

リそなグループ  
ディスクロージャー誌 2006別冊

# RESONA WAY



リそな銀行

リそなホールディングス

りそなグループでは、再生から飛躍に向けた挑戦を本格化させ、  
真の金融サービスグループとなるため、お客さま、株主、社会、従業員、  
すべてのステークホルダーの皆さまに向けた「りそなブランド宣言」を  
平成18年2月に発表しました。

## りそなブランド宣言

### » 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」の新スローガン～

新しいクオリティへ、新しいスピードで。 『りそな』

HUMAN COMMUNICATION



「RESONA WAY」はディスクロージャー誌の別冊として、すべてのステークホルダーの皆さまを対象に、りそなグループのCSR(企業の社会的責任)に関するご報告を行うための冊子でもあります。

#### お客さまと「りそな」

「りそな」は  
お客さまとの信頼関係を  
大切にします

### “一客百来”を目指して ..... p02

「千客万来」の時代は、終わりました。りそなが目指すのは、“一客百来”。りそなは、1人のお客さまに何回もご利用いただけるような銀行を目指しています。例えば、りそな銀行では、「従来の銀行」という枠にとらわれない、新たな発想の次世代型店舗の導入を積極的に進めています。

### “頼りがいのある銀行”を目指して ..... p08

りそなは、これまで以上に地域のお客さまの目線に立った高品質の金融サービスの提供を通じて、お客さまに“頼りがいのある銀行”“一生付き合いたい銀行”と認めていただくことを目指しています。

#### 社会と「りそな」

「りそな」は  
社会とのつながりを  
大切にします

### “好感度No.1”銀行を目指して ..... p04

地域やお客さまのニーズにもっとスピード感をもってお応えするには、どうすればよいか。りそなならではの取り組みの1つが、「女性に支持される銀行No.1」「女性が活躍できる銀行」という目標を掲げていること。さらにりそなは、お客さまとの接点を最も重視し、真に地域社会とともに歩む、コミュニティ・バンク・グループの実現に取り組んでいます。

#### 株主と「りそな」

「りそな」は  
株主との関係を  
大切にします

### 業績面でも進む、「飛躍」への基盤整備 ..... p10

平成18年3月期決算は、りそなが「再生」から「飛躍」へと羽ばたきはじめたことを示す内容となりました。ぜひこの経営改革のスピードを加速させて、国民の皆さまに公的資金返済の道筋をしっかりとお示していきたいと考えています。

#### 従業員と「りそな」

「りそな」は  
従業員の人間性を  
大切にします

### “自ら気付き、自ら考え、自ら行動”を目指して ..... p12

お客さま1人ひとりとのコミュニケーションを何よりも大切に、きめ細やかなリレーションシップとスピード感あるサービスで、満足を超える感動をお届けできる私たちになりたい——この思いのもと、これまでの銀行が取り組んでこなかった価値創造に挑戦しています。

### 新しいクオリティへ、新しいスピードで。 ..... p14

トップマネジメントインタビュー

### りそなグループのご紹介 ..... p17



お客さまと「りそな」

# “一客百来”を目指して

ここが  
「りそな」

## クイックナビ

税公金の納付や振込みなどのお手続きは、ATMを併設したクイックナビで承ります。  
社員がかたわらに立ち、ATM操作をサポートします。一部の手続きをATMで行うことにより、書類の記入が不要になるなどスピーディな対応が可能になりました。クイックナビは、ビジネスモデル特許を申請中です。

ここが  
「りそな」

## 総合受付

お客さまは、まず入口から一番近いところに構える総合受付をお訪ねください。  
お待たせすることなく、ご用件をお伺いし、ていねいに担当ブースにご案内します。

## りそなのお店が変わります。

りそなでは、平成16年以降、サービス業としての原点に立ち返り、「待ち時間ゼロ運動」や「窓口営業時間の拡大」など銀行の常識にとられないサービス向上に向けた取り組みを続けてきました。

サービス業として生まれ変わるには、お客さまの目線で、店舗自身がもっと大胆に変化しなければならない。こうした発想からできあがったのが、「次世代型店舗」です。平成18年6月末現在で87カ店にのぼっており、平成19年5月までに約200カ店まで拡大していく計画です。

ここが  
「りそな」

### 相談ブース

資産運用などのご相談は、相談ブースで専門の担当者が承ります。ブース形式ですので、落ち着いた雰囲気です。じっくりご相談いただけます。

ここが  
「りそな」

### テレビ電話ローン相談ブース

個人向けローンをご利用のお客さまが、ローンにおけるご相談や諸手続きを専門性の高いスタッフと新型テレビ電話を通じて行っていただくスペースです。

ここが  
「りそな」

### ATMスペース

セキュリティ面に配慮した設計にすると同時に、すべての方にご利用いただきやすい工夫しました。





社会と「りそな」

# “好感度No.1”銀行を目指して

普通の会社になろう、サービス業になろう——この合い言葉でスタートした、りそなの改革。サービスの質の向上、CS（顧客満足）の向上、ホスピタリティの浸透を進めてきた結果、待ち時間ゼロ運動や次世代型店舗の展開など、これまでの銀行にはない、「りそならしい」サービスの形が少しずつ見えてきました。このりそならしさをより確かな形にし、「好感度No.1」を目指しています。そのために、従来の銀行の枠にとらわれないユニークな発想に挑戦し、「女性に支持される銀行No.1」「女性が活躍できる銀行」という目標を掲げているのも、りそなならではのアプローチの1つです。

皆さまのご支援に対して、感謝の気持ちを表したい——こうしてスタートした子ども向け金融経済セミナー「キッズマネーアカデミー」は、社会貢献活動として各地に広がっています。第一回目の開催では、社内公募で集まった運営スタッフの半数が女性。ここでも、女性が活躍の場を得ています。

## 女性の視点を重視した、女性向け商品・サービスの拡充

りそなグループでは、りそな自身が変わっていくには女性の視点が欠かせないと考え、さまざまな活躍の機会を創出してきました。そして、商品・サービスについても女性の目線でその開発に取り組んでいます。

