

# りそなグループの成長を支えるマネジメント



**1 東 和浩** 取締役兼代表執行役社長(りそな銀行社長)  
 2003年、当社執行役財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。

**2 菅 哲哉** 取締役兼代表執行役  
 2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当(市外北ブロック担当)に就任。2013年に当社取締役兼代表執行役グループ戦略部担当兼購買戦略部担当に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役兼執行役員兼務)

**3 古川 裕二** 取締役兼代表執行役  
 2009年、りそな銀行執行役員経営管理部長兼経営管理部(特命)担当に就任。2016年に当社取締役兼代表執行役人材サービス部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役兼執行役員兼務)

**4 磯野 薫** 取締役 監査委員会委員  
 1978年、日本長期信用銀行に入行。2004年に当社執行役リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当に就任。2009年に当社取締役に就任し、現在に至る。

**5 大園 恵美** 社外取締役 指名委員会委員  
 2010年、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授に就任(現任)。2011年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

**6 有馬 利男** 社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員  
 1967年、富士ゼロックスに入社。2002年に同社代表取締役社長に就任。2011年に当社社外取締役に就任(現任)。同年に一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事に就任(現任)、現在に至る。

**7 佐貫 葉子** 社外取締役 監査委員会委員長  
 1981年、弁護士登録。2001年、NS総合法律事務所所長に就任(現任)。2012年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

**8 浦野 光人** 社外取締役 報酬委員会委員長  
 1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任し、2013年に同社相談役に就任(現任)。同年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

**9 松井 忠三** 社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員  
 1973年、西友に入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任(現任)。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

**10 佐藤 英彦** 社外取締役 監査委員会委員  
 1968年、警察庁に入行。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在はひびき法律事務所所属(現任)。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

**11 池田 一義** 執行役(埼玉りそな銀行社長)  
 2004年、当社執行役企画部IR室担当兼広報部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当に就任。2014年に埼玉りそな銀行代表取締役社長および当社執行役グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当に就任し、現在に至る。

**12 中前 公志** 執行役(近畿大阪銀行社長)  
 2008年、近畿大阪銀行執行役員経営管理部長兼秘書室担当に就任。2013年に同社代表取締役社長兼執行役員および当社執行役グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当に就任し、現在に至る。

# トップコミットメント

りそなホールディングス・りそな銀行



株式会社 りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長  
株式会社 りそな銀行代表取締役社長

東 和浩

## 「リテールNo.1」

**地域のお客さまにもっとも支持され、ともに未来へ歩み続ける「金融サービスグループ」を目指します。**

りそなグループは、首都圏および関西圏において強固な営業基盤を確立しており、個人や中小企業のお客さまにフォーカスした金融サービスグループです。そして、商業銀行業務、フルラインの信託・不動産業務等を通じて、お客さまの多様なニーズにワンストップで対応できる本邦最大の信託併営商業銀行グループでもあります。りそなの強みはこのユニークなビジネスモデルにあります。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、お客さまの立場にたったサービスと利便性の向上を追求し、リテールNo.1を目指します。銀行の常識を変える様々な改革を進め、企業価値向上に邁進します。

## Question 1 公的資金注入後に行った「りそな改革」について教えてください

りそなに預金保険法に基づく公的資金1兆9,600億円が注入されたのは、今から13年前の2003年6月になります。これは、2003年3月期に実施した不良債権処理、株式等の含み損の処理、繰延税金資産の取り崩しなどにより、8千億円を超える損失が生じ、自己資本比率が大幅に低下したためです。なぜこのような事態に陥ることになったのかを徹底的に考え、「真のリテールバンク」になるために断行した「りそな改革」が、現在のりそなの強みとなり、りそなをご理解いただくうえで重要な要素となっています。

公的資金注入を受けて、最初に行ったのが経営体制の刷新です。会長として、当時JR東日本の副社長であった細谷英二氏(故人)を迎える一方、様々な業界から社外取締役を招聘し、邦銀グループ初となる指名委員会等設置会社へ移行しました。そして、細谷前会長が信念として発し続けた「りそなの常識は世間の非常識」、「厳格に、嘘をつかない、先送りしない」、「社会に必要とされる銀行に生まれ変わらなければならない」といった言葉をスローガンに、「財務改革」、「サービス改革」、「オペレーション改革」を中心とする「りそな改革」がスタートしました。

