

# 独自のビジネスモデルの確立と 公的資金の返済

## 第1節

### 世界経済の概況と日本経済の緩やかな回復

#### リーマン・ショックによる世界経済の低迷

2007年、世界の金融市場でサブプライムローン（信用力が低い人向けの住宅ローン）関連の証券化商品の価格が急速に低下し始めた。米連邦準備制度理事会（FRB）による金融引き締めの影響もあり、米国の住宅ブームは2006年頃から陰り始め、2008年9月、米投資銀行大手のリーマン・ブラザーズが経営破綻すると、世界の金融機関に危機が伝播してリーマン・ショックが発生、世界経済に大打撃を与えた。

日本経済への影響は軽微だと見る向きも当初はあったが、世界経済の低迷は輸出の減少をもたらした。日本経済は2008年度マイナス3.6%、2009年度マイナス2.4%と、2年連続でマイナス成長に陥った。日経平均株価は2009年3月10日に7,054円98銭となり、バブル経済崩壊後の最安値を記録した。邦銀も株安、不良債権処理の拡大、本業の不振の「三重苦」に直面した。

世界各国は大規模な金融緩和や財政支出によりリーマン・ショックを何とか乗り切ったが、「100年に一度」とも形容されたこの経済・金融危機を契機に、再発防止のための金融規制の強化に乗り出した。2008年11月、金融・世界経済に関する首脳会合（G20首脳会議）をワシントンで初めて開催。銀行資本の量と質を改善し、過度なレバレッジを抑制

する国際ルールを2010年末までに策定することで合意した。これを受けて2010年12月、日米欧などの金融監督当局や中央銀行などで構成されるバーゼル銀行監督委員会は、世界的な金融危機の再発を防止するために、自己資本の強化、レバレッジ比率規制の導入、流動性規制の導入といった銀行資本の量と質の改善を求めるバーゼルⅢを公表した。国際的に事業を展開する大手銀行に対して自己資本の強化を要求する規制内容であり、日本の主要行も対応を迫られることになった。

#### 「アベノミクス」下での異次元金融緩和

日本では2009年9月に政権交代となり、自公連立政権から民主党政権に移行した。リーマン・ショックの影響は収まり、日本経済は2010年度にプラス成長に転じたが、デフレや円高の影響による長期停滞は続いた。2011年3月に東日本大震災が発生すると、サプライチェーンの分断や消費自粛の影響もあり、景気が低迷した。

2012年12月、自公連立政権が復活し、第2次安倍晋三内閣が発足した。デフレからの脱却を目標に掲げ、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略の3本の矢からなる「アベノミクス」を政策の柱に据えた。

日本銀行は2013年4月、物価上昇率2%のインフレ目標を明確にしたうえで、マネーの供給量を急増させる異次元金融緩和に乗り出した。外国為替相場が急速に円安に振れ、輸出企業の収益が拡大するといった効果が表れ、景気は緩やかな回復局面に入った。株価も上昇基調となり、日経平均株価は2015年4月10日、約15年ぶりに一時2万円台をつけたが、実体経済は上向かず、政府が目指していた金融機関から企業・個人への貸出増加によるデフレ脱却には至らなかった。

◆2007年～2015年の日本・米国の株価推移



## 第2節

### 真のリテールバンクの確立に向けて、 りそなイズムの承継と深化による改革を推進

#### 「真のリテールバンクの確立」への挑戦

2008年11月、りそなホールディングスは新たな経営健全化計画「真のリテールバンクの確立をめざして」を公表した。2003年11月の経営健全化計画では集中再生期間における“HOP”、2004年11月には「再生」から「飛躍」に向けた“STEP”、2006年11月には持続的成長により公的資金返済を実現する“JUMP”の段階と位置づけていたが、新たな計画では、従来から取り組んできた差別化戦略を徹底するとともに、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」を柱に「真のリテールバンクの確立」に挑戦する計画とした。

「事業領域の選択と集中」については、リテール分野へ経営資源を集中し、自前主義から脱却し、オペレーション改革とサービス改革による業務運営の変革を通じて、「新しい企業文化の創造」「信頼度No.1への挑戦」「個の重視」を実現し、「りそなスタイルの確立」へとつなげ、リテール収益の拡大と、RORA\*

(Return On Risk-Weighted Assets)の向上を目指した。また、同計画と併せて、グループ内の再編としてりそな銀行とりそな信託銀行の合併が発表された。

\*RORA：リスクアセット対比収益率。金融機関がとっているリスクに対して、収益をどれだけ上げているのかを示す指数。

続いて2010年11月に新たに公表した経営健全化計画「真のリテールバンクを目指して」では「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」に、りそな銀行とりそな信託銀行の合併によって強化した「信託機能の発揮」を差別化戦略の柱として加え、地域に密着した高度なサービス提供とコスト優位性による競争力を両立する独自のビジネスモデルを実現することを掲げた。

個人部門と法人部門が相互に連携し、重点商品・サービスに横軸を通すことで、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合（「オールりそな」の発揮）することにより、お客さまに複数のサービスをご利用いただくこと（クロスセラーズ）を徹底推進することとした。

また、この経営健全化計画の公表を機に、財務基盤を普通株式中心のわかりやすい資本構成に再構築するとともに、公的資金完済への展望を示し、新たな自己資本規制(バーゼルⅢ)を踏まえた将来的な資本の質の確保を実現するための、「リそな資本再構築プラン\*」を公表した。

\*「リそな資本再構築プラン」についてはP.118参照。

2011年6月15日、競争力向上委員会は2003年8月の発足から数えて第159回目の会合を開き、成果と取り組みを総括してその活動を終えた。従来の銀行が持っていた概念を根本から考え直し、お客さま中心のサービス業へと変身するイノベーション活動であった。待ち時間ゼロ運動、営業時間延長、店舗改革、ATM手数料ゼロといったサービス改革、ローコストオペレーションなど数々の改革の起点となり、組織横断的に検討・推進を行い、成果を生み出してきた。

一方2011年4月、公的資金の完済に向けてリそな改革を加速させ、経営改革に関する重要な事項などについて協議・報告する会議として、リそなホールディングス社長を委員長とし、グループ戦略部に事

務局を置く「リそな経営改革委員会」を設置した。同委員会ではリそなグループが新しいステージに立ったことを共通認識として持ち、競争力向上委員会での協議テーマを引き継ぎながらも、グループ収益や営業面の課題・経営資源の配分といった、経営に直結するようなテーマも議論し、公的資金の完済に向けてグループの経営改革を加速させる場へと進化していった。

なお、この時期のグループ各行の経営トップには2009年6月、リそな銀行社長に岩田直樹、埼玉りそな銀行社長に上條正仁、同社会長に渡辺拓治が就任した。また、2011年4月、近畿大阪銀行社長に池田博之が就任した。

### リそな銀行とリそな信託銀行が合併、フルラインの信託機能供給へ

2008年12月19日、リそな銀行とリそな信託銀行は合併契約書を締結し、2009年4月1日に合併した。存続銀行はリそな銀行で、リそな信託銀行の年金ソリューション部と、リそな銀行の法人ソリュー

ション営業部企業年金室を統合し、年金ソリューション部を新設。信託ビジネスへの取り組みを強化するため、年金業務・証券信託業務の推進支援に加え、信託機能の活用を強化する信託ビジネス部を新設し、「リテール×信託」というワンランク上の金融グループの創造を目指す体制を整えた。

リそなグループ内では、リそな銀行は遺言信託や不動産といった個人信託部門を持つ普通銀行、リそな信託銀行は年金信託など法人に特化した信託銀行という位置づけであった。しかしながら、信託機能を包括的にワンストップで提供するためには合併が必要との判断に基づく、グループ内再編であった。前身の大和銀行は金銭信託や年金信託などの「商品」を軸とした信託併営行であったが、今回の合併は「信託機能」をリそな銀行における強いソリューションとする、新しいモデルへの挑戦となった。

合併効果は直ちに表れた。人材の育成を徹底し、サポート体制を強化した結果、営業店の信託ビジネス推進マインドが高まり、企業年金の新規獲得や資産承継信託の受託が大幅に増加した。法人向けの従業員持株会支援型ESOP、株式流動化信託、排出権信託や、個人向けの自社株承継信託(遺言代用型)、受益者連続型信託、成年後見制度取り次ぎサービスなど、新商品の開発が加速した。投資信託の受託も増加した。銀行本体で自らの業務として信託商品の開発・提供が可能な「信託力」を磨き、豊富な有人拠点、信託を取り扱える担当者の多さ、広い顧客基盤を活かして実績を伸ばしていった。

### リーマン・ショックのもとで邦銀最高益を計上

2009年5月15日、リそなホールディングスは2009年3月期決算を発表、連結最終損益が1,239億円の黒字となり、邦銀で首位となった。リーマン・ショックの影響で3メガバンクを含む多くの銀行がいずれも最終赤字となったのとは対照的な結果

となった。リそなグループでも不良債権の処理は増えたが、メガバンクが数千億円単位で計上した保有株式などの減損処理額は約220億円にとどまった。細谷会長は決算発表の際、「持ち合い株式の解消を進めるなど、この6年間で取り組んできた経営改革の成果を反映し、黒字を計上できた。ようやくリテールの基盤ができあがった」と述べたが、逆風の収益環境下での黒字維持は、従業員にも、これまでの様々な改革への確かな手応えを感じさせるものとなった。

### 細谷会長の急逝

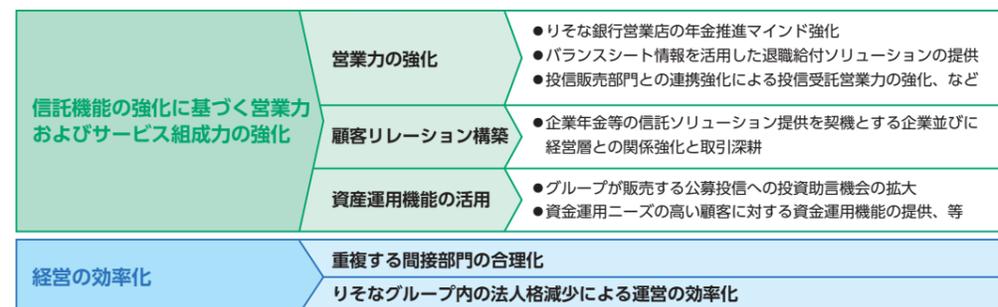
2012年11月4日、これまでリそな再生に向けた改革を先頭に立ち導いてきた細谷英二会長が、在職のまま67歳で死去した。直前の10月31日開催の取締役会にも議長として病を押して電話会議システムで出席し、最後まで職責を果たしていた。リそなホールディングスの檜垣誠司社長は、細谷会長が「リそなをいい会社にしてほしい」「リそならしい人材を育ててほしい」という言葉を、死去する2日前に残っていたことを明らかにするとともに、「大変悲しく残念ではありますが、私たちはこの悲しみを乗り越えて『リそな改革』を継続し、社会やお客さまから評価される銀行グループをつくらなければなりません。今こそ、グループの役職員が心一つにして、細谷さんの遺志である『真のリテールバンク』の実現に向けて一層の努力をしてほしいと思います」と、従業員にメッセージを送った。

