

# 経営課題に対する当行の取り組み

## ◆ ㈱三井住友銀行の発足に向けて

㈱住友銀行と㈱さくら銀行は、本年4月1日に合併し、「株式会社三井住友銀行」として新しくスタートします。すでに昨年12月には金融庁より合併の認可も取得しました。シンボルマークも決まり、新銀行発足に向けた準備は順調に進んでいます。

### シンボルマーク

上昇カーブを描く新しいマーク（ライジングマーク）は、新銀行の職員が能力を十分に発揮し、お客さまに対して一層価値あるサービス、先進的・革新的なサービスを提供することにより、お客さま、株主の皆さまとともに新銀行が発展し、社会に貢献していく姿を表しています。

また、コーポレートカラーはフレッシュグリーン（若草色）とトラッドグリーン（深緑色）の2色で、ライジングマークに使用するフレッシュグリーンは、若々しさ・知性・やさしさを、背景色やロゴタイプ表示を中心として使用するトラッドグリーンは、伝統・信頼・安定感を表しています。

㈱三井住友銀行のデザインシステムは、シンボルおよびカラーの統一的な展開とともに、略称である「SMBC」を積極的に使用してまいります（ライジングマークと略称 SMBC を併記して使用するマークユニットを使用）。



（マークユニット）

## ◆ 新銀行の戦略

新銀行は、合併により、主要な国内金融グループのなかでも質・量ともに優れ、かつ東西バランスのとれた顧客基盤とネットワークを有することになります。特に、今後高成長が見込まれる個人・中小企業分野において、クリティカル・シェアを獲得することができます。また、大企業分野においては、両行の顧客基盤に重複が少なく、両行が有している商品・サービスを互いに提供できるメリットがあります。さらに、チャネル展開、ネットビジネス等の新規事業の推進力も飛躍的に高まるものと考えられます。

新銀行としては、このような合併のメリットおよびこれまで両行が築いてきたブランド力等をさらなる成長に向けて有効に活用しつつ、両行の高度な金融ソリューション力、充実した商品・サービス、ネットワークの統合・整備により、従来以上に付加価値の高い金融サービスを提供し、21世紀における複合金融機関グループとして発展することをめざしていきます。

### 1. 個人業務

両行は、現在、投資信託販売残高、住宅ローン残高、顧客基盤（口座数）等において、合算で本邦最高の実績をあげています。新銀行は、スタート時から有するこのポジションを梃子として、今まで培ってきた商品・サービスやチャネルの開発力と、専門性の高い人材による相談力を最大限に活用して、金融サービスを提供していきます。

営業体制については、現在の両行の個人業務と法人業務を分けた体制を継承し、切れ目のないスムーズな移行に努めていきます。

#### 資産形成層（一般世帯）向け

老後の生活に備え金融資産を形成するお客さまに対し、新銀行は国内最大の顧客基盤を活用し、有人拠点における相談業務と、コールセンターを軸としたマーケティング、テレホンバンキングやインターネットバンキング等リモートチャネルを組み合わせ、メインバンク化を進めます。

#### 資産運用層・プライベートバンキング層（企業オーナーやその他の資産家）向け

資産運用に関する高度かつ公平な立場からのコンサルティングを求めるお客さまに対し、オーダーメイドの商品・サービスを提供し、きめ細かな資産・負債の総合管理を行っていきます。

マスリテール層（マスコンシューマー）向け

将来的に資産運用層・資産形成層への成長が見込まれるお客さまに対し、リモートチャネルのレベルアップや、コンビニATM（am/pmに設置した@B NK等）の積極的な展開により、高い利便性をローコストで提供していきます。

また、両行のクレジットカード会社である㈱住友クレジットサービスとさくらカード㈱を、新社名「三井住友カード株式会社」として平成13年7月に再編・統合したうえで、クレジットカード事業に積極的に取り組んでいきます。さらに、さくらローンパートナー㈱や㈱ジャパンネット銀行と連携し、ファイナンス機能や決済サービス機能をより幅広く提供していきます。

