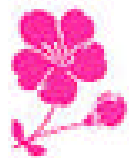


# 平成12年3月期業績説明会

平成12年5月26日(金)



さくら銀行

# 目次

## ・平成11年度決算について

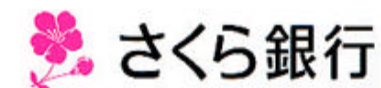
平成11年度業績サマリー	3
業務純益の概要	4
業務純益の内訳・要因 (1) 業務粗利益	5
業務純益の内訳・要因 (2) 利鞘改善 (ご参考) 金利スワップ想定元本	7
業務純益の内訳・要因 (3) 粗利益増強施策 (ご参考) 住宅ローン残高他行比較 (ご参考) 投信窓販残高他行比較	10
業務純益の内訳・要因 (4) 経費・経費率	11
臨時損益の内訳 (1) 不良債権処理 金融再生法基準の保全加算状況	13
臨時損益の内訳 (2) 株式等損益・当期利益	14
有価証券含み損益 (ご参考) 当行保有上場株式業種別ウエイト	16
自己資本比率	17
平成12年度業績計画	18

## ・当行の経営戦略の進展について

経営の目指すところ	20
利鞘改善	21
住宅ローン戦略	22
投信販売	23
コールセンターの活用	24
当行の新しいビジネスモデル	25
ジャパンネット銀行(仮称、日本初のネット/オンライン銀行)	26
ジャパンネット銀行の基本戦略	27
ジャパンネット銀行のサービス内容	28
ジャパンネット銀行の業務目標	29
ソニーグループ・ネット銀行について	30
さくらローンパートナー(仮称、新個人ローン事業会社)	31
さくらローンパートナーの基本戦略	32
さくらローンパートナーの業務目標	33
am/pm コンビバンク(仮称、@B NK)	34
(ご参考) イー・ネット	35
新しいリテール・バンク・チャネル	36
社外取締役の導入	37
コーポレートガバナンス強化	38
平成13年4月へ向けて	39

# ・平成11年度決算について

# 平成11年度業績 サマリー



(単位: 億円、%)

		10年度	11年度		11年度 健全化計画	
			前年度比	健全化計画比		
業務粗利益	1	6,991	7,119	128	87	7,206
経費	2	4,250	3,977	273	184	4,161
社債費	3	-	6	6	6	0
一般貸倒引当金繰入	4	1,011	146	1,157	96	50
業務純益	5	1,729	3,280	1,551	185	3,095
コア業務純益	6	2,229	3,109	880	81	3,028
不良債権処理	7	9,223	4,645	4,578	3,595	1,050
株式関係損益	8	125	3,417	3,292	3,917	500
経常利益	9	7,541	1,599	9,140	366	1,233
特別損益	10	1,054	58	1,112	108	50
法人税等	11	2,733	969	3,702	443	526
当期利益	12	3,753	571	4,324	186	757
ROE (業務純益 / 資本勘定)	13	7.8	14.6	6.8	0.6	14.0
BIS自己資本比率	14	12.33	12.53	0.20	0.28	12.25

# 業務純益の概要

(単位: 億円、%)

		10年度	11年度		11年度 健全化計画	
			前年度比	健全化計画比		
業務粗利益	1	6,991	7,119	128	87	/
(除く債券関係)	2	6,480	7,094	614	95	
国内業務部門	3	6,272	6,655	383		
(除く債券関係)	4	5,756	6,649	893		
国際業務部門	5	719	463	256		
(除く債券関係)	6	723	445	278		
経費	7	4,250	3,977	273	184	4,161
社債費	8	0	6	6	6	0
一般貸倒引当金繰入	9	1,011	146	1,157	96	50
業務純益	10	1,729	3,280	1,551	185	3,095
業務純益(貸引前)	11	2,740	3,134	394	89	3,045
コア業務純益	12	2,229	3,109	880	81	3,028

# 業務純益の内訳・要因 (1) 業務粗利益

(単位: 億円、%)

		10年度	11年度		11年度 健全化計画	
			前年度比	健全化計画比		
業務粗利益	1	6,991	7,119	128	87	
(除く債券関係)	2	6,479	7,094	615	95	7,206
国内業務部門	3	6,272	6,655	383		
(除く債券関係)	4	5,756	6,649	893		7,189
資金損益	5	5,195	6,120	925		
手数料損益	6	504	520	16		
特定取引	7	57	7	50		
その他業務	8	514	7	507		
(債券関係)	9	( 516)	( 7)	( 509)		
国際業務部門	10	719	463	256		
(除く債券関係)	11	723	445	278		
国内総資金利鞘	12	0.34	0.71	0.37	-	-
国内預貸金利鞘	13	0.44	0.73	0.29	-	-

# 業務純益の内訳・要因 (2) 利鞘改善

(単位: 億円、%)

国内利鞘 (単体)

		10年度	11年度	前年度比
資金運用利回 (a)	1	2.33	2.38	0.05
貸出金利回 (b)	2	2.09	2.05	0.04
有価証券利回	3	1.52	1.21	0.31
資金調達原価 (c)	4	1.99	1.67	0.32
預金債券等原価 (d)	5	1.65	1.32	0.33
預金債券等利回 (e)	6	0.40	0.17	0.23
経費率	7	1.25	1.14	0.11
外部負債利回	8	0.99	0.85	0.14
総資金利鞘 (a)- (c)	9	0.34	0.71	0.37
預貸金利鞘 (b)- (d)	10	0.44	0.73	0.29
” (除<経費率>)(b)- (e)	11	1.69	1.88	0.19

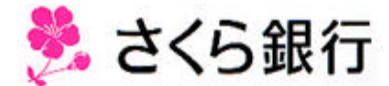
# (ご参考) 金利スワップ<sup>1)</sup> 想定元本

(単位 : 億円)

		11年3月末 (単体ベース)	12年3月末 (連結ベース)	(11/3比増減) (連結 - 単体)
想定元本 合計	受固・支変 (A)	381,797	344,783	37,014
	受変・支固 (B)	388,645	246,381	142,264
	受変・支変等	1,087	250	837
	A - B	6,848	98,402	105,250
うち1年以内		11年3月末	12年3月末	(11/3比増減)
	受固・支変 (E)	256,309	192,416	63,893
	受変・支固 (F)	299,693	160,500	139,193
	受変・支変等	877	73	804
	E - F	43,384	31,916	75,300
うち1年超		11年3月末	12年3月末	(11/3比増減)
	受固・支変 (C)	125,488	152,367	26,879
	受変・支固 (D)	88,952	85,881	3,071
	受変・支変等	210	177	33
	C - D	36,536	66,486	29,950
↓				
うち1年超3年以内		26,513	69,089	42,576
3年超		10,022	2,602	12,624



# 業務純益の内訳・要因 (3) 粗利益増強施策



健全化計画における粗利益増強施策

(単位: 億円、%)

	10年度	11年度	
			前年度比
1.貸出利鞘改善	国内貸出金利鞘改善実績 (行内管理へ入)		+ 15 bp
2.個人ローン増強	平残増加実績		+ 4,000億円
(ご参考)住宅ローン(未残)	61,731	66,127	+ 4,396
3.新種商品販売	新種商品販売効果		
(ご参考)投資信託預り残高	514	6,168	+ 5,654
(ご参考)個人外貨預金残高	561	1,626	+ 1,065

