

第4章 新たな首脳陣の下での挑戦

1 経営首脳の交代と経営方針の表明

●経営首脳の交代

2005年（平成17年）4月19日、三井住友銀行と三井住友フィナンシャルグループは、6月29日付で経営首脳が交代する役員人事を内定したことを発表した。

合併の第1世代とでも言うべき西川と岡田の2人にかわって、三井住友銀行副頭取であった奥正之が頭取（三井住友フィナンシャルグループ取締役会長）に、三井住友フィナンシャルグループ副社長であった北山禎介が取締役社長（三井住友銀行取締役会長）に、それぞれ就任した。奥と北山は、1999年に旧両行の全面提携の交渉が水面下で進められた際には、それぞれ企画担当部署の部長として深く関与し、統合構想の公表後、統合戦略委員会を設置した際には、同委員会に係る事項等を総括する役員（事務局長）に、それぞれ就任した経緯があった（195ページ以降参照）。



奥 三井住友フィナンシャルグループ会長
兼三井住友銀行頭取（左）と
北山 三井住友フィナンシャルグループ社長
兼三井住友銀行会長（右）

奥は1944年（昭和19年）生まれ、京都府出身。1968年に旧住友銀行に入学し、シカゴ支店長、国際業務部長、国際総括部長などを歴任した。1994年には旧住友銀行取締役に就任し、1998年常務取締役、1999年常務取締役兼常務執行役員、2001年専務取締役兼専務執行役員に累進した。この間、国際総括部長、企画部長、統合戦略委員会事務局長を委嘱された。合併後は、2001年三井住友銀行専務取締役兼専務執

行役員、2002年三井住友フィナンシャルグループ専務取締役^{*294}、2003年三井住友銀行副頭取兼副頭取執行役員^{*295}に累進、この間、銀行および持株会社の企画関連各部、銀行の企業金融部門、国際部門を担当した。

北山は、1946年（昭和21年）生まれ、東京都出身。1969年に旧三井銀行に入行し、旧さくら銀行の横浜駅前支店長、タイ総支配人兼バンコック支店長、総合企画部長などを歴任した。1997年には旧さくら銀行取締役に就任^{*296}、2000年には常務執行役員、さらに常務取締役兼常務執行役員に累進した。この間、総合企画部長、統合戦略委員会事務局長を委嘱された。合併後は、2001年三井住友銀行常務取締役兼常務執行役員、2003年三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員および三井住友銀行専務取締役兼専務執行役員、2004年三井住友フィナンシャルグループ取締役副社長^{*297}に累進、この間、持株会社および銀行の企画関連各部、銀行の国際部門などを担当した。

経営首脳の交代について、不良債権半減目標を達成し、緊急対応を要する時代が終わったことの象徴と報道する向きもあった。確かに経営環境面では、監督行政において金融再生プログラムから金融改革プログラムへの変化があり、景気も2度目の「踊り場状況」を抜け出した後は回復の足取りが確かになって、株価も上昇基調となっていた（361ページ以降参照）。しかし、公的資金返済という重い課題が残っていたほか（394ページ参照）、以前、経営環境が格段に厳しかった頃に、一部で業務推進と管理のバランスを欠いた動きが起きていたために生じた独占禁止法上の問題への善後策も迫られることとなる（389ページ参照）。

新たな経営首脳がたすきを受けて走り始めた第2走行区間の出だしは、一部報道で「平時の経営」と形容されたような平たんな道のりには程遠かったのである。

●経営方針の表明

2005年7月1日には、経営首脳交代後、最初の部店長会議が開催された。その中で奥と北山は、「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指すことを述べた。

*294 三井住友銀行取締役退任。

*295 三井住友フィナンシャルグループ取締役退任。

*296 1999年に旧さくら銀行が執行役員制度の導入と取締役数の削減を行ったことに伴い取締役を辞任して執行役員に就任した。

*297 三井住友銀行取締役退任。

当行は、2001年4月の発足当初から、「三井住友」を最高に信頼されるブランドとして確立」することを目標としてきた。「最高の信頼」とは「トップバンクになる」という意気込みの表現であったので、新首脳が共に示した「最高の信頼を得られるトップバンク」とは、合併以来、一貫して追い求めてきた姿であった。また、後述するように、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」(2007年4月27日公表)では、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」という表現で引き継がれることとなる。

奥は、頭取訓示の中で、企業経営を「ゴールのない駅伝レース」、自らが経営に当たる期間を、たすきを受け取って走る「三井住友銀行の第2走行区間」に例え、経営陣と従業員が「心のベクトル」を合わせて全力で走り抜く決意を表明した。そして、合併時に作成した経営理念(219ページ、図表2-1-1②参照)と、経営理念を実現するための指針である行動規範(同)の重要性を改めて強調して、次のように述べた。

ここで、申し上げたいことは、当行が持続的な成長を図るための出発点であり、また、皆さんが共有すべきものは経営理念であるということ、そして、その経営理念という企業の基盤の上に、優秀な人材があり、経営理念を具体化するものとして、持続的な事業の成長を図るための戦略があるということでもあります。そして、成長戦略に基づきまして、お客さま、株主・市場に評価され、(中略)社会に貢献していく、このような事業活動を通じて、役職員が成長を遂げていくとともに、企業としても、持続的な成長を遂げていくということにあるかと思えます。

その上で奥は、経営理念に即した三つのコミットメントと、部店長に対して望む3点を示した。

一方、北山は、「巨大な資本や顧客基盤を有する他業態企業や外国企業の新規参入が拡大し、業界や国境の壁を越えた競争の熾烈化が不可避となっております(中略)私達が望むと望まざるとに関わらず、メガコンペティションの波にさら

図表2-4-1① 2005年7月部店長会議の頭取訓示から

三つのコミットメント

1. お客さま第一、現場直視の経営を行う
2. 質の伴った量的拡大を目指す
3. 「実」を重視した経営を行う

部店長に望むこと

1. 人材を育成し、自由闊達な職場をつくること
2. 世界地図の中で考えること
3. 危機感覚を磨き、危機管理・危機対応能力を高めること

されることとなります」という環境認識を示し、競争に勝ち抜いていくために必要な二つの軸と、役員に望む2点について訓示を行った。

北山は、このうちグループ戦略について、三井住友フィナンシャルグループの連結業務純益の中で

当行以外の各社のウェイトを高めていく必要性を指摘し、「グループ経営の成否が今後の帰趨を決める」という認識を示した。北山が常に述べているように、金融はサービス業であるが、他方、「欧米の金融グループをみても、サービス業における、いわゆる成功に決まりきった絵姿があるわけではなく、その時その時の環境や顧客ニーズに合わせて、フレキシブルにグループ戦略の見直しを行っているのが実情」である。北山は、このような認識に立って、次のような方針を明らかにした。

まずありきはお客さまのニーズであり、お客さまのニーズ、マーケットが求めることをいかに実現していくかということが重要なのです。それに応えるための手段として、必要に応じてアライアンスを選択するということです。規模だけが大きくなるような「再編のためにする再編」を行うつもりはありません。

また、「強靱な企業基盤の確立」の中では、財務基盤の強化に関連して公的資金の返済に言及し、「経営の独立性、戦略の自由度確保のためにも、(中略)公的資金の一刻も早い返済はまさに喫緊の課題であり、われわれの全力を結集していかなければなりません」と決意を語った。

●お客さま第一の組織づくりと一体感の醸成

「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指すに当たって、とりわけ経営首脳が注力したのは、お客さま第一という考えの徹底であった。トップバンクとして目指す姿を取り違えて、量的な指標だけを優先するあまり、短期的な収益積み上げに偏った業務活動を行えば、お客さまと銀行の間の信頼関係を損ないかねず、経営理念に則った持続的成長とは相容れない。2005年9月には、経営理念と行動規範に基づいた業

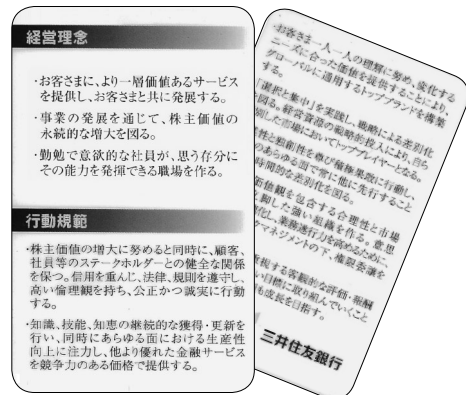
図表 2-4-1 ② 2005年7月部店長会議の社長訓示から

今後の経営方針
1. お客さまの視点に立った新たな価値の創造のためのグループ戦略
2. 強靱な企業基盤の確立
①財務基盤の強化、②リスク管理の強化、③ガバナンス体制の機能向上
役員に望むこと
1. お客さまに感動を与える仕事の実現
2. 高い使命感、倫理観

務活動の遂行が改めて徹底されるように、役職員、嘱託、派遣社員など、国内・海外の拠点で経常的に勤務する全員に、携行用の経営理念カードが配布された*298。

奥は収益のあり方について次のように述べている*299。

収益というものは、申すまでもなく「あくまでも我々がお客さまに対して提供した金融商品、サービス、ソリューション、情報等が、お客さまにとって何らかの価値を生み、お客さまに喜ばれる、そういった仕事の対価として受領するもの」であります。要は、「付加価値の創造なくして、収益なし」ということであります。



携行用の経営理念カード

(1) お客さま本位の組織づくり

お客さま第一という考え方に立って、まず着手したのが、組織の見直しである。その背景となった問題意識は、トップバンクを目指して各時点で考えた末つくられた組織であっても、時間が経つにつれて個々の部門の中に部分最適化が生じ、全体の運営に効率の低下をもたらしているのではないかと、整合性の歪みが生じているのではないかと、というものであった。各部門が自らの利害を最優先するあまり、部門間の壁が高く、厚くなっていわゆるサイロ化が進んでしまい、情報の共有、ノウハウなどの共用化が制約されているという現場の声が、奥にも届いていた。お客さまからみれば、部門の違いや本店各部と営業店の区別などなく三井住友は一つであり、取引窓口となっている営業拠点に相談すれば、全行一体となって最適な対応、ソリューションを提供してもらえると期待しているはずであった。

このような問題意識に基づいた体制見直しの一環として、2005年9月から、マッキンゼー社のコンサルティングを受けて、法人取引推進体制の強化に向けたプロジェクトを開始した。マッキンゼー社と当行の関連各部によるプロジェクトチームは4カ

*298 海外現地従業員には英文カードまたは和文カードが配布された。

*299 2006年10月6日の部店長会議における頭取訓示による。

月にわたって現状と問題点を調査し、それを踏まえて企画部門で取りまとめた対応策や組織案について、さらに経営会議で議論を重ねた。

その上で、2006年4月、法人取引推進体制などを含む大規模な組織改定を実施した。この組織改定は、経営首脳交代直後の部店長会議で示された、お客さま第一主義の徹底、部門間の協働促進、危機管理・リスク管理態勢の整備強化などを狙いとして、業務推進と内部統制の両面から体制整備を実施し、質の高い収益力を追求する業務運営態勢を構築しようとするものであった。また、組織改定に向けた検討や議論を進めている間に、後述する独占禁止法上の問題が起き、お客さま本位の営業体制およびコンプライアンス体制をさらに強固なものとすることも重要な課題となっていた。

2006年4月の組織改定は、①法人部門および企業金融部門の再編、②投資銀行部門の再編、③個人部門の取引推進体制強化、④CS（お客さま満足度）推進、コンプライアンス体制などの強化、と多岐にわたった。

このうち、法人部門および企業金融部門の再編では、お客さまの経営課題解決ニーズに積極的に応えていくことを狙いとし、両部門の双方に属する新しい概念の営業店であるコーポレート・アドバイザー本部（CA本部）を設置した。CA本部には、それまで法人部門・企業金融部門・投資銀行部門の中の各部に分かれていた、アドバイザー機能を活用して法人取引を推進する組織を統合再編した。

CA本部の設置は、お客さまの企業価値向上への貢献などを、より一層実効的に行う体制を整備することにより、「お客さまと共に発展する」という経営理念の実現を、組織面から裏付けようとするものであり、CA本部を、従来からのフロント組織である企業金融部門の営業部、法人部門の法人営業部と一体のダブルフロントとして、事業拡大、企業再編など、お客さまの経営課題に応える総合的かつプロフェッショナルなソリューションを提供する仕組みであった。

法人部門および企業金融部門の再編では、本店各部の体制見直しも行い、統括機能を統合するために、両部門それぞれの統括部であった法人統括部と営業統括部を再編して、法人企業統括部を設置した。また、改組前は法人部門に属していた外国業務部と中国業務推進部を、企業金融部門との協働を一層促進するために、法人・企業金融両部門に属する本店組織とした。

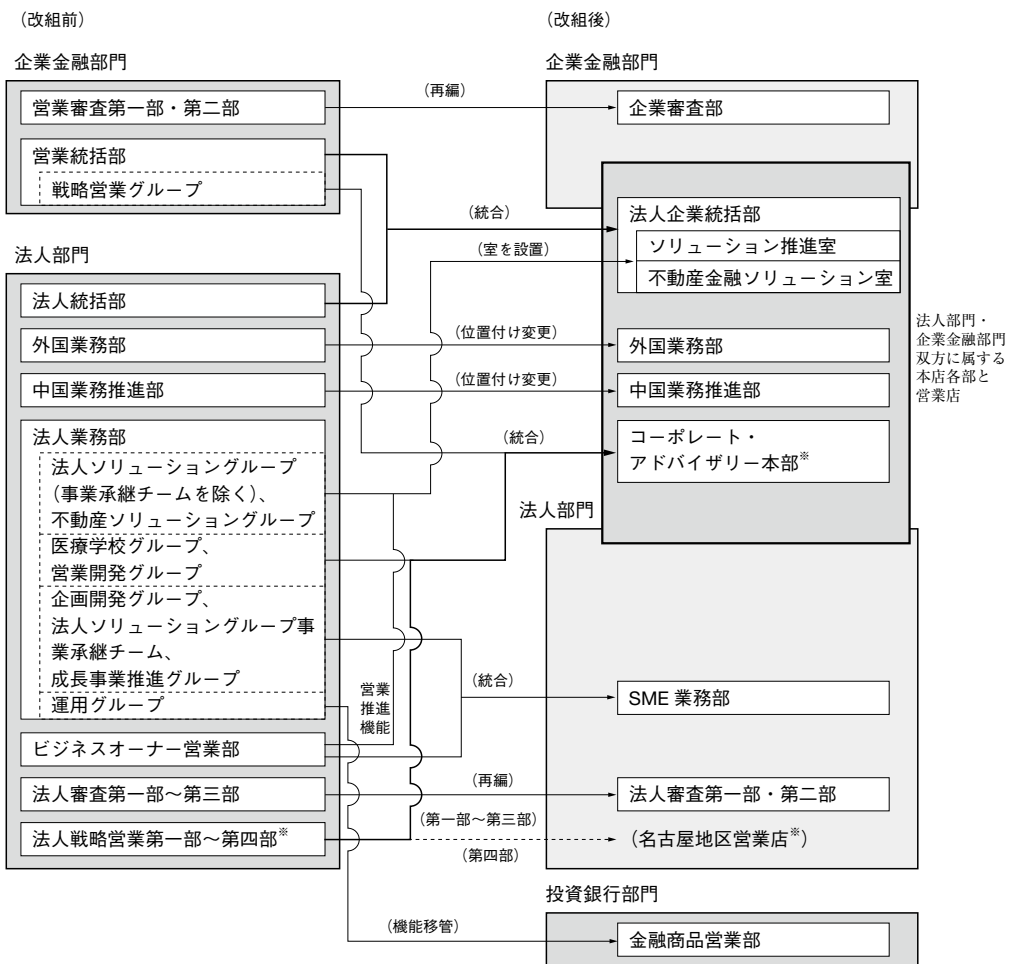
また、CA本部案件を中心として、各業務部門の法人取引協働が当初の組織理念通り遂行されているかを定期的にモニターすることによって法人取引の円滑化を図るた

めに、国内法人業務委員会と内外法人業務委員会を設置し、それぞれ頭取が委員長を務めることとした。なお、これらの委員会は、部門の一体化の一層の進展に対応して、2007年7月、それぞれ国内業務委員会、内外業務委員会に変更した。

本社部門ではCS推進体制やコンプライアンス体制の強化などを図った。

CS推進体制に関しては、「お客さまからの苦情・クレームの中に真実がある」というCSの原点に立ち返り、お客さまの視点や目線に立って、当行の商品・サービス内

図表 2-4-1 ③ 2006年4月の組織改定（法人部門・企業金融部門）



(注1) 組織改定の対象となった関連部署以外の記載は省略している。

(注2) ※は営業店。

(注3) 企業金融部門では、審査担当部署の再編と併せて、主として大口問題を所管していた本店営業第八部（戦略金融部門廃止の際に設置、356ページの図表2-3-2⑧の注参照）を廃止し、所管先を本店営業第七部に移管した。

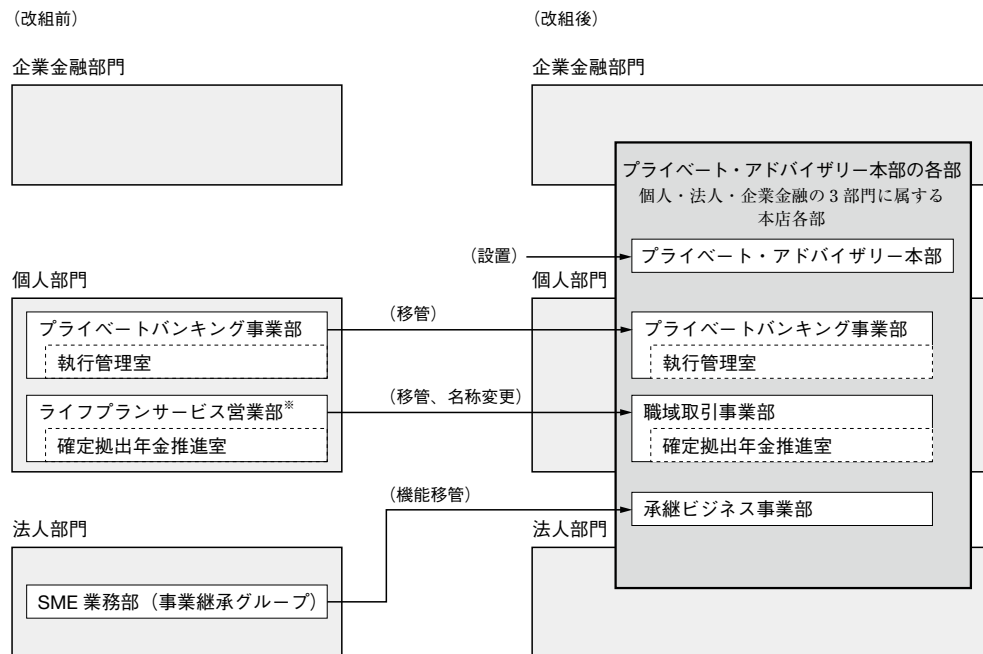
容・その販売手法について改善・向上を継続的に行っていく機能を強化することを狙いとして品質管理部を設置した。品質管理部という名称は、製造業や有力なサービス業の取り組みに学び、お客さまからの苦情・要望・批判などをデータベース化して全行的な対応策の実施につなげていこうという当行経営陣の思いを込めたものであった。このように銀行業務のCS・品質向上のために品質管理の考えや手法を取り入れたことは、銀行界で先端的な試みであった。

コンプライアンスに関しては、体制の一層の強化および業務推進上の法務サポート機能の充実を目的として、法務・コンプライアンスに係る諸機能を整理・再編し、新たにコンプライアンス部門を設置した。コンプライアンス部門には総務部と法務部を移管し、総務部を当行全体のコンプライアンス統括部署とした。

各部門が協働して顧客対応力を強化する体制を整備する取り組みは、2006年4月の組織改定におけるCA本部の設置以降も、繰り返し実施した。

2007年4月の組織改定では、個人・法人・企業金融の各部門が一体となって、取

図表 2-4-1 ④ 2007年4月の組織改定（プライベート・アドバイザー本部関連）



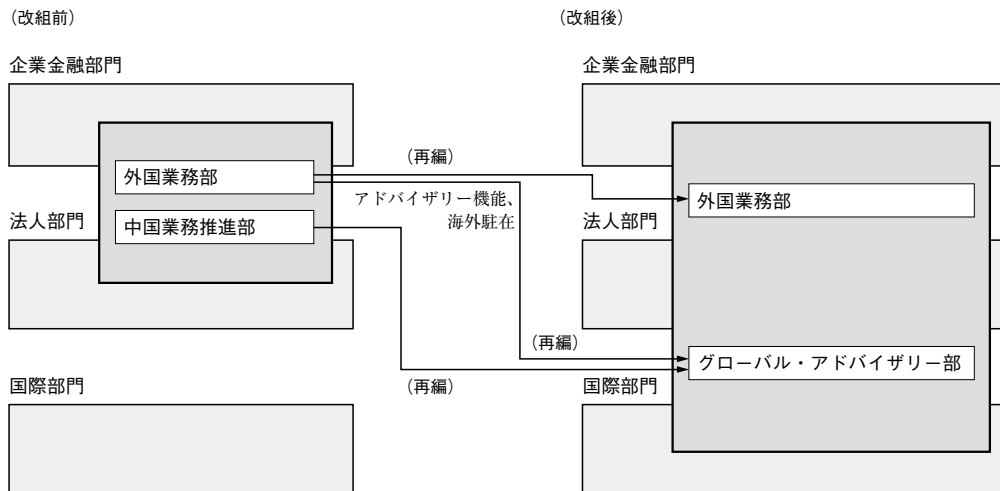
(注1) プライベート・アドバイザー本部関連の組織改定以外の部署の記載は省略している。

(注2) ※は営業店。

引先企業のオーナーや社員などに商品・サービスを提供する効果的な協働体制を構築するため、3部門に属する本店各部としてプライベート・アドバイザー本部（PA本部）を設置し、傘下に、個人部門に所属していたプライベートバンキング事業部^{*300}とライフプランサービス営業部^{*301}（改組に伴い職域取引事業部に名称変更）を移管・配置することとしたほか、事業承継に係るお客さまサポートを所管する承継ビジネス事業部を新たに設置した。

外国業務に関しては、日系企業の海外進出や事業展開に伴うさまざまなクロスボーダーの課題に対して、部門横断的に対応できる体制を整備するため、2008年4月の組織改定で、外国業務部と中国業務推進部の機能を、法人・企業金融・国際の3部門に属する外国業務部とグローバル・アドバイザー部として再編した上で、さらに、2009年4月には、業務運営の効率性を高めつつ、法人営業拠点の支援、お客さまの海外事業支援への対応力を強化するため、外国業務部とグローバル・アドバイザー部を統合し、部名をグローバル・アドバイザー部（GA部）とした。

図表 2-4-1 ⑤ 2008年4月の組織改定（グローバル・アドバイザー部関連）



(注) グローバル・アドバイザー部関連の組織改定以外の部署の記載は省略している。

*300 新銀行発足時に個人部門の本店各部として設置されたプライベートバンキング営業部（264ページ参照）が、2002年12月の組織改定で個人部門の営業店に位置付けが変更となり、さらに2006年4月の組織改定で、個人部門の本店各部であるプライベートバンキング事業部と、同じく営業店であるプライベートバンキング営業第一部・同第二部に分けられた。