## 2. 法人業務

法人営業部に配置した高度な金融サービスを提供できるスタッフと、本部プロダクト部署が一体となって、進化する金融技術や多様化する顧客ニーズに対応した取引を推進します。同時に、業務の集約化による一層のコスト競争力強化に努めていきます。

ソリューション営業（中堅・中小企業取引）

株式公開、債権流動化、外為決済、デリバティブ等の顧客ニーズにスピーディーに対応する「ソリューション提案型ビジネス」を構築します。

スモールビジネス（中小企業・事業性個人取引）

インターネットによる融資申込受付をはじめ、経営相談、情報提供、決済業務等のさまざまな中小企業ニーズを総合的にサポートする、ITネットワークを活用した新しいサービス（「Value Door」）を展開していきます。

また、スコアリングモデルを活用した無担保貸金の商品性拡充、専門の営業店「ビジネスサポートプラザ」の設置等により、中小企業の資金ニーズに的確に対応していきます。

## 3. 大企業取引・国際業務

大企業取引

新銀行は、「三井」「住友」の2大グループを含む広範かつ一流の大企業顧客基盤を有しており、これら企業のさまざまなニーズ（直接金融、アライアンスの構築、ITの活用、決済ニーズ等）に対し、質の高いソリューションを提供するために、国際部門、投資銀行部門、グループ会社等が緊密に協働する営業体制を構築します。また、伝統的な融資業務に代わる、ローン・シンジケーション、セキュリティゼーションをはじめとする「市場型間接金融ビジネス」に国内外で注力していく方針です。さらに、資金効率化ニーズをとらえた決済関連サービス、キャッシュマネジメントサービスの提供等に努めていきます。

新銀行は、顧客の金融ニーズに十二分に応えながら、資産規模の適正化と、非金利収入の増加を軸とする収益力の強化を同時に推進し、資産効率・資本効率の改善を図る方針です。

国際業務

新銀行は、顧客ニーズに的確・迅速に対応していくために、米州、欧州、アジアの3地域本部を設け、地域ごとに業務戦略を明確化したうえで、海外業務の再構築と拡大を図っていきます。両行の海外重複拠点の整理・統合を速やかに実施したうえで、欧米金融機関に対し地理的に優位性のあるアジアにおいては、顧客基盤・拠点ネットワークの戦略的強化を図っていきます。

## 4. 投資銀行業務

ホールセール証券業務

新銀行は、本邦有数のホールセール証券会社である大和証券SBキャピタル・マーケットズ㈱（㈱大和証券グループ本社と㈱住友銀行の合併会社）とさくら証券㈱（㈱さくら銀行の業態別子会社）との統合により、平成13年4月に発足する「大和証券SMBC㈱」を中核ビークルと位置付けています。同社を通して、本邦最大の顧客基盤に対し質の高い金融サービスを提供できる体制を実現し、他の金融グループと比べ、優れた競争ポジションを一層強固なものにしていきます。

#### 資産運用業務

さくら投信投資顧問(株)と大和住銀投信投資顧問(株)(株住友銀行と(株)大和証券グループ本社ほかの合併会社)の運用ノウハウを活用するとともに、顧客によりよいプロダクトを提供するための運用体制について、引き続き検討していきます。

確定拠出年金事業については、ジャパン・ペンション・ナビゲーター(株)(三井・住友両グループ8社で設立した共同運営管理機関)を活用することにより、同事業におけるマーケット・リーダーをめざしていきます。

### 5. ネットビジネス・業務提携

#### ネットビジネス

新銀行は、IT、コンテンツ、ネットワーク、顧客基盤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、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等、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していきます。

ネットバンクとしては、本邦初のインターネット専門銀行として、そのデファクトスタンダードをめざす(株)ジャパンネット銀行を、ネット証券としては、CSFBdirect社(米大手オンライン・ディスカウント・ブローカー)との合併会社、DLJディレクト・エスエフジー証券(株)を開業しています。

その他、B to CおよびB to Bの分野では、各種ポータルサイトの開設、各種決済機能の提供等を実施・計画しています。また、今後は、デジタル放送、ICカード等への対応にも注力していきます。

