

RESONA WAY

CSR Report 2012 ハイライト編

だから、
『りそな』は
進化し続けます。

RESONA WAY

CSR Report
2012
[ハイライト編]

■銀行ネットワーク (2012年7月末日現在)



RESONA WAY

CSR Report 2012 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 CSR推進室

●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
●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
ホームページ <http://www.resona-gr.co.jp/>
Facebook <http://www.facebook.com/resonagr/>
発行: 2012年10月

『CSRレポート2012 データ編』のご紹介
この「CSRレポート2012 ハイライト編」では、2011年度のCSRに関する主要な取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2012 データ編」にまとめ、ホームページで公開しています。ぜひ合わせてご覧ください。
<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/report/>

未来が変わる。
日本が変わる。
チャレンジ
25

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。



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」は、現在のグループの形となり10年目という節目の年を迎えることとなりました。2003年には、公的資金の注入という形で多くの皆さまにご支援をいただき、事業を継続させていただきました。以後、私たちは、自分たちのしていることが本当にお客さまのためになっているのか、社会のためになっているのかを自問自答しながら、「真のリテールバンクの確立」に向けたさまざまな改革に取り組んでまいりました。これは、役員・従業員の一人ひとりが、お客さまのため、地域社会のため、次世代のために何ができるのかを考え日々の業務に取り組んでいくこととする、「りそなグループ」が考えるCSR(企業の社会的責任)の原点でもあります。

そこで、このCSRレポート ハイライト編では、「りそなグループ」を支えてくださった多くの皆さまへの感謝の気持ちを込め、約10年の改革の軌跡を振り返りながら、その成果の一部とこれから進んでいきたい方向をご報告させていただきます。本レポートをお読みいただき、私たちの想いが皆さまに共鳴し、「りそなグループ」に対するご理解を深めていただくきっかけになりましたら、このうえない喜びにほかなりません。

りそなグループ



本レポートのカテゴリーについて

■コーポレートガバナンス ■人権 ■ダイバーシティ ■コンプライアンス
■消費者課題/お客さまサービス ■コミュニティ ■環境

本レポートでは『りそなグループCSR方針』で定める7つの課題に関連する内容について、インデックスを付けて紹介しております。

用語解説

■コーポレートガバナンス
企業統治の意味で、企業の経営を監視する仕組みのこと。
■ダイバーシティ
雇用機会の均等や多様な働き方を指す言葉で、人種、性別、年齢、信仰などにこだわることなく人材を受け入れ、それぞれの個性を生かした経営という意味。

りそなグループの概要 (2012年3月31日現在)

グループ連結総資産額約43兆円

りそなホールディングス ●資本金/3,404億円 ●従業員数/16,881人(連結)、533人(単体)

りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行
●資本金/2,799億円 ●有人店舗数/337店※ ●従業員数/9,499人	●資本金/700億円 ●有人店舗数/127店※ ●従業員数/3,163人	●資本金/389億円 ●有人店舗数/128店※ ●従業員数/2,231人
※2012年7月31日現在		
りそなカード クレジットカード・信用保証	りそなキャピタル ベンチャーキャピタル	
りそな総合研究所 コンサルティング	りそな決済サービス ファクタリング	

消費者課題/お客さまサービス

はじめの一步は「銀行の常識」を捨てたこと。

2 ページ

コミュニティ

地域の元気づくりを応援し、さらにパイプ役になる。

4 ページ

消費者課題/お客さまサービス

未来への大切な想いを大きな安心へとつないでいただくために。

6 ページ

特集

未来を見つめた、「りそなグループ」10年目の決意。

だから、『りそな』は進化し続けます。

【社長 vs 若手社員 座談会】
これからも、変革のDNAで
お客さまの課題解決を。

8 ページ

コミュニティ

夢をかなえるチカラを、
未来のオトナたちへ。

14 ページ

環境

「銀行だからできる」ECOを、
たくさんの皆さまとともに。

16 ページ

ダイバーシティ

人権

男性か、女性かよりも、
「個性」でしょ。

18 ページ

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

企業文化を変え、人材を育む
ことで、本物のCSR経営を。

20 ページ



はじめの一步は「銀行の常識」を捨てたこと。

本当にお客さまの立場にたったサービスをご提供するために、
まずはお客さまの声をお聞きすることからはじめました。

voice

生まれ変わる
「りそなグループ」に
何より必要だったのは、
私たちの意識改革でした。

窓口を3時で閉めたり、混雑する日にお客さまをお待たせするのは仕方のないことと、ずっと思っていました。でも、実際にお客さまから率直なご意見を伺って、それは銀行側の都合でしかないことに気づいたのです。まずは全社員の意識を変えて、「銀行の常識」と信じていたことを根底から覆すことに挑みました。そして、「待ち時間ゼロ運動」を皮切りにサービス改革を進めたのです。



りそな銀行
オペレーション改革部のメンバー



旧来の銀行に対するお客さまの声 /

待ち時間が長い

なぜ銀行は3時で閉まるの？



- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで窓口営業

1 総合受付

最初にご用件を伺い、
速やかに担当ブースへご案内

次世代型店舗 2004年11月～

お客さまが
「待たない」「押さない」「書かない」の
『3ない』を実現。



2 クイックナビ[Quick Navi]

税金等の振込、小切手入金、ATMで取扱できない振込などスピーディーにお手続きできます。



3 サービスカウンター

届け出事項の変更、通帳・キャッシュカードの再発行、生体認証登録などご本人様確認が必要な手続きもスムーズにお手続きできます。



4 コミュニケーションブース(相談ブース)

住宅ローン、投資信託の手続き、資産に関する相談など周囲や時間を気にせずご相談できます。



コミュニケーション端末(相談端末)

新端末は、商品のご案内やお取引をお客さまと対面しながらタッチパネル上で進め、生体認証ICキャッシュカードでご成約いただく仕組みを採用しているため、面倒な書類記入や、通帳・印鑑の持参が不要になりました。