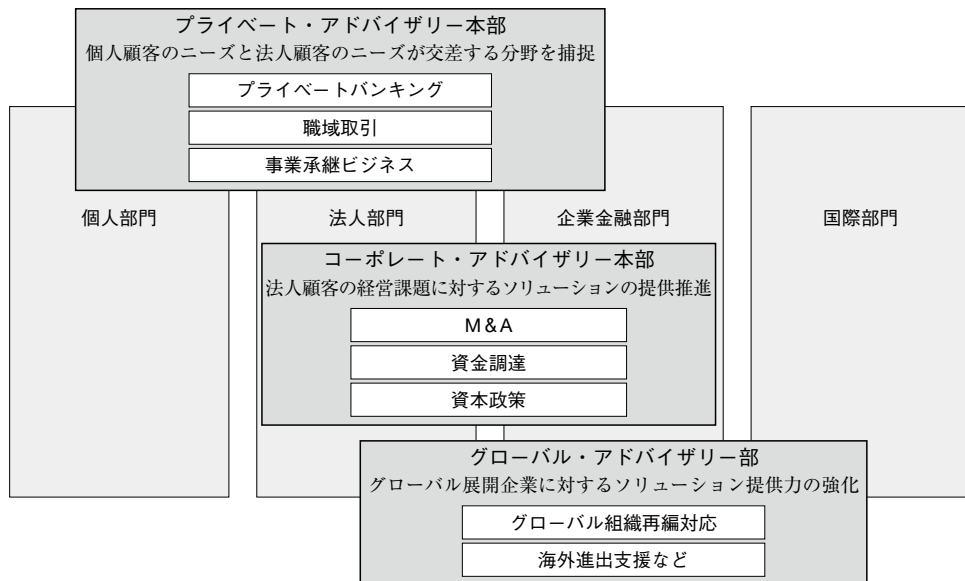
*301 2004年2月に、個人業務部職域取引推進室を営業店と位置付けて設置。

2008年10月の部店長会議で奥は、各部門が協働してお客さまへの対応力を強化する体制づくりを続けてきたことを振り返って、次のような内容の訓示を行った。

3年かけまして、コーポレート・アドバイザー本部、プライベート・アドバイザー本部、グローバル・アドバイザー部、一つ一つ作り上げてきたわけであり。企金と法人、法人と個人、そして国際、そういった組織の壁というのは放っておくと自然に厚く高くなってしまいますので、それを低くする、しかも隙間を埋めてシームレスな組織に近付けることです。そのためのキーワードというのは、一言で言えば“共有”であります。何を共有するかというと、一つは“価値観”、二つ目は“知識・ノウハウ”、三つ目は“情報”、最後はその結果としての“収益”であります。これをまとめると、“価値観”は Value であり、“知識・ノウハウ”は Knowledge であり、“情報”は Information であり、“収益”は Profit であるので、頭文字を取れば「VKIP」の四文字、これをよく頭に入れていただきたいと思えます。

部門間の協働の実効性を高めるために、体制の見直しはその後も続いた。2010年4月には、中国マーケットにおける内外連携強化などを狙いとして、当行中国現地法人

図表2-4-1⑥ 三つのアドバイザー組織



の日系企業取引に関する業務推進・管理機能を国際統括部から法人企業統括部へ移管、さらに2011年4月には香港支店および台北支店における日系企業取引の所管を法人企業統括部へ移管した。これらの改組は、当行内部で国内・海外の壁を取り払う「内なる国際化」を象徴する取り組みであった。

合併前に法人・個人業務を分ける経営判断を行った当時から大きな課題であり続けた法個協働についても、PA本部の機能を利用した連携の仕組みだけでなく、地域法人営業本部長とブロック部長を共に法個協働推進責任者に任命してミッションを明確化したり、拠点協働体制を強化したりするなど、推進体制の強化を図っている。

(2) 一体感醸成を促す仕組み

部分最適化と全体不整合を正し、お客さま第一主義の一層の徹底と行内の一体感醸成を促すために、組織面からだけでなく、業績評価制度の見直し、意識改革の側面からも仕組みづくりを実施した。

業績評価において単年度の収益など短期的な数値目標に目線が向き過ぎると、お客さま本位の営業をするために部門間で協働するというあるべき姿から離れて各部門・各店舗の利害を優先する動きを誘引するおそれがある。後述する独占禁止法上の問題も、バランスシートのクリーンアップが銀行にとって大きな経営上の課題であった一時期に、短期的な収益貢献を評価する体系と、CS、コンプライアンスとのバランスが崩れたことが一つの要因となっていた。

このような芽を摘むために、2006年度以降、業績評価において、顧客基盤の拡充など持続的成長に資する項目や、CSの向上やコンプライアンス^{じゅんしゆ}遵守の状況、他部門との協働など拠点運営・顧客志向に着目した項目を一層重視する大幅な改定を行った。新しい業績評価制度では、単年度収益、持続的成長、拠点運営・顧客志向の三つの大項目^{*302}を同等の重み、配点で評価する体系として、法人部門、企業金融部門は2006年度から、個人部門は2007年度から実施した。

また、全行的に組織の壁を取り払い、価値観や知識、情報など「VKIP」を共有し、継ぎ目のない（シームレスな）銀行、一つの銀行、“One Bank”としてお客さまに商

*302 三つの大項目の名称は、その後、年度や部門によって変更が行われ、2010年度は、個人部門で単年度業績、持続的成長、拠点運営・顧客志向、法人部門と企業金融部門で財務的成果、持続的成長、拠点運営となっている。

品・サービス、ソリューションなどを提供していく姿を表す言葉として、奥は“One SMBC”という表現で部門間の協働、一体感の醸成の重要性を終始強調した。この重要性は銀行単体にとどまることではなく、三井住友フィナンシャルグループ全体でも、一つのグループ、“One Group”としてお客さま第一主義に徹する姿勢が求められるため、“One SMFG”という表現も使われた。



SMBC バッジ

2007年10月にSMBCバッジを導入し、国内・海外の当行役職員およびグループ会社等社員^{*303}を対象に配布したことも、行内的な一体感の醸成に向けた取り組みの一環であった。

●現場直視によるフロント力の強化

現場直視とは、「全ての施策は、お客さまとの接点である現場の実態を直視し、現場を強くするためのものでなければならない」「銀行の隅々まで現場感覚がみなぎっていないとなければならない」ということであり^{*304}、これを実現するために行った施策がフロント力の強化である。

前述した組織見直しや業績評価制度の改定も、業務運営の枠組みや流れの整理、業務目標の設定方法の変更などによって現場の負担を軽減し、お客さま本位の営業に一層注力できるようにする環境づくりであったが、さらに現場直視の経営を進めるために、①事務手続きの改定や各種システムの更新などによる業務・事務プロセスの合理化・効率化、②人員投入、人材育成、③営業店の内外装のリニューアル工事など、来店するお客さまと勤務する従業員の双方に配慮した店舗インフラの改善などを進めた。

(1) 業務・事務プロセスの合理化・効率化

お客さまとの接点であるフロントには、お客さまが持っているニーズや悩みなどさまざまな情報の入り口として、また商品・サービスなどを提供する窓口として、本来、お客さまと接する機会をできる限り増やすことが期待されている。しかし、経営首脳交代後、間もなく始めた法人取引推進体制の強化に向けたプロジェクトでは、行内向けの業務・事務に時間を取られることによって、お客さまと接する機会をなかなか増やせずにいる現場の実態が浮かび上がっていた。

*303 業務面で銀行と一体運営し、銀行拠点で勤務するグループ会社など。

*304 2007年4月6日の部店長会議における頭取訓示による。

そこで、フロント力を強化する施策の一つとして、業務・事務プロセスの合理化・効率化に資するさまざまな対策を行い、その成果として生み出された時間を、お客さまと向き合う機会や、スキルアップ、自己啓発の時間に充てることのできる環境を整えていった。

業務・事務プロセスの合理化・効率化のための対策は多方面にわたったが、そのうちシステムの構築や更新・改善による効果を狙った例としては、統合与信管理システムⅡ、外為事務集中システム FLEKS（フレックス）、新営業店端末 CUTE（キュート）などがある（491 ページ以降参照）。また、フロントミーティング^{*305} で出た電話照会の「たらい回し」に関する意見は、現場からの照会の後ろにはお客さまの存在があるという指摘を伴うものであり、看過できない問題であった。その後、事務統括部では電話照会と対応の円滑化を図る一助として、2007 年 10 月、イントラネット「行内電話番号簿」の機能を強化し、所管業務情報による検索機能の追加などを行った。

システムの改善や更新以外にも、本店各部から出される通達を絞り込んだり、各種手続きに関する規程類を職務権限の簡素化に合わせて改定したりすることによって、フロントが行内向けの対応や業務・事務処理に割いている時間を削減する対策を打った。『国内事務取扱手続』の見直しでは、その後の CUTE の稼働に伴い、CUTE との連携によって効率化の効果をさらに高めた。

また業務合理化への取り組みとして、法人部門において遠隔地取引の近隣店への移管を実施した。

(2) 人員投入、人材育成

アドバイザー本部の先駆けとして CA 本部を設置したこと、個人部門でコンサルティング営業のチャネル拡充に向けてコンサルティングプラザ、コンサルティングオフィスの純増を図ったことなどに対応して、フロント力の強化には人員投入が不可欠であった。また、与信管理強化のために法人部門の営業店に設置することとした与信グループへの人員配置も必要であった。このため、本店各部からフロントへの人員シフトを積極化し、専門性の高い分野では中途採用も進めた。

一方、新人の採用については、2001～2004 年度入行者が平均約 740 人であったの

*305 頭取によるフロントミーティングは 2006 年 7 月から 2007 年 12 月にかけて計 12 回行われ、部店長、グループ長、担当者など、さまざまな階層の従業員が参加した。

に対して、2005、2006年度は平均約1,040人、2007～2009年度は同じく約1,780人と、業務拡大への対応の必要性などから2005、2006年度を境に大幅に増加させた。合併前にも新人の採用数には諸情勢の影響を受けて変動があったため、結果的に、当行の年齢別人員構成は「脚の少し太いワイングラスの形状」*306となった。

人員構成の形状にかかわらず、人材の育成は持続的な成長を支える生命線ともいべき経営課題であり、頭取就任直後の部店長会議において奥が「部店長に望むこと」として最初に言及した内容も「人材を育成し、自由闊達な職場をつくる」であった(370ページ、図表2-4-1①参照)。これは、経営理念の中の「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」という考えに立脚するものである。

このような重要性に加えて、ワイングラスの台座部分に当たる若手の早期戦力化は、その成否によって当行の競争力を左右するキーポイントであった。若手の指導・育成に直接当たる中堅層の絶対数が少ないという状況(ワイングラスの形状に例えれば持ち手部分)に対応するため、集合研修において現場のOJTを代替するプログラムを導入したが、他方で、人材育成は部店長の最重要業務の一つであるという一貫した考えで、人材育成、とりわけ若手の早期戦力化について、部店長が自ら、時間とエネルギーを惜しまずに対面で取り組むよう、部店長会議の都度、訓示を行った。

同様に、人材育成に関する訓示では、女性が働きやすい職場づくりを一例とするダイバーシティ推進の重要性に触れることを常として、当行の持続的な成長に欠かせない要素であるという姿勢を明確に表した。

自由闊達な職場、議論の活性化を重視する姿勢は、^{かったつ}フロントでの人材育成という観点にとどまらず、業務執行に関する最高意思決定機関である経営会議のあり方にも及び、論理的な組み立てに基づく明確な結論、指示事項のフォローアップを柱に議論の活性化を図った。

さらに2006年1月以降、オフサイトミーティングと名付け、経営会議役員が年に2回(原則7月と12月)、基本的に土曜日のほぼ1日を使って経営全般にわたる議論を行う機会を設けた。このミーティングからは、不動産法人営業部の設置(426ページ参照)や、前述した中国現地法人、香港支店などの日系企業取引の所管部門変更といったアイデアが生まれた。

*306 2008年4月4日の部店長会議における頭取訓示の中の表現。

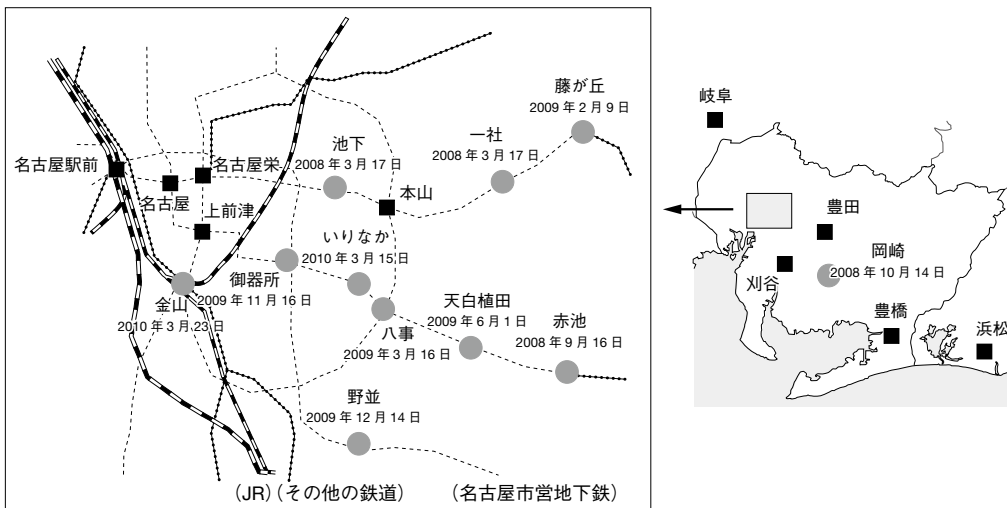
(3) 店舗インフラ

個人部門のコア事業の一つであるコンサルティングビジネスを推進するに当たっては、営業拠点数の増強（量の面からの強化）と、各拠点の美化や機能整備（質の面からの強化）が有効な対策になるはずであった。そこで、フロント力の強化の一環として、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増設、既存店の店舗インフラ見直し（富裕層向け応接ゾーンの設置など）を行った。

営業拠点数の増強については、従来型店舗についても出店ペースを加速させ、特に東海地区については店舗ネットワークが他行比劣後していたため、地域戦略の観点から重点的な取り組みを行い、2008年3月以降約2年間に11カ店出店して支店数を倍増させた。

このような営業力の強化を直接的な狙いとする施策に加えて、お客さま満足度（CS）向上と従業員満足度（ES）向上の観点から営業店舗の内装などの美化工事、さらにはフロントの従業員の執務環境を整備するためにレイアウトの改善や執務スペースの捻出にも取り組んだ。その背景の一つとして、現場からの切実な要望があった。合併前の旧両行当時からの経費削減努力や合併直後から取り組んだ経営効率化推進策（223ページ参照）によって劇的なコスト削減を実現した反面、店舗インフラの改善などに対応できないままになっていた面があり、フロントミーティングでも、さまざま

図表 2-4-1 ⑦ 東海地区における支店の新規出店状況



(注) ●が2008年3月以降の新規出店 (■はその前から設置していた支店)。

な要望や意見が出ていた。それらへの対応は、現場の声に具体的かつ迅速なフィードバックを行うという姿勢を示すものであった。また2005、2006年当時、アスベストに起因する健康被害が社会問題化していたことを踏まえて、お客さまと従業員の安全・安心を確保するために、店舗をはじめ各施設の実態を調査し、対策が必要な場合にはアスベストの除去や飛散防止処理を行うなど、従業員の健康管理にもきめ細かく対応した。

なお、フロント力の強化に関する対策とは背景が異なるが、インフラ関連の大きな動きという点において、大手町地区への本店ビル移転構想が固まったのも2005年であった。そもそもの発端は、本店があった日比谷三井ビルディングの所有者である三井不動産から、日比谷地区再開発の一環として大手町地区への移転の提案があったことであったが、当行としても本店機能の集約を検討していたことから、その絶好の機会と考え、2005年7月の経営会議で移転を決断した。本店移転は合併10年目の2010年10月に実現し、新たな10年への挑戦の開始を前に、グローバルに事業展開するにふさわしい本拠地を得た。また、これを単なるオフィスの移転で終わらせるのではなく、本店各部の業務のあり方を抜本的に見直す機会とした（545ページ以降参照）。

●グループ事業戦略の展開

(1) クレジットカード事業、リース事業、消費者金融事業

経営首脳交代直後の部店長会議（2005年7月）において、北山が三井住友フィナンシャルグループ社長として「グループ経営の成否が今後の帰趨を決める」という認識に基づき、経営方針の第1点として「お客さまの視点に立った新たな価値の創造のためのグループ戦略」を掲げたことに象徴されるように、複合金融グループとしてのビジネスモデル確立は、持続的成長に不可欠であった。

2007年前後は、グループ事業戦略にさまざまな節目の出来事やその後の伏線となる出来事が重なった。

クレジットカード事業については、4月に、中部圏を地盤とするセントラルファイナンスとの提携を発表した。具体的には、三井住友フィナンシャルグループと当行ほかグループ2社（三井住友カード、クオーク）は、2007年4月、セントラルファイナンスおよび三井物産と資本業務提携契約を締結し、セントラルファイナンスが新た

に発行した普通株式および転換社債型新株予約権付社債（CB）を引き受けることにより、SMFGと当行で同社議決権総数の約20%^{*307}を保有することとした。旧UFJグループであるセントラルファイナンスとの提携は、クレジットカード・信販事業の強化という狙いの他に、東海地区における当行グループのネットワーク拡大、プレゼンス向上という地域戦略としての意義も含んでいた。

次いで7月には、ダイエー系列のオーエムシーカードとの間で資本提携を含む戦略的提携に合意した。この提携の実現により、ダイエーおよびその子会社からの株式取得、ならびにダイエーが信託設定したオーエムシーカード株式の信託受益権を当行が取得する形で、同社株式の32.62%を所有した^{*308}。

これらの布石は、その後2009年4月に、セントラルファイナンス、オーエムシーカードにクオークを加えた3社の合併によるセディナの誕生に発展した。この結果、三井住友フィナンシャルグループは、2008年10月に設立したクレジットカード業務に係る戦略策定、連携体制の構築を担う中間持株会社のSMFGカード&クレジットを介して、傘下に三井住友カードとセディナという二つの有力なクレジットカード会社を有することとなり、グループトータルでのスケールメリットの追求と、各社の強みをいかした連携体制の構築によるシナジーを発揮することで、わが国ナンバーワンのクレジットカード事業の実現を目指している。

リース事業については、2006年10月に公表した住友商事グループとの戦略的共同事業化の基本合意とその後の準備期間を経て、2007年10月1日に三井住友ファイナンス&リース^{*309}、住友三井オートサービス^{*310}が発足した。事業環境の大きな変化として、2008年4月以降開始の会計年度から、リース取引に係る新しい会計基準（2007年3月公表）の適用が控えている中での、銀行系リースと商社系リースという二つのビジネスモデルの融合という大きな挑戦が生む効果について、市場からも強い期待が寄せられた。

三井住友ファイナンス&リースは、2008年12月に住友商事と共同で航空機オペ

*307 転換社債型新株予約権付社債の全てが当初行使価格にて株式に転換された場合の比率。

*308 その後2008年10月に、SMFGは、オーエムシーカード発行の普通株式（約160億円）と転換社債型新株予約権付社債（130億円）をそれぞれ第三者割当の方法により引き受け、SMFGグループの議決権比率は48.77%となった。

*309 住商リースと三井住友銀リースが合併。なお、2008年9月には、三井住友ファイナンス&リースに対するSMFGの出資比率を55%から60%に引き上げた。

*310 住商オートリースと三井住友銀オートリースが合併。

レーティングリース事業を展開する新会社を設立するなど、その後も共同事業の拡充や他社との新たな業務・資本提携を行いながら、わが国ナンバーワンのリース事業確立を目指している。

一方、消費者金融事業については、2006年12月の改正貸金業法の成立などによって事業環境が大きく変わりつつあった(413ページ参照)。厳しさを増す事業環境の中で、持分法適用会社のプロミス^{*311}が生き残りをかけて、三洋信販に対しTOBを実施したのもこの時期に当たる。なお、プロミスを巡って、グループ事業戦略が新たな展開をみせるのは2011年度以降となる。

(2) 証券を巡るグループ事業戦略

証券業務のグループ会社を巡る2007年前後の動きとしては、当行の40%出資子会社でリテール証券業務を担っていたSMBCフレンド証券を、2006年9月に三井住友フィナンシャルグループの完全子会社とした。SMBCフレンド証券は旧両行の親密証券会社であった5社(明光証券、ナショナル証券、山種証券、神栄石野証券、泉証券)が1999年以降に順次合併してできた会社で、合併により中堅証券会社といわれるまでに業容が拡大していた。完全子会社化は、グループとしての連携を一段と強化するためのものであった。

一方、ホールセール証券業務を巡るグループ事業戦略は、リテール証券業務や、クレジットカード事業、リース事業などに比べて、国内の金融規制や世界的な金融情勢の動向、個々の金融機関の経営戦略の違いなどの要素が絡み合いながら進む、より複雑な展開となった。

すなわち2007年は、1997年に日本版ビッグバンの全体像やタイムスケジュールが策定されてから10年に当たっていた(55ページ参照)。日本版ビッグバンでは、2001年までにわが国の金融市場をロンドン、ニューヨーク並みの国際金融市場として再生するという目標が掲げられたが、2007年になっても実状は目標に程遠かった。6月に閣議決定された「経済財政改革の基本方針2007」(骨太の方針2007)の中では、成長力の強化を目指す政策の一つとしてグローバル化改革と銘打った一群の構想が盛り込まれ、その中では、「金融・資本市場競争力強化プラン」を2007年内をめぐりに金融庁

*311 2004年に業務提携に加えて資本提携を行ったことにより、プロミスは当行の持分法適用会社になっていた。2004年の提携は279ページ参照。

が取りまとめ、政府一体として推進することとされた。

その後、12月に金融庁から公表された「金融・資本市場競争力強化プラン」には、「金融サービス業の活力と競争を促すビジネス環境の整備」という項目が設けられ、銀行・証券の業務範囲規制緩和を含む一連の方向性が打ち出された^{*312}。

その「金融・資本市場競争力強化プラン」は、銀行と証券のあり方を含めて長年議論が行われてきた業務範囲規制緩和の動きに本格的な展望を開く契機であったが、これとほぼ同じ時期に、ホールセール証券業務を巡る当行のグループ事業戦略も10年という節目を迎えようとしていた。金融危機の発生によって市場や金融機関を取り巻く情勢が緊迫する中で、当時の大和証券首脳から協働の申し込みがあったのが1997年末、その後の協議を経て大和証券との戦略的提携を発表したのが1998年7月、投資銀行業務などの合弁事業を開始したのが1999年4月であった（117ページ以降参照）。過去の実績と課題を振り返り、併せて金融規制や業務環境などの変化も踏まえて、改めて将来のあるべき姿を探るには、10年は区切りのよい時期であった。

まさにそのような時期に、サブプライムローン問題を端緒とする世界的な金融危機の中で、証券を巡るグループ事業戦略に新たな展開が生じた。世界金融危機で多額の損失を計上した米シティグループが、2009年1月、日興シティホールディングス（日興シティHD）の大半の事業を含む世界的な事業再編計画を公表し、当行および三井住友フィナンシャルグループは、グループ内に質と規模を備えた総合証券会社を構築することを目指して、日興シティHD傘下の日興コーディアル証券などの事業の取得に乗り出した。

詳細は、第6章第1節の中で「銀証連携の枠組みの変更」として後述するが、最終的に当行および三井住友フィナンシャルグループは日興コーディアル証券を中心とする事業を取得する一方で、証券業務戦略の新しい枠組みについて考え方の違いを埋めることができなかつた大和証券グループとの合弁事業を解消することとなった。

これについて奥は、頭取メッセージ「日興コーディアル証券 SMFGグループ入りにあたって」（2009年10月）の中で、次のように述べた。

SMFGは10年に亘る大和証券グループとのホールセール証券業務における合

*312 その後、2008年6月6日に成立した改正金融商品取引法で、証券会社・銀行・保険会社間のファイアーウォール規制の見直し、銀行等・保険会社の業務範囲の見直しなどが行われた。

弁事業を、発展的に解消することとしました。これは、10年という節目に際し、その間の大きな外部環境の変化への対応を含め、様々な観点からこれまでの投資銀行戦略に関する成果や反省を十分に検証し、当グループの更なる成長・飛躍を実現するための決断であります。

従って今後は、証券ビジネスについては日興コーディアル証券をグループの中核と位置づけ、事業展開して行くことになります。(中略)

今回の日興コーディアル証券の買収は、大手銀行・証券の新たな金融ビジネスモデルの構築を狙うものであり、後世の人から、あの時が日本の金融業界のターニングポイントであった、と言われるであろう大事業です。役職員一同が総力を結集し、この歴史的事業の成功に向けた第一歩を力強く踏み出して行かなければなりません。私自身もその実現に向け、惜しみなく努力して参ります。

2009年10月1日に三井住友銀行の完全子会社となった日興コーディアル証券(2011年4月1日、SMBC日興証券に社名変更)は、SMFGグループの中核証券会社として、グループ協働事業の重要な一翼を担っている。

