

## 第2章 住友銀行・さくら銀行の経営戦略

### 1 住友銀行における業務体制の抜本改革

#### ●経営首脳の交代

住友銀行では、1997年（平成9年）6月27日の取締役会で森川敏雄が頭取を辞任して取締役会長に就任し、後任の頭取には副頭取の西川善文が就任した。

西川は、1938年（昭和13年）生まれ、奈良県出身。1961年に住友銀行に入行、丸ノ内支店長、企画部長兼融資企画部長などを歴任。1986年取締役役に就任し、1989年常務取締役、1991年専務取締役、1996年副頭取に累進した。この間、企画部長兼融資企画部長などを委嘱された後、企画部、関連事業部、経済調査部、事業調査部、審査第四部、融資第三部などを担当した。

就任直後の従業員全員に向けた頭取就任メッセージにおいて西川は、次のように語りかけた。

頭取としての私の最大の目標は、住友銀行を“信頼度ナンバーワン”の銀行にすることです。（中略）

ある先人の言葉に「ものごとを成し遂げるには、行動するだけではなく夢を描かなければならず、計画するだけではなく信じなければならない」というのがあります。厳しい時代ではありますが、私は、夢と信念をもって、信頼度ナンバーワンの銀行の構築に向けて、全身全霊を傾注してまいる決意であります。どうか、私と一緒に、このチャレンジングな仕事に立ち向かっていただくよう切にお願い



森川会長（左）と西川頭取（右）

をします。

また頭取就任に際しての記者会見においては、自らの座右の銘を『孟子』の「為さざるなり。能わざるに非ざるなり」であると述べている。できないのは能力がないからではなく、やっていないだけだ、との意味である。1997年7月4日に開催された臨時支店長会議の場では、業務運営の基本的考え方として、①「お客様に新しい価値を」、②スピードの重視、③得意分野への絞り込み、④リスクへの挑戦とリスクコントロール、の4点を明示し、「変化には真正面から取り組み、それを先取りする形で対応していかなければならない」と力説した。また9月までに23回にわたって支店長朝食会を開催し、国内の全支店長と意見交換を行う場を設けた。

金融自由化の進展は、業務範囲の拡大への対応にとどまらず銀行自身の経営のあり方、業務の進め方にも大きな影響を及ぼすこととなる。1997年1月、住友銀行は大規模な本店組織の見直しを実施した。この組織改定の最大のポイントは、グループ制の導入である。これは、各組織の対象マーケットに対する権限と責任を明確化し、関連機能（業務・審査・事務）を一体化することを通じて業務推進力の強化を狙ったものである。具体的には、

- ①国内の中堅・中小企業および個人に関連する業務を所管する支店業務グループ
  - ②日系大企業（グループ関連会社取引を含む）に関連する業務を所管する企業金融グループ
  - ③海外企業などに関連する業務を所管する国際業務グループ
  - ④市場取引を所管する市場営業グループ
- の四つの対象マーケット別グループを設置して、各グループの統括部などがグループ内各部間の調整やグループ内の資源配分などの権限を持つことと

図表 1-2-1 ① 1997年1月の本店組織改定

設置	支店業務グループ 国際業務グループ	企業金融グループ 市場営業グループ
	EC 業務部 営業事務部 証券企画部運用開発室 市場事務部 検査部市場監査室 東京営業推進部 (*)	個人業務部プライベートバンキング室 国際金融法人部 市場営業第三部 システム企画部 検査部システム監査室 企画部金融調査室 (*)
廃止	事務企画部 事務指導部 市場管理部資金室 国際金融事務部 経済調査部 (*)	事務企画部国際事務企画室 個人業務部店頭サービス室 資金証券管理部 システム部
統合	業務統括部店舗企画室 支店第三部 国際業務部 審査第三部 人事部厚生室 管財部 東京オンライン事務部	→ 業務統括部 → 支店第二部 → 国際総括部 → 審査第二部 → 人事部 → 総務部 → オンライン事務部 (*)

(\*)は1997年4月の組織改定。

した。この組織改定は、かつて総本部制<sup>\*65</sup>という名称で行われていた事業部制の組織運営を、新しい考え方に基づいて改めて導入したものであることができる。

一方、法人向けの新種商品開発・販売支援機能を受け持つ金融商品開発部、私募債の受託推進等を所管する証券企画部、M&Aや大型プロジェクト関連のアドバイザーを行う情報開発部は、各対象マーケット別グループに対して横断的に商品、アドバイザーサービスを提供する部署と位置付けた。その後、1998年7月にはこれらの機能を統合して金融商品開発力を強化することを目的に、キャピタルマーケットグループを設置した。

この他にも、1997年4月にかけてリスク管理機能の強化、組織の簡素化・効率化等を狙いとする組織の見直しを行った。

## ●法人業務と個人業務の分離へ向けた動き

### (1) カルチャーの変革

その後、各業務グループにおいて業務推進体制の見直しを進めたが、中でも劇的な変革が実現したのが支店業務グループである。

同グループは、国内の中堅・中小企業および個人に関連する業務を所管するため業務内容が多岐にわたり、また、全ての支店が独立して全ての業務を行うという「個店主義」の考え方の下で運営されていた。そこで、これを見直して支店ごとに取り組むべき戦略ウェイトを明確化した上で、エリアマーケティングの徹底により全店ネットワークを活用した業務運営体制を、人材配置を含めて、確立する方針を打ち出した。

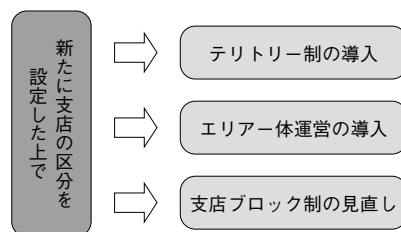
具体的には、開拓余地の大きい顧客層とそれに応じた業務によって、支店を14のタイプに区分した上で、1997年4月から各支店に他店と重複しない責任地域を定めるテリトリー制を導入した。それまで住友銀行においては「支店間の競争は業務推進の活力源」という考え方が根強く、地理的な活動制限はなされていなかったが、このことは支店から遠隔地の取引先が増加するという非効率の発生などの弊害をもたらしていた。そこで、効率的な業務運営体制の構築のために抜本的なカルチャー変革に踏み込むこととした。

---

\*65 総本部制は、1979年7月から1988年1月まで用いられた、総本部長の権限が強い事業部制型の組織体系である。導入当初はマーケット別に設置された営業総本部（大企業取引）、業務総本部（国内の法人・個人取引）、国際総本部（国際業務）のライン3総本部の他、企画総本部、管理第一総本部、管理第二総本部を設置した。なお、総本部制廃止後も1991年3月までは「本部制」という名称の下に、同様の考え方が継承された。

テリトリー制の導入に加えて、エリア戦略の観点から、エリア一体運営の導入と支店ブロック制<sup>\*66</sup>の見直しを行った。エリア一体運営とは、近隣にある相対的に大規模な支店と小規模な1、2支店を一体的に運営することを通じて、より広いエリアを効率的にカバーしようとするものである。1996年11月から町田と新小岩の二つの

図表 1-2-1 ② 支店業務グループの変革



のエリアで試行を行った後、その結果を踏まえて1997年4月から26エリアに拡大した。一方、支店ブロック制は、大規模な支店をブロック統括母店として5～15カ店程度を一つの単位として地域別に構成するものであり、①ブロック母店によるブロック内エリアにおける業務戦略の策定・実行、②ブロックが管轄するエリアにおける地域情報交流の促進、などを企図したものであった。1997年度初時点では、西日本・東日本にそれぞれ20ブロックずつ、計40ブロックを設置した。

## (2) 体制見直しの背景と道のり

金融自由化の進展に対応するための業務・組織の見直しは、日本版ビッグバンを法制面で実現した金融システム改革法が1998年6月に成立したことにより、大きな転機を迎えた。特に銀行本体による投資信託の窓口販売が12月に解禁されることとなったことは、個人業務の将来性に大きな展望を開かせるものであった<sup>\*67</sup>。このような規制緩和の流れを先取りする形で、住友銀行では1997年7月に組織横断的な新金融商品販売対応委員会（通称「窓販委員会」）を発足させ、リスク商品の取り扱いに関する検討を重ねていた。同委員会は、1997年9月から1998年1月にかけて、マッキンゼー社との共同チームにおいて「投信販売は今後の個人関連業務の重要な柱になり得る。この業務に成功するためには、従来の預金関連業務とはまったく異なる新規事業と位置付けた上で、当初から積極参入することが必要」という仮説が一定の条件の下で成り立つことを検証、これを踏まえて1998年1月には投信業務準備室を新たに設置した。

法人業務を分離した形での個人業務の立ち上げという新たな挑戦に向けた特筆すべ

\*66 個人業務・法人業務分離後の2000年4月に個人業務において導入したブロック制（75ページ参照）と異なり、この時点では支店から法人業務は分離されていなかった。

\*67 法律改正が必要でない「投資信託委託会社への店舗貸しによる直接販売」は、1997年12月に解禁済みであり、住友銀行では投資信託委託会社2社によるいわゆる「間貸し」を行った。

き動きとしては、かねて水面下で接触してきた、米国シティバンク・プライベートバンキング本部企画部長の久保田達夫を1998年4月に正式に招聘したことを挙げる事ができる（顧問を経て6月に常務取締役役に就任）。当時、社外取締役などを除けば、銀行の外部から役員を招聘することは珍しく、さらに業務部門の責任者に配置するというのは画期的なことであった。投資信託の販売を柱に据えた新規事業としての個人業務の立ち上げ期において、外部から新たな業務運営の考え方を導入したことは、その後の個人業務進展の原動力になった。

一方、法人取引基盤の強化に向けては、今後成長が見込まれる業種の有望中堅企業に対して事業調査部が個社別に短期・集中調査の上、取引方針を明確に打ち出す体制を構築した。1997年9月に開始したこの調査方法はSIR（Strategic Investment Research）と名付けられ、実際の融資に際しては、所管審査部はSIRの取引方針に基づいてその他の要素も勘案し、認可することとした。

これらを踏まえて、1998年7月には支店業務グループのグループ内本部として法人業務第一本部（西日本所管）と法人業務第二本部（東日本所管）、および個人業務本部を設置する本店組織改定を実施、さらに1999年4月をめぐりに支店業務グループを法人業務グループと個人業務グループに分離し、それぞれをプロフィットセンター化することを行内および行外に示した。

具体的な業務推進体制の見直しについては、1998年6月に発足したマーケット別業務推進プロジェクトチームにおいて、検討を重ねた。マーケット別の業務推進体制を導入するということは、本店各部のみならずお客さまとの接点であるチャネルのあり方の変革へとつながる。これは、支店を通じて全ての商品・サービスを提供するという従来のフルバンキングの支店組織を抜本的に見直すことを意味しており、対象マーケットに適した拠点の配置や業務の進め方にとどまらず、従業員の人事面にも大きく影響を及ぼす大変革であった。幅広い論点を精力的に検討したプロジェクトチームの答申は、数次にわたる経営会議での白熱した議論を経て、実行に移された。同時に、このプロジェクトを成功させるためには、全行的に抜本的な意識変革を行うことが不可欠であるとの考えから、新営業体制のコンセプトを行内へ浸透させるためのさまざまな工夫がなされた。

1998年7月、臨時支店長業務懇談会において新体制の狙いと内容が明らかにされた後、10月には頭取名で「【乞う】営業体制の変革に向けて」と題する電子メールが

国内の全従業員に向けて発信された。これは、頭取宛てに直接、営業体制の変革に関する忌憚<sup>きたん</sup>のない意見・疑問点などを送るよう求めたものである。これに対しては、1999年1月までに、急激な変化への戸惑い、お客さまとのリレーション変化への悩み、事務の合理化・効率化推進が不可欠であること、人事施策の見直しの必要性など、延べ100通を超える多種多様な意見・要望等が寄せられ、その後のさまざまな打ち合わせ会や意見提出者への直接回答などを通じて、フィードバックされた。

また、1998年12月7日から17日にかけて「営業体制の改革を頭取と語る会」を東西各2回ずつ開催し、約300人の若手従業員と頭取が直接意見交換する機会を設けた。一方、実際の運営に当たっての業務・事務フロー上の問題確認などを目的として、1998年11月から東西の3エリア一体運営店と1支店で新営業体制について試行を実施した。

これらを踏まえ、1999年1月の支店長業務懇談会では、頭取から改めてより明確な営業体制改革の目的が示された。その趣旨は、フルバンキングの支店組織という体制から抜け出していくために、従来の支店概念を創造的に破壊し、集約化と専門化をキーワードとして、マーケット別に営業体制を再構築することによって顧客対応力の向上と大幅なコスト削減を目指すもので、経営のパラダイムシフトともいえる改革であった。

この支店長業務懇談会の後、1月12日から22日にかけて4月からの新営業体制導入に向けた支店長打合せを東西で延べ19回開催したほか、ほぼ同時期に運営要領勉強会を東西で延べ12回開催するなど、認識の共有化の徹底を図った。

このような経緯を経て、まず1999年2月に本店各部の組織改定を先行して実施し、

営業体制の変革に向けて 頭取 西川 善文 98/10/26 10:22

宛先: 国内全職員  
件名: 【むろ】営業体制の変革に向けて

日々激変する業務環境の中、職員の皆様が真摯な態度で業務に取り組んで頂いていることに厚く御礼申し上げます。

先般の東西支店長業務懇談会において、11年4月以降の新組織の方向性を各都店長にお話しし、職員の皆様にもその概要についてご理解頂いたことと思います。

正に今回の営業体制の変革は、当行始めて以来の大改革であり、21世紀に向けて当行がお客様立場で多様化するニーズへの対応力を一段と強化していくこと、今まで以上に各面に亘るコスト削減に取り組み競争力を高めること等を通じて『信頼度ナンバーワンの銀行』を創り上げていくことが狙いであります。

今後、11月2日から東西3エリア1カ店で開始する試行も実施しながら、改革の細目を固めていくこととなりますが、この改革を成功させるためには本支店の全職員が問題意識・方向性を共有して一丸となって取り組んでいくことが何より肝要であります。

就きましては、今回の営業体制の変革に対する皆様の忌憚のない意見・疑問点等を電子メールにて是非積極的にご寄せ願います。

尚、意見・疑問点は新設する『営業体制の変革に向けて 頭取 西川善文』のアドレスに送信して下さい。

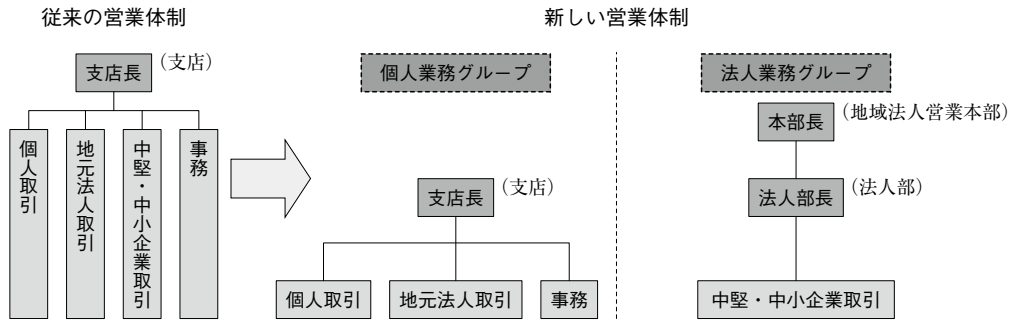
お寄せ頂いたメールに関しては、討論会、ビデオ等を通じて必ずフィードバック致します。

また、期間は本日より平成11年1月29日迄と致します。

以 上

頭取から国内全従業員宛てに発信したメール

図表 1-2-1 ③ 国内営業体制の改革による変化（概念図）



支店業務グループを廃止し、その機能を新たに設置した法人業務グループと個人業務グループに分離再編した。さらに4月には、支店組織の改定および法人部などの設置を実施し、個人取引および地元法人取引を行う営業店である支店を284カ所、中堅・中小企業取引を集約した法人部を116カ所、それぞれ設置した。ここにマーケット別の営業体制の構築が実現した。

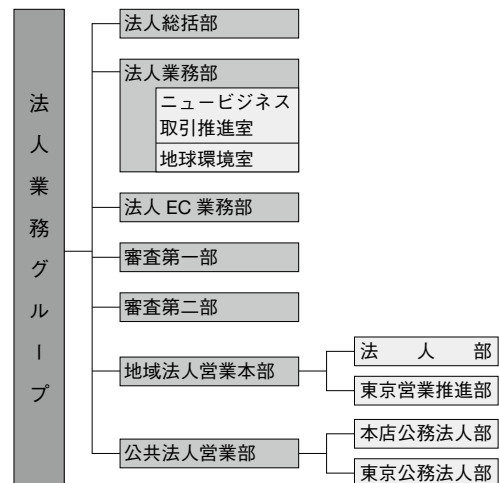
●マーケット別の業務推進の始動

(1) 法人業務の推進体制

法人業務グループは、従来支店で行っていた業務のうち、中堅・中小企業向け取引を抽出し、新たな組織体系の下で所管した。本店組織としては、法人業務戦略企画等を所管する法人総括部などを設置、一方、新営業体制の導入によって116カ所に集約された法人部については、地域ごとに設置された14の地域法人営業本部がサブPC（サブプロフィットセンター）としてそれぞれの地域の法人部を傘下に置く体制を整えた。なお、政府・地方公共団体等との取引に関しては、原則として本店公務法人部と東京公務法人部に集中し、両部を傘下に置く公共法人営業部を設置した。

法人部の組織面での特徴は、課制度を

図表 1-2-1 ④ 法人業務グループの組織図  
(1999年4月)

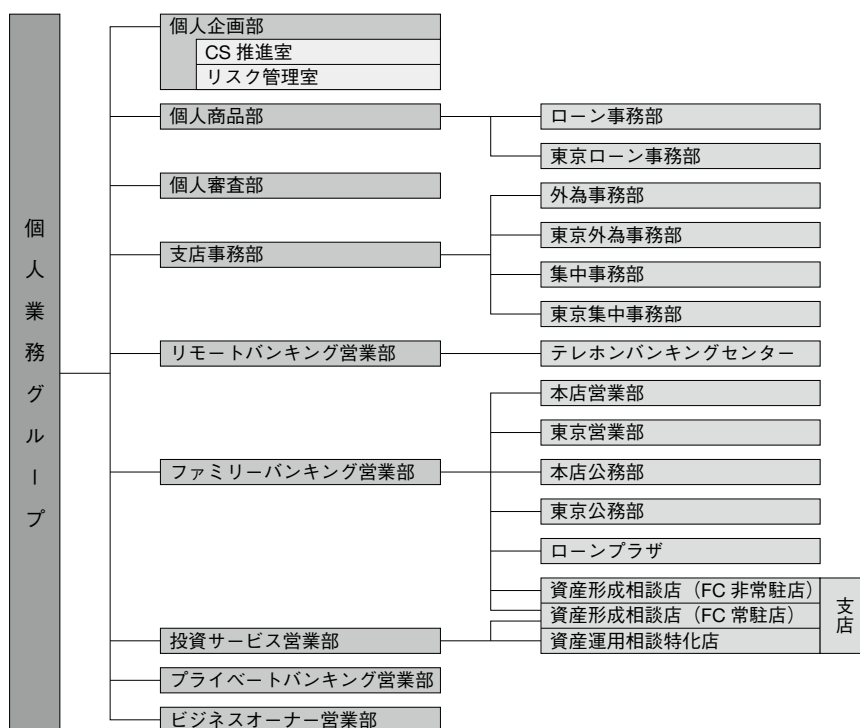


廃止して、部長－部員のフラットな組織とした点にある。これは、法人部設置の目的である、法人営業ノウハウを有する人材の結集による情報・ノウハウの共有化と、それまで取引先課・融資課・外国課に分かれていたお客さまとの窓口の一本化を実現し、あらゆるニーズに素早くお応えしていくために最適な体制として導入したものである。なお、若手への教育・育成の観点等から、担当者でありつつ取りまとめ役も担うチームリーダー、融資オフィサーを配置した。

## (2) 個人業務の推進体制

個人業務グループは、①個人取引、②地元法人（中小企業よりも小規模の企業・個人自営業）取引、③法人業務関連の融資・外為事務などを含む事務<sup>\*68</sup>、を所管した。

図表 1-2-1 ⑤ 個人業務グループの組織図（1999年4月）



\*68 事務については、1999年2月の支店業務グループの廃止に際して、同グループに属していた支店事務部を個人業務グループに配置した。支店事務部は個人業務に関する事務に加えて、法人業務関連の事務も担当した。また、新営業体制での実際の支店組織においては、預金・為替等を取り扱うお客さま営業課に加え、その業務内容に応じて、融資・外為業務に関するミドルバック事務や資産形成ビジネスを担当するお客さま業務課、および資産運用ビジネスを担うお客さま相談課の設置の有無を決めた。



業務のターゲットとしたのは、次の五つの顧客セグメントである。

- ①老後生活に備え金融資産を形成するというニーズ、およびライフステージのさまざまな局面で時々の資金調達ニーズを有する資産形成層
- ②退職金等を含む一定の金融資産について運用ニーズを有する資産運用層
- ③主として支払・決済サービスに対するニーズが高い層
- ④いわゆる富裕個人層
- ⑤地元法人などのオーナー・経営者である個人事業主

1998年11月には、個人業務グループの設置に先立ち、発足後の同グループにサブPCとして編入することを既定方針として、各顧客セグメントに対応する形で、業績責任を負う本店組織である①ファミリーバンキング営業部、②投資サービス営業部、③リモートバンキング営業部、④プライベートバンキング営業部、⑤ビジネスオーナー営業部、を支店業務グループに設置した。このように地域ごとではなく、顧客セグメントごとにサブPCを設置したのが、個人業務の新運営体制の大きな特徴である。

1998年12月の投資信託の窓口販売解禁時には、比較的风险が低い円建てMMF(マネー・マネジメント・ファンド)から高リスクのものまで24種類のファンドの取り扱いを開始した。72支店に投資相談専門従業員として合わせて約240人のファイナンシャル・コンサルタント(FC)とファイナンシャル・コンサルタント・マネージャー(FCM)を配置し、これらの投資相談専門従業員が近隣の支店のお客さまへの営業活動を行うことで、全店にて投資信託を取り扱う体制を整えた。投資相談専門

このブロックは  
著作権上の理由で  
表示できません



ローンプラザ (横浜)

従業員を配置した支店のうち梅田北口、天神町の2カ店では、対外的に投資サービスプラザの名称を使用し、資産運用相談特化店とする取り組みを試行した。新規業務の立ち上げに当たって大きな役割を果たしたFCなどには、1998年2月から9月にかけて中途採用された、破綻した山一証券関係の元従業員約120人が含まれている。

なお、住宅ローンの推進に特化した組織としては、1998年1月にローンプラザを27カ所に設置した。もともと住友銀行では、1989年以降ローンセンターを順次配置し、提携した不動産業者からの情報に基づいて最寄りの支店に住宅ローン案件を紹介・斡旋<sup>あつせん</sup>していたが、ローンプラザでは所長に対して住宅ローンの実行権限を付与し、より推進力を高めることとした。一部のローンプラザでは、休日営業も実施した。

### (3) 国際業務の推進体制

マーケット別の業務推進力を強化するための組織の見直しは、米州および欧州でもそれぞれ1998年10月、1999年4月に実施した。これらの組織改定では、支店あるいは駐在員事務所という形式は残したまま業務上の組織を設置した。