 P.101コラム「細谷会長への感謝の想いと、受け継ぐ5つのキーワード」

### 「ACL」を経営改革の新たな柱に

2012年11月には新たな経営健全化計画「真のリテールバンクを目指して」を公表し、経営改革の3

◆リそな銀行とリそな信託銀行の合併効果



### 「リテール×信託」ブランドの確立



つの柱として「ACL(A:「オールリそな」の発揮、C:「クロスセールス」の徹底、L:「ローコストオペレーション」の推進)」を掲げた。そのうえで、基本戦略として「事業領域の選択と集中」「リそなスタイルの追求」に継続的に取り組むとともに、重点施策「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」を展開することとした。

「オールリそな」の発揮では、グループ共通のプラットフォームとしての信託・不動産機能の戦略的活用、法人部門と個人部門のさらなる連携強化などにより、グループの総合力を発揮することでサービスの質の向上を目指した。

「クロスセールスの徹底」とは、お客さまの事業活動や生活シーンに寄り添い、様々なソリューション機能・商品・サービスを組み合わせ提供することである。2011年度には、個人分野でクロスセールスを推進するべく新たな管理指標を導入し、お客さまニーズの収集から商品提案、アフターフォローまでの一連の流れを推進する体制を構築した。これにより、遺言信

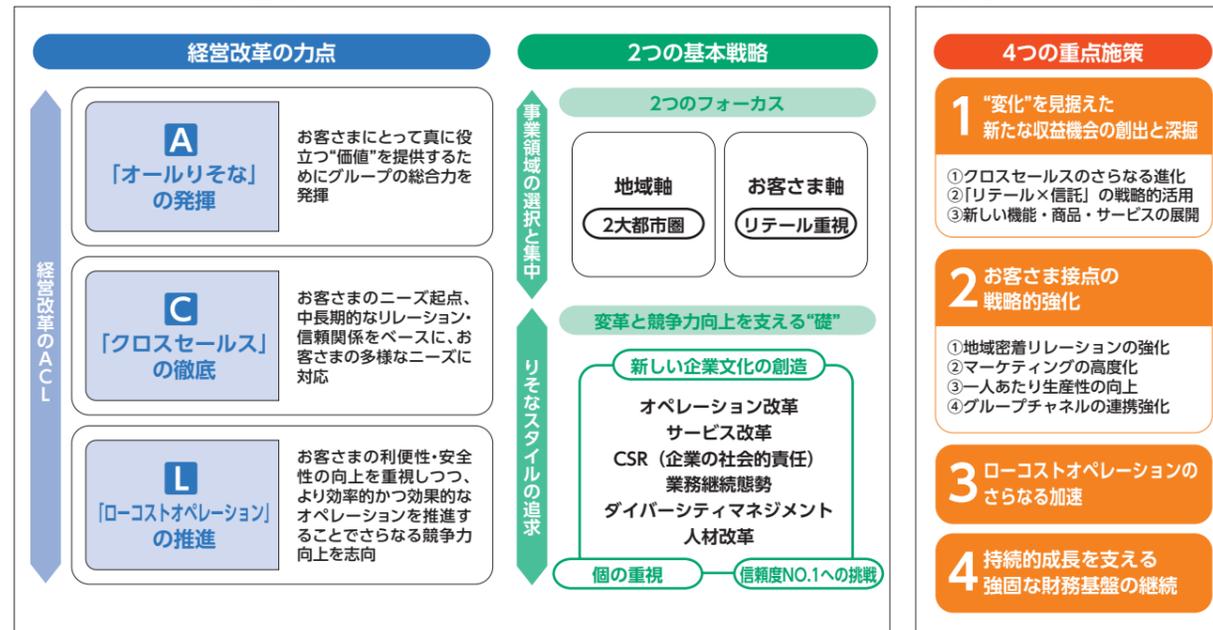
託を受託したお客さまから、不動産の有効活用の相談やマンションローンの申し込みを受けるといった成果も生まれた。法人分野ではオーバーバンキング(銀行過剰)で貸出金利ざやが縮小する環境のもとで、事業承継や売却のニーズを持つ企業オーナーらに対して信託を含めた機能・商品・サービスを提供し、資金収益+αを目指す営業を展開した。

リテール業務は取引件数が多くなるために高コストになる傾向があるが、クイックナビの導入をはじめ預金分野で蓄積してきたオペレーション改革のノウハウを融資業務や住宅ローン業務にも展開することで、両業務におけるサービス品質の向上と「ローコストオペレーション」のさらなる加速を目指した。

### リそな10年の節目に経営体制の刷新 東和浩社長が就任

2013年4月1日、リそなホールディングスとりそな銀行の社長に東和浩が就任、両社長を兼務した。また、リそな銀行社長だった岩田直樹は、リそな銀行会長に就任した。東社長は同日の部長・支店長会

#### ◆2012年11月公表の経営健全化計画の概要



#### コラム 細谷会長への感謝の想いと、受け継ぐ5つのキーワード

12月17日、東京・内幸町の帝国ホテルで細谷会長のお別れの会が開かれた。日本銀行の白川方明総裁や経済同友会の長谷川閑史代表幹事ら政財界を中心に約3,000人が参列し、白いカーネーションを献花した。リそなの経営再建、旧国鉄の民営化、経済同友会での財界活動など、多方面で活躍した故人を偲んだ。

会場には、リそなでの足跡を振り返る写真パネルや、「会長のおかげで銀行が変わった」「改革のDNAを受け継いでいく」といった従業員からの約650の追悼メッセージも展示された。親交が深かったウシオ電機の牛尾治朗会長はお別れの会終了後に「細谷氏がリそなの再建を担う際、『細谷さんを助けたい』と多くの人が集まった。幾人もの経営者に慕われ、信頼された人柄だった」と追悼の言葉を寄せた。

細谷会長が座っていたデスクは、東京本社の役員フロアに今でも残されており、お別れの会での従業員からの追悼メッセージのファイルが置いてある。細谷会長への感謝の想いと、細谷会長が主導した改革の精神を忘れないようにするためだ。

俳句が趣味だった細谷会長は、就任にあたって「十葉の 赤らむことなく 日の暮るる」と詠んでいた。銀行業界の常識には決して染まらないという決意を、白い花のドクダミに例えた句である。「最初の100日間で、しがらみはすべて断ち切る」と宣言し、改革に邁進した。

公的資金が入った直後のリそなについて、「まるでサッカーの試合で負けた後の選手たちのようにうつむき加減の雰囲気、被害者意識を持つ人も多い」と感じた

細谷会長は、「心の赤字」を消そうと従業員との対話を重ねた。「みんなで創意工夫をしよう」と繰り返すうちに、雰囲気少しずつ明るくなっていった。

リそな発足から10年目を迎えるにあたり2012年3月に作成した従業員向けビデオのなかで、細谷会長は改革の歩みを振り返るとともに、就任以来、取り組んできた改革の根底にある考え方を5つのキーワードに集約した。「自立と自律」「透明性」「現場力」「自己革新力」「独自性」の5つである。

1日でも早く公的資金を完済し、自分の足で歩ける銀行になる「自立」と、自分たちの経営を自分たちで律することができる「自律」を忘れない。

常にお客さま、世のなか、従業員に開かれたガラス張りの経営、「透明性」の高い経営を目指す。

どんなに優秀な本部があっても、一つひとつの現場の力がなければ、お客さまの支持や世のなかの評価は上がらない。強い「現場力」のある銀行という評価を勝ち得る。

銀行界を取り巻く環境は激変し、お客さまのニーズも高度化し、複雑化していく。こうした変化に的確に対応できる「自己革新力」を持つ組織文化、企業文化をつくる。

「リテール×信託」という旗印のもとに独自性を発揮してきたが、さらに「独自性」を磨く。独自性のもとはずべて人であり、従業員一人ひとりが新たなサービス、商品をつくり出す力を身につける。

細谷会長は「5つのキーワードを忘れずに、さらに経営改革を加速し、みんなで一緒になってリそな再生を成功させよう」と締めくくっている。



支店を視察する細谷会長



今も残されているデスク(東京本社)

議において、「2013年は預金保険法に基づく公的資金の注入から10年の節目であり、政権交代もあり日本経済の風向きが大きく変わり始めた年でもある。グループが『次なる10年』を迎える年に、経営体制を大幅に刷新することになった。その目的は、新たな発想で新たなビジネスモデルを創ることと、組織の簡素化と意思決定のスピードアップを図ることである」と述べた。主な経営方針として、「お客様の喜びが、りそなの喜び」という考え方に基づき改革を継続する「りそなイズムの承継と深化による改革の継続」、『次なる10年』の飛躍に向けた新しい金融サービスの萌芽を数多く育てる「新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築」、グループインフラの一体運営と管理、グループのネットワークや機能

のフル活用による「グループ連結運営のさらなる進化」を掲げた。

そして同年5月、りそなグループは経営の最優先課題の一つである公的資金完済の最終ステージに向けた「公的資金完済プラン」を公表し、これからの10年を展望した新しいステージの第一歩を踏み出すにあたり、今後5年以内に公的資金を完済する確かな道筋を示した。

なお、この時期のグループ各行の経営トップには2013年4月、近畿大阪銀行社長に中前公志、会長に同社社長だった池田博之が就任した。また翌2014年4月、埼玉りそな銀行社長に池田一義、会長に同社社長だった上條正仁が就任した。

### 第3節

## 営業店体制の見直しと個人・法人ビジネスの深化

### りそな銀行における営業店体制の見直し

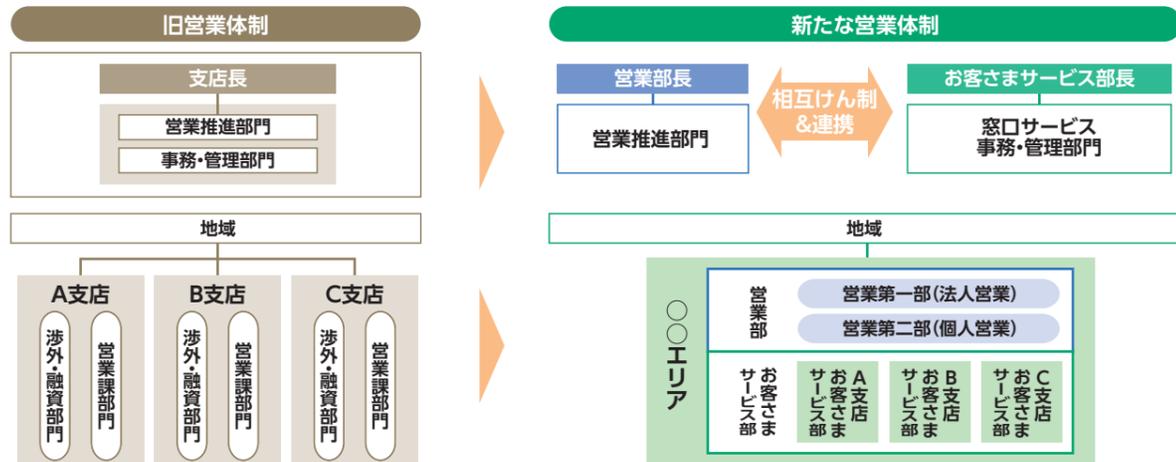
2004年4月からスタートした「地域運営」は、内外環境の変化や現場や運営面での課題を踏まえて、

