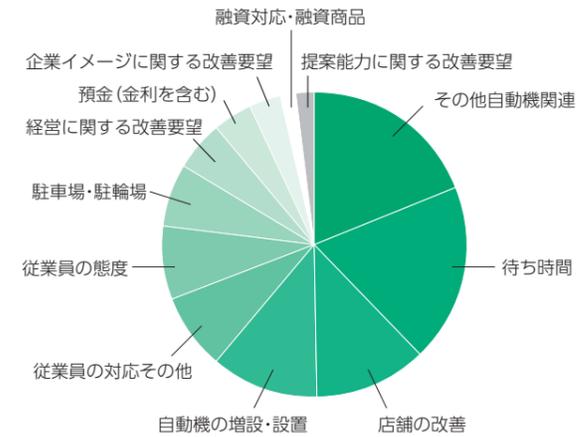
再生PTは11月上旬、りそなホールディングスのりそな競争力向上委員会内で第二次プロジェクトチーム(以下、第二次PT)が設置された。第二次PTでは検討テーマを「銀行業から金融サービス業への進化」と「新規ビジネスへの取り組み」に絞り込み、前者は1チーム8人の2チーム、後者は1チーム8人の3チームで活動を行った。同PTは2004年1月まで検討を重ね、2月に報告をまとめたが、特に「銀行業から金融サービス業への進化」では、従業員の意識改革(経営理念の浸透やモチベーション向上など)と営業推進体制(店頭営業と法人営業)の2項目を柱とし、様々な具体的改善策を策定し、実際の施策に反映させていった。

「再生プロジェクトチーム」については、特集P.154にて紹介

「りそなプラス・ワン運動」の展開と「お客さまアンケート」の実施

また6月30日には、社内からの組織風土の改革への取り組みの第2弾として、グループ全体で「りそなプラス・ワン運動」を開始した。営業店や本部が自分たちの行動を「お客さまの目線に合っているか」という視点で見直し、従来できていなかったこと、実行していなかったことを内容の大小を問わず実施し、しっかりと変わりつつあることを社内外に示すことを目的とした取り組みであった。グループ共通の活動として、各部店で運動の趣旨を踏まえたお客

◆お客さまアンケート「改善すべき事項」の内訳



さま向けオリジナルメッセージを作成し、ワッペンカード、オリジナルポスターを通じてPRするほか、部店ごとに独自の施策を策定・実施することとした。

続いて、運動の一環として7~8月には、お客さま向けにはがきアンケートを実施し、取引を通じて感じる「りそなに必要なもの」「りそなが改善すべき点」、他行と比較して感じる「りそなのよい点」といった意見や要望を集めた。アンケートの回収件数は約1万1,000件となり、このうち「りそなが改善すべき点」を指摘した回答は約6,100件にのぼった。

これらの意見を分析したところ、改善すべき点として以下の3項目にかかわる意見が多数を占めた。

- ①待ち時間の改善を求める意見…「待ち時間が長い」「待ち時間がわかるとよい」など
- ②従業員の態度の改善を求める意見…「挨拶がなくさみしい」「活気がない」など
- ③ATMに関する意見…「ATMの機能をよく教えてほしい」「手数料の見直し」「機能の改善」など

りそなのお客さま目線の業務改革は、これらのお客さまの意見に対して対応可能なものから取り組むことで始まり、実施できた項目については店頭に掲示していくこととした。そして、上記意見への対応から、後述する

- ①全店のお客さま待ち時間を改善する「待ち時間ゼロ」運動
- ②従業員の接客意識を改め、ホスピタリティある対応を目指す「サービス改革」
- ③システムの機能向上と業務プロセスを大幅に見直す「オペレーション改革」

といった、りそな改革の中心となる取り組みが展開されていった。



コラム 「りそなプラス・ワン運動」の表彰とその取り組みの効果

2003年12月には、2003年度上期の「りそなプラス・ワン運動」を踏まえた表彰を行い、優秀賞に赤坂支店など8店を選出した。赤坂支店では、支店従業員全員の写真に各自のメッセージを記載したボードを作成してロビーに掲示した。また、従業員が本を持ち寄って「赤坂文庫」を設置して貸し出したり、傘を店頭において雨天時に貸し出したり、窓口などにアロマオイルポットを設置して香りを演出するといった取り組みが評価された。

この運動では、表彰店以外でもお客さま目線の小さな工夫や改善が多々行われたが、これらの各従業員の業務現場での気付きと自主的行動を大切にする考え方は、その後2006年に制定された「りそなブランド宣言」の中

でも「自ら気付き、考え、行動します」と明文化され、今後も続く「りそなブランド表彰制度」のような、りそなが大切にしている企業文化に引き継がれている。



赤坂文庫

頭取・行員の呼称を廃止

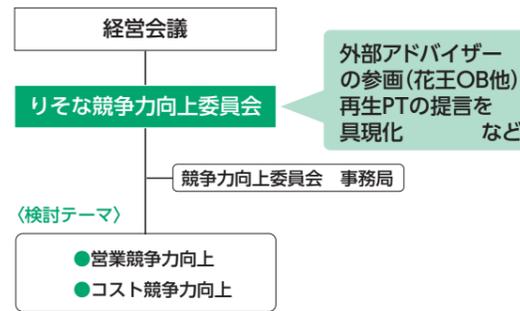
7月に入り、細谷会長を中心とする新経営陣起点で、再生に向けた組織風土の改革の面で続いて着手したのは、「頭取」や「行員」といった銀行業界独自の呼称の廃止である。銀行業界では経営トップを「頭取」、従業員を「行員」と呼ぶ慣行が続いていたが、りそな銀行をはじめとするグループ各行の頭取の呼称を廃止して社長に、また行員・職員の呼称も社員・従業員に、10月から統一することを7月24日に発表した。「独自の呼称は他業種とは異なる特別な業種であるという意識が生まれかねない」という問題認識によるもので、世間一般で使われている呼称へ変更することで、「従来の銀行業」から「真の金融サービス業」への変革に向けたメッセージになると判断しての取り組みであった。

また、同時にグループ内の役員および従業員間の呼称では、上下関係にとらわれることなく、業務における課題・解決策などの意見・議論ができる風通しのよい職場環境の実現を目指すため、お互いを役職名ではなく「さん」付けで呼び合うこととした。

「りそな競争力向上委員会」が発足、改革の原動力に

翌8月には、組織風土の改革に向けて、従来の業務運営にとらわれない抜本的な経費削減策やお客さまの視点に立ったサービス向上策など、グループの競争力向上のための改革をテーマに組織横断的な検討・推進を行う組織として、「りそな競争力向上

◆りそな競争力向上委員会の位置付け



委員会」(以下、競争力向上委員会)がりそなホールディングスに発足した。

委員長にはりそなホールディングス社長が就き、副社長、経営企画部門担当執行役、企画部長らのメンバーで構成し、上記改革テーマについて原則毎月協議を行っていく会議体であった。また、同委員会のアドバイザーとして、家庭用品大手・花王の「コストリダクションチーム」出身の5人の外部人材を迎え入れた。同社は1980年代から組織運営や仕事の進め方を抜本的に見直す「トータル・コストリダクション」活動に取り組んでおり、経費を大幅に削減してきた実績がある。

この花王OBによるアドバイザーチーム(以下、花王アドバイザーチーム)の動きは素早く、支店を視察し他行と比較したうえで、9月13日の第2回委員会では店舗の改革、オフィスの改革、ポスター・コンセプトの改革の3点を最優先課題として提言した。店舗改革では、エリアマーケティングに基づく店舗統廃合、店舗レイアウトの一新、窓口業務の改善、営業時間の改善、通帳・印鑑の見直し、カード・

◆競争力向上委員会店舗チームによる、パイロット店舗リニューアルの取り組み(りそな銀行西葛西支店 2004年2月)



カーテンを開放し、壁を取り壊して明るくなったATMコーナー

お客さま誘導のための総合受付カウンターを設置

ATMのあり方、モデル店づくり、支店長の権限の大幅アップを改善項目として示すなど、テーマごとに具体的な改善策を列挙した。

その後も、花王アドバイザーチームは具体的な提言を多項目にわたり続けた。長年消費財メーカーで消費者ニーズに対峙し、絶え間ないコスト削減に取り組んできた経験を持つアドバイザーにとって、許認可業種として規制で守られてきた歴史もある銀行業界の取り組みや慣行は、お客さま目線や採算管理の点で考え方に他業界と大きな隔たりがあると感じられた。このような背景もあったため、アドバイザーからの率直な提言への対応検討の過程は、社内で大きな議論を巻き起こしていった。加えて、花王アドバイザーチームは、提言に対する社内検討プロセスのスピード感の欠如についても指摘し、再生に向けた速やかな改革の推進を後押しする役割も果たしていった。

また、2003年度の競争力向上委員会における議

論では、営業競争力向上とコスト競争力向上を2大テーマとしたが、特に営業競争力向上については前述の「再生PT」の検討テーマを引き継ぎ、以下の4項目に集中的に取り組み、りそな再生に向けた初期の改革施策の起点となっていった。

営業競争力向上に向けた取り組みテーマとその後の改革施策への展開

- ①サービス競争力(CS・企業イメージ向上、マーケティング確立)⇒サービス改革
- ②事務競争力(オペレーション事務効率化、本部業務効率化)⇒オペレーション改革
- ③店舗競争力(店舗ネットワーク、店舗のあり方)⇒次世代型店舗、軽量化店舗
- ④システム競争力(システム再構築)⇒システム統合

👉「りそな競争力向上委員会」については、特集P.158にて紹介

第5節

2003年7月 リスク要因の圧縮と高コスト体質の改善を図る財務改革への着手

新経営陣が着任後、組織風土の改革と併行して早期に着手したのは、公的資金注入に至った原因となる劣化した財務内容の改革であった。

細谷会長の就任時の全従業員宛メッセージで用いられた人間の体のたとえでいえば、病状の診断(前述のデューデリジェンス：資産内容調査)と同時に、まず止血のための外科手術(財務内容改善)に取りかかったのだった。

新経営陣は、りそなが財務上抱えている(1)不良債権処理の遅れ、(2)過大な株式ポートフォリオ、(3)高コスト体質といった問題の根本的な解決には、リスク要因の最小化と高コスト体質の改善によ

り、持続的な黒字経営への体質転換を図ることが不可欠と考えた。

具体的には、

- (1) 勘定分離による不良債権の処理促進
- (2) ゼロベースでの株式持ち合い見直し
- (3) 関連会社・緊密先*取引の見直しと関連会社の集約

を三本柱として、集中再生期間の最初の3ヵ月を正念場と捉え、2003年9月中間期決算をターゲットに財務改革に取り組んだのであった。

*緊密先：銀行が人的関係などで事実上経営権を握っている不動産会社など。

勘定分離による不良債権の圧縮

3度にわたる公的資金注入に至った最大の原因は、不良債権問題とその処理の遅れにあった。このため、りそな銀行ではリスク要因を最小化して、これらを抜本的に解決するため、「金融再生プログラム」に定められた、特別支援金融機関における「管理会計上の勘定分離」の実施について、7月より検討を開始した。「管理会計上の勘定分離」とは、不良債権等を「再生勘定」と「新勘定」に分けることで、旧経営体制と新経営体制の責任を明確化し、新経営体制の成果を的確に把握するとともに、貸出債権等の適切な管理を通じ、特別支援金融機関の経営の再生を図るための措置であった。

りそな銀行では8月から9月にかけて、前述のデュデリジェンスと併行して、要管理先以下の貸出債権の仕分けを行った。そして2003年9月末を基準日として、不良債権等3兆5,661億円を再生勘定に、その他の資産約2兆6,700億円を新勘定とする管理会計上の勘定分離を実施した。

再生勘定に分離した主な資産は、要管理先以下の貸出資産(約2兆8,300億円)、上場・店頭公開株式のうち残高を圧縮する予定の部分(約4,700億円)、要管理先以下が発行者である非上場株式、社債(約800億円)などである。

再生勘定資産を構成する要管理先以下に該当する取引先(再生支援先)に対しては、再建計画の策定支

援、経営指導、産業再生機構・整理回収機構(RCC)の再生スキーム、再生ファンドの活用など、再生の可能性を広範に検討・実行することとした。また、グループ会社のサービサー*であるりそな債権回収株式会社の東京・大阪の拠点に再生支援の専担部署を新設することで再生支援業務などを本部直轄の管理とし、大口の要管理先や再生する見込みがある破綻懸念先の支援体制を強化した。2003年12月には、りそなグループを主要取引銀行とする中小企業などの再生支援を強化するための枠組みとして、野村証券株式会社を筆頭とした事業協力パートナー各社と「中小企業等再生ファンド(ジャパン・ライジング・ファンド)」を組成した。ファンドの規模は当初300億円で、事業再生アドバイザーとしてトーマツ・ターンアラウンド・サポートと野村証券再生プロジェクト室などの全面的な協力のもと、りそなグループ単独では取り組みが難しかった企業の再生支援に対しても幅広い支援体制を整えた。

なお、再生勘定はその後、再生支援を含めた的確な管理・処分の進展に伴い、集中再生期間の期日となる2005年3月末には4,998億円まで減少(2003年9月末比 ▲3兆662億円)したことから、りそな銀行は「管理会計上の勘定分離」の当初の目的を達成したと判断し、同月末で勘定分離を終結させた。

*サービサー：法務大臣の許可を受けた債権の管理回収を行う専門会社。

◆勘定分離の成果(2003年9月末～2005年3月末)

	2003年9月末	2004年3月末	2005年3月末	2003年9月末比
不良債権等の資産	29,436	15,335	4,485	△25,951
継続保有の意志が無い資産	5,918	2,822	223	△5,694
標準的手法に基づく評価損益	306	305	290	△16
再生勘定全体	35,661	18,463	4,998	△30,662
①うち貸出資産	28,263	14,367	4,470	△23,792
②うち上場等株式	4,748	2,183	—	△4,748
③うち不動産(遊休等)	340	59	11	△328
④うち保証金等(廃止等)	270	74	26	△244
⑤うち会員権	20	14	7	△12

政策保有株式をゼロベースで圧縮

不良債権処理のための勘定分離と並び、財務改革の大きな柱として取り組んだのが政策保有株式、いわゆる持ち合い株式の圧縮である。過大な株式の保有が、バブル経済崩壊後の株価下落により財務体力を大きく毀損させたという反省から、リスク要因の最小化のための財務改革施策として取り組んだものである。

りそな銀行では7月に、頭取(当時)を委員長とする株式委員会を立ち上げ、政策保有株式の圧縮の検討を急ピッチで開始した。

政策保有株式は、それまで法人のお客さまとの取引関係のなかで資本面を安定的に支えるために相互に保有してきたものである。そのため、圧縮に向けた取り組みでは「ゼロベース」を基本方針としながらも、長年の持ち合いを通じて築いてきたお客さまとの取引関係に影響を与える可能性も配慮し、「保有株式圧縮による取引への影響調査」を全店で実施し、お客さまとの合意を取りつつ、株式売却に着手した。しかしながら、コーポレートガバナンス・コードのもとで、多くの企業で株式の政策保有減少の動きがある現在とは異なり、株式の持ち合い解消の交

渉は困難を極めた。

それでも8月から9月にかけて、対象のお客さまごとに取引店を担当する役員を交渉責任者として責任体制を明確化し、着実に株式売却交渉を重ね、9月末までに4,000億円強(簿価ベース)の株式を売却した。この過程においては、旧大和銀行と同じ旧野村財閥をルーツとする野村ホールディングス株式会社との持ち合い解消をはじめ、聖域を設けずに解消を実行していった。

その結果、グループ銀行合算の政策保有株式残高は、2003年3月末の1兆3,970億円から2003年9月末には9,905億円に、そして集中再生期間の期日である2005年3月末には3,978億円と大幅な減少を実現させた。

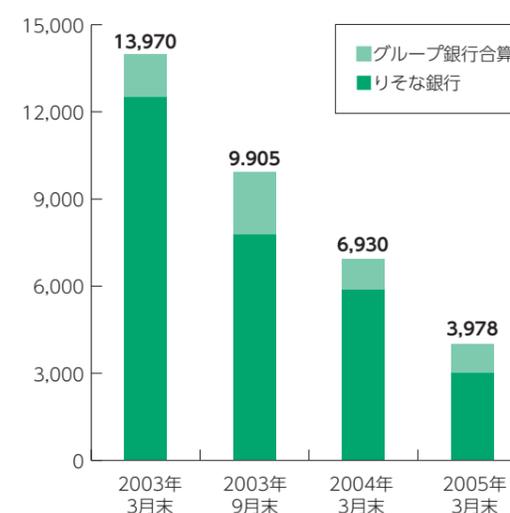
また、政策保有株式の圧縮にとどまらず、有価証券のポートフォリオの再構築に努めた。信用リスクと市場リスクなどを合わせた統合リスク管理の枠組みのもと、市場部門では国債などの国内債券を軸とする健全性を重視したポートフォリオの構築を進めた。これらの取り組みの結果、りそなグループでは証券化商品への投資は国内組成商品に限定した対応をすることになったが、これは後にサブプライムローン問題が発生した際の関連商品投資の回避と、2008年に発生したリーマン・ショックによる株価影響回避につながっていくことになった。

関連会社などをゼロベースで整理・再編

財務改革の取り組みの3つ目として新経営陣が大蛇を振るったのが、子会社・関連会社・緊密先との取引見直しと整理・再編である。

特に、ノンバンク業務などを営む関連会社や不動産を取り扱う緊密先との融資取引は、バブル期以降に不良債権が膨らむ原因となったものであり、自己査定を見直して清算・撤退・売却いずれかの措置をとり、従来の「ゴーイングコンサーン」(継続企業)の

◆政策保有株式の残高推移 (単位：億円)



評価基準を清算価値に変更し、2003年9月中間期決算で多額の損失を計上して処理を行った。

子会社・関連会社については、高コスト体質の改善という観点でも、リスク要因の徹底的な排除、自前主義からの決別という方針のもと、各社の存続価値を経済合理性に基づいてゼロベースで見極め、整理・再編を進めた。その結果、2004年3月末までにノンバンク業務を含む以下の12社の撤退・売却を進めた。

◆2004年3月末までに撤退・売却した子会社・関連会社	
ノンバンク業務	共同抵当証券、あさひ銀リテールファイナンス
証券業務	コスモ証券、あさひリテール証券
リース業務	大和ファクター・リース、あさひ銀リース、近畿大阪リース
投資信託業務	りそなアセットマネジメント
情報処理・システム開発	大和銀総合システム、あさひ銀総合システム、ディアンドアイ情報システム、あさひ銀ソフトウェア

子会社・関連会社は、その後もグループとしてのコア領域への経営資源の集中と高コスト体質改善という観点で、コア業務と銀行に付随する業務を担う会社への絞り込みを続け、2003年9月末の45社から2005年3月末には11社まで減らし、業務委託費の削減につなげた。

