

リテールNo.1を目指して ～変革への挑戦・新しい価値創造と それを支えるコーポレートガバナンス～



講師 東 和浩氏 (ヒガシ カズヒロ)

株式会社りそなホールディングス 社長

日時：11月20日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：82名 内訳：教職員7名、学生・院生32名、高校教員／他校1名、年間会員10名、一般32名

講師略歴

1982年4月	埼玉銀行(現りそな銀行) 入行	2009年6月	りそなホールディングス 副社長
1998年5月	あさひ銀行(現りそな銀行) 鶴ヶ島支店長	2013年4月	りそなホールディングス 社長(現職)
2003年6月	りそなホールディングス 財務部長	2013年4月	りそな銀行 社長(現職)
2003年10月	りそなホールディングス 執行役		

講演要旨

1 りそなグループについて

りそなグループは、銀行のグループです。「響き合う」という意味のラテン語 Resona と地域 Regional から名づけられました。

りそなホールディングスは持株会社で、東証一部に上場しており、傘下に、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループがあり、関西みらいフィナンシャルグループは、東証一部に上場している中間持株会社で、その下に関西みらい銀行とみなと銀行があります。

りそなグループは、関東と関西の二大都市圏のリテールバンキング業務に経営資源を集中しています。グループ4行で、有人店舗数は837、一般商業銀行としては最大のネットワークがあります。メガバンクも地銀も有人店舗を削減していく方向にあるところ、当社は店舗を大切にしています。個人は約1600万人、法人は約50万社の口座があり、個人、法人のそれぞれ13%程度と取引があることになります。特に、埼玉、大阪、兵庫、滋賀でシェアが大きいです。

当社グループの特徴は、貸出金ポートフォリオが小口に分散していることです。個人向け貸出が45.8%を占め、ほとんどが住宅ローンです。次に中小企業向け融資が40.0%です。メガバンクでは、それぞれ21.5%、37.5%、地銀上位行では、それぞれ32.7%、37.5%で、違いが明らかです。小口貸出は、利ザヤが大きく、リスク分散できますが、多くの取引先から案件を集める経費がかかります。小売業と同様に業務効率化に努め、連結経費率をメガバンクより低い68.2%に抑えています。

2 銀行業界の再編

平成初期まで、銀行業界は、都銀13行、長信銀3行、信託銀行7行の大手23行体制でした。それが金融ビッグバンで大再編され、現在では、メガバンク3行(三菱UFJ、三井住友、みずほ)とその他4グループ(りそなHD、三井住友トラストHD、新生銀行、あおぞら銀行)になりました。その間、地銀を含む14行が今のりそなグループ4行に統合されています。りそな銀行は信託銀行のライセンスも持っています。

金融業界は再編の歴史であり、現在のりそなグループは数多くの銀行が集約と規模拡大を繰り返してきた結果だと思います。

その中で最も重要なイベントが、2003年5月17日の準国有化です。金融危機下の不良債権

処理のため、預金保険法に基づく初の特別支援行となり、6月には約2兆円の公的資金が注入されました。

私はその年の7月に財務部長に就任し、この公的資金を返済するのが仕事となりました。2007年1月に返済を開始し、2015年6月に完済できました。

公的資金が注入されるということは、会社が倒産するようなものです。これが当社の改革のきっかけになりました。

3 再生に向けた改革～変革への挑戦～

- (1) 当時、りそなの抱えていた問題はたくさんあります。不良債権処理の遅れ、高コスト体質、選択と集中の遅れ、過大な株式ポートフォリオ、内向きの意識です。

経営健全化のため、次の4点に取り組むこととなりました。

- ① 責任ある経営体制の確立に向けてガバナンス体制の再構築
- ② 銀行業から金融サービス業への進化
- ③ 財務改革による持続的な黒字経営への体質転換
- ④ 企業風土改革

- (2) まず、ガバナンス改革では、新たな経営陣を外部から招聘しました。JR東日本の細谷英二氏を代表執行役会長に招き、社外取締役を6人選任しました。10名の取締役のうち6名が社外取締役になりました。現在でも、11名の取締役のうち6名が社外取締役です。過半数が社外取締役ということは、社外取締役だけで社長をクビにできるということで、大変に緊張感があります。

実は、りそなHDの役員室は大部屋で、社長も個室がありません。あえてガラス張りにして廊下から中の様子が見えるようにすることで、経営の透明性を高める工夫をしています。透明性は安心感につながりますが、一番のメリットはコミュニケーションが速いということです。朝出勤して、皆の顔を見ながら話が固まり、9:00には基本方針が決まっています。

