

リそなグループ
ディスクロージャー誌 2006別冊

RESONA WAY



リそな信託銀行

RESONA

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、自ら気づき、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



りそな信託銀行は、りそなグループの共通のプラットフォームとして、企業年金業務および法人信託業務に特化した業務運営を行っています。多様化・高度化するお客さまのニーズに対応し、最適なソリューションをご提供することでお客さまに“満足を超える感動”を感じていただけるよう全力で取り組んでいます。

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

常に「最高のサービスの提供」を指向して p02

りそな信託銀行は、年金・法人信託業務専門の信託銀行として、企業年金制度の設計・管理業務、資産運用業務、資産管理業務の各分野で専門性の高いサービスを開発し、ご提供しています。特に、年金信託の分野では約3,900社の企業年金を受託し、そのうち約2,300社から総幹事受託機関の指名を受けています。
総幹事受託件数は信託銀行でトップクラスとなっています。

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

ニーズに即した最適なお提案を p08

平成24年3月、日本の代表的な企業年金制度であり、中堅・中小企業の皆さまが多くご利用されている適格退職年金制度が廃止されます。りそな信託銀行は、適格退職年金制度から他制度への移行をお考えのお客さまに最適なお提案をさせていただくため、体制整備や商品ラインアップの充実を進めています。

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し、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

りそなグループの紹介 p17

「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」

常に「最高のサービスの提供」を指向して

平素より、りそな信託銀行をお引き立ていただきまして誠にありがとうございます。

昨年度より、りそなグループは営業力を強化し「飛躍」に向けた基盤づくりを行う重要なステージを迎えています。また、私どもりそな信託銀行の主要業務である年金・法人信託を取り巻く環境は、信託法の改正や平成24年の適格年金制度の廃止に続く企業年金制度改革など、大きな変革期にあ

ります。年金制度の設計・管理、資産の運用・管理に対するお客さまのニーズはこれまでにないほど高度化、多様化してきています。これら内外の環境を踏まえ、昨年来、当社は年金制度の管理体制の充実を目指す「プロセス改革委員会」や「年金制度サービス室」の設置、「日本株マーケット・ニュートラル・ファンド」をはじめとした運用新商品の提供などサービスの高度化に努めてまいりました。また、りそな銀行が企業年金の営業推進専担部署として新設した企業年金室との連携を強化し、お客さまのニーズに迅速かつ的確にお応えする体制づくりを進めてきました。今年度は、これまでの取り組みの実効性を高めるとともにさらなる態勢整備に努め、これからの「飛躍」のステージにつなげてまいります。

当社は、今年度、開業5年目を迎えております。「専門性を一層強化し、多様化・高度化するお客さまのニーズ、資産運用・管理業務の高度化・グローバル化に対応する」という当社設立の理念を再認識し、グループ各社との密なる連携のもと、真にお客さまに喜んでいただける最適なソリューションをご提供してまいります。

今後ともお客さまにベストパートナーとしてお選びいただけますよう、これまで以上に努力を重ねてまいりますので、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう心からお願い申し上げます。

平成18年7月



田中卓

りそな信託銀行 株式会社
取締役社長

りそな信託銀行は、年金・法人信託業務専門の信託銀行として、企業年金制度の設計・管理業務、資産運用業務、資産管理業務の各分野で専門性の高いサービスを開発し、ご提供しています。

営業体制

当社では、年金業務は東日本営業部および西日本営業部が担当し、法人信託業務は証券業務部内の法人信託営業部が担当しており、名古屋営業室および福岡営業室との連携のもと営業活動を展開しています。また、りそなグループのりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行をはじめとした各地の31の金融機関と信託契約代理店委託契約を締結しており、これら営業ネットワークを通じて全国をくまなくカバーし、幅広いお客さまに適切なソリューションをご提供しています。

年金信託業務については、東日本営業部および西日本営業部に総合設立の厚生年金基金を担当する総合基金部と単独・連合設立の厚生年金基金、確定給付企業年金、確定拠出年金等のお客さまを担当する企業年金部を設置しています。また、企業年金部内に設けた年金ソリューション室は、より高度なソリューション手法の開発とご提供にあたります。当社は、平成18年3月現在、約3,900社の企業年金を受託し、そのうち約2,300社から総幹事のご指名を受けています。これまでの総幹事業務で培った高度なノウハウを活かし、お客さまごとのニーズに即した適切な商品・サービスをご提供していきます。