2005年3月時点で残った11社は、グループ共通のプラットフォームとしての位置づけを明確にし、連結子会社はりそなキャピタル、りそなカード、りそな総合研究所、りそな保証など9社、持分法適用会社は、日本トラスティ・サービス信託銀行と日本トラスティ情報システムの2社となった。また、グループ経営強化の観点で、11社は原則りそなホールディングスによる直接出資とした。投資効率を重視する管理体制が整備され、各社単体でのマーケット競争力の向上と収益力の強化を目指す体制となった。

保有不動産の整理

財務改革としてのバランスシートのスリム化と経費負担の軽減に向けては、保有不動産の整理にも着手し、大手町野村ビル(旧大和銀行東京営業部)、りそな大阪ビル(大阪市中央区伏見町・旧あさひ銀行大阪営業部)の売却を実施した。一方、りそな大阪本社ビル(大阪市中央区備後町)については賃料削減の観点で買い戻しを実施し、りそな大阪ビルにも一部があった本部機能をりそな大阪本社ビルに集約した。

文化資産や文化事業の売却・停止にも取り組んだ。2003年8月、りそな銀行は京都・南禅寺にある、野村財閥の創立者、野村徳七が建てた別邸「碧雲荘」のすべての持ち分を野村ホールディングスに売却した。

また、埼玉りそな銀行では同月、女子陸上競技部を廃部し、選手とスタッフは地元埼玉県企業である株式会社しまむらに移籍した。



旧野村徳七別邸「碧雲荘」

近畿大阪銀行・奈良銀行の再建

2003年の夏以降、財務改革による再生への取り組みを進めている新経営陣の前に、大きな問題として浮上したのが、近畿大阪銀行と奈良銀行の業績の悪化であった。

グループの将来リスク削減の観点で、りそな銀行で進めている不良債権の抜本的な処理を前提にした

厳格な自己査定基準を、グループ各行で揃えて導入する過程において、上記2社の2003年9月中間期決算は赤字に転落、自己資本比率は、国内行の基準の4%を下回ることになったのである。赤字額は奈良銀行は24億円、緊密不動産会社との取引規模が大きい近畿大阪銀行は3,050億円にのぼり、債務超過に陥る事態が判明した。

これを受け、りそなホールディングスでは、経営陣の間でその対処方法について議論を重ねたが、金融庁とも協議のうえ、最終的にはお客さまの混乱回避やグループ全体としての企業価値向上の観点で、りそなホールディングスの全額引き受けによる両社の資本増強(近畿大阪銀行3,000億円、奈良銀行40億円)を行う結論となった。

2003年10月10日、りそなホールディングスは、財務改革実施に向けた2003年9月中間期決算の業績予想の大幅な下方修正を発表すると同時に、金融庁からの両社への早期是正措置命令を受け、両社の増資計画と経営改善計画を金融庁に提出した。

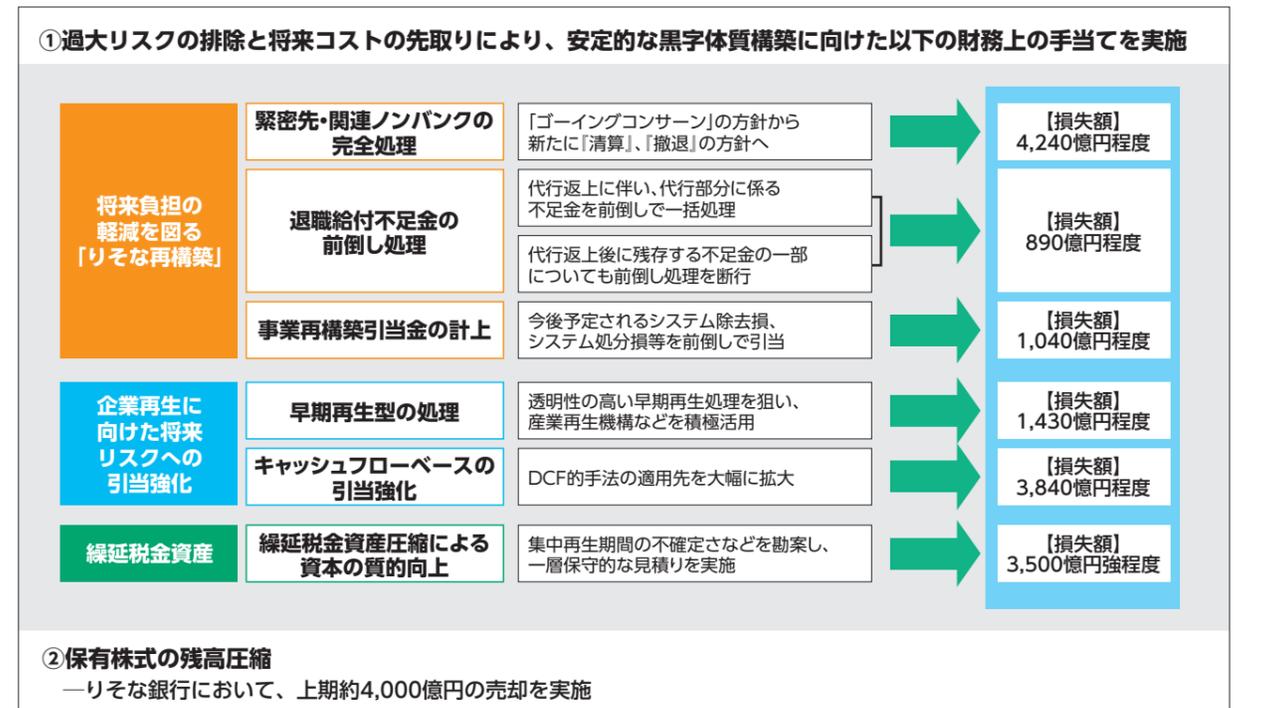
また、このタイミングで経営改革を加速させていくため、11月20日、近畿大阪銀行社長には水田廣行が新たに就任した。

2003年9月中間期決算で巨額の赤字を計上

2003年10月10日の業績予想修正の公表を踏まえ、11月25日、りそなホールディングスは2003年9月中間期の決算を発表したが、グループ連結最終損益はわが国の企業としては最大規模となる1兆7,696億円の赤字となった。そして、2004年3月期末は普通株式と優先株式の配当を見送ることとした。

巨額の赤字決算の主な要因としては、①将来負担の軽減を図るための事業再構築費用の計上、②企業再生に向けた将来リスクへの引当強化、③繰延税金資産の見直しの3点によるものであった。①将来負担の軽減の内訳は、緊密先・関連ノンバンクの処理費用(約4,240億円)、退職給付不足金の前倒し処理費用(約890億円)、システムなどの固定資産の処

◆2003年9月中間期決算における財務改革の概要



分に伴う費用(事業再構築引当金の計上、約1,040億円)である。②将来リスクへの引当強化の内訳は、大口取引先の早期再生型処理に伴う費用(約1,430億円)、DCF法の適用拡大による、貸倒引当金の積み増しによる費用(約3,840億円)であり、③繰延税金資産のさらなる圧縮による損失には約3,500億円を計上した。特に、繰延税金資産は2003年3月期決算でりそな銀行が資本不足に陥り、公的資金注入に至った直接の原因であり、劣化しやすい資産であることから、保守的におおむね1年程度を目安に計上した。

これらの結果、与信関連費用(不良債権の処理費用)は、りそな銀行と近畿大阪銀行での増加を主因にグループ全体で1兆3,623億円を計上。グループの自己資本比率は6.27%となった。また、近畿大阪銀行は3,050億円、奈良銀行は24億円の赤字となったことから、りそなホールディングスの全額引き受けにより、資本不足を補った。

このように、2003年9月中間期決算は巨額の赤字決算となったが、りそなグループの再生に向けた財務改革を大きく前進させるものとなった。リスク

要因の最小化と高コスト体質の改善を柱とする財務改革の断行により、量から質を重視する経営への足がかりをつくる決算となった。

マスコミからは、「政府は2003年3月期決算を判断材料に公的資金の注入を決めたのであり、その前提を崩すものではないのか。2003年3月期決算と整合性が取れるのか」といった指摘があがっていた。これに対して細谷会長は10月10日の業績予想修正の場で、「全く違う物差しを用い、今回の決算の作業を進めているので、比較は不可能だと受けとめている。6カ月の時間差もあるが、緊密先や関連会社などの早期処理は、私が就任してからの経営方針である。DCF法の適用拡大、退職給付債務の処理、事業再構築引当金の計上、繰延税金資産の保守的計上など、新たな経営方針に基づき、今回の決算処理を進めている」と説明した。決算発表の際には「経営のトップとして、今回、巨額な赤字を計上したことに対しては、ある種の忸怩たる思いがあるが、りそな再生のためには不可欠な経営判断であったのではないかと思う」と強調し、翌2005年3月期には持続的な黒字経営への体質転換を実現していく考えを示した。

第6節

2003年11月 新経営健全化計画の公表と金融サービス企業への転換

新経営陣による集中再生期間の新しい経営健全化計画の公表

金融機関が公的資金の注入を受けた場合、その完済までの間、返済に向けた経営健全化計画を4年分策定し、原則2年ごとに見直しをする必要があった。りそなグループにおいても、預金保険法に基づく公的資金注入に合わせ、2003年6月に経営健全化計画を提出したが、これは旧経営陣のもとで策定され

た計画であったことから、新経営陣の着任後、グループの再生に向けて経営理念やビジネスモデルについて改めて策定し、必要に応じて計画を見直す方針としていた。このため2003年6月下旬以降、新体制のもとで経営理念、ビジネスモデル、経営の数値目標などの見直しを行い、「集中再生期間」と位置づけていた2005年3月末までに実施する施策の方向性を固めた。こうして、新経営陣により策定され金融庁に提出し、公表した計画が、2003年11月の

◆2003年11月公表の経営健全化計画におけるりそなホールディングスとりそな銀行の集中再生期間の目標 (単位：億円)

		グループ		りそな銀行	
		2003年3月期(末)	2005年3月期(末)目標	2003年3月期(末)	2005年3月期(末)目標
「量」から「質」への転換・スリムな体質作り	実勢業務純益ROA	0.72%	0.77%	0.69%	0.81%
	中小企業等貸出比率	79.71%	80%以上	76.56%	78%以上
	経費率(OHR)	59.73%	52%程度	59.33%	50%程度
収益目標	当期利益	△7,904	1,600	△7,392	1,150
リスク・ファクター圧縮	不良債権比率	9.32%	3%台	9.98%	3%台
	保有株式残高	13,169	4,000	11,672	3,000

新たな経営健全化計画「りそな再生のための集中再生期間における計画」である。

同計画では、新経営陣のもと、次項で述べるグループの新たな経営理念と、それを具体化したグループ行動宣言を示した。ビジネスモデルについては、新経営陣のもとでの分析結果として、グループの強みとしてきた、首都圏、関西圏の中堅・中小企業、個人のお客さまとの取引に改めて注力する方針を示し、貸出金などの「量の拡大」を目指す運営から、「質の向上」を目指す運営への転換を図り、小口の取引でも採算が確保できるよう、ローコストオペレーションの実現を目指すことが示された。

また、グループのスタート時に示していたグループ内銀行の再編については、集中再生期間中は凍結し、まず各行がそれぞれ体質を強化して自立した経営の確立を優先課題とすることとした。

2003年6月の新経営陣着任時、りそなの抱える問題点としてあげた(1)不良債権処理の遅れ、(2)過大な株式ポートフォリオ、(3)高コスト体質、(4)内向きの意識、(5)選択と集中の遅れ、のうち「(5)選択と集中の遅れ」への対応となる新しいビジネスモデルの姿がここに示されたのである。

そして、2005年3月までとする集中再生期間に実現を目指すその具体的な姿として

- (1) 持続的な黒字経営への体質転換
 - (2) 透明性の高いスピード感ある経営の実現
 - (3) 銀行業から金融サービス業への進化
- の3点が示された。それを実現していくための経営改革の四本柱として、

- I. サービスの改革
 - II. 収益構造の改革
 - III. 資産構造の改革
 - IV. 企業風土の改革
- があげられ、各改革についての取り組みの具体的な細目と工程表が示された。

なお、(1)の持続的な黒字経営への体質転換については、集中再生期間の最終期2005年3月期のグループの当期利益1,600億円の実現を目標として掲げ、上記図表の計数目標を示した。

新しい経営理念・行動宣言・行動指針を制定

2003年11月、新しい経営健全化計画の公表とともに、グループの全従業員が進むべき方向と共有すべき価値観を示すものとして、「りそなグループ経営理念」および「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」を策定した。

これらは、新経営陣のもと、公的資金を受けた重みを踏まえ、お客さまや社会の目線、サービス業への変革など、過去の反省や再生PTメンバーの提言も織り込んで、改めて制定されたものである。

<りそなグループ経営理念>

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、お客さまの信頼に応えます。変革に挑戦します。

透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

新しい経営理念では基本的な考え方として、お客さまを第一に、今までにない新しい金融サービスを提供していく「創造性に富んだ金融サービス企業」を目標にするとともに、りそなグループとして特に大切にすべきこととして「信頼」「変革」「透明な経営」「地域社会とともに発展」の4つを明確化した。また、新しい行動宣言である「りそなWAY」では、グループの重要な「ステークホルダー」(利害関係者)であるお客さま、株主、社会、従業員とどのようにかわるかを基本姿勢の形で具体化した。

続いて、これらの「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」を従業員の具体的な行動レベルで明文化したものととして、2004年4月には「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)」を新しく制定した。

- りそなSTANDARDは、
- I. お客さまのために
 - II. 変革への挑戦
 - III. 誠実で透明な行動
 - IV. 責任ある仕事
 - V. 社会からの信頼

の5章からなる。従来の経営理念が、従業員にとって共通の価値観として十分に浸透していなかったのではないかという課題認識に基づき、本文内では以下のように各項目の冒頭に問いかけ文を設け、従業員が実際の業務にあたって疑問や迷いがある場合に、自ら胸に手を当てて立ち返る基準や基本的な心構えを示すものとした。

(抜粋)【2004年4月制定時】

- I-1. お客さまをよく知り、最適なサービスを提供します。
⇒あなたの仕事は、本当にお客さまのた

めになっていますか？

II-2. 「銀行は特別」という意識を払拭し、普通の会社になります。

⇒銀行の都合で物事を考えていませんか？

III-1. 法令・ルールはもとより社会規範を遵守します。

⇒それは、胸を張って家族に話せますか？

IV-2. 何事も、先送りはしません。

⇒その解決方法は、その場しのぎではありませんか？

V-1. 地域社会の一員として信頼される企業を目指します。

⇒常に社会の視点を意識して行動していますか？

そして、「りそなSTANDARD」の冒頭には、細谷会長による「『良き企業』を目指して」というメッセージが掲載された。

「良き企業」を目指して

(前略)

りそなグループが幸いにも、今日、退場させられず生き残っているのは、社会に助けていただいたからであることを、私たちは決して忘れてはなりません。

今後もりそなグループが生き残り、そして持続的に成長していくためには、「良きことを行なう企業」であること、そしてその企業で働く人は「良き人間」である必要があります。

私たちは、今こそ、過去の反省を踏まえ、一人ひとりがお客さまや社会の視点に立って、法令やルールだけでなく社会規範も遵守し「コンプライアンスのできた企業でありつづけること」を最も重要な課題として、企業倫理の向上に取り組んでいかなければなりません。

(中略)

皆さんも、何か行動を起こすとき、またどうしたら良いか迷ったとき、必ず、繰り返し「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」「りそなSTANDARD」に立ち返り、自らの行動の基準、判断の基準としてください。必ずや皆さんの道標となるはずです。

金融商品やサービスの開発に「奇跡」がないのと同じように、コンプライアンスの実現にも「奇跡」はありません。私たち一人ひとりが愚直に繰り返し心に刻んでいくしか道はありません。

りそなグループで働く全ての人が力を結集し、「りそなを残しておいてよかった」とお客さまや社会に認められるような「良き企業」、持続的成長を実現できる「良き企業」、「りそな」で働くことに誇りをもてるような「良き企業」をともに築いていきましょう。

こうして制定された「りそなSTANDARD」は、A4サイズの本冊子のほか、チェックポイント形式に簡略化した携帯用小冊子が全従業員に配付され、部店内で朝礼などでの読み合わせや継続的な研修が行われるようになり、りそなグループ従業員の行動や判断の基準や心構えとして浸透していった。



りそなSTANDARD (携帯冊子版)

なお、「りそなSTANDARD」は、その後の内外環境の変化を踏まえて一部改定を行っているが、基本的な考え方は変わらずに踏襲されている。そして2018年に発足した関西みらいフィナンシャルグループでも同じ内容が「関西みらいSTANDARD」として定められ、今でもりそなグループ全従業員の行動の規範を示すものとして大切に引き継がれている。

金融サービス業への改革を開始、「好感度No.1銀行」が目標に

細谷会長が就任時に最初に唱え、新しい経営健全化計画でも目指す姿として掲げた「銀行業から金融サービス業への進化」への取り組みは、2003年度下期に入り、本格的に「サービス改革」として展開を開始した。

サービス業の原点に立ち返り、お客さまにとって本当に価値のあるサービスを提供できる体制を構築するとともに、お客さまに対応する姿勢や店舗づくりなども含めて、「好感度No.1銀行」を目標とする取り組みがスタートしたのであった。

まず最初に着手したのは、お客さまと接する銀行の顔でもある店頭改革であった。ご来店いただいたお客さまに満足いただける店づくりを目指して組織横断的なチームを組成し、店頭において改善すべき事項についてお客さまの視点に立って検討を行った。

そして、りそな銀行では2003年10月、店質(店舗の性質)が異なる6カ店を新しい施策試行のためのパイロット店舗^{*1}と定め、入出金や振込を受け付けるハイカウンターでの「スタンディングオペレーション^{*2}」の実施によるサービス向上と手続きの迅速化、ロビー内への「総合受付カウンター」の設置、ファイナンシャルプランナー資格を持つ接客のプロである「お客さまアドバイザー」の配置など、従来の銀行店舗にはなかったアイデアや施策を試行した。



スタンディングオペレーション(りそな銀行竹ノ塚支店)

これらパイロット店舗では試行錯誤を繰り返しながら実験と検証を重ね、新しい施策をグループ内に発信する役割を担ったが、これらの施策が後述するりそなグループの「次世代型店舗」の主要コンセプトにつながっていった。

- *1 パイロット店舗：りそな銀行の九段、西葛西、たまプラーザ、玉造、茨木西、くずはの6店舗。
- *2 スタンディングオペレーション：預金の入出金や振込などを受け付ける営業店窓口のハイカウンターにおいて、従業員が座らずに立ったまま手続きを行う取り組みで、当時の金融機関では斬新な対応であった。

銀行業界の常識に挑戦 営業時間を17時まで延長

「なぜ銀行は15時に閉まってしまうのか？」

24時間営業のコンビニや深夜まで営業するスーパーがある時代にもかかわらず、15時で窓口を閉める銀行の慣習にお客さま目線での疑問を投げかけたのが、異業種出身の社外取締役や競争力向上委員会の花王アドバイザーチームのメンバーであった。

