

三井住友銀行十年史



本店

発刊によせて



三井住友銀行は、2011年（平成23年）4月に発足から10周年を迎えました。当行の10年間のあゆみとその前史をまとめた『三井住友銀行十年史』が、このたび発刊の運びとなり、皆さまのお手元にお届けすることができますことは、まことに喜ばしい限りです。

本書が取り上げた期間を振り返りますと、1990年頃に始まったバブル崩壊は、わが国が戦後経験したことのなかった金融危機という大波となって、銀行経営を揺り動かしました。激動する経営環境の中で、住友銀行とさくら銀行は、存亡を賭け、さらなる発展を目指して合併を決断し、2001年4月、三井住友銀行として新たな一步を踏み出しましたが、合併後も不良債権問題への対応、自己資本の充実、政策投資株式の大幅な圧縮が最優先の経営課題となり、厳しい状況が続きました。当行グループが、かつて経験したことの無いこれらの重い経営課題を克服して難局を切り抜け、1990年代後半の金融危機の中で支援を受けた公的資金を完済したのは、2006年10月のことでした。

その後も、リーマン・ショックや欧州債務危機の発生など、世界的な金融情勢の動揺が相次いで起きましたが、当行が受けた影響は、欧米主要金融機関に比べて限定的であり、むしろ相対的な優位性が高まっています。当行は、その優位性をいかしてグローバル展開を強化するなど、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」実現に向けた成長戦略を打ち出し、力強く歩を進めているところです。

このように、歴史と呼ぶにはまだ年月の経過が浅い、合併から10年という期間の中であっても、前半と後半では、当行が置かれた状況は

一変していますが、これは、この期間が、平時の10年を何倍にも凝縮したような激動の時代であったからにほかなりません。今日、われわれが、さまざまな成長戦略に注力することが可能になっているのは、ただ時勢の変化が有利に働いたということにとどまらず、かつての厳しい経営環境の下で、難局と試練に立ち向かってきた先輩諸氏の尽力の賜物であり、われわれはこれに報いるべく、この10年間の得がたい経験と教訓を、有効に活用し、次代に引き継いでいかねばなりません。

現在、わが国は、経済・産業の再生、デフレからの脱却、東日本大震災からの復興など、多くの課題に直面していますが、われわれは、Team SMBCとして一丸となってイノベーションに挑戦し、先輩諸氏が残した足跡に、新たな成果を積み重ねることを通じて、日本経済、さらには世界経済の発展に貢献する金融グループにならなければなりません。私も、その実現に向けて、先頭に立って正々堂々と進んでまいりる所存です。

お客さま・株主をはじめ各方面の皆さまには、今後も一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2013年1月

頭 取 國 部 毅

目 次

発刊によせて

はじめに 1

第1編 金融激動の時代の始まり 5

第1章 バブル崩壊と金融不安の台頭 7

1 1990年前後の一大転機と当行の歩み——行史の概観 7

1990年前後に集中した大きな変化 7 / バブル崩壊と長期にわたる難局 8 /
BIS規制の導入と強化の動き 11 /
東西冷戦の終結が引き起こした「世界地図の変化」 13 /
金融自由化の進展が道を開いたグループ経営戦略 18

2 太陽神戸三井銀行の発足とさくら銀行への行名変更 22

三井・太陽神戸合併の時代背景 22 /
合併直前の三井銀行と太陽神戸銀行の状況 26 /
合併の道筋とさくら銀行への行名変更 28

3 不良債権問題の発生と初期の金融不安 35

散發し始めた中小金融機関などの経営破綻 35 / 不良債権額公表の開始 36 /
弱い景気回復力と徐々に深刻化した金融不安 39

4 政策課題が集中した1995年と住友銀行、さくら銀行の動き 40

阪神・淡路大震災の発生と住友銀行、さくら銀行の対応 40 /
住友銀行の赤字決算決断 43 / 世論の反発を受けた住専処理問題 45 /
住友銀行による大和銀行の米国業務撤退支援 50 /
さくら銀行の太平洋銀行破綻処理への協力 51

5 改革重視の政策の陰で生じた危機の芽 54

橋本政権「六つの改革」への道 54 / 日本版ビッグバン 55 /

第2章 住友銀行・さくら銀行の経営戦略	64
1 住友銀行における業務体制の抜本改革	64
経営首脳の交代 64 / 法人業務と個人業務の分離へ向けた動き 66 / マーケット別の業務推進の始動 70	
2 住友銀行の個人業務戦略	74
拠点の運営体制の見直し 74 / ダイレクトバンキングチャネルの拡充 76 / MCIFの高度化と活用 78 / ブランド戦略 <i>One's SUMITOMO</i> の展開 79	
3 住友銀行の法人業務戦略	81
「住友の法人営業」ブランドの確立を目指して 81 / 収益管理手法の見直し 81 / 貸金ポートフォリオの改善 82 / 営業活動の効率化 84 / 合理化・効率化ニーズへの対応 84 / スモールビジネスの展開 85	
4 住友銀行のシステム戦略	88
システム戦略の見直し 88 / 新営業店端末 (WIT) の導入 89	
5 さくら銀行の「ブレイクスルー」への挑戦	91
経営首脳の交代 91 / 第4次中期経営計画の策定とROEマネジメント 92 / BPR (抜本的な業務改革) の実施 93 / DC制導入 95 / チャネル改革 (渉外プロセス改革) 96 / 情報支援プロセス改革 99	
6 さくら銀行の個人取引への注力	102
さくら銀行の個人取引基盤の強み 102 / 個人向けローンの拡充 102 / 資産運用ビジネスの増強 103 / コンビニバンキング@BANKの展開 105 / 新たな消費者ローン事業@Loanへの参入 107 / インターネット専業銀行・ジャパンネット銀行の設立 107	
7 さくら銀行の法人取引への取り組み	109
統合リスク管理体制の構築と収益力の強化 109 / 中小企業向け貸出の強化 112 / 提案型渉外活動の展開 113	

8	投資銀行業務への取り組み	115
	投資銀行業務を巡る環境変化	115 /
	証券子会社の設立と投資銀行担当部門の設置	116 /
	住友銀行の大和証券との戦略的提携	117 / 信託業務への取り組み 121
9	国際業務への取り組み	122
	国際業務を巡る情勢	122 / 国際業務の見直し 124 /
	競争力強化のための対応	125
10	市場業務への取り組み	129
	市場業務を取り巻く環境の動向	129 /
	リスク管理能力および収益力の強化に向けた組織体制の構築	130
11	リスク管理への取り組み	132
	リスク管理を取り巻く情勢	132 / 統合的なリスク管理の導入 132 /
	評価・分析手法の高度化、精緻化	134 / 業務運営、経営戦略面での活用 135 /
	西暦 2000 年問題	136
12	コンプライアンス、コーポレートガバナンスの取り組みと体制	141
	コンプライアンス	141 / コーポレートガバナンス 143
13	人事制度の見直し	145
	住友銀行の人事制度見直し	145 / さくら銀行の人事制度見直し 147
第 3 章 金融危機発生と金融再編の波		149
1	財政ショック、アジア通貨危機、そして金融危機へ	149
	改革路線に影を落とした景気悪化	149 / 1997 年の金融危機 150 /
	金融安定化法による公的資金	153 / 1998 年の金融危機 156 /
	早期健全化法による公的資金	161 / 不良債権の動向 163
2	住友銀行における不良債権処理と資本増強	168
	不良債権処理の促進	168 / 住管機構との和解 170 /
	資本調達と公的資金の導入	171

3 さくら銀行における不良債権処理と資本増強	176
不良債権処理の促進	176 / 金融危機以前の自己資本対策 179 /
その後の資本調達と公的資金の導入	180
4 動き始めた大型金融再編	187
金融危機で塗り替えられた金融界の風景	187 /
相次いだ再編・提携の動きと絞られていった選択肢	188 /
地域金融機関の再編	192 / みなと銀行と関西銀行の子会社化 193
5 住友銀行とさくら銀行の統合の決断	195
統合合意に向けた動き	195 / 合併の1年前倒し 201 /
2001年4月の合併に向けた動き	204
6 新銀行発足を前に強い逆風に転じた経営環境	210
米国の「IT景気」終了と短命だったわが国の景気回復	210 /
需要追加策中心から構造改革重視への政策転換	213

第2編 合併後の逆境克服と真のグローバル金融グループへの挑戦

第1章 三井住友銀行発足当時の経営課題と取り組み

1 三井住友銀行の誕生	217
合併初日、営業初日の動き	217 / 第1回経営会議と第1回部店長会議 220 /
発足直後の経営効率化推進策	223
2 三井住友銀行発足当時の経済・金融情勢と政策動向	225
政府の構造改革路線強化と優先課題となった金融問題	225 /
世界的な株安進行と金融再生プログラムへの道	227 / 資産査定厳格化 232 /
自己資本の充実——繰延税金資産の論点	234 / ガバナンスの強化 236 /
ペイオフ完全実施の2年延期と産業再生機構の創設	239
3 正念場の経営環境下における経営課題への注力	241
陰に陽に圧力が強まった経営環境	241 /
2002年3月期の業績と法定準備金の剰余金への振り替え	243 /
2003年3月期の業績とグループ経営改革、資本増強への道筋	246 /

資本調達を巡る動き	250	／	バランスシートのクリーンアップに向けた組織対応	252
4 グループ経営の見直し	256			
三井住友フィナンシャルグループの設立	256	／	グループ経営移行に伴う体制整備	258
		／	わかしお銀行との合併に伴う改組	260
あおぞら銀行の買収検討	261			
第2章 三井住友銀行発足後の各部門の取り組み	262			
1 個人部門の取り組みと体制	262			
個人部門の戦略と体制	262	／	コンサルティングにフォーカスしたビジネスモデルの確立	268
		／	規制緩和への対応	271
		／	決済ファイナンスビジネスの収益事業化	276
		／	ローコストオペレーションの確立	280
2 法人部門の取り組みと体制	282			
発足時の基本方針と体制など	282	／	融資慣行の見直し	286
		／	リスクテイク能力の強化	288
		／	金融ソリューション提供力の強化	292
		／	マーケットに応じた取り組みとチャンネル体系の見直し	297
3 企業金融部門の取り組みと体制	301			
発足時の体制と基本戦略	301	／	組織の見直しと GRM 制度の導入	304
		／	貸金ビジネスの再構築とフロービジネスの強化	305
4 投資銀行部門の取り組みと体制	307			
発足時の体制	307	／	証券会社との連携を通じた取り組み	308
		／	銀行本体による投資銀行業務の内容と業務環境	310
5 国際部門の取り組みと体制	315			
体制と海外拠点網	315	／	国際システムの統合	317
		／	国際部門のリスク管理体制・方法	317
		／	業務環境と業況の概観	318
6 市場営業部門の取り組みと体制	320			
発足時の体制	320	／	顧客ニーズへの対応	320
		／	戦略運用の実施	322
		／	市場・業務環境の急変への対応	324

7	コーポレートガバナンス、コンプライアンスの体制	326
8	リスク管理の取り組みと体制	328
	基本原則、体制など 328 / リスク資本による管理 329 / 信用リスク管理での新たな動き 330 / 市場リスク管理での新たな動き 332	
9	人事制度と人材育成の仕組み	333
	職種体系と階層 333 / 評価制度 334 / 人材の育成 335	
10	事務・システム関連の取り組みと体制	337
	合併時の対応 337 / 2度のシステム統合 340 / ローコストオペレーションの実現に向けた事務の改革 342	
第3章 金融不安の最終局面と不良債権比率半減目標の達成 347		
1	落ち着きをみせ始めた経済・金融情勢	347
	世界的な株安の転機 347 / 海外・国内の景気上昇の持続 349	
2	全力で取り組んだ不良債権比率半減目標の達成	351
	経営の優先課題と2004年3月期・2005年3月期の業績 351 / 不良債権比率半減目標の達成と組織変更 355	
3	UFJへの統合申し入れ	357
4	危機対応を終わり新たな局面に移った政策動向	361
	戦後最長の景気上昇と株価の持ち直し 361 / 金融改革プログラムと公的資金の処分に係る新たな考え方 362 / 金融改革プログラムで進められたその他の項目 365 / 公的金融改革 366	
第4章 新たな首脳陣の下での挑戦 368		
1	経営首脳の交代と経営方針の表明	368
	経営首脳の交代 368 / 経営方針の表明 369 /	

お客さま第一の組織づくりと一体感の醸成	371 /
現場直視によるフロント力の強化	379 /
グループ事業戦略の展開	383 / アジア、環境など成長領域への注力 387
2 残された課題の解決と LEAD THE VALUE 計画の策定	389
独占禁止法上の問題への対応	389 / 公的資金完済 394 /
LEAD THE VALUE 計画	397
3 個人総合金融サービス業への飛躍	402
個人向け金融コンサルティングビジネスの高度化	402 /
トータルコンサルティングビジネスの実現	408 /
支払・決済・コンシューマーファイナンスの強化	412
4 法人業務の高度化に向けて	415
ソリューション提案力の高度化への取り組み	415 /
持続的成長に向けた取り組み	418 / 生産性向上への取り組み 419 /
与信管理強化への取り組み	422
5 投資銀行業務への取り組み	428
銀証連携の下でのサービス提供力の強化	428 /
銀行本体による取り組みと成果	430 / 将来への布石 443
6 国際部門の取り組み	447
国際部門の新たな経営施策	447 / アジア戦略 448 / 欧米戦略 454 /
国際部門におけるリスク管理体制・方法とシステムの高度化	458 /
日系企業取引推進態勢の見直しなど近時の動き	462
7 市場営業部門の取り組み	463
お客さまニーズに応じたサービス拡充	463 /
バンキング業務、トレーディング業務の収益源拡充への取り組み	464 /
市場・業務環境の変化への対応	465
8 リスク管理への取り組み	469
バーゼルⅡの概要	469 / バーゼルⅡを展望したリスク管理高度化 470

9 各種経営管理への取り組み	474
顧客保護諸法制、金融犯罪諸法制の整備	474 / 当行の対応 477 /
金融 ADR 制度の創設など近時の動き	483 /
コーポレートガバナンス、内部統制システムを巡る動き	484
10 事務・システム関連の取り組み	487
質の高い事務サービス提供に向けて	487 / システム化の推進 491 /
円滑な人材の活用・育成	494 / 事務・システムにおけるリスク管理への対応 495
11 人材育成への取り組み	497
人事制度の改定	497 / 人員構成の変化への対応 498 /
ダイバーシティの推進	500
12 CSR 活動の展開	503
CSR の基本方針	503 / 社会貢献活動への取り組み 505 /
環境活動への取り組み	507
第 5 章 世界的な金融・経済情勢の混乱と当行の対応	512
1 世界金融危機と経済収縮	512
サブプライムローン問題の始まり	512 /
リーマン・ショックと世界的な金融・経済危機	514 /
危機再発防止策構築の努力と欧州ソブリンリスク問題の発生	519
2 バーゼルⅢと当行の対応	525
新たな規制強化の概要	525 / 資本調達必要性増大への対応 531 /
世界的な金融危機を踏まえたリスク管理への取り組み	535
第 6 章 「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指して	538
1 新たな 10 年に向けた布石	538
銀証連携の枠組みの変更	538 / 本店移転とワークスタイル変革 545 /
ニューヨーク証券取引所上場	548

2 未曾有の災害への対応	553
--------------	-----

強化してきた不測の事態への備え 553 / 東日本大震災の発生と当行の対応 555

3 新しい経営首脳の下で臨む次の10年への挑戦	559
-------------------------	-----

資料編	563
-----	-----

経営首脳の異動	564
---------	-----

役員一覧	564
------	-----

グループ概況——主な関係会社	578
----------------	-----

組織図	579
-----	-----

財務データ	582
-------	-----

沿革系統図	588
-------	-----

年表	594
----	-----

参考文献 612

索引 614

編集後記 620

凡 例

1. 本書は、三井住友銀行の発足から満10年まで、すなわち2001年4月1日から2011年4月1日までを中心的な記述対象としたほか、それ以前の、バブル崩壊前後から合併に至るまでの経緯についても記述した。
 2. 巻末の資料は、2001年4月1日から2011年4月1日までを原則とした。資料のうち、年表については、本文でバブル崩壊前後以降の金融史をまとめているため、1990年1月1日から2011年4月1日までとしたが、当行関連の事項は、合併時の経営首脳が旧行それぞれで就任した1997年より前を簡略的な掲載とした。
 3. 表記は、内閣告示「常用漢字表」「現代仮名遣い」「送り仮名の付け方」「外来語の表記」と、それらをもとに新聞用語懇談会が定めた基準に準拠している『最新用字用語ブック(第6版)』(時事通信社)に、原則として、基づいた。ただし、当行が組織名などの一部分で用いている表記が一般用語として出てくる場合は、適宜、当行の表記にそろえた。また、海外の地名や会社名において、一部で現地の表記を用いた。
 4. 行内の用語は、合併前の旧行によって異なる例があったが、組織名や商品・サービス名などを除いて、三井住友銀行における用語に統一して記述した。
 5. 個人の氏名と役職、法人の名称などは記載当時のものを用い、必要に応じて、その後の名称などを補記した。個人の敬称は省略した。法人の名称は、株式会社を原則として略し、また、法人の略称として慣用されているものがあれば、適宜、用いた。
 6. 年の表記は、西暦を用いた。和暦については、節ごとに、最初に年表記が登場する箇所に併記したほか、これと異なる元号となる年にも、原則として、補った。なお、引用の中で和暦が用いられている場合は、そのまま記述した。
 7. 「」は、原則として、訓示などの引用、句の範囲指定、資料の表題、通称や造語の表示に使用した。なお、一部の商品・サービス名や行内用語について、誤読の回避や読みやすさの観点から、使用したことがある。
 8. 『』は、書籍・冊子の名称に用いたほか、「」を二重に利用する場合に使用した。
 9. “ ” は、強調したい語句に使用した。
 10. 本文中の図表には、利用した資料を記載しているが、当行の資料だけを利用して作成している場合には、記載を省略した。図表の計数は、原則として、四捨五入しているが、一部の項目で表示単位未満を切り捨てている場合があり、注に表記した。図表において切り捨てで表示している項目は、本文の表記でも同様であるが、本文では注記を略した。
-

はじめに

2011年（平成23年）4月1日、三井住友銀行は発足から10周年の記念日を迎えた。10年目に当たった2010年度には、10月に本店移転、11月にニューヨーク証券取引所（NYSE：New York Stock Exchange）上場と、節目を象徴する出来事が続いた。

合併以来、本店機能は日比谷地区と大手町地区に分散していたが、本店移転によって大手町地区にほぼ集約され、グローバルに事業展開するにふさわしい本拠地を得た。10月18日に催されたオープニングセレモニーで、頭取の奥正之（三井住友フィナンシャルグループ会長）は次のように述べた。

新本店の竣工、オープン、これを契機と致しまして、私たちは、従来から言っております、一つの銀行“One SMBC”のスピリットをさらに発展させ、その質を向上させていかなければなりません。そして私どもの、普段から申し上げております「企業精神」、「より高い付加価値をお客さまに提供し、そしてお客さまとともに発展する、そして、関係するステークホルダーの負託にしっかり応えるべく、持続的な成長を図っていく」、このことを改めて心に刻みまして、本年、そして次なる10年、さらには50年、100年と持続的な成長を図るべく、最大限の努力を払って参る所存でございます。

11月には、旧住友銀行、旧さくら銀行の頃から長年の課題であったNYSE上場を、三井住友フィナンシャルグループとして実現し、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループの実現に向けて、グローバルプレーヤーとしてのビジネス展開を加速する体制」*1をつくり上げた。ニューヨークで11月1日夕刻（現地時間）に開催した上場記念レセプションにおけるスピーチの中で、三井住友フィナンシャルグループ社長（三井住友銀行会長）の北山禎介は、「合併10年目でNYSE上場を果たすのは、国際的に競争力のある金融グループを目指すというわれわれのゴールの礎となる」旨を述べた。

*1 NYSE上場プロジェクトを開始することを決定した2007年12月の当行経営会議による。

このように、大きな意義を持つ10年目を迎えることができた当行であったが、合併以降の道のりは、2010年10月6日の部店長会議において、奥と北山がそれぞれ振り返ったように、平たんには程遠かった。北山が指摘したように、三井住友銀行が誕生した2001年4月当時は、「まさに『失われた10年』の真っ只中」で、「国内の金融機関は（中略）不良債権問題の対応に追われており、非常に厳しい業務運営を余儀なくされて」いた。奥は、とりわけ三井住友銀行発足後の4年間について、「バブル崩壊後の不良債権の集中処理に脇目も振らず、そして昼夜を分かたず集中した時期であり、成長というよりは、とにかく生き抜くんだ、生き残るんだということが目標であった」と振り返った。

奥は、頭取就任直後の2005年7月1日の部店長会議においても、合併後の4年間について「歯止めを失ったデフレの進行と、これに伴う未曾有の金融危機の発生という、かつて私どもが経験したことがないような、大変厳しいアゲインストの業務環境が長い間続き、当行としてまさに生き残りを賭けて、必死の努力がなされた期間であったわけであります」と述べている。経営首脳に強い印象を残したことが端的に示しているように、輝かしい未来を掴むために大海原へ漕ぎ出した三井住友銀行は、船出早々、かつてないほどの荒天に遭遇し、役職員一丸となった必死の努力で難破を免れたのである。

多難であった時期を乗り越え、10周年の節目を迎えた今、当然のことながら、三井住友銀行の視線は新たな10年、さらにその先の未来に向いている。三井住友フィナンシャルグループも同様である。2010年10月の部店長会議では、奥も北山も、グローバルプレーヤーという目標を強調し、グローバルな目線で新たな10年における成長分野への取り組みを考える際、国際業務は無論のこと、国内業務においても中国、アジア、その他の新興国の成長力や活力をビジネス強化に結び付ける発想が不可欠であるという認識を披露した。

また、三井住友銀行の発足10周年に当たる2011年4月1日に、日興コーディアル



2010年10月6日の部店長会議
(上から奥頭取、会場の様子、北山社長)

証券の社名を SMBC 日興証券へ変更することが部店長会議の前に決まっており、奥、北山ともに、グループ一体となって銀証融合ビジネスを実現していく方針を強調した。奥が訓示の中で説明したように、社名変更は、その強い気持ちを込めたものであった。

他方で、グローバルにビジネスを展開する金融機関である以上、リーマン・ショック後の金融危機を踏まえて策定された国際的な資本規制、流動性規制の枠組みであるバーゼルⅢを念頭に経営を行っていかねばならないという問題意識を、奥、北山それぞれが表明した。

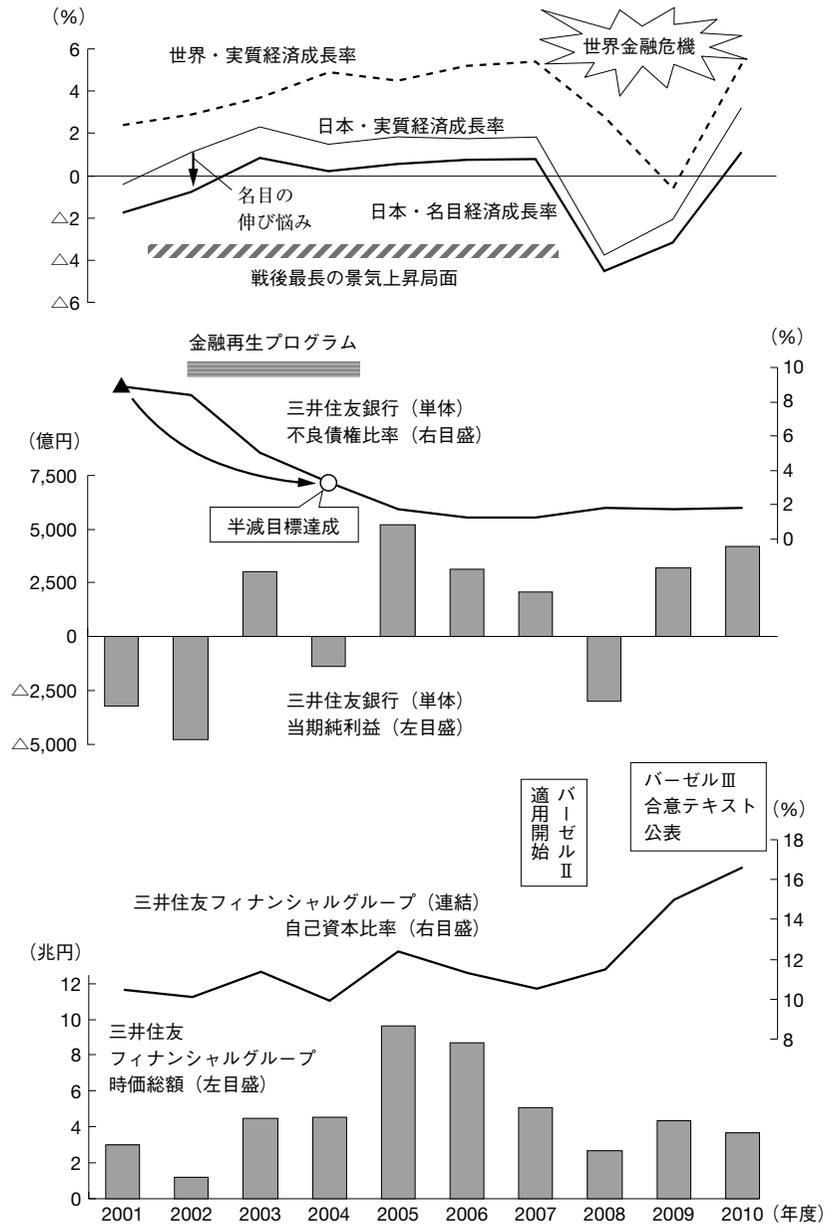
奥は、バーゼルⅢについて、「完全実施は 2019 年と、相応の猶予期間が設けられるとともに、段階的实施が受け入れられたわけだが、要求されるコア Tier 1 比率のレベルは、ベースの 4.5% に資本保全バッファ 2.5% を加えた 7% ということで、従来の 2% に比して大変高い目標になってしまった。(中略) この目標をクリアしていくためには、安定的な利益の積み上げとアセットクオリティのコントロールを継続的に強化していく必要があるが、特に、コア Tier 1 の構成要素は、『普通株式 + 内部留保・剰余金』に限定されるため、(中略) しっかりとボトムライン収益を計上し、剰余金を積み上げていくことに集中する必要がある」と語り、行内を引き締めた。

北山も、「バーゼルⅢが導入されることで、グローバルな金融市場で生き残るためのハードルは一段と高くなっています」と指摘した上で、「高い目標に向かって果敢にチャレンジし、それを確実に実行していく、これが“SMFG らしさ”であります」と鼓舞した。

全社的な経営方針という意味では、奥と北山は、この他にも訓示の中で多くの指針を示している。内容が多方面にわたる訓示の中から、行史の書き出しにおいて、三井住友銀行の 10 年の歩みとその前史、そして新たな 10 年という観点から、一部分だけを切り出して紹介したのは、バブル崩壊と不良債権問題、中国やアジア、その他の新興国の台頭、BIS 規制、金融持株会社の下でのグループ経営や銀証融合ビジネスの道を開いた金融自由化の進展など、行史の記述を展開していく上で欠かせないキーワードや歴史的背景などを垣間見ることができるためである。奥と北山の訓示の中に、それらが凝縮されている。

中でも、経営首脳に強烈な印象を残したのは「予想を超える大嵐の中」での多難な経営の舵取りであった。その発生源をさかのぼれば、バブル崩壊にたどり着く。1990 年頃は金融激動の時代の幕開きとなった。

図表① 10年の歩み



(資料) 内閣府『国民経済計算年報』、IMF『World Economic Outlook』、三井住友フィナンシャルグループ『有価証券報告書』『投資家説明会資料(データブック)』

(注1) 世界・実質経済成長率は暦年。

(注2) 2001年度の当期純利益、不良債権比率はわかしお銀行を含む。2001年度の時価総額、自己資本比率は三井住友銀行。

第 1 編

金融激動の時代の始まり

第 1 章 バブル崩壊と金融不安の台頭

1 1990 年前後の一大転機と当行の歩み——行史の概観

●1990 年前後に集中した大きな変化

2010 年（平成 22 年）10 月の部店長会議における奥と北山の訓示の中に凝縮された、三井住友銀行を語る上で欠かせないキーワードや歴史的背景をさかのぼると、バブル崩壊をはじめ、東西冷戦の終結、BIS 規制の始まり、金融自由化など、1990 年前後の時代が浮かび上がってくる。これらの転機は、それに由来する、以後の展開を含めて、三井住友銀行誕生前の旧両行の経営に影響を及ぼしただけでなく、合併後の 10 年、さらには新たな 10 年においても、目指すべき針路を定める上で織り込まなければならない経営環境や課題となっている。

本節では、行史全体を最初に概観しておくという位置付けから、1990 年前後の一大転機の動向と、それによって生じた課題に対して旧行当時を含む三井住友銀行がどのように対応してきたかを、要約する。

年代順に追えば、経営環境の転機の中で先行したのは金融自由化である。1970 年代後半から、経済・金融情勢の変化に促されて金利や金融市場、内外資金取引などの面で金融の自由化・国際化が既に動き出しており、1990 年当時は、業務分野の規制見直しが、具体化に向けた詰めの上にあった。

BIS 規制は、1980 年代後半に国際的な動きが持ち上がり、1990 年当時は、具体的な目標比率設定がない、初期段階の適用が始まっていたが、いよいよ年度末から中間目標比率が適用される段階であった。

金融機関にとって密接な金融市場や金融制度に関する動きだけでなく、より広範な経営環境の転機として、1990 年を前に、後に東西冷戦の終結につながる劇的な政治的变化が、ソビエト連邦（ソ連）・東欧圏で起き始めた。

またわが国では、まさに 1990 年がバブル崩壊の入り口となった。東西冷戦の終結

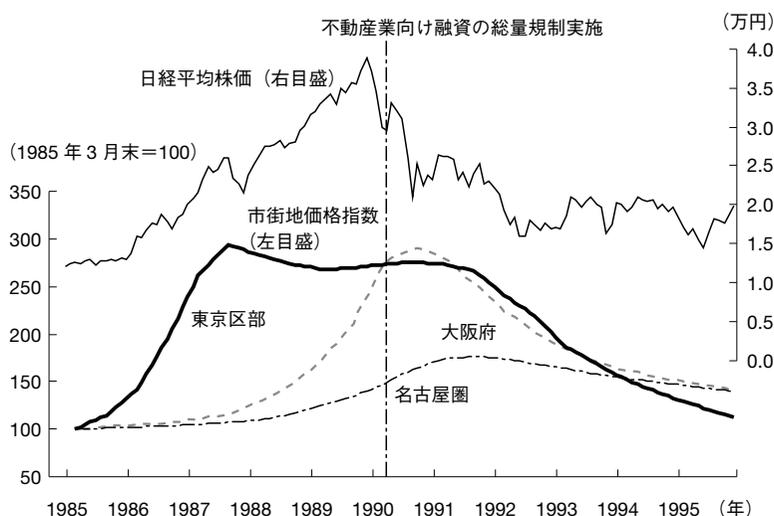
は、世界の枠組みを変える可能性を持つ動きとして早くから注目を集めたが、バブル崩壊に関しては、その多大な影響が当初からの確に予想されたわけではなかった。一般には、資産価格反落をバブル潰しの成功と受け止める雰囲気さえあった。しかし、金融機関にとって、真っ先に、そして重くのしかかってきたのは、バブル崩壊の影響であった。

1990年前後に生じた一大転機とその後の展開、さらに当行の歩みとの関わりは次の通りである。

●バブル崩壊と長期にわたる難局

日経平均株価は、1989年12月29日の東京証券取引所大納会で、終値での史上最高値3万8915円87銭を記録したが、1990年に入ると一転して下落基調となった。地価に関しては、株価と異なり、取引所価格に基づいて毎営業日、算出される総合的な指標がないこと、列島改造ブームの際の全国一律の高騰と異なり、地域や用途によって価格動向の差が大きかったことから、この日を境に価格が低下したという時点を絞り込みにくい。そのかわりに、節目を象徴する出来事として、しばしば言及され

図表 1-1-1 ① バブルの崩壊



(資料) 日本不動産研究所『市街地価格指数』、日本経済新聞社ホームページ

(注1) 日経平均株価は月末。

(注2) 市街地価格指数のデータは各年3月末、9月末。

るのが不動産業向け融資の総量規制である。1990年3月27日、大蔵省は、金融面からの地価問題への対応策として、金融機関に通達「土地関連融資の抑制について」*2を発出して4月1日から実施した。

各種の手段によって資金を調達して株式や不動産などの資産取引に回していた企業は、バブルが崩壊したことで、短期的な売買で利益を得ようとする思惑が外れることとなった。ただし、こうしたバブル崩壊の典型的な例だけが企業業績を圧迫したわけではない。景気の谷となった1986年（昭和61年）11月の後に生じた「平成景気」は、第1次石油危機後では最大、最長（当時）の好況であったため、企業が将来見込む成長率も高まり、設備投資計画や人員計画が強気化した。バブル崩壊と相前後して1991年2月に「平成景気」が転機（山）を迎えると、好況時に拡張した設備（工場、店舗、オフィスなど）や雇用が過剰であることが明らかになった。債務、設備、雇用という「三つの過剰」は、長期にわたって企業活動の重荷となった。

バブル崩壊後の日本経済の長い低迷は、後に「失われた10年（15年、20年）」と表現されることが多くなったが、米州開発銀行や世界銀行が、1980年代の中南米の経済低迷や世界の貧困問題の改善の遅れについて改めて「失われた10年」と表現した報告書を出したのは、くしくも、わが国が「失われた10年（15年、20年）」の入り口に近付きつつあった1990年であった。それが徐々にわが国の状況に置き換えられ、金融危機が深刻化した1998年頃に一気に定着した。

企業の業績不振は、金融機関側からみれば、取引先に信用供与している資産の質に関わる問題となる。金融機関にとって資産劣化への対処としての不良債権処理や、資本毀損^{きそん}への対処としての資本政策は、その後、まさに生き残りがかかるほど重要な経営課題となっていった。また、バブル崩壊やその後の金融不安、経済・産業構造の調整の長期化による業績不振などによって、株価水準の大幅な低下が何度も生じたことから、金融商品の時価会計の適用範囲の拡大と相まって、いわゆる政策投資株式*3の株価変動リスクが経営上の重大な課題となった。

*2 通達の概要は、①不動産業向け貸出については、公的な宅地開発機関に対する貸出を除き、その増勢を総貸出の増勢以下に抑制することを目途とする、②前記①の趣旨に鑑み、不動産業および建設業、ノンバンクの3業種に対する融資の実行状況を報告する、の2点であった。

*3 金融機関や一般企業が、長期的な取引関係の強化のために保有したり、安定株主確保のために発行側から保有を期待されている株式。互いに保有し合う「持ち合い株式」となっている場合が多いが、「片持ち」の場合もある。

不良債権問題は、1990年代前半から早くも銀行経営に影を落とし始めた。住友銀行は、不良債権問題の早急な決着を図って、1995年3月期に、当時としては異例の赤字決算を断行し、さくら銀行も1996年3月期に不良債権処理を重視して赤字決算に踏み切った。しかし、その後の経済情勢の悪化と、資産価格低迷の長期化とが相互に絡み合っ、問題の根は深く、一通りのめどを付けることができたという観測が何度となく覆された。そして、不良債権問題は、その処理の大きさによって生じる資本の毀損とその対応策、公的資金の存在に起因する監督当局のガバナンス強化の動きなどとも関係しつつ、合併後の三井住友銀行に重くのしかかった（241ページ以降参照）。

大きな山場は、2002年10月に策定された金融再生プログラムへの対応であったが、三井住友銀行は、奥の言葉（2ページ参照）にあったように、「バブル崩壊後の不良債権の集中処理に脇目も振らず、そして昼夜を分かたず集中した」結果、金融再生プログラムによって課された2004年度までの不良債権比率半減目標を達成することができた（355ページ参照）。

2011年4月1日の日経平均株価（終値）がバブル崩壊直前の約4分の1でしかないことが端的に示しているように、三井住友銀行誕生前、誕生後の20年余りの間、株価は上昇局面を間にはさみながら、全体を通じては大幅に水準を切り下げた。保有株式の圧縮によって株価変動リスクを適正規模に抑えることも、バランスシートのクリーンアップの一環として、重要な経営課題となった。金融機関が自主的な取り組みを進める一方で、法制面から銀行等の株式保有をTier 1の額以内に制限する仕組みが2001年11月に整えられ、2006年9月30日から実施された（225ページ参照）。

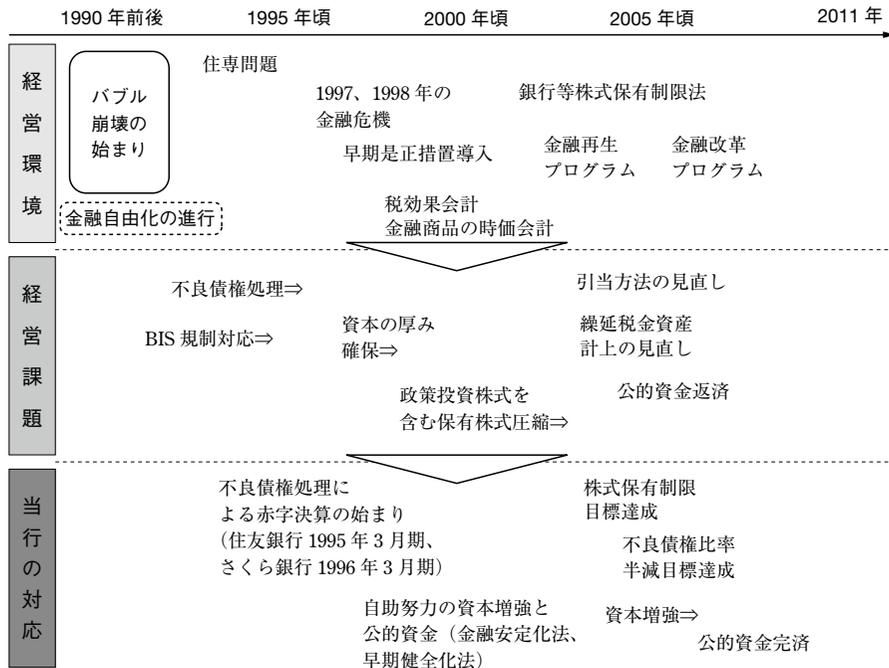
当行は、このような厳しい情勢の中でグループ傘下のわかしお銀行を存続銀行とする合併を立案し、これによる消滅銀行、(旧)三井住友銀行の合併差益を利用して大幅な有価証券含み損の処理を通じた財務体質の健全化を図り、2003年3月末時点で、保有株式残高をおおむねTier 1と同じ水準まで削減した（255ページ参照）。

このように不良債権処理や保有株式の圧縮に取り組みつつ、業務面で戦略施策を進めていくためには、資本増強が不可欠であった。当行は、さまざまな調達手段で資本市場での調達を進めたほか、1998年3月に金融安定化法^{*4}、1999年3月に早期健全

*4 正式名称は「金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律」。

*5 正式名称は「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」。

図表 1-1-1 ② バブル崩壊から生じた経営課題と当行の対応



化法^{*5}に基づき、公的資金による資本増強を行った。公的資金は、不良債権処理や株価下落などに対する資本の厚みの確保として機能していたが、他方で、経営に一定の制約が課されたほか、2004 年 12 月の金融改革プログラムで示された方針により、資本政策に影響を受ける可能性も生じた。このため、三井住友フィナンシャルグループは、公的資金返済の前倒しを急ぎ、2006 年 10 月に完済した（394 ページ以降参照）。

このように、1990 年に株価下落から始まったバブル崩壊は、不良債権比率半減目標達成と公的資金完済によって区切りを迎えるまで、おおよそ 15、16 年間にわたり、三井住友銀行の経営に影響を及ぼし続けた。

●BIS 規制の導入と強化の動き

バブル崩壊は、後年、不良債権処理や政策投資株式の圧縮に伴う負担発生によって資本政策上の課題を生むこととなったが、経営の健全性の観点から資本の厚みを確保することは、バブル崩壊の影響が顕著になる以前から、銀行の自己資本比率に関する国際統一基準、いわゆる BIS 規制の導入を受けて、重要な経営課題となっていた。

「自己資本の測定と基準に関する国際的統一化」(以下、バーゼル I) は、関係各国の銀行監督当局、中央銀行の代表者による合意と中央銀行総裁会議の支持を経て、1988年7月にバーゼル銀行監督委員会から公表された*6。

わが国では、経営諸比率指導の一環として従来から示されていた自己資本比率規制*7に関する大蔵省銀行局長通達*8が1988年12月に改正され、1988年3月期分からバーゼル I が適用されることとなった。これにより、1990年度末(1991年3月末)から2年間は自己資本比率7.25%が中間目標比率、1992年度末(1993年3月末)以降は最終目標として8%が最低比率となった。従来の経営諸比率指導における自己資本比率の基準より厳しいと受け止められていた国際統一基準の導入によって、銀行経営においては、自己資本の強化、量よりも質や収益性に重点を置いた資産運営、リスク管理の高度化などを一層重視しなければならなくなった。

また、1998年4月に早期是正措置が導入されると、自己資本比率は経営の健全性を判断する客観的な基準と位置付けられ、事前に規定された充実の状況に係る区分に従って監督当局の対応がとられることになった(61ページ以降参照)。さらに、不良債権処理や株価下落の影響が収益以上に膨らむと、自己資本に影響が及ぶことになるため、金融機関にとって資本政策の重みが増した。

BIS規制は、信用リスク主体であった当初のバーゼル I に市場リスクが追加され*9、その後のバーゼル I からバーゼル II への進化を経て、現在では、2010年12月にバーゼル銀行監督委員会から「テキスト」が示されたバーゼル III への対応が、三井住友銀行を含む主要行の課題となっている(525ページ以降参照)。これに関して、奥と北山が、高い目標であることを指摘した上で、果敢に取り組む方針を示したのは、既に述べた通りである。

*6 バーゼル銀行監督委員会は、各国の中央銀行と銀行監督当局をメンバーとして、金融システムの安定に関する国際的な協議、調整などを行っている。一方、BIS(Bank for International Settlements、国際決済銀行)はスイスのバーゼルに本部を置く国際機関で、メンバーは各国中央銀行。バーゼル銀行監督委員会の事務局機能を BIS が提供しているため、自己資本比率規制は BIS 規制と呼ばれることがある。

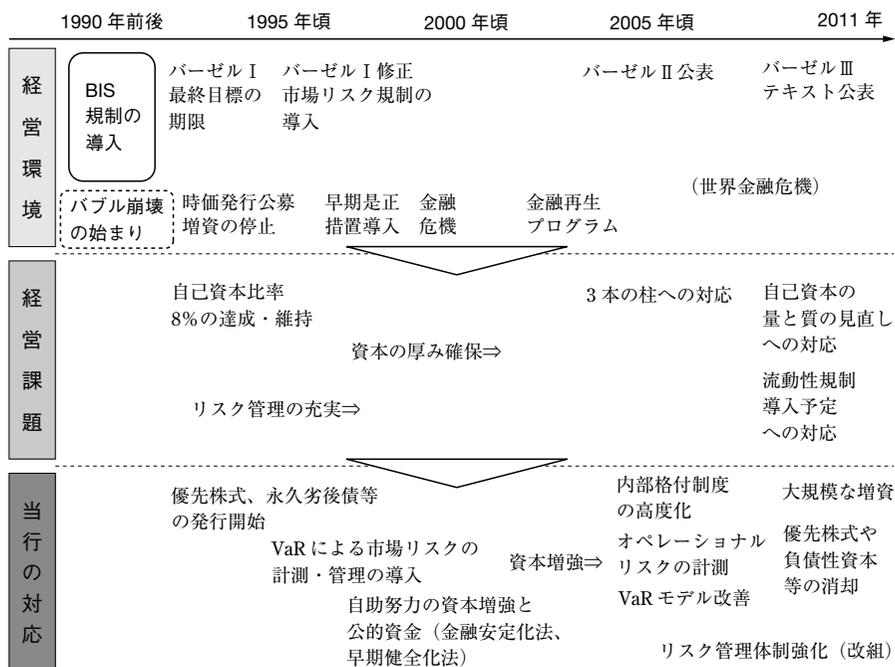
*7 従前の国内規制における自己資本比率の基準では、分母は総資産(バーゼル I はリスク加重資産)、海外支店を有する金融機関の自己資本比率は6%程度(バーゼル I は最低比率として8%)などとなっていた。

*8 後に金融制度改革法で、銀行法など各業法に根拠規定が置かれた。

*9 バーゼル I は、当初の信用リスク主体の概念から、市場リスクを含む概念に進化し、わが国では1998年3月末から適用が開始された(132ページの脚注99も参照)。

*10 同時期の12月8日には、ロシア、ウクライナ、ベラルーシの首脳が会合してソビエト連邦の消滅を確認する宣言を行うという、東西冷戦終結を象徴する出来事もあった。

図表 1-1-1 ③ BIS 規制の導入と強化による経営課題と当行の対応



●東西冷戦の終結が引き起こした「世界地図の変化」

わが国でバブル崩壊が始まろうとする頃、世界では、第2次世界大戦後、40年余り続いてきた東西冷戦の構造を変える出来事が起きた。これによって加速した「世界地図の変化」は、さまざまな分野、経路でわが国の企業行動、ひいては銀行の業務戦略を左右する要因となった。

ポーランドで先行していた政治・経済改革の動きは、1989年に急速に他の東欧社会主義諸国に波及し、11月には東西冷戦の象徴的存在であったベルリンの壁が崩壊、12月には米ソ首脳のマルタ会談で冷戦終結が宣言された。翌1990年10月にはドイツが統一された。

一方、欧州共同体（EC）には、以前から新たな統合形式を目指す動きがあり、1991年12月9日からオランダのマーストリヒトで開かれた欧州理事会では、欧州中央銀行（ECB）の設立、単一通貨の採用など、より高度の統合体である欧州連合（EU）を目指す欧州連合条約（マーストリヒト条約）草案が合意された（発効は1993年11月）*10。

欧州統一の動きは、東西冷戦の終結によって、従前の西欧諸国を前提とした概念か

ら範囲が拡大し、2011年4月現在のEU構成国は旧社会主義諸国を含む27カ国、うち共通通貨ユーロを導入している国は17カ国である。こうした動きは、西欧の12カ国で構成されていた東西冷戦終結当時のECの視点に立てば「東方拡大」であったが、東欧地域、さらにはロシアを投資先として考えるようになった米国や日本など欧州以外の国々からみれば、冷戦終結以前から起きつつあったグローバル化が、旧社会主義諸国も一体化した、さらに大規模な動きになったことを意味した。

各国の旧社会主義諸国への投資は、当初は賃金など製造コストに着目した生産拠点、輸出拠点としての活用を狙ったものであったが、直接投資の寄与などによって当該諸国の所得水準が高まるにつれて、需要先として現地市場を開拓するための投資や、増加した進出企業の活動を支援するための投資など、内容が多様化した。わが国の金融機関も、日本からの進出企業に対する情報やサービスの提供、現地企業との取引拡大などを行うために、ロシアや東欧地域に拠点を配置するようになっている。

三井住友銀行では、旧両行の頃を含めて、経営の効率化やリスクアセットの削減を優先していた時期に欧州での国際業務を縮小傾向としたこともあったが、近年では、潜在的な成長力が期待されるロシアなどの旧ソビエト連邦諸国、東欧、中東への窓口として、また米国と並ぶ高度な金融取引の二大市場として再評価を進めている（454ページ以降参照）。

他方で、通貨統合をはじめとする経済統合を政治統合より前倒しで進めてきたことは、それぞれの国の政治情勢の影響を受けやすい財政規律に格差が生じるという問題を通じて、一部欧州諸国の財政危機につながった。最近になってEUは、深刻な世界的金融危機につながりかねない欧州債務問題の解決という難題を抱えるに至っている（524ページ参照）。

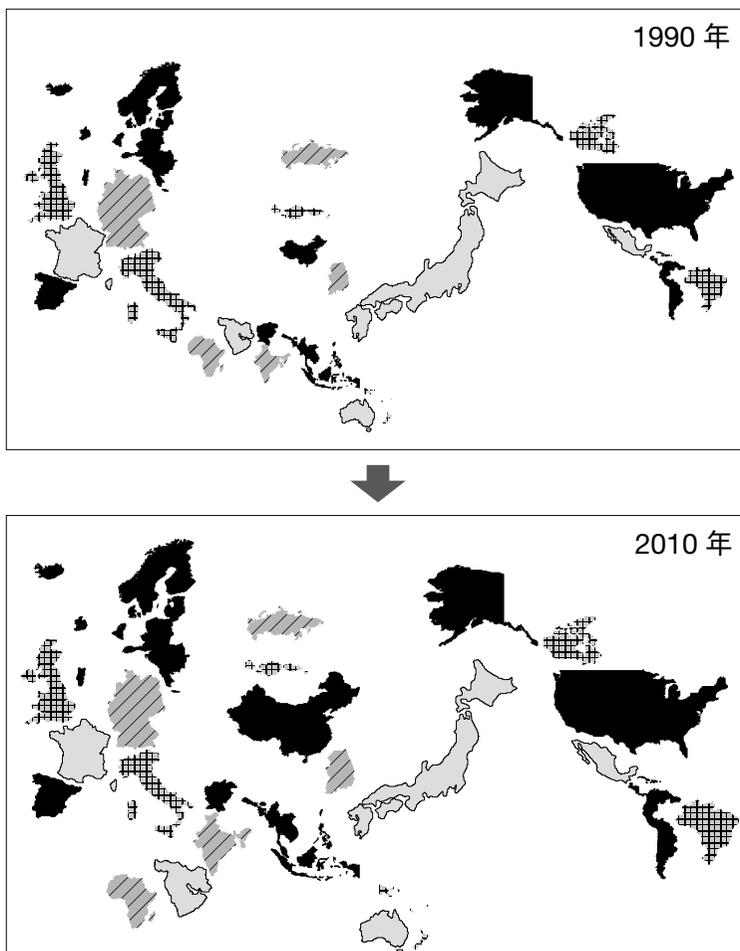
三井住友銀行にとっても、欧州の財政危機の行方は注視すべき対象となっているが、債務問題が生じている国々に対するエクスポージャーは小さく、直接的なリスクは限定的となっている。

アジアでは、東西冷戦の終結は、欧州で起きたような急激な体制変化という形では現れなかったが、それ以前に生じていた各国間の関係断絶や冷却化を修正しようとする動きを促進した。また、東西冷戦終結前の1985年から1987年、終結後の1993年

*11 アジアNIEs (Newly Industrializing Economies) は韓国、台湾、香港、シンガポール。

から1995年に、2度にわたって急激な円高進行に直面した日本企業が、アジアNIEs^{*11}、ASEAN、中国などに進出先をシフトさせながら生産拠点の海外展開を進め

図表 1-1-1 ④ 世界地図の変化（国・地域別の GDP 構成比）

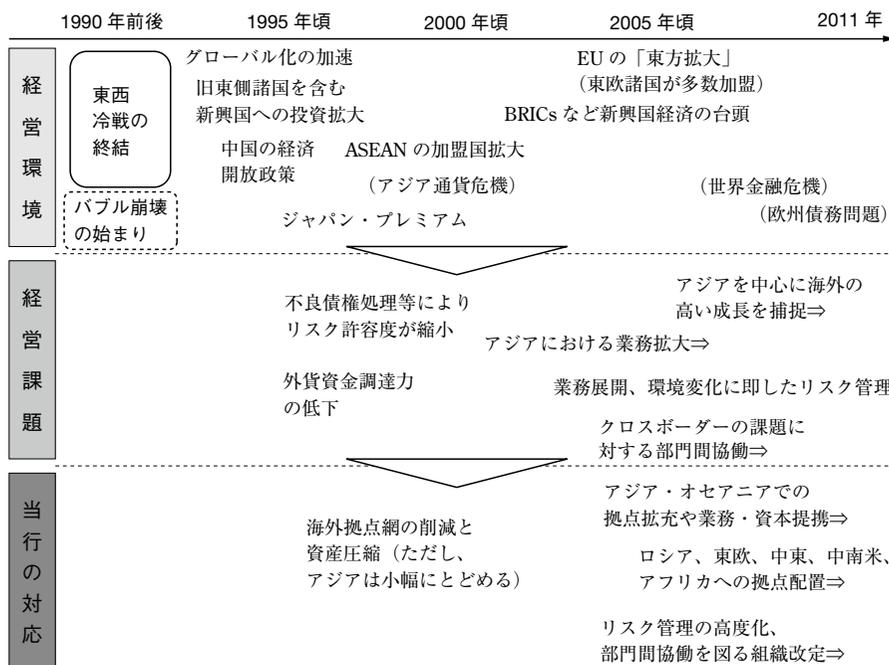


（資料）IMF『World Economic Outlook』、国連『National Accounts Statistics』

（注1）2010年（IMF推計）のGDP（ドル表示）の上位15カ国は国別表示、その他の国・地域は地理的な要素、歴史的な要素によって7グループに分けて表示。内訳はOECD加盟国のうち11カ国（米国、日本、ドイツ、フランス、英国、イタリア、カナダ、スペイン、オーストラリア、メキシコ、韓国）、OECD非加盟国のうち4カ国（中国〈香港、台湾、マカオを除く〉、ブラジル、インド、ロシア）。7グループは、個別表示15カ国を除く、①アジア、②欧州、③中東、④アフリカ、⑤中南米、⑥オセアニア、⑦旧ソビエト連邦（ロシア、バルト三国を除く）・モンゴル・北朝鮮。

（注2）15カ国と7グループのGDP構成比（対世界）を、図におけるそれぞれの面積の相対的な大きさを表したが、グループとして表示した国・地域は、グループ全体で表現しており、グループ内の個々の国・地域のGDP構成比変化は反映していない。

図表 1-1-1 ⑤ 東西冷戦の終結から生じた経営課題と当行の対応



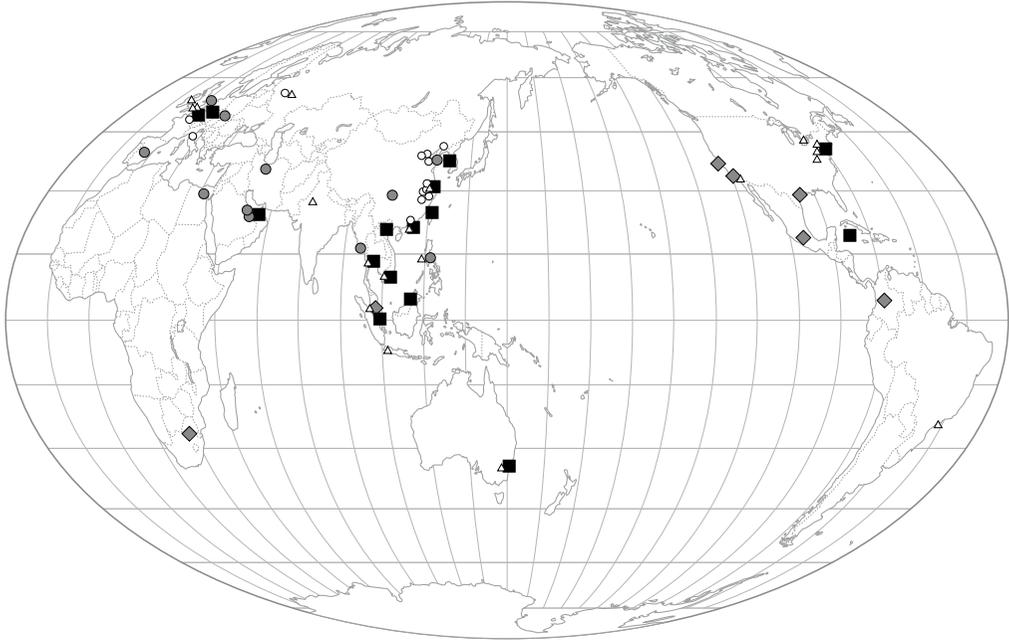
たことも、国際分業体制の形成と投資先の経済発展を促進する要因となった。中国の改革・開放政策を受けて、韓国や台湾の企業も中国への直接投資を加速させた。

アジア経済は、1990 年当時、既にその高い成長力が注目され、世界の成長センターとして期待が高まりつつあった。1997 年のアジア通貨危機によって厳しい試練に直面したが、日本をはじめとする国際的な金融支援や、米国の「IT 景気」に刺激された輸出増加によって危機を脱し、その後は再び、世界経済を牽引する最も有望な地域であるとみられるようになった。とりわけ中国経済の拡大には目覚ましいものがある。また 1990 年当時は、アジアの中でも環太平洋地域が主に注目されていたが、最近では BRICs^{*12} の一角であるインドの将来性にも期待が集まっている。このため、わが国の企業や金融機関は、成長戦略における重点分野として、アジアでの事業展開を行っている。

三井住友銀行では、旧両行の頃を含めて、国際業務を縮小していた期間においてもアジア拠点網の縮小を相対的に小幅にとどめた。その後、全行一丸となった努力に

*12 ブラジル (Brazil)、ロシア (Russia)、インド (India)、中国 (China)。

図表 1-1-1 ⑥ 当行グループのグローバルネットワーク



- (注1) ■：支店（上海、香港、台北、ソウル、シンガポール、ラブアン、ホーチミン、ハノイ、バンコック、シドニー、ニューヨーク、ケイマン、デュッセルドルフ、ブラッセル、ドバイ）
 ◆：出張所（クアラルンプール、ロスアンゼルス、サンフランシスコ、ヒューストン、メキシコシティ、ボゴタ、ヨハネスブルグ）
 ●：駐在員事務所（大連、重慶、ヤンゴン、マニラ、アムステルダム、マドリード、プラハ、ドーハ、バハレーン、テヘラン、カイロ）
 ○：三井住友銀行（中国）有限公司と欧州三井住友銀行の本店、出張所、駐在員事務所（三井住友銀行〈中国〉有限公司 本店〈上海〉、天津支店、広州支店、蘇州支店、杭州支店、北京支店、瀋陽支店、上海浦西出張所、天津濱海出張所、蘇州工業園区出張所、常熟出張所）（欧州三井住友銀行 本店〈ロンドン〉、パリ支店、ミラノ支店、モスクワ駐在員事務所）
 △：その他の主要な現地法人
- (注2) 2011年4月1日現在（拠点設置ベース）。

よって不良債権問題などの経営課題を克服して、国際業務への経営資源配分を再び強化できるようになってからは、アジア重視の姿勢を一段と鮮明にしている。アジア市場は三井住友銀行にとってフロンティアであり、アジアでの業容拡大の成否が成長の鍵を握っているとさえいえる状況となっている（387、443、448 ページなど参照）。

1990 年前後から加速したグローバル化の奔流、世界経済の地殻変動の結果、今や、銀行のビジネスにおいては、アジアをはじめとする海外の動きを思考、行動に結び付けることが不可欠となった。奥は、その重要性を「世界地図の中で考え、行動しよう」という表現で、繰り返し訴えた。

●金融自由化の進展が道を開いたグループ経営戦略

一方、経営環境の中で金融機関にとってより密接した分野である金融市場や金融制度に関しては、1990年より前の年代からの一連の流れとして、金利や業務分野などの自由化が次々に実施または検討の時期を迎えていた。

1990年当時、金利規制の緩和・撤廃は最終局面に向かいつつあった。1989年10月には、自由金利商品である大口定期預金の最低預入単位が1,000万円に引き下げられた。小口定期預金の金利自由化については、1989年6月に先導的な商品として準自由金利の小口MMCが最低預入単位300万円を導入された。預金金利自由化は、その後、1993年6月に定期預金で、また1994年10月には流動性預金（当座預金を除く）で完了した。

金融自由化のうち業務分野に関する規制の緩和・撤廃は、金利規制の緩和・撤廃より実現が遅れていた。専門制、分業制を特徴とする金融制度は、戦後の混乱の中で、戦前から存在した枠組みを土台としたり、米国の制度を取り入れたりしながら、さまざまな経緯によって形づくられたものであった。戦後復興期、高度成長期、安定成長期と日本経済の局面が移り変わり、世界的にも金融の自由化、グローバル化、証券化などさまざまな動きが次々に出てくるようになると、昔ながらの縦割りの制度は実情にそぐわなくなったが、長い間続いてきた業務分野規制の抜本的な緩和・撤廃を実際に行おうとすれば、立場による考え方の相違、取り組みへの積極性・消極性などが分野ごとに複雑に入り組み、調整は容易ではなかった。

結局、金融制度改革を実施するための法的枠組みである金融制度改革法が成立したのは1992年6月、施行されたのは1993年4月であった。これにより、業態別子会社を設立して銀行業務、証券業務、信託業務に相互参入ができることになったが、実施に当たっては政省令等によって当初の業務範囲や参入時期などに制約が設けられた。東京銀行以外の都市銀行は、長期信用銀行、信託銀行、証券会社などの相互参入一番手に比べて、最も早い銀行でも、証券子会社で約1年、信託銀行子会社（信託子会社）で約2年遅い設立となった。また、業態別子会社が扱える当初の業務範囲も制限の強い内容であった。

住友銀行とさくら銀行は、1994年から1996年にかけて、それぞれ証券子会社と信託子会社を設立した（116、121ページ参照）。いわゆる激変緩和措置によって参入時期、業務範囲の制約は受けたが、都市銀行にとっては待望の制度改革実現であり、各業態

別子会社は早期に業容を拡大し、収益経営基盤を固めるべく、それぞれ経営努力を重ねることとなった。

その後、金融制度改革の検討の過程では独占禁止法の規定があるために断念された経緯のある金融持株会社が、独占禁止法改正等によって設立可能となったことや、各業態別子会社の親会社である金融機関で再編の波が起きたことから、当初設立された業態別子会社の多くは合併や営業譲渡などによって姿を大きく変えた。旧両行が設立した証券子会社、信託子会社も1999年から2001年にかけて、相次いで譲渡された。

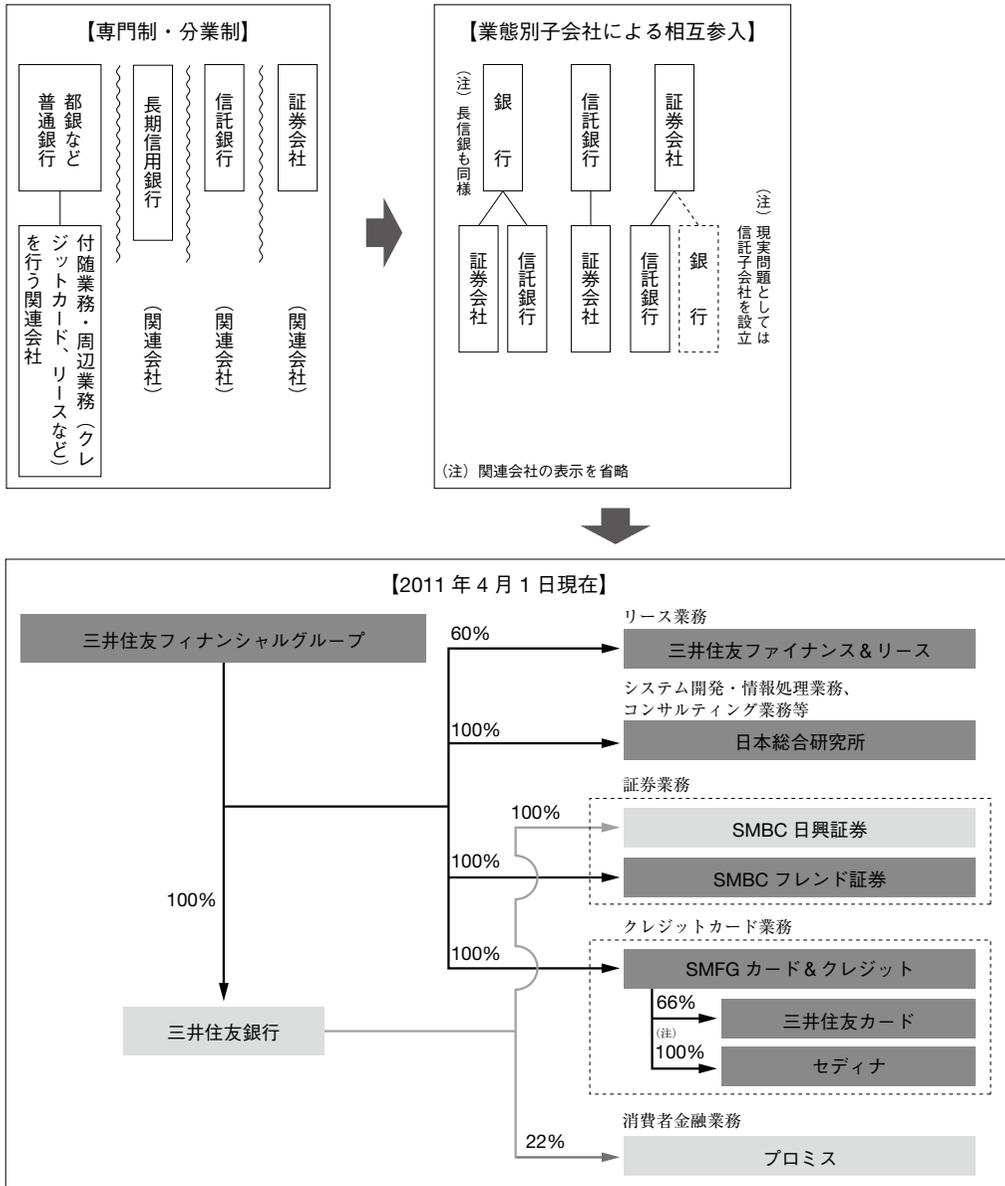
金融グループの形式は、金融制度改革法によって各種金融業務分野への相互参入が実現した当時は、各業態の金融機関の下に、自身の業務分野以外の業態別子会社を設ける方式であったが、現在では、金融持株会社の下に、さまざまな業態の金融機関や金融サービス会社が連なる構成が大半となっている。

図表 1-1-1 ⑦ 金融自由化の進捗と当行の対応

	1990 年前後	1995 年頃	2000 年頃	2005 年頃	2011 年
経営環境	金融自由化の進行	短期金融市場の改革 金利自由化完了 金融制度改革 (業務分野相互参入の始まり) 店舗設置数規制撤廃(都銀)	日本版ビッグバンの進行 投信窓販の解禁 金融持株会社の解禁 銀行子会社に関する規制緩和	保険窓販の解禁と範囲拡大 証券仲介業務の解禁 遺言信託業務の解禁	
経営課題	市場業務の機会拡大とリスクの複雑化	新たな業務分野の強化(投資銀行業務など)⇒	金融自由化に即した個人業務の強化 グループ経営改革	新規業務への対応 店舗ネットワーク戦略	グループ経営強化
当行の対応	ALM 担当部署を含む市場業務の体制強化	業態別子会社(証券・信託)の設立	大和証券との戦略的提携 法個分離、チャネル改革等の営業体制変革	持株会社体制への移行 個人・法人に対する資金運用ビジネス強化	日興コーディアル証券(SMBC 日興証券)のグループ化と協働強化 戦略的な拠点配置(東海地区)

三井住友銀行の場合は、2002年12月、新たに設立した三井住友フィナンシャルグループの完全子会社（100%子会社）となり、2003年2月には、三井住友カード*¹³、三井住友銀リース（2007年10月から三井住友ファイナンス&リース*¹⁴）、日本総合

図表 1-1-1 ⑧ グループ経営の変化



(注) SMFG カード&クレジットによるセディナの完全子会社化は2011年5月（4月時点ではグループ合算の議決権比率69%）。

研究所の3社が、三井住友フィナンシャルグループの完全子会社となった（256ページ参照）。証券業務に関しては、三井住友フィナンシャルグループの下にホールセール証券業務を担う合弁会社として大和証券エスエムビーシー（大和証券SMBC）、リテール証券業務を担うSMBCフレンド証券（2003年4月発足）を配していたが、2009年の枠組み変更によって大和証券SMBCに関する合弁は解消となり、新たにグループ入りした日興コーディアル証券（2011年4月からSMBC日興証券）が三井住友銀行の完全子会社となっている（538ページ以降参照）。

また、日本版ビッグバン以降、次々に実現した改革によって、投資信託や保険、信託業務など、三井住友銀行本体で提供できる金融商品・サービスは多様化した。

かつて戦略的な店舗展開の制約となっていた店舗の設置数や営業方式に関する規制はなくなり、特定の地域に、短期間に重点的な店舗配置を行うことが可能になった。三井住友銀行では、地域戦略上、東海地区に追加投資を行い、2008年から2年間で支店数を倍増させ、営業体制を強化した（382ページ参照）。

わが国に強い金融規制が存在した時代には、金融機関が競合相手との規模や業容の大きな差を克服しようとするれば、合併などを考えるしかなかった。しかし、自由化が進んだことで、お客さまにとってより価値の大きな金融商品・サービスを、どのように素早く、効果的に提供するか、それを通じて自らも競合相手をしのぐ速度で発展できるかは、金融機関の創意工夫と努力次第となった。三井住友銀行、三井住友フィナンシャルグループは、これらに的確に対応することによって、合併後の10年で競合金融グループを上回る飛躍的な成長を遂げた。

そして、「世界地図の変化」やバーゼルⅢなど新たな金融規制強化の動きなど、さまざまな経営環境に即して、常に一步先を読み、機動的な対応を図りつつ、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指して、新たな10年の歩みを進めている。

*13 2011年4月現在、三井住友フィナンシャルグループの完全子会社である中間持株会社SMFGカード&クレジット（2008年10月設立）を通じて約66%の持株比率となっている。

*14 2007年10月に三井住友銀リースと住商リースの合併によって誕生。三井住友フィナンシャルグループの持株比率は当初55%、2011年4月現在60%。

2 太陽神戸三井銀行の発足とさくら銀行への行名変更

◎三井・太陽神戸合併の時代背景

1990年（平成2年）前後は、経営環境激変期の入り口という意味で、重要な転機であったが、同時に、それ以前に生じていた環境変化への戦略的対応として、三井銀行と太陽神戸銀行の合併構想が進み、そして実現した時期でもあった。金融規制によって銀行間の順位がほぼ固定化されていた時代の名残が経営体力の差として残る中で、BIS規制や金融自由化などへの対応を考えねばならなかった両行首脳は合併を決断し、1990年4月1日に太陽神戸三井銀行が発足、1992年4月1日には行名をさくら銀行に変更した（591ページ参照）。やがて三井住友銀行となって合流する2本の大河の一方である、さくら銀行誕生につながる時代背景は以下のようなものであった。

金融機関は、1970年代、1980年代から、資金需要の変化や自由金利市場の拡大など、時代の変化を意識せざるを得なくなっていた。

それまでは、借入需要は旺盛であり、日本経済の着実な成長と資産価格の上昇基調を背景に信用コストは総じて低位にあったため、銀行は原資となる預金を獲得して貸出を増やせば、収益の増加を期待できた。ただし、貸出増加額規制（窓口指導）^{*15}、預金金利や商品性に対する規制、店舗規制などが広く存在していたため、銀行間の順位はほぼ固定化されていた。

実際には、収益関連の指標では、多少例外があり、個別行の経営努力によって、預金や貸出金の規模の順位通りにならない場合があった。住友銀行は、都市銀行上位行^{*16}の中で預金や貸出金の規模においては最大でなかったが、収益関連の指標でしばしば首位を占め、その収益力の強さは次第に定評を得ていった。しかし、上位と中位、中位と下位のように異なるグループの間では、国内預貸金規模の違いによって生じる基礎的な収益の差を、個別行の業績向上策だけで克服することは困難であった。また、上位行同士、中位行同士のように規模が近い場合でも、規制の影響が大きい預金や貸出金においては、銀行間の順位が入れ替わることはまれであった。

*15 日本銀行による窓口指導には中断、廃止された時期があったほか、「指導」の強さ、内容、対象金融機関の範囲は時期によって変更があった。

*16 当時、都市銀行の経営指標などを比較する場合、預金規模や貸出金規模に応じて、上位、中位、下位の3グループに分けることが多かった。

預金規模や貸出金規模で大きな順位変動が起きるのは、合併が行われた場合であった。1971年（昭和46年）3月11日、共に中位行であった日本勧業銀行と第一銀行が合併合意を発表し、10月1日に誕生した第一勧業銀行は、預金や貸出金の規模が都市銀行の中で最大となった。1973年2月13日には、共に都銀下位行であった神戸銀行と太陽銀行が合併合意を発表し、10月1日に太陽神戸銀行が発足した（593ページ参照）。太陽神戸銀行は、中位行であった三井銀行、東海銀行と預金や貸出金の規模がほぼ同程度となった。

各種金融規制に縛られているという制約条件の下では、現状を打破して飛躍的に業容を拡大しようとすれば再編以外に道はなかった。

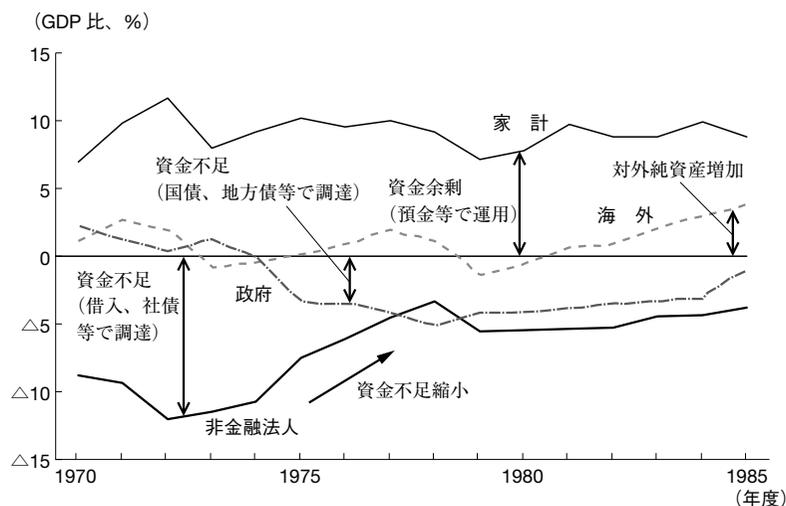
他方で、この2件の合併と相前後して、日本経済の高度成長期を支えた諸条件が変わる出来事が偶然重なり、安定成長期への移行や資金の流れの変化など、金融機関を取り巻く環境を変えることとなった。

第一勧業銀行が誕生した1971年10月をはさんで、戦後長く続いた1ドル360円の固定相場制が終了した。8月に米国が発表したドルと金との交換停止、12月のスミソニアン協定によって、新たな固定相場は1ドル308円となった。太陽神戸銀行の合併合意発表があった1973年2月にはその維持も困難となり、3月には本格的な変動相場制に移行して、円高が進んだ。太陽神戸銀行が誕生した1973年10月には第1次石油危機が起き、安定した価格と供給を前提に原油を輸入して経済活動を行うことができた時代は終わった。直後の11月に景気は山を迎え、高度成長期も終了した。

設備資金の需要は高度成長期ほど強くなり、いわゆる減量経営により運転資金の増勢も鈍化した。大企業を中心とする借入需要鈍化は、専門制、分業制によって業務分野が分かれていた各種金融機関のあり方を揺るがした。設備投資を自己資金で賄う動きが徐々に強まって、長期金融を担っていた長期信用銀行や信託銀行が特に影響を受け、後年に起きる金融危機や金融再編の伏線となった。金融機関の間では、優良な中小企業との取引深耕を目指す動きが活発化した。

経済成長の鈍化を受けて税収が伸び悩む一方で、社会保障や教育など国民生活に関わる歳出は増加する傾向にあったため、国債の発行が増加した。国債の発行増加は流通市場の拡大を促し、既発債という自由金利商品を生んだ。また、債券売買の形を借りた短期の自由金利取引である債券現先が、企業などの余剰資金を吸収して急成長し

図表 1-1-2 ① 安定成長期移行による部門別資金過不足の変化



(資料) 内閣府『国民経済計算年報』

(注1) 家計は個人企業や対家計民間非営利団体(学校法人、宗教法人等)を含む。

(注2) 非金融法人は民間および公的。

(注3) 政府は中央および地方、社会保障基金。

(注4) 金融機関(民間および公的)の資金過不足表記を省略。

(注5) 1990年基準(68SNA)の計数を利用。

たことは、規制金利体系下の銀行預金では運用ニーズに十分応えられなくなったこと
の表れであった。都市銀行は、かねて構想があった譲渡性預金(CD)の実現に向け
て動き、1979年5月にCDの発行が始まった。CDは、勘定科目は預金と別建てに
なったが、法的性格は預金であり、預金金利自由化の端緒であった。

さらに、内外資金取引の自由化が次々に進められた。この背景には、変動相場制移
行によって資本取引規制の必要性が薄れたことや、国際収支のインバランス(不均
衡)を理由に日米経済摩擦が繰り返し起きるうちに、摩擦の対象がわが国の金融・資
本市場の制度問題にまで及んだことがあった。自由化を受けて、都市銀行は、ドルな
どの外貨やユーロ円を利用した業務を拡大させたため、国内円預金などの規模比較の
意義は薄れてきた。

また、1980年代後半になると、エクイティーファイナンス^{*17}が活発化した。投資
家側は、キャピタルゲインへの期待から競ってエクイティーファイナンスに応じ、調

*17 新株発行や、新株予約権付社債(当時は転換社債、新株引受権付社債)の発行のように株主資本の増
加をもたらす資金調達。

達側では、資本コストとして主に金利や配当の支払いに関心を払っていたために、借り入れや普通社債発行より低コストの調達手段と見なして積極的に利用した。こうした動向は、長期信用銀行、信託銀行に特に大きな影響を与えたが、都市銀行などでも、多かれ少なかれ、貸出先の新規開拓に注力する必要性が生じたという点は共通であった。

金融規制が緩和・撤廃される方向に動き始めたことによって、金融機関の経営も量より質が問われる時代といわれるようになってきた。預金金利の自由化が進んだことを利用して、仮に市場実勢を大きく上回る金利で預金を増やしても、調達金利に見合う運用先を確保できなければ収益にはマイナスに作用した。店舗もただ多ければよいということではなく、採算性が重視されるようになった。

しかし、銀行の収益を左右する要因として「規模の利益（規模の経済性）」が完全に消失したわけではなく、また成長を見込める地域の店舗網を拡充する利点も依然大きかった。大蔵省による店舗規制は、店舗の設置場所、小型店舗や機械化店舗といった新たな形態の導入などの点で緩和が進められたが、一般店舗、小型店舗の設置数規制は残ったため、合併という選択をせずに、有望な地域の店舗を他の金融機関より顕著に増強することはできなかった^{*18}。

金融機関を取り巻く環境が以上のような状況にあった1986年10月1日、住友銀行が平和相互銀行を合併した（589ページ参照）。この合併により、住友銀行の全国の店舗数は第一勧業銀行とほぼ同程度まで増え、特に首都圏の店舗数が増加した。預金や貸出金の規模も、第一勧業銀行に次ぐ第2位となった。

当時、規制緩和、都心再開発、金融自由化・国際化の進展などの諸条件が重なって、国際都市、国際金融市場としての東京の将来性に対する期待が強まっていた。金融緩和、資産効果などが押し上げ要因となって、大型景気、「平成景気」が生まれようとしていたが、その中心も東京であった。地方との格差が取り上げられ、東京一極集中問題が盛んに論じられた。

*18 一般店舗、小型店舗の設置数規制が撤廃されたのは、地方銀行、第二地方銀行などは1993年度、都市銀行は1995年度になってからであった。

◎合併直前の三井銀行と太陽神戸銀行の状況

この頃、太陽神戸銀行と三井銀行では、それぞれ経営首脳の交代があった。太陽神戸銀行では、元大蔵事務次官の松下康雄が、取締役を経て、1987年6月、頭取に就任した。三井銀行では、1988年6月、末松謙一が副社長から社長に就任した。2人は1926年（大正15年）生まれの同い年で、20年ほどの付き合いがあり、互いに信頼感を持っていた。

当時、三井銀行と太陽神戸銀行は、同じ中位行として業績を競っていたが、銀行の特徴は対照的だった。三井銀行は戦前から多くの有力企業と親密な取引関係にあった反面、国内店舗数は少なかった。戦後は、企業の旺盛な資金需要に応えつつ、貸出の原資となる預金増強に取り組んだが、各種金融規制が存在したため、飛躍的に預金を増やすことは難しかった。三井銀行にとって店舗網の拡充は、他の銀行以上に重要な課題であった。

その中で、伝統的に証券関係業務や国際業務に力を注いできた三井銀行にとって、検討が進み始めた業務分野の自由化は、規制に縛られて量の制約に直面しがちだった預金・貸出業務の枠を広げ、総合的な金融サービスの提供によって新たな発展を探る扉を開く期待を抱かせるものであった。

ただし、問題は長年続いてきた量の制約の影響だった。金融自由化が部分的に進んだことで変化は起きつつあったとはいえ、銀行の収益力の基礎として預貸金の規模は依然として重要な要素であったし、金融規制色が濃かった従前はなおさら決定的であった。そのような期間が長く続いたことによって、年々の蓄積の差として、資本や含み益の大きさ、従業員の数など、銀行の基礎的な体力ともいべき部分に、預貸金規模の差が影響していた。基礎的な体力の差によって、業務範囲の拡大のためにどの程度の物的投資、人的投資が可能か、左右されるおそれがあった。また、新たな業務は軌道に乗れば大きな収益を期待できる反面、当面は先行投資となる上に、その後も環境次第で損益の変動が大きくなる可能性も考慮しておかねばならず、伝統的業務の厚みは経営の安定性という面でも重要であった。

加えて、バーゼルⅠの適用開始によって、伝統的業務にせよ、新たに範囲が広がる業務にせよ、リスクアセットの増加を伴う規模の拡大には従来にも増して自己資本が必要な時代が到来しつつあった。バーゼルⅠへの対応は、他の大手行にとっても共通の課題であったが、三井銀行にとっては、規模の拡大実現に向け克服すべき制約条件

が強まったことを意味した。

一方、太陽神戸銀行は、1973年の合併によって、都市銀行の中でも特に店舗数が多い銀行の一角に入っていた。店舗ごとの採算性を重視する必要がある経営環境に変わりつつあったため、店舗の合理化を進めていたが、店舗数の多さは太陽神戸銀行の特色の一つであった。

安定成長期への移行により、主に大企業では銀行借入への依存が低下する一方、中小企業ではまだ自己資金が手薄であり、資本市場の利用も容易でなかったことから、銀行借入に対する需要は根強かった。また、個人に関しても、旧来の住宅ローンや提携ローンだけでなく、住宅改装（リフォーム）やアパート建設のためのローン、カードローンなどが広まってきていた。当時、各銀行は中小企業や個人のお客さまとの取引拡充を重点施策としており、先行して成果を上げた銀行も出ていた。太陽神戸銀行は、店舗網をいかして、この競争に臨もうとしていた。

また、神戸銀行発祥の地である兵庫県に数多くの店舗があり、兵庫県や神戸市などの指定金融機関として地方公共団体との取引に積極的に取り組んでいたことも、太陽神戸銀行の特色であった。

他方、太陽神戸銀行にとって、大企業取引や国際業務は強化すべき課題であった。長い取引関係がある有力企業はあったが、いわゆる企業グループ、金融グループという関係ではなく、他行が主力銀行の場合もあった。主力銀行であれば、貸出だけでなく、外国為替取り扱いや社債発行、社員や関連会社との取引などに幅広く関与できる機会を期待できたが、主力銀行以外では同様にはいかなかった。

また、国際的な事業展開を行う企業は、大企業だけにとどまらず、中堅・中小企業へ広がりつつあった。わが国の銀行は、内外連携の態勢を整えて、企業の海外進出支援や、現地での金融サービスや情報提供などを強化し、お客さまの期待に応えようと力を注いでいた。太陽神戸銀行は、合併後、海外拠点配置を積極的に行ってきたが、上位行や、同じ中位行でも上位行並みの海外拠点数を持っていた三井銀行に比べると、まだ不十分であった。

オンラインシステムの更新や機能拡充、また将来、銀行の業務範囲拡大が実現した場合の物的投資、人的投資において、基礎的な経営体力の差が対応能力に影響しかねないという懸念は三井銀行と共通していた。

◎合併の道筋とさくら銀行への行名変更

三井銀行、太陽神戸銀行がそれぞれ固有に抱える課題と、共通して直面する課題にどう立ち向かうべきか、それぞれの銀行の経営に責任を持つ者として末松、松下は絶えず自問していたが、1989年3月9日の夜、末松の発案により2人で会う機会を設けることとなった。末松は、その時は、会合の場の雰囲気をとっさに考慮して、合併を話題にしなかった。ただし、2人は言外に互いが問題意識を共有している様子を悟った。3月24日の昼、2人は場所を改めて会うこととなった。この場で2人は、金融機関を取り巻く経営環境が大きく変わりつつあり、互いの銀行が課題への対応を迫られている状況について話し合った。末松は、両行が抱える課題を克服し、飛躍的な発展を遂げる方策として合併を提案した。

両行首脳同士の話し合いを契機に合併の検討が始まったが、過去に他の銀行で、検討や準備が十分進まないうちに構想が明るみになった影響で合併が頓挫した例があったことから、検討は限られた人数で極秘のうちに進めることとなった。5月23日、首脳同士だけでなく、一部の役員も交えた初めての顔合わせがあり、三井銀行からは末松の他2人、太陽神戸銀行からは松下の他3人が出席した。両首脳の指示によって、この中から両行各1人が合併に向けて必要な擦り合わせを行うこととなった。交渉窓口となった2人の役員は、合併公表まで十数回にわたり、場所を変えながら話し合いを行い、末松、松下の了承を得ながら、合併に関わる基本的な事項について交渉を進めた。

1989年8月には合併公表に向けた準備は大詰めを迎えた。両行はそれぞれ8月28日に臨時取締役会を開催し、合併の基本的な事項について合意した覚書、了解事項に基づき合併を進めることを決議した。その時点では、合併の発表を30日に行う予定であったが、その後、大手経済紙が29日付朝刊で両行の合併構想を報道する動きが明らかになったため、急遽、^{きゅうきょ}1日繰り上げることとなった。

29日、末松と松下は都内のホテルで共同記者会見を行い、三井銀行と太陽神戸銀行が1990年4月1日を期に対等の立場で合併を行うことについて両行経営陣の間で合意に達したこと、合併の法手続き上、三井銀行を存続会社とすること、太陽神戸銀行の株式1株に対して三井銀行の株式0.8株を割当交付すること、新銀行の名称は太陽神戸三井銀行とするが合併後3年以内に新しい名称に変更すること、本店を九段(太陽神戸銀行東京本部所在地)に置くこと、新銀行の会長に松下、頭取に末松が就任することなどを発表した。金融機関の経営も量より質が問われると言われることが

増えてきた中で、大型合併を目指したことについて、記者会見で末松は、量か、質かという単純な問題ではなく、ある程度の量がないと質もついていけない時代になったという認識を示した。

末松は、共同記者会見の後に開催した三井銀行の臨時支店長会における社長訓示で、合併を決断するに至った経緯について、次のように説明した。

このブロックは著作権上の理由で表示できません

合併を決断する動機となった経営環境認識であります。ここもと、金融の自由化・国際化が急速に進展し、かつ新しい金融秩序を求めて制度改革問題が組上^{そじょう}に上るなかで、我々都市銀行の経営課題は、かたや既存業務を中心に経営の効率化を図りつつ他方で新種業務への進出、内外ネットワークの拡充、機械化投資など膨大な人・物・金という経営資源投下を行うことにより、高度化・多様化する顧客ニーズに 대응していく必要に迫られていると申せましょう。しかも、こうした業務展開に当たっては同時に、BIS 自己資本比率規制の導入された現在「資本金の大小で業容規模が決定される」という国際的な極めて厳しい制約の下で行わねばならないという状況にあります。(中略)

さて、合併の重要性は以上の通りであります。この合併という大きな課題、その戦略的意義は端的に申しまして、「中位行の規模的制約より来るハンディから脱却して、量・質兼ね備えた代表的総合金融機関に飛躍すること」にあると申せましょう。

また、三井銀行と太陽神戸銀行という合併の組み合わせの意義について、松下は、共同記者会見の後に開催した太陽神戸銀行の緊急支店長会議における頭取訓示で、次のように説明した。

まず第一には、何と云っても、合併後出張所を含めて国内 591^{*19} という営業

*19 1989年7月末の両行の国内店舗数（本支店と出張所）の合計。

拠点の数に見る通り、国内店舗ネットワークの大幅な拡充強化が図れることでもあります。(中略)

第二は、大企業から個人取引にわたる顧客基盤の大幅な拡充強化が達成されることでもあります。(中略)

第三は、国際化への対応力が質・量ともに一段と強化されることでもあります。企業の多国籍化、金融の国際化、ボーダレス化に対応してグローバル展開を行うには、広範囲の拠点網に加え、個々の拠点の質的強化が要請されることは論をまちません。(中略)

さらに、本合併に伴い、コンピューター等経費の重複を排除することにより経営体質の強化を図ることが出来る一方、人・物・金の経営諸資源は大幅に強化され、「規模の利益」を最大限に追求できるほか、都銀としての飛躍的な地位向上が期待されるのであります。

同じく8月29日、合併準備手続きを円滑に推進するために、両行それぞれ4人の役員から成る合併委員会と、同委員会を補佐する機関として、合併委員会事務局を設置し、9月7日に初会合を開いた。以後、合併まで合計21回、新銀行の運営に関する基本的事項や、合併手続きのうち重要な事項などについて調整を行った。

10月18日に開いた第4回合併委員会では、合計16の提案の中から絞られていた4案に対する投票によって、シンボルマークを「さくらの花」、コーポレートカラーをさくら色、コーポレートロゴタイプはゴシック体を基本としたデザインとする案が選ばれた。20日に、このシンボルマークなどを発表すると、マスコミによって一斉に報道されたが、合併後3年以内に行名を変更するとしていたことを受けて、新しい銀行名は「さくら銀行？」と書いた全国紙もあった。この時点では「さくら銀行」という行名が決まっていたわけではないが、シンボルマークに「さくらの花」を採用したことは、後に新しい銀行名を検討する際に影響が及ぶこととなった。

1990年4月1日、半年余りの合併準備を経て、太陽神戸三井銀行が誕生した。合併直前の1990年3月期の数値を合算すると、総貸出残高は都市銀行最大、総預金は第2位であり、金融規制が強かった当時は銀行の基礎的な収益力を左右する決定的な要素であった預貸金規模の拡大は実現された。他方、合併効果実現前の数字とはいえ利益は第6位であった(図表1-1-2②)。金融自由化が進んでも「規模の利益」は

図表 1-1-2 ② 太陽神戸三井銀行発足当時の都市銀行内の位置付け

		三井+太陽神戸				都市銀行平均		
			都銀中の順位	三井銀行	太陽神戸銀行		上位5行平均	中下位7行平均
店舗数 (除く出張所)	店	533	①	210	331	260	308	227
国内	店	513	①	194	319	246	291	215
	店	20	②	16	12	14	17	12
預金 (含むCD) (1店舗当たり)	億円	466,537	②	249,431	217,106	289,334	449,847	174,683
	億円	862	⑦	1,188	656	1,062	1,475	766
貸出金 (1店舗当たり)	億円	364,255	①	191,128	173,127	199,595	298,756	128,766
	億円	673	⑦	910	523	736	980	562
経常利益	億円	2,157	⑥	1,260	898	1,729	3,071	771
当期純利益	億円	1,159	⑥	650	509	877	1,550	396
自己資本比率 (経過基準)	%	8.18	⑪	8.02	8.40	8.73	8.40	8.96
自己資本比率 (最終基準)	%	7.05	⑪	6.91	7.23	8.13	8.37	7.95

(資料) 各行有価証券報告書、太陽神戸三井銀行『ハンドブック』、合併委員会事務局ニュース No. 47

(注1) 諸計数は1990年3月期。ただし、「三井+太陽神戸」の店舗数は1990年4月1日時点(発足時の統廃合後)。

(注2) 都市銀行平均(除く東京銀行)は単純平均。ただし店舗数は平均後の国内と海外の合計。

(注3) 金額は四捨五入しており、内訳の和と合計が一致しない場合がある。自己資本比率は小数第3位以下を切り捨て。

(注4) 順位は、1990年3月末時点の都銀12行(除く東京銀行)のうち「三井+太陽神戸」を1行と見なした11行の中で求めた。

完全には消失せず、収益には規模の差の影響が残る反面、システム投資など規模にかかわらず一定以上必要となる経費があるため、利益の格差は、預金や貸出金の大きさによる対比より開く傾向にあった。このため、合併前の旧両行の利益を合算しても、預貸金規模のように他の上位グループと遜色ない水準とはならなかった。

これは、合併後に名実ともに一つの銀行といえるような組織、人事、事務・システム、店舗配置などを早急に実現できなければ、合併前の数字を単に合算した利益水準から抜け出るための条件が整わないことを示唆していた。ただし、性急な対応によって行内に誤解や無用の摩擦が生じれば、かえって実質的な一体化を遅らせる要因となりかねないというジレンマがあった。

三井銀行は、第一国立銀行創立時から三井と縁故のあった第一銀行と1943年に合併して帝国銀行となったが、旧両行のすれ違いによって、1948年に新しい帝国銀行と第一銀行に分離した歴史があった(591ページ参照)^{*20}。戦後、大きな課題となった店舗数の少なさは、戦前の少数店舗経営の名残に加えて、この分離が一因であり、三

*20 帝国銀行は、1944年に十五銀行を合併したが、十五銀行は、分離の際、新しい帝国銀行側に属した。

井銀行にとって苦い経験であった。太陽神戸銀行との合併構想公表の当日に開催した臨時支店長会で、会長の神谷健一は、旧帝国銀行に入行した後、分離を経験したことを訓示の中で語った上で、「旧帝国銀行の誤りを二度と繰り返してはなりません」と述べた。

一方、太陽神戸銀行は、1973年の合併以降、神戸と東京にそれぞれ本部機能を置きながら、慎重に合併効果を追求していた。

太陽神戸三井銀行では、三井銀行が持っていた帝国銀行分離という歴史と、太陽神戸銀行が持つ合併の経験を踏まえて、拙速な対応を避けながら、他方で、合併の時期とほぼ重なるように激動の様相を強め始めた経営環境を意識して、効率面において合併効果を追求する必要性が強調された。ただし、その後の経済・金融情勢の変化は速く、量の合併効果に質が十分に兼ね備わらないうちに、金融激動の局面を迎える結果となった。

太陽神戸三井銀行にとって、収益力の増強と並んで喫緊の課題は、自己資本比率の引き上げであった。合併直前の1990年3月末の自己資本比率は、補完的項目（Tier 2）の一部を基本的項目（Tier 1）に充当できる経過措置ベース^{*21}では8.18%と他の都市銀行上位行と同程度であり、中間目標の7.25%を上回っていた。しかし、最終ベースで算定すれば7.05%であり、経過期間終了後の1992年度末（1993年3月末）以降はその算定方法に基づいて最終目標である最低基準8%を満たす必要があることを見越すと、早急な対策が必要であった。Tier 1を左右するのは資本金や内部留保蓄積であったが、内部留保の厚みに関しては、年々蓄積されてきた「規模の利益」の差が色濃く出て、旧両行を合算しても、長年、上位行であった各行との差が大きく、合併効果をいかして早急に利益増強を図る必要があった。

1986年5月の大蔵省銀行局長通達により、経営諸比率指導の一環として、バーゼルIとは異なる仕組みであったが自己資本比率の目標基準が示されたことや、1987年1月に、後のバーゼルIにつながる米英共同提案が明らかになったことから、わが国銀行界はエクイティーファイナンスのラッシュとなった。三井銀行と太陽神戸銀行も1987年度、1988年度に時価発行公募増資などによって合わせて約3,200億円を調達した。この2年間の両行合計の増資額は、他の上位行とほぼ同程度であった。しか

*21 1987年度末から1990年度末前までは基本的項目について最大限25%まで、1990年度末から1992年度末前までは同じく10%まで、補完的項目を充当して算定できる経過措置が設けられていた。

し株価が史上最高値を記録した1989年度には、合併比率に影響を及ぼすエクイティーファイナンスを見合わせた。他の上位行は、この1年間だけで、住友銀行の約4,800億円を筆頭に、おおむね1行当たり平均2,800億円程度の調達を実施した。

三井銀行と太陽神戸銀行は、合併後の増資に期待をつないでいたが、市場動向はこの間に激変してしまった。日経平均株価は、1989年12月29日に終値での史上最高値3万8915円87銭を付けたが、1990年に入ると一転して下落基調となり、太陽神戸三井銀行が営業を開始した1990年4月2日の終値は2万8002円07銭と、約3カ月で28%も下がっていた。このような株価動向を受けて、新銀行発足直前の3月下旬から発行市場は機能を停止してしまった。結局、時価発行公募増資が再開されたのは1994年3月で、それも実質的に対象企業を少数に限定する条件付きであった。このため、合併後に制度が整えられた劣後ローンや劣後債、優先株式などによってBIS自己資本増強を行ったが、1989年度に普通株式で増資ができていたか否かの違いは、やがて金融不安が増殖し、銀行の自己資本の厚みや内容に関心が集中するようになった時に、大きな差異として影響することとなった。

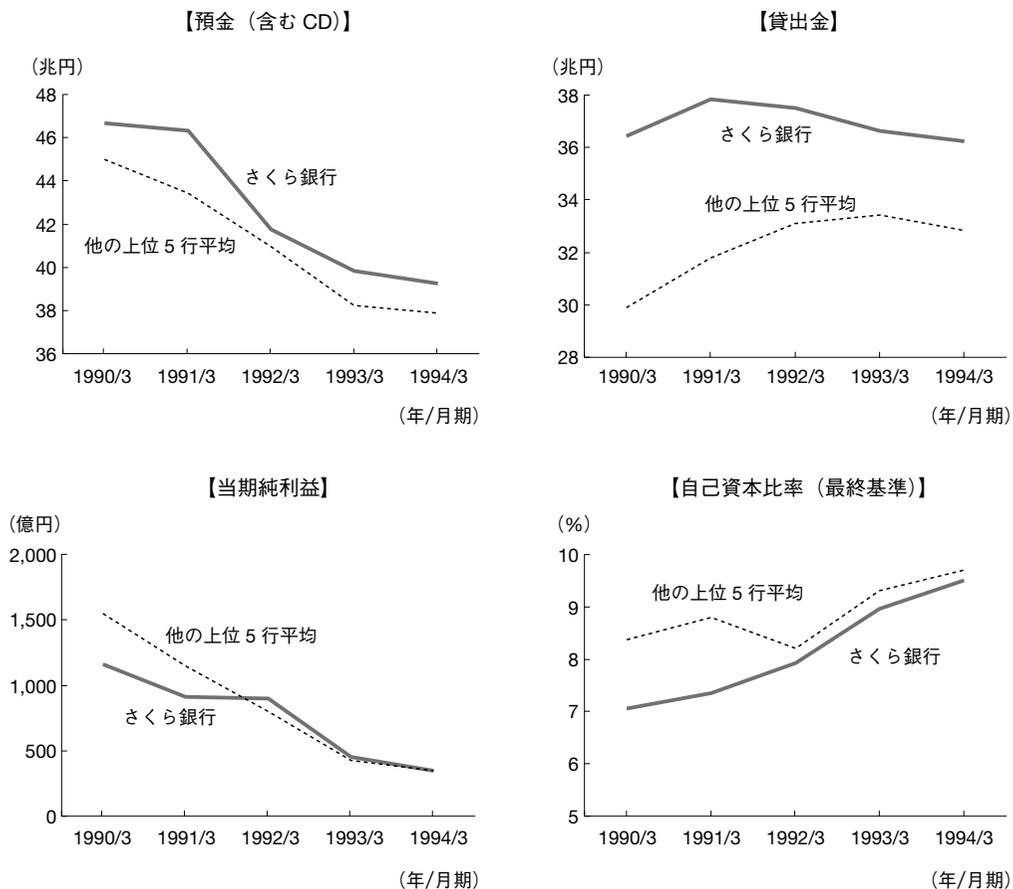
太陽神戸三井銀行は、旧両行の名前がそれぞれお客さまに親しまれてきたことを考慮して、旧行の名称を合わせた行名で発足したが、行名が当時の都市銀行の中で最も長く、お客さまからは、銀行名を記入する際に面倒である、不便であるという声が多く上がっていた。合併に当たって、新聞などで「太^{たい}神^{しん}三井」という略称の利用も呼びかけたが、解決の決定打にはならなかった。そこで、合併後1年が経過した1991年4月に、頭取を委員長とする行名変更検討委員会を設置した。お客さまの声を踏まえて早急な対応が必要という判断であった。

検討材料の一つとして全行的なアンケートを実施したところ、ひらがな表記の「さくら銀行」が約半数となり、カタカナ、漢字、英語を含めると関連の名称が約6割を占めた。その他のステークホルダーの声なども含めて行名変更検討委員会で検討を重ね、総合的な判断として、1991年5月8日の取締役会で、1992年4月から株式会社さくら銀行へ商号を変更するために、大蔵省に対して認可を求める手続きに入ること、定款変更の議案を6月の株主総会に提出すること、を決めた。

約1年間にわたる行名変更の準備は順調に進み、太陽神戸三井銀行は、1992年4月1日、さくら銀行として新たな一歩を踏み出した。

合併、行名変更時を含む初期のさくら銀行においては、バブル崩壊が進んだ時期に重なったことなどから、合併による規模の拡大を土台にさらに量の増強を進めるのではなく、自己資本比率規制への対応を含む質の向上に力を注いだ。銀行を取り巻く経営環境は厳しさを増していった。

図表 1-1-2 ③ さくら銀行の主要業務指標の推移



(資料) 各行有価証券報告書、太陽神戸三井銀行『ハンドブック』

(注1) 諸計数は各年3月期の数字。預金、貸出金、自己資本比率は期末。

(注2) さくら銀行の1990年3月期は三井銀行と太陽神戸銀行の合計、1991年3月期、1992年3月期は行名変更前(太陽神戸三井銀行)。

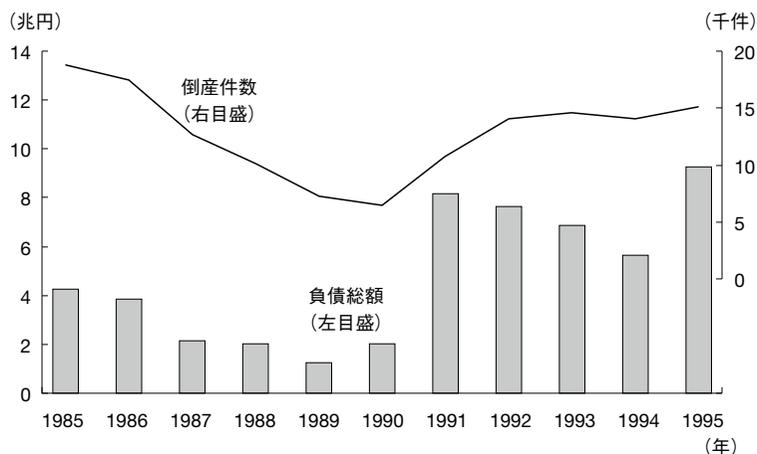
3 不良債権問題の発生と初期の金融不安

◎散発し始めた中小金融機関などの経営破綻

1990年（平成2年）1月から始まった株価のバブル崩壊、4月から実施された不動産向け融資の総量規制、1991年2月を山として後退局面に入った景気動向など、1990年頃を境に、企業や金融機関を取り巻く経営環境は様変わりとなった。過大な資金を資産取引に注ぎ込んでいた企業では、早々に経営難に陥るところが多かった。1991年の企業倒産は、件数は多くなかったが、負債総額は過去最高（当時）に急増した（図表1-1-3①）。土地や株式に対する投資や投機の失敗で、1件当たりの負債額が大きい財テク倒産、バブル型倒産が増えたためである。その後、販売減少、売掛金回収難など本業不振を原因とする不況型倒産も目立つようになった。倒産に至らないまでも、借入の元利返済が滞る企業も増えていった。

業績不芳の企業の広がり、金融機関にとって不良債権発生の源となった。ノンバンク^{*22}や中小金融機関の一部では、自己資本の厚みや収益力に比べて不良債権処理の負担が重くなり、経営が悪化した。1991年4月には、金融機関系のノンバンクが破綻する最初の事例が起きた^{*23}。1992年4月には、主要取引先の業績悪化の影響で

図表1-1-3① バブル崩壊前後の企業倒産の動向



（資料）東京商工リサーチ『全国企業倒産状況』

*22 ノンバンクは「預金等を受け入れないで与信業務を営む会社」。大蔵省銀行局長の私的研究会であるノンバンク研究会報告書（1991年4月）による。

経営再建の道を探っていた東邦相互銀行を伊予銀行が合併した（発表は1991年7月）。この合併では、預金保険機構が、1971年（昭和46年）7月の設立後初めて資金援助（この事例では低利融資）を行った^{*24}。その後の破綻処理でも、預金保険機構が資金援助を行う例が一般的となった。

問題が複雑であったのはノンバンクである。ノンバンクは、設立経緯から独立系、金融機関系、製造業や流通業などの事業会社系に大別され、業務内容も事業金融、リース、信販、住宅金融などさまざまであったが、バブル期に、資産取引に伴う資金需要に応じて貸出を急拡大させた会社が少なからず存在した。バブルが崩壊すると、業績不振に陥った企業では、ノンバンクに対する元利返済が滞るようになった。ノンバンクの貸出の原資は、主に金融機関からの借入であったが、借入先は広く分散していた。設立の経緯から系列と見なされている金融機関や、融資シェアが上位の金融機関であっても、融資額が圧倒的に大きいとはいえない場合が多かった。

多数の金融機関が、複数のノンバンクに対して、各社の借入の一部を融資しているにとどまるが、絡み合った関係を足し合わせると、金融機関全体からのノンバンクの借入は多額であるという構図は、問題の解決を難しくした。後述する住宅金融専門会社（住専）の破綻処理が典型的な例であるが（45ページ以降参照）、それより前の金融不安の萌芽期では、住専を含め、経営に問題が生じたノンバンクに対して、金利減免（引き下げ）などの金融支援により再建の道が模索された。

●不良債権額公表の開始

企業倒産が増加し、中小金融機関の経営行き詰まりが散発したり、系列ノンバンクの経営悪化がささやかれたりする状況になれば、金融機関の経営内容、特に不良債権に対して関心が強まるのは自然な成り行きであった。外資系金融機関や民間調査機関による不良債権推計値が出回るようになったが、定義や推計方法次第で金額が大きく異なり、情報の混乱が株式市場などに及ぼす影響を懸念する見方もあった。開示基準を統一して、金融機関の経営情報の一つとして不良債権額を公表する必要性が強まりつつあった。

*23 静岡信用金庫系列のノンバンク、静信リースが会社更生法の適用を申請。

*24 設立当初、破綻処理の仕組みは、預金保険機構から預金者に所定の保険金を直接支払う狭義のペイオフ方式だけであったが、1986年7月に、破綻金融機関を救済する金融機関に対してペイオフコスト内で資金援助を行う方式が導入された。ペイオフコストとは、保険金支払方式を採用した場合に見込まれる費用である。なお、農協や漁協に関して同様の役割を担っていた農水産業協同組合貯金保険機構では、1987年7月に資金援助（金銭贈与）を決めた例があった。

大蔵省は、1992年4月、都市銀行、長期信用銀行、信託銀行3業態で6カ月以上利払いが停止している延滞債権額の概数（1992年3月期）が7兆円から8兆円という推計金額を初めて示した。また1992年9月中間期の全国銀行決算概況速報の発表の際も、3業態の6カ月以上延滞債権額の聞き取り結果（12兆3,000億円程度）を明らかにした。

情報開示のあり方については、12月に、金融制度調査会が、①近い将来において元本回収が不可能になる蓋然性^{がいぜんせい}が高い破綻先債権額については、全ての銀行が開示する、②将来、元本回収が不可能に変わる蓋然性がある延滞債権額については、当面、都市銀行、長期信用銀行、信託銀行で開示する、③金利減免・金利棚上げ先に対する債権額は、債務者の再建・支援が図られ、元本の回収が前提とされていることから、当面は開示範囲に含めない、という趣旨の考え方を示した^{*25}。

全国銀行協会連合会^{*26}は、この考え方を踏まえて、1993年3月に「ディスクロージャー制度における統一開示基準の見直しについて」を決定し、いわゆる不良債権の情報を開示項目に加えた。この結果、利息が6カ月以上延滞して未収利息を収益不計上とすることが税務基準で認められる貸出金のうち、①会社更生手続開始や破産の申し立てなどがあった債務者に対する破綻先債権額は全ての加盟銀行の開示項目、②破綻先債権額（①の対象）と、金利棚上げ（金利返済の一時猶予）によって未収利息不計上としている貸出金（開示対象外）を除いた金額、すなわち延滞債権額は都市銀行、長期信用銀行、信託銀行の開示項目とされた。金利減免先に対する貸出金は、金利減免にもかかわらず未収利息不計上に当たる状態になっていなければ開示対象に該当しないため、再建・支援を図っている金利減免・金利棚上げ先に対する貸出金は、基本的には開示の対象外であった。

以上の基準による開示（ディスクロージャー）は、1993年3月期から1995年3月期まで続いた。元本回収が不可能になる蓋然性によって開示対象が分けられたが、債務者の経営再建が進んで元本回収が実現するかどうかは、さまざまな要因に左右された。資産価格の下落が業績悪化の主因であれば、再建の行方は資産市場の動向次第であった。景気悪化による売り上げ不振が業績不芳の原因であれば、景気がいつから、どの程度力強く回復するかが問題であった。本業の不振が単に循環的な景気悪化では

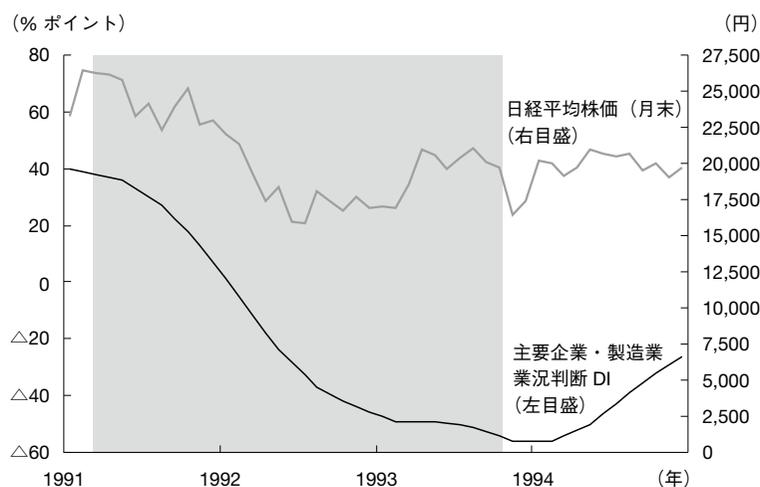
*25 金融機関のディスクロージャーに関する作業部会中間報告「金融機関の資産の健全性に関する情報開示について」。

*26 1999年4月（および2011年4月）に改組と名称変更があったため、以下、1999年3月以前を全国銀行協会連合会、それ以後を全国銀行協会と記す。

なく、東西冷戦の終結による世界経済の枠組み変化や生産の海外シフトなど、構造的な要因を抱えているのであれば、新たな収益源の開拓や不採算部門の切り離しなど抜本的な経営改善策が功を奏するか否かが鍵を握った。

債務者の経営再建に向けた動きは、厳しい展開となった。日経平均株価は、1992年3月には2万円を割り込んだ。バブル期の地価高騰は東京中心であったが*27、全国ではほぼ一様に上がった列島改造ブームの後でさえも短期間の下落だったのに対して、バブル崩壊後10年以上、東京だけでなく全国的に低下傾向が続くことになった。「平成景気」後の景気後退局面は2年8カ月に及び、第2次石油危機後の3年間の後退に次ぐ長さとなった。しかも、その間の経済成長率は第2次石油危機後の後退期より著しく低かった。従来と異なり、金融支援先の経営状況は、改善するどころか、一段と悪化する場合も多かった。そうすると、開示対象に含めていなかった金利棚上げや金利減免を行っている貸出が破綻先債権になってしまうことも起きた。このため開示基準見直しの必要性が強まっていった。

図表 1-1-3 ② 1990年代前半の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行『主要企業短期経済観測調査』、
日本経済新聞社ホームページ

(注1) 業況判断DIは、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

*27 例外は大阪で、東京から数年後れて著しい地価上昇が起きたため、バブル崩壊の影響を強く受けた(8ページ、図表1-1-1①参照)。一方、名古屋をはじめ一部の地方大都市では、バブル以前に比べれば地価が上昇したが、東京や大阪の上昇率とは顕著な差があった。

●弱い景気回復力と徐々に深刻化した金融不安

景気は、財政政策、金融政策による需要刺激努力や在庫調整の進展などを受けて、1993年10月ようやく谷を迎えたが、その後の回復は必ずしも順調ではなかった。このため、不況から脱するための景気対策の後も、回復を維持するための政策が続けられた^{*28}。

この頃を含め、1990年代の経済対策の中心を占めたのは、需要拡大策であった。ただし、バブル崩壊後、最初の大型景気対策となった1992年8月28日の総合経済対策の中に「金融システムの安定性の確保」という項目が入っていたように、金融システムの安定や不良債権問題の解決が重要な政策課題であることは、早くから認識されていた。

わが国では、戦後長い間、大規模な金融不安が発生したことがなく、有事の備えは十分整備されていなかったが、従来は、他の金融機関との合併などによって、破綻発生による混乱が回避されていた。しかし、破綻金融機関の経営内容がバブル崩壊と景気低迷によって一段と深刻になる一方で、かつてのように規模拡大の魅力が薄れてくると、預金保険機構による資金援助があっても救済に手を挙げる金融機関は現れにくくなった。

その最初の例が1994年12月に破綻した東京協和信用組合と安全信用組合であり、受け皿となる金融機関として、1995年1月に東京共同銀行が設立された。この時、全国銀行協会連合会会長行であった住友銀行は、日本銀行、全国信用協同組合連合会と共に発起人となり、他の民間金融機関に先立ち、設立時に出資を行った。

制度として別にペイオフ方式（36ページ、脚注24参照）はあったが、仮に実施すれば預金者の動揺を招き、信用不安を引き起こしかねないという懸念があり、資金援助方式を利用しつつ預金全額保護が図られた。救済金融機関が現れないような、これ以降の破綻例でも、その都度、受け皿となる金融機関を新たに設立したり、東京共同銀行を利用したりすることで、資金援助方式が採用された^{*29}。

*28 1992年8月に事業規模10.7兆円の総合経済対策、1993年4月に同13.2兆円の「総合的な経済対策の推進について」、9月に同約6兆円の緊急経済対策、1994年2月に同15.3兆円の総合経済対策が打ち出された。1990年代の経済対策では、公共事業や減税などの事業規模や「真水」（事業規模のうちGDP増加につながる財政支出等の部分）の額が主に関心を集めた。金融政策は、1991年7月に公定歩合引き下げに転じ、1992年以降は景気配慮色がより鮮明になった。

*29 1995年に破綻したコスモ信用組合、木津信用組合、兵庫銀行を例にとると、受け皿となった金融機関は、コスモ信用組合が東京共同銀行、木津信用組合が整理回収銀行（東京共同銀行から改称、50ページ参照）、兵庫銀行がみどり銀行（新規設立、193ページ参照）であった。

4 政策課題が集中した1995年と住友銀行、さくら銀行の動き

◎阪神・淡路大震災の発生と住友銀行、さくら銀行の対応

わが国は、1995年（平成7年）、戦後50年という節目の年を迎えた。バブル崩壊後の混迷を背景に戦後の政治・経済・社会体制に対する問題意識が強まったことと相まって、次の50年の基盤となる新しいシステムを構築しようという動きを支持する声が多くなっていた。

ただし1995年は、1月に阪神・淡路大震災、4月に円レートの史上最高値更新（1ドル79円75銭）^{*30}、7月から8月にかけてコスモ信用組合、木津信用組合、兵庫銀行の破綻や、経営不安が続く住宅金融専門会社に対する大蔵省の第2次立入調査、9月に大和銀行ニューヨーク支店の損失隠し問題などが次々に起きた。海外では日本の金融システムに対する不安が強まり、都市銀行上位行であっても、日本の金融機関であるというだけの理由で外貨資金調達に際して金利上乘せを強いられるジャパン・プレミアムが発生するようになった。中長期的な課題よりも当面の問題への対応がまず急がれた。

1995年1月17日午前5時46分、兵庫県淡路島北部を震源地とするマグニチュード7.3の大地震が近畿地方を襲った。死者約6,400人、負傷者は4万4,000人弱、25

図表1-1-4① 阪神・淡路大震災の概要

【各地の震度】

震度7	神戸市中央区三宮、須磨区鷹取、長田区大橋、兵庫区大開、灘区六甲道、東灘区住吉、芦屋市芦屋駅付近、西宮市夙川等、宝塚市の一部、など
震度6	神戸、洲本
震度5	京都、彦根、豊岡
⋮	(以下、略)

【被害状況】

人的被害	死者	6,434人
	行方不明者	3人
	負傷者	43,792人
住家被害	全壊	104,906棟
	半壊	144,274棟
	一部破損	390,506棟
火災	全焼	7,036棟
	半焼など	538棟

(資料) 消防庁『阪神・淡路大震災について（確定報）』（2006年5月19日）

(注) 震度7は気象庁の現地調査による。

*30 1995年4月19日、東京外国為替市場での史上最高値（変動相場移行後）。なお、この最高値は、2011年3月まで長らく更新されなかった。

万棟近い住家が全・半壊し、避難者数は一時30万人を超えた。被害総額は約10兆円（兵庫県推計、県内対象）にも及んだ。当行でも、さくら銀行で1人、住友銀行で1人の従業員が亡くなったほか、両行合わせて40人の従業員家族の尊い命が奪われ、負傷者も181人（従業員およびその家族）に及んだ。

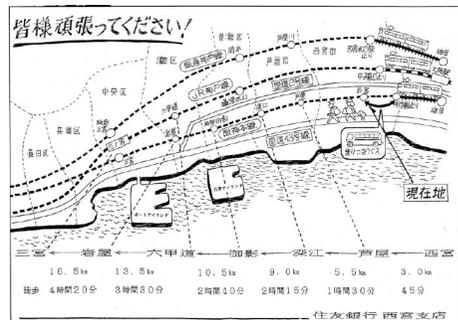
特にさくら銀行は、沿革をさかのぼれば前身の一つが神戸銀行であり、兵庫県内に多数の店舗を擁していたために被害も甚大だった。地震が発生した17日は、約450カ店の銀行店舗が休業したが、さくら銀行においても兵庫県内の83拠点をはじめ、関西2府4県で合計119拠点が休業を余儀なくされた。

震災初日、道路・鉄道などの交通インフラが寸断されたため、平常通りの出勤は困難であったが、多くの役職員が徒歩や自転車、バイクなどにより、徐々に関西本部ビル（神戸市中央区）や各営業店などに駆け付けた。幸い関西本部ビルは無事だったが、建物の内部は、キャビネットや機器類の転倒、スプリンクラーの誤作動、停電によるエレベーターの停止などにより、通常業務を行えるような状況ではなかった。そうした中、『緊急時マニュアル』に基づき、九段の本店と関西本部に対策本部を設置して、関西本部では、定時出勤できた数少ない従業員が、自家用発電機への切り替え、従業員の安否確認、営業店への当面の事務対応指示ファクシミリの送付、オンライン復旧作業、本店への状況報告などを開始した。しかし、電話回線の混雑や店舗の倒壊、営業店の従業員不在などにより、情報収集は難航し、被災地区のほぼ全拠点の状況把握が完了したのは午後7時頃であった。

一方、営業店においても、出勤してきた従業員が営業再開に向けた復旧作業を開始した。店舗によっては建物の損壊が著しく、三宮支店や三宮南口支店など5店舗は修



地震により激しく損壊したさくら銀行三宮支店の入居ビル*31



三宮方面に向けて歩く人に、住友銀行西宮支店前で配った手づくりの地図

*31 写真提供 人と防災未来センター

復不能、板宿支店や芦屋支店など20店舗は大規模改修が必要なほど破損しており、前述の通り17日は119拠点が休業やむなしという状況となった（さらに45拠点はカードサービスコーナーのみの営業）。

17日午後3時には、頭取の橋本俊作を本部長とする総合対策本部（事務局は総務部）を設置し、神戸の現地対策本部と連携しながら、本店各部と営業店による総力を挙げての復旧作業が夜まで続いた。銀行は社会におけるインフラであり、緊急時こそお客さまのお役に立たなければならない、安心を届けなければならないという思いに支えられて、多くの従業員が自らも被災者であったにもかかわらず、それぞれの役割に奮闘した。そのかいあって、カードサービスコーナーのみや仮営業所での営業も含めて、翌18日には119拠点のうち75拠点が営業を開始し、19日には16拠点、20日には10拠点が、営業再開に漕ぎ着けた。そして、震災から6日後の23日には、22拠点が仮営業所での営業という状態ではあったものの、全拠点が営業を再開した。その頃には東京からの応援部隊も被災地の各営業店に駆け付け、一時は総勢二百数十人もの従業員が派遣されるなど、まさに銀行全体が一体となって被災地区を支援した。

状況は、住友銀行も同様だった。さくら銀行に比べると兵庫県内の拠点は少なかったが、17日は兵庫県下の15拠点をはじめとする18拠点が休業を余儀なくされた。ここでも、従業員の奮闘により、翌18日には12拠点が営業を再開し、23日からは全拠点で営業を行うことができるようになった。

また金融機関の公共性にも鑑み、預金・融資などの取り扱いにおいて、被災者の便宜を考慮した対応を図った。両行をはじめ被災地に店舗を持つ銀行は、21、22日および28、29日の銀行休業日に一部店舗にて臨時営業を行った。通帳や印鑑、キャッシュカードを失くした預金者のためには、さまざまな本人確認手段を講じて預金の払い戻しに応じた。震災の被害のため借入れが必要な個人や事業者に対しては、低利の住宅特別融資や災害復旧融資などを行った^{*32}。

また、住友銀行、さくら銀行はそれぞれお客さまと従業員からの義援金を取りまとめて社会福祉法人中央共同募金会に贈呈したほか、さくら銀行は被災したかたがたへの見舞金として1億円を兵庫県に、住友銀行は義援金として1億円を中央共同募金会に寄附した。

*32 例えば、さくら銀行では被災した中堅・中小企業向けの融資として、信用保証協会の制度融資を活用した「さくらフェニックスⅠ」や「さくらフェニックスⅢ」、銀行独自商品の「さくらフェニックスⅡ」や「さくらフェニックスⅣ」など資金用途に応じた商品を用意した。

さらに、さくら銀行は、被災地域の復興に向けて、本格的な協力体制を整えた。2月1日に、総合対策本部内に阪神大震災復興プロジェクトチームを設置したが、3月1日には総合対策本部およびプロジェクトチームにかえて、震災の復旧から復興へ向けての施策推進活動の全行的整備・強化を担当する復興推進室を総合企画部内に設置した。また、被災地域の自治体などの復興事業に対する協力と推進支援を担当する復興プロジェクト室を関西地域開発部内に設けた。

阪神・淡路大震災は、まさに予測不能な天変地異によるものであったが、『緊急時マニュアル』や平常時からの訓練が役立ったことと、何よりも従業員一人一人のお客さまを思う気持ちとわが身を顧みない努力・尽力によって、乗り切ることができた。その一方で、当時の『緊急時マニュアル』には、店舗が倒壊した場合、役職員が所属部店に出勤できない場合、電話回線が使えない場合を想定した対応ルールが未整備であった点など、まだ改善の必要があったこと、結局はそこにいる“人”の力が最も頼りになることが、図らずも実証された。

当行は、阪神・淡路大震災の経験をいかして、その後も、マニュアルの改定や災害時対応演習の実施など、緊急時対策の見直しを常時実施している。

●住友銀行の赤字決算決断

住友銀行が、業績見直し修正の発表を行い、当時の大手銀行としては異例の赤字決算の方針を明らかにしたのは、阪神・淡路大震災発生から間もない1995年1月27日のことであった。

住友銀行は、1995年3月期決算で、前期に比べて約3.6倍の8,265億円の不良債権処理を行い、当期純利益で3,355億円の損失を計上した。赤字決算は、戦時補償の打ち切りという特殊な状況下であった1946年（昭和21年）以来のこと、大手銀行としては異例の、果敢な対応であった^{*33}。頭取の森川敏雄は、赤字決算の意義について次のように説明している^{*34}。

この赤字決算を決断するに至りましたのは、他行に先駆けて、いわゆるバブル

*33 戦時補償打ち切りに伴う損失処理のため、各金融機関は1946年8月11日午前零時現在で「打ち切り決算」を行ったが、利息の未収などによって、住友銀行（純損失223万円）、第一銀行分離前の（旧）帝国銀行（同536万円）など多くの金融機関が赤字となった。

*34 1995年4月3日の入行式における頭取訓示。

の後遺症であります不良債権問題にしっかりと決着をつけ、今後の本格的な金融自由化時代を切り拓いていく基礎体力の強化に勢いをつける狙いがあったものがあります。従いまして、この赤字決算は飽くまでも前向きな、銀行を健全化するものであります（略）。

当初、この方針に基づいて業績見直し修正の発表の準備を進めていたちょうどその時期に阪神・淡路大震災が発生したため、住友銀行では、発表の日程について細心の注意を払った。また、当時、住友銀行は初めて全国銀行協会連合会会長行を務めていた。このため森川は、赤字決算について住友銀行頭取としての経営判断の正しさを確信しつつも、全国銀行協会連合会会長である立場から、銀行業界全体に影響する可能性を持つ市場等の反応が気になりであった。1月27日に業績見直し修正の発表を行った後は、これが住友銀行の株価のみならず株式市場全体にどう響くのか、森川をはじめ経営陣は、固唾をのんで見守った。しかし、ふたを開けてみれば、邦銀の不良債権問題への対応の遅れを懸念していた市場からの評価は高く、株価は上昇することとなった。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

結果だけを述べるのであれば、住友銀行の1995年3月期決算における不良債権処理は、狙い通りに不良債権問題を早急に決着させることにはつながらなかった。1993年10月を谷とする景気上昇は、バブル崩壊後の調整局面の終了を告げるものではなく、1997年には財政ショックによって景気後退が始まり、金融危機によってさらに深刻化した。何らかの経営上の課題を抱えながらも再建を目指していた企業が、再建を果たす事例よりも、破綻に追い込まれたり、再建計画の見直しを迫られたりする事例が目立つようになっていった。

加えて、不動産価格の低下が続いたことで、問題債権の担保資産価値が下落し、不足分に対して追加的な引当処理（不良債権処理）を行わざるを得ない事態が繰り返し起きた。早期に担保を処分しようとしても、不動産流動化市場が発達していなかった当時の状況では、容易でなかった。

バブル崩壊後、間もない頃は、株価が大幅に下落したとはいえ、金融機関の保有株式の簿価が低かったため、有価証券の含み益が、いわばリスクバッファの機能を果たしていた。しかし、含み益の実現によって株式簿価の水準が徐々に切り上がる一方で、株価は、短期的に上昇することはあっても、中長期的には低下傾向をたどったため、保有する有価証券に含み損が累増するようになった。

住友銀行を含めて、金融機関のバランスシート問題は、解決に向かうどころか、むしろ悪化していった。

しかし、1995年3月期の赤字決算が、他行の先を行く思い切った決断であったことは間違いない。

●世論の反発を受けた住専処理問題

1995年4月には、阪神・淡路大震災からの復旧・復興事業や円高への対応策として総事業規模7兆円の緊急円高・経済対策、9月には同14.2兆円の経済対策が取りまとめられた。金融政策においても、4月と9月に公定歩合引き下げが実施され、9月の利下げ後の公定歩合は0.5%となった^{*35}。

緊急円高・経済対策では、金融機関の不良債権について、おおむね5年の間で積極的な処理を進め問題解決のめどを付けるという方針が盛り込まれ、1996年の住専国会で成立した金融三法につながっていった^{*36}。

1995年8月には、大蔵省が住専に対して、1991～1992年以来となる第2次立入調査を行い、ちまたで取り沙汰されていた経営の苦境が裏付けられた。

住専は、持ち家比率がまだ低かった1971年に、住宅ローンを主な業務として設立が始まり、1979年までに計8社が設立された^{*37}。このうち、後に住専処理の対象となったのは7社である。設立時に出資を行ったり、後に資本参加したりした銀行、保険会社、証券会社などは、いわゆる母体行、母体金融機関（以下、母体行）と呼ばれた^{*38}。ただし、出身者が住専の社長に就任した母体行もあればそうでない母体行も

*35 金利自由化の進行によって、公定歩合が金利変更の起点となっていた規制金利時代とは状況が変化していたが、一般的な受け止め方として、1995年当時、公定歩合操作に対する注目度はまだ高かった。

*36 緊急円高・経済対策の後、1995年6月に大蔵省が「金融システムの機能回復について」を発表、その後、金融制度調査会で審議が行われた。

*37 1971年6月に日本住宅金融が設立されたのを皮切りに、住宅ローンサービス、住総、総合住金、第一住宅金融、地銀生保住宅ローン、日本ハウジングローン、農林系統金融機関による協同住宅ローンの8社が設立された。住専7社は、協同住宅ローン以外の7社を指す。

*38 住専と取引がある母体行以外の金融機関は一般行と呼ばれた。

あり、他方、母体行以外の出身者が社長となった住専もあるなど、関係は多様であった。

住友銀行は、株式会社住宅ローンサービスの母体行であった。さくら銀行も太陽銀行当時の経緯から同社の母体行であるとともに、三井銀行、神戸銀行当時の経緯から日本住宅金融株式会社の母体行でもあった。

住専の住宅ローン業務は、当初は順調であったが、住宅金融公庫の融資拡大や民間金融機関の住宅ローンへの注力によって、次第に業務環境が厳しくなった。このため住専は、活路を求めて、宅地開発・分譲を行う企業や、より広範囲の不動産業向けに融資を積極化した。これらが、バブル崩壊によって深刻な不良資産となった。

住専の経営問題は、バブル崩壊から間もなくささやかれるようになり、1991～1992年には大蔵省の第1次立入調査で資産の劣化が明らかになった。当時は、紆余曲折を経て関係金融機関の支援策がまとめられたが、経営再建は多難で、行き詰まり懸念を払拭できず、わが国の金融部門が抱える大きな懸案事項、Jusen Problem（住専問題）として、海外でも取り上げられるほどになった。しかし、対処すべき金額の大きさ、取引関係があった金融機関の多様さと対処に臨む姿勢の相違や経営体力の差、財政資金投入の是非などが複雑に入り組んで、解決に時間を要していた。

