

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

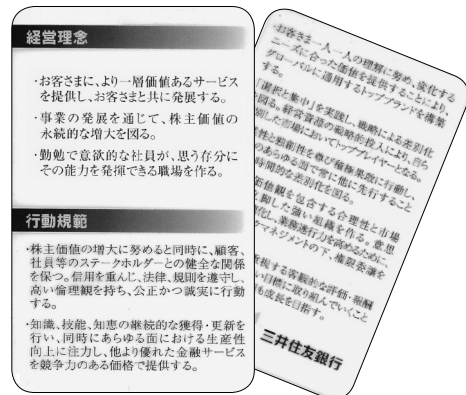
図表 2-4-1 ② 2005年7月部店長会議の社長訓示から

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。

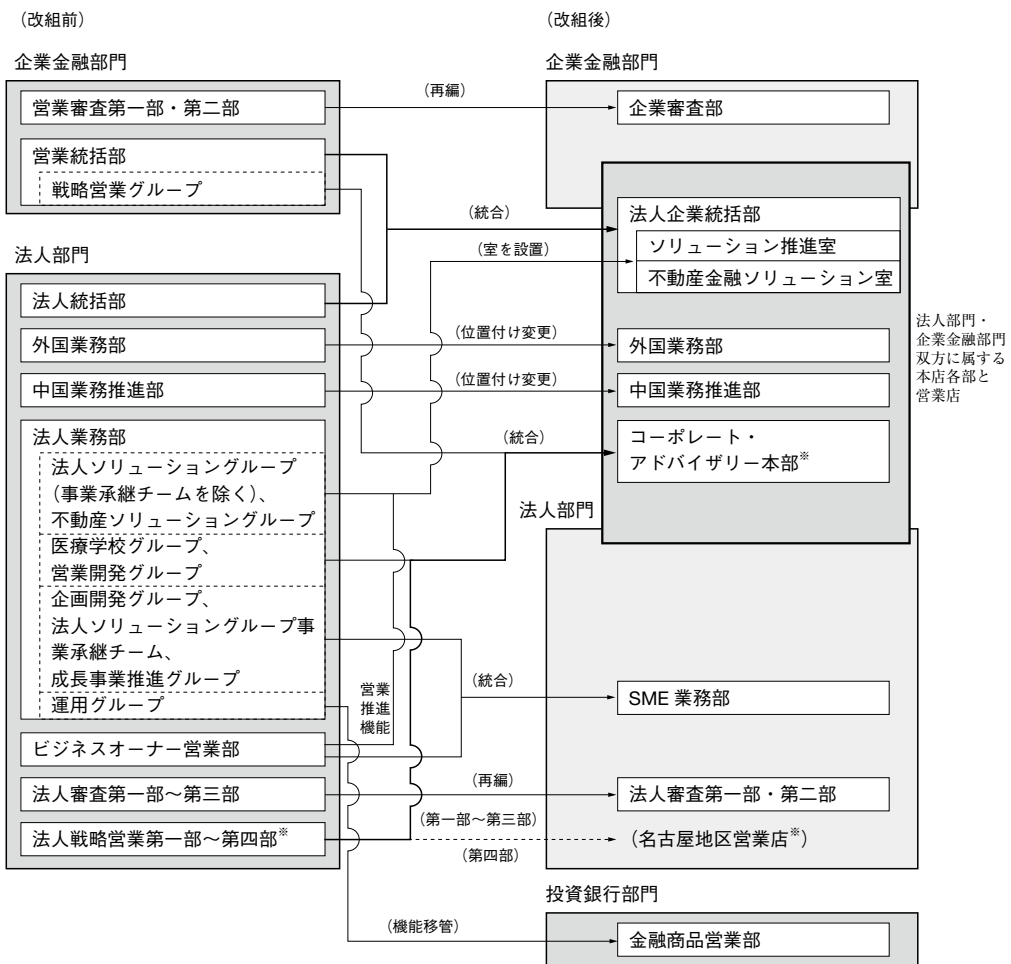
また、CA本部案件を中心として、各業務部門の法人取引協働が当初の組織理念通り遂行されているかを定期的にモニターすることによって法人取引の円滑化を図るた

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）



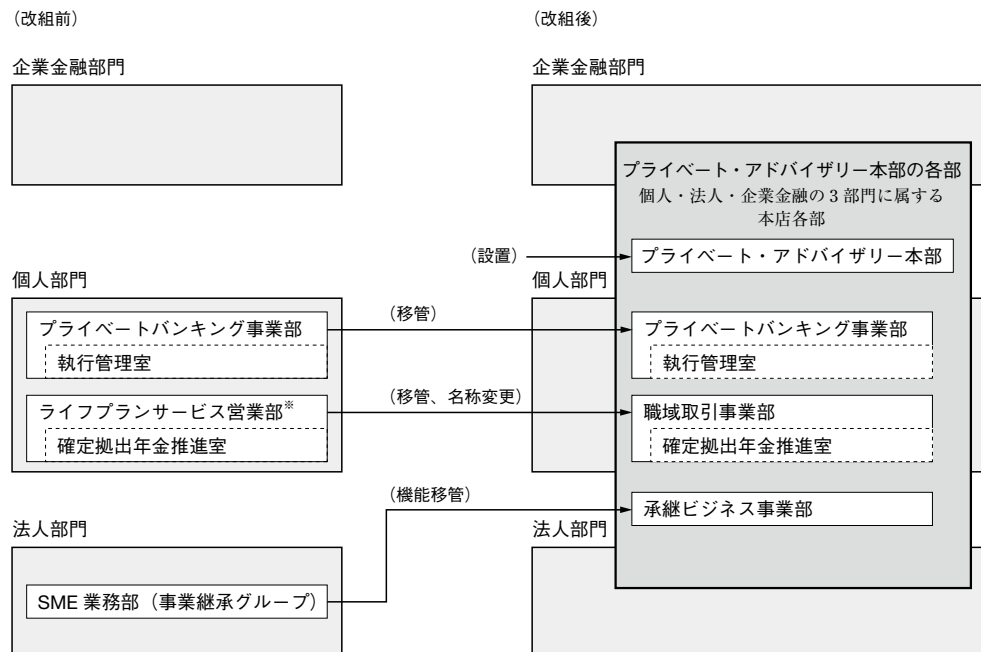
容・その販売手法について改善・向上を継続的に行っていく機能を強化することを狙いとして品質管理部を設置した。品質管理部という名称は、製造業や有力なサービス業の取り組みに学び、お客さまからの苦情・要望・批判などをデータベース化して全行的な対応策の実施につなげていこうという当行経営陣の思いを込めたものであった。このように銀行業務のCS・品質向上のために品質管理の考えや手法を取り入れたことは、銀行界で先端的な試みであった。

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）



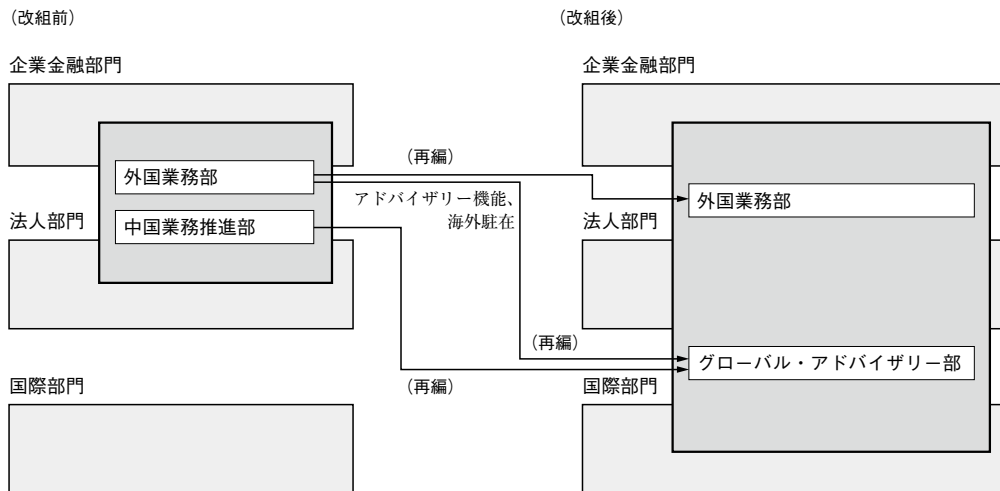
(注1) プライベート・アドバイザー本部関連の組織改定以外の部署の記載は省略している。

(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。

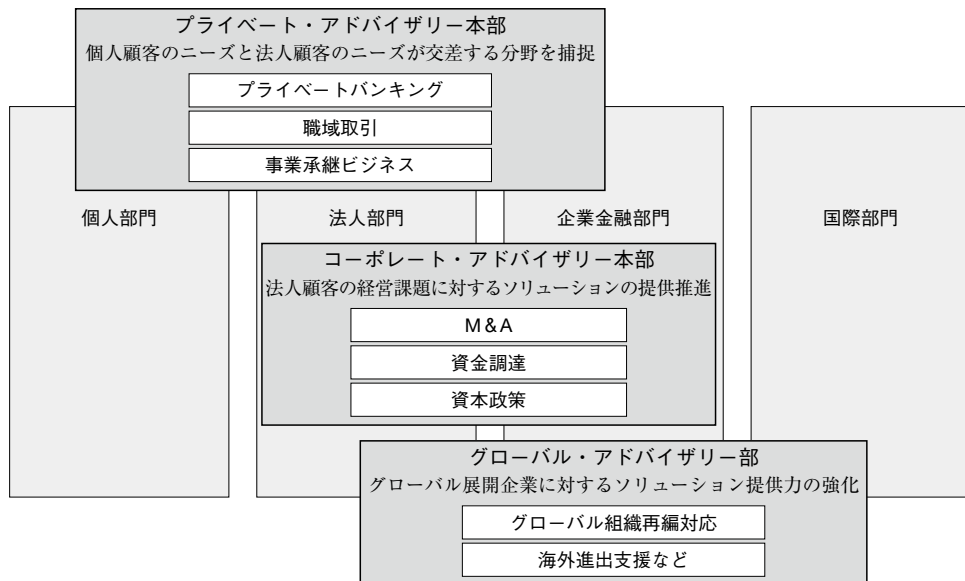
*301 2004年2月に、個人業務部職域取引推進室を営業店と位置付けて設置。

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があります。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います。

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、^{かつたつ}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。

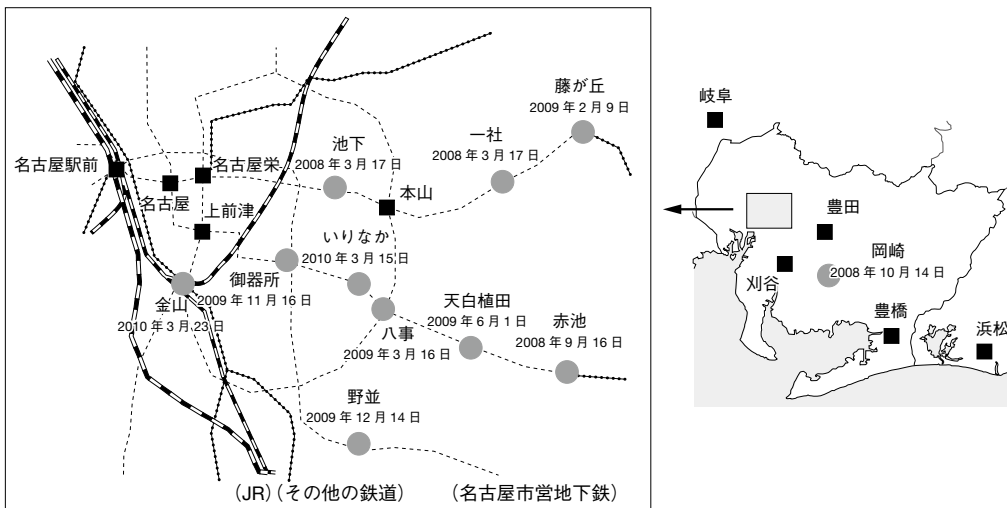
(3) 店舗インフラ

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年内をめどに金融庁

*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。

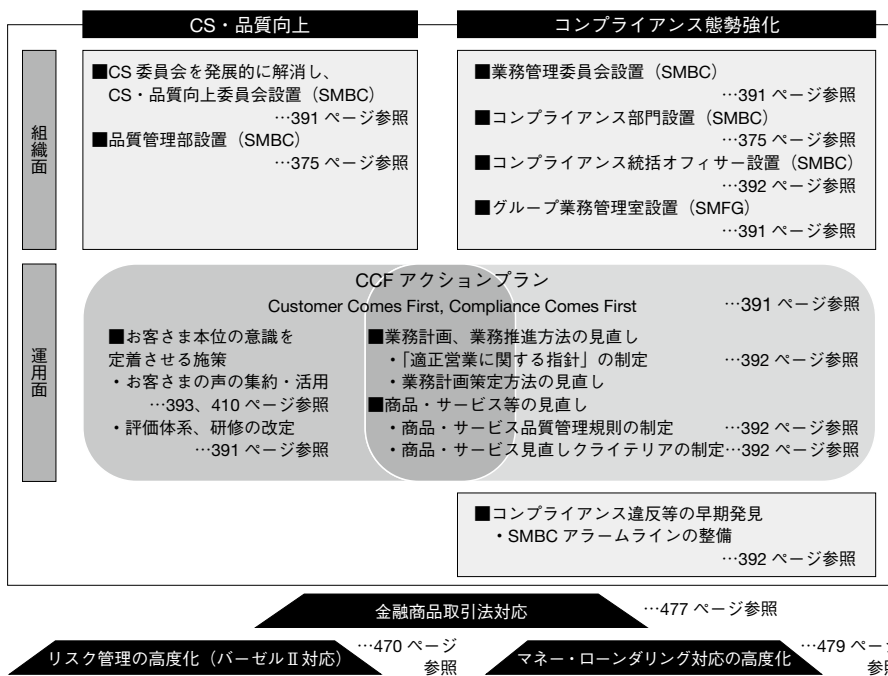
これらの対応を行った上で、当行は2006年6月、金融庁に前述の業務改善命令に基づく業務改善計画を提出し、その要旨と関係者の処分内容を公表した。要旨には、経営姿勢の明確化については、①外部有識者を委員長とし当行の法令等遵守、CS・品質管理等に関する諸施策を客観的に審議する業務管理委員会の設置^{*313}、②従来のCS委員会を発展的に解消した上で、頭取を委員長として全経営会議役員を構成員とするCS・品質向上委員会の設置、③CCFアクションプランの策定・実施、などを盛り込んだ。このうち、CCFアクションプランのCCFとは、Customer Comes First、Compliance Comes First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

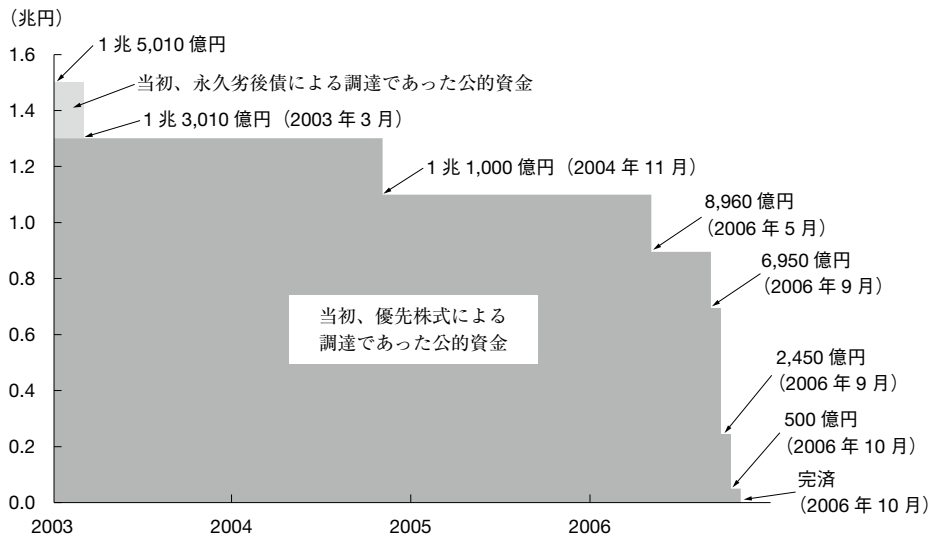
の一部（4,500 億円）を約 6,530 億円で、それぞれ優先株式のまま自己株式として取得の上、消却を実施した。また、10月1日の転換価格の修正に先立って第三種優先株式の一部（500 億円）に対する取得請求権が行使されたことから、普通株式約 6 万株を交付した。

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〉

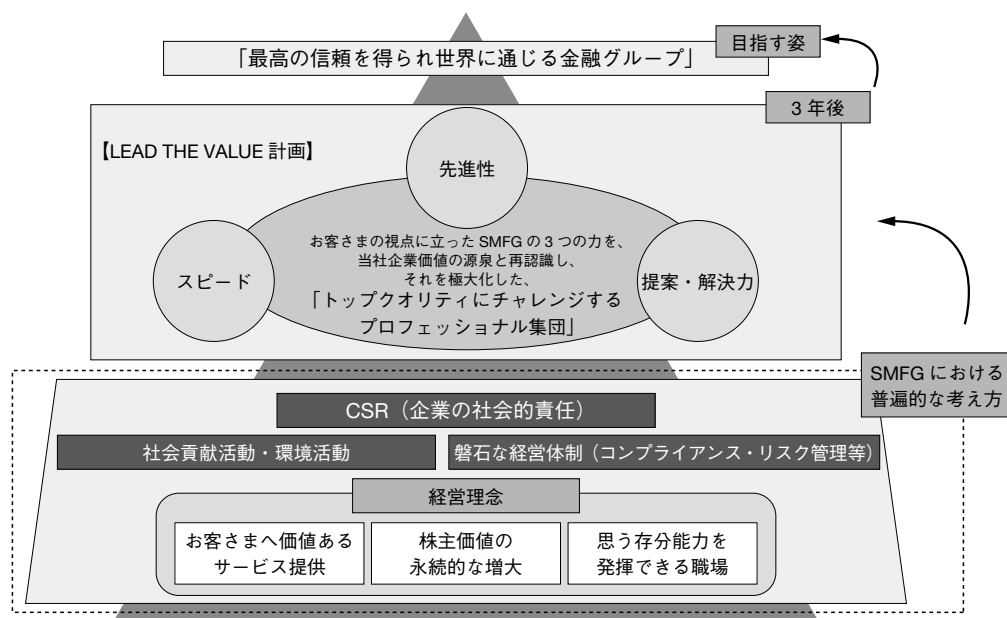
お客さまの視点に立った SMFG の「3つの力（先進性、スピード、提案・解決力）」をグループ企業価値の源泉と再認識し、それを極大化することにより、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指します。

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SSIONAL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。

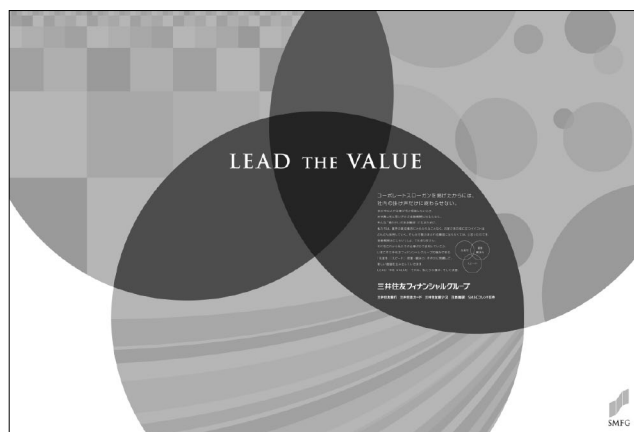
普遍的な考え方である経営理念という揺るぎない基盤に立脚しながら、先進性、スピード、提案・解決力という SMFG 本来の力、VALUE を発揮して、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指す「LEAD THE VALUE 計画」の構図は図表 2-4-2 ③の通りである。

「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

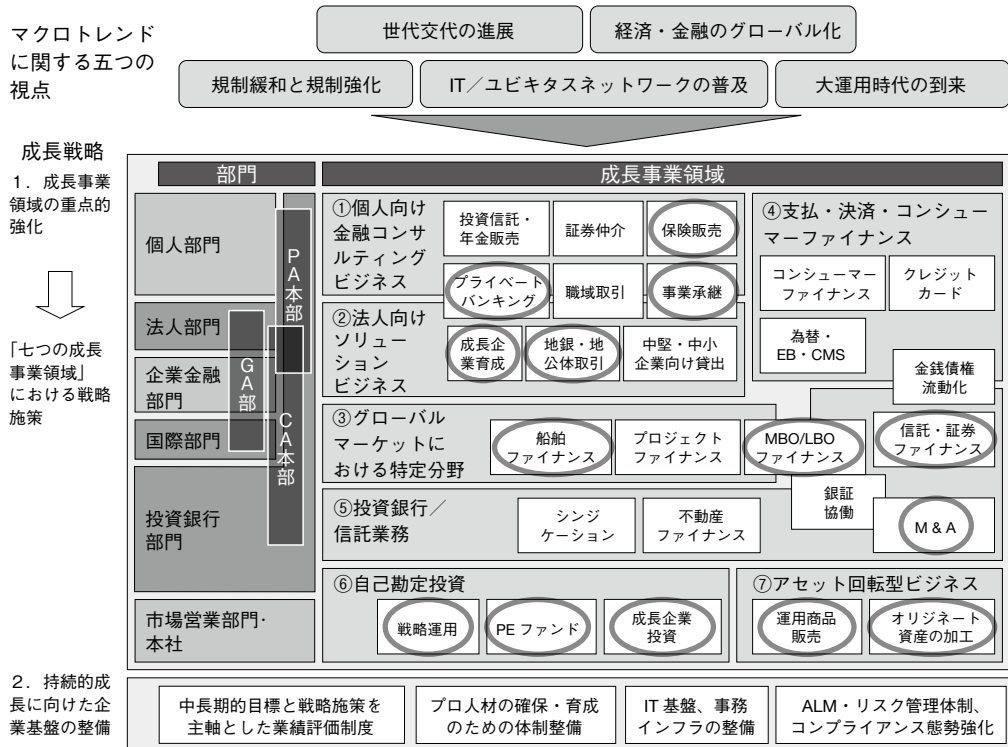
「LEAD THE VALUE 計画」では、変化するマーケット・お客さまのニーズを先取りするために、①世代交代の進展、②経済・金融のグローバル化、③規制緩和と規制強化、④IT／ユビキタスネットワークの普及、⑤大運用時代の到来、というマクロトレンドに関する五つの視点を据えた。その上で、「成長事業領域の重点的強化」と「持続的成長に向けた企業基盤の整備」を基軸として、戦略施策を展開することとした。

