

地球のため、 未来のため。



RESONA WAY

CSR Report 2010 ハイライト編



本社移転の お知らせ



リそなホールディングス、及びりそな銀行の東京本社を、2010年5月6日に東京都江東区木場にある複合施設「深川ギャザリア」内のオフィスビルに移転しました。下町情緒豊かな深川地域に本社が移ることで、個人や中堅・中小企業のお客さまとの一層のリレーション強化を目指す「リそな」の新たなシンボルといたします。

RESONA WAY

CSR REPORT 2010 ハイライト編

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
TEL. 06-6268-7400
 - 東京本社
〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号 深川ギャザリア W2棟
TEL. 03-6704-3111
- ホームページアドレス <http://www.resona-gr.co.jp>

発行 2010年6月



りそなグループはチャレンジ25キャンペーンに参加しています。



適切に管理された森林で生産されたことを示すFSC森林認証紙を使用しています。



環境に配慮した大豆インキを使用しています。



りそなグループでは、りそなグループ経営理念を実現するための取組方針として、「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」を掲げ、ステークホルダーである「お客さま」「株主」「社会」「従業員」との関係を大切にしながら「地球環境問題」にも取り組み、社会的責任を果たしていくことが私たちの使命であると考えています。

従業員一人ひとりが日常のあらゆる事業活動において、「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」を誠実に実践していくことが、りそなグループが目指すCSRなのです。

りそなグループ経営理念

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
●お客さまの信頼に応えます。●変革に挑戦します。●透明な経営に努めます。●地域社会とともに発展します。



各ステークホルダーに
対する姿勢として具体化

りそなWAY(りそなグループ行動宣言)

<p style="text-align: center;">お客さまと「りそな」</p> <p>「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。 お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。 常に感謝の気持ちで接します。 	<p style="text-align: center;">従業員と「りそな」</p> <p>「りそな」は従業員の人間性を大切にします</p> <ul style="list-style-type: none"> 「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。 創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。
<p style="text-align: center;">社会と「りそな」</p> <p>「りそな」は社会とのつながりを大切にします</p> <ul style="list-style-type: none"> 「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。 広く社会のルールを遵守します。 良き企業市民として地域社会に貢献します。 	<p style="text-align: center;">株主と「りそな」</p> <p>「りそな」は株主との関係を大切にします</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期的視点に立った健全な経営を行ない、企業価値の向上に努めます。 健全な利益の適正な還元を目指します。 何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。

りそなグループ環境方針

1 環境関連法規等の遵守	環境保全に関する法規制および私たちが同意するその他の要求事項を遵守します。
2 本業を通じた環境保全	環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じて環境保全活動を支援します。
3 オフィスにおける環境負荷低減	省資源・省エネルギー活動により、環境負荷の低減に努めます。
4 環境コミュニケーション	環境に関する情報を社内外に積極的に発信し、環境教育や啓発活動を推進します。
5 グループ内容発と全員参加	本方針を全従業員に周知徹底し、従業員一人ひとりが環境保全に配慮して行動します。
6 環境方針の公開	本方針は、内外に公表します。

りそなグループの概要 (2010年3月31日現在) メガバンクグループに次ぎ日本で第4位の金融グループ グループ連結総資産約40兆円

りそなホールディングス 資本金 3,272億円 従業員数 508人

<p>りそな銀行</p> <p>資本金 2,799億円 有人店舗数 312店 従業員数 8,966人</p>	<p>埼玉りそな銀行</p> <p>資本金 700億円 有人店舗数 128店 従業員数 2,977人</p>	<p>近畿大阪銀行</p> <p>資本金 389億円 有人店舗数 136店 従業員数 2,398人</p>	<p>りそな債権回収 債権管理回収</p>	<p>りそなビジネスサービス 人材派遣・事務等受託 ほか</p>
			<p>りそな総合研究所 経営コンサルティング ほか</p>	<p>りそなカード クレジットカード・信用保証</p>
			<p>りそなキャピタル ベンチャーキャピタル</p>	<p>りそな決済サービス 代金回収代行・ファクタリング</p>

※各銀行の従業員数はりそなホールディングスとの兼務者を含む。

「CSRレポート2010 データ編」のご紹介
この「CSRレポート2010 ハイライト編」では、2009年度のCSRに関する主要な取り組みをご紹介します。その他のCSR活動やデータを含む詳細情報は「CSRレポート2010 データ編」にまとめ、ホームページで公開しています(2010年7月末公開予定)。ぜひ合わせてご覧ください。
<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/>

このレポートでお伝えしたいこと。

私たち、りそなグループでは、企業活動を通じて、お客さま、そして社会の役に立つことこそ、企業の社会的責任(CSR)であると考え、日々の業務に取り組んでいます。

このCSRレポートハイライト編では、その想いを胸に二年間取り組んできた成果の一部と、これから進んでいきたい方向をご報告します。

このレポートを通じて、私たちの想いが皆さまの心に共鳴し、りそなグループに対するご理解をいっそう深めていただきたいと思います。

りそなグループ

RESONAWAY
CSR REPORT 2010[ハイライト編]

特集1

7 **環境と金融の深〜い関係**

特集2

11 **地域社会へ金融ができること**

特別対談

3 りそなグループトップが語るCSR

子どもたちのために

13 がんばれば、若者!
人生を豊かにする「金融知識」を伝えています

女性たちのために

15 しなやかに躍進する女性たち

お客さまのために

17 りそなグループの進化論

対談

19 財部誠一氏×細谷英二
真のリテールバンクの確立を目指す「りそな」の源泉

銀行ネットワーク (2010年3月31日現在)

<p>関東 813</p> <p>りそな銀行 365か店(有人店舗155 無人店舗210) 埼玉りそな銀行 447か店(有人店舗128 無人店舗319) 近畿大阪銀行 1か店(有人店舗1)</p>	<p>北海道・東北 3</p> <p>りそな銀行 3か店(有人店舗3)</p>
<p>関西 570</p> <p>りそな銀行 411か店(有人店舗139 無人店舗272) 近畿大阪銀行 159か店(有人店舗134 無人店舗25)</p>	<p>甲信越 5</p> <p>りそな銀行 5か店(有人店舗3 無人店舗2)</p>
<p>九州 6</p> <p>りそな銀行 6か店(有人店舗4 無人店舗2)</p>	<p>中部・東海 23</p> <p>りそな銀行 22か店(有人店舗7 無人店舗15) 近畿大阪銀行 1か店(有人店舗1)</p>
<p>中国・四国 2</p> <p>りそな銀行 2か店(有人店舗1 無人店舗1)</p>	

