

りそなグループ
20年のあゆみ

変革への挑戦



発刊の辞

本年、りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的資金注入と「りそな再生」のスタートから20年の節目の時を迎えました。

これまで激動の20年を歩んでまいりましたが、改めて、お客さま、株主の皆さま、そして地域社会をはじめ様々なステークホルダーの方々のご支援をいただき、りそなグループの「今日」があります。

一つの歴史の節目にあたり、ご支援をいただいた全ての関係者の皆さまに、心より深く御礼を申し上げます。

現在のりそなグループは、2001年の大和銀ホールディングスの設立、2002年の大和銀行グループとあさひ銀行の経営統合を起点としていますが、一

方で、その源流は古く、100年を超えるリテール特化の歴史を有する金融グループでもあります。

一般的に、社史は創立などを起点に発刊されるものと認識しておりますが、今回は、敢えて2003年5月17日を起点とし、その後の20年を中心に構成しています。

2003年5月17日、我が国初の金融危機対応会議が開かれました。

りそなグループに対し預金保険法第102条第1項第1号に基づく公的資金の注入が決定された日です。グループのそれまでの歴史は変わり、今日につながる「変革への挑戦」が始まった日でもあります。

こうした経緯を踏まえ、過去と現在、そして未来

をつなぐために、社史の編纂をもって、この20年を振り返ることは、私たちにとって大きな意味があるものと考えています。

同時に、「これまでの感謝」と「強い覚悟」をもって、歴史を深く胸に刻み込むとともに、様々な学びをりそなグループのDNAとして正しく伝承し、さらなる成長に活かしていくことが、今を生きる全役職員の責務だと捉えています。

当時は振り返りますと、りそな再生に向けて、大きく4つの柱が掲げられました。

一つ目は、ガバナンス体制の刷新です。邦銀初の委員会等設置会社への移行と、細谷元会長、社外取締役の招聘を柱とする経営陣の刷新がすべての出発点となりました。

二つ目は、聖域のない財務改革です。「厳格に、うそをつかない、先送りしない」という強い決意のもと、勘定分離による聖域のない再生処理の加速など、資産構造・収益構造の改革に、まず力点が置かれました。

三つ目は、銀行業から金融サービス業への進化です。「りそなの常識は世間の非常識」というキーワードのもと、お客さま本位のサービス改革が進行していきます。

そして、四つ目は、これらを支える企業風土改革です。後に、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という私たちの基本姿勢に連なる取り組みが、一気に動き出しました。

こうしたなかで、2005年には、リストラから営業力の強化へ舵を切るとともに、グループの持続的成長の実現に向けて、様々な「りそな改革」が加速していきました。

そして、「りそなショック」から12年後となる2015年に、ピーク時には3兆1,280億円まで膨れ上がっていた公的資金を完済し、2018年には関西みらいフィナンシャルグループとの経営統合を行うなど、グループもその姿を変化させてきました。

今回の社史編纂にあたっては、史実としての整理はもとより、2003年、りそなグループはなぜ公的資金注入に至ったのか、また「りそなショック」から私たちは何を学び、どのような再生の軌跡をたどってきたのか、多くの関係者の方々の声を丁寧に集め、様々な切り口から考察を重ねてきました。

りそなグループの原点と正面から向き合い、学びや教訓をグループのDNAとして、次世代に正しくつないでいくことが、りそなグループをさらに前に進めていくための原動力になるものと考えています。

現在は、20年前とは異なる事業環境下ですが、新たなグループ理念体系と新中期経営計画のもと、変革のDNAを武器に、「リテールNo.1」の実現に向けた新たな挑戦に踏み出します。

これからも、「お客さまの喜びがりそなの喜び」というりそなグループの基本姿勢を決してぶらすことなく、お客さま、地域社会とともにさらなる成長を目指します。

そして、我が国の多くのお客さまから「あの時、りそなを残して良かった」と思っただけのリテールNo.1の金融サービスグループを目指して、3万人の全役職員とともに、新たな歴史をつくりにいきたいと考えています。

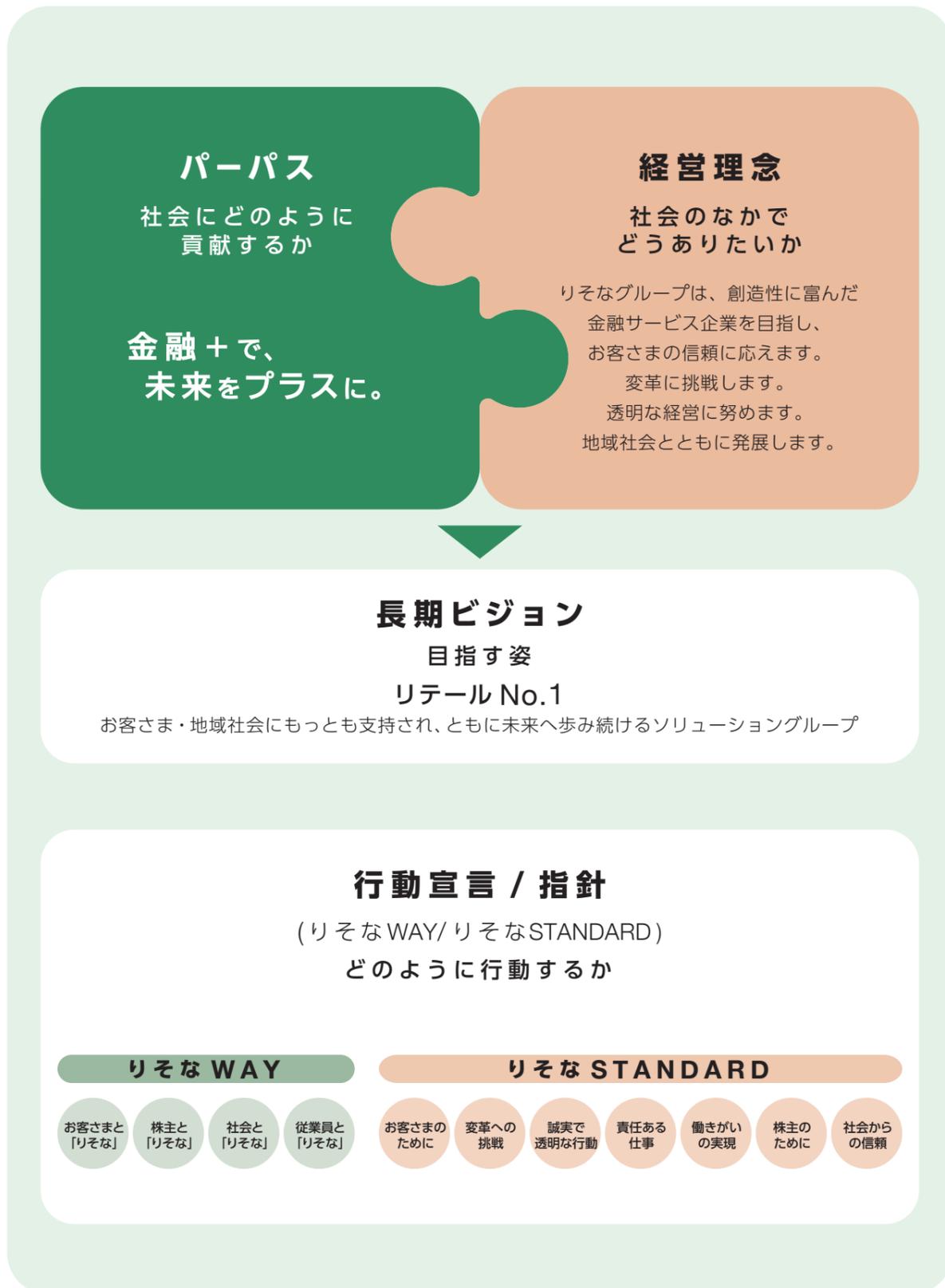
結びとなりますが、この社史が皆さまとりそなグループとの絆をより一層深めるための一助になりますことを、そして未来に向けて価値あるものになることを願っております。

皆さま方におかれましては、引き続き、りそなグループのさらなる挑戦に、変わることはないご指導・ご支援を賜りますよう、何卒よろしく申し上げます。

2023年7月

株式会社りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長 **南昌宏**

りそなグループの理念体系とパーパス



目次

発刊の辞

りそなグループの理念体系とパーパス

本史

序章	大和銀行グループとあさひ銀行の経営統合前夜	10
第1節	1990年代の日本経済概況	10
	バブル経済の生成と崩壊 / 再編が進む金融業界	
第2節	大和銀行の1990年代	13
	「信託併営」を堅持した大和銀行 / 強みを磨く「特化型戦略」で事業再編 / 関西の金融再編の核に	
第3節	あさひ銀行の1990年代	16
	「リテールトップバンク」を目指したあさひ銀行の誕生 / 生き残りをかけた銀行再編へ / 3行統合からの離脱を決断 / 株価が急落、新たな提携を模索	
第4節	大和銀行グループの「スーパー・リージョナル・バンク」構想にあさひ銀行が合流	20
	「スーパー・リージョナル・バンク」構想のパートナーに / 統合に向けて、あさひ銀行では「変革の180日」の経営改革がスタート / 大和銀ホールディングスが誕生	
第1章	りそな誕生と経営危機 2002-2008	24
	——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	24
	経営統合による新しい金融グループの誕生 / 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 / 経営統合後の新しい経営健全化計画 / 「スーパー・リージョナル戦略」を発表	
第2節	2003年3月期決算の悪化から「りそなショック」へ	28
	金融行政の動向 / りそな銀行・埼玉りそな銀行の営業開始 / 2003年3月期決算で繰延税金資産問題が浮上 / 5月連休明けからの決算監査を巡る進展 / 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日夕刻、記者会見で謝罪、経営の刷新を表明 / 5月17日夜、公的資金の注入による特別支援の決定 / 公的資金の注入申請後の対応	
	コラム ：再編による新しい銀行の誕生 / 地域とともに、埼玉りそな銀行の誕生	
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	36
	5月30日、公的資金の注入を正式に申請 / 委員会等設置会社への移行を発表 / 内定会見での細谷会長の挨拶談話 / 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30日、公的資金注入は総額3兆1,280億円へ / 2003年上期賞与カットの実施 / 退職者の増加と社内に広がる動揺	
	コラム ：お客さまの反応と様々な想い	
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	44
	新体制が発足、りそな改革の始まり / 新経営陣のもとでのガバナンス改革 / 資産内容調査と内部調査委員会の立ち上げ / りそな再生に向けたプロジェクトチームの発足 / 「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 / 頭取・行員の呼称を廃止 / 「りそな競争力向上委員会」が発足、改革の原動力に	
	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	
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	51
	勘定分離による不良債権の圧縮 / 政策保有株式をゼロベースで圧縮 / 関連会社などをゼロベースで整理・再編 / 保有不動産の整理 / 近畿大阪銀行・奈良銀行の再建 / 2003年9月中間期決算で巨額の赤字を計上	

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 ……………	56
	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 / 新しい経営理念・行動宣言・行動指針を制定 / 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 / 銀行業界の常識に挑戦 営業時間を17時まで延長 / 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 / 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 / 組織のスリム化・フラット化を推進 / 「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 / 人事制度の抜本的な見直し / コラム ：りそなならではの「REENAL」プロジェクト / 外部人材の積極的な起用で組織を活性化	
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 ……………	68
	<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 / 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 / 購買戦略部の新設、物件費を削減 <量から質への転換> 中堅・中小企業と個人のお客さまへ注力 / 与信集中リスクの管理を徹底 / フィービズネスを強化 / お客さまとの接点を拡大 コラム ：再生に向けた始動	
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 ……………	77
	集中再生期間の成果と収益のV字回復 / 再生から飛躍へ、新経営健全化計画を公表 / グループ経営の強化 / 「りそなブランド宣言」の策定 コラム ：現在に続く「りそなブランド表彰制度」のスタート	
第 9 節	営業力の強化に向けて ……………	82
	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 / 地域運営体制を見直し	
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 ……………	83
	旧あさひ銀行システムCAPへの一元化に方針変更	
第11節	サービス改革とオペレーション改革の展開 ……………	86
	サービス改革・オペレーション改革の取り組みの加速 / 次世代型店舗の本格展開	
第12節	選ばれる金融機関を目指して ……………	90
	2006年復配、新しい経営健全化計画を公表 / 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 / 第一生命との業務提携 / 近畿大阪銀行のシステム統合	
第13節	ダイバーシティマネジメントの推進 ……………	93
	「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	
第14節	地域社会への貢献 ……………	94
	「りそなキッズマネーアカデミー」の開催 / 経営理念・りそなWAYに基づく社会貢献活動の展開	

第2章 独自のビジネスモデルの確立と公的資金の返済 2008-2015…………… 96

第 1 節	世界経済の概況と日本経済の緩やかな回復 ……………	96
	リーマン・ショックによる世界経済の低迷 / 「アベノミクス」下での異次元金融緩和	
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 ……	97
	「真のリテールバンクの確立」への挑戦 / りそな銀行とりそな信託銀行が合併、フルラインの信託機能供給へ / リーマン・ショックのもとで邦銀最高益を計上 / 細谷会長の急逝 / 「ACL」を経営改革の新たな柱に / りそな10年の節目に経営体制の刷新 東和浩社長が就任 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	
第 3 節	営業店体制の見直しと個人・法人ビジネスの深化 ……………	102
	りそな銀行における営業店体制の見直し / 成長のけん引役 個人ビジネスの展開 / 経営課題解決型 法人ビジネスの強化 / 海外進出のサポート業務の拡大	

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 ……………	107
	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 / 年中無休店舗「セブンデイズプラザ」の拡大 / Webコミュニケーションサービス「マイゲート」 / オムニチャネル構想を本格化	
第 5 節	新しい企業文化の創造と個の重視 ……………	110
	東京本社の移転とワークスタイル変革の推進 / 個を重視した新人事制度へ コラム ：「チャレンジ「ペーパー1/2」運動」	
第 6 節	地域社会とともに。「信頼度No.1」への挑戦 ……………	112
	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 / 東日本大震災への対応 / 「Re:Heart倶楽部」の取り組み / りそなファン獲得へ、ブランド力を強化 コラム ：震災を体験して気づいた金融機関の原点	
第 7 節	12年かけて公的資金を完済 ……………	117
	好調な業績のもとで公的資金を着実に返済 / パーゼルⅢへの対応と新たな資本政策の表明 / 悲願の公的資金完済を達成 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」 / 公的資金完済時の会見	

第3章 「リテールNo.1」へ向けた挑戦と深掘りを多角的に展開 2015-2023…………… 122

第 1 節	日本経済の概況と不確実性を増す世界経済 ……………	122
	新型コロナウイルスによる景気の停滞とインフレ傾向の拡大	
第 2 節	「リテールNo.1」を目指す経営戦略 ……………	123
	リテールNo.1に向けて、攻めの経営へ / 新ブランド宣言で新たなステージへ / 「りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を制定 / 次世代リテール金融サービスモデルの構築へ	
第 3 節	関西みらいフィナンシャルグループの発足 ……………	126
	関西みらいフィナンシャルグループの発足、関西みらい銀行の誕生 / グループシナジーの追求	
第 4 節	次なる成長に向けた挑戦 ……………	129
	「レゾナンス・モデルの確立」に向けて / コロナ禍で金融機関としての社会的使命を果たす / コロナ禍での業務継続体制の整備と社内ワークスタイルの変革 コラム ：コロナ禍でも一人ひとりが自ら気付き、考え、行動する	
第 5 節	「リテール×信託」による既存ビジネスの差別化の展開 ……………	132
	りそなアセットマネジメントを設立、プロ向け運用力を資産形成ビジネスに / 年金運用で培ってきたノウハウを活用した「りそなファンドラップ」の展開 / アジアの中核拠点としてりそなマーチャントバンクアジア営業開始 / 埼玉りそな銀行、関西みらい銀行 信託免許を取得 / りそな企業投資を設立、事業承継ビジネスを拡大 / 住宅ローン残高全国No.1を獲得	
第 6 節	オムニチャネル戦略のさらなる進化、デジタルとリアルの融合 ……………	136
	「りそなグループアプリ」を中心とするチャネル改革 / 先進的かつ利便性の高い決済サービスへの挑戦 / 口座即時決済のVisaデビットカードの拡大 / 「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の提供開始	
第 7 節	共創型オープンプラットフォームの拡充 ……………	139
	地域金融機関・異業種企業との提携拡大 / オープン・イノベーション共創拠点「Resona Garage」の開設 / DX推進体制を強化 / 金融デジタルプラットフォームへの取り組み	
第 8 節	営業スタイル改革のさらなる推進 ……………	143
	営業店体制の見直し / 店頭業務のデジタル化(DX化)促進 / 移動型店舗「Resona MOBILE BANK」の導入	
第 9 節	サステナビリティ推進への取り組み ……………	145
	CSRからSDGsへ / 多様な人財を活かす新人事制度 / 障がい者雇用の促進	
第10節	りそなグループの社会貢献活動 ……………	147
	「りそな未来財団」による「りそな次世代応援プロジェクト」 / 持続可能な社会の実現に向けて コラム ：りそな未来財団の活動	

第4章 「リテールNo.1」実現に向けた新たなステージへ 2023-	150
特 集 リそなのDNA	152
変革への挑戦	
1 再生プロジェクトチームとりそな競争力向上委員会	154
2 店舗改革の歴史	160
金融サービス業への進化	
3 お客さま目線を追求したりそなグループアプリ開発	164
透明な経営	
4 委員会等設置会社	168
5 ガラス張りの経営	172
地域社会とともに	
6 金融経済教育への取り組み	174
7 地域社会への恩返し	176
ダイバーシティ&インクルージョン	
8 多様な人財が自分らしく活躍できる組織作り	178
トップメッセージ	
9 変革のDNAをつなぎ、新たな挑戦へ	182

資料編

りそなグループ前史 —地域に根ざした、りそなの源流—	188
沿革系統図	202
歴代トップ	212
組織図	214
グループ会社一覧	220
主要計数の推移	221
年 表	222

編集後記

【凡例】

- 本書は、バブル崩壊後の日本経済の大きな変動のなかで、りそなグループが誕生するが、直後の2003年に預金保険法による公的資金注入を受け、そこからの再生を図る20年のあゆみを本史として、序章～4章に分けて記述した。特集は「りそなのDNA」とし、変革への挑戦を続けてきた人々の想いを次世代に伝える内容とした。本史の記述は原則として2023年3月末までとしたが、2023年5月公表のりそなグループの「パーパス」長期ビジョン」「中期経営計画（「リテールNo.1」実現への加速）」は当グループの現状を理解するうえで重要なため、これも記述した。
- 資料編は、りそなグループ統合前の前身銀行の歴史のほか、歴代トップや組織図など、りそなグループの情報も収録した。年表は1991年～2023年を掲載範囲とした。主要計数については、原則として表示単位未満は切り捨てた。
- 用字用語は常用漢字、現代かなづかいによったが、固有名詞や専門用語および引用文についてはこの限りではない。
- 年号は原則として西暦を用いた。
- 個人名や役職などは原則として記載当時のものとし、敬称は省略した。
- 会社名、団体名、官公庁名、建物名などは原則として記載当時の名称を用いたが、必要に応じて現名称を付記した。また、「株式会社」など法人の法人格は初回登場時のみ表記し、適宜省略した。
- 数字は固有名詞等を除いて算用数字を用い、4桁以上の数字には位取りのカンマを使用し、万以上の数字には、「万」「億」「兆」などの単位語を使用した。

大和銀行グループとあさひ銀行の経営統合前夜

第1節

1990年代の日本経済概況

1990年代前半にバブル経済が崩壊して以来、日本の金融業界には強い逆風が吹いていた。リソナグループの前身である、都市銀行の大和銀行グループ(大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)とあさひ銀行は厳しい経営環境のもとで生き残りを模索し、2001年9月、経営統合することで基本合意した。リソナグループの誕生は、このバブル崩壊後の日本経済の大きなうねりのなかから生まれたものであった。以下では、バブル崩壊前後の金融・経済情勢と、経営統合までの軌跡を振り返る。

バブル経済の生成と崩壊

1980年代後半から1990年代初頭にかけて日本では大規模なバブルが発生し、日経平均株価は1989年末、全国市街地価格指数は1991年に史上最高値を記録した。資産価格の上昇は、企業や家計の投資や消費を増やす資産効果をもたらし、1986～1990年の経済成長率は平均約5%と先進国のなかでも高い水準となった。

資産価格が著しく上昇し、実体経済との乖離への懸念が生じたが、1985年のいわゆるプラザ合意以降、日本では対外収支不均衡是正に向けた一層の内需拡大や、世界最大の債権国として低利の資金供給が国際的にも期待される状況のなかで、緩和的な金

融政策が維持された。外国為替相場が円高・ドル安に振れ、原油価格が下落した影響で消費者物価の水準は安定しており、インフレ防止を目的に金融引き締めへ転じることが難しい面もあった。日本銀行は1987年初めから1989年半ばまで、基準金利である公定歩合を年2.5%に据え置いた。

地価高騰への対応も後手に回った。資金余剰を背景とした不動産投資の過熱により高騰する土地価格の抑制に向け、政府はようやく1989年12月に土地基本法を制定した。さらに、税制面の見直しも行い、1990年3月には、銀行の不動産融資に上限を定める総量規制を導入した。日銀はその後、金融引き締めへ転じ、公定歩合は1990年代に年6%まで上昇した。

急激な金融引き締めと不動産融資の総量規制の影響で株価と地価は大幅に下落し、バブル経済は崩壊した。1992～1994年の経済成長率は0%前後となり、金融機関には多額の不良債権が発生した。

金融機関から借り入れた資金で土地や株式を購入していた多くの企業や個人は、保有する資産の価値が急落する一方で、景気後退を受けた業績や収支の悪化も加わり、過剰債務を抱えて借入金の返済が難しくなった。金融機関は、回収が困難な債権に対して会計上の損失処理を迫られたが、経営が破綻した企業、元本や金利の返済が滞っている企業など、回

収可能性の査定において、どこまでを不良債権と認定し、損失処理をする必要があるのか、1990年代半ばまでは、金融業界の基準も定まっていなかった。

バブル崩壊後の景気後退に加え、不良債権の開示基準が徐々に厳格化されたことから、金融機関の不良債権比率(貸出債権に占める不良債権の比率)が高まり、都市銀行の不良債権比率(金融再生法の開示基準に基づく)はピーク時の2002年3月末には平均で8.7%にまで達した。2002年3月期の同比率は大和銀行が13.86%、あさひ銀行が7.96%であった。

一方で、不良債権を処理することで損失が発生し、赤字決算になると自己資本が毀損し、国際決済銀行(BIS)による自己資本比率規制*を満たせなくなる可能性もあった。

1991年度以降、大和銀行とあさひ銀行が経営統合する2002年度までの12期のうち、両行が最終赤字を記録したのは6期で、12期を通算すると、大和銀行は1兆2,621億円の赤字、あさひ銀行は1兆

1,427億円の赤字であった。両行ともに赤字の期の損失は巨額であり、不良債権の処理額が多額にのぼり、過去の内部蓄積を大きく毀損させる経済情勢が続いた。

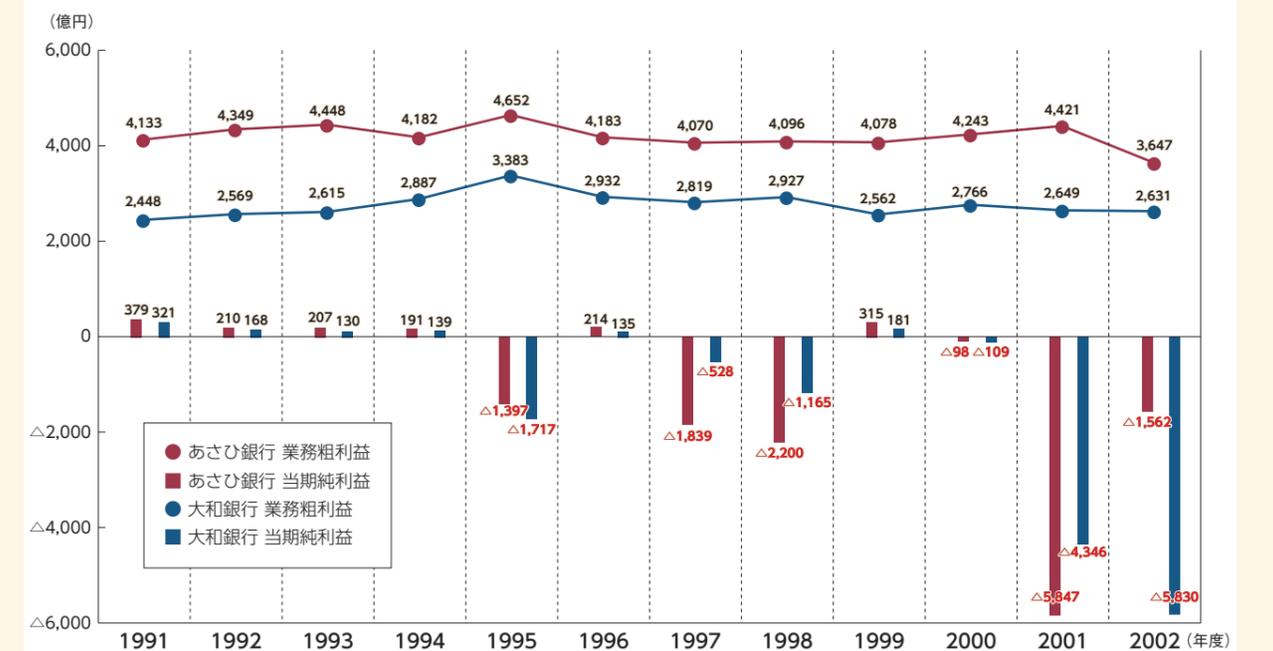
*国際業務を担う銀行は、貸出などのリスク資産の8%以上、国内業務を担う銀行は同4%以上の自己資本を保有するよう求める規制

再編が進む金融業界

バブル崩壊が金融機関の経営に与えた負の影響は、政府や金融機関が当初想定した以上に大きいものであった。このため、この間政府が進めた経済対策や規制緩和策などの政策は、必ずしも個々の金融機関にとっては体力に見合ったものとならず、日本の金融業界が再生するまでの期間が長引く結果となった。

バブル崩壊後、政府は公共事業を柱とする経済対策によって景気後退に歯止めをかけようとし、国内景気は1995年にいったん回復軌道に乗った。景

◆大和銀行とあさひ銀行の業務粗利益、最終利益の推移(1991～2002年度*)



*あさひ銀行の2002年度計数は、2002年4月～2003年2月(分割・合併前)の実績。大和銀行の2002年度計数は、2002年4月～2003年2月の大和銀行の実績と2003年3月のりそな銀行の実績の合算値。

気回復が持続すると判断した政府は1996年11月、「日本版金融ビッグバン(以下、金融ビッグバン)」と呼ばれる大規模な規制緩和策を公表した。規制緩和により東京市場をニューヨークやロンドンに匹敵する魅力ある市場に育て、監督官庁が金融機関の行動を逐一指導する行政手法を改めることで、日本の金融機関の国際競争力を強化する狙いがあった。

金融ビッグバンに関連する法律や制度の整備は2000年にかけて進んだが、一方で金融機関側は十分に対応しきれていなかった。消費税率の引き上げなどを機に国内景気は1997年から再び減速し、不況に突入するなかで、市場が変化を先取りし、金融システムへの不安が高まり、経営が危ないと見られる銀行や証券会社の株価が急落し、資金調達が困難になる事態が発生した。

1997年には三洋証券株式会社、北海道拓殖銀行、山一証券株式会社が、1998年には日本長期信用銀行と日本債券信用銀行が経営破綻し、日本は金融危機に陥った。

危機の連鎖に歯止めをかけるため、政府は1998年3月、金融安定化法^{*1}に基づき、大手銀行に一斉に公的資金を総額約1兆8,000億円注入した。さらに1999年3月には、早期健全化法^{*2}に基づき、総額約7兆5,000億円を追加注入した。公的資金の注入は、銀行が発行する優先株式や劣後債などを政府が購入する形で実施した。銀行側には、期日までに政府に公的資金を返済する義務が生じた。

大和銀行は金融安定化法により1,000億円、早期健全化法により4,080億円、あさひ銀行は前者により1,000億円、後者により5,000億円、近畿大阪銀行は後者により600億円の公的資金の注入を受けた。

政府は公的資金を注入するにあたり、銀行に経営の改善策「経営の健全化のための計画」(以下、経営健全化計画)の提出を求め、人員削減や店舗統廃合といった経営の合理化、不良債権の処理に加え、金融再編による競争力の強化を促した。

1999年8月、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が経営統合で合意し、2000年9月、現在のみずほフィナンシャルグループがスタートした^{*3}。1999年10月、住友銀行とさくら銀行が合併で合意し、2001年4月、三井住友銀行が誕生した。各金融機関の経営判断の結果であるが、政府は大型の金融再編を歓迎する意向を表明した。

このような金融再編の大きな流れのなかで2001年9月、大和銀行グループとあさひ銀行も経営統合に合意した。

次節以降では、大和銀行グループとあさひ銀行が経営統合を決断するまでの歩みをたどる。

- *1 正式名称は金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律、金融機能安定化法とも呼ばれる、1998年2月に施行
- *2 正式名称は金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律、1998年10月に施行
- *3 2000年9月、みずほホールディングス設立



日本経済新聞
1997年11月22日

第2節

大和銀行の1990年代

「信託併営」を堅持した大和銀行

大和銀行の前身である大阪野村銀行は、実業家の野村徳七(二代目)が「中小の事業経営者に産業資金を供給する」という理念のもとに1918年に設立した銀行である。1927年に行名を野村銀行に変更し、1944年には野村信託株式会社を合併して、兼営法に基づく日本で初の信託併営行(銀行業務と信託業務をともに営む銀行)となった。第2次世界大戦後の財閥解体に伴い、1948年に行名を大和銀行に変更した。



創業者 野村徳七翁

政府は1950~1960年代、信託専業主義に基づいて兼営銀行の信託分離を進めたが、大和銀行は、信託併営は金融機関の大衆化や機能の総合化にマッチし、顧客に幅広いサービスを提供できるため時代の要請に合致していると主張し、関西財界からの支持も得て信託併営を堅持した。「信託併営」の機能は、現在のりそなグループにも引き継がれ、信託業務を併営する唯一の都市銀行として永年培ってきた基盤とノウハウは、強みの一つとなっている。

信託併営の利点が顕著に表れたのが、企業年金の受託業務である。1962年に適格退職年金制度、1966年に厚生年金基金制度が発足して以来、企業年金制度の重要性を認識し、普及に努めた。1990年、業界で初めて年金信託の受託財産残高が4兆円を突破し、「企業年金のリーディングバンク」としての実績を上げてきた。

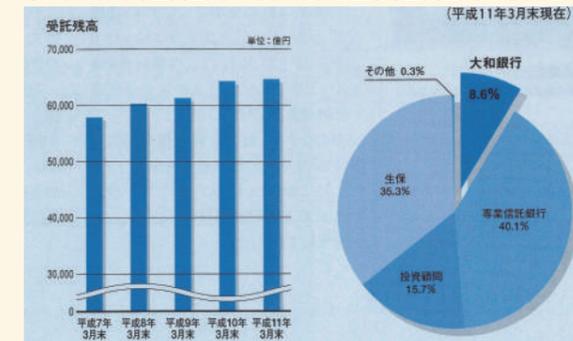
地方公共団体との公金取引も経営の重要な柱とし、地域社会に密着した裾野の広い業務を展開してきたことも大きな特徴である。1963年の指定金融機関制度の発足後、大阪に本店を置く都市銀行として大阪府を含む府内33*の市町村の指定金融機関を務め、資金取引、地域住民のニーズに応えるための情報提供、関西国際空港をはじめとする地域プロジェクトや街づくりに参画した。

*1997年6月時点



大和銀行本店(1991年)

◆大和銀行の年金資産受託残高の推移と企業年金資産受託残高シェア(平成11年3月末現在)



フルラインの金融サービスを提供できたのも、大和銀行の強みの一つであった。1993年に施行された金融制度改革法により金融機関は業態別子会社を設立して証券業務に参入できるようになり、1993年9月、経営危機に陥っていた準大手のコスモ証券株式会社(1917年12月、株式会社野村商店として設立、現・岩井コスモ証券株式会社)の第三者割当増資を引き受けて同社を傘下に収め、他の大手銀行に先駆けて証券業務に参入することになった。銀行業務、信託業務に証券業務が加わり、グループとしてフルラインの金融サービスを提供できる体制が整った。

しかしながら、大和銀行の経営に大きな打撃を与えたのが、1995年9月に明らかになったニューヨーク支店の巨額損失事件である。同支店の現地採用の元嘱託が、1995年までの約11年間にわたって権限を逸脱した簿外での米国債取引を行い、11億3,200万ドル(約1,133億円^{*1})の損失を出した。この事件に関連して、大和銀行は米連邦準備制度理事会(FRB)に損失を隠すため虚偽の報告をしたという疑いを持たれ、共同謀議など24件の罪で起訴されることになり、米国撤退に関する同意命令(コンセント・オーダー)に合意した。これに基づき1996年2月、米国の17支店ほかを住友銀行(現・三井住友銀行)に営業譲渡し米国から全面撤退するとともに、米国司法当局と訴訟に関する司法取引に応じて、3億4,000万ドル(約358億円^{*2})の罰金を支払った。

*1 *2 損失および罰金は1995年度決算にて一括処理を実施

強みを磨く「特化型戦略」で事業再編

ニューヨーク巨額損失事件からの信頼回復に向けて、大和銀行が経営の根幹に据えたのは「特化型戦略」である。強みがある分野(関西のリテールと信託業務)を磨き、非効率な分野は縮小するという考え方に基づき、事業の再構築に取り組んだ。

1998年10月には、海外支店を1999年度中に全

廃し、関西地域を中心とする「スーパー・リージョナル・バンク」(大型地域銀行)に転換する方針などを盛り込んだ新戦略「特化5大戦略」を発表した。

さらに1999年3月には、早期健全化法に基づく公的資金の受け入れに伴い、この「特化5大戦略」をより発展させた業務再構築策を経営健全化計画として発表した。

本計画の業務再構築の主な柱は3つあり、第1は、関西を中心とするリテール業務の強化であった。「スーパー・リージョナル・バンク」構想のもと、海外の銀行業務からは撤退し、地盤である関西地域に密着した営業活動を展開することとした。この方針は、都市銀行として横並びの総花的な経営と決別し、強みのある分野へ経営資源の重点配分を図るものとして、これまでの経営構造を転換する戦略だと受けとめられ、市場では好意的な評価が多かった。

第2は、年金や法人信託を中心とした信託業務の強化であった。信託業務は首都圏も含めて引き続き全国展開し、社内カンパニー制を設け、業務運営に自主性を持たせるとともに、運用力を強化するために内外の運用機関との提携を推進することとした。

第3は、関西金融界の安定化への努力であった。関西の地域企業に資金を供給し、雇用の安定に資するため、関西金融界の再編の核になり、金融システムの安定化に向けて努力する方針を明確にした。

関西の金融再編の核に

バブル崩壊後、関西では経営難に陥る地域金融機関が多く、金融危機の引き金になることが危惧されていた。大阪に本部機能を置く数少ない都市銀行である大和銀行には、関西の金融再編の核となり、金融システムの安定化に貢献する役割が期待された。

大和銀行と近畿銀行(第二地方銀行)、大阪銀行(地方銀行)は1999年2月、金融持株会社の設立を視野に入れた包括的な提携を進めることで合意し



近畿大阪銀行開業(2000年4月)

た。大和銀行と近畿銀行はもともと関係が深かった。一方、大阪銀行は住友銀行との関係が濃かったが、系列ノンバンクの処理などで信用不安が広がっている状況であった。大和銀行にとっては系列を超えた提携であり、「関西金融界の安定化への努力」という経営方針に基づくものであった。

その後、大和銀行は近畿銀行と大阪銀行の第三者割当増資を引き受けて資本関係を強化し、2000年4月、近畿銀行と大阪銀行は合併して近畿大阪銀行となり、関西トップクラスの規模を持つ地方銀行として再出発した。

2000年10月には、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行(第二地方銀行)は、金融持株会社の設立を展望した包括的な提携で合意し、奈良銀行がグループに加わった。2001年3月、大和銀行と近畿大阪銀行は奈良銀行の第三者割当増資を引き受けた。

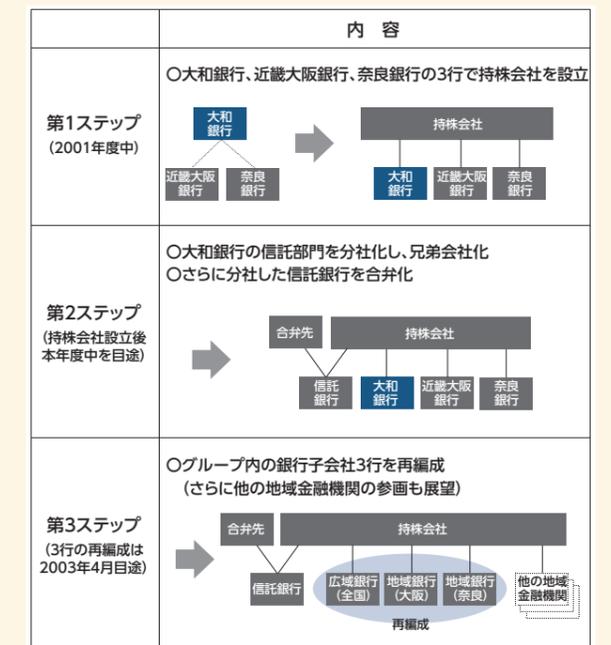
これに先立つ2001年2月には、大和銀行と近畿大阪銀行は、なみはや銀行(第二地方銀行)の営業を譲り受けた。なみはや銀行は1999年8月に経営破綻し、破綻処理を請け負った金融整理管財人らが営業譲渡先を選定していた。受け皿候補として手をあげた大和銀行グループは入札に成功し、預金・貸出金や店舗、従業員などを受け入れた。いずれも「関西金融界の安定化への努力」の経営方針を進めていくものであった。

2001年6月28日、大和銀行では経営交代があり、頭取の海保孝が会長に、副頭取の勝田泰久が頭取に就任した。

2001年8月1日、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は金融持株会社の設立による経営統合で合意、以下の3段階の統合計画の具体像を示した。持株会社はグループを統括する会社としてグループの事業戦略を策定し、グループ内の経営資源の配分と傘下金融機関の経営管理を担い、グループの一体運営を目指すとともに、商品開発や営業企画などの機能を集約し、傘下金融機関のサービス提供力を強化することを目的とした。

この最初の統合計画では、第1ステップ(2001年12月)として、持株会社の傘下に大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行が入り、第2ステップとして大和銀行の信託部門を分社化して兄弟会社とし、分社化した信託銀行を他の金融機関との合併会社とする。そして第3ステップ(2003年4月めど)として、傘下金融機関を全国展開する広域銀行、地域銀行(大阪、奈良)に再編する計画であった。この時点では、持株会社の傘下に他の地域金融機関が新たに加わる可能性を展望し、「地域金融機関の連合体」を目指す構想であった。

◆2001年8月1日発表の大和銀行グループの経営統合・事業再編の概略



第3節

あさひ銀行の1990年代

「リテールトップバンク」を目指した あさひ銀行の誕生

1991年に誕生したあさひ銀行の前身は、協和銀行と埼玉銀行である。ともに戦後、都市銀行に転換した若い銀行であり、特定の企業系列に属さない中立的な銀行として、特にリテール分野に重点を置いた経営を行うなど、経営上の共通点も多い両行は、1991年4月に対等合併して協和埼玉銀行となり、1992年9月、行名をあさひ銀行に変更した。

協和銀行の中堅・中小企業取引の強みと、埼玉銀行の埼玉などを地盤とする個人取引の強みを引き継いでスタートしたあさひ銀行は、総資産では都市銀行12行中8位の規模だが、国内預金では同7位、なかでも個人預金は5位の残高を有していた。

また、店舗網も1991年のスタート時、国内では443カ店と、太陽神戸三井銀行(599カ店、後・さくら銀行、現・三井住友銀行)に次いで都市銀行2位のネットワークを擁していた。特に首都圏では342カ店と、首都圏最大の太陽神戸三井銀行の

346カ店と遜色のない店舗網を有していた。

このような特色から、あさひ銀行ではその誕生以来、「リテール分野においてもっとも評価され、もっともお役に立つ銀行」すなわち「リテールトップバンク」を、目指す姿として掲げていた。このため、中堅・中小企業を中心とする法人取引においては、お客さまとのリレーションシップを重視する営業体制を構築し、加えて高度化・多様化するニーズに対応して、ベンチャー育成ファンドの設立や、新技術・ニュービジネスの創出支援の強化など、関連会社も含めた機能提供や、成長サポートに取り組んできた。また、個人取引においても、「身近な暮らしのコンサルタント」として、お客さまとの長期的なリレーションシップをベースに、一人ひとりのライフステージ・ライフスタイルに応じた商品・サービスの提供に取り組んできた。

個人取引の中核をなし、あさひ銀行の最大の強みと評価されたのが住宅ローン事業であった。1997年5月に「あさひ借換えローン」の取り扱いを開始、大ヒット商品となった。同ローンでは、お客さまの過去の返済実績や収入に対する返済総額の割合など、返済面を重視することによって、担保評価額の不足がある場合でも最大1,000万円まで融資限度額

を上乗せできるようにした。これは、1996年に設置した金融基礎研究所がIT技術を駆使して100万件を超えるデータを解析し、リスクや価値の計量化、行動予測を研究し、担保の有無にかかわらず、返済能力のある人を見極める条件設定を可能としたことによるものである。そして、1997年にスタートした第3次長期経営計画では住宅ローン戦略の強化を打ち出し、借り換えローン商品に加え、住宅ローンチャンネルの拡充、住宅業者との提携強化、審査時間の短縮を推進した。その結果、住宅ローン残高は1996年度から2000年度にかけて2兆1,000億円超の増加を実現し、増加率は10.8%を記録するなど増加額、増加率ともに都銀トップとなった。

リテール重視の姿勢は、資産構成としても他の都市銀行とは大きく異なる事業ポートフォリオという形で表れていた。貸出金においては中小企業等貸出比率、住宅ローン比率、預金においては個人預金比率が、いずれも都銀平均を大きく上回る構成であった。

あさひ銀行は「地域の発展をサポートする銀行」であることも特色の一つで、地方公共団体との取引を重要な分野と考え、埼玉県をはじめ全国で104*の地方公共団体の指定金融機関を務めた。また、地方公共団体のニーズに素早く対応できる体制を整え、あらゆる銀行機能を提供して積極的に協力していった。地域のお客さまの利便性を向上させるため、1996年には全国で初めて税金・公共料金の納付ができるATMを設置した。

そのほか、「さいたま新都心」整備事業、埼玉高速鉄道線や首都圏中央連絡自動車道(圏央道)の整備といった大型プロジェクトの事業化にも積極的に参画し、地域経済の発展に貢献した。

* 1996年7月時点

生き残りをかけた銀行再編へ

1998年9月28日、あさひ銀行は東海銀行(現・

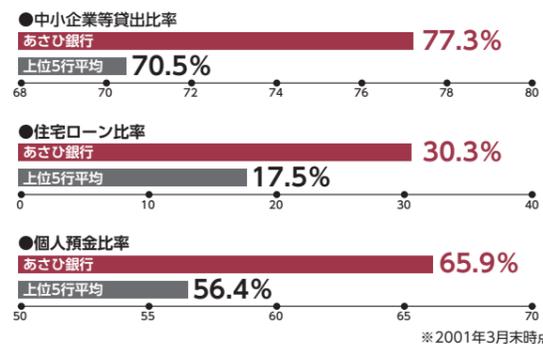
三菱UFJ銀行)との戦略的提携を発表した。迫りくる金融ビッグバンなどの金融環境の大きな変化に向けて、営業地盤の異なる都市銀行同士で協力しながら経営体質の強化を図るための提携であった。金融ビッグバン構想の公表以降、金融業界では合従連衡を探る動きのなかで、同じ企業グループ内で銀行や証券会社などが相互に補完し合う提携が相次いでいたが、都市銀行同士の相互補完の提携としては初めてのケースで、その後本格化していく大手銀行再編の幕開けとなる発表であった。

あさひ銀行が提携の相手として選んだ東海銀行は、名古屋などの中京圏を地盤とした都市銀行であり、首都圏を地盤とするあさひ銀行としては、提携によりそれぞれの強みを補完でき、またシステムや商品開発などでは規模の利益を活かしながらの効率化が見込めた。

発表した提携内容では、最初のステップとして、ATMの利用手数料や振込手数料の相互の優遇によるお客さまの利便性向上、資本提携、海外拠点や資金証券業務の再編・連携など経営資源の集中、ATM管理会社の共同設立、メール便の共同運営による効率性の向上などをあげた。そして次のステップとして、共通の金融持株会社を設立し、他の有力な地域金融機関などが参画する新たな金融グループ



◆あさひ銀行の中小企業等貸出比率、住宅ローン比率、個人預金比率



あさひ銀行と東海銀行による戦略的提携発表(1998年9月)

(マルチリージョナルバンク)の創設を目指す方針を示した。

記者会見に臨んだあさひ銀行の伊藤龍郎頭取は、「東海銀行とは経営路線がリテール中心とお互い共通のものがあり、事務的なことも含め常日頃から話し合いをしてきた。もう少し幅を広げた提携を考えたらどうかなど、持株会社構想が出てきたのは、ごく最近のことである」と説明した。「合併の選択肢はないのか」と記者に問われた伊藤頭取は「合併の選択肢はない。両行それぞれ強力な営業基盤があり、その優位性は尊重し、経営の独自性を維持しながら、共有できるものは共有していく。マルチリージョナルバンクを想定し、他の地域金融機関、他の業態の金融機関にも門戸を開放していくのであり、合併は議論にならなかった」と回答した。

1999年10月7日、業務提携を推進してきた両行は、正式に共通の金融持株会社を設立することで合意した。1999年8月の商法改正(施行は1999年10月)で株式交換制度と株式移転制度が整備され、2000年度末には会社分割制度の導入が見込まれていた(実際の導入は2000年5月)。このような組織再編制度や金融持株会社制度を政府が急ピッチで整備したのは、金融再編を推進して金融システム不安を早期に解消する狙いがあり、両行の決断は政府の期待に応えるものでもあった。

基本合意のなかでは、あさひ銀行と東海銀行が2000年10月をめどに金融持株会社の傘下に入り、2001年10月を目標に、傘下銀行を分割・再編し、金融持株会社の傘下に「首都圏銀行」「中部圏銀行」「関西圏銀行」「国際資金証券銀行」が入るといふ、新制度の適用を視野に入れた再編構想であった。

金融持株会社の設立により、両行の得意分野を活かすシナジー効果が見込めた。主な効果としては、中堅・中小企業や個人分野への経営資源の一層の集中により、グループ全体の資産効率と収益力の改善が期待できた。そして、あさひ銀行の住宅ローンや、

東海銀行の中堅・中小企業向けデリバティブ取引や資金証券業務など、強みのあるノウハウの相互活用による収益機会の増加も見込めた。また、拠点統廃合、事務・システム統合、人員削減によるコスト削減効果も期待できた。

両行の統合作業は順調に進んでいたが、大きな転機が訪れた。大阪を発祥とする三和銀行がグループ入りを申し入れ、両行はこれを受諾、2000年3月14日に3行統合で合意したのであった。

3行統合の基本合意書には3行は当分の間併存するとあった。あさひ銀行と東海銀行のマルチリージョナルバンク構想に三和銀行が賛同し、新設する金融持株会社の傘下に3行が入る構想であった。コンピューターシステム、バックオフィス、マスリテールにおける商品開発などの業務や大企業取引、国際・投資銀行業務を2002年4月に統合する。不良債権は各行が責任を持って処理する、といった方針も確認した。

ところが2000年4月、3行の統合推進委員会にて、三和銀行と東海銀行は3行による合併を提案した。あさひ銀行としては、三和銀行がマルチリージョナルバンク構想に賛同し、持株会社方式による3行併存を受け入れたため3行統合に合意したのであり、合併という提案は、基本合意内容とは大きく異なるものと受けとめざるを得なかった。

3行統合からの離脱を決断

三和銀行と東海銀行からの合併の提案後、1ヵ月ほど協議を続けたが、両行の姿勢は変わらず、2000年6月15日、あさひ銀行は3行統合から離脱する決断を下し、発表した。一方、三和銀行と東海銀行は2001年4月に共同持株会社を設立し、2002年に持株会社の傘下で合併する方向で検討に入った*。

あさひ銀行としては、合併という形態を選択すると、マルチリージョナルバンク構想の発展・拡大、

各行の特質と優位性の尊重、地域金融機関への門戸開放が困難となる。中堅・中小企業、個人の金融行動は地域に根ざしており、地域特性を活かした経営ができなければ、お客さま、地域、ひいては株主に多大な影響を与える懸念がある。また、地域金融機関への門戸開放ができない場合、これまでマルチリージョナルバンク構想への参画を呼び掛けてきた地域金融機関への責任も果たせない。これらのことを勘案して、合併の弊害は大きいと判断したなかでの離脱の決断であった。

3行統合からの離脱に対する反応は様々で、大口株主やお客さまからは歓迎する声上がり、前向きに受けとめる従業員も多かったが、厳しい金融情勢が続き、大手銀行が相次ぎ金融再編に乗り出すなかで、あさひ銀行だけが単独で存続できるのかと不安を訴える声も少なくなかった。ステークホルダーの間では、早期に銀行の将来像を明確にすべきという見方が広がっていった。

翌2001年5月、あさひ銀行は海外業務の効率化のための海外支店の廃止と東京三菱銀行(現・三菱UFJ銀行)との海外業務にかかわる業務提携の基本合意について発表した。海外支店での取引については2001年12月末までに原則東京三菱銀行へ移管し、コアビジネスであるリテール分野に経営資源を集中させるのが狙いだった。

* 2002年1月、三和銀行と東海銀行は、合併によりUFJ銀行発足(現・三菱UFJ銀行)

株価が急落、新たな提携を模索

この2001年は、あさひ銀行が誕生して10年の節目の年であったが、経営として誕生以来の厳しい1年となった。

折しもITバブル崩壊後、景気の後退が鮮明化していく状況下で、他の都市銀行が再編により規模の拡大で体力確保を目指すなか、3行統合から離脱し、

独立路線を歩むあさひ銀行の経営判断は市場関係者やメディアなどの注目を集め、単独で生き残っているのかという厳しい見方が広がった。

引き金となったのは、株価下落が続く状況のなかでの配当問題だった。2001年度から金融商品に係る会計基準(保有する「その他有価証券」について時価評価を適用するもの)が導入されたが、銀行は、保有する有価証券の含み損(税効果適用後)の約6割を、株主への配当原資である剰余金から差し引く必要があった。

ここで大きなネックとなったのは、政府が保有する早期健全化法による優先株(1999年発行)の配当だった。

この年の株式市場の下げ局面のなかで、あさひ銀行が保有する株式銘柄の下落率は相対的に大きく、保有株の含み損は大きく拡大しつつあると市場関係者から見られていた。このため、株価の回復がなければ、優先株の配当は困難であり、政府が持つ優先株の議決権が復活して、経営責任問題が浮上し、銀行の信用力も傷つきかねないとの見方が強まった。

このようなことを背景に、特に2001年6月以降、あさひ銀行の株価の低下が急速に進み、それに伴い預金の流出が続く事態となった。行内には日々の資金繰り(流動性)をチェックし、流動性リスク対策のための組織も立ち上げられた。3行統合からの離脱を決断した時点では株式含み益も相応にあり、単独での生き残りに成算を持っていた経営陣であったが、市場の反応は予想以上に厳しく、やがて新たな再編の模索を加速させていくこととなった。

すでにこの年は年初より、他の金融機関との提携に向けた検討を進めていたが、具体的な交渉がなかなか実を結ばない状況であった。

そのようななか、孤立感を深めたあさひ銀行が有力な交渉相手として期待したのが大和銀行であり、7月に両行の役員が双方の金融再編への考えを確認するために接触する機会を持った。大和銀行は8月

1日、近畿大阪銀行、奈良銀行と持株会社の設立による経営統合に合意し、関西を地盤とする「スーパー・リージョナル・バンク」構想の足場を固めつつあったが、あさひ銀行が構想に加わることに前向きであった。8月に入ると、あさひ銀行の伊藤頭取らは秘密裏に大阪の大和銀行本店を訪問、大和銀行

の勝田頭取らと会談を実施し、その後も両行の頭取は電話で連絡を取り合い、双方の意向を確認した。そして8月下旬に、両行頭取が再度会談を実施し、ここで大和銀行グループとあさひ銀行は経営統合することで基本合意する方向が固まった。

第4節

大和銀行グループの「スーパー・リージョナル・バンク」構想にあさひ銀行が合流

「スーパー・リージョナル・バンク」構想のパートナーに

このような両行の水面下の交渉が表面化したのは、2001年9月7日であった。

あさひ銀行の2001年9月中旬期決算とその中間配当の問題や再編動向をめぐる問題を取り上げた雑誌報道などもあり、9月に入ると、あさひ銀行の株価は連日下げ足を速め、緊迫した展開を見せるようになっていた。なかでも急落した9月7日には、一部のマスコミによって大和銀行との経営統合についての情報が報じられることになり、同日夕方あさひ銀行から大和銀行に経営統合を申し入れを行っている旨の表明をすることとなった。

9月21日に大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行とあさひ銀行は、大阪の大和銀行本店で正式に記者会見を開き、大和銀行グループが設立する持株会社にあさひ銀行が参加し、経営統合することで基本合意したと発表した。経営統合の趣旨について、大和銀行とあさひ銀行両行の頭取は以下のように説明した。

「大和銀行グループは持株会社の設立による経営統合・事業再構築により、メガバンクやリージョナル・バンクとは異なる『スーパー・リージョナル・バンク』の構築を目指すとともに、積極的に他の金

融機関との提携などに取り組むと表明してきた。

一方、あさひ銀行も、地域密着を基本にリテール分野に特化した経営戦略をとり、志を同じくする有力地域金融機関との提携を視野に入れ、リテールバンキングとして新しいビジネスモデルの構築を目指



してきた。

あさひ銀行は大和銀行グループの経営統合の理念に賛同し、大和銀行グループが設立する持株会社への参加を申し入れ、協議の結果、同構想を発展・拡大するために経営を統合し、持株会社のもとで事業再構築を行うことにした。」

そして、経営統合により首都圏と関西圏に強固な基盤を有し、最高水準のサービスを提供する新たな金融グループを目指すとして説明した。

この会見を受け、柳沢伯夫金融担当大臣は「地域的なバランスもよいし、積極的な評価をしたい」とコメントする一方、「前提として、死に物狂いになって本当の統合効果を上げるリストラを徹底することに強く期待したい」と述べ、誕生する新グループの東西の地域基盤を相互補完する統合戦略への期待と課題を示した。