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

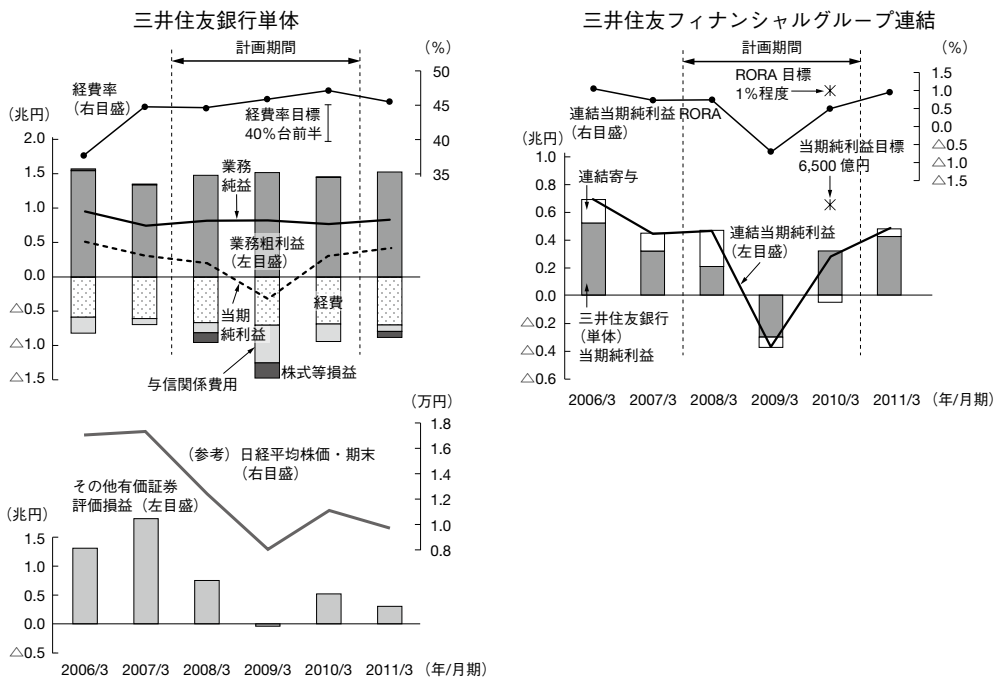
(注3) 計画期間中の連結当期純利益 ROE は 10～15%程度となる見込み。

(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。



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

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

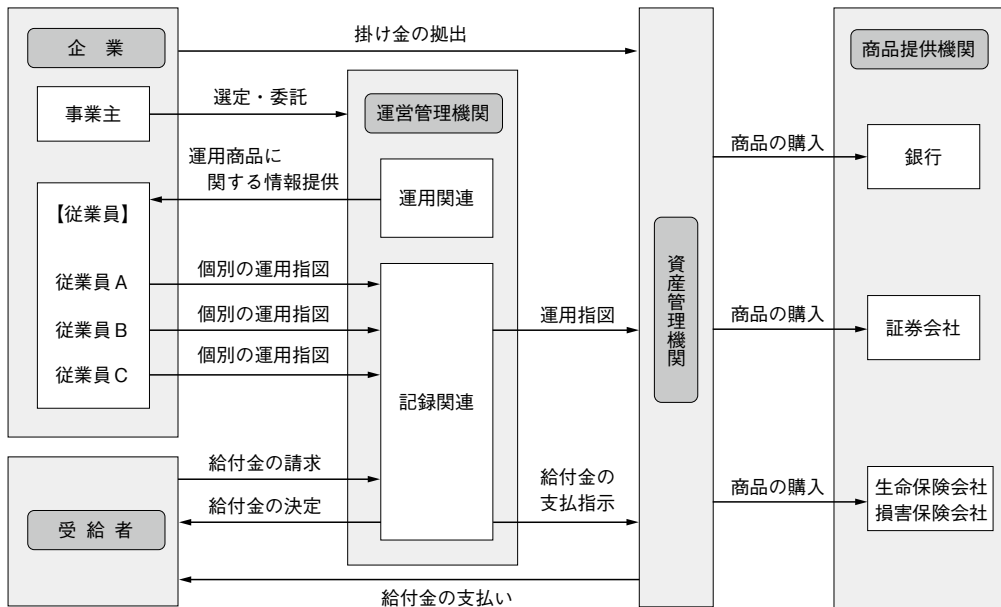
PA 本部において PB ビジネスと並ぶ重要な分野が職域取引である。職域取引は銀行が古くから注力している業務で、預金やローン、クレジットカードなど企業の社員等の個人取引推進、提携住宅ローンや財形預金などの人事・福利厚生制度の構築提案

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。



生命保険の取り扱いに関するチラシ

(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)。

(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はその後も進化を続けている。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。

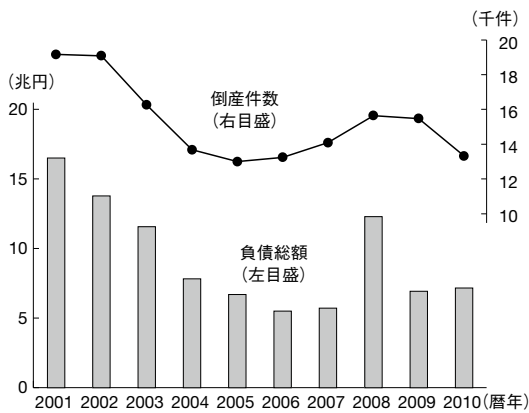
*335 個別コビナンツとは、与信先の業務内容や財務状況に応じて設定する、オーダーメイド型のコビナンツのこと。

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き、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應えるため、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

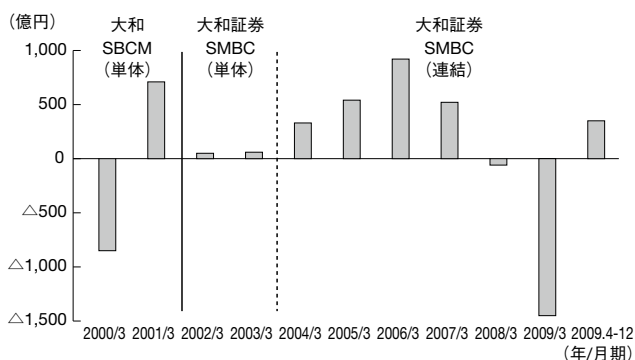
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
社債（普通社債、財投機関債）	1位 (23.1%)	2位 (20.8%)	1位 (21.0%)	2位 (24.4%)	1位 (20.0%)	2位 (22.0%)	4位 (18.5%)	3位 (17.9%)
株式新規公開	2位 (34.3%)	2位 (23.5%)	2位 (26.8%)	2位 (17.3%)	1位 (31.0%)	1位 (29.1%)	3位 (13.1%)	4位 (4.4%)
株式公募・売り出し	4位 (13.1%)	2位 (16.4%)	2位 (28.2%)	1位 (27.8%)	2位 (26.2%)	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。

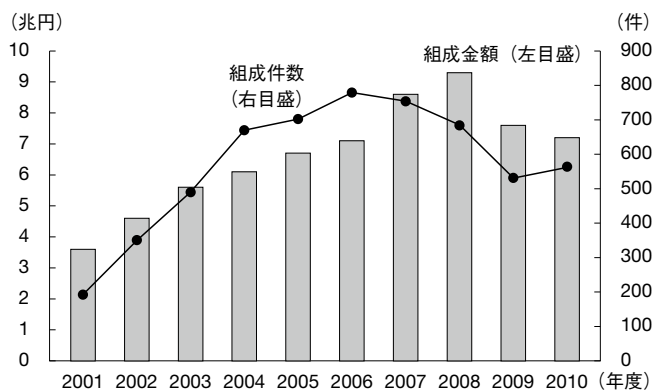
このような取り組みを受けて、2000年代前半の当行のシンジケートローンの実績は、組成件数、組成金額、関連収益のいずれも、急速に増加した。

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。

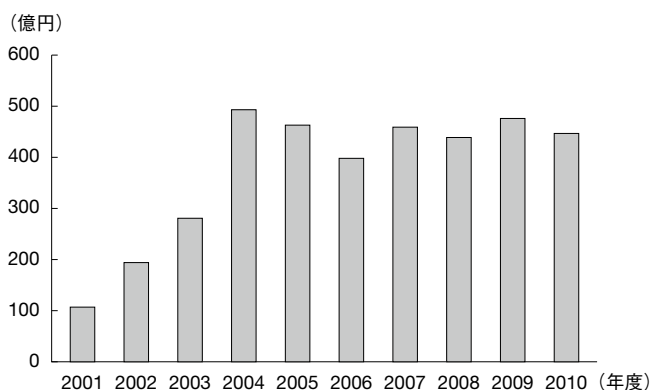
以上のような業務環境および取り組みを受けて、2000年代後半の当行のシンジケートローンの実績については、組成件数は減少傾向をたどった。一方、組成金額は2007、2008年度に大幅に増加した。これは、資本市場の機能が低下する状況下で、米国の大手企業向けクロスボーダー取引を含む大型取引を反映したものであり、2009

図表 2-4-5 ③ 当行のシンジケートローン取引の推移

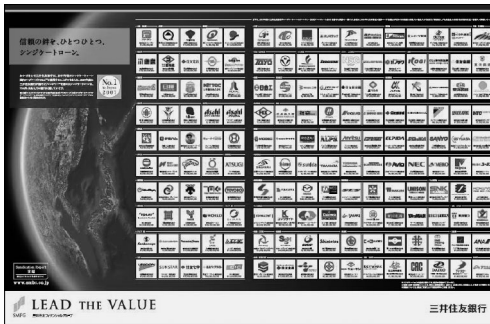


(注) 行内管理ベース。

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

*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。

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

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。

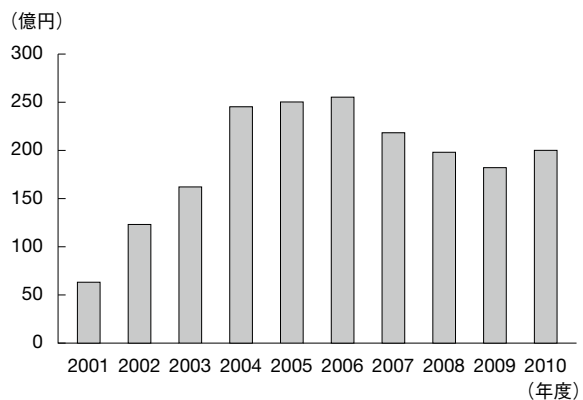
(2) 金銭債権流動化業務

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
豪ヴェイ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。

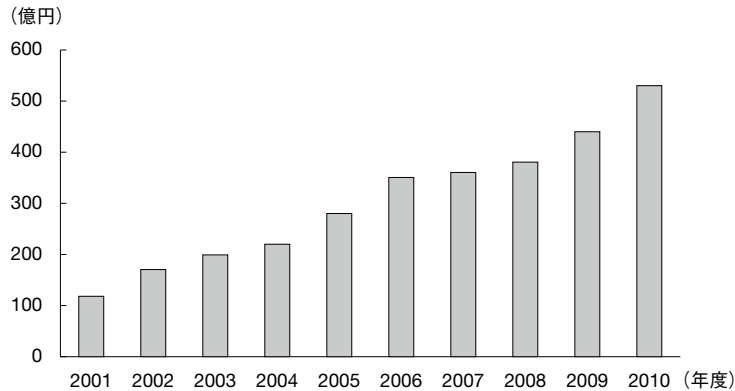
当行のプロジェクトファイナンス業務の国際的評価は、著名な業界誌からの受賞実績にも表れている（図表 2-4-5 ⑦）。

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。

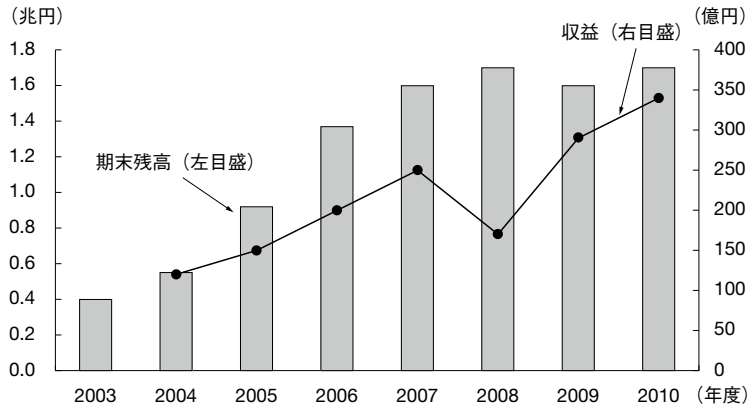
ストラクチャードファイナンス業務全体の収益は、業務環境が悪化した2000年代後半においても拡大中である。

(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）

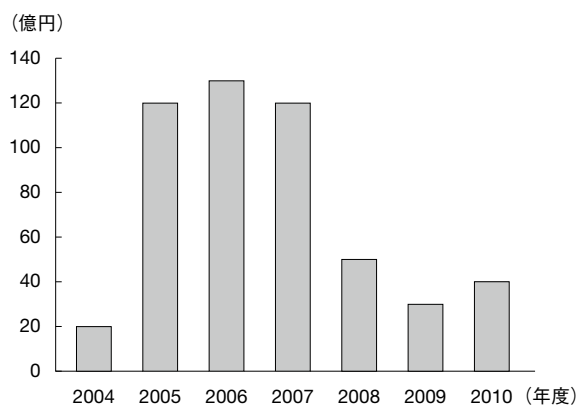
当行は、2004年12月、証券仲介業制度の導入に合わせて同業務を開始した。法人のお客さま向け証券仲介業務においては、当行が大和証券 SMBC から委託を受けて仕組債を含む社債、外債などの売買をお客さまに勧誘し、お客さまからの申し込みを大和証券 SMBC に媒介した。仕組債とは、デリバティブを組み込むことで、通常の債券のキャッシュフローとは異なるキャッシュフローを持つようにした債券のことで、お客さまの多様なニーズやリスク許容度に対応できるという特徴がある。

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^{じゆんしゆ}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 2-3-2⑧参照）。

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。

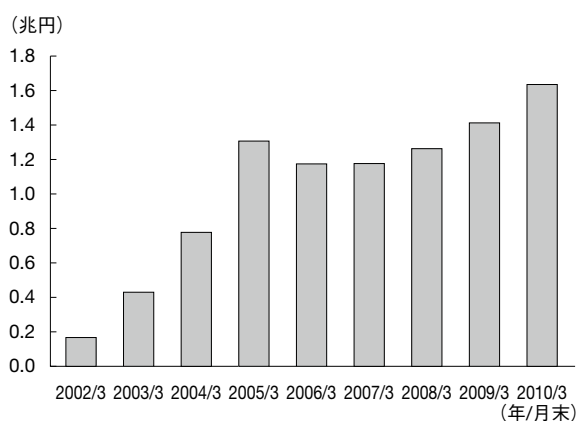
信託業務は当行の資産流動化業務の拡大、運用商品の品ぞろえの充実に貢献した。当行が、他行に先駆けて先進的な商品を開発・提供した主な例を挙げると、次の通りである。2003年12月、信託を利用した資金の分別管理等のニーズに対応して新型資金決済サービス「クリアリングトラスト」の取り扱いを開始した。倒産隔離機能を活用して、さまざまな決済リスクをヘッジするこのサービスは、信託の新たな利用方法を打ち出すものであった。当初、決済金額の大きいM&Aや不動産取引で広く用いられ、その後、収納代行業における滞留資金の保全など、利用の幅を広げた。さらに外国為替証拠金取引の証拠金分別管理などの分野にも活用され、資産運用時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答える必要があった。

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）。

6 国際部門の取り組み

◎国際部門の新たな経営施策

世界経済が2002年（平成14年）から景気回復をたどる情勢の下で、当行の国際業務は、従来の一方向的な縮小から反転攻勢へと軸足を徐々に移した^{*345}。公的資金完済にめどが付いた2000年代半ば以降は、成長著しい新興国への拠点網強化にも積極的に乗り出した。

2007年度に開始した「LEAD THE VALUE 計画」は、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指すことを経営方針とした。国際部門では銀行全体の中期経営計画に基づき、部門のビジョンを「日系企業のさらなるグローバル化トレンドの捕捉」「特定プロダクトにおけるトップティアステータスの確保」と定め、この実現に向け、拠点展開、出資・提携、業務基盤強化などの分野でさまざまな施策に取り組んだ。

拠点展開に関しては、アジアでは中国、オーストラリア、ベトナム、マレーシアなどで拠点拡充を行った。欧米（中東、アフリカ、中南米を含む）でも、資源・エネルギー分野などで成長が期待できる地域でネットワークを充実させた。出資・提携に関しては、特にアジア戦略を加速させる一環で、協働事業の実施等によって現地に進出する日系企業へのサービス提供力の強化に取り組んだ。業務基盤強化に関しては、人材の育成・活用、リスク管理、システムなどの分野で、グローバルな運営を支える態勢強化施策を実施した。

特にリスク管理については、バーゼルⅡ対応を行うことに加えて、サブプライムローン問題に端を発した混乱が拡大し始めた2007年以降は、問題発生時の機動的な対応、信用劣化兆候の早期把握に向けた対策を、体制、制度の両面から実施した。

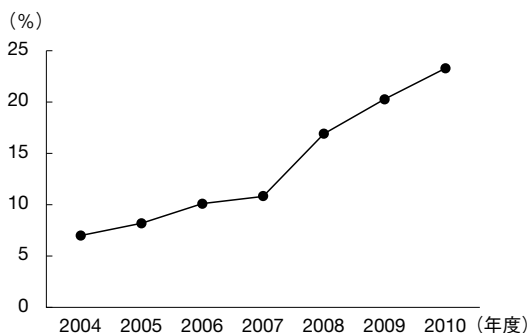
当行の国際部門は、業務環境が大幅に悪化する中で、リスク管理の高度化に加えて、高採算案件の厳選や利ざやの改善などに注力した。この結果、海外業務の業務純益（当行単体の国際部門に特定の海外現地法人を加えた行内管理ベース）は増加傾向を維持し、海外収益比率^{*346}は2010年度（2011年3月期）に約23%に達した。

*345 転機を象徴する出来事の一つとして、2003年度には国際部門のリスクアセットが前年比で増加に転じたことが挙げられる。

*346 海外収益比率 = (国際部門の業務純益 + 特定の海外現地法人の業務純益相当) / (マーケティング部門全体の業務純益 + 特定の海外現地法人の業務純益相当)

また、海外の業界専門誌からの受賞実績にみられるように、当行の商品・サービスは、国際的に高い評価を獲得している。

図表 2-4-6 ① 海外収益比率の推移



(注) 内部管理ベース。

図表 2-4-6 ② 当行の商品・サービスに対する国際的評価の主な実績

種類	受賞年	受賞・評価内容、出典	補足説明
CMS	2010年	アジア・太平洋地域における金融機関向け円決済サービス第1位 『Asiamoney』誌	5年連続の第1位
プロジェクトファイナンス	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
シンジケーション	2010年	Best Arranger of Japanese Loans 『EuroWeek Asia』誌	2007年、2009年に続く受賞
船舶ファイナンス	2006年	グローバルランキング第7位 『MARINE MONEY』誌	邦銀としては第1位

(注) プロジェクトファイナンスについては図表 2-4-5 ⑦ (436 ページ) も参照。

●アジア戦略

(1) アジアの位置付け

アジア各国の経済成長率は、傾向としては先進各国を大きく上回って推移しており、同地域の将来的な可能性への期待は大きい。このため、アジアの活力を取り込むことが、日本経済全体の課題であり、大手銀行を含む多くの日本企業の経営にとって目指すべき方向となっている。当行は、合併発表時からアジア重視の姿勢を示し、さらに、2005年9月に提出・公表した経営健全化計画においては、日本を含むアジアを当行の“マザーマーケット”と位置付けた。

(2) ネットワークの拡充と業務運営体制の整備

① 拠点の拡充と見直し

アジア（オセアニアを含む）におけるネットワークについては、「選択と集中」の考えに基づいて、拠点の拡充と見直しを行った。

拠点の拡充については、中国大陸、台湾に加えて、ベトナム、マレーシアにおいてもネットワークの充実を行った。また、資源大国として安定した成長が見込まれるオーストラリアでも、現地での規制緩和などを踏まえ、2006年に支店を設置して銀行業務を営むようになった。

一方で、インドにおいては、2カ店あった支店を2005年に廃止した。当時、日系企業のインド進出は中国や東南アジア諸国と比較すると少なく、かつ日系企業の展開地域がインド各地に分散していた。このような状況下、日本人にとっての生活インフラが不足しているインドで当行が中途半端な拠点網を独自に運営しても、安定的な収益確保は困難と判断したためである。支店の廃止に当たり、当行は英国に本店を置きインドでは最大の外国銀行であるスタンダード・チャータード銀行（Standard

図表 2-4-6 ③ アジア・オセアニア地域における拠点の拡充・見直し

年	国・地域	内 容
2002	台湾	台北支店開設
	中国	洋浦支店廃止
2004	中国	杭州支店開設
	ベトナム	ハノイ駐在員事務所開設
2005	インド	インド拠点（ムンバイ支店、ニューデリー支店）廃止
	タイ	アユタヤ支店、チョンブリ支店廃止
2006	ベトナム	ホーチミン支店開設
	オーストラリア	シドニー支店開設
2007	中国	天津支店天津濱海出張所開設
	中国	蘇州支店蘇州工業園区出張所開設
2008	中国	北京支店開設
	ベトナム	ハノイ支店開設
2009	中国	三井住友銀行（中国）有限公司開業
2010	中国	三井住友銀行（中国）有限公司瀋陽支店開設
	中国	三井住友銀行（中国）有限公司上海浦西出張所開設
2011	中国	三井住友銀行（中国）有限公司常熟出張所開設
	マレーシア	マレーシア三井住友銀行開業（4月）
	インド	ニューデリー駐在員事務所開設（4月）
	中国	三井住友銀行（中国）有限公司深圳支店開設（5月）

Chartered Bank) との業務提携を行い、同行のインドにおける日系企業との取引を側面的に支援して、引き続きお客さまの銀行サービスニーズに対応することとした。2005年2月、当行はスタンダード・チャータード銀行に2支店を譲渡し、同行が設置した日系取引課(ジャパンデスク)に従業員を派遣した。また、このような対応を通じて、将来に再進出する場合の足掛かりを残した*347。なお、同じ2005年に廃止したタイのアユタヤおよびチョンブリ支店については、タイの金融諸制度の変更で外資系金融機関が支店形態で進出する場合の拠点数が1店舗に限定されたことから、オフショア業務に特化した2支店を廃止したものである。

②中国拠点の現地法人化

2009年、当行は中国拠点について、中国金融当局の指導もあり、従来の支店展開を見直して現地法人化を行った。現地の金融行政下では、現地法人化には、人民元の取り扱いを含む業務範囲や拠点新設などの面での自由度向上が見込まれる。一方、預金残高に対する貸出金残高の比率に関する預貸比率規制や同一借入人宛て与信制限などへの対応といった負担増の面もあった。当行はこのような業務への影響を踏まえ、お客さまにとって何が最適かを慎重に検討した結果、現地法人化に踏み切り、2008年10月に中国金融当局から設立準備認可を取得した。その上で、2009年4月、中国のビジネスの中心である上海市に本店を置く、当行全額出資の子会社、三井住友銀行(中国)有限公司(資本金70億人民元、

