

## 頭取インタビュー「私の経営ビジョン」



**Q** さくら銀行の強みと経営戦略について、  
まずご説明ください。

**A** 何と申しましても、当行の第一の強みは、広範なネットワークとお客さまとの信頼関係のもと、長年にわたって築き上げた国内の強固な顧客基盤だと考えています。

この強みをどのようにして収益力に結びつけていくかとの問題意識から、マーケットの現状、当行の状況を分析するために、IT(情報技術)を徹底的に活用して科学的に分析しております。その分析データに基づく戦略的ビジネス展開により、当行の強みを収益力アップに具体的に結びつけるべく、全行をあげて努力してきました。その具体的な成果として、平成11年度には利鞘の大幅改善と高収益業務としての住宅ローンの着実な推進を実現、それぞれで都銀中ナンバーワンの実績を上げることができました。利鞘改善は徹底した信用リスク分析に基づいて統計的に算出した信用コストに見合った利鞘の確保を図った成果であり、また、住宅ローン業務の進展は、マス・コンシュー

マー分野におけるデータベースマーケティングを戦略的に活用した成果であると考えています。

このほか、投資信託の分野には邦銀の中でもいち早く注力しました。これは、資産運用ニーズの多様化という時代の流れをとらえ、当行の強みである幅広い個人のお客さまのニーズを、中長期的にお客さまに満足していただける形で、新しい収益源として具体化していこうとの考えに基づいています。具体的施策として、お客さまのニーズを分析し、支店・本部の対応および商品供給体制を整備し、かつ窓口対応者の全般的レベルアップを徹底することで総合的コンサルタント能力を高めました。その結果、平成11年度は都銀トップの預かり資産残高という実績を残すことができました。

また、住宅ローン、投資信託など個人向け商品の推進には「コールセンター」が大きく寄与しています。当行では、広範な顧客基盤をより効率的に活用すべく、データベースマイニングを徹底させ、口座新約のお客さま・定期預金の満期を迎えたお客さまに対し、ほかの商品セールスを実施するなど、能動的各種マーケティングに「コールセンター」を積極的に活用しています。

**Q** 新しいビジネスモデルとは、どういうものでしょうか。また、それを打ち出した背景は？

**A** 私は、現在の世界的なITの急速な進展はまさに時間と距離を超えるコミュニケーションを可能とする“革命”だと認識しております。このIT革命によって、21世紀は消費者

主導のいわば消費者本位主義の時代になると考えています。さくら銀行は最新のITをできる限り活用し、既存商業銀行業務の収益力の抜本的強化をめざして励んでいます。しかし一方で、金融業では業務の性格上デジタル情報化が容易なだけにIT革命の影響は甚大であり、IT革命の進展によって、銀行業においても、まさに、従来のビジネスのやり方自体が本質的に陳腐化していくものと思われます。この流れは、銀行がただのオールドエコノミーたる存在であり続けるならば、銀行にとって壊滅的な危機の到来をも意味しかねません。けれども、見方を変えれば、自らが世の中の流れに先んじ、全く新しいコンセプトで成長分野における戦略展開を図っていくことができれば、従来では到底不可能だった大きなアドバンテージを短期間に確保することも可能になるといえます。

こうした考えから、当行は各分野の強力なパートナーと提携し、21世紀のさらなる成長基盤構築に向けた新戦略を当行のオリジナル・ビジネス・モデルとしてスピーディーに展開していくことに経営資源を傾注しています。もちろん、ネット時代においては、“この戦略が正しい”といった絶対的なものはあり得ません。世の中自体が激しく動くなか、完全に先を読むことは不可能ですが、正しいと考えた方向へ自ら先に動いていかなければ、先駆者利益、いわゆるFirst Mover Advantageを確保することは絶対に不可能です。私は経営者として、とにかく、「先を読んで動くこと」「変化に強くなること」を常に意識しています。

現在、21世紀のさらなる成長に向けた新しいビジネスモデルとして当行が展開している戦略の中核が、“ジャパンネット銀行

シナジー効果も確保しつつ、  
新たな収益基盤を  
さまざまな形で  
追求していく考えです。



(仮称)“さくらローンパートナー”@B NK”です。当行は、この3事業を相互に関連させ複合展開することで、競合他社・他行との差別化を図っていきます。同時に、ネット関連を中心とする新事業の可能性を幅広く展望し、これら3事業とのシナジー効果も確保しつつ、新たな収益基盤をさまざまな形で追求していく考えです。

**Q** 住友銀行との統合を  
どのように進めていますか。

**A** 当行は、住友銀行との合併期日を1年早めて平成13年4月1日に対等の精神で合併することを合意、発表し、平成12年6月、株主総会のご承認をいただきました。これまで両行は、平成12年度中に統合作業を概ね完了させ、平成13年4月に「双子銀行」化し、そのうえで平成14年4月に合併を迎える予定としていました。今回、合併を早めることにした主な理由としては、両行とも不良債権処理計画やリストラ計画が前倒しで達成できる見込みであること、統合作業自体が順調に進展していること、といった状況があります。両行は、こうした状況を踏まえ、新銀行として日本の金融界におけるトップランナーの座をいち早く確保するには、合併を当初の計画対比1年前