他にもお客さまのニーズに合わせた新スタイル店舗を展開

心地良く落ち着いて相談できる空間を提供するために、店舗デザインをはじめさまざまなこだわりを追求。立地に配慮し、営業時間は平日午前11時～午後7時としています。



東京ミッドタウン支店
(りそな銀行) 2007年3月開設

ゆったりとした空間の中で、さまざまなご相談やご要望にお応えしています。専用サロンのほか、個室タイプの応接やセミナールームも備えています。



プライベートサロン ReLagze
(りそな銀行) 2011年11月開設

JR大阪駅から徒歩2分、地下鉄梅田駅から徒歩1分の至便な場所にあり、365日年中無休、午後7時まで営業。多忙な方にも便利にご利用いただける店舗です。



セブンデイズプラザ うめきた
(りそな銀行) 2012年4月開設

ローンや資産運用のご相談、ご契約などを専門に取扱うプラザ。会社帰りやお買い物のついでにお気軽に来店できるように平日夜間や休日にも営業しています。



うめだプラザ nanoka(なのか)
(近畿大阪銀行) 2012年7月開設

地域の元気づくりを応援し、さらにパイプ役になる。

地域社会が活気に満ちあふれ、相互につながることを、グループのネットワークを活かしてお手伝いしています。

voice

現場重視の「地域運営」からさらにグループ力を活かした“絆”の強化を目指しました。

「りそなグループ」では、本社主導型ではなく、現場がお伺いしたお客さまの声を地域で迅速に形にしていける地域運営を展開しています。いただいたご要望の一つが、「地域を越えたビジネスのサポート」でした。これを実践すべく、関東・関西の営業基盤をつなぎ、お取引先の期待にお応えしようとさまざまな商談会などの試みを行っています。また、同じような想いを持った金融機関と、より多くの地域をつなぐネットワークの構築にも取り組んでいます。

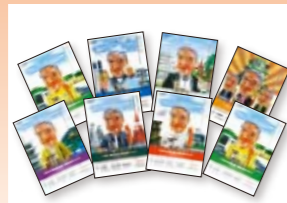
近畿大阪銀行
営業統括部
情報リレーション室
藤田 千恵



地域を
応援する
ファンド

「りそな・地域応援・資産分散
ファンド・シリーズ」取扱開始
(2006年6月～)

地元企業の株式・海外債券・リート(不動産投資信託証券)に分散投資する投資信託。収益金を通じて、地域の社会貢献団体などへの寄付も実施。



りそな銀行 埼玉りそな銀行 近畿大阪銀行

近畿大阪銀行 × 埼玉りそな銀行

ネットワーク商談会 IN 大阪 被災地の銀行にもご参加いただきました。

近畿大阪銀行は、2011年10月、埼玉りそな銀行や4つの地方銀行(広島銀行、伊予銀行、肥後銀行、福井銀行)とともに「第2回ネットワーク商談会 IN 大阪」を開催しました。

東日本大震災からの力強い復興を後押しさせていただくため、今回は特別招待として福島県に拠点を置く東邦銀行にもご参加いただきました。



町おこし

天神橋筋商店街まちおこし
共同企画(2004年3月～)

NPO法人天神天満町街トラスト・大阪市立大学商学部と共同で、地域活性化のため、天神橋筋商店街オリジナル「清酒 百天満天」の製造・販売を企画し実現。

りそな銀行



REENAL presents
『天満天神繁昌亭チャリティ
寄席』(2005年7月～)

NPO法人国際落語振興会とりそな銀行が共同で開催。「天満天神繁昌亭」の建設資金として来場の方から募金をいただき全額寄付。2006年9月繁盛亭が枯落とし。

りそな銀行



りそな銀行 × 埼玉りそな銀行

オープンイノベーションセミナー

りそな銀行は2011年11月、「りそなグループ」のネットワークを活かし、大企業の有する技術課題の解決策を中小企業に広く求めるイベント「オープンイノベーションセミナー」を埼玉りそな銀行と協力して開催。りそな銀行大阪営業部のお取引先大企業3社と、埼玉りそな銀行のお取引先中小企業41社にご参加いただきました。



埼玉県は高い技術力を持つ中小企業の集積度が日本有数であることに着目。営業基盤(大阪と埼玉、大企業と中小企業)を相互に活用すれば、より多くのお取引先のニーズに、より高いクオリティでお応えできると考え開催に至りました。今後も同様のセミナー開催を予定しており、また、関東の大企業の技術課題への解決策を関西の中小企業に広く求めるイベントも企画中です。

りそな銀行 大阪営業部 営業第六部 マネージャー 藤田 晋一郎



このネットワーク商談会は地方銀行各行が連携してお取引先の新たな商いの流れを創り出し、地域経済活性化のお役に立つことを目的とするもので、今回のテーマも第1回と同じ「食」。当日は約450件の個別商談が行われ、その内300件を超える商談は、今後の成約が期待されています。

特別参加された東邦銀行ご担当者の声

遠い商圏で新しい絆を作れる、有意義な企画と感じました。

東北の企業が関西圏の商談会に参加するという、非常に良い経験をさせていただきました。出展した当行の取引先は、関西のバイヤーさまから生の声をお聞きすることができまし、距離や物流面の問題を克服して商談成立に至った企業もあります。遠く離れた商圏で福島に対する理解を深めていただき、新しい関係を作った点でも、意義の大きい企画だったと感じています。

東邦銀行 法人営業部 公務・地域振興室 ビジネスサポート担当 主任調査役 齋藤 康氏



産学連携

埼玉大学他、県内の大学と
連携協定(2004年9月～)

研究成果の地域社会への円滑な還元と、情報交換を通じた地域社会の発展への貢献を目的に、埼玉大学をはじめとする10大学と連携協定を締結。
埼玉りそな銀行



関西大学と包括的連携
(2004年11月～)

