

# 「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成12年12月

株式会社 さくら銀行

株式会社 住友銀行

(株式会社 三井住友銀行)

さくら銀行と住友銀行は、平成 13 年 4 月に合併する予定であり、両行が金融再生委員会に平成 11 年 3 月に各々提出いたしました「経営の健全化のための計画」を本計画に変更いたします。

なお、報告書に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

本報告書における計画の主要前提条件は以下の通りであります。

	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
実質 GDP 成長率 (%)	1.5	1.7	1.8	1.9	2.1
短期金利 (%) (3 カ月 Tibor、年平均)	0.35	0.50	0.75	1.00	1.20
長期金利 (%) (国債指標銘柄、年平均)	1.80	2.20	2.40	2.60	2.80
ドル円相場 (円) (各期末)	110	110	110	110	110
東証株価 (円) (各期末)	15,747	15,747	15,747	15,747	15,747
地 価	12 年度中に底打ちし、以降横這い				

## 目 次

<b>1 . 合併の理由について</b>	... 1
<b>2 . 新銀行が承継する優先株式等の金額・条件等</b>	... 4
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 当該自己資本の活用方針	
<b>3 . 経営の合理化のための方策</b>	... 6
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 業務再構築のための方策	
<b>4 . 責任ある経営体制の確立のための方策</b>	... 38
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営体制	
(3) ディスクロージャーに係る考え方	
<b>5 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等</b>	... 46
(1) 資本注入後の資本の状況	
(2) 新銀行の資本政策	
<b>6 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策等</b>	... 49
<b>7 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策</b>	... 53
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	
(2) 収益見通し	
<b>8 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策</b>	... 57
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 与信業務に係る決裁権限の状況	
(3) 債務者格付、案件格付による管理の状況	
(4) 資産内容	
(5) 償却・引当方針	
(6) 含み損益の状況	
(7) 金融派生商品等取引動向	

## 1. 合併の理由について

21世紀を目前に控え、経済・金融のグローバル化及び日本版ビッグバンの進展によって、邦銀間はもとより、業界及び国境の壁を超えた金融機関の競争が激化してきております。また、情報通信技術（IT）の飛躍的向上が銀行業務に大きな変革をもたらしており、お客様の利便性を確保し、そのニーズに的確に対応していくためには、ITの活用が必須条件となってきました。

さらに、銀行に働く役職員においても職業観の変化・多様化が進んでおり、自由闊達で自己実現が可能な職場環境を提供していくことが、ますます重要な課題となっております。

このような環境の中、さくら銀行と住友銀行は、従来以上に付加価値の高い金融サービスをお客様に提供し、もって株主からのご期待にお応えするためには、早期に合併を実現することにより、新時代に相応しい新しい銀行を作ることが必要であるとの認識に至りました。

具体的には、三井住友銀行（以下、「新銀行」）におきまして次のような合併効果の実現を図ります。

### **[顧客基盤の強化・拡充]**

新銀行は、まず第一に、顧客基盤の強化・拡充を通じて、個人・中小企業といった戦略マーケットにおいて、競争上優位にたてる高いシェアを獲得することが出来ます。国際業務におきましても、国内外の厚みを増した顧客基盤を活かして、グローバルな活躍を目指してまいります。

また、さくら・住友両行は、その生い立ちや発展過程において、異なった歴史・伝統を有することから、それぞれが得意とする業務分野や親密な大企業取引先での補完関係は大きく、合併により大きな相乗効果を上げることが期待出来ます。地域的にも、東西バランスのとれた強固な営業基盤を構築することが可能となります。

### **[高度な金融ソリューション力の統合]**

第二に、両行の高度な金融ソリューション力を統合することにより、多様化・高度化するお客様のニーズを満たし、より一層価値のあるサービスを提供することが可能となります。従来型の間接金融に止まらない資金調達手法やM & Aアドバイスなど高度な金融サービスの提供、投資信託の販売やネット・ビジネスの分野における新規事業の開拓等を推進することによって、新たな商品・サービスを顧客ニーズに応じたチャンネルで提供することに努めてまいります。

### **[リストラ効果の最大化]**

第三に、店舗やシステムの面での重複投資の回避や単独行では困難な人員の効率化等を通じ、リストラ効果を最大限に引き出すことが可能となります。コスト構造の抜本的な改革によって価格競争力の向上を図り、異業種からの新規参入者を含めた厳しい競争下でも収益を確保できる体質の構築を進めます。

### **[IT技術の積極的な活用]**

第四に、重複投資の削減により創造した投資余力を、戦略的なシステム投資に振り向けます。お客様のニーズを分析し、そのニーズに最もフィットした商品・サービスを的確なデリバリーチャンネルで迅速に提供するためには、IT技術を活用した肌理細かなマーケティング・リサーチ力や商品開発力、リスク分析力の向上が不可欠と考えております。

### **[個人の能力発揮が可能な職場の提供]**

第五に、新銀行は、強化・拡充された顧客基盤や資本力を活かして積極的な業務展開を図る中で、勤勉で意欲的な従業員が従来以上に思う存分その能力を発揮できる職場を提供することに努めます。付加価値の高いサービスを提供出来る専門性の高い人材の育成と個人の自己実現を通じた従業員の活力向上を目指すとともに、権限を委譲した業務部門制や実力主義・成果主義に基づいた人事制度を積極的に導入してまいります。

公的資金の受入以降、さくら銀行、住友銀行は各々ご承認頂いた「経営の健全化のため

めの計画」の着実な履行に注力してまいりましたが、合併効果を通じた収益力の向上、経営の合理化等により、新銀行としても引き続き財務体質の強化を図り、公的資金の返済確実性の向上に努めてまいります。両行の合併は、それぞれの強みを生かしながら、より付加価値の高い商品・サービスをお客様に提供することを通じて新銀行の企業価値、株主価値を高めるのみに止まらず、収益性、健全性に優れ、国際的に競争力のある金融機関を創り上げることにより、我が国の金融システム安定性の確保、ひいては経済の発展に寄与すると考えております。

## 2. 新銀行が承継する優先株式等の金額・条件等

### (1) 根拠

さくら銀行と住友銀行は、銀行法第30条第1項に基づく関係ご当局の認可を前提として、対等の精神において合併いたしますが、法手続き上、住友銀行が存続会社となります。したがって、新銀行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）によって引受けられたさくら銀行の優先株式8,000億円、金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律（以下、金融機能安定化法）に基づく同行の永久劣後債1,000億円を各々一定条件のもとで承継いたします。

さくら銀行、住友銀行といたしましては、両行が平成11年3月に提出した経営健全化計画（以下、「当初計画」）を合併まで確実に履行するとともに、合併後は、新銀行として本計画を着実に実行してまいり所存であります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

新銀行が受入れることになる公的資金は、早期健全化法に基づく優先株式1兆3,010億円、金融機能安定化法に基づく劣後債2,000億円の合計1兆5,010億円となります。住友銀行の優先株式の発行条件、商品性は、新銀行にそのまま承継されますが、さくら銀行の優先株主に対して割当てられる新銀行の優先株式の条件等は、次頁表の通りであります。また、さくら銀行が発行した劣後債1,000億円につきましては、合併に伴い、新銀行が承継いたしますが、承継による条件等の変更はありません。

### (3) 当該自己資本の活用方針

公的資金によって増強を受けている自己資本1兆5,010億円につきましては、引続き新銀行におきましても、主として経営の健全な中堅・中小企業及び個人向け貸出の増強に活用してまいり所存であります。景気低迷に伴う信用リスクの増大に関しましては、貸出資産の健全性維持の観点から、今後とも企業の業績動向、資金使途につきまして従来同様厳格な審査を行ってまいります。健全な経営内容の中堅・中小企業、企業間信

用の担い手である大企業に対する円滑な資金供給を行うために最大限努力してまいります。

ちなみに、さくら銀行は、平成12年3月末の国内向け中小企業貸出残高(実勢ベース、ユーロ円インパクトローンを除く)が前年3月末比2,242億円の増加、住友銀行は、同4,370億円の増加、両行合計で6,612億円の増加を達成いたしました。平成12年度につきましては、各々1,000億円、両行合計で2,000億円の増加を計画しております。

< 公的資金による優先株式の合併に伴う商品性変更内容 >

	さくら銀行発行分		住友銀行発行分	
	旧	新	合併に伴う変更なし	
種類	第三回(第二種)	第五種	第1回第一種	第2回第一種
交換比率	1 : 1		-	
発行額	8,000億円	8,000億円	2,010億円	3,000億円
残余財産分配額	1,000円	1,000円	3,000円	3,000円
資本組入額	500円	500円	1,500円	1,500円
優先配当	13円70銭	13円70銭	10円50銭	28円50銭
優先配当率	1.37%	1.37%	0.35%	0.95%
優先中間配当	6円85銭	6円85銭	5円25銭	14円25銭
当初転換価額	平成14年10月1日の時価(注1)	平成14年10月1日の時価(注1)	1,400円(発行時の時価)	平成17年8月1日の時価(注1)
転換請求期間	平成14年10月1日～平成21年9月30日	平成14年10月1日～平成21年9月30日	平成14年5月1日～平成21年2月26日	平成17年8月1日～平成21年2月26日
転換価額の修正	転換請求期間中毎年10月1日の時価(注1)で修正(上下両方)	転換請求期間中毎年10月1日の時価(注1)で修正(上下両方)	転換請求期間中毎年8月1日の時価(注1)で修正(上下両方)	転換請求期間中毎年8月1日の時価(注1)で修正(上下両方)
期中の下限転換価額(注2)	155円	258円33銭	980円	980円
一斉転換日	平成21年10月1日	平成21年10月1日	平成21年2月27日	平成21年2月27日
一斉転換の下限(注2)	155円	258円33銭	500円	500円

(注1) 時価は、当該日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における普通株式終値の平均値

(注2) 下限転換価額については、普通株式の交換比率が1 : 0.6であることから、当初下限転換価額を0.6で除して算出

### 3. 経営の合理化のための方策

#### (1) 経営の現状及び見通し

さくら銀行、住友銀行合算の平成 12 年度年間業績見通しにつきましては、以下の通りであります。

##### [合算業務純益]

両行単純合算の業務純益（一般貸倒引当金を除く）は 6,700 億円（前年度比 328 億円減）と、両行が昨年 3 月に提出した経営健全化計画（以下、「当初計画」）において策定した合算計数を 195 億円下回る見込みであります。