粗利益増強施策
収益寄与
+ 330億円
+ 72億円
+ 48億円
+ 31億円
+ 17億円

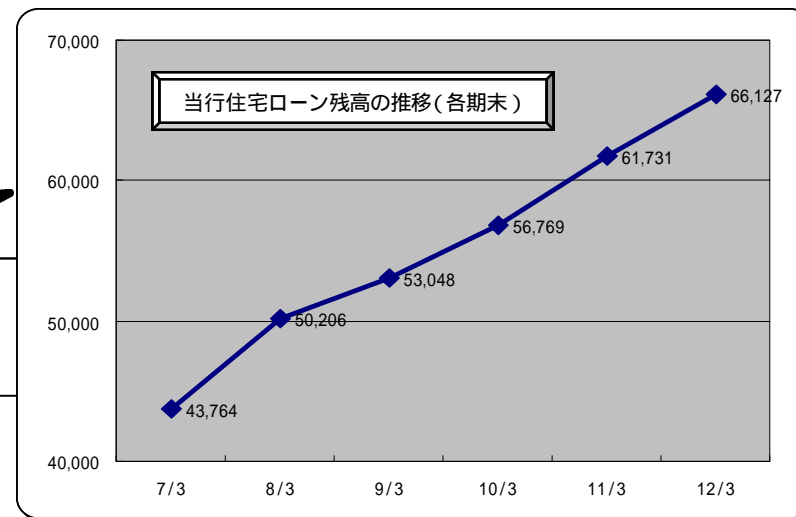
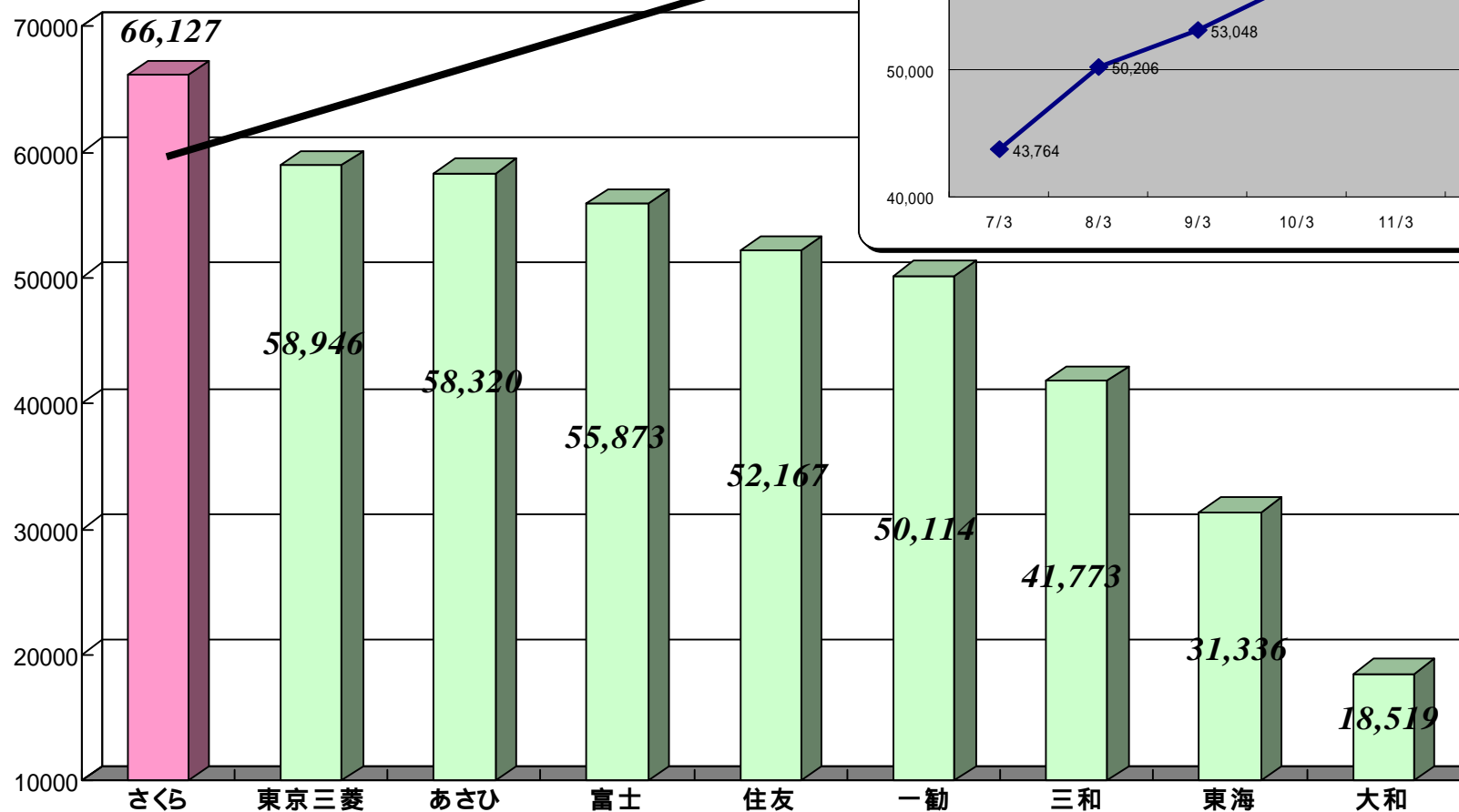
	10年度	11年度	
			前年度比
業務粗利益	6,991	7,119	128
(除く債券関係損益)	6,480	7,094	614

三施策合計
収益寄与
+ 450億円

# (ご参考) 住宅ローン残高他行比較

12年3月末 住宅ローン残高

(単位: 億円)