海外駐在員事務所
りそな銀行 4

お客様の役に立つこそ、企業の存在価値がある！
地域が「良く」ならずして、『りそな』は「良く」ならない。

地域社会をサポートするスタンスこそが、りそなグループ社会的責任の原点。

人と人との触れ合いや地域との結びつきを何よりも大切にしながら、あくまでも本業の中で、誠意あるCSR(企業の社会的責任)活動をしたいと願うりそなグループ。その4社のトップとシンクタンク・ソフィアバンク副代表の藤沢久美さんが、「理想とするCSR」について、じっくりと語り合いました。

社会が抱えている課題は？

藤沢 現在、世の中にはさまざまな問題が山積みです。社会問題を踏まえ、皆さまはどんな課題を抱えているのでしょうか？

檜垣 とくに高齢化問題は重い。そこには介護や年金の問題も絡んできて、人々が「長生きはリスク」と捉えてしまいう不幸な社会となっております。これは、我々の仕事の上でも、非常に大きなポイントです。

ントです。

岩田 同感です。それと、昨年は、鳩山首相が「CO₂を25%削減」と明言したこともあり、どの業界も「環境問題を本気で考えなければ、ビジネスは成立しない」と感じ始めた。銀行の業務でも、環境問題への取り組みは必須です。

上條 本当に。また、卒業寸前にも係わらず内定がもらえていない学生が数多くいらっしゃる。こんなふうには、若者の夢が叶えられない社会は寂しい限りです。常に、地域社会にとつての課題解決のために何ができるのかを、考え続けているんですよ。

地域社会の課題解決に如何に貢献するかが原点

藤沢 その「地域社会への貢献」の点を、掘り下げていきたいのです。ダボス会議世界経済フォーラムでは、たびたび「単なる慈善や寄付ではなく、本業を通じて社会に貢献することこそが、企業の尊敬されるべき姿だ」という声を耳にしますが……。

檜垣 我々の中期計画の中でも、「社会の課題解決」「金融サービス業」といった言葉がたくさん使っています。例えば、高齢化問題に対応する年金信託や遺言信託などの商品を通じて解決策をご用意する。あるいは、地域企業にさらに成長していただくため、金融面だけでなく、さまざまな角度から提案し、サポートしていく。そうした本業において社会的課題を解決しようという姿勢が、CSRの原点だと認識しています。

上條 そのとおりです。埼玉りそな銀行では、埼玉県をはじめほとんどの県内市町村の指定金融機関という強みを活かして、行政との連携をしっかりと築き、課題解決に取り組んでいます。例えば埼玉県とタイアップした産業界への協力や、環境政策、子育て支援政策に対応したローン商品の開発、PFI事業(公的な施設の整備やサービスの提供を民間にゆだねる手法)への参画などを通して、地域貢献に取り組んでいます。



岩田 そうした地域の特性に根ざすサービス以外に、全国区で共通のサービスを

提供する必要性もあるわけで、後者をきちんと作る作業は、我々りそな銀行が中心となり進めています。

結核 あくまでもモノを売る目的ではなく、頻繁にお客さまのところへ足を運び、じっくり課題や心配事を聞きだし、それをいかに解決していくかを考えると「御用聞き」的な要素が重要になってくるのではないかと。で、近畿大阪銀行では、お客さまへの徹底的な訪

問活動を始めました。それも、面展開を実現するため、あえて自転車(笑)。

檜垣 個々のお客さまが抱えるそれぞれの課題に対し、ピンポイントでアプローチしていきたい。「地域が良くならないう限り、我々も良くならないう」という発想が原点です。長い目で見ると、個々のお客さまが成長された結果として、我々



【モデレータ】
藤沢久美(ふじさわ くみ)
シンクタンク・ソフィアバンク副代表
社会企業家フォーラム副代表
法政大学大学院 客員教授



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
檜垣 誠司
 [ひがき せいじ]

お客さまそれぞれの悩みに
 ピンポイントで答えるのが、
 我々のミッション。



課題をあぶりだすため、
 日々「御用聞き」に
 徹している。

近畿大阪銀行 代表取締役社長
桔梗 芳人
 [きぎょう よしひと]



も成長できるんですよ。だから、「サポート優先」がとても大事で。

**自分たちの収益は、
 お客さまの役に立ってから**

藤沢 でも、株主から「収益」に対するプレッシャーがあるのでは？

檜垣 収益も質によりけりです。短期的な収益を上げたがためにサブプライムローンを購入するなどあやういことは、我々は絶対に行いません。公的資金をお借りしている銀行なんです。健全なのは第一前提です。何より地域を大事にする。このポリシーが、中長期的には評価を得られると信じています。

桔梗 そうした発想は、7年前の公的

資金導入以来、着実に生まれましたよね。「お客さまに恩返しをしたい」と口にする熱い社員が若手でもいる。

岩田 ただ、慈善事業ではいかなのです。まずは、お客さまのお役に立ってから自社の収益をいただきます(笑)。

上條 お役に立つだけでなく、お客さまへのマナーも徹底したいと考えています。当社の口座は、あくまで単純計算ですが、埼玉県在住の方の10人中6人が持つてくださっている。つまり、道ですれ違う10人に6人はお客さまです。でも、社員たちが、すれ違った皆さまにご挨拶をしているかといえは、そこまでの意識は浸透していない。地域で商売をさせていただく上での「商人スピリット」みたいなものが足りていないのが歯がゆいところ

です。

岩田 今や、全社員の3分の1が、「りそな」存亡の危機」の未経験者ですから、当然ながら「りそな」ショックの頃の危機感を忘れずに、お客さまに感謝しよう」という思いも薄まりつつありますし、もう一度、意識やマナーを見直す時期かもしれませんね。