法人信託業務については、証券業務部内の業務企画担当と法人信託営業部が連携し、各種共済組合、地方公共団体、投資信託委託会社、その他の機関投資家など多くのお客さまに資産運用や資産管理に係るご提案をさせていただきます。

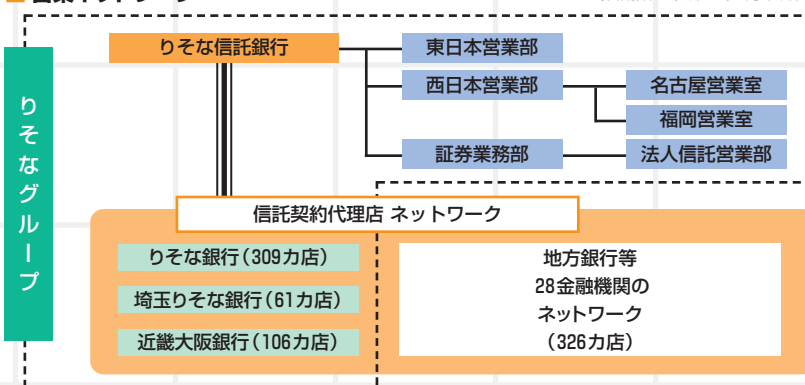
ここが「りそな」

グループ体の企業年金推進体制

昭和37年の企業年金制度発足以来、当社は年金業務のパイオニアとしてお客さまの期待と信頼にお応えするため、手づくりのサービスと高度なノウハウに裏打ちされたベストソリューションをご提供してきました。りそな銀行をはじめとするグループ銀行との強固な連携により、多くのお客さまのニーズに的確にお応えできること、これがりそなの強みです。

■ 営業ネットワーク

(店舗数は平成18年3月末現在)



■ 信託契約代理店委託契約締結先

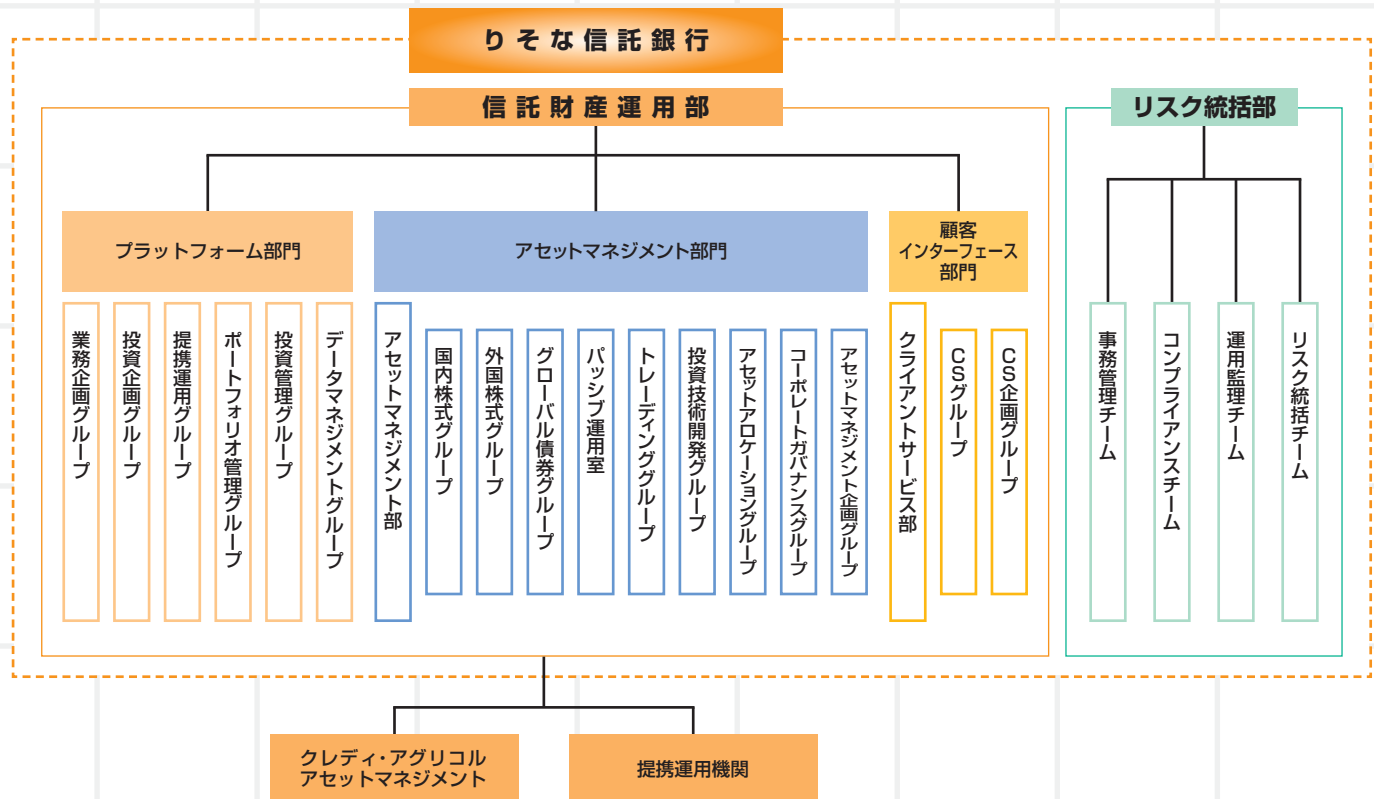
(平成18年3月末現在)