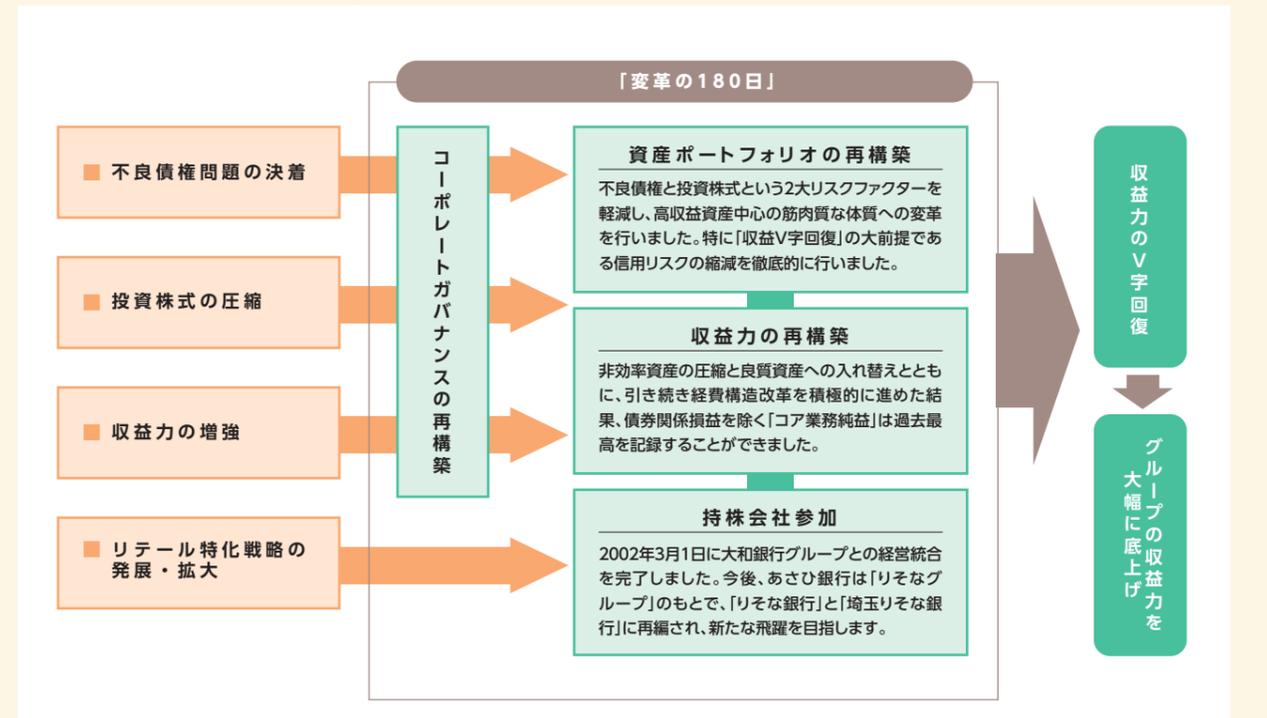
経営統合の発表以降、経営トップによる統合推進会議、企画担当役員レベルの統合推進協議会、関係

各部の担当役員レベルの統合推進部会など、様々な階層で経営統合に向けた協議に入り、大和銀行グループが同年8月に発表していた持株会社の設立構想に沿う形で協議は進んだ。

統合に向けて、あさひ銀行では「変革の180日」の経営改革がスタート

経営統合発表から4日後の9月25日、あさひ銀行は田中正会長と伊藤頭取が10月25日に退任し、翌26日付で専務取締役の梁瀬行雄が頭取に就任するトップ人事を発表した。そして、大和銀行グループとの経営統合に向けて、経営陣の刷新を図った。新トップの梁瀬頭取のもとで、大和銀行グループと経営統合する2002年3月までの期間を「変革の180日」と位置づけ、経営改革をスタートさせた。「信頼され、お客さまにとって最も使い勝手の良い銀行」というキャッチフレーズのもと、コーポレートガバ

◆あさひ銀行の経営改革「変革の180日」(2001年10月～2002年3月)の成果



(あさひ銀行ディスクロージャー誌2002より)

ナンス(企業統治)の再構築、資産ポートフォリオの再構築(資産の圧縮)、収益力の再構築を目指した。コーポレートガバナンスの再構築として、銀行本体と関連会社の経営体制を刷新し、顧問制度を廃止した。組織の生産性を向上させるため、会長職を置かずに意思決定を一本化し、役員数を削減するとともに、本部組織をスリム化した。また、役員報酬を当面、平均約3割カットするとした。

「変革の180日」の間中もあさひ銀行の株式は大量に売り込まれる場面があり、厳しい経営環境が続くなかで改革に取り組んだが、預金の流出には依然歯止めがかからず、貸出資産の圧縮に取り組まざるを得ない状況が続いた。

このような環境ではあったが、11月にはATMの相互開放、インターネットホームページの相互リンク、M&A業務の提携、12月には投資信託の新商品の共同販売、人事交流をスタートさせるなど、大和銀行グループとの業務提携は着実に進展していった。



大和銀ホールディングスパムフレット(2002年3月)

大和銀ホールディングスが誕生

2001年12月12日、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は共同で持株会社、大和銀ホールディングスを設立した。会長には海保孝(大和銀行会長)、社長には勝田泰久(大和銀行頭取)が就任した。

大和銀ホールディングスとあさひ銀行は経営統合の具体的な方法についても協議を進め、翌2002年3月1日に株式交換により大和銀ホールディングスがあさひ銀行を子会社化する形で、経営統合を行うこと、株式交換比率は1対1とすることで合意した。



大和銀ホールディングスの誕生(2001年12月)

◆2001年10月 大和銀行、あさひ銀行の経営統合を紹介する新聞記事



日刊工業新聞 2001年10月18日



日刊工業新聞 2001年10月16日

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信託銀行への出資について合意を行い、大和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

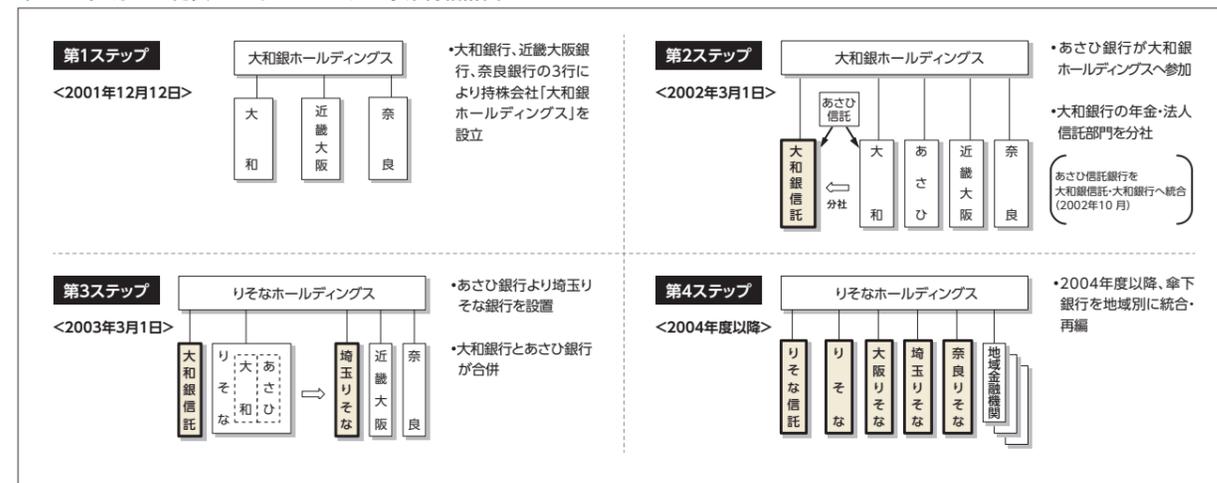
2002年4月12日、大和銀ホールディングスはグループの新名称とグループ内の銀行再編計画について発表、5月24日には新グループの経営理念、行動基準、シンボルマークなどを発表した。

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・販売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づ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、同行の株主で顧問も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

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、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。り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、りそなホールディングスが3%台後半(前回予想は6%台後半)、りそな銀行(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。

り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、り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、りそな銀行の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、り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。政府はり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、りそなグループは、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

りそなグループでは、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、り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日のりそな銀行の取締役会、24日のり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いた。

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。

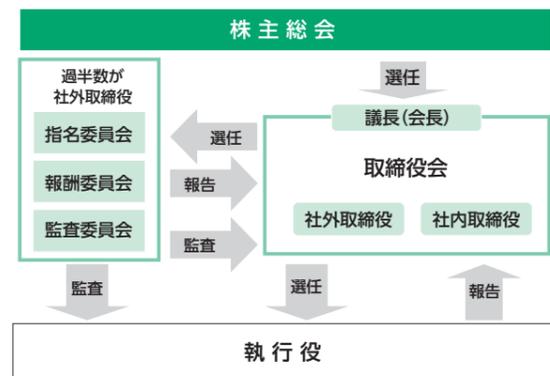
委員会等設置会社への移行を発表

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理し、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、役員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
	劣後ローン	あさひ銀行	1,000	
			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し合っているのを、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、せっかちな男です。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。

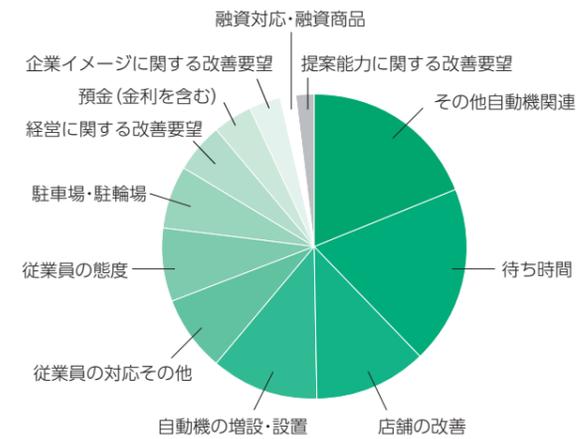
再生PTは11月上旬、りそなホールディングスのりそな競争力向上委員会内で第二次プロジェクトチーム(以下、第二次PT)が設置された。第二次PTでは検討テーマを「銀行業から金融サービス業への進化」と「新規ビジネスへの取り組み」に絞り込み、前者は1チーム8人の2チーム、後者は1チーム8人の3チームで活動を行った。同PTは2004年1月まで検討を重ね、2月に報告をまとめたが、特に「銀行業から金融サービス業への進化」では、従業員の意識改革(経営理念の浸透やモチベーション向上など)と営業推進体制(店頭営業と法人営業)の2項目を柱とし、様々な具体的改善策を策定し、実際の施策に反映させていった。

「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

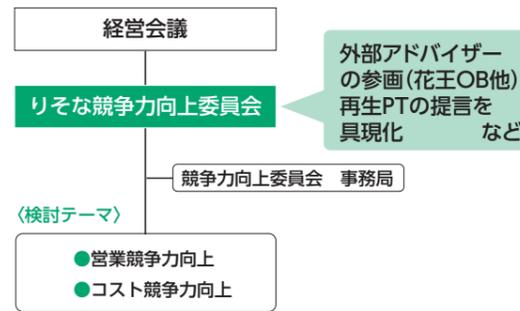
7月に入り、細谷会長を中心とする新経営陣起点で、再生に向けた組織風土の改革の面で続いて着手したのは、「頭取」や「行員」といった銀行業界独自の呼称の廃止である。銀行業界では経営トップを「頭取」、従業員を「行員」と呼ぶ慣行が続いていたが、りそな銀行をはじめとするグループ各行の頭取の呼称を廃止して社長に、また行員・職員の呼称も社員・従業員に、10月から統一することを7月24日に発表した。「独自の呼称は他業種とは異なる特別な業種であるという意識が生まれかねない」という問題認識によるもので、世間一般で使われている呼称へ変更することで、「従来の銀行業」から「真の金融サービス業」への変革に向けたメッセージに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

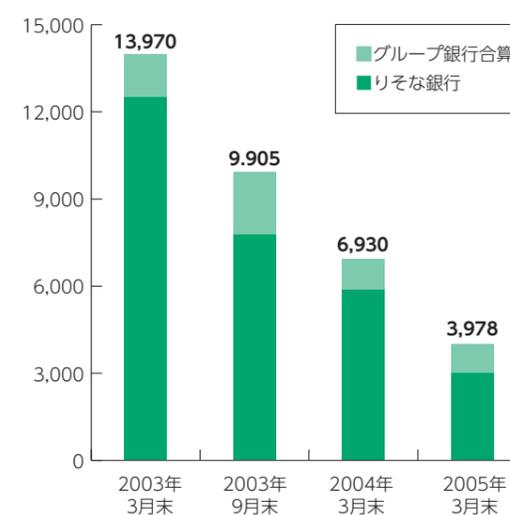
また、政策保有株式の圧縮にとどまらず、有価証券のポートフォリオの再構築に努めた。信用リスクと市場リスクなどを合わせた統合リスク管理の枠組みのもと、市場部門では国債などの国内債券を軸とする健全性を重視したポートフォリオの構築を進めた。これらの取り組みの結果、りそなグループでは証券化商品への投資は国内組成商品に限定した対応をすることになったが、これは後にサブプライムローン問題が発生した際の関連商品投資の回避と、2008年に発生したリーマン・ショックによる株価影響回避につながっていくことになった。

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。

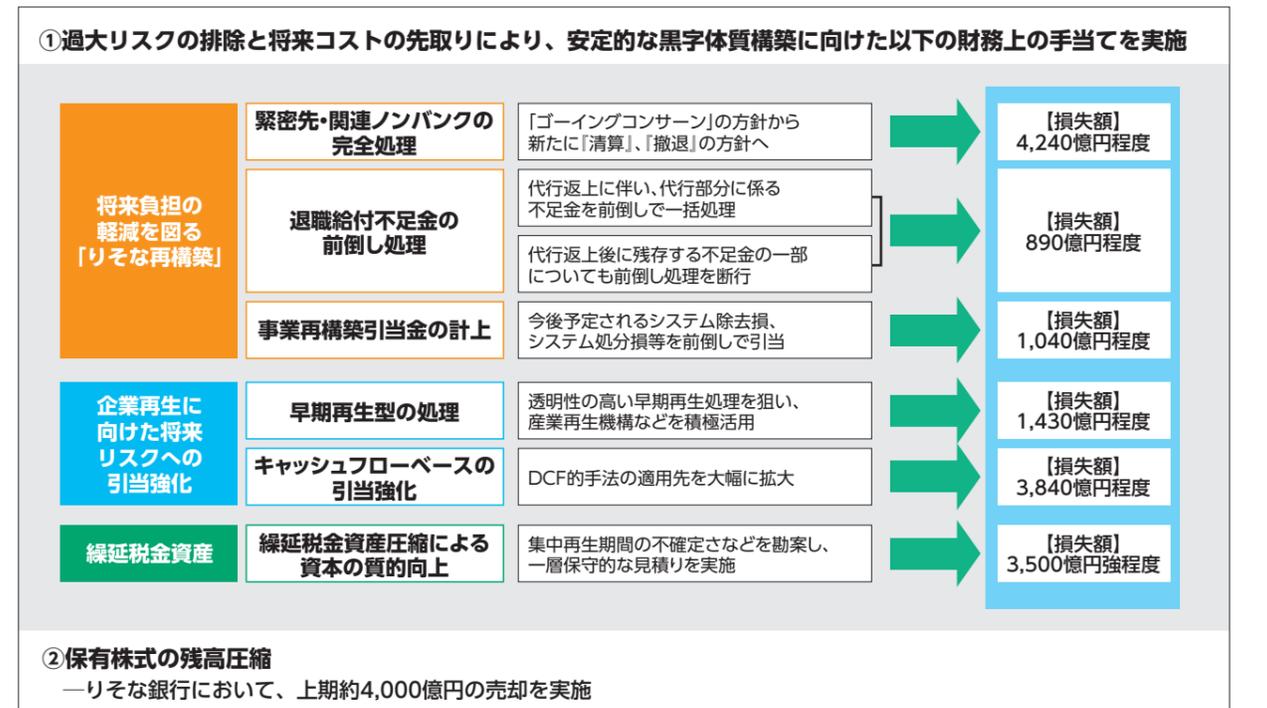
また、このタイミングで経営改革を加速させていくため、11月20日、近畿大阪銀行社長には水田廣行が新たに就任した。

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が寄せられた。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。

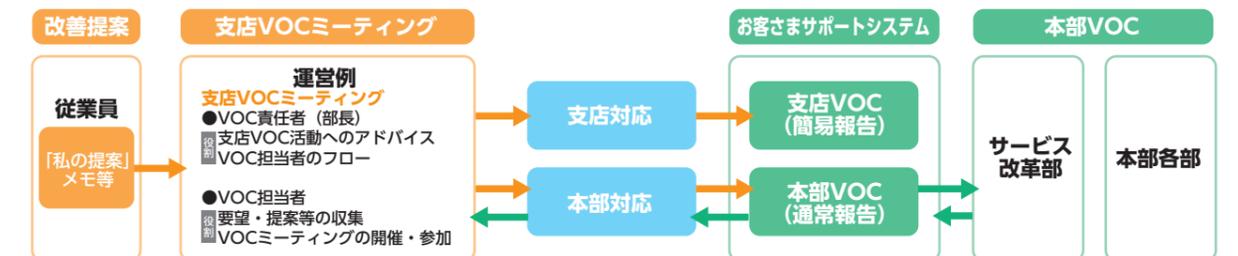
お客さまの声を一元管理し、商品・サービスに反映する仕組みを構築

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)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

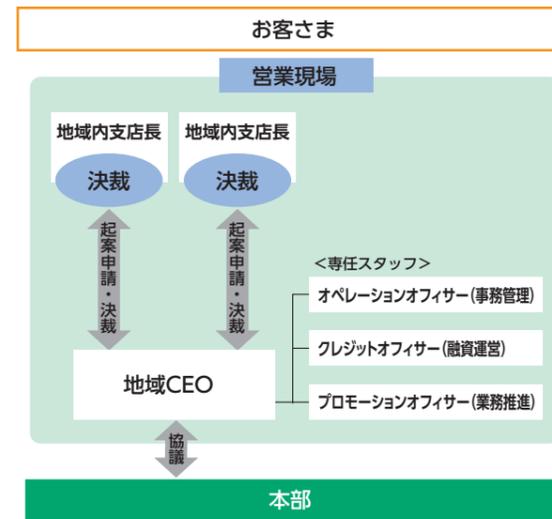
銀行は従来、経営トップや本部が決めたことを一斉に行うトップダウンのピラミッド型組織の傾向が強かったが、細谷会長は、お客さまと常に接点を持っている現場が直接アイデアや発想を実現できる、現場が主役の逆ピラミッド型の組織への転換が、金融サービス業への進化を実現していくための重要なトリガーになると考えていた。

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。
- 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ということが、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

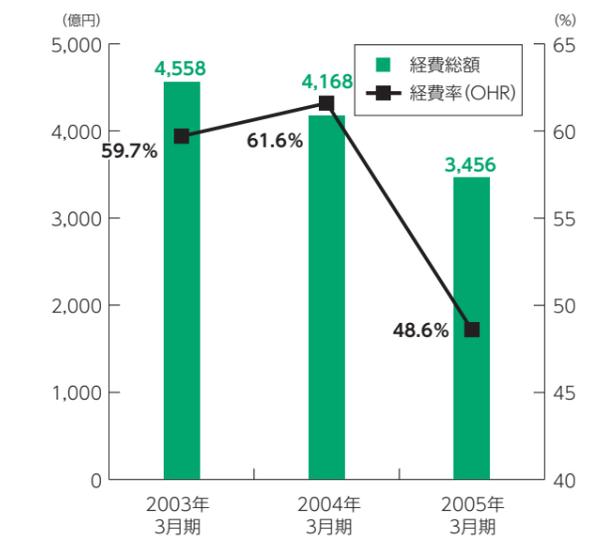
ネジメントやユーザーマネジメントを通じた戦略的な購買活動である「ストラテジック・ソーシング」手法の導入など、グループ横断的な購買業務の革新によるコスト削減に取り組んでいった。また、12月にはグループの購買基準として「購買ルール」を制定、グループ銀行の購買業務に関し、一定金額を超えるものについては、計画段階より購買戦略部が参画して相見積りを取得し、競争原理を働かせ、原則最安値先を発注先に決定する運営の徹底を図った。

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。

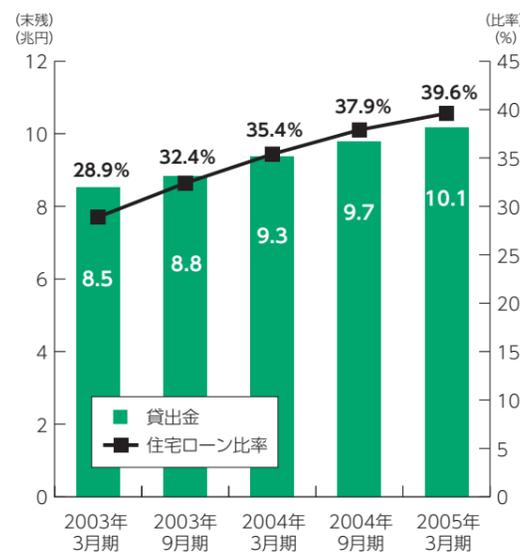
中堅・中小企業と個人のお客さまへ注力

「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、個別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、専業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、当初は社内でも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」



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。

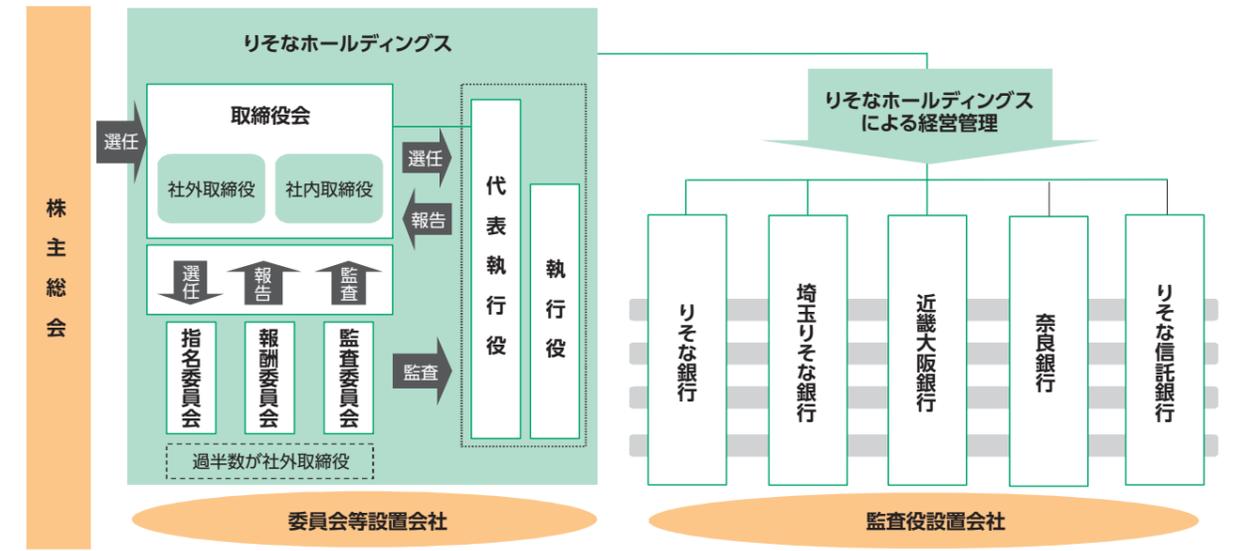
なお、前回2003年11月の経営健全化計画時には明示できていなかった公的資金の返済については、収益力の向上を通じて企業価値の増大を図り、剰余金の積み増しに努めていく方針を示した。具体的には本計画の確実な履行により、2009年3月期までに1999年の早期健全化法に基づく優先株式の注入額(8,680億円)を上回る剰余金(1兆633億円の見込み)を確保し、次いで2003年の預金保険法に基づく公的資金(1兆9,600億円)を早期に返済すべく収益力の向上に一層努め、剰余金を積み増していくこととした。

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、特に素晴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。

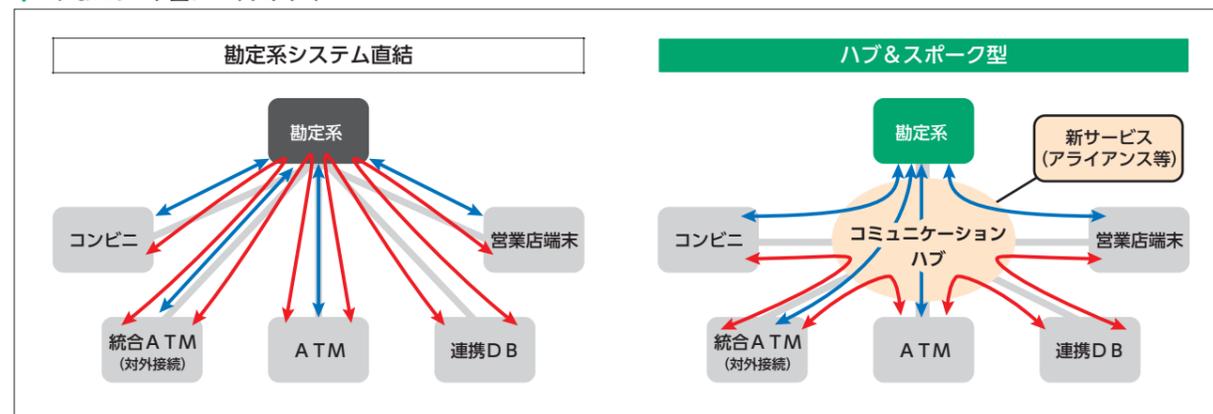
このため、新経営陣のもと、改めてシステムコストの削減も含めて課題の整理を行い、2003年9月、当初のシステム統合計画を白紙に戻し再検討することを決定した。そして12月、コスト・リスク・サービスの観点で新生りそなの競争力向上に資するインフラ基盤となる最適な統合システムとしてゼロベースで再検討した結果、CAPへ一元化する方針へと計画を変更する決定を下した。もともとお客さまや店舗の数が多かったあさひ銀行のシステムであるCAPに一元化したほうが、システム移行によって影響を受けるリスクが少なく、NEWTONよりも低コストで移行できるということが、計画変更の大きな理由であった。さらにCAPはハブ&スポーク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

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。

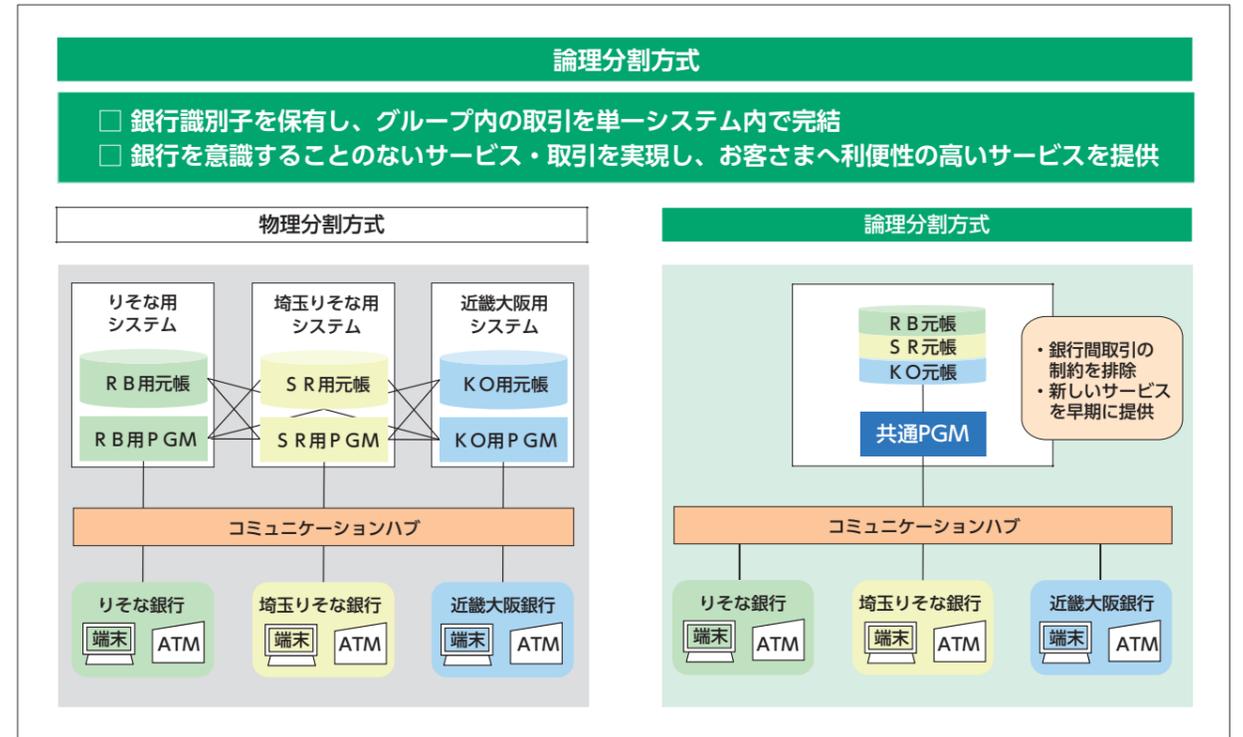
システム統合プロジェクトでは2004年1月、りそなホールディングスの川田社長を総括責任者、りそな銀行の野村社長を副責任者とする、りそなホールディングスとりそな銀行合同の統合委員会を設置し、事務局としてりそなホールディングスとりそな銀行の企画部内に統合推進室を新設し、本格的なシステム移行作業の準備に入った。

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。

◆ハブ&スポーク型アーキテクチャ



◆論理分割方式



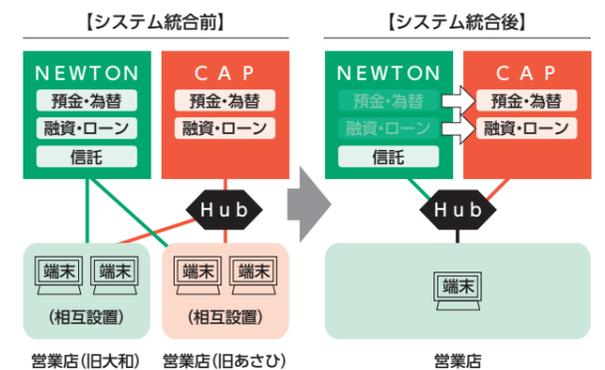
※RB：りそな銀行、SR：埼玉りそな銀行、KO：近畿大阪銀行(2008年7月にシステム統合)

【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。

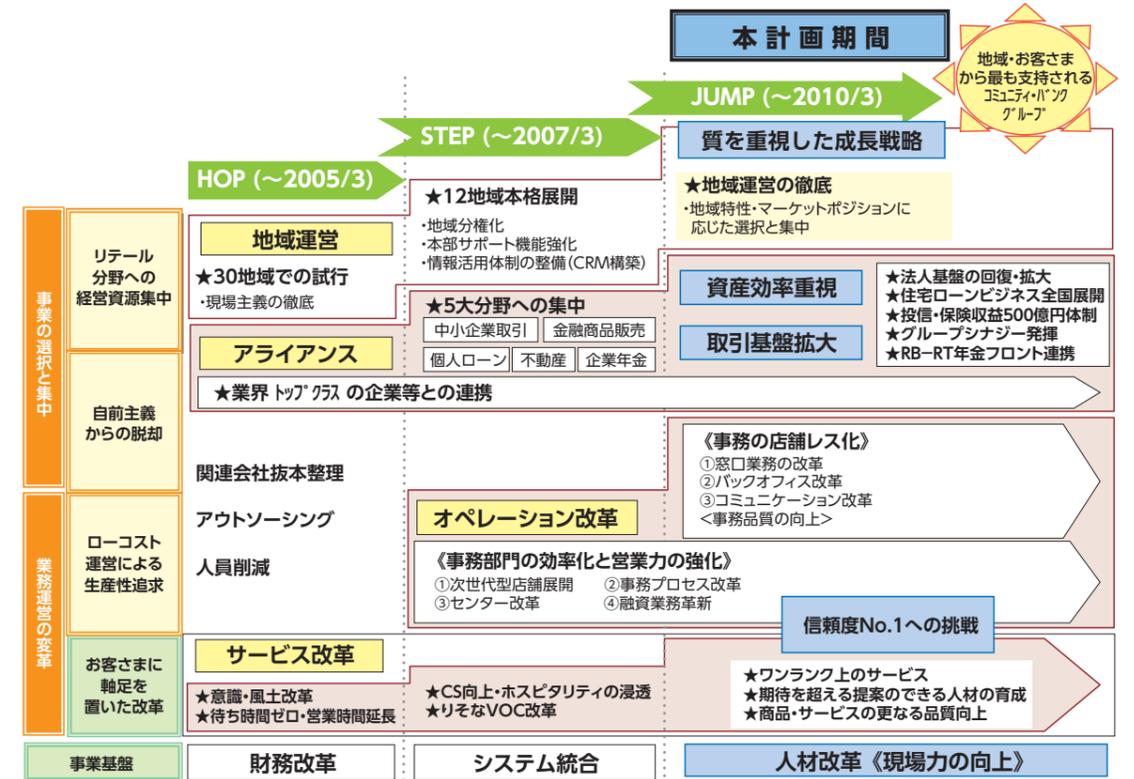
具体的には、2003年以降これまで取り組んできた

- ・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することができた。

*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

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)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

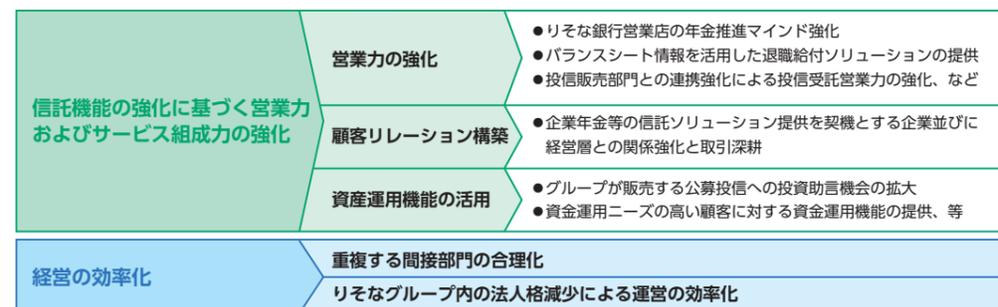
2012年11月4日、これまでリそな再生に向けた改革を先頭に立ち導いてきた細谷英二会長が、在職のまま67歳で死去した。直前の10月31日開催の取締役会にも議長として病を押して電話会議システムで出席し、最後まで職責を果たしていた。リそなホールディングスの檜垣誠司社長は、細谷会長が「リそなをいい会社にしてほしい」「リそならしい人材を育ててほしい」という言葉を、死去する2日前に残していたことを明らかにするとともに、「大変悲しく残念ではありますが、私たちはこの悲しみを乗り越えて『リそな改革』を継続し、社会やお客さまから評価される銀行グループをつくっていかねばなりません。今こそ、グループの役職員が心一つ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

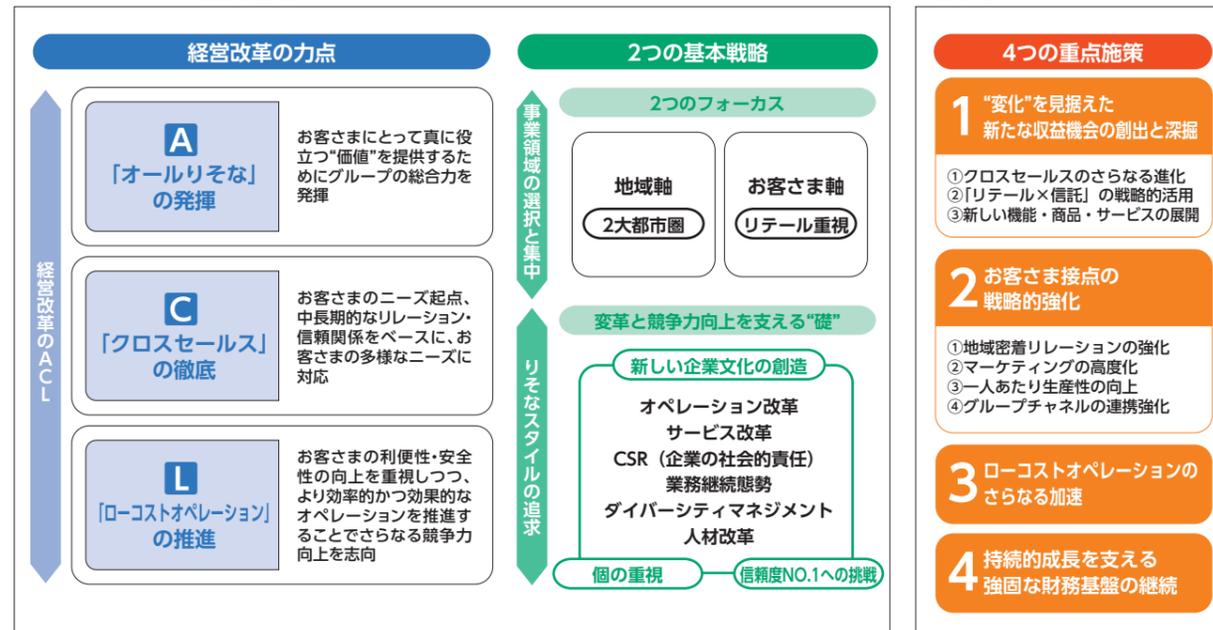
託を受託したお客さまから、不動産の有効活用の相談やマンションローンの申し込みを受けるといった成果も生まれた。法人分野ではオーバーバンキング(銀行過剰)で貸出金利ざやが縮小する環境のもとで、事業承継や売却のニーズを持つ企業オーナーらに対して信託を含めた機能・商品・サービスを提供し、資金収益+αを目指す営業を展開した。

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

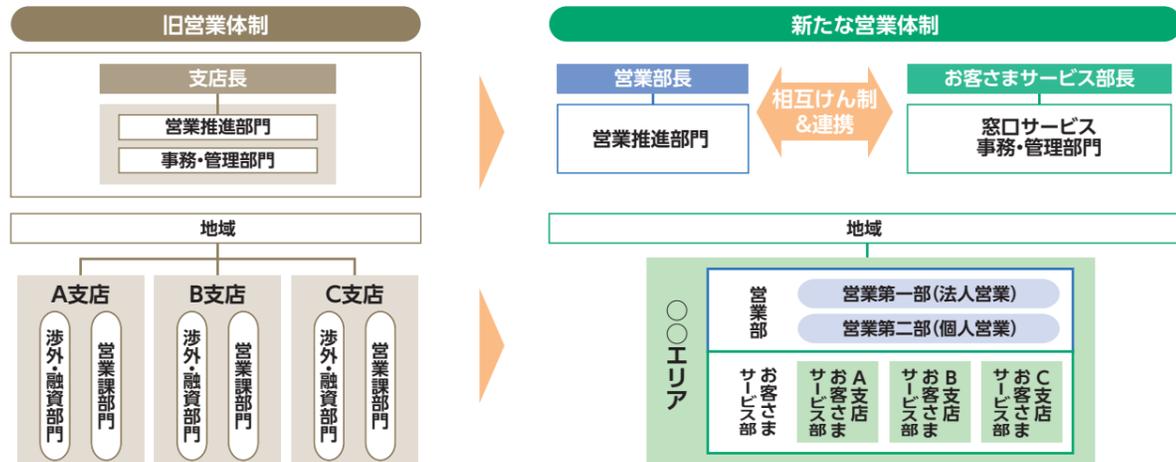
2004年4月からスタートした「地域運営」は、内外環境の変化や現場や運営面での課題を踏まえて、

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。

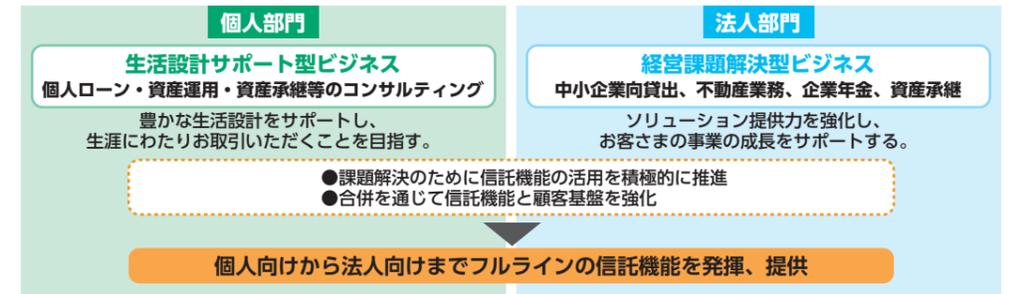
1つ目は営業店組織の再構築である。「地域運営」

◆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かえ住宅ローン(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。

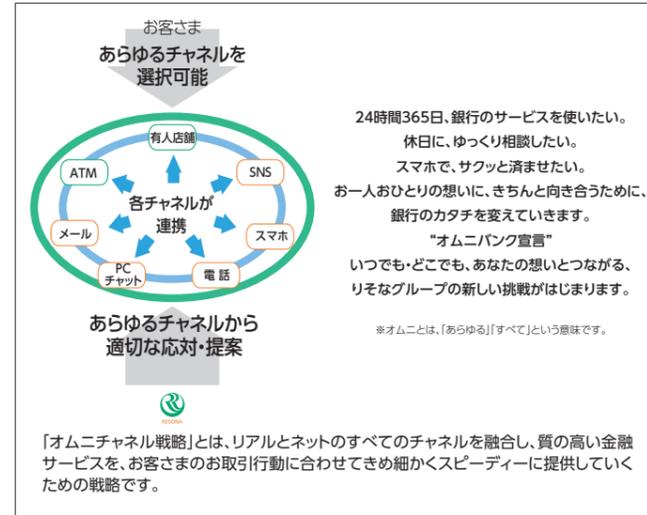
従来のインターネットバンキング機能とホームページの情報提供機能を統合し、お客さまと銀行をつなぐゲートウェイとして様々な利便性を提供するサービスで、口座残高、ポイントサービスのポイント残高などを確認できるほか、入出金状況を表示するカレンダー機能も搭載した。アンケート情報や閲覧履歴からお客さま一人ひとりに最適な商品を提供し、ライフイベントに応じたお金に関する情報を提供する。気に入った投資信託や外国為替を登録して値動きをチェックできるといった多彩な機能を備えたものであった。Webを使ったOne on Oneコミュニケーションの強化により、「会えないお客さま」との接点確保とニーズ喚起を行うことで、興味・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

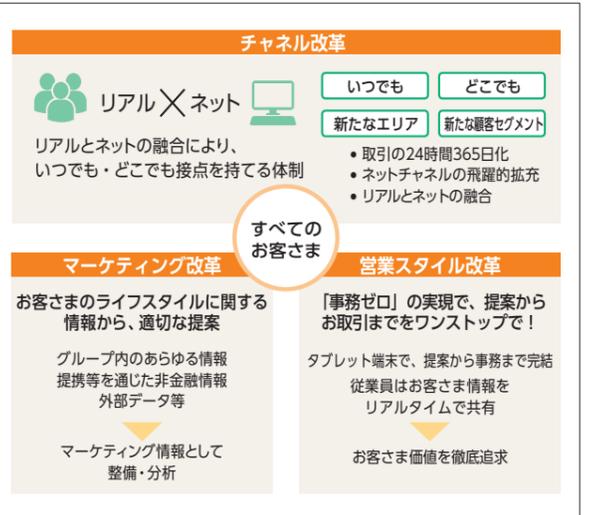


情報を一元化して、質の高いサービスをいつでも・どこでもスピーディーに提供することが、いわゆるオムニチャネル化である。

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。



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



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

「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

- 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めます。地域に根差し、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。
- 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。
- 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・浸透のための教育を行います。
- 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。
- 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。
- ガバナンス**
サステナビリティ推進状況を定期的にかつ体系的に検証、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

- 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担うべきその他の要求事項を遵守します。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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

- 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たす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」といふ)」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
・国際人権基準(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
- 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。
- 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。
- 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・撤廃します。
・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、従業員の基本的な人権を尊重します。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。

お客さまの人権の尊重
りそなグループは、お客さまを公平に扱います。公正で責任ある金融商品とサービスをお客さまに提供します。りそなグループは、お客さまとの関係において人権を尊重します。りそなグループの人権尊重の考え方をお客さまと共有し、私たちと同様に人権尊重に取り組んでいただくよう努めていきます。

サプライヤー(購買先、外部委託先等)の人権の尊重
りそなグループは、サプライヤー(購買先、外部委託先等)に対し、私たちの人権尊重の考え方を共有し、私たちと同様に人権尊重に取り組んでいただくよう努めていきます。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

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

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考えています」

——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考えています」

——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>

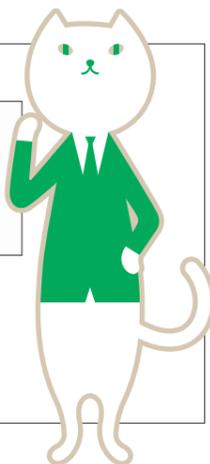
●スローガン：「銀行の常識を変えよう。」

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。

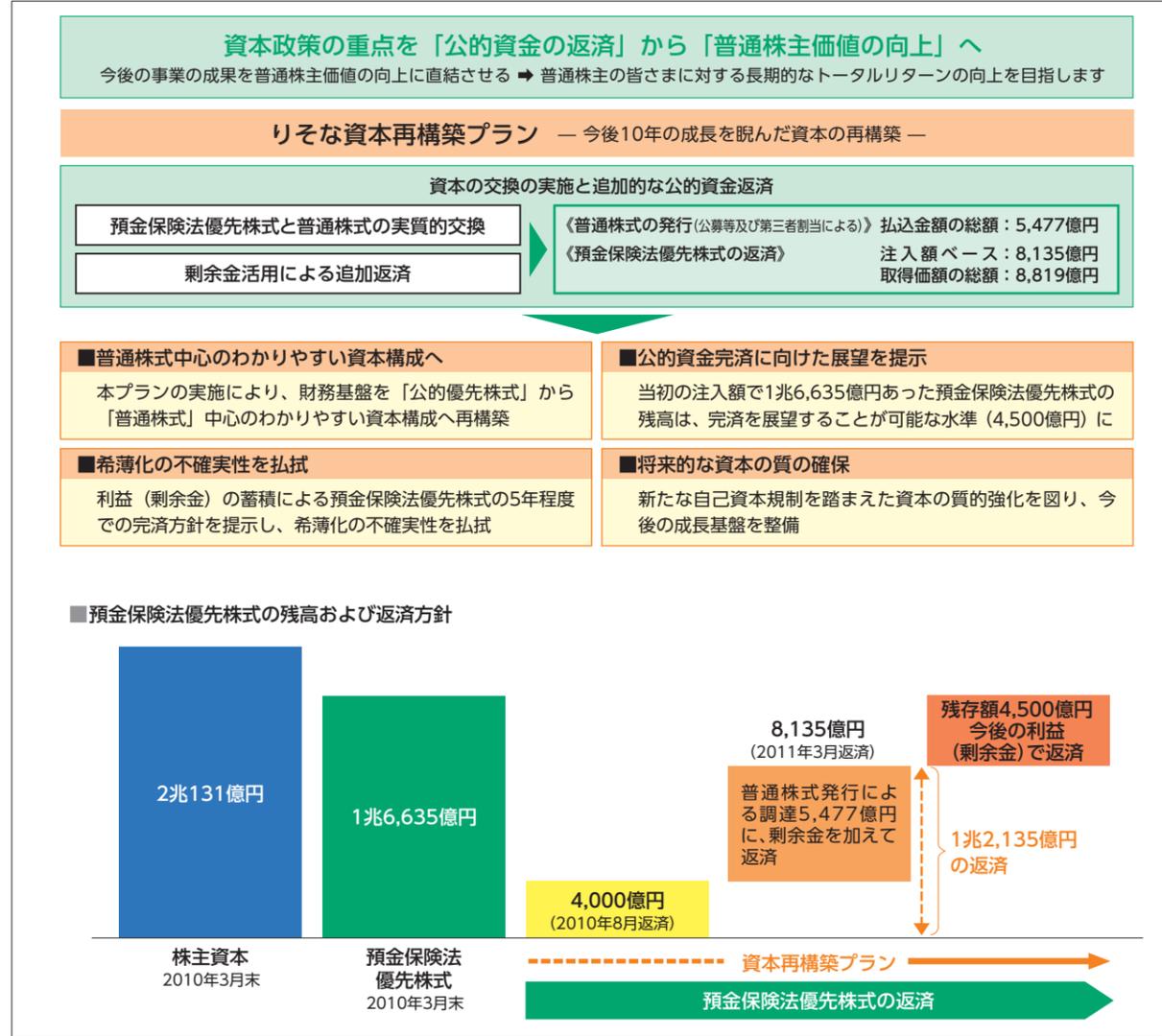
公的資金の返済原資である剰余金を着実に積み上げ、段階的に返済を進めたことで、2010年8月末の公的資金の残額は1兆6,852億円とほぼ半減していたが、残存する公的資金のなかでは預金保険法優先株式が1兆2,635億円(注入額ベース)にのぼり、資本の中核をなしていた。預金保険法優先株式には普通株式の取得請求権(転換権)が付される特性があ

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った内容であった。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。

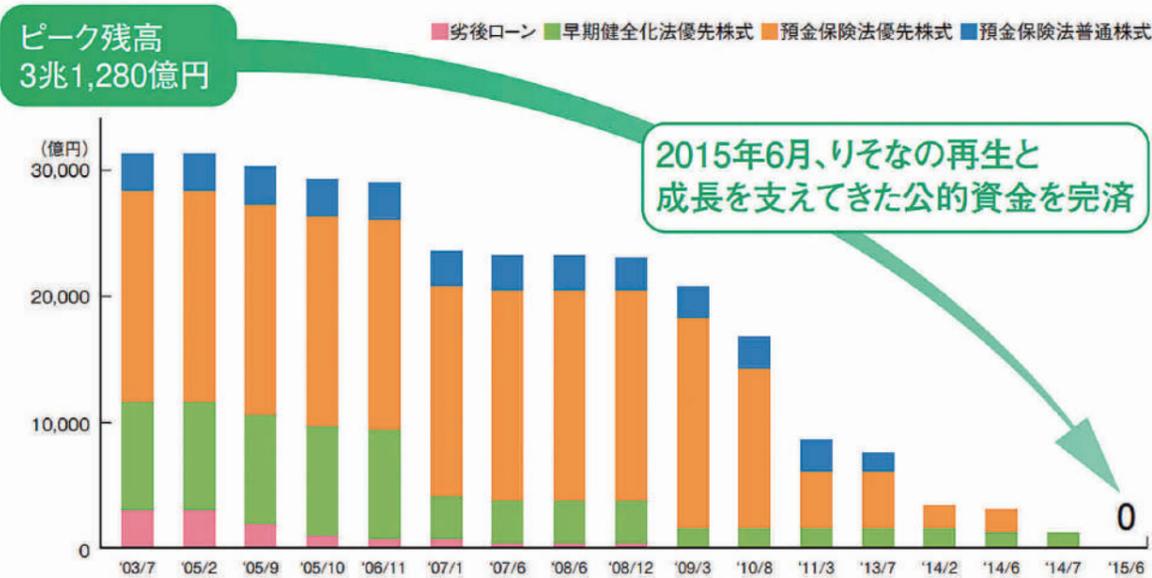
そして4ヵ月後の6月25日、早期健全化法優先株式総額960億円を取得し、公的資金を完済した。2003年6月の預金保険法による公的資金注入から12年で完済にこぎつけたのである。

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てこそだと思おう。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い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

「リテールNo.1」へ向けた挑戦と深掘りを多角的に展開

第1節

日本経済の概況と不確実性を増す世界経済

新型コロナウイルスによる景気の停滞とインフレ傾向の拡大

日本経済は、2015年から2018年後半まで緩やかな回復基調を維持した。2012年末に第2次安倍晋三内閣が発足した後、異次元金融緩和など「3本の矢」を柱とする経済政策「アベノミクス」を打ち出した効果が表れ、経済を下支えた。2012年12月から始まった景気回復期は2018年10月まで71ヵ月間続き、「いざなぎ景気」(2002年2月～2008年2月)の73ヵ月間に次ぐ戦後2番目の長さを記録し、「アベノミクス景気」と呼ばれた。

反面、景気回復の力強さには欠けた。異次元金融緩和を背景とした円安の定着により企業収益は過去最高の水準に達したものの、賃金や設備投資の伸びは鈍く、経済成長のけん引役とはならなかった。

2017年、米国のドナルド・トランプ政権発足で国際政治の不確実性が高まったが、世界経済は堅調に推移し、日本経済も底堅く推移した。2018年の日本経済も概ね高水準で推移したものの、経済成長率は伸び悩んだ。国内で自然災害が相次ぎ、米中通商摩擦の激化により世界経済の不透明感が高まり、株式市場の調整色が強まった。

2019年にはいると、景気下降期に入った日本経済にとって試練の年となった。世界経済の減速を

背景に輸出が減少し、10月の消費税の引き上げの影響もあって一時的に大幅なマイナス成長に陥った。2020年に入ると新型コロナウイルス感染症(COVID-19、以下、新型コロナウイルス)が世界中に広がり、世界各国がロックダウン(都市封鎖)や外出制限といった行動規制に踏み切ったことから、経済活動はより一層停滞し、軒並み大幅なマイナス成長となった。

2021年には、国や地域によるばらつきは見られたものの、世界経済はコロナ危機による落ち込みから回復に向かった。ワクチン接種が進み、感染防止と経済活動を両立させる動きが広がった。しかし2022年2月、ロシアがウクライナに侵攻、戦争の長期化とともに、食料・資源の供給不足や価格上昇が世界経済にマイナスの影響を与えた。米国や欧州では、人手不足を背景とする賃金上昇や資源価格の高騰でインフレ傾向が強まった。米連邦準備制度理事会(FRB)はインフレ防止を目的に政策金利を引き上げ、インフレ抑制にめどがつくまで金融引き締め政策を継続する考えを明らかにした。一方、日銀は金融緩和政策を維持し、金融引き締めへ転じたFRBと対照的な姿勢を示した。その結果、日米の金利差が広がり、円安・ドル高が一時急激に進行、輸入物価の上昇が消費者物価にも波及していった。

第2節

「リテールNo.1」を目指す経営戦略

リテールNo.1に向けて、攻めの経営へ

公的資金完済に先立つ2015年2月、りそなホールディングスは経営健全化計画として、新しい中期経営計画「『リテールNo.1』の実現に向けて」を公表した。「りそなイズムの承継と深化」「新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築」「グループ連結運営のさらなる進化」という経営方針のもと、公的資金完済前には打ち出すことの難しかった「攻めの経営へのマインドチェンジ」を明確に打ち出すものであった。「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢に基づき、地域のお客さまにもっとも支持され、ともに未来へ歩み続ける金融サービスグループとして「リテールNo.1」になることを目指した。

リテール分野における様々な変化を新たなビジネスチャンスと捉え、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」を基本シナリオとした。具体的には、①りそなの強みである地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能などを活かした“ソリューション”を柱とした差別化戦略を高度化させ、②マーケティングを機軸としたお客さま接点の改革としてのオムニチャネル構想の実現に努めるとともに、戦略投資やアライアンスなどを含めたグループの3つのオープンプラットフォーム(「リテール基盤・機能」「信託・不動産・国際業務」「事務・システム」)の拡充を通じ、地域リテール戦略を進化させることを目標とした。