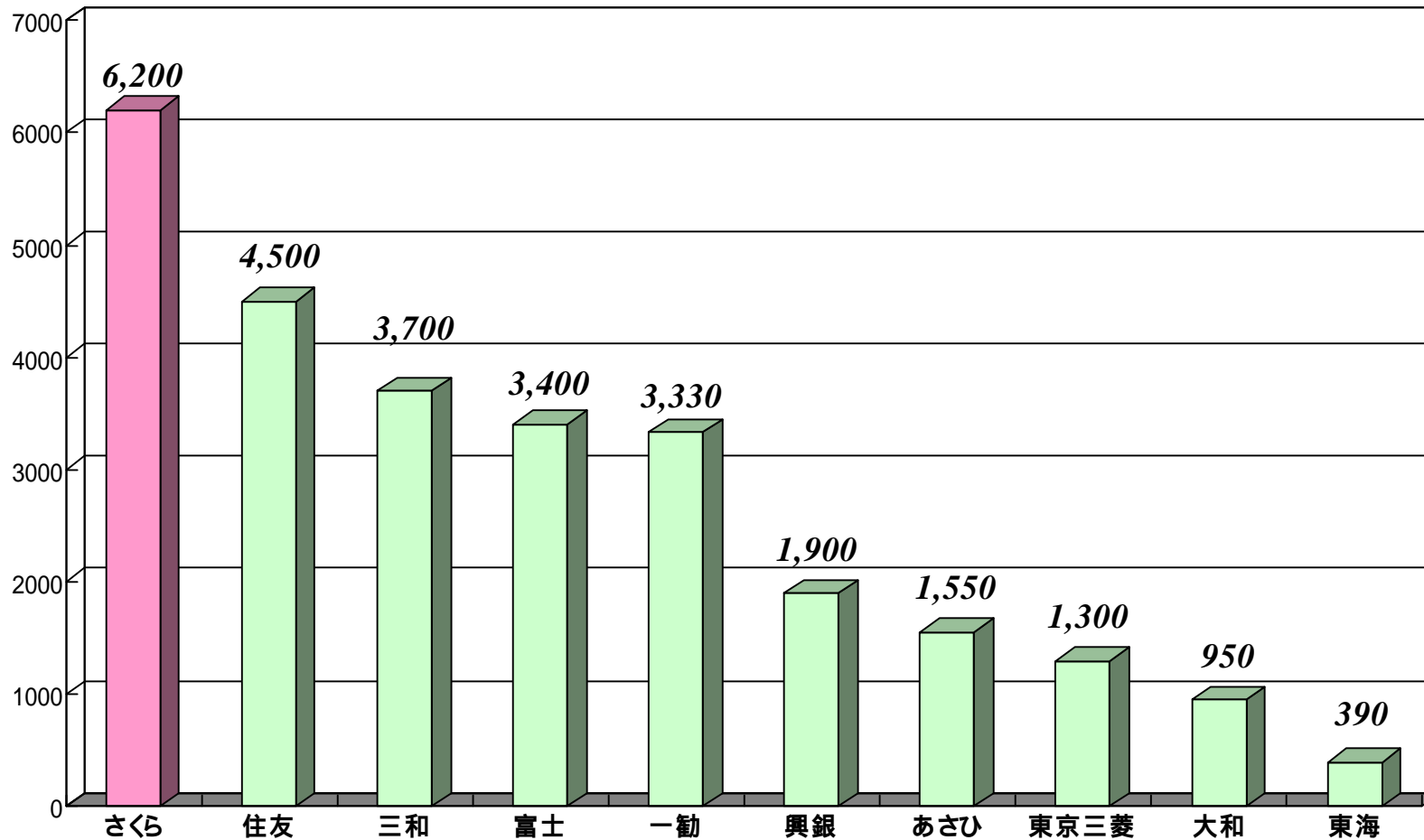


(出所: 各行決算短信)

# (ご参考) 投信窓販残高他行比較

12年3月末 投信窓販残高

(単位: 億円)



(出所: 日経 平成12年5月7日)

(ご参考) 除く信託銀行

# 業務純益の内訳・要因 (4) 経費・経費率

(単位 億円、%)

		10年度	11年度		11年度 健全化計画	
			前年度比	健全化計画比		
経費	1	4,250	3,977	273	184	4,161
人件費	2	1,781	1,617	164	32	1,649
物件費	3	2,230	2,161	69	113	2,274
ウチ預金保険料	4	206	216	10	-	-
税金	5	238	198	40	40	238
経費率	6	60.8	55.9	4.9	1.9	57.7
" (除く債券関係損益)	7	65.6	56.1	9.5	1.8	57.9

(ご参考) 経費率他行比較

(単位 : %)

	さくら	住友	東京三菱	一勸	富士	三和	東海	あさひ
10年度経費率	65.5	50.4	48.6	62.4	61.2	51.4	63.6	63.7
11年度経費率	56.1	45.3	51.6	51.8	57.6	53.8	55.7	61.2
増減	9.4	5.1	3.0	10.6	3.6	2.4	7.9	2.5

経費率 : 経費 / 業務粗利益 (除く債券関係損益)

# 臨時損益の内訳(1) 不良債権処理

(単位：億円)

		10年度	11年度	増減
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	1	2,741	3,134	393
一般貸倒引当金繰入	2	1,011	146	1,157
業務純益	3	1,729	3,280	1,551
うち 国債等債券損益	4	511	24	487
コア業務純益	5	2,229	3,109	880

統合迄に個別行の責任で  
不良債権問題を完全決着

顕在化したリスクへの対応  
・再建計画不芳などによる劣化

潜在的リスクファクターへの対応

・民事再生法施行、会計制度変更  
・業種別景気動向、主力銀行支援後退

予防的引当

臨時損益	6	9,271	1,681	7,590
うち 不良債権処理額	7	9,223	4,645	4,578
貸出金償却	8	1,493	1,133	360
個別貸倒引当金純繰入額	9	3,044	1,947	1,097
バルクセール売却損	10	59	141	82
共同債権買取機構売却損	11	241	371	130
債権売却損失引当金繰入額	12	102	554	452
関係会社支援損	13	3,319	352	2,967
特定海外債権引当勘定繰入額	14	83	26	109
その他不良債権処理額	15	879	171	708

後年度リスク遮断

CCPC向け売却済債権の  
バルクセールによる最終処分

CCPCの含み損に対する引当

関連ノンバンクの再建前倒完了

アジア向け債権の減少

債権放棄による放棄損

# 金融再生法基準の保全ｶﾞｰ-状況

(単位 :億円)

	開示債権残高 (A)			保全等ｶﾞｰ (B)		
	11年3月末	12年3月末	増減	11年3月末	12年3月末	増減
破産更生等債権	3,902	3,947	45	3,902	3,947	45
危険債権	8,092	8,808	716	6,421	7,205	784
要管理債権	6,005	4,480	1,525	2,802	1,785	1017
(除く関連ｼﾞﾊﾞﾝｸ)	2,825	1,997	828	1,377	746	194
合計	18,000	17,235	765	13,125	12,938	187
(除く関連ｼﾞﾊﾞﾝｸ)	14,820	14,752	68	11,701	11,899	198

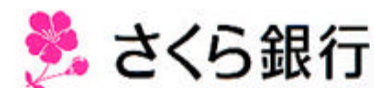
	保全ｶﾞｰ率 (B/A)		
	11年3月末	12年3月末	増減
破産更生等債権	100.0%	100.0%	0.0%
危険債権	79.3%	81.8%	2.5%
要管理債権	46.7%	39.8%	-6.8%
(除く関連ｼﾞﾊﾞﾝｸ)	48.7%	37.4%	-2.2%
合計	72.9%	75.1%	2.2%
(除く関連ｼﾞﾊﾞﾝｸ)	78.9%	80.7%	1.8%

自己査定区分 債務者区分
破綻先
実質破綻先
破綻懸念先
要管理先
その他の 要注意先
正常先

引当率
100%
70.2%
18.4%
5.0%
0.15%

\* 正常先は債権額  
その他はｱﾝｶﾞｰ-  
に対する引当率

# 臨時損益の内訳(2) 株式等損益・当期利益



(単位：億円)

		10年度	11年度	増減
臨時損益	1	9,271	1,681	7,590
うち株式等損益(3勘定戻)	2	125	3,417	3,292
株式等売却益	3	1,509	4,063	2,554
株式等売却損	4	409	299	110
株式等償却	5	974	346	628
うち不良債権処理額	6	9,223	4,645	4,578
経常利益	7	7,541	1,599	9,140
特別損益	8	1,054	58	1,112
うち動産不動産処分損益	9	1,054	61	1,115
動産不動産処分益	10	1,080	6	1,074
動産不動産処分損	11	25	68	43
税引前当期利益	12	6,486	1,540	8,026
法人税、住民税及び事業税	13	65	39	26
法人税等調整額	14	2,799	929	3,728
うち東京都外形標準課税導入影響	15	-	357	357
当期利益	16	3,753	571	4,324

