



# RESONA WAY

リそなグループ  
ディスクロージャー誌 2007別冊



りそな信託銀行には、企業年金制度の設計・管理と、わが国有数の受託残高を誇る資産運用という、高い専門性に裏打ちされた2つの顔があります。

企業年金分野では、平成24年3月の適格退職年金制度廃止を控えた大変革期のなか、適格退職年金総幹事受託件数で信託銀行トップの強みを活かし、りそなグループや他の信託契約代理店のお客さまの最適な企業年金制度構築のためのソリューションの提供に取り組んでいます。

一方、資産運用市場では、個人マネーの貯蓄から投資へのシフトを背景にした投資信託市場の活況など、こちらも大きな大変革期を迎えています。こうしたなか、りそな信託銀行はその特徴を活かし、資産運用力を活用した飛躍を遂げようとしています。

RESONA WAY  
お客さまと「りそな」

## りそな信託銀行の目指す姿： 資産運用力を活かしてさらなる飛躍

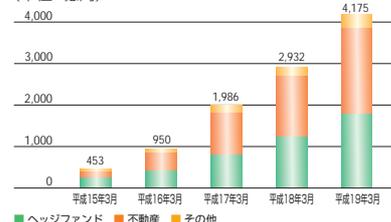
### 資産運用機関としての5つのP

## Portfolio — 商品・サービスのクオリティ

日本株式、日本債券を中心に、外国債券・外国株式など伝統的資産のアクティブ商品、パッシブ商品に加え、FOF(ファンド・オブ・ファンズ)を代表とするオルタナティブ商品など広範な商品群を擁しています。さらに、特色のある運用力を誇る海外運用機関と連携し、商品ラインアップの充実も図っています。

#### ■ オルタナティブ商品の残高推移

(単位: 億円)



## Performance — 運用実績と外部評価

りそな信託銀行の資産運用力は、次のような外部評価をいただいています。

#### ● 2007年

『R&Iファンド大賞2007』(第1回)を2部門で受賞

▶確定給付企業年金「国内株式型」部門

「国内株式エンハンスド・インデックスファンド(株式口Q)」

▶確定給付企業年金「バランス型」部門

「バランス型ファンド(DB総合口A)」

『Asian Investor 2007 Achievement Awards』を受賞

▶国内債券アクティブ運用10年間リスク調整後パフォーマンス部門

りそな信託銀行 グローバル債券グループ(2年連続受賞)

#### ● 2006年

『Asian Investor 2006 Achievement Awards』を2部門で受賞

▶国内債券アクティブ運用10年間リスク調整後パフォーマンス部門

りそな信託銀行 グローバル債券グループ

▶国内債券アクティブ運用1年間パフォーマンス部門

りそな信託銀行 グローバル債券グループ

#### ● 2005年

2005年マーサーMPA(Japan)アワード

▶第3回 国内株式バリュー部門

国内株式バリュー型ファンド(株式口L)(3年連続受賞)

▶第3回 国内株式総合部門

国内株式バリュー型ファンド(株式口L)



「R&Iファンド大賞2007」  
(第1回)



Asian Investor 2007  
Achievement Awards

# People — 人が命

りそな信託銀行では、資産運用に関する高度な専門能力を有する人材の育成を積極的に行っています。



**Q: ファンドマネージャーとして何を運用されているのですか。**

外国債券の運用を行っています。投資対象は、原則的には、ベンチマークであるシティグループのインデックスに含まれる11通貨国債です。

**Q: ファンドマネージャーの経験は。**

ファンドマネージャーとしての経験はまだ1年です。2年間のジョブ・ローテーションで資産運用部門がどのようなものかを経験し、その後、希望していたグローバル債券グループに配属されました。

**Q: やりがいいいかがですか。**

最初は意気込みばかりが先行していました。いまは充実しているものの、優れた市場参加者のなかでプラスアルファを取っていくのは大変です。仮に良いパフォーマンスをあげていても、少しも

気を抜くことなく、緊張感を持って過ごしています。

**Q: モチベーションを維持するエネルギーは何ですか。**

やはり良いパフォーマンスをあげたときの喜びです。もう一つは将来の夢、キャリアプランです。上司に業界でも有名なファンドマネージャーがいて、お客さまより信頼を受けています。この業務は人が命だと思います。「あなたに運用をお願いしたい」と、お客さまに言っていただけるファンドマネージャーになることが目標です。また、目標に向かって歯がゆさや悔しさを乗り越えるのも楽しみの一つです。

**Q: 会社の雰囲気やカルチャーを教えてください。**

一言で言えば「自由闊達」ですね。投資判断を議論する場合には、上下関係なく、個人の意見を発言することができるし、活発な議論が行える環境に感謝しています。

# Philosophy — 資産運用機関としての哲学

りそな信託銀行では、資産運用機関としての使命を果たすために、①ボトムアップ型調査とトップダウン型調査の融合、②国・通貨・セクター内の縦割り分析とグローバルな視点での横割り分析の結合、③定性分析と定量分析の有機的結合という、一貫した運用哲学に沿った投資戦略の立案を通じて、中長期的に安定的な付加価値を追求しています。