まず、最初の2年間で、抜本的な「財務改革」を断行し、財務面での負の遺産を一掃しました。ピーク時に11.2%あった不良債権比率は2005年3月末に3.4%まで低下し、2016年3月末には1.5%となっています。同様に約1.4兆円あった政策保有株式残高は、1兆円以上売却し、2005年3月末までに約4,000億円まで減少、2016年3月末には約3,500億円となりました。そして、2005年3月期に黒字転換し、その後はリーマンショック時を含め、現在まで黒字経営を継続しています。

「サービス改革」では、「待ち時間ゼロ運動」を展開しました。支店の営業時間も、従来の午後3時までを、全店規模で平日午後5時まで延長しました。こうした取り組みを通じ、「りそなは変わる」、「変わらないといけない」という意識が社員全員に共有されていきました。常にお客さまの立場で発想することこそ、りそなの「サービス改革」の根底にある考え方なのです。

さらに「オペレーション改革」では、「3ない・3レス」\*をスローガンに大胆な事務プロセスの見直しを実施しました。個人や中小企業のお客さまと膨大な数の取引を行うリテールバンクにとって、サービス強化と同時にコスト競争力を高めていくことが極めて重要になります。支店を事務処理の場から「営業の場」へと再定義する一方、事務の標準化・集約化を進め、事務量を大幅に削減しました。事務量の削減で生まれる人員面での余力を、営業部門に投入することで、営業力の強化とサービスレベルの向上も実現してきました。

このように、様々な改革を通じて、りそなグループは「改革を続ける企業風土」を持った企業へと生まれ変わりました。

\*「3ない」はお客さまを「お待たせしない」、書類に「記入頂かない」、印鑑を「押して頂かない」。  
「3レス」は書類を減らす「ペーパーレス」、現金のやり取りを減らす「キャッシュレス」、事務作業を減らす「バックレス」。

Question  
2

## リそなの価値創造モデルについて教えてください

リそなの強みは3つの「R」で表わすことができます。それは、約1,300万の個人と約43万の中小企業のお客さま基盤にフォーカスする「Retail」、首都圏・関西圏を中心にグループ3銀行が地域に密着し、お客さまと永続的な関係を構築する「Relation」、常にお客さま目線で改革を続ける「Reform」です。

また、リそなは、リテールのお客さまにフルラインの信託サービスを提供する本邦最大の信託併営商業銀行という特質や柔軟性に富む最新のシステム基盤といった経営資源を有しています。多様性に富む人材もリそなの特質の一つです。女性が活躍する銀行として高い評価を得ているほか、高度なコンサルティング人材の育成にも力を入れています。

こうした強みに特質や経営資源が融合することで、質の高い金融サービスの提供が可能となります。また、「オムニチャネル戦略」を通じて、銀行とお客さまとのコミュニケーションを深め、飛躍的な利便性の向上を実現していきます。

これらを支えているのが、指名委員会等設置会社に移行後13年を経て高い実効性を発揮し、経営の透明性を担保する「コーポレートガバナンス」体制と、厳格な「リスク管理」です。

CSR活動にも注力しています。「地域」、「次世代」、「ダイバーシティ」、「環境」を重点課題とし、特に「次世代」では「リそなキッズマネーアカデミー」という子ども向け金融経済教育活動を10年以上続け、未来へ向けた活動を展開しています。

こうしたユニークなビジネスモデルに基づき、価値を創造し、お客さまとともに持続的な成長を実現しています。

Question  
3

## リそなが目指す「リテールNo.1」とは、何ですか？

リそなは「リテールNo.1」を目指しています。「リテールNo.1」とは、個人・中小企業のお客さまからもっとも支持される「金融サービスグループ」を実現するということです。フロントランナーとして革新的なサービスを提供する場合、課題を一つ一つ自力で解決していく必要があります。こうしたフロントランナーが受ける風圧にチャレンジすることで、実力がつき、高い次元で持続的成長を実現できると考えています。そのために、スピード、商品・サービス力、人間力、収益性・生産性に徹底的に拘っていきます。