適宜見直しを行ってきた。りそな銀行では「地域運営」をさらに進化させるべく2008年4月、以下の3点からなる大幅な組織改正を実施した。

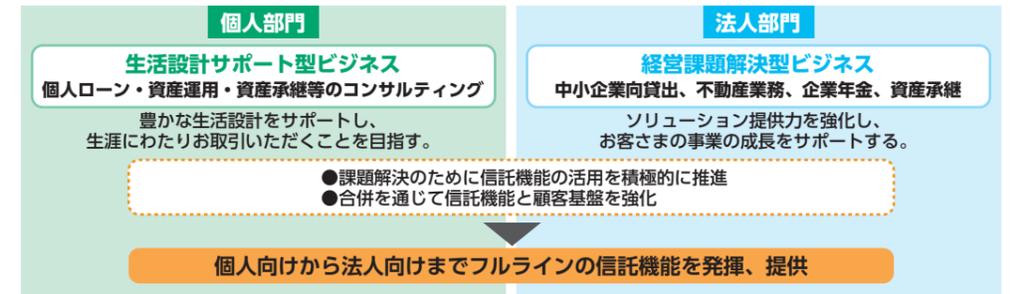
1つ目は営業店組織の再構築である。「地域運営」

◆2008年4月 りそな銀行の新営業体制のイメージ図

営業店における「営業推進部門」と「事務・管理部門」の役割を明確化



◆個人・法人部門の再定義と信託シナジー創出



の導入により、これまでも現場が主役の逆ピラミッド型の組織を目指した運営を行ってきたが、お客さまのニーズの多様化、お客さま保護や内部統制・コンプライアンス等に関する社会的要請の高まりを受けて、営業店は支店長を中心とした体制から、営業推進部門(営業部=個人・法人)と窓口サービス、事務・管理部門(お客さまサービス部)との分業体制へ再編することにした。支店長制を廃止し、営業部長とお客さまサービス部長とが各所管部門を管理し、業務の最終責任者とする体制に転換することにより、各部門の専門性を高め、お客さまへより質の高いサービスを提供できる体制を目指した。

2つ目はエリア制の導入である。従来、支店単位で行われていたお客さまに対する様々なサービスの提供を、エリア単位での業務別・マーケット(個人・法人)別の体制へと転換した。業務運営をエリア単位に拡大することで業務の効率性を高め、エリア内の部門が連携して、より高いパフォーマンスを発揮できる体制を整えた。

3つ目は地域編成の見直しで、2006年4月に見直した9地域3営業部から、7地域3営業部へと移行した。地域性やマーケットシェアを踏まえ、地域単位は原則として都道府県単位とした。特に、マーケットの規模が大きく、競争も激しい首都圏(東京・千葉)については首都圏地域として統合し、中堅・中小企業と個人分野に特化することとした。そのなかでも大企業・大口先のウエイトが高い拠点を首都中

央地域として切り出し、効率的な運営を目指した。関西圏では大阪を1つの地域に集約し、地元銀行としての強みを最大限に発揮し、さらなるプレゼンスの向上を図った。

初期の地域運営においては、「地域に根ざしたプロモーションを地域で担うのはよかった」と前向きに評価する声があった一方、「経営資源配分や人事運営などは地域に限定せず、全社的な目線で運営したほうがよいのではないか」といった、運営の難しさを指摘する意見もあった。そこで、地域編成の見直しと併せて、地域に移していた人事権などを本部に戻した。

また、営業店の営業体制を個人と法人とに分けるのに伴い、本部についても個人部門と法人部門の責任を整理するべく、コンシューマー事業とコーポレート事業の責任を明確にする組織改正を行った。さらに、個人部門と法人部門の担い手を育成するため、研修や教育プログラムを充実させた。人事面においても業務分野を複数のキャリアフィールドに分け、各業務でプロフェッショナルを目指すことができる体系へと改定した。

その後、りそな銀行では新営業体制のもと、専門性の向上と効率的な運営に努めた結果、個人金融商品の販売増加、事務品質の向上と業務の集約を通じた効率化などの成果を上げることができた。しかしながらその一方で、指揮命令の系統が複数となり、営業部とお客さまサービス部門間の連携不足も生じ

たため、2013年4月に支店統括部長制度を導入し、ワントップ化による課題の解消を目指した。

さらに、新営業体制で培った専門性を維持しながら、支店としての一体感を醸成し、スピード感をもって生産性の向上と、管理態勢の強化を図る体制を再度整備するため、2014年4月、支店長制を復活させた。

## 成長のけん引役 個人ビジネスの展開

りそなホールディングスは2008年11月の経営健全化計画において、個人部門・法人部門の目的を再定義し、加えて信託機能を活用した差別化を進めることを示したが、特に個人部門について、成長けん引部門としての位置づけを明確にした。少子高齢化や高度情報化の進展を背景に、個人ローンや資産運用商品など人生の様々な場面で活用できる最適な商品・サービスを提供する「生活設計サポート型ビジネス」を展開していった。「お客さまへの付加価値の提供」を行動の起点としたビジネスにこだわり、お客さまのセグメントごとの担当の明確化、お客さま接点の拡充、CRMの活用により蓄積されたお客さま情報に基づく営業推進やマーケティングの強化を図った。そして、りそなグループの得意とする個人ローン、資産運用・資産承継等のコンサルティングや提案を的確に行い、お客さまの豊かな生活設計を

サポートする体制を目指した。投資信託の販売では、系列を持たない強みと販売力を活かし、クレディ・アグリコル・グループとの業務提携の拡大により、オリジナル商品を充実させた。保険商品では第一生命保険との提携を活かし、ライフプランニングを中心としたコンサルティング営業力を強化し、保険特有の機能を活かして、富裕層のお客さまの「遺す」ニーズや、世間の注目度が高い年金・医療・介護に対する不安に備えるニーズに応えた。

資産承継分野では、信託併営の強みを活かし、遺言信託の受託件数を順調に伸ばし、多くのお客さまに活用いただける遺産整理サービスの取り扱いも開始した。2012年6月から資産承継信託「ハートラスト」、2013年2月から「マイトラスト」の取り扱いを開始するなど、品揃えを増やしていった。

個人ローン分野では、強みを持つ住宅ローンをはじめ、ライフステージに合わせた多彩なローンを提供した。2014年度までに、団体信用生命保険の保障範囲を大幅に拡大した「団信革命」、日照補償付住宅ローン「晴れたらいいね」、女性向け住宅ローン「凛next」、インターネットを活用した借りがえ住宅ローン(Web限定プラン)などの取り扱いを相次いで開始した。

個人のお客さまに対する接点強化、クロスセラーズ推進に向けた取り組みの一環として、顧客セグメントに即したカード商品のラインアップも整備し、

これまで以上に銀行取引・サービスとの連動強化を図った。2011年5月、りそな銀行は日本航空株式会社と提携し、「りそなVisaデビットカード(JMB)」の取り扱いを開始した。りそな銀行の生体認証付ICキャッシュカード、Visaデビットカード、JALマイレージバンクの機能を一体化したもので、大手銀行と航空会社が提携しマイルが貯まる一体型カードを発行する初の試みであった。2013年7月にはオリジナルの「りそなVisaデビットカード」の取り扱いを開始した。ショッピング特典として、パートナー企業のポイントや電子マネーへの交換ができ、キャッシュバック機能もある「りそなクラブポイント」をセットすることで、“りそなオリジナル”の商品として差別化を図った。個人顧客基盤の拡大を図り2014年4月には、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそなカードで「りそなクレジットカード(クラブポイントプラス)」の取り扱いを開始、Visaデビットカードでの即時払い、クレジットでの後払い、どちらでもポイントを貯めることが可能になった。



2011年5月取扱開始のJALマイレージバンク機能付きりそなVisaデビットカード(JMB)

## 経営課題解決型 法人ビジネスの強化

個人部門が今後の収益拡大のドライバーの役割を担う一方、法人部門は中堅・中小企業のお客さまを着実に増やすことで、継続・安定的な収益基盤を確保することを目指した。しかしながら、実際には店舗集約による人員不足、優良大口取引への注力など

によりお客さま数が減少するという課題を抱えている状況であった。グローバル化による経営環境の急速な変化や市場の成熟化に伴い、お客さまの抱える経営課題も複雑化・多様化するなかで、法人部門においても、セグメントごとの担当制と支援機能の拡充、質を重視した営業活動により、お客さま1社1社とのリレーションを大切にしていくことを方針とした。このため、法人取引を「経営課題解決型ビジネス」と位置づけ、お客さまの抱える経営課題に最適な解決策(中小企業貸出、不動産、企業年金等)を提供するクロスセラーズ、ソリューション力のレベルアップと人材育成に注力した取り組みを行っていった。

中小企業向け貸出では、貸出先の増加と信用保証協会の保証付融資の増加に重点を置いた。将来性のある企業の発掘、担保・保証に依存しない融資を目的に、特許庁の知財ビジネス評価書および知的資産経営報告書の作成支援事業に応募した。2014年に各都道府県が設置した「よろず支援拠点」と連携し、創業支援、販促支援といった中小企業の幅広いニーズを吸い上げるなど、新たな施策を実行した。

企業年金分野では、確定拠出年金における従業員拠出の開始、総合設立型厚生年金基金の財政運営の厳格化、適格退職年金制度の廃止など、2011年度に企業年金を取り巻く環境は大きく変化していた。りそなグループでは、りそな銀行の半世紀にわたって培ってきた企業年金業務のノウハウを活かして、市場環境の悪化や、団塊世代の退職、会計基準の変更といった企業年金に関するお客さまの経営課題に対し、制度設計・資産運用コンサルティングの実施やLDI(Liability Driven Investment: 債務重視の運用)など新たな資産運用戦略を提案した。確定拠出年金については、従業員拠出導入企業のサポートに加え、加入者の運用状況に関するレポートの充実、加入者向け教育実施体制の強化など、お客さまの利便性向上にも取り組んだ。



ハートラスト、マイトラストのパンフレット



住宅ローンパンフレット(凛next、団信革命)