こうして生まれたのが、平成17年2月に取り扱いを開始した「りそな・SG レディース バランスファンド（愛称：Love Me!）」。りそなグループとソシエテ ジェネラル アセット マネジメント社の女性社員による共同プロジェクトチームが、女性のニーズを踏まえ、女性の視点で企画開発した銀行業界初の「女性による、女性のための」投資信託でした。

この成功を踏まえ、りそなでは平成18年6月1日より、新たな取り組みとして「りそな『私のチカラ』プロジェクト」をスタートさせました。社内公募等を通じて組成された女性によるプロジェクトチームが中心となって、女性による、女性のためのオリジナル金融商品や情報を提供していきます。第一弾として、「りそな・SGウーマンJ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）」という、女性が主役の投資信託新商品のお取り扱いを始めました。



### 女性向け住宅ローンセミナーを開催

りそな銀行では、平成18年2月28日に初の女性向け住宅ローンセミナーを開催し、住宅ローンの活用法などをご説明しました。



### 「りそな住宅ローン 女性向け優遇キャンペーン」を実施

りそな銀行は、平成18年2月1日より、「りそな住宅ローン」をお申し込みになる女性の方を対象とした優遇キャンペーンを実施しています。お借入期間にわたって貸出金利を所定金利より優遇させていただくほか、一部・全額繰上返済手数料を無料とさせていただくもので、平成18年9月29日までのお申し込みという期間限定商品です。

### 女性向けサイト「Feminus Resona (フェミナスりそな)」をオープン

りそな銀行では、平成18年3月に女性向けコミュニケーションサイト「Feminus Resona(フェミナスりそな)」を開設しました。女性社員の手づくりによるサイトには、金融知識向上のためのページや営業店の女性社員の日常を日記形式で紹介するページ、地域の取り組みや文化、女性独自の目線でりそなの商品やサービスを紹介するページなどがあります。

<http://www.resona-gr.co.jp/feminus/index.htm>



## 子ども向けに、金融経済をテーマにしたセミナーを開催

りそなグループでは、引き続き金融経済をテーマとした子ども向け教育に取り組んでいます。経済や金融を学ぶきっかけとして、お金の流れや社会における銀行の役割、働くことの大切さなどを学んでいただくために、小学生から大学生を対象に、銀行内の見学や職場体験、さまざまなセミナーを全国各地で開催しています。今後も、広い視点から経済を捉え、「りそな」ならではの金融経済教育活動を続けていきます。





社会と「りそな」

# “好感度No.1”銀行を目指して

もちろん地域密着も、りそなにとって欠かせないキーワードです。現場のより近くで、よりスピード感をもって意思決定ができる「地域運営」の仕組みから、それぞれのお店がお客様の声にお応えして自店の目標を掲げる「サービス宣言」まで、きめ細やかなサービスへの改善を絶えず続けています。

りそなはこれからも、地域のお客さまと互いに触れ合い、感じ合い、理解し合うなかから生まれる信頼関係を大切にしていきたいと考えています。



Masaaki Nomura

株式会社 りそな銀行  
代表取締役社長 野村 正朗

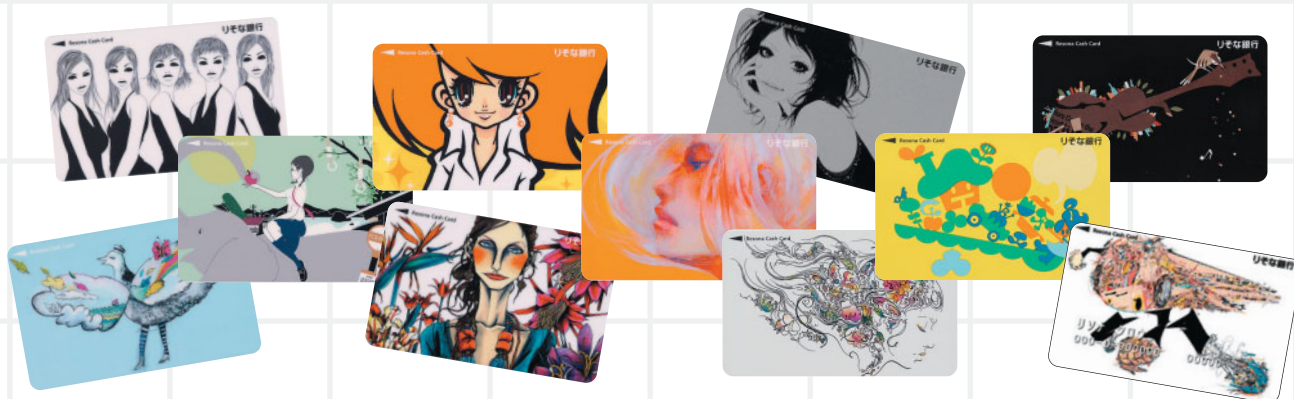
## すべてのはじまりはお客さまから！

4月より従来30あった地域を9地域3営業本部に再編いたしました。地域のトップには役員を配置して権限を拡大し、お客さま・地域に軸足を置いた運営体制を徹底してまいります。

「すべてのはじまりはお客さまから！」の思いから、よりよい商品を開発し、ホスピタリティに富んだサービスをご提供することをお約束します。りそな銀行は地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンクとして、地域に根ざし、地域とともに発展してまいります。

## 「RESONART (りそなーと)」が全国展開に

「RESONART」は、大阪のラジオ局FM802との共同企画で、若手アーティストを応援する活動として平成16年1月にスタートし、これまで11名のアーティストの方に参加していただいています。メジャーなキャラクターや著名な作家にしかチャンスがなかった大手銀行のキャッシュカードのデザインを、無名の若手アーティストたちが手がけるといふ、この「RESONART」の活動は、「銀行が取り組む社会貢献活動」として話題となり、関西圏のみのキャンペーンでありながらその知名度はすでに全国区に。そして、平成18年2月の第10弾アーティストからは全国のりそな銀行での展開となりました。