「リテールNo.1」を目指すうえで、競争相手となるのは他の銀行だけではありません。流通業等の金融サービスへの進出に見られるように、金融サービスは銀行の専売特許ではなくなってきました。最近では金融サービスを提供するIT技術を指す「フィンテック」が話題に上ることが多くなりました。技術革新が進むなかでも、お客さまは、信頼できる「人」による質の高いコンサルティングを求めています。人的資本の質的向上を図り、サービス業の基本である対面でのコミュニケーションを重視した付加価値の高いサービスを展開していきます。

Question  
4

## リテールNo.1になるための具体的な戦略について教えてください

私は2013年4月に社長に就任しましたが、就任にあたり、「リそなイズムの承継と深化」、「新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築」、「グループ連結運営のさらなる進化」という3つの経営方針を打ち出しました。

## リそなイズムの承継と深化

お客さまの目線で期待を上回るサービスを提供すること、それが「リそなイズム」です。細谷前会長が礎を築いた、改革に挑み続ける「リそなイズム」を引継ぎ、その深化を続けていますが、改革に終わりはありません。改革のスピードをさらに上げていきます。

## 新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築

私が考える新しい金融サービス業は、既成概念を打ち破り、銀行を利用できる「場所」、「時間」や「商品・サービス」を広げることで実現されます。お客さまの金融行動や価値観にきめ細かく応え、金融サービスを最適なチャネルで提供していく「オムニチャネル戦略」が本格的にスタートしています。

## グループ連結運営のさらなる進化

グループの各銀行が持つ情報やソリューション機能等を結集することで、身近で親しみのある銀行という特長を保ちながら、メガバンク並みの情報と質の高いサービスを提供しています。リそな銀行が持つ信託・不動産機能のグループ展開やビジネスマッチング、グループ銀行の店頭相互利用サービスの展開など、グループ一体運営は着実に進展しています。

2015年7月に「リそなブランド宣言」をリニューアルしました。新しいブランドスローガン「想いをつなぐ、未来を形に。」には、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの想いをつなぎ、お客さまの幸せな未来を創る、これまでの常識にとらわれない新しい金融サービスを創っていく、という決意を込めました。また、グループ発足以来の改革の精神「リそなイズム」をつないでいくという意味も込めています。

2015年2月に公表した中期経営計画(2015年3月期～2018年3月期)は、公的資金完済後の次なる10年に向けて攻めの経営へマインドチェンジを図るという想いを込め、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」の2つのビジネス戦略を掲げました。

まず、「戦略事業領域の深掘り」では、グループの信託・不動産機能を活かし、中堅・中小企業のお客さま向けに「成長・再生・承継ソリューション



ション]を強化します。個人のお客さま向けには各ライフステージにおいて生じるお客さまの金融ニーズに合わせて、タイムリーに価値の高いソリューションを提供する「トータルライフソリューション」に取り組めます。

次に「新たな収益機会創出への挑戦」では、従来の銀行の常識に捉われない「新しい金融サービス業」としてのビジネスモデル確立にチャレンジしていきます。具体的には、「いつでも」、「どこでも」をキーワードに「オムニチャネル戦略」を加速させ、質の高い金融サービスを個々のお客さまにとって最適な時間や空間で提供できる体制の確立を目指します。また、戦略投資の強化やアライアンスの拡大により、「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」の3つのオープンプラットフォームの拡充にも取り組んでいきます。

グループ銀行内24時間365日振り込みサービスや住宅ローンの休日審査・休日融資もスタートさせるなど、圧倒的なお客さま利便性の実現に向け、着実な進歩を遂げています。また2016年4月から、「オムニチャネル」と「銀行」を結びつけた「オムニバンク宣言」を打ち出し、りそなグループの新たな取り組みに対する認知度向上に取り組んでいます。

「オープンプラットフォームの拡充」では、2015年8月に「りそなアセットマネジメント株式会社」を設立しました。「貯蓄から投資へ」という個人の資産運用ニーズの高まりが期待されるなか、年金運用で培ったノウハウをグループ内外の個人のお客さまへ提供していきます。

**Question 5** **ステークホルダーに向けて、業績動向や資本政策についてコメントをお願いします**

**公的資金完済**

2003年の公的資金注入以降、公的資金の完済が最大の経営課題でありましたが、昨年6月に無事完済させていただくことができました。これまでりそなグループを支えてくださった、国民の皆さま、お取引先の皆さま、株主の皆さまに改めて御礼を申し上げます。