現在、りそな銀行、埼玉りそな銀行および関西みらい銀行の大部分の店舗では窓口が17時まで開いているが、金融サービス業への進化に向けたサービス改革の大きな柱の一つとなったのが、この営業時間の延長への取り組みである。

銀行は、銀行法施行規則により、「営業時間は午前9時から午後3時まで」と定められている。一方で

同規則では、「営業時間は、営業の都合により延長することができる」とも定められている。このような法制度のもと、銀行業界では必要最低限である9時から15時までの営業が慣習として定着しており、りそなグループを含む多くの銀行は、営業時間の延長には消極的であった。提供できる機能は限定的であり、延長した時間分のコストをカバーすることが難しかったからである。実際、過去に一部の店舗で実施したが、ご来店されるお客さまは非常に少なく、効果が認められなかった。むしろ、時間外取引にはATMやパソコンサービスなどを充実させたほうが、お客さまと銀行の双方にメリットがあると考えられていた。

こうした状況ながら、りそな銀行では、社外メンバーからの問題提起を受け、改めて平日営業時間延長と休日営業について検討を開始した。

この問題は、給与カットを実施している状況のなかで従業員にさらなる労働条件を要請することになる点や、休日要員の確保、採算の見直しなどの点で社内を二分する大きな議論となったが、最終的には、お客さまの利便性向上を図り、「りそなは変わった」という新しいブランドイメージを発信していくことが今は重要だという判断により、実施が決定された。営業時間は平日15時までという銀行の常識に挑戦し、サービスの差別化を生き残りのための必須条件と捉えたなかでの決断であった。当時の企画部門の責任者は、「実務面や、『りそなショック』後の動揺する従業員の心情面を考えると、このタイミングで営業時間延長の対応や休日営業は、なかなか受け入れがたいという気持ちも強かったが、従来と同じような考え方をしているはだめで、われわれ自身が『汗をかく銀行』にならなければ、信用を失った銀行の再生は成り立たないと考えを改め、この施策に取り組んだ」と回想する。

2003年10月1日、りそな銀行は池袋、梅田、京都中央、横浜西口など東西の繁華街に位置する営

業店20カ店の営業時間の延長を開始した。従来の営業時間が9～15時であったのを、当初は15時にいったん閉店し、17～19時に再び営業するという変則的な運営での延長だった。延長した時間帯では、資産運用やローン、相続などの相談業務全般と、口座開設など個人のお客さまの受付業務を取り扱った。住宅ローンセンター(18カ店)も、営業時間を19時まで延長した。

平日だけでなく週末の営業も開始した。営業店(10カ店)と住宅ローンセンター(18カ店)が土曜日の10～17時、住宅ローンセンターはそのうち5カ店が日曜日の10～17時も営業した。また、フリーダイヤルによるカスタマーセンターの休日相談の受付も開始した。

続いて12月5日から、15時にいったん閉店して17～19時に再営業するスタイルを、金曜日に限定して営業店299カ店に導入した。さらに、12月25日から6カ店で繁忙日(毎月25日と12月を除く月末)の営業時間を8時45分～17時に延長した。埼玉りそな銀行でも2004年1月23日から、一部の営業店で金曜日の営業時間延長や土日営業を開始した。

営業時間の延長に対し、お客さまからは「仕事帰りに利用できてよい」といった好意的な声寄せられた。他方、17時に再開する運営については「15～17時に営業しないのはわかりにくい」「いったんシャッターを閉めてから再び開けるのは、本当のサービスになっているのか」という声も社内外にはあった。

多くの銀行が15時で閉店しているのは、手形・小切手や税金などの時限性のある店舗からの持出業務があるためでもあり、これらの業務と併行しながら、15時以降に店頭に来店するお客さまの対応をするためには、多くの課題があった。

こうした課題に対し、現場の営業店と本部が一体となって事務手続きの改革や業務運営の工夫を重ねていくなかで、15時以降も窓口を開けながら持出業務を行うノウハウが蓄積されていった。



窓口営業時間、午後5時まで営業のポスター

そして、繁忙日の17時まで延長する試みは、お客さまのニーズが非常に高いという反応を確認できたことから、りそな銀行と埼玉りそな銀行は2004年4月1日以降、平日の窓口の営業時間の17時までの延長をほぼすべての支店や出張所に拡大していった(りそな銀行は全国約350拠点、埼玉りそな銀行は約100拠点)。りそな銀行で当初試行した17～19時の再営業はとりやめ、15時にシャッターを閉めずに17時まで営業する形に改めたのである。

2015年からは、近畿大阪銀行の店舗でも17時まで営業を実施するようになった。

「17時まで営業」は現在も続いているが、起点となった銀行業界の常識に挑戦し「できない理由を積み上げるのではなく、どのようにすればできるのかを考える」姿勢、そして、お客さま目線で選ばれる銀行を目指すという姿勢は、その後のりそな改革に共通する取組姿勢につながっていった。

意識改革であり、業務改革でもある 「待ち時間ゼロ」運動の展開

「当店はお客さまの『待ち時間ゼロ』をめざします」

2004年1月、りそな銀行と埼玉りそな銀行の店舗では、支店長名と顔写真入りの上記文言のポスターがショーウィンドーやロビーなどに登場した。ポスターには、その支店の現在の待ち時間実績を記

載する欄も設けられており、「待ち時間ゼロ」を各支店長の公約としてお客さまへ宣言する狙いも込められたポスターであった。

営業時間の延長に次いで、お客さま目線でのサービス改革のもう一つの大きな柱として実施されたのが、この「待ち時間ゼロ」運動であった。サービス業という観点で、社外取締役や競争力向上委員会の花王アドバイザーチームが重視していたのは「お客さまの声」であった。2003年8月に実施されたお客さまによるアンケート結果や、日々寄せられる意見のなかでもっとも多かったのが、店頭での「待ち時間」に関する要望であった。

「待ち時間」とは、本来はお客さまが来店してから店を出るまでの時間だが、この運動では、お客さまが店頭で受付カードを受け取ってから窓口で受付をするまでの時間を「待ち時間」とし、これを「ゼロ」にする目標を掲げた。

銀行の窓口業務は、端末で伝票などのオペレーションを実施する際、金額や手続き内容などに間違いが生じないよう重層的な確認手順に基づき行われるケースが多く、従来は一定程度の時間を要していた。このため、初めは「待ち時間『短縮』」の検討を始めたが、競争力向上委員会の議論のなかで、漸進的な改善ではなく、お客さま目線であるべき姿を目指

す抜本的な改革をすべきだという花王アドバイザーチームの意見を踏まえ、究極の姿である「待ち時間『ゼロ』」を目標とすることとした。こうして「待ち時間ゼロ」運動は、サービス業の原点に立ち返り、お客さまの声に真正面から応えていく姿勢を全社的に示していくことを目的とした運動として開始された。

「待ち時間ゼロ」を実現するためには業務の抜本的な見直しが必要不可欠であったため、営業店と本部が情報を共有し、一体となって課題克服に全力を尽くすこととした。

まず、本部ではパイロット店舗の試行内容を全営業店に還元し、全社的に業務効率化策を展開した。各営業店単位でも、支店長をチームリーダーとする「『待ち時間ゼロ』プロジェクトチーム」が組成され、全員で自店の窓口の特性に応じたアイデアを出し合う運営が始まった。各営業店で出た提案や意見・要望は本部に共有され、本部はそれらの提案などの検討状況を社内開示するというサイクルが展開されるようになった。

各営業店の窓口業務を行う営業課*（当時）では、従来は窓口業務や後方業務などに担当が分かれていたが、従業員全員が様々な業務を行えるように多能化を図り、窓口の繁閑によって、窓口応援のフォーメーションを機動的に組む「チーム制」と呼ばれる事務処理体制も導入した。

こうした現場と本部が一体となった努力の積み重ねにより、りそな銀行では2003年3月には平均約6分だった全店平均の待ち時間が、2004年3月には約1.4分まで短縮していった。

このように「待ち時間ゼロ」運動の取り組みは、単に待ち時間を短縮する運動にとどまらず、サービス業として「お客さまをお待たせしない」という意識を全従業員に浸透

させ、全社的な業務プロセスの見直しや現場である各営業店単位での創意工夫を活性化させて、りそな改革を象徴する運動となっていった。そして、この運動の運営上のアイデアや17時まで営業への取り組みの過程で検討された業務プロセス改革が、この後展開されるオペレーション改革や次世代型店舗などの新しい施策につながっていった。

* 営業店の窓口業務を所管する部署については、りそな銀行、関西みらい銀行、みなの銀行では、現在はお客さまサービス課。

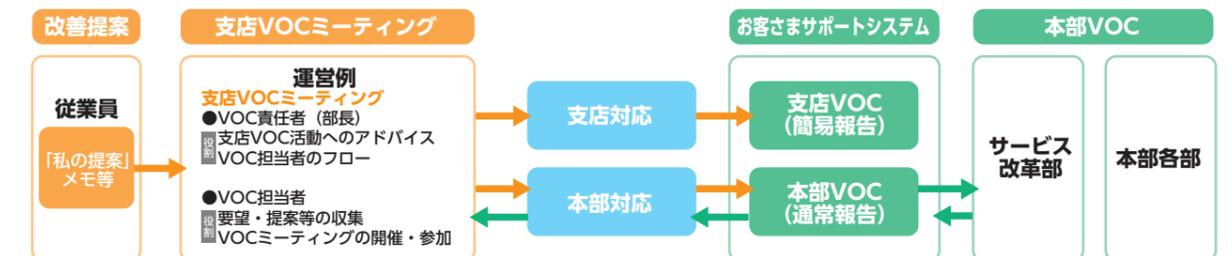
お客さまの声を一元管理し、商品・サービスに反映する仕組みを構築

お客さま目線でのサービス改革を推進していくうえで、重要な情報となってくるのが「お客さまの声」である。しかしながら、日々お客さまからの様々な声が営業店に寄せられているものの、商品・サービスに十分に活かされていないのではないかという課題が、競争力向上委員会の花王アドバイザーチームから指摘された。一般的に競争の厳しい消費財メーカーやサービス業では、当然行われているお客さま意見を踏まえた商品・サービスの改善への仕組みが不十分という指摘であった。

このため、りそな銀行では2003年11月、お客さまサービス室と業革推進室が中心になって、営業店を含めた様々なチャンネルに寄せられるお客さまの声を一元化して分析し、商品やサービスの具体的な改善策を協議する「CS推進ミーティング」を新設した。

2004年3月には社内イントラネット上で、お客さ

◆VOC概要図



まの声や従業員からの意見・要望のほか、CS推進ミーティングでの検討状況、苦情事例ニュース、CSに関する諸施策の業務連絡などを情報共有するシステム「りそなVOC」(ボイス・オブ・カスタマー)を稼働させた。特に、本システムでは、「私の提案」制度として従業員提案制度(VOE:ボイス・オブ・エンプロイー)も運用を開始した。VOEは、「待ち時間ゼロ」運動などをはじめとするサービス改革の取り組みのなかで、従業員がお客さま目線で考えた現場発の創意工夫などを報告する枠組みとして活用が進んでいった。

組織のスリム化・フラット化を推進

新しい経営健全化計画のなかで目指す姿として掲げられた「透明性の高いスピード感ある経営」の実現に向けて取り組んだのが、「企業風土の改革」としての「組織のスリム化・フラット化」である。

新経営陣の着任直後から「りそな再生プロジェクトチーム」や「りそな競争力向上委員会」といった組織横断的な枠組みを設置していたが、様々な社内改革の推進にあたっては「プロジェクトチーム制」を採用し、組織の縦割りの弊害を回避して意思決定や施策展開のスピード化を図った。

また、2003年10月の組織改正では、グループ全体でお客さまサービス向上を目指した現場重視のフラットな組織を目指すとともに、特にりそなホールディングスとりそな銀行の間では、兼務体制を活用し、重複機能を整理して効率的に一体運営を行うための見直しが行われた。具体的には、お客さまとの



待ち時間ゼロポスター



フォーメーションボード

接点を担う営業に関しては、りそなホールディングスの営業企画部門を廃止し、企画・運用をグループ各社で担う体制に改めるとともに、スピード感のある意思決定と業務運営を行うため、経営企画、財務、人事、リスク統括などの部署については、部長も含め、りそなホールディングスとりそな銀行の兼務体制とした。

意思決定と業務運営のスピードアップという観点では、営業店組織の改革も実施された。細谷会長は国鉄改革の経験から、サービス業の競争力の源泉は現場の創意工夫にあるとして、「知は現場にある」と繰り返し唱えていた。従来の銀行では数多くの支店を抱える組織体ということもあり、本部の権限が強く、融資案件の審査においても支店長の権限は一定の金額内に抑えられているのが通例であったが、りそな銀行では2003年11月から、埼玉りそな銀行では12月から支店長権限の拡大を始め、可能な限り支店で意思決定が完結する体制を構築していった。

また、スリムで効率的な組織運営に合わせて職位体系もフラット化を図る目的で、職位も大幅に見直した。

営業店においては、りそな銀行では2004年4月に副支店長ポストを廃止し、融資、渉外、営業の各課を統括していた課長の職位名をマネージャーに変更した。これにより、営業店内では支店長－マネージャー(旧課長)－担当者の3階層となり簡素化した業務運営体制が構築され、お客さまニーズへの対応スピードが速まった。そして同時に、後述の通り現場に大幅な権限を委譲する「地域運営」が始まった。

一方、本部においては、部長－部付部長－次長－部長代理－担当者という多層的な職位体系が指示命令(上意下達)型のコミュニケーションスタイルを生み、画一的な意思決定スタイルにつながっているという課題認識から、部長－グループリーダー－プランニングマネージャー(後に担当マネージャーに名称変更)/担当者の3階層を基本とした。併せてプロ

ジェクト単位で、プロジェクトオーナーのもとにプロジェクトマネージャーとメンバーを定めるプロジェクトチーム制も活用し、業務内容に応じて柔軟に意思決定プロセスを設定できる職位体系に改めた。

この一連の組織のフラット化への取り組みは、新しいアイデアが取り入れられる活力ある組織や、スピーディーな意思決定とプロジェクト進行が行える組織へ向けた「企業風土改革」を大きく進展させ、新しい経営健全化計画で目指す姿とされた「銀行業から金融サービス業への進化」や「透明性の高いスピード感ある経営の実現」を推進していくうえでの重要な要素となった。そして、今日でも「フラットな組織」という考え方は、りそなの企業文化のベースとして引き継がれている。

「地域運営」により、現場が主役でお客さまが中心の逆ピラミッド型組織へ

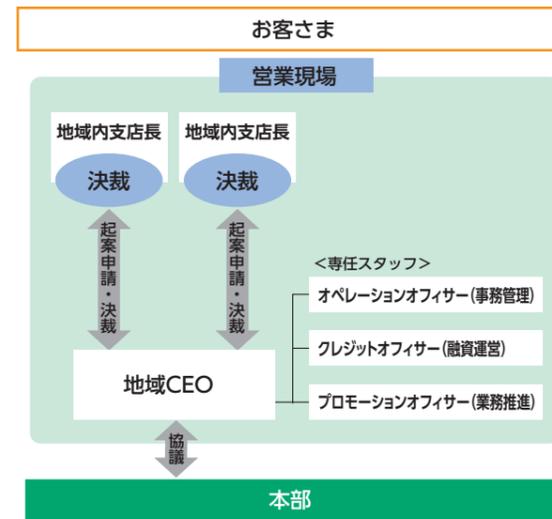
銀行は従来、経営トップや本部が決めたことを一斉に行うトップダウンのピラミッド型組織の傾向が強かったが、細谷会長は、お客さまと常に接点を持っている現場が直接アイデアや発想を実現できる、現場が主役の逆ピラミッド型の組織への転換が、金融サービス業への進化を実現していくための重要なトリガーになると考えていた。

この考え方のもと、新しい経営健全化計画のなかで新しいビジネスモデルとして打ち出されたのが、現場に大幅な権限と責任を委譲してお客さまとのリレーションシップ強化を図ることを狙った「地域運営」である。

まず、りそな銀行では2004年4月より、全国の営業店を30の地域に分け、地域の統括責任者として各地域に「地域CEO」を配置し、本部の権限を大幅に委譲した。

そして、お客さまのニーズにスピード感を持って

◆2004年4月りそな銀行 地域運営体制



対応していくため、現場に近いところで意思決定を行い、各地域において地域特性に応じた施策を機動的に実施できる体制を整え「地域運営」をスタートさせた。埼玉りそな銀行も同月、埼玉県内の営業店を4つの地域に分割し、それぞれの地域に営業統括責任者として地域営業本部長などを配置する「地域運営」を開始し、のちに近畿大阪銀行でも2011年7月から開始した。

地域CEOには、地域の営業施策の決定、従業員の人事、予算配分、拠点展開の権限や取引に関する権限を与え、地域全体の収益および運営管理全般について責任を持たせた。補佐役として従来は本部などで行っていた業務推進、事務管理、融資運営を担う専任スタッフ(プロモーションオフィサー、オペレーションオフィサー、クレジットオフィサー)を新たに配置し、地域で迅速に意思決定する体制を整えた。また、地域CEOは公募も実施し、2人の外部人材を登用した。

これに合わせ、りそな銀行の本部側も、地域運営のサポート役に徹すべく、営業推進本部、東京・大阪営業サポート部、法人・個人ソリューション室を新設、本部営業部門を「地域に対する営業推進サポート機能」と「商品・チャネルなどの企画機能」と

に再編、スリム化した。

地域運営は、地域の編成単位や地域内の組織体制などの運営の見直しも行いつつ、現場を重視しお客さまに近い経営を行う枠組みとして、りそな銀行、埼玉りそな銀行で現在に至るまで継続されている。

人事制度の抜本的な見直し

新生りそなに相応しい人事制度を構築し、従業員の意識改革に結びつけるべく、2004年7月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は従来の人事制度を抜本的に見直した。大きな変更点は以下の3点であった。

- ①従来の総合職、準総合職、事務職という人員構成比率で男女差が大きい「コース制度」を全廃し、営業運営系、営業推進系、専門系、企画開発系、事務統括系という役割に応じた5つの「職務フレーム」へ移行する。併せて、勤務地の制約などにかかわらず人材活用を図る観点から、勤務エリアを限定・非限定に区分する「勤務エリア制度」を導入する。
- ②従来の年功序列的要素の強い「職能資格制度」を廃止し、従事する新しい「職務フレーム」を基軸とした「職務等級制度」を新入社員から部店長層までの全層に導入する。
- ③それまでの賞与の概念を見直し、業績連動型給与の「業績インセンティブ」を導入し、職責や業績に応じたメリハリある報酬制度へ再構築する。

これらの背景には、公的資金注入後の年収の約3割に相当する処遇の引き下げを行っている状況下での従業員のモラルダウンや人材流出の懸念、また今後の人材や組織の活力向上、再生に向けた意識改革への問題意識があった。特に足元では、営業推進や企画といった主要な業務を担っていた男性総合職の退職が増加していたため、コースを問わずに意欲のある従業員を登用したり、組織貢献度の高い従業員を適切に処遇するなど、リテンション策に取り組