# Process — 厳格に統制された運用プロセス

ファンドごとに設定した運用コンセプトの一貫性を保持することを目的として、チーム制・合議制を敷くことにより、個人の力とチームの力を融合させた組織的な運用体制を構築しています。具体的には、Plan(計画)→Do(投資)→See(評価)、そしてSeeからPlanへのフィードバックという循環的なプロセスで投資の意思決定を行っています。



TAKASHI TANAKA

田中卓

りそな信託銀行 株式会社 取締役社長

## RESONA WAY 社会と「りそな」

# 安定的な基盤の上に、運用業務で飛躍

### りそな信託銀行の強みは何でしょうか。

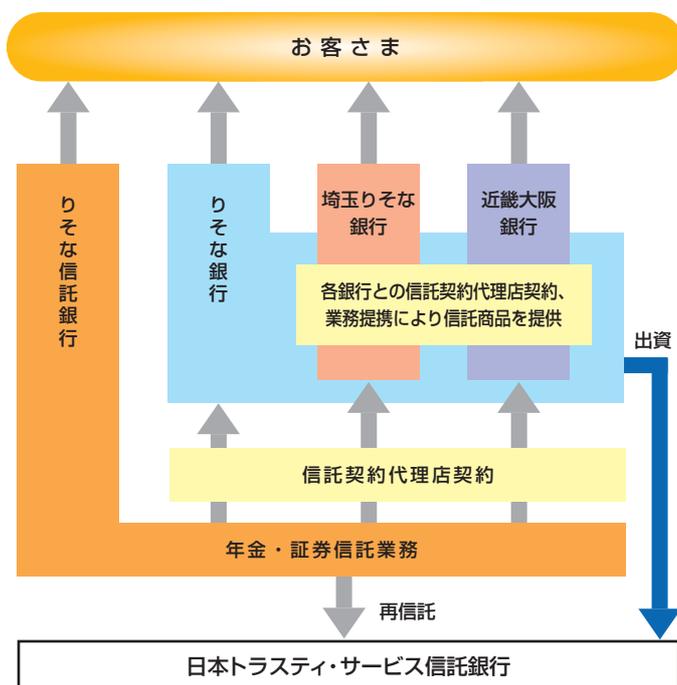
当社は、りそなグループのなかにおいて、アセットマネジメント業務を中心として年金信託・証券信託業務に特化した役割を担う信託銀行です。グループ内の商業銀行と機能の上で明確なすみ分けができてきているということは、りそなグループとお取引いただいているお客さまという財産が、そのまま当社の営業基盤になりますので、これは大きな強みですね。幅広い層のお客さまの資産運用・管理のニーズに「信託」を切り口とした高度なサービスをご提供できるということです。当社のもう一つの強みは、グループの主たるお客さまの層と重なる中堅・中小企業の年金制度を数多く受託させていただいていることです。当社は、中堅・中小企業を中心とする適格退職年金制度の総幹事数と、総合設立厚生年金基金の総幹事数などでわが国の信託銀行でトップの地位にあります。この年金制度設計・管理機能に、資産運用機能、資産管理機能を加えた3つのビジネス分野で、お客さまに最高のサービスをご提供できる会社であり続けるように努力しています。

### いま、最も力を入れているのはどのような点ですか。

りそな信託銀行の資産運用金額は約17兆8千億円ですから、「運用会社」としてはわが国でも有数の規模です。「貯蓄から投資」へという流れを受けて当社を取り巻く環境が大きく変わるなか、いままで以上に運用機能を発揮することが当社の成長の原動力になると考えています。年金関連業務でトップクラスにあるということは、長期的に安定したリターンをあげられる運用機関であることが求められるということです。同じように安定的なリターンを追求する競争相手よりも相対的により良い結果を残すよう、運用力の一層の強化に注力しています。

また、りそなグループは、グループ内に投資信託委託会社を持っていませんが、当社が投資信託委託会社に投資助言をして組成した投資信託「やじろべえ」など、新しい形態の商品設計に取り組んで成果をあげつつあります。成長を続ける投資信託の分野をはじめ、個人のお客さまに対しても今後より良い運用商品が提供できる体制を築くこと、これも課題だと思っています。

## ■ グループと連携したりそな信託銀行の業務推進体制



### りそな信託銀行とりそなグループの関係は、今後どのよう になっていくとお考えですか。

平成19年1月に年金ソリューション部を設置し、グループ内のシナジーを活かしてトータルなソリューション提供を行う体制を整えました。適格退職年金制度を採用されているお客様の制度移行に関するニーズに対しても、グループ一体となってお応えしていく方針です。同時に、グループ内の連携と同様に、グループ以外の信託契約代理店ネットワークをより強固なものにしていくことも大切だと思っています。

また、当社は信用リスクという点ではリスクアセットを使わずに収益をあげるビジネスモデルを採用しています。資産運用ビジネスは安定したストック型のビジネスです。当社のそうしたビジネスを拡大していくことが、グループ全体で経営環境に左右されにくい安定的な収益構造を築くことにつながると考えています。今後、金融業界で資産運用分野のウェイトが高まるなか、お客様のニーズにお応えできるように経営資源を的確に成長分野へと振り向け、順調にビジネスを拡大していくことによって、グループの経営にも貢献することが、当社の重要なミッションだと考えています。

