



RESONA WAY

リそなグループ
ディスクロージャー誌 2007別冊





何か、銀行っていう感じがしないねっ



新しい「街」にふさわしい銀行づくりを

東京ミッドタウンは、平成19年3月に東京・六本木地区に開業した、日本を代表する大規模プロジェクトです。6つの建物に130に及ぶ商業店舗、オフィス、住居、病院、公園などが集約された複合施設が、広大な自然と一体となって広がっています。この新しい「街」にふさわしい銀行とは——これを決めるためのコンペティションで、「りそな」の提案が採用されました。

この店舗は、国際的なインテリアデザイナー、森田恭通氏がネイチャーをテーマに“垂直の森”としてデザインし、DJの沖野修也氏が音楽プロデューサーとしてBGMを選定しています。

店舗デザインの基調は、木やレザーがもたらす「温かみ」をふんだんに取り入れ、お客さまが心地よく落ち着いてご相談いただける空間づくりを心がけています。ラグジュアリー感あふれるラウンジには、他の人の視線を気にせずいられるレイアウト上の工夫、空間にマッチしたBGMの採用など、お客さまの目線で細部に至るまでさまざまな「こだわり」が込められています。

変わり続ける「りそな」の象徴として

お客さまの視点へのこだわりは、もちろん店舗レイアウトにとどまりません。多くのお客さまからご不満が多かった「手続きが面倒くさい」「印鑑や鍵、通帳を持ち歩きたくない」などの声にお応えするため、「業界初」の各種サービスを実現しています。口座開設に印鑑や通帳を原則、廃止したほか、窓口取引でのご本人確認をすべて指先の静脈で行っています。主な取引で申込書も不要とし、ICキャッシュカードの即時発行も可能としました。さらに「生体認証ICキャッシュカード」を鍵として利用できる小型全自動型貸金庫のサービスを開始。営業時間も、平日は夜7時まで、土曜日も営業するなど地域の皆さまに使い勝手の良い時間帯としました。

東京ミッドタウン支店は、いわば「いままでのりそな」の集大成、そして「これからのりそな」の象徴なのです。私たちが取り組む改革をまずご覧いただき、「お客さまのために挑戦し続ける銀行」と認めていただくこと。そのためにりそなは、今日も変わり続けます。

RESONA WAY
お客さまと「りそな」

平成19年3月、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」。

ここに、「りそな」誕生以来実質的に初の支店開設となる、りそな銀行東京ミッドタウン支店があります。

合併前にさかのぼると実に5年半ぶりとなる新店舗に、私たちは、従来の銀行の枠組みを超えたまったく新しいコンセプトをふんだんに盛り込みました。

東京ミッドタウン支店は、「再生から飛躍」に向かう、りそなグループの意気込みの表れなのです。

りそな銀行のこの1年

RESONA WAY

CONTENTS

何か、銀行って感じがしないねっ ...	01
りそな銀行のこの1年	02
ある日のりそな銀行	03
■ お客さまと「りそな」	
ここが違うから、「りそな」なのです	04
■ 社会と「りそな」	
コラボレーションで、 新たなマーケットを創造	08
常に変わっていく「現場」をつくる	10
■ 「りそな」のCSR	
「いかに地域のお役に立つか」という 軸はぶれない	11
■ 従業員と「りそな」	
りそならしさの実現に向け、 ヒューマン・サービス力を磨く	14
■ 株主と「りそな」	
りそなグループ業績ハイライト	16
■ トップマネジメントインタビュー	
選ばれる金融サービス企業を 目指して	18
りそなグループのご紹介	21

※「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。

2006年4月

- 投資信託「りそな東欧フロンティア株式ファンド(愛称:琥珀)」の取扱開始

2006年5月

- 信託商品「自社株承継信託」の取扱開始
- 大阪府立大学と「産学連携基本協定書」を締結

2006年6月

- 「りそな『私のチカラ』プロジェクト」の展開ー
グループ専用投資信託「Love Me! PREMIUM(ラブ・ミー! プレミアム)」の取扱開始
- 「RESONART(りそな一と)カード第11弾」の取扱開始
- 積立傷害保険(第三分野商品)の通信販売専用商品の取扱開始

2006年7月

- 「りそな『私のチカラ』プロジェクト」の展開ー
グループ専用投資信託「ティアラ」の取扱開始
「女性のあした応援ローンcannael〈カナエル〉」の取扱開始
- 「3大疾病保障特約付住宅ローン」の取扱開始
- 『天満天神繁昌亭チャリティ寄席』を開催

2006年8月

- 子ども向け金融経済セミナー「りそなキッズマネーアカデミー」を開催
(埼玉、奈良、大阪、東京)
- 投資信託「りそな・地域応援・資産分散ファンド・シリーズ」の取扱開始

2006年9月

- 積立傷害保険(第三分野商品)の対面販売開始
- 「女性のための Money Recipe(マネーレシビ)~これで私も経済通~」を開催
- セブン銀行と銀行代理業務を提携

2006年10月

- 「RESONART(りそな一と)カード第12弾」の取扱開始
- 「りそな『私のチカラ』プロジェクト」の展開ー個人年金保険「大人のお年玉」の取扱開始
- 生体認証ICキャッシュカードの取扱開始
- イーネットとATMに関する業務を提携
- ベンチャー・産学連携投資ファンドに出資
- 投融資ファンド「かわさきビジネスファンド(AVANTI)」を創設

2006年11月

- 「まちなか住宅・関西プロジェクト」応援住宅ローンの取扱開始
- 投資信託「りそなワールド・セレクト・ファンド(愛称:りそなオールスター)」の取扱開始
- 融資商品「りそなドクターローン」を創設
- ローン商品「りそな女性向け住宅ローン『凛 lin』(りん)」の取扱開始

2006年12月

- 不動産を対象とした投資ファンド「グリーン・アール ファンド」を組成

2007年1月

- 「りそなワールド・リート・ファンド(愛称:フドウさん)」の取扱開始
- 投資信託「DWS世界新興国株式ファンド(愛称:りそなBRICsプラス)」の販売開始
- 証券仲介業務における投資商品「野村SMA」の取扱開始
- ローン商品「グッドエネルギー住宅ローン『フラット35』」の取扱開始
- 韓国外換銀行、インドステイト銀行との業務提携による現地金融機能の提供

2007年2月

- 信託商品『老後のご安心プラン』の取扱開始

2007年3月

- 「RESONART(りそな一と)カード第13弾」の取扱開始
- 住宅ローンご利用者に対するATM利用手数料キャッシュバックサービスの取扱開始
- 外貨両替業務においてトラベレックスとの業務提携を開始
- 生体認証ICキャッシュカードを鍵とした全自動型貸金庫を開発
- イベント「REENAL presents RAKUGO BANK」を開催



RESONA WAY

ある日の りそな銀行

とある1日のスケジュール

- 8:00 出社
メールのチェック、新聞などからの
情報収集
- 8:30 渉外ミーティング
- 8:45 開店準備
- 9:00 開店
ご来店いただいたお客さまへの対応、
お電話でのご案内
- 12:00 昼食、休憩
- 13:00
ご来店いただいたお客さまへの対応、
お電話でのご案内
- 17:00 閉店
お客さまにお電話でのご案内
- 18:00 事務処理や片付け
明日お会いするお客さまへの準備
- 19:30 退社

Q:この仕事をやっていて「良かった」と思う瞬間は？

最初、固い印象だったお客さまが、次第に打ち解けてご自身やご家族のことをお話しいただけるようになったときですね。ここが、最初の“門”だと思って、心を開いていただけるようにお話ししていきます。ご契約いただいたときはもちろん達成感がありますが、門を抜け、最後に「ありがとう」とお声がけいただいたときの喜びは、それ以上かもしれません。



Q:どのようにして「りそな」の良さをお客さまに伝えていきますか？

お客さまのなかには、「銀行は敷居が高い」とお感じの方がまだまだ多いと思います。「りそな」は、お客さまと同じ目線を心がけている銀行だと思っています。お客さまに「来ていただきやすい」雰囲気づくりやご対応を第一に考えています。

Q:将来の夢や目標は？

“人が好きだから”が、この仕事を選んだ理由ですが、これまでにたくさんの人にパワーをいただけてここまでできたのだと思っています。これから人と人とのつながりを大切にしながら、明るく過ごすことでパワーを感じていただけるようになりたいですね。そして将来は、明るく笑顔の絶えない家庭を築きたいです(笑)。

キーワード:

「3ない」「3レス」



「なぜ、銀行は15時で閉まるのか」という声からスタートした、「りそな」のサービス改革。お客さまを深く理解し、お客さまの立場にたって発想するホスピタリティの精神を信頼回復の原点に据え、待ち時間ゼロ運動、営業時間の拡大などのサービス改革、「次世代型店舗」に象徴される店舗改革に取り組んできました。

