

Investor News

新複合的金融事業創造のパートナー

平成11年10月14日、さくら銀行と住友銀行は平成14年4月までに完全統合することを前提とした全面提携について基本合意致しました。これを受けて、平成11年10月27日、さくら銀行の岡田明重頭取と住友銀行の西川善文頭取は共同で、国内機関投資家・アナリストを主な対象に今回の全面提携についての説明会を行いました。

説明会の概要

1. 統合の意義

経済・金融のグローバル化および日本版金融ビッグバンの進展によって、邦銀間はもとより、業界および国境の壁を越えた金融機関の競争が激化しています。一方で、情報通信技術の飛躍的向上が銀行業務に大きな変革をもたらす中、お客さまの利便性を確保し、また、そのニーズに的確に対応していくためには、情報通信技術の活用が必須条件となっています。

両行はこうした環境の中で、21世紀に向けて更なる飛躍を遂げ、株主、お取引先の方から確固たるご信頼、ご支持を得て、株主やお客さまにより貢献できる銀行となるためには、統合により顧客基盤やネットワークインフラの拡充、商品・サービスのレベルアップを図り真に強固な営業基盤を構築すること、更にコスト競争力・財務体質の飛躍的な強化を実現する必要があるとの認識で一致しました。

(1) 統合の戦略的意義

両行は株主価値の極大化を早期に実現していくという共通の目標を達成させていくために、今回、将来の統合を前提とした全面提携を実施しました。

個別行が自力での業務拡大だけで獲得できるマーケットシェアには自ずと限界があります。両行は、再編が加速する中、統合によって一気にクリティカル・シェアを確保し、そのクリティカル・シェアをベースに顧客基盤・付加価値提供力の確立を行うことを統合の戦略的意義として位置付けています。

(2) フランチャイズ・バリュー

統合によって新銀行は総資産、業務純益において世界第二位の地位を確保することになります。しかしながら、株主価値を向上させていく上で単純に規模の拡大を追求していくことには意味がなく、戦略的業務分野におけるクリティカル・シェアを獲得することが重要であると考えます。単に銀行の資産や総貸出で見たシェアは、あくまでも潜在的な収益機会である顧客基盤を示すに過ぎません。真に強固なフランチャイズ・バリュー、営業基盤を向上させるためには、強固な顧客基盤の上に優れたチャネル、商品・サービスなどの付加価値提供力を兼ね備えることが必要となります。こうした意味において、両行は各々、マーケットリーダー足りうる商品・サービス提供能力と、収益機会が大きいマーケット・カテゴリーにおけるトッププレイヤーとしてクリティカル・シェアを有しています。従って、営業基盤の強化、即ち、この収益機会が大きい顧客基盤の拡大、競争力ある商品・サービスの相互提供力という意味で、両行はベスト・コンビネーションであり、そのことが、両行がそれぞれをパートナーとして選んだ最大の理由となります。

個人取引

個人取引における統合効果はまず良質な個人顧客基盤の拡大にあります。新銀行は単純合算ですが、何らかの複合取引がセットされた動きのある口座のベースで、1300万の個人普通預金口座という大きな基盤を有しています。お客さまの生活に極めて密接な給与振込指定口座数、年金指定口座数などを見ても、新銀行はともに業界第1位の地位にあり、新銀行をメイン銀行とする個人取引において他行を凌駕する強力な顧客基盤を持つこととなります。また、住宅ローン件数62万件、住宅ローン残高1兆5千億円も共に業界第1位となり、これら家計メイン口座は、各種プロダクトやサービスをクロスセルする機会を豊富に有する顧客基盤となります。

両行のこうした個人顧客基盤に対するプロダクト提供能力はすでに実証済みです。既存の収益源の柱の一つである住宅ローンの残高は現時点においてもさくら銀行が業界第1位、また、これからの成長商品の一つとして重要な投資信託の販売実績も住友銀行が1位、さくら銀行が2位。クレジットカード業務においても住友銀行はVISAという高いブランド力を持つ業界第2位の強力な子会社を有しています。