●アジア、環境など成長領域への注力

世界地図の中で考え成長機会をグローバルに捕捉しようとするれば、地域的な視点では世界の成長センターであるアジア、また分野としてはグローバルに金融ニーズの拡大が見込まれる産業や事業への取り組みが欠かせない。

アジア戦略に関しては、中国に現地進出している日系企業との取引拡大を図るために、経営首脳交代後、2007年の天津支店天津濱海出張所開設を皮切りに営業拠点増強に注力し、2009年に現地法人を設立してからは、現地法人の支店、出張所の増設を続けた。また、日系企業が中国一極集中のリスクを回避して進出する傾向が強まっていたベトナムにも2支店を開設した(うち1支店は駐在事務所からの格上げ)。

また、現地進出の日系企業に対する金融サービス強化に加えて非日系企業との取引も念頭に置いて、アジアの金融機関とのアライアンス戦略も重視し、韓国、台湾、香港、インドネシア、インド、マレーシアなどの銀行と業務提携・資本提携を進めた。中でも韓国、台湾、香港における提携は、地場での取引はもちろんのこと、当行の自力だけでは難しく、リスクも大きい中国市場での将来的な協働を展望したものである。

なお既述した通り(377、381ページ参照)、グレーターチャイナ地域(中国大陸、香港、

台湾)における日系企業取引については、部門間の協働の実効性を高めるために、企業金融部門および法人部門を統括する法人企業統括部へ所管を変更している。

グローバルに金融ニーズの拡大が見込まれる事業としては、オーストラリア(豪州)やアジアなどにおける大型のインフラ整備や資源開発に伴うプロジェクトファイナンスがあり、国際部門と投資銀行部門の協働により、取り組みを強化した。経済発展に伴うインフラ事業などの金融ニーズという点では中南米も有望であり、営業拠点の無かった国への出張所の開設の他、ブラジルでは既存の現地法人の活用を図った。

環境ビジネスにも早くから着目し、邦銀で初めて、排出権取引の専門部署を設置して、関連業務を推進する体制を整えた。2010年には、環境ビジネスを含む四つの成長産業分野に対する取り組みを強化するために、行内に横断組織として成長産業クラスター・プロジェクトチームを立ち上げ、産官学との連携や国内外のネットワークを通じた情報集約などを通じて、お客さまにとってのビジネスチャンスの拡大、発掘・創出を中長期的な視点から推進している。

成長産業クラスター・プロジェクトチームは、「VKIP」(377ページ参照)を共有し付加価値を創造してお客さまに提供することによって対価として収益を得るという経営のあり方を、成長領域への取り組みとして、形にしたものである。

2 残された課題の解決と LEAD THE VALUE 計画の策定

●独占禁止法上の問題への対応

「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指し、お客さま第一の経営理念を掲げて第一歩を踏み出した新経営陣であったが、就任早々、経営理念にそぐわない営業活動の存在が発覚し、その教訓をもとに、「お客さまを起点とした考え方、コンプライアンス重視の姿勢」を一段と徹底することとなった。

経営首脳の交代後間もない2005年（平成17年）12月、当行は公正取引委員会から、独占禁止法第19条に定める不公正な取引方法の一類型である「優越的地位の濫用」に該当する行為が認められたとして、同法第48条に基づく勧告を受けた。勧告書の中で当行は、2002年から2004年にかけて行われた複数の行為を例に、一部の法人取引先との融資に係る手続きを進める過程において金利スワップの購入を余儀なくさせる行為を行った旨の違反行為を指摘され、違反行為の取り止め、金利スワップの取り扱いに関する内部規定の整備等を求められた。公正取引委員会が大手銀行に対して独占禁止法上の不公正な取引について法的措置をとったのは、1957年（昭和32年）以来ほぼ半世紀ぶりのことであった。当行は2005年12月の取締役会において当該勧告を応諾することを決議し、公正取引委員会に勧告応諾書を提出した。当行の応諾を受けて、公正取引委員会は同月中に勧告と同趣旨の審決を行った。

本件に関して、当行は2006年4月、金融庁から銀行法第26条第1項に基づく行政処分（業務停止命令、業務改善命令）を受けた。業務停止命令の内容は、①法人営業部における金利系デリバティブ商品（組込商品を含む）に係る販売業務（提案・勧誘を含む）を、2006年5月15日から11月14日までの間停止すること（既存顧客から当該商品購入に係る自発的かつ合理的な意思表示があり、かつ、そのような意思表示であることが客観的に認められる場合を除く）、②法人営業部の新設を、2006年5月15日から2007年5月14日までの間、行わないこと、という厳しい内容であった。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

当行は、公正取引委員会からの勧告後、直ちに信頼回復に向けた対応に取り組んだ。2005年12月に、独占禁止法の遵守状況のモニタリング、指導を専門的に担当する独占禁止法モニタリング室を総務部に設置したほか、公正取引委員会が指摘した事例以外にも問題となる取引がないかを把握する個別事案の実態調査および違反行為を引き起こした原因を探る当行の態勢面の調査に着手した。これらの調査のために、社外弁護士1人を含む特別調査委員会を設置し、さらにその傘下に弁護士および当行の独占禁止法モニタリング室員などで構成される調査部会を設置した。

調査の対象と方法については、個別事案の実態調査は、2001年4月以降の当行の金利スワップ先、18,162社（解約先を含む）の全社を対象にし、当行から出状した調査票に金利スワップの勧誘・販売時における当行の優越的地位の濫用に関して「問題あり」と認識すると回答した企業および架電などによって調査要請のあった企業の合計2,200社については、①調査スタッフによる関係者ヒアリングを含む検証、②調査部会の弁護士による第1次判定、③特別調査委員会による最終判定、というプロセスを踏んだ。一方、態勢面の調査では、特別調査委員会において、関係する当行役員、本店各部長などへのヒアリングなどを実施した。

当行は、2006年4月、これらの調査の結果の概要を公表した。個別事案の実態調査では、優越的地位の濫用事案が17社、その懸念事案が51社と判定した。金利スワップの販売は、複数の部門で実施していたが、問題が認められたのは、いずれも、主に中小企業との取引窓口である法人営業部であった。一方、態勢面の調査では、法人営業部による金利スワップの販売態勢について、以下の問題が明らかにされた。

- ①法人部門の収益目標において、一部の法人営業部ではマーケットの特性等が十分に勘案されずに高めに設定された結果、金利スワップの取り組みが数多く推進される中で、一部に、行き過ぎた営業活動が見受けられた。
- ②統括部署による各法人営業部の指導で、実績の中身や業務推進の細かな検証が十分でなかった。また、法人営業部の評価において、当年度の収益目標達成度が、営業基盤づくり等の中長期的な目標達成度と比べ、相対的に高い評価ウェイトとなる傾向にあった。
- ③金利スワップの販売ルールに関して、デリバティブの仕組みに関する説明要領等が中心で、お客さまの業況、業容等に配慮した注意喚起などが十分に検討されていない。
- ④各営業店のコンプライアンス・オフィサーが営業ラインから完全には独立してお

らず、業務計画および業務推進に関し、コンプライアンス面の検討・施策が不足していた。

- ⑤金利スワップ販売のモニタリングについて、苦情対応については、個別の案件対応に偏り、商品自体を見直し、改善する機能が不十分であったほか、法人のお客さま向けのCSアンケートの分析が不十分であった。
- ⑥法人営業部や本店各部に対する監査において、独占禁止法遵守の観点、優越的地位の濫用防止の観点が不十分であった。

特別調査委員会の報告書は、これらの結果から、独占禁止法上の問題を起こした原因について、「収益目標を掲げ、これを推進する一方で、それに見合った業務管理や牽制機能が十分ではなかった」と総括した。また、事態の背景として、金利スワップの推進に携わった本店各部スタッフや法人営業部の担当者において、「お客さま本位」という意識の徹底さを欠いた面があったという認識を示した。

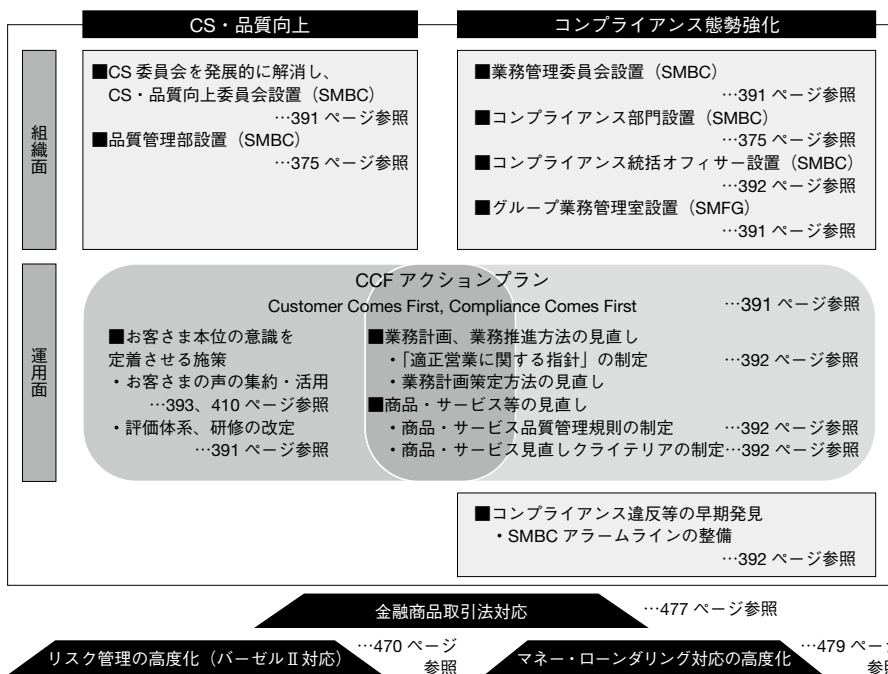
これらの対応を行った上で、当行は2006年6月、金融庁に前述の業務改善命令に基づく業務改善計画を提出し、その要旨と関係者の処分内容を公表した。要旨には、経営姿勢の明確化については、①外部有識者を委員長とし当行の法令等遵守、CS・品質管理等に関する諸施策を客観的に審議する業務管理委員会の設置^{*313}、②従来のCS委員会を発展的に解消した上で、頭取を委員長として全経営会議役員を構成員とするCS・品質向上委員会の設置、③CCFアクションプランの策定・実施、などを盛り込んだ。このうち、CCFアクションプランのCCFとは、Customer Comes First、Compliance Comes Firstの二つの意味を併せ持つ略語である。お客さま本位の営業態勢、法令等遵守態勢の整備・定着に向けた取り組みとして、毎年度、取締役会において、各業務部門のCCFアクションプランを決議し、その進捗状況・結果を把握することとした^{*314}。また、三井住友フィナンシャルグループでは、2006年7月、持株会社としての管理・検証機能を強化する目的でグループ業務管理室を設置し、三井住友銀行の業務運営状況の適切性を検証していくこととした^{*315}。

業務面の見直しについては、①業績評価上、単年度の収益計上、中長期的な店づくり、拠点運営（コンプライアンスや顧客第一主義）を同等に評価する評価体系の改定、

*313 業務管理委員会は、2008年4月の組織改定で廃止され、同委員会の機能は、CS・品質向上委員会およびコンプライアンス委員会に引き継がれた。

②業務計画策定方法の見直し、③「適正営業に関する指針」の制定、等を盛り込んだ。また、商品・サービス等については、CS・品質向上とコンプライアンス態勢強化の観点に基づき、『商品・サービス品質管理規則』と『商品・サービス見直しクライテリア』を制定した。さらに、管理面の見直しについては、①法人部門に業務ラインから独立したコンプライアンス統括オフィサー*316を地域法人営業本部に配置するなどのコンプライアンス態勢の改定・強化、②法令違反行為等の早期発見を図るため、外部弁護士等による通報受付を制度化した内部通報制度・SMBC アラームラインの運営態勢

図表 2-4-2 ① CS・品質向上とコンプライアンス態勢強化に向けた取り組み



*314 具体例については、法人部門において初年度の2006年度にCCFアクションプランに則って導入した主な新規施策は、次の通り。

- ①「適正営業に関する指針」の制定
適切な販売勧誘態勢の構築と定着を図るための各種行動原則を制定。
- ②成約後のアンケート実施
商品・サービス成約後のお客さまにアンケートを行うことにより、商品等の販売姿勢、説明状況、法令遵守の状況等を検証。実施頻度は3カ月に1回以上。名称は「スポットモニタリング」。
- ③研修会の実施
適切な説明・販売態勢を確保する観点から、商品販売等に関するケーススタディー、新商品や大幅な商品改定、苦情事案等を内容とする研修を原則3カ月ごとに実施。各営業店から1人以上が参加し、参加者は原則3営業日以内に所属営業店で勉強会を実施する。

*315 独立室として設置したが、2008年4月、持株会社としてのより効率的・効果的な内部統制体制を構築するために監査部の部内室とした。

の整備*317、③品質管理部におけるお客さまの声の集約・一元化、個別苦情への適切な説明・対応の確保および本店各部への改善提案等の実施、などを盛り込んだ*318。

この問題に関して、奥は2006年11月、『三井住友フィナンシャルグループCSRレポート2006』で、次のような頭取メッセージを明らかにした。



『三井住友フィナンシャルグループCSRレポート2006』から

三井住友銀行は、2005年12月に公正取引委員会の審決を、2006年4月には金融庁の行政処分を受けました。お客さま、株主の皆さま、その他関係者の方々に多大なご心配、ご迷惑をおかけいたしましたことを心よりお詫び申し上げます。(中略)

今回の事態に至った要因をひとことで言えば、業務の推進と管理のバランスが崩れてしまったことにあると考えています。

1990年代以降の厳しい金融経済環境下、バランスシートのクリーンアップが銀行にとっての大きな経営上の課題となっておりました。私企業である以上、収益を重視することは当然ですが、それはあくまでもお客さまと銀行の間に対等な信頼関係があることが前提です。したがって、コンプライアンスやCS（お客さま満足）といった業務管理の重要性については行内に繰り返し指導してきたつもりではありましたが、結果として見れば、業務の推進と管理のバランスが崩れていたことは否定できず、この点、大いに反省するところであります。

このため、再発防止策といたしまして、お客さま本位の営業体制およびコンプ

*316 本件の業務改善計画要旨で言及されたコンプライアンス統括オフィサー（法人企業統括部所属）に加えて、個人部門営業店におけるコンプライアンス体制強化に向けて、個人業務部所属のコンプライアンス推進役も各ブロックに順次配置した（410ページ参照）。コンプライアンス推進役は、2007年4月にコンプライアンス統括オフィサーに名称変更した。

*317 SMBC アラームライン制度を周知徹底するため、各従業員に携行用カードを配布した。なお、内部通報制度の整備の背景としては、公益通報者保護法の施行（2006年4月）、内閣府国民生活局による『公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン』の公表（2005年7月）が挙げられる。

*318 お客さまの声への具体的な対応のあり方について、2006年11月、従来の『苦情処理規則』に替えて『CS推進規則』を制定した。

ライアンス体制の整備に向けた諸施策を打ち出しております。(中略)

しかしながら、「築城3年、落城1日」という言葉のとおり、信頼・信認の回復は一朝一夕にかなうものではありません。役職員の一人ひとりが「経営理念」に立ち返り、愚直に「お客さま第一主義」に徹するほか道はないと考えております。(中略)

日常業務において「お客さま第一主義」の考え方を実現していく、その積み重ねこそが、信頼回復に向けての最善の道だと信じて、役職員一人ひとりが、お客さま本位の営業に取り組んでまいりたいと考えております。

当行では、各業務部門において毎年度 CCF アクションプランを作成するなど、お客さまを起点とした考え方、コンプライアンス重視の姿勢を定着させるための取り組みを、地道に継続している。

●公的資金完済

2005年3月期には、当行が「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」を行って赤字決算となったことを主因に、三井住友フィナンシャルグループも当期純損失(連結ベース)に陥り、経営健全化計画の収益目標を大幅に下回ったことなどを理由に、2005年7月、金融庁から2度目の業務改善命令^{*319}を受けた(354ページ参照)。「ガバナンス強化ガイドライン」に基づけば、さらに翌年度も収益が大幅な未達となれば、一段と厳しい監督上の措置を受け、それでも状況を改善できなければ、公的資金によって引き受けられた優先株式に原則として転換権が行使される(236ページ以降参照)。仮にそうなれば、普通株式としての議決権が監督当局によってどのように行使されるのかという重い問題を抱えながら経営を行う必要が生じる。

そのような事態を想定せずに済む場合でも、経営健全化計画が制約となって、店舗ネットワークの拡充や各施設の改装、システムの新規導入・更新、グループ事業戦略など、経営ビジョンの実現を目指して思い切った先行投資に踏み切りづらいなど、経営の自由度が制約される面もある。

また、経営努力により業績の顕著な向上を達成し、その結果として株価が大幅に上昇すれば、公的資金によって引き受けられた優先株式が、「納税者の利益」の立場に

*319 2003年8月に、2003年3月期決算での利益実績が経営健全化計画を大幅に下回ったことに対して、業務改善命令を受けていた。

より重きを置いた財産管理という観点から処分される可能性が生じる（363ページ参照）。これは、金融機関にとって、自身の意向に関わりなく優先株式の処分が行われ、普通株式への転換権行使による希薄化（ダイリューション）が生じて株価が下落するリスクとなる。

2003年3月と2004年11月に一部返済を行っていたが、公的資金を全額返済することは、新しい経営首脳に託された最重要の経営課題の一つであった。その道のりは、以下の通りである。

三井住友フィナンシャルグループは、公的資金の機動的な返済を可能とするため、2005年6月の定時株主総会で自己株式の取得枠を設定した。

2006年1月には公募による普通株式の発行によって約1,365億円（2月のオーバーアロットメント関連の第三者割当増資を含む）の資本調達を行うとともに、2月には2004年の公的資金返済時に取得した自己株式40万株を約4,500億円で処分（売り出し）することで資本の厚みを増した。

また、2006年3月期の業績は、2005年3月期における「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」によって不良債権処理額が「巡航速度」に近い水準に落ち着いたことに加えて、株価の上昇により株式等損益が大幅に改善したこと、投資信託の販売好調などを主因に業務粗利益が着実に増加したことから、三井住友銀行単体で約5,195億円、三井住友フィナンシャルグループ連結ベースで約6,868億円と、合併後最高となる当期純利益を記録した。これによって、剰余金を積み増すことができた。

このように、公的資金の返済に向けた準備を進めた上で、2006年度に入ってから数次にわたって公的資金の返済を進め、最終的には10月の完済に至ることとなる。

まず2006年5月、当初注入額ベースで合計2,040億円に相当する第一種優先株式の残額（1,050億円）と第二種優先株式の一部（990億円）について、優先株式の形のまま約2,759億円で自己株式として取得し、速やかに消却した。

6月の定時株主総会では、総額1兆2,000億円を上限に自己株式の取得枠を設定すること、および1兆円の資本準備金をその他資本剰余金に振り替えることを提案し、承認された。

9月には、第二種優先株式の残額（2,010億円）を約2,451億円で、第三種優先株式

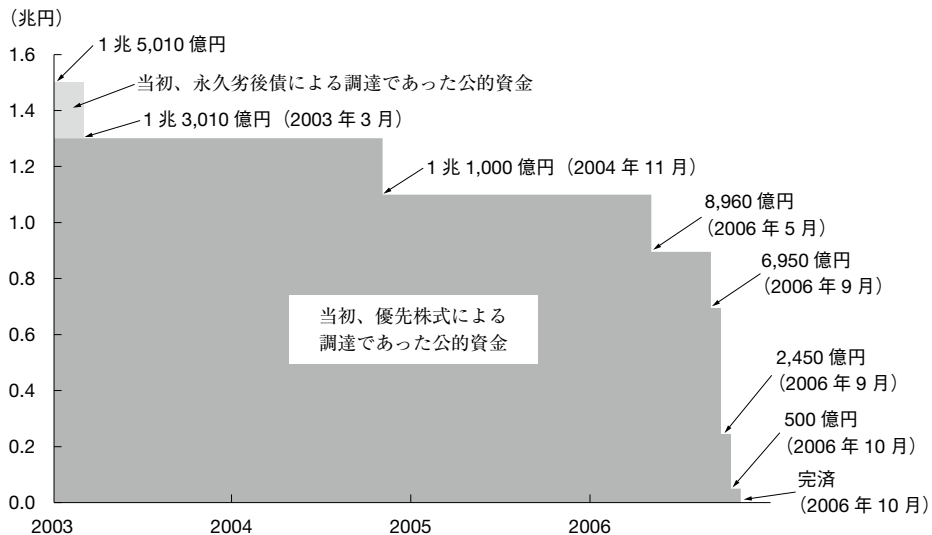
の一部（4,500 億円）を約 6,530 億円で、それぞれ優先株式のまま自己株式として取得の上、消却を実施した。また、10 月 1 日の転換価格の修正に先立って第三種優先株式の一部（500 億円）に対する取得請求権が行使されたことから、普通株式約 6 万株を交付した。

10 月に入ると、まず第三種優先株式の残額（1,950 億円）を約 2,222 億円で優先株式のまま自己株式として取得の上、消却を実施。その後、公的資金の確実な完済に向けてその後の株価上昇に備えるために、三井住友フィナンシャルグループ取締役会で既存の自己株式取得枠に 100 億円を上限とする新たな取得枠を上積みした上で、10 月 17 日、9 月に転換された普通株式を東京証券取引所の ToSTNeT-2（終値取引）により約 768 億円で自己株式として買い付け、公的資金を完済した。これは、2005 年 9 月に公表した「経営健全化のための計画」において明記していた「平成 20 年（2008 年）3 月期末までの早期返済を目指す」という目標を、約 1 年半前倒しで達成したものであった。

公的資金の完済当日、三井住友フィナンシャルグループは、それまでの公的資金による支援への感謝と、これからの決意をニュースリリースで公表した。

公的資金完済によって、経営戦略の遂行において、より自律性を発揮できる環境が

図表 2-4-2 ② 公的資金返済までの道のり



(注) 公的資金残高は当初注入額による。

整ったことを受けて、三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、新たな中期経営計画の策定（次項参照）、さらには合併前から旧両行が思い描きながら、厳しい経営環境によって時機を得られなかったニューヨーク証券取引所（NYSE）上場の検討に着手することとなる（548ページ以降参照）。

平成 18 年 10 月 20 日

各 位

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ
(コード番号 8316)

公的資金の完済に関するお知らせ

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（社長 北山禎介）は、本年 10 月 17 日にお知らせいたしました普通株式の市場取引による取得に関し、本日、予定どおり受け渡しを終え、公的資金の返済を完了いたしましたので、お知らせいたします。

平成 10 年 3 月以来、公的資金に支えていただきましたことに、心よりお礼申し上げます。

当社は、ここに改めて、金融機関としての公共性に立ち返り、お客さま、株主、市場、社会から最高の信頼を得られる複合金融グループを目指して、全役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

今後ともよろしくご支援のほど、お願い申し上げます。

以 上

2006 年 10 月 20 日に発表した公的資金完済に関するお知らせ

●LEAD THE VALUE 計画

(1) 中期経営計画の策定

2006 年 10 月に公的資金を完済した三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、その前後から、新しいステージにおいて自らが目指すべき姿を見定め、経営の方向性をさらに明確に示すために、中期経営計画の策定に着手した。

特別に設置されたプロジェクトチームでは、全役職員を対象に提言を募集するなど精力的に計画の検討を実施、これをもとに経営会議における数次の議論を経て、2007 年度から 3 年間を対象とする中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」が策定された。この計画の狙い・内容については、2007 年 4 月 6 日開催の部店長会議において奥と北山から直接説明がなされた。これに加えて同計画の対外発表日（4 月 27 日）には、全従業員等に向けて「『新・中期経営計画～LEAD THE VALUE 計画』の公表について」と題する三井住友フィナンシャルグループ社長（北山）と三井住友銀行頭取（奥）の連名の電子メールが送信された。そこでは同計画における次のような考え方が明記された（抜粋）。

金融環境が刻々と変化する中、「お客さま第一」「質と実の重視」を実践し続けるためには、私たちの強みを活かしてお客さまの期待を超える真の価値（VALUE）を生み出し、私たちひとりひとりがプロフェッショナルとしてお客さまに添えていくことが一層重要となります。新・中期経営計画は、このような行動を果たす

