
第2章 三井住友銀行発足後の各部門の取り組み

1 個人部門の取り組みと体制

●個人部門の戦略と体制

(1) 基本方針

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を公表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「顧客セグメントの明確化、収益性の高い商品・サービスの拡販、ローコストオペレーションの確立を通じた個人業務収益の拡大」を挙げた。その後、旧両行は、さらに検討を進め、新銀行における個人部門の基本方針を、「顧客ニーズにマッチした、他行・他社を圧倒的に凌駕する金融サービスを提供し続けることで、『個人に関する金融サービスなら新銀行グループ』という最も信頼されるリーディングブランドを確立すること」とした。

(2) 顧客セグメントの明確化

「経営戦略の柱」の中で、個人業務収益の拡大に向けて必要なこととして、まず挙げている項目は「顧客セグメントの明確化」である。どういったお客さまに対し、どのような方法・手段でアプローチし、どういう商品・サービスを提供していくのか、そのビジネスモデルを構築していくためには、まず顧客セグメントを明確化することが重要である。旧両行は顧客セグメントについての考え方についての擦り合わせを行い、プライベートバンキング層（PB層）、資産運用層、資産形成層などのセグメントに分類した。

PB層とは、株式公開見込み、あるいは既に公開を実施した成長企業のオーナーを指し、同層に対しては支店長経験者や海外などでの高度な金融商品開発・販売の経験者をプライベートバンカー（PB）として配置し、当該企業の資本政策や資産運用アドバイスなどに係る、個々のニーズに応じたオーダーメイド商品・サービスを提供することとした。

資産運用層は企業オーナーや大口の資産家中心で、資産の運用・調達両面において高度かつ公平な立場からのコンサルティングを求める層である。この層に対しては、高度な専門性を持ったファイナンシャルコンサルタント（FC）が、ポートフォリオ提案や資産・負債に係るきめ細かな総合管理を行うこととした。

資産形成層は主として勤労世帯や退職者層を中心とする一般世帯で、お客さまの来店によるマネーライフ・コンサルティングデスク（MC デスク）での運用相談業務、ローンセンターなど専門拠点での対応、コールセンターやインターネットによるセールスプロモーションなど、国内ナンバーワンの顧客基盤と複数のチャネルを効率的に活用することで、お客さまにとっての「生涯にわたるメインバンク」となることを目指した。マネーライフコンサルタント（MC）が運用相談を受ける MC デスクは、旧住友銀行が 1999 年から取り組んでいた施策で、合併時の設置店舗数は 119 カ店だったが、その後さらに拡大し、全店で相談業務を実施できる体制とした。また FC・MC をサポートして、集配金やテレマーケティングなどお客さまとのリレーションシップ構築を担うパート従業員として、渉外スタッフ（2006 年 10 月からマネーライフパートナーに呼称変更）を支店に配した。

この他に、現段階では現金の入出金や支払決済など限られた銀行取引ニーズしかないものの、将来的には資産形成層・資産運用層へと移行する可能性のあるお客さまの層が存在する。この層は利便性へのニーズが強いため、インターネットバンキングやテレホンバンキングなどのリモートチャネルやコンビニ ATM 網などによりコストを抑えつつ高い利便性を提供するとともに、三井住友カードなどグループ会社との協働により、クレジットカードや無担保カードローンなど幅広い決済・ファイナンス機能を提供していくこととした。

その後、2003 年 4 月に、企業オーナーや地権者、富裕者などのうち保有資産や当

図表 2-2-1 ① 新銀行発足時の顧客セグメント一覧

顧客セグメント	主なニーズ（お客さまの主な例）	お客さま数	対応者・チャネル
PB 層	株式公開・事業承継や資産運用等に関するアドバイス（成長企業オーナーなど）	約 0.3 千人	PB
資産運用層	資産の運用・調達に関するコンサルティング（資産家、企業オーナーなど）	約 150 千人	FC
資産形成層	老後生活に備えた資産形成・資産運用や住宅ローンなど（勤労世帯、退職者層など）	約 7,200 千人	MC、コールセンター、インターネットなど
その他	現金の入出金や支払決済など	約 19,500 千人	インターネット、ATM、コールセンターなど

行預かり資産が一定額以上の、高度なアドバイスを必要とするお客さまを PB 層に加えるなど、適宜セグメントの見直しを行っているが、新銀行発足時に定めた基本的な考え方をその後も踏襲している。

また、PB 層の見直しを行った際に、PB ビジネスの担い手をブロック所属の FC にも拡大し、そのような高いスキルを持った担当者を、新たに導入したシニア・ファイナンシャル・コンサルタント (SFC)^{*211} に任命した。

(3) 体制・組織・チャンネル

新銀行個人部門の本店各部は、個人統括部が業務企画や資源配分など部門全体を統括・管理し、顧客セグメント別組織であるプライベートバンキング営業部・資産運用営業部・コンシューマー営業部の 3 営業部が顧客層ごとのビジネスモデルを推進、さらに主要プロダクトに関しては横断的な商品所管部が商品などの企画開発・推進を担当する形態を取った (図表 2-2-1 ②)。

合併 1 年半後の 2002 年 9 月に策定した「個人部門の将来ビジョン」では、コンサ

図表 2-2-1 ② 個人部門本店各部の所管事項 (2001 年 4 月)

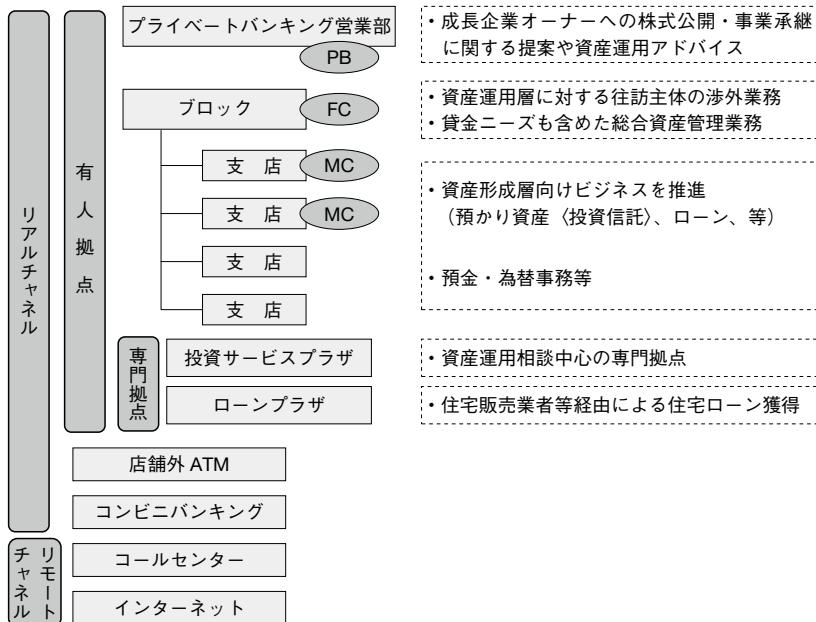
個人統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・部門のリスク管理に関する事項
関連事業室	・部門所管グループ会社に関する事項
チャンネル企画室	・店舗企画 ・リモートチャンネル企画
支店業務部	・所管営業店の業務指導、拠点運営管理
個人マーケティング部	<ul style="list-style-type: none"> ・個人向け商品・サービスに関する事項 ・ブランド戦略に関する企画立案 ・部門の CS に関する事項 ・個人顧客情報に関する事項
プライベートバンキング営業部	・プライベートバンキング業務企画、推進、管理
資産運用営業部	・資産運用層向け業務企画、推進、管理
コンシューマー営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・資産形成層向け業務企画、推進、管理 ・職域取引推進に関する基本方針、営業店支援 ・コールセンター業務の企画、運営管理
ローン商品事業室	<ul style="list-style-type: none"> ・個人ローン・住宅ローン商品の企画、開発 ・ローンプラザ業務の企画、運営管理 ・ローン延滞管理に関する事項
投資商品事業部	・投資商品の企画、開発、販売支援
個人事務システム部	・部門の事務・情報システムに関する企画立案、推進、管理
個人審査部	・個人向け与信管理、与信審査

*211 2007 年 4 月からプライベート・ファイナンシャル・コンサルタント (PFC)。

ルティングビジネスと決済ファイナンスビジネスを個人部門のコアビジネスと位置付け、「コンサルティングビジネスにフォーカスしたビジネスモデルの確立」と「決済ファイナンスビジネスの収益構造変革」への取組強化を目指すとした。これを受けて2002年12月に本店各部の組織改定を行い、コンサルティングビジネスのうち投資信託や外貨預金など主に運用系商品を所管するコンサルティング事業部と、コンサルティングビジネスのうち住宅ローンなどを所管するローン事業部、さらに決済ファイナンスビジネスを担当する決済ファイナンス事業部の3事業部制^{*212}を導入した。部門統括部と事業部を柱とする組織体系はその後も続いている^{*213}。

一方営業店については、旧両行が実施していた営業フロントを法人向けと個人向けに分離するとの考え方を踏襲し、支店は個人のお客さま向けに営業を行う拠点と位置付けた。さらに、地域ごとに複数の支店で構成されるブロックを業績単位とする業務

図表 2-2-1 ③ 新銀行発足時の個人部門のチャネル



*212 ここでいう事業部とは、いわゆる「事業部制」における「事業部」を意味しているわけではないが、施策や商品など各事業に係る事項全般を所管することから、個人部門では事業部と称している。

*213 部門統括部の名称が、2004年2月から2009年3月までは個人業務部、その後は個人統括部となったように、各部の名称変更はあったが、基本的な組織体系は変わらなかった。決済ファイナンス事業部などの名称変更については280ページ参照。

図表 2-2-1 ④ ブロック編成 (2004 年 4 月)

	ブロック数	ブロック名
東日本	20	東京南、東京北、東日本広域、東京中央、上野、東京東、渋谷、田園調布、京浜、千住常磐、小田急、横浜中央、千葉、東海、さいたま、横浜湘南、新宿、東京西、池袋、武蔵野
西日本	16	西日本広域、難波、大阪中央、東大阪、高槻、豊中、京阪、南海、芦屋、阪神、明石、播州、京都、神戸、奈良、九州

運営体制をとった。これは、地域性を考慮した業務運営を行うことができると同時に、迅速な意識決定、ブロック単位での効率的な資源配分・スキルの蓄積などを行うことで、営業推進力の強化と少人数運営体制の確立の両立を実現するために採用したものである。合併当初は、旧行ごとの編成により 99 ブロックであったが、2002 年 4 月には 50 ブロックに、2004 年 4 月には 36 ブロックに再編した。

ブロック中心の運営体制を強化する施策も進めた。2002 年 4 月、ブロックごとのエリア特性に合わせた効果的な営業を推進するために、各ブロックにおいてエリアマーケティングオフィサー（2008 年 4 月から推進企画グループ長）を任命し、2003 年 4 月にはブロック全体の与信管理強化のため融資オフィサーを配置した。また、当初ブロック部長は母店^{*214}の支店長が兼務していたブロックもあったが、2004 年度からは原則として専任での単独配置となった。

ブロック以外の有人拠点としては、投資信託と住宅ローンという主要プロダクトを強気に推進するための専門拠点として投資サービスプラザとローンプラザ（住宅ローン開発センターを含む）を設けた。投資サービスプラザは支店の一角に設けた資産運用層向けの来店型チャネルのブランドネームで、合併時 21 カ店に設置していた。2002 年 4 月には資産運用プラザと名称を改め、設置拠点数も 64 カ店に拡大したが、後述する SMBC コンサルティングプラザ（以下、コンサルティングプラザ）の設置に伴い、順次同プラザへと転換していった（268 ページ参照）。ローンプラザは住宅販売業者・住宅開発業者経由で住宅ローン獲得を推進するチャネルである。旧行それぞれが同様の拠点を展開しており、合併時に重複拠点を整理・統合して 63 拠点となったが、その後増設して 2011 年 3 月末時点では 99 カ所となっている。

*214 ここでいう母店とは、ブロックに含まれる支店から選定された 1 カ店を指し、通常は、大規模な支店を母店としている。

(4) ブランド戦略

個人部門の基本方針において、「個人に関する金融サービスなら新銀行グループ」という、最も信頼されるリーディングバンクブランドを確立することを目指したのは、第1回部店長会議の頭取訓示で認識が示されたように、個人取引は“ブランド力”が最も発揮される分野であるという考えに基づくものであった(222ページ参照)。部店長会議では、これに続いて、“三井住友”を最高に信頼されるブランドにするために、お客さま一人一人をよく理解し、そのライフサイクル、ライフスタイルなどに応じた最適なサービスと最高の利便性を提案していくことを通じて、取引の拡大に取り組んでいく、という方針が示された。

こうした考えに基づき、ブランド力による他行との差別化を図るために、個人部門では新銀行スタートと同時にブランドスローガン“*One's Next*「ひとりひとり」のこれからを提案するサービス業へ”を掲げ、お客さまの

“これから”に対して、役に立つ新しい価値、すなわち安心と便利の提供を目指した。お客さまのニーズに応じたそれぞれの場面においても、「生涯にわたるメインバンクにするなら三井住友」「資産運用サービスなら三井住友」「日常取引で最も便利な銀行なら三井住友」という個人部門ナンバーワンブランドを構築していくこととした。

これを推進するため、2002年4月には*One's Next 1st.* プロジェクトを始動させ、テレビコマーシャルなどによるプロモーションの展開や、店頭へのブランドポスター掲示などを行った。また、新たにブランドマネージャーを任命し、ブロックや支店でのブランド推進を図っていった。

なお、2007年度から三井住友フィナンシャルグループの中期経営計画「*LEAD THE VALUE* 計画」が始まったことを受けて(397ページ参照)、2008年4月からは個人部門で使用するスローガンも「*LEAD THE VALUE*」に一本化し、併せてサブスローガン「ひとりひとりに価値あるサービスを。」を使用することとした。これに伴い、それまで使用してきた*One's* ダイレクトや*One's plus*、*One's Life*^{*215} といった



個人部門のブランドスローガン

*215 2004年2月から取り扱いを始めた退職金専用の運用プラン。2008年7月から、一部商品性を改定し、SMBC 退職金運用プランに名称変更。

“One’s” を冠した商品・サービスの名称も、SMBC ダイレクト、SMBC ポイントパック、SMBC 退職金運用プランなどに変更した。

◎コンサルティングにフォーカスしたビジネスモデルの確立

(1) コンサルティング力の強化

個人部門にとって、収益力の強化と経費の削減は喫緊の課題であった。このうち、収益力の強化に関しては、2002年9月の「個人部門の将来ビジョン」において「コンサルティングが個人部門のレゾナードール」と位置付け、コンサルティング力の強化に向けて、資産運用（投資信託、外貨預金など）と資金調達（住宅ローン、アパートローンなど）それぞれにおいて、体制、チャネル、商品・サービス、人材などさまざまな面から施策を打ち出した。

まず資産運用ビジネスにおける体制面に関しては、MC デスクへの来店客数や販売商品の構成が店によって大きくばらついていたため、2003年から支店（店頭）SPR（Sales Process Re-Engineering）プロジェクトを実施し、全体の底上げを図ることとした。同プロジェクトは、好事例の共有、店頭販売体制の標準化マニュアル作成、拠点長・販売担当者による拠点運営改革実行会議の開催などによりノウハウを共有し、店頭におけるコンサルティング力の強化とお客さま対応の標準化を図るものであった。

SPR プロジェクトは、その後 FC 版 SPR、ローンプラザ版 SPR へと展開した。同様のマニュアルは、各販売担当者の『基本行動マニュアル』や証券仲介・保険窓口など新商品取扱開始時の『顧客アプローチ手法の手引き』など各種作成され、ノウハウ共有・標準化によるコンサルティング力向上につながった。

チャネル面では、MC デスク拡大などに加えて、2004年3月からコンサルティングプラザを本格的に展開し始めた。コンサルティングプラザは平日夜間や土日祝日にお客さまの相談にお応えするチャネルで、平日の日中に銀行店舗に来店することが難しいお客さまの生活パターンに合わせた営業形態とすることにより、お客さまとの接点拡大を企図したもの



SMBC コンサルティングプラザのチラシ

である。平日夜間や土日営業はサービス業としては当然のことであるが、セキュリティや規制などの面で制約の多い銀行としては先進的な取り組みであり、当行はテレビコマーシャルや新聞広告を展開するなど、積極的に認知度向上に努めた。コンサルティングプラザは2011年3月末現在、73拠点となっており、多くのお客さまにご利用いただいている。この他に、当行の店舗空白地におけるチャネル拡充のため、個人のお客さま専用の相談業務特化型店舗であるSMBCコンサルティングオフィス（以下、コンサルティングオフィス）についても2005年9月から展開を始めた。

商品・サービス面では、合併時の資産運用における主力商品である投資信託と外貨預金の拡販に向けて、2001年4月から資産づくりセットの取り扱いを開始、7月からはお取引総合レポート（マンスリー・ボイス）の送付を始めた。資産づくりセットは、投資信託または外貨預金とセットで円定期預金をお申し込みいただいた際に、円定期預金部分の金利を優遇する商品である。また、お取引総合レポート（マンスリー・ボイス）は、当行が販売した金融商品に関して、その残高明細や入出金明細、評価損益などの情報をまとめたレポートを毎月郵送するサービスである。いずれも、お客さまとのリレーションシップ強化を通じて運用商品の提供拡大を目指すものであり、その後もほぼ同じ内容で継続されている商品・サービスの一つである。

人材の面では、個人業務を専門に担当するコンシューマーサービス職（CS職）の新規採用を2002年度から開始した。個人部門は合併前を合わせても5年に満たない新しい部門であり、そのノウハウを蓄積し、個人金融サービスに対する誇りと活力に満ちあふれた人材を育成するために、新人の採用は不可欠であった。また、長期にわたる採用抑制による中堅従業員不足への対応や、証券仲介・保険窓販など拡大する新規業務の即戦力としてCS職の中途採用を開始し、優秀な人材確保に努めた。

(2) ローンの拡販

ローン関連業務においては、合併当時、住宅ローン残高が都市銀行の中で最大であるなど、当行は優位な状況にあった。しかし、他行も住宅ローンの販売に注力しており、競争は激化していた。当行も、取り組みをさらに強化するため、新たな施策を打ち出した。

商品面では、金利引き下げによる獲得競争が過熱していたが、当行は金利以外の商品性でも他行との差別化を図り、お客さまに訴求する新商品を発売した。

図表 2-2-1 ⑤ 住宅ローン等の新商品

商品名	取扱開始時期	特徴
新型団体信用生命保険付住宅ローン	2002年10月	一般の団信よりも引受範囲の広い団信を付与
超長期固定金利型住宅ローン	2003年3月	借入期間10年超のローンに対して、取扱時点の金利を借入期限まで適用
責任財産限定特約付アパートローン	2005年8月	保証人不要で、返済・回収原資を融資対象物件に限定
三大疾病保障付住宅ローン	2005年10月	ガン・脳卒中・急性心筋梗塞により所定の状態と診断された場合、付帯保険による診断給付金を債務返済に充てる保障付き
自然災害時返済一部免除特約付住宅ローン	2008年4月	自然災害で融資対象物件が全壊、大規模半壊、半壊となった場合、一定の期間、約定返済が免除される特約付き

(注) 超長期固定金利型住宅ローンは、2003年3月・4月実行分限定で試行的に取扱可能とするキャンペーンとして始まり、キャンペーン期間延長の後、2003年7月以降、恒常的に取扱可能となった。



三大疾病保障付住宅ローンのチラシ

例えば、2002年10月に取り扱いを開始した新型団体信用生命保険付住宅ローンは、一般の団体信用生命保険（団信）よりも引受範囲の広い団信を付けた住宅ローンで、これまで疾病などにより住宅ローン利用を諦めていたお客さまに門戸を開く商品であった。2005年10月に取り扱いを開始した三大疾病保障付住宅ローンは、ローン契約者がガン・脳卒中・急性心筋梗塞と診断された場合に、病状に応じた診断給付金（条件を満たした場合には債務残高に相当する額）によって住宅ローンの返済が行われるという保障が付いたローン商品で、「2006年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞した。

受賞した。

チャンネル・体制面では、先に述べたローンプラザの増設やコンサルティングプラザやコンサルティングオフィスの開設、さらには業者ルートでアパートローン案件を開拓するアパートローンプラザの設置（2005年7月、2007年4月からアパートローン営業部）などにより拡販を図った。一方、2002年5月には延滞ローン債権の回収を専門に行う営業店として個人債権管理センター（2008年4月からローンサポート業務部）を設置し、効率的な延滞管理による延滞債権圧縮を図り、フロントであるブロック・支店における管理業務削減を通じた営業力強化を実現した。

●規制緩和への対応

金融商品・サービスの取り扱いに関する規制緩和は、消費者にとってワンストップショッピングの実現や取引機会の拡大、競争促進による取引コストの低下といったメリットをもたらすものである。銀行にとっても、規制緩和により取扱商品が多様化することで、それまで銀行の商品・サービスでは応えることができなかったお客さまニーズにも対応できるようになることを意味していた。当行は規制緩和をビジネスチャンスと捉え、新しい金融サービスをお客さまのライフステージに応じて提供することを通じて収益の拡大を目指した。

新規業務への参入に当たって、当行は二つの点にこだわった。一つは、中立公平なスタンスに基づく商品選定で、当行ではこれを「オープンアーキテクチャー」と呼んでいる。投資信託も同様であるが、近年解禁された新規業務は銀行自身の商品・サービスではなく、銀行が他社の商品を媒介・仲介・代理する形で販売するものが多い。そのような商品の場合、関連企業・親密企業の商品を中心に扱う方法と、それとは関係なく幅広い対象の中から商品を選定する方法とがある。前者では、商品開発において販売者である銀行の意見を反映させやすく、またグループ内への収益還元が可能になるといったメリットも期待できる。しかし当行は、あくまで商品そのものの機能・価格などを基準に選定を行った。これは、お客さまにとってベストな商品を提供したいという当行の“思い”であり、同時にベストな品ぞろえをすることがお客さまとの信頼構築につながり、結果として販売額も拡大するとの考えによるものである。

当行のこだわりのもう一つは、取扱商品の種類が増えても、原則として1人のお客さまに対しては同じ担当者が常に対応するという考え方である。これは、ライフプランに基づくコンサルティングに際してはお客さまとの信頼関係が最も重要であり、運用に対する考え方や好み・嗜好などを熟知している担当者が対応した方が、お客さまにとって真に役立つ提案ができるとの考え方による。その分、販売担当者により多くの専門的な知識装備が求められることとなり負担が重くなるが、教育研修の充実、万全なサポート体制の構築、販売マニュアルの整備などにより、当行はお客さま本位の姿勢を貫いた。