「産学連携活動を通じた地域社会の発展への貢献」を行うことを目的に、関西大学と包括的連携協定を締結。
りそな銀行



ビジネス
マッチング



農と食の展示・商談会
(2009年2月～)

埼玉りそな銀行が埼玉県と連携して開催。県内で農業や食品加工業を営む皆さまと県内外の食品担当バイヤーさまが一堂に会する県内最大級の食イベント。

埼玉りそな銀行

マーケティング
支援



りそなDEモニター会
(2009年3月～)

一般から募集した女性モニターの意見を、お取引先企業の商品開発に活かしていただくイベント。

りそな銀行 近畿大阪銀行

就職支援



JOBカフェOSAKA×
りそな銀行 合同就職説明会
(2010年11月～)

関西の次代を牽引する学生と、採用意欲が旺盛で元気な地元企業との出会いの場を創出することを目的に、りそな銀行が大阪で開催する合同就職説明会。

りそな銀行



大学生合同会社説明・
就職面談会(2011年10月)

埼玉県経済の活性化に貢献することを目的として、埼玉りそな銀行は、埼玉県と連携することで企業や大学とのネットワークを互いに活かした就職面談会を実施。
埼玉りそな銀行

未来への大切な想いを 大きな安心へと つないでいただくために。

『未来に安心をつなぐ』それが信託です。

voice

信託をより身近なものにする、
新たなビジネスモデルの
構築に挑みました。

りそな銀行とりそな信託銀行が合併することで、メガバンクにはない幅広い信託機能を活用した金融サービスと、専門の信託銀行とは一線を画す全国約600の有人店舗ネットワークを礎とした、「リテール×信託」の新たなビジネスモデルを構築しました。私たち「りそなグループ」は、「未来に安心をつなぐ」信託という機能を通じて、お客さま一人おひとりの夢・想い・悩みを一緒に考え、その生活をより実り多いものにするお手伝いをしたいと願っています。

りそな銀行
信託ビジネス部長
植村 知之



どなたにもいずれ必ず訪れる老後に向けた準備や、企業の事業承継、環境保全活動、あるいはマンションの管理組合による修繕・建て替えの準備など、多様な課題解決をサポートする信託。
「りそなグループ」ではその機能を活かし、お客さまのさまざまな想いにお応えしています。

**お客さまのお悩みを
真摯に受け止め、信託商品の
活用で解決できないか
常日頃から考えています。**

お客さまからいただくご相談には、超高齢社会を背景としたご相続に関するお悩みから一人ひとりのライフシーンに応じるものまで様々です。融通性が高い信託を上手に活用することで、お客さまのお悩みをオーダーメイドで解決。「信託は敷居が高い」といった声から、少ない資金で始められるパッケージ型の信託商品も誕生しました。これからもお客さまの声、想いを大切にお客さまの人生をサポートすることができればと思っています。

りそな銀行 プライベートバンキング室
錦糸町FPデスク
ファイナンシャルプランナー

下津 瑞香



今後ますます増えていく超高齢社会の課題。
その解決を信託でお手伝いしています。



大切に育てた会社を
未来につなぐ

自社株承継信託

万が一のとき、相続手続等で
経営の空白期間を
生じさせることなく、
後継者に円滑に経営権を
承継できるようにしておきたい。

予め契約で後継者の方を定めておくことで、相続が発生した際にお預かりした自社株を確実にそして速やかにお渡しします。円滑な事業承継のお手伝いをします。

コツコツ
築いた財産を、
子や孫に大切につなぐ

資産承継信託

孫が将来、学費や習い事などの
資金として使えるように、
必要な期間、一定のお金を
定期的に受取れるように遺したい。

お金の受取方法、受取る時期などを自由に定めてお渡しすることができます。お客さまがお亡くなりになった後も、お客さまの想いを乗せてお渡ししていくことができます。



パッケージ商品 ハートトラスト心の信託
お亡くなりになった際にすぐに必要となる葬儀費用等を、予め指定した法定相続人の方にお受け取りいただけます。

パッケージ商品 わたしのおまもり
認知症による無用の引き出しや、詐欺等で第三者に資金を使われることを防ぎます。



“争続”を防ぎ、
家族に安心をつなぐ

遺言信託

いざ相続発生時に、
家族が争ったり
手続に困ったりしないように
備えておきたい。

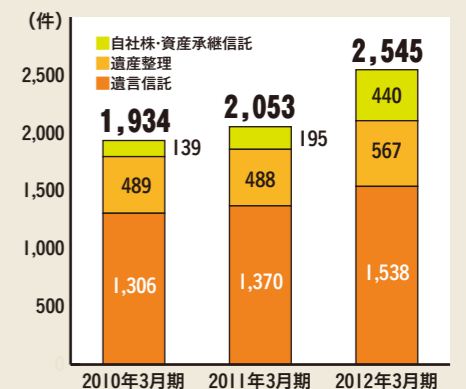
お客さまのご意向に合わせて遺言書の作成・保管、遺言の執行までをお手伝いします。金額の多い、少ないではありません。予め財産の遺し方を決めておくことで“争続”を未然に防ぎ、円滑に遺産分割の手続が行えます。

着実に増加している信託商品のご利用件数

新しいパッケージ商品の開発などにより、信託のご利用件数は着実に増加しています。

資産承継に関する
信託商品の
新規ご利用件数

2,545件
※社内管理計数



りそな
銀行

りそな
信託銀行

お客さま基盤 × 信託機能

2009年4月1日、
りそな銀行とりそな信託銀行が合併

信託機能を
ワンストップでご提供

公的資金が注入されると新聞発表された後、初めての営業日、カウンターで角砂糖が続く中、日頃は辛口のコメントで有名なお客さまが100万円の定期預金をお申し込みに来ていました。何、もう一度あの日の原点に立ち返り、チャンスを与えてくださったお客さまへの感謝を行動に移していきたいと思います。