べく、以下を経営方針として掲げ、その実行に向けた道筋を示したものです。

〈経営方針〉

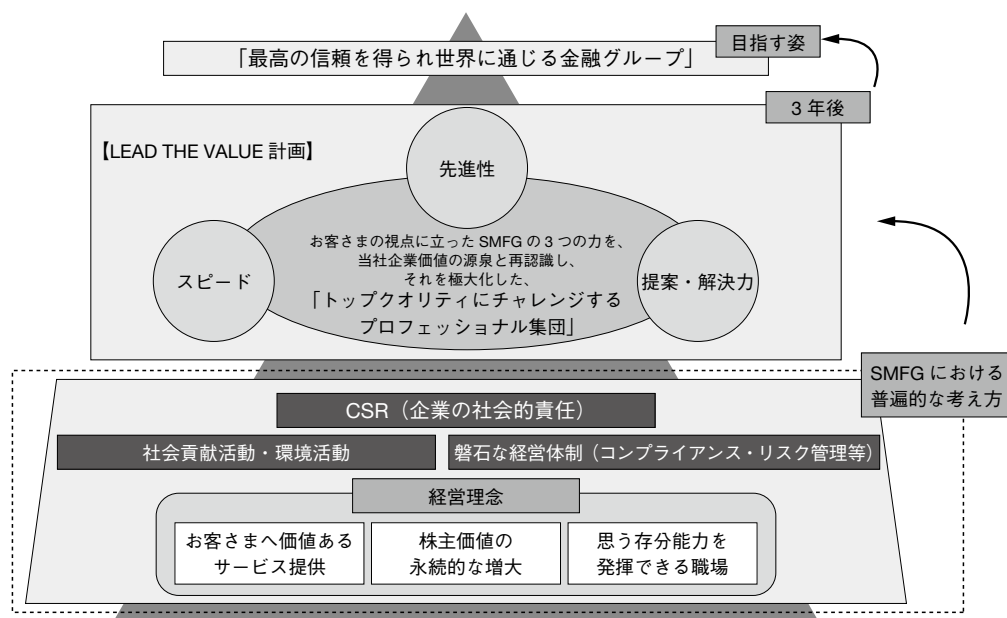
お客さまの視点に立った SMFG の「3つの力（先進性、スピード、提案・解決力）」をグループ企業価値の源泉と再認識し、それを極大化することにより、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指します。

この経営方針のもと、新たに当社グループのコーポレートスローガンを「LEAD THE VALUE」と定めました。私たちひとりひとりが、プロフェッショナルとして3つの力（VALUE）を磨くことにより、グループ全体の「質・総合力」（VALUE）を高め、お客さまにとって価値あるもの（VALUE）を提供し、お客さまの発展をリードしていく存在であり続けたいという決意が込められています。

普遍的な考え方である経営理念という揺るぎない基盤に立脚しながら、先進性、スピード、提案・解決力という SMFG 本来の力、VALUE を発揮して、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指す「LEAD THE VALUE 計画」の構図は図表 2-4-2 ③の通りである。

「LEAD THE VALUE 計画」の推進に当たっては、計画の骨子や「目指す姿」を共

図表 2-4-2 ③ 「LEAD THE VALUE 計画」の構図



有するために、SMBC ビデオニュース（制作 広報部）での関連トピックスの紹介、各種集合研修での講義の実施など、さまざまな取り組みを行った。また、対外的に「LEAD THE VALUE」ブランドの浸透と定着を図るために、新聞広告やテレビコマーシャルなどを効果的に実施した。



新聞に掲載した全面見開き広告

(2) 「LEAD THE VALUE 計画」における成長戦略

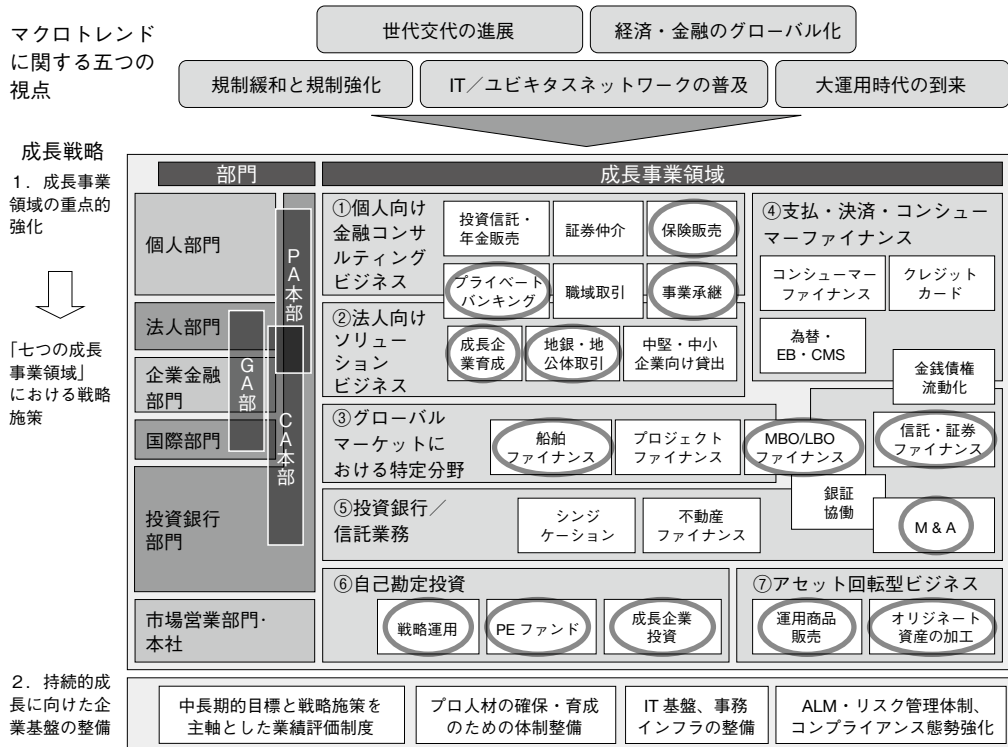
「LEAD THE VALUE 計画」では、変化するマーケット・お客さまのニーズを先取りするために、①世代交代の進展、②経済・金融のグローバル化、③規制緩和と規制強化、④IT／ユビキタスネットワークの普及、⑤大運用時代の到来、というマクロトレンドに関する五つの視点を据えた。その上で、「成長事業領域の重点的強化」と「持続的成長に向けた企業基盤の整備」を基軸として、戦略施策を展開することとした。

このうち「成長事業領域の重点的強化」に関しては、①個人向け金融コンサルティングビジネス、②法人向けソリューションビジネス、③グローバルマーケットにおける特定分野、④支払・決済・コンシューマーファイナンス、⑤投資銀行／信託業務、⑥自己勘定投資、⑦アセット回転型ビジネス、の七つを特に注力する成長事業領域と位置付けた。

一方、「持続的成長に向けた企業基盤の整備」に関しては、①中長期的な経営目標と戦略施策を主軸とした業績目標・評価制度の導入、②プロフェッショナル人材の確保・育成のための体制整備、③戦略展開に柔軟に対応できる IT 基盤・事務インフラの整備、④ALM・リスク管理体制の高度化とコンプライアンス態勢の強化、を行うことによって、付加価値の極大化を目指すこととした。

これらの戦略施策の結果として達成すべき経営目標としては、①成長事業領域にお

図表 2-4-2 ④ 「LEAD THE VALUE 計画」の成長戦略



(注1) ○は、「LEAD THE VALUE 計画」で、今後特に注力すると位置付けたビジネス。それ以外は従来から注力しているビジネス。

(注2) GA部は、「LEAD THE VALUE 計画」策定後の2008年4月と2009年4月の2回の組織改定によって整えられた。

けるトップクオリティの実現、②グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現、③株主還元の充実（連結当期純利益に対する配当性向20%超）、の3点を掲げた。また、計画最終年度の2009年度における財務目標（SMFG連結ベース）を図表2-4-2⑤のように設定した。

図表 2-4-2 ⑤ 「LEAD THE VALUE 計画」財務目標（2009年度）

連結当期純利益	6,500億円程度
連結 Tier 1 比率	8%程度
連結当期純利益 RORA	1%程度
経費率（三井住友銀行単体）	40%台前半

(注1) 経費率以外は三井住友フィナンシャルグループ。

(注2) RORA：Return On Risk Asset

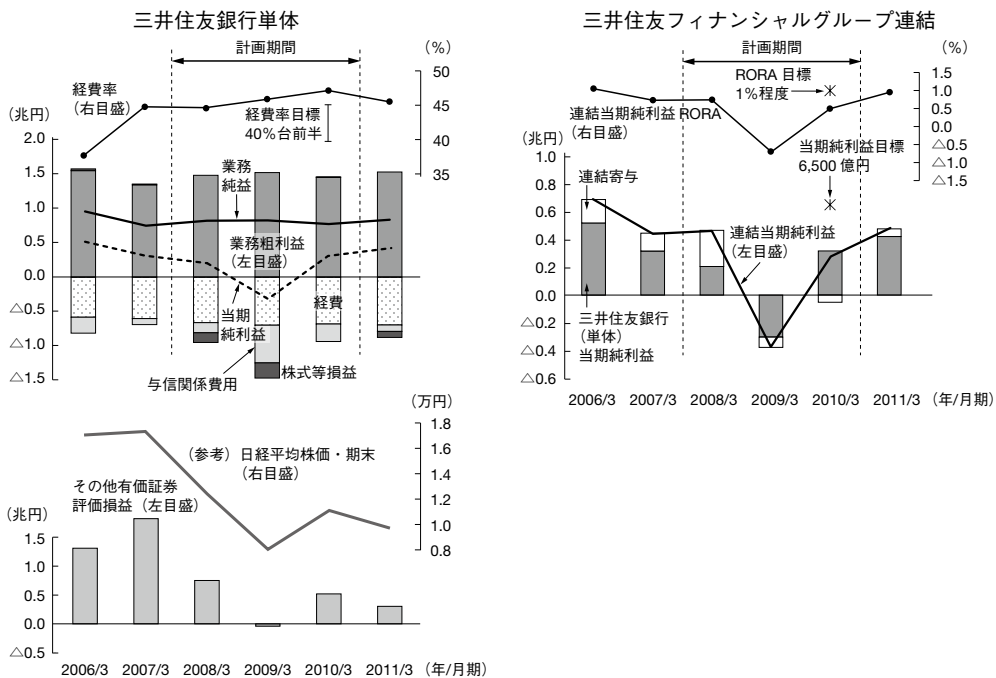
(注3) 計画期間中の連結当期純利益 ROE は 10～15%程度となる見込み。

(3) 計画期間を含む業績の動向

「LEAD THE VALUE 計画」は、2010年3月末をもって計画期間を終えた。対象期間（2007～2009年度）は、2006年に米国で深刻化し始めたいわゆるサブプライム

ローン問題が、証券化商品の信用失墜による金融市場の混乱を通じて世界に広がっていった時期に当たり、とりわけ2008年9月のリーマン・ショック以降は、世界的な経済・金融危機によって業務環境が著しく悪化したため、計画の前提と現実とが大きく乖離した。この影響で、市場環境に大きく左右される一部の業務と利益水準などに関して必ずしも所期の成果の達成には至らなかったが、成長事業領域の重点的強化や持続的成長に向けた企業基盤の整備といった戦略施策については、着実に実行された。なお、「LEAD THE VALUE」ブランドの訴求は、中期経営計画期間の終了後である2010年度においても、コーポレートスローガンとして引き続き積極的に実施した。

図表 2-4-2 ⑥ 計画期間を含む業績の推移



部門別業務純益（三井住友銀行単体）

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
業務純益	11,834	11,136	10,001	9,405	9,656	7,406	8,197	8,234	7,695	8,326
個人	345	501	924	1,180	1,556	1,615	1,693	1,387	1,030	975
法人	3,778	3,799	4,301	4,810	4,875	4,201	4,212	3,171	2,542	2,222
企業金融	1,348	1,350	1,475	1,605	1,654	1,583	1,556	1,652	1,640	1,653
国際	250	401	484	466	655	747	815	1,102	1,146	1,286
市場営業	4,813	5,573	3,565	2,050	2,013	340	1,278	2,289	2,565	3,128

(注1) 2010年3月期の財務目標については図表2-4-2⑤参照。

(注2) 部門別業務純益は、金利・為替影響などを除く前の数値で、合計には、内訳に示した部門の他、本社管理部門を含む。投資銀行部門の収益は、他の部門とダブルカウントで管理しているため(308ページ参照)、他部門の業務純益に含まれている。

3 個人総合金融サービス業への飛躍

「LEAD THE VALUE 計画」では、今後特に注力する七つの成長事業領域の中に、個人部門に関連する事業として個人向け金融コンサルティングビジネスと支払・決済・コンシューマーファイナンスを挙げている。これを受けて個人部門では、コンサルティングビジネスの強化・高度化や先進的な支払・決済・ファイナンスサービスの提供により、個人総合金融サービス業においてトップクオリティを実現し、リーディングバンクの地位を確立することを目指した。

●個人向け金融コンサルティングビジネスの高度化

(1) 高度化に向けた体制の構築

当行は、コンサルティングビジネスの強化・高度化に向け、量と質の両面からさまざまな施策を実施した。

まず量の側面としてはアクセスポイントの拡充がある。2005年（平成17年）頃を境に経営資源の投入に関する方針を転換し、合理化に取り組みつつも必要に応じて積極投入することとしたことを受け、空白エリアへの新規出店、立地不芳店の再配置、それまでは抑制してきた店舗リニューアルなどを進めた。2005、2006年度には、軽量化店舗であるコンサルティングオフィスを22拠点出店、2004年度から2005年度にかけてコンサルティングプラザを66拠点に拡大し、2007年度には既存店の店舗インフラ見直し（富裕層向け応接ゾーンの設置など）を100拠点以上で行った。併せて、内装などの美化工事を全店で順次実施したほか、アスベストの調査・撤去工事を行った。またATMネットワークについても、他社との提携などによりアクセスポイントを増強し、稼働時間や機能の拡充など利便性向上にも努めた。

従来型店舗の新規出店については、約7年ぶりの新店となった2004年6月の品川支店を皮切りに、二子玉川支店（2004年10月）、茅ヶ崎支店（2006年6月）などを出店しており、2007年度以降はさらに出店ペースを加速させた。特に東海地区については店舗ネットワークが他行比劣後していたため、地域戦略の観点から重点的な取り組みを行った（382ページ参照）。東海地区には2008年3月以降約2年間に11カ店出店して支店数を倍増させたほか、当行初の情報発信サービス拠点である「SMBC

*320 「SMBC パーク 栄」は、名古屋栄支店を母店とする出張所。

パーク 栄]*³²⁰の新設(2008年6月)、名古屋アパートローン営業部の設置(2007年10月)、名古屋銀行とのATM相互無料開放(2007年12月)などを実施して、地区全体としてお客さまの利便性の改善を図り、当行のプレゼンス向上に努めた。



「SMBCパーク 栄」は、従来の支店とは異なり、お客さまへの情報提供をメインとした新たなコンセプトの施設です。

栄へお出かけの際に、お気軽にお立ち寄りください。

ホームページの特設ページで「SMBC パーク 栄」を紹介

コンサルティングビジネスの強化・高度化に向けた質の側面、すなわち営業店の生産性向上に向けた取り組みのうち重要なものとしては、支店サービス拠点の設置と新営業店端末 CUTE の導入がある。

支店サービス拠点の設置は、支店サービス拠点が事務サービスに専心することで高品質・高効率を実現すると同時に、支店にとっては営業に特化することでコンサルティング力の強化を図ることができる施策であった(487ページ参照)。

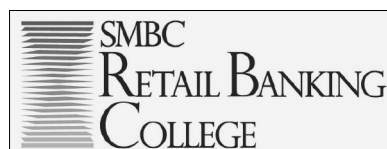
また2008年9月から本格導入した CUTE は、セールスサポート機能を有していたため、店頭からのトスアップ(お客さまの情報を別の担当者などに連絡すること)やお客さまへの声掛けを効果的に行うことが可能であり、セールスツールの利用などでもできるようになっていた(492ページ以降参照)。

この他に営業店の生産性向上に資する施策としては、テレビ会議システムの全店導入や個人向けコールセンター設立などがある。テレビ会議システムは、本店各部からの情報発信や研修番組の配信などによるスキルの向上や、ブロック会議開催などにおける時間の短縮につながるものであった。また、2009年6月に、個人のお客さま向けのコールセンター(281ページ、脚注229参照)としては3拠点目となる福岡ダイレクトバンキング営業部を福岡市に設置し、電話による資産運用やローンに関するご相談、金融サービス情報のご案内などの対応力を強化した。

生産性向上はヒューマンスキルに負う部分も大きい。そこで、担当者向け施策として、SMBC リテールバンキングカレッジ(RBC)の創設(500



RBCにおける模擬カウンターでのロールプレイング演習風景



RBCのロゴマーク

ページ参照) や、ブロックにおける教育プログラムの企画・運営を担う推進企画グループの新設(2008年4月)、FCの法人営業部へのトレーニー派遣などを実施した。またFCやMC向けの研修などを企画・運営するグループをコンサルティング事業部内に設け(2007年4月)、フロント人材のスキル開発・強化を図った。

マネジメント層向けには、SMBC マネジメントレビュー導入(499ページ参照) や、主に支店長指導を担うブロック副部長の新設(2008年4月)、副支店長などの業務監査部トレーニーの実施(2009年4月)、さらにはプロセス(=行動)管理をベースとする新マネジメントプロセスの導入(2008年5月から順次)により拠点マネジメントの標準化などを進めた。

こうした担当者向け、マネジメント層向けそれぞれの教育体制・研修プログラムを充実させることで、部門全体としてのレベルアップ、生産性向上を図っている。

(2) セグメント戦略

当行では合併当初から資産運用層・資産形成層など顧客セグメントを明確化し、時代の変化に応じて適宜異なるセグメント戦略を実施してきた。例えば、20代30代限定商品 One's Style(277ページ参照)、50代後半のお客さまを主な対象とする会員制サービス One's Next クラブ 50s(2006年4月取扱開始、2009年4月から SMBC クラブ 50s) などである。

そうした中、女性の社会進出に伴い個人金融マーケットにおいてもその存在感が高まってきたことを受けて、女性の視点に立った新しいマーケティングを行うことを目的に、2005年10月、個人業務部(265ページ、脚注213参照)内に Next W・ing プロジェクト室を設置した。同室には室長を含めて女性4人を配属して、それまでとは異なる発想・感性をいかした商品・サービスの開発、施策を打ち出した。

例えば、女性ニーズの強い住宅関連サービスを拡充させた住宅ローン・Woman PLUS(2006年2月取扱開始)や会員制サービス「One's Next クラブ Woman」(2006年4月取扱開始、2009年4月から SMBC クラブ Woman) などがある。また、2006年5月の白金高輪 CO 開設に当たっては、オフィスデザインに Next W・ing プロジェクト室が参画し、「女性が気軽に立ち寄れる銀行」をコンセプトに設計した。

Next W・ing プロジェクト室は、こうした新たな商品・サービスの開発を行うというミッション以外にもう一つの役割を担っていた。それは、当行における女性従業員の増加に対応して、その能力を最大限発揮できるよう、より働きやすい職場を創造し

ていくための施策の企画・立案・実行であった。これについては、ノーツ上に Next W・ing ポストを設けて広く意見・要望を募集し、人事部と協働してその実現を図っていったが、個人部門だけの課題にとどまらないケースも多々存在した。このため、商品・サービスの開発機能は Next W・ing プロジェクト室に残し、女性が働きやすい職場づくりという役割については 2008 年 4 月に発足した人事部ダイバーシティ推進室が引き継ぎ、性別という枠組みを超え、より一層従業員の個性を尊重し、多様性を受容できる企業を実現するため、全行的な視点から検討していくこととなった。

(3) プライベート・アドバイザー本部設置を受けた法個連携の強化

個人取引の中でも特に PB 層は資産の奥行きが深く、お客さまニーズもさまざまであることから、当行は合併以来一貫して PB 層を重要なお客さまと位置付け、高度で専門的な知識・スキルを持った PB や SFC（2007 年 4 月に PFC と名称変更）を中心にオーダーメイドの提案を行ってきた。PB 層は、合併時に、成長企業のオーナーなどを主な対象層としたが、その後、売上高が一定規模以上の企業オーナーや相応の資産・当行預かり資産を有する地権者・富裕者なども対象に加えており、法人として当行と親密な取引のある企業オーナーも多かった（263 ページ参照）。

そこで当行は、取引先企業のオーナーや社員などに対して、個人部門・法人部門・企業金融部門が一体となってシームレスに対応していくために、2007 年 4 月に PA 本部を設置した（376 ページ参照）。PA 本部は、PB ビジネスに関する企画や商品開発・拠点支援を行うプライベートバンキング事業部、事業承継に関する案件相談・営業店支援を行う承継ビジネス事業部、職域取引や確定拠出年金の推進を図る職域取引事業部で構成した。

PA 本部設置により、例えば事業承継ビジネスなどを通じて企業との関係強化に成功したことがオーナーの個人取引にも発展するなど、法個の連携が強化された。なお、プライベートバンキング事業部と承継ビジネス事業部は 2009 年 4 月に統合し、プライベート・アドバイザー一部となった。

(4) 確定拠出年金業務の拡大

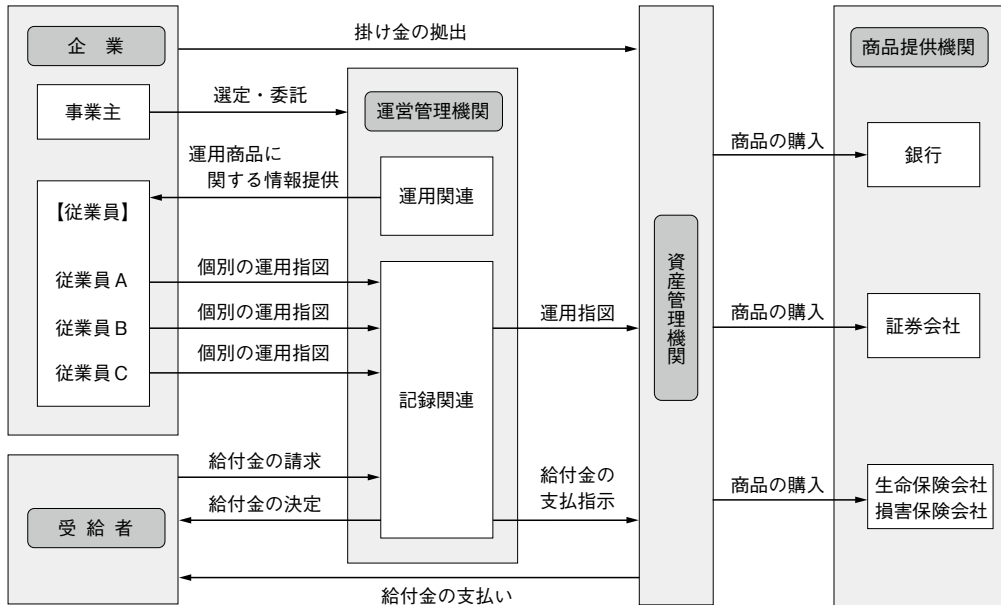
PA 本部において PB ビジネスと並ぶ重要な分野が職域取引である。職域取引は銀行が古くから注力している業務で、預金やローン、クレジットカードなど企業の社員等の個人取引推進、提携住宅ローンや財形預金などの人事・福利厚生制度の構築提案

などが該当する。近年、企業・個人を取り巻く環境が変化しつつある中、拡大が期待されているのが、確定拠出年金の分野である。

確定拠出年金業務は、少子高齢化に対応した自己責任による老後資金準備ニーズの高まりや、離職・転職における年金のポータビリティの必要性などに対応して、2001年10月の確定拠出年金法施行により解禁された。それ以降、市場は拡大を続けており、2011年3月末では、企業型年金実施事業主数は1万4,628社（前年比13.4%増）、企業型年金加入者数は約371.3万人（前年比9.1%増）と順調に増加している。