現在、店頭で取り組んでいるのが、「お客さまをお待たせしない」「伝票をお書きい

ただかない」「印鑑を押していただかない」の「3ない」運動。お客さまが「面倒」と感じている、この3つを店頭から一掃してお客さま満足度を高め、「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」という事務の合理化(「3レス」)に結びつけるものです。

その中核となるのが、「クイックナビ」です。税公金の納付や振り込みなどのお手続きは、社員がかたわらに立った専用ATMをお客さまご自身が操作することで、伝票の記入や印鑑の押印を不要にし、事務処理や待ち時間の大幅な短縮を実現しています。クイックナビの導入によって支店の事務量がおよそ2割減少し、出納や後方事務に割いていたスペースを資産運用などの「相談ブース」として活用しています。

こうした取り組みの1つの成果として、平成18年10月実施の、民間調査会社による店頭モニタリング調査で参加銀行中総合トップとなりました。さらにお客さまとの接点をより良くするため、お客さまから寄せられる苦情が、翌日には経営陣にまで届く仕組みも完備しました。

また、平成19年3月末現在で177カ店となっている次世代型店舗を、平成19年末までに200カ店に拡大する予定です。

「りそな」はこれからも、「お客さまの声を反映した取り組み」に軸足を置いた改革を進めるとともに、商品・サービスのさらなる向上とお客さまの満足を超える感動を提供できる人材の育成に努めていきます。

RESONA WAY
お客さまと「りそな」

ここが違うから、「りそな」なのです

りそなグループは、リテール分野に経営資源を集中することで「選ばれる金融サービス企業」となることを目指しています。



安心して ご利用いただくために

平成18年10月より、偽造・盗難キャッシュカード犯罪対策の一環として、「生体認証ICキャッシュカード」の取り扱いを開始しました。この「生体認証ICキャッシュカード」は、従来の暗証番号入力に加え、手指の静脈パターン情報でご本人であることを確認する「指静脈認証」を採用し、高いセキュリティを確保したICキャッシュカードです。生体認証情報は、一人ひとり異なるため、キャッシュカードの「偽造」「盗難」「なりすまし」などによる不正な預金払戻し被害の防止にきわめて有効です。しかも「りそな」では、法人のお客さまにもこのサー



ビスがご利用いただけます。なお、この「生体認証ICキャッシュカード」は、各提携先に設置された同じ「指静脈認証」を採用しているATMでもご利用いただけます。

りそなグループではこれまでも、偽造・盗難カード被害防止の取り組みを重ねてきました。この取り組みに関しては、当社ホームページに『安全にお取引い



ただくために』という情報サイト (http://www.resona-gr.co.jp/resona_bank/security/index.html) を開設し、広く皆さまにお伝えしています。



キーワード:

お客さま発・地域発



「りそな」は、中小企業のお客さまとのリレーションを強めるため、地域に密着しながら、“町医者”のようにお客さまの悩みやご要望を総合的に判断して解決する能力を高めていきたいと考えています。具体的には、「りそな」の強みである不動産や年金といった貸出以外のソリューション能力を向上させています。



地域の面白い人材や知恵を “現場力”に活かす

専務執行役員 大阪南地域CEO

小谷 明

私のいる大阪南地域が目指すのは、「最大、最良にして最面白^{さいおもしろ}地域」。関西の中小企業や地域の皆さまの“元気”をサポートすることを最大の使命に、「りそな」の改革を牽引するような取り組みを続けています。

メガバンクと肩を並べて、りそならしさを発揮するには、“現場力”が欠かせません。現場に近づくほど、面白い人材、職人的な知恵や埋もれていた情報・ノウハウがあります。いままで眠っていた人材を発掘してチャンスを与えたり、知恵やノウハウを共有したり、横展開したりして、現場力に磨きをかけてきました。

現場力を高める取り組みの1つに、地域CEO直轄の“遊軍”があります。これは、支

店に分散していた優秀な人材を私の元を集め、横断的に支店だけでは解決できない問題にあたる部隊をつくったのです。このような支店との協働が、着実に業績に結びついています。

このほかにも地域運営を支える柱として、ベテラン、女性、若手、そして外部スタッフの垣根を取り払い、現場が動きやすい営業体制づくりにも腐心しました。その結果、難易度の高い案件に挑戦する姿勢が生まれるなど、「自ら考え、自ら行動する」気風が根づいてきました。地域運営には、自分たちの思いが強ければ強いほど、さまざまな取り組みができるチャンスがあります。事実、“りそなスタンダード”となるよう

な取り組みが、この地域から生まれています。

地域は本部の視点で現場を俯瞰できると同時に、現場の問題解決のために、すぐに駆けつけることもできます。サッカーに例えれば、ミッドフィルダー(MF)のようなもの。MFが状況に俊敏に反応して活躍すれば、“勝てる試合”、“面白い試合”をつくることのできるのです。

「りそな」の地域運営とは？

お客さまに一番近い営業現場「お客さま発・地域発」の活動を行うのが、「りそな」の地域運営です。平成16年4月にスタートした地域運営は、「りそな」の屋台骨として、現在では9地域3営業本部のもと、お客さまのニーズに迅速にお応えする仕組みを整えています。地域CEOはその地域の責任者としてさまざまな権限を委譲されて運営にあたっています。

“Think Together”で ワンストップソリューション

地域ソリューション営業部 グループリーダー
沢村 真人

「地域ソリューション営業部」は、法人のお客さまに対するソリューション提供力の強化を目的に立ち上げた組織です。次の2つの切り口で、「りそならしさ」を打ち出していきたいと考えています。

第1に、お客さまと地域・営業店、そして私たちが一緒になって、いわば膝詰めで話しながら、地に足の付いた解決策を提供していきます。このような私たちの姿勢を“Think Together”というキャッチフレーズで表現しています。地域・営業店を通じて事業承継やM&Aなどのご相談をお受けするほか、企業年金室が適格年金制度の移行などのご提案を行っています。

第2に、ワンストップソリューションです。中小企業のお客さまにとって、最大の関心事は“事業の継続”。ここを中心にしてさまざまな悩みがシームレスにつながっています。銀行は従来組織が縦割りで、中長期的な視点でこうした悩みに横断的に



応える窓口がないのがふつうでした。ですから、“Think Together”には、お客さまの課題をまとめてご相談いただけるという意味もあります。知の共有を進め、組織の壁をどんどんなくしていった「りそなは誰に聞いてもしっかりとした回答がくるね」とご評価いただけるように頑張ります。

キーワード：
ベストパートナー
とベストプロダクト

地元企業株式への投資で地域 経済活性化に貢献

りそなグループの投資信託商品の販売額は、年間で約1兆3,000億円(平成19年3月期)であり、銀行業界でトップクラスの水準です。これまで取り組んできた①商品戦略、②販売の担い手の育成・拡充、③インフラの整備が結実したものといえます。

商品戦略では、「ベストプロダクトを提供できるベストパートナーと組む」というアライアンス戦略によって、りそなオリジナル商品を生み出しました。平成19年4月に純資産総額が6,000億円を突破した「りそな・世界資産分散ファンド(愛称:ブンさん)」も、その1つ。海外の債券、株式およびリート(不動産投資信託証券)にそれぞれ3分の

1ずつをめぐりに投資するという商品性と、独特のネーミングが受け入れられ、平成17年10月の販売開始以来残高を伸ばし、銀行が販売する専用商品でトップの座に輝きました。また、平成19年1月に「モーニングスター最優秀ファンド賞」(国内ハイブリッド型・国際ハイブリッド型部門 対象401本)を受賞しています。



さらに平成18年8月には、日本各地域の「地元企業株式」と海外の債券・リート(不動産投資信託証券)に3分の1ずつをめぐりに投資するバランス型の投資信託商品「りそな・地域応援・資産分散ファンド・シリーズ」を発売。「ご当地ファンド」として地元企業等



の株式に投資するとともに、信託報酬の一部を地方公共団体等に寄付することで、各地域の発展に貢献する商品としました。「大江戸ブンさん」をはじめシリーズ8本合計で600億円を超える販売実績(平成19年6月5日現在の残高は648億円)をあげるなど、ヒット商品となっています。

また、投資信託商品の入門編としては、リスク軽減型ファンドを継続的に投入しています。その代表として「季節の花シリーズ」は、平成16年5月から平成19年5月までで32本、販売累計額5,000億円超というヒット商品となっています。

「新しい銀行像をつくりたい」 「地域とともに歩む銀行として何ができるのか」

REENALプロジェクトは、こうした問いかけからスタートし、小さな取り組みを積み重ねるうちに、新しいビジネスモデルとして姿が明らかになってきました。

その姿とは、りそな銀行はコーディネーター役に徹して、自社の強みであるお取引先企業や地域と、プロジェクトを通じて広がっているクリエイターをはじめとした有機的なネットワークを結びつけ、最終的に地域経済の活性化を目指し、お取引先や地域のポテンシャル(潜在能力)を引き出す企画をプロデュースしていくもの。例えば、“すいとう帖委員会”というクリエイター集団とのコラボレーションでは、地球環境にもやさしい魔法瓶の良さ、水筒の良さを改めて伝えるキャンペーンを展開。FM802との野外イベント「FUNKY MARKET」での「すいとうを持とう!」という呼びかけに、予想を上回る反響があったことから、魔法瓶メーカーとの新たなキャンペーン企画や、これとは別のメーカーとの商品企画が進むなど、大きな広がりを見せました。