コラム リそならではの「REENAL」プロジェクト

2003年6月に就任した細谷英二会長は、従業員に「新しい銀行像を創ろう!」と呼びかけた。翌7月に大阪のリそな銀行南森町支店から本店営業統括部(当時)に異動した藤原明は、これをチャンスだと受けとめた。入社したての頃は形式や慣行を重んじる銀行の官僚的な組織風土になじめず、支店に配属された初日に辞めようかと迷ったりした。その後、「銀行を変えたい。でも銀行はすぐには変わらないだろうから、銀行にずっと残り、変える努力を続けて楽しもう」と気持ちを切り替え、10年余りの間勤務を続けていた。そんな藤原にとって、「銀行を変えよう」と訴えるトップの登場は、「運命の出会いとしかいいようがなかった」のである。

当時の上司は、お金をかけずに工夫せよと注文を付けつつも、「自分の権限の範囲内なら何をやってもよい」と藤原の背中を押した。

リそな再生のカギを握るのは、やはり地域との共存共栄であろうと藤原は考えた。「地域とともに歩む銀行として何ができるのか、とにかく先事例をたくさん創ろう」という思いから始めたのが、「REENAL(リーナル)プロジェクト」である。「REENAL」とはRESONA(リそな)とREGIONAL(地域)を組み合わせた造語で、リそなグループと地域の協働による地域活性化プロジェクトを指している。地域の課題を一つひとつ解決していくことで地域が活性化すれば、経済活動が起り、金融機能を発揮する場面も出てくる。

2004年、NPO法人の天神天満町街トラスト、大阪市立大学商学部と共同で天神橋筋商店街(大阪市)のまちおこしを企画した。商店街に隣接するリそなグループ3支店で地域限定の天満宮の御朱印付きの証書ケースを付けた定期預金「百天満天百」の取り扱いを開始し、500口座で11億円を集めた。その後、地域情報誌の創刊や商店街ブランドの日本酒の発売など、活動のすそ野が広がっていった。

同年、大阪のラジオ局FM802と共同で、若手アーティストを応援する活動「RESONART(リそなート)」をスタートした。リそな銀行のキャッシュカードの券面スペースを若手アーティストの作品発表の場として提供したところ、大きな反響を呼んだ。第1弾から第16弾まで継続し、カード発行枚数は計78万枚に達した。

藤原が銀行の取引先と地域などを有機的に結びつけ、潜在力を引き出す企画をプロデュースすることにより、2003年秋頃から約3年で500を超える企画が形になった。

「自分でできる限界まで企画をやり切ると、反響があり、『わらしべ長者』的に次々と広がった。色々な方が前向きに声をかけてくれた」。

「メガバンクでもなければ地方銀行でもない」リそなの強みは、地域に密着したリテール中心の営業基盤、全国に広がるお客さまや店舗ネットワーク、多様なニーズに対応できる商品やサービス、コスト競争力を兼ね備えている点にある。地域や企業のコーディネーター役になり得る条件が揃っていた。

2008年頃から、藤原は「手法の体系化」に取り組んだ。テーマ別に「やるべきこと」を明確にし、様々な組織の「強み」を活かす協働によって「共有価値の創造」を目指すのが、REENAL式手法であると捉え、「脱属人化」と「組織化」を推進した。2014年以降は、年間300回を超える講義・講演・ワークショップを通じてREENAL式手法の普及に努め、500件を超えるプラン策定をサポートした。現在、リそな総合研究所リーナルビジネス部長を務める藤原は「丁寧な支援を量産化するのが、リそなの生きる道であり、リそなのやり方」と語り、伴走型の支援をコンサルティングのメニューとして展開している。

2022年3月、関西みらいフィナンシャルグループはお客さまの多様な経営課題の解決を伴走支援する「みらいリーナルパートナーズ」(大阪市)を設立した(第3章P.149参照)。藤原は同社の取締役も兼務している。長年培ってきたノウハウを活用した独自のインタビューシートを使い、お客さまの本質的な課題を明確にし、課題を解決できるようにサポートするマーケットイン型のコンサルティングサービスを提供する。REENAL式手法は20年の歳月を超え、今なお進化し続けている。



REENAL活動

む必要があった。

賞与に変わる業績連動型給与の「業績インセンティブ」についても、リテンションや従業員の収益向上に向けたインセンティブを強化する観点から導入されたもので、再生に向けたローコスト運営を基本としつつも、グループの経営健全化計画上の収益計数目標の達成状況に応じて、従業員に配分する資金量ファンドを設定する方式とした。黒字転換を果たした2004年度決算の発表以降運用が始まり、2005年から従業員への支給を開始した。

また、人事制度の改定に合わせ、新しい人事評価制度を導入した。こちら、リそな再生と多様な人材の活躍に向けた制度改革であり、中長期的な企業価値向上への貢献度を評価する仕組みへの転換を狙ったものである。

従来の人事評価の枠組みは、短期的な個人の業績結果を中心とした個人業績評価であった。しかしこの改定により、結果だけでなく、その業績を上げるに至った手段や方法などのプロセス評価も加味した新しい業績評価と、中長期的に企業価値向上に結びつく行動を評価する「バリュー評価」の2つの要素による総合評価で評価する枠組みに変えた。



コラム 外部人材の積極的な起用で組織を活性化

リそな再生に向けた改革の取り組みで、初期の段階で大きな力を発揮したのが外部人材の起用である。「リそなの常識は世間の非常識」と唱え、改革を推進した細谷会長や多士済々の社外取締役をはじめ外部から招いた人材が、従来の銀行の殻を破る発想を持ち込み、改革を前進させていった。

前述の競争力向上委員会の花王アドバイザーチームのメンバーや、社外から2人を起用した地域CEOなど、この時期、要所要所で外部人材を起用したが、象徴的なのは、人材活用の取りまとめにあたる人事部門の責任者にも起用したことであり、外部からの目線で、従来保守的ともいわれていた人事部門の活性化に向けた改革を進めた。

特にこのバリュー評価は、リそなSTANDARDなどに示される、リそなの従業員に求められる価値観に基づいた行動を日頃の業務のなかで実現できているかという観点で、①勝ちにこだわる姿勢、②変革志向の強さ、③お客さまの喜びを追求する姿勢、④情勢を嗅ぎとる力、⑤深く多面的に問題を見極める力、⑥新しいリそな像を創り出す力、⑦進むべき方向へ組織を動かす力の7つの視点で評価するものであり、従業員の意識改革を大きく促すものとなった。

バリュー評価の視点は、支店長や部長などの経営層の人事評価の一環として2004年度から開始された部店長多面評価においても活用され、部店長は、その上司や同僚、部下からも同じ視点で評価されることになり、組織運営においても、新生リそなに相応しいマネジメントを促す枠組みとして定着していった。

社員の人事制度改定に続き、2005年1月には、スタッフ社員の人事制度改定も実施した。リそなグループでは、2003年10月から窓口営業時間延長の取り組みなどを展開していくなかで、パートタイマーの従業員にも社員に準じて業務を担ってもらう観点から、「スタッフ社員*1」という呼称に変更していた。2005年1月の改定ではこれをさらに一歩進

また、リそなグループでは、公的資金注入後の2004年度は翌2005年4月入社の新卒採用を中止したが、営業の現場では、若年層を中心に人員が不足したことや、多様なキャリアの人材による組織の活性化を狙い、中途採用の本格的な実施に踏み切った。

その後、営業店や本部の多くの部署に外部からの人材が加わっていったが、銀行業から金融サービス業への進化に向けて新しい企業文化がつけられたこの時期、徹底したお客さま志向の考え方やマーケティング戦略など、他業界で実務経験を積んできた外部人材がもたらした影響は大きかったといえる。

め、より多様な人材の活躍推進を目的に、業務上の制約や位置づけを社員と同じ扱いとし、給与体系を従来の経験年数基準から、経験とスキルレベルに応じたものに移行し、社員同様、本人の意欲と能力に応じた人材登用が行われる仕組みを整えた。

これら一連の人事制度の見直し、特に男女区分の側面が強かったコース制度の廃止は、金融機関のなかでも先駆けた取り組みであり、意欲ある人材の適材適所での登用が進み、女性社員やスタッフ社員(パートナー社員)の活躍など、後述するりそなの

ダイバーシティ運営の基礎がつけられるきっかけとなった。

なお、りそなホールディングスとりそな銀行では、人事制度改定に先立ち2003年10月、多様化する人材ニーズに対応した人事運営や人材育成を行い、社内の人材を活かすサービス部門へ転換するべく、人事部から人材サービス部に呼称変更を実施した*2。

*1 2008年11月からは、「パートナー社員」という呼称に変更。
*2 埼玉りそな銀行では2005年4月に、近畿大阪銀行では2012年3月に改称。その後2021年4月からりそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行では人材サービス部に改組。

第7節

ローコストオペレーションの確立と収益構造の抜本的な改革

2003年11月の新しい経営健全化計画で示された目指す姿「持続的な黒字経営への体質転換」に向けて取り組んだ一連の施策が「収益構造の改革」である。そしてこの改革には、「ローコストオペレーションの確立」と「量から質への転換」の2つのアプローチから取り組んでいった。

りそなが注力するビジネスとして取り組むリテール業務は、中堅・中小企業、個人の多くのお客さまとの取引を中心に成り立っているため、構造的に小口多数の取引となり、高コスト性を含むものであった。

このため、リテール業務に内在する高コスト性を打破し、ローコストで運営していく体制の確立が、この収益構造改革のカギになると経営陣は見えていた。このような認識のもと、りそなホールディングスは競争力向上委員会のもとに経費削減ワーキンググループを設け、業務委託費の削減、不動産経費の削減、事務・システム経費の削減、本部の効率化、営業店の効率化に取り組んだ。ワーキンググループでは、重点項目ごとに削減案の実現に向けた問題点を抽出し、以下のような具体策をとりまとめ、実行に移していった。

<ローコストオペレーションの確立>

希望退職制度を実施、人件費を削減

経費は大きく人件費と物件費に分かれるが、人件費の削減については、すでに従業員の年収水準の3割引き下げを、2003年上期の賞与カットと2003年10月からの給与改定によって実施していた。続いて実施したのが、人員削減の前倒しと退職給付費

用の削減である。

人員削減については、従前の2003年6月公表の経営健全化計画でも、経営統合後の効率化として人員削減計画を掲げていた。しかしながら、今回は経営再建のためにさらに上積みが必要となり、2005年3月期までのグループ合算で総人員の14%にあたる約2,700人の人員削減計画を1年前倒しの2004

年3月期までに実施するとし、その方策として希望退職制度の実施に踏み切った。

希望退職制度については、退職金の加算や再就職支援会社の斡旋などの支援策のもと、2004年1月に募集が行われ、2004年3月末までに最終的に約700人の従業員がりそなグループから離れ、それぞれの第二のキャリアに踏み出していった。

そのほか、人員体制については、グループの本部組織の大幅な簡素化による本部人員の削減、店舗チャンネルの見直しと営業店事務の効率化による営業店人員の削減などにより、グループ全体では2003年3月末で1万9,307人であった人員が、2004年3月末には1万6,089人、2005年3月末には1万4,700人と、2003年3月末から4,607人、約24%の削減を実現することとなった。

人員の削減以外にも、公的年金の代行部分の返上や退職給付不足金の一括処理、企業年金の受給権者(OB・OG)の給付削減など、運用環境の悪化に伴い収益上大きな負担となっていた年金制度の見直しを実施した。この年金制度の見直しにあたっては、すでに受給権を持っているOB・OGの3分の2以上の同意が要件であった。人事部門が繰り返し説明会などを実施したなかで、苦渋の選択ながらグループの置かれた窮状へ多くのOB・OGに理解を示してもらえたことにより、この年金制度の見直しは、実現できたものでもあった。

これらの結果、グループ全体の人件費は、2003年3月期には1,595億円であったものが、2004年3月期には1,255億円、2005年3月期には1,128億円と、2003年3月期から約29%の削減を実現することとなった。

システム関連経費の削減とアウトソーシング体制の確立

経費削減のうち物件費について、最初に着手した

のは関連会社などにかかわる業務委託費や不動産関連経費の見直しであった*。

*「関連会社等に関する業務委託費や不動産関連経費見直し」については、P.53～P.54参照

そして続いて着手したのが、物件費の約3割を占めていたシステム関連経費の削減である。

1990年代以降、急速に発展した情報化社会のなかで、銀行におけるシステムが担う業務は年々高度化、複雑化しており、その開発や運用には各銀行とも莫大なコストをかけてきた実態があった。このようななか、システム部門のアウトソーシングは低コスト化とサービス品質向上の点で有力な手段であり、旧大和銀行では1998年3月に日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)と共同で、ディアンドアイ情報システム株式会社を設立し、都市銀行としては他行に先駆けてアウトソーシングを実施していた。

このため、新経営陣のもとでは、競争力向上委員会での議論を中心に、経営統合後のシステム関連経費の削減とシステム開発・運用力の向上の両立を図る観点で、旧あさひ銀行システムについてもアウトソーシングを検討した。

2004年1月、IT事業者の比較検討の結果、旧あさひ銀行システムの開発、運用について株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(以下、NTTデータ)へアウトソーシングすることで基本合意に至り、4月、りそなホールディングスとりそな銀行は正式に同社との契約期間を7年とするアウトソーシングを開始し、当該IT資産の売却を実施した。

これに伴い3月には、システム開発子会社もアウトソーサーへ株式譲渡を行った。りそな銀行の100%子会社であったあさひ銀ソフトウェア株式会社をNTTデータに譲渡し、エヌ・ティ・ティ・データ・ソフィア株式会社(以下、NTTデータソフィア)へと商号を変更した。旧あさひ銀行システムの開発や運用に携わっていた従業員の大半もNTTデータソフィ

アに移籍した。また、日本IBMと共同で設立し、りそな銀行グループが株式の65%を保有していたディアドアイ情報システムについては、株式の60%を旧大和銀行システムのアウトソーサーである日本IBMに譲渡した。

こうして2004年4月を境に、りそなグループのシステムはアウトソーシングを基本とする運営形態に移行したが、これにより年間600億円以上を要していたシステム関連経費について200億円以上の大幅なコストダウンを実現することとなった。そして同時に開発・運用面でも外部アウトソーサーが持つ最新のIT技術の利用が可能となり、グループのIT運営上、大きな転機となる体制変更であった。

システム部門の業務運営体制は、機能別に企画・開発・運用の3部門に分かれるが、これ以降、りそなグループでは、企画部門のみりそなホールディングスとりそな銀行に残し、開発と運用の2部門をアウトソーシングする体制に移行した。

このシステム運営で特徴的なのは、NTTデータと日本IBMという2社に跨いだアウトソーシングを束ねるITガバナンス体制である。りそなグループの主要システムは旧大和銀行、旧あさひ銀行ともにIBM製

◆システムアウトソーシング下における役割分担

- ◇システム部が所管する主要システムの開発/運用/保守業務をアウトソーサーに委託する。
- ◇売却対象の資産については、アウトソーサーに資産管理業務を委託する。
- ◇個別システムにかかる業務については、引き続き各所管部が実施し、アウトソーサーは支援のみを実施する。

【各業務の実施主体】

		企画	開発/運用/保守	資産管理	本部ユーザー支援等
主要システム	売却対象	システム部	アウトソーサー	アウトソーサー	アウトソーサー
	売却対象外	システム部	アウトソーサー	システム部	アウトソーサー
個別システム		所管部(システム部)	所管部	所管部(システム部)	アウトソーサー

*りそなホールディングスでは2009年10月よりシステム部をIT企画部へ名称変更

品であったが、アウトソーサーとしてメーカーである日本IBM以外に非メーカーのNTTデータが加わり、りそな銀行システム部による調整のもと、相互牽制を働かせつつ全体最適化を図り、上部組織としてりそなホールディングスのIT戦略委員会がグループ全体のITガバナンスを統制する枠組みをこの時期に構築した。金融機関のシステムには、常に新しいIT技術の活用による利便性の高いサービス提供と社会インフラとしての安定的な稼働の両立が求められるが、このバランスを図るりそなグループ独自の枠組みは、2004年以降継承され今に引き継がれている。

■購買戦略部の新設、物件費を削減

メーカーでは安価で質のよい原材料を調達する購買機能が経営の生命線の一つだが、銀行では競争原理が不十分なのではないかという意見が、2004年度に競争力向上委員会の議論の場で花王アドバイザーチームから出るようになった。

物件費のうち、システム関連経費に次いで大きな項目が購買関連項目であり、物件費全体の4分の1を占める規模にあった。銀行では店舗やATMなどの賃料や管理費、光熱費、業務にかかわる備品や帳票などの消耗品など、様々な費用がグループ銀行ごとに多くの業者や家主に支払われているが、りそなグループでは従来から各銀行の取引先を中心に契約がされており、既存先への継続発注が中心で、競争原理が働いていないのではないかとことが、調査結果の課題として出てきた。これを踏まえ、購買業務の抜本的見直しが競争力向上委員会を中心に議論され、2004年10月にりそなホールディングスに新設されたのが購買戦略部である。

購買戦略部は、これまでの銀行取引の有無にこだわらない新規業者の発掘による価格競争原理の徹底と、グループ各行で分散していた発注窓口の一元化によるバーゲニングパワーの活用、サプライヤーマ

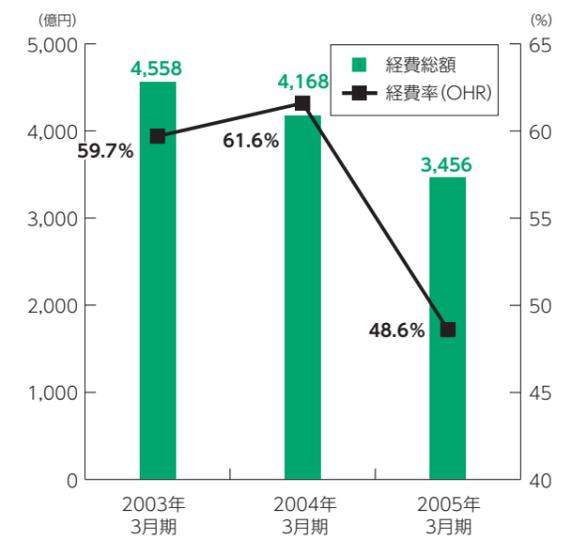
ネジメントやユーザーマネジメントを通じた戦略的な購買活動である「ストラテジック・ソーシング」手法の導入など、グループ横断的な購買業務の革新によるコスト削減に取り組んでいった。また、12月にはグループの購買基準として「購買ルール」を制定、グループ銀行の購買業務に関し、一定金額を超えるものについては、計画段階より購買戦略部が参画して相見積りを取得し、競争原理を働かせ、原則最安値先を発注先に決定する運営の徹底を図った。