当行は、合併前の2000年9月、確定拠出年金運営管理業務を行うジャパン・ペンション・ナビゲーター株式会社（J-PEC）を旧両行と住友・三井グループ金融各社との共同で設立し、合併後に業務が解禁されると、企業の確定拠出年金導入ニーズに対してJ-PECを紹介することによって対応してきた。しかし、2002年4月の確定給付企業年金法施行により2012年3月末に適格退職年金制度が廃止されることが決まり、企業年金見直しニーズが一層顕在化すると見込まれた。このため、2006年4月からは、J-PECとの共同受託という形により銀行本体でも運営管理業務を開始し、お客さま対応力の強化を図った。

図表 2-4-3 ① 確定拠出年金（企業型）のイメージ図（2011年4月）



(注) 厚生労働省ホームページをもとに作成。

さらに2007年10月には、システム投資によるJ-PECのサービス水準向上と、当行とJ-PEC一体による業務推進体制強化のために、当行はJ-PECの優先株式20億円を引き受けた。なお、当該優先株式を対価とする普通株式の転換請求期限の到来に伴い、2008年4月、当行はJ-PECの普通株式を取得し、同社を連結子会社とした。

確定拠出年金業務は今後ますます重要性が増すとみられており、当行はJ-PECと共にその強化を図っている。

(5) 金融商品取引法への対応

個人部門は、2007年9月の金融商品取引法施行を受けて、販売・勧誘ルールの見直しを行った。これは、金融商品取引法の大きな柱の一つが横断的な利用者保護規制整備であり、個人向けコンサルティングビジネスを推進する上で、同法により金融機関に課されることとなった、適合性原則の横断化・厳格化、契約締結前交付書面の交付義務など、一段と厳格な規則に対応する必要があったためである。

金融商品取引法上の適合性の原則では、それまでの証券取引法で規定されていた「顧客の知識、経験、財産の状況」に加え、「契約を締結する目的」が追加された。当行は金融商品コンプライアンスナビゲーションシステム（コンプラナビ、2007年3月試行、9月本格導入）を導入し、リスク性商品の提案を行う際には、コンプラナビで作成した「ご提案書」を使用することを義務付けた。

「ご提案書」では、お客さまの属性などの他に、「お客さまのご意向等について」として以下の項目について確認することとなっている。

- ・お客さまのニーズについて
- ・投資目的について（お客さまのニーズが「殖やす」の場合）
- ・ご契約締結の目的について（お客さまのニーズが「年金」または「遺す」の場合）
- ・資金の性格（運用期間）
- ・投資のご経験について
- ・現在のお取引状況について
- ・投資対象に関してお持ちの知識について
- ・お持ちの金融資産の状況について
- ・ご来店目的

「ご提案書」は、お客さまの属性やニーズを正確に把握し、それに適合した商品を提案するためのルールであるが、そのためのヒアリング項目は適切なコンサルティングを行うために確認するべき内容と一致している。つまり、適合性判断を厳格に行うことが、コンサルティングビジネスの徹底につながることを意味していた。そこで、コンサルティング事業部では金融商品取引法に即した形でのマニュアルやトーク集を調製し、コンサルティングビジネスの徹底と「コンサルティングプロセス」の標準化を推進した。

●トータルコンサルティングビジネスの実現

(1) 保険窓口販売の全面解禁

当行は、投資信託の窓販解禁以来、規制緩和の進展に合わせ、保険の部分解禁、証券仲介、信託など取扱商品・サービスの幅を広げてきたが、最後に残っていたのが平準払死亡保障保険など保険窓口販売の全面解禁だった。これは、当行が目指していたあらゆる金融サービスをワンストップで提供するトータルコンサルティングビジネスの集大成ともいえるものだった。

全面解禁は、第3次解禁から2年後の2007年12月となった。全面解禁の時期が早くから決まっていたため、当行は解禁に先立つ2006年7月に住友生命保険と三井生命保険と合弁で来店型保険代理店・保険デザイナーズ株式会社を設立^{*321}、平準払保険商品の販売ノウハウなどの習得に努めた。そこでの経験を踏まえて商品選定やツールの調製など全面解禁への準備を進めていったが、それまでの規制緩和と大きく異なる対応をとった点が一つあった。それは、平準払保険の募集を行う専任の販売担当者（保険コンサルタント）を置いたことである。当行個人部門では、1人のお客さまは商品にかかわらず同じ担当者が対応することを原則としてきたが、平準払保険の募集には専門的な知識とスキルを要すること、主なお客さまの層がFC・MCの既存のお客さまとは異なる層になると想定されたことから、暫定措置として専任担当者を設けた。その後、保険コンサルタントは順次FCなどへ移行しており、1人のお客さまは1人の担当者が対応するという原則は崩していない。

保険コンサルタントは保険会社や保険代理店出身者などを中途採用したが、早い段

*321 ショップ名「ほけん百花」。2006年10月営業開始。

階から採用活動を開始することで、解禁までに約250人、最終的には約300人の人材を確保した。その中から任命された各ブロック1人の保険オフィサーが、地域特性に合わせた業務推進・人材教育などを担当した。PB・PFC・FCについては当初保険オフィサーまたは保険コンサルタント帯同により募集を行うこととしたが、スキル習得に従い単独募集を解禁、MCについても研修を実施し順次募集担当者に任命するなど取扱担当者を広げていった。

商品に関しては全ての保険商品を取り扱うことが可能となったが、第3次解禁の際に設けられた融資先規制により事業資金融資先である法人等に対する募集ができなかったため損害保険商品等の取り扱いは見送り、死亡保障保険や医療保険など6社16商品の品ぞろえで取り扱いを開始した。

全面解禁当初の店頭取扱店舗はコンサルティングプラザを中心に86店舗とし、お客さまニーズを見極めながら順次店頭取扱店舗を拡大し、2009年8月から全店店頭での取り扱いとした。

(2) 銀証融合ビジネスモデルの構築

証券仲介業務については規制が緩和された2004年12月から取り組みを開始し、一定の成果を上げてきた。しかし、個人の資産運用ニーズはますます多様化しつつあり、よりの確にお客さまニーズに応じていく必要があった。2006年9月に実施したSMFGによるSMBCフレンド証券の完全子会社化は、グループとしての連携を一段と強化し、銀行と証券との間のシナジー極大化を追求する、真の銀証融合ビジネスモデルの構築を推進するためのものであった(385ページ参照)。具体的な取り組みとしては、2007年1月からファンドラップサービス(投資顧問付資産運用口座)の取り扱いを開始したほか、個別株式運用に関するコンサルティングなど銀行が対応できないお客さまニーズへのSMBCフレンド証券の紹介、銀行と証券の間での人材交流などを実施した。さらに、後述する日興コーディアル証券の完全子会社化により、リテール分野における銀証連携は一段と加速した(538ページ以降参照)。



生命保険の取り扱いに関するチラシ

(3) CCF への取り組み

個人部門では、コンサルティングビジネスを「相場や商品の売れ筋等に左右されることなく、お客さまのニーズに基づいた解決策を提供すること」と定義しており、コンサルティングを通じてお客さまの経済的側面における満足と安心を提供することが、当行の社会的な役割の最も大きなものの一つと考えている。そして、こうしたコンサルティングの継続により、お客さまの金融面における“生涯のパートナー”として認められ、長期的な信頼関係を構築していくことを目指している。

そのためには、商品・サービスを提供して終わりではなく、長期にわたってお客さまとのリレーションを維持・強化していく取り組みも重要である。個人部門においても2006年度に全行で開始したCCFを業務の一義に置いて対応し、毎年「個人部門CCFアクションプラン」を策定し、その周知徹底を図っている。

コンプライアンスに関しては、全行的な取り組み（392ページ参照）に加えて、部門としても独自の強化策を実施した。例えば、2006年度にはブロックにコンプライアンス推進役（2007年4月からコンプライアンス統括オフィサー〈CTO〉）を配置して営業店の指導・監督機能を強化したほか、システムによるコンプライアンスガードの導入、コンプライアンスルールの見直し、資格研修の強化などを実施した。コンプライアンス徹底のための施策は適宜見直しており、その後も、個人統括部内に個人コンプライアンス室を設置したり（2009年4月）、一部ブロックにCTOを補佐する担当者やローンプラザを担当するCTOを配置したりして、体制強化を図っている。

CS向上という観点では、お客さまの声をできるだけ集めるためにアンケートを定期的実施している。アンケートは対象や内容により複数実施しており、CS調査（顧客満足度調査）や、店頭アンケート、「個人向けリスク性商品販売に関わるお客さまアンケート」などがある。これらアンケートにより寄せられた意見・苦情などや、「お客さまの声DB」によるモニタリング結果などは、商品所管部による商品・サービス見直しクライテリアや個人部門CS部会などを通じて改善を検討し、商品資料や販売用ツールの改定、販売ルールの見直し、研修の実施といった形で、商品・サービスの品質向上へとつなげている。またこれらのアンケート調査などに加え、営業店実績モニタリングにより営業店ごとのプロダクト別収益実績の偏りなど異常値を検証し、必要に応じて当該店の体制などの指導改善を行う仕組みを導入。本店各部・営業店それぞれにおいて、お客さま本位の営業姿勢定着とコンプライアンス徹底のためのPDCAサイクルを構築している。

個別のお客さまとのリレーション維持・強化という意味ではアフターフォローも重要であり、当行は合併当初から力を入れてきた。例えば、保有している投資信託に一定比率かつ一定額以上の含み損が生じているお客さまに対しては、適宜状況の連絡などフォローを行っていくルールとしている。その実施を徹底するために、当初は投信取引自主点検一覧表として対象リストを個人統括部から送付し、都度各営業店でフォローを行っていたが、2004年10月からはフォローに関する管理要領を制定し、定期的にフォローを実施するだけでなく、実施状況を自主監査でチェックする仕組みとして、アフターフォローを徹底した。さらに、2009年10月には、個人年金保険や外債なども含めたリスク性商品全般に対象を拡大し、商品カテゴリーのいずれかについて一定比率・一定額以上の含み損が生じているお客さまに対するフォロールールを制定した。

この他に、本店各部主催による投資信託・個人年金保険契約者向けの運用報告会の開催やダイレクトバンキング営業部によるフォローコールの実施など、担当者任せ・営業店任せにせず、銀行一体となってアフターフォローを行った。特にリーマン・ショック後には、世界的な資産価格の暴落や急速な円高の進行により、多額の含み損を抱えることとなったお客さまも多く、支店長が率先してアフターフォローに努め、個別面談の実施、運用報告会やセミナーなどによる情報提供など親身になって対応した。

(4) 環境問題への取り組み

個人部門では、全行的な環境問題への取り組みに加え、部門としても業務を通じて同問題に取り組んでいる。

例えばペーパーレスの観点からは、MCステーション導入による申込書の削減、CUTE導入による本人確認記録やATM取引記録(ATMジャーナル)の電子化などに取り組んできた。2004年5月から7月にかけて実施したWeb通帳キャンペーンは、その推進がペーパーレスにつながるのももちろんであるが、当行自身もキャンペーン期間中のWeb通帳契約者数に応じた金額を財団法人世界自然保護基金日本委員会(WWFジャパン)に寄付した。

住宅ローンや個人向け国債の販売を通じた、地球温暖化防止(カーボンオフセット)による環境配慮への取り組みも行っている。住宅ローンについては地球温暖化防止応援キャンペーン(2008年4~9月)を実施し、お客さまが一定基準の環境配慮



SMBC グリーンプログラムのチラシ

型住宅を当行住宅ローンの利用により購入された場合、その件数に応じて当行が排出権を購入し、それを国（環境省）へ無償で移転した。個人向け国債を通じた取り組みには、地球温暖化防止応援キャンペーンや「ゆたかな緑 植林キャンペーン」などがあり、お客さまが個人向け国債を購入された場合、当行がその収益の一部を使って、排出権の購入や植林の実施、緑化に取り組む団体への寄付などを行った。こうしたキャンペーンは2008年6月以降、個人向け国債募集の都度実施しており、2010年6月からはSMBC グリーンプログラムとして定期的に行っている。

この他に投資信託を通じた環境への取り組みとして、環境活動の優れた企業を投資対象とするUBS日本株式エコ・ファンド（愛称はエコ博士、2009年3月満期償還済み）の販売、環境保護への貢献を目指した債券・グリーンボンドに投資する世界初のファンドであるSMBC・日興 世銀債ファンド（愛称は世界銀行グリーンファンド）の販売なども行っている。

● 支払・決済・コンシューマーファイナンスの強化

(1) 先進的な支払・決済サービスの提供

支払・決済サービスについては、先進性や利便性を追求した新たなサービスの提供により強化を図った。

アライアンスによる新商品の例には、三井住友カード iD やモバイル Suica チャージサービスなどがある。三井住友カード iD は、NTT ドコモとの提携に基づく、「おサイフケータイ」*322 による新クレジットサービスで、2005年12月に開始した。モバイル Suica チャージサービスは、Suica*323 と携帯電話が一つになったモバイル Suica に、One's ダイレクトを通じて即時チャージできるというサービスで、JR 東日本との業務提携の一環として、2006年10月に取り扱いを開始した。

*322 ICチップを使用し、電子マネーやポイントカードなどとして使用できる携帯電話。「iD」「おサイフケータイ」は、NTTドコモの商標または登録商標。

*323 JR東日本の乗車券や電子マネーとして利用できるICカード。Suica、モバイル Suica はJR東日本の登録商標。

お客さま向け新商品・新サービスとしては、インターネットを活用して利便性やメリットを提供する専用商品を開発・提供した。例えば、来店することなく申し込み・契約ができるインターネット専用住宅ローン「ネット de ホーム」（2006年4月取扱開始）や、SMBCダイレクトに取扱チャネルを限定した投資信託であるインターネット・モバイル専用ファンド（2009年10月取扱開始）などである。

これに先立つ2006年4月には、One'sダイレクトの使い勝手を向上させるために、利用者による操作テストを踏まえて、画面設計などを全面的に改定した。見直しに際しては、著名なアートディレクターを起用して操作性・視認性の高いデザインとしただけでなく、音声読み上げソフトへの対応などホームページ作成に関する標準規格であるJIS8341に基づいた画面設計とすることで高齢者や障がい者などに配慮した。

(2) コンシューマーファイナンス事業の見直し

コンシューマーファイナンス事業は、プロミスとの提携を軸にカスケード事業など順調に拡大していったが、2006年12月に成立した貸金業法等の改正^{*324}により、軌道修正を余儀なくされた。

この改正の内容で特に影響が大きかったのが、①みなし弁済規定の廃止と出資法上の上限金利引き下げ、②総量規制の導入、の2点である（いずれも2010年6月施行）。従来、消費者金融業者が融資を行っていた金利帯はグレーゾーン金利と呼ばれ、利息制限法が定める上限金利（元本の額により年15～20%）と出資法で定める上限金利（改正前は年29.2%）の間の金利帯であったが、改正前の貸金業法では一定の条件を満たしている場合に限ってみなし弁済として適法とされていた。しかし、みなし弁済を事実上認めない判例が最高裁判所が出されたため、過去に債務者が払い過ぎた利息の返還請求、いわゆる利息返還請求が増加した。グレーゾーン金利については、金利体系適正化のため、出資法で定める上限金利が年20%に引き下げられ、廃止された。

総量規制は過剰貸付を抑制し多重債務を防止するために導入された規制で、貸金業者に対して、総借入残高が年収の3分の1を超える貸付など返済能力を超えた貸付を禁止した。

利息返還請求の増加、適用金利引き下げに伴う利幅の縮小、総量規制による貸出金残高の減少といった消費者金融業者を取り巻く環境変化は、当然のことながら各社の

*324 正式名称は「貸金業の規制等に関する法律等の一部を改正する法律」。貸金業法の他、いわゆる出資法、利息制限法などが改正された。

収益を圧迫し、大手の一角が会社更生法適用申請に至るなど業界全体に大きな影響を与えた。プロミスも、営業拠点の再構築や希望退職者の募集といった事業構造改革に踏み切った。

一方、当行との業務提携面にも影響が生じた。カスケード事業のうちプロミスが対応していた金利帯が貸金業法等改正により取り組めなくなることを受け、2007年2月からは当行とアットローンの2社が商品を提供し、これをプロミスが保証する形に変更した。さらに、グループ経営の効率化のために、プロミスが子会社であるアットローンの吸収合併を決定したことから、2010年10月以降は当行とプロミスによるカスケード事業へとシフトした^{*325}。プロミスとアットローンは2011年4月1日に合併した。

一方、カスケード事業以外の提携業務については、順調に拡大していった^{*326}。これは、プロミス保証による即時審査やACM（ローン契約機）・インターネットによる申し込みといった利便性がお客さまニーズに合致したため、従来の三井住友カード保証からプロミス保証に切り替える形で、2008年12月から教育ローン、2010年2月からマイカーローン、フリーローン（無担保型）の取り扱いを開始した。

*325 カスケード事業全体のローン残高は、2009年3月末には同事業全体で4,000億円を超えた。

*326 プロミス以外の提携としては、2009年5月にオリックスと合意した、オリックス・クレジットの共同事業化がある。当行は、同年7月にオリックス・クレジットの発行済株式総数の51%に相当する普通株式を取得し、同社を連結子会社化した。

4 法人業務の高度化に向けて

◎ソリューション提案力の高度化への取り組み

当行は独占禁止法上の問題を重い教訓として、お客さまとの間の信頼関係の回復に取り組んだ。特に法人部門においては、新銀行発足以来、お客さま本位の営業姿勢などCSの徹底と、コンプライアンスを重視した営業体制の確立を掲げていたにもかかわらず、厳しい経営環境の下で、短期的な収益の実現を優先する事例が生じる結果を招いたことから、2006年度に体制と運営の両面について、業績評価制度を含め、大幅な見直しを行った。

具体的には、外部コンサルタントを交えて2005年9月から着手していた、法人取引推進体制の強化に向けた行内検討（372ページ参照）に加えて、その後明らかになった独占禁止法上の問題に至る原因を探るための調査結果（390ページ参照）を踏まえ、一連の具体策を策定した。前者の行内検討の過程では、当行の法人業務は、親密先の超大型企業とのリレーションと中小企業への営業力に強みを持つ一方で、大・中堅企業の経営課題に対する提案営業力に課題があると認識された。その上で、既存の強みを維持しつつ、課題を克服するために、お客さまのニーズを起点とするソリューションの提供、人材の効率的な配置、組織スキルの最大化、知識ノウハウの集約・再生産・流通の仕組み構築、プロ人材育成、お客さま志向文化の定着、が目指すべき法人業務強化のコンセプトとされた。

法人取引推進体制強化に向けた検討で明らかになった取組課題および独占禁止法上の問題についての反省を踏まえて法人部門、企業金融部門が取り組んだソリューション高度化などの施策の主要点は、次の通りである。

(1) ソリューション高度化に向けた体制と運営

事業拡大、企業再編などのお客さまのさまざまな経営課題に対して商業銀行業務と投資銀行業務の双方にまたがる総合的なソリューションを提供するコーポレート・アドバイザー本部（CA本部、373ページ参照）には、当初、業種別に編成した業種グループの他、外部ファンドとのRMを担うフィナンシャルスポンサーグループ、各種情報の収集・分析などを行う情報マーケティンググループの3グループが配置され、約140人の陣容で発足した。

CA本部は、お客さまとディスカッションを行い経営課題や解決の方向性を検討し、調査・審査セクションや国際・投資銀行各部門などとチームを組成、さらにはグループ内証券会社とも協働して戦略提案を行い、お客さまの経営課題に応えるソリューションを提供した。

CA本部は従来のフロント組織である企業金融部門の営業部、法人部門の法人営業部と一体のダブルフロントとして、協働案件の収益を管理上ダブルカウントとした。

一方、2008年4月に設置したグローバル・アドバイザー部（376ページ参照）が提供する具体的なサービスは、**図表 2-4-4 ①**の通りである。2009年4月に外国業務部と統合した後のグローバル・アドバイザー部（GA部）には、さらに外国為替取引に関するサービスなどが加わった。

GA部には、統合前の二つの部の機能を集約した上で、国内7グループ、海外3グループ（上海、シンガポール、香港）を設置した。このうち、国内に設置したグローバル営業推進グループは、グローバル大企業の海外事業支援のために新設したグループである。GA部は、国内営業店および当行海外拠点との間で、お客さま企業の海外事業に関連する最新ニーズを共有するルールを整備し、一体となってソリューションの提案、および決済関連ビジネスの増強などに取り組んだ。

横断的組織における取り組み以外でも、お客さまにシームレスな商品・サービスを提供するという観点から、新しい体制づくりや提携を行った。

公共・地域金融機関マーケット向けの推進体制に向けては、2007年4月、法人部門に属する本店組織として公共・金融法人部を設置した。同部には、それまで公共法人営業部が担って

図表 2-4-4 ① グローバル・アドバイザー部の主なサービス内容

■海外事業のご支援
新規海外進出、海外事業の拡大・ファイナンスなど、お客さまの海外事業展開に対し、豊富な海外経験・知識を有するスタッフによるコンサルティングサービスのご提供
■各種情報のご提供
投資環境・各種規制・金融制度・経済情勢などの情報、開発区・工業団地などの現地情報のご提供
■グローバル組織運営のご支援
グローバルベースの資金効率化、ガバナンス体制強化、海外事業再編などのご提案
■海外関連セミナーの開催
お客さまの関心の高いテーマについて、外部専門家などを講師に迎えたセミナーの開催
■メールネットワークによる海外情報配信
海外拠点、シンクタンクなどの執筆による最新海外経済・金融情報や、セミナー案内などをメールマガジンとしてお客さまに直接配信

いた地方公共団体・中央官庁に関する企画立案・推進機能、および本店営業第六部が所管していた地域金融機関に関する業務企画・推進機能を移管して一元化した。

グローバルな事業展開を進める大企業への対応力を強化する観点からは、企業金融部門で導入していた GRM 制度（304 ページ参照）を、2007 年度からは法人部門にも導入し、内外拠点の協働を一層推進した。

中堅・中小企業取引における商品開発、営業店支援などの一元化に向けては、2007 年 4 月、SME 業務部^{*327}を改組して法人マーケティング部を設置した。また、法人マーケティング部の対象よりも規模の大きい企業向けの営業推進機能などの強化については、2008 年 4 月の法人企業統括部の部内室統合による法人ソリューション室の設置、2009 年 4 月の法人部門の本店各部としての法人業務推進部の新設（法人ソリューション室は主な機能を法人業務推進部に移管して廃止）などの対応を行った。

(2) 環境ビジネスへの取り組み

本業を通じて持続可能な社会構築に貢献するという当行の姿勢に基づき、環境ビジネスが法人業務における新たな注力分野となっている。

環境への配慮を条件設定に組み込み、社会への環境意識の浸透支援を前面に打ち出した当行の初の融資商品は、2006 年 2 月に取り扱いを始めた環境配慮企業支援ローンである。これは、ISO14001^{*328} やエコアクション 21^{*329} などに基づき環境認証を取得した企業または取得を目指している企業に対して優遇金利での融資を行うものであった。2007 年 7 月には、商品名を SMBC-ECO ローンに改称し、その後もさまざまな派生商品を扱った。

2008 年 10 月には、SMBC 環境配慮評価融資の取り扱いを開始した。これは、当行が日本総合研究所と連携して導入した独自の評価基準に基づいて企業の環境配慮状況を評価し、融資条件の設定をする商品であ



SMBC 環境配慮評価融資・同私募債の提案書

*327 SME 業務部の SME は Small and Medium Enterprises の略称。

*328 ISO14001 は、ISO（国際標準化機構）が定めた環境マネジメントシステムの仕様（スペック）の規格。ISO 規格に沿った環境マネジメントシステムを構築する際に守らなければならない事項が盛り込まれている。

*329 中小企業者等の幅広い事業者を対象に、環境に取り組む仕組み作りや取り組みの実施、それらの継続的な改善、結果公表の方法について、環境省が策定したガイドライン。

る。同様のスキームを私募債に適用した SMBC 環境配慮評価私募債も、2009 年 6 月から取り扱っている。この SMBC 環境配慮評価融資・同私募債は、2010 年 11 月に「第 7 回エコプロダクツ大賞 エコサービス部門 環境大臣賞」を受賞するなど、社会的に高く評価された^{*330}。