1995年12月19日に「住専問題の具体的な処理方策について」^{*39}が閣議決定されるまでの関係者間の調整は難航を極めたが、閣議決定をもって事態が收拾されたわけではなく、1996年1月から6月の第136回国会（常会）、いわゆる住専国会は、この問題で紛糾した。とりわけ議論を呼んだのは、住専7社の回収不能な不良債権に係る一次損失処理見込額の一部6,800億円の負担など計6,850億円の財政上の措置（公的資金の利用）を行うことであった^{*40}。

政府が住専処理に公的資金を利用することを決めた理由は、問題解決に手間取れば、わが国の金融システムの安定性と、国内・海外からの信頼が損なわれ、預金者保護にも支障が出ると懸念したためである。しかし、当時は、1997年以降のように金融危機を目の当たりにした後と異なり、金融システムの安定性確保という意義は理解され

*39 「住専問題の具体的な処理方策について」は主に回収不能な不良債権の処理（一次損失）に関するものであったが、1996年1月30日には、回収の可能性がある債権の扱いと、その後、生じる可能性がある損失処理（二次損失）についての方策、「住専処理方策の具体化について」が閣議了解された。

*40 一次損失処理に係る6,800億円の他に、預金保険機構が住専処理のために新たに担う業務を円滑に運営できるように、国が預金保険機構に50億円の出資を行う枠組みであった（図表1-1-4②参照）。

づらかった上に、住専の経営行き詰まりの経緯がバブル経済の負の面を象徴するようなものであったために、世論の強い反発を招いた。

住専処理の具体的枠組みについても、さまざまな議論があった。関係金融機関の間で損失負担（見込）に著しい軽重があり、母体行への負担が特に重かったが、母体行以外という点で同一の一般行と農林系統金融機関の負担差も大きく、金融業界や識者などの間では公平性、妥当性について論議を呼んだ。しかし、そのような論点は、公的資金投入そのものに反対する広範な声にかき消されがちであった。

住専国会では、公的資金投入の是非や住専の経営悪化を招いた責任の所在などを巡り、政府・与党と野党の間で激しい論戦が起き、審議が難航した。住専処理法^{*41}は、会期末前日の1996年6月18日ようやく成立し（6月21日施行）、19日に住専国会は閉幕した。

7月26日には、住専から貸出債権等の資産を譲り受けて回収等を行う住宅金融債権管理機構（住管機構、現在は整理回収機構）が預金保険機構の出資によって設立された。預金保険機構には、住専の債務処理や貸出債権等の回収などに係る資金援助などを住管機構に対して行う特例業務が加わり、この経理を他の業務と区分するために住専勘定が設けられた。住管機構の設立は、関係金融機関がこの住専勘定に拠出した金融安定化拠出基金のうち1,000億円と、日本銀行が同じく住専勘定に拠出した1,000億円を原資として行われた。

住専7社と住管機構は、8月31日に財産譲渡契約を締結し、財産譲渡、資産査定の後、12月に対価の決済や住専の借入の返済などが行われた。住専7社の財産譲渡の対価は約6兆900億円であったが、関係金融機関に対する債務処理には約6兆5,000億円の不足が生じた^{*42}。この一次損失は、母体行の債権全額放棄と一般行の一部債権放棄約5兆2,900億円、住専から融資の全額返済を受けるとされた農林系統金融機

このブロックは著作権上の理由で表示できません

*41 正式名称は「特定住宅金融専門会社の債権債務の処理の促進等に関する特別措置法」。

*42 1995年12月の処理方策決定の段階では、6兆4,100億円の見込みであった。

関が住管機構への贈与を通じて行った支援 5,300 億円、国が住専勘定の緊急金融安定化基金に補助金を交付し、それを住管機構への助成を通じて行った支援 6,800 億円で処理された。また、住管機構が住専 7 社から財産を譲り受けた対価の決済資金約 6 兆 900 億円のうち約 5 兆 7,900 億円は、母体行、一般行、農林系統金融機関が低利融資を行った^{*43}。

住管機構は、1996 年 12 月に預金保険機構に承認された処理計画に沿って、15 年以内（2011 年末）の完了をめどに、譲り受けた貸出債権の回収や土地、有価証券の処分等を行うこととなった。個々の回収や処分において、もし住管機構が譲受価額を下回る金額しか得られなければ、損失が生じる。これが、二次損失である。二次損失集計額の 2 分の 1 は、金融安定化拠出基金から住管機構への助成金で賄う仕組みであった。残り 2 分の 1 の損失集計額については、もし回収益集計額より多ければ^{*44}、国が、超過額に相当する補助金を、必要と認める年度に預金保険機構に交付し、預金保険機構が補助金の範囲内で住管機構に損失補てん助成金を交付することになっていた。ただし、処理完了のめどの時期が近付いた 2011 年に、国による補助金（新たな財政措置）を利用せずに二次損失の処理を行う仕組みがまとめられた^{*45}。この時、全国銀行協会会長行であった三井住友銀行は、裏方として取りまとめに尽力した。

また、以上のような住専処理法に基づく枠組みとは別に、農林系統金融機関を含む民間金融機関と日本銀行が新たな拠出を行って、社団法人新金融安定化基金を設立することとなった。これは、住専処理に公的資金を利用することに対して世論の厳しい反応があったことから、住専処理法が成立した翌日（1996 年 6 月 19 日）に、政府・与党が、国民負担をできるだけ軽減するよう努力するという観点に基づき、基金実現の要請を含む一連の対応について、声明を出したことを受けたものであった。

*43 融資条件は一律ではなく、図表 1-1-4 ②に一例を示したような差があった。

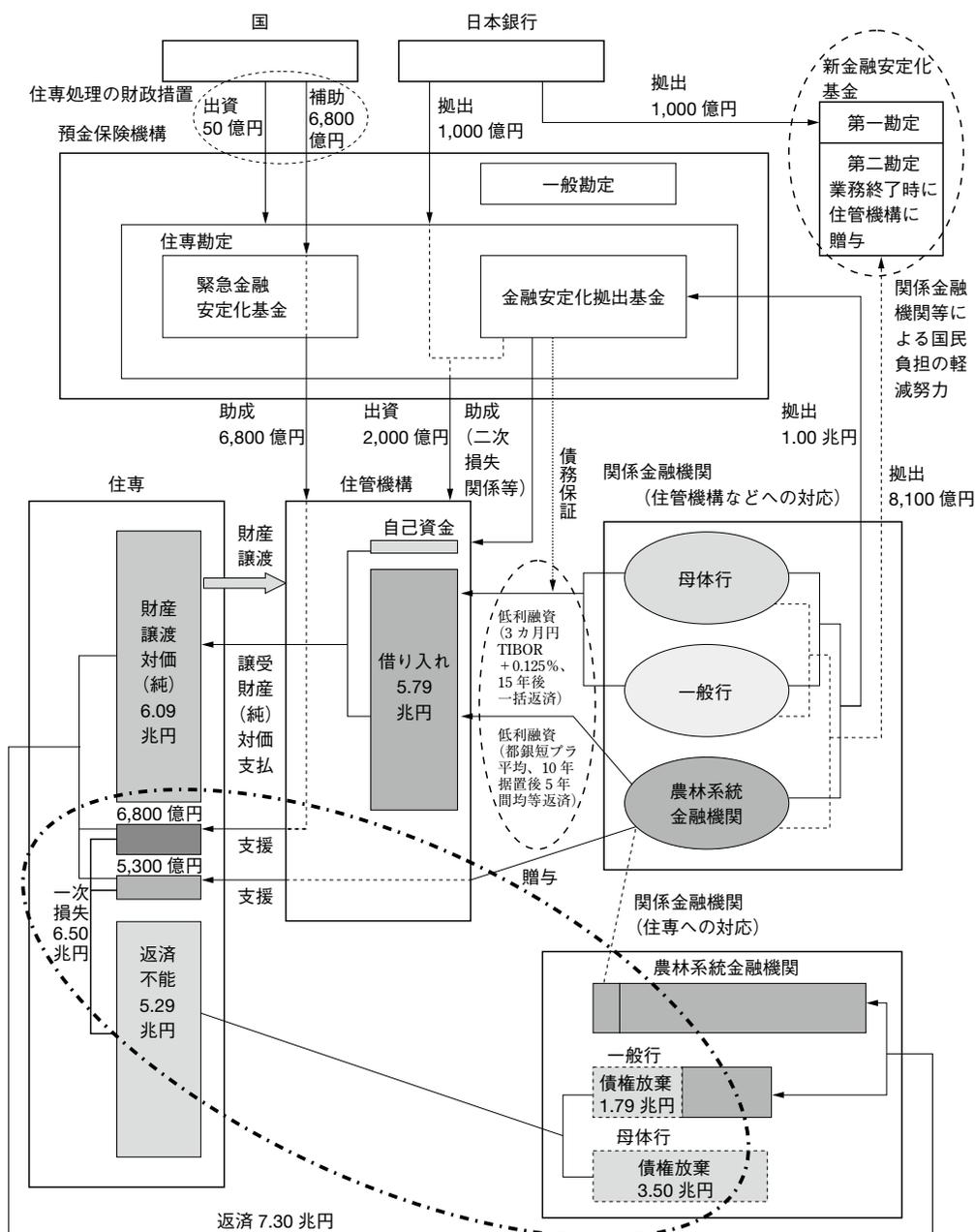
*44 逆に、二次損失集計額の 2 分の 1 より回収益集計額が多くなった年度には、超過額が住管機構（現在は整理回収機構）から預金保険機構を通じて国に納付され、2011 年にまとめられた処理策の一部に利用された。

*45 二次損失の処理などのために、預金保険法が 2011 年 5 月に改正された。処理策の概要は、次の通りである。

- ① 2011 年末に処理すべき二次損失の見積額を、政府と民間が 0.7 兆円ずつ負担する。
- ② 政府負担分には、整理回収機構の住専債権の回収益のほか、他の破綻金融機関の債権回収益の繰り入れ、社団法人新金融安定化基金からの運用益贈与などを充当（住専処理法で可能性を掲げていた国の補助金交付、すなわち公的資金投入を行わずに、所要資金を手当とする）。
- ③ 一方、民間負担分は、金融安定化拠出基金からの助成（原資は、同基金運用益、同基金から整理回収機構への出資相当額）などを充当。

9月25日、全国銀行協会連合会会長行であったさくら銀行は、設立代表者として、同基金の概要などを発表した。この基金のうち、民間金融機関の拠出金が充てられる

図表 1-1-4 ② 住専処理の概要



(注) 金額は概数。

第二勘定を国債で運用し、基金設置後15年の業務終了時には、運用益を住管機構に贈与することによって国民負担軽減を図ろうとするもので、実際、前述した2011年取りまとめの二次損失処理策では、政府負担分（二次損失の2分の1）の一部に充てることにより、新たな財政措置を回避する仕組みを構成する一要素となった。

住専国会では、住専処理法と共に、金融三法の一つとして預金保険法が改正され、1996年度から2000年度までの5年間の特例措置として、ペイオフコストを超える特別資金援助の導入^{*46}や、経営行き詰まりが多く発生していた信用組合の破綻処理を行う仕組みが整えられた。従来は、個別案件ごとに資金援助方式を可能にする枠組みをつくってペイオフを回避する努力が続けられてきたが、特例措置として預金全額保護を5年間続けることになったために、裏付けとなる制度がつけられた。また、東京共同銀行は1996年9月に、破綻信用組合の不良債権の買い取りと回収を行う機関へと機能が拡充され、名称を変更して整理回収銀行（現在は整理回収機構）となった。預金保険機構は、整理回収銀行に出資を行い、改正預金保険法に基づいて、破綻信用組合に関連する業務を委託できることとなった。

●住友銀行による大和銀行の米国業務撤退支援

1995年9月26日、大和銀行は同行ニューヨーク支店における現地採用従業員の不祥事により11億ドルの損失が発生していることを公表し、さらに10月9日には、同行の米国信託現地法人において組織的な損失隠蔽^{いんぺい}問題があったことを公表した。これに対して米国の金融監督当局は11月2日（現地日付）、「1996年2月2日までに、大和銀行在米拠点の全営業を停止し撤退のこと」という内容の命令を下した。

1995年は、わが国で金融機関の経営問題が立て続けに起きていただけに、この事態が大和銀行の経営に及ぼす影響についてあらぬ憶測が生じることを避ける必要があった。また、大和銀行が不祥事や損失隠しを発表した時期は、年末に向けて外貨資金確保の需要が強まる頃であったために、大和銀行問題が表面化する前から生じていたジャパン・プレミアムが一気に拡大した。大幅なジャパン・プレミアムが定着すれば、わが国の金融機関全体の国際業務に多大な影響が生じるおそれがあった。大和銀行問題を一刻も早く收拾し、金融不安の芽を摘む必要があった。

*46 特別資金援助を裏付ける財源として、預金保険制度の加入金融機関は、預金保険機構に、新たに特別保険料（0.036%）を支払うことになった。また、通常の資金援助など従来の預金保険制度に対応する一般保険料の料率も0.012%から0.048%に引き上げられた。

このような状況の中、大和銀行首脳から住友銀行会長の異外夫に対して支援要請があり、米金融監督当局から課せられた90日という短い撤退期限の中で、住友銀行はできる限りの協力を行うことになった。

両行は1995年11月6日、それぞれ本件に関する専任チームを発令し、精力的に準備を進めた。その結果、命令期限の1996年2月2日（現地日付）までに、以下の業務継承を終えることができた。

- ①住友銀行が米国内に14支店を開設。
- ②大和銀行米州業務部15支店の資産・店舗等の営業を、上記14支店およびシカゴ支店で譲り受け。
- ③大和銀行信託会社の信託業務および大和銀行ニューヨーク支店のカストディー業務を、住友銀行ニューヨーク信託会社で譲り受け。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

住友銀行は、上記の支店を統括するため、ニューヨークに米州業務部を設置した。

この間、国内では、これを契機として住友銀行と大和銀行が合併するのではないかと観測が流れ、実際、そのような場合を想定して、行内の小グループで検討を進めたことはあったが、最終的には、報道されたような合併という状況にまで進展しなかった。

大和銀行の米国撤退の課題が解決されたことや、年末に向けた外貨資金需要の高まりが一巡したこと、さらに住専問題など、その他の金融不安要因に対する当面の収拾策がまとまったことなどを受けて、1995年10月から11月にかけて拡大したジャパン・プレミアムは、その後、一転して縮小に向かった。

住友銀行が本件で開設した支店は1990年代後半に削減対象となった（124ページ参照）。しかし、住友銀行が1995年に大和銀行の米国撤退を支援する決断を下したことは、当時の邦銀の国際的信用不安の広がりを抑える一助となった。

●さくら銀行の太平洋銀行破綻処理への協力

1995年度の期末が迫る中、経営再建中だった太平洋銀行が1996年3月期に債務超過に陥ることが避けられない状況となり、太平洋銀行を支援していたさくら銀行、富

士銀行、東海銀行、三和銀行の4行は再建を断念せざるを得なくなった。期末最終営業日であった3月29日金曜日の夜遅く、4行は以下の点について合意した旨の共同声明を発表した。

- ①経営継続が困難となった太平洋銀行については商法の手続きにより解散する。
- ②その場合、太平洋銀行の回収不能資産については、自己資本の全額取り崩しおよび4行負担によって償却するほか、ペイオフコストの範囲内で預金保険の援助を要請する。
- ③太平洋銀行の受皿となる新銀行は4行の子会社とするが、法的制約によっては、さくら銀行を代表とすることとなる。
- ④新銀行は4行が引き続き支援する。

救済策の詳細が詰まっていない段階での発表だったが、前年（1995年）のコスモ信用組合や兵庫銀行、木津信用組合の破綻以降、太平洋銀行からも預金の流出が続いており、金融システムの安定と預金者保護を優先した結果の決断であった。

太平洋銀行は、1911年（明治44年）に相互貯金株式会社として設立され、1917年（大正6年）に相互無尽株式会社へ商号を変更、1951年（昭和26年）に相互銀行法の下で第一相互銀行となった。

1980年代に入ると同行は積極路線を推し進め不動産融資に注力したが、1986年8月の大蔵省検査で、大口融資規制に抵触するような特定の不動産業者向け過剰融資と問題債権の存在を指摘された。しかし、その後も状況改善が進まず、1988年の大蔵省検査では、再度大口融資規制違反の指摘を受けるに至った。

これを受けて第一相互銀行は経営を刷新することを決め、資本などの面で関係があった太陽神戸銀行、富士銀行、東海銀行、三和銀行の4行が1988年12月に第1次支援策を打ち出した。これにより、1989年（平成元年）6月に大蔵省OBを会長に迎え、太陽神戸銀行常務取締役経験者が頭取に就任、その他支援行3行からも役員を受け入れた。また、特定の大口問題債権については、処理のための新設会社に移して回収を進めることになり、買取資金を4行が融資した。

1989年10月、第一相互銀行は普通銀行への転換と同時に太平洋銀行と行名を変更し、4行支援により再建に努めたが、バブル崩壊とその後の地価下落によって不良債

権処理は思うように進まず、1992年には、4行と日本銀行による低利融資や、店舗等売却による償却財源の捻出といった第2次支援を受けた。しかし、新たに発生する不良債権の処理が追い付かず、1996年3月、ついに経営が行き詰まった。

3月29日の4行声明に基づき太平洋銀行の救済策の具体的内容の検討が進められたが、信用不安に伴う預金流出を防ぐ観点からも、できるだけ早く救済策を実施する必要があった。

主な課題のうち、4行出資による受皿銀行設立の可否に関しては、さくら銀行からの事前相談に対して公正取引委員会から「一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなるおそれがある旨の指摘」があった。このため、さくら銀行が資本金400億円を全額出資して、6月6日にわかしお銀行^{*47}を設立し（589ページ参照）、さくら銀行の常務取締役経験者が頭取に就任した。これは、普通銀行（さくら銀行）が普通銀行（わかしお銀行）を子会社とする初めての例となった。

一方、富士銀行、東海銀行、三和銀行の3行は、わかしお銀行に合計933億円の劣後ローンを供与した。

太平洋銀行の不良債権と、第1次支援策において別会社に移して回収を進めていた大口問題債権の残存分については、太平洋銀行の自己資本全額取り崩し、支援4行による債権放棄などにより処理した。また、わかしお銀行は預金保険機構から1,170億円の資金援助を受けて、太平洋銀行の資産のうち正常資産を中心に承継した。

わかしお銀行は、1996年9月17日に営業を開始した。従来からの共同支援体制を維持して、他の支援3行や日本銀行などからも役員を受け入れたが、100%出資であるさくら銀行色が濃くなった^{*48}。さくら銀行は、わかしお銀行の経営を管理・支援していくため、10月に金融法人部内にわかしお室を設置した。

わかしお銀行は営業開始と同時に、「お客様からの信頼の創造」を目標に第1次中期経営計画を開始し、失われた信頼回復へ向けた第一歩を踏み出した。

一方、太平洋銀行は10月25日に株主総会で解散を決議し、2000年9月29日、清算を結了した。

*47 新銀行名の「わかしお」の由来については、「『若々しさ』と『時代を拓く潮流の勢い』をイメージし、さらに、地域の皆様に親しまれ、好感を持たれるように‘ひらがな’で『わかしお』と表記」したと説明されている（1997年8月発行のわかしお銀行ディスクロージャー誌）。

*48 わかしお銀行営業開始時の常勤役員10人の構成は、さくら銀行から5人、日本銀行・富士銀行・東海銀行・三和銀行から各1人、太平洋銀行出身が1人。

5 改革重視の政策の陰で生じた危機の芽

●橋本政権「六つの改革」への道

わが国は、バブル崩壊後、直面する問題に対処することに追われていたが、当面の課題の山場であった住専処理策が固まったことで、ようやく中長期的な課題に取り組む環境が整ったようにみえた。

住専国会が閉会して間もない1996年（平成8年）6月25日、1997年4月から消費税率を3%から5%に予定通り引き上げることが閣議で決定された^{*49}。消費税率引き上げは、後に1997年以降の景気に与えた影響について議論を呼んだが、「ゴーサイン」が出たのは、住専国会直後であった。

1995、1996年に景気対策として行った特別減税も打ち切られることになった。景気優先の政策を続けてきた結果、財政の健全性に課題が生じているという認識や、対症療法的な景気刺激策では効果が一時的にとどまり、持続的な成長につながらないという問題提起が行われるようになり、後年盛り上がる構造改革重視の先駆けのような雰囲気生まれていた。

橋本首相は、1996年11月8日の第2次橋本内閣組閣後の記者会見で、行政改革、経済構造改革、金融システム改革、財政構造改革、社会保障構造改革という「五つの改革」を最重要課題として挙げ、後に教育改革を加えた「六つの改革」によって、変革と創造を目指す政策を打ち出した^{*50}。金融システム改革については、11月11日に、首相から蔵相、法相に対して全力を挙げて取り組むよう指示があり、いわゆる日本版ビッグバン^{*51}が動き出した。財政構造改革については、当面の目標を2003年において「一切の聖域なし」に歳出の改革と縮減を行うことなどを掲げた財政構造改革5原則が1997年3月18日に示された。

*49 消費税率引き上げを含む税制改革関連法は1994年11月に成立していたが、消費税法の附則に「税率については、(中略)必要があると認めるときは、平成8年9月30日までに所要の措置を講ずる」という見直し規定が設けられていた。なお、国税としての消費税率は3%から4%への引き上げであり、新設の地方消費税（税率1%）と合わせて5%となるが、単に消費税率と記す。

*50 1996年1月に村山首相の跡を継いだ橋本首相は、就任当時から、21世紀にふさわしい新しいシステムづくりに取り組む方針を明らかにしていた。

*51 1986年10月に英国で実施された証券市場の一大改革を、ビッグバン（宇宙の起源に関する仮説の用語）と表現することが多かったため、わが国の金融システム改革は日本版ビッグバンと呼ばれた。

東西冷戦の終結と情報通信の発達を背景に世界の経済・金融が一体化の方向に進み、地球規模の大競争（メガコンペティション）時代に入ったといわれる環境変化を迎えて、時代にそぐわなくなった古い制度や慣行などを変革し、21世紀にふさわしい政治、経済、社会、行政のシステムを構築しようという「六つの改革」の理念は、時宜にかなっていた。ただし、この改革によって急激に経済政策の舵を切ったことは、1997年度の日本経済に横揺れを引き起こした。景気後退が始まり、11月の金融危機発生で揺れが一層増幅された。大揺れとなったわが国の経済・金融情勢を安定させるために、改革路線の一部変更や、金融危機対応の政策導入につながった（149ページ以降参照）。

他方で、改革の流れを引き継いで、金融危機の最中に実施の時期を迎えたのは、行政改革の大きなテーマの一つであった大蔵省の組織見直しであった。東京協和・安全の2信組にまつわる不祥事や、一連の金融行政の手法に問題意識を強めた与党などから、いわゆる財政金融分離問題を含む大蔵省改革の議論が盛り上がり、1996年12月に閣議決定された行政改革プログラムで、大蔵省から金融検査・監督部門を分離する方針が固まった。1998年6月に金融監督庁が発足した時期は、1997年11月に起きた金融危機が、短期間の小康状態の後、次の展開に進んでいく最中であった。

また、この議論の中から、日本銀行法を抜本的に見直す動きが始まり、全文改正された日本銀行法が1997年6月に成立、1998年4月に施行された。これにより、金融政策の独立性が法制度として明確化された。

●日本版ビッグバン

日本版ビッグバンに関しては、1997年1月の外国為替等審議会の答申に続き、6月には企業会計審議会、金融制度調査会、証券取引審議会、保険審議会の意見書や論点整理、報告書、答申もまとまったため、これらを総合して、改革の全体像とタイムスケジュールを明確にした「金融システム改革のプラン～改革の早期実現に向けて～」(1997年6月13日)が策定された。

わが国の金融市場を2001年までにロンドン、ニューヨーク並みの国際金融市場として再生するという目標達成に向けて、日本版ビッグバンは、Free（市場原理が働く自由な市場に）、Fair（透明で信頼できる市場に）、Global（国際的で時代を先取りする市場に）の3原則に照らして必要と考えられる多方面にわたる規制改革を包含していた。既に金融制度改革法によって、業態別子会社方式による相互参入が始まってい

たとはいえ、解禁当初は激変緩和のために業態別子会社の業務範囲に制限が加えられていた。一方、日本版ビッグバンでは、かつての垣根を越える業務拡大や商品規制撤

図表 1-1-5 ① 日本版ビッグバンに関連して行われた主な改革項目、諸施策

	Free 市場原理が働く自由な市場に	Fair 透明で信頼できる市場に	Global 国際的で時代を先取りする市場に
金融商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ○投資信託等の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・証券総合口座の導入 ・会社型投資信託の導入 ・私募投資信託の導入 ○証券デリバティブの全面解禁 <ul style="list-style-type: none"> ・個別株式オプションの導入 ・有価証券店頭デリバティブの導入 ○資産流動化の環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ・SPC法の制定 ○新しい社債商品の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・永久債 ・株価指数等リンク債 	<ul style="list-style-type: none"> ○有価証券定義の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・有価証券定義の拡充 ・金融サービス法等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○電子マネー・電子決済の実現
金融仲介者	<ul style="list-style-type: none"> ○銀行等による投資信託窓口販売の導入 ○銀行等による保険の窓口販売の導入 ○参入規制の改革 <ul style="list-style-type: none"> ・外国為替公認銀行制度、両替商制度、指定証券会社制度の廃止 ・証券会社の免許制から原則登録制への移行 ・投信委託業者の免許制から認可制への移行 ・相互参入の促進（証券子会社・信託銀行子会社の業務範囲制限の撤廃、保険会社と金融他業態との間の子会社による参入可能化） ○証券会社の専業義務の撤廃と業務の多角化 ○株式売買委託手数料の自由化 ○普通銀行による普通社債の発行の解禁 ○ノンバンクの社債等の発行による資金調達自由化 ○持株会社制度の導入・活用 ○保険相互会社の株式会社化 	<ul style="list-style-type: none"> ○銀行等への早期是正措置の導入 ○保険会社への早期是正措置の導入 ○証券会社の健全性のチェックの充実（自己資本規制比率の見直しなど） ○破綻の際の投資家保護、利用者保護の枠組みの整備 <ul style="list-style-type: none"> ・投資者保護基金、保険契約者保護機構の創設 ・分別管理の徹底 	
市場	<ul style="list-style-type: none"> ○対外決済や資本取引に係る事前の許可・届出制度を原則廃止 ○上場銘柄の取引所集中義務の撤廃 ○PTS（私設取引システム）の導入 ○店頭登録市場の機能強化 ○未上場・未登録株式市場の整備 ○貸株市場の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○公正取引ルール（利益相反やインサイダー取引関連）の整備 ○検査・監視・処分体制の充実・強化 ○紛争処理制度の整備・充実 ○公認会計士監査の充実・強化 ○ディスクロージャー情報へのアクセス改善（電子化やインターネット） ○投資家・消費者教育の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ○社債発行の円滑化 ○証券取引・決済制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・システム売買の拡充 ・社債受け渡し・決済制度 ○上場・公開等の円滑化 <ul style="list-style-type: none"> ・上場承認の事前届出制への移行 ・株式新規公開時のブックビルディング方式の導入 ○一括清算ネットリングの導入
税制 会計制度	<ul style="list-style-type: none"> ○証券税制の見直し 	<p>会計ビッグバン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○連結主体への移行 ○会計基準の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・税効果会計に係る会計基準 ・研究開発費等に係る会計基準 ・退職給付に係る会計基準 ・金融商品に係る会計基準

(注) 網かけした項目は、本文中で直接または間接的に関連の記述を行ったもの。

廃、相互参入促進など、金融市場の構造改革という観点から、規制の撤廃・緩和が一層徹底された。

日本版ビッグバンは、その進行と並行して景気失速や金融危機が生じるという思わぬ展開となり、将来を見据えた改革よりも金融システムの混乱收拾に世の中の関心が集まるようになった。そのような波乱の中で、日本版ビッグバンに盛り込まれた多彩な項目を実現するための具体的措置は着々と進められた。1997年5月成立の改正外為法^{*52}（1998年4月施行）、1997年6月成立の改正独占禁止法（1997年12月施行）などに続いて、1998年6月には関係法律24本の改正を一括化した金融システム改革法^{*53}が成立し、一部の改正を除いて1998年12月に施行された。

日本版ビッグバンによって実現した多方面にわたる改革項目を、関係する諸施策などを含めて整理すると、**図表 1-1-5 ①**の通りである。

●会計ビッグバン、会社法制の改正

日本版ビッグバンには、金融分野以外に、会計制度の改革、会計ビッグバンが盛り込まれていた。日本版ビッグバンより前から持ち上がっていた問題意識として、わが国の会計制度を海外でも通用する内容に変えていかなければ、国際的な制度間競争、市場間競争に取り残されかねないという認識があった。しかも、各国の会計基準の差異をできるだけ埋めていこうとする国際会計基準統一の動きが出ていた。当時、欧米諸国では連結決算が重視されていたのに対して、わが国では、1977年4月から連結財務諸表制度が導入されていたものの、単体の財務情報が主で、連結情報は副次的な扱いであった。このため、1995年10月から企業会計審議会において「連結財務諸表を巡る諸問題」について審議が始まった。また、欧米で先行していた金融商品の時価会計については、1996年6月から企業会計審議会の下に特別部会を設けて検討を進めることとなった^{*54}。

その後、日本版ビッグバンの動きが始まり、企業会計審議会に対しても、改革の構想を取りまとめるよう要請が行われた。検討対象としては、連結の範囲やキャッシュ

*52 正式名称は「外国為替及び外国貿易管理法の一部を改正する法律」。改正によって「外国為替及び外国貿易法」に改められた。

*53 正式名称は「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律」。

*54 ただし、金融市場における相場などの短期的な変動、市場間の格差等を利用して利益を得ることおよびそのような取引により生じ得る損失を減少させる目的で行う特定取引（トレーディング勘定）に対する時価評価は、1996年6月に成立した経営健全性確保法（正式名称は「金融機関等の経営の健全性確保のための関係法律の整備に関する法律」）によって、1997年4月から導入可能となっていた。この時価評価が、その後の有価証券やデリバティブなどへの適用の先駆けであった。

フロー計算書導入、税効果会計全面適用などの問題を含む連結決算制度、時価会計のあり方などの金融商品会計関連、退職給付債務の扱いなど企業年金の会計処理などがあった。中でも、連結の範囲や税効果会計、金融商品会計の動向は、後に不良債権や政策投資株式の処理に関連して、わが国の金融機関にとって大きな意味を持つこととなった。

連結の範囲については、企業会計審議会が1997年6月に公表した「連結財務諸表制度の見直しに関する意見書」で、従来の持株基準にかえて、子会社、関連会社の範囲の決定にそれぞれ支配力基準、影響力基準を導入することになり^{*55}、同審議会による具体的な取り扱いの整理^{*56}、関係省令改正などを経て、1999年4月以後開始の事業年度から適用されることとなった。

税効果会計については、国際的には適用が原則であったが、わが国では、従来、連結財務諸表に任意で適用することは可能であったものの、会計基準が未整備であった。また、個別財務諸表に対しては導入されていなかった。企業会計審議会は、1998年10月に「税効果会計に係る会計基準の設定に関する意見書」をまとめ、日本公認会計士協会による実務指針作成などを経て、ようやく税効果会計が1999年4月以後開始の事業年度から連結、単体共に全面的に適用されることになった。また、1999年4月より前に開始する事業年度から適用することも可能であったため、住友銀行、さくら銀行をはじめ多くの金融機関は1999年3月期から適用を開始した^{*57}。

従来、有税の貸倒償却・引当を実施した場合、当該期の会計上の費用になっても税法上の損金にならず、将来、条件を満たした期に損金になるため、会計上と税法上で計上時点のずれが生じていた。しかし、税効果会計によって、①一時差異の増減金額に実効税率^{*58}を乗じた金額を法人税等調整額として損益計算書に計上して、法人税等の前払いで起きる当期純利益の悪化を防ぎ、②貸借対照表には将来回収が見込まれ

*55 持株基準では、子会社は議決権の50%超を所有している先、関連会社は20%以上50%以下を所有している先であったが、議決権保有割合を動かすことで財務諸表を操作する余地があるという批判が出ていた。支配力基準、影響力基準では、経営実態に応じて判断を行うため、議決権保有割合の操作による意図的な連結外しを防止する効果が期待された。

*56 1998年10月公表の「連結財務諸表制度における子会社及び関連会社の範囲の見直しに係る具体的な取扱い」。

*57 住友銀行、さくら銀行ともに、連結財務諸表については以前から税効果会計を採用していた。

*58 法人に対する所得課税（国税と地方税）の一部が損金として扱われることを調整した実質的な税負担率。わが国では1998、1999年の税制改正によって、改正前の約50%から改正後は約40%に下がった。

る税額を繰延税金資産として計上して、一時差異の影響を調整することが可能になった。他方で、法人税等の前払いという概念が成り立つためには、将来、十分な課税所得を生み出して、前払い分を減額すべき税金が発生する見込みが確かなものでなければならぬ。この問題は、後に金融再生プログラムにおいて、論点になった。

また、前払い分を減額できる法人税等の額は、国の税制改正（法人税率の変更等）や地方自治体の独自課税などによる影響も受けるため、東京都が、2000年4月から、法人事業税について、資金量5兆円以上の銀行業等に対する外形標準課税（いわゆる東京都銀行税）をにわか導入した際、住友・さくら両行など適用対象となった各行は、繰延税金資産の取り崩しが発生し、法人税等調整額の費用計上が膨らむ（当期利益が減少する）こととなった^{*59}。東京都では法人事業税が業務粗利益に対して課されるようになり、所得に対する課税でなくなったことを受けて、税効果会計の計算に含める税金から除かれるため、一時差異によって将来減額（前払い分の回収）を見込むことができる金額が減少したためである。課税対象となった銀行のうち21行は、2000年10月、この課税を違憲かつ違法なものであるとして行政訴訟に踏み切り、東京都が課税を定めた条例を無効とする第一審（東京地方裁判所）および第二審（東京高等裁判所）の判決を経て、2003年10月、最高裁判所において東京都および東京都知事と和解を行った^{*60}。

金融商品の時価会計については、企業会計審議会から1999年1月に「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」が公表され、2000年4月以後開始する事業年度から、保有目的に応じて時価評価を行うこととなった。このうち、売買目的の有価証券、特定金銭信託等、デリバティブは評価差額を損益に計上するのに対して、「その他有価証券」は、評価差額の合計に税効果会計を適用した上で貸借対照表の「資本の部」に計上する全部資本直入法か、評価益となっているものは「資本の部」に直入する一方で評価損となっているものは損益計算書に計上する部分資本直入法のどちら

*59 資金量5兆円以上の銀行業等に対し、業務粗利益に対して3%（日本銀行等の特別法人は2%）の税率で税負担を求める「東京都における銀行業等に対する事業税の課税標準等の特例に関する条例」が、2000年3月30日に成立し、4月1日に施行された。なお、大阪府でも、2000年6月、同趣旨の条例が施行されたが、税の徴収は見送られた。

*60 「東京都外形標準課税条例無効確認等請求」の訴訟は、東京都が、和解の骨子であった①税率を2000年度（事業年度）にさかのぼって0.9%に引き下げ、課税年度を2003年度までとする条例改正を行い、施行する、②納付済みの事業税額との差額を還付し還付加算金を支払う、という2点を実施したことを受けて、2003年10月8日に和解が成立し、各行は訴えを取り下げた。

かを選択して会計処理を行うことになった。また、「その他有価証券」については、2001年4月以後開始する事業年度から適用する経過措置がとられた。

同意見書では、有価証券の時価評価だけでなく、貸倒見積高を適切に算定するための会計基準が整備され、1999年4月に日本公認会計士協会が貸倒引当金などに関連する実務指針を一部改正する背景の一つとなった^{*61}（233ページも参照）。

また、商法において会社法制の改正が頻繁に行われたのも、1990年代後半以降の

図表 1-1-5 ② 商法の改正

	会社のあり方（企業再編、コーポレートガバナンス）	企業金融、株式制度、会計法制	その他（グローバル化、ITの普及・発展への対応など）
1997年改正 (5月①、同②、11月)	<ul style="list-style-type: none"> 合併手続きの簡素化 利益供与罪の厳罰化 	<ul style="list-style-type: none"> 自己株式取得規制の緩和（①ストックオプション制度の導入、②取締役会決議による、利益による自己株式消却など） 	
1998年改正（3月）		<ul style="list-style-type: none"> 自己株式取得規制の緩和（時限措置として、取締役会決議による、資本準備金による自己株式消却など） 	
1999年改正（8月）	<ul style="list-style-type: none"> 株式交換・株式移転制度の創設 		
2000年改正（5月）	<ul style="list-style-type: none"> 会社分割制度の創設 		
2001年改正 (6月、11月、12月)	<ul style="list-style-type: none"> 監査役制度の機能強化 取締役等の会社に対する責任の制限 株主代表訴訟制度の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 自己株式取得・保有規制の緩和（金庫株の導入） 単元株制度の導入（単位株制度は廃止） 新株予約権制度の導入 種類株式の種類拡大 法定準備金の減少手続きの規制緩和 	<ul style="list-style-type: none"> 会社関係書類の電子化 株主総会の招集、議決権行使の電子化
2002年改正（5月）	<ul style="list-style-type: none"> 委員会等設置会社制度の導入 株主総会特別決議の定足数緩和 	<ul style="list-style-type: none"> 種類株主による取締役、監査役の選解任制度の導入 資本減少、法定準備金の減少手続きの合理化 	<ul style="list-style-type: none"> 外国会社規制の見直し

（注1）商法の会社法制部分は、2003、2004年にも改正が行われた後、2005年6月に成立した会社法として全面的に整理し直された。

（注2）改正年の括弧内は、国会で法律が成立した月である。

*61 日本公認会計士協会は、早期是正措置導入の環境整備の一環で1997年4月に資産の自己査定に係る内部統制の検証、貸倒償却および貸倒引当金の監査に関して実務指針（62ページ、脚注63参照）を取りまとめたが、その後、①金融危機発生と金融再生法、早期健全化法など対応策の整備、②アジア通貨危機などを受けたカントリーリスクの適切な評価と引当金計上に関する事務ガイドライン改定、さらに③企業会計審議会の金融商品に係る意見書公表、④金融検査マニュアル取りまとめなどが相次いだ。このような情勢変化への対応や調和を図るために、同指針の改定が行われた。

特徴である。これは、日本版ビッグバンによる動きとは異なるが、わが国の企業経営を取り巻く環境変化やグローバル化の進行などの中で、法制度を時代に即した内容に変える動きが生じたという点においては類似していた。一連の改正は、一般企業だけでなく、住友・さくら両行を含む金融界にとっても、再編に際しての会社組織構築や、資本政策、配当原資の確保、コーポレートガバナンスの体制整備など、その後のさまざまな経営課題への対応を法制面から支える、重要な内容を含むものであった。

●早期是正措置と自己査定

日本版ビッグバンでは、わが国の金融市場を活性化させるための課題として、規制の撤廃・緩和だけでなく、不良債権処理を掲げた。前述の「金融システム改革のプラン」（1997年6月）の中でも、「不良債権問題の速やかな処理を促進するとともに、早期是正措置の導入やディスクロージャーの拡充などを通じて金融機関等仲介者の健全性確保に努め、金融システムの安定に万全を期すことが重要である」との記述が行われている。

早期是正措置は、金融機関の健全性を確保するために監督当局が講じるべき措置が裁量的な運営によって時機を失することがないように、客観的な指標として自己資本比率を採用して、事前に定めた明確な発動基準に従って実施する枠組みである。法制化は金融システム改革より前のことであり、1996年6月、住専国会で成立した金融三法のうち経営健全性確保法によって関係業法が改正されていた^{*62}。金融システム改革当時は、1998年4月からの導入を前に、準備が進められているところであった。

1996年9月から制度の具体的内容の検討を進めていた「早期是正措置に関する検討会」（大蔵省銀行局長の私的な研究会）は、12月に「中間とりまとめ」を公表した。これを受けて、1997年3月には、大蔵省大臣官房金融検査部長が通達「早期是正措置制度導入後の金融検査における資産査定について」を金融証券検査官などに対して発出し、金融機関にも内容を明らかにした。また7月には、金融証券検査官の証明が税務当局の課税要件認定に代わるものとして扱われてきた不良債権償却証明制度を廃止する通達を発出した。これによって金融機関は、自己査定に基づいて必要な償却処

*62 これによって銀行法などに必要な改正が行われた。銀行法で行われた改正のうち主な部分は、第26条に第2項を設けて、監督当局が講じる措置が、自己資本の充実の状況に照らして必要と認める場合には、裁量的な運営ではなく、事前に定めた充実の状況に係る区分に応じて行うようにしたことである。

理を行い、償却に係る税務処理についても自ら要件適合性を判断して申告することになった。大蔵省は、続いて、早期是正措置の対象となる三つの区分（その後1998年11月の見直しにより内訳を追加、**図表 1-1-5 ③**）とそれぞれの発動基準を定めた銀行法施行規則の改正や、資産の自己査定や償却・引当のあり方などを盛り込んだ通達改正（銀行局長）などを行った。この改正で、従来、有税償却や有税引当の内容を事前に当局に提出するものとされていた部分が削除された。

1997年4月には、日本公認会計士協会が会員に対し実務指針^{*63}を示した。同指針には、金融機関の内部統制の有効性を評価する際の留意事項として、営業関連部署から独立した資産査定部署または資産監査部署が自己査定の実施または監査に当たり、牽制機能が十分に働いているか確かめることや、これらの部署が貸倒償却および貸倒引当金の計上額について一次的な判断を行っているか確かめることなどが盛り込まれていた。このため、住友銀行、さくら銀行をはじめ、金融機関では組織改正が相次いだ^{*64}。

中小金融機関でも自己査定の試行が始まった。中小金融機関の貸出先は中小企業が大半で、一般的に大企業に比べて業績や財務体質などが磐石でないため、自己査定においては分類基準の適用に難しい判断を要した。

「早期是正措置に関する検討会」は「中間とりまとめ」で、「米国においては金融機関の不良債権処理に概ね目途がついたとされる92年末に早期是正措置が導入されたのと比べると、我が国においては、金融機関全体としては不良債権の処理が進んでいるもののなお状況は区々であり、制度導入時の環境は異なるとの見方がある」と指摘していた。

企業業績のおおよその方向を左右する景気が悪化に転じ、担保価値に影響する資産価格の下落が続くという経済環境は、不良債権問題には逆風であった。しかも、資産の状況が自己資本比率を通じて監督当局による行政措置の発動と連動性を強めるとなれば、懸念のある貸出について、特に主力銀行以外から、返済要請などの動きが出て不思議でない状況が醸成され始めていた。ただし、非主力行であっても信用連鎖の

*63 「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」。1999年4月一部改正（60ページ、脚注61参照）。

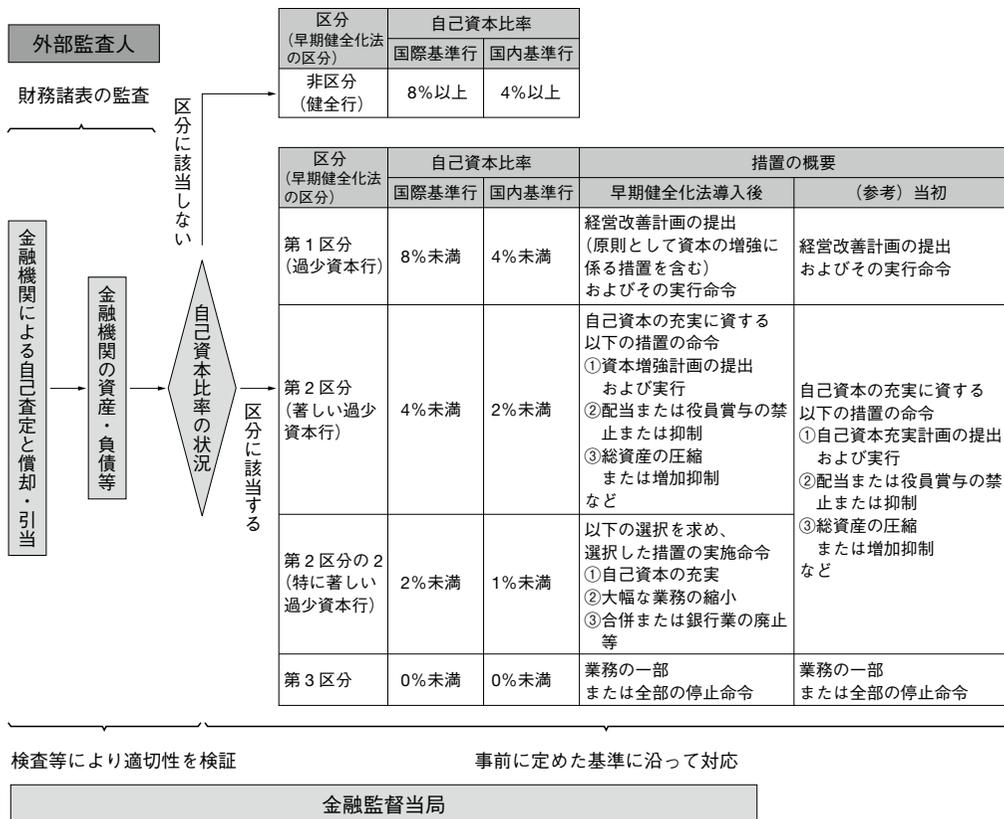
*64 住友銀行は1996年4月に融資企画部の部内室として与信監査室を設置（同室は1999年2月の組織改定で与信監査部に変更）、さくら銀行は、1997年4月、自己査定の試行開始に当たり資産監査部を設置した。

一翼を担っていることに違いはなく、仮に中小金融機関など非主力行から返済要請の動きが強まって主力行が肩代わりせざるを得ないような状況になれば、主力行に大きな負担となることが懸念された。

また、早期是正措置では、客観的な指標として自己資本比率を採用し、発動基準も事前に定められているとはいえ、後に金融再生プログラムに関して市場などでさまざまな憶測が生じたように、仮に引当金算定基準や繰延税金資産の取り扱いなどが大きく変更されれば、自己資本比率が影響を受け、発動基準に該当する状況が生じる可能性を内包していた。

このように、企業業績や資産価格の動向を含む経済・金融情勢との相互関連や、自己資本比率算定に係る基準や運用ルールの変更による影響が懸念される状況が生じたことはあったものの、早期是正措置は、金融行政の根幹を成す制度として存続している。

図表 1-1-5 ③ 早期是正措置の概要



第2章 住友銀行・さくら銀行の経営戦略

1 住友銀行における業務体制の抜本改革

●経営首脳の交代

住友銀行では、1997年（平成9年）6月27日の取締役会で森川敏雄が頭取を辞任して取締役会長に就任し、後任の頭取には副頭取の西川善文が就任した。

西川は、1938年（昭和13年）生まれ、奈良県出身。1961年に住友銀行に入行、丸ノ内支店長、企画部長兼融資企画部長などを歴任。1986年取締役役に就任し、1989年常務取締役、1991年専務取締役、1996年副頭取に累進した。この間、企画部長兼融資企画部長などを委嘱された後、企画部、関連事業部、経済調査部、事業調査部、審査第四部、融資第三部などを担当した。

就任直後の従業員全員に向けた頭取就任メッセージにおいて西川は、次のように語りかけた。

頭取としての私の最大の目標は、住友銀行を“信頼度ナンバーワン”の銀行にすることです。（中略）

ある先人の言葉に「ものごとを成し遂げるには、行動するだけではなく夢を描かなければならず、計画するだけではなく信じなければならない」というのがあります。厳しい時代ではありますが、私は、夢と信念をもって、信頼度ナンバーワンの銀行の構築に向けて、全身全霊を傾注してまいる決意であります。どうか、私と一緒に、このチャレンジングな仕事に立ち向かっていただくよう切にお願い



森川会長（左）と西川頭取（右）

をします。

また頭取就任に際しての記者会見においては、自らの座右の銘を『孟子』の「為さざるなり。能わざるに非ざるなり」であると述べている。できないのは能力がないからではなく、やっていないだけだ、との意味である。1997年7月4日に開催された臨時支店長会議の場では、業務運営の基本的考え方として、①「お客様に新しい価値を」、②スピードの重視、③得意分野への絞り込み、④リスクへの挑戦とリスクコントロール、の4点を明示し、「変化には真正面から取り組み、それを先取りする形で対応していかなければならない」と力説した。また9月までに23回にわたって支店長朝食会を開催し、国内の全支店長と意見交換を行う場を設けた。

金融自由化の進展は、業務範囲の拡大への対応にとどまらず銀行自身の経営のあり方、業務の進め方にも大きな影響を及ぼすこととなる。1997年1月、住友銀行は大規模な本店組織の見直しを実施した。この組織改定の最大のポイントは、グループ制の導入である。これは、各組織の対象マーケットに対する権限と責任を明確化し、関連機能（業務・審査・事務）を一体化することを通じて業務推進力の強化を狙ったものである。具体的には、

- ①国内の中堅・中小企業および個人に関連する業務を所管する支店業務グループ
 - ②日系大企業（グループ関連会社取引を含む）に関連する業務を所管する企業金融グループ
 - ③海外企業などに関連する業務を所管する国際業務グループ
 - ④市場取引を所管する市場営業グループ
- の四つの対象マーケット別グループを設置して、各グループの統括部などがグループ内各部間の調整やグループ内の資源配分などの権限を持つことと

図表 1-2-1 ① 1997年1月の本店組織改定

設置	支店業務グループ 国際業務グループ	企業金融グループ 市場営業グループ
	EC 業務部 営業事務部 証券企画部運用開発室 市場事務部 検査部市場監査室 東京営業推進部 (*)	個人業務部プライベートバンキング室 国際金融法人部 市場営業第三部 システム企画部 検査部システム監査室 企画部金融調査室 (*)
廃止	事務企画部 事務指導部 市場管理部資金室 国際金融事務部 経済調査部 (*)	事務企画部国際事務企画室 個人業務部店頭サービス室 資金証券管理部 システム部
統合	業務統括部店舗企画室 支店第三部 国際業務部 審査第三部 人事部厚生室 管財部 東京オンライン事務部	→ 業務統括部 → 支店第二部 → 国際総括部 → 審査第二部 → 人事部 → 総務部 → オンライン事務部 (*)

(*)は1997年4月の組織改定。

した。この組織改定は、かつて総本部制*65 という名称で行われていた事業部制の組織運営を、新しい考え方に基づいて改めて導入したものであることができる。

一方、法人向けの新種商品開発・販売支援機能を受け持つ金融商品開発部、私募債の受託推進等を所管する証券企画部、M&Aや大型プロジェクト関連のアドバイザーを行う情報開発部は、各対象マーケット別グループに対して横断的に商品、アドバイザーサービスを提供する部署と位置付けた。その後、1998年7月にはこれらの機能を統合して金融商品開発力を強化することを目的に、キャピタルマーケットグループを設置した。

この他にも、1997年4月にかけてリスク管理機能の強化、組織の簡素化・効率化等を狙いとする組織の見直しを行った。

●法人業務と個人業務の分離へ向けた動き

(1) カルチャーの変革

その後、各業務グループにおいて業務推進体制の見直しを進めたが、中でも劇的な変革が実現したのが支店業務グループである。

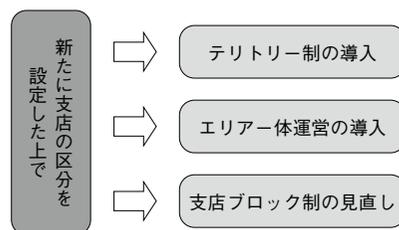
同グループは、国内の中堅・中小企業および個人に関連する業務を所管するため業務内容が多岐にわたり、また、全ての支店が独立して全ての業務を行うという「個店主義」の考え方の下で運営されていた。そこで、これを見直して支店ごとに取り組むべき戦略ウェイトを明確化した上で、エリアマーケティングの徹底により全店ネットワークを活用した業務運営体制を、人材配置を含めて、確立する方針を打ち出した。

具体的には、開拓余地の大きい顧客層とそれに応じた業務によって、支店を14のタイプに区分した上で、1997年4月から各支店に他店と重複しない責任地域を定めるテリトリー制を導入した。それまで住友銀行においては「支店間の競争は業務推進の活力源」という考え方が根強く、地理的な活動制限はなされていなかったが、このことは支店から遠隔地の取引先が増加するという非効率の発生などの弊害をもたらしていた。そこで、効率的な業務運営体制の構築のために抜本的なカルチャー変革に踏み込むこととした。

*65 総本部制は、1979年7月から1988年1月まで用いられた、総本部長の権限が強い事業部制型の組織体系である。導入当初はマーケット別に設置された営業総本部（大企業取引）、業務総本部（国内の法人・個人取引）、国際総本部（国際業務）のライン3総本部の他、企画総本部、管理第一総本部、管理第二総本部を設置した。なお、総本部制廃止後も1991年3月までは「本部制」という名称の下に、同様の考え方が継承された。

テリトリー制の導入に加えて、エリア戦略の観点から、エリア一体運営の導入と支店ブロック制^{*66}の見直しを行った。エリア一体運営とは、近隣にある相対的に大規模な支店と小規模な1、2支店を一体的に運営することを通じて、より広いエリアを効率的にカバーしようとするものである。1996年11月から町田と新小岩の二つの

図表 1-2-1 ② 支店業務グループの変革



のエリアで試行を行った後、その結果を踏まえて1997年4月から26エリアに拡大した。一方、支店ブロック制は、大規模な支店をブロック統括母店として5～15カ店程度を一つの単位として地域別に構成するものであり、①ブロック母店によるブロック内エリアにおける業務戦略の策定・実行、②ブロックが管轄するエリアにおける地域情報交流の促進、などを企図したものであった。1997年度初時点では、西日本・東日本にそれぞれ20ブロックずつ、計40ブロックを設置した。

(2) 体制見直しの背景と道のり

金融自由化の進展に対応するための業務・組織の見直しは、日本版ビッグバンを法制面で実現した金融システム改革法が1998年6月に成立したことにより、大きな転機を迎えた。特に銀行本体による投資信託の窓口販売が12月に解禁されることとなったことは、個人業務の将来性に大きな展望を開かせるものであった^{*67}。このような規制緩和の流れを先取りする形で、住友銀行では1997年7月に組織横断的な新金融商品販売対応委員会（通称「窓販委員会」）を発足させ、リスク商品の取り扱いに関する検討を重ねていた。同委員会は、1997年9月から1998年1月にかけて、マッキンゼー社との共同チームにおいて「投信販売は今後の個人関連業務の重要な柱になり得る。この業務に成功するためには、従来の預金関連業務とはまったく異なる新規事業と位置付けた上で、当初から積極参入することが必要」という仮説が一定の条件の下で成り立つことを検証、これを踏まえて1998年1月には投信業務準備室を新たに設置した。

法人業務を分離した形での個人業務の立ち上げという新たな挑戦に向けた特筆すべ

*66 個人業務・法人業務分離後の2000年4月に個人業務において導入したブロック制（75ページ参照）と異なり、この時点では支店から法人業務は分離されていなかった。

*67 法律改正が必要でない「投資信託委託会社への店舗貸しによる直接販売」は、1997年12月に解禁済みであり、住友銀行では投資信託委託会社2社によるいわゆる「間貸し」を行った。

き動きとしては、かねて水面下で接触してきた、米国シティバンク・プライベートバンキング本部企画部長の久保田達夫を1998年4月に正式に招聘したことを挙げる事ができる（顧問を経て6月に常務取締役役に就任）。当時、社外取締役などを除けば、銀行の外部から役員を招聘することは珍しく、さらに業務部門の責任者に配置するというのは画期的なことであった。投資信託の販売を柱に据えた新規事業としての個人業務の立ち上げ期において、外部から新たな業務運営の考え方を導入したことは、その後の個人業務進展の原動力になった。

一方、法人取引基盤の強化に向けては、今後成長が見込まれる業種の有望中堅企業に対して事業調査部が個社別に短期・集中調査の上、取引方針を明確に打ち出す体制を構築した。1997年9月に開始したこの調査方法はSIR（Strategic Investment Research）と名付けられ、実際の融資に際しては、所管審査部はSIRの取引方針に基づいてその他の要素も勘案し、認可することとした。

これらを踏まえて、1998年7月には支店業務グループのグループ内本部として法人業務第一本部（西日本所管）と法人業務第二本部（東日本所管）、および個人業務本部を設置する本店組織改定を実施、さらに1999年4月をめぐりに支店業務グループを法人業務グループと個人業務グループに分離し、それぞれをプロフィットセンター化することを行内および行外に示した。

具体的な業務推進体制の見直しについては、1998年6月に発足したマーケット別業務推進プロジェクトチームにおいて、検討を重ねた。マーケット別の業務推進体制を導入するということは、本店各部のみならずお客さまとの接点であるチャネルのあり方の変革へとつながる。これは、支店を通じて全ての商品・サービスを提供するという従来のフルバンキングの支店組織を抜本的に見直すことを意味しており、対象マーケットに適した拠点の配置や業務の進め方にとどまらず、従業員の人事面にも大きく影響を及ぼす大変革であった。幅広い論点を精力的に検討したプロジェクトチームの答申は、数次にわたる経営会議での白熱した議論を経て、実行に移された。同時に、このプロジェクトを成功させるためには、全行的に抜本的な意識変革を行うことが不可欠であるとの考えから、新営業体制のコンセプトを行内へ浸透させるためのさまざまな工夫がなされた。

1998年7月、臨時支店長業務懇談会において新体制の狙いと内容が明らかにされた後、10月には頭取名で「【乞う】営業体制の変革に向けて」と題する電子メールが

国内の全従業員に向けて発信された。これは、頭取宛てに直接、営業体制の変革に関する忌憚^{きたん}のない意見・疑問点などを送るよう求めたものである。これに対しては、1999年1月までに、急激な変化への戸惑い、お客さまとのリレーション変化への悩み、事務の合理化・効率化推進が不可欠であること、人事施策の見直しの必要性など、延べ100通を超える多種多様な意見・要望等が寄せられ、その後のさまざまな打ち合わせ会や意見提出者への直接回答などを通じて、フィードバックされた。

また、1998年12月7日から17日にかけて「営業体制の改革を頭取と語る会」を東西各2回ずつ開催し、約300人の若手従業員と頭取が直接意見交換する機会を設けた。一方、実際の運営に当たっての業務・事務フロー上の問題確認などを目的として、1998年11月から東西の3エリア一体運営店と1支店で新営業体制について試行を実施した。

これらを踏まえ、1999年1月の支店長業務懇談会では、頭取から改めてより明確な営業体制改革の目的が示された。その趣旨は、フルバンキングの支店組織という体制から抜け出していくために、従来の支店概念を創造的に破壊し、集約化と専門化をキーワードとして、マーケット別に営業体制を再構築することによって顧客対応力の向上と大幅なコスト削減を目指すもので、経営のパラダイムシフトともいえる改革であった。

この支店長業務懇談会の後、1月12日から22日にかけて4月からの新営業体制導入に向けた支店長打合せを東西で延べ19回開催したほか、ほぼ同時期に運営要領勉強会を東西で延べ12回開催するなど、認識の共有化の徹底を図った。

このような経緯を経て、まず1999年2月に本店各部の組織改定を先行して実施し、

営業体制の変革に向けて 頭取 西川 善文 98/10/26 10:22

宛先: 国内全職員
件名: 【むろ】営業体制の変革に向けて

日々激変する業務環境の中、職員の皆様が真摯な態度で業務に取り組んで頂いていることに厚く御礼申し上げます。

先般の東西支店長業務懇談会において、11年4月以降の新組織の方向性を各都店長にお話しし、職員の皆様にもその概要についてご理解頂いたことと思います。

正に今回の営業体制の変革は、当行始めて以来の大改革であり、21世紀に向けて当行がお客様立場で多様化するニーズへの対応力を一段と強化していくこと、今まで以上に各面に亘るコスト削減に取り組み競争力を高めること等を通じて『信頼度ナンバーワンの銀行』を創り上げていくことが狙いであります。

今後、11月2日から東西3エリア1カ店で開始する試行も実施しながら、改革の細目を固めていくこととなりますが、この改革を成功させるためには本支店の全職員が問題意識・方向性を共有して一丸となって取り組んでいくことが何より肝要であります。

就きましては、今回の営業体制の変革に対する皆様の忌憚のない意見・疑問点等を電子メールにて是非積極的に寄せ願います。

尚、意見・疑問点は新設する『営業体制の変革に向けて 頭取 西川善文』のアドレスに送信して下さい。

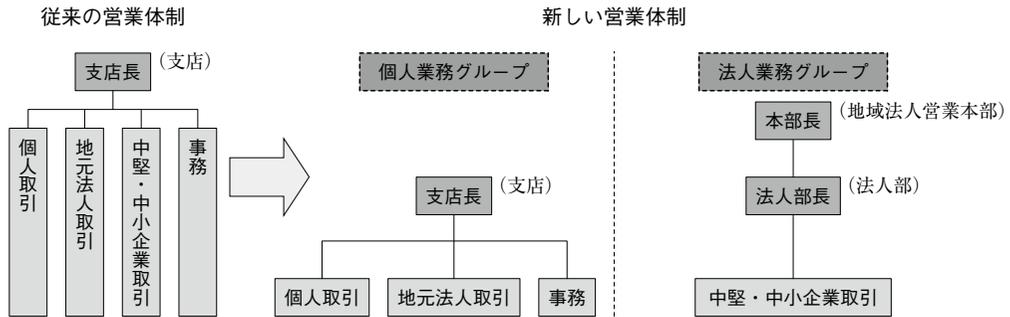
お寄せ頂いたメールに関しては、討論会、ビデオ等を通じて必ずフィードバック致します。

また、期間は本日より平成11年1月29日迄と致します。

以 上

頭取から国内全従業員宛てに発信したメール

図表 1-2-1 ③ 国内営業体制の改革による変化（概念図）



支店業務グループを廃止し、その機能を新たに設置した法人業務グループと個人業務グループに分離再編した。さらに4月には、支店組織の改定および法人部などの設置を実施し、個人取引および地元法人取引を行う営業店である支店を284カ所、中堅・中小企業取引を集約した法人部を116カ所、それぞれ設置した。ここにマーケット別の営業体制の構築が実現した。

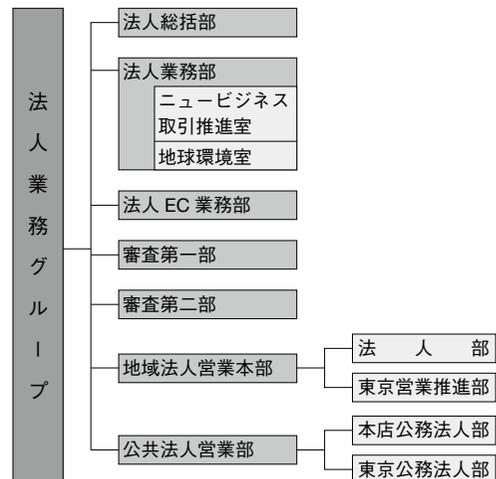
●マーケット別の業務推進の始動

(1) 法人業務の推進体制

法人業務グループは、従来支店で行っていた業務のうち、中堅・中小企業向け取引を抽出し、新たな組織体系の下で所管した。本店組織としては、法人業務戦略企画等を所管する法人総括部などを設置、一方、新営業体制の導入によって116カ所に集約された法人部については、地域ごとに設置された14の地域法人営業本部がサブPC（サブプロフィットセンター）としてそれぞれの地域の法人部を傘下に置く体制を整えた。なお、政府・地方公共団体等との取引に関しては、原則として本店公務法人部と東京公務法人部に集中し、両部を傘下に置く公共法人営業部を設置した。

法人部の組織面での特徴は、課制度を

図表 1-2-1 ④ 法人業務グループの組織図
(1999年4月)

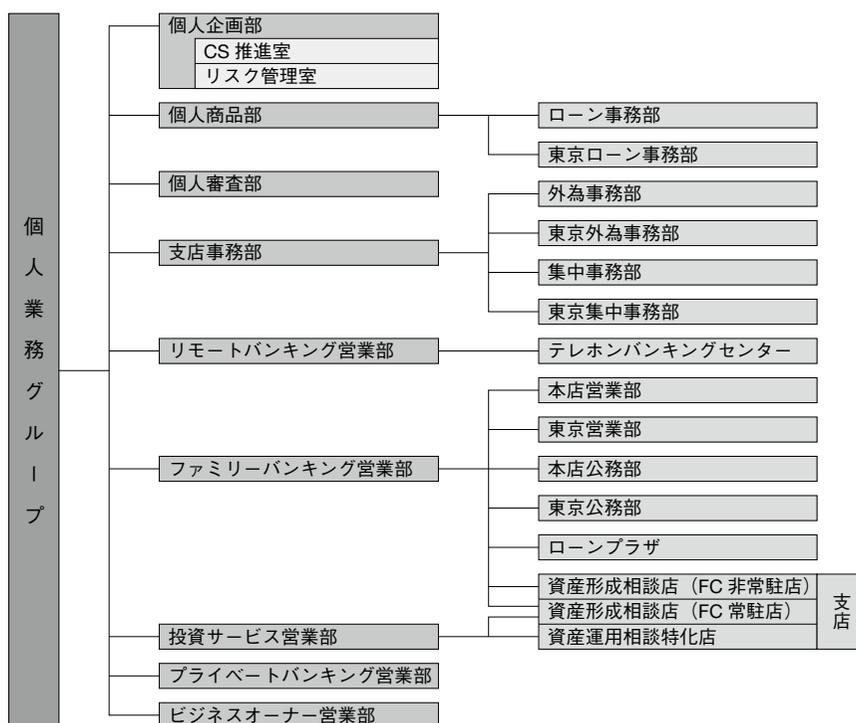


廃止して、部長－部員のフラットな組織とした点にある。これは、法人部設置の目的である、法人営業ノウハウを有する人材の結集による情報・ノウハウの共有化と、それまで取引先課・融資課・外国課に分かれていたお客さまとの窓口の一本化を実現し、あらゆるニーズに素早くお応えしていくために最適な体制として導入したものである。なお、若手への教育・育成の観点等から、担当者でありつつ取りまとめ役も担うチームリーダー、融資オフィサーを配置した。

(2) 個人業務の推進体制

個人業務グループは、①個人取引、②地元法人（中小企業よりも小規模の企業・個人自営業）取引、③法人業務関連の融資・外為事務などを含む事務^{*68}、を所管した。

図表 1-2-1 ⑤ 個人業務グループの組織図（1999年4月）



*68 事務については、1999年2月の支店業務グループの廃止に際して、同グループに属していた支店事務部を個人業務グループに配置した。支店事務部は個人業務に関する事務に加えて、法人業務関連の事務も担当した。また、新営業体制での実際の支店組織においては、預金・為替等を取り扱うお客さま営業課に加え、その業務内容に応じて、融資・外為業務に関するミドルバック事務や資産形成ビジネスを担当するお客さま業務課、および資産運用ビジネスを担うお客さま相談課の設置の有無を決めた。

業務のターゲットとしたのは、次の五つの顧客セグメントである。

- ①老後生活に備え金融資産を形成するというニーズ、およびライフステージのさまざまな局面で時々の資金調達ニーズを有する資産形成層
- ②退職金等を含む一定の金融資産について運用ニーズを有する資産運用層
- ③主として支払・決済サービスに対するニーズが高い層
- ④いわゆる富裕個人層
- ⑤地元法人などのオーナー・経営者である個人事業主

1998年11月には、個人業務グループの設置に先立ち、発足後の同グループにサブPCとして編入することを既定方針として、各顧客セグメントに対応する形で、業績責任を負う本店組織である①ファミリーバンキング営業部、②投資サービス営業部、③リモートバンキング営業部、④プライベートバンキング営業部、⑤ビジネスオーナー営業部、を支店業務グループに設置した。このように地域ごとではなく、顧客セグメントごとにサブPCを設置したのが、個人業務の新運営体制の大きな特徴である。

1998年12月の投資信託の窓口販売解禁時には、比較的リスクが低い円建てMMF(マネー・マネジメント・ファンド)から高リスクのものまで24種類のファンドの取り扱いを開始した。72支店に投資相談専門従業員として合わせて約240人のファイナンシャル・コンサルタント(FC)とファイナンシャル・コンサルタント・マネージャー(FCM)を配置し、これらの投資相談専門従業員が近隣の支店のお客さまへの営業活動を行うことで、全店にて投資信託を取り扱う体制を整えた。投資相談専門

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません



ローンプラザ (横浜)

従業員を配置した支店のうち梅田北口、天神町の2カ店では、対外的に投資サービスプラザの名称を使用し、資産運用相談特化店とする取り組みを試行した。新規業務の立ち上げに当たって大きな役割を果たしたFCなどには、1998年2月から9月にかけて中途採用された、破綻した山一証券関係の元従業員約120人が含まれている。

なお、住宅ローンの推進に特化した組織としては、1998年1月にローンプラザを27カ所に設置した。もともと住友銀行では、1989年以降ローンセンターを順次配置し、提携した不動産業者からの情報に基づいて最寄りの支店に住宅ローン案件を紹介・斡旋^{あつせん}していたが、ローンプラザでは所長に対して住宅ローンの実行権限を付与し、より推進力を高めることとした。一部のローンプラザでは、休日営業も実施した。

(3) 国際業務の推進体制

マーケット別の業務推進力を強化するための組織の見直しは、米州および欧州でもそれぞれ1998年10月、1999年4月に実施した。これらの組織改定では、支店あるいは駐在員事務所という形式は残したまま業務上の組織を設置した。

具体的には、日系のお客さまを担当する米州営業第一部および欧州営業第一部、非日系のお客さまを担当する米州営業第二部および欧州営業第二部、シンジケートローンやプロジェクトファイナンスなどの高度な金融技術が必要となる商品・サービスを提供する米州営業第三部および欧州営業第三部を設置、さらに各支店・駐在員事務所の事務を所管する米州事務部および欧州事務部を置いた。

一方、国内においては1999年1月、非日系の大企業を母社とする在日外資系企業300社強との取引を専門に行う、国際法人営業部を設置した。これは、海外のコアカスタマー企業（グローバルに対応すべき企業）との取引強化を目指して、国内での取引についてもグローバル・専門的な業務推進を行うことを目的とするものであった。

図表 1-2-1 ⑥ 欧州におけるマーケット対応組織の概念（支店のみ、1999年4月）

	ロンドン	デュッセルドルフ	パリ	ブラッセル	ミラノ
欧州営業第一部	日系のお客さま				
欧州営業第二部	非日系のお客さま				
欧州営業第三部 シンジケートローン等	〈ロンドンからカバー〉				
欧州事務部	事務				

2 住友銀行の個人業務戦略

●拠点の運営体制の見直し

1999年（平成11年）4月の新営業体制は、個人・法人業務再編後の支店について、主として資産形成層のお客さまへのサービス提供を担う247カ店をファミリーバンキング営業部（FB部）の所管に、主として資産運用層のお客さまへのサービス提供を担う37カ店を投資サービス営業部（投サ部）の所管に、それぞれ区分する形で始動した。この時、投サ部所管のうち29カ店とFB部所管店のうち43カ店をFC常駐店とした。

先にも触れた通り、個人のお客さま向けの相談業務は銀行にとって全く新しい業務であり、望ましい営業体制の構築を目指してさまざまな変更を順次進めた。まず、資産形成層のお客さまへのサービス提供に関しては、1999年3月から西葛西と豊中の2カ店で試行していたライフプランニング相談コーナーをマネーライフ・コンサルティング・デスク（MCデスク）と名付けて1999年度上期に13カ店で試行、下期にはさらに42カ店に導入して、本格的な展開を図った。MCデスクは、カウンターラインの一部にブース形式で設置し、お客さまからのライフステージに応じた金融に関するご相談を受けやすくすることで、預金、ローン、投資信託などに関するワンストップのサービスを提供することを狙いとしていた。また、資産形成層のお客さまが通常の銀行の営業時間にはアクセスしにくいことを考慮し、土曜営業や夜間営業も行った。

一方、資産運用層のお客さまへのサービス提供に関しては、お客さまの間口を拡大し取引を深めていくため、2000年4月に体制の大きな見直しを行った。その一つが投資サービスプラザの本格展開である。投資サービスプラザは、資産運用に関する強いニーズが見込まれる支店に、資産運用ビジネスに特化した専門拠点として当初21カ所に設置、支店長から独立した「ジェネラルマネージャー」の他、FCM、FCを配置した。また、資産運用ビジネスへの一段の注力を行う支店（36カ店）を新たに投資サービス戦略店と位置付けた^{*70}。

2000年4月の営業拠点の見直しによって投資サービス営業部が21カ所の投資サー

*70 投資サービス戦略店のうち5カ店では、支店長が同じ拠点内にある投資サービスプラザの「ジェネラルマネージャー」を兼務し、行内的には「プラザ支店」と称した。

図表 1-2-2 ① 個人部門の主な営業拠点の区分 (2000年4月)

区 分		拠点数	所管	
専門拠点	投資サービスプラザ	21カ所	投サ部	
支 店	投資サービス戦略店	エリア母店・独立運営店	28カ店 (0)	投サ部
		プラザ支店	5カ店 (5)	
		一体運営店	3カ店 (0)	
	郊 外 店	エリア母店・それに準ずる独立運営店	52カ店 (9)	FB 部
		上記以外の独立運営店	50カ店 (0)	
		一体運営店	44カ店 (0)	
	都 心 店	エリア母店・それに準ずる独立運営店	36カ店 (7)	
		上記以外の独立運営店	18カ店 (0)	
		一体運営店	22カ店 (0)	
	都市独立店	19カ店 (0)	投サ部	

(注) 支店の拠点数欄の () 内の数字は、投資サービスプラザが配置されている支店数。

ビスプラザと投資サービス戦略店 (36カ店) および関東・関西以外に所在する都市独立店 (19カ店) を所管し、ファミリーバンキング営業部が郊外店 (146カ店) と都心店 (76カ店) を所管することとした。

さらに2000年4月には、新営業体制の下で、エリア制の拡大とブロック制の導入を行った。エリア制とは、個人・法人業務再編前から継続して行っていたエリア一体運営を拡大・強化するもので、エリア母店と一体運営店が協働・連携することにより、お客さまへの対応力の強化と業務の一段の効率化を両立させることが狙いであった。既に1999年度の段階で28エリア (一体運営店38カ店) を設置していたが、これを49エリア (同69カ店) に拡大、一体運営店の支店長はエリア母店の副支店長を兼務することとした。一方ブロック制は、個人・法人業務再編前の1998年度まで行われていた支店運営の考え方を地域単位での個人業務推進の観点から改めて導入したもので、同一の鉄道沿線を軸に31ブロック (東日本16ブロック、西日本15ブロック) を設置した。その目的は、①本店各部と支店とのコミュニケーションの活性化、②各支店における業務運営の標準化・レベルアップであり、ブロック構成店の支店長の中から1人をブロック部長に任命した。この段階では、幅広い情報交換が主目的であったため、ファミリーバンキング営業部・投資サービス営業部がそれぞれ所管する支店をまたがる形でのブロック編成がなされ、ブロックとしての業績責任も明確化されなかった。

住友銀行の個人のお客さま向け投信販売業務は、2001年3月には318人のFCを支店に配置し、46種類の幅広い商品ラインアップをそろえるに至るなど順調に拡大し、販売実績（預かり残高）も5,863億円に達した。

◎ダイレクトバンキングチャネルの拡充

デリバリーチャネルの見直しに関して、支店体制の再構築と併せて進めたのがダイレクトバンキングチャネルの拡充である。お客さまの銀行へのアクセスに対するニーズの変化に対応するため、「いつでも、どこでも、自由自在に」利用できるチャネルの構築に向け、電話、インターネット、ATM、郵便などを通じたダイレクトバンキングの強化を図った。

(1) テレホンバンキング

住友銀行では、1990年10月に「住友のハローダイヤル」を設置し、フリーダイヤルで商品やサービス内容の照会に答えるだけでなく、お客さまへ電話で商品・サービス案内を開始、また、1993年2月にはお客さまからの預金残高問い合わせなどに対応する電話照会センターとしてテレホンセンターも設置していた。

これらのサービスを内容面でも時間的にもさらに拡充し、個人のお客さま向けに1997年6月にサービスを開始したのが「住友のハローダイレクト」である。これは、フリーダイヤルにおいてオペレーターがお客さまの依頼内容を伺い、内容確認の上、

ハローダイレクトの新聞全面広告
(1997年4月)

口座からの振込、定期預金の追加預入・解約をはじめとする取引、諸届けの受け付けなどを実行するものであった。サービス時間も、平日は午前8時から午後9時、土曜・日曜・祝日は午前9時から午後9時（勘定記帳が必要な取引は午後5時）までと、大幅に拡大した。事前登録なしに電話で振込ができるサービスは、都市銀行としては初の取り組みであった。

その後、ハローダイレクトで内容と時間の両面でサービスを拡充した。1998年6月からは事前登録先への振込や預金間の振替について24時間サービスを開始、このサービス提供のため、1997

年6月に豊島園テレホンバンキングセンターを、1999年10月には神戸テレホンバンキングセンターをそれぞれ設置した。

ハローダイレクトの利用拡大は、お客さまの利便性向上だけでなく銀行にとっても窓口をはじめとする事務の削減という効果を生むものである。そこで積極的な推進を図り、1999年7月には契約者（ハローダイレクト会員）数が100万人を突破するという成果を上げた。

(2) インターネットバンキング

住友銀行では1995年12月、パソコンを用いる個人向けホームバンキングとして「パソコンバンキング」を導入したが、その後のインターネットの普及などを踏まえて1997年1月、邦銀で初のインターネットバンキングとなる「パソコンバンキング（インターネット方式）」を開始し、1998年2月には24時間サービスを始めた。その上で1998年6月、新サービス「WEBダイレクト」を開始した。

一方、1999年2月には、NTTドコモがiモード^{*71} サービスを提供開始するのと歩調を合わせて、住友のモバイルバンキング「モバイルダイレクト」の取り扱いを開始した。

2000年11月には、テレホンバンキング、インターネットバンキング、モバイルバンキングという個別の契約により、個別に提供していたサービスを統合し、一つの契約で、全てのチャンネルを通じて、共通のサービスを提供する、個人のお客さま向け新サービス「ワズダイレクト^{*72}」の取り扱いを開始した。このサービスは、「一人一人のお客さまを、いちばん理解するサービス」をモットーに、より便利で使いやすいサービスを目指して進められ、合併後の新銀行にもOne'sダイレクトとして引き継がれて、個人のお客さま向けの唯一のリモートバンキングサービスと位置付けられることとなった。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

*71 iモードは、NTTドコモの登録商標。

*72 対外的には、「ワズダイレクト」だけでなく「One's DIRECT」という表記も用いた。

●MCIF の高度化と活用

お客さまのニーズが高度化・複雑化する一方、銀行側の商品・サービス提供チャネルの多様化が進む中で、一人一人のお客さまに対して適切かつきめ細かな対応を行う、あるいは効率的なキャンペーンを実施するためには、個々のお客さまに関する鮮度の高い情報を保持して、有効なデータマイニング^{*73}・分析手法を確立しなければならない。

そこで重要になるのが、個人顧客情報システムである。もともと住友銀行では、1990年に個人CIF（Customer Information File）開発に着手し、1991年から順次システムを稼働させていたが、十分に活用されたとは言い難かった。そこで1997年3月の第1回システム戦略会議の議題の一つとして「個人CIFの再構築」を取り上げ、抜本的な見直しを図ることとした。

まず1997年12月から1998年4月にかけて、ハードウェアの入れ替え、分析ソフトの導入、分析データベースの再構築を行った。1998年10月、チャネルサーバーを導入してセールスデータベースの新規作成が可能となったことにより、11月24日から全店に個人顧客情報システム（MCIF：Marketing Customer Information File）を導入することとした。これにより、従来の残高・資金移動などに関する情報に加えて、その他のお客さま情報が名寄せ・一元化され、かつその情報を口座がある店にとどまらず全店・テレホンバンキングセンターと共有することが可能となった。情報の登録も、各店から行うことができた。1998年12月から開始した投資信託の窓口販売においてはお客さまの適合性を確認することが重要なポイントであったため、MCIFの導入はこれにも寄与するものであった。

その後もMCIFの機能は順次拡充され、例えば2000年8月に追加したライフプラン相談機能は、お客さまの属性と収入・支出などのシミュレーション基礎情報に基づき、将来のライフプランの基礎となる家計収支の推移を示す表やグラフを出力できるなど、業務推進を直接的に支援する機能を備えることとなった。

一人一人のお客さまとしっかりと向き合うためのインフラとして整備されたMCIFの思想は、合併後の新銀行における個人業務運営にも受け継がれている。

*73 データマイニングとは、大規模・大容量のデータの中から、隠れた法則や関連性等を統計的データ解析により見出す手法のこと。

◎ブランド戦略 *One's SUMITOMO* の展開

個人業務の体制整備と共に商品・サービスの拡充が進む中、個人のお客さまによる銀行選別の基準としてブランドの重要性が認識され始めた。

そもそもブランドとは「企業のお客さまに対する価値の約束」である。お客さまに価値を認めていただくためには、そのニーズがどこにあるかを明確に認識しなければならない。そこで、お客さまの金融に関する根源的ニーズは Recognition と Peace of Mind である、との考えに立ち、**図表 1-2-2 ②**のようなポジショニングステートメント（目標とする顧客認識）を定めた。

これに基づいて打ち出したブランドスローガンが「*One's SUMITOMO* 『ひとりひとり』のお客さまを、いちばん理解するサービス業になる。」である。

この新しいブランド戦略については、2000年2月に開催された個人業務グループ部店長打合せにおいて概要が明らかにされた後、その展開に向けてさまざまな手が打たれた。まず、従業員一人一人がブランドを担うという意識を定着させるため、「『住友銀行ブランド戦略』始動」と題する、頭取インタビューを中心としたブランド戦略紹介ビデオを各部店で視聴、さらに、『*One's SUMITOMO* 通信』という名称の行内ニュースレターを継続的に発行し、個人業務グループの全員に配布した。

図表 1-2-2 ② ポジショニングステートメント

住友銀行は、
家族とともに堅実な生活を実現したい人々にとって
ひとりひとりをきちんと理解し (Recognition)
それぞれの安心を提供する (Peace of Mind)
金融サービス業である

**One's
SUMITOMO**
「ひとりひとり」のお客さまを、
いちばん理解するサービス業になる。
ブランドスローガン

加えて、2000年3月から4月にかけて、同ブランド戦略に込めた思いを「お客さま一人一人に提供したい『金融サービス』とは何か」という観点から自由に記入するアンケートを、個人業務グループの全従業員を対象に実施した。このアンケートには5,000通を超える回答が寄せられた。行内電子メールにも専用ポストを設置し、ブランド戦略に関する意見・質問を随時受け付ける体制を整えた。

対外的には、5月からテレビ広告の放映を開始したほか、行内アンケートにより選出された4人の従業員が登場する、新聞の全面広告も掲出した。

各メディアでのブランド戦略展開と歩調を合わせて、各支店でも *One's SUMITOMO* ポスターの掲示などを行い、その中で各部店の在籍者が出演する部店別ポスターを製作して当該部店に掲示するという、新しい試みも行った。ホームページ上にも *One's SUMITOMO* コーナーを設置し、広告活動の紹介や、お客さまからのご質問に従業員がお答えするコーナーなどを設けた。

このように、個人業務グループは、対外コミュニケーションと行内コミュニケーションを関連させながら、ブランドのお客さまへの浸透と、個人業務に携わる従業員の意識改革（ブランド意識の醸成、モラルアップ）を同時に実現させる各種施策に取り組んだ。

3 住友銀行の法人業務戦略

◎「住友の法人営業」ブランドの確立を目指して

1999年（平成11年）4月の新営業体制の発足に当たって、法人業務グループが直面していた大きなテーマは、①償却引当後収益の極大化、②新しいスタイルの法人営業体制の構築であった。このうち前者に関しては、収益管理手法の見直しに加えて、貸金ポートフォリオの改善を企図したさまざまな施策を打ち出した。また後者についても、お客さまの多様なニーズに応えるための新商品・サービス提供や運営面での工夫を重ねた。

その際、これらを実現するためのキーワードとして Solution、Speed、Specialty の「3つのS」を定め、新しい法人営業の方向性を宣言した（図表1-2-3①）。

図表1-2-3① 「3つのS」


Solution（ソリューション） 取・融・外の知識に情報武装力を兼ね備えた上で、お客さまのリスク・ニーズを的確に捉え問題解決に向けた提案を行うことができる自己完結型の「法人営業のプロ」を目指します。
Speed（スピード） ITの駆使および組織のフラット化により意思決定のスピードを上げ、顧客対応力を強化します。
Specialty（スペシャリティ） 「法人営業のプロ」としてふさわしい、金融スキル・知識の習得に努め専門性の一段のアップを目指します。また、法人業務部財務開発チームにプロダクツの専門家を集約し、法人業務部との完全協働体制により、高度な金融ニーズに対応します。

（注）取・融・外とは、新営業体制導入前の支店における、取引先課（渉外業務）、融資課（融資関連業務）、外国課（外国業務）のことを指す。

◎収益管理手法の見直し

住友銀行では1998年1月、国内の主要与信先（国内事業法人与信の約9割）を対象に、与信審査の際の個社別採算管理指標として信用リスク調整後収益率（RAROA：Risk Adjusted Return On Assets）の考え方を導入した。RAROAとは、信用リスクの

計量化によって見積もられた信用コストを表面上の収益から差し引いた「引当後収益に対する資産効率」を示す指標である（図表 1-2-3 ②）。

図表 1-2-3 ② 個社別採算管理指標 RAROA

$$\text{RAROA} = \frac{\text{業務粗利益} - \text{信用コスト} - \text{経費}}{\text{与信残高}}$$

信用コスト = 与信残高 × 格付別デフォルト確率 × (1 - 回収率)

新営業体制の下での法人業務においては、本格的な個社別のソリューションビジネスの展開のため個々の企業に対する業務推進計画を明確に策定することとした。予算・実績管理の方法も見直し、従来の支店単位から一歩踏み込み、個社別に行うこととした。個社別の予算計画と実績管理に当たっては、RAROA の考え方を取り入れ、表面上の収益性だけでなく、リスクに見合ったリターンの確保をより明確に進めることができるようにした。

信用コストの計量化には、企業格付を活用した。与信取引を行う際には、与信先の経営内容や財務内容、事業内容、およびキャッシュフロー状況や与信に関する回収・保全の状況を重視して審査を行うが、このような考え方を基本として、信用リスクに関する企業内容を段階的に表現したものが企業格付である。同格付は、当初 1996 年 7 月に導入した後、モデルの改定や格付区分の細分化を進めた。なお、1999 年 2 月には企業格付に加えて、与信期間・担保・保証などの案件の取引条件を勘案した与信格付も導入した。

●貸金ポートフォリオの改善

貸金ポートフォリオを改善し、かつ収益性の向上につなげるためには、相対的に残高比率が高い業種等向けへの貸金や問題先貸金を圧縮する一方で、今後の成長が見込まれる業種・企業向けの貸金を増強することが必要となる。そこで行ったのが、次のような施策である。

(1) 審査体制の変更（1999 年 4 月）

まず、審査部に所属したまま地域法人営業本部に駐在する審査役（地域本部担当審査役）を配置した。地域本部担当審査役のミッションは、当該地域法人営業本部に属する法人部と協働しながら保全の強化が必要な先、あるいは問題与信先と直接交渉を行う一方、本店各部と密接に情報を交換することで、迅速かつ適正な対応により償却・引当額の極小化を図ることにあつた。

審査部内には、特定業種への与信集中リスクを回避する観点から、特にきめ細かな

管理が必要な特定業種の審査を担当する、特定業種担当審査役の制度を導入した。

これにより、従来は店別担当制であった審査役体制を、①特定先担当（審査部が選定した大口先を担当）、②地域本部担当、③特定業種担当、④一般先担当、⑤延滞先担当（再建可能性が低い先を担当）という、機能別担当制に変更した。

また、これらの新しい審査役の配置などに加えて、金利・アセット運営などの計数分析をもとに与信ポートフォリオの改善を目指すことをミッションとする企画チームを審査部内に設置した。

(2) 成長企業向け取引の強化

中小企業向け貸出の増強は、収益上の課題であるポートフォリオ改善という側面にとどまらず、社会的な要請も強く、かつ後述する公的資金導入時の「経営の健全化のための計画」（経営健全化計画）にも記載したものであったため、早急な対応が必要であった。そこで、1998年8月の閣議決定に基づいて10月に創設された中小企業金融安定化特別保証制度を用いた融資の積極的推進に加えて、独自の新品目を矢継ぎ早に導入した。組織面でも、成長分野の中堅・中小企業向け取引の強化・推進を目的として、法人業務部内にニュービジネス取引推進室を設置した。

1997年1月に創設した総額200億円のニュービジネス支援ファンドは、マルチメディア分野などの成長企業に対して積極的に対応するための融資商品である。1999年11月には、同ファンドの中期型を発展させた元金据置付きの中期・無担保融資制度「ニュービジネスブリッジ」を導入した。

1999年8月には、中堅・中小企業向けに、借り入れ当初の金利を低く設定し、キャッシュフローに余裕を持った返済が可能となる利息平準型証書貸付「ドリームパートナー」を開始。さらに2000年3月には、中小企業を対象とする、総額1,000億円規模の小口無担保貸金ファンドを創設した。

2000年9月には中期貸金特別ファンドを創設した。これは、今後の取引拡大が見込まれる優良な新規先、将来的な主力銀行化を展望した取引の深耕を図る先などを対象に、総額100億円で取扱期間を限定して設定したファンドで、ゼロ金利政策解除などの環境変化に伴う借入金利の固定化ニーズに対応する商品であった。同ファンドは2001年2月まで計4回（各回、総額100億円）設定された。

●営業活動の効率化

新営業体制の狙いの一つは法人取引における生産性の向上であり、従来以上に営業活動における効率性を高めていくことが課題であった。

そのためのシステムインフラとして活用したのが営業店情報システムの SSS (Strategic Support System) である。SSS は 1997 年度から利用が始まった、主として法人向けの営業活動をサポートするシステムの総称であり、①お客さまとの取引経緯・折衝内容や財務情報を管理する顧客情報管理システム、②個々の具体的案件の進捗管理等を行う「案件管理」、③お客さまの個別のニーズ（業務^{あつせん}斡旋など）を他の拠点などと共有する「情報マーケット」の他、提案書取引事例検索システム、計数情報管理システム、業務運営サポートシステム、接待贈答管理システムなどで構成されていた。

一方、お客さまとのコミュニケーションをより密で効率的なものとするためのメールネットワーク構築にも力を注いだ。これは、お客さま企業と法人部員との間で、電子メール、「Windows 版パソコンサービス」（後述）、ファクシミリのいずれかの方法でコミュニケーションを確保しようとする試みであり、お客さまへのタイムリーな情報提供、お客さまからの質問に対するスピーディーな回答に加えて、従来は往訪・面談で行っていた営業活動の一部を代替することで営業推進の効率化を図ることを目的としたものであった。

より高い専門性やスキルが必要となる業務への対応としては、専門家を地域法人営業本部もしくは法人部に配置し、法人部員と協力してお客さまのニーズにいち早く対応する体制をとった。具体的には、エレクトロニックバンキング (EB) システム商品のスキルを有するプロダクトオフィサー（法人 EC 業務部に所属）や、デリバティブに関する高度な知識を有するデリバティブセールスエンジニア（キャピタルマーケット営業部に所属）、外国為替や為替スワップ、通貨オプション等の市場性取引を推進するトレジャリーオフィサー（市場営業第一部に所属）、外為取引を推進する外国業務推進オフィサー（法人業務部に所属）などが、活躍した。

●合理化・効率化ニーズへの対応

財務・経理事務の合理化というお客さまのニーズが高まる中、この問題に対するソリューションの一環として住友銀行は IT を活用した新商品の提供にも力を入れた。

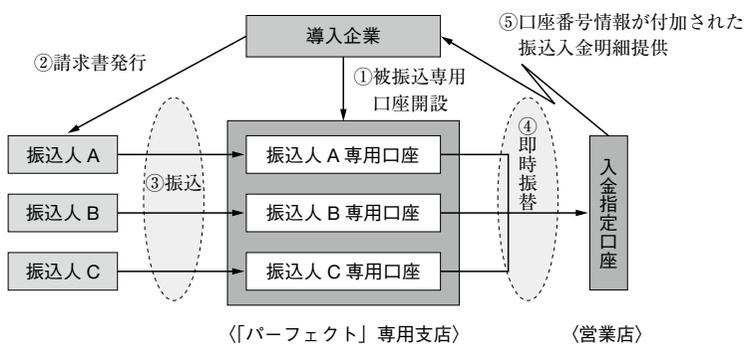
1996 年 9 月に提供を開始した「Windows 版パソコンサービス」は、お客さまのパ

ソコンから直接、取引情報の照会、振込・給与振込などのデータ伝送、振込・振替などが行えるサービスであり、発売後1年で契約数が1万社を大きく上回る実績を上げた。さくら銀行との統合合意発表後は、商品相互取り扱いの一環で、さくら銀行の中小企業等向けEBサービスの商品性を取り入れたパソコンバンク・ナビ ジュニアを簡易版EBサービスとして投入し、利用対象先を広げる努力を重ねた。また、外国送金や信用状開設の依頼など外国為替取引を行うことができる「Windows版パソコンサービス（外国為替版）」に加え、2000年10月には、お客さまのパソコンから先物為替予約の締結を可能とする「住友のオンライン・ディーリング・サービス」の提供を開始した。

財務・経理事務の合理化というお客さまの問題解決に役立つサービスとして1998年8月に提供を始めたのが「パーフェクト」である。これは、売上回収などの際に発生するお客さまの入金照合事務の効率を向上させるシステムであった。具体的には、お客さまに代金請求先などの数に応じた振込入金専用の口座を開設していただき、請求書ごとに振込先として異なる口座を指定、入金時には銀行から口座番号情報付きの振込入金明細を提供することにより口座番号情報による入金確認を可能とするものである。1999年5月以降は、「パーフェクト」専用の仮想支店も順次開設し、対応力の強化にも努めた。

「パーフェクト」は2000年2月、従来にない独自性が認められてビジネスモデル特許を取得した。

図表 1-2-3 ③ 「パーフェクト」の概要



●スモールビジネスの展開

スモールビジネスの中でも比較的小規模な企業（地元法人）等との与信取引は、個

人業務グループ傘下のビジネスオーナー営業部が担い、新営業体制下における支店のお客さま業務課が、信用保証協会保証付貸出金や定型貸出金を中心に携わることとなった。もっとも、同業務に関しては取引拠点の集約によるさらなる効率化の推進と専門性の向上の必要性が当初から認識されていた。そこで1999年8月から新小岩、御茶ノ水、鳳、守口の4カ所においてそれぞれ10支店前後の同業務を集中するビジネスローンセンターの試行を実施、その結果を踏まえて2000年度上期に、ビジネスローンプラザと名称を改めて41カ所（うち分室22カ所）に増強し、その後も順次設置を進めた。

ビジネスローンプラザがターゲットとするスモールビジネスは、総体としては大きなマーケットである一方、個々の取引規模は小さいため、必然的に取扱件数が多いという特性がある。そこで、効率性と収益性の両立を目指して、ビジネスローンプラザで積極的に推進したのが、信用保証協会保証付貸出金、ビジネスサポートローン、Value Door などである。

ビジネスサポートローンとは、クレジット・スコアリング・モデル（財務データ、顧客属性などをもとに中小企業のデフォルト率と相関が強い指標値を算出する与信判断システム）に基づいて開発した、法人向けの貸金商品である。住友銀行では、1996年から事業調査部、融資企画部および審査関連各部を中心に、米国フェアアイザック社が開発したモデルをもとに独自のモデル開発に取り組んでいた。これによりビジネスサポートローンは、①スコアリングに基づく審査結果を迅速に回答することが可能、②統計的手法により信用リスクを定量化し、これに見合った貸出金利の設定が可能、といった特徴を有する商品として1999年12月から試行的に提供を開始、2000年5月以降本格的な展開を始めた。なお、商品の特性上、ルールに則って過失なく実行された同ローンについては、ビジネスローンプラザ所長の貸金採り上げ責任は問わないこととした。

Value Door は、スモールビジネス取引の対象となる企業などに対して、次の五つのコンテンツをパッケージ化し、インターネットを通じて情報提供、決済、経営相談・アウトソーシングなどのサービスを提供するものであった。

- ① E-メールネットワーク
- ② パソコンバンク・ナビ ジュニア
- ③ SMC-Net（住友経営懇話会におけるサービスメニューの一部をインターネット

を活用して提供)

- ④ iソーシング（日本総研エー・エス・ピーのアウトソーシング支援サービス）
- ⑤ NETdeBIZ.com（中小企業向けの業務支援サイト）

なお、同サービスは2000年6月にValue Netという名称で提供を開始したが、10月にValue Doorに改称し、半年後に統合を控えていたさくら銀行においても取り扱いを開始した。

ビジネスサポートローンとValue Doorについては、2000年6月の取扱開始と同時に、法人部が担当するスモールビジネス先に対しても提供を開始した。

新規取引先の開拓に向けては、ビジネスオーナー営業部に事業開発チームを設置し、一括提携推進営業を展開した。これは、フランチャイザーや大手メーカーなどの提携による、フランチャイズチェーン提携ローンやビジネスサポートローンの一括セールス、あるいは大手会計事務所などの提携を通じてスモールビジネス顧客の開拓を図る試みであった。

その後2000年10月、ビジネスオーナー営業部の所属を法人業務グループに変更した。これに伴い、ビジネスローンプラザも法人業務グループの営業店に変更したが、その際、スモールビジネスへの取り組み強化を狙いとして、法人部長が所長を兼務するビジネスローンプラザを郊外に28カ所設置、さらに既存の分室も見直したことで、拠点数は56カ所（うち分室9カ所）に拡大した。

以上のような、成長企業向け取引の強化およびスモールビジネスの展開などにより、住友銀行の中小企業向け貸出（実勢ベース・除くインパクトローン）は、公的資金導入に伴って提出した経営健全化計画を超過達成し、1999年度に4,370億円、2000年度に2,386億円、それぞれ増加した。



リスク管理、業務の合理化、IT導入…
ネット・ビジネスが、企業経営の明日を変えています。

すぐに役立つ情報が、クリックひとつで手に入る。

NETdeBIZ.com **登録無料**

NETdeBIZ.comは、企業経営者や中小企業向けに、経営者や従業員向けに、ネット経由での情報、指導、相談、といった、最新のビジネスソリューションを提供する。中小企業向けには、業務効率化やマーケティングの強化など、様々な分野に、豊富なソリューションを提供する。あなたのビジネスを変えます。新しいホームページ。まずは登録から始めよう。

多彩なコンテンツを揃えて、あなたのアクセスをお待ちしています。

ビジネス支援コンテンツ	経営に役立つ中小企業向けに、さまざまな支援サービス
● 企業経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 企業経営者向けセミナー	● 経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 企業経営者向けセミナー
● 企業経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 企業経営者向けセミナー	● 経営者向けサポート ・ 経営者向けセミナー ・ ネットマーケティングサポート ・ 企業経営者向けセミナー

情報 ビジネスを成功させる、最新の情報がここに
特長 経営者から役立つサービス、他の企業にはない、独自のサービスを提供しています。

<http://www.netdebiz.com/>

NETdeBIZ.com のチラシ

4 住友銀行のシステム戦略

●システム戦略の見直し

住友銀行では、1996年（平成8年）4月にスタートした3カ年計画「Challenge 21計画」における「戦略的強化分野へのフォーカシング」という基本戦略に基づき、システム戦略に関するプロジェクトチームを組成、経営会議に対して11月に最終答申を行った。そこでは、①システム化案件意思決定プロセスの見直し、②EUC（End User Computing）の推進、③業務別アウトソーシングの推進、の3点について基本的な考え方が了承された。

システム化案件の意思決定プロセスに関しては、システム化ニーズを有するユーザー部門がシステム化案件登録を行う制度を導入。大型案件については経営会議の場でシステム戦略会議を開催して、企画案件の開発優先順位付けや開発済み案件の効果レビューなどを行うこととなり、第1回会議を1997年3月に開催した（その後半年ごとに定例開催）。一方、経常的な小口案件については、システム開発案件会議（部長会）において、優先順位を審議することとなった。

EUCについても、体制の整備を進めた。EUCとは、「情報（システム）の利用者が、自ら主体的に高度な情報検索・加工や簡易なシステム開発等に取り組むこと」である。主として勘定系システムの高度化に重きを置いた第3次オンラインまでと比べ、1994年から1995年にかけて稼働した第4次オンラインは、情報系システムの高度化にも力を入れた。しかし、ユーザー部門の使い勝手の問題から必ずしも十分にシステムが活用されないケースが生じていたことから、ユーザー部門にパソコンの応用的な活用を行い得る人材を配置することで、業務ニーズに基づくスピーディーなシステム対応を目指すことにした。1997年度には、システム企画部から22人の業務支援要員を、ユーザーである各業務部門に派遣（EUC派遣）したが、例えば個人業務部への派遣者は、ローン商品の開発に当たってシステム上の登録を迅速にするための検討を行うなどの役割を果たした。一方、ユーザー部門からはシステム企画部にトレーニーを派遣するなど、相互の人材交流を進めた。

なお、システム開発のアウトソーシングに関しては、その後の西暦2000年問題への取り組み強化や連結ベース見直し等の会計基準変更など、対応すべき経営環境の大きな変化が生じたこともあり、その実現は三井住友銀行が発足した2001年度以降に

持ち越すこととなった。

◎新営業店端末（WIT）の導入

住友銀行では1987年（昭和62年）10月以降、窓口および後方の事務記帳を行う汎用端末機としてACT（All purpose Communication Terminal）を用いていた。ACTは、処理スピードの速さなど当時としては画期的な新機能を搭載した端末であったが、その後の業務多様化や事務フローの抜本的変革に対応するために必要な機能拡張において、ハード面での限界が顕著に生じていた。

そこで新たに開発され、1998年10月から試行を開始したのがWIT（Work-flow Innovation Terminal）である。WITの最大の特徴は、大幅にイメージ処理能力が向上した新型スキャナー（デスク・スタンド・スキャナー）を搭載したことである。これによって、従来OCR（光学式文字認識）処理が困難とされていた伝票などを自動的に読み取ることが可能となり、窓口における記帳事務の大幅な合理化・効率化が可能となった。また、伝票などの印影をイメージ読み取りすることで、既にイメージ登録してあるお客さまの印鑑と端末画面上で自動照合することも可能となった。これらはいずれも、わが国の銀行では初めて営業店に導入された先端技術であり、この結果、お客さまの店頭での待ち時間を短縮する効果を生んだ。

この技術は、行内の事務手続きにおけるBPR（Business Process Re-engineering）にも大いに貢献するものであった。各種書類がイメージ処理技術によって電子データ化されることにより、従来は手入力していた情報登録が自動化されたほか、事務処理を行うセンターに対して書類ではなく電子データで情報を送信することを通じた合理化効果も生まれた。これは、従来の業務の進め方を大きく変革する、文字通りのWork-flow Innovationであった。

ちなみに、印影照合のシステム化は、従来預金通帳の副印鑑で行っていた他店での出金に際して、副印鑑を必要としない取引を可能とするものであり、これはその後、預金の不正払出防止効果のある副印鑑制度の廃止（2001年4月）へつながった^{*74}。

WITのもう一つの大きな特徴は、従来の専用OS（基本ソフト）ではなく汎用性の

*74 さくら銀行では、1998年12月に印鑑照合システムの全店ネットワークを構築し、専用の印鑑照会機で照会できるようにした。これに伴い、通帳への副印鑑貼付を順次廃止した。印鑑照合システムは、合併後にWITによる印鑑照合システムに統合した。

ある米国マイクロソフト社のウィンドウズ NT を OS として採用したことである。これによって情報系端末としての利用の幅も格段に広がることとなり、例えば従来は紙ベースでの対応が必要であった行内諸文書（マニュアル、ルールブックなど）を端末画面上で検索できる環境としたことで、それらの改定時にも遅滞なく変更内容を反映できるようになった。

1998 年度中に 5 カ店において先行的に導入した WIT は、2001 年度までかけて配備を行う予定であったが、その後計画を前倒して 2000 年度中に全営業店への設置を完了した。



WIT

5 さくら銀行の「ブレイクスルー」への挑戦

◎経営首脳の交代

さくら銀行は、1997年（平成9年）4月25日の取締役会で、経営首脳の交代を決議した。全国銀行協会連合会会長の任期を終えた橋本俊作は6月1日付で頭取を辞任して、後任の頭取には専務取締役の岡田明重が就任することとなった。同時に、取締役会長の末松謙一も辞任して、後任の会長に専務取締役の高崎正弘が就任することが決まった。



高崎会長（左）と岡田頭取（右）

岡田は1938年（昭和13年）生まれ、東京都出身。1963年に三井銀行に入行、新橋支店長などを経て、三井銀行と太陽神戸銀行の合併に際しては統合調整の時期に合併委員会事務局次長、1990年4月の発足時には総合企画部長となった。その後、1991年取締役に就任、1995年常務取締役、1996年専務取締役に累進した。この間、総合企画部長の他、日本橋営業部長、東京営業部長を委嘱された。

頭取就任直後の6月2日に開催された臨時支店長会議で岡田は、日本版ビッグバンの進行を見据えて、自己資本利益率（ROE：Return On Equity）など数値目標の重視、不良債権の早期処理、チャネル改革の必要性などを訴えた上で、次のような経営方針を示した。

今後の経営体制については、「経営資源投入の選択と集中」「変化に対する柔軟かつフラットな組織と運営」「戦略遂行のスピード重視」を三つの柱としたいと考えています。

「選択と集中」とは、（中略）従来型の総花的戦略とは決別し、自由な業務範囲の中で、より強みを伸ばせる分野、成長させ強くする分野を選択し、有限な経営資源をそこに集中していくことであります。（中略）

2点目の組織・運営については、変化に対応できる柔軟かつフラットなものに

すべきと考えております。(中略) マーケットに対応したユニットを作り、そのユニットで業務の権限と責任が完結するいわゆるカンパニー制が現在の選択肢の中で最も有効ではないかと考えております。

最後の3点目は、(中略) マネジメントラインが長すぎて、意思決定に時間を要することのないように、無駄な時間を要しないように、各種決裁権限も含めて改革を致します。

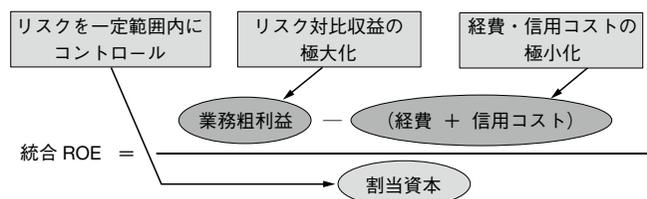
●第4次中期経営計画の策定とROE マネジメント

さくら銀行は、頭取交代後すぐに新たな中期経営計画の策定に着手し、1997年10月から2000年3月までの2年半を対象期間とする第4次中期経営計画を取りまとめた。同計画では、創造的破壊を通じて既成の壁を打ち破り、顧客価値を創出するという意味で、スローガンを「Breakthrough (ブレイクスルー)」とした(以下、中計「ブレイクスルー」)。

計画の基本理念は、お客さまはもちろんのこと株主や投資家、あるいは社会などのニーズに応えるステークホルダー重視の経営を実践し、株価や格付なども含めた外部から評価されるさくら銀行を創ることとした。その一環として、株主・投資家の負託に応えるべく、2000年3月期までにROEを7%以上、自己資本比率を10%以上とすることを目標として掲げた。収益性と健全性の両立である。この実現のために、新たな業務運営手法としてROEマネジメントを導入した。

さくら銀行におけるROEマネジメントとは、収益単位ごとに銀行の経営資源である自己資本を配分し(割当資本)、その割当資本に対するリスク調整後の収益の割合を統合ROEと定義して、パフォーマンス評価の統一的な経営指標とする手法である(図表1-2-5①)。統合ROEに基づく業務運営は1997年度下期に試行され、1998年度上期から本格導入された。中計「ブレイクスルー」は、このROEマネジメントを

図表 1-2-5 ① さくら銀行のROE マネジメント



図表 1-2-5 ② 第 4 次中期経営計画「ブレイクスルー」基本施策

- ・カンパニー制・グループ制導入と「さくらスピリット」醸成
- ・「尖った分野」の創出・強化と経営資源集中
- ・変革の時代を乗り切るリスク管理体制の構築
- ・BPR（抜本的な業務改革）による資源効率の飛躍的向上
- ・「良き企業市民」としてのさくら銀行の確立

実践・徹底するための施策が中心であった。

中計「ブレイクスルー」の具体的な基本施策は図表 1-2-5 ②の通りである。まずパフォーマンス管理を行うための収益単位としてカンパニー制・グループ制を導入し、権限委譲によりスピード経営の実現と責任の明確化を図った。併せて、カンパニー制・グループ制導入による副作用で銀行全体としてのチームワークが失われることのないように、全役職員が共有すべき企業風土である「さくらスピリット」*75 の醸成を図ることとした。また、統合 ROE により各業務を評価し、収益性の高い「尖った分野」に焦点を当てて経営資源を投入する「選択と集中」を実践。さらに、統合 ROE の分子控除項目となる信用コストを極小化させるためにリスク管理体制の高度化を增強する施策として、顧客価値創造による収益の極大化と経費の削減を同時に実現するために BPR（抜本的な業務改革）の推進に力を注いだ。

中計「ブレイクスルー」はその後定期的に見直しを行い、住友銀行との合併まで本計画をベースに業務運営・業務改革を進めていった。

●BPR（抜本的な業務改革）の実施

さくら銀行は、頭取の主催により役員間のアイデア交換などを行う BPR 連絡会議を設置し、BPR 推進のための事務局として、総合企画部内に専任担当者 3 人から成る BPR チームを 1997 年 7 月に設けた（11 月から 6 人に増員）。BPR は、中計「ブレイクスルー」においても基本施策の一つに据えられ、これ以降、BPR を合言葉にさまざまな改革を進めていった。

*75 「銀行の論理」に傾きがちだった従来の考え方を破壊し、組織の枠組みを越えて、顧客価値（お客さまにとっての価値）を創造していくためのチームワーク精神であり、それを支える新たな企業風土のこと。

BPR チームは、顧客価値をさくら銀行の BPR の基軸に据え、①改革意識の醸成、②顧客価値を生み出さない内向的業務の徹底的排除、③顧客価値創出のための新たな業務プロセスの創造の 3 点を具体的な取組方針に掲げた。

まず、顧客価値を基軸とした考え方・行動を全従業員に徹底し浸透させるために、BPR の推進について通達で全行に周知した上で、頭取出演のビデオによる経営者メッセージの発信、BPR の基本コンセプトを記載したポスターの全店配布・掲示などを行った。さらに、全従業員が改革プランを提案できる BPR POST をノーツ上に設けて、改革に向けたアイデアの吸収と情報の共有化を図った。BPR POST へは半年余りで約 1,000 件もの提案が寄せられるなど、改革意識は全行的に醸成されていった。

一方、本店各部は、BPR POST への提案のうち早期に着手可能なものから対応すると同時に、担当業務の BPR 施策を部ごとに策定して、内向的業務の排除と新たな業務プロセスの創造に向けて動き出した。各部が作成した BPR 施策については、BPR チームと各部が一緒になって内容の検討を行い、具体的な BPR アクションプランを

図表 1-2-5 ③ 業務プロセス改革案の概要

	目 標	内 容
本社改革	戦略性の強化 迅速な業務執行 権限と責任の明確化	・徹底した本社のスリム化 ・分権化 ・執行役員制度の導入
DC 改革 ^(注 2)	顧客重視の施策 迅速な業務執行 権限と責任の明確化	・統合 ROE マネジメント手法の確立 ・DC を支える業績評価制度の確立 ・マーケット別運営の強化（法人部門と個人部門の分離等）
経営資源投入プロセス改革	効果的な経営資源（人材）投入	・成果主義型人事制度の導入 ・採用・人事異動権限の DC への委譲
審査プロセス改革	統合 ROE に基づく融資運営 迅速な意思決定 ローコストオペレーション	・信用格付制度の精緻化 ・稟議の電子化による高度化・ローコスト化 ・自動審査の拡大による効率化
情報支援プロセス改革	IT を梃子とした業務改革	・さくら CRM の全店拡大 ・新店頭受付システムの開発
チャネル改革 (渉外プロセス改革)	顧客対応力の強化 チャネルの強化 迅速な意思決定	・次世代型チャネルへの早期移行 ・店舗統廃合の促進 ・専門分野のフロントへの人材配置 ・ノンブランチ型チャネルの展開

(注 1) それぞれの改革の詳細については後述。

(注 2) DC はディビジョンカンパニーのこと。

作成、その達成・進捗状況を業績評価に反映させるなど、大胆な枠組みでアクションプランの実施を徹底していった。

BPR アクションプランは本店各部が主体的に取り組んだものであるが、組織を越えて実施すべき抜本的な全行改革プランについては業務プロセス改革案として取りまとめ、BPR チーム主導で関連部と調整を図りながら進めていった。その中には、銀行にとって大きく舵を切ることとなった改革も多く含まれていた。概要は図表 1-2-5 ③の通りである。

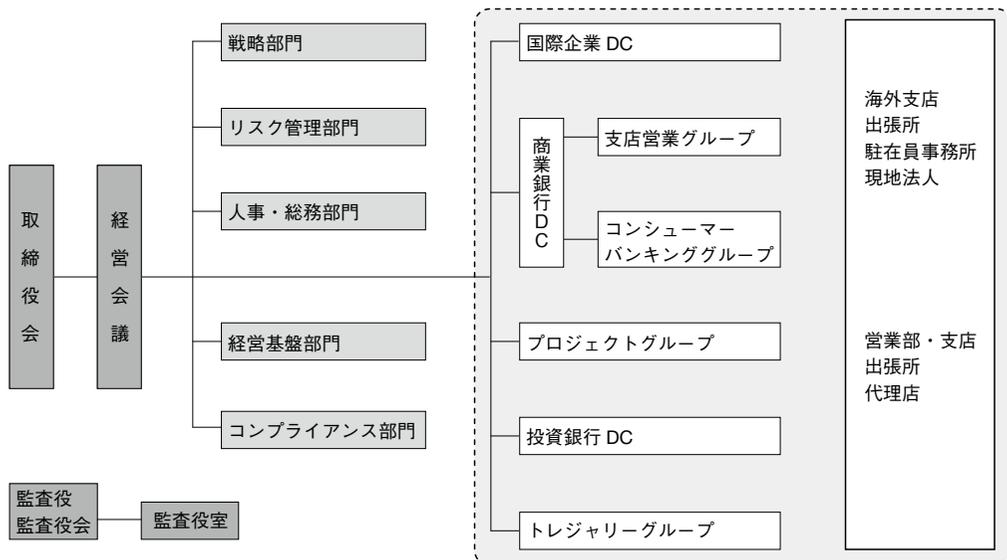
こうした BPR に終わりはないが、次に述べる DC 制（ディビジョンカンパニー制）導入やチャネル改革など一定の役割を果たしたところで、BPR チームは 2000 年 3 月に解散した。

●DC 制導入

DC 制は社内分社の一種で、事業部門に権限と責任を付与し、あたかも独立した会社のように運営するものである。さくら銀行における DC 制導入の狙いは、ROE マネジメントの徹底とマーケット別運営の強化にあった。

DC 改革については、中計「ブレイクスルー」の基本施策の一つとして、BPR 実施

図表 1-2-5 ④ さくら銀行の組織図概要（1999 年 10 月）



以前から検討を行っていたが、1997年10月、他部門に先駆けてまず投資銀行業務でDC制を導入した。これは、日本版ビッグバンに対応して投資銀行業務をいち早く強化するために実施した改革であり、責任役員はプレジデントとして、投資銀行DCに関する予算や人事、組織改廃の権限などを付与され、原則として独立運営を行うことができる体制の下で収益責任を負った。

商業銀行業務についても、大企業や中堅・中小企業、個人などマーケットごとに独立運営すべきであったが、それぞれの相互関連性が強く、また営業やお客さま管理のシステムが支店をベースに構築されていたことから、DC制の導入は継続検討課題として、支店営業グループ、営業部グループ、海外営業グループという三つのグループに分け、責任役員に一定の権限を付与する形にとどめた。

2年後の1999年10月には全社的なDC制の導入を実施し、投資銀行DCに加えて、新たに商業銀行DC、国際企業DC、プロジェクトグループ、トレジャリーグループを設置して、五つのDC・グループと本社各部門から成る組織に改定した。

さくら銀行の中核ともいえる商業銀行DCは、個人、中堅・中小企業向けの商業銀行業務を所管した。国際企業DCは、優良大企業の内外一体となった事業展開にグローバルベースで対応した。プロジェクトグループは、他のDCから不良債権を引き取って効率的な債権回収を図った。トレジャリーグループは、ALM委員会を中心としたリスク管理のもと、戦略的なポジション運営により安定的な収益獲得を目指した。プロジェクトグループとトレジャリーグループは、共に組織の規模や事業領域を勘案して組織名をグループとしたが、実際は他のDC同様に独立した組織として運営した。

また、本社も戦略部門やリスク管理部門など五つに再編し、DC間の相互連携確保やリスクの全社的なマネジメント、全行戦略に基づく経営資源の再配分などを担った。

DC制の導入により、各DCが事業領域に応じたスペシャリティーを高め、迅速な意思決定に基づく確かな戦略展開を行うことで、それまで以上に質の高い価値ある商品・サービスを提供することが可能となった。またDC制は執行役員制度や統合ROEの導入などと連動しており、DC改革はさくら銀行の組織運営のベースとなる改革であった。

●チャンネル改革（渉外プロセス改革）

さくら銀行は、店舗通達の撤廃^{*76}、ITによる技術革新の進行、お客さまのニーズの多様化・高度化といった環境変化に対応するため、BPRの一環としてチャンネルの

抜本的見直しを行った。

チャンネル改革の目的は、「マーケット別のお客さま対応力の強化」と「コスト競争力の大幅な改革」を同時に実現することにあった。そのために、マーケットごとの顧客価値の再確認と、問題点の洗い出し、解決策の検討を行った。その結果、適切なアドバイスやビジネスに役立つ情報を必要とする大企業、中堅・中小企業や個人富裕層については、専門的な知識も持った担当者による“One to One”でのお客さま対応が必要であり、そのために渉外機能を集約して専門性を高度化させることで顧客価値を創出することが重要と考えた。一方で、「いつでも、どこでも、どんな方法でも」という決済機能の利便性を求める個人のお客さまに対しては、従来よりも軽装備化して、より広くより多く決済チャンネルを展開していく必要があった。

こうした考え方にに基づき、チャンネル改革の第一歩として、複数店の渉外機能を渉外チャンネルに集約し、支店を決済機能に特化したチャンネルとする形態への移行を進めることとした。しかし、その移行に当たっては、支店長の位置付けの見直し、事務の集中処理体制の構築、人事評価体系の見直しなど関連項目が多岐にわたっていた。そこで、チャンネル見直しのための組織として1998年2月にチャンネル改革部を設置し、同部を事務局とするプロジェクトチームを立ち上げて、チャンネル改革を推進することとした。

チャンネル改革部では、東京の江東地区（錦糸町支店など6カ店）に江東営業部を設置し、7月から3カ月間の試行を行った。その際に実施したお客さまアンケートの結果などを踏まえて、次世代型チャンネルのタイプとして営業部設置型、母店集約型、法人集約型の3タイプへと順次移行させていった。

営業部設置型は、渉外機能と渉外事務を集約した営業部を新たに設け、支店は決済機能に特化したチャンネルとする方式で、中堅・中小法人や与信管理上注意を要する貸出先、個人富裕層の取引について、勘定は支店に残したまま渉外機能と融資・ローン・外為などの渉外事務を営業部に集約した。また近隣の支店が2、3カ店しかないような場合は、営業部を新設せずに機能だけを母店に集約し、母店と支店の支店長を兼務とすることで実質的な一体運営を図った（母店集約型）。さらに、僚店間に距離のある郊外などでは、法人取引に係る渉外と事務のみを集約店へと統合した（法人集

*76 1995年度に都市銀行等の一般店舗および小型店舗の設置数規制が完全撤廃され、いわゆる出店規制のうち「量」に係る規制はなくなった。1997年度には店舗通達そのものが廃止され、24時間営業など「質」に関する制約もなくなった。

約型)。

次世代型チャンネルへの移行による機能の分離・集約に合わせて、1999年4月から、従来型支店における組織も機能別組織（渉外課、融資課、外国課）からマーケット別組織（営業第一課、営業第二課、外国課）^{*77}へと変更した。これは、“One to One”でお客さまに対応する体制をとることにより管理体制強化を狙うと同時に渉外人員の効率化を図るものであった。これにより、本店各部、次世代型チャンネル、従来型チャンネルの全てにおいて、マーケット別組織へと移行することとなった。

なお、この時期の組織改革とチャンネル改革は、お客さまへの対応力向上と効率性を求めて試行錯誤を繰り返しており、2000年6月から10月にかけての組織改定では商業銀行DCを法人業務グループと個人業務グループに再編し、個別・マスという顧客対応方針別組織から、法人・個人というマーケット別組織へと移行した。併せて2000年10月に営業店の体制も変更し、法人業務グループは10地域法人営業本部と186法人営業部、88のビジネスサポートプラザ（マス法人取引拠点）、個人業務グループは53ブロックと330支店という体制とした。

図表 1-2-5 ⑤ さくら銀行のマーケット別本店組織の変遷

	1997年10月			1999年10月			2000年6月			2000年10月		
	営業部グループ	支店営業グループ		国際企業DC	商業銀行DC		国際企業DC	商業銀行DC		国際企業DC	商業銀行DC	
		法人業務部	個人業務部		支店営業グループ	バンシューマー バンキンググループ		支店営業グループ	バンシューマー バンキンググループ		法人業務グループ	個人業務グループ
大企業	●			●			●			●		
中堅・中小企業		●			●			●			●	
マス法人						●			●			
個人富裕層			●		●				●			●
マス個人			●			●			●			●

*77 原則として、営業第一課が個別対応を要する法人を担当し、営業第二課がマス対応を行う法人（マス法人）と個人全般を担当する形を基本型とするが、支店の規模等によっては3課以上で構成されたケースもあった。

チャンネル改革においては、次世代型チャンネルへの移行と同時に非効率な店舗の統廃合や営業譲渡なども実施したが、こうした施策によってお客さまの利便性が低下しないように、新チャンネルの展開も進めた。

具体的には、テレホンバンキングの開始（1998年4月）、東京・目黒に新設した邦銀最大規模のコールセンターの稼働（1999年1月）、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンとの業務提携によるコンビニバンキング@BANK（アットバンク）の展開（1999年3月）、ショッピングセンター内への軽量化店舗であるインスタブランチの出店（1999年7月）、などを進めた。

またさくら銀行は、ITやマルチメディア技術を活用した新たなアクセス手法の開発にも従来から力を入れ、法人向けには、1996年4月に、都市銀行初のウィンドウズ95対応のEB商品であるさくらバンキング・マネージャー（大企業・中企業向け）、1998年11月にパソコンバンク・ナビ（中企業・小企業・事業性個人向け）を開始した。一方、個人向けには、1998年7月に専用ソフトなしにパソコンから銀行取引ができる「さくらのブラウザバンキングサービス」を開始した^{*78}。

「さくらのブラウザバンキングサービス」は、携帯電話業界で圧倒的なシェアを誇っていたNTTドコモが、1999年2月にiモードサービスを始めると同時に携帯電話での利用を開始した。iモード開始と同時に振込まで対応できた都市銀行は、さくら銀行と住友銀行、三和銀行の3行だけであった。その中でもさくら銀行のサービスは、事前登録なしで即時振込ができるという当時としては画期的な機能を備えており、契約者数は飛躍的に増加した。

以上のように、さくら銀行は、お客さまの行動スタイルの変化に合わせてアクセスチャンネルを多様化させ、リアルとバーチャルを組み合わせるなど多面的な取引を可能にすることで、お客さまの利便性を低下させることなく、全体としてチャンネルコストの削減を図っていった。

●情報支援プロセス改革

DC改革とチャンネル改革により、高度化・専門化するお客さまのニーズへの対応力強化を図る一方で、こうした業務改革を仕組みの面から支えるために、情報支援プロセス改革を行った。その核となったものが、お客さま情報共有システム・さくら

*78 個人向けの先行サービスとしては、1996年11月に開始した「おうちでバンク」があった。

CRMの導入である。同システムは、一部店舗での試行を含めて約1年半の開発期間を経て、1999年3月から全店に導入した。

それ以前は、勘定系データを除いたお客さま情報や、渉外活動に係る記録の大半を紙ベースで保管しており、電子化したデータも拠点内のサーバーに独自に保存していた。これを全行統一のフォームで共有できるようにしたものがさくらCRMである。

「CRM」の名称は、いわゆる Customer Relationship Management の略であると同時に、Continuous Relationship Marketing の意味も込められており、「大切なお客さまの情報を共有し、顧客ニーズに的確に対応する」との考え方を体現した命名であった。さくらCRMの導入は渉外ワークフローを変えていく上で大きな意味を持っていた。すなわち、①情報の蓄積と共有化、②渉外活動の標準化やノウハウの共有化によるお客さまへの対応力の強化、③時間とコストの削減、の3点において効果が大きかった。

同一のお客さまが支店やコールセンターなど複数のチャネル経由でアクセスするようになると、チャネル間の情報連携ができていないとお客さまに対して適切な対応ができないため、情報の蓄積と共有化は、チャネル改革への対応上必要不可欠なことであった。さくらCRMによって、お客さまとの取引経緯・折衝内容を記録していた「取引先カード」など、それまで紙ベースで記録していたデータを電子化したことで、拠点内での情報共有という点でも利便性が向上した。

さくらCRMには渉外担当者の行動計画や行動記録、お客さまごとのニーズや材料なども入力されており、それに対して上司や本店各々がコメントする仕組みになっていた。これにより渉外担当者のプロセス管理・行動管理を通じて渉外活動の標準化、ノウハウの共有化が図られ、お客さま対応力の向上へとつながっていった。

さらに、紙ベースの回覧が不要となったり、材料把握が容易になったことで会議の時間が短縮されたりと、時間とコストの削減にも役立った。

さくらCRMは、当初、中堅・中小企業や個人富裕層など個別の渉外担当者が付いているお客さまを対象に導入したが、対象となるお客さまによって必要な情報も異なることから、大企業向けには別に営業部版さくらCRMを開発した。

なお、住友銀行との合併を控えた2000年10月、それまでに蓄積されたお客さまの情報を、一斉にイントラネットベースの新システムへと移行した。さくらCRMは、法人営業部CRMと個人CRMにそれぞれ引き継がれ、それまでカバーできていなかった顧客層向けに新たにBSP CRMと個人MCIFを開発・導入した^{*79}。また、営

業部版さくら CRM もイントラネット化して、名称を国際企業 CRM とした。

こうして、さくら CRM を軸に、渉外ワークフローの見直しが進められた。

さくら CRM の他にも、日進月歩の IT を活用して、さまざまな業務改革や営業支援改革を行った。例えば、イントラネット上で文書の起案・決裁・保管管理・閲覧が行える文書決裁システム、本店各部従業員全員のスケジュールを共有できるスケジュール管理システム、融資の稟議書作成・回付・決裁を電子的に行う融資稟議システムなどを導入した。

*79 「BSP CRM」は、前述（98 ページ）のビジネスサポートプラザ（BSP）のお客さまを対象とした CRM。「個人 MCIF」は、「さくら CRM」の対象となっている富裕層以外の個人のお客さまを対象にしたデータベース。

6 さくら銀行の個人取引への注力

●さくら銀行の個人取引基盤の強み

中計「ブレイクスルー」では、『『尖った分野』の創出・強化と経営資源集中」を基本施策の一つに据え、業務の収益性やマーケットの成長性・競合度合などをベースに、強化分野の選定と経営資源の集中を実施するとした。具体的には、個人ローンや資産運用サービスなどの個人向け取引、優良中堅・中小企業法人向け取引、後述するコア大企業との取引（特に、非金利収入などアセットを使わないビジネス）などを「尖った分野」と位置付けた。

中でも最優先マーケットと位置付けたのがリテール事業、すなわち個人や中堅・中小企業向け取引である。このうち個人取引については、さくら銀行は、邦銀最大規模の取引基盤を有していたが、従来、その強みを十分にいかし切れていなかった。そこで、お客さまの信頼を勝ち取ることを通じて、巨大な顧客基盤という強みをいかし、収益力を高めるために、さまざまな施策を打ち出した。

図表 1-2-6① さくら銀行のリテール基盤取引の状況

基盤項目	計数	都銀順位
個人普通預金口座	15 百万	2 位
給与振込指定口座	2 百万	1 位
年金振込指定口座	550 千	1 位
クレジットカード会員数	4 百万	1 位
個人ローン残高	7.3 兆円	1 位

(注) 計数、都銀順位はさくら銀行『経営の健全化のための計画』(1999年3月)による。

●個人向けローンの拡充

住宅ローンなど個人向けローンは、高収益率を期待できる分野であり、さくら銀行は、ここに資産の傾斜配分を行う業務戦略を採用した。

まず、不動産業者持ち込みによる案件の増強を図るため、専用ルートである住宅ローンセンターを増設した。1997年（平成9年）末に25カ所だった住宅ローンセンターは、2000年4月末には51カ所とほぼ倍増した（不動産開発業者専門の住宅ローン開発センター2カ所を除く）。

また、1998年1月からローン相談デスク・さくらL.A.（さくら Loan Adviser の略）を設置し、当時としては先進的な取り組みとして、平日夜間や土日祝日にも住宅ローンなどの相談や申し込みの受け付けを開始した。これは、主たる住宅購入層である



さくら L. A. を見開きで大きく取り上げたディスクロージャー誌

30～40歳代のお客さまが来店しやすいように設けたチャンネルで、それまで不動産業者への対応だけを行っていた住宅ローンセンターと一体で運営した。さくら L. A. 運営に当たっては変則的な労働時間への対応を考える必要があった。そこで、銀行とは切り離して弾力的かつ効率的な運営を行うため、1998年4月に株式会社としてさくらローンアドバイザーを設立し、住宅ローンセンターおよびさくら L. A. の運営を新会社に委託することにした。さくら L. A. は、渋谷西支店と船橋支店船橋駅前出張所に新店舗がオープンしてからわずか半年で、一気に20店舗まで拡大した。