具体的には、日系のお客さまを担当する米州営業第一部および欧州営業第一部、非日系のお客さまを担当する米州営業第二部および欧州営業第二部、シンジケートローンやプロジェクトファイナンスなどの高度な金融技術が必要となる商品・サービスを提供する米州営業第三部および欧州営業第三部を設置、さらに各支店・駐在員事務所の事務を所管する米州事務部および欧州事務部を置いた。

一方、国内においては1999年1月、非日系の大企業を母社とする在日外資系企業300社強との取引を専門に行う、国際法人営業部を設置した。これは、海外のコアカスタマー企業（グローバルに対応すべき企業）との取引強化を目指して、国内での取引についてもグローバル・専門的な業務推進を行うことを目的とするものであった。

図表 1-2-1 ⑥ 欧州におけるマーケット対応組織の概念（支店のみ、1999年4月）

	ロンドン	デュッセルドルフ	パリ	ブラッセル	ミラノ
欧州営業第一部	日系のお客さま				
欧州営業第二部	非日系のお客さま				
欧州営業第三部 シンジケートローン等	〈ロンドンからカバー〉				
欧州事務部	事務				

## 2 住友銀行の個人業務戦略

### ●拠点の運営体制の見直し

1999年（平成11年）4月の新営業体制は、個人・法人業務再編後の支店について、主として資産形成層のお客さまへのサービス提供を担う247カ店をファミリーバンキング営業部（FB部）の所管に、主として資産運用層のお客さまへのサービス提供を担う37カ店を投資サービス営業部（投サ部）の所管に、それぞれ区分する形で始動した。この時、投サ部所管のうち29カ店とFB部所管店のうち43カ店をFC常駐店とした。

先にも触れた通り、個人のお客さま向けの相談業務は銀行にとって全く新しい業務であり、望ましい営業体制の構築を目指してさまざまな変更を順次進めた。まず、資産形成層のお客さまへのサービス提供に関しては、1999年3月から西葛西と豊中の2カ店で試行していたライフプランニング相談コーナーをマネーライフ・コンサルティング・デスク（MCデスク）と名付けて1999年度上期に13カ店で試行、下期にはさらに42カ店に導入して、本格的な展開を図った。MCデスクは、カウンターラインの一部にブース形式で設置し、お客さまからのライフステージに応じた金融に関するご相談を受けやすくすることで、預金、ローン、投資信託などに関するワンストップのサービスを提供することを狙いとしていた。また、資産形成層のお客さまが通常の銀行の営業時間にはアクセスしにくいことを考慮し、土曜営業や夜間営業も行った。

一方、資産運用層のお客さまへのサービス提供に関しては、お客さまの間口を拡大し取引を深めていくため、2000年4月に体制の大きな見直しを行った。その一つが投資サービスプラザの本格展開である。投資サービスプラザは、資産運用に関する強いニーズが見込まれる支店に、資産運用ビジネスに特化した専門拠点として当初21カ所に設置、支店長から独立した「ジェネラルマネージャー」の他、FCM、FCを配置した。また、資産運用ビジネスへの一段の注力を行う支店（36カ店）を新たに投資サービス戦略店と位置付けた<sup>\*70</sup>。

2000年4月の営業拠点の見直しによって投資サービス営業部が21カ所の投資サー

\*70 投資サービス戦略店のうち5カ店では、支店長が同じ拠点内にある投資サービスプラザの「ジェネラルマネージャー」を兼務し、行内的には「プラザ支店」と称した。

図表 1-2-2 ① 個人部門の主な営業拠点の区分（2000年4月）

区 分		拠点数	所管	
専門拠点	投資サービスプラザ	21カ所	投サ部	
支 店	投資サービス戦略店	エリア母店・独立運営店	28カ店 (0)	投サ部
		プラザ支店	5カ店 (5)	
		一体運営店	3カ店 (0)	
	郊 外 店	エリア母店・それに準ずる独立運営店	52カ店 (9)	FB 部
		上記以外の独立運営店	50カ店 (0)	
		一体運営店	44カ店 (0)	
	都 心 店	エリア母店・それに準ずる独立運営店	36カ店 (7)	
		上記以外の独立運営店	18カ店 (0)	
		一体運営店	22カ店 (0)	
	都市独立店	19カ店 (0)	投サ部	

(注) 支店の拠点数欄の ( ) 内の数字は、投資サービスプラザが配置されている支店数。

ビスプラザと投資サービス戦略店（36カ店）および関東・関西以外に所在する都市独立店（19カ店）を所管し、ファミリーバンキング営業部が郊外店（146カ店）と都心店（76カ店）を所管することとした。

さらに2000年4月には、新営業体制の下で、エリア制の拡大とブロック制の導入を行った。エリア制とは、個人・法人業務再編前から継続して行っていたエリア一体運営を拡大・強化するもので、エリア母店と一体運営店が協働・連携することにより、お客さまへの対応力の強化と業務の一段の効率化を両立させることが狙いであった。既に1999年度の段階で28エリア（一体運営店38カ店）を設置していたが、これを49エリア（同69カ店）に拡大、一体運営店の支店長はエリア母店の副支店長を兼務することとした。一方ブロック制は、個人・法人業務再編前の1998年度まで行われていた支店運営の考え方を地域単位での個人業務推進の観点から改めて導入したもので、同一の鉄道沿線を軸に31ブロック（東日本16ブロック、西日本15ブロック）を設置した。その目的は、①本店各部と支店とのコミュニケーションの活性化、②各支店における業務運営の標準化・レベルアップであり、ブロック構成店の支店長の中から1人をブロック部長に任命した。この段階では、幅広い情報交換が主目的であったため、ファミリーバンキング営業部・投資サービス営業部がそれぞれ所管する支店をまたがる形でのブロック編成がなされ、ブロックとしての業績責任も明確化されなかった。



年6月に豊島園テレホンバンキングセンターを、1999年10月には神戸テレホンバンキングセンターをそれぞれ設置した。

ハローダイレクトの利用拡大は、お客さまの利便性向上だけでなく銀行にとっても窓口をはじめとする事務の削減という効果を生むものである。そこで積極的な推進を図り、1999年7月には契約者（ハローダイレクト会員）数が100万人を突破するという成果を上げた。

## (2) インターネットバンキング

住友銀行では1995年12月、パソコンを用いる個人向けホームバンキングとして「パソコンバンキング」を導入したが、その後のインターネットの普及などを踏まえて1997年1月、邦銀で初のインターネットバンキングとなる「パソコンバンキング（インターネット方式）」を開始し、1998年2月には24時間サービスを始めた。その上で1998年6月、新サービス「WEBダイレクト」を開始した。

一方、1999年2月には、NTTドコモがiモード<sup>\*71</sup> サービスを提供開始するのと歩調を合わせて、住友のモバイルバンキング「モバイルダイレクト」の取り扱いを開始した。

2000年11月には、テレホンバンキング、インターネットバンキング、モバイルバンキングという個別の契約により、個別に提供していたサービスを統合し、一つの契約で、全てのチャンネルを通じて、共通のサービスを提供する、個人のお客さま向け新サービス「ワンズダイレクト<sup>\*72</sup>」の取り扱いを開始した。このサービスは、「一人一人のお客さまを、いちばん理解するサービス」をモットーに、より便利で使いやすいサービスを目指して進められ、合併後の新銀行にもOne'sダイレクトとして引き継がれて、個人のお客さま向けの唯一のリモートバンキングサービスと位置付けられることとなった。

このブロックは  
著作権上の理由で  
表示できません

\*71 iモードは、NTTドコモの登録商標。

\*72 対外的には、「ワンズダイレクト」だけでなく「One's DIRECT」という表記も用いた。

## ●MCIF の高度化と活用

お客さまのニーズが高度化・複雑化する一方、銀行側の商品・サービス提供チャネルの多様化が進む中で、一人一人のお客さまに対して適切かつきめ細かな対応を行う、あるいは効率的なキャンペーンを実施するためには、個々のお客さまに関する鮮度の高い情報を保持して、有効なデータマイニング<sup>\*73</sup>・分析手法を確立しなければならない。

そこで重要になるのが、個人顧客情報システムである。もともと住友銀行では、1990年に個人CIF（Customer Information File）開発に着手し、1991年から順次システムを稼働させていたが、十分に活用されたとは言い難かった。そこで1997年3月の第1回システム戦略会議の議題の一つとして「個人CIFの再構築」を取り上げ、抜本的な見直しを図ることとした。

まず1997年12月から1998年4月にかけて、ハードウェアの入れ替え、分析ソフトの導入、分析データベースの再構築を行った。1998年10月、チャネルサーバーを導入してセールスデータベースの新規作成が可能となったことにより、11月24日から全店に個人顧客情報システム（MCIF：Marketing Customer Information File）を導入することとした。これにより、従来の残高・資金移動などに関する情報に加えて、その他のお客さま情報が名寄せ・一元化され、かつその情報を口座がある店にとどまらず全店・テレホンバンキングセンターと共有することが可能となった。情報の登録も、各店から行うことができた。1998年12月から開始した投資信託の窓口販売においてはお客さまの適合性を確認することが重要なポイントであったため、MCIFの導入はこれにも寄与するものであった。

その後もMCIFの機能は順次拡充され、例えば2000年8月に追加したライフプラン相談機能は、お客さまの属性と収入・支出などのシミュレーション基礎情報に基づき、将来のライフプランの基礎となる家計収支の推移を示す表やグラフを出力できるなど、業務推進を直接的に支援する機能を備えることとなった。

一人一人のお客さまとしっかりと向き合うためのインフラとして整備されたMCIFの思想は、合併後の新銀行における個人業務運営にも受け継がれている。

---

\*73 データマイニングとは、大規模・大容量のデータの中から、隠れた法則や関連性等を統計的データ解析により見出す手法のこと。

## ◎ブランド戦略 *One's SUMITOMO* の展開

個人業務の体制整備と共に商品・サービスの拡充が進む中、個人のお客さまによる銀行選別の基準としてブランドの重要性が認識され始めた。

そもそもブランドとは「企業のお客さまに対する価値の約束」である。お客さまに価値を認めていただくためには、そのニーズがどこにあるかを明確に認識しなければならない。そこで、お客さまの金融に関する根源的ニーズは Recognition と Peace of Mind である、との考えに立ち、**図表 1-2-2 ②**のようなポジショニングステートメント（目標とする顧客認識）を定めた。

これに基づいて打ち出したブランドスローガンが「*One's SUMITOMO* 『ひとりひとり』のお客さまを、いちばん理解するサービス業になる。」である。

この新しいブランド戦略については、2000年2月に開催された個人業務グループ部店長打合せにおいて概要が明らかにされた後、その展開に向けてさまざまな手が打たれた。まず、従業員一人一人がブランドを担うという意識を定着させるため、「『住友銀行ブランド戦略』始動」と題する、頭取インタビューを中心としたブランド戦略紹介ビデオを各部店で視聴、さらに、『*One's SUMITOMO* 通信』という名称の行内ニュースレターを継続的に発行し、個人業務グループの全員に配布した。

図表 1-2-2 ② ポジショニングステートメント

住友銀行は、  
家族とともに堅実な生活を実現したい人々にとって  
ひとりひとりをきちんと理解し (Recognition)  
それぞれの安心を提供する (Peace of Mind)  
金融サービス業である

**One's  
SUMITOMO**  
「ひとりひとり」のお客さまを、  
いちばん理解するサービス業になる。  
ブランドスローガン

加えて、2000年3月から4月にかけて、同ブランド戦略に込めた思いを「お客さま一人一人に提供したい『金融サービス』とは何か」という観点から自由に記入するアンケートを、個人業務グループの全従業員を対象に実施した。このアンケートには5,000通を超える回答が寄せられた。行内電子メールにも専用ポストを設置し、ブランド戦略に関する意見・質問を随時受け付ける体制を整えた。

対外的には、5月からテレビ広告の放映を開始したほか、行内アンケートにより選出された4人の従業員が登場する、新聞の全面広告も掲出した。



各メディアでのブランド戦略展開と歩調を合わせて、各支店でも *One's SUMITOMO* ポスターの掲示などを行い、その中で各部店の在籍者が出演する部店別ポスターを製作して当該部店に掲示するという、新しい試みも行った。ホームページ上にも *One's SUMITOMO* コーナーを設置し、広告活動の紹介や、お客さまからのご質問に従業員がお答えするコーナーなどを設けた。

このように、個人業務グループは、対外コミュニケーションと行内コミュニケーションを関連させながら、ブランドのお客さまへの浸透と、個人業務に携わる従業員の意識改革（ブランド意識の醸成、モラルアップ）を同時に実現させる各種施策に取り組んだ。


### 3 住友銀行の法人業務戦略

#### ◎「住友の法人営業」ブランドの確立を目指して

1999年（平成11年）4月の新営業体制の発足に当たって、法人業務グループが直面していた大きなテーマは、①償却引当後収益の極大化、②新しいスタイルの法人営業体制の構築であった。このうち前者に関しては、収益管理手法の見直しに加えて、貸金ポートフォリオの改善を企図したさまざまな施策を打ち出した。また後者についても、お客さまの多様なニーズに応えるための新商品・サービス提供や運営面での工夫を重ねた。

その際、これらを実現するためのキーワードとして Solution、Speed、Specialty の「3つのS」を定め、新しい法人営業の方向性を宣言した（図表1-2-3①）。

図表1-2-3① 「3つのS」


<b>Solution（ソリューション）</b> 取・融・外の知識に情報武装力を兼ね備えた上で、お客さまのリスク・ニーズを的確に捉え問題解決に向けた提案を行うことができる自己完結型の「法人営業のプロ」を目指します。
<b>Speed（スピード）</b> ITの駆使および組織のフラット化により意思決定のスピードを上げ、顧客対応力を強化します。
<b>Specialty（スペシャリティ）</b> 「法人営業のプロ」としてふさわしい、金融スキル・知識の習得に努め専門性の一段のアップを目指します。また、法人業務部財務開発チームにプロダクツの専門家を集約し、法人業務部との完全協働体制により、高度な金融ニーズに対応します。

（注）取・融・外とは、新営業体制導入前の支店における、取引先課（渉外業務）、融資課（融資関連業務）、外国課（外国業務）のことを指す。

#### ◎収益管理手法の見直し

住友銀行では1998年1月、国内の主要与信先（国内事業法人与信の約9割）を対象に、与信審査の際の個社別採算管理指標として信用リスク調整後収益率（RAROA：Risk Adjusted Return On Assets）の考え方を導入した。RAROAとは、信用リスクの

計量化によって見積もられた信用コストを表面上の収益から差し引いた「引当後収益に対する資産効率」を示す指標である（図表 1-2-3 ②）。

図表 1-2-3 ② 個社別採算管理指標 RAROA

$$\text{RAROA} = \frac{\text{業務粗利益} - \text{信用コスト} - \text{経費}}{\text{与信残高}}$$

信用コスト = 与信残高 × 格付別デフォルト確率 × (1 - 回収率)

新営業体制の下での法人業務においては、本格的な個社別のソリューションビジネスの展開のため個々の企業に対する業務推進計画を明確に策定することとした。予算・実績管理の方法も見直し、従来の支店単位から一歩踏み込み、個社別に行うこととした。個社別の予算計画と実績管理に当たっては、RAROA の考え方を取り入れ、表面上の収益性だけでなく、リスクに見合ったリターンの確保をより明確に進めることができるようにした。

信用コストの計量化には、企業格付を活用した。与信取引を行う際には、与信先の経営内容や財務内容、事業内容、およびキャッシュフロー状況や与信に関する回収・保全の状況を重視して審査を行うが、このような考え方を基本として、信用リスクに関する企業内容を段階的に表現したものが企業格付である。同格付は、当初 1996 年 7 月に導入した後、モデルの改定や格付区分の細分化を進めた。なお、1999 年 2 月には企業格付に加えて、与信期間・担保・保証などの案件の取引条件を勘案した与信格付も導入した。

### ●貸金ポートフォリオの改善

貸金ポートフォリオを改善し、かつ収益性の向上につなげるためには、相対的に残高比率が高い業種等向けへの貸金や問題先貸金を圧縮する一方で、今後の成長が見込まれる業種・企業向けの貸金を増強することが必要となる。そこで行ったのが、次のような施策である。

#### (1) 審査体制の変更（1999 年 4 月）

まず、審査部に所属したまま地域法人営業本部に駐在する審査役（地域本部担当審査役）を配置した。地域本部担当審査役のミッションは、当該地域法人営業本部に属する法人部と協働しながら保全の強化が必要な先、あるいは問題与信先と直接交渉を行う一方、本店各部と密接に情報を交換することで、迅速かつ適正な対応により償却・引当額の極小化を図ることにあつた。

審査部内には、特定業種への与信集中リスクを回避する観点から、特にきめ細かな

管理が必要な特定業種の審査を担当する、特定業種担当審査役の制度を導入した。

これにより、従来は店別担当制であった審査役体制を、①特定先担当（審査部が選定した大口先を担当）、②地域本部担当、③特定業種担当、④一般先担当、⑤延滞先担当（再建可能性が低い先を担当）という、機能別担当制に変更した。

また、これらの新しい審査役の配置などに加えて、金利・アセット運営などの計数分析をもとに与信ポートフォリオの改善を目指すことをミッションとする企画チームを審査部内に設置した。

## (2) 成長企業向け取引の強化

中小企業向け貸出の増強は、収益上の課題であるポートフォリオ改善という側面にとどまらず、社会的な要請も強く、かつ後述する公的資金導入時の「経営の健全化のための計画」（経営健全化計画）にも記載したものであったため、早急な対応が必要であった。そこで、1998年8月の閣議決定に基づいて10月に創設された中小企業金融安定化特別保証制度を用いた融資の積極的推進に加えて、独自の新品目を矢継ぎ早に導入した。組織面でも、成長分野の中堅・中小企業向け取引の強化・推進を目的として、法人業務部内にニュービジネス取引推進室を設置した。

1997年1月に創設した総額200億円のニュービジネス支援ファンドは、マルチメディア分野などの成長企業に対して積極的に対応するための融資商品である。1999年11月には、同ファンドの中期型を発展させた元金据置付きの中期・無担保融資制度「ニュービジネスブリッジ」を導入した。

1999年8月には、中堅・中小企業向けに、借り入れ当初の金利を低く設定し、キャッシュフローに余裕を持った返済が可能となる利息平準型証書貸付「ドリームパートナー」を開始。さらに2000年3月には、中小企業を対象とする、総額1,000億円規模の小口無担保貸金ファンドを創設した。

2000年9月には中期貸金特別ファンドを創設した。これは、今後の取引拡大が見込まれる優良な新規先、将来的な主力銀行化を展望した取引の深耕を図る先などを対象に、総額100億円で取扱期間を限定して設定したファンドで、ゼロ金利政策解除などの環境変化に伴う借入金利の固定化ニーズに対応する商品であった。同ファンドは2001年2月まで計4回（各回、総額100億円）設定された。

## ●営業活動の効率化

新営業体制の狙いの一つは法人取引における生産性の向上であり、従来以上に営業活動における効率性を高めていくことが課題であった。

そのためのシステムインフラとして活用したのが営業店情報システムの SSS (Strategic Support System) である。SSS は 1997 年度から利用が始まった、主として法人向けの営業活動をサポートするシステムの総称であり、①お客さまとの取引経緯・折衝内容や財務情報を管理する顧客情報管理システム、②個々の具体的案件の進捗管理等を行う「案件管理」、③お客さまの個別のニーズ（業務<sup>あつせん</sup>斡旋など）を他の拠点などと共有する「情報マーケット」の他、提案書取引事例検索システム、計数情報管理システム、業務運営サポートシステム、接待贈答管理システムなどで構成されていた。

一方、お客さまとのコミュニケーションをより密で効率的なものとするためのメールネットワーク構築にも力を注いだ。これは、お客さま企業と法人部員との間で、電子メール、「Windows 版パソコンサービス」（後述）、ファクシミリのいずれかの方法でコミュニケーションを確保しようとする試みであり、お客さまへのタイムリーな情報提供、お客さまからの質問に対するスピーディーな回答に加えて、従来は往訪・面談で行っていた営業活動の一部を代替することで営業推進の効率化を図ることを目的としたものであった。

より高い専門性やスキルが必要となる業務への対応としては、専門家を地域法人営業本部もしくは法人部に配置し、法人部員と協力してお客さまのニーズにいち早く対応する体制をとった。具体的には、エレクトロニックバンキング (EB) システム商品のスキルを有するプロダクトオフィサー（法人 EC 業務部に所属）や、デリバティブに関する高度な知識を有するデリバティブセールスエンジニア（キャピタルマーケット営業部に所属）、外国為替や為替スワップ、通貨オプション等の市場性取引を推進するトレジャリーオフィサー（市場営業第一部に所属）、外為取引を推進する外国業務推進オフィサー（法人業務部に所属）などが、活躍した。

## ●合理化・効率化ニーズへの対応

財務・経理事務の合理化というお客さまのニーズが高まる中、この問題に対するソリューションの一環として住友銀行は IT を活用した新商品の提供にも力を入れた。

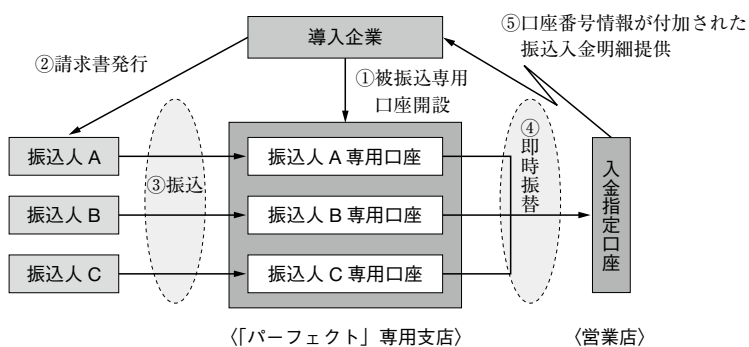
1996 年 9 月に提供を開始した「Windows 版パソコンサービス」は、お客さまのパ

ソコンから直接、取引情報の照会、振込・給与振込などのデータ伝送、振込・振替などが行えるサービスであり、発売後1年で契約数が1万社を大きく上回る実績を上げた。さくら銀行との統合合意発表後は、商品相互取り扱いの一環で、さくら銀行の中小企業等向けEBサービスの商品性を取り入れたパソコンバンク・ナビ ジュニアを簡易版EBサービスとして投入し、利用対象先を広げる努力を重ねた。また、外国送金や信用状開設の依頼など外国為替取引を行うことができる「Windows版パソコンサービス（外国為替版）」に加え、2000年10月には、お客さまのパソコンから先物為替予約の締結を可能とする「住友のオンライン・ディーリング・サービス」の提供を開始した。

財務・経理事務の合理化というお客さまの問題解決に役立つサービスとして1998年8月に提供を始めたのが「パーフェクト」である。これは、売上回収などの際に発生するお客さまの入金照合事務の効率を向上させるシステムであった。具体的には、お客さまに代金請求先などの数に応じた振込入金専用の口座を開設していただき、請求書ごとに振込先として異なる口座を指定、入金時には銀行から口座番号情報付きの振込入金明細を提供することにより口座番号情報による入金確認を可能とするものである。1999年5月以降は、「パーフェクト」専用の仮想支店も順次開設し、対応力の強化にも努めた。