弛まざる事業・戦略展開で  
企業価値を高めていくことを  
経営の基本理念としています。

倒して、新体制下で統合の実を速やかに具現化させることが必要であると判断した次第です。合併の前倒しもスピードある経営をめざす私どもの姿勢の表れと考えております。

新銀行は経営理念として、「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまとともに発展すること」「事業の発展を通じて、株主価値の持続的な増大を図ること」とともに「勤勉で意欲的な職員が、思う存分その能力を発揮できる職場をつくること」を掲げております。私は従来より、いろいろな形で弛まざる事業・戦略展開で企業価値を高めていくことを経営の基本理念としていることを述べてきましたが、この考えは新銀行においても全く変わりません。

**Q さくら銀行の経営の収益性・健全性について、  
どのように考えていますか。**

**A** さくら銀行の行員全員が一体となり、収益性改善・リストラ推進に向け全力で励んできた成果として、おかげさまで平成11年度には、本業部分の収益力を示すコア業務純益で前年比約4割増と当行発足以来最高の水準を上げ、健全化計画を上回ることができました。この主な要因としては、貸出利鞘改善、住宅ローン推進、投信など新商品販売強化といった粗利益

増強施策を着実に推進できたこと、および経費削減を経営健全化計画以上に実行できたことがあげられます。こうした収益体質強化は、今後の積極的かつ機動的なビジネス展開の基礎であり、今後も手綱を緩めることなく推進していきます。

不良債権処理については、合併までに個別行の責任で不良債権問題の完全脱却を図ることを住友銀行と合意しております。この合意に基づき、平成11年度には、顕在化したリスクの処理はもちろん、後年度のリスクの大幅な軽減を目的に潜在的なリスクファクターを洗い出し、会計上許容される範囲内で予防的不良債権処理を実施いたしました。

**Q さくら銀行の経営課題は何でしょうか？**

**A** 平成13年4月1日をもって、さくら銀行は新しく三井住友銀行となります。新銀行設立に向けて、収益力の向上、不良債権問題の完全脱却、人員削減計画や店舗合理化計画などの経営健全化計画の前倒しの必達は申すまでもありません。

また、金融機関を取り巻くさまざまな環境変化は、新たな事業をさらに積極的に打ち出していく必要性を高めています。私は、時代のニーズを先取りし、お客さまの多様化するニーズに迅速に対応することによって、当行の企業価値・株主価値を高めることが喫緊の課題だと考えております。さくら銀行として、株主ならびにお客さまのご期待に応え、アカウンタビリティ(説明責任)を十分踏まえながら、万全の体制で新銀行設立に臨む所存でございます。

## さくら銀行の最近の主な経営戦略の進展について

平成11年  
4月 (株)エーエム・ピーエム・ジャパンとコンピニ・バンキング事業を共同で推進する基本契約書を締結 ( P.15 )。

7月 富士通(株)との間で、インターネット/オンライン事業銀行創設準備で基本合意 ( P.13 )。  
その後、日本生命保険(株)、(株)住友銀行、東京電力(株)、三井物産(株)、(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ、東日本電信電話(株)も資本参加を決定。

9月 日本生命保険(株)とインターネット・ビジネスなど新たな事業領域における共同取り組みで合意 ( P.17 )。

(株)エーエム・ピーエム・ジャパン、三洋信販(株)、日本生命保険(株)との間で新たな形態による個人ローン会社創設準備で合意 ( P.14 )。

その後、(株)住友銀行も資本参加を決定。

さくら証券(株)がドイチェ証券東京支店との間で、債券および株式の引受業務に関する業務提携に基本合意 ( P.24 )。

さくら投信投資顧問(株)がアライアンス・キャピタル・マネジメントL.P.社、ステート・ストリート銀行およびドイチェ・アセット・マネジメント社と特定分野における協力に関する協議に基本合意 ( P.24 )。



山種証券株式に関し、山種不動産(株)、(有)山富インターナショナル、(株)アサヒトラストとの間で、それぞれの会社が保有する山種証券株式を譲り受ける契約を締結。10月譲り受け。

10月 (株)住友銀行との将来の統合を前提とした全面提携を発表 ( P.8 ~ 11 )。

平成12年

4月 山種証券(株)が神栄石野証券(株)と合併し、「さくらフレンド証券(株)」に商号変更 ( P.24、26 )。

(株)住友銀行との統合を1年前倒しして、平成13年4月に合併することで合意 ( P.8 ~ 11 )。

5月 (株)住友銀行との合併契約締結。合併契約書は6月に両行の株主総会で承認可決 ( P.8 ~ 11 )。

6月 新たな個人ローン事業会社「さくらローンパートナー(株)」を設立 ( P.14 )。



(株)みなと銀行をグループ化するために公開買付 ( TOB )を実施することを発表 ( P.21 )。

金融にフォーカスしたポータルサイト「マネーパーク」を開設 ( P.17 )。

# 住友銀行との合併に向けて

## 合併の決定

当行と住友銀行は、平成11年10月の「将来の統合を前提とした全面提携」合意以来、平成14年4月までに統合を実現すべく準備を進めてまいりましたが、平成12年4月21日、期日を1年早めて平成13年4月1日に対等の精神で合併することを合意・発表いたしました。この合併は、それぞれが平成12年6月に開催した株主総会において株主の皆さまのご承認をいただきました。関係当局の認可を得たうえで、新銀行は「株式会社三井住友銀行」として新しいスタートを切ることになります。

### 合併の基本事項

合併期日	平成13年4月1日
商号	株式会社三井住友銀行
経営者	取締役会長 岡田明重(現さくら銀行頭取) 頭取 西川善文(現住友銀行頭取)
合併比率	さくら銀行普通株式1株に対し 住友銀行普通株式0.6株を割当交付
本店所在地	東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