業務粗利益は、「当初計画」を 351 億円下回る見通しであります。これはトレジャリー業務におきまして、外貨資金利益がドル金利、ユーロ金利の急激な上昇により、計画を下回ったことが主因であります。

一方、経費につきましては、「当初計画」を 156 億円下回る見通しであります。これは、人員、店舗等のリストラを前倒しで実行してきたことに加え、システム関連のコストマネジメントの強化、物品・サービス等の単価や調達方法の見直し等、広範な削減施策を実施してきたことによるものであります。これにより、合併に伴う諸費用を吸収し、「当初計画」を上回る経費削減を行う見通しであります。

##### [合算当期利益]

与信関係費用（一般貸倒引当金を含む）は 5,700 億円となる見込みであります。これは、倒産等による破綻先の増加、景気低迷、地価下落を背景とした企業の財務状況の悪化といった資産劣化に対応した引当金の積増しが見込まれることに加えて、両行各々が合併に向け不良債権処理促進の観点から将来の追加ロス発生が懸念される先の最終処理を進める等、合併後の損失負担を極力軽減することを展望した処理を行うことによるものであります。

法人税および法人税等調整額につきましては、大阪府による銀行業に対する「事業税に係わる外形標準課税」の導入による影響額約 300 億円を見込んでおります。

これらの結果、両行合算の当期利益は 2,120 億円とほぼ「当初計画」通り（+11 億円

増)となる見通しであります。

### **[平成 13 年度以降の業績見通し]**

以上を踏まえて策定した平成 13 年度～16 年度の新銀行の業績計画は、収益動向及び計画として図表 1 に示した通りであります。

新銀行は、公的資金を早期に返済し、また、永続的に成長していくため、後述する業務の再構築、リストラの推進等による収益力の強化により、平成 16 年度の業務純益を 9,500 億円、当期利益を 4,200 億円とすることを業績目標といたします。

国内業務につきまして、すでに両行は各々個人業務と法人業務を切り分け、顧客セグメントに応じたマーケット別の営業体制を導入しておりますが、新銀行においても、この営業体制を継承する方針であります。個人部門におきましては、顧客セグメントを明確化し、各々に対するビジネスモデルをもって収益性の高い商品・サービスを提供すると同時に、ローコストオペレーション体制を確立してまいります。また、法人部門におきましては、首都圏、近畿圏とバランスのとれたネットワークと中小企業マーケットにおける本邦最大のシェアを強みとしてソリューションビジネスの積極展開等を図り、収益基盤を磐石なものとしてまいります。

### **[経費]**

さくら銀行、住友銀行が各々「当初計画」で掲げたリストラ計画を前倒しで実施することに加え、新銀行は、戦略的な IT 投資を積極化しつつ、経費面における合併効果の早期実現を図ってまいります。具体的には、平成 16 年度までに、平成 10 年度（両行合算）対比で 1,000 億円（13%）の経費削減を達成し、経費総額を 6,800 億円にまで圧縮することを目標といたします。これにより経費率（経費 / 業務粗利益）につきましては、平成 10 年度の 54%を平成 16 年度には 42%程度にまで引き下げることになります。

「当初計画」におきましては、平成 10 年 3 月末以降、平成 15 年 3 月末までに両行で人員削減 6,300 人、国内支店 151 カ店減、海外支店 32 カ店減を計画し、この効果として 782 億円の削減を実現する計画でありました。この計画を 1 年前倒しで実施する

ことに加えて、合併による追加的な合理化策として、本部を始めとする重複機能の統合による 3,000 人の人員削減、100 カ店強の国内支店の削減、12 カ店の海外支店の削減を各々実施し、システム統合による I T 関連支出の効率化等を合わせると、平年度ベースで 600 億円程度の経費削減を達成する計画であります。

平成 10 年 3 月末との対比では、両行は、平成 16 年 3 月末までに 9,300 人(29%)の人員削減、265 カ店(36%)の国内支店の削減、38 カ店(63%)の海外支店の削減を実現する計画であります。

I T 投資につきましては、競争力の強化へ向けて積極化してまいります。具体的には、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、等を進めてまいります。今後、システム統合を進めていくことにより、これまで両行それぞれが行ってきた重複投資の一本化、メンテナンス費用の削減等の効率化が実現いたします。新銀行は、この効率化効果を戦略的な I T 投資に振り替えてまいります。

なお、合併による一時費用として平成 13 年度に約 233 億円、また、合併に伴うシステム・店舗等の処分損として平成 13~15 年度に合計で約 515 億円、そして、システム統合関係費用として平成 13~16 年度に合計で約 1,284 億円を各々見込んでおります。

#### **[不良債権の処理計画]**

不良債権処理につきましては、今後の景気回復状況次第ではありますが、さくら、住友両行は、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おります。

#### **[当期利益]**

合併一時費用や店舗・システムの統廃合に伴う除却損等の影響が無くなる平成 16 年度

には、4,200 億円の当期利益を確保する計画であります。

#### [連結 R O E]

平成 16 年度までに、連結 R O E 10%以上を達成することを目標といたします。

#### [自己資本比率]

平成 13 年度以降の自己資本比率の推移は、図表 2 の通りであります。

金融ビッグバンの進展、世界的な金融機関の合従連衡の動きにより、内外金融機関の競争、あるいは、異業種との競争が激化しておりますが、その競争に打ち勝ち、かつ、新銀行の顧客、とりわけ国内顧客に対してより質の高い金融サービスを提供していくためには、グローバルに通用する強靱な財務体質と、それに伴う経営の柔軟性を維持していくことが重要であります。新銀行は、統合による効率化、収益力の増強を通じて剰余金の蓄積に努めつつ、リスク管理の高度化を進め、想定されるリスクを常に制御し得る十分な自己資本を保持してまいります。

財務体質の強化のためには、収益増強によって資本を充実させる一方、既存資産の流動化・証券化、不稼働資産、低採算資産や政策投資株式の圧縮等を進め、リスクアセットを適正な水準に確保することが必要であります。具体的には、平成 12 年度末における両行単純合算のリスクアセット 71 兆 5,000 億円を、平成 16 年度末には 3 兆 5,000 億円削減して 68 兆円程度とすることを計画しております。また、B I S 自己資本比率につきましては、国際的に活動する銀行として求められる 10%台を安定的に維持したうえで、平成 16 年度末には Tier1 比率 7%以上、B I S 自己資本比率 11%以上を各々達成することを目標としてまいります。

(図表1) 収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 当初計画	13/3月期 見込み	14/3月期 計画	15/3月期 計画(注2)	16/3月期 計画(注2)	17/3月期 計画(注2)
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残>(注1)							
(億円)							
総資産	977,747	1,025,500	990,000	962,000	955,000	948,000	940,000
貸出金	652,831	683,722	631,000	628,000	628,000	628,000	626,000
有価証券	151,053	136,713	184,000	161,000	156,000	151,000	146,000
特定取引資産	22,548	19,596	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500
繰延税金資産(末残)	12,081	-	10,200	8,900	7,300	5,600	4,500
総負債	939,522	986,048	951,000	922,000	912,000	904,000	895,000
預金・NCD	681,101	703,948	669,000	658,000	660,000	662,000	664,000
債券	-	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	4,111	3,746	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
再評価に係る繰延税金負債(末残)	1,428	-	1,355	1,320	1,263	1,175	1,161
資本勘定計	41,329	40,984	42,739	46,984	47,524	48,425	50,072
資本金	17,956	17,953	17,956	13,266	13,266	13,266	13,266
資本準備金	15,426	15,427	15,426	21,115	21,115	21,115	21,115
利益準備金	2,274	2,397	2,389	2,461	2,563	2,673	2,783
再評価差額金	2,163	-	2,164	2,109	2,018	1,877	1,854
剰余金	3,510	5,207	4,804	6,533	7,062	7,994	9,554
評価差額金	-	-	-	1,500	1,500	1,500	1,500
(収益)							
業務粗利益	14,304	14,201	13,850	14,280	14,850	15,600	16,300
資金利益	12,140	12,121	11,430	11,700	11,970	12,410	12,770
役員取引等利益	1,294	1,431	1,400	1,570	1,770	2,000	2,260
特定取引利益	413	379	460	530	570	590	610
その他業務利益	457	270	560	480	540	600	660
うち国債等債券関係損( )益	14	39	-	-	-	-	-
経費	7,276	7,306	7,150	7,280	7,150	6,900	6,800
人件費	3,037	3,020	2,959	2,940	2,850	2,740	2,680
物件費	3,863	3,837	3,838	3,990	3,950	3,810	3,770
一般貸倒繰入	242	35	1,600	-	-	-	-
業務純益	6,786	6,930	8,300	7,000	7,700	8,700	9,500
業務純益(除く一般貸倒繰入)	7,028	6,895	6,700	7,000	7,700	8,700	9,500
不良債権処理額	11,064	2,100	7,300	2,000	2,000	1,500	1,500
不良債権処理額(含む一般貸倒繰入)	11,306	2,065	5,700	2,000	2,000	1,500	1,500
株式等関係損( )益	8,284	300	4,445	-	-	-	-
株式等償却	640	-	-	-	-	-	-
外形標準事業税(注3)	-	-	155	240	250	260	270
経常利益	3,364	3,930	5,050	4,450	5,400	6,900	7,700
特別利益	29	50	-	-	-	-	-
特別損失	368	310	840	710	950	900	670
法人税、住民税及び事業税	106	1,561	2,090	1,640	1,900	2,550	2,830
法人税等調整額	1,860	-	-	-	-	-	-
税引後当期利益	1,059	2,109	2,120	2,100	2,550	3,450	4,200
(前年同期比、億円)							
リストラによる経費削減額	405	284	275	126	216	194	73
営業基盤の強化による粗利益増加額	186	232	285	274	257	301	312
(配当)							
配当可能利益	2,925	4,339	4,501	5,445	5,885	6,661	7,962
配当金(注4)	580	596	581	486	533	566	538
配当率	12	12	12	12	14	16	16
配当性向(注5)	47.52	22.25	22.04	17.44	16.48	13.63	11.05
(経営指標)							
資金運用利回(A)	3.27	3.61	2.45	2.59	2.74	2.93	3.13
貸出金利回(B)	2.27	2.66	2.34	2.50	2.68	2.89	3.10
有価証券利回	1.68	2.37	1.63	1.64	1.65	1.74	1.81
資金調達原価(C)	2.84	3.21	2.05	2.17	2.29	2.40	2.55
預金利回(含むNCD)(D)	0.65	1.16	0.79	0.85	0.93	1.09	1.21
経費率(E)	1.06	1.03	1.06	1.09	1.07	1.03	1.02
人件費率	0.44	0.42	0.43	0.44	0.42	0.41	0.40
物件費率	0.56	0.54	0.56	0.60	0.59	0.57	0.56
総資金利鞘(A)-(C)	0.43	0.41	0.40	0.42	0.45	0.53	0.58
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.56	0.47	0.49	0.56	0.68	0.77	0.87
非金利収入比率	9.03	10.07	10.10	10.99	11.91	12.82	13.86
ROE(業務純益/資本勘定)	16.54	17.22	19.74	15.60	16.29	18.13	19.28
ROA(業務純益/総資産)	0.69	0.67	0.84	0.72	0.80	0.91	1.01