(1) 保険窓口販売の解禁

銀行による保険の窓口販売に関しては、日本版ビッグバンの一環として保険審議会で議論され1997年6月の報告書に盛り込まれたが、その内容は、利用者の利便向上

の可能性を認める反面、保険業界などの意見を取り入れて、銀行の優越的地位や影響力の行使などに対する懸念を指摘するものであった。このため、報告書では実施時期のめどが投資信託に比べて遅い2001年とされたほか、商品の種類や仕入先も限定する方向性が打ち出されるなど、銀行業界にとってみれば、制約の多い規制緩和内容となった。その後、2000年5月に改正保険業法が成立し、同法が施行される2001年4月には保険の窓口販売を開始できる予定となったが、取り扱える商品の種類や弊害防止措置などは施行規則次第であった。このため、2000年4月から全国銀行協会の会長行となっていた旧住友銀行は、金融審議会（第一部会）における意見陳述の機会などを捉えて、銀行による保険窓販を制限することの妥当性について疑問点を指摘し、日本版ビッグバンの趣旨に沿った規制緩和を実施するよう強く求めた^{*216}。

銀行による保険の窓口販売は2001年4月の第1次解禁以降4回に分けて進められた。第1次解禁では、銀行業務との関連性および保険契約者等の保護の観点から、当該銀行が取り組んだ住宅ローンに関連する長期の火災保険、海外旅行傷害保険など限定的な商品にとどめられた。

解禁時期が当行合併と同じ2001年4月だったことから、旧両行が共同で検討した内容をそれぞれの経営会議で諮り準備を進めた。保険の窓口販売参入に当たっては、保険仲立人としての参入、保険引受子会社設立による参入、間貸しによる参入などさ

図表 2-2-1 ⑥ 保険窓口販売の解禁スケジュール

	時 期	当行が取り扱いを始めた商品
第1次解禁	2001年4月1日	住宅ローン関連の長期火災保険 住宅ローン関連の債務返済支援保険（2002年4月～2006年7月） 海外旅行傷害保険（2001年4月～2006年3月）
第2次解禁	2002年10月1日	個人年金保険
第3次解禁	2005年12月22日	一時払終身保険
全面解禁	2007年12月22日	平準払死亡保障保険、医療保険、がん保険、こども保険など

(注) 当行が取り扱いを始めた商品以外に、以下の商品が解禁された。

第1次解禁：住宅ローン関連の信用生命保険（保険者が銀行の子会社・兄弟会社であるものに限る）

第2次解禁：財形保険、年金払積立傷害保険、財形傷害保険

この他、住宅ローン関連の信用生命保険に関し、子会社・兄弟会社の商品に限定する規制の撤廃

第3次解禁：一次払養老保険、保険期間10年以下の平準払養老保険（法人契約を除く）、自動車保険以外の個人向け損害保険のうち団体契約でないものまたは積立保険

全面解禁：自動車保険など全ての保険商品

*216 2000年9月28日開催の金融審議会第一部会（第30回）で、全国銀行協会の企画委員長であった奥常務（当時）が「銀行業への異業種参入と銀行の業務範囲規制の緩和」について説明。

さまざまな形態が考えられたが、リスクと収益性を勘案、代理店方式で参入することとした。

参入当初の取扱商品は、火災保険および海外旅行傷害保険それぞれについて3社3商品であった。販売担当者・チャネルは、火災保険については住宅ローンに関連するものに限定されていたため、支店・ローンプラザなど営業店の住宅ローン担当者が対応した。また、海外旅行傷害保険についてはインターネット限定での取り扱いとした（海外旅行傷害保険は、2006年3月に取り扱いを中止している）。

事務については、極力営業店の負担を軽減するためコンシューマー営業部内に「保険デスク」を設け、そこで申込書類の作成や署名・捺印済み書類の最終チェックなどを行った。

2002年10月の第2次解禁では、銀行が取り扱っている商品との類似性などの観点から、個人年金保険などが販売可能となった。これにより、銀行でそれまで応えられなかった老後保障ニーズに対応できることとなった。

人の生存・死亡に関係する商品は銀行にとって初めての取り扱いであるため、販売研修には従来以上に力を入れた。まず従業員約30人を保険会社に出向させ、生命保険販売のノウハウ吸収を図った上で、当該従業員が講師となって、各ブロックにおいて11回に及ぶ研修を実施した。また、当行個人部門で初めて販売用のマニュアルを作成し、「コンサルティングプロセス」の概念導入をはじめとする販売ノウハウの浸透を図った。

個人年金保険の当初取扱商品は5社5商品であった。さまざまなお客さまのニーズに応えられるように運用方法や年金受取方法などにおいて多様な選択肢をそろえ、引受保険会社は外資系生命保険会社を含めて系列にとらわれずに選定した。販売担当者は、生命保険募集人資格試験の一般・専門・変額の3課程に合格していることが必要であり、原則として全従業員が資格を取得した。また、投資信託と同様に行内販売資格制度を設け、行内資格試験に合格していることを担当者任命の要件とし、コンプライアンス面にも留意した。

事務処理体制については、損害保険とは別に新たに「保険デスク（生保）」を設け、また生保窓販システムを構築して申し込みから契約成立までの工程管理を行った。事務システム面でも、「生保WEB」を通じた設計書・申込書などの作成、事務連絡システムによる不備管理など、新たな仕組みを構築した。

こうした万全の準備が奏功し、個人年金保険は取扱開始以降好調に販売額を増やし、

他行をしのぐ実績を残した。個人年金保険の2011年3月末までの累積販売額は3兆4,788億円に達している。

2005年12月の第3次解禁でも、銀行商品との類似性の観点から、一時払終身保険と、一時払いおよび保険期間10年以下の平準払養老保険などが解禁された。当行はこれまで対応できなかったニーズに応えられる一時払終身保険を取り扱うこととした。既に取り扱っていた個人年金保険はお客様の“使う”ニーズ、“増やす”ニーズに対応できる商品であったが、一時払終身保険の取り扱いにより、さらに“遺す”ニーズへの対応が可能となった。また、人の生存・死亡に係る商品という面では同じでも、個人年金保険が生存給付型であるのに対し、一時払終身保険は死亡給付型の商品という点で大きく異なっており、遺言信託(275ページ参照)と同様、お客様の相続に関するニーズにも応えられるものだった。

このため、改めて販売手法について研修を実施し、新たな販売マニュアル・販売用ツールを調製するなどサポートも強化した。

その後、2007年12月に全ての保険が銀行で取り扱い可能となり、保険窓口販売は全面解禁された(408ページ参照)。

このように、銀行による保険窓口販売の規制緩和が段階的に進められた背景には、競争条件の公平性確保や顧客保護などの観点があった。また、同様の理由から弊害防止措置などさまざまな規制も新たに設けられた。

第1次解禁の際には抱き合わせ販売の防止や預金との誤認防止に加え、非公開情報の流用防止^{*217}などの弊害防止措置が導入された。第2次解禁においては、生命保険特有の規制である構成員契約規制^{*218}が適用されたほか、弊害防止措置の書面による説明義務など新たな規制も追加された。また第3次解禁に当たっては、弊害防止措置の強化として融資先規制やタイミング規制^{*219}などが追加された。

これら弊害防止措置などは保険種類により適用される規制が異なるなど実務上の負

*217 銀行業務に際し知り得たお客様の非公開情報を、お客様の事前の同意なしに保険募集に利用することを禁止。また、保険募集に際し知り得たお客様の非公開情報を、お客様の事前同意なしに、銀行業務に利用することも禁止。

*218 法人代理店が死亡保障等の生命保険商品を募集する際に、当該企業およびその企業と密接な関係を有する企業の役員・従業員に対する保険募集を禁止する規制。

*219 融資先規制は、①事業資金の融資先である法人、その代表者および個人事業主、②事業資金の融資先である小規模事業者の役員および従業員、に対し手数料を得て保険募集を行うことを禁止する規制。タイミング規制は、融資申込中のお客様に対する保険募集を禁止する規制。

担が大きいだけでなく、個人情報保護法や保険業法と内容が一部重複し、お客さまの自由意思による加入が阻害される恐れがあるとの問題点が指摘されている。

(2) 証券仲介業務

証券仲介業務は、証券取引法の改正により2004年12月から銀行での取り扱いが解禁された。同業務は、証券会社の委託を受けて、債券や株式等有価証券の売買の媒介や募集・売り出しの取り扱い等を行う業務で、当行は商品ラインアップ拡充によるコンサルティングビジネスの強化・高度化の好機と捉え、解禁と同時に全店で取り扱いを開始した。

提携証券会社は、法人部門が大和証券 SMBC であったのに対し、個人部門は SMBC フレンド証券からの委託を受けて業務を開始した。ブロック・支店における取扱商品は、国際復興開発銀行（世界銀行）の外債などから始め、発行体の知名度をいかしたトヨタ自動車関連外債（2005年6月）、即時年金型外債（商品名「102A」、2005年7月）などの取り扱いを開始した。さらに、パークレイズ・バンク・ピーエルのユーロ円建て社債や当行自身が発行する円建て劣後債などへと拡大させていった。

デリバティブを組み込んだ仕組債については当初プライベートバンキング営業部限定の商品として開始し、2005年5月から全店に拡大した。株式や転換社債については店頭などでの募集が事実上困難であることから、インターネット取引のみでの取り扱いとした。

証券仲介業務に従事するための資格としては、国債や投資信託を取り扱うことのできる日本証券業協会の特別会員資格ではなく正会員資格が必要となったため、原則として個人部門営業店の全従業員が正会員二種外務員資格を取得し、グループ長・課長職以上については正会員内部管理責任者資格まで取得した。

この他、事務取扱要領の制定、システムの整備、コンプライアンス体制の構築といった準備を整えて開始した証券仲介業務は、表面利率（クーポンレート）が相対的に高かったことが追い風となり、取扱開始直後から販売額が順調に推移した。2011年3月末までの個人のお客さま向け証券仲介累計販売額は9,795億円に達している。

(3) 遺言信託業務

2004年12月に改正信託業法が施行されたことにより遺言信託業務・遺産整理業務

等が解禁され、当行は当局認可を経て、2005年2月からまず遺言信託業務に参入した。

遺言信託業務とは、遺言書作成のための事前相談、遺言書保管業務、遺言執行業務の総称で、お客さまにとっては人生の最後に当たって、人生そのものを託すというよいほど重要なコンサルティングサービスである。信託銀行でしかできなかったこうしたサービスを銀行が取り扱うことは、これまで多くの金融機関に分散していた資産管理・資産運用を一つに集約することを可能にするという意味においてお客さまの利便性に資するものであった。当行にとっても、お客さまと一層の取引深耕を図ることができるだけでなく、次世代との取引にもつながることから、コンサルティングビジネスの奥行きを広げるため、全店で取り扱いを開始した。

参入に際し、他の大手都銀は同一グループ内の信託銀行の信託業務代理店として参入したが、当行はSMFGグループ内に信託銀行がなかったことから、自前で業務を立ち上げた。コンサルティング事業部に、業務企画推進担当者の他、営業店サポート要員として東西2人ずつの専任担当者を配置した。専任担当者には、信託業務に精通した信託銀行出身者を即戦力として中途採用した。また、遺言信託業務はじっくりと取り組むべき業務であることから、当初は特に目標を設定せず、コンサルティングへの注力とノウハウの蓄積に努めた。

その後、業務浸透と案件増加に伴い本店各部の遺言信託担当者も増員し、2011年3月末時点では30人を超える体制となっている。その陣容も、業務取扱当初は信託銀行出身の中途採用者中心だったが、徐々に内部での人材育成も進みつつある。

なお2006年4月に取り扱いを開始した遺産整理業務^{*220}については、信託業務に関するノウハウが蓄積途上だったため、まずは住友信託銀行と中央三井信託銀行の代理店として参入した。遺言信託業務および遺産整理業務は、お客さまとの取引深化を強力に図ることのできる商品であり、今後さらに業務の拡大を見込んでいる。

● 決済ファイナンスビジネスの収益事業化

(1) 決済ビジネスの収益化に向けた取り組み

「個人部門の将来ビジョン」(2002年9月)において、コンサルティングビジネスに並ぶコアビジネスと位置付けたのが決済ファイナンスビジネスであった。

決済ファイナンスビジネスはインフラ整備や事務コストなど相応の固定費を要する

*220 遺産整理業務は、相続人から委託を受け、遺産の調査、遺産分割協議書作成のアドバイス、同協議書または遺言書に基づく遺産分割の実施などを行う業務。

ビジネスであり、収益力を向上させるためには、「規模の利益」を働かせることが重要となる。当行は合併により約 2,700 万人という邦銀随一の顧客基盤を擁していた。その優位性をいかすためには、アクセスポイントやアクセス可能時間、使い勝手などさまざまな点で利便性を高め、お客さまの取引を集約していただくことが重要であった。取引の集約は、お客さま 1 人当たり、あるいは取引 1 回当たりのコストの逡減にとどまらず、クロスセルによる新たな収益機会の拡大にもつながるためである。

取引集約に向けた基幹商品として、2002 年 11 月に導入したのが One's plus である。これは、金額階層別に適用金利が異なる残高別金利型普通預金、およびインターネットや携帯電話などにより銀行取引を行うことができる One's ダイレクトの契約者を対象とした商品で、取引内容をポイント化して特典を付与する、いわゆる顧客ロイヤリティプログラムであった。取引規模が拡大するほどポイントが増えるのはもちろんのこと、取引内容によっては ATM 時間外利用手数料を優遇するといった仕組みを設けた。こうした商品性は、お客さまにとっても取引を当行に集中させるほどメリットが増大する仕組みで、当行は、本商品をプラットフォームにカードローンやクレジットカードなどの取引拡大を図ると同時に、通帳不発行（Web 通帳）とリモート化促進により、口座の維持・管理に伴うコストの削減も実現していった。

2003 年 11 月に取り扱いを開始した新スタイル口座 One's Style も、お客さまの取引集約やクロスセル、コスト削減などを意図した商品である。One's Style は、残高別金利型普通預金（Web 通帳型）と One's ダイレクトに加え、三井住友 VISA カードと小口カードローン One's クイックをパッケージにした商品である（One's クイックは 2004 年 11 月にパッケージから除外）。その最大の特徴は、敢えて 20 代・30 代限定としたことであり、同年代のニーズを踏まえた効果的・効率的なマーケティングを行った。One's Style は、その独自性や先進性が評価され、「2003 年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞した。

その後、One's Style は 2007 年 3 月に新規受け入れを停止し、新たに一般向けに改定した SMBC ファーストパック^{*221}として販売を開始した。また、One's plus は、個人部門のブランドスローガン変更に伴い、



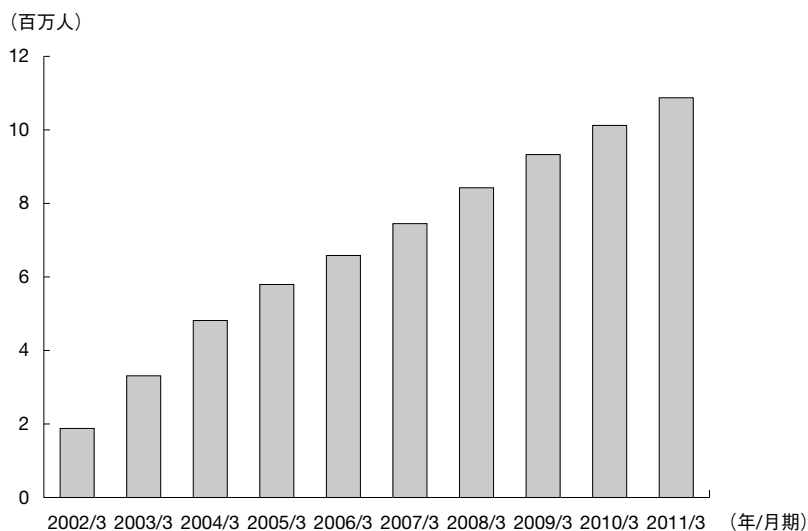
SMBC ファーストパックのポスター

2008年10月にSMBCポイントパックと名称を変更した。両商品とも、決済ファイナンスビジネスにおける基幹商品として人気を博している。

一方、お客さまの利便性向上につながる取り組みとしては、One'sダイレクトの他に、コンビニエンスストアへの機器設置や他行との提携によるATM網の整備、コールセンターの機能強化などがある。リアルチャネルを含めたアクセスポイントの多様さは、当行の強みの一つであるが、特にOne'sダイレクトは、ウェブサイトの評価・ランキングを行うゴメス・コンサルティング株式会社^{*222}の「オンラインバンクランキング」で2003年から2009年まで7回連続首位を獲得するなど、高い評価を受けている。その契約者数は、サービス開始以降順調に増加し、2011年3月には約1,086万人に達した。

この他に、繁忙日のATM時間外利用手数料無料化実施（2002年12月）、口座引き

図表 2-2-1 ⑦ One'sダイレクトの契約者数推移



(注) 2008年4月からSMBCダイレクトに名称を変更しているため、2009年3月期以降はSMBCダイレクトの契約者数。

*221 残高別金利型普通預金、One'sダイレクト、三井住友VISAカードをパッケージにした商品。One's plusの特典に加え、クレジットカード年会費永年無料などSMBCファーストパック独自の追加特典を設けた。

*222 2011年7月1日に親会社であるモーニングスターと合併し、同社のゴメス・コンサルティング事業部門として業務継続。

落としの事前連絡や振込入金連絡などを電子メールで連絡する「電子メールお知らせサービス」(2004年8月)など、当行独自の取り組みにより利便性向上を図っていった。

(2) アライアンスによるコンシューマーファイナンス事業の強化

「規模の利益」が働く決済ファイナンスビジネスの中にあって、コンシューマーファイナンス事業は、1990年代後半から都銀各々が力を入れたにもかかわらず、マーケットシェアの拡大に至らず、既存の消費者金融会社の優位が揺るがない分野であった。当行も、三井住友カードやクオーク、アットローン^{*223}などグループ会社一体となって強化を図ったが、シェアの拡大には相応の期間を要すると見込まれた。

そこで、短期間で当該事業を拡大させるために、2004年、消費者金融大手のプロミスと提携した^{*224}。業務拡大のためSMFGグループの顧客基盤・ブランド力を活用したいプロミスのニーズと、同社の審査・回収ノウハウ、マーケティング力に期待したSMFGグループのニーズとが合致し、SMFGとプロミスは2004年6月にコンシューマーファイナンス事業において業務提携および資本提携を行うことで合意した。

9月に締結された業務提携契約に基づく共同事業の中で中心的な役割を担ったのが、当行・プロミス・アットローン^{*225}の3社により2005年4月から開始したカスケード事業である。これは、お客さまの信用力に応じて3段階の金利水準(当行8~12%、アットローン15~18%、プロミス18~25.55%)を設定したローン商品を3社が提供するもので、当行のATMコーナーに設置したローン契約機(ACM: Automatic Contract Machine)や3社のリモートチャネル用の拠点(当行の場合はカードローンプラザ)を通じて、それぞれの商品の申し込みを可能とした。特徴的だったのは、当行での審査結果がお客さまの希望に添えなかった場合には、アットローンやプロ

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

*223 2001年8月にさくらローンパートナー(107ページ参照)がアットローンに社名変更。

*224 その後の消費者金融事業の環境変化と業務などの見直しについては385ページ、413ページ参照。

*225 カスケード事業実施に伴い、それまで三洋信販等が保有していたアットローンの株式を買い取り、プロミス50.0001%、当行49.9999%という出資比率に変更。

ミスの商品を紹介するといったスキームを設けたことである。また当行は、資本提携に基づきプロミスの株式を第三者割当増資などにより取得し、持分法適用会社とした。

当行では、プロミスとの提携事業をはじめとするコンシューマーファイナンス事業を推進するために、2004年10月に決済ファイナンス事業部の部内部としてコンシューマーファイナンス事業部を設置した。さらに2005年4月には、当行グループ全体としてコンシューマーファイナンス事業を強化し一体運営を図るために、SMFGにコンシューマービジネス統括部を設置し、併せて当行の決済ファイナンス事業部およびコンシューマーファイナンス事業部の名称を、それぞれマスリテール事業部、カードローン事業部に変更した^{*226}。

●ローコストオペレーションの確立

コンサルティングビジネスと決済ファイナンスビジネスの増強により収益力強化を図る一方で、収益構造改革のためにはローコストオペレーションによる経費削減も欠かせなかった。

詳細は342ページ以降で後述するが、当行は合併効果を早期に実現することを目指して、各種センターや事務系グループ会社の統合を皮切りに、徹底した支店統廃合の実施、事務集中体制の見直しなどによる合理化・効率化を進めた。2003年度にはHUB & スポーク体制^{*227}の構築、2004年度にはオペレーション抜本改革実行プロジェクトに取り組み、事務の運営体制や事務プロセスを抜本的に改革することで、事務の集中等による少人数運営体制を確立し、ローコストオペレーションを実現していった。

営業的な側面で特筆すべきものとしては、2003年11月から実施した、MCデスクへのMCステーション設置がある。MCステーションとは、店頭での対面取引用にカスタマイズしたOne'sダイレクト専用パソコンである。お客さまご自身がMCデスクで投資信託取引などの手続きを行う際、申込書に記入・押捺する代わりにMCステーションの操作を行うため、後方事務の削減や事務ミスの減少などオペレーションの効率化につながった。記入書類の減少はお客さまの負担軽減を通じた顧客満足度(CS)向上にも有効であった。さらに、販売担当者に時間的余裕が生じたことにより、

*226 カードローン事業部は、2007年4月にマスリテール事業部へ統合した。

*227 地域ごとに設置したHUBセンターに後方事務を集約することにより、傘下の営業店(スポーク店)の事務効率化を図った事務運営体制(344ページ参照)。

その分コンサルティングに注力することも可能となった。この他、リモートチャネルの利用促進、パソコンのツールを活用した販売担当者のセールススキル向上など、多くの波及効果を生むこととなった。

住宅ローンの分野では、2003年4月から住宅ローン自動審査システムを導入し、順次全店に拡大した。このシステムは、スコアリングモデルに基づくグレード判定の実施などによりリスク・リターン運営を強化すると同時に、審査依頼書の作成廃止など業務の合理化・効率化をもたらすものであった。また、2005年4月から導入し、順次機能を拡充したローンSTP（Straight Through Processing^{*228}）は、住宅ローンの契約書類徴求から勘定記帳までを自動連動処理化するなど、事務効率化によるフロント営業余力の捻出に貢献した。

さらに、コールセンターの機能強化も図った。従来のコールセンターは、いわゆるテレホンバンキングの運営主体であり、主にトランザクション処理やお客さまからの照会対応を行っていた。これを、2004年2月にダイレクトバンキング営業部へと衣替えし、電話によるアウトバウンドコールを行うなど営業店支援へとその機能をシフトさせていった^{*229}。

前述の投資信託の販売拡大や個人年金保険の販売開始などによる収益の上乗せ効果に、以上のようなローコストオペレーション徹底による経費の減少効果が加わることによって、合併前からの「経営戦略の柱」の一つであった個人業務収益の拡大は、着実に進んだ。

*228 業務の一貫処理。

*229 コールセンター目黒は東京ダイレクトバンキング営業部へ、コールセンター神戸は神戸ダイレクトバンキング営業部へと名称を変更し、対外的にはOne'sダイレクトプラザという呼称を使用した（ブランドスローガン変更に伴い、2008年10月、同対外呼称は廃止）。