## 新銀行グループの経営の大枠について

### 1. 経営理念と行動規範について

両行は、平成13年4月の合併までに、新しい銀行の経営理念および行動規範を決定することとしており、その内容は概ね以下のとおりとする予定です。

まず、経営理念においては、経営に関する普遍的な考え方、すなわち銀行にとって最も重要なステークホルダーである、お客さま、株主、職員との関係を示します。

### 経営理念

お客様に、より一層価値あるサービスを提供し、お客様と共に発展する。

事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。

勤勉で意欲的な職員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

また、行動規範は、経営理念に基づいた新銀行グループの経営陣および職員の行動指針を示します。

### 行動規範

株主価値の増大に努めると同時に、顧客、職員等のステークホルダーとの健全な関係を保つ。信用を重んじ、法律、規則を遵守し、高い倫理観を持ち、公正かつ誠実に行動する。

知識、技能、知恵の継続的な獲得・更新を行い、同時にあらゆる面における生産性向上に注力し、他より優れた金融サービスを競争力のある価格で提供する。

お客様一人一人の理解に努め、変化するニーズに合った価値を提供することにより、グローバルに通用するトップブランドを構築する。

「選択と集中」を実践し、戦略による差別化を図る。経営資源の戦略的投入により、自ら選別した市場においてトッププレイヤーとなる。

先進性と独創性を尊び積極果敢に行動し、経営のあらゆる面で常に他に先行することにより、時間的な差別化を図る。

多様な価値観を包含する合理性と市場原理に立脚した強い組織を作る。意思決定を迅速化し、業務遂行力を



高めるために、厳格なリスクマネジメントの下、権限委譲を進める。

能力と成果を重視する客観的な評価・報酬制度の下で、高い目標に取り組んでいくことにより、事業も職員も成長を目指す。

## 2. 経営戦略について

新銀行の今後5年間(平成16年度まで)を展望した経営戦略の柱は、顧客セグメントの明確化、収益性の高い商品・サービスの拡販、ローコストオペレーションの確立を通じた個人業務収益の拡大、アセット効率の高いビジネスモデルの確立による内外企業取引の推進、地域別戦略を明確にしたうえでの海外業務の再構築と拡大、マーケティング力強化、中堅・中小企業顧客のネットワーク化等へ向けた戦略的なIT投資の実施、ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮、の5点です。

### 柱とする経営戦略のポイント

個人業務収益の拡大

投資信託をはじめとする運用商品の販売力強化

住宅ローンのオリジネーション業務の継続的な増強と証券化の推進

従来型店舗ネットワークの合理化、IT活用による窓口事務の効率化等による徹底したローコストオペレーションの確立

コンビニ等とのアライアンスを通じた稠密なサービスネットワークのローコスト展開

グループ会社(クレジットカード会社、ローン会社、信販会社、ネットバンク等)の収益拡大

アセット効率の高い内外企業取引の推進

お客さまのニーズにかなった質の高いソリューションの提供による収益性の高いアセットの積み上げ

伝統的な融資業務に代わる、ローン・シンジケーション、ローン・セキュライゼーション、ノンリコースローン、ストラクチャード・ファイナンス、プロジェクト・ファイナンス等の新たな「市場型間接金融ビジネス」の内外における推進

資金効率化ニーズをとらえた決済関連サービスやキャッシュマネジメントサービスの提供等による手数料収益の増強・決済性資金の捕捉

お客さまとの確固たるリレーションシップを根拠にしたM&A、MBOファイナンス、プライベートエクイティ、資産流動化・証券化等の投資銀行業務の展開

海外業務の再構築と拡大

欧米金融機関に対し地理的な優位性のあるアジアにおける、両行の持つ顧客基盤・拠点ネットワークの統合・戦略的強化を通じた業務拡大

内外大企業に対する、従来の商業銀行の枠にとられない先進的サービスの提供

欧米の一流銀行に対しても競争力を発揮できる新たな業務の開発と展開

海外金融機関との戦略的アライアンス

海外の重複拠点の統合等により捻出される経営資源の戦略的再配置

戦略的なIT投資の実施

個人業務におけるデータベースマーケティングの高度化のための投資

中堅・中小企業顧客のネットワーク化推進のための投資

ネットビジネスの金融コンテンツと関連インフラへの投資

リスク管理および経営管理の高度化を担保するシステムの構築

生産性の向上へ向けた行内情報インフラの高度化

ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮

IT、コンテンツ、ネットワーク、顧客基盤等に強みを有する多彩なパートナーとのアライアンスを進め、21世紀の高度情報化社会における新たな複合金融グループとして、ネットバンク、ネット証券、金融ポータルサイトをはじめとするさまざまな金融関連のネットビジネスにおいてリーダーとなることをめざす