事業承継分野では、事業ビジョンや事業承継へのお客さまの考え方を十分に把握したうえで最適な解決方法や対応策を検討し、円滑な事業承継・資産承継に向けたサービスを提供した。自社株評価額の試算、資本政策や資産承継、M&A・MBO、財務改善などについて、様々なアプローチからサポートし、MBOファンドの取り扱い、企業オーナーを対象とする事業承継セミナーの開催にも注力した。

そのほか、リーマン・ショック下の景気後退局面における地元地域の中小企業支援の観点から2009年1月、りそな銀行は地域のお客さまとのきめ細かなリレーションを活かし、中小企業の課題解決に応える地域企業支援室を、近畿大阪銀行はお客さまと一体となって経営課題の解決に努める地元企業応援部を新設した。埼玉りそな銀行も2010年10月、地域経済・産業の活性化に貢献するため地域産業応援室を新設してより一層の地域密着を図った。



インドネシアのりそなプルダニア銀行本社(当時)

## 海外進出のサポート業務の拡大

大和銀行とあさひ銀行は経営統合前に経営効率化の一環で海外業務や海外拠点を縮小したことで、りそなグループ各行は国際決済銀行(BIS)による自己資本比率規制の国内基準行となっていた。

このため、りそなグループは海外支店を持たず、グループ発足時より海外ネットワークとして有している、インドネシアのりそなプルダニア銀行、りそなインドネシアファイナンス、りそな銀行の上海・香港・シンガポール・バンコックの各駐在員事務所と国内支店の連携により、お客さまの海外進出や販路開拓のサポートを行ってきた。特に現地資本との合併で1958年に開業したりそなプルダニア銀行は、日系銀行のパイオニアとしての長い歴史を持ち、海外においてフルバンキングの機能を提供できる連結子会社となっている。

また、アジア各国の経済が急成長を遂げ、お客さまの海外進出に対するニーズが強まるなか、中国や東南アジア、米国の現地有力銀行との提携を通じて、現地情報の提供や資金調達のサポート体制を強化している。

さらに国際ビジネスの強化に向けては、国内、海外それぞれで体制強化を図っている。

国内では、2013年4月に、お客さまの海外展開ニーズへの対応力を一層強化するべく、りそな銀行



ホーチミン駐在員事務所開所式



ホーチミン駐在員事務所が入居するビル  
(ビテクスコ・フィナンシャルタワー)

の法人ソリューション営業部内の国際業務室を国際事業部に改組した。

海外では、2015年3月に日系企業の進出が増加しているベトナムで、グループ発足後初の海外拠点開設となるホーチミン駐在員事務所を新設するなど、お客さまの海外ビジネスをきめ細かくサポートする体制を拡充した。

また、グループ内の人材育成のため、海外トレーニング制度による海外への若手人材の派遣や、支店長を対象とした海外研修を継続して実施している。派遣先はインドネシア・シンガポール・タイ・ベトナム・香港・上海などであり、お客さまの海外ビジネス展開への対応力強化につながっている。

## 第4節

### お客さま接点の戦略的強化、オムニチャネル構想の取り組み

#### マーケティングの深化と「会えないお客さま」へのアプローチ

2008年4月、中長期的見地に立った商品・サービスの研究・開発体制の強化を目的に、りそなホールディングス商品企画部内の「金融基礎研究所」を独立部「金融マーケティング研究所」として改組した。マーケティング手法などの研究や、商品・サービスモデルの開発など、グループ各社へのサポートを通じて、商品・サービス品質、CS(顧客満足)のさらなる向上に取り組んでいくことになった。お客さまの特性や要望の調査・分析を行い、お客さまの真のニーズを普遍的かつ正確に捉えることで、セグメントに応じたクロスセラーズ提案等、個人の「生活設計サポート型ビジネス」の展開を支えた。

また、調査・分析機能を活用したきめ細かなエリアマーケティングを実施し、地域運営における効果的な営業戦略やプロモーション、地域のお客さまのニーズに合わせたマーケティング活動を強化した。

こうしたマーケティングの深化により、2011年4月にりそなホールディングスに設置されたりそな経営改革委員会では、グループ収益や営業面の課題についての議論においてもお客さま起点のデータ活

用を通じた意見が交わされるようになった。そのなかで明らかになってきたのが、りそなグループの約1,300万人のお客さまのうち継続的にコンタクトしている先はわずか100万人(コンタクト率8%)であり、約1,200万人もお客さまがアプローチできていない「会えないお客さま」であるということだった。そしてこの「会えないお客さま」との接点拡充を目指し、インターネット、モバイルなどの非対面機能を戦略的チャネルとして再整備し、対面チャネルなどとの相互連携の確立を目指すオムニチャネル構想の議論がこの時期から始まった。

#### 年中無休店舗「セブンデイズプラザ」の拡大

マーケティング活動が本格化するなかで、個人ビジネスのさらなる発展に向け、お客さまのライフステージに応じたコンサルティング営業の展開やクロスセラーズを通じた収益の拡大が喫緊の課題となっていた。りそなグループの個人基盤のうち、その9割強が「会えないお客さま」であり、従来の営業日・営業時間ではライフステージの転換点を捉えた「対面」による提案の機会は限定的であった。こうした状況を踏まえ、お客さまにとって利便性の高いター



セブンデイズプラザ新宿西口店内



セブンデイズプラザうめきた\*

ミナルかつ商業集積地に、出店地域の共通プラットフォームとなる年中無休の営業拠点「セブンデイズプラザ」を設置することとした。

2012年4月、りそな銀行は大阪・梅田に大手銀行では初となる365日年中無休店舗として大阪営業部セブンデイズプラザうめきた出張所(愛称:セブンデイズプラザうめきた)を開設した\*。セブンデイズプラザでは11時から19時までの営業体制とし、住宅ローン、保障性保険、資産運用の相談・契約、各種届出の受付、生体認証情報の登録などができるようになった。セブンデイズプラザ開設後、住宅ローンの受付、保障性保険の販売拡大につながり、2023年3月末時点でりそなグループ全体で38店舗まで拡充している。

\*セブンデイズうめきたは2020年3月31日に廃止され、セブンデイズプラザ阪急梅田に業務継承された

## Webコミュニケーションサービス「マイゲート」

続いて、営業担当者が対面営業できない「会えないお客さま」に対し、Webなどの非対面チャネルによる接点を構築するべく、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は2014年4月、Webコミュニケーションサービス「マイゲート」を導入した。

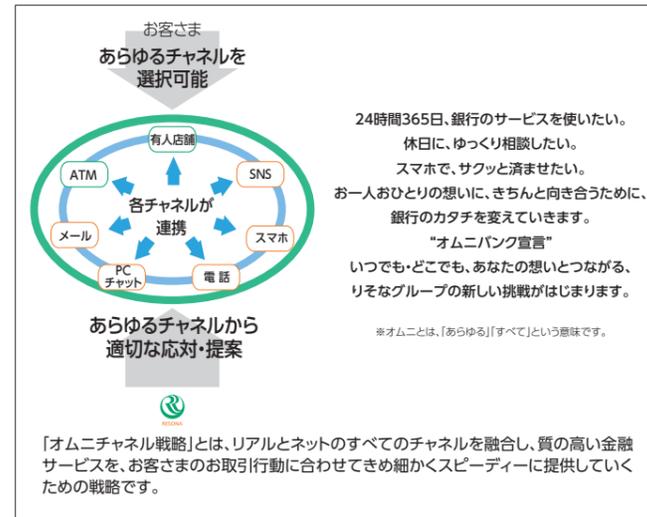
従来のインターネットバンキング機能とホームページの情報提供機能を統合し、お客さまと銀行をつなぐゲートウェイとして様々な利便性を提供するサービスで、口座残高、ポイントサービスのポイント残高などを確認できるほか、入出金状況を表示するカレンダー機能も搭載した。アンケート情報や閲覧履歴からお客さま一人ひとりに最適な商品を提供し、ライフイベントに応じたお金に関する情報を提供する。気に入った投資信託や外国為替を登録して値動きをチェックできるといった多彩な機能を備えたものであった。Webを使ったOne on Oneコミュニケーションの強化により、「会えないお客さま」との接点確保とニーズ喚起を行うことで、興味・関心の高いお客さまを「セブンデイズプラザ」などの実店舗へ誘導するといった、リアル(店舗)とネットの融合によるアプローチも図った。

なお、「マイゲート」導入と同時に、ポイントサービス(「りそなクラブ」「埼玉りそなクラブ」「近畿大阪クラブ」)も改定した。お客さまの取引状況に応じたステータスを導入し、ステータスに応じて、コンビニATM手数料の無料化といった「手数料優遇」や「ポイント還元率アップ」など“取引するほどおトク”を実感できる特典を提供するようになった。

## オムニチャネル構想を本格化

店舗とインターネット、電話といったお客さまとのすべての接点をシームレスに融合し、お客さまの

## ◆オムニチャネル戦略図

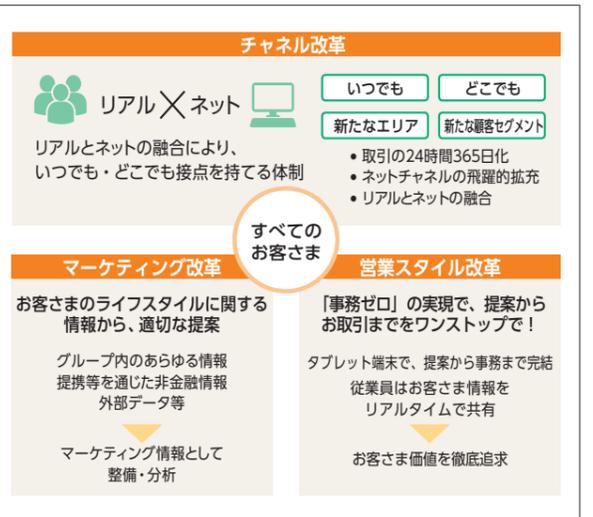


情報を一元化して、質の高いサービスをいつでも・どこでもスピーディーに提供することが、いわゆるオムニチャネル化である。

りそなグループでは、すでに取引時間を平日17時まで延長しており、24時間有人対応のテレホンバンキングといったオムニチャネル化に取り組んできた。前述したセブンデイズプラザやマイゲートも、そのオムニチャネル化の一環である。

2015年1月、りそなホールディングスはグループ戦略部内にオムニチャネル戦略室を新設した。翌2月に策定した中期経営計画では、「新たな収益機会創出への挑戦」という基本シナリオの核として、オムニチャネル構想の実現を掲げた。オムニチャネル構想は、お客さまに関する情報を整備・分析して効率よく提案する「マーケティング改革」、リアルとネットを融合し、いつでも・どこでも接点を持つようにする「チャネル改革」、Webの汎用性と拡張性を活かした「営業スタイル改革」の3つの改革より成り立っている。