円換算約1,000億円、以下三井住友銀行(中国))を設立し営業を開始した。

現地法人化に当たり、当行は既存の中国の6支店(上海、北京、天津、蘇州、杭州、広州)および2出張所(天津濱海、蘇州工業園区)の事業を三井住友銀行(中国)に譲渡した。これに伴い、当行は上海支店を除く5支店2出張所を廃止し、上海においては、過



三井住友銀行(中国)有限公司の開業式典

*347 2000年代半ば以降も高成長を維持し一層の成長が期待されるインドに関して、当行は非日系企業取引を含む事業機会の獲得を狙い、2010年にインドの大手民間銀行であるコタック・マヒンドラ銀行と業務提携を行った(453ページ、図表2-4-6④参照)。また、2011年にはニューデリー駐在員事務所を開設して、情報連絡・収集の体制整備を行った。

渡的業務に特化する当行の上海支店を存続させた。既存の瀋陽、大連、重慶の3駐在員事務所についても、現地法令上、現地法人傘下に置けないことから、当行傘下に残留させた。

その後、三井住友銀行（中国）は、2010年6月に瀋陽支店を、7月に上海浦西出張所を、2011年1月に常熟出張所を開設した。さらに、5月に深圳支店を開設した時点で、三井住友銀行（中国）の拠点は、8本支店、4出張所となった。

③業務運営体制の整備

業務運営体制については、部門間の協働、現地への権限委譲などによる顧客対応力の強化を中心に、さまざまな取り組みを行った。主な事例は、次の通りである（法人・企業金融・国際の3部門協働組織の設置・運営についての説明は376ページ、416ページ参照）。

2002年12月、中国の日系取引に上海支店を中心とした一体運営体制の導入を行った。この体制の下では、上海支店長が中国拠点全体の管理責任と中国日系取引の収益責任を負うこととした。なお、非日系業務については、香港支店の非日系ヘッドの下に集約し、同ヘッドが香港支店長の指示に従って推進することとした。一体運営体制の導入に合わせて、グレーターチャイナ（中国大陸、香港、台湾）の業務全般の総責任者として中国担当役員（国際部門副責任役員）を東京に設置した。また、中国発の情報発信体制の構築の一環として、2003年からは、企業調査部のスタッフを上海に常駐させた。

2004年1月には、アジア地域でのシンジケーション、資産流動化等の金融ソリューション業務の拡大を展望して、これらの業務の営業推進を行うアジア営業部を、アジア本部に属する営業店としてシンガポールに設置し、香港に駐在を置いた。これに伴い、投資銀行営業部シンジケーショングループ（アジア）を廃止し、新設のアジア営業部にそのスタッフ、既存オペレーションを継承した。

2005年8月には、執行役員中国駐在兼上海支店長の発令を行い、従来の中国担当役員の役割のうち、中国大陸拠点に係る中国関連業務の内外連携推進のミッションを引き継ぎ、中国関連業務の一層の推進強化を図ることとした。なお、グレーターチャイナの業務全般については、国際部門統括責任役員が所管することとなった。

2006年12月には、中国大陸での業務推進およびコンプライアンス高度化の両面からより迅速な対応を可能とするため、国際部門の本店組織として中国統括部を、また営業店として中国本部を設置した。中国本部は、中国大陸に所在する拠点（当時の上

海、天津、蘇州、杭州、広州の5支店および北京、大連、瀋陽、重慶の4駐在員事務所)を所管することとし、香港支店、台北支店、マニラ駐在員事務所はアジア本部の所管とした。なお、この中国統括部と中国本部は、前述の中国拠点の現地法人化(2009年4月)の際に廃止した。

2007年4月には、グレーターチャイナおよびフィリピンにおいて非日系企業取引を中心とする業務推進を強化するため、アジア本部の営業店としてグレーターチャイナ営業部を香港に設置し、上海支店、台北支店に駐在を配置した。10月には、企業調査部のシンガポール駐在が業務を開始し、ASEAN(ただし、フィリピンについては同部の香港駐在が引き続き担当)、インド、豪州の業界・企業動向の調査・分析の強化を図った。

2008年4月の組織改定においては、南アジア・オセアニア地域での機動的な顧客対応を可能とするため、同地域の営業店と駐在員事務所を所管するアジア・大洋州本部を設置し、シンガポールに本部長を配置した。これに伴い、アジア本部を廃止した。なお、香港支店、ソウル支店、台北支店、グレーターチャイナ営業部、マニラ駐在員事務所については、中国本部、アジア・大洋州本部に属さない北東アジア地域営業店および駐在員事務所として、国際統括部が直接所管する営業店に変更した。また、アジア・大洋州本部の設置に伴い、2008年6月に同本部傘下の営業店などの本店機能を担うアジア・大洋州統括部を設置した。

2010年4月の取引推進態勢の見直しにおいては、中国市場における業務の拡大および当行組織の内部で内外の壁を取り払う「内なる国際化」の実現を図るため、三井住友銀行(中国)における日系企業取引に係る業務推進・管理機能などの所管を、国際統括部から法人企業統括部へ変更した。

2010年5月には、アジア・オセアニア地域における投資銀行業務のニーズに、より機動的に対応するための体制整備として、金融商品営業部、証券ファイナンス営業部、アセットファイナンス営業部、投資銀行統括部の各部駐在機能を集約したアジア・プロダクト推進部を、投資銀行部門内の本店各部としてシンガポールに設置した。同部には、顧客債権流動化などを扱うデットストラクチャーグループ、デリバティブ商品を扱うデリバティブズグループを設置した。

部門間の協働は、SMFGグループとしても行っている。例えば、アジアのインフラ需要を展望して、当行は、三井住友銀行(中国)、日本総合研究所および同社の中国現地法人の日綜(上海)投資諮詢有限公司と共に、中国の天津で進められている大規模

環境都市プロジェクトへの日本企業誘致に取り組んでいる。このプロジェクトは、中新天津生態城（英語名 SINO-SINGAPORE TIANJIN ECO-CITY）と呼ばれる中国政府とシンガポール政府とによる共同事業である。2009年11月、SMFGグループ4社は、本プロジェクトを管理する中国の政府組織である中新天津生態城管理委員会と、環境関連産業を対象とする日本企業誘致に関する業務を受託する基本協定を締結した。

(3) 地場銀行などとの提携

「LEAD THE VALUE 計画」は、注力する七つの成長事業領域の一つとして、「グローバルマーケットにおける特定分野」を挙げた。想定された取組分野は、グローバ

図表 2-4-6 ④ アジアの銀行との主な業務・資本提携（2007年以降）

韓国	国民銀行	
提携の年月：2007年3月	業務提携および資本提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 韓国進出日系企業の共同支援、相互の在外支店に対する金融ファシリテーター 韓国および国際マーケットでのストラクチャードファイナンス協働 	
ベトナム	ベトナム・エクスポート・インポート・コマーシャル・ジョイント・ストック・バンク	
提携の年月：2007年11月	業務提携および資本提携（当行の出資比率 15.0%）	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム進出日系企業向け金融サービスの強化 リテール分野での協働などを通じた新しいビジネスチャンス獲得 	
台湾	第一商業銀行	
提携の年月：2007年12月	業務提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 日台相互の進出企業に対するサービス強化 シンジケートローン、貿易金融などにおける協働を通じた新しいビジネスチャンス獲得 	
香港	東亜銀行	
提携の年月：2008年11月	業務提携および資本提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 中国、香港などにおける新しいビジネスチャンスの獲得 日系企業向けサポートの強化 	
インドネシア	バンク・セントラル・アジア（BCA）	
提携の年月：2009年7月	業務提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> BCAの現地拠点網の活用などを通じたインドネシア進出日系企業向け金融サービスの強化 新たな業務分野での協働可能性検討 	
インド	コタック・マヒンドラ銀行	
提携の年月：2010年6月	業務提携および資本提携（当行の出資比率 4.5%）	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> インドに関する新しいビジネスチャンスの捕捉 	
マレーシア	RHB Bank Berhad（RHB）	
提携の年月：2010年12月	業務提携 ^(注2)	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 商業銀行業務、マレーシア国内外の環境ビジネス、イスラム金融、投資銀行業務などでの協働 	

(注1) 提携の年月は当初の公表日。補記した出資比率は2011年4月1日現在（補記していないものは非公表）。

(注2) マレーシアのRHBについては、この業務提携の他、1974年に、旧三井銀行がRHBの前身である Development and Commercial Bank（D&C Bank）などと共に合弁会社を設立し、後年、D&C Bankにも出資を行ったことがある。

ルに資金調達ニーズや再編ニーズの拡大が見込まれる成長産業、経済発展が著しいアジア地域、およびプロジェクトファイナンス、船舶ファイナンスなど当行グループが競争力を有している分野である。これらの分野ではアライアンスや買収に積極的に取り組むこととした。

アジアの銀行との提携の主な事例は、**図表 2-4-6 ④**の通りである。地域は韓国、ベトナム、台湾、香港、インドネシア、インド、マレーシアと広範囲にわたる。提携内容はそれぞれであるが、全体として当行は、現地の事情に通じた銀行との提携によって、ネットワークの補完、現地通貨建てサービスの向上を図り、その結果、現地に進出する日系企業へのサービス提供力を高めている。また、韓国、台湾、香港における提携は、中国市場における将来的な協働を意識したものでもある（387 ページ参照）。

(4) 人材の育成、活用

アジア地域のネットワークの拡充に合わせて、同地域における人的資源の強化も重要となったことから、2007年10月、国際統括部の部内室として、アジア研修室を設置した。主な対象は、アジア・太平洋地域拠点（独自の研修プログラムを持つ中国拠点を除く）の現地採用の一般従業員である。これらの従業員向けの学習機会の確保を通じて、各種スキルのレベル向上、帰属意識の強化、各拠点でのリーダーシップ発揮につなげることが狙いである。主にシンガポールでの集合研修として、融資手続きなどに関する業務研修と、階層・職位に応じたコーチングなどの能力開発研修を行うとともに、eラーニングを通じたさまざまな学習機会を提供している。集合研修参加者数は、33人（2007年度）、450人（2008年度）、605人（2009年度）、972人（2010年度）と拡大している。

また、「内なる国際化」は、人材面では役員登用にもおよび、2008年4月、グレーターチャイナ営業部長が当行としてアジアでは日本人以外で初めて執行役員に就任した。

●欧米戦略

(1) 欧米の位置付け

欧米市場は、一般に透明度が高く、高度な金融商品を取り扱う市場規模の大きさが特徴である。例えば、国際決済銀行（BIS）の資料によれば、世界の金利デリバティブ取引の多くが英国と米国に集中している。2000年代に入ってから、そのシェアは

さらに大きくなりつつあり、2010年には約7割に達している。

もう一つの特徴は、GDPの規模の大きさと日系企業の集積である。近年の経済成長率ではアジア各国を下回っているが、規模は2010年時点でなお世界のほぼ50%を占めている。日系企業の進出先としても、近年はアジアに進出する企業の方が多いとはいえ、比較的早い段階で進出した企業の集積があることから、欧米も相応のプレゼンスを維持している。

このような特性があることから、グローバルな金融機関として、また国際展開を進める日本企業に競争力のある金融サービスを提供できる金融機関として活動しようとするのであれば、欧米で相応のプレーヤーであることが求められる。当行においても、例えば2003年9月に提出・公表した経営健全化計画の中で「欧米においては、従来からの日系・非日系グローバル企業とのお取引を堅持するとともに（中略）欧米金融市場でのオペレーションを通じて吸収した先進的なプロダクツ・取引手法を還流させ、当行全体のサービスレベルの向上を図ってまいります」と記述しているように、欧米市場は当行が目指す金融機関像にとって不可欠な存在と位置付けていた。また、当行として、ロンドン、ニューヨークは、潜在的な成長力が期待されるロシアなどの旧ソビエト連邦諸国、東欧、中東、アフリカ、中南米への窓口としての重要性も有している。

(2) ネットワークの拡充と業務運営体制の整備

① 拠点の拡充と見直し

欧米（中東、アフリカ、中南米を含む）におけるネットワークの整備の推移については、次の通り、拠点の拡充と集約化を行った。

拠点の拡充については、2007年以降、中東、アフリカ、中南米における拠点構築に力を入れた。2007年3月開設のドバイ支店は、中東の金融のハブとして大手欧米銀行を中心に金融機関の進出が相次ぐドバイ国際金融センターへの邦銀としては初の支店開設であった。2009年3月には、豊富な天然資源を有する中南米地域での業務戦略の一環として、ニューヨーク支店メキシコシティ出張所を開設した。12月には、やはり資源国家としての成長が見込まれるロシアにおいてループル建て取引に十分対応できる現地法人の業務を開始した。2010年3月には、インフラ開発が進む南アフリカを中心とするアフリカ諸国への進出・業容拡大を図る日系企業などに積極的に対

図表 2-4-6 ⑤ 欧米・中東・アフリカ・中南米における拠点の拡充・見直し

年	国・地域	内 容
2002	米国	ロスアンゼルス支店をニューヨーク支店ロスアンゼルス出張所に変更。ロスアンゼルス支店サンフランシスコ出張所をニューヨーク支店サンフランシスコ出張所に変更
2003	英国	欧州三井住友銀行開業。三井住友銀行ロンドン支店は 2005 年に廃止
2005	フランス	欧州三井住友銀行パリ支店開設。三井住友銀行パリ支店は 2005 年中に廃止
	ロシア	欧州三井住友銀行モスクワ駐在員事務所開設
2006	米国	ニューヨーク支店ヒューストン出張所開設
	イタリア	欧州三井住友銀行ミラノ支店開設
2007	アラブ首長国連邦	ドバイ支店開設
2008	オランダ	アムステルダム駐在員事務所開設
	チェコ	プラハ駐在員事務所開設
	カタール	ドoha駐在員事務所開設
2009	メキシコ	ニューヨーク支店メキシコシティ出張所開設
	ロシア	ロシア三井住友銀行開業
2010	南アフリカ	ドバイ支店ヨハネスブルグ出張所開設
	コロンビア	ニューヨーク支店ボゴタ出張所開設

応するため、ヨハネスブルグ駐在員事務所をドバイ支店の出張所に格上げした。

一方、米国においては、2002年7月、業務運営の一層の効率化を図るために、ロスアンゼルス支店における記帳・勘定処理をニューヨーク支店に移管し、ロスアンゼルス支店を出張所に変更した（図表 2-4-6 ⑤）。2006年6月にヒューストンに資源・エネルギー産業に対するプロジェクトファイナンスなどに特化したニューヨーク支店ヒューストン出張所を開設した際も、記帳・勘定処理はニューヨークで行い、マーケティングをヒューストンで行うこととした。2010年9月には、主に資源・エネルギー分野でのプロジェクトファイナンス分野での商機が見込まれるコロンビアの首都ボゴタに、ニューヨーク支店ボゴタ出張所を開設し、また同出張所の業務拡充を狙いとして、コロンビアの大手行である Banco de Bogotá と業務協働に関する覚書を締結した。

②業務運営体制の整備

業務運営体制については、一層の効率化の推進、特定のプロダクトおよびマーケットの強化などによる顧客対応力の向上を中心に、さまざまな取り組みを行った。主な事例は、次の通りである。

効率化の推進については、2002年度から2005年度にかけて、欧州全拠点が関わる事務などのロンドンへの集中、European Integration Project を行った。国をまたいだ

事務集中は当行初の取り組みで、集中化の主な対象は、プロセッシング（送金、為替、資金、デリバティブ、貿易、ローン、経費支払い）、口座開設・データメンテナンス、与信管理（極度管理など）である。ノウハウが最も蓄積されたロンドンに事務を集中することで、人員を2割以上削減し、事務処理ミスの抑制にもつなげた。米州においては、2002年7月、業務運営体制の一層の効率化に向けてブック機能をニューヨーク支店に集中し、邦銀初のワンブック体制を実現した。

プロダクトについては、グローバル展開を目指すプロダクトに関して、地域間でノウハウ、案件の共有を図る体制をとった。具体例として、国際部門の各営業店で行っていた船舶ファイナンス業務について、2007年4月に、欧州営業第三部のグローバル・ SHIPPING・ファイナンス・グループを中核とするグローバル運営体制を導入した。この体制においては、国際部門の各営業店が取り上げる船舶ファイナンス案件の与信権限を欧州営業第三部に集中し、さらに各営業店と欧州営業第三部の協働を促進する観点から、米州営業第三部、アジア拠点、ストラクチャードファイナンス営業部船舶ファイナンス室に欧州営業第三部との兼務者を設置した。その上で、海外船舶ファイナンスに関する審査所管を、原則として欧州審査部に集中した。他の具体例として、2007年6月、国際部門の営業店として地域本部から独立したプロダクト部隊であるトレードファイナンス営業部を設置した。同部は、東京、ロンドン、ニューヨーク、シンガポール、サンパウロなどに専門チームを配し、グローバル展開を図っている。また、10月には、欧州営業第三部の業容拡大に対応して、同部のシンジケーションおよび証券化に関する業務を新設の欧州営業第五部に移管した。

一方、マーケットについては、まずエマージングマーケットを重視し、2005年6月、潜在的な成長力が期待されるロシアなどの旧ソビエト連邦諸国、中東、アフリカへの対応を行うため、欧州本部の営業店として欧州営業第四部を設置した。同部の業務内容は、欧州本部所管地域内のエマージングマーケットにおける非日系企業取引、トレードファイナンス業務などに関する業務推進および業務管理である。また、産業分野という意味では、資源・エネルギー分野が重視され、その一環で、Reserves Based Lending（資源採掘会社に対する、埋蔵量を考慮した運転資金貸出）のような新しいサービス提供にも着手した。

エマージングマーケットを重視して設置された欧州営業第四部の業務は、世界的な金融危機発生に対応したリスク管理体制の見直しの中で、欧州営業第二部に移管され

ることとなったが（460ページ参照）、その後、改めてエマージングマーケット関連取引を主担当とする組織設置の動きが生じている（462ページ参照）。

（3）有力金融機関との協働

アジアにおける場合と同様に、当行の独力でリレーションやネットワークを築くことは現実的でない場合には、欧米市場においても有力金融機関との協働を行った。

主な事例として、2003年2月から開始した、GSグループの与信業務に対する信用補完が挙げられる（251ページ参照）。当行としては、信用補完先へのマーケティングによって効率的に収益機会を捉えていくことが主な狙いであった。

欧州の金融機関に関しては、2008年6月、当行は英国の大手銀行であるパークレイズ・バンク・ピーエルシーの持株会社のパークレイズ・ピーエルシーに約5億ポンドの出資を行うことで合意した。その後、日本国内でのプライベートバンキングの展開、同社の南アフリカの子会社（Absa Bank Limited）との業務提携などに至っている。

（4）グローバル人材の活用

「内なる国際化」は、人材面では役員登用にもおよび、2007年4月、欧州営業第三部長および米州営業第二部長兼米州営業第三部長の2人が、外国人として当行初の執行役員に就任した。

●国際部門におけるリスク管理体制・方法とシステムの高度化

（1）リスク管理体制・方法

国際部門におけるリスク管理体制と管理方法については、当行の業務展開の推移、経営環境の変化を反映して、三井住友銀行発足時の体制・方法にさまざまな変更を加えた。主な内容は、次の通りである。

当行の業務展開への対応としては、アジアにおける非日系業務の拡大に伴い、2007年、香港、上海、シンガポールに国際審査部の香港審査グループ、上海審査グループ、シンガポール審査グループを設置し、地域に密着したリスク管理能力の強化、案件のストラクチャリングなど与信面での営業支援強化、現地スタッフの活用を図った。上海審査グループは、中国拠点の現地法人化（2009年4月）の際に廃止され、その機能は、新設の現地法人の審査部に引き継がれた。同部は、引き継いだ非日系審査機能に加えて、日系審査および与信企画機能すなわち中国現地法人全体の信用リスク管理

の統括ならびに与信企画を所管した。

経営環境の変化としては、まずわが国で2007年3月末に適用が開始されたバーゼルⅡの導入が挙げられる(469ページ以降参照)。バーゼルⅡにおいては、リスク計測の精緻化とリスク計測対象の拡大が行われ、銀行は新たにオペレーショナルリスクに見合った自己資本の保有が義務付けられた。また、信用・市場・オペレーショナルリスク以外のリスクに関しても、自行のリスク特性に合致した自己資本政策を遂行することとされた。

当行は、バーゼル規制の新たな動きに対応できるよう、リスク管理の高度化を図る各種施策に取り組んだ。まず2005年度に個社別・案件別RAROCおよび同SMVA運営の算出方法の見直しを行い、信用リスクについて与信の残存期間を考慮に加え、さらにオペレーショナルリスクと流動性リスクに見合う分も反映するようにした。次に、オペレーショナルリスクの先進的計測手法(472ページ参照)への移行に備えて、海外拠点の内部損失データの収集態勢を段階的に整備し、2005年8月には海外の支店と主要子会社との間で同データの収集ルールを統一した^{*348}。さらにシステム面では、2003年11月から12月にかけて、債務者モニタリングシステムにかえ海外与信管理システムを導入した。海外与信管理システムでは、案件評価(与信明細管理、担保・保証明細管理、案件格付)、問題与信管理、償却・引当管理などの機能が補充・追加された。

米国のサブプライムローン問題を引き金とし、リーマン・ブラザーズの破綻によって深刻化した2008年の世界的な金融危機に対しても、当行は体制、管理方法の両面から対策を実施した。

体制に関しては、欧米両拠点において、証券化商品のように市場リスクと信用リスクの両方を併せ持つ商品を含めて包括的かつ機動的なリスク管理が可能となるよう、

*348 内部損失データを計量化に使用するの原則として特定の子会社としたが、その他の子会社に関しても、損失規模が大きい事例については、リスクを適切に捕捉する観点から、当行(連結)のオペレーショナルリスク計量化の際に勘案した。例えば、当行のブラジル現地法人が預金者から提起された訴訟の和解のため、当行が2006年3月期に100億円超の関連費用を連結ベースで計上した事例がこれに該当する。訴訟提起は1993年に当時のブラジル住友銀行に対して行われたものであり、同行が現地の中央銀行の指導に従って算出した預金払戻金額が不当に低いとして、預金者から不足分と違約金等の支払いを求められた。訴訟提起時の係争額は当時の円換算額で1億円未満だったが、訴訟が長期化したことで、金利の不足額、違約金等が大幅に増加した。