### 3. 財務目標について

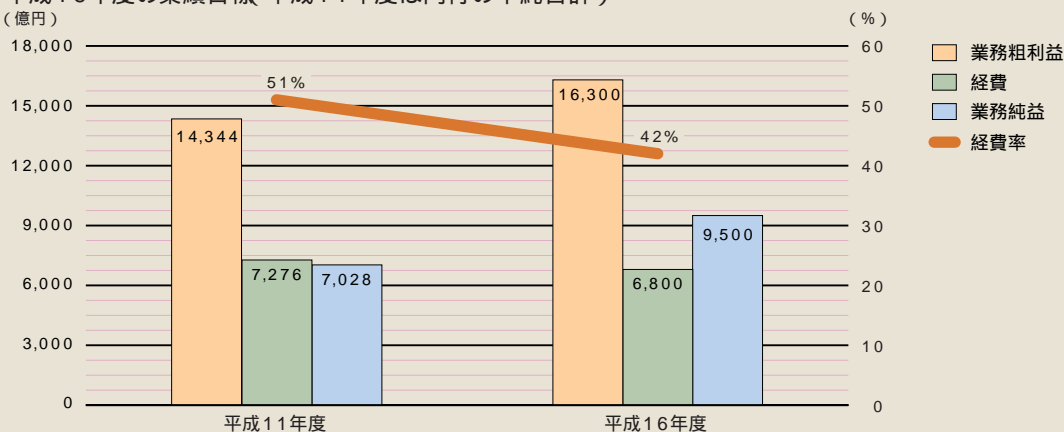
新しい銀行は公的資金を早期に返済し、さらに永続的に成長していくために収益力を強化してまいります。平成16年度の具体的業績目標としては、業務純益を9,500億円、経費率を42

%、連結業務純益<sup>(注)</sup>を1兆円以上、連結ROEを10%以上、Tier1比率を7%以上、BIS自己資本比率を11%以上等としています。

さらに、合併までにそれぞれの銀行において不良債権問題の完全決着を図るとしたコミットメントを実行し、合併後の不良債権処理額は年間2,000億円以下の水準となる見込みです。また、新銀行は積極的なバランスシートマネジメントを推進していきます。すなわち、資産の面では、ローンシンジケーション等を有効活用した貸出ポートフォリオのスリム化、政策投資株式の圧縮等を進めていきます。併せて、資本の面では、十分な自己資本水準を保持しつつ、収益力の増強を通じて公的資金の返済を進め、資本構成を改善していきます。現在両行合わせて1兆5,010億円の残高がある公的資金については、平成16年度までに半減することを目標としています。さらに、こうした財務内容の向上を通じて、国際的格付における新銀行の格付を平成16年度末までにAA格に復帰させる考えであります。

(注) 連結業務純益 = 業務純益 + 子会社経常利益 + 関連会社経常利益 × 持分 - 内部取引

平成16年度の業績目標 平成11年度は両行の単純合計)  
(億円)



業績目標は以下の経済環境を前提としております。

経済成長率：実質GDP成長率 年平均1.8%(平成12～平成16年度)

金利：3カ月Tibor 0.15%(平成12年3月) 1.30%(平成17年3月)

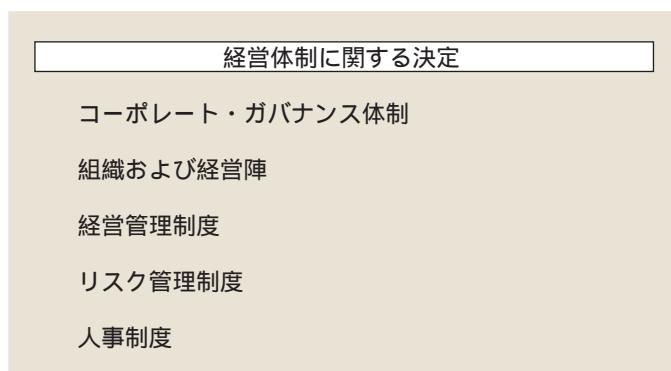
為替：ドル円相場 110円(平成12～平成16年度)

株価：日経平均 20,337円(平成12年3月) 22,000円(平成17年3月)

地価：横ばいから緩やかな上昇(平成12～平成16年度)

#### 4. 経営体制について

このような経営目標の達成を担保するために、新しい銀行は以下のような経営体制を決定しております。



第一に、コーポレート・ガバナンス体制に関しては、業務執行機能と、それを株主利益の観点から監督する機能との分化と強化を図ります。業務執行体制としては、業務執行上の最高意思決定機関として、頭取が主宰し頭取が指名する執行役員によって構成する経営会議を設置します。執行役員に対しては実力・成果主義の人事・報酬制度を適用するとともに、ストックオプション制度の拡充を図ります。一方、取締役会が業務執行を効果的に監督する体制として、取締役会の議長である取締役会長は執行役員を兼務せず、主に業務執行の監督にあたる位置付けとします。また、社外取締役を複数選任するとともに、取締役会に人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置します。

第二に、組織および経営陣については、新銀行グループには個人部門、法人部門、大企業部門、国際部門、市場営業部門、投資銀行部門といった6つの業務部門のほか、新事業開発部門、コーポレートスタッフ/サービス部門および業務監査部門を置きます。組織の設計にあたっては、迅速な意思決定を維持するため、組織・意思決定の階層をできる限り少なくしてまいります。また、新事業開発部門は新成長事業への積極投資を体制面から支えるものであり、社外人材の採用も図ってまいります。

第三に、経営管理制度については、株主価値の継続的創造を担保する経営管理制度として、リスク資本コスト勘案後収益を指標とする経営管理制度を構築いたします。これにより経営資源の最適配分とリスクと収益のバランスのとれた業績拡大をめざしていきます。

第四に、リスク管理制度については、積極的にリスクをマネージしていくために、新銀行グループの各種リスク(信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等)を統合的に管理していく体制を構築いたします。

第五に、人事制度については、実力主義、成果主義に基づく人事制度を整備いたします。ポストに応じた報酬体系を整備し、同時に各種ポストへの公募制を取り入れ、職員が希望する仕事にチャレンジ可能な仕組みを構築いたします。併せて、職員の能力の向上へ向け、積極的な教育投資を行ってまいります。また、取締役・執行役員のみならず、一定以上のポストに就いている職員に対してもストックオプションを付与し、株主価値の向上へ向けたインセンティブの強化を図ってまいります。