(女性・本社勤務)

あの当時、「銀行の常識は、世間の非常識」「先送りのない」という言葉を言われ続けたのを思い出します。私自身、もう一度あの頃のことを思い出してお客さまに支持される銀行になるために何をすべきか考えて行動していかなければいけないと感じています。

(女性・支店勤務)

公的資金が注入された時、この会社はつぶれてしまうと正直思いました。どうにか再生して今日に至っているわけですが、当時を知らない若い世代もたくさんおり、危機意識はどんどん薄れてきているのでは？あの頃の危機感を忘れず、『りそな』の一員としてお客さまのために尽くし、真摯に業務に取り組んでいこうと思います。

(男性・本社勤務)

今も『りそな』は完全に立ち上がったわけではないと思っています。これから気を緩めることなく、お客さまをはじめ『りそな』に関わるすべての方々に対する感謝の気持ちを大切に、自分のできる精一杯のことを行いたいと思います。

(女性・本社勤務)

私は入社してまじまじと10年目ですが、公的資金が注入され、どのような想いで『りそな再生』に向けて取り組んできたのかを先輩方から聞き出した。厳しい状況の中、必死で取り組んでまじまじと人々の意思を受け継ぎ、私たちが若い世代の『りそな』をさらに発展させていくように使命感を持って頑張らなければいけないと考えます。

(男性・支店勤務)

お客さま目線での改革を今後も進めていかなければならないと感じています。また、改革に終わりは無いということも。お客さまから選ばれる銀行になるために、私たち一人ひとりの行動が大切だと思っています。私も自ら行動できる社員になれるよう努力していきます。

(女性・本社勤務)

当時、ロビースタッフとして「お客さまにどう接したらよいか」と悩みましたが、自分に何ができるかを考えながら働いているうちに10年経っていました。改善できたことはたくさんありますが、まだまだ道半ばです。これからもお客さまのお役に立てるよう、自分のスキルを高め、今以上に愛される銀行になるお手伝いができればと思います。

(女性・支店勤務)

だから、『りそな』は進化し続けます。

【特集】

未来を見つめた、「りそ

なグループ」10年目の決意。

2003年5月の公的資金注入決定
皆さまから厚いご支援をいただきな
この特集では、再スタートから10年
未来を真摯に見つめた私たちの想い

以降、私たち「りそなグループ」は、
がら様々な改革に取り組んできました。
を迎えられたことへの感謝の気持ちと、
をお届けします。

「りそなグループ」社員から寄せられた10年目のメッセージ

あれから月日が過ぎて、公的資金の返済の目途が立ってきました。時間がたつと当時のことを忘れがちになりますが、あの辛い時期を思い出せば何でもできると思います。お客さまに對する感謝を忘れず、少しでも恩返しできる仕事を行うことが我々の使命です。

(男性・本社勤務)

私は「お客さまのために」という『りそな』のホスピタリティあふれる取組みに魅力を感じて入社しました。リテール No.1 金融サービス業を目指すグループの一員として、支障していただいたお客さまのために、頑張ってきた先輩方とともに、私も自分の持ち場で頑張りたいです。

(女性・支店勤務)

国民の皆さまに「生かされに」銀行であらんと4/今一度心に刻み、その皆さまに『りそな』としてできることを実践したい。それは、一人ひとりのお客さまに満足していただく高度な金融サービスを提供することであり、社会の中で『りそな』の存在を支持していただく唯一の道であらんと考えます。

(男性・支店勤務)

これからも、変革のDNAで お客さまの課題解決を。

忘れてはいけないことがある。そして、世代を超えて、伝えていくべきことがある。
公的資金注入から10年目を迎えた今、「りそなグループ」の社長4名と若手社員4名が、
それぞれの想いを胸に、「りそなグループ」が果たすべき社会的責任について語り合いました。

「あの時」の経験を糧に、 全員で社会の明日を見つめ 「新しい銀行」を作っていく

—この10年間にグループ内で様々な改革が進められてきたことを、若い社員の皆さんはどのように受け止めていますか？

井 實 公的資金注入以降、お客さまや株主の皆さま、そして多くの国民の皆さまに助けていただいたから今があると聞いています。当時を知る上司や諸先輩からは、支えてくださった皆さまへの感謝の気持ちを決して忘れてはいけないと言われています。過去の実績に甘んじることなく、私自身も感謝の気持ちを忘れず業務に取り組んでいきたいと考えています。

古川 当時私は学生でしたので、印象に残っていることと言えば、「『理想な』という意味もかけて『りそな銀行』という名前なのにこの有様はなんだ」という報道が連日なされていたことなどです。入社後、会社や先輩方の話を聞いて、現在までのような改革が実践されて来たのかを自分なりに理解し、考えてきました。グループが一丸となって公的資金を完済し、「『りそな』を残して良かった」と言ってもらえるように私たちの世代も頑張りたいと思っています。

檜 垣 まず皆さんに知ってほしいのは、どのような背景で改革が始まったかということ。それ以前の『りそな』はお客さま視点が弱く、銀行都合の体制でしかありませんでした。世間から見れば非常識なことを「銀行の常識」として堂々と続け、それが自らを窮地に追い込んだのです。そこで「銀行業はサービス業である」という原点に立ち戻り、グループ全体で共有することこそ、「新生『りそな』」の進化の原動力になると考えました。



横山 「5時まで営業」も、ちょっと残業すればできることと思っていましたが、事務フローを大幅に見直す必要があり試行錯誤の連続だったと知り、銀行のシステムを変えることの大変さに驚いたものです。きついろいろな葛藤もあったのだろうな。それも「お客さま視点」での大きな変革の一つだったのですね。

池田 ずっと守り通してきたことを変えるのは、想像以上大変です。当時はいろいろな軋轢を乗り越えて取組みました。その点、若い世代の皆さんにとっては、今行われているサービスや仕組みが当たり前なわけですから、我々にとっての「変革」