オムニチャネル構想実現のための主要な取り組みとして、自動提案機能を持つマーケティングエンジンの導入、インターネット支店の展開、「マイゲート」の拡充、店頭へのタブレットの設置、24時間



365日対応のチャネル整備といった施策を矢継ぎ早に打ち出した。

さらに2015年4月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行はグループ銀行内で24時間365日振込を可能にし、即時決済ができるサービスを大手銀行で初めて導入した。ATMと「マイゲート」を利用したグループ銀行間の振込取引について、翌営業日扱いにしていた平日15時以降および土・日・祝日のグループ銀行間の振込を、当日扱いへ前倒しした。

こうしたオムニチャネル構想実現に向けた様々な試みは、新たな顧客セグメント、新たなエリアのお客



Webコミュニケーションサービス「マイゲート」の画面(2014年4月当時)

さまのお取引などにつながった。それは、圧倒的に便利で使いやすい、常にお客さまに必要とされ、頼り

になる「リテールNo.1の金融サービス企業」として「お客さまの喜び」を実現するための挑戦でもあった。

## 第5節

### 新しい企業文化の創造と個の重視

#### 東京本社の移転と ワークスタイル変革の推進

第1章で見たオペレーション改革、ペーパーレスのさらなる徹底に向けて、2008年4月、取引スタイル、ミドル・バック事務、インフラ、業務運営、チャンネルなど、本社をそれぞれスマート化する目標を掲げたが、なかでも東京本社の移転は、たんなる拠点の移転にとどまらず、ワークスタイル変革の契機となった。2008年4月、りそな銀行が保有し、グループで使用していた東京本社ビル(大手町)を売却し、2010年5月に東京都江東区木場に移転した。リテール分野に経営資源を集中させ、地域に密着した営業の方針を徹底するため、下町の情緒豊かな深川地域に移転することで、個人や中堅・中小企業のお客さまとのかかわりを一層深める狙いもあった。

移転と併行して、オフィスのインフラ強化や職場環境を改善する本社業務改革を行った。従業員のモ

チベーションアップ、業務の生産性や品質の向上、スピードアップに向けて、「ペーパーレスの推進」「ナレッジマネジメントの強化」「コミュニケーションの効率化・活性化の仕組み構築」「業務プロセスの標準化」を基本施策としたが、その大きな柱となったのが本社における「ペーパーレスの推進」であった。紙をなくすことで、コスト削減と新本社でのスペース効率向上を実現するとともに、省資源にも配慮した。さらに、会議や打ち合わせなどをペーパーレス化することで準備などにかかる工程・時間を圧縮し、業務の大幅な効率化・スピードアップも狙った。そのためのインフラとして、無線LANの全面的な整備、会議室内のプロジェクター設置、テレビ会議システムの導入により、ペーパーレスへの改革を進めた。

ペーパーレスの推進とともに、働き方を変えるもう一つのキーワードが「社内コミュニケーションの活性化」であった。各階のフロア両端に、多目的スペースとしてバラエティに富んだ「コミュニケーションエリア」を新設、併せてパントリーや文房具コーナーなどの共有機能を集約することで、人が集まりやすい環境をつくり出した。

#### 個を重視した新人事制度へ

性別・年齢・職種にかかわらず、実力本位で多様な人材が活躍できるダイバーシティ・マネジメントの促進や業務内容の高度化・多様化が進むなか、りそなグループの各銀行は分野別のプロフェッショナルな人材育成などを目的に、2008年7月、新たな人事制度の運用を開始した。

各分野別の人材育成の観点から、従業員個々人のキャリア形成や能力開発の方向性を示すものとして、「個人ソリューション系」「法人ソリューション系」「管理サービス系」「企画スタッフ系」の4つのキャリアフィールドを導入、従業員自らが選択し、専門性を高めることができる仕組みとした。採用活動においても、目的意識を持って専門性の向上を目指す人材を確保していくために、2009年度入社予定者より分野別採用を導入した。また、性別にとらわれない人材活躍を進めるべく、勤務エリアを限定・非限定に区分する「勤務エリア制度」を廃止し、全従業員が勤務本拠を選択し、本拠エリア内を中心とした異動・配置を基本とする「本拠エリア制度」も導入した。さらに、55歳役職定年制の廃止など、意欲と能力のある従業員は年齢にかかわらず役職者として活躍できる枠組みとするなど、従業員の個を重視する人事制度に改めた。



東京本社コミュニケーションエリア

2008年11月には、前月に運用を開始した新人事制度をスタッフ社員(パートタイマー)にも適用し、社員とスタッフ社員の人事運営を統一した。併せて、スタッフ社員という呼称をパートナー社員へ変更し、社員・パートナー社員にかかわらず同じ基準で評価・昇給・登用し、職務給の時給換算についても社員とフルタイムのパートナー社員を同一水準に設定した。同一労働・同一賃金を実現し、パートナー社員の社員転換制度も導入することで、新人事制度



#### コラム 「チャレンジ『ペーパー1/2』運動」

東京本社移転を機に機運が高まった、ワークスタイル変革を象徴するキーワード「ペーパーレスの推進」。その第一歩として2009年5月、りそな東京本社でオフィスの紙文書半減に向けた活動「チャレンジ『ペーパー1/2』運動」がスタートした。日々オフィスにあふれている紙・電子の文書を適切に管理し、紙使用量の削減と情報の共有化や活用のための環境整備により、さらなるローコストオペレーションと業務品質の向上を目指した。同運動により、紙文書の約70% (ダンボール約28,000箱分)の削減、収納面積は約45%減の1,650㎡に達し、賃料に換算すると年間1億4,000万円に相当する成果を上げることができた。この取り組みは大阪本社でも2014年10月から「KANSAI『チャレンジペーパー1/2運動』(略称:KCP)」として実施されるなど、全社的な活動となった。

また、営業店ではすでに定着していた5S活動(「整理

「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ(躰)」)を、本社業務改革推進の観点から東京本社と大阪本社でも開始した。執務環境の整備、管理水準の維持・向上、ペーパーレス業務運営の基盤整備を進め、電子文書を全社レベルで一元管理する「文書管理システム」の本格利用も始まった。



チャレンジ『ペーパー1/2』  
運動推進ポスター



東京本社外観

の目的の一つである、多様な人材が活躍できる風土づくり「ダイバーシティ・マネジメント」の構築と促進を目指した。

2013年4月にはマスター社員制度(再雇用制度)を拡充、高齢者雇用安定法の改正に伴い再雇用基準を廃止し、原則希望者全員を再雇用することとした。60歳の定年退職もしくは契約期間の終了後も、マスター社員として再雇用を希望する社員を最長65歳まで直接雇用した。

2012年4月、従業員持株会支援信託(ESOP信託)

を導入した。ESOP信託導入後に株価が上昇していけば信託に利益が蓄積され、これをもとに運用期間終了時に持株会会員等に分配金が支給される仕組みで、りそなグループの強みでもある信託機能を活用した持株会支援のための制度である。りそなグループでは2012年4月(2017年3月信託終了)、2017年5月(2021年9月信託終了)に続いて、2022年2月に3回目のESOP信託を設定した。また、2014年7月にはグループ確定拠出年金(DC)を導入し、従業員の資産形成を支援している。

## 第6節

### 地域社会とともに。「信頼度No.1」への挑戦

#### グループ環境方針・CSR方針(グループサステナビリティ基本方針)・人権方針を制定

2008年4月、りそなホールディングスはグループにおける環境への取り組み姿勢を明確化し、企業の社会的責任として、環境に配慮した企業活動を適切に実施するため、グループ環境方針を制定した。環境保全に関する法規制を遵守し、本業を通じた環境保全、オフィスにおける環境負荷の軽減などに、従業員の全員参加を促した。

2011年8月には、りそなグループにおける持続可能な社会づくりに貢献するための企業の社会的責任に対する取り組み姿勢を明確にするべく、グループ

CSR方針を制定した。本方針はその後SDGs/サステナビリティの推進を通じて徐々に高度化してきた取り組み目的や姿勢などを集約・明確にするべく、2022年4月グループサステナビリティ基本方針に改定し、「事業を通じたサステナビリティの推進」「サステナビリティ推進に向けた経営体制の整備」「全従業員の参画・本方針の浸透」「お取引先やサプライヤーへの働きかけ」「社会との相互信頼づくり」「ガバナンス」の6項目をあげた。

2013年2月にはグループ人権方針を制定した。前述のサステナビリティ関連方針の制改定の実施に伴い、グループ人権方針も2022年4月に改定し、社内で人権尊重の取り組みを推進するだけでなく、



優先ATM



優先シート

企業の責任として、お客さまを含むあらゆるステークホルダーに対しても、人権を尊重していただくよう働きかけていくことを明確化している。

#### りそなグループサステナビリティ基本方針・環境方針

##### りそなグループサステナビリティ基本方針

- 1. 事業を通じたサステナビリティの推進**  
持続可能な社会の実現に向けて、当社が取り組むべき重要な環境・社会課題に対し、事業活動を通じてその解決に取り組む。地域に根ざし、地域に変えられてきた金融機関として、お客さま、地域社会のサステナビリティ実現のために事業活動を行います。上記を通じて、当社の企業価値向上を目指します。
- 2. サステナビリティ推進に向けた経営体制の整備**  
経営陣はサステナビリティ推進にコミットし、適切な事業ポートフォリオの構築、サステナビリティ推進に必要な経営資源の適切な配分、体制整備を実施します。
- 3. 全従業員の参画・本方針の浸透**  
全従業員は、本方針に基づきサステナビリティの推進に積極的に関与します。全従業員への本方針の周知徹底・意識醸成のための教育を行います。
- 4. お取引先、サプライヤーへの働きかけ**  
双方向の建設的な対話を通じて、サステナビリティへの取組の重要性についてお取引先、サプライヤーと共有し、社会全体のサステナビリティ実現に取り組めます。
- 5. 社会との相互信頼づくり**  
法令・ルール・社会規範の遵守を通じて、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を行います。透明で分かりやすい情報開示に努め、さまざまなステークホルダーとの双方向の対話を通じて、社会からの期待や課題を受け止め、それらを実現していくことで信頼される企業を目指します。
- 6. ガバナンス**  
サステナビリティ推進状況を定期的にかつ定期的に検証、監査し、ステークホルダーに対する説明責任を果たします。

##### グループ環境方針

- 1. 環境関連法規等の遵守**  
環境保全に関する法規制および私たちが関与するその他の要求事項を遵守します。
- 2. 本業を通じた環境保全**  
業務に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じて環境保全活動を支援します。
- 3. オフィスにおける環境負荷削減**  
省資源・省エネルギー活動により、環境負荷の低減に努めます。
- 4. 環境コミュニケーション**  
環境に関する情報を社内外に積極的に発信し、環境教育や啓発活動を推進します。
- 5. グループ内容と全員参加**  
本方針を全従業員に周知徹底し、従業員一人ひとりが環境保全に配慮して行動します。