(注1) 本計画におきましては、さくら銀行の合併日における資産・負債の状況等が未確定なこともあり、同行の資産・負債の合併直前事業年度末の帳簿簿価が同額新銀行へ引き継がれる前提で策定しております。引継方法については、さくら銀行の合併直前事業年度末の資産・負債の状況が確定次第、合併日における諸法制および合併契約書を踏まえて決定いたしますので、その方法により、本計画で記載しております計数に変動が生じる可能性があります。

(注2) 15/3月期、16/3月期、17/3月期には、各々1500億円、2000億円、2000億円の優先株(公的資金)利益消却を織り込んでおります。

(注3) 本計画は、東京都および大阪府の外形標準に基づく事業税を会計上の費用として織り込んでおります。なお、さくら、住友両行は東京都の外形標準課税条例につきまして係争中であります。

(注4) 13/3月期の配当金には合併交付金が含まれております。

(注5) 13/3月期の配当性向につきましては、普通株式配当金総額及び普通株式合併交付金の合計額を、当期純利益から優先株式配当金総額及び優先株式合併交付金の合計額を控除した額で除して算出してしております。

(図表2)自己資本比率の推移

国際統一基準採用		(億円)					
	12/3月期 実績	13/3月期 当初計画	13/3月期 見込み	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	17,811	17,821	17,811	13,122	13,122	13,122	13,122
うち普通株式(注1)	11,279	11,316	11,279	6,617	7,367	8,367	9,367
うち優先株式(非累積型)	6,532	6,505	6,532	6,505	5,755	4,755	3,755
優先出資証券	8,148	8,148	8,217	8,217	8,217	8,217	8,217
資本準備金	15,426	15,426	15,426	21,115	21,115	21,115	21,115
剰余金(注2)	4,227	6,142	5,667	7,735	8,893	10,669	13,204
為替換算調整勘定	—	—	▲920	▲920	▲920	▲920	▲920
その他(注3)	833	654	1,383	1,463	1,673	1,943	2,283
Tier I 計 (うち税効果相当額)	46,445 ( 13,129)	48,191 ( — )	47,584 ( 11,000)	50,732 ( 9,700)	52,100 ( 8,000)	54,146 ( 6,400)	57,021 ( 5,300)
優先株式(累積型)	—	—	—	—	—	—	—
優先出資証券	—	—	—	—	—	—	—
永久劣後債	12,328	13,015	10,281	7,535	4,021	3,802	3,352
永久劣後ローン	—	—	—	—	—	—	—
有価証券含み益	—	—	—	1,890	1,890	1,890	1,890
土地再評価益	1,779	1,936	1,732	1,692	1,623	1,517	1,500
一般貸倒引当金	5,928	5,422	4,206	4,206	4,206	4,206	4,206
その他	—	—	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	20,035	20,373	16,219	15,323	11,740	11,415	10,948
期限付劣後債	18,023	17,295	17,975	17,236	15,809	13,937	12,278
期限付劣後ローン	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	18,023	17,295	17,975	17,236	15,809	13,937	12,278
Tier II 計	38,058	37,668	34,194	32,559	27,549	25,352	23,226
Tier III	—	—	—	—	—	—	—
控除項目	10	—	1,016	1,811	2,638	2,888	3,160
自己資本合計	84,493	85,859	80,762	81,480	77,011	76,610	77,087
(億円)							
リスクアセット	701,983	732,000	715,000	710,000	700,000	690,000	680,000
オンバランス項目	654,215	657,000	667,000	662,000	652,000	642,000	632,000
オフバランス項目	43,350	67,000	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500
その他(注4)	4,418	8,000	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
(%)							
自己資本比率	12.03	11.72	11.29	11.47	11.00	11.10	11.33
Tier I 比率	6.61	6.58	6.65	7.14	7.44	7.84	8.38

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法	時価法
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注1)自己株式及び子会社の所有する親会社株式控除後の数値。

(注2)連結剰余金から社外流出予定額を控除した額。

(注3)少数株主持分から優先出資証券を控除した額。

(注4)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

#### <前提>

- ・さくら銀行の合併日における資産・負債の状況等が未確定なこともあり、同行の資産・負債の合併直前事業年度末の帳簿簿価が同額新銀行へ引き継がれる前提で本計画を策定。
- ・優先株式(公的資金)について、15/3月期、16/3月期、17/3月期に各々1500億円、2000億円、2000億円の利益消却を織り込み。

(図表5) 部門別収益動向

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	14/3月期 計画	(参考) 17/3月期 計画
資金関係損益	2,890	2,940	3,060	3,690
手数料 + 外為	240	410	530	800
個人部門	3,130	3,350	3,590	4,490
資金関係損益	4,600	4,670	4,840	5,570
手数料 + 外為	1,000	1,180	1,300	1,600
法人部門	5,600	5,850	6,140	7,170
資金関係損益	1,030	1,060	1,050	960
手数料 + 外為	390	430	470	710
企業金融部門	1,420	1,490	1,520	1,670
ウチマーケティング業務	730	775	815	920
トレジャー業務	50	55	55	60
国際部門	790	830	870	980
ウチハンキング業務	2,830	1,720	1,750	1,600
トレディング業務	270	380	450	500
市場営業部門	3,020	2,020	2,100	2,000
その他部門	344	310	60	10
業務粗利益	14,304	13,850	14,280	16,300
経費	7,276	7,150	7,280	6,800
業務純益 (除く一般貸倒引当金繰入)	7,028	6,700	7,000	9,500

## (2) 業務再構築のための方策

### イ．新銀行の経営戦略

#### [経営環境]

金融ビッグバンを始めとする規制緩和の進展、金融・経済のグローバル化を背景に、銀行を取り巻く環境は近年大きく変化しております。それらの変化をまとめて言えば、「競争環境の変化」と「顧客ニーズの変化」という2つの側面に集約され、さらにこれらの変化は、「あらゆる分野での規制緩和の進展」と「インターネットを中心とする情報通信技術（IT）の進歩」によって後押しされているという状態にあります。

「競争環境の変化」については、平成11年半ば以降、国内大手銀行間の再編の動きが活発化しました。また、国境や業界の壁を超えて、大手金融機関も含めた合併・買収や提携等が相次いでいます。これらの動きを加速させている要因の一つには、情報通信技術の革新・飛躍的向上があります。インターネットが金融ビジネスにとって必須のインフラとなっているばかりでなく、金融業そのものの変革を余儀なくしており、IT投資は、今日の金融機関にとって不可欠なものとなっている反面、これに対応するための投資を単独行で負担するには巨額過ぎるため、合従連衡の動きが加速しているという側面があります。

また、小売り、メーカー等の異業種、外資からの新たな参入が競争環境を変化させていることも見逃せません。特に異業種からの新規参入者は、豊富な顧客基盤、ブランド力、特定分野における価格競争力等に強みをもつため、既存銀行にとって手強い競争相手になることが予想されます。

次に、「顧客ニーズの変化」について、これを個人と法人に分けて見てみますと、以下の通りであります。

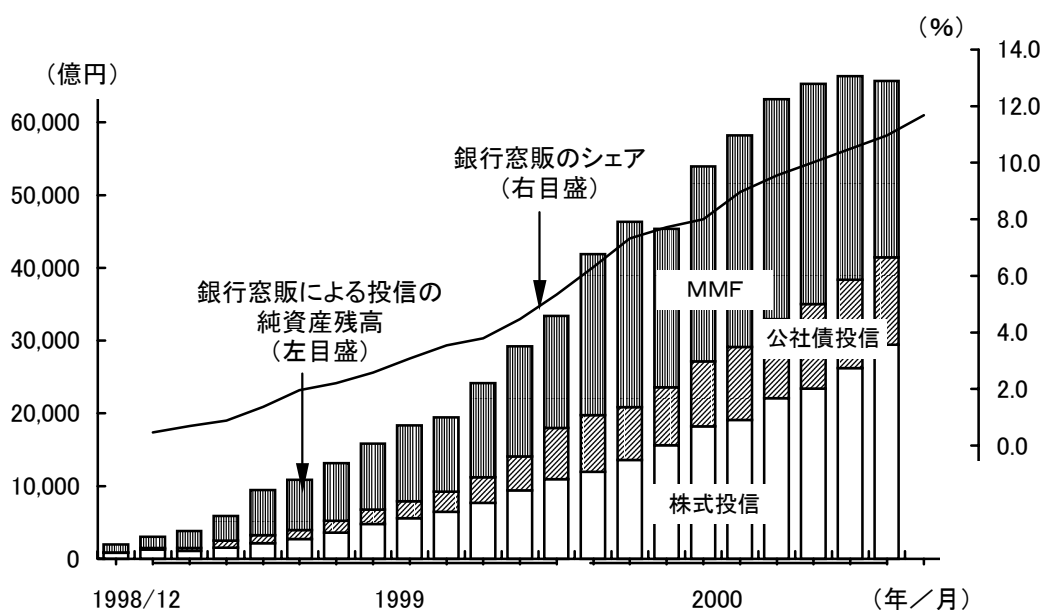
#### [個人顧客ニーズの変化]

わが国においては、65歳以上の人口増加が趨勢的に続くとともに、生産年齢人口は減少する等、少子高齢化が着実に進展しています。これは世代間扶養を前提とした社会保障システムの維持が次第に困難になってくることを意味しており、「老後の蓄え」という