# RESONA WAY

## CONTENTS

りそな信託銀行の目指す姿：  
資産運用力を活かしてさらなる飛躍 ..... 01

■ **社会と「りそな」**  
安定的な基盤の上に、  
運用業務で飛躍 ..... 02

■ **お客さまと「りそな」**  
制度設計・管理機能 ..... 04  
資産運用機能 ..... 06  
資産管理機能 ..... 08

■ **「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 ..... 09

■ **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 ..... 10

■ **株主と「りそな」**  
りそなグループ業績ハイライト ..... 12

■ **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 ..... 14

りそなグループのご紹介 ..... 17

※「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。

## 制度設計・管理機能

りそな信託銀行は、年金の専門家である年金数理人を擁して企業年金の設計・管理を通じて、お取引先の企業年金制度の運営をサポートしています。現在、約2,200社の制度管理業務を受託しており、そのうちおよそ2,000社が適格退職年金制度の契約で、これは信託銀行中No.1の実績となっています。適格退職年金制度廃止を目前に控え、中堅・中小企業のお客さまが制度移行しやすいように設計したパッケージ型商品として、お客さまの費用負担を抑えて\*確定給付企業年金(DB)に移行できる「りそなDBプラン300」、簡易型の確定拠出年金(DC)である「りそなDCゴールデンプラン」、複数の企業で1つのDC制度に加入する「確定拠出年金制度(総合型)」などを用意し、スムーズな移行を強力にバックアップします。

また当社は、長年にわたり中堅・中小企業のお客さまの年金制度としての総合設立厚生年金基金の設立に深く関わり、業界トップの実績を残してきています。とりわけ中堅・中小企業にお勤めの方々にとって企業年金制度は、福利厚生の一環として、また、安心して老後を迎えられるためにも大切であり、そのお手伝いをするのが、当社にとって何よりの社会貢献だと考えています。

このほか、確定拠出年金の普及に備えて、加入者の皆さまの使いやすさを第一に考えた、インターネットやコールセンターなどのサービス内容の充実に取り組んでいます。例えば、インターネットには「コンシェルジュ機能」(コールセンターでお客さまと同一画面を見ながらご対応させていただくスタイル)をご用意する予定です。

※当社のオーダーメイド型確定給付企業年金との比較です。

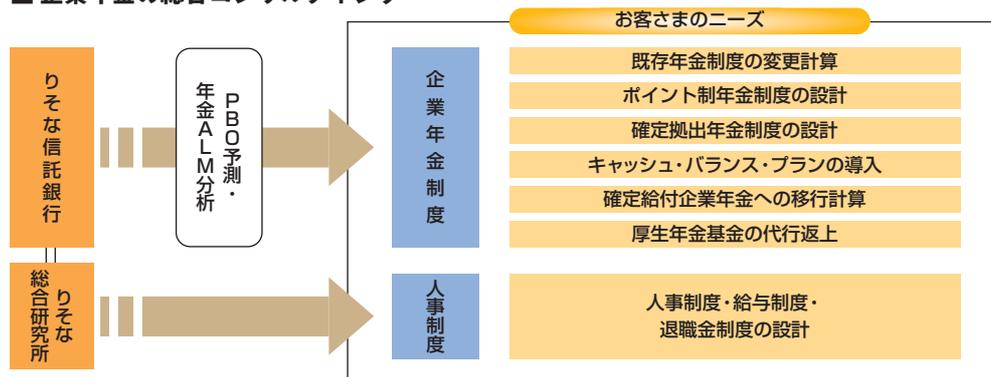
### ● 年金コンサルティング業務

企業年金の制度設計の入り口にあたる業務で、個々の企業ニーズを的確にとらえて、年金制度の設計に反映させていきます。長年にわたり、中堅・中小企業のお客さまの企業年金制度に関わってきた経験やノウハウが生きる部分です。

### ● 年金制度設計業務

企業ごとに異なる加入者や受給者の現状を分析し、将来の退職率、死亡率、昇給率、年金資産の運用収益の予想などをもとに年金の支払債務を計算し、年金財政を維持するための方法をご提案します。

#### ■ 企業年金の総合コンサルティング





## 待ったなしの適格退職年金制度移行を強力にサポート

多くの中堅・中小企業の皆さまがご利用されている適格退職年金制度が平成24年3月に廃止となります。

日本の年金制度は平成12年以降、大企業が実施主体の単独設立厚生年金基金を中心に代行返上や予定利率の引き下げが相次ぎ、また、確定給付企業年金や確定拠出年金制度への移行が進んできました。

そして、制度廃止まで5年を切ったいま、いよいよ適格退職年金制度から他制度等への移行が本格化しようとしています。

適格退職年金制度は、中堅・中小企業の皆さまを中心に全国で約3万9千社(平成19年3月末時点)が加入している制度です。りそな信託銀行は、この適格退職年金制度の総幹事受託件数で信託銀行中トップに立ちます。企業年金制度の大きな変革期のなかで、年金制度や運用商品に関する的確なソリューションへのお客さまのニーズはますます増大しているため、当社は企業年金の営業部門とコンサルティング部門の戦力を「年金ソリューション部」として結集し、こうしたお客さまと信託契約代理店へのサポート力とスピードを高めました。