## 地域の現場から

### りそな銀行全支店に「コミュニケーションボード」を設置

りそな銀行では平成18年2月より、全支店に「コミュニケーションボード」を設置しています。これは、ご来店いただいた方がコミュニケーションにご不安を感じた際に、ボードのアイコン（絵柄）を指し示すことでコミュニケーションできるツールで、外国人の方にもご利用いただけるように、英語併記となっています。立川支店の社員の発案をもとに設置を決めたもので、大手銀行初の取り組みとして、他の銀行だけでなく他業界からも関心が寄せられています。



### 天神橋筋商店街まちおこし共同企画で地元の銘酒が復活

りそな銀行は、NPO法人天神天満町街トラスト、大阪市立大学商学部とともに、平成16年3月から天神橋筋商店街まちおこし共同企画をスタートさせました。この企画の一環として、天神橋筋商店街定期預金「百天満天百」の取り扱いや、地域コミュニケーション誌『Reenal（天神橋筋商店街版）』の発行、また映画試写会やチャリティ寄席の開催などを行ってきました。この企画に天神橋筋商店街連合会が加わって、この地域がかつて「酒どころ」であったことにちなんだ銘酒復活プロジェクトが平成17年1月にスタートし、平成18年2月には清酒「百天満天百2006」が完成しました。



## お客さまに安心してキャッシュカードなどをご利用いただくために

りそなグループでは、お客さまが安心してキャッシュカードなどをご利用いただけるように、「偽造・盗難キャッシュカード犯罪対策」に取り組んでいます。

りそなグループのICカードは「指静脈認証」を採用しますが、お客さまの利便性を損なうことがないよう、当面は磁気ストライプ併用とさせていただくほか、「てのひら静脈認証」を採用する金融機関との生体認証によるオンライン提携に備え、将来的に「てのひら静脈認証」も登録可能な仕様としています。

りそなグループでは、「盗難・偽造キャッシュカード問題」に対する対策を重要な課題として捉え、今後も被害の発生・拡大を防ぐ施策を実施していきます。

#### これまで取り組んできた対策

- ▶ 預金者保護法にもとづく盗難・偽造カードへの補償
- ▶ ATMご利用限度額の個別設定サービスの取り扱い開始
- ▶ カードロックサービスの取り扱い拡充
- ▶ クイックロビーへの盗撮機器監視システムの導入

#### 今後予定している対策

- ▶ 生体認証機能付ICカードの導入



お客さまと「りそな」

# “頼りがいのある銀行”を目指して

メガバンクにはない、地銀にはできないサービスを提供すること——地域のお客さまの目線に立った高品質の金融サービスの提供を通じて、お客さまに“頼りがいのある銀行”“一生付き合いたい銀行”と認めていただくこと——りそなはこの原点を忘れることなく、新しいブランド宣言のもと、大いなる飛躍に果敢に挑戦しています。

## アライアンスのさらなる拡大

りそなグループでは、商品・サービスについて自前主義から決別し、系列を超え、マーケットで競争力を持つさまざまな企業とのアライアンスを積極的に広げています。

例えば「りそなクラブ」は、りそなポイントバンクのステージに応じてベースポイント(年間最大3,000ポイント)がたまるほか、キャンペーンなどによりボーナスポイントがたまるサービスです。たまったポイントは提携先企業のポイントやマイルに、インターネット・電話で自由に交換してご利用いただけます。提携先企業は、生活に身近な幅広い業種の12社となっています。提携企業の1社である、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)とは、ATMの相互利用も始めています。JR東日本が首都圏の駅を中心に設置しているATM「ビューアルッテ」

で、りそな銀行および埼玉りそな銀行のキャッシュカードによる「お引出し」「残高照会」がご利用いただけるほか、りそな銀行および埼玉りそな銀行のATMで、JR東日本のクレジットカード「ビューカード」によるキャッシングサービスがご利用いただけます。



## お客さまの目線に立った、商品・サービスの拡充

りそなグループでは、りそな専用商品をはじめ、魅力ある運用商品をラインアップしています。

「貯蓄から投資へ」という流れを受けて、とくに投資信託、保険商品では、ラインアップの充実、りそなオリジナル商品の提供に力を入れています。

- “ブンさん”という独特のネーミングの「りそな・世界資産分散ファンド」は、世界の債券と株式とリート(不動産投資信託)に投資を分散する、“安定運用”に“成長”も加味した資産配分が好評で、純資産総額が1,800億円を突破するヒット商品となりました(平成18年6月30日現在)。





- 保険商品では、一時払保険料(元本)が最低保証される変額個人年金保険「**アダージオV3 R**」、USD・ドル・ユーロ・豪ドル・円の4通貨から選択して投資が可能な定額個人年金保険「**シリウス ハーモニー**」などを取り扱っています。
- 退職金をお受け取りのお客さまには、「**りそな資金運用プラン(退職金コース)退職金きちんと運用プラン**」があります。平成18年9月29日までの期間限定のお取り扱いで、退職金で投資信託500万円相当額以上と円定期預金を合わせて1,000万円以上、同時にご購入・お預け入れいただいた場合、3ヵ月円定期預金に投資信託購入額の範囲内で特別金利(初回お預入時のみ年5%〔税引き後年4%〕)を適用します。
- 相続における「資産の保全」と「確実な承継」——りそなでは、オーダーメイド型の特約付き金銭信託「**資産承継信託**」の提供を通じて、お客さまに安らぎを感じていただけるような財産の承継をお手伝いしています。
- りそなが強みを発揮している住宅ローンについては、固定金利に対する根強いニーズにお応えするりそな住宅ローン「**フラット35**」の取り扱いを拡大したほか、「りそな住宅ローン」をお申し込みになる女性の方を対象とした優遇キャンペーンを期間限定で実施しています。



## お客さまの声をサービス改革に活かす

りそなグループでは、サービス品質の向上、CS(顧客満足)の向上およびホスピタリティの浸透を図るため、ホームページや店頭、アンケート、カスタマーセンター等に寄せられるお客さまの声を集め分析し、各部の施策に反映させるVOC(Voice of Customer お客さまの声)活動をすすめています。また、CSアドバイザーが現場を歩き、店頭でのサービス向上・改善のために現場と一体となった取り組みを行っています。

