

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

さくら銀行と住友銀行は、両行の持つ強固な顧客基盤と高度な金融ソリューション力、充実した商品・サービス提供ネットワークを統合するにとどまらず、それぞれの強みを一段と活かすことによって、より付加価値の高い商品・サービスをお客様に提供するため、13年4月に合併し、三井住友銀行としてスタート致しました。

12年度におきましては、11年3月に提出した経営健全化計画を達成し、また新銀行のスタート当初から合併効果を最大限にすべく、各分野における業務再構築を着実に進めて参りました。具体的な進捗状況は以下の通りとなっております。

A. 重点事業分野

当行は、競争優位のある「本業＝リテールを中心とした商業銀行事業の強化」を業務再構築の中心に据え、「顧客フランチャイズ」「ネットワーク」「マーケティング力」に強みを持つ「コア個人、コアミドル、コア大企業に基軸をおいた最大規模の商業銀行」を目指して参りました。また、世界的な競争を念頭に、内外有力企業との提携・統合戦略を推進し、投資銀行、信託、保険、ネットワーク事業者などと連携を強化、世界レベルのプロダクツ・サービスの製造・調達・提供機能を整備することにも注力しております。

リテール事業

a. 個人市場

個人市場は、都銀ナンバー1のフランチャイズを有する競争優位のある市場であり、今後の最重要マーケットであります。当行は、プライベートバンキング事業、資産運用事業、個人ローン事業、決済事業を重点事業とし、ライフステージ支援型のニーズ開発、金融商品提供、マーケットセグメントに応じたチャネル整備を行い、この分野に全面的に取り組んでまいりました。

プライベートバンキング事業

地権者、法人オーナー、高額所得者などを対象としたプライベートバンキング業務

は、その資産運用、資産保全ニーズに対し、運用商品・ローン商品に加え、信託業務などを含めた総合金融サービスの提供に取り組んでおります。12年10月1日の組織改革では、プライベートバンキング部を新銀行での業務展開を踏まえ、法人を担当する商業銀行DC支店営業グループから個人業務グループに所管変更し、マーケットに応じたきめ細かな対応体制を強化して参りました。

資産運用事業

資産運用業務の中核として注力中であります投資信託窓口販売においては、13年3月末現在7,089億円と、都市銀行中第1位の残高を維持し、お客様からの高い支持とご評価をいただいております。

個人ローン事業

個人ローン事業における中核商品である住宅ローンでは、6兆6,954億円と当行は引き続き都銀第1位の残高を維持しております。借り換え需要の一服といった環境もあるものの、お客様のニーズと利便性を満足しうる営業体制の強化を軸に、積極的な展開を図っており、11年度に進めたローンセンター、LA（ローンアドバイザー）のネットワーク強化の結果、12年度の同ネットワークの取扱い量は、前年度対比約3割の増加をみております。

また、三井金融グループ三社の業務提携の一環として、三井生命がこれまで行ってきた住宅ローン事業の譲り受けと業務提携についても基本合意し、本年3月30日、その第一弾として約1,280億円の住宅ローン債権譲渡につき契約を交わし、5月上旬に実行致しました。

b. 中堅・中小法人市場

中堅・中小法人市場についても、都銀最大規模の顧客基盤を有する競争優位のある市場であり、引き続き最重要マーケットと位置づけ、行内格付けをベースに信用コストも含めた収益性を軸に、採算性の良い「優良ミドル」を重点市場とし、経営資源を集中配分してまいりました。

具体的な取り組みとしては、企業の中小企業への売掛債権に対するリスクヘッジニーズを積極的に捕捉していく目的で、ファクタリング専門子会社「株式会社さくらファクター」を8月22日開業致しました。平成13年3月末までに約180社のご利

用をいただき、残高も約260億円と、順調な滑り出しとなっております。

マス法人事業

取引先数全体の65%を占める「マス法人」は、引き続き重要な顧客層であります。取引ロットが小さく現状の営業手法では収益性の高い事業とすることは困難であることから、投入人員を含めたチャネルコストを大幅に削減する一方、より機動的な与信対応が可能な貸出商品等への取り組みを進めてまいりました。