地域金融機関 (本店所在地別)	北海道	北洋銀行
	東北地方	東北銀行、山形銀行、みちのく銀行、秋田銀行
	関東地方	武蔵野銀行、東和銀行、関東つくば銀行、さわやか信用金庫
	中部地方	富山銀行、八十二銀行、北越銀行、金沢信用金庫
	近畿地方	第三銀行、紀陽銀行、京都信用金庫、大阪市信用金庫
	中国地方	鳥取銀行、呉信用金庫
	四国地方	伊予銀行、香川銀行、高知銀行、阿波銀行
九州地方	西日本シティ銀行、大分銀行、熊本ファミリー銀行、琉球銀行	
政府系金融機関	商工組合中央金庫	
りそなグループ	りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行	
合計	31金融機関／取扱店舗 802カ店	

資産運用体制

資産運用部門では、厚生年金基金や適格退職年金などの年金資金、政府関係団体や共済組合などの公的資金を中心とした信託財産および投資一任業務の運用を行っています。お客さまの資産を総合的に管理するポートフォリオ・マネージャー、国内・海外の株式や債券などへの資産運用を行うファンド・マネージャー、経済・市場・証券分析を行うアナリストなど、総勢150名にのぼる専門家集団がお客さまの運用目的やニーズにお応えできる運用を行っています。

■ 資産運用に係る組織体制



資産運用サービス高度化への取り組み

当社では、ますます高度化するお客さまの資産運用ニーズに応え、お客さまに信頼される「ストラテジック・パートナー」となれるよう、高品質の運用商品の開発・ご提供、運用関連情報のご提供等、お客さまへの運用サービスの質的充実に努めています。

運用新商品

商品ラインアップの一層の充実に向けて、絶対リターンを追求する日本株マーケット・ニュートラル・ファンド（平成17年10月）および年金資産の運用効率の改善を目指す商品市況のインデックスに連動するコモディティ・インデックスファンド（平成18年1月）を設立しました。

投資顧問業務への取り組み

年金資産で培ったJ-REITアクティブの運用が評価され、平成17年9月にコメルツ投信投資顧問が設定する投資信託への投資助言を開始したほか、規制緩和で取り扱いが可能になった投資顧問業務への取り組みを強化しています。

「日本株式バリューファンド」第3回マーサーMPAアワード受賞（平成17年6月）

世界的な運用コンサルティング会社であるマーサー・インベストメント・コンサルティングが日本における同社の年金運用パフォーマンス・ユニバースに登録されているファンドの中で優れたパフォーマンスを達成したものを表彰する「MPA（Japan）アワード」において、当社の国内株式バリュー型ファンド（株式口L）が国内株式バリュー型部門（評価期間3年）で3年連続（平成15年～17年）の表彰を受けました。また、併せて国内株式総合部門（評価期間5年）でも初の表彰を受けています。



国内債券運用が「Achievement Awards」を受賞（平成18年4月）

当社の国内債券運用は、Asian Investor誌が優れた運用成績を収めた運用機関を表彰するAchievement Awardsを、10年リスク調整後パフォーマンス部門と1年パフォーマンス部門の2部門で受賞しました。Asian Investor誌は、香港のFinance Asia社がアジア域内の投資家、運用会社向けに発行する金融専門誌で、13,500部の発行部数を持します。