観点から自己の金融資産の管理を自ら行うことに対する関心が益々高まり、個人が「老後に備えて金融資産を形成」する新たなマーケットが生まれております。

また、低金利環境も一つの要因となって、金融商品がもつリスクやリターンに対する個人の意識の変化や、資産形成に対する考え方にも変化が現れています。とりわけ平成10年12月から銀行窓口における投資信託販売が可能となり、投信市場が拡大し、個人金融資産の多様化が進んでいます。窓販開始以来の実績をみると、銀行窓販による投信の純資産残高は平成12年9月末で6兆5,000億円、また投信販売全体に占めるシェアも11.7%と投信販売チャネルとして銀行窓販が定着したことがうかがわれます（図表）。

#### < 銀行の投信窓販の状況 >



さらに、情報通信技術の発達、サービスの受け手である顧客側のニーズや意識にも大きな変化を生じさせています。インターネットバンキングやオンライン証券など、時間や場所の制約が取り払われた従来とは全く異なるアクセス手段が提供され、様々な階層に浸透しつつあります。

このように、個人顧客のニーズは、個々のライフステージに応じた柔軟なサービス、商品、チャネルを求める段階に至っています。一方で、今後は保険商品の販売が期待できるなど、銀行の取扱商品は拡大しつつあります。したがって、顧客の一人一人が有す

る資産形成や運用に対する考え方、ライフスタイルに適したサービス、商品、チャネルを的確に提供していくことがますます重要となっています。

### **[法人顧客ニーズの変化]**

法人の分野におきましては、経済のグローバル化や構造改革の進展に伴い、IT関連の設備投資や規制緩和を契機とする合併・買収等に絡んだ様々な資金需要が発生してきており、また、企業法制や会計基準等、企業を取り巻く諸制度の国際標準化が急速に進行しております。このような変化に伴って、企業の財務ニーズは益々高度化・多様化してきております。さらに、国際的な金融不安が一巡し、日系企業のグローバル化が再度進むことが予想されることから、従来の商業銀行の枠に囚われない先進的なサービスに対するニーズも今後高まっていくものと考えられます。

こうしたニーズに対応するためには、銀行は単なる資金仲介業にとどまらず、より高度な資金調達や事業のリストラクチャリング等に伴うM&Aアドバイスや、新たな成長事業への共同取組など、常に各顧客に適した「ソリューション」を提供していくことが不可欠となります。実際、預貸金業務といった伝統的銀行業務の地位が相対的に低下しているなかで、銀行取引は真に顧客ニーズに適したソリューションを提供できる限られたコア銀行に集約される傾向にあります。換言すれば、こうしたニーズに応えられる銀行だけが生き残るといっても過言ではありません。そのことは、銀行業に新たに参入した異業種や外資が国内顧客に金融商品・サービスを提供し始めていることに鑑みれば、一段と現実味を帯びてくることとなります。

### **[情報通信技術の革新]**

以上述べてきた顧客ニーズの変化は、その構造から、情報通信技術の革新・飛躍的向上により一段と大きくなっていくと考えられます。また、こうした情報通信技術の発達は、銀行にとっては、複合金融商品の開発とインターネットを初めとする新たなデリバリーチャネルの構築、事務の一段の合理化、データベース・マーケティングの高度化等により他のプレーヤーとの差別化を図るチャンスと見ることができます。

IT分野の革新により、一般の商取引においても、企業間取引をはじめ、企業と消費者間の取引、消費者間取引等、あらゆる分野でインターネットを活用した電子商取引が拡大しています。金融の分野は、ITを活用したビジネスモデルと融合しやすく、商取引プロセスの様々なステージと結びつくことが可能であります。インターネットバンキングやオンライン証券はもとより、ネット上の資金決済がリンクしたインターネット・モールの拡大など、企業及び消費者向けの新たなビジネスモデルへの取組が加速しています。

### **[新銀行の経営戦略]**

新銀行に求められる経営戦略は、このような大きな環境変化に柔軟かつ積極的に対応し、質の高いサービスを効率的に提供できるものでなくてはなりません。また、それを実践できてこそ、顧客に最も信頼されるリーディングバンクになり得る資格があると言えます。

新銀行は、首都圏及び兵庫県に強いさくら銀行と大阪を起源とする住友銀行が合併することにより、主要な国内金融グループの中で質・量ともに優位な地位にあり、かつ東西バランスの取れた顧客基盤とネットワークを有することになります。特に個人、中小企業といった今後高成長が見込まれる戦略分野において、競争上優位に立てるクリティカル・シェアを獲得することができます。また、三井グループを中心とするさくら銀行と、住友グループを中心とする住友銀行の組合せは、大企業取引という側面において重複が少なく、両行が有しているサービス・商品を互いに提供できるメリットがあります。さらに、チャンネル展開（コンビニバンキング等）、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。

新銀行といたしましては、このような合併のメリット及び「三井」「住友」という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

とを目指してまいります。

以上の認識に立って、新銀行グループの今後5年間（平成16年度まで）を展望した経営戦略の柱を、以下の5点と決定いたしております。

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上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

## ロ．業務別の戦略

### a. 個人業務

個人業務につきましては、新銀行がスタート時から有する優位なポジショニング(注)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、他行・他社を圧倒的に凌駕する金融サービスを提供してまいります。これにより、顧客に最も信頼されるリーディングバンクとしての確固たるブランド価値を築いてまいります方針であります。

(注) さくら銀行、住友銀行合算による、投資信託販売残高、住宅ローン残高、顧客基盤(口座数)において、本邦 No.1 の実績。

新銀行の営業体制につきましては、現在のさくら・住友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まいります。個人業務につきましては、顧客セグメントを定め、各々に相応しい商品・サービスを適切なチャネル・プロセスを通じて提供してまいります。

具体的には、以下の通りであります。

#### [資産形成層]

資産形成層は、主として勤労世帯およびその退職者層を中心とする一般世帯で、高齢化の進展と公的年金への不安、所得の階層化等に伴い「老後生活に備え金融資産を形成する層」として、成長性の高いマーケットであります。新銀行は、国内 No.1 の顧客基盤をフルに活用し、ローン専門拠点を含む有人拠点における相談業務と、コールセンターをマーケティングハブとしたセールスプロモーション、さらに、テレホンバンキング、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ることにより、効率的でユニークなサービスを提供し、「生涯にわたるメインバンク」としてのブランド確立を目指してまいります。

有人拠点となる支店には、専門性を持った相談員からなる総合相談カウンターを設置し、投資信託や外貨預金などでの運用・積立ニーズ、住宅の一次・二次取得や増改築、教育資金等の借入ニーズ等運用・調達両面の金融ニーズに対し、一元的に対応してまい

ります。この総合相談カウンターでは、データベースマーケティングを活用し、プロモーションやリモートサービスを有機的に組み合わせたうえで、顧客一人一人のタイプやライフステージに応じた肌理細かな相談業務を展開してまいります。また、住宅ローンにつきましても、様々な顧客ニーズに応えることのできる新商品を開発するとともに、ローン専門拠点の設置拡大・機能強化により、引続き積極的に対応する方針であります。

### **[資産運用層・PB層]**

資産運用層は、企業オーナーやその他の資産家を中心とした層で、個々の資産運用ニーズに関して高度かつ公平な立場からのコンサルティングを求めてこられる層であります。こうした顧客ニーズに応えることができる高い専門性を持った相談員が豊富な商品ラインアップを背景とし、顧客別のポートフォリオ提案および肌理細かな資産・負債の総合管理を行ってまいります。

この中でも特に、公開見込みあるいは既に公開を実施した成長企業オーナー等のPB層に関しては、支店長経験者や海外等での高度な金融商品の経験者をプライベートバンカーとして配置することにより、個々のニーズに対応できるオーダーメイド商品・サービスを提供してまいります。

以上のように、新銀行は資産運用に関する様々な顧客ニーズに応える運用商品・サービスの提供により、「**資産運用サービスなら三井住友**」というリーディングブランドの確立を目指してまいります。

### **[マスリテール（マスコンシューマー）層]**

マスリテール（マスコンシューマー）層は、現時点では現金の入出金や支払決済ニーズ等限られた銀行取引ニーズしかなくとも、今後取引関係を維持充実させることによって、将来的には資産運用層、資産形成層への成長が見込まれる層であります。その多くは、若年層や主に他行で取引されている潜在顧客が占めると考えられます。

この顧客層に対しては、テレホンバンキングに加え、インターネットバンキングやiモードを中心としたモバイルバンキング等リモートチャネルのレベルアップによる利便

性の提供に加え、コンビニATMを積極的に展開することにより、コストを削減しつつ  
利便性の高いかつ幅広いニーズに応じた肌理細かな顧客サービスを提供することが可能  
となっています。

具体的には、エーエム・ピーエム社との提携による@B NKはすでに1,000拠点体  
制の整備を終え、24時間稼働を行っており、また、インターネットバンキングにおきま  
しても、両行合算で20万人以上の契約者を有し、邦銀No.1のポジションを確立してお  
ります。

また、両行のクレジットカード会社を新社名「三井住友カード」として平成13年4月  
に再編・統合したうえで、このクレジットカード事業を新銀行の個人部門の中核業務の  
一つとして積極的に取組んでまいります。さらに、新たに設立したグループ会社である  
さくらローンパートナーや、ジャパンネット銀行との連携強化によって、クレジットカ  
ード、無担保カードローン等の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  
するなど、マスリテール（マスコンシューマー）層に対するグループ全体での新たなビ  
ジネスモデルとして、こうした商品・サービスを積極的に推進してまいります。

リモートチャンネルにつきましては、有人拠点との相互補完機能をさらに充実させると  
ともに、日常取引におけるメインチャンネルとして顧客の認知を頂けるよう一段のレベル  
アップを図る方針であります。

### **[ローコストオペレーション]**

有人拠点網につきましては、従来型店舗ネットワークの合理化を進める一方、ITの  
活用による窓口事務の効率化等により徹底したローコストオペレーション体制を確立し  
てまいります。店舗網につきましては、システム統合完了次第（平成14年7月を目処）  
顧客利便や立地・マーケット等を勘案のうえ、立地重複店の統廃合を実施する方針であ  
ります。

## **b. 法人業務**

さくら・住友両行は、国内支店ネットワークの下での伝統的なフルバンキング体制の

一環として推進してまいりました営業体制を、個人業務と法人業務に切り分けた体制に改革し、すでに実践しております。顧客への影響を最小限にとどめつつ、引続き質の高いサービスを提供できる体制を新銀行にスムーズに移行させる方針です。