これら一連の購買方式の改革について、当時の競争力向上委員会事務局のメンバーは「従前は、銀行取引の関係のなかから発注業者は固定しており、相見積りという概念はなかったが、外部目線での改革により、これ以降は、取引関係のない新規業者からも意欲的な入札をもらうようになり、購買業務のあり方が大きく変わった」と振り返る。

また、2004年11月から2005年9月にかけて、グループ全体で「りそなコストリダクション」運動を展開した。イントラネット上に全従業員がアクセスできる専用掲示板を設け、コスト削減に関するアイデアや事例を従業員から募集した。従業員全員が参画する運動とすることで、効率化と生産性志向の徹底と定着を目指した。

購買ルールをはじめとするコスト削減策は、これまでの業務のやり方を大きく変えるものであったが、実際に大きく経費率の引き下げが実現していなかで従業員の納得感も高まり、やがて新生りそな

◆集中再生期間における経費・経費率(OHR)の推移(グループ銀行合算)



の購買の基本行動として定着していった。

こうした人件費と物件費の削減施策の効果は、2004年度以降顕著に表われ始め、2003年3月期は、グループ全体で4,558億円を要していた経費が、集中再生期間終了時の2005年3月期には3,456億円となり、2年間で約1,100億円(約24%)の削減を実現した。経費率(OHR*)も2003年3月期の59.7%から2005年3月期は48.6%へ大幅に低下させることに成功し、経営健全化計画で集中再生期間の目標としていた経費率52%を下回るローコストオペレーションを実現し、ようやく持続的な黒字体質の一方の基盤を固めることができたのであった。

*OHR：業務粗利益に対する経費の割合(経費/業務粗利益)

＜量から質への転換＞

「ローコストオペレーションの確立」に向けた経費削減施策とともに、黒字経営への体質転換のための「収益構造の改革」として取り組んだのが、リスク・リターンを重視した業務運営の「量から質への転換」であった。

これまでの過去の業務運営の反省として、長きに

わたり、貸出金や業務粗利益など、量の拡大に軸足を置いた運営が、結果として収益力や財務耐力を超える信用コストや価格変動リスクなどを内包することになったという問題認識のもと、以下のような具体策に取り組んでいった。

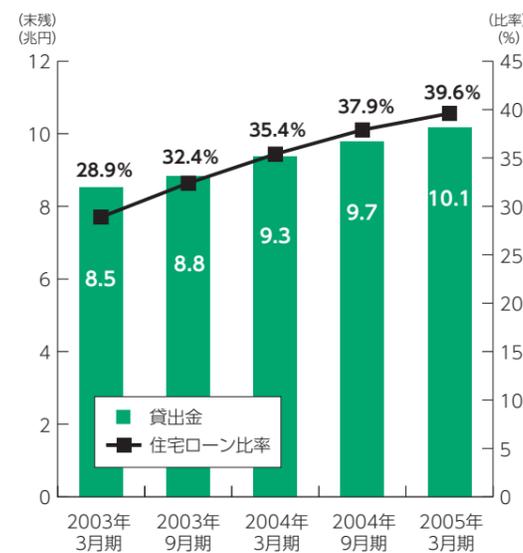
中堅・中小企業と個人のお客さまへ注力

「再生に向けた新しいビジネスモデル構築に、魔法の杖のようなものがある訳ではない」

当時の記者会見で細谷会長はこう語ったが、りそなグループが今後どのようなビジネス領域で収益力を強化していくのか、2003年10月の組織改正でりそな銀行に営業企画機能を集約して新設したマーケティング戦略部を中心に検討を進めた。このような状況のもと、まずはこれまでりそなが強みとしてきた中堅・中小企業や個人のお客さまとの取引について、利便性やサービス、スピードの面で地道な改善を図り、他行との差別化を進め、取引を拡大していく方針で取り組みが進められた。

貸出運営については、中小企業のお客さまの資金ニーズに積極的かつ迅速に応えることを目的に、2003年度下期から代表者個人保証を不要とした融資や、財務内容や信用力を点数化したスコアリング審査を活用した新型ビジネスローンなどの取り扱いを開始した。小口の資金ニーズに対しては、保証協会保証付貸出などの推進専担拠点を増設し、お客さまの利便性向上を図るとともに、地域に根ざしたき

◆住宅ローン残高・住宅ローン比率の推移



※グループ4銀行合算

め細かな対応によるリレーション構築やソリューション提供により、新規のお客さま開拓に努めた。また、新たな資金調達手法の一つとして、私募債やシンジケートローン、コミットメントラインなどの市場型間接金融に関する取り組みも強化した。

そのほか、りそなグループが持つ広域ネットワークを活かしたビジネスマッチングやM&Aなどのお客さまの経営課題へのソリューションビジネスについても、積極的な取り組みを図った。

個人ローンについては、特に前身銀行以来の強みである住宅ローン事業にこれまで以上に経営資源を集中させた。住宅ローンセンターの営業人員を重点的に増強し、拠点を新設するとともに、住宅関連業者との連携を強化した。また、超長期ローンやノンリコース型アパート・マンションローンなどの新商品を積極的に開発するとともに、データベースを活用した審査手法の高度化やローン事務の本部集中処理体制の構築など、業務プロセスの改革にも取り組んだ。これらの結果、小口分散されているため相対的に与信リスクが低く収益性も高い住宅ローンの貸出金に占める構成比率は、2003年3月末の28.9%から2005年3月末には39.6%まで上昇した。また、りそな銀行と埼玉りそな銀行合算の2004年度の住宅ローンの残高増加額は実質約8,000億円(住宅ローン債権流動化による影響考慮後ベース)にのぼり、メガバンクなどを押さえ業界第1位の高い実績を計上するまでに成長した。

与信集中リスクの管理を徹底

「特定先、特定分野への与信集中を回避し、リスク分散を図るとともに、与信業務の原理・原則を再徹底する」

再生に向けた取り組みのなかで、改めて業務運営の見直しが大きく行われたものの一つが、銀行の根幹業務である融資業務であった。りそな銀行が公的

資金による資本増強に至った大きな要因として、大口取引先への与信リスク集中による与信費用の増大があったことを踏まえ、融資業務について①大口与信管理の強化、②与信リスクの小口分散、の2点を中心に運営方針の見直しを行った。

まず、①大口与信管理の強化について、「クレジットシーリング制度」の運用厳格化が図られた。クレジットシーリング制度とは、与信のリミット(上限額)を設け、特定の取引先への与信が偏らないようにするための制度である。りそな銀行や埼玉りそな銀行では、2003年3月の営業開始当初から、旧大和銀行と旧あさひ銀行で導入していたクレジットシーリング制度を継承して運用していたが、趣旨に鑑みた厳格さが徹底できておらず、与信が集中していた取引先の業績が悪化するなど、信用リスク管理の甘さが公的資金注入に至るまでにリスクを増大させる結果につながっていた。

このため、2003年12月にクレジットシーリング制度を大幅に改定し、金額上限だけでなく、財務内容による信用リスクを基準にした上限額や、取引シェアを基準にした上限額を設けた複合的な管理の枠組みに改定するとともに、上限額を超過する取引先については、個社別に与信圧縮に向けた対応方針やその取組状況を経営に報告する仕組みとし、厳正な制度運用の徹底を図った。

また、業種別の与信ポートフォリオ管理の強化を図ったほか、市場リスクなども含めた統合的リスク管理の枠組みの強化も行った。

同じく12月、りそなホールディングスにてグループ・クレジット・ポリシーを制定し、グループ各行のクレジット・ポリシーの運用基準の統一を図った。クレジット・ポリシーとは、与信の基本姿勢や案件の採択、与信管理の要諦などを記した信用リスク管理の基本原則となるもので、冒頭に与信集中リスクの防止の考え方について以下のように明記した。

「(抜粋) 多額の損失を被ったより大きな要因は、

与信ポートフォリオの観点から信用リスクを管理する態勢が整備されておらず、特定の先や業種への与信集中を防止できなかったことです。

バブル期に急増した三業種(注・不動産、建設、ノンバンク)向け与信の最終的な資金使途は、殆ど不動産関連であったため、関連ノンバンクや親密不動産会社を始め、多数の大口与信先を抱え、大半が不良債権となりました。また、近年においては、他行への返済圧力で、主力の問題先の与信が急速に膨らみ、多額の損失や支援を強いられる事態が発生しています。

与信集中を防止するためには、個別審査では明らかに限界があり、クレジットシーリング制度などで他律的な歯止めを設け、信用リスクの分散を図ることが必須です。当グループのポートフォリオは依然、大口与信先が少なくなく、信用リスク量の圧縮を進めることが喫緊の課題となっています。」

過去の反省を踏まえて策定されたグループ・クレジット・ポリシーは、これ以降、グループ内での信用リスク管理の基本原則として徹底され、グループ各行の融資業務は、本ポリシーに則り「与信業務の原理・原則を重視し、社会経済の発展に資する与信の取り上げを行うとともに、業務インフラの効率化を推進し、健全かつコストパフォーマンスの高い与信運営態勢を確立する」ことを目的とした運営が行われるようになった。

一方、②与信リスクの小口分散への対応では、前項でも述べた中小企業向け貸出および個人ローンなどの小口融資への取り組み強化や、シンジケートローンやクレジット・デリバティブの活用など、多様な手法でのリスク分散の取り組みを図った。

フィービジネスを強化

「フィー収益(手数料収益)増強に注力し、ストック依存型の収益構造からの転換を目指す」

「量から質への転換」の収益構造の改革においては、このような考え方のもと、大幅な増加を見込みにくい貸出金運営と並行して、①投資信託、保険を中心とした金融商品販売ビジネス、②不動産業務、③企業年金を中心としたフィービジネスの強化を図った。

金融商品の販売については、商品ラインアップの拡充を図るとともに、2003年度には証券会社出身者を中心とした投資商品販売を主業務とする「資金運用コンサルタント」を、りそな銀行、埼玉りそな銀行に約220人配置し、お客さまニーズを捉えた販売強化に努めた。

不動産業務については、商業銀行で唯一不動産業務を併営しているりそな銀行の独自性や、専門信託銀行にはない店舗ネットワークとお客さま基盤を活かした不動産ソリューションの営業展開に努めるとともに、特に首都圏における取扱店の再配置と人員増強を進め、手数料収益の強化に努めた。

企業年金についても、りそな信託銀行が中堅・中小企業を中心に適格年金の総幹事件数で信託銀行トップのシェアを有し、また、多くの中小企業が業界や地域ごとに加入している総合設立型厚生年金基金の総幹事件数で受託機関中トップのシェアを有していることから、同行の機能を活用した退職給付にかかわるコンサルティングとソリューションの提供による信託報酬などの増強に努めた。

これらの取り組みの結果、特に金融商品販売の投信関連収益は、2002年度の74億円から2003年度には123億円(前年度比1.6倍)に、不動産手数料も2002年度の60億円から2003年度には85億円(同1.4倍)に増加するなど大きな伸びを実現し、収益構造の改革に道筋をつけることに成功した。

お客さまとの接点を拡大

営業面では、りそなホールディングスの競争力向上委員会やりそな銀行のマーケティング戦略部を中

心に「銀行業から金融サービス業への進化」という観点で、そのほか様々な施策を検討し、矢継ぎ早に実施していった。

リテールビジネスの戦略上、重要となってくるのは、お客さまとの接点(アクセスポイント)だが、2003年9月の再生PTでの提言や、その後の競争力向上委員会での店舗競争力をテーマとした検討から実現したのが、2004年2月から展開した軽量化店舗「りそなパーソナルステーション」である。これは、お客さまが金融機関を選択する一番の要因に「近接性」をあげていることに着目した店舗施策であった。個人のお客さまの取引に業務を特化し、運営コストを大幅に削減しつつ、利便性向上を目指し人口増加地域へ出店するなど、お客さま利便性とローコスト運営の両立を図る新しい店舗施策として、首都圏と関西圏で試行展開を行った。

翌3月には新商品として、りそな銀行と埼玉りそな銀行で通帳不発行型の特典型総合口座「TIMO



軽量化店舗パーソナルステーション(2004年当時)

(ティモ)」の取り扱いを開始した。これは、Web上で通帳機能とインターネットバンキング機能を提供する無通帳型の口座で、パッケージとしてATM時間外手数料無料、クレジットカードの年会費無料、キャッシュカードの盗難保険の特典がついたものである。「TIMO」は「TIME(時間)」と「MOVE(動く)」を合わせた造語で「時間を有効に使い、行動的な次世代の暮らしに合った口座」という思いを込めた商品名であった。これもマーケティング戦略部が中心になり、インターネット利用者へのアンケートでは、通帳を不要と考える人が多いことに着目し考案された商品で、通帳を不発行とすることでローコストオペレーションを実現しつつ、特典付与によりサービス向上を図り、若者層を中心とした新たなお客さま層との取引拡充を目指した商品であった。

お客さま利便性と効率化、加えて環境負荷低減にもつながる「TIMO」は、りそなグループの個人取引の基幹商品として位置づけられ、その後近畿大阪銀行にも取り扱いが拡大し、第3章(P.136参照)で詳述する「りそなグループアプリ」とセットとなった現在の個人のお客さまの口座利用の基本スタイルをつくるものになった*。

*「TIMO」は2023年1月16日以降、りそなグループ各行での新規口座開設は原則無通帳(通帳利用は有料化)扱いとなったことに伴い、役割を終え、取扱中止になった。

無通帳型口座の開発と合わせてリテールビジネスのなかで見直しを行ったのが、クレジットカード事業であった。経営統合後のりそなグループ内には、あさひカード株式会社、株式会社大和銀カード、株

式会社大阪カードサービスの3社が関連会社として併存している状態であった。3社合計で約230万人の会員を擁し、各社の経営は安定していたものの、財務改革における関連会社集約の一環で、統合による効率化を図ると同時に、リテールビジネスの中核事業としてさらなる事業基盤強化を狙うため、アライアンスによる外部企業のノウハウ活用を検討した。

その結果2004年2月、りそなホールディングスは株式会社クレディセゾンとクレジットカード事業での戦略的な資本・業務提携に合意した。クレディセゾンが流通系カードの大手として銀行系カードにはない生活に密着した利便性の高い機能やサービスを提供できるノウハウを有していることや、銀行系が相対的に獲得できていない若年層や女性層の会員基盤を有していることから、今後のノウハウ吸収や会員マーケット開拓のポテンシャルを勘案して実現したものであった。7月にあさひカード、大和銀カード、大阪カードサービスが合併し、りそなカード株式会社が設立されると、8月にクレディセゾンがりそなカードに出資を行った。

2004年10月には共同開発した新クレジットカード「Resona Card+S」(りそなカード《セゾン》)の取り扱いを開始した。銀行系カードとして国内で初めて流通系カードのサービスを採用し、《セゾン》カードの特典と、りそなグループ各行の取引に関連する特典を付与し、幅広いお客さまのニーズに応えるものとなった。



通帳不発行型の特典型総合口座「TIMO」の券面



クレディセゾンと共同開発した新クレジットカード「Resona Card+S」(りそなカード《セゾン》)の券面



コラム 再生に向けた始動

2003年5月17日のいわゆる「りそなショック」は、社内外に大きな衝撃をもって受けとめられ、公的資金の注入については様々な批評も受けるなか、りそなグループ各行では、お客さまからの信頼のバロメーターともいべき預金の減少が続いていた。

しかしながら、新経営陣の主導のもと、2003年度中間期の巨額の赤字決算で財務内容の抜本的な改善を図り、11月の新しい経営健全化計画の発表後、各営業店の店頭でも様々なサービス改革の施策が次々と実施されるようになると、徐々にではあるが「りそなは変わった」という評価もいただけるようになり、預金については翌12月をボトムにようやく反転増加する兆しが見えるようになった。

当時の企画部門の責任者は、新しい経営健全化計画の構想を練っていたこの時期を、「貸出金、預金ともに減少が続き、今後の収益減少が予想され、加えて人員削減と処遇カットもあり、経営資源としての人、モノ、カネの基盤が脆弱化していく可能性が高い状況で、再生に向けた姿をどのように社内外に示せば、坂道を下り続けている車を再度前進させることができるのかと、悶々と悩む毎日だった」と回想している。

社内の従業員にとっても、突然の経営陣交代、お客さまからのお叱り、社会的な批判、処遇カット、退職者の急増など、激変した環境にとまどい、これまでの自分の仕事の価値や銀行の仕事の意義を自問自答する日々が続いたが、ようやく、りそなの再生に向けた希望の光が見えるようになってきたのが、暦も改まり2004年になった頃からであった。

再生の出発点にもなった、現在もりそなグループで受け継がれている17時まで営業などの改革の施策は、従来の銀行業界の常識にはなかった新しい取り組みも多く、当初は社内で批判的な意見もあるなかでスタートしたものも多かった。

2003年5月の公的資金申請は、現場の多くの従業員にとっても突然の出来事であったため、自身の責任意識と紐づかず、経営の責任であると考え、自身の意識や行動を変容させることができない者が、少なからずいたのが現実であった。

社外からアドバイザーを迎え、数々の改革施策を立案

した競争力向上委員会の元事務局メンバーだった従業員は、新施策への当時の社内の批判的な意見や反発について、「確かにりそなショックという大事態に陥りましたが、それは日本全体の景気後退のなかで不良債権が発生し、金融システムがコントロールできなくなったなかで、より体力のない銀行から破綻に近い事態に陥ることになったという理解にとどまっている従業員も多かったのかもしれない。そのため、新しく社外から来た経営陣に、もっとコストダウンしなければいけないとか、サービスの目線が世のなかと違うといわれても、原因と結果の関係につながらず、当事者である従業員自身も腑に落ちていないところに、あなたたちはこういうところが駄目だったといわれても、素直に受け入れられないところがあったのではないかと振り返っている。

こうした混沌とした状況のなかであったが、細谷会長は現場の従業員を集めたタウンミーティングを何度も開催し、意見交換に努めるとともに、時には「従業員の危機意識が薄い」と厳しい指摘もしながら、当事者意識の徹底と、社会に助けられた企業として求められる行動の必要性を繰り返し説いた。従業員の意識改革に力を注ぎ、各種の施策効果も実際に出始めてくるなかで、徐々に組織風土が変わっていったことが再生への第一歩につながっていったといえる。



第8節

2004年度からの収益のV字回復、再生から飛躍の段階へ

集中再生期間の成果と収益のV字回復

2003年6月の経営の刷新以降、再生に向けて様々な改革がスピード感を持って展開されたが、特に財務面では、2003年9月中間期で巨額の赤字決算を計上しつつ改革を断行していったことから、不良債権や政策保有株式などの削減による「リスク要因の最小化」と、関連会社などの整理や人件費、システム関連経費などの切り下げによる「高コスト体質の改善」という課題への対応が、大きく前進した。このため2003年度下期には、りそなホールディングスの連結決算では、1,056億円の当期利益を計上した。2003年度通期としては上期の巨額赤字があるため当期純損益では1兆6,639億円の赤字であったが、下期の期間損益としては黒字を計上でき、再生への最初の取り組みポイントであった持続的な黒字経営への体質転換に向けて、着実な一歩を踏み出すものとなった。