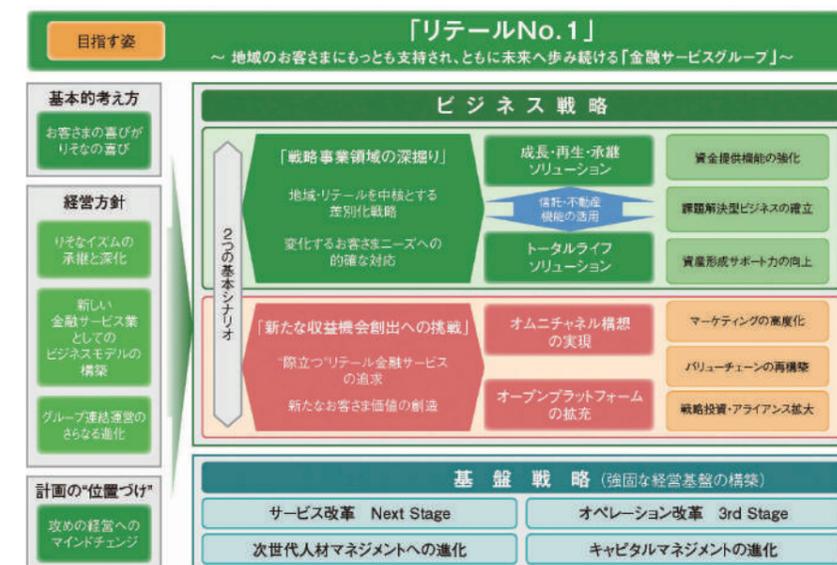
また、持続的成長をより確かなものとするべく、“攻め”のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略として、①サービス改革 Next Stage、②オペレーション改革 3rd Stage、③次世代人材マネジメントへの進化、④キャピタルマネジメントの進化、を掲げ、強固な経営基盤の維持・強化をあげた。

公的資金の完済を経て、これまでの資本蓄積による返済から、ようやく資本を活用した戦略的な成長投資を行うステージに経営が移行したのが、この2015年以降である。

新ブランド宣言で新たなステージへ

2015年7月、りそなホールディングスは新「りそなブランド宣言」を制定した。2006年2月に制定したりそなブランド宣言は、2005年3月期決算の黒字化を受けて再生から飛躍に向けた挑戦を内外に示したが、新ブランド宣言は、従来のブランド宣言に

◆2015年2月公表の中期経営計画 計画の全体像



込められた想いを引き継ぎつつも、公的資金完済後の新たな10年に向けて、グループの指針を定めたものである。地域のお客さまにもっとも支持される「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指すにあたり、従来のブランド宣言制定後、10年の変革を経て変化したお客さまからの期待、従業員の意識、経営陣の想いを以下のように反映した。

◆リそなブランド宣言

お客さまの喜びが、「リそな」の喜び。
 リそなグループは、
 お一人おひとりの想いを
 しっかりと受けとめ、
 自ら気付き、考え、行動することで、
 夢と安心をつなぎ、
 期待以上の未来づくりに貢献します。
 お届けしたいのは、「満足を超える感動」。
 想いをつなぐ、未来を形に。

「リそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を制定

2016年4月、リそなホールディングスは「フィデューシャリー・デューティー・アクション(FDA)」を制定した。FDAとは、家計や年金、機関投資家の

◆グループブランドスローガン



想いをつなぐ

お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの想いをつなぐというメッセージを込めています。また、グループ発足以来の改革の精神「リそなイズム」をつないでいくという意味も込めています。

未来を形に

お客さまの幸せな未来をつくる、これまでの常識にとらわれない新しい金融サービスの形をつくっていくという決意を込めています。

Next Action

グループブランドスローガン「想いをつなぐ、未来を形に。」の具現化に向け、次の一歩を踏み出す、行動する、実行することの決意表明です。右肩上がりの躍動感あるデザインは、「未来に向けて行動し続ける」姿勢を表しています。

運用する多額の資産が、それぞれの資金の性格や資産保有者のニーズに即して適切に運用されるよう、投資商品の商品開発、販売、運用、資産管理に携わる金融機関が果たすべき役割と責任を指している。

信託部門を有し、資産運用と金融商品販売の双方の機能を有するリそなグループにおいて、全役員・従業員の判断・行動基準である「リそなWAY(リそなグループ行動宣言)」、「リそなSTANDARD(リそなグループ行動指針)」を補完し、フィデューシャリー・デューティーを意識した日々の行動、および業務運営のPDCAの確立を促すため、資産運用ビジネスにおける行動基準として、「フィデューシャリー・デューティー・アクション」を制定した。

金融庁はFDAを金融行政の重点施策にあげ、金融機関へ浸透を促しており、2017年3月、「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表。リそなグループも同原則を採択した。同原則の採択に合わせ、お客さま本位の取り組みをより強化するべく、7月に従来のFDAを改定した「リそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を以下の通り制定した。

I 基本姿勢

1.お客さまからの信頼を託された者(フィデューシャリー)として高い専門性と倫理観を持ち、

お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さまのためとなる質の高い金融サービスを継続的に提供します。

II 最適なサービスの提供

- 1.お客さまの金融知識、取引のご経験、ご資産の状況、ご購入の目的などに照らして、適切な情報の提供・説明を行い、お客さまにふさわしい商品・サービスの提供をいたします。
- 2.商品・サービスの利点だけでなく、リスクや手数料その他の費用など重要な情報についても、十分ご理解いただけるよう分かりやすく適切な説明をいたします。
- 3.商品・サービスの説明を行う方法・時間・場所等についても、お客さまのご意向をふまえるとともに、利便性の向上にも努めてまいります。

III 質の高い資産運用

- 1.お客さまに長期分散投資による運用成果を享受いただくために、綿密な調査・分析に基づく一貫した投資戦略を通じて中長期的に安定した付加価値を追求するとともに、低コストで良質な

運用サービスの持続的な提供に努めます。

- 2.専らお客さま(受益者)の利益を追求していくため、投資先の企業価値向上や持続的成長を促すための建設的な対話を含め、責任ある機関投資家としての取組みを実践してまいります。

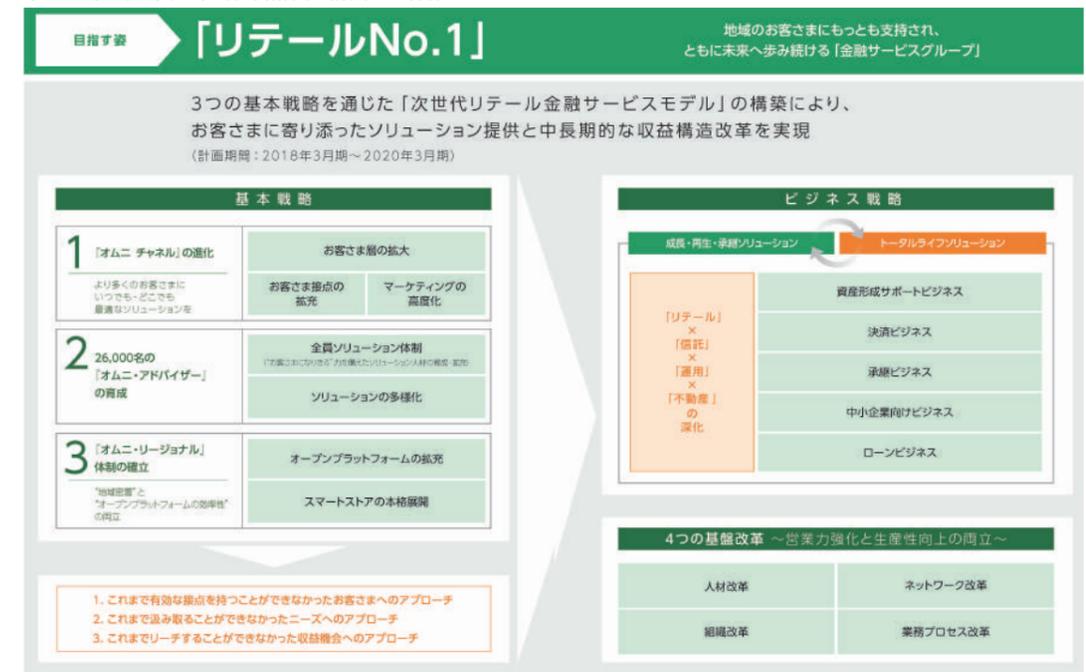
IV 人財・組織

- 1.お客さまに最善の商品・サービスを提供していくため、適正な評価・報酬体系のもと、人財の知識・スキルの向上に継続的に取り組んでまいります。
- 2.当社グループとお客さまとの間、あるいはお客さまと他のお客さまとの間で発生する利益相反を防止するため、利益相反管理方針を定め、適切な管理を行ってまいります。

次世代リテール金融サービスモデルの構築へ

2017年4月、リそなホールディングスは2017年度からの3年間を期間とする中期経営計画「Change to the “Next”」を公表した。「次世代リテール金融

◆2017年4月公表の中期経営計画 計画の全体像



サービスモデル」を構築することで、「これまで有効な接点を持つことができなかつたお客さま」「これまで汲み取ることができなかつたニーズ」「これまでリーチすることができなかつた収益機会」へアプローチし、お客さまとの深度あるリレーションの構築に基づくストック型フィードバックの増強、さらなる生産性向上を柱とする「中長期的な収益構造改革」を実現することを目指した。実現に向けて、以下の3つの基本戦略を掲げた。

- ①「オムニチャンネル」の進化…お客さま接点の拡充、お客さま層の拡大、マーケティングの高度化

- ②26,000人の「オムニ・アドバイザー」の育成…全員ソリューション体制（「お客さまになりきる」ことで、お客さまの悩みを引き出し、解決策の選択肢や解決の糸口となる情報を提供していく）、ソリューションの多様化
- ③「オムニ・リージョナル」体制の確立…オープンプラットフォームの拡充（地域の金融機関との多様な結びつき）、スマートストアの本格展開
なお、2017年4月、りそな銀行社長の東和浩は同社会長兼社長となった。

第3節

関西みらいフィナンシャルグループの発足

関西みらいフィナンシャルグループの発足、関西みらい銀行の誕生

2017年3月、りそなホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行は、みなと銀行・関西アーバン銀行・近畿大阪銀行の3社の経営統合に向けて協議・検討を進めていくことで合意した。これまで、みなと銀行と関西アーバン銀行は三井住友フィナンシャルグループの連結子会社であったが、この

再編により、りそなグループの傘下で統合することとなった。そしてこの統合グループは、各社の強みと特性を活かし、関西をマザーマーケットとする金融機関として、域内生産が約80兆円と国内GDPの約16%を占める関西圏経済の活性化と発展に貢献するとともに、日本経済の持続的な成長の一翼を担うことを目指すとした。

2017年11月、りそなホールディングスは経営統合の第1ステップとして中間持株会社「関西みらいフィナンシャルグループ」を設立し、12月には近畿

◆会社概要

(2017年3月末時点)

	みなと銀行	関西アーバン銀行	近畿大阪銀行
商号	株式会社みなと銀行	株式会社関西アーバン銀行	株式会社近畿大阪銀行
設立年月日	1949年9月6日	1922年7月1日	1950年11月24日
本店所在地	兵庫県神戸市中央区三宮町2丁目1番1号	大阪府大阪市中央区西心斎橋1丁目2番4号	大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号
代表者	代表取締役 頭取 服部 博明	代表取締役 頭取 橋本 和正	代表取締役 社長 中前 公志
預金残高(単体)	3兆1,460億円	4兆418億円	3兆2,357億円
貸出金残高(単体)	2兆5,122億円	3兆8,697億円	2兆4,405億円
業務粗利益	441億円	607億円	433億円
従業員数(連結)	2,472人	2,619人	2,150人
店舗数(含む出張所)	106カ店	155カ店	118カ店

◆経営理念

関西の未来とともに歩む金融グループとして、
お客さまとともに成長します。
地域の豊かな未来を創造します。
変革に挑戦し進化し続けます。

◆目指すビジネスモデル



大阪銀行を同社の完全子会社とした。関西みらいフィナンシャルグループの経営理念や目指すビジネスモデルは、上記の図の通りである。新しいグループ名「関西みらい」には、本邦有数にして関西最大の地域金融グループを創設し、「関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル」を構築するという決意が込められている。関西みらいフィナンシャルグループの社長には、りそなホールディングス代表執行役を務めていた菅哲哉が就任した。

2018年4月、関西みらいフィナンシャルグループは、統合の第2ステップとして、みなと銀行・関西アーバン銀行を完全子会社化し、近畿大阪銀行との経営統合を実現、りそなホールディングス傘下*の新しい金融グループとしてスタートを切った。大阪府・兵庫県・滋賀県を中心に広範な店舗ネットワーク(379カ店)を有し、総資産11.7兆円(地方銀行グループで全国6位)、貸出金8.9兆円、預金10.8兆円、従業員数7,116人という全国有数の地域金融グループが誕生した。スタートにあたり菅社長は、全従業

員に向けたビデオメッセージで「私たちが目指すのは、お客さまから『なくてはならないと思っていた』金融グループになることです。各銀行が長年培ってきた、お客さまや地域社会との関係を一段と深め、従業員の皆さんが大きなやり甲斐を持って働く、そんな金融グループを目指してまいります」と語った。同時に、2018年から3年間を計画期間とする第1次中期経営計画「Create the “Future”」を発表し、「経営統合による強固な3行連携体制の構築」「地域金融機関としての“Face to Face”の機能強化による地域貢献」「合併、システム統合の万全実施」に取り組むことを表明した。

*2018年4月の時点では、りそなホールディングスの持分比率51.09%の連結子会社、三井住友銀行の持分比率21.22%の持分法適用会社であった。

2019年4月1日に関西アーバン銀行と近畿大阪銀行は合併し、関西みらい銀行が誕生した(P.128の図参照)。同社社長には関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅哲哉が就任し、りそなグループ大阪本社ビルに本店を置いた。同ビルは、従来は「りそな大阪本社ビル」として、主にりそな銀行が使用していたが、2015年12月に近畿大阪銀行の本社を大阪ビジネスパークから移転させ、りそなグループ関西圏の本社機能を集約した際に、「りそなグループ大阪本社ビル」に名称変更していた。また、関西みらい銀行については、システムの統合も先行して進め、2019年10月に完了した。



関西みらいフィナンシャルグループ統合セレモニー(2018年4月)

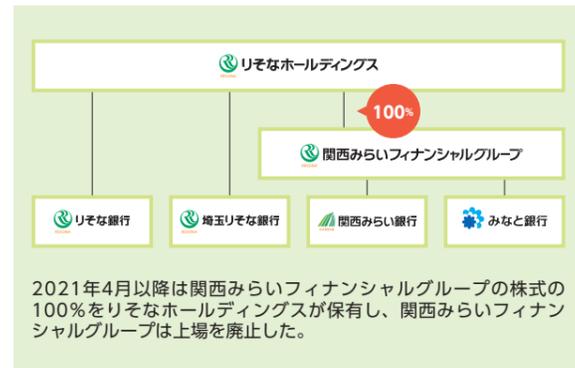
2020年5月、関西みらいフィナンシャルグループは第2次中期経営計画「Change Gears for “Kansai”」を発表した。外部環境の変化にいち早く対応するとともに、りそなホールディングスと中期経営計画の計画期間を合わせ、さらなるグループシナジーの発揮を推進するため、当初の計画を1年前倒して発表した。

2021年4月1日、りそなホールディングスは株式交換の実施により、関西みらいフィナンシャルグループを完全子会社化し、経営体制を強化した(下記の図参照)。また同日、みなと銀行社長に武市寿一が就任、同社頭取であった服部博明は会長に就任した。これにより、関西みらいフィナンシャルグループは、りそなグループのソリューション機能・経営資源を最大限活用し、関西圏に根ざした金融グループとして、コロナ禍において地域経済・お客さまをより強力にサポートできる体制となった。

◆体制図(関西みらいフィナンシャルグループ上場時)



◆体制図(2021年4月～)



2023年4月1日、関西みらいフィナンシャルグループと関西みらい銀行の社長に西山和宏が就任、両社の社長であった菅哲哉は両社の会長に就任した。

グループシナジーの追求

2016年9月、りそな銀行と近畿大阪銀行は、地域社会が抱える様々な課題を公共団体、大学・研究機関、企業、地域社会と共同で解決し、新たなビジネスへ発展させていくための拠点として「ビジネスプラザおおさか」を大阪市に開設した。海外駐在員や専門家にTV会議で相談できる「コンタクトデスク」などを設け、産官学民のつなぎ役を目指した。さらに、ビジネスプラザ開設の動きは広がり、2018年4月に埼玉りそな銀行が「ビジネスプラザさいたま」、2019年2月にりそな銀行が「ビジネスプラザとうきょう」を、2019年10月には関西みらいフィナンシャルグループとりそなホールディングスが「ビジネスプラザこうべ」と「ビジネスプラザびわこ」を開設した。おおさか、こうべ、びわこの関西3拠点はりそなグループで共同運営し、りそなグループのお客さまであれば取引銀行を問わず、ビジネスプラザを利用できる体制とした。

グループ内の銀行が同じ建物内で営業するグループ共同店舗の運営も開始した。2020年8月、関西みらい銀行富田支店をりそな銀行高槻富田支店内に



移転し、グループ初の共同店舗とした。これはロビーやバックヤードなどの店舗設備の共同利用に加え、税金の支払いや振込などの窓口業務を初めて共同運営にしたものである。その後もグループ銀行では、共同店舗運営を拡大することで、お客さまの利便性を維持しながら、店舗運営の効率化、ソリューション力の向上を図っている。

りそなグループと関西みらいフィナンシャルグループの間では人財交流も活発に行われている。信託・不動産をはじめとした本部業務のほか、営業店

における店頭業務においても人財交流を行い、各社のノウハウの共有によるシナジー効果を生み出している。そうした効果もあり、関西みらい銀行、みなと銀行では、信託併営のりそな銀行が強みとしてきた信託・不動産の機能を切り口としたソリューション提供の機会が拡大するとともに、「りそなファンドラップ」、バンキングアプリ、Visaデビットカードなど、従来の関西みらいフィナンシャルグループにはなかったリテールのお客さまに親和性の高い商品・サービスの導入が進んだ。

第4節

次なる成長に向けた挑戦

「レゾナンス・モデルの確立」に向けて

2020年4月1日、りそなホールディングス社長に南昌宏、りそな銀行社長に岩永省一、埼玉りそな銀行社長に福岡聡が就任した。なお、りそなホールディングス、りそな銀行の東和浩、埼玉りそな銀行の池田一義は社長を退任し、各社会長となった。

そして新経営陣のもと、2020年5月、りそなホールディングスは新しい中期経営計画「レゾナンス・モデルの確立」を公表した。新型コロナウイルスが猛威を振るうなかでスタートすることになったグループの新経営体制であったが、就任にあたり南社長はグループの全従業員に向けたビデオメッセージで以下のように語った。

「現在は、テクノロジーが圧倒的に進化し、産業・社会構造が変わり、価値観やお客さまの行動そのものが大きく変化している時代です。当たり前ですが、時代が変わり、お客さまの金融行動が変われば、私たちのビジネスもまた、その変化に適合していく必要があります。新中期経営計画はこうした認識の

もと、策定をしています。

基本方針は『レゾナンス・モデルの確立』です。レゾナンス(Resonance)とは、りそな(Resona)の語源、共鳴という意味のラテン語です。いわば、新しいりそなモデルへの挑戦をしようということです。具体的には、銀行の枠組みにとらわれることなく、人財とテクノロジーの融合、リアルとネットの融合、異業種との連携など、様々なものをつなぎ、共鳴することで、お客さまに新しい価値を提供していこうということです。～中略～、最後に1つ、皆さんへのお願いです。『変化を恐れず、挑戦しよう』ということです。全員が前を向いた瞬間から、チームは変わり始めます。そして、変革に向かう力の源泉はいつも『人



新経営陣のポスター(2020年4月1日)

財]です。不透明な事業環境が続くと思いますが、私たちだけが厳しい環境に置かれているわけではありません。原点にかえて、常にお客さま起点で、冷静に、そして前向きに、グループ丸となって、頑張っていきましょう]

新しい中期経営計画では「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針とし、りそなグループが2030年までに目指す長期的な姿として、「持続可能な社会への貢献」と「自らの持続的な成長」の両立を掲げた。

「レゾナンス・モデル」は、既存領域における強みである「リテール×信託」にさらに磨きをかけて差別化を図る「深掘」、**“脱・銀行”**に向けて取り組む新たな創造としての「挑戦」、そして、この2つのチャレンジを支える「基盤の再構築」による営業力強化と生産性向上、この3つで構成される。「深掘」と「挑戦」がオーバーラップする部分として、前中期経営計画から取り組んできたオムニ戦略のさらなる進化や、関西みらいフィナンシャルグループとのシナジー追求なども進めていくとした。

「レゾナンス・モデル」では、お客さまのこまごごと・社会課題を起点に、銀行の常識や枠組みにとらわれないことなく、新しい発想、幅広いつながりが育

む様々な「共鳴」を通じて、お客さまに新たな価値を提供することを志向している。

共鳴を広げるために、従来型ビジネスモデルにデジタル&データ、デザイン思考、オープン³の3つを掛け合わせることでビジネスモデル・経営基盤を時代の変化に適合させ、お客さまに新たな価値を提供していくこととした。

コロナ禍で金融機関としての社会的使命を果たす

この時期の社会の動きとしては、2019年12月、中国・武漢において新型コロナウイルスが発生、翌2020年1月23日には武漢の封鎖措置が開始されたが、やがて新型コロナウイルスは世界中に伝播していった。パンデミックの状況下でりそなグループ全体の機能を維持し、安定した業務運営を継続するため1月30日、りそなホールディングス、関西みらいフィナンシャルグループ、グループ銀行は危機対策本部を設置した。感染防止対策などで経済活動が停滞するなか、金融機関としての社会的な使命を果たせるかどうかを問われる局面となった。

グループ銀行はコロナ禍の影響を受けているお客さま向けに、2月以降順次資金繰り相談窓口を設置、3月以降順次休日の相談窓口も設けた。お客さまの資金調達ニーズ、資金繰りのサポートを行うため、3月には関西みらい銀行とみなと銀行が地元企業応援チームを設置、4月には埼玉りそな銀行が経営安心応援チームを設置した。グループ銀行は3月以降順次、新型コロナウイルス対応を支援するファンドの取り扱いを開始し、感染拡大で被害や影響を受けた法人または個人事業主に、事業性資金を

融資した。

また、グループをあげて、コロナ禍でのお客さまの経営改善支援、事業再生支援などのニーズに応えるため、以下のようなグループ銀行の本部組織の改組・設置を行った。

- りそな銀行：審査部 成長戦略室
- 埼玉りそな銀行：融資部 営業店支援グループ
- 関西みらい銀行：法人業務部 戦略支援グループ
- みなと銀行：法人業務部 事業性評価室

地域貢献の観点で、医療従事者や医療機関の活動の支援にも取り組んだ。関西みらい銀行は5月、お客さまが発行する私募債の発行額の一定割合を寄付する「CSR 私募債～MyDo(まいど) おおきに～」の寄付先に「大阪府新型コロナウイルス助け合い基金」と「滋賀県がんばる医療応援寄附」を追加した。グループ銀行は6月以降順次、お客さまが発行する私募債の発行額の一定割合を都府県の新型コロナウイルス感染症対策推進基金などに寄付する形式の、新型コロナ医療応援のための私募債商品の取り扱いを開始した。2020年8月、埼玉りそな銀行とりそなアセットマネジメントは投資信託「埼玉りそな・グローバルバランス・プラスESG(愛称：SaitamaDGs)の取り扱いを開始し、販売手数料・信託報酬の一部を埼

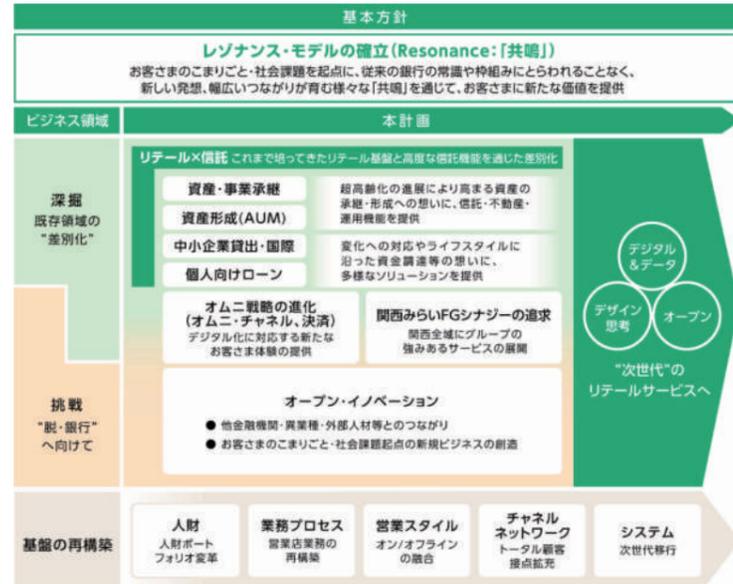
玉島の新型コロナウイルス感染症対策推進基金へ寄付した。

りそなグループはこれまでもオムニチャンネル戦略のなかで、りそなグループアプリを中心とした非対面取引にも注力してきたが、コロナ禍はお客さまの行動様式やビジネススタイルにも大きく影響を及ぼし、非対面取引が拡大する契機にもなった。りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は4月、外出を自粛しているお客さまへの応援と、窓口やATMコーナーに出向かずに自宅で取引ができるサービスの案内を目的に特設ホームページを開設、「#うちで過ごそう」応援企画を展開した。一定期間中に新たにアプリをセットアップしたお客さまにポイントを付与し、非対面サービスの拡充につなげていった。



マスク着用を呼びかけるポスター

◆2020年5月公表の中期経営計画 計画の全体像



コラム コロナ禍でも一人ひとりが自ら気づき、考え、行動する

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点でソーシャルディスタンスの重要性が増すなか、りそな銀行横浜支店のロビー担当者は、自店のロビーのソファが3人掛けになっていることに気づき、中央の席にお客さまが座らない(=密にならない)ように案内することにした。当初は、座らないでほしい旨のメッセージを設置することを考えたが、日頃の接客で「できません」「しないでください」といった否定的な言葉を用いないよう心がけていた担当者は、自然とお客さまが座らないようにできる方法として「りそな」ぬいぐるみをさりげなく置いた。その光景をお客さまがSNSに投稿したことが契機となり、

「ほっこり」する対応としてテレビや新聞、ネットニュースなどで話題となった。



ロビーのソファに置かれた「りそな」のぬいぐるみ

コロナ禍での業務継続体制の整備と社内ワークスタイルの変革

2020年4月、政府は緊急事態宣言を発令した。こうしたなか、社会インフラの一翼を担う金融機関として業務継続体制を整えるため、社内においては、同じ業務の担当者をいくつかのチームに分け、違う部署や営業店で勤務する「スプリット・オペレーション」を実施した。あわせて接触削減の観点から全社的にテレワークを推進し、サテライトオフィス勤務*や、リモートを活用した研修や教育体制を拡充した。また、従業員の感染予防のため、出勤人数を減らしたシフト運営体制の整備や、ワクチンの職域接種を推進するなどして、従業員の安全衛生に取り組んだ。従業員の負担軽減に向けては、シフト運営に伴う出勤削減分についても所定の給与を支給し、休校・休園期間中に子どもの世話を目的に休務した場合の特別休暇(有給扱い)を付与するなどの人事運



サテライトオフィス

営上の対応を行った。

こうした一連の対応の多くは緊急事態宣言の解除とともに出口を迎えることとなったが、一方でコロナ禍を機に急速に浸透したテレワークやリモート活用の取り組みは、アフターコロナにおいても、時間や場所にとらわれない柔軟で生産性の高い働き方を実現する「ワークスタイル変革」の一環として定着していった。

*サテライトオフィス勤務：所属店以外の決められたオフィス(営業店・本部・研修所など)で行うテレワーク勤務。事前予約をすれば自宅近隣や、外出先の近くにあるオフィスを利用できる。

第5節

「リテール×信託」による既存ビジネスの差別化の展開

従来から取り組んできた資産・事業承継ビジネス、資産形成サポートビジネス、中小企業向けビジネス、国際ビジネス、個人向けローンビジネスなどの分野においての新たな展開としては次のようなものがあった。

りそなアセットマネジメントを設立、プロ向け運用力を資産形成ビジネスに

2015年8月、りそなホールディングスは、投資信託委託会社であるりそなアセットマネジメントを

設立した。フィデューシャリー・デューティーの精神に則ったお客さま本位の商品の提供のため、りそな銀行が年金業務で培ってきた長期的資産形成に適した運用サービスを投資信託の形態で提供し、より幅広いお客さまの資産形成に貢献することが設立の主たる目的の一つである。2016年1月、その第1弾として、中長期的な資産形成に役立つ「りそなラップ型ファンド 安定型/安定成長型/成長型(愛称：R246)」の取り扱いを開始した。お客さまの資産運用に対する考えに合わせて、金融機関の専門家が包括的に資産管理・運用を行うサービスを「ラップ口

座」と呼ぶ。「ラップ型ファンド」とは、「ラップ口座」のようなサービスを少額から手軽に始められるよう、設計された投資信託のことである。

2020年1月、りそなホールディングスは機関投資家向けの運用を担っていたりそな銀行の信託財産運用部門の資産運用機能を分割し、りそなアセットマネジメントに移管集約した。グループの資産運用にかかる経営資源を同社に集約したことで、運用資産残高約44兆円、運用担当者129人を有する国内有数の運用会社となった(2023年3月末)。運用力を強化するとともに、機関投資家に提供していた高品質の運用サービスを個人のお客さまにも届けるようにした。グループで培った資産形成サポートのノウハウを活用して、地域金融機関を通じて高品質の運用サービスを提供し、幅広いお客さまの資産形成への貢献を目指している。

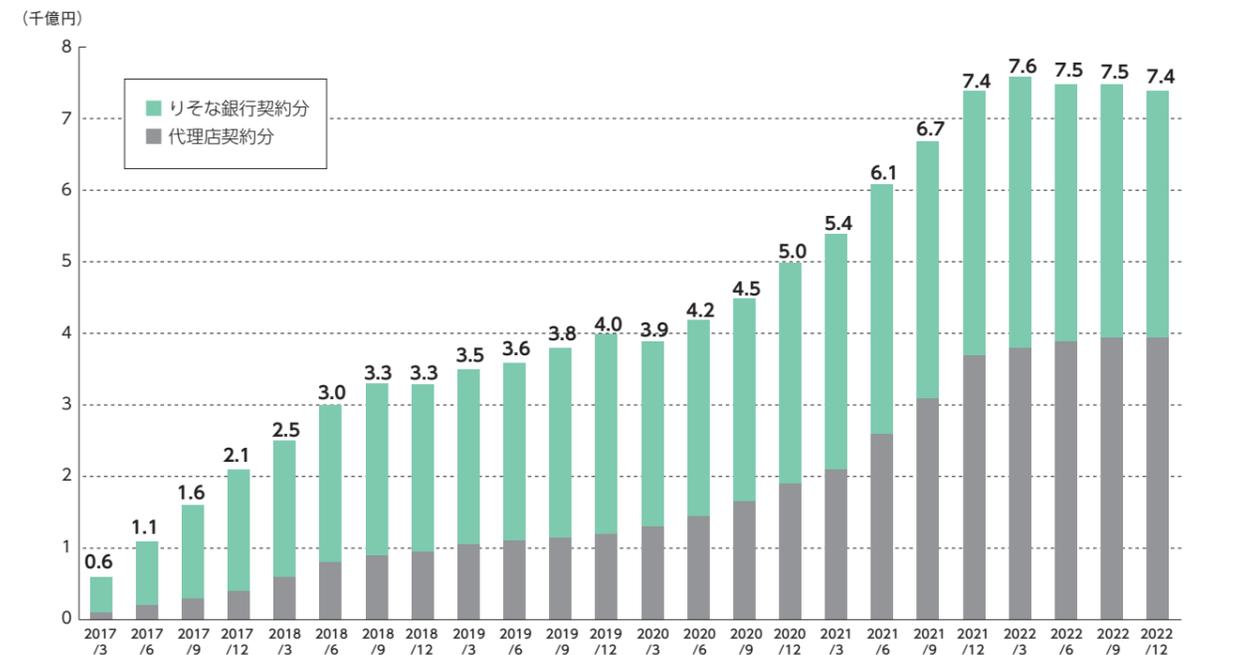
年金運用で培ってきたノウハウを活用した「りそなファンドラップ」の展開

2017年2月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は「りそなファンドラップ」の取り扱いを開始した。ファンドラップとは、お客さまごとに異なる投資の目的や方針を確認し、投資一任契約に基づき、資産配分や投資先ファンドの選定、運用状況の報告などの資産運用サービスを総合的に提供する商品で、りそな銀行の資産運用部門が半世紀にわたって培ってきた年金運用のノウハウを活かし、長期分散投資による安定した運用に取り組んでいる。

「りそなファンドラップ」は60種類のポートフォリオのなかからお客さまの考えに合わせた最適な資産配分をご提案し、専門家がお客さまに代わって資産を運用する。また、お客さまのニーズに応じた資産管理機能を提供し、資産形成を長期的にサポートしている。

2018年6月には、「りそなファンドラップ(ウェルカムプラン)」の取り扱いを開始した。同商品は

◆りそなのファンドラップ 残高推移



※時価ベース残高、法人込

「最初は少額から運用したい」というお客様の声にお応えし、「リそなファンドラップ」を30万円からご利用いただけるようにした商品で(契約金額30万円以上100万円以下の10万円単位)、手数料は運用でプラスが



リそなファンドラップパンフレット

発生した場合の成功報酬のみとしている。

また、資産管理機能として、2019年5月にはお客様の運用資産から指定金額を定期的に換金する「定期受取サービス」、2022年1月には代理人がお客様に代わり運用資産の管理などができる「ファンドラップ頼れる安心サービス」などを追加、高齢のお客様に安心して運用を継続いただける新機能

の提供に努めている。また、2020年10月にはみなと銀行が「リそなファンドラップ」の取り扱いを開始し、グループ4銀行で提供できるようになった。

「運用のプロにお任せの安定運用」「便利な資産管理機能」「業界最低水準のコスト」など、銀行のお客様さまに親和性の高い商品設計が評価され、リそなのファンドラップの残高は2023年3月末時点で7,443億円となっている。また、提携銀行での取り扱いも開始、グループ外の新たなお客様とのお取引につながっている。

[提携銀行の状況についてはP.139参照](#)

アジアの中核拠点として リそなマーチャントバンクアジア営業開始

リそなグループは、お客様の海外ビジネスをサポートするため、アジアを中心とした駐在員事務所やインドネシアの現地合併銀行リそなプルダニア銀

行のネットワークのほか、各国の提携金融機関との連携により、お客様のニーズにお応えしてきた。

2017年4月、国際業務の拡充に伴うリスクマネジメントを含む管理体制強化を目的に、リそな銀行国際事業部内に国際業務管理室を新設した。

2017年7月、リそな銀行はシンガポールの金融会社、AFC Merchant Bank (ASEAN FINANCE CORPORATION LIMITED)の株式を取得し子会社化するとともに、リそなマーチャントバンクアジアに社名変更した。AFC Merchant BankはASEANのインフラ開発を目的に、シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・フィリピンの主要な金融機関が中心となって1981年に設立された金融会社で、強固な顧客基盤と豊富な現地情報を有していた。近年ASEANにおけるお客様からの相談が増えてきたことから、AFC Merchant Bankを子会社化し、同地域に進出する日系企業を中心に貸出業務、M&A助言業務やその他の金融サービスを提供する体制を整えた。また、シンガポール駐在員事務所の機能を同社に引き継ぎ、廃止した。

さらに、お客様の現地資金調達ニーズの増加に応えるため、2019年8月にリそなマーチャントバンクアジアが約100億円の増資を、2022年6月にはリそなプルダニア銀行が約275億円の資本増強を実施した。

2020年8月には、リそな銀行がシンガポールの独立系投資銀行であるSAC Capital Private Limitedと資本業務提携を締結するなど、お客様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ている。リそなグループは2023年3月時点で、14カ国・地域の22行と業務提携している。

埼玉りそな銀行、関西みらい銀行 信託免許を取得

埼玉りそな銀行および関西みらい銀行は信託業務

の兼営認可を取得し、埼玉りそな銀行は2020年4月から、関西みらい銀行は2021年4月より自行で信託業務の取り扱いを開始した。従来りそな銀行の信託代理店として信託関連サービスを提供し、相続・承継にかかる信託商品の契約を増やしてきたが、資産運用から資産承継へお客様のニーズが変遷するなかで、切れ目なくワンストップでコンサルティングを提供するべく、信託商品のうち遺言信託、遺産整理業務、自社株承継信託を直接取り扱うこととした。

リそな企業投資を設立、 事業承継ビジネスを拡大

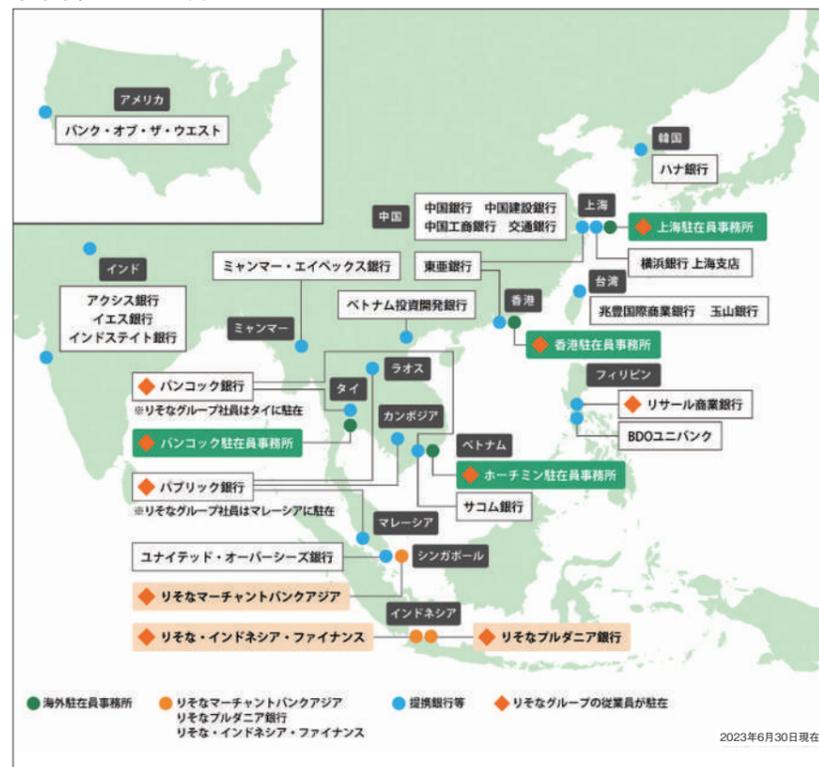
経営者の高齢化などで後継難に直面する中堅・中小企業が増え、事業承継ビジネスのニーズが高まるなか、2021年1月、リそなホールディングスは投資専門会社リそな企業投資株式会社を設立した。

同社が運営するファンドによる株式取得を通じて、中堅・中小事業の円滑な事業承継を支援する仕組みとした。原則、議決権の過半数を取得し、経営人材を派遣するなどして「ハンズオン」(投資先の企業の経営に直接関与すること)による中堅・中小企業のお客様の企業価値向上を目指した。投資先の企業の内側から経営体制の強化や財務改善を行い、次なる事業承継者として最適な株主にバトンをつなぐことに取り組んでいる。

住宅ローン残高全国No.1を獲得

住宅ローンビジネスでは休日に対面で相談が可能なローンプラザ拠点の拡大、2015年の休日審査、2016年の休日融資の導入などにより、お客様の利便性を高めてきた。りそな銀行と埼玉りそな銀行では病気やけがによるリスクを幅広く保障する「団信革命」、関西みらい銀行ではご返済中のもしもに

◆海外ネットワーク図



りそなマーチャントバンクアジアが入居するビル

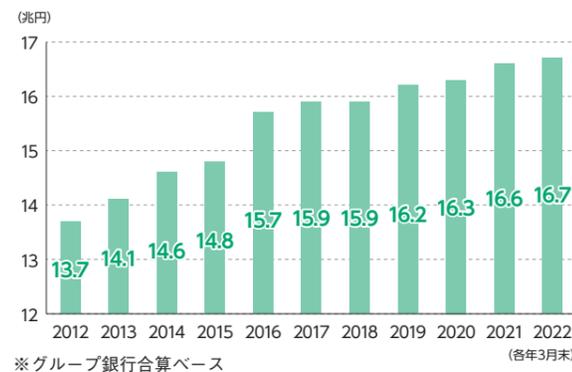
備えた「生活習慣団信<入院プラスα>」、みなと銀行では兵庫県内への移住をサポートする「ひょうごのくらし」など、お客さまの多様化するニーズに応えた商品を取り扱っている。

こうした取り組みが評価され、りそなグループの住宅ローン残高は2021年3月末で16.6兆円に達し、2021年7月、民間調査会社の日本マーケティングリサーチ機構による「住宅ローン残高全国No.1」を、グループ4銀行で獲得した。

住宅ローンサービスにおけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)にも取り組んでいる。2018年4月、りそな銀行と埼玉りそな銀行はりそなグループの営業店が近くにないお客さまでも、来店不要で住宅ローンの契約が完結する電子契約サービスを開始、さらに2021年4月にはアプリ完結型住宅ローンの取り扱いを開始した。異業種との連携

や新たなテクノロジーを活用することで、申し込みから借入完了まで来店不要での手続きを可能とした。必要事項の入力を従来の約3分の1にまで減らし、必要書類の画像をアップロードすれば申し込みが完了する。住宅ローンの残高管理や一部繰上返済もアプリ内で可能にし、借入後もお客さまに便利にご利用いただける機能を充実させた。

◆住宅ローン残高推移



第6節

オムニチャンネル戦略のさらなる進化、デジタルとリアル融合

「りそなグループアプリ」を中心とする チャンネル改革

2015年7月にスタートしたオムニチャンネル戦略プロジェクトは着実に進捗し、住宅ローンの休日審査、タブレット端末を活用した視覚的にわかりやすいセールスフロー、住宅ローン・プレミアムカードローン申込画面のチャットでの案内、新型の相談特化型店舗の開設などを実現した。

2016年1月、グループ一体でオムニチャンネル戦略の企画・実行力をより一層強化するため、りそなホールディングスグループ戦略部内の「オムニチャンネル戦略室」を分離独立のうえ、「オムニチャンネル戦略部」を新設、りそな銀行においても「オムニチャネ

ル戦略部」を新設した。オムニチャンネル戦略は、マーケティング改革、チャンネル改革、営業スタイル改革の3つの改革で成り立っている。

チャンネル改革は、時間と空間の制限を取り払い、いつでも・どこでもお客さまとつながる圧倒的な便利さの実現を目指した。リアルチャンネルでは、「事務ゼロ」の実現でお客さまへの対応力を強化し、365日営業のセブンデイズプラザや相談に特化した拠点を拡充する。ネットチャンネルでは、ワンストップで取引が完結する。リアルとネット双方のチャンネルを融合し、お客さまが困った時にいつでも相談でき、必要な時に全国どこでも手続きができる、頼りになる銀行を目指した。

2016年3月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近

畿大阪銀行はオムニチャンネル戦略のネットチャンネル改革の一環として、新たなチャンネル「りそなスマートストア」をオープンした。営業店と異なり、インターネットを通じてお客さまの多様化する趣味・嗜好に合わせたサービスを全国で提供した。第1弾として、日本航空(JAL)と業務提携して「りそなJALスマート口座」の取り扱いを開始した。口座開設アプリで簡単に口座を開設することができるほか、りそなVisaデビットカード(JMB)の利用によりJALのマイルを貯めることができる。また専用のバンキングアプリから、口座残高や入出金明細を簡単に確認できるようにした。

2016年8月には、第2弾として「りそなスマート口座(愛称:りそにゃスマート口座)」の取り扱いを開始し、店頭やアプリでの要望に応え、カード券面やアプリに「りそにゃ」を採用した。

これまで取り組んできたオムニチャンネル戦略をより強力に推し進めるため、2018年2月、ウルトラテクノロジスト集団のチームラボとの共同開発により、スマート口座をさらに発展させたスマホ向け新アプリ「りそなグループアプリ」(リリース当初名称「りそなスマート口座アプリ」)の取り扱いを開始した。「スマホがあなたの銀行に」というコンセプトのもと、「いつでも」「どこでも」銀行を持ち歩いているような感覚で利用できるアプリとして、問い合わせ方法を

電話・チャット・メールのなかから選べ、ATMや店舗の検索、店舗での相談予約、振込や定期預金の作成などの幅広いサービス内容をアプリでできるようにした。また、最新のマーケティングエンジンを活用して、個々のお客さまにマッチした“One to One”の提案を随時発信するようになった。

スクロールを豊かに使い、わかりやすさと実用性を両立させたこと、ユーザーの利用頻度の高さなどが評価されて、2018年度のグッドデザイン賞^{*1}を受賞した。

りそなグループアプリはリリース以降、日本IBMおよびりそなデジタル・アイ株式会社^{*2}と共同のアジャイル開発^{*3}により、約170回のアップデートと1,100項目超の改善を行っている。こうした取り組みがお客さまに評価され、2023年6月にはダウンロード数が670万件を突破し、1日あたりの利用者数がATMを超えるなど、銀行最大のチャンネルとなっている。

りそなグループアプリについては、特集P.164にて紹介

*1 グッドデザイン賞: 1957年創設のグッドデザイン商品選定制度を継承する、日本を代表するデザインの評価とプロモーションの活動。国内外の多くの企業や団体が参加する世界的なデザイン賞として、暮らしの質の向上を図るとともに、社会の課題やテーマの解決にデザインを活かすことを目的に、毎年実施されている。

*2 デジタル・アイ株式会社: りそなグループのシステムアウトソーシングを行っているディアンダアイ情報システムが2021年1月に商号変更したもの。

*3 アジャイル開発: システムやソフトウェア開発手法の一つで、大きな単位でシステムを区切らず、小単位で実装と開発を進めるため、従来に比べて開発期間を短縮できる。



りそなグループアプリ

先進的かつ利便性の高い 決済サービスへの挑戦

2017年度からの3年間を期間とする中期経営計画で掲げる「次世代リテール金融サービスモデル」の構築と「中長期的な収益構造改革」の実現のため、2017年4月、りそなホールディングスとりそな銀行は個人・法人向けサービスの融合と開発のスピー

ドアップ、先進的かつ利便性の高い決済サービスへの挑戦を目的に決済事業部を設置した。ビジネス戦略の柱の一つとして、決済関連収益拡大のための個人・法人向け決済サービスの拡大に努めた。

口座即時決済のVisaデビットカードの拡大

口座を保有しているお客さまへのVisaデビットカードの普及にも拍車をかけた。2017年10月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は従来のVisaデビットカードサービスをレベルアップし、個人の普通預金口座に標準装備する「りそなデビットカード(VISA)」の取り扱いを開始した。銀行業界で初めて、非接触決済機能「Visaのタッチ決済」付カードを店頭で即時発行できるようにした。

2018年4月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は法人および個人事業主のお客さまに新たなキャッシュレス決済手段を提供するため、「りそなビジネスデビットカード」の取り扱いを開始した。

2023年4月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は、デビットカードのメインユーザー層である若年層からの利用特典の向上を求める声を踏まえ、国内初のポイント還元特化型デビット「りそなデビットカード〈プレミアム〉」の取り扱いを開始した。



「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の提供開始

2018年11月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は、大手金融機関としては初めて、流通業やサービス業の法人のお客さまおよび、その利用者である個人のお客さま向けに決済をトータルでサポートする加盟店サービス「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の取り扱いを開始。法人のお客さまには、業界最低水準の決済手数料とクレジットカード、電子マネー、QR・バーコード決済などの主要決済手段に対応している決済端末を導入費用無償で提供し、店舗での現金管理・決済コストの削減とレジ周りのシンプル化の実現をサポートした。また、銀行が加盟店サービスを直接行う強みとして売上を加盟店口座に毎日入金することを可能とし、加盟店の資金繰り負担軽減も可能とする商品性とした。

法人加盟店の利用者である個人のお客さまへのサービスとして、会員カードやポイントカード機能と加盟店独自のプリペイドカード、銀行口座からの即時・後払い決済、クレジットカード・デビットカードなどの各種決済機能、おつり貯蓄、電子レシート機能といった様々な機能を備えた「提携ウォレットアプリ」を提供した*。

*「提携ウォレットアプリ」は、2023年7月末をもってサービスを終了した。

2019年10月1日の消費税率引き上げに伴う需要平準化対策として、2019年10月から2020年6月



りそなキャッシュレス・プラットフォーム

までの9か月間、中小・小規模事業者によるキャッシュレス手段を使ったポイント還元を支援するキャッシュレス・ポイント還元事業(キャッシュレス・消費者還元事業)には決済事業者として参画。制度の後押し、また2020年2月には関西みらい銀行、2022年3月にはみなと銀行でもりそなキャッシュレス・プラットフォームの取り扱いを開始したこともあり、法人加盟店は2022年9月末時点で約3,200先、約14,000店舗まで拡大した。

さらにキャッシュレス推進を通じた市民向けサービスの向上を目的に、りそなキャッシュレス・プラットフォームを自治体向けにも提供している。2020年12月にりそな銀行が大阪府に、2021年3月に埼玉りそな銀行が埼玉県飯能市に導入したことを皮切りに行政DXの取り組みが進んだ。庁舎や関連施設などでキャッシュレスの支払いが可能となり、利用者の利便性向上、行政事務の効率化に寄与している。

第7節

共創型オープンプラットフォームの拡充

地域金融機関・異業種企業との提携拡大

オムニチャネル戦略の実現と併行して、オープンプラットフォームの拡充にも努めた。オープンプラットフォームとは、地域金融機関や異業種企業との資本関係にとらわれない幅広い連携を通じて、WIN-WINの関係を構築する戦略を指している。リテール機能の強化に向けた「戦略投資」や「アライアンスの拡大」などを通じて、3つのオープンプラットフォーム「リテール基盤・機能」「信託・不動産・国際業務」「事務・システム」の一層の拡充に取り組んだ。

2018年10月、りそな銀行は大同生命保険株式会社と営業分野における業務提携を実施した。両社の顧客基盤である中小企業のお客さまの経営課題解決に向けて、相続・事業承継分野などで協調していくこととした。

2020年2月、りそなホールディングスはめぶきフィナンシャルグループとデジタル分野における共同研究を開始、6月にはデジタル分野における戦略的業務提携を締結した。2021年3月、めぶきフィナンシャルグループ傘下の常陽銀行と足利銀行がりそなのバンキングアプリを導入した。

2021年4月、りそな銀行は横浜銀行とファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結した。横浜銀行の投資信託口座でりそな銀行のファンドラップを利用できる仕組みを構築し、横浜銀行は「横浜銀行ファンドラップ」として取り扱いを開始した。りそなの資産形成サービスであるファンドラップについて、りそなグループ外への初めての提供となった。

2021年8月、りそなホールディングスは京葉銀行と戦略的業務提携に関する協定を締結した。バン



りそなグループアプリ 常陽バンキングアプリ 足利銀行アプリ

キングアプリを活用した非対面ビジネス、デジタルマーケティング、データ分析、ソリューション分野では相続・事業承継、M&A、シンジケートローン、ビジネスマッチング、不動産活用、さらには階層別研修や各種セミナーの共同開催、本部の人財交流などで協力することとした。2022年6月、りそな銀行と京葉銀行はファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結、京葉銀行は同月から「京葉銀行ファンドラップ」の取り扱いを開始した。

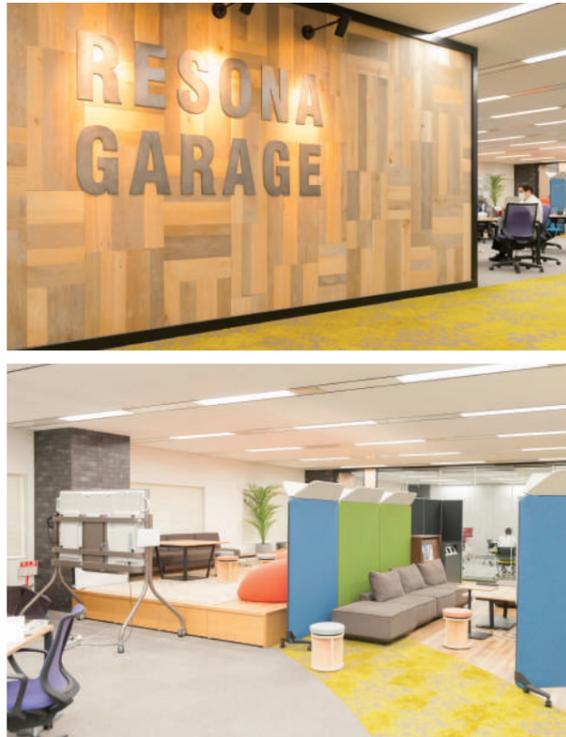
2021年9月、りそなホールディングスは百十四銀行とデジタル分野における戦略的業務提携を締結し、バンキングアプリによる非対面ビジネスの強化、営業プロセス・店頭事務改革の追求、デジタルマーケティング、データ分析、データビジネスの高度化、人財交流などで提携することとした。

2022年5月、りそなホールディングスは七十七銀行と長期安定的な資産形成サポート商品に関する共同研究を開始した。さらに2023年1月、りそな銀行は七十七銀行とファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結、七十七銀行は同月から「(七十七)ファンドラップ」の取り扱いを開始した。

こうしたオープンプラットフォームの拡充により、りそなグループ外の提携先銀行でのファンドラップ残高は651億円、バンキングアプリのダウンロード数は100万ダウンロードを突破した(2023年6月末時点)。

オープン・イノベーション共創拠点 「Resona Garage」の開設

業種を超えた様々な外部企業とも連携し、銀行の枠にとどまらない新たな事業の共創や業務プロセス改革の実現を加速させるため、2020年4月、りそなホールディングスのグループ戦略部内に、新



Resona Garage(りそなガレージ)

規ビジネスの創出や既存ビジネスの深掘り、業務の再構築を行う組織横断的な専担チームであるクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を設置した。2020年9月には、新規ビジネスを生み出すためのオープン・イノベーション共創拠点として、「Resona Garage(りそなガレージ)」を開設した。Resona Garageでは、固定電話を原則廃止して服装も自由とし、壁がない大きなフロア内で自由な空間などを整え、新たなワークスタイルを実現した。

お客さまのこまりごとのうち、担当部門単独ではなく、横断的に解決にあたるほうが効果的なものについて、CFTのメンバーと関係部門の担当者がResona Garageに集まり、デザイン思考*で企画立案を進めている。

*デザイン思考：デザインに必要な思考方法と手法を利用して、ビジネス上の問題を解決するための考え方。

DX推進体制を強化

2021年4月、りそなホールディングスとりそな銀行はオムニチャネル戦略部と決済事業部を再編し、デジタル・チャンネル・決済などを軸とした新たなビジネスモデルの企画を担うDX企画部と、新たな顧客体験を提供するカスタマーサクセス部を新設した。さらに外部事業者を含めた非金融データの利活用に向けて、りそなホールディングスのデータサイエンス室をデータサイエンス部に改組した。