このような営業体制に改革した背景は、金融技術の革新的な進化に加え顧客ニーズが多様化していくなかで、各営業店による個別対応力に限界が生じており、このままでは金融ビッグバンの到来による自由競争のなかで内外の同業者あるいは他業種からの新規参入に勝ち抜いていくことが難しいと判断したためであります。新銀行におきましては、本邦最大の顧客基盤をベースに、全国の法人営業部に配置した高度な金融サービスを提供出来るスタッフと、本部プロダクト部隊のバックアップによる協働体制を構築し、本部・現場一体となった法人取引の推進を行うとともに、業務の集約化による一段のコスト競争力強化に努めてまいります。

### **[ソリューション営業]**

いわゆるコア・ミドル層と呼ばれる中堅・中小企業に対しては、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、「三井住友の法人営業」ブランドの確立を図る方針であります。具体的には、個々の顧客企業のニーズを詳細に分析し、例えば、株式公開、債権流動化、外為決済、デリバティブ等、各々のニーズに応じた差別化された質の高いソリューション提案をタイムリーに提供することによって、伝統的な貸金取引以外の専門的な金融サービスを提供してまいります。

また、近年の規制緩和によりマルチメディア、ヘルスケア、流通サービス、環境ビジネス等新たな業種・ビジネスの台頭が見込まれておりますが、これらの成長業種につきましては、本部に**成長事業推進室**を設置し、対象マーケット、攻略企業を選定した業種別推進体制を構築いたします。これらにより、本部・営業店一体となって業務支援を行ってまいります。

急成長の見込まれる企業に対しては、インキュベーションビジネスとして新銀行の関連会社となる新ベンチャーキャピタル会社（住銀インベストメントと、さくらキャピタルが平成13年4月を目処に合併）との協働による株式公開支援等を行ってまいります。

## [スモールビジネス]

年商 10 億円程度未満の中小企業、事業性個人を対象に、IT ネットワークを活用した新しいビジネスを展開してまいります。具体的には、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、決済業務等の様々な中小企業ニーズを総合的にサポートするパソコンパッケージサービス、「Value Door」を展開してまいります。このサービスは、すでに、住友銀行、さくら銀行において提供しておりますが、中小企業向けの新しいチャネル展開として積極的に取り組んでまいります方針であります。

中小企業の資金ニーズに的確に対応するため、信用保証協会の保証付き貸金や、スコアリングモデルを活用した無担保貸金の商品性を拡充し、小口無担保ローン等の定型商品の販売を積極的に行ってまいります。これらのスモールビジネス取引の推進支援、商品開発を担当する部署として、**ビジネスオーナー営業部**を設置いたします。同部内には事業開発グループを設置し、コンビニ等フランチャイズ加盟店・販売代理店事業者に対する個別ニーズに対応するとともに、定型貸金等を提供し、新規の資金需要の組織的・効率的な発掘に努めてまいります。以上のようなスモールビジネス向けの肌理細かな対応を行うために、専門の営業店として、「**ビジネスサポートプラザ**」を設置いたします。

## c. 大企業取引・国際業務

### [大企業取引]

新銀行は、「三井」「住友」の2大グループを中心とした、広範かつ一流の大企業顧客基盤を有しております。これら企業は、低成長経済の下で、直接金融、事業の抜本的再編や既存の枠組みを超えたアライアンスの構築、さらにはITを活用したネットワークビジネスや国境を越えた決済ニーズ等様々なニーズを持っています。これらのニーズを的確に捕捉し、質の高いソリューションを提供するために、国際部門、投資銀行部門等が緊密に協働する営業推進体制を構築いたします。それによって、さくら銀行、住友銀行が各々築いてきた大企業との強固なりレーションシップを、新銀行において維持・発展させてまいります。

一般に大企業は、直接金融マーケットへのアクセスが可能であるため、伝統的な商業銀行取引だけで対応できるものではなく、むしろ中期的には、大企業向け貸金がなお一段と減少していく傾向にあります。したがって、銀行としては、アセットの減少を非金利収益でカバーできる、金利収益に依存しない収益構造への転換が必要となっています。

新銀行は、企業の投資銀行業務に係わるニーズについては、**大和証券S M B C**（後述）等グループ各社との協働によるトータルな金融サービスを提供してまいります。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、ローン・セキュライゼーション、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「**市場型間接金融ビジネス**」を内外において注力してまいります。さらに、資金効率化ニーズを捉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よる手数料収益の増強と、決済性資金の捕捉に努めてまいります。

新銀行は、顧客の金融ニーズに十二分に応えながら、アセット増を伴わないビジネスモデルを確立し、アセット効率の高い企業取引を推進してまいります。これにより、アセット規模の適正化と、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あります。

### **[国際業務]**

新銀行の新たな業務展開として、国際業務の再構築と拡充を図る方針であります。この分野におきましては、欧米の金融機関対比、邦銀は依然として格付面などで不利な地位にあり、一定の競争条件格差を当面甘受せざるを得ない状況にあります。しかしながら、国際的な金融不安が一巡し、日系企業の海外進出が再度進展することが予想されることに加え、新銀行の得意とするアジア地域の経済安定化や、ジャパン・プレミアムの解消といった環境面での好転も見込まれます。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、アジアの三地域本部を設け、地域毎に業務戦略を明確化した上で、経営資源を積極的に投入し、海外業務の再構築と拡大を図ってまいります。

具体的には、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、新銀行の顧客基盤・拠点ネットワ

ークの戦略的強化を行う方針であります。すなわち、新銀行では、すでに住友銀行において当局宛申請済みの北京支店に加え、日系取引および地場財閥・華僑取引推進のため東南アジア地域における拠点新設や出資先の見直し等を検討し、アジア市場におけるプレゼンスを高めてまいりの方針です。これらのネットワークを最大限に活用するため、欧米企業の本邦・アジア進出ニーズを的確に捕捉し、従来の商業銀行の枠に囚われない先進的サービスを提供してまいります。また、重複拠点の統合等により捻出される経営資源を戦略的に再配置し、海外金融機関との提携等を含め、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を目指してまいります。

日系企業取引におきましては、わが国有数の「三井」「住友」の2大グループを始めとした広範かつ一流の大企業顧客に対して、国際キャッシュ・マネジメント・サービス等を提供し、企業の財務ニーズ・決済ニーズに応えてまいります。また、日系以外の優良企業に対しては、欧米マーケットでの新銀行のプレゼンスを高めるとともに、本邦・アジア進出ニーズを捕捉し、ストラクチャード・ファイナンス、アドバイザー業務の推進を図ってまいります。これらにより、「三井住友」が真のグローバルブランドとしての地位を確立することを目指してまいります。

#### **d. 投資銀行業務**

投資銀行部門は、各業務部門と有機的に連携し、各部門が有する顧客に対して、様々な金融サービスを提供する役割を担います。

#### **[ホールセール証券業務]**

新銀行は、投資銀行業務分野において、本邦有数のホールセール証券会社、大和証券S B キャピタル・マーケット（大和S B C M）と、さくら銀行の業態別子会社、さくら証券を統合して平成13年4月に発足する「大和証券S M B C」を中核ビークルとして位置づけ、他の金融グループ対比、圧倒的に優位な競争ポジションを、より一層強固なものにしてまいります。

大和証券グループ本社と住友銀行の合併事業として設立された大和S B C Mは、平成

11年4月の発足以来、好業績を上げておりますが、発足2年目に当たる平成12年度上期においては、国内普通社債引受シェアで第2位、IPO案件の引受シェア第2位、また、M&A案件においても提携先であるラザード社との初の共同アレンジャー案件を成約するなど着実に実績が現れてきています。住友銀行の顧客基盤の活用という合弁事業としてのシナジー効果も顕在化してきており、とりわけ新規公開案件では、住友銀行の紹介により、大和SBCMが主幹事を獲得する案件が着実に増えてきております。

また、さくら証券は、普通社債をはじめとするスタンダードな債券や、バランスシートの改善に対応したABSなど資産流動化商品の引受において実績を上げており、また、株式業務を本格的に展開しているところであります。新銀行は、従来の大和SBCMの顧客基盤にさくら銀行の顧客基盤を加えた本邦最大の顧客基盤に対して、顧客満足度の高い金融サービスを提供できる「ホールセール証券分野における本邦最強の体制」を実現できると考えております。

#### **[資産運用業務]**

資産運用業務につきましては、投信事業と年金事業の各々において、銀行グループとして顧客に一流のプロダクトを提供できる体制の確立を目指してまいります。具体的には、さくら銀行の子会社、さくら投信投資顧問と、住友銀行と大和証券グループ本社の合弁会社、大和住銀投信投資顧問（T.Rowe Priceが10%出資）の運用ノウハウを活用するとともに、顧客により良いプロダクトを提供するための運用体制について、引き続き検討してまいります。

また、確定拠出年金事業につきましては、すでに三井・住友両グループ8社による共同運営管理機関、ジャパン・ペンション・ナビゲーターを平成12年9月に設立いたしました。同社を活用することにより、中堅・中小企業を軸に運営管理契約の積極的獲得を行い、確定拠出年金事業におけるマーケット・リーダーを目指してまいります。

#### **e. ネットビジネス・業務提携**

新銀行グループは、経済全般に亘るグローバル化や規制緩和の進展、高齢化社会・ネ

ネットワーク社会の到来といった歴史的な変化に主体的かつ積極的に取り組み、産業構造の変革においてリーダーシップを発揮してまいります。

### [ネットビジネス]

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始めとする様々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目指してまいります。

まず、ネットバンク事業といたしまして、**ジャパンネット銀行**（資本金 200 億円。さくら銀行 50%、住友銀行、富士通、日本生命各 10%、東京電力、三井物産、NTTドコモ、NTT東日本各 5%出資）が平成 12 年 10 月 12 日、本邦初のインターネット専門銀行として開業いたしました。富士通の@nifty、NTTドコモのiモード等、出資各社の強力な顧客基盤をベースに、ファーストムーバーメリットを享受し、顧客拡大を図ってまいります。同行は、「24 時間・365 日アクセスできる」という便利さと、効率的な業務運営によって提供する「高い預金金利と安いサービス料金」を強みとして、各種ネット取引における、より便利な低コストの決済機能を提供することによってネット社会の円滑な発展を金融面からサポートしてまいります。また同時に、ソニーが設立する新銀行への戦略的出資も併せ、インターネット専門銀行のデファクトスタンダードたるブランドを早期に確立することを目指してまいります。