●持続的成長に向けた取り組み

(1) 業績評価制度の見直し

当行は、一部の法人取引において独占禁止法上の問題となるような事案が発生したことへの反省を踏まえ、お客さまの視点、中長期的な視点を一層重視した業務運営を実現するため、2006 年度に法人部門・企業金融部門の営業店の業績評価体系を大幅に改定した（他に国際部門などでも実施した）。この見直しは、お客さまと共に発展するという経営理念の中の考えに立ち返り、収益の源泉・構成、部店運営などを持続的成長の視点から改めてしっかり見ていこうとする取り組みであった。

法人部門では、従来、収益項目と顧客数・貸出ボリュームなどにそれぞれほぼ同じ割合で配点し、コンプライアンス状況等（減点項目）も加味した合計得点を用いて相対評価を行っていた。一方、新しい業績評価体系では、単年度収益、持続的成長、顧客志向・拠点運営、の三つの大項目を設定し、各項目を同等（1：1：1）に評価して各営業店の絶対評価を行い、バランスの取れた業務運営を評価することとした。

大項目の内訳をみると、単年度収益に関しては、リスク調整後収益の比重を従来よりも高めた。持続的成長指標に関しては、将来収益の先行指標として貸金や為替の新規取引企業数など顧客基盤の拡充状況を評価することとした。顧客志向・拠点運営に関しては、営業店自主計画「改革プラン」への取組状況、コンプライアンスの^{じゅんしゆ}遵守、CS 調査の結果などを反映させた。営業店自主計画「改革プラン」とは、法人部門と企業金融部門の営業店が作成する、自店の業務環境分析と、それを踏まえたビジョンと 3 年後の計数計画のことである。

2007 年度には、お客さまへのソリューション提案への取組状況などを評価結果に反映することとし、評価大項目の名称を財務的成果、持続的成長、拠点運営・人材育成に変更した。この評価体系の基本的枠組みは、その後も踏襲されている。

*330 この他にも、2010 年 1 月、「2009 年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経ヴェリタス賞」に選ばれた。

(2) CCF への取り組み

2006年度に当行全体で開始したCCFアクションプランに関して、法人部門においても、コンプライアンス態勢の強化とCS向上のための各種施策に取り組んだ(392ページ、脚注314参照)。2007年度以降も、基本的に2006年度に策定された方針を踏襲しつつ、業務環境の変化に対応した内容の見直しを行い、その都度周知徹底を図っている。例えば2009年度には、金融円滑化に向けた取り組みを新たに重点課題として追加した。また2010年度には、当行中国現地法人の日系企業取引に関する業務推進・管理機能を国際統括部から法人企業統括部へ移管することに対応して、現地法人との協働に際して適用されるルールの遵守について注意を喚起した。

●生産性向上への取り組み

(1) 法人部門における体制見直しなど

2006年4月、地域法人営業本部を、2003年度以降の9本部体制から、東日本第一～第五、東海、西日本第一～第四、京都北陸の11本部体制へと変更した。これは、公開企業を中心とする優良企業に対するリレーションを強化して新設のCA本部の機能を最大限活用すること、および地域法人営業本部による傘下営業拠点へのよりきめ細かい指導体制を強化すること、を目的とした見直しであった。

その後2008年4月、エリア対応力を強化する観点から、地域法人営業本部傘下の営業拠点(法人営業部・BSP)の構成を見直し、再編に合わせて地域本部名を変更した。この見直しでは、地方都市拠点(東日本の12法人営業部、西日本の13法人営業部)を地域法人営業本部の管轄外として、地域法人営業本部長がエリア戦略に専念できるようにした。

図表 2-4-4 ② 地域法人営業本部
(2008年4月)

地域法人 営業本部名	拠点数	
	法人営業部	BSP
東京都心	20	4
東京東	22	1
新宿	14	2
埼玉池袋	13	1
渋谷	10	1
横浜	10	1
名古屋	8	3
大阪北	20	2
大阪南	20	2
神戸	13	1
京都北陸	6	0
独立拠点	法人営業部	BSP
東日本	12	0
西日本	13	0

この他、合併当初、東京・神奈川・大阪・神戸の4部体制であった公務法人営業部の再編を進め、2007年4月に東京・神奈川の統合(統合後の名称は公務法人営業部)により3部体制に、さらに2011年4月には公務法人営業第一部(公務法人営業部か

ら名称変更)、同第二部(大阪と神戸を統合して名称変更)の2部体制とした。

法人部門では、中堅層が薄いなどの人的資源の制約がある中で、お客さまへの対応力を強化するため、2007年度に各法人営業部の戦略性を改めて明確化し、ミッションに応じた人員配置のバランス見直しを行った。具体的には、法人営業部をまずお客さまの構成(大・中堅企業比率)に着目して、投資銀行業務を中心に経営課題解決型ビジネスを展開する大中堅型、投資銀行業務と商業銀行業務を総合的に展開する総合型、商業銀行業務を中心に展開する一般型に3区分した。次に、各法人営業部を規模・成長性の昇順にⅠ型、Ⅱ型、Ⅲ型に3区分した。その上で、両者を組み合わせて①大中堅型-Ⅲ型、②総合型-Ⅰ型、③総合型-Ⅱ型、④総合型-Ⅲ型、⑤一般型-Ⅰ型、⑥一般型-Ⅱ型の六つのグループ^{*331}を設定し、各公務法人営業部についてはまとめて別のグループとすることで、計七つのミッショングループを設定した。ミッショングループの見直しは、各法人営業部のお客さまの構成と業容を軸として、毎年度継続的に実施している。

図表 2-4-4 ③ 法人部門の主な営業店の推移

	合併時	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
地域法人営業本部	10	10	11	9	9	9	11	11	11	11	11
法人営業部	301	266	193	184	183	196	189	185	182	178	180
一般の法人営業部	274	239	193	184	183	194	188	185	182	178	180
公務法人営業部	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
法人戦略営業部	2	2	2	2	4	4	—	—	—	—	—
ビジネスサポートプラザ	123	105	49	48	34	21	20	19	25	40	45
一般のビジネスサポートプラザ	123	105	47	46	32	19	18	17	23	38	43

(注1) 合併時以外は年度末。

(注2) 合併時と2001年度末の法人営業部には問題債権先を集約した27部を含む(283、298ページ参照)。2002年度には法人部門内で問題先所管のフロントの統合・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)。2005年度には戦略金融部門の廃止に伴い問題先所管の法人営業部を2部設けたが(356ページ、図表2-3-2⑧参照)、2006年6月30日、2007年3月30日にそれぞれ廃止した(後者については2006年度末の数に含めている)。

(注3) 2004年度末には、法人部門以外に、コミュニティバンキング本部傘下の法人営業部が存在したが、2005年度には、コミュニティバンキング本部廃止に伴い、法人部門の法人営業部となった(300ページ参照)。

(注4) 公務法人営業部は、本文(419ページ)記載の通り、2011年4月から2部体制となっている。

(注5) 法人戦略営業部は、2006年度に、CA本部と名古屋地区営業店に再編された(300ページの脚注252、374ページの図表2-4-1③参照)。

(注6) 2002年度以降のビジネスサポートプラザには、スモール法人向けの問題債権を専門的に担当する2部を含む(253ページ参照)。

*331 区分上、大中堅型-Ⅰ型、大中堅型-Ⅱ型、一般型-Ⅲ型に該当する法人営業部が存在しないため六つとなる。

その後、地方拠点を中心に個人部門（支店）との協働体制強化を目的とした拠点運営の試行開始（2008年2月）、外国業務の推進と人材育成を目的とする大型法人営業部へのグローバルビジネスグループ設置（2008年4月）の他^{*332}、複数の法人営業部を設置していた新宿と渋谷においてお客さま企業の規模を基準にして体制再編（2009年4月）を行うなど、拠点ごとのミッションをさらに明確化した。2010年度にも、お客さま企業の規模などを基準にして、法人営業拠点の分割・再編を続けた。

各営業法人部の戦略性の明確化は、スモールビジネス向けの運営見直しを伴った。2008年8月、12法人営業部においてそれまで所管してきた中小企業取引（ポートフォリオ管理先）を、ビジネスサポートプラザ（BSP）を中心に他の10カ所の法人営業拠点に移管した。さらに2008年10月には、BSPを5部新設の上、9法人営業部のポートフォリオ管理先を移管した。2009年度以降もこのような動きは続き、業容の大きいBSPの分割再編も実施している。

お客さまの利便性の確保と生産性向上を兼ねて、遠隔地取引の近隣店への移管にも取り組んだ。2007年4月、法人営業拠点が無い10県について担当の法人営業部などを明確化し、移管対象となるお客さまの抽出を実施した。その後、他の地域も含め、近隣店への移管への取り組みを継続的に実施している。

(2) 企業金融部門における体制の見直し

企業金融部門においては、2001年4月以降、本店第一営業本部・同第二営業本部、大阪本店営業本部、名古屋営業本部の4営業本部体制をとってきたが、2007年4月、本店第一営業本部・同第二営業本部を廃止して本店営業本部を設け、大阪、名古屋との3営業本部制に変更した。また、営業本部長の職位を廃止して、各営業本部を1～複数名の役員が担当する体制に改めた。

営業部は、名称と数は従来のままとしつつ、お客さまに対する付加価値の提供機能を高めるため、業種区分を細分化した上で各営業部が担当する業種の見直しを実施した。また、本店営業本部には、従来、本店第一営業本部・同第二営業本部傘下に3部ずつ分かれていた業種別編成の6営業部（本店営業第一部～第六部）に加えて、特定先のフロント営業部として別に設けていた本店営業第七部^{*333}を傘下に置いた。

*332 法人営業部へのグローバルビジネスグループ設置は、その後も2009年4月、2010年4月にそれぞれ実施しており、設置店は増加傾向にある。

(3) ナレッジマネジメントの推進

持続的な成長と生産性の向上を実現するため、ナレッジマネジメントの推進においても新施策を実施した。

主な具体策としては、2006年7月、法人取引に関する各種情報を集約・整理した法人情報ポータルサイトと、個社情報を集約した顧客ポータルサイトをイントラネット上に開設した。従来、本店各部室から法人部門・企業金融部門の営業店へ発信する情報は、イントラネット上の各部サイト、電子メールなどに分散していたほか、各種の期日情報や申請・決裁情報もそれぞれのシステムに分散していた。法人情報・顧客両ポータルサイトは、これらの各種情報を集約・整理して情報の検索および活用の利便性を大幅に向上させるものであった。

法人情報ポータルサイトは、その後、キーワード検索機能の強化などの機能拡充を行い、2007年11月には、プライベート・アドバイザー本部が発信する事例情報や推進ツール等を掲載する「法個協働」欄を新設した。

顧客ポータルサイトについても随時見直しを実施し、その一環で、2008年3月、お客さまとの折衝履歴などを営業店と関連の本店各部で情報共有するツールとして活用してきたSMASH（法人渉外支援システム）を顧客ポータルサイトに統合した。

2006年8月に導入した、案件管理ツールのチームアプローチシステムも、ナレッジマネジメントの強化を図る施策の一つである。案件・プロジェクトごとに営業店と本店各部間でチームを組成する際にチーム参加者間での情報共有と案件進捗管理の効率化が図られることが、チームアプローチシステムの主な特徴である。

●与信管理強化への取り組み

(1) 法人部門営業店組織の見直し

当行は発足以降、法人営業部における組織のフラット化を目指して、与信管理についてグループを設置せずに融資オフィサーを配置して運営に当たってきた。しかし、融資オフィサーに業務が集中し与信管理に十分な時間が取れない、融資オフィサーの後継者が育成できていないといった課題も顕在化しつつあった。

そこで、2006年4月に、法人部門の営業店に、与信グループを設置して、与信管

*333 営業本部傘下とは別に設けていた、特定先のフロント営業部（うち東日本）は、合併当初の本店営業第九部、同第十部（302ページ参照）から、2002年6月の改組（304ページ参照）、戦略金融部門の設置（254ページ、[図表 2-1-3](#) ⑥参照）と廃止（356ページ、[図表 2-3-2](#) ⑧参照）、さらに2006年4月の改組（374ページ、[図表 2-4-1](#) ③参照）を経て、本店営業第七部となっていた。

理の強化と次代の人材育成を図るための組織見直しを実施した。従来の融資オフィサーを与信グループ長とし、原則、中堅・若手部員、専任のアシスタントを部下として配置した。

併せて、本店各部による営業店与信管理業務を支援するために、法人審査第一部・同第二部に営業店サポートチームを設置して、全法人営業部を最低年1回訪問して指導や改革プランの与信運営計画進捗のフォローなどを行うこととした。2008年4月には、営業店サポートチームを拡充し、法人審査第一部・同第二部のそれぞれに与信モニタリング室を設置した。

(2) 与信業務・信用リスク管理の高度化に向けた対応

与信業務や信用リスク管理の高度化に向けた取り組みも進めた。

リスク・リターン関係の精緻化については、2006年4月、案件格付の全面的な改定を行い、LGD^{*334}の考え方を導入した。さらに2007年1月には、案件格付ごとに定められる信用リスクプレミアムに基づく新標準金利体系の試行を開始し、4月に本格導入した。

リスクへの早期対応については、2006年4月にアーリーウォーニング制度を新設した。これは、信用力が低下する懸念材料を内包する与信先に対して、より重点的な実態把握と経営課題解決に向けた取り組みを行うものである。アーリーウォーニング制度は債務者モニタリングの一環と位置付けられ、従来のクレジットウォッチ制度（今後信用力が低下する可能性が高い与信先を指定）と2本立てで運営することとした。

システム面からのリスク対応力強化については、2008年5月に統合与信管理システムⅡの試行を開始し、6月から順次拠点別に展開した。この新システムでは、共通ポータル画面の導入などによる与信管理各システムの統合・一元化、稟議書作成フローの自動生成の操作サポート強化などを進めた。11月には債務者モニタリングのシステムも統合対象に加えるなど、統合与信管理システムⅡはその後進化を続けている。また、2008年7月には、コビナンツ管理システムを導入し、営業店が与信管理店となる個別コビナンツ^{*335}を対象に、確認期限や抵触状況の管理などをシステム

*334 LGD (Loss Given Default) とは、デフォルトした時点の与信額に対する予想損失額の割合のこと。471 ページも参照。

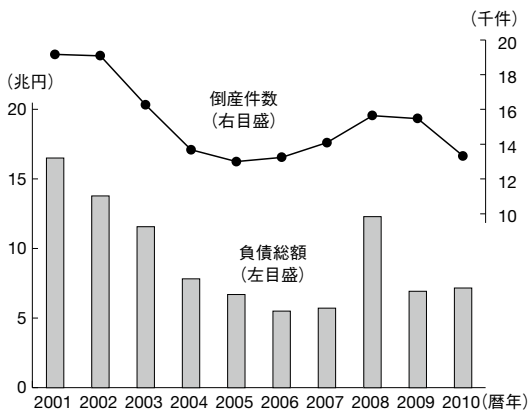
*335 個別コビナンツとは、与信先の業務内容や財務状況に応じて設定する、オーダーメイド型のコビナンツのこと。

上で行うことが可能になった。

(3) デフォルト率上昇への対応

当行が与信業務・信用リスク管理に向けた取り組みを進める間、企業倒産件数が2006年から徐々に増加するなど、企業経営を取り巻く環境に変化が起き始めた。このような状況に対応して、当行はリスクテイク貸金を中心に与信商品の商品性と運営の見直しを逐次行った。例えば、ビジネスセレクトローンやクライアントサポート

図表 2-4-4 ④ 企業倒産件数・負債総額の推移



(資料) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図表 2-4-4 ⑤ 商品体系の見直しの具体例 (2007～2009年)

時期	見直し対象商品等、見直し内容
2007年7月	<ul style="list-style-type: none"> SMBC-クレセルローンの新規取扱停止 Nファンドについて標準・簡易判断型与信採り上げ基準から標準審査手続に移行
2008年8月	<ul style="list-style-type: none"> 売掛債権担保融資(プロパー版)の新規取扱停止 売掛債権活用ローンの新規取扱停止
2009年3月	<ul style="list-style-type: none"> 業績回復ローン、Vファンドの新規取扱停止
2009年4月	<ul style="list-style-type: none"> ファシリティー・ローンの新規取扱停止

図表 2-4-4 ⑥ 新商品の投入・内容改定の具体例 (2007～2009年)

時期	商品名	特徴等
2007年9月	ワイドサポートローン	<ul style="list-style-type: none"> 既存の有担保ビジネスセレクトローン等の適用金利算定方式の変更等を行い、呼称変更
2007年11月	設備活用ローン「アセットバリュー」	<ul style="list-style-type: none"> 当行が融資対象物件である設備動産に担保設定し、設備資金を貸し出し リース会社が当行との間で買取保証契約を締結 2009年3月、資金使途への運転資金追加、最低貸出金額の引き下げなど、商品内容を改定
2008年4月	設備活用ローン「アセットバリュートラック&バス」	<ul style="list-style-type: none"> 自動車リース会社がお客さまの所有するトラック、バスなどに担保を設定し、当行宛てに債務保証を実施 新規購入車両に加え既存の車両も対象であるため、お客さまは運転資金などの調達にも活用可能
2008年4月	認定企業サポートローン	<ul style="list-style-type: none"> 国・自治体等の認定・表彰等制度において認定・表彰等を受けた企業に優遇金利で貸し出し 導入時に対象とした認定制度等は15種類。その後、順次対象制度等を拡大
2008年4月	Web申告データ受付サービス	<ul style="list-style-type: none"> 税務電子申告を行っているお客さまが、当該申告情報を電子的に当行に提出 当行は本件サービスを利用するお客さま向けに貸出金利を優遇する「Webレポートローン」を導入(2008年6月)

ローンについては、①高いデフォルト率が見込まれる与信先の金利引き上げ（2006年4月）、②採算性に応じた金利優遇幅の変更または取り扱いの停止（2006年8月）、③貸出上限額の抑制（2007年10月）、④一部の業種の審査基準の見直し（2008年3月）など、総じて与信運営を厳格化する商品改定を頻繁に行った（商品性見直しのその他の事例は、図表2-4-4⑤参照）。

2007年7月には、競争力の確保、信用リスクの抑制的運営の必要性、与信管理プロセスの業務効率の改善などの観点から、主として中堅企業向けの与信業務を再構築した。具体的には、セグメントについて、従来のミドル定型与信管理先（MT先）を廃止して、新たに年商10億～30億円のミドル層および同5億～10億円のスモール層の一部を、原則、ミドル標準与信先（MH先）と設定した。併せて、複線化していた審査フローを統一した標準審査を導入し、MH先への与信判断に際して利用を義務付けた。



「アセットバリュー」のチラシ

また、商品体系について、与信ポートフォリオの健全性の観点などから見直しを行う一方で、お客さまのニーズに対応するための新たな商品投入も積極的に実施した。

(4) 世界的な経済・金融の混乱に対応した与信業務運営の見直し

当行においては、リーマン・ショックなどの世界的な経済・金融の混乱に対応して、各部門にわたってリスク管理体制を見直し（535ページ以降参照）、法人向け与信運営制度についても、2009年4月に、格付モデルの改定^{*336}、コーポレートアラーム制度の制定、業種別与信運営制度の改定、管理強化先制度の制定などを行った。このうち新しい格付モデルは、デフォルト判別力の強化によって従来モデルに比べて保守的な格付判定を行うものであった。

管理強化先制度は、業界の業務環境の急変（業種特有の要因）や個社別の信用劣化の兆候など、一定の条件に該当する債務者を管理強化先として指定し、債務者実態を

*336 法人部門では、2008年4月から先行活用していた。

慎重に把握して与信を行うものである。管理強化先制度の導入に伴い、従来のミドル標準与信先（MH先）を廃止し、このセグメントは個別の与信管理を行う個別管理先（K先）と一本化した。

コーポレートアラーム制度は、与信先の信用力低下やその懸念材料を早めに把握するために従来から設けていたアーリーウォーニング制度、クレジットウォッチ制度などの各種アラーム指標を、検証の実効性向上を目的として整理・統合したもので、アラームのうち特定の項目については前述の管理強化先に該当する条件でもあった。

また、信用劣化の業種別特徴が顕著になったことから、管理強化先の条件に該当する特定業種に加えて、業種別与信運営制度改定で新設された準特定業種の債務先についても、業種特有の要因に一層の注意を払ってモニタリングや与信判断を行うこととした。

法人部門では、以上の予防的取り組みの他にも与信管理強化に向けた重点施策として、不動産ディベロッパー向け大口与信を、2009年4月に法人部門の営業店として新設した不動産法人営業部に集約して一元管理することによって、期中管理を強化することとした。また、同部に不動産関連情報を集約することで、中長期的には景況に左右されない、業務と与信管理のバランスの取れた運営体制構築を目指すこととした。

これらの見直しは、お客さまの実態を適切に把握し、お客さまの経営状況や特性に応じたリスク管理に基づいて、金融仲介機能を発揮していこうとするものであった。

(5) 金融円滑化法への対応

リーマン・ショックによって一段と深刻化した世界的な経済・金融危機の中でわが国の輸出は急激に落ち込み、大幅な生産縮小の影響拡大によって企業業績や雇用の悪化が顕著となった。このため、政府は資金繰りなどの面で厳しい状況にある中小企業や住宅ローンの借り手に緊急的な支援措置を講じることを政策課題に掲げ、その一環で、2009年12月、金融円滑化法^{*337}が施行された。

金融円滑化法では、できる限り柔軟に中小企業に対する信用供与を行うよう努めること、中小企業や住宅ローンの借り手から債務の弁済に係る負担の軽減の申し込みがあった場合はできる限り負担の軽減に資する措置を取るよう努めることなどを、金融機関の努力義務とした。また、中小企業や住宅ローンの借り手からの申し込みへの対

*337 正式名称は「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」。

応措置の実施に関する方針の策定、対応措置等に関する説明書類の縦覧、行政庁への報告、などを金融機関に義務付けた。

当行では、金融円滑化法の施行（12月4日）に合わせて、従来以上にきめ細かい対応をとるために必要な措置を講じた。

対応措置の実施に関する方針については、「貸付条件の変更等に係る対応の基本方針」を策定した（25日に詳細を当行ホームページ上に公表）。

体制整備については、法人部門および企業金融部門においては、法人企業統括部内に法人金融円滑化推進室を新設し、同室に営業店の指導・監督、モニタリングを行う金融円滑化統括オフィサーを配置した。法人審査第一部・同第二部、法人マーケティング部にも営業店からの照会窓口（ヘルプデスク）を設置した。また、関連する本店各部においては、情報共有や方針協議などを目的として、個人・法人各部門統括責任役員やリスク管理部門担当役員等で構成する金融円滑化協議会を設置した。受付・相談などに関しては、法人営業部などに、お客さまからの申し込みや相談に対応する金融円滑化相談責任者と、苦情相談に対応する金融円滑化苦情相談責任者を任命した。品質管理部にもお客さま向けに金融円滑化苦情相談デスクを設置した。

なお、金融円滑化法への対応については、個人部門においても、個人統括部個人金融円滑化推進室の設置、東京中央ローンサポート業務部にお客さま向けのローン金融円滑化相談窓口の設置などを行った。

臨時措置として制定された金融円滑化法であったが、その後、中小企業の業況や資金繰りの状況などを理由に、当初の期限（2011年3月31日）を2012年3月31日まで1年延長する法改正が2011年3月に行われた^{*338}。

図表 2-4-4 ⑦ 貸付条件の変更等に係る対応の基本方針

（前文からの抜粋、2009年12月25日公表）

当行は、中小企業及び個人のお客さまからのご返済条件の変更等のお申込みに対する対応について、本基本方針を策定し、中小企業のお客さま又は住宅ローンをご利用中の個人のお客さまからのご返済条件の変更等に関するお申込みに対して、営業店・本部が従来以上の認識と責任感を持って、次の通り対応させていただくこととし、本法律の目的である「金融の円滑化」の実現に向け、一層努力することと致します。

*338 さらに、2012年3月には、期限を2013年3月31日に再延長する改正が行われた。再延長に当たっては、金融円滑化法の効果に一定の評価が与えられる一方で、貸付条件の再変更の増加や経営改善計画が策定されない中小企業の存在といった問題点が指摘され、金融規律の確保（健全性の確保、モラルハザード防止）を図りつつ中小企業等の真の意味での経営改善につながる支援の推進、いわゆる出口戦略が重要な課題となっている。