# 有価証券含み損益

## 1. 単体含み損益

	11年3月末 含み損益	12年3月末	
		含み損益	うち含み損
債券	274	278	351
うち上場債券	418	250	279
株式	884	6,829	3,926
うち上場株式	1,108	6,224	3,850
その他有価証券	42	77	132
うちその他上場有価証券	32	63	120
合計	1,200	6,627	4,410
うち上場有価証券	1,560	6,036	4,250

(日経平均株価 / 円)      15,836      20,337

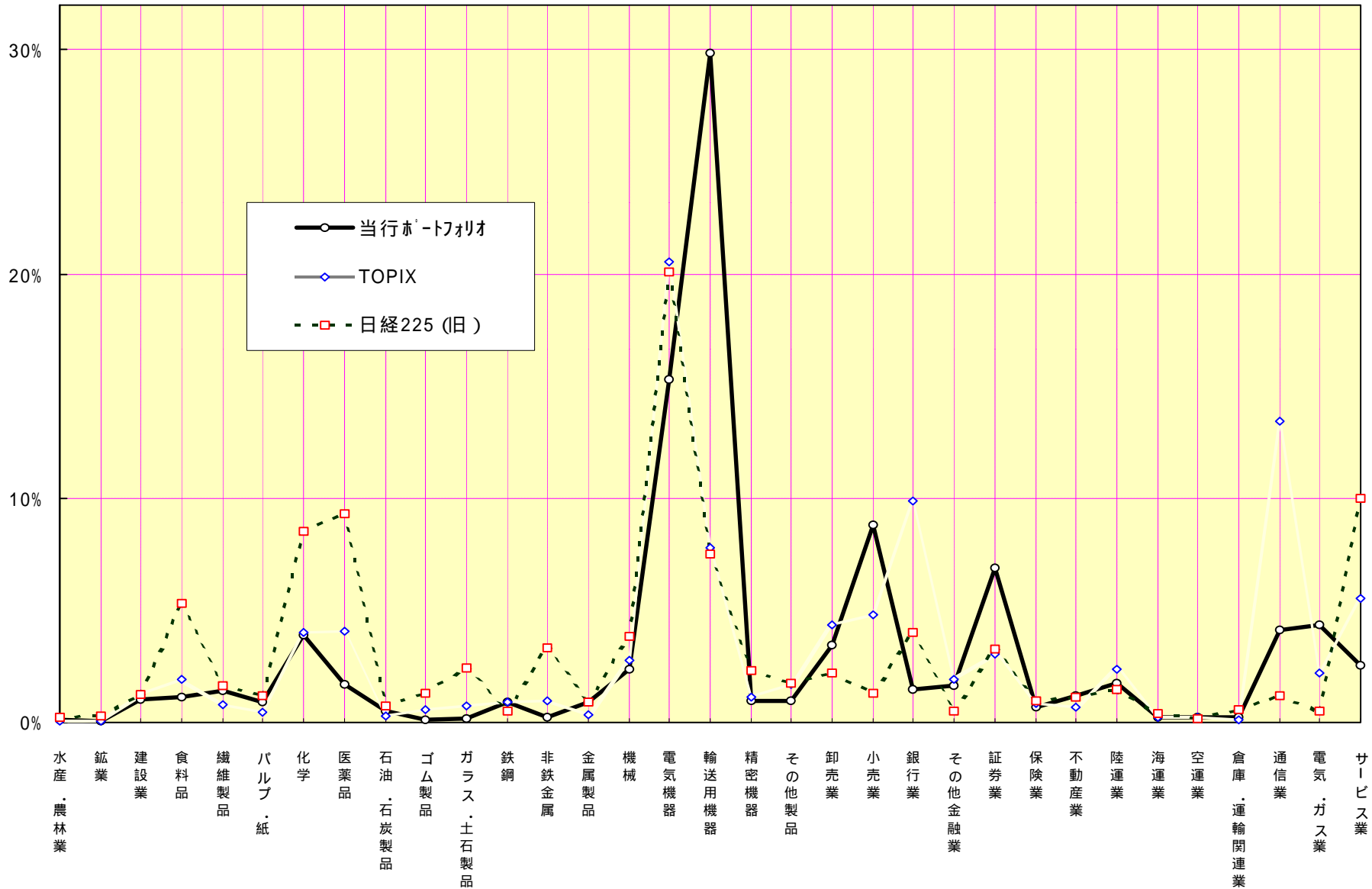
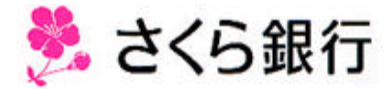
含み損益 増減
4
168
7,713
7,332
119
95
7,827
7,596

## 2. 連結含み損益

	11年3月末 含み損益	12年3月末	
		含み損益	うち含み損
債券		266	355
うち上場債券		247	282
株式		6,805	4,028
うち上場株式		6,165	3,949
その他有価証券		9	163
うちその他上場有価証券		0	144
合計		6,547	4,546
うち上場有価証券		5,918	4,376



# (ご参考) 当行保有上場株式業種別ウエイト (平成12年3月末)



# 自己資本比率

(単位:億円、%)

## 1. 連結自己資本比率 (国際統一基準)

		11年3月末	12年3月末	増減
自己資本比率	1	12.33	12.53	0.20
Tier 1 比率	2	7.17	7.45	0.28
自己資本合計	3	41,206	41,008	198
Tier 1	4	23,968	24,406	438
Tier 2	5	17,247	16,612	635
土地評価益	6	532	516	16
貸倒引当金	7	2,426	2,273	153
その他	8	14,288	13,822	466
Lower Tier 2	9	7,446	7,359	87
控除項目	10	10	10	0
リスクアセット合計	11	333,992	327,215	6,777
マーケットリスク	12	2,517	2,206	311
日経平均株価 (円)	13	15,836	20,337	4,501
ドル円相場 (円)	14	120.55	106.15	14.40

## 2. 単体自己資本比率 (国際統一基準)

		11年3月末	12年3月末	増減
自己資本比率	15	12.38	12.50	0.12
自己資本合計	16	40,319	39,920	399
Tier 1	17	24,484	24,709	225
Tier 2	18	15,844	15,220	624
控除項目	19	10	10	0
リスクアセット	20	325,607	319,173	6,434

# 平成12年度 業績計画

(単位：億円)

## 1. 単体

	11年度実績	12年度計画	
			11年度比
業務純益	3,280	3,600	320
(業務純益：一般貸倒引当金繰入前)	(3,134)	(3,300)	(166)
経常利益	1,599	2,500	901
当期利益	571	1,120	549