確定拠出年金向けの全運用商品が最高評価取得

当社は企業年金の運用で長年培ったノウハウを活かし、確定拠出年金向けの運用商品を提供しています。これら運用商品のうち、外国株式のインデックスファンドが他の商品とともに大和総研の投信評価研究所が行っている定性評価で最高評価を取得しました。これにより、当社は、ご提供するすべての商品（国内債券、外国債券、国内株式、外国株式のインデックスファンドおよびパッシブバランス型ファンド「ゴールデンエイジ株70・50・30」）において最高評価を取得することができました。

ここが
「りそな」

商品ラインアップが充実

高い評価を得ているJ-REIT運用やエマージング株式の運用に加えて、平成17年度に日本株マーケット・ニュートラル・ファンド、コモディティ・インデックスファンドを新たに設立。ご提供する商品ラインアップが一層充実しました。

企業年金制度の設計・管理

企業年金制度の設計・管理業務は、コンサルティングを通じてお客様のニーズに合った年金制度をつくりメンテナンスする業務のため、年金数理の専門家であるアクチュアリーや高度な処理システムを必要とします。

当社では昭和37年の年金業務取扱開始以来、この分野に注力しており、年金数理人を中心とする幅広いノウハウを備えた豊

富なスタッフを擁するほか、高度なコンサルティングを可能とするシステム・組織のインフラストラクチャーを構築しています。特に厚生年金基金においては、従来手書きの多かった基金事務に関する帳票をすべてシステム化し、パソコン画面への入力によりインターネットを通じて情報を当社へ送信等していただくシステム(e年金)を提供するなど、お客さまから好評をいただいています。今後、確定給付企業年金にも同様のサービスを拡大する予定です。

また、退職給付会計の導入や公的年金の縮小等により、企業経営において年金制度の見直し・改革*が大きな課題となっており、年金制度だけでなく、人事制度を含めた退職給付制度全般にわたる総合的なコンサルティングへのニーズが増加しています。当社では、りそなグループのコンサルティング・ファームであるりそな総合研究所および世界的な組織・人事コンサルティング会社の日本法人であるマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社と協力してお客さまのニーズにお応えしていきます。

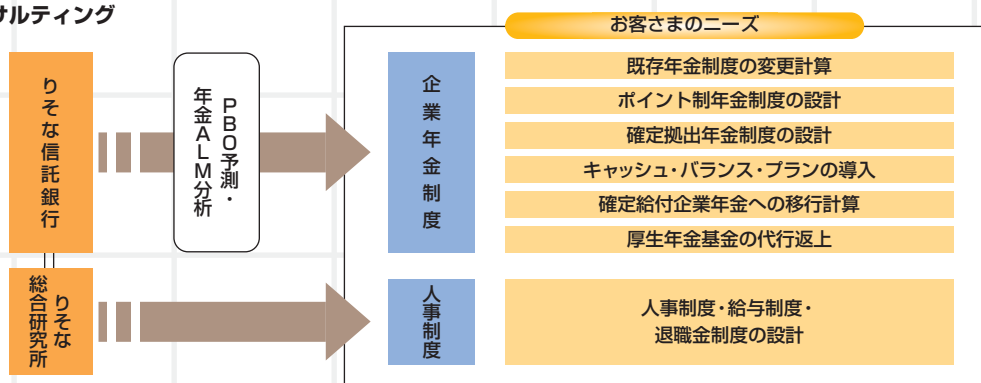
これら当社の体制は、お客さまからも高い評価をいただき、企業年金の総幹事受託件数は信託銀行でトップクラスとなっています。

*厚生年金基金制度および適格退職年金制度から新企業年金制度(確定拠出年金制度・確定給付企業年金制度)への移行、キャッシュ・バランス・プランの導入など。

年金制度設計のスペシャリスト：アクチュアリー

当社は平成18年5月現在、年金数理・確率・統計の高度な知識と手法により制度設計・財政診断等の年金数理業務を行うアクチュアリー29名(うち厚生労働大臣認定の年金数理人28名)を擁しています。

■ 企業年金の総合コンサルティング



*一部のお客さまについては、当社・マーサー社共同で総合コンサルティングを実施。

ここが「りそな」

きめ細かいコンサルティング

平成24年3月末の適格退職年金制度の廃止を控えて、適格年金から確定給付企業年金への制度移行のコンサルティングニーズが増えています。当社では、お客様のニーズを反映したきめ細かい制度設計はもちろん、決定した制度設計の内容による行政認可の取得、その後の制度運営まで見据えたコンサルティングを行っています。