も自然に実行できます。反面、公的資金の注入で社会にどういご迷惑をお掛けしたのかは実感できない。そのあたりを世代を超えて共有し、「お客さまのために」自分たちは何をすれば良いかを考えて行動すること。それが「『りそな』の改革の原点」でもあり、私たちが果たすべき責任、まさに「『りそな』のCSR」の原点とも言えます

お客さまの目線で考え、 スピード感とスキルを持つ プロフェッショナルであれ

—皆さんが業務で心掛けていることは？

高橋 私は学生時代にアルバイトで学費を全額捻出していたので、お金の有り難味が身にしみており、「お金のことで誰かの力になりたい」という想いから入社しました。現在は渉外担当で、個人のお客さまの相続などの課題に対し、主に信託機能を活用しながら、一人ひとりのお話を大事にお聞きし、自分がどのような解決策をご提示できるかをあらゆる方向から検討するように努めています。

岩田 高齢社会の中で、個人も企業も様々な課題を抱えています。信託は「遺言」「相続」「事業承継」などまさにこうしたお客さまの課題に柔軟に対応できるサービス。これは、「りそなグループ」のビジネス戦略上の強みでもあります。この「信託」

左後列から
岩田直樹(りそな銀行 代表取締役社長)、
井 實 康幸(りそなホールディングス)、
檜 垣 誠司(りそなホールディングス 取締役
兼 代表執行役社長)、
上條正仁(埼玉りそな銀行 代表取締役社長)
高橋晶(埼玉りそな銀行)、
池田博之(近畿大阪銀行 代表取締役社長
兼 執行役員)、
古川亜樹(近畿大阪銀行)、横山奈々(りそな銀行)



を使ってオーダーメイドで様々なお客さまのお悩みにお応えしていくことこそが、『リそな』が果たすべき社会的責任の一つだと考えています。

横山 私が重視しているのはコミュニケーションとスピード感です。聞かれたら答えをすぐ探し、速やかに対応すること。信託機能を活用すれば、遺言、遺産整理、承継とさまざまな提案ができますが、未経験の業務はたくさんあり、もっと勉強しなければいけないと感じています。

古川 私が常日頃応対させていただく方は、ほとんどが個人のお客さまです。ニーズに合わせたご提案はもちろん、こちらがニーズを見つけて最適な商品やサービスをわかりやすく正確に素早く提案することも大切だと考えています。そのために、よりスキルアップしていきたいと思っています。

上條 社会的課題を解決するためにも、そうしたお客さまのニーズと、その背後にある世の中全体の動きを的確にとらえることは非常に大切です。「お客さま視点」を徹底すれば、組織の持続性も保てるはず。また、社会が激変する中で、速やかな対応も必要でしょう。スピード感とスキルを持ったプロフェッショナルに育ってほしいというのが皆さんへの希望です。この「プロになる」「プロであり続ける」ために努力を続けるということがものすごく大切。同じ5年間、同じ10年間で過ごすにしても、「自分が成長するんだ」という意識を持って過ごす10年は、より自分のために生きる10年になる。結果として、自分の存在が、お客さまや同僚、会社といった第三者に評価



いただけるようになると思う。こうした意識を持った社員がいきいきと仕事ができる銀行を私たち経営陣は作っていかなくてはいけないと考えています。

幅広い視野を持つ人材を育て、 「真のリテールバンク」の実現を

一せっかくの機会なので、社長に聞きたいことはありませんか？

高橋 「リそなグループ」には、最近、若手が海外を経験できる機会が増えてきているように思います。狙いは何でしょうか？

岩田 我々の営業基盤は国内ですが、お取引先の中小企業の皆さんにとって、今一番注目しているマーケットはアジアです。こうした状況を踏まえと我々のビジネスは、いかに国内が主であるといっても、やはりグローバルな視点に即して行われるようになるべきで、国際感覚を身につけた社員の育成というは急務だと考えています。

上條 プロを目指す以上、お取引先の中小企業の経営者の皆さんと同等の知識や考え方ができなくてはならないと思います。だから、アジアが今どうなって、どういう変化をしているのかということを知るために、プライベートの旅行を含めて実際見に行ってくるということは重要だとは思っています。

池田 また、日本国内においても、外国の方は増えています。そうした日本で生活する外国の方の悩みにお応えすることも、中小企業の海外進出やM&A、技術開発などのご要望にお応えすることも、やはり企業として課せられた使命だと思うんですね。

井實 私はいま「リそなホールディングス」でグループの信用リスク管理業務に携わっています。お客さまとの接点はありませんが、信用リスクを適正な範囲に制御することにより、経営の健全性や公的資金返済原資を確保し、結果としてお客さまに安心と信頼を感じていただく上で、大事な業務だと感じています。この大事な業務を着実に遂行するためにも日々の業務の中で専門スキルをより高めていこうと考えています。



檜垣 自分がやっている仕事は本当に価値があるか、お客さまにとってプラスになっているかどうかということを自身で検証できる、冷静で、かつ幅広い視野を持っている人がたくさん増えてくることが、我々の組織にとって間違いなくプラスであると思います。だから、そういう会社にしていきたい。それによって、我々が目指している「真のリテールバンク」が実現できるのだと思います。

これからも変革のDNAを継承し、 お客さまの課題解決に尽力

一今の『リそな』に必要なものは何でしょうか。

岩田 「銀行が」ではなくて「お客さまが」というふうに、主語を逆転させる発想。お客さまを主語にした業務を徹底できれば、企業活動そのものがCSRに則したものになり、社会的な課題の解決に貢献できるはずですよ。

池田 若い人たちにも「すべての答えはお客さまのところにあり」ということを理解してほしい。お客さまにとって「最高の銀行」となることが、「最高のCSR」だと思います。

上條 お客さまの目線に立った企業風土が構築され、「お客さまに感謝する文化」が組織の中で継承されていくことが大切。その中で、CSR活動もより活発かつ戦略的に行われるようになるはずですよ。