このような取組が評価され、2015年には、コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。

- (3) 次に、金融サービス業への進化の取組は、細谷会長の指揮の下、以下のような目標を掲げました。

- ・「りそな」は普通の会社になる
- ・自ら気づき、考え、行動する（一人称文化）
- ・「りそな」の常識は、世間の非常識
- ・やってみよ！ダメなら直せ！試してみよ！
- ・サービス業であることの自覚
- ・厳格に、ウソをつかない、先送りしない
- ・銀行の価値はお客様が決める

具体的には、りそな再生プロジェクトチームを公募し、活動の結果、218項目の提言がありました。他業界からアドバイザー5名を招き、りそな競争力向上委員会を設置しました。

お客様の不満を踏まえ、待ち時間ゼロ運動、開店時間の延長などに取り組み、事務の流れも見直しました。お客様が「待たない」「押さない」「書かない」の「3ない」の実現も目指しました。

銀行のトップは「頭取」と呼ばれていますが、当社は「社長」に改めました。組織のフラット化にも努めました。

銀行以外からどのように見えているかを考えたのです。

- (4) 再生に向けた改革としては、他に、新たな店舗づくりとして、よくある窓口をなくし、総

合受付にしたり、女性活躍を推進したり、地域貢献を進めたりしています。

2013年には、「銀行の常識を変えよう」をスローガンにし、マスコットキャラクター「りそにゃ」を導入しました。「りそにゃ」の目は笑っていません。お客様がりそなを冷静に見ているという意味合いで使っています。

4 成長に向けた改革～新しい価値創造～

次の成長に向けてのりそなの取組をご紹介します。

「再生」の過程で行ってきた「待ち時間ゼロ」などの取組は、言わば「来店されるお客様＝会えるお客様」の利便性向上の追求です。成長に向けて、それを深掘りし、年中無休の店舗、セルフ取引、新しいスタイルの店舗を進めることとしています。例えば、資産形成・事業承継をサポートする相談特化型店舗セブンデイズプラザは、30店舗になりました。平日の日中にご来店が難しいお客様でも利用できるよう、平日は19：00まで、土日の営業時間は11：00－21：00です。

グループ837店舗は可能な限り維持するつもりです。デジタル化を進め、少人数で最適な装備・最適な立地として、ローコスト運営を確立します。お客様にとっても、手続がすぐその場で終わるメリットがあります。

また、枚方市駅前の商業施設の中に、TSUTAYAと連携した支店を開業しました。銀行の支店という、壁に囲まれているのが普通ですが、ここは、本屋のようなインテリアで、賞を取りました。

「会えないお客様」に対しては、新しく「銀行を持ち歩く」という取組を進めています。りそなグループアプリは2018年2月から導入し、4回タップすれば用が足りるわかりやすい操作性で、グッドデザイン賞を受賞しました。2019年4月までに100万ダウンロードを突破し、20代、30代の新たな顧客層との接点を確保できたと考えています。

りそなウォレットアプリは、ドラッグストアなどの事業者に、プリペイド機能、口座即時決済機能、後払い機能など、各種の決済ツールを一つにまとめたアプリを無料で提供しています。

また、りそなキャッシュレスプラットフォームは、個人のお客様のお財布の中にあるクレジットカード、キャッシュカード、ポイントカードなど様々な決済手段と、加盟店の各種の決済端末を一つのスマホアプリにまとめるサービスです。これも無料で提供しています。

このように、支店における対面取引とスマホ利用の非対面取引の併用を「オムニチャンネル」と言いますが、小売業の世界では店舗チャンネルとネットチャンネルの融合は一般的な考え方です。

5 リテールNo.1を目指して

以上ご紹介したように、りそなグループは、他の銀行と違うことをやっています。

私は「銀行」は将来的には必要ないと考えています。お客様が求めているのは、銀行ではなくて「金融サービス」です。ローンや決済業務には他業態からの参入が相次いでいます。利便性の高い金融サービスであれば、銀行でなくても受け入れられているのです。

しかし、お客様のお金の悩みがデジタル化技術だけで解決できるかという、限界があるでしょう。年金の相談はアプリではできません。837のface to faceの店舗で、お客様の気持ちに寄り添い、共感することで初めて課題が具体化することもあります。

日経ビジネス2019年9月9日号のインタビュー記事で「将来はIT支援会社になるかもしれない」と語っています。実は、店頭での相談で一番多いのは、りそなアプリについての質問です。

企業の基本は、新しいことにチャレンジして、持続的成長を遂げることです。これからもお客様の課題に対するソリューションを提供してまいります。