#### りそなグループ人権方針

##### りそなグループ人権方針

- 1. 方針の位置づけ**  
りそなグループは、国連グローバル・コンパクトに賛同する企業として、人権尊重に対する姿勢および人権尊重の責任を果敢と取り組みを示すために、「りそなグループ人権方針(以下、「本方針」という)を制定しました。本方針は、以下の人権に関する国際的規範に準拠して策定されており、りそなグループは、これらの国際的規範を支持するとともに、国際的規範に即した人権尊重の取り組みを推進します。  
[本方針が準拠する人権に関する主な国際的規範]  
・ビジネスと人権に関する指導原則  
・国際人権規約(世界人権宣言および国際人権規約)  
・労働における基本的原則及び権利に関するILOの8つの中核的労働基準  
・子どもの権利とビジネス原則
- 2. 人権尊重の適用範囲**  
本方針は、全役員・従業員に適用されます。また、りそなグループは、人権尊重の分野においては、異なる対応の必要性を認識しており、人権尊重に関する私たちの理念を、お客さま、サプライヤー(購買先、外部委託先等)及びその他のあらゆるステークホルダーと共有するとともに、各ステークホルダーの目標には、本方針の内容を支持し、りそなグループと同様に人権を尊重することを期待します。
- 3. 人権尊重に対するコミットメント**  
りそなグループは、事業活動の全てにおいて、それぞれの国や地域の法令を遵守し、人権尊重の責任を果たします。なお、当該国の法令等と国際的に認められた規範等との間に矛盾がある場合は、当該国における人権尊重義務の有無を問わず、国際的に認められている人権に関連する規範等を支持し、尊重するための方法を追求します。
- 4. 人権尊重の防止**  
りそなグループは、全役員・従業員や、提供する商品・サービスが、人権に対して負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切に対応します。りそなグループは、以下の基本的な人権課題に対する取り組みを行っており、全役員・従業員にその遵守を徹底しています。
  - ・雇用や就業における人種、国籍、民族、信条、宗教、障害、門地、性別、性的指向、性自認、年齢、健康状態等によるあらゆる差別を解消・排除します。
  - ・セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等のハラスメント行為を禁止します。
  - ・強制労働や児童労働を禁止します。
  - ・結社の自由および団体交渉権を尊重します。
  - ・労働時間に関する法令遵守はもとより、過剰な労働時間の削減に努めます。
  - ・法令で定められた最低賃金を超える賃金を保障します。また、りそなグループは、金融サービス企業として、どの分野においても人権への負の影響に関与する可能性があることを認識しています。りそなグループにとって特に重要な人権課題については、人権デュー・ディリジェンスのプロセスやステークホルダーとのエンゲージメントを通じて特定するとともに、特定した課題は、定期的に検証していきます。

##### 従業員の人権の尊重

りそなグループは、従業員の基本的人権を尊重します。りそなグループは、従業員の価値観の違いを尊重し、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。りそなグループは、公正で安全な職場環境を従業員に提供します。りそなグループは、従業員との信頼関係を構築します。

これらの整備されたグループ方針のもとで、様々な施策を展開した。埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は2011年6月、すべての有人店舗のATMコーナーで優先ATMサービスを導入した。車いすを利用するお客さま、高齢者、妊婦など、列に並ぶことが困難なお客さまを、ATMの混雑時には優先して案内するようにした(りそな銀行、同年7月導入)。2012年1月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は、お体が不自由なお客さま、高齢者や妊婦など、座席を必要とするお客さまが優先して利用できる優先シートをすべての支店に設置した。

#### 東日本大震災への対応

2011年3月11日(金曜日)14時46分、東日本大震災が発生した。りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行は直ちに各本社に危機対策本

- 6. ステークホルダーとの対話**  
りそなグループでは、本方針に基づく取り組みにおいて、関連するステークホルダーとの対話と協議を適宜行うことにより、人権尊重の取り組みの向上と改善に努めています。
- 7. 方針の周知徹底/教育**  
りそなグループは、本方針を全役員・従業員へ周知徹底することに努めます。また、あらゆる人権課題の解決に向け、全役員・従業員一人ひとりが人権に関する正しい理解と認識を深めることを目的に、幅広い人権研修を実施します。
- 8. 情報開示**  
りそなグループは、人権尊重に関する取り組みおよび進捗を、ホームページ等で公開し、ステークホルダーの方向に理解頂くよう努めています。
- 9. ガバナンスおよび社内体制**  
りそなグループでは、人権尊重に関する取り組みは、グループサステナビリティ推進委員会において定期的に報告され、管理が行われています。また、その内容は、経営会議を経て取締役会に報告がなされ、監督が行われています。本方針についても、取締役会にて決議されています。
- 10. 方針内容の定期的な見直し**  
人権尊重は、今後、ますます重要性を増していく課題であり、この分野において、りそなグループが果たすべき責任もますます大きくなっていくと認識しています。本方針は定期的に見直しの要否を検討するほか、必要に応じて見直しを行います。

部(その後、災害対策室に移行)を設置し、従業員の安否確認、設備やシステムの状況確認、事業継続の可否などの情報を共有した。災害対策室会議を連日開き、現状の把握と状況に応じた対応策を協議・実施した。

震災発生直後から首都圏の電車は全線不通となったが、りそな銀行以東店(浜松以東の営業店)や埼玉りそな銀行では、お客さまの安全を確認し、当日は通常通り営業を行った。しかしながら業務終了後、深夜まで帰宅できない従業員も多く、当日は支店内で泊まるなどの従業員の安全確保の対応に努めた。

3月13日には第1陣の救援物資隊をりそな銀行仙台支店に派遣した。現地の仙台支店では営業部長が物資を持って各避難所を回り、従業員の安否を確認していった。

災害対策室では、週明けの14日(月曜日)の午前9時からの各営業店の営業開始に向け、本部からの応援者の手配などにあたった。14日は勤務する営業店への電車通勤が難しい従業員はバスや徒歩で最寄りの営業拠点に出勤し、協力して午前9時からの営業を開始した。関東エリアにおける拠点で、耐震面に懸念のあったりそな銀行行徳支店の窓口については営業を休止し、同行西葛西支店が業務を代行した。その後、行徳支店は西葛西支店店舗内にランチインランチの形態で移転し、4月18日より業務を再開した。

3月14日からは関東エリアで計画停電が随時導入されたことへの対応として、以東店での窓口営業時

間を短縮し、関東エリアの店舗外ATMを休止した。28日からは関東エリアの有人店舗のATM稼働時間を短縮した。お客さまの目に留まりやすいよう、店頭案内板を設置するなどレイアウトを工夫した。

被災地における各支店の動きも早かった。仙台支店は3月12日・13日、りそな銀行土浦支店・宇都宮支店・前橋支店は13日に土日の臨時営業を行い、被災されたお客さまの普通預金・貯蓄預金の払い出し業務に対応した。預金証書・通帳・届け印鑑・キャッシュカードを紛失した場合でも、別途本人確認をしたうえで、10万円まで支払う対応を行った。仙台支店は4月24日まで土日の臨時営業を継続し、被災者からの金融に関する相談を受け付けた。



りそな銀行あきる野支店 東日本大震災救援物資隊



東日本大震災発生直後の東京本社内



災害対策室(東京本社)



震災復旧支援の融資制度の説明

社内の救援部隊も3月13日の第1陣の救援物資隊の派遣を皮切りに、その後何度も被災した仙台支店に入って活動を続けていたが、第3陣からは大阪からも業務の応援部隊が派遣された。大阪から応援部隊に参加した従業員は、「現地でローンの相談にあたりました。内容のほとんどは『津波で家も職も失った。延滞せざるを得ない状況で、銀行に対しては本当に申し訳ないと思っている。何もできないがとにかく電話した』というものでした。切実かつ誠実なご様子に、誠心誠意お客さまと向き合いたいと強く感じました。また、お客さまに真摯に対応されている仙台支店の皆さんの頑張りにも強く心を打たれました」と後の社内報の取材に当時の様子を語っている。まさに、「オールりそな」で被災地やお客さまと向き合い、金融機関として何ができるのかを考えた行動であった。



### コラム 震災を体験して気づいた金融機関の原点

仙台支店の従業員は自らも被災し、支店のメンバー数人は1ヵ月間の共同生活を送るなど厳しい環境に直面しながらも、震災発生直後から土日の臨時営業や可能な限りの物資を持ってお客さまを訪問するなど、お客さまの復旧・復興支援に全力を尽くしました。

震災を通じて、金融機関として、りそなグループの従業員として私たちができることは何なのか。震災から4ヵ月経った後、仙台支店のメンバーは当時のことを振り返り以下のような声を社内報に寄せています。

「私たちができることは、お客さまが銀行のことで頭を悩ませることなく、まずは自身の生活や自社の安定を最優先に考えることができる環境をご提供すること」

——営業部部长

「金融機関は命の次に大事なものをお預かりしていると再認識した。お客さまそれぞれの置かれた状況や心情を考えて、よくお話をお伺いして対応していくことの大切さを実感した」

——お客さまサービス部部长

「応援に来てくれた従業員の皆さんも『お客さまの心情をなんとか汲んであげたい』という同じ気持ちで一生懸命対応してくれました。銀行で働く者は、お客さまの家

りそな銀行と埼玉りそな銀行は震災復旧にかかる資金需要に応えるべく、14日から復旧支援融資制度を導入した。被災した個人には住宅ローン(限度額1億円)、リフォームローン(同500万円)、フリーローン(同300万円)、事業者には事業資金(同2,000万円)を提供した。

りそな銀行に中央共同募金会の義援金受付口座を開設したところ、2011年4月末までに65億円を超える義援金が集まった。りそなグループとしても義援金5,000万円の寄付を行った。また、グループ従業員からの募金を集め、店頭には募金箱を設置した。りそな銀行は4月28日、大阪本社でチャリティコンサートを開いた。埼玉りそな銀行では、3月末まで避難所となっていた「さいたまスーパーアリーナ」へお金にまつわる悩みにお応えする相談員を派遣した。また、東京電力福島第一原発事故で、福島県双葉町

庭環境や他人には言えないようなことまで伺う機会が多くなります。日頃から親身になって相談に応じる姿勢を大切にしている『りそな』ならではの、まさに『人間力』が活かされる場面だったのではないかと思います」

——ローン分室

「銀行はほかの職種よりも公的な性格が強いと感じました。お客さまの生命線となるお金を扱っています。震災直後は役所などより必要だったのかもしれませんが、ボランティアなども大事ですが、銀行という特殊な役割を持っている、自分たちにしかできない本業でフォローしていくのが一番いいのではないかと思います」

——営業部担当者

(社内報Vol.28 2011年夏号より抜粋)



りそな銀行仙台支店



千羽鶴

の避難施設となった旧騎西高校(埼玉県加須市)では、地元金融機関3社と協働で、お取引さまにもご協力いただき、金融面の相談に限らない、避難住民と地元の子どもたちとの交流の場を提供するクイズラリーなど、地域活性化にも寄与する様々な取り組みを実施した。