公的資金の完済はゴールではなく、新しい金融サービスのスタートだと考えています。未来を形にする新しい金融サービスの提供を通じて、全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応え、企業価値を向上させていきます。

**2016年3月期決算**

2016年3月期は、海外経済の不確実性の高まりや日銀のマイナス金利政策導入直後のマーケットのボラティリティの高まりなどもあり、先行き不透明な状況で推移しました。

こうしたなか、りそなホールディングス連結の最終利益は、1,838億円となりました。前年比では、株式等関係損益の減少や与信費用の増加などで276億円の減益となりましたが、業績予想を88億円上回ることができました。厳しい環境下、営業部門が善戦健闘したものと評価しています。

**2017年3月期の業績目標**

2017年3月期については、先を見通しにくい経済環境であることを踏まえ、従来の業績予想に代え「業績目標」として、りそなホールディングス連結の最終利益で1,600億円のガイダンスを公表しました。

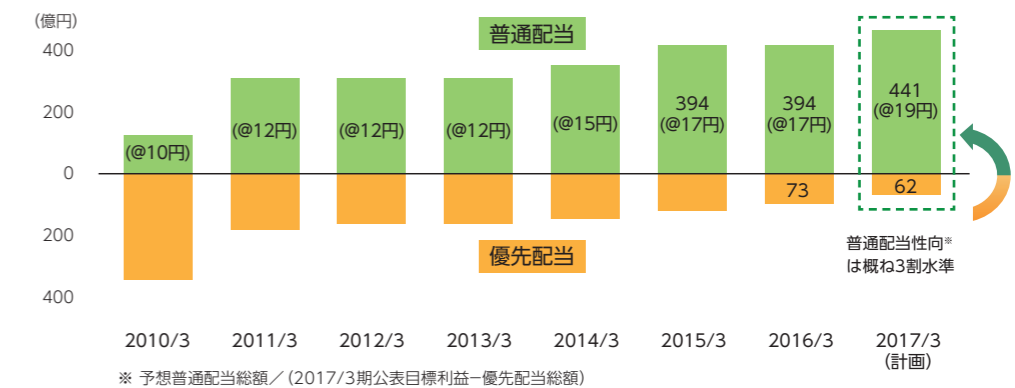
マイナス金利政策の影響もあり、貸出金利回りの低下も想定されますが、法人のお客さまの設備投資ニーズや個人のお客さまの住宅取得資金ニーズに的確にお応えし、良質な貸出資産を積み上げる一方、資産形成サポートビジネスを中心に手数料収益の拡大を目指していきます。また、メリハリを効かせた経費コントロールを行うとともに、貸出資産の健全性維持を通じ、しっかりと最終利益の確保を目指します。

**資本マネジメントの方向性**

自己資本比率目標は、その他有価証券評価差額金を除く普通株式等Tier1比率で8%を安定的に上回る水準、ROEは普通株・株主資本ベースで10%を超える水準を目指します。2016年3月末現在のその他有価証券評価差額金を除く普通株式等Tier1比率は8.13%となり、既に目標水準に到達していますが、今後、自己資本比率規制のさらなる厳格化が想定される状況であり、当面はROEの水準や株主還元の充実にも配慮しながら、一定の資本充実を図っていくことが必要だと考えています。

2017年3月期の普通配当予想は、1株当たり+2円の増配を計画し、年間19円としました。今期中に関係当局の確認を前提に第6種優先株式(750億円)を取得・消却する方針であり、減少する優先配当を見合いに今回の普通配当の増配を実現するもので、これまでに掲げていた株主還元方針に沿った増配ステップです。

優先配当のシフトを通じ普通配当の増額を実現



**最後に**

日本は超高齢社会に突入し、次世代へスムーズに資産や事業を承継していくことが社会的課題の一つとなっています。また、IT技術の進展などにより、銀行に求められるサービスも絶えず変化しています。りそなの存在価値は、こうした社会的課題を解決する一助となり、新しい価値を提供していくことにあります。