続く2004年度上期も、りそなホールディングス連結決算の中間純利益は2,108億円を計上し、黒字体質を確かなものとした。また、公的資金注入の大きな要因となった不良債権比率も2004年9月末には4.82%と大幅な引き下げを実現し、政府が2002年秋に掲げた「金融再生プログラム」の目標である「2005年3月末までの不良債権比率半減(りそなグループでは2002年3月末の同比率10.28%の1/2にあたる5.14%が目標)」を半年前倒しで達成した。

そして2005年5月25日に発表した、集中再生期間の最終期となる2004年度決算では、りそなホールディングス連結当期純利益は3,655億円を計上した。これは、経営統合前の時代を含め通期決算として5期ぶりの黒字の実現であり、過去最高益でも

あった。これまでの徹底した財務改革が、ようやく収益のV字回復として実を結んだのであった。

決算発表の席で細谷会長は、改めて公的資金をいただいたことに国民の皆さまへ感謝を述べるとともに、この約2年間の集中再生期間の取り組みを振り返り、再生の第1ステージの目標としていた「持続的な黒字経営への体質転換」と「傷ついたブランドの立て直し」についてはほぼ実現でき、再生は少しずつ軌道に乗ってきたという見解を示した。

2005年3月末までの集中再生期間の主な成果として、以下があげられる。

【集中再生期間の成果】

- 恒常的な赤字体質からの脱却
 - ・ 収益のV字回復と5期ぶりの黒字実現
- リスク要因の最小化
 - ・ 不良債権比率：

2003/9期	11.19%
⇒ 2005/3期	3.39%(▲7.80%)
 - ・ 政策保有株式簿価：

2003/3期	13,970億円
⇒ 2005/3期	3,978億円
	(▲9,992億円)
- 高コスト体質の改善
 - ・ 経費率(銀行合算)：

2003/3期	59.7%
⇒ 2005/3期	48.6%(▲11.1%)
- 自己資本の充実による財務基盤安定化
 - ・ 自己資本比率(HD連結)：

2003/3期	3.78%
⇒ 2005/3期	9.74%(+5.96%)

このほか、個人のお客さまの新規口座開設件数や、貸出金の大阪・神奈川・埼玉の地域シェアの回復など、営業基盤の回復の動きが見え始めたことや、金融商品販売収益や不動産手数料などの非金利収益が増加するなど、フィービジネスの強化への基盤ができてきたこともこの時期の成果であった。

こうして、りそなグループは再生の第1ステージから、公的資金返済への道筋をつける収益力の高い銀行への転換に向けた第2ステージの改革へ着手していくこととなった。

再生から飛躍へ、新経営健全化計画を公表

「リストラから営業力強化へ」

このようなコンセプトのもと、2004年11月、りそなホールディングスは新しい経営健全化計画「サービス業への進化をめざして」を公表した。2003年11月に公表した経営健全化計画で掲げた集中再生期間の諸改革が前倒しで進展したことを踏まえて策定したものであった。

新計画では「大阪、埼玉、東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を将来ビジョンとして掲げ、再生をテーマとした前回の経営健全化計画を受けて、今回は2008年3月末までを「再生から飛躍に向けた第二ステージ」とし、サービス業への進化への取り組みを示すものとなった。主な具体的な施策は、以下の通りであった。

1. 地域を軸とした運営体制の強化
 - ・地域運営の更なる進化
2. サービス業への更なる進化
 - ・ホスピタリティの浸透
 - ・金融ディストリビューターへの転身
 - ・抜本的な業務プロセスの改革
3. システム統合による基盤整備

・りそな銀行において2005年5月から9月にかけて段階的に移行実施

新計画は、オーバーバンキングともいえる厳しい競争環境のなかで、りそなとしての差別化戦略を徹底していくことによって、公的資金の返済の道筋が見える高収益銀行への体質転換を図っていく方針とした。

そして、そのなかでは地域分権的な経営を行い、各地域単位で地元との共存を図る「地域運営」をビジネスモデルとし、ローコスト運営と「ホスピタリティ」を中心としたサービスカルチャーを徹底した企業文化を創っていくことを主な戦略として掲げた。

また、2003年の合併以来、旧大和銀行系と旧あさひ銀行系とが並行稼働しているシステムを統合し、お客さまの利便性が向上し、効率的でスピード感ある商品開発ができるシステム運営体制の構築を進めていくことを掲げた。

収益計画では、業務粗利益の拡大とローコストオペレーションの徹底、与信関連コストの巡航化などにより、計画期間の最終年度にあたる2008年3月期には、グループ銀行合算の税引前当期純利益で2,600億円程度の水準を確保することを目標とした。

本計画と合わせてグループ連結経営に向けた体制整備として発表したのが、

- ①奈良銀行とりそな銀行の合併
 - ②りそな信託銀行の完全子会社化
- の2つのグループ銀行の再構築である。
- ①奈良銀行については、りそな銀行の「地域運営」



奈良銀行のロゴ

の枠組みに融合させ、地域密着の路線を継承しつつ、お客さまへのサービスレベルの向上を図り、奈良地域におけるりそなグループのプレゼンス向上を目的として、2006年1月にりそな銀行を存続会社として合併を行うものであった。

②りそな信託銀行については、グループ経営における意思決定の迅速化や連結納税制度のもとでのグループ収益の極大化を目指して、2005年3月にりそなホールディングスの完全子会社とするものであった。

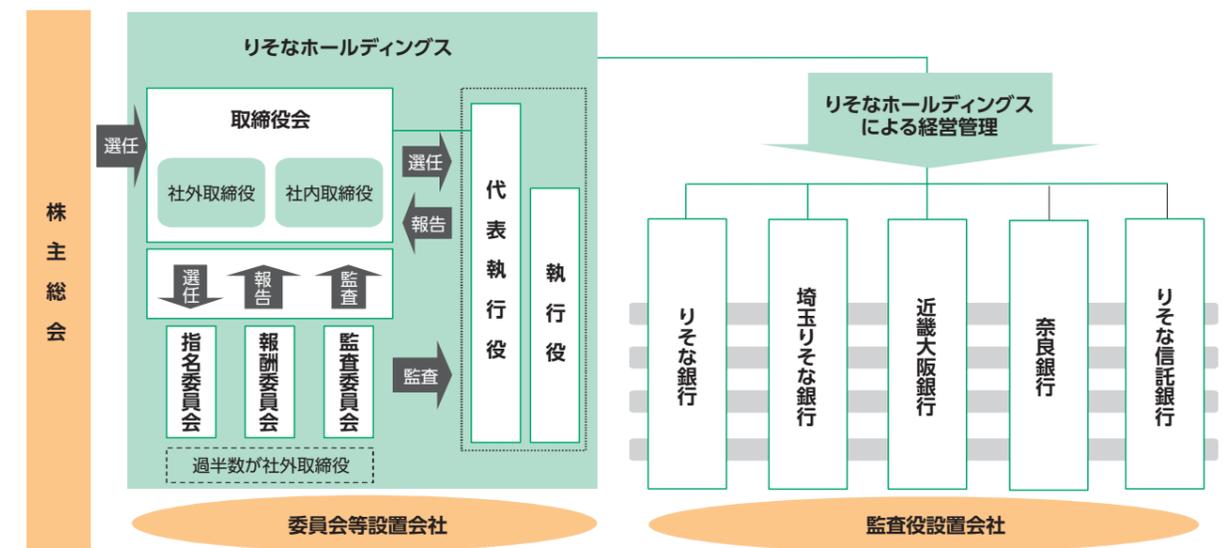
なお、前回2003年11月の経営健全化計画時には明示できていなかった公的資金の返済については、収益力の向上を通じて企業価値の増大を図り、剰余金の積み増しに努めていく方針を示した。具体的には本計画の確実な履行により、2009年3月期までに1999年の早期健全化法に基づく優先株式の注入額(8,680億円)を上回る剰余金(1兆633億円の見込み)を確保し、次いで2003年の預金保険法に基づく公的資金(1兆9,600億円)を早期に返済するべく収益力の向上に一層努め、剰余金を積み増していくこととした。

グループ経営の強化

2004年11月の経営健全化計画の公表後、りそなホールディングスではグループ連結経営に向けた体制整備に取り組んだ。

2005年1月31日、りそなホールディングスはりそな信託銀行との間で株式交換契約を締結、3月22日に株式交換を実施し、同社を完全子会社化した。完全子会社化にあたっては、りそな信託銀行の株主の一部から株式交換の要望があったため、預金保険機構が保有するりそなホールディングスの普通株式5,250万株(発行済株式の0.46%)を買いとり、交換にあてた。また、りそな銀行と奈良銀行の合併については、2004年11月18日の基本合意に基づき、2006年1月1日に合併を実施した。2004年3月末時点での奈良県内における預金残高は両行合わせて4,917億円で、奈良県内金融機関中3位、貸出金残高は3,293億円で2位、有人店舗数は22カ店で2位の規模を有していた。存続銀行はりそな銀行で、りそな銀行は奈良銀行の従業員と店舗を承継し、りそな銀行のシステムを使用することとした。合併に際しては、「地域のお客さまとともに栄える」という奈

◆2005年6月変更のグループ連結運営体制



良銀行の精神を活かしたうえで両行の強みを融合し、新設した奈良営業本部のもと、奈良県内における地域運営の一層の推進を図った。

この時期、グループのガバナンス体制についても見直しを行った。りそなホールディングスとりそな銀行は2003年の公的資金注入に伴う経営刷新の過程で、経営に対する外部からの監視・監督機能を強化する観点から社外取締役を招聘し、監査役設置会社から委員会等設置会社に移行して集中再生に取り組んできた。しかしながら、今回新たなステージに移るためには、持株会社を中心に複数のグループ銀行が有機的につながるグループ体制の確立や、連結ベースの効率的な運営体制の整備が課題となっていた。

このため、上場会社の持株会社であるりそなホールディングスは、委員会等設置会社の形態を継続する一方、りそなホールディングスの子会社であるグループ銀行や関連会社については監査役設置会社の形態に統一を図ることとした。

これに伴い2005年6月27日、りそな銀行は委員会等設置会社から監査役設置会社へ移行した。同時に、

変更後の新しいグループガバナンス体制においては、グループ各行の社長がりそなホールディングスの執行役を兼務する体制にし、各行内におけるグループ戦略の浸透や一体感の醸成を進めた。

なお、その後、りそな銀行と埼玉りそな銀行は2019年6月から監査等委員会設置会社に移行している。また、関西みらいフィナンシャルグループは2017年11月の設立時から監査等委員会設置会社となっている。

「りそなブランド宣言」の策定

「りそな」というブランドは、どのような価値を届けるべきなのか。再生から飛躍に向けた挑戦を本格化させていくなかで、お客さま、株主、社会、従業員、すべてのステークホルダーの共感と支持を得る「りそなブランド」をつくり上げていくため、2005年8月、グループ各社の様々な部署から集まったメンバー30人でブランド戦略推進クロスファンクショナルチーム(以下、CFT)を組成した。そしてCFTでは、経営陣に対してりそなグループが目指す

ビジョンを確認するインタビューを実施し、仮説を設定するとともに、お客さまと従業員に対してアンケート調査を実施した。

従業員アンケートでは、従業員が考えるりそなの課題として一番多かった回答は「従業員の能力」、次いで第2位「従業員の士気の高さ」、第3位「お客さまの満足度」という結果となり、まずは自分自身を磨く必要があると考えている従業員が非常に多いことがわかった。また、強化すべき機能・サービスとしての回答の第1位は「商品・サービスの質が高い」、第2位は「対応がスピーディーである」であった。一方、お客さまアンケートでは、取引銀行を選択する基準は「安心」と「信頼」であり、取引のあるお客さまから高い評価を受けたのは、「窓口や担当者の対応がよい」と「待ち時間が短い」であることがわかった。

CFTではアンケート結果を踏まえて仮説を再検証し、お客さまも従業員も共通して「人」を重視して

いることを確認したが、そのことをブランド宣言として言語化する段階では、社内で議論を重ねた。最終的には細谷会長も交えた議論のなかで、りそなグループが目指すものとして「満足を超える感動」を創造する」ということを設定し、2006年2月、「りそなブランド宣言」として以下の「ビジョン・プロミス・スローガン」を策定し公表した。

りそな再生に向けて細谷会長は就任以降、従業員に向け繰り返し「一人称文化」の醸成、すなわち、社内での取り組みを他人事にせず、従業員一人ひとりが自主性を発揮していくことの重要性を説いてきていた。「りそなブランド宣言」に織り込まれた「自ら気付き、考え、行動する」という一文は、この金融サービス業への進化を目指すりそな改革を象徴する言葉でもあり、今もりそなの企業文化として引き継がれるものになっている。

◆2006年~2015年のりそなブランド宣言(ビジョン・プロミス・スローガン)

「りそなブランド宣言」は、みなさまへの「約束」を価値として実感いただけるよう表したものです。

Vision 私たち「りそな」が目指すもの

りそなグループは、ヒューマンコミュニケーションを大切にし、お客さまひとりひとりの「満足を超える感動」を創造する金融サービスグループを目指します。

Promise そのために実行すること

私たちは、お客さまの期待と信頼にお応えするために、自ら気付き、考え、行動します。きめ細やかなリレーションシップと最適なソリューション、そしてスピード感あるサービスで、お客さまの夢の実現に貢献します。

Slogan

「ビジョン」「プロミス」の思いを込めた「りそな」のスローガン

新しいクオリティへ、新しいスピードで。『りそな』
HUMAN COMMUNICATION

りそな
ブランド宣言



コラム 現在に続く「りそなブランド表彰制度」のスタート

従業員一人ひとりが「自ら気付き、考え、行動する」取り組みを「褒めよう」、そして良い事例をみんなで「共有しよう」という目的で、2006年6月に「りそなブランド表彰制度」がスタートした。さらに2008年1月には、「りそなブランド大賞」がスタートした。この大賞は、毎月行われているブランド表彰の良い事例の中から、特にすばらしいものをりそなグループ全従業員・全役員が選定する仕組みで、投票を通じて、お客さまのために考えた行動について従業員と役員とが業績に関する表彰とは違った切り口で褒め合い認め合う機会となり、現在も続く制度となっている。

これらの表彰事例は、社内のイントラネットを通じてりそなグループ全従業員に共有されるが、事例を通じた

従業員それぞれの気づきが、各部店で業務の改善策やお客さまへのサービス向上策として取り込まれており、このサイクルがりそなブランドの強化につながっている。



ブランド表彰2021年下期

第9節

営業力の強化に向けて

アライアンス戦略により「金融ディストリビューター」への転身を目指す

2004年11月の経営健全化計画では、経営資源の選択と集中の観点から、りそなグループが強みを活かして注力していくビジネスとして、中小企業取引、個人ローン、金融商品販売、不動産、企業年金の5つをあげた。

これら5つのビジネスは、従来からりそなが注力し、力を発揮してきた分野であったが、今回の計画のなかで他の金融機関との差別化を図り、飛躍に向けた戦略として打ち出したのが、「金融ディストリビューター」というビジネスモデルであった。

これは、りそなが非財閥系で中立性の高い銀行という立場を活かし、自前主義にこだわることなく業界トップクラスの企業とのアライアンスにより、お客さま志向の商品ラインアップを構築し、提供していくことを目指すものであった。

そして、常にお客さまの立場に立ち、系列を超え最適最善の商品・サービスをお客さまが望む時に、お客さまが望む場所・方法でスピーディーに提供することにより、メガバンクや地銀との差別化を図るという戦略だった。

具体的には、金融商品販売ビジネスにおいて、投資信託ではクレディ・アグリコル・グループ、保険分野ではアリコジャパン(現・メットライフ生命)と提携するなど、企業系列にとらわれないアライアンスを展開し、幅広いソリューションの提供と、お客さまのニーズの高い商品の品揃え充実を図った。

また、これらを効果的に展開していくために開発・整備に取り組んだのがカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)システムであった。

CRMとは、お客さまをよく知り、長期的なリレーションシップを構築するとともに、お客さまニーズに合わせた最適な商品・サービスを最適なチャネル・タイミングで提供する活動である。

競争力向上委員会における議論では、CS(お客さま満足度)を向上させ、かつ営業力を強化していくためには、お客さまに関する情報を全社で集約・共有し、お客さまニーズ、取引状況、過去の交渉・対応履歴などに応じてもっとも相応しい商品・サービスを提供していくことの必要性が早い段階から唱えられていた。このため、お客さまの属性、取引状況と各種チャネル(営業店、インターネットバンキング、カスタマーセンターにおける電話など)における交渉・対応履歴を集約・共有し、全社的に活用できるツールとしてのCRMシステムを新たに構築することになった。

りそな銀行と埼玉りそな銀行では2005年5月以降順次、個人のお客さま向けのCRMシステムの導入を開始し全店展開を行った。それまで各種システムや紙ベースの資料に散在していたお客さま情報を集約し、社内のイントラネット上で参照できるようにしたことで、情報収集の手間と時間が大幅に減り、渉外活動や提案検討などの時間が創出され、生産性向上にも大きく寄与した。

また次いで、りそな銀行と埼玉りそな銀行では、法人のお客さま向けのCRMシステムも2006年9月から順次全店に展開し稼働を開始した。



CRM操作画面

これらの法人・個人のCRMシステムは今もりそなグループのお客さまとの各種ご相談対応やリレーションシップ構築のための情報インフラとして、継続的に機能向上を図りつつ活用されている。

地域運営体制を見直し

現場を重視し、お客さまにより近い経営を行うりそなならではのビジネスモデルとして、2004年4月からりそな銀行は全国を30地域に、埼玉りそな銀行では埼玉県内を4地域に分けて地域運営をスタートさせた。

この地域運営では、各地域への本部からの大幅な権限移譲により、地域の特性に応じた現場発の様々な施策も行われ、お客さまへの対応力が向上し、各地域間での競争による従業員の収益マインドの向上といった効果が表れた。しかし一方で、特に30地域に細分化されたりそな銀行では、お客さま側から

見た地域経済圏とのずれや銀行全体をモニタリングする本部の負担といった課題も明らかになってきた。そこで、りそな銀行では2006年4月、地域運営の見直しを行った。鉄道路線を意識したお客さまの動線や行政単位での境界線なども考慮し、30の地域割りを9地域(首都圏5地域、関西圏4地域)、3営業本部(京都・滋賀、東海、九州)に再編成した。また地域CEO制度を廃止し、地域ごとに地域担当執行役員を配置して、地域での存在価値の向上に資する事業計画の策定・実行・管理を担わせ、その結果について責任を負う体制とした。併せて、地域担当執行役員を補佐するリージョナルオフィサーなどの地域サポートオフィサー職を新設し、地域担当執行役員の直轄スタッフとして地域内の運営機能を強化するとともに、従来からのクレジットオフィサーなどの一部の地域スタッフは本部との兼務体制を導入し、銀行全体としての情報共有や牽制機能の強化も図った。