資産管理業務

企業年金、公的資金、投資信託委託会社などの機関投資家のお客さまの投資活動は、近年の金融技術革新や通信技術の発達により、ますます多様化・高度化・多頻度化が進展しています。また、国際的な市場競争力強化の観点から、わが国における証券受渡・決済インフラの整備・改革が進められています。これらを背景に、資産管理機能を担う信託銀行には、証券受渡・決済制度改革への対応に加え、お客さまのダイナミックかつ

グローバルな投資活動を迅速・的確にサポートしレポーティングする、高度な資産管理インフラとしての役割がこれまで以上に求められています。

年金運用情報統合サービス

当社では、複数の資産管理機関にまたがっている複数ファンドの信託財産の運用データを収集・統合・加工し、一元的なレポートとしてインターネット経由で提供する、年金運用情報統合サービス(MRK:マスター・レコード・キーピング・サービス)を提供しています。

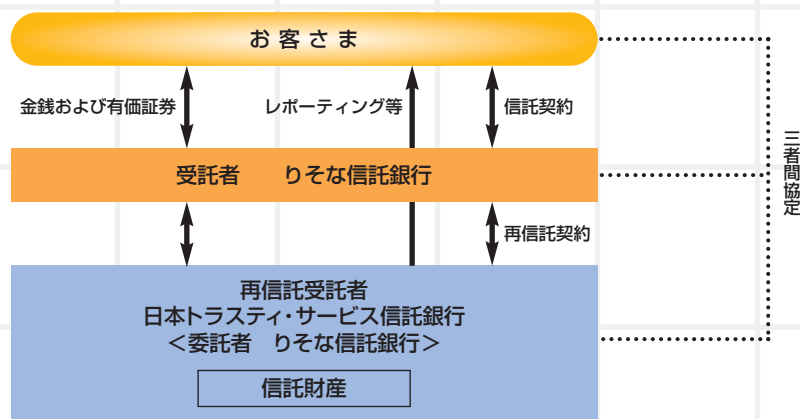
また、複数の資産管理機関が管理している資産運用状況のデータを収集し、その母集団(ユニバース)における運用成果の位置づけを分析する「ユニバース評価サービス」も提供しています。

当社は、引き続きこれらの情報統合サービスの充実に取り組んでいきます。

日本トラスティ・サービス信託銀行との連携

当社は、再信託の方式により日本トラスティ・サービス信託銀行に資産管理業務の一部を委託しています。当社は同社と連携して資産管理能力の一層の強化に継続的に取り組み、多様化する運用手法や新商品への対応、証券決済制度改革等の制度変更への的確な対応、レポーティング機能の拡充を行っていきます。

■ 日本トラスティ・サービス信託銀行による資産管理スキーム



ここが
「りそな」

最高水準の資産管理サービス

当社を含む本邦の主要な信託銀行3社のノウハウを結集した日本トラスティ・サービス信託銀行との連携により、お客さまのニーズや外部環境の変化に的確に対応し、最高水準の資産管理サービスをご提供してまいります。

(注)日本トラスティ・サービス信託銀行は、大和銀行(現りそな銀行)と住友信託銀行が平成12年6月に共同設立し、現在はりそな銀行、住友信託銀行および三井トラスト・ホールディングスの3社が均等出資により運営するわが国最大規模の受託財産(平成18年3月末現在 約140兆円)を有する資産管理専門銀行です。



社会と「りそな」

ニーズに即した最適なお提案を

企業年金制度は、平成12年の退職給付会計導入後、確定拠出年金法(平成13年)および確定給付企業年金法(平成14年)の施行を受けて大きな変革期を迎えています。この年金制度改革において、中堅・中小企業のお客さまが多くご利用されている適格退職年金制度は平成24年3月末に廃止され、現在同制度をご利用されているお客さまは、制度移行が必要となります。私どもりそな信託銀行は、約2,100社から適格退職年金制度の総幹事のご指名をいただいております。これらのお客さまに対してニーズに応じた最適なお提案をさせていただくための体制整備を行っています。

企業年金ソリューション提供力の強化

企業年金業務の推進体制の強化を目的として、平成18年4月にりそな銀行ソリューションサポート部に設置された「企業年金室」との連携のもと、適格退職年金制度をご利用のお客さまの制度移行ニーズの把握に努め、最適なソリューションをご提供させていただきます。