2008年10月、従来は主として米州統括部および欧州統括部において実施してきたリスク管理を各統括部から分離した上で、新設する米州リスク管理部および欧州リスク管理部に機能集約を行った。2009年には、営業店の所管を再編して、劣化懸念のある与信先の管理を集中した。米国では2009年4月、米州営業第四部^{*349}を特定先の所管部とし、同部の従来の業務は主に米州営業第二部に移管した。欧州でも10月に欧州営業第四部を特定先所管部に変更し、同部の従来の業務は主に欧州営業第二部に移管した。

グローバルな与信運営機能と問題発生時の機動的な対応力の強化なども課題となり、2008年11月、国際審査部の海外与信ポートフォリオ全般の管理・運営方針などの企画機能およびカントリーリスク管理機能を切り出して、国際与信管理室を設置した。2009年1月には、カントリーリスク管理との連携強化のため、金融機関宛て与信の審査機能を国際審査部から国際与信管理室に移管し、併せて非日系の懸念先に対する与信管理状況の監督・指示などの与信管理機能を追加した。さらに、2009年4月、改めて同室と国際審査部との間で機能の再編を行い、同室を国際与信管理部に格上げして、グローバルベースの非日系与信統括・管理、緊急時対応、カントリーリスク管理などの横断的機能を担わせることとなった。一方、国際審査部については、部名をアジア審査部に改定して、米州審査部、欧州審査部と同様に、主に地域別の動向を踏まえた個社審査を担当することとした。

管理方法に関しては、①カントリーリスク管理における「役員指定国」「ウォッチ国」の指定、②債務者モニタリング制度へのクレジットアラーム制度の導入、③注視セクターの選定、④非日系銀行宛て与信における主管店の見直し、などを行った。

カントリーリスク管理に関しては、同じく2009年4月、モニタリングの強化を目的として、各国の政治・経済情勢や外貨事情に照らして与信枠利用に特に慎重を要する国を「役員指定国」に指定し、一定額以上の与信枠利用の申請があった際には担当役員の決裁を得ることとした。併せて、政治・経済情勢が悪化する可能性が排除できず、かつ当行の与信が大きい国を「ウォッチ国」に指定し、より慎重なモニタリングを行うこととした。

債務者モニタリング制度に関しては、同じく2009年4月、クレジットアラーム制度を導入し、本店各部から拠点への支援を増強して、機動的な個社与信管理と信用劣

*349 米州営業第四部は、2004年4月に、各種証券化商品、ファンドなどへの投資業務を主業務として設置した営業店。

化兆候の早期把握の一層の強化を図った。具体的には、債務者モニタリングにより正常先に区分された先であっても信用劣化兆候がみられる先を、所管審査部が Warning 先として指定し拠点宛てに通知し、通知を受けた拠点は与信圧縮・保全強化の実行期限などを盛り込んだアクションプランを作成することとした。

注視セクターに関しては、2009 年度に海外非日系与信について、主要セクター別管理を強化する観点から導入し、投融資企画部が関連部と連携して、信用劣化、集中リスクの懸念が高まっている業種を注視セクターに指定した上で、該当するセクターごとの与信運営方針を定め、各拠点はその方針に従った案件検討、期中管理に取り組むこととした。

非日系銀行宛て与信における主管店に関しては、従来は、当該債務者への与信供与額が最大の与信店を主管店としていた。世界的な金融危機の経験を踏まえて、金融機関の資産劣化には特に迅速な対応が必要であるという認識に立ち、2009 年 10 月、原則、債務者所在地を管轄する国際部門の営業部を主管店とすることへと、ルール変更を行い、モニタリング機能の集中・強化を図った。

2000 年代に入ると、環境配慮への社会的要請のグローバル化を背景に、環境問題を引き起こす事業に対する銀行の融資責任が厳しく問われることとなった。当行は環境社会配慮を通じた持続可能な案件の構築に寄与しつつ当行のレピュテーションリスクを回避する観点から、プロジェクトファイナンス等における国際基準に則った環境社会リスク評価の行内体制構築に取り組んだ（509 ページ参照）。

(2) システムの高度化

システムに関しては、2000 年代半ばになると、国際部門の業務拡大、お客さまの事業活動のグローバル化の進行、内部管理の一層の高度化に対応するために、システム基盤の新たな整備が必要であるという認識が次第に強まった。このような認識を踏まえ、2006 年に、「国際システム中長期計画」の検討、実施を開始した。

同計画の中心に据えたのが、アジアにおける取引処理システムの更改である。当時、アジアの基盤システムである STACS が旧行時代を含めると導入してから 10 年超となったことに伴い、効率的な運用が難しくなっていたという事情があった。そこで、STACS にかわる新勘定系システムである「T 24」の開発を開始した。新システムは、米国 Temenos 社のパッケージソフトであり、バッチ処理による停止時間がなく、24

時間 365 日稼働する真のリアルタイムノンストップ・バンキングを可能とするシステムである。2009 年 6 月にまずラブアン支店に新システムを導入し、その後、2010 年 8 月までに、シンガポール、ホーチミン、ハノイ、シドニー各支店で「T 24」が稼働した。中国については、現地法人化に伴うシステムの現地化の状況をみつつ、導入を行う予定である。

●日系企業取引推進態勢の見直しなど近時の動き

2011 年 4 月 1 日、当行は、海外収益比率を 2013 年度までに 30%程度にまで高めるという当面の目標の達成を含め、新たな 10 年の成長を目指して、事業基盤強化のための取引推進態勢の見直しと組織改定を行った。主な内容は、次の通りである。

取引推進態勢については、経済の一体化が進むグレーターチャイナ地域（中国大陸、香港、台湾）における活発な商流を捕捉するため、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国際統括部から法人企業統括部に移管した。三井住友銀行（中国）における日系企業取引の所管は既に 2010 年 4 月に国際統括部から法人企業統括部に移管しているため、2011 年 4 月の見直しによって、法人企業統括部がグレーターチャイナ地域における日系企業取引に係る推進企画・管理等を一元的に行うこととなった。

組織改定については、まずアジア、中南米、中東・アフリカなどの新興国における事業の一層の強化を図るために、国際統括部の部内室として国際業務開発室を設置し、出資・提携戦略を含めた戦略立案・遂行などを行うこととした。特に欧米地域の新興国における非日系企業などとの取引強化に向けては、米州においては米州営業第三部の部内室として中南米室を設置し、また欧州においては、改めてロシア、ウクライナなどの旧ソビエト連邦諸国や中東・アフリカ諸国などエマージングマーケット関連取引を主担当とする組織の構築を図るため（457 ページ参照）、2011 年 6 月をめぐりに国際部門の営業店として、欧州営業第六部を設置することとした。また、アジアにおいては、韓国系グローバル企業（財閥系企業、政府系企業等）とグローバルベースで取引拡大を図るために、2011 年 4 月、ソウル支店にグローバル코리아営業部を国際部門の営業店として新設し、同部の駐在を海外主要拠点に配置することとした^{*350}。

*350 2011 年 6 月にニューヨーク、ロンドンに駐在を配置した。

7 市場営業部門の取り組み

◎お客さまニーズに応じたサービス拡充

市場営業部門では、2000年代半ば以降も、お客さまのニーズに応えるために、サービスの拡充を続けた。

(1) 新興国通貨の取引ニーズへの対応

リーマン・ショックによって深刻化した世界金融危機は、それまで好調であった新興国や資源国の経済にも影響を与えたが、その後の新興国などの経済の立ち直りは早く、引き続き、先進国と比べて高い経済成長が見込まれている。一方で、国内の金融・資本市場の厚みがまだ十分に形成されていないため、世界的な金融緩和・引き締め状況や信用問題などによって海外からの投融資の流れが変わると、新興国などの市場動向や経済活動は影響を受けやすいという課題も抱えている。

このような情勢を背景として、銀行が企業の海外事業展開を支援するに際しては、新興国通貨を幅広く扱い、併せてこれら通貨における為替リスク対策のニーズにきめ細かく応えることの重要性が増している。

取扱通貨の拡大について当行は、2010年（平成22年）8月に人民元建ての外貨普通預金、仕向^{*351}・被仕向送金を、2010年9月に人民元建て他行向け送金を開始した。2010年11月には、ロシア・ルーブル建て取引において、従来の仕向送金、輸入予約取引等に加えて、被仕向送金、輸出予約等に取引を拡大し、またメキシコ・ペソにおいても、従来の限定的な個別対応を転換し、仕向・被仕向送金、為替予約、外貨預金を一般的に扱うこととした。

組織の面でも、新興国通貨への対応を強化するため、2010年4月、市場営業部において、従来の直物為替グループと先物為替グループを担当通貨別に再編して、主要国通貨（ドル、ユーロ、英ポンドなど）を扱う為替トレーディンググループと、新興国通貨を扱うエマージングマーケットトレーディンググループを設置した。これは、新興国には国ごとに異なる各種の規制が比較的多く残っていたことから、先進国対応と新興国対応に分けた方が、専門性の向上につながると考えたことによる。

*351 仕向送金の受取口座は三井住友銀行（中国）および当行に限定。

市場営業推進部でも新興国担当者の設置、通貨ごとに当行の取扱商品をお客さま向けに説明した『外国為替・外貨資金取引 通貨ガイド』の作成などを行い、市場営業部門全体として、新興国通貨の取引増強に取り組んだ。

(2) 次世代 i-Deal の開発

当行のお客さま向けインターネットディーリングシステム i-Deal は、既に述べた通り、他行に先駆けた取り組みであり、法人外国為替取引の拡大と、お客さま企業および当行の事務効率化に大きく貢献した（321 ページ参照）。しかし、2000 年代半ば以降、他行は後発ゆえに最新の IT を活用した同種サービスの提供を開始した。このような状況を背景として、当行は優位性を改めて強化することを狙いとして、2009 年 12 月の経営会議において、利便性・機能性を一層強化した次世代 i-Deal の開発に着手することを決定した。次世代 i-Deal は、2011 年 10 月のお客さま向けリリースおよびその後の段階的な機能強化を予定している。

●バンキング業務、トレーディング業務の収益源拡充への取り組み

預貸金、債券などの資産・負債に付随する銀行自身の市場リスク、流動性リスクを管理しつつ、金利環境などに対応した資金繰りやポジション運営で収益獲得を図るバンキング業務においては、2004 年度から本格的に戦略運用業務を開始し、内外の国債以外にも運用対象を広げた。2007 年 4 月には、バンキング業務の一環として行う円貨債券投資業務を、市場資金部から市場運用部に移管して、同部において、金利、株、ファンドなどを含めた投資の一体運営に取り組むこととした。その後、いわゆるサブプライムローン問題の深刻化から世界金融危機に至るまでの経験を踏まえて、債券市場の変調をよりきめ細かく把握できるよう、2010 年 7 月に、前述の円貨債券投資業務を市場資金部に戻した。

相場の短期的な変動や市場間の価格差を利用して収益機会を捕捉するトレーディング業務については、市場営業部門は、業務運営、人材育成などを通じて、自己勘定トレーディングの収益力の一層の強化に取り組んできた^{*352}。例えば、業務運営におい

*352 トレーディング業務は、主に二つに分かれる。第 1 の業務は、お客さまの実需に基づく取引注文から派生する業務で、売買レート（オファーとビッド）の提示とお客さまとの取引によって銀行に生じるポジションのカバー取引などである。第 2 の業務は、ディーラーが自らの相場観に基づいて、あらかじめ与えられているポジション枠、損失限度枠の範囲内で、自らポジションテイクを行い、短期的な売買などにより収益を獲得する業務で、一般に自己勘定トレーディングなどと呼ばれている。

ては、トレーディング対象商品の多様化に対応して、複数市場に対応できるディーラーの育成を実施した。従来は、各ディーラーが扱う商品は限定されていたのに対して、2005年4月に導入した新体制の下では、市場営業部に商品横断的に自己勘定トレーディングを行う戦略トレーディンググループを設置し、商品間の価格変動の關係に着目したポジションテイクなどを行うことで一層大きな収益機会を求めることとした。また、機動的なポジション運営という点でバンキング、トレーディング両業務間で共有できるノウハウが多いことから、両業務担当者の入れ替えを活発に行うことを通じて、部門内での情報共有の推進を図った。

人材育成においては、トレーニー派遣に関して、既に行っていたGSグループに加えて、2008年にパークレイズ・ピーエルシーと出資合意に至ってからは、同社グループも派遣先に加えた。

●市場・業務環境の変化への対応

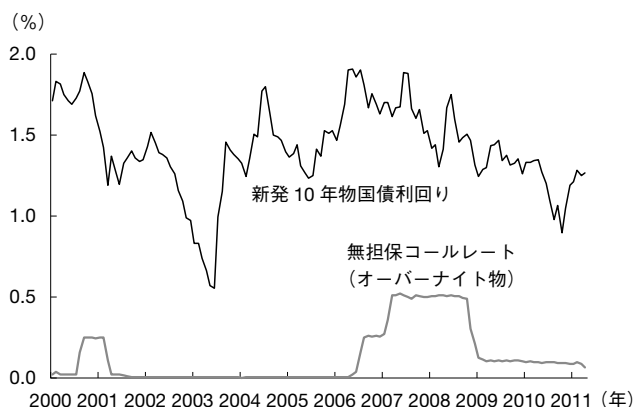
(1) 業績の推移と市場環境への機動的な対応

三井住友銀行の発足から10年間、わが国の金利は、総じて低位安定が続いたが、景気動向、日本銀行の政策、海外金利動向などを背景に、比較的短い期間に円金利が大きく変動する局面も何度か現れた。市場営業部門の業績も、市場動向に左右される部分はあったが、市場状況に応じて機動的なポジション運営を行うことで深刻な影響を抑え、10年間を通してみれば、当行の収益確保に大きく貢献した。

三井住友銀行発足後の10年間の市場営業部門の年間業務純益は、平均して約2,760億円で、銀行の業務純益に占める比率はおおむね20～40%で推移した。同比率は、特に合併初年度の2002年3月期と翌2003年3月期に、内外金利低下局面を捉えた的確なポジション運営などが奏功し、それぞれ約41%、約50%と高い水準を達成した。この期間については、米国の「IT景気」の変調、株価の大幅下落、金融再生プログラムの公表などにみられるように、銀行の経営環境は合併前の予想をはるかに超える厳しい状況にあった(241ページ以降参照)。このような時期に、市場営業部門の収益貢献は極めて大きかった。

市場営業部門の年間業務純益の銀行の業務純益に占める比率が20%を下回ったのは、2007年3月期と2008年3月期の2回のみである。2007年3月期には、①日本銀行のゼロ金利政策解除(2006年7月)後の金利動向を踏まえて行った国債のポジション圧縮に伴って売却損を計上した、②長短金利差の縮小で円貨バンキング収益が縮小

図表 2-4-7 ① 市場金利の推移



(資料) 日本銀行ホームページ

(注1) データは月次 (平均)。

(注2) 日本銀行の主な金融市場調節方針変更は次の通り。

- ① 2000年8月 ゼロ金利政策解除
- ② 2001年3月 量的緩和政策導入 (ゼロ金利政策を事実上再開)
- ③ 2006年3月 量的緩和政策解除
- ④ 2006年7月 ゼロ金利政策解除

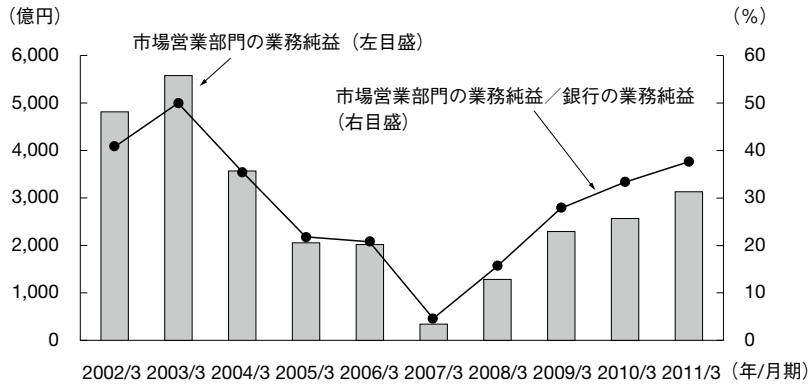
した、などの事情がある。2008年3月期には、次に述べるようにサブプライムローン問題拡大の影響を受けた。

サブプライムローン問題に端を発する市場の混乱に際して、市場営業部門は、2007年5月にサブプライムローン関連証券化商品の評価損が出始めた直後に同商品の売却を開始し、6月以降に格付機関がこれらの商品の格下げを本格化し市況の悪化が深刻化した段階では、既にその大半を売却済みであったため、損失を最小限にとどめることができた。また、ファンド向け戦略運用を圧縮し、流動性の高い債券などを主体としたポートフォリオを構築した。このような臨機応変の対応が奏功し、2009年3月期には、リーマン・ショックによる世界的な金融市場の混乱があったにもかかわらず、ほぼ従来の平均程度の収益貢献を達成することができた。

リーマン・ショック時には、リーマン・ブラザーズが発行した債券に投資していた一部の海外MMF (マネー・マーケット・ファンド) が元本割れとなったためMMFから急激な資金流出が起き、MMFの運用対象であったドル建てCP・CD市場の機能不全を誘発して、世界的なドル流動性危機に発展した。

リーマン・ショックに直面した折、当行の市場営業部門は、2001年9月における同時多発テロ発生時と同様、部門一体となって顧客取引の確実な執行、万全の資金繰

図表 2-4-7 ② 当行の市場営業部門の業績の推移



(注) 行内管理ベース。

りに取り組んだ。敬老の日にあたる 2008 年 9 月 15 日（日本時間）の未明、リーマン・ブラザーズの破綻が迫っているとの見通しを伝える一報がニューヨーク拠点から届くと、直ちに非常招集がかけられ、世界各国市場での取引開始に備えるため夜が明け前に対策を協議して、資金繰りの確保に取り組んだ^{*353}。また、衝撃の余波が翌日（16 日）開いた東京市場を直撃した大混乱の中にあっても、お客さまへの売買レートの手配を継続した。この一連の対応は、危機管理意識が行内に浸透している証左の一つであった。

(2) 新しい規制への対応

2010 年 12 月、バーゼル銀行監督委員会は、国際的な銀行の自己資本規制強化と流動性規制導入を柱とする新規制（バーゼルⅢ）の合意テキストを公表した（525 ページ以降参照）。この中で、市場業務に特に影響が大きいのは、国際的な流動性規制の導入である。

2000 年代後半の世界金融危機では、直近決算で高い自己資本比率を公表していたにもかかわらず、短期金融市場を通じた調達の高コスト化などにより流動性が枯渇して破綻する金融機関が存在したことから、バーゼルⅢでは、国際的な流動性規制として、高品質の流動資産の保持を求める流動性カバレッジ比率（LCR：Liquidity Coverage Ratio）規制、および長期・安定的な資金調達源の保持を求める安定調達比率（NSFR：

*353 リーマン・ブラザーズの米国連邦倒産法第 11 章の適用申請は、現地時間の 9 月 15 日未明で、日本時間では 15 日の午後であった。

Net Stable Funding Ratio) 規制を新たに導入することとした。

市場営業部門においては、バーゼルⅢの合意内容の具体的なルール化を先取りする形で、より安定した外貨運用・調達構造の確保に取り組んだ。例えば、外貨資金調達手段の多様化の一環として、2010年3月、国内個人向けに豪ドル建て社債を約5億4,000万豪ドル発行した。個人向けに当行の外貨建て社債を発行するのは2001年9月以来で、また、個人向け社債を豪ドル建てとするのは初めてのことであった。さらに、海外市場でも活発に米ドル建ておよびユーロ建ての社債発行を行った。

図表 2-4-7 ③ 当行の外貨建て社債の発行状況 (2010年以降)

通貨・債券種類	発行年月	売出総額	利率 (%)	償還期限
豪ドル建て社債	2010年3月	5億4,000万豪ドル	5.76	2013年3月
米ドル建て社債	2010年7月～ 2011年1月	35億ドル	1.95～3.15	2013年7月～ 2016年1月
ユーロ建て社債 (劣後特約付)	2010年11月	7億5,000万ユーロ	4.00	2020年11月

(注) 2011年4月1日までの実績。

8 リスク管理への取り組み

◎バーゼルⅡの概要

(1) 導入の経緯

1988年（昭和63年）のバーゼル合意（バーゼルⅠ）に準拠した自己資本比率規制は多数の国で採用され定着した。その一方で、金融取引の技術革新やリスク管理手法の高度化などが引き続き進む中で、バーゼルⅠによる規制の枠組みが金融取引の実態を十分に反映していないのではないかといった問題提起が行われるようになった。

このような状況を背景として、1998年（平成10年）にバーゼル銀行監督委員会においてバーゼルⅠの見直し作業が開始され、3度にわたる市中協議を経て、2004年6月にバーゼルⅡの最終文書が公表された。これを受け、日本国内では、2006年3月の新しい自己資本比率規制に関する金融庁告示を経て、2007年3月末にバーゼルⅡの適用が開始された（ただし、後述の先進的内部格付手法と先進的計測手法の適用は2008年3月末以降）。

(2) 骨子と特徴

バーゼルⅡは、次の3本の柱で構成されている。

第1の柱は、最低所要自己資本比率である。第1の柱は、一定水準以上の自己資本の保有を義務付けるバーゼルⅠの基本的な枠組みを踏襲しつつ、銀行が抱えるリスクの計測の多様化と精緻化を図った。具体的には、信用リスクの計測において、標準的手法、内部格付手法（基礎的内部格付手法、先進的内部格付手法）が選択肢として提示され、各銀行が自行の管理水準などにとって最もふさわしい手法を選択することとした。また、リスクアセットの計測において、格付などに示される信用リスクの度合いやリスク削減手法の活用状況などに応じて、所要自己資本の水準がきめ細かく変わるよう、算出方法が精緻化された。

さらに、規制の範囲を拡大し、オペレーショナルリスク（業務上のミスやシステム障害、災害などによって損失を被るリスク）を計測して、所要自己資本に反映させることとした。オペレーショナルリスクの計測についても、基礎的手法、粗利益配分手法、先進的計測手法という複数の選択肢が提示された。

なお、市場リスクの計測については、1996年合意で、標準的方式、内部モデル方式、

両者の組み合わせ、という選択肢が既に存在していた。

第2の柱は、銀行の自己管理と監督上の検証である。第2の柱では、銀行が自行のリスク特性や経営戦略を踏まえた自己資本充実度の有無を評価するための内部管理態勢を構築し、監督当局は、その適切性を検証、評価した上で、検証・評価結果が不十分である場合には監督上の措置を講じるべきことを定めている。

また、信用集中リスクや銀行勘定の金利リスク^{*354}など、第1の柱が直接には扱っていないリスクも検証すべき事項とした。レピュテーションリスク、戦略リスクについても、第2の柱で言及している。

第3の柱は、市場規律である。開示の充実によって、市場規律の実効性を高め、銀行の経営の健全性を維持することが主な狙いである。自己資本比率とその内訳、各リスク量とその計算手法などを情報開示項目として列挙し、国際的に活動する主要銀行については四半期開示を求めている。