こうした一連の取り組みが評価されて、経済産業省と東京証券取引所とがDXに積極的に取り組む上場企業を選定し、投資家に魅力ある企業として紹介しているデジタルトランスフォーメーション銘柄

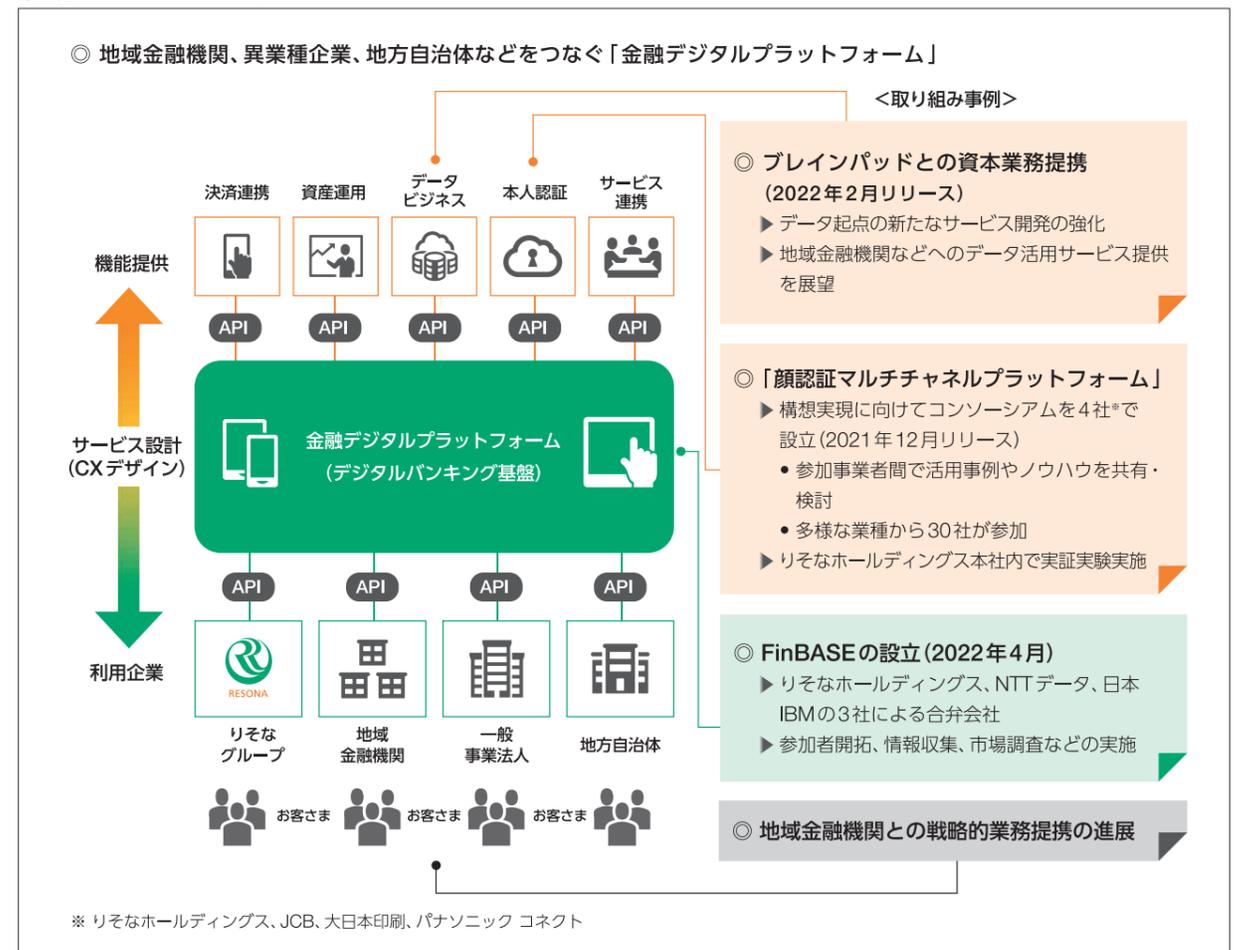
に、りそなホールディングスが2020・2021年と2年連続で選定された。ともに、銀行業界では唯一の選定となった。

金融デジタルプラットフォームへの取り組み

りそなホールディングスではオープン・イノベーションによるデジタル・トランスフォーメーション(DX)への取り組みを加速させるため、デジタル分野で様々な企業との連携を進めた。

2021年1月、りそなホールディングスは日本IBMとの合併会社であるディアドアイ情報システム株式会社の株式を譲り受け、出資比率を15%か

◆金融デジタルプラットフォーム



ら49%に引き上げた。同時に、ダイヤモンド情報システムは「りそなデジタル・アイ株式会社」へ商号変更を行い、りそなホールディングスの戦略的パートナーとして新たにスタートした。同社との連携強化により、システムの開発・運用から保守まで一貫したITソリューションとデザイン思考の導入やアジャイル開発といった、より先進的なシステム開発に取り組めるようになった。

2021年7月、りそなホールディングスはNTTデータ、日本IBMと「金融デジタルプラットフォームの共創に関する覚書」を締結、金融機関と異業種の外部企業とをつなぐ金融デジタルプラットフォームを提供するため、3社で協議・検討することとした。地域金融機関や一般企業は、金融デジタルプラットフォームを活用すれば、革新的なテクノロジーを有する企業が持つ多種多様なサービスを利用できるようになる。機能を提供するフィンテック企業は、自社の機能・サービスを幅広い金融機関などを通じて全国に展開できる利点がある。

さらに2022年4月、上記3社でFinBASE(フィンベース)株式会社を設立した。資本金は1億円で、出資比率はりそなホールディングス80%、NTTデータ10%、日本IBM10%。社名は、多種多様な参加者をつなぐハブとなるデジタルバンキング基盤を提供するプラットフォームであるとともに、このプラットフォームから革新的なサービスが連続して生まれる基盤・基礎になることをイメージしている。「りそなグループアプリ」などを地域金融機関に導入する支援のほか、プラットフォーム参加者の開拓、情報収集および市場調査などの活動を行っている。

2021年12月、りそなホールディングスは株式会社ジェーシービー(JCB)、大日本印刷株式会社、パ

ナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社(現・パナソニック コネクト株式会社)と生体認証を活用した業界横断型プラットフォーム「顔認証マルチチャンネルプラットフォーム」の実現に向けて、参加事業者間で活用事例やノウハウを共有・検討するコンソーシアムを設立した。

参加事業者が対等な立場で活発に議論を戦わせる「場」をつくり、各事業者のノウハウなどの強みを活用した新たな価値創造を目指す。運輸業、小売業など30社以上が参加し、顔認証機能の理解を深め、利用事例やビジネスの検討に役立てている。

2022年2月、りそなホールディングスはデータ活用・データ分析のリーディングカンパニーである株式会社ブレインパッドと資本業務提携契約を締結した。両社は2019年から金融・非金融データの付加価値向上を通じたビジネスモデルの変革に取り組んできたが、この資本業務提携を通じて、りそなグループが目指す金融デジタルプラットフォームビジネスとブレインパッドのデータサイエンスノウハウの融合を促し、既存事業の枠組みにとらわれずに事業領域を拡大するとともに、地域経済の活性化、持続可能な社会の構築を目指すこととした。

2022年4月、りそなホールディングスはりそなデジタルハブ株式会社を設立した。中堅・中小企業のDXに関するこまごとの解決を目指し、りそなグループで実施する「DXアンケート」に基づき営業活動を行う。お客さまの5~10年後の将来像への道筋を「DXセッション」で描き、オーダーメイドのソリューション提案を実施。成約後もITソリューションの運用・活用を継続的に支援する「りそなカスタマーサクセスプラン」を提供していく。

第8節

営業スタイル改革のさらなる推進

営業店体制の見直し

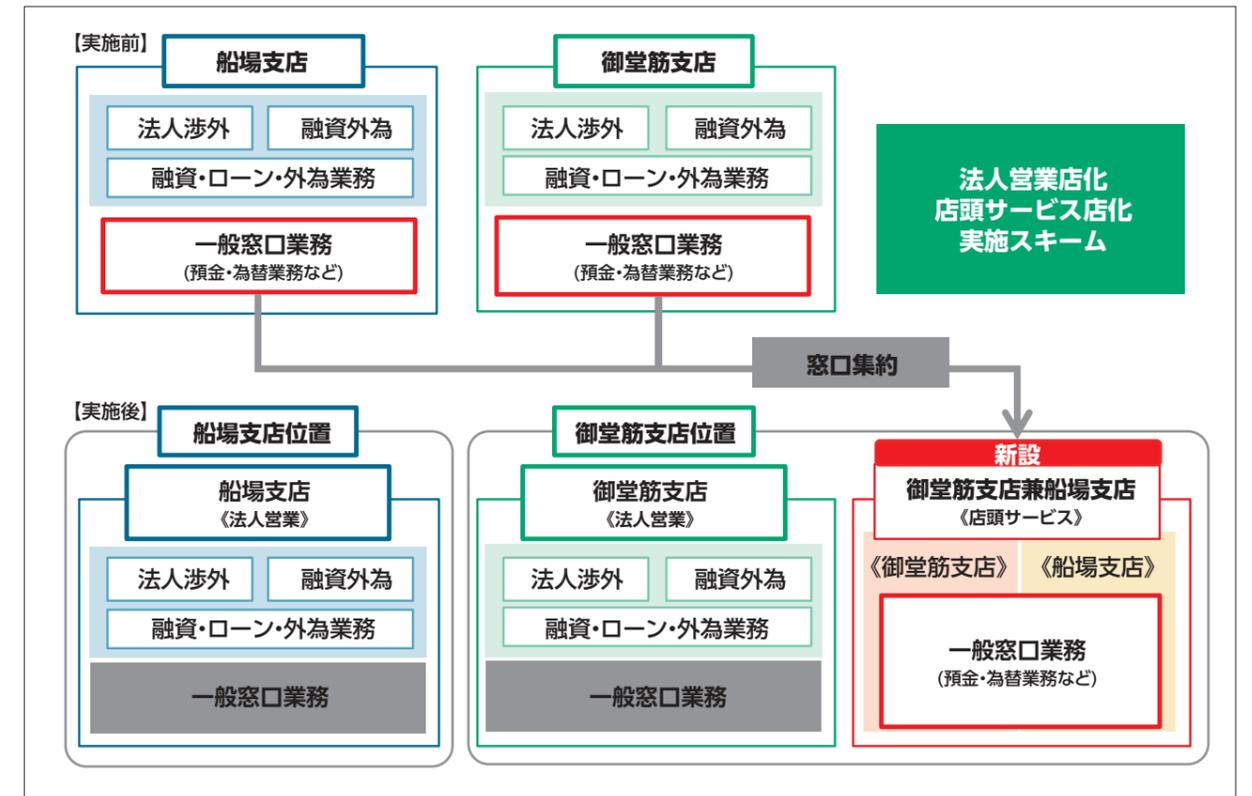
りそなグループは営業スタイル、業務プロセス、システム、チャンネルネットワークの改革に継続して取り組んでいる。

2021年4月、りそな銀行はお客さまの利便性を高め、お客さまとの接点を拡大させることを目的に、お客さまの居住地の最寄り店がお取引を担当する「アクセスフリー体制」を導入した。お客さまとの接点の拡大と店舗ネットワークの効率化の検討を進めるなかで、特に個人のお客さまについては、実際に口座を持っている店舗と最寄り店舗が異なるケースが多いため、お客さまの口座番号は変えずに社内

管理のためのシステム変更を行い、最寄り店が営業を担当する体制に改めた。

銀行内で付与している支店の役割(店使命)を変更し、窓口業務を集約する取り組みも開始した。第1弾として大阪の御堂筋支店と船場支店を法人渉外業務、融資・ローン・外為業務を専門に行う法人営業店に変更した。入出金・振込・税金など一般の窓口業務は、御堂筋支店内に新設した「御堂筋支店(店頭サービス)兼船場支店(店頭サービス)」に集約した。その後も質の高いサービスを効率的に提供すべく、東京・大阪の都心店舗において窓口業務の集約を進めている。

◆営業店体制の変更(御堂筋支店と船場支店のケース)



店頭業務のデジタル化(DX化)促進

店頭固有の業務をデジタル完結できる機能を拡充し、店頭事務の極小化とお客さまとのコミュニケーションを重視した営業活動の両立を目指した。

2016年5月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行はタブレット端末による保険販売管理システムを導入した。タブレット端末での申込内容の入力、電子サインを導入し、銀行業界初となる「ペーパーレス」「印鑑レス」での生命保険申込を実現、申込手続き時間を従来の約3分の1まで大幅に短縮した。

2018年4月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は、少人数店舗の機能維持、セブンデイズプラザなどの機能拡充、非対面チャネルの支援を目的に、各店舗への来店客にTV窓口で遠隔対応するデジタルサービスオフィスを設置した。お客さまの高度なご相談、複雑な手続きに、遠隔拠点から対応できる環境を整えた。東西3拠点でスタートし、徐々にグループ内に拠点を拡充している。

2022年2月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は「りそなグループタブレット」の店頭配置を開始した。「りそなグループアプリ」と同様の機能・操作を有する店頭版のグループアプリにより、デジタルを通じてお客さまに新たな銀行体験を提供する。りそなグループタブレットの導入により、ポイント交換、住所・電話番号変更などの取引のデジタルシフトを実現した。



りそなグループタブレット

移動型店舗「Resona MOBILE BANK」の導入

りそなグループはデジタル化への対応を加速させる一方で、対面でのお客さま接点の拡大にも取り組んでいる。

2022年5月、りそな銀行は中型トラックによる移動型店舗「Resona MOBILE BANK」(愛称：移動店舗 りそな号)を導入した。東京23区内のUR賃貸住宅や大阪のベッドタウンなど4カ所に移動、営業時間は平日の午前10時から午後4時までで、有人店舗と同様の個人のお客さま向けサービスを提供する。住宅ローンや資産運用、資産承継など幅広い相談に加え、TV窓口やタブレット端末を活用した住所変更などの諸手続き、個人のお客さまの新規口座開設、ATMによる入出金(紙幣のみ)・振込・振替などに対応している。お客さまの生活の身近な場所へ、銀行が近づいていく新たな店舗チャネルを出店することで、有人店舗の集約に伴い生じた空白地帯にお住まいの方を含め、既存店舗への来店が難しいお客さまの利便性向上を図っている。



りそな号

第9節

サステナビリティ推進への取り組み

CSRからSDGsへ

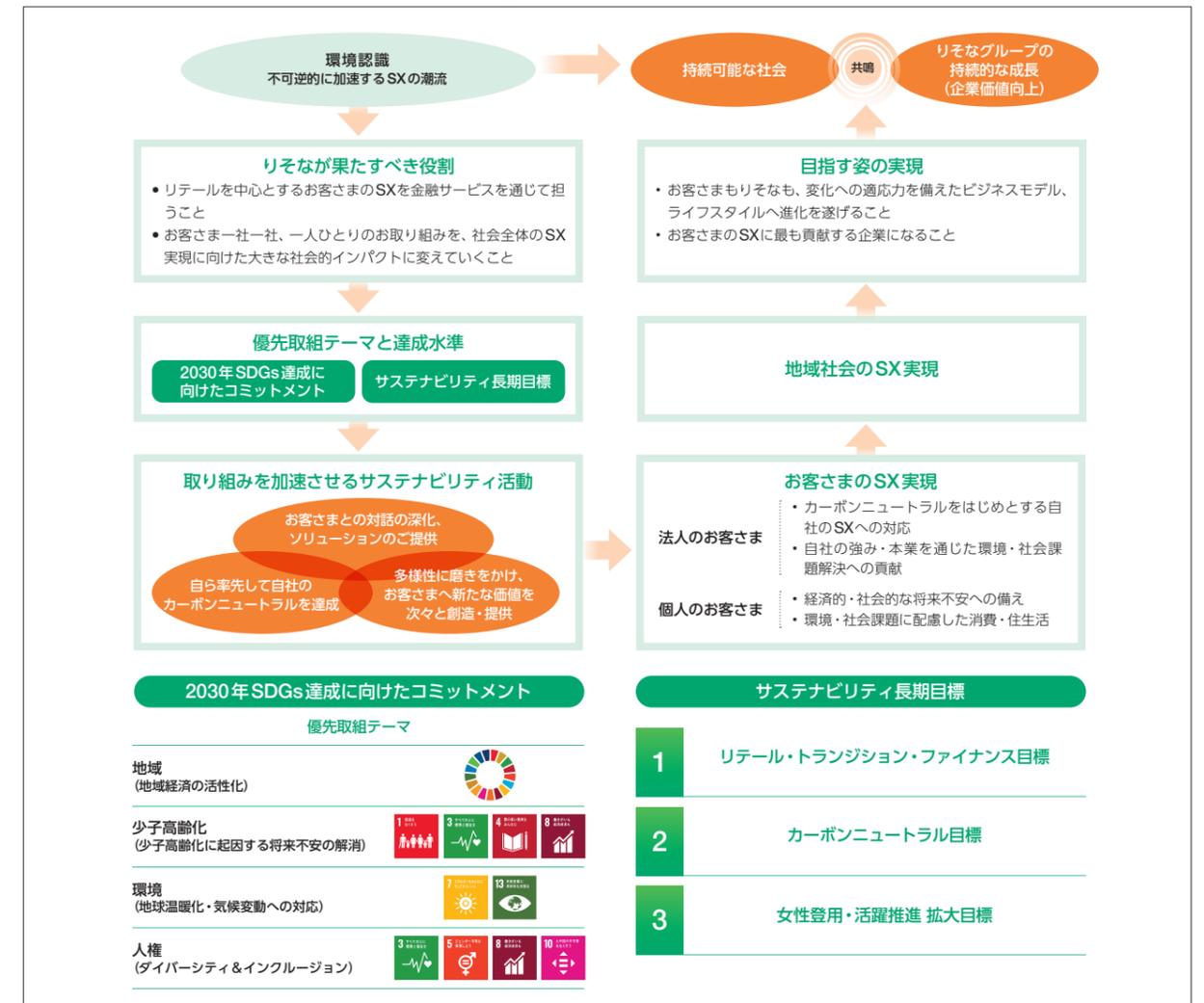
2018年4月、りそなホールディングスはコーポレートコミュニケーション部内のCSR推進室をSDGs推進室へ改組した。従来のCSR活動を深化させ、国際連合が掲げるSDGs(持続可能な開発目標)を新機軸とした全社的な推進体制の構築を図った。

11月には「2030年SDGs達成に向けたコミッ

トメント(Resona Sustainability Challenge 2030)」を制定した。金融サービスの提供を通じて、活力ある地域社会の実現に貢献するため、グループとして優先的に取り組む課題を地域、少子高齢化、環境、人権の4項目に特定し、6つのコミットメントを定めた。

2019年4月、関西みらいフィナンシャルグループは「2030年SDGs達成に向けたコミットメント

◆サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)推進のフレームワーク



(関西みらいSustainability Challenge 2030)」を制定した。

2021年6月、リそなホールディングスはSDGs達成に向けた取り組みをさらに加速させるため、P.145の図の通り、グループ共通の3つのサステナビリティ長期目標を定めた。

これは、お客さま・地域社会に支えられ、ともに発展してきたリそなグループが果たすべき役割は、リテールを中心とするお客さまのサステナビリティ・トランスフォーメーション(以下、SX)を金融サービスの提供を通じてサポートすることであり、企業や個人のお客さまの取り組みを社会全体の大きな動きに結び付けていくことを目指す考えから設定したものであった。

サステナビリティ長期目標の策定により、リそなグループは、目指す姿として掲げる「持続可能な社会とリそなグループの持続的な成長の共鳴」の実現に向け、「お客さまとリそなグループが、ともに変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること」、そして「お客さまのSXに最も貢献する企業になること」を目指し、お客さまとの対話を深めながら、一つひとつ課題を克服していくことを明確にした。

多様な人財を活かす新人事制度

2015年10月、リそな銀行と埼玉りそな銀行はダイバーシティ・マネジメントのさらなる進展、組織力を高める人財の育成、多様な価値観に応じた自律的な働き方の実現を目的に、人事制度を一部改定した。育児や介護などのライフイベントに合わせた多様な働き方の選択肢として、社員と比較して「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる新たな職種「スマート社員」を導入した。またお客さま目線で求められる幅広い対応力を有する人財を育成するため、キャリアフィールドを法人ソリューション系、

個人ソリューション系、管理・サービス系に企画スタッフ系を合わせた「3+1」区分から、ソリューション系、カスタマーサービス系に企画スタッフ系を合わせた「2+1」区分に変更した。

2021年4月、リそな銀行と埼玉りそな銀行は新人事制度を導入した。新人事制度は19の専門コースからなる複線型人事制度を基本とし、競争力のある「プロフェッショナル人財」の採用・育成強化、選択定年制の導入を柱とした。リそなグループが定義する「プロフェッショナル人財」とは、「お客さまのこまりごとを解決することで、より大きな喜びをもたらすことのできる専門性と人間力を兼ね備えた人財」を指している。選択定年制の導入では、従業員が60～65歳の間で定年年齢を選択できる仕組みと、定年後の継続再雇用職種として「シニアスマート社員」制度を新設、年齢にとらわれない評価・処遇と適材適所の登用・配置の実現を図った。選択定年制の導入にあわせ、企業年金の老齢給付金の支給開始時期を、現行の60歳到達時から各自の定年退職時に変更した。

こうしたリそなグループのダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは外部からも評価されている。女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、役員・管理職への女性の登用に関する方針、取り組みおよび実績とそれらの情報開示において顕著な功績があった企業を表彰する「女性が輝く先進企業表彰」において、2018年には埼玉りそな銀行が「内閣総理大臣表彰」を、2020年にはりそな銀行が「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」を受賞した。

 [リそなグループのダイバーシティへの取り組みについては、特集P.178にて紹介](#)

障がい者雇用の促進

2021年10月、リそなホールディングスは関西みらい銀行の前身であるびわこ銀行の子会社・びわこ

ビジネスサービスに直接出資し、リそなみらいズに社名変更した。びわこビジネスサービスは滋賀県を中心に、地元支援機関と連携し、障がい者雇用に積極的に取り組んでいた。これまで培ってきた障がい者雇用におけるノウハウを、リそなグループ全体に波及させることで、すべての人々がより一層やりがいを感じながら働くことのできる社会づくりに取り組んでいくことが目的である。リそなみらいズは54人の従業員のうち約半数が障がい者(2023年1月時点)で、グループ銀行の伝票登録業務や銀行補助業務、印刷業務などを担っている。



リそなみらいズでのお客さま向け案内文書作成の様子

第10節

リそなグループの社会貢献活動

「リそな未来財団」による「リそな次世代応援プロジェクト」

公的資金の完済を機に改めてグループとして社会に感謝の気持ちを示すべく、従業員に「グループとして取り組むべき社会貢献活動は何か」というアンケート調査を実施したところ、日本で重大な社会問題となっている子どもの貧困解決に取り組むべきという意見が多数を占めたことから、新たな社会貢献活動として「リそな次世代応援プロジェクト」を開始した。プロジェクトの運営主体として2015年11月、リそなホールディングス、リそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は一般財団法人リそな未来財団を設立した。新財団の活動内容は、以下の通りである。

- ・リそな未来奨学金制度：学ぶ意欲のある子どもたちが、置かれた経済状況に左右されることなく、能力を発揮できるよう、ひとり親世帯または両親がいない世帯の高校生を対象に奨学金を

支給する。

- ・ひとり親世帯を対象とした交流イベント：人と人とのふれあいや将来について考えるきっかけづくりとして、従業員ボランティアとの交流、子ども同士、親同士の交流を図る。
- ・ひとり親のキャリアアップのサポート：就労専門家によるキャリアアップ計画の作成、資格取得費用の支援などを行う。

2018年4月にはこれまでの公益性が認められ、公益財団法人に移行した。

 [P.148コラム「リそな未来財団の活動」](#)

持続可能な社会の実現に向けて

2020年11月、埼玉りそな銀行加須・騎西支店の有志は従業員から集めた食品などを、地域の子どもの支援を行う団体などに寄贈するフードドライブ活動を開始した。子どもの貧困解決の力になりたいという従業員の想いから始まったこの活動は、加須・騎

西支店から各拠点に広がり、これまで76拠点で実施し、累計約18,000点を寄贈した(2023年3月末時点)。また、2022年10月、埼玉りそな銀行せんげん台支店3階に子ども支援拠点「りそな YOUTH BASE」を開設した。地域の支援団体への支店内スペースの貸し出しや、従業員ボランティアが活動に参加するなど、地域の子どもの居場所づくりを支援している。

2020年12月、みなと銀行はシニアのお客さ



フードドライブでの寄贈品仕分けの様子



コラム りそな未来財団の活動

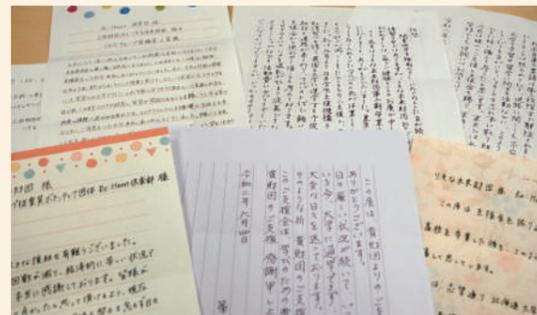
「経済的理由で夢を諦めてしまう子どもを減らしたい。りそな未来財団はそんな想いから設立された公益財団法人です」とりそな未来財団の事務局長は語る。日本のひとり親世帯の貧困率は約6割と諸外国と比べて非常に高い。財団が設立された2015年当時は、「高校無償化」などの国からの支援は始まっておらず、高校生には大学生の奨学金制度のようなサポートも少なかったため、経済的理由から大学進学を諦める子どもが多かった。支援の網の目からこぼれおちた子どもたちを支援するために、返済不要の奨学金制度をスタートさせた。

ひとり親世帯を対象とした交流イベントではキャンプやカヌー体験などを開催している。「なぜキャンプに行くことがひとり親世帯の支援になるのかと思われるかもしれないが、ひとり親世帯のお父さん・お母さんは仕事が忙しく、なかなか子どもを連れて遊びに行く機会が持てない。特にテントを張るような力仕事が必要になるキャンプに、お母さん1人で子どもを連れて行くのは難

しい。だからこそ私たちが開催し、子どもたちにキャンプを体験する場を提供することには非常に大きな意義がある」。

ひとり親のキャリアアップサポートでは、キャリアカウンセラーとの面談を重ね、目指すキャリア目標を定め、その実現のために必要な資格取得支援を行っている。「目指すキャリアがあるのに、資格がないからその仕事ができない。できないから収入が上がらない。そういった負の連鎖を断ち切るための活動です」。実際にこのサポートを受けて、非正規雇用から正規雇用への転換を果たした参加者も多い。

今後は活動地域や活動内容を増やすことを検討している。「財団の活動を理解して賛同してくれる人を増やしたい。大変なことも多いが子どもたちからの感謝の言葉を支えに日々活動している。公的資金の時に支えていただいた恩返しのためにも、この活動を継続させていきたい」と事務局長は語る。



子どもたちから届いたお礼の手紙



キャンプでのカレー作りの様子

まのこまりごとの解決を手伝うサービス「みなとコンシェルジュサポート」を神戸市内店で開始し、2021年4月から兵庫県の全店に拡大した。金融以外のこまりごとについて一元的に相談を受け、それぞれの分野で優れた商品やサービスを提供するパートナー企業を紹介する。旅行、レジャー、家事代行、高齢者施設の紹介など、サービス内容は多岐にわたっている。

2022年2月には、兵庫県内のシニアのお客さまを支援するため、見守り関連サービス「みなと見守りコラボパック」を開始した。1人暮らしの高齢者のように近くに頼れる家族がいない方に対して、定期的な訪問や電話により連絡を取りあい、本人の健康状態や判断能力の状況を確認し、安心した生活を送れるように支援するサービスで、提携業者による緊急駆けつけ、医療同意などのサービスも提供している。

2021年10月、埼玉りそな銀行は地域課題解決事業を営む銀行業高度化等会社として、株式会社地域デザインラボさいたま(愛称:ラボたま)を設立した。埼玉県を中心とした地域のこまりごとに対して課題解決を図る。自治体・企業宛のコンサルティングや創業支援・産業創出のほか、企業版ふるさと納税制度、旧川越支店などりそなのグループの保有資産を活用した地域活性化策の検討などを行っている。

2022年3月、関西みらいフィナンシャルグループは地域課題解決事業を営む銀行業高度化等会社として、リーナル式コンサルティング事業および購入型クラウドファンディング事業を主業とする、みら

いリーナルパートナーズ株式会社を設立した。お互いの強みを掛け合わせ、足りないところを補い合う「協働」の考え方を軸に、これまで500以上の施策を具現化してきたリーナルプロジェクトの経験を活かし、お客さまの課題解決をサポートしていく。

リーナル式コンサルティング事業では、お客さまの「本質的課題」をヒアリングのなかであぶり出し、解決のサポートを行っている。一方通行のコンサルティングではなく、現場の社員と経営陣が主体的に参加できるワークショップをコーディネートし、お客さま主体で解決できるよう伴走型で取り組む。また、お取引先企業の取り扱う商材・サービスのプロモーションやマーケティングをサポートする購入型クラウドファンディングサイト「わらかどひろば」を運営している。関西みらいフィナンシャルグループのネットワークと経営資源を最大限活用し、地域の魅力を創造・発信する架け橋となって関西経済の活性化を後押ししていく。

📍P.66コラム「りそなならではの[REENAL]プロジェクト」

2022年7月、りそなホールディングスは株式会社Loco Door(ロコドア)を設立した。「地方創生につながる新たな扉を開く」をコンセプトにしており、農業を教育の場へ進化させることで、持続可能な社会の構築を目指す。未来を担う子どもたちに、デジタルで農産物を育てる教育アプリと、営農施設の建設を通して“食べる喜び”を体験できるリアルな遠足の場を提供している。

「リテールNo.1」実現に向けた新たなステージへ

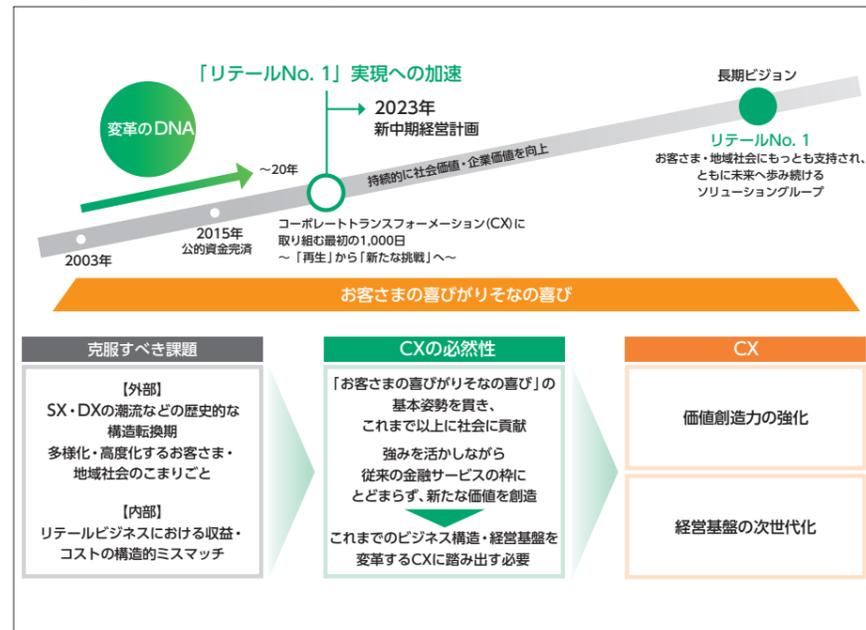
2023年5月、りそなホールディングスは、りそなグループのパーパス、長期ビジョンを制定し、新しい中期経営計画（「リテールNo.1」実現への加速）を公表した。2003年の公的資金注入以降、りそなのDNAである「変革」に挑戦し続けてきたあゆみを忘れることなく次世代に引き継ぎながら、「リテールNo.1」実現に向けた新たな挑戦への一歩を踏み出すこととした。その針路をより明確にするため、創業以来、りそなグループの根底に流れる想いを「パーパス」「長期ビジョン」として制定し、グループ理念体系を再整理した。また、長期的な戦略の方向性を、「これまでのビジネス構造・経営基盤を変革するコーポレートトランスフォーメーション（以下、CX）」とした。

また新たな中期経営計画を「リテールNo.1 実現への加速に向けてCXに取り組む最初の1,000日」と位置づけ、SX・DXの潮流などを見据えた「変化への適応」および「収益・コスト構造改革のさらなる加速」を図るべく、「価値創造力の強化」「経営基盤の次世代化」に取り組んでいくこととした。

南社長は、パーパスと中期経営計画の公表に伴い、グループの全従業員に以下のようなメッセージを伝えた。

「今回制定したパーパスは、『金融+で、未来をプラスに。』です。『誰のどんな未来をプラスにするのか』を起点に、これからも、多様化・高度化・複雑化する、お客さまのこまりごとの解決に全力を尽くしたいと思います。そして、その解決の手法は、従来の金融サービスの枠にとどまることはありません。誰かの未来を豊かにするためのソリューションは、無限に広がっています。だからこそ、一人ひとりが自ら考え、自発的に行動していくことが重要です。今後、社会がどのように変わっても、われわれの根底に流れる想いは変わりません。そして、りそなグループは、リテールのお客さまにとって、なくてはならない企業になれると信じています。これが

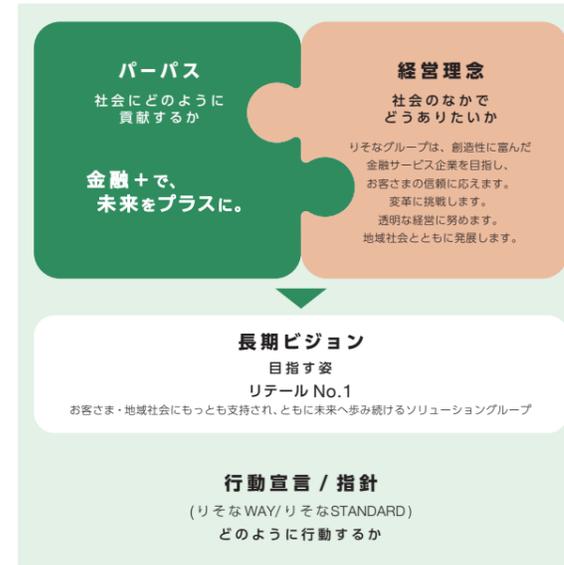
◆りそなグループが長期的に目指す姿



らも、『お客さまの喜びがりそなの喜び』という基本姿勢を崩すことなく、本気で考え、本気で行動する金融グループを全員でつくり上げたいと思います」

りそなグループはこのパーパスと、2003年以來大切にしてきた経営理念のもと、「リテールNo.1」実現に向けた新たな「変革への挑戦」に踏み出した。

◆りそなグループの理念体系



◆りそなグループパーパス

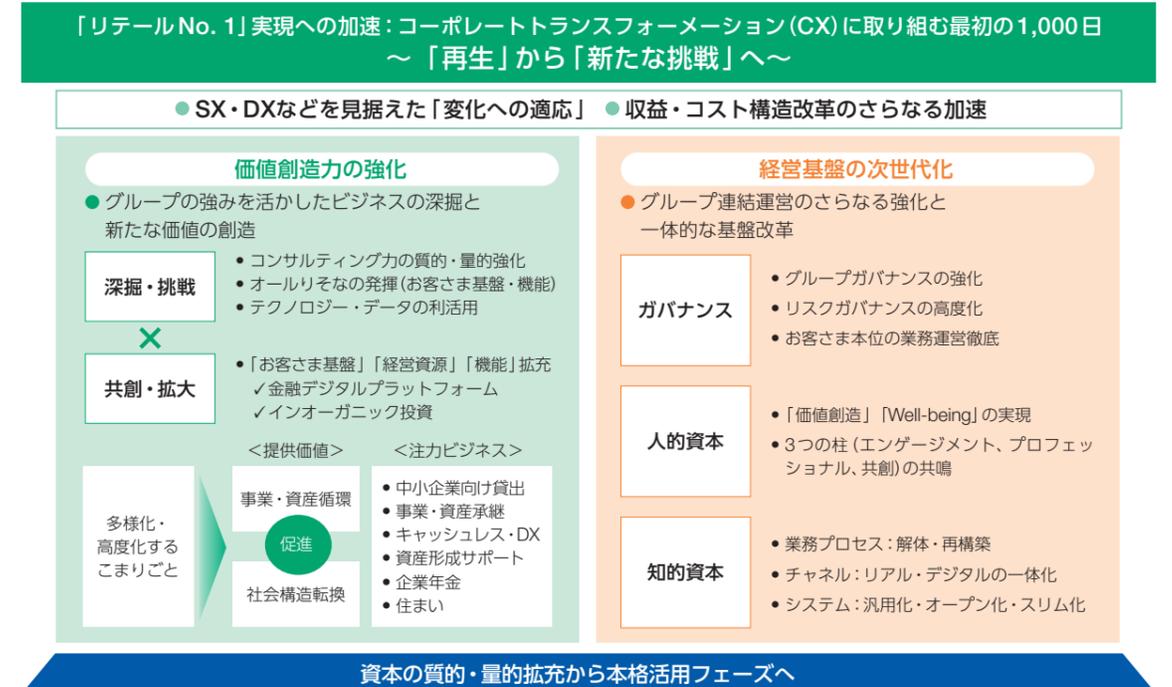
金融+で、未来をプラスに。
RESONA GROUP

社会がどのように変わっても、安心して前を向けること。希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは一つひとつの地域に寄り添い、金融の枠にとどまらない発想で小さなことでも、大きなことでも、未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望、そしてワクワクする未来のために、私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

◆2023年5月公表の中期経営計画 計画の全体像



りそなのDNA

私たちりそなグループの原点は「りそなショック」とそこからの再生のあゆみにあります。私たちは、企業として「社会に何をもちこたすために存在するのか」という命題にもう一度正面から向き合い、様々な「りそな改革」に取り組むなかで、再生からの学びを「りそなのDNA」として築き上げてきました。ここでは、この「りそなのDNA」を次世代につないでいくため、その形成に深く携わってきた人々の想いをご紹介します。

変革への挑戦

- 1 再生プロジェクトチームと
りそな競争力向上委員会 154
- 2 店舗改革の歴史 160



金融サービス業 への進化

- 3 お客さま目線を追求した
りそなグループアプリ開発 164



透明な経営

- 4 委員会等設置会社 168
- 5 ガラス張りの経営 172



地域社会 とともに

- 6 金融経済教育への
取り組み 174
- 7 地域社会への恩返し 176



ダイバーシティ& インクルージョン

- 8 多様な人財が自分らしく
活躍できる組織作り 178

トップメッセージ

- 9 変革のDNAをつなぎ、
新たな挑戦へ 182



再生プロジェクトチームの取り組み

座談会



熊倉 広将

リそなホールディングス
カスタマーサクセス部
アジャイル推進室長

山田 豊弘

みらいリーナリアルパートナーズ(株)
社長

澤田 恵理

リそなホールディングス
DX企画部 グループリーダー
(DXプロデューサー)

栗野 まりな

埼玉りそな銀行
幸手支店
渉外課 店頭営業
担当者(入社4年目)

富山 真紀

関西みらい銀行
四條畷支店
個人渉外課
担当者(入社4年目)

<再生PTメンバー>

<聞き手>

2003年6月に公的資金の注入が決まった直後、新経営陣は、若手を中心に新たな戦略を策定し、銀行を再生するためのプロジェクトチーム(以下、再生PT)のメンバーを募集しました。700人近い応募の中から選抜された78人からなる再生PTは、企業コンセプトの確立、システム再構築などテーマ別に8チームに分かれて約3ヵ月間議論を重ね、2003年9月、経営陣に提言を行い、それがリそな再生の起点となりました。

リそなのこれまでの歩みを振り返るにあたり、第1次再生PTのメンバーを招いて座談会を開き、再生PTに手を挙げた動機や、現在につながっていることなどを聞きました。リそなショックを知らない世代の従業員も座談会に参加し、終了後に感想を寄せました。

——リそなショックが起きたとき、どのようなことを感じましたか。

山田豊弘(以下、山田)

最初に「自分はリそなを辞めない」と思いました。私はこの会社が好きで入社したのだし、その思いは今も変わりません。尊敬できる先輩や上司もたくさんいます。ここまで育ててもらった恩もあり、それを反故にして会社を去るわけにはいきませんでした。会社に残る以上は何とか自分の力で、泥船ではないですが、人任せで沈んでいくくらいなら自分の手で何かしようと思ったのです。



山田 豊弘
(2003年当時)リそな銀行 大阪営業部 課長
再生PT検討テーマ「企業コンセプトの確立」を担当

澤田恵理(以下、澤田)

入社4年目で、仕事も自分なりにできるようになってきて、ボーナスも今まで一番と期待していたときにボーナスがゼロとなり、この会社はこの先どうなるのだろうと不安が押し寄せました。最初の頃は何も考えられませんでした。

熊倉広将(以下、熊倉)

りそなショックから2~3年で同期のうちの半分以上が辞めました。将来に対する不安を持つ人と、会社に残るなら頑張ろうという人に分かれました。私もそうですが、多くの同期・同僚が転職活動をするなか、やはり残ろうという人が残りました。支店では営業先を全部回り、お客さまの預金を守りに行きました。信用しているから大丈夫だよと預金をそのまま置いていただけのお客さまの声を聞き、銀行は諸先輩方が代々積み重ねてきたお客さまとの信頼関係で仕事を続けられていると強く感じました。

——再生PTに手を挙げた理由は。

澤田 大切にしているお客さまに毎日謝らなくてはならない状況で、自分が何もしないでこのままでよいのかと思いつきました。だから今の思いをぶつけて、やれることをやってみようと思直しました。同時にできることをやり切つて、それでも会社は変わらない、先が見えないと判断したら、辞めようとも思っていました。

熊倉 会社に残るなら思い切って会社を変えてやれと思つて再生PTに飛び出した感じです。当時の支店長がチャレンジを勧め、後押ししてくれました。

山田 これは若手にとってはチャンスだと漠然とした思いがありました。会社を取り巻く環境が大きく変わると自分の居場所は意外とこの先広がるのかもしれない。活躍できるチャンスが与えられると期待して手を挙げたのです。

——再生PTにはどんなメンバーが集まりましたか。

職場の周囲の反応はどうでしたか。

澤田 熱い想いを持った濃い人たちがばかりでした。職場の周囲では、若手の成長を温かく見守ろうとする上司や先輩、仲の良い前向きな同期は応援してくれました。一方、どうせ変わらないからわざわざ大変なことをする必要はないと考える方、会社に裏切られたという気持ちが強い方は、私の活動を冷ややかに見ていたように思います。その中でも続けられたのは、チームのメンバーが同じ想いでいたからです。少なくともそこに行けば同じ想いの人たちがいて、3ヵ月間はテーマに向かって目標を持ってやっていける。営業店にいる時間はお客さまに謝つてばかりでつらいと思う部分が多かったけれど、変革しようとする人たちが一緒にいてくれたことは、今でも励みになっています。



澤田 恵理
(2003年当時)リそな銀行 祖師谷支店 渉外課 担当者
再生PT検討テーマ「マーケティングの確立、商品サービス設計の見直し」を担当

<第1次再生PTの検討テーマ>

- ① 企業コンセプトの確立
- ② 店舗ネットワークの再構築・店舗のあり方
- ③ オペレーション事務の効率化・コストダウン
- ④ 本部業務の効率化(マニュアル・規定等の見直し)
- ⑤ 関係会社のあり方
- ⑥ マーケティングの確立、商品・サービス設計の見直し
- ⑦ システム再構築
- ⑧ CS向上・企業イメージアップ



日本経済新聞 2003年7月8日



——再生PTはどのように進んだのですか。

熊倉 当時在籍していた支店の仕事と兼務での参加だったので、18時まで支店で仕事、23時頃まで再生PTで本社、土日も本社に出社といった勤務でした。目の前の仕事をこなすのに精いっぱいでしたが、自分は「店舗ネットワーク」をテーマとしたチームに入り、その後に出てくるローコストオペレーションや店舗ネットワーク、体制の再構築に結果的に繋がる提言をまとめていき、形となりました。

山田 再生PTでは「企業コンセプト」をテーマとしたチームに入りました。「リそなは何のために存在するのか」「公的資金を投入して助けていただいた意味は？」などについて議論しました。メンバーのイメージがそれぞれ違い、議論の方向性をまとめるのに1ヵ月くらいかかりました。その結果、現在の「リそなSTANDARD(リそなグループ行動指針)」にあたるものを作成し、それをきれいごとに終わらせず、従業員一人ひとりが日々の営業活動の中で忠実に行動に移せる会社になろうという結論にたどり着きました。

——社内が変わり始めたと感じたのはいつごろからですか。

澤田 早かったですね。提言後、しばらくしてから、いろいろな取り組みが動き出したあたりからです。

熊倉 再生PTの提言は、物事をチェンジしていく変革のワンサイクル目だったという気がします。参加していた人は熱い想いでやっているから、どんな形でも変わればいいわけです。新しい施策にヒト・モノ・カネを投入し、それによって次のサイクルが回る仕組みができました。いろいろなものが変わって何かを打ち出すのが当たり前になったのです。

——再生PTへの参加を含めた当時の経験が今に活かされていると感じるのはどんなところですか。それを踏まえ、次世代に継承していきたい「リそなのDNA」とは何でしょうか。

熊倉 職位や立場ではなく、課題の本質を見極め、論理的には是非で議論する重要性を学びました。再生PTは、社内でフラットに議論する文化が形成される契機にもなりました。リそなでは、若手従業員が会議で自由に発言できるし、支店長にみんなが普通に声をかけられます。現在でもトップダウン型の銀行が多い中で、大きな違いになっていると思います。



熊倉 広将
(2003年当時) 埼玉りそな銀行 戸田支店 渉外課 担当者
再生PT検討テーマ「店舗ネットワークの再構築・店舗のあり方」を担当

会社を良くしたい一心で再生PTに参加しましたが、そうした目的のために頑張っている人間をけなしたり、足を引っ張ったりする人はいませんでした。何でもぶつかって動いたほうが良いということです。一生懸命変えようとしている人たちに対しては誰もが応援してくれます。

澤田 恐れず変革に挑戦することで、失敗もあるけれど、次に生きてくるものが必ずあります。私も若いときにたくさん失敗しましたが、それによって駄目だと言われたことはありません。当時の従業員がみんなで銀行の常識を破る行動を取ったことで今のリそながあります。今の当たり前を今後の当たり前と思わず、常に変化に柔軟であって欲しいです。常に変化していかない限り、リそなは今後生き残っていけないのではないのでしょうか。特に若い人たちは、それこそ失敗してもフォローしてくれる人たちがたくさんいるので、今だからこそできることにたくさんチャレンジして欲しいですね。

山田 リそなショックがなければ、銀行は変わらないままだったでしょう。リそなショックで一気にいろいろなものが変わり、世代交代が進み、旧あさひ銀行出身だ、旧大和銀行出身だといった旧行意識もなくなりました。それで新しい会社のカルチャーができたのは良かったと思います。また、「公的資金を入れて助けていただいた会社」だということを、当時在籍した人間だけではなく、リそなグループに関わる人たちは未来永劫忘れてはならないと、若手の方々に伝えたい。本当であれば、リそなはつぶれていた会社なのです。公的資金が入った以上、国民の税金を投入し

て助けられたことを忘れてはいけません。なぜ助けられたのか、それに対してどのように世の中に返していかないといけないのか、ずっと問い続けるべきです。

もう一つはお客様に助けていただいたこと。当時、離れていかなかったお客様、むしろ私たちに応援して下さったお客様がいたからこそ、今の私たちがいます。仮にもう一度リそなショックと同じようなことが起きたときに、今のお客様はリそなを見限らず支えてくださるだろうか？ そのような信頼関係を築けているか？ と常に問い続けることができる会社であり、従業員でありたいと思います。



再生PTの活動風景



再生PTの提言内容も踏まえ策定された「リそなグループ経営理念」、「リそなWAY(リそなグループ行動宣言)」

座談会に参加して

栗野まりな リそなショックはマイナスの出来事ではあるけれど、再生PTに参加した社員の方々は前向きで、自分の意見でリそなを良い方向に変えていきたいという強い情熱と仲間たちの絆を感じました。当時のことを楽しそうに話されているのが印象的でした。今まで窓口での何気ない会話から「あさひ銀行からの付き合いだよ」と、うさぎのミッフィーのキャラクター通帳を提示されるお客様がいました。言葉通り受け取っているだけでしたが、リそなが大変だった時期に支えて下さったお客様の一人だったと知りました。公的資金で国民のみなさまに助けていただいた銀行だということを胸に刻み、お客様への感謝と恩返しをこれからしていきたいと思います。



富山真紀 再生PTに参加した3人の方は共通して「この会社に残るなら自らの手で会社を変える」という強い意思を持っておられ、今後どうなるかもわからない状況下で、3ヵ月間手弁当で活動されていたにもかかわらず、キラキラとしたまなざしでお話されている姿がとても印象に残りました。変革を恐れず挑戦されてきた方々のおかげで今のリそなグループがあること、変革を恐れずに日々変化している会社勤められることを誇りに思うとともに、自分自身も日々移り変わる環境に適応し変革を恐れず立ち向かい続ける人間でありたいと思いました。

旧行時代の通帳をご提示いただくお客様は、公的資金の注入後もお取引を継続いただいた方々であり、胸が熱くなります。そうしたお客様に対して感謝の気持ちを持ち続けなければならないと感じました。

様々な改革の原動力となった リそな競争力向上委員会

2003年8月、リそな競争力向上委員会(以下、競争力向上委員会)が発足しました。顧客サービス向上やコスト競争力の向上など、グループの競争力向上に向けた施策を組織横断的に検討・推進し、従来の銀行業務にとらわれない改革を実現するための経営会議直轄の組織です。社外の視点を取り入れつつ、プロジェクトチームやワーキンググループを活用して多様な施策を強力に推進しました。当時の動きを追いました。

外からの問題提起への様々な反応

競争力向上委員会は、第1次再生プロジェクトチーム(以下、再生PT)の提言を実行するための会議体、受け皿として発足し、花王の出身者がアドバイザーとして参加した。社内のプロジェクトチームや各部などが提案する施策について議論し、了承を得られると経営会議などにかけて機関決定する。花王アドバイザーチームは従業員と議論したり、営業店を訪問したりしながら問題を提起し、議論をリードした。

リそなホールディングスの社外取締役役に就任した渡邊正太郎経済同友会副代表幹事・専務理事(花王元副社長)と花王アドバイザーチームは営業店を回り、自分たちの目で確かめながら外部からの目線で問題点を挙げていった。「銀行の支店にはなぜ大きなカーテンがかかり、店舗内を見せないようにしているのか」「お客さまをお出迎えするのに銀行員がカウンターで座っているのはおかしい」……。「アドバイザーの人たちは、良い意味でいろいろチャレンジし、



渡邊 正太郎
リそなホールディングス 元社外取締役
1936年生まれ、花王株式会社代表取締役副社長を経て、2003年当時、社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事。
2003年～2011年、リそなホールディングス社外取締役を務める。

だめだったら修正していこうという考え方でした。自分は昔ながらの銀行員の意識が強い部門に所属していた人間だったので、とてもいい経験ができました」(2003年当時、リそなホールディングス競争力向上委員会事務局次長だった寺畑貴史*)。生え抜きの従業員との間には軋轢も生まれたが、外部の視点は徐々に社内に浸透し、「サービス・オペレーション改革など、その後の改革の原動力になりました」(2003年当時、同事務局部長代理だった秋山浩一*)。

*1 寺畑 貴史 リそなビジネスサービス株式会社 代表取締役社長
*2 秋山 浩一 リそな銀行 常務執行役員

2003年11月から2009年6月まで競争力向上委員会事務局に所属した神崎亨は、当時20代後半。「花王アドバイザーチームからの指摘をあまり辛らつだとは感じませんでした。若い世代の従業員たちが感じていたことと重なる指摘もあったからです」。異業種の人たちの視点は新鮮で面白く、このように変えたらよいと素直に受け入れた。

一方で部長クラス以上の年齢層の間では、反発する声があったのも事実だ。多額の不良債権が発生して日本の金融システム全体がコントロール不能になり、体力が弱い銀行から経営破綻に近い状態になる、という流れのなかで、リそなも経営難に陥ったと理解する人もいた。マクロの金融・経済情勢と離れたところで「もっとコストダウンせよ」とか「サービスの目線が世の中とは違う」と言われても納得できない人も少なくなかった。

商業銀行がリスクを軽視した融資や株式に対する熱狂に踊らされなければ公的資金は必要なかったはずだとみる渡邊社外取締役は、お客さま第一主義と、お客さま視点に立った顧客満足度の向上を、リそな再生の中核に据えた。銀行の商品は預金にしても貸出にしても他行とあまり変わらない。お客さまが銀行を選ぶ基準はサービスの違いである。そこで、マーケットに適応し、デジタル化により生産性の高い銀行になるためにイノベーションを起こそうとし

た。手形の電子化など時代を先取りする提案も多く、銀行側が受け入れを拒む提案も少なくなかった。

「事務局はアドバイザーと本部の各所管部の板挟みになる難しい立場でした。改革を実行する段階では、各所管部に納得してもらうことが一番の苦勞でした」(神崎)。トップダウンで大きな方向性を決めることはできても、細部の企画立案や実施は各分野の業務の運営を実際に取り仕切っている所管部の協力なくしては不可能だ。特にサービス改革では、費用対効果を定量的には説明しづらかった。最後はトップの一声で実現した施策もあった。



神崎 亨
リそな銀行 室町支店長
2003年11月～2009年6月、リそなホールディングス
競争力向上委員会事務局 担当者/プランニングマネージャー

社内に浸透していったお客さま目線

営業店でも、処遇が下がる中で業務負担が高まる改革に対する反発はあったが、銀行に残った従業員の間には銀行が生まれ変わることへの期待感も強かった。

時間の経過とともに、銀行都合ではなく、外からの目線、徹底したお客さま目線で常に銀行を見直し続ける姿勢が従業員の間浸透していく。渡邊社外取締役は、業務改革を推進する過程で2008年頃までの間に、従業員の意識やモノの考え方が変わっていく「実践教育」ができたと評価している。

神崎も会社の変化を実感した。「最初は反発していた従業員が反発しなくなり、サービス業としての金融を自ら語

り、企画を出すようになりました。競争力向上委員会事務局のメンバーが徐々に本部各部に異動して、変革マインドが浸透したこともあり、所管部が自発的にやりたいことを言えるようになったのです」。組織はフラットに変わり、若い世代や旧一般職らの意見やアイデアが実現するのが当たり前になった。リそな改革初期の集中再生期間では、競争力向上委員会に予算がついていた点も効果を発揮し、改革のための施策の提案がどんどん出てくるようになった。