## 21世紀に向けた新しいビジネスモデルの創造

世界的にIT(情報技術)革命が進展しネット社会が日本にも急速に到来しつつあるなか、邦銀を取り巻く諸環境も急激に変化しています。

さくら銀行は、ITを活用しながら、中心的収益源であるリテールおよび中堅・中小企業取引の強化に全行をあげて注力し、その成果を着実に上げつつあります。しかしながら、従来と全く異なった新しい“ゲームのルール”が主流となる21世紀においてもさらに成長していくためには、既存の商業銀行業務とは別に、新環境に適応し得る新たな成長基盤を構築することが必須である、と当行は考えています。

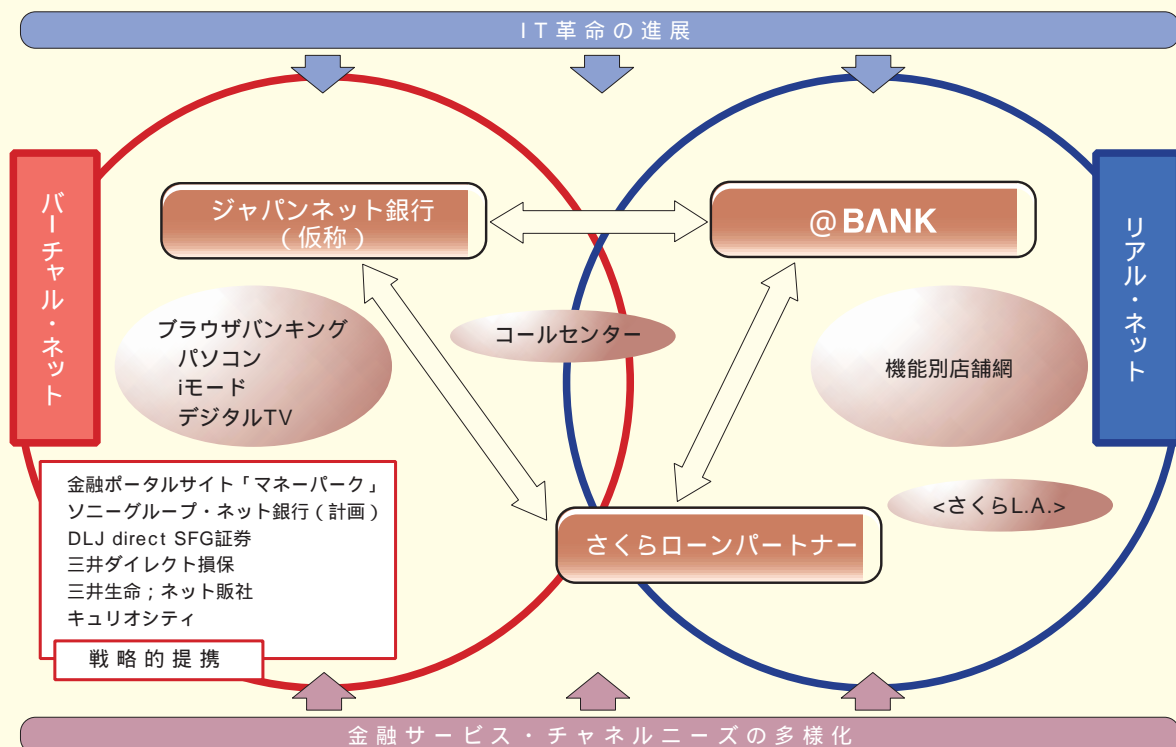
そして、新たな成長基盤を構築していくために、現在、当行は以下の3事業を新戦略の中核と位置付けて推進しています。

- “**ジャパンネット銀行(仮称)**”= 日本初のインターネット/オンライン専門銀行(平成12年度上期開業予定)
- “**さくらローンパートナー**”= 日本での新しい消費者ローン業務分野の構築をめざす個人ローン会社  
(平成12年6月8日設立、7月下旬開業予定)
- “**@BANK**”= 独自のコンビニATMネットワーク、コンビニエンスストアam/pmにて1,000店舗・24時間稼働体制で実質フルバンキング機能ご提供中(平成12年夏頃までに1,000店舗体制確立)

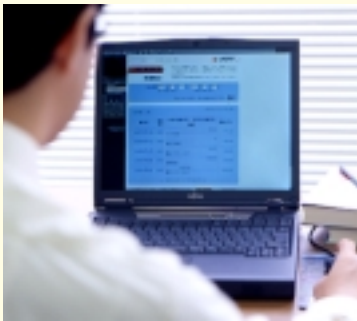
当行は、この3事業を相互に関連させ複合展開することで単発的戦略にはない付加価値を生み出し、かつ経営直結の運営でスピードを最大限重視し、収益性・成長性の確保を図っていきます。

また、さまざまな業種の有力プレーヤーが競う新成長分野では、自らの強みを強化しながらいかにして弱みを効率的に補うかが勝敗を分けるだけに、当行は、新分野においては、個別戦略ごとに各分野のベストパートナーと組み、成果の最大化を図るアライアンス(提携)戦略を展開していきます。