具体的には、信用格付の考え方をベースに無担保で迅速な審査を行う新型事業ローン「さくらビジネスローン」の商品性を拡充し、従来当行と取引のなかった新規のお客様に対しても取扱を可能にする等、商品力を強化するとともに、ネットワーク対応も進め、12月にGEキャピタルグループと提携し、「GE経営ナビ」（同グループ各社の取引企業向け経営統合支援サイト）との業務提携に基づき、インターネットを通じた仮審査サービスを開始する等、中小企業向け貸出の強化に取り組んでおります。

ホールセール事業

当行の取引先大企業群は、都銀最大規模の厚みを有しており、我が国を代表する有力企業も多く、リレーションや取引深度の面でも比較優位のある市場と認識し、こうした複合的な取引が期待できる大企業に経営資源を集中するとともに、従来の銀行と取引企業の枠組みを越え、「共同で事業を行いうる関係」を構築する「パートナーシップバンキング」をめざし積極的な取り組みを行って参りました。

コア大企業事業

本体、関連会社、従業員も含め商業銀行取引メリットが大きく、複合的な取引が期待できる大企業に対し経営資源を集中し、投資銀行ニーズなどの金融ニーズも個別にフル対応で取込んでまいりました。

具体的には、複合的な経営問題を解決するソリューション提案型営業を中心とした対応を行うために、大企業向けのプロダクツ力、ソリューション提供力の強化を目指して12年10月国際企業DC企画部内に事業開発チームを立ち上げました。12年下期には、不動産ノンリコースローン等において、数件の実績を挙げており、着実にノウハウの蓄積を進めております。

また、12年12月今後発展が見込まれる企業間電子商取引において、与信、決済機能を提供する「スーパーネットソリューションズ株式会社」に5%の資本参加を行いました。同社は、三井物産の与信、審査ノウハウをベースに、マーケット参加企業に対し、与信判断サービスと包括的なネット金融サービスを提供します。当行は、資本参加により、同社サービスに対して、先端的な決済サービスおよびファクタリング等の与信機能の提供を予定しております。

新規重点事業・・・コンシューマー事業の展開について

当行は、従来からの中核基盤である商業銀行業務とともに、もう一つの核としてマスコンシューマーを対象としたコンシューマー事業の立ち上げをめざして参りました。その過程で、コンビニATM、インターネット専門銀行、新型個人ローン事業等、従来の都市銀行の枠組みを越えた取り組みにより、「圧倒的な利便性」実現のための新たなビジネスモデルを次々に提案しております。

(a) コンビニバンキングとして構築を進めて来たATMネットワーク「@BANK」は、13年3月末現在1,075ヶ店となっており、設置から数ヶ月経過したATMについては、1日平均100件以上の利用と、お客様の認知も向上しご好評をいただいております。

(b) 新型個人ローン会社である「株式会社さくらローンパートナー」は、12年7月27日開業し、都心3区で30ヶ店によるテストマーケティングを実施後、12年12月には、首都圏300ヶ店のam/pmに、高機能ローン相談端末「@ローンボックス」を設置しました。現在、本格的なマス広告を開始し、早期ブランド構築、コアターゲットへの訴求に努めております。

(c) わが国初のインターネット専門銀行である「株式会社ジャパンネット銀行」は、12年10月開業し、約6ヶ月で、全国から約27万口座の申し込みを受け、順調な滑り出しとなっております。

(d) ネット上でワンストップ金融サービスを目指す金融ポータルサイト「マネーパ

ーク」は、12年12月、新たなコンテンツプロバイダーとして、同和火災海上保険、ジャパンネット銀行、さくらローンパートナーが加わり、引き続き、提携先の拡充等により、提供コンテンツ・品揃えの充実を図る予定です。

(e) 大崎ゲートシティにおいて当行が、ソニー、三井不動産と共同で実験を進めて参りましたプリペイド型電子マネー「EDY」について、13年1月、本格展開を行うための運営会社「ビットワレット株式会社」が設立され、ソニー、NTTドコモ、トヨタ自動車グループとともに、中核メンバーとして事業に参画することとなりました。「EDY」は、今後5年以内に、カード発行枚数3,000万枚、個人用端末1,500万台の普及を目指しており、当行では、「EDY」の発行およびチャージ拠点の提供を進める予定です。