一方無担保ローンの分野では、従来から「さくらの〈人生応援ローン〉」と題してライフステージに合わせた目的別ローンを取り扱っていたが、1997年10月から無担保貸越機能の付いた新型総合口座「マイプラス10」の取り扱いを開始し、店頭セールスの主力商品として販売を強化した。

こうしたチャンネル、商品、体制など全行一丸となった取り組みにより、さくら銀行のローン残高は着実に増加し、中でも住宅ローン残高は1999年3月期末以降、全国銀行中トップとなった。また、さくら銀行の国内業務部門の貸出に占める住宅ローンの割合をみると、1995年3月の14.2%から2001年3月には24.3%へと10.1%ポイントも上昇しており、資産内容の改善にも大きく寄与した。

◎資産運用ビジネスの増強

さくら銀行の優位性である顧客基盤とネットワークを最大限にいかすという考えに

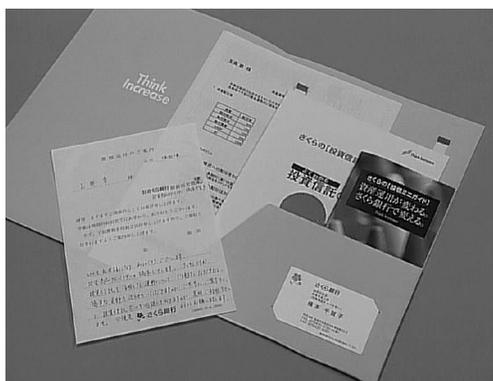
立って、個人向けローンと並んで重要視したのが、資産運用ニーズへの対応であった。

さくら銀行では、そのための体制づくりとして、1996年度初から中堅・中小企業オーナーなどを含めた個人富裕層を専門に担当するファイナンシャルプランナー（FP）の養成に積極的に取り組んだ。FPは、1997年度末には約430人、1998年度末には約1,000人となった。これらのFPを、プライベートバンキング部所属のさらに高度な知識・スキルを持った40人以上のファイナンシャルアドバイザー（FA）がサポートする体制を構築した。FPは、経常的な資産運用相談や情報提供はもちろんのこと、不動産の有効活用、税務相談、相続対策、事業承継など総合的な資産運用アドバイス、提案型セールスを行うことにより、預かり資産だけでなくアパートローンなど個人取引全般の囲い込みを図っていった。

そうした中、日本版ビッグバンにより投資信託の窓口販売（窓販）が1998年12月に解禁された。投資信託の窓販は、お客さまの幅広い資産運用ニーズに応えるための品ぞろえという観点に加え、個人取引の収益性向上という点でも銀行にとって重要な意味を持っており、さくら銀行は投資信託を戦略商品と位置付けて積極的に取り組んだ。

まず1997年10月、投信窓販準備のために関連部による全行プロジェクトチームを設置し、コンサルティング的アプローチにより商品提案を行っていくことや、系列にかかわらず良い商品を積極的に品ぞろえするといった基本コンセプトを確認した。12月からは間貸し方式による投資信託販売が先行解禁されたため、銀行窓口での投信販売準備と同時並行的に、さくら投信投資顧問と組んで間貸し方式による投資信託販売を開始し、お客さま対応ノウハウの吸収を図った。

1998年4月には全行プロジェクトチームを発展的に解消して投資商品部を設置し、



お客さまにお送りした投資信託のパンフレットなど

商品選定や営業店支援など投信窓販に係る営業部店支援機能を一元化した。併せて、商品ファンドや公共債など投資商品に係る営業店支援の機能も投資商品部に集約した。その他、販売担当者の教育・研修の実施、預金との誤認防止策などコンプライアンスの徹底、販売用ツールの準備、ヘルプデスクの設置、投資商品部によるイントラネットでの各種情報提供

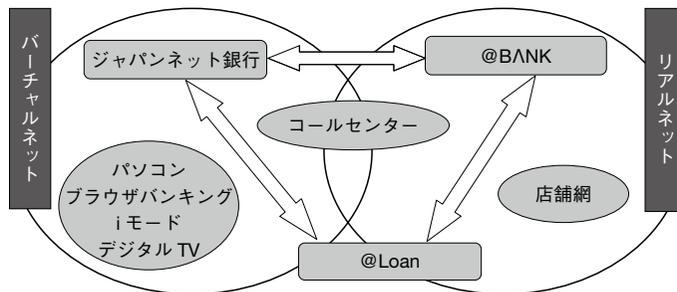
など、入念な準備を進めた。

1998年12月の投信窓販開始時の取扱商品は18社24種類で、円建てMMFから海外債券・海外株式投信まで、幅広い品ぞろえであった。各店のFP・FAがお客さまを訪問して説明・販売を行うことで全店にて取り扱いを開始した。さらに70カ店には投信専用窓口を店頭を設置し、専任の投資商品アドバイザーが販売を担当した。投資商品アドバイザーは渉外課に所属する一般職が務め、証券会社に勤務経験があり豊富な投信知識を持つ中途採用の従業員と、さくら銀行初となった一般職向け公募による選抜者とで構成した。

こうして万全の準備の下で開始した投資信託の窓口販売は、1999年9月末に預かり残高2,222億円、2000年3月末に6,168億円と順調に拡大し、2001年3月末時点では7,089億円と都市銀行トップの残高となった。

しかし、個人金融サービスにおける競争は激化する一方であり、さくら銀行は、これまでの延長線上ではない、斬新な一手を打ち出した。それが、ITの活用と提携（アライアンス）戦略という二つの手段をキーワードに展開した3事業、すなわち、コンビニ banking@ BANK、新たな消費者ローン事業@ Loan およびインターネット専門銀行のジャパンネット銀行である。さくら銀行は、この3事業を「21世紀のさらなる成長に向けた新しいビジネスモデル」と位置付け、3事業を相互に関連させる複合展開をすることで、競合他行・他社との差別化を図っていった。

図表 1-2-6② さくら銀行の新ビジネスモデル概念図



●コンビニ banking@ BANK の展開

さくら銀行では、1998年度から2000年度にかけて抜本的なチャネル改革と、大胆な店舗統廃合を実施した。その際、改革によりお客さまの利便性が低下しないように、

コールセンターの設置やブラウザバンキングの機能向上など代替となるアクセスチャネルを拡充した。その一つが、エーエム・ピーエム・ジャパン^{*80}との業務提携により展開したコンビニバンキング@ BANKである。

エーエム・ピーエム・ジャパンが展開する am/pm は中堅クラスのコンビニエンスストアながら、その店舗は首都圏や近畿圏に集中しており、銀行店舗との補完性という点では申し分のないネットワークであった。店舗統廃合などによるお客さまの利便性低下を防ぎたいさくら銀行のニーズと、金融コンテンツ提供により集客力を高めたいエーエム・ピーエム・ジャパンのニーズが合致し、コンビニバンキング展開に向けた提携が成立した。

さくら銀行にとっては、運営コストを通常の店舗外 ATM の3分の1程度と低く抑えることができたことも大きかった。これは、コンビニエンスストアという既存設備を活用できたことに加えて、日本 IBM と共同で新型 ATM を開発し、省スペースや現金装填^{そうてん}などのアウトソーシングを実現したことによる。コンビニバンキングはお客さまの利便性確保とコスト削減を同時に実現できるという意味でメリットの大きな施策であった。

コンビニバンキングの展開は、1999年3月に am/pm 東五反田5丁目店などに設置したのを皮切りに、2000年3月に509カ所、2001年3月には1,075カ所と一気に拡大した。このような形で、大規模かつ24時間フル稼働（24時間稼働体制は2000年4月から実施）のフル機能 ATM ネットワークを、銀行独自のチャネルとしてコンビニエンスストアチェーンで展開したのは国内初の取り組みであった。

さくら銀行では、コンビニバンキングなど新しいコンセプトによるチャネル展開を、@ BANK のブランドで展開していった。“@”には、「いつでもどこでも、あなたのそばにある（英語の at）便利さ」という意味と、インターネットから連想される「時空を超えた先進性」というイメージが込められている。また“Λ”は、「さくら銀行の尖った分野、新しいチャネルのフラッグシップ」との意味を込めてデザインした。こうしたさくら銀行の先進的な試み、サービスの特性が評価され、@ BANK は「1999年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」に選ばれた。

 さくら銀行



@ BANK ロゴ

*80 当時、首都圏を中心に店舗展開し、都市型コンビニエンスストアの先駆けとなった。その後、ファミリーマートと合併し、国内の am/pm 店舗は全てファミリーマート店舗に転換された。

●新たな消費者ローン事業@ Loan への参入

個人向けの小口・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（サービス名 @ Loan 〈アットローン〉）は、さくら銀行 60% 出資、住友銀行、エーエム・ピーエム・ジャパン、三洋信販（当時）、日本生命保険（以下、日本生命）の各 10% 出資により設立され、2000 年 7 月に営業を開始した。

当時の消費者ローンマーケットは消費者金融専門大手を中心に高成長を続けていたが、銀行の無担保ローンに限っていえば横ばいから若干の減少と伸び悩んでいた。これは、消費者金融会社が、土日祝日深夜も営業、自動契約・申込機による申込受付、ローンカードの即時発行などによって利便性を高めて利用者拡大を図るビジネススタイルを取っていたことに比べると、お客さまにとって銀行の敷居は高く、またカード発行までに 10 日程度かかるなどニーズに応えられていなかったためと考えられる。

他方で、消費者金融会社は、利用層の間口を広げた分、信用コスト増加が避けられなかったことに加えて、イメージ向上のためにテレビや新聞による大量広告を行い、自動契約・申込機設置に多大な設備投資コストをかけるなど、高コストを高金利でカバーする構造となっていた。そこで、さくら銀行では、こうした消費者金融会社よりも低い金利でローン商品を提供することにより、ミドルリスク層あるいはローリスク層のニーズを新たに開拓していこうという戦略を立てた。これがさくらローンパートナーの@ Loan のモデルである。

さくらローンパートナーでは、消費者金融会社と同程度以上の利便性を提供するために、ローン契約機 (@ Loan BOX) をコンビニエンスストア (am/pm) に設置し、かつ即時に審査を行い即時にカードを発行した。また、IT 活用によるセンター集中化と統計解析を駆使した精緻な審査モデルにより少人数でのローコスト運営を行いコスト抑制に努めた。

開業と同時に 30 台設置した@ Loan BOX は 2000 年末には 300 台に増加、それとともに融資残高も伸び始めた。開業から 4 年 2 カ月後の 2004 年 9 月には 1,000 億円を突破するなど順調に事業を拡大していった。

●インターネット専門銀行・ジャパンネット銀行の設立

インターネット専門銀行・ジャパンネット銀行は、2000 年 10 月に営業を開始した。出資は、さくら銀行 50% の他、住友銀行 10%、富士通と日本生命が 10% ずつ、東京電力、三井物産、NTT ドコモ、NTT 東日本がそれぞれ 5% であった。わが国初のイ

ンターネット専門銀行であったこと、当時最大の加入者数シェアを誇っていたインターネットプロバイダーであるニフティ株式会社（サービス名 @nifty 〈アット・ニフティ〉）と手を組んだことなど、その先進性と戦略性は高く評価された。

インターネット専門銀行設立の検討は、営業開始からさかのぼること1年半前に始まった。その背景には、インターネット利用者数が1997年末の1,155万人から1998年末には1,694万人へと急増していたことがあり^{*81}、さくら銀行はネットユーザーのデファクトスタンダード（事実上の標準）となるような決済手段を提供すべくインターネット銀行設立を検討していた。インターネット銀行構想は、ニフティを子会社に持ち自社ネットワーク事業のコンテンツ拡充を目指す富士通のニーズとも合致したことから、1999年7月にさくら銀行と富士通は基本合意に至った。その後、iモードサービスを擁するNTTドコモや、広範な顧客基盤を抱える日本生命など各社の資本参加が決まり、前述の資本構成での船出となった。

本ビジネスをさくら銀行本体ではなく新銀行設立により展開することとしたのは、別会社化により迅速な意思決定が行えること、メインフレームに依存しないオープン系のシステム採用などにより低コスト化を図ることができること、例えば口座維持手数料徴収による不稼働口座防止などの効率経営が期待できること、預金への高い金利付与などさくら銀行本体とは異なる独自の特徴あるサービスの提供が可能であること、といった理由によるもので、差別化戦略によりネットユーザーから支持を取り付け、新たなブランドの構築と先駆者利益の獲得を図った。

ジャパンネット銀行は、営業開始後にiモードによるサービス提供や、Yahoo!オークション、楽天市場との提携などアライアンス戦略を展開するなど、決済ビジネスモデルに重点を置く方針を強めていったことが功を奏し、その口座数は1年7カ月後の2002年5月には50万を、2004年12月には100万を突破し、業績も2005年3月期には黒字化を達成した。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

*81 インターネット利用者数は、郵政省の『通信白書』（現在の総務省『情報通信白書』）による。

7 さくら銀行の法人取引への取り組み

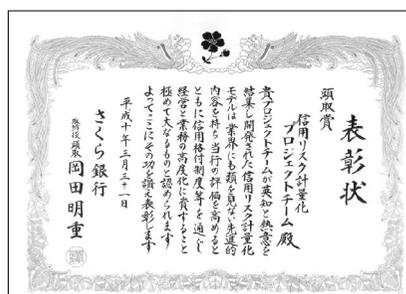
●統合リスク管理体制の構築と収益力の強化

法人取引における課題は、ROE マネジメントに則りリスクに見合ったプレミアムを徴求できる金利設定を徹底することと、資産増加を伴わないビジネスの推進により非金利収入を増強することにあった。

ROE マネジメントが目指した、安全性の確保と収益性の向上を同時に実現させるためには、取引先の信用リスクを定量的に計測し、リスクに見合った金利を確保していくことで、経費と信用コスト控除後の収益を極大化させることが求められた。その基礎となる信用格付制度の構築は、ROE マネジメントの導入前から始まっていた。さくら銀行では、1996年（平成8年）6月、融資企画部内に新たなグループを設置し、並行して関係各部と横断的なプロジェクトチームを組成して、信用格付制度の構築と信用リスクの定量分析手法の開発に着手した。当時の経営環境として、同月に成立した経営健全性確保法によって早期是正措置が法制化され、1998年4月の導入に向けて、金融機関は資産の自己査定を実施する体制の整備などに動き出すところであった。信用格付は、信用リスクの計量化はもちろんのこと、資産の自己査定や与信管理プロセスの高度化においてもベースとなる重要な仕組みである。

信用格付の実施に当たっては、以前から用いていた統合財務データ管理システムによる財務評点、すなわち定量評価を基本として、債務返済能力に応じて1～10の債務者格付に分類。これに、三井銀行・太陽神戸銀行合併後の延滞倒産先データを用いて計測した信用格付ごとの倒産確率と、担保条件などを勘案した倒産後の回収率を加味してリスク量を計測した。信用格付制度は原則として全ての債務者を対象とし、自己査定や当局検査等との整合性も確保した区分けとした。

信用格付制度の導入は1997年4月に営業店宛てに通知され、6月にはまず国内一般事業法人を対象に融資企画部が付与・計測した取引先ごとの信用格付、リスク量（予想損失額、134ページ、図表1-2-11①参照）、リスク率（予想損失額の貸出残高に対す



信用リスク計量化プロジェクトチームに対する表彰

る割合)などが営業店に還元された。多くの従業員にとって信用格付制度は新しい考え方であったので、『信用格付制度の手引き』を作成して営業店に配布し、周知徹底と浸透を図った。同時に、従来から取引採算の指標として用いていた投資収益率(ROI: Return On Investment)水準のめど

にかえて、信用リスクの概念を付加したROI基準を信用格付区分ごとに示した。ROI(経費控除前、経費控除後)の基準は信用リスクが大きい信用格付区分ではリスクを反映した水準に設定され、営業店は、各取引先について、原則として経費控除前ROIと経費控除後ROIの両方を充足することを求められた。

さらに1997年11月には、貸出金利・スプレッドのガイドラインを信用格付ごとに設定した。これは、ROI基準が手数料や外為損益も含む粗利をベースに算出される基準であったのに対して、貸出金利だけを対象とする基準で、信用リスクに見合ったリターンの確保という考え方を、より徹底させるために設けたものである。また1998年4月からは、採算指標を、粗利益を軸とした採算基準から新基準である信用コスト経費控除後収益率(ネットROI)へと変更した。

信用格付を付与するためのモデルについては、1998年度上期に新「財務評点モデル」を導入して高度化を図り、併せて、その対象を、財務の特殊性からそれまで対象外としてきたリース、ノンバンク、さらには生損保、銀行へと拡大した。

このように、信用格付制度に基づく新たな貸出金運営施策が相次いで打ち出される中、営業店ではリスクに見合ったリターンの確保に向け、お客さまと精力的な折衝を続けた。当然のことながら、単に金利引き上げを依頼するだけではお客さまの同意を得られないことも多かった。そこで、後に述べるような提案型渉外活動により顧客価値を実現しながら、銀行としての適正な利ざや確保に腐心した。

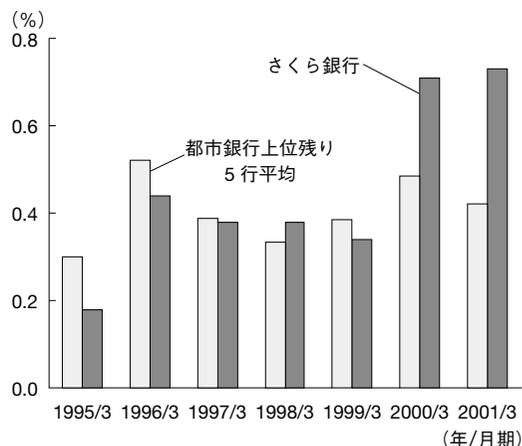
図表 1-2-7① 経費控除前・控除後のROI

〔経費控除前 ROI〕
粗利益 (= 資金損益 + 手数料 + 外為損益)

総貸出金 + 支払承諾
〔経費控除後 ROI〕
粗利益 - 経費

総貸出金 + 支払承諾

図表 1-2-7② 総資金利ざや(国内業務部門)の推移



(資料) 各行ディスクロージャー誌から作成

大企業取引においても、適正な利ざや確保に向けた折衝を行った。また、限られた経営資源を効率的に活用するために、「選択と集中」を進めた。具体的には、1998年1月に、取引地位や取引規模、信用力などを基準にコア大企業および特定大企業合計で約140社を選定し、これらの先には経営資源を集中的に投入することとした。

銀行業界に対する世の中の視線が厳しくなっていく中での折衝がいかに大変なものであったかは想像に余りあるが、従業員一人一人の努力が実を結び、総資金利ざや（国内業務部門）は大幅に改善した。2001年3月期の総資金利ざやは、都市銀行上位6行の中でさくら銀行が第1位となった。

個々の取引先ごとあるいは貸出金において、リスクに見合ったリターンを確保することと同様に重要なことは、リスクを考慮したポートフォリオ管理を行うことであった。この目的のために開発された管理ツールが店別ポートフォリオ・データベース（店別ポートフォリオDB）である。

1998年5月から使用を開始した店別ポートフォリオDBは、エンドユーザーが開発したツールをレベルアップしたものである。店別ポートフォリオDBは、取引先ごと、あるいは営業店ごとの計数をさまざまな切り口により把握できるだけでなく、与信ポートフォリオ運営の基本方針に基づき、営業店の業務計画の策定と見直しを行うこともできるようになっており、当時としては画期的なツールであった。

各営業店は毎月ポートフォリオ計画の見直しを実施し、融資企画部、支店統括部、コーポレートバンキング部などの関連所管部はそのデータを吸い上げることで銀行全体のポートフォリオを月次で把握し、業務施策に反映させた。

また1999年10月には、信用リスク管理をより厳格に行うために、新たに与信モニタリング制度を導入した。それまで信用格付は年に1回見直しを実施していたが、その頻度では債務者の状態が急変した場合に適切性を欠くことから、信用格付の見直しを経常的に行う仕組みとして導入したものである。

具体的には、決算書入手をトリガー（モニタリング実施の要否を決める事象）とする最低年1回の定期モニタリングに加え、売上高の急減や1回目の不渡り発生など一定のトリガーにより見直しを行う経常モニタリングを実施する制度で、これにより与信ポートフォリオのタイムリーな把握が可能となった。

●中小企業向け貸出の強化

法人業務の収益力強化のためには、良質な貸出増加による資産の入れ替えも課題であった。特に中小企業向け貸出については、中小企業の銀行借入以外の資金調達手段が限られていることから社会的な要請が強く、また経営健全化計画において貸出残高増加を対外的に公約していたことから、個人向けローンと並んで、積極的に貸出強化を図った。

しかし、優良な中小企業は限られており、他の金融機関に先駆けて優良案件を発掘し、リレーションを構築していくことが重要であった。そこでまず、ニーズ発掘のために法人業務部から営業店をサポートするための各種資料を還元した。また、1999年度上期から貸出案件一括協議という仕組みを設けた。これは、案件の段階から営業店と所管の審査部が事前に協議を行うことで取組方針を早期に明確化できる制度で、これによりお客さまに対して迅速に融資方針を回答することが可能となり、他行に先んじることができた。

1999年4月には、優良法人向けの貸出資金として、特別ファンド1,000億円を設定した。このファンドの最大の特徴は、前述した貸出金利・スプレッドのガイドライン(110ページ参照)の適用対象外としたことである。利ざや改善については引き続き取り組んでおり、採算性の向上と優良貸出先の確保という観点では難しい貸出運営のバランスが求められたが、他行競合案件においては価格競争力という優位性を持つ仕組みとなっていた。特別ファンドは、2000年度上期まで適宜追加設定した。

優良法人向け貸出増強の一方で、ローコスト運営により収益拡大を図る新たなビジネスモデルとして導入したのが、1999年10月に取り扱いを開始したさくらビジネスローンである。さくらビジネスローンは中堅・中小法人向けに開発した無担保小口ローンで、商品設計からオペレーションまでを標準化することでローコスト化を実現した商品であった。すなわち、リスクコントロールについては信用リスク計量化モデルに基づいて商品全体としてポートフォリオ運営により管理を行い、業務プロセスのうち審査・決裁や回収管理を営業店から切り離し、ビジネスローンセンターに集約して効率化を図った。なお、2000年10月の商業銀行DC内の営業店の体制移行により、中堅・中小法人向けに88拠点設置したビジネスサポートプラザでは、さくらビジネスローンが主力商品という位置付けであった。

この他にも、中小企業向け貸出強化のため、さまざまな施策を打ち出した。1999年5月には、信用保証協会保証付貸出金など制度融資のみの取引先向け貸出業務を集

約した法人融資相談専用拠点としてさくらビジネスローンオフィス（BLO）を設置。さくらカスタマーズローンは、1999年11月に取り扱いを開始した中小企業限定の特別融資制度で、EBや外為など付随取引の状況に応じて金利を優遇できる仕組みとなっていた。2000年6月に設けた法人新規専用ファンドは、優良な新規貸出先を獲得するために設けた特別ファンドである。また中小企業向けパッケージ商品 Value Door は、中小企業の経営上の各種ニーズ（資金調達・運用、決済、情報入手、経営相談など）に対し、パソコンを活用して対応するサービスで、2000年10月に取り扱いを開始した。

この結果、経営健全化計画における中小企業向け貸出は、1999年度が2,000億円の増加計画に対して実績は2,242億円増加、2000年度は1,000億円の増加計画に対して1,372億円増加と、いずれも超過達成となった。

●提案型渉外活動の展開

法人業務の収益力を強化するために、非金利収入の増強も推進した。非金利収入のうち、それまでしばしば減額または免除してきた振込手数料や口座振替手数料といった従来型手数料の引き上げ折衝を行ったのはもちろんであるが、それ以上に重視したのが提案型渉外活動である。

BPR チーム（93ページ参照）の概念整理によれば、中堅・中小企業の代表的な顧客価値は「経営への適切なアドバイス、事業拡大に繋がる情報提供」である。さくら銀行は顧客価値の実現を目標に、提案型渉外活動の強化を図った。

1997年10月に実施した本店組織見直しの目的の一つも、提案型渉外活動による営業力の強化にあった。この組織改定では、投資銀行業務を他部門に先駆けてDC化したほか、コーポレートバンキング部内に専門家集団である先端金融サービスグループを設置するなど、先進的な商品・サービスの開発機能を強化した。同時に、本店各部署は営業店サポート機能を強化し、提案ツール集や提案マニュアルを作成したほか、お客さま情報のデータベース化などを推進した。

1998年3月にノーツ上に設置した「提案型渉外データベース」も、営業店サポートツールの一つである。これは、営業店が、想定されるお客さまニーズと提案の内容、それに対するお客さまの反応などを順次登録し、それに対して本店各部署が適宜アドバイスを実施するという一種のナレッジマネジメントのような仕組みで、本店各部署と営業店で情報を共有できるだけでなく、営業店の担当者がお客さまの業種やテーマ別に

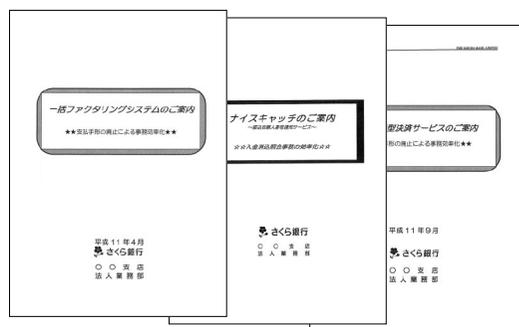
案件を検索して、他店の事例を共有できるツールとなっていた。さらに、提案コンテストを実施し、登録された提案内容の中から優れたものに対して個人表彰を行った。これにより好事例の共有だけでなく、担当者のモチベーション向上も図った。

またお客さまのニーズに応えるために、提案型渉外活動に資するさまざまな商品・サービスを開発して標準化した。

このうち、企業の合理化・効率化ニーズへの対応として、1997年10月に「グローバルEBサービス」の取り扱いを開始した。これは1998年4月に改正外為法の施行が予定されていたことをにらんで販売を開始したもので、企業の海外拠点や海外現地法人がさくら銀行の海外支店に開設している口座の照会や資金移動を、国内で行うことができた。また1998年5月に取り扱いを開始した「さくらグループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）」は、企業グループ内各社の口座を常時オンラインで把握・資金移動などができるツールで、グループの資金効率化に資するサービスであった。1999年10月に取り扱いを始めた「ナイスキャッチ」は、振込入金大量に発生する企業の、売掛金消込事務の効率化ニーズに応えるものである。

資金調達手段の多様化ニーズに応える商品・サービスとしては、他にもコミットメントラインや一括ファクタリング・個別ファクタリング、債権流動化などがある。

大企業への提案としては、M&Aに関連するアドバイザー業務と資金の供給、不動産プロジェクトファイナンスなどのノンリコースベースやプロジェクトベースのファイナンス、シンジケート



法人向け各種提案書のひな型

ローンなどの組成などを実施した。また、直接金融市場からの資金調達に際しては公募債・私募債やコマーシャルペーパー（CP）の受託なども行っており、いずれも全国銀行の中で毎年トップクラスの実績を残した。

この他、会計基準変更に対応した年金・退職金計算サービス、大手監査法人との業務提携による経営診断調査、MBOスキーム^{*82}による事業承継対策、株式公開支援、公益信託・ベンチャー育成基金によるベンチャー企業支援、企業の財務をサポートする経営指標シミュレーションソフトの販売など、幅広い提案型渉外活動を展開した。

*82 MBO（Management Buy-Out）とは、会社の経営陣などが自社株式買収などにより経営権を取得すること。

8 投資銀行業務への取り組み

●投資銀行業務を巡る環境変化

1990年代には、①銀行・証券の業務規制緩和の進展、②資産流動化・証券化などの新しい金融取引手法の拡大など、銀行の投資銀行業務を巡る環境が大きく変化した。

投資銀行業務とは、一般的に狭い意味では、証券会社のホールセール業務に近く、株式・債券の引受業務、M&Aを含む財務戦略のアドバイザー業務が、主な内容である。広義の投資銀行業務には、流通市場での株式・債券等の売買業務や自己資金での事業投融資業務が含まれる。また、商業銀行が行う投資銀行業務については、シンジケートローンや資産流動化などのいわゆる市場型間接金融、不動産ノンリコースローンやプロジェクトファイナンスなどの各種の非伝統的な資金調達支援などまでを含むさらに広義の概念として使われている。

かつては、銀行と証券の業際問題が障壁となっていたが、前述のように1990年代には規制緩和が進められた。まず1993年（平成5年）4月の金融制度改革法の施行に伴い、銀行は、いわゆる業態別子会社を通じて、証券業務に参入することができるようになった（ただし、当初は業務範囲や参入時期などに制約が設けられた）。さらに、1998年3月の金融持株会社関連2法^{*83}の施行により、銀行持株会社の下での証券会社の保有が可能になり、また1998年12月の金融システム改革法の施行により、銀行が証券会社を含む金融サービス会社の株式を従来の上限である5%を超えて保有することが可能になった。1999年10月には、業態別子会社の業務範囲制限が撤廃された^{*84}。

新しい金融取引手法の拡大については、1990年代後半に、資産流動化・証券化に関連した法制面での環境整備が一段と進行した。具体例としては、1998年9月、SPC法^{*85}が施行され、証券化の際に特定目的会社（SPC：Special Purpose Company）と称される名目的な会社を活用した不動産を含む資産の流動化の促進が図られた。1998年10月からは債権譲渡特例法^{*86}に基づく債権譲渡登記制度が実施され、手続

*83 正式名称は「持株会社の設立等の禁止の解除に伴う金融関係法律の整備等に関する法律」「銀行持株会社の創設のための銀行等に係る合併手続の特例等に関する法律」。

*84 銀行本体の証券業務は、証券取引法およびその後身の金融商品取引法により、引き続き、原則禁止されている。

*85 正式名称は「特定目的会社による特定資産の流動化に関する法律」。

き面で債権流動化の障害になっていた第三者対抗要件の具備手続きが簡便化された。さらに、2000年11月施行の改正SPC法^{*87}では、流動化対象資産の拡大、SPC設立の一層の簡素化等が行われた。

◎証券子会社の設立と投資銀行担当部門の設置

住友銀行とさくら銀行は、業態別子会社の設立によって証券業務への取り組みを強化した上で、1990年代後半には、投資銀行業務を銀行グループの業務の大きな柱の一つと位置付けた体制づくりに着手した。

さくら銀行においては、1994年10月に証券子会社であるさくら証券を設立し、1997年10月には日本版ビッグバンに対応して投資銀行業務を強化する観点から、同業務を独立性の強い投資銀行ディビジョンカンパニー（投資銀行DC）として社内分社化した。当時まだDC制導入前だった支店営業グループ、営業部グループ、海外営業グループの長に責任役員の呼称を用いたのに対して、投資銀行DCの長にはプレジデントの呼称と責任役員よりも強い人事・予算などの権限を与えた。

投資銀行DCの本店各部としては、投資銀行DCの経営計画、プレジデントのスタッフ機能などを担当する企画部に加えて、為替資金部、金融市場営業部、資本市場部、企業情報部、資金証券管理部を配置した。企画部内にはプレジデントが有する人事権に対応して人事室を設置した。さらに1998年4月には、投資銀行DCに投資信託の評価・選定を担う投資商品部を設けた。

住友銀行においては、1994年11月に証券子会社である住友キャピタル証券を設立したほか、1995年8月にベンチャーキャピタル会社である住銀インベストメントを設立した。1996年4月から開始した3カ年計画「Challenge 21計画」においても、国内外の証券関連ピークルなどを抜本的に強化する方針を打ち出した。主な対象は、海外についてはロンドンに本店を置く証券現地法人である住友ファイナンス・インターナショナル、国内については住友キャピタル証券、住銀投資顧問、および同社を設立母体として投資信託委託業務を行うエス・ビー・アイ・エム投信である。銀行本体からは1996年4月に市場営業第一部金融商品開発室を独立させて設置した金融商品開発部が、デリバティブ関連商品、流動化関連商品の開発を行う立場から、これら

*86 正式名称は「債権譲渡の対抗要件に関する民法の特例等に関する法律」。

*87 法律の名称は「資産の流動化に関する法律」に改められた。

の証券関連ビークルと協働することとした。

1998年7月には、外部コンサルタントであるマッキンゼー社との議論を含む約1年にわたる投資銀行業務戦略の検討を踏まえて、行内、グループ会社の投資銀行業務の一体化と強化を図るため、証券企画部等の機能を再編し、プロダクト対応組織としてキャピタルマーケットグループを設置した。キャピタルマーケットグループの本店各部は、キャピタルマーケット部、情報開発部、金融商品開発部で構成した。キャピタルマーケット部は、子会社等を含むグループの業務企画・管理と、航空機ファイナンスを中心とするストラクチャードファイナンス業務を所管する部として新設された。情報開発部はM&A業務を、金融商品開発部はデリバティブ業務および流動化業務を主に扱った。この組織改定によって、証券企画部を証券部に改称し、その部内室としてアセットマネジメント室を新設した。

●住友銀行の大和証券との戦略的提携

住友銀行は、各証券関連ビークルに対する資本投入の増強や取扱業務の拡大などを続けたが、次第に業務の再構築が必要ではないかとの問題意識が高まってきた。そこで、キャピタルマーケット業務、資産運用（アセットマネジメント）業務について、それぞれ外部のコンサルタントを導入し、業務の今後のあり方について検討を進めた。

その検討の過程において、住友銀行は、1986年（昭和61年）に米国の有力投資銀行の一つであるゴールドマン・サックス社（Goldman, Sachs & Co.）へ出資した際の議論およびその出資経過を考えると、カルチャーの面で銀行とは大きく異なる、またノウハウの蓄積に膨大な時間とコストがかかるキャピタルマーケット業務やアセットマネジメント業務において、自前で内生的にレベルアップを図っていくというアプローチには限界があるとの結論に達した。

同じ頃、証券業界を取り巻く環境は厳しさを増していた。バブル崩壊後の株式売買高激減による委託手数料の低迷、不良債権を抱えた関連ノンバンク支援の重荷などによって業績が低迷していたことに加えて、1997年には当時の四大証券において相次いで損失補てん事件などの不祥事が発覚し、行政処分が課されたほか、企業などからも発注停止や取引除外の動きが広がった。1997年11月には三洋証券、山一証券が経営破綻に追い込まれ、他の証券会社は、社会的信頼の回復、財務基盤の強化、日本版ビッグバンを勝ち抜く経営戦略の構築が急務となった。

このような情勢の中、大和証券の首脳から西川に協働の申し込みがあったことをきっかけに、両社は、1997年末頃から、検討チームを結成して具体案について議論に入った。後述するように(187ページ以降参照)、わが国では1997年秋以降の金融の混乱期を経て、金融機関の提携の動きが盛り上がっていた。1998年5月には日本興業銀行と野村証券が特定分野での共同事業に関する提携を、6月には日興証券と米国トラベラーズ・グループが資本提携を含む包括的な提携を発表した。

住友銀行と大和証券は、大手証券会社を巡る動きが一気に加速したことに加え、1998年6月に大和証券の子会社の格付けが引き下げられるという事態が生じたことから、協議を加速させることとなった^{*88}。

銀行と証券というカルチャーが大きく異なる両社が包括的に提携していくための協議という特性上、考え方の擦り合わせには双方の努力が必要であったが、事務レベルでの協議も含めて集中的に検討を進めた結果、1998年7月28日には両社の間で基本合意書が締結され、同日、都内のホテルにおいて記者発表を行うに至った。この日の「大和証券と住友銀行との戦略的提携について」と題する記者発表資料では、提携の目的を以下のように述べている。

この提携の趣旨は、日本版ビッグバンの進展により今後急拡大が見込まれるホールセール証券業務、デリバティブ業務およびアセット・マネジメント業務において、お客様の多様化・高度化するニーズに最高水準の金融サービスで的確にお応えすることのできる体制を両社の協力により築き上げていくことであります。

そのため、合弁で展開する事業においては、両社の既存事業を単純に統合・継続するのではなく、外資系金融機関とのグローバルな提携や外部からの人材招聘も視野に入れると同時に、経営のあらゆる面でグローバルスタンダードを採り入れ、競争力の強化に努めてまいります。

*88 1998年6月26日、ムーディーズは大和証券の欧米等海外現地法人の長期格付けをBaa2からBaa3に引き下げ、さらに一段の格下げ方向で見直すを発表した。ムーディーズは、格下げの理由として、事業構成の戦略的見直し、経費の削減の進展が不十分であることなどを指摘した。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

この提携により、両社がそれぞれの分野で長年に亘り培ってきた顧客基盤、商品・サービスの開発力・提供力、金融ノウハウ、ブランド等が有機的に統合され、質の高いフルラインの金融サービスを本邦最大規模のクライアントベースに対して提供する、ホールセール分野における本邦最強の体制が実現するものと考えております。

提携合意の要点は、ホールセール証券業務、デリバティブ業務、アセットマネジメント業務における合弁事業の実施である^{*89}。住友銀行の取り組みは、かつての四大証券会社の一角を相手に、かつ幅広い業務分野において提携を行うという点で、競合他行の先を行くものであった。

大和証券との詰めの協議を経て、1999年4月、大和証券エスビーキャピタル・マーケッツ（大和SBCM）、大和住銀投信投資顧問が営業を開始した。

大和SBCMは、4月5日に住友銀行と大和証券から出資および営業譲渡を行って発足した株式会社である。資本金は2,056億円で、出資比率については大和証券^{*90}が60%、住友銀行が40%であった。発足に当たり、住友銀行は住友キャピタル証券の業務を営業譲渡し、併せて銀行本体からM&A、デリバティブ部門の一部等を移管した。一方、大和証券はデリバティブ業務を含むホールセール証券業務を営業譲渡した^{*91}。グループ関係の観点からいえば、大和SBCMは大和証券の連結子会社、住友銀行の持分法適用関連会社である。

一方、大和住銀投信投資顧問は、投資顧問業務、投資信託業務等のアセットマネジメント業務を行う合弁会社である。4月1日に大和投資顧問を存続会社として、同社、住銀投資顧問、エス・ビー・アイ・エム投信の3社が合併し、その際、住友銀行グループと大和証券グループ以外からも出資を得た。資本金は20億円で、出資比率に

*89 住友銀行は、大和証券との戦略的提携の実現とほぼ同時期に、リテール証券業務においても、営業ネットワーク拡充に取り組んだ。具体的には、個人投資家によるオンライントレードの普及を展望して、1999年3月、米国の大手ネット証券であるDLJダイレクト社、大和証券等と共同でネット証券会社であるディーエルジェイダイレクト・エスエフジー証券を、関連会社として設立した。同社は、株主の異動を経て、2003年11月に、楽天の子会社となり、2004年7月に楽天証券に社名変更した。

*90 4月26日、大和証券は持株会社化を目的として、リテール証券業務も子会社に営業譲渡し、社名を大和証券グループ本社に変更した。この社名変更に伴い、大和SBCMは住友銀行と大和証券グループ本社との合弁会社となった。なお、営業譲渡以降のリテール証券子会社の社名は大和証券である。

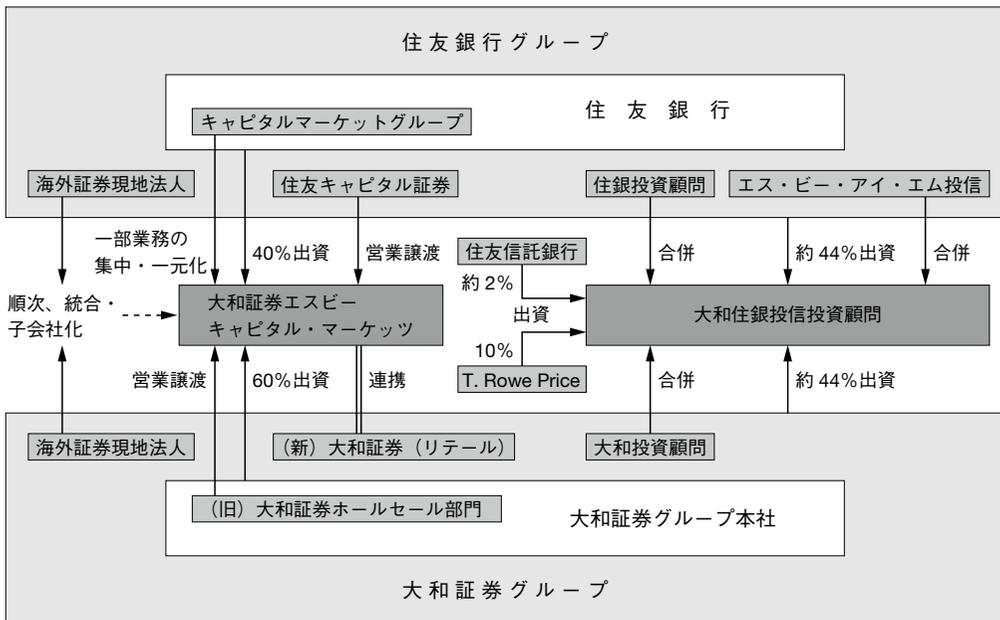
*91 基本合意では別会社として設立を予定していたデリバティブ業務については、大和SBCMに統合し、社内分社体制により一体運営を行うこととなった。

については住友銀行グループが約44%、大和証券グループが約44%、米国の大手資産運用会社 T. ROWE PRICE ASSOCIATES, INC. (T.Rowe Price)^{*92} が10%、住友信託銀行が約2%であった。

住友銀行は、大和証券との合併会社の設立に対応し、行内の体制見直しを行った。具体的には、1999年2月の組織改定で、キャピタルマーケットグループの各部および証券部を、企画・管理機能などを担うキャピタルマーケット企画部と、ストラクチャードファイナンス業務、デリバティブ業務、流動化業務、社債受託業務、シンジケーション業務などを担うキャピタルマーケット営業部に再編した。なお、情報開発部については、大和 SBCM に M&A 業務を移管したことから、1999年4月に廃止した。情報開発部の廃止後は、銀行における M&A の窓口は、法人業務部 M&A チームが担当することとなり、M&A 案件を一元管理し大和 SBCM と協働した。また同チームは、中堅企業の案件を中心に、案件に応じて、自らアドバイザー契約の当事者となった。

住友銀行と大和証券との提携については、発表当初、格付機関が住友銀行の格付見

図表 1-2-8 ① 住友銀行グループと大和証券グループとの提携スキーム



*92 T.Rowe Price は、1937 年設立の米国の大手資産運用会社である。

通し（アウトルック）を「安定的」から「弱含み（ネガティブ）」に変更し、また大和証券の格付も据え置くなど、格付の改善には結び付かず、両社の株価にも大きな変動はみられなかった。

しかし、この提携は、日本版ビッグバンが進展する中で、お客さまに最も質の高いサービスを提供するために自前主義にこだわらずに本格的な提携を選択する決断をしたという点で、わが国の金融史において転換点の一つとなる出来事であった。

●信託業務への取り組み

資産流動化等の手法として有効な信託業務については、従来、銀行・信託の分離政策が取られ、信託業務に従事し得る銀行は信託銀行等に限定されていたが、1993年4月の金融制度改革法の施行に伴い業態間の相互参入が実施され、普通銀行、証券会社等が信託銀行子会社を設立することが可能になった。当初は、信託銀行子会社の業務範囲に一定の制約が設けられていたが、これらの業務範囲制限は1999年10月までに基本的に撤廃された。

このような金融制度改革に呼応して、住友銀行とさくら銀行は、投資銀行業務でお客さまに提供する資金調達支援策などに信託機能を活用したサービスを加えることとした。住友銀行は1996年6月にすみぎん信託銀行を設立し、同行の業務を前述の大和証券との提携に対応する1999年2月の組織改定の際にキャピタルマーケットグループの中に位置付けた。さくら銀行においては、1995年12月にさくら信託銀行を設立し、1997年10月に投資銀行DCを導入すると、さくら信託銀行を同DCが所管する戦略子会社の一つとした。

しかし、その後、公的資金による資本増強を受けてコスト競争力の一層の強化が求められたため、すみぎん信託銀行を2000年4月に、さくら信託銀行を2001年6月にそれぞれ他行に譲渡することとなった^{*93}。

*93 住友銀行は2000年4月にすみぎん信託銀行の全株式を住友信託銀行に譲渡した（住友信託銀行は、2000年8月、すみぎん信託銀行を吸収合併）。一方、さくら信託銀行の譲渡は住友銀行とさくら銀行の合併後に実施された。さくら信託銀行は、新銀行（三井住友銀行）の子会社に移行した後、2001年6月に中央三井信託銀行に譲渡された（さくら信託銀行は、その後の事業・業界再編と行名変更により、2011年4月現在、同月発足した三井住友トラスト・ホールディングス傘下の中央三井アセット信託銀行となっている）。

9 国際業務への取り組み

●国際業務を巡る情勢

(1) 1990年代の世界経済の情勢

1990年代の世界の経済・金融情勢をみると、東西冷戦の終結で経済・金融活動のグローバルな展開を制約していた政治的な障壁が低くなり、情報通信技術の進歩や、新しい金融取引手法の発達などにも後押しされて、経済・金融のグローバル化が加速した。いくつかの通貨危機や金融危機が起きて短期的なリスク要因になることもあったが、全期間を通してみれば、世界経済はグローバル化の進行を伴いながら規模が拡大した。

米国では、1990年代の大半で景気拡大局面が続いた。欧州では、1999年（平成11年）1月から銀行間取引など非現金取引を対象に、単一通貨ユーロが導入された^{*94}。ロシアでは、1998年、ルーブル売りの圧力に直面し債務不履行の宣言に追い込まれたものの、その後は主要輸出品目である資源価格の上昇が追い風となり、経済は比較的早期に回復に向かった。アジア NIEs や ASEAN 諸国は、1990年代に入ってから高い成長を続けたが、1997年には通貨危機に直面した。しかし、1990年代末には、世界的な IT 関連機器需要の増大を背景とする輸出の大幅な増加や個人消費の増加により景気は急回復した。中国では、経済の発展による所得水準の向上と巨大な人口を背景に、単に生産拠点としてではなく、商品・サービスを販売する市場としての性格も急速に備えていった。

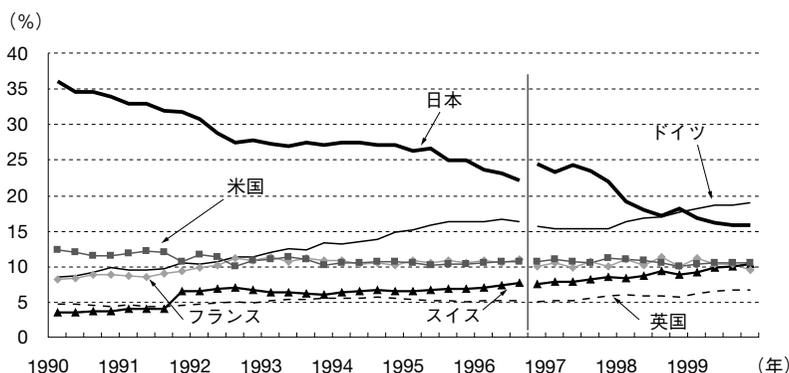
(2) 国際金融市場における邦銀のプレゼンス低下

1980年代、邦銀は高い格付と豊富な流動性などを背景に国際業務を拡大した。しかし、1990年代に入ると、国内におけるバブル崩壊による資産内容の悪化によって経営体力が大幅に低下し、邦銀は一転して国際業務の縮小を図った。

邦銀の国際銀行市場におけるシェアの低下を、BISの統計でみると、次の通りである。BIS報告銀行全体の国際部門資産に占める邦銀のシェアは、1990年から1992年にかけて大幅に低下した後、1995年半ばまではほぼ横ばいで推移し、その後、1997

*94 2002年1月からユーロ紙幣・硬貨の流通が始まった。

図表 1-2-9 ① BIS 報告銀行全体の国際部門資産残高に占める主要国銀行のシェア



(資料) Bank for International Settlements 『Locational Banking Statistics』

(注1) 上の資料の中の銀行の本店国籍を基準とする計数(四半期末)を用いてグラフを作成。すなわち、日本の場合であれば、邦銀の国際部門資産を海外店や現地法人を含む連結ベースで示している。

(注2) 1996年第4四半期以降の計数は、連結対象となる地域が増加したため、それより前の計数と完全には連続しない。

年後半から再び急速に低下した(1998年末:約18%)。一方、この間、ドイツ系銀行やスイス系銀行をはじめとする欧州系銀行は、いわゆる新興諸国^{*95}への積極的な投融资や、通貨統合を視野に入れた欧州域内での取引活発化に伴い、邦銀とは対照的に、そのシェアを上昇させた。

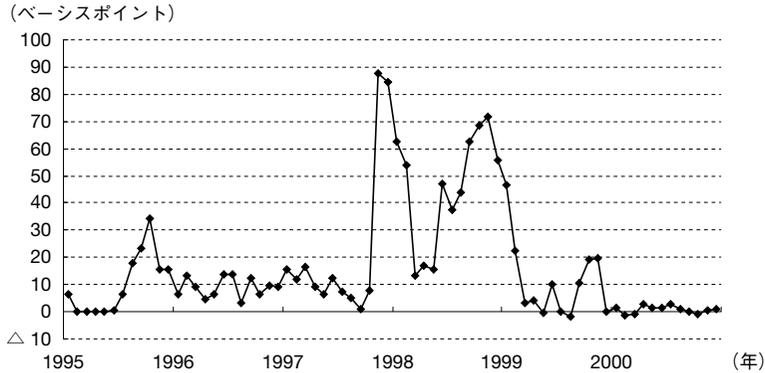
邦銀の国際業務の縮小は、主にバブルの崩壊による資産内容の悪化に伴う資本毀損^{きそん}と、BIS規制への対応によるものである。

1990年代後半、不良債権処理額(貸倒引当金繰入、貸出金償却等)が著しく増大したことから、邦銀の当期純利益は、ほとんどの年度で赤字決算となった。赤字決算は、自己資本比率における基本的項目(Tier 1)の毀損を意味する。Tier 1の毀損が始まると、劣後債等による補完的項目(Tier 2)の算入上限額(Tier 1と同額まで)も下がることから、各行は自己資本比率を維持する各種施策を、資産圧縮を含め、総動員する必要に直面した。

自己資本比率の問題に加えて、邦銀の活動は、信用力・格付の悪化に伴う外貨調達力の低下によっても制約を受けた。特に大手金融機関の破綻にみられるように、日本の金融システム不安が深刻化した1997年末から1999年初めにかけては、邦銀が金融

*95 ここで引用したBISの統計では、アジア(日本、香港、シンガポールを除く)、中南米、アフリカ、中東、東欧(ロシアなど旧ソ連諸国を含む)を新興諸国と定義している。

図表 1-2-9② ジャパン・プレミアムの推移（月末値）



(資料) Bloomberg をもとに作成

(注1) ドル資金市場に関し、相対的に邦銀の参加比率が高い市場で観察された金利と、同比率が低い市場で観察された金利との差をジャパン・プレミアムと認識し、本邦オフショア市場 (Japan Offshore Market) における3カ月物ユーロドル金利の売り気配値 (アスクレート) が3カ月物ドル LIBOR (ロンドン銀行間取引金利) をどの程度上回っているかを算出。

(注2) 1ベースポイントは0.01%。

市場から資金調達を行うことは極めて困難な状況となった。量的な制約だけでなく、住専処理などを受けていったんは低下していたジャパン・プレミアムが金融危機で急上昇し、調達コストが跳ね上がったため、採算面からも国際業務を見直さざるを得なかった。

●国際業務の見直し

住友銀行、さくら銀行も、以上のような邦銀全体の状況と同様、BIS規制や採算上の問題によって海外市場で許容できるリスクや資産規模が極めて限定されたため、収益の展望と主要日系顧客との取引維持の可能性などを勘案しながら、海外拠点の絞り込みと資産の圧縮を行った。住友銀行、さくら銀行を含め、わが国の金融機関にとっては雌伏の時であった。

住友銀行では、1997年6月にムンバイ支店を開設した時点の40支店が海外拠点数(海外支店数)のピークで、以後は思い切った縮小を行い、ピークから2000年末までに、17支店へと5割超の削減を実施した。この削減対象には、大和銀行の米国からの撤退支援の際に営業等譲受のために開設した14支店が含まれているが、これを除

いても約3割の削減率である。拠点地域別にみると、米州では21支店から3支店へ（廃止：アトランタ、ヒューストン、大和銀行の営業等譲受のために開設した14支店、出張所化：シカゴ、サンフランシスコ）、欧州では8支店から4支店へ（廃止：フランクフルト、ミラノ、バルセロナ、駐在員事務所化：マドリード）、アジアでは11支店から10支店へ（廃止：チョンブリ、アユタヤ、新設：蘇州）と縮小した。

海外子会社についても大幅な見直しを行った。住友銀行の国際業務展開の歴史を彩った海外子会社も例外としなかった。主な事例を挙げると、米国で1998年に加州住友銀行を売却したほか、欧州では1998年にスイス住友銀行を閉鎖し、1999年にゴットルド銀行を売却した^{*96}。2000年にはドイツ住友銀行を清算した。

一方、さくら銀行の海外拠点数（海外支店数）の状況を見ると、1996年11月にニューデリーを支店化した時点の28支店をピークとして縮小期に入った。海外支店は、ピークから2000年末までに、16支店へと約4割削減した。地域別にみると、米州では8支店から3支店へ（廃止：アトランタ、ヒューストン、サンフランシスコ、シアトル、出張所化：シカゴ）、欧州では8支店から3支店へ（廃止：パリ、ハンブルク、ミラノ、バルセロナ、マドリッド）、アジアでは12支店から10支店へ（廃止：広州、ソウル）と縮小した。

海外子会社についても、1998年にドイツさくら銀行を閉鎖し、1999年にトルコさくら銀行を売却するなどのリストラを実施した。

●競争力強化のための対応

住友銀行とさくら銀行は、国際業務に慎重な対応を余儀なくされつつも、国際金融ビジネスでの一定のプレゼンスを自らの存立基盤の一つと見なしていたことから、同時に反転攻勢に備えて競争力強化を図る前向きな再構築にも着実に取り組んだ。中でも、例えば、アジア重視、顧客志向型業務体制づくり、各種プロダクト強化、システム高度化は、合併後、2000年代半ばの三井住友銀行の国際業務の再強化につながる

*96 加州住友銀行は、米国カリフォルニア州サンフランシスコ市に本店をおく銀行でリテール業務を主力とした。当初、住友銀行が1925年（大正14年）に同州サクラメント市に設立・開業した。同法人は第2次世界大戦中に米国に接収・閉鎖され、1952年（昭和27年）、住友銀行は戦前とは別法人の加州住友銀行を設立し、1953年に営業を開始した。1998年、ユタ州等を営業基盤とする地銀持株会社ザイオンス・バンコーポレーションに売却。ゴットルド銀行は、スイスのティチーノ州ルガノ市に本店を置く銀行で資産運用受託業務を主力とした。設立は1957年。1984年、住友銀行が買収。1999年、スイスの生命保険会社スイス・ライフに売却。

意義ある取り組みであった。

(1) アジア重視

1990年代に入ってから日本の対外直接投資の推移をみると、アジア向け、中でも中国およびASEAN諸国に向けた直接投資が大きく増加していた。日系企業のグローバル展開を支援するという立場から、住友・さくら両行はアジア重視の拠点戦略を採用した。

地域別海外支店数の推移でみた通り、両行は、海外拠点網を縮小した1990年代後半も、アジア地域においては、再編・再配置等でコスト削減を図りつつも、拠点網の規模を微減にとどめた。

アジア地域の拠点網の縮小を比較的小幅にとどめた背景には、世界の成長センターとしてビジネス機会が拡大していたことに加え、この地域の市場特性も影響していた。すなわち、アジアには、経済発展度合い、諸規制、諸制度の整備状況などが大きく異なる国々が存在し、銀行が抱えるリスクも各国でさまざまであった。欧米ではロンドン、ニューヨークなどから広範囲の地域をカバーすることで拠点の大幅削減を行ったのに対して、アジアでの同様の対応は困難であった。

1990年代半ばから2001年4月の合併にかけて、住友銀行は、タイのチョンブリ支店、アユタヤ支店を廃止する一方で、1997年にインドにムンバイ支店を、中国に蘇州支店を開設した。また、さくら銀行は、ソウル支店、広州支店を廃止する一方で、1995年にチョンブリ支店、アユタヤ支店を開設し、1996年にはニューデリー駐在員事務所の支店化を行った。

(2) 顧客志向型業務体制づくり

住友・さくら両行は、それぞれ業容の縮小を余儀なくされる中で、お客さまにより価値の高いサービスを提供できるよう体制の見直しを実施した。

住友銀行では、従来の拠点主義から脱するために組織の見直しを行い、顧客ニーズに迅速に対応できるマーケット別の組織へと改編した。具体的には、1998年10月に米州、1999年4月に欧州において、旧来の支店組織を、日系企業を担当する米州営業第一部および欧州営業第一部、非日系企業を担当する米州営業第二部および欧州営業第二部、シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、トレードファイナンスなどの高度な金融技術を使った商品・サービスを提供する米州営業第三部および欧州

営業第三部へと改編した（73 ページ参照）。国内でも、1999 年 1 月に、海外のグローバル企業を母社とする在日外資系企業に対して、国内外一体の専門的なサービスを提供する国際法人営業部を設置した。

さくら銀行では、国際業務における重心を、複合的な取引が期待できる日系大企業へ移す方針を強化した。1999 年 10 月、商業銀行業務にもディビジョンカンパニー（DC）制を導入した際、大企業を担当する営業部グループと海外営業グループを統合し、国際企業 DC を発足させた。国際企業 DC は、取引地位や取引規模、信用力などの観点から重視すべき優良大企業にグローバルな対応を行う機能を担った。

（3）各種プロダクト強化

住友・さくら両行にとって、国際業務の縮小期にあっても、引き続き国際的金融機関として、欧米系有力銀行に伍して、お客さまにサービスの提供を行うために、先端業務の強化に継続的に取り組むことが不可欠であった。

住友銀行は、1990 年代後半、シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、証券化ビジネスなどで、『International Financing Review』などの海外金融専門誌のランキングで上位に入るといった実績を残した。「Challenge 21 計画」のフェーズⅡ（1999 年 4 月から 2001 年 3 月まで）においては、国際業務に関して、証券化・流動化ビジネスに積極的に取り組むほか、欧米の先進的金融ノウハウを国内とアジアに還流させる方針を示した。

さくら銀行においても、同じく 1990 年代後半、国際金融機関と協調したシンジケートローン、ファイナンシャルアドバイザー業務で注目される実績を上げた。中期経営計画を見直した 1999、2000 年度の施策においては、国際業務に関して、ローン仲介業務、債務リストラやプロジェクトファイナンスなどにおけるファイナンシャルアドバイザー業務、ファイナンスアレンジ（シンジケートローン、リースファイナンスなど）、M&A アドバイザリー業務、決済ビジネスなどを、融資業務以外での増強業務とした。

（4）システムの高度化

国際業務においても、国内業務と同様に、業務の多様化・高度化の進展に伴い、効率的なシステムの開発・導入が必要であった。

住友銀行は、新しい海外勘定系システムである GIS (Global Integrated System) を、1999年5月にニューヨーク支店で、また2001年1月にロンドン支店で全面稼働させた。GISの導入は、米州および欧州におけるお客さまマーケット別の業務推進体制への移行に対応したことに加え、フロントからバックに至る業務のSTP (Straight Through Processing) 化の推進など、ミドルバック業務の効率化に大きな役割を果たした。また、クレジット・ポートフォリオ管理や流動性・事務リスク管理など、業務管理・リスク管理の高度化も実現した。

さくら銀行においては、海外業務に関するシステムの広範な見直しの中で、新海外勘定系システム STACS (Sakura Total ACcounting System for overseas branch) の開発を行った。このシステムは、オンバランス・オフバランスの統合管理、多通貨取引管理などの点で収益・リスク管理の強化を図っており、1993年10月にシカゴ支店に導入した後、1995年2月までに利用を全海外支店に拡大した。さらに、1995年から1997年にかけては BIS 規制対応などのためのレベルアップを目指した開発に取り組み、与信状況・顧客採算の一元把握などを可能にした。改良版は1998年までに海外全支店に導入された。

10 市場業務への取り組み

●市場業務を取り巻く環境の動向

銀行の市場業務の役割は、①国内外の資金・為替・債券・デリバティブなどの市場での取引を通じ、お客さまの資金運用やリスクヘッジなどのニーズに応えること、②各種収益機会を捉えたポジション運営により、自行の抱える市場リスク、流動性リスクを適切に管理しながら、収益の極大化を図ることである。

1990年代、金利の自由化を含む規制緩和に合わせた市場慣行などの改革、金融・情報技術の発展などを背景にして、銀行にとって市場業務の機会が大きく拡大する一方、リスクの複雑化・多様化も進行した。

市場慣行などの改革については、短期金融市場では1980年代から、コール・手形取引のレート刻み幅の細分化・多様化および期間の多様化などの運営見直しが進められていた。1990年代も、取引条件の一層の緩和・多様化を含め、環境の変化に合わせた改革が続けられた。

金融・情報技術の発展については、デリバティブ、資産流動化・証券化などに関する手法が発展した。

制度整備については、銀行の市場業務に特に大きな影響を与えたのは、時価会計の導入である。1997年（平成9年）4月施行の経営健全性確保法の中で銀行法が改正され、銀行等のトレーディング勘定（銀行法の用語では「特定取引勘定」）に時価評価を採用することが可能になった。時価会計を採用すると、市場の金利や相場によって収益に影響が出るため、その対応を含めて市場業務の的確な運営が銀行等の経営においてますます重要になった。また、1999年10月には、日本版ビッグバンの一環で、普通銀行による普通社債の発行が解禁された。銀行にとっては中長期資金の安定的調達の手段が増えることになった^{*97}。

1990年代の市場動向における重大な出来事としては、1997年秋に発生した金融危

*97 1999年10月、住友銀行は規制緩和後の第1号として、普通社債を1,000億円発行した。同月に、さくら銀行も普通社債を700億円発行した。これらは、不良債権問題が深刻化する当時の情勢下で、社債を発行できるだけの信頼を投資家から得ていた邦銀は限られていたという点で、大変意義のある出来事であった。住友銀行の普通社債は、定期的・継続的に発行されるベンチマーク債として発行された。ベンチマーク債の発行は、三井住友銀行にも引き継がれ、2011年1月には第52回債を発行した。

機があった。その後、1999年に日本銀行のゼロ金利政策や公的資金による主要行などへの資本増強などによって市場に落ち着きに戻るまでは、短期金融市場などにおいて、カウンターパーティーリスクに対する警戒心と、自らの流動性を厚くしようとする動きが強まり、市場の需給調整機能が低下した（150ページ以降参照）。このため市場業務には、従前にも増して、リスク管理に細心の注意が求められるようになった。

この他、1990年代後半には、日本銀行当座預金決済、国債決済の即時グロス決済（RTGS：Real Time Gross Settlement）化に向けた動きが始まり、2001年1月に導入された^{*98}。これらは、支障なく稼働している限り、普段、意識されることは少ないインフラであるが、わが国の決済システムの中核を構成する部分であるため、円滑な導入に向けて、金融機関は検討段階を含めて準備に追われた。

●リスク管理能力および収益力の強化に向けた組織体制の構築

住友・さくら両行は、業務環境が変化する中で、市場業務のリスク管理能力および収益力の強化に向けた組織体制の構築に取り組んだ。両行に共通する主な施策は、リスク管理部署による取引実施部署の牽制体制の確立、バンキング業務とトレーディング業務の組織上の分離、顧客対応力の強化である。これらの施策は、合併後の三井住友銀行の市場業務担当部門の組織の骨格につながっていった。

リスク管理部署による取引実施部署の牽制体制の確立は、収益確保や業務遂行の事情でリスク評価にバイアスがかかるという事態を回避するための施策である。住友銀行においては、1995年5月に市場リスク管理の統括部署として市場管理部を設置した。1997年1月の組織改定（133ページ参照）で、四つの対象マーケット別グループの一つとして市場業務を担当する市場営業グループを設置した際には、同グループの企画管理・調査を担当するチーム（グループ統括役員の直轄）に、市場管理部が担っていた「資産・負債の総合管理」（ALM：Asset Liability Management）の総括機能を移管するなどして、市場管理部を牽制実施部署と明確に位置付け、組織上、市場営業グループの外に置いた。

さくら銀行においては、1996年10月に設置したリスク統括部が牽制機能の確立に

*98 日本銀行は1996年12月に日本銀行当座預金決済のRTGS化を実現する考えを公表して、当座預金取引先や民間決済システム運営者の意見収集に入った。日本銀行は、この段階では、2000年中を目標にRTGS化を実現したいとしていた。

向けた基本方針の策定等を担った。

バンキング業務とトレーディング業務については、1997年3月に全国銀行協会連合会が、時価会計導入に当たっての基本的ガイドラインとして『銀行のトレーディング勘定における時価会計に関する指針』を公表した。その中では、区分経理を導入すべきであるとした上で、区分経理の恣意性を排除し透明性を確保する観点から、両業務を行う組織の構成人員を分けるべきであるという指針が示された。住友銀行は、既述の1997年1月の組織改定で、外貨バンキング業務および対支店カスタマー業務を行う市場営業第一部、円貨バンキング業務を行う市場営業第二部、トレーディング業務を行う市場営業第三部へと業務再編を行った。さくら銀行は、1997年5月の組織改定で、関係部の業務再編を行い、新設の金融市場営業部の中に円貨に関するトレーディング業務を行うトレーディング室を、また為替資金部の中に外貨に関する同業務を行うトレーディング室を新たに設置した。

顧客対応力の強化については、選択肢が急速に多様化しつつある市場取引において、お客さまの運用・調達ニーズに適切に対応し注文を確保することは、銀行の収益の増強と安定化のために大変重要であった。住友銀行においては、お客さまの利便性の向上を通じた取引増強を図るため、一定額以上の取引実績が見込まれる大口のお客さまに、取引のある営業店を経由せず直接対応するダイレクトディールの推進などを行った。ダイレクトディールの推進においては市場営業第二部、同第三部にお客さまとの窓口となる担当者を置き、また対象商品を段階的に拡大した。さらに1999年4月には、ダイレクトディールを準大口のお客さまにまで拡大し、併せて、市場営業第一部にもダイレクトディールの担当者を新たに配置した。これにより、市場営業グループ各部がお客さまとの窓口を持つ体制となった。さくら銀行は、1997年5月に新設した金融市場営業部に円貨とデリバティブに関する顧客対応機能を集約し、特に取引拡大が見込まれる金融法人の開拓を図るため、同部の中に金融法人営業グループを設置した。併せて、同じく金融市場営業部に設置した金融エンジニアリング室が、顧客対応力強化に向けた金融先端技術の研究開発等に取り組むこととした。

11 リスク管理への取り組み

●リスク管理を取り巻く情勢

1990年代には、商品や業務の自由化、金融・情報技術の発展等に伴い、銀行経営に係るリスクの複雑化、多様化が進んだ。また、そのような情勢を踏まえて、国内や海外の金融監督当局からリスク管理に関するさまざまな要請が行われた。これらを背景として、銀行はリスク管理の充実と経営の変革を進めた。

わが国の大手銀行の場合、信用リスク管理の充実に力を入れた背景として、バブル期の貸出行動への反省があったことに加え、資金需要が低調な中で融資業務を収益源として確保するためには、適切なリスクテイクとリスクコントロールが不可欠になったという事情がある。この一環で、新たな内部格付制度の導入を通じた信用リスクの分布の把握が進められた。

市場リスクについては、BISの自己資本比率規制において、銀行が抱える市場リスク量に対しても追加で自己資本を求める方向で、バーゼル銀行監督委員会での議論が進行していたことが、取り組みに大きく影響した^{*99}。

また、わが国の大手銀行がリスク管理の充実に注力したもう一つの背景としては、先進的なリスク管理手法を持つ欧米主要行と国際業務で伍していくために、同等以上の体制を早く備える必要があったことも挙げられる。

リスク管理の充実に向けた取組内容は、各行が置かれた状況によってさまざまな差異がある一方で、共通にみられる主な特徴として、①統合的なリスク管理の導入、②評価・分析手法の高度化・精緻化、③業務運営・経営戦略面での活用、があった。また、これらの実現に向けて、体制および行内インフラの整備、経営陣による関与強化が進められた。

●統合的なリスク管理の導入

住友・さくら両行は、主要なリスクをその種類ごとに、担当の部署や拠点が把握・

*99 1988年(昭和63年)のバーゼル合意(いわゆる信用リスクを対象とする自己資本比率規制)の公表後、バーゼル銀行監督委員会は市場リスクに対応した規制案の策定に着手した。同委員会は、1993年(平成5年)4月に当初案を公表し、市中協議に基づく改定と再度の市中協議を経て、1996年1月に最終規制内容を公表した。

管理できるよう体制整備に取り組んでいた。しかし、対象リスクが複数の部署や拠点に関わる場合、全行的なリスク把握が課題であった。また、収益確保や業務遂行の事情によって行き過ぎたリスクテイクが行われないように、営業推進の担当部署から独立してリスク評価を任務とする組織の設置、ALMの枠組みの強化、先進的なリスク計量化システムの導入などの体制を整備する必要があった。

住友銀行においては、1995年（平成7年）5月、ALM企画・運営体制を再構築した。具体的には、四半期ごとのALM会議について、主催者を企画部担当役員から頭取へ変更する形で、経営陣の関与を強めた。併せて、市場動向に的確に反応できるよう、企画部のALM総括機能を、市場リスク管理を担う新設の市場管理部に移管し、ALM会議の事務局も企画部から市場管理部に変更した。また、関連各部次長による月次の資金打合せについても、市場管理部担当役員が開催するALM打合せへと変更した。1997年1月の組織改定で、市場管理部はALM総括機能を新設の市場営業グループに移管する一方で、リスク極度等^{じゆんしゆ}遵守状況・損益状況の管理業務などを担うこととなり、牽制実施部署との位置付けがさらに明確になった。

信用リスクについては、1995年5月、行内の一元的管理を目的として、融資企画部を設置した。さらに、1999年6月には、経営陣のリスク管理への関与を強化するため、融資企画担当役員を委員長とし与信ポートフォリオ運営企画などを検討する融資委員会とALM会議を経営会議に統合し、それぞれの名称を信用リスク会議、市場リスク会議とした。

一方、さくら銀行においては、1995年10月、ALM委員会の事務局を強化するために、同事務局である総合企画部ALM室に、資金証券営業部のトレジャリーグループを合流させて新たに財務部を設置した。この組織対応に並行して、1995年度には、市場リスクの計測を従来の週次から日次に強化できる管理システムの構築を行った。1996年10月には、リスク統括部を設置し、資金証券企画部、為替資金部、国際企画部、財務部などに分散していた行内の市場リスクを一元的に管理することとした。リスク統括部は市場リスク管理だけでなく、全行的観点から経営計画や新規業務のリスク検証も行った。当時、銀行が直面する各種リスクを統一的に管理するリスク管理専担部署を設置したのは、都市銀行の中で初めてのことであった。信用リスクについては、1997年6月、融資企画部に与信ポートフォリオ企画・管理機能を追加し、統合的な管理ができる体制を整備した。

●評価・分析手法の高度化、精緻化

(1) 市場リスク

住友・さくら両行は、それぞれ1995年度にVaR (Value at Risk) による市場リスクの計測・管理の導入を開始して、関連システムの整備を進めた。

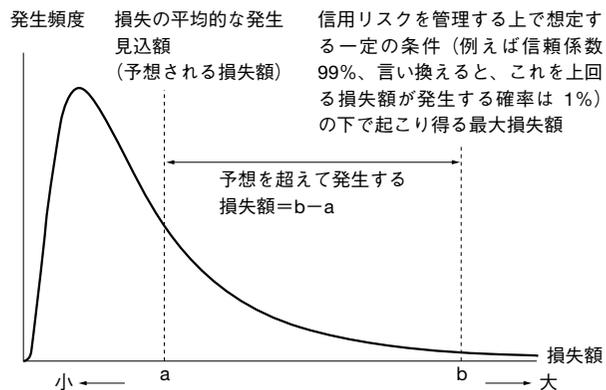
VaRは、特定の保有期間中に、一定の確率でポートフォリオに発生し得る最大損失を統計的に予測するリスク指標である。世界の主要行では、1990年代になって、金融商品の多様化を背景に、バンキングとトレーディングの両勘定のリスクを総合的に把握でき、かつ過去のデータを使った確率的な情報を取り込むことができる手法として、VaR法が広く採用されるようになっていた。VaRの概念は、その後、1997年末(日本では1998年3月末)から適用が開始された市場リスクを対象とするBIS規制におけるリスク量の指標としても採用された。

(2) 信用リスク

住友銀行では、1995年5月に設置した融資企画部での検討を踏まえ、1996年7月に国内主要取引先への行内企業格付制度の導入を始めた。1999年2月には、同制度に基づく企業格付とそれに案件の取引条件を勘案した与信格付から構成される行内格付制度に移行した。

さくら銀行では、1996年6月、融資企画部内に信用格付制度の構築および信用リスクの定量分析等を進めるグループを設置し、1997年4月には、信用格付制度の導入を開始した。信用リスクの計量化によって、平均的に発生が予想される損失額と平均を超えて発生する損失額(図表1-2-11①参照)などを推定できるようになり、信用格付の区分ごとに信用リスクの大きさに差があることから、取引採算の指標を格付区分に応じたものとした(110ページ参照)。

図表 1-2-11 ① 信用リスク計量化の概念図



(注1) 予想される損失額は、与信を行う上で費用として収益でカバーすべきもので、信用コストという。

(注2) 予想を超えて発生する損失額は、自己資本の範囲内に収められるように管理すべきもので、これに必要な資本を信用リスク資本という。

住友銀行も 1997 年度下期には、信用リスク計量モデルの開発に着手することを決定し、1998 年度中にモデルの運用を開始した。

(3) 事務リスク、システムリスク等

市場リスク、信用リスク以外のリスク分野についても、各行は、事務リスク、システムリスクなどに担当セクションを割り当て、部店内検査、事務規程類の整備、システムサポートの強化などの各種の施策を実施し、相応の成果を上げてきていた。ただし、1990 年代末の時点においては、これらの分野においては計量化手法が確立しておらず、データの蓄積も初期段階の状況であった。

世界の動向に目を向けると、1998 年 9 月にバーゼル銀行監督委員会が公表したオペレーショナルリスク管理のサーベイ結果に関する文書、『Operational Risk Management』*100 にみられるように、世界主要行の間ではオペレーショナルリスクに対する関心が高まっていた。サーベイ結果に関する文書は、世界の主要行が、一つのリスクカテゴリーとしてオペレーショナルリスクを意識し、その包括的な測定方法を開発する方向に向かっていることを示していた。

このような情勢を踏まえて、両行は、オペレーショナルリスクの包括的な把握・評価に取り組み始めた。住友銀行では、1999 年 6 月、コーポレートガバナンス強化のための経営体制の見直しに伴う規程の改定に合わせて、オペレーショナルリスク管理に関する基本方針を経営会議付議・報告事項に追加した。その際、オペレーショナルリスクは、「システムリスク、事務リスク、法務リスク、レピュテーションリスク等」と定めた。さくら銀行では、オペレーショナルリスクを「事務リスクおよびシステムリスク」と定義して、過去の実損データに基づく統計的分析によるリスクの計量化を実施し、2000 年度下期に、部門別の統合 ROE の算出に当たり、必要資本の賦課を実施した。

●業務運営、経営戦略面での活用

リスク管理には、リスクの計量化とそのモニタリングを通じて、リスク量を管理す

*100 オペレーショナルリスクの定義に関して、バーゼル銀行監督委員会の本件文書は、「一般的な定義について合意は形成されていない。多くの銀行では、オペレーショナル・リスクは、マーケット・リスクおよび信用リスクに分類されない他の全てのリスクと定義付けている。また、いくつかの先では、さまざまな人為的または技術的エラーによって生じる損失に関わるリスクと定義付けている」（日本銀行仮訳）と記述している。

るといふ側面だけでなく、リスク・リターンのチェックを通じて、より実質的な収益管理や経営資源の最適配分を目指すという側面がある。このリスク調整後の収益(率)を表す代表的な指標としては、信用コスト控除後収益^{*101}、信用コスト控除後収益率^{*102}、資本コスト控除後収益^{*103}等がある。

住友銀行では、1997年度下期に、リスク・リターンの視点を強化する観点から、個社別採算管理指標としてRAROAを導入し、段階的に営業店の業績評価などに活用した(81ページ参照)。RAROAとは、業務粗利益から経費と信用コストを控除した額を与信残高で割った値で、引当後収益に対する資産効率を示す指標である。また、2000年度に、株主価値を重視した経営の強化を目指す観点から、リスク資本コスト勘案後収益の概念に基づくSVA(Sumitomo Value Added)による業務部門の評価の試行を開始した。リスク資本コスト勘案後収益は、当期純利益からリスク資本コスト^{*104}を控除して算出される額である。「リスク資本コストとは株主が期待する最低限のリターンの水準である」と考えれば、SVAがプラスかマイナスかで、当期純利益が株主の求める水準に達しているか否かが示されることになる。

さくら銀行では、統合ROEに基づく業務運営を1997年度下期に試行的に開始し、1998年度上期から本格的に導入した(92ページ参照)。統合ROEは、業務粗利益から経費と信用コストを控除した額を、リスク計量化に基づいて収益単位ごとに配分された自己資本(割当資本)で割った値で、資本効率を表す指標である。1997年10月開始の中計「ブレイクスルー」で、ROEマネジメントを実践・徹底する施策を進め、統合ROEを資本の再配分のプロセスに活用した。また、1999年3月期、2000年3月期の部門別統合ROE(実績値)を、ディスクロージャー誌で公開した。

●西暦2000年問題

かつてコンピューターソフト・機器やその集合体である各種システムにおいて、西暦を4桁ではなく下2桁のみのデータとして扱い、上2桁を‘19’と仮定して日付処理を行うことが広範に行われていた。しかし、この方法では、2000年以降の日付データを処理する場合、例えば2000年が1900年と認識されてしまう不具合が発生する。

*101 信用コスト控除後収益=業務純益-信用コスト

*102 信用コスト控除後収益率=信用コスト控除後収益÷リスク資本額

*103 資本コスト控除後収益=信用コスト控除後収益-リスク資本額×資本コスト率

*104 リスク資本コスト=リスク資本額×資本コスト率 なお、リスク資本額とは、当該業務から発生することが想定される損失をカバーするために必要な資本の額である。

これが西暦 2000 年問題である。

金融機関は日付処理が関係する業務が多く、一部で起きた問題が金融機関同士の取引を通じて波及すれば、最悪の場合、世界の金融市場に重大な影響が及びかねないリスクを内包していた。このため各国の金融監督当局や中央銀行は、早くから、さまざまな対策に動き出した。

米国では、1996 年 6 月、複数の金融監督当局によって構成される連邦金融機関検査協議会 (FFIEC^{*105}) が、金融機関に対して、西暦 2000 年問題に関してアクションプランを作成し、経営陣が解決に向けた手順に関与するよう注意を促した。また、1997 年 9 月の G10 中央銀行総裁会議の声明は、西暦 2000 年問題が単に技術的な問題ではなく、金融機関のトップ経営陣の関心を要することを指摘した。同会議の了承を受けてバーゼル銀行監督委員会が公表した文書でも、同様の趣旨から、問題対応に向けたチェックリストが示された。

わが国では、1997 年 8 月、日本銀行が考査用の資料として西暦 2000 年問題対応に関するチェックリストを作成し、チェックポイントの一つとして、問題をシステム部門やメーカー任せにすることなく、経営陣が積極的に関与して全社的に取り組む体制となっているか否かを挙げた。また、金融監督庁は、1998 年 9 月に、対応の進捗が遅れて決済システムなどに影響を与えるおそれがある金融機関に対して行政処分を発動するという事務ガイドラインを発出し、さらに 12 月にはガイドラインをより詳細なものに改定した。

西暦 2000 年問題に関しては、障害発生を未然に防ぐために入念な準備を行うことが必要なだけでなく、万一の場合に備えて、危機管理計画 (コンティンジェンシープラン) を作成しておくことも必須であった。このため、金融監督庁の事務ガイドラインにおいても、日本銀行のチェックリストにおいても、危機管理計画の作成が掲げられた。

住友銀行では 1996 年 6 月に西暦 2000 年問題への対応に着手し、1997 年 8 月には本店各部に横断的なワーキングチームを組成してシステム面を中心に対策を検討していた。しかし、本問題がシステム面にとどまらず銀行業務全般に大きな影響を及ぼす可能性があることが明らかとなったため、1998 年 8 月に経営会議役員 (企画部担当

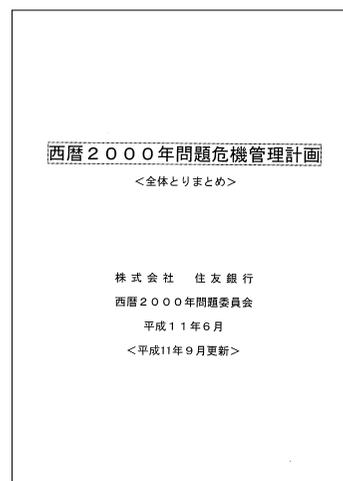
*105 FFIEC : The Federal Financial Institutions Examination Council

役員・システム企画部担当役員)を委員長とする西暦2000年問題委員会を設置し、経営陣自らが直接指揮・監督する体制を構築した。実際の対応は、企画部およびシステム企画部が務めた西暦2000年問題委員会事務局の下で、順次進められた。

まず行ったのが、システムの対応確認である。銀行が自ら開発したシステムについて調査・改定・内部確認テストを行う一方、他社が開発したシステムについては西暦2000年問題に対応済みであることの確認を開発元に求めるだけでなく行内でもテストを行った。また、金庫、エレベーター、電話交換機などの設備機器については、各メーカーに対して対応の有無についての照会を行い、必要なものについてはメーカーに対応作業を求めた。この結果、重要なシステムと設備機器については1999年6月までに、その他のシステムについては8月までに確認を完了した。次に、EBをご利用いただいているお客さまや他の金融機関などと住友銀行のシステムとの接続確認を行い、9月までにほぼ完了させた。

このような準備を踏まえて、10月以降年末にかけて、①システムの総合検証のため約3万2,000項目を確認する総合リハーサル、②システム誤作動対応訓練、③停電等の社会インフラ障害対応訓練、④設備機器障害対応訓練などを、繰り返し実施した。

西暦2000年問題には、①障害発生の可能性がある日を特定できる、②バックアップシステムも同時に利用不能となる可能性がある、③自行以外の外部要因にも大きく左右される、④国内外を問わず広範な地域で同時に問題が発生し得る、など通常とは異なる特殊性が存在していた。そこで、事前対策と障害等発生時の対策を整理した西暦2000年問題危機管理計画を取りまとめた。同計画には万が一の際のシステム復旧や業務復旧のためのコンティンジェンシープランと共に、各営業店での対応を整理した営業店マニュアルが含まれており、行内向けの研修も徹底的に行った。これらの他にも、システムの新規リリース・改定の一時凍結、融資先のお客さまに対する西暦2000年問題への取組状況アンケートの実施、障害発生に備えた決済用資金の確保、お客さまからの問い合わせに対応する専用フリーダイヤルの設置、衛星回線を利用するイリジウム携帯電話の全営業店への配備など、さまざまな事前準備を行った。



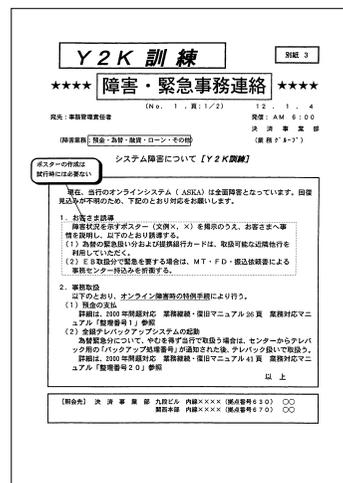
西暦2000年問題への対応

こうして迎えた1999年の12月31日から2000年1月4日の間、大手町の東京本部と大阪の本店に西暦2000年問題対策本部を設置して、国内外合わせてピーク時約1,400人体制*106で各種システム・設備の稼働状況、接続状況などの確認を実施した。結果的に、1月3日から順次開店した海外支店、1月4日に新年の営業を始めた国内支店共に特に障害は発生せず、整齐と通常通りの業務が行われたのは、万全の事前準備の賜物であった。

さくら銀行では、1996年7月から、システム戦略委員会において西暦2000年問題への対応について検討を行ってきたが、問題の重要性に鑑み、1999年1月に西暦2000年問題対策委員会（委員長：総合企画部担当役員、副委員長：システム部担当役員）を設置、その下部組織として実務者レベルの西暦2000年問題対策協議会を設けて具体的な準備を進めた。

まずシステムリスクに対しては、1997年8月からシステムの修正と内部テストを繰り返し実施した上で、1998年10月からは外部システムとの接続テストを行った。1999年6月までには日銀ネットや全銀システム、手形交換システムなど外部金融ネットワークとの確認テストを終え、さらにEB契約先などお客さまとの接続テストも行った。システム対応と並行して、勘定系システムなどの誤作動早期発見マニュアルおよび危機管理計画を策定し、問題発生から危機管理計画発動までの訓練を行った。また、業務委託先の対応状況の確認や、建物設備・事務機器などの確認作業も行った。

営業店に対しては、ビデオニュースや通達による周知、事務管理責任者宛ての説明会、事務勉強会の開催など行内教育を徹底した。また危機管理計画の営業店向けマニュアルの作成、同計画の営業店での試行、試行結果を踏まえたマニュアルの修正などを行い、障害発生時にも業務が継続できるよう準備した。



システム障害などに備えた訓練用に決済事業部が作成した障害・緊急事務連絡

*106 メーカーや業務委託先等の保守要員、センター運行要員約100人を含む。

この他に、流動性リスクに備えて主要貸出先 3,500 社に対して年末年始の資金繰りヒアリングを行ったほか、西暦 2000 年問題に伴う損害発生等に備え、契約書・約款のチェックを実施した（法務リスク対応）。また、取引先に西暦 2000 年問題への対応状況に関するアンケートを実施して対応を促し、その結果を与信取組方針に反映させて与信リスクの低減を図った。さらにレピュテーションリスクに備えて、銀行の取組状況の対外広報、お客さまからの照会対応窓口として 2000 年問題インフォメーションセンターの設置、新規システム案件の一時凍結などの対応を行った。1999 年 9、10 月には外部コンサルティング会社による評価を 2 カ月にわたって実施、主に訴訟リスク・法務リスクと危機管理計画の内容をチェックし、その指摘に基づき修正を図るなど入念に対応した。

2000 年を迎えるに当たっては、1999 年 12 月 30 日から 2000 年 1 月 7 日までの間、対策本部を本店（九段）と日比谷本部、神戸の関西本部に設けて、情報の集約や重要問題発生時の意思決定機能を持たせる一方で、営業店への対応窓口として本店各部に対策室を設置した。さらに、各営業店においては西暦 2000 年問題連絡責任者を定め、問題発生時の連絡に加え、ノーツによる定時報告を義務付けた。年末年始には延べ 2,200 人以上が出勤し不測の事態に備えたが、万全の準備のかいあって障害が発生することもなく年明けの営業を開始することができた。

12 コンプライアンス、コーポレートガバナンスの取り組みと体制

◎コンプライアンス

コンプライアンスの確保、すなわち法令等を含む社会的規範の遵守^{じゅんしゆ}は、企業市民にとって当然の基本原則である。中でも経済活動に不可欠な資金決済機能と金融仲介機能を担っている銀行は、一般企業にも増して重い社会的責任と公共的使命を負っている。このため、銀行は長年にわたりコンプライアンスの強化に取り組んできたが、1990年代に入り、コンプライアンスの重要性を再度強く認識し、それを着実に実践することを求められるようになった。

その背景として、第一に、1990年代に銀行を含む金融機関や役職員が関係する不祥事が断続的に表面化して、金融機関への信頼が著しく揺らいだことが挙げられる。

株価のバブル崩壊が起きて間もなく、多くの証券会社が大口投資家に対して損失を補てんしていたことが明るみに出て、指弾を浴びた。また銀行でも、従業員による不正融資事件が相次いで発覚して、銀行業界に対する信頼が傷付いた。こうした不正融資事件は、バブル経済の下で収益追求と内部管理のバランスが崩れたことによって生じたものであった。経済団体連合会（当時）は1991年（平成3年）9月に経団連企業行動憲章を制定して、企業行動や商慣行のあり方などを総点検するように各企業や業界団体に求めた^{*107}。

1995年に発覚したいわゆる大和銀行ニューヨーク支店損失事件が示唆するように、法令やルールの逸脱は最悪の場合には経営上の危機に直結することとなる^{*108}。この事件を踏まえ、1995年12月26日、大蔵省の金融検査・監督等に関する委員会は報告書^{*109}を公表し、金融機関に対して、①内部検査の充実、②外部の専門家による業務監査の実施、③内部監査担当者、法令遵守担当者の設置等、④市場関連リスク管理体制の確立、などを求めた。

*107 憲章の冒頭には「証券・金融業界の一連の事件を契機に、国民から信頼され、国際的にも通用する企業行動の確立が求められている」と記述された。

*108 海外の金融機関の例では、米国の投資銀行ソロモン・ブラザーズで発覚した米国債不正入札(1991年)、英国のマーチャントバンク、ペアリング・ブラザーズ・グループで発覚した社内規則に反する巨額のデリバティブ取引(1995年)などがある。

*109 報告書の題名は「今後の金融検査・監督等のあり方と具体的改善策について」。

1997年には、大手証券会社の他、一部の大手都市銀行でも特殊株主に対する利益供与が明るみに出た。その後、全国銀行協会連合会は1997年9月に倫理憲章を定め、「今日、社会からの信頼を揺るがす問題が生じ、信頼の回復を図ることが喫緊の課題となっていることは、銀行界全体として厳しく受け止めなければならない」と自戒を込めた。

1998年には、銀行、証券会社など、多くの金融機関の従業員による金融監督当局職員に対するいわゆる過剰接待問題などが発覚した。1998年7月、金融監督庁は本件に関連した金融機関に対し銀行法第26条等に基づく行政処分を実施し、その内容を公表した。この処分で、さくら銀行は、コンプライアンス体制の充実・強化を含む内部管理体制の強化等を命じられた。住友銀行に対する処分では、併せて第三者である弁護士等で構成される業務監査委員会を行内に設置し、業務改善計画の策定や報告に当たり、事前にその意見を聴き、監査を受けることとされた。

さらに、両行とも、住専問題に関連して、住専への案件紹介者責任を追及された(170ページ参照)。

コンプライアンス再強化の背景として第二に、1990年代、とりわけ後半には、日本版ビッグバンに代表される本格的自由化、すなわち自己責任とルール重視の社会の到来を迎え、それに見合う厳格な自己規律が必要とされたことも指摘できる。

両行が、企業倫理までを含むコンプライアンスの強化に取り組んだ主な具体的内容は、次の通りである。

住友銀行は、1997年12月、『コンプライアンス・ハンドブック』と題する冊子を役職員に配布した。これは、銀行の役職員として業務に際し遵守すべき法令の趣旨、違反が招く結果等を解説したものである。1998年7月には、総務部法務室を法務部とし、部内にコンプライアンス・チームを設置することで、コンプライアンス体制を整備した。1998年10月には、コンプライアンスを行内のすみずみまで徹底するために、本店各部室等にコンプライアンス・オフィサーを、国内各店にコンプライアンス委員を配置した。1999年2月には、「4つの目標」とそれに対応する20項目の原則など役職員の行動準則、行動規範を具体化した『コンプライアンス・マニュアル』を制定し、3月に役職員に配布した。

一方、さくら銀行は、1996年12月に制定した「行動規範」に基づき進めてきたコ

ンプライアンスの取り組みを強化するために、1999年4月、遵守すべき法令の解説、違法行為を発見した場合の対処方法等を具体的に提示した『法令遵守マニュアル』を制定した。また、同じく1999年4月には、コンプライアンスのための具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムの策定を開始し、以後は進捗状況に基づいて定期的に見直した。併せて、1999年7月に、各拠点での的確な指導・管理を行うために、本店各部と各営業店にコンプライアンス担当者（一部の部店にはコンプライアンス・オフィサー）を配置した。さらに2000年3月には、『法令遵守マニュアル』に行動規範を追加した『コンプライアンス・マニュアル』を制定して役職員に配布した。

●コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、ステークホルダーの立場から経営のモニタリングを行う、あるいは経営者がステークホルダーに対してアカウントビリティ（説明責任）を果たすもので、特に経営陣をどのように規律付けるかということが注目される場合が多い。1990年代には、コーポレートガバナンスの話題が国際的な広がりをみせた^{*110}。日本においても、バブル崩壊後の低迷する企業収益の改善、企業不祥事の防止等の観点から、コーポレートガバナンスが注目された。ソニーをはじめとして執行役員制度の導入など、取締役会の改革を行う企業が現れたのもこの時期である^{*111}。

このような情勢下、住友銀行とさくら銀行は、コンプライアンスの再重視と並行して、コーポレートガバナンスの強化にも取り組み、経営のチェック機能の強化等を狙いとして、取締役会の機能強化、執行役員制度やストックオプション制度の導入を行った。具体的な内容は、次の通りである。

住友銀行は、1998年6月、役職員の企業価値の向上に対する意識を高め、長期的な業績向上を通じて株主の利益の向上を図る観点からストックオプション制度を導入した。1999年6月には、取締役会の機能強化に向けて、取締役会の内部委員会としてリスク管理委員会、報酬委員会、人事委員会を設置した。これらの内部委員会は、会長、社外取締役および執行役員を兼務する一部の取締役で構成し、客観的な立場で

*110 例えば、経済協力開発機構（OECD）は、1996年にコーポレートガバナンスについての諮問委員会を設置し、1999年5月に閣僚理事会で「コーポレート・ガバナンス原則」を承認した。この原則に基づいて、バーゼル銀行監督委員会は、9月、コーポレートガバナンスの定着を促すための実務的なガイダンスに当たる「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」を公表した。

*111 ソニーによる執行役員制度の導入の方針発表は1997年5月であり、6月の株主総会終了後の取締役会を経て執行役員を選任した。

の審議を可能とする体制を構築した。この際、社外取締役を2人から3人に増員した。併せて、執行役員制度を導入し、経営の重要事項の決定・監督機能と業務執行機能の分離を図った。1998年7月時点で39人であった取締役の人数は、2000年6月には、18人に減少した。

一方、さくら銀行は、1999年6月、執行役員制度を導入して、取締役会における審議の一層の活性化、相互監視の実効性の向上、スピード経営の実現に取り組んだ。併せて、取締役、執行役員 of 長期的な業績向上に対する意欲や士気を一層高めるために、ストックオプション制度を導入した。1998年6月時点で45人だった取締役の人数は、2000年6月には15人になった。2000年6月には、2人の社外取締役を選任し、経営に対する監督機能の一層の強化を図った。

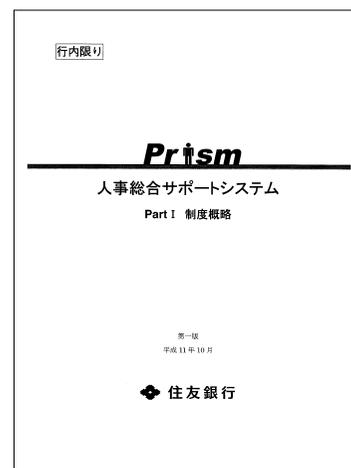
13 人事制度の見直し

◎住友銀行の人事制度見直し

住友銀行では1993年（平成5年）7月に人事制度を見直し、年功序列的な色合いを薄めて本給と職務手当から成る賃金体系に改めるとともに、人事評価項目を公開した自己申告シートを用いて上司との面談により評価結果をフィードバックするシステムを構築していた。しかしその後、日本版ビッグバンをはじめとする金融自由化の進展により金融サービスが多様化し、各サービスの提供にさらに高度な専門性が求められるようになった。

そこで1998年6月、経営会議において、人事制度の見直しに着手することを決めた。見直しに当たっては、①職務の重要性および組織への貢献度に応じた処遇の確立、②透明性・納得性のより高い人事評価システムの構築、③業務多様化に応じたスペシャリスト処遇およびプロフェッショナル養成の徹底、の3点を基本的な考え方とした。

まず、外部コンサルティング機関が管理職に対してインタビューを行い、「仕事結果の影響度」など16項目から成る国際基準に則った職務評価を実施、これに基づいてスケーリングした職務等級を定めた。この職務等級に応じて決定されるのが職務給である。一方、職能給は新たに導入した人事評価のためのシステム、Prism（プリズム）に基づいて決定される。Prismとは、Professional-ism（プロフェッショナルリズム）とRational-ism（合理主義・客観主義）の意味合いを込めて名付けたものである。Prismでは、具体的な職務区分に応じた評価項目と評価ウェイト、評価基準などを具体的に開示した。本人と上司は能力診断シートなどを用いて面談し、最終査定結果も本人にフィードバックされることとなる。この評価に応じて職能給が決定され、職能給が一定金額に達した場合は原則として上位の資格へ昇格するというシステムを導入した。なお、それまでの給



Prism の解説書

図表 1-2-13 ① キャリアカテゴリーの一覧（住友銀行）

キャリアカテゴリー	対象業務	対応職務（例）
コーポレートバンカー	企業金融業務	RM、法人部、海外日系、回収、リース 企業審査、企業調査 法人企画・商品開発、支店業務課（ミドルバック）
リテールバンカー	個人取引業務	支店業務課（フロント）、支店相談課、ローン、MC、クレジットカード 個人審査 個人企画・商品開発、支店営業課、事務管理
インベストメントバンカー／ インターナショナルバンカー	投資銀行業務／ 国際金融業務	証券引受・販売、M&A、プロジェクトファイナンス、海外非日系、PB 証券リスク管理、国際審査 投資銀行・国際業務企画・商品開発、事務管理
ディーラー／ トレジャリースタッフ	市場取引業務	資金・為替・証券・デリバティブディーリング、証券販売、デリバティブセールス、ファンドマネジャー 市場リスク管理 市場業務企画・商品開発、事務管理
コーポレートスタッフ	企画・管理等	企画、人事、総務、信用リスク管理、システム、広報、法務、関係会社企画・総務スタッフ

与体系では、本給と職務手当の割合を7：3としていたが、新制度では職能給と職務給の比率が3：7と大きく変更された。

併せて、成果管理制度も導入した。これは、年度初時点において本人と上司が打ち合わせの上で目標設定を行い、期末には本人と上司の面談により達成度をもとに成果評価を行うものである。この成果評価は、賞与に反映されることとなる。

それぞれの職務における高い専門性が求められることになると、幅広い分野をローテーションで経験させてゼネラリストを養成するという人事運用も見直しを迫られた。そこで導入したのがキャリアカテゴリー制である。これは、（新卒）入行8年目から20年目の従業員全員（経営職階を除く）を対象として、原則として本人の希望・適性に基づき各人の本籍となるキャリアベースを認定するものである。いったん認定された後は、一定の要件を満たす限り、原則として当該キャリアカテゴリーに対応する職務内でのポスト登用が保証される。本制度の導入に伴って、キャリアベース確定前の従業員については、入行1～3年目を基礎教育期間、同4年目以降をキャリア開発期と位置付けて、次代を担うプロフェッショナルを目指して自らの希望・適性を見極め、成長するための期間とした。

これらの新制度は、1999年10月に導入した。

●さくら銀行の人事制度見直し

さくら銀行は、BPRのうち経営資源投入プロセス改革の一環として人事制度改革を実施した。これは、金融システム不安に立ち向かう一方で日本版ビッグバンによる競争激化を迎えるという厳しい環境を乗り切るためには、競争力の向上、組織の活性化が不可欠との考えによるものである。そこで、成果へのこだわりや競争意欲の醸成など従業員の意識改革を促していくために、評価・処遇の基準を能力（人）から職務（仕事）に転換する、いわゆる成果主義型人事制度を1999年7月から導入した。

具体的には、それまで職務遂行能力により決まっていた資格を廃止し、担当する「職務の大きさ（＝ジョブサイズ）」により決まる職務等級制度を導入した。

評価制度については、職務遂行能力や取組姿勢などにより総合的に評価する方式から、人材・職務（ジョブサイズ）・成果（達成度）の三つの評価により異動・給与・賞与が決まる方式とした。その際、人材面を評価するための基準として、行動特性（コンピテンシー）と「共有すべき価値観（コーポレートバリュー）」という新たな評価基準を導入した。コンピテンシーとは、その職務において高い成果を生み出すために安定的に発揮される行動特性のことで、コンピテンシーを明示しこれに基づき評価することで、人材の配置・選抜・育成が容易になると同時に、従業員自らの意識改革や能力開発が期待できるものである。また「共有すべき価値観」は、組織が分化、権限委譲されていく中で、銀行全体としての求心力を維持しシナジーを発揮していくために、銀行が目指すべき方向に基づく具体的な行動を明示したものである。

給与・賞与については、ジョブサイズと実績により決まってくることとなる。年齢や保有能力によって決めていた本人給や資格給・職務給を廃止し、ジョブサイズと目標達成度合い、つまりは銀行への貢献度により決まる役割給に一本化した。ただし、若手総合職や一般職については、能力開発の度合いに応じて支払われる開発給も設けた。また賞与は、組織と個人の業績達成度合いに応じて支



『新人事制度の手引き』

給する方式とした。

こうした改革の意図したところは、年功的運用を廃止して適材適所で人材を配置することである。能力開発・育成期間を除いて、入行時期に関係なく、成果とコンピテンシー次第で責任あるポストへの早期登用を行った。加えて、成果に対して適正に報いることで、従業員のやる気と競争意識を高めることにつながった。

また新たな制度が適切に運営され、多くの従業員がそのチャンスをいかせるようにするための施策として、キャリア開発のための進路指導を行うコーチング制度の導入、行内公募制度の大幅な拡大、部長に対する評価に多面性を持たせ公正なものとするための360度評価などを実施した。

図表 1-2-13 ② さくら銀行の新旧人事制度比較（総合職の例）

	旧 制 度		新 制 度			
等級制度	職能資格制度（職務遂行能力による位置付け）		職務等級制度（職務の大きさによる位置付け）			
	経営職階	5段階（参事補、参事1～3、理事）	経営職階	8段階（M1～M8）		
	組合員層	6段階（1～3級、主事補、主事1・2）	組合員層	7段階（J1～J7）		
給与制度		基準		割合		
	資格給	保有能力		J1以外	J1等級	
	職務給	職務（ただし資格連動）				
			役割給	職務の大きさと目標達成度合い	100%	50%
			開発給	能力開発の度合い	0%	50%
評価制度						

第3章 金融危機発生と金融再編の波

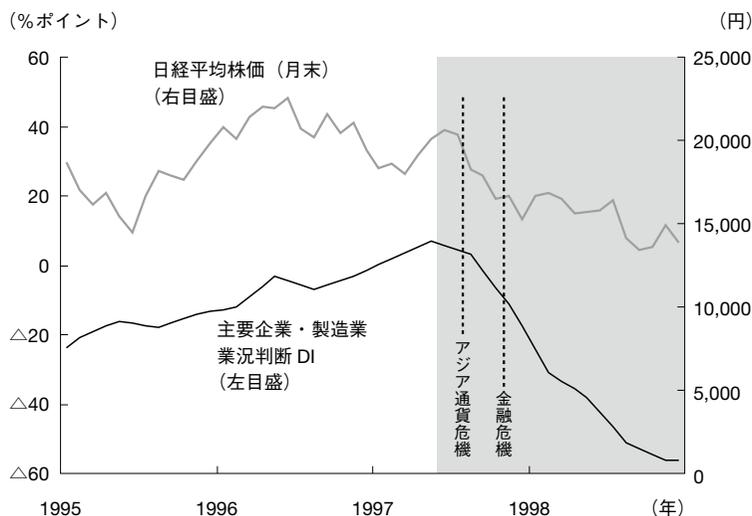
1 財政ショック、アジア通貨危機、そして金融危機へ

●改革路線に影を落とした景気悪化

消費税率が引き上げられ、特別減税が廃止された1997年（平成9年）4～6月期の実質経済成長率は前期比マイナスとなった。消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動減で個人消費が落ち込んだことが主因であったが、問題は、続く7～9月期の個人消費の回復が弱かったことであった。

また海外では、アジア通貨危機が起きた。7月2日、以前から投機筋のパーツ売り圧力を受けていたタイは、実質的なドルペッグを断念して変動相場制へ移行した。こ

図表 1-3-1 ① 1990年代半ば以降の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行『主要企業短期経済観測調査』、
日本経済新聞社ホームページ

(注1) 業況判断DIは、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

(注3) 金融危機は、劇的な状況となった1997年11月をもって一連の流れの代表とした。

これは事実上の通貨切り下げに追い込まれたものであり、同様の通貨制度を採用していた他のアジア諸国にも問題が波及した。アジア通貨危機の影響で、7～9月期以降、わが国の輸出は減少傾向となった。

後に、景気の転換点（山）は5月であったことが明らかになる。「六つの改革」は、景気後退という逆風の中で進められることとなった。

アジア通貨危機はその後も拡大し、10月には香港に飛び火した。香港ドル防衛を目的とした大幅な金利引き上げによって香港の株価が暴落し、欧米や日本にも波及して世界同時株安が起きた。アジア通貨危機は、11月には、ついに隣国の韓国を巻き込む段階に達した。タイ、インドネシア、韓国は、単なる通貨下落にとどまらず、国内の金融問題と対外的な流動性枯渇によって、深刻な経済危機に陥り、IMFに支援を要請した。

●1997年の金融危機

国内では、11月に、以前の破綻例に比べて規模が格段に大きい金融機関の経営行き詰まりが立て続けに起きたことで、金融危機が発生した。

11月3日、三洋証券が会社更生法適用を申請した。1997年には中小証券2社の自主廃業が既に起きていたが、三洋証券は準大手で規模が大きかった上に、上場証券会社の会社更生法適用申請は初めてのことであった。しかし、一般顧客の資産は保全処分の例外とされたことや、自主再建が難しくなりつつある状況に関して、ある程度推測が成り立ち得る経過をたどったことから、即座に金融危機を引き起こす事態には至らなかった。

ただし、海外の金融市場では、しばらく落ち着いていたジャパン・プレミアムが再び拡大し始めた。また、三洋証券が短期金融市場の無担保コール取引によって調達していた資金の債務弁済ができなくなり、コール市場で初めて債務不履行が生じた。このため短期金融市場では、既に芽生えていたカウンターパーティーリスク（取引相手が決済を履行できなくなるリスク）を警戒する動きが、さらに強まった。

11月17日、北海道拓殖銀行（拓銀）は、「短期金融市場における調達環境の悪化」から業務の継続が困難になったと発表した。大蔵大臣、日本銀行総裁も談話を出し、わが国の金融システムの安定と地域の金融機能維持のために、必要な措置を講じることなどを明らかにした。

「短期金融市場における調達環境の悪化」とは、この発表があった前の週の金曜日

(14日)に、当日が準備預金の積み期間の最終営業日だったにもかかわらず、必要な残高を確保できなかったことである^{*112}。拓銀は、バブル崩壊で痛手を被っていたため、三洋証券の破綻で強まったカウンターパーティーリスク回避の影響を受けた。14日の時点では、債務不履行を引き起こしたわけではなかったが、所要準備額を積めず過剰金を課されることは異例であったので^{*113}、市場が不安定な状況下で何の対策もなしに週明けの17日に営業すれば、資金繰りが付かなくなる可能性が高かった。

それまでは、何らかの政策的対応によって大手行の破綻は避けられるだろうという観測もあったが、現実とは異なった。それでも、市場全体が機能不全に近い状態に陥ることは、ぎりぎりまで回避されていたが、1週間後の11月24日、四大証券の一角であった山一証券が自主廃業に向けて営業を休止すると発表したことで状況は一変した。

山一証券は、バブル崩壊後の株式売買高激減による委託手数料の低迷、不良債権を抱えた関連ノンバンク支援の重荷などの経営課題を抱えていた。これらの課題は他の証券会社にも共通していたが、大手の中では山一証券の業績低迷が目立っていた。このため、1997年に大手証券会社などで新たに不祥事が発覚して発注停止や取引除外の動きが広がると、業績への追加的な影響が憂慮されていた。事前に問題の一部は認識されていたが、11月に入ってから破綻までの動きは急激であった。11月6日、既に投資適格の中で最も低い水準であった山一証券の社債格付が、さらに引き下げられる可能性が明らかになった。この日以降、山一証券の株価は一気に下落した。21日の夕方には、社債格付引き下げが発表された。わが国の市場は翌22日から24日まで3連休であったが、休み明けの25日の顧客の反応や、資金繰りが強く懸念された。

21日の時点ではまだ公表されていなかったが、別の重大な問題もあった。22日に大蔵省は、山一証券に巨額の簿外債務が存在する疑いが濃厚であることや、今後の経営体制について早急に考えをまとめるように指示していることなどを明らかにした。

事態切迫を受け、山一証券は、24日、証券取引法の規定に基づいて、25日付で営業を休止することを大蔵省に届け出た。24日には、三洋証券、拓銀の時と同様、大蔵大臣、日本銀行総裁の談話が発表され、加えて大蔵大臣から金融システムに関して

*112 積み期間は、毎月1日から月末までの預金等の日々の残高から計算される法定準備預金額（所要準備額）に対して、毎月16日から翌月15日までであるが、1997年11月15日は土曜日であったため、15日までの平均残高が所要準備額を上回るように、14日に所定額以上を確保しておく必要があった。

*113 所要準備額に達しなかった不足額をもとに計算した金額を、翌月15日までに過剰金として日本銀行を通じて政府に納付する必要が生じた。

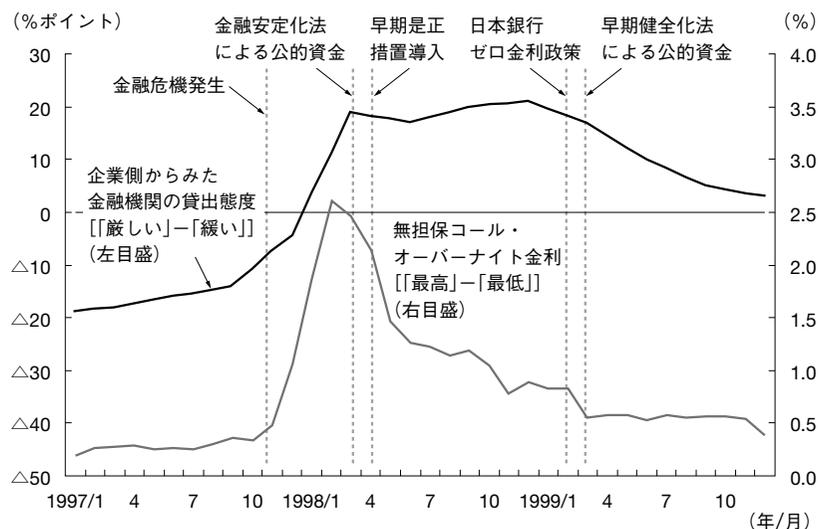
も談話が発表された。これらの談話では、顧客資産の保護には万全を期すこと、市場に対して潤沢な資金供給を行うことなど、金融システム全体の安定確保の措置が強調された。

しかし、3連休明けの翌25日、金融市場は混乱に陥った。株式市場では株価が下がり、外国為替市場では円安が進んだ。ただし、それよりも、一部の金融機関で取り付けに近い状況が生じたことと、短期金融市場の機能が麻痺してしまったことが一層深刻な問題であった。①毎週のように、しかも規模の大きい金融機関の経営破綻が起きたこと、②山一証券の場合、11月に入ってからの事態進行が速く、何が急に起きるかわからないという警戒心が生まれたこと、③破綻を招いた要因の一つが巨額の簿外債務であったため、取引相手のリスクを判断する拠り所への信頼が揺らいだこと、④余裕資金を持つ金融機関が市場に資金を出さずに手元資金を厚くする安全策をとったこと、などが複合的に作用した結果であった。

25日から一部の金融機関で起きていた取り付けに近いような状況は、26日も収まらなかった。短期金融市場の動揺も続いた。このため、26日、大蔵大臣と日本銀行総裁の共同談話が発表され、金融システムの安定性確保に万全を期すことが再度強調された。

短期金融市場の混乱は、日本銀行がさまざまな取り組みによって流動性供給を続け

図表 1-3-1 ② リスク警戒傾向の強まり



(資料) 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』、東京短資株式会社ホームページ

た結果、元通りではないにせよ、徐々に落ち着きを取り戻した（図表 1-3-1 ②）。ただし、市場で資金の取り手に回る機会が多い都市銀行などでは、ささいなきっかけで資金繰りに支障が生じることがないように、従前にも増して、日々の流動性管理に細心の注意を払った。また、日本銀行による流動性供給は、金融危機が引き起こしたさまざまな問題の一部への対症療法であり、金融システム安定のためには総合的な対策が求められた。円資金に比べて、わが国の金融機関がドルなど外貨資金を調達する環境はなお厳しく、わが国の金融システムに対する信頼回復が急務であった。

不況による企業業績の悪化と金融危機に、早期是正措置導入という制度の変わり目も重なって、金融機関が信用リスクを慎重に見極めようとする動きを強めたことについて、企業などからは政策対応を求める声も高まった。

●金融安定化法による公的資金

金融危機を会期中に含む第 141 回国会（臨時会）^{*114} では、金融再編や破綻処理の多様化に備えるために預金保険法が改正された。しかし、この改正は、金融危機が発生する前に法案が提出され、大規模な金融危機を想定したものではなかったため、成立までの過程で、金融危機対策としての位置付けや、改正に盛り込まれていた特定合併^{あっせん}^{*115} を監督当局が斡旋する要件などについて、国会で議論を呼んだ。

また、金融危機の只中の 11 月 28 日に成立した財政構造改革法^{*116} で掲げられた歳出削減の原則と、既に進んでいた景気後退、さらには金融危機による一段の悪化懸念への政策対応の必要性との整合性も課題となった。

このような情勢を受けて、与党の中核であった自由民主党は、国会閉会後の 12 月 16 日、「金融システム安定化のための緊急対策」を決定した。その内容は、預金者・証券投資家・保険契約者の保護、不良債権処理の促進、金融機関の自己資本充実策などさまざまな対策を、交付国債や政府保証を最終的な財源の担保として活用して実施するという政策提言であった。

12 月 17 日、政府は特例公債（赤字国債）を財源に特別減税を実施する方針を公表した。財政構造改革を推進してきた経緯からすれば重い決断であったが、緊迫する経

*114 会期は 1997 年 9 月 29 日から 12 月 12 日までであった。

*115 二つ以上の破綻金融機関のみによる新設合併（特定合併）を対象に資金援助を可能とする、2001 年 3 月 31 日までの時限措置で、1998 年 5 月に合併合意した福徳銀行、なほ銀行に唯一適用されたが、同年 10 月に預金保険法が改正された際、1999 年 4 月から廃止されることとなった（160 ページ参照）。

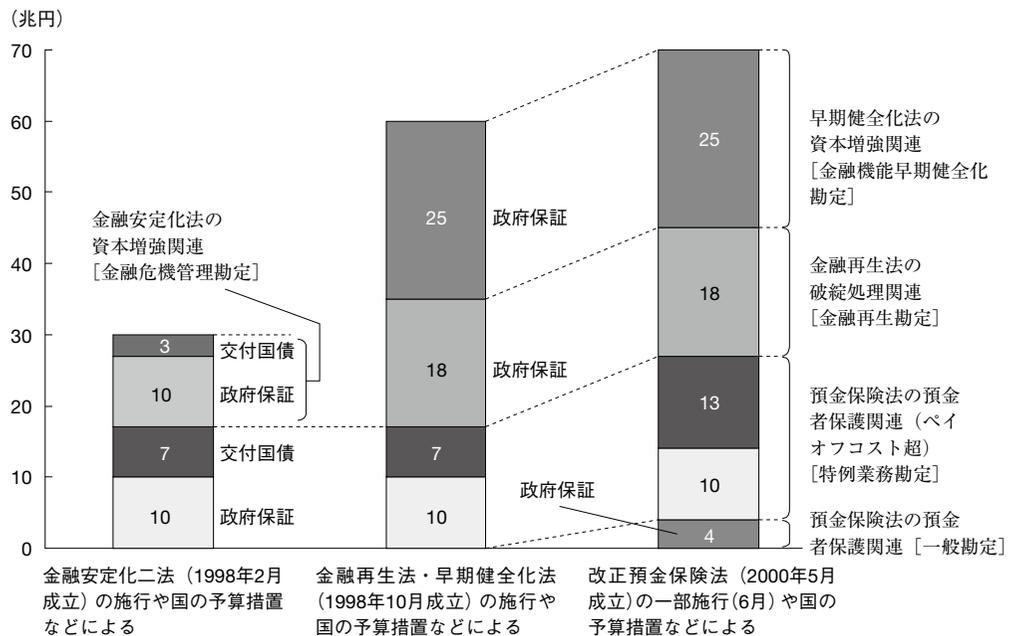
*116 正式名称は「財政構造改革の推進に関する特別措置法」で、歳出の改革と縮減などを掲げた財政構造改革 5 原則（54 ページ参照）を法的に裏付けた。

済・金融情勢を踏まえた緊急的な政策であった。

12月24日には、大蔵省が、1998年4月から実施される早期是正措置の弾力的運用を国内基準適用行に対して行うこと、自己資本比率の安定化策として、長期保有目的の株式評価について、一般企業と同様、原価法と低価法の選択を可能とすることなどを明らかにした*117。

「金融システム安定化のための緊急対策」に盛り込まれた預金者の保護、金融機関の自己資本充実策などは、第142回国会（常会）において金融安定化二法として整備された（1998年2月16日成立）*118。このうち預金保険法の改正では、預金保険機構

図表 1-3-1 ③ 預金保険機構の各業務に対する公的資金枠



(資料) 預金保険機構『預金保険機構年報』

(注1) 枠の大きさであって実際の使用額ではない。

(注2) この後も、制度改正による数々の変更を経て、2011年度現在（当初予算）、一般勘定（特例業務勘定を承継済み）に19兆円、金融再生勘定に3兆円となっている。また図表に掲げた勘定以外に、改正預金保険法（2000年5月成立、2001年4月施行）で定められた危機対応勘定に17兆円、金融機能強化法（2004年6月成立、2004年8月施行）で、定められた金融機能強化勘定に12兆円の政府保証枠が設けられている。

*117 これらの対応に関しては、具体化に必要となる銀行法施行規則や通達の改正などが、1998年2月27日に行われた。

*118 他にも土地の再評価に対する検討が進められ、議員立法による「土地の再評価に関する法律」が同国会会期中の1998年3月31日に成立した。

の資金調達に対して必要であれば政府保証を付す仕組みが、信用組合以外の破綻処理にも広げられ、交付国債と合わせ 17 兆円の公的資金枠が初めて設けられた（図表 1-3-1 ③）^{*119}。

もう一方の金融安定化法では、金融機関等が発行する優先株式・劣後債の引受、劣後ローンの貸出（以下、優先株式等の引受等）を、2001 年 3 月 31 日までの時限措置として預金保険機構が整理回収銀行に委託できることとなり、これらの金融危機管理業務を区分経理する金融危機管理勘定には、政府保証、交付国債と合わせ 13 兆円の公的資金枠が設けられた^{*120}。

優先株式等の引受等を申請する金融機関は、「経営の健全性の確保のための計画」を提出しなければならず、預金保険機構に置かれる金融危機管理審査委員会が計画を適当と認めなければ、引受等の手続きは進まない。1998 年 2 月 26 日に金融危機管理審査委員会で優先株式等の引受等の承認の可否を判定する審査基準が決定されると、優先株式等の発行等を検討していた金融機関は、改めて引受等の承認申請の是非や申請内容、「経営の健全性確保のための計画」の詰めなどを行い、結局、住友銀行、さくら銀行を含む大手 19 行^{*121} 中 18 行（都市銀行 9 行、長期信用銀行 3 行、信託銀行 6 行）と地方銀行 3 行が申請を行った。21 行に対して承認された優先株式等の引受等の合計は 1 兆 8,156 億円で、資本増強のために設けられた公的資金枠 13 兆円のうち、利用されたのはごく一部であった。

金融安定化法による自己資本の充実支援は、わが国全体としての金融機能安定を一時的に取り戻す一定の効果があつた。しかし、土台となった「金融システム安定化のための緊急対策」の発表によって大枠が明らかにされてからは、日本銀行による市場安定化策と相まって、危機発生直後に比べて混乱がいったん落ち着きをみせかけていたことも手伝い、このとき申請された優先株式等の引受等の額は、後に不良債権や有

*119 預金等の全額保護を行うに当たり、ペイオフコストを超える部分の処理を一般金融機関、信用組合に区分して行う仕組み（1996 年 6 月の預金保険法改正、50 ページ参照）を廃止して、特例業務勘定を設けて統合、同勘定の借り入れまたは債券発行に政府保証枠を設定した（10 兆円）。同勘定に設けられた特例業務基金には 7 兆円の国債が交付され、必要に応じて償還を請求して破綻処理財源を確保できることとなった（拓銀の破綻処理で利用された）。

*120 金融危機管理勘定による借り入れまたは債券発行に政府保証枠が付与された（10 兆円）。また、同勘定に設けられた金融危機管理基金に 3 兆円の国債が交付され、預金保険機構は必要に応じて償還を請求して整理回収銀行に対する貸付等の財源を確保できることとなった。

*121 金融危機前の大手 20 行（187 ページ参照）のうち拓銀が破綻したため、この時点では 19 行。その後、長銀、日債銀の破綻により 17 行となった。

価証券の含み損への備えとしてさらに厚い自己資本が必要となることを考えると、不十分であった。

●1998年の金融危機

21行に対する自己資本の充実支援から間もない1998年4月24日、政府は、当時としては過去最大の、総事業費16兆円超の総合経済対策を発表した。また、1997年11月に成立したばかりの財政構造改革法を改正し、財政健全化の目標年度を2003年度から2005年度に延ばす方針も決定した。

総合経済対策では、公共投資と特別減税による需要喚起策の他、経済構造改革と、金融問題に関する対応が柱として掲げられた。これを受けて政府・与党は、共同債権買取機構による買取業務の再開^{*122}など土地・債権流動化に係る施策や、経営困難に陥る金融機関が現れる場合に備えた受皿銀行（ブリッジバンク）制度から成る金融再生トータルプラン（第1次および第2次取りまとめ）を6月から7月にかけて発表した。

ブリッジバンク制度は、預金保険法の改正によって破綻金融機関の預金者等を保護する仕組みが整った反面、借り手を保護する方途を検討する必要があるという問題意識によるもので、そのうち公的ブリッジバンクの設立には、金融安定化法によって設けた公的資金枠を利用する構想であった。

これらをもとに、政府・与党は、8月5日、ブリッジバンク法^{*123}や不動産関連権利調整臨時措置法^{*124}、債権管理回収業法^{*125}、土地・債権の流動化を図る競売手続関連三法^{*126}の各案から成る金融再生トータルプラン関連6法案を第143回国会（臨時会）に提出した。しかし、4月24日の総合経済対策から3カ月余りの間に、情勢にさまざまな変化が生じていた。

*122 株式会社共同債権買取機構は、1993年1月に民間金融機関（当初162社）の出資により設立され、3月から買取業務を開始したが、設立当初、業務期間のめどを10年間（不動産担保付債権の買取業務は設立後5年間、取得した不動産を原則として5年以内に売却）としていたことから、1998年3月にいったん買取業務を終了していた。

*123 正式名称は「金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律及び預金保険法の一部を改正する法律」。

*124 正式名称は「不動産に関連する権利等の調整に関する臨時措置法」。

*125 正式名称は「債権管理回収業に関する特別措置法」。

*126 正式名称は「金融機関等有する根抵当権により担保される債権の譲渡の円滑化のための臨時措置に関する法律」「競売手続の円滑化等を図るための関係法律の整備に関する法律」「特定競売手続における現況調査及び評価等の特例に関する臨時措置法」。

第一に、7月の参議院選挙で野党の議席が過半数を占め、衆議院と参議院で与野党の勢力図がねじれ状況となっていた^{*127}。

第二に、金融行政の体制が過渡期を迎えていた。いわゆる財政金融分離問題に対して1996年に一応の決着が図られた結果（55ページ参照）、1998年6月に金融監督庁が発足したが、国会審議などにおいて、金融行政を担う組織のあり方が引き続き論点となった。

第三に、「風説の流布」まがいの情報を利用しながら金融機関の経営課題を突く動きが6月頃から勢いを増し、金融危機再燃の兆候が出ていた。日本長期信用銀行（長銀）の株価は、6月上旬に月刊誌に経営問題を指摘する記事が掲載され、さらに市場にさまざまな憶測が流される中で急落し、2週間足らずの間に約4分の1の水準に落ち込んだ。

長銀は、専門制、分業制の下で長期金融を担っていた存立基盤が失われていく過程で、バブル期にノンバンクや不動産業向けの融資を拡大させ、多額の不良債権を抱えたことが経営の重荷となっていた。1997年にスイス銀行（SBC、当時）との提携構想によって活路を開こうとしたが、1998年になると提携の内容に対する評価が厳しくなっていた。

第143回国会（臨時会）は、金融安定化策のあり方を巡って政府・与党と野党の間で論戦が繰り広げられたため、金融国会と呼ばれた。

9月3日には、野党3会派が、政府・与党案の対案として、金融再生法^{*128}、改正預金保険法^{*129}、金融再生委員会設置法、同関係法整備法^{*130}の各案から成る金融再生関連4法案を提出した。衆議院と参議院で与野党の勢力図がねじれ状況となっていたため、双方の法案成立は難航が予想された。このため、金融危機の深刻化を懸念して日経平均株価がバブル崩壊後の最安値更新を繰り返し、多くの大手金融機関の株価が急落した。

一方、海外では、8月にロシア危機が勃発した。9月下旬には、ロシア危機の影響で米国のヘッジファンドLTCM（ロング・ターム・キャピタル・マネジメント）の

*127 参議院選挙の敗北を受けて橋本首相は退陣し、小渊内閣が誕生した。

*128 正式名称は「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」。

*129 正式名称は「預金保険法の一部を改正する法律」。

*130 正式名称は「金融再生委員会設置法の施行に伴う関係法律の整備に関する法律」。

経営が行き詰まり、国際的な金融危機につながることを警戒したニューヨーク連邦準備銀行のしつらえによって、欧米の主要金融機関が協調して混乱を回避する手立てがとられた。

国内・海外で緊迫度が増す中で、政府・与党は、野党の金融再生関連4法案の内容を大幅に受け入れる形で収拾を図った。この結果、同4法案と、政府・与党提出の6法案のうち4法案、合わせて8法案が、一部に与野党協議による共同修正^{*131}を施した上で10月12日に成立した。一方、破綻処理の手順や遂行主体などに関して野党側の合意が得られなかったブリッジバンク法と、同じく債務者の安易な救済につながりかねないといわれた不動産関連権利調整臨時措置法の2法案は廃案となった。

このブロックは著作権上の理由で表示できません

10月12日に成立した法律のうち、金融再生委員会設置法、同関係法整備法によって、総理府の外局として、国務大臣を委員長とする金融再生委員会が設置され、金融監督庁は同委員会に置かれることとなった^{*132}。金融再生委員会は、金融機関の破綻に対する必要な施策実施、金融機関に対する監督などを担い、金融破綻処理制度および金融危機管理に関する調査、企画および立案を大蔵省と共管すると定められた。

次に金融再生法は、金融機関の破綻処理に係る法律であり、経営の健全性確保が困難な金融機関を存続させないこと、株主と経営者等の責任を明確にさせること、金融仲介機能を維持すること（借り手保護）などの原則に従い、金融再生委員会によって2001年3月末までに集中的に処理を実施することとなった。破綻処理では、民間の受皿金融機関への営業譲渡などによって対応が終了するまでの枠組みとして、金融整理管財人による管理^{*133}、承継銀行による業務承継^{*134}、特別公的管理^{*135}の三つが

*131 金融再生関連4法案を提出した野党3会派の一部は、この共同修正に加わらなかった。

*132 2000年7月には、2001年1月の省庁再編（225ページ、脚注174参照）に先立ち、金融監督庁と大蔵省金融企画局を統合して、金融再生委員会に金融庁を置く改組が行われた。この結果、金融庁は、民間金融機関等に対する検査・監督に加え、国内金融等に関する制度の企画・立案（金融破綻処理制度および金融危機管理に関するものを除く）を担うこととなった。

設けられた。

このうち特別公的管理は、わが国の金融機能に重大な障害を生じさせるなど、一定の要件に該当する破綻金融機関に関して、金融再生委員会が開始を決定できる、いわゆる一時国有化の仕組みである（金融再生法第36条によるもの）。加えて、いわば破綻の手前ともいうべき、預金等の払い戻しを停止するおそれが“生ずる”と認める場合で、国際金融市場に重大な影響を及ぼすおそれがあるなど、一定の要件に該当する銀行に関して、同じく金融再生委員会が適用を決定できるとされた（同第37条によるもの）。

破綻金融機関については預金等の払い戻しを停止するおそれがあるとき、破綻の手前にある銀行については、同じく、おそれが“生ずる”と認められるときに、その旨およびその理由を金融再生委員会に申し出なければならないとの条文が設けられたが、申し出は特別公的管理開始決定の要件ではなかった。

長銀は、金融再生法の施行日となった10月23日に、預金等の払い戻しを停止するおそれが“生ずる”と認められる旨の申し出を行ったが、実質的には債務超過と判断され^{*136}、同法第37条ではなく第36条が適用された。

一方、日本債券信用銀行（日債銀）は、特別公的管理開始の予告を通告されて弁明を行ったが、長銀のような申し出は行わず、12月13日に同じく第36条による特別公的管理開始の決定を受けた^{*137}。日債銀も、バブル期にノンバンクや不動産業向けの貸出を拡大させ、多額の不良債権を抱えた。長銀より早く、バブル崩壊後間もなく不良債権問題の重さが指摘されるようになり、1997年には系列ノンバンク向け貸出

*133 地域に対する影響が大きい破綻金融機関に対して、金融再生委員会が金融整理管財人による業務・財産の管理を命ずる処分を行う仕組みで、当初2001年3月末までの時限措置であったが、後に2000年5月の預金保険法改正によって、2001年4月以降、預金保険法の枠組みとして恒久化された。

*134 金融整理管財人による被管理金融機関に受皿金融機関が現れるまでの経過的な措置として活用される仕組みであるが、金融安定化法を活用しない点などが、廃案となったブリッジバンク法案と異なっていた。2001年3月末までの時限措置が恒久化された経緯は金融整理管財人による管理と同じである。