第10節

システム統合によるグループシステム基盤の確立

旧あさひ銀行システムCAPへの一元化に方針変更

グループの再生から飛躍に向けた様々な取り組みが進むなかで、残された大きな問題がシステムの一元化であった。

りそなグループでは、統合前の銀行ごとに、大和銀行ではNEWTON、あさひ銀行ではCAPといった名称の独自の勘定系システムを使用しており、グループ発足の時点では旧大和銀行のNEWTONに一元化していく方針であった。

しかしながら、2003年3月の大和銀行・あさひ

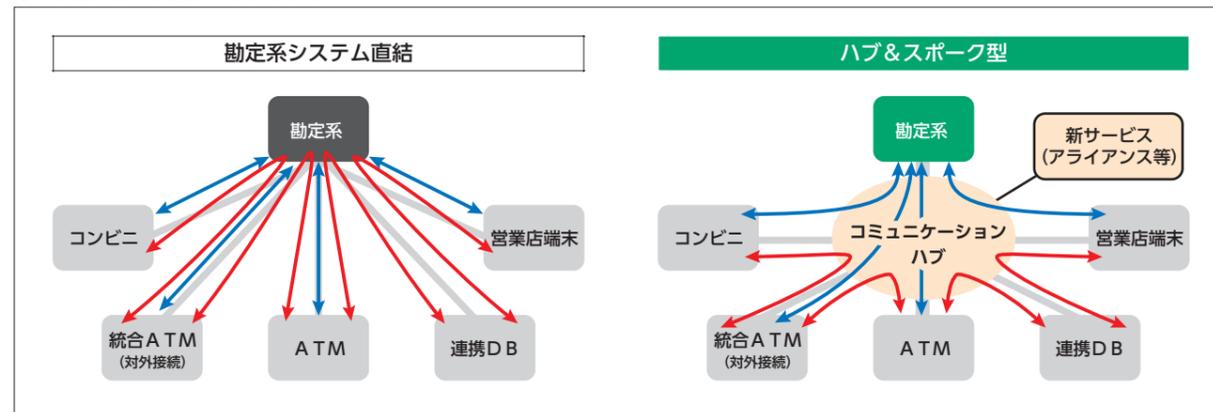
銀行の分割・合併直後に公的資金の注入という事態になり、2003年7月時点のグループ内のシステムは、りそな銀行はIBM製であるNEWTONとCAPを併用、埼玉りそな銀行はCAPを使用、近畿大阪銀行は日立製作所製のシステムを独自に使用、奈良銀行は7月からNEWTONを使用、りそな信託銀行はNEWTONのほか、関連会社のシステムも一部使用しているという状況であった。

システムを一元化できれば、旧行で分かれている商品・サービスについて全店で統一ができ、お客さまの利便性が向上するだけでなく、社内的にもシステムの重複する開発コストや事務負担がなくなり、

新商品やサービスの提供スピードも速まるなど、競争力の向上につながる事が期待できた。

このため、新経営陣のもと、改めてシステムコストの削減も含めて課題の整理を行い、2003年9月、当初のシステム統合計画を白紙に戻し再検討することを決定した。そして12月、コスト・リスク・サービスの観点で新生りそなの競争力向上に資するインフラ基盤となる最適な統合システムとしてゼロベースで再検討した結果、CAPへ一元化する方針へと計画を変更する決定を下した。もともとお客さまや店舗の数が多かったあさひ銀行のシステムであるCAPに一元化したほうが、システム移行によって影響を受けるリスクが少なく、NEWTONよりも低コストで移行できるということが、計画変更の大きな理由であった。さらにCAPはハブ&スポーク型アーキテクチャを採用しており、加えて論理分割方式という拡張性の高い構成に対応できるシステムでもあった。ハブ&スポーク型アーキテクチャとは、勘定系のメインシステムをコミュニケーションハブというサブシステムを通じて営業店端末やATMなどの各種アプリケーションにつながるシステム構造である。これは、従来の多くの銀行が採用している勘定系メインシステムに直結させる構造と比べ、柔軟性や拡張性の高さが特徴で、その後の新サービス提供やシステムの高度化に向けて将来性のある構造で

◆ハブ&スポーク型アーキテクチャ

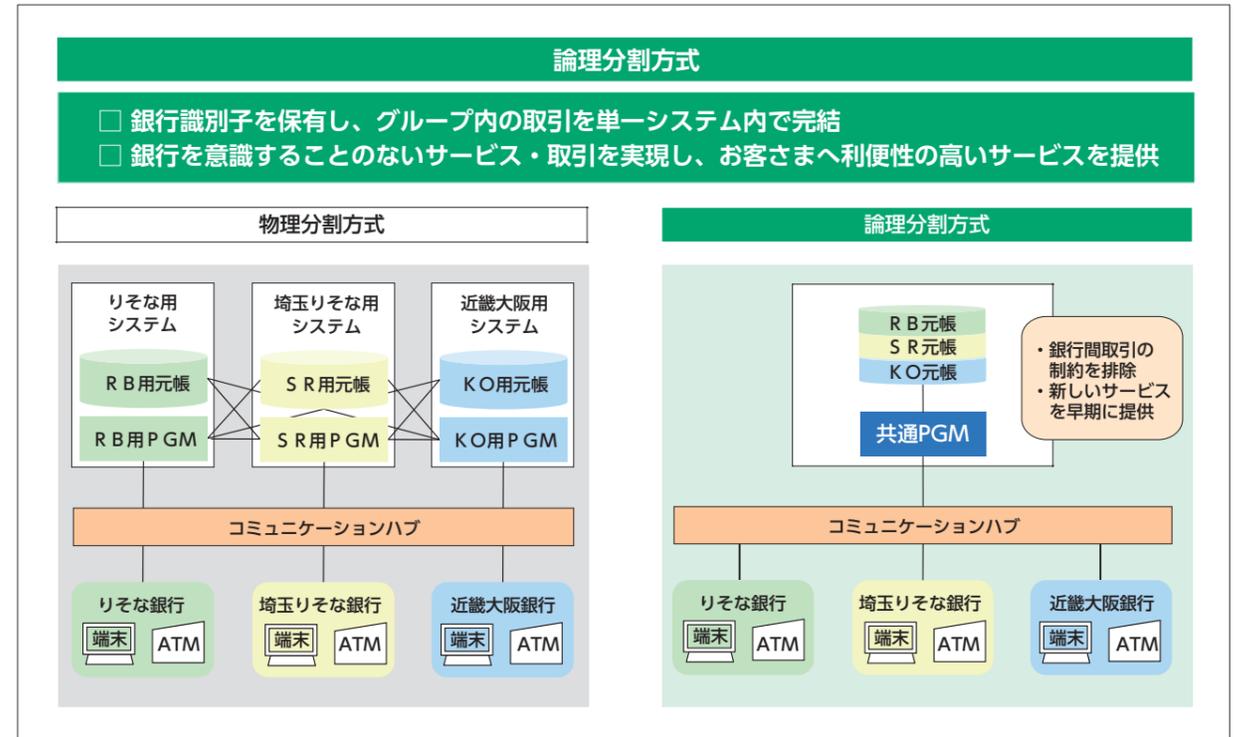


あった。また論理分割方式とは、サーバーなどの一つのハードウェアのリソースのなかで銀行識別子を持たせることにより、複数の銀行取引を論理的に分けて認識する方式であり、単一システム内で複数の銀行システムの稼働を実現するものであった。すでにあさひ銀行からりそな銀行と埼玉りそな銀行を分割した際に、CAPではこの論理分割方式を活用しており、その後のグループ内での銀行再編にも柔軟に対応できる点が強みであった。

システム統合プロジェクトでは2004年1月、りそなホールディングスの川田社長を総括責任者、りそな銀行の野村社長を副責任者とする、りそなホールディングスとりそな銀行合同の統合委員会を設置し、事務局としてりそなホールディングスとりそな銀行の企画部内に統合推進室を新設し、本格的なシステム移行作業の準備に入った。

統合作業は、約1年半の準備期間を経て、集中再生期間終了後の2005年5月から9月にかけて、りそな銀行、埼玉りそな銀行のシステム統合を順次実施し、無事移行を完了することができた。なお、りそな信託銀行は信託固有の業務もあることから引き続きNEWTONを、近畿大阪銀行は、この段階では日立製作所製の独自のシステムを改修して、当面継続使用することになった。

◆論理分割方式



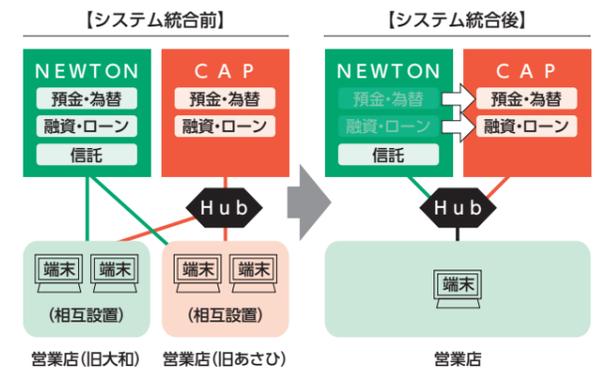
※RB：りそな銀行、SR：埼玉りそな銀行、KO：近畿大阪銀行(2008年7月にシステム統合)

【システム統合プロジェクトの概要】

- ・ 期間：1年9ヵ月
- ・ 投資・経費実績：約453億円
- ・ 要員：営業店・本部・事務センター・アウトソーサー等
 - 営業店/研修対象 約4,000人
 - 本部追加要員ピーク時 約300人
 - システム部門投入要員 約2,000人
- ・ 移行店・移行数：167カ店・約700万先(旧大和銀行店舗先)

この統合プロジェクトは、集中再生期間の限られた経営資源のなかで、途中でシステムのアウトソーシングも実施され、複数のアウトソーサー体制となる状況のなかで、複数のグループ銀行に影響が及ぶ大規模かつ難易度の高いプロジェクトであった。統合完了後の2005年10月に作成された統合委員会の最終報告書では、このプロジェクトを振り返り、全

◆システム統合図



従業員がりそなグループの置かれた経営環境とシステム統合の意義を理解し、目標達成に向けて一丸となって取り組んだ点や、マルチアウトソーサーの体制下で高いシステム品質が確保できたこと、そして営業店・本部・事務センター・アウトソーサーなど多くの関係者間で円滑なコミュニケーションが図れたことが成功の要因だったと総括している。

移行にあたっては、旧大和銀行の従業員からは長年利用してきたシステムからの移行について、知識や

ノウハウの蓄積がゼロからのスタートになることへの不安の声も少なくなかった。このため、事前の研修制度を充実させるとともに、旧あさひ銀行から分割されCAPに習熟している埼玉りそな銀行の従業員がシステムの移行段階ごとに1週間程大阪に出張して操作方法を教えるなどの対策も行った。こうしたグループ内での従業員間の交流は、人的なつながりを強め、わからないことがあれば電話で尋ねられるような関係となり、旧行のお互いの文化を知る機会にもなった。

第11節

サービス改革とオペレーション改革の展開

サービス改革・オペレーション改革の取り組みの加速

集中再生期間が終了し2005年度に入ると前年11月の経営健全化計画で掲げたサービス業への進化の取り組みを加速させたが、その柱がサービス改革とオペレーション改革であった。2005年4月1日、りそな銀行はサービス改革本部、埼玉りそな銀行と近畿大阪銀行はサービス改革室を、また、りそなホールディングスとりそな銀行、埼玉りそな銀行はオペレーション改革部を新設し、これまで各所管部に分散していたサービス改革とオペレーション改革の関連機能を集約・一元化した。

サービス改革本部・サービス改革室は、お客さまへのサービス品質の向上、お客さま満足度(CS)の向上とホスピタリティの浸透に関する企画立案を担う部署である。

また、オペレーション改革部は、業務プロセス改革の推進に関する企画立案を担う部署である。

CSの向上はサービス業への進化のために欠かせない条件であり、新体制の発足直後から様々な施策

当時の統合推進室の責任者だった者は「融和が進み、従業員間の心のつながりができ、合併行にありがちな旧行意識が払拭され、真の意味のグループ一体感が生まれたのが、このプロジェクトの大きな成果だったのではないかと。また大きな困難もやる気を持ってぶつかれば必ず達成できるという強い自信が生まれたことも大きな収穫だった」と、この統合プロジェクトの意義を振り返る。

に取り組んできていた。その代表的な取り組みの一つがCSアドバイザー制度だった。店頭サービス業務について経験が豊富なCSアドバイザーが定期的に営業店を訪問し、お客さまの目線で窓口担当者やロビースタッフのお客さまへの対応をチェックし、問題点の抽出と改善に向けた教育にあたった。2003年7月に埼玉りそな銀行が、12月にはりそな銀行も開始し、同月さらにCSアドバイザー養成研修を開始した。これは銀行業の枠を超えたサービスの提供を追求できる人材の養成を目指すもので、社外のテーマパークやホテルでの実地研修を受け、研修後はCSアドバイザーとして従業員研修にあたる募集型プログラムだった。

2005年度からは、地域運営とホスピタリティと



サービス宣言大会

いう考え方を他行との差別化戦略の中心に置き、各部門単位で現場発の独自のサービスの改革をお客さまに約束する「サービス宣言」活動を開始した。これは、部店ごとに独自の創意工夫による取り組みを策定し、それをポスターとしてまとめて店頭に掲示し、お客さまへのお約束として宣言するものだった。

また、これらの各部門での好事例を発表し、グループ全体で共有する「サービス宣言大会」も開催し、グループ全体へのサービスカルチャーの浸透に取り組んでいった。

一方のオペレーション改革は、「リストラから営業力強化へ」をコンセプトとする経営健全化計画のなかで掲げたローコスト運営の確立と営業力の強化を、同時に進めていく業務プロセスの改革に位置づけられるものであった。

お客さまとの接点の場である営業店をいかにして真の金融サービス提供の場としていくか、そしてその運営をいかにコストを抑えつつ収益力の高いものにしていくか、といった再生プロジェクトチームの提言や競争力向上委員会の議論のなかからオペレーション改革の構想は始まった。そしてそれらが具体化した2005年の時点では、「営業店事務改革」「事務プロセス改革」「融資事務改革」「センター改革」の4つのテーマをまとめた改革策となった。

これまでの「待ち時間ゼロ」運動や「営業時間延長」の取り組みから出てきた課題は、お客さまのニーズに応え、スピーディーに対応していくためには、いかにして従業員の手を介した事務を減らしていけるかであった。

競争力向上委員会の分析では、これまでの銀行の営業店の事務処理は、件数では、全体の5%に過ぎないにもかかわらず、コストでは全体の約70%を占めているという状況であった。これは事務センターなどではシステムがデータで処理を行うのに対し、営業店では従業員が紙の伝票などでオペレーションを行うからである。

そこで営業店の事務処理を抜本的にスピードアップし、コストを下げっていく仕組みとして、銀行の常識に基づく発想から転換し、従来型の従業員による伝票などを使った事務処理をやめ、お客さまと一緒に機械で処理を完結させる業務フローの検討が進められた。

この過程では、CSの観点での「待たせない」「(伝票を)書かせない」「(印鑑を)押させない」という“3ない”と、銀行の業務プロセス改革の観点での、伝票・帳票による処理をなくす「ペーパーレス」、現金の管理をなくす「キャッシュレス」、そして営業店の後方での事務処理をなくす「バックレス」という“3レス”をオペレーション改革の基本方針とし、具体策を検討していった。

この結果誕生したものの一つが、現在もりそなの店頭運営の中心の仕組みとなっている新型窓口の「クイックナビ」である。これは、ATMの横に従業員端末も設置し、お客さま自身がキャッシュカードを使ってATM上で手続きを行い、その横で従業員がサポートを行う形式の店頭のモジュールである。

オペレーション改革は、このほかに、現金取引をATMに集中させ(キャッシュレス)、これまでは営業店ごとに行っていた為替などの後方事務をまとめてセンターなどで集中処理する業務体制(バックレス)などを進め、営業店の事務人員と事務スペースの半減による事務コストの半減と、この効率化で捻出した人員の配置転換による営業力強化を目標に、本格的な展開が図られた。

そして、これらの取り組みをパッケージ化した、りそなの新しい店舗スタイルが「次世代型店舗」として検討された。

オペレーション改革は、このようにリテール業務に内在する高コスト性を打破し、生産性向上とお客さま利便性向上の両立を図るりそなグループの業務運営施策として取り組まれ、現在もプロセス改革として展開が続けられている。

次世代型店舗の本格展開

「銀行の店舗を事務処理の場からご相談の場へ」
 このようなコンセプトのもと2004年11月、りそな銀行は千住支店と竹ノ塚支店を、お客さまのご相談機能とローコストオペレーションの両立を目指す「次世代型店舗」のパイロット店舗としてリニューアルオープンさせた。これは以下のような「3ない」「3レス」を実現するオペレーション改革の諸施策を取り入れた、りそなの新しい店舗の形式であった。

(次世代型店舗における改革諸施策)

■新事務処理方式の導入(「3ない」「3レス」の実現)

- ・ ペーパーレス、キャッシュレスの「クイックナビ」の導入
- ・ お客さま操作型現金処理機(リサイクルキャッシュ)の導入
- ・ ATM等の管理業務のアウトソース、勘定集計の簡素化
- ・ 営業店後方事務のミドルオフィス(業務サポートオフィス)への集約

■営業店レイアウトのリニューアル

- ・ 「総合受付カウンター」「クイックナビ」「サービスカウンター」「相談ブース」の4種類のモジュール設置

■ダイレクトチャネル(ATM/インターネットバンキング/テレフォンバンキング等)への事務シフト

■「相談ブース」に資金運用相談専担者の配置・育成

なかでも特徴的なのは、店舗レイアウトの改革だった。まず、ご来店されるお客さま目線を意識し、お客さまのご要望を的確に把握してご案内するための「総合受付カウンター」を入口から目立つ場所に設置した。店舗内は、事務手続きと相談の場を分離

させ、事務手続きは「クイックナビ」と「サービスカウンター」で効率的に処理し、ご相談のお客さまには、仕切りがあり落ち着いた空間を提供できる「相談ブース」へご案内するなど、店舗内の場を明確に分けた。また、営業店の後方事務を別の場所にあるミドルオフィス(業務サポートオフィス)などへ集約することにより、事務スペースを半減させ、店舗面積に占めるご相談スペースを倍増させた。そして店舗内は白を基調とした感覚的な明るさを追求したデザインとした。

この次世代型店舗は、パイロット店舗で試行を重ね、デザインとレイアウトの標準化を図り、その後対象店舗を拡充していった。2005年4月にりそな銀行立川支店、7月には埼玉りそな銀行川口支店、11月に同北浦和西口支店をリニューアルオープンした。