また、ネット証券事業といたしましては、平成 11 年 6 月、米国の大手オンライン・ディスカウント・ブローカー、DLJdirect, Inc.との合併により、**DLJディレクト・エスエフジー証券**（資本金 30 億円。DLJdirect, Inc.50%、住友銀行 11.25%、さくら銀行 10%、住友商事、住友生命保険、インターネットイニシアティブ各 6.25%、住友海上火災保険、住友信託銀行各 5%出資）が開業いたしました。同社開業以来の開設口座数は、62,000 件以上に至っております。

企業・消費者間取引、いわゆる B2C の分野では、ポータルサイト事業において、まず個人向けに、さくら銀行、野村証券、日本生命、三井海上火災、中央三井信託銀行、

三井物産のコンソーシアム形式におきまして平成 12 年 6 月、「money park」を開設し、各社の個人顧客に対して、金融各業態のサービスをワンストップで提供いたしております。加えて、ネットデビット決済が利用可能な E C サイトとして、約 90 社の加盟店が参加する「ショッピングスクエア」を平成 12 年 11 月に立ち上げました。その他、個人向けのネット決済機能の提供につきましては、通常のインターネットバンキングに加え、複数の決済手段を提供できる「PAY WEB」等の提供を行ってまいります。

また、企業間電子取引、いわゆる B 2 B の分野では、中堅・中小企業向けに、住友銀行、日本電気、住友海上、住友信託銀行、住友生命、N T T コミュニケーションズ、アスクル等のコンソーシアム形式によりまして、平成 12 年 4 月、総合的経営支援ポータルサイト「NETdeBIZ.com」を開設いたしました。9 月からは東京証券取引所、産業基盤整備基金等の参加を得て現在 34 社・団体において運営し、サービスの拡充を進めております。また、B 2 B システムベンダーである日本 Bex 社宛に三井物産、東芝と共同で出資したのを始め、法人ネット決済サービス「コンプリート」等の B 2 B マーケットプレイスでの取引に連動した各種決済手段の提供を計画しております。

さらに、今後、I T 革命の進展に合わせ、デジタル放送、I C カード等への対応にも注力してまいります。

新銀行は、個人、法人を問わず顧客に利便性の高い商品・サービスを提供するだけでなく、ネット決済における安全性にも配慮し、ネット参加者に安心して利用頂ける環境整備に努めてまいります。

#### **[業務提携]**

また、上述のネット関連ビジネスにとどまらず他の金融関連ビジネスにおきましても、顧客に対するベストな総合金融サービスの提供を目的として、内外の金融機関等との業務提携を検討してまいります。

## 八．リストラ計画

新銀行は、さくら銀行および住友銀行が各々経営健全化計画（「当初計画」）で掲げたリストラ計画を前倒しで実施するとともに、追加的なリストラ策の実施と合併効果を早期に実現することにより、効率化と収益力の向上を図り、経営資源の再配分に努めてまいります。具体的には、図表6の通りであります。

以下の施策を実施することにより、平成16年度の総経費は6,800億円と平成10年度対比で1,000億円（13%）の削減を達成する方針であります。

### a. 人件費

従業員数に関する「当初計画」におきましては、平成15年3月末の従業員数を両行合算で26,200人と平成10年3月末対比6,300人削減する計画でありましたが、この計画を平成14年3月末に一年前倒しで達成する方針であります。加えて新銀行は、追加的な人員削減策として平成14～15年度の2年間に3,000人を削減し、平成16年3月末の従業員数を23,200人とする計画であります（平成10年3月末との対比では9,331人の削減）。

新銀行の人員削減策といたしましては、まず重複する本部人員の削減を合併初年度である平成13年度に実施し、システム統合完了に合わせて実施する国内営業店の統廃合と重複顧客の担当体制見直しによる合理化を平成14～15年度に実施する計画であります。また、海外支店および現地法人につきましても、合併に伴う拠点の統廃合、合理化を通じまして、派遣従業員、現地採用従業員の大幅な削減を行ってまいります。加えて、さくら、住友両行が各々導入している中高年層を対象にした転職支援のための諸制度につきましても継続・拡充を検討してまいります。

これらの施策により、平成16年度の人件費は、平成10年度対比19%削減し、2,680億円となる見込みであります。

### [新銀行の人事制度]

新銀行の人事制度に関しましては、現在プロジェクトチームを組成して検討している

ところであります。さくら、住友両行のメンバーからなるプロジェクトチームでは、欧米の一流企業・金融機関の人事制度に関する調査を踏まえ、新銀行が国際的に競争力ある金融機関として飛躍的に発展するための新しい人事制度を創り上げることを目指しております。合併後の人事制度の目的としては、新銀行の経営理念（後述）を実現する観点から、次の4点に集約しております。

グローバルな競争に勝ち抜く経営体質の強化

顧客への付加価値の高いサービスを提供できる専門性の高い人材の育成

個の重視と自己実現を通じた従業員の活力向上

先進性と独創性に溢れた新銀行にふさわしい企業風土の創造

そして、これらの目的を実現するため、新銀行の人事制度を「処遇制度」「評価制度」「人材マネジメント」の3つの切り口に分けて各々基本方針を策定し、それに基づいた具体案を検討しているところであります。

「処遇制度」といたしましては、職務の重要性をベースとしながら成果および実力に基づく報酬制度を確立すること、「評価制度」につきましては、適性と実力に基づいた新しい人材評価システムの導入および透明性・納得性の高い客観的な評価システムを構築すること、また、「人材マネジメント」といたしましては、適材適所の徹底による人的戦力の最大化および競争力のあるプロフェッショナル人材を育成すること、を各々基本方針としております。このような基本方針を具体化することにより、競争力のある人事制度を構築してまいり所存であります。

#### **[役員関連]**

役員関連につきましては、現在の両行の合算役員数44名を合併後速やかに削減し、平成15年度までに2割程度削減する予定であります。

役員報酬につきましては、これまで両行において一定の報酬カットを各々継続いたしております。また、役員賞与につきましては、住友銀行では平成5年6月支給分より、また、さくら銀行でも平成7年6月支給分より、各々不支給としております。今後の役員報酬・賞与につきましては、新銀行の業況や内部留保の蓄積状況、中期的な業績展望

等を慎重に検討したうえで、支給額を決定してまいります。

## **b. 物件費**

物件費につきましても、両行が各々実施してまいりました業務の再編・再配置を通じたりストラクチャリングに加えまして、合併に伴う追加的なリストラ策を実施してまいります。

### **[国内支店]**

国内支店に関する「当初計画」におきましては、平成 15 年 3 月末の両行合算の支店数を 584 カ店に削減する計画でありましたが、これを 2 年前倒しの平成 12 年度中に完了いたします。すなわち、国内支店数の平成 13 年 3 月末見込みは、さくら銀行が 316 カ店（当初計画対比 36 カ店の超過達成）、住友銀行が 262 カ店（同 8 カ店の超過達成）と各々当初計画を着実に履行する方針であります。

加えて新銀行では、さくら、住友両行が有する立地重複支店の統合を進めるとともに、顧客ニーズに合わせたリモートチャネルの多様化・拡大を図り、有人拠点との相互補完機能を一段と充実させてまいります。具体的には、顧客利便や立地・マーケット等を勘案のうえ、システム統合完了予定の平成 14 年 7 月以降 1 年以内を目処に、立地重複店を中心とした店舗統廃合と、マーケットポテンシャルティがある地点への移転・統合による拠点再編を行う方針であります。これにより、新銀行の国内支店数を、平成 16 年 3 月末までに 470 カ店（平成 10 年 3 月末対比 265 カ店減）とする計画であります。

### **[海外支店]**

海外支店につきましては、「当初計画」において、平成 13 年 3 月末の両行合算の支店数を 28 カ店としておりましたが、合併に伴う新銀行の新たな業務展開として、地域別戦略を明確にした上での海外業務の再構築と拡大を図る方針を決定いたしておりますので、その方針に沿って拠点展開を見直し、平成 13 年 3 月末の見込み値を 33 カ店（当初計画対比 + 5 カ店）といたしております。当初計画比 + 5 カ店となっている理由は、両行において廃止対象としていた支店を、統合により顧客層が拡大し収益面でのシナジー効

果を勘案して残存させること、現地当局との調整において閉鎖時期が後ろ倒しになっている拠点があること、であります。

新銀行の拠点戦略といたしましては、まず、合併効果を早期に実現する観点から、重複拠点の整理・統合を速やかに実施したうえで、新銀行の拠点ネットワークの戦略的強化の観点から、拠点の新設・合理化等を検討してまいります。とりわけ、今後は日系企業の海外進出が再度進展することが予想されることに加え、新銀行の得意とするアジア地域の経済安定化が見込まれることから、本邦・アジア絡みの非日系企業のニーズに的確・迅速に対応してまいります。具体的には、両行の重複支店 12 支店を統合したうえで、アジア地域における拠点の新設・合理化、既存出資先・出資形態の見直し等を検討してまいります。

#### **[その他]**

また、資材調達につきましては、これまで以上に厳しい経費運営を実践すべく、調達方法を含め不断の見直しを行い、コスト削減に努めてまいります。

これら一連の施策により、平成 16 年度の物件費は、3,770 億円となる見込みであります。統合費用を除きますと、平成 10 年度対比 14.2%の削減となります。

(図表6) リストラ計画

		12/3月末 実績(単体)	13/3月末 当初計画	13/3月末 見込み	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
<b>(役職員数)</b>								
役員数(注1)	(人)	42	59	44	38	38	36	36
従業員数(注2)	(人)	29,324	28,000	27,500	26,200	24,800	23,200	23,200

(注1) 役員数は商法上の役員(監査役、非常勤役員を含む)を記載しております。この計画は上限と考えており、具体的人数については今後検討してまいります。

(注2) 単体従業員数は在籍ベースであり、事務職員、庶務職員、在籍出向者を含んでおります。役員、執行役員、嘱託、パート、派遣社員、および海外現地採用者は除いております。

**(国内店舗・海外拠点数)**

国内本支店(注1)	(店)	653	622	578	573	513	470	470
海外支店(注2)	(店)	36	28	33	23	22	22	22
(参考) 海外現地法人(注3)	(社)	42	40	34	30	28	27	27

(注1) 出張所、代理店、被振込専用支店、ATM管理専門支店を除いております。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) 出資比率50%以下のものを除いております。

		12/3月期 実績(単体)	13/3月期 当初計画	13/3月期 見込み	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
<b>(人件費)</b>								
人件費(注1)	(百万円)	303,697	302,000	295,900	294,000	285,000	274,000	268,000
うち給与・報酬(注2)	(百万円)	217,076 (253,178)	216,300 (251,300)	243,000	244,000	240,000	231,000	226,000
平均給与月額	(千円)	498	506	506	502	502	502	502