*135 特別公的管理は2001年3月末までに終了すると定められた。

*136 金融監督庁は、発足直後の7月から日本銀行と連携して主要19行に対する集中的な検査・考査を実施済みであった。長銀の場合、金融監督庁の資産査定に基づいて同行基準による償却・引当を実施しても、1998年9月期における自己資本は1,600億円とされたが、有価証券等の含み損などが5,000億円あるという検査結果であったため、実質的には債務超過と判断された。また日債銀の場合は、検査結果に基づいて資産査定を見直して同行基準による償却・引当を実施すれば、1998年3月期において債務超過と判断された。

*137 金融再生委員会の発足は12月15日になったため、長銀、日債銀の特別公的管理決定は内閣総理大臣名で行われた。

金を含む不良債権処理で毀損した自己資本を、報道などで奉加帳方式と形容された第三者割当増資によって補充して急場をしのいだこともあった。ただし、1998年の金融危機では、株価動向などが長銀に比べて安定し、表面的には話題の中心から外れていた。

長銀と日債銀の経営破綻の要因は、直接的にはバブル期に拡大させた貸出の劣化であったが、そのような貸出行動の背景には、高度成長期の終盤から安定成長期にかけて急速に進んだ長期信用銀行制度の存在意義の低下があった（23ページ参照）。3行存在していた長期信用銀行のうち2行が相次いで破綻したことは、既に実態的に変貌が進んでいたとはいえ、戦後の金融制度が新しい時代に適合しなくなったことを明白に示すものであった。また、1998年6月の合併構想表面化から10月の交渉打ち切り表明までの間、住友信託銀行による長銀合併の可能性に対してさまざまな形式で公的な期待が明らかにされたにもかかわらず実現しなかったこと、1997年に金融界が応じた日債銀の第三者割当増資が無価値となったこと^{*138}、金融安定化法の下で公的資金による資本増強を受けた長銀、日債銀が金融再生法によって特別公的管理になったことなど、政府と金融機関の関係や金融行政のあり方が従前と大きく変わったことを示す出来事が続いたのも、この当時の特筆すべき動きであった。

金融再生法では、金融機関の財務内容等の透明性の確保のために、金融機関に対して資産査定報告と公表を義務付けた。これを受けて、1999年3月期から、銀行法などに基づくリスク管理債権の他に、金融再生法開示債権の公表が始まった（165ページ参照）。

他方、破綻前の公的資金投入のあり方や遂行機関などに関して野党側の反対が強かった金融安定化法については、金融再生法の附則によって廃止されることとなった。

改正預金保険法では、特定合併を対象とする資金援助の仕組みが1999年4月から廃止されることになった。この仕組みは、健全でない金融機関を存続させないという、金融再生法などの基本的考えに合致しなかった。また、住管機構と整理回収銀行を一体化した株式会社として、整理回収機構を創設することになった（1999年4月発足）。

*138 日債銀の株式は特別公的管理開始決定を受けて預金保険機構に取得され、1999年6月14日、金融再生委員会の株価算定委員会によって対価の額が0円とされたため、この第三者割当増資に応じて得た株式は無価値となった。なお長銀の株式も、1999年3月30日、対価の額が0円とされた。

●早期健全化法による公的資金

金融再生法などによって金融機関の破綻処理の枠組みが整った一方で、金融安定化法の廃止とも絡んで、破綻前の対策が必要とする考えも根強かった。金融再生法など8法案の成立に向けた動きが大詰めに近付いていた1998年10月7日、与党は、金融機能の早期健全化を図り、金融システム再構築と経済活性化に資することを目的とする早期健全化法の法案を提出した。同法案は与党と野党2会派による共同修正の後、10月16日に成立し、先に成立していた金融再生法と同じ10月23日に施行された。

早期健全化法は、破綻していない金融機関に対する資本増強の道を残すものであり、申し込み期限が2001年3月末であること、預金保険機構が特例業務として担い区分経理を行うこと、特例業務を実施するために行う借り入れなどに政府保証枠が付与されることなど、金融安定化法の資本増強と共通する部分、類似する部分が多かった^{*139}。

他方、金融安定化法で資本増強の審査を行ったのは、預金保険機構に置かれた金融危機管理審査委員会であったが、早期健全化法では、金融機関の検査・監督権限を持つ金融再生委員会である点が大きな違いであった。また、早期健全化法では資本増強の適用条件などが詳しく定められた。適用措置や条件は自己資本比率によって4区分^{*140}が設けられ、このうち健全な自己資本の状況にある金融機関の場合は、経営状況が悪化している金融機関との合併や営業譲受等、急激かつ大幅な信用収縮の改善や回避、金融再編の視点から資本増強が不可欠である場合に限り、役員数・経費の抑制等による経営の合理化、市場の評価を高めるための方策、利益流出の抑制などを基準に可否が決められることになった。

1998年12月15日に発足した金融再生委員会は、「株式等の引受け等の承認基準」「優先株等の配当率等に関する基本方針」「金融再生委員会の運営の基本方針」「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」などを相次いでまとめた。これらによって、金融機関からの資本増強の申請などへの対応は、不良債権処理や有価証券含み損について発生し得るリスクを十分に織り込んで進められることが明らかになった。

まず償却・引当に関しては、①担保・保証で保全されていない破綻懸念先債権は

*139 業務名は金融機能早期健全化業務、勘定名は金融機能早期健全化勘定。同勘定に対する政府保証枠は25兆円（図表1-3-1③）。

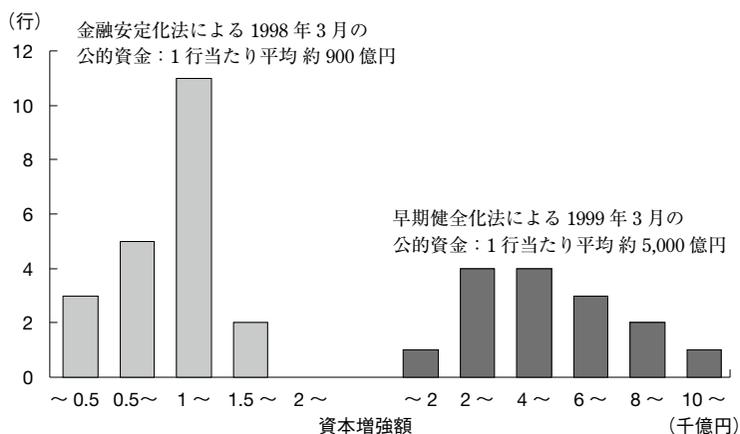
*140 国際統一基準の対象金融機関の場合、8%以上が健全な自己資本の状況、4%以上8%未満が過少資本の状況、2%以上4%未満が著しい過少資本の状況、0%以上2%未満が特に著しい過少資本の状況とされた。

70%を目安、②同じく要管理先債権は15%を目安、③その他の要注意先債権は「平均残存期間を勘案して算出された適正な貸倒実績率等」とされた^{*141}。次に有価証券等の評価方法は、商法および一般社会通念に照らして公正で妥当と認められる企業会計の基準によれば原価法、低価法のどちらでも可能とされていたものが、「現行会計基準において実際には有価証券の含み損の処理を行わない場合でも、資本増強の審査に当たっては、これを考慮する」とされた。

長銀、日債銀に対して金融再生法による特別公的管理の措置が進められる一方で、他の大手行などからは、金融再生委員会発足前から、早期健全化法による、健全な自己資本の状況にある金融機関に対する資本増強の枠組みを想定した公的資金導入申請の意向が相次いで明らかになっていた。最終的には1999年3月、住友・さくら両行を含む大手17行中14行（都市銀行8行、長期信用銀行1行、信託銀行5行）と地方銀行1行が公的資金による資本増強を受けた。

金融再生委員会が発足すると、資本増強を申請予定であった15行に対する予備審査として、1999年1月26日から、経営健全化計画（素案）の書面審査や代表者へのヒアリングが順次始まった。金融再生委員会は、資本増強の申請への対応に当たって、自助努力による資本増強と併せて、早期健全化法の枠組みを活用して、不良債権処理

図表 1-3-1 ④ 公的資金による資本増強



(資料) 預金保険機構「預金保険機構年報」

*141 破綻懸念先、要管理先、その他の要注意先については167ページの図表1-3-1⑧とその注を参照。

や有価証券の含み損を考慮してもなお十分な自己資本を確保するよう求める方針をとった。

3月4日には予備審査を経た15行から正式な申請が行われ、金融再生委員会は申請行の代表者へ再度ヒアリングを実施するなど最終的な審査を行った上で、3月12日に15行に対して申請の承認を行った。承認された優先株式等の引受等の合計は7兆4,592億円で、1行当たりの平均で約5,000億円と、金融安定化法によって実施された1998年3月の資本増強が同じく900億円弱であったことと比較して、本格的な公的資金注入となった。

また、早期健全化法による資本増強に向けた手続きが進行していた1999年2月、日本銀行は金融政策運営面から経済活動を強く支援するために、いわゆるゼロ金利政策の導入を決定した。

政策対応によって経済・金融情勢の動揺がひとまず落ち着く中で、金融再編の動きが活発化していった（187ページ以降参照）。

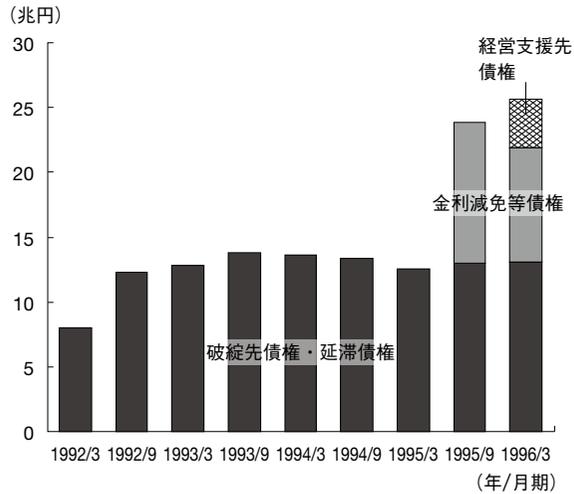
●不良債権の動向

主要行は、1993年3月期から破綻先債権と延滞債権の開示を始めたが、当時の開示基準で、元本回収の見込みを理由に対象外としていた金利減免先・金利棚上げ先に対する貸出金が、支援先の経営悪化によって破綻先債権になってしまう例もあった（36ページ参照）。住専に対して金利減免等が行われていたことは、金融支援先の元本回収の可能性に対して、疑問を投げかけられる一因になった。

金融制度調査会（ディスクロージャー作業部会）は、1995年5月に「金融機関の資産の健全性に関する情報開示範囲の拡大について」を取りまとめ、金利減免等債権の開示を1996年3月期から実施することが望ましいとした。この考えは、大蔵省の「金融システムの機能回復について」（1995年6月）に盛り込まれ、主要行は、その趣旨を踏まえて、1995年9月期に前倒しで金利減免等債権を開示した。さらに、1996年3月期から、全国銀行協会連合会の統一開示基準改定を踏まえて、金利減免等債権に加えて経営支援先債権の開示も始めた^{*142}。開示範囲の拡充によって、いわゆる不良債権の総額は大幅に増加した（図表1-3-1⑤）。

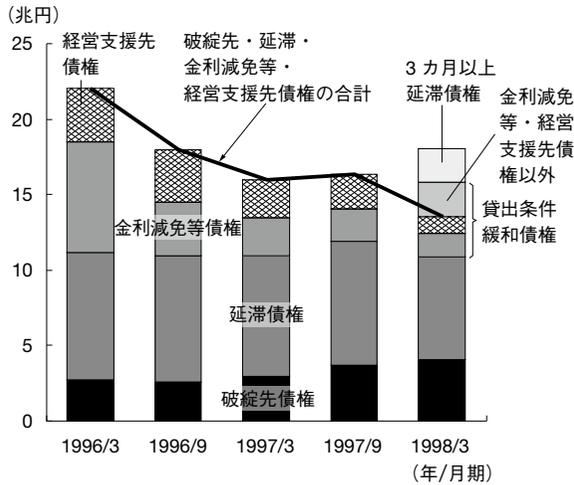
*142 金利減免「等」は、金利減免と金利棚上げ（37ページ参照）。金利減免とは、債務者の支援のために、金利を約定条件改定時の公定歩合以下に引き下げる等の措置。経営支援とは、債務者の再建支援のために、損金処理について税務当局の認定を受けて、一部債権放棄を行うなどの措置。

図表 1-3-1 ⑤ 主要行の不良債権の動向
(1992年3月期～1996年3月期)



(資料) 金融年報編集委員会『金融年報』、大蔵省公表資料、金融監督庁「金融監督庁の1年」、金融制度調査会資料、各行決算資料
(注) 主要行は、都市銀行11行、長期信用銀行3行、信託銀行7行の21行の計数。

図表 1-3-1 ⑥ 主要行の不良債権の動向
(1996年3月期～1998年3月期)



(資料) 金融年報編集委員会『金融年報』、大蔵省公表資料、各行決算資料
(注1) 主要行は、拓銀を除く都市銀行9行、長銀と日債銀を除く長期信用銀行1行、信託銀行7行の17行の計数。ただし、1996年3月期は三菱銀行と東京銀行の合併前のため18行。
(注2) 金利減免等・経営支援先債権以外の貸出条件緩和債権は差額として求めた。

開示範囲の拡大後、破綻先債権、延滞債権、金利減免等債権、経営支援先債権の合計額は、1996年3月期以降、主要行ではおおむね減少傾向となった（図表1-3-1⑥）。しかし、1997年には、大手金融機関を含む経営破綻が相次ぎ、不良債権情報開示を求める論調がさらに勢いを増した。全国銀行協会連合会は、経営の一層の透明性向上の観点から、米国証券取引委員会（米国SEC：U.S. Securities and Exchange Commission）による情報開示規制を参考に開示内容を拡充することを決めた。

新たに開示対象になったのは、3カ月以上延滞債権^{*143}と貸出条件緩和債権である。貸出条件緩和債権には、従来の金利減免等債権と経営支援先債権だけでなく、それ以外にも、債務者に有利な取り決めを行った貸出を広く含めることとなった。新しい概念では、開示債権の範囲拡大により、回収不能に陥る可能性が相対的に小さい貸出も対象に含まれるため、総称としてリスク管理債権を用いた。

1998年3月期のリスク管理債権の額は、3カ月以上延滞債権が新たに加わり、貸出条件緩和債権の概念が従来の金利減免等債権と経営支援先債権より広がったため、従来概念の公表金額を上回った。いわゆる不良債権の概念が変更になるたびに公表金額が大きくなったことは、「不良債権処理が進んでいない」「適正な情報開示が行われていない」という不信を招いた。

1998年4月からは早期是正措置が導入され、金融機関は、自らが制定した自己査定基準により、商法や企業会計原則などの観点から公正・妥当と認められる方法で、資産の評価と償却・引当を行うことを求められるようになった。長銀、日債銀の破綻では、自己査定と監督当局の検査結果に乖離があったために、その原因を自己査定の甘さとみる批判も生じた。

1998年12月には、金融システム改革法と関係政省令が施行され、ディスクロージャーは、銀行法によって、従来の訓示規定から、不備記載、虚偽記載に対する罰則付きの義務規定へ変更となった^{*144}。また、単体ベースに加えて連結ベースの公表が始められることになった。

長銀、日債銀の特別公的管理につながった金融再生法に基づき、1999年3月期から金融再生法開示債権の公表が始まった。1999年3月期の金融再生法開示債権（除く正常債権）とリスク管理債権では、概念や定義の違いを主因に、金融再生法開示債

*143 元本または利息の支払いが3カ月以上延滞となっている貸出金（破綻先債権と延滞債権以外）。

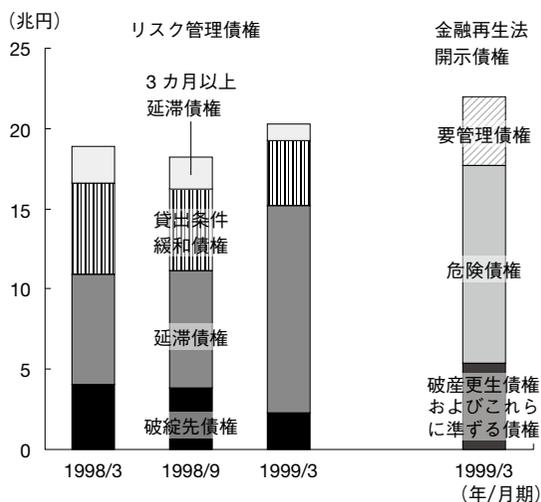
*144 この銀行法施行規則で開示項目が規定されたことや、後述する金融再生法でも施行規則で公表事項が規定されたことを受けて、全国銀行協会連合会は1999年3月に統一開示基準を廃止した。

権の方が大きかったため^{*145}、金融危機によって金融機関に対する視線が厳しくなっていたことも手伝って、以前の開示方法は不十分だったのではないかという論評が生じた。金額に差が生じる要因を、ディスクロージャー誌などで丁寧に説明して、株主やお客さまに正しく理解していただく必要があった。

金融再生法開示債権とリスク管理債権の金額に差が生じた要因は、①貸出以外の資産を含むか否かという対象資産の違いと、②自己査定で破綻先、実質破綻先、破綻懸念先と判定された債務者に対する貸出のうち一定の元利返済が行われている場合の区分方法の違い^{*146}、が代表的な例であった。

後者の要因に関しては、早期是正措置導入以前の不良債権処理は税務基準による部分が大きかったため、税務基準によって未収利息を収益不計上とすることが認められる状態か否かで貸出を分ける方法がとられていたことが、リスク管理債権の区分に影響

図表 1-3-1 ⑦ 主要行の不良債権の動向
(1998年3月期～1999年3月期)



(資料) 金融年報編集委員会『金融年報』、大蔵省公表資料、金融庁『金融庁の1年』、各行決算資料

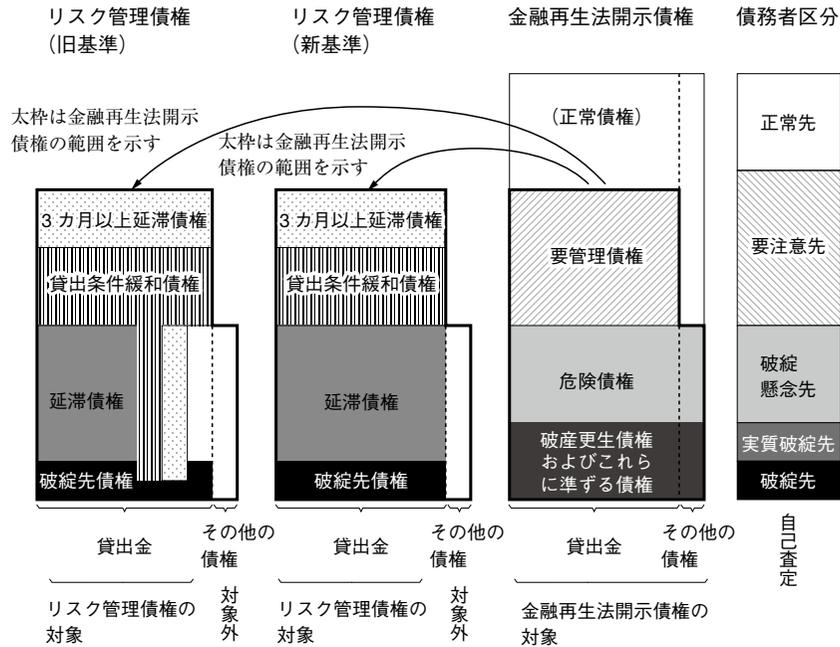
(注1) 主要行は、拓銀を除く都市銀行9行、長銀と日債銀を除く長期信用銀行1行、信託銀行7行の17行の計数。

(注2) 1999年3月期においては、一部の金融機関で、部分直接償却により貸出金等を減額する会計処理が行われている。

*145 全国銀行138行では、1999年3月期の金融再生法開示債権が約33.9兆円、リスク管理債権が約29.6兆円であった。

*146 金融再生法開示債権では債務者の状況により区分、リスク管理債権は債権の状況により区分するという違いがあった。

図表 1-3-1 ⑧ 金融再生法開示債権とリスク管理債権の関係



- (注1) 債務者区分のうち要注意先は、要管理先と「要管理先以外の要注意先」(その他の要注意先)に分けられる。
- (注2) 要管理先とは、(金融機関が信用供与している)債権の全部または一部が、金融再生法に定める要管理債権(リスク管理債権における3カ月以上延滞債権または貸出条件緩和債権に相当)に当たる債務者である。
- (注3) 要管理先に対する債権は、要管理先債権である。要管理先債権は、全部が要管理債権である場合だけでなく、要管理債権と「要管理債権に当たらない債権」(正常債権)の両者が含まれる場合もある。

響していた。ただし、住友・さくら両行をはじめ一部の銀行は、1999年3月期から、自己査定で破綻先、実質破綻先、破綻懸念先に区分した債務者に対する貸出については、全て未収利息を収益計上しないこととしたため、1999年3月期のリスク管理債権は、税務基準によっていた1998年9月期との差は生じたもの^{*147}、金融再生法開示債権との差は、対象資産の範囲を理由とする違いに限定された(図表1-3-1⑦、図表1-3-1⑧)。

*147 従来であれば未収利息を収益計上とする貸出金とならずに3カ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権、または「リスク管理債権に該当しない債権」に区分されていたものが、主に延滞債権に該当するようになった。このため、リスク管理債権の総額が増え、内訳では延滞債権の割合が高くなった。

2 住友銀行における不良債権処理と資本増強

●不良債権処理の促進

住友銀行は、大幅な不良債権処理の実行に伴う1994年度（平成6年度）の赤字決算断行の後も、「資産内容の健全性を早期に回復すること」を経営上の最重要課題と位置付け、1995年度から1996年度にかけて住専向け債権への引当金積み増し、系列ノンバンク支援のための関連会社支援損計上、償却の実施や共同債権買取機構への債権売却など、引き続き不良債権処理を進めた。これらは、当時としては「可能な限りの処理を行う」との経営判断に基づいて実施したものであった。

しかし、1998年4月の早期是正措置導入の前提として1997年度から自己査定に基づく償却・引当が始まったことで、様相が一変する。不良債権も、従来の基準から変更してリスク管理債権を開示することとした。財務上の不良債権処理に関しては、自己査定によって破綻先、実質破綻先と区分されたもののうち直接償却されていない債権に加えて、従来は必ずしも個別の引当対象としていなかった破綻懸念先向け債権についても債権償却特別勘定への繰入額が8,013億円（1996年度は941億円）と激増した。また、不動産担保付債権等を投資家に売り切り方式で売却する流動化策を実施して延滞債権等売却損を432億円計上するなど、不良債権の処理手法も拡充した。この結果、1997年度の不良債権処理額（一般貸倒引当金繰入額を含むベース）は1兆730億円に達した。これ以外にも、アジア通貨危機への対応として、アジア地域向け債権については個別引当に加えて蓋然的がいはんなリスクに対して一般貸倒引当金積み増しを行うなどした結果、1997年度は6,217億円の大幅な当期純損失を計上することとなった。

なお、貸倒引当金の計上など財務上の手当てを行った不良債権については、これらの回収を進めて最終的に資金化することが必要となる。そこで1997年10月、不良債権回収業務を専門に担当する融資業務部を新設した。その際、東京に2カ所、大阪に1カ所の集中店を融資業務部の分室として設置し、同部が集中的に不良債権回収業務に対応することで、支店が前向きの業務に専念できる体制を整備した。

1998年度も厳しい状況は続き、景気が一段と落ち込む中で貸出債権の劣化が進んだ。さらに、金融監督庁の金融検査マニュアル制定、日本公認会計士協会の実務指針

見直し、金融再生委員会の償却・引当についての考え方（161ページ参照）の公表などを受けて、①要注意先・正常先に対する一般貸倒引当金の積み増し、②破綻懸念先（債権のうち担保等で保全されていない部分）に対する引当率の引き上げ、の2点について償却・引当ルールを見直した。その趣旨は、貸倒リスクが顕在化する前の潜在的なリスクに対してその備えを厚くし、資産健全化のための財務上の手当てをより万全なものとするにあった。

貸出債権の劣化の進行と償却・引当ルールの見直しが相まって、1998年度の不良債権処理額は1兆725億円に達し、2年連続の大幅赤字となる3,741億円の当期純損失を計上することとなった。

不良債権残高の開示も見直した。1997年度から開示しているリスク管理債権に関しては、自己査定において無価値もしくは回収不能と認定したIV分類額について直接減額（部分直接償却）する方法を導入（3,419億円の残高削減影響）する一方で、貸出金の未収利息を不計上とする基準を実質的に厳格化したことが1兆62億円の残高増加要因となり、1998年度末のリスク管理債権は約2兆円に膨れ上がった。また、同年度末の残高から開示を始めた金融再生法開示債権（不良債権の定義として用いる場合は正常債権を除く、以下同じ）は、2兆137億円であった。

図表 1-3-2 ① 住友銀行の不良債権関連各種指標の推移

(億円、%)

	不良債権 処理額	不良債権残高		業務純益	当期純利益	自己資本比率	
			増減			(連結)	うち Tier 1
1994年度 (1995年3月期)	8,265	9,459	△ 1,669	2,436	△ 3,355	8.48	4.85
1995年度 (1996年3月期)	3,534	14,876	—	4,143	421	9.20	4.64
1996年度 (1997年3月期)	3,264	10,742	△ 4,133	3,382	353	8.75	4.50
1997年度 (1998年3月期)	10,730	14,691	—	3,376	△ 6,217	9.23	4.76
1998年度 (1999年3月期)	10,725	20,137	—	3,965	△ 3,741	10.95	5.57
1999年度 (2000年3月期)	6,807	19,170	△ 967	3,894	488	11.60	5.88
2000年度 (2001年3月期)	5,580	15,616	△ 3,554	4,477	557	10.94	5.95

(注1) 不良債権処理額は、1994～1996年度：一般貸倒引当金繰入額を含まない、1997～2000年度：一般貸倒引当金繰入額を含む。

(注2) 不良債権残高は、1994年度：破綻先債権・延滞債権の合計、1995、1996年度：破綻先債権・延滞債権・金利減免等債権・経営支援先債権の合計、1997年度：リスク管理債権、1998～2000年度：金融再生法開示債権。

(注3) 不良債権残高増減のうち1995年度は、不良債権の定義が前年度と同じ場合にはマイナス729億円、同じく1997年度はマイナス690億円、1998年度はマイナス1,736億円。

(注4) 業務純益は、1994～1996年度：一般貸倒引当金繰入後、1997～2000年度：一般貸倒引当金繰入前。

(注5) 金額は四捨五入、自己資本比率は小数第3位以下を切り捨て。

●住管機構との和解

不良債権の処理を加速している中、住専問題に関連して新たに生じたのが住管機構（47ページ参照）からの責任追及と損害賠償請求であった。住専処理法に基づき7月に設立された住管機構は、諸官庁、法曹界、金融機関、不動産業界などの出身者から成る各分野の専門家によって、住専7社から譲り受けた債権の回収に向けた取り組みを進めていた。

その過程において、住専問題への関与者責任追及の一環として住専への案件紹介者責任の追及も行われ、住友銀行が関与する問題案件を巡り住管機構は1998年6月に3件、10月に2件の計5件について、総額約50億円の損害賠償を求める訴訟を東京地方裁判所に提起した。9月には、預金保険機構が住管機構を指導する立場として訴訟に補助参加することが認められた。これに対して住友銀行は、旧住専は自ら審査して与信の可否を判断する能力を有しており、自己責任で貸し付けを実行したことなどを主張した。

この裁判は、住管機構側が「金融機関のモラルを問う」ことが訴訟の意義と強調したこともあって社会的に高い関心が寄せられ、NHKのドキュメンタリー番組「不良債権・300日の攻防～銀行の責任は問えるのか～」が放映されるなど、非常に注目を集めた。実際には、1998年11月、裁判所から和解勧告が行われ、未提訴分を含め73事案（未回収残高約647億円）について1999年1月にかけて和解協議を重ねた後、2月1日に和解が成立した。和解条項において、住友銀行は「いわゆるバブル期において旧住専への案件紹介を含む業務姿勢に一部行き過ぎ」があり、「法的責任を否定しきれない事案があった」と認めた。また、「行き過ぎの原因の一つが銀行業務の公共性に対する認識の不足にあったことを認めると共に、その反省に立って、今後は一段と銀行の公共性・社会的役割を自覚した業務運営を行うように努力する」と表明し、和解金として30億円を支払った。

住友銀行は2月1日に談話を発表し、和解を受諾した理由について、今後の金融界における激しい競争に勝ち抜き、新しい時代に対応して

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

いくためには、過去の有形・無形の負の遺産とはできるだけ早期に決別し、前向きな姿勢で業務に専念することが極めて重要、との経営判断によるものであることを明らかにした。

その後、住管機構と整理回収銀行が合併して1999年4月に発足した整理回収機構は、その他の銀行に対しても案件の紹介責任に基づく損害賠償を請求した。さくら銀行もその中の一つに含まれており、2000年3月22日、10億円の和解金を支払うことなどを内容とする民事調停が、大阪地方裁判所で成立した。

●資本調達と公的資金の導入

不良債権処理の加速に伴う大幅な当期純損失計上により、住友銀行は資本の大きな毀損^{きそん}への対応を迫られることとなった。

1996年6月、住友銀行は1990年3月以来約6年ぶりとなる資本調達を実施した。これは、住友銀行が発行する転換社債と、同行の海外子会社が発行する強制交換劣後社債（満期償還時には全て住友銀行普通株式に転換される）とを組み合わせたスキームであり、海外市場において1,000億円を調達した。しかし、1996年3月期に9.20%であった自己資本比率（連結）は、株価の下落に伴う上場有価証券含み益の減少と、円安による外貨建て資産の増加とが相まって、1997年3月期には8.75%まで低下していた。1997年度は、前述の通り自己査定に基づく償却・引当による大幅な不良債権処理が見込まれていたことから、これによる自己資本の大幅な毀損に備えた資本調達を早い段階から検討していた。

検討の結果として選択したのが、米国に設立した子会社であるSB Treasury Company LLC^{*148}が米ドル建ての永久優先証券を発行し、連結決算上の少数株主持分として計上するスキームである。これはBIS規制上、Tier 1資本としての算入要件を満たすと同時に、外貨建ての資本を調達するところに大きな意味を有するものであった。わが国の商法が株式を外貨建てで発行することを前提としていない中、自己資本比率規制における為替リスクのヘッジ策として、この手法は新しいものであった。

*148 LLC：Limited Liability Company

さらに、海外の投資家層の拡大という意味でも新たな資本調達之道を開くこととなった。当該永久優先証券は海外投資家から予想以上の人気を集め、1998年2月18日に18億ドル発行された。

1998年3月4日、住友銀行は永久劣後債^{*149} 1,000億円の発行について、金融安定化法に基づき公的資金による引受を申請することを取締役会において決議した。その目的は、1998年のディスクロージャー誌において示した通り、「自己資本の強化をてことしまして、銀行の公共的使命である『金融の円滑化』、『質の高い金融サービスの提供』を全うするため」であり、「当行を含め金融機関が公的資金を受け入れることが、わが国金融システムに対する内外の不安を払拭し、システムの信頼回復と安定化につながると判断したこと」などを理由とするものであった。

このように、この時の公的資金導入は「わが国金融システムに対する内外の不安への対処」という色彩が少なからずみられ、今となって振り返れば、個別の民間金融機関として、自らが危急存亡の淵に立たされているとの切迫感は必ずしも強くなかったことは否めない。一方で、民間銀行として公的資金を導入することのインパクトは大きかった。公的資金導入の申請を行った3月5日には、頭取自ら支店長および本店各部室長などに宛ててメールを発信し、公的資金受け入れの理由を説明した。併せて金融危機管理審査委員会に提出した「経営の健全性の確保のための計画」に盛り込んだ大幅なリストラ策などについて、「皆さんに是非ともご理解頂きたい点は、経営の合理化は決して公的資金の受入れのために行うものではなく、来るべき優勝劣敗の時代を当行が勝ち抜いていくために、自ら克服していかなければならない課題である」という考えを部下従業員にも徹底するよう依頼した。

さらに3月9日には、本店の部長を対象に臨時の全体部長会を開催し、頭取訓示および質疑応答を行って上記メールの趣旨をさらに具体的に説明することで、その内容の周知徹底を図った。

1997年度においては、大幅な当期純損失の計上など、自己資本の減少要因があっ

*149 正式には、第1回無担保変動利付永久社債（劣後特約付き）。

たが、一方で前述の自己資本調達その他、「土地の再評価に関する法律」(154ページ、脚注118参照)に基づいて計上した再評価差額金の45%をTier 2に算入したこと、さらには海外資産などの資産圧縮によってリスクアセットを削減したことなどにより、自己資本比率は9.23%と9%台に戻った。

1998年度の厳しい状況に対しても、自助努力による自己資本の調達と、公的資金による優先株式の引受申請を行った。1998年度も、大幅な不良債権処理に伴う赤字決算が見込まれたことから、まずは最低限必要な8%の自己資本比率保持を確実なものとするのが喫緊の課題であった。1998年10月のバーゼル銀行監督委員会の会合において、いわゆるタックスヘイブンに親銀行のファイナンスのための特別目的会社を設立し、Tier 1資本の調達を行うことが承認され、わが国においてもこれを受けて自己資本比率基準等の改正が行われたことから、住友銀行はこの新たに認められたスキームを活用することとした。まず、銀行100%出資の海外子会社SB Equity Securities (Cayman) Limitedを設立、同社が1999年2月に3,150億円と3月に計250億円、合計で3,400億円の優先出資証券を私募形式で国内投資家向けに発行した。これを連結子会社の少数株主持分としてTier 1に算入することで、自己資本比率8%の確保は確実なものとなった。

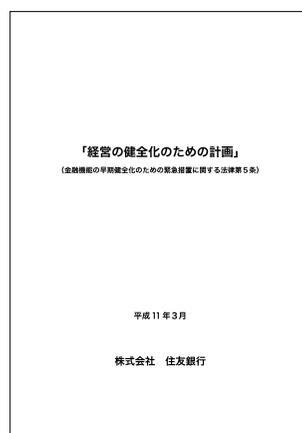
しかし、1998年10月に金融再生法と早期健全化法が成立・施行され、大手銀行の特別公的管理(一時国有化)が現実のものとなる中、財務基盤を強化し、高度かつ多様な金融サービスの提供継続のために必要な国際競争力を維持するためには、10%以上の自己資本比率確保が不可欠であることは明らかであった。住友銀行では10月以降、経営会議において資本増強をはじめとする直面する経営課題について数次にわたる議論を重ね、上記の通り民間資金による資本調達で8%を確保しただけでなく、これとは別に公的資金によって10%の自己資本比率を確保する方針を、次第に固めていった。同時に、外部流出の抑制やリストラ策の強化など、その後、経営健全化計画に盛り込むこととなる各種の施策についても、検討を重ねた。

11月20日の中間決算発表時に3,000億円から5,000億円の公的資金の申請について検討中であることを表明した住友銀行は、1999年3月4日の取締役会において、優先株式5,010億円について早期健全化法に基づき公的資金による引受を申請するこ

とを決議した。この優先株式は、配当非累積、非参加条項および一斉転換条項が付いた転換型優先株式であり、第1回優先株式と第2回優先株式の2種類に分かれていた。これについて、金融再生委員会が公的資金申請の代表者にヒアリングを実施した3月8日に、西川は記者会見の場で記者からの質問に答えて、「第1回優先株2,010億円については普通株に転換、第2回の3,000億円については、収益が計画通りに実現すれば平成14年度から3年間で返済、消却できると考えている」との方針を明らかにした。

このブロックは著作権上の理由で表示できません

1997年度末の劣後債に続き2度目の公的資金導入となるこの申請は、1999年3月12日に金融再生委員会によって承認された。申請の際に提出した「経営の健全化のための計画」（経営健全化計画）には、2003年3月期までを展望して、①1998年3月期対比で役員数を約20%、従業員数を約15%それぞれ削減する、②同様に国内支店を40カ店、海外支店を22カ店それぞれ削減する、③役員報酬および人件費を削減する、④石神井運動場、甲子園運動場や全国10カ所の直営保養所などを閉鎖して外部への売却を進めていく、など厳しいリストラ計画を示した上で、「戦略による差別化」と「時間的先行による差別化」を実現するための、業務再構築に向けた新たなビジネスプランを盛り込んだ。



金融再生委員会に提出した経営健全化計画

1年前の公的資金導入と比べると、個別の民間金融機関経営における切迫感はかなりの高まっていた。それは、3月8日の記者会見において西川が「この（経営健全化）計画は、当行が今後の金融メガコンペティション時代を『勝ち抜くための戦略』であり、この計画の考え方を当行組織の隅々まで浸透させ、計画を実現し、『国

際的に通用する信頼度ナンバーワン銀行』に仕立て上げることがまさに経営そのものであり、私が責任をもって遂行してまいる所存でございます」と語ったことから、明らかである。

1999年3月期の自己資本比率は10.95%となり、1998年3月期比1.72%ポイントの大幅上昇となった。これは、自己資本額については、大規模な不良債権処理を主因とする大幅な赤字を優先出資証券の発行や公的資金の導入による自己資本増強策によってカバーしたこと、一般貸倒引当金の増加によってTier 2が増加したことなどから前期末より約13%増加する一方で、リスクアセットについては円高により外貨建てアセットの円換算額が減少したこと、海外資産や外貨資金ディーリング関連資産の圧縮を実施したことなどから前期末より約5%減少したためである。

1998年から1999年にかけて導入された公的資金は、さくら銀行への導入分と合わせて新銀行に引き継がれ、合併後5年にわたって公的資金返済が、経営における大きな課題として存在し続けることとなる。

図表 1-3-2 ② 住友銀行の第1回および第2回優先株式の発行概要

	第1回優先株式	第2回優先株式
発行総額	2,010億円	3,000億円
発行株式数	6,700万株	1億株
払込期日	1999年3月30日	
優先利益配当金	1株当たり10円50銭(年率0.35%)	1株当たり28円50銭(年率0.95%)
転換請求期間	2002年5月1日から2009年2月26日まで	2005年8月1日から2009年2月26日まで
当初転換価額	1,400円	2005年8月1日の時価(下限980円)
転換価額の修正	2002年8月1日から2008年8月1日まで毎年8月1日の時価に修正(修正後の転換価額の下限980円)	2006年8月1日から2008年8月1日まで毎年8月1日の時価に修正(修正後の転換価額の下限980円)
転換による発行株式	住友銀行の額面普通株式	
一斉転換条項	2009年2月27日に時価にて一斉転換(一斉転換価額の下限500円)	

(注) 時価：基準日に先立つ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住友銀行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値(終値のない日数を除く)。

3 さくら銀行における不良債権処理と資本増強

●不良債権処理の促進

1995年（平成7年）3月期に不良債権問題の早期解決を目指して赤字決算に踏み切った住友銀行に続き、1996年3月期には多くの大手銀行が赤字決算を行った。さくら銀行も住専向け債権に関わる償却を含む9,501億円の不良債権処理を行い、その結果、4,268億円の当期純損失を計上した。これについて、頭取の橋本は、1996年4月4日の支店長会議で次のように述べた。

今回の決算は、申すまでもなく、不良債権の処理促進により経営基盤の安定と、財務体質の強化を目指すものであります。赤字計上という選択も、将来を展望した財務戦略上の合理性を追求した結果であり、ポジティブな視点で評価すべきものと考えます。（中略）しかしながら、これで完全終了というわけでなく、相当の不良債権予備軍の存在を考えますと、これを契機にさらに対応を加速させることが必要であります。

さくら銀行は、不良債権の発生防止と回収促進の機能を強化するために、審査・管理体制の整備を既に進めていた。1994年10月には回収専任チームとして「融資渉外室」*150を設置した。「融資渉外室」は、お客さまと直接折衝を行い担保不動産の処理や法的手続きへの移行などにより、早期の処理完了を図った。1995年4月には健全先と問題与信先とで審査部門の担当を分離し、併せて、主要な支店に問題与信先のみを担当する専門ラインを設け、再建築の策定、支援見極めとそのために必要な情報の収集、回収策の実施などを当該部署が専門に対応する体制とした。

不良債権への対応の強化によって1997年3月期の不良債権処理額も相当な規模となったが、大規模な処理を行った1996年3月期に比べれば減少し、当期純利益も黒字に戻った。

一方、1998年4月からの早期是正措置導入を前に、1997年度から自己査定を踏ま

*150 設立当初は、組織規程に基づかない、呼称としての「融資渉外室」であった。

えた償却・引当が始まった。

1997年6月に頭取に就任した岡田は、専務取締役当時、大蔵省銀行局長の私的な研究会である「早期是正措置に関する検討会」に金融機関の特別メンバーとして参加して、償却・引当が従来以上に金融機関の自己責任原則に基づく枠組みとなることに強い印象を受け、不良債権問題に正面から向き合う決意を固めた。頭取就任の時期は、景気が後退局面に転じ、さらに深刻な金融危機と不況に進んでいく入り口とほぼ重なり、金融機関の不良債権問題を取り巻く情勢は厳しさを増していた。

さくら銀行は、1998年3月期には1兆1,810億円と、それまでで最大の不良債権処理を実施し、当期純損失は2,205億円と2年ぶりの赤字決算となった。さらに、1999年3月期も1兆円を超える処理を行い、当期純損失3,753億円と2期連続の赤字決算となった。

不良債権の処理方法については、当初は引当金の積み増しと共同債権買取機構への売却等を含む償却が大半であったが、1997年頃からは、バルクセールによる売却を実施するなど手段も多様化させていった。

1998年4月には、特に大口の問題与信先対応機能を強化するために、不動産・ノンバンクなどの特定業種および一部の大口問題与信先の審査の所管を審査第三部に集約し、再建計画の立案やその実施状況の管理、支援の見極め等を集中して行う体制とし、問題与信の圧縮を図った。また、これら大口問題与信先のうち支店が所管していた要注意先・破綻懸念先については、本店営業部内に設けた大口問題先の集中部に所管を変更し、回収実行機能を強化した。

さらに、債権管理回収業法が1999年2月に施行され、いわゆるサービサー業務が解禁されたことを受け、融資部融資渉外室と関連ノンバンク4社の不良債権回収部門を集約する形でさくら債権回収サービス株式会社を設立し（7月営業開始）、債権回収の強化、サービサー業務のビジネスチャンス確保と同時にコスト削減を図った。

しかし、さくら銀行の積極的な不良債権処理の取り組みに対して、市場の反応は異なった。表面的に比較すれば、当時、貸出金に占める不良債権の比率は、都市銀行の平均値を上回っていたが、これは、いずれ処理しなければならなくなる問題債権には早めに対処する方針をとったためである。前倒しで処理を進めた結果、2000年3月期以降、さくら銀行の不良債権処理額は大幅に減少し、不良債権の比率（金融再生法

図表 1-3-3 ① さくら銀行の不良債権関連各種指標の推移

(億円、%)

	不良債権 処理額	不良債権残高		業務純益	当期純利益	自己資本比率	
			増減			(連結)	うち Tier 1
1994年度(1995年3月期)	3,592	14,108	△ 481	1,602	245	8.72	4.78
1995年度(1996年3月期)	9,501	23,062	—	3,332	△ 4,268	8.37	4.18
1996年度(1997年3月期)	5,030	17,755	△ 5,307	2,817	510	8.92	4.46
1997年度(1998年3月期)	11,810	14,754	—	2,955	△ 2,205	9.12	4.56
1998年度(1999年3月期)	10,236	18,001	—	2,741	△ 3,753	12.33	7.17
1999年度(2000年3月期)	4,499	17,236	△ 765	3,135	571	12.53	7.45
2000年度(2001年3月期)	2,611	12,609	△ 4,627	3,554	822	11.31	7.36

(注1) 不良債権処理額は、1994～1996年度：一般貸倒引当金繰入額を含まない、1997～2000年度：一般貸倒引当金繰入額を含む。

(注2) 不良債権残高は、1994年度：破綻先債権・延滞債権の合計、1995、1996年度：破綻先債権・延滞債権・金利減免等債権・経営支援先債権の合計、1997年度：リスク管理債権、1998～2000年度：金融再生法開示債権。

(注3) 不良債権残高増減のうち1995年度は、不良債権の定義が前年度と同じ場合にはマイナス1,752億円、同じく1997年度はマイナス6,355億円、1998年度は5,205億円。

(注4) 業務純益は、1994～1996年度：一般貸倒引当金繰入後、1997～2000年度：一般貸倒引当金繰入前。

(注5) 金額は四捨五入、自己資本比率は小数第3位以下を切り捨て。

開示債権ベース)も、住友銀行との合併を控えた2001年3月末の時点では、都市銀行の中で最低水準の3.8%にまで改善した。

しかし、特に1997、1998年の金融危機当時は、金融機関の経営の健全性に対する疑心暗鬼が一段と強まる状況であったため、「風説の流布」まがいの情報を流しつつ市場で巨額の取引を行って、利益を得ようとする投機筋などに利用され、負の印象が助長された面があった。

金融機関の自己責任原則に基づき、各行が自主的に定めた基準で実施する資産の自己査定と償却・引当は、会計監査や監督当局の検査を通じて適度な統一性の確保が図られるにせよ、一定の個別性が生じる余地があった。このため、その後、各金融機関の自己査定の情報を横断的、時系列的に蓄積していくことができた監督当局を別にすれば、自己査定が開始されて間もない段階で、各行の状況を厳密な意味で比較することは難しかった^{*151}。しかし当時は、型にはまった印象と、それに沿うような表面的な比較結果に基づく分析や報道などが少なくなかった。さくら銀行は、投機筋などの

*151 監督当局が、債務者区分の統一に向けた姿勢を強く打ち出すようになったのは、2001年以降、政府が構造改革重視の経済政策運営に転換して、不良債権問題の解決を構造改革と不可分と位置付けるようになってからである。この頃には、自己査定の開始から一定期間を経て、検査情報等の蓄積が進んでいた。

動きも噂される中で株価や各金融市場の動きに細心の注意を払いながら、収益力強化、資本増強などの信頼回復策に全力で取り組んでいった。

また、こうした諸施策を投資家やアナリストをはじめとする外部に対して積極的に発信していくために、1998年4月に総合企画部内にIR室を設け、併せてIR責任者として専任役員を配置し、IR機能の強化を図った。

●金融危機以前の自己資本対策

さくら銀行にとって、1990年の合併の時点から、BIS自己資本比率規制への対応が重要な課題であった。出発点ないし初期値ともいえるべき合併直前の1990年3月末の自己資本比率^{*152}は、Tier 2の一部をTier 1に充当できる、当時の経過措置ベースでは他の上位5行平均をやや下回る程度であったが、最終基準ベースで算定すると差が大きかった。これは、Tier 1の自己資本比率が低かったためであり、その主因は次の2点であった。

第一は、1990年4月の合併によって生じたエクイティーファイナンスの空白期である。合併を控えた三井銀行と太陽神戸銀行は、株価が史上最高値を記録した1989年度に増資を見合わせた。その間に株価のバブル崩壊が始まり、合併直前の1990年3月下旬から発行市場が機能を停止してしまったため、合併後に予定していた増資も不可能となった。

第二は、長年上位行であった各行との間で、内部留保の厚みに差があったことである。三井銀行と太陽神戸銀行の合併前は金融規制が長く続いた時代であり、利益の格差は、預金や貸出金の規模による対比より開く傾向にあった。過去に蓄積された「規模の利益」の差が色濃く出る内部留保は、旧両行を合算しても、他の大手行を下回る水準であった。

自己資本比率向上のための方策については、金融制度調査会が1988年3月から検討を行っていた。1991年5月には同調査会の制度問題専門委員会作業部会が報告を取りまとめ、劣後転換社債の導入や一般債権流動化の見直しについて提言を行った。こうした検討・提言を受けて、リスクアセットのコントロールに資する手法として一般貸付債権流動化への信託方式導入（1992年12月）などが解禁され、自己資本拡充

*152 三井銀行と太陽神戸銀行の関連計数を統合して試算。

策として外貨建て永久劣後債の海外発行（1992年7月）や永久劣後ローン（1992年9月）、株式交換権付永久劣後債（1993年3月）などの発行が可能となった。

そこで、さくら銀行は、1992年3月に海外に設立した子会社によりユーロ円建て交換優先株式を1,000億円発行したほか、8、9月には海外子会社が永久劣後債8億ドルを発行する方式で、自己資本の拡充を行った^{*153}。これらの資本拡充策はいずれもTier 2であり、自己資本への算入限度はTier 1の同額までであったため、Tier 1の増強が不可欠であったが、時価発行増資が事実上停止状態にあったことから、拡充手段は限られていた。

そのような折、1991年4月に施行された改正商法により優先株式の発行が容易になったこと、1993年2月の大蔵大臣発表「金融機関の融資対応についての所見」においてTier 1に算入可能な優先株式の具体的検討が表明されたことから、さくら銀行では1993年2月に「優先株ワーキンググループ」を設置し、優先株式の発行についての検討を開始した。

優先株式の発行はわが国の金融機関で初めてのことであり、検討すべき課題は多かった。ワーキンググループでは、商法上の課題について弁護士見解を踏まえて検討を進め、また普通株主の理解や株価への影響などについても考慮した結果、非累積の転換社債型優先株式を一般公募により発行することとし、配当負担の早期解消を図るために期間3年半での一斉転換条項付きとした。

1994年3月、さくら銀行は優先株式1,000億円を一般募集した（払込期日3月31日、発行日4月1日）。優先株式発行によりTier 1が増強され、さらにTier 2の算入限度の引き上げ効果も加わったことから、1994年3月期のBIS自己資本比率は、1993年3月期の8.96%から0.54%ポイント上昇して9.50%となった。

●その後の資本調達と公的資金の導入

(1) 金融安定化法に基づく公的資金の導入

金融安定化法の成立および金融危機管理審査委員会による審査基準決定を受けて、さくら銀行は法の趣旨に鑑み、わが国金融システムの信頼回復に協力するため、1998年3月4日の取締役会で、公的資金1,000億円導入の申請を行うことを決めた。発行

*153 ユーロ円建て交換優先株式は銀行本体の普通株式への交換が可能な優先株式。1992年3月の発行当時は太陽神戸三井銀行であり、同行は、交換実施に備えるため、海外子会社の優先株式発行と同じ日、ユーロ円建て転換社債1,000億円を発行した。

形態は Upper Tier 2^{*154} に算入できる永久劣後債とした。Tier 1 に算入可能な転換型優先株式としなかった理由は、株式の希薄化が懸念されたことと、申請時の株価が 500 円前後となっており定款に定めた下限強制転換価額 500 円と近接していたことによる。また同じく Tier 1 に算入できる社債型優先株式の発行については、定款の変更が必要であった。

さくら銀行は、前述の通り、将来的なリスクを圧縮するために 1998 年 3 月期に積極的な不良債権処理を実施したが、これに伴い当期純利益は赤字となり、BIS 規制上の自己資本が大きく減少した。このため、公的資金導入により Tier 2 は増加したものの、Tier 1 の減少によって自己資本への算入上限が下がったため、1,000 億円のうち約 744 億円は 1998 年 3 月期においては自己資本に算入することができなかった。しかし、債権流動化の実施や貸出金の圧縮などリスクアセットの大幅な削減により、1998 年 3 月期の BIS 自己資本比率は 9.12% となり、1997 年 3 月期比 0.20% ポイント改善した。

(2) 自助努力による資本調達と早期健全化法に基づく公的資金導入

1990 年 4 月 1 日の合併以降、さくら銀行の株価は紆余曲折^{うよくせつ}を経ながらも総じて低下傾向にあった。その一般的要因としては、バブル崩壊により市場全体として株価が低下基調だったこと、銀行業界全体に共通する株価値下がり要因として、金融不安の台頭で銀行株が敬遠されたことがある。

加えて、さくら銀行個別の要因として、優先株式に絡む市場の動きの影響があった。1994 年 3 月に発行した第 1 回優先株式の転換期限は 1997 年 9 月末であったが、その期限が近づく頃、財政ショックによる景気悪化、アジア通貨危機の発生、後に金融危機の中で行き詰まることとなったいくつかの金融機関を巡る経営苦境の観測など、株式市場には売りの材料が相次いで発生した。折りあしく優先株式の一斉転換期限が近付きつつあったさくら銀行株は、希薄化を理由に売られやすかっただけでなく、株価の方向性が傾きやすい状況を利用した投機的な売りを仕掛けられて、下落が目立つようになった。

また、さくら銀行は、1998 年 3 月期、1999 年 3 月期に積極的な不良債権処理を行い、前倒しで対応を進めた結果、2000 年 3 月期以後の不良債権処理額は急激に縮小

*154 Tier 2 は全体として Tier 1 の同額まで自己資本に算入できるが、その内訳で、Tier 1 の 50% を限度として算入できるものを Lower Tier 2、50% という上限のないものを Upper Tier 2 という。

することとなるが、それ以前の、金融機関の経営の健全性に対して不信感が強かった時期には、多額の不良債権を他にもまだ抱えていると受け止められがちであった。このため、市場関係者などが各自、試算の都合上、仮定した不良債権要処理額を前提にすると、大手行の中で自己資本に課題があるグループに入るとみられるようになっていた。

これらの悪材料が重なったことで、とりわけ1997年以降は、投機の対象となったいくつかの金融機関と共に、さくら銀行の株価が、市場全体の動き以上に下落する傾向が強まった。当時、さくら銀行は、BPR やリテールマーケットへの注力、チャネル改革など施策を打ち出し始めた時期であったが（92ページ以降参照）、その成果が目に見える形で具体化し、市場の信頼を取り戻していくのはまだ先のことである。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

1998年6月以降、長銀に関するさまざまな憶測が市場に流れて、金融危機が再燃し始めた。8月には、ロシア危機によって世界的な株安が生じ、わが国でも日経平均株価がバブル崩壊後の最安値（当時）を更新した。このような状況下、さくら銀行は、不良債権問題と決別し、日本版ビッグバンに向けて重点分野への施策展開を図っていくために資本を拡充することを決め、不安定な動きが続く市場へのアナウンスメント効果を考慮して、8月31日に、増資計画を発表した。ただし、当時は、さくら銀行に限らず、一般に銀行が普通株式公募増資を実施できるような市場環境ではなく、最終的に第三者割当増資や、海外子会社の優先株式発行という方法をとったが、発表時点ではまだ詳細は固まっていなかった。

この発表によって、さくら銀行の株価は、いったん日経平均株価の動きを大きく上回って反発したが、間もなく、市場全体の環境がさらに悪化して、株価は再び揺れることとなった。1998年9月下旬にはロシア危機によって巨額の損失を出した米国のヘッジファンド LTCM の破綻、10月上旬にはその余波による急激な円高に対する懸念、加えて金融国会における審議の先行きに対する不透明感などが重なって、日経平均株価はバブル崩壊後の最安値更新を繰り返すようになり、10月9日には当時の最安値（終値）1万2879円97銭まで下がった。その過程で、多くの大手金融機関の株価が同じく最安値を更新し、さくら銀行の株価も10月1日、銀行誕生以来の最安値

を付けた^{*155}。その後、海外要因が落ち着いたことや、国内でも金融安定化策の帰趨が定まってきたことから、株式市場の極端な動揺は徐々に収まったが、日経平均株価も大手金融機関の株価も低水準で推移した。

このような中で、さくら銀行は8月に発表した資本増強策の具体化に向けて作業を進め、12月に第三者割当増資862億円および海外子会社の優先株式発行2,588億円、また1999年3月には同じく海外子会社による優先株式発行250億円を実施して、合計で3,700億円の資本調達を行った。

資本調達実現のめどが付いた1998年11月11日の支店長会議における頭取訓示は、危機意識の共有と従業員の奮起を求めるものであった。

この場で、皆さんと再度強く確認していきたいことがあります。それは、このような金融混乱の状況下で、第三者割当増資をお願いする、この重みを当行全員が、重大に受け止める必要があるということです。(中略)

残念ながら、「市場ではなく、第三者割当でしか必要な資本を調達できない。また、そうしなくては当行の将来を開拓できない」ということは、ある意味では合併以来のさくら銀行は市場から否定されたということなのです。即ち我々は、過去の考え方や慣行など、あらゆるものを一旦否定し、切り捨てる覚悟でこの難局に立ち向かわなければ、民間増資を受ける資格すらないということでもあります。(中略)我々は、“新しいさくら銀行”に生まれ変わらねばなりません。「自ら血を流し、身を切る決意」「民間金融機関としての誇り」「自立の精神」に支えられた「行動」が必要であります。

さくら銀行は、苦心の末に実現した自助努力での資本調達によって、財務基盤を強化する道筋を付けることができた。また、税効果会計を全面的に適用する枠組みが整備されつつあり、不良債権処理において、有税の償却・引当を行うと資本に一時差異の影響が生じていた問題に制度的な改善が図られる方向にあった。

その反面、会計ビッグバンで税効果会計と並行して検討が進んでいた金融商品の時価会計適用は、株価動向次第で資本に影響を及ぼす可能性があった。時価会計は、政

*155 終値で180円。なお、取引時間中に一時165円となった。

策投資株式を含む「その他有価証券」については、2001年4月以後開始する事業年度から適用する経過措置が設けられたため、決算に直ちに影響することはなかったが、潜在的にはリスク要因であった。

さくら銀行が自助努力による資本増強を進めている間に、金融再生法に基づき長銀、日債銀に対して特別公的管理開始の決定が行われた一方で、早期健全化法により破綻前の金融機関に対する資本増強の仕組みが整えられた。また、1998年12月15日に発足した金融再生委員会は、金融機関からの資本増強の申請などへの対応は、不良債権処理や有価証券含み損について発生し得るリスクを十分に織り込んで進める方針を明らかにした。

当時の経済・金融情勢をみると、株式市場の極端な動揺は収まっていたが、株価指標はまだ低水準で推移していた。景気は、結果的には1999年1月が谷となったように、米国の「IT景気」の牽引による海外経済の持ち直しで後退局面が終わり回復局面に移ろうとする時期であったが、国内需要の低迷やバブル崩壊の後遺症などの経営課題を抱える企業に、輸出主導の景気回復の好影響が直ちに及ぶと楽観できる情勢ではなかった。

さくら銀行は、以上のような経営環境を踏まえて、自助努力による資本調達に加えて、有価証券含み損など潜在的な自己資本毀損要因を考慮しても自己資本比率が10%を上回る水準を確保し、市場における信用力評価を改善するために、3月4日の取締役会で8,000億円の公的資金導入の申請を行うことを決めた。形態は転換型優先株式としたが、希薄化による株価への悪影響を回避するために、任意転換の開始時期を3年半後の2002年10月に設定することで当面の株数増加を回避し、転換価額の決定時期も3年半後として当時の低い株価水準に基づいて転換価額が決まらないようにした。また、一斉転換の時期を10年半後の2009年10月に設定し、その間に利益消却することを目指した。

申請に伴い提出した経営健全化計画では、業務再構築について、本業であるリテール事業における強みをいかしていくために、「顧客セグメント毎に重点事業を設定し、商品・サービス提供プロセスを改革していく」とした。また、経営の合理化・効率化推進のために、①役員数を2000年度までに21人程度とし、従業員数は3年間で3,000人削減する、②国内有人店舗（支店、出張所、代理店）を100店舗以上削減、海外店舗（支店、出張所、駐在員事務所）は1998年度上期に10拠点合理化済みであ

るが、さらに10拠点以上削減する、③既に20～50%削減済みの役員報酬については今後業績対応部分の見直しを行い、人件費も、人員削減や賞与水準見直し等により削減する、④保養所・寮社宅等については整理・閉鎖を行い、物件費はプロジェクトチームを組成して削減する、というリストラ計画を提示した。

公的資金導入により、自助努力による資本調達と合わせて、1兆1,700億円の資本増強が行われ、さくら銀行の1999年3月期のBIS自己資本比率は10%を大きく上回って12.33%となった。

1999年4月12日に行われた第19回支店長会議の場において、会長の高崎は「公的資金導入の受け止め方について、皆さんと認識を一にしたいと思います」と切り出した上で、「金融再生委員会は『2001年3月末までに揺らぐことのない強い競争力をもった金融システムを再構築する』といった基本方針を掲げ、従来型金融行政とは決別した姿勢を明確に打ち出しております。当行としても、改めて資本注入の重みを厳粛に受け止めなくてはならないことを、まずもって肝に銘じて頂きたいと思います」と述べ、業務再構築と経営の合理化・効率化に取り組む決意と覚悟を求めた。

一方、岡田は、苦心の末にまとめ上げた自助努力による資本調達に加えて公的資金導入を行ったことについて、「平時であれば1兆1,700億円の資本調達はかなり過剰といえなくもないわけですが、何があるかわからない市場環境の中で、当行の経営基盤を確固たるものにする決意を内外に示すためにはベストの選択であったと確信しています」と述べた。その上で、これを機に守りから攻めに向かうことを宣言した。

また、金融再編に向けた基本スタンスに触れて、「最も、インパクトが大きく、徹底して合理化すれば効果が大きいのは、同業の大手都市銀行など大手行との統合戦略であります」という認識を示す一方で、統合準備などで経営スピードが失われるリスクや、統合後のリストラに実現可能性という課題もあると指摘した。そして、「こう

図表 1-3-3 ② さくら銀行の金融危機当時の自己資本増強

年 月	1998年3月	1998年12月		1999年3月	1999年3月
目 的	金融安定化法が掲げた金融システム安定化	民間からの資本調達			早期健全化法による健全行の資本増強
金 額	1,000億円	862億円	2,588億円	250億円	8,000億円
対 象 先	整理回収銀行	特定の投資家	少人数向け勧誘		整理回収銀行
形 態	永久劣後債	普通株式 (第三者割当)	海外子会社の非累積型永久優先証券 (円建て、普通株式への転換権なし)		転換型優先株式
BIS規制上の扱い	Upper Tier 2	Tier 1	Tier 1		Tier 1

した時代ですので、常に、アンテナを張って状況の変化に柔軟に対応していきますが、戦略提携の基本は、当行の21世紀に向けたビジョンを実現するために、『必要な経営資源を素早く獲得する目的で、金融機関に限らず事業分野ごとに個別戦略提携を行っていく』ことが基本であります。(中略)提携は実質優先です。『提携先と戦略の整合性があること』、『当行の株主価値が高まること』が大前提であります」と述べた。

さくら銀行は、2回目の公的資金受け入れを機に、それまで打ち出してきた戦略を一気に加速させ、それとともに株価も徐々に本格回復に向けて動き出した。そして、住友銀行との合併への道を進むこととなる。

4 動き始めた大型金融再編

●金融危機で塗り替えられた金融界の風景

高度成長期から安定成長期に移った後、見慣れた金融界の風景では、大手銀行として都市銀行13行、長期信用銀行3行、信託銀行7行があり、証券会社では大手4社（四大証券）が群を抜く存在感を示していた。バブル期の最終局面の1990年（平成2年）4月に三井銀行と太陽神戸銀行が合併して太陽神戸三井銀行（後にさくら銀行）となり、さらに1991年4月に協和銀行と埼玉銀行が合併して協和埼玉銀行（後にあさひ銀行）が誕生して都銀は11行となったため、バブル崩壊後の初期における大手行は21行であった。

他の一部上位地方銀行なども海外に営業拠点を持っていたとはいえ、わが国の銀行による国際的な業務展開ではこの21行の存在が圧倒的であった。このため、破綻した場合に影響が海外に伝播するおそれや、わが国の金融システムに対する国際的な信頼感が揺らぐ可能性を考えれば、政府は少なくとも大手21行（主要21行）の経営破綻を放置することはないだろうという観測は根強く、いわば不倒神話のようなものがあつた。1996年4月には三菱銀行と東京銀行が合併して東京三菱銀行が発足し、主要21行は、以後、主要20行、大手20行などといわれるようになった^{*156}。

1997年11月以降、主要20行と大手証券4社という業界地図は否応なく塗り替えられた。経営が行き詰まった北海道拓殖銀行、山一証券、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行が表舞台を降り^{*157}、主要行は17行、大手証券会社は3社となった。これら20の金融機関を軸に、金融不安を乗り切り、日本版ビッグバンを勝ち抜くための動きが活発化していった。

わが国の金融機関がバブル崩壊や経済・産業の構造変化によって複合的に生じた経営環境の変化に苦闘している間に、欧米では巨大な金融グループが続々と誕生しており、座視していれば彼我の差は広がるばかりであるという問題もあつた。とりわけ衝撃を与えたのは、証券、生保、損保など多彩な金融機関を傘下に持つ米国の金融サー

*156 主要20行のうち日本信託銀行に関しては、1994年11月に三菱銀行の子会社となっていたが、引き続き上場会社として経営を続けていた。

*157 北海道拓殖銀行と山一証券は最終的に清算されたが、日本長期信用銀行と日本債券信用銀行は一時的に国有化された後、売却されて再び民間銀行として営業しているという違いがある。

ビス株式会社トラベラーズ・グループと、世界有数の銀行であるシティバンクの持株会社であるシティコープが、1998年4月に第3四半期をめぐりに合併すると発表したことであった。既に1997年12月には、スイス・ユニオン銀行とスイス銀行が合併合意を発表し、欧州から世界規模の巨大銀行UBSが誕生するという動きが出ていたが、新生シティグループはUBSも凌駕する巨大金融グループとなる見込みであった。

これ以外にも、グローバルな業務展開を目指したものではないが、大型合併という点では匹敵する規模の再編も起きた。米国の銀行持株会社ネーションズバンクとバンカメリカが1998年第4四半期をめぐりに合併すると発表したのは、シティグループ設立構想発表の1週間後であった。その同じ日には、新バンカメリカと同じスーパーリージョナルバンク（大型地域銀行）として、バンク・ワンとファースト・シカゴNBDも1998年第4四半期をめぐりに合併すると発表した。このように、当時、欧米の金融機関の間では、再編ラッシュとでもいうべき動きが起き始めていた。

●相次いだ再編・提携の動きと絞られていった選択肢

わが国でも、金融不安に対する守りを固めながら、日本版ビッグバンによって可能となる業務範囲の拡大をいかして成長戦略を描く動きが始まった。1998年5月には、日本興業銀行と野村証券が、デリバティブなど金融新商品・新手法関連業務と資産運用・管理業務で共同事業を行うことを発表した。両社は長期信用銀行と証券会社それぞれの最大手として、長年、対抗関係にあったと受け止められていたので、分野を特定した提携ではあったが、金融界に驚きを与えた。

6月には、日興証券がトラベラーズ・グループとわが国における投資銀行業務での合併や資本提携などについて基本合意に達したと発表した。トラベラーズ・グループは、シティコープとの合併で世界最大級の総合金融グループになることが予定されていたことから、この提携は、欧米の金融機関を中心に進んでいたグローバルな金融再編劇が、日本の金融機関を巻き込む形となり、一大ニュースとなった。

7月には、住友銀行と大和証券がホールセール証券業務、デリバティブ業務およびアセットマネジメント業務の各分野において提携を行うことで基本合意した（117ページ以降参照）。この提携は、既存の関連部門や子会社の統合などを含む、かなり広範囲で踏み込んだ内容であったため、日本版ビッグバンを勝ち抜くための思い切った決断として強い関心を集めた。

一般的な背景として、証券会社が関係する提携の動きが先行したのは、バブル崩壊

後、株式売買の低迷が長引き、中心的な収益源であった委託手数料を得にくくなっていったことに加えて、日本版ビッグバンによって1998年4月から1銘柄の売買代金のうち5,000万円を超える部分の手数料が自由化され、1999年10月には完全自由化を控えていたという事情があった。

株式売買委託手数料以外の収益分野を一層強化することが喫緊の経営課題であったが、デリバティブなどを利用した金融取引手法の提案力や幅広い情報収集力・販売力を背景に引受業務やM&Aなどへの関与を強めたり、資産運用・管理業務を充実させたりするために要する経営資源や時間などを考慮すると、内外の有力金融機関と手を結ぶことには合理性があった。また、山一証券や三洋証券の経営破綻を経て、大手や準大手の証券会社も市場から厳しい視線を投げかけられるようになった状況下では、財務基盤の強化も重要な課題であった。

一方、提携を行う大手銀行などにすれば、日本版ビッグバンによって広がる業務分野への対応を自らの経営資源だけで行い、時間をかけて育てるよりも、関連分野で一定の経験を持つ証券会社と提携することによって前倒しで成果を実現する道を追求できるだけでなく、経営資源を他の戦略分野に振り向けることができるという利点があった。

提携や統合を探る動きは、証券会社が絡む組み合わせだけにとどまらなかった。1998年9月には、東海銀行とあさひ銀行が、将来的には金融持株会社も視野に入れて、地域別・業態別金融機関の連合による、新たな金融グループ（マルチリージョナルバンク）創設を目指す提携を検討することで基本合意したと発表した^{*158}。10月には、大和銀行が、近畿銀行との業務提携を含む関西におけるスーパーリージョナルバンク構想などの経営戦略を発表した。

信託銀行が関係する提携や統合の動きも相次いだ。1998年11月、第一勧業銀行、富士銀行は、1999年4月をめぐりに両行の業態別信託子会社を合併させることで基本合意したこと、この新しい信託銀行が、1999年10月をめぐりに安田信託銀行から財産管理部門の営業譲渡を受けることについて、安田信託銀行を含む3行が基本合意に達

*158 ただし、後に枠組み変更が起き、東海銀行は三和銀行と合併することとなった。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

したことを発表した。

1998年12月に発足した金融再生委員会の下では早期健全化法に基づく資本増強の検討が進められていったが、この頃には、信託銀行が絡む提携や統合の動きがさらに続いた。1999年1月には、中央信託銀行と三井信託銀行が、2000年4月の合併に向けて協議に入ることで基本合意に達したと発表した。両社の組み合わせは、従来の金融グループの枠を超える合併構想として、注目された。その直後には、三和銀行と東洋信託銀行が、確定拠出型年金分野における共同事業化や、三和銀行の業態別信託子会社の東洋信託銀行への統合などについて、提携を行うことで合意したと発表した。

金融危機を経て、わが国も、既存の概念にとらわれていては予想もつかないような提携や統合の動きが出てくる時代に入った。合意に至って表面化したもの以外にも、可能性に関する机上の検討や、一歩進んだ水面下の接触などが数多く持たれていたとしても不思議はない状況であった。

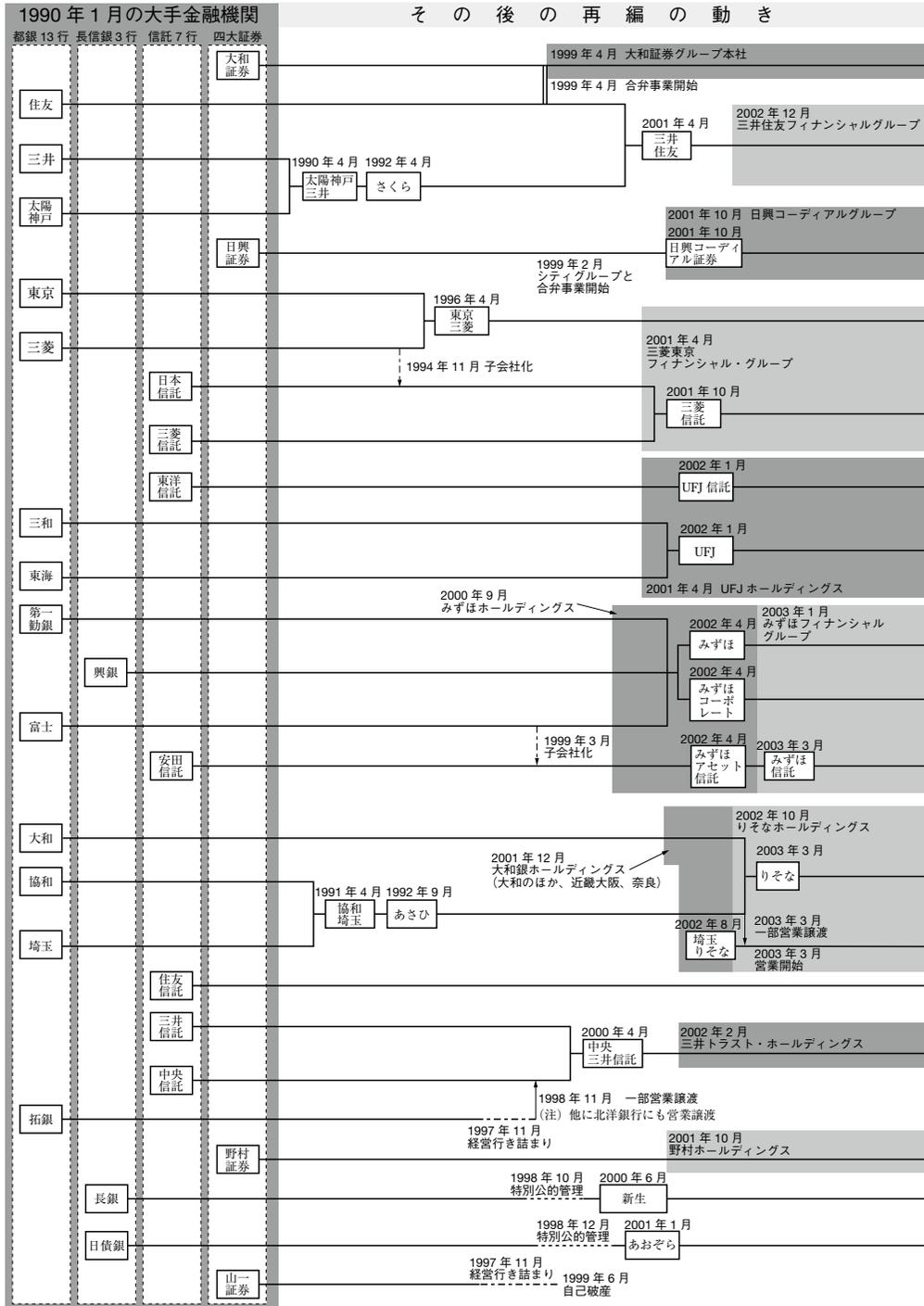
そのような中で1999年8月20日の、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行3行の全面的な統合による、新しい総合金融グループ結成合意の突然の発表は、金融界に大きな衝撃を与えた。

その理由の第一は、国内では他を大きく引き離すことになる規模の巨大さである。上位都銀2行と長信銀最大手が統合すれば、単純に合算すると、当時、わが国最大であった東京三菱銀行の約2倍の規模になると見込まれた。世界的には依然として再編ラッシュが続いており、1999年6月にはドイツ銀行が米国の銀行持株会社バンカーストラストの買収（1998年11月発表）を終え、シティグループやUBSと並ぶ世界最大級の金融機関となっていたが、これらの欧米巨大金融グループと比較しても、統合後の3行は、少なくとも総資産の大きさでは勝る見込みであった。

理由の第二は、3行以外の金融機関が新たな提携や統合の道を探ろうとしても、選択肢が狭まることである。提携や統合によって何を指すのかによって、必ずしも規模の大きなもの同士の組み合わせである必要はないとはいえ、3行が先行した影響は大きかった。目指す将来像や経営戦略の一致不一致、顧客基盤や営業地域の特性や相性など、提携や統合を左右する条件などを考えれば、残った有力金融機関の数だけ可能性の数があるとはいえなかった。

前述の通り主要行は17行、うち都市銀行は9行となっていたが、3行統合の発表

図表 1-3-4 ① 金融再編の動き



(注) 記載を省略した再編・統合がある (業態別子会社との再編・統合など)。

以前に、東海銀行とあさひ銀行が提携の合意を発表しており、大和銀行は関西での地元密着化路線を明らかにしていた。さらに第一勧業銀行と富士銀行が日本興業銀行と金融グループを形成することになったことから、残る4行（住友銀行、さくら銀行、東京三菱銀行、三和銀行）にとっては、経営環境の重要な要素である競争条件に無視し得ない変化が生じることとなった。しかも、もし別の提携や統合の動きが続いて起きるようであれば、競争条件がさらに大きく変わるだけでなく、対抗策を考えようにも選択肢が一層狭まる可能性も想定しておかねばならなかった。

●地域金融機関の再編

1990年代には、地域金融機関でも金融再編が進んだ。ただし、地域最大の金融機関である例が多い地方銀行の場合、持株会社を設立して地方銀行同士または第二地方銀行とグループを形成したり、第二地方銀行と合併したりといった再編を行いながらも、銀行数は1990年度末から2000年度末まで64のまま変わらなかった。

他方、その他の地域金融機関は、特定の地域、地区という地理的な広がりが限られた営業範囲の中で、総じて経営体力で優る地方銀行と競合する立場にあり、もともとの地理的な制約に加えて、1990年代のように当該地域の成長鈍化という要因が重なると、経営環境は厳しさを増した。また、中にはバブル期の貸出方針の誤りによって資産内容が傷ついたところもあり、信用組合を中心に1990年代前半から経営の行き詰まりが数多く起きていた。1990年度末から2000年度末までで、合併や清算・解散によって、第二地方銀行^{*159}は68から57、信用金庫は451から372、信用組合は408から281へ減少した^{*160}。地域金融機関の再編は、同じ業態内での組み合わせが大半であったが、第二地銀の中には、新たな発展の可能性を求めて、地方銀行だけでなく大手銀行のグループに入るところもあった。

このような情勢の中で、さくら銀行はみなと銀行と、住友銀行は関西銀行と資本関係を強化した^{*161}。

*159 1990年度末は普通銀行転換未済の相互銀行を含む。

*160 預金保険機構資料による預金保険対象金融機関数。

*161 この他にも住友銀行は、1998年10月19日に西南信用組合の事業の全部を譲り受けた（正常債権および預金等のみを譲り受け）。これは、東京都が発表した経営難に陥った6信用組合の再編策の一環であり、「信用秩序の維持と預金者保護」に協力したものである。また、さくら銀行も、大阪府が1997年5月14日に発表した田辺信用組合の破綻処理に協力することとなり、1998年4月13日に正常債権、預金等を譲り受けた。

●みなと銀行と関西銀行の子会社化

さくら銀行は、全方位的な経営戦略から脱却する方針を打ち出し、チャンネル改革により次世代型チャンネルへの移行を進めていったが、それと同時に非効率な小規模店舗やエリア重複店などについては統廃合や営業譲渡などを実施した（96ページ以降参照）。さらに、さくら銀行と歴史的に関係の深い兵庫県における店舗見直しも課題であったが、リテール事業における兵庫県というマーケットの重要性を考えると、お客さまの利便性を損なうことなく店舗配置などの抜本的な効率化を図ることが重要であった。さくら銀行は、その解決策として、みなと銀行の連結子会社化を行うこととした。

みなと銀行は、1999年4月にみどり銀行を救済合併した阪神銀行が行名を変更した銀行である。みどり銀行は、1995年8月に破綻した兵庫銀行から営業譲渡を受けて1996年1月に営業を開始したが、当時は破綻処理において受皿銀行の負担を軽減する仕組みが整っておらず、兵庫銀行の不良債権を引き継がざるを得なかったため、当初から経営状況は厳しく、1998年3月期決算では2,000億円を超える債務超過に陥った。阪神銀行は、地元本店を置く銀行として、みどり銀行の救済に乗り出し、受皿銀行となった。この頃には破綻処理の枠組み整備が進んでおり、合併に当たって預金保険機構から特別資金援助を受け、不良債権を処理したため、みなと銀行の財務内容は比較的良好であった。しかし、将来を展望すると、一層充実した店舗ネットワークの構築と営業基盤の拡充、みどり銀行時代から課題となっていた資本基盤の強化、それらに伴う人材の手当てが不可欠となっていた。

さくら銀行によるみなと銀行のグループ化は、このような両行の課題を解決するだけでなく、阪神・淡路大震災からの早期復興と地域経済発展のために強固で安定した地域金融機関を必要としていた地元のニーズに応えることにもつながり、グループ全体として役割分担をしながら、兵庫県内での営業基盤を維持・拡大していくことが可能となる施策だった。

さくら銀行は、2000年6月13日から7月24日にかけてみなと銀行に対し株式の公開買い付け（TOB）を実施し、既保有分と合わせて同行株式の41.13%を取得、みなと銀行を連結子会社化した。併せて、2000年11月と2001年1月の2回に分けて兵庫県内の20店舗をみなと銀行に営業譲渡したほか、ATMの相互開放や人材派遣などの営業協力を実施した。

一方、住友銀行は、長年近い関係にあった関西銀行から要請された同行の増資（1999年1月実施）の引き受けに応じることを決めた。

住友銀行と関西銀行の関係は、第2次世界大戦中に始まった。住友銀行は、当時の政府の方針に沿って、近畿無尽^{*162}、兵庫無尽^{*163}、関西銀行の前身であった山城無尽の3無尽会社と資本的、人的関係を深めた。中でも山城無尽とは、戦後、同社が相互銀行に転換し関西相互銀行となり、さらに普通銀行に転換して関西銀行となっても、経営全般にわたって協力し、歴代社長や人材を派遣する関係にあった。1978年（昭和53年）に持ち上がった住友銀行、関西相互銀行の合併構想は、関西相互銀行の従業員組合などによる反対に遭い実現しなかったが、その後も住友銀行出身者が社長を務めた。

関西銀行は、不良債権処理の影響で1998年9月中間期の当期利益が赤字となり、年間でも1998年3月期に続いて1999年3月期も赤字が見込まれる状況となった。BIS規制の国内基準適用行については、1998年4月から早期は正措置制度の弾力的運用が行われていたが（154ページ参照）、猶予期間は1999年3月末までであった。このため関西銀行は、自己資本比率の引き上げと、住友銀行との関係の明確化を同時に達成できる第三者割当増資を行って、地域金融機関として将来の展望を開こうと計画した。

住友銀行の関西銀行への出資比率は、増資引受前は4.99%であったが、銀行傘下のグループ会社を含めて第三者割当増資を引き受けることによって住友銀行49.98%、他に子会社および関連会社で23.15%となり、関西銀行との関係はより明確となった。関西銀行は1999年1月に首脳交代を行い、新しい社長には、引き続き住友銀行出身者（直前まで同行常務取締役）が就任した。

関西銀行は、その後、2004年2月に関西さわやか銀行を合併して関西アーバン銀行となり、2010年3月にはびわこ銀行と合併して、現在の関西アーバン銀行に至っている。

*162 近畿相互銀行、近畿銀行を経て、近畿大阪銀行。

*163 兵庫相互銀行、兵庫銀行、さらに兵庫銀行から営業を譲り受けたみどり銀行を経て、みなと銀行。

5 住友銀行とさくら銀行の統合の決断

◎統合合意に向けた動き

住友銀行もさくら銀行も、制度面の手当てが進みつつあった日本版ビッグバンや、米国で先行していたIT革命など、新しい時代の流れを捉えて独自の戦略を打ち出し、まずは自らを強化して次の展開に臨む方針をとっていた。

住友銀行は、1998年（平成10年）12月から解禁となった投資信託の窓口販売を契機に個人業務を収益部門として独り立ちさせるため、1999年4月には法人業務と個人業務を分離した新しい営業体制に移行した。また、大和証券との提携合意を受けて、ホールセール証券業務における合弁事業として1999年4月に大和SBCMを立ち上げ、成長の糧となる経営資源を効率的に配分するために、協業を図る分野と自力で強化する分野を峻別する方針を実践していた。

また、さくら銀行は、リテール事業を収益の柱に育てるために、チャネル整備や新商品投入によって住宅ローンの取り組みを強化したり、投資信託の品ぞろえや窓口販売取扱店舗を充実したりするなどの布石を打ち、潜在力として有していた個人取引基盤の厚みをいかす段階に入りつつあった。また、コンビニバンクの@BANK展開、インターネット専業銀行創設計画発表など、ITを活用した金融事業を有力企業と手を組んで行う構想を相次いで打ち出していた。

他方で岡田は、このような施策によって収益力の強化とブランドの向上を図る一方で、銀行同士の提携や統合に関して、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行による3行統合の動きが明らかになる以前から、可能性を探るべき経営戦略と位置付けていた（185ページ参照）。

西川も、3行統合の合意発表を前に他の主要行に何か動きがある気配を察知して、独自路線の貫徹か、または提携や統合の選択か、経営会議役員で至急検討する必要があると考え、そのための資料作成の準備を指示した。

3行が統合構想を正式に発表したのは1999年8月20日であったが、その動きは19日に大手経済紙の夕刊で報じられた。たまたまその日の夜、前から設定していた夕食懇親会の席で、住友銀行常務取締役企画部長の奥正之と、さくら銀行執行役員総合企画部長の北山禎介の話題は、3行統合の件に集中し、それぞれの銀行の将来について

踏み込んだ話をした。その日の話は、当然、時をおくことなく、それぞれ西川と岡田に報告されることとなった。

西川と岡田は、偶然8月23日に、東京臨海副都心の商業施設のプレオープンで顔を合わせた。2人は、直前の3行統合の話題などを語り合ううちに、どちらからともなく、改めて会う機会を設けることとなり、翌24日の日程が合ったため、早速会合を行うこととなった。

金融危機時の動揺は収まっていたとはいえ、当時の金融機関を取り巻く経営環境はまだ予断が許されない状況であり、また、提携や統合の組み合わせによって将来の銀行間の優劣関係が大きく変わる可能性を秘めていた。そのような現状認識を共有しつつ、2人は、両行の課題や目指す将来像など、広範囲な話題を率直に話し合った。2人は、頭取になる以前から、両行の経営企画部門の部長として、あるいは企画担当の役員として、バブル崩壊以降の金融激動の時代において銀行界に持ち上がる諸問題の対応や調整に当たってきたので、公式、非公式の場で顔を合わせたり意見交換を行ったりすることが少なからずあった。そのような機会を通じて互いに対する信頼感があったことも、この日の会合で虚心坦懐に話し合いが進められる素地となった。

住友銀行では、西川が8月上旬に指示した資料をもとに、8月30日、経営会議役員の間で、他の金融機関との提携や統合を議題としてフリーディスカッションを行った。特定の相手を決める議論ではなかったが、住友銀行がとるべき経営戦略として、独自路線を貫くのではなく、提携や統合の可能性を追求する必要があるのではないかという西川の問題提起には、大多数が賛同した。

西川と岡田が2回目の会合を行ったのは、9月8日であった。ここでは、1回目より踏み込んで、将来の統合を前提とした全面提携を念頭に、両行が統合前に進めておくべき課題について、話し合いが行われた。両行は、早期健全化法に基づく資本増強を受けるに当たり、2003年3月期までの収益計画などを示した経営健全化計画を作成していたが、これを前倒しで実現することや、不良債権処理の完了や取引先などとの持ち合い株式見直しを急ぐことなどの必要性について、認識が一致した。その上で、これらの検討課題を含め、両行の提携について、より具体的に詰めていくこととなった。

西川と岡田の指示を受け、頭取同士の会合の2日後（9月10日）、早速、両行の企

画部門による打ち合わせが始まった。この日を含め、その後進められた一連の打ち合わせで直接交渉に当たったのは、奥と北山であった。

将来の統合を前提とした全面提携の目的や内容、統合に向けた道筋などを基本合意書に落とし込んでいく作業は、1999年10月上旬、企画部門の協議開始からおおよそ1カ月で大筋完了した。金融機関の提携や統合の動きが相次ぐ中で、合従連衡の方針を明らかにしていない有力金融機関の動向にマスコミや市場の関心が集中する状況であったため、交渉に時間をかけるほど増す情報管理上のリスクを考え、都内の施設を転々としつつ、短期間で集中的に擦り合わせを進めた結果であった。とはいえ、事前に努力目標としていた最短期間とってよい協議進捗となったのは、両行トップと企画部門が描いた将来像や、あらかじめ解決しておくべき課題への対処方法などに決定的な相違がなかったことが早期の合意形成を後押ししたためであった。

企画部門の協議進捗を受けて、対外的な発表も予定より早めることになり、10月中旬に最終合意を行い、その後、日をおかずに公表するという案が検討された。しかし、この公表案を実施に移す前に、10月14日に日付が変わった深夜、住友銀行とさくら銀行に統合の動きがあることを伝える観測記事が時事通信から配信されたことをきっかけに、報道の動きが相次いだ。このため、両行は、急遽、14日に公表を行うことを決め、関係先への連絡、西川と岡田の会合、両行臨時取締役会での決議、両者による「全面提携及び統合に関する基本合意書」の調印を経て、夜7時から都内のホテルで共同記者会見を開いた。

基本合意の趣旨は、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を統合するにとどまらず、それぞれの強みをさらにいかすことで、より付加価値の高い商品・サービスをお客さまに提供し、これによって株主の期待に応えるため、将来の統合を前提とした全面提携を実施するということであった。「将来の統合に向けて実施する全面提携の具体的内容」としては、資本提携の実施^{*164}、商品・サービス提供力の向上、インフラの統合・効率化を列挙した上で、各種業務戦略・新規業務取り組みの共同検討なども進めるとした。

基本合意の根幹である将来の統合については、2002年4月までに、「合併を基本と

*164 後に、統合の前倒しなどにより見直された。

して、対等の精神で完全統合する予定」として、持株会社方式ではなく合併による統合を色濃くにじませた。西川と岡田は、持株会社方式より合併の方が統合効果を最大限に発揮できるという認識で、早い段階から一致していた。ただし、税制上の課題などの他、合併比率の具体的な詰めが必要であり、1999年10月14日の全面提携と統合の発表の時点では、「両行の株価を基本とし、市場において一般的に受け入れられている調整方法も考慮に入れて、統合方式決定時に最終的に決定する予定」とした。

また、統合に至るまでの具体的課題として、両行が、それぞれの責任において、経営健全化計画で掲げた

リストラについて、当初計画より1年前倒しの2002年3月までの完了を目指すこと、それまでに不良債権問題の完全決着も図ること、政策投資株式について、持合解消を中心として、極力残高の圧縮に努めることを明示したのも重要な点であった。統合前に、両行がそれぞれの問題に自己責任で対応した上で新しい銀行を発足させるという決意を表したものであり、この点についても、認識は共通していた。さらに、両行の統合後、重複店舗の統廃合、本店機能のスリム化などにより、経営健全化計画を上回るリストラを実施する方針も明らかにした。

統合の基本理念は、「より付加価値の高い商品・サービスをお客様に提供する金融事業を新たに共同で立ち上げること」であり、この基本理念に沿って、両行それぞれの強みをいかす形で、業務のあらゆる面でベストプラクティスを実践し、また、競争力のある分野に経営資源の積極的な再配置を行うことによって、新銀行を構築することをうたった。

このブロックは著作権上の理由で表示できません

西川は、このような統合の基本理念や、新しい銀行の創造に当たって持つべき心構えについて、10月15日に開催した住友銀行の全国臨時部店長会議で次のように述べた。

第一に、さくら（銀行）との全面提携・統合は何のために行うのかということでもあります。ここの所をしっかりと頭の中に入れて実践していただきたいということでもあります。それは、「より付加価値の高い商品・サービスをお客さまに提供すること」にあるということでもあります。要するに、お客さまのためであります。（中略）

第二に、当行とさくら銀行は、そういう理念の下に、新しい金融事業を共同で立ち上げていく“イコールパートナー”であるということでもあります。（中略）

これから統合までの2年半は、新銀行の21世紀における命運を決定づける2年半であると申して過言でないと思います。さくら銀行と共同で新しい銀行を創っていくという一方で、新銀行の財務基盤の強化を図る重要な2年半であります。

かつて住友本社の総理事であった伊庭貞剛は、「真に社会のためになる事業であって、しかもそれが住友の資本だけでは成し遂げられないような大事業である場合には、住友は小さな自尊心に囚われず、日本中の大資本家と合同して敢然これをやりとげるという気迫をたくわえていかなければならない」と語っております。

また、私が頭取に就任しました2年あまり前ではありますが、（中略）そのときに申したことでありますが、「偉大なことを成し遂げるためには、行動するだけではなくて、夢を描かなければならず、計画するだけではなく、信じなければならぬ」というある先人の言葉を皆さんに紹介致しました。

これから行うこの偉大な事業を成功させていくために何より重要なことは、「この大きな事業の意義を深く理解して、それを信じ、成功を信じて、一企業という小さな自尊心に囚われず、気迫を持って、これを実行すること」であるというふうに私は思います。

私は、そういう気持ちで、さくら銀行と共同で、本当にお客さまのためになる新時代の複合金融事業を作り上げていきたいと思っております。

また岡田も、同じく 15 日に開催したさくら銀行の臨時支店長会議で次のように述べた。

わずか一週間前ですが、前回の支店長会議の最後に、私は、「必ず 21 世紀に日本を代表する金融機関になる」と申し上げました。

今回の統合は、住友銀行という非常に強力なパートナーを得て、このことを共に実現していくという一つの答えであります。(中略)

今回の合併に、対立という概念が持ち込まれては、決してなりません。住友銀行の西川頭取とは、お互いの企画力や実行力を持ち寄って、新しい、すばらしい銀行を作るんだという、この一点で物事を考えていくという極めて強い合意をしているところであります。(中略)

改めて申し上げるまでもなく、今回の再編は、決して再編のための再編ではない、ということをよく銘記していただきたいと思います。我々の統合の目標は明確であります。それは本当の意味で我が国の金融が、21 世紀を迎えるときに、お客さまを支え、そのお役に立ち、グローバル水準でのトップクラスの金融サービスを提供できるようになるのだ、という極めて強固な意志からスタートしているものであります。この目標を達成するためには、どうしても統合が必要でございました。

住友銀行とさくら銀行は、1999 年 10 月 29 日、全面提携および統合準備の推進に当たり重要事項の協議および最終の意思決定などを行うために、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た。また、同委員会に係る事項等を総括する役員として両行に置かれた事務局長には、それぞれ奥と北山が就任した。統合戦略委員会の下には、検討分野に応じて、企画、人事、信用リスク管理、市場営業・リスク管理、総務・コンプライアンス、管財、事務・システム、チャネル、個人業務、法人業務、大企業、国際業務、キャピタルマーケット、関連事業の 14 部会を設けた。29 日には、早速、第 1 回の統合戦略委員会を開催し、



統合戦略委員会（1999 年 10 月 29 日）の様子

その後、部長ミーティングを開いた。

全面提携および統合準備の協議や調整においても、統合の基本理念であるベストプラクティスの徹底を不可欠な原則として掲げ、「足して2で割る」など、その場しのぎの対応を退けることとした。また、この合理性の尊重と並んでスピードの重視も新銀行像を表すキーワードであったことを反映して、統合の協議を進めるに当たってもスピードを原則として挙げた。さらに、相互の信頼関係は、理想の新銀行像をつくり上げていく上で欠かせない前提であるという観点から、三つ目の原則として掲げたのが信頼であった。両行は、お互いの信頼をベースに、ベストプラクティスを貫き、スピードを上げて、2年半の統合作業を進めていくこととした。

●合併の1年前倒し

両行が統合の予定を当初2002年4月までとしたのは、それまでに両行がリストラ等、それぞれの問題に対処する期間を見込んだことと、システム統合などのインフラ整備が完了してから統合することを想定したためであった。勘定系システムについては、変更になると業務や事務など多方面に影響が及ぶため、実務レベルの協議での合意は容易でなかった。そのような状況の中で、岡田が、三井銀行と太陽神戸銀行が合併した際のシステム統合の経験に照らし、勘定系システムは稼働時期の新しい方がよい、従って住友銀行に片寄せするのが合理的であり、ベストプラクティスであると断を下したため、比較的早期に、住友銀行のシステムを採用することで決着した。

しかし、統合交渉を行う部会の中には、実務的な調整に思いのほか時間を要するものもあった。このため西川と岡田は、統合までの2年半もの長い間、実務レベルの集中力や緊張感を維持できるのかという疑問を持つようになった。また、統合準備に時間をかけ過ぎれば、内外の投資家や格付機関などに、統合の実現性に疑念を持たれるおそれもあった。

インフラ整備や両行それぞれの課題への対応は、合併までに最大限進めることは当然として、仮にシステム統合など、一部に前倒しが間に合わない分野が生じて、合併後に着実に実施することは可能であった。西川と岡田はこうした認識で一致し、2000年2月下旬、合併の1年前倒しを決めた。

以後、両行は必要事項の調整や準備を進め、取締役会での決議、「合併に関する基本合意書」の締結を経て、2000年4月21日、合併の合意を発表した。

住友銀行とさくら銀行は、「株主の承認と関係当局の認可を前提として、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で合意」した理由として、「グローバルな競争に勝ち抜き、本邦金融界におけるトップランナーの座をいち早く確保していくためには、当初の計画対比1年前倒しで法的にも一つの銀行となり、新体制の下で統合の実を速やかに具現化していくことが必要と判断した」ことを挙げた。

また、「合併の基本事項」として、合併期日を2001年4月1日とするものの他、合併の法手続き上、住友銀行を存続会社とすること、商号を株式会社三井住友銀行、英文名称を Sumitomo Mitsui Banking Corporation とすること、新銀行の会長に岡田、頭取に西川が就任すること、さくら銀行の普通株式1株に対して住友銀行の普通株式0.6株を割当交付すること、登記上の本店を東京都千代田区有楽町一丁目1番2号（さくら銀行東京営業部所在地）に置くことなどを明らかにした。

住友銀行にとって大阪は発祥の地であり、合併を機に登記上の本店を大阪から東京に移すことで、さまざまな反響が生じる可能性についても考慮したが、合併後の業務基盤では東京の重みが一段と増すことや、住友銀行においても実態的な本店機能は既に東京が中心になっていたことから、西川は、旧行の歴史的経緯よりも新銀行にとっての経済合理性を重視する決断をした。ただし、比較上、東京が群を抜くようになるとはいえ、大阪には長年築き上げた営業地盤があり、歴史的関係も深いことから、合併後は住友銀行の本店を新銀行の大阪本店として一定の本店機能を残すなど、重要性を考慮した体制をとる方向となった。

一方、さくら銀行は、新銀行の名称に“さくら”を含めないことについて、苦慮の末、合意することとした。さくら銀行という行名には、前の合併直後に使用していた太陽神戸三井銀行という、“太陽”と“神戸”、“太陽神戸”と“三井”という2回の合併をそのまま表しているような長い名称に区切りを付けるために、行内の幅広い声を汲み上げながら採用したという経緯があった（33ページ参照）。そして何よりも、金融危機の中で、さくら銀行の名の下に、「市場の暴力的ともいえる圧力に対し全員で力を合わせ立ち向かい、それを克服してきた重み」があることは、合併前倒し発表後の2000年4月27日に開催した臨時支店長会議で会長の高崎が述べた通りであった。

それだけに、新銀行の名称に“三井”の採用を強く望む西川の思いを伝えられていた岡田は、行内の合意形成に腐心することとなった。しかし、“住友”という名前が持つ伝統の重みやブランド価値との釣り合いや、新銀行が目指す海外業務の再構築と拡大に資するような国際的に通用する新たな行名という観点から考えれば、ベストブ

図表 1-3-5 ① 三井住友銀行の「経営戦略の柱」

- ・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

ラクティスは“さくら”ではなく“三井”の採用であった。行名の決定においても、過去の経緯ではなく、新銀行にとって何が大事か、を重視することとなった。

両行は、2000年4月21日の発表で、以上のような「合併の基本事項」の他に、「新銀行グループの経営の大枠」として経営理念・行動規範の取りまとめ方針、経営戦略、財務目標、業務分野別目標、経営体制などを明らかにした。

経営理念・行動規範は、発表時点では予定の部分を含んでいたが、大枠は固まっており、このうち新銀行の普遍的な考え方を示す経営理念は、主要なステークホルダーであるお客さま、株主、社員と共に発展していくことを目指す内容とする方針であった（219ページ、図表 2-1-1 ②参照）。また、行動規範は、基本的価値観である経営理念を具体化していくために、お客さま、株主、社員との関係において新銀行の経営陣や社員に求められる行動指針を示す内容とする予定であった。

一方、経営戦略では、2004年度までの5年間に三井住友銀行が実現を目指す将来像として5本の「経営戦略の柱」を掲げ、2004年度の財務目標、業務分野別計数目標も具体的に示した。

財務目標の主なものは、2004年度の連結業務純益^{*165} 1兆1,500億円（1999年度見込7,500億円）、連結ROE 10%以上、Tier 1比率7%以上、自己資本比率11%以上、公的資金1兆5,010億円（含む劣後債）の半減などで、不良債権については合併前の集中処理によって合併後は処理額を年間2,000億円以下とするというものであった。

また、以上のような経営目標の達成を担保する経営体制として、業務執行機能と監

*165 連結業務純益 = 単体業務純益 + 子会社経常利益 + 関連会社経常利益 × 持ち分 - 内部取引（配当等）

督機能の分化と強化によるコーポレートガバナンス、組織設計と経営陣選出の考え方、リスク資本コスト勘案後収益に基づく経営管理、統合的なリスク管理、実力主義と成果主義に基づく人事制度の整備を挙げた。

●2001年4月の合併に向けた動き

各部門は、統合戦略委員会やその下の各部会における検討や、2000年4月21日の発表資料で示された「新銀行グループの経営の大枠」を踏まえて、1年前倒しになった合併に向け、準備を急いだ。

(1) 個人業務

「経営戦略の柱」では、個人業務に関して「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」を挙げ、具体的には、

- ①投資信託をはじめとする運用商品の販売力強化
 - ②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
 - ③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
 - ④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
 - ⑤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
- などに注力するとした。

この当時、個人部門の収益力は他部門に比べて低く、収益力の強化と経費の削減は喫緊の課題であった。合併直前の2000年度の収益状況をみると、個人部門は、両行合算で、粗利益3,275億円、経費2,854億円、業務純益は421億円と、全体の粗利益1兆5,032億円、経費7,001億円、業務純益8,031億円に対して、経費に占める割合は高く、収益に占める割合は低かった。個人取引は、法人取引に比べて1取引当たりの規模が小さく割高になってしまうという側面があるため、ある程度はやむを得ない部分もあるが、個人部門が独立した部門となったのが両行とも1990年代後半のことであり、部門自体が発展途上であったことも否めない。

個人業務部会は、新銀行における個人部門の基本方針の検討を進め、「顧客ニーズ

にマッチした、他行・他社を圧倒的に凌駕する金融サービスを提供し続けることで、『個人に関する金融サービスなら新銀行グループ』という最も信頼されるリーディングブランドを確立すること」とした。

(2) 内外企業取引

「新銀行グループの経営の大枠」が掲げた経営戦略のうち、次に登場するのが「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」であり、具体的には、

- ①お客さまのニーズに適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
- ②伝統的な融資業務にかわる、ローン・シンジケーション、ローン・セキュリタイゼーション、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
- ③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・決済性資金の捕捉
- ④お客さまとの確固たるリレーションシップを梃子にした 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などに注力するとした。

例示した業務等の内容から明らかなように、この成功の鍵を握るのは、お客さまのニーズを的確に捉えてソリューションなどの提案を行うマーケティング部門^{*166}と、ソリューションなどの提案に不可欠なプロダクトを開発、提供する投資銀行部門が、それぞれ経営戦略に沿った体制整備と業務運営を行うこと、および両者が部門ごとの最適ではなく新銀行として最適なビジネスモデルを目指して協働することである。

法人業務、大企業、キャピタルマーケット等の部会で検討を進めた結果、企業取引に関しては、大企業を担当する企業金融部門と、中堅・中小企業を担当する法人部門を設けることとなった。また、投資銀行部門が提供するプロダクトの収益は、マーケティング部門とのダブルカウントを原則として、投資銀行部門とマーケティング部門の協働を促進する仕組みとした。

*166 マーケティング部門とは個人部門、法人部門、企業金融部門、国際部門であるが、ここでは、内外企業取引の経営戦略の記述であるため、個人部門以外のマーケティング部門を指している。

(3) 国際業務

「経営戦略の柱」では、国際業務に関して「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」という方針を示し、具体的には、

- ①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
- ②内外大企業に対する、従来の商業銀行の枠にとらわれない先進的サービスの提供
- ③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
- ④海外金融機関との戦略的アライアンス
- ⑤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などに注力するとした。

国際業務戦略については、国際業務部会において、海外拠点戦略、キャッシュ・マネジメント・サービス（CMS）共同開発、海外システム統合、外国銀行等との提携戦略などの検討を行った。

1990年代後半以降、両行を含む邦銀は、海外の拠点網と資産の大幅な縮小を余儀なくされていた。新銀行の発足を機会に国際業務の縮小の流れを変えようとの両行の意気込みが、「新銀行グループの経営の大枠」の中に強く表れていた。同様の意気込みは、2000年12月に両行が当局に提出して公表した経営健全化計画において、国際業務に関し、「『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」と表明している点にも表れている。

(4) 市場業務

市場業務については、統合戦略委員会の下での市場営業・リスク管理部会で検討を行った。当時、企業向け貸出が力強さを欠く中で、市場業務による収益貢献は大きく、新銀行においても市場業務には引き続き銀行の収益を支える役割が期待されていた。「新銀行グループの経営の大枠」の中の業務分野別目標の計数に、市場業務への期待の高さをみることができる。5年後（2005年3月期）の収益目標は新銀行全体（連結）で1兆1,500億円、このうち市場業務の業務純益は1,700億円で、全体の約15%に相当する。当時、両行の市場業務の業務純益は、直近の期末（2000年3月期）で、両行全体（連結）の約39%を占める見込みであった。15%という数字は直近の実績見込みよりも低いものの、超低位で推移していた金利の上昇リスク（債券相場などの下落リスク）に直面する可能性がある市場環境を勘案すれば、達成にはさまざまな努

力を要する目標であった。

(5) リスク管理制度

「新銀行グループ経営の大枠」では、経営目標の達成を担保する経営体制の一つとしてリスク管理制度を挙げ、具体的には、

- ①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態勢を構築する
- ②特に、信用リスク管理にあたっては、合併により大幅に拡充される企業情報を、ITを活用して最大限に有効利用することにより貸し倒れ予測の精度を高め、与信ポートフォリオの最適化並びに信用リスク調整後の収益の極大化を図るとした。

リスク管理に関しては、信用リスク管理部会および市場営業・リスク管理部会で進めるとともに、企画部会において統合リスク管理体系の検討を行った。

当時の国際的潮流をみると、バーゼル銀行監督委員会において、銀行のリスク管理の高度化に向けた種々の検討が進められていた。その検討の一環として示された指針である「信用リスク管理の諸原則」*167は、①銀行の信用リスクの測定プロセスの有効性を左右する経営情報システムの重要性、②信用リスク全体の管理における、与信ポートフォリオ全般の構成および質をモニタリングするための適切なシステムの必要性を指摘している。

合併後の新銀行像の一つは国際的にもトップクラスの銀行であった。両行は、リスク管理の面でも国際金融市場で一流のプレーヤーたり得る実力を有することを目指し、新銀行のリスク管理の中核に、ITを活用した企業情報の利用、および与信ポートフォリオの最適化を据えた。

(6) 事務・システムの統合

合併に向けて、経営戦略に沿って各業務の体制や方針を固めることや、経営戦略を担保する体制を整えることと並んで重要な課題は、事務・システムの統合であった。

*167 1999年7月に市中協議案公表、2000年9月に最終版公表。

事務は銀行業務の原点であり、正確かつ迅速で、高いコンプライアンス意識に基づいた質の高い事務が、銀行に対する安心、ひいては信用や信頼を構築してきた。その高い信用や信頼があって初めて、円滑な業務の推進が可能となる。お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展するという新銀行の経営理念も、信頼できるインフラの存在が大前提であることはいうまでもない。

住友銀行とさくら銀行の合併時期は、1999年10月に発表した全面提携と統合の合意の段階では2002年4月までとしており、システム統合作業についてもそれまでに終わるとしていた。システム統合に向けた作業は時間との勝負となるため、事務・システム部会は、基本合意発表直後から精力的に打ち合わせを重ねた。1999年12月に両行名でリリースした『『将来の統合を前提とした全面提携』の当面の具体策について』では、新銀行の勘定系システムの統合は、相対的にインフラが新しい住友銀行のシステムをベースに、統合システムの共同開発を行うこととした旨を公表しており、統合に向けた開発に早期に取り掛かり得る体制を整えた。

その後2000年4月に、合併時期を1年早めることとしたが、勘定系システムの統合については前倒しが不可能であった。そこでやむなく、合併後も当面は両行のシステムを併存させることとし、その間には中継システムで接続することで、両行の店舗をまたぐ場合でも基本的な取引を行えるようにして、極力お客さまに迷惑をお掛けしないような方法をとることになった。

具体的なスケジュールとしては、合併までに中継システムを開発し、合併後1年で統合システムを開発、2002年4月から4カ月間かけて順次統合作業を行い、7月までに国内勘定系システムの統合を終えることとした。

システム統合までは商品・サービスも統合できないため、それに付随する事務手続きも併存することとなったが、その間にできるだけ商品・サービスの削減・共通化を実施し、支障なく事務・システムの統合を行えるようにした。

(7) シンボルマークとコーポレートカラー

2000年11月16日には、デザイン各社の提案の中から絞り込んだ、新銀行のシンボルマーク、コーポレートカラーなどを発表した。

シンボルマークは、右肩上がりの上昇カーブを描き、新銀行が常に価値あるサービスを提供していくことにより、お客さま、株主、そして社会と共に発展する願いを込めている。三つのブロックはリズム感を強調し、ある時は安定的に、またある時は飛

躍的に、共に成長、発展していく姿を表している。また、このような願いを込めて、シンボルマークの呼称をライジングマークとした。

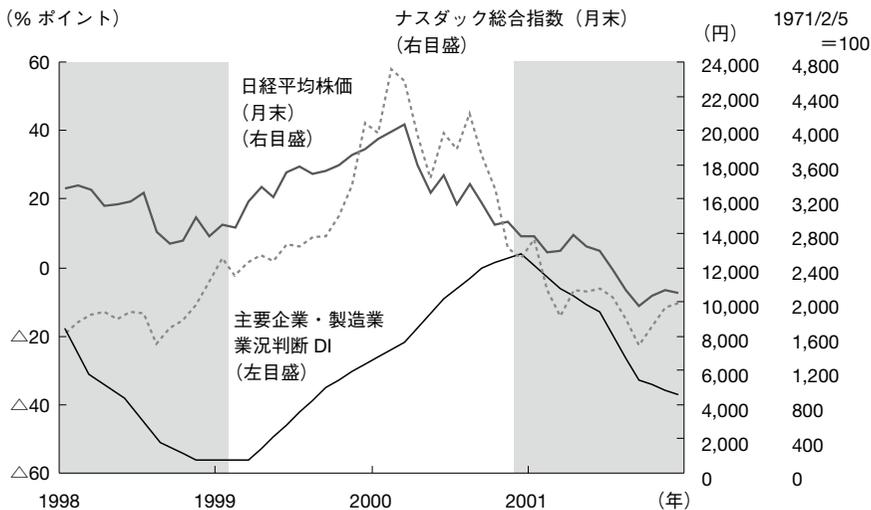
コーポレートカラーは、フレッシュグリーン（若草色）とトラッドグリーン（深緑色）の2色である。フレッシュグリーンは、若々しさ、知性、やさしさを表し、ライジングマークに使用、トラッドグリーンは、伝統、信頼、安定感を表し、ライジングマークの背景色や行名表示などに使用することを明らかにした。

6 新銀行発足を前に強い逆風に転じた経営環境

●米国の「IT 景気」終了と短命だったわが国の景気回復

住友銀行とさくら銀行の合併を前にして、両行を取り巻く経営環境は厳しさを増した。両行が「将来の統合を前提とした全面提携の実施」を発表した1999年（平成11年）10月の時点では、わが国の景気は上向きであった（図表1-3-6①）。財政ショックでつまずき、アジア通貨危機やわが国の金融危機の影響でさらに悪化した景気は、1998年に大型の経済対策が2度打ち出されたことによる当面の需要押し上げ効果^{*168}と、アジア経済の最悪期脱出や米国経済の堅調持続による輸出の持ち直しなどに支えられて、1999年1月を谷に、回復局面に入っていた。米国では情報通信関連の設備投資が高い伸びを続けて成長を牽引し、「IT 景気」に対する期待が最盛期を迎えていた。

図表 1-3-6① 新銀行発足前の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行「主要企業短期経済観測調査」、日本経済新聞社ホームページ、Bloomberg

(注1) 業況判断DIは、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

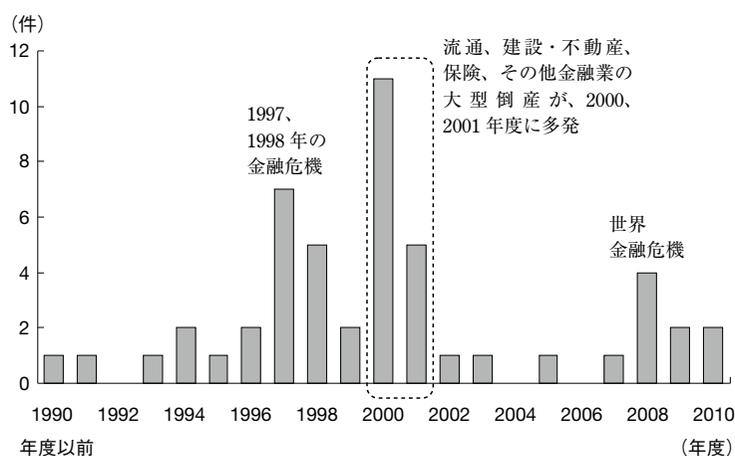
*168 1998年4月24日に決定された事業規模16兆円超の総合経済対策と、11月16日に決定された事業規模17兆円超、減税を含めると総額23兆円超の緊急経済対策。

しかし、2000年には「IT 景気」変調の兆しも出始めた。米国株式市場において IT 関連銘柄の動向をよく反映する指標と見なされていたナスダック総合指数は、先行きの成長期待を株価に織り込んで上昇を続けていたが、2000年3月をピークとして急速に下落し始めた。ナスダック総合指数の動きに象徴される過大な期待の修正によって、米国の IT 関連の経済活動も見直しが進み、アジア諸国の米国向けの IT 関連輸出は一転して不振となった。わが国の米国向け、アジア向けの輸出も失速し、景気は2000年11月に1年10カ月という短い上昇期間を終えた。

住友銀行とさくら銀行は、1999年10月に全面提携を発表した際に掲げた方針に従い、それぞれが合併前に不良債権処理を進めていたが、景気の急激な悪化によって、合併後に、合併前の想定を上回る資産の劣化が生じるおそれが出てきた。このような状況は、金融界全体が直面する問題であった。

当時、わが国全体でみれば、とりわけ大企業では、バブルの後遺症であった債務、雇用、設備の「三つの過剰」の解消に向けた最後の山場を迎えつつあった。しかし、大企業の中でも、世界経済の成長に活路を見出すことができる製造業と、伸び悩む国内市場が中心となる非製造業では差が生じており、「三つの過剰」の解消にめどが立たない企業も残っていた。中小企業の状況は、一般的には大企業より厳しかった。景気回復期にあっても業績の改善が進まなかった企業は、負の遺産ともいえる「三つの過剰」への対応を続けてきたことで体力をすり減らし、厳しい経営環境を乗り越える余

図表 1-3-6② 大型倒産の発生状況



(資料) 東京商工リサーチ『倒産月報』

(注) 2010年度までに発生した倒産のうち、負債総額上位50件の年度別発生件数。

力が少なくなったところも出てきていた。そこに景気の悪化が追い討ちをかけた。この景気後退局面を含む数年間に大型倒産が相次いだ。その際に、金融機関の自己査定が倒産先の業況悪化を的確に反映できていなかったのではないかという問題提起が行われるようになり、後に金融検査において債務者区分に対する目配りが強化される伏線となった。

また、住友銀行とさくら銀行が全面提携を発表した際、不良債権と並んで課題としていた政策投資株式を巡る状況も、厳しさを増した。

わが国の株価は、1998年10月9日にバブル崩壊後の最安値（当時）である1万2879円97銭（終値）まで下がったが、金融システム不安がいったん後退したことや景気が持ち直してきたことなどを受けて、1999年度には上昇基調が明らかとなり、10月14日、両行が全面提携を発表した日の株価は、1万7780円26銭まで回復していた。

さらに、米国でIT関連企業の株高が一段と顕著になってくると、わが国でも同様の動きが起き、2000年4月12日には2万0833円21銭と、金融危機が起きた1997年以降の最高値となった。ただし、この日を境に、わが国でも米国から約1カ月遅れで株式市場のITバブルがはじけ、株価の修正が始まった。9日後の2000年4月21日、住友銀行とさくら銀行が合併の1年前倒しを発表した日の株価は1万8252円68銭に下がっていたが、それでも1998年度下期より3割から4割程度高い水準であった。

しかし、その後も米国や日本でIT関連企業の株価が大幅に下落し続けたことや、世界的なIT景気の変調がわが国の景気失速を引き起こしたことから、株価の下落は止まらなかった。他方で、2000年度から金融商品に時価会計の適用が始まり、2001年度からは、1年の経過措置が設けられていた「その他有価証券」を含めて全面適用されることが決まっていた。全面提携の発表に際して、両行が、政策投資株式について、統合までに極力残高の圧縮に努めることを掲げたのも、株価変動リスクを強く意識した上でのことであった。しかし、そこでも「原則お取引先企業のご了解を得た上で」とされたように、銀行側の都合だけで進められることではなかった。2000年4月以降の株価下落は激しいものとなったため、新銀行は、発足早々、株価変動リスクへの対処という経営課題に直面することになる。これもまた、金融界全体が抱えた問題であった。

●需要追加策中心から構造改革重視への政策転換

政府は、後に景気の山と判定された2000年11月の直前の10月、「日本新生のための新発展政策」（事業規模11兆円程度）を打ち出した。景気が回復局面にあると判断しつつ経済対策を実施するのは1999年11月の経済新生対策（事業規模17兆円程度）に続いてのことであった。

これらの対策においては、短期的な需要追加策だけでなく、中長期的な成長押し上げ効果をうたって構造改革を強調する傾向が強まってきた。当面の景気浮揚が優先課題となる後退期における経済対策に比べて、景気回復の持続性がより重視されたためであるが、その一方で、バブル崩壊後、何度も大規模な需要追加策を実施してきたにもかかわらず、効果が長続きしなかったという問題意識を受けたものでもあった。同様の問題意識から、新たな成長機会を創出するために規制改革を進めたり、成長を阻害する要因に対する取り組みを強化したりすることが重要であるという考えが徐々に勢いを増してきたという背景もあった。

しかし、日本経済の回復をより確かな動きにしようとしたにもかかわらず、景気上昇は2000年11月に終了した。その主因は、米国の「IT景気」の減速や、その影響を受けたアジア経済の失速によって、輸出が大幅に減少したためであった。日本経済は、海外の景気が好調な時期には輸出関連企業を中心に上向くが、輸出の増勢が衰えると景気の牽引役が不在になるという問題を抱えるようになっていた。また、景気回復期においても、輸出関連企業とその周辺部門に比べて、その他の部門の経済活動が上向かないという明暗が分かれるようになっていた。

日本銀行は、2000年8月にいったん解除したゼロ金利政策を、2001年3月に決定した量的緩和政策の導入によって実質的に復活させた。

一方、政府の政策においては、成長の基盤を固めようとして景気が回復局面にある中で2度の大型経済対策を行ったにもかかわらず景気後退に陥ったため、従来の経済対策で繰り返された公共投資の拡大や財政投融資の活用のような手法に対して消極的な空気が広がる一方で、まだ不十分だと受け止められていた成長機会創出のための規制改革促進や、成長を阻害する要因に対する取り組みの強化が低迷脱却の鍵を握っていると考える考え方が一段と勢いを増した。

この結果、その後の経済政策では、需要追加策よりも構造的な課題への取り組み、

とりわけ不良債権処理をはじめ金融面の問題の抜本的な解決が一段と強調されるようになった^{*169}。その傾向は、経済情勢に対する認識が厳しくなるほど強まり、後には、経営の重要な前提条件である規制・監督の枠組みなどの大幅な見直しにまで進んでいった。それは、まさに新銀行発足とほぼ時期を同じくして始まった潮流の一大変化であり、新銀行の発足は、西川と岡田がそれぞれ表現したように、輝かしい未来をつかむための大海原への船出ではあったが、出港当初は、寒風吹きすさぶ荒波に漕ぎ出すようでもあった。

*169 金融システムの安定は、早い段階から政策課題として認識されていた（39ページ参照）。大蔵省が1992年8月18日に公表した「金融行政の当面の運営方針」の中には、「不良資産処理問題の解決が速やかに進展しないことが金融システムへの不安感を醸成するとともに、不動産取引の低迷の要因となり、ひいては景気回復を図る上での障害となっているとの批判がある」との記述があり、不良債権問題と景気との関係を論じる見解が存在することが「紹介」された。しかし、2001年4月の緊急経済対策の前までは、むしろ公共事業や減税などの需要拡大策に重点がおかれ、事業規模や「真水」の額が関心を集めた。

第 2 編

合併後の逆境克服と 真のグローバル金融グループ への挑戦

第 1 章 三井住友銀行発足当時の経営課題と取り組み

1 三井住友銀行の誕生

●合併初日、営業初日の動き

2001年（平成13年）4月1日、三井住友銀行が誕生した。この日の午前11時から最初の取締役会を開催して、役付取締役の選任、所要の規程・規則の制定や変更の承認などを行い、取締役会長岡田明重、頭取西川善文の両経営首脳の下で、新銀行始動の体制が整った。

発足当時の当行の全体像は図表2-1-1①の通りであった。経営体制としては、取締役会の機能の分化と強化を図り、取締役会は主に業務の執行を監督する機能を担った。一方、取締役会の下には、業務執行に関する最高意思決定機関として経営会議を設置した。経営会議は頭取が主宰し、頭取が指名する執行役員によって構成した。

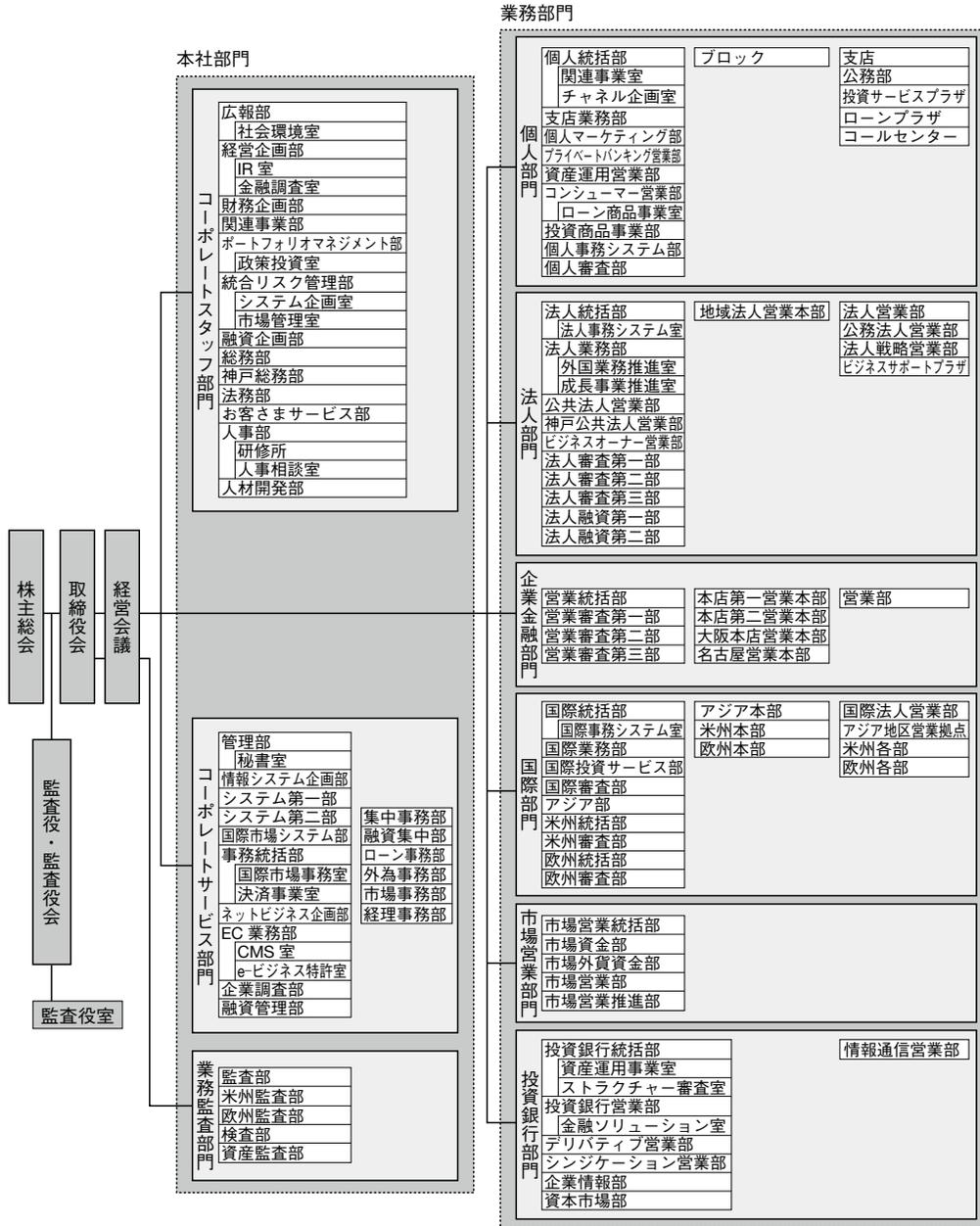
業務執行に関する組織は、本社部門と業務部門で構成し、本社部門には、経営執行を支援するスタッフ機能と、全行的なリスクマネジメント機能を集約したコーポレートスタッフ部門（経営企画部など13部）、行内などに向けたさまざまなサービス提供機能を集約したコーポレートサービス部門（事務統括部など10部）、以上の各部門から独立し、業務運営状況の客観的なチェック、およびその適切性を検証する機能を集約した業務監査部門（監査部など5部）を設けた。

業務部門については、市場分野、業務分野に対応して個人、法人（中堅・中小企業取引）、企業金融（大企業取引）、国際、市場営業（トレジャリー業務）の5部門と、各部門のお客さまに金融サービスを提供する投資銀行部門という、計6部門を設けた。

本社部門および業務部門の本店各部の拠点は、東京では大半を本店と大手町本部、大阪では同じく大阪本店に配置したほか、神戸本部にも、関連する本店機能を配置した（中口絵参照）^{*170}。

*170 この他、東西ともに、一部の本店機能を他の拠点（大手町ファーストスクエアなど）に配置した。

図表 2-1-1 ① 三井住友銀行の組織図 (2001年4月)



2001年4月1日は日曜日であったため、営業開始は翌2日であった。新銀行の発足に備えて合併直前の3月31日午前零時から4月2日午前7時まで一時休止していたオンラインサービスは、支店などの窓口が開く前から順調に稼働を開始した。



本店 (2001年4月～2010年10月)



大阪本店



大手町本部 (2001年4月～2010年10月)



神戸本部



オープニングセレモニーでの岡田会長（左）と西川頭取（右）（2001年4月2日）


 SMBC

三井住友銀行の発足にあたって

本日、三井住友銀行は新銀行として営業を開始いたします。21世紀の幕開けという記念すべき年に誕生する新銀行は、お客様、投資家の皆様を始め各方面より大きな期待を頂いており、また我が国経済社会における責任も、これまでより遥かに重いものがあります。こうした期待に応え責任を果たすことにより、「最高の信頼」を得ていきたいと思っております。

1. お客様は、三井住友銀行が常に他より優れたサービスを提供することを期待しています。お客様への心配り、ニーズへの感度、商品の魅力、それを支える仕事の正確性・迅速性においてベストを追求し、お客様の「信頼」を得ていくことが必要です。そのための、きめ細かな改善への努力を続けると同時に、大胆な発想と正しい実行力を持ち、革新へ挑戦していかなければなりません。
2. 投資家の皆様の期待に応え、市場の「信頼」を得ていくためには、高い収益力と成長力の確保を通じて、特異な財務体質を構築していくことが必要です。このため、高いビジネスマインドを持って、ビジネスチャンスを実実に捉え、着実な収益の拡大を図らなければなりません。同時に、経営のあらゆる面における改革を通じてコスト削減に努め、経営の効率化を徹底しなければなりません。
3. 「信頼」の源泉は、私達の日々の行動と組織の結束力にあります。常にリーディングバンクの役員員に相応しい高い倫理観と使命感を持って行動すると同時に、旧行意識を完全に払拭し、三井住友銀行への愛社精神を養い、自由闊達で活力に満ちた誇りの持てる銀行作りが努めていくことが必要です。

私達に課せられた大きな責任を果たし、「三井住友」を最高に信頼されるブランドとして確立していくために、新たな歴史の第一歩を踏み出す本日より、役員員一同力を合わせ、日々弛まぬ努力を重ねていきたいと思っております。

2001年4月2日
頭取 西川 善文

頭取メッセージ（2001年4月2日）

さらに先をめぐらした銀行の始まりです。


 SMBC
 SUMITOMO
 MITSUBI
 BANKING
 CORPORATION

三井住友銀行、本日営業開始。

本日、三井住友銀行として新たな一歩を踏み出しました。
 創業以来の大きな歴史を築き、あきらめず、より一歩踏み出す一歩を踏み出し、
 投資家とお客様の信頼を築き、事業の発展に貢献してまいりました。
 われらは引き続き事業の拡大に取り組むも、お客様の信頼に恥じないで、
 常に最新の技術開発に取り組んでまいります。
 高度な顧客ソリューション、最先端の取引システム、
 包括的なネットワークなどを通じて、新しい価値を創造してまいります。
 一方で、あらゆる面で信頼に恥じないで、
 どの一歩にも躊躇するトップランナーを創出し、先駆者としての地位を確立してまいります。
 確かな一歩を踏み出す決意を込めてお伝えいたします。
 みなさまの21世紀の期待をサポートする世界の銀行に、ご期待ください。

三井住友銀行
www.smbc.co.jp

「三井住友カード」「人財開発SMBC」「SMBCキャリア」「SMBCコンサルティング」等、三井住友銀行グループ各社が、本日から影響受けて営業を開始いたします。
 三井住友銀行は、東京証券取引所1部上場企業である株式会社SMBCにおいて、株式会社SMBCと表示が行われます。当行の株主の皆さまには、SMBCの「21世紀の銀行」等と表示。