競争力向上委員会は、お客さまの利便性向上と生産性向上の両立を図る、改革の歴史の扉を開けたのである。

競争力向上委員会のこれまでの取り組み

	2003年9月～2005年3月	2005年4月～2010年6月	2010年7月～
	・競争力向上委員会設置 ・購買戦略部設置	・オペレーション改革部設置 ・サービス改革本部設置	
	「銀行業はサービス業」という原点に立ち返り、「好感度No.1銀行」を目指した各種の取り組みを展開		
サービス改革	待ち時間ゼロ運動 営業時間延長 店舗改革	CS向上活動 VOCによる改革 商品・サービスの見直し	印鑑・通帳取引のゼロ化 生体認証カード即時発行 ATM手数料ゼロ
	徹底したローコストオペレーションを目指し、セールスの場としての新時代の銀行店舗の姿を確立		
オペレーション	営業店・センター事務改革 融資業務革新 購買業務革新	パイロット店活動 次世代型店舗の試行 軽量化店舗の試行	次世代型店舗 オペレーション改革 指定金事務改革 集配金事務のゼロ化
	リテールビジネス分野における営業力の強化		
営業力の強化	地域運営の導入 渉外活動革新 新ビジネスモデル		新営業体制の構築 CRMシステムの構築 管理会計の高度化
			サービス・マーケティング 営業店ペーパーレス キャッシュレス 営業体制の高度化 新たなリテール店舗運営モデルの確立

サービス・オペレーション・店舗改革

座談会

サービス・オペレーション・店舗の改革は、りそな再生の取り組みが集約された改革であり、現在も継続する改革です。従来の銀行の常識を捨て、お客さま目線でサービスを提供するために、お客さまの声を聞くことからスタートした改革はどのように進んできたのでしょうか。

2004年からりそなの新しいコンセプトの店舗として導入した次世代型店舗の展開を始めた当初の苦労や現在の課題などを知る当時の担当者と、現在の営業店で活躍する担当者が語り合いました。



「待ち時間ゼロ運動(2004年1月)」や「平日17時まで営業(2004年4月)」を皮切りに、これまでの「銀行の常識」をくつがえすサービス改革がスタートした。

最前線の現場で教わった、失敗を恐れずに挑戦し続けること

—りそなショック後、新体制のもと「金融サービス業」として生まれ変わるために、サービス・オペレーション・店舗改革をスタートさせました。

千田賀子(以下、千田) まず、全社で「待ち時間ゼロ運動」に取り組みました。(次世代型店舗のパイロット店となる)竹ノ塚支店(東京都足立区)の平均待ち時間は約30分で、りそな銀行内で東日本のワーストワンだったのです。それを何とかゼロにするところから竹ノ塚支店の改革が始まりました。従業員が立ったり座ったりする時間を縮めるために立ったまま対応する、といったいろいろなアイデアが生まれました。待ち時間がゼロになったらEQ(番号札)は不要だという話になり、次から次へと難題が降ってきました。支店にはパート勤務の方も多くいて、新しいことへの抵抗感がかなりありました。一人ずつ面談して、納得してもらいながらすすめました。なかには残念ながら意見が合わない人も出てきました。

三浦貞子(以下、三浦) 待ち時間ゼロはそもそもお客さまをお呼びするまでの時間だったのですが、事務処理を終えるまでの時間も、処理するからにはゼロにはならないのですが、そこをいかに短くお返しかというテーマもありました。お客さまと一緒に手続きすることで一体感が生まれ、体感待ち時間が短くなるというところから、次世代型店舗の「クイックナビ」の発想は生まれています。立ったままお客さまと一緒に手続きするスタイルが定着するまではお客さまからしょっちゅう怒られていました。

千田 「一緒に立って大変ね」「速くていいわね」という声もあり徐々に多くのお客さまが受け入れてくれました。

浅井さくら(以下、浅井) 従業員がなかなか操作に慣れず、ミスが増えたという話も聞きましたが、お客さまからは「立って一緒にやってくれるのね」と温かい声をかけられました。

三浦 個人のお客さまは大半が入出金や税金の手続きなどで済みますが、法人のお客さまが大量に持ってこられる伝票の処理をどうするのか。事前の持ち込みを願ひし、当日、窓口ではお待たせしないように工夫しました。大口の入金をするお客さまにはロビーの入金機にご案内するなどしました。



三浦 貞子

りそな銀行 プロセス改革部
東京業務サポートオフィス所長
(2004年当時)りそな銀行 王子中央支店
営業課 チームリーダー/マネージャー

千田 賀子

埼玉りそな銀行 プロセス改革部
グループリーダー
(2004年当時)りそな銀行 竹ノ塚支店
営業課 マネージャー

浅井 さくら

埼玉りそな銀行 越谷支店 営業課
チームリーダー
(2021年当時)埼玉りそな銀行 日進支店
営業課 チームリーダー



——次世代型店舗の導入はパイロット店舗から始まりました。店舗形態の変化をすんなり受け入れられましたか。

三浦 次世代型店舗では同時に従業員の担当業務の「多能化」に取り組みました。従来、窓口担当と後方事務の担当で役割を分担していたのですが、支店での後方事務をなくしていく流れもあり、窓口担当だけでなく、後方担当が「クイックナビ」にも立つようになったのです。一日中「クイックナビ」で立ったまま業務を続けると身体への負担も大きいので、交代が必要です。シフトの作成が大変でした。次世代型店舗ではオペレーション改革で事務量を減らし、相談ブースを作り、お客さまサービス課の人員を事務からご相談業務へとシフトする動きにつながっていきますが、人材育成に苦慮し、事務とご相談業務の両立がうまくいかずに担当者が疲弊する悪循環に陥った支店も多数ありました。

千田 竹ノ塚支店には本部の人もかなり入り込み、当初は1週間に1回くらいミーティングを開いていました。自分たちでやりたいことを考えてよいと言われていたので、文句を言いながらも自由にやらせていただきました。部下の間からは不安の声がたくさん出てきましたが、なぜ、この試行が必要なのか、来店客が多い竹ノ塚支店で成功してこそ、全店への展開が可能であると説明して納得してもらいました。当時の経験は自分自身が本部に移った現在、とても役に立っています。上からの押しつけ、やらされ感を持たないように、「みんなで作り上げていきましょう」意見をどんどん言ってね」と声をかけるように心がけています。

——りそなグループでは時代の変化を捉えて、現在も様々な形態の店舗を導入しています。浅井さんが在籍していた埼玉りそな銀行日進支店は、2021年にりそなグループタブレットを用いたキャッシュレス店舗になりましたが、現場はどうでしたか。また、お客さまの反応はどうですか。



埼玉りそな銀行日進支店(キャッシュレス店舗)の接客風景



テレビ窓口システムによる手続き風景

浅井 最初に店舗形態のリニューアルが決まり、本部の人から話を聞いたときは、みんな「何でうちの？」と腹落ちしませんでした。それでも、辞める人はいなくて、最終的にはみんなで教え合いながら多能化も進め、支店全体のムードが変わっていきました。みんなで目標を持って頑張るきっかけになったのです。私自身も、言われたことだけではなく、自分でこうしたいなと考えて行動に移すようになりました。

お客さまの間では当初、タブレット操作など「自分でやるの？」という声が多くかったです。一緒に隣でご案内し、手続きが完結するとその便利さに納得していただき、あとはスマホアプリを使えばご自分で手続きが可能であるにご案内し、理解いただける方も増えています。まだタブレットやアプリの操作に慣れていない方もいらっしゃいますが、徐々に受け入れていただいています。

——りそなグループの窓口では後方事務の集約(窓口業務の効率化)も進んでいます。今後のバックオフィスのあり方についてどう考えますか。

三浦 私がサポートオフィス(以下、SO)に行って感じたのは、みんなプロ意識を持ってやっているということです。一番求められるのは正確さですが、電話でお客さま対応をするので、まずはお客さまありきだということを忘れていません。営業店の助けになることは極力やってあげたい、やるべきだと皆が考えてくれています。銀行全体でみると店頭から事務をなくしていく中で、銀行のなりわいを支える部分なので、ものすごく重要な役割を担っています。次のステップに向けてSOの役割はさらに大きくなります。デジタルサービスオフィス(テレビ窓口システムのこと。以下、DSO)も、りそなの新しい顔としてとても重要な役割を果たしています。DSOは幅広い業務を受けるので事務の仕事を感じるという意味では、これからはテレビ窓口

でしかそういう機会がなくなっていくでしょう。内部・事務管理系のキャリアを考える人にとって、バックオフィスの仕事は非常に重要です。DSOとSOを経験してキャリアを重ねていって欲しいですね。

——店舗の役割はこれからどうなるのでしょうか。

千田 キャッシュレス化とデジタル化がさらに進むと、何のためにリアル店舗を構えるのかとよく考えます。それでも私たちが頼って来られるお客さまに対してどれだけのサービスが提供できるのか、ご相談をお受けできるのかです。

三浦 形は変わっても銀行窓口の役割は変わっていないと思っています。来店されるお客さまの目的を達成することが一番ですが、今目指しているのは、そこにいかに付加価値をつけてお返しするかです。お客さまサービス課には、来店するすべてのお客さまにりそなのいいところをお伝えするという役割があり、過去とは違う付加価値をつけることができる人材が増えて、進化しています。

浅井 非対面でいろいろできるようになる中で、私たちは何をしたらよいのか。事務手続きだけではなくプラスアルファでお声がけし、お客さまと一生お付き合いできるように価値を提供するために、私自身がもっといろいろな知識をつけていかないといけないと考えています。

——次世代に残したい「りそなのDNA」とは。

千田 竹ノ塚支店には細谷会長(当時)がよくふらっと来られていました。「どう？」と聞かれて、「あまりうまくいってないんです。こんなことがあってちょっと失敗しちゃいました」と話すと、「それは失敗したからわかったのだから、成功なんだよ」と。細谷会長の考え方が従業員の間に浸透し、どんどん挑戦して失敗すればいいという感覚が生まれました。「これをやってみたいんですけどいいですか」とい

う意見が下から出てくるようになったのです。本部が打ち出す施策や言っていることがすべて正しいとは限りませんが、初めからできないと捉えるのではなく、チャレンジしてみることで大切です。本部にも意見をどんどん伝え、トライ・アンド・エラーを繰り返しながら、良いものを作り上げて欲しいと思います。

三浦 大きな改革が進む中で、自分たちでいろいろ試し、現場発で本部の施策に反映されることが結構ありました。本部が企画を考え、現場が実行する仕組み自体が変わるかはわからないけれど、現場が形にして命を吹き込んでいくしかありません。自分たちが現場で考えて気持ちを込めてやっていかないと何も成功しません。ぜひ、自分の想いを込めたものをしていただきたいと思います。

千田 一例を挙げます。窓口で従業員が立ったままで手続きをご案内しているとき、ふたのついたゴミ箱の高さが低いとゴミを捨てる時にいちいちかがんでふたを開けないといけません。時間の無駄だし、腰が痛くなります。ふたはついているが、立ったまま足で踏めばふたが開くゴミ箱があれば負担が軽くなります。あるパートナー社員の発案を受け、負担が軽いゴミ箱に入れ替えました。従来の銀行では、こうしたことも言える雰囲気ではなかったですね。小さな工夫やアイデアでも実現すると仕事のストレスが減りますし、さらに意見を出しやすくなります。

——お二人の話をどう受け止めますか。

浅井 挑戦する気持ちを大事にしないといけないのだなと思いました。やってみてうまくいかなかったことも、何年後に再挑戦するかもしれないですし、先輩の方々もとりあえずみんなで考えてやってみて、その結果を次につなげていくという経験をされていたのだとわかりました。これからは恐れずに挑戦する気持ちを持ち続けたいです。



「りそなグループアプリ」 開発の現場

座談会



新横 祐輔

埼玉りそな銀行 寄居支店長
(2016年当時)りそなホールディングス
オムニチャネル戦略部 担当マネージャー

佐藤 亮太

りそなホールディングス カスタマーサクセス部
アジャイル推進室 グループリーダー (DXプロデューサー)
(2016年当時)りそなホールディングス
オムニチャネル戦略部 担当マネージャー

後藤 一郎

りそなホールディングス DX企画部
グループリーダー
(2016年当時)りそなホールディングス
オムニチャネル戦略部 担当マネージャー

店舗を通じたリアルな接点に加え、デジタル領域でもお客さまと接点を持てるようにするオムニチャネル戦略の中核は、スマートフォンで利用できる「りそなグループアプリ」です。170回を超えるバージョンアップを継続し、ダウンロード数は670万件を超えグッドデザイン賞など数々の受賞を重ねています。新しい銀行体験を生み出すアプリ開発に携わった担当者が舞台裏を振り返りました。

——アプリ開発に着手するまでの経緯を教えてください。

後藤一郎(以下、後藤) もともとアプリ開発に入る前にオムニチャネル構想、オムニチャネルプロジェクトという企画があり、2015年1月にオムニチャネル戦略室がグループ戦略部内にできました。風呂敷を大きく広げ、リアルもネットもすべてつながる構想を練ってプロジェクト管理を進めようとしたのですが、必ずしも思うように進みませんでした。そこで2016年夏頃に、全方位的なプロジェクトではなく、一点突破型でどこにアクセスしたら効果的かと話し合ったのです。その結果、お客さまの生活に欠かせないスマホに着目し、集中的に取り組む必要があるのではないかという議論になり、2016年11月に新ビジネス構築プロジェクトチームが発足しました。

新横祐輔(以下、新横) グループのお客さま1,300万人(当時)のうち会えるのは100万人。残りの1,200万人にどうアプローチするかを考える中の1つのチャンネルがスマホでした。ただ、スマホをメインチャンネルとして金融サービスを提供する金融機関はなく、そこにチャレンジしていくのが本当に正しい選択なのかしっかり議論するためにプロジェクトチームを立ち上げたのです。議論した結果、短い開発期間でライトな形でのリリースを目指すのか、数年かけてある程度重厚な内容の装備でリリースするのかという二択で経営改革委員会で協議しました。数年待っていたら時代が大きく変わってしまう可能性があるという意見もあり、短期間でライトな形でのリリースを目指すことになりました。



佐藤亮太(以下、佐藤) アプリ開発では、事前に決めた手順通りに開発を進める「ウォーターフォール型」ではなく、開発の途中で仕様や要件を柔軟に変更する「アジャイル型」を採用しました。結果論かもしれませんが、アジャイル型にしたことが成功につながったと考えています。ある機能を直すというときに、効果を説明するのはなかなか難しい。アプリ開発には機動的に対応できるアジャイル型が合っているのです。

新横 アプリの開発にあたっては、デジタルコンテンツ制作会社のチームラボ(東京都千代田区)と協業する形でスタートしました。チームラボは、ユーザー目線で良いものを作るということを徹底的に追求したプロ集団であり、チームラボとともにユーザー目線に立った客観的な価値を創造していきました。アプリのリリース以降もお客さまの評価に目を向け、耳を傾けながら、機能の向上や改善を継続していくことでその完成度を高めていくという観点でもアジャイル型での開発が適していたと思います。

——お客さまと「うすくひろくながく」つながる関係を当初から掲げていました。

後藤 一人ひとりの取引量としては大きくなくても、それを掛け算で積み上げていくとしっかりとしたビジネスモデルにできるという発想です。マジョリティという、より多くのお客さまに響く、つながることを重視したコンセプトです。

——異業種との協業で苦労したこと、逆に得られたことはありますか。

佐藤 コンセプトだけでなく、細かなところまでこだわって先入観を持たずにやっていかないと後で大きな間違いが出てしまったりするので、プロジェクトに挑むときはフラットに物事を考えるようにしています。チームラボはこれまで銀行システムに携わった経験がなく、お互いの認識をすり合わせるのに時間がかかることもありましたが、先入観を排除するために必要な工程だったと思っています。議論したけれど成就しなかった機能もありますが、それもトライ・アンド・エラーですね。あとで何か別の機能を実装するときに、その経験が活かされていきます。

後藤 「なぜやるのか」が一番重要です。金利が低い中で定期預金の機能はなぜ必要かというチームラボからの問いかけに対しすぐに回答できなかったことがありました。改めて定期預金の機能を分解しひも解いていき、お金の管理上、普通預金とは分けておくための機能が重要だといった議論をした記憶があります。そういった議論自体が新鮮で貴重な体験でした。

新横 2018年2月のリリースでは24機能でスタートしました。銀行の機能は何百とありますが、何が要るか要らな

いかを議論して絞り込んだのです。表示する文言も絞り込みました。社内からは「この文言は要りますよね」と指摘されるケースもありましたが、「お客さまが読まないものは載せない」というチームラボと共有した認識のもと、それでも必要な場合にはシステムで担保できる別の方法を考えました。

——次世代に引き継ぎたい「りそなのDNA」とは。

新横 「お客さまになりきる」ということです。お客さまのために良いものを作るということにこだわってアプリの開発を進めてきましたが、アプリに限らずあらゆる場面で業務に没頭していると、時として「何のために」それをやっているのかを見失うことがあります。正しいことをやりながら突き進んでいるつもりでも、いつの間にかお客さまを置き去りにしているケースもあります。そんな時は一度立ち止まって「お客さまになりきる」という言葉を思い返すことで、進むべき道が開けるはずですよ。

佐藤 やはりユーザーファーストです。

後藤 その通り。ただ「お客さまになりきる」と一言でいっても難しい局面は非常に多いです。お客さまの声を拾ったり、データでお客さまの動きから何とかそれを読み解いたりという動きが二次的には必要です。

——これからのりそなグループアプリの目指す姿は。

後藤 2018年のリリース時に「スマホがあなたの銀行に」というキャッチフレーズを打ち出しました。窓口を持ち歩いているような感覚で、そこに社員がいて適切なアドバイスをしてくれる、銀行が本当にポケットの中に入っている、そういうものを目指してスタートしています。そこからさらに進化し、より深く生活に寄り添い、お客さまのお金にかかわる意思決定や管理にどうかかわるかが次の課題です。

新横 お客さまのかゆいところに常に手が届く、「あっ」と思ったときにすぐにサービスを使っていただけの便利さや仕組みをより多く届けていくことが、新たな顧客接点を生み出し、金融サービス業の進化へとつながっていくと考えています。



企画の打合せ風景

伊佐役員インタビュー



伊佐 真一郎

りそなホールディングス 執行役 兼グループCDIO
DX企画部担当兼カスタマーサクセス部担当
兼データサイエンス部担当兼グループ戦略部(事業開発)担当(現職)

2015年1月、りそなホールディングスグループ戦略部 オムニチャネル戦略室グループリーダー。その後、りそなホールディングス オムニチャネル戦略部長を経て現職

りそなのDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略を牽引してきた伊佐真一郎さんは不転の決意でアプリ開発にターゲットを絞り込み、大きな成果を生み出してきました。これまでの足跡と、これからのDX戦略について尋ねました。

りそなグループがDXに取り組み始めたのはオムニチャネル戦略を決定した2015年1月。コンシューマー部門からオムニチャネル戦略室に異動し、「りそなが目指すべきオムニチャネルとは何か」を検討するところから始めた。

最初に取り組んだのはマーケティング、チャネル、営業スタイルの3つの改革。全社的なオムニチャネル戦略プロジェクトを立ち上げ、5年間で300億円を投資する構想を

描いた。銀行全体をオムニバンクにする構想なので、すべての部がチャレンジする必要があり、自分がやりたいことを一生懸命発信したが、理解度のばらつきが組織の中で生まれ始めた。休日に受付できる住宅ローンシステムの開発も行ったが、プロジェクトが進むにつれ工程も増え、各部との関係性が複雑化していき、最後はほぼ止まる状態となった。「この会社で一番失敗してきた人間だと自認して



オムニチャネル戦略室の執務室の様子(当時)

いますが、その中でも大きな失敗の1つでした」

その経験から、全方位に働きかけるプロジェクトは難易度が極めて高い。それなら自分ができることを1つ決め、一点突破しようと路線を修正した。そこで選んだのが非対面のデジタル分野だった。「将来に向けて重要である一方、当時社内での注目度は必ずしも高くなく、ある程度の自由度・スピード感をもって企画することが可能な分野でした。核になるサービスを1個作り、これができる後に少しずつ肉付けする手法を選んだのです」

2016年11月にプロジェクトチームが立ち上がり、大きなムーブメントになる中で、「朝から晩までそのことを考えていました。まさに不転の決意です」。アプリ開発に携わったことはなかったが、コンシューマー部門での経験が生きた部分もある。コンシューマー部門にいたとき、企画した商品やサービスが思った通りの形でお客さまに提供できないことを経験してきた。ついつい、お客さま目線でのサービス設計と、銀行員目線の事務手続きが混じってしまう傾向があったのだ。こうした経験もあり、お客さまが直感的に操作できない商品・サービスや機能はアプリには搭載しなかった。旧あさひ銀行と旧大和銀行のシステム統合の事務局を担当した時期もあり、当社のシステム構成を理解していたのも大きかった。

2009年に早稲田大学大学院のMBAコースに入学して身につけた流通系マーケティングの知識も生きている。流通事業者はお客さまの心理状態に近づきながら、やりたいことも実現するWIN-WINのポイントを探る。「お客さまに操作のしやすさを提供しながら便利だと思っていただき、銀行としてもしっかりと成果を得て、収益に反映するという考え方は、マーケティングの基本なのです」

協業のパートナーにチームラボを選んだのは「一番銀行っぽくなかった」ためだ。自分が見えていない世界が実はお客さまにとってよいものかもしれない。違う世界観を持っている人たちの良さを生かしつつ、銀行として実現したいことを融合させれば銀行らしくないサービスを提供できるのではないか。お客さまに鮮度のよいものを提供するためには、アジャイル型という方法が必要だった。

チームラボとは、アプリの画面というより、お客さまのどのようなニーズ、「コト」を満たしたいのかをずっと議論していた。お客さまに提供したい価値を共有できたので、「それならこういう画面がいい」との提案があり、折り合うことができた。

当初は2017年中にリリースする予定だったが、本当にお客さまにとって使いやすいものを提供するために妥協せず修正を重ね、2018年2月にリリースした。りそなはメガバンクに比べるとバンキングアプリの分野で出遅れていたが、後発の強みを生かし、チームラボと協業しながら結果としては一番使い勝手のよいものができたと伊佐さんは自負している。

すべてのお客さまに使い勝手が良いと評価されるのがゴールだが、価値観が多様化する中で実現が難しいことも認識しており、バージョンアップを繰り返す必要があると判断している。「改善をやめてしまったら一番手だったのが二番手、三番手になります。お客さまのことだけを考えながらサービスを磨き続け、純度を上げ、お客さまと向き合い続けることが大事なのです」

後世に残したいのは、「『現状維持は退化』と認識し、次の一手を自ら考え続ける、失敗を恐れず挑戦し続ける」姿勢だ。それを確かめるポイントはやはりデータである。お客さまの動き方とかデータを見て、間違っていたと判断したら直せばよい。「ただし、何でもやってみればよいわけではなく、リスクマネジメントとダメージコントロールを重視しています。アジャイル型でも、したたかさ、緻密な計算、戦略的な一歩が必要なのです」

りそなは地方銀行にデジタルプラットフォームを提供し、地銀のDXパートナーを目指している。「最初からそれを狙っていたのではなく、1個1個突破していくと、その次が見えてきたという感覚です。金融デジタルプラットフォームを成功させ、マーケットに評価された暁にはまた新しい扉が見えてくるでしょう。その繰り返しで道を切り拓いていくのです」



委員会等設置会社への移行によるガバナンス改革



公的資金の注入が決まった後、りそなホールディングスとりそな銀行は、邦銀グループとして初めて委員会等設置会社(現・指名委員会等設置会社)へ移行することが決まりました。突然の体制変更に従業員の間には戸惑いもありましたが、短期間で準備を進め、新体制に移行しました。すると、形式が重んじられ、粛々と議事が進行する傾向が強かった取締役会が一変します。JR東日本出身の細谷英二元会長を中心に、異業種出身で経験豊かな社外取締役らによる真剣で熱気ある議論の場に変容しました。お客さま目線の施策が会議で活発に議論され採択されるようになり、外部からの評価を意識した規律あるガバナンス(企業統治)が定着していったのです。

委員会等設置会社は、2003年4月の商法改正で認められた新たな組織形態である。政府は公的資金の注入を認めるにあたり、経営陣の刷新と委員会等設置会社への移行を条件とした。りそなグループが経営の危機に陥った大きな原因はガバナンスの機能不全にあり、当時先進的と言われた委員会等設置会社の枠組みを導入すればガバナンスを強化できると判断していた。

新体制への移行までには1カ月程度しか時間がなかった。取締役会の所管部署として秘書室が担当となり、先行して4月から委員会等設置会社に移行していた企業にヒアリングなども行い、準備を急いだ。

2003年6月27日、定時株主総会の承認により、委員会等設置会社に移行した。細谷元会長と6人の社外取締役を招聘し、取締役会と、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の

3委員会は、独立性が高い社外取締役が過半数を構成する新たな経営体制がスタートした。細谷元会長の経済同友会での人脈も活かし、多士済々で気骨あるメンバーが集まった。

従来、取締役会の運営にあっていた秘書室は、ガバナンス体制の大幅な変更に伴い、その事務局機能を充実させるため、同日付でコーポレートガバナンス事務局に改組し、指名委員会と報酬委員会の事務局も担うこととした。

秘書室長から新たにコーポレートガバナンス事務局部長として新体制への移行を支えた池田一義は「新しい経営の枠組みを導入することで、過去のしがらみをなくし、新しい発想で物事を考えられるようになりました。りそなという判断軸で新しい銀行を作ることができたのです。ただ、執行と監督の境界線が明確になっていなかった点については、大きな議論がありました」と回想する。社外取締役の間でも見解が分かれた。「取締役が執行にも入り込まなければ改革はできない」という考えと、「取締役の役割はあくまで監督であり、執行にまで立ち入るのは、やりすぎだ」という考えとで見解が分かれており、そこには常に議論があった。

「りそなを再生したい」との思いは同じだったが、個々の議題を巡っても社外取締役の間で見解が対立する場面もよく見られた。議論が白熱し、取締役会が6、7時間に及ぶことも珍しくなかった。

それでも、最後は細谷元会長の下で意見がまとまった。「再生からスタートしたことで、社外取締役の機能や執行の役割を、ある程度明確にできました。細谷さんという星を中心にうまく回ったのではないのでしょうか」(池田)



池田 一義
埼玉りそな銀行 シニアアドバイザー
2003年当時、りそなホールディングス コーポレートガバナンス事務局部長。その後埼玉りそな銀行社長、同社会長を経て現職

◆2003年6月 委員会等設置会社移行時にグループ外から招聘した会長と社外取締役

役職名	氏名	就任時現職(前職)
会長	細谷 英二	東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長
社外取締役	荒川 洋二	弁護士
	井上 輝一	トヨタ自動車株式会社 常勤監査役
	小池 俊二	株式会社サンリット産業 社長、 大阪商工会議所副会頭
	筋内 昇	アロー・コンサルティング事務所 代表
	林野 宏	株式会社クレディセゾン 社長
	渡邊 正太郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事

指名委員会の使命は取締役の選任あるいは解任にある。しかし、りそなでは、グループ銀行などの社長から部長級の役員候補者にまで、役員の選抜・育成プログラムであるサクセッション・プラン(解説参照)を通じて社外取締役のフィルターを通しての選任が行われている。このため、社外取締役は取締役会の場合だけでなく、様々な機会を通じて執行の内容や社内の人財の把握に努めている。

新体制への移行時にコーポレートガバナンス事務局に秘書役として着任した菅哲哉の携帯電話には、社外取締役から意見を伝えたり確認のための連絡が毎日のように入った。「銀行の中で働いていると普通だと思っていることが、外の人からの目線で見ると全くなっていないという話がたくさんありました」

菅の脳裏に焼き付いているのは、りそなを立て直すという強い思いで集まった社外取締役の方々の姿だ。「取締役会では机を叩いて意見をぶつけるような侃侃諤諤の議論もあり、叱責を受けることもあります。気迫のこもった取締役会でした」

当時、企画部に所属していた原藤省吾*はある日、白熱する取締役会の議場の後方に控えていた。議論が紛糾するなかで、「若い人がこの議論をどう思っているか聞きたい」と社外取締役の林野宏さん(当時株式会社クレディセゾン社長)に促され、議場に移動して自身の考えを発言した。意見を聞いた林野さんは、「りそなショック直後のこの苦しいなかで、社長や社外取締役のみんながこれだけ真剣に白熱した議論をしている。おそらくこの会社は10年、20年後にきっと再生しているだろう。そんな時

代が来たら、当時はこういう議論があったと、あなた方が後々若い人たちに伝えていって欲しい。これがこの会社の明日へのナレッジだ」と語りかけた。原藤は感動のあまり涙した当時のことを今も鮮明に覚えている。

*原藤 省吾 りそなホールディングス 執行役
(2003年当時)りそなホールディングス 企画部 部長代理

委員会等設置会社の経営の枠組みは、その後のりそなグループの再生に大きな役割を果たしてきたが、「委員会等設置会社にすればガバナンスが向上するというものではない」と菅は語る。委員会等設置会社はあくまで「形」であり、どんな形がベストかは会社によって異なる。委員会等設置会社がしっかりと機能するかどうかは、経営に携わる執行サイドと社外取締役の志にかかっている。「スポーツに例えれば、自分たちの考え方や、プレースタイルに一番合った練習の形を選ぶのと同じだと思っています。練習に参加する選手と監督が一体となり、強いチームにしようという思いがなければ、どんな練習の形をとっても駄目なのと同じだと理解しています」

多彩な社外取締役の熱意ある献身、社外・社内のメンバーの再生に向けた強い思いがあったからこそ、委員会等設置会社という枠組みが表面的なものにならず、実効性のある血の通った、りそな流のガバナンスの仕組みとして定着したのである。



菅 哲哉
関西みらいフィナンシャルグループ会長
2003年当時、りそな銀行コーポレートガバナンス事務局秘書役。その後関西みらいフィナンシャルグループ社長、関西みらい銀行社長を経て現職

解説

りそなのサクセッション・プラン

りそなグループの経営改革を加速し、持続的な企業価値の向上を実現するために、最適なタイミングで、最適な人材に、経営トップ(グループ銀行社長含む)としての役割と責任を継承させることを目的とした、2007年度より導入している役員の選抜・育成プログラム。

本プログラムは、りそなホールディングスおよび関西みらいフィナンシャルグループ、グループ各社の社長から役員候補者までを対

象として、外部コンサルタントからの助言も活用した客観性を確保しつつ、計画的に実施され、評価内容はすべて指名委員会に報告される。

また、各指名委員も評価内容の報告を受けるにとどまらず、個々のプログラムにも実際に参加することなどを通じ、各役員との直接の接点を持つことで、より多面的に人物の見極めが行われる仕組みとなっている。

社外取締役の 目に映ったりりそな



りそなのガバナンスの要となった社外取締役は何を考え、どう行動したのでしょうか。元社外取締役の渡邊正太郎さん(在任期間 2003年～2011年)と松井忠三さん(同2013年～2022年)にお話をうかがいました。



渡邊 正太郎
りそなホールディングス 元社外取締役
1936年生まれ、花王株式会社代表取締役副社長を経て、2003年当時、社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事。
2003年～2011年、りそなホールディングス社外取締役を務める。

渡邊正太郎 元社外取締役

日本のビジネスモデルを引っ張ってきた一流会社の経験者が、銀行のビジネスモデルを製造業や小売業を手本に新しいモデルに変えていくという意思決定をし、それを執行部が推進する――。

渡邊さんの考えは明確だったが、生え抜き従業員たちの反発は予想できた。「外部からやって来て、銀行業務の経験がない人たちが偉そうな顔をして、自分たちを巻き込んで議論するのだから、頭にくるでしょう」

摩擦を覚悟でイノベーションを推進したのは、「約3兆円の巨額な公的資金を1銭でも毀損してはならない」とい

う強い思いからだ。日本の金融業界のために、どうしてもこの銀行を再生しなければならない。外部から来て、金融業の新しいモデルを作るという気負いもあった。懐疑的に見ている従業員たちに、どのように成果を見せていくかということに心意気を感じていた。

他の社外取締役とも協力し、全国各地の支店を訪問した。「3兆円の公的資金に対する責任感とプレッシャーがありました。我々自身がイノベーションをやらなければ、やる人がいないと判断して闘争したのです。社外取締役が執行に突っ込みすぎていると心配や誤解をする人もいましたが、そうしないと本物のビジョンを描けないと考えたのです」。現場を徹底的に見て考え、取締役会で議論した。

取締役会は通常の会社なら2時間程度で終わる。当時のりそなでは毎月2回、昼食をはさんで議論が尽きなければ時間を延ばし、1日中議論することもあった。花王やトヨタ自動車をはじめグローバルな競争のなかでイノベーションを続けてきた企業の出身者たちの考えは社内に浸透していった。

また、社外取締役によるガバナンスは、りそなを透明性の高い銀行に変えていった。ただ、「透明性が高い銀行です」と説明しても外部からはよくわからない。そのため、銀行の支店にかかっている大きなカーテンをはずし、お客さまの待ち時間を数字で示したポスターを貼ったのだが、これは「銀行を外から見えるようにしよう」という渡邊さんの発想が起点となった工夫の一つだ。

コーポレートガバナンスはメンバーの質によってすべてが決まるというのが、渡邊さんの持論だ。個性豊かな社外取締役による議論の中から、イノベーションの芽が出てきた。

「社外取締役が従業員たちの背中を押し続けることが一番大切なのではないか。『今のまま』が従業員にとっては楽ですが、『大変だけれど楽しい』、しかもりそなのやっていることはお客さまのためにもなるという信念を持って欲しい」と、今なお渡邊さんは改革の継続の重要性を語る。



松井 忠三
りそなホールディングス 元社外取締役
1949年生まれ、株式会社良品計画代表取締役社長、同社会長を歴任。
2013年～2014年りそな銀行社外取締役、2014年～2022年りそなホールディングス社外取締役を務める。

松井忠三 元社外取締役

西友から良品計画に転じ、社長、会長を務めた。埼玉県に住んだことがあり、りそな銀行の前身の旧埼玉銀行を身近に感じていた。社外取締役への就任要請を受けたときは不安もあったが、なじみのある銀行でもあり引き受けた。

2013年にりそな銀行の社外取締役に就任し、2014年からりそなホールディングスの社外取締役を務めた。

良品計画では社長として経営改革を断行し、業績のV字回復を成し遂げた。りそなグループに招聘されたとき、公的資金導入時からの改革の歴史について説明を受けた。「私も相当な改革を実行してきましたが、りそなの改革は想像以上でした。規模もそうですが、徹底度が素晴らしいと思いました」

最大の驚きはガバナンスだった。指名委員会等設置会社の運営には手間がかかる。社外取締役が過半数を占め、指名、報酬、監査の3委員会の委員長を社外取締役に頼まなければならない。

りそなに来てみると、「委員会等設置会社の仕組みがきちんとできていて、ガバナンスの働き方もすごい」と感じた。

りそなホールディングスと良品計画は2015年、日本取締役協会が主催するコーポレートガバナンスに関する企業表彰制度の第1回目にあたる「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2015 Winner Company」をともに受賞している。

松井さんは、りそなホールディングスでは2014年に報酬委員会委員となり、2015年に指名委員会委員を兼務。2017年に指名委員会委員長に就任した。

役員候補者からトップまで計画的に育成する仕組みにも驚きを感じた。多人数の中から選抜し、何階層かに分け、階層ごとに最適な教育と選抜を繰り返す。透明性が高い仕組みが動いていた。社外取締役は選抜の過程にずっと関わるため、トップ候補の人たちをよく知る仕組みになっている強みがある。

現在では、多くの会社が指名委員会等設置会社となったが、その目的を踏まえた運営には、多くの会社が苦心しているのも実情である。「社外取締役を経営に参画させ、意見を聞き、それを身にしていくのは、ものすごく負担で、社外取締役の負担も重い。それは指名委員会等設置会社という仕組みに血を通わず大変さなのです。形こそ取り入れている企業はたくさん出てきましたが、しっかりと血を通わせている会社はまだ少ないというのが私の印象です」

「りそなの取り組みや仕組み、制度には血が通っている」と評価する松井さんは「それをものすごく大事にし、社風にしていって欲しい」と期待を寄せている。



細谷会長、社外取締役、りそなホールディングス川田社長ほかグループ銀行社長が一同集っての会議(2003年頃)

りそなが追求してきた経営

2003年に社外から就任した細谷元会長は従業員に「厳格に、うそをつかない、先送りしない」というメッセージを繰り返し発信し、「ガラス張りの経営」の大切さを唱えました。また、トヨタグループの創業者、豊田佐吉氏の「障子を開けてみよ、外は広い」という言葉をよく社内で紹介し、世の中やお客さまから評価され、自らも変化し対応する姿勢の重要性を強調しました。りそなの再生と自立に向けて細谷元会長が追求したガバナンスのあり方は、その後のりそなの経営のバックボーンとなっています。

りそなホールディングス東京本社 ガラス張りの役員室

細谷元会長は再生の第一歩として「厳格に、うそをつかない、先送りしない」という3つの基本方針を掲げ、過去の延長線上の対応を否定した。

3つの基本方針は、その在任中に一貫して強調した「ガラス張りの経営」にも通じる。隠し事のない経営が、結局は不祥事が起きたり、お客さまや世の中から糾弾されるような経営に陥ったりしないことにつながると考えていた。

細谷元会長は就任後、最初に迎える2003年9月中間期決算で銀行が抱えるリスク要因をあぶり出して処理する方針を打ち出し、貸出債権や株式、不動産などの含み損をすべて表に出すように指示した。

当時、財務担当役員だった東和浩は、「最初は遠慮していた各部からの申告が徐々に増え、処理額が膨らんだ。預金保険法に基づく公的資金の注入額(約1兆9,600億円)を意識したわけではなく、とにかく含み損を出し切ろうとした」と振り返る。最終的に処理額は約1兆7,000億円に達し、りそなホールディングスの2003年9月中間期決算は1兆7,696億円の最終赤字となった。抜本的な財務改革として想定できる含み損を一括で処理し、健全となった財務基

盤は、その後の業績V字回復の土台となった。

この「厳格に、うそをつかない、先送りしない」という考え方は、2008年秋に発生したリーマン・ショック時にも大きな効果を発揮した。2009年3月期決算で、株価が下落して巨額の減損処理を迫られた大手銀行は軒並み最終赤字に転落した。そのようななか、りそなホールディングスは1,239億円の最終黒字を計上し、邦銀で首位の業績となった。2003年度からの財務改革において、業界に先駆けて株式持ち合いの縮小に取り組み、保有株を圧縮したりリスク抑制的な有価証券ポートフォリオを構築していたことや、リスクを先送りしない有価証券運用に取り組みできたため、株価変動の影響を小さくすることができたのだ。

なお、公的資金注入につながる不良債権問題の要因になった融資業務の点でも「りそなショック」の教訓を活かした経営をたゆみなく続けている。2003年にクレジットシーリング制度の運用厳格化などの融資業務運営の見直しを図って以降、大口与信の抑制と中堅・中小企業向け融資や住宅ローンの取り組み強化により、継続的に小口分散した貸出金ポートフォリオの形成を進めてきた。現在のりそ

なグループの貸出金ポートフォリオでは、約80%*が中小企業・個人のお客さま向けであり、リテールへの特化を明確にした構成比率は、りそなが追求してきた経営が今も色濃く継承されている一例といえるだろう。

*2023年3月期現在

外の変化に対応、お客さまを起点に変えていく

細谷元会長は「障子を開けてみよ、外は広い」と豊田佐吉氏の言葉をよく口にし、常に外を見る意識の大切さを説いた。

当時細谷会長は、トヨタ自動車出身の井上輝一社外取締役に、「トヨタの人たちはこの言葉をどのように理解しているのか」と質問した。「昔の家屋だから、障子を開ければ冷たい風が吹いてくる。ぬるま湯から安堵感が広がってきたときに、目覚めよ、覚醒せよ」という意味だと答えた。「トヨタグループ自身が外の変化に合わせて進化しろ」というメッセージと理解する人も多いという。細谷元会長はこの言葉を「覚醒と進化」を表すと解釈した。



東 和浩
りそなホールディングス
シニアアドバイザー
2003年当時、りそなホールディングス執行役財務部長。その後りそなホールディングス社長、同社社長を経て現職



細谷英二語録集
「初心忘るべからず」
「りそなの常識は世間の非常識」など細谷元会長が在任中に従業員向けに発信したメッセージをまとめた語録集で、2013年より全従業員に配布している

細谷元会長は就任直後の2003年7月に開いた支店長会議で「りそなの常識は世間の非常識になりつつある」と指摘し、独りよがりな内向きの経営から脱却し、お客さま、株主のほうを向いた開かれた経営に取り組むと宣言した。

のちにグループの経営を担うこととなった東は、「自分の過去が否定されたようでショックでした。自分たちが常識だと思っていたものが、いや、そうじゃないと言われて、頭をガツンと殴られたような感じでした」と当時を振り返る。

東と同様な思いを持った従業員たちは、この言葉に慣れるまでに時間がかかったが、次第に細谷元会長の真意を理解するようになった。

「自分たちで過去を否定することによって新しいものを作っていこう。そういう変化が組織の中に出てきたと思います。変えていくことがものすごく重要なのです」(東)

また、この外の変化に対応するためにりそなが作りあげてきた仕組みが、「フラットな組織」と「ガラス張りの経営」だったのではないかと東は振り返る。

細谷元会長は就任後、お客さまが中心で現場が主役の逆ピラミッド型の組織への転換として「地域運営」を始めたが、金融サービス業に向けた組織構造の改革として、お客さまと直接接する現場の情報が経営に入ってくる仕組み作りを追求した。

細谷会長が亡くなった後、グループの経営を引き継いだ東が特に気を配ったのも、組織のレイヤー(階層)を作らないことだった。

「大きな組織になると、どうしても重層的なマネジメント構造になりやすい。しかしながら、経営トップと現場との間の階層が増えてくると、必ず情報の目詰まりが起き、経営と現場の意識のずれができてしまう。そうならないためにも、経営は現場によく行かなければいけない。また「ガラス張りの経営」の意味の1つは、現場と経営の距離をなくし、現場からも経営が見え、現場の話がダイレクトに経営に入ってくる仕組みを作ることだった」と東は語る。

2003年以降のりそな改革の諸施策は、もともと現場や業務の所管部署が以前から問題意識をもって温めていたアイデアが経営に上がり、実現したものが多かった。

細谷元会長は、「知は現場にあり」「お客さまに聞く」という言葉をよく使った。「私たちは、これまでの改革を通じ、ようやくお客さまの話を聞き、自らを変えられる組織になってきたと思います」と語る東は、次の世代の従業員にも、「フラットな組織」という組織風土を大切に、「変革を続ける気持ち」をりそなのDNAとして継承して欲しいと望んでいる。

子ども向け金融経済教育 「りそな・みらいキッズマネー アカデミー」

2005年8月に社会貢献活動の一環として始めた子ども向け金融経済教育「りそな・みらいキッズマネーアカデミー」。18年間で4万4千人を超える小学生が参加し、夏の風物詩といえるイベントに成長しました。活動を始めた当時から現在に至るまでの道のりをたどりましました。

りそな独自のメニューを 休日返上で作り上げる

公的資金の注入後、2005年3月期決算で黒字転換を実現したりそなの経営陣は、世の中に何か恩返しをしたいと考えていた。これからどんな取り組みをしたいか従業員にアンケート調査したところ、子ども向け金融教育がトップとなった。ちょうどそのとき、日興コーディアル証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)に勤務していた有明三樹子*は、りそなへの営業活動の中で、子ども向け金融教育の実施を提案していた。りそなの関係が深まるなかで、「銀行で、自分にとってのライフワークである子ども向け金融教育に携われるのなら、これほどありがたいことはない」とりそなへの転職を決めた。

小学生にお金の役割や大切さをどう伝えるのか。有明のアイデアを参考に、従業員がりそな独自の教材やカリキュラムを手作りで仕上げていった。

*有明 三樹子
2005年7月りそなホールディングス入社、コーポレートコミュニケーション部グループリーダー。その後りそな銀行常務執行役員を経て、りそなビジネスサービス専務取締役

初回は東京・大阪・埼玉の本社3拠点で実施した。ボランティアで参加を募ると200人近くが手を挙げ、何をするかを話し合った。リハーサルや準備のために19時過ぎに本社に集まり、土日も活動していた。上司から「何をしに行くんだ。遊びに行くのか」と言われた人も多くいたなかで、最終的には従業員約60人が参加した。

北村紘一は第2次再生プロジェクトチームに参加した経験から「りそなを変えていかなければならない」との思いを持ち続けていた。中学・高校の社会科の教員免許を取得し、子どもたちにサッカーを教えていたこともある。子どもたちに教えるのは得意かつ好きであり、第1回キッズマネーアカデミーのボランティアにも応募した。

初めは周囲の理解を得るのは難しかった。大阪チームのリーダーに選出されたものの、通常業務との兼ね合いに悩んだ日々だった。認定NPO法人



北村 紘一
りそな銀行 箕面支店長
(2005年8月当時)りそな銀行
茨木支店 融資課



現在はグループの各営業店でも開催している

金融知力普及協会による金融知力インストラクター養成セミナーは、「長時間のビデオ、課題の提出、プレゼンテーションと内容が濃く、カリキュラムをこなすのに必死でした」

キッズマネーアカデミーの開催日は平日。休暇を取って参加した従業員が何人もいたことが開催後の懇親会でわかった。達成感と同時に苦しい思いが込み上げ、泣き出す人もいた。会社としての取り組みであり、休暇を取る必要はなかったのだが、参加者たちはそれだけ肩身の狭い思いをしていたのだ。

翌年の2回目になると社内の理解は深まってきたものの、それでも休暇を取って参加せざるを得ない人もいた。細谷元会長は「キッズマネーアカデミーに参加する従業員を支援できない人は、支店長として失格です」と支店長会議で発言し、参加者をフォローした。3年目からは各地の営業店が自発的に開催できる仕組みを整え、年を重ねるごとに若手従業員を中心に活動の輪が広がっていった。マニュアルの整備が進み、各営業店が同じレベルで運営できるようになったことを受け、現在はグループ全体で毎年150を超える拠点で開催している。小学生だけではなく、中学生、高校生、大学生、社会人向けの金融経済教育にも取り組んでいる。

「金融経済教育への継続した取り組みはりそなグループの一つのブランドになっています。公的資金を入れていただき、国民に助けていただいた銀行としての恩返しであり、リテールNo.1を目指す私たちがやるところに意義があります」。若手従業員の参加は人財育成にもつながる。現在、支店長の北村は、若手従業員には「忙しいと思うけど、自分自身の成長にもつながるから、時間を割いてきっちりと対応するように。やるなら楽しんでやって欲しい」と声をかけ、環境づくりに努めている。

北村が次世代に継承したい「りそなのDNA」は、苦境においても変えていく力だ。その点では現在のりそなには危機感を持っている。「お客さまに選ばれるには何をすべきか、現場でも、もっと考える必要があります。銀行業界の先陣を切ったキッズマネーアカデミーにしても、そこにあぐらをかいているようではすぐに追い越されます」



仕事への向き合い方、 キャリアについて考えるきっかけに

みなと銀行の椎葉菜津貴は入社4年目の2022年夏、初めてキッズマネーアカデミーに参加した。小学生にお金の大切さを分かりやすく伝える方法を工夫するのは大変だったが、当日に向けて段々と準備を楽しめるようになった。学年ごとにミニゲームを選ぶようになっているが、どのゲームを選べば子どもたちは楽しく参加できるのかと想像しながら、何回もリハーサルを重ねた。



椎葉 菜津貴
みなと銀行 山崎支店
お客さまサービス課
(2022年11月取材時)
みなと銀行 福崎支店
お客さまサービス課

当日は、町にも協力を依頼し兵庫県福崎町のキャラクター、フクちゃん、サキちゃんの着ぐるみを登場させ、子どもたちを喜ばせた。休憩時間に子どもたちに話しかけると、授業の感想や、小学生の間での流行などの話題で盛り上がった。授業の最後に回収したアンケートの自由記載の欄にはすべての参加者が記入してくれた。「お小遣いのやり繰りの仕方をもう少し考えようと思いました」といった回答や、率直に楽しかった、面白かったという感想が多く、嬉しさがこみあげた。「保護者の方々の来店にもつながり、お客さまとの交流が拡大しました。普段は個人営業を担当していますが、業務では体験できない新鮮さがありました。仕事への向き合い方が変わり、キャリアについて考えるきっかけにもなりました」

椎葉は、キッズマネーアカデミーを通じてりそなグループの取り組みがみなと銀行にも広がり、グループの一体感が生まれていると実感している。



銀行見学でATMの裏側を見学する子どもたち

従業員ボランティア活動団体 Re:Heart倶楽部



リハート倶楽部は、2012年、りそなグループ発足10周年を機に「これまでりそなグループを支えてくださった皆さまに感謝の気持ちをお返ししたい」という従業員の想いからスタートしたボランティア活動団体で、地域社会に貢献する従業員の自発的な活動を支援してきました。継続して参加している従業員にスポットをあて、ボランティア活動の意義を探りました。

りそなの絆～被災地植樹プロジェクト～

小嶋啓夫は東日本大震災から間もない2012年10月、りそな銀行仙台支店に異動した。当時はまだ日中や深夜でも震度5クラスの余震があり、不安を覚えた。被災地の人たちは震災でこれ以上のものを経験したのだと改めて知った。余震のたびにお客さまの安全を確認し、支店ロビーのソファの下にはヘルメットを常備した。

仙台支店の女性従業員はほとんどが地元出身。震災後に物資が不足していたとき、りそなグループの各地から支援物資が届いた。彼女たちから「この会社に勤めていて本当によかった」という言葉をよく聞いていた。

そんなとき、本部から被災地での植樹活動の話が届いた。従業員からの募金を原資に、全国の小中学生が育てた苗木を被災地に植樹する。津波から守る防波堤になるような木々を育てるためだ。

小嶋は2003年の公的資金の注入や、2011年の震災時の支援に対する恩返しができる活動は非常に社会的な意義が大きいと考え、植樹活動に参加することを決めた。仙台支店の他の従業員も同じ想いで積極的に参加した。最初は全国から50人の従業員が参加する予定と聞いていたが、最終的には100人に増えた。当日はパンや飲み物を近くの

スーパーで購入して車で運ぶなど手作り感が満載だった。

小嶋はそれまでボランティア活動の経験はなかったが、参加してみると、肩ひじを張ってやるものではなく、自分の想いを素直に伝えればよいと感じた。仙台支店から異動した後も、植樹活動には継続して参加している。最初の2、3年は植樹を行い、木が育ってからは周りの草を刈る育樹を行っている。各地の従業員が参加しやすい形になっており、家族で参加する人も多い。



小嶋 啓夫
埼玉りそな銀行 執行役員 埼玉東地域営業本部長
(2012年当時)りそな銀行 仙台支店 お客さまサービス部長



「びわ湖の日」にあわせた清掃活動

「ボランティア活動は難しいことではないし、自分がありがたく思ったことを返していけばよいのです」。Re:Heart倶楽部は植樹以外にも様々な活動をしている。「よき企業とは、社会、世間から必要とされる企業。よき企業になるためにはRe:Heart倶楽部のような活動は必須です。仕事、ビジネスだけでなく、ボランティアでも社会に価値を提供できることはとても大事ですね」。小嶋は、自分の想いに合うものがあれば今後も積極的に参加するつもりだ。

森川恵子がボランティア活動に関心を持ったのは学生時代にカナダに1ヵ月ほどホームステイをしたときだ。ホストマザーは自宅の一部を、障がい者が自立して生活するためのスペースとして提供し、障がい者の生活支援の有償ボランティアの仕事をしていた。ホストマザーとその家族が障がい者と一緒に生活しているのを見て、なぜボランティア活動をしているか聞いたところ、「彼らが好きだから」という彼女の言葉に深い感銘を受けた。社会人になると、いのちの電話、あしなが育英会、失語症の方々に支援するボランティア活動に参加した。Re:Heart倶楽部が発足し、職場でもボランティア活動ができるようになった。特別支援学校の児童・生徒の作品を展示し表彰する「全国特別支援学校文化祭表彰式」、被災地植樹プロジェクトなど様々な活動に積極的に参加している。

ホストマザーと同じように自分も人が好きであり、誰かのために役立てたらとの気持ちから取り組んでいる。森川は「ありがとう」という言葉が好きで、誰かに「ありがとう」と声をかけると相手からも「ありがとう」と返ってくると信じている。Re:Heart倶楽部の活動は多くの方々の「ありがとう」からつくられており、そうした活動に参加できる自分は幸せだと感じる。

ボランティア活動を続けていると、そこに行けば会える仲間ができる。2022年に父が亡くなり、被災地の植樹・育樹への参加を見送ろうとしていると、ボランティア仲間から「一緒に参加しよう」と誘われ、母、中学生のおいと一緒に参加した。育樹活動の後に、2人から「行ってよかった」と声をかけられた。自分が大事にしてきた活動を家族



地域のイベント「さいたまクリテリウム」でのボランティア活動

にも経験してもらい、想いを共有できたことが、本当に誇らしく胸が熱くなった。

Re:Heart倶楽部は、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢の下で、従業員が自発的に活動に参加できるところに意義がある。「従業員が仕事以外でも活躍でき、地域社会に貢献できる場があると仕事のモチベーション向上にもつながります。ボランティア活動の経験を仕事に活かせば、さらにモチベーションが上がるでしょう」

森川が次世代に残したい「りそなのDNA」は「困ったときはお互いさまの精神」だ。「りそなショックが起きたとき、りそなグループを応援してくださった人たちがいたから自分が働く場所があり、りそなグループは存続できました。困ったときはお互いさまの精神で助けていただきました。そうした相互作用の中で、お客さまも、りそなの従業員も社会に大きな力を与えているのです」

Re:Heart倶楽部発足から10年がたち、徐々に参加者が増えてきたが、まだ十分とはいえない。子育てや介護などで休日の参加が難しい人もいる。森川は、参加したい気持ちがあっても、一歩を踏み出すまでのハードルが高いという従業員の声も聞いている。参加するには研修などが必要な団体もあるが、Re:Heart倶楽部には誰でも自由に参加できる良さがある。「もっと情報を発信し、参加してみたいと考えている人たちに参加を促していきたい」



森川 恵子
りそな銀行 カスタマーサクセス部

りそなの女性活躍推進のあゆみ

公的資金の注入後、男性総合職の退職が増える中で、りそなグループは性別・年齢・職種などに関係なく活躍できるダイバーシティ経営に着手しました。とりわけ女性の活躍を強力に推進し、2018年に埼玉りそな銀行、2020年にはりそな銀行が内閣府の「女性が輝く先進企業」に選出・表彰されるなど外部からの評価も高まっています。女性で初めて支店長に就任し、女性活躍の道を切り拓いてきた元役員の宮城典子に、女性活躍のための取り組み、りそなでの経験や後輩への期待などを語ってもらいました。

世間に先駆けてスタートした りそなのダイバーシティ

宮城は、りそながダイバーシティ推進に取り組むようになった要因を3つあげる。

1つ目はりそなショック後に就任した細谷元会長の存在。「女性に支持される銀行No.1を目指す」というメッセージを発信するだけでなく、どんどん形にした。その中でも、2003年10月に女性支店長を一度に5人任命したのは、本気度が伝わる強いメッセージとなった。

2つ目は必要に迫られたこと。りそなショックで多くの男性従業員が退職し、新卒採用も凍結する中で、お客さまにご迷惑をかけずに支店を運営するためには、女性、男性の区別なく全員で取り組むしかなかった。

3つ目は、女性活躍推進に向けた取り組みが数多く実施され、その結果が比較的早く、実績として目に見えたこと。女性の活躍推進を本格化していくプロセスでは、経営陣と従業員の意識改革が欠かせない。経営側は「女性活躍推進」のメッセージを発信し続け、現場では特に窓口分野の