**地域運営でやるべきことは
 現場が現場で取捨選択**

桔梗 地域運営については、最近づくづくその魅力が噛み締めているんです。大阪の方は、とにかく大阪が好き。大阪を良くすることなら、どんな協力も惜しまない。例えば、預入総額の一部を寄付し

運営は、地域が思いついたことを主体的にやればいいんです。本部は、承認作業をし、サポートする。けれど、本部が、本気で熱くサポートしている状態にあるかという、まだまだ足りない。それゆえ、「勝手にやるのは、責任が生じて怖い」と、しり込みしてしまう地域も出現しているかもしれません。従って、現場をどれだけ応援してあげられるかが、本部の課題ですね。

上條 いや、逆に埼玉りそな銀行は、本部の意見を待ち受ける傾向にあると感じています。例えば社員向けのビデオニュースを例にとってみると、本部発のニュースが7割を占めている。埼玉りそな銀行は、4つの地域から成り立っていますが、もう少し意図的に地域発の情

**社員の自律こそが
 現場力の源**

藤沢 なるほど。社員一人ひとりの意識がCSRを支えているということですね。

上條 あとは、「現場力」を大事にしてもらいたい。銀行の「現場力」が何かとい



株式会社りそな銀行 代表取締役社長
岩田 直樹
 [いわた なおき]

自分たちの収益は、
 まずお客さまの役に
 立ってからでいい。



マニュアルや役割を超えた
 社員のパワー、「現場力」を
 大事にしたい。

株式会社埼玉りそな銀行 代表取締役社長
上條 正仁
 [かみじょう まさひと]





特集1 環境と金融の深～い関係

環境に対する個人の意識の変化。
それが環境ビジネスに大きな変化をもたらしめています。

今にも海中へ沈みそうな島国ツバル。海に崩落していくアラスカの氷河……気候変動による自然の変化が刻々と伝えられる世の中。しかし遠く離れた日本ではエネルギーを大量に消費して、快適な生活を送っています。これまでなかなか国民全体の動きに結びつかなかった環境への問題意識。しかし政府が掲げた「CO₂1990年比25%削減」やそれに伴う地球温暖化防止のための国民運動「チャレンジ25キャンペーン」などの流れをきっかけに、環境問題への関心が高

まっています。今、地球にやさしい行動を促すうねりが起きているのです。こうした状況下において、金融機関には何ができ、また何が期待されているのでしょうか？ もちろん、環境負荷低減のために、オフィスにおける省エネや紙使用量の削減などに取り組むことは必要です。りそなグループでも電力使用量やコピー用紙の削減を進めてきましたが、工場などを持たない金融サービス業というビジネスの特性上、自社における省エネだけではその効果は限定的です。た

だ、銀行には、個人法人を含めたくさんのお客さまがいます。そこで、人々の身近な場所である「銀行」という立場を活かし、例えば、紙資源の削減につながる「通帳を発行しない普通預金口座」「TIMO」や「ATM-インターネットバンキング」の利用推奨などを通じて、個人のお客さまに環境にやさしい行動を呼びかけているのです。また、環境をテーマにしたビジネスマッチング「環境商談会」や「環境ビジネス」をテーマとした研究会の定期開催などにより、地域企

環境商談会

りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな総合研究所の3社は、りそな銀行と取引のある環境事業者と連携、同事業者が省エネ・コスト削減に考慮した商品を出品・紹介するという展示型の商談会「りそな環境商談会」を2009年7月に開催しました。「省エネ法」の改正で環境に関する規制が強まったこともあり、来場者の関心はとて高く、省エネやコスト削減につながる技術やサービスを吟味、担当者の説明を熱心に聞き入っていました。



エコな取り組みを呼びかける!

りそなグループでは、2008年10月から、通帳を発行しない預金口座「TIMO」を対象商品として、環境省が推進する「エコ・アクション・ポイント」事業に参加。これは、環境に配慮した商品・サービスの購入やエコイベントの参加によってポイントが貯まる仕組みです。これまでにりそなグループでは35万件以上のポイントを発行。同事業参加企業の中でトップクラスの実績を誇っています。また、りそな銀行では、「TIMO」や税金納付時のATMの利用など「紙を使わないサービス」を選択してくださったお客さまに、「エコの木」のポスターへ葉っぱに見立てた緑のシールを貼っていただく運動を行うなど、銀行取引においても環境保護を意識した行動を呼びかけています。

通帳を発行しない普通預金口座「TIMO」
「TIMO」は通帳を発行しませんので、紙削減へのご協力に
対して、50エコ・アクション・ポイントをさしあげています。



りそなと環境

エコな取り組みを応援する!

りそなグループでは、法人・個人のお取引先の環境保護への取り組みを積極的に応援するため、数々の商品プランを提供しています。例えばマイカーローンでは、エコカーを購入される方向けの「エコ得プラン^{※1}」、「eco得プラン^{※2}」。リフォームローンでは、太陽光発電を導入される方向けの「ソーラープラン^{※1}」や、住宅エコポイント対象のリフォームをされる方向けの「エコ得プラン^{※2}」などをご用意。法人のお取引先向けにも、地球温暖化対策に係る設備導入をされる企業向けの「りそな環境融資エコ^{※2}」、「埼玉りそな環境配慮型融資^{※1}」、「環境配慮型シンジケートローン^{※2}」、「かんきょう計画^{※2}」などの融資商品をご用意し、活用を呼びかけています。

※1:埼玉りそな銀行で取り扱います
※2:りそな銀行で取り扱います



業に向けても環境問題への意識を高め
てもらおうと促しています。
こうした活動を通じて、人々の意識が
変化し、「エコカーに買い替えたい」「環境
ビジネスを始めたい」と強く望むよう
になれば、その想いを金融面でサポートで
きる体制も整えています。エコ住宅・エコ
カー購入のためのローン商品や環境に配
慮した設備投資を行う企業向けの融資
商品などを相次いで導入し、個人・企業
を問わず環境問題に積極的に取り組む
方々を応援しているのです。

た意思決定を約束する「国連責任投資
原則」にりそな銀行が署名。年金資産の
運用や投資に際し、自ら実践すること
も、年金基金などの投資家に対しても
こうした投資手法を推奨しています。
「金融は社会の血液」とよく言われま
す。金融機能を通じて、社会へ環境問題
について働きかけていくこと。そうするこ
とで、世の中が、そして地球が、少しずつ
きれいになっていく。そう考えれば、金融
機関も環境問題に対して大きなチカラ
を発揮できるはず。そして、これこ
そが、金融機関に最も期待される役割と
いえるのではないのでしょうか？

地球大好き!みんなでeco!! 近畿大阪銀行!