全体として、バーゼルⅡは、健全性規制の枠組みという視点から捉えると、①リスク捕捉の信頼性向上、②統一的ルールと実態に即した多様性の両立、③リスク管理高度化に取り組んでいる銀行へのインセンティブの付与、④当局の役割の明確化（限定）、の点で進化していると広く評価された。

●バーゼルⅡを展望したリスク管理高度化

当行はバーゼル合意見直しおよび国内規制改定に向けた官民協議に参画するとともに、リスク管理を高度化してリスクテイク能力を強化するという観点から、バーゼルⅡに前向きに、かつ協議案が検討されている段階から早めの行内対応を行った。リスク計測手法の選択については、実態に合致した自由度の高い対応をとれることを重視して、バーゼルⅡが用意する選択肢の中から、最も高いレベルの選択肢を志向した。

当行が取り組んだ体制・手法の整備などは、次の通りである。

*354 銀行勘定の金利リスクについては、流動性預金の期間の想定や住宅ローンの期限前返済の扱いなど、期限の定めが必ずしも明確でない資産・負債の金利リスク評価手法がまだ確立していないことから、監督当局が一定の計量化方法を設定する「第1の柱」ではなく、金融機関ごとの内部管理を前提とする「第2の柱」で検証することとされた。

(1) 信用リスク

バーゼルⅡにおいて、内部格付手法を採用する銀行は、信用リスクアセットの計量に際して、パラメーター（図表 2-4-8 ①）の自己推計およびその推計の精度を確保する前提としての内部格付制度の充実などを求められた。当行は新銀行発足時に既に債務者格付と案件格付から成る行内格付制度を導入していたが（330 ページ参照）、合併以降の債務者・与信案件ごとのデータベースの整備を踏まえて、案件格付の設計を、デフォルト時損失率（LGD）などを勘案するように大幅に改定するなど、バーゼルⅡを展望しつつ、行内格付制度の一層の高度化に取り組んだ。

図表 2-4-8 ① バーゼルⅡの内部格付手法に用いるパラメーター

	基礎的内部格付手法	先進的内部格付手法
1 年間に債務者がデフォルトする確率 (PD : Probability of Default)	銀行の自己推計	銀行の自己推計
EAD に対するデフォルトしたエクスポージャーに 生じる損失額の割合 (LGD : Loss Given Default)	当局指定	銀行の自己推計
与信の残存期間 (M : Maturity)	当局指定	銀行の自己推計
デフォルト時におけるエクスポージャーの額 (EAD : Exposure At Default)	当局指定	銀行の自己推計

システムについては、統合リスク管理部が中心となり、さまざまな条件を想定した上で試算などを行う信用リスクアセット計算システムの開発・導入を実施した。この新システム以外にも、各業務部門は、必要なデータの収集等に対応できるようシステムの改定・開発に取り組んだ。

体制については、2005 年 6 月、信用リスク委員会を設置した。これは、機動的かつ適切な信用リスクコントロール、ならびに与信運営上の健全なガバナンス体制を確保するため、融資企画部担当役員が委員長となって、与信ポートフォリオ上の課題などについて協議するものであり、原則定期的に開催することとした。

また、2004 年度以降、従来の信用リスク管理の枠組みでの管理が適さない商品について、リスク計測・評価、管理プロセス等を明確化するために、『クレジットポリシー《総則》』と関連規程を改定した。対象商品は、劣後ローンや劣後債などの劣後与信、優先株式、デット・エクイティー・スワップなどである。これら特定リスク資産の信用リスク管理は、当初、融資企画部が担当し、同部が業務部門および統合リスク管理部と協力して、商品開発、期中管理、回収の各段階で機動的なリスク管理を行うこととした。2005 年 4 月には、特定リスク資産の管理を、融資企画部の部内部と

して新設した信用リスクマネジメント部にアクティブ・ポートフォリオマネジメントと共に移管した。2007年4月には、投融資に関するリスクの所管一元化のため、融資企画部と信用リスクマネジメント部を再編して投融資企画部を設置し、特定リスク資産の信用リスク管理を同部の所管とした。一方、アクティブ・ポートフォリオマネジメントについては、個社の信用リスクを対象としたクレジット・デフォルト・スワップ（CDS）を含む業務の拡大に対応して迅速な意思決定が可能になるよう、投融資企画部の部内室として設置したCPM室（CPM：Credit Portfolio Management）に移管した。

個別与信管理に関しては、2006年4月、債務者モニタリングの一環としてアーリーウォーニング制度を新設し、リスクの発見と対応に早期に取り組む運営を一層重視することとした。同制度においては、企業調査部が随時、信用力低下の懸念材料を内包する与信先を抽出し、関係する営業店が実態調査等を行うこととした。

このような対応を踏まえ、当行は、バーゼルⅡの適用が開始された2007年3月末の自己資本比率算出に際して基礎的内部格付手法を採用し、2009年3月末の自己資本比率算出では、最も高度な計測手法である先進的内部格付手法に移行した。

(2) オペレーショナルリスク

バーゼルⅡは、内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失に係るリスクをオペレーショナルリスクと定義した。

当行は、既に合併前の旧両行が行っていた事務リスク、システムリスクの試算のノウハウを踏まえて、バーゼルⅡが示す先進的計測手法を採用できるよう、網羅的なリスク把握の実施、潜在的リスクの早期発見・削減につながる体制の構築などに取り組んだ。

具体的には、2002年10月、事務統括部においてロスデータベースを導入した。これは事務事故などに関する内部損失データを収集するために、専用データベースをイントラネット上に構築したものである。同データベースには、国内の全拠点がロスデータの登録を行った。

2004年4月には、『リスク管理規程』の改定、『オペレーショナルリスク管理規程』『オペレーショナルリスク管理規則』の制定を行った。これにより、リスクカテゴリーについて、従来の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ナ

ルリスクに統合した。オペレーショナルリスクには、事務リスク、システムリスクに加えて、不正や人事労務に関するリスクなども含まれる。管理体制については、統合リスク管理部がオペレーショナルリスク管理全体を統括することとした。2005年4月には、管理の実効性を高めるため、総務部にオペレーショナルリスクの統括機能を移し、同部にオペレーショナルリスク管理室を設置した^{*355}。2005年7月には、行内の横断的組織としてオペレーショナルリスク委員会を設置し、定期的にはリスク削減策などを協議する体制を整えた。2006年5月には、前述のロスデータベースを廃止して、内部損失データの取り扱いにはオペレーショナルリスク管理室による新システムであるオペモニターに移行した。

このような対応を踏まえ、2007年3月期は基礎的手法を採用し、2008年3月期から、最も高度な計測手法である先進的計測手法へと他行に先駆けて移行した。同手法においては、①オペレーショナルリスクが原因で当行が損失を被る事象に関する情報（内部損失データ）、②オペレーショナルリスクが原因で当行以外の金融機関等が損失を被る事象に関する情報（外部損失データ^{*356}）、③当行の業務環境、内部統制状況に関してオペレーショナルリスクに影響を与える要因、④どの程度の規模の損失がどれくらいの頻度で発生し得るかについての仮設のシナリオ（リスク・コントロール・アセスメントによるシナリオ）、の四つの要素を、計量化モデルに反映させることで、統計的な最大のオペレーショナルリスク損失額を算出することとした。このうち、内部損失データについては、事故、事務不備、訴訟など、過去のオペレーショナルリスク顕在化の事例を、子会社からも収集した。

(3) 市場リスク

バーゼルⅡにおいてバーゼルⅠの枠組みが踏襲された市場リスクの管理においては、2005年4月、VaRモデルについて、乱数を用いた収益分布に基づく従来のモンテカルロシミュレーション法から、実際の過去のデータに基づくヒストリカルシミュレーション法に変更し、市場変動をより正確に反映するVaRの算出を行うこととした。

*355 オペレーショナルリスク管理室については、2009年4月、リスク管理部門を新設し、リスク統括部（統合リスク管理部の部名を改定）をリスク管理部門の統括部と位置付けた際に、総務部からリスク統括部に移管した（536ページ参照）。

*356 外部損失データをモニターすることで、当行において同様の損失事象が発生する可能性と当該リスクのコントロール状況の検証等を行う。

9 各種経営管理への取り組み

◎顧客保護諸法制、金融犯罪諸法制の整備

(1) 顧客保護諸法制の動向

2000年代に入り、利用者保護の充実が、金融関連の法整備の大きな流れの一つとなった。この背景には、リスク性商品の取り扱いが拡大したこと、金融技術の進展に伴い金融商品が多様化したこと、IT社会化に伴い個人情報の安全管理への関心が高まったことなどがある。

まず新たに整備された代表的な法律は、2001年（平成13年）4月に施行された金融商品販売法である。同法は金融機関に、金融商品販売時における重要事項の説明を義務付け、金融機関がこれを怠り利用者が損害を被った場合には、金融機関が損害賠償義務を負うこととされた。もっとも、同法上の説明義務は民事責任を生じさせるだけで、金融機関の経営への影響は限定的であった。

このような状況を受け、金融審議会は2005年12月に提出した「投資サービス法（仮称）に向けて」と題する報告書の中で、説明義務の業法上の義務化を行い、金融機関が違反した場合に直接的に監督上の処分を発動できることが適当であるとした。

金融審議会の報告の趣旨は、業態横断的な利用者保護法制として証券取引法等の改正という形で整備された金融商品取引法（2007年9月施行）の中に反映された。同法は金融商品取引業者に契約締結前の書面交付義務を課した上で、金融商品取引業者の禁止行為として、契約締結前交付書面の交付に際し、お客さまに対して、リスク情報等についてお客さまの知識、経験、財産の状況、契約締結目的に照らして理解されるために必要な方法および程度による説明をせずに契約する行為を挙げた。金融商品取引法の整備に合わせて銀行法、保険業法の改正も行われ、投資性の強い預金や保険に関しては金融商品取引法の利用者保護ルールが準用されることとなった。

金融商品取引法は、その後、数次の改正が行われている。銀行法等の関連法と一体で行われた2008年6月の改正では、ファイアウォール規制について、役職員の兼職規制が廃止される一方で、その前提として、利益相反によってお客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引を特定し、お客さまの保護を適正に確保するための措置の実施が義務付けられた。改正法のうち本件規制の見直しは、2009年6月に施行

された。

なお、インサイダー取引等の不公正取引の禁止を含めて、証券取引法が定めていた市場の効率性・公正性を確保する諸制度も、後身の金融商品取引法に引き継がれた。

個人情報の保護の充実に向けては、個人情報保護法が2003年5月に公布され、2005年4月に全面施行された。同法によって事業者は個人情報に関して、①安全管理、②本人からの開示要求、③苦情処理、等への対応が義務付けられた。個人情報保護法は個人情報に関する総則的な法律であり、金融分野の詳細な規律については、金融庁が2004年12月に「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」を告示した（適用は2005年4月）。また、金融検査マニュアルが2007年に見直された際、「顧客保護等管理態勢」の項目が新設された。この項目は、旧マニュアルでは各所に散在していた顧客保護に関する事項を整理・分類して設定されたものである。

(2) 金融犯罪諸法制の整備の動向

2000年代に入ってから金融関連の法整備のもう一つの大きな流れとして、金融犯罪の組織化・グローバル化を背景として、金融犯罪関連の諸法制の整備が一層進められたことが挙げられる。

国内においては、2003年頃から偽造カードによる預金の不正出金が多発し社会問題化したことを受けて、2006年2月、預金者保護法^{*357}が施行された。これによって、偽造・盗難カードで不正出金が行われた場合、お客さまに過失がなければ、金融機関が被害額全額を補償することとされた。預金者保護法で対象外とされた盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金の被害についても、2008年2月、全国銀行協会が原則として偽造・盗難カードに準じて補償する旨の申し合わせを公表した。

振り込め詐欺についても2003年頃から被害が急増したため、被害者の財産的被害の迅速な回復等を目的として、振り込め詐欺救済法^{*358}が、2008年6月に施行された。同法は、犯罪に利用された疑いのある預金口座を凍結し、裁判を経ずに同口座の残高を上限として被害者に被害額に応じて分配金を支払う手続きなどを規定している。

マネー・ローンダリング（資金洗浄）規制関連の法整備については、マネー・ロー

*357 正式名称は「偽造カード等及び盗難カード等を用いて行われる不正な機械式預貯金払戻し等からの預貯金者の保護等に関する法律」。

*358 正式名称は「犯罪利用預金口座等に係る資金による被害回復分配金の支払等に関する法律」。

ンダリング対策に関する政府間会合である金融活動作業部会（FATF：Financial Action Task Force）による勧告を踏まえ、国際的な潮流に沿うよう国内の法整備が段階的に進められた。

2000年以降の法整備状況をみると、2000年2月、組織的犯罪処罰法^{*359}の施行により、マネー・ローンダリング情報の届け出を義務付ける「疑わしい取引の届出制度」が拡充され、届け出の対象が、従来の薬物犯罪から一定の重大犯罪に拡大された。

2002年7月には、テロ資金提供処罰法^{*360}の施行と組織的犯罪処罰法の一部改正によって、いわゆるテロ行為の実行を容易にすることを目的とする資金提供がマネー・ローンダリング規制の前提犯罪に追加された。

さらに、2003年1月、本人確認法^{*361}が施行され、金融機関に本人確認措置が義務付けられた。2004年12月には、改正本人確認法^{*362}が施行され、預貯金通帳等の売買やその勧誘・誘引行為等が処罰対象となった。

その後、金融機関以外の特定事業者にも本人確認や疑わしい取引の届出等を義務付ける犯罪収益移転防止法^{*363}が整備され、2008年3月に全面施行された。同法の全面施行に伴い、本人確認法は廃止され、同法の規定は犯罪収益移転防止法に引き継がれた。疑わしい取引の届け出も同法に基づいて行われることとなった。

マネー・ローンダリングに密接に関連する問題として、暴力団に代表される反社会的勢力の排除の問題がある。2007年6月、政府は暴力団の資金獲得活動の巧妙化等を背景に、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」を公表した。同指針の大きな特徴は、反社会的勢力への対応を、不当要求等があった場合の個別対応と位置付けるのではなく、「反社会的勢力による被害の防止は、業務の適正を確保するために必要な法令等^{じゅんしほう} 遵守・リスク管理事項として、内部統制システムに明確に位置付けることが必要である」とした点である。政府指針のこの考え方は、2008年3月に金融庁が公表した「主要行等向けの総合的な監督指針」の一部改正にも盛り込まれた。全国銀行協会においては、2008年11月に融資取引の契約など、2009年9月に普通預金規定、当座勘定規定などについて暴力団排除条項の参考例を制定した。

*359 正式名称は「組織的な犯罪の処罰及び犯罪収益の規制等に関する法律」。

*360 正式名称は「公衆等脅迫目的の犯罪行為のための資金の提供等の処罰に関する法律」。

*361 正式名称は「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」。

*362 法改正時に、正式名称を「金融機関等による顧客等の本人確認等及び預金口座等の不正な利用の防止に関する法律」に変更。

*363 正式名称は「犯罪による収益の移転防止に関する法律」。

●当行の対応

(1) 顧客保護諸法制への対応

2005年4月、当行は総務部に証券コンプライアンス室を設置した。主目的は、投信窓販や証券仲介をはじめとして証券業務の拡大に対応し、市場営業統括部、投資銀行統括部、財務企画部、事務統括部など、各部に分散していた証券コンプライアンス機能を集約することであった。証券コンプライアンス室の設置に合わせて、証券業務に係る内部管理統括責任者を、業務監査部担当役員から総務部担当役員に変更した。なお、この組織改定の際に、総務部の部内部であった法務部、お客さまサービス部を独立部とし、総務部の訴訟機能のうち、取引法務に関するものを法務部に移管した。

2006年4月、コンプライアンスの一層の強化を目的として、証券コンプライアンス室に、外国業務部、デリバティブ営業部、市場営業推進部が関与していた金融先物取引に関するコンプライアンス企画機能などを移管した。併せて証券コンプライアンス室の名称を金融商品コンプライアンス室に変更した。金融商品コンプライアンス室は金融商品取引法の施行に向けて関係部とプロジェクトチームを作り、同法の規制などに対応した販売・勧誘ルール、内部管理、研修などの整備を行い、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）のようなサポートシステム開発などにも取り組んだ。コンプラナビは、2007年9月に導入され、個人のお客さま向けのリスク性商品の勧誘、販売に当たり、①お客さまのニーズ、投資属性情報に応じた提案書の自動作成機能、②適合性、経済合理性についてのアラーム機能、③注文時までに行う必須事項の未済チェック機能などを有していた。このシステムは、2009年に、後継システムであるコンサルティング&コンプライアンスナビゲーションシステム（CCナビ）に移行した。

金融商品コンプライアンス室は、特に、適合性の原則を踏まえた説明義務の履行態勢の整備に注力した。具体例として、ルール面では、「ご提案書」（407ページ参照）、『断定的判断提供等禁止マニュアル』などを整備した。リスク性商品の販売に従事する従業員全員（パートを含む）を対象にした集合研修や役員向けコンプライアンス勉強会も実施した。

金融商品取引法の施行後は、金融商品コンプライアンス室は関係部と協働しモニタリング結果などを踏まえ、不備事例などを題材にしたビデオ教材を用いた勉強会の実施などによるルールの定着、コンプラナビの処理能力・操作性の向上などを通じて、コンプライアンスの強化に取り組んだ。2007年12月の保険窓販全面解禁に際しては、

同室は、募集・勧誘ルール制定、集合研修およびビデオ教材による勉強会の実施などにより、弊害防止措置遵守を含むコンプライアンス強化に取り組んだ。

金融商品取引法が施行された2007年度、当行は全国銀行協会の会長行であったため、個別行としての対応に加え、法の円滑な施行に向けて、業界としての対応にも尽力した。全国銀行協会としては、リスク商品の仕組みと留意点をまとめたお客さま向け小冊子の作成、会員行向けの講演会開催などを実施した。

また、敵対的買収を含むM&A取引の増加を背景に、経営陣が利益相反管理の一層の強化を重要視したことを受けて、利害対立の懸念がある重要案件について経営陣が適法性、レピュテーションリスクなどを踏まえて全行的見地から協議を行う仕組みづくりを、邦銀の中で早い段階から実施した。具体的には、2005年11月、総務部担当役員を委員長とするCOI委員会（COI：Conflicts of Interest）を設置し、並行して、総則的な規則に加えて商品ごとの管理ルールの整備を進めた。さらに、2009年6月施行の銀行・証券会社間のファイアーウォール規制の見直しに合わせ、SMFG総務部COIグループと当行総務部COIグループをそれぞれSMFG、当行における利益相反管理統括部署と位置付けて、グループ一体となった利益相反管理体制を整備した。

個人情報の保護の充実に向けては、2004年7月、コンプライアンス委員会の内部部会として、情報管理施策および情報漏洩事案発生時における原因究明と再発防止策などの協議を行う情報管理部会を設置した。同部会はテーマごとの分科会を設置し、個人情報保護法の全面施行に向けて対応策の検討・実施を行うとともに、対応内容についてリスクアドバイザー業務会社による外部監査および当行内部監査部署による内部監査を通じた検証を実施した。個人情報保護法の全面施行後、同部会は、個人情報保護法の遵守態勢、情報漏洩防止対策、サイバー犯罪への対応などの強化に取り組んでいる。

(2) 金融犯罪諸法制への対応

偽造・盗難カードによる不正出金対策に関して、当行は被害防止策として、従来の磁気ストライプカードよりも偽造が困難なICキャッシュカードの発行（2005年2月）をはじめとして、IC化に加えて手指の静脈パターンなどの情報により本人確認を行うことでさらに高いセキュリティが確保できる生体認証ICキャッシュカードの発行

(2005年12月)、ATMの1日当たりのキャッシュカードによる引き出し上限額の原則300万円から50万円への引き下げ(2006年2月)、生年月日などの類推されやすい暗証番号による口座開設受付の原則停止(2008年3月から段階的に実施)などに取り組んだ。預金者保護法で対象外とされた盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金についても被害防止に積極的に取り組んだ。例えば、インターネットバンキングにおいては、キーボードの操作履歴から入力情報を盗み取る仕掛けへの対策として画面上に映し出されたキーをクリックしてパスワードなどを入力するソフトウェアキーボードの導入(2005年10月)、1分ごとに更新される1回限りのパスワードを入力することで不正取引を防止するワンタイムパスワードの導入(2006年2月)などの対策を実施した。実際の被害への対応については、2005年11月に事務統括部内に設置した口座セキュリティ対策プロジェクトチームが、お客さまとの面談を含めた個別案件への対応、補償の可否の決定などに取り組んだ。

偽造・盗難カード対策に関して、当行は全国銀行協会を通じた活動にも尽力した。2004年度、当行は全国銀行協会の会長行であり、本問題についての政治的・社会的関心が高まる中で、『盗難通帳による払出し』および『口座不正利用』等に関する警察庁・金融庁・銀行界による連絡会の開催(2004年12月)、「偽造キャッシュカード対策に関する申し合わせ」の取りまとめ(2005年1月)を含む全国銀行協会の各種活動に深く関与した。これに関連して、2007年度に会長行を務めた際には、盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金への対応についての申し合わせの取りまとめに取り組んだ(2008年2月、475ページ参照)。

振り込め詐欺については、振り込め詐欺救済法に則った不正利用口座の迅速かつ円滑な処理に加えて、被害の未然防止にも取り組んだ。ビデオ教材を用いた勉強会の実施などの対策が奏功し、店頭で振り込め詐欺の可能性が高いと判断してお客さまに事情を伺うなどの対応により、被害を未然に防止して地元の警察署から感謝状を受けるケースが多くみられた。

マネー・ロンダリングについては、当行は合併時に旧両行の厳格な対応を継続する事務手続きに関するルールを整備した上で、2001年5月から「マネロン防止レポート」をイントラネット上に掲示するなど店内研修の充実にも取り組んだ。2002年11月には、テロリズムを資金面から根絶することが国際的な課題となったことを踏まえて、当行の内外拠点に共通の基本指針として『マネー・ロンダリング等防止管理規則』を制定した。2007年には、疑わしい取引を抽出する取引モニタリングシステム

について、先行する米国拠点を追って国内にも導入するため、その構築に着手し、2009年4月、米国 SAS Institute 社製ソフトウェアをベースにしたシステムの国内運用を開始した。

反社会的勢力への対応の問題については、既存の『反社会的勢力取引排除規則』に基づいた対応に加えて、2010年4月には、前述の政府指針および金融庁の監督指針の一部改正を踏まえて、『コンプライアンス・マニュアル』の一部改定を行った。具体的には、同マニュアルに規定される「60の行動原則」のうち、反社会的勢力取引排除に関して、「反社会的勢力とは一切の関係を遮断します」「反社会的勢力への対応は、外部専門機関と連携しつつ、組織全体として行います」とするなど、対応姿勢の一層の明確化を行った。実務面においても、2010年2月から、従来の与信関連契約書に加えて、普通預金規定、当座勘定規定、貸金庫規定にも暴力団排除条項の導入を行った。さらに、2011年3月には、暴力団排除条項を規定化した「反社会的勢力の排除に係る規定」を制定すること、および同規定を普通預金、貯蓄預金、通知預金を含む各種預金等に拡大して適用することなどを内容とする方針を公表した（規定の制定と適用の開始は2011年4月11日）。