年金制度移行サポート体制の充実

企業年金業務の受託体制・制度管理体制の充実を目指して、平成18年4月、年金信託部内に「年金制度サービス室」を新設しました。同室は企業年金における代行返上等への対応を通して培ったノウハウを活用し、グループ銀行と連携して多様化・高度化するお客さまのニーズに対して適切なお提案を行い、今後増加する適格退職年金の制度移行にスピーディに対応させていただきます。また、平成18年1月より企業年金に係る事務プロセスの見直しにも着手しており、新制度へのスムーズな移行を実現する事務体制のさらなる充実を図っていきます。

商品ラインアップの拡充

お客さまの幅広いニーズにお応えするために、当社では確定給付企業年金(DB)、確定拠出年金(DC)について充実した商品ラインアップをご用意しています。お客さまのニーズに応じてオーダーメイドで制度設計を行う商品に加えて、制度の導入・運営コストの軽減が可能な以下の商品もご提供させていただきます。

<パッケージ型 確定給付企業年金商品 りそなDBプラン300 >

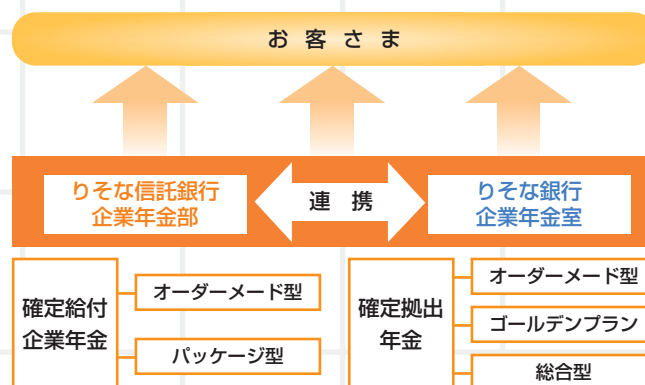
主に加入者数300名未満の企業を対象にご提供する確定給付型の企業年金商品です。制度内容をパッケージ化することでオーダーメイド型よりもコストダウンを実現していますが、導入にあたってはお客さま各社の年金制度に応じて加入期間の算定や給付額の計算方法など約80項目について一定の選択肢の中から選択していただくことができます。

<りそなDCゴールデンプラン>

個々のお客さまごとにDC制度の設計、従業員教育、運用商品提供などをパッケージ化してご提供する商品です。

<総合型DCプラン>

当社では、複数の企業が1つのDC制度に加入し制度を運営することで制度導入に係るコストと事務負担の軽減を実現した「りそなDC総合型ちゃく²プラン」をご提供しています。また、地域社会への貢献を目指して大阪商工会議所、さいたま商工会議所、埼玉県商工会連合会と提携してご提供する総合型プラン(「大商401kプラン」、「埼玉版商工会議所401kプラン」、「埼玉県商工会401kプラン」)もご用意しています。



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

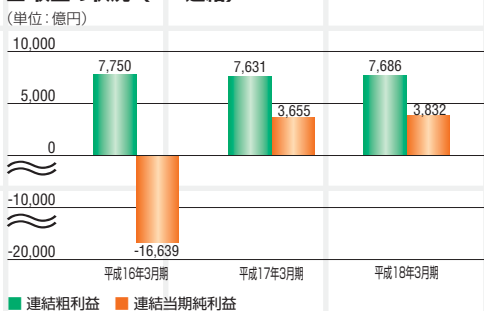
<不良債権および不良債権比率> (傘下銀行合算)

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。

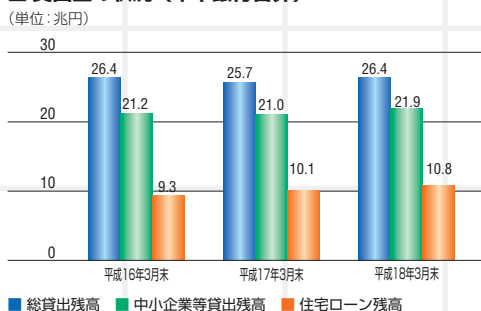
<自己資本比率(国内基準)の状況> (HD連結)

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。

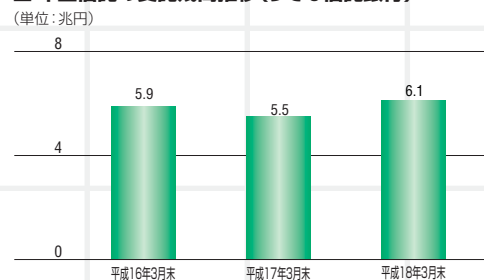
■ 収益の状況 (HD連結)