近畿大阪銀行では、「地球大好き!みんなでeco!!」をキャッチフレーズに、地域における環境保護に積極的に取り組んでいます。2009年9月には、営業自動車やバイクの半数を環境にやさしい電動アシスト自転車に切り替えました。

2009年12月には、大阪府域で花いっぱいのもちづくりを推進する「大阪・花のもちづくりエコ作戦」を支援するため、大阪府と確認書を締結。定期預金「花いっぱい」の金利の一部で花の種を得て、府内の小中学校にプレゼントし、育ててもらう企画を実施しました。この企画は多くのの人々の賛同を得て、発売後わずか3日で完売となりました。

2010年2月には「環境モデル都市」堺市が目指す低炭素都市「クールシティ・堺」の実現を金融面からサポートしようと、堺市で営業する22の金融機関に呼びかけ、「SAKAIエコ・ファイナンスサポーターズ倶楽部」を設立。堺市と地球温暖化防止に関する協定を結びました。現在、近畿大阪銀行は、この「SAKAIエコ・ファイナンスサポーターズ倶楽部」の代表として、メンバーの金融機関の先頭に立ってさまざまな取り組みを進めています。

金融は社会を動かす 血液なんです。だから 環境×金融の重要性に気付いてほしい。



企業が「出会う」 日本が「つながる」

りそなDEモニター会
商品紹介とともに生の声を収集(1・2・5・7)
商品を試し、アンケートへ答える来場者(3・6)
東京での開催で出品された商品の数々(4)
農と食の展示・商談会
埼玉県内企業の特徴ある商品を出品(8・9)
多数の食品バイヤーの来場で販促会場(10・11・15)
商品の説明を熱心に聞いています(12・13・14)

【農と食の展示・商談会】

埼玉県と埼玉りそな銀行による「農と食の展示・商談会」。これは埼玉県内の食材のPRや販路開拓など、県内農業生産者・食品製造業等の皆さまのビジネスチャンス拡大を狙った取り組みです。昨今、「地産地消」という言葉が聞かれるようになりましたが、その実現を模索する企業はまだたくさん存在します。埼玉りそな銀行は、こうした取り組みを積極的にお手伝いしています。

え、りそなグループでは、さまざまな企画を展開しています。

例えば、中小企業の商品開発支援のためには、地域の消費者モニターから生の意見を聞くイベント企画「りそなDEモニター会」を実施。販路拡大を希望するお取引先には、「農と食の展示・商談会」など銀行が持つ幅広いネットワークを活用したビジネスマッチングを行っています。このように地域企業のビジネス展開を支援することで、地域の活性化に貢献しているのです。

また、地域企業の経営者にとって、事業承継や従業員の年金問題なども大きな課題です。信託機能を併せ持つりそな銀行では、遺言信託、企業年金、不動産など、総合的な見地から、オーダーメイドの解決策を提案することで、企業経営者の不安を解消。安心して企業活動に励んでもらえるように努めています。

「信託機能を活かして地域の不安解消に貢献！」 りそな銀行

高齢化社会を迎え、企業オーナーや地主の方に限らず、相続の問題に頭を悩ます方が年々増えています。信託機能を持つりそなグループでは、遺言信託や遺産整理業務を活用して、相続に係る問題解決を提案しています。また、手数料を低廉化した「相続手続き安心パック」、自分が認知症になった

際の不安を解消する「老後のご安心プラン」など、さまざまなニーズに応えられるよう、サービスの改善も続けています。信託機能を利用すれば、遺産の一部を社会貢献団体に遺贈することもできます。

こうしたソリューションサービスを、ワンストップで提供できるよう、りそな

グループは2009年4月にりそな銀行とりそな信託銀行を合併しました。銀行そのものに信託機能を持たせることで、より地域に近いところで、多様なニーズに対してスピーディーに対応できるようになりました。

「地元埼玉とともに発展する銀行を目指しています！」 埼玉りそな銀行

埼玉りそな銀行では、「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、埼玉県等と連携してさまざまな取り組みを行っています。2009年11月には全国生涯学習フェスティバル「まなびピア埼玉2009」にブースを出展。子ども向け金融教育や環境をテーマにしたミニセミナーなどを行いました。また、2009年12月には埼玉県と共催で「農と食の展示・商談会」を前

年度に引き続き開催。このほか埼玉県の住宅関連施策とタイアップした住宅ローンやリフォームローンのお取扱いなど、地域の施策と連携してさまざまな取り組みを実施しています。

行政との連携に加え、大学とのリリースンも大切にしています。埼玉大学をはじめとする県内に拠点のある9つの大学と連携、銀行の持つ独自ネットワークを活用し、大学が持つ研究成果やノ

ウハウ等の地域への還元に取り組んでいます。さらに産学連携ニーズのある企業に対し提携大学との引き合わせを行うなど、企業の皆さまの中長期的な成長をサポートしています。

また2008年度より埼玉大学へ寄附講義を開設、将来の地域経済を担う人材の育成のお手伝いを通して、地域社会の発展に貢献したいと考えています。

【りそなDEモニター会】

企業自慢の商品を使い手が厳しくチェックするモニター会。りそな銀行では、参加者を女性に限定した「りそなDEモニター会」を実施しています。「シビアな女性の本音は、マーケティングに存分に活かせる」と企業側からの人気も高く、大阪に続き東京でも2010年3月に初めて開催されました。

「中小企業は2009年1～3月期を底として持ち直しの動きが見られるが、水準自体は依然として低い」（中小企業白書2010年版）。デフレや円高の進行をはじめ、中小企業が直面している経済はまだ厳しい状態。しかし、こうした環境下でも着々と力を蓄えている企業はたくさん存在するのです。地域の企業が活性化すれば、その地域の人々もまた活き活きとしてくるはず……。地域活性化のために金融機関に何が求められているのでしょうか。