2 法人部門の取り組みと体制

◎発足時の基本方針と体制など

(1) 基本方針

2001年（平成13年）4月の新銀行発足に当たり、当行では法人取引に関して旧両行における業務部門の枠組みを踏襲して、中堅・中小企業取引を担当する法人部門と、大企業取引を担当する企業金融部門を設置した。

合併直前の2000年度における部門別業務純益（3,663億円、旧両行合算）が全体の業務純益の約半分を占める、法人部門に対する期待は大きいものがあった。実際、合併によって、特に中小企業取引の顧客基盤が飛躍的に拡大したことに加え、営業拠点も東西にバランスの取れたネットワークを確保することとなったため、これらの優位性を十分に活用してお客さま重視のソリューション営業を実践し、早期に定着させることで、「新しい三井住友銀行の法人営業ブランド」を構築することを最大の目標とした。



法人営業ブランド構築に向けた行動指針

この目標を達成するために、合併初年度には①業務運営体制の早期確立と業務計画の達成、②顧客基盤の構造改革、③収益構造の変革、④新たな協働・協力関係の構築、⑤営業力強化と効率化の推進、の5点を、業務運営方針として掲げた。また、新銀行の行動指針として、“SMBC”にちなみ、高度な問題解決力・専門性をもって迅速に対応する観点からソリューション・スピード・スペシャリティーの“S”、マーケットを重視しこの動きに機敏に対応するマーケットインの“M”、お客さまにとってのベストパートナーを目指す“B”、他部門などとの新たな協働・協力を目指すコオペレーションの“C”、を定めた。

(2) 体制と取り組み

新銀行発足時点では、法人部門の本店各部として10部（部内室3）を設置した（図表2-2-2①）。営業店としては、10の地域法人営業本部（東京第一～第五、神奈川・東海、地方都市、大阪第一～第二、神戸）の傘下に301の法人営業部（問題債権先を集約した27部を含む）を設置したほか、スモール法人との取引を担う123のビジネスサポートプラザ（BSP）、公共法人取引を担当する東京・神奈川・大阪・神戸の各公務法人営業部、さらに企業取引の新規開拓に当たる法人戦略営業第一部・同第二部を東京・大阪に設けた。

このような体制の下、最初に取り組んだ施策がスタートダッシュ運動「ライジンググリーン作戦」である。この運動の目的は、早期に「三井住友銀行の法人営業ブランド」を構築するために、ソリューション営業を着実に展開することでお客さまからの期待と信頼を得、結果としてビジネスチャンスにつなげていくことにあった。そこで、

図表2-2-2① 法人部門本店各部の所管事項（2001年4月）

法人統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・所管営業店の業務指導、拠点運営管理 ・部門のリスク管理に関する事項 ・部門所管グループ会社に関する事項
法人事務システム室	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の事務・情報システムに関する企画立案、推進、管理
法人業務部	<ul style="list-style-type: none"> ・法人向け商品・サービスに関する事項 ・所管営業店の法人取引に関する営業活動の支援 ・所管営業店における投資銀行関連業務の推進に関する投資銀行部門との協働
外国業務推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・法人向け外国業務に関する取引推進施策の企画、営業店支援
成長事業推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・成長企業の事業評価、取引推進、営業店支援 ・株式公開支援等アドバイス業務
公共法人営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・公共法人取引に関する企画立案、推進 ・公務法人営業部の支援、管理
神戸公共法人営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・兵庫県内公共法人取引に関する企画立案、推進 ・神戸公務法人営業部の支援、管理
ビジネスオーナー営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・所管法人等との取引に関する企画立案、推進 ・ビジネスサポートプラザの支援、管理
法人審査第一部	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人審査第二部	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人審査第三部	<ul style="list-style-type: none"> ・西日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人融資第一部	<ul style="list-style-type: none"> ・問題先・特定先与信管理、与信審査
法人融資第二部	<ul style="list-style-type: none"> ・問題先・特定先与信管理、与信審査

(注) 2002年12月の組織改定において、法人事務システム室を法人統括部本体に吸収（一部機能は支店事務指導部に移管）、成長事業推進室を法人業務部本体に吸収、神戸公共法人営業部を公共法人営業部に統合、法人審査第一部・同第二部の統合（名称は法人審査第一部、これに伴って法人審査第三部を同第二部に改称）などの見直しを行った。

法人営業部および BSP のそれぞれにおいて、金融メイン、システムメイン、経営情報メインという切り口からお客さまへのアプローチを図り、貸出金の増強や外為取引の拡大、EB に代表される決済関連システム商品・サービスの拡販を目指して日々の営業活動を進めた。

一方、業務目標の達成に向けた重点的な取り組みとして継続的に進めたのが、顧客基盤の改革、ソリューション提供力と非金利収益の増強、ナレッジマネジメントの推進などである。

顧客基盤の改革を実現するためには、新規顧客の開拓・攻略と問題債権の圧縮の両面を推し進めていくことが必要である。このうち新規顧客の開拓・攻略については、前述の通り、法人戦略営業第一部・同第二部を東京・大阪に設置した。両部のミッション（使命）は、従来のアプローチとは異なる視点、あるいは本店各部やグループ会社を活用した専門的な切り口により新規攻略を直接推進すること、および成果に結び付いた手法やソリューションの内容、ビジネスモデルなどについて速やかに部門全体に対する情報提供を行うことであった。なお、法人戦略営業第一部・同第二部と各法人営業部の協働についてはダブルカウント評価を行うことで、法人営業部から、より積極的な情報提供と協働が行われる工夫をした。

今後の成長が見込まれる企業への取り組みにも重点を置き、法人業務部成長事業推進室に、ニュービジネスグループと株式公開グループを設置した。このうちニュービジネスグループでは、IT、半導体、環境、バイオ、ヘルスケアなどの成長業種に属する企業や、独自の技術・アイデアなどに裏打ちされた新しい商品・サービスによって成長している企業に対する投融資業務を推進し、特に今後の大きな成長が期待される新規先については成長企業指定先制度を導入して、営業店の業績評価において指定先への貸出金の増加をより高く評価するなど、積極的な取り組みを図った。

ソリューション提供力と非金利収益の増強に向けた取り組みとしては、各地域法人営業本部にスペシャリストを駐在させ、お客さまのニーズに即したソリューション商品・サービスを素早く適切に提供できる体制を整えた。具体的には、法人業務部の外国業務推進室に所属する室員や、デリバティブ営業部所属のデリバティブセールスエンジニア、EC 業務部に所属して為替・EB 取引などについて営業店支援を行うスタッ

フ、市場営業推進部に所属して市場性取引業務推進を行うトレジャリーオフィサーなど、総勢 94 人を地域法人営業本部に配置した^{*230}。また、投資銀行部門に新設した投資銀行営業部金融ソリューション室のメンバーが法人業務部に常駐し、上場企業を含め相対的に規模が大きい法人を中心に、シンジケートローン、コミットメントライン、譲渡性貸金、MBO/LBO ファイナンス^{*231}、不動産・売掛債権流動化などの推進に関するサポートを行うこととした。さらに、2002 年 10 月からは金銭債権流動化業務の推進を目的として、投資銀行営業部に所属するストラクチャード・ファイナンス・エンジニアを、一部の地域法人営業本部に配置した。

ナレッジマネジメントの推進は、全行もしくは地域法人営業本部での情報共有を進めるためのシステム整備として実施した。旧両行に固有の業務運営からいち早く脱却し、新銀行としての業務を推進する上で、情報の共有とその活用は大きな意味を持っていた。

新銀行発足後すぐ、2001 年 4 月半ばに導入したのが「情報マーケット」と法人営業部電子掲示板である。「情報マーケット」は、お客さまのニーズに関する情報を取り扱うシステムであり、旧行に関わりなく全ての営業店において発信・受信を可能としたため、協働を促進する上で大きな役割を果たした。また、これに加えて各店舗の取引事例やセールストークなども掲示することで、法人部門全体のナレッジマネジメント促進を図った。2002 年 12 月にはイントラネット上に顧客ニーズ DB を導入し、「情報マーケット」の機能を拡充の上で引き継ぎ、併せて、他部門との情報共有ツールとしても活用することとした。一方、法人営業部電子掲示板は、地域法人営業本部と傘下の法人営業部との間で一体感ある業務運営を実現することを目的として導入したもので、地域法人営業本部内で共有すべき情報を登録することができるシステムであった。

2001 年 12 月から 2002 年 2 月にかけては、統合版法人渉外支援システムの SMASH (Solution Marketing Activity Service Hub) を導入した。これは、それぞれの旧行のシ

*230 デリバティブ営業部は投資銀行部門、EC 業務部はコーポレートサービス部門、市場営業推進部は市場営業部門。218 ページの図表 2-1-1 ①参照。

*231 LBO (Leveraged Buy-Out) とは、企業を買収する手段の一つで、買収対象企業の資産などを担保にした借入などで買収資金を調達するもので、借入を活用して自己資金を上回る買収が可能になる様子を梃子 (lever) に例えた表現である。なお MBO については 114 ページの脚注 82 を参照。

システムであった SSS 顧客情報管理システムと法人営業部 CRM を統合した新システムである。SMASH の導入によって、法人営業部と関連本店各部間の協働がより強化され、お客さまに関する各種情報・データの統合による業務遂行における利便性向上、案件進捗管理機能の活用など、業務の効率化・迅速化が図られた。

●融資慣行の見直し

(1) 業務改革委員会の設置

合併 2 年目の 2002 年度には、収益力の強化に向けて、ビジネスのあり方を根本的に見直す全行的な取り組みを開始した。その端緒は 2001 年 12 月に頭取を委員長として設置した業務改革委員会にある。同委員会では主要なビジネスラインごとにテーマを設け、対応方針の検討を重ねた。その一つが、「法人ビジネスにおける融資慣行の見直しによる収益性・健全性の向上」である。

このテーマについては、『ディスクロージャー誌 2002』においても頭取メッセージとして次のような意気込みを表明しており、その後の法人取引の推進における大きな課題として継続的な取り組みを行うこととなった。

邦銀は長年の融資慣行や過当競争を背景として、リスクに見合った金利水準を確保できていない貸出を多く抱えているのが実態であります。また、貸出形態等についても改善しなければならない点が多くあります。こうした改善は、貸出債権の収益性のみならず、ポートフォリオを適切にコントロールして健全性を高めるといった観点からも不可欠であるため、最優先課題として取り組んでいく必要があります。その実現のためには、お客さまに一方的に取引条件の見直しをお願いするのではなく、お客さまの企業価値向上に向け、資金調達、企業再編、合理化といったさまざまなニーズにお応えできるよう金融ソリューション提供力を一層強化するとともに、取るべきリスクは、適切なリスク管理のもと積極的に取る体制を整えてまいります。これらの取り組みによって、従来の融資慣行とは異なる新たな関係をお客さまとの間に構築しながら、同時に当行の収益力も強化してまいります。

法人部門では、業務改革による新ビジネスモデルの構築に向けて、①融資慣行の見直し、②リスクテイク能力の強化、③金融ソリューション提供力の強化、を進めるこ

ととした。

(2) 融資慣行の見直しに向けた具体的な取り組み

融資慣行の見直しに向けた具体的な取り組みは、「標準金利」の導入、貸出形態の見直し、貸出条件の契約化、を中心に進めた。

「標準金利」とは、法人向け貸出金利の新体系として2002年5月に導入したもので、「法人のお客さまが無担保で短期（期間1年・期限一括返済）の運転資金を借り入れる際、格付別に適用される金利」と定義付けた。その水準は、短期プライムレートに信用リスクに見合う利ざやを上乗せしたものであり、対外的には、債務者格付の中心層の「標準金利」を「開示標準金利」として公表した。なお、実際の適用金利は、この「標準金利」をベースに返済方法、期間、担保条件などを反映させて決定した。

「標準金利」の導入に当たっての大きな特徴は、お客さま宛ての説明を徹底し、さらに財務内容改善と業績向上に向けたアドバイスを併せて実施したことであり、従来の融資取引のあり方とは異なる新たな取り組みであった。お客さまに対して、前期決算に基づく格付区分とそれに基づく「標準金利」を開示するだけにとどまらず、格付区分決定の根拠、および財務・業績面におけるお客さまの強み・弱みを理解してもらうために、主要格付指標のスコアを企業規模別・格付区分別平均と比較したレーダーチャートを提示し、財務・業績両面の改善アドバイスを行った。

信用リスクに応じた金利設定については、長年の融資慣行や公的金融のあり方など、わが国の金融システムに関わる課題に根幹でつながっているため、息の長い取り組み

図表 2-2-2 ② 主要格付指標として採用した5指標

財務指標	指標の内容
財務構成	
自己資本比率	総資産のうち自己資本の占める割合を表し、資金調達構造の安全性を示すもの
デットキャパシティーレシオ	換金可能性が高い資産対比でみた有利子負債の水準で、企業の資金調達能力を示すもの
短期支払能力	
当座比率	流動負債対比でみた当座資産の水準で、短期的な負債に対する支払い能力を示すもの
債務返済能力	
有利子負債キャッシュフロー率	有利子負債対比でみたキャッシュフローの水準で、本源的な債務返済能力を示すもの
収益性	
売上高経常利益率	売上高対比でみた経常利益の水準で、本来的な収益力を示すもの

を要するテーマとなっている。

貸出形態の見直しは、資金用途や返済原資に応じた貸出形態を徹底し、期日返済を前提とした貸出姿勢・形態へと融資業務を改めていこうとするものであった。従来の融資取引においては、実態的には長期資金であるにもかかわらず短期貸出を繰り返すことで対応するものや、本来は約定返済が付されるべき設備資金貸出が期限一括返済になっているものなど、資金用途・返済原資と実際の貸出形態が一致していない与信が少なからず存在していた。そこで実施した貸出形態の見直しは、当行にとってリスクに見合ったリターンの確保と、貸出先の経営状況悪化の際の迅速な対応を可能とする効果が見込まれる一方、貸出先のお客さまにとっても、安定的な資金調達や負債比率の改善など財務面での質の向上に資するものであった。

一方、貸出条件の契約化は、当初の貸出時点において貸出条件を明確化し、かつ、お客さまの信用状態の変化に応じて貸出条件の見直しを行うことなどをあらかじめ明示しようとするもので、基本貸出条件を明示的に契約化すること、契約期間中の信用状況の変化に応じて貸出条件を見直すコビナンツ条項^{*232}を契約に盛り込むこと、などを進めた。

融資慣行の見直しに向けたこれらの具体策の実施に際しては、新しい施策がお客さまと銀行との間でリスク認識を共有する新しい関係を構築しようとするものであることをお客さまに納得していただけるよう、各法人営業部は部内勉強会などに取り組んだ。

●リスクテイク能力の強化

(1) ビジネスセレクトローン

スモール層およびミドル層については、ポートフォリオ型の与信管理に基づく商品の投入により、お客さまの資金需要に応えつつ、リスクに見合ったリターンの確保を図った。

このうち年商10億円以下のスモール法人向けビジネスでは、小口定型貸出金の強化を図った。新銀行では、スモール法人向けビジネスを行う専門拠点として、ビジネ

*232 covenants は「コベナンツ」と表記される場合が多いが、当行では「コビナンツ」を用いている。

*233 BSPの位置付けは、ビジネスローンプラザ（旧住友銀行）およびビジネスサポートプラザ（旧さくら銀行）の流れを引き継ぐものであった。

スサポートプラザ（BSP）^{*233}を123拠点配置して、Value Door、各地の信用保証協会保証付貸出金、および小口定型貸出金を主な商品としていた。小口定型貸出金は、当初、旧行それぞれの商品を名称変更して提供していたが^{*234}、外部機関と共同で開発した新しいクレジット・スコアリング・モデル（2002年4月以降、リテール法人モデルと呼称）によって信用リスクを判定する新型のビジネスセレクトローン（上限5,000万円）を2002年1月に8拠点のBSPで先行して販売した後、3月にはさらに47のBSPを試行拠点到追加、4月にはスモール法人向けビ



ビジネスセレクトローンのテレビコマーシャル（上）とチラシ（下）

ジネスを行う全拠点到導入した。並行して3月から、ビジネスセレクトローンの認知度向上を目的として、「三井住友銀行を、試してください。」をキャッチフレーズに、テレビコマーシャル、新聞広告などによるマス広告を展開した。

マス広告を含む営業推進の結果、ビジネスセレクトローンは、本格導入して約1年後の2003年3月末の時点で、累計で約2万4,000件、約4,500億円の取組実績を上げ、このうち52%は新規の取引先であった。

新型のビジネスセレクトローンは、個社別与信の固有リスクを小口分散によって低減するポートフォリオ型与信管理を導入することで、与信管理手続きの大幅な簡素化、ポートフォリオ全体での信用リスク管理、リスクに見合ったリターン確保を図るもので、スモール法人向けビジネスの業務運営体制の改革を行う上で、柱となる商品であった。

ビジネスセレクトローンに関しては、その後、お客さまの属性や地方自治体との提携によって内容を一部変更した関連商品の投入も行った（図表2-2-2③）。また、与信管理上の実績に基づく商品性・採り上げ基準の改定も逐次行った。その一環で、

^{*234} 旧住友銀行のビジネスサポートローンをビジネスファーストローン、旧さくら銀行のさくらビジネスローンをビジネスセレクトローンに名称変更した。新銀行は商品特性を踏まえ、ビジネスファーストローン（上限2,000万円）を主に新規先に、ビジネスセレクトローン（上限3,000万円）を主に既存先に提供した。

図表 2-2-2 ③ ビジネスセレクトローン関連の商品

商 品 名	取扱開始時期	特 徴
ビジネスセレクトローン Superior	2003 年 4 月	格付の高い中小企業向け。通常のビジネスセレクトローンとは別に 5,000 万円を上限とする貸出枠（通常分と合わせると 1 億円）を設定
クライアントサポートローン	2003 年 8 月	日本税理士連合会の「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」 ^(注) を活用してビジネスセレクトローンの貸出条件を一部緩和
メンバーズビジネスローン	2004 年 9 月	商工会議所の会員向けに提供
固定金利ビジネスセレクトローン	2004 年 10 月	固定金利型
大阪府部分補償付ビジネスセレクトローン	2004 年度	地方自治体との提携

(注) 会社法制定を受け「中小企業の会計に関する指針の適用に関するチェックリスト」に改定。

2003 年 4 月、企業調査部が開発した定性情報を含む多面的な情報を定量化してリスク評価を行うハイブリッドアラームモデルを導入し、財務データをベースとするリテール法人モデルと併用することで、効果的な信用リスクの低減を図った^{*235}。

(2) 審査改革と新たなリスクテイク型商品の投入

法人営業部所管の法人の審査体制に関しては、2002 年 4 月に与信稟議^{りんぎ}の更新と債務者モニタリングを原則として同時に行うことで効率化を図り、併せて各法人営業部に配置した融資オフィサーのミッション（与信管理責任者、および問題先への対応・管理）を明確化する見直しを行った。また、10 月には法人審査第一部～第三部の各部において、一部の業種に関する所管を特定の審査役に集約する体制とした。

2003 年度には、さらに一歩進めた審査改革を実施することとした。審査改革の基本的考え方は、①リスク分散が図られている、一定の要件を満たす与信案件について、標準化した与信検討手法や定型化した貸出形態ルールなどに基づいたチェックを行った上で、リスクに見合ったリターン確保を前提として積極的にリスクテイクしていくこと、②リスク量に応じて審査プロセスを変えることにより効率化を実現し、審査の迅速化と審査コストの削減を図ること、であった。

実際には、2003 年 2 月から試行版として標準判断型与信採り上げ基準の運営を行った後、4 月から、試行結果を踏まえて改定した標準判断型与信採り上げ基準と、一定の条件の下で審査プロセスをさらに簡素化した簡易判断型与信採り上げ基準を本格的

*235 ビジネスセレクトローンやクライアントサポートローンについては、その後の環境変化を受けて、2006 年以降、総じて与信運営を厳格化する商品改定を頻繁に行った（425 ページ参照）。

に導入した*236。そして、これらの採り上げ基準に合致し、かつ金利基準を充足している与信案件を、Nファンドと呼んで積極的な取り組みを推進した*237。標準判断型・簡易判断型与信採り上げ基準の運営は、個社別の与信上限を設定することによって与信ポートフォリオの分散を図ることで審査手法の定型化・簡素化を行い、迅速かつ積極的にリスクテイクを行うという観点で導入されたものであったことから、一連の与信採り上げフローに重大な過失などがなく、リスクに見合ったリターンが確保されている限り、ビジネスセレクトローンと同様、原則としてフロントの与信採り上げ責任を問わないこととした。

2005年4月には、新たな業務運営モデルとして、ミドルⅡ法人（年商10億～30億円）のうち与信額が3億円未満の先と、スモール法人のうちポートフォリオ型与信管理（P先）ではなく個社別与信管理（K先）としている先のうち与信額が3億円未満の先を、新たにミドル定型与信管理先（MT先）としてセグメント化し、その主力商品としてSMBC-クレセルローン*238を導入した。SMBC-クレセルローンは、Nファンド（与信上限50億円）では採り上げ基準や手続きの面で合致しにくく、またビジネスセレクトローン（与信上限は、最も大きい関連商品で1億円、

290ページ、**図表2-2-2③**参照）では応え切れない資金ニーズへの対応として、与信金額を3億円未満（新規先は1億円以下）に設定した*239。SMBC-クレセルローンは、MT先向けとして、新しいリスク評価手法・リスク管理手法を取り入れたポートフォリオ管理型の貸金で、Nファンド同様、手続きに遺漏がなく、ルール通りに取り組めば、与信採り上げ責任を問わないこととした。



SMBC-クレセルローンのチラシ

- *236 標準判断型与信採り上げ基準は、属性、債務者格付、自己査定結果などで所定の条件を満たす先が対象。また、簡易判断型与信採り上げ基準は、標準判断型に該当する中で、財務データなどで一定の基準を充足する先が対象。
- *237 Nファンドは、2007年7月に標準審査手続きに移行した（424ページ、**図表2-4-4⑤**参照）。
- *238 クレセル (crecer) とは、スペイン語で「育つ・成長する・増大する」を意味する単語である。SMBC-クレセルローンは2007年7月に新規取り扱いを停止した（424ページ、**図表2-4-4⑤**参照）。
- *239 BSPは、ビジネスセレクトローン関連商品の与信上限を超える資金需要があるスモール法人（MT先となるスモール法人）を法人営業部に紹介。

SMBC-クレセルローンは、導入して約1年後の2006年3月末の時点で、累計で約5,000件、約3,000億円の取組実績を残し、このうち14%は新規の取引先であった。

(3) その他のリスクテイク型商品

2002年7月、一定の基準に合致した中小企業のお客さまを対象として、ローン担保証券（CLO^{*240}）による流動化を前提にあらかじめ定めた貸出形態により無担保・第三者保証不要で融資するSMBC-CLOを導入した。

また、2004年5月に取り扱いを始めた業績回復ローン^{*241}は、当時の業務環境を踏まえ、企業の業績回復基調を先取りしてお客さまとのリレーションを強化し、資金ニーズに応じていこうとする商品である。このため、お客さま企業の決算をベースとする静態的判断に加えて、試算表に基づく一定基準以上の業績回復見込みの確認、およびコビナンツの設定を前提に動態的判断に基づく貸金を行うものであった。