「パーフェクト」は2000年2月、従来にない独自性が認められてビジネスモデル特許を取得した。

図表 1-2-3 ③ 「パーフェクト」の概要



### ●スモールビジネスの展開

スモールビジネスの中でも比較的小規模な企業（地元法人）等との与信取引は、個

人業務グループ傘下のビジネスオーナー営業部が担い、新営業体制下における支店のお客さま業務課が、信用保証協会保証付貸出金や定型貸出金を中心に携わることとなった。もっとも、同業務に関しては取引拠点の集約によるさらなる効率化の推進と専門性の向上の必要性が当初から認識されていた。そこで1999年8月から新小岩、御茶ノ水、鳳、守口の4カ所においてそれぞれ10支店前後の同業務を集中するビジネスローンセンターの試行を実施、その結果を踏まえて2000年度上期に、ビジネスローンプラザと名称を改めて41カ所（うち分室22カ所）に増強し、その後も順次設置を進めた。

ビジネスローンプラザがターゲットとするスモールビジネスは、総体としては大きなマーケットである一方、個々の取引規模は小さいため、必然的に取扱件数が多いという特性がある。そこで、効率性と収益性の両立を目指して、ビジネスローンプラザで積極的に推進したのが、信用保証協会保証付貸出金、ビジネスサポートローン、Value Door などである。

ビジネスサポートローンとは、クレジット・スコアリング・モデル（財務データ、顧客属性などをもとに中小企業のデフォルト率と相関が強い指標値を算出する与信判断システム）に基づいて開発した、法人向けの貸金商品である。住友銀行では、1996年から事業調査部、融資企画部および審査関連各部を中心に、米国フェアアイザック社が開発したモデルをもとに独自のモデル開発に取り組んでいた。これによりビジネスサポートローンは、①スコアリングに基づく審査結果を迅速に回答することが可能、②統計的手法により信用リスクを定量化し、これに見合った貸出金利の設定が可能、といった特徴を有する商品として1999年12月から試行的に提供を開始、2000年5月以降本格的な展開を始めた。なお、商品の特性上、ルールに則って過失なく実行された同ローンについては、ビジネスローンプラザ所長の貸金採り上げ責任は問わないこととした。

Value Door は、スモールビジネス取引の対象となる企業などに対して、次の五つのコンテンツをパッケージ化し、インターネットを通じて情報提供、決済、経営相談・アウトソーシングなどのサービスを提供するものであった。

- ① E-メールネットワーク
- ② パソコンバンク・ナビ ジュニア
- ③ SMC-Net（住友経営懇話会におけるサービスメニューの一部をインターネット

を活用して提供)

- ④ iソーシング（日本総研エー・エス・ピーのアウトソーシング支援サービス）
- ⑤ NETdeBIZ.com（中小企業向けの業務支援サイト）

なお、同サービスは2000年6月にValue Netという名称で提供を開始したが、10月にValue Doorに改称し、半年後に統合を控えていたさくら銀行においても取り扱いを開始した。

ビジネスサポートローンとValue Doorについては、2000年6月の取扱開始と同時に、法人部が担当するスモールビジネス先に対しても提供を開始した。

新規取引先の開拓に向けては、ビジネスオーナー営業部に事業開発チームを設置し、一括提携推進営業を展開した。これは、フランチャイザーや大手メーカーなどの提携による、フランチャイズチェーン提携ローンやビジネスサポートローンの一括セールス、あるいは大手会計事務所などの提携を通じてスモールビジネス顧客の開拓を図る試みであった。

その後2000年10月、ビジネスオーナー営業部の所属を法人業務グループに変更した。これに伴い、ビジネスローンプラザも法人業務グループの営業店に変更したが、その際、スモールビジネスへの取り組み強化を狙いとして、法人部長が所長を兼務するビジネスローンプラザを郊外に28カ所設置、さらに既存の分室も見直したことで、拠点数は56カ所（うち分室9カ所）に拡大した。

以上のような、成長企業向け取引の強化およびスモールビジネスの展開などにより、住友銀行の中小企業向け貸出（実勢ベース・除くインパクトローン）は、公的資金導入に伴って提出した経営健全化計画を超過達成し、1999年度に4,370億円、2000年度に2,386億円、それぞれ増加した。



リスク管理、業務の合理化、IT導入…  
ネット・ビジネスが、企業経営の明日を変えています。

すぐに役立つ情報が、クリックひとつで手に入る。

**NETdeBIZ.com** **登録無料**

NETdeBIZ.comは、企業経営者や中小企業向けに、経営者や従業員向けに、ネット経由での情報、指導、相談といった、最新のビジネスコンテンツを提供する。中小企業向けには、業務効率化やマーケティングの分野に特化した情報、セミナー、研修コンテンツを提供し、新たなビジネスを創出、新たな成長を促す。また、登録無料のサービス。

多彩なコンテンツを揃えて、あなたのアクセスをお待ちしています。

<b>ビジネス支援コンテンツ</b>	経営に役立つ中小企業向けに、さまざまな支援サービス
● 企業経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 経営者向けセミナー	● 経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 経営者向けセミナー
● 企業経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 経営者向けセミナー	● 経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 経営者向けセミナー

情報 ビジネスを成功させる、最新の情報がここに。毎日の経営に役立つ情報が、いつでも手に入る。NETdeBIZ.comは、あなたのビジネスをサポートします。【お問い合わせ】03-5561-1111

特長 経営者から経営者まで、最新の情報がここに。毎日の経営に役立つ情報が、いつでも手に入る。NETdeBIZ.comは、あなたのビジネスをサポートします。【お問い合わせ】03-5561-1111

ビジネスを成功させる、新しいアイデアを創出、いますぐアクセス！  
<http://www.netdebiz.com/>

NETdeBIZ.com のチラシ



## 4 住友銀行のシステム戦略

### ●システム戦略の見直し

住友銀行では、1996年（平成8年）4月にスタートした3カ年計画「Challenge 21計画」における「戦略的強化分野へのフォーカシング」という基本戦略に基づき、システム戦略に関するプロジェクトチームを組成、経営会議に対して11月に最終答申を行った。そこでは、①システム化案件意思決定プロセスの見直し、②EUC（End User Computing）の推進、③業務別アウトソーシングの推進、の3点について基本的な考え方が了承された。

システム化案件の意思決定プロセスに関しては、システム化ニーズを有するユーザー部門がシステム化案件登録を行う制度を導入。大型案件については経営会議の場でシステム戦略会議を開催して、企画案件の開発優先順位付けや開発済み案件の効果レビューなどを行うこととなり、第1回会議を1997年3月に開催した（その後半年ごとに定例開催）。一方、経常的な小口案件については、システム開発案件会議（部長会）において、優先順位を審議することとなった。

EUCについても、体制の整備を進めた。EUCとは、「情報（システム）の利用者が、自ら主体的に高度な情報検索・加工や簡易なシステム開発等に取り組むこと」である。主として勘定系システムの高度化に重きを置いた第3次オンラインまでと比べ、1994年から1995年にかけて稼働した第4次オンラインは、情報系システムの高度化にも力を入れた。しかし、ユーザー部門の使い勝手の問題から必ずしも十分にシステムが活用されないケースが生じていたことから、ユーザー部門にパソコンの応用的な活用を行い得る人材を配置することで、業務ニーズに基づくスピーディーなシステム対応を目指すことにした。1997年度には、システム企画部から22人の業務支援要員を、ユーザーである各業務部門に派遣（EUC派遣）したが、例えば個人業務部への派遣者は、ローン商品の開発に当たってシステム上の登録を迅速にするための検討を行うなどの役割を果たした。一方、ユーザー部門からはシステム企画部にトレーニーを派遣するなど、相互の人材交流を進めた。

なお、システム開発のアウトソーシングに関しては、その後の西暦2000年問題への取り組み強化や連結ベース見直し等の会計基準変更など、対応すべき経営環境の大きな変化が生じたこともあり、その実現は三井住友銀行が発足した2001年度以降に

持ち越すこととなった。

### ◎新営業店端末（WIT）の導入

住友銀行では1987年（昭和62年）10月以降、窓口および後方の事務記帳を行う汎用端末機としてACT（All purpose Communication Terminal）を用いていた。ACTは、処理スピードの速さなど当時としては画期的な新機能を搭載した端末であったが、その後の業務多様化や事務フローの抜本的変革に対応するために必要な機能拡張において、ハード面での限界が顕著に生じていた。

そこで新たに開発され、1998年10月から試行を開始したのがWIT（Work-flow Innovation Terminal）である。WITの最大の特徴は、大幅にイメージ処理能力が向上した新型スキャナー（デスク・スタンド・スキャナー）を搭載したことである。これによって、従来OCR（光学式文字認識）処理が困難とされていた伝票などを自動的に読み取ることが可能となり、窓口における記帳事務の大幅な合理化・効率化が可能となった。また、伝票などの印影をイメージ読み取りすることで、既にイメージ登録してあるお客さまの印鑑と端末画面上で自動照合することも可能となった。これらはいずれも、わが国の銀行では初めて営業店に導入された先端技術であり、この結果、お客さまの店頭での待ち時間を短縮する効果を生んだ。

この技術は、行内の事務手続きにおけるBPR（Business Process Re-engineering）にも大いに貢献するものであった。各種書類がイメージ処理技術によって電子データ化されることにより、従来は手入力していた情報登録が自動化されたほか、事務処理を行うセンターに対して書類ではなく電子データで情報を送信することを通じた合理化効果も生まれた。これは、従来の業務の進め方を大きく変革する、文字通りのWork-flow Innovationであった。

ちなみに、印影照合のシステム化は、従来預金通帳の副印鑑で行っていた他店での出金に際して、副印鑑を必要としない取引を可能とするものであり、これはその後、預金の不正払出防止効果のある副印鑑制度の廃止（2001年4月）へつながった<sup>\*74</sup>。

WITのもう一つの大きな特徴は、従来の専用OS（基本ソフト）ではなく汎用性の

---

\*74 さくら銀行では、1998年12月に印鑑照合システムの全店ネットワークを構築し、専用の印鑑照会機で照会できるようにした。これに伴い、通帳への副印鑑貼付を順次廃止した。印鑑照合システムは、合併後にWITによる印鑑照合システムに統合した。

ある米国マイクロソフト社のウィンドウズ NT を OS として採用したことである。これによって情報系端末としての利用の幅も格段に広がることとなり、例えば従来は紙ベースでの対応が必要であった行内諸文書（マニュアル、ルールブックなど）を端末画面上で検索できる環境としたことで、それらの改定時にも遅滞なく変更内容を反映できるようになった。

1998 年度中に 5 カ店において先行的に導入した WIT は、2001 年度までかけて配備を行う予定であったが、その後計画を前倒して 2000 年度中に全営業店への設置を完了した。

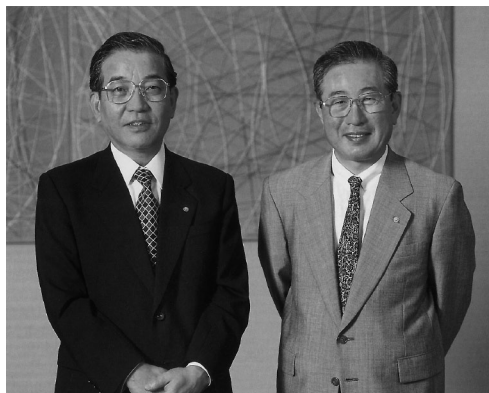


WIT

## 5 さくら銀行の「ブレイクスルー」への挑戦

### ◎経営首脳の交代

さくら銀行は、1997年（平成9年）4月25日の取締役会で、経営首脳の交代を決議した。全国銀行協会連合会会長の任期を終えた橋本俊作は6月1日付で頭取を辞任して、後任の頭取には専務取締役の岡田明重が就任することとなった。同時に、取締役会長の末松謙一も辞任して、後任の会長に専務取締役の高崎正弘が就任することが決まった。



高崎会長（左）と岡田頭取（右）

岡田は1938年（昭和13年）生まれ、東京都出身。1963年に三井銀行に入行、新橋支店長などを経て、三井銀行と太陽神戸銀行の合併に際しては統合調整の時期に合併委員会事務局次長、1990年4月の発足時には総合企画部長となった。その後、1991年取締役就任、1995年常務取締役、1996年専務取締役に累進した。この間、総合企画部長の他、日本橋営業部長、東京営業部長を委嘱された。

頭取就任直後の6月2日に開催された臨時支店長会議で岡田は、日本版ビッグバンの進行を見据えて、自己資本利益率（ROE：Return On Equity）など数値目標の重視、不良債権の早期処理、チャネル改革の必要性などを訴えた上で、次のような経営方針を示した。

今後の経営体制については、「経営資源投入の選択と集中」「変化に対する柔軟かつフラットな組織と運営」「戦略遂行のスピード重視」を三つの柱としたいと考えています。

「選択と集中」とは、（中略）従来型の総花的戦略とは決別し、自由な業務範囲の中で、より強みを伸ばせる分野、成長させ強くする分野を選択し、有限な経営資源をそこに集中していくことであります。（中略）

2点目の組織・運営については、変化に対応できる柔軟かつフラットなものに

すべきと考えております。(中略) マーケットに対応したユニットを作り、そのユニットで業務の権限と責任が完結するいわゆるカンパニー制が現在の選択肢の中で最も有効ではないかと考えております。

最後の3点目は、(中略) マネジメントラインが長すぎて、意思決定に時間を要することのないように、無駄な時間を要しないように、各種決裁権限も含めて改革を致します。

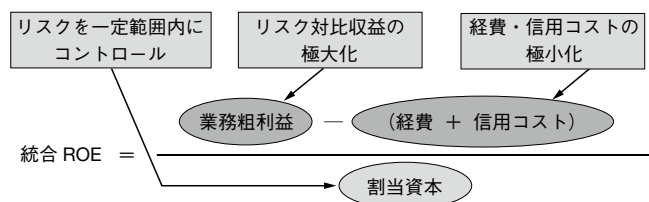
#### ●第4次中期経営計画の策定とROE マネジメント

さくら銀行は、頭取交代後すぐに新たな中期経営計画の策定に着手し、1997年10月から2000年3月までの2年半を対象期間とする第4次中期経営計画を取りまとめた。同計画では、創造的破壊を通じて既成の壁を打ち破り、顧客価値を創出するという意味で、スローガンを「Breakthrough (ブレイクスルー)」とした(以下、中計「ブレイクスルー」)。

計画の基本理念は、お客さまはもちろんのこと株主や投資家、あるいは社会などのニーズに応えるステークホルダー重視の経営を実践し、株価や格付なども含めた外部から評価されるさくら銀行を創ることとした。その一環として、株主・投資家の負託に応えるべく、2000年3月期までにROEを7%以上、自己資本比率を10%以上とすることを目標として掲げた。収益性と健全性の両立である。この実現のために、新たな業務運営手法としてROE マネジメントを導入した。

さくら銀行におけるROE マネジメントとは、収益単位ごとに銀行の経営資源である自己資本を配分し(割当資本)、その割当資本に対するリスク調整後の収益の割合を統合ROEと定義して、パフォーマンス評価の統一的な経営指標とする手法である(図表1-2-5①)。統合ROEに基づく業務運営は1997年度下期に試行され、1998年度上期から本格導入された。中計「ブレイクスルー」は、このROE マネジメントを

図表 1-2-5① さくら銀行のROE マネジメント



図表 1-2-5 ② 第 4 次中期経営計画「ブレイクスルー」基本施策

- ・カンパニー制・グループ制導入と「さくらスピリット」醸成
- ・「尖った分野」の創出・強化と経営資源集中
- ・変革の時代を乗り切るリスク管理体制の構築
- ・BPR（抜本的な業務改革）による資源効率の飛躍的向上
- ・「良き企業市民」としてのさくら銀行の確立

実践・徹底するための施策が中心であった。

中計「ブレイクスルー」の具体的な基本施策は図表 1-2-5 ②の通りである。まずパフォーマンス管理を行うための収益単位としてカンパニー制・グループ制を導入し、権限委譲によりスピード経営の実現と責任の明確化を図った。併せて、カンパニー制・グループ制導入による副作用で銀行全体としてのチームワークが失われることのないように、全役職員が共有すべき企業風土である「さくらスピリット」\*75 の醸成を図ることとした。また、統合 ROE により各業務を評価し、収益性の高い「尖った分野」に焦点を当てて経営資源を投入する「選択と集中」を実践。さらに、統合 ROE の分子控除項目となる信用コストを極小化させるためにリスク管理体制の高度化を增強する施策として、顧客価値創造による収益の極大化と経費の削減を同時に実現するために BPR（抜本的な業務改革）の推進に力を注いだ。

中計「ブレイクスルー」はその後定期的に見直しを行い、住友銀行との合併まで本計画をベースに業務運営・業務改革を進めていった。

### ●BPR（抜本的な業務改革）の実施

さくら銀行は、頭取の主催により役員間のアイデア交換などを行う BPR 連絡会議を設置し、BPR 推進のための事務局として、総合企画部内に専任担当者 3 人から成る BPR チームを 1997 年 7 月に設けた（11 月から 6 人に増員）。BPR は、中計「ブレイクスルー」においても基本施策の一つに据えられ、これ以降、BPR を合言葉にさまざまな改革を進めていった。

\*75 「銀行の論理」に傾きがちだった従来の考え方を破壊し、組織の枠組みを越えて、顧客価値（お客さまにとっての価値）を創造していくためのチームワーク精神であり、それを支える新たな企業風土のこと。

BPR チームは、顧客価値をさくら銀行の BPR の基軸に据え、①改革意識の醸成、②顧客価値を生み出さない内向的業務の徹底的排除、③顧客価値創出のための新たな業務プロセスの創造の 3 点を具体的な取組方針に掲げた。

まず、顧客価値を基軸とした考え方・行動を全従業員に徹底し浸透させるために、BPR の推進について通達で全行に周知した上で、頭取出演のビデオによる経営者メッセージの発信、BPR の基本コンセプトを記載したポスターの全店配布・掲示などを行った。さらに、全従業員が改革プランを提案できる BPR POST をノーツ上に設けて、改革に向けたアイデアの吸収と情報の共有化を図った。BPR POST へは半年余りで約 1,000 件もの提案が寄せられるなど、改革意識は全行的に醸成されていった。

一方、本店各部は、BPR POST への提案のうち早期に着手可能なものから対応すると同時に、担当業務の BPR 施策を部ごとに策定して、内向的業務の排除と新たな業務プロセスの創造に向けて動き出した。各部が作成した BPR 施策については、BPR チームと各部が一緒になって内容の検討を行い、具体的な BPR アクションプランを

図表 1-2-5 ③ 業務プロセス改革案の概要

	目 標	内 容
本社改革	戦略性の強化 迅速な業務執行 権限と責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した本社のスリム化</li> <li>分権化</li> <li>執行役員制度の導入</li> </ul>
DC 改革 <small>(注 2)</small>	顧客重視の施策 迅速な業務執行 権限と責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合 ROE マネジメント手法の確立</li> <li>DC を支える業績評価制度の確立</li> <li>マーケット別運営の強化（法人部門と個人部門の分離等）</li> </ul>
経営資源投入プロセス改革	効果的な経営資源（人材）投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果主義型人事制度の導入</li> <li>採用・人事異動権限の DC への委譲</li> </ul>
審査プロセス改革	統合 ROE に基づく融資運営 迅速な意思決定 ローコストオペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用格付制度の精緻化</li> <li>稟議の電子化による高度化・ローコスト化</li> <li>自動審査の拡大による効率化</li> </ul>
情報支援プロセス改革	IT を梃子とした業務改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>さくら CRM の全店拡大</li> <li>新店頭受付システムの開発</li> </ul>
チャネル改革 (渉外プロセス改革)	顧客対応力の強化 チャネルの強化 迅速な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代型チャネルへの早期移行</li> <li>店舗統廃合の促進</li> <li>専門分野のフロントへの人材配置</li> <li>ノンブランチ型チャネルの展開</li> </ul>

(注 1) それぞれの改革の詳細については後述。

(注 2) DC はディビジョンカンパニーのこと。

作成、その達成・進捗状況を業績評価に反映させるなど、大胆な枠組みでアクションプランの実施を徹底していった。

BPR アクションプランは本店各部が主体的に取り組んだものであるが、組織を越えて実施すべき抜本的な全行改革プランについては業務プロセス改革案として取りまとめ、BPR チーム主導で関連部と調整を図りながら進めていった。その中には、銀行にとって大きく舵を切ることとなった改革も多く含まれていた。概要は図表 1-2-5 ③の通りである。

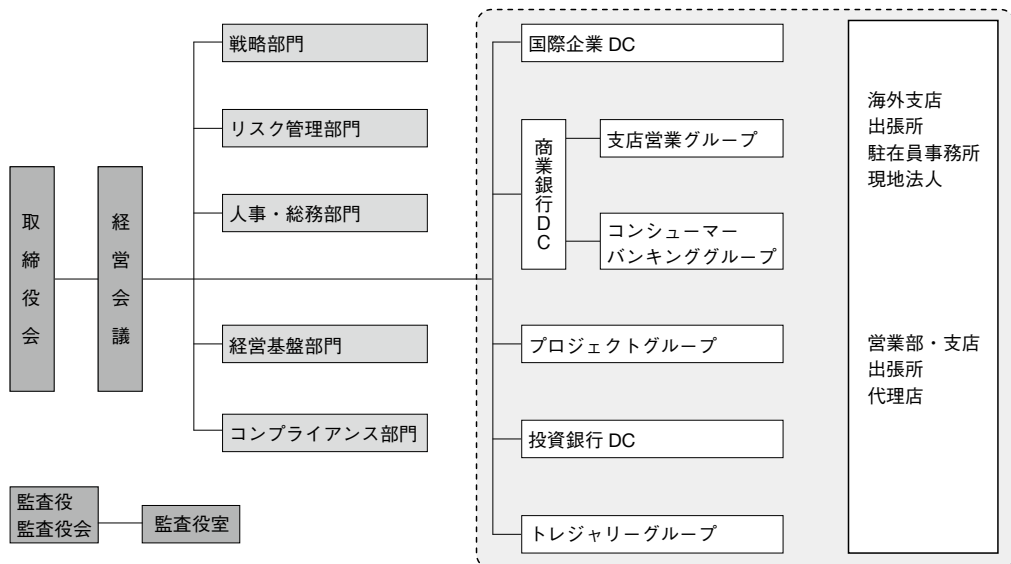
こうした BPR に終わりはないが、次に述べる DC 制（ディビジョンカンパニー制）導入やチャネル改革など一定の役割を果たしたところで、BPR チームは 2000 年 3 月に解散した。

### ●DC 制導入

DC 制は社内分社の一種で、事業部門に権限と責任を付与し、あたかも独立した会社のように運営するものである。さくら銀行における DC 制導入の狙いは、ROE マネジメントの徹底とマーケット別運営の強化にあった。

DC 改革については、中計「ブレイクスルー」の基本施策の一つとして、BPR 実施

図表 1-2-5 ④ さくら銀行の組織図概要（1999 年 10 月）





以前から検討を行っていたが、1997年10月、他部門に先駆けてまず投資銀行業務でDC制を導入した。これは、日本版ビッグバンに対応して投資銀行業務をいち早く強化するために実施した改革であり、責任役員はプレジデントとして、投資銀行DCに関する予算や人事、組織改廃の権限などを付与され、原則として独立運営を行うことができる体制の下で収益責任を負った。