平成17年8月4日より業務を開始しました島根カスタマーセンターは、テレフォンバンキング機能拡充に伴って増加したお客さまのお問い合わせやお申し込みに対応するだけでなく、さまざまなお客さまのさまざまな声を収集するという、りそなにとって欠かせない機能を果たしています。





# 業績面でも進む、「飛躍」への基盤整備

## 業績ハイライト

### 1. 収益の状況

- ・連結純利益は3,832億円と過去最高益を更新
- ・持続的な黒字経営の定着が明確に

#### <連結粗利益・営業経費・営業経費率> (HD連結)

「金融商品販売」「不動産」「住宅ローン」等の主要ビジネスの着実な成長により、平成18年3月期の連結粗利益は前期比55億円増加の7,686億円、連結当期純利益は同176億円増加の3,832億円となりました。

一方、営業経費については、システム統合プロジェクトの円滑な進行を受け、3,840億円と前年度実績から19億円の増加にとどまりました。

なお、ローコストオペレーションの定着により60%台半ばで高止まりしていた営業経費率は、直近年度では50%程度まで低下してきています。

### 2. 主要ビジネスの状況

#### <貸出金の状況> (傘下銀行合算)

これまで縮小傾向にあった貸出金は、平成17年度上期に底打ちし、増加基調に転換、前期末から7,040億円増加し、26兆4,061億円となりました。住宅ローンは、グループ銀行合算で約6,900億円残高が増加し、平成18年3月末の住宅ローン残高は10兆8,642億円となり、貸出金全体に占める割合も41.1%となるなど、小口分散化された良質なポートフォリオの構築を進めることができました。

#### <個人向け投資商品> (傘下銀行合算)

お客さまのニーズに合致した商品をタイムリーに投入し、販売専担者の増員や研修指導の充実を図りました結果、個人向け投資商品(投資信託+公共債+保険)の預り残高は着実に増加し、前期末比53%増加の2兆6,438億円となりました。

#### <年金信託業務> (りそな信託銀行)

代行返上・基金解散等の減収圧力が引き続き存在するものの、株式マーケットの上昇を通じた受託財産の増大等の効果もあり、順調な実績となりました。

#### <不動産ビジネス> (りそな銀行)

商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営していることや、統合により拡大した店舗ネットワークや顧客基盤で優位性を持つことを活かし、仲介・コンサルティング・流動化・鑑定等の幅広いソリューション機能を提供することで、不動産ビジネスの強化を図っています。

### 3. 資産健全化に向けた取り組み

#### <不良債権および不良債権比率> (傘下銀行合算)

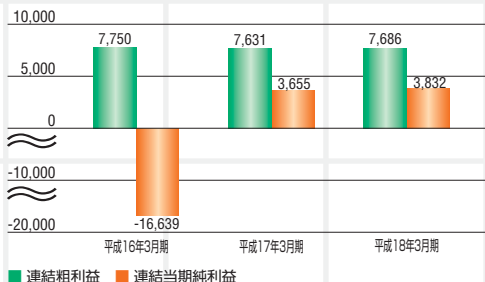
平成18年3月末の不良債権は前期末比2,080億円減少し、7,108億円となりました。これに伴い、不良債権比率は2.56%まで低下しました。

#### <自己資本比率(国内基準)の状況> (HD連結)

平成18年3月末時点の自己資本比率は、高水準の利益確保により内部留保の蓄積が進んだこと、また海外市場等において優先出資証券等による規制資本調達を実施したことなどにより、リスクアセットが貸出金増加を主因として増加したにもかかわらず、前期末比0.23ポイント上昇し、9.97%となりました。

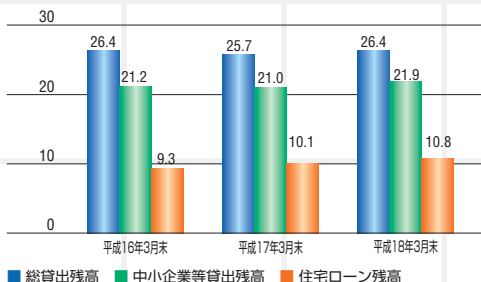
#### ■ 収益の状況 (HD連結)

(単位: 億円)



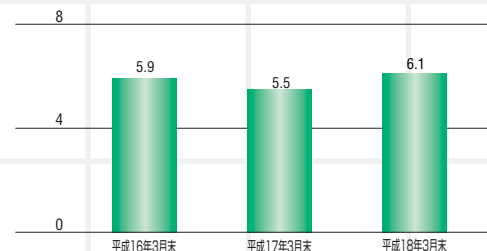
#### ■ 貸出金の状況 (傘下銀行合算)

(単位: 兆円)



#### ■ 年金信託の受託残高推移 (りそな信託銀行)

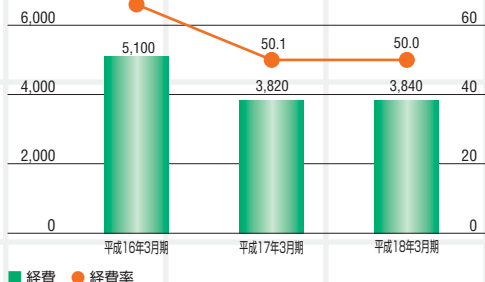
(単位: 兆円)



#### ■ 営業経費の状況 (HD連結)

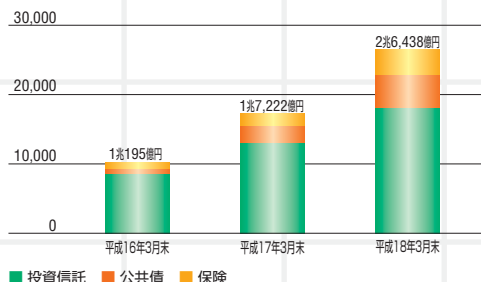
(単位: 億円)

(単位: %)