2004年7月取扱開始の売掛債権活用ローン^{*242}は、お客さまの売掛債権を活用して資金調達ニーズに応える点で類似する売掛債権担保融資制度（293ページ参照）と異なり、対象債権に担保設定を行わず、お客さまの主な売掛先との取引状況を把握して業況管理を行うリスクテイク手法であった。

●金融ソリューション提供力の強化

ソリューション営業の展開は、新銀行発足当初から、法人業務においては常に大きな課題であり続けた。不良債権処理に伴い当行が2年連続で大幅な赤字決算となる中、法人部門はお客さまのニーズに応えるために、さまざまなソリューション提案を行った。

(1) 資金調達・運用ニーズ等への対応

その一つがシンジケートローンやCLOなど市場型間接金融への積極的な取り組みである。もともとシンジケートローン（310ページ参照）は大規模な資金調達の手法として活用されていたが、当行はこれを中堅企業マーケットにも提供した。なお、シンジケートローン市場の拡大に伴い資金調達サイドの企業において、株主向けのIRだけでなく、企業の経営トップが貸し手となる金融機関等に対してバンクミーティング

*240 CLO（Collateralized Loan Obligation）は、銀行等がお客さまに貸し出した貸付債権を証券化して投資家に販売し、ローンの元利金を投資家が受け取るものである。

*241 業績回復ローンは、2009年3月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

*242 売掛債権活用ローンは、2008年8月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）

などの場で自社の経営理念・戦略、事業・財務状況、資金計画などを説明するデット IR 活動の必要性が認識されることとなった。そこで当行では、お客さまにデット IR を推奨してバンクミーティングを開催する取り組みにも力を入れた。

お客さまの事務負担軽減に向けては、2002年1月、新型の支払手形削減サービスを導入した（商品名はe手形レスサービス、愛称はスマートクリア）。従来の支払手形削減サービスに、他行に先駆けてインターネット機能を追加したもので、これにより迅速で確実なサービス提供を図った。さらには、電子記録債権法の施行（2008年12月）を受けて、2010年7月からは、電子記録債権を支払手形削減サービスに活用してグループ会社と連携して提供している。これは売掛債権が二重譲渡されるリスクを排除した安全性の高い決済サービスである。

2002年5月には、債権プール型の手形流動化取引の際のお客さまの事務負担を軽減し、銀行に手形を引き渡すだけで取引が可能となる仕組みとしたノーツ・キャプターを、全法人営業部で運営開始した^{*243}。また、7月には売掛債権担保融資制度（プロパー版）^{*244}を導入、2004年4月には営業資産のキャッシュフローを見合いに貸出を行うアセット連動ローン^{*245}の取り扱いも開始した。

また、この他、2003年4月、採り上げ基準、貸出条件、コビナンツ等を定型化した中小企業向けのコミットメントラインであるファシリティー・ローン^{*246}を導入した。コミットメントラインとは、あらかじめ定めた要件を満たしている限り、お客さまの申し込みに当行が契約極度の範囲内で貸出を実行する義務を負う契約である。

売掛金回収リスクのヘッジニーズへの対応では、ファクタリング業務も推進した。中でも重点的に取り組んだのは、グループ会社が提供していたポートフォリオ型ファクタリング（保証）で、ビジネスセレクトローン同様、ポートフォリオ全体でリスク管理を行う仕組みの商品であった。2006年1月以降は、この商品を銀行本体の取り扱いにして、業務推進の強化を図った。デリバティブを活用したリスクヘッジの提案も、市場動向に応じたタイムリーな提案そのものがソリューションにつながる取り組

*243 ノーツ・キャプターは当初、投資銀行部門がオーダーメイドの新商品として開発し、2002年3月に販売した（433ページ参照）。

*244 売掛債権担保融資制度（プロパー版）は、2008年8月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

*245 アセット連動ローンについては、434ページも参照。

*246 ファシリティー・ローンは、2009年4月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

みであった。当行では、前述（284ページ参照）のデリバティブセールスエンジニアも活用しつつ、金利系や為替系のデリバティブをはじめとして、天候リスクや価格変動リスクに対応する天候デリバティブ、コモディティーデリバティブについても、お客さまのニーズに応じて積極的に推進した。

2004年12月には、お客さまの資金運用に対するソリューションへの対応として、証券仲介業務に参入した。これは、証券取引法（現金融商品取引法）の改正を受けて新たに取り組みが可能となった「証券会社から委託を受けて有価証券等の勧誘を顧客に対して行い、有価証券等の売買を当該証券会社に繋ぐ業務」である。当行では法人のお客さま向けの同業務においては、大和証券 SMBC からの委託を受けることとした（個人のお客さま向けは SMBC フレンド証券の委託〈275ページ参照〉）。

参入当初においては、お客さまの運用ニーズを確認した法人営業部などが、専門の担当部署である証券営業部（投資銀行部門）に当該お客さまを紹介し、証券営業部がお客さまへの勧誘を行うという役割分担をした。取扱商品は、社債、外債などの債券の他、デリバティブを内包した仕組債であり、株式の取り扱いは行わなかった。その後2005年11月に一部運営を見直し、一次提案部店として指定した法人営業部などにおいては、商品ラインアップや個別商品の概要についての説明（一次提案^{*247}）を行った上で証券営業部へ紹介する流れとした。

(2) 情報提供などを通じたソリューションへの取り組み

お客さまの海外進出についての提案力を強化することも、法人業務における重要なテーマであった。中でも、高成長を続ける中国への進出支援強化は喫緊の課題であった。そこで2002年12月、法人業務部の外国業務推進室を改組し、法人業務部の部内部として外国業務部および中国業務推進部を設置し、お客さまの海外進出支援を内外で支援する体制を整備した。特に中国関連案件の推進については、SMBC コンサルティングと協働して多様な中国ビジネス関連情報を提供するなど、一段と力を入れた。

2005年4月には、外国業務の一層の強化に向けて、関連施策実施の責任を明確化するため、外国業務部を法人業務部の部内部から独立部に変更し、併せて中国業務推進部を外国業務部の部内部とした。

*247 一次提案は、あくまでも商品ラインアップや個別商品の概要についての説明であり、個別商品の具体的な価格やレート等の条件提示、注文の受注等は厳格に禁じられていた。

お客さまの事業展開の支援としては、従来から、無償の業務斡旋^{あつせん}という形でお客さまの販路・仕入先拡大などへの協力に取り組んでいる。また、2003年10月には、お客さまの希望に合致する当行の取引先を紹介し、商談が成立した際に所定の手数料をいただく SMBC ファインダーサービスを導入し、特定のニーズを持つお客さまに利用いただいている*248。

2006年度に開催を始めた環境ビジネス交流会（510ページ参照）など、お客さまの販路・仕入先拡大などへの協力には、積極的な取り組みを続けている。

(3) IT・システムを活用したソリューションへの取り組み

システムソリューション提案力によって法人のお客さまの信頼を獲得することを通じて、いわゆるシステムメインの実現を図るために、ITを活用した各種システム商品の提供にも力を入れた。新銀行の発足直後は、旧両行で開発・販売を始めていた「パーフェクト」、外為 EB、オンライン・ディーリング・サービスなどを主力商品として提供した。

2001年5月には、中堅・中小企業向け経営情報サービスのパッケージとして旧両行の共通商品であった Value Door を利用いただいているお客さまに対して、インターネットを活用した各種サービスを提供する Value Door サイトを構築した。同サイトでは、お客さまによる ID、パスワードの利用によってサイト上での本人確認が可能となったため、インターネット上でお客さまとの“One to One”が実現した。また、その後のシステム商品の多くについて Value Door サイトからアクセスすることで利用可能となる基盤を確立した。

一方、企業間電子商取引の急速な進展に対応して、当行グループが提供する同取引関連の決済、与信、認証、代金回収に係る各商品・サービスの統一ブランドとして「SMBC フィナンシャルリンク」を2001年8月に立ち上げた。「SMBC フィナンシャルリンク」は、その後提供するサービスを拡充しつつ、2002年



Value Door 申込書

*248 これは、金融庁の事務ガイドライン改正（2003年6月）によってビジネスマッチング業務が銀行の業務として認められたことを受けたものである。

11月以降はお客様の窓口を当行グループ会社であるフィナンシャル・リンク株式会社に変更して、サービスの提供を続けている。

いわゆるインターネットバンキングに関しては、2001年11月にパソコンバンクナビ Web の提供を始めた。同サービスは、インターネット環境があればどのパソコンでも利用可能、振込手数料を ATM 利用時と同等の水準に引き下げ、等の特徴を有するもので、Value Door のメニューの一つである EB Door から利用するものであった。このサービスは、提供開始後1年強の間に契約数が2万件を超えるなど大いに活用された。

その後2003年3月には、パソコンバンクナビ Web をさらに一歩進めた本格的な法人向けインターネットバンキング商品としてパソコンバンク Web21 (Web21) の販売を開始した。Web21 には、セキュリティの高度化やお客様の使い勝手の向上に加え、お客様の振込先データメンテナンス事務軽減など、さまざまな工夫を加えた。Web21 はその後も順次サービス内容を拡充し、2004年5月のサービス体系の改定では商品のタイプを利用可能なサービス内容に応じて Web21 〈エキスパート〉、Web21 〈スタンダード〉、Web21 〈デビュー〉に整理し直し、お客様のニーズに応じた柔軟な機能選択や上位版への移行を容易にした。

外為取引などに関連するシステム商品として新たに導入したのが、i-Deal (アイディール) および Global e-Trade サービスである (321 ページ参照)。

i-Deal は、お客様のパソコンからインターネット経由で為替予約などの市場性取引をダイレクトに行うことを可能にするほか、相場情報・ニュース、当行アナリストレポート、レートアラーム (お客様の指定レートに達したときのお知らせ機能)、緊急メッセージなど市場取引に関する多様な付加機能・サービスを提供するもので、2002年10月から申し込みを受け付けて段階的に利用を開始した。

一方、Global e-Trade サービスは、お客様と当行の間の外為関連取引をインターネット経由で行う、邦銀では初の総合的な外為業務電子化サービスであった。i-Deal が為替予約などを取り扱うのに対して、Global e-Trade サービスは外国送金や貿易関連取引を電子的に行うものである。2003年3月に被仕向送金サービス、4月に輸出 LC 到着案内サービスと輸出手形買取依頼サービスの提供をそれぞれ開始した後、8月には仕向送金の電子受付、輸入 LC 開設の電子受付も始めた。その後も順次機能を

拡充しつつ、広く外為取引に活用されている。

◎マーケットに応じた取り組みとチャネル体系の見直し

(1) 新たなマーケットへの対応

行財政改革の進展や起業の増加など、それまでの状況を大きく変える環境の変化に伴って、銀行にとっての新しいマーケットも生じてきた。2004年4月には、従来の国立大学が国立大学法人に移行した。これは、各国立大学において優れた教育や特色ある研究に工夫をこらし、より個性豊かな魅力的な大学となることによって教育研究を一層発展させることを狙いとした制度改正である。これにより、国立大学法人では予算の編成・執行に関する自立性が高まっただけでなく、付属病院等の施設整備の財源とするための長期借入金が可能となるなど、金融面のニーズも顕在化することとなった。当行では、これに対応して専門のプロジェクトチームを設置し、各種の提案を継続的に行った。この結果、34大学から指定金融機関として選定され、そのうち東京大学・京都大学からの単独指定をはじめとして22大学のメインバンクとなるという成果を上げた。

一方、成長企業向けには、ニュービジネス支援ファンドなど既存商品の審査基準では対応が難しかった設立後間もない法人等に対しても、新型貸金であるVファンド^{*249}を導入して新たなマーケットに対応することとした。Vファンドは、大学発ベンチャー企業や新技術・新ビジネスモデルを有する成長企業等を対象とする商品であり、新たに開発した経営能力評価、成長性評価の仕組みに加えて、予想格付けも勘案してリスクテイクを行うものである。Vファンドは、2004年4月に試行を始めた後、一部商品性を見直した上で9月に本格的な運営を開始した。

(2) スモールマーケットへの取組強化

スモール法人向けビジネスにおける販売戦略の観点からは、市場開拓の効率化を図るため、プロモーションを専門に担当する組織を設置した。2001年10月に試行的に立ち上げた法人プロモーションオフィス（法人PO）を、2002年6月に法人部門の営業店として独立させ、東京と神戸にそれぞれ設置した。法人POは、マス広告などを

*249 Vファンドは、2009年3月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

契機としたお客さまからの問い合わせを受けて取引希望（または取引可能）拠点への情報連絡を行うインバウンド業務、およびダイレクトメール発信やテレホンマーケティングを行うアウトバウンド業務にも積極的に取り組んだ。

2003年11月からはプロモーション対象をミドル法人まで段階的に拡大した。2005年6月には各拠点との連携強化を目的として、法人PO内に地域法人営業本部単位でエリア担当制を導入し、法人POと拠点が一体となってプロモーション対象先を選定の上、プロモーションの方法や時期を拠点ニーズに合わせて行う拠点主導型プロモーションを開始した。その対象としてはSMBC-クレセルローンの販売対象であるミドル定型与信管理先（MT先）に注力し、各種システム商品のクロスセルにも力を入れた。さらに、クライアントサポートローン（290ページ、[図表2-2-2③](#)参照）の販売において効果的であった税理士ルートに対しても、積極的にアプローチすることとした。2005年12月にはイントラネット上にプロモーションサポートシステムを整備して、各拠点と法人POの情報共有・各案件の対応状況管理を一段と強化した。

BSPの業務運営に当たっては、業務の効率化が強く推進され、法人部門の総合職に加えてベテラン従業員（嘱託）や当行OBが活躍していた。その後2004年度からは、新たに設立したSMBCビジネスサポート株式会社にスモール法人向けビジネスの一部を委託している。

(3) チャネル体系の見直し

新銀行発足時点の法人部門の営業店は、10の地域法人営業本部、301の法人営業部（問題債権先を集約した27部を含む）、公務法人営業部4、法人戦略営業第一部・同第二部、123のビジネスサポートプラザ（うち79では法人営業部長が部長を兼務）であったが、このうち問題債権先を所管する27の法人営業部については、バランスシートのクリーンアップを進める過程で、2002年度に、法人部門内での統合・新設を実施、さらに戦略金融部門へと移管した（254ページ参照）。一方、営業チャネルとしての各拠点についても、法人営業部の業務運営効率化（両行拠点の重複地盤の再編）、店舗コスト等の削減、小規模な法人営業部の集約・再編による一定規模化、などの観点から、見直しは喫緊の課題であった^{*250}。

ただし、合併を当初予定より1年前倒しした影響で新銀行発足時点ではシステム統

*250 この項全体の記述を含む合併後10年間の法人部門の主な営業店の推移については、420ページの[図表2-4-4③](#)参照。

合が行われていなかったため、実際のチャネル効率化に向けてはさまざまな工夫が必要となった。2001年度においては7月以降、通常の統合の他、複数の法人営業部、あるいは法人営業部とBSPの部長を兼務させることで実質的な統合効果を上げるという段階を踏んだ上で組織上の統合を実施するなど、各拠点の特性に応じた見直しを進めた。システム統合に先行する形で2001年度中に行われた統合による拠点数の減少は法人営業部（問題債権先所管を除く、以下同じ）で35（合併当初の274部から2001年度末には239部）、BSPで18（同じく123部から105部）である。ただし、組織上の統合を行った後、物理的な拠点が従前のまま複数残存するケースも少なからず生じた。

2002年度に入るとシステム統合が順次進められたことに加え、業務運営の強化・効率化を目的に、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引が主体の拠点において、法人営業部とBSPを組織統合する運営を進めたため、統合のスピードが加速した。法人営業部の数は2002年度中に46減少して、年度末には193部となった。また、BSPは、問題債権を専門的に担当する2拠点を新設したが、一般営業拠点としてのBSPは、法人営業部への組織統合を進めたことを主因に58減少して47部となった（BSP全体では前述の2部を含めて49部）。このようなミドル・スモール一体型運営推進のための組織統合は、その後も継続的に実施した。

2003年度からは、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引を専門に推進・管理する観点から、この分野に注力する法人営業部に専担の部付部長を配置したほか、同一拠点に法人営業部が入居していない支店等に法人営業部やBSPが駐在を置く体制を導入した。さらに2004年度には、同一拠点に複数の法人営業部がある一部の場所において再編を行い、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引を専門に担当する法人営業部を新設した。

チャネル拡充の動きをみると、BSPについては地域的な適正配置を確保する観点から、2002年度以降、従来の分室を独立のBSPに格上げするケースがあった一方で、法人営業部については一貫して拠点の統合を進め、問題債権先への対応を除くと、新銀行として初めて法人営業部の新設を行ったのは、2004年1月であった^{*251}。また、10月には東海地区における新規取引の開拓、企業価値向上ビジネスの推進を目的として法人戦略営業第四部^{*252}を名古屋に設置、11月にも愛知県内に法人営業部の分

*251 特定大口問題債権担当の東京法人営業部と大阪法人営業部を2002年6月に設置した（253ページ参照）。

室や BSP 拠点を新たに設置するなど、東海地区での戦力強化を図った。

地域法人営業本部の体制も逐次見直しを行った。2002年6月には、神奈川・東海法人営業本部の体制を見直し、神奈川法人営業本部（傘下に16法人営業部）と東海法人営業本部（同12法人営業部）に分離し、11本部体制とした。さらに2003年6月には、一段と効率的な運営を図るために、東日本第一～第四、東海、西日本第一～第四の9本部体制に変更した。

また、スモールビジネスを担うチャンネルが多様化してきたことに対応して、2003年10月、BSPを新たに地域法人営業本部の傘下に組み入れる見直しを行った。

この間、新たな法人取引推進チャンネルとして、当行の拠点のないエリアに法人営業所を設置した。法人営業所は、勘定を保有せずにビジネスセレクトローンを中心とする貸金業務に特化する拠点であり、最寄りの法人営業部のグループの一つと位置付けた。法人営業所については、2003年度中に高崎^{*253}、長崎^{*253}、松山、福山、松本、沼津、水戸、徳島に、2004年度以降は郡山、盛岡に設置して、当行が未進出であった地域における業務開拓に大きな成果を上げた。

2003年3月のわかしお銀行との合併に伴って設置したコミュニティバンキング本部（CB本部）は、旧わかしお銀行の店舗（34カ店）を所管し、旧わかしお銀行のビジネスモデルに三井住友銀行の経営インフラを融合させた。この合併から約2年が経過することを契機として、お客さまへのサービスをさらに向上させ、併せて当行全体の効率性・収益性の強化を図るために、2005年4月にCB本部を解散し、その機能を各部門に統合した。そこでそれに先立って2004年4月、CB本部の営業店における渉外体制を個人・法人別の組織に変更した後、CB本部の営業店を、2005年1月に、個人業務を行う支店と法人業務を担う法人営業部に分離、その後4月に、それぞれ個人部門・法人部門に統合する見直しを実施した（これにより法人部門の法人営業部は9部増加）。

*252 新銀行発足時には法人戦略営業第一部と同第二部の2部体制であったが、2004年4月に事業再編・ターンアラウンドなどの外部フェンド連携案件に対する一層の対応強化のために法人戦略営業第三部を設置していたことから、法人戦略営業第四部の設置によって4部体制となった。なお、2006年4月の改組で、法人営業戦略営業第一部～第三部をCA本部に再編・統合、法人戦略営業第四部を名古屋地区営業店に再編・集約した（374ページ、図表2-4-1③参照）。

*253 高崎と長崎は、当初、ローンオフィスという名称で設立した。

3 企業金融部門の取り組みと体制

●発足時の体制と基本戦略

(1) フロントの一本化

わが国を代表する大企業グループを対象顧客とする企業金融部門は、ある意味では当行の“顔”という一面を有している。

大企業取引は、国内外の子会社取引、従業員との職域取引まで含めると実に裾野の広い取引内容を伴い、企業の運用・調達・決済等の伝統的商業銀行業務にとどまらず、金融のおよそ全般にわたる幅広い総合サービスを多面的に提供する必要があった。また、当時の企業経営においては、株主価値の一段の向上を目指して「選択と集中」が進められており、ITの飛躍的な発展とその利用の動きとも相まって、構造的な変革の途上にあった。このため、お客さまのニーズも刻々変化する状況であった。

そこで企業金融部門では、旧来型のリレーションを超えた、真にお客さまから信頼されるビジネスモデルを確立していくことをミッション（使命）と位置付け、その実現に向けて、必要な人材の育成と顧客価値向上に資するソリューションビジネスへの思い切った転換を早期に実現することが、ナンバーワンとしての“三井住友”ブランドの確立につながる喫緊の課題であるという考えに立って、業務運営を行った。

新銀行において企業金融部門を特徴付けたのは、国内の業務部門としては唯一、合併と同時にフロントの一本化をいち早く実現したことである。システム統合が未済の状況下におけるフロントの一本化は、事務などにおいて負担を生じる面もあったが、それ以上に旧両行の枠にとらわれず、お客さまに対して統一された方針に則って営業活動を進めていくメリットの方が大きいと判断した。さらに、旧両行のノウハウ・情報の集約や他部門との協働体制を確立する上でも、大きな意味があった。

フロントの一本化は、組織面においても営業部の業種別編成を可能にした。本店第一・本店第二・大阪本店・名古屋の各営業本部の傘下に12の営業部を設置し、このうち本店営業第一部～第八部、大阪本店営業第一部～第三部は、原則として所管する業種を基準として編成した^{*254}。特に本店営業第八部は、地域金融機関などを新銀行

*254 実際には、お客さまの意向に配慮し、一部の業種において担当が複数の部にまたがる対応も行った。

図表 2-2-3 ① 企業金融部門の本店各部の所管事項 (2001 年 4 月)

営業統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・所管日系金融機関取引の企画立案、管理 ・所管営業部の業務指導、運営管理 ・部門のリスク管理、事務・情報システムに関する事項
営業審査第一部	・所管法人・金融機関向け与信管理、与信審査
営業審査第二部	・大口問題先・特定先の与信管理、与信審査
営業審査第三部	・大口問題先・特定先の与信管理、与信審査

図表 2-2-3 ② 企業金融部門の営業店 (2001 年 4 月)

営業本部	営業部
本店第一営業本部	本店営業第一部
	本店営業第二部
	本店営業第三部
	本店営業第四部
本店第二営業本部	本店営業第五部
	本店営業第六部
	本店営業第七部
	本店営業第八部
	本店営業第九部
	本店営業第十部
大阪本店営業本部	大阪本店営業第一部
	大阪本店営業第二部
	大阪本店営業第三部
	大阪本店営業第四部
名古屋営業本部	名古屋営業部

におけるビジネスの対象、すなわち金融商品・サービスを提供する対象であるお客さま、と明確に位置付けた上で、従来旧両行が構築してきた地域金融機関とのリレーションをいかして、金融法人が抱える課題解決のためのソリューション提供を図るといふ、新たな取り組みを企図して設立したものであった。