商業銀行業務についても、大企業や中堅・中小企業、個人などマーケットごとに独立運営すべきであったが、それぞれの相互関連性が強く、また営業やお客さま管理のシステムが支店をベースに構築されていたことから、DC制の導入は継続検討課題として、支店営業グループ、営業部グループ、海外営業グループという三つのグループに分け、責任役員に一定の権限を付与する形にとどめた。

2年後の1999年10月には全社的なDC制の導入を実施し、投資銀行DCに加えて、新たに商業銀行DC、国際企業DC、プロジェクトグループ、トレジャリーグループを設置して、五つのDC・グループと本社各部門から成る組織に改定した。

さくら銀行の中核ともいえる商業銀行DCは、個人、中堅・中小企業向けの商業銀行業務を所管した。国際企業DCは、優良大企業の内外一体となった事業展開にグローバルベースで対応した。プロジェクトグループは、他のDCから不良債権を引き取って効率的な債権回収を図った。トレジャリーグループは、ALM委員会を中心としたリスク管理のもと、戦略的なポジション運営により安定的な収益獲得を目指した。プロジェクトグループとトレジャリーグループは、共に組織の規模や事業領域を勘案して組織名をグループとしたが、実際は他のDC同様に独立した組織として運営した。

また、本社も戦略部門やリスク管理部門など五つに再編し、DC間の相互連携確保やリスクの全社的なマネジメント、全行戦略に基づく経営資源の再配分などを担った。

DC制の導入により、各DCが事業領域に応じたスペシャリティーを高め、迅速な意思決定に基づく確かな戦略展開を行うことで、それまで以上に質の高い価値ある商品・サービスを提供することが可能となった。またDC制は執行役員制度や統合ROEの導入などと連動しており、DC改革はさくら銀行の組織運営のベースとなる改革であった。

### ●チャンネル改革（渉外プロセス改革）

さくら銀行は、店舗通達の撤廃<sup>\*76</sup>、ITによる技術革新の進行、お客さまのニーズの多様化・高度化といった環境変化に対応するため、BPRの一環としてチャンネルの

抜本的見直しを行った。

チャンネル改革の目的は、「マーケット別のお客さま対応力の強化」と「コスト競争力の大幅な改革」を同時に実現することにあった。そのために、マーケットごとの顧客価値の再確認と、問題点の洗い出し、解決策の検討を行った。その結果、適切なアドバイスやビジネスに役立つ情報を必要とする大企業、中堅・中小企業や個人富裕層については、専門的な知識も持った担当者による“One to One”でのお客さま対応が必要であり、そのために渉外機能を集約して専門性を高度化させることで顧客価値を創出することが重要と考えた。一方で、「いつでも、どこでも、どんな方法でも」という決済機能の利便性を求める個人のお客さまに対しては、従来よりも軽装備化して、より広くより多く決済チャンネルを展開していく必要があった。

こうした考え方にに基づき、チャンネル改革の第一歩として、複数店の渉外機能を渉外チャンネルに集約し、支店を決済機能に特化したチャンネルとする形態への移行を進めることとした。しかし、その移行に当たっては、支店長の位置付けの見直し、事務の集中処理体制の構築、人事評価体系の見直しなど関連項目が多岐にわたっていた。そこで、チャンネル見直しのための組織として1998年2月にチャンネル改革部を設置し、同部を事務局とするプロジェクトチームを立ち上げて、チャンネル改革を推進することとした。

チャンネル改革部では、東京の江東地区（錦糸町支店など6カ店）に江東営業部を設置し、7月から3カ月間の試行を行った。その際に実施したお客さまアンケートの結果などを踏まえて、次世代型チャンネルのタイプとして営業部設置型、母店集約型、法人集約型の3タイプへと順次移行させていった。

営業部設置型は、渉外機能と渉外事務を集約した営業部を新たに設け、支店は決済機能に特化したチャンネルとする方式で、中堅・中小法人や与信管理上注意を要する貸出先、個人富裕層の取引について、勘定は支店に残したまま渉外機能と融資・ローン・外為などの渉外事務を営業部に集約した。また近隣の支店が2、3カ店しかないような場合は、営業部を新設せずに機能だけを母店に集約し、母店と支店の支店長を兼務とすることで実質的な一体運営を図った（母店集約型）。さらに、僚店間に距離のある郊外などでは、法人取引に係る渉外と事務のみを集約店へと統合した（法人集

---

\*76 1995年度に都市銀行等の一般店舗および小型店舗の設置数規制が完全撤廃され、いわゆる出店規制のうち「量」に係る規制はなくなった。1997年度には店舗通達そのものが廃止され、24時間営業など「質」に関する制約もなくなった。

約型)。

次世代型チャネルへの移行による機能の分離・集約に合わせて、1999年4月から、従来型支店における組織も機能別組織（渉外課、融資課、外国課）からマーケット別組織（営業第一課、営業第二課、外国課）<sup>\*77</sup>へと変更した。これは、“One to One”でお客さまに対応する体制をとることにより管理体制強化を狙うと同時に渉外人員の効率化を図るものであった。これにより、本店各部、次世代型チャネル、従来型チャネルの全てにおいて、マーケット別組織へと移行することとなった。

なお、この時期の組織改革とチャネル改革は、お客さまへの対応力向上と効率性を求めて試行錯誤を繰り返しており、2000年6月から10月にかけての組織改定では商業銀行DCを法人業務グループと個人業務グループに再編し、個別・マスという顧客対応方針別組織から、法人・個人というマーケット別組織へと移行した。併せて2000年10月に営業店の体制も変更し、法人業務グループは10地域法人営業本部と186法人営業部、88のビジネスサポートプラザ（マス法人取引拠点）、個人業務グループは53ブロックと330支店という体制とした。

図表 1-2-5 ⑤ さくら銀行のマーケット別本店組織の変遷

	1997年10月			1999年10月			2000年6月			2000年10月		
	営業部グループ	支店営業グループ 法人業務部 個人業務部		国際企業DC	商業銀行DC 支店営業グループ バンキョウグループ コンシューマー		国際企業DC	商業銀行DC 支店営業グループ バンキョウグループ コンシューマー		国際企業DC	商業銀行DC 法人業務グループ 個人業務グループ	
大企業	●			●			●			●		
中堅・中小企業		●			●			●			●	
マス法人						●		●			●	
個人富裕層			●		●				●			●
マス個人			●		●				●			●

\*77 原則として、営業第一課が個別対応を要する法人を担当し、営業第二課がマス対応を行う法人（マス法人）と個人全般を担当する形を基本型とするが、支店の規模等によっては3課以上で構成されたケースもあった。

チャンネル改革においては、次世代型チャンネルへの移行と同時に非効率な店舗の統廃合や営業譲渡なども実施したが、こうした施策によってお客さまの利便性が低下しないように、新チャンネルの展開も進めた。

具体的には、テレホンバンキングの開始（1998年4月）、東京・目黒に新設した邦銀最大規模のコールセンターの稼働（1999年1月）、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンとの業務提携によるコンビニバンキング@BANK（アットバンク）の展開（1999年3月）、ショッピングセンター内への軽量化店舗であるインスタブランチの出店（1999年7月）、などを進めた。

またさくら銀行は、ITやマルチメディア技術を活用した新たなアクセス手法の開発にも従来から力を入れ、法人向けには、1996年4月に、都市銀行初のウィンドウズ95対応のEB商品であるさくらバンキング・マネージャー（大企業・中企業向け）、1998年11月にパソコンバンク・ナビ（中企業・小企業・事業性個人向け）を開始した。一方、個人向けには、1998年7月に専用ソフトなしにパソコンから銀行取引ができる「さくらのブラウザバンキングサービス」を開始した<sup>\*78</sup>。

「さくらのブラウザバンキングサービス」は、携帯電話業界で圧倒的なシェアを誇っていたNTTドコモが、1999年2月にiモードサービスを始めると同時に携帯電話での利用を開始した。iモード開始と同時に振込まで対応できた都市銀行は、さくら銀行と住友銀行、三和銀行の3行だけであった。その中でもさくら銀行のサービスは、事前登録なしで即時振込ができるという当時としては画期的な機能を備えており、契約者数は飛躍的に増加した。

以上のように、さくら銀行は、お客さまの行動スタイルの変化に合わせてアクセスチャンネルを多様化させ、リアルとバーチャルを組み合わせるなど多面的な取引を可能にすることで、お客さまの利便性を低下させることなく、全体としてチャンネルコストの削減を図っていった。

### ●情報支援プロセス改革

DC改革とチャンネル改革により、高度化・専門化するお客さまのニーズへの対応力強化を図る一方で、こうした業務改革を仕組みの面から支えるために、情報支援プロセス改革を行った。その核となったものが、お客さま情報共有システム・さくら

---

\*78 個人向けの先行サービスとしては、1996年11月に開始した「おうちでバンク」があった。

CRMの導入である。同システムは、一部店舗での試行を含めて約1年半の開発期間を経て、1999年3月から全店に導入した。

それ以前は、勘定系データを除いたお客さま情報や、渉外活動に係る記録の大半を紙ベースで保管しており、電子化したデータも拠点内のサーバーに独自に保存していた。これを全行統一のフォームで共有できるようにしたものがさくらCRMである。

「CRM」の名称は、いわゆる Customer Relationship Management の略であると同時に、Continuous Relationship Marketing の意味も込められており、「大切なお客さまの情報を共有し、顧客ニーズに的確に対応する」との考え方を体現した命名であった。さくらCRMの導入は渉外ワークフローを変えていく上で大きな意味を持っていた。すなわち、①情報の蓄積と共有化、②渉外活動の標準化やノウハウの共有化によるお客さまへの対応力の強化、③時間とコストの削減、の3点において効果が大きかった。

同一のお客さまが支店やコールセンターなど複数のチャネル経由でアクセスするようになると、チャネル間の情報連携ができていないとお客さまに対して適切な対応ができないため、情報の蓄積と共有化は、チャネル改革への対応上必要不可欠なことであった。さくらCRMによって、お客さまとの取引経緯・折衝内容を記録していた「取引先カード」など、それまで紙ベースで記録していたデータを電子化したことで、拠点内での情報共有という点でも利便性が向上した。

さくらCRMには渉外担当者の行動計画や行動記録、お客さまごとのニーズや材料なども入力されており、それに対して上司や本店各々がコメントする仕組みになっていた。これにより渉外担当者のプロセス管理・行動管理を通じて渉外活動の標準化、ノウハウの共有化が図られ、お客さま対応力の向上へとつながっていった。

さらに、紙ベースの回覧が不要となったり、材料把握が容易になったことで会議の時間が短縮されたりと、時間とコストの削減にも役立った。

さくらCRMは、当初、中堅・中小企業や個人富裕層など個別の渉外担当者が付いているお客さまを対象に導入したが、対象となるお客さまによって必要な情報も異なることから、大企業向けには別に営業部版さくらCRMを開発した。

なお、住友銀行との合併を控えた2000年10月、それまでに蓄積されたお客さまの情報を、一斉にイントラネットベースの新システムへと移行した。さくらCRMは、法人営業部CRMと個人CRMにそれぞれ引き継がれ、それまでカバーできていなかった顧客層向けに新たにBSP CRMと個人MCIFを開発・導入した<sup>\*79</sup>。また、営

業部版さくら CRM もイントラネット化して、名称を国際企業 CRM とした。

こうして、さくら CRM を軸に、渉外ワークフローの見直しが進められた。

さくら CRM の他にも、日進月歩の IT を活用して、さまざまな業務改革や営業支援改革を行った。例えば、イントラネット上で文書の起案・決裁・保管管理・閲覧が行える文書決裁システム、本店各部従業員全員のスケジュールを共有できるスケジュール管理システム、融資の稟議書作成・回付・決裁を電子的に行う融資稟議システムなどを導入した。

---

\*79 「BSP CRM」は、前述（98 ページ）のビジネスサポートプラザ（BSP）のお客さまを対象とした CRM。「個人 MCIF」は、「さくら CRM」の対象となっている富裕層以外の個人のお客さまを対象にしたデータベース。

## 6 さくら銀行の個人取引への注力

### ●さくら銀行の個人取引基盤の強み

中計「ブレイクスルー」では、『『尖った分野』の創出・強化と経営資源集中」を基本施策の一つに据え、業務の収益性やマーケットの成長性・競合度合などをベースに、強化分野の選定と経営資源の集中を実施するとした。具体的には、個人ローンや資産運用サービスなどの個人向け取引、優良中堅・中小企業法人向け取引、後述するコア大企業との取引（特に、非金利収入などアセットを使わないビジネス）などを「尖った分野」と位置付けた。

中でも最優先マーケットと位置付けたのがリテール事業、すなわち個人や中堅・中小企業向け取引である。このうち個人取引については、さくら銀行は、邦銀最大規模の取引基盤を有していたが、従来、その強みを十分にいかし切れていなかった。そこで、お客さまの信頼を勝ち取ることを通じて、巨大な顧客基盤という強みをいかし、収益力を高めるために、さまざまな施策を打ち出した。

図表 1-2-6① さくら銀行のリテール基盤取引の状況

基盤項目	計数	都銀順位
個人普通預金口座	15 百万	2 位
給与振込指定口座	2 百万	1 位
年金振込指定口座	550 千	1 位
クレジットカード会員数	4 百万	1 位
個人ローン残高	7.3 兆円	1 位

(注) 計数、都銀順位はさくら銀行『経営の健全化のための計画』(1999年3月)による。

### ●個人向けローンの拡充

住宅ローンなど個人向けローンは、高収益率を期待できる分野であり、さくら銀行は、ここに資産の傾斜配分を行う業務戦略を採用した。

まず、不動産業者持ち込みによる案件の増強を図るため、専用ルートである住宅ローンセンターを増設した。1997年（平成9年）末に25カ所だった住宅ローンセンターは、2000年4月末には51カ所とほぼ倍増した（不動産開発業者専門の住宅ローン開発センター2カ所を除く）。

また、1998年1月からローン相談デスク・さくらL.A.（さくら Loan Adviser の略）を設置し、当時としては先進的な取り組みとして、平日夜間や土日祝日にも住宅ローンなどの相談や申し込みの受け付けを開始した。これは、主たる住宅購入層である



さくら L. A. を見開きで大きく取り上げたディスクロージャー誌

30～40歳代のお客さまが来店しやすいように設けたチャンネルで、それまで不動産業者への対応だけを行っていた住宅ローンセンターと一体で運営した。さくら L. A. 運営に当たっては変則的な労働時間への対応を考える必要があった。そこで、銀行とは切り離して弾力的かつ効率的な運営を行うため、1998年4月に株式会社としてさくらローンアドバイザーを設立し、住宅ローンセンターおよびさくら L. A. の運営を新会社に委託することにした。さくら L. A. は、渋谷西支店と船橋支店船橋駅前出張所に新店舗がオープンしてからわずか半年で、一気に20店舗まで拡大した。

一方無担保ローンの分野では、従来から「さくらの〈人生応援ローン〉」と題してライフステージに合わせた目的別ローンを取り扱っていたが、1997年10月から無担保貸越機能の付いた新型総合口座「マイプラス10」の取り扱いを開始し、店頭セールスの主力商品として販売を強化した。

こうしたチャンネル、商品、体制など全行一丸となった取り組みにより、さくら銀行のローン残高は着実に増加し、中でも住宅ローン残高は1999年3月期末以降、全国銀行中トップとなった。また、さくら銀行の国内業務部門の貸出に占める住宅ローンの割合をみると、1995年3月の14.2%から2001年3月には24.3%へと10.1%ポイントも上昇しており、資産内容の改善にも大きく寄与した。

### ◎資産運用ビジネスの増強

さくら銀行の優位性である顧客基盤とネットワークを最大限にいかすという考えに



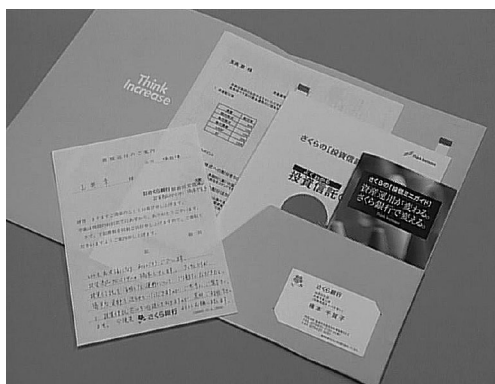
立って、個人向けローンと並んで重要視したのが、資産運用ニーズへの対応であった。

さくら銀行では、そのための体制づくりとして、1996年度初から中堅・中小企業オーナーなどを含めた個人富裕層を専門に担当するファイナンシャルプランナー（FP）の養成に積極的に取り組んだ。FPは、1997年度末には約430人、1998年度末には約1,000人となった。これらのFPを、プライベートバンキング部所属のさらに高度な知識・スキルを持った40人以上のファイナンシャルアドバイザー（FA）がサポートする体制を構築した。FPは、経常的な資産運用相談や情報提供はもちろんのこと、不動産の有効活用、税務相談、相続対策、事業承継など総合的な資産運用アドバイス、提案型セールスを行うことにより、預かり資産だけでなくアパートローンなど個人取引全般の囲い込みを図っていった。

そうした中、日本版ビッグバンにより投資信託の窓口販売（窓販）が1998年12月に解禁された。投資信託の窓販は、お客さまの幅広い資産運用ニーズに応えるための品ぞろえという観点に加え、個人取引の収益性向上という点でも銀行にとって重要な意味を持っており、さくら銀行は投資信託を戦略商品と位置付けて積極的に取り組んだ。

まず1997年10月、投信窓販準備のために関連部による全行プロジェクトチームを設置し、コンサルティング的アプローチにより商品提案を行っていくことや、系列にかかわらず良い商品を積極的に品ぞろえするといった基本コンセプトを確認した。12月からは間貸し方式による投資信託販売が先行解禁されたため、銀行窓口での投信販売準備と同時並行的に、さくら投信投資顧問と組んで間貸し方式による投資信託販売を開始し、お客さま対応ノウハウの吸収を図った。

1998年4月には全行プロジェクトチームを発展的に解消して投資商品部を設置し、



お客さまにお送りした投資信託のパンフレットなど

商品選定や営業店支援など投信窓販に係る営業部店支援機能を一元化した。併せて、商品ファンドや公共債など投資商品に係る営業店支援の機能も投資商品部に集約した。その他、販売担当者の教育・研修の実施、預金との誤認防止策などコンプライアンスの徹底、販売用ツールの準備、ヘルプデスクの設置、投資商品部によるイントラネットでの各種情報提供

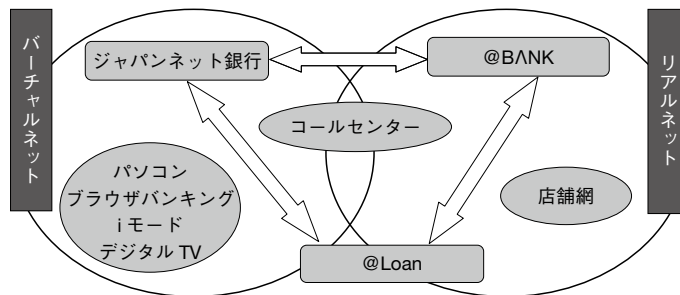
など、入念な準備を進めた。

1998年12月の投信窓販開始時の取扱商品は18社24種類で、円建てMMFから海外債券・海外株式投信まで、幅広い品ぞろえであった。各店のFP・FAがお客さまを訪問して説明・販売を行うことで全店にて取り扱いを開始した。さらに70カ店には投信専用窓口を店頭を設置し、専任の投資商品アドバイザーが販売を担当した。投資商品アドバイザーは渉外課に所属する一般職が務め、証券会社に勤務経験があり豊富な投信知識を持つ中途採用の従業員と、さくら銀行初となった一般職向け公募による選抜者などで構成した。

こうして万全の準備の下で開始した投資信託の窓口販売は、1999年9月末に預かり残高2,222億円、2000年3月末に6,168億円と順調に拡大し、2001年3月末時点では7,089億円と都市銀行トップの残高となった。

しかし、個人金融サービスにおける競争は激化する一方であり、さくら銀行は、これまでの延長線上ではない、斬新な一手を打ち出した。それが、ITの活用と提携（アライアンス）戦略という二つの手段をキーワードに展開した3事業、すなわち、コンビニ banking@ BANK、新たな消費者ローン事業@ Loan およびインターネット専門銀行のジャパンネット銀行である。さくら銀行は、この3事業を「21世紀のさらなる成長に向けた新しいビジネスモデル」と位置付け、3事業を相互に関連させる複合展開をすることで、競合他行・他社との差別化を図っていった。

図表 1-2-6② さくら銀行の新ビジネスモデル概念図



### ●コンビニ banking@ BANK の展開

さくら銀行では、1998年度から2000年度にかけて抜本的なチャネル改革と、大胆な店舗統廃合を実施した。その際、改革によりお客さまの利便性が低下しないように、


コールセンターの設置やブラウザバンキングの機能向上など代替となるアクセスチャネルを拡充した。その一つが、エーエム・ピーエム・ジャパン<sup>\*80</sup>との業務提携により展開したコンビニバンキング@ BANKである。

エーエム・ピーエム・ジャパンが展開する am/pm は中堅クラスのコンビニエンスストアながら、その店舗は首都圏や近畿圏に集中しており、銀行店舗との補完性という点では申し分のないネットワークであった。店舗統廃合などによるお客さまの利便性低下を防ぎたいさくら銀行のニーズと、金融コンテンツ提供により集客力を高めたいエーエム・ピーエム・ジャパンのニーズが合致し、コンビニバンキング展開に向けた提携が成立した。

さくら銀行にとっては、運営コストを通常の店舗外 ATM の3分の1程度と低く抑えることができたことも大きかった。これは、コンビニエンスストアという既存設備を活用できたことに加えて、日本 IBM と共同で新型 ATM を開発し、省スペースや現金装填<sup>そうてん</sup>などのアウトソーシングを実現したことによる。コンビニバンキングはお客さまの利便性確保とコスト削減を同時に実現できるという意味でメリットの大きな施策であった。

コンビニバンキングの展開は、1999年3月に am/pm 東五反田5丁目店などに設置したのを皮切りに、2000年3月に509カ所、2001年3月には1,075カ所と一気に拡大した。このような形で、大規模かつ24時間フル稼働（24時間稼働体制は2000年4月から実施）のフル機能 ATM ネットワークを、銀行独自のチャネルとしてコンビニエンスストアチェーンで展開したのは国内初の取り組みであった。

さくら銀行では、コンビニバンキングなど新しいコンセプトによるチャネル展開を、@ BANK のブランドで展開していった。“@”には、「いつでもどこでも、あなたのそばにある（英語の at）便利さ」という意味と、インターネットから連想される「時空を超えた先進性」というイメージが込められている。また“Λ”は、「さくら銀行の尖った分野、新しいチャネルのフラッグシップ」との意味を込めてデザインした。こうしたさくら銀行の先進的な試み、サービスの特性が評価され、@ BANK は「1999年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」に選ばれた。

 さくら銀行



@ BANK ロゴ

\*80 当時、首都圏を中心に店舗展開し、都市型コンビニエンスストアの先駆けとなった。その後、ファミリーマートと合併し、国内の am/pm 店舗は全てファミリーマート店舗に転換された。