金融機関の本来業務は、預金や貸出、為替などの業務を通じて世の中にお金の流れをつくること。地域の中小企業のサポートを考えたととき、まず思いつくのは事業資金など金融面での支援です。しかし、銀行の持つ特性を活かせば、地域企業の活性化にもっと多面的な貢献ができるはずと考



りそなキッズマネーアカデミーに参加したみんなでピース! 最後に子どもたちが言ってくれた「銀行員になりたい!」という言葉に先生役の社員は感激

毎日新聞社×りそなキッズマネーアカデミー。初日は、りそな銀行でお金の勉強。翌日は、毎日新聞社を見学。充実の2日間コースでした

「とても緊張するけど、がんばります!」。笑顔の中にもドキドキ感が交じります

エコノミクス甲子園の参加者。各チーム、やる気満々で臨みます

▲箕面市役所の職員扮するエコレンジャーが登場! 市が推進する環境教育とりそなキッズアカデミーが合体しました

▲一日支店長を体験する子どもたち。大切な役割に責任感でいっぱい

▲参加者全員が獲得をめざすトロフィーは会場で燦然と輝きます

▲「正解!」最も盛り上がる早押しクイズ。正解者にはレイ(花輪)が贈られます

東京工科大学とのコラボレーションで、E-ラーニング教材を開発。誰にでも自由に勉強してもらえるよう、りそなグループHPに掲載しています

中学生が東京本社を見学。働くことの大切さや意義を学びました

関東大会の優勝者。りそなホールディングス会長の細谷がねぎらいました

埼玉大会の優勝チーム。「全国大会もこの勢いで!」

▲りそなグループの社員が考案したゲームキットを使って、ワクワク、ドキドキしながら、楽しく勉強しています!

▲小学校に出張授業! 学校やPTAからの依頼が年々増加しています

▲関西大会の参加者。りそな銀行と近畿大阪銀行のボランティアスタッフによって運営されています

▲真剣に考えているのはボードクイズ! チャレンジしている問題は……「住宅ローンの返済方法、「元利均等返済」と「元金均等返済」のうち、総返済額が多くなるのはどちらでしょう?」。正解は左下に。

小学生も、中学生も、活動いろいろ! 拡大中!

右ページ写真:エコノミクス甲子園
左ページ写真:子ども向け金融経済教育

※「まなびピア」は、あらゆる世代の人たちへ学ぶ楽しさや大切さを伝える参加体験型のイベント。毎年各県の持ち回りで実行されている

しかし金融教育が必要なのは高校生だけではありません。お金のおもしろさを知るためには、幼いころから興味を持ってもらうことがなにより大切です。そこで小学生へ贈るのが「りそなキッズマネーアカデミー」。りそなグループの社員自らが開発したこのプログラムは、お金の大切さや働くことの大切さを身につけ、さらに楽しくやさしく経済の仕組みを学ぶ機会も創り出しています。また将来の進路を考えるヒントを与えたいという願いから、中学生には銀行の本店支店で職場体験や企業見学を実施しています。

いずれの取り組みも次世代が金融知力を身につけ、将来の夢を自らの手で実現する力を身につけてほしいと願う心から。りそなグループは若者たちの明るい未来をいつも応援しています。

将来のライフデザインを描き、自分の夢を叶えるには、お金とその役割を知ることが大切です。でも、学業との兼ね合いや、日本特有の金銭教育への抵抗感から、教育現場での金融経済教育は後回しにされているのが現実。若い人たちに活きた金融知識を身につけてもらいたい! ……そんな金融に関わる人々の願いを叶える催しが、高校生向け金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」です。主催は、「金融知力」の大切さを伝え、身につける場を提供しているNPO法人金融知力普及協会。りそなグループは、協会の活動に賛同し、「エコノミクス甲子園」を第1回大会からお手伝いしています。特に、2009年の埼玉大会は、全国生涯学習フェスティバル「まなびピア埼玉2009」と連携、埼玉県とのコラボレーションも実現するという、まさに地域密着を旨とするりそなグループが主催するにふさわしい、新しいスタイルが実現しました。

人生設計に必要な金融知識をゲーム感覚で楽しく学ぶ

子どもたちのために

人生を豊かにする「金融知識」を伝えています。

金融機関が若者たちに贈ることができる最大のプレゼントといえば、「金融経済」という生きていくために必要な知識を伝えること。

りそなグループでは小学生向けの「りそなキッズマネーアカデミー」をはじめ、中学生の「職場体験・企業見学」や高校生向け「エコノミクス甲子園」と幅広い年代の若者に人生に必要な不可欠な「お金との付き合い方」を伝えています。

次世代に明るい未来を! りそなグループの願いです。

がんばれ若者!

毎日、社員食堂で行う 途上国への「学校給食」寄付運動 TABLE FOR TWO



2009年4月から2010年3月までの1年間に95,626食の注文があり、募金とあわせて約450人分の年間給食費をまかなうことができました

TABLE FOR TWOは、企業の社員食堂で低カロリーなヘルシーメニューを注文すると、食事代金の中から20円が、開発途上国の子どもの学校給食費として寄付される仕組み。先進国のメタボ対策と開発途上国の飢饉を同時に解決できるという日本発の社会貢献活動で、りそなグループさんには各銀行の本社食堂などで参加いただいています。

こういった社会貢献の活動というのは、なかなか理解していただくのに時間かかるのですが、りそなグループさんでは、いち早く参加を表明いただきました。経営トップの方をはじめ、社員の皆さんに好意的に協力いただいて、今現在、一番多く給食を提供して下さっている会社のひとつです。本当に感謝しております。



NPO法人 TABLE FOR TWO International 事務局長 小暮 真久

★正解:「元利均等返済」

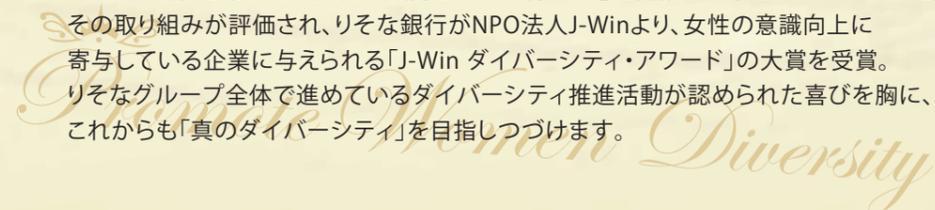


りそなグループのチカラの秘密、教えます!