なお、本店営業第九部、同第十部、大阪本店営業第四部の3部は、特定先のフロント営業部として営業本部傘下の各営業部とは別に設けたものであり、本店営業第九部は旧さくら銀行の特定先、同第十部は旧住友銀行の特定先を担当した。

企業金融部門の本店各部としては、部門を統括する営業統括部、および営業審査第一部～第三部を置いた。このうち営業審査第二・第三部は問題債権の与信審査を所管し、営業審査第二部は旧さくら銀行の特定先、同第三部は旧住友銀行の特定先を担当した。

(2) 企業金融部門の基本戦略

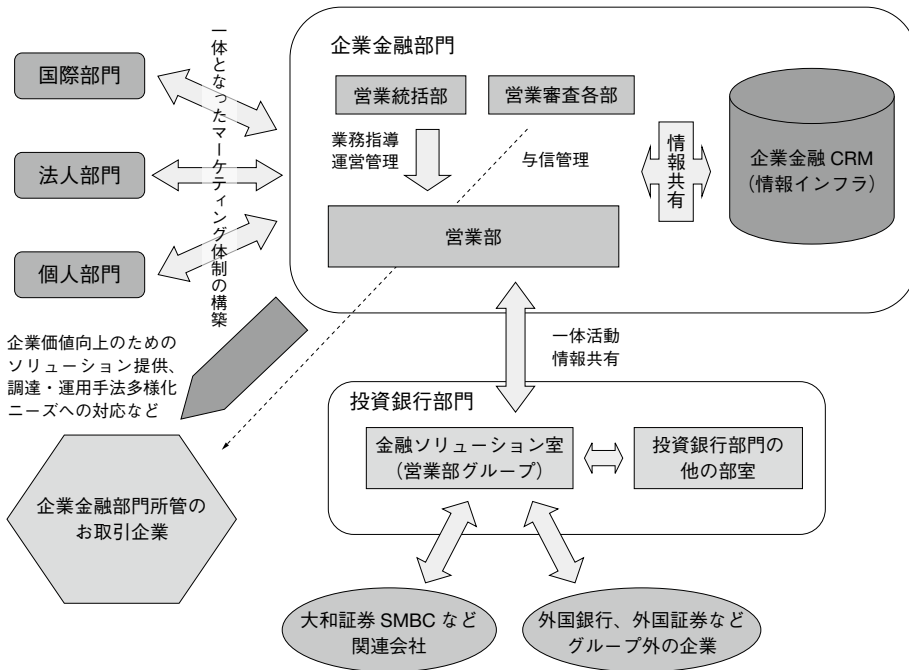
このような体制の下、企業金融部門は、ミッション遂行のための基本戦略として、ストックからフローへのビジネスモデル変革、経費・リスク差引後収益の極大化、銀行グループ全体の収益拡大を念頭に置いた業務の推進、の3点を掲げた。

合併初年度においては、これらの基本戦略に基づいて、経営課題である合併効果の早期実現を図るため、①企業価値向上のためのソリューション提供、②大企業関連取引の拡充、③調達・運用手法多様化ニーズへの対応、④パートナーシップバンキングによる新たなアライアンスの構築、の4点に注力することとした。

このうち「企業価値向上のためのソリューション提供」こそが、部門としてストックからフローへのビジネスモデル転換を推進する最大のテーマであった。これを支援するため、投資銀行営業部金融ソリューション室営業部グループが企業金融部門の各営業部に担当者を配置し、お客さまが直面している経営課題に対する仮説立案やソリューションシナリオ策定の段階から深く関与して、営業部と一体となって複合的かつ創造的な解決策の提供を行った。

また、フロント一体化をスムーズに進め、ソリューション提供力を強化するために部門内共通の情報システムインフラとして企業金融 CRM^{*255}を導入し、活用した。企業金融 CRM は当行が独自に開発したもので、お客さまの課題に関する情報共有に

図表 2-2-3 ③ 新銀行発足当初の企業金融部門の業務運営体制



*255 CRM : Customer Relationship Management

ついて一元化を図るだけでなく、統一されたレポーティングラインを確保することを目的としていた。さらに、企業金融 CRM は、海外拠点で関連取引に従事するスタッフや、金融ソリューション室をはじめとする投資銀行部門の専門スタッフ等が課題解決のための対応策を提案できる仕組みとなっており、ソリューション提案のサポートを効率化するという面でも、大きな役割を果たした。

●組織の見直しと GRM 制度の導入

企業金融部門は、合併初年度の 2001 年度に、旧両行のカルチャーやお客さまへの取引方針の一本化、旧両行が有していたノウハウ・アプローチ手法の高次元での融合などをいち早く実現し、2002 年度以降は、さらに進化を目指して変革を進めた。

2002 年 6 月に実施した組織再編では、合併後も一部残っていた旧行別の対応を廃止し、機能別の対応を徹底させた。まず、新銀行発足時点から、原則として所管する業種を基準として編成していた本店営業第一部～第八部について、お客さまの意向に基づき一部の業種について複数の部で担当していたものを完全業種別編成に移行した。また相乗効果の極大化を図るために、近接する業種を集約する方向で営業部の見直しを実施した。これにより、本店営業各部を 8 部体制から 6 部体制に変更し、本店第一営業本部の傘下に本店営業第一部～第三部、本店第二営業本部の傘下に本店営業第四部～第六部を置いた。なお、大阪本店営業本部および名古屋営業本部については、組織の再編などは行わなかった。

特定先を所管していた本店営業第九部と同第十部についても、従来の旧行別の管理を改めて債務者実態に即した管理に変更し、本店営業第七部～第九部で担当することとした。審査部の体制も、これと平仄をとる形で見直しを行い、本店営業第一部～第六部および同第七部の所管先を営業審査第一部が、本店営業第八部の所管先を営業審査第二部が、本店営業第九部の所管先を営業審査第三部が、それぞれ担当する体制とした。これらのうち、本店営業第八部、同第九部と大阪本店営業第四部、および営業審査第二部、同第三部は、2002 年 12 月の組織改編の際に、集中的に問題債権に対応する組織として設置した戦略金融部門に移管した（254 ページ参照）。

2003 年度からは、グローバルに事業展開する大企業に対して当行内外拠点が一体となって取引を推進する体制の構築を目指し、グローバル・リレーションシップ・マ

ネジメント（GRM）制度の試行を開始した。この背景には、企業金融部門で母社取引を所管する大企業の多くは、世界規模で事業展開を行っており、グローバルベースで資源の最適配分を図っている一方で、当行大企業取引は、同一企業グループであっても、企業金融部門・法人部門・国際部門に分散しているため、各部門・拠点の利益追求と、グローバル展開する企業グループに対して当行が本来行うべき一貫性ある取引との間に、ずれが生じる可能性があるという問題意識があった。

そこで、まず四つのお客さま企業グループを対象として、国内において当該大企業とのリレーションシップマネジメント（RM）を担当する営業部と、当該大企業の海外現地法人などとの取引を担当する海外店との間で国際企業 CRM を用いた情報の共有を行い、海外店が起案する与信案件について営業部がコメントを行うことでグループ取引に関する取引方針などの横断機能を担うこととした。

GRM 制度は、その対象とする企業グループを 2004 年度に 13 グループ、2005 年度に 16 グループ、2007 年度には 20 グループ^{*256} に拡大した。お客さま企業グループにおいて、グローバルベースでの経営戦略見直しや事業再構築、グループ全体の資金管理体制の高度化などが一段と進展する中、当行においても、部門横断的な対応によって最適なソリューションを提供できる態勢づくりが不可欠であり、後述するグローバル・アドバイザー部の設置（376 ページ参照）など、さまざまな工夫と対応を重ねている。

●貸金ビジネスの再構築とフロービジネスの強化

企業金融部門においても、法人部門と同様「融資慣行の見直し」に注力し、リスクに見合ったリターン（利ざや）の確保、貸金形態・期間の適正化や契約化などを推進することで、貸金ビジネスの再構築に取り組んだ。しかし、大企業においてはこの間、有利子負債圧縮の動きが継続的にみられたことで、貸金残高が減少したことに加え、限られたファイナンスニーズに対する金融機関の間の競争激化によって利ざやの拡大も難しい状況にあった。このため、金融再生プログラムなどを背景とした不良債権処理の進展によって、信用リスク勘案後の貸出金収益は大幅に改善したが、貸出金収益そのものは伸び悩んだ。

*256 この他、法人部門においても、2007 年度から三つの企業グループを対象に GRM 制度を導入した。

一方、フロービジネスについては、お客さま企業のニーズの中でも、企業提携、事業再編、事業再構築やバランス・シート・マネジメントなど、事業再編関連のものについて、前述の金融ソリューション室だけでなく、大和証券 SMBC との協働を積極的に進めることで、付加価値の高いソリューションの提供に力を入れた。2005 年 4 月には営業統括部に戦略営業グループを設置し、各営業部の活動をバックアップすることとした。同グループが担ったのは、営業部が把握したお客さまの事業戦略に絡むニーズについて対応策の検討・取りまとめを行い、営業部と共にお客さまに提言する、企業調査部や投資銀行部門各部、大和証券 SMBC 等との協働に際して各部・各社との調整やアレンジを行う、といった業務であった。

大和証券 SMBC とは、お客さま企業のエクイティー関連ニーズへの対応においても協働し、大口案件に取り組むことで大きな収益につなげるなどの成果を上げた。また、貸出金関連では、シンジケートローンの推進やコミットメントラインの増強にも力を入れた。

4 投資銀行部門の取り組みと体制

●発足時の体制

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「アセット効率の高いビジネスモデルの確立による内外企業取引の推進」を挙げた。その具体策については、シンジケートローン、M&A アドバイザリー、資産流動化・証券化など、投資銀行業務に関わる業務も多く含まれていた。

新銀行発足時の投資銀行部門（本店各部）の概要は、**図表 2-2-4 ①**の通りである。

投資銀行部門はプロダクト対応組織であり、お客さまの投資銀行業務に関するニーズに対して、該当するプロダクトを所管する部の従業員が営業店の担当者と協働する体制をとった。投資銀行部門の組織の性格は、新銀行発足時の通達に明確に示されている。その要旨の一部は、次の通りである。

- ①投資銀行部門はプロダクツ・経営資源を集約し、法人部門および企業金融部門傘下の営業店に対して高度な金融サービスを提供する部門となる。併せて、顧客ニーズに最大限対応することで収益を極大化する。

図表 2-2-4 ① 投資銀行部門本店各部の所管事項（2001年4月）

投資銀行統括部	<ul style="list-style-type: none"> 部門統括（所管会社を含む） 部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画
ストラクチャー審査室	国内のストラクチャードファイナンスに関する審査、与信管理
資産運用事業室	資産運用業務企画、管理
投資銀行営業部	<ul style="list-style-type: none"> 流動化、プロジェクトファイナンス、ノンリコースローン、MBO/LBO ファイナンス等の取引推進、管理、営業店支援
金融ソリューション室	所管商品の国内企業向け取引推進、ソリューション提案
デリバティブ営業部	デリバティブ関連新規業務・商品等の取引推進、営業店支援
シンジケーション営業部	シンジケートローン、ロントレーディング等業務の取引推進、営業店支援
企業情報部	M&A アドバイザリー業務の企画、実施、管理
資本市場部	債券受託業務の企画、実施、管理

(注) 投資銀行部門には、上の本店各部の他に、営業店として情報通信営業部を設置した。これは「新銀行グループの今後5年間を展望した経営戦略の柱」の一つとして、「ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮」を盛り込んだことへの対応である。情報通信営業部は2002年12月の組織改定でEC業務部（コーポレートサービス部門）に統合された。

②投資銀行プロダクツの収益は、法人部門・企業金融部門・国際部門の一部とダブルカウントを原則とする。これにより、投資銀行部門とマーケティング部門が同一の目標に向かい一丸となって行動する体制を整える。

●証券会社との連携を通じた取り組み

投資銀行業務のうち、株式、債券の引受業務などのホールセール証券業務については、旧住友銀行と大和証券グループとの連携関係を引き継ぐこととなった^{*257}。具体的には、2001年4月1日、大和SBCMがさくら証券から営業全部を譲り受け、併せて、旧さくら銀行のM&Aアドバイザー業務をはじめとするホールセール証券業務の一部も大和SBCMに集約した。さらに、同社は社名を大和証券エスエムビーシー(大和証券SMBC)に変更し、当行グループのホールセール証券として再発足した^{*258}。

大和証券SMBCとの主要な協働業務について、当該業務を巡る業務環境、協働の内容を概観すると、次の通りである。

債券・株式の引受業務、株式公開業務については、銀行業務・証券業務の規制緩和が進む中でも一貫して、法律上、基本的に銀行が扱えない証券業務に該当することから、当行の営業店は、お客さまのニーズに接した場合には、お客さまの承諾を得た上で、大和証券SMBCへの紹介を行った。特に新規株式公開については、成長企業との取引強化の観点から、法人業務部内に営業店と大和証券SMBCとの連携を支援する担当を置き、営業店は、必要に応じて法人業務部の同行を得るなどしてお客さまニーズを把握した上で、大和証券SMBCへの紹介を行った。

本件分野に関する銀証分離の原則については、市場機能を中核とする金融システム構築の観点から、一部見直しが行われた。すなわち、2004年3月、金融庁は事務ガイドラインを改正し、「銀行が取引先企業に対し株式公開等に向けたアドバイスを行い、又は引受証券会社に対し株式公開等が可能な取引先企業を紹介する業務」(いわゆる市場誘導業務)が銀行の付随業務であることを明確化した。これに対応して、当行は2004年10月に、資本市場からの資金調達が想定される大手企業を選定し、継続

*257 2009年に銀証連携の枠組みの変更が行われ、当行は日興コーディアル証券と新たな協働を開始し、大和証券グループとの合併事業は基本的に解消された(386ページ、540ページ参照)。大和証券SMBCなど大和証券グループとの協働業務の記述は、本節を含め、この枠組み変更までを対象としている(以下、同じ)。

*258 議決権所有割合は、三井住友銀行40%、大和証券グループ本社60%。

的にアドバイスを実施し資金調達ニーズを捕捉することに着手した。

資産の流動化・証券化業務については、三井住友銀行発足前の1990年代後半から法制面での環境整備が一段と進んでいた（115ページ参照）。当行と大和証券 SMBC との間で、基本的に、当行は短期資産を裏付けとする案件を、大和証券 SMBC は長期資産を裏付けとする案件を扱う、という役割分担を行い、それに基づいて、お客さまの紹介を行った。

M&A アドバイザリー業務については、改正商法の施行によって株式交換および株式移転（1999年10月）、会社分割（2001年4月）が導入され、これらに対応した税制改正も行われるなど、M&A を用いた事業再編を後押しする法制度の整備が進められた。当行は大和証券 SMBC との間で、基本的に当行が中堅企業の案件を、大和証券 SMBC が上場企業などの大型案件および海外案件を扱う、という役割分担を行い、その役割分担に基づいてお客さまの紹介を行った。

行内においては、企業情報部が、営業店からの M&A に関連するニーズの収集、案件推進、大和証券 SMBC との協働の窓口を担当した。当初は、法人部門のお客さまの案件に関しては法人業務部の事業再編室が、一方、企業金融部門のお客さまの案件に関しては基本的に投資銀行営業部の金融ソリューション室が、営業店を支援して企業情報部への案件紹介を行った。その後、2002年10月に事業再編室、金融ソリューション室の一部を企業情報部に集約し、迅速・円滑な対応に向けて企業情報部が直接に営業店を支援することとした。

質の高いソリューション提案を実現するために不可欠なプロダクトであるデリバティブ業務については、当初、当行と大和証券 SMBC との間で、基本的に、①当行が株式デリバティブ以外（金利デリバティブ、通貨デリバティブなど）の案件を、大和証券 SMBC が株式デリバティブの案件を扱う、その上で、②ダイレクト顧客と呼ばれる一定の大企業、機関投資家との金利・通貨スワップ取引、金利オプション取引などについては、大和証券 SMBC が直接お客さま宛て提案・成約などを行うという役割分担を行い、その役割分担に基づいてお客さまの紹介を行った。2002年5月に、デリバティブと他の銀行提供プロダクトとのシナジーを重視する観点から、ダイレクト顧客を大和証券 SMBC の扱いとする制度は廃止され、当行が把握した株式デリバティブ以外のニーズについては、基本的に当行で取り組むこととし、例外として、①

お客さまに大和証券 SMBC と取引したいとの意向がある、②スキームが特殊で当行で対応できない、③起債に伴うデリバティブの利用のため大和証券 SMBC で取り組む方がお客さまの利便性が高いというような場合には、大和証券 SMBC で対応することとした。

●銀行本体による投資銀行業務の内容と業務環境

ホールセール証券業務を銀証連携下で推進する一方、シンジケートローンなどの非伝統的な資金調達支援を中心とする先端的金融プロダクツの提供は銀行本体で行った。銀行本体による主要な投資銀行業務について、業務の内容と背景の業務環境を概観すると、次の通りである（当行の具体的施策などについては 430 ページ以降参照）。

(1) シンジケートローン業務

シンジケートローンとは、複数の金融機関が協調してシンジケート団をつくり、お客さまの資金調達ニーズに対して、一つの契約書に基づき同一条件で融資を行う信用供与手法のことである。設備投資資金のような長期資金の需要への対応に加えて、コミットメントラインのような短期融資枠の設定においても利用されている。

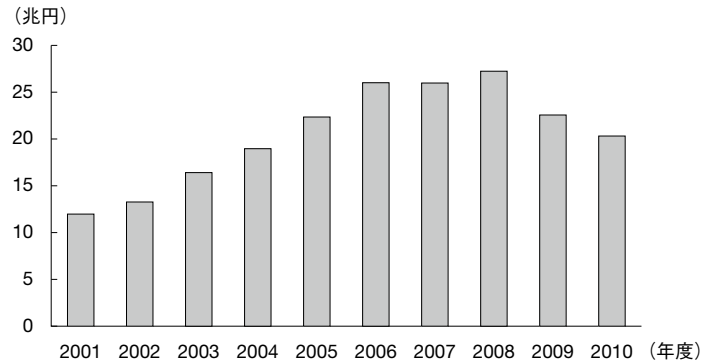
お客さまの側では、①社債に比べ自由な条件・返済スケジュールの設定を行うことができ、特に市場の混乱で社債が起債できない場合でも、金融機関の判断で組成可能な場合は社債の代替調達手段となる、②複数の金融機関との融資取引にもかかわらず、原則、窓口が契約締結まではアレンジャー（契約内容の取りまとめ、貸付金融機関の募集等を行う銀行等）、契約締結後は貸付人の代理人であるエージェント（資金の決済、書類の取り次ぎ等を行う銀行等）のみとなるため、事務負担の軽減が図られる、③一つの融資契約書に基づいて、参加金融機関との取引条件を統一できる、といったメリットが期待できる。

銀行側としても、アレンジャーとなれば手数料（アレンジメントフィー）収入が得られるほか、貸付債権の売却と併用することで機動的な信用リスク管理が可能となるなどのメリットがある。

マクロ的な視点からも、シンジケートローンおよびローン債権市場の整備は、銀行が健全なリスクをとるために重要であるという指摘が行われている。

日本では、前述のメリットに対する認識が浸透したことに加えて、2001年に民間金融機関主体で、日本ローン債権市場協会（JSLA）^{*259}が設立され、ローン債権取引

図表 2-2-4 ② 日本におけるシンジケートローン取引の推移



(資料) THOMSON REUTERS

の標準契約書の整備、各種広報活動等を通じて、プライマリー・セカンダリーの両面でローン債権の市場の整備が進められたこともあり、2000年代に入り、シンジケートローン市場は急速に拡大し、国内市場に定着した。世界的な金融危機で資本市場が機能不全に陥った2000年代後半においても、市場性と柔軟性を併せ持つシンジケートローン市場は、企業の円滑な資金調達に貢献しており、組成実績は20兆～25兆円程度を維持している。

(2) 金銭債権流動化業務

金銭債権流動化は、一般的に、オリジネーター（原債権者・調達企業）が保有する手形債権や売掛債権などの金銭債権を特定目的会社（SPC）などへ譲渡する取引である。SPCは譲渡代金を、借入、ABCP（Asset-Backed Commercial Paper）の発行、社債の発行等の手法で調達する。この取引を活用することで、オリジネーターであるお客さまは、オフバランス化によってROEなどの経営指標の改善、調達手法の多様化などを図ることができ、銀行としては、アレンジメント手数料、SPCへの貸金利ざやなどが得られるメリットがある。

*259 JSLA（ジャスラ）はJapan Syndication and Loan-trading Associationの略。当行はJSLA設立に主導的な役割を果たし、発足メンバーとして参加、初代会長を務めた。その後、当行と東京三菱銀行（2006年以降は三菱東京UFJ銀行）、みずほコーポレート銀行の3行が、会長行、副会長行を務めている。

(3) ストラクチャードファイナンス業務

ストラクチャードファイナンスとは、リスク・リターンの組み合わせを作り変える金融手法の総称で、資金調達の方法という視点で見れば、前述の流動化と後述の不動産ノンリコースファイナンスも含む広い概念である。当行のストラクチャードファイナンス業務では、これらの流動化、不動産ノンリコースファイナンスに加えて、プロジェクトファイナンス業務と MBO/LBO ファイナンス業務が主力商品である。

プロジェクトファイナンスは、企業の信用力ではなく、特定事業のキャッシュフローに着目したファイナンス手法である。SPC などが借入人となり、融資の返済は親会社等には限定的にしか遡及しないケースが多い。もともと、資源開発のような大型の事業に適用されるファイナンスであり、世界各地で、発電所、交通インフラ、通信、PFI^{*260}、PPP^{*261} など、多くの分野で活用されている。

プロジェクトファイナンスにおいては、複数の銀行（融資団）によるシンジケーション形式で融資を行うのが主流となっている。銀行は、融資団に加わるほかに、①出資者に対して、プロジェクトファイナンスの導入等に必要な助言を行うファイナンシャルアドバイザー（Financial Advisor）、②融資団の組成、融資実行の取りまとめを行うアレンジャー（Mandated Lead Arranger、主幹事）、③融資関連の事務手続きを行うエージェント（Agent、事務幹事）などの立場で関与する。

MBO/LBO ファイナンスは、M&A、事業再編、上場企業の株式非公開化、事業継承等に際して用いるファイナンスの手法の一つである。LBO ファイナンスとは、お客さまが他企業またはその一部事業を買収する際、被買収企業（または一部事業）のキャッシュフロー、資産を担保に、買収資金の一部を融資する。MBO ファイナンスは、LBO の手法を使って、経営陣等が株主から株式を購入して経営権を取得するための資金を融資する手法である。一般的に、MBO/LBO では、買収のための受皿会社（SPC）をつくり、買収後に被買収会社と合併する。受皿会社の負債・資本構造の検討、シンジケートローンのアレンジなど、お客さまのニーズに沿ったソリューションを提供するのが MBO/LBO ファイナンス業務の内容である。

*260 PFI (Private Finance Initiative) は、公共サービス（公共施設の建設、維持管理、運営等）に民間の資金、経営能力、技術的能力を導入し、国や地方公共団体が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供する手法のこと。