← 業務純益増加 70  
経費削減 110

貸出金等関係損失	4,499	1,550	2,949
----------	-------	-------	-------

(注) 一般貸倒引当金繰入 + 臨時費用に含まれる不良債権処理額。

## 2. 連結

	11年度実績	12年度計画	
			11年度比
経常利益	1,364	2,700	1,336
当期純利益	625	1,200	575

# ・ 当行の経営戦略の進展について

**「たゆまざる事業戦略展開で企業価値を高めていく」**

## 新・三井住友銀行 経営理念

お客さまへの一層の価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展すること

事業の発展を通じて株主価値の永続的な拡大を図る

勤勉で意欲的な職員が思う存分その能力を発揮できる職場を作ること

**「スピードある経営」**

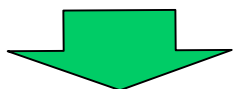
平成11年度実績

- **国内貸出金利鞘改善幅**  
(行内管理ヘ-ス) **15B.P.**  
(平成9年度比 25B.P.改善)
- **国内総資金利鞘改善幅** **37B.P.** 主要行中1位
- **国内総資金利鞘** **71B.P.** 主要行中1位

## 環境認識

### <マクロ環境>

- 新規住宅供給市場の伸び悩み
- 住宅一戸毎単価の低下
- 住宅金融公庫の融資枠拡大



民間(都銀)住宅ローン  
マーケットの縮小



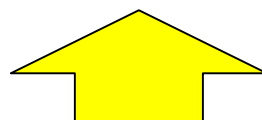
### <都銀住宅ローンマーケット>

- 銀行間の獲得競争激化
- 肩代わりマーケット縮小

## 平成11年度実績

当行年間増加数 **4,400億円**  
(邦銀トップ)

残高 **6兆6,000億円**  
(邦銀トップ)



### <主要施策>

- 住宅ローンセンターの増設・増員  
営業店フロント人員の強化
- 信用リスク計量化・審査スピード  
のアップ
- 住宅業者ルート・職域アプローチ  
の強化

## 今後の展開

**「No.1事業者であり続け、  
圧倒的なマーケットリーダーと  
なる」**

### <施策>

- これまでの主要施策の  
継続的強化
- コールセンター・インターネットを  
活用したマーケティング  
(地方への展開)
- 住宅ローン・ポートフォリオマネ  
ジメントの強化  
(住宅ローン債権の流動化・  
購入)

## 環境認識

- 低金利時代の資産運用の多様化ニーズ
- リスク商品に対する一般個人の理解の進展
- 運用先を求める個人資産の大きな固まりの存在

## 平成11年度実績

当行投信  
預かり残高 **6,200億円**  
(邦銀トップ)

平成12年2月 日経金融新聞  
「銀行支店サービス調査」  
投信サービス部門第1位  
(対象：都銀、主要地銀、外銀)

### < 主要施策 >

- 明確な主要戦略としての位置付け
- 100カ店の投信専用窓口・専任投資商品アドバイザーの配置
- 1,000人のフィナンシャルプランナーの全店配置
- 徹底した内部人材育成  
(投資信託販売行内認定試験の実施)