宮城 典子
2003年10月、埼玉りそな銀行東川口支店長。その後、りそなホールディングスダイバーシティ推進室長、埼玉りそな銀行取締役監査等委員を経て、現在は山洋電気株式会社常勤監査役を務める

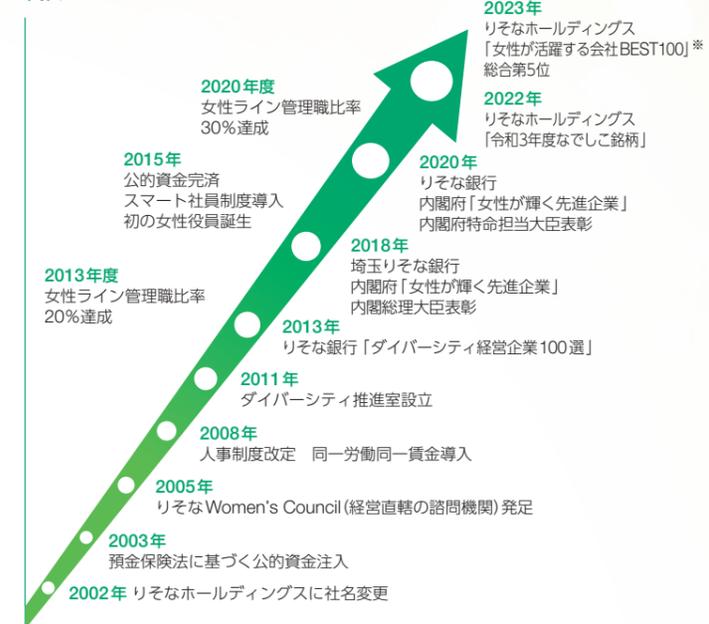
女性マネージャーの育成に本気になった。その後、個人涉外分野で多くの女性が金融商品販売で実績を上げ、マネージャーに任命されたことで窓口・個人涉外分野の女性リーダーたちが育ち始めた。女性活躍推進の効果が形として表れ、意識改革に寄与し、風土改革につながった。

女性の声を直接経営に反映させることを目的に発足した経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」の提言を受け、女性がキャリアアップしながら長く働き続けるための様々な施策が実現した。女性によるボトムアップ活動が活発化し、女性のネットワークが広がったことも重要な役割を果たしたと考えている。女性リーダー養成研修、女性マネージャー向けネットワーク拡大セミナーなどにより、社内の女性ネットワークも充実してきた。

宮城は1985年、旧あさひ銀行の前身の旧協和銀行国際企画部に事務職で入社し、いわゆるお茶くみ、コピー取りを経験した。女性は3～5年程度で結婚退社する慣行があり、当初はそのつもりだったが入社から5年が経ち、長く仕事を続けたいと思い、総合職に転換する試験を受けて合格した。その後、女性として初めて海外支店(ニューヨーク支店)のトレーニーとなり、帰国すると営業店の融資外為課に配属された。1年後、100社以上の融資先を担当するようになると、上司に厳しく指導された。「営業店勤務を想定した研修を一切受けておらず、銀行員の常識ゼロというよりマイナスからのスタートでした。自分が課のお荷物になっていることが苦痛でしたが、海外研修に行かせてもらってすぐに辞めて、会社に迷惑をかけてはいけないという一念でした」

その後、本部のローン事業部、営業店の副支店長を経験した。副支店長になるときは、金融危機の真っ只中であり、預金の流出を止めるのが一番の仕事だった。「お客さまから預金は大丈夫かと質問されたとき、自分が大丈夫ですと答える根拠は何か。この時に銀行は絶対につぶれてはいけ

◆推進のあゆみ



※「日経WOMAN」「企業の女性活用度調査2023」より

◆外部評価



ないと感じたことが自分の原点になりました」

りそなグループ初の女性支店長5人のうちの1人となったが、埼玉りそな銀行ではただ1人。「講堂で開く支店長会議では約200人の出席者のうち女性は自分だけであり、強い「圧」を感じました」

「赴任しても支店長としての振る舞い方を教えてくれる人はいません。支店の部下の管理職であるマネージャーは男性だけであり、距離の取り方には苦労しました」。年上の男性マネージャーたちと懇親するときは、自分をご馳走してよいのかと頭を悩ませた。一緒に仕事をするうちに距離は縮まったが、支店長として部下とどのように接すればよいのか、戸惑いの連続だった。

支店の運営にも日々悩んだ。支店業績目標を達成するプロセス、役員との業務推進会議用の資料作成や説明、支店で発生する大小のトラブルへの対処、部下の育成指導、職場の人間関係が悩む部下からの相談の対応など、これまでの自分の経験値では足りないことが多かった。支店長としての2カ店目ではまさに壁にあたった。「部下との信頼関係を築けず、行き詰まってしまうという苦くて痛い、忘れられない経験をしましたが、その後に活かすことはできました」

女性従業員から「ロールモデルがない」という声をよく聞か、当時の宮城はまさにそうだった。自分が最初からマネージャーや支店長になると考えている女性は少ない。現在では社内に女性のネットワークができ、自分よりも一歩先を歩いている先輩の話を開けるようになった。悩みや解決策を話し合えるのは大きいと、宮城は銀行の変化を心強く感じている。

女性活躍が組織風土改革につながる

2013年10月、2代目のダイバーシティ推進室長に就任した。政府が「女性が輝く社会」の目標を掲げ、世間の機運も盛り上がりつつあった。そこで、2020年までに女性管理職比率を30%とする目標を提案すると、当初は猛反発を受けた。女性管理職を登用する十分な母集団がないし、数字が独り歩きして、まだ少し経験が足りない人をマネージャーにすれば、その人も苦しむことになるかと反論された。そうした反論と向き合いながら議論を重ね、最終的には「2020年度に女性ライン管理職(部下のいる管理職)比率30%以上」という目標を掲げた。目標が決まると、グループ全体が達成に向けて活発に動き出した。

埼玉りそな銀行の監査役時代には、累計で約300人の女性従業員と面談を行った。女性の活躍が進み、制度も充実してきたからこそ新たな悩みも生まれる。女性の生の声を極力経営に還元することを心掛けた。「今のままでいい」という女性の声を多く耳にしたが、「歩き続けていけば行き止まりはないので、成長をあきらめないで欲しい」と後輩にエールを送る。

りそなの外に出てみると、改めてりそなの良さを感じる。「多様な意見を発したり、受け入れたりできる組織風土や改革のDNAはりそなの強みです。女性活躍は言い方を変えれば組織風土改革であり、男女ともに価値観を転換しながら取り組んできました。お客さまによって異なるニーズを理解し、ソリューションを提供していくには、多様な価値観を理解していることが必要です。りそなならではのダイバーシティをこれからも進化させてほしいです」

りそなのダイバーシティの 今そして未来

ダイバーシティ推進室長(取材時)の島田律子へのインタビューをもとに、りそなグループの現在のダイバーシティへの取り組みについてまとめました。

多様化するりそなの 「ダイバーシティ&インクルージョン」

ダイバーシティ推進が進むにつれ、女性従業員がいろいろな会議の場に積極的に参加し、商品企画や業務の効率化に携わるようになったことで、女性のお客さまのニーズやこまりごとに気づけるようになった。女性従業員の意見がキャリアに関するセミナーや人事制度の内容にも反映され、働きやすい職場へと改善していく好循環が生まれている。

現在の目標は「ダイバーシティ&インクルージョン」。従業員一人ひとりがお互いの考え方や価値観の違いを理解して認め合い、高め合いながらいろいろなものを生み出している。男性だけ、女性だけではなく、多様なポジションで様々な経験をしてきた人が1つのチームとなり、お客さまのこまりごとを解決しようとしている。

★イクボス宣言★

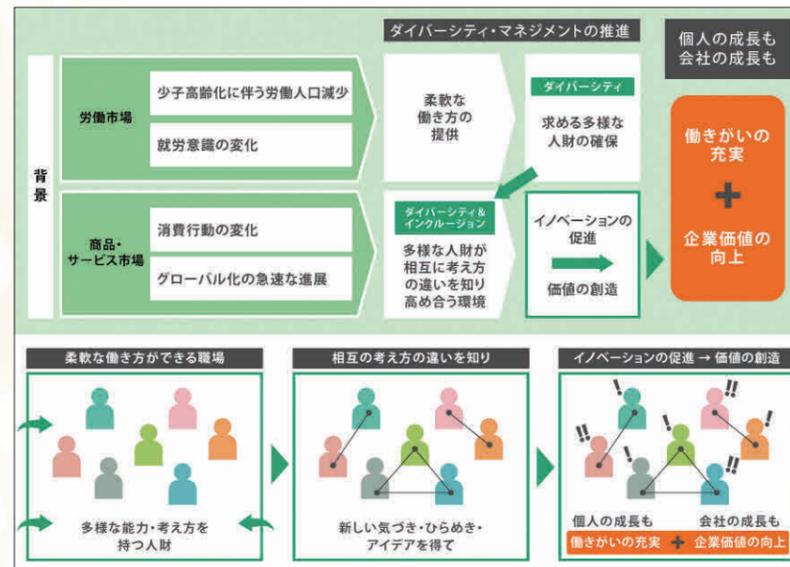
**私は、部下の育児・介護・WLBを
応援するため以下の事項を約束します**

1. 私は、仕事を効率的に終わらせ早く帰る部下を評価します
2. 私は、休日や定時以降に仕事の依頼をしません
3. 私は無駄に残らず、率先して早く帰ります
4. 部下の育児取得・育児参加・介護を応援します
5. 私は、部下のどんな相談にも応じます
6. 私は、皆さん一人ひとりの豊かな人生を応援します。

南 昌宏

イクボス宣言を通じて、経営トップや各所属長が部下のワークライフバランスを応援する姿勢を「見える化」している

◆りそなの目指すダイバーシティ・マネジメント



男性従業員の育児休業取得を推進している



島田 律子
2022年11月取材時、りそなホールディングス ダイバーシティ推進室長
現職はりそなホールディングス IT企画部 グループリーダー

女性活躍だけではなく、そのほかの多様性も推進していく必要がある。障がい者、外国籍、性的マイノリティなど様々な特性の方々を尊重し、一人ひとりが働きやすい職場になるように改善を続けている。「例えば男性の育児休業の取得日数が少ないという課題に対しては、長期間取得したいと考える男性従業員の声が相応にあることや、世間的にも男性の育児休業が注目されており、取得の経験や当社の施策がお客さまとの会話につながることを所属長に伝え、休暇取得を促すように働きかけています」

2021年10月、関西みらいフィナンシャルグループ傘下の「びわこビジネスサービス」に出資し、「りそなみらいズ」に社名を変更した。障がい者の方々が多く働く環境で、働き方のノウハウを蓄積し、障がい者の方々々が気持ちよく自分らしく働けるように、同社の取り組みをグループ全体に波及させることがねらいだ。

60歳から65歳までの間で定年時期を選べる「選択定年制」の導入は、個人の能力を最大限発揮できる会社、そして誰もが働きやすい会社を実現するための施策の一つだ。60歳以降もそれまでと同様に働きたい人もいれば、少し



選択定年制により60歳以降も活躍できる環境を整えた



ペースを落として働きたい人もいる。自身で定年を選び、各自の価値観に従って働けるようにした。

介護に関しては「仕事と介護両立支援セミナー」をグループ合同で開催している。また、どんな公的機関に頼れるのか、仕事と両立する際に大変な点は何かなどのポイントを、当事者だけでなく所属長や同僚などに幅広く伝えるよう工夫している。

「お互い様」「認め合う」の精神を 継続してゆく

「これからは従業員間だけではなく、お客さまにもいろいろな経験、考え、価値観を持つ方がいらっしやると認識する必要があります。細谷元会長の『りそなの常識は世間の非常識』という言葉がありましたが、もしかすると自分の常識が世間にとっては非常識かもしれない、価値観が異なるのではないかという気持ちを持って日々を過ごしてほしいと思います」

島田は、りそなには「多様な価値観を認めるDNA」があるとみている。「りそなショックを経て、変革しなければ生き残れない、お客さまからの信頼を取り戻せないという状況下で様々な価値観や考え方を取り入れ、チャレンジする中で築き上げられたものです。りそなショックを経験していない世代の方にも受け継いでいきたいと思っています」

ダイバーシティ推進室では全従業員を対象に、多様性をテーマとする職場内研修を毎年開催している。自分の中にはアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)があると意識して同僚やお客さまに接するよう啓発している。

島田が重視しているのは「継続」。「キーワードは『お互い様』と『認め合う』。人間は忘れてしまうものです。ダイバーシティの必要性を継続してわかりやすく啓発し、りそなグループの取り組みが途絶えないようにしていきます」



りそなみらいズでは、すべての人々が一層やりがいを感じながら働くことのできる社会づくりに取り組んでいる

変革のDNAをつなぎ、 新たな挑戦へ



南昌宏

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長
2003年当時、りそなホールディングス 企画部
部長代理/次長
その後、りそなホールディングス グループ戦略
部長などを経て現職

りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的資金の注入、いわゆる「りそなショック」から20年の節目の年を迎えました。

2003年当時在籍していた従業員は、既に全体の3割を切り、「りそなショック」以降に入社し、混乱期を知らない世代からも経営層が育ち始めています。

「厳格に、うそをつかない、先送りしない」という基本方針のもと、聖域なく進めた抜本的リストラを皮切りに、「りそなの常識は世間の非常識」という目線を忘れることなく、これまで様々な「りそな改革」に取り組んでまいりました。

また、2015年の公的資金完済、2018年の関西みらいフィナンシャルグループとの経営統合など、20年という時間はグループにも様々な変化をもたらしています。

過去と現在、そして未来をつなぐ一つの節目として、このタイミングで、改めて2003年からの20年を振り返ることは、りそなグループにとって大きな意味のあることだと考えています。

まず、時代がどんなに変わっても、私たちが、決して忘れてはならないことがあります。

それは、この間、お客さま、株主の皆さま、そして地域社会をはじめ様々なステークホルダーの方々のご支援をいただき、りそなグループの「今日」があるということです。

「感謝と覚悟」をもって、歴史を深く刻み込み、これからのさらなる成長に活かしていくことが私たちの責務の一つです。

そして、もう一つ、当時4,000名を超える仲間を失うなかで、困難な局面を共に乗り越えてきた、役職員一人ひとりの努力が、グループの再生を支えてきました。

20年の長きにわたり、ひたむきな努力を続けてくれた全役職員に、心より感謝と敬意を表したいと思います。

同時に、これから私たちが取り組むべきことは、「りそな再生」から得た様々な学びを、「グループのDNA」として、次世代に正しくつないでいくこと。そして、この節目を機に、自らの強い意志で、「りそな再生」の成功体験を乗り越え、第二の創業という覚悟をもって、リテールNo.1の実現に向けた新たな挑戦を始めることです。

今回の社史編纂は、1990年代からくすぶり始めた未曾有の金融危機への対応、度重なる公的資金の受け入れ、その後のりそな再生の軌跡、2015年の公的資金完済、そして現在に至る私たちのあゆみを、様々な角度から捉え直しています。

2003年5月17日、「りそなショック」の衝撃は、りそなグループを根底から揺り動かしました。りそなグループの

それまでの歴史が変わった瞬間です。

そして、2003年6月27日、時計の針は再び動き出します。新しいガバナンス体制のもと、大胆な改革が強烈なスピードで動き始めました。

「りそなショック」に至った真因を見つめ直すことがすべての出発点ですが、突き詰めれば、やはりコーポレートガバナンスに起因する問題であり、リスクマネジメントの問題だったと認識しています。

当時の内部調査委員会の検証においても、グループ体力を超える与信運営の継続、業界の横並び意識、問題の先送り、世の中の構造変化への対応の遅れなどが指摘されています。

そして、過大となった信用リスクや価格変動リスクなどを、結果として、期間収益と資本をもって、中長期的にコントロールすることができなくなった帰結であるとの結論に至っています。

こうしたなか、長く企画部門に在籍し、「りそなショック」以降、りそな改革、公的資金返済の実務を担ってきた過程において、私自身が感じていたことについて、3点触れておきたいと思います。

(1) ガバナンスの重要性

銀行は、たとえどんな状況にあっても、自らの意志をもって凛として立ち続け、自立した経営ができなければ、結果として、お客さまはもとより、誰一人として守ることができない。

だからこそ、大事なものを守るためには、ガバナンスや企業倫理、コンプライアンス、リスクマネジメントといった経営の根幹を常に磨き続けなければならない。

これが私にとっての最大の教訓であり、細谷元会長が残された「自立」と自らを律する「自律」ということを、これからも大切にしていきたいと考えています。





私たちが、パーパスに込めた想いは以下の通りです。

社会がどのように変わっても、
安心して前を向けること。
希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは
一つひとつの地域に寄り添い、
金融の枠にとどまらない発想で
小さなことでも、大きなことでも、
未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望、
そしてワクワクする未来のために、
私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

結びになりますが、社史の編纂に携わるなかで、細谷元会長が晩年に残された、りそなグループが中長期的に発展するための5つのキーワードを思い出しています。①自立と自律、②透明性、③現場力、④自己革新力、⑤独自性を、今改めて、その意味を深く胸に刻み込み、感謝とともに次世代につないでいきたいと思えます。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を決して見失うことなく、これからも、お客さまのこまりごと、社会課題の解決に全力を尽くす金融グループを目指してまいります。

そして、グループ全役職員の力を今一度結集し、第二の創業という覚悟をもって、新たな歴史を作りにいきたいと考えています。

皆さま方におかれましては、引き続き、りそなグループのさらなる挑戦に、変わることはないご指導、ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

私たちりそなグループは、20年の歳月をかけて、これまでグループ最大の課題であった資本の再構築にめどをつけることができました。

そして、「りそな再生」のステージから、名実ともに「リテールNo.1」の実現を目指す新たなステージに踏み出します。

そのために、グループの全役職員が拠って立つものを、全員で見つめ直す必要があると感じてきました。

今回のパーパスを含めたグループ理念体系の再整理は、りそなグループが新たなスタートラインに立つための前提でもあります。

パーパスは、「私たちが社会にどのように貢献していくのか」について、りそなグループの根底に流れる想いを明確にしたものです。これまで大切にしてきた経営理念は、「りそなショック」からの学びを「グループのDNA」として伝えていくために、一言一句変えることなく次世代に引き継いでいきます。

「パーパス」と変わることはない「経営理念」、そして、リテールNo.1を掲げる「長期ビジョン」が、私たちが苦しいとき、迷ったときに常に立ち返り、そして再び前に進んでいくための原点となるものです。

パーパスとして、「**金融+で、未来をプラスに。**」を掲げます。

これからも、従業員一人ひとりが「誰のどんな未来をプラスにするのか」を起点に考え続け、多様化・高度化・複雑化するお客さまのこまりごとを解決していくことに全力を尽くしたいと考えています。

ただ、その解決の手法は、従来の金融サービスの枠にとどまるものではありません。

お客さま、地域や周囲の誰かの未来を豊かにするためのソリューションは、無限に広がっているものです。

だからこそ、一人ひとりが自ら考え、自発的に行動する組織風土が必要です。

そのうえで、お客さまを深く知る、全体を俯瞰する、長い時間軸で考える、変化に寄り添う、外に学んで自ら考える、そして果敢に行動する。

こうした当たり前のことを、当たり前にやり続けるとともに、企業風土として根づかせていくことが重要です。

変化の時代に、お客さまに価値あるソリューションを提供していくためには、自らがいち早く変化に適応することが不可欠であり、こうした取り組みが結果として、お客さまを守り、りそなグループの持続的な成長につながっていきます。

だからこそ、私たちりそなグループは、これまでの常識や価値観に過度にとらわれることなく、変革のDNAを武器に、変化に挑み続ける金融グループでありたいと思えます。

(3) 想像を超える経験値を活かすために

当時、一部では不可能だと言われた3兆1,280億円の公的資金の返済を、手探りで道を探しながら、自らの力で成し遂げたことを自信に変え、グループの経験値としていくことも重要だと考えています。

それは、歴史に学び、過去の貴重な経験を次世代に正しく伝えていくことが、これからも様々な困難を乗り越えていくために、逆境をチャンスに変えていくために、不可欠な要素だからです。

次に、新たな中期経営計画の公表と同時に実施したグループ理念体系の再整理についても触れておきたいと思えます。

(2) 変革のDNA

「りそなショック」とは、従来の発想や慣習、成功体験から抜け出すことができず、結果として、社会・産業構造の大きな変化に適応することができなかったことの帰結でもあります。

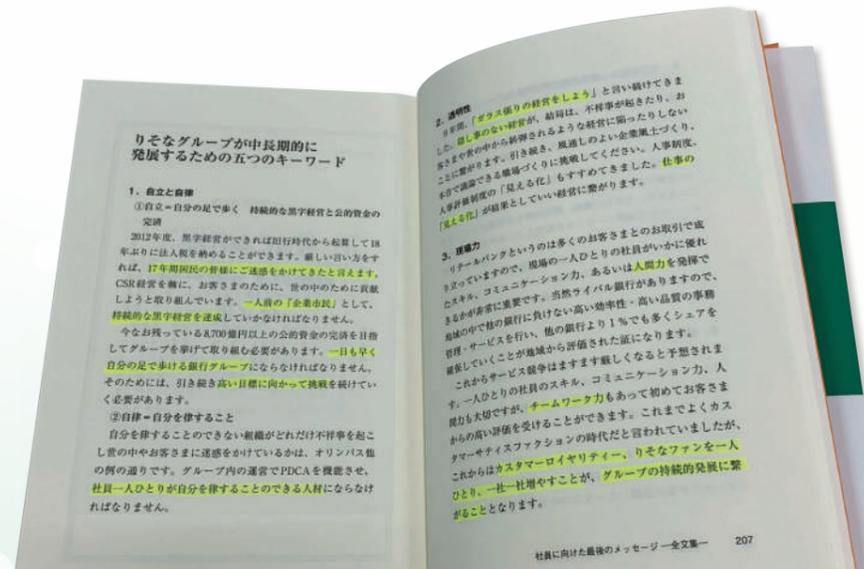
企業は生き物であり、やはり、変化に適応することが持続的な成長の源泉です。

時代の大きな転換点にあって、これから地殻変動は起きます。お客さまの金融行動が変わり、慣れ親しんだゲームのルールも変わっていきます。

私たちは、同じ過ちを繰り返さないために、常に健全な危機意識を持ち、現状に決して安住しないこと、そして予定調和的な発想を捨てることが重要です。



Re:Heart倶楽部の活動に参加する南



りそな発展のための5つのキーワード
細谷元会長の著書「初心忘るべからず」より

資料編

りそなグループ前史 —地域に根ざした、りそなの源流—

本章では、りそなグループ4銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行)のりそなグループへの経営統合までの歴史を振り返る。

第1節 | りそな銀行・埼玉りそな銀行

りそな銀行、埼玉りそな銀行は2003年3月、大和銀行とあさひ銀行の分割・合併により誕生した。また、2006年1月、りそな銀行は奈良銀行を合併した。

大和銀行

大和銀行は、1918年5月、大阪市で証券業を営んでいた二代目野村徳七により大阪野村銀行として設立され、同年8月、営業を開始した。創業者である二代目野村徳七は、父である初代徳七から受け継いだ両替商「野村商店」を発展させ、証券業へ乗り出していたが、当時の多くの銀行が基幹産業への貸出を中心に行っているのを見て「手の届いていない中小の事業経営者に産業資金を供給する銀行が必要である」と考え、新たな銀行を設立したのであった。

このような背景を受け大阪野村銀行は、創業当初から中小工業者への資金供給と証券業務の推進に力を注いでいたことが特色であった。その後、証券業務については1925年に証券部を分離独立(現・野村證券株式会社)させたが、中小工業者への資金供給への注力は、その後の時代の変化の中でも一貫して取り組まれ、現在のりそなグループのリテールへの取り組みの原点の一つになっている。

1927年、行名の「大阪」の二文字を除き、野村銀行に商号変更を実施し、昭和金融恐慌後の1929年には、大阪府の本金庫事務を受託した。本金庫事務については、金庫事務の公共性と信用力に着目し受託したもので、以来現在に至るまで、りそな銀行は90年以上にわたり単独で大阪府の指定金融機関の役割を果たしてきている。

太平洋戦争が始まって銀行の統合が進められた戦時経済下では、普通銀行の貯蓄銀行業務と信託業務の兼営を認める、いわゆる兼営法の施行(1943年5月)に伴い、1944年8月、野村銀行は同じ野村系事業である野村信託株式会社を合併し、兼営法に基づく日本で初の信託併営行となった。

戦後の財閥解体に伴い、1948年10月、大和銀行に商号を変更した。新行名は従業員から募ったもので、「だいわ」という呼び名は、聖徳太子の憲法「和を尊ぶ」の精神に由来するものであった。

1950年代後半には、銀行業界では信託分離が大きな問題となったが、大和銀行は信託業務の運営を継続し、独自色を鮮明にしていった。

戦時中の兼営法施行や1948年の信託会社の銀行への一斉の転換により、以後は信託業は全て銀行が兼営することとなり、1955年の時点で信託銀行6行の他、地方銀行7行*1と大和銀行を含む都市銀行4行*2が兼営銀行として信託業務を取り扱っていた。しかし、戦後の経済成長に向けた金融制度の整備の過程で、大蔵省による金融機関の長期・短期の業務分野調整のもと、兼営銀行の信託分離が行政指導によって進められていった。

- *1 北陸銀行、第四銀行、中国銀行、福井銀行、秋田銀行、滋賀銀行、十六銀行
- *2 三和銀行、神戸銀行、東海銀行、大和銀行

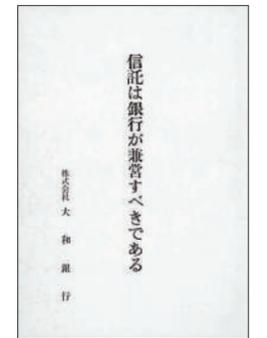
全7行の兼営地方銀行は信託業務の新規受託停止や信託勘定の譲渡・閉鎖を行い、兼営都市銀行でも大和銀行以外の3行は信託銀行の設立などによる信託分離を進めたが、大和銀行は「信託併営は、金融機関の大衆化、機能の総合化にマッチし、顧客に幅広いサービスが提供できるため、時代の要請に合致している。また、信託業は、銀行という収益力の安定した主体に経営させることが安定的発展に適しており、信託は銀行が併営するのが最適である」という主張を貫き、関西財界を中心とした支持も得て、信託併営を堅持した。このため、大和銀行は、最後まで残った唯一の兼営銀行となったが、これがりそな銀行が現在でも日本で唯一のフルラインの信託併営の銀行となっている原点である。

1962年4月に適格退職年金制度が発足すると、年金信託業務の取り扱いを開始した。1966年10月には厚生年金基金制度が発足、年金信託業務は年金制度の設立に始まり、数理計算、掛金の拠出運用から給付事務にまでおよぶ高度で包括的なサービスを必要とする業務であるため、大和銀行では信託併営の銀行としての特色を活かせる業務として、取り扱い開始当初から積極的な姿勢で取り組んだ。特に注力したのが、中堅・中小企業などが合同で設立する総合設立型の厚生年金基金の受託で、1970年代後半以降、営業店と本部が一体となって大幅に受託を増やし、信託銀行と生命保険会社を合わせた年金信託財産全体の残高の中で、業界トップのシェアを占めるまでに成長した。

また、戦後の日本経済の成長に合わせて国際業務の展開にも力を入れた。1950年代後半から、ニューヨークとロンドンに駐在員事務所を開設し、後に支店に昇格させたほか、海外拠点の拡充を進め、1958年2月、インドネシアに現地資本との合併銀行であるプルダニア銀行(現・りそなプルダニア銀行)を開業した。1988年7月にはレイニア・インターナショナル銀行から香港地区9支店の営業権を譲り



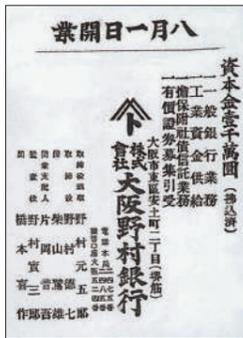
大和銀行 商号変更の新聞広告(1948年)



大和銀行の主張をまとめた小冊子(1965年)



野村徳七商店 看板



大阪野村銀行 開業当時の新聞広告(1918年)



大阪野村銀行本店(大阪・安土町、1918年)



野村銀行 大阪府本金庫事務取扱契約書(1929年)



大和銀行本店(大阪・備後町、1960年代)



開業時のプルダニア銀行(ジャカルタ、1958年、後・りそなプルダニア銀行)



国際花と緑の博覧会の大輪会パビリオン
(大阪、1990年)



大和銀行千里センター(大阪・千里中央、1990年、現・りそな千里センター)



大和銀行大阪本店
(大阪・備後町、1991年、現・りそなグループ大阪本社ビル)



大和銀行東京本部 大手町野村ビル
(東京・大手町、1994年)

受け、アジアのネットワークを拡充した。1989年には、創業70周年記念事業の一環として、アジア・オセアニア諸国・地域との国際交流に貢献するため財団法人大和銀行アジア・オセアニア財団(現・公益財団法人りそなアジア・オセアニア財団)を設立した。また1990年3月には、英国ロイズ銀行の米国15拠点を譲り受け、当時、米国では邦銀として最多の20拠点を有することになった。

1990年4月から大阪で開かれた「国際花と緑の博覧会」(花の万博)では、関西の企業が共同でパビリオンを出展するために結成した「大輪会」の代表世話人会社を務めた。大輪会は、その後も地元関西の発展・活性化のための地域貢献活動の母体となった。

1990年10月、情報技術の進化に対応する新システムの開発・稼働拠点として、大阪・千里中央地区に電子計算機センターと研修・宿泊施設の機能を備えた大和銀行千里センター(現・りそな千里センター)を建設した。

1991年7月、創業70周年記念事業の一環として建設を進めてきた大阪の本店ビルが完成した(現・りそなグループ大阪本社ビル)。また、1994年2月には東京・大手町に東京営業部と東京本部が入居する大手町野村ビル(2003年5月までりそな銀行大手町営業部が入居)が完成した。

1993年9月、創業者を同じくする準大手証券、コスモ証券(1917年12月、株式会社野村商店として設立、現・岩井コスモ証券)の第三者割当増資を引き受けて子会社とし、他の大手銀行に先駆けて証券業務に参入した。

1995年9月、米国ニューヨーク支店で発覚した現地採用の元嘱託による巨額損失を公表、1996年2月に米国から全面撤退した。事件の反省を踏まえ、内部管理体制を強化した。

1998年10月、「特化5大戦略」を策定、「スーパー・リージョナル・バンク」構想を掲げ、地盤である関西地域に密着した営業活動を展開することとした。

1999年2月、近畿銀行および大阪銀行との戦略的提携に基本合意した。同年3月、早期健全化法に基づく公的資金を受け入れる際に政府に提出した経営健全化計画では、経営方針として関西の金融再編の核となり、関西金融界安定化への努力をしていくことを明確化した。

1999年9月、近畿銀行と大阪銀行の第三者割当増資を引き受けた。翌2000年4月、近畿銀行と大阪銀行は合併し、近畿大阪銀行を設立した。同年10月、奈良銀行との戦略的提携に近畿大阪銀行とともに基本合意した。2001年2月、経営破綻したなみはや銀行の営業を近畿大阪銀行とともに譲り受けた。同年3月、奈良銀行の第三者割当増資を引き受けた。

2001年8月、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の三行は持株会社設立により、大和銀行グループとして経営統合することに基本合意した。そして同年9月、大和銀行グループは「スーパー・リージョナル・バンク」構想のもとあさひ銀行との経営統合に基本合意した。同年12月、大和銀行グループは共同で持株会社大和銀ホールディングスを設立し、翌2002年3月、あさひ銀行を子会社化し経営統合を実施した。また同月、大和銀行の年金・法人信託部門を分社化し継承した大和銀信託銀行(後・りそな信託銀行、2009年4月にりそな銀行に合併)が営業を開始した。

2002年4月、グループの新名称を「りそな」に決定、大和銀行とあさひ銀行を「りそな銀行」と「埼玉りそな銀行」に再編する方針を決定した。同年10月、持株会社の社名をりそなホールディングスに変更した。

2003年3月、大和銀行はあさひ銀行との分割・合併により再編を行い、りそな銀行と埼玉りそな銀行として営業を開始した。りそな銀行は大和銀行を存続会社とし、大阪の大和銀行本店を本店とした。

あさひ銀行

あさひ銀行は、1991年4月、協和銀行と埼玉銀行の合併により誕生した。

・協和銀行

協和銀行は、1945年5月、東京、大阪、名古屋を本拠地とする貯蓄銀行*9行(不動貯金、安田貯蓄、大阪貯蓄、日本貯蓄、東京貯蓄、内国貯金、日本相互貯蓄、摂津貯蓄、第一相互貯蓄)の戦時中の銀行合同政策に基づく合併により、日本貯蓄銀行として設立された。発足時の日本貯蓄銀行は資金量では当時の五大銀行(安田・帝国・三菱・三和・住友)に匹敵し、店舗数も385カ店と民間金融機関のなかでは最大規模となる銀行であった。当時は戦時経済下で個人の小口資金を吸収し、国債などの購入を通じて軍需資金を供給する役割を期待されていたが、発足後わずか3ヵ月で終戦を迎えた。終戦後は激しいインフレ環境のなかで個人の小口資金の吸収が困難となり、また貯蓄銀行の業態として一般の貸出業務が制限されていたこともあり、構造的な赤字経営が続く状態となった。

*貯蓄銀行とは

明治期以降全国で設立された一般個人の小口の貯蓄性預金の受け入れのための専門金融機関で、普通貯金・据置貯金・定期積金などの取り扱いが認められていた。1922年の貯蓄銀行法施行後は、小口の預金者保護のための経営の健全性維持の観点から、資金運用については、国債などの有価証券や買入手形などに厳しく制限され、一般の個人・法人に対する貸出は原則行えず、また他の金融業務との兼業も禁止されていた。1943年5月の普通銀行の貯蓄銀行業務と信託業務の兼営を認める、いわゆる兼営法の施行に伴い、普通銀行との合併や貯蓄銀行自身の普通銀行転換が進み、1949年を最後に専業の貯蓄銀行はなくなった。



大和銀行 ロゴマーク



発足当時の日本貯蓄銀行本店(東京・芝、1945年)



協和銀行 発足当時の営業案内(1948年)



協和銀行の行章



協和銀行ロンドン支店(1970年代)



協和銀行本店
(東京・大手町、1978年、後・あさひ銀行本店)



協和銀行研修所(東京・花小金井、1990年)



第八十五銀行本店(埼玉・川越、1918年)

このため1948年7月、日本貯蓄銀行は普通銀行(都市銀行)への転換を行い、協和銀行に商号を変更した。普通銀行転換により資金運用面では一般の貸出、資金調達面では当座預金・通知預金の取り扱いが可能となり、法人企業との本格的な取引を開始した。

普通銀行転換後は業績が急速に回復し、戦後の日本経済の復興やその後の高度成長を背景に都市銀行として本格的に業容を拡大させた。1960年代以降、多くの銀行が一般個人との取引を急拡大させたが、貯蓄銀行を前身とし、その発祥から個人のお客さまとの取引を主体としてきた協和銀行では、経営の基本路線を「ピープルズバンク」と定め、リテール取引への傾注を明確化していった。1970年代を見据えた長期経営計画では、「真のピープルズバンクとして歩むためには、規模の大小・階層・業種の如何にかかわらず、あらゆる企業・個人・団体を取引層として、大衆に奉仕し、大衆とともに歩み、大衆とともに発展していく銀行をめざす」という方針を明らかにした。

また、日本経済の国際化の進展に伴い、1970年代からロンドンやニューヨークなどの海外拠点網を拡充し、国際商業銀行としての体制も整えていった。

1978年には、東京・大手町に大洋漁業株式会社(現・マルハニチロ株式会社)と共同で新店ビルを建設し、本店を移転した(後・りそな・マルハビル、りそなホールディングス東京本社として2010年5月まで使用)。

1980年代以降、金融の自由化が進展していくなかであっても、協和銀行は「ピープルズバンク」路線を踏襲し、「リテールトップバンクの実現」を目標に、中堅・中小企業や個人との取引に重点を置く経営を続けた。また、銀行事務の合理化・システム化にも積極的に取り組み、1985年には第三次オンラインシステムの開発を埼玉銀行と共同で行った。

1990年には、創立40周年事業の一環として、東京・小平市花小金井に研修所を建設した(後・りそな花小金井研修センター、2022年1月まで使用)。また同年、協和銀行が長年進めてきた中小企業などの技術振興を図り、日本経済の発展に寄与することを目的として財団法人協和中小企業振興財団(現・公益財団法人りそな中小企業振興財団)を設立した。

・埼玉銀行

埼玉県では、1878年に県内最初の銀行である第八十五国立銀行が川越で開業した(後・第八十五銀行、現・埼玉りそな銀行川越支店)。以後、明治期に埼玉県内各地で50を越す銀行が設立されたが、明治・

大正期の不況や昭和金融恐慌を経て銀行の整理統合が進み、1930年代後半には、埼玉県内に本店を有する銀行は、武州(浦和)、第八十五(川越)、忍商業(行田)、飯能(飯能)の4銀行とその系列の貯蓄銀行に集約された。

政府は1930年代に入ると、戦時経済下の金融統制の強化に向けて「1県1行主義」の方針のもと、地方銀行の統合を促した。埼玉県内でも1943年7月、大蔵省からの勧告を受けて武州、第八十五、忍商業、飯能の4銀行が合併し、埼玉銀行(地方銀行)を設立した。埼玉銀行は、埼玉と東京の密接な経済の結びつきを反映し、開業時の店舗配置は総店舗数78カ店のうち埼玉県内が67カ店、東京都内が11カ店と、地方銀行ながら東京都内に比較的多数の店舗を有していたのが特徴であった。翌1944年には、埼玉銀行は政府の勧奨により安田銀行(現・みずほ銀行)の東京都内三多摩地区の8拠点の営業を譲り受け、三多摩地区へも進出した。

戦後は、埼玉県経済の復興や首都圏への人口流入を背景に業容を拡大し、1949年には預金残高が地方銀行第一位となり、1950年代後半には、資金量で地方銀行首位の座を継続して占めるようになった。

1960年代に入ると、高度成長に向けた設備投資ブームのなかで、東京に近い立地条件の良さもあり、埼玉県は工場進出ラッシュを迎えるとともに、住宅建設も進み、人口が急増した。このため、埼玉銀行の預金と貸出金の資金量はともに大きく伸び、都市銀行に匹敵する規模にまで成長を遂げた。また、政府による所得倍増計画の推進もあり、個人の所得水準が大幅に向上したこの時期、埼玉銀行では一般個人との取引推進が銀行発展の基盤になると判断し、他行に先駆けて個人取引の強化路線を打ち出した。

1963年には創立20周年記念事業の一環として、埼玉県内の産業発展へ寄与し、地元企業や地方公共団体へ経営上のノウハウや情報を提供することを目的とした埼玉産業協力センター(現・公益財団法人埼玉りそな産業経済振興財団)を創設した。

また、創立20周年を機に経営理念を「奉仕と信用」と定めた。前身銀行の1つである武州銀行の設立にもかかわりの深い埼玉県出身の渋沢栄一翁の唱えた「道徳経済合一」の精神を受け継ぎ、社会に広く奉仕し、広く社会の人々から信用される銀行を目指すことを明確化した。

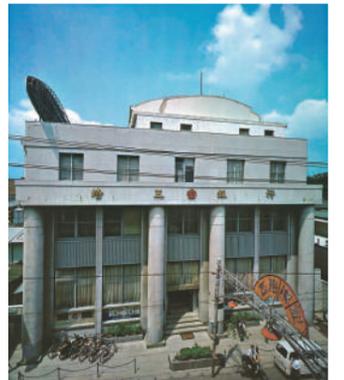
1969年4月、埼玉銀行は全国地方銀行協会を脱退し、都市銀行に転換した。都市銀行では外国為替や証券業務を展開しやすいメリットがあり、より高度な金融サービスを提供できる銀行になることで、地元の役に立てると判断したことによる決断であった。転換に際しては、地元のお客さまに対して、本店所在地と行名を変更せず、引き続き地元優先の営業を行っていく方針の説明を行った。



武州銀行本店
(埼玉・浦和、1932年)



埼玉銀行 第1期業務報告書
(1943年)



埼玉銀行本店(埼玉・浦和、1960年代)



埼玉銀行本店(北浦和、1977年、現・埼玉りそな銀行本店)



埼玉銀行 総合ディーリングルーム(1980年代)



埼玉銀行 コンピュータールーム



あさひ銀行本店営業部(東京・大手町、1990年代)



あさひ銀行 ロゴマーク

都市銀行転換後は、海外直接投資の自由化などによる日本経済の国際化に合わせて外国為替機能の拡充を図るとともに、1970年代からニューヨークやロンドンなどの海外拠点網の設置を進め、国際部門の体制整備を進めた。

1977年には、創立30周年記念事業の一環として計画された新本店を埼玉・北浦和に建設した(現・埼玉りそな銀行本社ビル)。

1980年代に入り、金融の自由化が進むと埼玉銀行では国際部門と証券部門を新本業と位置づけ、海外支店・駐在員事務所・現地法人などの海外ネットワークの拡充を図るとともに、ディーリング業務や社債受託業務の拡充を進めた。一方、国内業務では成長性の高い都心部への出店を進めるとともに、事務の合理化・機械化を一層進め、1985年には、第三次オンラインシステムの開発を協和銀行と共同で行った。

埼玉銀行では、前身銀行時代から引き継ぎ、開業当初から埼玉県を始めとする埼玉県内の地方公共団体の指定金融機関として公金の取り扱いをしていたが、1980年代以降もさいたま新都心構想など、県内の地域開発プロジェクトに積極的に参画し、都市銀行として全国や海外の展開を進めながらも、地元の地域社会への貢献に努めていたのが特徴であった。

・あさひ銀行

1990年11月、協和銀行と埼玉銀行は合併を発表、翌1991年4月、両行は合併し、協和埼玉銀行が誕生した。存続会社は協和銀行で、本店は東京・大手町の協和銀行本店とした。ともに戦後、都市銀行に転換した若い銀行であり、特定の企業系列に属さない中立的な銀行としてリテール部門に重点を置くなど共通点が多く、同規模の都銀として対等の立場で合併し、互いの強みを発揮できると判断したなかでの合併であった。1992年9月、協和埼玉銀行はあさひ銀行に商号変更を行った。

新銀行としてのスタート時から「信頼のリテールトップバンク」を標榜し、リテール分野で他の追随を許さない、質の高いサービス提供力を有する銀行を目標とした。首都圏を中心とした個人および中堅・中小企業取引に経営資源を重点的に配分し、地域密着型のリテール特化戦略を推進した。個人取引ではお客さまのライフステージに応じた提案に努め、法人取引では、取引先のニーズに応じたオーダーメイドのサービスを提供し、お客さまとのリレーションの強化を重視する営業体制を構築した。

1994年6月、都市銀行として初となる証券子会社あさひ証券、1996年3月、信託子会社あさひ信託銀行を設立した。銀行・証券・

信託の総合金融機能を活かし、お客さまのニーズに幅広く応える体制を整えた。

また、合併効果の早期実現に向け、システム統合、国内外の拠点統合、人員の削減、関連会社の統合など経営の効率化に取り組んだ。

あさひ銀行の最大の強みと評価されたのが住宅ローン事業で、1997年度には住宅ローン残高の伸び率と増加額が都市銀行中トップとなり、以後も大きな残高増加を実現したことから「住宅のあさひ」というブランドイメージが高まった。

1998年9月、東海銀行(現・三菱UFJ銀行)との提携を発表し、共通の持株会社の下に地域密着型の銀行子会社を配し、他の地域金融機関などにも門戸を開放する「マルチリージョナルバンク構想」を打ち出した。その後、この構想に賛同した三和銀行(現・三菱UFJ銀行)を加え、3行統合に向けて協議を続けたが、統合の方法に関する意見の相違が明らかとなり、2000年6月、あさひ銀行は3行統合から離脱した。

2001年9月11日、米国同時多発テロ事件によりニューヨーク支店が入居するワールドトレードセンタービルが炎上・崩壊し、同支店も被災したが、同支店の従業員は全員無事であった。

同じ9月21日、大和銀行グループとの経営統合に基本合意し、2002年3月、株式交換により経営統合を実施し、大和銀ホールディングスの子会社となった。

翌2003年3月、あさひ銀行は大和銀行との分割・合併による再編を行い、埼玉県内店舗などを埼玉りそな銀行に分割し、それ以外の店舗などは大和銀行と合併しりそな銀行となった。

奈良銀行

奈良銀行は、1953年3月、奈良市にて三栄相互銀行として設立された。戦前の1県1行体制への銀行統合により、当時奈良県には銀行が1つしかないことを憂えた元奈良県知事の野村萬作を創業者として、中小企業事業者への資金供給と個人の貯蓄増強のため立ち上げられた三栄相互銀行は、「預ける人(預金者)」「借りる人(融資先)」「そのお世話する人(銀行)」の三者がともに栄えることを願って付けられた行名であった。そして、地元のために「やくにたつ銀行」「たよれる銀行」「なくてはならぬ銀行」になろうという3つの創業の精神を行是として定めた。

1986年10月CIシステムを導入、「鹿のマーク」のロゴを使用開始した。1987年には、ドライブスルー型のATM第1号店を開設するなど先進的な施策に特徴があった。

1989年4月、普通銀行(第二地方銀行)に転換し、奈良銀行に商号を変更した。



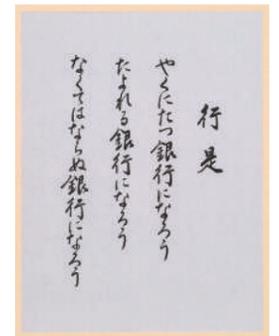
あさひ銀行 店舗外ATM (1990年代)



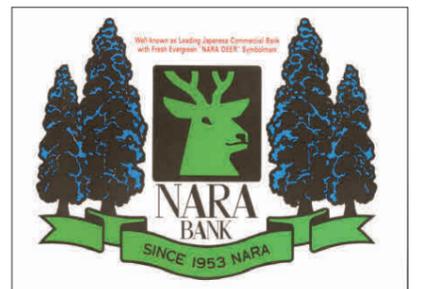
あさひ銀行ニューヨーク支店が入居していたワールドトレードセンタービル(米国・ニューヨーク、1990年代)



三栄相互銀行 開業式典(奈良市、1953年)



三栄相互銀行 行是



奈良銀行 ロゴマーク

2000年10月、創業以来親密な関係にあった大和銀行や近畿大阪銀行と戦略的提携に基本合意した。2001年12月、大和銀行、近畿大阪銀行と共同で設立した持株会社大和銀ホールディングス(2002年10月にりそなホールディングスに商号を変更)の完全子会社となり、2006年1月、りそな銀行と合併した(存続会社はりそな銀行)。

第2節 | 関西みらい銀行

関西みらい銀行は、2019年4月、近畿大阪銀行と関西アーバン銀行の合併により誕生した。

近畿大阪銀行

近畿大阪銀行は、2000年4月、近畿銀行と大阪銀行の合併により誕生した。

・近畿銀行

近畿銀行は、1942年11月、大阪府内の5つの無尽会社* (交野無尽金融、大阪中央無尽、金剛無尽、関西商工無尽、大阪不動無尽)が大蔵省の勧奨により合併し、近畿無尽として設立された。当時は戦時下の金融機関の統合強化が進められており、銀行における「1県1行主義」に準じ、無尽会社も「1府県1社」への合同が勧奨され、また大手銀行による無尽会社への経営参加が進められていた。このため、近畿無尽は当初は住友銀行(現・三井住友銀行)の資本や人的支援のもとで営業を開始した。開業時の本店には、大阪不動無尽の本店があてられた。営業開始後も、戦時下での当局の無尽会社の統合方針は「1府県1社」から「1地区1社」へと、より広域に拡大され、近畿無尽は近畿地区の中心機関として他の無尽との統合を進め、規模を拡大した。さらに、京都府の山城無尽(後の関西アーバン銀行)や兵庫県の兵庫無尽(後の兵庫銀行)とも合併統合の動きもあったが、戦局の悪化とともに統合協議は中断され、終戦によりこの時点での統合は未実現に終わった。

*無尽会社とは

個人や小規模商工業者が相互掛け金のもと、資金を融通し合う形式で運営された金融事業会社で、明治期以降全国各地で設立された。1915年に無尽業法が制定され、小口資金取り扱いの金融機関として全国で整備されていき、1951年には相互銀行法の制定により預金、貸出金などの銀行業務も認められ、大半の無尽会社は中小企業金融を担う相互銀行に転換した。金融自由化の中で、1989年以降相互銀行の普通銀行への転換が認められ、全ての相互銀行が普通銀行転換や経営統合をしたため相互銀行は消滅し、相互銀行法も1993年に廃止された。

1945年3月の大阪大空襲で本店を焼失するなど大きな損害を被るなかで始まった戦後は、住友銀行とのつながりを離れ、大和銀行の支援を受けるなかで再建を進め、1951年10月、相互銀行法の制定に伴い相互銀行に転換し、近畿相互銀行に商号を変更した。近畿相互銀行

は、転換時点では相互銀行業界で第5位の資金量を持つ全国でも有力な相互銀行でもあった。その後も大阪府内を中心とした店舗網の整備を図り、「My BANK My KINKI」をキャッチフレーズに個人のお客さまや中小企業との取引拡大により成長し、1964年8月には大阪証券取引所市場第一部に上場、1988年10月には東京証券取引所市場第一部に上場した。また、同月、大阪市中央区の大阪ビジネスパークに新店を完成させた(現・りそなグループOBPオフィスビル)。1989年2月、普通銀行(第二地方銀行)に転換し、近畿銀行に商号を変更した。「地域社会の繁栄に奉仕」「創意と英知をもって前進」「進歩的精神」を行是に掲げ、営業力に定評があり、第二地方銀行業界初の海外支店となるニューヨーク支店を開設するなど、積極的な経営を展開した。

・大阪銀行

大阪銀行は、1950年11月、戦後復興に向かう大阪経済の中で厳しい状況にある中小企業金融の円滑化を目的に、大阪の政財界有志らによって、大阪不動銀行(地方銀行)として設立され、同年12月から営業を開始した。当初は店舗も本店1カ所だけであったが、平日は午後6時まで、土曜日は正午まで窓口を開ける特色ある昼夜銀行として、地元中小企業の大きな期待を担っての開業であった。行名に含まれる不動の由来は、戦前に広まっていた不動貯金銀行(後の協和銀行・あさひ銀行)方式の月掛貯金を利用した預金受け入れを企図したことによるものであり、偶然ながらその後のりそなグループとの縁を感じさせるものであった。その後1957年12月、大阪銀行に商号を変更した。大阪の地元銀行として地域社会の発展に寄与していくことをより明確化し、呼称としての簡明さを強調した。

大阪銀行は大阪経済の復興、発展と軌を一にして成長を遂げ、店舗数も増やし、都市型地方銀行として業容を拡大し、1974年には大阪証券取引所市場第一部、1975年には東京証券取引所市場第一部に上場した。

1971年には大阪市西区阿波座に新しく本店を建設し、同時に電算機を導入、業界内ではいち早く全店オンラインシステムを完成させ、個人が銀行口座を持つ時代への対応を進めた。また、設立趣旨からも開業以来特に地元大阪府内での法人取引に注力してきており、金融の自由化、国際化、証券化に対応し、国際部門や証券部門の拡充にも積極的に取り組んだ。

・近畿大阪銀行

1999年2月、関西特化戦略を進める大和銀行、同じく大阪を発祥とする近畿銀行、大阪銀行の3行は、お客さまへのサービス向上と地



発足当時の近畿無尽本店
(大阪・瓦町、1942年)



近畿相互銀行本店(大阪・本町、1970年代)



近畿相互銀行「My BANK My KINKI」のキャッチフレーズ。(1960年代)



近畿相互銀行 普通銀行へ転換(1989年)



近畿銀行本店
(大阪ビジネスパーク、1988年、
後・近畿大阪銀行本店)



大阪不動銀行本店(大阪・江戸堀、1950年)



大阪銀行本店(大阪・阿波座、1971年)



大阪銀行 電算室(1970年代)



近畿銀行、大阪銀行合併覚書調印式(1999年8月)

元関西経済の発展に貢献することを目的として、将来の持株会社設立なども視野に入れた戦略的提携の基本合意を発表した。同年5月には、近畿銀行と大阪銀行が翌年を目処に対等な立場での合併検討を発表、8月に合併覚書を調印した。

2000年4月、近畿銀行と大阪銀行は合併し、近畿大阪銀行となった。存続会社は大阪銀行となり、個人取引に強い近畿銀行と中小企業金融に定評ある大阪銀行の特色を継承し、大阪府内に200の店舗を有する、府内最大級のネットワークを持つ地方銀行として地域経済への貢献を経営理念に掲げ、営業を開始した。同年10月には、奈良銀行との戦略的提携に大和銀行とともに基本合意した。2001年12月、大和銀行グループが共同で設立した持株会社、大和銀ホールディングス(2002年10月にりそなホールディングスに商号を変更)の完全子会社となった。

関西アーバン銀行

関西アーバン銀行は、1922年7月、京都府相楽郡上狛町(現・木津川市)で山城無尽として設立された。そして1944年3月、京都市内に本店を移転した。太平洋戦争中は、戦時下の大蔵省による無尽会社の「1地区1社」への統合勸奨の中で、近畿無尽(後の近畿銀行)との合併統合の動きもあったが、終戦により未実現に終わった。また、戦時下では大手銀行による無尽会社への経営参加も勸奨され、この時代から住友銀行と資本的・人的関係を深め、戦後も継続して住友銀行から歴代社長や人材を受け入れる関係となった。

1951年10月、相互銀行に転換し、関西相互銀行に商号を変更した。1957年1月には、大阪市に本店を移転し成長を続け、1973年には大阪証券取引所市場第二部に上場、1975年には同市場第一部に指定替えされた。

1978年には住友銀行との合併構想が持ち上がったが、自主独立の路線を維持し、1989年2月、普通銀行(第二地方銀行)に転換し、関西銀行に商号を変更した。

バブル崩壊後、不良債権の処理負担が膨らむなかで、財務内容の改善のため1999年1月、住友銀行グループを引受先とする第三者割当増資を実施し、実質子会社となった。2001年4月に住友銀行とさくら銀行が合併し、三井住友銀行が誕生したことに伴い、同行の子会社となった。

この時期、住友銀行の引き受けによる増資後は、経営交代を図り新経営者のもと、様々な新施策を打ち出し、経営改革に取り組んだ。

スクラッチカードで当たりが出れば金利が有利になる「くじ引きラッキー7定期預金」やビンゴでキャッシュバックされる「ビンゴロー

ン」[ビンゴ定期預金]などの新商品のほか、「ガン保障特約付き住宅ローン」を業界内で先駆けて取り扱うなど、お客さまからの興味・関心を引きつけるユニークな商品・サービスを発売した。2000年にはダイレクトチャネル専用支店「いちよう並木支店」を立ち上げるなど、インターネット社会の到来へのいち早い対応を示し、業界内でも話題となる経営を行い、業容の拡大を図った。