(注1) 従業員および嘱託、海外支店現地採用者等の給与・賞与、役員、執行役員の報酬および使用人賞与、退職給付関連費用等を含んでおります。

(注2) 人件費から、退職給付関連費用等を除いたものを記載しております。なお、12/3月期実績(単体)および13/3月期当初計画の下段には、両行の計上基準の差異を修正した新銀行基準での計数を記載しております。

**(役員報酬・賞与)**

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	1,252	1,546	1,021	920	920	900	900
うち役員報酬	(百万円)	1,241	1,506	1,021	920	920	900	900
役員賞与	(百万円)	11	40	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	26	30	28	31	31	31	31
平均役員退職慰労金(注2)	(百万円)	38	87	112	87	87	87	87

(注1) 商法上の役員のみ記載しており、執行役員は除いております。また使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

役員賞与につきましては、当該期における収益実績その他の情勢を踏まえ、株主総会が利益金処分として決定する性格のものであるため、現時点での13年度以降の計画は未定であります。今後、収益水準、自己資本の改善状況、中期的な業績展望等を慎重に検討したうえで、賞与支給を総会に付議することもあり得ると考えております。

(注2) 一定の前提を置いたフォ・ミュラに基づき、年金支給部分を除いて試算しております。

**(物件費)**

物件費	(百万円)	386,312	383,700	383,800	399,000	395,000	381,000	377,000
うち機械化関連費用(注)	(百万円)	70,611 (88,170)	73,500 (89,100)	92,100	104,500	103,900	96,900	93,500

(注) 12/3月期実績(単体)および13/3月期当初計画の下段には、両行の計上基準の差異を修正した新銀行基準での計数を記載しております。

## 二．子会社・関連会社の収益等の動向

新銀行の子会社・関連会社（グループ会社）につきましては、図表7の通りであります。両行の子会社・関連会社につきましては、原則として「一業種一社」を基本方針に統合を進め、グループ内の経営資源を集中投入することによって一層の強化・効率化を実現する方針であります。

とりわけ、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月当初から統合を実施する方針であります。具体的には、クレジットカード業務について「さくらカード」と「住友クレジットサービス」、投資銀行業務について、「さくら証券」と「大和SBCM」、ベンチャーキャピタル業務について「さくらキャピタル」と「住銀インベストメント」、また、様々な会員事業を行っている「さくら総合研究所」と「日本総研ビジコン」の各々統合準備を進めております。その他、事務系子会社につきましても、極力早期に、具体的には平成13年度上期を目処に統合する予定で検討・協議を進めているところであります。

なお、同一業種の会社であっても、ターゲットとする顧客セグメントや取扱商品が異なる場合には、各グループ会社はその専門性を活かして分業・提携を行うことも想定されます。個社の統合検討に当たりましては、顧客への影響度やシステム統合の問題、外部株主との関係等を総合的に勘案しつつ優先順位を決定し、出来る限り早期に統合することによりグループ全体の効率化を図ってまいりたい所存であります。

### < 連結ベースの利益計画 >

(億円)

	12/3期 実績	13/3期 見込み	17/3期	
			計画	12/3期比
連結業務純益	7,882	7,300	11,500	+3,618
連結当期利益	1,244	1,970	5,050	+3,806

(注) 連結業務純益 = 単体業務純益 + フル連結会社経常利益  
+ 持分法会社経常利益 × 実質持分 - 内部取引(配当等)

(図表7) 子会社・関連会社一覧 (注1) 【さくら銀行】

(億円、百万現地通貨単位…注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち当行	資本勘定	うち当行	経常利益	当期利益	連結または持分法の別
							分(注2)		出資分			
さくらファインサービス(株)	S54/7月	西堀 次郎	集金代行・ファクタリング業務	H12/9月	986	384	220	9	0.1	6	7	連結
(株)三井ファインサービス	S54/12月	滝沢 義弘	集金代行・ファクタリング業務	H12/9月	1,327	400	400	19	0.6	12	8	連結
さくらカード(株) (注4)	S58/2月	山崎 勝彌	クレジットカード業務	H12/9月	3,979	1,063	346	132	106.9	21	12	連結
さくら抵当証券(株) (注4)	S58/10月	鱈見 満裕	抵当証券業務	H12/9月	4,242	3,113	2,720	19	334.9	27	-109	連結
さくらリース(株)	S63/3月	梅村 将夫	リース業務	H12/9月	1,725	1,550	1,226	5	0.1	5	3	連結
(株)さくらケーシーエス	S44/3月	高橋 秀明	情報処理・ソフトウェア開発業務	H12/9月	203	25	14	113	2.2	6	3	連結
さくら情報システム(株)	S47/11月	齋藤 舜也	情報処理・ソフトウェア開発業務	H12/9月	218	89	58	75	0.5	3	4	連結
さくらキャピタル(株)	H4/3月	岩田 昇夫	ベンチャーキャピタル業務	H12/9月	71	59	59	6	-	3	3	持分法
(株)わかしお銀行 (注4)	H8/6月	市川 博康	銀行業務	H12/9月	5,611	933	2	264	400.0	2	7	連結
さくら証券(株) (注4)	H6/10月	小山 光俊	証券業務	H12/9月	18,495	561	200	399	400.0	-2	-2	連結
さくらフレンド証券(株)	S8/8月	吉田千之輔	証券業務	H12/9月	2,201	295	215	452	211.5	34	32	連結
(株)みなと銀行	S24/9月	矢野 恵一朗	銀行業務	H12/9月	23,433	673	200	839	376.9	51	26	連結
エス・ジー管理(株)	H10/1月	浜田 定彦	不動産賃貸管理業務	H12/9月	3,396	2,886	2,886	41	-	21	21	連結
神戸土地建物(株)	H6/4月	天宅 陸行	不動産賃貸・物品販売業務	H12/9月	42	8	8	4	-	2	1	持分法
(株)陽友	S28/12月	仁科 浩一	不動産賃貸・物品販売業務	H12/9月	54	32	21	15	0.0	8	8	持分法
京阪神興業(株) (注4)	S36/2月	天木 明	不動産賃貸・仲介・コンサルタント業務	H12/9月	281	278	247	-14	0.0	2	1	持分法
(株)陽栄太陽ハウジング	S47/3月	近藤 健一	不動産販売・仲介業務	H12/9月	562	444	255	50	0.1	19	21	持分法
室町殖産(株)	S53/11月	高田 宥	不動産賃貸業務	H12/9月	290	181	139	5	-	7	4	持分法
室町不動産(株)	S52/5月	西村 克巳	不動産賃貸・仲介業務	H12/9月	270	250	250	9	-	4	2	持分法
(株)室町クリエイト(注4)	S61/9月	西村 克巳	不動産コンサルタント業務	H12/9月	106	69	69	4	-	-1	-1	持分法
神戸ビル管理(株)	S58/10月	山中 弘臣	ビル管理業務	H12/9月	17	3	3	11	-	1	2	持分法
室町ビルサービス(株)	S39/3月	池田 英久	ビル管理業務	H12/9月	74	41	23	21	-	3	2	持分法
京阪神保険代行(株)	S40/11月	堀田 昌展	生損保代理店業務	H12/9月	22	5	5	11	0.0	1	1	持分法
室町商事(株)	S62/7月	高田 宥	物品販売・給食管理業務	H12/9月	5	1	1	2	-	0	0	持分法
(株)キャリア・プロモート	S62/5月	稲垣 宏之	人材派遣・職業紹介業務	H12/9月	3	1	1	1	-	0	0	持分法
相互ビル(株)	S39/10月	加藤 茂	不動産管理・賃貸業	H12/9月	43	36	12	5	-	0	0	連結

( 図表 7 ) 子会社・関連会社一覧 (注1) 【さくら銀行】

( 億円、百万現地通貨単位…注 1 )

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち当行		資本勘定	うち当行	経常利益	当期利益	連結または持分法の別
							分(注2)	出資分					
さくらファイナンスインターナショナル (イギリス) (注4)	S48/9月	永井 博隆	証券の引受・販売等業務	H12/6月	392	196	151	59	100.0	0	0	連結	
さくらグループ・リパブリック (米国) (注4)	H2/12月	上野 俊	スワップ・デリバティブ業務	H12/6月	2,635	812	812	79	109.3	1	1	連結	
さくらデルシヤ (米国)	S45/5月	Leo Melamed	先物・オプション執行・清算業務	H12/7月	172	7	7	14	13.4	2	1	連結	
さくらキャピタル・ファンディング (ケマン)	H4/8月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	H12/6月	4,076	4,025	4,025	0	0.1	0	0	連結	
さくらファイナンス (ケマン)	H3/2月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	H12/6月	3,241	3,407	3,407	0	0.1	0	0	連結	
中聯国際租賃有限公司 (中国)	S60/9月	黄 仁美	リース業務	H12/6月	30	20	5	9	1.3	0	0	持分法	
さくらファイナンス・アジア (香港)	S52/10月	水野 成夫	金融業務	H12/9月	174	11	11	69	65.5	8	8	連結	
バンコックさくらリビング (タイ)	S62/7月	前田 真木人	リース業務	H12/6月	703	513	304	61	6.0	73	51	持分法	
タイさくらファイナンス (タイ)	S47/1月	大野 浩	金融・証券業務	H12/6月	1,426	1,239	84	158	72.8	8	8	連結	
さくらファイナンス・オーストラリア (オーストラリア)	S61/3月	佐藤 八郎	商業銀行業務	H12/6月	1,002	235	235	82	54.0	5	3	連結	
インドネシアさくら銀行 (注3) (インドネシア)	H1/11月	桜井 俊二	商業銀行業務	H12/6月	2,329	1,238	1,238	241	217.5	11	11	連結	
ブルジョール・リビング・インドネシア (注3) (インドネシア)	S50/8月	木村 幸夫	リース業務	H12/6月	101	72	14	28	6.3	0	0	持分法	

(注1) 12年9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しております。ただし、さくら銀行の与信額が1億円以下のものを除いています。海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載しております(さくらファイナンスインターナショナル以下が海外所在)。表示は原則千万円または十万通貨単位を四捨五入しております。但し、さくら銀行出資分についてのみ小数点第1位まで記載しております。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含みます。