整備に取り組むほか、東日本大震災の被災地への植樹・育樹活動や全国の特別支援学校の文化活動の応援など、様々な活動に取り組んでいる。

 **「Re:Heart倶楽部」については、特集P.176にて紹介**

### 「Re:Heart倶楽部」の取り組み

2012年10月、りそなグループ発足10年を機にグループ従業員のボランティア団体、「Re:Heart(リハート)倶楽部」を発足させた。これまで以上に地域社会に貢献する活動を活性化するために、従業員の自発的な活動を支援する取り組みで、「Re」は「Resona」の「Re」と、返信メール冒頭の「Re」をモチーフとし、地域社会の期待に応え、感謝の気持ちをお返ししようという想いを込めている。

従業員の募金を活動資金として、地域の祭りやイベントの運営に参加したり、河川や公園などの環境

### りそなファン獲得へ、ブランド力を強化

2013年、りそなグループは再生から10年の節目を迎え、改革の歩みを止めずにお客さまのご要望にお応えした商品とサービスの提供を、スローガンとキャラクターを用いて戦略的に行うための新たなコミュニケーションブランド(広告・宣伝スローガン、キャラクター)を同年7月から展開した。

スローガンは、再生の歩みのなかで従業員がもっとも意識し、影響を受けた言葉である「銀行の常識を変えよう。」をあらためて次の10年に向けて発信し、改革の歩みを止めない強い意志を示していた。

コミュニケーションキャラクターの「りそにゃ」



「Re:Heart(リハート)倶楽部」のロゴ



みなと銀行 淡路島清掃



りそな銀行 江東区民まつりのボランティア

#### ◆コミュニケーションブランドの展開

##### <新たに展開するコミュニケーションブランド>

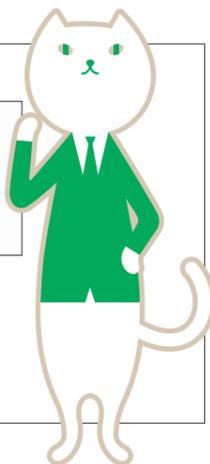
##### ●スローガン：「銀行の常識を変えよう。」

りそな再生の歩みのなかで、役職員がもっとも意識し、影響を受けた言葉である「銀行の常識を変える」をあらためて次の10年に向けて発信することにより、改革の歩みを止めないという強い意志を示しています。

##### ●キャラクター：お客さまの声を代弁する猫です。

この猫が発する言葉は、お客さまが日頃感じておられる銀行への疑問や要望です。このキャラクターを通じ、りそなグループの取り組みをわかりやすくお伝えしていきます。

銀行の常識を変えよう。



は、お客さまの声を代弁する猫であり、「ただお金を出し入れするだけなら、タンスと同じです。銀行なんて。」など、「りそにゃ」が発する言葉は、お客さまが日頃感じている銀行への疑問や要望である。「りそにゃ」の鋭い目には、「お客さまの目線を常に意識し、冷静に自分たちのサービスを見つめ、従業

員の向上を促す」という想いが込められている。「りそにゃ」はその後「ゆるキャラグランプリ2017」の「企業・その他」部門で1位となっており、りそなグループは「りそにゃ」を通じて、りそなファンの拡大に努めている。

## 第7節

### 12年かけて公的資金を完済

#### 好調な業績のもとで公的資金を着実に返済

第1章で見たように、りそなホールディングスは2005年3月期に最終損益が赤字から黒字に転じた後、持ち合い株式の解消などの財務改革を進めてきたことで、リーマン・ショック下においても黒字経営を続けてきた。それに伴い、2003年6月に1兆9,600億円が注入され、ピーク時には累計3兆1,280億円に達していた公的資金についても返済を進めていった。

2006年5月23日、りそなホールディングスは2006年3月期の決算発表の場で「公的資金返済に向けた基本方針」を公表、返済原資の早期確保に注力するとともに、本格的な規模の返済に着手した。利益剰余金(グループ合算)と市場で発行する優先株式の資金(資本剰余金)を原資として、残存する公的資金優先株式を取得する方針を示した。

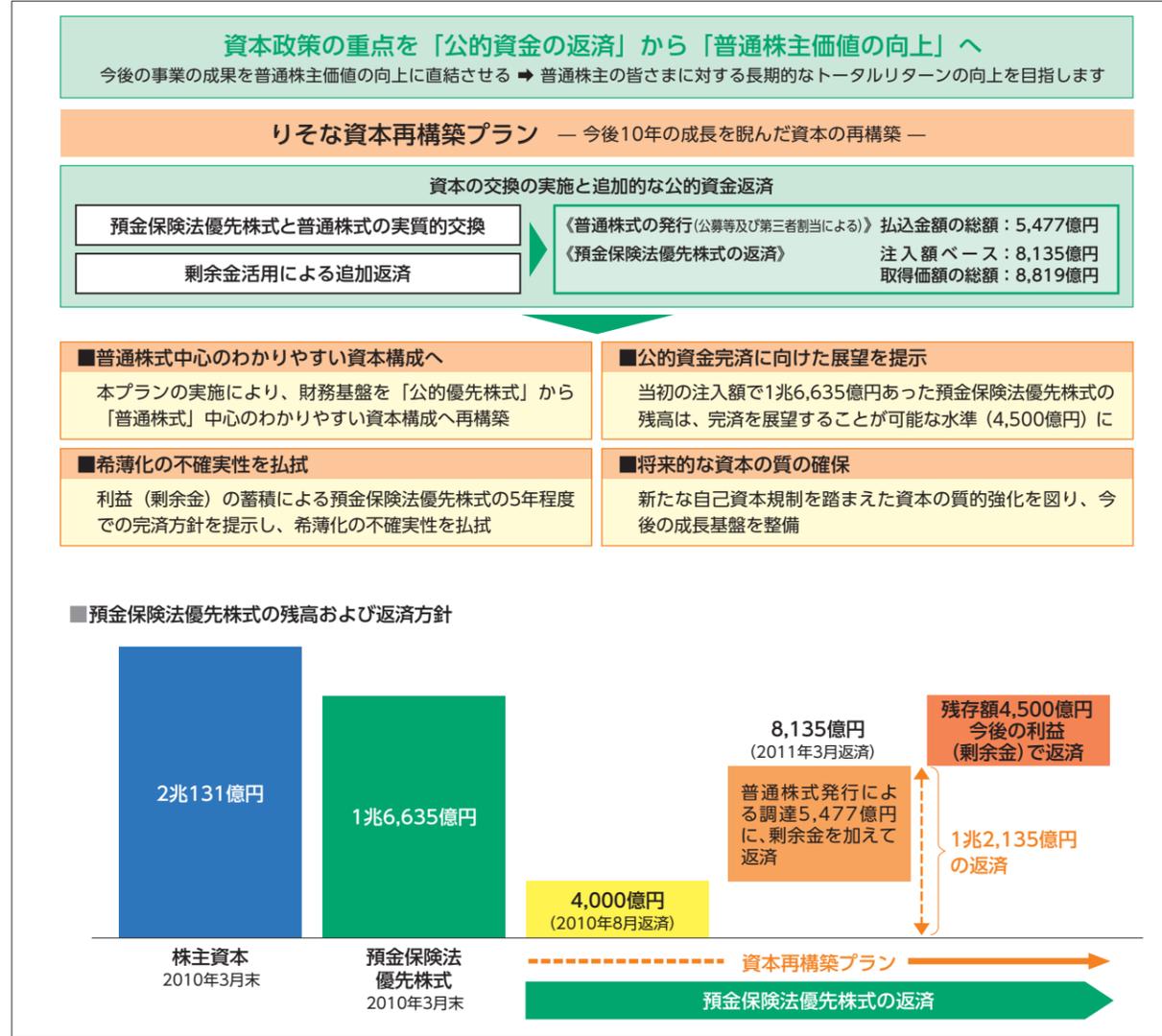
公的資金の返済原資である剰余金を着実に積み上げ、段階的に返済を進めたことで、2010年8月末の公的資金の残額は1兆6,852億円とほぼ半減していたが、残存する公的資金のなかでは預金保険法優先株式が1兆2,635億円(注入額ベース)にのぼり、資本の中核をなしていた。預金保険法優先株式には普通株式の取得請求権(転換権)が付される特性があ

り、普通株主価値の評価を複雑にしていた。

そこで、公的資金優先株式から普通株式中心のわかりやすい資本構成に改め、資本政策の重点を「公的資金の返済」から「普通株主価値の向上」に転換することを目的として発表したのが2010年11月5日に公表した「りそな資本再構築プラン」であった。本プランでは預金保険法優先株式と公募発行する普通株式を実質的に約6,000億円交換し、剰余金3,000億円も活用して最大で9,000億円の預金保険法優先株式を返済する内容で、大規模な返済により完済に向けた展望を示すものであった。そして同計画に基づき、2011年1~2月で、普通株式発行により計5,477億円を調達し、翌3月には、これまでの剰余金を加え、預金保険法優先株式計8,135億円の返済を実施した。これにより2011年3月期は2010年8月の4,000億円の返済と併せて総額1兆2,135億円の公的資金を返済し、公的資金の残額はピーク比約4分の1の8,716億円にまで圧縮された。

2013年5月10日には「公的資金完済プラン」を発表した。本プランは預金保険法優先株式については、2013年度中に最大3,000億円を買入消却し、残りの預金保険法優先株式の公的資金については2017年度までをめぐりに返済する。そして預金保険法優先株式については、2013年度中に最大1,000

◆2010年11月公表「りそな資本再構築プラン」の概要



億円を買入消却し、残りの預金保険法普通株式については速やかに預金保険機構に処分を申し出るという内容であった。当初は3兆円を超す規模であった公的資金も、10年を経てようやく完済の展望が見える段階に入ってきたのであった。

**バーゼルⅢへの対応と  
新たな資本政策の表明**

2014年3月末から、日本の国内基準行は一律に国際自己資本規制、バーゼルⅢの適用対象となり、

りそなグループもバーゼルⅢに基づく自己資本比率算出の枠組みへ移行した。同時に、りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行は、貸出の回収実績を反映した先進的なリスクアセットの計算方法である「A-IRB」の適用対象となり、自己資本運営の高度化に対応した運営に移行した。

2015年2月27日、りそなホールディングスは新たな資本政策を発表した。前述した公的資金完済プランでは、2018年度での公的資金完済を公表していたが、足元の業績が堅調に推移していることなどから、2015年6月開催予定の定時株主総会での承