お客さまの生活や事業を金融面からサポートすることで、地域経済の活性化、日本経済の復活を実現していくという使命感をもって、チャレンジを続けます。

皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2016年7月

埼玉りそな銀行



**「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を目指し、「守るべきを守り」「変えるべきを変え」、社員全員で質の高い地域金融機関No.1へ**

皆さまには、日頃より埼玉りそな銀行をご愛顧いただきまして、誠にありがとうございます。

2015年度の埼玉県経済は、雇用情勢の緩やかな改善などにより、個人消費や住宅投資を中心に回復の兆しが見られましたが、年度後半にかけては、新興国経済の減速を背景に企業の生産活動や輸出が伸び悩み、設備投資もやや力強さを欠くなど、景気の先行きに不透明感を残しました。

一方で、埼玉県内では圏央道の全線開通など、道路交通網の整備が進展したこともあり、県外からの流入企業数は全国トップ水準を維持しているほか、人口も継続的に増加しており、「埼玉経済圏」は着実に拡大しています。

このような環境下、当社はお客様の利便性の向上と質の高い金融サービスのご提供に向けて、りそなグループが一体となって進めるオムニチャネル戦略への取り組みを加速させています。具体的には、年中無休の営業拠点「セブンデイズプラザ」を2015年度に3拠点開設（「かわぐち」・「みなみこしがや」・「ほんかわごえ」）し、県内4拠点まで拡大しました。2016年4月には、所沢東口支店をリニューアルオープンし、りそなグループとして初めて営業時間を午後8時まで延長するとともに、「印鑑なし

のお取引を実現しました。

また、当社は、りそなグループの強みである信託・不動産機能、国内外の情報ネットワークなど、他社と差別化された「埼玉りそなならではの」ソリューションをスピーディーにご提供することで、地域やお客様とのリレーションをさらに深めるとともに、地方創生の取り組みへの積極的な関与を通じて、地元埼玉における存在感の発揮に努めています。

今後も、当社は、お客様の金融ニーズに合わせた様々な取り組みを通じて、新しい金融サービス企業への進化に挑戦するとともに、埼玉県の地域金融機関として、開業以来の目指す姿である「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を実現してまいります。

今後とも、一層のご愛顧、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016年7月

近畿大阪銀行



**「地域のお客様にもっとも支持され、喜ばれる地域銀行」を目指します**

皆さまには、日頃より近畿大阪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。

2015年度の関西経済は、海外経済の不確実性が高まるなか、原材料価格上昇や為替変動などの要因もあり、設備投資が力強さを欠くなど、年度後半にかけて不透明感が強まってきました。一方で、堅調を維持する業種や、訪日客数・インバウンド消費の広がりにより、今後の経済活動の拡大が期待されます。

このような環境のもと、当社はりそなグループの地域金融機関として、お客様との“絆”を大切にしたい地域密着型金融を積極的に推進し、お客様の成長支援を加速させることにより、お客様の利便性向上や地域経済の活性化に取り組んでいます。

また、まちづくり、地域活性化、地域産業の競争力強化など地方創生に積極的に取り組んでおります。今後はさらに、地方公共団体や大学、専門機関と連携し、当社のソリューション機能をもつくり企業や創業期の事業者の皆さまへ提供することで、地元関西圏の活性化に貢献してまいります。

当社は、昨年12月に本社を「りそなグループ大阪本社ビル」に移転いたしました。グループ内の連携を一層強

化し、従来にもましてスピード感のある、高品質で幅広い各種金融サービスの提供により、お客様のお役に立てるよう努めてまいります。

これからも、地域に密着したお客様との親密なリレーションのある「近畿大阪銀行らしさ」を発揮しながら、本業を通じた地域社会への貢献と本業の枠を超えた地域社会への貢献を通じて「地域のお客様にもっとも支持され、喜ばれる地域銀行」になるために、地元の皆さまに貢献できる施策を展開してまいります。

引き続き、皆さま方の一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2016年7月

## 社外取締役インタビュー



当社は邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、早くから取締役会へ社外取締役を招聘し、その機能をコーポレートガバナンスの強化に活かしてきました。ここでは、現任の社外取締役6名にご出席いただき、当社のコーポレートガバナンスに対する評価と、持続的成長に向けた方向性についてお聞きしました。