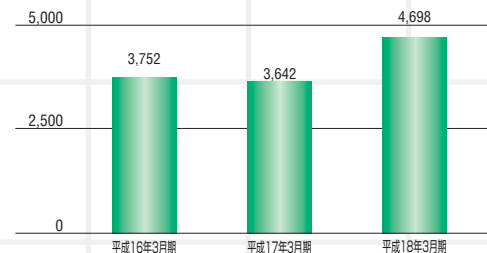
#### ■ 個人向け投資商品 (傘下銀行合算)

(単位: 億円)



#### ■ 不動産媒介金額等 (りそな銀行)

(単位: 億円)



#### 4. 格付

りそなホールディングスおよびグループ各銀行は財務体質の改善により以下の通り格付が変更されています。

- ・平成17年6月、S&Pはりそな銀行の格付を「BBB」から「BBB+」に格上げ。
  - ・平成18年4月、R&Iはりそな銀行の格付を「BBB+」から「A-」に、りそなホールディングスの格付を「BBB」から「BBB+」に格上げ。
  - ・平成18年6月、S&Pはりそな銀行の格付を「BBB+」から「A-」に格上げ。
- また、平成18年4月、近畿大阪銀行はムーディーズより新規に格付「A3」を取得しました。

#### 5. コーポレート・ガバナンス・スコア

平成16年12月に邦銀で初めて取得：総合6+（適度な水準）

平成17年12月に引き上げ：総合7（優れた水準）

当社ではコーポレート・ガバナンスの質を継続的に向上させるため、客観性の高い指標としてスタンダード・アンド・プアーズ社のコーポレート・ガバナンス・スコアを取得しました。今後も引き続きコーポレート・ガバナンスの整備と質の向上に努めてまいります。

### 公的資金の返済

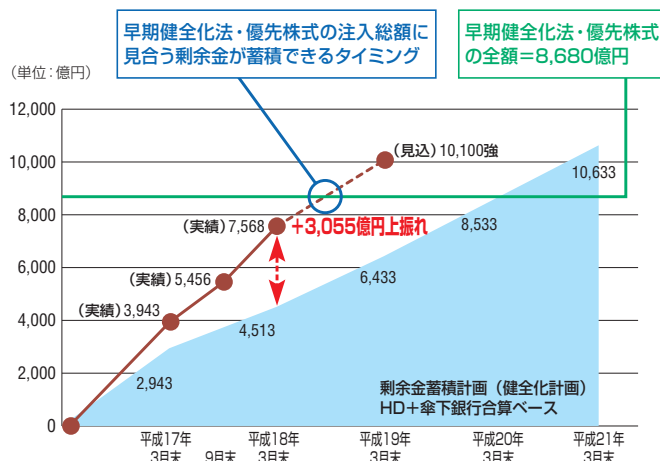
当グループは平成18年度を「公的資金返済本格化への1年」と位置づけ、次の3点を基本に、公的資金の具体的返済に向けて取り組んでまいります。

- ・返済原資を可能な限り早期に確保すること
- ・適切な自己資本比率を維持すること
- ・普通株式の希薄化を可能な限り回避すること

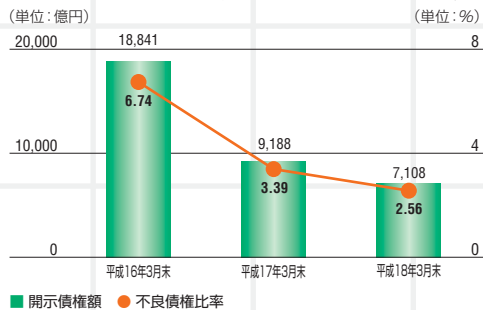
#### ■ 公的資金残高一覧表（単位：億円）

	平成15年9月末(A)	平成18年3月末(B)	返済額(A)-(B)	根拠法
優先株式	25,315	25,315	—	
内訳	8,680	8,680	—	早期健全化法
	16,635	16,635	—	預金保険法
劣後ローン	3,000	1,000	△2,000	金融機能安定化法 早期健全化法
普通株式	2,964	2,937	△27	預金保険法
合計	31,280	29,252	△2,027	

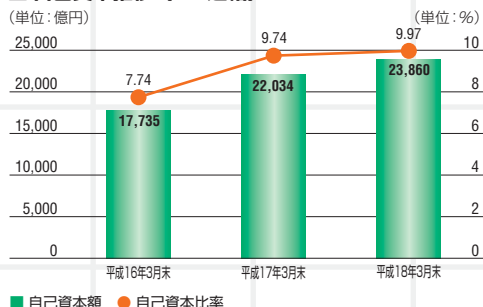
#### ■ 剰余金の状況



#### ■ 不良債権（金融再生法開示）の状況（傘下銀行合算）



#### ■ 自己資本推移（HD連結）



#### ■ 格付の状況

会社名	長期	格付機関
りそなホールディングス	BBB+ →	格付投資情報センター (R&I)
りそな銀行	A3 → A- → A- →	ムーディーズ(Moody's) 日本格付研究所 (JCR) スタンダード・アンド・プアーズ(S&P) 格付投資情報センター (R&I)
埼玉りそな銀行	A3 → A- →	ムーディーズ(Moody's) 日本格付研究所 (JCR)
近畿大阪銀行	A3 新規	ムーディーズ(Moody's)
りそな信託銀行	A3 → A- →	ムーディーズ(Moody's) 日本格付研究所 (JCR)

#### ■ コーポレート・ガバナンス・スコア CGS-7 (CGS、最高値「10」) (2006年6月末現在)

主要評価項目	スコア
株主構成と外部からの影響	7+
株主の権利と利害関係者との関係	6+
財務の透明性と情報開示	7+
取締役会の構成・プロセス	7

※コーポレート・ガバナンス・スコアは、企業が現時点において財務的利害関係者の利益に明確に資する、優れたコーポレート・ガバナンスの規約および指針をどの程度まで採用・遵守しているかに関する、スタンダード・アンド・プアーズの見解です。