さらに2003年4月、経営破綻した幸福銀行から営業を譲り受け開業した関西さわやか銀行との経営統合に合意し、7月には合併に備えて同社を子会社化した。幸福銀行は、1926年和歌山県和歌山市で幸福無尽として設立され、1951年に大阪市に本店を移転、相互銀行に転換し幸福相互銀行へ、1989年に普通銀行(第二地方銀行)に転換し幸福銀行へ、商号変更を行った銀行であった。

2004年2月、関西銀行と関西さわやか銀行は合併し、関西アーバン銀行となった。存続会社は関西銀行で、2005年4月、関西アーバン銀行は東京証券取引所市場第一部に上場した。

新銀行でも、業界の常識に挑戦するような様々な新施策への取り組みを行ったが、特に店舗戦略では、独自色のある展開を行った。

関西都市圏での店舗網から都市型地銀としてブランドイメージ構築を狙い、利便性の高い立地への店舗再配置を進めるとともに、全店的な改装に着手し、お客さまとの相談対応を重視したローカウンター

の拡充を行い、一部の店舗では和室型応接室の設置も行った。本店についても2004年4月に大阪府中央区西心斎橋の御堂筋沿いに移転させ(現・関西みらい銀行心斎橋本社)、1階には地元テレビ局のサテライトスタジオや喫茶店も入居するなど街のにぎわいと連携した演出を行ったほか、14階には会員制で高級感あるしつらえのラウンジである「アーバンプラチナバンキングプラザ」を設置した。このような会員制で一定の取引額以上のお客さまを対象とした「プラチナラウンジ」を、関西圏のその他の主要店舗にも広げ、富裕層取引の拡充を図った。

2010年3月、滋賀県を地盤とする第二地方銀行のびわこ銀行(本店大津市)と合併した。びわこ銀行は、ともに1925年に創業した華実無尽(滋賀県近江八幡)と興業無尽(滋賀県大津)が1942年に合併して滋賀無尽となり、1951年に相互銀行に転換し滋賀相互銀行、1989年に普通銀行に転換し、商号変更を行った銀行であった。

関西圏では初となる府県をまたいだ合併であり、滋賀県や京都府の店舗網を拡充した。存続会社は関西アーバン銀行であった。

そして2018年4月、関西みらいフィナンシャルグループの傘下に入り、同社の完全子会社となり、2019年4月、近畿大阪銀行と合併した。



山城無尽の従業員



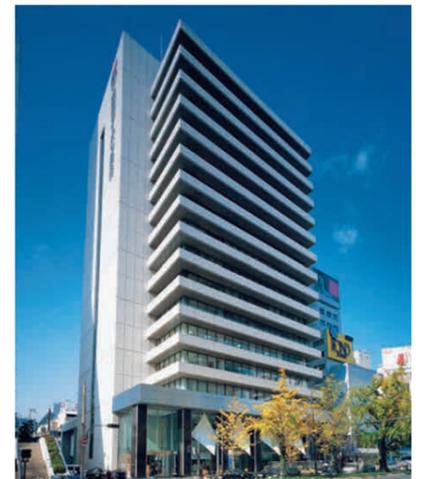
関西相互銀行本店(大阪・心斎橋筋、1960年代)



関西銀行 ガン保障特約付き住宅ローン



関西さわやか銀行本店(大阪・土佐堀、2003年)



関西アーバン銀行本店(大阪・西心斎橋、2000年代)



関西アーバン銀行 アーバンプラチナバンキングプラザ



びわこ銀行本店(滋賀・大津、1990年代)

第3節 | みなと銀行

みなと銀行は、2018年4月、関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社となり、リそなグループに加わった。

みなと銀行

みなと銀行は、1949年9月、神戸市で七福相互無尽として設立された。兵庫県全域を営業地域として業務を開始し、地元の都市銀行であった神戸銀行(後・さくら銀行、現・三井住友銀行)の支援も受けつつ1951年10月、相互銀行に転換し、七福相互銀行となった。1955年3月、本店を神戸市内で三宮に移転させ、1966年10月には阪神相互銀行に商号を変更し、三宮の本店を新築した(現・みなと銀行本店)。1989年2月、普通銀行(第二地方銀行)に転換し、阪神銀行に商号を変更した。1989年12月、東京証券取引所市場第一部に上場した。

バブル崩壊や1995年1月に発生した阪神・淡路大震災の影響により、一時財務内容が悪化したが、リストラ策の実施や神戸銀行を継承したさくら銀行からの支援が寄与し、徐々に経営体力を回復させた。

1995年10月、兵庫県では経営破綻した兵庫銀行の営業を譲り受ける目的で、地元財界の支援を受けてみどり銀行が設立された。兵庫銀行は、1912年兵庫県三木市で三木勸業株式会社合資会社として設立され、1944年に戦時中の兵庫県内の無尽会社の統合により兵庫無尽、1951年に相互銀行に転換し兵庫相互銀行、1989年に普通銀行(第二地方銀行)に転換し兵庫銀行と商号変更を行った銀行で、兵庫県内ではさくら銀行に次ぐ第2位のシェアを持っていた。

しかし、みどり銀行は設立時に兵庫銀行の不良債権も継承せざるを得なかったため当初から経営状況は厳しく、1998年3月期決算で債務超過の状態となった。

1998年5月、阪神銀行は神戸市に本店を置く同じ地元銀行として、みどり銀行の合併を発表した。1999年4月、両行は合併し、みなと銀行に商号を変更した。存続会社は阪神銀行で、預金保険機構からの資金支援に加え、整理回収機構へ不良債権の移転を行った上でスタートした。

生まれ変わったみなと銀行の新社名は、一般公募から選ばれたものである。近畿地方一円から約1万3,000通もの応募が寄せられ、兵庫県のシンボルともいえる神戸港をイメージさせ、「地域の人々の信頼や情報が集まる銀行に」といった願いや「風雨を避けて安全に泊まることができる場所」といった意見を踏まえたものであり、多くの兵庫県民の期待を担っての船出であった。



開業時の七福相互無尽(神戸・元町、1949年)



阪神相互銀行本店(神戸・三宮、1966年、現・みなと銀行本店)



みなと銀行本店(神戸・三宮、2020年代)



兵庫相互銀行本店(神戸・三宮、1960年代)

みなと銀行は兵庫県の「県民銀行」をキャッチフレーズに掲げ、経営理念を「地域のみなさまとともに歩みます 金融・情報サービスの提供を通じて、地域に貢献します」と定め、「神戸ルミナリエ」への協賛や「ジャパンフローラ2000」(淡路花博)の記念宝くじの取り扱いを受託したほか、兵庫県や神戸市など自治体と連携した地域密着のビジネス拡充に努めた。そして2000年3月期決算で最終黒字に転換した。

当時の筆頭株主であるさくら銀行は、歴史的に関係の深い兵庫県の地域経済支援を維持するべく、みなと銀行の持つ店舗網との再編・効率化の観点から関係強化に乗り出した。これにより、みなと銀行は2000年7月に株式公開買付(TOB)を受けて、さくら銀行の連結子会社となった。2000年から2001年にかけては、旧神戸銀行系の県内24店舗の譲り受けによるチャンネル再編を行い、みなと銀行は地域に根ざしたきめ細かい金融サービスを提供し、さくら銀行はグローバル金融の機能を提供するというグループ戦略を進めていった。2001年4月にはさくら銀行と住友銀行との合併に伴い、三井住友銀行の連結子会社となった。

2000年12月には北兵庫信用組合から事業の譲り受け、2001年10月には神戸商業信用組合との合併を行い、兵庫県内の地域金融の安定化に努めていった。

みなと銀行では、その後も兵庫県に軸足を置いた地域密着型ビジネスモデルの展開を行い、地域の復興支援と中小企業支援、地元大学との産学連携に加え、「神戸マラソン」への協賛・ボランティア参加などの地域貢献活動にも積極的に取り組んだ。

そして、2018年4月、関西みらいフィナンシャルグループの傘下に入り、近畿大阪銀行、関西アーバン銀行と経営統合した。



兵庫県との協定締結式(2016年)



神戸ルミナリエ



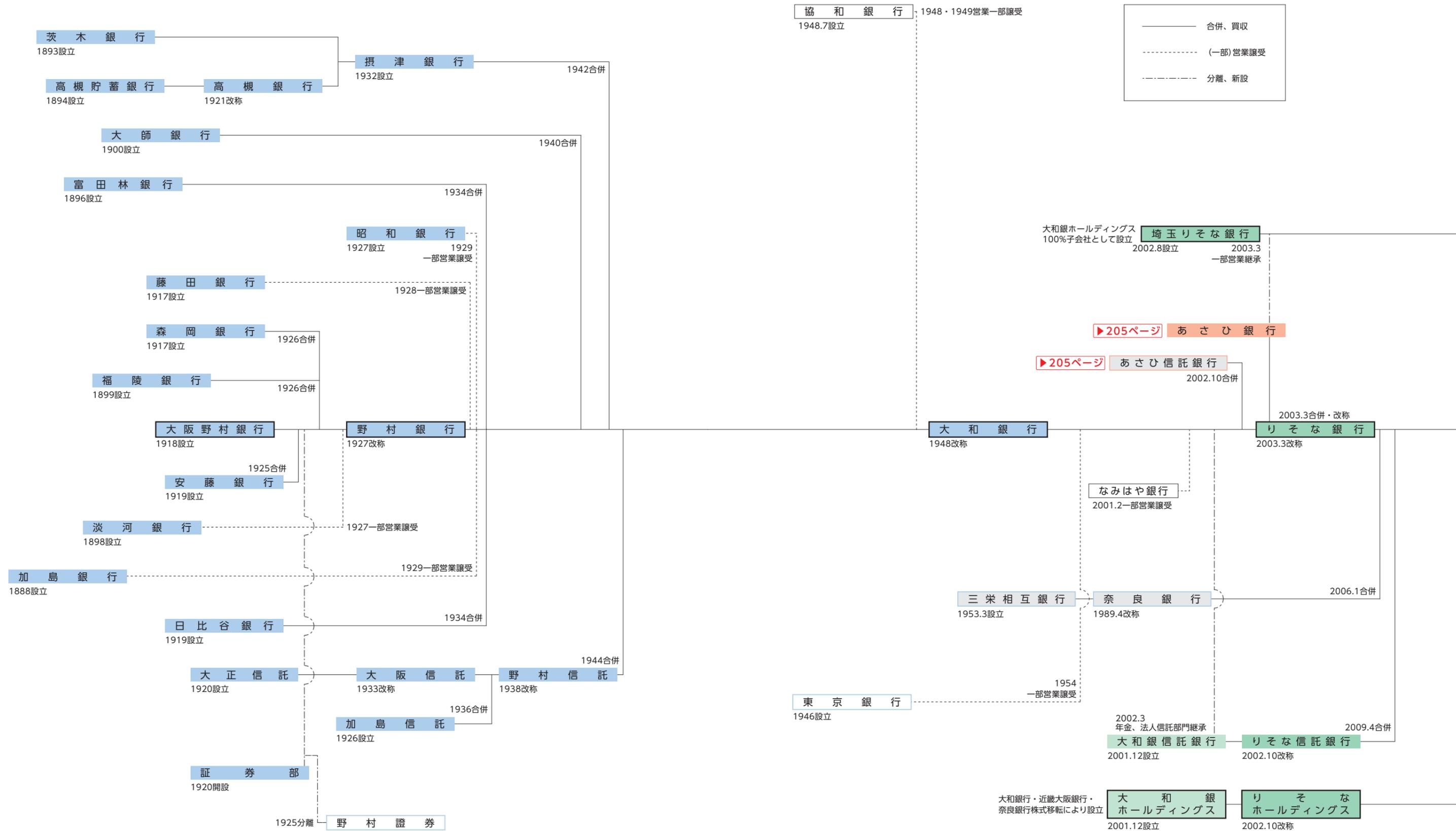
兵庫県立大学連携講座(2023年)



神戸マラソン

沿革系統図

◎ りそな銀行・埼玉りそな銀行系統図 1/3 (旧大和銀行) ① *大和銀行の1948年改称以前の記載は1969年刊行の『大和銀行50年史』より引用



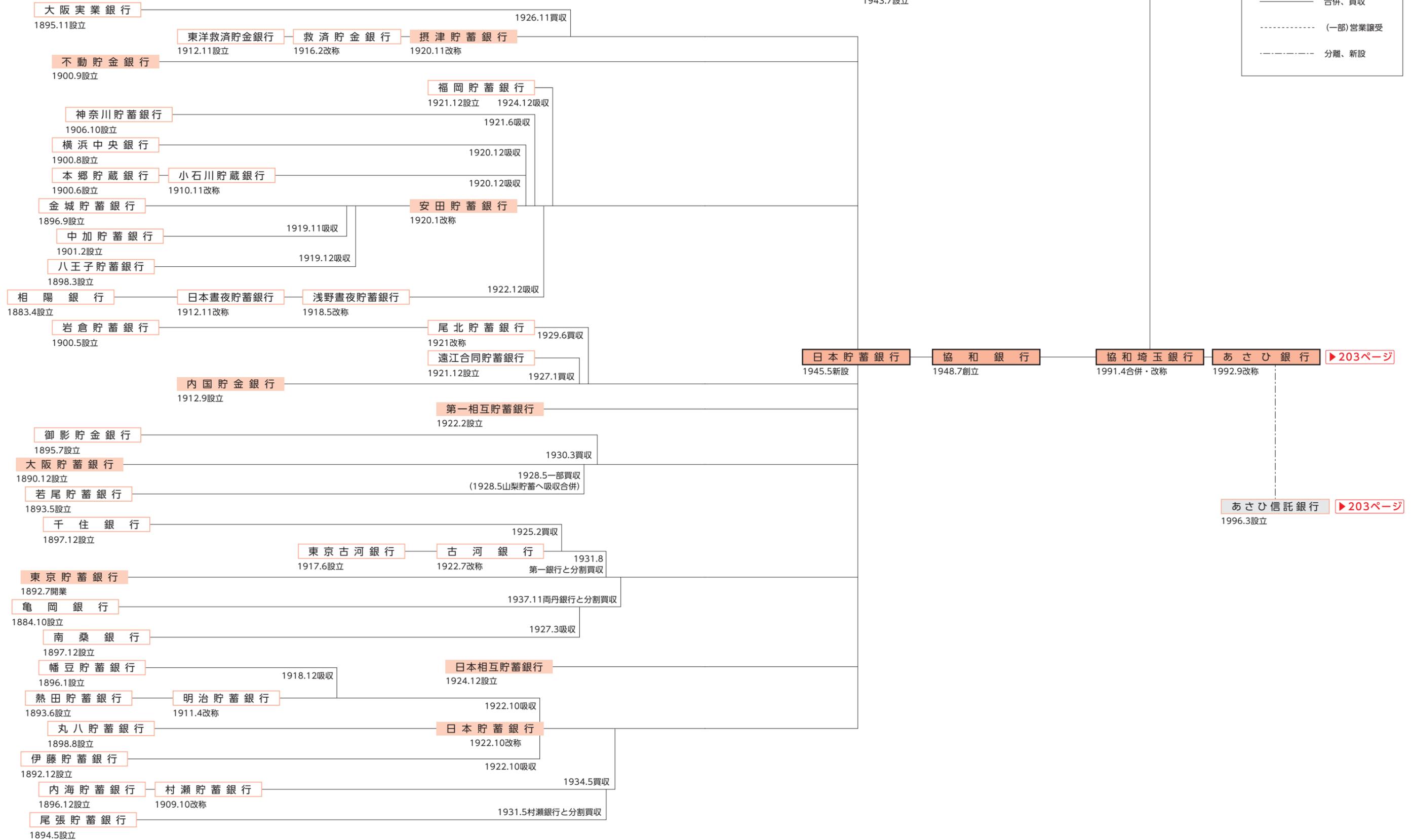
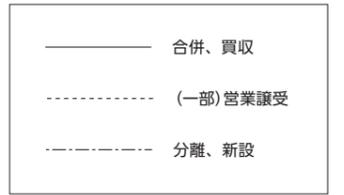
◎ りそな銀行・埼玉りそな銀行系統図 2/3 (旧あさひ銀行/旧協和銀行) ②

*1 協和銀行の1948年創立以前の記載は1996年刊行の『協和銀行通史』より引用
 *2 〇は日本貯蓄銀行の前身貯蓄銀行9行

▶207ページ

埼玉銀行

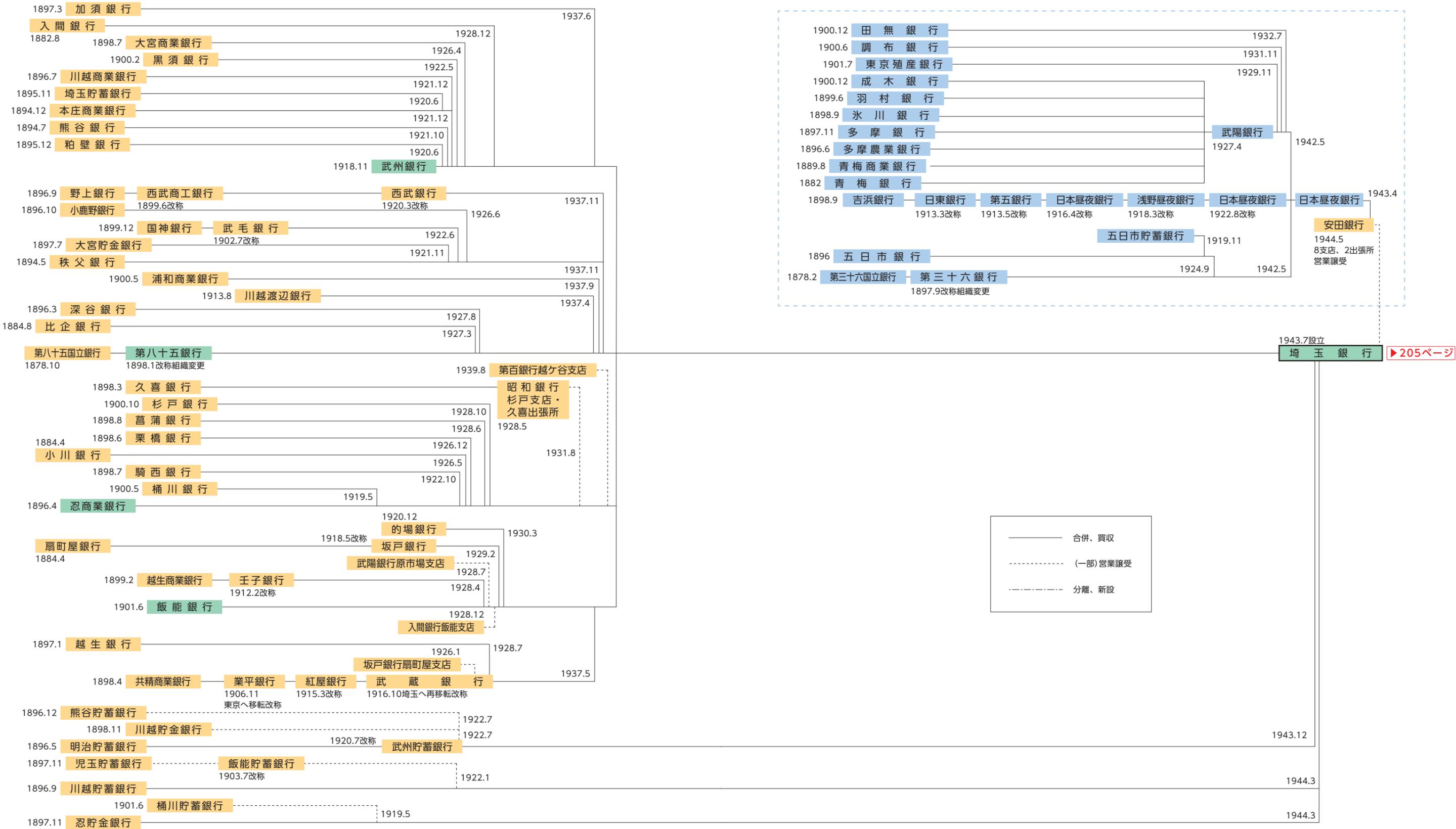
1943.7設立



あさひ信託銀行 ▶203ページ
 1996.3設立

◎りそな銀行・埼玉りそな銀行系統図 3/3 (旧埼玉銀行) ③

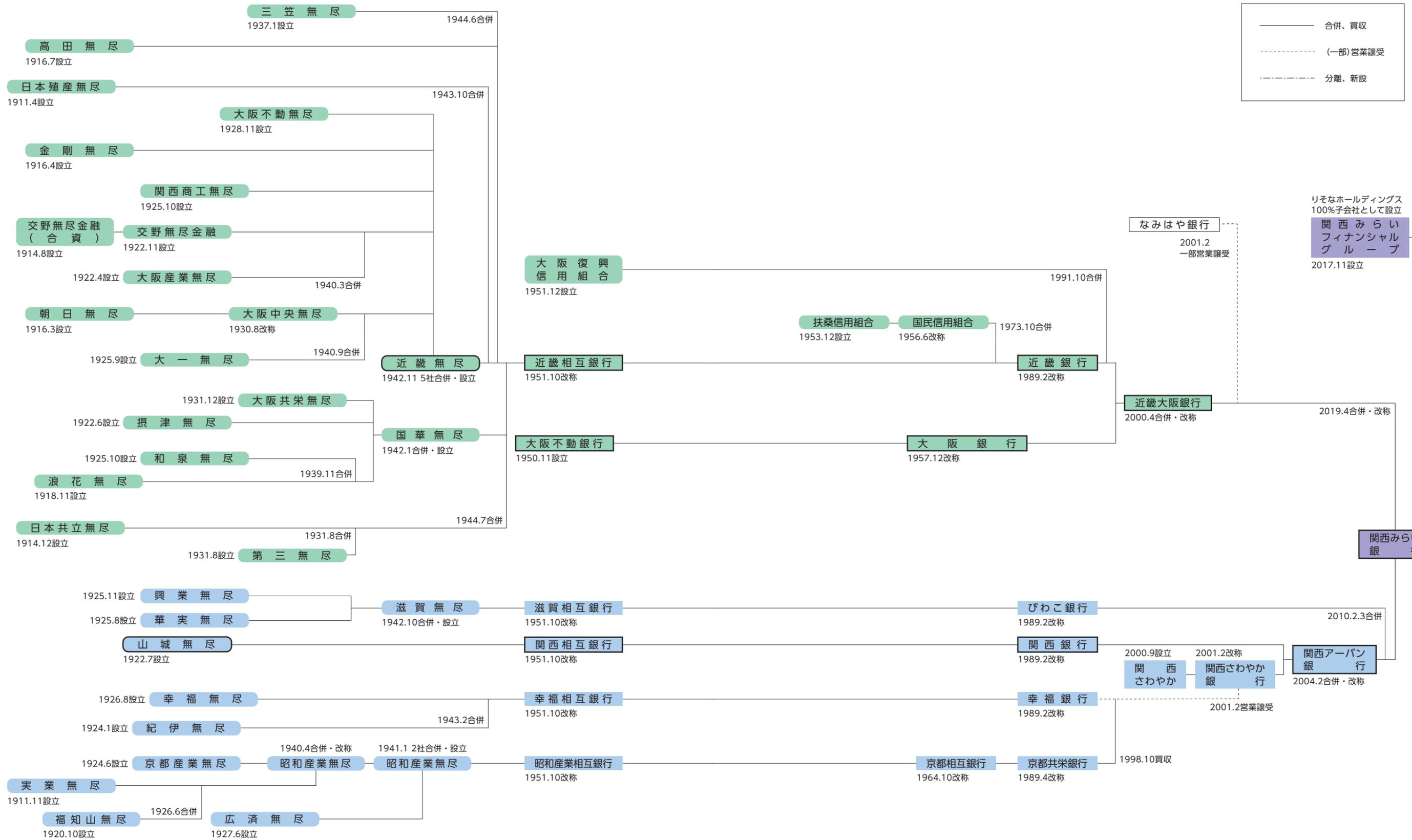
*1 1993年刊行の『埼玉銀行通史』より引用
 *2 緑色は埼玉銀行の前身銀行4行



▶205ページ

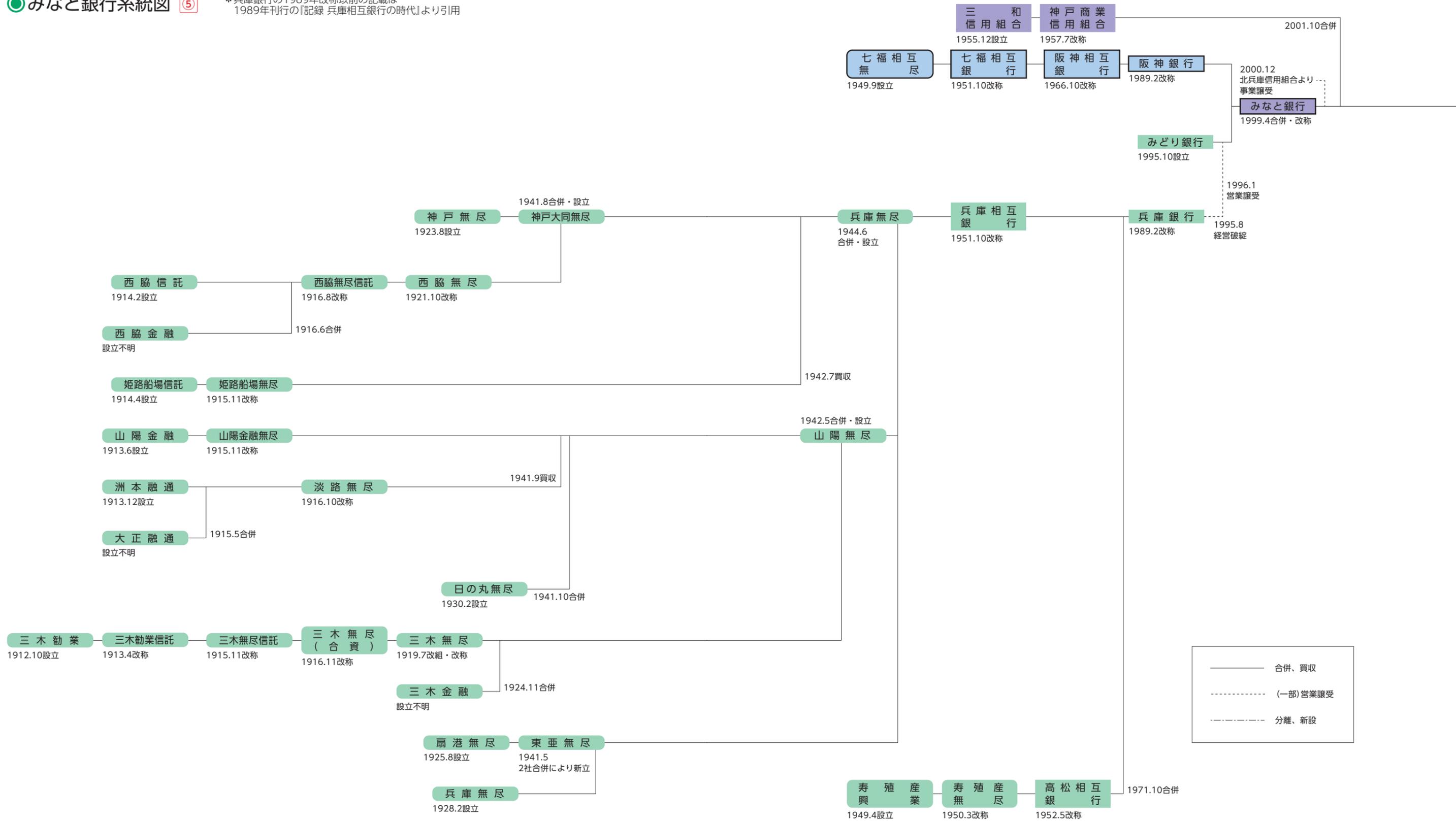
◎ 関西みらい銀行系統図 ④

* 近畿銀行の1989年改称以前の記載は
1994年刊行の『近畿銀行五十年史』より引用



● みなと銀行系統図 ⑤

* 兵庫銀行の1989年改称以前の記載は
1989年刊行の『記録 兵庫相互銀行の時代』より引用



歴代トップ

りそなホールディングスおよびグループ銀行における2001年以降の会長、社長(頭取)を掲載
ただし、関西アーバン銀行、みなと銀行については、2017年以降の会長、社長(頭取)を掲載

大和銀ホールディングス／りそなホールディングス

会長

名前	就任年月日	退任年月日
海保 孝	2001/12/12	2003/ 5/20
細谷 英二	2003/ 6/27	2012/11/ 4
東 和浩	2020/ 4/ 1	2022/ 6/24

社長

名前	就任年月日	退任年月日
勝田 泰久	2001/12/12	2003/ 5/20
川田 憲治	2003/ 5/20	2006/ 6/28
水田 廣行	2006/ 6/28	2007/ 6/27
檜垣 誠司	2007/ 6/27	2013/ 3/31
東 和浩	2013/ 4/ 1	2020/ 3/31
南 昌宏	2020/ 4/ 1	

りそな銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
細谷 英二	2003/ 6/25	2012/11/ 4
岩田 直樹	2013/ 4/ 1	2014/ 3/31
東 和浩	2017/ 4/ 1	2022/ 6/24

頭取／社長

名前	就任年月日	退任年月日
勝田 泰久	2003/ 3/ 1	2003/ 5/20
野村 正朗	2003/ 5/20	2007/ 6/26
水田 廣行	2007/ 6/26	2009/ 5/31
岩田 直樹	2009/ 6/ 1	2013/ 3/31
東 和浩	2013/ 4/ 1	2020/ 3/31
岩永 省一	2020/ 4/ 1	

埼玉りそな銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
利根 忠博	2006/ 6/27	2009/ 5/31
渡辺 拓治	2009/ 6/24	2014/ 3/31
上條 正仁	2014/ 4/ 1	2015/ 3/31
池田 一義	2020/ 4/ 1	2022/ 6/22

頭取／社長

名前	就任年月日	退任年月日
利根 忠博	2002/ 8/27	2006/ 6/27
川田 憲治	2006/ 6/27	2009/ 5/31
上條 正仁	2009/ 6/ 1	2014/ 3/31
池田 一義	2014/ 4/ 1	2020/ 3/31
福岡 聡	2020/ 4/ 1	

奈良銀行

頭取／社長

名前	就任年月日	退任年月日
野村 正雄	1978/12/ 7	2004/ 6/22
上林 義則	2004/ 6/22	2005/12/31

大和銀信託銀行／りそな信託銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
野村 正朗	2007/ 6/26	2009/ 3/31

社長

名前	就任年月日	退任年月日
黒石 輯	2001/12/10	2003/ 6/24
新井 信彦	2003/ 6/24	2006/ 6/27
田中 卓	2006/ 6/27	2009/ 3/31

関西みらいフィナンシャルグループ

会長

名前	就任年月日	退任年月日
菅 哲哉	2023/ 4/ 1	

社長

名前	就任年月日	退任年月日
菅 哲哉	2017/11/14	2023/ 3/31
西山 和宏	2023/ 4/ 1	

近畿大阪銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
池田 博之	2013/ 4/ 1	2014/ 3/31
菅 哲哉	2018/ 6/27	2019/ 3/31

頭取／社長

名前	就任年月日	退任年月日
高谷 保宏	2000/ 4/ 1	2003/ 4/ 1
原 邦継	2003/ 4/ 1	2003/11/20
水田 廣行	2003/11/20	2006/ 6/27
桔梗 芳人	2006/ 6/27	2011/ 3/31
池田 博之	2011/ 4/ 1	2013/ 3/31
中前 公志	2013/ 4/ 1	2019/ 3/31

関西アーバン銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
橋本 和正	2016/ 6/29	2019/ 3/31

頭取

名前	就任年月日	退任年月日
橋本 和正	2014/ 6/27	2019/ 3/31

関西みらい銀行

会長

名前	就任年月日	退任年月日
橋本 和正	2019/ 4/ 1	2023/ 3/31
菅 哲哉	2023/ 4/ 1	

社長

名前	就任年月日	退任年月日
菅 哲哉	2019/ 4/ 1	2023/ 3/31
西山 和宏	2023/ 4/ 1	

みなと銀行

会長

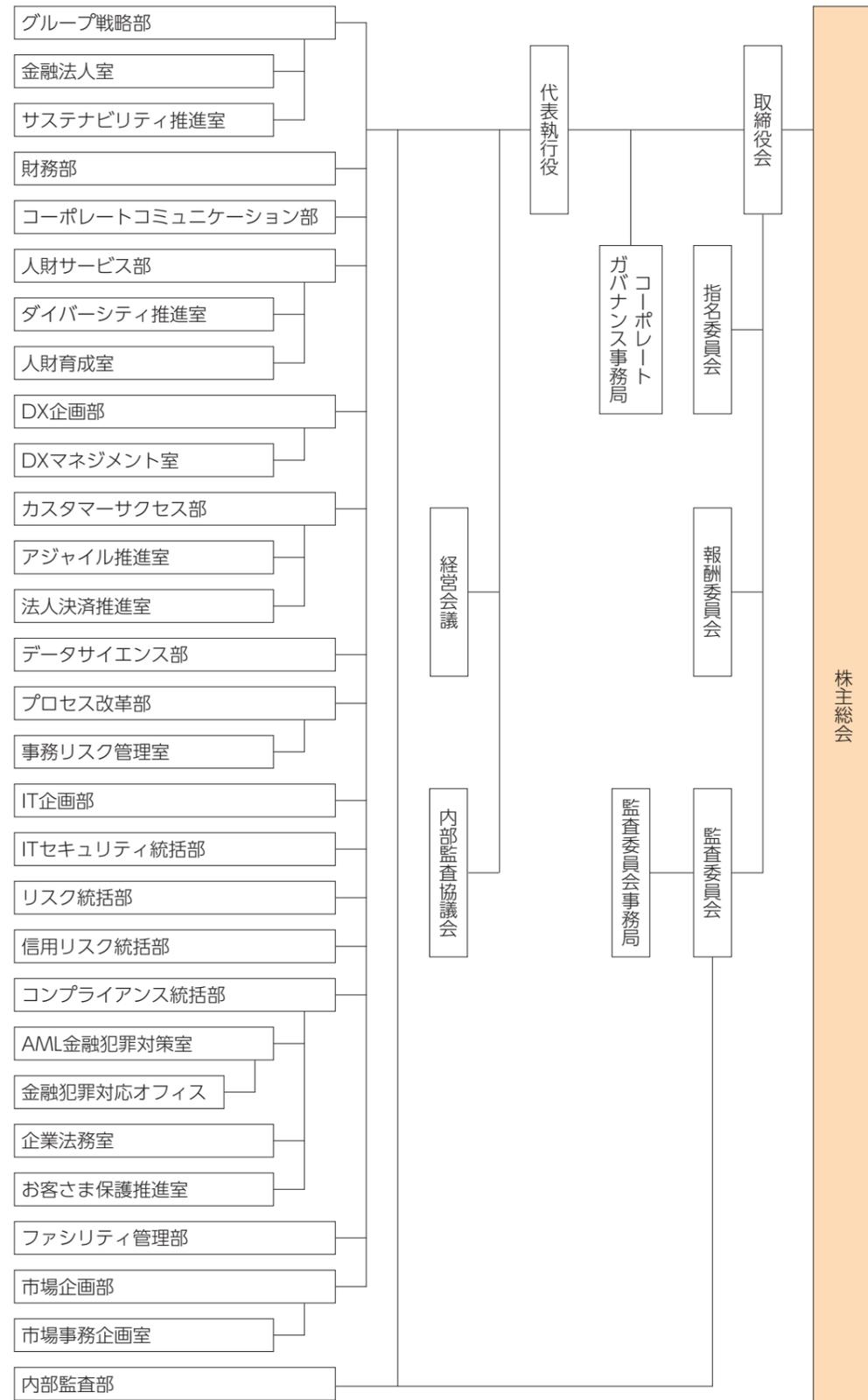
名前	就任年月日	退任年月日
尾野 俊二	2016/ 4/ 1	2018/ 3/31
服部 博明	2021/ 4/ 1	

頭取／社長

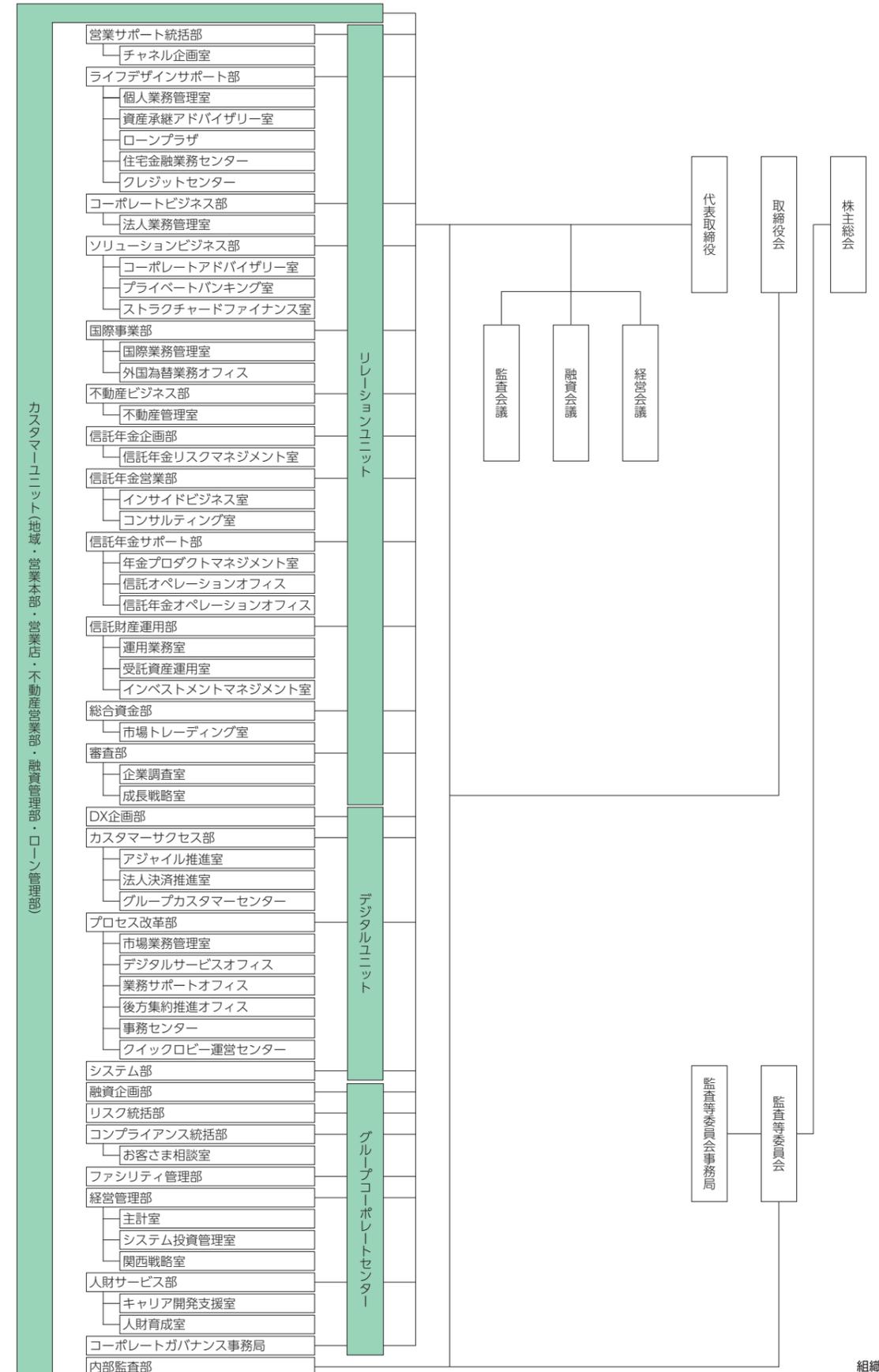
名前	就任年月日	退任年月日
服部 博明	2016/ 4/ 1	2021/ 3/31
武市 寿一	2021/ 4/ 1	

組織図

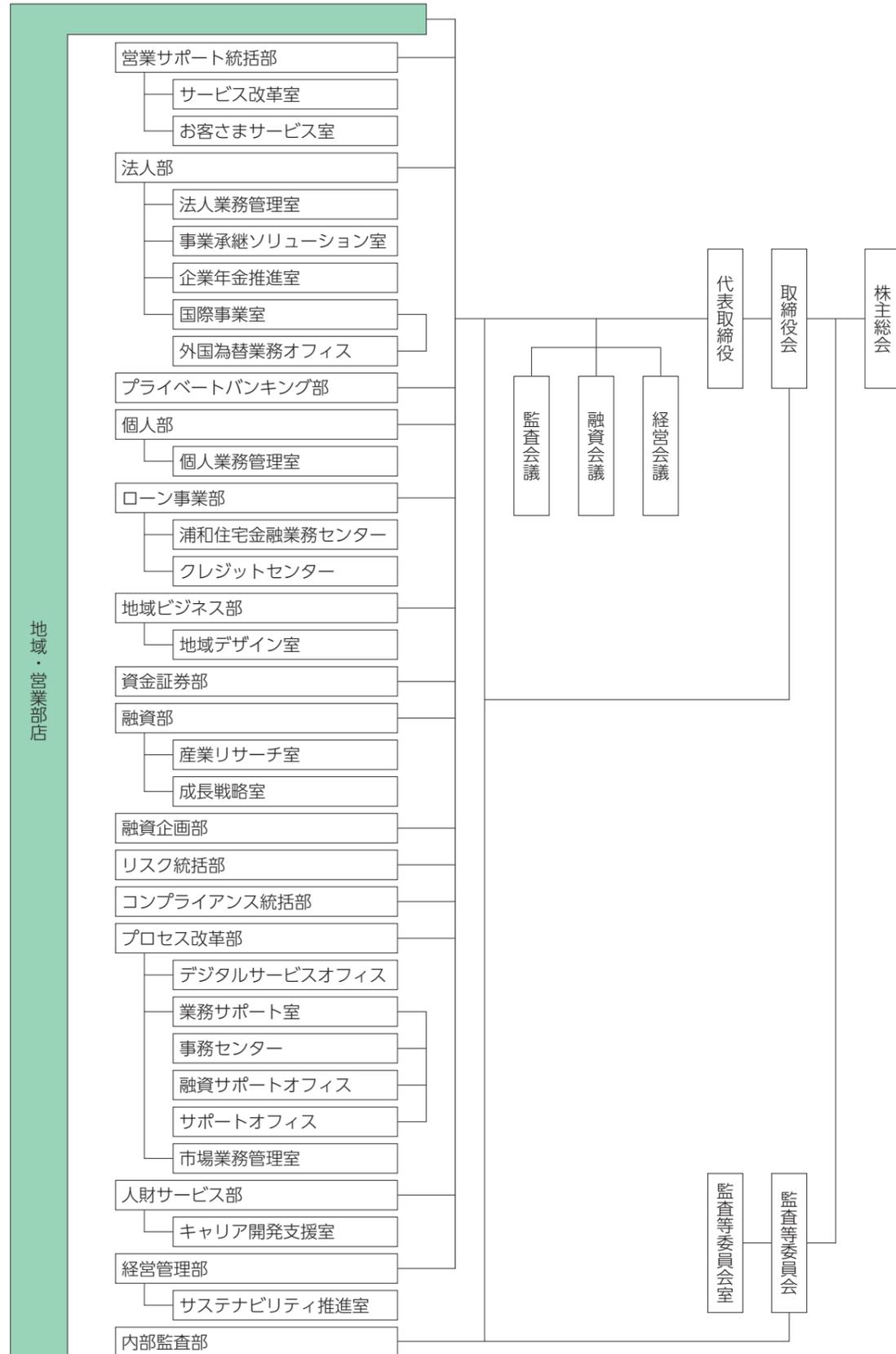
● リそなホールディングス組織図 (2023年4月1日現在)



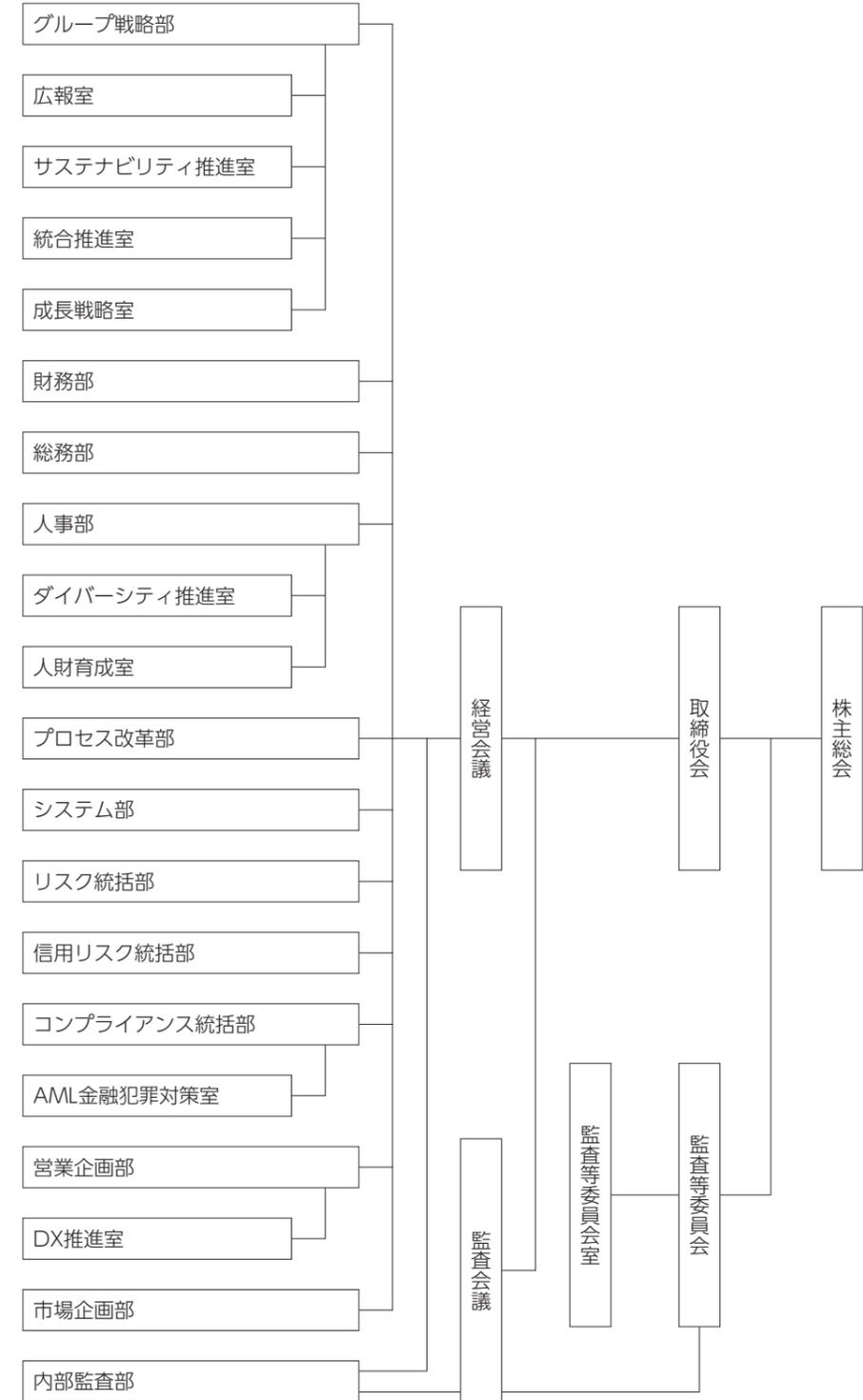
● リそな銀行組織図 (2023年4月1日現在)



◎埼玉りそな銀行組織図 (2023年4月1日現在)



◎関西みらいフィナンシャルグループ組織図 (2023年4月1日現在)



◎ 関西みらい銀行組織図 (2023年4月1日現在)



◎ みなと銀行組織図 (2023年4月1日現在)



グループ会社一覧

(2023年4月1日現在)

りそなホールディングス 連結子会社(持株会社・国内銀行除く)

商号	事業内容	本店所在地	代表者	備考
りそな保証株式会社	信用保証	埼玉県さいたま市浦和区常磐10-13-10	代表取締役社長 直江 大	主要株主：りそなホールディングス100%
りそな決済サービス株式会社	代金回収/ファクタリング	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟17階	代表取締役社長 広川 正則	主要株主：りそなホールディングス100%
りそなカード株式会社	クレジットカード	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟15階	代表取締役社長 鈴木 陽彦	主要株主：りそなホールディングス77%、他
りそなキャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟16階	代表取締役社長 相原 直也	主要株主：りそなホールディングス100%
りそな総合研究所株式会社	コンサルティング	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4 関西みらい銀行心斎橋本社ビル15階	代表取締役社長 米谷 高史	主要株主：りそなホールディングス100%
りそなデジタルハブ株式会社	DX推進支援	東京都台東区上野5-25-11	代表取締役社長 伊藤 直樹	主要株主：りそなホールディングス85%、他
りそなアセットマネジメント株式会社	投資運用、投資助言・代理業	東京都江東区木場1-5-65 深川ギャザリアW2棟	代表取締役社長 西山 明宏	主要株主：りそなホールディングス100%
りそな企業投資株式会社	プライベートエクイティ	東京都江東区木場1-5-65 深川ギャザリアW2棟	代表取締役社長 市橋 謙一	りそなグループ100%出資会社
FinBASE株式会社	プラットフォーム事業	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟11階	代表取締役社長 大田 大二郎	主要株主：りそなホールディングス80%、他
株式会社Loco Door	地方創生支援事業	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟11階	代表取締役社長 水流 勇雄	主要株主：りそなホールディングス100%
株式会社地域デザインラボさいたま	地域課題解決事業	埼玉県さいたま市浦和区常磐7-4-1	代表取締役社長 青木 大介	主要株主：埼玉りそな銀行100%
りそなビジネスサービス株式会社	事務等受託、有料職業紹介業	東京都江東区木場1-5-25 深川ギャザリアタワーS棟16階	代表取締役社長 寺畑 貴史	主要株主：りそなホールディングス100%
りそなブルダニア銀行 P.T. Bank Resona Perdanania	海外現地法人(銀行)	Jakarta Mori Tower 30th, 31st, and 32nd Floor, Jl. Jend. Sudirman Kav. 40-41, Bendungan Hilir, Tanah Abang, Central Jakarta 10210, Indonesia	取締役社長 平松 一郎	主要株主：りそな銀行48%、他
りそな・インドネシア・ファイナンス P.T. Resona Indonesia Finance	リース	Sampoerna Strategic Square, South Tower 9th Floor Jl.Jend. Sudirman Kav. 45-46, Jakarta Selatan 12930, Indonesia	President Director 西森 潤	主要株主：りそなブルダニア銀行99%、他
りそなマーチャントバンクアジア Resona Merchant Bank Asia Ltd	海外現地法人 (ファイナンス・M&A)	8 Marina View, #32-03 Asia Square Tower 1, Singapore 018960	CEO 清水 正幸	主要株主：りそな銀行100%

関西みらいフィナンシャルグループ グループ会社(国内銀行除く)

商号	事業内容	本店所在地	代表者	備考
みらいリーナルパートナーズ株式会社	コンサルティング、クラウドファンディング	大阪府大阪市中央区備後町2-2-1※	代表取締役社長 山田 豊弘	主要株主：関西みらいフィナンシャルグループ100%
関西みらいリース株式会社	リース	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4	代表取締役社長 山本 浩之	主要株主：関西みらい銀行100%
みなとリース株式会社	リース	兵庫県神戸市中央区筒井町3-12-14	代表取締役 阿曾 薫	主要株主：みなと銀行100%
株式会社みなとカード	クレジットカード	兵庫県神戸市中央区西町35	代表取締役社長 園尾 善雄	主要株主：みなと銀行100%
関西総合信用株式会社	信用保証	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4	代表取締役社長 岩井 仁	主要株主：関西みらい銀行100%
びわこ信用保証株式会社	信用保証	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4	代表取締役社長 岩井 仁	主要株主：関西総合信用100%
幸福カード株式会社	信用保証	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4	代表取締役社長 岩井 仁	主要株主：関西総合信用100%
関西みらい保証株式会社	信用保証	大阪府大阪市中央区西心斎橋1-2-4	代表取締役社長 岩井 仁	主要株主：関西みらい銀行100%
みなと保証株式会社	信用保証	兵庫県神戸市東灘区森南町1-5-1	代表取締役社長 加藤 浩一	主要株主：みなと銀行100%
みなとキャピタル株式会社	投資ファンドの運営・管理	兵庫県神戸市中央区多聞通2-1-2	代表取締役社長 山下 勝司	主要株主：みなと銀行70%、他
りそなみらいズ株式会社	銀行補助業務	滋賀県大津市中央4-5-4	代表取締役社長 菅江 克弘	主要株主：りそなグループ100%出資会社
みなとシステム株式会社	コンピューター関連業務他	兵庫県神戸市西区竹の台6-2	代表取締役社長 井場 芳樹	主要株主：みなと銀行100%

※みらいリーナルパートナーズ株式会社については、2023年4月21日付で大阪府大阪市中央区備後町2-1-8に移転

主要計数の推移

(2003/3期~2023/3期)

(億円)	収益関連			残高関連		
	HD連結		銀行合算 ^{*1}	銀行合算 ^{*1}		
	業務粗利益	親会社株主に 帰属する当期純利益	実質業務純益 ^{*2}	貸出金残高	預金残高	個人向け 投資商品残高 ^{*3}
2003/3期	9,018	△8,376	3,073	295,451	349,103	6,281
2004/3期	7,750	△16,639	2,603	264,753	326,209	10,195
2005/3期	7,631	3,655	3,652	257,021	320,325	17,222
2006/3期	7,686	3,832	3,452	264,061	316,595	26,438
2007/3期	8,052	6,648	3,820	265,667	318,032	36,636
2008/3期	7,693	3,028	3,378	261,638	316,862	38,078
2009/3期	7,395	1,239	3,127	266,089	321,623	33,490
2010/3期	6,783	1,322	2,646	263,061	330,421	39,129
2011/3期	6,670	1,600	2,600	261,779	342,760	39,138
2012/3期	6,552	2,536	2,597	260,504	346,165	39,137
2013/3期	6,371	2,751	2,460	266,821	354,444	42,403
2014/3期	6,085	2,206	2,226	269,860	357,937	42,978
2015/3期	6,324	2,114	2,451	277,555	367,345	44,648
2016/3期	6,195	1,838	2,456	279,321	382,714	43,015
2017/3期	5,631	1,614	1,909	284,120	407,262	40,863
2018/3期	5,525	2,362	1,874	289,921	428,465	39,934
2019/3期	6,441	1,751	1,953	362,829	512,140	50,925
2020/3期	6,586	1,524	2,119	367,382	530,210	48,846
2021/3期	6,391	1,244	1,920	389,423	588,298	54,228
2022/3期	6,019	1,099	1,551	396,170	610,211	58,441
2023/3期	6,000	1,604	1,673	414,369	620,782	57,727

(注) 主要計数は表示単位未満を切り捨てて表示しております

※1 グループ銀行合算(2003/3期~2006/3期:5行合算、2007/3期~2008/3期:4行合算、2009/3期~2018/3期:3行合算、2019/3期:5行合算、2020/3期~2023/3期:4行合算)