認を前提に、速やかに完済を前倒しする計画を示した。公的資金完済後の中長期の自己資本比率の目標水準は、国内基準において十分な自己資本を確保す

るとともに、国際統一基準でも前述のバーゼルⅢに対応し、普通株式等Tier1比率で8.0%を安定的に上回る水準を目指すとした。



**コラム 公的資金完済への一大転機となった「りそな資本再構築プラン」**

2003年のりそなショックから12年の歳月を要した公的資金の完済だったが、そのなかでも大きな転機となったのは、2010年発表の「りそな資本再構築プラン」に基づく、2011年の普通株式の大規模増資とそれに伴う公的資金優先株の消却、いわゆるキャピタル・エクステンションの実施だった。

2003年に就任した細谷会長をはじめとする経営陣は、その就任当初から公的資金の返済に大きな責任を感じ、その早期返済の実現に向け、強い意思を示していた。その後のりそな改革によるビジネスモデルの確立や、りそなショック後の日本経済の景気回復なども追い風となり、2010年頃までには、返済原資となる剰余金の積み上がりも相応に進んできていた。しかしながら、実際の返済にあたって大きなネックとなっていたのが、優先株式の形式で受け入れていた公的資金の返済にあたっての価格評価やリーマン・ショック後の新たな自己資本規制の強化の動きを見据えた適切な自己資本の確保と返済額のバランスであった。

このような状況のなかで、2010年8月に預金保険法公的資金優先株式4,000億円の買受け・返済が行われ、公的資金優先株式の価格評価の枠組みが整ったことや、りそなグループのマーケットからの信頼の回復などの判断のもとで、新たな資本政策として打ち出したのが、「りそな資本再構築プラン」であった。

これは、これまでの利益の積み上げによる返済という考え方を大きく変える資本政策であり、早期返済への細谷会長の強い意向のもと企画されたプランだったが、本プランの実施にあたってハードルになったのは、細谷会長自身の体調の悪化であった。

計画では最大6,000億円の公募増資にあたり、海外も含めた投資家向け説明を行う予定であったが、細谷会長自身が説明にあたるのは難しい状況となり、病床から見守るな

か、IRは榎垣社長が中心になってあたることになった。このIRでは、2011年1月に榎垣社長をはじめとする経営陣が4チームに分かれ、約2週間かけ米国・欧州・アジアなどを回り、150回を超える機関投資家向けミーティングを行った。

本プランの公表後は株価が軟調となり発行価格の決定が難しい局面でもあったが、2011年1月24日に発行価格を決定し、結果として2011年1~2月には、当初計画通りの水準である計5,477億円の普通株式発行による資金調達にこぎつけ、これまでの剰余金と合わせ計8,135億円の公的資金優先株式の返済を実施したのが、奇しくも2011年3月11日の東日本大震災の発生した日の午前中であった。

この「りそな資本再構築プラン」により、2010年8月時点で1兆6,852億円残存していた公的資金は8,716億円に減少し、総額の約26%相当の返済を一気に進めることになった。

本プランの策定・実施にあたった当時の企画部門の責任者は「経営陣のなかでも考え抜いて決断した計画だったが、結果として、その後の東日本大震災後の株式マーケットなどの環境を踏まえると、千載一遇のタイミングでの実施だったのではないかと。また、中長期的にも、その後2013年からは異次元金融緩和が始まり、銀行の預貸金ビジネスは一層厳しい収益環境を迎えたことを考えると、この時にまとまった返済を行えていなかったならば、公的資金の完済は2015年ではなく、もう一段遠のき、そうなれば、現在のりそなの姿もまた変わっていたかもしれない。翌2012年には、大変残念ながら細谷会長が亡くなられたが、返済に強い想いを持っておられた会長のもとで取り組んだ、りそなグループとしては一世一代の勝負だったといえるのではないかと振り返る。

## 悲願の公的資金完済を達成

前述の2015年2月27日、公的資金完済の前倒しと新中期経営計画を発表した会見において、東社長は「12年の長きにわたり、国民の皆さまや取引先、株主のご協力をいただき、心からお礼申し上げます。次の10年へ攻めの経営に転換したい」と抱負を述べた。

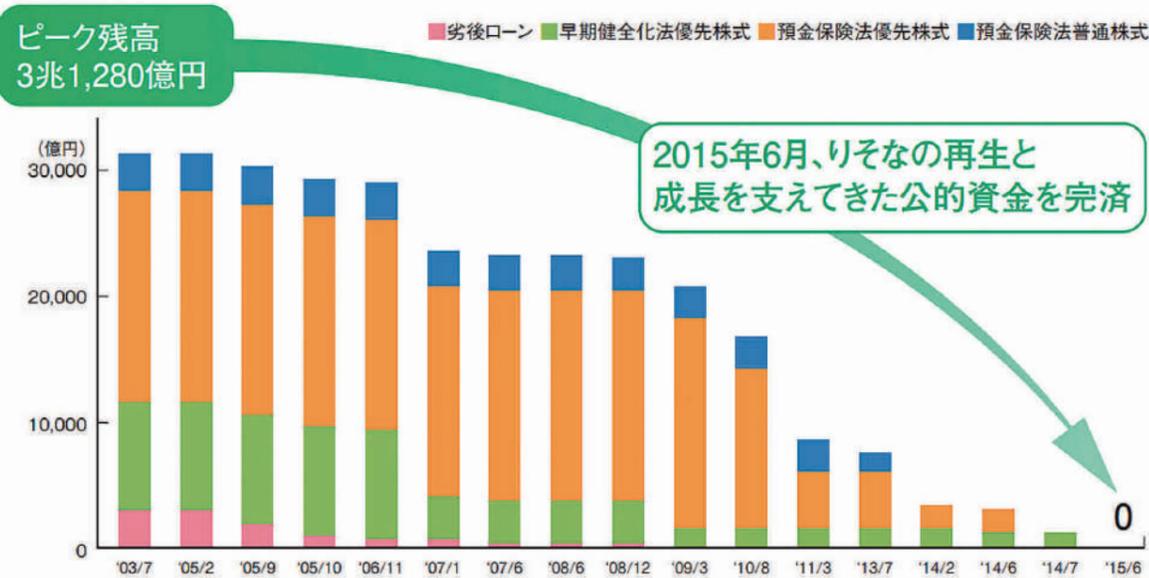
そして4ヵ月後の6月25日、早期健全化法優先株式総額960億円を取得し、公的資金を完済した。2003年6月の預金保険法による公的資金注入から12年で完済にこぎつけたのである。

当時を振り返った従業員のなかには、一時3兆円を超えた公的資金について「自分が会社にいる間に

完済するのは難しいのではないかと考えていた」といった声や、「完済できたことは株主やお客さまのご支援、そして従業員の頑張りがあったこそだと思おう。ステークホルダーの方々に感謝して、リそなをよりよくしていきたいと改めて思った」といった、深い感慨と感謝の念を覚えるとともに、これまでの取り組みを自信に変えて、これからの真に自立した環境のなかでの挑戦に想いを新たにす従業員も多かった。

公的資金の完済を機に、リそなグループは攻めの経営へマインドチェンジを行い、新たなステージへのスタートラインに立つこととなった。

### ◆公的資金返済の推移



### ◆公的資金早期返済に向けた資本政策

日付	取り組み内容
2006年 5月23日	「公的資金返済に向けた基本方針」を公表
6月28日	第5期定時株主総会にて新規優先株式(第4種~9種)授権枠の承認
8月31日	第4種優先株式(630億円)の発行
11月 2日	公的資金劣後ローンの一部返済(200億円)
2007年 1月26日	公的資金優先株式(5,327億円)の買受け及び消却
3月30日	公的資金普通株式の市場売却にかかる申出
6月 5日	第9種優先株式(3,500億円)の発行
6月13日	公的資金劣後ローンの一部返済(350億円)
8月28日	第5種優先株式(1,000億円)の発行
2008年 6月19日	公的資金普通株式の一部返済(144億円)
9月 8日	早期健全化法優先株式に係る潜在株式への対応として、自己株式(普通株式)の取得を公表
12月19日	公的資金普通株式の一部返済(175億円)
2009年 3月13日	公的資金優先株式(1,752億円)の買受け及び消却
3月19日	自己株式(普通株式)の取得を通じ残存する早期健全化法優先株式に係る潜在株式への手当てを完了
3月31日	公的資金劣後ローン(450億円)の完済

日付	取り組み内容
2009年 9月 8日	第9種優先株式の取得及び消却(3,500億円) 第三者割当による新規普通株式の発行(1,036億円)
12月 8日	第6種優先株式(750億円)の発行
2010年 8月31日	公的資金優先株式(4,000億円)の買受け及び消却
11月 5日	「リそな資本再構築プラン」の公表
2011年 1~2月	公募等及び第三者割当による新規普通株式の発行(払込金額の総額5,477億円)
3月11日	公的資金優先株式(8,135億円)の買受け及び消却
2013年 5月10日	「公的資金完済プラン」の公表
7月19日	公的資金普通株式の一部返済(992億円)
2014年 2月 3日	公的資金普通株式の完済(1,624億円)
2月 6日	公的資金優先株式(2,540億円)の買受け及び消却
7月30日	公的資金優先株式(1,960億円)の買受け及び消却 (預金保険法優先株式の完済)
2015年 2月27日	公的資金完済に向けた取り組みと今後の資本政策を含む新たな中期経営計画を公表
6月25日	公的資金を完済



### コラム 公的資金完済時の会見

2015年6月25日の公的資金完済時の記者会見で、リそなホールディングスの東和浩社長は以下のように表明をした。

お陰さまで本日もちまして、リそなグループは公的資金を全額返済することができました。これも12年の長きにわたる国民の皆さま、株主の皆さま、お取引先の皆さまのご支援、そして従業員全員の努力が結集してここに至ることができたと考えています。皆さま方には大変お世話になり、この完済ができたことをご報告させていただきます。本当に有難うございました。

12年は長いようで短い期間ではありましたが、当初は返済が困難ではないかと言われてきましたが、グループ丸となり、従業員、そして社外取締役を含めた経営陣全員の努力で、ここまで来ることができたと考えています。しかしながら、何よりご功績の大きかった細谷会長がこの場にいないことは、非常に残念であります。

私どもとしては、公的資金注入を受けたという歴史は残るわけで、この歴史を忘れることなく、しかし、しっかりと自分たちで返済できたことを一つの自信にして、これからのリそなグループを発展させていきたいと考えています。そうすることが、これまでご支援いただいた国民の皆さま、株主の皆さま、お客さまに対する恩返し

になると考えています。

私どもは、「お客さまの喜びがリそなの喜び」であるという基本姿勢を掲げています。これからも、この気持ちを忘れずに、リテールNo.1の日本の金融機関になっていきたいと考えております。そして、国民の皆さまに対する、また地域の皆さまに対するサービスを一層強化することによって、さらにお役に立っていききたいと考えております。

リそなグループはある意味では、今スタートラインに立ったということです。これから新しいサービスの提供、そして、ますますお客さまにお役に立つ銀行になって皆さまへの恩返しをしまりたいと思いますので、ぜひよろしくお願いいたします。



公的資金完済の報告会見