● さくら銀行の新ビジネスモデル概念図



## ジャパンネット銀行（仮称）



IT革命が進展するなか、インターネットが経済性と創造性に富んだ社会インフラとしてわが国に普及・発展するとの確信のもと、銀行としてその経済性と創造性をお客さまおよび自らの事業活動に

最適に実現するために、さくら銀行は21世紀に向けた新戦略の中核のひとつとして、日本初のインターネット/オンライン専門銀行であるジャパンネット銀行（仮称）を平成12年度上期中に設立・開業の予定です。ジャパンネット銀行は、銀行本体から独立した少人数の別会社組織での運営により“経営のスピード”と“低コスト構造”を実現し、加えて右記の有力な出資企業を中心とする提携先と共同で商品開発やマーケティングを進め、ネット金融における先駆者利益を享受していきます。

具体的には、

1. パーチャルモール・ショッピングや各種ネット取引のための、より便利な低コストのネット決済機能
2. コスト削減効果を金利上乗せで還元する、有利な利回りの預金商品
3. ネットショッピングなどに伴う資金ニーズにも応え得る無担保消費者ローン(さくらローンパートナーと連携して対応予定)などの金融商品・機能を提供し、同時に@BANKネットワークを含むさくら銀行のATM網を活用することで、ネット上の利便性ととも

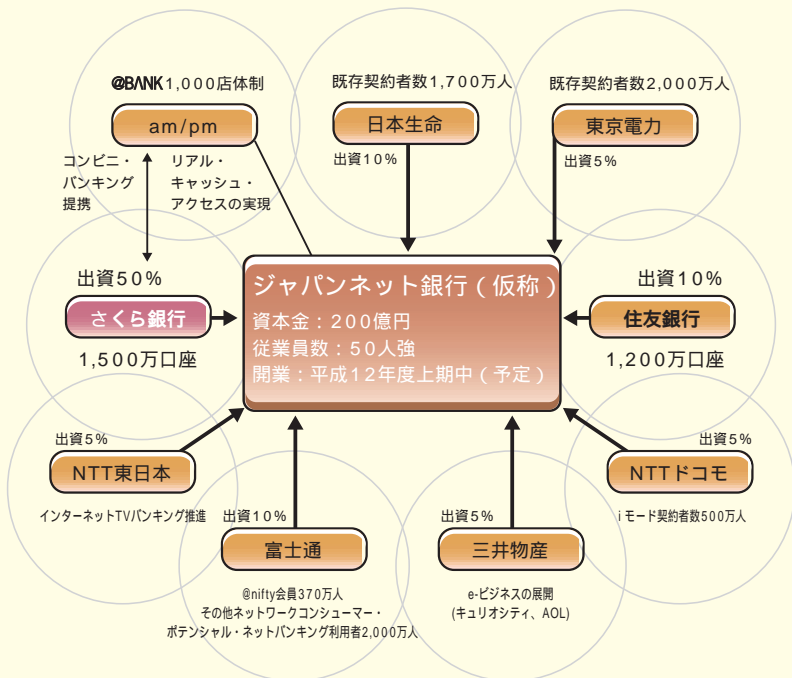


リアル社会でのキャッシュアクセスの利便性も実現します。

以上により、ジャパンネット銀行は、ここ3~4年以内に数百万人規模を超えると見込まれるインター

ネット専門銀行の潜在的顧客層に対してのデファクトスタンダード(事実上の業界標準)たるブランドを早期に確立することをめざし、開業後3年以内に、口座数100万、預金量1兆円、経常利益黒字化を図っていきます。

● ジャパンネット銀行（出資比率は予定）



## さくらローンパートナー



現代の生活スタイルやスピードにより合致した、便利で使いやすく、かつリーズナブルな金利で生活関連資金をご提供することは、

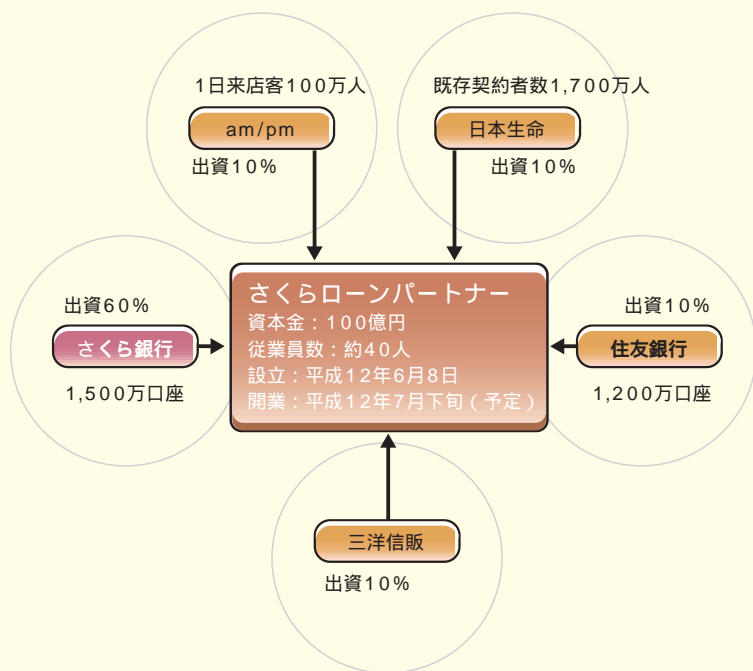
銀行の社会的使命のひとつです。この使命を果たしながら、銀行が提供する従来の消費者ローンとは全く違ったコンセプトで、大きな成長が見込まれる潜在的需要を具現化していくとの考えに基づき、さくら銀行は、個人向け小口・無担保カードローンを主力商品とする新しい形態のローン会社、さくらローンパートナー(株)を平成12年6月8日に設立しました。