特に2005年9月のシステム統合後は、りそな銀行、埼玉りそな銀行ともに店舗リニューアルを加速させ、首都圏と関西圏で月10カ店のペースで拡大を図った。その後、りそな銀行では2008年3月までに全店舗の約7割にあたる200カ店が次世代型店舗に移行し、埼玉りそな銀行でも2009年4月までに7割強にあたる77カ店が移行、そして両行とも2011年度までにほぼ全店での移行を行った。

また、もう一段の事務プロセス改革の推進に向け、2007年5月から「連携DBシステム」を導入した。これは営業店におけるATM、勘定系端末、リサイクルキャッシュなどの勘定系機器を有機的に結合させ、お客さまの取引を一元化するシステムである。この導入により営業店窓口のクイックナビでの伝票レスを一段と促進させるとともに、各営業店での毎日の閉店後の勘定集計作業が簡略化され、事務処理の大幅な効率化が進むことになった。

このような取り組みにより、2008年3月時点で次世代型店舗の事務量は従来型店舗に比べ約35%の削減が実現した。また、りそな銀行の営業店全体

の事務人員は、2005年9月時点の5,500人体制から、2008年3月までに4,200人体制へと20%以上の削減を実現するとともに、配置転換により約500人を営業へとシフトし、再生の過程でのテーマとしていた営業力強化につなげる効果があった。

また、次世代型店舗で導入が行われた4種類のモジュール*を基本とする店舗コンセプトは、今も改

良が加えられつつ、展開が進められ、りそなグループの店舗スタイルの骨格となっている。

*「総合受付カウンター」「クイックナビ」「サービスカウンター」「相談ブース」の4つ。このうち、「相談ブース」はその後「コミュニケーションブース」と名称が変更。

📖「店舗改革の歴史」については、特集P.160にて紹介



総合受付

- ご来店時には、まず入口から一番近い総合受付へ
- ご利用を伺い、担当ブースにご案内します

クイックナビ

- お客さまと従業員と一緒にATMを操作
- キャッシュカードがあれば、ATMで取り扱いできない取引も「伝票レス・印鑑レス」

サービスカウンター

- 生体認証の活用で書類のご記入やご捺印は不要に

コミュニケーションブース

- プライベートなご相談に、専用窓口でじっくりお応えします

第12節

選ばれる金融機関を目指して

2006年復配、新しい経営健全化計画を公表

5年ぶりの黒字回復となった2004年度決算に続き、2006年5月23日に発表した2005年度決算でも、りそなホールディングスの連結純利益は3,832億円を計上し、前期比増収増益を確保した。

2004年11月公表の経営健全化計画のなかで示した、強みを活かし注力するビジネスとして掲げた中小企業取引、個人ローン、金融商品販売などが好調だった。なかでも不良債権処理要因もあり2003年度以降減少を続けていた貸出金も当期から増加基調へ反転、グループの営業力回復がようやく軌道に乗りつつあることが確認できる決算となった。

また、これらの決算内容を受けた公的資金の返済原資にあたるグループの合算剰余金も7,568億円まで積み上がり、この決算発表時に初めて「公的資金返済に向けた基本方針」を公表した。ちょうどこの時期は、1990年代後半に金融安定化法や早期健全化法に基づき大手銀行が一斉に受け入れた公的資金を、他のメガバンクなどでは完済し始めた時期でもあった。りそなグループでも可能な限り早期に公的資金の返済を始めるという方針を明確化し、2006年度を公的資金返済本格化への1年と位置づけた。

併せて、この決算ではグループ統合前の2000年9月期以来となる普通株の復配(1株1,000円)を発表した。

2006年6月にはグループ内で大きな経営交代が行われ、りそなホールディングス社長に近畿大阪銀行社長だった水田廣行が就任、りそなホールディングス社長だった川田憲治は埼玉りそな銀行社長に、同社社長だった利根忠博は同社会長に、そして近畿大阪銀行社長には桔梗芳人が、りそな信託銀行社長

には田中卓が就任した。

また翌2007年6月には、りそなホールディングス社長に檜垣誠司が、りそな銀行社長にりそなホールディングス社長だった水田廣行が、りそな銀行社長だった野村正朗はりそな信託銀行会長兼りそな銀行副会長に就任した。

「差別化された経営の確立により、選ばれる金融サービス企業を目指す」

このようなコンセプトのもと、2006年11月には新しい経営健全化計画「選ばれる金融サービス企業をめざして」を公表した。これは、3段階跳びで言うならば、2003年11月に公表した集中再生期間における経営健全化計画を“HOP”、そして2004年11月に公表した集中再生期間後の再生から飛躍に向けた第2ステージの経営健全化計画を“STEP”とすると、さらなる飛躍に向けた挑戦を示す第3ステージとしての“JUMP”に位置する計画であった。

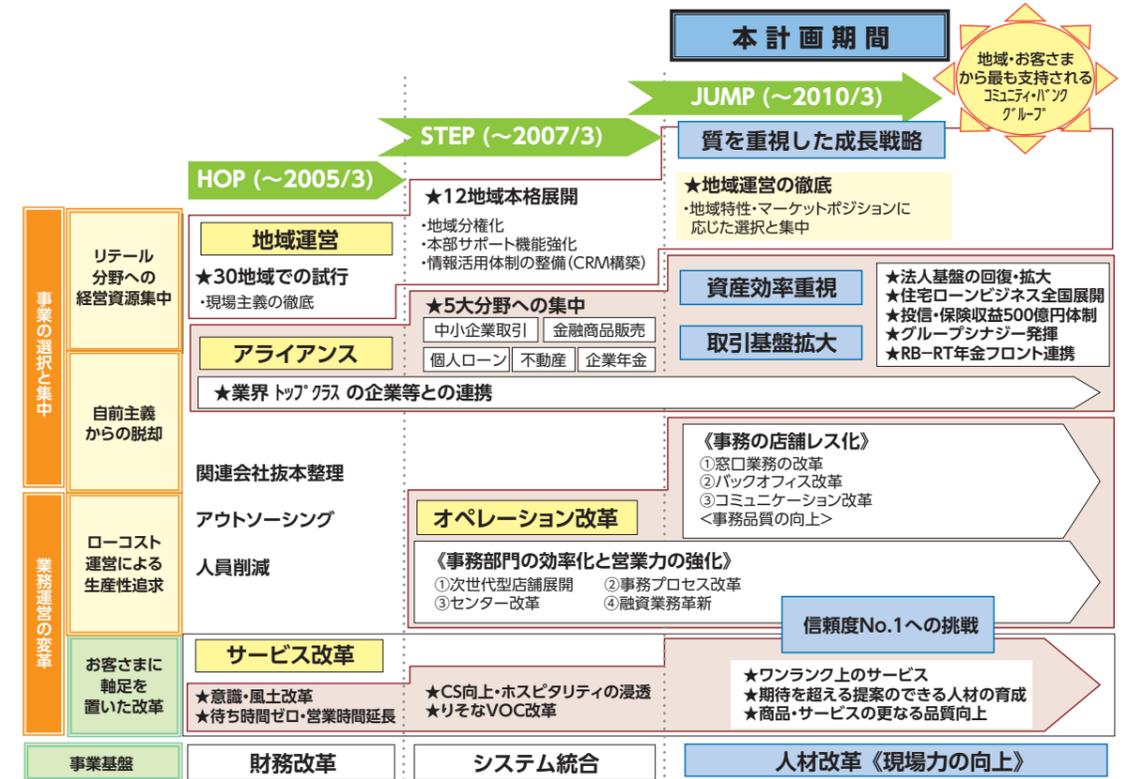
具体的には、2003年以降これまで取り組んできた

- ・地域運営の徹底
- ・アライアンスの拡充
- ・オペレーション改革の推進
- ・サービス改革の追求

の4つの取り組みを、オーバーバンキングともいわれる競争環境のなかで勝ち抜いていくための差別化戦略の柱とし、将来ビジョンとして掲げる「地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」の実現を目指していく計画であった。

そして重点事業として、従来から注力してきたりそなの強みである中小企業取引、個人ローン、金融商品販売、不動産、企業年金の5つのビジネス分野への経営資源のさらなる集中と、オペレーション改

◆2006年11月公表の経営健全化計画の経営戦略全体像



※RB：りそな銀行、RT：りそな信託銀行

革などを通じたローコスト運営の一層の推進により、資産効率重視の収益増強を図り、質を重視した成長戦略に継続して取り組んでいくことを示した。

またこれらの取り組みにより、翌2007年3月期には累計1兆2,970億円に達するグループ合算の剰余金について、公的資金の返済原資として計画最終期の2010年3月期には1兆8,100億円まで積み上げる計画とし、公的資金返済に向けた道筋を示した。

なお、本計画ではグループ銀行の体制については現状を維持し、銀行ごとに地域密着型の運営体制に注力することとし、関西地区についても、近畿大阪銀行についてはりそな銀行との合併は行わず、事務・システムを統一しながら2ブランド体制でそれぞれが地域のお客さまに貢献していく方針が明確化された。

また、この時期は2003年4月をボトムとした、りそなショック以降の株価の反転を背景とする日本経

済の景気回復もようやく本格化し、好調な景気の後押しを受け、りそなグループ決算の連結純利益も、2007年3月期6,648億円、2008年3月期3,028億円と好調な決算が続いた。2003年以降、改革を続けながら取り組んできたりそなグループのビジネスモデルがようやく軌道に乗り始めた時期でもあった。

2007年 グループ統合後初の出店となるりそな銀行東京ミッドタウン支店の開設

2007年3月、りそな銀行は東京・六本木にオープンした大型複合施設「東京ミッドタウン」内にりそなとなってから初の出店となる東京ミッドタウン支店を開設した。東京の話題の新しい街である東京ミッドタウンに相応しい、新しいコンセプトの店舗である。

同店では、お客さまが心地よく落ち着いて相談で

きる空間を創出するためのラグジュアリー感のあるラウンジやコンシェルジュデスクを設置し、生体認証ICキャッシュカードを全面的に利用した印鑑レス、帳票レスの窓口取引や鍵の不要な貸金庫など、業界初のサービスも導入したが、銀行の枠組みを超えるというこれまでのりそな改革の取り組みを具体化する店舗だった。

第一生命との業務提携

2007年7月、りそなホールディングスは第一生命保険相互会社（現・第一生命保険株式会社）と保険分野における協調と資本関係における協調を内容とした業務提携に合意した。

保険分野における協調については、高度化・多様化するお客さまニーズに対応するため、りそなグループ各行の保険窓販業務においてお客さまニーズの高いりそなグループ専用商品の提供などを開始し、現在にもつながるアライアンスとなっている。

また、資本関係における協調については、りそなホールディングスの優先株式について第三者割当の方法により、第一生命が取得するものであった。この提携に基づき、2007年8月に第5種優先株式1,000億円*の発行を行ったが、これにより2007年度は同年6月に実施した第9種優先株式3,500億円の発行と合わせて公的資金返済の原資を大きく積み上げ、早期返済への道筋をより明確にしていこうとなった。

*第5種優先株式は、その後、公的資金完済後の2018年3月に第一生命より取得し、消却を行った。

近畿大阪銀行のシステム統合

りそなグループの統合後、2005年にりそな銀行、埼玉りそな銀行のシステム統合が行われたが、システム面で残された課題は近畿大阪銀行のシステム統合であった。

近畿大阪銀行では、2000年4月の合併後2001年1月に旧近畿銀行と旧大阪銀行のシステム統合が行われたが、日立製作所製の独自のシステムを利用していた。

りそなグループ発足後の当初計画では、2004年1月にNEWTONへの移行や関西地域でのグループ内の銀行再編も予定されていたが、2003年の公的資金注入後は、当面の再編計画は凍結され、収益力強化の観点から大規模なシステム追加投資は見送られ、現行システムを改修しながら継続使用という対応を続けてきていた。

2006年11月公表の経営健全化計画では近畿大阪銀行はグループ内の再編を行わず、独自ブランドとして地域密着型の運営を行っていくことを明確にし、一方で事務・システムはグループ共同化によりサービス強化と効率化の追求を進めていくことになった。

これに基づき2008年7月、近畿大阪銀行はりそなシステムへの移行を実施した。

このシステム統合により近畿大阪銀行の商品・サービス体系はりそなグループのものと統一が図られ、通帳不発行の特典型総合口座「TIMO」の取扱開始など、お客さま利便性の面でレベルアップが図られることになった。また、グループ共通の事務・システムインフラの利用により、オペレーション改革施策の展開が図られ、大幅な効率化が進むことになった。

第13節

ダイバーシティマネジメントの推進

「りそなWomen's Council」「りそな『私のチカラ』プロジェクト」の取り組み

りそなが飛躍するためには、女性の能力を戦略的に活用し、「女性に支持される銀行No.1になる」という経営の強い意志のもと、2005年4月、経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council（ウーマンズカウンシル）」が発足した。

りそなグループの営業店・本部で働く女性十数人で構成され、『選ばれたいね（ん：関西地区）！働きたいね（ん：同）！魅力あるりそなを目指します！』というスローガンのもと、女性が長く働き続けられる職場環境づくりやキャリア形成をサポートする具体策について、様々な提言を経営に行い、実際の施策として次々と実行されていった。そしてセミナーや研修、交流会、イベントなど社内外のネットワークづくりや意識改革などを通じて、男性主導型の職場から女性も活躍する職場へと進化させ、性別にかかわらず、多様で優秀な人材を登用する風土の実現を目指す活動を展開していった。

りそなWomen's Councilの活動は、現在もりそなグループのダイバーシティ&インクルージョン、女性活躍を推進する原動力となっている。実際に現場で働

く女性従業員が考え、試行錯誤した結果生まれた数々の施策や制度が、現在、りそなグループで活躍している数多くの女性従業員をバックアップするための重要な社内制度となっている。女性の育成・登用という社会トレンドへの対応ではなく「女性に支持される銀行になる」という経営の強い意志が、ジェンダー平等に向けた取り組みに直結しているといえるだろう。

また2006年6月には、りそな銀行、埼玉りそな銀行と近畿大阪銀行の女性従業員が中心となって「りそな『私のチカラ』プロジェクト」を立ち上げた。プロジェクトの立ち上げにあたっては社内公募でチームを組成した。「女性に支持される銀行No.1」というブランドイメージを内外にPRし、消費者としての女性、作り手としての女性、経済を動かす女性の力に着目し、りそなならではの視点で独創的な金融商品や情報を継続して提供した。女性による女性のた



「りそな『私のチカラ』プロジェクト」のプロモーションチーム

◆りそなWomen's Councilから生まれた主な施策

- 育児休暇制度の充実
- 社員・パートナー社員間転換制度*
- JOBリターン制度
- 復職支援プログラム
- メンタリング制度



Women's Councilのプレゼン状況

*2015年に社員と比較して「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる職種「スマート社員」が導入され、「職種間転換制度」へと拡充されています。



りそな『私のチカラ』プロジェクト発案商品のパンフレット

めの投資信託「りそな・SGウーマン」ファンド(愛称: Love Me! PREMIUM『ラブ・ミー! プレミアム』)、「CAりそなグローバル・ブランド・ファンド(愛称: ティアラ)」、個人年金保険「大人のお年玉」、働く女性向け消費性ローン「女性のあした応援ロー

ンcannael(カナエル)」などを開発し、各地域・営業店で女性の視点を活かした販売推進の企画や運営に注力した。

📖「りそなの女性活躍推進のあゆみ」については、特集P.178にて紹介

第14節

地域社会への貢献

公的資金の注入を受けたりそなグループにとって、ブランドと信頼の回復は喫緊の課題であった。このため、2004年11月公表の経営健全化計画では「大阪・埼玉・東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を将来ビジョンとして掲げ、地域に密着した社会貢献活動に地道に取り組むことで、お客さまや地域社会からの信頼を取り戻すことに努めた。

「りそなキッズマネーアカデミー」の開催

最初に着手したのは子ども向けの金融経済教育であった。2005年8月、大阪・埼玉・東京の本社を会場にして「りそなキッズマネーアカデミー」を開催すると、小学5・6年生の計90人が参加した。未来



りそなキッズマネーアカデミーの様子

を担う子どもたちに、社会におけるお金の流れや銀行の役割、お金の大切さを楽しく学び、たくましく生きる力をつけてもらいたいとの願いをもって、業務終了後にボランティアで集まった従業員が手づくりで教材を作成し、講師を務めた。2007年にはプログラムをマニュアル化し、全国の営業店が自主的に運営できる仕組みをつくり上げた。その後、若手従業員を中心に取り組みを拡大、現在はグループ全体で毎年150を超える拠点で開催し、子どもたちの累計参加者数は2022年までに4万4,000人を超えている。

📖「りそなキッズマネーアカデミー」については、特集P.174にて紹介

経営理念・りそなWAYに基づく 社会貢献活動の展開

りそなグループは、公的資金により社会に助けていただいた企業として、これからも社会から必要とされ、持続的に成長していくために、「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」を定めた。そのなかでは「お客さまとの信頼関係」「株主との関係」「社会とのつながり」「従業員の人間性」を大切に、すべてのステークホルダーからの支持を受けることが不可欠であると考えた。このような考えに基づきCSR経営

を実践していくために、2005年5月、りそなグループは、りそなホールディングス会長を委員長とし、りそなホールディングスならびにグループ各銀行の社長を委員としたグループCSR委員会を設置した。

地域社会への貢献に向けた活動は、グループ統合前より行なわれていたものも多くあった。これらに加え新たなCSR活動として、2005年4月より順次、りそなグループの各銀行は有人店舗において、「こども110番」活動を開始した。営業時間の延長により、子どもの下校時に店舗が開いているため、子どもが身の危険を感じたときなどに、自分で駆け込んで助けを求められる緊急避難場所となった。

2008年から、埼玉りそな銀行では、埼玉大学との包括協定に基づく取り組みとして、埼玉大学で寄附講義を開講している。埼玉りそな銀行の社長をはじめとする役員も講師を務め、りそなグループの取り組みや地域金融機関の役割について講義を行っている。

また同じく2008年からりそな銀行東京本社と大阪本社、埼玉りそな銀行本社、近畿大阪銀行本社の社員食堂では、ヘルシーメニューを注文すると代金から1食につき20円が途上国の学校給食費として寄付される「TABLE FOR TWO」運動に参加した。無料の学校給食は経済的に困難な状況にある家庭の子どもを学校へ通わせる動機づけとなり、途上国の子どもたちへの教育機会の提供にもつながっている。

2008年10月には、環境省が推進する「エコ・アクション・ポイント事業」に参加、りそな銀行・埼玉りそな銀行・近畿大阪銀行の普通預金口座「TIMO

(ティモ)」において、新規申込1口座につき「エコ・アクション・ポイント」を50ポイント提供することとした。TIMOは通帳を発行しない口座のため、紙資源の削減につながる点に着目した。

これらのCSR活動は、地域社会とともに発展するという、りそなグループの経営理念やりそなWAYに基づいた活動でもあり、持続可能な社会づくりに貢献するための活動として、その後もりそなグループ各社や各支店単位での活動に引き継がれていった。



埼玉大学での寄附講義の様子



本社社員食堂におけるTABLE FOR TWO(2人の食卓)のメニュー