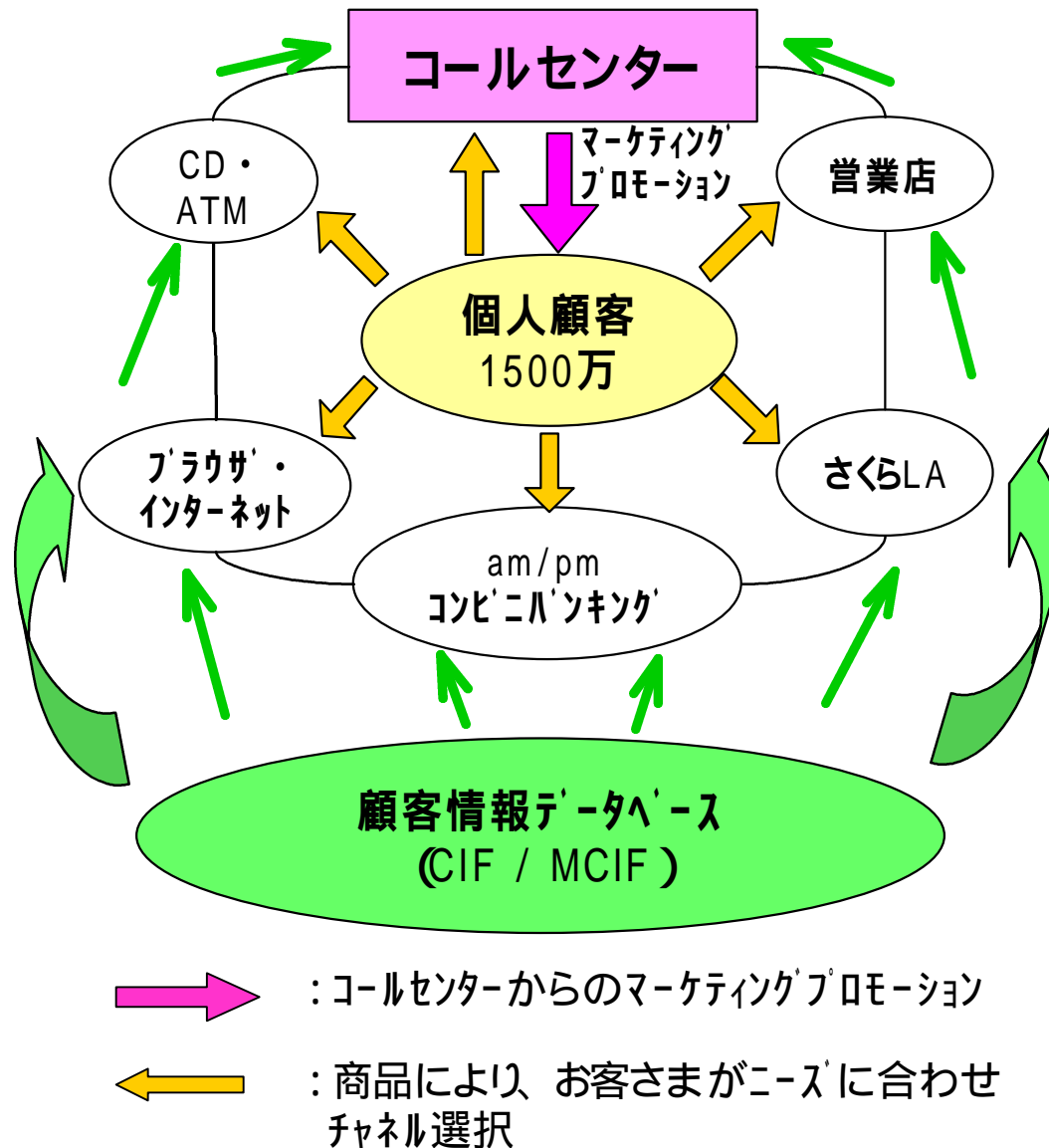
## 今後の展開

「マーケットリーダーたる地位」を確立

- 主要な収益事業との位置付け
- これまでの主要施策の継続的強化

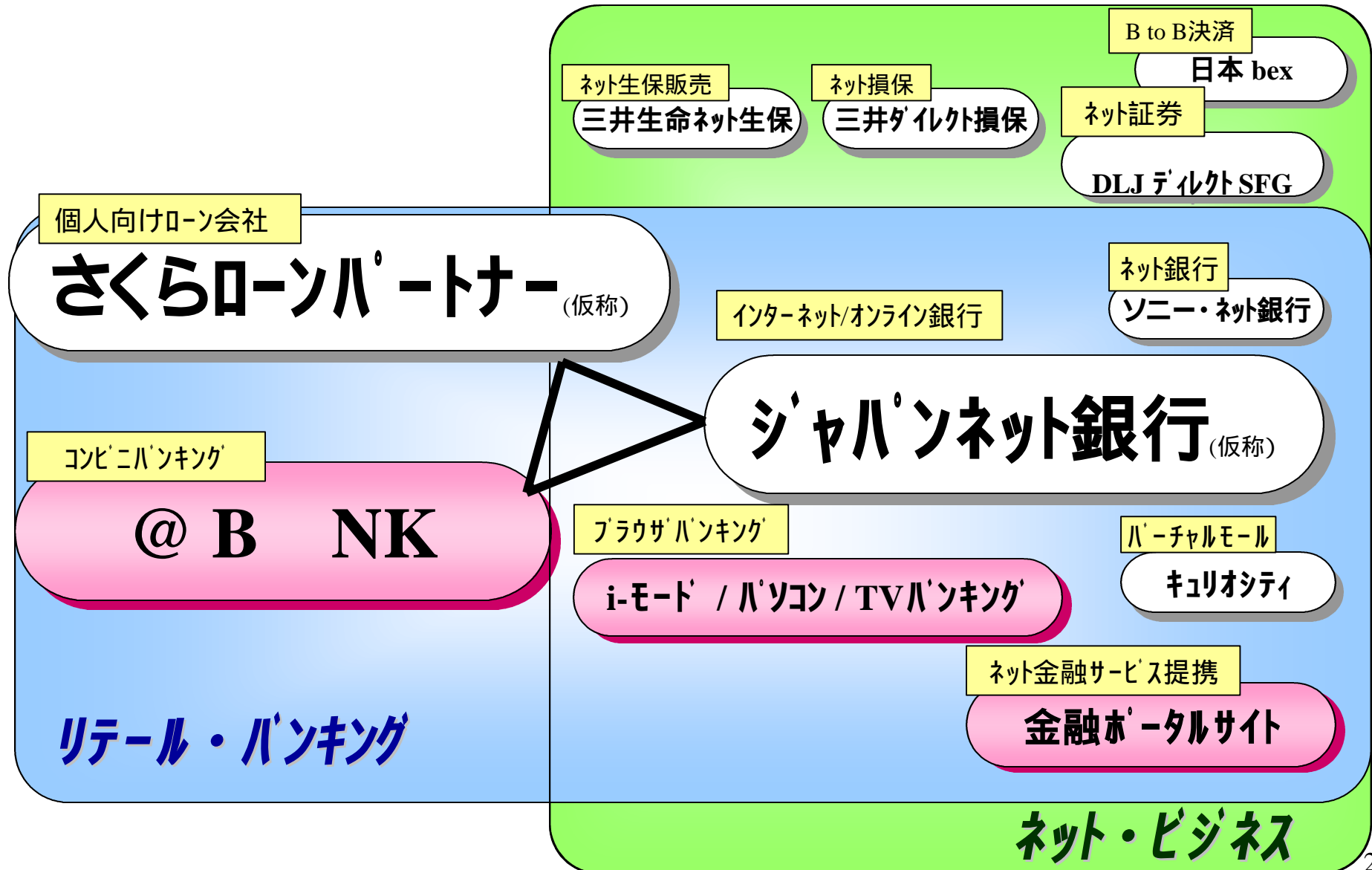


# コールセンターの活用

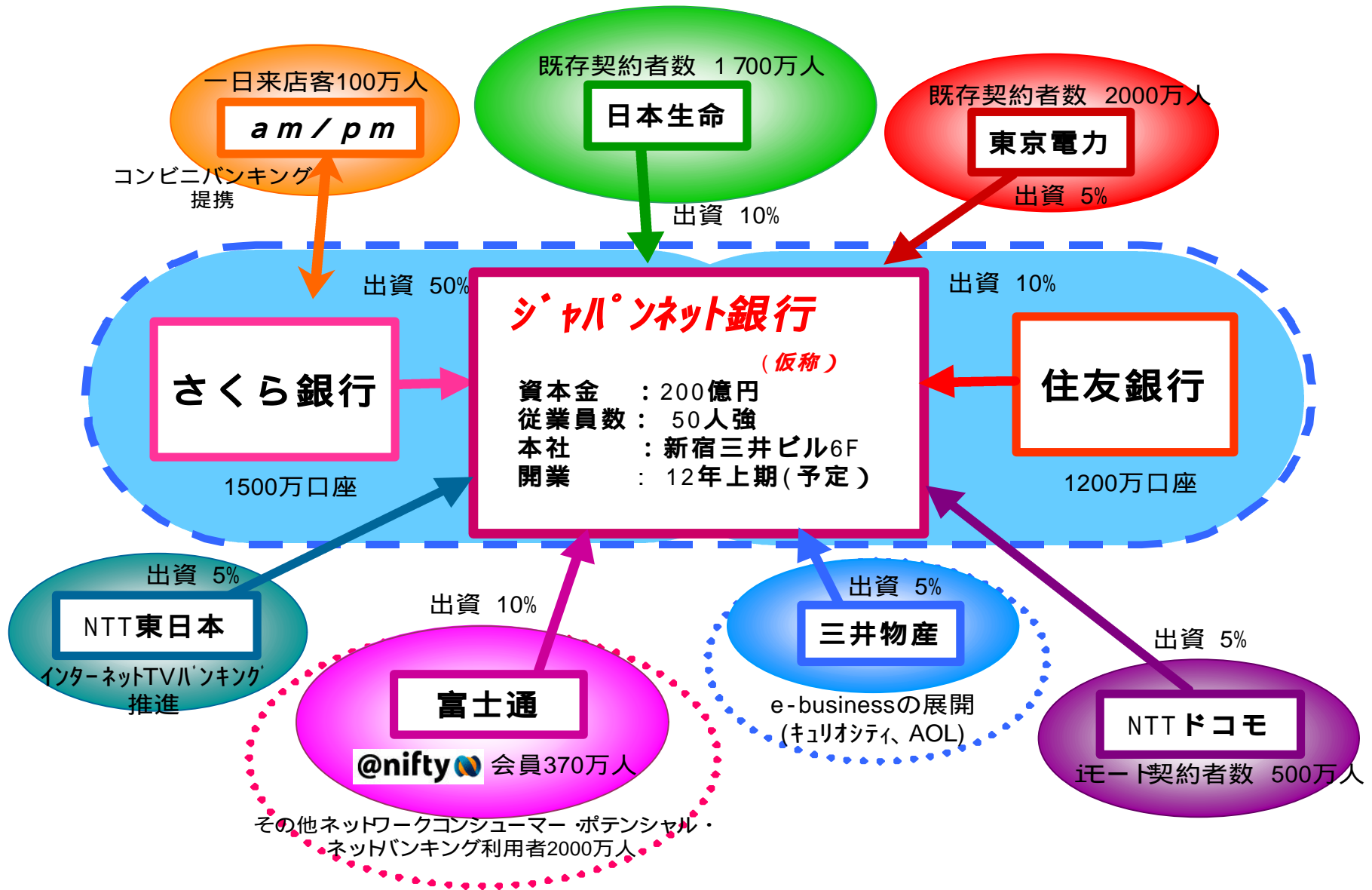


- **都銀最大レベルの規模**  
全国3カ所(東京・千葉・兵庫)  
オペレーター席 約350席
- **アウトバウンドコール(セールスプロモーション)の強化**  
(平成11年下期: 120万件)
- **消費者マーケットの主力チャネル**  
(顧客データベース活用マーケティング)