さくらローンパートナーは、出資企業との戦略的アライアンスのもと、am/pmのネットワークを最大限活用し、かつ先端

のITを利用した受付・審査システムやより効率化した業務プロセスを実現し、原則的に有人店舗を持たずローコスト運営を図っていきます。ローン申し込みはam/pmの店舗内に設置する高機能ローン相談端末「@Loan Box」を中心にインターネット・電話・ファクス・郵便でも受け付け、即座に審査が可能な体制を構築します。借入用カードはお客さまに確実にお渡しし、かつ速やかにご利用いただけるよう「@Loan Box」で発行、お引き出し・ご返済は「@Loan Box」と同じam/pm店内のATM「@BANK」を含む当行全ATM網をご利用いただける体制を整えます。

当面の事業規模としては、「@Loan Box」を1,000台程度展開し、平成16年度には顧客数180万人、ローン残高6,000億円程度、経常利益400億円程度をめざします。

### ● さくらローンパートナー





さくら銀行は、(株)エーエム・ピーエム・ジャパン(am/pm)との業務提携のもと、「@BANK」の愛称でコンビニエンスストア店内に新型高機能小型 ATM を設置、より幅広い顧客層に対し、実質的フルバンキング・サービスと同様の機能を提供しています。コンビニチェーンで、大規模かつ 24 時間稼働のフル機能 ATM ネットワークを銀行の独自チャネルとして展開するのは国内初の取り組みです。平成 11 年度下期の東京 23 区、横浜・川崎市内への大量出店に加え、平成 12 年度上期には首都圏近郊、近畿地区、福岡地区へ出店を進め、平成 12 年夏頃に

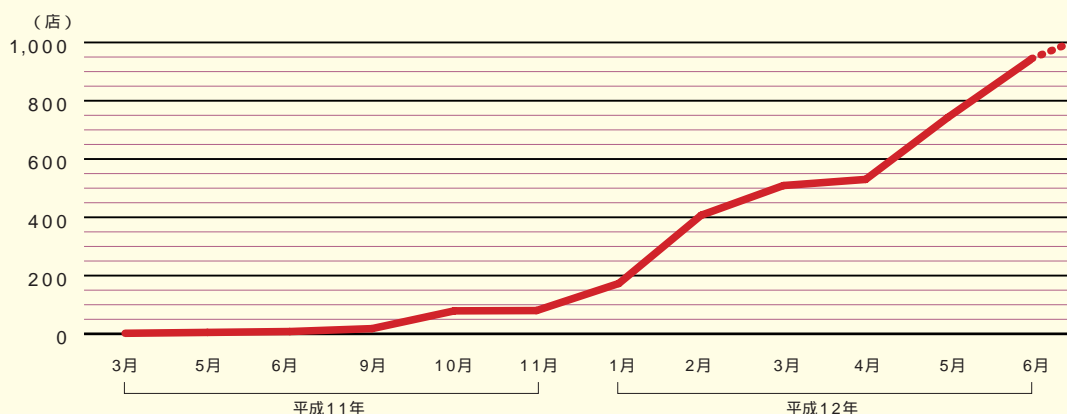
は約 1,000 カ店体制を構築する予定です。加えて、平成 12 年 4 月より、深夜の入金・振り込みを含む 24 時間稼働体制\*への移行を果たしており、圧倒的な利便性を実現しています。「@BANK」の利用実績は着実に向上してきております。

「@BANK」では、当行独自チャネルとしての強みを生かした戦略的プロモーション展開を実施中ですが、それに加えて、さくらローンパートナー(@Loan Box)のお客さまにとって利便性の高いローン資金の受け払いポイント、およびジャパンネット銀行のお客さま向けのリアルキャッシュアクセス・ポイント、といった新戦略展開上のキーファクターを担っています。当行は、「@BANK」の展開により顧客利便性の飛躍的向上と ATM ネットワークのローコスト化\*\*を同時に実現するとともに、戦略的インフラ強化に基づく 21 世紀に向けたコンシューマーバンキングのさらなる発展の可能性を広げ、複合的新戦略のシナジー効果を最大限発揮し、次世代の収益性・成長性を高めていく考えです。

(「@BANK」はその商品特性が評価されて、「'99 年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞しました)

\* am/pm 店舗の営業時間外および日曜 21:00 より月曜 7:00 までの間はサービスを休止します。  
\*\* 従来型の店舗外 ATM との比較で、当初設置費用の約 1/4 ~ 1/5、ランニングコストの 1/3 程度までの圧縮を可能としました。

● am/pm・@BANK 出店推移





## ブラウザバンキング



パソコンで銀行取引ができるさくら銀行のブラウザバンキング・サービスは、平成10年7月にサービス受付を開始しました。平成11年10月には、貯蓄預金等の口座開設やお預け

入れが可能な「資金運用サービス」の取り扱いを開始しています。

さらに、平成11年2月に新たなチャネルとして「iモード」対応の携帯電話を加え、“手の中にATM”があるかのように、“いつでも、どこでも、簡単に”という、「@BANk」とはまた異なった利便性をご提供しています。平成11年11月からは、「@BANk」の店舗案内など「iモード」携帯電話加入のすべて