### ●新たな消費者ローン事業@ Loan への参入

個人向けの小口・無担保カードローンを主力商品とする新しい形態のローン会社さくらローンパートナー（サービス名 @ Loan 〈アットローン〉）は、さくら銀行 60% 出資、住友銀行、エーエム・ピーエム・ジャパン、三洋信販（当時）、日本生命保険（以下、日本生命）の各 10% 出資により設立され、2000 年 7 月に営業を開始した。

当時の消費者ローンマーケットは消費者金融専門大手を中心に高成長を続けていたが、銀行の無担保ローンに限っていえば横ばいから若干の減少と伸び悩んでいた。これは、消費者金融会社が、土日祝日深夜も営業、自動契約・申込機による申込受付、ローンカードの即時発行などによって利便性を高めて利用者拡大を図るビジネススタイルを取っていたことに比べると、お客さまにとって銀行の敷居は高く、またカード発行までに 10 日程度かかるなどニーズに応えられていなかったためと考えられる。

他方で、消費者金融会社は、利用層の間口を広げた分、信用コスト増加が避けられなかったことに加えて、イメージ向上のためにテレビや新聞による大量広告を行い、自動契約・申込機設置に多大な設備投資コストをかけるなど、高コストを高金利でカバーする構造となっていた。そこで、さくら銀行では、こうした消費者金融会社よりも低い金利でローン商品を提供することにより、ミドルリスク層あるいはローリスク層のニーズを新たに開拓していこうという戦略を立てた。これがさくらローンパートナーの@ Loan のモデルである。

さくらローンパートナーでは、消費者金融会社と同程度以上の利便性を提供するために、ローン契約機 (@ Loan BOX) をコンビニエンスストア (am/pm) に設置し、かつ即時に審査を行い即時にカードを発行した。また、IT 活用によるセンター集中化と統計解析を駆使した精緻な審査モデルにより少人数でのローコスト運営を行いコスト抑制に努めた。

開業と同時に 30 台設置した@ Loan BOX は 2000 年末には 300 台に増加、それとともに融資残高も伸び始めた。開業から 4 年 2 カ月後の 2004 年 9 月には 1,000 億円を突破するなど順調に事業を拡大していった。

### ●インターネット専門銀行・ジャパンネット銀行の設立

インターネット専門銀行・ジャパンネット銀行は、2000 年 10 月に営業を開始した。出資は、さくら銀行 50% の他、住友銀行 10%、富士通と日本生命が 10% ずつ、東京電力、三井物産、NTT ドコモ、NTT 東日本がそれぞれ 5% であった。わが国初のイ

ンターネット専門銀行であったこと、当時最大の加入者数シェアを誇っていたインターネットプロバイダーであるニフティ株式会社（サービス名 @nifty 〈アット・ニフティ〉）と手を組んだことなど、その先進性と戦略性は高く評価された。

インターネット専門銀行設立の検討は、営業開始からさかのぼること1年半前に始まった。その背景には、インターネット利用者数が1997年末の1,155万人から1998年末には1,694万人へと急増していたことがあり<sup>\*81</sup>、さくら銀行はネットユーザーのデファクトスタンダード（事実上の標準）となるような決済手段を提供すべくインターネット銀行設立を検討していた。インターネット銀行構想は、ニフティを子会社に持ち自社ネットワーク事業のコンテンツ拡充を目指す富士通のニーズとも合致したことから、1999年7月にさくら銀行と富士通は基本合意に至った。その後、iモードサービスを擁するNTTドコモや、広範な顧客基盤を抱える日本生命など各社の資本参加が決まり、前述の資本構成での船出となった。

本ビジネスをさくら銀行本体ではなく新銀行設立により展開することとしたのは、別会社化により迅速な意思決定が行えること、メインフレームに依存しないオープン系のシステム採用などにより低コスト化を図ることができること、例えば口座維持手数料徴収による不稼働口座防止などの効率経営が期待できること、預金への高い金利付与などさくら銀行本体とは異なる独自の特徴あるサービスの提供が可能であること、といった理由によるもので、差別化戦略によりネットユーザーから支持を取り付け、新たなブランドの構築と先駆者利益の獲得を図った。

ジャパンネット銀行は、営業開始後にiモードによるサービス提供や、Yahoo!オークション、楽天市場との提携などアライアンス戦略を展開するなど、決済ビジネスモデルに重点を置く方針を強めていったことが功を奏し、その口座数は1年7カ月後の2002年5月には50万を、2004年12月には100万を突破し、業績も2005年3月期には黒字化を達成した。

このブロックは  
著作権上の理由で  
表示できません

\*81 インターネット利用者数は、郵政省の『通信白書』（現在の総務省『情報通信白書』）による。

## 7 さくら銀行の法人取引への取り組み

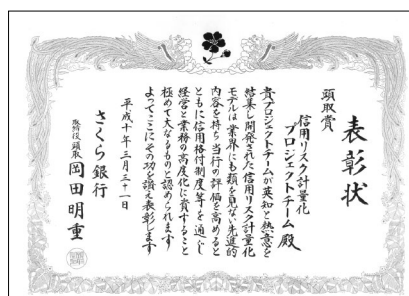
### ●統合リスク管理体制の構築と収益力の強化

法人取引における課題は、ROE マネジメントに則りリスクに見合ったプレミアムを徴求できる金利設定を徹底することと、資産増加を伴わないビジネスの推進により非金利収入を増強することにあった。

ROE マネジメントが目指した、安全性の確保と収益性の向上を同時に実現させるためには、取引先の信用リスクを定量的に計測し、リスクに見合った金利を確保していくことで、経費と信用コスト控除後の収益を極大化させることが求められた。その基礎となる信用格付制度の構築は、ROE マネジメントの導入前から始まっていた。さくら銀行では、1996年（平成8年）6月、融資企画部内に新たなグループを設置し、並行して関係各部と横断的なプロジェクトチームを組成して、信用格付制度の構築と信用リスクの定量分析手法の開発に着手した。当時の経営環境として、同月に成立した経営健全性確保法によって早期是正措置が法制化され、1998年4月の導入に向けて、金融機関は資産の自己査定を実施する体制の整備などに動き出すところであった。信用格付は、信用リスクの計量化はもちろんのこと、資産の自己査定や与信管理プロセスの高度化においてもベースとなる重要な仕組みである。

信用格付の実施に当たっては、以前から用いていた統合財務データ管理システムによる財務評点、すなわち定量評価を基本として、債務返済能力に応じて1～10の債務者格付に分類。これに、三井銀行・太陽神戸銀行合併後の延滞倒産先データを用いて計測した信用格付ごとの倒産確率と、担保条件などを勘案した倒産後の回収率を加味してリスク量を計測した。信用格付制度は原則として全ての債務者を対象とし、自己査定や当局検査等との整合性も確保した区分けとした。

信用格付制度の導入は1997年4月に営業店宛てに通知され、6月にはまず国内一般事業法人を対象に融資企画部が付与・計測した取引先ごとの信用格付、リスク量（予想損失額、134ページ、図表1-2-11①参照）、リスク率（予想損失額の貸出残高に対す



信用リスク計量化プロジェクトチームに対する表彰

る割合)などが営業店に還元された。多くの従業員にとって信用格付制度は新しい考え方であったので、『信用格付制度の手引き』を作成して営業店に配布し、周知徹底と浸透を図った。同時に、従来から取引採算の指標として用いていた投資収益率(ROI: Return On Investment)水準のめど

にかえて、信用リスクの概念を付加したROI基準を信用格付区分ごとに示した。ROI(経費控除前、経費控除後)の基準は信用リスクが大きい信用格付区分ではリスクを反映した水準に設定され、営業店は、各取引先について、原則として経費控除前ROIと経費控除後ROIの両方を充足することを求められた。

さらに1997年11月には、貸出金利・スプレッドのガイドラインを信用格付ごとに設定した。これは、ROI基準が手数料や外為損益も含む粗利をベースに算出される基準であったのに対して、貸出金利だけを対象とする基準で、信用リスクに見合ったリターンの確保という考え方を、より徹底させるために設けたものである。また1998年4月からは、採算指標を、粗利益を軸とした採算基準から新基準である信用コスト経費控除後収益率(ネットROI)へと変更した。

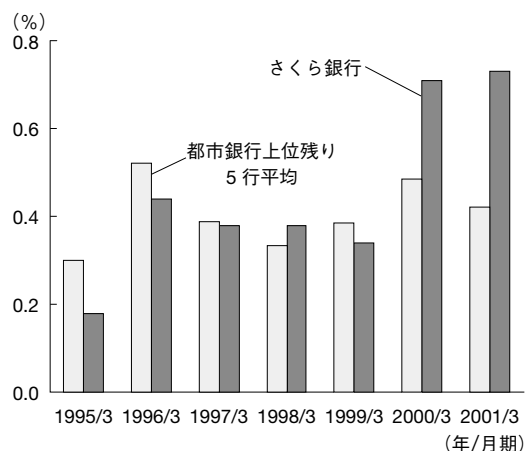
信用格付を付与するためのモデルについては、1998年度上期に新「財務評点モデル」を導入して高度化を図り、併せて、その対象を、財務の特殊性からそれまで対象外としてきたリース、ノンバンク、さらには生損保、銀行へと拡大した。

このように、信用格付制度に基づく新たな貸出金運営施策が相次いで打ち出される中、営業店ではリスクに見合ったリターンの確保に向け、お客さまと精力的な折衝を続けた。当然のことながら、単に金利引き上げを依頼するだけではお客さまの同意を得られないことも多かった。そこで、後に述べるような提案型渉外活動により顧客価値を実現しながら、銀行としての適正な利ざや確保に腐心した。

図表 1-2-7① 経費控除前・控除後のROI

〔経費控除前 ROI〕
粗利益 (= 資金損益 + 手数料 + 外為損益)
-----
総貸出金 + 支払承諾
〔経費控除後 ROI〕
粗利益 - 経費
-----
総貸出金 + 支払承諾

図表 1-2-7② 総資金利ざや(国内業務部門)の推移



(資料) 各行ディスクロージャー誌から作成

大企業取引においても、適正な利ざや確保に向けた折衝を行った。また、限られた経営資源を効率的に活用するために、「選択と集中」を進めた。具体的には、1998年1月に、取引地位や取引規模、信用力などを基準にコア大企業および特定大企業合計で約140社を選定し、これらの先には経営資源を集中的に投入することとした。

銀行業界に対する世の中の視線が厳しくなっていく中での折衝がいかに大変なものであったかは想像に余りあるが、従業員一人一人の努力が実を結び、総資金利ざや（国内業務部門）は大幅に改善した。2001年3月期の総資金利ざやは、都市銀行上位6行の中でさくら銀行が第1位となった。

個々の取引先ごとあるいは貸出金において、リスクに見合ったリターンを確保することと同様に重要なことは、リスクを考慮したポートフォリオ管理を行うことであった。この目的のために開発された管理ツールが店別ポートフォリオ・データベース（店別ポートフォリオDB）である。

1998年5月から使用を開始した店別ポートフォリオDBは、エンドユーザーが開発したツールをレベルアップしたものである。店別ポートフォリオDBは、取引先ごと、あるいは営業店ごとの計数をさまざまな切り口により把握できるだけでなく、与信ポートフォリオ運営の基本方針に基づき、営業店の業務計画の策定と見直しを行うこともできるようになっており、当時としては画期的なツールであった。

各営業店は毎月ポートフォリオ計画の見直しを実施し、融資企画部、支店統括部、コーポレートバンキング部などの関連所管部はそのデータを吸い上げることで銀行全体のポートフォリオを月次で把握し、業務施策に反映させた。

また1999年10月には、信用リスク管理をより厳格に行うために、新たに与信モニタリング制度を導入した。それまで信用格付は年に1回見直しを実施していたが、その頻度では債務者の状態が急変した場合に適切性を欠くことから、信用格付の見直しを経常的に行う仕組みとして導入したものである。

具体的には、決算書入手をトリガー（モニタリング実施の要否を決める事象）とする最低年1回の定期モニタリングに加え、売上高の急減や1回目の不渡り発生など一定のトリガーにより見直しを行う経常モニタリングを実施する制度で、これにより与信ポートフォリオのタイムリーな把握が可能となった。



## ●中小企業向け貸出の強化

法人業務の収益力強化のためには、良質な貸出増加による資産の入れ替えも課題であった。特に中小企業向け貸出については、中小企業の銀行借入以外の資金調達手段が限られていることから社会的な要請が強く、また経営健全化計画において貸出残高増加を対外的に公約していたことから、個人向けローンと並んで、積極的に貸出強化を図った。

しかし、優良な中小企業は限られており、他の金融機関に先駆けて優良案件を発掘し、リレーションを構築していくことが重要であった。そこでまず、ニーズ発掘のために法人業務部から営業店をサポートするための各種資料を還元した。また、1999年度上期から貸出案件一括協議という仕組みを設けた。これは、案件の段階から営業店と所管の審査部が事前に協議を行うことで取組方針を早期に明確化できる制度で、これによりお客さまに対して迅速に融資方針を回答することが可能となり、他行に先んじることができた。

1999年4月には、優良法人向けの貸出資金として、特別ファンド1,000億円を設定した。このファンドの最大の特徴は、前述した貸出金利・スプレッドのガイドライン(110ページ参照)の適用対象外としたことである。利ざや改善については引き続き取り組んでおり、採算性の向上と優良貸出先の確保という観点では難しい貸出運営のバランスが求められたが、他行競合案件においては価格競争力という優位性を持つ仕組みとなっていた。特別ファンドは、2000年度上期まで適宜追加設定した。

優良法人向け貸出増強の一方で、ローコスト運営により収益拡大を図る新たなビジネスモデルとして導入したのが、1999年10月に取り扱いを開始したさくらビジネスローンである。さくらビジネスローンは中堅・中小法人向けに開発した無担保小口ローンで、商品設計からオペレーションまでを標準化することでローコスト化を実現した商品であった。すなわち、リスクコントロールについては信用リスク計量化モデルに基づいて商品全体としてポートフォリオ運営により管理を行い、業務プロセスのうち審査・決裁や回収管理を営業店から切り離し、ビジネスローンセンターに集約して効率化を図った。なお、2000年10月の商業銀行DC内の営業店の体制移行により、中堅・中小法人向けに88拠点設置したビジネスサポートプラザでは、さくらビジネスローンが主力商品という位置付けであった。

この他にも、中小企業向け貸出強化のため、さまざまな施策を打ち出した。1999年5月には、信用保証協会保証付貸出金など制度融資のみの取引先向け貸出業務を集

約した法人融資相談専用拠点としてさくらビジネスローンオフィス（BLO）を設置。さくらカスタマーズローンは、1999年11月に取り扱いを開始した中小企業限定の特別融資制度で、EBや外為など付随取引の状況に応じて金利を優遇できる仕組みとなっていた。2000年6月に設けた法人新規専用ファンドは、優良な新規貸出先を獲得するために設けた特別ファンドである。また中小企業向けパッケージ商品 Value Door は、中小企業の経営上の各種ニーズ（資金調達・運用、決済、情報入手、経営相談など）に対し、パソコンを活用して対応するサービスで、2000年10月に取り扱いを開始した。

この結果、経営健全化計画における中小企業向け貸出は、1999年度が2,000億円の増加計画に対して実績は2,242億円増加、2000年度は1,000億円の増加計画に対して1,372億円増加と、いずれも超過達成となった。

### ●提案型渉外活動の展開

法人業務の収益力を強化するために、非金利収入の増強も推進した。非金利収入のうち、それまでしばしば減額または免除してきた振込手数料や口座振替手数料といった従来型手数料の引き上げ折衝を行ったのはもちろんであるが、それ以上に重視したのが提案型渉外活動である。

BPR チーム（93ページ参照）の概念整理によれば、中堅・中小企業の代表的な顧客価値は「経営への適切なアドバイス、事業拡大に繋がる情報提供」である。さくら銀行は顧客価値の実現を目標に、提案型渉外活動の強化を図った。

1997年10月に実施した本店組織見直しの目的の一つも、提案型渉外活動による営業力の強化にあった。この組織改定では、投資銀行業務を他部門に先駆けてDC化したほか、コーポレートバンキング部内に専門家集団である先端金融サービスグループを設置するなど、先進的な商品・サービスの開発機能を強化した。同時に、本店各部署は営業店サポート機能を強化し、提案ツール集や提案マニュアルを作成したほか、お客さま情報のデータベース化などを推進した。

1998年3月にノーツ上に設置した「提案型渉外データベース」も、営業店サポートツールの一つである。これは、営業店が、想定されるお客さまニーズと提案の内容、それに対するお客さまの反応などを順次登録し、それに対して本店各部署が適宜アドバイスを実施するという一種のナレッジマネジメントのような仕組みで、本店各部署と営業店で情報を共有できるだけでなく、営業店の担当者がお客さまの業種やテーマ別に

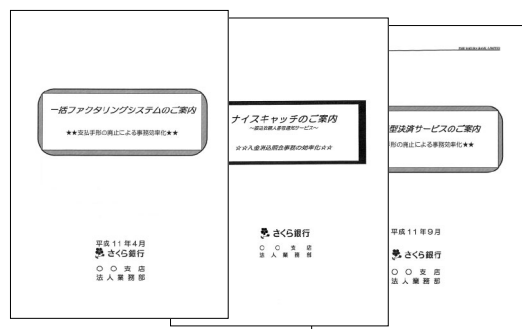
案件を検索して、他店の事例を共有できるツールとなっていた。さらに、提案コンテストを実施し、登録された提案内容の中から優れたものに対して個人表彰を行った。これにより好事例の共有だけでなく、担当者のモチベーション向上も図った。

またお客さまのニーズに応えるために、提案型渉外活動に資するさまざまな商品・サービスを開発して標準化した。

このうち、企業の合理化・効率化ニーズへの対応として、1997年10月に「グローバルEBサービス」の取り扱いを開始した。これは1998年4月に改正外為法の施行が予定されていたことをにらんで販売を開始したもので、企業の海外拠点や海外現地法人がさくら銀行の海外支店に開設している口座の照会や資金移動を、国内で行うことができた。また1998年5月に取り扱いを開始した「さくらグループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）」は、企業グループ内各社の口座を常時オンラインで把握・資金移動などができるツールで、グループの資金効率化に資するサービスであった。1999年10月に取り扱いを始めた「ナイスキャッチ」は、振込入金が発生する企業の、売掛金消込事務の効率化ニーズに応えるものである。

資金調達手段の多様化ニーズに応える商品・サービスとしては、他にもコミットメントラインや一括ファクタリング・個別ファクタリング、債権流動化などがある。

大企業への提案としては、M&Aに関連するアドバイザー業務と資金の供給、不動産プロジェクトファイナンスなどのノンリコースベースやプロジェクトベースのファイナンス、シンジケート



法人向け各種提案書のひな型

ローンなどの組成などを実施した。また、直接金融市場からの資金調達に際しては公募債・私募債やコマーシャルペーパー（CP）の受託なども行っており、いずれも全国銀行の中で毎年トップクラスの実績を残した。

この他、会計基準変更に対応した年金・退職金計算サービス、大手監査法人との業務提携による経営診断調査、MBOスキーム<sup>\*82</sup>による事業承継対策、株式公開支援、公益信託・ベンチャー育成基金によるベンチャー企業支援、企業の財務をサポートする経営指標シミュレーションソフトの販売など、幅広い提案型渉外活動を展開した。

\*82 MBO（Management Buy-Out）とは、会社の経営陣などが自社株式買収などにより経営権を取得すること。

## 8 投資銀行業務への取り組み

### ●投資銀行業務を巡る環境変化

1990年代には、①銀行・証券の業務規制緩和の進展、②資産流動化・証券化などの新しい金融取引手法の拡大など、銀行の投資銀行業務を巡る環境が大きく変化した。

投資銀行業務とは、一般的に狭い意味では、証券会社のホールセール業務に近く、株式・債券の引受業務、M&Aを含む財務戦略のアドバイザー業務が、主な内容である。広義の投資銀行業務には、流通市場での株式・債券等の売買業務や自己資金での事業投融資業務が含まれる。また、商業銀行が行う投資銀行業務については、シンジケートローンや資産流動化などのいわゆる市場型間接金融、不動産ノンリコースローンやプロジェクトファイナンスなどの各種の非伝統的な資金調達支援などまでを含むさらに広義の概念として使われている。

かつては、銀行と証券の業際問題が障壁となっていたが、前述のように1990年代には規制緩和が進められた。まず1993年（平成5年）4月の金融制度改革法の施行に伴い、銀行は、いわゆる業態別子会社を通じて、証券業務に参入することができるようになった（ただし、当初は業務範囲や参入時期などに制約が設けられた）。さらに、1998年3月の金融持株会社関連2法<sup>\*83</sup>の施行により、銀行持株会社の下での証券会社の保有が可能になり、また1998年12月の金融システム改革法の施行により、銀行が証券会社を含む金融サービス会社の株式を従来の上限である5%を超えて保有することが可能になった。1999年10月には、業態別子会社の業務範囲制限が撤廃された<sup>\*84</sup>。

新しい金融取引手法の拡大については、1990年代後半に、資産流動化・証券化に関連した法制面での環境整備が一段と進行した。具体例としては、1998年9月、SPC法<sup>\*85</sup>が施行され、証券化の際に特定目的会社（SPC：Special Purpose Company）と称される名目的な会社を活用した不動産を含む資産の流動化の促進が図られた。1998年10月からは債権譲渡特例法<sup>\*86</sup>に基づく債権譲渡登記制度が実施され、手続

\*83 正式名称は「持株会社の設立等の禁止の解除に伴う金融関係法律の整備等に関する法律」「銀行持株会社の創設のための銀行等に係る合併手続の特例等に関する法律」。

\*84 銀行本体の証券業務は、証券取引法およびその後身の金融商品取引法により、引き続き、原則禁止されている。

\*85 正式名称は「特定目的会社による特定資産の流動化に関する法律」。

き面で債権流動化の障害になっていた第三者対抗要件の具備手続きが簡便化された。さらに、2000年11月施行の改正SPC法<sup>\*87</sup>では、流動化対象資産の拡大、SPC設立の一層の簡素化等が行われた。

### ◎証券子会社の設立と投資銀行担当部門の設置

住友銀行とさくら銀行は、業態別子会社の設立によって証券業務への取り組みを強化した上で、1990年代後半には、投資銀行業務を銀行グループの業務の大きな柱の一つと位置付けた体制づくりに着手した。

さくら銀行においては、1994年10月に証券子会社であるさくら証券を設立し、1997年10月には日本版ビッグバンに対応して投資銀行業務を強化する観点から、同業務を独立性の強い投資銀行ディビジョンカンパニー（投資銀行DC）として社内分社化した。当時まだDC制導入前だった支店営業グループ、営業部グループ、海外営業グループの長に責任役員の呼称を用いたのに対して、投資銀行DCの長にはプレジデントの呼称と責任役員よりも強い人事・予算などの権限を与えた。

投資銀行DCの本店各部としては、投資銀行DCの経営計画、プレジデントのスタッフ機能などを担当する企画部に加えて、為替資金部、金融市場営業部、資本市場部、企業情報部、資金証券管理部を配置した。企画部内にはプレジデントが有する人事権に対応して人事室を設置した。さらに1998年4月には、投資銀行DCに投資信託の評価・選定を担う投資商品部を設けた。