古川 公的資金の完済後、次の目標は何でしょうか？

檜垣 多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えしていくためにも、「真のリテールバンク」を目指し続けることに尽きます。また、「リそなグループ」を支えていただいている地域社会に改めて感謝の気持ちをお示しするべく、社会貢献活動に今まで以上に力を注ぎたい。そのためにも一人ひとりが変革のDNAを持ち、これを進化させながら、お客さまの課題解決にまっすぐ取り組んでいこうではありませんか。



夢をかなえるチカラを、 未来のオトナたちへ。

子どもたちがお金の流れや大切さを学び、
社会で生きていく知識を身につけるセミナーを開催しています。

voice

支えてくださった皆さまへの
恩返しの意味を込めて、
銀行だからできる
社会貢献を手作りで始めました。

公的資金注入後、私たちを支えてくだ
さった皆さまに何か恩返しができない
かと思い、これからの日本を担う子ど
もたちに向けた「リそなキッズマネー
アカデミー」を始めました。子ども目線
で考えることは難しく、準備期間の確
保も苦労しましたが、だんだん形が見
えてきてみんなのモチベーションも上
がりました。最初は大人しかった子ど
もたちがどんどん目を輝かせてきて、
「将来は銀行員になる」と言ってくれた
時はとても嬉しかったです。

リそな銀行
箕面支店
お客さまサービス部長
橋本 景子



肩たたきをして
お小遣いをもらおう!



お小遣いでお買いものをしよう!
文房具やお菓子は
どれくらい買えるかな?

参加者の声

参加してよかった!

母:「娘にお金の流れや大切さを知ってほしい
と思って参加しました。普段は銀行に縁のない
子どもが、金融の知識を得たり貴重な体験がで
きる良い取り組みだと感じました」

娘:お小遣いをもらおうとすぐ使っていたけれど、こ
れからはお金をもっと大切に
しようと思いました」

渡辺 美穂さん
咲凛香ちゃん
(小学3年生)



お小遣いで買ったものを
お小遣い帳につけよう!

2012年度
182カ所開催



リそな銀行
大阪ガス×近畿大阪銀行

「学ぼう!マネー&クッキング」と題して生活
に欠かせないお金と食事の大切さについ
て学習します。



埼玉県×埼玉りそな銀行

お金の大切さとともに環境の大切さを学
んでほしいとの思いから毎年様々な環境
テーマで学習します。

地域に根ざして!



地域一体となって
子ども教育を育みたい!
企業・団体と様々な
コラボレーションを
展開。



総合警備保障×近畿大阪銀行

大切なお金を守る警備の重要性を学習し
ます。

ボランティア社員によって
東京・埼玉・大阪の
3カ所で初開催。

2005年度
3カ所開催

キッズ
マネーアカデミー
出発!

2007年度
176カ所開催

全国展開

社員が考案した
ゲームをパッケージ化。
全国の地域・支店での開催に発展。

2010年度
176カ所開催

「銀行だからできる」ECO を、 たくさんの皆さまとともに。

早急な課題である環境保全を銀行ならではの機能を活かし、自治体、企業、そしてお客さまと実践しています。

voice

銀行のサービスを利用することで参加できる環境保全活動はたくさんあると考えました。

「金融は社会の血液」とよく言われます。それだけに、金融サービスを通じた環境保全活動への参加をお客さまに働きかけていくことは銀行の重要な使命です。2008年に「グループ環境方針」を制定し、各銀行がISO14001の認証を順次取得するとともに、本業を通じて皆さまと一緒にいる環境保全活動を展開し始めました。以後、自治体と連携した取組みや、環境保全に資する金融商品・サービスの開発・ご提供等にまで広がる多彩な活動を行っています。

埼玉りそな銀行
経営管理部
CSR推進室 室長
□田 憲治



2008年4月

グループ環境方針を制定

ISO14001認証取得

地球環境問題への取組みを一層強化するために、各銀行で環境マネジメントシステムを導入しています。

<ISO14001認証取得状況>

2008年10月	近畿大阪銀行
2008年12月	埼玉りそな銀行
2009年12月	りそな銀行大阪本社
2010年12月	りそな銀行東京本社

地域大切な環境を次世代へつなぐために

「りそなグループ」では、各自治体と連携した環境保全活動を行い、広範な地域全体への貢献を目指しています。

事例1 環境保全活動

埼玉りそな銀行は2010年6月に埼玉県と「環境分野における協力に関する協定」を締結。同時に、社員と埼玉県職員が電動アシスト自転車を事業活動の中で共同利用する「e-サイクルシェアリング埼玉」を開始しました。2010年11月には長瀬町・埼玉県との協定に基づき400本の苗木を長瀬町宝登山に植樹し「埼玉りそなの森」と命名。毎年社員による下草刈りを実施することで、みどりや川の再生に自治体と取組んでいます。

自治体と ともに



e-サイクルシェアリング埼玉
(埼玉りそな銀行)



▲埼玉りそなの森づくり (埼玉りそな銀行)

また、近畿大阪銀行は、大阪府のアドプトフォレスト※制度を活用し、森づくり活動を行っています。

※大阪府が事業者(企業等)と森林所有者との仲人となって、森づくりへの参画を進めていく制度

▲近畿大阪銀行の森づくり (近畿大阪銀行)

企業と ともに

経済成長の担い手としての責務を果たすために

地球温暖化など環境問題の原因は経済成長と言われています。その担い手である企業、そして金融機関にとって環境保全は重大な責務。「りそなグループ」では「環境配慮型企業向け融資」等を通じて、取引先企業の環境保全活動をお手伝いしています。

事例2 環境コンサルティング

りそな総合研究所では、「ISO14001認証取得支援」「省エネ」「環境格付評価およびモニタリング支援」等の各種コンサルティングを取引先企業に提供し、これまでに439件のお手伝いをさせていただいております。