私たちは、REENALプロジェクトが軌道に乗ったのは、オリジナル商品開発への企画参画など、「リアルなカタチにすること」にこだわったからだと考えています。さまざまな企業やクリエイターがREENALプロジェクトというオープンプラットフォームを活用し、1社(1者)ではできない“何か”を実現し、“ムーブメント”を起こす。それにより、REENALプロジェクトの吸引力が高まって、新たな参加者を引き寄せる。こうした好循環が生まれつつあります。



「すいとうを持とう!」をコンセプトにさまざまな活動を続ける、「すいとう帖委員会」とのプロジェクト。



りそな銀行地域サポート本部 プランニングマネージャー

藤原明



天神橋筋商店街オリジナルブランドのお酒。地域と一緒に街の活性化を目指します。

RESONA WAY
社会と「りそな」

コラボレーションで、 新たなマーケットを創造

REENAL (リーナル) プロジェクト

REENALとは、りそな銀行が中心となって他企業や地域とのコラボレーション企画を展開し、企業や地域のポテンシャルを引き出すことで、最終的に新しいマーケットを創造することを目的としたプロジェクトの総称。りそな銀行の“RESONA”と地域を表す“REGIONAL”を組み合わせた造語。

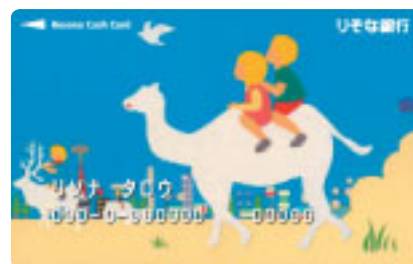


日本一セキュリティーの高い落語会

大阪市内のりそな銀行の店舗を活用し、月1回のペースで『REENAL presents RAKUGO BANK』が開催されています。これは、主にビジネスマン・OLの方を対象に「大人の嗜みー落語」に気軽に触れていただける機会を提供するため、NPO法人国際落語振興会（理事長：桂 小春團治）とりそな銀行が開催するもの。若手落語家に活躍の場を提供し、落語ファン層の裾野拡大を目指しています。公演は、「REENAL」プロジェクトの一環で、大阪商工会議所が夜型エンターテインメントの開発を推し進める「大阪ナイトカルチャー事業」の協賛イベントにもなっています。

若手実力派のアートを、銀行から街へ

関西の人気FM局、FM802が手がけるアートプロジェクト「digeout」と、りそな銀行がコラボレーションし、若手実力派アーティストの作品を「RESONART（りそなーと）」カードに起用しています。平成16年から数えて第12弾には吉尾一、第13弾にはトヨクラタケル(Re:VERSE)が登場しました。



てんまてんじんはんじょうてい 「天満天神繁昌亭サポーターズ 倶楽部」が発足

りそな銀行は、平成16年3月より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「天神橋商店街まちおこし共同企画」を展開しています。この共同企画の一環として、天満天神繁昌亭の運営資金をサポートすることを目的に、天満天神繁昌亭サポーターズ倶楽部「百天満天百」を発足しました。この年会費収入は、必要経費を除き、全額、天満天神繁昌亭に寄付し、天満天神繁昌亭の運営資金として活用されます。このほかにもチャリティ寄席を開催するなど、りそな銀行は地域文化の活性化に積極的に取り組んでいます。

地元大学の「知」を活かす

りそなグループでは、地元大学等の研究成果を地元企業に還元するとともに、当グループのソリューション機能を提供するなど、産学連携を積極的に進めています。具体的には、関西大学、立命館大学、埼玉大学、東京工科大学、東京農工大学等との間でさまざまな取り組みを実施しています。その成果の1つに、「小学生向け金融経済eラーニング教材」があります。これは、東京工科大学と共同開発した学習ゲームで、子ども向け金融経済教育サイト「りそなキッズマネーアカデミー」(<http://www.resona-gr.co.jp/academy/elearn/>)でも公開されています。





HIROYUKI MIZUTA
水田 廣行
株式会社 りそな銀行 代表取締役社長

RESONA WAY 社会と「りそな」

常に変わっていく「現場」をつくる

りそな銀行における改革の進み具合はいかがですか。

「選ばれる金融サービス業」という頂上ははるか先ですが、自らの力で到達できる領域の6割まで進んだといえるでしょう。Plan-Do-Check-Actサイクルでいえば、改革の立案(P)と実行(D)は済みました。次は、「できたこと」「できなかったこと」をきっちり分析して飛躍すべき段階にきています。いままでの仕組みを壊して新しいものをつくる際はトップダウンですが、点検(C)、改善(A)の段階では現場サイドのフィードバックが欠かせません。1つ目の障害物を乗り越えたら、次の障害物には同じ手法は効きません。業績面から見ても、正しい方向にきているのは間違いありませんが、これからの道のりの方が厳しく、ここが正念場だといえます。

りそな銀行が最も大切にしていることを教えてください。

私は、社内に対して「お客さまのところにいきなさい」と盛んに言っています。3年前、4年前に比べれば、お客さまのことがよく見えているはずですが、いま見えているものが本当の姿なのか、であるならば、次のステップで何をすべきか。答えは、机に座って考えていても出てはきません。お客さまのところに足繁く通って、「この銀行とつき合っていれば、将来につながる」と信じてもらえるかどうか、が大切なのです。

お客さまと長いリレーションを築くのが、私たちの仕事です。しかし、お客さまと銀行との関係は、常に変化します。その変化を点ではなく、線でとらえてビジネスにつなげることが必要なのです。そして、そのフィードバックが集まれば集まるほど、「りそな」は強くなるのです。

今後、どのようにして「本格的な飛躍」を遂げていきますか。

お客さまのもとへ通えば通うほど、現場サイドはフィードバックせざるをえなくなります。なぜなら、お客さまのご要望を達成するには、「壁」が存在するはずだからです。この「壁」には、その問題の大きさによって、現場サイドで解決できるものと、本部の機能を使わなければ解決できないものがあります。現場サイドがもっと自立してくれば、現場で解決できることが増え、本部サイドを動かす力がもっとついてくるはずですが、「社長が変えなくても、現場は常に変わっていますよ」と胸を張って言える企業風土に変わっていけるかどうか——「りそな」の本格的な飛躍は、ここにかかっているのです。

「いかに地域のお役に立つか」という軸はぶれない

「りそな」のCSR（企業の社会的責任）活動が他社と違う点は、日々の営業活動、つまり本業を通じた社会貢献を重視している点です。地域に密着し、「いかに地域のお役に立つか」という軸がぶれないことが、りそならしい貢献活動だと思っています。例えば、銀行の店舗内に、地元幼稚園に通っている子どもたちの絵を飾るとか、商店街の活動を紹介する場にするとか、そうした街のコミュニティのお役に立つことが第一歩といえます。こうした積み重ねが、「あそこに、りそながある」というお客さまの認知を広げることにつながるからです。

もう一つ大事な社会貢献が、金融機関に勤める人間として得た経験や知識、例えばお金に関する知識をフィードバックすることです。特に将来を担う子どもたちに還元することは、社会的使命だと思います。子どもたちにしっかりと説明できるスキルを持った社員なら間違いなく大人にもわかりやすくしっかりと説明できる社員であるはず、まさに本業の延長線上だと考えます。「りそな・キッズマネーアカデミー」は、こうしたコンセプトに基づいて平成17年にスタートした子ども向けの金融経済教育なのです。