住友銀行においては、1994年11月に証券子会社である住友キャピタル証券を設立したほか、1995年8月にベンチャーキャピタル会社である住銀インベストメントを設立した。1996年4月から開始した3カ年計画「Challenge 21計画」においても、国内外の証券関連ピークルなどを抜本的に強化する方針を打ち出した。主な対象は、海外についてはロンドンに本店を置く証券現地法人である住友ファイナンス・インターナショナル、国内については住友キャピタル証券、住銀投資顧問、および同社を設立母体として投資信託委託業務を行うエス・ビー・アイ・エム投信である。銀行本体からは1996年4月に市場営業第一部金融商品開発室を独立させて設置した金融商品開発部が、デリバティブ関連商品、流動化関連商品の開発を行う立場から、これら

\*86 正式名称は「債権譲渡の対抗要件に関する民法の特例等に関する法律」。

\*87 法律の名称は「資産の流動化に関する法律」に改められた。

の証券関連ビークルと協働することとした。

1998年7月には、外部コンサルタントであるマッキンゼー社との議論を含む約1年にわたる投資銀行業務戦略の検討を踏まえて、行内、グループ会社の投資銀行業務の一体化と強化を図るため、証券企画部等の機能を再編し、プロダクト対応組織としてキャピタルマーケットグループを設置した。キャピタルマーケットグループの本店各部は、キャピタルマーケット部、情報開発部、金融商品開発部で構成した。キャピタルマーケット部は、子会社等を含むグループの業務企画・管理と、航空機ファイナンスを中心とするストラクチャードファイナンス業務を所管する部として新設された。情報開発部はM&A業務を、金融商品開発部はデリバティブ業務および流動化業務を主に扱った。この組織改定によって、証券企画部を証券部に改称し、その部内室としてアセットマネジメント室を新設した。

#### ●住友銀行の大和証券との戦略的提携

住友銀行は、各証券関連ビークルに対する資本投入の増強や取扱業務の拡大などを続けたが、次第に業務の再構築が必要ではないかとの問題意識が高まってきた。そこで、キャピタルマーケット業務、資産運用（アセットマネジメント）業務について、それぞれ外部のコンサルタントを導入し、業務の今後のあり方について検討を進めた。

その検討の過程において、住友銀行は、1986年（昭和61年）に米国の有力投資銀行の一つであるゴールドマン・サックス社（Goldman, Sachs & Co.）へ出資した際の議論およびその出資経過を考えると、カルチャーの面で銀行とは大きく異なる、またノウハウの蓄積に膨大な時間とコストがかかるキャピタルマーケット業務やアセットマネジメント業務において、自前で内生的にレベルアップを図っていくというアプローチには限界があるとの結論に達した。

同じ頃、証券業界を取り巻く環境は厳しさを増していた。バブル崩壊後の株式売買高激減による委託手数料の低迷、不良債権を抱えた関連ノンバンク支援の重荷などによって業績が低迷していたことに加えて、1997年には当時の四大証券において相次いで損失補てん事件などの不祥事が発覚し、行政処分が課されたほか、企業などからも発注停止や取引除外の動きが広がった。1997年11月には三洋証券、山一証券が経営破綻に追い込まれ、他の証券会社は、社会的信頼の回復、財務基盤の強化、日本版ビッグバンを勝ち抜く経営戦略の構築が急務となった。

このような情勢の中、大和証券の首脳から西川に協働の申し込みがあったことをきっかけに、両社は、1997年末頃から、検討チームを結成して具体案について議論に入った。後述するように(187ページ以降参照)、わが国では1997年秋以降の金融の混乱期を経て、金融機関の提携の動きが盛り上がっていた。1998年5月には日本興業銀行と野村証券が特定分野での共同事業に関する提携を、6月には日興証券と米国トラベラーズ・グループが資本提携を含む包括的な提携を発表した。

住友銀行と大和証券は、大手証券会社を巡る動きが一気に加速したことに加え、1998年6月に大和証券の子会社の格付けが引き下げられるという事態が生じたことから、協議を加速させることとなった<sup>\*88</sup>。

銀行と証券というカルチャーが大きく異なる両社が包括的に提携していくための協議という特性上、考え方の擦り合わせには双方の努力が必要であったが、事務レベルでの協議も含めて集中的に検討を進めた結果、1998年7月28日には両社の間で基本合意書が締結され、同日、都内のホテルにおいて記者発表を行うに至った。この日の「大和証券と住友銀行との戦略的提携について」と題する記者発表資料では、提携の目的を以下のように述べている。

この提携の趣旨は、日本版ビッグバンの進展により今後急拡大が見込まれるホールセール証券業務、デリバティブ業務およびアセット・マネジメント業務において、お客様の多様化・高度化するニーズに最高水準の金融サービスで的確にお応えすることのできる体制を両社の協力により築き上げていくことであります。

そのため、合弁で展開する事業においては、両社の既存事業を単純に統合・継続するのではなく、外資系金融機関とのグローバルな提携や外部からの人材招聘も視野に入れると同時に、経営のあらゆる面でグローバルスタンダードを採り入れ、競争力の強化に努めてまいります。

\*88 1998年6月26日、ムーディーズは大和証券の欧米等海外現地法人の長期格付けをBaa2からBaa3に引き下げ、さらに一段の格下げ方向で見直すを発表した。ムーディーズは、格下げの理由として、事業構成の戦略的見直し、経費の削減の進展が不十分であることなどを指摘した。

このブロックは  
著作権上の理由で  
表示できません

この提携により、両社がそれぞれの分野で長年に亘り培ってきた顧客基盤、商品・サービスの開発力・提供力、金融ノウハウ、ブランド等が有機的に統合され、質の高いフルラインの金融サービスを本邦最大規模のクライアントベースに対して提供する、ホールセール分野における本邦最強の体制が実現するものと考えております。

提携合意の要点は、ホールセール証券業務、デリバティブ業務、アセットマネジメント業務における合併事業の実施である<sup>\*89</sup>。住友銀行の取り組みは、かつての四大証券会社の一角を相手に、かつ幅広い業務分野において提携を行うという点で、競合他行の先を行くものであった。

大和証券との詰めの協議を経て、1999年4月、大和証券エスビーキャピタル・マーケッツ（大和SBCM）、大和住銀投信投資顧問が営業を開始した。

大和SBCMは、4月5日に住友銀行と大和証券から出資および営業譲渡を行って発足した株式会社である。資本金は2,056億円で、出資比率については大和証券<sup>\*90</sup>が60%、住友銀行が40%であった。発足に当たり、住友銀行は住友キャピタル証券の業務を営業譲渡し、併せて銀行本体からM&A、デリバティブ部門の一部等を移管した。一方、大和証券はデリバティブ業務を含むホールセール証券業務を営業譲渡した<sup>\*91</sup>。グループ関係の観点からいえば、大和SBCMは大和証券の連結子会社、住友銀行の持分法適用関連会社である。

一方、大和住銀投信投資顧問は、投資顧問業務、投資信託業務等のアセットマネジメント業務を行う合弁会社である。4月1日に大和投資顧問を存続会社として、同社、住銀投資顧問、エス・ビー・アイ・エム投信の3社が合併し、その際、住友銀行グループと大和証券グループ以外からも出資を得た。資本金は20億円で、出資比率に

\*89 住友銀行は、大和証券との戦略的提携の実現とほぼ同時期に、リテール証券業務においても、営業ネットワーク拡充に取り組んだ。具体的には、個人投資家によるオンライントレードの普及を展望して、1999年3月、米国の大手ネット証券であるDLJダイレクト社、大和証券等と共同でネット証券会社であるディーエルジェイダイレクト・エスエフジー証券を、関連会社として設立した。同社は、株主の異動を経て、2003年11月に、楽天の子会社となり、2004年7月に楽天証券に社名変更した。

\*90 4月26日、大和証券は持株会社化を目的として、リテール証券業務も子会社に営業譲渡し、社名を大和証券グループ本社に変更した。この社名変更に伴い、大和SBCMは住友銀行と大和証券グループ本社との合弁会社となった。なお、営業譲渡以降のリテール証券子会社の社名は大和証券である。

\*91 基本合意では別会社として設立を予定していたデリバティブ業務については、大和SBCMに統合し、社内分社体制により一体運営を行うこととなった。

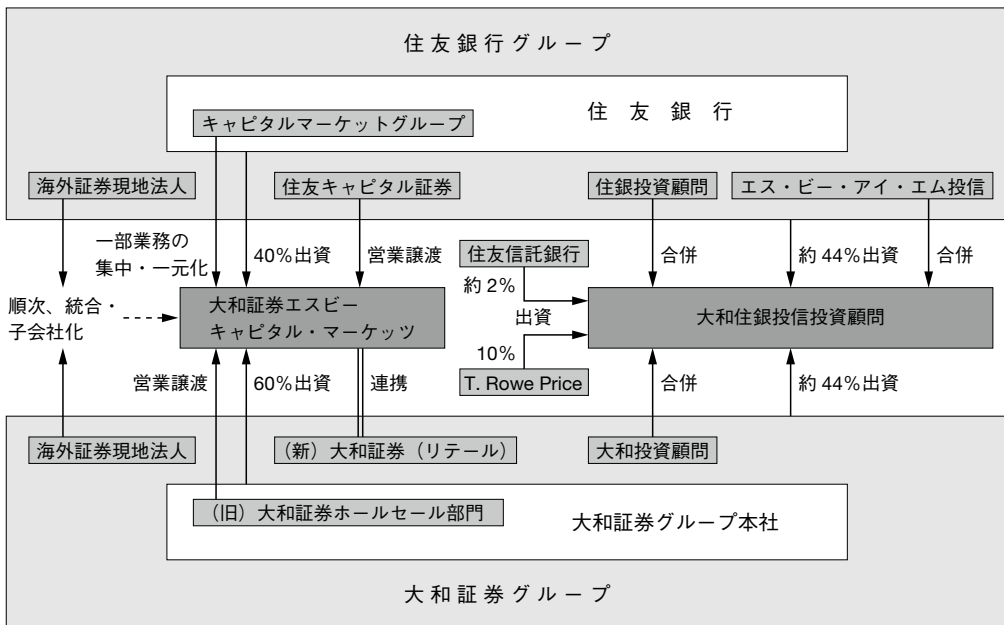


については住友銀行グループが約44%、大和証券グループが約44%、米国の大手資産運用会社 T. ROWE PRICE ASSOCIATES, INC. (T. Rowe Price)<sup>\*92</sup> が10%、住友信託銀行が約2%であった。

住友銀行は、大和証券との合併会社の設立に対応し、行内の体制見直しを行った。具体的には、1999年2月の組織改定で、キャピタルマーケットグループの各部および証券部を、企画・管理機能などを担うキャピタルマーケット企画部と、ストラクチャードファイナンス業務、デリバティブ業務、流動化業務、社債受託業務、シンジケーション業務などを担うキャピタルマーケット営業部に再編した。なお、情報開発部については、大和 SBCM に M&A 業務を移管したことから、1999年4月に廃止した。情報開発部の廃止後は、銀行における M&A の窓口は、法人業務部 M&A チームが担当することとなり、M&A 案件を一元管理し大和 SBCM と協働した。また同チームは、中堅企業の案件を中心に、案件に応じて、自らアドバイザー契約の当事者となった。

住友銀行と大和証券との提携については、発表当初、格付機関が住友銀行の格付見

図表 1-2-8 ① 住友銀行グループと大和証券グループとの提携スキーム



\*92 T. Rowe Price は、1937 年設立の米国の大手資産運用会社である。

通し（アウトルック）を「安定的」から「弱含み（ネガティブ）」に変更し、また大和証券の格付も据え置くなど、格付の改善には結び付かず、両社の株価にも大きな変動はみられなかった。

しかし、この提携は、日本版ビッグバンが進展する中で、お客さまに最も質の高いサービスを提供するために自前主義にこだわらずに本格的な提携を選択する決断をしたという点で、わが国の金融史において転換点の一つとなる出来事であった。

### ●信託業務への取り組み

資産流動化等の手法として有効な信託業務については、従来、銀行・信託の分離政策が取られ、信託業務に従事し得る銀行は信託銀行等に限定されていたが、1993年4月の金融制度改革法の施行に伴い業態間の相互参入が実施され、普通銀行、証券会社等が信託銀行子会社を設立することが可能になった。当初は、信託銀行子会社の業務範囲に一定の制約が設けられていたが、これらの業務範囲制限は1999年10月までに基本的に撤廃された。

このような金融制度改革に呼応して、住友銀行とさくら銀行は、投資銀行業務でお客さまに提供する資金調達支援策などに信託機能を活用したサービスを加えることとした。住友銀行は1996年6月にすみぎん信託銀行を設立し、同行の業務を前述の大和証券との提携に対応する1999年2月の組織改定の際にキャピタルマーケットグループの中に位置付けた。さくら銀行においては、1995年12月にさくら信託銀行を設立し、1997年10月に投資銀行DCを導入すると、さくら信託銀行を同DCが所管する戦略子会社の一つとした。

しかし、その後、公的資金による資本増強を受けてコスト競争力の一層の強化が求められたため、すみぎん信託銀行を2000年4月に、さくら信託銀行を2001年6月にそれぞれ他行に譲渡することとなった<sup>\*93</sup>。

---

\*93 住友銀行は2000年4月にすみぎん信託銀行の全株式を住友信託銀行に譲渡した（住友信託銀行は、2000年8月、すみぎん信託銀行を吸収合併）。一方、さくら信託銀行の譲渡は住友銀行とさくら銀行の合併後に実施された。さくら信託銀行は、新銀行（三井住友銀行）の子会社に移行した後、2001年6月に中央三井信託銀行に譲渡された（さくら信託銀行は、その後の事業・業界再編と行名変更により、2011年4月現在、同月発足した三井住友トラスト・ホールディングス傘下の中央三井アセット信託銀行となっている）。

## 9 国際業務への取り組み

### ●国際業務を巡る情勢

#### (1) 1990年代の世界経済の情勢

1990年代の世界の経済・金融情勢をみると、東西冷戦の終結で経済・金融活動のグローバルな展開を制約していた政治的な障壁が低くなり、情報通信技術の進歩や、新しい金融取引手法の発達などにも後押しされて、経済・金融のグローバル化が加速した。いくつかの通貨危機や金融危機が起きて短期的なリスク要因になることもあったが、全期間を通してみれば、世界経済はグローバル化の進行を伴いながら規模が拡大した。

米国では、1990年代の大半で景気拡大局面が続いた。欧州では、1999年（平成11年）1月から銀行間取引など非現金取引を対象に、単一通貨ユーロが導入された<sup>\*94</sup>。ロシアでは、1998年、ルーブル売りの圧力に直面し債務不履行の宣言に追い込まれたものの、その後は主要輸出品目である資源価格の上昇が追い風となり、経済は比較的早期に回復に向かった。アジア NIEs や ASEAN 諸国は、1990年代に入ってから高い成長を続けたが、1997年には通貨危機に直面した。しかし、1990年代末には、世界的な IT 関連機器需要の増大を背景とする輸出の大幅な増加や個人消費の増加により景気は急回復した。中国では、経済の発展による所得水準の向上と巨大な人口を背景に、単に生産拠点としてではなく、商品・サービスを販売する市場としての性格も急速に備えていった。

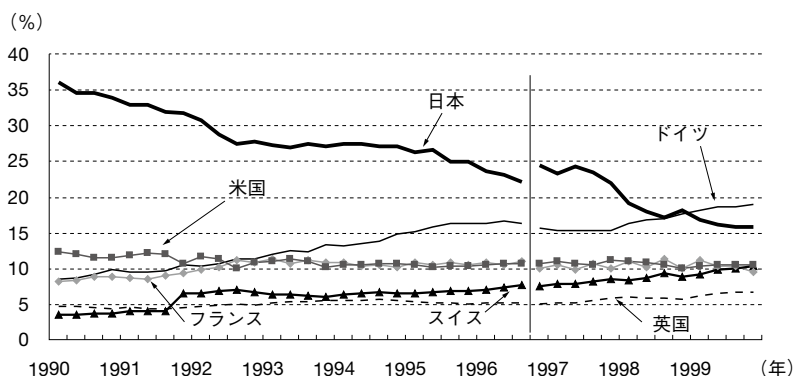
#### (2) 国際金融市場における邦銀のプレゼンス低下

1980年代、邦銀は高い格付と豊富な流動性などを背景に国際業務を拡大した。しかし、1990年代に入ると、国内におけるバブル崩壊による資産内容の悪化によって経営体力が大幅に低下し、邦銀は一転して国際業務の縮小を図った。

邦銀の国際銀行市場におけるシェアの低下を、BISの統計でみると、次の通りである。BIS報告銀行全体の国際部門資産に占める邦銀のシェアは、1990年から1992年にかけて大幅に低下した後、1995年半ばまではほぼ横ばいで推移し、その後、1997

\*94 2002年1月からユーロ紙幣・硬貨の流通が始まった。

図表 1-2-9 ① BIS 報告銀行全体の国際部門資産残高に占める主要国銀行のシェア



(資料) Bank for International Settlements 『Locational Banking Statistics』

(注1) 上の資料の中の銀行の本店国籍を基準とする計数(四半期末)を用いてグラフを作成。すなわち、日本の場合であれば、邦銀の国際部門資産を海外店や現地法人を含む連結ベースで示している。

(注2) 1996年第4四半期以降の計数は、連結対象となる地域が増加したため、それより前の計数と完全には連続しない。

年後半から再び急速に低下した(1998年末:約18%)。一方、この間、ドイツ系銀行やスイス系銀行をはじめとする欧州系銀行は、いわゆる新興諸国<sup>\*95</sup>への積極的な投融资や、通貨統合を視野に入れた欧州域内での取引活発化に伴い、邦銀とは対照的に、そのシェアを上昇させた。

邦銀の国際業務の縮小は、主にバブルの崩壊による資産内容の悪化に伴う資本毀損<sup>きそん</sup>と、BIS規制への対応によるものである。

1990年代後半、不良債権処理額(貸倒引当金繰入、貸出金償却等)が著しく増大したことから、邦銀の当期純利益は、ほとんどの年度で赤字決算となった。赤字決算は、自己資本比率における基本的項目(Tier 1)の毀損を意味する。Tier 1の毀損が始まると、劣後債等による補完的項目(Tier 2)の算入上限額(Tier 1と同額まで)も下がることから、各行は自己資本比率を維持する各種施策を、資産圧縮を含め、総動員する必要に直面した。

自己資本比率の問題に加えて、邦銀の活動は、信用力・格付の悪化に伴う外貨調達力の低下によっても制約を受けた。特に大手金融機関の破綻にみられるように、日本の金融システム不安が深刻化した1997年末から1999年初めにかけては、邦銀が金融

\*95 ここで引用したBISの統計では、アジア(日本、香港、シンガポールを除く)、中南米、アフリカ、中東、東欧(ロシアなど旧ソ連諸国を含む)を新興諸国と定義している。



いても約3割の削減率である。拠点地域別にみると、米州では21支店から3支店へ（廃止：アトランタ、ヒューストン、大和銀行の営業等譲受のために開設した14支店、出張所化：シカゴ、サンフランシスコ）、欧州では8支店から4支店へ（廃止：フランクフルト、ミラノ、バルセロナ、駐在員事務所化：マドリード）、アジアでは11支店から10支店へ（廃止：チョンブリ、アユタヤ、新設：蘇州）と縮小した。

海外子会社についても大幅な見直しを行った。住友銀行の国際業務展開の歴史を彩った海外子会社も例外としなかった。主な事例を挙げると、米国で1998年に加州住友銀行を売却したほか、欧州では1998年にスイス住友銀行を閉鎖し、1999年にゴットルド銀行を売却した<sup>\*96</sup>。2000年にはドイツ住友銀行を清算した。

一方、さくら銀行の海外拠点数（海外支店数）の状況を見ると、1996年11月にニューデリーを支店化した時点の28支店をピークとして縮小期に入った。海外支店は、ピークから2000年末までに、16支店へと約4割削減した。地域別にみると、米州では8支店から3支店へ（廃止：アトランタ、ヒューストン、サンフランシスコ、シアトル、出張所化：シカゴ）、欧州では8支店から3支店へ（廃止：パリ、ハンブルク、ミラノ、バルセロナ、マドリッド）、アジアでは12支店から10支店へ（廃止：広州、ソウル）と縮小した。

海外子会社についても、1998年にドイツさくら銀行を閉鎖し、1999年にトルコさくら銀行を売却するなどのリストラを実施した。

### ●競争力強化のための対応

住友銀行とさくら銀行は、国際業務に慎重な対応を余儀なくされつつも、国際金融ビジネスでの一定のプレゼンスを自らの存立基盤の一つと見なしていたことから、同時に反転攻勢に備えて競争力強化を図る前向きな再構築にも着実に取り組んだ。中でも、例えば、アジア重視、顧客志向型業務体制づくり、各種プロダクト強化、システム高度化は、合併後、2000年代半ばの三井住友銀行の国際業務の再強化につながる

---

\*96 加州住友銀行は、米国カリフォルニア州サンフランシスコ市に本店をおく銀行でリテール業務を主力とした。当初、住友銀行が1925年（大正14年）に同州サクラメント市に設立・開業した。同法人は第2次世界大戦中に米国に接収・閉鎖され、1952年（昭和27年）、住友銀行は戦前とは別法人の加州住友銀行を設立し、1953年に営業を開始した。1998年、ユタ州等を営業基盤とする地銀持株会社ザイオンス・バンコーポレーションに売却。ゴットルド銀行は、スイスのティチーノ州ルガノ市に本店を置く銀行で資産運用受託業務を主力とした。設立は1957年。1984年、住友銀行が買収。1999年、スイスの生命保険会社スイス・ライフに売却。

意義ある取り組みであった。

### (1) アジア重視

1990年代に入ってから日本の対外直接投資の推移をみると、アジア向け、中でも中国およびASEAN諸国に向けた直接投資が大きく増加していた。日系企業のグローバル展開を支援するという立場から、住友・さくら両行はアジア重視の拠点戦略を採用した。

地域別海外支店数の推移でみた通り、両行は、海外拠点網を縮小した1990年代後半も、アジア地域においては、再編・再配置等でコスト削減を図りつつも、拠点網の規模を微減にとどめた。

アジア地域の拠点網の縮小を比較的小幅にとどめた背景には、世界の成長センターとしてビジネス機会が拡大していたことに加え、この地域の市場特性も影響していた。すなわち、アジアには、経済発展度合い、諸規制、諸制度の整備状況などが大きく異なる国々が存在し、銀行が抱えるリスクも各国でさまざまであった。欧米ではロンドン、ニューヨークなどから広範囲の地域をカバーすることで拠点の大幅削減を行ったのに対して、アジアでの同様の対応は困難であった。

1990年代半ばから2001年4月の合併にかけて、住友銀行は、タイのチョンブリ支店、アユタヤ支店を廃止する一方で、1997年にインドにムンバイ支店を、中国に蘇州支店を開設した。また、さくら銀行は、ソウル支店、広州支店を廃止する一方で、1995年にチョンブリ支店、アユタヤ支店を開設し、1996年にはニューデリー駐在員事務所の支店化を行った。

### (2) 顧客志向型業務体制づくり

住友・さくら両行は、それぞれ業容の縮小を余儀なくされる中で、お客さまにより価値の高いサービスを提供できるよう体制の見直しを実施した。

住友銀行では、従来の拠点主義から脱するために組織の見直しを行い、顧客ニーズに迅速に対応できるマーケット別の組織へと改編した。具体的には、1998年10月に米州、1999年4月に欧州において、旧来の支店組織を、日系企業を担当する米州営業第一部および欧州営業第一部、非日系企業を担当する米州営業第二部および欧州営業第二部、シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、トレードファイナンスなどの高度な金融技術を使った商品・サービスを提供する米州営業第三部および欧州

