

# 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)

&lt;再生PTメンバー&gt;

&lt;聞き手&gt;

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 りそな競争力向上委員会

2003年8月、り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。

り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  
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。

だめだったら修正していこうという考え方で。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、り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ましたが、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 り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 りそな銀行 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、り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、り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。

## 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



神崎 亨  
りそな銀行 室町支店長  
2003年11月～2009年6月、り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

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。り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る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



GOOD  
DESIGN  
AWARD

2018年度  
グッドデザイン賞受賞

りそなグループアプリ

※授賞者  
株式会社りそなホールディングス

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、これができた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



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

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)

◆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、役員を選抜・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選任している。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どんだ底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を選抜・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、グループ各行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に集っての会議(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」という意味だとの答えだった。「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く。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すが、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聞けるようになった。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★**

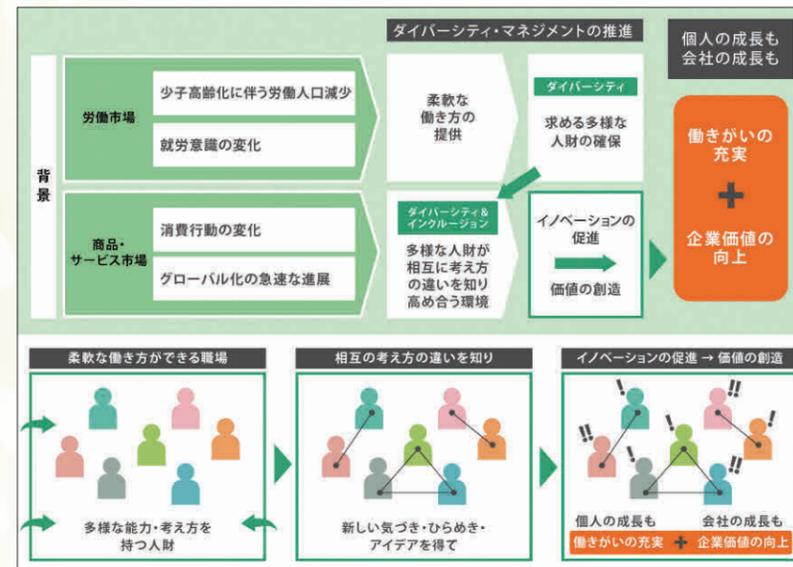
**私は、部下の育児・介護・WLBを応援するため以下の事項を約束します**

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. 部下の育休取得・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。

## (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。

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います。

## (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います。



Re:Heart倶楽部の活動に参加する南

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。

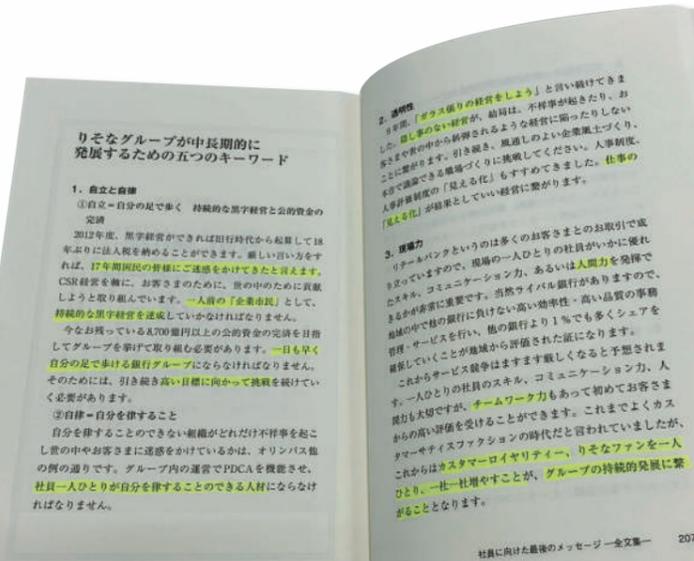
パーパスとして、「**金融+で、未来をプラスに。**」を掲げます。

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。



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