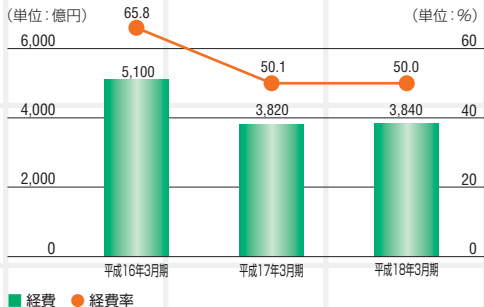
■ 貸出金の状況 (傘下銀行合算)



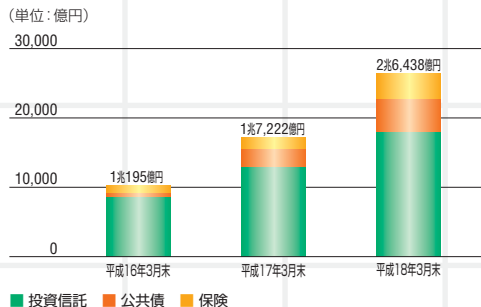
■ 年金信託の受託残高推移 (りそな信託銀行)



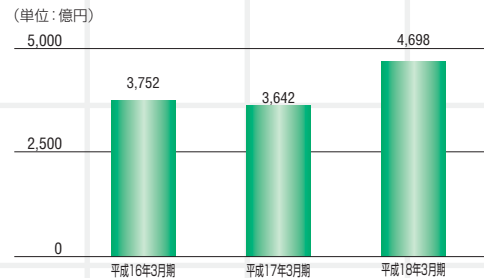
■ 営業経費の状況 (HD連結)



■ 個人向け投資商品 (傘下銀行合算)



■ 不動産媒介金額等 (りそな銀行)



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

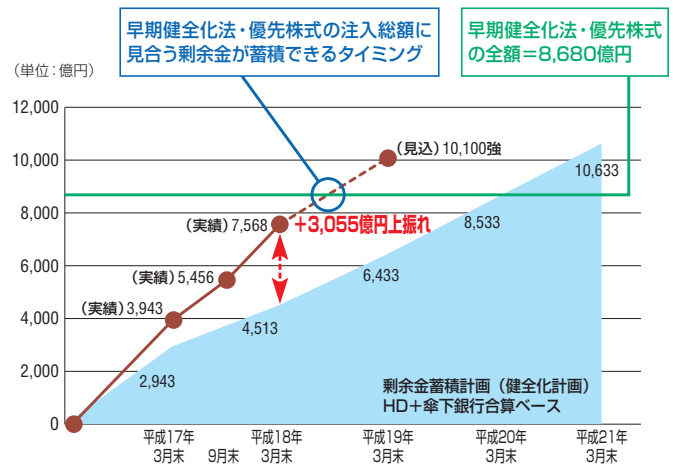
当グループは平成18年度を「公的資金返済本格化への1年」と位置づけ、次の3点を基本に、公的資金の具体的返済に向けて取り組んでまいります。

- ・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

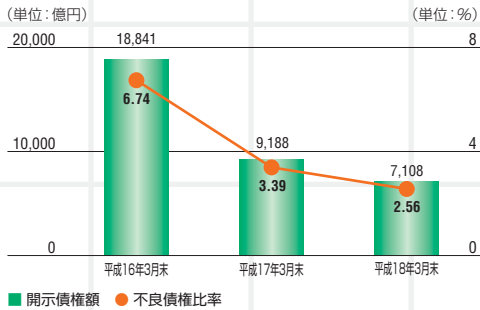
■ 公的資金残高一覧表（単位：億円）

	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- → 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 (ウーマンズカウンスル)

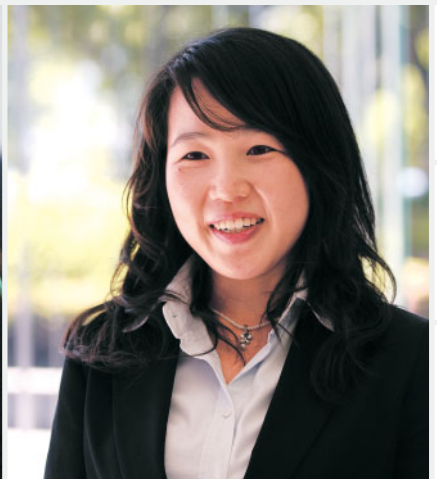
「りそなWomen's Council (ウーマンズカウンスル)」は、女性の意見をもっと経営に反映させようと経営直轄の諮問機関として平成17年4月に発足し、りそなグループで働く14名で構成されています。長く働き続けられる職場環境づくりやキャリア形成のサポートなど、男性主導型の職場から女性も活躍する職場へ展開し、男女問わず優秀な人材を登用する風土の実現を目指しています。