*261 PPP (Public Private Partnership) は、PFI の概念を拡大し、公共サービスに市場メカニズムを導入する趣旨で、サービスの属性に応じて民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策を通じて、公共サービスの効率化を図ること。

(4) 不動産ノンリコースファイナンス業務

不動産ノンリコースファイナンスとは、資金の貸手（銀行等）の求償権（Recourse）が担保不動産およびその不動産から生まれるキャッシュフローにしか及ばないローンのことである。お客さまにとっては、不動産価格の変動リスクによる悪影響を避けつつ事業展開が可能になる点が大きなメリットとなる。基本的なスキームについては、SPCに不動産の信託受益権を移し、SPCがその購入資金として、銀行等からの融資と投資家からの出資を受ける。併せて、SPCは投資家向けサービスや対象不動産の管理を、アセットマネージャーやプロパティマネージャーに委託する。

わが国の不動産ノンリコースファイナンスは、2000年代に入り、不動産市場への不動産ファンドを経由した資金流入の拡大と並行して、急速に発展した。公式な統計はないが、不動産業向け銀行貸出の中で、伝統的な不動産業者向け貸出からノンリコースファイナンスへ比重が移っているとみられている。

(5) 証券仲介業（金融商品仲介業）

銀証の分離政策の下で、従来、銀行本体が行える有価証券関連業務は、公共債に関する業務等、証券取引法が禁止規定の適用除外とした場合に限定されていた。しかし、2004年12月、改正証券取引法等が施行され、一足先に一般事業会社等には導入されていた証券仲介業務が、銀行等の金融機関にも解禁された。証券仲介業務については、既存の制度である書面取次ぎ行為とは異なり、金融機関はお客さまと証券会社との取引を成立させるために勧誘を行うことが認められる点が大きな特徴である。なお、金融商品取引法では、証券仲介業の名称は、金融商品仲介業に改められている。

(6) ファンド投資業務

ファンド投資の種類は多岐にわたり、当行の投資銀行部門が主に行っているのはプライベート・エクイティー・ファンド投資である。その内容は、主として非公開企業の株式を取得し、その企業の成長や再生を通じて企業価値を高めた後に株式公開や他社への売却により投資回収を図る投資ファンドに対する投資業務である。投資対象となる主な投資ファンドの種類には、ベンチャー企業の育成を目的としたベンチャー・キャピタル・ファンド、企業の買収を通じて企業価値を高めるバイアウトファンド、財務状態が悪化している企業の立て直しを図る企業再生ファンドなどがある。

(7) 信託業務

1990年代に始まった信託業務に関する自由化の流れ（121ページ参照）は2000年代に入っても続き、2002年2月には、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（兼営法）の改正によって、都市銀行等の本体による信託業務の参入が、本業との関連性が小さいとされた一部の業務^{*262}を除いて、可能になった。併せて、信託銀行の代理店になることが、従来の地域金融機関等に加えて、都市銀行等にも認められた。

その後、新たな投資・金融スキームの発展などを背景として、信託の各種機能の一層の活用、信託業の担い手の拡大等を図る法整備が行われた。2004年12月には、改正信託業法の施行によって、受託できる財産の種類についての制限が廃止され、銀行業務を兼営しない信託会社が参入するための規定が整備された。さらに、2007年9月に施行された改正信託法および改正信託業法においては、債務者を委託者とし被担保権の債権者（受益者）とは異なる者（受託者）が信託財産として担保権を保有・管理する仕組みである担保権信託（いわゆるセキュリティトラスト^{*263}）、委託者が自ら受託者になる自己信託（いわゆる信託宣言^{*264}）が導入された。併せて、改正会社法施行規則が施行され、その中に信託の受託者が発行する社債である信託社債が盛り込まれた。

(8) 債券受託・カストディー業務

有価証券関連では、既述の業務の他に、債券受託業務、カストディー業務が当行の主力商品である。債券受託業務は公募債や私募債の発行時に発行体に起債事務や各種管理サービスを、カストディー業務は内外投資家に有価証券の保管に関わるサービスを、提供し手数料を得る。近年、これらの業務は、お客さまの資金調達多様化ニーズの高まりや株券電子化（2009年1月）などを背景として、従来培った専門ノウハウを強化しつつ、ファイナンスや決済の機能を取り込む方向に進展しつつある。

*262 参入を認めない業務として兼営法の施行令等に定められたのは、「不動産の売買及び貸借の媒介」「財産に関する遺言の執行」「不動産の鑑定評価」「不動産に係る投資に関し助言を行う業務」など。

*263 例えば、シンジケートローンにおいて、債権者とは別の第三者が担保権者となり担保権の一元的管理を行うことで、被担保債権の流通性および担保権の管理・実行の利便性の向上が期待できる。

*264 財産権を第三者に移転せずに信託設定できることから、資産流動化の促進等が期待される。同制度の解禁は改正法の施行から1年後の2008年9月。

5 国際部門の取り組みと体制

●体制と海外拠点網

(1) 新銀行発足時の状況

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「地域別戦略を明確にした上での海外業務の再構築と拡大」を挙げた。中でもアジアについては、「欧米金融機関に対し地理的な優位性のあるアジアにおける、両行の持つ顧客基盤・拠点ネットワークの統合・戦略的強化を通じた業務拡大」を掲げ、重視の姿勢を示した。

1990年代後半以降、旧両行は、海外の拠点網と資産の大幅な縮小を余儀なくされたが、新銀行の発足を機会に国際業務の縮小の流れを変えようと意気込んだ。

新銀行発足時の国際部門の組織（本店各部）は、**図表2-2-5①**の通りである。

新銀行は、地域ごとに業務戦略を明確化する一環として、各国事情が大きく異なるアジアにおいては拠点主義の性格が強い営業拠点を配置した反面、米国および経済統合が進んだ欧州においては顧客・プロダクト別にエリア全域を網羅する営業各部を編成し、それぞれの統括組織として米州統括部と欧州統括部を設置した^{*265}。

国際業務の遂行に当たっては、国際部門が業務に応じて他部門と密接な連携を行う

図表2-2-5① 国際部門本店各部の所管事項（2001年4月）

国際統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括（所管会社を含む） ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・部門のリスク管理
国際事務システム室	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の事務・情報システムに関する企画、推進、管理
アジア部	<ul style="list-style-type: none"> ・所管拠点の業務推進に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・所管拠点の営業活動の支援、指導、管理
米州統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・米州地域の統括 ・所管拠点の業務指導、管理 ・米州本部のリスク管理
米州審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・米州内非日系企業向け与信管理・審査
欧州統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域の統括 ・所管拠点の業務指導、管理 ・欧州本部のリスク管理
欧州審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州内非日系企業向け与信管理・審査
国際業務部	<ul style="list-style-type: none"> ・海外金融機関取引の企画、推進
国際投資サービス部	<ul style="list-style-type: none"> ・カストディー業務、関連業務の企画、推進
国際審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア地域の非日系企業等向け与信管理・審査 ・カントリーリスク管理の企画

ことで、付加価値の高いサービスの提供を行うこととした。

海外拠点網については、新銀行は2001年4月2日付で、現地当局との手続きが残っていた中国内の拠点を除いて、業務統合を完了させた。中国内の拠点についても、2001年7月2日付で統合を行った。

合併前の両行合算の支店数は33カ店（旧住友銀行が17カ店、旧さくら銀行が16カ店）であったのに対して、合併に当たって重複する12拠点で統合を行ったことから、新銀行の拠点網は中国内の拠点の統合完了時点で21支店となった。

(2) 欧州拠点の現地法人化

当行は、わかしお銀行との合併に伴い、2003年3月、英国のロンドンに全額出資子会社の欧州三井住友銀行を設立して営業を開始した（248ページ参照）。三井住友銀行とわかしお銀行の合併が構想発表（2002年12月）から実施（2003年3月）まで短期間で進められたことを受けて、本件も、時間的制約がある中で、2003年1月に東京に約20人から成るプロジェクトチーム設置、2月に現地法人設立の予定発表、3月に現地法人設立および業務開始と、短期集中で準備と対応を行った。関係者は、お客さまへの説明と同意取得、新子会社の認可取得、当行ロンドン支店から新子会社への資産譲渡に伴う会計・税務上の手続きなど、必要となるさまざまな準備に精力的に取り組む、これらの準備には、ロンドン支店の役職員が総出で対応しただけでなく、東京やニューヨークなどからも応援出張を行った。

欧州三井住友銀行の設立は、既述の通り英国金融当局の方針等を踏まえたものであり（248ページ参照）、これによって別法人としての運営が必要になるという負担が加わったが、他方で、多くの国が単一市場を形成するという特性を持つEUにおいて、いわゆるシングルパスポート^{*266}の利点を得られる結果につながった。すなわち、欧州三井住友銀行を核として、欧州域内拠点展開の柔軟性を確保することや、域内業務の効率的一体運営を強力に推進することが可能になったのである。

新たに設立した欧州三井住友銀行は、従来の当行ロンドン支店の業務を基本的に継承した（当行ロンドン支店は2005年に廃止）。その後、2005年1月にパリ支店を開設し、当行のパリ支店の業務を継承した（当行パリ支店は2月に廃止）。2006年10

*265 米欧における顧客・プロダクト別の組織編成は、126ページで述べた通り、旧両行で実施済みであった。

*266 EU域内のいずれかの国で免許を得た金融機関は域内の他国で支店を展開することができること。

月には、南欧における競争力強化のためにミラノ支店を開設した（456 ページ、図表 2-4-6 ⑤参照）。

●国際システムの統合

国際システムに関しては、2001 年 4 月の新銀行発足に際して、基幹システムの扱いが重要な検討事項の一つであった。合併前、旧さくら銀行においては、1990 年代に海外勘定系システム STACS を導入し、さらにその改良版の採用を 1998 年までに海外全支店で完了していた（128 ページ参照）。一方、旧住友銀行においては、新しい海外勘定系システムである GIS を、1999 年 5 月にニューヨーク支店に、2001 年 1 月にロンドン支店に導入していた（128 ページ参照）。

新銀行発足に当たり、統合戦略委員会の下に設置された国際業務部会での検討を踏まえ、地域ごとの業務の特性、旧両行における新世代システム開発・導入への取組状況等を勘案して、欧米では GIS、アジアでは STACS を基盤に据えた。

●国際部門のリスク管理体制・方法

新銀行は、旧両行における経験を踏まえ、国際業務に関するリスク管理体制と枠組みを整備した。概要は、次の通りである。

体制については、国際統括部、米州統括部、欧州統括部がそれぞれの統括機能の一部として、国際部門におけるリスク管理を所管した。また、国際審査部が与信の案件審査、カントリーリスク管理などを通じてリスク管理に関わった。

リスク管理の方法については、カントリーリスク管理、債務者モニタリング制度、個社別・案件別 RAROC（Risk-Adjusted Return on Capital）や個社別・案件別 SMVA（Sumitomo Mitsui Value Added）運営などについて、ルールや運営要領の整備を行った。

カントリーリスク管理に関しては、「与信先の属する国の外貨事情や政治・経済情勢等の変化が原因で、与信が回収不能に陥り、損失を被る」ことと定義し、102 カ国・地域に対して、各国の諸状況を査定した上で 1（リスク低）～15（リスク高）の 15 段階のカントリーランクを付与した。カントリーリスクが分散したポートフォリオとするために、カントリーランクと各国の GDP などを勘案して、国別に与信枠の上限を決定し、半期に 1 度見直すこととした。また、モニタリングの充実を図るため、アラーム制度を導入し、期中に国情の悪化などが生じた場合には、所管部（当時は国

図表 2-2-5 ② RAROC と SMVA の定義と国際部門における目標値（新銀行発足時）

◆RAROC と SMVA の定義	
RAROC	= ネットリターン / 信用リスク資本 = {(収益 - 経費 - 信用コスト) × (1 - 税率)} / 信用リスク資本
SMVA	= ネットリターン - 資本コスト = {(収益 - 経費 - 信用コスト) × (1 - 税率)} - (信用リスク資本 × ハードルレート)
(注) ハードルレートは 6% (ハードルレートとは当行の株主が当行に資本を提供する見返りとして求めるリターン)	
◆国際部門における目標値	
RAROC	: 6% 以上
SMVA	: 0 以上 (ハードルレートは 6%)

際審査部) が各拠点との情報交換を踏まえアラームを発信し、必要に応じて関係拠点に方針・対応を連絡することとした。

債務者モニタリング制度は、新銀行における与信管理の根幹となる枠組みの一つで、債務者の信用状況を適時的確に把握し、適切な対策を早期に立案・実施する管理手法である。海外与信に関しては、『債務者モニタリング規則（海外）』の制定、業務サポートと情報共有化のための債務者モニタリングシステム導入を行った。枠組みの骨格は、国内と同様に、決算書の入手をトリガーとする決算モニタリング、信用状況の変化などをトリガーとする経常モニタリングにより構成した。トリガーは、発生した場合に必ず経常モニタリングを行う「見直し必須トリガー」、発生した場合に拠点が経常モニタリング要否を判断する「任意トリガー」により構成した。モニタリングの結果は、当該与信先に対する与信方針に反映させた。

個社別・案件別の RAROC や SMVA は、旧両行におけるリスク調整後収益の活用への取り組みを踏まえて、案件審査に当たっての総合的な判断のための材料の一つとした。RAROC、SMVA の当初の定義および国際部門における目標値は、図表 2-2-5 ②の通りである。この目標値を満たすということは、当該与信先からの収益が、経費および信用コストをカバーした上で当行が最低限確保すべき水準にあるということであり、また資本コスト（株主が当行に資本を提供する見返りに求める収益率）相応の収益率を達成できていることを意味する。

●業務環境と業況の概観

三井住友銀行が発足した 2001 年当時、世界経済は停滞局面にあった。これは、米

国の株価上昇や景気拡大を牽引していた IT 関連部門で大幅な調整が起きたことをきっかけに、各国で 2000 年後半から 2001 年初め頃に景気後退が始まったためであった。主な国々の経済成長率は、中国を除いて、2001 年に大きく低下した。

2001 年 9 月 11 日には米国で同時多発テロが発生した。このとき、ニューヨーク市のミッドタウンに位置する当行のニューヨーク支店および米州本部は、幸いにも従業員全員が無事で、オフィスも被害を受けずに済んだ^{*267}。しかし、被害を受けた世界貿易センタービルには日本の金融機関だけでも 14 社（うち銀行 10 行）の拠点が入居しており、現地は混乱を極めた。そこで当行は、合併後の合理化により空きが生じていたオフィスをニューヨーク州銀行局や他行などに無償で貸与したほか、他社従業員の安否確認に協力するなど非常事態に対応した。

当行の国際部門においては、業務環境が逆風だったことに加えて、経営健全化計画でリスクアセットの大幅削減に取り組んでいたことから、規模を抑制しつつ利益確保に努力した。具体的には、収益面では、国内の母社取引店との連絡を密にして利ざや改善に向けた顧客折衝を行い、経費面においては、香港支店と広州支店、香港営業部と洋浦支店、上海支店と蘇州支店を実質一体運営体制にするなどの削減に向けた工夫に取り組んだ。海外派遣従業員の大規模削減も実施し、統合効果の早期実現に努めた。本店各部においても、重複機能を見直す中で 2002 年 12 月にアジア部を廃止し、機能を国際統括部に移管した。これらの努力を反映して、国際部門の業務純益は、2003 年 3 月期に増加に転じた。それ以降も、反転攻勢に向けてさまざまな施策に取り組んだ結果、国際部門の利益水準は拡大基調をたどっている。

*267 旧住友銀行のニューヨーク支店は、1975 年 3 月から世界貿易センタービルに入居していたが、1993 年 2 月に同ビルで起きた爆弾テロ事件を受けて、1994 年 11 月にミッドタウンのマンハッタン地区パークアベニューに移転済みであった。パークアベニューには、旧さくら銀行も以前からニューヨーク支店を置いていたが、新銀行では、合併後の合理化によって、旧住友銀行が入居していたビルにオフィス集約を進めていた。これにより空きが生じていた旧さくら銀行のオフィスを、ニューヨーク州銀行局などに無償貸与した。

6 市場営業部門の取り組みと体制

●発足時の体制

新銀行には六つの業務部門が設置され、市場業務は市場営業部門が担当した。新銀行において、市場業務には引き続き銀行の収益を支える役割が期待されていた。

新銀行発足時の市場営業部門は、統括機能を担う市場営業統括部、バンキング業務を行う市場資金部と市場外貨資金部、トレーディング業務を行う市場営業部、顧客取引業務を行う市場営業推進部の5部による構成であった（図表2-2-6①）。

旧両行においては、1990年代後半に、顧客対応力強化に向けて、顧客取引推進機能に特化するグループやチームを部内に設置して対応していた（131ページ参照）。新銀行発足に当たっては、この機能を集約し、営業店取引の取次窓口、お客さまとのダイレクト取引窓口、電子取引の企画・推進等の機能を持つ市場営業推進部を設置した。合併を機に、多様化・高度化するお客さまのニーズに積極的に対応し、顧客基盤の一層の強化を図る狙いであった。

●顧客ニーズへの対応

三井住友銀行発足前後の金融情勢をみると、市場金利は極めて低い水準にあったが、市場営業部門としては、近い将来に金利上昇局面（債券相場などの下落局面）が到来しても継続的に高い収益水準を維持できる備えをしておく必要があった。そこで、厚い顧客基盤をいかしてお客さま向け市場性商品取引を増強するために、お客さまの

図表2-2-6① 市場営業部門本店各部の所管事項（2001年4月）

市場営業統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括（所管会社を含む） ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・部門のコンプライアンスに関する事項
市場資金部	<ul style="list-style-type: none"> ・円貨資産・負債に関する総合調整の実施 ・円資金運用調達取引、円建て有価証券投資等バンキング勘定における業務の推進、管理
市場外貨資金部	<ul style="list-style-type: none"> ・外貨資産・負債に関する総合調整の実施 ・外貨建て資金運用調達取引、外貨建て有価証券投資等バンキング勘定における業務の推進、管理
市場営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・外国為替売買取引、公共債ディーリング、デリバティブ取引等トレーディング勘定における業務の推進、管理
市場営業推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門内各部の取引に関する対顧客業務の推進、管理、ならびに営業店等との情報連絡、取引取次

ニーズに応じたサービス拡充に重点を置いてさまざまな施策を実施した。

(1) お客さま向けインターネットディーリングシステムの機能向上

2001年（平成13年）10月、当行は経営会議において、お客さま向けインターネットディーリングシステムの機能向上を図ることを決定した。同システムは、お客さまがインターネットを通じて、各種の外国為替関連市場取引を行うシステムである。従来のシステムが、為替予約締結機能に限定され、行内関連システムとの連動が難しいという問題を抱えていたことから、システムの更改期を捉え、機能性・柔軟性の高い後継システムを導入し、お客さまにとっての利便性を一層高めることが狙いであった。

新しいシステムは、Integrated Dealing Promotion System を短縮して、i-Deal（アイディール）と名付け、2002年8月からシステムの試行を始め、10月にお客さまからの申し込み受け付けを開始し、段階的に導入した。新システムは、主要6通貨（ドル、ユーロ、英ポンド、オーストラリア・ドル〈豪ドル〉、カナダ・ドル、スイス・フラン）の為替予約に加えて、架電取引を含む為替予約残高明細、マーケット情報、当行アナリストレポート、相場急変などの緊急メッセージ通知といった豊富な情報提供を行う、当時の邦銀として初めての機能を備えていた。

i-Dealについては、導入後も、お客さまの要望を踏まえ、段階的に機能強化を行った。主な事例を挙げれば、2003年9月、当行の貿易取引電子化サービスであるGlobal e-Trade サービスと併せて利用するお客さまに向けて、i-DealとGlobal e-Trade サービスの画面のリンク機能を導入した。2003年12月には、月次の書類で通知していた為替予約時価評価をi-Dealで参照可能とした。2004年2月には、外貨・円貨預金口座間での振替サービスの提供を開始した。2008年8月には為替リスクシミュレーション機能を追加し、お客さまは、登録された輸出債権・輸入債務データや為替予約データに基づき、月ごとの評価損益などをシミュレーションできるようになった。

なお、i-Dealは行内の事務効率化を目的とする行内向けシステムの性格も持ち合わせていた。すなわち、行内の営業拠点・事務集中拠点においては、従



Global e-Trade サービスとi-Dealのチャリシ

来は主に電話で行っていた市場性取引の締結を、本システムを利用することによってイントラネットを主体に行うことが可能となった*268。

(2) アジアにおける為替取引サポートの強化

力強い経済発展を続けるアジアの活力を取り込むことの重要性は、国際業務だけでなく、市場業務でも同様であった。このような状況下、市場営業部門は、アジアに展開する日系企業の為替取引ニーズに応えることを主要施策の一つとした。

具体的には、2002年4月、アジア地域で一体となって市場業務の営業推進を行うことを目的として、市場営業部門の東京、香港、シンガポールに、アジアセールスデスクという名称のセールス担当を設置した。同デスクの主な役割は、アジア拠点の日系企業担当者と協働し、日系企業に対して、為替取引を含む市場取引についての専門的な情報提供やアドバイスを行ったり、地元有力銀行との取引を深耕したりすることである。例えば、日系企業にとっては、中国、ASEANを中心とする東アジアでの業容拡大に伴い、東アジア通貨の為替リスクヘッジへのニーズが高まっていたことから、当行は、外国為替先物市場が整備されていない国の通貨でも利用可能な為替リスクヘッジ策であるNDF（Non Deliverable Forward）*269取引などについて、情報提供を行った。また、アジアセールスデスクは、ときには、日系企業の日本本社の財務担当者などと、電話で連絡を取ることもあった。

アジアセールスデスクの体制は、2002年中にバンコックに、2003年に上海に担当者を置くことで拡充され、以後、東京を含めてアジア地区5極体制となっている。

●戦略運用の実施

金利の低下余地が限られる中で発足した三井住友銀行の市場営業部門としては、金利上昇に耐えられる業務基盤づくりが重要課題の一つであった。三井住友銀行発足直後においては、バンキング業務を行う市場資金部と市場外貨資金部の資金運用は、内外の国債を中心に行ってきたことから、取り扱うリスクは、金利・為替リスクにほぼ

*268 当初は外為取引が対象であったが、2002年12月には市場性の預貸金取引の約定も可能となった。また、2003年2月には勘定系システムとも連動することとしたことから、記帳事務の合理化進展にも大きく寄与した。