営業第三部へと改編した（73 ページ参照）。国内でも、1999 年 1 月に、海外のグローバル企業を母社とする在日外資系企業に対して、国内外一体の専門的なサービスを提供する国際法人営業部を設置した。

さくら銀行では、国際業務における重心を、複合的な取引が期待できる日系大企業へ移す方針を強化した。1999 年 10 月、商業銀行業務にもディビジョンカンパニー（DC）制を導入した際、大企業を担当する営業部グループと海外営業グループを統合し、国際企業 DC を発足させた。国際企業 DC は、取引地位や取引規模、信用力などの観点から重視すべき優良大企業にグローバルな対応を行う機能を担った。

### （3）各種プロダクト強化

住友・さくら両行にとって、国際業務の縮小期にあっても、引き続き国際的金融機関として、欧米系有力銀行に伍して、お客さまにサービスの提供を行うために、先端業務の強化に継続的に取り組むことが不可欠であった。

住友銀行は、1990 年代後半、シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、証券化ビジネスなどで、『International Financing Review』などの海外金融専門誌のランキングで上位に入るといった実績を残した。「Challenge 21 計画」のフェーズⅡ（1999 年 4 月から 2001 年 3 月まで）においては、国際業務に関して、証券化・流動化ビジネスに積極的に取り組むほか、欧米の先進的金融ノウハウを国内とアジアに還流させる方針を示した。

さくら銀行においても、同じく 1990 年代後半、国際金融機関と協調したシンジケートローン、ファイナンシャルアドバイザー業務で注目される実績を上げた。中期経営計画を見直した 1999、2000 年度の施策においては、国際業務に関して、ローン仲介業務、債務リストラやプロジェクトファイナンスなどにおけるファイナンシャルアドバイザー業務、ファイナンスアレンジ（シンジケートローン、リースファイナンスなど）、M&A アドバイザリー業務、決済ビジネスなどを、融資業務以外での増強業務とした。

### （4）システムの高度化

国際業務においても、国内業務と同様に、業務の多様化・高度化の進展に伴い、効率的なシステムの開発・導入が必要であった。



住友銀行は、新しい海外勘定系システムである GIS (Global Integrated System) を、1999年5月にニューヨーク支店で、また2001年1月にロンドン支店で全面稼働させた。GISの導入は、米州および欧州におけるお客さまマーケット別の業務推進体制への移行に対応したことに加え、フロントからバックに至る業務のSTP (Straight Through Processing) 化の推進など、ミドルバック業務の効率化に大きな役割を果たした。また、クレジット・ポートフォリオ管理や流動性・事務リスク管理など、業務管理・リスク管理の高度化も実現した。

さくら銀行においては、海外業務に関するシステムの広範な見直しの中で、新海外勘定系システム STACS (Sakura Total ACcounting System for overseas branch) の開発を行った。このシステムは、オンバランス・オフバランスの統合管理、多通貨取引管理などの点で収益・リスク管理の強化を図っており、1993年10月にシカゴ支店に導入した後、1995年2月までに利用を全海外支店に拡大した。さらに、1995年から1997年にかけては BIS 規制対応などのためのレベルアップを目指した開発に取り組み、与信状況・顧客採算の一元把握などを可能にした。改良版は1998年までに海外全支店に導入された。

## 10 市場業務への取り組み

### ●市場業務を取り巻く環境の動向

銀行の市場業務の役割は、①国内外の資金・為替・債券・デリバティブなどの市場での取引を通じ、お客さまの資金運用やリスクヘッジなどのニーズに応えること、②各種収益機会を捉えたポジション運営により、自行の抱える市場リスク、流動性リスクを適切に管理しながら、収益の極大化を図ることである。

1990年代、金利の自由化を含む規制緩和に合わせた市場慣行などの改革、金融・情報技術の発展などを背景にして、銀行にとって市場業務の機会が大きく拡大する一方、リスクの複雑化・多様化も進行した。

市場慣行などの改革については、短期金融市場では1980年代から、コール・手形取引のレート刻み幅の細分化・多様化および期間の多様化などの運営見直しが進められていた。1990年代も、取引条件の一層の緩和・多様化を含め、環境の変化に合わせた改革が続けられた。

金融・情報技術の発展については、デリバティブ、資産流動化・証券化などに関する手法が発展した。

制度整備については、銀行の市場業務に特に大きな影響を与えたのは、時価会計の導入である。1997年（平成9年）4月施行の経営健全性確保法の中で銀行法が改正され、銀行等のトレーディング勘定（銀行法の用語では「特定取引勘定」）に時価評価を採用することが可能になった。時価会計を採用すると、市場の金利や相場によって収益に影響が出るため、その対応を含めて市場業務の的確な運営が銀行等の経営においてますます重要になった。また、1999年10月には、日本版ビッグバンの一環で、普通銀行による普通社債の発行が解禁された。銀行にとっては中長期資金の安定的調達の手段が増えることになった<sup>\*97</sup>。

1990年代の市場動向における重大な出来事としては、1997年秋に発生した金融危

<sup>\*97</sup> 1999年10月、住友銀行は規制緩和後の第1号として、普通社債を1,000億円発行した。同月に、さくら銀行も普通社債を700億円発行した。これらは、不良債権問題が深刻化する当時の情勢下で、社債を発行できるだけの信頼を投資家から得ていた邦銀は限られていたという点で、大変意義のある出来事であった。住友銀行の普通社債は、定期的・継続的に発行されるベンチマーク債として発行された。ベンチマーク債の発行は、三井住友銀行にも引き継がれ、2011年1月には第52回債を発行した。

機があった。その後、1999年に日本銀行のゼロ金利政策や公的資金による主要行などへの資本増強などによって市場に落ち着きに戻るまでは、短期金融市場などにおいて、カウンターパーティーリスクに対する警戒心と、自らの流動性を厚くしようとする動きが強まり、市場の需給調整機能が低下した（150ページ以降参照）。このため市場業務には、従前にも増して、リスク管理に細心の注意が求められるようになった。

この他、1990年代後半には、日本銀行当座預金決済、国債決済の即時グロス決済（RTGS：Real Time Gross Settlement）化に向けた動きが始まり、2001年1月に導入された<sup>\*98</sup>。これらは、支障なく稼働している限り、普段、意識されることは少ないインフラであるが、わが国の決済システムの中核を構成する部分であるため、円滑な導入に向けて、金融機関は検討段階を含めて準備に追われた。

### ●リスク管理能力および収益力の強化に向けた組織体制の構築

住友・さくら両行は、業務環境が変化する中で、市場業務のリスク管理能力および収益力の強化に向けた組織体制の構築に取り組んだ。両行に共通する主な施策は、リスク管理部署による取引実施部署の牽制体制の確立、バンキング業務とトレーディング業務の組織上の分離、顧客対応力の強化である。これらの施策は、合併後の三井住友銀行の市場業務担当部門の組織の骨格につながっていった。

リスク管理部署による取引実施部署の牽制体制の確立は、収益確保や業務遂行の事情でリスク評価にバイアスがかかるという事態を回避するための施策である。住友銀行においては、1995年5月に市場リスク管理の統括部署として市場管理部を設置した。1997年1月の組織改定（133ページ参照）で、四つの対象マーケット別グループの一つとして市場業務を担当する市場営業グループを設置した際には、同グループの企画管理・調査を担当するチーム（グループ統括役員の直轄）に、市場管理部が担っていた「資産・負債の総合管理」（ALM：Asset Liability Management）の総括機能を移管するなどして、市場管理部を牽制実施部署と明確に位置付け、組織上、市場営業グループの外に置いた。

さくら銀行においては、1996年10月に設置したリスク統括部が牽制機能の確立に

---

\*98 日本銀行は1996年12月に日本銀行当座預金決済のRTGS化を実現する考えを公表して、当座預金取引先や民間決済システム運営者の意見収集に入った。日本銀行は、この段階では、2000年中を目標にRTGS化を実現したいとしていた。

向けた基本方針の策定等を担った。

バンキング業務とトレーディング業務については、1997年3月に全国銀行協会連合会が、時価会計導入に当たっての基本的ガイドラインとして『銀行のトレーディング勘定における時価会計に関する指針』を公表した。その中では、区分経理を導入すべきであるとした上で、区分経理の恣意性を排除し透明性を確保する観点から、両業務を行う組織の構成人員を分けるべきであるという指針が示された。住友銀行は、既述の1997年1月の組織改定で、外貨バンキング業務および対支店カスタマー業務を行う市場営業第一部、円貨バンキング業務を行う市場営業第二部、トレーディング業務を行う市場営業第三部へと業務再編を行った。さくら銀行は、1997年5月の組織改定で、関係部の業務再編を行い、新設の金融市場営業部の中に円貨に関するトレーディング業務を行うトレーディング室を、また為替資金部の中に外貨に関する同業務を行うトレーディング室を新たに設置した。

顧客対応力の強化については、選択肢が急速に多様化しつつある市場取引において、お客さまの運用・調達ニーズに適切に対応し注文を確保することは、銀行の収益の増強と安定化のために大変重要であった。住友銀行においては、お客さまの利便性の向上を通じた取引増強を図るため、一定額以上の取引実績が見込まれる大口のお客さまに、取引のある営業店を経由せず直接対応するダイレクトディールの推進などを行った。ダイレクトディールの推進においては市場営業第二部、同第三部にお客さまとの窓口となる担当者を置き、また対象商品を段階的に拡大した。さらに1999年4月には、ダイレクトディールを準大口のお客さまにまで拡大し、併せて、市場営業第一部にもダイレクトディールの担当者を新たに配置した。これにより、市場営業グループ各部がお客さまとの窓口を持つ体制となった。さくら銀行は、1997年5月に新設した金融市場営業部に円貨とデリバティブに関する顧客対応機能を集約し、特に取引拡大が見込まれる金融法人の開拓を図るため、同部の中に金融法人営業グループを設置した。併せて、同じく金融市場営業部に設置した金融エンジニアリング室が、顧客対応力強化に向けた金融先端技術の研究開発等に取り組むこととした。

## 11 リスク管理への取り組み

### ●リスク管理を取り巻く情勢

1990年代には、商品や業務の自由化、金融・情報技術の発展等に伴い、銀行経営に係るリスクの複雑化、多様化が進んだ。また、そのような情勢を踏まえて、国内や海外の金融監督当局からリスク管理に関するさまざまな要請が行われた。これらを背景として、銀行はリスク管理の充実と経営の変革を進めた。

わが国の大手銀行の場合、信用リスク管理の充実に力を入れた背景として、バブル期の貸出行動への反省があったことに加え、資金需要が低調な中で融資業務を収益源として確保するためには、適切なリスクテイクとリスクコントロールが不可欠になったという事情がある。この一環で、新たな内部格付制度の導入を通じた信用リスクの分布の把握が進められた。

市場リスクについては、BISの自己資本比率規制において、銀行が抱える市場リスク量に対しても追加で自己資本を求める方向で、バーゼル銀行監督委員会での議論が進行していたことが、取り組みに大きく影響した<sup>\*99</sup>。

また、わが国の大手銀行がリスク管理の充実に注力したもう一つの背景としては、先進的なリスク管理手法を持つ欧米主要行と国際業務で伍していくために、同等以上の体制を早く備える必要があったことも挙げられる。

リスク管理の充実に向けた取組内容は、各行が置かれた状況によってさまざまな差異がある一方で、共通にみられる主な特徴として、①統合的なリスク管理の導入、②評価・分析手法の高度化・精緻化、③業務運営・経営戦略面での活用、があった。また、これらの実現に向けて、体制および行内インフラの整備、経営陣による関与強化が進められた。

### ●統合的なリスク管理の導入

住友・さくら両行は、主要なリスクをその種類ごとに、担当の部署や拠点が把握・

\*99 1988年(昭和63年)のバーゼル合意(いわゆる信用リスクを対象とする自己資本比率規制)の公表後、バーゼル銀行監督委員会は市場リスクに対応した規制案の策定に着手した。同委員会は、1993年(平成5年)4月に当初案を公表し、市中協議に基づく改定と再度の市中協議を経て、1996年1月に最終規制内容を公表した。

管理できるよう体制整備に取り組んでいた。しかし、対象リスクが複数の部署や拠点に関わる場合、全行的なリスク把握が課題であった。また、収益確保や業務遂行の事情によって行き過ぎたリスクテイクが行われないように、営業推進の担当部署から独立してリスク評価を任務とする組織の設置、ALMの枠組みの強化、先進的なリスク計量化システムの導入などの体制を整備する必要があった。

住友銀行においては、1995年（平成7年）5月、ALM企画・運営体制を再構築した。具体的には、四半期ごとのALM会議について、主催者を企画部担当役員から頭取へ変更する形で、経営陣の関与を強めた。併せて、市場動向に的確に反応できるよう、企画部のALM総括機能を、市場リスク管理を担う新設の市場管理部に移管し、ALM会議の事務局も企画部から市場管理部に変更した。また、関連各部次長による月次の資金打合せについても、市場管理部担当役員が開催するALM打合せへと変更した。1997年1月の組織改定で、市場管理部はALM総括機能を新設の市場営業グループに移管する一方で、リスク極度等<sup>じゆんしゆ</sup>遵守状況・損益状況の管理業務などを担うこととなり、牽制実施部署との位置付けがさらに明確になった。

信用リスクについては、1995年5月、行内の一元的管理を目的として、融資企画部を設置した。さらに、1999年6月には、経営陣のリスク管理への関与を強化するため、融資企画担当役員を委員長とし与信ポートフォリオ運営企画などを検討する融資委員会とALM会議を経営会議に統合し、それぞれの名称を信用リスク会議、市場リスク会議とした。

一方、さくら銀行においては、1995年10月、ALM委員会の事務局を強化するために、同事務局である総合企画部ALM室に、資金証券営業部のトレジャリーグループを合流させて新たに財務部を設置した。この組織対応に並行して、1995年度には、市場リスクの計測を従来の週次から日次に強化できる管理システムの構築を行った。1996年10月には、リスク統括部を設置し、資金証券企画部、為替資金部、国際企画部、財務部などに分散していた行内の市場リスクを一元的に管理することとした。リスク統括部は市場リスク管理だけでなく、全行的観点から経営計画や新規業務のリスク検証も行った。当時、銀行が直面する各種リスクを統一的に管理するリスク管理専担部署を設置したのは、都市銀行の中で初めてのことであった。信用リスクについては、1997年6月、融資企画部に与信ポートフォリオ企画・管理機能を追加し、統合的な管理ができる体制を整備した。

## ●評価・分析手法の高度化、精緻化

### (1) 市場リスク

住友・さくら両行は、それぞれ1995年度にVaR (Value at Risk) による市場リスクの計測・管理の導入を開始して、関連システムの整備を進めた。

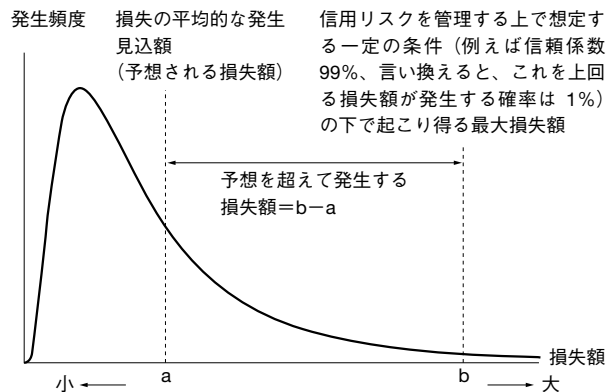
VaRは、特定の保有期間中に、一定の確率でポートフォリオに発生し得る最大損失を統計的に予測するリスク指標である。世界の主要行では、1990年代になって、金融商品の多様化を背景に、バンキングとトレーディングの両勘定のリスクを総合的に把握でき、かつ過去のデータを使った確率的な情報を取り込むことができる手法として、VaR法が広く採用されるようになっていた。VaRの概念は、その後、1997年末(日本では1998年3月末)から適用が開始された市場リスクを対象とするBIS規制におけるリスク量の指標としても採用された。

### (2) 信用リスク

住友銀行では、1995年5月に設置した融資企画部での検討を踏まえ、1996年7月に国内主要取引先への行内企業格付制度の導入を始めた。1999年2月には、同制度に基づく企業格付とそれに案件の取引条件を勘案した与信格付から構成される行内格付制度に移行した。

さくら銀行では、1996年6月、融資企画部内に信用格付制度の構築および信用リスクの定量分析等を進めるグループを設置し、1997年4月には、信用格付制度の導入を開始した。信用リスクの計量化によって、平均的に発生が予想される損失額と平均を超えて発生する損失額(図表1-2-11①参照)などを推定できるようになり、信用格付の区分ごとに信用リスクの大きさに差があることから、取引採算の指標を格付区分に応じたものとした(110ページ参照)。

図表 1-2-11 ① 信用リスク計量化の概念図



(注1) 予想される損失額は、与信を行う上で費用として収益でカバーすべきもので、信用コストという。

(注2) 予想を超えて発生する損失額は、自己資本の範囲内に収められるように管理すべきもので、これに必要な資本を信用リスク資本という。

住友銀行も 1997 年度下期には、信用リスク計量モデルの開発に着手することを決定し、1998 年度中にモデルの運用を開始した。

### (3) 事務リスク、システムリスク等

市場リスク、信用リスク以外のリスク分野についても、各行は、事務リスク、システムリスクなどに担当セクションを割り当て、部店内検査、事務規程類の整備、システムサポートの強化などの各種の施策を実施し、相応の成果を上げてきていた。ただし、1990 年代末の時点においては、これらの分野においては計量化手法が確立しておらず、データの蓄積も初期段階の状況であった。

世界の動向に目を向けると、1998 年 9 月にバーゼル銀行監督委員会が公表したオペレーショナルリスク管理のサーベイ結果に関する文書、『Operational Risk Management』\*100 にみられるように、世界主要行の間ではオペレーショナルリスクに対する関心が高まっていた。サーベイ結果に関する文書は、世界の主要行が、一つのリスクカテゴリーとしてオペレーショナルリスクを意識し、その包括的な測定方法を開発する方向に向かっていることを示していた。

このような情勢を踏まえて、両行は、オペレーショナルリスクの包括的な把握・評価に取り組み始めた。住友銀行では、1999 年 6 月、コーポレートガバナンス強化のための経営体制の見直しに伴う規程の改定に合わせて、オペレーショナルリスク管理に関する基本方針を経営会議付議・報告事項に追加した。その際、オペレーショナルリスクは、「システムリスク、事務リスク、法務リスク、レピュテーションリスク等」と定めた。さくら銀行では、オペレーショナルリスクを「事務リスクおよびシステムリスク」と定義して、過去の実損データに基づく統計的分析によるリスクの計量化を実施し、2000 年度下期に、部門別の統合 ROE の算出に当たり、必要資本の賦課を実施した。

## ●業務運営、経営戦略面での活用

リスク管理には、リスクの計量化とそのモニタリングを通じて、リスク量を管理す

---

\*100 オペレーショナルリスクの定義に関して、バーゼル銀行監督委員会の本件文書は、「一般的な定義について合意は形成されていない。多くの銀行では、オペレーショナル・リスクは、マーケット・リスクおよび信用リスクに分類されない他の全てのリスクと定義付けている。また、いくつかの先では、さまざまな人為的または技術的エラーによって生じる損失に関わるリスクと定義付けている」（日本銀行仮訳）と記述している。



るといふ側面だけでなく、リスク・リターンのチェックを通じて、より実質的な収益管理や経営資源の最適配分を目指すという側面がある。このリスク調整後の収益(率)を表す代表的な指標としては、信用コスト控除後収益<sup>\*101</sup>、信用コスト控除後収益率<sup>\*102</sup>、資本コスト控除後収益<sup>\*103</sup>等がある。

住友銀行では、1997年度下期に、リスク・リターンの視点を強化する観点から、個社別採算管理指標としてRAROAを導入し、段階的に営業店の業績評価などに活用した(81ページ参照)。RAROAとは、業務粗利益から経費と信用コストを控除した額を与信残高で割った値で、引当後収益に対する資産効率を示す指標である。また、2000年度に、株主価値を重視した経営の強化を目指す観点から、リスク資本コスト勘案後収益の概念に基づくSVA(Sumitomo Value Added)による業務部門の評価の試行を開始した。リスク資本コスト勘案後収益は、当期純利益からリスク資本コスト<sup>\*104</sup>を控除して算出される額である。「リスク資本コストとは株主が期待する最低限のリターンの水準である」と考えれば、SVAがプラスかマイナスかで、当期純利益が株主の求める水準に達しているか否かが示されることになる。

さくら銀行では、統合ROEに基づく業務運営を1997年度下期に試行的に開始し、1998年度上期から本格的に導入した(92ページ参照)。統合ROEは、業務粗利益から経費と信用コストを控除した額を、リスク計量化に基づいて収益単位ごとに配分された自己資本(割当資本)で割った値で、資本効率を表す指標である。1997年10月開始の中計「ブレイクスルー」で、ROEマネジメントを実践・徹底する施策を進め、統合ROEを資本の再配分のプロセスに活用した。また、1999年3月期、2000年3月期の部門別統合ROE(実績値)を、ディスクロージャー誌で公開した。

## ●西暦2000年問題

かつてコンピューターソフト・機器やその集合体である各種システムにおいて、西暦を4桁ではなく下2桁のみのデータとして扱い、上2桁を‘19’と仮定して日付処理を行うことが広範に行われていた。しかし、この方法では、2000年以降の日付データを処理する場合、例えば2000年が1900年と認識されてしまう不具合が発生する。

---

\*101 信用コスト控除後収益=業務純益-信用コスト

\*102 信用コスト控除後収益率=信用コスト控除後収益÷リスク資本額

\*103 資本コスト控除後収益=信用コスト控除後収益-リスク資本額×資本コスト率

\*104 リスク資本コスト=リスク資本額×資本コスト率 なお、リスク資本額とは、当該業務から発生することが想定される損失をカバーするために必要な資本の額である。

これが西暦 2000 年問題である。

金融機関は日付処理が関係する業務が多く、一部で起きた問題が金融機関同士の取引を通じて波及すれば、最悪の場合、世界の金融市場に重大な影響が及びかねないリスクを内包していた。このため各国の金融監督当局や中央銀行は、早くから、さまざまな対策に動き出した。

米国では、1996 年 6 月、複数の金融監督当局によって構成される連邦金融機関検査協議会 (FFIEC<sup>\*105</sup>) が、金融機関に対して、西暦 2000 年問題に関してアクションプランを作成し、経営陣が解決に向けた手順に関与するよう注意を促した。また、1997 年 9 月の G10 中央銀行総裁会議の声明は、西暦 2000 年問題が単に技術的な問題ではなく、金融機関のトップ経営陣の関心を要することを指摘した。同会議の了承を受けてバーゼル銀行監督委員会が公表した文書でも、同様の趣旨から、問題対応に向けたチェックリストが示された。

わが国では、1997 年 8 月、日本銀行が考査用の資料として西暦 2000 年問題対応に関するチェックリストを作成し、チェックポイントの一つとして、問題をシステム部門やメーカー任せにすることなく、経営陣が積極的に関与して全社的に取り組む体制となっているか否かを挙げた。また、金融監督庁は、1998 年 9 月に、対応の進捗が遅れて決済システムなどに影響を与えるおそれがある金融機関に対して行政処分を発動するという事務ガイドラインを発出し、さらに 12 月にはガイドラインをより詳細なものに改定した。