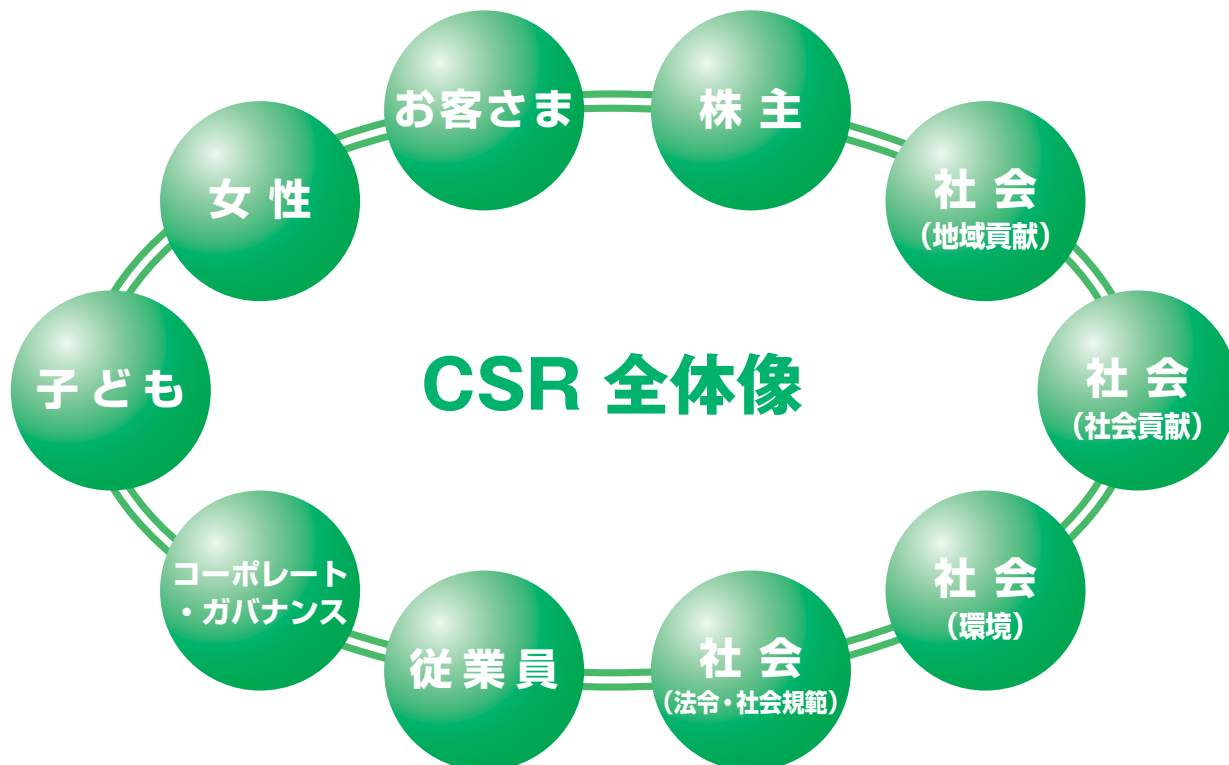
このように「りそな」にとってのCSRは、まず、本業をきっちりやり遂げること。そして、公的資金返済の道筋を明確にした上で、いま自分たちが持っているさまざまなものを工夫して、地域に役立てていくことだと考えています。



MIKIKO ARIAKE
有明三樹子

■プロフィール

1987年、日興証券（現日興コーディアル証券）入社。その後、コーディアル・コミュニケーション株式会社 投資教育事業部長兼メディアプロデュース部長などを経て、2005年7月より「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グループリーダー。



りそなの 「子ども向け金融経済 教育」

ここでは、実際に“先生”役として参加した社員の声をご紹介します。

キッズマネーアカデミーのボランティア募集を見て、すぐに応募しましたか。

小倉(宏)：考えましたね。内容がいま一つわからなかった。結局、期限のぎりぎりでした。

小倉(優)：私の場合、迷わず参加しました。いつもの仕事と違うことをやってみよう、他の支店の人たちと会ってみたい、そして何よりわからないのでとりあえずやってみようでした(笑)。

子どもたちの前に立つと、照れくさい部分もありましたか。

小倉(宏)：あんまり意識しないようにしました。かえて、リハーサルのほうが緊張しました。

小倉(優)：すごくいい先生でしたよ。



いままで経験したことで、印象に残った子どもの一言は何ですか。

小倉(優)：「最初は行きたくなかったけど、行ったら楽しかった」という素直な言葉が一番うれしかったです。

小倉(宏)：だいたい親御さんが申し込みをするからね(笑)。

小倉(優)：「親が行けて言うから、ただ楽しかった」「わからなかったことがわかった」「興味を持てた」、そういう言葉が一番うれしい。

りそなグループでは、金融経済を学ぶきっかけとして、お金の流れや社会での銀行の役割、働くことの大切さなどを学んでいただくために、銀行内の見学や職場体験、出張授業、セミナーを開催しています。こうした取り組みは2年間で70件以上に達し、いまでは全国で開催されています。今後もより一層の拡大に向け、学校を訪問しての出張授業や、地域プロジェクトへの参加などを積極的に実施していく予定です。

なお、平成19年8月には、全国約80カ所ですりそなキッズアカデミーを開催する予定です。

やってみて、何が良かったですか。

小倉(宏)：何よりも達成感、やり遂げた感があります。今年は、全国でやるということなので、非常に良いことだと思います。最初は煙たがる人もいますが、やってみると変わりますよね。

小倉(優)：確かにやってみないとわからないですね、話を聞いているだけじゃ。親御さんと笑顔で話しながら帰る姿を見たときの達成感は特別ですね。

そうした皆さんの取り組みの結果が今回の全国展開につながったわけですね。キッズアカデミーを体験してみて、逆に仕事に対する気持ちの持ち方や心構えに何か変化はありましたか。

小倉(優)：長い目で仕事をしようと思うようになりました。基本的なことですが、本当に相手の気持ちになってやろうとか。私は営業なのですが、いまの成績をあげるのも大事ですが、お客さまに対して長い目で見て考えたら、どういう風に提案できるのか、また違った発想で提案できるかなというところがすごく身になっています。

小倉(宏)：私も同じですね。私が最初に担当したときは、常に楽しんで帰ってもらいたいということがあったので、ゲームを最初にやったのですが、やっぱり子どもがどうしたら一番喜ぶか、どういう話し方をしたらとか、とにかく楽しんでもらうにはど



左：小倉宏則(りそな銀行オペレーション改革部)
右：小倉優子(りそな銀行東京営業部)

うしたら良いかななどを相手の立場になって考えることが一番大切でしたね。

これからの抱負をお願いします。

小倉(宏)：全国に広がるのが、非常に楽しみです。一人でも多くの「りそなファン」が生まれてほしいですし、社員もこの体験を生かして変わってほしいですね。

小倉(優)：りそなファンが増えて、「りそなになっていいよね」って言ってもらえるようになりたいですね。ブランド力は一朝一夕にはできないと思うので、キッズマネーアカデミーがその一翼を担えれば、こんなにうれしいことはありません。

お二人は、今年もやりますか。

2人：機会があればぜひやりたいです。



● りそなの「子ども向け金融経済教育」の開催実績

内 容		参加者
平成16年		
6~7月	職場体験 大阪教育大学附属池田中学校	中学3年生3人
10月	職場体験 大阪府箕面市立第二中学校	中学2年生2人
平成17年		
8月	セミナー りそなキッズマネーアカデミー(大阪)	小学5・6年生30人
	セミナー りそなキッズマネーアカデミー(埼玉)	小学5・6年生30人
	セミナー りそなキッズマネーアカデミー(東京)	小学5・6年生30人
	セミナー 銀行探検ツアー&お金に関する知識・クイズ	小学4・5・6年生
	親子セミナー お金の教室	小学3・4年生と保護者20組40人
	セミナー キッズマネースクール	小学4・5・6年生30人
10月	企業見学 武蔵工業大学付属中学校	中学2年生10人
	出張講演 兵庫県立姫路東高等学校	高校1年生約20人
	職場体験 東京都国立市立国立第一中学校	中学2年生3人
	企業見学 埼玉県ふじみ野市立三角小学校	小学2年生6人
11月	職場体験 大阪府八尾市立成法中学校	中学2年生1人
	出張授業 埼玉県東松山市立松山中学校	中学2年生170人
	企業見学 沖縄県立名護商業高等学校	高校2年生14人
	職場体験 大阪府大阪市立佃中学校	中学3年生3人
12月	職場体験 大阪府大阪市立古市小学校	小学5年生8人
	セミナー こども・未来フォーラム&フェスタ IN 大阪	小学4・5・6年生20人
平成18年		
1月	セミナー キッズマネーセミナー	小学5・6年生30人
	孫と祖父母セミナー 未来の成人の日アカデミー	小学生と祖父母22組44人
	職場体験 大阪府大阪市立井高野中学校	中学2年生3人
	職場体験 静岡県富士市立富士南中学校	中学2年生5~6人
	企業見学 東京都品川区立東海中学校	中学1年生5人
2月	職場体験 大阪府門真市立第四中学校	中学2年生2人
	企業見学 東京都東久留米市立南中学校	中学2年生6人
	イベント 親子 de りそなキッズマネーアカデミー IN ジャスコシティ高槻	小学生と保護者など61人
	職場体験 大阪府八尾市立長池小学校	小学5・6年生
3月	職場体験 神奈川県横浜市立東野中学校	中学2年生4人
	事業所見学 東京都杉並区立中瀬中学校	中学1年生1人
4月	セミナー キッズアカデミー IN 加古川	小学生と保護者13人
	職業研修 聖望学園高等学校	高校生
	出張講演 岩手県岩手郡岩手町立沼宮内(ぬまくない)中学校	中学3年生104人
	セミナー キッズマネーアカデミー IN 出雲	小学5・6年生21人
5月	企業見学 兵庫県神戸市立桜が丘小学校	小学2年生5人
6月	職場体験 大阪教育大学附属池田中学校	中学生3人
	職場見学 大阪府堺市立原山台東小学校	小学2年生9人
7月	職場見学 茨城県龍ヶ崎市立中根台中学校	中学1年生20人
	職場体験 東京都足立区立第四中学校	中学2年生2人
	職場体験 東京都東久留米市立南中学校	中学2年生6人
	職場体験 東京都杉並区立中瀬中学校	中学2年生2人
	セミナー きんきおおさか 子どものための金融と囲碁の教室	小学生118人