5 投資銀行業務への取り組み

●銀証連携の下でのサービス提供力の強化

(1) 銀証連携の課題と対応方針

投資銀行部門は、2005年度（平成17年度）を迎えるに当たり、合併後の4年間の結果を分析した上で、2008年度までの計数、方針などを含む計画を定め、その中で、銀証連携について、外資系投資銀行との競争や海外絡みの業務に課題があるとして、大和証券 SMBC の実力向上、同社との連携の一層の強化、これらを通じた上場企業向けソリューション提供力のレベルアップを基本方針に据えた。

2007年度には、SMFG の新しい中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」の展開開始に合わせ、投資銀行部門においても、2009年度までの3カ年の計画を策定した。基本方針は、「We Lead the Market ~ Top Market Player を目指して」と銘打って、各事業分野でのマーケットリーダーを目指し、先進性、スピード、提案解決力を行内外にアピールするとした。主要施策のうち、銀証連携については、他の主要行がグループ傘下の証券会社と一体のサービス展開を強化しているのに対抗しつつ、お客さまの銀証一体ニーズの高度化に 대응するため、大和証券 SMBC との連携加速を行うこととした。

(2) 銀証連携への新たな取り組み

銀証連携で進める業務に関して、次のような取り組みを行った。

M&A アドバイザリー業務については、2005年7月、敵対的買収防衛に関する提案体制を整備した。具体的には、法人部門および企業金融部門の担当部（法人戦略営業第一部・同第二部、法人業務部、営業統括部）が営業店（法人営業部、営業部）と協力してお客さまのニーズの捕捉を行い、その内容に応じて、企業情報部、投資銀行統括部、ストラクチャードファイナンス営業部、大和証券 SMBC などが具体的なプロダクトの提案を行うこととした。敵対的買収防衛は当行グループの収益に寄与し、当行または大和証券 SMBC がアドバイザーとして関与した案件がメディアで取り上げられることもあった。

2007年7月には、業務推進およびコンプライアンス面での態勢整備の一層の強化を図るため、企業情報部の体制の見直しを行い、増加傾向にあった海外案件の対応力

を強化するために情報開発グループを、また利益相反回避や部店間での情報遮断を含めた情報管理に適切に対応するために情報管理グループを設置した。

デリバティブ業務については、2006年4月の組織改定で、お客さまの運用ニーズへの対応力強化のための体制再編を行った。この組織改定では、法人のお客さまの調達、運用、決済のそれぞれのニーズに対応する部署の一元化を全行的に実施し、その一環で、運用ニーズに関しては、法人部門から法人業務部の商品開発・販売支援機能をデリバティブ営業部に統合し、新たに金融商品営業部とした。

一方、銀証連携を行った大和証券 SMBC の実績をみると、債券・株式の主幹事実績ランキングについては、同社独自の取り組みに加えて、当行の取引先企業の中で大和証券 SMBC が主幹事を務めた大型案件があったことから、上位を維持したほか、

図表 2-4-5 ① 大和証券 SMBC の主幹事実績、M&A アドバイザー実績ランキングの推移

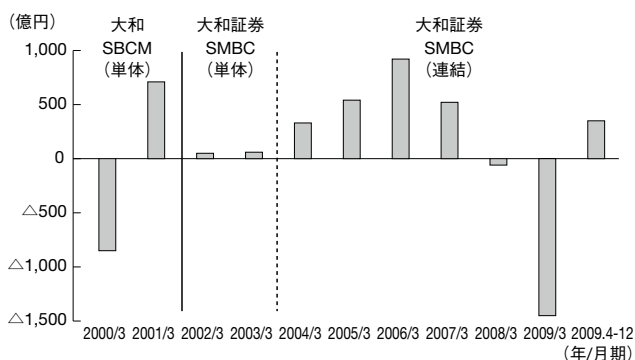
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
社債（普通社債、財 投機関債）	1位 (23.1%)	2位 (20.8%)	1位 (21.0%)	2位 (24.4%)	1位 (20.0%)	2位 (22.0%)	4位 (18.5%)	3位 (17.9%)
株式新規公開	2位 (34.3%)	2位 (23.5%)	2位 (26.8%)	2位 (17.3%)	1位 (31.0%)	1位 (29.1%)	3位 (13.1%)	4位 (4.4%)
株式公募・売り出し	4位 (13.1%)	2位 (16.4%)	2位 (28.2%)	1位 (27.8%)	2位 (26.2%)	3位 (11.2%)	2位 (20.5%)	3位 (9.6%)
M&A アドバイザー	4位	3位	7位	2位	8位	7位	4位	4位

(資料) 大和証券グループ IR 資料、大和証券グループアニュアルレポート

(注1) 主幹事実績（社債、株式新規公開、株式公募・売り出し）は年度。括弧内はシェア。

(注2) M&A アドバイザーは日本企業が関わる案件。2001～2006年は暦年。2007、2008年は年度での順位。

図表 2-4-5 ② 大和証券 SMBC の業績の推移（純利益）



(資料) 大和 SBCM 決算短信、大和証券 SMBC 決算短信、大和証券キャピタル・マーケット決算短信

(注1) 2000年3月期は、発足時に親会社から取得した営業権を一括償却したことなどによる特別損失が主因で赤字を計上。

(注2) 2009年3月期は、世界的な金融危機を背景に、トレーディング損益の赤字、および企業・不動産投資等を行う子会社の多額の投資損失が主因で大幅な赤字を計上。

(注3) 最後の年は2009年4月から合併事業が解消される12月までの9カ月の計数。

M&A アドバイザリー業務についても、一定のプレゼンスを維持した。

純利益については、市場環境の変化によるトレーディング損益の増減の影響を大きく受け、決算期によって好調・不調が分かれた。

●銀行本体による取り組みと成果

投資銀行部門は、2005年度を迎えるに当たり策定した計画において、銀行本体による取り組みについて、シンジケートローン業務、金銭債権流動化業務、不動産ノンリコースファイナンス業務を一層強化することに加えて、MBO/LBOファイナンス業務、証券仲介業務、ファンド投資業務などを新たな収益の柱に育成する方針を示した。

また、2006年度には、新しい横断的組織であるCA本部との連携を重要施策に加えた。

2007年度に「LEAD THE VALUE 計画」の展開が始まると、同計画で設定した成長事業領域やアジア市場の成長を含む業務環境などを踏まえ、グローバル対応を主要施策に加え、特にアジア地域への積極的な経営資源投入を重視することとした。

さらに、既存業務の一層の強化に加えて、新規業務として信託業務と環境ビジネスへの取り組みを主要施策とした。信託業務への取り組みは、関連法制度の変更などによって広がる事業機会を捉えようとする施策である。環境ビジネスについては、拡大が予想される排出権ビジネスでの地位確立を狙うとともに、新規分野を含む広範な環境ビジネスに取り組もうとするものであった。

(1) シンジケートローン業務

当行は、新銀行発足当初から、リスクアセットを抑えつつ手数料収入を確保できる業務の一つとして、シンジケートローンを積極的に推進した。

対象とするお客さまについては、当初は大企業に限定したが、2002年度から対象を中堅企業まで拡大し一層の市場拡大を目指した。その際、体制面でも、対応部署^{*339}において、借入ニーズのあるお客さまとの折衝を担当・支援するオリジネーショングループを、従来の1グループ体制から、お客さまの特性に応じた3グループ体制として、一層の対応力の強化に取り組んだ。さらに2004年度には、東西に分か

*339 当時の対応部署のシンジケーション営業部は、2002年12月の組織改定で投資銀行営業部に統合された後、2005年4月の組織改定で再び設置された。

れていた企業金融部門のお客さまへの対応を一本化した。

シンジケートローンによる資金調達、産業再生機構をはじめとする企業再生ファンドの出口としても、M&Aと共に活用されている。当行においても、産業再生機構からの借入金を全額返済する資金調達のためのシンジケートローンに参加する形で、企業の再建支援を行う例があった。

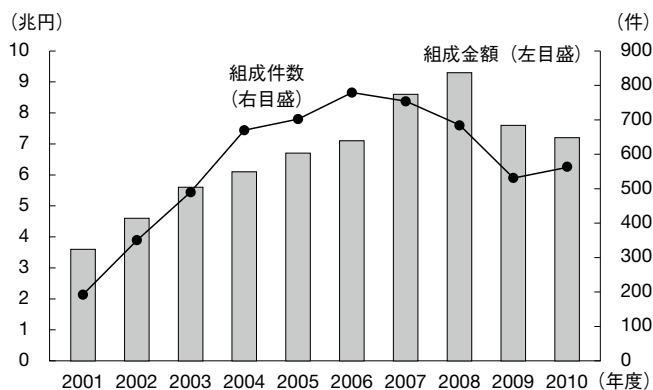
このような取り組みを受けて、2000年代前半の当行のシンジケートローンの実績は、組成件数、組成金額、関連収益のいずれも、急速に増加した。

2000年代後半に入ると、グローバル対応を強化する

ため、2007年4月、シンジケーション営業部内にグローバルシンジケーショングループを設置した。その後、世界的な金融危機が表面化する中では、採り上げに当たってシンジケートローンに適した案件を選別する姿勢で臨んだ。2009年4月には、案件組成と劣化案件対応を行っていたストラクチャリンググループを再編成し、当行がエージェントを務める案件の中で信用劣化対応に集中するグループを新設した。

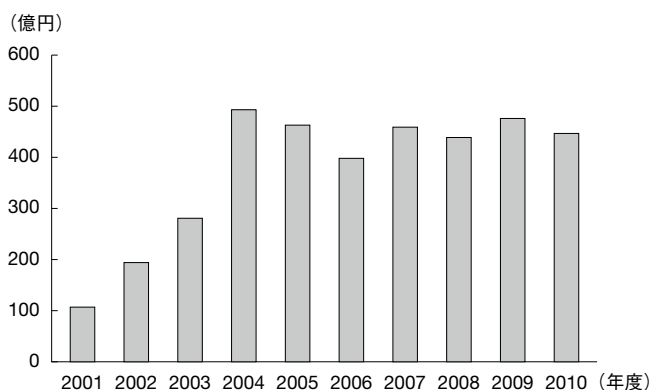
以上のような業務環境および取り組みを受けて、2000年代後半の当行のシンジケートローンの実績については、組成件数は減少傾向をたどった。一方、組成金額は2007、2008年度に大幅に増加した。これは、資本市場の機能が低下する状況下で、米国の大手企業向けクロスボーダー取引を含む大型取引を反映したものであり、2009

図表 2-4-5 ③ 当行のシンジケートローン取引の推移

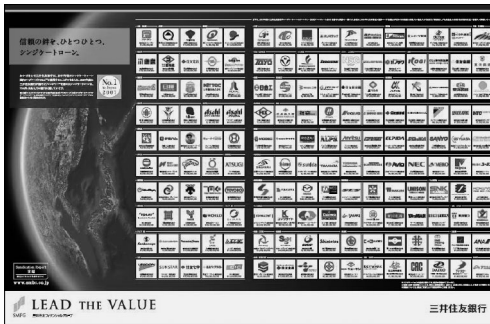


(注) 行内管理ベース。

図表 2-4-5 ④ 当行のシンジケートローン関連収益の推移



(注) 行内管理ベース。



シンジケートローン取扱実績の紹介広告

を維持した。また、当行は、2007年度、2009年度および2010年度に、英金融専門誌『EuroWeek Asia』において、本邦シンジケートローンのベストアレンジャーに選出された。この賞は、単に組成額だけではなく、金融機関や借入企業への調査結果に基づいて選出されることから、当行のアレンジャーとしての質・能力が高く評価されたものである。

当行は、広告を通じたシンジケートローンの認知度向上にも取り組んだ。2001年度から2009年度まで、当行がアレンジャーを務めた取引について、お客さまの了解を得た上で、新聞紙面および当行 Web サイトに紹介広告（お客さま名、組成額など）の掲載を行った。2002年度からは、ツームストーンを模して、お客さまのロゴマークも掲載した^{*340}。このような取引実績紹介は、当行のプレゼンスを示すだけでなく、お客さまである企業の IR 活動にも貢献した。

シンジケーション営業部は、シンジケートローン業務に加えて、同業務から派生する商品の提供にも力を入れた。一つ目の例は、CB リパッケージローンの取り扱いである。当行は、信用リスクを市場取引するノウハウを応用して、大和証券 SMBC と CB リパッケージローンを開発し、2004年8月から取り扱いを開始した。この商品は、CB を信用リスクと株式転換オプションの価格変動リスクに分解することによって、いずれか一方のリスクのみを有する運用対象を求める市場参加者に取引機会を提供可能にするものである。二つ目の例は、新株予約権付ローンの取り扱いである。当行は

年には資本市場の修復を受けて従来の趨勢に落ち着いている。関連収益は、大型買収案件関連のアレンジメントフィーの取得、コミットメントラインに対する需要増加などが寄与して、横ばい圏で推移している。

アレンジ実績（組成金額）のランキングについては、当行は2007年度に初めて国内首位を獲得し、2008年度も首位

*340 公社債や株式などの発行、シンジケートローンの組成の周知は、その掲載様式の外観が欧米の墓石（ツームストーン）に似ているため、伝統的にツームストーンと呼ばれているが、当行では、これを模して、取扱実績の紹介として「ツームストーン広告」を掲載した。

シンジケートローン業務においてお客さまの資金調達ニーズに柔軟に対応してきた経験を踏まえ、2008年2月から新株予約権付ローンの提供を開始した。本ローンは、2006年5月の会社法施行で可能になった商品で、新株予約権の権利行使に際して出資される財産として金銭債権を選択する、つまり当行が新株予約権を行使すると、お客さまへのローンが出資に振り替わることから、お客さまにとって機動的な資本調達が容易となる^{*341}。これらの新商品の提供において、当行は先駆的な役割を果たした。

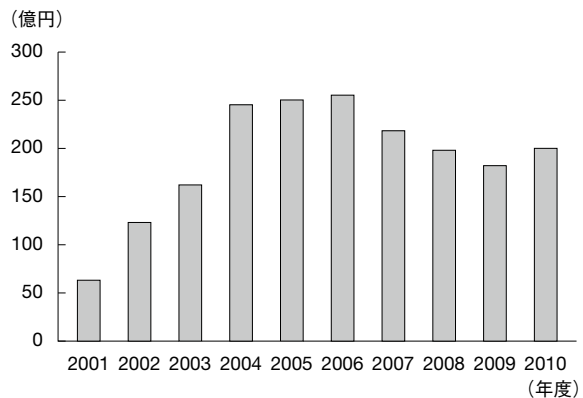
(2) 金銭債権流動化業務

当行は、新銀行が始動する段階で、各種の先端的資金調達の支援を行う投資銀行営業部の中に、流動化業務の担当グループを設けて業務推進に取り組んだ。その後の業容拡大を受けて、2005年4月、アセットファイナンス営業部^{*342}を新設した。

営業店が、お客さまのオフバランス化ニーズを把握した場合、投資銀行営業部（組織変更後はアセットファイナンス営業部）の支援を受けて、お客さまに具体的な仕組みなどを提案し、取引条件などの折衝を実施した。

流動化スキームの中には、お客さまの手続きにおいて、煩雑な事務が発生するケースがあり、当行はこの負担を回避する新商品を開発することでも、流動化業務の一層の推進を図った。中でも、2002年3月に導入し5月に全店取り扱いを開始したノーツ・キャプターは、「ファイナンスの決済との融合・事務のアウトソース」というコンセプトの下、流動化に関する手形事務のほとんどを当行のシス

図表 2-4-5 ⑤ 当行の金銭債権流動化収益の推移



(注) 行内管理ベース。金銭債権流動化のノウハウを活用した商品による金利収益、各種手数料。

*341 ローンが出資に振り替わる点で、株式公開を目指す成長企業を主な対象とし、貸出取組時に新株予約権を取得する既存の新株予約権付貸金と商品性が異なる。

*342 アセットファイナンス営業部は、金銭債権流動化に加えて、支払手形削減サービス（293ページ参照）、ポートフォリオ型ファクタリング（2006年1月以降、293ページ参照）、信託を活用した資金の分別管理（442ページ参照）などを所管している。

テムで対応できるようにし、メイン先以外での導入にもつながった。

また、当行は、貸付金を証券化した商品である CLO を中小企業金融に適用することに、主導的な役割を果たした。東京都が金融機関等と連携して中小企業に市場からの資金供給を行う東京都 CLO の第 3 回債券発行（2002 年 3 月）において、当行は中核金融機関（アレンジャー）を務め、従来の ABS（Asset Backed Securities）ではなく ABCP を用いるスキームを採用した。ABCP の利用は、貸金残高の変化に応じて ABCP の発行を調整することで、信用保証協会が承諾を与えやすい約定返済に対応できるメリットがあったことから、同種のスキームは他の多くの自治体が推進する CLO で採用された。また、当該 ABCP は、当行の法人のお客さまに販売されるなど、運用商品としても、注目された。

取扱商品の拡充を含む積極的な営業推進を反映して、当行の金銭債権流動化取引などの関連収益は、2000 年代半ばにかけて急速に拡大した。その後、日本企業のバランスシート調整の一巡化などに伴い、同収益は減少傾向で推移している。一方、2011 年 3 月末の金銭債権流動化残高は約 1 兆 4,000 億円に達しており、当行取引先の大企業、中堅企業のファイナンスニーズを支える必要不可欠な商品となっている。また、これまで国内で培ってきたノウハウをいかして、新たに、アジア地域における金銭債権流動化業務の積極展開を図っている。

金銭債権流動化で培ったノウハウは ABL（Asset Based Lending）への取り組みにも活用されている。一例として、2004 年 4 月に、ABL のコンセプトをベースとした商品としてアセット連動ローン（ALL：Asset Linked Loan）を導入した。本商品は、売掛債権、手形債権等の金銭債権を中心とした営業資産を保有するお客さまを対象に、当該営業資産のキャッシュフローを見合いに運転資金を融資する商品である。当行は原則として対象営業資産に担保権を設定し、期中のキャッシュフローをモニタリングする。技術的な理由で営業資産の証券化が困難な場合でも、お客さまに運転資金の調達手段を提供できるのが大きな特徴である。

(3) ストラクチャードファイナンス業務

当行は 2002 年 12 月の組織改定で、ストラクチャードファイナンス営業部を新設し、プロジェクトファイナンスなどの機能をこの新設部に移した。当行は各種の大型案件に参加して蓄積した経験・知識、国内・海外の輸出信用機関（ECA：Export Credit Agency）との緊密な関係に基づき各種リスクの軽減を図るノウハウなどをいかして、

お客さまに最善のサービスを提供した。

当行は、わが国の PFI の第 1 号案件および最大規模案件でアレンジャーを務め、また中東の大型案件ではファイナンシャルアドバイザーとして条件交渉や幹事行選定を含め案件全般にわたる助言を行った（図表 2-4-5 ⑥）。この中東の案件では、一部の資金供与はイスラム法に基づくスキームによるファイナンス（イスラム金融）で行われた。これらの事例の他にも、欧州を含む世界各地での太陽光発電などの再生可

図表 2-4-5 ⑥ 当行が実施したプロジェクトファイナンスの主な事例

公務員宿舎赤羽住宅（仮称）整備事業	
時期・事業規模等：2003 年 12 月、協調融資契約（約 40 億円）に調印。当行と日本政策投資銀行がアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化した公務員住宅（住宅戸数約 400 戸）の建て替えに関する設計、建設、維持管理 ・国が実施する PFI 第 1 号へのファイナンス
中央合同庁舎第 7 号館整備等事業	
時期・事業規模等：2004 年 12 月、協調融資契約（約 570 億円）に調印。当行と東京三菱銀行等がアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・文部科学省、金融庁等が入居する庁舎等の 2 棟の高層ビルの設計、建設、維持管理、運営 ・当時としては本邦最大規模の PFI 事業向けファイナンス^(注)
サウジアラビア・ラービグ地区石油精製・石油化学事業	
時期・事業規模等：2006 年 3 月、協調融資契約（約 58 億米ドル）に調印。当行はファイナンシャルアドバイザー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・世界最大級の石油精製・石油化学複合プラントの建設、操業等 ・ファイナンス総額のうち約 10%は、イスラム金融による供与
豪ヴィクトリア州の海水淡水化 PPP 事業	
時期・事業規模等：2009 年 9 月、協調融資契約（約 36 億豪ドル）に調印。当行はアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・海水淡水化設備等の建設、水供給 ・世界最大規模の海水淡水化事業
パプアニューギニア LNG 事業	
時期・事業規模等：2009 年 12 月、協調融資契約（約 18 億米ドル）に調印。当行はアレンジャーおよび国際協力銀行（JBIC）と独立行政法人日本貿易保険（NEXI）のエージェント	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス田開発、パイプライン敷設、液化プラントの建設等 ・銀行団にみずほコーポレート銀行、三菱東京 UFJ 銀行が参加する中で、当行は JBIC、NEXI のエージェントを行うことで邦銀の代表としてプレゼンスを内外に示す

（資料）当行、国際協力銀行、独立行政法人日本貿易保険等の対外発表資料

（注）2011 年 4 月現在での最大規模の PFI 事業は、2008 年 3 月に融資契約が行われた「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業」。協調融資額は約 900 億円。みずほコーポレート銀行、日本政策投資銀行、三菱東京 UFJ 銀行が主幹事となり、当行が共同幹事となった。

図表 2-4-5 ⑦ プロジェクトファイナンス業務に関連した当行の主な受賞実績

受賞年	受賞・評価内容、出典	補足説明
2006年	Global Adviser of the Year および Asia Pacific Adviser of the Year 『Project Finance International』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞
2008年	Global Bank of the Year 『Project Finance International』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞
2009年	Global Arranger of the Year 『Infrastructure Journal』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞

能エネルギー関連プロジェクト、アジアを中心とするインフラ整備プロジェクトなどへの積極的な取り組みを通じて、当行はプロジェクトファイナンス市場の拡大に先導的な役割を果たしてきた。

アジアを中心とする地域の活力の取り込みに向けては、インフラ整備や資源開発に関するニーズに機動的に対応するため、2007年4月にストラクチャードファイナンス営業部シドニー駐在を設置し、2008年4月には、インドのニューデリーに現地法人としてSMBC キャピタルインディアを設立して、取り組みを強化した。

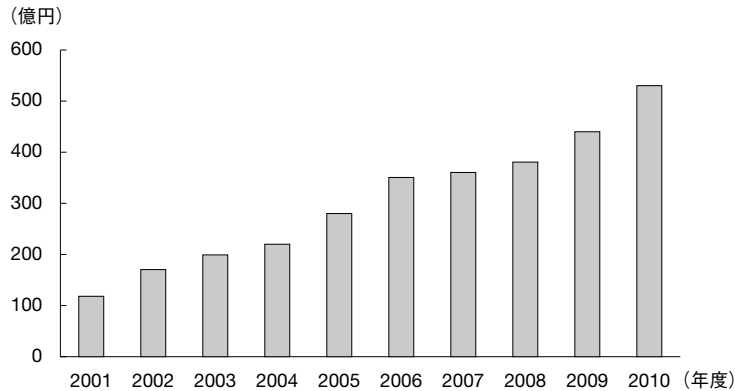
当行のプロジェクトファイナンス業務の国際的評価は、著名な業界誌からの受賞実績にも表れている（図表 2-4-5 ⑦）。

MBO/LBO ファイナンスについては、2002年4月に投資銀行営業部金融ソリューション室にMBO/LBO グループを設置した。このグループの機能は、2002年12月の組織改定で、新設のストラクチャードファイナンス営業部に移された（2011年4月にM&A ファイナンスグループに改称）。ストラクチャードファイナンス営業部は、お客さまのMBO/LBO のニーズに接した営業店に対して、お客さまへの説明と取引条件などの交渉の実施、稟議作成段階におけるストラクチャーのリスク分析などの面で支援を行った。

企業の事業再編が活発化する中で、営業店とストラクチャードファイナンス営業部などがMBO/LBO ファイナンスをソリューション営業における重点項目の一つと位置付けて協働を推進した結果、当行のMBO/LBO ファイナンスの取引件数は2002年の専門グループの設置から2010年度までに累計で100件超となり、国内のMBO/LBO ファイナンス市場でトップクラスのプレーヤーの地位を確立している。