(注3) インドネシアのみ単位は十億ルピアで記載しています。

(注4) 経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社についてのグループ戦略上の位置付け、今後の業績見通しについては以下の通りであります。  
 クレジットカード事業会社。平成13年4月にUCカード事業を(株)住友クレジットサービスに統合し、JCBカード事業の存続会社として運営することで合意。  
 12/3期は一時的な要因により赤字計上。12/9期黒字転換済み。  
 抵当証券販売・管理業務会社。12/9期は経常損益黒字、税効果要因により当期損失。14/3期には黒字転換見込み。  
 国内銀行子会社。店舗・人員の効率化及び個人ローン戦略等を盛り込んだ長期経営計画を策定。黒字基調に転換済みであり、每期繰越損減少中。  
 国内ホールセール証券子会社。平成13年4月を目処に大和証券SBキャピタル・マーケット(株)と統合することで基本合意。  
 12/3期は黒字。12/9期に若干赤字計上。漸次改善見込み。  
 不動産関連業務を営んでおり、14/3までに適正化措置を図る予定。12/3期は一時的要因により赤字。12/9期黒字転換済み。  
 不動産関連業務を営んでおり、14/3までに適正化措置を図る予定。12/9期は一時的要因により赤字。13/3期黒字転換見込み。  
 海外における証券業務の中核拠点。過去に赤字計上するも、黒字基調転換済みであり毎期繰越損減少中。  
 デリバティブ業務の中核拠点。過去に赤字計上するも、黒字基調転換済みであり毎期繰越損減少中。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)【住友銀行】

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち当行分(注2)	資本勘定	うち当行	経常利益	当期利益	連結または持分法の別
								うち当行出資分	出資分			
住銀リース(株)	S43/9月	吉田 博一	リース業務	H12/9月	17,418	12,760	1,010	320	302	9	1	連結
住銀オートリース(株)	H7/1月	家中 淑夫	リース業務	H12/9月	474	373	55	2	0	3	2	連結
(有)スペースサービス(注3)	H10/2月	川勝 一明	リース業務	H12/9月	67	53	28	0	0	0	0	連結
エス・ピー・エル・パートナーズ(有)	H12/3月	芝吹 勝行	金銭債権買取業務	H12/9月	51	42	42	5	0	9	5	連結
(株)住友クレジットサービス	S42/12月	加藤 重義	クレジットカード業務	H12/9月	6,727	2,617	288	440	2	69	40	連結
(株)エスシー・カードビジネス	S58/4月	森本 肇	カード会員に対するサービス業務	H12/9月	58	43	43	7	0	1	1	連結
住銀ファイナンス(株)(注3)	S47/12月	日下部雅昭	抵当証券業務、ファクタリング業務、融資業務	H12/9月	7,475	4,162	988	180	300	-24	-26	連結
住銀保証(株)(注3)	S59/6月	宮本 啓三	信用保証業務	H12/9月	47,448	803	709	27	0	0	0	連結
住銀インベストメント(株)	H7/8月	松田 道弘	ベンチャーキャピタル業務	H12/9月	67	44	44	22	17	1	1	連結
(株)関西銀行	T11/7月	伊藤 忠彦	銀行業務	H12/9月	11,563	180	180	407	374	42	23	連結
関銀リース(株)	S50/2月	近藤 秀樹	リース業務	H12/9月	431	401	129	14	0	4	4	連結
(株)関西クレジットサービス	S58/1月	山崎 親志	クレジットカード業務	H12/9月	277	137	10	10	0	3	2	連結
泉興産(株)(注3)	S29/2月	遠藤 伸一	不動産業務	H12/9月	253	205	166	4	0	1	1	連結
(株)日本総合研究所	S44/2月	小井戸雅彦	シンクタンク業務、システム開発・情報処理業務、経営相談業務	H12/9月	520	230	95	169	2	19	10	持分法
(株)クオーク	S53/4月	野一色靖夫	金銭債権買取業務、信用保証業務	H12/9月	14,740	9,003	1,627	283	1	26	14	持分法
大和証券エスピーキャピタル・マーケット(株)	H11/2月	清田 瞭	証券業務、金融派生商品業務	H12/9月	65,696	7,814	600	3,583	1,632	618	349	持分法
大和住銀投信投資顧問(株)	H11/4月	森 實	投資顧問業務、投資信託業務	H12/9月	114	0	0	84	56	4	2	持分法
ディーエルジェイディレクト・エスエフジー証券(株)(注3)	H11/3月	國重 惇史	証券の電子取引金融業務	H12/9月	623	41	10	33	7	-11	-11	持分法
明光ナショナル証券(株)	S23/3月	十河 安義	証券業務	H12/9月	1,861	13	3	600	85	33	30	持分法

(注1) 海外の会社については現地通貨(百万単位、インドネシアのみ十億単位)で記載しています。

(注2) 借入金には社債、コマーシャルペーパーを含みます。なお、当行分には保証を含みます。

(注3) 経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社についてのグループ戦略上の位置付け、今後の業績見通しについては以下の通りであります。

住銀リースの特別目的子会社。H12/9期の当期損益は 3百万円と収支均衡。

当行の抵当証券・ファクタリング業務子会社。H14/3期に黒字化の見通し。

当行の住宅ローン保証子会社。現状H21/3期に再建終了(以後、自力収益により黒字化)の見込みながら、さくら銀行との統合を踏まえ再建計画を見直す予定。

関西銀行の店舗用不動産保有・管理子会社。H12/9期黒字計上。

当行のネットビジネス戦略上のリテール証券業務関連会社。H14/3期に黒字化の見込み。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)【住友銀行】

(百万現地通貨単位、但し円は億円、インドネシアは十億現地通貨単位)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	通貨	直近決算 (仮決算)	総資産	借入金	うち当行 分(注2)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結または 持分法の 別
住友銀行キャピタル・マーケット会社	S61/12月	岡田 夏生	投融資業務、ス ワップ業務	US\$	H12/6月	4,451	377	377	918	500	35	22	連結
住友銀行リース・ファイナンス会社	H2/11月	William Ginn	リース業務	US\$	H12/6月	1,048	305	290	642	590	27	15	連結
住友銀行セキュリティーズ会社	H2/8月	岡田 夏生	証券業務	US\$	H12/6月	2,979	2,931	2,025	43	40	1	1	連結
住友ファイナンスパーミューダ	S60/5月	東 俊太郎	投資業務	US\$	H12/6月	1,813	740	100	1,073	1,000	31	31	連結
住友銀行インターナショナル・ファ イナンス・エヌ・ブイ (注3)	H2/6月	東 俊太郎	貸付業務	US\$	H12/6月	8,970	8,237	8,237	1	0	0	0	連結
エス・エフ・ブイ・アイ会社	H9/7月	東 俊太郎	投資業務	US\$	H12/6月	781	260	65	521	500	20	20	連結
カナダ住友銀行	S62/1月	佐藤 礼二	商業銀行業務	CAN\$	(H12/7月)	750	143	101	78	52	3	2	連結
ブラジル住友銀行	S33/10月	村岡 真理	商業銀行業務	R\$	H12/6月	925	660	510	202	109	15	11	連結
住友ファイナンス・インターナシ ョナル (注3)	H3/7月	河本 尚之	投融資業務	STG	H12/6月	865	538	384	96	200	12	12	連結
住友ファイナンス(ダブリン)会社	H1/9月	上田 廣幸	投融資業務	US\$	H12/7月	120	98	107	21	12	0	0	連結
住友ファイナンス・エイシア (注3)	S48/9月	久保 哲也	投融資業務	US\$	H12/6月	78	16	16	28	38	1	1	連結
インドネシア住友銀行(注3)	H1/8月	森本 好郎	商業銀行業務	RPIAH	H12/6月	4,197	350	419	413	743	83	57	連結
住友インターナショナル・ファイ ナンス・オーストラリア	S59/6月	穂積 重裕	貸付業務	A\$	H12/6月	1,214	1,005	992	102	65	6	4	連結
サブマリン・キュラソー社	H8/6月	Mees Pierson Trust	金融業務	US\$	H12/6月	950	948	948	0	0	0	0	連結
SB Leasing (Singapore) Pte.Ltd. (注3)	S55/5月	松岡 範彦	リース業務	S\$	H12/6月	242	189	155	17	0	0	0	連結
SB Leasing (UK) Limited	S61/5月	吉田 博一	リース業務	STG	H12/6月	31	24	17	4	0	0	0	連結
SB Leasing (Hong Kong) Limited (注3)	H1/9月	岩田 誠	リース業務	HK\$	H12/6月	2,390	2,337	1,801	25	0	1	1	連結
SB Leasing (Thailand) Co., Ltd.	H8/2月	諸富 隆文	リース業務	TBAH	H12/6月	1,418	1,268	1,193	101	0	37	25	連結
Sumigin Lease (Netherlands) B.V.	H8/6月	大井 耐三	融資業務	GLS	H12/6月	133	132	132	1	0	0	0	連結
広州住銀租賃有限公司 (注3)	H8/9月	柘植 二郎	リース業務	RMB	H12/6月	225	145	16	71	0	2	1	連結
SB Leasing (Malaysia) Sdn. Bhd.	H8/11月	松岡 範彦	リース業務	RM	H12/6月	63	43	0	4	0	1	1	連結
P.T.EXIM SB Leasing(注3)	S60/3月	伊藤 直良	リース業務	RPIAH	H12/6月	413	361	358	-38	5	-14	-14	持分法

(注1) 海外の会社については現地通貨(百万単位、インドネシアのみ十億単位)で記載しています。

(注2) 借入金には社債、コマーシャルペーパーを含みます。なお、当行分には保証を含みます。

(注3) 経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社についてのグループ戦略上の位置付け、今後の業績見通しについては以下の通りであります。

当行の自己資本拡充を目的に設立、当行劣後保証付き社債を発行。収支均衡。

H11/4に英国における証券業ライセンスを返上、投資会社化。H12/12期に黒字化の見通し。

H11/3に香港における証券業ライセンスを返上。香港より撤退し投資会社化。H12/12期に黒字化の見通し。

インドネシアにおける銀行現法。H13/4にインドネシアさくら銀行と合併予定。不良債権の回収、預金為替取引による収益増強等の施策により早期累積解消を見込む。

住銀リースの海外現法。H13/12期に黒字化見込み。

住銀リースの海外現法。H12/12期に黒字化見込み。

住銀リースの海外現法。H12/12期に経常黒字化見込み。

住銀リースの海外現法。赤字基調ながら日系案件取組を再開。