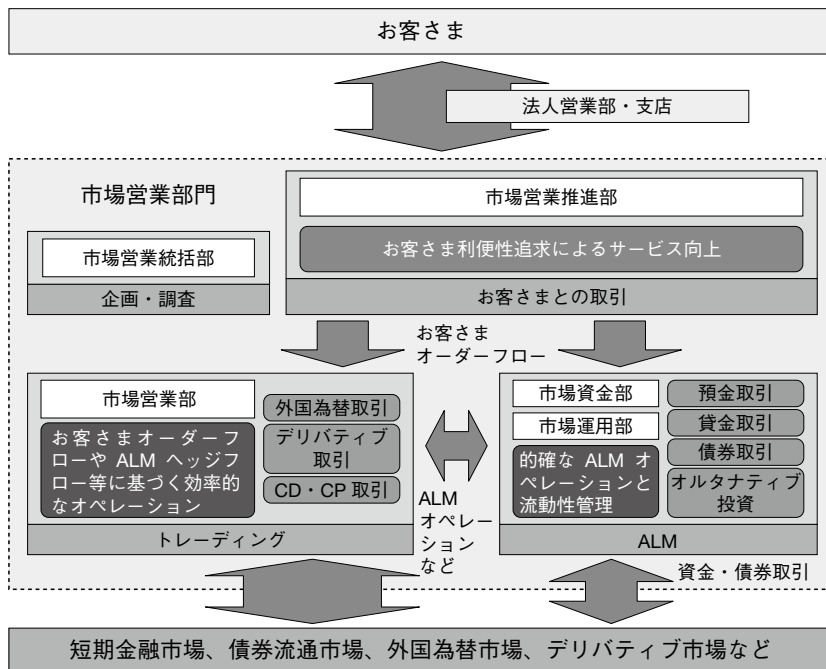
*269 NDFは、当該通貨の外国為替先物〔先渡〕市場が整備されていない場合に、約定した為替レートで対象元本を換算した金額と、決済日の直物為替レートで換算した金額との差額を、ドルなど主要通貨で差金決済することによって、通常の前物〔先渡〕為替予約に近い為替変動リスク対策を可能にする取引。このため差金決済型先物〔先渡〕為替予約と呼ばれる。

限定されていた。2003年度に市場営業部門では、金利上昇に耐えられるポートフォリオ構築に向けて、新しい運用方針の検討を行った。その検討を踏まえ、従来の方針について一定の方向転換を行い、株式・コモディティ・不動産など、金利・為替以外のリスクを内包する市場性商品（仕組債、投資信託、ファンド・オブ・ファンズなどの流動性の高い商品）を対象に、戦略運用に取り組むことを確認した。

この検討と戦略運用の実施のために、2003年11月、市場営業統括部に運用企画グループを設置し、準備活動を経て、2004年3月から運用を開始した。運用企画グループの主な役割は、運用商品、運用手法について部門の意見を集約することである。そこから得られた総合的な相場観に基づき、市場営業統括部長が、ALMとの整合性を踏まえて運用方針を決定した。

戦略運用は、2004年度の主要施策の一つとされ、日本株投信、ファンド・オブ・ファンズを中心に運用を行った。本格的な業務開始から2年目となる2005年度には、運用ポジションの増加を踏まえ、4月の組織改定で、フロントセクションが本件業務を実行する体制に移行した。すなわち、市場外貨資金部の名称を市場運用部に変更した上で、同部に戦略運用グループを設置し、戦略運用業務を基本的に戦略運用グルー

図表 2-2-6 ② 市場営業部門の概要 (2005年4月)



ブに移管した。新しい体制下で取り組んだ2005年度の戦略運用は、わが国の株価上昇局面を機動的に捉えて収益を拡大し、部門収益の約20%を占めるに至った。

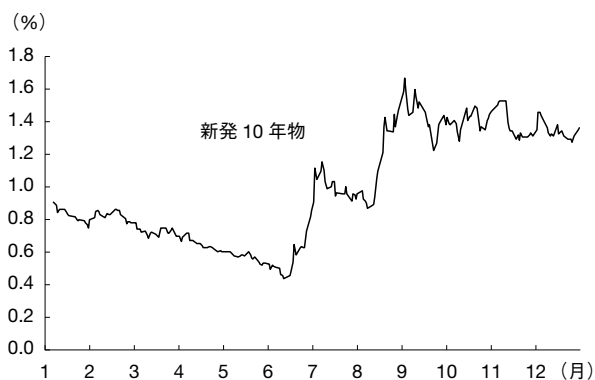
2005年4月の組織改定後の市場営業部門の概要を示すと、**図表2-2-6②**の通りであり、その後も、基本的に、この枠組みが続いている。

●市場・業務環境の急変への対応

三井住友銀行の発足後、金利は総じて低位安定が続いたが、ときには、比較的短期間に市場の情勢が急変する局面も生じた。特に2003年6月から9月にかけては、長期金利の指標となる新発10年物国債利回りが0.4%台から一時1.6%を超えるほどの急上昇（債券相場は急落）を示し、いわゆるVaRショック^{*270}と呼ばれる状況となった。

市場営業部門においては、このような長期金利上昇に対応し、ポジションを圧縮するなど、収益への悪影響の極小化を図った。困難な業務環境の中で、機動的なポジション運営を行ったことにより、市場営業部門の2004年3月期の業務純益は、高水準であった2003年3月期と比べて減益となったものの、年度初めに設定した計画値を280億円近く上回る健闘をみせ、当行の収益確保に貢献した。

図表2-2-6③ 2003年の国債流通利回りの動き



(注) データは日次。

*270 日本の長期金利は、2003年に年初から低下基調をたどり、6月に0.4%台に下がったが、その後、6月下旬から9月にかけて急上昇し、一時は1.6%を超えた。この金利上昇（債券相場下落）に関しては、米国金利の反転などを背景に、日本の市場参加者の間で、世界的なデフインフレを予想して金利低下（債券相場上昇）を見込む金利観が修正を迫られたことなど、複合的な要因があった。また、多くの銀行がVaRを用いた金利リスク管理に基づいて、国債ポートフォリオのリスク量を減らすためのヘッジ取引を行ったために、売買が偏って市場の変動が増幅された可能性が指摘されている。

市場業務の遂行に当たっては、考慮すべきリスクは市場リスクに限られるわけではなく、突発的な不測の事態が生じた際に、顧客取引の執行、資金繰りを円滑に行うことが、金融機関の果たすべき責任として求められる。

三井住友銀行誕生から約5カ月後の2001年9月11日に米国を襲った同時多発テロは、そのような金融機関の責任を再認識させられる機会であった。同時多発テロによって世界貿易センター周辺の市場インフラが物理的な被害を受けたことにより、全米の株式市場、短期金融市場、公社債市場は取引を中止した。また、日本および欧州市場でもドル調達金利が上昇した。

当行においては、テロ発生日（9月11日）に『市場リスク・流動性リスク管理規則』に基づき、資金流動性リスク顕在化時におけるコンティンジェンシープランを発動し、資金繰りの確保に向けた対応方針を臨時ALM委員会で決定した。主な内容は、ドル資金の新規放出の停止、市場営業部門のオペレーションの自粛、手許保有米国債の米国連邦準備銀行宛て入担などである。市場営業部門では、日本時間の9月11日夜に事件発生の知らせを受けた後に、徹夜でニューヨーク拠点と連絡を取り合い、統合リスク管理部などと連携して、資金ギャップ、海外拠点分を含めたドル建て決済予定額を把握するなどして、国内・海外共に部門一体となって、不眠不休で顧客取引の確実な執行、万全の資金繰りに取り組んだ。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

7 コーポレートガバナンス、コンプライアンスの体制

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営目標の達成を担保するための経営体制」として、①コーポレートガバナンス体制、②組織および経営陣、③経営管理制度、④リスク管理制度、⑤人事制度を挙げた。

新銀行は発足に当たり、次の点で監督機能および業務執行機能の強化、業務執行の適切性の検証機能の確保を行った。

監督機能については、人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を取締役会の内部委員会として設置して、取締役会の実効性を確保した。2001年6月の定時株主総会で選任された2人の社外取締役は、これらの三つの内部委員会の全ての委員（報酬委員会については委員長）に就任し、客観的な立場での審議を徹底した。また、取締役会の議長である取締役会長は執行役員を兼務せず、主に業務執行の監督に当たることとした。さらに、2001年7月には、経営全般にわたり幅広くアドバイスを受けるために、取締役会長と頭取の諮問機関としてアドバイザリーボード^{*271}を設置した。同ボードのメンバーには、6人の著名な企業経営者、経営コンサルタント、学識経験者が就任した。

業務執行機能については、業務執行に関する最高意思決定機関として経営会議を設置した。同会議は、頭取が主宰し、頭取が指名する執行役員によって構成した。執行役員は取締役会において選任され、2001年6月時点で65人が執行役員として委任を受けた（うち23人は取締役を兼務）。取締役、執行役員を含む一部の経営幹部層には、株主価値の向上に向けたインセンティブを強化する狙いから、ストックオプションが付与された。

業務執行の適切性の検証機能の確保については、旧両行の検査部を中心とする取り組みおよび金融庁における銀行の内部監査の充実に向けた検討状況などを踏まえ、業務監査部門を設置し、業務運営状況の客観的なチェックとその適切性を検証する機能を集約した。業務監査部門は、内部事務処理などの不備の発見・指摘を行うだけにと

*271 アドバイザリーボードは、2005年6月に経営首脳の交代を機に廃止されるまで、活動を行った。

どまらず、各業務部門、コーポレートスタッフ部門、コーポレートサービス部門から独立した立場で、態勢面の改善提言までを行う部門と位置付けた。業務監査部門内には、監査部、検査部、資産監査部、米州監査部、欧州監査部を設置した。各部の主な業務は、次の通りである。監査部は業務監査に関する企画立案に加えて、本店各部、アジア地域の海外拠点および銀行傘下のグループ会社に対する業務監査を担当した。米州監査部と欧州監査部は、それぞれ米州地域、欧州地域の業務監査を担当した。検査部は国内営業店および事務集中拠点に対する業務監査、事務検査を担当した。資産監査部は資産監査に関する企画立案、自己査定結果などの監査を担当した（330ページ参照）。

なお、2002年12月の三井住友フィナンシャルグループの発足と同時に当行で実施した組織改定では、監査部と検査部とを統合して業務監査部とし、別途、米州監査部と欧州監査部を廃止して、両部の機能を業務監査部および資産監査部に移管した。この結果、業務監査部門は、新銀行発足時の5部体制から、業務監査部と資産監査部の2部体制となった。

取締役の職務執行の監査については、監査役（新銀行発足時は9人）が、監査役会で定めた監査方針に従って、取締役会などの重要な会議への出席、取締役等からの報告の聴取、重要な決裁文書の閲覧などを行い、取締役の業務運営の適法性などを確認した。

また、新銀行はコンプライアンス体制の強化を経営の重要課題の一つと位置付け、それに向けた取り組みを進めた。まず、基本的枠組みとして、各部門が自己責任において自律的に法令を遵守^{じゅんしゆ}し、事後に独立した業務監査部門が厳正な監査を行う二元構造を採用した。この基本的枠組みを有効に機能させるために、2001年4月、行内の横断的組織としてコンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、同委員会での検討・審議が公平・中立な観点から行われるように、社外の有識者を諮問委員として迎えた。また、コンプライアンス体制を徹底させるために、同じく4月に、全役職員に『コンプライアンス・マニュアル』を配布した。

8 リスク管理の取り組みと体制

リスク管理制度も、旧両行が合併前の2000年（平成12年）4月に発表した「新銀行グループの経営の大枠」の中で、「経営目標の達成を担保するための経営体制」の一つと位置付けた項目である。

2001年4月に発足した新銀行のリスク管理の主要点は次の通りである。

●基本原則、体制など

新銀行は、旧両行が有していたリスク管理関連の規程類から要旨を抽出した上で統合後の業務環境を勘案し、リスク管理に関して踏まえるべき基本事項を『リスク管理規程』として定めた。同規程の中には、基本原則、管理すべきリスクの種類、管理担当部署などを盛り込んだ。

基本原則については、①連結ベース管理、②計量化に基づく管理、③業務戦略との整合性確保、④牽制体制、⑤態勢の検証、の5点を示した^{*272}。

管理すべきリスクの種類（リスクカテゴリー）については、①信用リスク、②市場リスク、③流動性リスク、④事務リスク、⑤システムリスク、⑥その他リスク（決済に関するリスク、法務リスク、レピュテーションリスク等）に分類した^{*273}。

そして①から⑤および決済に関するリスクについて、**図表2-2-8①**で示すように管理担当部署を定めた。事務とシステムに関しては、システム統合までは旧両行の事務手続きおよびシステムが併存したが、それらのリスク管理関連手続きは合併時点か

図表2-2-8① リスクカテゴリーごとの管理担当部署（新銀行発足時）

管理すべきリスク	管理担当部署
信用リスク	融資企画部
市場リスク	統合リスク管理部
流動性リスク	統合リスク管理部
事務リスク	事務統括部
システムリスク	情報システム企画部
決済に関するリスク	事務統括部、統合リスク管理部、融資企画部

*272 2003年1月の『リスク管理規程』の改定で、「緊急時や重大な事態に備えた対応」を、基本原則の一つとして追加した。

*273 2004年4月の『リスク管理規程』の改定で、リスクカテゴリーの変更を行い、事務リスクとシステムリスクを新たに設けたオペレーションリスクに統合した（472ページ参照）。

ら一元化を行った。

さらに、銀行全体のリスク管理を、統合リスク管理部と経営企画部が網羅的、体系的に実施することとした。統合リスク管理部は、旧住友銀行の市場管理部と旧さくら銀行のリスク統括部を、特にリスク計量化のノウハウの強化に留意して再編することによって設置した部である。

経営レベルに至るリスク管理体制としては、各リスクの管理担当部署が「リスク管理の基本方針」を策定し、経営会議で決裁を行った上で、取締役会内に設置したリスク管理委員会の審議を経て、取締役会で決定を行う体制をとった。経営会議、担当役員、所管部長などは、決定された基本方針に基づいてリスク管理を行い、各リスク管理担当部署はこれを統括する。また、特に市場リスク、流動性リスク、信用リスクに関しては、経営会議において、経営会議の構成役員と各リスク管理に関連する部長から構成する市場リスク会議（市場リスクと流動性リスクについて協議）および信用リスク会議を開催し、リスク管理に関する業務執行上の意思決定体制の強化を図った。市場リスク会議は原則四半期に1回、信用リスク会議は必要に応じて開催している。

●リスク資本による管理

新銀行は、旧両行におけるリスク計量化の経験の蓄積を踏まえ、初年度から、銀行が抱える各種リスクをリスク資本として統合的に把握し、収益性評価にも活用する制度を導入した。

リスク資本とは、その業務から発生することが想定される最大損失をカバーするために必要な資本の額のことであり、信用リスク、市場リスク、事務リスク、システムリスクを、リスク資本による管理の対象とした。このうち信用リスクと市場リスク（バンキングリスク、トレーディングリスク、政策投資株式リスク^{*274}、その他市場関連リスク）については、期中に一定のストレス状況において業務運営上必要となるリスク資本額であるリスク資本極度をそれぞれについて定めて管理を行うこととした。また、事務・システムリスクに関しては、Tier 1の一定割合をリスク資本として割り当てることとした。このような管理を行うことで、リスクが顕現化しても、損失を自

*274 取引先との中長期的な取引関係構築を目的に保有する政策投資株式は、比較的長期間の価格変動リスクにさらされることから、収益機会を求めて機動的な売買を行う純投資目的の株式とは別建てで管理することが一般的である。

己資本の範囲内に抑え、経営の健全性を確保することができるようにしたのである。

なお、流動性リスクとその他リスクについては、リスク資本による管理とは別途の枠組みでそれぞれの特性に応じた管理を行うこととした。

収益性評価については、リスク資本コスト勘案後収益を指標とする経営管理制度を構築し、健全性の維持と収益性の向上のバランスを図ることとした。

●信用リスク管理での新たな動き

合併前の旧両行はそれぞれ、1990年代後半に、従来の与信運営高度化の取り組みを体系化した与信基本方針（クレジットポリシー）を定めていた。新銀行は、発足に当たり、旧両行での取り組みと新銀行の経営理念等を踏まえ、新銀行の与信業務の普遍かつ基本的な理念、指針、規範などを明示した『クレジットポリシー《総則》』を定めた。

また、新銀行は、信用リスク管理高度化の前提となり、また正確な自己査定や適正な償却・引当のベースともなる内部格付に関し、旧住友銀行の行内格付制度と旧さくら銀行の信用格付制度を統合して、新銀行としての行内格付制度を導入した。同制度は与信先の債務履行の確実性を示す指標である債務者格付と、個別の与信案件の回収の確実性を示す指標である案件格付により構成した。

債務者格付の体系については、大きく10段階とし、リスクの小さい順に1から10までの区分とし、さらに一部の区分には基本的に3段階の細区分を用いた。債務者格付の判定においては、自己査定（債務者区分判定）を下位格付決定プロセスと位置付け、債務者区分判定結果を踏まえて債務者格付を決定するフローとした。案件格付については、自己査定の債務者区分が正常先および要注意先（要管理先を除く）の与信先を細分化しつつ、大きく10段階の区分けを行った（図表2-2-8②参照）。

さらに、新銀行はリスクに応じた効率的な決裁権限体系の構築に向けて、債務者格付を基準とした与信権限体系、および特定大口先に対する与信方針・与信限度などを定期的に経営会議に付議・報告するローンレビュー制度の整備を行った。行内格付の適正性・妥当性の検証を含む信用リスクに関する監査については、資産内容の健全性、与信運営状況などの監査を所管する資産監査部を設置した（327ページ参照）。

個別与信管理に関しても、旧両行の経験を踏まえ、新しい枠組みをつくった。限られたスケジュールの中で、与信権限体系やローンレビュー対象先の選定の仕方をはじめとする旧両行間の与信運営の違いを調整して、新銀行としての与信供与・管理プロ

セスをシステム対応も含めて整備することに、関係者は精力的に取り組んだ。主な具体例としては、稟議・審査のプロセスをイントラネット上で電子化・標準化した与信稟議システムの導入と、与信実行後の問題発生^{りんぎ}の兆候をいち早く捉えて早期の対応を

図表 2-2-8 ② 三井住友銀行の格付制度 (2001年4月)

債務者格付			案件格付	金融再生法 債権区分 (国内)			
格付	定義	自己査定 の債務者区分	格付				
細区分			細区分				
1	a	正常先	S	正常債権			
	b						
	c						
2	a		正常先		I	正常債権	
	b						
	c						
3	a				II		a
	b						
	c						
4	a	III	a				
	b						
	c						
5	A	IV	A				
	B						
	C						
6	A	V	A				
	B						
	C						
7	A	VI	A				
	B						
	C						
7	R	要管理先	VII	要管理債権			
	A						
	B						
8	A	破綻懸念先	VIII	危険債権			
	B						
	C						
9	A	実質破綻先	IX	破産更生債権 およびこれに 準ずる債権			
	B						
	C						
10		破綻先					

(注) 債務者格付7については、A、B、Cの3格付段階に細区分し、償却・引当基準、開示基準などの上では金融再生法上の要管理債権を有する先(要管理先)として「7R」を別途区分する。

行うための債務者モニタリング制度の導入がある。債務者モニタリング制度においては、与信先から決算書入手した段階で行う決算モニタリングと、信用状況・業界動向の変化などに応じて行う経常モニタリングによる実態把握に基づいて、与信方針の見直しなどを実施した。

また、新銀行は、与信ポートフォリオ運営の基本方針の一つとして、貸付債権の流動化・証券化、クレジットデリバティブの活用などによる信用リスク量の機動的なコントロールすなわちアクティブ・ポートフォリオ・マネジメントを掲げたことから、その推進を図る専任の担当部として、コーポレートスタッフ部門の中にポートフォリオマネジメント部を設置した。なお、ポートフォリオマネジメント部のアクティブ・ポートフォリオマネジメント機能は、その後、2002年12月に同部を廃止した際に融資企画部に移管し、2005年4月に融資企画部の部内部である信用リスクマネジメント部に引き継いだ（472ページ参照）。

●市場リスク管理での新たな動き

統合準備に当たって旧両行は、グローバルディーラーにふさわしい市場リスク・流動性リスク管理を行うことを確認した。この考え方を実現するために、市場リスク、流動性リスクの業務執行上の意思決定体制に関しては、前述の通り、経営会議において、経営会議の構成役員と各リスク管理に関連する部長で構成する市場リスク会議を開催することとした。また、新銀行の経営執行体制の構築に向けて旧両行の各種委員会の再編を行い、この中で、新銀行のALM委員会を、「経営会議で決定した事項に則った具体的なALMオペレーション方針および市場リスク極度設定方針の審議等を行う委員会」と位置付けた。委員長は統合リスク管理部担当役員および市場営業部門統括責任役員で、原則として月1回の開催である。行内の牽制体制の確立に向けては、統合リスク管理部などの管理担当部署、市場事務部などの事務担当部署の双方から、市場取引を行う業務推進部署に対して、チェック機能が働くよう組織設計を行った。

9 人事制度と人材育成の仕組み

◎職種体系と階層

合併前の2000年（平成12年）4月に発表した「新銀行グループの経営の大枠」の中で、「経営目標の達成を担保するための経営体制」の一つとして挙げたのが、実力主義と成果主義に基づく人事制度である。

当行の経営理念は、主要なステークホルダーの一角である社員との関係において「思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」ことをうたっている。この経営理念を人事制度などの面から実現するために、新銀行発足と同時に導入したのが、職務、成果、および職務適性・実力を総合的に評価・育成するシステム、RISEである。RISE（Rational & Innovative System of Evaluation/Development^{*275}）は、合理性・客観性と革新性・変革性をキーワードに、競争力の高い真のプロフェッショナル人材を評価し育成することを目的としている。既述の通り（145ページ以降参照）、合併前には、1999年7月に旧さくら銀行が、10月に旧住友銀行がそれぞれ職務をベースとした処遇体系と成果評価を重視する人事制度を導入していた。新銀行においては、旧両行の人事制度を踏まえつつベストプラクティスを念頭に置いた制度を導入した。



RISE のマニュアル

新制度では、業務分野の多様化や職務内容の専門化、価値観の多様化に対応して、総合職、CS職、システム技術職、一般職、総務職・庶務職、医療職、スペシャルエキスパート職から成る職種体系を整備した。このうちCS職は、個人部門の顧客折衝・営業活動を中心とする職務およびその類似業務を担当する、隔地間転勤のない職種として、新銀行発足と同時に新たに導入した。また、職種ごとにポスト登用者やそ

^{*275} 貢献評価制度（497ページ参照）を2010年4月に導入した際、Rational & Innovative System of Evaluation/Development/Rewardに変更した。

の候補者を層として処遇する人材プールとして階層を設けた。

加えて、プロフェッショナル型キャリアシステムを実現するために、V層登用から大卒換算20年目までの総合職を対象に、①コーポレートバンカー、②コンシューマーバンカー、③インベストメントバンカー、④ディーラー／トレジャリースタッフ、⑤コーポレートスタッフ／サービスの五つのキャリアカテゴリーを設定した。

2002年7月には、総合職における新たな階層としてS層（スーパープロフェッショナル層）を設置した。S層とは「特定分野のプロとして、きわめて高い専門性と十分なマネジメント能力の発揮が期待される層」である。

●評価制度

RISEでは①職務評価、②成果評価、③人材評価を構成システム（サブシステム）として、各評価を公正かつ客観的に実施するための具体的な仕組みやルールを定めた。

職務評価は、各職務に求められる成果責任に基づいて、国際基準に沿った客観的な職務評価手法により、職務等級を決定するものである。職務等級の決定に当たっては、職務遂行に必要な知識・経験（ノウハウ）、職務遂行過程での問題解決の難しさ、職務遂行の結果として銀行・組織に及ぼす影響度合い（アウトプット）を合理的に測定し、1から13までの等級を決定した。