西暦 2000 年問題に関しては、障害発生を未然に防ぐために入念な準備を行うことが必要なだけでなく、万一の場合に備えて、危機管理計画 (コンティンジェンシープラン) を作成しておくことも必須であった。このため、金融監督庁の事務ガイドラインにおいても、日本銀行のチェックリストにおいても、危機管理計画の作成が掲げられた。

住友銀行では 1996 年 6 月に西暦 2000 年問題への対応に着手し、1997 年 8 月には本店各部に横断的なワーキングチームを組成してシステム面を中心に対策を検討していた。しかし、本問題がシステム面にとどまらず銀行業務全般に大きな影響を及ぼす可能性があることが明らかとなったため、1998 年 8 月に経営会議役員 (企画部担当

---

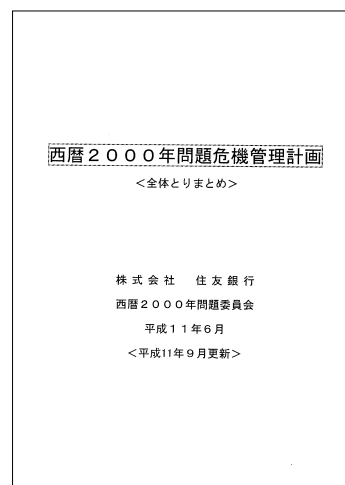
\*105 FFIEC : The Federal Financial Institutions Examination Council

役員・システム企画部担当役員)を委員長とする西暦2000年問題委員会を設置し、経営陣自らが直接指揮・監督する体制を構築した。実際の対応は、企画部およびシステム企画部が務めた西暦2000年問題委員会事務局の下で、順次進められた。

まず行ったのが、システムの対応確認である。銀行が自ら開発したシステムについて調査・改定・内部確認テストを行う一方、他社が開発したシステムについては西暦2000年問題に対応済みであることの確認を開発元に求めるだけでなく行内でもテストを行った。また、金庫、エレベーター、電話交換機などの設備機器については、各メーカーに対して対応の有無についての照会を行い、必要なものについてはメーカーに対応作業を求めた。この結果、重要なシステムと設備機器については1999年6月までに、その他のシステムについては8月までに確認を完了した。次に、EBをご利用いただいているお客さまや他の金融機関などと住友銀行のシステムとの接続確認を行い、9月までにほぼ完了させた。

このような準備を踏まえて、10月以降年末にかけて、①システムの総合検証のため約3万2,000項目を確認する総合リハーサル、②システム誤作動対応訓練、③停電等の社会インフラ障害対応訓練、④設備機器障害対応訓練などを、繰り返し実施した。

西暦2000年問題には、①障害発生の可能性がある日を特定できる、②バックアップシステムも同時に利用不能となる可能性がある、③自行以外の外部要因にも大きく左右される、④国内外を問わず広範な地域で同時に問題が発生し得る、など通常とは異なる特殊性が存在していた。そこで、事前対策と障害等発生時の対策を整理した西暦2000年問題危機管理計画を取りまとめた。同計画には万が一の際のシステム復旧や業務復旧のためのコンティンジェンシープランと共に、各営業店での対応を整理した営業店マニュアルが含まれており、行内向けの研修も徹底的に行った。これらの他にも、システムの新規リリース・改定の一時凍結、融資先のお客さまに対する西暦2000年問題への取組状況アンケートの実施、障害発生に備えた決済用資金の確保、お客さまからの問い合わせに対応する専用フリーダイヤルの設置、衛星回線を利用するイリジウム携帯電話の全営業店への配備など、さまざまな事前準備を行った。



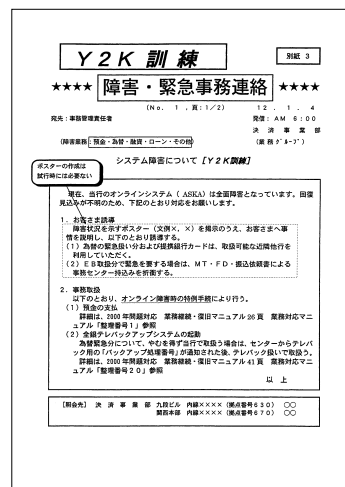
西暦2000年問題への対応

こうして迎えた1999年の12月31日から2000年1月4日の間、大手町の東京本部と大阪の本店に西暦2000年問題対策本部を設置して、国内外合わせてピーク時約1,400人体制<sup>\*106</sup>で各種システム・設備の稼働状況、接続状況などの確認を実施した。結果的に、1月3日から順次開店した海外支店、1月4日に新年の営業を始めた国内支店共に特に障害は発生せず、整齐と通常通りの業務が行われたのは、万全の事前準備の賜物であった。

さくら銀行では、1996年7月から、システム戦略委員会において西暦2000年問題への対応について検討を行ってきたが、問題の重要性に鑑み、1999年1月に西暦2000年問題対策委員会（委員長：総合企画部担当役員、副委員長：システム部担当役員）を設置、その下部組織として実務者レベルの西暦2000年問題対策協議会を設けて具体的な準備を進めた。

まずシステムリスクに対しては、1997年8月からシステムの修正と内部テストを繰り返し実施した上で、1998年10月からは外部システムとの接続テストを行った。1999年6月までには日銀ネットや全銀システム、手形交換システムなど外部金融ネットワークとの確認テストを終え、さらにEB契約先などお客さまとの接続テストも行った。システム対応と並行して、勘定系システムなどの誤作動早期発見マニュアルおよび危機管理計画を策定し、問題発生から危機管理計画発動までの訓練を行った。また、業務委託先の対応状況の確認や、建物設備・事務機器などの確認作業も行った。

営業店に対しては、ビデオニュースや通達による周知、事務管理責任者宛ての説明会、事務勉強会の開催など行内教育を徹底した。また危機管理計画の営業店向けマニュアルの作成、同計画の営業店での試行、試行結果を踏まえたマニュアルの修正などを行い、障害発生時にも業務が継続できるよう準備した。



システム障害などに備えた訓練用に決済事業部が作成した障害・緊急事務連絡

\*106 メーカーや業務委託先等の保守要員、センター運行要員約100人を含む。

この他に、流動性リスクに備えて主要貸出先 3,500 社に対して年末年始の資金繰りヒアリングを行ったほか、西暦 2000 年問題に伴う損害発生等に備え、契約書・約款のチェックを実施した（法務リスク対応）。また、取引先に西暦 2000 年問題への対応状況に関するアンケートを実施して対応を促し、その結果を与信取組方針に反映させて与信リスクの低減を図った。さらにレピュテーションリスクに備えて、銀行の取組状況の対外広報、お客さまからの照会対応窓口として 2000 年問題インフォメーションセンターの設置、新規システム案件の一時凍結などの対応を行った。1999 年 9、10 月には外部コンサルティング会社による評価を 2 カ月にわたって実施、主に訴訟リスク・法務リスクと危機管理計画の内容をチェックし、その指摘に基づき修正を図るなど入念に対応した。

2000 年を迎えるに当たっては、1999 年 12 月 30 日から 2000 年 1 月 7 日までの間、対策本部を本店（九段）と日比谷本部、神戸の関西本部に設けて、情報の集約や重要問題発生時の意思決定機能を持たせる一方で、営業店への対応窓口として本店各部に対策室を設置した。さらに、各営業店においては西暦 2000 年問題連絡責任者を定め、問題発生時の連絡に加え、ノーツによる定時報告を義務付けた。年末年始には延べ 2,200 人以上が出勤し不測の事態に備えたが、万全の準備のかいあって障害が発生することもなく年明けの営業を開始することができた。

## 12 コンプライアンス、コーポレートガバナンスの取り組みと体制

### ◎コンプライアンス

コンプライアンスの確保、すなわち法令等を含む社会的規範の遵守<sup>じゅんしゆ</sup>は、企業市民にとって当然の基本原則である。中でも経済活動に不可欠な資金決済機能と金融仲介機能を担っている銀行は、一般企業にも増して重い社会的責任と公共的使命を負っている。このため、銀行は長年にわたりコンプライアンスの強化に取り組んできたが、1990年代に入り、コンプライアンスの重要性を再度強く認識し、それを着実に実践することを求められるようになった。

その背景として、第一に、1990年代に銀行を含む金融機関や役職員が関係する不祥事が断続的に表面化して、金融機関への信頼が著しく揺らいだことが挙げられる。

株価のバブル崩壊が起きて間もなく、多くの証券会社が大口投資家に対して損失を補てんしていたことが明るみに出て、指弾を浴びた。また銀行でも、従業員による不正融資事件が相次いで発覚して、銀行業界に対する信頼が傷付いた。こうした不正融資事件は、バブル経済の下で収益追求と内部管理のバランスが崩れたことによって生じたものであった。経済団体連合会（当時）は1991年（平成3年）9月に経団連企業行動憲章を制定して、企業行動や商慣行のあり方などを総点検するように各企業や業界団体に求めた<sup>\*107</sup>。

1995年に発覚したいわゆる大和銀行ニューヨーク支店損失事件が示唆するように、法令やルールの逸脱は最悪の場合には経営上の危機に直結することとなる<sup>\*108</sup>。この事件を踏まえ、1995年12月26日、大蔵省の金融検査・監督等に関する委員会は報告書<sup>\*109</sup>を公表し、金融機関に対して、①内部検査の充実、②外部の専門家による業務監査の実施、③内部監査担当者、法令遵守担当者の設置等、④市場関連リスク管理体制の確立、などを求めた。

\*107 憲章の冒頭には「証券・金融業界の一連の事件を契機に、国民から信頼され、国際的にも通用する企業行動の確立が求められている」と記述された。

\*108 海外の金融機関の例では、米国の投資銀行ソロモン・ブラザーズで発覚した米国債不正入札(1991年)、英国のマーチャントバンク、ペアリング・ブラザーズ・グループで発覚した社内規則に反する巨額のデリバティブ取引(1995年)などがある。

\*109 報告書の題名は「今後の金融検査・監督等のあり方と具体的改善策について」。

1997年には、大手証券会社の他、一部の大手都市銀行でも特殊株主に対する利益供与が明るみに出た。その後、全国銀行協会連合会は1997年9月に倫理憲章を定め、「今日、社会からの信頼を揺るがす問題が生じ、信頼の回復を図ることが喫緊の課題となっていることは、銀行界全体として厳しく受け止めなければならない」と自戒を込めた。

1998年には、銀行、証券会社など、多くの金融機関の従業員による金融監督当局職員に対するいわゆる過剰接待問題などが発覚した。1998年7月、金融監督庁は本件に関連した金融機関に対し銀行法第26条等に基づく行政処分を実施し、その内容を公表した。この処分で、さくら銀行は、コンプライアンス体制の充実・強化を含む内部管理体制の強化等を命じられた。住友銀行に対する処分では、併せて第三者である弁護士等で構成される業務監査委員会を行内に設置し、業務改善計画の策定や報告に当たり、事前にその意見を聴き、監査を受けることとされた。

さらに、両行とも、住専問題に関連して、住専への案件紹介者責任を追及された(170ページ参照)。

コンプライアンス再強化の背景として第二に、1990年代、とりわけ後半には、日本版ビッグバンに代表される本格的自由化、すなわち自己責任とルール重視の社会の到来を迎え、それに見合う厳格な自己規律が必要とされたことも指摘できる。

両行が、企業倫理までを含むコンプライアンスの強化に取り組んだ主な具体的内容は、次の通りである。

住友銀行は、1997年12月、『コンプライアンス・ハンドブック』と題する冊子を役職員に配布した。これは、銀行の役職員として業務に際し遵守すべき法令の趣旨、違反が招く結果等を解説したものである。1998年7月には、総務部法務室を法務部とし、部内にコンプライアンス・チームを設置することで、コンプライアンス体制を整備した。1998年10月には、コンプライアンスを行内のすみずみまで徹底するために、本店各部室等にコンプライアンス・オフィサーを、国内各店にコンプライアンス委員を配置した。1999年2月には、「4つの目標」とそれに対応する20項目の原則など役職員の行動準則、行動規範を具体化した『コンプライアンス・マニュアル』を制定し、3月に役職員に配布した。

一方、さくら銀行は、1996年12月に制定した「行動規範」に基づき進めてきたコ

ンプライアンスの取り組みを強化するために、1999年4月、遵守すべき法令の解説、違法行為を発見した場合の対処方法等を具体的に提示した『法令遵守マニュアル』を制定した。また、同じく1999年4月には、コンプライアンスのための具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムの策定を開始し、以後は進捗状況に基づいて定期的に見直した。併せて、1999年7月に、各拠点での的確な指導・管理を行うために、本店各部と各営業店にコンプライアンス担当者（一部の部店にはコンプライアンス・オフィサー）を配置した。さらに2000年3月には、『法令遵守マニュアル』に行動規範を追加した『コンプライアンス・マニュアル』を制定して役職員に配布した。

### ●コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、ステークホルダーの立場から経営のモニタリングを行う、あるいは経営者がステークホルダーに対してアカウントビリティ（説明責任）を果たすもので、特に経営陣をどのように規律付けるかということが注目される場合が多い。1990年代には、コーポレートガバナンスの話題が国際的な広がりをみせた<sup>\*110</sup>。日本においても、バブル崩壊後の低迷する企業収益の改善、企業不祥事の防止等の観点から、コーポレートガバナンスが注目された。ソニーをはじめとして執行役員制度の導入など、取締役会の改革を行う企業が現れたのもこの時期である<sup>\*111</sup>。

このような情勢下、住友銀行とさくら銀行は、コンプライアンスの再重視と並行して、コーポレートガバナンスの強化にも取り組み、経営のチェック機能の強化等を狙いとして、取締役会の機能強化、執行役員制度やストックオプション制度の導入を行った。具体的な内容は、次の通りである。

住友銀行は、1998年6月、役職員の企業価値の向上に対する意識を高め、長期的な業績向上を通じて株主の利益の向上を図る観点からストックオプション制度を導入した。1999年6月には、取締役会の機能強化に向けて、取締役会の内部委員会としてリスク管理委員会、報酬委員会、人事委員会を設置した。これらの内部委員会は、会長、社外取締役および執行役員を兼務する一部の取締役で構成し、客観的な立場で

\*110 例えば、経済協力開発機構（OECD）は、1996年にコーポレートガバナンスについての諮問委員会を設置し、1999年5月に閣僚理事会で「コーポレート・ガバナンス原則」を承認した。この原則に基づいて、バーゼル銀行監督委員会は、9月、コーポレートガバナンスの定着を促すための実務的なガイダンスに当たる「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」を公表した。

\*111 ソニーによる執行役員制度の導入の方針発表は1997年5月であり、6月の株主総会終了後の取締役会を経て執行役員を選任した。



の審議を可能とする体制を構築した。この際、社外取締役を2人から3人に増員した。併せて、執行役員制度を導入し、経営の重要事項の決定・監督機能と業務執行機能の分離を図った。1998年7月時点で39人であった取締役の人数は、2000年6月には、18人に減少した。

一方、さくら銀行は、1999年6月、執行役員制度を導入して、取締役会における審議の一層の活性化、相互監視の実効性の向上、スピード経営の実現に取り組んだ。併せて、取締役、執行役員の長期的な業績向上に対する意欲や士気を一層高めるために、ストックオプション制度を導入した。1998年6月時点で45人だった取締役の人数は、2000年6月には15人になった。2000年6月には、2人の社外取締役を選任し、経営に対する監督機能の一層の強化を図った。

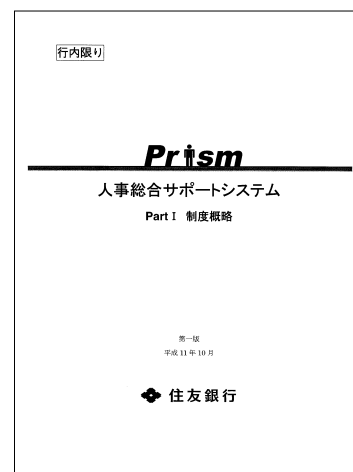
## 13 人事制度の見直し

### ◎住友銀行の人事制度見直し

住友銀行では1993年（平成5年）7月に人事制度を見直し、年功序列的な色合いを薄めて本給と職務手当から成る賃金体系に改めるとともに、人事評価項目を公開した自己申告シートを用いて上司との面談により評価結果をフィードバックするシステムを構築していた。しかしその後、日本版ビッグバンをはじめとする金融自由化の進展により金融サービスが多様化し、各サービスの提供にさらに高度な専門性が求められるようになった。

そこで1998年6月、経営会議において、人事制度の見直しに着手することを決めた。見直しに当たっては、①職務の重要性および組織への貢献度に応じた処遇の確立、②透明性・納得性のより高い人事評価システムの構築、③業務多様化に応じたスペシャリスト処遇およびプロフェッショナル養成の徹底、の3点を基本的な考え方とした。

まず、外部コンサルティング機関が管理職に対してインタビューを行い、「仕事結果の影響度」など16項目から成る国際基準に則った職務評価を実施、これに基づいてスケーリングした職務等級を定めた。この職務等級に応じて決定されるのが職務給である。一方、職能給は新たに導入した人事評価のためのシステム、Prism（プリズム）に基づいて決定される。Prismとは、Professional-ism（プロフェッショナルリズム）とRational-ism（合理主義・客観主義）の意味合いを込めて名付けたものである。Prismでは、具体的な職務区分に応じた評価項目と評価ウェイト、評価基準などを具体的に開示した。本人と上司は能力診断シートなどを用いて面談し、最終査定結果も本人にフィードバックされることとなる。この評価に応じて職能給が決定され、職能給が一定金額に達した場合は原則として上位の資格へ昇格するというシステムを導入した。なお、それまでの給



Prism の解説書

図表 1-2-13 ① キャリアカテゴリーの一覧（住友銀行）

キャリアカテゴリー	対象業務	対応職務（例）
コーポレートバンカー	企業金融業務	RM、法人部、海外日系、回収、リース 企業審査、企業調査 法人企画・商品開発、支店業務課（ミドルバック）
リテールバンカー	個人取引業務	支店業務課（フロント）、支店相談課、ローン、MC、クレジットカード 個人審査 個人企画・商品開発、支店営業課、事務管理
インベストメントバンカー／ インターナショナルバンカー	投資銀行業務／ 国際金融業務	証券引受・販売、M&A、プロジェクトファイナンス、海外非日系、PB 証券リスク管理、国際審査 投資銀行・国際業務企画・商品開発、事務管理
ディーラー／ トレジャリースタッフ	市場取引業務	資金・為替・証券・デリバティブディーリング、証券販売、デリバティブセールス、ファンドマネジャー 市場リスク管理 市場業務企画・商品開発、事務管理
コーポレートスタッフ	企画・管理等	企画、人事、総務、信用リスク管理、システム、広報、法務、関係会社企画・総務スタッフ

与体系では、本給と職務手当の割合を7：3としていたが、新制度では職能給と職務給の比率が3：7と大きく変更された。

併せて、成果管理制度も導入した。これは、年度初時点において本人と上司が打ち合わせの上で目標設定を行い、期末には本人と上司の面談により達成度をもとに成果評価を行うものである。この成果評価は、賞与に反映されることとなる。

それぞれの職務における高い専門性が求められることになると、幅広い分野をローテーションで経験させてゼネラリストを養成するという人事運用も見直しを迫られた。そこで導入したのがキャリアカテゴリー制である。これは、（新卒）入行8年目から20年目の従業員全員（経営職階を除く）を対象として、原則として本人の希望・適性に基づき各人の本籍となるキャリアベースを認定するものである。いったん認定された後は、一定の要件を満たす限り、原則として当該キャリアカテゴリーに対応する職務内でのポスト登用が保証される。本制度の導入に伴って、キャリアベース確定前の従業員については、入行1～3年目を基礎教育期間、同4年目以降をキャリア開発期と位置付けて、次代を担うプロフェッショナルを目指して自らの希望・適性を見極め、成長するための期間とした。

これらの新制度は、1999年10月に導入した。

## ●さくら銀行の人事制度見直し

さくら銀行は、BPRのうち経営資源投入プロセス改革の一環として人事制度改革を実施した。これは、金融システム不安に立ち向かう一方で日本版ビッグバンによる競争激化を迎えるという厳しい環境を乗り切るためには、競争力の向上、組織の活性化が不可欠との考えによるものである。そこで、成果へのこだわりや競争意欲の醸成など従業員の意識改革を促していくために、評価・処遇の基準を能力（人）から職務（仕事）に転換する、いわゆる成果主義型人事制度を1999年7月から導入した。

具体的には、それまで職務遂行能力により決まっていた資格を廃止し、担当する「職務の大きさ（＝ジョブサイズ）」により決まる職務等級制度を導入した。

評価制度については、職務遂行能力や取組姿勢などにより総合的に評価する方式から、人材・職務（ジョブサイズ）・成果（達成度）の三つの評価により異動・給与・賞与が決まる方式とした。その際、人材面を評価するための基準として、行動特性（コンピテンシー）と「共有すべき価値観（コーポレートバリュー）」という新たな評価基準を導入した。コンピテンシーとは、その職務において高い成果を生み出すために安定的に発揮される行動特性のことで、コンピテンシーを明示しこれに基づき評価することで、人材の配置・選抜・育成が容易になると同時に、従業員自らの意識改革や能力開発が期待できるものである。また「共有すべき価値観」は、組織が分化、権限委譲されていく中で、銀行全体としての求心力を維持しシナジーを発揮していくために、銀行が目指すべき方向に基づく具体的な行動を明示したものである。

給与・賞与については、ジョブサイズと実績により決まってくることとなる。年齢や保有能力によって決めていた本人給や資格給・職務給を廃止し、ジョブサイズと目標達成度合い、つまりは銀行への貢献度により決まる役割給に一本化した。ただし、若手総合職や一般職については、能力開発の度合いに応じて支払われる開発給も設けた。また賞与は、組織と個人の業績達成度合いに応じて支



『新人事制度の手引き』

給する方式とした。

こうした改革の意図したところは、年功的運用を廃止して適材適所で人材を配置することである。能力開発・育成期間を除いて、入行時期に関係なく、成果とコンピテンシー次第で責任あるポストへの早期登用を行った。加えて、成果に対して適正に報いることで、従業員のやる気と競争意識を高めることにつながった。

また新たな制度が適切に運営され、多くの従業員がそのチャンスをいかせるようにするための施策として、キャリア開発のための進路指導を行うコーチング制度の導入、行内公募制度の大幅な拡大、部長に対する評価に多面性を持たせ公正なものとするための360度評価などを実施した。

図表 1-2-13 ② さくら銀行の新旧人事制度比較（総合職の例）

	旧 制 度		新 制 度				
等級制度	職能資格制度（職務遂行能力による位置付け）		職務等級制度（職務の大きさによる位置付け）				
	経営職階	5段階（参事補、参事1～3、理事）	経営職階	8段階（M1～M8）			
	組合員層	6段階（1～3級、主事補、主事1・2）	組合員層	7段階（J1～J7）			
給与制度		基準	割合		割合		
					J1以外	J1等級	
	資格給	保有能力	70%	役割給	職務の大きさと目標達成度合い	100%	50%
	職務給	職務（ただし資格連動）	30%	開発給	能力開発の度合い	0%	50%
評価制度							