従業員と「りそな」

# “自ら気づき、自ら考え、自ら行動”を目指して

りそなの改革は、従業員の「心の改革」でもありました。その改革は、「銀行の常識は、世間の非常識」「普通の会社になろう」などの合い言葉のもと、社員1人ひとりがこれまでの意識を払拭することからスタートしたのです。こうした改革の原動力になったのが、経営トップと現場社員との対話を通じた若手社員の起用と女性社員の活躍でした。

次に、「銀行業は、サービス業」との視点から、「待ち時間ゼロ運動」や「営業時間の拡大」などのサービス改革に相次いで取り組み、お客さまの目線に立ったサービスマインドを徹底するホスピタリティの精神を社内に浸透させていきました。

りそなは今、こうした基盤に立って、「満足を超える感動を創造する」という、これまで銀行業が取り組んでこなかった価値創造にチャレンジしています。

## 「一生付き合いたい銀行」と認めていただくために

りそなグループでは、これまでの銀行業の枠組みにとらわれることなく金融サービス業へと進化していくために、独自のサービス改革を推進し、サービスカルチャーを浸透させてきました。

### 現場発のサービス改革、「サービス宣言」

現場発の独自のCS向上とホスピタリティの浸透——りそなは、全店一律の施策ではなく、各地域・営業店が自らのサービス改革をお客さまにお約束する「サービス宣言」を行い、地域のお客さまにもっともふさわしいサービスに努める取り組みをスタートさせました。さらにグループ内で各地域・営業店の好事例を共有し合う、グループ合同のサービス宣言大会を開催しました。

### 先端事例に学ぶ、ホスピタリティ研修

サービス業への進化を目指すうえで、原点となるのが「ホスピタリティ」の精神です。日本のサービス業のなかで銀行業は、この「お客さまへのおもてなしの心」という点では後れた業界でした。ここを徹底的に鍛えることが本質的な差別化につながる——りそなでは、航空会社、ホテル、テーマパークといった優れたサービスマインドを備えた企業に学ぶ研修を実施し、社員の意識改革に役立てています。

### 変革ミーティング

りそなグループの再生にとって、いかに現場、とりわけ若手社員のアイデアを活かすかが大きな鍵です。そこでりそなグループでは、さまざまな機会を捉えて、経営トップと現場とが直接対話を重ねてきました。りそな銀行と埼玉りそな銀行では、「変革ミーティング(飛躍に向けて)」と題して、公募によって集まった約70名の社員が東京・大阪にて9つのグループに分かれ、月1回のペースで経営トップと直接対話するミーティングを開催しました。

### りそなWomen's Council (ウーマンズカウシル)

「りそなWomen's Council (ウーマンズカウシル)」は、女性の意見をもっと経営に反映させようと経営直轄の諮問機関として平成17年4月に発足し、りそなグループで働く14名で構成されています。長く働き続けられる職場環境づくりやキャリア形成のサポートなど、男性主導型の職場から女性も活躍する職場へ展開し、男女問わず優秀な人材を登用する風土の実現を目指しています。



変革ミーティング



りそなWomen's Council  
(ウーマンズカウンスिल)



# 新しいクオリティへ、新しいスピードで。

## 感動に出会える「リそな」へ



Eiji Hosoya

株式会社 りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役会長 細谷 英二

### これまでの常識を 1つずつ壊す

>>いろいろな企業取材して思うのは、金融機関は他の業界とずいぶん違うなということ。はじめて就任されたとき、そんな印象はなかったですか。

細谷：銀行は、自分たちを特別な産業だと思っているくらいがありますね。普通の会社は社長と呼ぶのに頭取だとか、午後3時にシャッターを閉めるなどサービス業の基本がない、という思いで見えていました。全社員に、まず普通の会社になろう、サービス業としての自覚を持つと言いました。いまでも、同じことを言い続けています。

### >>でも変わるのは大変でしょう？

細谷：そうですね。やはり銀行はいい時代をすごしてきたわけですから、成功体験がある組織というのは自分たちを否定することは非常に難しいですね。

### >>それで、どうされたのですか？

細谷：銀行はいままでピラミッド型で、トップや本部が決めたことがすべてだったのですが、私は、現場が主役の仕事をやろうと。現場、つまり常にお客さまに接して仕事しているところが一番大事であり、そこのアイデアや発想を生かせる銀行にしよう、と。

そして、銀行がこれまで常識と感じていたものを1つずつ壊していきました。最初はそういう方針を示しても、できない理由がたくさん並びます。時間がかかりましたけれど、それを1つひとつ、それは世の中の常識からいっておかしいと説得していきました。

### >>トップダウンのピラミッドが逆さまなわけですね。

細谷：いつも逆ピラミッドにしようと、逆ピラミッドの頂点はお客さま、私が一番下において皆を支える、サポートするのだ、と。

### >>現場にも行って直接話されますか？

細谷：やはり書いたものとかメールでは、経営の意思が伝わりませんから、とにかく時間を見つけて私の考えを直接伝え、あるいは現場で何が起きているかを直に聞くことを繰り返してきました。

現場の女性社員やスタッフさんは、最初こそ不満はありますが、お客さまからお褒めいただくと変わりますね。そういう意味では、中堅の幹部より、第一線の女性スタッフさんから先に意識改革が進みました。



# INTERVIEW

WITH THE DIRECTOR, CHAIRMAN  
AND REPRESENTATIVE EXECUTIVE OFFICER

>>りそには、女性が活躍されているというイメージが強いのですが、どんなことをしているのでしょうか。

細谷：私は、これからは女性が活躍できる企業でなければ生き残れないと思っています。銀行には古いしがらみがありますから、それが無い女性に活躍してもらえれば、銀行の文化は必ず変わるという信念を持っています。

## お客さまと 心と心とが響き合う

>>細谷さんは、これからの金融機関はどうなっていくべきだとお考えですか。

細谷：これからは、銀行間でサービス競争をする時代に入るので、お客さまのニーズに合わせた高い品質のサービスを提供する、お客さまの目的やニーズにジャストフィットした提案や相談が大事だと思います。同時に、日本も