### 当社のコーポレートガバナンスへの評価をお聞かせください。

**有馬** 独立した社外役員が取締役会メンバーの過半を占めていること、そして指名・報酬・監査の各委員会もすべて社外役員が中心となり、委員長を務めていることなど、コーポレートガバナンス体制における透明性と客観性の高さは際立っていると思います。

**佐貫** 指名委員会等設置会社としての機関設計により、経営の監督と執行が明確に分離され、取締役会が監督機能を保持している点が評価できますね。また今般、内部監査部門を取締役会あるいは監査委員会の直轄としたことで、経営陣を含む不祥事などに対し、監査委員会からの指示で内部監査が可能となりました。これもガバナンス強化に大きく資する対応だと言えるでしょう。

**浦野** コーポレートガバナンスの中でも重要なサクセッションプラン(後継者育成計画)について、あるべき人材像の明確化から候補人材の選定・育成まで、社外役員も交えた議論を通して、高い透明性のもとに実施しており、これは大きな特長であると感じています。最終的には指名委員会を通じた人事になりますが、その過程で私たち社外役員が候補人材を詳しく知り、意見を述べることで

できるのは、非常に優れた仕組みです。

**有馬** 取締役会の雰囲気について述べますと、東社長をはじめ執行役の皆さんからは、社外役員の意見をできるだけ引き出し、経営に活かしていこうとする積極的な姿勢が感じられますし、私たちもその期待に十分に応えられるよう頑張りたいですね。

**佐貫** ただ、外部の視点からの監視や助言を求められている私たちの立場として、実際にどの程度まで専門的な情報に深入りし、関与していくかという部分については、よく考える必要があります。私が務めている監査委員の役割は、より多くの情報を把握し、対処する必要がありますが。

**浦野** 意見交換を行ううえで必要な事前レクチャーや資料など、社外役員への情報提供はしっかりしていますが、銀行というのは、他の業種と比べて法的規制が非常に多いですから、そうした方面の知識不足はあるかもしれません。しかし規制改革なども視野に入れて銀行を変えていくためには、業界の常識にとらわれない外部の視点が重要だと考えます。

### 当社が目指すべき持続的成長について、どのようにお考えですか？

**大藪** 当社は「真のサービス業」となることを宣言し、多くの変革を行ってきましたが、大切なのはその変革を組織の中に風土として根付かせることだと思います。浦野さんからサクセッションプランの話がありましたが、当社のリーダーには、変革を後押しできる資質が求められると思いますし、そうした資質を備えた人材が、経営陣だけでなく現場レベルにも広がり、変革が浸透していけば、そこからいろいろな変化が生まれ、成長につながる当社独自の立ち位置を築くことができるはずです。

**松井** ピーター・ドラッカーが示した「経営はマーケティングとイノベーションである」という考え方があります。当社の成長戦略に当てはめてみると、マーケティングとは、お客さまの変化を知ることであり、例えば高齢化社会による客層やニーズの変化をいかに捉え、先取りできるかといった形で、その深さが勝負となります。またイノベーションというのは、会社の仕組みを変えることであり、これができるかできないかで、成長の可能性が大きく違ってきます。そこではやはり銀行業という特殊な世界を離れた、異業種の視点が求められるでしょう。そして、その

マーケティングとイノベーションをやりきっていく社風と実行力が必要になりますね。

**佐藤** 変化に適応できない企業は、成長はおろか存続していくこともできないと思いますが、その一方で、企業としてのミッションをぶれることなく遂行するためには、事業の根幹を成すものを堅持していく姿勢がそこになくはなりません。当社の場合は、大藪さんがおっしゃった「真のサービス業」を掲げ、「銀行の常識は世間の非常識」を合言葉にリテールNo.1を目指してきました。その根幹にあるのは「お客さま第一」という考え方ですね。これを堅持しつつ、松井さんがご説明されたマーケティングとイノベーションをやりきることで、持続的成長への道を拓いていけると考えます。

**大藪** イノベーションの実行はリスクテイクを伴うものですが、特に銀行業の場合は過ちがあった際、お客さまに大きなご迷惑をおかけしてしまうので、手堅い実行範囲にとどまりがちです。そうした点でバランスを取りながら、積極的なチャレンジへの環境づくりを進めていくことが、私たち社外取締役に求められると思います。