環境コンサルティングの概要



環境配慮型経営の実践をサポート

環境問題は時代とともに変化していきます。それだけに、企業として何をどのように進めたら良いかわからないケースは少なくありません。私たちは、銀行の取引先である様々な規模・業態・業種の法人のお客さまに対するコンサルティングで培った経験を生かし、幅広い企業の環境活動をご支援しています。それを産業界の一員としての使命と捉え、環境配慮型経営への転換をこれからも訴え続けていきます。

りそな総合研究所 コンサルティング部 チーフコンサルタント 木村 宏史

個人の お客さま とともに

暮らしの中で、環境保全に貢献できるように

りそな銀行・埼玉りそな銀行・近畿大阪銀行では、お客さまが金融サービスをご利用いただくことで、環境保全活動に参加できる仕組みをご用意しています。普段の生活の中で、無理なく未来に貢献することができます。

事例3 環境配慮型商品の提供

預ける

- 通帳がない口座で、エコに貢献したい
無通帳口座：「TIMO」
- 環境に配慮している企業を応援したい
SRI(社会的責任投資)ファンド、環境寄附つき定期預金



借りる

- ハイブリットカーや電気自動車に買い換えたい
エコカーローン
- 環境に優しい住宅に住みたい
エコ住宅ローン、エコリフォームローン



遺す

- 自分の資産を環境保護に役立てたい
遺言信託、遺産整理業務、公益信託
特定寄付信託「応援の絆」



男性か、女性かよりも、「個性」でしょ。

「女性に支持される銀行No.1」を目指したら、社員みんなが「個性」を尊重しあい、いきいき働ける職場になりました。

voice

女性の視点を活かした
企業文化作りから、
『りそな』の制度改革が
スタートしました。

お客さまの半分は女性、社員の約6割が女性の中、「女性に支持される銀行NO.1」を目指し女性従業員の声を経営に反映させていくことを目的に、2005年4月経営直轄の諮問機関として「りそなウーマンズカウンシル」が誕生しました。私もこれまでの取組みに賛同し、第4期から活動に加わりました。現在は、「りそなグループ」で働く社員全員がいきいき働ける職場を目指し、改革に取り組んでいます。

りそな銀行
国立支店
お客さまサービス部
マネージャー
清水 麻美



「りそなウーマンズカウンシル」の主な取組み

第1期(2005年4月～)

女性が働き続けられるための、
育児・介護休業制度の提案・拡充

第2期(2007年5月～)

制度の理解浸透に向けたセミナー等開催

第3期(2009年7月～)

若手から中高年層まで
ダイバーシティを意識した施策展開

第4期(2011年11月～)

お互いを認め合う働き方・
相互理解に向けたガイドブック作成



2009 2010 J-Win ダイバーシティ・アワード「大賞」受賞(りそな銀行)

2010 2011 J-Win ダイバーシティ・アワード「さらに継続賞」受賞(りそな銀行)
均等・両立推進企業表彰 均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞を受賞(りそな銀行)
社団法人大阪府雇用開発協会から、2010年度障がい者雇用優良事業所として表彰(りそな銀行)

2011 社団法人大阪府雇用開発協会から、2011年度障がい者雇用優良事業所として表彰(りそな銀行)(2010年度に続いて2度目の受賞)
埼玉のくるみん(次世代認定マーク)を取得(埼玉りそな銀行)(2008年に続いて2度目の認定)
大阪のくるみん(次世代認定マーク)を取得(近畿大阪銀行)

キャリアエントリー制度 2003年1月～



「キャリアエントリー制度」で、 興味ある業務に挑戦

社内公募された業務からやりたいことを 選んでエントリー。

会社が公募したキャリアに興味を持っていた「リスク管理の研究開発」があったのでエントリー。結果、転属となりました。当時、上司に相談したことがあるならチャレンジしたほうがいいとくれました。こうした制度の利用を気軽に内の風通しの良さも「りそな」の魅力だと感じました。

近畿大阪銀行 リスク統括部 橋本 タ介

た「リスク管理現在の部署にこそ「やりたい」と背中を押し相談できる社じます。

社内FA制度 2005年8月～



「社内FA制度」を活用し、 希望する部署へ

営業の最前線からそれを支える本部のセクションへ転属。

埼玉りそな銀行の営業部に所属していた頃、現場を支える本部のセクションで働いてみたいと考えようになり、この制度で希望をかなえました。私の場合、2つの銀行をまたぎ、さらに現場から本部への二重の異動でしたが、双方のメンバーが応援してくれ温かく受け入れてくれました。こうしたチャレンジは、組織の活性化のためにも大切だと今は思っています。

りそな銀行 地域サポート部 担当マネージャー 遠山 浩一

育児休業制度



「育児休業制度」を利用し、 出産後に復職

仕事を続けたことでより密になったお客さまとの関係。

日々お客さまとふれあう窓口業務にやりがいを感じていた頃、妊娠。お客さまにも「辞めないで」と言われることにしました。4か月の育児休業後、復職。1か月は育児勤務(短時間勤務)を利用しました。子どもとお客さまとの話題やご提案の幅がより広がり、この制度を利用したメリットはとても大きかったと感じています。

りそな銀行 国分出張所 所長 伊藤 尚代

を感じていたれ、仕事を続職。1か月は育がいてことでり、この制度をいます。

当時の上司の立場から 同僚の想いにも応える制度のありがたみを実感。

当時、伊藤さんには、支店内からも「いなくなられては困る」「戻ってきてほしい」という声がありました。まだ育休を取る社員が少ない時代でしたが、この制度があることの大切さをつくづく実感したものです。