また、移行をスムーズに行うための確定給付企業年金のパッケージ商品「りそなDBプラン300」も開発し、「ポスト・適格年金時代」へのサポートを強力に進めています。

中堅・中小企業の皆さまには、「手続きが複雑で、わかりにくい」「自社だけでは、移行先が選定できない」といった悩み

を抱える方が数多くいらっしゃいます。当社は、お客さまの早期移行をサポートし、お客さまのニーズに迅速かつ確実に対応するため、お客さまが年金制度の見直しを検討する各段階に合わせた説明会をご用意し、地域ごとに開催しています。

そして、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行のりそなグループ銀行をはじめ、全国に30ある信託契約代理店と緊密に連携することによって、他の金融機関では実現できないようなオーダーメイドのソリューションをご提供する体制を築いています。

企業年金に関する最良のサービス、最善のソリューション——私たち、りそな信託銀行は、大変革期を迎えた企業年金ビジネスにおいて、その強みと独自性を最大限に発揮していきます。

## 資産運用機能

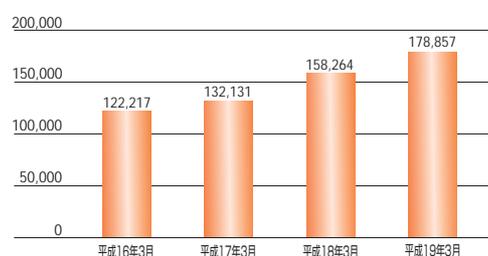
りそな信託銀行は、厚生年金基金や適格退職年金などの年金資金、政府関係団体や共済組合などの資金を中心とした資産の運用業務を行っています。お客さまの資産を総合的に管理するポートフォリオマネージャー、国内・海外の株式や債券などへの資産運用を行うファンドマネージャー、経済・市場・証券分析を行うアナリストなど、お客さまの目的やニーズにお応えできる高いスキルを持った専門家集団により運用を行っています。

当社は、運用資産残高が17兆円を超える日本でもトップクラスの資産運用機関ですが、最近では日本株式の運用プロダクトについて、海外のお客さまからも高い評価をいただき、新たな運用資産の受託に結びついています。

また当社は、機関投資家のお客さま向けに培ってきた運用スキルを活かして個人向け公募投資信託への投資助言にも取り組んでおり、成長著しい個人市場でも成果をあげつつあります。

### ■ 資産運用残高推移

(単位: 億円)



### ■ 最近の開発商品一覧 (平成19年1月~平成19年4月)

平成19年4月	クレジット・スプレッド型ファンド (公社債口Qファンド)	既存の商品とは異なる付加価値源泉を持つ事業債を中心とした投資を行います。ボトム・アップアプローチによる個別発行体の信用力分析に基づく銘柄選択に加え、トップダウン・アプローチによる種別戦略(セクター選択)により、ベンチマーク(NOMURA-BPI総合)を上回るリターンを獲得を追求します。  目標収益: NOMURA-BPI総合+0.8% 目標リスク: 上限2.0%
平成19年2月	日本株 マーケット・ニュートラル・ファンド (株式口Sファンド)	銘柄選択モデルとして、付加価値の源泉を異なる2つのアルファからなるりそなアルファ・モデル(VERiC)を用いた自社運用の日本株マーケット・ニュートラル戦略。ロングポジションとショートポジションの組み合わせにより、市場に対する感応度を抑制しつつ、市場動向に左右されない安定的な収益を追求します。  目標収益: 無担保コールレート+6~9% 目標リスク: 年率4.0~8.0%
平成19年2月	マネージャー・オブ・ マネージャーズファンド (外貨建口2Qファンド)	マネージャー・オブ・マネージャーズにノーザン・トラスト・グローバル・アドバイザーズ社を採用し、厳密な調査に基づき選定した複数のマネージャーへ投資するマルチ・マネージャー戦略により、ベンチマークであるMSCI-KOKUSAIを上回るリターンを目指します。個々のマネージャーは特定のスタイルを持っていますが、ポートフォリオ全体として市場サイクル全般にわたって、スタイル中立となるような運営を目指します。  目標収益: MSCI-KOKUSAI+2.0%(ドルベース) 目標リスク: 年率2.0~4.0%(ドルベース)

■ リそな信託銀行の代表的運用商品ラインアップ

	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	その他
メイン プロダクト	金利予測型	市場型	国際ナショナル・アクティブ型	国際ナショナル・コア・アクティブ型	
	満期構成調整型	成長株重視型			
	クレジット・スプレッド型	バリュー重視型		小型成長株型	
	全資産インデックス型(国内債券、国内株式、外国株式はレンディングファンド有)				
サブ プロダクト	変動利付国債 パッシブ	エンハンスト・インデックス	ヘッジ付 国際ナショナル・ アクティブ型		J-REIT
	物価連動国債 パッシブ	日本株 マーケット・ニュートラル	130/30	ヘッジ付 外債パッシブ	グローバルREIT
	ヘッジ付 グローバル債券				