変革ミーティング



りそなWomen's Council
(ウーマンズカウンシル)



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、それがな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ようになります。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。

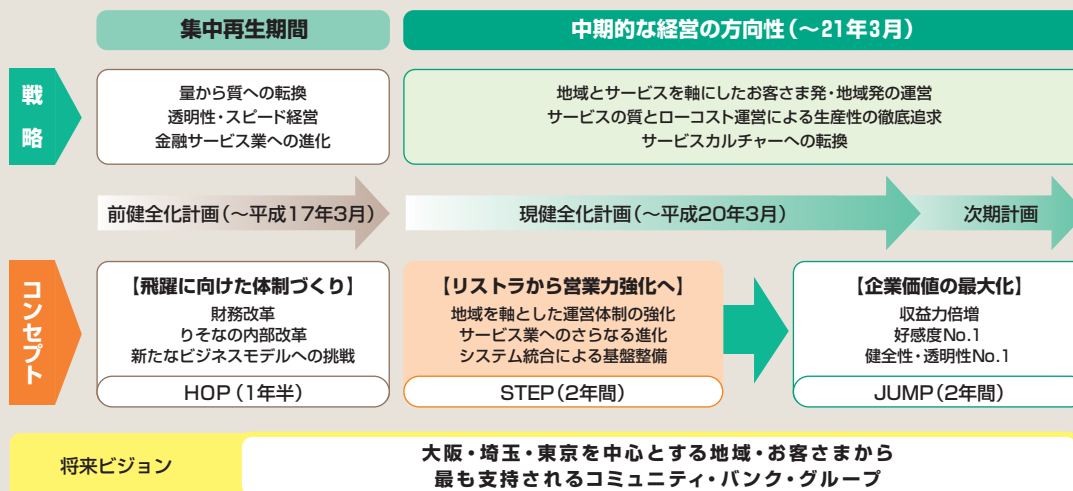


Kumi Fujisawa

【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、人間性を磨いていくような職場づくりが、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。



りそなグループのご紹介

RESONA

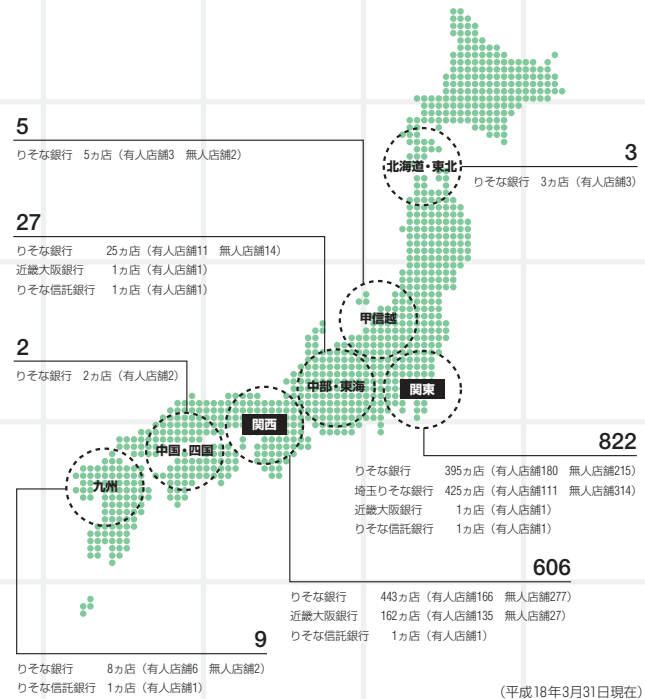
グループ銀行

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
リそな信託銀行株式会社
本店/東日本営業部
〒100-8112 東京都千代田区大手町1丁目1番2号 電話(03)5223-2040
西日本営業部
〒540-8607 大阪市中央区備後町2丁目2番1号 電話(06)6263-9500
ホームページアドレス <http://www.resona-gr.co.jp/resona-tb/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。