金融犯罪に対応した体制整備としては、2006年2月、総務部の部内室として金融犯罪対応室を設置した。同室は事務統括部を中心に置かれていた偽造・盗難カード被害対応の諸機能を引き継ぐとともに、振り込め詐欺、ネット金融犯罪などを含む金融犯罪への対応を所管した。2007年4月には、マネー・ローンダリング防止対応の統括機能も、事務統括部から金融犯罪対応室に移管した。2009年4月には取引モニタリングシステムの運用開始に伴い、本システムで検知された取引を一元的に調査、分析する専門部署（マネー・ローンダリング対策オフィス）を、金融犯罪対応室内に設置した。

(3) コンプライアンス違反への対応

上で述べたように、当行はさまざまな施策を通じてコンプライアンスの確保に取り組んできた。一方で、残念ながら、次にみるように、コンプライアンス違反事例も発生しており、それぞれの反省を踏まえて取り組みの強化を図っている。

① 独占禁止法上の問題

前述の通り、2005年12月、当行は公正取引委員会から、金利スワップの取り扱い

に関して、独占禁止法の「優越的地位の濫用」の規定に違反するとの勧告を受け、2006年4月には、金融庁から厳しい内容の行政処分（業務停止命令、業務改善命令）を受けた。当行は、2006年6月、金融庁に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。同要旨には、経営姿勢の明確化、業務面の見直し、管理面の見直しなどを盛り込んだ（391ページ参照）。当行は全行的な再発防止策の実施に取り組むとともに、独占禁止法モニタリング室を中心に金利スワップに関するお客さまからのご相談への対応を継続した。新たに調査対象となる事案件数は、業務改善計画を提出した2006年度に比べて大幅に減少している。

なお、本件への対応と並行して、コンプライアンス体制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、2006年4月、本社部門の一つとしてコンプライアンス部門を設置した（375ページ参照）。同部門には総務部と法務部を置き、総務部をコンプライアンス統括部署とした。

② マネー・ローンダリング対応上の問題

2007年1月、当行および当行ニューヨーク支店は、ニューヨーク連邦準備銀行およびニューヨーク州銀行局から、当行ニューヨーク支店におけるマネー・ローンダリング防止（AML：Anti-Money Laundering）に関するコンプライアンスに不備があるとして、業務改善命令（Written Agreement）を受けた。同命令は、当行にAMLに関する内部統制手続きのマニュアル化、コンプライアンス部署による自己検証態勢の改善計画の策定、取引モニタリングシステムの改善計画の策定などの種々の施策の実施と進捗状況の定期的報告を求めるものであった。

当行は米当局からの業務改善命令を受けて、外部アドバイザーの協力も得て、コンプライアンス強化策を迅速に実行に移した。例えば、組織面では、2007年4月、米州統括部内にあるコンプライアンス機能を分離し、独立室として米州コンプライアンス室を設置した。また、取引モニタリングの精度を上げるため、新たなシステム導入などに取り組んだ。

併せて、当行は2007年4月の組織改定において、海外コンプライアンスおよびマネー・ローンダリングの面からの見直しを行った。

まず、海外コンプライアンスについては、総務部内に専門の担当部署として海外コンプライアンス室を設置した。また、国際統括部に新たにコンプライアンス統括オフィサーを配置し、海外主要拠点に複数名を駐在させることとした。このような対応

を通じて、現地主要法令の行内規程への反映状況を海外コンプライアンス室が一元管理し、遵守状況を、国際統括部所属のコンプライアンス統括オフィサーがモニタリング、指導する態勢を整えた*364。次に、従来は事務リスクの一環として捉えていたマネー・ローンダリング対応をコンプライアンス強化の観点から再構築し、統括機能を事務統括部から総務部金融犯罪対応室に変更した。また、事務統括部に新たにコンプライアンス統括オフィサーを配置し、支店サービス部のコンプライアンスの指導・教育などを行うこととした。

これらの対応策の実行と、米当局による点検を経て、2010年5月に、本業務改善命令は解除された。

③情報管理上の問題

情報管理については、2005年4月の個人情報保護法の全面施行を踏まえ、全店において顧客情報が含まれるマイクロフィルムなどの各種資料の保管状況を調査したところ、153カ店において6万1,405件の資料を紛失していることが判明した。当行は、2005年6月にこの事態を該当支店名と合わせて公表し、本件に関する専用フリーダイヤルを設置してお客さまからの問い合わせに対応した。その上で、情報文書全般の集中保管ルールの根本的な見直しを実施した。

また、2006年9月、当行は、住宅金融公庫から、一部店舗において同公庫の顧客情報を利用した借り換え勧誘を行うという業務委託契約違反があったとして、一部店舗において2006年10月1日から12月31日まで同公庫融資の新規受付業務を停止する措置を受けた。この事態を受けて、当行は、個人部門全従業員を対象にした住宅金融公庫顧客情報の取り扱いに関する勉強会の実施を含む対策を実施した。

④その他

上で挙げたコンプライアンス違反の他にも、一部従業員の規律意識の欠如に端を発する問題が発生し、2009年には融資金詐取への関与で刑事事件となるケースがあった。

*364 当行の海外業務が国際部門にとどまらず法人部門など他部門にも及んでいる状況を踏まえ、部門を越えたコンプライアンス・モニタリング機能の強化のため、2010年8月、コンプライアンス統括オフィサーの所属を国際統括部から総務部海外コンプライアンス室に変更した。

●金融 ADR 制度の創設など近時の動き

当行が発足 10 年を迎える時点での特に大きな課題の一つは、金融 ADR 制度の創設を踏まえた苦情・紛争解決態勢の一段の整備である。ADR (Alternative Dispute Resolution) とは、裁判によらずに紛争の解決を図ることを意味する。金融分野においては、業界団体などを中心に苦情・紛争解決に関する自主的な取り組みが進められてきたが、お客さまの信頼感・納得感が十分に得られていないとの指摘もみられた。そこで、金融庁に設置された金融トラブル連絡調整協議会での議論を踏まえた金融商品取引法の一部改正法が 2009 年 6 月に成立し、金融 ADR 制度が 2010 年 10 月に創設された。

新しい制度においては、業法ごとに行政庁の指定を受けた指定紛争解決機関が、金融機関と契約を締結してお客さまが申し立てた苦情・紛争の処理・解決に当たる。お客さまから指定紛争解決機関に対して紛争解決手続きの申し立てが行われると、指定紛争解決機関は前述の契約に従い金融機関に必要な書類の提出等を促す。最終的には、金融分野に精通した弁護士等の中立的なメンバーから成る紛争解決委員が和解を勧告するなどして紛争の解決を図ることになる。

制度創設の時点で、当行は全国銀行協会および信託協会と、指定紛争解決機関に関する契約を締結し、行内態勢を整えた。すなわち、『CS 推進規則』の改定と『紛争解決手続』の制定を行い、指定紛争解決機関が介在する苦情については、品質管理部の指揮下、営業店・支店サービス拠点処理に当たり、紛争については、基本的に法務部および総務部金融商品コンプライアンス室が一元的に遂行・管理することとした。また、指定紛争解決機関の公表・周知のためのポスター、チラシなどを店頭に備え、商品・サービスの勧誘販売に当たって適切な情報提供、説明が行えるよう各種商品説明書などの改定を実施した。各拠点のコンプライアンス・オフィサーが出席する定例のコンプライアンス・オフィサー打合せにおいても、内容の解説を行った。2011 年 1 月には、銀行取引約定書を改定し、同約定書の中に指定紛争解決機関の周知のための文言を記載した。

前述の金融商品取引法の一部改正や金融 ADR 制度の創設の時期は、サブプライムローン問題から拡大した世界金融危機や、それに続いて起きた欧州債務危機の影響で、円高が進んだ時期にほぼ一致する（経済・金融情勢の詳細は 512 ページ以降を参照）。また、景気は、世界金融危機下での経済活動の急激な収縮局面の終了という形で後退局面を

脱した後も、経済活動の水準という点では十分な改善を果たせないままとなっている。このため、史上最高値水準となった円レートと、企業業績を巡る環境の厳しさが相まって、過去に為替系デリバティブに取り組んだお客さまから相談などが持ち込まれ、その中には金融 ADR 制度を利用することとなる場合も生じている。

●コーポレートガバナンス、内部統制システムを巡る動き

(1) 制度環境の整備

2000年代に入ってから、多様なステークホルダーに配慮した経営への要請の高まりなどさまざまな要因を背景に、コーポレートガバナンスの充実に向けた制度環境の整備が進められた。

特に大きな変化がみられたのは、情報開示の分野である。例えば、2003年3月の証券取引法の規定に基づく企業内容などの開示に関する内閣府令等の改正によって、2003年4月1日以後開始する事業年度に係る有価証券報告書に、「コーポレート・ガバナンスの状況」の項目が新設され、内部統制システムの整備の状況、リスク管理体制の整備の状況、役員・監査報酬の内容等の開示が義務付けられた。

コーポレートガバナンスと補完関係にある内部統制システムに関する制度整備が進められたのも、2000年代に入ってから大きな特徴である。内部統制システムは、多義的な言葉であるものの基本的には、企業経営者の経営戦略や事業目的などを組織として機能させ達成していくための仕組みとされる。コーポレートガバナンスが基本的に「企業の経営者をどのように規律するか」という問題であるのに対して、内部統制システムは「企業経営者が自らの企業をどのように規律するか」という問題である。

内部統制システムについては、取締役の善管注意義務違反の有無が争点となる判例の流れを踏まえ、まず2003年4月施行の改正商法特例法において、委員会等設置会社は、取締役会で内部統制システムに関する事項を決定することとされた。その後、2006年5月施行の会社法において、全ての大会社（資本金の額が5億円以上または負債額が200億円以上の株式会社）について、内部統制システムの基本方針の決定が義務付けられた。

さらに、金融商品取引法は、2008年4月1日以後に開始する事業年度から、上場会社等について、財務報告の信頼性に関わる体制についての経営者による評価を記載した内部統制報告書の提出を求めることとした。企業会計審議会が、2007年2月に公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部

統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」においては、内部統制は、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全、の四つの目的の達成のために企業内の全ての者によって遂行されるプロセスであり、このうち、財務報告の信頼性を確保するための内部統制が「財務報告に係る内部統制」と整理されている。

(2) 当行の対応

コーポレートガバナンス、内部統制システムを巡る制度整備が進む中での当行の主な対応は、次の通りである。

2006年5月、会社法の施行に対応して、『内部統制規程』を制定した。同規程は、当行における業務の適正を確保するため、経営理念および行動規範に則り、整備すべき体制を定めたものである。2008年3月には、金融商品取引法の定めに対応して、『財務報告に係る内部統制評価規程』を制定した。

『内部統制規程』の制定に先立ち、2005年6月、経営における内部監査の強化を図るため、SMFGの取締役会の内部に監査委員会を、そしてSMFGのグループ経営会議および当行の経営会議の内部に内部監査会議を設置した。監査委員会については、会長、社長、監査部担当役員、社外取締役（委員長）が委員となり、原則、四半期に1回開催し、グループ全体の内部監査に関する重要な事項について審議を行い、その結果を取締役に報告することとした。SMFGおよび当行の内部監査会議については、それぞれの経営会議構成メンバーに内部監査部署の部長が加わり、原則、四半期に1回、内部監査部署から内部監査に関する重要事項を付議・報告することとした。

また、2005年6月には、経営における牽制機能を一層強化する観点から、SMFGのグループ経営会議および当行の経営会議の『経営会議規程』の一部を改定し、両会議において、決定については取締役会長の承認を必要とすることとした。また、監査役の出席・意見陳述権を明確化した。

さらに、2011年4月の規程改定では、適切な牽制機能と迅速な意思決定の双方を確保する観点から、SMFG社長が当行の経営会議の、また当行頭取がSMFGグループ経営会議の構成員である旨を明確化し、前述の会長承認制度を廃止した。

業務監査部門の体制については、2006年4月、バーゼルⅡ適用を控えて業務監査部門内の連携を一層緊密化する観点から、資産監査部を業務監査部の部内部とした。その上で、両部の監査対象業務が包含するリスクを横断的に俯瞰^{ふかん}して部門全体として

の効率的、実効的な監査計画の策定などを行う監査企画室を業務監査部の部内室として設置した。

その後、2009年4月の組織改定で、改めて部門内の機能再編を行った。複合的なリスクに対応するため、信用リスク管理に係る監査機能の一部を資産監査部から業務監査部に移管し、業務監査部の部名を監査部とし、資産監査部は、個別債務者評価の適切性に関する検証をより重点的に行うこととした。併せて、部門名を業務監査部門から監査部門に改定し、監査企画室を廃止した。

運営面については、内部監査部署（業務監査部門、2009年4月以降は監査部門）が当行の経営会議（内部監査会議）など、およびSMFGの監査委員会、同取締役会に対して定期的に監査結果などを報告し、営業店、支店サービス拠点などに対しては、それぞれのコンプライアンスやリスク管理の改善や問題の未然防止に向けた活動に注力してきた。その一環で、2003年6月にイントラネット上に、内部監査に関する各種情報を掲載した内部監査ホームページを開設した。また、2005年には、臨店を行わずに各種計数などを把握・分析するオフサイトモニタリングでリスク度が高まっている可能性があるかと推定される営業店などに対し、注意すべき事項を業務監査部（2009年4月以降は監査部）から電子メールで通知する制度を導入した。さらに同年、営業店などがイントラネット端末から関連指標の時系列推移などを参照できるシステムを整備し、以後、機能拡充に取り組んでいる。

内部監査の高度化・効率化に向けて、当行は銀行業界の中で先駆的な役割を果たした。例えば、2000年代前半から重要テーマに焦点を当てて組織横断的な検証を行う項目監査に注力してきたほか、2005年度以後、内部監査の品質評価の一環として定期的に外部評価にも取り組んでいる。また、国内の各営業店などが内部管理態勢に関連して抱えるリスクの大きさと要因を、さまざまな指標に着目して算出し可視化する手法の開発にも取り組んでいる（2010年7月にリスク評価のシステムおよび方法について特許出願）。

10 事務・システム関連の取り組み

事務とそれを支えるシステムは、銀行業務にとって欠かせないインフラそのものである。さらに近年は、規制緩和や金融技術の進歩による業務の多様化、リスク管理やコンプライアンスなどに対する社会的な要請の高まり、金融犯罪法制や金融規制などへの対応など、事務も多様化し、かつ求められる品質の水準も上がってきている。その一方で、高い収益目標に基づくローコストオペレーションの徹底やアウトソース受託ビジネスの展開など、事務・システムに対する期待も高まってきている。

当行が合併してからの事務・システムの10年は、いかにしてサービスの質を向上させながら合理化・効率化を実現していくか、その戦いであった。

●質の高い事務サービス提供に向けて

(1) 支店サービス拠点の立ち上げ

2004年度（平成16年度）までにさまざまな合理化施策を推進した当行は、2005年度に新しい事務運営体制として、支店サービス部など支店サービス拠点の設置を断行した。これは、それまでの支店を、個人のお客さまを対象とした業務推進を担う支店と、事務・管理を担う支店サービス拠点に分離するという新しい試みであった。

2005年10月に開催された部店長会議において、支店サービス拠点の設置を受けて、頭取の奥は「事務サービスは、お客さまが日常的に利用される、銀行業務の土台でありまして、このサービスの良し悪しで、当行に対する評価や印象が、決定付けられると言っても過言ではありません」と述べた。このように、支店サービス拠点設置の目的は、事務サービスの提供に専心することで高品質・高効率を実現し、もってCS向上、高度なコンプライアンスや事務リスク管理、効率的な事務運営などを、同時に実現することにあった。

実際、それまで実施してきた合理化・効率化策に加え、支店サービス拠点設置により、待ち時間短縮などサービスの質が合併当初に比べて大幅に改善した。また、リスク管理やコンプライアンスの面では支店長と支店サービス部長等との間で役割分担を明確化し、事務リスクを含むリスク管理と内部管理を支店サービス部長等の責務とした。支店サービス部長等が業務推進に対する牽制役となることで、コンプライアンス機能の強化につながった。

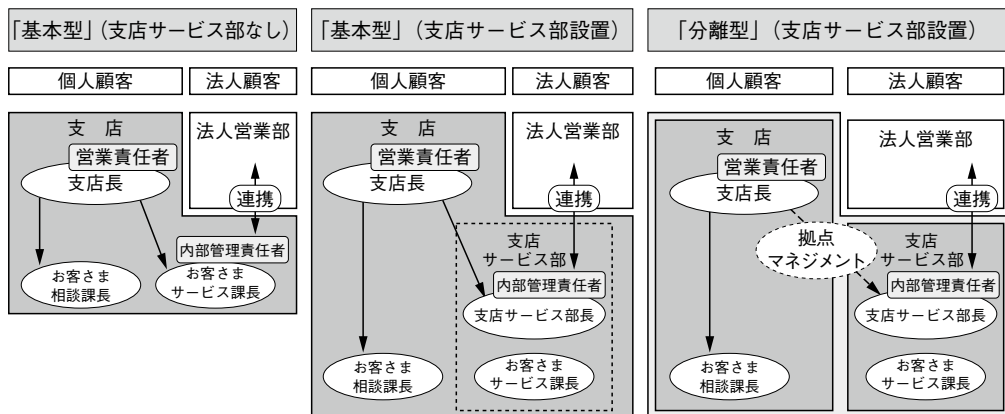
支店サービス拠点の設置に合わせて、2005年4月に実施した本店組織の見直しでは、事務管理部および支店事務指導部（2002年12月に個人事務システム部から改称）を廃止し、事務推進部を設置した。これにより、事務に関する企画・指導機能を事務統括部と事務推進部に再編・集約し、事務企画・指導機能の強化を図った。

その後、2009年度からは、支店長が業務・事務両面を含む拠点運営全般を指揮する「支店・支店サービス部の一体運営体制」へと移行した。これは、支店サービス拠点の分離による高品質な事務サービスの提供やリスク管理の高度化といったメリットをいかしつつも、拠点一体運営体制を一層強固にし、One SMBCとしての強みを発揮するために実施したものである。

具体的には、支店長が拠点運営全般を指揮する体制を「基本型」とし、そのうち業容が比較的大きい半数程度の支店については支店サービス部長を配置し、日常業務については支店サービス部長に権限を委譲した（図表2-4-10①の左および中央）。一方、都心ターミナルの大型30拠点については「分離型」と呼び、従来通り独立した支店サービス部とその長である部長を配した（図表2-4-10①の右）。こうした体制移行と同時に、トスアップ運動やノーミス運動などの全店運動を展開し、一体感の醸成を図った。

One SMBCの実現という意味では、支店サービス拠点と法人部門・企業金融部門との連携強化も重要である。2008年10月から両部門営業拠点と支店サービス拠点との連携推進制度を開始し、①人材育成（連携先拠点からのトレーニーの受け入れな

図表2-4-10① 拠点一体運営体制の種類



ど)、②効率化 (EB 化など効率化ソリューション提案での協働など)、③コミュニケーション (定期的な打ち合わせ開催等一体感の醸成) の三つの切り口から推進した。

(2) CS への取り組み

CS 向上は常に重要な課題であり、当行は拠点運営体制の移行を進めつつ、CS に関しても不断の取り組みを続けた。

「挨拶は心をこめてさわやかに」
「お客さまの心を開く優しい笑顔」
「丁寧な言葉遣いで信頼感」

CS 標語

2005 年 7 月には CS 標語を制定し、CS 意識の共有を図った。これらの標語は各営業店で朝礼時や開店前などに挨拶と共に唱和している。また 11 月から「『ありがとう』とっていただける店づくり」をテーマに、CS 向上に向けた全店運動を展開した。この運動の開始に当たってはブロック部長・支店長・支店サービス部長等を集めた CS 向上拠点長打合せや、ブロック CS 推進リーダー会議を開催するなど、CS に対する意識の徹底を図った。また運動の一環として店頭アンケートを実施し、お客さまの生の声により CS 活動の効果を測定し、自店 CS の課題を把握して改善につなげていくという方法を導入した。

2006 年度には、9 カ月にわたって支店サービス拠点 CS 活動コンテストを実施して、待ち時間や対応マナー、事務ミス为主题に CS 向上活動を展開した。また 2007 年 4 月には CS 優秀拠点表彰を設けた。これは、事務サービス拠点の評価体系である事務サービス表彰とは別に、お客さま総合満足度の優秀な拠点を表彰する仕組みである。その後も、2009 年 10 月に「5S 運動」(5S = 整理、整頓、清掃、清潔、接遇) を実施するなど、CS 向上に向けた取り組みを恒常的に続けている。

(3) 店頭改革の実施

CS 向上策の中で、特に重点的に取り組んだのが、待ち時間短縮に向けた店頭改革であった。

まず 2004 年度下期に店頭待ち時間短縮運動を展開し、各営業店がチェックシートにより自店の現状を把握した上で、待ち時間短縮に向けた対策を講じ、その改善状況を業績評価に反映させた。これにより一定の成果がみられたが、さらに抜本的に改善するため、2005 年度には店頭待ち時間短縮運動を継続しつつ、本店各部においてもいくつかの施策を打ち出した。すなわち、店頭混雑ナビ「混雑照会・窓口予約サービ

ス」の導入（2004年3月試行開始、2005年3月から店頭ナビの名称で全店展開）、『店頭待ち時間対策運営マニュアル』の制定（2005年5月）などがそれである。

店頭混雑ナビは、携帯電話やパソコンを利用して、インターネット経由で店頭の混雑状況の照会や窓口の予約ができるサービスで、窓口予約機能は、来店予定日時に応じてシステムが窓口受付番号を事前に自動採番する仕組みである。携帯電話を活用した窓口予約機能を実現したのは邦銀で初めてであった。『店頭待ち時間対策運営マニュアル』は、待ち時間短縮に向けた施策や体制整備に関する運営要領をまとめたものである。

前述の支店サービス拠点設置の効果に加えて、店頭改革の取り組みが功を奏したことから、合併以降、徐々にではあるが改善していた店頭の待ち時間は、2005年度に一気に短縮し、その後も着実に改善を続けている。

(4) さらなる効率化・合理化の推進

事務のさらなる集中や営業店からの切り離しなどによる負担軽減施策としては、店舗外ATM管理専用支店の新設による管理業務の営業店からの分離（SMBC デリバリーサービスへ業務委託、2003年11月）、法人向け外貨両替事務などのSMBC インターナショナルビジネスへの集中（2006年4月）、HUBセンターなどで行っていた受電業務の東西2拠点への集約（2006年9月）などがある。