(f) 12年12月より、野村証券と提携し、@B NKネットワークにおいて、同社証券総合口座利用顧客に対して、従来の「出金」「残高照会」に加え「入金」サービスの提供を開始しました。本サービスは、24時間、首都圏1,000拠点という、@B NKの決済インフラとしての利便性に着目したもので、マスコンシューマー分野におけるインフラ事業として今後ともアライアンスを拡充していく所存です。

(g) 12年3月30日公表したソニー銀行についても、当行が主要なパートナーとして、インターネットバンキングの先進的なノウハウ、我が国有数のATMネットワーク等を活用する形で順調な準備を進め、13年4月25日、当局より免許を取得、6月11日に開業を予定しているところです。インターネット専門銀行そのものの社会的認知の向上も期待されることから、中核想定顧客が異なるジャパンネット銀行にとっては、マーケットでの競合以上に、対象顧客層全体の飛躍的拡大に資するものと考えております。

B. 営業基盤の強化策

「組織体制」、「チャネル改革と情報化戦略」、「グローバル・スタンダードに準拠した革新的人事制度への移行」、「役員体制と役員報酬制度」については予定通り進捗しており、新銀行の円滑なスタートのための着実な準備を進めて参りました。

なお、みなと銀行への兵庫県下の20ヶ店の譲渡については、本年1月予定通り完了致しました。

提携等による事業展開力の強化

(a) 12年10月26日、常にお客さまにベストな商品・サービスを提供できる顧客対応力と事業競争力を強化するため、三井海上火災保険、三井生命保険と戦略的業務提携を行い、福利厚生代行サービス事業の共同展開や個人向けローン事業における提携等についての具体的な検討を行うことを発表いたしました。この取り組みの中で、具体的な成果として、前述の通り三井生命からの住宅ローン事業の譲り受けを合意しております。

(b) 12年11月10日、さくらカードと住友クレジットサービスは、さくらカードの持つUCカード事業を住友クレジットサービスに営業譲渡し、住友クレジットサービスを株式会社三井住友カードに商号変更して4月より営業を行うことを発表致しましたが、その後、「商法等の一部を改正する法律」の4月施行が決定し、お客様に迷惑がかからないよう諸準備を行う必要がでてきたため、住友クレジットサービスとさくらカードのUCカード事業との事業統合は、7月1日に延期することと致しました。

(c) 13年1月29日、さくら総合研究所、日本総合研究所、日本総研ビジコンの3社は、わが国を代表するトップシンクタンクを目指し、さくら総合研究所の調査部門を日本総合研究所に営業譲渡することで合意し、13年4月1日に実施いたしました。また、会員事業の一本化・コンサルティング部門の統合により、お客さまへの情報サービス提供力を強化し、経営基盤の強化・経営の効率化を図るため、さくら総合研究所と日本総研ビジコンが合併することで合意し、13年4月1日にSMBコンсалティングが発足いたしました。

(d) 13年1月29日、さくらキャピタルと住友インベストメントは、株式公開を志向されるお客さまへの株式投資等による資金供給体制を整備・強化するとともに、経営基盤の強化・経営の効率化を図るため合併することで合意し、13年4月1日に

S M B C キャピタルが発足いたしました。

(e) 1 3 年 2 月 5 日、大和証券 S B キャピタル・マーケッツ(以下「大和 S B C M」)とさくら証券は、1 2 年 1 1 月 2 8 日の両社統合についての基本合意に基づき、さくら証券の営業全部を大和 S B C M に営業譲渡し、併せて、さくら銀行の M & A 業務を始めとするホールセール証券業務の一部についても大和 S B C M に集約することを発表し、1 3 年 4 月 1 日に大和証券 S M B C として発足いたしました。

(f) 1 3 年 3 月 7 日、住友生命が 4 月から新商品「L I V E O N E」を発売するにあたり、三井住友銀行のネットデビットサービスを利用して、「L I V E O N E」保険ファンドへの一時金払込がインターネット上で簡単に取引できるよう住友生命と業務提携を実施すること、および、決済サービスを連携させることにより、お客さまの利便性を高める新サービスを今後共同で検討していくことを発表いたしました。

(g) 1 3 年 3 月 7 日、住友生命、三井生命とお客さまの利便性向上を目的として、1 3 年 7 月を目処に、三井住友銀行の A T M 約 8 , 0 0 0 台で住友生命・三井生命それぞれが発行する生保カードの取扱いができるよう業務提携を実施することを発表いたしました。