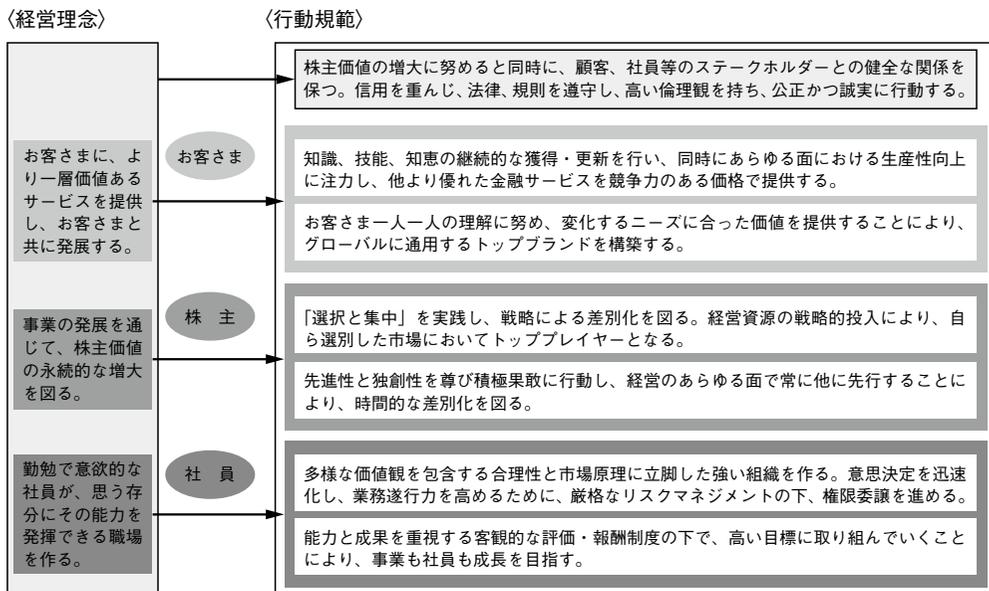
「三井住友銀行、本日営業開始」の全面広告（2001年4月2日）

合併初日と同様、幸い全国の多くの地域で天候に恵まれ、本店1階ロビーの日比谷通り沿い正面入り口付近では、8時45分から、会長の岡田と頭取の西川によるテープカットなど、簡単なオープンセレモニーが行われた（中口絵参照）*171。通りを隔てた日比谷公園には花が咲き、春の気配があふれていたが、西川は、厳しさを増した経営環境を念頭に、新銀行発足を、「寒風吹きすさぶ荒波への船出」と表現した。

この日、お客さまや投資家の皆さまをはじめ広く社会に、新銀行の営業開始をお知らせするとともに、新銀行発足に当たっての決意、志をお伝えするために、主要各紙に「三井住友銀行、本日営業開始」の全面広告を掲載した（中口絵参照）。

当行役職員（役員と従業員）向けには、頭取メッセージ「三井住友銀行発足にあたって」が発出された（中口絵参照）。この中で西川は、新銀行に対するお客さま、投資家の皆さまをはじめとする各方面からの期待の大きさと、わが国経済社会における責任の重さを指摘し、期待に応え、責任を果たすことにより、「お客さまの信頼」「市場の信頼」を揺るぎないものとして、「最高の信頼」を得ていきたいと述べ、「三井住友」を最高に信頼されるブランドとして確立していくために、役職員一同の力の結集と弛まぬ努力を呼びかけた。

図表 2-1-1 ② 経営理念と行動規範



*171 写真提供 三友新聞社

全面広告の中に掲載された決意、志や、頭取メッセージの骨子となったのは、新銀行の経営理念と行動規範である（図表2-1-1②）。経営理念は、三井住友銀行グループの普遍的な考え方を示したもので、三井住友銀行グループが主要なステークホルダーであるお客さま、株主、社員と築こうとする関係の原理原則を表す。一方、行動規範は、経営理念を実現していくために、当行グループの経営陣および社員が取るべき行動指針を示したものである。

●第1回経営会議と第1回部店長会議

4月4日には、業務執行に関する最高意思決定機関である経営会議を、新銀行として初めて開催した。

ここで西川は、8日に開催予定の第1回部店長会議において明らかにする予定の訓示案をもとに、新銀行を取り巻く経営環境について、デフレが続く経済情勢を、戦後日本が経験したことがない状況であるという現状認識を披露し、その要因を全て不良債権問題に帰そうとする論調が日増しに強まっていることに注意を促した。そして、不良債権の早期処理に最大限の努力を払わねばならないことを強調し、粗利益の追求と経費水準の引き下げを通じた収益極大化の実現によって、自己資本の内容と厚みに代表される銀行の体力を回復・強化することが必須の課題であるとした。特に経費水準の引き下げに関しては、2000年12月に旧両行で再構築した経営健全化計画に掲げた合併効果を飛躍的に拡大する方針を示した。この方針は、その後、「100日作戦」として明らかにされた。

4月8日には、東京国際フォーラムのホールで、第1回部店長会議を開催した。国内・海外の役員・部店長が一堂に会することができるように、外部の広い会場を手配したが、それでも机を用意できる余地がなく、手元のバインダーを机がわりに約千人が集う様子は、合併によって顧客基盤が広がり、人材の面でも厚みを増して、トップバンクへの条件を十分に備えることになった新銀行のパワーを象徴する風景でもあった。

最初に訓示を行った会長の岡田は、「我々は、なぜ合併したのか」という原点から説き起こし、グローバル化という奔流の中で湧き上がってきた国際的な資本の論理への対応と、わが国の構造改革のうねりを捉えた国内的なクリティカルシェアの確保という二つの狙いを挙げた。

次に、合併成功に向けて実践すべきことを“結束”と“変革”という二つのキーワードで表現し、そのうち“変革”に関連して、新銀行を取り巻く状況が明治維新、第2次世界大戦後に匹敵する大きな変革期にあるという時代認識を示した上で、新銀行が採用した“三井住友”というブランドの意義に触れつつ、“変革”への挑戦を、次のように呼びかけた。

三井、住友というブランドが代表し、また、受け継ぐべき最強の遺伝子は、未知の時代を切り開く“変革”への志であるということです。300年以上、わが国経済の中心にしっかりとその存在を記してきたその原動力は、“変革力”にはかなりません。(中略)先人は常に、ベンチャー的であり、変化を恐れないチャレンジ精神で幾多の変化に対応し、事業を継続発展させてきました。皆さん一人一人の胸の中に、「我々の銀行の伝統とは変革へのチャレンジである」という言葉を刻んでいただき、輝かしい未来を掴むために、嵐の大海原に向かって漕ぎ出していこうではありませんか。

続いて訓示を行った頭取の西川は、新銀行の具体的な経営方針を示すに当たり、まず4月2日に配布した頭取メッセージに言及し、そこに「最高の信頼」を掲げた意図について、「最高の信頼」を築き上げていくということはトップバンクを目指すことであると説明し、新銀行の力を結集して挑戦する目標像を示した。その上で、その実現に向けて早急に克服すべき経営課題として「バランスシートの抜本的強化」「ビジネススタイルの転換を通じた粗利の増強」「既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減」を挙げた。

「バランスシートの抜本的強化」は、不良債権残高の大幅な圧縮、および政策投資株式の圧縮を早急に達成すると同時に、自己資本の内容の改善に全力を挙げて取り組んでいかなければならないという厳しい課題である。ただし、「バランスシートの抜本的強化」では、負の遺産の処理という観点だけが強調されたわけではなかった。それは、訓示の中の次の一節に表れている。

まず、第一の課題「バランスシートの抜本的強化」ということについて若干申し上げます。これは、磐石な財務体質を構築し、「市場の信頼」を得ていくために、必要不可欠の課題であります。同時に、わが国経済が引き続き低迷を続け

る中で、バランスシートを再構築し、リスクテイク能力を高め、成長力を確保していくことは、当行の社会的責任という観点からも極めて重要であります。

「バランスシートの抜本的強化」を進めていくためには収益力を強化していく以外はなく、「ビジネススタイルの転換を通じた粗利の増強」「既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減」は同時に克服しなければならない課題であった^{*172}。

そこで西川は、前者の「ビジネススタイルの転換を通じた粗利の増強」について、「日本版ビッグバンが提唱されてから既に約5年が経過しておりますが、(中略)収益構造を見ますと、依然として粗利の大宗は、預金・貸金から生み出される金利収入であります」と現状を指摘した後、「自由競争の中のサービス業として、『お客さまに喜んでいただける、他より優れた価値あるサービスを提供し、その対価として収益をいただく』という考え方をしっかりと理解した上で、その実現に向けてスピーディーに取り組んでいかなければなりません」と述べた。

そして、「まず、収益改善という点で最も期待されますのが、個人部門であります。個人取引は“ブランド力”が最も発揮される分野であります」と強い期待を表明した。続いて法人、企業金融、投資銀行部門における企業取引に関して、「お客さまの経営上、財務上のニーズを的確に捉え、それに対して最高のソリューションを提供していくことに注力していただきたいのであります。(中略)ベストのソリューションを提供し、それをビジネスボリュームの拡大に繋げていっていただきたいと思います。(中略)ソリューションの提供により、お客さまとのリレーションシップを確固たるものにしつつ、信用コストに見合った利ざやの確保にご努力いただきたいと思います。また、ソリューションの提供を切り口に、優良新規先の開拓にも注力してまいらねばなりません」と述べ、法人取引のキーワードとしてソリューションを強調した。

一方、「既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減」に関しては、経費水準の思い切った引き下げへ向けて、新たなリストラ計画の検討に着手し、合併後100日以内に計画を取りまとめる「100日作戦」を実施することを強調した。

このように、新銀行の具体的な経営方針を示した後で、西川は、部店長に新銀行の

*172 「ビジネススタイルの転換を通じた粗利の増強」を目指した各部門の取り組みに関しては、第2章の各節でまとめている。また「既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減」については、次項で記述している。

幹部としての心構えを伝えるために、明治時代に三井銀行の幹部として活躍した中上川彦次郎が、摩擦を恐れずに銀行のリストラに当たると同時に、若い人材に活躍の場を提供したことを紹介し、「私が『新銀行に本当に必要な人材』と考えております人物像を、中上川氏に見出す」として、「第一に、摩擦を恐れないこと」「第二に、有為の人材に活躍の場を与えるということ」を「新銀行の幹部に課せられた最大の課題である」とした。

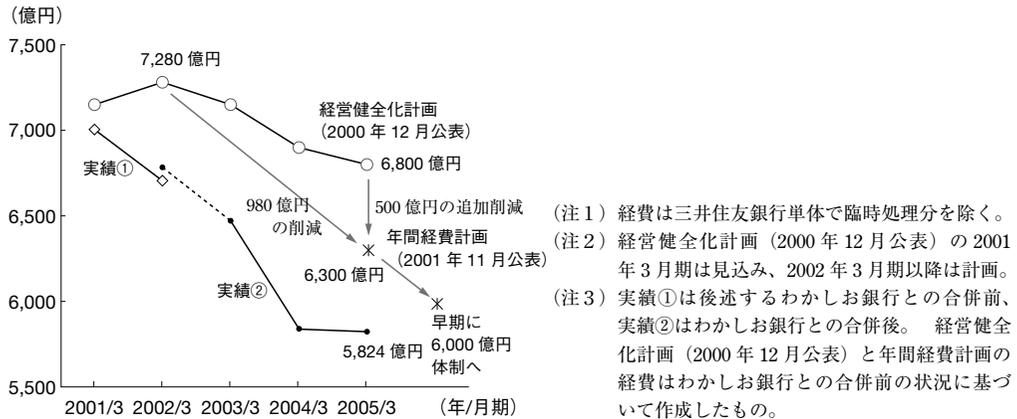
そして訓示の最後を、「三井住友銀行の発足というこの機に輝ける未来を見据え、トップバンクとしての誇りを持ち、『最高の信頼』の獲得に向けて、邁進してまいります」という言葉で締めくくった。

●発足直後の経営効率化推進策

当行の経費率は合併前の旧両行の努力によって既に邦銀中最も低い水準にあり、また合併に際して提出した経営健全化計画では、重複投資の回避や人員の効率化等を通じてリストラ効果を最大限に引き出し、経費を2005年3月期には1999年3月期（旧両行合算）対比約1,000億円減、2002年3月期（計画）対比では約500億円減の6,800億円とすることを表明していた。しかし、第1回部店長会議の頭取訓示において西川は、これでは不十分であるとの認識を示した上で、既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減を早急に取り組むべき課題の一つに挙げ、新たなリストラ計画の検討に着手する方針を示した。合併によって重複感の生じる部分をリストラによって筋肉質の体質に作り変えていくことは、合併効果の早期実現だけでなく、その後の業績向上に向けての基礎づくりという側面も強かった。

部店長会議直後の4月18日の経営会議において基本的な考え方が検討された経営効率化推進策（100日作戦）では、経営健全化計画に掲げたコスト削減計画を大幅に積み増し、2005年3月期の経費水準について、追加で500億円の削減（経費水準6,300億円）を目指す方針が固まった。これを受けて精力的に検討が進められ、7月2日にまとめられた具体策の内容は、①店舗統廃合に伴うチャネルコストの削減、②本店・本部ビルなどのスペースマネジメントの徹底、③資材調達の見直しなどを含む事務システム関連経費の圧縮、④事務集中体制の見直しによる効率化推進、⑤各部門における経常経費見直しの積み上げ、⑥人員と人件費の削減など、極めて多岐にわたった。また「100日作戦」には、やや中長期的な観点から検討を進めるべき項目として、

図表 2-1-1 ③ 経営効率化推進策の概要



業務・事務プロセスの再構築や業務推進体制の見直し、グループ会社の経営効率化推進、システム部門の高度化・専門化への対応なども盛り込んだ。これらはいずれもその後検討が進められ、実現に至った。

これらの計画実行に際しては、統合予定拠点同士を、システム統合の完了前から、勘定システム上は別店舗のまま同居させる共同店舗化を行うなど、コストの前倒し削減を実現する工夫も行った。2002年度上期に順次実施したシステム統合の後、店舗数の大幅削減を実行に移したほか、その後も情報システム運営体制の見直しをはじめとするさまざまなリストラ努力を重ねた。この結果、コスト削減は計画を大幅に上回る規模と速さで実現し、2005年3月期の経費を、「100日作戦」の目標6,300億円に対して、5,824億円にまで圧縮する成果を上げた。この間、経費率(業務粗利益に占める経費の割合)も一貫して40%を下回る水準を維持し、高い効率性を実現した。このようなコスト削減を実現するために、旧両行の垣根を越えて、全役職員による一丸となった取り組みが行われた。

しかし、次の第2節で述べる通り、経営環境の変化はこのようなコスト削減努力を大きく上回るマグニチュードで新銀行を揺り動かし、当行は、まさに、企業としての生き残りをかけた必死の努力を重ねることとなった。その展開については第3節でまとめる。

2 三井住友銀行発足当時の経済・金融情勢と政策動向

◎政府の構造改革路線強化と優先課題となった金融問題

三井住友銀行発足当時は、景気が急速に厳しさを増し、2001年（平成13年）3月には日経平均株価が金融危機当時の最安値を割り込むという、不安定な経済・金融情勢であった。また、政府は、閣僚会議の資料の中で概念を整理することによって、日本経済が緩やかなデフレにあるという認識を初めて示した^{*173}。政策も、構造改革重視に軸足が移った。政府が4月6日に取りまとめた緊急経済対策では、不良債権と政策保有株式の問題について公的な関与を強化しようとする姿勢が明らかになった反面、公共投資などの需要追加策は盛り込まれなかった。

緊急経済対策では、景気動向の脆弱性の背景をバランスシート調整の遅れに求め、具体的施策として、金融再生と産業再生を先頭に掲げた。そして大きな柱の一つとして、金融庁^{*174}が示した「2年・3年ルール」^{*175}の原則に基づき、主要行に不良債権の抜本的なオフバランス化を促す方針を明らかにした。

また、銀行の株式保有制限については、銀行経営における株価変動リスクを抑える意義などを指摘した上で、株式市場に対する影響の可能性を考慮して、一時的な株式買い取りの仕組みとして、「銀行保有株式取得機構」（当初の仮称）を設ける構想を明らかにした。銀行等株式保有制限法^{*176}は、これらの意義や課題に関する検討を経て2001年11月に成立し、銀行等は原則として連結ベースで保有する株式総額をTier1の額以内に抑えることとなった。保有の制限に関する規定の施行は、当初2004年9月30日からとなっていたが、2003年7月の法改正（8月施行）により、2006年9月30日に延期された。一方、銀行等保有株式取得機構に関する規定は2002年1月4日

*173 2001年3月16日開催の「月例経済報告等に関する関係閣僚会議」の配付資料に、持続的な物価下落をデフレと定義すれば日本経済は緩やかなデフレにある旨の記述が入ったことが政府による初のデフレ認定として大きく報じられた。『月例経済報告』では、デフレの状況にある旨の記述は2001年4月から始まり、2006年6月まで続けられた（2009年11月に再開）。

*174 2001年1月の省庁再編により、金融庁は、金融再生委員会（廃止）が担ってきた破綻処理に関する事務や金融危機管理に関する企画立案の機能などを引き継ぎ、内閣府の直接の外局となった。なお、「健全な財政の確保、国庫の適正な管理、通貨に対する信頼の維持及び外国為替の安定の確保の任務を遂行する観点から行う金融破綻処理制度及び金融危機管理に関する企画及び立案に関すること」は、財務省（旧大蔵省）との共管である。

*175 破綻懸念先以下に区分されるに至った債権については原則として3営業年度以内に、既に破綻懸念先以下に区分されている債権については原則として2営業年度以内に、オフバランス化につながる措置を講ずるとするもの。

*176 正式名称は「銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律」。

から施行され、同機構は銀行等 128 行・庫が会員となって 30 日に設立された。

2001 年 4 月 26 日に小泉内閣が発足して「構造改革なくして景気回復なし」という認識に基づいて政策を進めるようになると、構造改革重視の姿勢は格段に強まった。6 月 21 日、経済財政諮問会議は、首相から経済財政運営と経済社会の構造改革に関する基本方針の諮問を受けて答申を行い、26 日には「基本方針」*177 が閣議決定された。「基本方針」は、「骨太の方針」という小泉内閣発足前からの通称を踏襲しつつ、一段と構造改革に重点が置かれた*178。不良債権問題は、資源が効率的に成長分野に流れることを妨げる負の遺産であるとされ、その処理は「後向きの構造改革」と位置付けられた。同時に「前向きの構造改革」の重要性が強調され、民営化・規制改革、地方自立・活性化、財政改革など七つの改革プログラムが示された。

その後、「基本方針」の具体化に向けて、2001 年 9 月 21 日には構造改革の手順を示す改革工程表、10 月 26 日には、中でも先行して決定・実施すべき施策が改革先行プログラムとして取りまとめられた。改革先行プログラムでは、「遅くとも集中調整期間が終了する 3 年後には不良債権問題の正常化を図る」として、債務者区分、引当などへの適切な対応、不良債権の厳格な把握などについて、具体的な施策が掲げられた。

まず、主要行に対する検査頻度に関しては、従来 2 年に 1 回程度の実施であった包括検査を年 1 回とし、フォローアップ検査を半期ごとに実施する、とした。

また、主要行の自己査定期間中に市場の評価に著しい変化が生じた債務者を対象に特別検査を実施して、適正な債務者区分および償却・引当を確保することが盛り込まれた。特別検査は 2001 年 10 月 29 日から順次着手され、結果は 2002 年 4 月 12 日に金融庁から公表された。

特別検査で破綻懸念先に区分されるに至った債務者については、速やかに①私的整理ガイドライン*179 等による徹底的な再建計画策定、②法的手続きによる会社再建、

*177 正式には「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」。

*178 経済財政諮問会議は、橋本内閣の下で設置構想ができ、2001 年 1 月 6 日、省庁再編と同時に、森内閣の下で発足した。いわゆる「骨太の方針」の骨格づくりも、森内閣の下で着手され、5、6 月をめどに取りまとめが進んでいた。

*179 2001 年 4 月の緊急経済対策で課題とされた私的整理における透明性や公平性の確保に関しては、9 月 19 日の「私的整理に関するガイドライン研究会」において、「私的整理に関するガイドライン」が採択された。これによって、私的整理を進める上での指針が明確となったことから、私的整理を利用した債権放棄等の金融支援に対する税制上の扱いも判断しやすくなった。

③整理回収機構などへの債権売却等、のいずれかの措置を講ずることを求める方針も明らかにされた。

このように、2001年以降、政策が構造改革重視へ転換し、不良債権問題への対策が「日本経済再生の第一歩」と位置付けられて、銀行経営に影響する法改正や行政上の施策が相次いで実施されることとなった。景気や株価動向など、金融機関の経営環境が厳しい時期であったことから、制度変更への対応には重圧が伴った。

●世界的な株安進行と金融再生プログラムへの道

米国の「IT景気」変調の影響で、2001年には世界的に景気が悪化した。ただし、IT関連分野の中長期的な成長可能性は失われていなかったため、短期的には過熱の反動が大きく出たが、在庫調整などが進むにつれて、景気悪化は止まり始めた。

しかし、2001年9月11日に米国で同時多発テロが発生して、世界に衝撃が走った^{*180}。世界貿易センター周辺の市場インフラが被害を受けたことにより、全米の株式市場、短期金融市場、公社債市場は取引を中止した。また、世界的に市場が不安定となり、日本および欧州でもドルの市場金利が上昇した。この混乱は、米国連邦準備制度理事会（FRB）をはじめ主要国の中央銀行が、金融市場に対する流動性供給や政策金利の引き下げなどの対策をとったことで、比較的早期に収拾された。また、米国の金融・資本市場も9月17日までに順次取引を再開した。

同時多発テロは、米国を「テロとの戦い」に向かわせ、その後の国際政治・外交関係に大きな影響を与えたが、経済・金融情勢に関しては、発生直後の混乱によって景気の先行きに懸念が生じたにもかかわらず、世界経済は、間もなく回復へ転じた。これは、①景気悪化の起因であったIT関連部門などで既に自律的な調整が進んでいたこと、②「IT景気」が崩れたことを受けて各国が政策対応を取っていたこと、③同時多発テロ発生による先行き懸念に対処して各国がさらに追加的な対策をとったことなどによる。米国経済は、その典型的な例であった。

米国では、「IT景気」の変調によって、2001年3月に景気拡大が終了した。1991年3月の谷を境に始まった10年に及ぶ米国史上最長の好況はいったん途切れたが、同時多発テロから間もなく、2001年11月には景気の谷を迎え、後退局面は8カ月で終了した。IT部門での調整要因の縮小に加えて、FRBが政策金利であるフェデラルファンド・レートの誘導目標を2001年中に11回、計4.75%ポイント引き下げて、景

*180 当行の対応については、319ページ（国際部門）、325ページ（市場営業部門）の記述を参照。

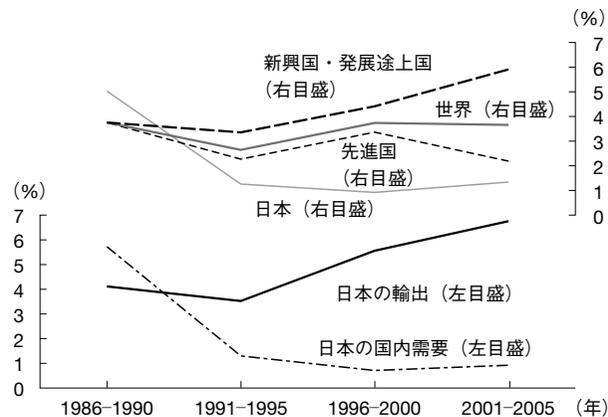
気回復の環境を醸成した。また、同時多発テロ前の6月には、期限の2010年12月末までで総額約1兆3,500億ドルという大型減税を行う法案が成立し、実施が始まっていた。

米国経済が立ち直り始めたことを受けて、対米輸出を通じて米国経済とつながっているアジア諸国の経済も上向いた。

わが国も、景気後退の最中に、同時多発テロによる世界的な経済・金融の混乱に直面し、景気の先行き懸念が一層強まった。このような情勢を受けて、経済対策として、12月14日に事業規模4.1兆円の緊急対応プログラムが発表された。この対策は、分野を構造改革のための社会資本整備などに絞り、規模を従来の景気対策より大幅に抑えた内容であった。

緊急対応プログラムを裏付ける2001年度第2次補正予算の成立は2002年2月まで待たねばならなかったが、米国経済の回復を背景に輸出が増加し始めたことが追い風となり、わが国の景気後退は2002年1月に終了した。後退期間は1年2カ月と短かった^{*181}。輸出関連の大企業では「三つの過剰」への対応をほぼ終えていただけで

図表 2-1-2 ① 二極化した成長の勢い



(資料) IMF『World Economic Outlook』、内閣府『四半期別 GDP 速報』

(注1) 上段は実質経済成長率(各年の成長率の単純平均)、下段は実質GDP主要需要項目の成長率(同)。

(注2) 日本以外は暦年(IMF)、日本は年度(内閣府)。ただし、世界および先進国は日本(暦年)を含む。

*181 バブル崩壊後の過去2回の景気後退は2年8カ月と1年8カ月、この2回を含む高度成長期終了後の6回の景気後退の平均は1年10カ月であった。

なく、その過程で、固定費を抑制し損益分岐点比率の引き下げが進んでいた。このため、輸出が回復して売り上げが増加すれば、企業業績が素早く改善に向かう体質となっていた。

後に振り返れば、その後の景気上昇は、2008年2月まで6年1カ月続いて、いざなぎ景気を超える戦後最長となった。ただし、2002年当時は、戦後最長の景気回復の入り口に立ったという認識は無きに等しかっただけでなく、景気が最悪期を脱したという見方も当初は広がりをみせなかった。これは、業種別では非製造業、規模別では中小企業の回復に遅れや勢いの弱さが残ったためである。その根底にある内外の成長格差は、国内景気が回復した後も残り、企業の明暗を分ける要因として影響し続けた。

現実には輸出主導で景気回復が始まっていたが、当時のわが国では、不良債権問題などを徹底的に解決しなければ景気回復は望めないという見解が根強く、2002年以降も金融問題への対応が政策の重点項目となった。

2002年4月から定期預金等が全額保護から定額保護に移行した。いわゆるペイオフ凍結については、当初、5年間の時限的な特例措置として1996年度から全額保護が始まったが（50ページ参照）、2000年5月に成立した改正預金保険法で、1年延長して2002年3月31日まで、流動性預金に関しては、特例措置終了後、さらに1年延長して2003年3月31日までとなっていた^{*182}。

金融庁は、小泉首相から、定期預金等の全額保護終了に当たり、「金融システムの安定のために、不良債権処理を更に急ぐよう、切れ目なく手を打ってもらいたい」という指示があったことを受けて、2002年4月12日に「より強固な金融システムの構築に向けた施策」を公表した。

不良債権のオフバランスシート化については、「2年・3年ルール」を強化して、「原則1年以内に5割、2年以内にその大宗（8割目途）について所要の措置を講ずる」という「5割8割ルール」が加えられた。

2002年1月に景気が底を打っても、金融界の難局は続いた。輸出関連の大企業を

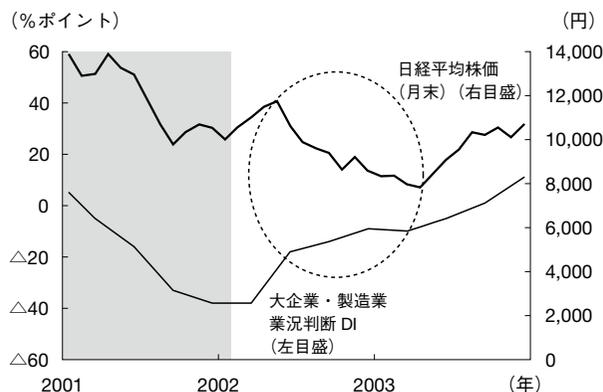
*182 経営不安を抱える金融機関が、2003年3月31日まで全額保護となる流動性預金の金利を不当に高くして資金調達を行うことを予防するため、流動性預金の金利自由化（1994年10月17日）以来、約7年半ぶりに、2002年4月1日から2003年3月31日まで、臨時金利調整法に基づいて流動性預金の金利の最高限度が定められた。この措置は、後にペイオフ完全実施が2年延期されたことに伴い（239ページ参照）、2005年3月31日まで続けられた。

除けば企業の業況回復は遅く、債務者区分が破綻懸念先以下になれば、「2年・3年ルール」「5割8割ルール」によってオフバランスシート化を急ぐ必要があった。正常先や要注意先であっても、経済・金融情勢次第で状況が変化することもあり、安心はできなかった。

株価が景気動向とは裏腹に低下基調となったことも逆風であった。米国では、不正な会計操作発覚によって2001年12月にエンロンが破綻したのに続いて、2002年6月にはワールドコムでも会計操作が明るみに出て、企業会計への不信が一気に強まった。また、イラク情勢が緊迫化してきたことも地政学リスクとして株価下落要因となり、逆資産効果で米国の個人消費が鈍化するのではないかとの懸念が強まった。このため、米国経済の立ち直りによって景気回復のきっかけをつかんだ他の国々でも株価が下がり、2002年春頃から約1年間、株価は世界的に調整局面となった。時価の適用による保有株式の評価損が膨らみ、金融機関の経営環境は一層厳しいものになった。

国内・海外の経済・金融情勢を踏まえた政策対応への関心が強まる中、日本銀行は、2002年9月18日、「金融機関による保有株式削減努力をさらに促すための、新たな施策の導入を検討する」と発表した。そして、10月11日、金融機関が保有する株式の買入等を行うことを決定し、11月29日から買い入れを開始した^{*183}。類似の仕組

図表 2-1-2 ② 三井住友銀行発足当時の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行『全国企業短期経済観測調査』、日本経済新聞社ホームページ

(注1) 業況判断DIは、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

*183 株式の買い入れは日本銀行にとって法律上明文化された業務ではなく、日本銀行法第43条により、財務大臣および内閣総理大臣（代理人として金融庁長官）の認可を受けて、日本銀行の目的達成上必要がある場合として実施する、思い切った措置であった。

みとしては、銀行等保有株式取得機構（225 ページ参照）の特別勘定による買い取りがあり、金融機関は両者を適宜使い分けることが可能となった。

政府の対応に関しても、構造改革ではなく、公共投資の拡大などで経済に勢いを付けるべきだという論調が、与党の一部を含めて再燃した。しかし、小泉内閣は、政策の根本に関わる改革路線を貫徹する方針をとった。9月30日の内閣改造や、9月から10月にかけての経済財政諮問会議での検討などを経て、10月30日には「改革加速のための総合対応策」が取りまとめられた。その骨格は、経済財政諮問会議における有識者議員、いわゆる民間議員4人の提言に沿ったものであり、不良債権処理の加速策に特に重点が置かれた。提言で「期限を決めて抜本的な政策を実施する」となっていた目標は、2004年度には主要行の不良債権比率を半分程度に低下させ、問題の正常化を図る、と具体化された。また金融行政の強化方針などは、「改革加速のための総合対応策」の中に掲げられただけでなく、根幹部分は、同じ10月30日に、金融庁から「金融再生プログラム—主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生—」として公表された。

金融再生プログラムは、金融システム、企業再生、金融行政に関する三つの新しい枠組みから構成され、いずれも金融機関に影響が大きいものであった。とりわけ「新しい金融行政の枠組み」は、資産査定 の厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化の3項目について、従来、金融機関経営の前提条件となっていた制度や運用などを広範囲に変更する可能性を示したという点で、重い意味を持っていた。

当時、一般に、金融再生プログラムはハードランディング路線という印象で受け止められた。これは、①債務者区分や引当金算定基準を従前の経緯にかかわらず一気に見直し（資産査定 の厳格化）、②その対応によって金融機関の自己資本の厚みが不十分になったり、数字上は厚みがあっても繰延税金資産の割合が高くなったりする場合には資本の量や質を問い（自己資本の充実）、③自己資本の状況によって経営の健全性に課題が生じたり、不良債権処理などによって経営健全化計画の利益達成が困難になったりすれば、経営責任を厳しく追及し、場合によっては優先株式の普通株式への転換権行使によって経営に関与する（ガバナンスの強化）、という仕組みになっているとみられたためである。

また、2001年6月の「基本方針」以降一貫して取られてきた、不良債権処理を加

速することにより、資源の新たな成長分野への円滑な移行を可能にするという考え方が、非効率な企業などの淘汰という連想を呼んだこともハードランディング路線という印象を強める一因となった。

主要行は、金融再生プログラムが公表された2002年10月30日に連名のコメントを公表し、具体化の検討に当たっては、金融行政の継続性や現行会計・税制との整合性や経済・産業全体への影響などの観点から、慎重かつ十分な議論が行われるように求めた。

11月29日には、金融再生プログラムの実施計画に当たる作業工程表が取りまとめられた。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

●資産査定 of 厳格化

「新しい金融行政の枠組み」のうち資産査定 of 厳格化は、自己資本 of 充実、ガバナンス of 強化 of 道につながる、三段構え of 第1陣ともいうべき項目であった。

作業工程表 of 公表前 of 11月8日、金融庁は、主要行 of 自己査定と、その事後検証 of 意味を持つ検査結果 of 間に格差があることを明らかにした。

また、2001年にも行われた特別検査が、2003年1月27日から再び実施され、その結果は4月25日に公表された。破綻懸念先以下に下方遷移した債務者の大半は建設、不動産、卸小売、その他金融 of 4業種で、いずれも既往対象先であった。この結果は、景気全体が輸出回復を主因に持ち直しても、国内市場依存 of 非製造業 of 業績改善は遅れがちであるという一般的傾向に加えて、その中でも特に状況が厳しい業種や、さらにその業種内で経営上 of 課題を抱えている企業が再建を進める道 of の険しさを窺わせるものであった。

検査などを通じて自己査定 of 見直しが進められる一方で、同じく資産査定 of 厳格化に係る項目として挙げられていた自己査定 of 是正不備に対する行政処分 of 方針は、ガバナンス of 強化に係る項目である早期是正措置 of 厳格化、早期警戒制度^{*184} of 導入と共に、2002年12月10日、事務ガイドライン of 改正によって手当てされた。

*184 早期警戒制度は、早期是正措置の基準である自己資本比率以外に、収益性、信用リスク（大口与信の集中状況等）、安定性（有価証券の価格変動等による影響）、資金繰り（預金動向や流動性準備の水準）について銀行経営の劣化をモニタリングして、行政上の予防的・総合的な措置を講ずるもの。

資産査定厳格化の中で、検討結果次第では経営に大きな影響を及ぼす可能性を持つ、引当に関する DCF 的手法の採用と引当算定における期間の見直しは、金融行政だけの問題ではなく、企業会計、会計監査に密接に関係する論点でもあった。そこで、2002 年 11 月 12 日に、金融庁から日本公認会計士協会に検討要請が行われた。

同協会は、1999 年 4 月 30 日に公表した実務指針（一部改正）の中で、貸出金等の損失を見込む期間は平均残存期間が妥当とした上で、信用リスクの程度を勘案して期間を見込む方法も妥当なものと考えられるとして、当面の間、正常先債権と、要管理先債権以外の要注意先債権（その他の要注意先債権）については 1 年間、要管理先債権については 3 年間の損失を見込んでいけば妥当と認めると例示していた（「1 年・3 年基準」）。日本公認会計士協会は 2003 年 2 月 24 日に検討結果を公表し、①正常先債権は「1 年基準」を用いても問題は少ない、②要管理先債権以外の要注意先債権についてはグループ分けをして予想損失を見込み、信用リスクが要管理先債権に近いグループがあれば、信用リスクの程度に応じた引当方法が望ましい、③要管理先債権については、平均残存期間を算定できる体制を整える必要があり、それまでの間、「3 年基準」を継続することには一定の合理性がある、とした。

次に、引当に関する DCF 的手法の採用とは、貸出金について、過去の集団的な貸倒実績率や倒産確率ではなく、キャッシュフローの見積額を利用して引当金額を求めるものであり、1999 年 1 月の企業会計審議会「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」で示され、日本公認会計士協会の 1999 年 4 月の実務指針（一部改正）にも取り入れられていた^{*185}。日本公認会計士協会は、金融庁からの検討要請を受けて、このキャッシュフロー見積法が貸倒引当金の計上方法として採用されている場合の監査上の留意点を 2003 年 2 月 24 日に公表した。

こうした過程を経て、金融庁は、2 月 25 日に「預金等受入金融機関に係る検査マニュアルについて」を改定した。検査マニュアルでは、「1 年・3 年基準」を引き続き盛り込む一方で、キャッシュフロー見積法を DCF 法と呼んで、引当の選択肢に加え

*185 DCF は、ディスカウント キャッシュ フローという名称が示す通り、一般的には将来のキャッシュフローを何らかの割引率で割り引いて現在価値を求めることであり、各種のプロジェクトや企業の価値、金融商品や不動産の価値を評価する際に幅広く使われる概念（方法）の総称である。

元本回収と利息受け取りに係るキャッシュフローを合理的に見積もることが可能な貸出金について、キャッシュフローを当初の約定金利で割り引いた総額（DCF）を求めると、キャッシュフローに関する劣化が適正に見積もられていれば DCF は帳簿価格を下回る。そこで、帳簿価額と DCF の差額を貸倒見積高とする方法が、DCF 的手法を利用した引当である。

図表 2-1-2 ③ 金融再生プログラムの概要とその後の展開



た上で、要管理先および破綻懸念先の引当手法について、①与信額が100億円以上の大口債務者については、DCF法の適用が望ましいこと、②やむを得ずDCF法を適用できない大口の要管理先には、3年基準ではなく、個別な残存期間によって予想損失額を見積もる引当方法が望ましいと指摘した^{*186}。

●自己資本の充実——繰延税金資産の論点

自己資本の充実に関しては、繰延税金資産の計上の合理性や自己資本への算入上限の取り扱いが検討の対象であった。翌期以降も厳しい収益状況が続く課税所得が見込めないようであれば、繰延税金資産計上の是非が問題になるという論点であったが、会計と税務の間に一時差異が存在する中で不良債権処理を進めてきた金融機関にとっ

*186 この他、その他要注意先(要管理先以外の要注意先)であっても、要管理先や破綻懸念先から上位遷移してきた大口債務者については、経営改善計画等の期間内は、1年基準ではなく、要管理先に準じた引当の適用が望ましいとした。

ては、自己資本比率に影響が及びかねず、早期是正措置の発動基準などの問題が絡む重大事であった。とりわけ資産査定^{きすう}の厳格化として貸倒引当金計上の基準変更を迫られる可能性が生じている状況下では、議論の帰趨次第で経営の根幹が左右されかねなかった。

繰延税金資産の取り扱いも、前述の引当の取り扱い同様、多くの分野の議論を要する論点であった。金融庁は、繰延税金資産の算入の適正化について、2002年11月11日に主要行に対して厳正な評価を要請したが、算入上限に関しては、金融審議会において、会計だけでなく法律、税制など幅広い観点から検討することになった。また繰延税金資産の計上の合理性については、11月12日に金融庁から日本公認会計士協会に対して、合理性の確認に関して厳正な監査の要請が行われた。

日本公認会計士協会は、2003年2月24日、関係する監査人に会長通牒を通知した。その中で、繰延税金資産の合理性に関しては、実務指針で合理的な見積期間の上限を5年としているとはいえ、金融機関ごとの過去の計画と実績の乖離状況、現状の収益力などの違いに応じて、合理的な見積可能期間が異なる結果になる可能性や、同一金融機関において過去に妥当と判断された見積期間が、毎期末の見直しの結果、次も当然に合理的と判断されるとは限らない可能性について留意を求めた。

繰延税金資産計上の合理性の問題は、それから間もなく、りそなホールディングス、りそな銀行について、2003年3月期の業績見込みの下方修正と資本増強の必要性が生じたことで、改めて関心を集めることとなった。会計監査の過程で、将来の収益見通しを厳格化したことによって、繰延税金資産の計上額は、結果として約5分の3に減額となった。

これにより自己資本比率が健全性の国内基準である4%を下回る見込みになったため、金融庁は、5月17日に、りそなホールディングス、りそな銀行に業務改善命令（早期是正措置）を発出した。同日、2000年5月の預金保険法改正で設けられた金融危機対応会議が内閣総理大臣の諮問によって初めて開催され、りそな銀行について預金保険法第102条第1項第1号の資本増強措置、すなわち破綻状態にない金融機関に対する資本増強を行い、健全性の回復を図る措置を講ずる必要があると認定した^{*187}。

*187 2000年5月の預金保険法改正で金融危機対応措置が導入され、①破綻状態や債務超過でない金融機関に対する資本増強（第1号措置）、②破綻金融機関または債務超過の金融機関の処理に当たっての、ペイオフコストを超える資金援助（第2号措置）、③債務超過である破綻銀行等の全株式を取得する特別危機管理（第3号措置）の仕組みが整えられていた。

一方、繰延税金資産の算入の適正化については、自己資本のあり方と共に、金融審議会第二部会のワーキンググループで2003年2月6日から検討が進められた。ワーキンググループは、7月28日に、繰延税金資産の自己資本に対する割合が将来的に低下していくことが望ましい、などの認識を踏まえ、今後さらに検討を進めるという経過報告を出した。2004年6月22日には報告書がまとめられ、算入の適正化を行うことが適当とする意見が多かったこと、ただし金融システムへの影響やマクロ経済政策との整合性、不良債権比率の半減目標との整合性、背景にある税制との関係などにも留意する必要があること、その他の論点についても多様な意見があったことなどが紹介された。

こうした検討を受けた具体的対応として、金融庁は、まず2003年10月31日に、主要行に対して、2003年9月期中間決算から、繰延税金資産の算入根拠など、情報開示の拡充を要請した。他方、繰延税金資産の算入の上限設定については、前述の報告書における留意事項などを踏まえ、主要行が2005年3月期において不良債権比率の半減目標を達成した後、2006年3月末から段階的に適用されることとなった（365ページ参照）。

●ガバナンスの強化

ガバナンスの強化は、資産査定 of 厳格化、自己資本の充実に係る項目において問題が生じた場合の対応方針を示すものが大半で、総じて監督姿勢を強める傾向を窺わせるものであった。

このうち、早期是正措置の厳格化、早期警戒制度の導入については、前述の通り、2002年12月10日、事務ガイドラインの改正によって手当てされた。

また、経営健全化計画の履行を確保するための監督上の措置や優先株式の普通株式への転換権行使に関して、従来に比べて踏み込んだ対応を行う方針が注目を集めていた部分は、2003年4月4日に、主要行向けの「公的資金による資本増強行（主要行）に対するガバナンスの強化について」（以下、「ガバナンス強化ガイドライン」）が取りまとめられ、2003年3月期から適用されることになった。

「ガバナンス強化ガイドライン」では、まず監督上の措置に関して、1999年9月の「3割ルール」*¹⁸⁸や2001年6月の「3割ルールの明確化」*¹⁸⁹に比べて対応の厳格化を打ち出し、当期利益または業務純益 ROE の実績が経営健全化計画を3割以上未達

図表 2-1-2 ④ 監督上の措置の厳格化

監督上の措置の該当条件	【転換権行使ガイドライン】 1999年6月29日 計画上の収益等と実績とが相当程度乖離し市場の信認が低下した場合	【3割ルールの明確化】 2001年6月11日 「3割ルール」に該当しかつ、市場の信認が低下したと認められた場合		【ガバナンス強化ガイドライン】 2003年4月4日 「3割ルール」に該当しかつ、市場の信認が低下したと認められた場合	
	【3割ルール】 1999年9月30日 該当条件を具体化 ・相当程度乖離→ROEまたは当期利益の実績が計画より3割以上低下した場合をめど：「3割ルール」 ・市場の信認が低下→株価、市場調達金利、預金動向などから総合的に判断	該当条件を追加 優先株式に所定の配当がなされない場合	該当条件を追加 左記により業務改善命令を受けた銀行等が翌年度も「3割ルール」に該当するなど、なお経営の改善がみられない場合	優先株式に所定の配当がなされない場合	
監督上の措置	【転換権行使ガイドライン】 1999年6月29日 業務改善命令を発動	【3割ルールの明確化】 2001年6月11日 ・乖離の理由などの報告徴求 ・必要に応じ業務改善命令の発動を検討 個別事情の考慮に言及 ただし上記報告において乖離の要因が一定の条件（不良債権のオフバランス化など）に該当する場合、まずは計画の履行状況を注視していく		【ガバナンス強化ガイドライン】 2003年4月4日 金融再生プログラムに沿った監督上の措置の厳格化 ・報告徴求などにより乖離の原因と程度を厳しく精査 ・必要性を判断した上で業務改善命令などにより厳正に対応	
	【3割ルール】 1999年9月30日 ・乖離の理由などの報告徴求 ・必要に応じ業務改善命令の発動を検討	・配当がなされない理由、抜本的な収益改善策実施に向けた責任ある経営体制の確立などを含む報告・計画の徴求 ・必要に応じ業務改善命令発動を検討 個別事情の考慮に言及 ただし上記報告において乖離の要因が一定の条件（不良債権のオフバランス化など）に該当する場合、まずは計画の履行状況を注視していく	経営責任の明確化に言及 ・経営の改善に向けた責任ある経営体制の確立などを含む計画の提出 ①頭取などの退任 ②役員の実任分担の明確化 ③人件費の大幅削減 ④役員賞与の支給停止 ・およびその実行を求め業務改善命令発動を検討 など、厳正に対応	左記の経営責任の明確化と同様の措置 「3割ルールの明確化」において示された、業務改善命令発動の場合でも、左記と同様の経営責任の明確化を求める	

の場合には「報告徴求などにより原因と程度を厳しく精査し必要性を判断した上で、業務改善命令などにより厳正に対応する」とした。さらに、この対応によって業務改善命令を発動された年度の翌年度も再び経営健全化計画を3割以上下回った場合には、「3割ルール」や「3割ルールの明確化」に無かった新たな監督上の措置として、頭取および実質的に同等の経営責任を持つ者の退任、人件費など大幅な経費削減、役員賞

* 188 金融再生委員会が1999年9月30日に定めた「資本増強行に対するフォローアップに係る行政上の措置について」では、経営健全化計画の収益目標と実績が「相当程度」乖離し、かつ、市場の信認が低下したと認められる場合には、必要に応じて、抜本的な収益等の改善計画の提出を求め、その計画を実行する業務改善命令の発動を検討するとされた。「相当程度」の具体的基準は、「ROE又は当期利益の実績が計画ベースのそれらの数値より3割以上低下した場合を別途とする」とされたため「3割ルール」といわれる。ここでは、「3割ルール」を含めて方針全体を指す略称としての使い方を援用した。

* 189 2001年4月6日の緊急経済対策では、「2年・3年ルール」を打ち出したが、一方で、これによってROEまたは当期利益が低下した場合の「3割ルール」の考え方を明らかにすることも掲げた。これを受けて、金融庁は6月11日に「資本増強行に対するフォローアップに係る行政上の措置についての考え方の明確化について」（いわゆる「3割ルールの明確化」）を作成した。

与の支給停止等を含む計画の提出とその実行を求める業務改善命令の発動を検討するという「経営責任の明確化等」に踏み込んだことが重大な違いであった。

「ガバナンス強化ガイドライン」公表から約4カ月後の2003年8月1日、三井住友フィナンシャルグループを含む15の公的資本増強行^{*190}に対して、2003年3月期の

図表 2-1-2 ⑤ 転換権行使の方針の具体化

【転換権行使ガイドライン】 1999年6月29日		【ガバナンス強化ガイドライン】 2003年4月4日					
転換権行使の該当条件	直近の自己資本比率や収益指標等からみて経営が著しく悪化した銀行について、経営体制の刷新等、経営管理を通じた適切な業務運営を確保することが必要である場合	期中においても市場における当該銀行の信認が著しく低下し、その回復を図ることが必要である場合				「転換権行使ガイドライン」における、市場の信認が著しく低下した銀行の該当条件を具体的に明示	
		「転換権行使ガイドライン」の「経営が著しく悪化した銀行」に関して、以下の四つの該当条件を具体的に明示	3割ルール	修正コア業務純益ROAが、2期連続で前年度比1割以上、かつ、累計で3割以上減少した結果、全国銀行平均を下回るなど収益状況が大幅に悪化したと認められる場合	「ガバナンス強化ガイドライン」における監督上の措置で示された、2期連続の「3割ルール」抵触の条件に該当する場合となつて、経営責任の明確化を含む業務改善命令を受けたにもかかわらず、引き続き「3割ルール」に該当するなど、なお十分な改善が認められない場合	自己資本比率に係る早期是正措置を受けたにもかかわらず、なお十分な改善が見られず、今後の改善も期待できない場合	預金動向、資金繰り、インターバンク市場での資金調達、デリバティブ等の国際取引の状況等を総合的に勘案し、業務改善命令等の監督上の措置を受けてもなお経営危機の招来が回避できないと判断される場合
転換権行使の方針	優先株式の普通株式への転換権の行使（転換後、普通株主としての議決権等行使）を検討	同左	同左	同左	同左	同左	同左
		・原則として転換権を行使する方向で検討。 ・「転換権行使ガイドライン」において「経営体制の刷新等、経営管理を通じた適切な業務運営を確保する」とされていることから、原則として、次に掲げる措置を講ずるよう求める。 ①頭取などの退任 ②経営の抜本的な改革 ③配当の停止または抑制					・日銀特融や、破綻状態にない金融機関に対する資本増強（預金保険法第102条第1項第1号）の検討と併せ、原則として転換権を行使する方向で検討。 ・転換権を行使する場合には、必要に応じ、左記に例示した経営体制の刷新等に準じた措置を求める。

*190 金融庁「公的資本増強行に対する行政処分について」（2003年8月1日）によれば、みずほフィナンシャルグループ、UFJホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、三井トラスト・ホールディングス、住友信託銀行、あしぎんフィナンシャルグループ、もみじホールディングス、北陸銀行、熊本ファミリー銀行、北海道銀行、千葉興業銀行、八千代銀行、東日本銀行、福岡シティ銀行、和歌山銀行。

また、UFJホールディングスに対しては、この業務改善命令にもかかわらず、なお経営の改善がみられないとして、2004年6月18日にも業務改善命令が発出された。この際には、業務改善計画策定に当たり「ガバナンス強化ガイドライン」の「経営責任の明確化等」に留意するよう注記が付された。

当期利益が経営健全計画対比で3割以上の未達または赤字になったことにより、金融庁から業務改善命令が発出された。その内容は、抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画の提出と着実な実施、計画実施状況の四半期ごとの報告を求めるものであった。

次に、「ガバナンス強化ガイドライン」では、公的資金によって引き受けられた優先株式の転換権行使に関して、1999年6月の「転換権行使ガイドライン」*191で、早期健全化法に規定する普通株式の引受の承認要件に準ずる場合として掲げていた2例の具体的内容と、その場合の対応方針が示された。1例目の、経営の著しい悪化については該当条件が四つ示され、原則として転換権を行使する方向で検討するとされた(図表2-1-2⑤)。また、その場合には、代表権のある役員員の退任など「経営体制の刷新等、経営管理を通じた適切な業務運営」を原則として求めることが示された。

一方、2例目の、市場における信認の著しい低下についても、転換権行使の該当条件と転換権行使の方針の内容が明らかにされた。

●ペイオフ完全実施の2年延期と産業再生機構の創設

「新しい金融行政の枠組み」以外の二つの項目群のうち「新しい金融システムの枠組み」では、金融再生プログラム公表に先立って方針が明らかになっていた、いわゆるペイオフ完全実施の2年延期が確認された。ペイオフ完全実施を2005年4月からにしたことは、不良債権問題の解決を2004年度までとする目標を掲げたことと平仄を合わせた措置であった。また、決済機能の安定確保のための方策もとられることとなった。この法制化のために、2002年12月11日に「預金保険法の一部を改正する法律」が成立した(2003年4月1日施行)。これにより、資金決済取引に使用でき、要求払いで、付利されない預金が決済用預金に該当すると定義され、2005年4月以降も全額保護されることとなった。また、2005年3月31日まで、流動性預金を決済用預金と見なして全額保護を続けることとなった。

「新しい企業再生の枠組み」では、整理回収機構の企業再生機能の強化、企業再生ファンド等との連携強化、企業・産業の再生のための新たな機構創設などが盛り込ま

*191 金融再生委員会は、1999年6月29日、転換権付優先株式の最初の転換開始時期到来を前にして、「転換権付優先株の転換権行使について」(いわゆる「転換権行使ガイドライン」)を明らかにした。

図表 2-1-2 ⑥ 預金等の保護の推移

1986年7月から		1996年6月から		2001年4月から			2002年4月から		2003年4月から		2005年4月から	
当座預金				当座預金	特別措置の延長により全額保護		恒久的措置で全額保護される	決済用預金	当座預金		全額保護	
普通預金	定額保護（元本 1,000 万円）	特別措置（預金等全額保護のための特別資金援助）により全額保護	普通預金	定額保護の範囲が元本 1,000 万円までとその利息等に拡大（ただし、特別措置による全額保護は 2001 年度末まで延長）	時限的措置により全額保護	同 左	全額保護と見なして全額保護	一般預金等	普通預金・別段預金のうち決済用預金に該当するもの		定額保護（元本 1,000 万円とその利息等）	
別段預金			別段預金	金融債（保護預かり専用商品）	定期預金・通知預金など				普通預金・別段預金のうち決済用預金に該当しないもの			
定期預金・通知預金など			定期預金・通知預金など	金融債（保護預かり専用商品）	定期預金・通知預金など				元本補填契約のある金銭信託			
元本補填契約のある金銭信託			元本補填契約のある金銭信託	その他の、預金保険の対象預金等	元本補填契約のある金銭信託				元本補填契約のない金銭信託			
その他の、預金保険の対象預金等			その他の、預金保険の対象預金等		その他の、預金保険の対象預金等				その他の、預金保険の対象預金等			
外貨預金・譲渡性預金		特別資金援助によって全額保護の効果	外貨預金・譲渡性預金	特別措置が延長されたため、特別資金援助によって全額保護の効果		同 左	預金保険制度の対象外預金等		外貨預金・譲渡性預金		破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる	
金融債	破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる		金融債（保護預かり専用商品以外）	元本補填契約のない金銭信託	金融債（保護預かり専用商品以外）				元本補填契約のない金銭信託			
元本補填契約のない金銭信託			元本補填契約のない金銭信託	その他の、預金保険の対象外預金等	その他の、預金保険の対象外預金等				その他の、預金保険の対象外預金等			

れた（当行の企業再生への取り組みについては 254 ページ参照）。

企業・産業再生に関しては、その後 2002 年 12 月 19 日に内閣で基本指針が取りまとめられ、産業再生機構の創設（「改革加速のための総合対応策」でも記載）や産業再生法^{*192}の抜本改正などの方針が盛り込まれた。2003 年 4 月 2 日には株式会社産業再生機構法と改正産業再生法が成立（共に 9 日施行）、4 月 16 日に産業再生機構が預金保険機構の子会社として設立された。産業再生機構は、要管理先等に分類されている企業のうち、再生可能と考えられる先の経営立て直しを図るものであり、資産査定の際に厳格化で焦点が当てられる要管理先を中心に、不良債権処理と両輪で企業・産業再生を進めるための枠組みを整備しようとするものであった^{*193}。また、産業再生法の改正では、複数の企業による共同事業再編や、企業再生ファンドなどによる事業買収を通じた経営資源再活用などが支援対象に加えられた。

*192 正式名称は産業活力再生特別措置法（1999 年 8 月 6 日成立、10 月 1 日施行）で、2003 年 3 月末までとされていた。

*193 金融庁は 2003 年 5 月 16 日に事務ガイドラインを改正し、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」に沿った金融支援の実施により経営再建が開始されている場合には、同計画に基づく貸出金は貸出条件緩和債権に該当しないと判断してよいとした上で、産業再生機構が買い取りを決定した債務者についての事業再生計画は、諸要件を満たす限り「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」としてよいと規定した。

3 正念場の経営環境下における経営課題への注力

●陰に陽に圧力が強まった経営環境

新銀行発足早々の経営会議や部店長会議で西川が指摘したように、当行の最優先の経営課題は「バランスシートの抜本的強化」、すなわち不良債権残高と政策投資株式の大幅な圧縮、および自己資本の内容の改善であった。

「バランスシートの抜本的強化」を進めるためには、不良債権処理と、持ち合い解消に代表される政策投資株式圧縮によって生じる減益要因、赤字要因を吸収して余りある収益体質をつくり上げ、毎年の利益から剰余金を積み上げることを通じて、自己資本の内容の改善を図る必要があった。このため、第2の課題「ビジネススタイルの転換を通じた粗利の増強」と第3の課題「既成概念にとらわれない徹底的なコスト削減」も重要であった。第3の課題の一環として、「100日作戦」を進めたことは既述の通りである（223ページ参照）。また、各部門が取り組んだ収益増強策（第2の課題）については、次の第2章（262ページ以降）で後述する。

新銀行発足当初は、①ITブーム崩壊によって景気の悪化と株価の下落が進んだこと、②その後、輸出主導で景気が最悪期を脱した後も、構造問題を抱えた企業は回復の好循環に乗れずに業績不振から脱け出せなかったこと、③世界的に景気回復下の株安進行が起き、わが国の株価も例外でなかったこと、④不動産価格の下落によって担保資産価値が低下する状況が続いたことなど、経営環境は厳しい展開となり、不良債権処理と、保有株式の圧縮や時価会計適用への対応が、収益増強の取り組みや経費削減の努力をはるかに超える重さで、当行の業績にのしかかった。景気の悪化や資産価格の低下など経済・金融情勢が逆風となっただけでなく、時価会計の適用が始まった時期が株価の大幅な下落局面に重なったことも負荷を増す要因となった。

さらに、公共投資などを主体とした対策を繰り返しても日本経済の本格的な立ち直りを果たせなかったことから、不良債権や保有株式の株価変動リスクなど、金融機関が抱えている課題が日本経済の活力を阻害しているという論調が強まり、立法による株式保有制限、不良債権オフバランス化を行政面から促そうとする「2年・3年ルール」「5割8割ルール」の導入、金融再生プログラムによる不良債権比率の半減目標の設定、同じく「構造改革を加速するための金融行政の新しい枠組みを構築する」と

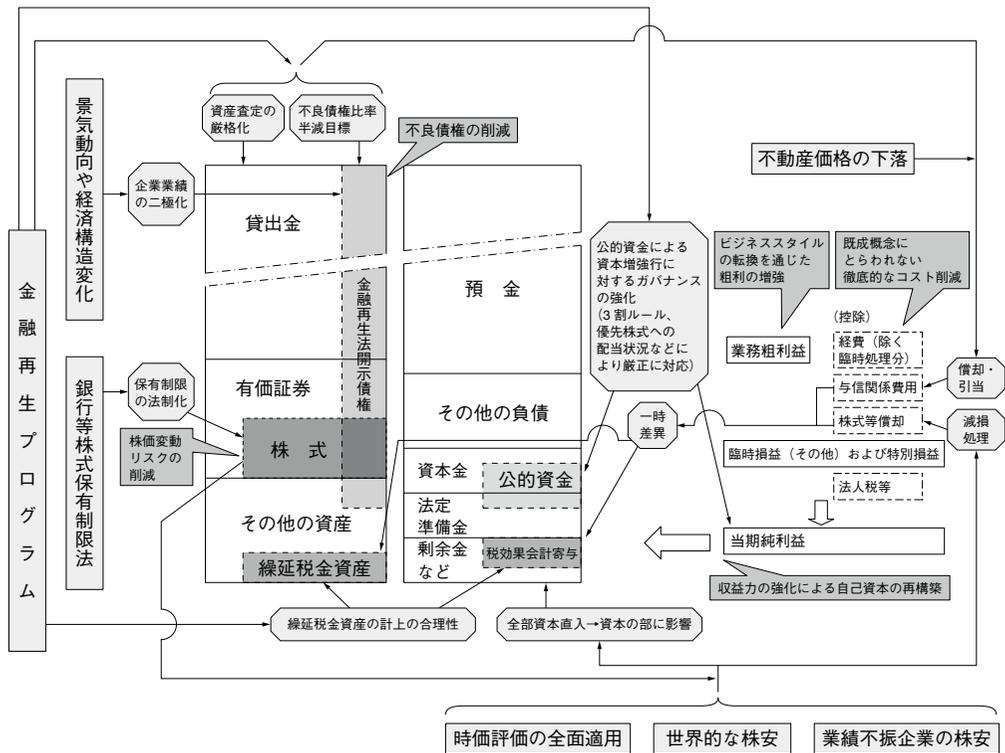
して講じられた資産査定厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化など、法令や監督行政の変更、転換も、経営の新たな前提条件として織り込む必要が生じた。

景気の悪化や資産価格の低下といった経済・金融情勢の下で資産査定厳格化や不良債権のオフバランス化、政策投資株式の削減を急げば、当期純利益など業績面への影響は避けられないが、それによって経営健全化計画の収益目標を「相当程度」下回ることになれば、金融監督上の措置の厳格化によって業務改善命令を受ける可能性が大きかった。

また、会計上と税務上の一時差異を伴う不良債権処理や株式含み損処理を加速させれば、繰延税金資産が増加する要因となるが、自己資本の充実という論点から、繰延税金資産の計上には、その合理性が厳しく問われた。

不良債権のオフバランス化、政策投資株式の削減などバランスシート改善の代償として当期純利益が損失に陥ることや、時価会計の適用で「その他有価証券」の評価損を資本直入することによって、資本の部の剰余金に十分な厚みがなくなり、公的資金

図表 2-1-3 ① 主要行にとっての当時の経営環境と経営課題の概念図



によって引き受けられた優先株式に対する配当に支障が生じれば、監督上の措置の厳格化によって業務改善命令を受け、さらに2期連続で無配、またはそれに準ずる場合^{*194}になれば、ガバナンス強化の方針に基づいて転換権が行使される可能性を想定しておかねばならなかった。公的資金で引き受けられた優先株式が普通株式に転換されれば、所有者である整理回収機構に議決権行使など普通株主としての権利が生じる。整理回収機構は預金保険機構を介して金融庁の方針決定に従って権利を行使することになるため、民間金融機関としての経営の自由度が、国によって大きく制約される結果につながりかねなかった。

●2002年3月期の業績と法定準備金の剰余金への振り替え

(1) 2002年3月期の業績

緊迫した経営環境の中での業績の概要（三井住友銀行単体）をみると、業務粗利益は、相場動向を捉えたポジション運営の成果によってバンキングとトレーディングの両業務で市場営業部門の収益が大きく貢献したことに加えて、マーケティング部門（個人・法人・企業金融・国際）の収益増強の取り組みが積み重なり、合併初年度の2002年（平成14年）3月期、翌2003年3月期ともに、合併直前の2001年3月期に旧両行合算で残した実績を大きく上回った（図表2-1-3②）。

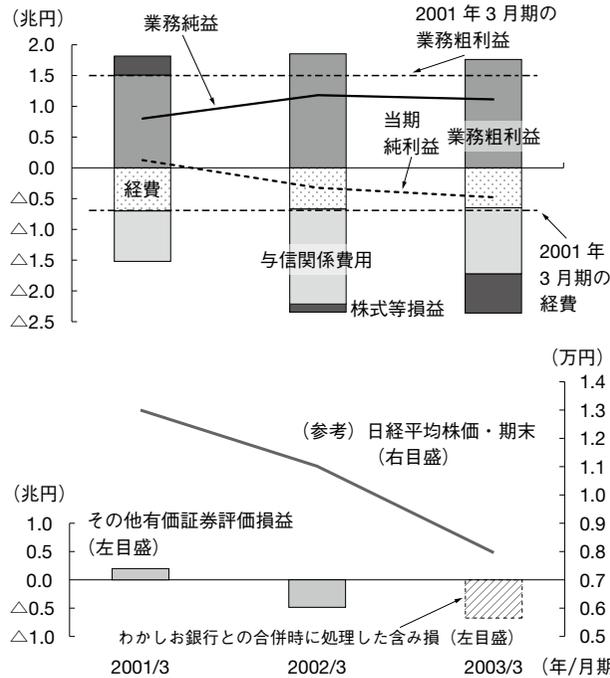
また、経費は、経営効率化の推進によって、逆に合併前より減少したため、合併直前の2001年3月期に旧両行合計で約8千億円であった業務純益（一般貸倒引当金繰入前、以下同じ）は、2002年3月期、2003年3月期ともに、1兆円を超える水準となった。

しかし、2002年3月期（2001年度）の与信関係費用^{*195}は、個別債務者の劣化、資産価格の低下による担保価値の下落、不良債権の最終処理（オフバランス化）の促進に伴う損失計上、経済情勢を反映した引当率の引き上げなどの結果、1兆5,431億円となり、合併直前の旧両行合算（8,191億円）の倍近くに増加して、業務純益では吸収し切れない額となった。2002年3月末の不良債権残高（金融再生法開示債権、以下同じ）は、破産更生等債権と危険債権の新規発生額が最終処理額を大幅に上回ったことや、貸出条件緩和債権の範囲をより保守的に捉えたことなどで要管理債権が膨

*194 期末前の無配表明や減配など。

*195 不良債権処理額（貸出金償却、個別貸倒引当金繰入額、貸出債権売却損など）と一般貸倒引当金繰入額の合計。合併当初の一時期、貸倒償却引当費用という名称も使用していた。

図表 2-1-3 ② 発足前後の業績の概要



(注) 2001年3月期は旧両行の合計、2002年3月期はわかしお銀行との合併の前の三井住友銀行、2003年3月期はわかしお銀行と合併して発足した三井住友銀行の数字で、いずれも単体。

らんだことにより、2001年3月末比3兆776億円増加して5兆9,000億円となった(584、587ページ参照)。

同じくバランスシート上の課題である保有株式等の関連では、時価が取得原価より著しく下落し、回復可能性を見込めないため減損処理を行ったことによる株式等償却を中心に、株式等損益は1,307億円の損失となった。

(2) 法定準備金の剰余金への振り替え

与信関係費用の増大や株式等損益の悪化を主因に、合併初年度の2002年3月期は当期純損失を3,229億円計上する結果となり、剰余金の積み上げによって自己資本の

図表 2-1-3 ③ 2002年3月期の与信関係費用と内訳(単体)(単位:億円)

不良債権処理額①	10,385
貸出金償却	2,839
個別貸倒引当金繰入額	6,632
債権売却損失引当金繰入額	370
共同債権買取機構売却損	84
延滞債権売却損等	506
特定海外債権引当勘定繰入額	△45
一般貸倒引当金繰入額②	5,046
与信関係費用①+②	15,431

(注1) 億円未満を四捨五入しているため、内訳の和が合計に一致しない場合がある。

(注2) △は戻入益(与信関係費用の縮小原因)。

内容の改善を図ろうとした新銀行の意気込みは水を差された。

さらに、2001年度から全面適用となった時価評価により、「その他有価証券」に係る評価損益に税効果を勘案し、「その他有価証券評価差額金」としてマイナス2,980億円を全部直入する処理を行ったことも、資本の部に影響を与えた^{*196}。「その他有価証券」（「その他の金銭の信託」を含む、以下同じ）に関しては、旧さくら銀行のグロス評価損（4,563億円）を合併差益で処理した上で新銀行に承継したため、発足時には1,968億円の評価益となっていた^{*197}。しかし、わが国の株式相場は、2001年度上期に景気悪化や米国における同時多発テロ事件による混乱で大幅に水準を切り下げ、下期に世界的な景気回復の始まりと同時多発テロ直後の混乱の落ち着きなどを受けてやや持ち直したものの、期末の株価水準は期初を大きく下回った。このため、「その他有価証券」の評価損益は、年間で6,823億円悪化し、期末には4,855億円の評価損に転じた。これに税効果を勘案し、「その他有価証券評価差額金」として資本の部に計上したのが前述のマイナス2,980億円である。

「その他有価証券」の評価損益による資本の部への影響が避けられない展開となり、配当可能利益の減少で配当政策が制約される懸念が生じたため、当行は、折から施行

図表 2-1-3 ④ その他有価証券評価損益の動向と法定準備金の剰余金への振り替え

(単位：億円)

	資本金	資本準備金	利益準備金	その他の剰余金		再評価差額金	その他有価証券評価差額金	資本の部合計	その他有価証券評価損益
				その他の資本剰余金	任意積立金・当期末処分利益				
旧住友銀行①	7,528	6,431	1,079	—	2,480	1,669	—	19,187	△ 84
旧さくら銀行② (合併処理)	5,239 (△ 5,189)	9,913 (+ 918)	1,313 (—)	— (—)	1,651 (—)	427 (—)	— (△ 4,270)	18,542 (△ 4,270)	2,052 (+ 4,563)
合併当初①+②	12,767	16,344	2,391	—	4,131	2,096	—	37,729	1,968
2002年3月期中の増減額	500	△ 3,076	△ 2,391	—	△ 298	△ 1,092	△ 2,980	△ 5,764	
(うち法定準備金の剰余金への振り替え)	(—)	△ 3,576	△ 2,414	(3,576)	(2,414)	(—)	(—)	(—)	
2002年3月期末	13,267	13,268	—	3,576	3,833	1,003	△ 2,980	31,965	△ 4,855

(注1) 億円未満を四捨五入して表示しているため内訳が合計に一致しない場合がある。

(注2) 資本の部合計には自己株式を含む。

(注3) 旧さくら銀行は括弧内の合併処理を実施した後の承継額。

(注4) 2001年度の資本金と資本準備金の増加は、転換社債の普通株式への転換による。

*196 2006年度から、資本の部は純資産の部、資本直入は純資産直入となっている。

*197 「その他有価証券」は合併処理前に含み益2,052億円、含み損4,563億円であったが、含み損となっている部分（グロス評価損）4,563億円を合併差益で処理した。新銀行の財務体質を強固なものとするために、「その他有価証券」以外にも、事業用土地について時価評価を下回る部分の処理などを行い、資本の部から4,270億円を控除して新銀行に継承した。

(2001年10月)となった改正商法および改正銀行法に基づき、2001年11月、資本準備金の一部(3,576億円)および利益準備金の全額(2,414億円)を剰余金へ振り替える方針を2002年3月期の業績予想の修正と共に公表し、2002年1月に開催した臨時株主総会での承認を経て、2002年3月期において実施した。

また、この他にも、大手町本部ビルの売却(2002年3月)などにより、剰余金増強を図った。

●2003年3月期の業績とグループ経営改革、資本増強への道筋

(1) 2003年3月期の業績

合併後2年目の2003年3月期(2002年度)*198も、「バランスシートの抜本的強化」「自己資本の内容の改善」を両立させるための苦闘は続いた。

与信関係費用は、引き続き不良債権のオフバランス化を進めたことに加えて、金融再生プログラムなどの趣旨を踏まえ大口の与信先にDCF法を適用するなど引当率を引き上げたこと、債務者の経営再建に向けた対応強化の一環として債権放棄などの措置をとったことなどから、1兆745億円と、業務純益(1兆1,136億円)をほぼ帳消しにする額となった。2003年3月末の金融再生法開示債権は、破産更生等債権と危険債権の新規発生が2002年3月期の発生に比べて大幅に縮小する中で、2002年3月期を1兆円近く上回る思い切った最終処理を行ったことなどを主因に、2002年3月末比6,590億円減少した。

保有株式等を取り巻く環境は2002年度に一段と悪化した。米国で起きた企業会計への不信、地政学リスクや米国経済の先行き懸念などの要因が絡み合って世界的に株安が進行し、わが国の株価も1983年(昭和58年)以来19年ぶりの安値水準に落ち込んだ。厳しい環境下で保有株式の売却を進めた結果、株式等売却損益が1,082億円の損失となったほか、5,275億円の株式等償却を行ったため、株式等損益は、2002年

図表 2-1-3 ⑤ 2003年3月期の与信関係費用と内訳(単体)(単位:億円)

不良債権処理額①	8,364
貸出金償却	2,844
個別貸倒引当金繰入額	3,754
債権売却損失引当金繰入額	152
共同債権買取機構売却損	164
延滞債権売却損等	1,489
特定海外債権引当勘定繰入額	△39
一般貸倒引当金繰入額②	2,381
与信関係費用①+②	10,745

(注1) 億円未満を四捨五入。

(注2) △は戻入益(与信関係費用の縮小要因)。

*198 三井住友銀行は、2003年3月にわかしお銀行と合併し、新たな三井住友銀行(存続銀行のわかしお銀行が行名を変更)となった。2003年3月期の業績の概要は、原則として、合併前の三井住友銀行とわかしお銀行を合わせた数値を用いて記述している。

3月期を大きく上回る6,357億円の損失となった。

1兆円を上回る高水準が続いた与信関係費用と、株式等損益の損失の拡大を主因に、2003年3月期も当期純利益は4,783億円の赤字となり、資本を毀損する要因となった。当行が大幅な赤字になったことにより、2002年12月に発足した持株会社の三井住友フィナンシャルグループ連結の2003年3月期決算も当期純損失となり、経営健全化計画を大幅に下回ったことに対して2003年8月に金融庁から業務改善命令を受けた(238ページ参照)。

(2) わかしお銀行との合併

当行では、2003年3月期赤字決算による資本毀損の見込みに加えて、株式相場の一段の低迷による「その他有価証券」の評価損益の悪化の影響で、資本直入によって純資産がさらに減少するおそれが強まった。現実には、後述するグループ経営改革によって設立した持株会社である三井住友フィナンシャルグループの下で、三井住友銀行とわかしお銀行の合併を実施し^{*199}、これによる消滅銀行、三井住友銀行の合併差益を利用して合併期日(2003年3月17日)に残存含み損(6,728億円)を処理したため、合併後の新しい三井住友銀行(わかしお銀行が行名変更)においては、発足時点で「その他有価証券」の評価損益はゼロとなった。これにより、2003年3月期末の「その他有価証券」の評価損益は179億円の評価損^{*200}にとどまったが、仮に合併承継処理がなければ、評価損は6,900億円程度に達していた見込みである。

また、合併の検討を進める過程では、このような承継処理の可否に影響する会計基準整備の動向にも目を配った。1997年以降に進んだ企業組織再編に係る法制度改正(60ページ、図表1-1-5②参照)や2001年度税制改正による企業組織再編税制の整備を背景に、合併や会社分割などが盛んに行われるようになっていたが、この当時は企業結合の会計処理基準が詳細に定められていなかった。ただし、消滅会社や分割会社等からの重大な含み損を抱える資産の引き継ぎは、商法の「資本充実の原則」に反した、現実の資本を充足しない資本承継となるため、合併差益と含み損相当額を相殺する「合併差益による含み損処理」を伴う合併承継処理が、当時は実務として広く定着していた。これを、わかしお銀行との合併承継処理でも利用したが、他方で、企業会計

*199 わかしお銀行は三井住友銀行の完全子会社であったが、本件合併の前(2003年1月)に、三井住友フィナンシャルグループが三井住友銀行から全株を買い取ったため、合併時には、両行とも三井住友フィナンシャルグループの完全子会社であった(589ページ参照)。

*200 この評価損は2003年3月17日から31日までの株価下落によって生じた。

審議会において、2000年9月からの審議を踏まえて、2001年7月に、論点整理が公表されていた。その後「企業結合に係る会計基準」*201がまとめられたのは、わかしお銀行との合併実施後の2003年10月、その適用は2006年4月以降始まる事業年度からとなったが、合併を検討する過程では、並行して進められていた会計基準の審議の帰趨^{きすう}を意識しながら、枠組みを固めていった。

わかしお銀行を存続会社とする合併は、含み損処理による財務基盤の強化に大きく寄与するものであったが、三井住友銀行が消滅会社となって法人格が消えることに対して現・役職員や元・役職員が特別な感情を抱く可能性については、合併が付議された2002年12月24日の三井住友フィナンシャルグループの経営会議（グループ経営会議）においても、取り上げられた。しかし、経営首脳からは「気持ちの上ではつらいが、株式含み損の処理のためにはやむを得ない」（岡田）、「当行の歴史が消えるわけではない」（西川）などの発言があり、結局、わかしお銀行を存続会社とする合併が進められることになった。

旧住友銀行と旧さくら銀行の合併の際にも、登記上の本店所在地や行名について、過去の経緯ではなく、ベストプラクティスを重視する判断が行われたように、本件においても、さまざまな思いを胸裏に秘めて、現に目の前にある経営課題への対応が重視された。

わかしお銀行との合併は、対外発表（2002年12月25日）から実施（2003年3月17日）までの期間が短く、後述するシステム統合の問題（341ページ参照）に限らず、合併に向けて迅速な対応が必要となった。特に、三井住友銀行を消滅会社としたため、三井住友銀行として受けていた国内および海外における免許や認可などについて、継続性を確保する手続きを各拠点の金融監督当局に対して行う点にも、万全を期した。このうち、英国に関しては、形式基準に基づいて免許の新規取得を求める英国金融サービス機構（FSA：Financial Services Authority）と協議を重ねた結果、三井住友銀行の海外支店としてロンドン支店を置いていた従来の体制にかえて、英国における現地法人としてロンドンに欧州三井住友銀行（Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited）を新たに設立することを急遽^{きゅうきょ}決定することとなった。

*201 「企業結合に係る会計基準」では、結合の実態が取得なのか、取得に当たらず持ち分の結合なのかを区分する判定基準を設け、取得であればパーチェス法によって公正価値（時価）で評価、持ち分の結合であればプーリング法によって簿価で評価することとなったため、時価を上回らない範囲内で資産・負債の項目ごとに承継価額を定める会計処理はできなくなった。

(3) 自己資本強化の必要性

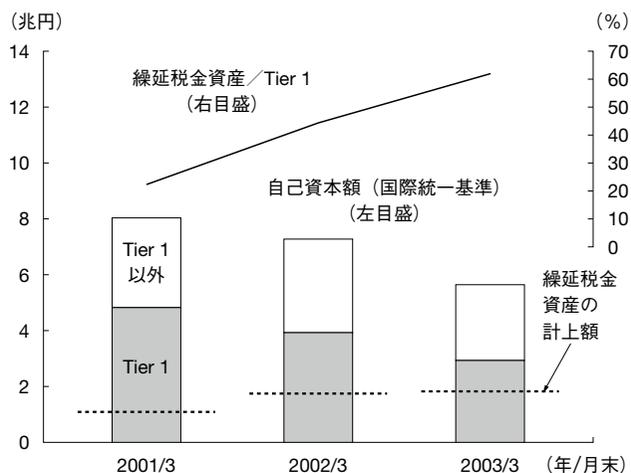
2003年3月期に思い切った保有株式の売却と減損処理、さらに合併差益を利用した含み損の大幅削減を行ったことで、株式等損益や「その他有価証券」の動向によって当期純利益や資本の部が多大な影響を受けるリスクに対して抵抗力が増すこととなった。その後2004年3月期（2003年度）には、株価が世界的に上昇基調となったことも追い風となった。

しかし、2002年度の時点では、経営環境の先行き不透明感は極めて強く、さまざまなリスク要因を勘案すると自己資本の増強は喫緊の課題であった。

グループ傘下のわかしお銀行との合併に際して、承継処理によって「その他有価証券」の含み損を一度解消することとしたが、これは合併前の三井住友銀行の資本の一部を使って含み損を相殺する処理であって、自己資本が増強されたわけではなく、不良債権処理などを主因に2002年3月期、2003年3月期と2年続いて当期純損失に陥ったことで、自己資本の厚みはむしろ削がれていた。

有税での不良債権処理が自己資本に与える影響は税効果会計によって緩和された反面、繰延税金資産の計上額が増大し、自己資本の額や、そのうちのTier 1の額に比べて、大きな割合となった。繰延税金資産の回収可能性の判断については、「税効果会計に係る会計基準」や関連の実務指針に則っていたとはいえ、金融再生プログラム

図表 2-1-3 ⑥ 自己資本と繰延税金資産の状況



(注) 2001年3月末は旧両行の合計、2002年3月末はわかしお銀行との合併の前の三井住友銀行、2003年3月末以降はわかしお銀行と合併して発足した三井住友銀行の数字で、いずれも単体。

において重要な論点として取り上げられ、繰延税金資産の合理性の確認が実質的に厳格化される状況にあった。当行は、2003年3月期に、繰延税金資産について、より保守的に対応し、約4,500億円を評価減した^{*202}。

当行の自己資本の内容については、合併当初から、公的資金や税効果、土地の再評価差額金による部分を除くと不十分な状況にあるとの認識があり、第1回経営会議(2001年4月4日)でも取り上げられた。毎年の利益から剰余金を積み上げていくことを通じて、自己資本の充実を図るという合併当初の構想が揺らぎ、逆に自己資本に下方圧力がかかる状況にあっては、資本調達を急ぐ必要があった。

●資本調達を巡る動き

自己資本の内容改善が合併当初にも増して喫緊の経営課題となっていく中で、当行は、早い段階から自己資本増強の手立てについて、検討を進めた。その際、自助努力によって海外から調達する、投資を受けるということに重きを置いて検討を進めた。

旧住友銀行当時から緊密な関係^{*203}にあったザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク(The Goldman Sachs Group, Inc.、以下、グループ会社を含めGSグループ)との構想は当初から有力な候補であり、西川は、2002年春に訪米してGSグループ首脳に打診を行った。夏から始まったGSグループとの交渉の過程では、わが国の金融情勢が大きく揺れ動いて経営環境の先行きが読みにくくなるという難しい場面が生じた。この間、資本調達の検討と並行して持株会社体制への移行準備を進めて2002年12月2日には三井住友フィナンシャルグループを設立するなど、経営陣は八面六臂^{ろっぴ}の動きを続けた。資本調達については他社からも提案を受けて比較衡量を行ったが、12月にはGSグループとの間でおおむね合意のめどが立ち、12月17日のグループ経営会議への付議において、契約締結までに詰めておくべき点を検討課題とした上で、合意を結ぶ方針を固めた。

2003年1月15日、三井住友フィナンシャルグループ取締役会で、①優先株式による資本調達、②GSグループの与信業務に対する信用補完、③業務協力の契約をGSグループと締結することについて決議・報告が行われ、同日、これら三つの柱をパッケージとする合意内容を对外公表した。

*202 回収可能性の判断を一層厳格化して、評価性引当額(約4,500億円)によって繰延税金資産を減額した。

*203 旧住友銀行は、1986年12月に、約5億ドルをGSグループに出資する契約を締結した。

合意のうち第1の柱では、2月8日、三井住友フィナンシャルグループは、GSグループに対して1,503億円の転換型優先株式を発行した。この優先株式は、優先配当率が年4.5%、発行の2年後から25年後までを普通株式への転換可能期間とし、発行の25年後には一斉転換する、という商品性であった。また、少なくとも2年間は原則として同優先株式の譲渡や同優先株式のヘッジとしての三井住友フィナンシャルグループ株式の売却取引を行わないこととされ、株式数の増加に伴う希薄化による株価下落への影響を抑制する工夫がなされていた。

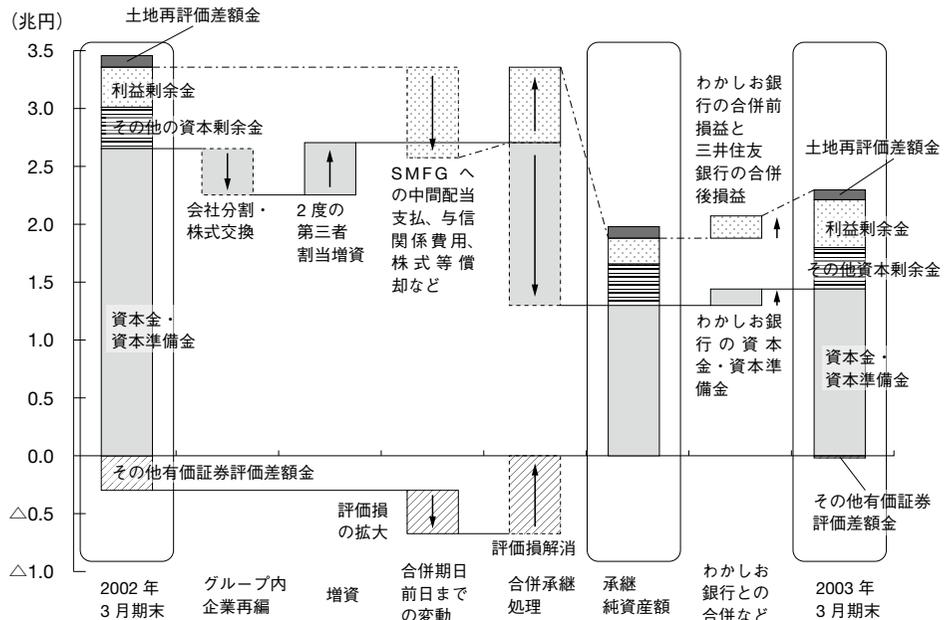
GSグループとの合意のうち第2の柱である、同グループの与信業務に対する信用補完に関しては、GSグループによる欧米の投資適格（BBB格以上）顧客に対する信用供与取引に対して当行が総額10億ドルの範囲内で信用補完を行い（ファーストリスク）、さらにリスクの積み上がりに応じてセカンドリスクであるメザニン（BBB格以上に相当）リスクを最大11.25億ドルまで引き受けることとした。この信用補完の業務運営・管理を行う組織として2003年2月、米州本部に所属する営業店として国際企業投資部をニューヨークに設置し、ロンドンにも駐在を置いた。

また、第3の柱である業務協力に関しては、当行とGSグループは、当行の不良債権処理を中心に、GSグループのエクスパティーズを活用できる分野において、従来からの協力関係を拡大していくことで合意した。業務協力は不良債権の売却で効果を上げ、不良債権処理の促進に貢献した。

三井住友フィナンシャルグループは、GSグループからの資本調達に続いて、公募による資本調達に踏み切り、2003年3月12日、転換型優先株式3,450億円を発行し、海外投資家向けに販売した。この優先株式は、優先配当率が年2.25%、2003年4月14日から2005年7月12日までを普通株式への転換請求期間とし、2005年7月13日に全て普通株式に強制交換される、という商品性であった。2度の合計4,953億円のTier 1調達によって、2003年3月期の連結当期純損失の計上（247ページ参照）により毀損した資本をカバーし、優先配当も実施した上で、2003年3月末の自己資本比率は10%台を維持できることとなった。

また、三井住友銀行は、2003年2月12日、3月13日に、いずれも全額を三井住友フィナンシャルグループが直接引き受ける第三者割当方式によって、1,503億円と3,000億円の資本増強を行った。三井住友銀行は、この資本増強と、直後のわかしお銀行との合併における合併差益の利用によって、不良債権処理による資本の毀損の補

図表 2-1-3 ⑦ 三井住友銀行の資本の部の動向



(注1) 単体。

(注2) 2002年3月期は、わかしお銀行合併前（利益処分後）、2003年3月期はわかしお銀行合併後。

(注3) 2002年3月期と2003年3月期では、財務諸表の用語・分類に変更がある。

強と保有株式等の含み損の解消を行い、経営の不安定要因の縮小を図った。

2001年4月に三井住友銀行が誕生してからわずか2年ほどの間に起きた、経営課題への緊迫した取り組みは、以上のような展開であった。また、それに伴う組織対応などは次項の通りである。

● バランスシートのクリーンアップに向けた組織対応

(1) 合併当初の不良債権問題対応体制

合併に際して当行は、不良債権処理を促進するために、本店組織として、主に回収業務を担う融資管理部の他、法人部門に、問題債権の与信審査を所管する法人融資第一部（旧住友店を所管）、同第二部（旧さくら店を所管）を、また直接顧客折衝を行うフロント拠点として27の法人営業部を配置した。不良債権問題の解決のためには、与信管理強化に加えて、事業再編を通じた企業価値の向上と貸出債権の劣化防止も重

要であるため、2001年10月には、取引先の事業再編ニーズに対するコンサルティングを行う事業再編室を法人業務部に設置し、その機能を活用して財務・営業・経営戦略施策の提案・提供を開始した。

企業金融部門においても、問題債権の与信審査を所管する営業審査第二部、同第三部を設置し、これに対応するフロントとして3部（本店営業第九部、同第十部、大阪本店営業第四部）を配置した。

加えて2002年6月には、問題債権の早期処理や劣化防止の徹底、再建対応などに係る新しいビジネスチャンスの捕捉などを狙いとして、法人部門の問題債権先の所管フロントを再編する組織改定を実施し、フロントの再編と併せて、問題債権先に関する与信審査の所管を見直した。具体的には、一定以上のリスク量を持つ問題先のうち、①当行が主導的に対応することが必要な特定の大口先の債権を専門に所管する法人営業部として東京法人営業部と大阪法人営業部の2部を設置、②早期の不良債権処理や短期集中の対応が必要な先を所管する法人営業部（合併当初27部、2002年6月末で24部）を11部に再編した（7月以降順次実施）。これにより、問題債権先を所管する法人営業部を計13部に集約した。また与信審査に関しては、所管を旧行別から地域別（東西別）に改め、法人融資第一部が東日本の営業店を、同第二部が西日本の営業店を所管する体制とした。

一方、企業金融部門においても、東日本における問題債権を所管するフロントを、旧行の取引に関わりなく債務者の実態に即して本店営業第七部、同第八部、同第九部に再編し、同様に審査体制も営業審査第一部、同第二部、同第三部に再編した。

この他にも、2002年5月に、個人向けローンの延滞債権などを集中的に所管する個人債権管理センターを、東日本に5拠点1分室、西日本に3拠点設置した。同センターの設置は、延滞ローン債権などを集約することで、効率的かつ効果的な延滞管理を行い延滞債権の圧縮を図り、併せて個人業務の営業フロントであるブロック・支店の管理業務を軽減することを狙いとしたものであった。当初、個人債権管理センターに集約する債権の種類は延滞状況にある保証付ローンなどに限られていたが、その後、順次拡大した。また2002年11月には、スモール法人向けの問題債権に関しても、専門的に担当するビジネスサポートプラザを東西1拠点ずつ新設した。

(2) 戦略金融部門の設置

その後2002年12月には、持株会社の設立に合わせてグループ経営改革推進の一環として行った本店組織の改編で、独立した業務部門として、不良債権対応を行う戦略金融部門を新設した。戦略金融部門には、問題債権関連の本店各部と営業店を集約した上で、これらを支援するスタッフ機能を担う戦略金融統括部を設置した（図表2-1-3⑧）。戦略金融部門は、3年間という期間を区切って集中的に問題債権に対応する組織であり、企業再生ノウハウ、投資銀行的手法、会計法務などの専門スキルを有する人材を集約することで、より効率的、集中的、かつ迅速に問題債権の再生・最終処理を図ることとした。

2003年6月の組織改定では、①意思決定の迅速化と責任の明確化、②組織の効率化と機能の強化、③情報・ノウハウの共有化を狙いとして、戦略金融部門の営業店と審査部を一体化し（同部門の営業店は廃止）、フロント機能を有した審査部体制に再編した。

当行は、戦略金融部門を中心として、取引先企業の再建や事業再編を進めた。その過程では、銀行本体での取り組み以外にも、他社と共同で組成した企業再生ファンドや、産業再生機構・整理回収機構といった政府系機関なども積極的に活用した。

戦略金融部門が中心となって立ち上げた企業再生ファンドおよびファンド運営会社には、同部門の最初の案件となった日本リバイバル・ファンドの他、2003年9月に設立したデイスター・ファンド、11月に設立したSMFG企業再生債権回収がある。日本リバイバル・ファンドは東京三菱銀行、その他地域金融機関などと立ち上げ、2002年下期から投資活動を開始した。デイスター・ファンドは、三井住友海上火災保険と大和証券SMBCの完全子会社である大和証券エスエムビーシープリンシパル・

図表2-1-3⑧ 戦略金融部門の組織（2003年6月）

部の名称	経緯
戦略金融統括部	2002年12月に設置
融資管理部	2002年12月にコーポレートサービス部門から移管
東京融資業務第一部～第六部、 大阪融資業務第一部～第三部、 神戸融資業務部	2002年12月に法人部門から移管した法人融資第一部・同第二部と所管営業店（東京法人営業部・大阪法人営業部、問題債権先所管の11法人営業部）の機能を、2003年6月に再編
融資第一部～第四部	2002年12月に企業金融部門から移管した営業審査第二部・同第三部と所管営業店（本店営業第八部・同第九部、大阪本店営業第四部）の機能を、2003年6月に再編 ^(注)

(注) 253 ページで問題債権所管部の再編について記述した営業審査第一部～第三部と本店営業第七部～第九部のうち、営業審査第一部と本店営業第七部は企業金融部門に存置。

インベストメンツ（以下、大和証券 SMBCPI）、および当行が共同で組成したもので、経営は安定しているが過剰債務によって財務リストラを必要としている企業の再生を支援するものであった。また、GS グループとの業務提携の一環として、GS グループ、大和証券 SMBCPI グループおよび日本政策投資銀行と協働して設立した SMFG 企業再生債権回収は、GS グループと大和証券 SMBCPI などが組成した債権買取ファンドである日本エンデバーファンドが当行およびその他の金融機関から購入した対象企業向け債権について、具体的な企業再生業務を受託し、対象企業と協働しながら再建計画の早期実現を図った。

このような取り組みは、一義的には不良債権問題への対応であったが、それだけでなく、企業再生を一つの事業と捉え、企業再生を通じて取得したノウハウを将来の新規事業にいかしていこうとする展望があった。当行は、債権放棄、優先株式などの引き受け、債務の株式化、企業再生ファンドや産業再生機構などの活用によって、企業の財務体質改善や事業リストラなどに協力し、企業再生を支援した。

(3) 保有株式の圧縮に向けた対応

バランスシートの強化に向けた取り組みにおいて、資産項目として不良債権と並んで大きな課題となったのが、保有株式の圧縮であった。

当行合併時の保有株式残高（子会社・関連会社株式を除く上場・店頭株式、時価ベース）は約 6 兆円と、同時期の Tier 1 水準を約 4 割上回っており、株価変動リスク抑制のために、保有株式残高の削減が必須の課題となっていた^{*204}。そこで、ポートフォリオマネジメント部の政策投資室（2002 年 12 月の組織改定により財務企画部に移管）を中心として政策投資株式の圧縮に向けた検討を行い、企業金融部門および法人部門が株式発行会社と交渉を行って各社の理解を得ながら、売却等を進めた。

2003 年 3 月には、わかしお銀行との合併差益の活用による含み損の大幅削減等により、2 兆円を超える大幅な保有株式の圧縮を実現し、保有株式残高をおおむね Tier 1 と同じ水準まで削減したが、その後も株価変動リスク削減に向けて、保有株式残高を Tier 1 の半分程度に抑えることを目標に、さらに圧縮を図っていった。

*204 また、公的な関与として、2001 年 11 月に銀行等株式保有制限法が成立したのは前述の通りである（225 ページ参照）。

4 グループ経営の見直し

◎三井住友フィナンシャルグループの設立

2002年（平成14年）7月、当行はグループ経営改革として持株会社体制への移行構想を発表し、9月には臨時株主総会と種類株主総会を開催、関係当局の認可を前提として完全親会社となる持株会社を株式移転によって設立し、その完全子会社となることを決議した。これを受けて12月2日、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）が発足し、取締役会長に当行会長の岡田明重が、取締役社長に当行頭取の西川善文がそれぞれ就任した。

SMFGは当初、当行のみを傘下に持つ持株会社であったが、その後2003年2月には、三井住友カード、三井住友銀リース、日本総合研究所の3社を完全子会社としたほか、大和証券SMBC、大和住銀投信投資顧問を直接投資会社とした^{*205}。

2002年7月30日に行われたSMFG設立発表の記者会見においては、持株会社設立は配当原資の確保が目的ではないかとの厳しい質問も飛んだ。持株会社化すること

で、①財務施策の自由度向上、②優先株式および普通株式配当原資の安定的確保^{*206}、といった効果が生じることが事実である。実際、SMFGは、2003年5月、傘下の子会社が保有するSMFG株式を取得するための財源確保、財務戦略上の柔軟性・機動性の確保などを目的に、資本準備金の一部（4,995億円）をその他剰余金に、利益準備金の全額（5億円）を未処分利益に、それぞれ振り替える方針を2003年3月期の決算発表と共に公表し、2003年6月に開催した定時株主総会での承認を経て、実施した。

財務施策の自由度向上など、持株会社化がもたらす副次的な効果が関心を呼ぶこととなったが、SMFG



三井住友フィナンシャルグループ設立の全面広告

*205 日本総合研究所を除く4社については、当行との間で会社分割を実施。このうち、三井住友カードと三井住友銀リースについては、さらに、その他株主持分を買い取り完全子会社化。日本総合研究所については、同社の完全親会社である日本総研ホールディングズ（当行の連結子会社）を合併。

*206 例えば、持株会社傘下の銀行において配当原資が枯渇する状況が生じたとしても、持株会社自体が配当原資を確保していれば、持株会社は配当を行うことができる。

の発足に当たり、西川が述べた持株会社設立の背景は、以下の通りであった（『2002年度中間期ディスクロージャー誌』）。

三井住友銀行は、統合効果を迅速に実現するべく合併方式を選択し、平成13年4月にスタートしました。その後、システム統合をはじめとする各分野における経営統合、粗利益増強・経費削減の両面における合併効果の早期実現、さらに主要なビジネスラインにおける業務改革の推進などを果たし、合併の「第一ステージ」を順調に終えることができました。そこで今後は合併の「第二ステージ」に歩を進め、従来から取り組んでいる「業務改革」に加え、新たに「グループ経営改革」を実行し、グループ全体としての収益力の向上と財務体質の強化を図ってまいります。

このように持株会社設立の目的はあくまでも合併の第2ステージとしてのグループ経営改革であり、「21世紀の新たな複合金融グループ」としての成長を目指すものであった。グループ経営改革とは、次の2点を指す。

①最適グループ経営の実現

まず経営体制の最適化を進める。すなわち、当行およびそれ以外の複数の事業を束ねる経営インフラに適している持株会社体制に移行し、持株会社体制の下で、グループ戦略の立案・推進力の向上およびグループ会社ガバナンスの強化を図る。持株会社化は、経営戦略の選択肢を大きく広げると同時に、経営資源配分の最適化、組織の柔軟性・拡張性、リスク遮断という三つの大きな効果をもたらすことになる。

②戦略事業の抜本的強化

グループ全体の収益力の向上、財務体質の強化を図るために、SMFG傘下のグループ会社を抜本的に強化する。完全子会社となる三井住友カード、三井住友銀リース、日本総合研究所については、各社のグループ戦略上の位置付け・責任を明確化した上で権限委譲を推進し、経営の自主性を強化する。直接投資会社とした大和証券 SMBC、大和住銀投信投資顧問との連携も、従来以上に深め、グループの総合力を強化する。これらの取り組みにより、多様化・複雑化するお客さまのさまざまなニーズにお応えする複合的な金融サービス、商品の提供にも努めていく。

●グループ経営移行に伴う体制整備

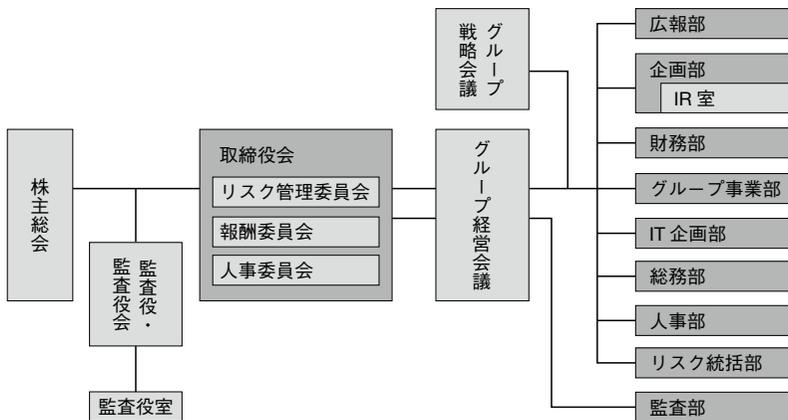
SMFGを核に、「21世紀の新たな複合金融グループ」として一段の飛躍を図るための経営体制や組織を整備した。

まず、SMFGの取締役会が、グループ全体の経営の重要事項を決定し、業務執行を監督するというコーポレートガバナンス体制の構築を行った。SMFGの取締役会内部には、人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会の三つの委員会を設置し、人事委員会はSMFGおよび当行の取締役候補者の選定などを、報酬委員会はSMFGおよび当行の取締役および執行役員の報酬、賞与に関する事項などを、リスク管理委員会はグループ全体のリスク管理の方針および体制に関する事項などを、審議することとした^{*207}。SMFG発足時の取締役8人のうち2人は社外取締役として、社外取締役が3委員会全ての委員（報酬委員会については委員長を含む）に就任した。

また取締役会の下には、グループ全体の業務執行および経営管理に関する最高意思決定機関として、取締役社長が主宰するグループ経営会議を設置した。同会議は取締役社長が指名する役員によって構成した。加えて、SMFGおよびグループ会社の経営レベルで、グループ各社の業務計画に関する事項について意見交換、協議、報告する場として、グループ戦略会議を設けた。

さらに、監査役（発足時5人）と監査役会を置き、各監査役は取締役会などの重要な会議への出席、子会社からの事業報告の聴取などを通じて、取締役の業務運営の適法性などを、子会社に関する職務を含め、確認した。

図表 2-1-4 ① 発足時の三井住友フィナンシャルグループの組織図



*207 当行取締役会に設置していた人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会は廃止した。

三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）には9部が設置され、グループ全体の経営戦略・経営管理、経営資源配分、財務、IR、情報システム戦略、グループ内幹部人事、リスク管理、業務監査などの機能を担った。

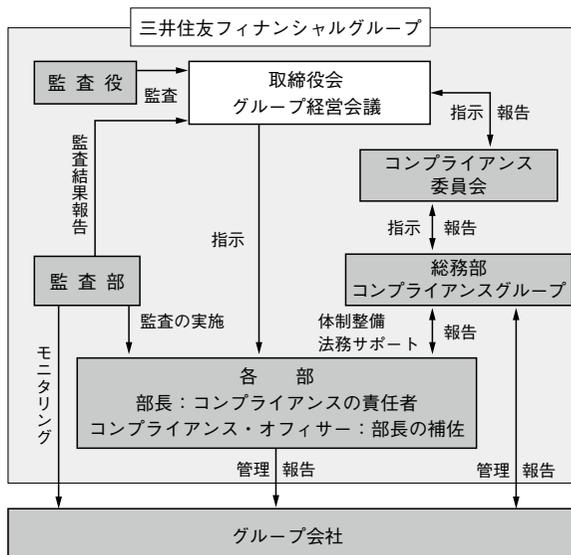
コンプライアンス体制に関しては、SMFGに担当役員、関連部長の他、諮問委員として外部有識者が参加するコンプライアンス委員会を設置するなど、SMFGが持株会社としてグループ全体のコンプライアンス体制などに関して適切な指示・指導、モニタリングなどが行える体制の整備を行った。

また、業務執行のチェックのため、SMFGの監査部は、社内の内部監査を実施するだけでなく、グループ各社の内部監査実施状況のモニタリングを行うこととした。

リスク管理に関しても、グループ経営の一環として、グループ全体のリスク管理を行うに際しての基本的事項を『リスク管理規程』として制定した。この中では、① SMFGがグループ全体として管理すべきリスクの種類を特定した上で、「グループ全体のリスク管理の基本方針」を策定する、② SMFGは、グループ各社がSMFGの定める「リスク管理の基本方針」に則し、適切なリスク管理態勢の整備を図るよう必要な指導を行う、③ SMFGは、グループ各社が適切にリスク管理を実施しているかをモニタリングする、旨を定めた。管理すべき各リスクについては、SMFG内の担当部署を定め、その中でリスク統括部と企画部が、グループ全体のリスクを網羅的、体系的に管理することとした。

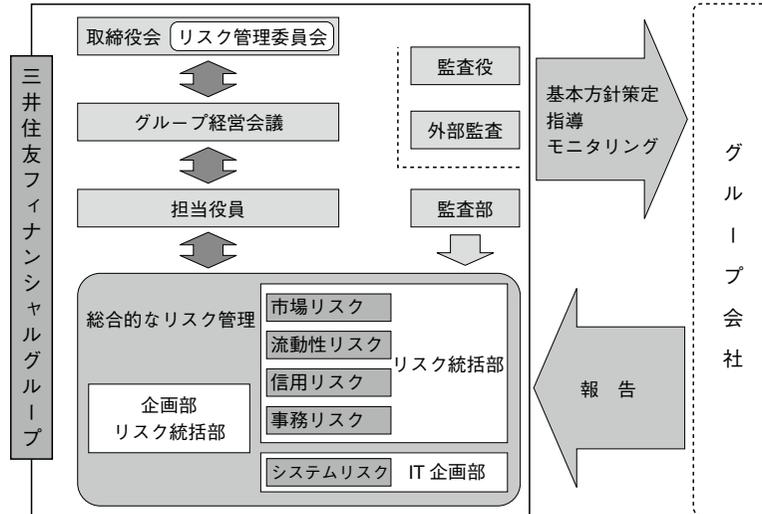
経営レベルに至るリスク管理体制の整備については、リスク管理の重要性に鑑み、

図表 2-1-4 ② 発足時の三井住友フィナンシャルグループのコンプライアンス体制



(注) グループ会社は、2002年12月発足時には三井住友銀行（完全子会社）のみ。2003年2月に、三井住友カード、三井住友リース、日本総合研究所の3社が完全子会社、大和証券SMBC、大和住銀投信投資顧問の2社が直接投資会社となった。

図表 2-1-4 ③ 発足時の三井住友フィナンシャルグループのリスク管理体制



(注) グループ会社については、図表 2-1-4 ②の注を参照。

経営陣が「グループ全体のリスク管理の基本方針」の決定に積極的に関与する体制とした。即ち、リスク管理の基本方針は、グループ経営会議で決裁の上、取締役会内に設置されているリスク管理委員会の審議を経て、取締役会の承認を得ることとした。グループ経営会議、担当役員、リスク管理担当部署などは、こうして承認された基本方針に基づいてリスク管理を行った。

●わかしお銀行との合併に伴う改組

2003年3月17日、当行はわかしお銀行*208と合併し、同行の営業店舗およびその業務の推進・管理機能を引き継ぐ業務部門として、コミュニティバンキング本部を設置した。これは、地域の経済活動・消費生活に生じている大きな変化に対して、特に首都圏においてスモールビジネスおよび個人向け金融機能の一層の強化を図ることを目的としたものである。わかしお銀行は、首都圏に基盤を置く都市型コミュニティバンクとして独自のビジネスモデルを構築していた。当行はグループ経営改革を進め、また戦略面では中小企業向け取引の拡充を重要な経営課題としており、わかしお銀行

*208 わかしお銀行は、旧さくら銀行の100%子会社として設立され（53ページ参照）、2001年4月、旧さくら銀行と旧住友銀行の合併に伴い三井住友銀行の100%子会社となった。さらに2003年3月の三井住友銀行との合併を前に、2003年1月にSMFGの100%子会社となった。資料編の沿革系統図も参照。

のビジネスモデルに当行が有するブランド力、高度な金融サービス開発力、全国規模のネットワーク、事務・システム等の経営インフラを融合することを通じて、従来以上に高い付加価値と顧客利便性を併せ持ったスモールビジネス・個人向け金融サービス提供の実現を図ることとした。コミュニティバンキング本部には、コミュニティ統括部、コミュニティ人事部などの6部を設置した。

●あおぞら銀行の買収検討

2000年9月、金融再生法に基づいて特別公的管理下にあった日債銀（159ページ参照）の株式が、ソフトバンク、オリックス、東京海上火災保険の3社^{*209}と、その他に米国投資ファンドのサーベラスグループを含む外国法人や国内金融機関に対して譲渡され、2001年1月にはあおぞら銀行と行名変更して再出発した。

その後、2002年6月に筆頭株主であったソフトバンクが衆議院財務金融委員会であおぞら銀行株式の売却を検討している旨を正式に表明したことから、その帰趨次第であおぞら銀行の株主構成が大きく変わる可能性が生じ、他の既存株主をはじめとして各社のあおぞら銀行を巡る動向が報じられるようになった。

当行も、あおぞら銀行の買収に向けた検討を始め、2002年12月、観測報道に対するSMFGのニュースリリースの中で、買収の検討を行っていることを認めるコメントを出した。あおぞら銀行の買収は、持株会社体制への移行に伴う新たな事業戦略への取組強化として、①中小企業取引基盤の拡充、②地域金融機関とのネットワーク強化、③投資銀行業務の強化、④個人富裕層取引の強化、などが期待できるほか、SMFGとしての連結収益寄与、少数株主持分の取り込みによる連結自己資本比率の向上も見込まれた。

その後、デューデリジェンスを実施するなど買収に向けた検討・折衝を進めたが、最終的には2003年4月、あおぞら銀行の株式を既に約12%保有していたサーベラスグループが、ソフトバンク保有の同行株式を全株買い取ることとなった^{*210}。

*209 2000年10月4日時点での日債銀の普通株式の所有割合は、ソフトバンク48.87%、オリックスと東京海上火災保険がそれぞれ14.99%。サーベラスグループは5.0%。

*210 サーベラスグループは、あおぞら銀行の既存の主要株主に認められていた「先買権」（他の株主の保有株売却時に優先交渉できる権利）を行使し、あおぞら銀行株式のTOBを実施、ソフトバンクはTOBに応じた。

第2章 三井住友銀行発足後の各部門の取り組み

1 個人部門の取り組みと体制

●個人部門の戦略と体制

(1) 基本方針

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「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」を挙げた。その後、旧両行は、さらに検討を進め、新銀行における個人部門の基本方針を、「顧客ニーズにマッチした、他行・他社を圧倒的に凌駕する金融サービスを提供し続けることで、『個人に関する金融サービスなら新銀行グループ』という最も信頼されるリーディングブランドを確立すること」とした。

(2) 顧客セグメントの明確化

「経営戦略の柱」の中で、個人業務収益の拡大に向けて必要なこととして、まず挙げている項目は「顧客セグメントの明確化」である。どういったお客さまに対し、どのような方法・手段でアプローチし、どういう商品・サービスを提供していくのか、そのビジネスモデルを構築していくためには、まず顧客セグメントを明確化することが重要である。旧両行は顧客セグメントについての考え方についての擦り合わせを行い、プライベートバンキング層（PB層）、資産運用層、資産形成層などのセグメントに分類した。

PB層とは、株式公開見込み、あるいは既に公開を実施した成長企業のオーナーを指し、同層に対しては支店長経験者や海外などでの高度な金融商品開発・販売の経験者をプライベートバンカー（PB）として配置し、当該企業の資本政策や資産運用アドバイスなどに係る、個々のニーズに応じたオーダーメイド商品・サービスを提供することとした。

資産運用層は企業オーナーや大口の資産家中心で、資産の運用・調達両面において高度かつ公平な立場からのコンサルティングを求める層である。この層に対しては、高度な専門性を持ったファイナンシャルコンサルタント（FC）が、ポートフォリオ提案や資産・負債に係るきめ細かな総合管理を行うこととした。

資産形成層は主として勤労世帯や退職者層を中心とする一般世帯で、お客さまの来店によるマネーライフ・コンサルティングデスク（MC デスク）での運用相談業務、ローンセンターなど専門拠点での対応、コールセンターやインターネットによるセールスプロモーションなど、国内ナンバーワンの顧客基盤と複数のチャネルを効率的に活用することで、お客さまにとっての「生涯にわたるメインバンク」となることを目指した。マネーライフコンサルタント（MC）が運用相談を受ける MC デスクは、旧住友銀行が 1999 年から取り組んでいた施策で、合併時の設置店舗数は 119 カ店だったが、その後さらに拡大し、全店で相談業務を実施できる体制とした。また FC・MC をサポートして、集配金やテレマーケティングなどお客さまとのリレーションシップ構築を担うパート従業員として、渉外スタッフ（2006 年 10 月からマネーライフパートナーに呼称変更）を支店に配した。

この他に、現段階では現金の入出金や支払決済など限られた銀行取引ニーズしかないものの、将来的には資産形成層・資産運用層へと移行する可能性のあるお客さまの層が存在する。この層は利便性へのニーズが強いため、インターネットバンキングやテレホンバンキングなどのリモートチャネルやコンビニ ATM 網などによりコストを抑えつつ高い利便性を提供するとともに、三井住友カードなどグループ会社との協働により、クレジットカードや無担保カードローンなど幅広い決済・ファイナンス機能を提供していくこととした。

その後、2003 年 4 月に、企業オーナーや地権者、富裕者などのうち保有資産や当

図表 2-2-1 ① 新銀行発足時の顧客セグメント一覧

顧客セグメント	主なニーズ（お客さまの主な例）	お客さま数	対応者・チャネル
PB 層	株式公開・事業承継や資産運用等に関するアドバイス（成長企業オーナーなど）	約 0.3 千人	PB
資産運用層	資産の運用・調達に関するコンサルティング（資産家、企業オーナーなど）	約 150 千人	FC
資産形成層	老後生活に備えた資産形成・資産運用や住宅ローンなど（勤労世帯、退職者層など）	約 7,200 千人	MC、コールセンター、インターネットなど
その他	現金の入出金や支払決済など	約 19,500 千人	インターネット、ATM、コールセンターなど

行預かり資産が一定額以上の、高度なアドバイスを必要とするお客さまを PB 層に加えるなど、適宜セグメントの見直しを行っているが、新銀行発足時に定めた基本的な考え方をその後も踏襲している。

また、PB 層の見直しを行った際に、PB ビジネスの担い手をブロック所属の FC にも拡大し、そのような高いスキルを持った担当者を、新たに導入したシニア・ファイナンシャル・コンサルタント (SFC)^{*211} に任命した。

(3) 体制・組織・チャンネル

新銀行個人部門の本店各部は、個人統括部が業務企画や資源配分など部門全体を統括・管理し、顧客セグメント別組織であるプライベートバンキング営業部・資産運用営業部・コンシューマー営業部の 3 営業部が顧客層ごとのビジネスモデルを推進、さらに主要プロダクトに関しては横断的な商品所管部が商品などの企画開発・推進を担当する形態を取った (図表 2-2-1 ②)。

合併 1 年半後の 2002 年 9 月に策定した「個人部門の将来ビジョン」では、コンサ

図表 2-2-1 ② 個人部門本店各部の所管事項 (2001 年 4 月)

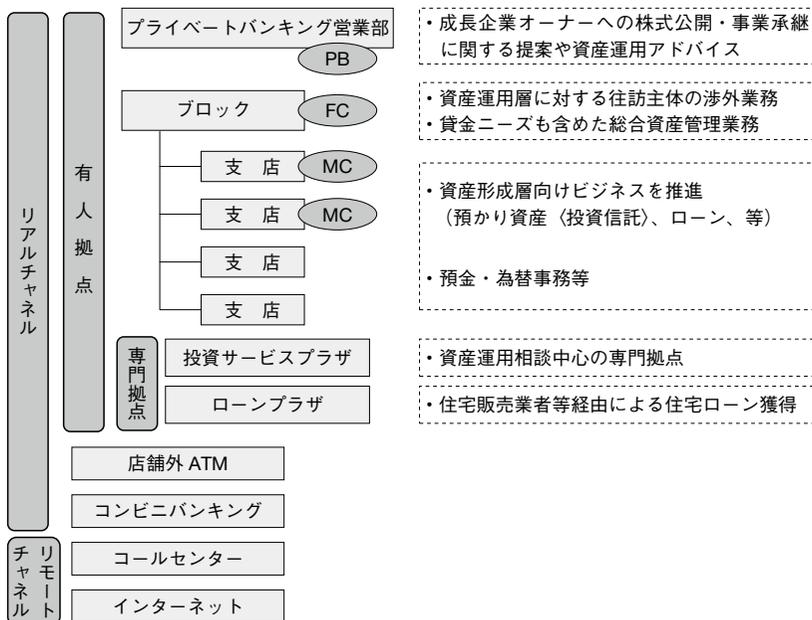
個人統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・部門のリスク管理に関する事項
関連事業室	・部門所管グループ会社に関する事項
チャンネル企画室	・店舗企画 ・リモートチャンネル企画
支店業務部	・所管営業店の業務指導、拠点運営管理
個人マーケティング部	<ul style="list-style-type: none"> ・個人向け商品・サービスに関する事項 ・ブランド戦略に関する企画立案 ・部門の CS に関する事項 ・個人顧客情報に関する事項
プライベートバンキング営業部	・プライベートバンキング業務企画、推進、管理
資産運用営業部	・資産運用層向け業務企画、推進、管理
コンシューマー営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・資産形成層向け業務企画、推進、管理 ・職域取引推進に関する基本方針、営業店支援 ・コールセンター業務の企画、運営管理
ローン商品事業室	<ul style="list-style-type: none"> ・個人ローン・住宅ローン商品の企画、開発 ・ローンプラザ業務の企画、運営管理 ・ローン延滞管理に関する事項
投資商品事業部	・投資商品の企画、開発、販売支援
個人事務システム部	・部門の事務・情報システムに関する企画立案、推進、管理
個人審査部	・個人向け与信管理、与信審査

*211 2007 年 4 月からプライベート・ファイナンシャル・コンサルタント (PFC)。

ルティングビジネスと決済ファイナンスビジネスを個人部門のコアビジネスと位置付け、「コンサルティングビジネスにフォーカスしたビジネスモデルの確立」と「決済ファイナンスビジネスの収益構造変革」への取組強化を目指すとした。これを受けて2002年12月に本店各部の組織改定を行い、コンサルティングビジネスのうち投資信託や外貨預金など主に運用系商品を所管するコンサルティング事業部と、コンサルティングビジネスのうち住宅ローンなどを所管するローン事業部、さらに決済ファイナンスビジネスを担当する決済ファイナンス事業部の3事業部制^{*212}を導入した。部門統括部と事業部を柱とする組織体系はその後も続いている^{*213}。

一方営業店については、旧両行が実施していた営業フロントを法人向けと個人向けに分離するとの考え方を踏襲し、支店は個人のお客さま向けに営業を行う拠点と位置付けた。さらに、地域ごとに複数の支店で構成されるブロックを業績単位とする業務

図表 2-2-1 ③ 新銀行発足時の個人部門のチャネル



*212 ここでいう事業部とは、いわゆる「事業部制」における「事業部」を意味しているわけではないが、施策や商品など各事業に係る事項全般を所管することから、個人部門では事業部と称している。

*213 部門統括部の名称が、2004年2月から2009年3月までは個人業務部、その後は個人統括部となったように、各部の名称変更はあったが、基本的な組織体系は変わらなかった。決済ファイナンス事業部などの名称変更については280ページ参照。

図表 2-2-1 ④ ブロック編成 (2004 年 4 月)

	ブロック数	ブロック名
東日本	20	東京南、東京北、東日本広域、東京中央、上野、東京東、渋谷、田園調布、京浜、千住常磐、小田急、横浜中央、千葉、東海、さいたま、横浜湘南、新宿、東京西、池袋、武蔵野
西日本	16	西日本広域、難波、大阪中央、東大阪、高槻、豊中、京阪、南海、芦屋、阪神、明石、播州、京都、神戸、奈良、九州

運営体制をとった。これは、地域性を考慮した業務運営を行うことができると同時に、迅速な意識決定、ブロック単位での効率的な資源配分・スキルの蓄積などを行うことで、営業推進力の強化と少人数運営体制の確立の両立を実現するために採用したものである。合併当初は、旧行ごとの編成により 99 ブロックであったが、2002 年 4 月には 50 ブロックに、2004 年 4 月には 36 ブロックに再編した。

ブロック中心の運営体制を強化する施策も進めた。2002 年 4 月、ブロックごとのエリア特性に合わせた効果的な営業を推進するために、各ブロックにおいてエリアマーケティングオフィサー（2008 年 4 月から推進企画グループ長）を任命し、2003 年 4 月にはブロック全体の与信管理強化のため融資オフィサーを配置した。また、当初ブロック部長は母店^{*214}の支店長が兼務していたブロックもあったが、2004 年度からは原則として専任での単独配置となった。

ブロック以外の有人拠点としては、投資信託と住宅ローンという主要プロダクトを強力に推進するための専門拠点として投資サービスプラザとローンプラザ（住宅ローン開発センターを含む）を設けた。投資サービスプラザは支店の一角に設けた資産運用層向けの来店型チャネルのブランドネームで、合併時 21 カ店に設置していた。2002 年 4 月には資産運用プラザと名称を改め、設置拠点数も 64 カ店に拡大したが、後述する SMBC コンサルティングプラザ（以下、コンサルティングプラザ）の設置に伴い、順次同プラザへと転換していった（268 ページ参照）。ローンプラザは住宅販売業者・住宅開発業者経由で住宅ローン獲得を推進するチャネルである。旧行それぞれが同様の拠点を展開しており、合併時に重複拠点を整理・統合して 63 拠点となったが、その後増設して 2011 年 3 月末時点では 99 カ所となっている。

*214 ここでいう母店とは、ブロックに含まれる支店から選定された 1 カ店を指し、通常は、大規模な支店を母店としている。

(4) ブランド戦略

個人部門の基本方針において、「個人に関する金融サービスなら新銀行グループ」という、最も信頼されるリーディングバンクブランドを確立することを目指したのは、第1回部店長会議の頭取訓示で認識が示されたように、個人取引は“ブランド力”が最も発揮される分野であるという考えに基づくものであった(222ページ参照)。部店長会議では、これに続いて、“三井住友”を最高に信頼されるブランドにするために、お客さま一人一人をよく理解し、そのライフサイクル、ライフスタイルなどに応じた最適なサービスと最高の利便性を提案していくことを通じて、取引の拡大に取り組んでいく、という方針が示された。

こうした考えに基づき、ブランド力による他行との差別化を図るために、個人部門では新銀行スタートと同時にブランドスローガン“*One's Next*「ひとりひとり」のこれからを提案するサービス業へ”を掲げ、お客さまの

“これから”に対して、役に立つ新しい価値、すなわち安心と便利の提供を目指した。お客さまのニーズに応じたそれぞれの場面においても、「生涯にわたるメインバンクにするなら三井住友」「資産運用サービスなら三井住友」「日常取引で最も便利な銀行なら三井住友」という個人部門ナンバーワンブランドを構築していくこととした。

これを推進するため、2002年4月には*One's Next 1st.* プロジェクトを始動させ、テレビコマーシャルなどによるプロモーションの展開や、店頭へのブランドポスター掲示などを行った。また、新たにブランドマネージャーを任命し、ブロックや支店でのブランド推進を図っていった。

なお、2007年度から三井住友フィナンシャルグループの中期経営計画「*LEAD THE VALUE* 計画」が始まったことを受けて(397ページ参照)、2008年4月からは個人部門で使用するスローガンも「*LEAD THE VALUE*」に一本化し、併せてサブスローガン「ひとりひとりに価値あるサービスを。」を使用することとした。これに伴い、それまで使用してきた*One's* ダイレクトや*One's plus*、*One's Life*^{*215} といった



個人部門のブランドスローガン

*215 2004年2月から取り扱いを始めた退職金専用の運用プラン。2008年7月から、一部商品性を改定し、SMBC 退職金運用プランに名称変更。

“One’s” を冠した商品・サービスの名称も、SMBC ダイレクト、SMBC ポイントパック、SMBC 退職金運用プランなどに変更した。

◎コンサルティングにフォーカスしたビジネスモデルの確立

(1) コンサルティング力の強化

個人部門にとって、収益力の強化と経費の削減は喫緊の課題であった。このうち、収益力の強化に関しては、2002年9月の「個人部門の将来ビジョン」において「コンサルティングが個人部門のレゾナードール」と位置付け、コンサルティング力の強化に向けて、資産運用（投資信託、外貨預金など）と資金調達（住宅ローン、アパートローンなど）それぞれにおいて、体制、チャネル、商品・サービス、人材などさまざまな面から施策を打ち出した。

まず資産運用ビジネスにおける体制面に関しては、MC デスクへの来店客数や販売商品の構成が店によって大きくばらついてきたため、2003年から支店（店頭）SPR（Sales Process Re-Engineering）プロジェクトを実施し、全体の底上げを図ることとした。同プロジェクトは、好事例の共有、店頭販売体制の標準化マニュアル作成、拠点長・販売担当者による拠点運営改革実行会議の開催などによりノウハウを共有し、店頭におけるコンサルティング力の強化とお客さま対応の標準化を図るものであった。

SPR プロジェクトは、その後 FC 版 SPR、ローンプラザ版 SPR へと展開した。同様のマニュアルは、各販売担当者の『基本行動マニュアル』や証券仲介・保険窓口など新商品取扱開始時の『顧客アプローチ手法の手引き』など各種作成され、ノウハウ共有・標準化によるコンサルティング力向上につながった。

チャネル面では、MC デスク拡大などに加えて、2004年3月からコンサルティングプラザを本格的に展開し始めた。コンサルティングプラザは平日夜間や土日祝日にお客さまの相談にお応えするチャネルで、平日の日中に銀行店舗に来店することが難しいお客さまの生活パターンに合わせた営業形態とすることにより、お客さまとの接点拡大を企図したもの



SMBC コンサルティングプラザのチラシ

である。平日夜間や土日営業はサービス業としては当然のことであるが、セキュリティや規制などの面で制約の多い銀行としては先進的な取り組みであり、当行はテレビコマーシャルや新聞広告を展開するなど、積極的に認知度向上に努めた。コンサルティングプラザは2011年3月末現在、73拠点となっており、多くのお客さまにご利用いただいている。この他に、当行の店舗空白地におけるチャネル拡充のため、個人のお客さま専用の相談業務特化型店舗であるSMBCコンサルティングオフィス（以下、コンサルティングオフィス）についても2005年9月から展開を始めた。

商品・サービス面では、合併時の資産運用における主力商品である投資信託と外貨預金の拡販に向けて、2001年4月から資産づくりセットの取り扱いを開始、7月からはお取引総合レポート（マンスリー・ボイス）の送付を始めた。資産づくりセットは、投資信託または外貨預金とセットで円定期預金をお申し込みいただいた際に、円定期預金部分の金利を優遇する商品である。また、お取引総合レポート（マンスリー・ボイス）は、当行が販売した金融商品に関して、その残高明細や入出金明細、評価損益などの情報をまとめたレポートを毎月郵送するサービスである。いずれも、お客さまとのリレーションシップ強化を通じて運用商品の提供拡大を目指すものであり、その後もほぼ同じ内容で継続されている商品・サービスの一つである。

人材の面では、個人業務を専門に担当するコンシューマーサービス職（CS職）の新規採用を2002年度から開始した。個人部門は合併前を合わせても5年に満たない新しい部門であり、そのノウハウを蓄積し、個人金融サービスに対する誇りと活力に満ちあふれた人材を育成するために、新人の採用は不可欠であった。また、長期にわたる採用抑制による中堅従業員不足への対応や、証券仲介・保険窓販など拡大する新規業務の即戦力としてCS職の中途採用を開始し、優秀な人材確保に努めた。

(2) ローンの拡販

ローン関連業務においては、合併当時、住宅ローン残高が都市銀行の中で最大であるなど、当行は優位な状況にあった。しかし、他行も住宅ローンの販売に注力しており、競争は激化していた。当行も、取り組みをさらに強化するため、新たな施策を打ち出した。

商品面では、金利引き下げによる獲得競争が過熱していたが、当行は金利以外の商品性でも他行との差別化を図り、お客さまに訴求する新商品を発売した。

図表 2-2-1 ⑤ 住宅ローン等の新商品

商品名	取扱開始時期	特徴
新型団体信用生命保険付住宅ローン	2002年10月	一般の団信よりも引受範囲の広い団信を付与
超長期固定金利型住宅ローン	2003年3月	借入期間10年超のローンに対して、取扱時点の金利を借入期限まで適用
責任財産限定特約付アパートローン	2005年8月	保証人不要で、返済・回収原資を融資対象物件に限定
三大疾病保障付住宅ローン	2005年10月	ガン・脳卒中・急性心筋梗塞により所定の状態と診断された場合、付帯保険による診断給付金を債務返済に充てる保障付き
自然災害時返済一部免除特約付住宅ローン	2008年4月	自然災害で融資対象物件が全壊、大規模半壊、半壊となった場合、一定の期間、約定返済が免除される特約付き

(注) 超長期固定金利型住宅ローンは、2003年3月・4月実行分限定で試行的に取扱可能とするキャンペーンとして始まり、キャンペーン期間延長の後、2003年7月以降、恒常的に取扱可能となった。



三大疾病保障付住宅ローンのチラシ

例えば、2002年10月に取り扱いを開始した新型団体信用生命保険付住宅ローンは、一般の団体信用生命保険（団信）よりも引受範囲の広い団信を付けた住宅ローンで、これまで疾病などにより住宅ローン利用を諦めていたお客さまに門戸を開く商品であった。2005年10月に取り扱いを開始した三大疾病保障付住宅ローンは、ローン契約者がガン・脳卒中・急性心筋梗塞と診断された場合に、病状に応じた診断給付金（条件を満たした場合には債務残高に相当する額）によって住宅ローンの返済が行われるという保障が付いたローン商品で、「2006年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞した。

受賞した。

チャンネル・体制面では、先に述べたローンプラザの増設やコンサルティングプラザやコンサルティングオフィスの開設、さらには業者ルートでアパートローン案件を開拓するアパートローンプラザの設置（2005年7月、2007年4月からアパートローン営業部）などにより拡販を図った。一方、2002年5月には延滞ローン債権の回収を専門に行う営業店として個人債権管理センター（2008年4月からローンサポート業務部）を設置し、効率的な延滞管理による延滞債権圧縮を図り、フロントであるブロック・支店における管理業務削減を通じた営業力強化を実現した。

●規制緩和への対応

金融商品・サービスの取り扱いに関する規制緩和は、消費者にとってワンストップショッピングの実現や取引機会の拡大、競争促進による取引コストの低下といったメリットをもたらすものである。銀行にとっても、規制緩和により取扱商品が多様化することで、それまで銀行の商品・サービスでは応えることができなかったお客さまニーズにも対応できるようになることを意味していた。当行は規制緩和をビジネスチャンスと捉え、新しい金融サービスをお客さまのライフステージに応じて提供することを通じて収益の拡大を目指した。

新規業務への参入に当たって、当行は二つの点にこだわった。一つは、中立公平なスタンスに基づく商品選定で、当行ではこれを「オープンアーキテクチャー」と呼んでいる。投資信託も同様であるが、近年解禁された新規業務は銀行自身の商品・サービスではなく、銀行が他社の商品を媒介・仲介・代理する形で販売するものが多い。そのような商品の場合、関連企業・親密企業の商品を中心に扱う方法と、それとは関係なく幅広い対象の中から商品を選定する方法とがある。前者では、商品開発において販売者である銀行の意見を反映させやすく、またグループ内への収益還元が可能になるといったメリットも期待できる。しかし当行は、あくまで商品そのものの機能・価格などを基準に選定を行った。これは、お客さまにとってベストな商品を提供したいという当行の“思い”であり、同時にベストな品ぞろえをすることがお客さまとの信頼構築につながり、結果として販売額も拡大するとの考えによるものである。

当行のこだわりのもう一つは、取扱商品の種類が増えても、原則として1人のお客さまに対しては同じ担当者が常に対応するという考え方である。これは、ライフプランに基づくコンサルティングに際してはお客さまとの信頼関係が最も重要であり、運用に対する考え方や好み・嗜好などを熟知している担当者が対応した方が、お客さまにとって真に役立つ提案ができるとの考え方による。その分、販売担当者により多くの専門的な知識装備が求められることとなり負担が重くなるが、教育研修の充実、万全なサポート体制の構築、販売マニュアルの整備などにより、当行はお客さま本位の姿勢を貫いた。