しなやかに 躍進する女性たち



お客さまのほぼ半数が女性であり、社員の約6割が女性であるりそなグループ。こうした現状を踏まえ、「女性に支持される銀行No.1」を目指し改革を進めてきました。その取り組みが評価され、りそな銀行がNPO法人J-Winより、女性の意識向上に寄与している企業に与えられる「J-Win ダイバーシティ・アワード」の大賞を受賞。りそなグループ全体で進めているダイバーシティ推進活動が認められた喜びを胸に、これからも「真のダイバーシティ」を目指しつづけます。



社員の「個性」を大切に、真の「ダイバーシティ」を目指す



【インタビュー】
りそなホールディングス/りそな銀行
人材サービス部 ダイバーシティ推進グループ
前島孝子・後藤恵美子

りそなグループでは、これまで女性が活躍できる職場環境の整備や女性のネットワーク作りを推進してきました。その結果、育児休業取得者や育児勤務の増加、管理職数の増加や職域の拡大など女性活躍の風土は着実に前進しています。そこでダイバーシティ推進グループでは、すべての社員が働きやすい職場を目指し、男性にも積極的な育児参加を呼びかけています。さらに、ダイバーシティを念頭に置いた「人材戦略」を実施。性別・年齢・雇用形態に関係なく機会を与え、「頑張る人すべてが評価される会社」を目指しています。

ダイバーシティ推進はまだまだ道半ば。今回の「J-Win ダイバーシティ・アワード」大賞受賞は今後の励みと受け止め、これからも「ダイバーシティ」推進に向けて邁進していきます。

頑張る人すべてが
評価される企業をめざして

ウーマンズカウンスル インタビュー

interview

魅力ある『りそな』を目指して ～ウーマンズカウンスルの活動

ウーマンズカウンスルは2005年に設立された経営直轄の諮問機関です。

経営にもっと女性の声を反映させ、女性が生き活きと活躍できる職場環境を作ろうと発足しました。キャッチフレーズは「選ばれたいね。働きたいね。魅力ある『りそな』を目指します。充実した毎日のために」。女性たちが働きやすい職場環境にするために、『りそな』が魅力的な企業となり、お客さまや学生から「選ばれる企業」になるために何ができるか考える組織として活動してきました。

りそなグループでは女性の活躍を促進するさまざまな制度が作られています。ウーマンズカウンスルはこれらの制度づくりに女性ならではの視点を活かして係る一方、制度の活用を促進するために周知活動等も行ってきました。使う人の目線で作られた制度と社内周知活動の結果、利用者は年々増加しています。

また女性のキャリア形成をサポートするために、管理職や



専門職で活躍している女性社員をロールモデルとして紹介したり、セミナーや研修を提案。女性が自ら積極的に自分自身のキャリアアップを考えるきっかけづくりを提供してきました。

今回の「J-Win ダイバーシティ・アワード」大賞の受賞理由には、「性別・年齢・雇用形態といった区別にとらわれないこと、一人ひとりの社員が持つ能力を最大限引き出す努力をしている」点があげられています。

女性も長く生き活きと働き続ける職場に変わりつつあるりそなグループ。今後もすべての社員が生き活きと働くことができる職場になるように活動を続けていきたいと思っています。

「私のチカラ」プロジェクト新始動。

—もっと、あなたの気持ちへ—

「りそな『私のチカラ』プロジェクト」は女性社員を中心に、女性ならではの視点での商品開発やさまざまなサービスを企画。女性だからこそ分かる世の中の女性のニーズに応え、フリーローン、投資商品などが生まれました。2010年7月には新たに保障性保険を発売。これはお客さまにとって大事な保障や仕組みを、多くの女性の声を集めて作った商品です。店頭でのサービスやプロモーション活動でも、女性独自のアイデアが随所に活かされています。



使う人の
目線が活かされた
社員に優しい
制度の数々



「出産・育児がひと段落したら復職したい!」
→JOBリターン制度



「子育てが終わるまではパートナー社員(パートタイム)として働きたい!」
→社員・パートナー社員 転換制度



「子どもの一歳の誕生日までは一緒に過ごしたい!」
→育児休業を1年1ヶ月に延長
※2010年6月30日より1年2ヶ月に延長。

他にも、パートナー社員から正社員への「社員転換制度」や育児のための「短時間勤務制度」なども整備されています。

りそなグループの

進化論

サービスには、「上限」なんてありません。

りそなグループでは、日々寄せられるお客さま一人ひとりのご意見・ご要望に耳を澄ませ、それをヒントに少しずつ、でも着実にレベル・アップしたサービスを目指しています。

¥0

ATM手数料無料に!

17:00

営業時間延長!

りそなやるな

Q 銀行の営業時間は15時まで。短すぎませんか?

A りそな銀行・埼玉りそな銀行の窓口は平日17時まで営業しています!
平成16年4月～

Q 振込手数料が高いんですけど……

A りそなグループ各銀行宛の振込手数料は0円、りそなグループ以外の銀行への振込手数料100円(税込)です!!
平成16年4月～
※電話やインターネットによる振込の場合



「お客さまが立ち、銀行員は座って応対」。旧来の銀行のスタイル。



ローンや資産運用などのご相談も、預金などの取引も、同じカウンターでご利用を承っていました。



窓口で順番をお呼びするまで、お客さまのご用件を承ることができていませんでした。

Q なぜ自分のお金を引き出すのに手数料がかかるの?

A りそなグループ各行ではATMの時間外手数料を廃止しました!※
平成19年11月～
※りそなグループ各銀行のキャッシュカードをりそなグループ各銀行のATMで利用した場合

Q 現金入金できるのが平日中のみって困ります

A 平日だけでなく、土日祝日も19時まで入金可能です!
平成16年6月～

Q 銀行の営業時間は15時まで。短すぎませんか?