内 容		参加者
8月	職場体験 大阪府大阪市立加美南中学校	中学2年生4人
	セミナー りそなキッズマネーアカデミー IN 長瀬	小学校高学年12人
	セミナー りそなキッズマネーアカデミー IN 奈良	小学5・6年生18人
	セミナー 中学生のためのサマーセミナー	中学2・3年生
	セミナー キッズマネーアカデミー IN 多摩	小学5・6年生30人
	セミナー キッズマネーアカデミー (埼玉)	小学5・6年生30人
	セミナー キッズマネーアカデミー (大阪)	小学5・6年生30人
	セミナー キッズマネーアカデミー (東京)	小学5・6年生30人
	企業見学 川口市子ども経済塾	小学6年生53人
	親子セミナー りそな親子で学べる、夏休みお金の教室	小学3・4年生と保護者20組
9月	出張授業 りそなキッズマネーアカデミー IN 鎌田小学校	小学5年生
	職場体験 大阪府大阪市立佃中学校	中学2年生3人
10月	職場体験 武蔵工大付属中学校	中学2年生26人
	イベント参加 逸品緑日「ミナミあっちこちラリ-」	小中学生、幼児約1,000人
	出張授業 埼玉県東松山市立松山中学校	中学2年生約170人
11月	職業体験 大阪府三島郡島本町立第二中学校	中学2年生2人
	企業見学 沖縄県立球陽高校	高校2年生5人
	企業見学 沖縄県立名護商業高等学校	高校2年生24人
	企業見学 茨城県龍ヶ崎市立城の内中学校	中学2年生17人
	職業体験 大阪府大阪市立東中学校	中学2年生9人
12月	イベント 神奈川県横浜市本町第一小学校	小学生と保護者25人
	親子セミナー りそなキッズマネーアカデミー IN 東京営業部	小学校高学年と保護者13人
平成19年		
1月	イベント参加 りそなキッズマネーアカデミー IN 熊取	小学5・6年生36人
	イベント協力 NPO法人金融知力普及協会主催「第1回エコノミクス甲子園」地方予選大会	高校生約90人
	企業見学 東京都品川区立東海中学校	中学1年生6人
	出張授業 大阪府伊丹市立北中学校	中学1年生約240人
2月	職場見学 東京都東久留米市立南中学校	中学1年生6人
	職場体験 神奈川県大和市立大和中学校	中学1年生6人
	職場体験 東京都東大和市立第二中学校	中学1年生5人
	セミナー りそなキッズマネーアカデミー IN 平城西	小学4・5年生15人
	イベント りそなキッズマネーアカデミー IN 船橋	イトーヨーカ堂来店の親子
	イベント 「第1回エコノミクス甲子園」決勝大会	全国5校の高校生15人
	出張授業 昭和女子大学附属中学校	中学2年生
	出張授業 千葉県船橋市立八栄小学校	小学6年生約150人
	職場体験 千葉県船橋市立八栄小学校	小学6年生5人
	企業見学 東京都三鷹市立第四中学校	中学1年生12人
3月	職場見学 埼玉大学附属小学校	小学3年生10人
4月	イベント 第1回一之江駅西口春まつり	来場者約800人
5月	職業体験 兵庫県伊丹市立北中学校	中学2年生2人

サービスには、「変わらないもの」と「変わるもの」があります。お客さまは、常に変わり続けます。しかし、サービスの本質は変わりません。その本質が、ホスピタリティです。ホスピタリティとは、特別なスキルやノウハウではありません。それは、「人が人をもてなす心」であり、ホスピタリティ精神あふれる人材をいかに育成していくかが、「りそな」の命運を握っています。

「りそな」は、社員の働きやすさや達成感をしっかり生かす組織づくりを通じて、“人づくり”を進めています。

RESONA WAY
従業員と「りそな」

りそならしさの実現に向け、 ヒューマン・サービス力を磨く



SEIJI HIGAKI

檜垣 誠司

株式会社りそなホールディングス 社長

ダイバシティ・マネジメントで新たな文化を築く

りそなグループでは、「選ばれる金融サービス企業」となるために、「ダイバシティ(多様性)・マネジメント」を進めています。従前の「りそな」には、銀行ならではの上下関係、年齢、性別、雇用形態(正社員、パートの別)による差があって、お客さまを頂点とするサービス産業に生まれ変わる際のネックとなっていました。そこで、これらを徹底的に排除し、社員一人ひとりの自立心を育てる「ダイバシティ・マネジメント」に取りかかったわけです。

もちろん、縦社会に代表される昔ながらの銀行文化を根絶やしにするのは容易ではありません。しかし、新しい銀行をつくる気概で改革に取り組んだ結果、お客さまを頂点とする「逆さピラミッド」が定着しはじめ、女性が目覚ましい活躍を見せるようになりました。また、いままでは埋もれていた人たちが、ポストチャレンジ制度を活用し、新たな領域に飛び込んで成果をあげ始めたのです。一人ひとりの向上心と、それを支える銀行のインフラが、ようやく整ってきたといえます。

いま、日本の金融業界は、金融商品取引法の施行などによって新たな段階を迎えようとしています。今後、消費者保護・顧客保護の観点から求められる説明能力や商品知識、さらにはお客さまに対する“気づき”を含めた“ヒューマン・サービス力”が最大の差別化ポイントになります。

「りそな」は、ここで他社に先んじるため、「箱が大事なのではなく、なかで働く人間が大事なのだ」に徹し、働きやすさや達成感をしっかり生かす組織づくりを進めていく考えです。

りそな『私のチカラ』プロジェクト

りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行では平成18年6月以降、女性による新しい取り組みとして「りそな『私のチカラ』プロジェクト」を展開しています。

このプロジェクトは、消費者としての女性、つくり手としての女性、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オリジナルな金融商品や情報を継続して提供するという、女性が主体となって立ち上げた、女性による、女性のための新しいプロジェクトです。

スタートにあたっては、社内公募を通じて「りそな『私のチカラ』プロジェクトチー

ム」が組成されました。これまでに、投資信託「Love Me! Premium(ラブ・ミー! プレミアム)」「ティアラ」、個人年金保険「大人のお年玉」といった商品が開発されたほか、各地域・営業店で女性の視点を生かした販売推進企画および運営などを行っています。



りそなグループの“人づくり”

「りそな」はこれまで、次の5つのポイントに配慮しながら、“人づくり”を進めてきました。

第一は、企業としての活力を維持する上で、従業員の報酬水準を回復するため、持続的な黒字経営への体質転換が急務であると考えてきました。

第二は、「りそな」が変わるには、銀行業界に深く根づいた人事制度や慣行を打ち破らなければならないということです。その第一歩として、銀行を特別な産業と思い込む“頭取”とか“行員”という名称を“社長”“社員”というように普通の会社と同じにしました。

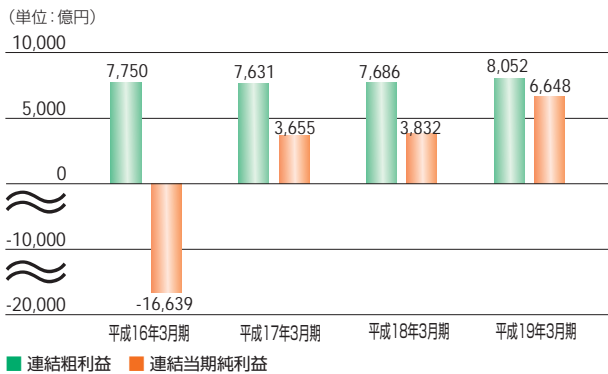
第三に、サービスカルチャーの浸透、すなわち一人ひとりがホスピタリティマインドを身に付けることに挑戦しています。銀行の伝統的な減点主義を打ち壊すため、グッドワーク賞、MVP表彰など「褒める文化」の定着に力を入れています。

第四に、内向き経営から脱却するために、働く場の“ダイバーシティ(多様性)”を掲げ、女性やシニアが活躍できる環境づくりに努めています。

第五に、経営者と社員とが直接対話することです。経営改革には従業員の心の改革が不可欠です。「りそな」はこれからも、全員が共有化された目標に向かって、いきいきと働ける職場、すなわち一人ひとりが本音で自由に発言し、自分自身の目標に挑戦できる組織づくりに挑戦していきます。