# 当行の新しいビジネス・モデル



# ジャパンネット銀行（仮称、日本初の“ネット/オンライン専門銀行”） さくら銀行



## < 基本戦略 >

**別会社化でスピード最重視**

既存モデルから分離した形で低コスト構造を実現

**アライアンス戦略活用**

**First Mover Advantage**

**を享受**



**ネット社会の  
“de facto standard”  
bank へ**

**アライアンス先と共同し、カスタマーベース・新商品・新サービスを創出**

- |        |  |
|--------|--|
| 富士通    | : @Niftyの370万顧客へのマーケティング                   |
| 日本生命   | : 17百万人の保険契約者へのサービス提供                      |
| 東京電力   | : 20百万人の既存契約者へのサービス提供                      |
| 三井物産   | : e-business 展開上でのサービス提供(キュリオシティ、AOL等への対応) |
| NTTドコモ | : i-モード 顧客へのマーケティング                        |
| NTT東日本 | : TVバンキングの共同推進                             |

## より便利な低コストのネット決済機能

アライアンス先を中心に共同でサービス提供

## 既存銀行比、競争力のある運用商品

コスト削減効果を金利上乘せ、手数料引き下げの形で還元  
近い将来には、投信商品などの販売も検討

## @B NKネットワークも活用したリアルなキャッシュ・アクセス

さくら銀行ATM網(含む am / pmコンビニ・バンキング)を利用可

## 無担保消費者ローン

ローン審査・管理業務は新ローン会社にアウトソーシング(保証)

## < 業務目標 > (開業後 3年以内)

口座数 : 100万口座

預金量 : 1兆円

収益 : 黒字化 (業務純益 = 10数億円)

当行としての位置付け

**ネット金融事業分野における**

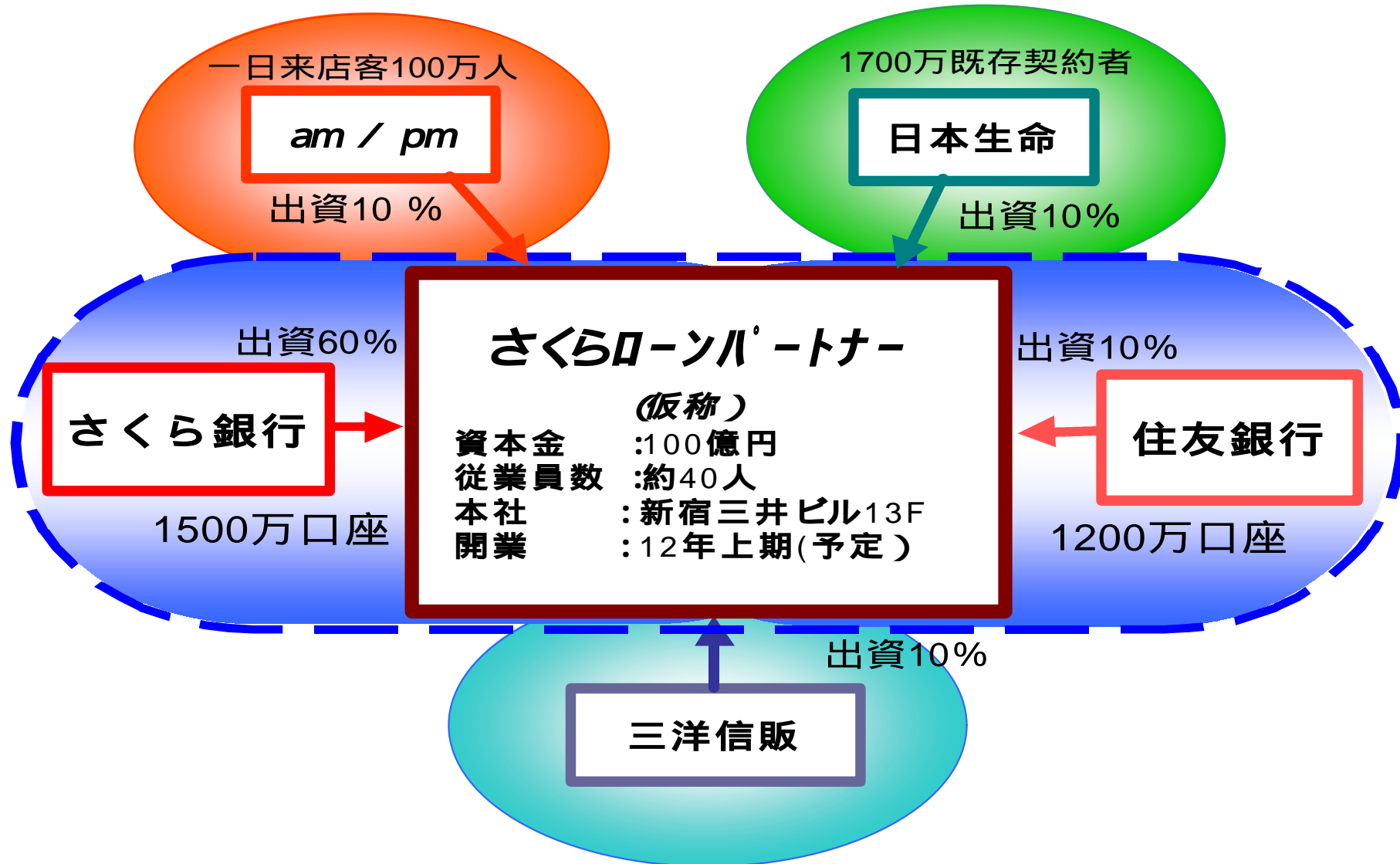
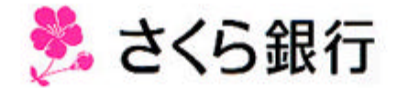
**“戦略的インベストメント”**

当行出資予定 = 60億円(16%)程度

<ソニーグループ・ネット銀行>

- 資本金予定額：375億円  
(ソニ- 80%、さくら銀行16%、JPEルガソ 4%)

# さくらローンパートナー (仮称、新個人ローン事業会社)





## < 基本戦略 >

従来の銀行・消費者金融専門の狭間、潜在成長性の高い顧客層（ローリスク - ミドルリスク）を対象に、利便性の高いローンを提供

- ・主力商品 : 個人向け小口・無担保カードローン (@Loan)
- ・ネットワーク : am/pmネットワークを最大限活用 (原則、有人店舗無し)  
<受付> 新規設置するACMで受付 (即時カード発行可能)  
(ネット・Fax・電話、郵便でも申込受付、ACMでカード発行)  
<受払い> @BANKを含むさくらのATMチャネル
- ・ローコスト運営 : 信用リスク・コントロール  
(最先端の審査モデル、複数の信用調査機関データ活用)  
業務プロセス効率化 (IT活用、無店舗展開)