(1) 保険窓口販売の解禁

銀行による保険の窓口販売に関しては、日本版ビッグバンの一環として保険審議会で議論され1997年6月の報告書に盛り込まれたが、その内容は、利用者の利便向上

の可能性を認める反面、保険業界などの意見を取り入れて、銀行の優越的地位や影響力の行使などに対する懸念を指摘するものであった。このため、報告書では実施時期のめどが投資信託に比べて遅い2001年とされたほか、商品の種類や仕入先も限定する方向性が打ち出されるなど、銀行業界にとってみれば、制約の多い規制緩和内容となった。その後、2000年5月に改正保険業法が成立し、同法が施行される2001年4月には保険の窓口販売を開始できる予定となったが、取り扱える商品の種類や弊害防止措置などは施行規則次第であった。このため、2000年4月から全国銀行協会の会長行となっていた旧住友銀行は、金融審議会（第一部会）における意見陳述の機会などを捉えて、銀行による保険窓販を制限することの妥当性について疑問点を指摘し、日本版ビッグバンの趣旨に沿った規制緩和を実施するよう強く求めた^{*216}。

銀行による保険の窓口販売は2001年4月の第1次解禁以降4回に分けて進められた。第1次解禁では、銀行業務との関連性および保険契約者等の保護の観点から、当該銀行が取り組んだ住宅ローンに関連する長期の火災保険、海外旅行傷害保険など限定的な商品にとどめられた。

解禁時期が当行合併と同じ2001年4月だったことから、旧両行が共同で検討した内容をそれぞれの経営会議で諮り準備を進めた。保険の窓口販売参入に当たっては、保険仲立人としての参入、保険引受子会社設立による参入、間貸しによる参入などさ

図表 2-2-1 ⑥ 保険窓口販売の解禁スケジュール

	時 期	当行が取り扱いを始めた商品
第1次解禁	2001年4月1日	住宅ローン関連の長期火災保険 住宅ローン関連の債務返済支援保険（2002年4月～2006年7月） 海外旅行傷害保険（2001年4月～2006年3月）
第2次解禁	2002年10月1日	個人年金保険
第3次解禁	2005年12月22日	一時払終身保険
全面解禁	2007年12月22日	平準払死亡保障保険、医療保険、がん保険、こども保険など

(注) 当行が取り扱いを始めた商品以外に、以下の商品が解禁された。

第1次解禁：住宅ローン関連の信用生命保険（保険者が銀行の子会社・兄弟会社であるものに限る）

第2次解禁：財形保険、年金払積立傷害保険、財形傷害保険

この他、住宅ローン関連の信用生命保険に関し、子会社・兄弟会社の商品に限定する規制の撤廃

第3次解禁：一次払養老保険、保険期間10年以下の平準払養老保険（法人契約を除く）、自動車保険以外の個人向け損害保険のうち団体契約でないものまたは積立保険

全面解禁：自動車保険など全ての保険商品

*216 2000年9月28日開催の金融審議会第一部会（第30回）で、全国銀行協会の企画委員長であった奥常務（当時）が「銀行業への異業種参入と銀行の業務範囲規制の緩和」について説明。

さまざまな形態が考えられたが、リスクと収益性を勘案、代理店方式で参入することとした。

参入当初の取扱商品は、火災保険および海外旅行傷害保険それぞれについて3社3商品であった。販売担当者・チャネルは、火災保険については住宅ローンに関連するものに限定されていたため、支店・ローンプラザなど営業店の住宅ローン担当者が対応した。また、海外旅行傷害保険についてはインターネット限定での取り扱いとした（海外旅行傷害保険は、2006年3月に取り扱いを中止している）。

事務については、極力営業店の負担を軽減するためコンシューマー営業部内に「保険デスク」を設け、そこで申込書類の作成や署名・捺印済み書類の最終チェックなどを行った。

2002年10月の第2次解禁では、銀行が取り扱っている商品との類似性などの観点から、個人年金保険などが販売可能となった。これにより、銀行でそれまで応えられなかった老後保障ニーズに対応できることとなった。

人の生存・死亡に関係する商品は銀行にとって初めての取り扱いであるため、販売研修には従来以上に力を入れた。まず従業員約30人を保険会社に出向させ、生命保険販売のノウハウ吸収を図った上で、当該従業員が講師となって、各ブロックにおいて11回に及ぶ研修を実施した。また、当行個人部門で初めて販売用のマニュアルを作成し、「コンサルティングプロセス」の概念導入をはじめとする販売ノウハウの浸透を図った。

個人年金保険の当初取扱商品は5社5商品であった。さまざまなお客さまのニーズに応えられるように運用方法や年金受取方法などにおいて多様な選択肢をそろえ、引受保険会社は外資系生命保険会社を含めて系列にとらわれずに選定した。販売担当者は、生命保険募集人資格試験の一般・専門・変額の3課程に合格していることが必要であり、原則として全従業員が資格を取得した。また、投資信託と同様に行内販売資格制度を設け、行内資格試験に合格していることを担当者任命の要件とし、コンプライアンス面にも留意した。

事務処理体制については、損害保険とは別に新たに「保険デスク（生保）」を設け、また生保窓販システムを構築して申し込みから契約成立までの工程管理を行った。事務システム面でも、「生保WEB」を通じた設計書・申込書などの作成、事務連絡システムによる不備管理など、新たな仕組みを構築した。

こうした万全の準備が奏功し、個人年金保険は取扱開始以降好調に販売額を増やし、

他行をしのぐ実績を残した。個人年金保険の2011年3月末までの累積販売額は3兆4,788億円に達している。

2005年12月の第3次解禁でも、銀行商品との類似性の観点から、一時払終身保険と、一時払いおよび保険期間10年以下の平準払養老保険などが解禁された。当行はこれまで対応できなかったニーズに応えられる一時払終身保険を取り扱うこととした。既に取り扱っていた個人年金保険はお客様の“使う”ニーズ、“増やす”ニーズに対応できる商品であったが、一時払終身保険の取り扱いにより、さらに“遺す”ニーズへの対応が可能となった。また、人の生存・死亡に係る商品という面では同じでも、個人年金保険が生存給付型であるのに対し、一時払終身保険は死亡給付型の商品という点で大きく異なっており、遺言信託(275ページ参照)と同様、お客様の相続に関するニーズにも応えられるものだった。

このため、改めて販売手法について研修を実施し、新たな販売マニュアル・販売用ツールを調製するなどサポートも強化した。

その後、2007年12月に全ての保険が銀行で取り扱い可能となり、保険窓口販売は全面解禁された(408ページ参照)。

このように、銀行による保険窓口販売の規制緩和が段階的に進められた背景には、競争条件の公平性確保や顧客保護などの観点があった。また、同様の理由から弊害防止措置などさまざまな規制も新たに設けられた。

第1次解禁の際には抱き合わせ販売の防止や預金との誤認防止に加え、非公開情報の流用防止^{*217}などの弊害防止措置が導入された。第2次解禁においては、生命保険特有の規制である構成員契約規制^{*218}が適用されたほか、弊害防止措置の書面による説明義務など新たな規制も追加された。また第3次解禁に当たっては、弊害防止措置の強化として融資先規制やタイミング規制^{*219}などが追加された。

これら弊害防止措置などは保険種類により適用される規制が異なるなど実務上の負

*217 銀行業務に際し知り得たお客様の非公開情報を、お客様の事前の同意なしに保険募集に利用することを禁止。また、保険募集に際し知り得たお客様の非公開情報を、お客様の事前同意なしに、銀行業務に利用することも禁止。

*218 法人代理店が死亡保障等の生命保険商品を募集する際に、当該企業およびその企業と密接な関係を有する企業の役員・従業員に対する保険募集を禁止する規制。

*219 融資先規制は、①事業資金の融資先である法人、その代表者および個人事業主、②事業資金の融資先である小規模事業者の役員および従業員、に対し手数料を得て保険募集を行うことを禁止する規制。タイミング規制は、融資申込中のお客様に対する保険募集を禁止する規制。

担が大きいだけでなく、個人情報保護法や保険業法と内容が一部重複し、お客さまの自由意思による加入が阻害される恐れがあるとの問題点が指摘されている。

(2) 証券仲介業務

証券仲介業務は、証券取引法の改正により2004年12月から銀行での取り扱いが解禁された。同業務は、証券会社の委託を受けて、債券や株式等有価証券の売買の媒介や募集・売り出しの取り扱い等を行う業務で、当行は商品ラインアップ拡充によるコンサルティングビジネスの強化・高度化の好機と捉え、解禁と同時に全店で取り扱いを開始した。

提携証券会社は、法人部門が大和証券 SMBC であったのに対し、個人部門は SMBC フレンド証券からの委託を受けて業務を開始した。ブロック・支店における取扱商品は、国際復興開発銀行（世界銀行）の外債などから始め、発行体の知名度をいかしたトヨタ自動車関連外債（2005年6月）、即時年金型外債（商品名「102A」、2005年7月）などの取り扱いを開始した。さらに、パークレイズ・バンク・ピーエルのユーロ円建て社債や当行自身が発行する円建て劣後債などへと拡大させていった。

デリバティブを組み込んだ仕組債については当初プライベートバンキング営業部限定の商品として開始し、2005年5月から全店に拡大した。株式や転換社債については店頭などでの募集が事実上困難であることから、インターネット取引のみでの取り扱いとした。

証券仲介業務に従事するための資格としては、国債や投資信託を取り扱うことのできる日本証券業協会の特別会員資格ではなく正会員資格が必要となったため、原則として個人部門営業店の全従業員が正会員二種外務員資格を取得し、グループ長・課長職以上については正会員内部管理責任者資格まで取得した。

この他、事務取扱要領の制定、システムの整備、コンプライアンス体制の構築といった準備を整えて開始した証券仲介業務は、表面利率（クーポンレート）が相対的に高かったことが追い風となり、取扱開始直後から販売額が順調に推移した。2011年3月末までの個人のお客さま向け証券仲介累計販売額は9,795億円に達している。

(3) 遺言信託業務

2004年12月に改正信託業法が施行されたことにより遺言信託業務・遺産整理業務

等が解禁され、当行は当局認可を経て、2005年2月からまず遺言信託業務に参入した。

遺言信託業務とは、遺言書作成のための事前相談、遺言書保管業務、遺言執行業務の総称で、お客さまにとっては人生の最後に当たって、人生そのものを託すというよいほど重要なコンサルティングサービスである。信託銀行でしかできなかったこうしたサービスを銀行が取り扱うことは、これまで多くの金融機関に分散していた資産管理・資産運用を一つに集約することを可能にするという意味においてお客さまの利便性に資するものであった。当行にとっても、お客さまと一層の取引深耕を図ることができるだけでなく、次世代との取引にもつながることから、コンサルティングビジネスの奥行きを広げるため、全店で取り扱いを開始した。

参入に際し、他の大手都銀は同一グループ内の信託銀行の信託業務代理店として参入したが、当行はSMFGグループ内に信託銀行がなかったことから、自前で業務を立ち上げた。コンサルティング事業部に、業務企画推進担当者の他、営業店サポート要員として東西2人ずつの専任担当者を配置した。専任担当者には、信託業務に精通した信託銀行出身者を即戦力として中途採用した。また、遺言信託業務はじっくりと取り組むべき業務であることから、当初は特に目標を設定せず、コンサルティングへの注力とノウハウの蓄積に努めた。

その後、業務浸透と案件増加に伴い本店各部の遺言信託担当者も増員し、2011年3月末時点では30人を超える体制となっている。その陣容も、業務取扱当初は信託銀行出身の中途採用者中心だったが、徐々に内部での人材育成も進みつつある。

なお2006年4月に取り扱いを開始した遺産整理業務^{*220}については、信託業務に関するノウハウが蓄積途上だったため、まずは住友信託銀行と中央三井信託銀行の代理店として参入した。遺言信託業務および遺産整理業務は、お客さまとの取引深化を強力に図ることのできる商品であり、今後さらに業務の拡大を見込んでいる。

● 決済ファイナンスビジネスの収益事業化

(1) 決済ビジネスの収益化に向けた取り組み

「個人部門の将来ビジョン」(2002年9月)において、コンサルティングビジネスに並ぶコアビジネスと位置付けたのが決済ファイナンスビジネスであった。

決済ファイナンスビジネスはインフラ整備や事務コストなど相応の固定費を要する

*220 遺産整理業務は、相続人から委託を受け、遺産の調査、遺産分割協議書作成のアドバイス、同協議書または遺言書に基づく遺産分割の実施などを行う業務。

ビジネスであり、収益力を向上させるためには、「規模の利益」を働かせることが重要となる。当行は合併により約 2,700 万人という邦銀随一の顧客基盤を擁していた。その優位性をいかすためには、アクセスポイントやアクセス可能時間、使い勝手などさまざまな点で利便性を高め、お客さまの取引を集約していただくことが重要であった。取引の集約は、お客さま 1 人当たり、あるいは取引 1 回当たりのコストの逡減にとどまらず、クロスセルによる新たな収益機会の拡大にもつながるためである。

取引集約に向けた基幹商品として、2002 年 11 月に導入したのが One's plus である。これは、金額階層別に適用金利が異なる残高別金利型普通預金、およびインターネットや携帯電話などにより銀行取引を行うことができる One's ダイレクトの契約者を対象とした商品で、取引内容をポイント化して特典を付与する、いわゆる顧客ロイヤリティプログラムであった。取引規模が拡大するほどポイントが増えるのはもちろんのこと、取引内容によっては ATM 時間外利用手数料を優遇するといった仕組みを設けた。こうした商品性は、お客さまにとっても取引を当行に集中させるほどメリットが増大する仕組みで、当行は、本商品をプラットフォームにカードローンやクレジットカードなどの取引拡大を図ると同時に、通帳不発行（Web 通帳）とリモート化促進により、口座の維持・管理に伴うコストの削減も実現していった。

2003 年 11 月に取り扱いを開始した新スタイル口座 One's Style も、お客さまの取引集約やクロスセル、コスト削減などを意図した商品である。One's Style は、残高別金利型普通預金（Web 通帳型）と One's ダイレクトに加え、三井住友 VISA カードと小口カードローン One's クイックをパッケージにした商品である（One's クイックは 2004 年 11 月にパッケージから除外）。その最大の特徴は、敢えて 20 代・30 代限定としたことであり、同年代のニーズを踏まえた効果的・効率的なマーケティングを行った。One's Style は、その独自性や先進性が評価され、「2003 年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞した。

その後、One's Style は 2007 年 3 月に新規受け入れを停止し、新たに一般向けに改定した SMBC ファーストパック^{*221}として販売を開始した。また、One's plus は、個人部門のブランドスローガン変更に伴い、



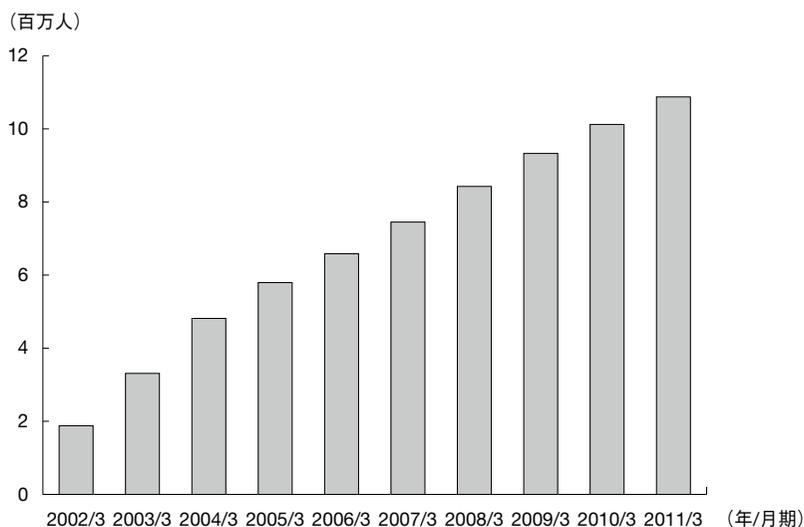
SMBC ファーストパックのポスター

2008年10月にSMBCポイントパックと名称を変更した。両商品とも、決済ファイナンスビジネスにおける基幹商品として人気を博している。

一方、お客さまの利便性向上につながる取り組みとしては、One'sダイレクトの他に、コンビニエンスストアへの機器設置や他行との提携によるATM網の整備、コールセンターの機能強化などがある。リアルチャネルを含めたアクセスポイントの多様さは、当行の強みの一つであるが、特にOne'sダイレクトは、ウェブサイトの評価・ランキングを行うゴメス・コンサルティング株式会社^{*222}の「オンラインバンクランキング」で2003年から2009年まで7回連続首位を獲得するなど、高い評価を受けている。その契約者数は、サービス開始以降順調に増加し、2011年3月には約1,086万人に達した。

この他に、繁忙日のATM時間外利用手数料無料化実施（2002年12月）、口座引き

図表 2-2-1 ⑦ One'sダイレクトの契約者数推移



(注) 2008年4月からSMBCダイレクトに名称を変更しているため、2009年3月期以降はSMBCダイレクトの契約者数。

*221 残高別金利型普通預金、One'sダイレクト、三井住友VISAカードをパッケージにした商品。One's plusの特典に加え、クレジットカード年会費永年無料などSMBCファーストパック独自の追加特典を設けた。

*222 2011年7月1日に親会社であるモーニングスターと合併し、同社のゴメス・コンサルティング事業部門として業務継続。

落としの事前連絡や振込入金連絡などを電子メールで連絡する「電子メールお知らせサービス」（2004年8月）など、当行独自の取り組みにより利便性向上を図っていった。

(2) アライアンスによるコンシューマーファイナンス事業の強化

「規模の利益」が働く決済ファイナンスビジネスの中にあって、コンシューマーファイナンス事業は、1990年代後半から都銀各々が力を入れたにもかかわらず、マーケットシェアの拡大に至らず、既存の消費者金融会社の優位が揺るがない分野であった。当行も、三井住友カードやクオーク、アットローン^{*223}などグループ会社一体となって強化を図ったが、シェアの拡大には相応の期間を要すると見込まれた。

そこで、短期間で当該事業を拡大させるために、2004年、消費者金融專業大手のプロミスと提携した^{*224}。業務拡大のためSMFGグループの顧客基盤・ブランド力を活用したいプロミスのニーズと、同社の審査・回収ノウハウ、マーケティング力に期待したSMFGグループのニーズとが合致し、SMFGとプロミスは2004年6月にコンシューマーファイナンス事業において業務提携および資本提携を行うことで合意した。

9月に締結された業務提携契約に基づく共同事業の中で中心的な役割を担ったのが、当行・プロミス・アットローン^{*225}の3社により2005年4月から開始したカスケード事業である。これは、お客さまの信用力に応じて3段階の金利水準（当行8～12%、アットローン15～18%、プロミス18～25.55%）を設定したローン商品を3社が提供するもので、当行のATMコーナーに設置したローン契約機（ACM: Automatic Contract Machine）や3社のリモートチャネル用の拠点（当行の場合はカードローンプラザ）を通じて、それぞれの商品の申し込みを可能とした。特徴的だったのは、当行での審査結果がお客さまの希望に添えなかった場合には、アットローンやプロ

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

*223 2001年8月にさくらローンパートナー（107ページ参照）がアットローンに社名変更。

*224 その後の消費者金融事業の環境変化と業務などの見直しについては385ページ、413ページ参照。

*225 カスケード事業実施に伴い、それまで三洋信販等が保有していたアットローンの株式を買い取り、プロミス50.0001%、当行49.9999%という出資比率に変更。

ミスの商品を紹介するといったスキームを設けたことである。また当行は、資本提携に基づきプロミスの株式を第三者割当増資などにより取得し、持分法適用会社とした。

当行では、プロミスとの提携事業をはじめとするコンシューマーファイナンス事業を推進するために、2004年10月に決済ファイナンス事業部の部内部としてコンシューマーファイナンス事業部を設置した。さらに2005年4月には、当行グループ全体としてコンシューマーファイナンス事業を強化し一体運営を図るために、SMFGにコンシューマービジネス統括部を設置し、併せて当行の決済ファイナンス事業部およびコンシューマーファイナンス事業部の名称を、それぞれマスリテール事業部、カードローン事業部に変更した^{*226}。

●ローコストオペレーションの確立

コンサルティングビジネスと決済ファイナンスビジネスの増強により収益力強化を図る一方で、収益構造改革のためにはローコストオペレーションによる経費削減も欠かせなかった。

詳細は342ページ以降で後述するが、当行は合併効果を早期に実現することを目指して、各種センターや事務系グループ会社の統合を皮切りに、徹底した支店統廃合の実施、事務集中体制の見直しなどによる合理化・効率化を進めた。2003年度にはHUB & スポーク体制^{*227}の構築、2004年度にはオペレーション抜本改革実行プロジェクトに取り組み、事務の運営体制や事務プロセスを抜本的に改革することで、事務の集中等による少人数運営体制を確立し、ローコストオペレーションを実現していった。

営業的な側面で特筆すべきものとしては、2003年11月から実施した、MCデスクへのMCステーション設置がある。MCステーションとは、店頭での対面取引用にカスタマイズしたOne'sダイレクト専用パソコンである。お客さまご自身がMCデスクで投資信託取引などの手続きを行う際、申込書に記入・押捺する代わりにMCステーションの操作を行うため、後方事務の削減や事務ミスの減少などオペレーションの効率化につながった。記入書類の減少はお客さまの負担軽減を通じた顧客満足度(CS)向上にも有効であった。さらに、販売担当者に時間的余裕が生じたことにより、

*226 カードローン事業部は、2007年4月にマスリテール事業部へ統合した。

*227 地域ごとに設置したHUBセンターに後方事務を集約することにより、傘下の営業店(スポーク店)の事務効率化を図った事務運営体制(344ページ参照)。

その分コンサルティングに注力することも可能となった。この他、リモートチャネルの利用促進、パソコンのツールを活用した販売担当者のセールススキル向上など、多くの波及効果を生むこととなった。

住宅ローンの分野では、2003年4月から住宅ローン自動審査システムを導入し、順次全店に拡大した。このシステムは、スコアリングモデルに基づくグレード判定の実施などによりリスク・リターン運営を強化すると同時に、審査依頼書の作成廃止など業務の合理化・効率化をもたらすものであった。また、2005年4月から導入し、順次機能を拡充したローンSTP（Straight Through Processing^{*228}）は、住宅ローンの契約書類徴求から勘定記帳までを自動連動処理化するなど、事務効率化によるフロント営業余力の捻出に貢献した。

さらに、コールセンターの機能強化も図った。従来のコールセンターは、いわゆるテレホンバンキングの運営主体であり、主にトランザクション処理やお客さまからの照会対応を行っていた。これを、2004年2月にダイレクトバンキング営業部へと衣替えし、電話によるアウトバウンドコールを行うなど営業店支援へとその機能をシフトさせていった^{*229}。

前述の投資信託の販売拡大や個人年金保険の販売開始などによる収益の上乗せ効果に、以上のようなローコストオペレーション徹底による経費の減少効果が加わることによって、合併前からの「経営戦略の柱」の一つであった個人業務収益の拡大は、着実に進んだ。

*228 業務の一貫処理。

*229 コールセンター目黒は東京ダイレクトバンキング営業部へ、コールセンター神戸は神戸ダイレクトバンキング営業部へと名称を変更し、対外的にはOne'sダイレクトプラザという呼称を使用した（ブランドスローガン変更に伴い、2008年10月、同対外呼称は廃止）。

2 法人部門の取り組みと体制

◎発足時の基本方針と体制など

(1) 基本方針

2001年（平成13年）4月の新銀行発足に当たり、当行では法人取引に関して旧両行における業務部門の枠組みを踏襲して、中堅・中小企業取引を担当する法人部門と、大企業取引を担当する企業金融部門を設置した。

合併直前の2000年度における部門別業務純益（3,663億円、旧両行合算）が全体の業務純益の約半分を占める、法人部門に対する期待は大きいものがあった。実際、合併によって、特に中小企業取引の顧客基盤が飛躍的に拡大したことに加え、営業拠点も東西にバランスの取れたネットワークを確保することとなったため、これらの優位性を十分に活用してお客さま重視のソリューション営業を実践し、早期に定着させることで、「新しい三井住友銀行の法人営業ブランド」を構築することを最大の目標とした。



法人営業ブランド構築に向けた行動指針

この目標を達成するために、合併初年度には①業務運営体制の早期確立と業務計画の達成、②顧客基盤の構造改革、③収益構造の変革、④新たな協働・協力関係の構築、⑤営業力強化と効率化の推進、の5点を、業務運営方針として掲げた。また、新銀行の行動指針として、“SMBC”にちなみ、高度な問題解決力・専門性をもって迅速に対応する観点からソリューション・スピード・スペシャリティーの“S”、マーケットを重視しこの動きに機敏に対応するマーケットインの“M”、お客さまにとってのベストパートナーを目指す“B”、他部門などとの新たな協働・協力を目指すコオペレーションの“C”、を定めた。

(2) 体制と取り組み

新銀行発足時点では、法人部門の本店各部として10部（部内室3）を設置した（図表2-2-2①）。営業店としては、10の地域法人営業本部（東京第一～第五、神奈川・東海、地方都市、大阪第一～第二、神戸）の傘下に301の法人営業部（問題債権先を集約した27部を含む）を設置したほか、スモール法人との取引を担う123のビジネスサポートプラザ（BSP）、公共法人取引を担当する東京・神奈川・大阪・神戸の各公務法人営業部、さらに企業取引の新規開拓に当たる法人戦略営業第一部・同第二部を東京・大阪に設けた。

このような体制の下、最初に取り組んだ施策がスタートダッシュ運動「ライジンググリーン作戦」である。この運動の目的は、早期に「三井住友銀行の法人営業ブランド」を構築するために、ソリューション営業を着実に展開することでお客さまからの期待と信頼を得、結果としてビジネスチャンスにつなげていくことにあった。そこで、

図表2-2-2① 法人部門本店各部の所管事項（2001年4月）

法人統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・所管営業店の業務指導、拠点運営管理 ・部門のリスク管理に関する事項 ・部門所管グループ会社に関する事項
法人事務システム室	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の事務・情報システムに関する企画立案、推進、管理
法人業務部	<ul style="list-style-type: none"> ・法人向け商品・サービスに関する事項 ・所管営業店の法人取引に関する営業活動の支援 ・所管営業店における投資銀行関連業務の推進に関する投資銀行部門との協働
外国業務推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・法人向け外国業務に関する取引推進施策の企画、営業店支援
成長事業推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・成長企業の事業評価、取引推進、営業店支援 ・株式公開支援等アドバイス業務
公共法人営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・公共法人取引に関する企画立案、推進 ・公務法人営業部の支援、管理
神戸公共法人営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・兵庫県内公共法人取引に関する企画立案、推進 ・神戸公務法人営業部の支援、管理
ビジネスオーナー営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・所管法人等との取引に関する企画立案、推進 ・ビジネスサポートプラザの支援、管理
法人審査第一部	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人審査第二部	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人審査第三部	<ul style="list-style-type: none"> ・西日本所管法人向け与信管理、与信審査
法人融資第一部	<ul style="list-style-type: none"> ・問題先・特定先与信管理、与信審査
法人融資第二部	<ul style="list-style-type: none"> ・問題先・特定先与信管理、与信審査

(注) 2002年12月の組織改定において、法人事務システム室を法人統括部本体に吸収（一部機能は支店事務指導部に移管）、成長事業推進室を法人業務部本体に吸収、神戸公共法人営業部を公共法人営業部に統合、法人審査第一部・同第二部の統合（名称は法人審査第一部、これに伴って法人審査第三部を同第二部に改称）などの見直しを行った。

法人営業部および BSP のそれぞれにおいて、金融メイン、システムメイン、経営情報メインという切り口からお客さまへのアプローチを図り、貸出金の増強や外為取引の拡大、EB に代表される決済関連システム商品・サービスの拡販を目指して日々の営業活動を進めた。

一方、業務目標の達成に向けた重点的な取り組みとして継続的に進めたのが、顧客基盤の改革、ソリューション提供力と非金利収益の増強、ナレッジマネジメントの推進などである。

顧客基盤の改革を実現するためには、新規顧客の開拓・攻略と問題債権の圧縮の両面を推し進めていくことが必要である。このうち新規顧客の開拓・攻略については、前述の通り、法人戦略営業第一部・同第二部を東京・大阪に設置した。両部のミッション（使命）は、従来のアプローチとは異なる視点、あるいは本店各部やグループ会社を活用した専門的な切り口により新規攻略を直接推進すること、および成果に結び付いた手法やソリューションの内容、ビジネスモデルなどについて速やかに部門全体に対する情報提供を行うことであった。なお、法人戦略営業第一部・同第二部と各法人営業部の協働についてはダブルカウント評価を行うことで、法人営業部から、より積極的な情報提供と協働が行われる工夫をした。

今後の成長が見込まれる企業への取り組みにも重点を置き、法人業務部成長事業推進室に、ニュービジネスグループと株式公開グループを設置した。このうちニュービジネスグループでは、IT、半導体、環境、バイオ、ヘルスケアなどの成長業種に属する企業や、独自の技術・アイデアなどに裏打ちされた新しい商品・サービスによって成長している企業に対する投融資業務を推進し、特に今後の大きな成長が期待される新規先については成長企業指定先制度を導入して、営業店の業績評価において指定先への貸出金の増加をより高く評価するなど、積極的な取り組みを図った。

ソリューション提供力と非金利収益の増強に向けた取り組みとしては、各地域法人営業本部にスペシャリストを駐在させ、お客さまのニーズに即したソリューション商品・サービスを素早く適切に提供できる体制を整えた。具体的には、法人業務部の外国業務推進室に所属する室員や、デリバティブ営業部所属のデリバティブセールスエンジニア、EC 業務部に所属して為替・EB 取引などについて営業店支援を行うスタッ

フ、市場営業推進部に所属して市場性取引業務推進を行うトレジャリーオフィサーなど、総勢 94 人を地域法人営業本部に配置した^{*230}。また、投資銀行部門に新設した投資銀行営業部金融ソリューション室のメンバーが法人業務部に常駐し、上場企業を含め相対的に規模が大きい法人を中心に、シンジケートローン、コミットメントライン、譲渡性貸金、MBO/LBO ファイナンス^{*231}、不動産・売掛債権流動化などの推進に関するサポートを行うこととした。さらに、2002 年 10 月からは金銭債権流動化業務の推進を目的として、投資銀行営業部に所属するストラクチャード・ファイナンス・エンジニアを、一部の地域法人営業本部に配置した。

ナレッジマネジメントの推進は、全行もしくは地域法人営業本部での情報共有を進めるためのシステム整備として実施した。旧両行に固有の業務運営からいち早く脱却し、新銀行としての業務を推進する上で、情報の共有とその活用は大きな意味を持っていた。

新銀行発足後すぐ、2001 年 4 月半ばに導入したのが「情報マーケット」と法人営業部電子掲示板である。「情報マーケット」は、お客さまのニーズに関する情報を取り扱うシステムであり、旧行に関わりなく全ての営業店において発信・受信を可能としたため、協働を促進する上で大きな役割を果たした。また、これに加えて各店舗の取引事例やセールストークなども掲示することで、法人部門全体のナレッジマネジメント促進を図った。2002 年 12 月にはイントラネット上に顧客ニーズ DB を導入し、「情報マーケット」の機能を拡充の上で引き継ぎ、併せて、他部門との情報共有ツールとしても活用することとした。一方、法人営業部電子掲示板は、地域法人営業本部と傘下の法人営業部との間で一体感ある業務運営を実現することを目的として導入したもので、地域法人営業本部内で共有すべき情報を登録することができるシステムであった。

2001 年 12 月から 2002 年 2 月にかけては、統合版法人渉外支援システムの SMASH (Solution Marketing Activity Service Hub) を導入した。これは、それぞれの旧行のシ

*230 デリバティブ営業部は投資銀行部門、EC 業務部はコーポレートサービス部門、市場営業推進部は市場営業部門。218 ページの図表 2-1-1 ①参照。

*231 LBO (Leveraged Buy-Out) とは、企業を買収する手段の一つで、買収対象企業の資産などを担保にした借入などで買収資金を調達するもので、借入を活用して自己資金を上回る買収が可能になる様子を梃子 (lever) に例えた表現である。なお MBO については 114 ページの脚注 82 を参照。

システムであった SSS 顧客情報管理システムと法人営業部 CRM を統合した新システムである。SMASH の導入によって、法人営業部と関連本店各部間の協働がより強化され、お客さまに関する各種情報・データの統合による業務遂行における利便性向上、案件進捗管理機能の活用など、業務の効率化・迅速化が図られた。

●融資慣行の見直し

(1) 業務改革委員会の設置

合併 2 年目の 2002 年度には、収益力の強化に向けて、ビジネスのあり方を根本的に見直す全行的な取り組みを開始した。その端緒は 2001 年 12 月に頭取を委員長として設置した業務改革委員会にある。同委員会では主要なビジネスラインごとにテーマを設け、対応方針の検討を重ねた。その一つが、「法人ビジネスにおける融資慣行の見直しによる収益性・健全性の向上」である。

このテーマについては、『ディスクロージャー誌 2002』においても頭取メッセージとして次のような意気込みを表明しており、その後の法人取引の推進における大きな課題として継続的な取り組みを行うこととなった。

邦銀は長年の融資慣行や過当競争を背景として、リスクに見合った金利水準を確保できていない貸出を多く抱えているのが実態であります。また、貸出形態等についても改善しなければならない点が多くあります。こうした改善は、貸出債権の収益性のみならず、ポートフォリオを適切にコントロールして健全性を高めるといった観点からも不可欠であるため、最優先課題として取り組んでいく必要があります。その実現のためには、お客さまに一方的に取引条件の見直しをお願いするのではなく、お客さまの企業価値向上に向け、資金調達、企業再編、合理化といったさまざまなニーズにお応えできるよう金融ソリューション提供力を一層強化するとともに、取るべきリスクは、適切なリスク管理のもと積極的に取る体制を整えてまいります。これらの取り組みによって、従来の融資慣行とは異なる新たな関係をお客さまとの間に構築しながら、同時に当行の収益力も強化してまいります。

法人部門では、業務改革による新ビジネスモデルの構築に向けて、①融資慣行の見直し、②リスクテイク能力の強化、③金融ソリューション提供力の強化、を進めるこ

ととした。

(2) 融資慣行の見直しに向けた具体的な取り組み

融資慣行の見直しに向けた具体的な取り組みは、「標準金利」の導入、貸出形態の見直し、貸出条件の契約化、を中心に進めた。

「標準金利」とは、法人向け貸出金利の新体系として2002年5月に導入したもので、「法人のお客さまが無担保で短期（期間1年・期限一括返済）の運転資金を借り入れる際、格付別に適用される金利」と定義付けた。その水準は、短期プライムレートに信用リスクに見合う利ざやを上乗せしたものであり、対外的には、債務者格付の中心層の「標準金利」を「開示標準金利」として公表した。なお、実際の適用金利は、この「標準金利」をベースに返済方法、期間、担保条件などを反映させて決定した。

「標準金利」の導入に当たっての大きな特徴は、お客さま宛ての説明を徹底し、さらに財務内容改善と業績向上に向けたアドバイスを併せて実施したことであり、従来の融資取引のあり方とは異なる新たな取り組みであった。お客さまに対して、前期決算に基づく格付区分とそれに基づく「標準金利」を開示するだけにとどまらず、格付区分決定の根拠、および財務・業績面におけるお客さまの強み・弱みを理解してもらうために、主要格付指標のスコアを企業規模別・格付区分別平均と比較したレーダーチャートを提示し、財務・業績両面の改善アドバイスを行った。

信用リスクに応じた金利設定については、長年の融資慣行や公的金融のあり方など、わが国の金融システムに関わる課題に根幹でつながっているため、息の長い取り組み

図表 2-2-2 ② 主要格付指標として採用した5指標

財務指標	指標の内容
財務構成	
自己資本比率	総資産のうち自己資本の占める割合を表し、資金調達構造の安全性を示すもの
デットキャパシティーレシオ	換金可能性が高い資産対比でみた有利子負債の水準で、企業の資金調達能力を示すもの
短期支払能力	
当座比率	流動負債対比でみた当座資産の水準で、短期的な負債に対する支払い能力を示すもの
債務返済能力	
有利子負債キャッシュフロー率	有利子負債対比でみたキャッシュフローの水準で、本源的な債務返済能力を示すもの
収益性	
売上高経常利益率	売上高対比でみた経常利益の水準で、本来的な収益力を示すもの

を要するテーマとなっている。

貸出形態の見直しは、資金用途や返済原資に応じた貸出形態を徹底し、期日返済を前提とした貸出姿勢・形態へと融資業務を改めていこうとするものであった。従来の融資取引においては、実態的には長期資金であるにもかかわらず短期貸出を繰り返すことで対応するものや、本来は約定返済が付されるべき設備資金貸出が期限一括返済になっているものなど、資金用途・返済原資と実際の貸出形態が一致していない与信が少なからず存在していた。そこで実施した貸出形態の見直しは、当行にとってリスクに見合ったリターンの確保と、貸出先の経営状況悪化の際の迅速な対応を可能とする効果が見込まれる一方、貸出先のお客さまにとっても、安定的な資金調達や負債比率の改善など財務面での質の向上に資するものであった。

一方、貸出条件の契約化は、当初の貸出時点において貸出条件を明確化し、かつ、お客さまの信用状態の変化に応じて貸出条件の見直しを行うことなどをあらかじめ明示しようとするもので、基本貸出条件を明示的に契約化すること、契約期間中の信用状況の変化に応じて貸出条件を見直すコビナンツ条項^{*232}を契約に盛り込むこと、などを進めた。

融資慣行の見直しに向けたこれらの具体策の実施に際しては、新しい施策がお客さまと銀行との間でリスク認識を共有する新しい関係を構築しようとするものであることをお客さまに納得していただけるよう、各法人営業部は部内勉強会などに取り組んだ。

●リスクテイク能力の強化

(1) ビジネスセレクトローン

スモール層およびミドル層については、ポートフォリオ型の与信管理に基づく商品の投入により、お客さまの資金需要に応えつつ、リスクに見合ったリターンの確保を図った。

このうち年商10億円以下のスモール法人向けビジネスでは、小口定型貸出金の強化を図った。新銀行では、スモール法人向けビジネスを行う専門拠点として、ビジネ

*232 covenants は「コベナンツ」と表記される場合が多いが、当行では「コビナンツ」を用いている。

*233 BSPの位置付けは、ビジネスローンプラザ（旧住友銀行）およびビジネスサポートプラザ（旧さくら銀行）の流れを引き継ぐものであった。

スサポートプラザ（BSP）^{*233}を123拠点配置して、Value Door、各地の信用保証協会保証付貸出金、および小口定型貸出金を主な商品としていた。小口定型貸出金は、当初、旧行それぞれの商品を名称変更して提供していたが^{*234}、外部機関と共同で開発した新しいクレジット・スコアリング・モデル（2002年4月以降、リテール法人モデルと呼称）によって信用リスクを判定する新型のビジネスセレクトローン（上限5,000万円）を2002年1月に8拠点のBSPで先行して販売した後、3月にはさらに47のBSPを試行拠点到追加、4月にはスモール法人向けビ



ビジネスセレクトローンのテレビコマーシャル（上）とチラシ（下）

ジネスを行う全拠点到導入した。並行して3月から、ビジネスセレクトローンの認知度向上を目的として、「三井住友銀行を、試してください。」をキャッチフレーズに、テレビコマーシャル、新聞広告などによるマス広告を展開した。

マス広告を含む営業推進の結果、ビジネスセレクトローンは、本格導入して約1年後の2003年3月末の時点で、累計で約2万4,000件、約4,500億円の取組実績を上げ、このうち52%は新規の取引先であった。

新型のビジネスセレクトローンは、個社別与信の固有リスクを小口分散によって低減するポートフォリオ型与信管理を導入することで、与信管理手続きの大幅な簡素化、ポートフォリオ全体での信用リスク管理、リスクに見合ったリターン確保を図るもので、スモール法人向けビジネスの業務運営体制の改革を行う上で、柱となる商品であった。

ビジネスセレクトローンに関しては、その後、お客さまの属性や地方自治体との提携によって内容を一部変更した関連商品の投入も行った（図表2-2-2③）。また、与信管理上の実績に基づく商品性・採り上げ基準の改定も逐次行った。その一環で、

^{*234} 旧住友銀行のビジネスサポートローンをビジネスファーストローン、旧さくら銀行のさくらビジネスローンをビジネスセレクトローンに名称変更した。新銀行は商品特性を踏まえ、ビジネスファーストローン（上限2,000万円）を主に新規先に、ビジネスセレクトローン（上限3,000万円）を主に既存先に提供した。

図表 2-2-2 ③ ビジネスセレクトローン関連の商品

商 品 名	取扱開始時期	特 徴
ビジネスセレクトローン Superior	2003 年 4 月	格付の高い中小企業向け。通常のビジネスセレクトローンとは別に 5,000 万円を上限とする貸出枠（通常分と合わせると 1 億円）を設定
クライアントサポートローン	2003 年 8 月	日本税理士連合会の「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」 ^(注) を活用してビジネスセレクトローンの貸出条件を一部緩和
メンバーズビジネスローン	2004 年 9 月	商工会議所の会員向けに提供
固定金利ビジネスセレクトローン	2004 年 10 月	固定金利型
大阪府部分補償付ビジネスセレクトローン	2004 年度	地方自治体との提携

(注) 会社法制定を受け「中小企業の会計に関する指針の適用に関するチェックリスト」に改定。

2003 年 4 月、企業調査部が開発した定性情報を含む多面的な情報を定量化してリスク評価を行うハイブリッドアラームモデルを導入し、財務データをベースとするリテール法人モデルと併用することで、効果的な信用リスクの低減を図った^{*235}。

(2) 審査改革と新たなリスクテイク型商品の投入

法人営業部所管の法人の審査体制に関しては、2002 年 4 月に与信稟議^{りんぎ}の更新と債務者モニタリングを原則として同時に行うことで効率化を図り、併せて各法人営業部に配置した融資オフィサーのミッション（与信管理責任者、および問題先への対応・管理）を明確化する見直しを行った。また、10 月には法人審査第一部～第三部の各部において、一部の業種に関する所管を特定の審査役に集約する体制とした。

2003 年度には、さらに一歩進めた審査改革を実施することとした。審査改革の基本的考え方は、①リスク分散が図られている、一定の要件を満たす与信案件について、標準化した与信検討手法や定型化した貸出形態ルールなどに基づいたチェックを行った上で、リスクに見合ったリターン確保を前提として積極的にリスクテイクしていくこと、②リスク量に応じて審査プロセスを変えることにより効率化を実現し、審査の迅速化と審査コストの削減を図ること、であった。

実際には、2003 年 2 月から試行版として標準判断型与信採り上げ基準の運営を行った後、4 月から、試行結果を踏まえて改定した標準判断型与信採り上げ基準と、一定の条件の下で審査プロセスをさらに簡素化した簡易判断型与信採り上げ基準を本格的

*235 ビジネスセレクトローンやクライアントサポートローンについては、その後の環境変化を受けて、2006 年以降、総じて与信運営を厳格化する商品改定を頻繁に行った（425 ページ参照）。

に導入した*236。そして、これらの採り上げ基準に合致し、かつ金利基準を充足している与信案件を、Nファンドと呼んで積極的な取り組みを推進した*237。標準判断型・簡易判断型与信採り上げ基準の運営は、個社別の与信上限を設定することによって与信ポートフォリオの分散を図ることで審査手法の定型化・簡素化を行い、迅速かつ積極的にリスクテイクを行うという観点で導入されたものであったことから、一連の与信採り上げフローに重大な過失などがなく、リスクに見合ったリターンが確保されている限り、ビジネスセレクトローンと同様、原則としてフロントの与信採り上げ責任を問わないこととした。

2005年4月には、新たな業務運営モデルとして、ミドルⅡ法人（年商10億～30億円）のうち与信額が3億円未満の先と、スモール法人のうちポートフォリオ型与信管理（P先）ではなく個社別与信管理（K先）としている先のうち与信額が3億円未満の先を、新たにミドル定型与信管理先（MT先）としてセグメント化し、その主力商品としてSMBC-クレセルローン*238を導入した。SMBC-クレセルローンは、Nファンド（与信上限50億円）では採り上げ基準や手続きの面で合致しにくく、またビジネスセレクトローン（与信上限は、最も大きい関連商品で1億円、

290ページ、**図表2-2-2③**参照）では応え切れない資金ニーズへの対応として、与信金額を3億円未満（新規先は1億円以下）に設定した*239。SMBC-クレセルローンは、MT先向けとして、新しいリスク評価手法・リスク管理手法を取り入れたポートフォリオ管理型の貸金で、Nファンド同様、手続きに遺漏がなく、ルール通りに取り組めば、与信採り上げ責任を問わないこととした。

SMBC-クレセルローンのチラシ

- *236 標準判断型与信採り上げ基準は、属性、債務者格付、自己査定結果などで所定の条件を満たす先が対象。また、簡易判断型与信採り上げ基準は、標準判断型に該当する中で、財務データなどで一定の基準を充足する先が対象。
- *237 Nファンドは、2007年7月に標準審査手続きに移行した（424ページ、**図表2-4-4⑤**参照）。
- *238 クレセル（crecer）とは、スペイン語で「育つ・成長する・増大する」を意味する単語である。SMBC-クレセルローンは2007年7月に新規取り扱いを停止した（424ページ、**図表2-4-4⑤**参照）。
- *239 BSPは、ビジネスセレクトローン関連商品の与信上限を超える資金需要があるスモール法人（MT先となるスモール法人）を法人営業部に紹介。

SMBC-クレセルローンは、導入して約1年後の2006年3月末の時点で、累計で約5,000件、約3,000億円の取組実績を残し、このうち14%は新規の取引先であった。

(3) その他のリスクテイク型商品

2002年7月、一定の基準に合致した中小企業のお客さまを対象として、ローン担保証券（CLO^{*240}）による流動化を前提にあらかじめ定めた貸出形態により無担保・第三者保証不要で融資するSMBC-CLOを導入した。

また、2004年5月に取り扱いを始めた業績回復ローン^{*241}は、当時の業務環境を踏まえ、企業の業績回復基調を先取りしてお客さまとのリレーションを強化し、資金ニーズに応じていこうとする商品である。このため、お客さま企業の決算をベースとする静態的判断に加えて、試算表に基づく一定基準以上の業績回復見込みの確認、およびコビナンツの設定を前提に動態的判断に基づく貸金を行うものであった。

2004年7月取扱開始の売掛債権活用ローン^{*242}は、お客さまの売掛債権を活用して資金調達ニーズに応える点で類似する売掛債権担保融資制度（293ページ参照）と異なり、対象債権に担保設定を行わず、お客さまの主な売掛先との取引状況を把握して業況管理を行うリスクテイク手法であった。

●金融ソリューション提供力の強化

ソリューション営業の展開は、新銀行発足当初から、法人業務においては常に大きな課題であり続けた。不良債権処理に伴い当行が2年連続で大幅な赤字決算となる中、法人部門はお客さまのニーズに応えるために、さまざまなソリューション提案を行った。

(1) 資金調達・運用ニーズ等への対応

その一つがシンジケートローンやCLOなど市場型間接金融への積極的な取り組みである。もともとシンジケートローン（310ページ参照）は大規模な資金調達の手法として活用されていたが、当行はこれを中堅企業マーケットにも提供した。なお、シンジケートローン市場の拡大に伴い資金調達サイドの企業において、株主向けのIRだけでなく、企業の経営トップが貸し手となる金融機関等に対してバンクミーティング

*240 CLO（Collateralized Loan Obligation）は、銀行等がお客さまに貸し出した貸付債権を証券化して投資家に販売し、ローンの元利金を投資家が受け取るものである。

*241 業績回復ローンは、2009年3月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

*242 売掛債権活用ローンは、2008年8月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）

などの場で自社の経営理念・戦略、事業・財務状況、資金計画などを説明するデット IR 活動の必要性が認識されることとなった。そこで当行では、お客さまにデット IR を推奨してバンクミーティングを開催する取り組みにも力を入れた。

お客さまの事務負担軽減に向けては、2002年1月、新型の支払手形削減サービスを導入した（商品名はe手形レスサービス、愛称はスマートクリア）。従来の支払手形削減サービスに、他行に先駆けてインターネット機能を追加したもので、これにより迅速で確実なサービス提供を図った。さらには、電子記録債権法の施行（2008年12月）を受けて、2010年7月からは、電子記録債権を支払手形削減サービスに活用してグループ会社と連携して提供している。これは売掛債権が二重譲渡されるリスクを排除した安全性の高い決済サービスである。

2002年5月には、債権プール型の手形流動化取引の際のお客さまの事務負担を軽減し、銀行に手形を引き渡すだけで取引が可能となる仕組みとしたノーツ・キャプターを、全法人営業部で運営開始した^{*243}。また、7月には売掛債権担保融資制度（プロパー版）^{*244}を導入、2004年4月には営業資産のキャッシュフローを見合いに貸出を行うアセット連動ローン^{*245}の取り扱いも開始した。

また、この他、2003年4月、採り上げ基準、貸出条件、コビナンツ等を定型化した中小企業向けのコミットメントラインであるファシリティー・ローン^{*246}を導入した。コミットメントラインとは、あらかじめ定めた要件を満たしている限り、お客さまの申し込みに当行が契約極度の範囲内で貸出を実行する義務を負う契約である。

売掛金回収リスクのヘッジニーズへの対応では、ファクタリング業務も推進した。中でも重点的に取り組んだのは、グループ会社が提供していたポートフォリオ型ファクタリング（保証）で、ビジネスセレクトローン同様、ポートフォリオ全体でリスク管理を行う仕組みの商品であった。2006年1月以降は、この商品を銀行本体の取り扱いにして、業務推進の強化を図った。デリバティブを活用したリスクヘッジの提案も、市場動向に応じたタイムリーな提案そのものがソリューションにつながる取り組

*243 ノーツ・キャプターは当初、投資銀行部門がオーダーメイドの新商品として開発し、2002年3月に販売した（433ページ参照）。

*244 売掛債権担保融資制度（プロパー版）は、2008年8月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

*245 アセット連動ローンについては、434ページも参照。

*246 ファシリティー・ローンは、2009年4月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

みであった。当行では、前述（284ページ参照）のデリバティブセールスエンジニアも活用しつつ、金利系や為替系のデリバティブをはじめとして、天候リスクや価格変動リスクに対応する天候デリバティブ、コモディティーデリバティブについても、お客さまのニーズに応じて積極的に推進した。

2004年12月には、お客さまの資金運用に対するソリューションへの対応として、証券仲介業務に参入した。これは、証券取引法（現金融商品取引法）の改正を受けて新たに取り組みが可能となった「証券会社から委託を受けて有価証券等の勧誘を顧客に対して行い、有価証券等の売買を当該証券会社に繋ぐ業務」である。当行では法人のお客さま向けの同業務においては、大和証券 SMBC からの委託を受けることとした（個人のお客さま向けは SMBC フレンド証券の委託〈275ページ参照〉）。

参入当初においては、お客さまの運用ニーズを確認した法人営業部などが、専門の担当部署である証券営業部（投資銀行部門）に当該お客さまを紹介し、証券営業部がお客さまへの勧誘を行うという役割分担をした。取扱商品は、社債、外債などの債券の他、デリバティブを内包した仕組債であり、株式の取り扱いは行わなかった。その後2005年11月に一部運営を見直し、一次提案部店として指定した法人営業部などにおいては、商品ラインアップや個別商品の概要についての説明（一次提案^{*247}）を行った上で証券営業部へ紹介する流れとした。

(2) 情報提供などを通じたソリューションへの取り組み

お客さまの海外進出についての提案力を強化することも、法人業務における重要なテーマであった。中でも、高成長を続ける中国への進出支援強化は喫緊の課題であった。そこで2002年12月、法人業務部の外国業務推進室を改組し、法人業務部の部内部として外国業務部および中国業務推進部を設置し、お客さまの海外進出支援を内外で支援する体制を整備した。特に中国関連案件の推進については、SMBC コンサルティングと協働して多様な中国ビジネス関連情報を提供するなど、一段と力を入れた。

2005年4月には、外国業務の一層の強化に向けて、関連施策実施の責任を明確化するため、外国業務部を法人業務部の部内部から独立部に変更し、併せて中国業務推進部を外国業務部の部内部とした。

*247 一次提案は、あくまでも商品ラインアップや個別商品の概要についての説明であり、個別商品の具体的な価格やレート等の条件提示、注文の受注等は厳格に禁じられていた。

お客さまの事業展開の支援としては、従来から、無償の業務斡旋^{あつせん}という形でお客さまの販路・仕入先拡大などへの協力に取り組んでいる。また、2003年10月には、お客さまの希望に合致する当行の取引先を紹介し、商談が成立した際に所定の手数料をいただく SMBC ファインダーサービスを導入し、特定のニーズを持つお客さまに利用いただいている*248。

2006年度に開催を始めた環境ビジネス交流会（510ページ参照）など、お客さまの販路・仕入先拡大などへの協力には、積極的な取り組みを続けている。

(3) IT・システムを活用したソリューションへの取り組み

システムソリューション提案力によって法人のお客さまの信頼を獲得することを通じて、いわゆるシステムメインの実現を図るために、ITを活用した各種システム商品の提供にも力を入れた。新銀行の発足直後は、旧両行で開発・販売を始めていた「パーフェクト」、外為 EB、オンライン・ディーリング・サービスなどを主力商品として提供した。

2001年5月には、中堅・中小企業向け経営情報サービスのパッケージとして旧両行の共通商品であった Value Door を利用いただいているお客さまに対して、インターネットを活用した各種サービスを提供する Value Door サイトを構築した。同サイトでは、お客さまによる ID、パスワードの利用によってサイト上での本人確認が可能となったため、インターネット上でお客さまとの“One to One”が実現した。また、その後のシステム商品の多くについて Value Door サイトからアクセスすることで利用可能となる基盤を確立した。

一方、企業間電子商取引の急速な進展に対応して、当行グループが提供する同取引関連の決済、与信、認証、代金回収に係る各商品・サービスの統一ブランドとして「SMBC フィナンシャルリンク」を2001年8月に立ち上げた。「SMBC フィナンシャルリンク」は、その後提供するサービスを拡充しつつ、2002年



Value Door 申込書

*248 これは、金融庁の事務ガイドライン改正（2003年6月）によってビジネスマッチング業務が銀行の業務として認められたことを受けたものである。

11月以降はお客様の窓口を当行グループ会社であるフィナンシャル・リンク株式会社に変更して、サービスの提供を続けている。

いわゆるインターネットバンキングに関しては、2001年11月にパソコンバンクナビ Web の提供を始めた。同サービスは、インターネット環境があればどのパソコンでも利用可能、振込手数料を ATM 利用時と同等の水準に引き下げ、等の特徴を有するもので、Value Door のメニューの一つである EB Door から利用するものであった。このサービスは、提供開始後1年強の間に契約数が2万件を超えるなど大いに活用された。

その後2003年3月には、パソコンバンクナビ Web をさらに一歩進めた本格的な法人向けインターネットバンキング商品としてパソコンバンク Web21 (Web21) の販売を開始した。Web21 には、セキュリティの高度化やお客様の使い勝手の向上に加え、お客様の振込先データメンテナンス事務軽減など、さまざまな工夫を加えた。Web21 はその後も順次サービス内容を拡充し、2004年5月のサービス体系の改定では商品のタイプを利用可能なサービス内容に応じて Web21 〈エキスパート〉、Web21 〈スタンダード〉、Web21 〈デビュー〉に整理し直し、お客様のニーズに応じた柔軟な機能選択や上位版への移行を容易にした。

外為取引などに関連するシステム商品として新たに導入したのが、i-Deal (アイディール) および Global e-Trade サービスである (321 ページ参照)。

i-Deal は、お客様のパソコンからインターネット経由で為替予約などの市場性取引をダイレクトに行うことを可能にするほか、相場情報・ニュース、当行アナリストレポート、レートアラーム (お客様の指定レートに達したときのお知らせ機能)、緊急メッセージなど市場取引に関する多様な付加機能・サービスを提供するもので、2002年10月から申し込みを受け付けて段階的に利用を開始した。

一方、Global e-Trade サービスは、お客様と当行の間の外為関連取引をインターネット経由で行う、邦銀では初の総合的な外為業務電子化サービスであった。i-Deal が為替予約などを取り扱うのに対して、Global e-Trade サービスは外国送金や貿易関連取引を電子的に行うものである。2003年3月に被仕向送金サービス、4月に輸出 LC 到着案内サービスと輸出手形買取依頼サービスの提供をそれぞれ開始した後、8月には仕向送金の電子受付、輸入 LC 開設の電子受付も始めた。その後も順次機能を

拡充しつつ、広く外為取引に活用されている。

◎マーケットに応じた取り組みとチャネル体系の見直し

(1) 新たなマーケットへの対応

行財政改革の進展や起業の増加など、それまでの状況を大きく変える環境の変化に伴って、銀行にとっての新しいマーケットも生じてきた。2004年4月には、従来の国立大学が国立大学法人に移行した。これは、各国立大学において優れた教育や特色ある研究に工夫をこらし、より個性豊かな魅力的な大学となることによって教育研究を一層発展させることを狙いとした制度改正である。これにより、国立大学法人では予算の編成・執行に関する自立性が高まっただけでなく、付属病院等の施設整備の財源とするための長期借入金が可能となるなど、金融面のニーズも顕在化することとなった。当行では、これに対応して専門のプロジェクトチームを設置し、各種の提案を継続的に行った。この結果、34大学から指定金融機関として選定され、そのうち東京大学・京都大学からの単独指定をはじめとして22大学のメインバンクとなるという成果を上げた。

一方、成長企業向けには、ニュービジネス支援ファンドなど既存商品の審査基準では対応が難しかった設立後間もない法人等に対しても、新型貸金であるVファンド^{*249}を導入して新たなマーケットに対応することとした。Vファンドは、大学発ベンチャー企業や新技術・新ビジネスモデルを有する成長企業等を対象とする商品であり、新たに開発した経営能力評価、成長性評価の仕組みに加えて、予想格付けも勘案してリスクテイクを行うものである。Vファンドは、2004年4月に試行を始めた後、一部商品性を見直した上で9月に本格的な運営を開始した。

(2) スモールマーケットへの取組強化

スモール法人向けビジネスにおける販売戦略の観点からは、市場開拓の効率化を図るため、プロモーションを専門に担当する組織を設置した。2001年10月に試行的に立ち上げた法人プロモーションオフィス（法人PO）を、2002年6月に法人部門の営業店として独立させ、東京と神戸にそれぞれ設置した。法人POは、マス広告などを

*249 Vファンドは、2009年3月に新規取り扱いを停止した（424ページ、図表2-4-4⑤参照）。

契機としたお客さまからの問い合わせを受けて取引希望（または取引可能）拠点への情報連絡を行うインバウンド業務、およびダイレクトメール発信やテレホンマーケティングを行うアウトバウンド業務にも積極的に取り組んだ。

2003年11月からはプロモーション対象をミドル法人まで段階的に拡大した。2005年6月には各拠点との連携強化を目的として、法人PO内に地域法人営業本部単位でエリア担当制を導入し、法人POと拠点が一体となってプロモーション対象先を選定の上、プロモーションの方法や時期を拠点ニーズに合わせて行う拠点主導型プロモーションを開始した。その対象としてはSMBC-クレセルローンの販売対象であるミドル定型与信管理先（MT先）に注力し、各種システム商品のクロスセルにも力を入れた。さらに、クライアントサポートローン（290ページ、[図表2-2-2③](#)参照）の販売において効果的であった税理士ルートに対しても、積極的にアプローチすることとした。2005年12月にはイントラネット上にプロモーションサポートシステムを整備して、各拠点と法人POの情報共有・各案件の対応状況管理を一段と強化した。

BSPの業務運営に当たっては、業務の効率化が強く推進され、法人部門の総合職に加えてベテラン従業員（嘱託）や当行OBが活躍していた。その後2004年度からは、新たに設立したSMBCビジネスサポート株式会社にスモール法人向けビジネスの一部を委託している。

(3) チャネル体系の見直し

新銀行発足時点の法人部門の営業店は、10の地域法人営業本部、301の法人営業部（問題債権先を集約した27部を含む）、公務法人営業部4、法人戦略営業第一部・同第二部、123のビジネスサポートプラザ（うち79では法人営業部長が部長を兼務）であったが、このうち問題債権先を所管する27の法人営業部については、バランスシートのクリーンアップを進める過程で、2002年度に、法人部門内での統合・新設を実施、さらに戦略金融部門へと移管した（254ページ参照）。一方、営業チャネルとしての各拠点についても、法人営業部の業務運営効率化（両行拠点の重複地盤の再編）、店舗コスト等の削減、小規模な法人営業部の集約・再編による一定規模化、などの観点から、見直しは喫緊の課題であった^{*250}。

ただし、合併を当初予定より1年前倒しした影響で新銀行発足時点ではシステム統

*250 この項全体の記述を含む合併後10年間の法人部門の主な営業店の推移については、420ページの[図表2-4-4③](#)参照。

合が行われていなかったため、実際のチャネル効率化に向けてはさまざまな工夫が必要となった。2001年度においては7月以降、通常の統合の他、複数の法人営業部、あるいは法人営業部とBSPの部長を兼務させることで実質的な統合効果を上げるという段階を踏んだ上で組織上の統合を実施するなど、各拠点の特性に応じた見直しを進めた。システム統合に先行する形で2001年度中に行われた統合による拠点数の減少は法人営業部（問題債権先所管を除く、以下同じ）で35（合併当初の274部から2001年度末には239部）、BSPで18（同じく123部から105部）である。ただし、組織上の統合を行った後、物理的な拠点が従前のまま複数残存するケースも少なからず生じた。

2002年度に入るとシステム統合が順次進められたことに加え、業務運営の強化・効率化を目的に、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引が主体の拠点において、法人営業部とBSPを組織統合する運営を進めたため、統合のスピードが加速した。法人営業部の数は2002年度中に46減少して、年度末には193部となった。また、BSPは、問題債権を専門的に担当する2拠点を新設したが、一般営業拠点としてのBSPは、法人営業部への組織統合を進めたことを主因に58減少して47部となった（BSP全体では前述の2部を含めて49部）。このようなミドル・スモール一体型運営推進のための組織統合は、その後も継続的に実施した。

2003年度からは、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引を専門に推進・管理する観点から、この分野に注力する法人営業部に専担の部付部長を配置したほか、同一拠点に法人営業部が入居していない支店等に法人営業部やBSPが駐在を置く体制を導入した。さらに2004年度には、同一拠点に複数の法人営業部がある一部の場所において再編を行い、比較的小規模の中堅企業や中小企業取引を専門に担当する法人営業部を新設した。

チャネル拡充の動きをみると、BSPについては地域的な適正配置を確保する観点から、2002年度以降、従来の分室を独立のBSPに格上げするケースがあった一方で、法人営業部については一貫して拠点の統合を進め、問題債権先への対応を除くと、新銀行として初めて法人営業部の新設を行ったのは、2004年1月であった^{*251}。また、10月には東海地区における新規取引の開拓、企業価値向上ビジネスの推進を目的として法人戦略営業第四部^{*252}を名古屋に設置、11月にも愛知県内に法人営業部の分

*251 特定大口問題債権担当の東京法人営業部と大阪法人営業部を2002年6月に設置した（253ページ参照）。

室やBSP拠点を新たに設置するなど、東海地区での戦力強化を図った。

地域法人営業本部の体制も逐次見直しを行った。2002年6月には、神奈川・東海法人営業本部の体制を見直し、神奈川法人営業本部（傘下に16法人営業部）と東海法人営業本部（同12法人営業部）に分離し、11本部体制とした。さらに2003年6月には、一段と効率的な運営を図るために、東日本第一～第四、東海、西日本第一～第四の9本部体制に変更した。

また、スモールビジネスを担うチャンネルが多様化してきたことに対応して、2003年10月、BSPを新たに地域法人営業本部の傘下に組み入れる見直しを行った。

この間、新たな法人取引推進チャンネルとして、当行の拠点のないエリアに法人営業所を設置した。法人営業所は、勘定を保有せずにビジネスセレクトローンを中心とする貸金業務に特化する拠点であり、最寄りの法人営業部のグループの一つと位置付けた。法人営業所については、2003年度中に高崎^{*253}、長崎^{*253}、松山、福山、松本、沼津、水戸、徳島に、2004年度以降は郡山、盛岡に設置して、当行が未進出であった地域における業務開拓に大きな成果を上げた。

2003年3月のわかしお銀行との合併に伴って設置したコミュニティバンキング本部（CB本部）は、旧わかしお銀行の店舗（34カ店）を所管し、旧わかしお銀行のビジネスモデルに三井住友銀行の経営インフラを融合させた。この合併から約2年が経過することを契機として、お客さまへのサービスをさらに向上させ、併せて当行全体の効率性・収益性の強化を図るために、2005年4月にCB本部を解散し、その機能を各部門に統合した。そこでそれに先立って2004年4月、CB本部の営業店における渉外体制を個人・法人別の組織に変更した後、CB本部の営業店を、2005年1月に、個人業務を行う支店と法人業務を担う法人営業部に分離、その後4月に、それぞれ個人部門・法人部門に統合する見直しを実施した（これにより法人部門の法人営業部は9部増加）。

*252 新銀行発足時には法人戦略営業第一部と同第二部の2部体制であったが、2004年4月に事業再編・ターンアラウンドなどの外部フェンド連携案件に対する一層の対応強化のために法人戦略営業第三部を設置していたことから、法人戦略営業第四部の設置によって4部体制となった。なお、2006年4月の改組で、法人営業戦略営業第一部～第三部をCA本部に再編・統合、法人戦略営業第四部を名古屋地区営業店に再編・集約した（374ページ、図表2-4-1③参照）。

*253 高崎と長崎は、当初、ローンオフィスという名称で設立した。

3 企業金融部門の取り組みと体制

●発足時の体制と基本戦略

(1) フロントの一本化

わが国を代表する大企業グループを対象顧客とする企業金融部門は、ある意味では当行の“顔”という一面を有している。

大企業取引は、国内外の子会社取引、従業員との職域取引まで含めると実に裾野の広い取引内容を伴い、企業の運用・調達・決済等の伝統的商業銀行業務にとどまらず、金融のおよそ全般にわたる幅広い総合サービスを多面的に提供する必要があった。また、当時の企業経営においては、株主価値の一段の向上を目指して「選択と集中」が進められており、ITの飛躍的な発展とその利用の動きとも相まって、構造的な変革の途上にあった。このため、お客さまのニーズも刻々変化する状況であった。

そこで企業金融部門では、旧来型のリレーションを超えた、真にお客さまから信頼されるビジネスモデルを確立していくことをミッション（使命）と位置付け、その実現に向けて、必要な人材の育成と顧客価値向上に資するソリューションビジネスへの思い切った転換を早期に実現することが、ナンバーワンとしての“三井住友”ブランドの確立につながる喫緊の課題であるという考えに立って、業務運営を行った。

新銀行において企業金融部門を特徴付けたのは、国内の業務部門としては唯一、合併と同時にフロントの一本化をいち早く実現したことである。システム統合が未済の状況下におけるフロントの一本化は、事務などにおいて負担を生じる面もあったが、それ以上に旧両行の枠にとらわれず、お客さまに対して統一された方針に則って営業活動を進めていくメリットの方が大きいと判断した。さらに、旧両行のノウハウ・情報の集約や他部門との協働体制を確立する上でも、大きな意味があった。

フロントの一本化は、組織面においても営業部の業種別編成を可能にした。本店第一・本店第二・大阪本店・名古屋の各営業本部の傘下に12の営業部を設置し、このうち本店営業第一部～第八部、大阪本店営業第一部～第三部は、原則として所管する業種を基準として編成した^{*254}。特に本店営業第八部は、地域金融機関などを新銀行

*254 実際には、お客さまの意向に配慮し、一部の業種において担当が複数の部にまたがる対応も行った。

図表 2-2-3 ① 企業金融部門の本店各部の所管事項 (2001 年 4 月)

営業統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括 ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画立案 ・所管日系金融機関取引の企画立案、管理 ・所管営業部の業務指導、運営管理 ・部門のリスク管理、事務・情報システムに関する事項
営業審査第一部	・所管法人・金融機関向け与信管理、与信審査
営業審査第二部	・大口問題先・特定先の与信管理、与信審査
営業審査第三部	・大口問題先・特定先の与信管理、与信審査

図表 2-2-3 ② 企業金融部門の営業店 (2001 年 4 月)

営業本部	営業部
本店第一営業本部	本店営業第一部
	本店営業第二部
	本店営業第三部
	本店営業第四部
本店第二営業本部	本店営業第五部
	本店営業第六部
	本店営業第七部
	本店営業第八部
	本店営業第九部
	本店営業第十部
大阪本店営業本部	大阪本店営業第一部
	大阪本店営業第二部
	大阪本店営業第三部
	大阪本店営業第四部
名古屋営業本部	名古屋営業部

におけるビジネスの対象、すなわち金融商品・サービスを提供する対象であるお客さま、と明確に位置付けた上で、従来旧両行が構築してきた地域金融機関とのリレーションをいかして、金融法人が抱える課題解決のためのソリューション提供を図るといふ、新たな取り組みを企図して設立したものであった。

なお、本店営業第九部、同第十部、大阪本店営業第四部の3部は、特定先のフロント営業部として営業本部傘下の各営業部とは別に設けたものであり、本店営業第九部は旧さくら銀行の特定先、同第十部は旧住友銀行の特定先を担当した。

企業金融部門の本店各部としては、部門を統括する営業統括部、および営業審査第一部～第三部を置いた。このうち営業審査第二・第三部は問題債権の与信審査を所管し、営業審査第二部は旧さくら銀行の特定先、同第三部は旧住友銀行の特定先を担当した。

(2) 企業金融部門の基本戦略

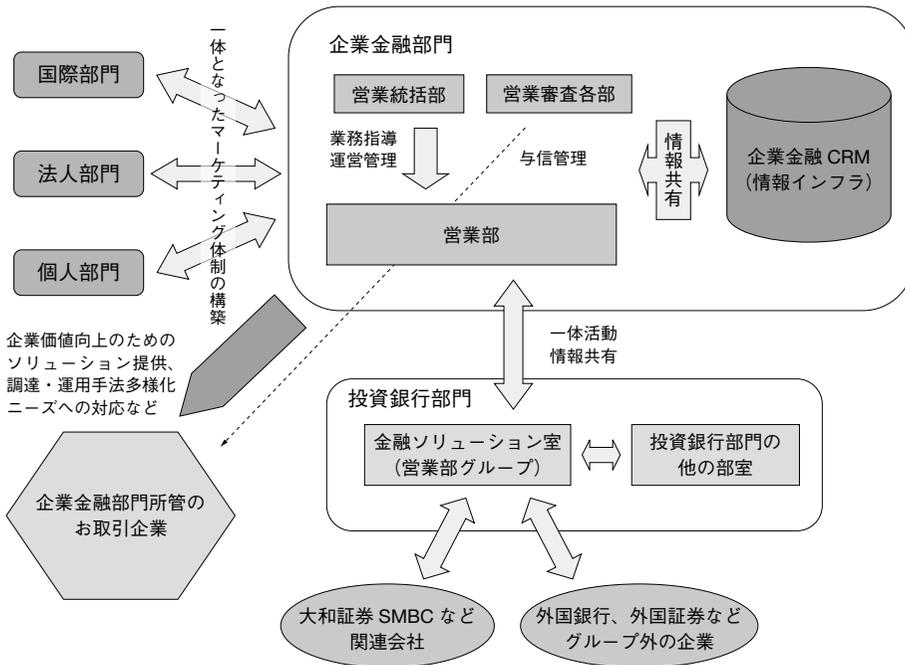
このような体制の下、企業金融部門は、ミッション遂行のための基本戦略として、ストックからフローへのビジネスモデル変革、経費・リスク差引後収益の極大化、銀行グループ全体の収益拡大を念頭に置いた業務の推進、の3点を掲げた。

合併初年度においては、これらの基本戦略に基づいて、経営課題である合併効果の早期実現を図るため、①企業価値向上のためのソリューション提供、②大企業関連取引の拡充、③調達・運用手法多様化ニーズへの対応、④パートナーシップバンキングによる新たなアライアンスの構築、の4点に注力することとした。

このうち「企業価値向上のためのソリューション提供」こそが、部門としてストックからフローへのビジネスモデル転換を推進する最大のテーマであった。これを支援するため、投資銀行営業部金融ソリューション室営業部グループが企業金融部門の各営業部に担当者を配置し、お客さまが直面している経営課題に対する仮説立案やソリューションシナリオ策定の段階から深く関与して、営業部と一体となって複合的かつ創造的な解決策の提供を行った。

また、フロント一体化をスムーズに進め、ソリューション提供力を強化するために部門内共通の情報システムインフラとして企業金融 CRM^{*255}を導入し、活用した。企業金融 CRM は当行が独自に開発したもので、お客さまの課題に関する情報共有に

図表 2-2-3 ③ 新銀行発足当初の企業金融部門の業務運営体制



*255 CRM : Customer Relationship Management

ついて一元化を図るだけでなく、統一されたレポーティングラインを確保することを目的としていた。さらに、企業金融 CRM は、海外拠点で関連取引に従事するスタッフや、金融ソリューション室をはじめとする投資銀行部門の専門スタッフ等が課題解決のための対応策を提案できる仕組みとなっており、ソリューション提案のサポートを効率化するという面でも、大きな役割を果たした。

●組織の見直しと GRM 制度の導入

企業金融部門は、合併初年度の 2001 年度に、旧両行のカルチャーやお客さまへの取引方針の一本化、旧両行が有していたノウハウ・アプローチ手法の高次元での融合などをいち早く実現し、2002 年度以降は、さらに進化を目指して変革を進めた。

2002 年 6 月に実施した組織再編では、合併後も一部残っていた旧行別の対応を廃止し、機能別の対応を徹底させた。まず、新銀行発足時点から、原則として所管する業種を基準として編成していた本店営業第一部～第八部について、お客さまの意向に基づき一部の業種について複数の部で担当していたものを完全業種別編成に移行した。また相乗効果の極大化を図るために、近接する業種を集約する方向で営業部の見直しを実施した。これにより、本店営業各部を 8 部体制から 6 部体制に変更し、本店第一営業本部の傘下に本店営業第一部～第三部、本店第二営業本部の傘下に本店営業第四部～第六部を置いた。なお、大阪本店営業本部および名古屋営業本部については、組織の再編などは行わなかった。

特定先を所管していた本店営業第九部と同第十部についても、従来の旧行別の管理を改めて債務者実態に即した管理に変更し、本店営業第七部～第九部で担当することとした。審査部の体制も、これと平仄をとる形で見直しを行い、本店営業第一部～第六部および同第七部の所管先を営業審査第一部が、本店営業第八部の所管先を営業審査第二部が、本店営業第九部の所管先を営業審査第三部が、それぞれ担当する体制とした。これらのうち、本店営業第八部、同第九部と大阪本店営業第四部、および営業審査第二部、同第三部は、2002 年 12 月の組織改編の際に、集中的に問題債権に対応する組織として設置した戦略金融部門に移管した（254 ページ参照）。

2003 年度からは、グローバルに事業展開する大企業に対して当行内外拠点が一体となって取引を推進する体制の構築を目指し、グローバル・リレーションシップ・マ

ネジメント（GRM）制度の試行を開始した。この背景には、企業金融部門で母社取引を所管する大企業の多くは、世界規模で事業展開を行っており、グローバルベースで資源の最適配分を図っている一方で、当行大企業取引は、同一企業グループであっても、企業金融部門・法人部門・国際部門に分散しているため、各部門・拠点の利益追求と、グローバル展開する企業グループに対して当行が本来行うべき一貫性ある取引との間に、ずれが生じる可能性があるという問題意識があった。

そこで、まず四つのお客さま企業グループを対象として、国内において当該大企業とのリレーションシップマネジメント（RM）を担当する営業部と、当該大企業の海外現地法人などとの取引を担当する海外店との間で国際企業 CRM を用いた情報の共有を行い、海外店が起案する与信案件について営業部がコメントを行うことでグループ取引に関する取引方針などの横断機能を担うこととした。

GRM 制度は、その対象とする企業グループを 2004 年度に 13 グループ、2005 年度に 16 グループ、2007 年度には 20 グループ^{*256} に拡大した。お客さま企業グループにおいて、グローバルベースでの経営戦略見直しや事業再構築、グループ全体の資金管理体制の高度化などが一段と進展する中、当行においても、部門横断的な対応によって最適なソリューションを提供できる態勢づくりが不可欠であり、後述するグローバル・アドバイザー部の設置（376 ページ参照）など、さまざまな工夫と対応を重ねている。

●貸金ビジネスの再構築とフロービジネスの強化

企業金融部門においても、法人部門と同様「融資慣行の見直し」に注力し、リスクに見合ったリターン（利ざや）の確保、貸金形態・期間の適正化や契約化などを推進することで、貸金ビジネスの再構築に取り組んだ。しかし、大企業においてはこの間、有利子負債圧縮の動きが継続的にみられたことで、貸金残高が減少したことに加え、限られたファイナンスニーズに対する金融機関の間の競争激化によって利ざやの拡大も難しい状況にあった。このため、金融再生プログラムなどを背景とした不良債権処理の進展によって、信用リスク勘案後の貸出金収益は大幅に改善したが、貸出金収益そのものは伸び悩んだ。

*256 この他、法人部門においても、2007 年度から三つの企業グループを対象に GRM 制度を導入した。

一方、フロービジネスについては、お客さま企業のニーズの中でも、企業提携、事業再編、事業再構築やバランス・シート・マネジメントなど、事業再編関連のものについて、前述の金融ソリューション室だけでなく、大和証券 SMBC との協働を積極的に進めることで、付加価値の高いソリューションの提供に力を入れた。2005 年 4 月には営業統括部に戦略営業グループを設置し、各営業部の活動をバックアップすることとした。同グループが担ったのは、営業部が把握したお客さまの事業戦略に絡むニーズについて対応策の検討・取りまとめを行い、営業部と共にお客さまに提言する、企業調査部や投資銀行部門各部、大和証券 SMBC 等との協働に際して各部・各社との調整やアレンジを行う、といった業務であった。

大和証券 SMBC とは、お客さま企業のエクイティー関連ニーズへの対応においても協働し、大口案件に取り組むことで大きな収益につなげるなどの成果を上げた。また、貸出金関連では、シンジケートローンの推進やコミットメントラインの増強にも力を入れた。

4 投資銀行部門の取り組みと体制

●発足時の体制

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「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」を挙げた。その具体策については、シンジケートローン、M&A アドバイザリー、資産流動化・証券化など、投資銀行業務に関わる業務も多く含まれていた。

新銀行発足時の投資銀行部門（本店各部）の概要は、**図表 2-2-4 ①**の通りである。

投資銀行部門はプロダクト対応組織であり、お客さまの投資銀行業務に関するニーズに対して、該当するプロダクトを所管する部の従業員が営業店の担当者と協働する体制をとった。投資銀行部門の組織の性格は、新銀行発足時の通達に明確に示されている。その要旨の一部は、次の通りである。

- ①投資銀行部門はプロダクツ・経営資源を集約し、法人部門および企業金融部門傘下の営業店に対して高度な金融サービスを提供する部門となる。併せて、顧客ニーズに最大限対応することで収益を極大化する。

図表 2-2-4 ① 投資銀行部門本店各部の所管事項（2001年4月）

投資銀行統括部	<ul style="list-style-type: none"> 部門統括（所管会社を含む） 部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画
ストラクチャー審査室	国内のストラクチャードファイナンスに関する審査、与信管理
資産運用事業室	資産運用業務企画、管理
投資銀行営業部	<ul style="list-style-type: none"> 流動化、プロジェクトファイナンス、ノンリコースローン、MBO/LBO ファイナンス等の取引推進、管理、営業店支援
金融ソリューション室	所管商品の国内企業向け取引推進、ソリューション提案
デリバティブ営業部	デリバティブ関連新規業務・商品等の取引推進、営業店支援
シンジケーション営業部	シンジケートローン、ロントレーディング等業務の取引推進、営業店支援
企業情報部	M&A アドバイザリー業務の企画、実施、管理
資本市場部	債券受託業務の企画、実施、管理

(注) 投資銀行部門には、上の本店各部の他に、営業店として情報通信営業部を設置した。これは「新銀行グループの今後5年間を展望した経営戦略の柱」の一つとして、「ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮」を盛り込んだことへの対応である。情報通信営業部は2002年12月の組織改定でEC業務部（コーポレートサービス部門）に統合された。

②投資銀行プロダクツの収益は、法人部門・企業金融部門・国際部門の一部とダブルカウントを原則とする。これにより、投資銀行部門とマーケティング部門が同一の目標に向かい一丸となって行動する体制を整える。

●証券会社との連携を通じた取り組み

投資銀行業務のうち、株式、債券の引受業務などのホールセール証券業務については、旧住友銀行と大和証券グループとの連携関係を引き継ぐこととなった^{*257}。具体的には、2001年4月1日、大和SBCMがさくら証券から営業全部を譲り受け、併せて、旧さくら銀行のM&Aアドバイザー業務をはじめとするホールセール証券業務の一部も大和SBCMに集約した。さらに、同社は社名を大和証券エスエムビーシー(大和証券SMBC)に変更し、当行グループのホールセール証券として再発足した^{*258}。

大和証券SMBCとの主要な協働業務について、当該業務を巡る業務環境、協働の内容を概観すると、次の通りである。

債券・株式の引受業務、株式公開業務については、銀行業務・証券業務の規制緩和が進む中でも一貫して、法律上、基本的に銀行が扱えない証券業務に該当することから、当行の営業店は、お客さまのニーズに接した場合には、お客さまの承諾を得た上で、大和証券SMBCへの紹介を行った。特に新規株式公開については、成長企業との取引強化の観点から、法人業務部内に営業店と大和証券SMBCとの連携を支援する担当を置き、営業店は、必要に応じて法人業務部の同行を得るなどしてお客さまニーズを把握した上で、大和証券SMBCへの紹介を行った。

本件分野に関する銀証分離の原則については、市場機能を中核とする金融システム構築の観点から、一部見直しが行われた。すなわち、2004年3月、金融庁は事務ガイドラインを改正し、「銀行が取引先企業に対し株式公開等に向けたアドバイスを行い、又は引受証券会社に対し株式公開等が可能な取引先企業を紹介する業務」(いわゆる市場誘導業務)が銀行の付随業務であることを明確化した。これに対応して、当行は2004年10月に、資本市場からの資金調達が見込まれる大手企業を選定し、継続

*257 2009年に銀証連携の枠組みの変更が行われ、当行は日興コーディアル証券と新たな協働を開始し、大和証券グループとの合併事業は基本的に解消された(386ページ、540ページ参照)。大和証券SMBCなど大和証券グループとの協働業務の記述は、本節を含め、この枠組み変更までを対象としている(以下、同じ)。

*258 議決権所有割合は、三井住友銀行40%、大和証券グループ本社60%。

的にアドバイスを実施し資金調達ニーズを捕捉することに着手した。

資産の流動化・証券化業務については、三井住友銀行発足前の1990年代後半から法制面での環境整備が一段と進んでいた（115ページ参照）。当行と大和証券 SMBC との間で、基本的に、当行は短期資産を裏付けとする案件を、大和証券 SMBC は長期資産を裏付けとする案件を扱う、という役割分担を行い、それに基づいて、お客さまの紹介を行った。

M&A アドバイザリー業務については、改正商法の施行によって株式交換および株式移転（1999年10月）、会社分割（2001年4月）が導入され、これらに対応した税制改正も行われるなど、M&A を用いた事業再編を後押しする法制度の整備が進められた。当行は大和証券 SMBC との間で、基本的に当行が中堅企業の案件を、大和証券 SMBC が上場企業などの大型案件および海外案件を扱う、という役割分担を行い、その役割分担に基づいてお客さまの紹介を行った。

行内においては、企業情報部が、営業店からの M&A に関連するニーズの収集、案件推進、大和証券 SMBC との協働の窓口を担当した。当初は、法人部門のお客さまの案件に関しては法人業務部の事業再編室が、一方、企業金融部門のお客さまの案件に関しては基本的に投資銀行営業部の金融ソリューション室が、営業店を支援して企業情報部への案件紹介を行った。その後、2002年10月に事業再編室、金融ソリューション室の一部を企業情報部に集約し、迅速・円滑な対応に向けて企業情報部が直接に営業店を支援することとした。

質の高いソリューション提案を実現するために不可欠なプロダクトであるデリバティブ業務については、当初、当行と大和証券 SMBC との間で、基本的に、①当行が株式デリバティブ以外（金利デリバティブ、通貨デリバティブなど）の案件を、大和証券 SMBC が株式デリバティブの案件を扱う、その上で、②ダイレクト顧客と呼ばれる一定の大企業、機関投資家との金利・通貨スワップ取引、金利オプション取引などについては、大和証券 SMBC が直接お客さま宛て提案・成約などを行うという役割分担を行い、その役割分担に基づいてお客さまの紹介を行った。2002年5月に、デリバティブと他の銀行提供プロダクトとのシナジーを重視する観点から、ダイレクト顧客を大和証券 SMBC の扱いとする制度は廃止され、当行が把握した株式デリバティブ以外のニーズについては、基本的に当行で取り組むこととし、例外として、①

お客さまに大和証券 SMBC と取引したいとの意向がある、②スキームが特殊で当行で対応できない、③起債に伴うデリバティブの利用のため大和証券 SMBC で取り組む方がお客さまの利便性が高いというような場合には、大和証券 SMBC で対応することとした。

●銀行本体による投資銀行業務の内容と業務環境

ホールセール証券業務を銀証連携下で推進する一方、シンジケートローンなどの非伝統的な資金調達支援を中心とする先端的金融プロダクツの提供は銀行本体で行った。銀行本体による主要な投資銀行業務について、業務の内容と背景の業務環境を概観すると、次の通りである（当行の具体的施策などについては 430 ページ以降参照）。

(1) シンジケートローン業務

シンジケートローンとは、複数の金融機関が協調してシンジケート団をつくり、お客さまの資金調達ニーズに対して、一つの契約書に基づき同一条件で融資を行う信用供与手法のことである。設備投資資金のような長期資金の需要への対応に加えて、コミットメントラインのような短期融資枠の設定においても利用されている。

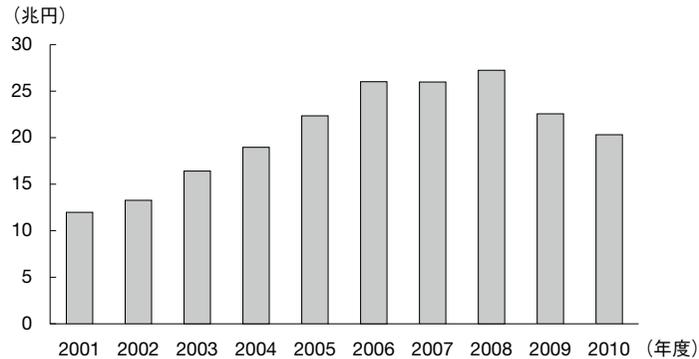
お客さまの側では、①社債に比べ自由な条件・返済スケジュールの設定を行うことができ、特に市場の混乱で社債が起債できない場合でも、金融機関の判断で組成可能な場合は社債の代替調達手段となる、②複数の金融機関との融資取引にもかかわらず、原則、窓口が契約締結まではアレンジャー（契約内容の取りまとめ、貸付金融機関の募集等を行う銀行等）、契約締結後は貸付人の代理人であるエージェント（資金の決済、書類の取り次ぎ等を行う銀行等）のみとなるため、事務負担の軽減が図られる、③一つの融資契約書に基づいて、参加金融機関との取引条件を統一できる、といったメリットが期待できる。

銀行側としても、アレンジャーとなれば手数料（アレンジメントフィー）収入が得られるほか、貸付債権の売却と併用することで機動的な信用リスク管理が可能となるなどのメリットがある。

マクロ的な視点からも、シンジケートローンおよびローン債権市場の整備は、銀行が健全なリスクをとるために重要であるという指摘が行われている。

日本では、前述のメリットに対する認識が浸透したことに加えて、2001年に民間金融機関主体で、日本ローン債権市場協会（JSLA）^{*259}が設立され、ローン債権取引

図表 2-2-4 ② 日本におけるシンジケートローン取引の推移



(資料) THOMSON REUTERS

の標準契約書の整備、各種広報活動等を通じて、プライマリー・セカンダリーの両面でローン債権の市場の整備が進められたこともあり、2000年代に入り、シンジケートローン市場は急速に拡大し、国内市場に定着した。世界的な金融危機で資本市場が機能不全に陥った2000年代後半においても、市場性と柔軟性を併せ持つシンジケートローン市場は、企業の円滑な資金調達に貢献しており、組成実績は20兆～25兆円程度を維持している。

(2) 金銭債権流動化業務

金銭債権流動化は、一般的に、オリジネーター（原債権者・調達企業）が保有する手形債権や売掛債権などの金銭債権を特定目的会社（SPC）などへ譲渡する取引である。SPCは譲渡代金を、借入、ABCP（Asset-Backed Commercial Paper）の発行、社債の発行等の手法で調達する。この取引を活用することで、オリジネーターであるお客さまは、オフバランス化によってROEなどの経営指標の改善、調達手法の多様化などを図ることができ、銀行としては、アレンジメント手数料、SPCへの貸金利ざやなどが得られるメリットがある。

*259 JSLA（ジャスラ）はJapan Syndication and Loan-trading Associationの略。当行はJSLA設立に主導的な役割を果たし、発足メンバーとして参加、初代会長を務めた。その後、当行と東京三菱銀行（2006年以降は三菱東京UFJ銀行）、みずほコーポレート銀行の3行が、会長行、副会長行を務めている。

(3) ストラクチャードファイナンス業務

ストラクチャードファイナンスとは、リスク・リターンの組み合わせを作り変える金融手法の総称で、資金調達の方法という視点で見れば、前述の流動化と後述の不動産ノンリコースファイナンスも含む広い概念である。当行のストラクチャードファイナンス業務では、これらの流動化、不動産ノンリコースファイナンスに加えて、プロジェクトファイナンス業務と MBO/LBO ファイナンス業務が主力商品である。

プロジェクトファイナンスは、企業の信用力ではなく、特定事業のキャッシュフローに着目したファイナンス手法である。SPC などが借入人となり、融資の返済は親会社等には限定的にしか遡及しないケースが多い。もともと、資源開発のような大型の事業に適用されるファイナンスであり、世界各地で、発電所、交通インフラ、通信、PFI^{*260}、PPP^{*261} など、多くの分野で活用されている。

プロジェクトファイナンスにおいては、複数の銀行（融資団）によるシンジケーション形式で融資を行うのが主流となっている。銀行は、融資団に加わるほかに、①出資者に対して、プロジェクトファイナンスの導入等に必要な助言を行うファイナンシャルアドバイザー（Financial Advisor）、②融資団の組成、融資実行の取りまとめを行うアレンジャー（Mandated Lead Arranger、主幹事）、③融資関連の事務手続きを行うエージェント（Agent、事務幹事）などの立場で関与する。

MBO/LBO ファイナンスは、M&A、事業再編、上場企業の株式非公開化、事業継承等に際して用いるファイナンスの手法の一つである。LBO ファイナンスとは、お客さまが他企業またはその一部事業を買収する際、被買収企業（または一部事業）のキャッシュフロー、資産を担保に、買収資金の一部を融資する。MBO ファイナンスは、LBO の手法を使って、経営陣等が株主から株式を購入して経営権を取得するための資金を融資する手法である。一般的に、MBO/LBO では、買収のための受皿会社（SPC）をつくり、買収後に被買収会社と合併する。受皿会社の負債・資本構造の検討、シンジケートローンのアレンジなど、お客さまのニーズに沿ったソリューションを提供するのが MBO/LBO ファイナンス業務の内容である。

*260 PFI (Private Finance Initiative) は、公共サービス（公共施設の建設、維持管理、運営等）に民間の資金、経営能力、技術的能力を導入し、国や地方公共団体が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供する手法のこと。

*261 PPP (Public Private Partnership) は、PFI の概念を拡大し、公共サービスに市場メカニズムを導入する趣旨で、サービスの属性に応じて民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策を通じて、公共サービスの効率化を図ること。

(4) 不動産ノンリコースファイナンス業務

不動産ノンリコースファイナンスとは、資金の貸手（銀行等）の求償権（Recourse）が担保不動産およびその不動産から生まれるキャッシュフローにしか及ばないローンのことである。お客さまにとっては、不動産価格の変動リスクによる悪影響を避けつつ事業展開が可能になる点が大きなメリットとなる。基本的なスキームについては、SPCに不動産の信託受益権を移し、SPCがその購入資金として、銀行等からの融資と投資家からの出資を受ける。併せて、SPCは投資家向けサービスや対象不動産の管理を、アセットマネージャーやプロパティマネージャーに委託する。

わが国の不動産ノンリコースファイナンスは、2000年代に入り、不動産市場への不動産ファンドを経由した資金流入の拡大と並行して、急速に発展した。公式な統計はないが、不動産業向け銀行貸出の中で、伝統的な不動産業者向け貸出からノンリコースファイナンスへ比重が移っているとみられている。

(5) 証券仲介業（金融商品仲介業）

銀証の分離政策の下で、従来、銀行本体が行える有価証券関連業務は、公共債に関する業務等、証券取引法が禁止規定の適用除外とした場合に限定されていた。しかし、2004年12月、改正証券取引法等が施行され、一足先に一般事業会社等には導入されていた証券仲介業務が、銀行等の金融機関にも解禁された。証券仲介業務については、既存の制度である書面取次ぎ行為とは異なり、金融機関はお客さまと証券会社との取引を成立させるために勧誘を行うことが認められる点が大きな特徴である。なお、金融商品取引法では、証券仲介業の名称は、金融商品仲介業に改められている。

(6) ファンド投資業務

ファンド投資の種類は多岐にわたり、当行の投資銀行部門が主に行っているのはプライベート・エクイティー・ファンド投資である。その内容は、主として非公開企業の株式を取得し、その企業の成長や再生を通じて企業価値を高めた後に株式公開や他社への売却により投資回収を図る投資ファンドに対する投資業務である。投資対象となる主な投資ファンドの種類には、ベンチャー企業の育成を目的としたベンチャー・キャピタル・ファンド、企業の買収を通じて企業価値を高めるバイアウトファンド、財務状態が悪化している企業の立て直しを図る企業再生ファンドなどがある。

(7) 信託業務

1990年代に始まった信託業務に関する自由化の流れ（121ページ参照）は2000年代に入っても続き、2002年2月には、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（兼営法）の改正によって、都市銀行等の本体による信託業務の参入が、本業との関連性が小さいとされた一部の業務^{*262}を除いて、可能になった。併せて、信託銀行の代理店になることが、従来の地域金融機関等に加えて、都市銀行等にも認められた。

その後、新たな投資・金融スキームの発展などを背景として、信託の各種機能の一層の活用、信託業の担い手の拡大等を図る法整備が行われた。2004年12月には、改正信託業法の施行によって、受託できる財産の種類についての制限が廃止され、銀行業務を兼営しない信託会社が参入するための規定が整備された。さらに、2007年9月に施行された改正信託法および改正信託業法においては、債務者を委託者とし被担保権の債権者（受益者）とは異なる者（受託者）が信託財産として担保権を保有・管理する仕組みである担保権信託（いわゆるセキュリティトラスト^{*263}）、委託者が自ら受託者になる自己信託（いわゆる信託宣言^{*264}）が導入された。併せて、改正会社法施行規則が施行され、その中に信託の受託者が発行する社債である信託社債が盛り込まれた。

(8) 債券受託・カストディー業務

有価証券関連では、既述の業務の他に、債券受託業務、カストディー業務が当行の主力商品である。債券受託業務は公募債や私募債の発行時に発行体に起債事務や各種管理サービスを、カストディー業務は内外投資家に有価証券の保管に関わるサービスを、提供し手数料を得る。近年、これらの業務は、お客さまの資金調達多様化ニーズの高まりや株券電子化（2009年1月）などを背景として、従来培った専門ノウハウを強化しつつ、ファイナンスや決済の機能を取り込む方向に進展しつつある。

*262 参入を認めない業務として兼営法の施行令等に定められたのは、「不動産の売買及び貸借の媒介」「財産に関する遺言の執行」「不動産の鑑定評価」「不動産に係る投資に関し助言を行う業務」など。

*263 例えば、シンジケートローンにおいて、債権者とは別の第三者が担保権者となり担保権の一元的管理を行うことで、被担保債権の流通性および担保権の管理・実行の利便性の向上が期待できる。

*264 財産権を第三者に移転せずに信託設定できることから、資産流動化の促進等が期待される。同制度の解禁は改正法の施行から1年後の2008年9月。

5 国際部門の取り組みと体制

●体制と海外拠点網

(1) 新銀行発足時の状況

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営戦略の柱」の一つとして、「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」を挙げた。中でもアジアについては、「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」を掲げ、重視の姿勢を示した。

1990年代後半以降、旧両行は、海外の拠点網と資産の大幅な縮小を余儀なくされたが、新銀行の発足を機会に国際業務の縮小の流れを変えようと意気込んだ。

新銀行発足時の国際部門の組織（本店各部）は、**図表2-2-5①**の通りである。

新銀行は、地域ごとに業務戦略を明確化する一環として、各国事情が大きく異なるアジアにおいては拠点主義の性格が強い営業拠点を配置した反面、米国および経済統合が進んだ欧州においては顧客・プロダクト別にエリア全域を網羅する営業各部を編成し、それぞれの統括組織として米州統括部と欧州統括部を設置した^{*265}。

国際業務の遂行に当たっては、国際部門が業務に応じて他部門と密接な連携を行う

図表2-2-5① 国際部門本店各部の所管事項（2001年4月）

国際統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括（所管会社を含む） ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・部門のリスク管理
国際事務システム室	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の事務・情報システムに関する企画、推進、管理
アジア部	<ul style="list-style-type: none"> ・所管拠点の業務推進に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・所管拠点の営業活動の支援、指導、管理
米州統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・米州地域の統括 ・所管拠点の業務指導、管理 ・米州本部のリスク管理
米州審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・米州内非日系企業向け与信管理・審査
欧州統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域の統括 ・所管拠点の業務指導、管理 ・欧州本部のリスク管理
欧州審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州内非日系企業向け与信管理・審査
国際業務部	<ul style="list-style-type: none"> ・海外金融機関取引の企画、推進
国際投資サービス部	<ul style="list-style-type: none"> ・カストディー業務、関連業務の企画、推進
国際審査部	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア地域の非日系企業等向け与信管理・審査 ・カントリーリスク管理の企画

ことで、付加価値の高いサービスの提供を行うこととした。

海外拠点網については、新銀行は2001年4月2日付で、現地当局との手続きが残っていた中国内の拠点を除いて、業務統合を完了させた。中国内の拠点についても、2001年7月2日付で統合を行った。

合併前の両行合算の支店数は33カ店（旧住友銀行が17カ店、旧さくら銀行が16カ店）であったのに対して、合併に当たって重複する12拠点で統合を行ったことから、新銀行の拠点網は中国内の拠点の統合完了時点で21支店となった。

(2) 欧州拠点の現地法人化

当行は、わかしお銀行との合併に伴い、2003年3月、英国のロンドンに全額出資子会社の欧州三井住友銀行を設立して営業を開始した（248ページ参照）。三井住友銀行とわかしお銀行の合併が構想発表（2002年12月）から実施（2003年3月）まで短期間で進められたことを受けて、本件も、時間的制約がある中で、2003年1月に東京に約20人から成るプロジェクトチーム設置、2月に現地法人設立の予定発表、3月に現地法人設立および業務開始と、短期集中で準備と対応を行った。関係者は、お客さまへの説明と同意取得、新子会社の認可取得、当行ロンドン支店から新子会社への資産譲渡に伴う会計・税務上の手続きなど、必要となるさまざまな準備に精力的に取り組む、これらの準備には、ロンドン支店の役職員が総出で対応しただけでなく、東京やニューヨークなどからも応援出張を行った。

欧州三井住友銀行の設立は、既述の通り英国金融当局の方針等を踏まえたものであり（248ページ参照）、これによって別法人としての運営が必要になるという負担が加わったが、他方で、多くの国が単一市場を形成するという特性を持つEUにおいて、いわゆるシングルパスポート^{*266}の利点を得られる結果につながった。すなわち、欧州三井住友銀行を核として、欧州域内拠点展開の柔軟性を確保することや、域内業務の効率的一体運営を強力に推進することが可能になったのである。

新たに設立した欧州三井住友銀行は、従来の当行ロンドン支店の業務を基本的に継承した（当行ロンドン支店は2005年に廃止）。その後、2005年1月にパリ支店を開設し、当行のパリ支店の業務を継承した（当行パリ支店は2月に廃止）。2006年10

*265 米欧における顧客・プロダクト別の組織編成は、126ページで述べた通り、旧両行で実施済みであった。

*266 EU域内のいずれかの国で免許を得た金融機関は域内の他国で支店を展開することができること。

月には、南欧における競争力強化のためにミラノ支店を開設した（456 ページ、図表 2-4-6 ⑤参照）。

●国際システムの統合

国際システムに関しては、2001 年 4 月の新銀行発足に際して、基幹システムの扱いが重要な検討事項の一つであった。合併前、旧さくら銀行においては、1990 年代に海外勘定系システム STACS を導入し、さらにその改良版の採用を 1998 年までに海外全支店で完了していた（128 ページ参照）。一方、旧住友銀行においては、新しい海外勘定系システムである GIS を、1999 年 5 月にニューヨーク支店に、2001 年 1 月にロンドン支店に導入していた（128 ページ参照）。

新銀行発足に当たり、統合戦略委員会の下に設置された国際業務部会での検討を踏まえ、地域ごとの業務の特性、旧両行における新世代システム開発・導入への取組状況等を勘案して、欧米では GIS、アジアでは STACS を基盤に据えた。

●国際部門のリスク管理体制・方法

新銀行は、旧両行における経験を踏まえ、国際業務に関するリスク管理体制と枠組みを整備した。概要は、次の通りである。

体制については、国際統括部、米州統括部、欧州統括部がそれぞれの統括機能の一部として、国際部門におけるリスク管理を所管した。また、国際審査部が与信の案件審査、カントリーリスク管理などを通じてリスク管理に関わった。

リスク管理の方法については、カントリーリスク管理、債務者モニタリング制度、個社別・案件別 RAROC（Risk-Adjusted Return on Capital）や個社別・案件別 SMVA（Sumitomo Mitsui Value Added）運営などについて、ルールや運営要領の整備を行った。

カントリーリスク管理に関しては、「与信先の属する国の外貨事情や政治・経済情勢等の変化が原因で、与信が回収不能に陥り、損失を被る」ことと定義し、102 カ国・地域に対して、各国の諸状況を査定した上で 1（リスク低）～15（リスク高）の 15 段階のカントリーランクを付与した。カントリーリスクが分散したポートフォリオとするために、カントリーランクと各国の GDP などを勘案して、国別に与信枠の上限を決定し、半期に 1 度見直すこととした。また、モニタリングの充実を図るため、アラーム制度を導入し、期中に国情の悪化などが生じた場合には、所管部（当時は国

図表 2-2-5 ② RAROC と SMVA の定義と国際部門における目標値（新銀行発足時）

◆RAROC と SMVA の定義	
RAROC	= ネットリターン / 信用リスク資本 = {(収益 - 経費 - 信用コスト) × (1 - 税率)} / 信用リスク資本
SMVA	= ネットリターン - 資本コスト = {(収益 - 経費 - 信用コスト) × (1 - 税率)} - (信用リスク資本 × ハードルレート)
(注) ハードルレートは 6% (ハードルレートとは当行の株主が当行に資本を提供する見返りとして求めるリターン)	
◆国際部門における目標値	
RAROC	: 6%以上
SMVA	: 0 以上 (ハードルレートは 6%)

際審査部) が各拠点との情報交換を踏まえアラームを発信し、必要に応じて関係拠点に方針・対応を連絡することとした。

債務者モニタリング制度は、新銀行における与信管理の根幹となる枠組みの一つで、債務者の信用状況を適時的確に把握し、適切な対策を早期に立案・実施する管理手法である。海外与信に関しては、『債務者モニタリング規則（海外）』の制定、業務サポートと情報共有化のための債務者モニタリングシステム導入を行った。枠組みの骨格は、国内と同様に、決算書の入手をトリガーとする決算モニタリング、信用状況の変化などをトリガーとする経常モニタリングにより構成した。トリガーは、発生した場合に必ず経常モニタリングを行う「見直し必須トリガー」、発生した場合に拠点が経常モニタリング要否を判断する「任意トリガー」により構成した。モニタリングの結果は、当該与信先に対する与信方針に反映させた。

個社別・案件別の RAROC や SMVA は、旧両行におけるリスク調整後収益の活用への取り組みを踏まえて、案件審査に当たっての総合的な判断のための材料の一つとした。RAROC、SMVA の当初の定義および国際部門における目標値は、図表 2-2-5 ②の通りである。この目標値を満たすということは、当該与信先からの収益が、経費および信用コストをカバーした上で当行が最低限確保すべき水準にあるということであり、また資本コスト（株主が当行に資本を提供する見返りに求める収益率）相応の収益率を達成できていることを意味する。

●業務環境と業況の概観

三井住友銀行が発足した 2001 年当時、世界経済は停滞局面にあった。これは、米

国の株価上昇や景気拡大を牽引していた IT 関連部門で大幅な調整が起きたことをきっかけに、各国で 2000 年後半から 2001 年初め頃に景気後退が始まったためであった。主な国々の経済成長率は、中国を除いて、2001 年に大きく低下した。

2001 年 9 月 11 日には米国で同時多発テロが発生した。このとき、ニューヨーク市のミッドタウンに位置する当行のニューヨーク支店および米州本部は、幸いにも従業員全員が無事で、オフィスも被害を受けずに済んだ^{*267}。しかし、被害を受けた世界貿易センタービルには日本の金融機関だけでも 14 社（うち銀行 10 行）の拠点が入居しており、現地は混乱を極めた。そこで当行は、合併後の合理化により空きが生じていたオフィスをニューヨーク州銀行局や他行などに無償で貸与したほか、他社従業員の安否確認に協力するなど非常事態に対応した。

当行の国際部門においては、業務環境が逆風だったことに加えて、経営健全化計画でリスクアセットの大幅削減に取り組んでいたことから、規模を抑制しつつ利益確保に努力した。具体的には、収益面では、国内の母社取引店との連絡を密にして利ざや改善に向けた顧客折衝を行い、経費面においては、香港支店と広州支店、香港営業部と洋浦支店、上海支店と蘇州支店を実質一体運営体制にするなどの削減に向けた工夫に取り組んだ。海外派遣従業員の大規模削減も実施し、統合効果の早期実現に努めた。本店各部においても、重複機能を見直す中で 2002 年 12 月にアジア部を廃止し、機能を国際統括部に移管した。これらの努力を反映して、国際部門の業務純益は、2003 年 3 月期に増加に転じた。それ以降も、反転攻勢に向けてさまざまな施策に取り組んだ結果、国際部門の利益水準は拡大基調をたどっている。

*267 旧住友銀行のニューヨーク支店は、1975 年 3 月から世界貿易センタービルに入居していたが、1993 年 2 月に同ビルで起きた爆弾テロ事件を受けて、1994 年 11 月にミッドタウンのマンハッタン地区パークアベニューに移転済みであった。パークアベニューには、旧さくら銀行も以前からニューヨーク支店を置いていたが、新銀行では、合併後の合理化によって、旧住友銀行が入居していたビルにオフィス集約を進めていた。これにより空きが生じていた旧さくら銀行のオフィスを、ニューヨーク州銀行局などに無償貸与した。

6 市場営業部門の取り組みと体制

●発足時の体制

新銀行には六つの業務部門が設置され、市場業務は市場営業部門が担当した。新銀行において、市場業務には引き続き銀行の収益を支える役割が期待されていた。

新銀行発足時の市場営業部門は、統括機能を担う市場営業統括部、バンキング業務を行う市場資金部と市場外貨資金部、トレーディング業務を行う市場営業部、顧客取引業務を行う市場営業推進部の5部による構成であった（図表2-2-6①）。

旧両行においては、1990年代後半に、顧客対応力強化に向けて、顧客取引推進機能に特化するグループやチームを部内に設置して対応していた（131ページ参照）。新銀行発足に当たっては、この機能を集約し、営業店取引の取次窓口、お客さまとのダイレクト取引窓口、電子取引の企画・推進等の機能を持つ市場営業推進部を設置した。合併を機に、多様化・高度化するお客さまのニーズに積極的に対応し、顧客基盤の一層の強化を図る狙いであった。

●顧客ニーズへの対応

三井住友銀行発足前後の金融情勢をみると、市場金利は極めて低い水準にあったが、市場営業部門としては、近い将来に金利上昇局面（債券相場などの下落局面）が到来しても継続的に高い収益水準を維持できる備えをしておく必要があった。そこで、厚い顧客基盤をいかしてお客さま向け市場性商品取引を増強するために、お客さまの

図表2-2-6① 市場営業部門本店各部の所管事項（2001年4月）

市場営業統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門統括（所管会社を含む） ・部門の業務に関する基本方針、施策、業務計画等の企画 ・部門のコンプライアンスに関する事項
市場資金部	<ul style="list-style-type: none"> ・円貨資産・負債に関する総合調整の実施 ・円資金運用調達取引、円建て有価証券投資等バンキング勘定における業務の推進、管理
市場外貨資金部	<ul style="list-style-type: none"> ・外貨資産・負債に関する総合調整の実施 ・外貨建て資金運用調達取引、外貨建て有価証券投資等バンキング勘定における業務の推進、管理
市場営業部	<ul style="list-style-type: none"> ・外国為替売買取引、公共債ディーリング、デリバティブ取引等トレーディング勘定における業務の推進、管理
市場営業推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・部門内各部の取引に関する対顧客業務の推進、管理、ならびに営業店等との情報連絡、取引取次

ニーズに応じたサービス拡充に重点を置いてさまざまな施策を実施した。

(1) お客さま向けインターネットディーリングシステムの機能向上

2001年（平成13年）10月、当行は経営会議において、お客さま向けインターネットディーリングシステムの機能向上を図ることを決定した。同システムは、お客さまがインターネットを通じて、各種の外国為替関連市場取引を行うシステムである。従来のシステムが、為替予約締結機能に限定され、行内関連システムとの連動が難しいという問題を抱えていたことから、システムの更改期を捉え、機能性・柔軟性の高い後継システムを導入し、お客さまにとっての利便性を一層高めることが狙いであった。

新しいシステムは、Integrated Dealing Promotion System を短縮して、i-Deal（アイディール）と名付け、2002年8月からシステムの試行を始め、10月にお客さまからの申し込み受け付けを開始し、段階的に導入した。新システムは、主要6通貨（ドル、ユーロ、英ポンド、オーストラリア・ドル〈豪ドル〉、カナダ・ドル、スイス・フラン）の為替予約に加えて、架電取引を含む為替予約残高明細、マーケット情報、当行アナリストレポート、相場急変などの緊急メッセージ通知といった豊富な情報提供を行う、当時の邦銀として初めての機能を備えていた。

i-Deal については、導入後も、お客さまの要望を踏まえ、段階的に機能強化を行った。主な事例を挙げれば、2003年9月、当行の貿易取引電子化サービスである Global e-Trade サービスと併せて利用するお客さまに向けて、i-Deal と Global e-Trade サービスの画面のリンク機能を導入した。2003年12月には、月次の書類で通知していた為替予約時価評価を i-Deal で参照可能とした。2004年2月には、外貨・円貨預金口座間での振替サービスの提供を開始した。2008年8月には為替リスクシミュレーション機能を追加し、お客さまは、登録された輸出債権・輸入債務データや為替予約データに基づき、月ごとの評価損益などをシミュレーションできるようになった。

なお、i-Deal は行内の事務効率化を目的とする行内向けシステムの性格も持ち合わせていた。すなわち、行内の営業拠点・事務集中拠点においては、従



Global e-Trade サービスと i-Deal のチラシ

来は主に電話で行っていた市場性取引の締結を、本システムを利用することによってイントラネットを主体に行うことが可能となった*268。

(2) アジアにおける為替取引サポートの強化

力強い経済発展を続けるアジアの活力を取り込むことの重要性は、国際業務だけでなく、市場業務でも同様であった。このような状況下、市場営業部門は、アジアに展開する日系企業の為替取引ニーズに応えることを主要施策の一つとした。

具体的には、2002年4月、アジア地域で一体となって市場業務の営業推進を行うことを目的として、市場営業部門の東京、香港、シンガポールに、アジアセールスデスクという名称のセールス担当を設置した。同デスクの主な役割は、アジア拠点の日系企業担当者と協働し、日系企業に対して、為替取引を含む市場取引についての専門的な情報提供やアドバイスを行ったり、地元有力銀行との取引を深耕したりすることである。例えば、日系企業にとっては、中国、ASEANを中心とする東アジアでの業容拡大に伴い、東アジア通貨の為替リスクヘッジへのニーズが高まっていたことから、当行は、外国為替先物市場が整備されていない国の通貨でも利用可能な為替リスクヘッジ策であるNDF（Non Deliverable Forward）*269取引などについて、情報提供を行った。また、アジアセールスデスクは、ときには、日系企業の日本本社の財務担当者などと、電話で連絡を取ることもあった。

アジアセールスデスクの体制は、2002年中にバンコックに、2003年に上海に担当者を置くことで拡充され、以後、東京を含めてアジア地区5極体制となっている。

●戦略運用の実施

金利の低下余地が限られる中で発足した三井住友銀行の市場営業部門としては、金利上昇に耐えられる業務基盤づくりが重要課題の一つであった。三井住友銀行発足直後においては、バンキング業務を行う市場資金部と市場外貨資金部の資金運用は、内外の国債を中心に行ってきたことから、取り扱うリスクは、金利・為替リスクにほぼ

*268 当初は外為取引が対象であったが、2002年12月には市場性の預貸金取引の約定も可能となった。また、2003年2月には勘定系システムとも連動することとしたことから、記帳事務の合理化進展にも大きく寄与した。

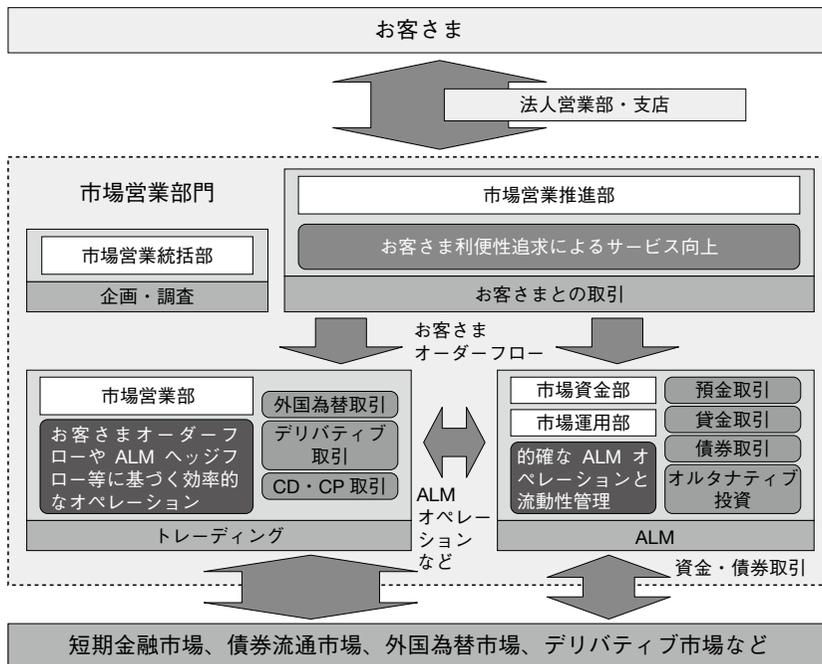
*269 NDFは、当該通貨の外国為替先物〔先渡〕市場が整備されていない場合に、約定した為替レートで対象元本を換算した金額と、決済日の直物為替レートで換算した金額との差額を、ドルなど主要通貨で差金決済することによって、通常の前物〔先渡〕為替予約に近い為替変動リスク対策を可能にする取引。このため差金決済型先物〔先渡〕為替予約と呼ばれる。

限定されていた。2003年度に市場営業部門では、金利上昇に耐えられるポートフォリオ構築に向けて、新しい運用方針の検討を行った。その検討を踏まえ、従来の方針について一定の方向転換を行い、株式・コモディティ・不動産など、金利・為替以外のリスクを内包する市場性商品（仕組債、投資信託、ファンド・オブ・ファンズなどの流動性の高い商品）を対象に、戦略運用に取り組むことを確認した。

この検討と戦略運用の実施のために、2003年11月、市場営業統括部に運用企画グループを設置し、準備活動を経て、2004年3月から運用を開始した。運用企画グループの主な役割は、運用商品、運用手法について部門の意見を集約することである。そこから得られた総合的な相場観に基づき、市場営業統括部長が、ALMとの整合性を踏まえて運用方針を決定した。

戦略運用は、2004年度の主要施策の一つとされ、日本株投信、ファンド・オブ・ファンズを中心に運用を行った。本格的な業務開始から2年目となる2005年度には、運用ポジションの増加を踏まえ、4月の組織改定で、フロントセクションが本件業務を実行する体制に移行した。すなわち、市場外貨資金部の名称を市場運用部に変更した上で、同部に戦略運用グループを設置し、戦略運用業務を基本的に戦略運用グルー

図表 2-2-6 ② 市場営業部門の概要 (2005年4月)



ブに移管した。新しい体制下で取り組んだ2005年度の戦略運用は、わが国の株価上昇局面を機動的に捉えて収益を拡大し、部門収益の約20%を占めるに至った。

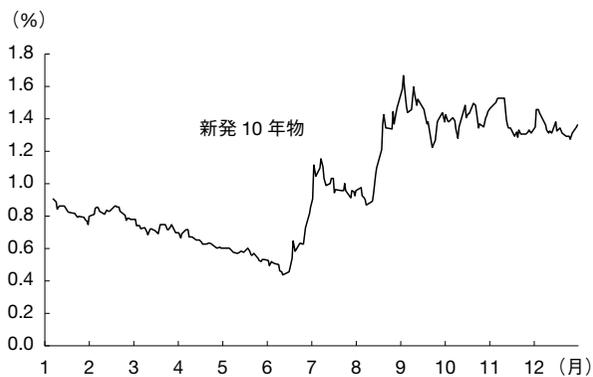
2005年4月の組織改定後の市場営業部門の概要を示すと、**図表2-2-6②**の通りであり、その後も、基本的に、この枠組みが続いている。

●市場・業務環境の急変への対応

三井住友銀行の発足後、金利は総じて低位安定が続いたが、ときには、比較的短期間に市場の情勢が急変する局面も生じた。特に2003年6月から9月にかけては、長期金利の指標となる新発10年物国債利回りが0.4%台から一時1.6%を超えるほどの急上昇（債券相場は急落）を示し、いわゆるVaRショック^{*270}と呼ばれる状況となった。

市場営業部門においては、このような長期金利上昇に対応し、ポジションを圧縮するなど、収益への悪影響の極小化を図った。困難な業務環境の中で、機動的なポジション運営を行ったことにより、市場営業部門の2004年3月期の業務純益は、高水準であった2003年3月期と比べて減益となったものの、年度初めに設定した計画値を280億円近く上回る健闘をみせ、当行の収益確保に貢献した。

図表2-2-6③ 2003年の国債流通利回りの動き



(注) データは日次。

*270 日本の長期金利は、2003年に年初から低下基調をたどり、6月に0.4%台に下がったが、その後、6月下旬から9月にかけて急上昇し、一時は1.6%を超えた。この金利上昇（債券相場下落）に関しては、米国金利の反転などを背景に、日本の市場参加者の間で、世界的なデフレーションを予想して金利低下（債券相場上昇）を見込む金利観が修正を迫られたことなど、複合的な要因があった。また、多くの銀行がVaRを用いた金利リスク管理に基づいて、国債ポートフォリオのリスク量を減らすためのヘッジ取引を行ったために、売買が偏って市場の変動が増幅された可能性が指摘されている。

市場業務の遂行に当たっては、考慮すべきリスクは市場リスクに限られるわけではなく、突発的な不測の事態が生じた際に、顧客取引の執行、資金繰りを円滑に行うことが、金融機関の果たすべき責任として求められる。

三井住友銀行誕生から約5カ月後の2001年9月11日に米国を襲った同時多発テロは、そのような金融機関の責任を再認識させられる機会であった。同時多発テロによって世界貿易センター周辺の市場インフラが物理的な被害を受けたことにより、全米の株式市場、短期金融市場、公社債市場は取引を中止した。また、日本および欧州市場でもドル調達金利が上昇した。

当行においては、テロ発生日(9月11日)に『市場リスク・流動性リスク管理規則』に基づき、資金流動性リスク顕在化時におけるコンティンジェンシープランを発動し、資金繰りの確保に向けた対応方針を臨時ALM委員会で決定した。主な内容は、ドル資金の新規放出の停止、市場営業部門のオペレーションの自粛、手許保有米国債の米国連邦準備銀行宛て入担などである。市場営業部門では、日本時間の9月11日夜に事件発生の知らせを受けた後に、徹夜でニューヨーク拠点と連絡を取り合い、統合リスク管理部などと連携して、資金ギャップ、海外拠点分を含めたドル建て決済予定額を把握するなどして、国内・海外共に部門一体となって、不眠不休で顧客取引の確実な執行、万全の資金繰りに取り組んだ。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

7 コーポレートガバナンス、コンプライアンスの体制

合併前の2000年（平成12年）4月、旧両行は「新銀行グループの経営の大枠」を発表し、その中で「経営目標の達成を担保するための経営体制」として、①コーポレートガバナンス体制、②組織および経営陣、③経営管理制度、④リスク管理制度、⑤人事制度を挙げた。

新銀行は発足に当たり、次の点で監督機能および業務執行機能の強化、業務執行の適切性の検証機能の確保を行った。

監督機能については、人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を取締役会の内部委員会として設置して、取締役会の実効性を確保した。2001年6月の定時株主総会で選任された2人の社外取締役は、これらの三つの内部委員会の全ての委員（報酬委員会については委員長）に就任し、客観的な立場での審議を徹底した。また、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当たることとした。さらに、2001年7月には、経営全般にわたり幅広くアドバイスを受けるために、取締役会長と頭取の諮問機関としてアドバイザリーボード^{*271}を設置した。同ボードのメンバーには、6人の著名な企業経営者、経営コンサルタント、学識経験者が就任した。

業務執行機能については、業務執行に関する最高意思決定機関として経営会議を設置した。同会議は、頭取が主宰し、頭取が指名する執行役員によって構成した。執行役員は取締役会において選任され、2001年6月時点で65人が執行役員として委任を受けた（うち23人は取締役を兼務）。取締役、執行役員を含む一部の経営幹部層には、株主価値の向上に向けたインセンティブを強化する狙いから、ストックオプションが付与された。

業務執行の適切性の検証機能の確保については、旧両行の検査部を中心とする取り組みおよび金融庁における銀行の内部監査の充実に向けた検討状況などを踏まえ、業務監査部門を設置し、業務運営状況の客観的なチェックとその適切性を検証する機能を集約した。業務監査部門は、内部事務処理などの不備の発見・指摘を行うだけにと

*271 アドバイザリーボードは、2005年6月に経営首脳の交代を機に廃止されるまで、活動を行った。

どまらず、各業務部門、コーポレートスタッフ部門、コーポレートサービス部門から独立した立場で、態勢面の改善提言までを行う部門と位置付けた。業務監査部門内には、監査部、検査部、資産監査部、米州監査部、欧州監査部を設置した。各部の主な業務は、次の通りである。監査部は業務監査に関する企画立案に加えて、本店各部、アジア地域の海外拠点および銀行傘下のグループ会社に対する業務監査を担当した。米州監査部と欧州監査部は、それぞれ米州地域、欧州地域の業務監査を担当した。検査部は国内営業店および事務集中拠点に対する業務監査、事務検査を担当した。資産監査部は資産監査に関する企画立案、自己査定結果などの監査を担当した（330ページ参照）。

なお、2002年12月の三井住友フィナンシャルグループの発足と同時に当行で実施した組織改定では、監査部と検査部とを統合して業務監査部とし、別途、米州監査部と欧州監査部を廃止して、両部の機能を業務監査部および資産監査部に移管した。この結果、業務監査部門は、新銀行発足時の5部体制から、業務監査部と資産監査部の2部体制となった。

取締役の職務執行の監査については、監査役（新銀行発足時は9人）が、監査役会で定めた監査方針に従って、取締役会などの重要な会議への出席、取締役等からの報告の聴取、重要な決裁文書の閲覧などを行い、取締役の業務運営の適法性などを確認した。

また、新銀行はコンプライアンス体制の強化を経営の重要課題の一つと位置付け、それに向けた取り組みを進めた。まず、基本的枠組みとして、各部門が自己責任において自律的に法令を^{じゅんしゆ}遵守し、事後に独立した業務監査部門が厳正な監査を行う二元構造を採用した。この基本的枠組みを有効に機能させるために、2001年4月、行内の横断的組織としてコンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、同委員会での検討・審議が公平・中立な観点から行われるように、社外の有識者を諮問委員として迎えた。また、コンプライアンス体制を徹底させるために、同じく4月に、全役職員に『コンプライアンス・マニュアル』を配布した。

8 リスク管理の取り組みと体制

リスク管理制度も、旧両行が合併前の2000年（平成12年）4月に発表した「新銀行グループの経営の大枠」の中で、「経営目標の達成を担保するための経営体制」の一つと位置付けた項目である。

2001年4月に発足した新銀行のリスク管理の主要点は次の通りである。

●基本原則、体制など

新銀行は、旧両行が有していたリスク管理関連の規程類から要旨を抽出した上で統合後の業務環境を勘案し、リスク管理に関して踏まえるべき基本事項を『リスク管理規程』として定めた。同規程の中には、基本原則、管理すべきリスクの種類、管理担当部署などを盛り込んだ。

基本原則については、①連結ベース管理、②計量化に基づく管理、③業務戦略との整合性確保、④牽制体制、⑤態勢の検証、の5点を示した^{*272}。

管理すべきリスクの種類（リスクカテゴリー）については、①信用リスク、②市場リスク、③流動性リスク、④事務リスク、⑤システムリスク、⑥その他リスク（決済に関するリスク、法務リスク、レピュテーションリスク等）に分類した^{*273}。

そして①から⑤および決済に関するリスクについて、**図表2-2-8**①で示すように管理担当部署を定めた。事務とシステムに関しては、システム統合までは旧両行の事務手続きおよびシステムが併存したが、それらのリスク管理関連手続きは合併時点か

図表2-2-8① リスクカテゴリーごとの管理担当部署（新銀行発足時）

管理すべきリスク	管理担当部署
信用リスク	融資企画部
市場リスク	統合リスク管理部
流動性リスク	統合リスク管理部
事務リスク	事務統括部
システムリスク	情報システム企画部
決済に関するリスク	事務統括部、統合リスク管理部、融資企画部

*272 2003年1月の『リスク管理規程』の改定で、「緊急時や重大な事態に備えた対応」を、基本原則の一つとして追加した。

*273 2004年4月の『リスク管理規程』の改定で、リスクカテゴリーの変更を行い、事務リスクとシステムリスクを新たに設けたオペレーションリスクに統合した（472ページ参照）。

ら一元化を行った。

さらに、銀行全体のリスク管理を、統合リスク管理部と経営企画部が網羅的、体系的に実施することとした。統合リスク管理部は、旧住友銀行の市場管理部と旧さくら銀行のリスク統括部を、特にリスク計量化のノウハウの強化に留意して再編することによって設置した部である。

経営レベルに至るリスク管理体制としては、各リスクの管理担当部署が「リスク管理の基本方針」を策定し、経営会議で決裁を行った上で、取締役会内に設置したリスク管理委員会の審議を経て、取締役会で決定を行う体制をとった。経営会議、担当役員、所管部長などは、決定された基本方針に基づいてリスク管理を行い、各リスク管理担当部署はこれを統括する。また、特に市場リスク、流動性リスク、信用リスクに関しては、経営会議において、経営会議の構成役員と各リスク管理に関連する部長から構成する市場リスク会議（市場リスクと流動性リスクについて協議）および信用リスク会議を開催し、リスク管理に関する業務執行上の意思決定体制の強化を図った。市場リスク会議は原則四半期に1回、信用リスク会議は必要に応じて開催している。

●リスク資本による管理

新銀行は、旧両行におけるリスク計量化の経験の蓄積を踏まえ、初年度から、銀行が抱える各種リスクをリスク資本として統合的に把握し、収益性評価にも活用する制度を導入した。

リスク資本とは、その業務から発生することが想定される最大損失をカバーするために必要な資本の額のことであり、信用リスク、市場リスク、事務リスク、システムリスクを、リスク資本による管理の対象とした。このうち信用リスクと市場リスク（バンキングリスク、トレーディングリスク、政策投資株式リスク^{*274}、その他市場関連リスク）については、期中に一定のストレス状況において業務運営上必要となるリスク資本額であるリスク資本極度をそれぞれについて定めて管理を行うこととした。また、事務・システムリスクに関しては、Tier 1の一定割合をリスク資本として割り当てることとした。このような管理を行うことで、リスクが顕現化しても、損失を自

*274 取引先との中長期的な取引関係構築を目的に保有する政策投資株式は、比較的長期間の価格変動リスクにさらされることから、収益機会を求めて機動的な売買を行う純投資目的の株式とは別建てで管理することが一般的である。

己資本の範囲内に抑え、経営の健全性を確保することができるようにしたのである。

なお、流動性リスクとその他リスクについては、リスク資本による管理とは別途の枠組みでそれぞれの特性に応じた管理を行うこととした。

収益性評価については、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し、健全性の維持と収益性の向上のバランスを図ることとした。

●信用リスク管理での新たな動き

合併前の旧両行はそれぞれ、1990年代後半に、従来の与信運営高度化の取り組みを体系化した与信基本方針（クレジットポリシー）を定めていた。新銀行は、発足に当たり、旧両行での取り組みと新銀行の経営理念等を踏まえ、新銀行の与信業務の普遍かつ基本的な理念、指針、規範などを明示した『クレジットポリシー《総則》』を定めた。

また、新銀行は、信用リスク管理高度化の前提となり、また正確な自己査定や適正な償却・引当のベースともなる内部格付に関し、旧住友銀行の行内格付制度と旧さくら銀行の信用格付制度を統合して、新銀行としての行内格付制度を導入した。同制度は与信先の債務履行の確実性を示す指標である債務者格付と、個別の与信案件の回収の確実性を示す指標である案件格付により構成した。