また、こうしたプロダクト、サービスを提供していくディストリビューション・チャネルも「リアル」と「バーチャル」の両面において強化されます。リアルチャネルにおいては、東西にバランスのとれた支店網に加え、テレフォンバンキング・サービスにおいては住友銀行は業界第一位の契約数実績を有します。さくら銀行においても、今後成長が見込まれるコンビニバンキングの拡充を図るとともにミドルリスク層をターゲットとするコンシューマーローン新会社の創設を打ち出しています。一方で、バーチャルチャネルにおいても、さくら銀行では個人向けオンラインバンキングでは既に契約数は都銀トップの地位にありますが、さらに今後のネットワーク社会を展望した国内初のインターネット専門銀行の創設に向けた取組にも着手しています。

中堅・中小企業取引

とりわけ中小企業取引においてはメイン取引かどうかが鍵となります。つまり、メイン銀行は、貸出利鞘を中心に企業との取引採算を改善させるポテンシャルがあります。

ここで言うメイン銀行取引とは、単に貸出残高が最も多いということだけではなく、いかに優れた商品・サービスを提供できるかが重要といえますが、この点においても両行は強力なグループ会社も含め優れたソリューション提供力を備えています。新銀行は、中小企業向け貸出残高では業界第2位ですが、メイン先数・売上げ前年比が10%以上の成長法人メイン先数ではトップとなります。

大企業取引

大企業取引においては、両行の顧客基盤の重複は少なく、集中リスクが避けられています。上場企業取引先における重複先の比率は単純合算数の3割以下です。大企業取引においては、貸出シェア以上に、プロダクツ・サービス提供能力が鍵となります。両行は子会社や関連会社等を含め、直接金融の流れのなかで今後必須の証券及びインベストメント・バンキングサービスの提供力を備えています。そして、複合的なニーズを有する大企業取引の中で、こうした専門性やノウハウを活用していくことにより、クロスセル機会のあるメイン取引先の顧客基盤を拡充していく考えです。

(3) 新複合的金融事業の共同創造

両行は、21世紀の高度化情報社会に向けて、情報技術、ネットワーク等に強みを有する多彩な内外親密企業などとも連携し、競争力のある分野に経営資源を積極的に再配置することにより、新たな複合的金融事業を共同で創り上げることを今後に向けての大きな経営ビジョンとしています。この「複合的金融事業」とは、これまでの狭い「バンク」という概念からネットワークビジネス等の他業態との提携や投資信託販売等の新しい銀行業務の広がりを含む「金融サービス業」へのパラダイム・シフトを体現し、しかも総花的な業務拡大ではなく、戦略的に意義のある分野にメリハリをつけて経営資源の傾斜配分を行っていくという意味で、「複合的な」新しい金融事業であると位置づけています。

(4) 統合の財務上の意義

今回の統合はその戦略的意義のみならず、単独行で為し得る以上の経営効率化が可能となることから、コストマネジメントの観点での財務上の意義も大きいといえます。同じ業務のボリュームを維持するとしても、支店やシステム等の更なる効率化余地は大きく、お客さまへのサービス向上

新チャネルを通しての新商品・サービスの拡大を図ると同時に、財務内容の改善により企業価値の向上を図ってまいります。

2 . 経営のコミットメント

統合を目指すにあたっては、株主価値極大化を軸とした経営、常に資本効率の向上を目指す経営を行ってまいります。

両行では、すでに執行役員制やストックオプションを導入しており、さらに、各業務部門に資本を賦課しリスク/リターンをコントロールするROEマネジメントの導入など、株主価値経営のためのフレームワークの整備に取り組んでいます。こうしたフレームワークに則り、従来以上に株主価値向上にフォーカスした経営を進めていく所存です。