グローバル対応に関しては、2007年4月、拡大するアジア・オセアニア地域のMBO/LBO へのニーズに対応するため、レバレッジドファイナンスグループ（豪亜）

図表 2-4-5 ⑧ 当行のストラクチャードファイナンス業務の収益の推移



(注) 行内管理ベース。2001～2003年度の計数には不動産ファイナンス分を含む。

を設置し、各営業店が担っていた同地域の MBO/LBO ファイナンスの与信権限を同グループに移管した。同グループは、シンガポールとシドニーにチームを設置して、各営業店と協働することとした。2007年に行われたマレーシアの大手通信会社の非上場化のためのファイナンスが『Asiamoney』においてディール・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、MBO/LBO ファイナンスにおける当行のプレゼンスは着実に高まっている。

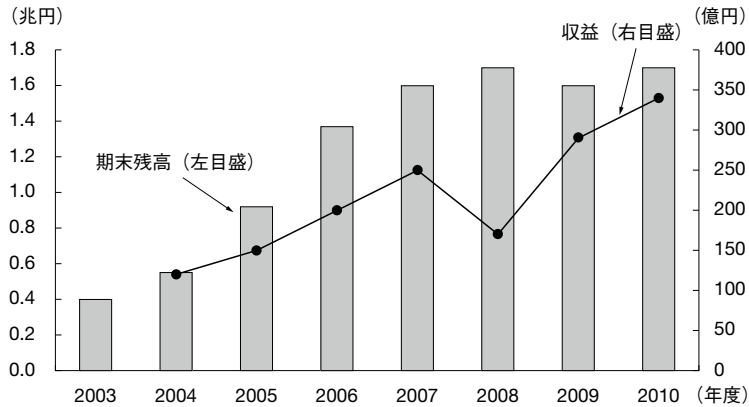
ストラクチャードファイナンス業務全体の収益は、業務環境が悪化した2000年代後半においても拡大中である。

(4) 不動産ノンリコースファイナンス業務

当行において、不動産ノンリコースファイナンス業務は、新銀行が始動する段階では投資銀行営業部の中の担当グループが、また2002年12月の組織改定後はストラクチャードファイナンス営業部の中の担当グループが行った。その後、市場でのプレゼンス確保を狙いとして、2005年4月の組織改定で、不動産ファイナンス営業部を新設し、同部にストラクチャードファイナンス営業部から不動産ノンリコースファイナンスの機能を移した。不動産ファイナンス営業部は、基本的にプロダクト部門である投資銀行部門の他部と異なり与信責任を負い、市場の動きに迅速に対応できるという特徴を有していた。

不動産ファイナンス営業部は、主力業務の不動産ノンリコースファイナンスに加えて、中長期的に安定的な収益が期待できる場合には、私募不動産ファンド向けエクイ

図表 2-4-5 ⑨ 当行の不動産ノンリコースファイナンス業務の業容の推移



(注) 行内管理ベース。残高は社債を含む。収益データの把握は 2004 年度以降。

ティーや J-REIT^{*343} などへの投資にも取り組んだ。2007 年 6 月以降は、J-REIT 市場の低迷に対応して、従来は各営業店が個別に行っていた J-REIT 向け貸出を、不動産ファイナンス営業部が一元的に推進・管理する体制に段階的に移行した。なお、J-REIT 向け投資業務は、効率化のため、不動産ファイナンス営業部の部内室であったリート投資室（2008 年 4 月設置、2010 年 4 月廃止）から、2010 年 4 月に、国内ファンド投資を主業務とする投資営業部（441 ページ参照）に移管した。この結果、不動産ファイナンス営業部の主要業務は、不動産ノンリコースローン、J-REIT 向け貸出、私募不動産ファンド向けエクイティー投資の三つとなった。

近年は不動産市場が調整局面に入っていることを踏まえて新規の取り組みを慎重に進めているが、不動産ファイナンス営業部が設置される直前の 2004 年度末以降の推移をみれば、不動産ノンリコースファイナンスの期末残高は、約 5,500 億円から約 1 兆 6,000 億円へと約 3 倍の拡大を達成し、当行は同市場においてトッププレーヤーという評価を得ている。この間、不動産ファイナンス関連収益は、おおむね増加している。

*343 REIT (Real Estate Investment Trust、不動産投資信託) は、投資家から集めた資金を賃貸ビル等の不動産で運用し、その賃貸料等を分配金として支払う金融商品。日本で一般的な仕組みは、投資法人という不動産への投資・運用等を目的とした特別な法人が、投資者からの出資金等で不動産を保有し、投資証券を投資者に発行し、この投資証券が証券取引所で売買される。日本の証券取引所に上場されている REIT を J-REIT と呼んでいる。

(5) 証券仲介業務（金融商品仲介業務）

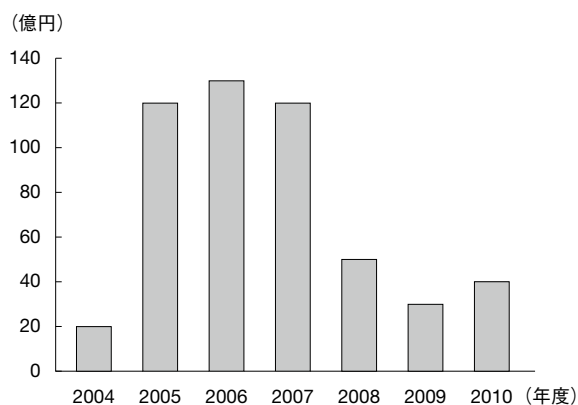
当行は、2004年12月、証券仲介業制度の導入に合わせて同業務を開始した。法人のお客さま向け証券仲介業務においては、当行が大和証券 SMBC から委託を受けて仕組債を含む社債、外債などの売買をお客さまに勧誘し、お客さまからの申し込みを大和証券 SMBC に媒介した。仕組債とは、デリバティブを組み込むことで、通常の債券のキャッシュフローとは異なるキャッシュフローを持つようにした債券のことで、お客さまの多様なニーズやリスク許容度に対応できるという特徴がある。

業務運営に当たり、法人のお客さま向け証券仲介の専任担当部署として2004年12月に証券営業部を設置した。これは、お客さまニーズへの対応に専門性を要すること、証券取引法等の法令^{じゅんしゆ}遵守の実効性を確保する必要があること、効率的な業務フローを確立できることなどの理由に基づく組織対応であった。お客さまのニーズに接した法人営業部などは当該ニーズを証券営業部に連絡し、同部がお客さまの運用ニーズに合致した商品の勧誘を行うこととした。2005年4月からは、法人業務部運用グループも内部管理体制を整備し、法人のお客さまに対して、個別商品の概要についての説明を行えることとした。さらに2005年11月からは、一定の法人営業部なども同様の説明を行えることとした。なお、2010年4月の組織改定で、法人向け運用ニーズへの対応の強化を図るため、証券営業部と、デリバティブ商品の販売推進を主業務とする金融商品営業部との統合を行い、統合後の部の名称を金融商品営業部とした。

なお、証券仲介業務（金融商品仲介業務）に関しては、後述する新たな銀証連携の枠組み構築を受けて、2010年以降、取り扱いの仕組みなどを変更した（542ページ参照）。

当行の証券仲介業務（金融商品仲介業務）の収益規模は、2004年度の開始直後から2006年度にかけて、相場環境が良好であったことに加えて、当行として法人のお客さま向けの運用業務の柱の一つとして推進したことから、大きく拡大した。当時の主力商品は、豪ドルを中心とする為替相場に連

図表 2-4-5 ⑩ 当行の証券仲介業務（金融商品仲介業務）の収益の推移



(注) 個人・法人合算の受入手数料。

動する仕組債であったが、2008年度以降は、急激な円高、株式相場の調整などの要因から、お客さまは仕組債を敬遠し比較的风险が低い社債などの固定利付債券を中心に運用を行うようになった。当行としては非公開融資等情報の管理を厳格に行う観点から基本的に普通社債を金融商品仲介業務の対象としておらず、普通社債運用を望むお客さまには提携証券会社の紹介で対応した。このような事情を背景に、2008年度以降の金融商品仲介業務の収益は縮小傾向で推移している。

(6) ファンド投資業務

当行は、2005年4月の組織改定で、ファンド投資の専門部署として投資開発部を設置した。これ以前にも、例えば旧住友銀行によるプライベート・エクイティー・ファンド宛て投資、三井住友銀行になってからの大和証券 SMBC の子会社である大和証券 SMBCPI によるプライベート・エクイティー投資の開始（2001年）、企業再生ファンドの先駆けの一つである日本リバイバル・ファンド宛て出資（2002年）、大和証券 SMBCPI などと共同でのデイスター・ファンドの組成（2003年）、SMFG による GS グループなどと共同での企業再生合弁会社・SMFG 企業再生債権回収の設立（2003年）など、機会に応じて投資業務を行っていたが（254ページ参照）、専門部署の下で継続的に取り組むようになったのは、投資開発部の設置以降である。同部の設置に際しては、この組織改定時に廃止した戦略金融統括部から、企業再生ファンドなどへの投資業務のノウハウを引き継ぐとともに、投資銀行統括部から内外ファンド投資機能を移管した（356ページ、図表 2-3-2 ⑧参照）。

2006年1月、当行（主管部は投資開発部）は日本政策投資銀行と共同で総額120億円のコーポレート・メザニン・ファンドを組成した（3月に総額300億円に増額）。ファンドの略称は、Union of DBJ and SMBC の意味で UDS メザニンファンドである。当時、シニアローンについてはシンジケートローンや買収ファイナンスなどの市場が、また資本（エクイティー）についても IPO やプライベート・エクイティー・ファンドなどの市場の厚みが増しつつある一方で、両者の中間に属する優先株式、劣後ローンなどのメザニンファイナンスについては、企業の事業再構築の中でのバランスシートの調整ニーズや、M&A やパイアウト案件における資金調達ニーズなどがあるにもかかわらず、資金の出し手は限定的であった。そのような状況下で、当行と日本政策投資銀行は、メザニンマーケットの育成に取り組むこととした。UDS メザニンファンドの総額は2011年3月末までに約1,300億円にまで拡大している。

その後、組織については、「LEAD THE VALUE 計画」の成長事業領域の一つである「自己勘定投資の拡充」を図る一環で、2007年4月の組織改定において、投資開発部を、営業店と連携しつつ国内プライベート・エクイティー・ファンド投資や非公開成長企業への直接投資を行う投資営業部と、グローバルに純投資的なプライベート・エクイティー・ファンド投資を行う投資開発部に分離した。2009年4月の組織改定では、経営資源を集約し効率性を高めるために、投資営業部と投資開発部を改めて統合し、新たに投資営業部とした。

業務については、2009年2月、内外のプライベート・エクイティー・ファンドに投資するファンド・オブ・ファンズの運営などを行うエー・アイ・キャピタル（三菱商事の子会社）とプライベート・エクイティー・ファンド投資に関する資産運用ビジネスにおいて資本・業務提携を行った。これにより、従来は行内で行っていた投資先ファンド（海外プライベート・エクイティー・ファンドが中心）に係るモニタリング業務をエー・アイ・キャピタルに委託し、効率化を図っている。

2010年3月には、事業再生支援投資を行う SMBC プリンシパル・ファイナンスを当行子会社として設立した。同社は、2008年12月の規制緩和により、事業再生を行う非上場会社の5%を超える議決権を銀行の投資専門子会社が保有することが可能になった機会を捉えて設立したもので、同規制緩和に基づく銀行子会社設立はわが国初であった。事業再生の分野では、外部の有力プレーヤーとの協調にも取り組み、2010年9月に、日本政策投資銀行、三菱東京 UFJ 銀行、三菱商事などと共同出資で、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズを設立した。

(7) 信託業務

当行は三井住友銀行発足前後に信託子会社を譲渡する一方、兼営法の改正（314ページ参照）によって可能になった銀行本体による信託業務の兼営を、2002年10月に資産流動化業務を中心に、実行に移した。体制については、受託審査や信託事務等を担当する信託部をコーポレートサービス部門に新設し、営業推進を投資銀行部門の各部が担当した。併せて、親密信託銀行の中央三井信託銀行、三井アセット信託銀行、住友信託銀行の代理店業務を開始し、本店営業部と大阪本店営業部を同業務の取扱店舗とした。2005年4月の組織改定では、信託を活用した資産流動化業務・決済業務の営業推進機能の一翼を担う部として、投資銀行部門にアセットファイナンス営業部を新設した。

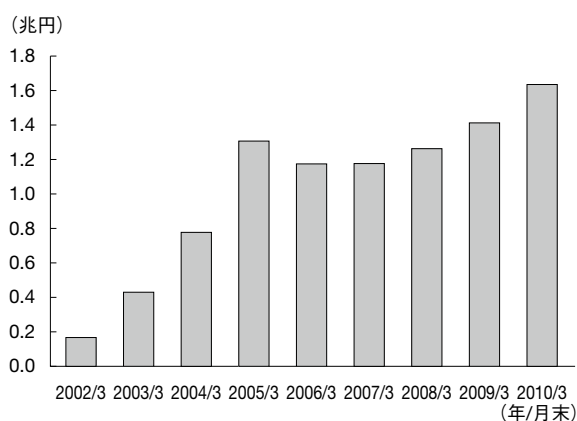
信託業務は当行の資産流動化業務の拡大、運用商品の品ぞろえの充実に貢献した。当行が、他行に先駆けて先進的な商品を開発・提供した主な例を挙げると、次の通りである。2003年12月、信託を利用した資金の分別管理等のニーズに対応して新型資金決済サービス「クリアリングトラスト」の取り扱いを開始した。倒産隔離機能を活用して、さまざまな決済リスクをヘッジするこのサービスは、信託の新たな利用方法を打ち出すものであった。当初、決済金額の大きいM&Aや不動産取引で広く用いられ、その後、収納代行業における滞留資金の保全など、利用の幅を広げた。さらに外国為替証拠金取引の証拠金分別管理などの分野にも活用され、資産運用時のお客さまの安心感の向上に貢献している。2007年6月には、後述する排出権ビジネスへの取り組みにある通り、金銭信託を活用して排出権の小口購入を可能とする商品提供を開始した。2008年1月には、当行がアレンジャーを務めたシンジケートローンにおいて、担保権信託を活用して当行が担保権の一元的管理を行うこととした。2009年8月には、自己信託の登録会社の第1号となり、その後、貸付債権流動化に活用している。2010年2月には、信託社債を活用して運用商品の拡充に取り組んだ。

さらに、知的財産の分野においては、信託を利用した新しい資金調達を導入例にも取り組んだ。具体例としては、2005年11月に取り扱った映画ファンド「北斗ファン ドー英雄伝説」において、個人・法人からSMBCフレンド証券を通じ広く投資を募り、信託された資金で映画作品の著作権を信託財産として取得し、映画の劇場公開許諾、DVD化許諾などの形で著作権を運用・管理した。

このような取り組みを背景に、当行の信託財産残高は増加傾向をたどり、2011年3月末時点で約1兆6,000億円（自己信託による財産残高を含む）に達している。

なお、2009年4月の組織改定では、投資銀行部門各部と信託部との連携を強化し、信託機能を活用した商品・サービスの質の向上を図るため、信託部をコーポレートサービス部門から投資銀行部門

図表 2-4-5 ① 当行の信託財産残高の推移



(注) 2009年8月から自己信託を開始。自己信託による財産残高(内数)は、2010年3月末が約80億円、2011年3月末が約575億円。

に移管した。

(8) 証券ファイナンス業務

当行では、債券受託業務を資本市場部（2006年4月以降はシンジケーション営業部）で、カスタディー業務を国際投資サービス部（2005年4月に資金証券サービス部、2007年4月に証券ファイナンス営業部に改称）で行った。2007年10月には債券受託の機能を証券ファイナンス営業部に移管し、貸株、私募債、債券受託、カスタディーなどの有価証券関連プロダクツをフロント・ミドル・バック一体で提供できる専門部署としての体制を整えた。商品面では、2007年3月、カスタディー業務のシステム基盤を活用した株価連動ローン（商品名 SEASONLINE）を導入し、お客さまの利便性向上を図った。2008年4月には、当行のアジア戦略の強化に貢献するため、サムライ私募債発行支援などに取り組むシンガポール駐在を配置した。

●将来への布石

(1) アジア市場への積極的な経営資源の投入

投資銀行部門としての3カ年の計画（2007～2009年度）に従い、アジア市場における投資銀行業務の強化を図るために、人員投入・組織整備、現地法人の設置、現地金融機関との提携などの施策を実施した。主な具体的施策は、次の通りである。

人員投入・組織整備については、前述の通り、ストラクチャードファイナンス営業部レバレッジドファイナンスグループ（豪亜）および同部シドニー駐在を設置した（436ページ参照）。2007年10月には、大企業を主体とするグローバル資金管理ニーズに応えるために、EC業務部にグローバルCMS室を設置し、シンガポールを中心にニューヨーク、上海などをカバーする態勢を整えた。2008年度には、商品提供力の強化を図るため、シンガポールを中心に一部は上海、香港に、不動産関連ファイナンス、デリバティブ、資産流動化、証券ファイナンス、国際CMSなどに関する商品を扱う投資銀行部門各部の駐在を配置した。2010年5月には、投資銀行部門の本店各部として、アジア・プロダクト推進部をシンガポールに設置し、投資銀行部門各部の駐在機能の一部を集約することで、プロダクツ横断的なソリューション提供機能の強化を図った。アジア・プロダクト推進部には、資産流動化などを担当するデットストラクチャードグループと、デリバティブ商品の開発・販売などを担当するデリバティブズグループを設置した。さらに、2010年7月には、ベトナムで多数のエネル

ギー・交通インフラプロジェクトなどに関する一層の資金需要が見込まれることを踏まえ、ストラクチャードファイナンス営業部ハノイ駐在を設置し、プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンス、MBO/LBO ファイナンスなどに取り組むこととした。

現地法人の設置については、2008年4月、インドのニューデリーにSMBC キャピタルインディアを設立した。同社は、社会資本整備案件をはじめとしたストラクチャードファイナンス業務へのニーズに対応するアドバイザー業務を中心に、初年度から成果を上げている。

現地金融機関との提携については、2010年6月、当行はインドの大手民間銀行であるコタック・マヒンドラ銀行と資産運用、証券業務、投資銀行業務を中心とする業務提携覚書を締結し、8月には第三者割当増資引受により、同行の4.5%の株式を取得した。さらに、2011年3月、同行のグループ会社などと当行は、インドに特化したインフラファンドの設立を目的とした協働契約を締結した。

(2) 排出権ビジネスへの取り組み

排出権ビジネスの背景にあるのは、2005年2月の京都議定書の発効である。同議定書は、1994年に発効した「気候変動に関する国際連合枠組条約」の中身を具体化する取り決めであり、先進国およびロシアなどの市場経済移行国について国ごとに二酸化炭素（CO₂）をはじめとする温室効果ガスの排出量の削減率が設定された。削減手法としては、省エネルギー活動の実施などに加えて、「市場メカニズムを活用した柔軟性措置」、いわゆる京都メカニズムが導入された。これが契機となり、CO₂等の排出権の取引が国際規模で行われることとなった。

当行グループの中では、2005年8月、現地法人であるブラジル三井住友銀行が現地のクリーン開発メカニズム（CDM^{*344}）プロジェクトから生じる排出権を日本企業に紹介する業務を開始した。ブラジル三井住友銀行は2006年に、十数件の中小規模のCDMプロジェクトをパッケージ化により150万トンの大型案件にして、日本の大手電力会社と成約した。この取引は、画期的なビジネスモデルとして、2007年、英国フィナンシャルタイムズと国際金融公社（International Finance Corporation）が実施するサステイナブルバンキング賞のカーボンファイナンス部門において、優秀賞

*344 CDM（Clean Development Mechanism）は、京都議定書第12条に規定されており、先進国および市場経済移行国が発展途上国において温室効果ガスの排出削減プロジェクトを実施し、その結果生じた排出削減量に基づいて発行される排出権を、自国の排出削減義務履行に用いることができる仕組み。

(Runner-up) を受賞した。

ブラジル三井住友銀行の活動が布石となり、2007年10月、当行はストラクチャードファイナンス営業部に、排出権取引関連業務の推進などを行う環境ソリューション室を設置した。排出権取引の専門部署の設置は、邦銀で初めてのことであった。

当行は、専門部署の設置後、プロジェクトの発掘に向けた海外ネットワークの充実と商品性の強化に取り組んだ。海外ネットワークの充実については、2009年1月にフィリピンの大手民間銀行の Metropolitan Bank and Trust Company と、2010年1月にウルグアイの大手政府系銀行の Banco de la República Oriental del Uruguay と排出権取引関連ビジネスを対象にした業務提携に関する覚書を締結した。国際機関との間でも、2009年11月に中南米地域の国際開発機関である米州開発銀行などと排出権関連ファンドの組成・運営を対象とした業務提携に関する覚書を締結するなどの関係構築を行った。

商品性の強化については、他行に先駆けた日本初の取り組みとして、金銭信託を活用して排出権の小口購入を可能とするサービスの取り扱いを開始した。排出権の取引は相対で行われるため小口の取引が成立しにくいという事情があり、従来は排出権の組み込みによる自社商品・サービスの差別化、あるいは CSR といった観点からの小口の排出権取得ニーズには十分に対応できないという状況にあった。当行は、2007年6月に第1号案件を成約した後、2007年8月、ストラクチャードファイナンス営業部、金融商品営業部の主導で全国の小口需要に対応できる態勢を整備した。

また、2008年12月施行の銀行法等の改正による規制緩和を受けて、2009年6月、当行は邦銀として初めて、自らが直接の相手方となる排出権の売買業務を開始した。従来の媒介業務では、売り主・買い主が希望するタイミングでの契約締結ができないといった問題があったことへの対応である。

排出権ビジネスに関する当行の取り組みは、グループ会社である日本総合研究所から環境問題に詳しい研究員が環境ソリューション室に駐在するなどの支援も得て順調に拡大した。当行の排出権取引の取扱分野は多岐にわたり、取引実績においても国内排出権市場において先行している。

(3) 成長産業などへの対応力強化

成長産業などへの対応力強化については、中長期的な視点での当行の競争力・収益力向上を目指して、2010年7月、ストラクチャードファイナンス営業部に成長産業

クラスター・プロジェクトチームを設置し、事業機会を開拓することとした（388ページ参照）。プロジェクトチーム発足に当たっての対象分野は、環境（環境都市開発、交通システムなど）、新エネルギー、水、資源と、全て広義の環境問題に関わるものであったが、非環境分野の追加を含めて適宜見直していくこととした。

成長産業クラスター・プロジェクトチームの活動は、個別のお客さまと個別の銀行間の取引という従来の発想を変えて、対象分野に関連する産業や企業をサプライチェーンの考えから面的に捉えた上で、関係省庁などと連携し、多面的な金融サービスを提供することを展望している。態勢については、海外の大型プロジェクトに多くの知見を有するストラクチャードファイナンス営業部を中核としつつ、投資銀行部門をはじめ企業金融部門や法人部門などから非専従メンバーが参加することで、行内横断的な運営を行うこととした。

本件プロジェクトチームは、インフラ関連プロジェクトなどに発掘・組成の段階から関与するために、関連経済団体の各種委員会などに、他行に先駆けて参加している。成果の一例を挙げると、2011年2月、ベトナムの水力発電会社との間で、5,000万ドルを限度とした貸付契約を締結した。

（4） 決済関連ビジネスの変化を展望した取り組み

決済関連ビジネスに関しては、市場の拡大が期待できる一方で、その中で当行の優位を確保し続けるためには、決済とファイナンスの融合の動き、お客さまのビジネスのグローバル化進行に伴うグローバルベースの決済関連ニーズの強まりなど、高度化・多様化していくお客さまのニーズに的確に応える必要があった。

2006年4月の組織改定では、従来、各部門に分かれて存在していた決済関連ビジネスの関連部を投資銀行部門に集約した。具体的には、コーポレートサービス部門からEC業務部を、国際部門から資金証券サービス部を投資銀行部門に移管し、同部門のアセットファイナンス営業部と合わせて、決済ファイナンスユニットと総称して一体的に運営することとした。

なお、決済関連ビジネスについては、2011年度以降、対応の一層の強化に向けた部門横断的な態勢整備など、新たな展開に進んでいくこととなる（561ページ、図表2-6-3①注2参照）。