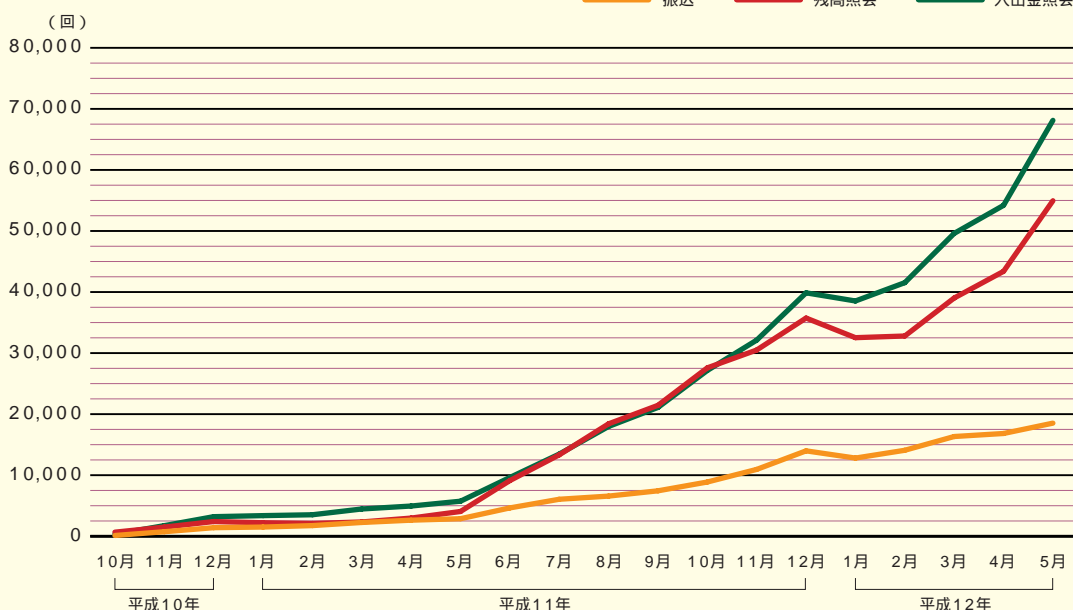
の皆さまにご利用いただける情報も幅広くご提供しています。

ブラウザバンキングのご契約件数は、平成12年5月末時点で12万5,000件を超え、またご照会・お取引件数も月間14万件以上となるなど、多くのお客さまにご利用いただいています。

さらに、平成12年12月からはBSデジタル(データ)放送が開始される予定であり、今後はテレビを介して、より簡単な操作で、安全に銀行にアクセスできる時代がくるものと考えられます。当行では、TVバンキング等の21世紀に向けた新しい対応も準備しています。

家庭用デジタル電気機器やゲーム機の普及などにより、今後もネットワークは消費者の生活圏に網の目のように張り巡らされていくものと想定されますが、さくら銀行は、これまで蓄積してきたノウハウをフルに活用し、他行に先駆けて邦銀最強のバーチャルネットワークを構築していく方針です。

● ブラウザバンキングご利用状況





## その他の諸戦略

さまざまな形で、急速に、多岐にわたり拡大していくネット社会では、既存の“銀行業”の概念自体が陳腐化していくだけに、当行は現在の業務区分にとらわれずに、幅広くネット関連でのビジネスチャンスを追求め、成長基盤を“面”として確保し、トータルでの競争力を強化していく考えです。そのために、有望な新規事業があれば、既存取引関係に必要以上にとらわれることなく、戦略的に資本参加し、21世紀のさらなる発展に向けた基盤をつくっていく考えです。

たとえば、ソニーグループによるネット銀行設立計画には、当行はネット事業における戦略的投資との位置付けで60億円を出資（出資比率16%）、ジャパンネット銀行（仮称）の対象顧客層とは異なる、ソニー・ブランドが有する潜在顧客基盤のネット銀行としてのビジネス化に参加します。

ネット上での金融業としては、実にさまざまな可能性が考えられるだけに、当行は中核的戦略展開であるジャパンネット銀

行等とのシナジー効果を踏まえつつ、幅広く積極的に新規業務に参加しています。三井系各社による三井ダイレクト損保㈱、三井生命：ネット販社（平成12年度下期開業予定）にそれぞれ出資、またネット証券では㈱住友銀行とともにDLJ direct SFG証券に出資しています。B to C(Business to Consumer)のビジネスモデル展開では、三井物産㈱を中心としたネットショッピング・ポータル“キュリオシティ”に参加、ジャパンネット銀行がネット決済関連の諸機能を提供していきます。

また、個人のネット上の金融ニーズに総合的に対応していくために平成12年6月30日より、野村證券㈱・日本生命保険(相)・三井海上火災保険㈱・中央三井信託銀行㈱・三井物産㈱等とともに、金融ポータルサイト「マネーパーク」をスタートいたしました。

### ● 金融ポータルサイト「マネーパーク」



### ● 特許室の設置

このように、当行はリテール分野においてジャパンネット銀行やさくらローンパートナーを設立するなど、ITを活用した新規事業分野への進出や業務改革に積極的に取り組んでいます。一方、米国を中心として、金融ビジネスの手法を対象とした、いわゆる金融ビジネスモデル特許の登録件数が急増しています。

そこで、当行の今後の先進的な事業活動の自由度を確保するとともに、権利侵害等不測の事態を回避する目的で、当行は平成12年4月3日に法務部に特許室を設置しました。6月末現在、登録または出願済特許案件は合計28件あり、そのほとんどがビジネスモデルに関するものです。なお、開発中の金融ビジネスモデルも多数あり、順次、特許出願していく予定です。