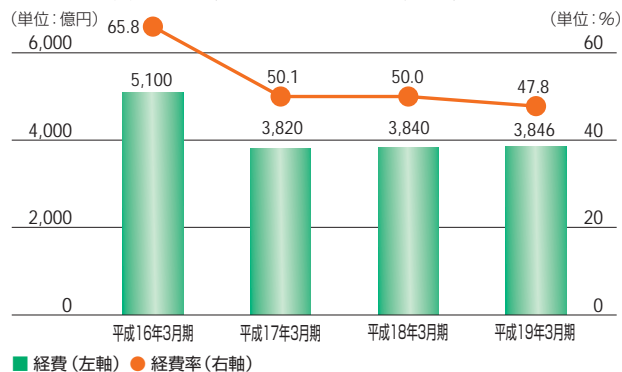
持続的成長を通じた企業価値の

■ 収益の状況 (ホールディングス連結)



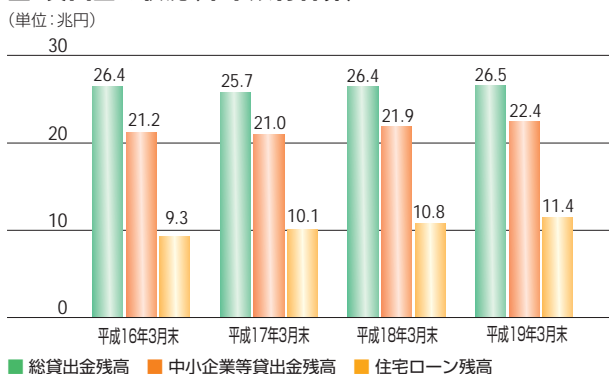
3期連続で増益を達成

■ 営業経費の状況 (ホールディングス連結)



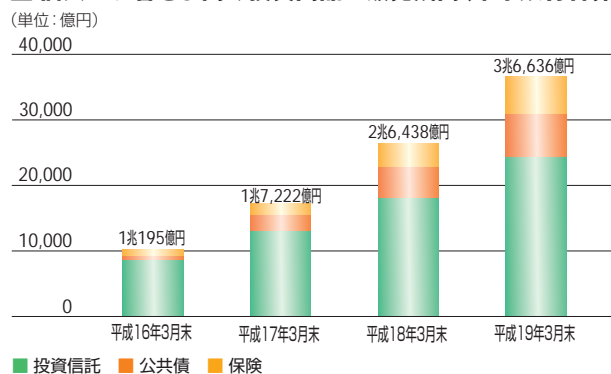
経費率(OHR)は、50%程度で低位安定推移

■ 貸出金の状況 (傘下銀行合算)



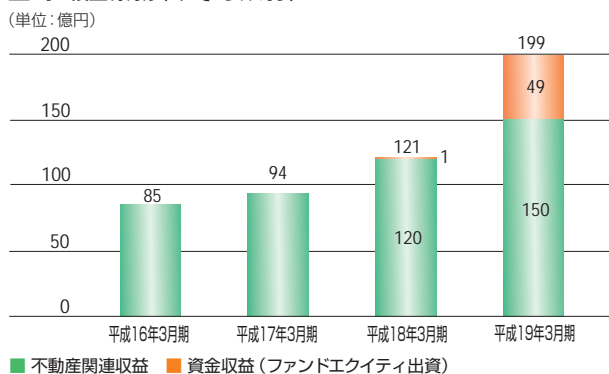
平成18年3月期から、増加基調に転換

■ 個人のお客さま向け投資商品の販売残高 (傘下銀行合算)



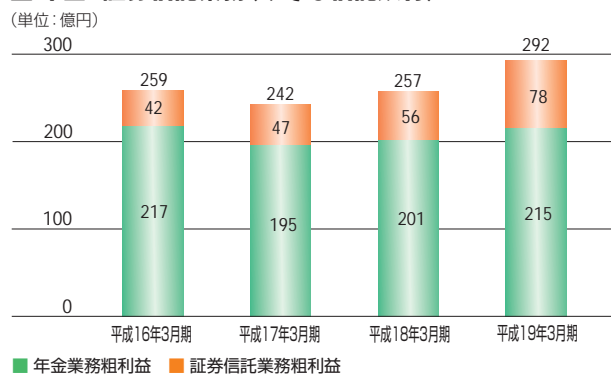
預り資産残高は、前期末比約1兆円増加

■ 不動産業務 (りそな銀行)



首都圏の不動産取扱店舗が収益を牽引、過去最高実績を達成

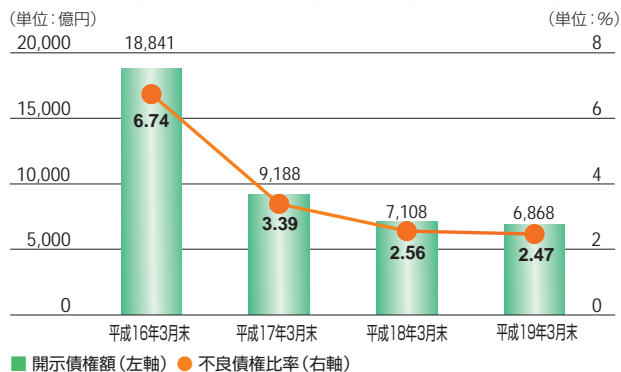
■ 年金・証券信託業務 (りそな信託銀行)



企業年金、投資信託の受託増が収益に寄与

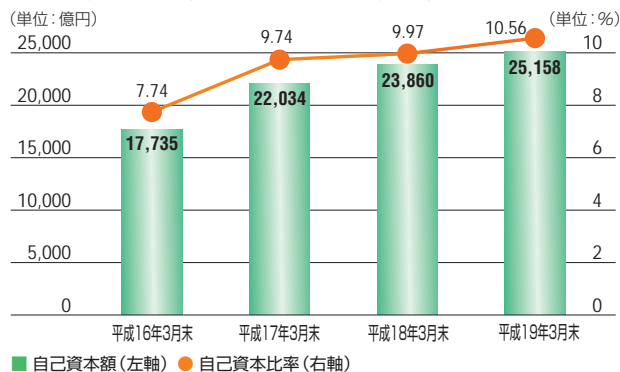
最大化を目指して

■ 不良債権(金融再生法基準)の状況(傘下銀行合算)



不良債権比率は2.47%まで低下

■ 自己資本推移(ホールディングス連結)



平成19年3月末の自己資本比率は、10.56%(速報値;パーゼルII基準)

■ 格付の状況

(平成19年6月13日現在)

会社名	長期	格付機関
りそなホールディングス	A- ↗ A1 ↗	格付投資情報センター(R&I) ムーディーズ(Moody's)
りそな銀行	A- A- A ↗ A1 ↗	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) ムーディーズ(Moody's)
埼玉りそな銀行	A- A 新規	日本格付研究所(JCR) 格付投資情報センター(R&I)
近畿大阪銀行	A1 ↗	ムーディーズ(Moody's)
りそな信託銀行	A1 ↗ A-	ムーディーズ(Moody's) 日本格付研究所(JCR)

は、平成18年4月以降の変動分

■ 平成18年4月以降の公的資金返済の取り組み

日時	具体的な取り組み
平成18年5月23日	「公的資金返済に向けた基本方針について」を公表 ①返済原資を可能な限り早期に確保すること ②適切な自己資本比率を維持すること ③普通株式の希薄化を可能な限り回避すること
平成18年6月28日	株主総会において新規優先株式(第4種~第9種)授権枠の承認
平成18年8月31日	第4種優先株式(払込金額の総額630億円)の発行
平成18年11月2日	早期健全化法に基づく公的資金永久劣後ローンの一部返済(金額200億円)
平成19年1月26日	早期健全化法に基づく公的資金優先株式(発行価額の総額5,327億円)の買受けおよび消却
平成19年3月30日	預金保険法に基づく公的資金普通株式の市場売却にかかる申出
平成19年6月5日	第9種優先株式(払込金額の総額3,500億円)の発行
平成19年6月13日	早期健全化法に基づく公的資金永久劣後ローンの一部返済(金額350億円)

■ 平成19年3月末現在の公的資金残高*

平成19年3月期におきましては、平成18年11月に永久劣後ローン200億円(早期健全化法分)の返済、ならびに平成19年1月に優先株式5,327億円(注入額ベース、早期健全化法分)の買入消却を実施しました。これらの結果、平成19年3月末現在の公的資金残高は以下のとおりとなっています。

(単位:億円)

	金額 平成15年9月末 (1)	金額 平成19年3月末 (2)	返済額 (2)-(1)
公的資金合計	31,280	23,725	△7,554
優先株式	25,315	19,988	△5,327
早期健全化法	8,680	3,352	△5,327
乙種	4,080	1,633	△2,446
丙種	600	600	—
戊種	3,000	119	△2,880
己種	1,000	1,000	—
預金保険法	16,635	16,635	—
第1種	5,500	5,500	—
第2種	5,635	5,635	—
第3種	5,500	5,500	—
劣後ローン	3,000	800	△2,200
金融安定化法	2,000	—	△2,000
早期健全化法	1,000	800	△200
普通株式	2,964	2,937	△27