債務者格付の体系については、大きく10段階とし、リスクの小さい順に1から10までの区分とし、さらに一部の区分には基本的に3段階の細区分を用いた。債務者格付の判定においては、自己査定（債務者区分判定）を下位格付決定プロセスと位置付け、債務者区分判定結果を踏まえて債務者格付を決定するフローとした。案件格付については、自己査定の債務者区分が正常先および要注意先（要管理先を除く）の与信先を細分化しつつ、大きく10段階の区分けを行った（図表2-2-8②参照）。

さらに、新銀行はリスクに応じた効率的な決裁権限体系の構築に向けて、債務者格付を基準とした与信権限体系、および特定大口先に対する与信方針・与信限度などを定期的に経営会議に付議・報告するローンレビュー制度の整備を行った。行内格付の適正性・妥当性の検証を含む信用リスクに関する監査については、資産内容の健全性、与信運営状況などの監査を所管する資産監査部を設置した（327ページ参照）。

個別与信管理に関しても、旧両行の経験を踏まえ、新しい枠組みをつくった。限られたスケジュールの中で、与信権限体系やローンレビュー対象先の選定の仕方をはじめとする旧両行間の与信運営の違いを調整して、新銀行としての与信供与・管理プロ

セスをシステム対応も含めて整備することに、関係者は精力的に取り組んだ。主な具体例としては、稟議・審査のプロセスをイントラネット上で電子化・標準化した与信稟議システムの導入と、与信実行後の問題発生^{りんぎ}の兆候をいち早く捉えて早期の対応を

図表 2-2-8 ② 三井住友銀行の格付制度 (2001年4月)

債務者格付			案件格付	金融再生法 債権区分 (国内)	
格付	定義	自己査定 の債務者区分	格付		
細区分			細区分		
1	a	正常先	S	正常債権	
	b				I
	c				
a	II				
b					
c					
a	III				
b					
c					
A	IV				
B					
C					
A	V				
B					
C					
6	VI				
7	A	要管理先	VII	要管理債権	
	B				
	C				
	(うち要管理先)	要管理先			
8	破綻懸念先	VIII	危険債権		
9	実質破綻先	IX	破産更生債権 およびこれに 準ずる債権		
10	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している。			破綻先	

(注) 債務者格付7については、A、B、Cの3格付段階に細区分し、償却・引当基準、開示基準などの上では金融再生法上の要管理債権を有する先(要管理先)として「7R」を別途区分する。

行うための債務者モニタリング制度の導入がある。債務者モニタリング制度においては、与信先から決算書入手した段階で行う決算モニタリングと、信用状況・業界動向の変化などに応じて行う経常モニタリングによる実態把握に基づいて、与信方針の見直しなどを実施した。

また、新銀行は、与信ポートフォリオ運営の基本方針の一つとして、貸付債権の流動化・証券化、クレジットデリバティブの活用などによる信用リスク量の機動的なコントロールすなわちアクティブ・ポートフォリオ・マネジメントを掲げたことから、その推進を図る専任の担当部として、コーポレートスタッフ部門の中にポートフォリオマネジメント部を設置した。なお、ポートフォリオマネジメント部のアクティブ・ポートフォリオマネジメント機能は、その後、2002年12月に同部を廃止した際に融資企画部に移管し、2005年4月に融資企画部の部内部である信用リスクマネジメント部に引き継いだ（472ページ参照）。

●市場リスク管理での新たな動き

統合準備に当たって旧両行は、グローバルディーラーにふさわしい市場リスク・流動性リスク管理を行うことを確認した。この考え方を実現するために、市場リスク、流動性リスクの業務執行上の意思決定体制に関しては、前述の通り、経営会議において、経営会議の構成役員と各リスク管理に関連する部長で構成する市場リスク会議を開催することとした。また、新銀行の経営執行体制の構築に向けて旧両行の各種委員会の再編を行い、この中で、新銀行のALM委員会を、「経営会議で決定した事項に則った具体的なALMオペレーション方針および市場リスク極度設定方針の審議等を行う委員会」と位置付けた。委員長は統合リスク管理部担当役員および市場営業部門統括責任役員で、原則として月1回の開催である。行内の牽制体制の確立に向けては、統合リスク管理部などの管理担当部署、市場事務部などの事務担当部署の双方から、市場取引を行う業務推進部署に対して、チェック機能が働くよう組織設計を行った。

9 人事制度と人材育成の仕組み

●職種体系と階層

合併前の2000年（平成12年）4月に発表した「新銀行グループの経営の大枠」の中で、「経営目標の達成を担保するための経営体制」の一つとして挙げたのが、実力主義と成果主義に基づく人事制度である。

当行の経営理念は、主要なステークホルダーの一角である社員との関係において「思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」ことをうたっている。この経営理念を人事制度などの面から実現するために、新銀行発足と同時に導入したのが、職務、成果、および職務適性・実力を総合的に評価・育成するシステム、RISEである。RISE（Rational & Innovative System of Evaluation/Development^{*275}）は、合理性・客観性と革新性・変革性をキーワードに、競争力の高い真のプロフェッショナル人材を評価し育成することを目的としている。既述の通り（145ページ以降参照）、合併前には、1999年7月に旧さくら銀行が、10月に旧住友銀行がそれぞれ職務をベースとした処遇体系と成果評価を重視する人事制度を導入していた。新銀行においては、旧両行の人事制度を踏まえつつベストプラクティスを念頭に置いた制度を導入した。



RISE のマニュアル

新制度では、業務分野の多様化や職務内容の専門化、価値観の多様化に対応して、総合職、CS職、システム技術職、一般職、総務職・庶務職、医療職、スペシャルエキスパート職から成る職種体系を整備した。このうちCS職は、個人部門の顧客折衝・営業活動を中心とする職務およびその類似業務を担当する、隔地間転勤のない職種として、新銀行発足と同時に新たに導入した。また、職種ごとにポスト登用者やそ

*275 貢献評価制度（497ページ参照）を2010年4月に導入した際、Rational & Innovative System of Evaluation/Development/Rewardに変更した。

の候補者を層として処遇する人材プールとして階層を設けた。

加えて、プロフェッショナル型キャリアシステムを実現するために、V層登用から大卒換算20年目までの総合職を対象に、①コーポレートバンカー、②コンシューマーバンカー、③インベストメントバンカー、④ディーラー／トレジャリースタッフ、⑤コーポレートスタッフ／サービスの五つのキャリアカテゴリーを設定した。

2002年7月には、総合職における新たな階層としてS層（スーパープロフェッショナル層）を設置した。S層とは「特定分野のプロとして、きわめて高い専門性と十分なマネジメント能力の発揮が期待される層」である。

●評価制度

RISEでは①職務評価、②成果評価、③人材評価を構成システム（サブシステム）として、各評価を公正かつ客観的に実施するための具体的な仕組みやルールを定めた。

職務評価は、各職務に求められる成果責任に基づいて、国際基準に沿った客観的な職務評価手法により、職務等級を決定するものである。職務等級の決定に当たっては、職務遂行に必要な知識・経験（ノウハウ）、職務遂行過程での問題解決の難しさ、職務遂行の結果として銀行・組織に及ぼす影響度合い（アウトプット）を合理的に測定し、1から13までの等級を決定した。

成果評価は、各人が担当する職務の成果責任を踏まえて、期初に成果目標を設定し、この達成度を期末に評価して処遇に反映する制度である。その際、目標を設定する領域を区分してバランスの取れた職務遂行を確保し、目標設定と評価を定量化することで公平感・納得感の向上を図った。また、目標の設定から達成度評価に至るまでの一連の流れを、本人と上司のコミュニケーションに基づいて進める対話型評価システムを導入した。さらに、透明性と納得感の高い運営を実現するために、評価者向けの研修を実施し、役職者に関しては被評価者本人がそれぞれ成果評価のプロセスに問題が

図表 2-2-9 ① RISE 導入時の各職種における階層

総合職	E層	エグゼクティブ層
	P層	プリンシパル層
	V層	ヴァイスプレジデント層
	A層	アソシエイト層
CS職	G層	ジェネラル・マネージャー層
	M層	マネージャー層
	L層	リーダー層
	A層	アドバイザー層
システム技術職	T層	システム技術職層
一般職	J層	一般職層

なかったかを振り返るプロセスレビュー制度も導入した。

人材評価においては、職務適性診断と実力評価という異なる二つの切り口から成る総合的な人材評価手法を導入した。このうち実力評価は、成果として顕在化する行動特性（コンピテンシー）と本人特有の行動源泉（エネルギー）を通して、職務遂行上の期待値（実力）を総合的に評価するものである。この評価に当たっては、部店長だけでなく課長、グループ長などからの評価情報や人事部員による面接、能力開発研修などを通して多面的に評価情報を収集する工夫を行った。

RISEは、以上のようなシステムを通じて、新銀行が目指すべき方向性やわが国の労働慣行などを勘案し、職務の大きさに応じて成果と実力の評価に基づく処遇を行う当行独自の階層別職務等級制度を導入するものであった。

なお、成果評価の処遇への反映に関しては、2003年10月に、従来の賞与ファンドに加えて、新たな賞与ファンド（賞与Ⅱ）を設けた。これは、新銀行発足後、収益状況の厳しさを背景に賞与ファンドを3年連続で削減した結果、年収に占める成果反映部分が低下したことを受け、成果を上げた従業員には、従来の賞与ファンドだけでなく、賞与Ⅱの配分を期待できるようにしたものである。賞与Ⅱの導入と同時に『就業規則』を改定して給与を減額したと合わせると、この見直しは、成果評価がより反映される賞与を通じて、処遇の成果連動をより高めることに寄与した。賞与Ⅱについては、その後の業績改善によって従来の賞与ファンドが回復したことを背景に、2007年6月をもって廃止した（なお、2007年1月には給与の増額改定も実施した）。

●人材の育成

人材の育成に関して新銀行発足後間もなく導入したのが、行内試験制度である。行内試験は、全従業員に共通する事務知識の専門能力をチェックするCOMPACT（COMMon Professional Ability Check Test）と、総合職・CS職を主対象に、法人部門や個人部門の担当者に求められる業務知識を問うIMPACT（IMproved Professional Ability Check Test）の2種類を用意した。

また、従業員が自らの職務適性や将来のキャリア展望を踏まえて自己実現を図っていくための仕組みとして、合併初年度から各種の公募（エントリー）制度を導入し、支店長やビジネスサポートプラザ部長などのポストを対象とするポストエントリー、

希望する職務への従事に応募するジョブエントリー、語学や経営に関する外部の各種スクールへの派遣や海外拠点トレーニーなどを含む研修エントリーの3本柱から成る公募制度を整備した。

一方、業務が多忙でなかなか集合研修に参加できないという従業員の声に応じて、2002年3月にe研修所ドットコムを開講した。これは、いわゆるeラーニングシステムであり、インターネットやCD-ROMを通じて研修を受講できるものである。2008年8月には、これをさらに拡充したラーニングポータルサイトとしてSMBC Academyをインターネット上に開設した。

10 事務・システム関連の取り組みと体制

●合併時の対応

新銀行は、当初の統合予定を1年前倒しして発足したが、勘定系システムの統合については前倒しが不可能であった。そこで、当面は旧両行のシステムを併存させ、その間には中継システムで接続することによって、旧両行の店舗をまたぐ場合でも基本的な取引を行えるようにした（208ページ参照）。

また、勘定系システムの統合完了までは、旧両行をまたぐ国内重複店舗の統廃合を原則として凍結した。合併時の立地重複店舗は約100カ店あり、できるだけ早期に店舗統廃合を実施し、諸経費の削減や人員削減等合理化につなげたいところであったが、お客さまによっては店舗統合とシステム統合の2度にわたってご負担をお掛けするおそれもあったことから、店舗統合を凍結することとしたものである。

新銀行の勘定系システムは、稼働時期を判断基準として、旧さくら銀行のシステム^{*276}より相対的に新しかった旧住友銀行のシステム^{*277}を基盤に構築することとした（201ページ参照）。これにより、システム間の連携や親和性を考慮し、結果として旧住友銀行のシステムを採用したケースが多くなったが、合併における基本スタンスはあくまでベストプラクティスである。合併に際して事務システム関連の具体的な検討を行った事務・システム部会においても、事務手続きの変更など旧両行従業員の負担に一定の配慮をしつつも、お客さまサービスレベルの維持を前提にベストプラクティスの実現を目指して検討を進めた。

新銀行における主なシステムについては、**図表 2-2-10 ①**の通りである。

勘定系システム統合については合併後に実施することとしたが、それ以外の事務・システムの対応も決して容易なものではなかった。中でもお客さまへの影響が大きかったのは、合併前の店名・店番号が重複・類似しているケースへの対応であった。

合併時の店舗数は、旧住友銀行が262カ店、旧さくら銀行が316カ店であったが、合併前には、重複または類似している店名が142（284カ店）、重複している店番号が

*276 1990年（平成2年）の合併を受け、統合システムとして1991年から稼働。システムの愛称はASKA。

*277 日本電気（NEC）のメインフレームACOSを採用し、1994年から稼働。

図表 2-2-10 ① 新銀行における主なシステム

	新銀行のシステム	導入の背景等
勘定系	メインフレーム：ACOS	稼働時期が相対的に新しくなった旧住友銀行のシステムをベースに構築
外為	為事オンライン	勘定系との連携を密にする必要があるため、旧住友銀行のシステムを採用
対外系（BANCS等）	新対外系システム	旧両行の既存システムの処理能力等に制約があったため、新たなシステムを構築
個人業務	個人 CRM：資産運用層 MCIF：全てのお客さま (資産運用層は個人 CRM と併用)	お客さまの層に応じ、旧両行システムを併用（個人 CRM は資産運用層を対象とし、MCIF は全てのお客さまが対象）
法人業務	SMASH	旧さくら銀行の法人営業部 CRM をベースに、旧住友銀行の SSS を統合して新たに構築
与信系	統合与信管理システム	旧さくら銀行の端末機能・画面をベースに、ホスト側は勘定系と連動させるなど旧住友銀行の機能を取り入れ、統合システムを構築
市場系	金利フロント、為替フロント、債券フロント、円資金・証券バック等	旧住友銀行のシステムをベースに、業務分野ごとに構築
国際系	欧米：GIS（+ STAR） アジア：STACS	地域ごとに業務特性に違いがあることから、地域ごとにシステムを片寄せ

(注) 新システムの導入時期は、各システムにより、あるいは各拠点により異なる。

91（182カ店）、存在した。そこで店名については、業容や顧客基盤、地方公共団体取引などの特殊要因を勘案し、お客さまへの影響度の観点から変更店を決定した（旧住友店 80カ店、旧さくら店 62カ店の店名を変更）。店番号については、91の重複のうち二つの店番号を旧両行とも変更（4カ店）、残りは旧さくら銀行の 89カ店の店番号を変えた。店番号に加え口座番号も同一の場合には、店番号誤使用による混乱を防ぐために、一部のお客さまには口座番号を変更いただくこととした。

これらの変更は当行の事情によるものであり、お客さまにご迷惑をお掛けしないように、極力システムによる自動読み替えなど当行側の対応で済むよう努めたが、店名を変更した支店の口座や口座番号を変更した口座への振込などについては、お客さまから振込人に対して変更依頼をしていただかなければならなかった。当行はさまざまな方法により事前告知を行い、周知徹底を図った。具体的には、2000年11月から店名・店番号変更告知ポスターの掲示やチラシ配布を開始し、ホームページや新聞広告でも告知を行った。加えて、対象のお客さまに対しては個別にダイレクトメール（DM）を送付し、DM不着先へは支店からフォローコールを行うなど、連絡を徹底した。また、本件を含めた合併全般に係る電話照会先として、旧住友・旧さくらそれぞれが 2001年1月22日に合併照会センターを設置した。



合併に伴うオンラインサービス休止および支店名変更を案内する店頭掲示ポスター

なお、勘定には影響しないものの、法人取引拠点についても重複している場合には名称を変更した。

店名・店番号、口座番号の変更の他に、お客さまに影響があったものとして各種媒体の統合がある。商品・サービスについては、システム統合まで旧両行の従来商品・サービスが併存することとなっていたが、通帳や証書、キャッシュカード、手形・小切手などについては新銀行としての統一デザインの媒体を新たに発行した。当然、旧行で発行した媒体は合併後も使用可能だったが、通帳については旧両行の磁気ストライプの位置・形状が異なるという問題があった。

通帳については旧さくら銀行が採用していた縦型磁気ストライプ方式に統一することとし、旧住友店のATMなど営業店機器については縦型磁気ストライプを読み込めるよう改造を行った。一方、旧さくら店では、横型磁気ストライプの旧住友銀行の通帳について、お客さまのご来店時などの機会を捉えて、縦型磁気ストライプの新通帳への切り替えを積極的に推進した。



通帳の統一

この他、合併に際して事務・システム関連で統合・変更を要したものとしては、営業店機器の統合、用度品の統合、用語の統一、事務権限の統合など多岐にわたった。また、事務手続きについては商品・サービス統合までは旧行ベースの手続きを併存させることとしたが、コンプライアンスやリスク管理等新銀行として統一すべき事務や、中継システムに基づき新たに発生する事務などについては、『合併統一事務編』として取りまとめた。

これら事務・システムに関する統合・変更の多くは、合併と同時に実施しなければならないものであり、当然のことながらその対応は合併当日あるいは前日に集中して行われた。

当行が合併した2001年4月1日はたまたま日曜日に当たっていた。当行は、3月31日土曜日の午前零時から4月2日月曜日の早朝7時までの間、オンラインサービスを一時的に休止し、一斉に作業を行った。

まず大手町本部などに対策本部を設置して、全体の統括や営業店サポートを行ったほか、お客さまからの緊急出金要請対応など異例事態に備えた。またシステム作業として、通常の夜間処理の合間を縫って、銀行名や店名・店番号の変更対応、元帳のバックアップ、中継システムの立ち上げなどを実施した上で、中継システムの接続テストなど疑似本番状態での各種確認作業を行った。

一方営業店では、3月30日金曜日の通常業務終了後に、統一用度品への入れ替え作業やポスター、パンフレットなどの店内広告物の差し替え作業を済ませた。旧住友店では30日のうちに営業店端末のプログラム更新を終えたが、プログラムを大幅に変更する必要があった旧さくら店では、31日土曜日に休日出勤し作業を行った。4月1日の日曜日には全店で従業員が数人ずつ休日出勤し、新銀行システムの稼働確認を行った。そして、三井住友銀行としての営業初日である4月2日月曜日、関連の本店各部、営業店で早朝出勤し、再度、双方でシステムの最終稼働確認作業を実施した上で、三井住友銀行としての営業を開始した。

◎2度のシステム統合

(1) 旧住友・旧さくら両行の勘定系システム統合

勘定系システムの統合は、合併の1年後、2002年4月から実施することとした。システム統合はうまくいって当たり前、失敗すると大きなレピュテーションリスク

にさらされることとなる。折しも、他の大手行のシステム統合に伴う障害が相次ぎ、金融機関のシステム統合に対して、金融庁はもちろんのこと社会全体からも厳しい視線が注がれていた時期であった。当行は、入念な事前準備と万全の体制でシステム統合に臨んだ。

勘定系システムの統合は、店を七つのグループに分け、2002年4月から7月にかけて、1グループずつ実施した（7回に分けて実施）。これは、試行を繰り返しながら実施することで障害が発生する可能性を極力小さくできると同時に、万が一障害が発生した場合でもその影響を最小限に収めるようにするためであった。EBシステムや口座振替システムなどについても、システムごとに時期をずらし、それぞれ複数回に分けて統合作業を行った。

統合準備段階においては、ユーザー確認テストや移行作業リハーサルなどを何度も実施したほか、統合関連以外のシステム案件を一時凍結するなど、システム統合の確実な実施を最優先した。特に、統合により勘定系システムだけでなく事務手続きも変更になる旧さくら店の従業員向けの事務移行サポートには力を入れ、集合研修や実地訓練を実施したほか、旧住友店にトレーニーとして派遣するなど手厚い事務習得体制を敷いた。さらにコンティンジェンシープランを策定し、問題発生時に備えた。

また、移行期間である2002年4月から7月までの間、情報を集約し全体を指揮する統括本部、営業店の事務サポート窓口となる事務本部、営業店の移行作業を指揮する拠点本部、システム移行作業に対応するシステム本部の4本部を置き、円滑なシステム統合を進めた。また移行対象店に対して、移行日から数日間は、ブロック内の旧住友店および本店各部からサポート要員を派遣し、お客さまに迷惑が掛からないよう対応した。

こうした周到な準備、体制の整備、さらには営業店をはじめとする関係者の懸命の努力により、さしたる障害・問題もなく、順調に移行を終了した。

(2) わかしお銀行との合併に伴うシステム統合

当行は、旧住友銀行、旧さくら銀行のシステム統合に続いて、わかしお銀行との合併に伴い、2度目のシステム統合を実施することとなった。

当行とわかしお銀行の合併は2002年12月25日に発表され、2003年3月17日に合併した。発表から合併までの期間が極めて短かったため、合併時は重複店名・重複店番号の変更など最低限の対応にとどめ、システム統合などについては合併後の7月

22日に実施することとした。その間約4カ月は、旧行それぞれの商品・サービス、事務などを存続させ、コミュニティバンキング本部所管店と他の営業店をまたがる業務は、ATMでの出金や残高照会などに限定することとした。

統合の方法については、システム、事務手続き、商品・サービスなど基本的には三井住友銀行をベースとし、事務集中関連についても三井住友銀行の事務集中拠点に集約することとした。

システム統合作業に費やすことのできる時間は少なく、マンパワー的には厳しい対応を求められたが、手順そのものは前回の統合の経験が十分にいかされ円滑に進められた。お客さまへのダイレクトメールなどによる告知、照会センターの設置、システム開発、コミュニティバンキング本部従業員向けの研修の実施、統括本部の設置、コンテンツエンジンプランの策定など基本的に前回の統合に則って進められた。移行作業については、対象店舗数が34カ店と相対的に少なかったため、全店一斉に行った。

システム統合日であった2003年7月22日の直前は、21日の「海の日」を含めて3連休だった。当行は、19、20日の土曜日、日曜日にコミュニティバンキング本部所管店のATMコーナーを臨時休業にし、営業店機器の入れ替え作業などを行った。21日にはコミュニティバンキング本部所管店のお客さま向けオンラインサービスを停止し、システム統合作業・稼働確認を実施した。この結果、システム統合初日となった22日は特段の障害もなく、事務や商品・サービスも含め、無事統合を終えることができた。

●ローコストオペレーションの実現に向けた事務の改革

(1) 体制の見直し

旧住友・さくら両行は、合併以前から、各種センターへの事務の集中やグループ会社への委託という形で事務の効率化を進めていた。合併に当たっては、勘定系システムの統合による影響を受けにくい一部の事務集中拠点（現金・メールセンター、口座振替センター、手形交換センターなど）については合併以前から順次統合を行い、合併時にはそれぞれの業務特性に応じて1～5拠点へと集約した。また事務系グループ会社については、銀行合併時の事務負荷集中や不測の事態に備えるために、敢えて銀行とは時期をずらして2001年7月に統合を行い、10社を7社へと集約した。

システムの統合完了を受けて、当行は、事務・システム運営体制の大幅な見直しを

実施した。まず事務に関しては、2002年12月に事務集中拠点を廃止してその運営企画・管理機能を新しく設置した事務管理部に移管し、残る事務執行機能については事務系グループ会社へと移管した。受け皿となるグループ会社のなかった融資集中部および市場事務部については、新たにSMBC融資事務サービスとSMBCマーケットサービスを2003年2月に設立して業務を移管した。併せて、SMBCビジネスサービスとSMBCローン事務サービスを統合しSMBCローンビジネスサービスとして、主に事務統括部が所管する事務系グループ会社8社^{*278}という2011年4月現在と同じ体制を整えた。これら体制変更の狙いは、運営企画・管理機能を事務管理部が一元化することで銀行グループとしての事務およびリスク管理機能を強化することと、執行機能を銀行本体から分離させることで効率化を図ることにあつた。

一方システム部門に関しては、グループ経営改革により日本総合研究所をSMFGの完全子会社とし、グループIT会社と位置付けたことに伴い、当行のシステムの企画・開発・運用業務を2003年4月から日本総合研究所に委託する体制とした。情報システム企画部はグループ全体の方針策定、日本総合研究所との調整などを担当することとなり、それまで当行ベースで行われていたシステム戦略会議はSMFGグループベースに拡大して実施することとなった。これにより、機器・設備の効率化や一元化によるスケールメリットの実現が可能となり、SMFGグループ全体として、情報システム部門が集約・強化された。

さらに2004年3月には、NEC、日本総合研究所と当行の3社合弁で株式会社N&J金融ソリューションズを設立した。これは、基幹系業務ソフトの開発を合弁会社に移すことで開発効率および生産性の向上を図ると同時に、地域金融機関向けのITビジネス展開を推進していくことを企図したものである。

(2) 営業店における事務の見直し

事務・システムに係る体制の見直しを図る一方で、各営業店ベースでの事務の見直しも進めた。合併初年度からブロック・支店の業績評価の中に「事務運営体制」という項目を設け、拠点自身の取り組みによる店頭事務量削減やセンター集中推進を後押ししたほか、支店BPR推進プロジェクトに基づき個人事務システム部の専任チーム

*278 事務系グループ会社とは、SMBCセンターサービス、SMBCデリバリーサービス、SMBCグリーンサービス、SMBC国際ビジネス、SMBC国際オペレーションズ、SMBCローンビジネスサービス、SMBCマーケットサービス、SMBC融資事務サービスの8社。

が各営業拠点に臨店し、事務の合理化に向けた指導・サポートを行った。

こうした中で特に注力したのが、法人のお客さまの事務見直しである。これは、当然のことながら法人部門の協力なしには進められないものであり、法人営業部・BSPの業績評価項目の中に「事務改善」という項目を入れ、部門間の連携による見直しを後押しした。支店BPR推進プロジェクトにおいても、専任チームが法人営業部・BSPと協働しながら、直接対象企業を訪問してEB導入提案を行うなど、法個一体となって事務効率化を図った。この他に、法人のお客さまの単純照会電話を専用に受電する神戸電話照会センターの設立（2001年11月）、法人営業部の費用負担による集配金業務のSMBCデリバリーサービスへの委託などを進めた。

法人のお客さまの事務効率化以外では、電子帳票システムの導入（2002年4月）、無人電話受付システムの導入（2002年5月から順次）、無担保カードローン約定代弁事務のローン事務部への集中（2002年10月）、両替機へのカードリーダー搭載^{*279}による営業店の合理化（2002年12月から順次）などに取り組んだ。また、事務効率化に伴う人員削減で店頭におけるサービスの質が低下しないように、店頭でのお客さま誘導をはじめとするロビーの円滑運営を担うロビーサービスマネージャーを、2002年8月から順次導入し、従来からロビーでのお客さま対応を行っていたロビースタッフ（2006年11月からロビーサービスパートナー）を統括することとした。

(3) HUB & スポーク体制の構築

さまざまな事務の効率化・合理化を進める中で、一部の後方事務の集中を中心とした施策に限界がみえたことや、少人数体制による人材スペック不足を補う必要性が生じてきたことから、事務を抜本的に集約する体制を整える新たな方法を検討した。これが、2002年6月から開始した新事務サービスモデル店の試行であり、約1年に及ぶ試行の末、HUB & スポーク体制として2003年6月から本格導入した。

HUB & スポーク体制では、支店数カ店の事務を集中する地域型のHUBセンターを設けて、従来は距離や時間的な制約により集中が困難であった後方事務も含め、同センターに集中できるようにした。事務集約の内容は、次の通りである。

①支店からの預かり処理の拡大

*279 両替機にカードリーダーを登録し、両替機の利用者を原則当行キャッシュカード保有者とした。なお、キャッシュカード未保有者から両替機の利用の申し出があった場合は、専用カードにより利用が可能。

②為替後方事務や少頻度高難度事務などの HUB センターへの集中

③ HUB センターでの一括受電

④店内 ATM 管理の SMBC デリバリーサービスおよび HUB センターへの委託

HUB センターには、ベテラン従業員を配置して、少頻度高難度事務などに対応することにより、事務サービスの質の確保も図った。一方、事務を HUB センターに集約する支店（スポーク店）は、営業に専念する拠点と位置付けた。

HUB & スポーク体制への移行は 2004 年 2 月までの間に、HUB センター 40 カ所、スポーク店 361 拠点へと一気に拡大した。HUB & スポーク体制への移行による人員削減・コスト削減効果は非常に大きく、その後、さらに HUB センターの統合や、構成店の変更、集中事務の拡大などを実施した。2011 年 4 月現在、HUB & スポーク体制は 25 カ所の HUB センターに集約されている（地方店と一部大型店には HUB & スポーク体制を導入していない）。

また、新事務サービスモデル店で試行した、One's ダイレクト専用パソコンの店頭設置は、MC デスクへの MC ステーション設置という形で実施され、支店の事務効率化に寄与した（280 ページ参照）。

(4) オペレーション抜本改革実行プロジェクトの実施

事務集中部門の見直し、HUB & スポーク体制への移行などにより、拠点における事務集中体制・少人数運営体制がほぼ完成したことから、2004 年度には残る課題を一掃するために、オペレーション抜本改革実行プロジェクトを進めた。これは、業

図表 2-2-10 ② オペレーション抜本改革実行プロジェクト

改革区分	改革の観点	実施例
間口改革	・業務／事務の廃止・限定 ・各種対応の拠点からの分離	・法人取引先の店頭事務削減 ・カードローン業務の集中高度化（代弁事務の集中など） ・文書管理センター設置（伝票綴等管理のセンター対応など）
プロセス改革	・手続き・権限の抜本見直し ・現物管理の抜本見直し	・ローン進行管理・申込書類の見直し ・事務手続きの見直し
内部管理改革	・内部管理の簡素化 ・内部管理ルールの見直し	・自店検査の見直し（必須項目の削減など） ・戸締解除当番の負担極小化（任命対象者改定など）
戦力改革	・派遣社員の主戦力化 ・サポート体制の構築	・ベテラン派遣社員への主任権限付与 ・ロビーサービスマネージャー対応事務の明確化
バックオフィス コスト改革	・コスト構造の転換 ・プロフィットセンター化	・事務系グループ会社の合理化・効率化の徹底 ・事務系グループ会社の事務受託の推進
インフラ改革	・中長期的インフラ整備	（中長期的に対応すべき課題の棚卸しと検討）

務・事務の流れを徹底的に洗い出し、営業拠点運営上の負担となっている課題を、「なくす」「やめる」「割り切る」という大胆な発想で抜本的に見直す本店各部横断的なプロジェクトであった。

具体的には、案件の性質により間口改革、プロセス改革、内部管理改革、戦力改革、バックオフィスコスト改革、インフラ改革に区分し、関連する本店各部が横断的に議論して実行に移していった。

本プロジェクトで実施した内容には、**図表 2-2-10 ②**のような例があった。

第3章 金融不安の最終局面と不良債権比率半減目標の達成

1 落ち着きをみせ始めた経済・金融情勢

●世界的な株安の転機

日本経済は、輸出増加に支えられて、2002年（平成14年）1月に景気の谷を迎えて回復に転じたが、当初は景気回復の認識は広がらなかった。また、輸出増加のきっかけとなった海外経済の情勢も、世界的な株価下落、地政学リスクの高まり、重症急性呼吸器症候群（SARS^{*280}）の感染拡大など波乱要因が重なったため、2002年後半から2003年前半にかけて、不透明感が出てきた。この影響で、わが国の景気回復も足踏み状態となり、「踊り場の状況」といわれた。

日経平均株価は、不正会計問題、地政学リスク、SARSなど海外と共通の株価下落要因の他、金融再生プログラムの影響に対する憶測なども加わって、バブル崩壊後の最安値（当時）更新が続いた。

広がりやを欠く景気回復の下での不良債権処理、株価が低迷する中での政策投資株式問題への対処、金融再生プログラムによる制度変更への対応など、当行をはじめ各銀行は、厳しい経営環境の中で、存亡をかけて全力で難局に立ち向かう必要に迫られた。

振り返ってみれば、2003年春頃を境に、徐々にではあったが、環境の厳しきは緩み始めることになった。ただし、危機の最中では、先行きに甘い期待を抱いて経営を行うことは許されず、状況がさらに厳しくなっても対応できるように、リスクに備えながら必死の舵取りが続けられた。

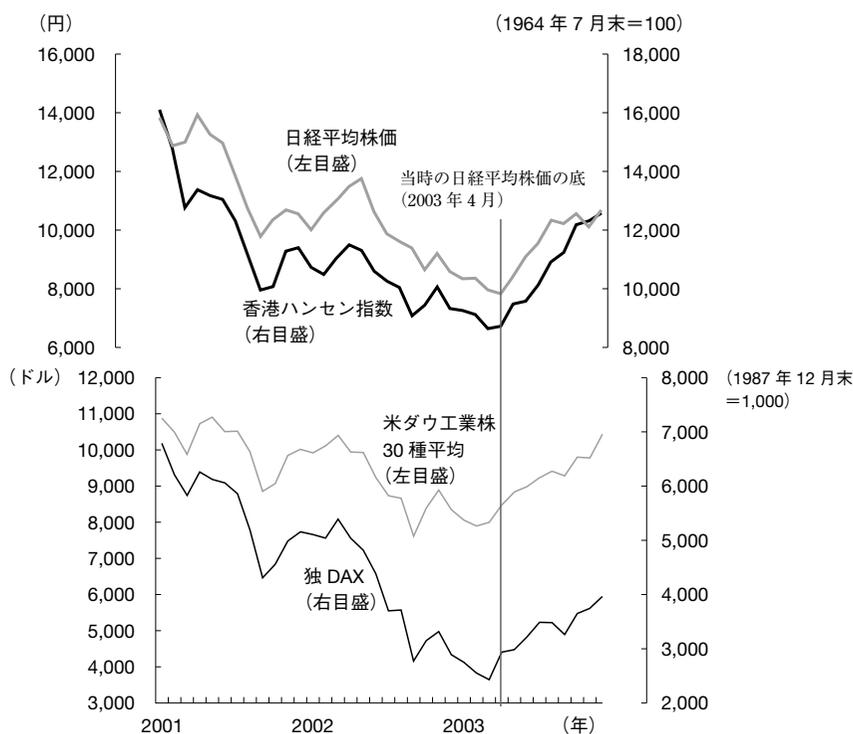
いくつもの要因が重なり合って生じた世界的な株安であったが、一つまた一つと懸念が薄らぐと、株式市場をおおっていた厚い雲も切れ始め、雲の間から薄日が差し始めた。企業会計不信の発生源となった米国では、2002年7月にサーベンス・オクスリー法（SOX法）^{*281}が成立して適用が始まったことや、エンロンやワールドコム以

*280 SARS：Severe Acute Respiratory Syndrome

降、大型の企業不祥事が出なかったことなどから、会計不信は徐々に収まり始めた。イラク情勢は、2003年3月に米国などが開戦に踏み切ると、正規軍同士の戦闘が早期に終結するかもしれないという観測を呼んで、むしろ地政学リスクに対する懸念が縮小することになった。欧米主要国の株価はイラク戦争前に当時の最安値を付けて、開戦後は上昇に転じた。欧米主要国の株価が3月中旬を底に上昇し始めたのに対して、日本やアジアNIEsでは、SARSの感染が東アジアで広がり経済活動などへの影響が懸念されていたことから、株価の反転が少し遅れたが、4月中にはほぼ底を打った。

わが国には、固有の問題として金融不安要因もあったが、4月28日の7607円88銭（終値）が当時の最安値となった。その後、5月17日に、当面の懸念材料となっていたりそな銀行について、破綻処理ではない資本増強措置の必要性が認定されると

図表 2-3-1 ① 世界的な株安の終了



(資料) 日本経済新聞社ホームページ、Bloomberg

(注) データは月次。

*281 正式名称な法律名は長いですが、短い名称として、法案を提出した2人の議員名をつなげた通称 Sarbanes-Oxley Act of 2002 が使われており、その略称が SOX 法。

(235 ページ参照)、既に 8000 円台を回復していた株価はさらに上昇し始め、8 月以降はおおむね 1 万円台を固めることとなった。

●海外・国内の景気上昇の持続

海外の景気は、地政学リスクが縮小し、SARS 問題が沈静化に向かった上に、株安による逆資産効果の懸念も薄れたため、回復傾向に戻った。FRB は、2002 年 11 月と 2003 年 6 月の 2 度の追加利下げによって、フェデラルファンド・レートの誘導目標を、当時の米国としては異例の 1% に下げて、米国の景気回復を支援した。米国では、金融緩和を背景に住宅投資が活発化したが、その陰で後に大問題となるサブプライムローンの火種がまかれることにもなった (512 ページ以降参照)。

米国など海外経済が増勢を取り戻したことによって、わが国の輸出の増勢は再度強まり、2003 年半ば以降、景気が「踊り場の状況」から脱したことを示す経済指標が多く出るようになった。2002 年の回復当初は輸出だけに依存した成長であったが、輸出関連の大手製造業では企業収益の急回復や先行きの見通し好転を背景に、2003 年度には設備投資に踏み切るところも出てきた。牽引役に設備投資が加わり始めたことによって、景気が加速する条件は徐々に整ってきた。ただし、設備投資増加の起点は輸出であり、景気は引き続き海外経済の影響を受けた。また、国内市場への依存度が高い非製造業、中でも中小企業を取り巻く経済情勢は依然厳しかった。

世界経済は、2004 年後半になると IT 関連の供給過剰が表面化して、その調整を要する局面に入った。わが国でも、再び、景気の「踊り場の状況」が生じた。ただし、この供給過剰は深刻ではなく、海外経済も日本経済も、比較的短い期間で在庫調整のめどを付けることができた。わが国では 2005 年前半には「踊り場の状況」が終わることとなった。

このように、2002 年 1 月に谷を迎えた後も、わが国の景気回復は一本調子とはいえ、輸出関連企業以外に回復が広がる速さも遅かった。しかし、米国経済が、一時的に減速することがあっても、景気上昇を続けたことは、日本経済の回復に寄与した。当時はまだ米国が日本にとって最大の輸出相手国であった。米国の景気上昇が続くことでアジア NIEs や中国の対米輸出が増加したため、わが国から米国への直接的な輸出だけでなく、アジア NIEs や中国などで米国向け輸出品の製造に必要となる日本製の部品などに対する需要が増加する好循環も生まれた。また、中国が徐々に「世界の工場」としてだけでなく「世界の市場」という性質を帯びるようになり、中国向け輸

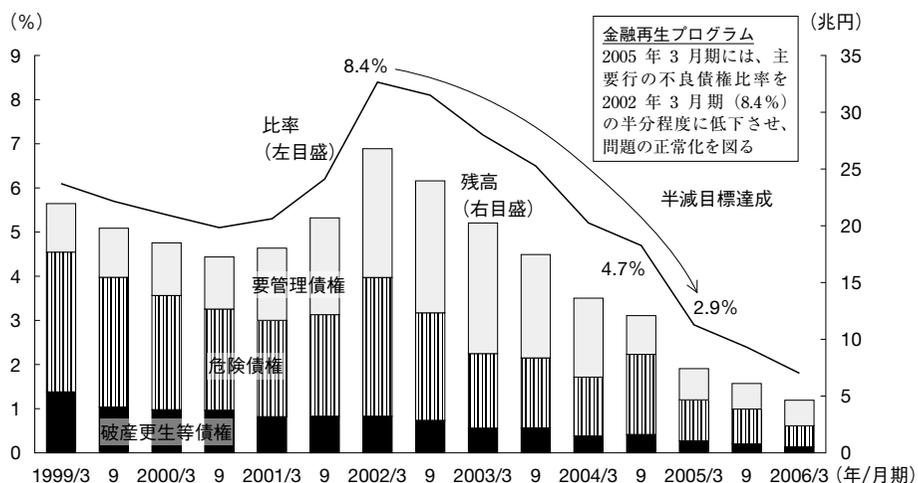
出の増加も景気を牽引するようになった。

2度の「踊り場の状況」で後退局面に陥ることなく、景気回復が曲がりなりにも持続するうちに、輸出関連以外の企業の業況回復も進むようになった。時間を要したが、景気回復は製造業から非製造業へ、大企業から中小企業へ、次第に広がっていった。2度目の「踊り場の状況」を乗り越えた2005年後半以降は、株価が一段と上昇するようになった。

2003年春頃に最も厳しかった経営環境は、こうして徐々に改善に向かった。景気回復や株価上昇がより確かな足取りとなったのは2005年度以降であったが、その前の2004年度においても、2003年春頃に比べれば、経営環境の改善は明らかになっていた。

金融再生プログラムは、2004年度には主要行の不良債権比率を現状の半分程度に低下させ、問題の正常化を図るという目標を掲げたが、2004年9月中間期には当行をはじめ一部の主要行が半減目標を達成し、主要行全体でも、不良債権比率は4.7%に低下した。2005年3月期（2004年度）の目標達成は目前に迫っていた。

図表 2-3-1 ② 主要行の金融再生法開示債権の推移



(注1) 不良債権は金融再生法開示債権、主要行は都市銀行と信託銀行の合計（ただし、旧日本興業銀行の数値を含む）。

(注2) 計数は金融庁「金融再生法開示債権の状況等について」による。

2 全力で取り組んだ不良債権比率半減目標の達成

●経営の優先課題と2004年3月期・2005年3月期の業績

当行は、合併当初から「収益力の強化」に取り組み、2002年3月期（2001年度）、2003年3月期（2002年度）の業務純益は、合併前の旧両行合計（8,031億円）を大幅に上回って2年連続で1兆円を超えた。しかし、もう一方の経営課題である「バランスシートのクリーンアップ」に伴う業績への影響は、折からの経営環境の悪化によって増大し、高水準の業務純益をもってしても吸収し切れない大きさとなった。さらに、「その他有価証券」の評価損が資本直入される影響も看過できないリスク要因であった。

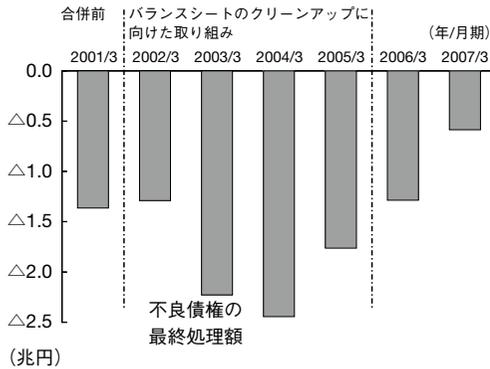
このため、法定準備金の剰余金への振り替え（244ページ参照）、わかしお銀行との合併時の承継処理による「その他有価証券」含み損の解消（247ページ参照）、2度の優先株式発行による資本調達（251ページ参照）など財務基盤の強化策を実施したことは既述の通りである。

西川は、2003、2004年度の2年間で実現すべき経営のコミットメントとして、不良債権比率の半減、保有株式の圧縮、収益力の強化を通じた業務純益1兆円体制の確立、の3点を掲げた。

不良債権のうち、自己査定債務者区分が破綻懸念先以下に対応するものについては、「2年・3年ルール」「5割8割ルール」によってオフバランス化につながる措置を講ずる必要があった。また、金融再生プログラムによる不良債権比率半減目標達成のためにも、さらに当行自身がお客さまの価値創造を通じた持続的な成長に向けて邁進できる環境を整える「バランスシートのクリーンアップ」のためにも、最終処理を急ぐ必要があった。このため当行は、2003年3月期、2004年3月期に2兆円を超える最終処理を実施したのに続いて、2005年3月期も1兆7,624億円のオフバランス化を行った。

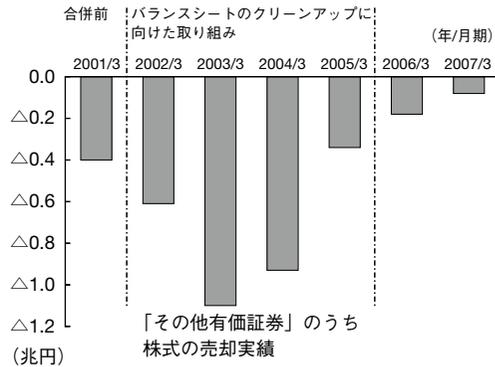
保有株式については、大半が持ち合いとなっている政策投資株式の圧縮が、合併前からの課題であった。わかしお銀行との合併に際して、旧三井住友銀行の合併差益を利用した含み損の大幅削減を行ったことで、それ以前に比べれば株価変動リスクに対して財務上の抵抗力が付いたとはいえ、銀行と企業との取引関係が過去とは変貌して

図表 2-3-2 ① 不良債権のオフバランス化



(注) 2001年3月期の不良債権最終処理額は半期(下期)分の数字。

図表 2-3-2 ② 政策投資株式の売却



きている中で、株価変動リスクを抱えながら漫然と株式の持ち合いを続ける意義は薄れていた。当行は、2003年3月期に「その他有価証券」に含まれる株式を約1兆1,000億円売却したのに続いて、2004年3月期も約9,300億円の売却を実施した。これによって保有株式全体の削減も進んだ。

この間の業績の概要(三井住友銀行単体)をみると、2004年3月期の業務純益は、2003年3月期に高水準であった市場営業部門の収益が反落したことなどから前期比減少したが、1兆1億円と、3年連続で1兆円を達成した。

不良債権処理に関しては、金融再生プログラムで掲げられた不良債権比率半減目標の達成に向けて、2003、2004年度の2年間で不良債権処理の集中処理期間と位置付けて、取り組みを強化した。2004年3月期は、最終処理を一層促進したほか、企業再生・再建支援にも積極的に取り組み、8,034億円の不良債権処理額(与信関係費用)を計上した。2004年3月末の金融再生法開示債権は、景気回復という環境改善と企業再生・再建支援の取り組みなどによって要管理債権が減少したことに加えて、2003年3月期

図表 2-3-2 ③ 2004年3月期の与信関係費用と内訳(単体)(単位:億円)

不良債権処理額①	11,413
貸出金償却	5,663
個別貸倒引当金繰入額	2,764
債権売却損失引当金繰入額	△5
共同債権買取機構売却損	8
延滞債権売却損等	3,021
特定海外債権引当勘定繰入額	△38
一般貸倒引当金繰入額②	△3,379
与信関係費用①+②	8,034

(注1) 億円未満を四捨五入しているため、内訳の和が合計に一致しない場合がある。

(注2) △は戻入益。

を上回る最終処理の実施によって破産更生等債権および危険債権を削減したことから、2兆8,112億円と、2003年3月末に比べて2兆4,501億円減少した（584ページ参照）。

一方、株式等損益は、2003年3月期に保有株式の大幅な圧縮を行ったことや含み損の解消を行ったことが株価変動リスクの削減に功を奏した上に、株価が上昇したことから、2004年3月期は1,039億円のプラスに転じた（2003年3月期は6,357億円のマイナス）。

この結果、2004年3月期は3,011億円の当期純利益を計上し、合併後3年目で初めて黒字となった。前年度決算の2003年3月期では当行の大幅な赤字を主因に三井住友フィナンシャルグループ連結の利益実績が経営健全化計画を大幅に下回ったため2003年8月に業務改善命令を受けており（247ページ参照）、2004年3月期の黒字達成は、業務改善命令に基づいて提出した業務改善計画の実現に向け、当行をはじめグループ全体が全力を挙げて取り組んだ成果であった。

また、2004年3月期は、資本直入される「その他有価証券評価差額金」についても、株価の上昇を反映して3,164億円とプラスに転じた。

当行の黒字達成を受けて、三井住友フィナンシャルグループ連結ベースの当期純利益も黒字（3,304億円）に転じた。そこで、三井住友フィナンシャルグループでは、公的資金の早期返済に向けて、優先株式の一部返済を行うために整理回収機構を通じて預金保険機構に申し出を行い、2004年9月に承認が得られたため、早速実施に移した。具体的には、当初注入額ベースで2,010億円に相当する第一種および第三種の優先株式の一部を9月30日付で普通株式に転換の上、これを三井住友フィナンシャルグループからの申し出によって処分してもらうという方法をとった。三井住友フィナンシャルグループは転換された普通株式を自己株式として2004年11月2日に東京証券取引所のToSTNeT-2（終値取引）によって買い受けることにより、公的資金の一部返済を行った（396ページ、図表2-4-2②参照）。取得価額の総額は、約2,677億円であった。

2005年3月期は、金融再生プログラムの不良債権比率半減目標の期限に当たり、また自ら掲げた経営課題でも「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」の年度であった。

業務純益（当行単体）は、収益力強化の取り組みが成果を生んで、個人向けコンサ

ルティング業務関連の手数料やシンジケーション関連の手数料などの増加が押し上げ要因となったが、市場営業部門収益の反落などがあったために、9,405億円と、2004年3月比減少した。

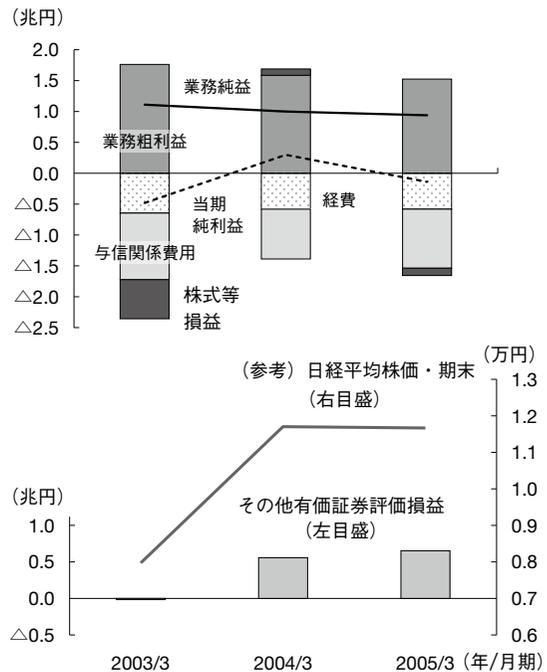
与信関係費用は、不良債権問題からの脱却と将来リスクへの対応力強化のために、引き続き貸出金償却や個別貸倒引当金繰入など不良債権処理を行ったため、2004年3月期より増加して9,548億円となり、業務純益を打ち消す大きさとなった（2005年3月末の金融再生法開示債権は2004年3月末に比べ9,866億円減少）。

また、株式等損益は、売却損益は差し引きプラスであったが、有価証券のリスクに対しても財務上の手当てを図るために、過去に取得した優先株式を含めて2,276億円の株式等償却を行ったことから、合計では1,187億円の損失となった。

この結果、2005年3月期は、当期純損失を1,369億円計上することとなった。一方、資本直入される「その他有価証券評価差額金」は、3,865億円と2年連続でプラスとなった。

三井住友銀行の赤字決算を主因に、三井住友フィナンシャルグループ連結でも2005年3月期に2,342億円の当期純損失となったため、2005年7月、金融庁から「収益目標との大幅な乖離」などを理由とする2度目の業務改善命令を受け、業務改善計画の内容を盛り込んだ新たな経営健全化計画を策定した（9月に公表）。

図表 2-3-2④ 業績の概要



(注) 三井住友銀行単体。

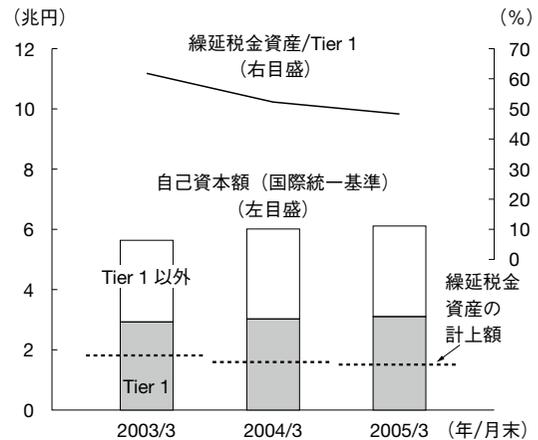
図表 2-3-2⑤ 2005年3月期の与信関係費用と内訳(単体)(単位: 億円)

不良債権処理額①	13,063
貸出金償却	6,979
個別貸倒引当金繰入額	4,742
貸出債権売却損等	1,381
特定海外債権引当勘定繰入額	△ 38
一般貸倒引当金繰入額②	△ 3,515
与信関係費用①+②	9,548

(注1) 億円未満を四捨五入しているため、内訳の和が合計に一致しない場合がある。
(注2) △は戻入益(与信関係費用の縮小要因)。

「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」を行った影響で、2005年3月期は赤字決算となったが、合併後の2年間の赤字決算（2002年3月期、2003年3月期）に比べれば自己資本への影響が小さかったことや資本増強^{*282}を行ったこと、さらに繰延税金資産の計上について、より一層保守的な対応を行ったことから、自己資本の額に対する繰延税金資産計上額の大きさは、2003年3月末をピークとして低下傾向となった。

図表 2-3-2⑥ 自己資本と繰延税金資産の状況

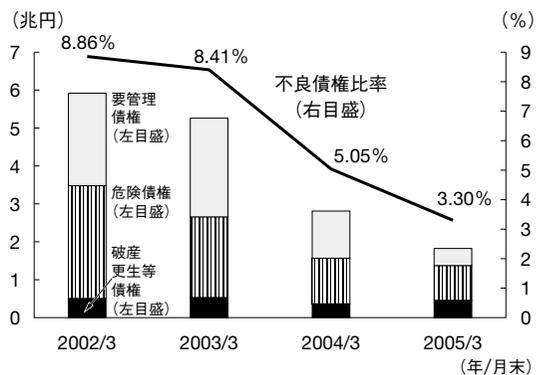


(注) 三井住友銀行単体。

●不良債権比率半減目標の達成と組織変更

「バランスシートのクリーンアップ」の一環として不良債権のオフバランス化や企業再生・再建に積極的な取り組みを続けた結果、2002年3月末（わかしお銀行の計数を含むベース）には8.86%であった不良債権比率（不良債権残高5兆9,203億円）は、2005年3月末には3.30%（同1兆8,246億円）となり、金融再生プログラムに盛り込まれた、2004年度には不良債権比率を2001年度の半分程度に低下させる、という目標を達成した^{*283}。

図表 2-3-2⑦ 不良債権比率半減目標の達成



(注1) 三井住友銀行単体。

(注2) 2002年3月末には、合併前の三井住友銀行とわかしお銀行を共に含む。

(注3) 不良債権比率は小数第3位を四捨五入。

*282 三井住友フィナンシャルグループは、2005年3月に生損保4社を対象とする優先株式の第三者割当による発行を行い、約2,100億円を調達した。また、当行は三井住友フィナンシャルグループに直接全額を割り当てる方法により優先株式を約2,100億円発行し、資本金、資本準備金に約1,050億円ずつ組み入れた。

*283 2005年3月中間期の2004年9月末時点で不良債権比率は4.42%に低下し、半減目標を半年前倒して達成していた。

戦略金融部門は、当初約4兆円所管していた不良債権を4分の1の規模にまで削減するなど、所期の目的を果たしたことにより、2005年4月1日をもって廃止された。この組織変更は、当行におけるバブル崩壊後の不良債権問題が終結したことを示す、象徴的な出来事であった。

なお、戦略金融部門で蓄積したノウハウは他部門に継承し、企業再生・事業再編など、新たなビジネスへの取り組みを強化することとした。

図表 2-3-2 ⑧ 戦略金融部門廃止に伴う機能継承

戦略金融部門から継承したノウハウ	継 承 先
産業再生機構などの連絡渉外機能など	営業統括部（企業金融部門）
与信ポートフォリオ管理などの企画諸機能	融資企画部（コーポレートスタッフ部門）、法人部門・企業金融部門の各統括部・審査部
審査機能	法人審査第三部（法人部門に設置）、営業審査第二部（企業金融部門に設置）
フロント機能（営業店）	東京法人営業部・大阪法人営業部（法人部門に設置）、本店営業第八部（企業金融部門に設置）
問題債権売却機能	融資管理部（戦略金融部門からコーポレートサービス部門へ移管）
企業再生ファンド等への投資ノウハウ	投資開発部（投資銀行部門に設置）

（注）企業金融部門には、表に掲げた本店営業第八部（戦略金融部門廃止に伴い2005年4月設置）の他に、戦略金融部門設立の際に企業金融部門所管のまま移管されなかった本店営業第七部が存在。その後、2006年4月の組織改正で、本店営業第八部を廃止して、同部の所管先を本店営業第七部に移管した（374ページ、図表 2-4-1 ③の注3参照）。

3 UFJへの統合申し入れ

不良債権比率の半減目標達成にめどが立ち、グループ経営の強化と業務改革が進展しつつあったこの時期、当行だけにとどまらず、その後のわが国金融界の勢力図を大きく左右する出来事が生じた。UFJグループを巡る金融再編の動きである。UFJグループは、三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行の株式移転により2001年4月に発足した持株会社UFJホールディングス傘下に、完全子会社のUFJ銀行、UFJ信託銀行（UFJ信託）の他、証券業務・リース業務・クレジットカード業務などの子会社・関連会社群を配しており、いわゆる4メガバンクグループの一角であった。

2004年5月、UFJホールディングス、UFJ銀行、UFJ信託、住友信託銀行（住友信託）の4社は、UFJ信託の事業法人向け貸出業務等を除く全業務を住友信託に統合することなどを発表した^{*284}。しかし、その後、7月にUFJグループは方針を転換、三菱東京フィナンシャル・グループ（MTFG）に信託部門も含む経営統合の申し入れを行い、これに対して住友信託が独占交渉権の存在を根拠として裁判所に信託部門の統合交渉差し止めの仮処分命令の申し立てを行うという状況が生じた。

このような中でSMFGは、7月30日、SMFGがUFJホールディングスに対して経営統合を申し入れるとの観測報道を受けて、検討を行っていることを明らかにした上で、8月6日にUFJホールディングスおよびUFJ銀行（以下、両社をUFJ）に対して「経営統合に関するご提案」を送付、11日にその内容を公表した。この「ご提案」は、SMFGとUFJの統合こそが、両グループの株主、お客さま、従業員にとって最適の選択肢であるとの考えを示した上で、「対等の精神での統合」「首都圏・東海圏・近畿圏三極体制の構築」などの基本的考え方を提示し、経営統合を円滑に進めるために5,000億円以上の「必要な金額の資本を提供」することを提案、さらに、①大幅な統合効果の実現による高い収益力をベースとした株主価値の増大、②円滑かつ迅速な経営統合の実現、③信託業務とバンキング業務の整合性の確保、④企業カルチャーの親和性の高さ、といった利点があることを指摘したものであった。8月12日には

*284 当時UFJ銀行は、当局の検査に際して資料を隠蔽したなどとして、銀行法違反（検査忌避等）による刑事告発の可能性も取り沙汰されていた。実際には、2004年6月、UFJホールディングスとUFJ銀行に対して、①検査忌避等（UFJ銀行）、②経営健全化計画について「3割ルール」抵触（UFJホールディングス）、③中小企業向け貸出の実態把握・計数管理等に関する取り組み姿勢不十分（両社）、④業績予想修正と決算短信の計数の大幅な乖離（両社）、を理由とする業務改善命令が発出された。

MTFG グループと UFJ グループが経営統合に関する基本合意について発表した。SMFG としては 24 日に 1 対 1 という統合比率および資本提供金額として 7,000 億円であっても可能である旨を提案する「統合比率等に関するご提案」、30 日には資本支援の具体的内容についての提案書をそれぞれ送付するなど、UFJ に対する統合提案を継続した。

この UFJ への統合申し入れの狙いについて、西川は 2004 年 10 月の部店長会議において次のように述べている。

UFJ との経営統合の狙いは、我々が戦略分野と位置付けております中堅・中小企業取引、個人向けコンサルティング業務、コンシューマーファイナンス業務等のビジネスにおきまして、圧倒的なマーケットシェアを獲得することができまして、また、統合によりまして、ざっと計算しただけでも年間 2,000 億円程度の効率化効果を実現することが可能となる。つまり、強いところを一層強くすることによりまして、我々の株主価値の大幅な増大が図られるということであります。

しかし、2004 年 8 月には、住友信託が裁判所に申し立てていた仮処分申請が認められない結果となり、また、9 月には MTFG から UFJ 銀行への 7,000 億円の資本増強が実施され、かつその際に敵対的買収への防衛策が盛り込まれた。さらに、2005 年 2 月 18 日には、MTFG グループ主要各社と UFJ グループ主要各社の合併比率^{*285}なども発表された。このような状況を踏まえ、SMFG は 2 月 25 日、当社の株主利益の観点から総合的に検討した結果、①市場・投資家の大宗は、UFJ と MTFG の統合を容認していると考えられること、②統合作業の進展等を勘案すると、SMFG が統合提案を継続することが、必ずしも UFJ ホールディングスおよび SMFG の株主利益に資するものではなくなったと考えられること、を理由として、UFJ に対する統合提案を取り下げ、その旨を発表した。これにより、統合提案後約半年にわたった再編劇は、終幕を迎えた。

2005 年 10 月 1 日、三菱東京フィナンシャル・グループと UFJ ホールディングスは合併し、傘下に東京三菱銀行、UFJ 銀行、三菱 UFJ 信託銀行（三菱信託銀行と UFJ

*285 MTFG と UFJ ホールディングスの合併比率 1 : 0.62 など。

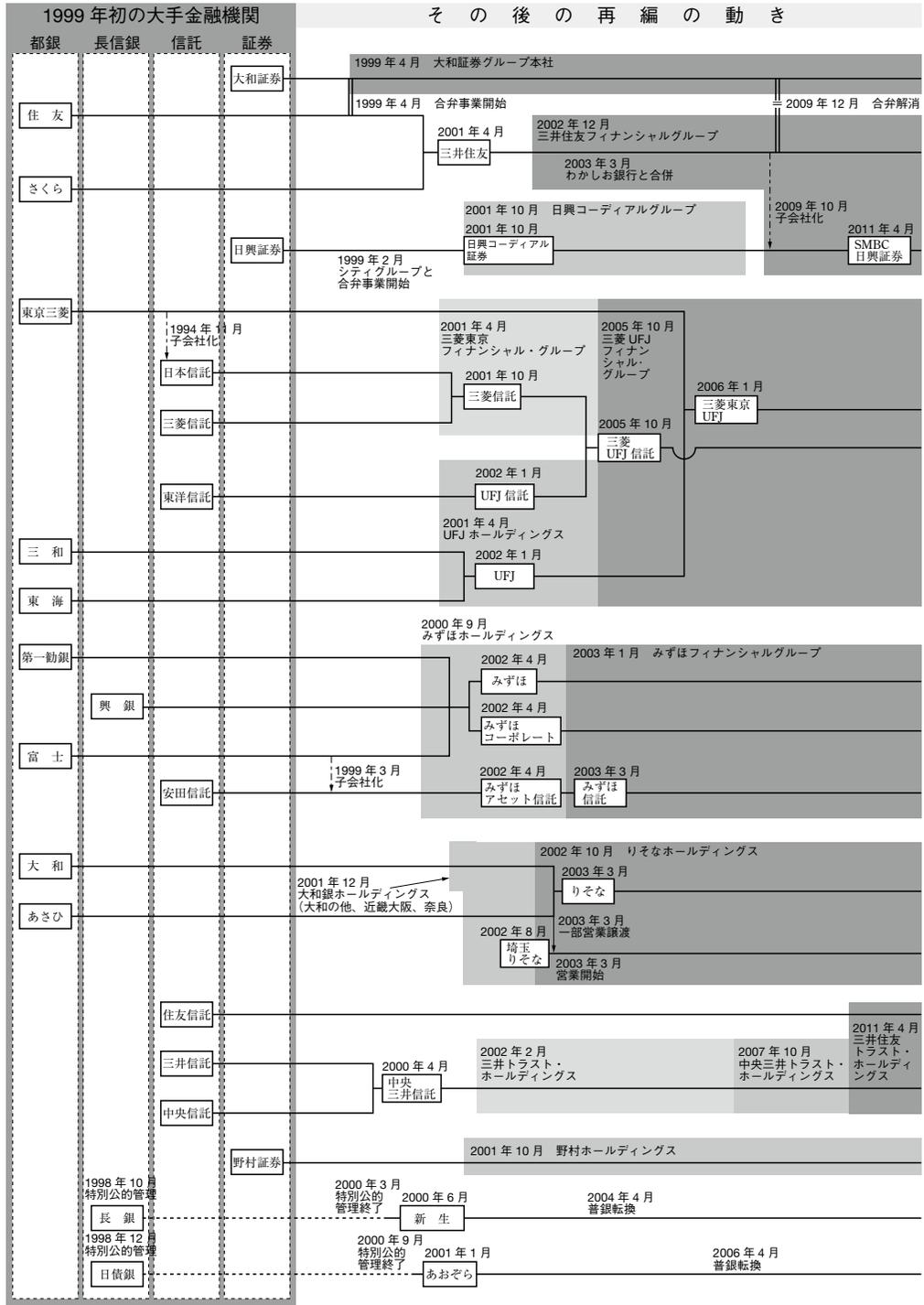
信託銀行が合併)などを有する持株会社、三菱UFJフィナンシャル・グループとなった。さらに、2006年1月1日には、東京三菱銀行とUFJ銀行の合併により三菱東京UFJ銀行が発足した。

三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱東京UFJ銀行の誕生は、後述するように、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行で経営首脳が交代し、新たな経営陣の下で歩みを始めた時期にほぼ重なる。三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行は、金融界における新たな勢力図、競争条件の下で、次代の経営戦略を打ち出していくこととなる。

図表2-3-3① UFJグループを巡る金融再編の動き

2004年5月21日	UFJホールディングスなどと住友信託が、UFJ信託の全業務(事業法人向け貸出業務等を除く)を住友信託に統合させることなどについて基本合意書を締結
6月18日	金融庁、UFJホールディングスとUFJ銀行に対して業務改善命令を発出
7月14日	UFJグループが住友信託に信託業務等の共同事業化白紙撤回を申し入れるとともに、MTFGに対して経営統合を申し入れ
16日	UFJホールディングスとMTFGの間で経営統合に向け協議を開始することで合意し、基本的な合意事項に関する覚書を締結
〃	住友信託、UFJ信託に係る交渉差し止めの仮処分命令を申し立て
27日	東京地裁、UFJ信託に係る統合交渉中止を命じる仮処分決定
30日	SMFG、UFJホールディングスに経営統合申し入れの検討を行っていることを表明
8月2日	UFJ銀行頭取、SMFGとの経営統合申し入れ謝絶を表明
6日	SMFGがUFJホールディングス・UFJ銀行に「経営統合に関するご提案」を送付
11日	東京高裁、UFJ信託に係る統合交渉を巡り、東京地裁が出した差し止めの仮処分決定を取り消し
〃	MTFG・東京三菱銀行・UFJホールディングス・UFJ銀行が、MTFGまたは東京三菱銀行による、UFJホールディングスまたはUFJ銀行に対する資本増強協力について発表
12日	MTFGグループとUFJグループ、経営統合に関する基本合意について発表
24日	SMFGがUFJホールディングス・UFJ銀行に「統合比率等に関するご提案」を送付
30日	最高裁、UFJ信託に係る統合交渉を巡り、住友信託の抗告を棄却
〃	SMFGがUFJホールディングス・UFJ銀行に「UFJグループへの資本提供に関するご提案」を送付
9月17日	MTFGによるUFJ銀行に対する7,000億円の資本増強払い込みの完了を発表
24日	SMFGがUFJホールディングス・UFJ銀行に「統合比率の有効期限の延長についてのご提案」を送付
2005年2月18日	MTFGグループとUFJグループが「統合契約書」を締結し合併比率などを公表
25日	SMFGがUFJホールディングス・UFJ銀行に対する経営統合の提案を取り下げ

図表 2-3-3 ② 金融再編の動き



4 危機対応を終わり新たな局面に移った政策動向

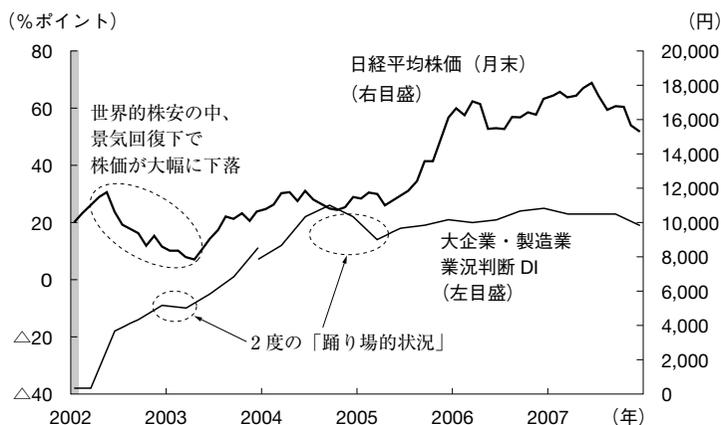
◎戦後最長の景気上昇と株価の持ち直し

わが国の景気は、2002年（平成14年）1月の谷を転機に回復局面に入った後も、前進と足踏みを繰り返したが、2005年前半に2度目の「踊り場の状況」を抜け出した後は、回復の足取りが確かになった。景気回復の初期に輸出関連製造業に限られていた業況改善は、製造業から非製造業へ、大企業から中小企業へ、次第に広がっていった。景気上昇は2008年2月まで6年1カ月続き、戦後最長となった。

2004年以降2005年半ばまでほぼ1万円台、1万1千円台で動いていた日経平均株価は、景気が2度目の「踊り場の状況」を抜け出した2005年後半以降、上昇基調が明らかになった。結局、株価は、2007年7月9日の1万8261円98銭（終値）まで回復が進んだ。この株価水準は、2000年4月21日、旧住友銀行と旧さくら銀行が合併の1年前倒しを発表した日の株価1万8252円68銭（同）と偶然にもほぼ同じであり、間に合併をはさみ7年余りで、ようやくかつて見た風景が戻ったことになる。

もっとも、その後の株価は、2006年に米国で生じたサブプライムローン問題が証券化商品を媒介として世界の金融市場に広がっていく過程で反落傾向を強めたため、

図表 2-3-4 ① 戦後最長の景気上昇局面当時の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行『全国企業短期経済観測調査』、日本経済新聞社ホームページ

(注1) 業況判断 DI は、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

原風景の復活は短期間で終了した。

三井住友銀行発足後の10年を振り返ると、2005年半ば頃からの1～2年間は、経済・金融情勢などの経営環境が落ち着いた短い期間であった。

●金融改革プログラムと公的資金の処分に係る新たな考え方

金融再生プログラムは、「平成16年度（2004年度）には、主要行の不良債権比率を現状の半分程度に低下させ、問題の正常化を図る」という目標を掲げたが、2004年9月中間期には当行をはじめ一部の主要行が半減目標を達成した。また、主要行全体でも、2004年9月中間期の不良債権比率は4.7%に低下し、2005年3月期（2004年度）には、2002年3月期（8.4%）の半分程度に低下する見通しが強まっていた。金融再生プログラムは、不良債権問題が景気回復の妨げになっているとの判断から、いわば緊急対応を要する金融システムを前提としていたが、海外経済の好調と連動した景気回復の持続、不良債権処理の進行など、状況は2002年10月の金融再生プログラム策定当時との違いが明らかになりつつあった。

金融庁は、2004年12月24日に金融改革プログラムを公表し、わが国の金融システムが、「緊急対応から脱却し、（中略）未来志向の局面（フェーズ）に転換しつつある」という現状認識を示し、金融システムを巡る新たな局面を前提に、金融サービス立国の実現に向けて進めるべき改革の内容を明らかにした。2005年3月29日には、金融改革プログラムの実施スケジュール等を示した工程表が公表された。

改革の内容は、①利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底、②金融機関の競争力の強化および金融市場インフラの整備、③国際的に開かれた金融システムの構築と金融行政の国際化、④地域経済への貢献、⑤信頼される金融行政の確立という五つの視点で整理され、金融機関のガバナンス向上、リスク管理の高度化に関する一群の項目は、②の中に盛り込まれた。

その中で特に注目すべき項目は、「公的資金（優先株等）の処分についての考え方の整理」であった。公的資本増強行の優先株式の取り扱いについては、「ガバナンス強化ガイドライン」（2003年4月）の副題が「経営健全化計画未達に係る監督上の措置の厳格化及び転換権行使条件の明確化」であったことに象徴されるように、金融再生プログラム当時は、経営体制の刷新など、必要に応じて銀行経営に関与する道を開く優先株式の転換権行使について考え方が整理された。一方、金融改革プログラムで

は、金融システムを巡る局面の変化を反映して、論点が優先株式等の処分に移った。

優先株式等の処分方針に関しては、「転換権行使ガイドライン」（1999年6月）において預金保険機構が検討を行うとされ、2000年11月21日に同機構が示した処分方針では、第三者への売却処分、公的資金返済のそれぞれについて、「国民負担の回避」「銀行経営の健全性の維持」「金融システムの安全性の維持」という対応上の判断基準（いわゆる「3原則」）を掲げたが、そもそも売却処分、返済いずれについても、資本増強行からの申し出があった場合を前提としていた^{*286}。

しかし、金融改革プログラムを受けて2005年10月28日に金融庁が公表した「公的資金（優先株式等）の処分の考え方について」では、資本増強行が「3原則」を満たす形での公的資金返済等に引き続き主体的に取り組むことが望ましいとしたものの、「納税者の利益」の立場に、より重きを置いた財産管理という観点から、公的資金から生じる利益の確実な回収を基本とすることが適当であるとした。

これと関係して、預金保険機構は、同日、優先株式等の処分方針に関して、市場等における予測可能性の確保のために、「資本増強のために引受け等を行った優先株式等の処分に係る当面の対応について」を公表した。その中では、資本増強行から、第三者への処分（市場での売却処分を含む）や公的資金返済について申し出があった場合の他、「商品性や株価の状況等から見て処分を行うことが極めて有利な状況にある場合」が新たに加えられた。このような状況にある場合には、資本増強行との協議の結果、申し出が見込まれないときでも、対応上の判断基準からみて適当であれば、処分を行うという考え方が示された。その判断基準の特徴は、従来の「国民負担の回避」が「取得価格以上の適正な価格で処分可能か」として、いわば「ゼロ以上（マイナスにならない）」を示唆していたのに対して、より積極的に「納税者の利益の確保」を打ち出し、いわば「明確なプラス」に軸足を移したところにあった^{*287}。

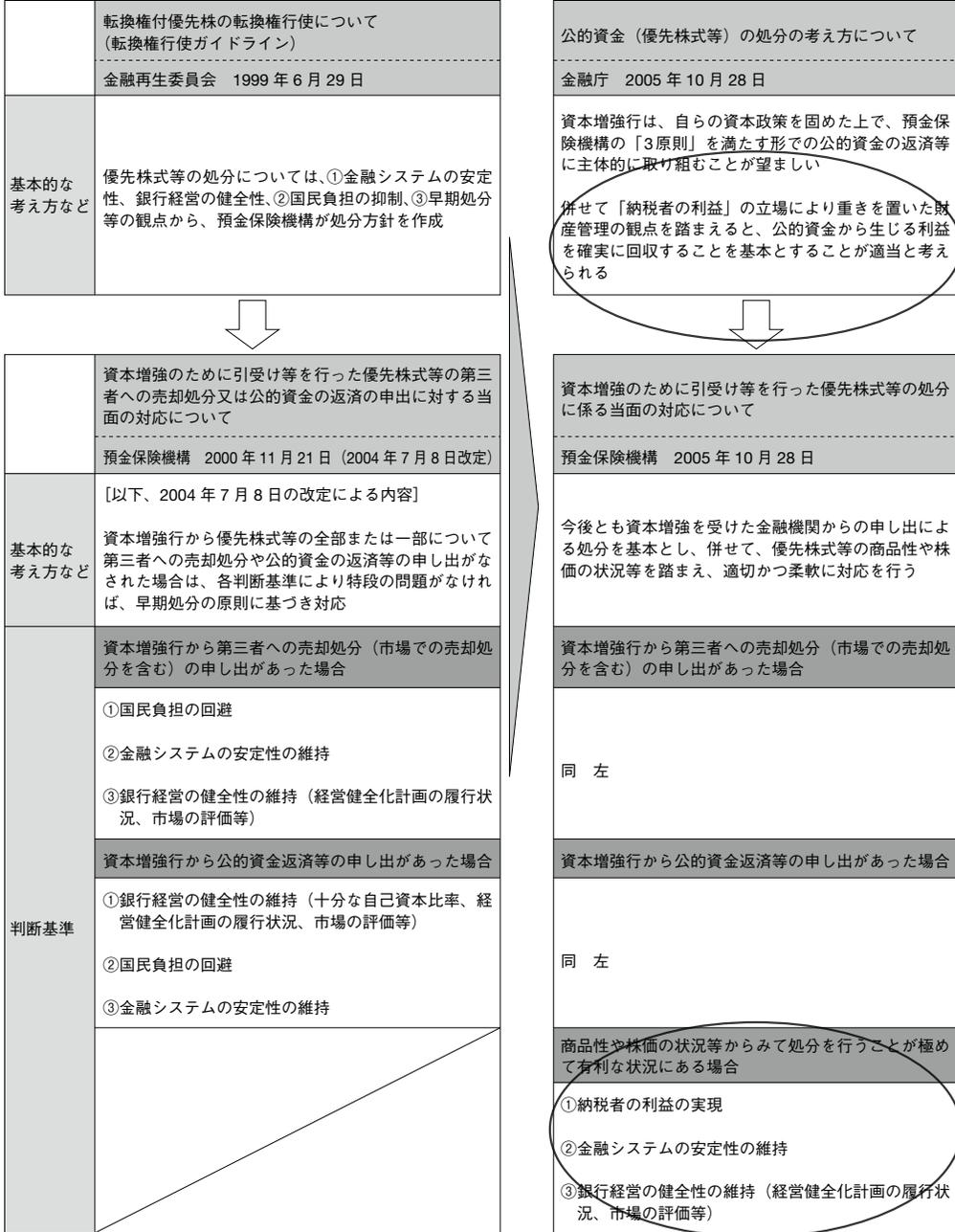
これによって、三井住友フィナンシャルグループをはじめ資本増強を受けていた金融機関は、自身の意向に関わりなく優先株式の処分が行われる可能性を十分考慮に入

*286 2004年7月8日には、預金保険機構が2000年11月21日の処分方針の一部改正を公表したが、第三者への売却処分に市場での売却処分を含めたことと、その関連で、「市場での売却処分を行う場合には、株式市場の動向等を十分見極めつつ対応することとする」という留意点を加えたことが主な変更内容で、基本的な対応方針は2000年11月21日公表分と同じであった。

*287 具体的な判断基準として「優先株式については、普通株式の株価が転換価格の150%程度以上で概ね30連続取引日推移していれば、処分により確実に利益が見込まれる状況にあると判断することとする」と注記された。

れて、経営を行う必要が生じることとなった。

図表 2-3-4 ② 優先株式等の処分の考え方の変化



●金融改革プログラムで進められたその他の項目

金融改革プログラムが具体化される過程では、金融システムを巡る局面の変化を反映して、緊急時対応で打ち出された「2年・3年ルール」や、その促進策である「5割8割ルール」といったオフバランス化ルールが変更された。金融改革プログラムや同・工程表では、優先株式等の処分の考え方の整理と同様、「金融機関の競争力の強化及び金融市場インフラの整備」の中に、オフバランス化ルール等の検討が掲げられ、監督指針等において監督上の着眼点を明確化するとされた。しかし、その後2005年10月28日に策定された「主要行等向けの総合的な監督指針」に直接的な記述は入らなかった。これに関しては、パブリックコメントの過程で、「2年・3年ルール」は廃止されるとの理解でよいかという問いに対して、金融庁から、ルールの廃止を肯定した上で、銀行が不良債権発生 of 早期認知と、健全債権化を基本とした早期対処を行うことが重要であることに変わりはないという趣旨の考え方が示された。

「金融機関の競争力の強化及び金融市場インフラの整備」の検討項目には、この他、繰延税金資産の取り扱いやバーゼルⅡの導入などが掲げられた。繰延税金資産の算入の上限設定については、2005年9月22日に自己資本比率告示の改正案が公表され、2006年3月末から段階的に適用されることとなった。これにより、自己資本のうち基本的項目（Tier 1）に占める繰延税金資産の上限は、2006年3月末以降40%、2007年3月末以降30%、2008年3月末以降20%と段階的に引き下げられた。

また、2004年6月にバーゼル銀行監督委員会から最終文書（枠組み文書）が公表されたバーゼルⅡに伴う新しい自己資本比率規制の策定については、素案に対するパブリックコメント手続きを含めて検討が進められ、2006年3月27日に、第1の柱について告示の官報掲載が行われた（469ページ以降参照）。

繰延税金資産の取り扱いやバーゼルⅡを巡るこのような動きは、当行のリスク管理や資本政策に深く関係するものであった。

「金融機関の競争力の強化及び金融市場インフラの整備」以外では、「利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底」の中の、多様で良質な金融商品・サービスの提供などに関する項目として、金融商品取引法の制定、銀行等が販売可能な保険商品の範囲拡大、銀行代理店制度の見直しなど、当行の個人、法人、投資銀行部門などの業務展開に直結するものが数多く掲げられ、相次いで実施されていった。

また「利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底」の中には、「ペイオフ解禁

拡大の円滑な実施」が掲げられた。預金保護を所定額に限る広義のペイオフ解禁は、予定通り 2005 年 4 月から、決済用預金に該当しない普通預金などに拡大され（240 ページ、図表 2-1-2⑥参照）、預金保護という点においても、金融不安の存在を理由とする特例措置は区切りを迎えることとなった^{*288}。その後、広義のペイオフ適用の最初の事例となったのは、2010 年 9 月に経営破綻した日本振興銀行である^{*289}。

●公的金融改革

金融システムを巡る局面が変化したことで、公的金融改革も新たな段階に入った。政策金融改革については、2001 年 12 月 19 日に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」で住宅金融公庫の廃止方針が打ち出され、他の 8 行・庫^{*290}については、経済財政諮問会議で検討するとしていた。経済財政諮問会議は 2002 年 12 月 13 日に「政策金融改革について」を取りまとめ、不良債権集中処理期間の 2004 年度末までは金融円滑化のために政策金融を活用し、その後 2005 年度から 2007 年度までを改革に向けた移行準備期間、2008 年度以降を改革後のあるべき姿（新体制）への移行期間とする 3 段階の改革案を提示した。

緊急対応を要する金融局面が終わり、政策金融改革も第 2 段階に入ることとなった。経済財政諮問会議は、2005 年 11 月 29 日に「政策金融改革の基本方針」を取りまとめ、政策金融を①中小零細企業・個人の資金調達支援、②国策上重要な海外資源確保、国際競争力確保に不可欠な金融、③円借款の三つの機能に限定する基本原則を打ち出した。その後、法制面の手当てとして、2007 年 5 月から 6 月にかけて政策金融改革関連法^{*291}が成立し、2008 年 10 月には、改革の第 3 段階である新体制への移行が着手された。これにより、かつての政策金融機関 8 行・庫は、1 行の一部機能と 4 公庫を再編した日本政策金融公庫、これと将来の統合計画を持ちつつ存続した沖縄振興開発金融公庫、将来の完全民営化に向けた移行過程として特殊会社となった日本政策投資銀行と商工組合中央金庫に整理された^{*292}。ただし、後述する世界金融危機発生への対策で日本政策投資銀行と商工組合中央金庫の危機対応の役割が強化された経緯など

*288 わが国または特定の地域の信用秩序の維持に重大な支障が生ずるおそれがあると認められた場合には、預金保険法第 102 条に定められた金融危機対応措置が取られ、例外的に、預金は全額保護される。

*289 ただし、破綻処理は資金援助方式が取られており、狭義のペイオフ方式は採用されていない。

*290 国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、公営企業金融公庫、沖縄振興開発金融公庫、国際協力銀行、日本政策投資銀行、商工組合中央金庫。いずれも当時。

*291 株式会社日本政策金融公庫法、株式会社日本政策投資銀行法、株式会社商工組合中央金庫法、地方公営企業等金融機構法。

から、政府保有株式処分の期限は、その後、延長されることとなった。

一方、住宅金融公庫については、2005年6月29日に独立行政法人住宅金融支援機構法が成立し、2007年4月1日に、主に証券化支援業務を行う住宅金融支援機構が設立された。住宅金融公庫はそれに先立ち、2003年10月から証券化支援業務（買取型）を始めており、既往融資の債権管理を含む同公庫の業務は、住宅金融支援機構に引き継がれた。

公的金融改革のうち郵政改革についても、2005年に大きな動きがあった。郵政民営化に関しては、2004年9月10日の「郵政民営化の基本方針」閣議決定を経て、2005年の第162回国会（常会）に郵政民営化関連6法案が提出された。この法案は成立しなかったが、「郵政解散」を経た第163回国会（特別会）に、民営化の時期を6カ月遅らせるなどの修正を施して改めて提出され、2005年10月14日に成立した。これを受け、2007年10月1日、政府が全株式を保有する日本郵政の傘下に、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、郵便事業株式会社、郵便局株式会社の4社が並ぶ日本郵政グループが発足し^{*293}、2003年4月から2007年9月まで郵政三事業（郵便貯金・簡易保険・郵便）を担っていた日本郵政公社は解散となった。

*292 公営企業金融公庫は廃止され、資産・負債は地方公営企業等金融機構（現在は地方公共団体金融機構）に承継。国際協力銀行の機能のうち円借款は独立行政法人国際協力機構に統合（国際金融機能は日本政策金融公庫に再編）。

*293 日本郵政グループの民営化の将来像については、その後の諸情勢の変化によって、流動的となっている。

第4章 新たな首脳陣の下での挑戦

1 経営首脳の交代と経営方針の表明

●経営首脳の交代

2005年（平成17年）4月19日、三井住友銀行と三井住友フィナンシャルグループは、6月29日付で経営首脳が交代する役員人事を内定したことを発表した。

合併の第1世代とでも言うべき西川と岡田の2人にかわって、三井住友銀行副頭取であった奥正之が頭取（三井住友フィナンシャルグループ取締役会長）に、三井住友フィナンシャルグループ副社長であった北山禎介が取締役社長（三井住友銀行取締役会長）に、それぞれ就任した。奥と北山は、1999年に旧両行の全面提携の交渉が水面下で進められた際には、それぞれ企画担当部署の部長として深く関与し、統合構想の公表後、統合戦略委員会を設置した際には、同委員会に係る事項等を総括する役員（事務局長）に、それぞれ就任した経緯があった（195ページ以降参照）。



奥 三井住友フィナンシャルグループ会長
兼三井住友銀行頭取（左）と
北山 三井住友フィナンシャルグループ社長
兼三井住友銀行会長（右）

奥は1944年（昭和19年）生まれ、京都府出身。1968年に旧住友銀行に入学し、シカゴ支店長、国際業務部長、国際総括部長などを歴任した。1994年には旧住友銀行取締役に就任し、1998年常務取締役、1999年常務取締役兼常務執行役員、2001年専務取締役兼専務執行役員に累進した。この間、国際総括部長、企画部長、統合戦略委員会事務局長を委嘱された。合併後は、2001年三井住友銀行専務取締役兼専務執

行役員、2002年三井住友フィナンシャルグループ専務取締役^{*294}、2003年三井住友銀行副頭取兼副頭取執行役員^{*295}に累進、この間、銀行および持株会社の企画関連各部、銀行の企業金融部門、国際部門を担当した。

北山は、1946年（昭和21年）生まれ、東京都出身。1969年に旧三井銀行に入行し、旧さくら銀行の横浜駅前支店長、タイ総支配人兼バンコック支店長、総合企画部長などを歴任した。1997年には旧さくら銀行取締役に就任^{*296}、2000年には常務執行役員、さらに常務取締役兼常務執行役員に累進した。この間、総合企画部長、統合戦略委員会事務局長を委嘱された。合併後は、2001年三井住友銀行常務取締役兼常務執行役員、2003年三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員および三井住友銀行専務取締役兼専務執行役員、2004年三井住友フィナンシャルグループ取締役副社長^{*297}に累進、この間、持株会社および銀行の企画関連各部、銀行の国際部門などを担当した。

経営首脳の交代について、不良債権半減目標を達成し、緊急対応を要する時代が終わったことの象徴と報道する向きもあった。確かに経営環境面では、監督行政において金融再生プログラムから金融改革プログラムへの変化があり、景気も2度目の「踊り場状況」を抜け出した後は回復の足取りが確かになって、株価も上昇基調となっていた（361ページ以降参照）。しかし、公的資金返済という重い課題が残っていたほか（394ページ参照）、以前、経営環境が格段に厳しかった頃に、一部で業務推進と管理のバランスを欠いた動きが起きていたために生じた独占禁止法上の問題への善後策も迫られることとなる（389ページ参照）。

新たな経営首脳がたすきを受けて走り始めた第2走行区間の出だしは、一部報道で「平時の経営」と形容されたような平たんな道のりには程遠かったのである。

●経営方針の表明

2005年7月1日には、経営首脳交代後、最初の部店長会議が開催された。その中で奥と北山は、「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指すことを述べた。

*294 三井住友銀行取締役退任。

*295 三井住友フィナンシャルグループ取締役退任。

*296 1999年に旧さくら銀行が執行役員制度の導入と取締役数の削減を行ったことに伴い取締役を辞任して執行役員に就任した。

*297 三井住友銀行取締役退任。

当行は、2001年4月の発足当初から、「三井住友」を最高に信頼されるブランドとして確立」することを目標としてきた。「最高の信頼」とは「トップバンクになる」という意気込みの表現であったので、新首脳が共に示した「最高の信頼を得られるトップバンク」とは、合併以来、一貫して追い求めてきた姿であった。また、後述するように、三井住友フィナンシャルグループの中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」(2007年4月27日公表)では、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」という表現で引き継がれることとなる。

奥は、頭取訓示の中で、企業経営を「ゴールのない駅伝レース」、自らが経営に当たる期間を、たすきを受け取って走る「三井住友銀行の第2走行区間」に例え、経営陣と従業員が「心のベクトル」を合わせて全力で走り抜く決意を表明した。そして、合併時に作成した経営理念(219ページ、図表2-1-1②参照)と、経営理念を実現するための指針である行動規範(同)の重要性を改めて強調して、次のように述べた。

ここで、申し上げたいことは、当行が持続的な成長を図るための出発点であり、また、皆さんが共有すべきものは経営理念であるということ、そして、その経営理念という企業の基盤の上に、優秀な人材があり、経営理念を具体化するものとして、持続的な事業の成長を図るための戦略があるということでもあります。そして、成長戦略に基づきまして、お客さま、株主・市場に評価され、(中略)社会に貢献していく、このような事業活動を通じて、役職員が成長を遂げていくとともに、企業としても、持続的な成長を遂げていくということにあるかと思えます。

その上で奥は、経営理念に即した三つのコミットメントと、部店長に対して望む3点を示した。

一方、北山は、「巨大な資本や顧客基盤を有する他業態企業や外国企業の新規参入が拡大し、業界や国境の壁を越えた競争の熾烈化が不可避となっております(中略)私達が望むと望まざるとに関わらず、メガコンペティションの波にさら

図表2-4-1① 2005年7月部店長会議の頭取訓示から

三つのコミットメント

1. お客さま第一、現場直視の経営を行う
2. 質の伴った量的拡大を目指す
3. 「実」を重視した経営を行う

部店長に望むこと

1. 人材を育成し、自由闊達な職場をつくること
2. 世界地図の中で考えること
3. 危機感覚を磨き、危機管理・危機対応能力を高めること

されることとなります」という環境認識を示し、競争に勝ち抜いていくために必要な二つの軸と、役員に望む2点について訓示を行った。

北山は、このうちグループ戦略について、三井住友フィナンシャルグループの連結業務純益の中で

当行以外の各社のウェイトを高めていく必要性を指摘し、「グループ経営の成否が今後の帰趨を決める」という認識を示した。北山が常に述べているように、金融はサービス業であるが、他方、「欧米の金融グループをみても、サービス業における、いわゆる成功に決まりきった絵姿があるわけではなく、その時その時の環境や顧客ニーズに合わせて、フレキシブルにグループ戦略の見直しを行っているのが実情」である。北山は、このような認識に立って、次のような方針を明らかにした。

図表 2-4-1 ② 2005年7月部店長会議の社長訓示から

<p>今後の経営方針</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. お客さまの視点に立った新たな価値の創造のためのグループ戦略 2. 強靱な企業基盤の確立 <ul style="list-style-type: none"> ①財務基盤の強化、②リスク管理の強化、③ガバナンス体制の機能向上 <p>役員に望むこと</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. お客さまに感動を与える仕事の実現 2. 高い使命感、倫理観

まずありきはお客さまのニーズであり、お客さまのニーズ、マーケットが求めることをいかに実現していくかということが重要なのです。それに応えるための手段として、必要に応じてアライアンスを選択するということです。規模だけが大きくなるような「再編のためにする再編」を行うつもりはありません。

また、「強靱な企業基盤の確立」の中では、財務基盤の強化に関連して公的資金の返済に言及し、「経営の独立性、戦略の自由度確保のためにも、(中略)公的資金の一刻も早い返済はまさに喫緊の課題であり、われわれの全力を結集していかなければなりません」と決意を語った。

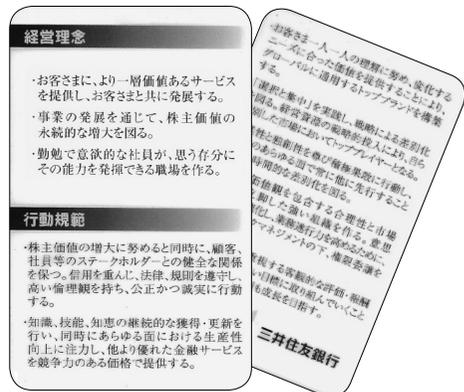
●お客さま第一の組織づくりと一体感の醸成

「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指すに当たって、とりわけ経営首脳が注力したのは、お客さま第一という考えの徹底であった。トップバンクとして目指す姿を取り違えて、量的な指標だけを優先するあまり、短期的な収益積み上げに偏った業務活動を行えば、お客さまと銀行の間の信頼関係を損ないかねず、経営理念に則った持続的成長とは相容れない。2005年9月には、経営理念と行動規範に基づいた業

務活動の遂行が改めて徹底されるように、役職員、嘱託、派遣社員など、国内・海外の拠点で経常的に勤務する全員に、携行用の経営理念カードが配布された*298。

奥は収益のあり方について次のように述べている*299。

収益というものは、申すまでもなく「あくまでも我々がお客さまに対して提供した金融商品、サービス、ソリューション、情報等が、お客さまにとって何らかの価値を生み、お客さまに喜ばれる、そういった仕事の対価として受領するもの」であります。要は、「付加価値の創造なくして、収益なし」ということであります。



携行用の経営理念カード

(1) お客さま本位の組織づくり

お客さま第一という考え方に立って、まず着手したのが、組織の見直しである。その背景となった問題意識は、トップバンクを目指して各時点で考えた末つくられた組織であっても、時間が経つにつれて個々の部門の中に部分最適化が生じ、全体の運営に効率の低下をもたらしているのではないかと、整合性の歪みが生じているのではないかと、というものであった。各部門が自らの利害を最優先するあまり、部門間の壁が高く、厚くなっていわゆるサイロ化が進んでしまい、情報の共有、ノウハウなどの共用化が制約されているという現場の声が、奥にも届いていた。お客さまからみれば、部門の違いや本店各部と営業店の区別などなく三井住友は一つであり、取引窓口となっている営業拠点に相談すれば、全行一体となって最適な対応、ソリューションを提供してもらえると期待しているはずであった。

このような問題意識に基づいた体制見直しの一環として、2005年9月から、マッキンゼー社のコンサルティングを受けて、法人取引推進体制の強化に向けたプロジェクトを開始した。マッキンゼー社と当行の関連各部によるプロジェクトチームは4カ

*298 海外現地従業員には英文カードまたは和文カードが配布された。

*299 2006年10月6日の部店長会議における頭取訓示による。

月にわたって現状と問題点を調査し、それを踏まえて企画部門で取りまとめた対応策や組織案について、さらに経営会議で議論を重ねた。

その上で、2006年4月、法人取引推進体制などを含む大規模な組織改定を実施した。この組織改定は、経営首脳交代直後の部店長会議で示された、お客さま第一主義の徹底、部門間の協働促進、危機管理・リスク管理態勢の整備強化などを狙いとして、業務推進と内部統制の両面から体制整備を実施し、質の高い収益力を追求する業務運営態勢を構築しようとするものであった。また、組織改定に向けた検討や議論を進めている間に、後述する独占禁止法上の問題が起き、お客さま本位の営業体制およびコンプライアンス体制をさらに強固なものとすることも重要な課題となっていた。

2006年4月の組織改定は、①法人部門および企業金融部門の再編、②投資銀行部門の再編、③個人部門の取引推進体制強化、④CS（お客さま満足度）推進、コンプライアンス体制などの強化、と多岐にわたった。

このうち、法人部門および企業金融部門の再編では、お客さまの経営課題解決ニーズに積極的にお応えしていくことを狙いとし、両部門の双方に属する新しい概念の営業店であるコーポレート・アドバイザー本部（CA本部）を設置した。CA本部には、それまで法人部門・企業金融部門・投資銀行部門の中の各部に分かれていた、アドバイザー機能を活用して法人取引を推進する組織を統合再編した。

CA本部の設置は、お客さまの企業価値向上への貢献などを、より一層実効的に行う体制を整備することにより、「お客さまと共に発展する」という経営理念の実現を、組織面から裏付けようとするものであり、CA本部を、従来からのフロント組織である企業金融部門の営業部、法人部門の法人営業部と一体のダブルフロントとして、事業拡大、企業再編など、お客さまの経営課題に応える総合的かつプロフェッショナルなソリューションを提供する仕組みであった。

法人部門および企業金融部門の再編では、本店各部の体制見直しも行い、統括機能を統合するために、両部門それぞれの統括部であった法人統括部と営業統括部を再編して、法人企業統括部を設置した。また、改組前は法人部門に属していた外国業務部と中国業務推進部を、企業金融部門との協働を一層促進するために、法人・企業金融両部門に属する本店組織とした。

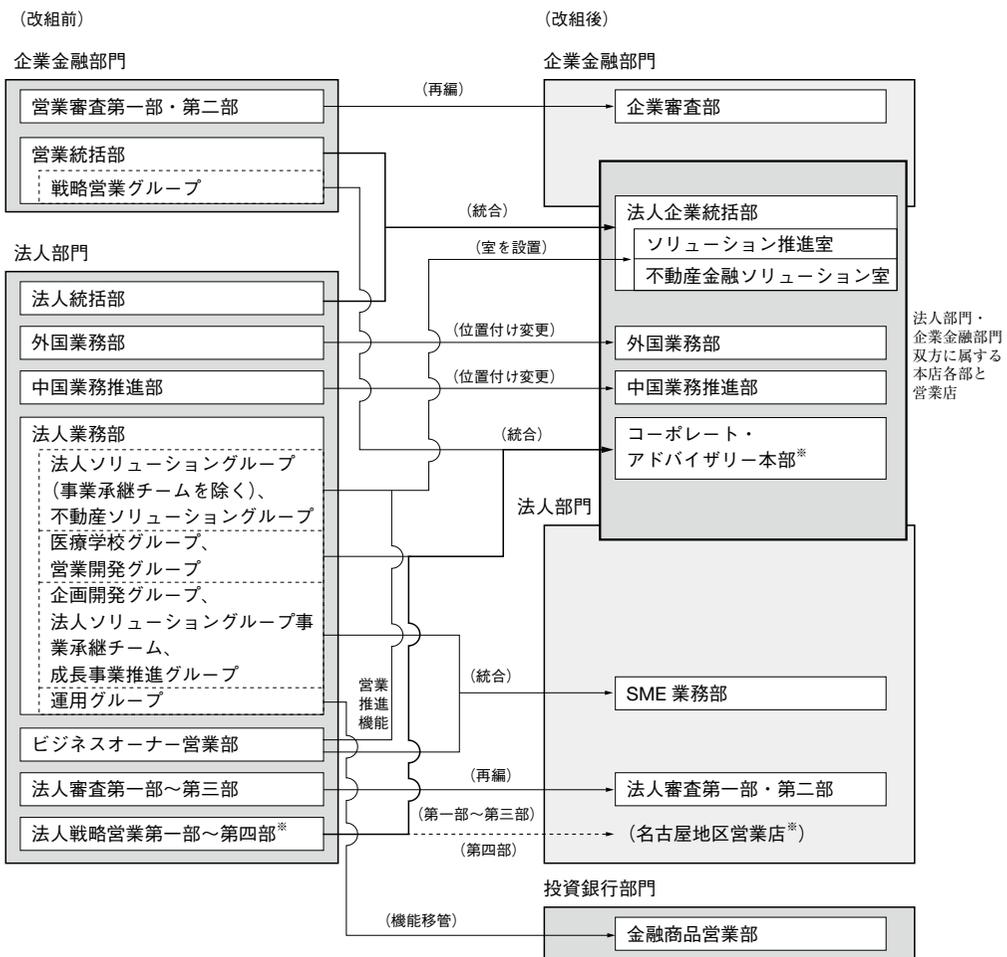
また、CA本部案件を中心として、各業務部門の法人取引協働が当初の組織理念通り遂行されているかを定期的にモニターすることによって法人取引の円滑化を図るた

めに、国内法人業務委員会と内外法人業務委員会を設置し、それぞれ頭取が委員長を務めることとした。なお、これらの委員会は、部門の一体化の一層の進展に対応して、2007年7月、それぞれ国内業務委員会、内外業務委員会に変更した。

本社部門ではCS推進体制やコンプライアンス体制の強化などを図った。

CS推進体制に関しては、「お客さまからの苦情・クレームの中に真実がある」というCSの原点に立ち返り、お客さまの視点や目線に立って、当行の商品・サービス内

図表 2-4-1 ③ 2006年4月の組織改定（法人部門・企業金融部門）



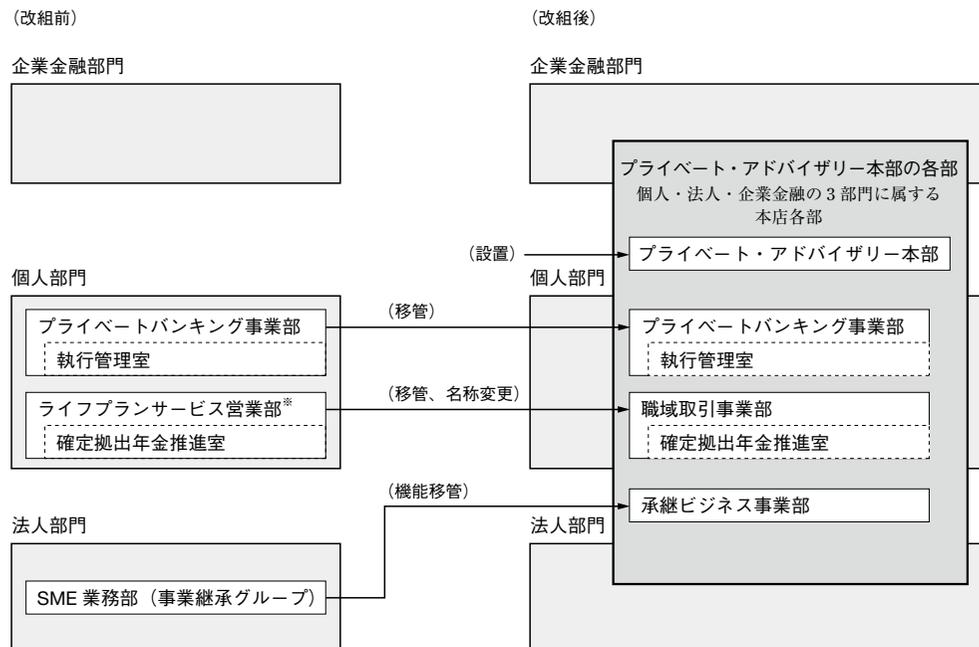
容・その販売手法について改善・向上を継続的に行っていく機能を強化することを狙いとして品質管理部を設置した。品質管理部という名称は、製造業や有力なサービス業の取り組みに学び、お客さまからの苦情・要望・批判などをデータベース化して全行的な対応策の実施につなげていこうという当行経営陣の思いを込めたものであった。このように銀行業務のCS・品質向上のために品質管理の考えや手法を取り入れたことは、銀行界で先端的な試みであった。

コンプライアンスに関しては、体制の一層の強化および業務推進上の法務サポート機能の充実を目的として、法務・コンプライアンスに係る諸機能を整理・再編し、新たにコンプライアンス部門を設置した。コンプライアンス部門には総務部と法務部を移管し、総務部を当行全体のコンプライアンス統括部署とした。

各部門が協働して顧客対応力を強化する体制を整備する取り組みは、2006年4月の組織改定におけるCA本部の設置以降も、繰り返し実施した。

2007年4月の組織改定では、個人・法人・企業金融の各部門が一体となって、取

図表 2-4-1 ④ 2007年4月の組織改定（プライベート・アドバイザー本部関連）



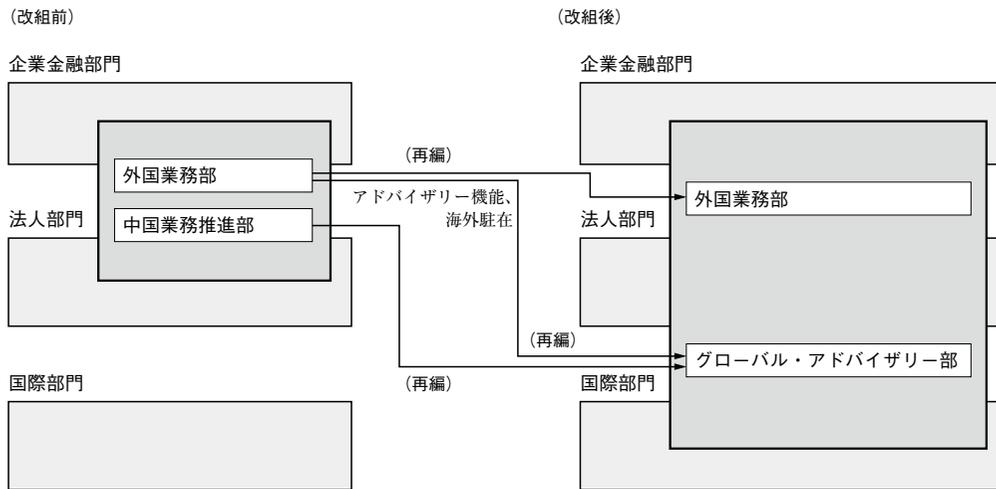
(注1) プライベート・アドバイザー本部関連の組織改定以外の部署の記載は省略している。

(注2) ※は営業店。

引先企業のオーナーや社員などに商品・サービスを提供する効果的な協働体制を構築するため、3部門に属する本店各部としてプライベート・アドバイザー本部（PA本部）を設置し、傘下に、個人部門に所属していたプライベートバンキング事業部^{*300}とライフプランサービス営業部^{*301}（改組に伴い職域取引事業部に名称変更）を移管・配置することとしたほか、事業承継に係るお客さまサポートを所管する承継ビジネス事業部を新たに設置した。

外国業務に関しては、日系企業の海外進出や事業展開に伴うさまざまなクロスボーダーの課題に対して、部門横断的に対応できる体制を整備するため、2008年4月の組織改定で、外国業務部と中国業務推進部の機能を、法人・企業金融・国際の3部門に属する外国業務部とグローバル・アドバイザー部として再編した上で、さらに、2009年4月には、業務運営の効率性を高めつつ、法人営業拠点の支援、お客さまの海外事業支援への対応力を強化するため、外国業務部とグローバル・アドバイザー部を統合し、部名をグローバル・アドバイザー部（GA部）とした。

図表 2-4-1 ⑤ 2008年4月の組織改定（グローバル・アドバイザー部関連）



(注) グローバル・アドバイザー部関連の組織改定以外の部署の記載は省略している。

*300 新銀行発足時に個人部門の本店各部として設置されたプライベートバンキング営業部（264ページ参照）が、2002年12月の組織改定で個人部門の営業店に位置付けが変更となり、さらに2006年4月の組織改定で、個人部門の本店各部であるプライベートバンキング事業部と、同じく営業店であるプライベートバンキング営業第一部・同第二部に分けられた。

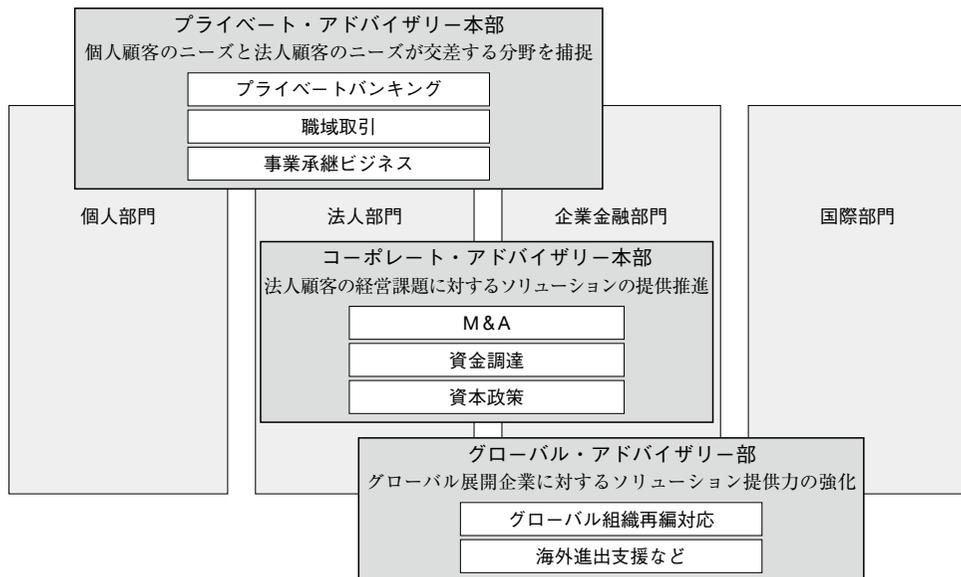
*301 2004年2月に、個人業務部職域取引推進室を営業店と位置付けて設置。

2008年10月の部店長会議で奥は、各部門が協働してお客さまへの対応力を強化する体制づくりを続けてきたことを振り返って、次のような内容の訓示を行った。

3年かけまして、コーポレート・アドバイザー本部、プライベート・アドバイザー本部、グローバル・アドバイザー部、一つ一つ作り上げてきたわけであり。企金と法人、法人と個人、そして国際、そういった組織の壁というのは放っておくと自然に厚く高くなってしまいますので、それを低くする、しかも隙間を埋めてシームレスな組織に近付けることです。そのためのキーワードというのは、一言で言えば“共有”であります。何を共有するかというと、一つは“価値観”、二つ目は“知識・ノウハウ”、三つ目は“情報”、最後はその結果としての“収益”であります。これをまとめると、“価値観”は Value であり、“知識・ノウハウ”は Knowledge であり、“情報”は Information であり、“収益”は Profit であるので、頭文字を取れば「VKIP」の四文字、これをよく頭に入れていただきたいと思います。

部門間の協働の実効性を高めるために、体制の見直しはその後も続いた。2010年4月には、中国マーケットにおける内外連携強化などを狙いとして、当行中国現地法人

図表2-4-1⑥ 三つのアドバイザー組織



の日系企業取引に関する業務推進・管理機能を国際統括部から法人企業統括部へ移管、さらに2011年4月には香港支店および台北支店における日系企業取引の所管を法人企業統括部へ移管した。これらの改組は、当行内部で国内・海外の壁を取り払う「内なる国際化」を象徴する取り組みであった。

合併前に法人・個人業務を分ける経営判断を行った当時から大きな課題であり続けた法個協働についても、PA本部の機能を利用した連携の仕組みだけでなく、地域法人営業本部長とブロック部長を共に法個協働推進責任者に任命してミッションを明確化したり、拠点協働体制を強化したりするなど、推進体制の強化を図っている。

(2) 一体感醸成を促す仕組み

部分最適化と全体不整合を正し、お客さま第一主義の一層の徹底と行内の一体感醸成を促すために、組織面からだけでなく、業績評価制度の見直し、意識改革の側面からも仕組みづくりを実施した。

業績評価において単年度の収益など短期的な数値目標に目線が向き過ぎると、お客さま本位の営業をするために部門間で協働するというあるべき姿から離れて各部門・各店舗の利害を優先する動きを誘引するおそれがある。後述する独占禁止法上の問題も、バランスシートのクリーンアップが銀行にとって大きな経営上の課題であった一時期に、短期的な収益貢献を評価する体系と、CS、コンプライアンスとのバランスが崩れたことが一つの要因となっていた。

このような芽を摘むために、2006年度以降、業績評価において、顧客基盤の拡充など持続的成長に資する項目や、CSの向上やコンプライアンス^{じゅんしゆ}遵守の状況、他部門との協働など拠点運営・顧客志向に着目した項目を一層重視する大幅な改定を行った。新しい業績評価制度では、単年度収益、持続的成長、拠点運営・顧客志向の三つの大項目^{*302}を同等の重み、配点で評価する体系として、法人部門、企業金融部門は2006年度から、個人部門は2007年度から実施した。

また、全行的に組織の壁を取り払い、価値観や知識、情報など「VKIP」を共有し、継ぎ目のない（シームレスな）銀行、一つの銀行、“One Bank”としてお客さまに商

*302 三つの大項目の名称は、その後、年度や部門によって変更が行われ、2010年度は、個人部門で単年度業績、持続的成長、拠点運営・顧客志向、法人部門と企業金融部門で財務的成果、持続的成長、拠点運営となっている。

品・サービス、ソリューションなどを提供していく姿を表す言葉として、奥は“One SMBC”という表現で部門間の協働、一体感の醸成の重要性を終始強調した。この重要性は銀行単体にとどまることではなく、三井住友フィナンシャルグループ全体でも、一つのグループ、“One Group”としてお客さま第一主義に徹する姿勢が求められるため、“One SMFG”という表現も使われた。



SMBC バッジ

2007年10月にSMBCバッジを導入し、国内・海外の当行役職員およびグループ会社等社員^{*303}を対象に配布したことも、行内的な一体感の醸成に向けた取り組みの一環であった。

●現場直視によるフロント力の強化

現場直視とは、「全ての施策は、お客さまとの接点である現場の実態を直視し、現場を強くするためのものでなければならない」「銀行の隅々まで現場感覚がみなぎっていないとなければならない」ということであり^{*304}、これを実現するために行った施策がフロント力の強化である。

前述した組織見直しや業績評価制度の改定も、業務運営の枠組みや流れの整理、業務目標の設定方法の変更などによって現場の負担を軽減し、お客さま本位の営業に一層注力できるようにする環境づくりであったが、さらに現場直視の経営を進めるために、①事務手続きの改定や各種システムの更新などによる業務・事務プロセスの合理化・効率化、②人員投入、人材育成、③営業店の内外装のリニューアル工事など、来店するお客さまと勤務する従業員の双方に配慮した店舗インフラの改善などを進めた。

(1) 業務・事務プロセスの合理化・効率化

お客さまとの接点であるフロントには、お客さまが持っているニーズや悩みなどさまざまな情報の入り口として、また商品・サービスなどを提供する窓口として、本来、お客さまと接する機会をできる限り増やすことが期待されている。しかし、経営首脳交代後、間もなく始めた法人取引推進体制の強化に向けたプロジェクトでは、行内向けの業務・事務に時間を取られることによって、お客さまと接する機会をなかなか増やせずにいる現場の実態が浮かび上がっていた。

*303 業務面で銀行と一体運営し、銀行拠点で勤務するグループ会社など。

*304 2007年4月6日の部店長会議における頭取訓示による。

そこで、フロント力を強化する施策の一つとして、業務・事務プロセスの合理化・効率化に資するさまざまな対策を行い、その成果として生み出された時間を、お客さまと向き合う機会や、スキルアップ、自己啓発の時間に充てることのできる環境を整えていった。

業務・事務プロセスの合理化・効率化のための対策は多方面にわたったが、そのうちシステムの構築や更新・改善による効果を狙った例としては、統合与信管理システムⅡ、外為事務集中システム FLEKS（フレックス）、新営業店端末 CUTE（キュート）などがある（491 ページ以降参照）。また、フロントミーティング^{*305} で出た電話照会の「たらい回し」に関する意見は、現場からの照会の後ろにはお客さまの存在があるという指摘を伴うものであり、看過できない問題であった。その後、事務統括部では電話照会と対応の円滑化を図る一助として、2007 年 10 月、イントラネット「行内電話番号簿」の機能を強化し、所管業務情報による検索機能の追加などを行った。

システムの改善や更新以外にも、本店各部から出される通達を絞り込んだり、各種手続きに関する規程類を職務権限の簡素化に合わせて改定したりすることによって、フロントが行内向けの対応や業務・事務処理に割いている時間を削減する対策を打った。『国内事務取扱手続』の見直しでは、その後の CUTE の稼働に伴い、CUTE との連携によって効率化の効果をさらに高めた。

また業務合理化への取り組みとして、法人部門において遠隔地取引の近隣店への移管を実施した。

(2) 人員投入、人材育成

アドバイザー本部の先駆けとして CA 本部を設置したこと、個人部門でコンサルティング営業のチャネル拡充に向けてコンサルティングプラザ、コンサルティングオフィスの純増を図ったことなどに対応して、フロント力の強化には人員投入が不可欠であった。また、与信管理強化のために法人部門の営業店に設置することとした与信グループへの人員配置も必要であった。このため、本店各部からフロントへの人員シフトを積極化し、専門性の高い分野では中途採用も進めた。

一方、新人の採用については、2001～2004 年度入行者が平均約 740 人であったの

*305 頭取によるフロントミーティングは 2006 年 7 月から 2007 年 12 月にかけて計 12 回行われ、部店長、グループ長、担当者など、さまざまな階層の従業員が参加した。

に対して、2005、2006年度は平均約1,040人、2007～2009年度は同じく約1,780人と、業務拡大への対応の必要性などから2005、2006年度を境に大幅に増加させた。合併前にも新人の採用数には諸情勢の影響を受けて変動があったため、結果的に、当行の年齢別人員構成は「脚の少し太いワイングラスの形状」*306となった。

人員構成の形状にかかわらず、人材の育成は持続的な成長を支える生命線ともいべき経営課題であり、頭取就任直後の部店長会議において奥が「部店長に望むこと」として最初に言及した内容も「人材を育成し、自由闊達な職場をつくる」であった(370ページ、図表2-4-1①参照)。これは、経営理念の中の「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」という考えに立脚するものである。

このような重要性に加えて、ワイングラスの台座部分に当たる若手の早期戦力化は、その成否によって当行の競争力を左右するキーポイントであった。若手の指導・育成に直接当たる中堅層の絶対数が少ないという状況(ワイングラスの形状に例えれば持ち手部分)に対応するため、集合研修において現場のOJTを代替するプログラムを導入したが、他方で、人材育成は部店長の最重要業務の一つであるという一貫した考えで、人材育成、とりわけ若手の早期戦力化について、部店長が自ら、時間とエネルギーを惜しまずに対面で取り組むよう、部店長会議の都度、訓示を行った。

同様に、人材育成に関する訓示では、女性が働きやすい職場づくりを一例とするダイバーシティ推進の重要性に触れることを常として、当行の持続的成長に欠かせない要素であるという姿勢を明確に表した。

自由闊達な職場、議論の活性化を重視する姿勢は、^{かったつ}フロントでの人材育成という観点にとどまらず、業務執行に関する最高意思決定機関である経営会議のあり方にも及び、論理的な組み立てに基づく明確な結論、指示事項のフォローアップを柱に議論の活性化を図った。

さらに2006年1月以降、オフサイトミーティングと名付け、経営会議役員が年に2回(原則7月と12月)、基本的に土曜日のほぼ1日を使って経営全般にわたる議論を行う機会を設けた。このミーティングからは、不動産法人営業部の設置(426ページ参照)や、前述した中国現地法人、香港支店などの日系企業取引の所管部門変更といったアイデアが生まれた。

*306 2008年4月4日の部店長会議における頭取訓示の中の表現。

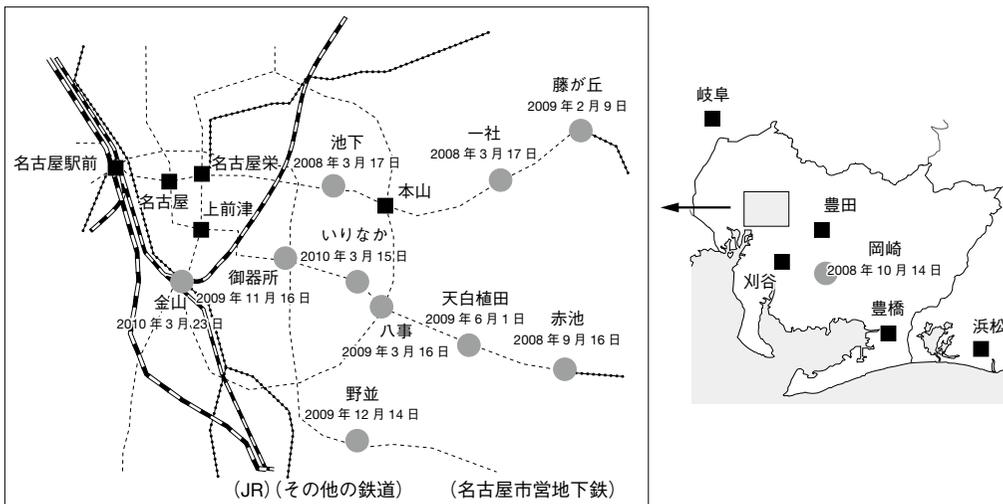
(3) 店舗インフラ

個人部門のコア事業の一つであるコンサルティングビジネスを推進するに当たっては、営業拠点数の増強（量の面からの強化）と、各拠点の美化や機能整備（質の面からの強化）が有効な対策になるはずであった。そこで、フロント力の強化の一環として、コンサルティングプラザやコンサルティングオフィスの増設、既存店の店舗インフラ見直し（富裕層向け応接ゾーンの設置など）を行った。

営業拠点数の増強については、従来型店舗についても出店ペースを加速させ、特に東海地区については店舗ネットワークが他行比劣後していたため、地域戦略の観点から重点的な取り組みを行い、2008年3月以降約2年間に11カ店出店して支店数を倍増させた。

このような営業力の強化を直接的な狙いとする施策に加えて、お客さま満足度（CS）向上と従業員満足度（ES）向上の観点から営業店舗の内装などの美化工事、さらにはフロントの従業員の執務環境を整備するためにレイアウトの改善や執務スペースの捻出にも取り組んだ。その背景の一つとして、現場からの切実な要望があった。合併前の旧両行当時からの経費削減努力や合併直後から取り組んだ経営効率化推進策（223ページ参照）によって劇的なコスト削減を実現した反面、店舗インフラの改善などに対応できないままになっていた面があり、フロントミーティングでも、さまざま

図表 2-4-1 ⑦ 東海地区における支店の新規出店状況



(注) ●が2008年3月以降の新規出店 (■はその前から設置していた支店)。

な要望や意見が出ていた。それらへの対応は、現場の声に具体的かつ迅速なフィードバックを行うという姿勢を示すものであった。また2005、2006年当時、アスベストに起因する健康被害が社会問題化していたことを踏まえて、お客さまと従業員の安全・安心を確保するために、店舗をはじめ各施設の実態を調査し、対策が必要な場合にはアスベストの除去や飛散防止処理を行うなど、従業員の健康管理にもきめ細かく対応した。

なお、フロント力の強化に関する対策とは背景が異なるが、インフラ関連の大きな動きという点において、大手町地区への本店ビル移転構想が固まったのも2005年であった。そもそもの発端は、本店があった日比谷三井ビルディングの所有者である三井不動産から、日比谷地区再開発の一環として大手町地区への移転の提案があったことであったが、当行としても本店機能の集約を検討していたことから、その絶好の機会と考え、2005年7月の経営会議で移転を決断した。本店移転は合併10年目の2010年10月に実現し、新たな10年への挑戦の開始を前に、グローバルに事業展開するにふさわしい本拠地を得た。また、これを単なるオフィスの移転で終わらせるのではなく、本店各部の業務のあり方を抜本的に見直す機会とした（545ページ以降参照）。

●グループ事業戦略の展開

(1) クレジットカード事業、リース事業、消費者金融事業

経営首脳交代直後の部店長会議（2005年7月）において、北山が三井住友フィナンシャルグループ社長として「グループ経営の成否が今後の帰趨を決める」という認識に基づき、経営方針の第1点として「お客さまの視点に立った新たな価値の創造のためのグループ戦略」を掲げたことに象徴されるように、複合金融グループとしてのビジネスモデル確立は、持続的成長に不可欠であった。

2007年前後は、グループ事業戦略にさまざまな節目の出来事やその後の伏線となる出来事が重なった。

クレジットカード事業については、4月に、中部圏を地盤とするセントラルファイナンスとの提携を発表した。具体的には、三井住友フィナンシャルグループと当行ほかグループ2社（三井住友カード、クオーク）は、2007年4月、セントラルファイナンスおよび三井物産と資本業務提携契約を締結し、セントラルファイナンスが新た

に発行した普通株式および転換社債型新株予約権付社債（CB）を引き受けることにより、SMFGと当行で同社議決権総数の約20%^{*307}を保有することとした。旧UFJグループであるセントラルファイナンスとの提携は、クレジットカード・信販事業の強化という狙いの他に、東海地区における当行グループのネットワーク拡大、プレゼンス向上という地域戦略としての意義も含んでいた。

次いで7月には、ダイエー系列のオーエムシーカードとの間で資本提携を含む戦略的提携に合意した。この提携の実現により、ダイエーおよびその子会社からの株式取得、ならびにダイエーが信託設定したオーエムシーカード株式の信託受益権を当行が取得する形で、同社株式の32.62%を所有した^{*308}。

これらの布石は、その後2009年4月に、セントラルファイナンス、オーエムシーカードにクオークを加えた3社の合併によるセディナの誕生に発展した。この結果、三井住友フィナンシャルグループは、2008年10月に設立したクレジットカード業務に係る戦略策定、連携体制の構築を担う中間持株会社のSMFGカード&クレジットを介して、傘下に三井住友カードとセディナという二つの有力なクレジットカード会社を有することとなり、グループトータルでのスケールメリットの追求と、各社の強みをいかした連携体制の構築によるシナジーを発揮することで、わが国ナンバーワンのクレジットカード事業の実現を目指している。

リース事業については、2006年10月に公表した住友商事グループとの戦略的共同事業化の基本合意とその後の準備期間を経て、2007年10月1日に三井住友ファイナンス&リース^{*309}、住友三井オートサービス^{*310}が発足した。事業環境の大きな変化として、2008年4月以降開始の会計年度から、リース取引に係る新しい会計基準（2007年3月公表）の適用が控えている中での、銀行系リースと商社系リースという二つのビジネスモデルの融合という大きな挑戦が生む効果について、市場からも強い期待が寄せられた。

三井住友ファイナンス&リースは、2008年12月に住友商事と共同で航空機オペ

*307 転換社債型新株予約権付社債の全てが当初行使価格にて株式に転換された場合の比率。

*308 その後2008年10月に、SMFGは、オーエムシーカード発行の普通株式（約160億円）と転換社債型新株予約権付社債（130億円）をそれぞれ第三者割当の方法により引き受け、SMFGグループの議決権比率は48.77%となった。

*309 住商リースと三井住友銀リースが合併。なお、2008年9月には、三井住友ファイナンス&リースに対するSMFGの出資比率を55%から60%に引き上げた。

*310 住商オートリースと三井住友銀オートリースが合併。

レーティングリース事業を展開する新会社を設立するなど、その後も共同事業の拡充や他社との新たな業務・資本提携を行いながら、わが国ナンバーワンのリース事業確立を目指している。

一方、消費者金融事業については、2006年12月の改正貸金業法の成立などによって事業環境が大きく変わりつつあった(413ページ参照)。厳しさを増す事業環境の中で、持分法適用会社のプロミス^{*311}が生き残りをかけて、三洋信販に対しTOBを実施したのもこの時期に当たる。なお、プロミスを巡って、グループ事業戦略が新たな展開をみせるのは2011年度以降となる。

(2) 証券を巡るグループ事業戦略

証券業務のグループ会社を巡る2007年前後の動きとしては、当行の40%出資子会社でリテール証券業務を担っていたSMBCフレンド証券を、2006年9月に三井住友フィナンシャルグループの完全子会社とした。SMBCフレンド証券は旧両行の親密証券会社であった5社(明光証券、ナショナル証券、山種証券、神栄石野証券、泉証券)が1999年以降に順次合併してできた会社で、合併により中堅証券会社といわれるまでに業容が拡大していた。完全子会社化は、グループとしての連携を一段と強化するためのものであった。

一方、ホールセール証券業務を巡るグループ事業戦略は、リテール証券業務や、クレジットカード事業、リース事業などに比べて、国内の金融規制や世界的な金融情勢の動向、個々の金融機関の経営戦略の違いなどの要素が絡み合いながら進む、より複雑な展開となった。

すなわち2007年は、1997年に日本版ビッグバンの全体像やタイムスケジュールが策定されてから10年に当たっていた(55ページ参照)。日本版ビッグバンでは、2001年までにわが国の金融市場をロンドン、ニューヨーク並みの国際金融市場として再生するという目標が掲げられたが、2007年になっても実状は目標に程遠かった。6月に閣議決定された「経済財政改革の基本方針2007」(骨太の方針2007)の中では、成長力の強化を目指す政策の一つとしてグローバル化改革と銘打った一群の構想が盛り込まれ、その中では、「金融・資本市場競争力強化プラン」を2007年内をめどに金融庁

*311 2004年に業務提携に加えて資本提携を行ったことにより、プロミスは当行の持分法適用会社になっていた。2004年の提携は279ページ参照。

が取りまとめ、政府一体として推進することとされた。

その後、12月に金融庁から公表された「金融・資本市場競争力強化プラン」には、「金融サービス業の活力と競争を促すビジネス環境の整備」という項目が設けられ、銀行・証券の業務範囲規制緩和を含む一連の方向性が打ち出された^{*312}。

その「金融・資本市場競争力強化プラン」は、銀行と証券のあり方を含めて長年議論が行われてきた業務範囲規制緩和の動きに本格的な展望を開く契機であったが、これとほぼ同じ時期に、ホールセール証券業務を巡る当行のグループ事業戦略も10年という節目を迎えようとしていた。金融危機の発生によって市場や金融機関を取り巻く情勢が緊迫する中で、当時の大和証券首脳から協働の申し込みがあったのが1997年末、その後の協議を経て大和証券との戦略的提携を発表したのが1998年7月、投資銀行業務などの合弁事業を開始したのが1999年4月であった(117ページ以降参照)。過去の実績と課題を振り返り、併せて金融規制や業務環境などの変化も踏まえて、改めて将来のあるべき姿を探るには、10年は区切りのよい時期であった。