#### 業務提携

ネットビジネスにとどまらず、他の金融関連ビジネスにおいても、顧客に対する最適な総合金融サービスの提供を目的として、国内外の金融機関等との業務提携を検討していきます。

#### 子会社・関連会社

両行の子会社・関連会社は、「一業種一社」を基本方針に統合を進めます。特に、新銀行のグループ会社群のなかでも戦略性が高く、統合効果が迅速に見込める会社については、平成13年4月以降早期に統合を実施する方針です。

前述のクレジットカード会社、ホールセール証券会社のほか、ベンチャーキャピタルのさくらキャピタル(株)と住銀インベストメント(株)や、さまざまな会員事業を行っている(株)さくら総合研究所と(株)日本総研ビジコンが、各々統合準備を進めています。

### ◆ 新銀行の業績計画

前項で説明した戦略による業務の再構築、後述するリストラの推進等による収益力の強化により、平成16年度の業務純益(除く一般貸倒引当金繰入額)を9,500億円(平成11年度比2,472億円増)に、連結ROEを10%以上にする計画です。

#### 1. 業務粗利益

国内外の顧客との取引を担当するいわゆるマーケティング部門(個人、法人、企業金融、国際の各部門)について、部門ごとの戦略を着実に実践することにより、平成11年度から16年度までの5年間で3,370億円の増益を図ります。一方、資金・債券等のマーケット取引を担当する市場営業部門では、金利環境の変化等により同期間で1,020億円の減益を見込んでいます。この結果、平成16年度の業務粗利益は16,300億円(平成11年度比1,996億円増)となる計画です。

#### 2. 経費

後述するリストラの推進に加え、経費面での合併効果の早期実現により、平成16年度までに経費総額を6,800億円(平成11年度比476億円減)に圧縮する計画です。経費率は、42%程度にまで低下することになります。ただし、戦略的なIT投資は、競争力の強化に向けて積極化していきます。

### 3. 不良債権処理

両行が各々、平成12年度中に統合後の損失負担を極力軽減することを展望した不良債権処理を実施することにより、平成13年度以降、新銀行の年間処理額は2,000億円以内と見込んでいます。

#### ◆ 新銀行のリストラ計画

新銀行では、両行が各々、平成11年3月に提出した経営健全化計画（当初計画）に掲げたリストラ計画を前倒しで実施することに加え、さらなる合理化を実施して合併効果を早期に実現します。

#### 1. 従業員数

当初計画では、平成10年3月末から平成15年3月末までの5年間で、両行合わせて6,300人を削減する計画でしたが、新銀行ではこの計画を1年前倒しで達成する方針です。そのうえで、重複する本部人員の削減、内外営業拠点の統廃合・合理化を通じて、追加的に3,000人の削減を行い、平成16年3月末の従業員数を23,200人とする計画です。

#### 2. 店舗数

国内については、当初計画では平成15年3月末までに両行合算の支店数を584カ店に削減する計画でしたが、これを2年前倒しし、平成13年3月末までに達成します。加えて、立地重複支店の統合、リモートチャネルの多様化・拡大等により、平成16年3月末の国内支店数を470カ店（平成10年3月末比265カ店減）とする計画です。また、海外についても、重複拠点の整理・統合を速やかに実施していく予定です。

	平成11年度 (両行合算実績)	平成16年度 (計画)
業務粗利益	14,304億円	16,300億円
個人部門	3,130億円	4,490億円
法人部門	5,600億円	7,170億円
企業金融部門	1,420億円	1,670億円
国際部門	790億円	980億円
市場営業部門	3,020億円	2,000億円
その他部門	344億円	10億円
経費	7,276億円	6,800億円
業務純益(除く一般貸倒引当金繰入額)	7,028億円	9,500億円
不良債権処理額	11,306億円	1,500億円
当期純利益	1,059億円	4,200億円
BIS自己資本比率	12.03%	11.33%
Tier 1比率	6.61%	8.38%

	平成10年3月末 (両行合算実績)	平成12年3月末 (両行合算実績)	平成16年3月末 (計画)
従業員数	32,531人	29,324人	23,200人
国内支店	735カ店	653カ店	470カ店
海外支店	60カ店	36カ店	22カ店