*平成19年6月13日の永久劣後ローンの返済は上記表に反映していません。

(注)単位未満は切り捨て



選ばれる金融サービス企業

細谷英二 EIJI HOSOYA

株式会社 りそなホールディングス
取締役代表執行役会長

銀行はサービス業になれるのか

東京ミッドタウン支店がオープンしましたね？

細谷：はい。開発主催者の三井不動産さんが各銀行に提案を求め、りそな銀行の提案が一番最新で革新的だということで採用されました。

何か、銀行らしからぬインテリアですね。

細谷：りそなは、これまで「次世代型店舗」に取り組んできましたが、この東京ミッドタウン支店はいわば「未来型店舗」で、通帳レス、印鑑レスで、指認証でさまざまな手続きができます。貸金庫も、日本で最初のサービスだと思えますが、指認証で利用ができます。店舗も、お客さまの目線でデザインしていただきました。

ウッディーな雰囲気になっていますね。

細谷：ミッドタウン全体が自然との調和を大切にしていますから、そのトーンに合わせています。

そもそも銀行というと、直線的なカウンターがあって、お客さまと隔ててしまう印象でした。

細谷：銀行は、護送船団のなかでお役所的な仕事でやっていける時代が長く続いたからだと思います。私が会長になってからは、「サービス」ということを繰り返し強調してきました。日本のサービス業全体の水準から比べれば、率直に言って銀行の水準は低いと思っています。

平日5時まで営業ということですが私もいろいろ取材させていただくと、実は5時までというのは大変なことなのですね。

細谷：そうですね、社員、スタッフは大変ですけれども、ただ私は就任して以来、「銀行の常識は、世間の非常識」ということを言い続けてきました。やはりサービスはお客さまのご不満とかストレスを解消して差しあげることだと思います。その最大のご不満がやはり「店頭で待たされる」、あるいは「営業時間が短い」ということです。まずこれから解消しようと取り組んでいるわけです。

この5時までというのも業界初ですよ。

細谷：本格的に全店これを行っているというのは、りそなグループだけです。

イーグルとなって大空に高く舞う

りそながこれだけ変わったことについては、細谷さんが会長に就任されたことが大きかったと思います。細谷さんの前職は？

細谷：JR東日本です。

JRと銀行業務というのはまったく違いますが、いかがだったのでしょうか。

細谷：私もJRでお客さま第一の経営こそが企業成長の基本であると学んできましたので、それが生かせるという意味では違和感はなかったですね。逆の言い方をしますと、銀行自体が国鉄みたいな組織である限り、国鉄をJRに変身させたように経営改革に取り組めば、経営者としては変わらな

いと思っていました。しかし、鉄道業務の場合はリアルなビジネスですので、経営者の目線で、例えばお客さまがきちんと列車に乗っていただけるかどうかを確認できますが、銀行経営の場合は、現場からの数字を信頼するとか、非常に抽象的ですから、経営者としては一段とストレス度が高いですね。

見えづらいということですか。

細谷：見えづらいですね。自分ではこの数字が本当かどうか確かめることができないという不安が常につきまといまいますね。

業界が違ったからこそ、しがらみがなかったといえますね。

細谷：それは大きかったですね。銀行経営の悪化の原因であった不良債権の整理とか、あるいは子会社の整理とか、これまでの銀行の人だしがらみを背負っていますから、なかなか思い切った決断をできなかったわけです。最初の100日は本当にどうなるか、非常に悩んだ時期もありましたが、ここで一気に古い遺産を整理しないと組織は立ち直らないと思い、抜本的な手を打ったことが次につながりました。ですから、経営は最初の100日が勝負だと思っています。

この4年で本当にずいぶん変わってきましたね。

細谷：おかげさまで、よく現場が元気になったというお褒めの言葉をいただきます。銀行を変えていくには、個人のお客さま、そして中小企業のお客さまに支持され

を目指して

[インタビュー]

松永真理

MARI MATSUNAGA

iモード開発者、株式会社バンダイ取締役

1977年明治大学文学部卒業後、日本リクルートセンター(現リクルート)入社。「とらば一ゆ」などの編集長を経て97年7月からNTTドコモ企画室長としてiモードの開発に従事。2000年米国民権経済紙「フォーチュン」の「Most Powerful Woman in Business」のアジア第一位に選ばれる。現在、株式会社バンダイの取締役を務めるほか、松永真理事務所代表、「美しい国づくり」有識者メンバー。



る銀行でなければなりません。つまり、現場が力をつけないといけない。はやり言葉でいう「現場力」が着実についてきたという手応えを感じています。

「健全化計画」についてはいかがですか。

細谷:「健全化計画」は、公的資金を受けている銀行が2年ごとに中期計画を金融庁に提出しているものです。私は就任以来、3段飛びに例えて、平成17年3月までを「ホップ」、平成19年3月までを「ステップ」、この4月からの新しい計画を「ジャンプ」と位置づけています。ステップの段階までは、

私の期待していたように順調に計画が進んできたので、いよいよここからが正念場だと思います。いったんは水に沈んだ鳥が、やっと水面に出てきて、飛べないけど沈まないアヒルになったと。それがホップの段階です。次のステップ段階でハトになり、さらに大空に舞いあがるイーグルを目指す。このイーグルを目指す段階で、公的資金返済の道筋をつけていきたい。その計画をお客さま、またはマーケットにメッセージとして出していきたいと思っています。

その時期に、東京ミッドタウン支店のよう

な未来型店舗のオープンが重なっているわけですね。

細谷:さらに飛躍しようとしていることをお客さまに知っていただくためのメッセージになったと思っています。

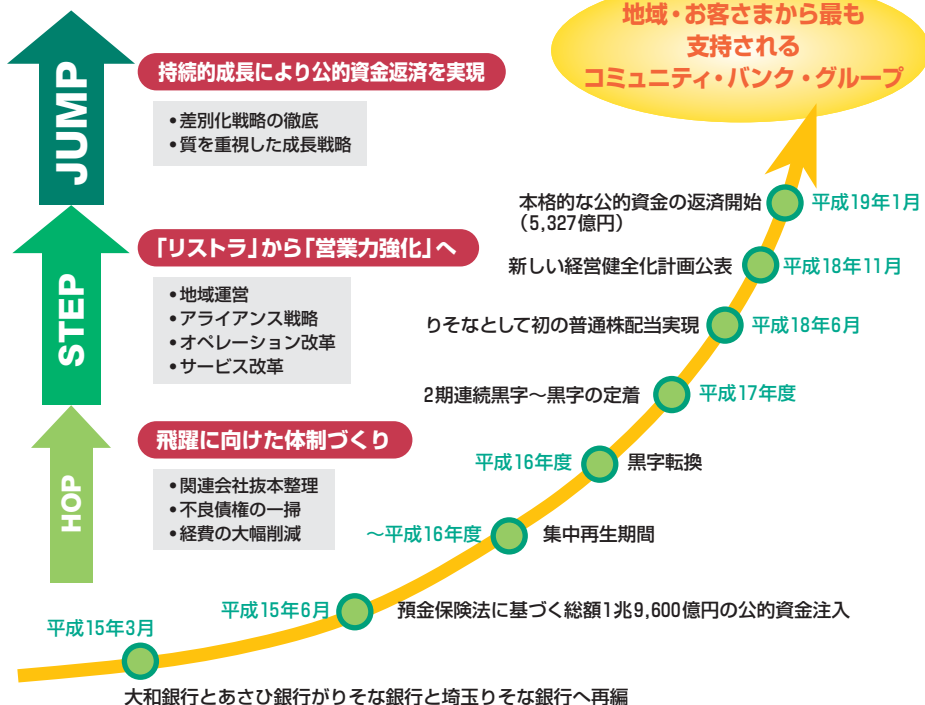
多様性に富み、女性が活躍できる銀行に

今日ぜひ細谷さんにお聞きしたかったことの1つに、支店長募集があります。特に、女性支店長を、ということを訴えられていますね。女性という視点をずいぶん強調されていますが、それはどういうことでしょうか。

細谷:まず、純血主義で組織を運営していくと、必ず衰退していくわけです。ですから、常に新しい血を入れていくためにこの3年9カ月の間に証券会社とか百貨店とか航空会社から人材をスカウトし、新しい血を組織に取り込んでりそなの活性化を図ってきました。

一方、これから銀行が飛躍するには、個人のお客さまを大切にできる銀行でなければなりません。いまでも3分の1くらいの支店が個人のお客さまを専門にしていますが、これを半分以上にしていきたいと思っています。個人向けの店舗であれば、女性も即戦力として支店長や管理者の仕事をやれるわけです。りそなのなかから優秀な女性を選んでいくわけですが、そこでも外で管理職を経験された女性に入っていていただくことで、女性の支店長同士