いよいよ成熟社会になるので、量の拡大より、質の追求という時代になります。つまり、モノからココロへというか、お客さまの感性や心情にフィットするサービスでなければ選択していただけないと思います。いまの小売業とかレストランとかホテルでは、その動きが加速していると思うのです。そこで私は、銀行に来られるお客さまの心理や感性にフィットし、お客さまと対等に心と心が響き合うようなコミュニケーション力を持った銀行グループを目指したい。そのためには、1人ひとりの社員、スタッフがホスピタリティのマインドを身につけ、「りそなど、ずっとお付き合いしたい」とか、「この社員、このスタッフに相談したい」と思ってもらえるようにならなければいけません。これが、ワンランク上の銀行になるためのポイントではないかと思います。

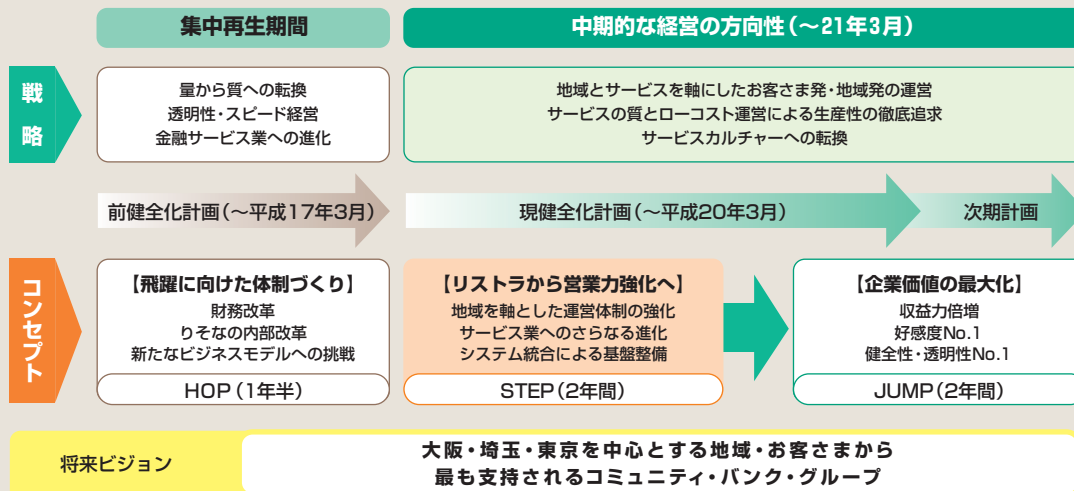


Kumi Fujisawa

【インタビュー】

シンクタンク・ソフィアバンク副代表 藤沢 久美

- 1989年 大阪市立大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。
- 1996年 日本初の投資信託評価会社、アイフィスを起業。代表取締役を務める。
- 1999年 アイフィスを世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。同社ディレクターに就任。
- 2000年 シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。取締役を務める。
- 2003年 ソーシャル・アントレプレナーを支援する「社会起業家フォーラム」を設立。副代表に就任。
- 2004年 シンクタンク・ソフィアバンクをMBOし、副代表に就任。
- 2005年 法政大学ビジネススクール イノベーションマネジメント研究科 客員教授に就任。



サービス競争の時代をリードする銀行を目指して

お客さまとのあらゆる接点  
(人・商品・サービスなど)に関して

1. お客さまの目線で改革する
2. 現場社員が主体となって改革する
3. スピード感を持って改革する

好感度No.1銀行へ

企業価値最大化  
収益極大化

女性向けIRセミナー

「女性のためのMoney Recipe  
(マネーレシピ)~これで私も経済通」

平成18年3月22日に開催した初の女性向けIRセミナーでは、頑張る女性たちに究極のりそなファンになってほしいという思いのもと、第一部では投資に関する基本的な考え方、第二部ではシンクタンク・ソフィアバンク副代表の藤沢久美さんと細谷英二会長による対談、さらにはスキンケアセミナーなども行いました。

(本誌掲載の内容は、上記対談の一部です)



>>1人ひとりの感性がすごく求められますね。

細谷:そういう時代に入ったと思います。そのために、「新しいクオリティへ、新しいスピードで。」というブランドスローガンを掲げたわけです。

>>知識を増やすだけでなく、人間性を磨いていこうな職場づくりが、非常に大切ということですね。

細谷:そうですね。確かに、最新のスキルとか金融知識は身に付けなければなりません、同時にサービスカルチャーとかサービスマインドが備わっていることが、りそなブランドであると。「人のりそな」といいますか、1人ひとりの従業員が他の銀行と違うなと評価していただける銀行になりたいと思います。

>>これは、投資家としても非常にわかりやすいですね。りそなさんのお店に行けば、「成長している」とか、「まだまだだな」などと確認できますね。

細谷:サービスは100人の社員、スタッフのうち1人でもダメな人がいると、100-1は99ではなくて、50とかゼロになってしまいます。ですから、目標は高いのですが、それに挑戦し続

けていくことで、お客さまからもご評価いただけるのではないかと思います。

>>経営体質の強化が進むにつれて、周囲からの期待も高まっていますね。

細谷:私が就任する前は構造的な赤字体質だったわけですが、それがいま、3,000億円程度の黒字構造の銀行になった。この経営改革のスピードに対する評価と、それからもう一つは、わずか3年弱でこれだけできたのだから、もっとよくなるだろうと。私にとっては大変なプレッシャーです。

欧米でも個人や中小企業のお客さまへのサービスに重点を移していった銀行が高い評価をされていますが、日本でも、りそながリテールバンキングでNo.1になれるかもしれないという強い期待があると思います。そうした期待に全社員一丸となってどうやって取り組むかということです。

>>大変な使命を背負われていますね。

細谷:経営者としては、常にそうしたプレッシャーを克服していかなければなりません。そういう意味では、高い目標かもしれないけれど、全社員が一丸となれば実現できない目標ではないし、最後は社員、スタッフの心の改革というか、マインドが変われば企業はさまざまなことを実現できます。それが、経営ではないでしょうか。