営業店の効率化推進を支援する新たな組織対応としては、ダイデポジット推進のために支店サービス拠点の依頼に基づき顧客折衝を行うダイデポサポートデスクの設置（2006年9月に試行開始）、ローン関連業務のフロントサポートを行う住宅ローンサポートセンター・カードローン事務センターの設立（2007年11月から順次）などがある。

業務内容や規程そのもの見直しなどによる効率化・合理化としては、日締照合の自動化などによる日締めに係る事務の簡素化（2005年6月から順次）、外貨預金事務手続きの全面的な見直し（2006年2～4月）などを行った。

そうした中、事務・システムに係る重要施策として2006年から検討に着手したのが、事務関連の規程の抜本改定と、後述する新営業店端末CUTEの開発である。これは、業務の多様化・高度化、リスク管理・コンプライアンスへの対応など、事務・システムに対する要請・負担が増大する一方で、派遣社員など労働力の多様化が進み

つつある状況を踏まえ、円滑な事務処理体制を引き続き維持していくために、車の両輪として進めた施策であった。

事務関連の細則規程である『国内事務取扱手続』は、文字中心で構成されており、ある程度事務に精通した者が読むことを前提とした内容となっていた。また、他にも『事務手順書』や『事務取扱要領』などが存在し、複数のマニュアルを確認しなければならないという課題があった。そこで、①利便性の向上（使える規程へ）、②事務プロセスの簡素化、③事務権限の簡素化、の3点をコンセプトに見直しを行い、複数に分かれていた各種マニュアルを『国内事務取扱手続』に一本化して、構成も、フローチャートと図表を多用した、読みやすく理解しやすいワークフロー方式にした。さらに、個々の事務手続きごとに設定されていた職務権限を、覚えやすい簡素な権限体系へと改定した。

一連の見直し策は、2006年11月の『用語集』の新規制定を皮切りに打ち出され、新しい『国内事務取扱手続』は2007年4月から2008年3月にかけて順次リリースされた。その後、CUTEの稼働に伴い、CUTEと『国内事務取扱手続』をリンクさせるなどプロセスナビゲーション機能を導入し、CUTEと共に事務の効率化・高品質化実現の礎となった。

事務関連の規程の改定と同時に、事務量分析システムの見直しも行った。事務量分析システムとは、営業拠点で受け付けた事務について、その処理に要する標準的な事務処理時間や、事務処理の生産性を示す事務効率などのデータを算出するシステムで、事務処理状況の実態を把握し、それを事務運営管理にいかすための仕組みである。事務量分析システムは『国内事務取扱手続』全面見直し前の数年間のメンテナンスが不十分であったため、実態との乖離が大きくなっていた。そこで、システムの見直し（2008年11月、『国内事務取扱手続』改定の反映など）、機能の拡充などを行い、より高度な拠点運営管理に役立つように改善した。

●システム化の推進

(1) システム化による効率性の追求

効率化においてシステムの果たす役割は大きい。2004年度以降で、事務効率化に寄与したシステム化の例には、**図表 2-4-10 ②**のようなものがあった。中でも、2007年度から約4年かけて業務別に導入した外為事務集中システム FLEKS は、リアルタイム照会機能や検索機能の高度化によるお客さま利便性の向上、STP化（STP：Straight

図表 2-4-10 ② 事務効率化に寄与したシステム化の例

名称	導入時期	概要・効果など
無担保カードローン用債権書類管理システム	2005年10月	無担保カードローン契約書類のイメージを営業店のパソコンで閲覧できるシステム
イメージエントリーシステム (i-entry) の更改	2005年12月～	OCR イメージ送信機能追加により、営業店のパソコンで伝票イメージ閲覧や処理状況確認が可能。センターでの入力事務も大幅に削減
両替機・オープン出納機のオンライン化	両替機：2006年1月～ オープン出納機：2006年2月～	両替機・オープン出納機をオンライン化し、日締業務を効率化
外為事務集中システム	2007年8月から業務別(仕向送金、被仕向送金、輸出、輸入)に順次実施	外為サポートシステムと外為事務集中店システムを一元化し、事務処理のSTP化やペーパーレス化、処理状況のリアルタイム照会などを実現。呼称はフレックス (FLEKS = Foreign trade LEading Key System)

Through Processing) や自動化等による事務の効率化、電子化・イメージ化によるペーパーレス化などを実現し、外為事務の生産性向上・品質向上に大きく貢献した。

(2) 新営業店端末 CUTE の導入

合併以降、当行が使用していた営業店の端末 WIT (ウィット) は、1998年10月から試行を始めたものであり、機器の老朽化が進んでいた。また、一層の効率化・合理化を図ること、リスク管理・コンプライアンスへの対応に伴う負担が急増していることが事務・システム面の課題となっていた中で、WITの機能には限界があった。そこで当行は、2006年から、新たな端末機の開発を始めた。

新営業店端末の開発コンセプトは、①セールス支援機能強化とお客さまの利便性向上、②オペレーションのSTP化、③セキュリティとコンプライアンスの強化の3点で、勘定処理を中心とした端末から転換し、お客さま満足度を高める総合的な金融サービスを提供する情報処理端末を目指すものであった。

新しい営業店端末は、約200億円の投資と2年間の期間をかけて開発し、2008年2月からの試行を経て、2008年9月から2009年3月にかけて全店に順次導入した。その名称は行内公募により選ばれたCUTE (キュート) に決まった。正式名称は Common User Terminal Engine であったが、新営業店端末への期待と親しみを込めて“Close to U, Trust Each other (いつもあなたのそばに、Cute)”とのサブタイトルを付けた。



新営業店端末 CUTE
(デスクー体型)

CUTEの主な機能・特徴、および導入による効果は次の通りである。

- ①高機能の新型スキャナー（デスクスタンドスキャナー）を搭載したことによりOCRイメージ処理能力が向上。これにより事務処理時間が大幅に短縮し、例えばWITで10秒程度かかっていた印鑑照合が3秒に短縮した。また、それまで紙ベースで2分程度かけて処理していた本人確認記録を、邦銀で初めてペーパーレス化し、処理時間を1分に半減させた。本人確認記録のペーパーレス化は、年間約300万枚相当のA4判用紙削減にもつながった。
- ②事務・勘定処理をする記帳画面とお客さまの情報を処理する画面を1画面に表示するソフトウェアを邦銀で初めて開発し、それぞれにデータを入力できるだけでなく、お客さま情報画面に表示されているデータを記帳画面に連携する機能を装備。これにより、お客さま情報を見ながら事務・勘定処理ができるようになり、事務処理時間の短縮と店頭におけるお客さま対応力の強化を同時に実現。
- ③STPナビゲーション機能が事務の流れのガイダンスを行い、コンプライアンス項目の自動チェックを行うことにより、誰でも正確・迅速に事務処理を行うことができ、かつ高品質な事務・リスク管理を実現。
- ④窓口担当者が、お客さまからお伺いした取引内容を画面に入力し、その内容を画面にプレ印字することで、お客さまの記入負担を大幅に軽減。

CUTEの導入は、事務の合理化・効率化、CS向上、事務管理・リスク管理の高度化など、事務サービス全体の底上げやペーパーレス化による環境負荷軽減に大きく貢献した。こうした取り組みが高く評価され、社団法人企業情報化協会による2009年度の「第27回IT賞」において最高賞であるIT総合賞を受けるなど、複数の外部表彰の対象に選ばれた。

また、2010年2月からは、ATMの取引記録（ATMジャーナル）をCUTEの業務処理サーバーに電子保存するシステムの試行を開始し、4月には全店で電子化を完了して紙ジャーナルを廃止した。これにより、年間でA4判用紙2,800万枚相当のペーパーレスを実現し、従来ATMジャーナルを保管していた金庫の省スペースや情報セキュリティ向上にも効果があった。

●円滑な人材の活用・育成

拠点における少人数運営体制を確立する一方で、商品・サービスの複雑化やコンプライアンス・CSへの要請の高まりなどにより求められる事務レベルは高度化し、また派遣社員など労働力の多様化や、管理者層の高齢化などが進んできているため、人材の活用・育成は事務運営においても重要な課題であった。

新人の育成は、従来から、入行時研修を経て各営業拠点で指導員による教育とOJTを中心に実施していた。2004年9月には、そうした各営業拠点での取り組みをサポートする仕組みとして、実務スキル認定試験である行内試験制度（事務関連）COMPACTやイントラネットを活用した教育用サポートツールOne's Quiz（2009年4月からステップアップドリルに名称変更）を導入・創設した。また、テレビ会議システムを使って主に一般職向けに実施していた事務勉強会を、2006年4月からは事務ナビ（2009年4月から事務ゼミに名称変更）として定例実施し、対象を派遣社員などにも拡大して、事務知識の向上に努めた。2007年5月には、新人を早期に戦力化するために、HUBセンター所長を塾長にして開催する事務・商品勉強会「新人養成塾」を設け、ブロック共同開催とすることにより、効率的な実施と、拠点間の新人の交流を図った。

さらに、2004年4月には事務指導コーチ制度を導入し、ブロック単位で任命された事務指導コーチが一般職や派遣社員の指導を行った。2005年4月には事務指導体制強化のために事務指導コーチを事務推進部所属に変更し、また2008年10月からは同部事務推進支援グループと研修グループの兼務に変更して、研修と臨店指導を一貫して行うことで効果の向上を図った。

一方、人員構成の歪みからくる管理者層の高齢化と後継者不足も重要な課題となっている。これに対応するために職務ミッションの見直しなどを行い、他の業務に従事している従業員や中堅・若手・女性従業員の登用などを進めている。他の業務に従事していた従業員の登用は2006年頃から適宜実施してきたが、2010年度から定型的な制度としてオペレーション・アンド・サービス・マネジメント・プログラム（OSMAP）を導入し、約6カ月間の実習や知識研修などを経てお客さまサービス課長に登用する仕組みを構築した。また女性従業員登用のための仕組みとして、2009年5月からお客さまサービス課における係長体制の試行を開始し、2010年9月から本格的に展開した。係長は、普通・当座、定期、為替などの業務ごとに、事務の執行・管理や所属員の指導・教育などを担う職位で、将来のお客さまサービス課長育成を展望して導入

したものである。係長体制は、2010年度末までに24カ店と順調に拡大している。

この他に、事務推進部管理者サポートチームによる新任管理者の教育・指導、内管指導役の配置、といった施策も講じている。事務部門の高齢化は今後さらに進展すると見込まれており、管理者層の後継者育成と若手・中堅層の底上げによる安定した事務運営体制の構築は、引き続き重要な課題となっている。

●事務・システムにおけるリスク管理への対応

事務・システムにおいてもリスク管理が重要であることは言うまでもない。当行が定める『リスク管理規程』においては、オペレーショナルリスクの中に事務リスクとシステムリスクが含まれている。そして、事務リスクの管理担当部署を事務統括部、システムリスクの管理担当部署を情報システム企画部と定め、リスクの把握と管理に努めている。

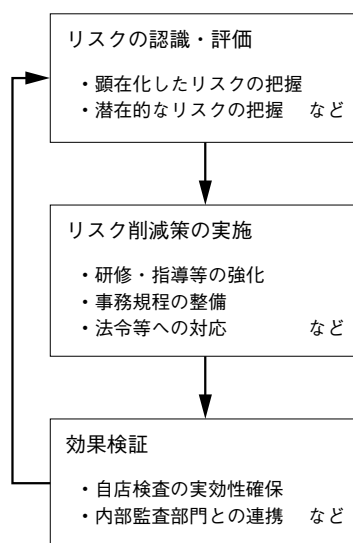
(1) 事務リスクの管理

事務リスクの管理は、グループ会社を含めた「事務リスクの認識・評価」を行った上で、その「リスク削減策の実施」「効果検証」（モニタリング）というプロセスを通じて実施し、これによりリスクの削減を図っている。

事務リスクの認識・評価については、2002年10月に導入したロスデータベース（2006年5月からオペモニター）などを通じて各拠点で発生した事務事故や事務ミスといった顕在化したリスクを把握してきたほか、オペレーショナルリスクに関するセルフアセスメントなどにより潜在的なリスクの把握にも努めている。

このようにして認識した事務リスクに対するリスク削減策として、事務規程の整備や、研修や事務指導体制の強化、事務処理のナビゲーション機能を有するCUTEの導入（2008年9月から）などにより、熟練者以外の担当者でも正確な事務処理が可能な体制を構築した。また、情報文書の集中保管や電子保存の推進といった誤廃棄防止策を講じたほか、暗証

図表 2-4-10 ③ 事務リスク管理のプロセス



PADの導入による盗難通帳誤払い防止（2004年3月）や緊急時対応の整備、金融犯罪への対応などを実施した。

以上の一連の事務リスク管理プロセスが適切に行われているかについて、自店検査の実施や、内部監査部署との連携強化などにより効果検証を行い、事務リスク管理の実効性を確保している。

(2) システムリスクの管理

2003年4月に日本総合研究所をSMFGグループのIT会社と位置付け（343ページ参照）、以降、グループ全体のシステムリスクは持株会社のSMFGが統括することとなった。当行のシステムリスクについては、システム所管と業務・事務所管で役割分担し、前者を情報システム企画部が、後者を各業務・事務の所管部署が担当する体制とした。

当行におけるシステムリスク管理は、「システムリスク管理体制の強化」「情報セキュリティ管理体制の強化」「緊急時対応力の強化」の3点を基本方針に、継続的に取り組んでいる。特に情報セキュリティ管理体制の強化については、個人情報保護法の制定や情報漏洩事件の頻発など情報セキュリティに対する社会的な関心・要請の高まりを受けて、積極的に対策を講じた。

例えば、外部起因のリスクに対しては、ウイルスチェックソフトのバージョンアップ頻度の引き上げ（2009年度）、拠点間回線の光ファイバー化（2005年度）、店舗外ATMなどのデータ回線の暗号化（2006、2007年度）、といった施策を実施した。また内部起因のリスクに対しては、従業員に対する情報セキュリティ教育を徹底して意識を高め、人為的なミスなどによるリスク低減を図る一方で、PCネットへのログオンにICカードでの認証方式導入（2007年4月試行、6月全店展開）、PCネットの共用ドライブ内フォルダーへの個人別アクセス権設定機能の装備（2006年9月）など、システム設計上でもセキュリティを強化した。

11 人材育成への取り組み

◎人事制度の改定

当行は、従業員一人一人がモチベーション高く成長し続けられる職場づくりや、多様な人材が能力や個性を發揮して思う存分活躍できる職場づくりを目指しており、人事制度の面では、実力主義とそれを踏まえた適材適所、そして成果に報いる報酬制度が機能するように、人事制度を改定している。

(1) 成果評価の見直し

独占禁止法上の問題を受けて、部店の業績評価のあり方を見直したことで平仄を合わせて、2006年（平成18年）10月、従業員の目標の設け方や成果評価の内容を改定した。コンプライアンスへの注力姿勢が全従業員の目標項目から漏れないようにしたほか、この時点で業績評価体系を変更済みであった法人部門、企業金融部門、国際部門の営業店および投資銀行部門各部の従業員を対象に、成果評価の評価領域を①単年度の財務的成果・戦略実行、②持続的成長のための取り組み、③部店運営体制・コンプライアンス、の3領域に見直した上で、それぞれの評価ウェイトのめどを1:1:1とすることとした。2007年度からは、コンプライアンスへの注力姿勢を全従業員の成果評価・業務管理面の必須項目と位置付けたほか、評価領域と評価ウェイトの改定を、前述した部店以外の従業員についても実施した。

その後、2010年4月には成果責任評価制度を改定して貢献評価制度を導入した。貢献評価制度とは、業務上の単年度評価のみならずプロセスや中長期的な成果につながる取り組み、他部署への貢献、人材育成など、会社や他の従業員に対する貢献全てを評価する制度である。この背景には、従業員個々人の高い意欲に加えて、部下や後輩、同僚への支援・指導・育成、さらには部店の枠を超えて他の部店・部門などを支援する姿勢が一層求められるようになっていることがある。これにより、シームレスな組織



貢献評価制度の理解を深めるために作成したガイドブック

を構築し、当行グループ全体の成果を中長期的視点から最大化していくことを目指している。

(2) 階層・職種などの見直し

総合職に関しては、2009年10月に従来のE層を分割してEⅠ層とEⅡ層を設置、2010年4月にEⅡ層の上位階層として理事を新設した。理事は、従業員における最上位層という位置付けである。この他、2010年7月には総合職V層およびCS職L層を分割し、それぞれVⅠ層・VⅡ層とLⅠ層・LⅡ層とした。職務等級については、2007年1月に13等級から14等級に、さらに2010年7月には17等級とした。

CS職に関しては、2007年7月に新しい階層としてX層（エグゼクティブ層）を新設し、2010年7月には職務等級を15等級に細分化した。

2008年7月には、一般職を廃止してBC職を新設した。BC職には、原則としてお客さまサービス課において店頭事務・サービス業務に従事するオペレーションコースと、法人営業部および本店各部において、与信・営業推進のサポート、事務などに携わるコーポレートコースを設けた。なお、BC職の新設に合わせて、従来営業店に勤務していた派遣社員などのうち2008年7月に約2,000人、2009年4月に約400人を正社員として雇用した。

●人員構成の変化への対応

(1) 人員構成の変化に伴う課題

当行では、公的資金による資本増強に伴って提出した経営健全化計画に基づくリストラ実行の過程において、2006年度まで従業員の新規採用を抑制する運営を続けていた。その後、業務拡大への対応の必要性などから採用数を大幅に増加させた結果、年代別にみた従業員の構成比率に大きな差が生じた。すなわち、ベテラン層が相対的に多い反面、中堅層の従業員

図表 2-4-11 ① 当行の新卒採用数の推移 (人)

入行年度	総合職	CS職	BC職 ^(注1) ・ システム技術職	合計
2001	202	0	428	630
2002	189	58	491	738
2003	186	110	397	^(注2) 693
2004	201	194	492	887
2005	261	285	542	1,088
2006	350	345	300	995
2007	479	461	477	1,417
2008	694	560	568	1,822
2009	495	467	1,128	2,090
2010	380	189	409	978
2011	382	190	137	709

(注1) BC職の名称は、2008年度まで一般職。

(注2) 2003年度には、この他に、コミュニティバンキング職34人が入行。

数が少なく、一方で入行して5年以内の若手が急激に増加したために、人員構成がワイングラスのような形状となった（381ページ参照）。

そこで、マネジメント層・管理者層における意識改革・マネジメント力の強化と、若手・中堅層のレベルアップを図るさまざまな施策を導入することとした。

(2) マネジメント力の強化とビジネスリーダー養成

収益の追求と真のお客さま志向、従業員の活力向上のバランスを重視した組織運営と職場マネジメントを実現するために2006年度に導入したのが、部店長クラスを対象とする多面評価制度・SMBCマネジメントレビューであり、部下従業員などの評価と上司自身の認識とがどのように違うのかを上司自らが気付くことによって、職場マネジメントをさらに向上させようとするものであった。

一方、研修においても新たなマネジメント育成体系の構築に向けた検討を進めた。具体的には、高いパフォーマンスを上げている部店長など約60人へのインタビューなどを通じて、マネジメントに関する重要なテーマとして、①人材の育成、②人材の活用、③ビジョンの策定と浸透、④体制（組織編制・ルール・ツール）づくり、の4点を抽出した。その上で、①～④それぞれのテーマに合わせたマネジメント研修を、2008年度から開始した。

さらに2006年度には、頭取が出席して自ら経営理念やトップメッセージを参加者に伝え、変化の激しい時代において変革を実行できる経営人材の育成を目指す研修を始めた。

(3) 若手・中堅層のレベルアップ

当行は、合併当初から若手・中堅層の育成に関してさまざまな施策を行ってきたが、人員構成における若手の急増・若手比率の急上昇という変化に対する本格的な取り組みとして、2005年度に、新人総合職を対象とするライジング・ルーキー・プログラム（RRP）を開始した。これは、採用を絞り込んだ時期が長期にわたったため、配属拠点には新人にとって身近な先輩がわずかしかいないといった状況が生じていたことを踏まえ、実務に近いレベルの練習・演習を通じて、法人業務全般の知識・スキルの基礎を習得させることを目的とした研修で、約半年かけて行う長期プログラムである。RRPは2009年度にSMBCコーポレートバンキングカレッジ（CBC）と名称を変更し、内容を改定しながら毎年実施している。また、若手・中堅の担当者向け研修として新

営業スタイル推進プログラムを導入し、法人取引のスキル強化を図っている。

個人部門においても若手の育成が喫緊の課題となっていたのは同様であり、前述の RRP を参考としつつ、CS 職向けの集中的な新人教育システムとして 2008 年度に SMBC リテールバンキングカレッジ（RBC）を導入した。RBC は、コンサルティング業務に従事するための基礎を集中的に身に付けることを目的とした約半年間のプログラムで、大きな特徴の一つとして、集合研修と支店などにおける OJT を 2 週間程度ごとに繰り返すサイクル型のカリキュラムを採用した。また、東京（目黒）と大阪（道頓堀）にロールプレイング研修施設を新設し、お客さまとのコミュニケーションスキルを向上させるための研修も高い頻度で行った。

BC 職（オペレーションエントリー）の新人に対しては、OJT を通じた基本事務スキルの教育を行ってきたが、2009 年度にはこれに加えて幅広い基礎知識の習得とキャリア意識の醸成を目的としたオペレーションバンキングカレッジ（OBC）を新設した。2010 年度には、それまで行ってきたその他の研修も整理・統合する形で OBC の拡充を図り、①基礎研修、②事務スキルアップ研修（端末記帳など）、③「新人養成塾」（494 ページ参照）、④札勘スキル検定、などをカリキュラムとして整備した。

●ダイバーシティの推進

(1) グローバル化に対応した人材の育成

2010 年 12 月、総合職を対象とするグローバル対応力強化のための人材育成方針が示された。この背景には、中小企業を含む日本企業の海外進出が一般化し、今後も加速すると見込まれる中、グローバル化への対応は、国際部門や本店各部のスタッフだけでなく国内営業店も含めた当行全体で取り組むべき喫緊の課題となってきた、との問題意識があった。そこで当行は、実践的な語学力と国際感覚を身に付け、「内なる国際化」をさらに進めるための体制を整備することとした。

主要な施策として明示されたのは、①従業員の語学力（英語・中国語）の底上げ、②海外勤務経験者の拡充、③ナショナルスタッフの登用、内外人材の交流強化、④海外志向と語学力を重視した新卒採用、の 4 点である。

このうち語学力の底上げに関しては、本店ビルなどの中に英語レッスン専門ブースを設置したほか、語学学校への派遣拡大や SMBC Academy（336 ページ参照）を通じた自己啓発支援、海外拠点トレーニーの拡充、短期語学留学制度の新設などを、積極的に推進している。

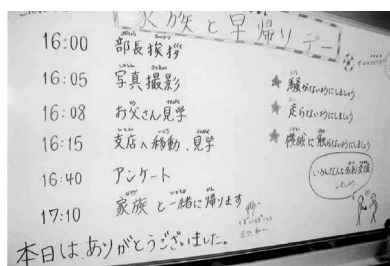
(2) ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