りそなグループの経営の方向性



も競争しあって、もっといいサービスができるのではないかと、今回の募集の趣旨なのです。

やはり銀行は男性主導型であって、せっかく優秀な女性を多数採用しながら女性の潜在力を生かしていないという思いをずっと持っていました。女性に支持される銀行ナンバーワンを目指すとし繰り返して述べているのも、女性に支持されるということは、結局女性が活躍できる銀行になることにつながるのだから、女性の育成に非常に力を入れています。

これから人材が本当にとれなくなる時代になったとき、女性の部長もいない、役員もいないという会社は大学生から選ばれなくなるのではないかと考えています。

細谷:銀行はそういう視点で人材を育ててこなかったのだから、もう少し時間がかかりますが、ぜひ女性の役員を出したいと思っています。いまは、社外取締役で女性2名に入っています。

『とらば一ゆ』時代の経験でも、女性が活性化すると何がかわるかという、男性社員がまた変わっていきます。女性の支店長が増えていくと、いい意味でのライバル意識が出て活性化していくのだと思います。

細谷:この2年間でりそなの業績が回復し、女性が元気になったというお褒めの言葉をいただくようになったわけですが、なかなか男性についてそのようなことがなかった(笑)。ようやく去年ごろから男性社員についてもお褒めのお言葉をいただくようになりました。女性が元気になれば、男性も必ず元気になるというのを目の当たりにしています。

iモードのときは、女性の感性で基本料金300円を主張してそのとおりになったのですが、後で大変感謝されました。

細谷:消費者の皮膚感覚は女性が一番鋭いわけで、やはり女性の発想をどれだけ取り入れていくかが非常に重要だと思います。

大阪では、女性だけで支店を運営しても

らっています。店づくりのときから女性のセンスを取り入れ、いまでは非常にお客さまから支持されています。

2年前に、投資信託の商品がお客さまの関心と呼んでいました。ここでも、女性の目線で考えた投信ということで、女性のプロジェクトチームに商品をつくってもらいました。さらに、女性だけで責任を持って売るというプロジェクトチームを立ち上げたら、あっという間に1カ月ちょっとで100億円近い販売実績をあげました。女性だけのプロジェクトチームはその後も世代交代して、ますます磨きがかかっていくという状況です。

柔らかい、柔軟性を持った組織でないと、クリエイティブな発想は出てこないですよ。

細谷:私はダイバシティ・マネジメントを掲げていまして、性別や年齢に関係なくみんながお互い認め合って、新しい価値、新しいサービスをつくり出そうということを強調しています。

ただやはり、銀行という組織を変えるにはなかなか時間もかかります。私が就任してから女性の支店長を5名起用しましたが、うまく活躍できませんでした。これを反省して、改革を進めると同時に、女性のリーダー研修を行って計画的に育てようとしています。社内でメンターと呼んでいますが、「自分の憧れる人」「他人の目標になれる人材」を育てることに取り組み、時間をかけて女性が活躍できる職場にしていきたいと常日ごろから思っています。

細谷さんのように、うまくいかなかったことを正直に言うてくださる経営者は意外に少ないものです。普通は、「ああ、やっぱり女性はちょっと無理だったかな」とか「荷が大きかったかな」と引いてしまうのですが、

細谷:私が就任してから、女性の管理職は約3倍に増えたのですけれど、これから5年以内に5倍にしたいですね。女性は、さまざまなライフサイクルを望んでいるの

で、結婚・出産を含めた多様な選択肢を用意していきます。育児休暇を取って再び職場に戻る場合でも、もう少し子育ての時間が必要だという方はいったんパートとして復職し、いずれ社員に戻るといった複線型の選択肢を用意しているわけです。

それが柔軟性というわけですね。

細谷:一律に考えるのは、時代的に古いと思います。新入社員によく言うのですが、個人と企業がWin-Winの関係、ある意味では対等の関係になっていくことがやはり21世紀の企業経営であると思います。一人ひとりの社員を大切にするというマネジメントを求められているのだと思っています。

これからの消費社会も企業社会も一人十色の時代になっていくということを経営者として意識していけないと、企業は飛躍していきません。

社会が成熟し、市場が多様化しているのに、企業が追いついていないということですね。

細谷:結局、特色のある人材をたくさん擁した組織が必ず生き残ります。そうした企業が、お客さまのニーズが本当にわかる企業、サービス業として「一流」と評価されるのではないのでしょうか。

IRセミナー 「Money Recipe (マネーレシピ) ~これで私も経済通~」

平成19年3月24日、りそなホールディングス、りそな銀行共催によるIRセミナーでは、会長の細谷英二と松永真理さん(iモード開発者、株式会社バンダイ取締役)が「銀行はサービス業になれるのか」と題して対談を実施し、そのほか株式投資講座やワイン講座と試飲なども行いました。

(本誌対談は、上記の対談の一部です)

りそなグループのご紹介

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・証券信託業務は「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】

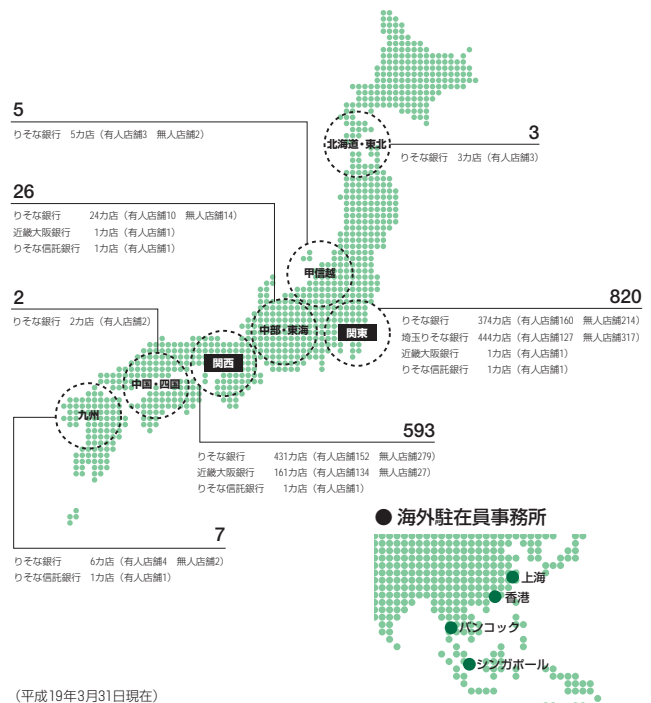
	有人店舗数	無人店舗数	店舗数合計
りそな	334	511	845
埼玉りそな	127	317	444
近畿大阪	136	27	163
りそな信託	4	0	4
合計	601	855	1,456

*有人店舗は、広込専門支店、共同利用ATM管理専門支店、住宅ローン支店、外国為替業務室、信託サポートオフィスを除き、ローン債権管理支店を含む。

*無人店舗は、共同出張所を除く。

*関東圏：東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県・群馬県・栃木県・茨城県

*関西圏：大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県



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〉』を発行しているほか、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しています。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ます。

(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>

りそな銀行 河辺支店
支店長
豊田 敬一郎



りそな銀行では、月～木曜日17時、金曜日19時まで営業しています。*1

埼玉りそな銀行 地域事務局
サービス改革室
飯塚 美智代



窓口でお待たせしないよう、さまざまな店舗・事務改革に取り組んでいます。

近畿大阪銀行 千里山出張所
資金運用アドバイザー
松下 穂子



近畿大阪銀行 千里山出張所では、お席を移動することなくロビーでゆっくりご相談いただけます。

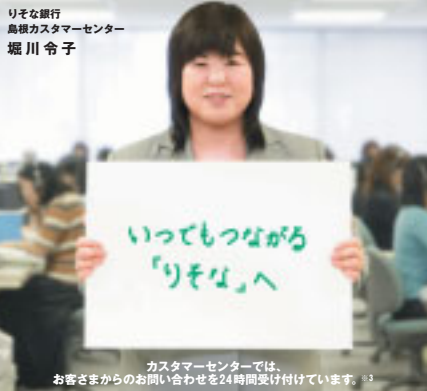
りそな銀行 野江支店
個人渉外
鈴木 香織



ロビースペースを地域イベントなどにご利用いただいています。*2

新しいクオリティへ、 新しいスピードで。

りそな銀行
鳥根カスタマーセンター
堀川 令子



カスタマーセンターでは、お客さまからのお問い合わせを24時間受け付けています。*3

りそなホールディングス
競争力向上委員会事務局
熊倉 広将



現場スタッフの改革への取り組みを全力でサポートしています。

りそな信託銀行 東日本営業部
企業年金担当
岡山 仁



従業員の皆さまの豊かな老後を支えるため、企業のお手伝いをしています。

*1 各銀行・営業店により営業時間が異なります。詳しくはホームページをご覧ください。 *2 店舗により実施の有無、内容が異なります。 *3 一部、除く時間帯があります。



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

りそな信託銀行

RESONA WAY りそなグループディスクロージャー誌2007別冊

発行 平成19年6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。