	外国債券	外国株式	FOF	シングルストラテジー	商品ファンド
アウトソース プロダクト	米国債券 アクティブ	マネージャー・オブ・マネージャーズ	Glenwood (ドル建)	日本株 マーケット・ニュートラル	GSコモディティ インデックス
	欧州債券 アクティブ	エマージング マーケット	130/30	CAAIPG (円建)	

■ アクティブ □ パッシブ ▭ 組成検討中\*

- 内外債券・内外株式のアクティブ商品・パッシブ商品のほか、FOFを代表とするオルタナティブ商品も含めて広範な商品群をご提供しています。
- メインプロダクト、サブプロダクトおよびアウトソースプロダクトの個々の商品提供のみならず、それらの商品を組み合わせて(プロダクトミックス)提供することにより、お客さまの多様なニーズに対応しています。

■ 組成検討中の運用商品例\*

グローバルREITファンド	ベンチマークであるS&P500インデックス・グローバルREIT・インデックス(除く日本)に連動するリターンを目指すファンド。ベンチマークの対象は、現状、米国・豪州・フランス・オランダ・イギリスなど11カ国。
日本株式エンハンスト・アクティブ (130/30 戦略)ファンド	日本株式を投資対象としたエンハンスト・アクティブ戦略のファンド。30%のショートポジションと130%のロングポジションで構成される、いわゆる「130/30 戦略」を採用する。自社開発のクオンツ・モデルを用いる予定。
外国株式エンハンスト・アクティブ (130/30 戦略)ファンド	外国株式を投資対象としたエンハンスト・アクティブ戦略のファンド。30%のショートポジションと130%のロングポジションで構成される、いわゆる「130/30 戦略」を採用する。海外の有効なクオンツ運用機関と提携する予定。

\*市場環境等により商品化されない場合もあります。

## 資産管理機能

りそな信託銀行がお客さまにお預けいただいています資産は、年々増加し続けており、約40兆円の規模に達しています。

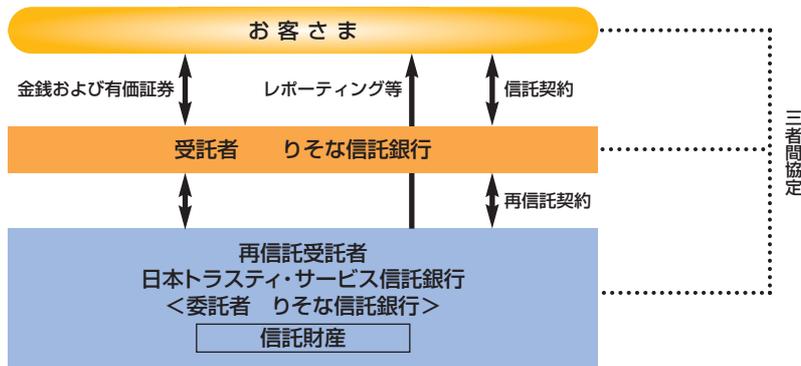
資産管理機能は、お客さまの大切な資産をお預かりし、主として証券市場において行われる投資活動を迅速・的確にサポートしレポートする機能です。

資産管理機能には、お客さまの投資活動の高度化やわが国の証券受渡し・決済インフラの整備・改革の進展に伴い、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。

当社は、りそな銀行、住友信託銀行、三井トラスト・ホールディングスの3社の共同出資により設立した、わが国最大規模の資産管理専門信託銀行である日本トラスティ・サービス信託銀行（JTSB）に資産管理業務の一部を委託し、ともに業務対応力の向上に努めています。

### りそな信託銀行による資産管理スキーム

(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19年3月末現在 約170兆円)を有する資産管理専門信託銀行です。



## 資産運用機能・資産管理機能の、成長分野でのさらなる活用

りそな信託銀行では、資産運用機能や資産管理機能を活用し、主として投資信託委託会社や公的年金等の機関投資家のお客さま向けに証券信託商品を提供しています。

証券信託に対するお客さまのニーズにより的確にお応えするため、平成19年1月には「証券信託営業部」を新設しました。

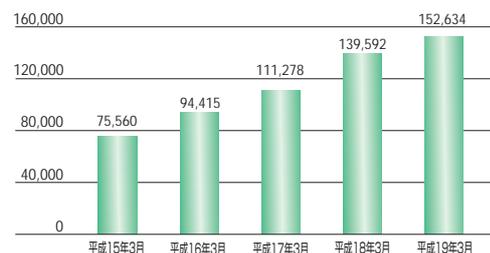
いま、証券信託商品のなかでも、残高の伸びが著しいのが投資信託です。例えば、日本で最大(平成19年3月末時点)の投資信託である「グローバル・ソブリン・オープン」も、当社が受託するファンドの1つです。さらに、資産運用機能を活用して、「やじろべえ(スーパーバランス(毎月分配型))」などの投資信託に対する投資助言に平成17年より本格的

に取り組み、新たなビジネスフィールドの拡大を図っています。

このほか、企業の自己株式取得や企業オーナーによる株式売買に伴うインサイダー取引のリスク排除をサポートする商品の取り扱いなど、新たな取り組みも行っています。

### 証券投資信託受託元本残高推移

(単位: 億円)