## < 業務目標 > (開業後5年以内)

顧客数 : 150万人

ローン残高 : 5000億円

収益 : (業務純益) 400億円程度

## @B NK出店実績・計画

	2000/3末	2000/6末
総店舗数	509	約1,000 (計画)

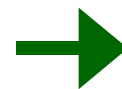
当初計画比9ヶ月前倒しでの  
1,000店計画を確立を決定済

→ 圧倒的利便性実現へ

(12年度には @BANKと近接する既存店舗外ATM約100拠点を廃止予定)

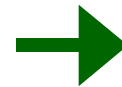
## @B NKの特徴

(1) コンビニ店舗 = 当行店舗チャンネルと位置づけ



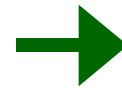
ブランドの確立・  
独自プロモーション可能

(2) フルバンキング機能を提供



幅広い取引可能

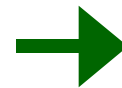
(3) 2000年4月より24時間営業(深夜の入金・振込含む)  
へ移行 (am/pm店舗の営業時間外はサービス休止)



利便性の大幅向上

(4) チャンネルのローコスト化を実現

〔従来型・店舗外〕 当初設置費用 1/4 ~ 1/5  
〔ATMとの比較〕 ランニング・コスト 1/3

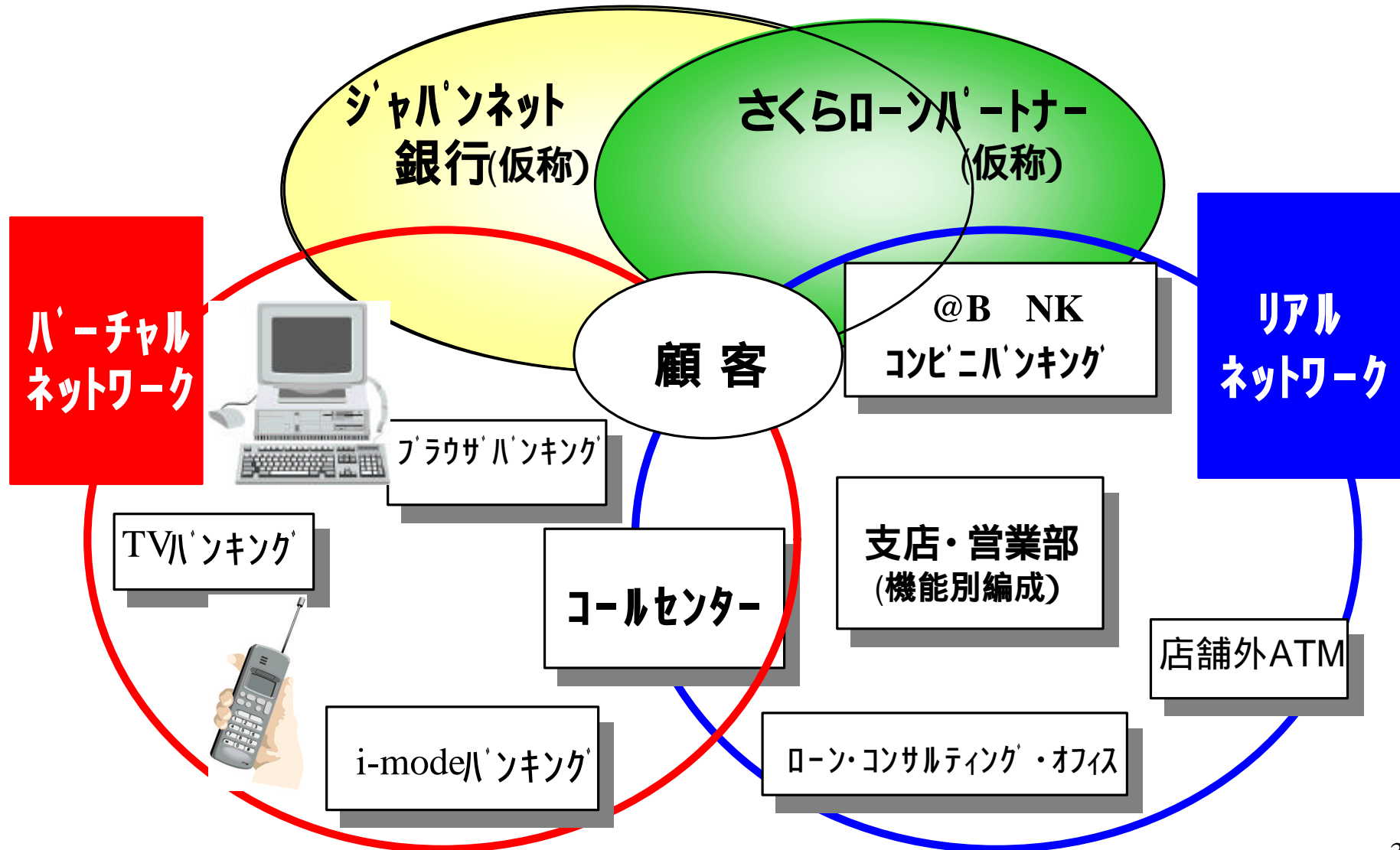


チャンネルコスト構造の転換

# (ご参考) イー・ネット

形式	<ul style="list-style-type: none"><li>・複数行の共同出張所形式で参加コンビニATMを設置。</li><li>・設置主体は(株)イー・ネット(共同出資の運用会社) &lt;主たる銀行出資者&gt; 当行、東京三菱、一勸、三菱信託</li><li>・ATM毎に管理銀行を選定。</li><li>・提携方式で都銀地銀等に賃貸利用。</li></ul>
参加コンビニ	ファミリーマート、サンクス、ミニストップ、サークルケイ、スリーエフ、コミュニティストア
各行の取組状況	<設置・サービス開始済>スルガ、東京三菱、三菱信託、千葉等 <今後開始予定> 当行(7月中)、一勸(6月中)等
顧客利用手数料	各行が独自に設定
当行としての位置付け	出資者の一社として、“当行の独自チャネルを補完するチャネル”と位置づけて活用。(相乗りチャネルにつき、独自のプロモーションは実施できず)

# 新しいリテール・バンキング・チャネル “Clicks” & “Mortar” さくら銀行



トヨタ自動車株式会社

取締役名誉会長 豊田 章一郎 氏

三井物産株式会社

代表取締役会長 熊谷 直彦 氏

- 執行役員制度 (平成11年6月導入)
- スtockオプション制度 (平成11年6月導入)
- 社外取締役制度 導入 (平成12年6月予定)

## 新銀行のコーポレートガバナンス体制

取締役会 —— 人事委員会・報酬委員会・リスク管理委員会を設置

執行役員制度

ストックオプション制度



..... **人事制度の骨格合意**

成果主義に基づく報酬制度、年功・年次資格にとらわれない登用制度

..... **合併合意書締結**

..... **合併承認株主総会**

..... **新・三井住友銀行設立**



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想対比変化し得ることにご留意ください。