A りそな銀行・埼玉りそな銀行の窓口は平日17時まで営業しています!
平成16年4月～

Q 振込手数料が高いんですけど……

A りそなグループ各銀行宛の振込手数料は0円、りそなグループ以外の銀行への振込手数料100円(税込)です!!
平成16年4月～
※電話やインターネットによる振込の場合



「お客さまが立ち、銀行員は座って応対」。旧来の銀行のスタイル。



ローンや資産運用などのご相談も、預金などの取引も、同じカウンターでご利用を承っていました。



窓口で順番をお呼びするまで、お客さまのご用件を承ることができていませんでした。



クイックナビ

税公金の納付や振込などの手続きは、専用のATMを併設したクイックナビで。書類の記入が不要になるなどスピーディーな対応が可能になりました。



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対応。ブース方式なので落ち着いた雰囲気です。じっくり相談いただけます。



総合受付

入り口から一番近いところに構える総合受付。お待たせすることなくご用件を伺い、担当ブースにご案内します。

こんな店舗もあります! 個人向け新型店舗 「個人スマート店」

カウンターを隔てない形のオープンな相談コーナーを設置し、より気軽にご相談いただける空間を創出しています。



サービスもどんどん進化中!

金融業はサービス業!
りそなグループがめざす場所

りそなグループは、「金融業」から「金融サービス業」への進化を目指しています。そのための秘訣は、お客さまの率直な声にぎゅっと凝縮しているはず……この声に真摯に応えることがサービス改革の第一歩と考え、一つひとつ実現してきました。例えば、「銀行での待ち時間が長い」というご意見。また、「お金の相談なのに、他人から丸見え。人の視線が気になってじっくり相談できない」という指摘。これらのお客さまが抱いて当然の問題点は、お客さまへの応対方法や事務手続きの流れを変え、同時に店舗をリニューアルすることで改善してきました。

また、これまで各銀行横並びで展開されていた窓口営業時間や手数料体系をお客さま目線で徹底的に見直し。平日17時までの窓口営業や、ATM時間外手数料の廃止などを実現しています。

ほんの少しお客さま目線に立つだけで、改良できるサービスがたくさん見えてくる……そう実感する毎日です。

真のリテールバンクの 確立を目指す 『りそな』の源泉

りそなグループでは、本業を通じた活動がCSRだと考えています。そこで経済の動きを冷静に見続けてきた経済ジャーナリスト・財部誠一氏が、りそなグループのトップ・細谷英二と対談し、「りそなグループ」の活動の源泉を探りました。



財部 細谷会長は、7年前「りそな」再生」を託された公的資金が投入されたりりそなホールディングスの会長に就任しました。現時点のりそなグループがどうなっているのかを象徴的に表したのが、リーマンショック直後に大手行で唯一、黒字を出したことです。

細谷 2009年3月、多くの銀行が赤字に転落する中、りそなホールディングスは1千億円以上の最終利益を計上できました。私たちは、リテールバンクとして個人のお客さまを大切にしている以上、個人のお客さまの虎の子を預かっている形での経営をやるうと考えてきました。だから、サブプライムローンに関わる商品をいっさい持たなかった。おそらく日本の大手行においては、りそなグループだけです。そのためリーマンショック後の下げぶれリスクが、ほかの銀行と比べてきわめて少なかったのです。

財部 りそなグループ独自の運用姿勢ですね。細谷会長は、会長に就任直後も、旧態依然たる銀行界では考えられないような改革を進めてこられました。

細谷 りそなグループ再生に向けていわゆるバランスシートを抜本的に改革し、不良債権の処理、関連子会社の整理をしました。それから「経営には、将来リスクをできるだけ排除するのが大事」と考え、約1兆円の持ち合い株式の整理、また、OBの方々のご理解を得て企業年金の減額を実施しました。最初の年に1兆6千6百億円を越える巨額の赤字を計上しましたが、おかげさまで初期段階での思いきった改革が功を奏し、りそなグループは、3年目から持続的な黒

字体質に生まれ変わりました。リーマンショック直後に黒字を出すことができたのは、これらの改革の成果でもあります。

個人・中小企業を重視する「リテール」に特化

財部 りそなグループは、改革を進める一方、個人や中小企業を大切にしているリテールに特化し大きな方向転換をしました。

細谷 リテール分野こそが、一番の成長分野だと思っているからです。実際、りそなグループでは、貸出の85%が住宅ローンや中小企業向けとなっています。それから今、中小企業のお客さまは「息子に事業承継させたい」「M&Aをしたい」「退職金の制度を見直したい」など、さまざまな経営課題を抱えているらっしゃいます。昨年、りそな信託銀行とりそな銀行を合併したことで信託機能をワンストップに提供できるようになりました。このような機能を活用し、単に「お金を貸す」ではなく、お客さまのニーズに「つひとつお応えし、提案するという方向へ、生懸命シフトしているところです。

企業文化を変革、「銀行は特別」から「銀行はサービス業」へ

財部 なるほど。私は、もうひとつ、りそなグループを見るときにポイントになるのは「企業文化」だと思っています。細谷会長は「銀行は特別な存在ではない。普通の会社であり、サービス業である」とおっしゃっていますね。

細谷 その言葉は、就任したときから貫

して社員に言い続けていますね。「普通の会社になろう」とすれば、世の中の優れたものを謙虚に学ぶ気持ちで根付くはずですから、「常にお客さま目線でいよう」とも伝えていきます。まだまだ道半ばではありますが、社員には、「サービス業を担っている」という自覚が浸透しつつあります。

財部 ある企業の経営者が「企業は、突然悪くなるのではなく長い時間をかけてダメになっていく。したがって、企業再生には、社員の意識をはじめとする企業文化そのものを変える必要がある」とおっしゃっていました。

細谷 実は、りそなグループが黒字になった頃、改革のテンポが遅くなってきたんです。IBMを再建したルイス・ガーサナー氏にその話をすると、「IBMも黒字になったとたん、社員が『昔』に戻ろうとした。それを止めるには、企業文化を変えることだ」とアドバイスしてくださいました。私は、企業文化に、「サービスインベーターの組織なんだ」という遺伝子を植えつけることが、りそなグループの最大の課題だと考え、社員との直接対話を含めて、企業文化の変革に力を入れていきます。