# 「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。

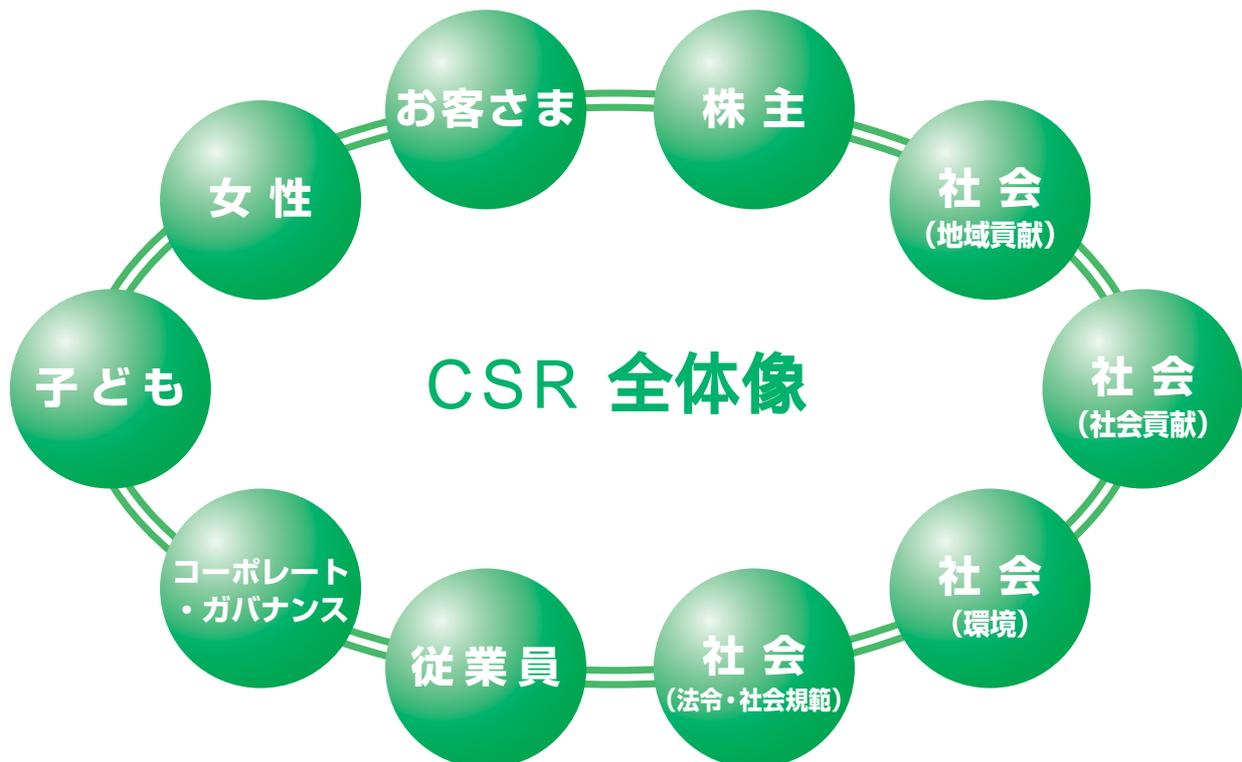
このように「りそな」にとってのCSRは、まず、本業をきっちりやり遂げること。そして、公的資金返済の道筋を明確にした上で、いま自分たちが持っているさまざまなものを工夫して、地域に役立てていくことだと考えています。



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。



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。

## 持続的な成長に向け、スペシャリスト育成に注力 - - りそな信託銀行

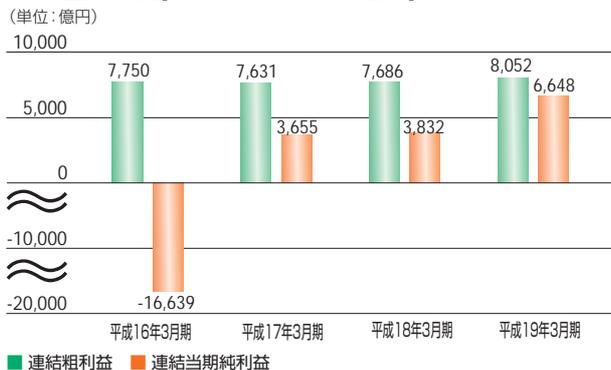
りそな信託銀行では、資産運用機能ならびに年金制度設計・管理機能を一層強化し、競争力を高めていくことを目的として、高度な専門性を有する人材の計画的な育成・確保に向けたメリハリのある人事体系を構築しています。

こうしたなかで、年金アクチュアリー(年金数理・財政コンサルティング業務)やファンドマネージャー、アナリスト(高度な資産運用業務)として専門性の高い分野において、若手社員や女性社員も数多く活躍しています。

また、当社の機能を最大限活用していくための施策などを、過去にとらわれない発想により検討する場として社内公募によるタスクフォース活動を展開するなど、企業風土の改革にも努めています。