>>楽しみにしています。ありがとうございました。

細谷:ありがとうございました。

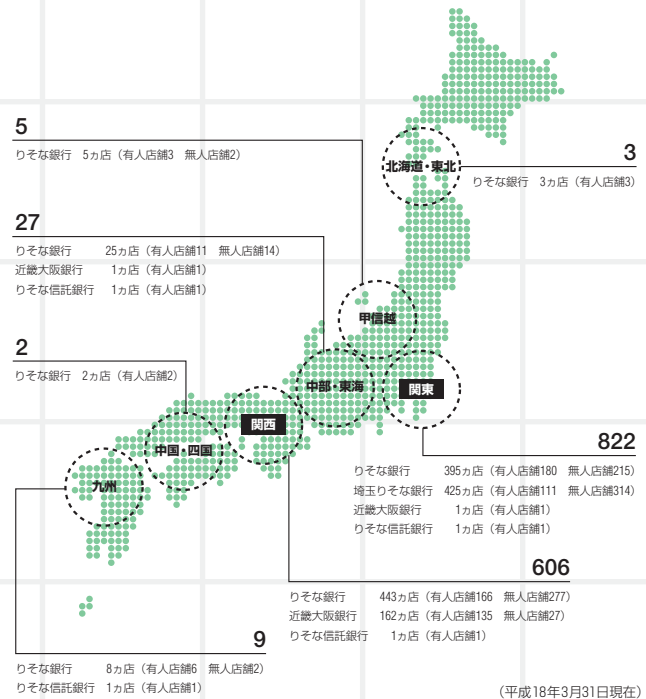
## グループ銀行

りそなグループは、金融持株会社りそなホールディングスの傘下に4つの銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行)を有する金融グループです。グループ各銀行がそれぞれの地域特性に応じた地域密着の営業を行うとともに、年金・法人信託業務は「りそな信託銀行」に集約し高度化することで、グループすべてのお客さまに対して、質の高い金融サービスを身近な形で提供しています。

### 【国内】

	りそな	埼玉りそな	近畿大阪	りそな信託	合計
有人店舗数	371	111	137	4	623
無人店舗数	510	314	27		851
店舗数合計	881	425	164	4	1,474

※有人店舗は、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く  
※無人店舗は、共同出張所を除く



## グループ会社

主なグループ会社についてご紹介します。

### りそなカード株式会社

【カード】

当社は、株式会社クレディセゾンとの業務提携により、りそなブランドのクレジットカード『りそなカード《セゾン》』『りそなゴールド《セゾン》』を発行している他、JCB・UC・VISAブランドのカードを取り扱っています。りそなグループのクレジットカード会社として、当社ならではの生活密着型のサービスを提供し、会員の皆さまに十分にご満足いただけるよう取り組んでいます。また、法人カードや加盟店業務においても、さまざまなお客さまのニーズにお応えしています。

(東京本社) 東京都中央区日本橋室町1-2-6 電話 03-5255-9700(代表)  
(大阪本社) 大阪府大阪市中央区備後町2-1-8 電話 06-6203-9321(代表)

ホームページ <http://www.resonacard.co.jp>

### りそな総合研究所株式会社

【ビジネスコンサルティング】

当社は、経営者の皆さまのパートナーとしてさまざまな経営課題解決のお手伝いをさせていただきます。経営・財務・人事制度・マネジメントシステム構築(各種認証取得支援)等の経営コンサルティングのほか、マネジメントスクール(事業後継者育成)・企業内研修・公開セミナー、会員向け経営相談サービスなどを通じて強い会社づくりに役立つソリューションをご提供していきます。

(東京本社) 東京都中央区京橋1-3-1 電話 03-3242-1155  
(大阪本社) 大阪府大阪市中央区備後町2-2-1 電話 06-6203-3021  
(埼玉本社) 埼玉県さいたま市浦和区仲町1-4-10 電話 048-824-5411  
(名古屋支店) 愛知県名古屋市中区錦2-15-22 電話 052-221-6781

ホームページ <http://www.rri.co.jp>

### りそなキャピタル株式会社

【ベンチャーキャピタル】

当社は、りそなグループのベンチャーキャピタルとしてグループ各社と連携し、株式公開を展望する中堅・中小企業の成長支援、企業価値向上策のご提案を積極的に推進していきます。

(東京本社) 東京都中央区京橋1-3-1 電話 03-3270-3311  
(大阪支社) 大阪府大阪市中央区備後町2-2-1 電話 06-6232-0052

ホームページ <http://www.resonacapital.co.jp>

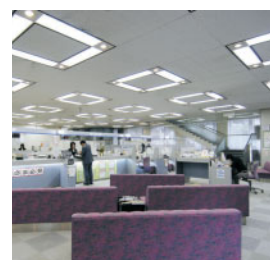
### りそな決済サービス株式会社

【ファクタリング・代金回収代行】

当社は、りそなグループの代金回収代行、ファクタリング会社として、資金決済に係る事業を通じ、お客さまのさまざまなニーズにお応えしていきます。

(東京本社) 東京都中央区日本橋茅場町1-10-5 電話 03-5640-8181(代表)  
(大阪支店) 大阪府大阪市中央区備後町2-1-8 電話 06-6222-7722  
(さいたま支店) 埼玉県さいたま市浦和区仲町1-4-10 電話 048-823-8371

ホームページ <http://www.resona-ks.co.jp>



新しいクオリティへ、新しいスピードで。『リそな』

HUMAN COMMUNICATION



#### RESONA WAY リそなグループディスクロージャー誌2006別冊

発行 平成18年7月

株式会社りそな銀行 経営管理室

〒100-8106 東京都千代田区大手町1丁目1番2号 電話(03)3287-2111

ホームページアドレス <http://www.resona-gr.co.jp/resonabank/index.htm>

株式会社りそなホールディングス コーポレートコミュニケーション部  
(大阪本社)

〒540-8608 大阪市中央区備後町2丁目2番1号 電話(06)6268-7400

(東京本社)

〒100-8107 東京都千代田区大手町1丁目1番2号 電話(03)3287-2131

ホームページアドレス <http://www.resona-gr.co.jp>

この冊子は再生紙を使用しています。