企業文化の変革に、ダイバーシティイニシアチブを導入

財部 短期間で合併を繰り返した銀行は社員が出身行ごとに対立していて、企業文化を統一することが難しいという印象があります。りそなグループではどうですか。

細谷 りそなグループの場合、私が異業種から来たことに加え、社外取締役によるガバ



財部 誠一 (たからべ・せいいち) 経済ジャーナリスト

大学卒業後、野村證券に入社。同社退社後、3年間の出版社勤務を経てフリーランスジャーナリストに。金融、経済誌に多く寄稿し、気鋭のジャーナリストとして期待されTVやラジオで活躍中。また、経済政策シンクタンク「ハーバード・ジャパン」を主宰し「財政均衡法」など各種の政策提言を行っている。



ナンスが、アドバンテージとなりました。また、人事制度と人事評価の抜本的な改革、つまり、本場に頑張った人が正場に評価される仕組みづくりに力を入れています。納得感が高く、かつオープンな人事システムにしていくことが、旧行ベースの対立も含めたさまざまな壁をなくすことにつながっていくと考えています。

財部 具体的にはどのような改革をしたのですか。

細谷 人事制度については、ダイバーシティマネジメントを徹底しています。男性、女性、総合職・一般職、パート・正社員などの差別をやめ、すべて公平に挑戦できる人事の枠組みを作ってきました。私が銀行に来て感じたのは、男性社員はエスカレーターに乗り、女性は階段を登って昇進していく、ということでした。まずは女性の活躍の場を広げられた。もうエスカレーターを止める。全員が階段を登って昇進していく」と、銀行にありがちな昇進システムを改善し、女性のリーダー研修などを始めたんです。また、育児と仕事の両立ができるよう、子育ての期間中はパート社員にシフトし、子育てが終了したら社員に戻れる制度も設けた。さらに、実力のあるパート社員が正社員になる門戸を広げたり、正社員とパート社員の給与格差をなくす制度も定着させています。

財部 そうすることで行内にどのような変化が生まれましたか。

細谷 私は国鉄にいたので、銀行の年次主義の人事というのはよくわかっていますが、結局、それを打破することが官僚的な組織

を変えることになりました。りそな銀行の場合、社長が昭和54年採用ですが、副社長が51年と53年です。社長人事は、外部の専門家を活用しながら、潜在的な資質を5回にわたつていろいろなフィルターにかけ、「この人こそトップにふさわしい」という形で選びました。しかも、そのプロセスを公開しています。

財部 トップ人事が実践していたら、誰も文句を言えないですね。

細谷 2年おきに社員のモチベーション・リサーチをやっていますが、年々、経営陣や人事制度に対する信頼感が高まっています。社員の意識がどんどん変わってきているのでしよう。

財部 この人事制度の改革はまだ続くのですか。

細谷 はい。業績評価が最大の評価ではなく、お客さまと誠実なコミュニケーションをとり、お客さまから信頼されるという部分を大きく評価しようと考えています。今年から、「人間力」を鍛える研修プログラムを入れるなど、もうワンランク上の人事評価の設定に挑戦しています。お客さまからの「人」の「りそな」という口コミ評価を、ぜひ勝ち得ていきたいです。

社員が自主的に作ったものが本物のCSRに成りうる

財部 ところで、細谷会長はCSR(企業の社会的責任)について、どうお考えですか。

細谷 やはり世の中からどう評価されるかが、あらゆる企業の持続的成長のベースになるでしょうから、大切な取り組みだと思っ

ています。そして、企業価値というものは、ゆるるステークホルダー、つまり、お客さま、地域社会、株主、従業員からの信頼の総和だと考えています。

財部 正直、私は二種の流行物のようにCSRに取り組み風潮には懐疑的ですが、りそなグループのCSRの取り組みは、他企業とどう違うのか教えてください。

細谷 いくつもの活動をしています。子どものための金融経済教育「キッズマネーアカデミー」などは、りそなグループが初めて黒字計上したとき、「公的資金のおかげ。世の中の皆さまに恩返しをしたい」という社員たちが自主的に企画参加しているもので、まさに、社員の知恵と汗と時間で作り上げた活動です。また、金融サービス業という本業を通じてさまざまな社会的課題解決にも取り組んでいます。こういうものが、本物のCSRであり、企業のブランド力をも上げる本質ではないでしょうか。

経営トップの使命は、「危機を良き友」に改革を継続すること

財部 さて、りそなグループとしては、企業の社会的責任として果たさなければならぬ大きな課題として「公的資金の返済」があります。

細谷 はい、経営トップとして最大の課題です。これまでに約1兆4,400億円を返済しましたが、今なお2兆852億円の公的資金が残っています。返済原資の約8割を積み立てていますので、ゴールは見えてきています。しかし、今回の金融危機以降、銀行は、

もつと高い健全性がなければ危機に対応できないのではないか」ということで、世界的に規制を強化することになりました。現在、「りそな」は14%の自己資本を保持していますが、今後の議論の中ではより高い水準で維持していかなければならなくなる可能性があります。しかも、資本の質自体も良くしなければなりません。そのため、現段階で一気に返済するわけにはいきませんので、非常に心苦しいのですが、皆さんに公的資金完済の具体的なシナリオをはっきりとお伝えできない状況にあります。

財部 一気に返済はできないが、公的資金の返済が「りそな」の経営に対する負担にはなっていない、という理解でよろしいのでしょうか。

細谷 はい。公的資金を背負っている事実が、「昔の銀行に戻ってはいけない」と社員の心の改革面においてプラスに働いている意味では、ポジティブに受け止めています。

財部 では、新たな挑戦についてはいかがですか。

細谷 さらなるロココストオペレーションを進めていきます。今後約1年半かけて営業店の端末をすべて取り換え、ペーパーレスのオペレーションに変更。銀行の伝統的な通帳と印鑑を排除し、ICカードと指認証ですべてのサービスが成り立つ銀行に生まれ変わろうという挑戦を始めています。「危機を良き友」にして、改革を続けていくのが経営トップの使命だと、心に誓っています。

財部 これからも細谷会長には頑張ってくださいたいです。応援しています。