# 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)



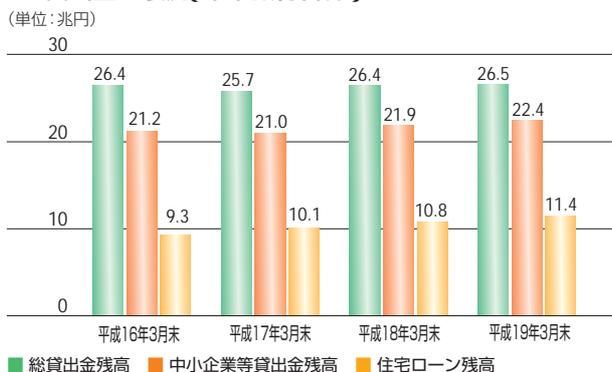
3期連続で増益を達成

## 営業経費の状況(ホールディングス連結)



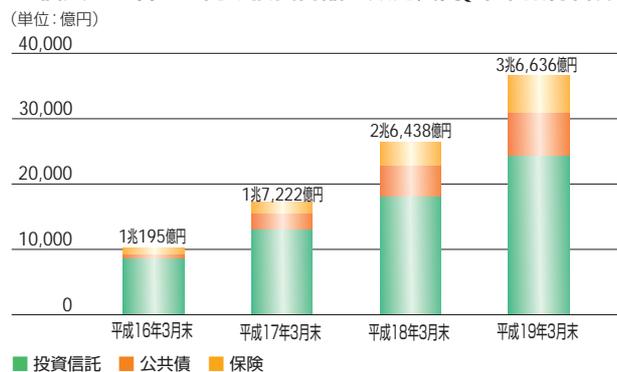
経費率(OHR)は、50%程度で低位安定推移

## 貸出金の状況(傘下銀行合算)



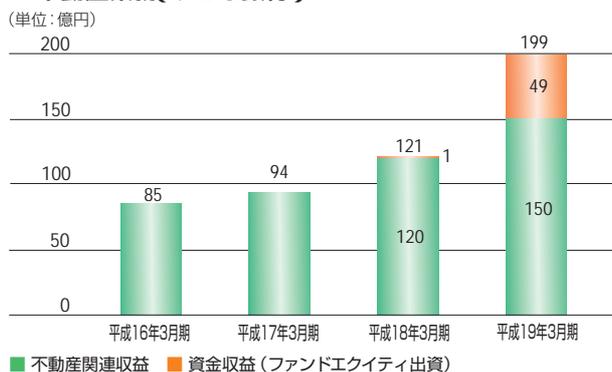
平成18年3月期から、増加基調に転換

## 個人のお客さま向け投資商品の販売残高(傘下銀行合算)



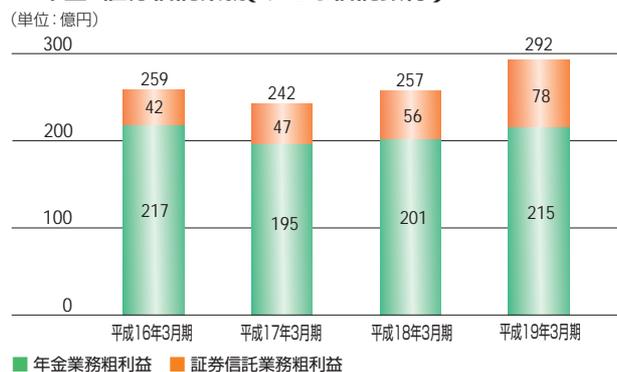
預り資産残高は、前期末比約1兆円増加

## 不動産業務(りそな銀行)



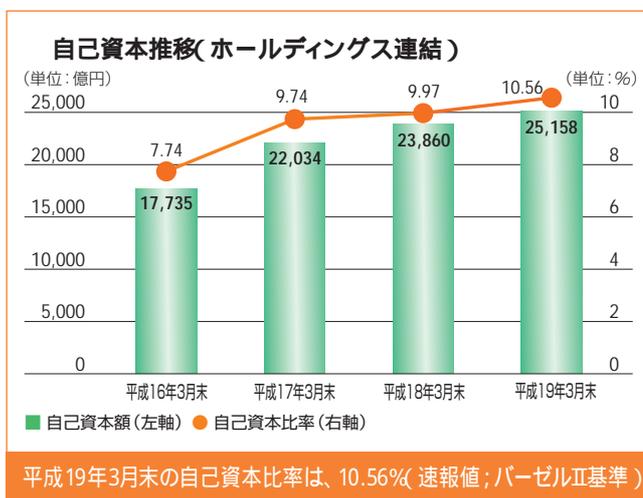
首都圏の不動産取扱店舗が収益を牽引、過去最高実績を達成

## 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



## 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- ↗	格付投資情報センター(R&I)
りそな銀行	A1 ↗	ムーディーズ(Moody's)
	A-	日本格付研究所(JCR)
	A-	スタンダードアンドプアーズ(S&P)
埼玉りそな銀行	A ↗	格付投資情報センター(R&I)
	A1 ↗	ムーディーズ(Moody's)
	A-	日本格付研究所(JCR)
近畿大阪銀行	A 新規	格付投資情報センター(R&I)
	A1 ↗	ムーディーズ(Moody's)
りそな信託銀行	A1 ↗	ムーディーズ(Moody's)
	A-	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」ということですから、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や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たと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。