※2 業務粗利益-経費(のぞく臨時処理分・のれん償却額)-信託勘定不良債権処理額

※3 投資信託(含ファンドラップ)+公共債+保険

投資信託:各基準日時点の公社債投信、株式投信、外国投信の時価総額
公共債:国際、地方債、政府保証費の保険預り残高(額面全額、受渡日ベース)
保険:払込保険料ベース(円換算)

年表

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
1991 (平成3)年	
<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 [協和埼玉] 協和銀行と埼玉銀行の合併により協和埼玉銀行発足 7. 3 [大和] 新本店ビル(現りそなグループ大阪本社ビル)竣工 	<ul style="list-style-type: none"> 2.28 湾岸戦争、ブッシュ米大統領勝利宣言 (3.3 イラク、多国籍軍の要求を全面受け入れ停戦に) 7. 1 公定歩合、0.5%引き下げ5.5%に(金融緩和へ転ずる)(6.00%⇒5.50% 以後9回の引き下げにより1995.9.8には0.50%) 11. 5 宮澤喜一内閣発足 12. 8 ロシア・ベラルーシ・ウクライナの3共和国、ソ連邦消滅を宣言し独立国家共同体(CIS)創設の協定に調印
1992 (平成4)年	
<ul style="list-style-type: none"> 9.21 [協和埼玉] あさひ銀行に商号変更 	<ul style="list-style-type: none"> 3.27 地価公示(1.1現在)、全国平均で17年ぶりに下落 4. 1 伊予銀行、預金保険機構による初めての資金援助(低利融資)を受け、東邦相互銀行を救済合併 8.18 大蔵省、「金融行政の当面の運営方針」を公表
1993 (平成5)年	
<ul style="list-style-type: none"> 9. 7 [大和] コスモ証券を子会社化 	<ul style="list-style-type: none"> 1.20 民主党のビル・クリントン氏、米大統領就任 4. 1 金融制度改革法施行(銀行・証券・信託の相互参入可能となる) 8. 9 細川護熙内閣発足(非自民・非共産8党派による連立政権) 11. 1 マーストリヒト条約発効、欧州連合(EU)発足
1994 (平成6)年	
<ul style="list-style-type: none"> 2.23 [大和] 東京本部ビル(大手町野村ビル)竣工 	<ul style="list-style-type: none"> 4.28 羽田孜内閣発足 6.30 村山富市内閣発足(自民・社会・さきがけの3党連立政権、46年ぶりの社会党首班) 9. 4 関西国際空港開港 10.17 預金金利自由化の完了 12. 9 東京協和信用組合と安全信用組合、経営破綻(東京都が処理策発表)
1995 (平成7)年	
<ul style="list-style-type: none"> 8.30 [兵庫] 経営破綻 9.26 [大和] ニューヨーク支店で発覚した現地採用嘱託による損失を発表 10.27 [みどり] みどり銀行設立 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 世界貿易機関(WTO)発足 1.17 阪神・淡路大震災発生(M7.3)、死者6,434人 3.20 東京・営団地下鉄で有毒ガス(サリン)散布される、死者14人、重軽傷者約6,300人(地下鉄サリン事件) 4.19 円相場、1ドル79円台の戦後最高値を記録 7.31 コスモ信用組合経営破綻、東京都が業務停止命令 11.23 パソコンOSのWindows95日本語版発売 12.19 「住専問題の具体的な処理方策について」閣議決定(6,850億円投入)
1996 (平成8)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.29 [みどり] 兵庫銀行から営業を譲り受け営業開始 3. 6 [あさひ] 信託子会社あさひ信託銀行設立 6. - [あさひ] 金融基礎研究所設置 	<ul style="list-style-type: none"> 1.11 橋本龍太郎内閣発足(自民・社会・さきがけ連立) 4. 1 東京銀行・三菱銀行合併、東京三菱銀行発足(2006.1 三菱東京UFJ銀行と改称) 11.11 橋本首相、金融改革2001年実施を目指し日本版金融ビッグバン構想を提示 11.21 阪和銀行に業務停止命令(銀行では戦後初)
1997 (平成9)年	
	<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 消費税率3%から5%に引き上げ 4.25 日産生命保険に業務停止命令(生保では戦後初) 10.23 香港株式市場、過去最大の下げ幅記録、アジア株全面安に 11.17 北海道拓殖銀行、経営破綻 11.24 山一証券、自主廃業決定(1998.3.31 全店舗閉鎖を完了、負債総額約3兆円を超える) 12. 1 地球温暖化防止京都会議(COP3)開幕(12.11 温室効果ガス削減等の「京都議定書」採択)
1998 (平成10)年	
<ul style="list-style-type: none"> 3.26 [大和] 日本アイ・ビー・エムと合併でダイヤモンドアイ情報システム設立 3.31 [大和] 金融安定化法に基づく公的資金受け入れ(劣後ローン1,000億円) 3.31 [あさひ] 金融安定化法に基づく公的資金受け入れ(劣後ローン1,000億円) 5.15 [阪神/みどり] 合併に関する基本合意 9.28 [あさひ] 東海銀行との戦略的提携の基本合意 10.26 [幸福] 京都共栄銀行を買収 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 7 第18回冬季オリンピック・長野大会開催(〜2.22。日本、冬季で史上最多のメダル10個(内金5個)) 2.18 金融機能安定化法等金融関連2法公布・施行 3.11 金融持株会社関連2法施行 4. 5 明石海峡大橋開通(世界最長のつり橋)、本州四国連絡橋の明石一鳴門ルート全通 6.22 金融監督庁設置 7.30 小淵恵三内閣発足

りそなホールディングス(大和銀ホールディングス)への経営統合後は下記の略称にて表記

[大和銀HD] 大和銀ホールディングス、[HD] りそなホールディングス、[RB] りそな銀行、[SR] 埼玉りそな銀行、[NB] 奈良銀行、[RT] りそな信託銀行 [KFMFG] 関西みらいフィナンシャルグループ、[KO] 近畿大阪銀行、[KU] 関西アーバン銀行、[KMB] 関西みらい銀行、[MB] みなと銀行

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
	<ul style="list-style-type: none"> 10.23 金融再生関連法、金融早期健全化法施行 10.23 日本長期信用銀行、経営破綻(金融再生法に基づく特別公的管理決定) 12.13 日本債券信用銀行、経営破綻(金融再生法に基づく特別公的管理決定) 12.15 金融再生委員会発足
1999 (平成11)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.19 [関西] 住友銀行を引受先とする第三者割り当て増資実施 2. 8 [大和/近畿/大阪] 戦略的提携の基本合意 3.30 [大和] 早期健全化法に基づく公的資金受け入れ(優先株4,080億円) 3.30 [大和] 経営健全化計画を発表 3.30 [あさひ] 早期健全化法に基づく公的資金受け入れ(優先株4,000億円、劣後ローン1,000億円、計5,000億円) 3.30 [あさひ] 経営健全化計画を発表 4. 1 [みなと] 阪神銀行とみどり銀行の合併によりみなと銀行発足 4. 1 [みなと] 中期経営計画「イノベーション21」スタート 8.12 [近畿/大阪] 合併に関する基本合意 9.13 [近畿/大阪] 大和銀行を引受先とする第三者割り当て増資実施 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 EU通貨統合、単一通貨「ユーロ」、11ヵ国が導入(2002.1.1 紙幣・コインの流通開始) 3.29 ニューヨーク株価、一時1万ドルの台を初めて突破(3.29 1万ドル台、5.3 1万1,000ドル台乗せ) 8.20 第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行、2002年春をめぐりに統合発表 10. 1 国民生活金融公庫(国民金融公庫と環境衛生金融公庫を統合)・国際協力銀行(日本輸出入銀行と海外経済協力基金を統合)・日本政策投資銀行(日本開発銀行と北海道東北開発公庫を統合)各発足 10.14 住友銀行・さくら銀行、2002年4月までに合併で合意と発表 11.11 東京証券取引所にベンチャー企業向け株式市場「マザーズ」開設
2000 (平成12)年	
<ul style="list-style-type: none"> 3.14 [あさひ] 東海銀行・三和銀行との3行での経営統合発表 4. 1 [近畿大阪] 近畿銀行と大阪銀行の合併により近畿大阪銀行発足 6.15 [あさひ] 東海銀行・三和銀行との3行統合からの離脱発表 6.20 [大和] 住友信託銀行と日本トラスティ・サービス信託銀行を共同設立 10. - [大和/近畿大阪/奈良] 戦略的提携の基本合意 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 中央三井信託銀行発足 4. 5 森喜朗内閣発足(自民・公明・保守の3党連立) 7. 1 金融庁発足 7.19 二千円札発行(守礼門)、新額面紙幣は42年ぶり 9.29 第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行の3行による共同持株会社「みずほホールディングス」発足
2001 (平成13)年	
<ul style="list-style-type: none"> 2. 5 [関西さわやか] 銀行免許取得 2.13 [大和/近畿大阪] なみはや銀行の営業を譲り受け 2.26 [関西さわやか] 幸福銀行から営業を譲り受け関西さわやか銀行が営業開始 3. 8 [近畿大阪] 経営健全化計画を発表 3.30 [奈良] 大和銀行と近畿大阪銀行を引き受け先とする第三者割り当て増資実施 4. 1 [あさひ] 山文証券と千代田証券が統合し、あさひリテール証券発足 4.25 [近畿大阪] 早期健全化法に基づく公的資金受け入れ(優先株600億円) 5.25 [あさひ] 東京三菱銀行と海外業務に関する業務提携の基本合意 5.25 [あさひ] 海外支店の廃止発表 6.28 [大和] 頭取勝田泰久 就任 8. 1 [大和/近畿大阪/奈良] 経営統合の基本合意 9.11 [あさひ] 米国同時多発テロ事件によりニューヨーク支店被災 9.21 [大和/近畿大阪/奈良/あさひ] 経営統合の基本合意 10. 1 [みなと] 神戸商業信用組合と合併 10. 1 [あさひ] 経営統合に向けた経営改革「変革の180日」スタート 10.26 [あさひ] 頭取梁瀬行雄 就任 12.12 [大和/近畿大阪/奈良] 大和銀ホールディングス設立 	<ul style="list-style-type: none"> 3.16 日本政府が戦後初のデフレ公式認定 3.31 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、大阪に開園 4. 1 金融商品販売法施行 4. 1 銀行等による保険商品の窓口販売の第1次解禁 4. 1 住友銀行・さくら銀行合併、三井住友銀行として発足 4. 2 東京三菱・三菱信託・日本信託の3行、持株会社「三菱東京フィナンシャル・グループ(MTFG)」設立 4. 2 三和・東海・東洋信託の3行、持株会社「UFJホールディングス(UFJHD)」設立 4.26 小泉純一郎内閣発足 9. 4 東京ディズニーシー開園 9.11 米同時多発テロ発生 10. 1 確定拠出年金(日本版401k)法施行
2002 (平成14)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.18 [大和銀信託] 銀行免許、信託兼営認可、会社分割等の認可取得 3. 1 [大和銀HD] あさひ銀行と経営統合 3. 1 [大和銀信託] 営業開始 3.22 [大和銀HD] クレディ・アグリコル・グループとの業務提携の基本合意 4. 1 [みなと] 中期経営計画「新イノベーション21」スタート 4.12 [大和銀HD] グループ新名称「りそな」と傘下銀行再編を発表 5.10 [大和銀HD] 経営統合により大和銀行、あさひ銀行、近畿大阪銀行の3行を取り纏めた経営健全化計画を発表 8.27 [SR] 埼玉りそな銀行設立 8.27 [SR] 頭取利根忠博 就任 10. 1 [大和銀HD] りそなホールディングスへ商号変更 10. 1 [大和] あさひ信託銀行と合併 11.19 [SR] 銀行免許取得 	<ul style="list-style-type: none"> 1.15 三和銀行・東海銀行統合、UFJ銀行誕生 4. 1 定期預金などを対象にペイオフ凍結解除 4. 1 第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行の3行統合、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行発足 5.31 日韓共催サッカーワールドカップ開幕 10. 1 銀行などによる保険窓口販売の第2次解禁(個人年金保険など) 10.30 金融庁が「金融再生プログラムー主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生ー」を公表

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
<p>2003(平成15)年</p> <p>1.27 [大和] 東亜銀行と業務提携契約を締結</p> <p>2.25 [大和/あさひ] 分割・合併の認可取得</p> <p>3. 1 [RB/SR] 大和銀行とあさひ銀行の分割・合併によりりそな銀行、埼玉りそな銀行が営業開始</p> <p>3. 1 [RB] 頭取勝田泰久 就任</p> <p>4. 1 [KO] 頭取原邦継 就任</p> <p>4. 1 [りそな総合研究所] あさひ銀総合研究所、大和銀総合研究所、近畿大阪中小企業研究所の合併によりりそな総合研究所発足</p> <p>5.17 [RB] 預金保険法第102条第1項に定める第1号措置の必要性が認定</p> <p>5.17 [HD/RB] 金融庁より業務改善命令を受ける</p> <p>5.17 [HD/RB] 新たな経営体制の構築等を発表</p> <p>5.20 [HD] 社長川田憲治 就任</p> <p>5.20 [RB] 頭取野村正朗 就任</p> <p>5.30 [HD/RB] 公的資金申請とグループのガバナンス体制の再構築等を発表</p> <p>6.10 [HD/RB] 経営健全化計画発表</p> <p>6.24 [RT] 社長新井信彦 就任</p> <p>6.25 [RB] 委員会等設置会社へ移行、組織改正実施</p> <p>6.25 [RB] 会長細谷英二 就任</p> <p>6.27 [HD] 委員会等設置会社へ移行、組織改正実施</p> <p>6.27 [HD] 会長細谷英二 就任</p> <p>6.30 [RB] 預金保険法に基づく公的資金受入れ(優先株約16,636億円、普通株約2,964億円、合計約19,600億円)</p> <p>7. 1 [関西] 関西さわやか銀行を合併に備え子会社化</p> <p>7. 7 [HD/RB] りそな再生プロジェクトチーム発足</p> <p>8. 7 [HD/RB] 株式交換実施 りそなホールディングス第一株主が預金保険機構に</p> <p>8.29 [RB/SR/KO] りそな厚生年金基金の代行返上を実施</p> <p>8.29 [RB] 京都市内の野村別邸「碧雲荘」の持分譲渡</p> <p>8.31 [SR] 女子陸上競技部を廃部</p> <p>9.27 [HD/RB] りそな再生プロジェクトチームによる経営陣への最終報告実施</p> <p>10. 1 [RB/SR/KO/NB] りそなグループ傘下銀行で「頭取」を「社長」へ、「行員」を「社員」へ、役員および従業員の呼称変更</p> <p>10. 1 [RB] 平日営業時間の延長および休日営業の開始</p> <p>10. 1 [HD/RB/SR/KO/NB] りそなホールディングスと傘下銀行の役割分担見直しなどを進める組織改正の実施</p> <p>10. 1 [RB/SR] 社内公募による支店長登用実施</p> <p>10.10 [HD] 金融庁より、業務改善命令を受ける</p> <p>10.10 [KO/NB] 金融庁より、早期是正措置を受ける</p> <p>10.31 [HD] あさひリアルエステートの譲渡実施</p> <p>11.14 [HD/RB] 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」公表</p> <p>11.14 [HD/RB/SR/KO/RT] 希望退職制度実施を発表</p> <p>11.20 [KO/NB] りそなホールディングス割り当てによる増資の実施</p> <p>11.20 [KO] 社長水田廣行 就任</p> <p>12. 1 [HD] りそなグループの新しい「経営理念」「行動宣言」の制定</p> <p>12. 1 [HD] あさひ銀ファイナンスサービスほかの関連会社の統合により、りそな決済サービス発足</p> <p>12. 1 [HD] あさひ銀キャリアサービスほかの人事関連会社の統合により、りそな人事サポート発足</p> <p>12. 5 [RB] 299カ店で金曜日の営業時間延長(17時から19時)を開始</p>	<p>2. 3 個人向け国債募集開始</p> <p>3.20 イラク戦争、勃発</p> <p>3.28 金融庁、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表</p> <p>4. 1 日本郵政公社発足</p> <p>4.28 日経平均株価終値、7,607円88銭となり、バブル経済崩壊後の最安値を更新</p> <p>8.18 日経平均株価、ほぼ1年ぶりに終値でも1万円台を回復</p> <p>11.29 足利銀行破綻(政府、公的資金投入を決定)</p> <p>12. 1 テレビの地上波デジタル放送、関東・近畿・中京の一部で開始</p>
<p>2004(平成16)年</p> <p>1. 5 [RB/SR] お客さまの「待ち時間ゼロ」を目指す取り組みの開始 ※RB(1/5)、SR(1/19)</p> <p>1.15 [HD] 大和ファクター・リース株式をダイヤモンドリースに譲渡</p> <p>1.23 [SR] 平日(毎週金曜日)の営業時間延長と休日営業の開始</p> <p>2. 1 [関西アーバン] 関西銀行と関西さわやか銀行の合併により関西アーバン銀行発足</p> <p>2.25 [HD/RB] クレジットカード事業強化に向けたクレディセゾンとの資本業務提携を発表</p> <p>2.26 [RB] あさひ銀リース株式をセントラルリースに譲渡</p> <p>2.27 [KO] 近畿大阪リース株式を三井リース事業に譲渡</p> <p>3. 1 [RB/SR] 通帳不発行型の特典付総合口座「TIMO」取扱開始</p> <p>3.31 [RB] あさひ銀ソフトウェア株式をエヌ・ティ・ティ・データに譲渡</p> <p>3.31 [RB] ディアアンドアイ情報システム株式を日本アイ・ピー・エムに譲渡</p> <p>3.31 [RB] りそなアセットマネジメント株式をソシエテジェネラル投資顧問に譲渡</p> <p>3. 1 [RB] あさひ銀総合システム株式を譲渡</p> <p>3. 1 [RB] 大和銀総合システム株式をアイネスに譲渡</p> <p>4. 1 [HD/RB/SR/KO/NB/RT] 「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)」の制定</p> <p>4. 1 [RB/SR] 新営業体制「地域運営」の開始</p> <p>4. 1 [RB/SR] 窓口営業時間平日17時までの延長開始</p> <p>4. 1 [関西アーバン] 本店を大阪市中央区西心斎橋に移転</p>	<p>8.12 UFJホールディングスと三菱東京フィナンシャル・グループ、経営統合で基本合意</p> <p>11. 1 新一万円札(福沢諭吉)、五千円札(樋口一葉)、千円札(野口英世)各発行開始</p> <p>12. 1 銀行などの登録金融機関による証券仲介業務開始</p> <p>12.24 金融庁、「金融改革プログラム—金融サービス立国への挑戦—」を公表</p>

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
<p>4. 1 [HD] あさひ銀ビジネスサービスほかの事務代行関連会社の統合により、りそなビジネスサービス発足</p> <p>4. 1 [HD/RB] IT資産売却、システム開発・運用業務のアウトソーシング実施</p> <p>4.22 [RB] コスモ証券株式をCSKに譲渡</p> <p>6.22 [NB] 社長上林義則 就任</p> <p>7. 1 [HD/RB/SR] 新人事制度の実施</p> <p>7. 1 [HD] あさひカードほか関連会社の統合により、りそなカード発足</p> <p>7.20 [関西アーバン] 関西銀行と関西さわやか銀行のシステム統合完了</p> <p>10. 4 [HD/RB/SR/KO/NB] クレディセゾンと共同開発した新クレジットカード「りそなカード<<セゾン>>」取扱開始 ※NB(2005.1)</p> <p>11.18 [HD/RB] 経営健全化計画「サービス業への進化をめざして(『再生』から『飛躍』に向けた第2ステージ)」公表</p> <p>11.18 [RB/NB] 合併に関する基本合意</p> <p>12.27 [HD] りそな信託銀行の完全子会社化に向けた株式交換に関する覚書締結</p>	<p>2.16 京都議定書発効(先進国に温室効果ガス排出削減義務)</p> <p>3.25 愛知万国博覧会(愛・地球博)開催(～9.25。入場者数2,205万人)</p> <p>3.29 金融庁、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を公表</p> <p>4. 1 個人情報保護法施行</p> <p>4. 1 ペイオフ全面解禁</p> <p>6. 1 地球温暖化対策の一環としてクールビズ開始</p> <p>8.24 つくばエクスプレス開業</p> <p>9.21 第44回衆議院選挙(いわゆる郵政選挙)を経て、第3次小泉純一郎内閣発足</p> <p>10. 1 三菱UFJフィナンシャル・グループ発足</p> <p>10. 1 全国で50の新しい市町が誕生(平成の大合併ピークに)</p> <p>10.21 郵政民営化関連法公布</p> <p>12.22 銀行などによる保険窓口販売の第3次解禁(一時払終身保険など)</p>
<p>2005(平成17)年</p> <p>2.21 [RB/SR/KO/NB] 銀行業界初の女性向け投資信託商品「りそな・SG レディース バランスファンド(愛称:Love Me!『ラブ・ミー!』)」取扱開始</p> <p>3.10 [RB/SR/KO/NB] 信託代理店業務における相続関連業務の取扱開始</p> <p>3.22 [HD] りそな信託銀行を完全子会社化</p> <p>3.31 [HD/RB] 集中再生期間 完了</p> <p>4. 1 [みなと] 中期経営計画「チャレンジ21」スタート</p> <p>4. 1 [HD/RB/SR/KO] 「サービス改革」と「オペレーション改革」推進に向けた組織改正の実施</p> <p>4. 7 [関西アーバン] 東京証券取引所市場第一部上場</p> <p>4. 1 [HD] 女性活用に向けた経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」発足</p> <p>5. 6 [RB/SR] 「りそなコミュニケーションダイヤル」取扱開始</p> <p>6.27 [RB] 監査役設置会社へ移行</p> <p>8. 4 [RB/SR] 島根カスタマーセンターの業務開始</p> <p>8. 1 [RB/SR] りそなキッズマネーアカデミー(第1回)を東京・大阪・埼玉で開催</p> <p>9.12 [RB/SR] システム統合完了</p> <p>10.17 [RB/SR/KO] りそな・世界資産分散ファンド「愛称:ブンさん」取扱開始</p> <p>10. 1 [RB/SR] 次世代型店舗の本格展開開始</p> <p>12. 2 [RB/NB] 合併の認可取得</p> <p>12. 1 [RB/SR] 「CRMシステム」の本格展開開始</p>	<p>2.16 京都議定書発効(先進国に温室効果ガス排出削減義務)</p> <p>3.25 愛知万国博覧会(愛・地球博)開催(～9.25。入場者数2,205万人)</p> <p>3.29 金融庁、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を公表</p> <p>4. 1 個人情報保護法施行</p> <p>4. 1 ペイオフ全面解禁</p> <p>6. 1 地球温暖化対策の一環としてクールビズ開始</p> <p>8.24 つくばエクスプレス開業</p> <p>9.21 第44回衆議院選挙(いわゆる郵政選挙)を経て、第3次小泉純一郎内閣発足</p> <p>10. 1 三菱UFJフィナンシャル・グループ発足</p> <p>10. 1 全国で50の新しい市町が誕生(平成の大合併ピークに)</p> <p>10.21 郵政民営化関連法公布</p> <p>12.22 銀行などによる保険窓口販売の第3次解禁(一時払終身保険など)</p>
<p>2006(平成18)年</p> <p>1. 1 [RB] 奈良銀行と合併</p> <p>2. 1 [HD] 「りそなブランド宣言」の制定</p> <p>4. 7 [RB] 信託商品「自社株承継信託」(管理有価証券信託)の取扱開始</p> <p>4.10 [RB/SR] 他社ポイントへの交換が可能なポイント制度「りそなクラブ」「埼玉りそなクラブ」の取扱開始</p> <p>5. 1 [KO] 「三大疾病保証付住宅ローン」の取扱開始</p> <p>5.23 [HD] 「公的資金返済に向けた基本方針」を公表</p> <p>6. 1 [RB/SR/KO] 投資信託商品「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』)取扱開始</p> <p>6.27 [SR] 社長川田憲治 就任</p> <p>6.27 [KO] 社長桔梗芳人 就任</p> <p>6.28 [HD] 社長水田廣行 就任</p> <p>6. 1 [HD] りそなブランド表彰制度開始</p> <p>7.10 [RB/SR] 三大疾病保障特約付住宅ローンの取扱開始</p> <p>8.21 [RB/SR/KO] 投資信託商品「りそな・地域応援・資産分散ファンド・シリーズ(8商品)」の取扱開始</p> <p>10.10 [RB/SR/KO] 生体認証ICキャッシュカードの取扱開始</p> <p>11.17 [HD/RB] 経営健全化計画「選ばれる金融サービス企業をめざして」公表</p> <p>11.21 [RB] 女性向け住宅ローン「凜lin」取扱開始 ※SR(2007/2～)</p>	<p>1. 1 三菱東京UFJ銀行発足</p> <p>5. 1 会社法施行</p> <p>7.14 日本銀行、金融政策決定会合でゼロ金利政策解除を決定。5年4カ月ぶりに政策金利が復活</p> <p>9.26 第1次安倍晋三内閣発足</p> <p>10.12 景気拡大期間が戦後最長のいざなぎ景気(57ヵ月)を超える(いわゆる「いざなぎ景気」)</p>
<p>2007(平成19)年</p> <p>3.30 [RB] 「りそな」では初の支店となる「東京ミッドタウン支店」開設</p> <p>3. 1 [KO] 「近畿大阪銀行 近くて大きく! フェスタ」開催</p> <p>4. 2 [みなと] 上海駐在員事務所開設</p> <p>5. 6 [RB/SR/KO] 生体認証対応ATMの相互利用拡大</p> <p>6.26 [KO] 地域密着型金融の推進として「情報リレーション部」を設置</p> <p>6.26 [RB] 社長水田廣行 就任</p> <p>6.27 [HD] 社長檜垣誠司 就任</p> <p>6. 1 [KO] 新営業店運営体制(支店長呼称の廃止、統括営業部長・サービス部長の配置)の開始</p> <p>7.20 [HD/RB/SR/KO] 第一生命保険と保険分野・資本面での業務提携合意</p> <p>7.24 [RB/SR] りそなカード<<セゾン>>一体型ICキャッシュカードの取扱開始</p> <p>10. 1 [RB/SR] 土曜営業拠点拡大と平日営業時間の見直し</p> <p>11.19 [RB/SR/KO] グループ3行 ATMの時間外手数料無料化</p> <p>12.25 [RB/SR/KO] 保険窓販全面解禁(2007.12.22)に伴う「医療・がん保険」の取扱開始</p>	<p>2.18 第1回東京マラソン開催</p> <p>3.31 パーゼルII(自己資本比率規制)の適用開始</p> <p>4. 1 独立行政法人住宅金融支援機構発足</p> <p>8. 9 仏大手銀行BNPパリバ傘下のサブプライム関連ファンドの解約を凍結</p> <p>9.19 国土交通省発表の全国商業地の基準地価が16年ぶりに上昇</p> <p>9.26 福田康夫内閣発足</p> <p>9.30 金融商品取引法施行</p> <p>10. 1 日本郵政グループ発足</p> <p>10. 2 米シティグループが日興コーディアルグループの完全子会社化発表</p> <p>12.22 銀行などによる保険窓口販売の全面解禁</p>

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
2008(平成20)年	
<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 [みなと] 中期経営計画「MINATO 10」スタート 4. 1 [RB] 新営業体制の導入および地域編成の見直し(支店長制の廃止) 4.30 [HD/RB/SR/KO/RT] りそなグループとクレディ・アグリコル・グループとの業務提携拡大の合意 7. 1 [HD/RB/SR/KO/RT] 人事制度改定の実施 7.22 [KO] りそなグループ共通システムへ移行 10.13 [RB/SR/KO] インターネットバンキングの全面リニューアル 10.ー [RB/SR/KO] 環境マネジメントシステムISO14001取得 ※KO(2008.10)、SR(2008.12)、RB(2010.12) 11. 7 [HD] 経営健全化計画「真のリテールバンクの確立をめざして」公表 	<ul style="list-style-type: none"> 3. 1 犯罪収益移転防止法施行 7.11 iPhoneが日本で販売開始 9.15 米大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻し世界同時株安に 9.22 三菱UFJフィナンシャル・グループ、米モルガン・スタンレーへの出資方針を発表 9.24 麻生太郎内閣発足 10. 1 日本政策金融公庫発足 10.31 日本銀行、政策金利の誘導目標を年0.5%から0.3%に引き下げ 10.ー 野村ホールディングス、リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィック地域と欧州・中東地域の部門の継承を発表
2009(平成21)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.ー [RB] 「地域企業支援室」を設置 1.ー [KO] 「地元企業応援部」を設置 4. 1 [RB] りそな信託銀行と合併 5.15 [HD] リーマン・ショックの最中、邦銀最高益1,239億円の黒字を計上(2009.3期決算) 6. 1 [RB] 社長岩田直樹 就任 6. 1 [SR] 社長上條正仁 就任 8.24 [RB] 「リテール向け劣後特約付社債」発行 11.24 [RB/SR] 東京本社移転に伴う「りそな銀行 東京営業部」「埼玉りそな銀行 大手町中央支店」の移転 12.18 [KO] 「大阪・花のまちづくりエコ作戦」支援活動に関する確認書を大阪府と締結 	<ul style="list-style-type: none"> 1.23 三井住友海上グループホールディングスとあいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の3社が経営統合を発表 3.10 日経平均株価終値が7,054円98銭でバブル経済崩壊後最安値を記録 3.13 損害保険ジャパンと日本興亜損害保険が経営統合に基本合意 4.30 新型インフルエンザが拡大。WHOが警戒レベルをフェーズ5に引き上げ 9. 1 消費者庁発足 9.16 鳩山由紀夫内閣発足 10. 1 三井住友銀行、日興コーディアル証券を完全子会社化 10.14 企業再生支援機構発足
2010(平成22)年	
<ul style="list-style-type: none"> 3. 1 [関西アーバン] びわこ銀行と合併 3.15 [SR] 「さいたま研修センター」新設 4. 1 [HD] りそな人事サポートによりそなビジネスサービスが合併し、「りそなビジネスサービス」に商号変更 5. 6 [HD/RB] 東京本社移転(江東区木場深川ギャザリアへ) ー [SR] 地域産業応援室を設置 11. 5 [HD] 経営健全化計画「真のリテールバンクを目指して」と「りそな資本再構築プラン」公表 11.22 [RB] 相談ブースで銀行取引全般を生体認証キャッシュカードで完結する営業店システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> 6. 8 菅直人内閣発足 9.10 日本振興銀行が破綻 10. 1 金融ADR制度施行 10. 5 日本銀行、ゼロ金利政策を復活
2011(平成23)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1. 4 [関西アーバン] びわこ銀行の合併に伴うシステム統合完了 3.13 [RB/SR/KO] 2011年東北地方太平洋沖地震対応(義援金拠出、義援金受付口座開設等) 3.14 [RB/SR] 東北地方太平洋沖地震被災者に対する復旧支援融資制度の取扱開始 4. 1 [MB] 中期経営計画「みなと『3S』Up」スタート 4. 1 [KO] 社長池田博之 就任 5.25 [RB] 「りそなVisaデビットカード<JMB>」の取扱開始 6.ー [RB/SR/KO] 「優先ATM」サービスの全店導入 ※SR(6.13)、KO(6.20)、RB(7.1) 7. 1 [KO] 現場力強化に向けた「地域運営」の導入 8. 1 [HD] りそなグループCSR方針の制定 11.20 [みなと] 第一回神戸マラソンへの協賛 	<ul style="list-style-type: none"> 1.20 中国のGDPが日本を抜き世界第2位に 3.11 東日本大震災が発生(同日福島第一原子力発電所事故が発生、14日から計画停電を開始) 4. 1 三井住友トラスト・ホールディングス発足 9. 2 野田佳彦内閣発足 10.31 政府と日銀が9兆円規模の為替介入を実施。為替相場1ドル=75円32銭の戦後最高値を更新
2012(平成24)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1. 4 [RB/SR/KO] 「優先シート」の全店導入 4. 1 [RB] 大手行初 365 日年中無休・19時迄営業店舗「セブンデイズプラザ」開設 6.20 [RB] ハートトラスト「心の信託」の取扱開始 10. 1 [HD] 従業員の地域貢献活動支援制度「Re:Heart(倶楽部)」活動開始 11. 9 [HD] 経営健全化計画「真のリテールバンクを目指して」公表 12.17 [HD] 元会長 細谷英二「お別れの会」(2012.11.4逝去) 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 住友信託銀行・中央三井信託銀行・中央三井アセット信託銀行が合併、三井住友信託銀行発足 5.22 東京スカイツリー開業 12.26 第2次安倍晋三内閣発足

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
2013(平成25)年	
<ul style="list-style-type: none"> 2. 1 [RB/SR/KO] マイトラスト「未来安心図」の取扱開始 3.22 [HD] ダイバーシティ経営企業100選に選定 4. 1 [HD/RB] 社長東和浩 就任 4. 1 [KO] 社長中前公志 就任 4. 1 [RB] 国際事業部を設置 4. 1 [RB] 支店統括部長制の開始 5.10 [HD] 「公的資金完済プラン」の発表 7. 1 [HD/RB/SR/KO] コミュニケーションキャラクター「りそにゃ」誕生 7. 1 [KO] 営業店組織の変更 支店長制の復活 10. 1 [RB/SR] 銀行初の特定状態保障特約付住宅ローン「団信革命」の取扱開始 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 東京証券取引所グループと大阪証券取引所が経営統合し「日本取引所グループ」発足 1.22 日本銀行、2%の物価安定の目標と無期限の資産買入れ方式の導入を決定 2.18 全銀電子債権ネットワーク(でんさいネット)、サービスの提供開始 3.31 パーゼルIIIの自己資本比率規制(国際統一基準)の段階適用開始 4. 1 改正犯罪収益移転防止法施行(取引時確認事項の追加等) 4. 1 教育資金の一括贈与に係る贈与税非課税措置導入 4. 4 日本銀行、「量的・質的金融緩和」の導入を決定 9. 7 20年の夏季オリンピック開催地が東京に決定
2014(平成26)年	
<ul style="list-style-type: none"> 4. 1 [SR] 社長池田一義 就任 4. 1 [RB/SR/KO] 新たなWebコミュニケーションサービス「マイゲート」の導入 4. 1 [RB] 支店長制の復活 4. 1 [RB/SR/KO] りそなクラブステータスによる手数料優遇制度開始 4. 1 [みなと] 中期経営計画「みなとInnovation 3」スタート 10. 1 [RB/SR/KO] りそなクレジットカード(クラブポイントプラス)の取扱開始 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 日本版少額投資非課税制度(NISA)導入 2.26 金融庁の有識者検討会、日本版スチュワードシップ・コードを策定 3. 7 あべのハルカス開業。地上60階、高さ300mの日本一高いビルとなる 3.31 パーゼルIIIの自己資本比率規制(国内基準)の段階適用開始 4. 1 消費税率が5%から8%に引き上げ 7. 1 米国、外国口座税務コンプライアンス法(FATCA)の適用開始
2015(平成27)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.ー [KO] 窓口営業時間平日午後5時までの延長開始 2.27 [HD] 公的資金完済と中期経営計画「『リテールNo.1』の実現に向けて」公表 3.31 [RB] ホーチミン駐在員事務所の開設 4. 6 [RB/SR/KO] グループ銀行間24時間365日振込の取扱開始 4.28 [SR] 女性による施策提言プロジェクト「さくらそうプロジェクト」始動 6.25 [HD] 公的資金を完済 7. 1 [HD] 新グループブランドスローガン「想いをつなぐ、未来を形に。」を制定 8. 3 [HD] りそなアセットマネジメントの設立 10. 1 [HD/RB/SR/KO] 人事制度改定の実施 11. 2 [RB/SR/KO] ECマルチ決済サービス「りそなPayResort」の取扱開始 11.11 [HD/RB/SR/KO] 「りそな未来財団」の設立、「りそな次世代応援プロジェクト」開始 11.15 [RB] 大手行初、印鑑なしで口座開設が可能な年中無休店舗「豊洲支店(セブンデイズプラザとよす)」開設 11.15 [RB/SR/KO] 「第1回さいたま国際マラソン」への協賛 12. 1 [KO] 本社がりそなグループ大阪本社ビルに移転 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 改正相続税法施行(基礎控除額の引き下げや相続税率の見直しなど) 4. 1 結婚・子育て資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置導入 5. 1 改正会社法施行(コーポレート・ガバナンスの強化など) 6. 1 「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が策定したコーポレートガバナンス・コードの適用開始 12.12 パリ協定採択
2016(平成28)年	
<ul style="list-style-type: none"> 1.12 [HD/RB] オムニチャネル戦略部を設置 1.28 [HD] 日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2015」において、Winner Companyに選定 1.29 [RB/SR/KO] 投資信託商品「りそなラップ型ファンド(愛称: R246)」取扱開始 3.21 [RB/SR/KO] インターネットを通じた新たなチャネル「りそなスマートストア」オープン スマホでの口座開設受付開始 5.16 [RB/SR/KO] 銀行業界初の「ペーパーレス」「印鑑レス」生命保険申込を実現 9.12 [RB/KO] 「ビジネスプラザおおさか」の開設 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 マイナンバー(個人番号・法人番号)の行政手続における利用を開始 1. 1 未成年者少額投資非課税制度(ジュニアNISA)導入 1.29 日本銀行、マイナス金利政策を導入 4.16 熊本で震度7の地震 6.23 英国、国民投票でEU離脱決定 10. 1 疑わしい取引の判断方法の明確化などを含む、改正犯罪収益移転防止法全面施行 11. 4 パリ協定発効
2017(平成29)年	
<ul style="list-style-type: none"> 2. 6 [RB/SR/KO] 「りそなファンドラップ」の取扱開始 3. 3 [KO/関西アーバン/みなと] 経営統合の基本合意 4. 1 [みなと] 中期経営計画「みなと3First Plan(スリーファーストプラン)」スタート 4. 1 [りそな保証] 大和ギャランティと合併 4.28 [HD] 中期経営計画(Change to the "Next")公表 7. 1 [HD/RB/SR/KO] 「りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」制定 7.31 [RB] 「りそなマーチャントバンクアジア」開業 10. 2 [RB/SR/KO] 個人普通預金への「ブランドデビット機能」標準装備化 11.14 [KMFG] 関西みらいフィナンシャルグループ設立 11.14 [KMFG] 社長菅哲哉 就任 12. 7 [HD/KMFG/KO] 近畿大阪銀行株式を関西みらいフィナンシャルグループに譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 確定拠出年金法が改正施行され、個人型確定拠出年金(iDeCo)の加入者の範囲が拡大し公務員、専業主婦、企業年金加入者も加入可能に 1. 1 「租税条約等の実施に伴う所得税法、法人税法及び地方税法の特例等に関する法律(CRS-実特法)」の改正・施行 1.20 共和党のドナルド・トランプ氏、米大統領就任 3.30 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択・公表 9. 8 政府、「人生100年時代構想会議」を設置

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
2018(平成30)年	
<p>2.19 [RB/SR/KO] 「りそなスマート口座アプリ」の取扱開始(現りそなグループアプリ)</p> <p>4. 1 [KMFG/KU/KO/MB] 関西アーバン銀行・近畿大阪銀行・みなと銀行の経営統合完了</p> <p>4. 2 [KMFG/KU/KO/MB] 「関西みらいフィデューシャリー・デューティー基本方針」制定</p> <p>4. 2 [RB] 住宅ローンの電子契約の取扱開始</p> <p>4.10 [SR] 「ビジネスプラザさいたま」の開設</p> <p>4.27 [RB/SR/KO] 「りそなビジネスデビットカード」の取扱開始</p> <p>5.11 [KMFG] 第1次中期経営計画「Create the "Future"」発表</p> <p>6. 1 [RB/SR/KU/KO/MB] 「全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～」の取扱開始</p> <p>8.31 [MB] 各種ローンWeb契約の取扱開始</p> <p>10. 3 [RB/SR/KO] りそなスマート口座アプリの「2018年度グッドデザイン賞」受賞</p> <p>10.29 [RB] りそなブルダニア銀行に横浜銀行および大同生命保険が資本参加し業務連携を開始</p> <p>10.29 [RB] 大同生命保険と営業分野における業務提携契約を締結</p> <p>11. 9 [RB] 「核製造企業への融資禁止」国内大手銀初の宣言</p> <p>11. 9 [HD] 「2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)」の制定</p> <p>11.19 [RB/SR]「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の機能提供開始 ※KMB(2020/2)、MB(2022/3)</p> <p>12.17 [SR] 「女性が輝く先進企業2018 内閣総理大臣表彰」受賞</p>	<p>1. 1 非課税累積投資契約に係る少額投資非課税制度(つみたてNISA)</p> <p>2. 6 金融庁、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」公表</p> <p>6. 1 改正銀行法施行(電子決済等代行業者制度の創設、オープンAPIの活用など)</p> <p>10.15 金融庁、「コンプライアンス・リスク管理基本方針」を公表</p> <p>11.24 2025年、国際博覧会(万博)の大阪開催が決定</p> <p>12.30 環太平洋パートナーシップ(TPP)協定が発効</p>
2019(平成31/令和元)年(5月1日～令和元年)	
<p>2. 1 [RB] 「ビジネスプラザとうきょう」の開設</p> <p>3.29 [KO/KU] 合併に係る認可取得</p> <p>4. 1 [KMB] 関西アーバン銀行・近畿大阪銀行の合併により関西みらい銀行発足</p> <p>4. 1 [HD] オムニチャネル戦略部データサイエンス室(現データサイエンス部)設置</p> <p>6.21 [RB/SR] 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行</p> <p>7. 8 [RB/SR] 「投信タブレットシステム」の導入</p> <p>7.17 [RB/SR] プロのオムニ・アドバイザー育成の企業内大学「りそなアカデミー」開講</p> <p>10. 8 [HD/RB/SR/KMFG/KMB/MB] 「ビジネスプラザこうべ」の開設</p> <p>10.10 [HD/RB/SR/KMFG/KMB/MB] 「ビジネスプラザびわこ」の開設</p> <p>10.15 [KMB] 事務システム統合完了</p> <p>12.23 [RB/SR] りそなキャッシュレス・プラットフォームにおけるアクワイアリング業務(加盟店契約業務)の開始</p>	<p>4. 1 働き方改革関連法施行</p> <p>5. 1 新天皇陛下が即位。新元号「令和」がスタート</p> <p>10. 1 消費税率が8%から10%に引き上げ</p> <p>10. 9 全銀システム稼働時間拡大(24時間365日対応へ)</p>
2020(令和2)年	
<p>1. 1 [HD/RB] グループ資産運用機能をりそなアセットマネジメントに集約</p> <p>1.14 [RB] オンライン完結型貸出商品『りそなビジネスローン「Speed on!(スピードオン)」』の取扱開始 ※KMB(2022/7/29)</p> <p>4. 1 [HD] グループ戦略部内に「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」を設置</p> <p>4. 1 [HD] 社長南昌宏 就任</p> <p>4. 1 [RB] 社長岩永省一 就任</p> <p>4. 1 [SR] 社長福岡聡 就任</p> <p>4. 1 [SR] 信託兼営認可取得により信託銀行として営業開始</p> <p>5.12 [HD] 中期経営計画「レゾナンス・モデル」の確立」公表</p> <p>5.12 [KMFG] 中期経営計画「Change Gears for "Kansai"」公表</p> <p>6. 1 [RB/SR/KMB] コロナ禍における非対面チャネルによる資産運用応援企画「STAY HOME PARTY」の実施</p> <p>6. 5 [SR] 「埼玉りそなSDGs私募債～新型コロナ医療支援ファンド～」取扱開始</p> <p>6.10 [RB] 「新型コロナ医療応援私募債」取扱開始</p> <p>6.25 [HD] めぶきフィナンシャルグループとデジタル分野における戦略的業務提携契約を締結</p> <p>7.27 [RB] 日本トラスティ・サービス信託銀行、資産管理サービス信託銀行他との統合により「日本カストディ銀行」発足</p> <p>8. 3 [SR] 「埼玉りそなSDGs遺言信託」「埼玉りそなSDGsマイトラスト」の取扱開始</p> <p>8.24 [RB/KMB] RB高槻富田支店、KMB富田支店のグループ初の共同店舗運営開始</p> <p>8.25 [HD] 「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄) 2020」に選定</p> <p>9.28 [HD] オープン・イノベーション共創拠点「Resona Garage」の開設</p> <p>9.30 [RB/KMB/MB] 中堅企業のお客さまの再成長支援を目的とした「RKDエンカレッジファンド」、「KRエンカレッジファンド」の組成</p> <p>10. 5 [RB/SR] 銀行初、家族取引で手数料優遇などを受けられる「ふぁみりそな」の取扱開始</p> <p>10. 9 [SR] 「埼玉りそなCSR私募債～理研SDGs応援ファンド～」による寄付金について「紺綬褒章」受章</p> <p>10.26 [MB] 「りそなファンドラップ」の取扱開始</p>	<p>1.31 英国、EU離脱</p> <p>2. 1 政府、新型コロナウイルスによる感染症を「指定感染症」に指定</p> <p>2. 7 金融庁、「新型コロナウイルス感染症の発生を踏まえた対応について」金融機関に要請(19日(2回目)、25日(3回目))</p> <p>3.11 WHOが新型コロナウイルスの「パンデミック」を宣言</p> <p>3.24 金融庁、スチュワードシップ・コード(再改訂版)を公表</p> <p>3.24 日本政府とIOC、東京2020オリンピック・パラリンピックの延期を決定</p> <p>4. 7 政府、7都府県で緊急事態宣言を発令(～5.25)</p> <p>9.16 菅義偉内閣発足</p>

りそなグループ関連	金融経済・一般情勢
<p>12.15 [RB] 「女性が輝く先進企業2020 内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」受賞</p> <p>12.16 [MB] 「みなとコンシェルジュサポート」の取扱開始</p>	
2021(令和3)年	
<p>1. 4 [HD] りそなデジタル・アイへの出資比率引き上げ実施</p> <p>1.11 [RB] 「SDGs推進私募債」による寄付金について「紺綬褒章」受章</p> <p>1.12 [HD] りそなアセットマネジメント 未来資産形成ラボの新設</p> <p>1.29 [HD] りそな企業投資の設立</p> <p>2.15 [RB] 法人集積エリアの店舗再編開始</p> <p>2.16 [RB/SR/KMB] りそなグループアプリの「App Ape Award2020」の優秀賞受賞</p> <p>3.24 [HD] 常陽銀行および足利銀行へのバンキングアプリの提供開始</p> <p>3.31 [MB] 上海駐在員事務所閉鎖</p> <p>4. 1 [MB] 社長武市寿一 就任</p> <p>4. 1 [RB] ファンドラップにおける横浜銀行との信託代理店契約を締結</p> <p>4. 1 [HD/KMFG] 関西みらいフィナンシャルグループを完全子会社化</p> <p>4. 1 [KMB] 信託兼営認可取得により信託銀行として営業開始</p> <p>4. 1 [HD/RB/SR/KMFG/KMB/MB] 人事制度改革の実施</p> <p>4. 1 [RB] 営業店体制の見直し「アクセスフリー体制」の導入</p> <p>4. 1 [HD/RB] DX推進体制の強化のため、DX企画部・カスタマーサクセス部・データサイエンス部(HDのみ)を新設</p> <p>4.19 [RB/SR] 「アプリ完結型住宅ローン」の取扱開始</p> <p>4.ー [RB/SR] ローコード開発ツールを活用した新たな営業店システムの構築</p> <p>6.22 [HD] サステナビリティ長期目標の設定</p> <p>7.16 [RB/SR] LGBTQに対応した住宅ローンの取扱開始 ※KMB(8.2)/MB(8.2)</p> <p>7.20 [RB/SR/KMB/MB] 日本マーケティングリサーチ機構調査による「住宅ローン残高No.1」の獲得</p> <p>8.24 [HD] 京葉銀行と戦略的な業務提携に関する協定を締結</p> <p>9. 7 [HD] 百十四銀行とデジタル分野での戦略的業務提携契約を締結</p> <p>10. 1 [RB] 「りそなSXフレームワークローン」の取扱開始</p> <p>10. 1 [HD/KMFG] 「びわこビジネスサービス」に出資し「りそなみらいズ」へ商号変更</p> <p>10. 1 [SR] 「地域デザインラボさいたま」の設立</p> <p>11.29 [HD] 「インパクト志向金融宣言」に署名</p> <p>12. 9 [HD] 「顔認証マルチチャネルプラットフォーム」の実現に向けたコンソーシアムの設立</p>	<p>1.20 民主党のジョー・バイデン氏、米大統領就任</p> <p>2.17 国内で新型コロナウイルスのワクチン接種開始</p> <p>3. 1 改正会社法施行(上場会社に社外取締役の設置の義務化など)</p> <p>7.23 東京2020オリンピック・パラリンピックが1年遅れで開催(～9.5)</p> <p>9. 1 デジタル庁発足</p> <p>10. 4 岸田文雄内閣発足</p> <p>11. 1 金融サービス提供法施行</p> <p>11.22 銀行法等の改正(銀行の業務範囲規制や出資規制の見直しなど)</p>
2022(令和4)年	
<p>1.30 [SR] 「埼玉りそなSXフレームワークローン」の取扱開始</p> <p>2.14 [MB] 「みなとdeグループアプリ」「りそなデビットカード(Visa)」の取扱開始</p> <p>2.22 [HD] プレインパッドと資本業務提携契約を締結</p> <p>3.18 [KMFG] みらいリーナルパートナーズの設立</p> <p>4. 1 [HD] りそなデジタルハブの設立</p> <p>4. 1 [HD] FinBASE の設立</p> <p>5.17 [RB] 移動型店舗「Resona MOBILE BANK」の新規出店</p> <p>6. 1 [RB] ファンドラップにおける京葉銀行との信託代理店契約を締結</p> <p>7. 1 [HD] Loco Door の設立</p> <p>7. 4 [RB] 「りそな支払ワンストップ」の取扱開始 ※SR・KMB(2023.2)</p> <p>7.29 [HD] デジタル領域の連携強化を目的としたDACsへの出資比率変更</p> <p>10.11 [RB/SR/KMB/MB] 「こたら送金サービス」の取扱開始</p> <p>11.11 [HD] デジタルガレージと資本業務提携契約を締結</p> <p>11.16 [RB] 信託銀行4社協賛「信託未来プロジェクト」の始動</p> <p>11.30 [HD] 京葉銀行とバンキングアプリ開発に係る基本合意</p> <p>12. 8 [RB/SR] インターネットによる生命保険の募集開始</p>	<p>2.24 ロシアのウクライナへの侵攻</p> <p>10.21 為替相場1ドル=151円90銭台と約32年ぶりの安値を記録</p>
2023(令和5)年	
<p>1. 4 [RB] ファンドラップにおける七十七銀行との信託代理店契約を締結</p> <p>2.13 [HD] 百十四銀行へのバンキングアプリの提供開始</p> <p>4. 3 [RB/SR/KMB] ポイント還元特化型デビット「りそなデビットカード(プレミアム)」の取扱開始</p> <p>5.12 [HD] りそなグループのバーパス「金融+で、未来をプラスに。」と長期ビジョンを制定</p> <p>5.12 [HD] 中期経営計画『「リテールNo.1」実現への加速』公表</p>	<p>1.19 2022年の貿易収支が△19.9兆円で過去最大の赤字</p>

編集後記

「りそなグループ 20年のあゆみー変革への挑戦ー」は、2003年5月17日にりそなグループへ預金保険法に基づく公的資金注入が決定してから20年の節目を迎えるのを機に編纂を行った、りそなグループとしては初の社史になります。

社史として、会社設立ではなく、この日を起点としたのは、私たちりそなグループの企業文化の多くの要素は、社会に助けていただいた企業として、再生に向け全力で取り組んできた過程のなかから生まれてきたものと言えるからです。

今回の社史編纂は、2021年10月26日開催のりそなホールディングス経営会議で決まりました。そして、同年12月にグループ横断のワーキンググループ「社史編纂委員会」が設置され、りそなホールディングス南社長を編纂委員長、グループ各銀行の経営管理部署を編纂委員メンバーとした体制のもと、事務局メンバーが着任し、スタートしました。

編纂方針としては、2003年当時在籍していた従業員が3割を切るようになった状況も踏まえ、りそなグループの経営理念やブランドの原点を確認し、築き上げてきた変革のDNAを次の世代に継承していくための書とすること、またそのなかでは、危機から再生へ至る学びとこれまで支えていただいた全てのステークホルダーの方々への感謝を伝えるものとする、そして、りそなグループの企業文化を多面的に捉え、再生から次のステージに向かうグループのあるべき姿を思い描くための、インナーブランディングにも資する社史としていくことが決められました。

このような方針を踏まえ、今回の社史ではソフトカバーで手に取りやすい冊子とするとともに、より分かりやすく伝えていくため、映像を活用したWeb版の社史も併行して制作いたしました。

構成としては、グループ再生の20年を本史にあたる第1章から第4章とし、公的資金注入に至るまでの90年代以降の金融危機の時代を序章、そして特集として、りそなのDNAを象徴するような取り組みについて、そこに携わった人の想いにフォーカスした記事を配しております。

また、りそなグループとしては20年の歴史ですが、グループ統合前の100年以上にわたる各銀行の歴史を、りそなグループ前史として巻末資料に加えております。

編纂は、りそなホールディングスのコーポレートコミュニケーション部に置かれた事務局において、4人の専担メンバーを中心に進めました。最初は、社内外の関係者へのインタビューを通じた情報収集から着手しましたが、20年の歳月は想像以上に「近そうで遠い過去」でもあり、情報収集や資料確認が思いのほか難航するなかでの編纂となりました。

それでもこの間、多くの方々心の底にしまわれていた想いを改めてお伺いできたのは、何よりも貴重な機会でありました。

本書のサブタイトル「変革への挑戦」は、誕生直後に危機を迎えたりそなが、お客さまに信頼され、社会の変化に適応する企業に生まれ変わるため、必死に自ら変わり続けてきた歴史を象徴するものとして付けたものになります。

限られた時間のなかでまとめた記録になりますが、本書が、お客さま、株主の皆さま、地域社会の皆さま、そして全従業員にとって、りそなグループの企業文化やその根底にある想いについて理解を深めていただくための資料になれば、大変幸いです。

約1年半の編纂期間でしたが、この間、社内外の多くの方々に取材にご協力いただき、貴重な資料のご提供をいただきました。また、原稿作成にあたっては、元日本経済新聞社編集委員の前田裕之様に多大なご協力をいただくとともに、社内外の多くの方にご精読、ご助言をいただきました。そして、制作と製本の過程では、大日本印刷株式会社および株式会社DNPコミュニケーションデザインのスタッフの方々のご尽力のもと最終的な作品としてまとめることができました。

無事刊行にあたり、これまで関係いただいた皆さま方のご厚情に深く感謝申し上げます。

2023年7月

りそなホールディングス 社史編纂委員会事務局
篠崎 貴士
風間 美歩
山本 武正
武川 あゆみ

りそなグループ 20年のあゆみ 変革への挑戦

2023年9月発行

発行 株式会社りそなホールディングス
東京都江東区木場1丁目5番65号

編集・制作 株式会社りそなホールディングス 社史編纂委員会

制作協力 株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印刷・製本 大日本印刷株式会社
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