統合に向けたマネジメントにおいて鍵となる人事面においても、両行はすでに、従来の年功序列的な運営を改め、国際標準のスケールを用いたポストリンク・成果主義を取り入れています。

統合は、まず全面提携からスタートし、約2年強の期間を経て平成14年4月までに最終統合に入るといった二段階方式を採用しています。

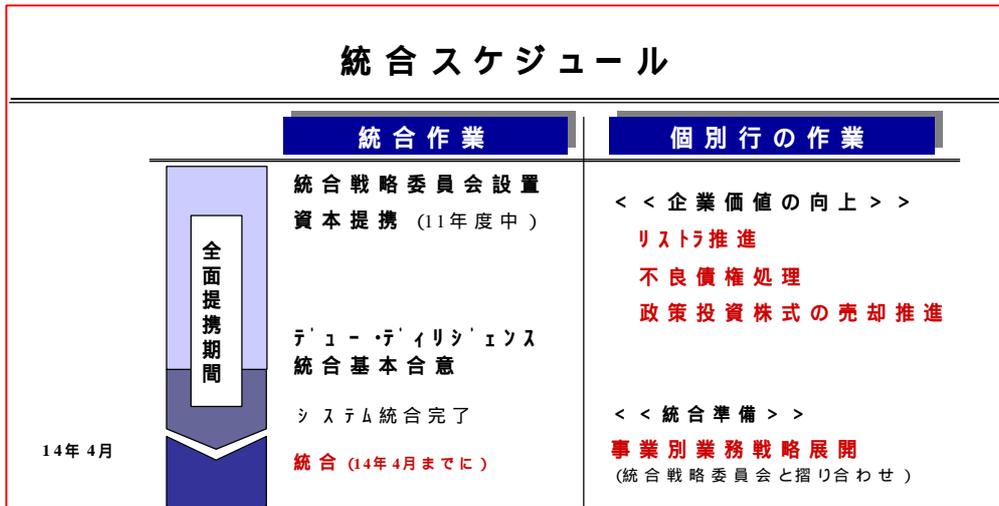
この方式、特に全面提携期間の狙いは、両行の経営スピードの維持と統合準備推進の両立、及び経営健全化計画に基づいた自己責任の貫徹と企業価値の向上、の2点です(統合までのスケジュール及び統合までの経営課題については後記のチャート図等をご参照下さい)

両行はまず全面的な提携関係に入り、完全統合を念頭に置いた業務統合を進めます。これは統合後にこうした統合作業を進めることは混乱を伴いスピードが落ちるとの判断から、統合に向けての準備作業を通じて、統合効果を前倒して実現させていくといった考えに基づいています。

統合形態については、現時点で持株会社形態を完全に排除するわけではありませんが合併を基本と考えています。持株会社という形態には、子会社毎の責任体制、給与体系の確立ができるといった利点がありますが、リストラ効果を最大限引き出すには合併が最も効果的であり、また、役職員の融合やコーポレートアイデンティティの確立の観点からも合併が優れていると考えたからです。

両行は既に、両行の頭取を共同委員長とする「統合戦略委員会」を設置し、各テーマ毎の14の部会とともに、具体的な作業を進めています。今後の進捗状況等につきましては、本ホームページでも随時ご報告させていただきます。

統合スケジュール



統合への課題

リストラの加速

- 経営健全化計画の1年前倒し

- ・ 人員 6,300人
- ・ 国内支店 151店
- ・ 海外支店 32店



統合後更に
3000人削減

不良債権問題からの脱却

- 14年度以降の不良債権処理額を
年間2,000億円以下に

政策投資株式の削減

提携内容のポイント

資本提携

- 11年度中に発行済み株式を相互保有

業務統合

- 個人業務・法人業務・国際業務等における両行共同での取組を順次実施し、商品・サービス提供力を向上

インフラ統合

- コスト競争力の強化、戦略的システム投資余力の捻出を目的とした各種経営・業務インフラの統合・効率化