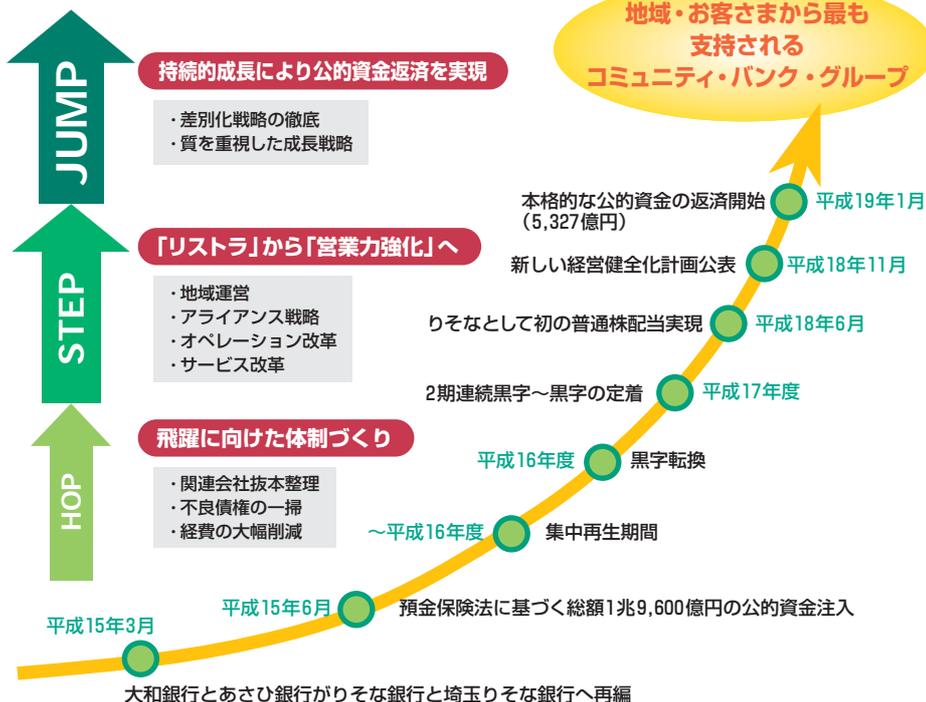
## 多様性に富み、女性が活躍できる銀行に

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、ということをお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て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、社外取締役役に女性2名に入っています。

**『とらばーゆ』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を呼んでいました。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かなないと、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】

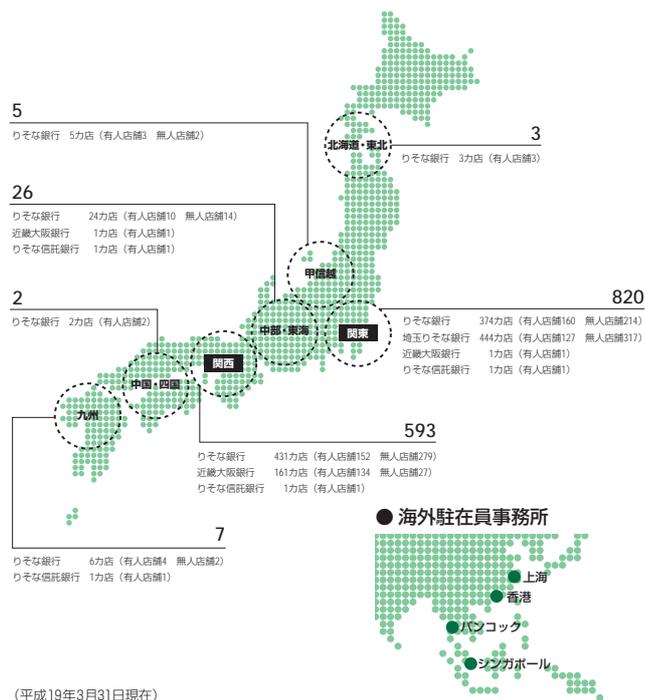
	有人店舗数	無人店舗数	店舗数合計
りそな	334	511	845
埼玉りそな	127	317	444
近畿大阪	136	27	163
りそな信託	4	0	4
合計	601	855	1,456

\*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>

<p>りそな銀行 河辺支店 支店長 豊田 敬一郎</p>  <p>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</p>	<p>埼玉りそな銀行 地域事務局 サービス改革室 飯塚 美智代</p>  <p>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。</p>	<p>近畿大阪銀行 千里山出張所 資金運用アドバイザー 松下 稔子</p>  <p>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。</p>
<p>りそな銀行 野江支店 個人渉外 鈴木 香織</p>  <p>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</p>	<h1>新しいクオリティへ、 新しいスピードで。</h1>	
<p>りそな銀行 鳥根カスタマーセンター 堀川 令子</p>  <p>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</p>	<p>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</p>  <p>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。</p>	<p>りそな信託銀行 東日本営業部 企業年金担当 岡山 仁</p>  <p>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。</p>
<p>*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。</p> <p><b>りそなグループ</b>   <b>りそな銀行</b>   <b>埼玉りそな銀行</b>   <b>近畿大阪銀行</b>   <b>りそな信託銀行</b></p>		

## 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

り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。