成果評価は、各人が担当する職務の成果責任を踏まえて、期初に成果目標を設定し、この達成度を期末に評価して処遇に反映する制度である。その際、目標を設定する領域を区分してバランスの取れた職務遂行を確保し、目標設定と評価を定量化することで公平感・納得感の向上を図った。また、目標の設定から達成度評価に至るまでの一連の流れを、本人と上司のコミュニケーションに基づいて進める対話型評価システムを導入した。さらに、透明性と納得感の高い運営を実現するために、評価者向けの研修を実施し、役職者に関しては被評価者本人がそれぞれ成果評価のプロセスに問題が

図表 2-2-9 ① RISE 導入時の各職種における階層

総合職	E層	エグゼクティブ層
	P層	プリンシパル層
	V層	ヴァイスプレジデント層
	A層	アソシエイト層
CS職	G層	ジェネラル・マネージャー層
	M層	マネージャー層
	L層	リーダー層
	A層	アドバイザー層
システム技術職	T層	システム技術職層
一般職	J層	一般職層

なかったかを振り返るプロセスレビュー制度も導入した。

人材評価においては、職務適性診断と実力評価という異なる二つの切り口から成る総合的な人材評価手法を導入した。このうち実力評価は、成果として顕在化する行動特性（コンピテンシー）と本人特有の行動源泉（エネルギー）を通して、職務遂行上の期待値（実力）を総合的に評価するものである。この評価に当たっては、部店長だけでなく課長、グループ長などからの評価情報や人事部員による面接、能力開発研修などを通して多面的に評価情報を収集する工夫を行った。

RISEは、以上のようなシステムを通じて、新銀行が目指すべき方向性やわが国の労働慣行などを勘案し、職務の大きさに応じて成果と実力の評価に基づく処遇を行う当行独自の階層別職務等級制度を導入するものであった。

なお、成果評価の処遇への反映に関しては、2003年10月に、従来の賞与ファンドに加えて、新たな賞与ファンド（賞与Ⅱ）を設けた。これは、新銀行発足後、収益状況の厳しさを背景に賞与ファンドを3年連続で削減した結果、年収に占める成果反映部分が低下したことを受け、成果を上げた従業員には、従来の賞与ファンドだけでなく、賞与Ⅱの配分を期待できるようにしたものである。賞与Ⅱの導入と同時に『就業規則』を改定して給与を減額したと合わせると、この見直しは、成果評価がより反映される賞与を通じて、処遇の成果連動をより高めることに寄与した。賞与Ⅱについては、その後の業績改善によって従来の賞与ファンドが回復したことを背景に、2007年6月をもって廃止した（なお、2007年1月には給与の増額改定も実施した）。

●人材の育成

人材の育成に関して新銀行発足後間もなく導入したのが、行内試験制度である。行内試験は、全従業員に共通する事務知識の専門能力をチェックするCOMPACT（COMMon Professional Ability Check Test）と、総合職・CS職を主対象に、法人部門や個人部門の担当者に求められる業務知識を問うIMPACT（IMproved Professional Ability Check Test）の2種類を用意した。

また、従業員が自らの職務適性や将来のキャリア展望を踏まえて自己実現を図っていくための仕組みとして、合併初年度から各種の公募（エントリー）制度を導入し、支店長やビジネスサポートプラザ部長などのポストを対象とするポストエントリー、

希望する職務への従事に応募するジョブエントリー、語学や経営に関する外部の各種スクールへの派遣や海外拠点トレーニーなどを含む研修エントリーの3本柱から成る公募制度を整備した。

一方、業務が多忙でなかなか集合研修に参加できないという従業員の声に応じて、2002年3月にe研修所ドットコムを開講した。これは、いわゆるeラーニングシステムであり、インターネットやCD-ROMを通じて研修を受講できるものである。2008年8月には、これをさらに拡充したラーニングポータルサイトとしてSMBC Academyをインターネット上に開設した。

10 事務・システム関連の取り組みと体制

●合併時の対応

新銀行は、当初の統合予定を1年前倒しして発足したが、勘定系システムの統合については前倒しが不可能であった。そこで、当面は旧両行のシステムを併存させ、その間には中継システムで接続することによって、旧両行の店舗をまたぐ場合でも基本的な取引を行えるようにした（208ページ参照）。

また、勘定系システムの統合完了までは、旧両行をまたぐ国内重複店舗の統廃合を原則として凍結した。合併時の立地重複店舗は約100カ店あり、できるだけ早期に店舗統廃合を実施し、諸経費の削減や人員削減等合理化につなげたいところであったが、お客さまによっては店舗統合とシステム統合の2度にわたってご負担をお掛けするおそれもあったことから、店舗統合を凍結することとしたものである。

新銀行の勘定系システムは、稼働時期を判断基準として、旧さくら銀行のシステム^{*276}より相対的に新しかった旧住友銀行のシステム^{*277}を基盤に構築することとした（201ページ参照）。これにより、システム間の連携や親和性を考慮し、結果として旧住友銀行のシステムを採用したケースが多くなったが、合併における基本スタンスはあくまでベストプラクティスである。合併に際して事務システム関連の具体的な検討を行った事務・システム部会においても、事務手続きの変更など旧両行従業員の負担に一定の配慮をしつつも、お客さまサービスレベルの維持を前提にベストプラクティスの実現を目指して検討を進めた。

新銀行における主なシステムについては、**図表 2-2-10 ①**の通りである。

勘定系システム統合については合併後に実施することとしたが、それ以外の事務・システムの対応も決して容易なものではなかった。中でもお客さまへの影響が大きかったのは、合併前の店名・店番号が重複・類似しているケースへの対応であった。

合併時の店舗数は、旧住友銀行が262カ店、旧さくら銀行が316カ店であったが、合併前には、重複または類似している店名が142（284カ店）、重複している店番号が

*276 1990年（平成2年）の合併を受け、統合システムとして1991年から稼働。システムの愛称はASKA。

*277 日本電気（NEC）のメインフレームACOSを採用し、1994年から稼働。

図表 2-2-10 ① 新銀行における主なシステム

	新銀行のシステム	導入の背景等
勘定系	メインフレーム：ACOS	稼働時期が相対的に新しくなった旧住友銀行のシステムをベースに構築
外為	為事オンライン	勘定系との連携を密にする必要があるため、旧住友銀行のシステムを採用
対外系（BANCS等）	新対外系システム	旧両行の既存システムの処理能力等に制約があったため、新たなシステムを構築
個人業務	個人 CRM：資産運用層 MCIF：全てのお客さま (資産運用層は個人 CRM と併用)	お客さまの層に応じ、旧両行システムを併用（個人 CRM は資産運用層を対象とし、MCIF は全てのお客さまが対象）
法人業務	SMASH	旧さくら銀行の法人営業部 CRM をベースに、旧住友銀行の SSS を統合して新たに構築
与信系	統合与信管理システム	旧さくら銀行の端末機能・画面をベースに、ホスト側は勘定系と連動させるなど旧住友銀行の機能を取り入れ、統合システムを構築
市場系	金利フロント、為替フロント、債券フロント、円資金・証券バック等	旧住友銀行のシステムをベースに、業務分野ごとに構築
国際系	欧米：GIS（+ STAR） アジア：STACS	地域ごとに業務特性に違いがあることから、地域ごとにシステムを片寄せ

(注) 新システムの導入時期は、各システムにより、あるいは各拠点により異なる。

91（182カ店）、存在した。そこで店名については、業容や顧客基盤、地方公共団体取引などの特殊要因を勘案し、お客さまへの影響度の観点から変更店を決定した（旧住友店 80カ店、旧さくら店 62カ店の店名を変更）。店番号については、91の重複のうち二つの店番号を旧両行とも変更（4カ店）、残りは旧さくら銀行の 89カ店の店番号を変えた。店番号に加え口座番号も同一の場合には、店番号誤使用による混乱を防ぐために、一部のお客さまには口座番号を変更いただくこととした。

これらの変更は当行の事情によるものであり、お客さまにご迷惑をお掛けしないように、極力システムによる自動読み替えなど当行側の対応で済むよう努めたが、店名を変更した支店の口座や口座番号を変更した口座への振込などについては、お客さまから振込人に対して変更依頼をしていただかなければならなかった。当行はさまざまな方法により事前告知を行い、周知徹底を図った。具体的には、2000年11月から店名・店番号変更告知ポスターの掲示やチラシ配布を開始し、ホームページや新聞広告でも告知を行った。加えて、対象のお客さまに対しては個別にダイレクトメール（DM）を送付し、DM 不着先へは支店からフォローコールを行うなど、連絡を徹底した。また、本件を含めた合併全般に係る電話照会先として、旧住友・旧さくらそれぞれが 2001年1月22日に合併照会センターを設置した。

この他、合併に際して事務・システム関連で統合・変更を要したものとしては、営業店機器の統合、用度品の統合、用語の統一、事務権限の統合など多岐にわたった。また、事務手続きについては商品・サービス統合までは旧行ベースの手続きを併存させることとしたが、コンプライアンスやリスク管理等新銀行として統一すべき事務や、中継システムに基づき新たに発生する事務などについては、『合併統一事務編』として取りまとめた。

これら事務・システムに関する統合・変更の多くは、合併と同時に実施しなければならないものであり、当然のことながらその対応は合併当日あるいは前日に集中して行われた。

当行が合併した2001年4月1日はたまたま日曜日に当たっていた。当行は、3月31日土曜日の午前零時から4月2日月曜日の早朝7時までの間、オンラインサービスを一時的に休止し、一斉に作業を行った。

まず大手町本部などに対策本部を設置して、全体の統括や営業店サポートを行ったほか、お客さまからの緊急出金要請対応など異例事態に備えた。またシステム作業として、通常の夜間処理の合間を縫って、銀行名や店名・店番号の変更対応、元帳のバックアップ、中継システムの立ち上げなどを実施した上で、中継システムの接続テストなど疑似本番状態での各種確認作業を行った。

一方営業店では、3月30日金曜日の通常業務終了後に、統一用度品への入れ替え作業やポスター、パンフレットなどの店内広告物の差し替え作業を済ませた。旧住友店では30日のうちに営業店端末のプログラム更新を終えたが、プログラムを大幅に変更する必要があった旧さくら店では、31日土曜日に休日出勤し作業を行った。4月1日の日曜日には全店で従業員が数人ずつ休日出勤し、新銀行システムの稼働確認を行った。そして、三井住友銀行としての営業初日である4月2日月曜日、関連の本店各部、営業店で早朝出勤し、再度、双方でシステムの最終稼働確認作業を実施した上で、三井住友銀行としての営業を開始した。

◎2度のシステム統合

(1) 旧住友・旧さくら両行の勘定系システム統合

勘定系システムの統合は、合併の1年後、2002年4月から実施することとした。システム統合はうまくいって当たり前、失敗すると大きなレピュテーションリスク

にさらされることとなる。折しも、他の大手行のシステム統合に伴う障害が相次ぎ、金融機関のシステム統合に対して、金融庁はもちろんのこと社会全体からも厳しい視線が注がれていた時期であった。当行は、入念な事前準備と万全の体制でシステム統合に臨んだ。

勘定系システムの統合は、店を七つのグループに分け、2002年4月から7月にかけて、1グループずつ実施した（7回に分けて実施）。これは、試行を繰り返しながら実施することで障害が発生する可能性を極力小さくできると同時に、万が一障害が発生した場合でもその影響を最小限に収めるようにするためであった。EBシステムや口座振替システムなどについても、システムごとに時期をずらし、それぞれ複数回に分けて統合作業を行った。

統合準備段階においては、ユーザー確認テストや移行作業リハーサルなどを何度も実施したほか、統合関連以外のシステム案件を一時凍結するなど、システム統合の確実な実施を最優先した。特に、統合により勘定系システムだけでなく事務手続きも変更になる旧さくら店の従業員向けの事務移行サポートには力を入れ、集合研修や実地訓練を実施したほか、旧住友店にトレーニーとして派遣するなど手厚い事務習得体制を敷いた。さらにコンティンジェンシープランを策定し、問題発生時に備えた。

また、移行期間である2002年4月から7月までの間、情報を集約し全体を指揮する統括本部、営業店の事務サポート窓口となる事務本部、営業店の移行作業を指揮する拠点本部、システム移行作業に対応するシステム本部の4本部を置き、円滑なシステム統合を進めた。また移行対象店に対して、移行日から数日間は、ブロック内の旧住友店および本店各部からサポート要員を派遣し、お客さまに迷惑が掛からないよう対応した。

こうした周到な準備、体制の整備、さらには営業店をはじめとする関係者の懸命の努力により、さしたる障害・問題もなく、順調に移行を終了した。

(2) わかしお銀行との合併に伴うシステム統合

当行は、旧住友銀行、旧さくら銀行のシステム統合に続いて、わかしお銀行との合併に伴い、2度目のシステム統合を実施することとなった。

当行とわかしお銀行の合併は2002年12月25日に発表され、2003年3月17日に合併した。発表から合併までの期間が極めて短かったため、合併時は重複店名・重複店番号の変更など最低限の対応にとどめ、システム統合などについては合併後の7月

22日に実施することとした。その間約4カ月は、旧行それぞれの商品・サービス、事務などを存続させ、コミュニティバンキング本部所管店と他の営業店をまたがる業務は、ATMでの出金や残高照会などに限定することとした。

統合の方法については、システム、事務手続き、商品・サービスなど基本的には三井住友銀行をベースとし、事務集中関連についても三井住友銀行の事務集中拠点に集約することとした。

システム統合作業に費やすことのできる時間は少なく、マンパワー的には厳しい対応を求められたが、手順そのものは前回の統合の経験が十分にいかされ円滑に進められた。お客さまへのダイレクトメールなどによる告知、照会センターの設置、システム開発、コミュニティバンキング本部従業員向けの研修の実施、統括本部の設置、コンテンツエンジンプランの策定など基本的に前回の統合に則って進められた。移行作業については、対象店舗数が34カ店と相対的に少なかったため、全店一斉に行った。

システム統合日であった2003年7月22日の直前は、21日の「海の日」を含めて3連休だった。当行は、19、20日の土曜日、日曜日にコミュニティバンキング本部所管店のATMコーナーを臨時休業にし、営業店機器の入れ替え作業などを行った。21日にはコミュニティバンキング本部所管店のお客さま向けオンラインサービスを停止し、システム統合作業・稼働確認を実施した。この結果、システム統合初日となった22日は特段の障害もなく、事務や商品・サービスも含め、無事統合を終えることができた。

●ローコストオペレーションの実現に向けた事務の改革

(1) 体制の見直し

旧住友・さくら両行は、合併以前から、各種センターへの事務の集中やグループ会社への委託という形で事務の効率化を進めていた。合併に当たっては、勘定系システムの統合による影響を受けにくい一部の事務集中拠点（現金・メールセンター、口座振替センター、手形交換センターなど）については合併以前から順次統合を行い、合併時にはそれぞれの業務特性に応じて1～5拠点へと集約した。また事務系グループ会社については、銀行合併時の事務負荷集中や不測の事態に備えるために、敢えて銀行とは時期をずらして2001年7月に統合を行い、10社を7社へと集約した。

システムの統合完了を受けて、当行は、事務・システム運営体制の大幅な見直しを

実施した。まず事務に関しては、2002年12月に事務集中拠点を廃止してその運営企画・管理機能を新しく設置した事務管理部に移管し、残る事務執行機能については事務系グループ会社へと移管した。受け皿となるグループ会社のなかった融資集中部および市場事務部については、新たにSMBC融資事務サービスとSMBCマーケットサービスを2003年2月に設立して業務を移管した。併せて、SMBCビジネスサービスとSMBCローン事務サービスを統合しSMBCローンビジネスサービスとして、主に事務統括部が所管する事務系グループ会社8社^{*278}という2011年4月現在と同じ体制を整えた。これら体制変更の狙いは、運営企画・管理機能を事務管理部が一元化することで銀行グループとしての事務およびリスク管理機能を強化することと、執行機能を銀行本体から分離させることで効率化を図ることにあった。

一方システム部門に関しては、グループ経営改革により日本総合研究所をSMFGの完全子会社とし、グループIT会社と位置付けたことに伴い、当行のシステムの企画・開発・運用業務を2003年4月から日本総合研究所に委託する体制とした。情報システム企画部はグループ全体の方針策定、日本総合研究所との調整などを担当することとなり、それまで当行ベースで行われていたシステム戦略会議はSMFGグループベースに拡大して実施することとなった。これにより、機器・設備の効率化や一元化によるスケールメリットの実現が可能となり、SMFGグループ全体として、情報システム部門が集約・強化された。

さらに2004年3月には、NEC、日本総合研究所と当行の3社合弁で株式会社N&J金融ソリューションズを設立した。これは、基幹系業務ソフトの開発を合弁会社に移すことで開発効率および生産性の向上を図ると同時に、地域金融機関向けのITビジネス展開を推進していくことを企図したものである。

(2) 営業店における事務の見直し

事務・システムに係る体制の見直しを図る一方で、各営業店ベースでの事務の見直しも進めた。合併初年度からブロック・支店の業績評価の中に「事務運営体制」という項目を設け、拠点自身の取り組みによる店頭事務量削減やセンター集中推進を後押ししたほか、支店BPR推進プロジェクトに基づき個人事務システム部の専任チーム

*278 事務系グループ会社とは、SMBCセンターサービス、SMBCデリバリーサービス、SMBCグリーンサービス、SMBC国際ビジネス、SMBC国際オペレーションズ、SMBCローンビジネスサービス、SMBCマーケットサービス、SMBC融資事務サービスの8社。

が各営業拠点に臨店し、事務の合理化に向けた指導・サポートを行った。

こうした中で特に注力したのが、法人のお客さまの事務見直しである。これは、当然のことながら法人部門の協力なしには進められないものであり、法人営業部・BSPの業績評価項目の中に「事務改善」という項目を入れ、部門間の連携による見直しを後押しした。支店BPR推進プロジェクトにおいても、専任チームが法人営業部・BSPと協働しながら、直接対象企業を訪問してEB導入提案を行うなど、法個一体となって事務効率化を図った。この他に、法人のお客さまの単純照会電話を専用に受電する神戸電話照会センターの設立（2001年11月）、法人営業部の費用負担による集配金業務のSMBCデリバリーサービスへの委託などを進めた。

法人のお客さまの事務効率化以外では、電子帳票システムの導入（2002年4月）、無人電話受付システムの導入（2002年5月から順次）、無担保カードローン約定代弁事務のローン事務部への集中（2002年10月）、両替機へのカードリーダー搭載^{*279}による営業店の合理化（2002年12月から順次）などに取り組んだ。また、事務効率化に伴う人員削減で店頭におけるサービスの質が低下しないように、店頭でのお客さま誘導をはじめとするロビーの円滑運営を担うロビーサービスマネージャーを、2002年8月から順次導入し、従来からロビーでのお客さま対応を行っていたロビースタッフ（2006年11月からロビーサービスパートナー）を統括することとした。

(3) HUB & スポーク体制の構築

さまざまな事務の効率化・合理化を進める中で、一部の後方事務の集中を中心とした施策に限界がみえたことや、少人数体制による人材スペック不足を補う必要性が生じてきたことから、事務を抜本的に集約する体制を整える新たな方法を検討した。これが、2002年6月から開始した新事務サービスモデル店の試行であり、約1年に及ぶ試行の末、HUB & スポーク体制として2003年6月から本格導入した。

HUB & スポーク体制では、支店数カ店の事務を集中する地域型のHUBセンターを設けて、従来は距離や時間的な制約により集中が困難であった後方事務も含め、同センターに集中できるようにした。事務集約の内容は、次の通りである。

①支店からの預かり処理の拡大

*279 両替機にカードリーダーを登録し、両替機の利用者を原則当行キャッシュカード保有者とした。なお、キャッシュカード未保有者から両替機の利用の申し出があった場合は、専用カードにより利用が可能。

②為替後方事務や少頻度高難度事務などの HUB センターへの集中

③ HUB センターでの一括受電

④店内 ATM 管理の SMBC デリバリーサービスおよび HUB センターへの委託

HUB センターには、ベテラン従業員を配置して、少頻度高難度事務などに対応することにより、事務サービスの質の確保も図った。一方、事務を HUB センターに集約する支店（スポーク店）は、営業に専念する拠点と位置付けた。

HUB & スポーク体制への移行は 2004 年 2 月までの間に、HUB センター 40 カ所、スポーク店 361 拠点へと一気に拡大した。HUB & スポーク体制への移行による人員削減・コスト削減効果は非常に大きく、その後、さらに HUB センターの統合や、構成店の変更、集中事務の拡大などを実施した。2011 年 4 月現在、HUB & スポーク体制は 25 カ所の HUB センターに集約されている（地方店と一部大型店には HUB & スポーク体制を導入していない）。

また、新事務サービスモデル店で試行した、One's ダイレクト専用パソコンの店頭設置は、MC デスクへの MC ステーション設置という形で実施され、支店の事務効率化に寄与した（280 ページ参照）。

(4) オペレーション抜本改革実行プロジェクトの実施

事務集中部門の見直し、HUB & スポーク体制への移行などにより、拠点における事務集中体制・少人数運営体制がほぼ完成したことから、2004 年度には残る課題を一掃するために、オペレーション抜本改革実行プロジェクトを進めた。これは、業

図表 2-2-10 ② オペレーション抜本改革実行プロジェクト

改革区分	改革の観点	実施例
間口改革	・業務／事務の廃止・限定 ・各種対応の拠点からの分離	・法人取引先の店頭事務削減 ・カードローン業務の集中高度化（代弁事務の集中など） ・文書管理センター設置（伝票綴等管理のセンター対応など）
プロセス改革	・手続き・権限の抜本見直し ・現物管理の抜本見直し	・ローン進行管理・申込書類の見直し ・事務手続きの見直し
内部管理改革	・内部管理の簡素化 ・内部管理ルールの見直し	・自店検査の見直し（必須項目の削減など） ・戸締解除当番の負担極小化（任命対象者改定など）
戦力改革	・派遣社員の主戦力化 ・サポート体制の構築	・ベテラン派遣社員への主任権限付与 ・ロビーサービスマネージャー対応事務の明確化
バックオフィス コスト改革	・コスト構造の転換 ・プロフィットセンター化	・事務系グループ会社の合理化・効率化の徹底 ・事務系グループ会社の事務受託の推進
インフラ改革	・中長期的インフラ整備	（中長期的に対応すべき課題の棚卸しと検討）

務・事務の流れを徹底的に洗い出し、営業拠点運営上の負担となっている課題を、「なくす」「やめる」「割り切る」という大胆な発想で抜本的に見直す本店各部横断的なプロジェクトであった。

具体的には、案件の性質により間口改革、プロセス改革、内部管理改革、戦力改革、バックオフィスコスト改革、インフラ改革に区分し、関連する本店各部が横断的に議論して実行に移していった。

本プロジェクトで実施した内容には、**図表 2-2-10 ②**のような例があった。