当行では、雇用分野における企業の社会的責任の高まりや当行自身の状況を踏まえて、2005年4月に従業員サポートプログラムを導入した。これは、従業員の仕事と家庭生活の両立を支援することなどにより、従業員がより職務に専念できる環境を整備することを目的としたものである。従業員サポートプログラムは、導入時点において、①仕事と家庭の両立支援策（育児休業制度や介護休業制度の拡充など）、②心の健康支援策（メンタルヘルスケアの導入）、③勤務支援策（企画業務型裁量労働制の導入）の3本柱で構成した。

また2009年からは、毎年8月に「家族と早帰りデー」を開催している。これは平日の夕方、従業員の家族を職場見学に招待し、終業時刻に家族と一緒に帰宅するという企画である。「家族と早帰りデー」は、個々の従業員がワーク・ライフ・バランスをみつめ直すきっかけとしても有効に活用されている。

一方、育児支援施策の一つとして、2006年4月以降「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」を原則として毎月開催している。これは、育児休業中の従業員がスムーズに職場復帰できるようサポートすることを目的としたものである。2008年度からはこれに加えて、産前産後欠勤取得予定者向けの説明会であるプレママ・ミーティングや、子育て中の女性従業員等を対象とするワーキングマザー・ミーティングも開催している。

このようなワーク・ライフ・バランスの実現に向けた動きは、ダイバーシティ推進の取り組みの一環をなすものである。ダイバーシティとは、英語では Diversity and Inclusion（多様性と受容）と表現されるもので、性別・国籍・年齢などの異なる属性、違いを互いに認め合い、受容していくことで、環境変化に対応した持続的成長を図ろうという経営戦略のことである。当行がダイバーシティを推進する背景には、近年、



「家族と早帰りデー」の様子



「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」開催の様子

個人の就労観や家族観などが大きく変化していることや、当行を取り巻く環境がグローバル化やIT化の一層の進展などにより一段と多様化・複雑化していることがある。この点について、頭取の奥は『ダイバーシティレポート2010』において、次のように述べている。

私は、企業というのは、同じようなメンバーがいるだけでは強くなれないと思います。強い組織をつくっていくためには、(中略)国籍、人種、年齢、性別、身体的特徴など、あらゆる「多様性」をできるだけ柔軟に受け容れていくことが必要です。(中略)

現在のわれわれを取り巻くビジネス環境は、非常に不確実で不安定、そして不透明だと言えましょう。常に揺れ動き、変わり続けている。同質的で、同じような考え方をする人ばかりでは、こうした変化に対応していくことはできません。

当行では2008年4月、人事部にダイバーシティ推進室を設置して、「多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを通して、企業業績の向上を図る」ことをダイバーシティの推進方針とし、特に、性差による分業意識と労働時間の改善に重点を置いた取り組みを続けている。例えば、当行における女性管理職の数は2005年度から2010年度までの5年間で3.3倍に増加したほか、育児休業取得者も5.3倍に上っている(図表2-4-11②)。

また、2011年3月1日時点の障がい者雇用率は1.95%と、法定雇用率の1.8%を上回っている。

当行が、より一層の付加価値をお客さまに提供できる組織体へとさらに変貌し、「最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」に発展するための必要条件として、人材のグローバル化の推進も含め、今後ともダイバーシティ実現に向けた取り組みは、欠かせないものである。

図表2-4-11② 女性管理職人数、育児休業取得者数の推移 (人)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
女性管理職人数	—	155	167	193	235	280	354	456	584	766
育児休業取得者数	34	43	61	70	89	126	163	222	331	476
うち男性	1	0	0	0	0	6	22	27	29	26

(注) 女性管理職は年度末時点の人数で2001年度は不詳。育児休業は年度内の取得者数。

12 CSR 活動の展開

◎CSRの基本方針

当行は、合併前の旧両行の時代から環境問題や社会貢献活動などに積極的に取り組んできたが、SMFGグループとしてCSR（Corporate Social Responsibility）への取り組みを一層積極化するために、2005年（平成17年）4月、SMFGにグループCSR委員会を、また当行にCSR委員会と経営企画部CSR室を設置した。

SMFGグループは、社会における責任を果たすことによって「最高の信頼」を獲得することを目指している。「最高の信頼」を獲得するためには、お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員により良い価値を提供し、その結果として社会全体の持続可能な発展に貢献していくことが不可欠であり、それがSMFGの「社会における責任」、すなわちCSRと考えている。このようなCSR活動を推進していくために、

図表 2-4-12 ① CSRの基本方針

【SMFGにおけるCSRの定義】

事業を遂行する中で、(1) お客さま、(2) 株主・市場、(3) 社会・環境、(4) 従業員に、より高い価値を提供することを通じて、社会全体の持続的な発展に貢献していくこと

【SMFGのCSRにおける共通理念＝ビジネス・エシックス】

1. お客さま本位の徹底

私たちは、お客さまに支持される企業集団を目指します。

そのために、常にお客さまのニーズに合致するサービスが何かを考え、最良のサービスを提供することにより、お客さまの満足と信頼を獲得します。

2. 健全経営の堅持

私たちは、自己責任原則に基づき、公正、透明かつ健全な経営を堅持する企業集団を目指します。

そのために、株主、お客さま、社会等のステークホルダーとの健全な関係を維持しつつ、効率性と長期的視点に立った業務運営、適時かつ正確な情報開示を通じ、持続的な成長と健全な財務体質を堅持します。

3. 社会発展への貢献

私たちは、社会の健全な発展に貢献する企業集団を目指します。

そのために、企業の公共的使命と社会的責任を自覚し、広く内外経済・産業の安定的な発展に貢献する業務運営に努めると共に、「良き企業市民」として社会貢献に努めます。

4. 自由闊達な企業風土

私たちは、役職員が誇りを持ちいきいきと働ける企業集団を目指します。

そのために、人間性を尊重すると共に、高い専門性を持つ人材を育成し、もって、自由闊達な企業風土を醸成します。

5. コンプライアンス

私たちは、常にコンプライアンスを意識する企業集団を目指します。

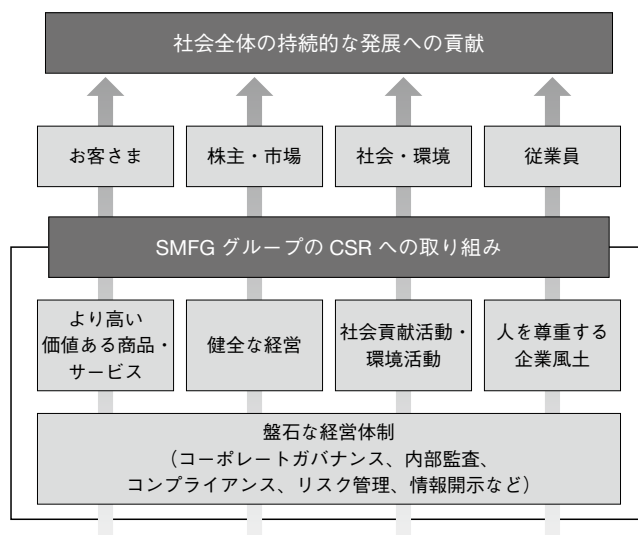
そのために、私たちは、業務の遂行において常に、私たちのビジネス・エシックスを意識すると共に、監査や検査の指摘に対する速やかな行動を確保し、もって、法令諸規則や社会の良識に則した企業集団を確立します。

2005年6月、SMFGグループにおけるCSRの定義を定め、共通理念として5項目からなるビジネス・エシックス（Business Ethics）を制定した^{*365}。

実際のCSRへの取り組みは、まず、コーポレートガバナンス、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを整備することを通じた磐石な経営体制の構築から始まる。その上で、次の通り、ステークホルダー（お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員）を通じて、より良い価値を提供し、究極的には社会全体の持続的な発展に貢献していくことを目指している。

- ①お客さまにより高い価値ある商品・サービスを提供し、お客さまとともに発展する。
- ②適切な情報開示を行うとともに、内部統制の整備を通じて健全な経営を堅持し、株主価値の増大に努める。
- ③社会貢献活動・環境活動に継続的かつ積極的に取り組み、社会への貢献、地球環境の保全などに努める。
- ④人を尊重し、従業員がその能力を遺憾なく発揮できる企業風土を醸成する。

図表 2-4-12 ② SMFGグループのCSRの考え方



*365 もともとは「コンプライアンスに関する共通理念」であったが、CSRへの本格的な取り組みを機に「CSRにおける共通理念」に位置付けを変更した。

SMFGグループでは、CSR活動は事業戦略と一体で取り組むものと位置付けており、CSRに真剣に取り組むことが、経営目標達成への最短距離と考えている。その意味で、お客さま向け商品・サービスなどに関するCS・品質向上やコーポレートガバナンス、コンプライアンス、従業員向けの各種制度などもCSR活動の一環と位置付けているが、ここでは、社会貢献活動と環境活動に焦点を当てて整理する。

●社会貢献活動への取り組み

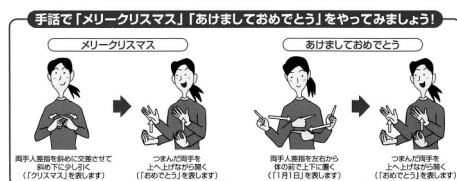
当行では、2007年4月に社会貢献活動方針を見直して「当行は、『良き企業市民』としての役割を認識し、豊かで持続可能な社会の実現を目指し社会貢献活動を行います。この社会貢献活動を積極的に行うため、当行で活動を企画・実施するとともに、社員のボランティア活動を支援します」と明確化した。これに従って①福祉活動、②地域・国際社会、③環境活動、④文化・芸術・教育、の4分野を柱とした活動を行っており、毎年度、その内容を見直しつつ拡充を図っている。

まず「豊かな社会の実現に貢献するための福祉活動」として、合併前から継続的に開催しているのが、手話講習会とボランティア体験講座である。このうち手話講習会は、1997年度から開催しているもので、耳の不自由な方への理解を深めることや、円滑なコミュニケーション手段の習得による店頭でのお客さまサービスの向上を目的としている。ボランティア体験講座も、高齢者疑似体験や救急法体験講座など毎年テーマを変えながら実施している。

「地域・国際社会の発展に貢献する活動」は多岐にわたるが、主なものとしては三井住友銀行ボランティア基金やユニセフ（国際連合児童基金）への支援などがある*366。

今年度の手話講習会に180名が参加しました

10月から12月にかけて全10回の手話講習会が開催され、東京・大阪あわせて約180名が受講しました。この手話講習会は、聴覚障害者への理解および円滑なコミュニケーション手段を習得することと、これにより店頭でのサービス向上に役立てることを目的に、広報部社会環境室が毎年開催しています。10回のうち2回は実際に聾(ろう)の講師による指導を受け、店頭での手話応対も学びました。



行内誌で紹介した手話講習会に関する記事



*366 東日本大震災の際の活動に関しては557ページ参照。

このうち三井住友銀行ボランティア基金は、有志役職員の給与から毎月一律100円を引き落として国内外のボランティア団体などへの寄付を行うもので、当行もこれと併せて寄付を行っている。同基金には1万1,000人を超える役職員が参加しており(2011年6月時点)、例えば2010年度には、ラオスでの学校図書館開設など、23事業に寄付を実施した。また当行は、ユニセフ外国コイン募金実行委員会のメンバー企業として同募金活動の運営に協力しており、国内の本支店・出張所に外国コイン募金箱を設置して協力を呼びかけ、集まった募金をユニセフに送っている。また2009年6月からは、TABLE FOR TWOに参加している。これは、本店ビルの社員食堂においてヘルシーメニューを購入すると、1食当たり20円が開発途上国の学校給食1食分として寄付されるものである。

なお、当行には役職員自らが企画立案を行う社内ボランティア組織として「YUI(ゆい)」がある。ろう学校での交流会、役職員から集めた日用品のチャリティー販売、高齢者施設の訪問等を継続的に実施しており、当行はこのような「YUI」の活動を支援している。

「地球環境の保全に貢献する活動」の代表例が、「SMBC環境プログラムC・C・C富良野自然塾」への支援である。これは、脚本家の倉本聰が北海道の富良野で実施する環境事業で、閉鎖されたゴルフ場の跡地を元の森に回復させる活動と、五感で自然を体感する環境教育プログラムなどを行っている。当行では、活動の支援に加えて、有志役職員と家族が参加する現地体験ツアーも継続的に実施している。

「文化・芸術・教育の発展に貢献する活動」も多岐にわたり、近年はその範囲が拡大している。2006年度から毎年実施しているチャリティーコンサート「名曲のおもちゃ箱」は、戦争や災害などで傷付いた世界の子どもたちを支援することを目的としたものである。合唱団や合奏団など行内の音楽クラブが多彩な音楽を演奏し、会場で



「SMBC環境プログラムC・C・C富良野自然塾」現地体験ツアーの様子

は募金受付や世界の子どもたちから寄せられた絵画の展示、役職員と家族の手作り品のチャリティー販売などを行っている。

また、銀行業務と関連の強い金融経済教育への取り組みにも力を入れている。子どもたちに銀行の役割や仕組みを知ってもらう体験イベント「夏休み!こども銀行たんけん隊」の開催、書籍『銀行のひみつ』の発刊と全国の小学校および公立図書館への寄贈、子ども向けお仕事体験タウン・キッズニアへの協賛など、幅広い活動を継続的に行っている。

●環境活動への取り組み

地球環境の保全は現代における最優先課題の一つであり、金融機関の公共性や社会に対する責任を踏まえると、金融機関がこの問題に真剣に取り組むことは当然の責務である。SMFGと当行は環境問題を重要な経営課題の一つと認識し、グループ環境方針（SMFG）、環境方針（当行）に基づき、環境活動を推進しており、SMFGは、国連環境計画（UNEP）^{*367}の「環境と持続可能な発展に関する金融機関声明」に署名している^{*368}。

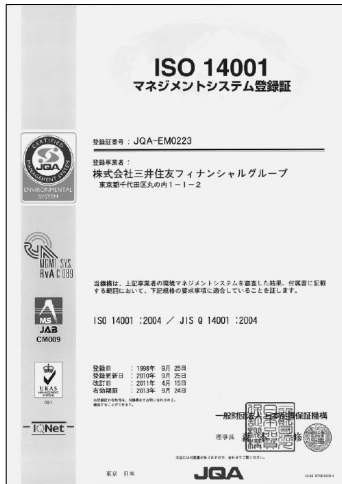
当行は、合併前から環境問題に積極的に取り組んでおり、後述するように、旧住友銀行が日本政策投資銀行などに行っていた融資業務における環境配慮などに関する研究は、当行の『クレジットポリシー（運営基準）』の与信環境リスクの考え方につながるものであった。また、旧さくら銀行は、1998年9月にわが国の銀行として初めて、

図表 2-4-12 ③ 三井住友銀行の環境方針

- 三井住友銀行は、良き企業市民としての理想像を目指し、地球環境保全および汚染の予防と、企業活動との調和のため、継続的な取組を行うことを誓約します。
- この取組のため、「CSR委員会」を設け、環境担当役員を配置しています。
- 環境関連法規、規制の遵守はもとより、事業活動を通じた地球環境資源使用の効率化、金融機関としてのリスク管理における環境面的確な認識、および情報提供を通じたお客さまの環境問題対応のご支援を目指し、目的・目標を設定し、各事業年度にそれらの見直しを行い、環境問題への取組の継続的な改善に努めます。
- この環境方針遵守のため、本方針の全社員への徹底と行内教育に努めます。
- 環境方針について、外部からの要請があれば配布を行います。

*367 UNEP（United Nations Environment Programme）は、環境保全活動に関する国連の中核機関で、業界別の支援組織を設置し環境保全活動を推進している。SMFGは、金融業界が参加するUNEP FI（UNEP Finance Initiative）に参加している。

*368 SMFG発足前は三井住友銀行が署名。



ISO 14001 登録証

環境マネジメントシステム（EMS：Environmental Management System）の国際規格である ISO14001 の認証を取得した。合併後も、SMFG、当行などグループの主要各社が環境配慮行動を国際規格に則って運用を行い、認証の取得を継続している。

当行は、環境方針をもとに、①環境負荷軽減、②環境リスク対応、③環境ビジネスの三つを環境配慮行動の柱としており、各行動についての環境目標を設定し、PDCA サイクルに従って計画的に環境活動に取り組んでいる。

まず環境負荷軽減とは、オフィスでの省エネや紙の使用量削減といった、直接的に環境負荷を軽減する活動を意味する。当行では、エネルギーや紙の使用量などについて毎年度定量的な削減目標を設定し、取り組みを進めている。例えばペーパーレス化策としては、帳票の電子化（データベース化）、ATM 取引記録の紙ジャーナルから電子保存への変更、などがある。お客さまにご利用いただいている Web 通帳やパソコンバンク Web21 など、ペーパーレス化推進に寄与している。

一方、エネルギー使用量の削減策としては、合併初年度から日本自然エネルギー株式会社のグリーン電力証書システム^{*369}を活用して省エネルギー・環境対策に役立てているほか、2006 年度以降は排出量の購入と併せて本店ビルのカーボンニュートラル^{*370}を実現している。

さらに当行では、EMS に関する教育を年間教育プログラムの一つとして取り入れている。国内の全部店において勉強会を毎年開催し、環境方針や各年度



グリーン電力証書

*369 グリーン電力証書システムとは、自然エネルギー（化石燃料削減）や CO₂ の排出抑制といった価値をグリーン電力証書という形で具体化することで、企業等が自主的な省エネルギー、環境対策の一つとして利用できるようにする制度のこと。

*370 グリーン電力と排出量の購入により、本店ビルにおける事業活動等によって発生する CO₂ の排出量を実質的に相殺し、ゼロとする取り組みのこと。

の環境目標などを記載した三井住友銀行 EMS カードを国内の役職員に毎年配布し、常時携行することとしている。

次に環境リスク対応とは、与信判断を行う際に取引先企業の環境リスクの視点を織り込むことで、銀行の与信リスク低減などを図っていく取り組みのことである。当行は、2000年に日本政策投資銀行や日本総合研究所などと研究会を立ち上げ、取引先の環境リスク評価推進など環境問題に関する銀行共通の課題について研究・検討を行ってきた。こうした取り組みを踏まえ、信用リスク管理の基本規程である『クレジットポリシー（運営基準）』に与信環境リスクを明記しており、例えば不動産担保のうち一定の要件に該当するものについては土壤汚染リスク、アスベストリスクの評価を義務付けている。

また、2005年12月にはエクエーター原則（Equator Principles）を採択し、2006年1月に国際審査部に国際環境室を設置してプロジェクトファイナンスにおける環境社会リスク評価体制を整備した^{*371}。当行は、エクエーター原則に準拠した『環境社会リスク評価手続』を制定し、2006年6月から運用を開始している。

三つ目の柱である環境ビジネスは、金融機関・金融グループが本業を通じて社会的責任を最も効果的に果たせる分野の一つである。当行では、環境問題を、規制や管理という発想ではなく、より能動的に捉えてビジネス化を図るために、積極的な取り組みを行っている。

2003年には北九州市における風力発電事業にプロジェクトファイナンス方式で資金を提供したほか、2004年には東京都が公募したスーパーエコタウン事業の一環である東京臨海リサイクル発電事業に対し、リードアレンジャーとしてプロジェクトファイナンスを組成した。

2005年度からは、環境ビジネスについて部門横断的な検討を行う Eco-biz 推進協議会を定期的開催し、銀行全体での情報共有化や、先進的・効率的な商品サービスの開発等により、環境ビジネスを推進していく体制を整えた。具体的な取り組みとしては、環境配慮企業支援ローン創設（417ページ参照、2007年7月から SMBC-ECO ローンに名称変更）や住宅ローンを通じたカーボンオフセット（411ページ参照）、個人向け国債の環境キャンペーン（412ページ参照）、日本総合研究所による定量評価に基づく SMBC 環境配慮評価融資・同私募債（418ページ参照）などの他、環境省による CO₂ 排

*371 2009年4月の組織改定で、国際環境室を国際与信管理部に移管。



環境情報誌『SAFE』



SMBC 環境ビジネスフォーラム in エコプロダクツ 2008

出抑制対策の利子補給制度の活用も行っている。

環境ファイナンス以外にも、環境省などと共同で、環境に関するビジネスプランなどを顕彰するコンテスト、eco japan cup を主催して、環境ビジネスの芽をみつけて育てる取り組みを行っているほか、旧住友銀行当時の1996年度から発行を続けている環境情報誌『SAFE』や2001年度から開催している環境セミナーなど、お客さま向けの環境関連情報発信も積極的に行っている。

2006年度に開催を始めた環境ビジネス交流会は、お客さまの環境ビジネスにおける販路拡大ニーズなどに対応するためのビジネスマッチングの場を提供するものであり、大いに活用された。2008年度には、日本最大規模の環境総合展示会「エコプロダクツ2008」において環境ビジネスマッチング、環境セミナー、体験型環境イベントなどを統合した複合イベント・SMBC 環境ビジネスフォーラムを開催し、この中でも多数の環境ビジネスマッチングが実現した。同フォーラムは、その後も毎年継続的に実施している。

国際的にも、エコプロダクツ国際展において、当行は第5回から第7回（2011年2月、インド）まで毎回、ブースへの出展や併催の国際会議への参加を行っている。エコプロダクツ国際展とは、アジア太平洋地域におけるエコビジネスの活性化とサプライチェーンのグリーン化による国際競争力の強化を目指して、毎年開催されている国際環境展示会である。

このような当行における環境関連ビジネスの推進は、次第にそれぞれの業務部門担

当各部の下で自律的に展開する動きが広がりつつあり、また SMFG グループ全体として統一性のある活動の拡充を図るなど、今後さらに進化を遂げる過程にある。

CSR 活動として取り組むべき課題は、今後も事業環境の変化に応じて変化し、多様化していくことが想定される。この点について、SMFG 社長として北山は『三井住友フィナンシャルグループ CSR レポート 2010』のトップコミットメントを次のような言葉で締めくくっている。



『三井住友フィナンシャルグループ CSR レポート 2010』から

今後の CSR 活動については、次の 3 点を念頭に取り組んでいきたいと思えます。第一は「ステークホルダーの期待・要請への感度を高め、それに応えること」すなわちステークホルダーのさまざまな声を企業経営に積極的に反映させていくこと、第二に、「社会的課題の解決に資するビジネスの種を探し、イノベーションにつなげていくこと」、第三に、「CSR を通じて社会のインフラを底上げし、好循環な社会をつくり出すこと」です。例えば、低炭素社会の実現や、少子・高齢化社会への対応などは、当社グループが持てる力を発揮しながら取り組むべき、また取り組むことのできる分野であると思えます。

Forward Looking 一、今後も前をしっかりと見据え、持続可能な未来づくりに向けて貢献していきたいと思えます。