りそな銀行 大阪営業部 営業第六部長 麻 武



社員・パートナー社員※間転換制度 2006年7月～

※「パートナー社員」はパートタイム社員の呼称です。



「社員・パートナー社員間転換制度」 で正社員に

育児が一段落し、パートナー社員を経て社員に登用。

出産を機に他行を退職。育児が一段落した頃、パートナー社員として埼玉りそな銀行に入社しました。しかし、もっと仕事をおぼえたい、いろいろな業務を経験したいという思いが強まり、この制度を利用し社員に登用していただきました。現在は就業時間などの制限を受けることなく、のびのびと働いています。

埼玉りそな銀行 妻沼支店 石川 弘美

当時の上司の立場から 社員として、持てる実力を発揮できる制度。

石川さんはリーダーシップ旺盛で、誰もが社員にふさわしいと思う人。パートナー社員の立場では遠慮してしまい、実力を発揮できないケースもあります。優秀な人材に社員として活躍してもらえる良い制度だと思います。

埼玉りそな銀行 熊谷支店 営業第一部長 土橋 幸哲



まず取組んだのは、ガバナンス強化と「銀行は特別な産業」とする意識の变革。

コーポレートガバナンスとは、企業経営が健全性をベースに透明性、客観性を向上させ、安定的に企業価値を成長させていく仕組みづくりと捉えています。そこで、まずは持続的黒字経営に体質を改善するべく、経営悪化を招いた子会社・関連会社を整理しました。一方、銀行の自律的なコーポレートガバナンスを確立するために、監査役型から委員会設置型へ体制をシフトし、社外取締役により経営の透明性、客観性を高める枠組みを作りました。同時に、他の銀行と同じことをやっていては生き残れないので、「好感度ナンバーワン銀行を目指そう」「銀行業から金融サービス業へ」といったメッセージを発信し、リテールバンクとしてのビジネスモデルに挑戦したのです。

私は、お客さまから支持されるこうした金融サービスを提供するために、経営トップには2つのミッションがあると考えています。まずは企業文化を変えること。そして、人材を育成すること。これらはあらゆる企業に共通のテーマですから、銀行以外の事業会社の良い所を謙虚に学ぼうと思いました。「銀行は特別な産業」という思い上がりも払拭し、「頭取」「行員」といった呼称を廃止したり、役員室をガラス張りにしたことなどもその一環です。お陰さまで、持続的に黒字経営を実現することができ、公的資金についても、2.2兆円を超える金額を返済させていただくことができました。今後も、早期に公的資金の完済ができるよう、努めてまいります。



「知識の『知』は現場にあり」。これからも、現場が育てた芽を大切に。

2004年から取組んだ「待ち時間ゼロ運動」や夕方5時までの窓口営業などお客さま視点のサービス改革は、「リそなグループ」を大きく変えました。特に、最前線の現場にいる社員たちがお客さまの目線でものを考え、自分のスキル・ノウハウを高めていくことに挑戦するようになりました。まさに企業文化を変え、人材のレベルを上げることにつながったのです。

私は「知識の『知』は現場にあり」と考え、お客さまとの接点である店舗にこそニーズにお応えできるヒントがあると思っています。今後の改革においても、現場の社員が育てた芽を大切にしていってビジネススタイルを大切にしていきたいと思います。「リそなグループ」は大都市に営業エリアを特化し、マーケット的に恵まれた環境で営業できるという点でも、将来はますます明るいと確信しております。

進化を止めない企業文化と人材の育成で、ワンランク上の銀行グループを目指す。

企業経営とCSRは密接な関係にあります。2010年10月にISO26000が発行され、世界的にも本格的なCSR経営の時代に入りました。CSR活動は幅広い場面でやっていかなければなりません。やはり本業の領域でお客さまや世の中の期待に応えられるかどうか最大のポイントです。世のため人のためになることを、グループを挙げて社員一人ひとりが現場で毎日積み上げていく。そこで社員も成長し、彼らの活動がお客さまや社会から評価される時が訪れたら、「『リそなグループ』に本物のCSR経営が根づいた」と言えるのではないかと考えます。

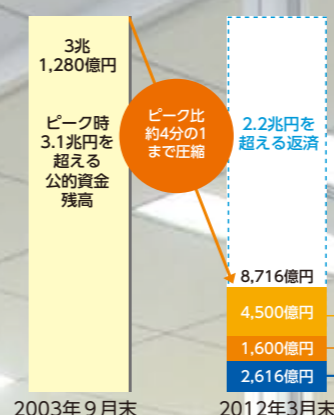
「前例主義」「減点主義」といった銀行の組織文化は、なかなか変えにくいものです。その中で、「常に金融サービス業に進化していく」という企業文化をグループ全体に根づかせ、またそれを実践する人材を一人でも多く育てることで、国内銀行においてワンランク上の銀行グループという評価をいただくことを目指してまいります。

リそなホールディングス 取締役 兼 執行役会長

細谷 英二

公的資金返済状況と今後の返済方針

● 公的資金返済状況(注入額残高)



● 今後の返済方針

- 預金保険法優先株式 残存額 4,500億円**
 - 今後の利益(剰余金)を累積し返済する予定
 - 足元の利益実績を踏まえると、5年程度での完済が展望できる
- 早期健全化法優先株式 残存額 1,600億円**
 - 一斉取得となった場合に交付することになる普通株式は、既に自己株式として保有しており、発行済株式数の増加はほとんど生じない見込み
- 普通株式 残存額 2,616億円**
 - 預金保険機構が保有する普通株式に関しては、当面、当社として売出しの申し出は行わない方針

企業文化を変え、人材を育むことで、本物のCSR経営を。

2003年5月の公的資金注入決定以降、「リそなグループ」は様々な変革に挑戦し続け、一日も早い自立に向けた再生に進んでまいりました。「リそなグループ」トップがこれまでの改革を総括し、真の再生から、さらに持続可能な社会づくりに貢献する企業グループを目指すにあたっての想いを語ります。

お知らせ

弊社 取締役兼執行役会長の細谷英二は2012年11月4日に逝去いたしました。ここに生前の皆さまからのご厚誼に深く感謝いたします。
2012年11月 株式会社 リ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