まさにそのような時期に、サブプライムローン問題を端緒とする世界的な金融危機の中で、証券を巡るグループ事業戦略に新たな展開が生じた。世界金融危機で多額の損失を計上した米シティグループが、2009年1月、日興シティホールディングス(日興シティHD)の大半の事業を含む世界的な事業再編計画を公表し、当行および三井住友フィナンシャルグループは、グループ内に質と規模を備えた総合証券会社を構築することを目指して、日興シティHD傘下の日興コーディアル証券などの事業の取得に乗り出した。

詳細は、第6章第1節の中で「銀証連携の枠組みの変更」として後述するが、最終的に当行および三井住友フィナンシャルグループは日興コーディアル証券を中心とする事業を取得する一方で、証券業務戦略の新しい枠組みについて考え方の違いを埋めることができなかつた大和証券グループとの合弁事業を解消することとなった。

これについて奥は、頭取メッセージ「日興コーディアル証券 SMFGグループ入りにあたって」(2009年10月)の中で、次のように述べた。

SMFGは10年に亘る大和証券グループとのホールセール証券業務における合

*312 その後、2008年6月6日に成立した改正金融商品取引法で、証券会社・銀行・保険会社間のファイアーウォール規制の見直し、銀行等・保険会社の業務範囲の見直しなどが行われた。

弁事業を、発展的に解消することとしました。これは、10年という節目に際し、その間の大きな外部環境の変化への対応を含め、様々な観点からこれまでの投資銀行戦略に関する成果や反省を十分に検証し、当グループの更なる成長・飛躍を実現するための決断であります。

従って今後は、証券ビジネスについては日興コーディアル証券をグループの中核と位置づけ、事業展開して行くことになります。(中略)

今回の日興コーディアル証券の買収は、大手銀行・証券の新たな金融ビジネスモデルの構築を狙うものであり、後世の人から、あの時が日本の金融業界のターニングポイントであった、と言われるであろう大事業です。役職員一同が総力を結集し、この歴史的事業の成功に向けた第一歩を力強く踏み出して行かなければなりません。私自身もその実現に向け、惜しみなく努力して参ります。

2009年10月1日に三井住友銀行の完全子会社となった日興コーディアル証券(2011年4月1日、SMBC日興証券に社名変更)は、SMFGグループの中核証券会社として、グループ協働事業の重要な一翼を担っている。

●アジア、環境など成長領域への注力

世界地図の中で考え成長機会をグローバルに捕捉しようとするれば、地域的な視点では世界の成長センターであるアジア、また分野としてはグローバルに金融ニーズの拡大が見込まれる産業や事業への取り組みが欠かせない。

アジア戦略に関しては、中国に現地進出している日系企業との取引拡大を図るために、経営首脳交代後、2007年の天津支店天津濱海出張所開設を皮切りに営業拠点増強に注力し、2009年に現地法人を設立してからは、現地法人の支店、出張所の増設を続けた。また、日系企業が中国一極集中のリスクを回避して進出する傾向が強まっていたベトナムにも2支店を開設した(うち1支店は駐在事務所からの格上げ)。

また、現地進出の日系企業に対する金融サービス強化に加えて非日系企業との取引も念頭に置いて、アジアの金融機関とのアライアンス戦略も重視し、韓国、台湾、香港、インドネシア、インド、マレーシアなどの銀行と業務提携・資本提携を進めた。中でも韓国、台湾、香港における提携は、地場での取引はもちろんのこと、当行の自力だけでは難しく、リスクも大きい中国市場での将来的な協働を展望したものである。

なお既述した通り(377、381ページ参照)、グレーターチャイナ地域(中国大陸、香港、

台湾)における日系企業取引については、部門間の協働の実効性を高めるために、企業金融部門および法人部門を統括する法人企業統括部へ所管を変更している。

グローバルに金融ニーズの拡大が見込まれる事業としては、オーストラリア(豪州)やアジアなどにおける大型のインフラ整備や資源開発に伴うプロジェクトファイナンスがあり、国際部門と投資銀行部門の協働により、取り組みを強化した。経済発展に伴うインフラ事業などの金融ニーズという点では中南米も有望であり、営業拠点の無かった国への出張所の開設の他、ブラジルでは既存の現地法人の活用を図った。

環境ビジネスにも早くから着目し、邦銀で初めて、排出権取引の専門部署を設置して、関連業務を推進する体制を整えた。2010年には、環境ビジネスを含む四つの成長産業分野に対する取り組みを強化するために、行内に横断組織として成長産業クラスター・プロジェクトチームを立ち上げ、産官学との連携や国内外のネットワークを通じた情報集約などを通じて、お客さまにとってのビジネスチャンスの拡大、発掘・創出を中長期的な視点から推進している。

成長産業クラスター・プロジェクトチームは、「VKIP」(377ページ参照)を共有し付加価値を創造してお客さまに提供することによって対価として収益を得るという経営のあり方を、成長領域への取り組みとして、形にしたものである。

2 残された課題の解決と LEAD THE VALUE 計画の策定

●独占禁止法上の問題への対応

「最高の信頼を得られるトップバンク」を目指し、お客さま第一の経営理念を掲げて第一歩を踏み出した新経営陣であったが、就任早々、経営理念にそぐわない営業活動の存在が発覚し、その教訓をもとに、「お客さまを起点とした考え方、コンプライアンス重視の姿勢」を一段と徹底することとなった。

経営首脳の交代後間もない2005年（平成17年）12月、当行は公正取引委員会から、独占禁止法第19条に定める不公正な取引方法の一類型である「優越的地位の濫用」に該当する行為が認められたとして、同法第48条に基づく勧告を受けた。勧告書の中で当行は、2002年から2004年にかけて行われた複数の行為を例に、一部の法人取引先との融資に係る手続きを進める過程において金利スワップの購入を余儀なくさせる行為を行った旨の違反行為を指摘され、違反行為の取り止め、金利スワップの取り扱いに関する内部規定の整備等を求められた。公正取引委員会が大手銀行に対して独占禁止法上の不公正な取引について法的措置をとったのは、1957年（昭和32年）以来ほぼ半世紀ぶりのことであった。当行は2005年12月の取締役会において当該勧告を応諾することを決議し、公正取引委員会に勧告応諾書を提出した。当行の応諾を受けて、公正取引委員会は同月中に勧告と同趣旨の審決を行った。

本件に関して、当行は2006年4月、金融庁から銀行法第26条第1項に基づく行政処分（業務停止命令、業務改善命令）を受けた。業務停止命令の内容は、①法人営業部における金利系デリバティブ商品（組込商品を含む）に係る販売業務（提案・勧誘を含む）を、2006年5月15日から11月14日までの間停止すること（既存顧客から当該商品購入に係る自発的かつ合理的な意思表示があり、かつ、そのような意思表示であることが客観的に認められる場合を除く）、②法人営業部の新設を、2006年5月15日から2007年5月14日までの間、行わないこと、という厳しい内容であった。

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません

当行は、公正取引委員会からの勧告後、直ちに信頼回復に向けた対応に取り組んだ。2005年12月に、独占禁止法の遵守状況のモニタリング、指導を専門的に担当する独占禁止法モニタリング室を総務部に設置したほか、公正取引委員会が指摘した事例以外にも問題となる取引がないかを把握する個別事案の実態調査および違反行為を引き起こした原因を探る当行の態勢面の調査に着手した。これらの調査のために、社外弁護士1人を含む特別調査委員会を設置し、さらにその傘下に弁護士および当行の独占禁止法モニタリング室員などで構成される調査部会を設置した。

調査の対象と方法については、個別事案の実態調査は、2001年4月以降の当行の金利スワップ先、18,162社（解約先を含む）の全社を対象にし、当行から出状した調査票に金利スワップの勧誘・販売時における当行の優越的地位の濫用に関して「問題あり」と認識すると回答した企業および架電などによって調査要請のあった企業の合計2,200社については、①調査スタッフによる関係者ヒアリングを含む検証、②調査部会の弁護士による第1次判定、③特別調査委員会による最終判定、というプロセスを踏んだ。一方、態勢面の調査では、特別調査委員会において、関係する当行役員、本店各部長などへのヒアリングなどを実施した。

当行は、2006年4月、これらの調査の結果の概要を公表した。個別事案の実態調査では、優越的地位の濫用事案が17社、その懸念事案が51社と判定した。金利スワップの販売は、複数の部門で実施していたが、問題が認められたのは、いずれも、主に中小企業との取引窓口である法人営業部であった。一方、態勢面の調査では、法人営業部による金利スワップの販売態勢について、以下の問題が明らかにされた。

- ①法人部門の収益目標において、一部の法人営業部ではマーケットの特性等が十分に勘案されずに高めに設定された結果、金利スワップの取り組みが数多く推進される中で、一部に、行き過ぎた営業活動が見受けられた。
- ②統括部署による各法人営業部の指導で、実績の中身や業務推進の細かな検証が十分でなかった。また、法人営業部の評価において、当年度の収益目標達成度が、営業基盤づくり等の中長期的な目標達成度と比べ、相対的に高い評価ウェイトとなる傾向にあった。
- ③金利スワップの販売ルールに関して、デリバティブの仕組みに関する説明要領等が中心で、お客さまの業況、業容等に配慮した注意喚起などが十分に検討されていない。
- ④各営業店のコンプライアンス・オフィサーが営業ラインから完全には独立してお

らず、業務計画および業務推進に関し、コンプライアンス面の検討・施策が不足していた。

- ⑤金利スワップ販売のモニタリングについて、苦情対応については、個別の案件対応に偏り、商品自体を見直し、改善する機能が不十分であったほか、法人のお客さま向けのCSアンケートの分析が不十分であった。
- ⑥法人営業部や本店各部に対する監査において、独占禁止法遵守の観点、優越的地位の濫用防止の観点が不十分であった。

特別調査委員会の報告書は、これらの結果から、独占禁止法上の問題を起こした原因について、「収益目標を掲げ、これを推進する一方で、それに見合った業務管理や牽制機能が十分ではなかった」と総括した。また、事態の背景として、金利スワップの推進に携わった本店各部スタッフや法人営業部の担当者において、「お客さま本位」という意識の徹底さを欠いた面があったという認識を示した。

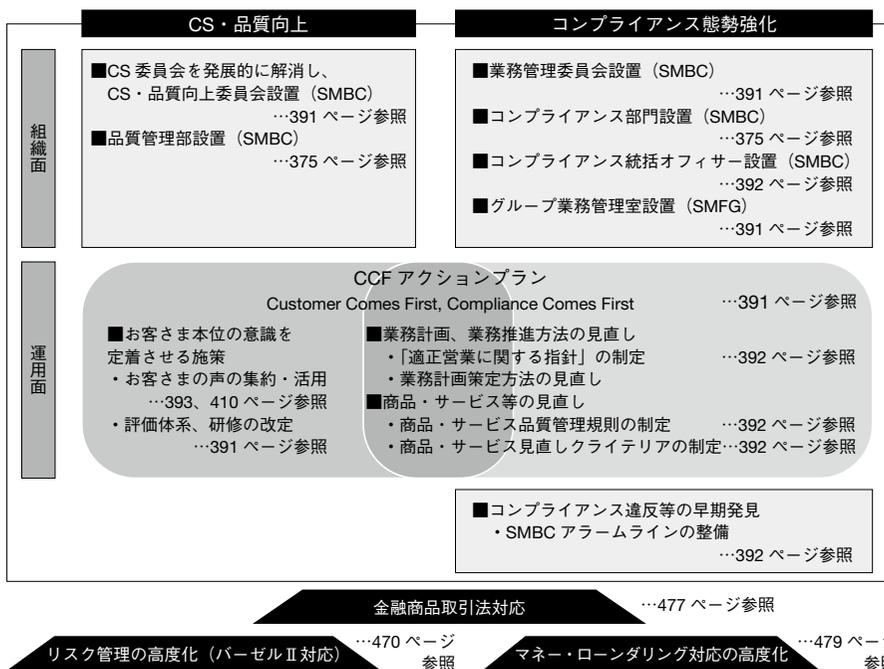
これらの対応を行った上で、当行は2006年6月、金融庁に前述の業務改善命令に基づく業務改善計画を提出し、その要旨と関係者の処分内容を公表した。要旨には、経営姿勢の明確化については、①外部有識者を委員長とし当行の法令等遵守、CS・品質管理等に関する諸施策を客観的に審議する業務管理委員会の設置^{*313}、②従来のCS委員会を発展的に解消した上で、頭取を委員長として全経営会議役員を構成員とするCS・品質向上委員会の設置、③CCFアクションプランの策定・実施、などを盛り込んだ。このうち、CCFアクションプランのCCFとは、Customer Comes First、Compliance Comes Firstの二つの意味を併せ持つ略語である。お客さま本位の営業態勢、法令等遵守態勢の整備・定着に向けた取り組みとして、毎年度、取締役会において、各業務部門のCCFアクションプランを決議し、その進捗状況・結果を把握することとした^{*314}。また、三井住友フィナンシャルグループでは、2006年7月、持株会社としての管理・検証機能を強化する目的でグループ業務管理室を設置し、三井住友銀行の業務運営状況の適切性を検証していくこととした^{*315}。

業務面の見直しについては、①業績評価上、単年度の収益計上、中長期的な店づくり、拠点運営（コンプライアンスや顧客第一主義）を同等に評価する評価体系の改定、

*313 業務管理委員会は、2008年4月の組織改定で廃止され、同委員会の機能は、CS・品質向上委員会およびコンプライアンス委員会に引き継がれた。

②業務計画策定方法の見直し、③「適正営業に関する指針」の制定、等を盛り込んだ。また、商品・サービス等については、CS・品質向上とコンプライアンス態勢強化の観点に基づき、『商品・サービス品質管理規則』と『商品・サービス見直しクライテリア』を制定した。さらに、管理面の見直しについては、①法人部門に業務ラインから独立したコンプライアンス統括オフィサー^{*316}を地域法人営業本部に配置するなどのコンプライアンス態勢の改定・強化、②法令違反行為等の早期発見を図るため、外部弁護士等による通報受付を制度化した内部通報制度・SMBC アラームラインの運営態勢

図表 2-4-2 ① CS・品質向上とコンプライアンス態勢強化に向けた取り組み



*314 具体例については、法人部門において初年度の2006年度にCCFアクションプランに則って導入した主な新規施策は、次の通り。

- ①「適正営業に関する指針」の制定
適切な販売勧誘態勢の構築と定着を図るための各種行動原則を制定。
- ②成約後のアンケート実施
商品・サービス成約後のお客さまにアンケートを行うことにより、商品等の販売姿勢、説明状況、法令遵守の状況等を検証。実施頻度は3カ月に1回以上。名称は「スポットモニタリング」。
- ③研修会の実施
適切な説明・販売態勢を確保する観点から、商品販売等に関するケーススタディー、新商品や大幅な商品改定、苦情事案等を内容とする研修を原則3カ月ごとに実施。各営業店から1人以上が参加し、参加者は原則3営業日以内に所属営業店で勉強会を実施する。

*315 独立室として設置したが、2008年4月、持株会社としてのより効率的・効果的な内部統制体制を構築するために監査部の部内室とした。

の整備*317、③品質管理部におけるお客さまの声の集約・一元化、個別苦情への適切な説明・対応の確保および本店各部への改善提案等の実施、などを盛り込んだ*318。

この問題に関して、奥は2006年11月、『三井住友フィナンシャルグループCSRレポート2006』で、次のような頭取メッセージを明らかにした。



『三井住友フィナンシャルグループCSRレポート2006』から

三井住友銀行は、2005年12月に公正取引委員会の審決を、2006年4月には金融庁の行政処分を受けました。お客さま、株主の皆さま、その他関係者の方々に多大なご心配、ご迷惑をおかけいたしましたことを心よりお詫び申し上げます。(中略)

今回の事態に至った要因をひとことで言えば、業務の推進と管理のバランスが崩れてしまったことにあると考えています。

1990年代以降の厳しい金融経済環境下、バランスシートのクリーンアップが銀行にとっての大きな経営上の課題となっておりました。私企業である以上、収益を重視することは当然ですが、それはあくまでもお客さまと銀行の間に対等な信頼関係があることが前提です。したがって、コンプライアンスやCS（お客さま満足）といった業務管理の重要性については行内に繰り返し指導してきたつもりではありましたが、結果として見れば、業務の推進と管理のバランスが崩れていたことは否定できず、この点、大いに反省するところであります。

このため、再発防止策といたしまして、お客さま本位の営業体制およびコンプ

*316 本件の業務改善計画要旨で言及されたコンプライアンス統括オフィサー（法人企業統括部所属）に加えて、個人部門営業店におけるコンプライアンス体制強化に向けて、個人業務部所属のコンプライアンス推進役も各ブロックに順次配置した（410ページ参照）。コンプライアンス推進役は、2007年4月にコンプライアンス統括オフィサーに名称変更した。

*317 SMBC アラームライン制度を周知徹底するため、各従業員に携行用カードを配布した。なお、内部通報制度の整備の背景としては、公益通報者保護法の施行（2006年4月）、内閣府国民生活局による『公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン』の公表（2005年7月）が挙げられる。

*318 お客さまの声への具体的な対応のあり方について、2006年11月、従来の『苦情処理規則』に替えて『CS推進規則』を制定した。

ライアンス体制の整備に向けた諸施策を打ち出しております。(中略)

しかしながら、「築城3年、落城1日」という言葉のとおり、信頼・信認の回復は一朝一夕にかなうものではありません。役職員の一人ひとりが「経営理念」に立ち返り、愚直に「お客さま第一主義」に徹するほか道はないと考えております。(中略)

日常業務において「お客さま第一主義」の考え方を実現していく、その積み重ねこそが、信頼回復に向けての最善の道だと信じて、役職員一人ひとりが、お客さま本位の営業に取り組んでまいりたいと考えております。

当行では、各業務部門において毎年度 CCF アクションプランを作成するなど、お客さまを起点とした考え方、コンプライアンス重視の姿勢を定着させるための取り組みを、地道に継続している。

●公的資金完済

2005年3月期には、当行が「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」を行って赤字決算となったことを主因に、三井住友フィナンシャルグループも当期純損失(連結ベース)に陥り、経営健全化計画の収益目標を大幅に下回ったことなどを理由に、2005年7月、金融庁から2度目の業務改善命令^{*319}を受けた(354ページ参照)。「ガバナンス強化ガイドライン」に基づけば、さらに翌年度も収益が大幅な未達となれば、一段と厳しい監督上の措置を受け、それでも状況を改善できなければ、公的資金によって引き受けられた優先株式に原則として転換権が行使される(236ページ以降参照)。仮にそうなれば、普通株式としての議決権が監督当局によってどのように行使されるのかという重い問題を抱えながら経営を行う必要が生じる。

そのような事態を想定せずに済む場合でも、経営健全化計画が制約となって、店舗ネットワークの拡充や各施設の改装、システムの新規導入・更新、グループ事業戦略など、経営ビジョンの実現を目指して思い切った先行投資に踏み切りづらいなど、経営の自由度が制約される面もある。

また、経営努力により業績の顕著な向上を達成し、その結果として株価が大幅に上昇すれば、公的資金によって引き受けられた優先株式が、「納税者の利益」の立場に

*319 2003年8月に、2003年3月期決算での利益実績が経営健全化計画を大幅に下回ったことに対して、業務改善命令を受けていた。

より重きを置いた財産管理という観点から処分される可能性が生じる（363ページ参照）。これは、金融機関にとって、自身の意向に関わりなく優先株式の処分が行われ、普通株式への転換権行使による希薄化（ダイリューション）が生じて株価が下落するリスクとなる。

2003年3月と2004年11月に一部返済を行っていたが、公的資金を全額返済することは、新しい経営首脳に託された最重要の経営課題の一つであった。その道のりは、以下の通りである。

三井住友フィナンシャルグループは、公的資金の機動的な返済を可能とするため、2005年6月の定時株主総会で自己株式の取得枠を設定した。

2006年1月には公募による普通株式の発行によって約1,365億円（2月のオーバーアロットメント関連の第三者割当増資を含む）の資本調達を行うとともに、2月には2004年の公的資金返済時に取得した自己株式40万株を約4,500億円で処分（売り出し）することで資本の厚みを増した。

また、2006年3月期の業績は、2005年3月期における「バランスシートのクリーンアップの総仕上げ」によって不良債権処理額が「巡航速度」に近い水準に落ち着いたことに加えて、株価の上昇により株式等損益が大幅に改善したこと、投資信託の販売好調などを主因に業務粗利益が着実に増加したことから、三井住友銀行単体で約5,195億円、三井住友フィナンシャルグループ連結ベースで約6,868億円と、合併後最高となる当期純利益を記録した。これによって、剰余金を積み増すことができた。

このように、公的資金の返済に向けた準備を進めた上で、2006年度に入ってから数次にわたって公的資金の返済を進め、最終的には10月の完済に至ることとなる。

まず2006年5月、当初注入額ベースで合計2,040億円に相当する第一種優先株式の残額（1,050億円）と第二種優先株式の一部（990億円）について、優先株式の形のまま約2,759億円で自己株式として取得し、速やかに消却した。

6月の定時株主総会では、総額1兆2,000億円を上限に自己株式の取得枠を設定すること、および1兆円の資本準備金をその他資本剰余金に振り替えることを提案し、承認された。

9月には、第二種優先株式の残額（2,010億円）を約2,451億円で、第三種優先株式

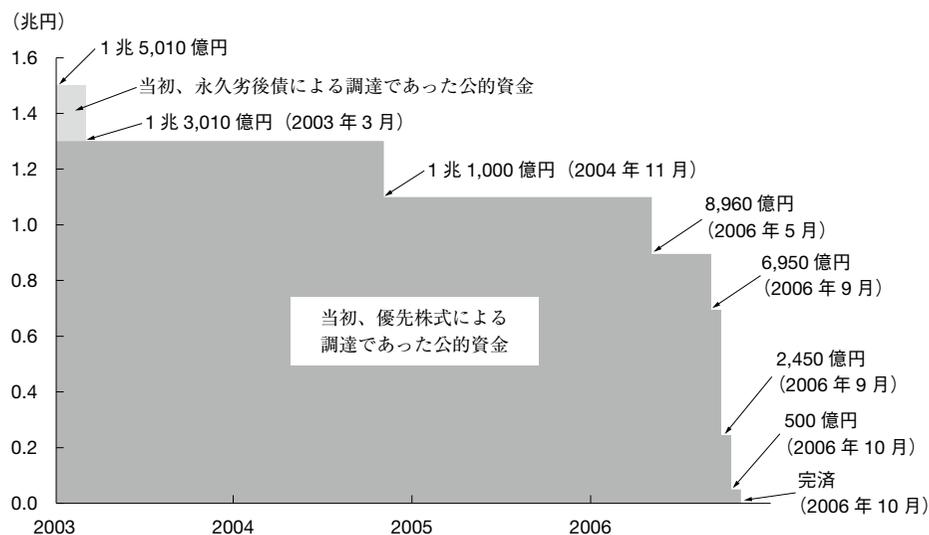
の一部（4,500 億円）を約 6,530 億円で、それぞれ優先株式のまま自己株式として取得の上、消却を実施した。また、10月1日の転換価格の修正に先立って第三種優先株式の一部（500 億円）に対する取得請求権が行使されたことから、普通株式約 6 万株を交付した。

10月に入ると、まず第三種優先株式の残額（1,950 億円）を約 2,222 億円で優先株式のまま自己株式として取得の上、消却を実施。その後、公的資金の確実な完済に向けてその後の株価上昇に備えるために、三井住友フィナンシャルグループ取締役会で既存の自己株式取得枠に 100 億円を上限とする新たな取得枠を上積みした上で、10月17日、9月に転換された普通株式を東京証券取引所の ToSTNeT-2（終値取引）により約 768 億円で自己株式として買い付け、公的資金を完済した。これは、2005年9月に公表した「経営健全化のための計画」において明記していた「平成 20 年（2008 年）3 月期末までの早期返済を目指す」という目標を、約 1 年半前倒しで達成したものであった。

公的資金の完済当日、三井住友フィナンシャルグループは、それまでの公的資金による支援への感謝と、これからの決意をニュースリリースで公表した。

公的資金完済によって、経営戦略の遂行において、より自律性を発揮できる環境が

図表 2-4-2 ② 公的資金返済までの道のり



(注) 公的資金残高は当初注入額による。

整ったことを受けて、三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、新たな中期経営計画の策定（次項参照）、さらには合併前から旧両行が思い描きながら、厳しい経営環境によって時機を得られなかったニューヨーク証券取引所（NYSE）上場の検討に着手することとなる（548ページ以降参照）。

平成 18 年 10 月 20 日

各 位

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ
(コード番号 8316)

公的資金の完済に関するお知らせ

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（社長 北山禎介）は、本年 10 月 17 日にお知らせいたしました普通株式の市場取引による取得に関し、本日、予定どおり受け渡しを終え、公的資金の返済を完了いたしましたので、お知らせいたします。

平成 10 年 3 月以来、公的資金に支えていただきましたことに、心よりお礼申し上げます。

当社は、ここに改めて、金融機関としての公共性に立ち返り、お客さま、株主、市場、社会から最高の信頼を得られる複合金融グループを目指して、全役職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

今後ともよろしくご支援のほど、お願い申し上げます。

以 上

2006 年 10 月 20 日に発表した公的資金完済に関するお知らせ

●LEAD THE VALUE 計画

(1) 中期経営計画の策定

2006 年 10 月に公的資金を完済した三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、その前後から、新しいステージにおいて自らが目指すべき姿を見定め、経営の方向性をさらに明確に示すために、中期経営計画の策定に着手した。

特別に設置されたプロジェクトチームでは、全役職員を対象に提言を募集するなど精力的に計画の検討を実施、これをもとに経営会議における数次の議論を経て、2007 年度から 3 年間を対象とする中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」が策定された。この計画の狙い・内容については、2007 年 4 月 6 日開催の部店長会議において奥と北山から直接説明がなされた。これに加えて同計画の対外発表日（4 月 27 日）には、全従業員等に向けて「『新・中期経営計画～LEAD THE VALUE 計画』の公表について」と題する三井住友フィナンシャルグループ社長（北山）と三井住友銀行頭取（奥）の連名の電子メールが送信された。そこでは同計画における次のような考え方が明記された（抜粋）。

金融環境が刻々と変化する中、「お客さま第一」「質と実の重視」を実践し続けるためには、私たちの強みを活かしてお客さまの期待を超える真の価値（VALUE）を生み出し、私たちひとりひとりがプロフェッショナルとしてお客さまに添えていくことが一層重要となります。新・中期経営計画は、このような行動を果たす

べく、以下を経営方針として掲げ、その実行に向けた道筋を示したものです。

〈経営方針〉

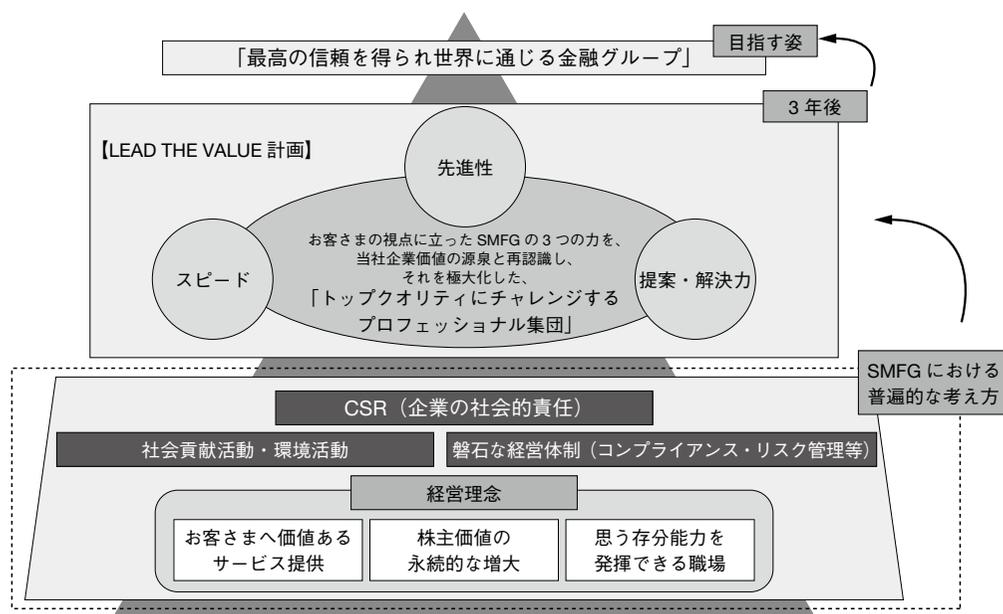
お客さまの視点に立った SMFG の「3つの力（先進性、スピード、提案・解決力）」をグループ企業価値の源泉と再認識し、それを極大化することにより、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指します。

この経営方針のもと、新たに当社グループのコーポレートスローガンを「LEAD THE VALUE」と定めました。私たちひとりひとりが、プロフェッショナルとして3つの力（VALUE）を磨くことにより、グループ全体の「質・総合力」（VALUE）を高め、お客さまにとって価値あるもの（VALUE）を提供し、お客さまの発展をリードしていく存在であり続けたいという決意が込められています。

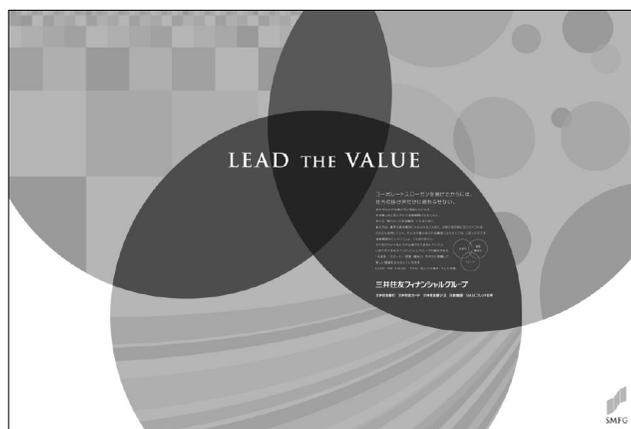
普遍的な考え方である経営理念という揺るぎない基盤に立脚しながら、先進性、スピード、提案・解決力という SMFG 本来の力、VALUE を発揮して、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指す「LEAD THE VALUE 計画」の構図は図表 2-4-2③の通りである。

「LEAD THE VALUE 計画」の推進に当たっては、計画の骨子や「目指す姿」を共

図表 2-4-2③ 「LEAD THE VALUE 計画」の構図



有するために、SMBC ビデオニュース（制作 広報部）での関連トピックスの紹介、各種集合研修での講義の実施など、さまざまな取り組みを行った。また、対外的に「LEAD THE VALUE」ブランドの浸透と定着を図るために、新聞広告やテレビコマーシャルなどを効果的に実施した。



新聞に掲載した全面見開き広告

(2) 「LEAD THE VALUE 計画」における成長戦略

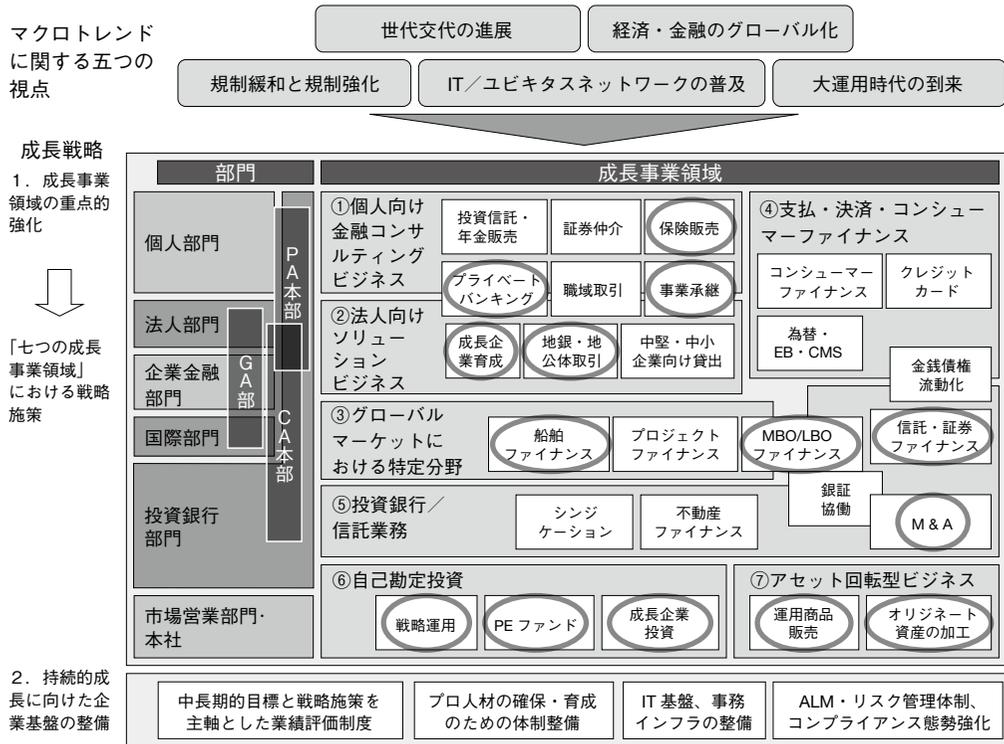
「LEAD THE VALUE 計画」では、変化するマーケット・お客さまのニーズを先取りするために、①世代交代の進展、②経済・金融のグローバル化、③規制緩和と規制強化、④IT／ユビキタスネットワークの普及、⑤大運用時代の到来、というマクロトレンドに関する五つの視点を据えた。その上で、「成長事業領域の重点的強化」と「持続的成長に向けた企業基盤の整備」を基軸として、戦略施策を展開することとした。

このうち「成長事業領域の重点的強化」に関しては、①個人向け金融コンサルティングビジネス、②法人向けソリューションビジネス、③グローバルマーケットにおける特定分野、④支払・決済・コンシューマーファイナンス、⑤投資銀行／信託業務、⑥自己勘定投資、⑦アセット回転型ビジネス、の七つを特に注力する成長事業領域と位置付けた。

一方、「持続的成長に向けた企業基盤の整備」に関しては、①中長期的な経営目標と戦略施策を主軸とした業績目標・評価制度の導入、②プロフェッショナル人材の確保・育成のための体制整備、③戦略展開に柔軟に対応できる IT 基盤・事務インフラの整備、④ALM・リスク管理体制の高度化とコンプライアンス態勢の強化、を行うことによって、付加価値の極大化を目指すこととした。

これらの戦略施策の結果として達成すべき経営目標としては、①成長事業領域にお

図表 2-4-2 ④ 「LEAD THE VALUE 計画」の成長戦略



(注1) ○は、「LEAD THE VALUE 計画」で、今後特に注力すると位置付けたビジネス。それ以外は従来から注力しているビジネス。

(注2) GA部は、「LEAD THE VALUE 計画」策定後の2008年4月と2009年4月の2回の組織改定によって整えられた。

けるトップクオリティの実現、②グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現、③株主還元の充実（連結当期純利益に対する配当性向20%超）、の3点を掲げた。また、計画最終年度の2009年度における財務目標（SMFG連結ベース）を図表2-4-2⑤のように設定した。

図表 2-4-2 ⑤ 「LEAD THE VALUE 計画」財務目標（2009年度）

連結当期純利益	6,500億円程度
連結 Tier 1 比率	8%程度
連結当期純利益 RORA	1%程度
経費率（三井住友銀行単体）	40%台前半

(注1) 経費率以外は三井住友フィナンシャルグループ。

(注2) RORA：Return On Risk Asset

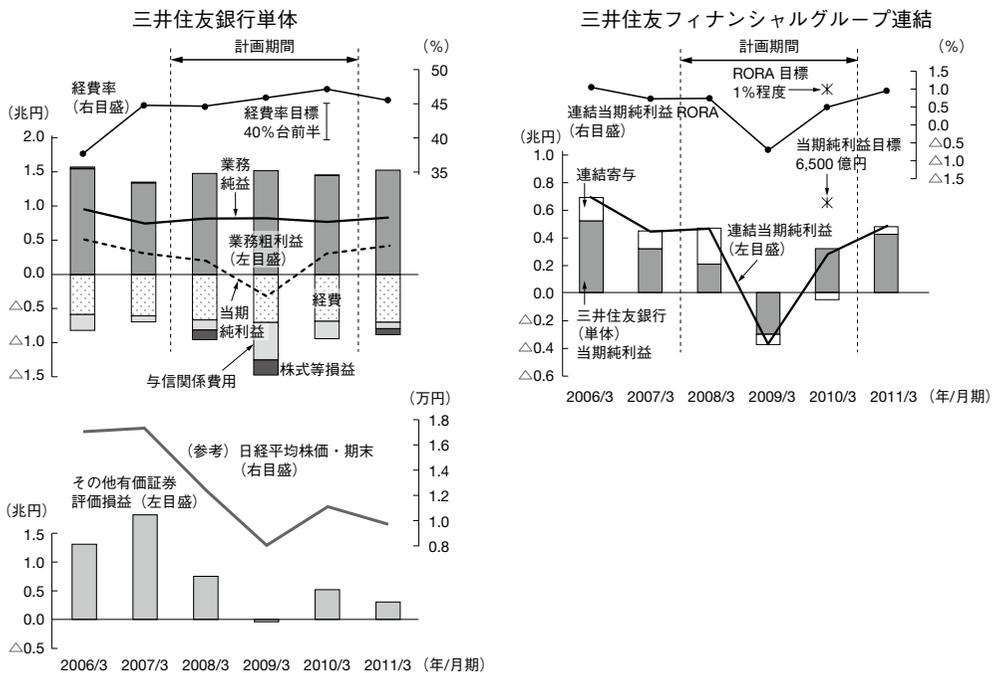
(注3) 計画期間中の連結当期純利益 ROE は 10～15%程度となる見込み。

(3) 計画期間を含む業績の動向

「LEAD THE VALUE 計画」は、2010年3月末をもって計画期間を終えた。対象期間（2007～2009年度）は、2006年に米国で深刻化し始めたいわゆるサブプライム

ローン問題が、証券化商品の信用失墜による金融市場の混乱を通じて世界に広がっていった時期に当たり、とりわけ2008年9月のリーマン・ショック以降は、世界的な経済・金融危機によって業務環境が著しく悪化したため、計画の前提と現実とが大きく乖離した。この影響で、市場環境に大きく左右される一部の業務と利益水準などに関して必ずしも所期の成果の達成には至らなかったが、成長事業領域の重点的強化や持続的成長に向けた企業基盤の整備といった戦略施策については、着実に実行された。なお、「LEAD THE VALUE」ブランドの訴求は、中期経営計画期間の終了後である2010年度においても、コーポレートスローガンとして引き続き積極的に実施した。

図表 2-4-2 ⑥ 計画期間を含む業績の推移



部門別業務純益（三井住友銀行単体）

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
業務純益	11,834	11,136	10,001	9,405	9,656	7,406	8,197	8,234	7,695	8,326
個人	345	501	924	1,180	1,556	1,615	1,693	1,387	1,030	975
法人	3,778	3,799	4,301	4,810	4,875	4,201	4,212	3,171	2,542	2,222
企業金融	1,348	1,350	1,475	1,605	1,654	1,583	1,556	1,652	1,640	1,653
国際	250	401	484	466	655	747	815	1,102	1,146	1,286
市場営業	4,813	5,573	3,565	2,050	2,013	340	1,278	2,289	2,565	3,128

(注1) 2010年3月期の財務目標については図表2-4-2⑤参照。

(注2) 部門別業務純益は、金利・為替影響などを除く前の数値で、合計には、内訳に示した部門の他、本社管理部門を含む。投資銀行部門の収益は、他の部門とダブルカウントで管理しているため(308ページ参照)、他部門の業務純益に含まれている。

3 個人総合金融サービス業への飛躍

「LEAD THE VALUE 計画」では、今後特に注力する七つの成長事業領域の中に、個人部門に関連する事業として個人向け金融コンサルティングビジネスと支払・決済・コンシューマーファイナンスを挙げている。これを受けて個人部門では、コンサルティングビジネスの強化・高度化や先進的な支払・決済・ファイナンスサービスの提供により、個人総合金融サービス業においてトップクオリティを実現し、リーディングバンクの地位を確立することを目指した。

●個人向け金融コンサルティングビジネスの高度化

(1) 高度化に向けた体制の構築

当行は、コンサルティングビジネスの強化・高度化に向け、量と質の両面からさまざまな施策を実施した。

まず量の側面としてはアクセスポイントの拡充がある。2005年（平成17年）頃を境に経営資源の投入に関する方針を転換し、合理化に取り組みつつも必要に応じて積極投入することとしたことを受け、空白エリアへの新規出店、立地不芳店の再配置、それまでは抑制してきた店舗リニューアルなどを進めた。2005、2006年度には、軽量化店舗であるコンサルティングオフィスを22拠点出店、2004年度から2005年度にかけてコンサルティングプラザを66拠点に拡大し、2007年度には既存店の店舗インフラ見直し（富裕層向け応接ゾーンの設置など）を100拠点以上で行った。併せて、内装などの美化工事を全店で順次実施したほか、アスベストの調査・撤去工事を行った。またATMネットワークについても、他社との提携などによりアクセスポイントを増強し、稼働時間や機能の拡充など利便性向上にも努めた。

従来型店舗の新規出店については、約7年ぶりの新店となった2004年6月の品川支店を皮切りに、二子玉川支店（2004年10月）、茅ヶ崎支店（2006年6月）などを出店しており、2007年度以降はさらに出店ペースを加速させた。特に東海地区については店舗ネットワークが他行比劣後していたため、地域戦略の観点から重点的な取り組みを行った（382ページ参照）。東海地区には2008年3月以降約2年間に11カ店出店して支店数を倍増させたほか、当行初の情報発信サービス拠点である「SMBC

*320 「SMBC パーク 栄」は、名古屋栄支店を母店とする出張所。

パーク 栄]*³²⁰の新設(2008年6月)、名古屋アパートローン営業部の設置(2007年10月)、名古屋銀行とのATM相互無料開放(2007年12月)などを実施して、地区全体としてお客さまの利便性の改善を図り、当行のプレゼンス向上に努めた。



「SMBCパーク 栄」は、従来の支店とは異なり、お客さまへの情報提供をメインとした新たなコンセプトの施設です。

栄へお出かけの際に、お気軽にお立ち寄りください。

ホームページの特設ページで「SMBC パーク 栄」を紹介

コンサルティングビジネスの強化・高度化に向けた質の側面、すなわち営業店の生産性向上に向けた取り組みのうち重要なものとしては、支店サービス拠点の設置と新営業店端末 CUTE の導入がある。

支店サービス拠点の設置は、支店サービス拠点が事務サービスに専心することで高品質・高効率を実現すると同時に、支店にとっては営業に特化することでコンサルティング力の強化を図ることができる施策であった(487ページ参照)。

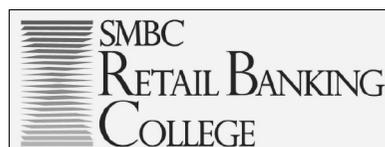
また2008年9月から本格導入した CUTE は、セールスサポート機能を有していたため、店頭からのトスアップ(お客さまの情報を別の担当者などに連絡すること)やお客さまへの声掛けを効果的に行うことが可能であり、セールスツールの利用などでもできるようになっていた(492ページ以降参照)。

この他に営業店の生産性向上に資する施策としては、テレビ会議システムの全店導入や個人向けコールセンター設立などがある。テレビ会議システムは、本店各部からの情報発信や研修番組の配信などによるスキルの向上や、ブロック会議開催などにおける時間の短縮につながるものであった。また、2009年6月に、個人のお客さま向けのコールセンター(281ページ、脚注229参照)としては3拠点目となる福岡ダイレクトバンキング営業部を福岡市に設置し、電話による資産運用やローンに関するご相談、金融サービス情報のご案内などの対応力を強化した。

生産性向上はヒューマンスキルに負う部分も大きい。そこで、担当者向け施策として、SMBC リテールバンキングカレッジ(RBC)の創設(500



RBCにおける模擬カウンターでのロールプレイング演習風景



RBCのロゴマーク

ページ参照) や、ブロックにおける教育プログラムの企画・運営を担う推進企画グループの新設(2008年4月)、FCの法人営業部へのトレーニー派遣などを実施した。またFCやMC向けの研修などを企画・運営するグループをコンサルティング事業部内に設け(2007年4月)、フロント人材のスキル開発・強化を図った。

マネジメント層向けには、SMBC マネジメントレビュー導入(499ページ参照) や、主に支店長指導を担うブロック副部長の新設(2008年4月)、副支店長などの業務監査部トレーニーの実施(2009年4月)、さらにはプロセス(=行動)管理をベースとする新マネジメントプロセスの導入(2008年5月から順次)により拠点マネジメントの標準化などを進めた。

こうした担当者向け、マネジメント層向けそれぞれの教育体制・研修プログラムを充実させることで、部門全体としてのレベルアップ、生産性向上を図っている。

(2) セグメント戦略

当行では合併当初から資産運用層・資産形成層など顧客セグメントを明確化し、時代の変化に応じて適宜異なるセグメント戦略を実施してきた。例えば、20代30代限定商品 One's Style(277ページ参照)、50代後半のお客さまを主な対象とする会員制サービス One's Next クラブ 50s(2006年4月取扱開始、2009年4月から SMBC クラブ 50s) などである。

そうした中、女性の社会進出に伴い個人金融マーケットにおいてもその存在感が高まってきたことを受けて、女性の視点に立った新しいマーケティングを行うことを目的に、2005年10月、個人業務部(265ページ、脚注213参照)内に Next W・ing プロジェクト室を設置した。同室には室長を含めて女性4人を配属して、それまでとは異なる発想・感性をいかした商品・サービスの開発、施策を打ち出した。

例えば、女性ニーズの強い住宅関連サービスを拡充させた住宅ローン・Woman PLUS(2006年2月取扱開始)や会員制サービス「One's Next クラブ Woman」(2006年4月取扱開始、2009年4月から SMBC クラブ Woman) などがある。また、2006年5月の白金高輪 CO 開設に当たっては、オフィスデザインに Next W・ing プロジェクト室が参画し、「女性が気軽に立ち寄れる銀行」をコンセプトに設計した。

Next W・ing プロジェクト室は、こうした新たな商品・サービスの開発を行うというミッション以外にもう一つの役割を担っていた。それは、当行における女性従業員の増加に対応して、その能力を最大限発揮できるよう、より働きやすい職場を創造し

ていくための施策の企画・立案・実行であった。これについては、ノーツ上に Next W・ing ポストを設けて広く意見・要望を募集し、人事部と協働してその実現を図っていったが、個人部門だけの課題にとどまらないケースも多々存在した。このため、商品・サービスの開発機能は Next W・ing プロジェクト室に残し、女性が働きやすい職場づくりという役割については 2008 年 4 月に発足した人事部ダイバーシティ推進室が引き継ぎ、性別という枠組みを超え、より一層従業員の個性を尊重し、多様性を受容できる企業を実現するため、全行的な視点から検討していくこととなった。

(3) プライベート・アドバイザー本部設置を受けた法個連携の強化

個人取引の中でも特に PB 層は資産の奥行きが深く、お客さまニーズもさまざまであることから、当行は合併以来一貫して PB 層を重要なお客さまと位置付け、高度で専門的な知識・スキルを持った PB や SFC（2007 年 4 月に PFC と名称変更）を中心にオーダーメイドの提案を行ってきた。PB 層は、合併時に、成長企業のオーナーなどを主な対象層としたが、その後、売上高が一定規模以上の企業オーナーや相応の資産・当行預かり資産を有する地権者・富裕者なども対象に加えており、法人として当行と親密な取引のある企業オーナーも多かった（263 ページ参照）。

そこで当行は、取引先企業のオーナーや社員などに対して、個人部門・法人部門・企業金融部門が一体となってシームレスに対応していくために、2007 年 4 月に PA 本部を設置した（376 ページ参照）。PA 本部は、PB ビジネスに関する企画や商品開発・拠点支援を行うプライベートバンキング事業部、事業承継に関する案件相談・営業店支援を行う承継ビジネス事業部、職域取引や確定拠出年金の推進を図る職域取引事業部で構成した。

PA 本部設置により、例えば事業承継ビジネスなどを通じて企業との関係強化に成功したことがオーナーの個人取引にも発展するなど、法個の連携が強化された。なお、プライベートバンキング事業部と承継ビジネス事業部は 2009 年 4 月に統合し、プライベート・アドバイザー一部となった。

(4) 確定拠出年金業務の拡大

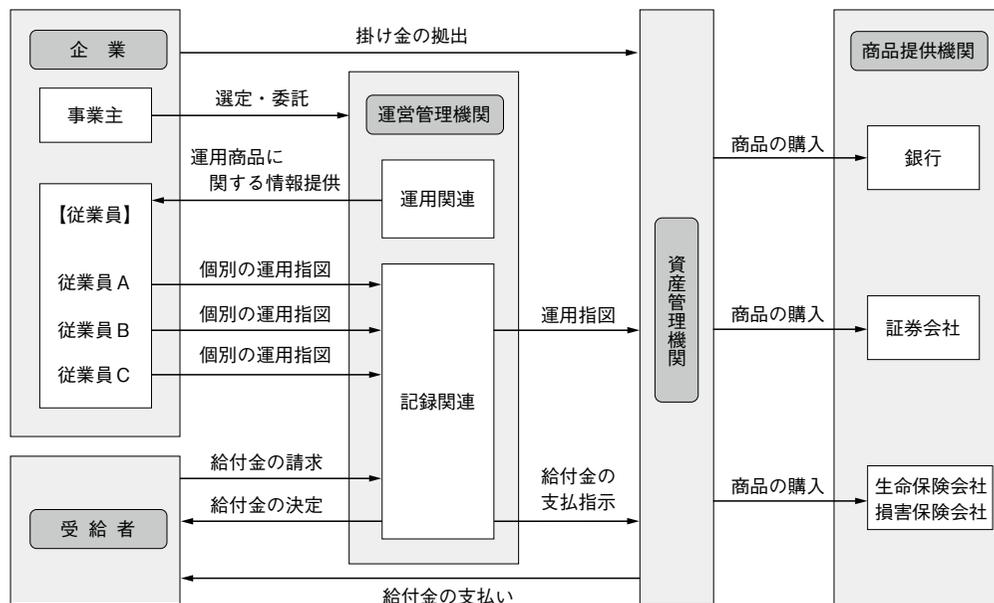
PA 本部において PB ビジネスと並ぶ重要な分野が職域取引である。職域取引は銀行が古くから注力している業務で、預金やローン、クレジットカードなど企業の社員等の個人取引推進、提携住宅ローンや財形預金などの人事・福利厚生制度の構築提案

などが該当する。近年、企業・個人を取り巻く環境が変化しつつある中、拡大が期待されているのが、確定拠出年金の分野である。

確定拠出年金業務は、少子高齢化に対応した自己責任による老後資金準備ニーズの高まりや、離職・転職における年金のポータビリティの必要性などに対応して、2001年10月の確定拠出年金法施行により解禁された。それ以降、市場は拡大を続けており、2011年3月末では、企業型年金実施事業主数は1万4,628社（前年比13.4%増）、企業型年金加入者数は約371.3万人（前年比9.1%増）と順調に増加している。

当行は、合併前の2000年9月、確定拠出年金運営管理業務を行うジャパン・ペンション・ナビゲーター株式会社（J-PEC）を旧両行と住友・三井グループ金融各社との共同で設立し、合併後に業務が解禁されると、企業の確定拠出年金導入ニーズに対してJ-PECを紹介することによって対応してきた。しかし、2002年4月の確定給付企業年金法施行により2012年3月末に適格退職年金制度が廃止されることが決まり、企業年金見直しニーズが一層顕在化すると見込まれた。このため、2006年4月からは、J-PECとの共同受託という形により銀行本体でも運営管理業務を開始し、お客さま対応力の強化を図った。

図表 2-4-3 ① 確定拠出年金（企業型）のイメージ図（2011年4月）



(注) 厚生労働省ホームページをもとに作成。

さらに2007年10月には、システム投資によるJ-PECのサービス水準向上と、当行とJ-PEC一体による業務推進体制強化のために、当行はJ-PECの優先株式20億円を引き受けた。なお、当該優先株式を対価とする普通株式の転換請求期限の到来に伴い、2008年4月、当行はJ-PECの普通株式を取得し、同社を連結子会社とした。

確定拠出年金業務は今後ますます重要性が増すとみられており、当行はJ-PECと共にその強化を図っている。

(5) 金融商品取引法への対応

個人部門は、2007年9月の金融商品取引法施行を受けて、販売・勧誘ルールの見直しを行った。これは、金融商品取引法の大きな柱の一つが横断的な利用者保護規制整備であり、個人向けコンサルティングビジネスを推進する上で、同法により金融機関に課されることとなった、適合性原則の横断化・厳格化、契約締結前交付書面の交付義務など、一段と厳格な規則に対応する必要があったためである。

金融商品取引法上の適合性の原則では、それまでの証券取引法で規定されていた「顧客の知識、経験、財産の状況」に加え、「契約を締結する目的」が追加された。当行は金融商品コンプライアンスナビゲーションシステム（コンプラナビ、2007年3月試行、9月本格導入）を導入し、リスク性商品の提案を行う際には、コンプラナビで作成した「ご提案書」を使用することを義務付けた。

「ご提案書」では、お客さまの属性などの他に、「お客さまのご意向等について」として以下の項目について確認することとなっている。

- ・お客さまのニーズについて
- ・投資目的について（お客さまのニーズが「殖やす」の場合）
- ・ご契約締結の目的について（お客さまのニーズが「年金」または「遺す」の場合）
- ・資金の性格（運用期間）
- ・投資のご経験について
- ・現在のお取引状況について
- ・投資対象に関してお持ちの知識について
- ・お持ちの金融資産の状況について
- ・ご来店目的

「ご提案書」は、お客さまの属性やニーズを正確に把握し、それに適合した商品を提案するためのルールであるが、そのためのヒアリング項目は適切なコンサルティングを行うために確認するべき内容と一致している。つまり、適合性判断を厳格に行うことが、コンサルティングビジネスの徹底につながることを意味していた。そこで、コンサルティング事業部では金融商品取引法に即した形でのマニュアルやトーク集を調製し、コンサルティングビジネスの徹底と「コンサルティングプロセス」の標準化を推進した。

●トータルコンサルティングビジネスの実現

(1) 保険窓口販売の全面解禁

当行は、投資信託の窓販解禁以来、規制緩和の進展に合わせ、保険の部分解禁、証券仲介、信託など取扱商品・サービスの幅を広げてきたが、最後に残っていたのが平準払死亡保障保険など保険窓口販売の全面解禁だった。これは、当行が目指していたあらゆる金融サービスをワンストップで提供するトータルコンサルティングビジネスの集大成ともいえるものだった。

全面解禁は、第3次解禁から2年後の2007年12月となった。全面解禁の時期が早くから決まっていたため、当行は解禁に先立つ2006年7月に住友生命保険と三井生命保険と合弁で来店型保険代理店・保険デザイナーズ株式会社を設立^{*321}、平準払保険商品の販売ノウハウなどの習得に努めた。そこでの経験を踏まえて商品選定やツールの調製など全面解禁への準備を進めていったが、それまでの規制緩和と大きく異なる対応をとった点が一つあった。それは、平準払保険の募集を行う専任の販売担当者（保険コンサルタント）を置いたことである。当行個人部門では、1人のお客さまは商品にかかわらず同じ担当者が対応することを原則としてきたが、平準払保険の募集には専門的な知識とスキルを要すること、主なお客さまの層がFC・MCの既存のお客さまとは異なる層になると想定されたことから、暫定措置として専任担当者を設けた。その後、保険コンサルタントは順次FCなどへ移行しており、1人のお客さまは1人の担当者が対応するという原則は崩していない。

保険コンサルタントは保険会社や保険代理店出身者などを中途採用したが、早い段

*321 ショップ名「ほけん百花」。2006年10月営業開始。

階から採用活動を開始することで、解禁までに約250人、最終的には約300人の人材を確保した。その中から任命された各ブロック1人の保険オフィサーが、地域特性に合わせた業務推進・人材教育などを担当した。PB・PFC・FCについては当初保険オフィサーまたは保険コンサルタント帯同により募集を行うこととしたが、スキル習得に従い単独募集を解禁、MCについても研修を実施し順次募集担当者に任命するなど取扱担当者を広げていった。

商品に関しては全ての保険商品を取り扱うことが可能となったが、第3次解禁の際に設けられた融資先規制により事業資金融資先である法人等に対する募集ができなかったため損害保険商品等の取り扱いは見送り、死亡保障保険や医療保険など6社16商品の品ぞろえで取り扱いを開始した。

全面解禁当初の店頭取扱店舗はコンサルティングプラザを中心に86店舗とし、お客さまニーズを見極めながら順次店頭取扱店舗を拡大し、2009年8月から全店店頭での取り扱いとした。

(2) 銀証融合ビジネスモデルの構築

証券仲介業務については規制が緩和された2004年12月から取り組みを開始し、一定の成果を上げてきた。しかし、個人の資産運用ニーズはますます多様化しつつあり、よりの確にお客さまニーズに応じていく必要があった。2006年9月に実施したSMFGによるSMBCフレンド証券の完全子会社化は、グループとしての連携を一段と強化し、銀行と証券との間のシナジー極大化を追求する、真の銀証融合ビジネスモデルの構築を推進するためのものであった(385ページ参照)。具体的な取り組みとしては、2007年1月からファンドラップサービス(投資顧問付資産運用口座)の取り扱いを開始したほか、個別株式運用に関するコンサルティングなど銀行が対応できないお客さまニーズへのSMBCフレンド証券の紹介、銀行と証券の間での人材交流などを実施した。さらに、後述する日興コーディアル証券の完全子会社化により、リテール分野における銀証連携は一段と加速した(538ページ以降参照)。



生命保険の取り扱いに関するチラシ

(3) CCF への取り組み

個人部門では、コンサルティングビジネスを「相場や商品の売れ筋等に左右されることなく、お客さまのニーズに基づいた解決策を提供すること」と定義しており、コンサルティングを通じてお客さまの経済的側面における満足と安心を提供することが、当行の社会的な役割の最も大きなものの一つと考えている。そして、こうしたコンサルティングの継続により、お客さまの金融面における“生涯のパートナー”として認められ、長期的な信頼関係を構築していくことを目指している。

そのためには、商品・サービスを提供して終わりではなく、長期にわたってお客さまとのリレーションを維持・強化していく取り組みも重要である。個人部門においても2006年度に全行で開始したCCFを業務の一義に置いて対応し、毎年「個人部門CCFアクションプラン」を策定し、その周知徹底を図っている。

コンプライアンスに関しては、全行的な取り組み(392ページ参照)に加えて、部門としても独自の強化策を実施した。例えば、2006年度にはブロックにコンプライアンス推進役(2007年4月からコンプライアンス統括オフィサー〈CTO〉)を配置して営業店の指導・監督機能を強化したほか、システムによるコンプライアンスガードの導入、コンプライアンスルールの見直し、資格研修の強化などを実施した。コンプライアンス徹底のための施策は適宜見直しており、その後も、個人統括部内に個人コンプライアンス室を設置したり(2009年4月)、一部ブロックにCTOを補佐する担当者やローンプラザを担当するCTOを配置したりして、体制強化を図っている。

CS向上という観点では、お客さまの声をできるだけ集めるためにアンケートを定期的実施している。アンケートは対象や内容により複数実施しており、CS調査(顧客満足度調査)や、店頭アンケート、「個人向けリスク性商品販売に関わるお客さまアンケート」などがある。これらアンケートにより寄せられた意見・苦情などや、「お客さまの声DB」によるモニタリング結果などは、商品所管部による商品・サービス見直しクライテリアや個人部門CS部会などを通じて改善を検討し、商品資料や販売用ツールの改定、販売ルールの見直し、研修の実施といった形で、商品・サービスの品質向上へとつなげている。またこれらのアンケート調査などに加え、営業店実績モニタリングにより営業店ごとのプロダクト別収益実績の偏りなど異常値を検証し、必要に応じて当該店の体制などの指導改善を行う仕組みを導入。本店各部・営業店それぞれにおいて、お客さま本位の営業姿勢定着とコンプライアンス徹底のためのPDCAサイクルを構築している。

個別のお客さまとのリレーション維持・強化という意味ではアフターフォローも重要であり、当行は合併当初から力を入れてきた。例えば、保有している投資信託に一定比率かつ一定額以上の含み損が生じているお客さまに対しては、適宜状況の連絡などフォローを行っていくルールとしている。その実施を徹底するために、当初は投信取引自主点検一覧表として対象リストを個人統括部から送付し、都度各営業店でフォローを行っていたが、2004年10月からはフォローに関する管理要領を制定し、定期的にフォローを実施するだけでなく、実施状況を自主監査でチェックする仕組みとして、アフターフォローを徹底した。さらに、2009年10月には、個人年金保険や外債なども含めたリスク性商品全般に対象を拡大し、商品カテゴリーのいずれかについて一定比率・一定額以上の含み損が生じているお客さまに対するフォロールールを制定した。

この他に、本店各部主催による投資信託・個人年金保険契約者向けの運用報告会の開催やダイレクトバンキング営業部によるフォローコールの実施など、担当者任せ・営業店任せにせず、銀行一体となってアフターフォローを行った。特にリーマン・ショック後には、世界的な資産価格の暴落や急速な円高の進行により、多額の含み損を抱えることとなったお客さまも多く、支店長が率先してアフターフォローに努め、個別面談の実施、運用報告会やセミナーなどによる情報提供など親身になって対応した。

(4) 環境問題への取り組み

個人部門では、全行的な環境問題への取り組みに加え、部門としても業務を通じて同問題に取り組んでいる。

例えばペーパーレスの観点からは、MCステーション導入による申込書の削減、CUTE導入による本人確認記録やATM取引記録(ATMジャーナル)の電子化などに取り組んできた。2004年5月から7月にかけて実施したWeb通帳キャンペーンは、その推進がペーパーレスにつながるのももちろんであるが、当行自身もキャンペーン期間中のWeb通帳契約者数に応じた金額を財団法人世界自然保護基金日本委員会(WWFジャパン)に寄付した。

住宅ローンや個人向け国債の販売を通じた、地球温暖化防止(カーボンオフセット)による環境配慮への取り組みも行っている。住宅ローンについては地球温暖化防止応援キャンペーン(2008年4~9月)を実施し、お客さまが一定基準の環境配慮



SMBC グリーンプログラムのチラシ

型住宅を当行住宅ローンの利用により購入された場合、その件数に応じて当行が排出権を購入し、それを国（環境省）へ無償で移転した。個人向け国債を通じた取り組みには、地球温暖化防止応援キャンペーンや「ゆたかな緑 植林キャンペーン」などがあり、お客さまが個人向け国債を購入された場合、当行がその収益の一部を使って、排出権の購入や植林の実施、緑化に取り組む団体への寄付などを行った。こうしたキャンペーンは2008年6月以降、個人向け国債募集の都度実施しており、2010年6月からはSMBC グリーンプログラムとして定期的に行っている。

この他に投資信託を通じた環境への取り組みとして、環境活動の優れた企業を投資対象とするUBS日本株式エコ・ファンド（愛称はエコ博士、2009年3月満期償還済み）の販売、環境保護への貢献を目指した債券・グリーンボンドに投資する世界初のファンドであるSMBC・日興 世銀債ファンド（愛称は世界銀行グリーンファンド）の販売なども行っている。

● 支払・決済・コンシューマーファイナンスの強化

(1) 先進的な支払・決済サービスの提供

支払・決済サービスについては、先進性や利便性を追求した新たなサービスの提供により強化を図った。

アライアンスによる新商品の例には、三井住友カード iD やモバイル Suica チャージサービスなどがある。三井住友カード iD は、NTT ドコモとの提携に基づく、「おサイフケータイ」*322 による新クレジットサービスで、2005年12月に開始した。モバイル Suica チャージサービスは、Suica*323 と携帯電話が一つになったモバイル Suica に、One's ダイレクトを通じて即時チャージできるというサービスで、JR 東日本との業務提携の一環として、2006年10月に取り扱いを開始した。

*322 ICチップを使用し、電子マネーやポイントカードなどとして使用できる携帯電話。「iD」「おサイフケータイ」は、NTTドコモの商標または登録商標。

*323 JR東日本の乗車券や電子マネーとして利用できるICカード。Suica、モバイル Suica はJR東日本の登録商標。

お客さま向け新商品・新サービスとしては、インターネットを活用して利便性やメリットを提供する専用商品を開発・提供した。例えば、来店することなく申し込み・契約ができるインターネット専用住宅ローン「ネット de ホーム」（2006年4月取扱開始）や、SMBCダイレクトに取扱チャネルを限定した投資信託であるインターネット・モバイル専用ファンド（2009年10月取扱開始）などである。

これに先立つ2006年4月には、One'sダイレクトの使い勝手を向上させるために、利用者による操作テストを踏まえて、画面設計などを全面的に改定した。見直しに際しては、著名なアートディレクターを起用して操作性・視認性の高いデザインとしただけでなく、音声読み上げソフトへの対応などホームページ作成に関する標準規格であるJIS8341に基づいた画面設計とすることで高齢者や障がい者などに配慮した。

(2) コンシューマーファイナンス事業の見直し

コンシューマーファイナンス事業は、プロミスとの提携を軸にカスケード事業など順調に拡大していったが、2006年12月に成立した貸金業法等の改正^{*324}により、軌道修正を余儀なくされた。

この改正の内容で特に影響が大きかったのが、①みなし弁済規定の廃止と出資法上の上限金利引き下げ、②総量規制の導入、の2点である（いずれも2010年6月施行）。従来、消費者金融業者が融資を行っていた金利帯はグレーゾーン金利と呼ばれ、利息制限法が定める上限金利（元本の額により年15～20%）と出資法で定める上限金利（改正前は年29.2%）の間の金利帯であったが、改正前の貸金業法では一定の条件を満たしている場合に限ってみなし弁済として適法とされていた。しかし、みなし弁済を事実上認めない判例が最高裁判所が出されたため、過去に債務者が払い過ぎた利息の返還請求、いわゆる利息返還請求が増加した。グレーゾーン金利については、金利体系適正化のため、出資法で定める上限金利が年20%に引き下げられ、廃止された。

総量規制は過剰貸付を抑制し多重債務を防止するために導入された規制で、貸金業者に対して、総借入残高が年収の3分の1を超える貸付など返済能力を超えた貸付を禁止した。

利息返還請求の増加、適用金利引き下げに伴う利幅の縮小、総量規制による貸出金残高の減少といった消費者金融業者を取り巻く環境変化は、当然のことながら各社の

*324 正式名称は「貸金業の規制等に関する法律等の一部を改正する法律」。貸金業法の他、いわゆる出資法、利息制限法などが改正された。

収益を圧迫し、大手の一角が会社更生法適用申請に至るなど業界全体に大きな影響を与えた。プロミスも、営業拠点の再構築や希望退職者の募集といった事業構造改革に踏み切った。

一方、当行との業務提携面にも影響が生じた。カスケード事業のうちプロミスが対応していた金利帯が貸金業法等改正により取り組めなくなることを受け、2007年2月からは当行とアットローンの2社が商品を提供し、これをプロミスが保証する形に変更した。さらに、グループ経営の効率化のために、プロミスが子会社であるアットローンの吸収合併を決定したことから、2010年10月以降は当行とプロミスによるカスケード事業へとシフトした^{*325}。プロミスとアットローンは2011年4月1日に合併した。

一方、カスケード事業以外の提携業務については、順調に拡大していった^{*326}。これは、プロミス保証による即時審査やACM（ローン契約機）・インターネットによる申し込みといった利便性がお客さまニーズに合致したため、従来の三井住友カード保証からプロミス保証に切り替える形で、2008年12月から教育ローン、2010年2月からマイカーローン、フリーローン（無担保型）の取り扱いを開始した。

*325 カスケード事業全体のローン残高は、2009年3月末には同事業全体で4,000億円を超えた。

*326 プロミス以外の提携としては、2009年5月にオリックスと合意した、オリックス・クレジットの共同事業化がある。当行は、同年7月にオリックス・クレジットの発行済株式総数の51%に相当する普通株式を取得し、同社を連結子会社化した。

4 法人業務の高度化に向けて

◎ソリューション提案力の高度化への取り組み

当行は独占禁止法上の問題を重い教訓として、お客さまとの間の信頼関係の回復に取り組んだ。特に法人部門においては、新銀行発足以来、お客さま本位の営業姿勢などCSの徹底と、コンプライアンスを重視した営業体制の確立を掲げていたにもかかわらず、厳しい経営環境の下で、短期的な収益の実現を優先する事例が生じる結果を招いたことから、2006年度に体制と運営の両面について、業績評価制度を含め、大幅な見直しを行った。

具体的には、外部コンサルタントを交えて2005年9月から着手していた、法人取引推進体制の強化に向けた行内検討（372ページ参照）に加えて、その後明らかになった独占禁止法上の問題に至る原因を探るための調査結果（390ページ参照）を踏まえ、一連の具体策を策定した。前者の行内検討の過程では、当行の法人業務は、親密先の超大型企業とのリレーションと中小企業への営業力に強みを持つ一方で、大・中堅企業の経営課題に対する提案営業力に課題があると認識された。その上で、既存の強みを維持しつつ、課題を克服するために、お客さまのニーズを起点とするソリューションの提供、人材の効率的な配置、組織スキルの最大化、知識ノウハウの集約・再生産・流通の仕組み構築、プロ人材育成、お客さま志向文化の定着、が目指すべき法人業務強化のコンセプトとされた。

法人取引推進体制強化に向けた検討で明らかになった取組課題および独占禁止法上の問題についての反省を踏まえて法人部門、企業金融部門が取り組んだソリューション高度化などの施策の主要点は、次の通りである。

(1) ソリューション高度化に向けた体制と運営

事業拡大、企業再編などのお客さまのさまざまな経営課題に対して商業銀行業務と投資銀行業務の双方にまたがる総合的なソリューションを提供するコーポレート・アドバイザー本部（CA本部、373ページ参照）には、当初、業種別に編成した業種グループの他、外部ファンドとのRMを担うフィナンシャルスポンサーグループ、各種情報の収集・分析などを行う情報マーケティンググループの3グループが配置され、約140人の陣容で発足した。

CA本部は、お客さまとディスカッションを行い経営課題や解決の方向性を検討し、調査・審査セクションや国際・投資銀行各部門などとチームを組成、さらにはグループ内証券会社とも協働して戦略提案を行い、お客さまの経営課題に応えるソリューションを提供した。

CA本部は従来のフロント組織である企業金融部門の営業部、法人部門の法人営業部と一体のダブルフロントとして、協働案件の収益を管理上ダブルカウントとした。

一方、2008年4月に設置したグローバル・アドバイザー部（376ページ参照）が提供する具体的なサービスは、**図表 2-4-4 ①**の通りである。2009年4月に外国業務部と統合した後のグローバル・アドバイザー部（GA部）には、さらに外国為替取引に関するサービスなどが加わった。

GA部には、統合前の二つの部の機能を集約した上で、国内7グループ、海外3グループ（上海、シンガポール、香港）を設置した。このうち、国内に設置したグローバル営業推進グループは、グローバル大企業の海外事業支援のために新設したグループである。GA部は、国内営業店および当行海外拠点との間で、お客さま企業の海外事業に関連する最新ニーズを共有するルールを整備し、一体となってソリューションの提案、および決済関連ビジネスの増強などに取り組んだ。

横断的組織における取り組み以外でも、お客さまにシームレスな商品・サービスを提供するという観点から、新しい体制づくりや提携を行った。

公共・地域金融機関マーケット向けの推進体制に向けては、2007年4月、法人部門に属する本店組織として公共・金融法人部を設置した。同部には、それまで公共法人営業部が担って

図表 2-4-4 ① グローバル・アドバイザー部の主なサービス内容

■海外事業のご支援
新規海外進出、海外事業の拡大・ファイナンスなど、お客さまの海外事業展開に対し、豊富な海外経験・知識を有するスタッフによるコンサルティングサービスのご提供
■各種情報のご提供
投資環境・各種規制・金融制度・経済情勢などの情報、開発区・工業団地などの現地情報のご提供
■グローバル組織運営のご支援
グローバルベースの資金効率化、ガバナンス体制強化、海外事業再編などのご提案
■海外関連セミナーの開催
お客さまの関心の高いテーマについて、外部専門家などを講師に迎えたセミナーの開催
■メールネットワークによる海外情報配信
海外拠点、シンクタンクなどの執筆による最新海外経済・金融情報や、セミナー案内などをメールマガジンとしてお客さまに直接配信

いた地方公共団体・中央官庁に関する企画立案・推進機能、および本店営業第六部が所管していた地域金融機関に関する業務企画・推進機能を移管して一元化した。

グローバルな事業展開を進める大企業への対応力を強化する観点からは、企業金融部門で導入していた GRM 制度（304 ページ参照）を、2007 年度からは法人部門にも導入し、内外拠点の協働を一層推進した。

中堅・中小企業取引における商品開発、営業店支援などの一元化に向けては、2007 年 4 月、SME 業務部^{*327}を改組して法人マーケティング部を設置した。また、法人マーケティング部の対象よりも規模の大きい企業向けの営業推進機能などの強化については、2008 年 4 月の法人企業統括部の部内室統合による法人ソリューション室の設置、2009 年 4 月の法人部門の本店各部としての法人業務推進部の新設（法人ソリューション室は主な機能を法人業務推進部に移管して廃止）などの対応を行った。

(2) 環境ビジネスへの取り組み

本業を通じて持続可能な社会構築に貢献するという当行の姿勢に基づき、環境ビジネスが法人業務における新たな注力分野となっている。

環境への配慮を条件設定に組み込み、社会への環境意識の浸透支援を前面に打ち出した当行の初の融資商品は、2006 年 2 月に取り扱いを始めた環境配慮企業支援ローンである。これは、ISO14001^{*328} やエコアクション 21^{*329} などに基づき環境認証を取得した企業または取得を目指している企業に対して優遇金利での融資を行うものであった。2007 年 7 月には、商品名を SMBC-ECO ローンに改称し、その後もさまざまな派生商品を扱った。

2008 年 10 月には、SMBC 環境配慮評価融資の取り扱いを開始した。これは、当行が日本総合研究所と連携して導入した独自の評価基準に基づいて企業の環境配慮状況を評価し、融資条件の設定をする商品であ



SMBC 環境配慮評価融資・同私募債の提案書

*327 SME 業務部の SME は Small and Medium Enterprises の略称。

*328 ISO14001 は、ISO（国際標準化機構）が定めた環境マネジメントシステムの仕様（スペック）の規格。ISO 規格に沿った環境マネジメントシステムを構築する際に守らなければならない事項が盛り込まれている。

*329 中小企業者等の幅広い事業者を対象に、環境に取り組む仕組み作りや取り組みの実施、それらの継続的な改善、結果公表の方法について、環境省が策定したガイドライン。

る。同様のスキームを私募債に適用した SMBC 環境配慮評価私募債も、2009 年 6 月から取り扱っている。この SMBC 環境配慮評価融資・同私募債は、2010 年 11 月に「第 7 回エコプロダクツ大賞 エコサービス部門 環境大臣賞」を受賞するなど、社会的に高く評価された^{*330}。

●持続的成長に向けた取り組み

(1) 業績評価制度の見直し

当行は、一部の法人取引において独占禁止法上の問題となるような事案が発生したことへの反省を踏まえ、お客さまの視点、中長期的な視点を一層重視した業務運営を実現するため、2006 年度に法人部門・企業金融部門の営業店の業績評価体系を大幅に改定した（他に国際部門などでも実施した）。この見直しは、お客さまと共に発展するという経営理念の中の考えに立ち返り、収益の源泉・構成、部店運営などを持続的成長の視点から改めてしっかり見ていこうとする取り組みであった。

法人部門では、従来、収益項目と顧客数・貸出ボリュームなどにそれぞれほぼ同じ割合で配点し、コンプライアンス状況等（減点項目）も加味した合計得点を用いて相対評価を行っていた。一方、新しい業績評価体系では、単年度収益、持続的成長、顧客志向・拠点運営、の三つの大項目を設定し、各項目を同等（1：1：1）に評価して各営業店の絶対評価を行い、バランスの取れた業務運営を評価することとした。

大項目の内訳をみると、単年度収益に関しては、リスク調整後収益の比重を従来よりも高めた。持続的成長指標に関しては、将来収益の先行指標として貸金や為替の新規取引企業数など顧客基盤の拡充状況を評価することとした。顧客志向・拠点運営に関しては、営業店自主計画「改革プラン」への取組状況、コンプライアンスの^{じゅんしゆ}遵守、CS 調査の結果などを反映させた。営業店自主計画「改革プラン」とは、法人部門と企業金融部門の営業店が作成する、自店の業務環境分析と、それを踏まえたビジョンと 3 年後の計数計画のことである。

2007 年度には、お客さまへのソリューション提案への取組状況などを評価結果に反映することとし、評価大項目の名称を財務的成果、持続的成長、拠点運営・人材育成に変更した。この評価体系の基本的枠組みは、その後も踏襲されている。

*330 この他にも、2010 年 1 月、「2009 年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経ヴェリタス賞」に選ばれた。

(2) CCF への取り組み

2006年度に当行全体で開始したCCFアクションプランに関して、法人部門においても、コンプライアンス態勢の強化とCS向上のための各種施策に取り組んだ(392ページ、脚注314参照)。2007年度以降も、基本的に2006年度に策定された方針を踏襲しつつ、業務環境の変化に対応した内容の見直しを行い、その都度周知徹底を図っている。例えば2009年度には、金融円滑化に向けた取り組みを新たに重点課題として追加した。また2010年度には、当行中国現地法人の日系企業取引に関する業務推進・管理機能を国際統括部から法人企業統括部へ移管することに対応して、現地法人との協働に際して適用されるルールの遵守について注意を喚起した。

●生産性向上への取り組み

(1) 法人部門における体制見直しなど

2006年4月、地域法人営業本部を、2003年度以降の9本部体制から、東日本第一～第五、東海、西日本第一～第四、京都北陸の11本部体制へと変更した。これは、公開企業を中心とする優良企業に対するリレーションを強化して新設のCA本部の機能を最大限活用すること、および地域法人営業本部による傘下営業拠点へのよりきめ細かい指導体制を強化すること、を目的とした見直しであった。

その後2008年4月、エリア対応力を強化する観点から、地域法人営業本部傘下の営業拠点(法人営業部・BSP)の構成を見直し、再編に合わせて地域本部名を変更した。この見直しでは、地方都市拠点(東日本の12法人営業部、西日本の13法人営業部)を地域法人営業本部の管轄外として、地域法人営業本部長がエリア戦略に専念できるようにした。

図表 2-4-4 ② 地域法人営業本部
(2008年4月)

地域法人 営業本部名	拠点数	
	法人営業部	BSP
東京都心	20	4
東京東	22	1
新宿	14	2
埼玉池袋	13	1
渋谷	10	1
横浜	10	1
名古屋	8	3
大阪北	20	2
大阪南	20	2
神戸	13	1
京都北陸	6	0
独立拠点	法人営業部	BSP
東日本	12	0
西日本	13	0

この他、合併当初、東京・神奈川・大阪・神戸の4部体制であった公務法人営業部の再編を進め、2007年4月に東京・神奈川の統合(統合後の名称は公務法人営業部)により3部体制に、さらに2011年4月には公務法人営業第一部(公務法人営業部か

ら名称変更)、同第二部(大阪と神戸を統合して名称変更)の2部体制とした。

法人部門では、中堅層が薄いなどの人的資源の制約がある中で、お客さまへの対応力を強化するため、2007年度に各法人営業部の戦略性を改めて明確化し、ミッションに応じた人員配置のバランス見直しを行った。具体的には、法人営業部をまずお客さまの構成(大・中堅企業比率)に着目して、投資銀行業務を中心に経営課題解決型ビジネスを展開する大中堅型、投資銀行業務と商業銀行業務を総合的に展開する総合型、商業銀行業務を中心に展開する一般型に3区分した。次に、各法人営業部を規模・成長性の昇順にⅠ型、Ⅱ型、Ⅲ型に3区分した。その上で、両者を組み合わせて①大中堅型-Ⅲ型、②総合型-Ⅰ型、③総合型-Ⅱ型、④総合型-Ⅲ型、⑤一般型-Ⅰ型、⑥一般型-Ⅱ型の六つのグループ^{*331}を設定し、各公務法人営業部についてはまとめて別のグループとすることで、計七つのミッショングループを設定した。ミッショングループの見直しは、各法人営業部のお客さまの構成と業容を軸として、毎年度継続的に実施している。

図表 2-4-4 ③ 法人部門の主な営業店の推移

	合併時	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
地域法人営業本部	10	10	11	9	9	9	11	11	11	11	11
法人営業部	301	266	193	184	183	196	189	185	182	178	180
一般の法人営業部	274	239	193	184	183	194	188	185	182	178	180
公務法人営業部	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
法人戦略営業部	2	2	2	2	4	4	—	—	—	—	—
ビジネスサポートプラザ	123	105	49	48	34	21	20	19	25	40	45
一般のビジネスサポートプラザ	123	105	47	46	32	19	18	17	23	38	43

(注1) 合併時以外は年度末。

(注2) 合併時と2001年度末の法人営業部には問題債権先を集約した27部を含む(283、298ページ参照)。2002年度には法人部門内で問題先所管のフロントの統合・新設を実施、さらに戦略金融部門へと移管した(254ページ参照)。2005年度には戦略金融部門の廃止に伴い問題先所管の法人営業部を2部設けたが(356ページ、図表2-3-2⑧参照)、2006年6月30日、2007年3月30日にそれぞれ廃止した(後者については2006年度末の数に含めている)。

(注3) 2004年度末には、法人部門以外に、コミュニティバンキング本部傘下の法人営業部が存在したが、2005年度には、コミュニティバンキング本部廃止に伴い、法人部門の法人営業部となった(300ページ参照)。

(注4) 公務法人営業部は、本文(419ページ)記載の通り、2011年4月から2部体制となっている。

(注5) 法人戦略営業部は、2006年度に、CA本部と名古屋地区営業店に再編された(300ページの脚注252、374ページの図表2-4-1③参照)。

(注6) 2002年度以降のビジネスサポートプラザには、スモール法人向けの問題債権を専門的に担当する2部を含む(253ページ参照)。

*331 区分上、大中堅型-Ⅰ型、大中堅型-Ⅱ型、一般型-Ⅲ型に該当する法人営業部が存在しないため六つとなる。

その後、地方拠点を中心に個人部門（支店）との協働体制強化を目的とした拠点運営の試行開始（2008年2月）、外国業務の推進と人材育成を目的とする大型法人営業部へのグローバルビジネスグループ設置（2008年4月）の他^{*332}、複数の法人営業部を設置していた新宿と渋谷においてお客さま企業の規模を基準にして体制再編（2009年4月）を行うなど、拠点ごとのミッションをさらに明確化した。2010年度にも、お客さま企業の規模などを基準にして、法人営業拠点の分割・再編を続けた。

各営業法人部の戦略性の明確化は、スモールビジネス向けの運営見直しを伴った。2008年8月、12法人営業部においてそれまで所管してきた中小企業取引（ポートフォリオ管理先）を、ビジネスサポートプラザ（BSP）を中心に他の10カ所の法人営業拠点に移管した。さらに2008年10月には、BSPを5部新設の上、9法人営業部のポートフォリオ管理先を移管した。2009年度以降もこのような動きは続き、業容の大きいBSPの分割再編も実施している。

お客さまの利便性の確保と生産性向上を兼ねて、遠隔地取引の近隣店への移管にも取り組んだ。2007年4月、法人営業拠点が無い10県について担当の法人営業部などを明確化し、移管対象となるお客さまの抽出を実施した。その後、他の地域も含め、近隣店への移管への取り組みを継続的に実施している。

(2) 企業金融部門における体制の見直し

企業金融部門においては、2001年4月以降、本店第一営業本部・同第二営業本部、大阪本店営業本部、名古屋営業本部の4営業本部体制をとってきたが、2007年4月、本店第一営業本部・同第二営業本部を廃止して本店営業本部を設け、大阪、名古屋との3営業本部制に変更した。また、営業本部長の職位を廃止して、各営業本部を1～複数名の役員が担当する体制に改めた。

営業部は、名称と数は従来そのまましつつ、お客さまに対する付加価値の提供機能を高めるため、業種区分を細分化した上で各営業部が担当する業種の見直しを実施した。また、本店営業本部には、従来、本店第一営業本部・同第二営業本部傘下に3部ずつ分かれていた業種別編成の6営業部（本店営業第一部～第六部）に加えて、特定先のフロント営業部として別に設けていた本店営業第七部^{*333}を傘下に置いた。

*332 法人営業部へのグローバルビジネスグループ設置は、その後も2009年4月、2010年4月にそれぞれ実施しており、設置店は増加傾向にある。

(3) ナレッジマネジメントの推進

持続的な成長と生産性の向上を実現するため、ナレッジマネジメントの推進においても新施策を実施した。

主な具体策としては、2006年7月、法人取引に関する各種情報を集約・整理した法人情報ポータルサイトと、個社情報を集約した顧客ポータルサイトをイントラネット上に開設した。従来、本店各部室から法人部門・企業金融部門の営業店へ発信する情報は、イントラネット上の各部サイト、電子メールなどに分散していたほか、各種の期日情報や申請・決裁情報もそれぞれのシステムに分散していた。法人情報・顧客両ポータルサイトは、これらの各種情報を集約・整理して情報の検索および活用の利便性を大幅に向上させるものであった。

法人情報ポータルサイトは、その後、キーワード検索機能の強化などの機能拡充を行い、2007年11月には、プライベート・アドバイザー本部が発信する事例情報や推進ツール等を掲載する「法個協働」欄を新設した。

顧客ポータルサイトについても随時見直しを実施し、その一環で、2008年3月、お客さまとの折衝履歴などを営業店と関連の本店各部で情報共有するツールとして活用してきたSMASH（法人渉外支援システム）を顧客ポータルサイトに統合した。

2006年8月に導入した、案件管理ツールのチームアプローチシステムも、ナレッジマネジメントの強化を図る施策の一つである。案件・プロジェクトごとに営業店と本店各部間でチームを組成する際にチーム参加者間での情報共有と案件進捗管理の効率化が図られることが、チームアプローチシステムの主な特徴である。

●与信管理強化への取り組み

(1) 法人部門営業店組織の見直し

当行は発足以降、法人営業部における組織のフラット化を目指して、与信管理についてグループを設置せずに融資オフィサーを配置して運営に当たってきた。しかし、融資オフィサーに業務が集中し与信管理に十分な時間が取れない、融資オフィサーの後継者が育成できていないといった課題も顕在化しつつあった。

そこで、2006年4月に、法人部門の営業店に、与信グループを設置して、与信管

*333 営業本部傘下とは別に設けていた、特定先のフロント営業部（うち東日本）は、合併当初の本店営業第九部、同第十部（302ページ参照）から、2002年6月の改組（304ページ参照）、戦略金融部門の設置（254ページ、[図表 2-1-3](#) ⑥参照）と廃止（356ページ、[図表 2-3-2](#) ⑧参照）、さらに2006年4月の改組（374ページ、[図表 2-4-1](#) ③参照）を経て、本店営業第七部となっていた。

理の強化と次代の人材育成を図るための組織見直しを実施した。従来の融資オフィサーを与信グループ長とし、原則、中堅・若手部員、専任のアシスタントを部下として配置した。

併せて、本店各部による営業店与信管理業務を支援するために、法人審査第一部・同第二部に営業店サポートチームを設置して、全法人営業部を最低年1回訪問して指導や改革プランの与信運営計画進捗のフォローなどを行うこととした。2008年4月には、営業店サポートチームを拡充し、法人審査第一部・同第二部のそれぞれに与信モニタリング室を設置した。

(2) 与信業務・信用リスク管理の高度化に向けた対応

与信業務や信用リスク管理の高度化に向けた取り組みも進めた。

リスク・リターン関係の精緻化については、2006年4月、案件格付の全面的な改定を行い、LGD^{*334}の考え方を導入した。さらに2007年1月には、案件格付ごとに定められる信用リスクプレミアムに基づく新標準金利体系の試行を開始し、4月に本格導入した。

リスクへの早期対応については、2006年4月にアーリーウォーニング制度を新設した。これは、信用力が低下する懸念材料を内包する与信先に対して、より重点的な実態把握と経営課題解決に向けた取り組みを行うものである。アーリーウォーニング制度は債務者モニタリングの一環と位置付けられ、従来のクレジットウォッチ制度（今後信用力が低下する可能性が高い与信先を指定）と2本立てで運営することとした。

システム面からのリスク対応力強化については、2008年5月に統合与信管理システムⅡの試行を開始し、6月から順次拠点別に展開した。この新システムでは、共通ポータル画面の導入などによる与信管理各システムの統合・一元化、稟議書作成フローの自動生成の操作サポート強化などを進めた。11月には債務者モニタリングのシステムも統合対象に加えるなど、統合与信管理システムⅡはその後も進化を続けている。また、2008年7月には、コビナンツ管理システムを導入し、営業店が与信管理店となる個別コビナンツ^{*335}を対象に、確認期限や抵触状況の管理などをシステム

*334 LGD (Loss Given Default) とは、デフォルトした時点の与信額に対する予想損失額の割合のこと。471 ページも参照。

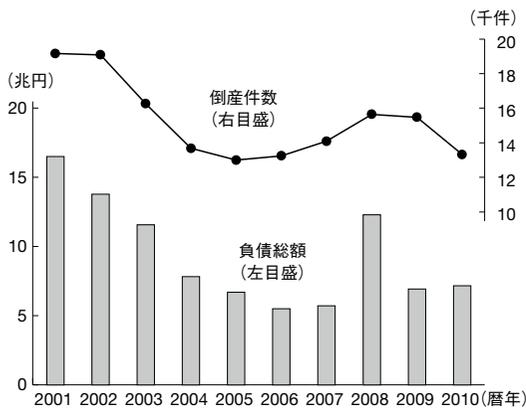
*335 個別コビナンツとは、与信先の業務内容や財務状況に応じて設定する、オーダーメイド型のコビナンツのこと。

上で行うことが可能になった。

(3) デフォルト率上昇への対応

当行が与信業務・信用リスク管理に向けた取り組みを進める間、企業倒産件数が2006年から徐々に増加するなど、企業経営を取り巻く環境に変化が起き始めた。このような状況に対応して、当行はリスクテイク貸金を中心に与信商品の商品性と運営の見直しを逐次行った。例えば、ビジネスセレクトローンやクライアントサポート

図表 2-4-4 ④ 企業倒産件数・負債総額の推移



(資料) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図表 2-4-4 ⑤ 商品体系の見直しの具体例 (2007～2009年)

時期	見直し対象商品等、見直し内容
2007年7月	<ul style="list-style-type: none"> SMBC-クレセルローンの新規取扱停止 Nファンドについて標準・簡易判断型与信採り上げ基準から標準審査手続に移行
2008年8月	<ul style="list-style-type: none"> 売掛債権担保融資(プロパー版)の新規取扱停止 売掛債権活用ローンの新規取扱停止
2009年3月	<ul style="list-style-type: none"> 業績回復ローン、Vファンドの新規取扱停止
2009年4月	<ul style="list-style-type: none"> ファシリティー・ローンの新規取扱停止

図表 2-4-4 ⑥ 新商品の投入・内容改定の具体例 (2007～2009年)

時期	商品名	特徴等
2007年9月	ワイドサポートローン	<ul style="list-style-type: none"> 既存の有担保ビジネスセレクトローン等の適用金利算定方式の変更等を行い、呼称変更
2007年11月	設備活用ローン「アセットバリュー」	<ul style="list-style-type: none"> 当行が融資対象物件である設備動産に担保設定し、設備資金を貸し出し リース会社が当行との間で買取保証契約を締結 2009年3月、資金使途への運転資金追加、最低貸出金額の引き下げなど、商品内容を改定
2008年4月	設備活用ローン「アセットバリュートラック&バス」	<ul style="list-style-type: none"> 自動車リース会社がお客さまの所有するトラック、バスなどに担保を設定し、当行宛てに債務保証を実施 新規購入車両に加え既存の車両も対象であるため、お客さまは運転資金などの調達にも活用可能
2008年4月	認定企業サポートローン	<ul style="list-style-type: none"> 国・自治体等の認定・表彰等制度において認定・表彰等を受けた企業に優遇金利で貸し出し 導入時に対象とした認定制度等は15種類。その後、順次対象制度等を拡大
2008年4月	Web申告データ受付サービス	<ul style="list-style-type: none"> 税務電子申告を行っているお客さまが、当該申告情報を電子的に当行に提出 当行は本件サービスを利用するお客さま向けに貸出金利を優遇する「Webレポートローン」を導入(2008年6月)

ローンについては、①高いデフォルト率が見込まれる与信先の金利引き上げ（2006年4月）、②採算性に応じた金利優遇幅の変更または取り扱いの停止（2006年8月）、③貸出上限額の抑制（2007年10月）、④一部の業種の審査基準の見直し（2008年3月）など、総じて与信運営を厳格化する商品改定を頻繁に行った（商品性見直しのその他の事例は、図表2-4-4⑤参照）。

2007年7月には、競争力の確保、信用リスクの抑制的運営の必要性、与信管理プロセスの業務効率の改善などの観点から、主として中堅企業向けの与信業務を再構築した。具体的には、セグメントについて、従来のミドル定型与信管理先（MT先）を廃止して、新たに年商10億～30億円のミドル層および同5億～10億円のスモール層の一部を、原則、ミドル標準与信先（MH先）と設定した。併せて、複線化していた審査フローを統一した標準審査を導入し、MH先への与信判断に際して利用を義務付けた。



「アセットバリュー」のチラシ

また、商品体系について、与信ポートフォリオの健全性の観点などから見直しを行う一方で、お客さまのニーズに対応するための新たな商品投入も積極的に実施した。

(4) 世界的な経済・金融の混乱に対応した与信業務運営の見直し

当行においては、リーマン・ショックなどの世界的な経済・金融の混乱に対応して、各部門にわたってリスク管理体制を見直し（535ページ以降参照）、法人向け与信運営制度についても、2009年4月に、格付モデルの改定^{*336}、コーポレートアラーム制度の制定、業種別与信運営制度の改定、管理強化先制度の制定などを行った。このうち新しい格付モデルは、デフォルト判別力の強化によって従来モデルに比べて保守的な格付判定を行うものであった。

管理強化先制度は、業界の業務環境の急変（業種特有の要因）や個社別の信用劣化の兆候など、一定の条件に該当する債務者を管理強化先として指定し、債務者実態を

*336 法人部門では、2008年4月から先行活用していた。

慎重に把握して与信を行うものである。管理強化先制度の導入に伴い、従来のミドル標準与信先（MH先）を廃止し、このセグメントは個別の与信管理を行う個別管理先（K先）と一本化した。

コーポレートアラーム制度は、与信先の信用力低下やその懸念材料を早めに把握するために従来から設けていたアーリーウォーニング制度、クレジットウォッチ制度などの各種アラーム指標を、検証の実効性向上を目的として整理・統合したもので、アラームのうち特定の項目については前述の管理強化先に該当する条件でもあった。

また、信用劣化の業種別特徴が顕著になったことから、管理強化先の条件に該当する特定業種に加えて、業種別与信運営制度改定で新設された準特定業種の債務先についても、業種特有の要因に一層の注意を払ってモニタリングや与信判断を行うこととした。

法人部門では、以上の予防的取り組みの他にも与信管理強化に向けた重点施策として、不動産ディベロッパー向け大口与信を、2009年4月に法人部門の営業店として新設した不動産法人営業部に集約して一元管理することによって、期中管理を強化することとした。また、同部に不動産関連情報を集約することで、中長期的には景況に左右されない、業務と与信管理のバランスの取れた運営体制構築を目指すこととした。

これらの見直しは、お客さまの実態を適切に把握し、お客さまの経営状況や特性に応じたリスク管理に基づいて、金融仲介機能を発揮していこうとするものであった。

(5) 金融円滑化法への対応

リーマン・ショックによって一段と深刻化した世界的な経済・金融危機の中でわが国の輸出は急激に落ち込み、大幅な生産縮小の影響拡大によって企業業績や雇用の悪化が顕著となった。このため、政府は資金繰りなどの面で厳しい状況にある中小企業や住宅ローンの借り手に緊急的な支援措置を講じることを政策課題に掲げ、その一環で、2009年12月、金融円滑化法^{*337}が施行された。

金融円滑化法では、できる限り柔軟に中小企業に対する信用供与を行うよう努めること、中小企業や住宅ローンの借り手から債務の弁済に係る負担の軽減の申し込みがあった場合はできる限り負担の軽減に資する措置を取るよう努めることなどを、金融機関の努力義務とした。また、中小企業や住宅ローンの借り手からの申し込みへの対

*337 正式名称は「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」。

応措置の実施に関する方針の策定、対応措置等に関する説明書類の縦覧、行政庁への報告、などを金融機関に義務付けた。

当行では、金融円滑化法の施行（12月4日）に合わせて、従来以上にきめ細かい対応をとるために必要な措置を講じた。

対応措置の実施に関する方針については、「貸付条件の変更等に係る対応の基本方針」を策定した（25日に詳細を当行ホームページ上に公表）。

体制整備については、法人部門および企業金融部門においては、法人企業統括部内に法人金融円滑化推進室を新設し、同室に営業店の指導・監督、モニタリングを行う金融円滑化統括オフィサーを配置した。法人審査第一部・同第二部、法人マーケティング部にも営業店からの照会窓口（ヘルプデスク）を設置した。また、関連する本店各部においては、情報共有や方針協議などを目的として、個人・法人各部門統括責任役員やリスク管理部門担当役員等で構成する金融円滑化協議会を設置した。受付・相談などに関しては、法人営業部などに、お客さまからの申し込みや相談に対応する金融円滑化相談責任者と、苦情相談に対応する金融円滑化苦情相談責任者を任命した。品質管理部にもお客さま向けに金融円滑化苦情相談デスクを設置した。

なお、金融円滑化法への対応については、個人部門においても、個人統括部個人金融円滑化推進室の設置、東京中央ローンサポート業務部にお客さま向けのローン金融円滑化相談窓口の設置などを行った。

臨時措置として制定された金融円滑化法であったが、その後、中小企業の業況や資金繰りの状況などを理由に、当初の期限（2011年3月31日）を2012年3月31日まで1年延長する法改正が2011年3月に行われた^{*338}。

図表 2-4-4 ⑦ 貸付条件の変更等に係る対応の基本方針

（前文からの抜粋、2009年12月25日公表）

当行は、中小企業及び個人のお客さまからのご返済条件の変更等のお申込みに対する対応について、本基本方針を策定し、中小企業のお客さま又は住宅ローンをご利用中の個人のお客さまからのご返済条件の変更等に関するお申込みに対して、営業店・本部が従来以上の認識と責任感を持って、次の通り対応させていただくこととし、本法律の目的である「金融の円滑化」の実現に向け、一層努力することと致します。

*338 さらに、2012年3月には、期限を2013年3月31日に再延長する改正が行われた。再延長に当たっては、金融円滑化法の効果に一定の評価が与えられる一方で、貸付条件の再変更の増加や経営改善計画が策定されない中小企業の存在といった問題点が指摘され、金融規律の確保（健全性の確保、モラルハザード防止）を図りつつ中小企業等の真の意味での経営改善につながる支援の推進、いわゆる出口戦略が重要な課題となっている。

5 投資銀行業務への取り組み

●銀証連携の下でのサービス提供力の強化

(1) 銀証連携の課題と対応方針

投資銀行部門は、2005年度（平成17年度）を迎えるに当たり、合併後の4年間の結果を分析した上で、2008年度までの計数、方針などを含む計画を定め、その中で、銀証連携について、外資系投資銀行との競争や海外絡みの業務に課題があるとして、大和証券 SMBC の実力向上、同社との連携の一層の強化、これらを通じた上場企業向けソリューション提供力のレベルアップを基本方針に据えた。

2007年度には、SMFGの新しい中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」の展開開始に合わせ、投資銀行部門においても、2009年度までの3カ年の計画を策定した。基本方針は、「We Lead the Market ~ Top Market Player を目指して」と銘打って、各事業分野でのマーケットリーダーを目指し、先進性、スピード、提案解決力を行内外にアピールするとした。主要施策のうち、銀証連携については、他の主要行がグループ傘下の証券会社と一体のサービス展開を強化しているのに対抗しつつ、お客さまの銀証一体ニーズの高度化に 대응するため、大和証券 SMBC との連携加速を行うこととした。

(2) 銀証連携への新たな取り組み

銀証連携で進める業務に関して、次のような取り組みを行った。

M&A アドバイザリー業務については、2005年7月、敵対的買収防衛に関する提案体制を整備した。具体的には、法人部門および企業金融部門の担当部（法人戦略営業第一部・同第二部、法人業務部、営業統括部）が営業店（法人営業部、営業部）と協力してお客さまのニーズの捕捉を行い、その内容に応じて、企業情報部、投資銀行統括部、ストラクチャードファイナンス営業部、大和証券 SMBC などが具体的なプロダクトの提案を行うこととした。敵対的買収防衛は当行グループの収益に寄与し、当行または大和証券 SMBC がアドバイザーとして関与した案件がメディアで取り上げられることもあった。

2007年7月には、業務推進およびコンプライアンス面での態勢整備の一層の強化を図るため、企業情報部の体制の見直しを行い、増加傾向にあった海外案件の対応力

を強化するために情報開発グループを、また利益相反回避や部店間での情報遮断を含めた情報管理に適切に対応するために情報管理グループを設置した。

デリバティブ業務については、2006年4月の組織改定で、お客さまの運用ニーズへの対応力強化のための体制再編を行った。この組織改定では、法人のお客さまの調達、運用、決済のそれぞれのニーズに対応する部署の一元化を全行的に実施し、その一環で、運用ニーズに関しては、法人部門から法人業務部の商品開発・販売支援機能をデリバティブ営業部に統合し、新たに金融商品営業部とした。

一方、銀証連携を行った大和証券 SMBC の実績をみると、債券・株式の主幹事実績ランキングについては、同社独自の取り組みに加えて、当行の取引先企業の中で大和証券 SMBC が主幹事を務めた大型案件があったことから、上位を維持したほか、

図表 2-4-5 ① 大和証券 SMBC の主幹事実績、M&A アドバイザー実績ランキングの推移

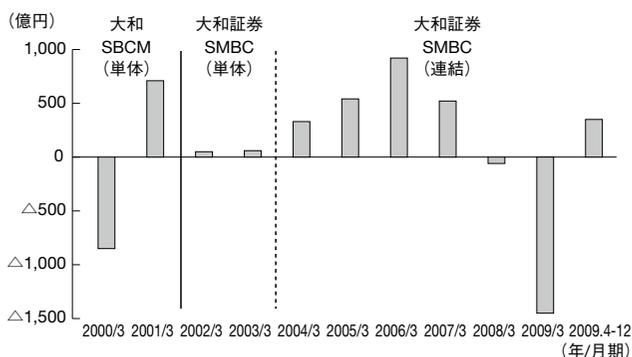
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
社債（普通社債、財投機関債）	1位 (23.1%)	2位 (20.8%)	1位 (21.0%)	2位 (24.4%)	1位 (20.0%)	2位 (22.0%)	4位 (18.5%)	3位 (17.9%)
株式新規公開	2位 (34.3%)	2位 (23.5%)	2位 (26.8%)	2位 (17.3%)	1位 (31.0%)	1位 (29.1%)	3位 (13.1%)	4位 (4.4%)
株式公募・売り出し	4位 (13.1%)	2位 (16.4%)	2位 (28.2%)	1位 (27.8%)	2位 (26.2%)	3位 (11.2%)	2位 (20.5%)	3位 (9.6%)
M&A アドバイザー	4位	3位	7位	2位	8位	7位	4位	4位

(資料) 大和証券グループ IR 資料、大和証券グループアニュアルレポート

(注1) 主幹事実績（社債、株式新規公開、株式公募・売り出し）は年度。括弧内はシェア。

(注2) M&A アドバイザーは日本企業が関わる案件。2001～2006年は暦年。2007、2008年は年度での順位。

図表 2-4-5 ② 大和証券 SMBC の業績の推移（純利益）



(資料) 大和 SBCM 決算短信、大和証券 SMBC 決算短信、大和証券キャピタル・マーケット決算短信

(注1) 2000年3月期は、発足時に親会社から取得した営業権を一括償却したことなどによる特別損失が主因で赤字を計上。

(注2) 2009年3月期は、世界的な金融危機を背景に、トレーディング損益の赤字、および企業・不動産投資等を行う子会社の多額の投資損失が主因で大幅な赤字を計上。

(注3) 最後の年は2009年4月から合併事業が解消される12月までの9カ月の計数。

M&A アドバイザリー業務についても、一定のプレゼンスを維持した。

純利益については、市場環境の変化によるトレーディング損益の増減の影響を大きく受け、決算期によって好調・不調が分かれた。

●銀行本体による取り組みと成果

投資銀行部門は、2005年度を迎えるに当たり策定した計画において、銀行本体による取り組みについて、シンジケートローン業務、金銭債権流動化業務、不動産ノンリコースファイナンス業務を一層強化することに加えて、MBO/LBOファイナンス業務、証券仲介業務、ファンド投資業務などを新たな収益の柱に育成する方針を示した。

また、2006年度には、新しい横断的組織であるCA本部との連携を重要施策に加えた。

2007年度に「LEAD THE VALUE 計画」の展開が始まると、同計画で設定した成長事業領域やアジア市場の成長を含む業務環境などを踏まえ、グローバル対応を主要施策に加え、特にアジア地域への積極的な経営資源投入を重視することとした。

さらに、既存業務の一層の強化に加えて、新規業務として信託業務と環境ビジネスへの取り組みを主要施策とした。信託業務への取り組みは、関連法制度の変更などによって広がる事業機会を捉えようとする施策である。環境ビジネスについては、拡大が予想される排出権ビジネスでの地位確立を狙うとともに、新規分野を含む広範な環境ビジネスに取り組もうとするものであった。

(1) シンジケートローン業務

当行は、新銀行発足当初から、リスクアセットを抑えつつ手数料収入を確保できる業務の一つとして、シンジケートローンを積極的に推進した。

対象とするお客さまについては、当初は大企業に限定したが、2002年度から対象を中堅企業まで拡大し一層の市場拡大を目指した。その際、体制面でも、対応部署^{*339}において、借入ニーズのあるお客さまとの折衝を担当・支援するオリジネーショングループを、従来の1グループ体制から、お客さまの特性に応じた3グループ体制として、一層の対応力の強化に取り組んだ。さらに2004年度には、東西に分か

*339 当時の対応部署のシンジケーション営業部は、2002年12月の組織改定で投資銀行営業部に統合された後、2005年4月の組織改定で再び設置された。

れていた企業金融部門のお客さまへの対応を一本化した。

シンジケートローンによる資金調達、産業再生機構をはじめとする企業再生ファンドの出口としても、M&Aと共に活用されている。当行においても、産業再生機構からの借入金を全額返済する資金調達のためのシンジケートローンに参加する形で、企業の再建支援を行う例があった。

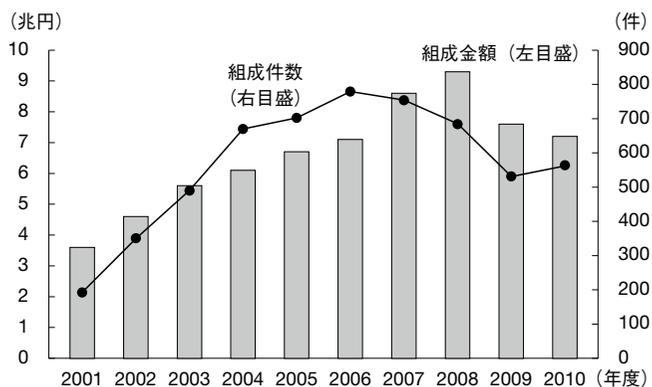
このような取り組みを受けて、2000年代前半の当行のシンジケートローンの実績は、組成件数、組成金額、関連収益のいずれも、急速に増加した。

2000年代後半に入ると、グローバル対応を強化する

ため、2007年4月、シンジケーション営業部内にグローバルシンジケーショングループを設置した。その後、世界的な金融危機が表面化する中では、採り上げに当たってシンジケートローンに適した案件を選別する姿勢で臨んだ。2009年4月には、案件組成と劣化案件対応を行っていたストラクチャリンググループを再編成し、当行がエージェントを務める案件の中で信用劣化対応に集中するグループを新設した。

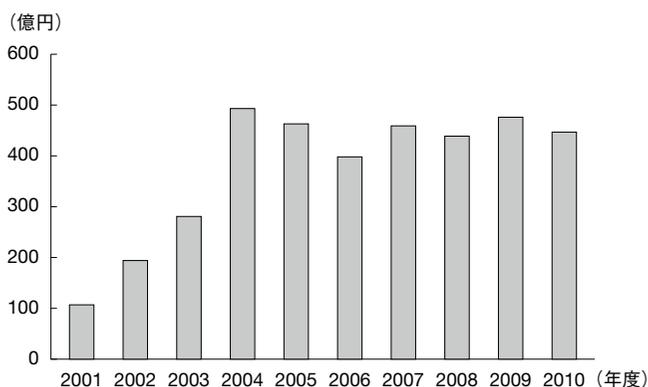
以上のような業務環境および取り組みを受けて、2000年代後半の当行のシンジケートローンの実績については、組成件数は減少傾向をたどった。一方、組成金額は2007、2008年度に大幅に増加した。これは、資本市場の機能が低下する状況下で、米国の大手企業向けクロスボーダー取引を含む大型取引を反映したものであり、2009

図表 2-4-5 ③ 当行のシンジケートローン取引の推移

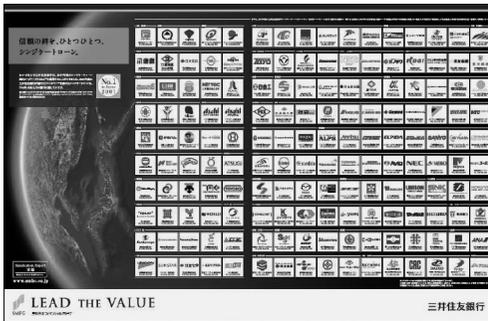


(注) 行内管理ベース。

図表 2-4-5 ④ 当行のシンジケートローン関連収益の推移



(注) 行内管理ベース。



シンジケートローン取扱実績の紹介広告

を維持した。また、当行は、2007年度、2009年度および2010年度に、英金融専門誌『EuroWeek Asia』において、本邦シンジケートローンのベストアレンジャーに選出された。この賞は、単に組成額だけではなく、金融機関や借入企業への調査結果に基づいて選出されることから、当行のアレンジャーとしての質・能力が高く評価されたものである。

当行は、広告を通じたシンジケートローンの認知度向上にも取り組んだ。2001年度から2009年度まで、当行がアレンジャーを務めた取引について、お客さまの了解を得た上で、新聞紙面および当行 Web サイトに紹介広告（お客さま名、組成額など）の掲載を行った。2002年度からは、ツームストーンを模して、お客さまのロゴマークも掲載した^{*340}。このような取引実績紹介は、当行のプレゼンスを示すだけでなく、お客さまである企業の IR 活動にも貢献した。

シンジケーション営業部は、シンジケートローン業務に加えて、同業務から派生する商品の提供にも力を入れた。一つ目の例は、CB リパッケージローンの取り扱いである。当行は、信用リスクを市場取引するノウハウを応用して、大和証券 SMBC と CB リパッケージローンを開発し、2004年8月から取り扱いを開始した。この商品は、CB を信用リスクと株式転換オプションの価格変動リスクに分解することによって、いずれか一方のリスクのみを有する運用対象を求める市場参加者に取引機会を提供可能にするものである。二つ目の例は、新株予約権付ローンの取り扱いである。当行は

年には資本市場の修復を受けて従来の趨勢に落ち着いている。関連収益は、大型買収案件関連のアレンジメントフィーの取得、コミットメントラインに対する需要増加などが寄与して、横ばい圏で推移している。

アレンジ実績（組成金額）のランキングについては、当行は2007年度に初めて国内首位を獲得し、2008年度も首位

*340 公社債や株式などの発行、シンジケートローンの組成の周知は、その掲載様式の外観が欧米の墓石（ツームストーン）に似ているため、伝統的にツームストーンと呼ばれているが、当行では、これを模して、取扱実績の紹介として「ツームストーン広告」を掲載した。

シンジケートローン業務においてお客さまの資金調達ニーズに柔軟に対応してきた経験を踏まえ、2008年2月から新株予約権付ローンの提供を開始した。本ローンは、2006年5月の会社法施行で可能になった商品で、新株予約権の権利行使に際して出資される財産として金銭債権を選択する、つまり当行が新株予約権を行使すると、お客さまへのローンが出資に振り替わることから、お客さまにとって機動的な資本調達が容易となる^{*341}。これらの新商品の提供において、当行は先駆的な役割を果たした。

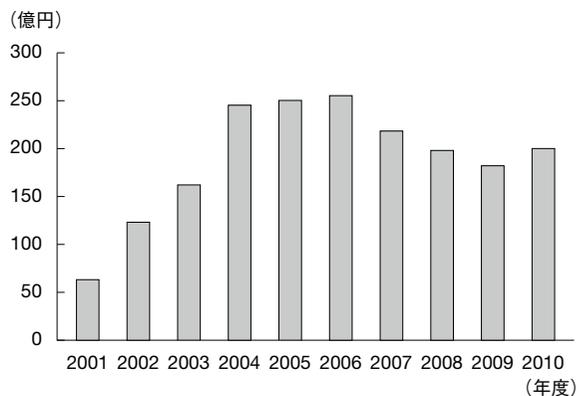
(2) 金銭債権流動化業務

当行は、新銀行が始動する段階で、各種の先端的資金調達の支援を行う投資銀行営業部の中に、流動化業務の担当グループを設けて業務推進に取り組んだ。その後の業容拡大を受けて、2005年4月、アセットファイナンス営業部^{*342}を新設した。

営業店が、お客さまのオフバランス化ニーズを把握した場合、投資銀行営業部（組織変更後はアセットファイナンス営業部）の支援を受けて、お客さまに具体的な仕組みなどを提案し、取引条件などの折衝を実施した。

流動化スキームの中には、お客さまの手続きにおいて、煩雑な事務が発生するケースがあり、当行はこの負担を回避する新商品を開発することでも、流動化業務の一層の推進を図った。中でも、2002年3月に導入し5月に全店取り扱いを開始したノーツ・キャプターは、「ファイナンスの決済との融合・事務のアウトソース」というコンセプトの下、流動化に関する手形事務のほとんどを当行のシス

図表 2-4-5 ⑤ 当行の金銭債権流動化収益の推移



(注) 行内管理ベース。金銭債権流動化のノウハウを活用した商品による金利収益、各種手数料。

*341 ローンが出資に振り替わる点で、株式公開を目指す成長企業を主な対象とし、貸出取組時に新株予約権を取得する既存の新株予約権付貸金と商品性が異なる。

*342 アセットファイナンス営業部は、金銭債権流動化に加えて、支払手形削減サービス（293ページ参照）、ポートフォリオ型ファクタリング（2006年1月以降、293ページ参照）、信託を活用した資金の分別管理（442ページ参照）などを所管している。

テムで対応できるようにし、メイン先以外での導入にもつながった。

また、当行は、貸付金を証券化した商品である CLO を中小企業金融に適用することに、主導的な役割を果たした。東京都が金融機関等と連携して中小企業に市場からの資金供給を行う東京都 CLO の第 3 回債券発行（2002 年 3 月）において、当行は中核金融機関（アレンジャー）を務め、従来の ABS（Asset Backed Securities）ではなく ABCP を用いるスキームを採用した。ABCP の利用は、貸金残高の変化に応じて ABCP の発行を調整することで、信用保証協会が承諾を与えやすい約定返済に対応できるメリットがあったことから、同種のスキームは他の多くの自治体が推進する CLO で採用された。また、当該 ABCP は、当行の法人のお客さまに販売されるなど、運用商品としても、注目された。

取扱商品の拡充を含む積極的な営業推進を反映して、当行の金銭債権流動化取引などの関連収益は、2000 年代半ばにかけて急速に拡大した。その後、日本企業のバランスシート調整の一巡化などに伴い、同収益は減少傾向で推移している。一方、2011 年 3 月末の金銭債権流動化残高は約 1 兆 4,000 億円に達しており、当行取引先の大企業、中堅企業のファイナンスニーズを支える必要不可欠な商品となっている。また、これまで国内で培ってきたノウハウをいかして、新たに、アジア地域における金銭債権流動化業務の積極展開を図っている。

金銭債権流動化で培ったノウハウは ABL（Asset Based Lending）への取り組みにも活用されている。一例として、2004 年 4 月に、ABL のコンセプトをベースとした商品としてアセット連動ローン（ALL：Asset Linked Loan）を導入した。本商品は、売掛債権、手形債権等の金銭債権を中心とした営業資産を保有するお客さまを対象に、当該営業資産のキャッシュフローを見合いに運転資金を融資する商品である。当行は原則として対象営業資産に担保権を設定し、期中のキャッシュフローをモニタリングする。技術的な理由で営業資産の証券化が困難な場合でも、お客さまに運転資金の調達手段を提供できるのが大きな特徴である。

(3) ストラクチャードファイナンス業務

当行は 2002 年 12 月の組織改定で、ストラクチャードファイナンス営業部を新設し、プロジェクトファイナンスなどの機能をこの新設部に移した。当行は各種の大型案件に参加して蓄積した経験・知識、国内・海外の輸出信用機関（ECA：Export Credit Agency）との緊密な関係に基づき各種リスクの軽減を図るノウハウなどをいかして、

お客さまに最善のサービスを提供した。

当行は、わが国の PFI の第 1 号案件および最大規模案件でアレンジャーを務め、また中東の大型案件ではファイナンシャルアドバイザーとして条件交渉や幹事行選定を含め案件全般にわたる助言を行った（図表 2-4-5 ⑥）。この中東の案件では、一部の資金供与はイスラム法に基づくスキームによるファイナンス（イスラム金融）で行われた。これらの事例の他にも、欧州を含む世界各地での太陽光発電などの再生可

図表 2-4-5 ⑥ 当行が実施したプロジェクトファイナンスの主な事例

公務員宿舎赤羽住宅（仮称）整備事業	
時期・事業規模等：2003 年 12 月、協調融資契約（約 40 億円）に調印。当行と日本政策投資銀行がアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化した公務員住宅（住宅戸数約 400 戸）の建て替えに関する設計、建設、維持管理 ・国が実施する PFI 第 1 号へのファイナンス
中央合同庁舎第 7 号館整備等事業	
時期・事業規模等：2004 年 12 月、協調融資契約（約 570 億円）に調印。当行と東京三菱銀行等がアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・文部科学省、金融庁等が入居する庁舎等の 2 棟の高層ビルの設計、建設、維持管理、運営 ・当時としては本邦最大規模の PFI 事業向けファイナンス^(注)
サウジアラビア・ラービグ地区石油精製・石油化学事業	
時期・事業規模等：2006 年 3 月、協調融資契約（約 58 億米ドル）に調印。当行はファイナンシャルアドバイザー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・世界最大級の石油精製・石油化学複合プラントの建設、操業等 ・ファイナンス総額のうち約 10%は、イスラム金融による供与
豪ヴェイクトリア州の海水淡水化 PPP 事業	
時期・事業規模等：2009 年 9 月、協調融資契約（約 36 億豪ドル）に調印。当行はアレンジャー	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・海水淡水化設備等の建設、水供給 ・世界最大規模の海水淡水化事業
パプアニューギニア LNG 事業	
時期・事業規模等：2009 年 12 月、協調融資契約（約 18 億米ドル）に調印。当行はアレンジャーおよび国際協力銀行（JBIC）と独立行政法人日本貿易保険（NEXI）のエージェント	
事業概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス田開発、パイプライン敷設、液化プラントの建設等 ・銀行団にみずほコーポレート銀行、三菱東京 UFJ 銀行が参加する中で、当行は JBIC、NEXI のエージェントを行うことで邦銀の代表としてプレゼンスを内外に示す

（資料）当行、国際協力銀行、独立行政法人日本貿易保険等の対外発表資料

（注）2011 年 4 月現在での最大規模の PFI 事業は、2008 年 3 月に融資契約が行われた「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業」。協調融資額は約 900 億円。みずほコーポレート銀行、日本政策投資銀行、三菱東京 UFJ 銀行が主幹事となり、当行が共同幹事となった。

図表 2-4-5 ⑦ プロジェクトファイナンス業務に関連した当行の主な受賞実績

受賞年	受賞・評価内容、出典	補足説明
2006年	Global Adviser of the Year および Asia Pacific Adviser of the Year 『Project Finance International』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞
2008年	Global Bank of the Year 『Project Finance International』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞
2009年	Global Arranger of the Year 『Infrastructure Journal』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞

能エネルギー関連プロジェクト、アジアを中心とするインフラ整備プロジェクトなどへの積極的な取り組みを通じて、当行はプロジェクトファイナンス市場の拡大に先導的な役割を果たしてきた。

アジアを中心とする地域の活力の取り込みに向けては、インフラ整備や資源開発に関するニーズに機動的に対応するため、2007年4月にストラクチャードファイナンス営業部シドニー駐在を設置し、2008年4月には、インドのニューデリーに現地法人としてSMBC キャピタルインディアを設立して、取り組みを強化した。

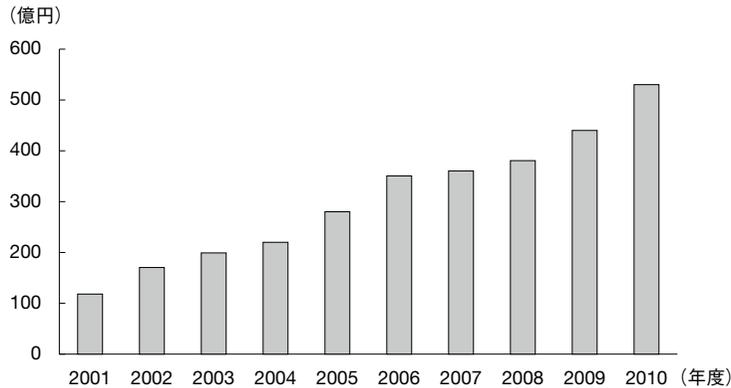
当行のプロジェクトファイナンス業務の国際的評価は、著名な業界誌からの受賞実績にも表れている（図表 2-4-5 ⑦）。

MBO/LBO ファイナンスについては、2002年4月に投資銀行営業部金融ソリューション室にMBO/LBO グループを設置した。このグループの機能は、2002年12月の組織改定で、新設のストラクチャードファイナンス営業部に移された（2011年4月にM&A ファイナンスグループに改称）。ストラクチャードファイナンス営業部は、お客さまのMBO/LBO のニーズに接した営業店に対して、お客さまへの説明と取引条件などの交渉の実施、稟議作成段階におけるストラクチャーのリスク分析などの面で支援を行った。

企業の事業再編が活発化する中で、営業店とストラクチャードファイナンス営業部などがMBO/LBO ファイナンスをソリューション営業における重点項目の一つと位置付けて協働を推進した結果、当行のMBO/LBO ファイナンスの取引件数は2002年の専門グループの設置から2010年度までに累計で100件超となり、国内のMBO/LBO ファイナンス市場でトップクラスのプレーヤーの地位を確立している。

グローバル対応に関しては、2007年4月、拡大するアジア・オセアニア地域のMBO/LBO へのニーズに対応するため、レバレッジドファイナンスグループ（豪亜）

図表 2-4-5 ⑧ 当行のストラクチャードファイナンス業務の収益の推移



(注) 行内管理ベース。2001～2003年度の計数には不動産ファイナンス分を含む。

を設置し、各営業店が担っていた同地域の MBO/LBO ファイナンスの与信権限を同グループに移管した。同グループは、シンガポールとシドニーにチームを設置して、各営業店と協働することとした。2007年に行われたマレーシアの大手通信会社の非上場化のためのファイナンスが『Asiamoney』においてディール・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、MBO/LBO ファイナンスにおける当行のプレゼンスは着実に高まっている。

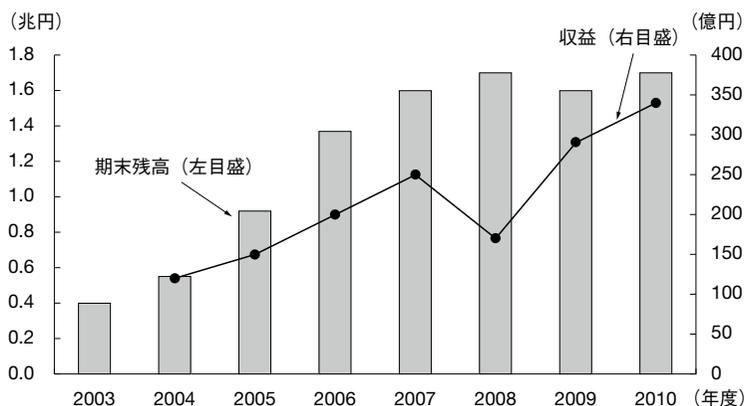
ストラクチャードファイナンス業務全体の収益は、業務環境が悪化した2000年代後半においても拡大中である。

(4) 不動産ノンリコースファイナンス業務

当行において、不動産ノンリコースファイナンス業務は、新銀行が始動する段階では投資銀行営業部の中の担当グループが、また2002年12月の組織改定後はストラクチャードファイナンス営業部の中の担当グループが行った。その後、市場でのプレゼンス確保を狙いとして、2005年4月の組織改定で、不動産ファイナンス営業部を新設し、同部にストラクチャードファイナンス営業部から不動産ノンリコースファイナンスの機能を移した。不動産ファイナンス営業部は、基本的にプロダクト部門である投資銀行部門の他部と異なり与信責任を負い、市場の動きに迅速に対応できるという特徴を有していた。

不動産ファイナンス営業部は、主力業務の不動産ノンリコースファイナンスに加えて、中長期的に安定的な収益が期待できる場合には、私募不動産ファンド向けエクイ

図表 2-4-5 ⑨ 当行の不動産ノンリコースファイナンス業務の業容の推移



(注) 行内管理ベース。残高は社債を含む。収益データの把握は 2004 年度以降。

ティーや J-REIT^{*343} などへの投資にも取り組んだ。2007 年 6 月以降は、J-REIT 市場の低迷に対応して、従来は各営業店が個別に行っていた J-REIT 向け貸出を、不動産ファイナンス営業部が一元的に推進・管理する体制に段階的に移行した。なお、J-REIT 向け投資業務は、効率化のため、不動産ファイナンス営業部の部内室であったリート投資室（2008 年 4 月設置、2010 年 4 月廃止）から、2010 年 4 月に、国内ファンド投資を主業務とする投資営業部（441 ページ参照）に移管した。この結果、不動産ファイナンス営業部の主要業務は、不動産ノンリコースローン、J-REIT 向け貸出、私募不動産ファンド向けエクイティー投資の三つとなった。

近年は不動産市場が調整局面に入っていることを踏まえて新規の取り組みを慎重に進めているが、不動産ファイナンス営業部が設置される直前の 2004 年度末以降の推移をみれば、不動産ノンリコースファイナンスの期末残高は、約 5,500 億円から約 1 兆 6,000 億円へと約 3 倍の拡大を達成し、当行は同市場においてトッププレーヤーという評価を得ている。この間、不動産ファイナンス関連収益は、おおむね増加している。

*343 REIT (Real Estate Investment Trust、不動産投資信託) は、投資家から集めた資金を賃貸ビル等の不動産で運用し、その賃貸料等を分配金として支払う金融商品。日本で一般的な仕組みは、投資法人という不動産への投資・運用等を目的とした特別な法人が、投資者からの出資金等で不動産を保有し、投資証券を投資者に発行し、この投資証券が証券取引所で売買される。日本の証券取引所に上場されている REIT を J-REIT と呼んでいる。

(5) 証券仲介業務（金融商品仲介業務）

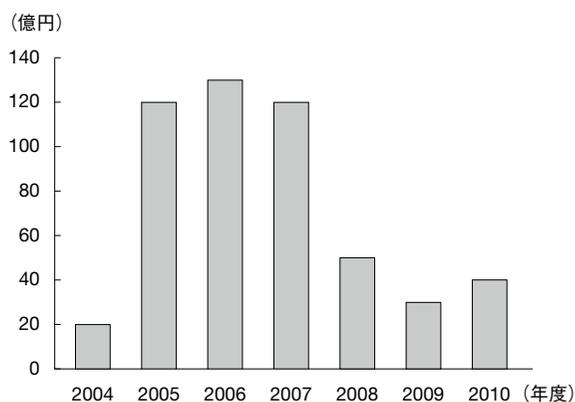
当行は、2004年12月、証券仲介業制度の導入に合わせて同業務を開始した。法人のお客さま向け証券仲介業務においては、当行が大和証券 SMBC から委託を受けて仕組債を含む社債、外債などの売買をお客さまに勧誘し、お客さまからの申し込みを大和証券 SMBC に媒介した。仕組債とは、デリバティブを組み込むことで、通常の債券のキャッシュフローとは異なるキャッシュフローを持つようにした債券のことで、お客さまの多様なニーズやリスク許容度に対応できるという特徴がある。

業務運営に当たり、法人のお客さま向け証券仲介の専任担当部署として2004年12月に証券営業部を設置した。これは、お客さまニーズへの対応に専門性を要すること、証券取引法等の法令^{じゆんしゆ}遵守の実効性を確保する必要があること、効率的な業務フローを確立できることなどの理由に基づく組織対応であった。お客さまのニーズに接した法人営業部などは当該ニーズを証券営業部に連絡し、同部がお客さまの運用ニーズに合致した商品の勧誘を行うこととした。2005年4月からは、法人業務部運用グループも内部管理体制を整備し、法人のお客さまに対して、個別商品の概要についての説明を行えることとした。さらに2005年11月からは、一定の法人営業部なども同様の説明を行えることとした。なお、2010年4月の組織改定で、法人向け運用ニーズへの対応の強化を図るため、証券営業部と、デリバティブ商品の販売推進を主業務とする金融商品営業部との統合を行い、統合後の部の名称を金融商品営業部とした。

なお、証券仲介業務（金融商品仲介業務）に関しては、後述する新たな銀証連携の枠組み構築を受けて、2010年以降、取り扱いの仕組みなどを変更した（542ページ参照）。

当行の証券仲介業務（金融商品仲介業務）の収益規模は、2004年度の開始直後から2006年度にかけて、相場環境が良好であったことに加えて、当行として法人のお客さま向けの運用業務の柱の一つとして推進したことから、大きく拡大した。当時の主力商品は、豪ドルを中心とする為替相場に連

図表 2-4-5 ⑩ 当行の証券仲介業務（金融商品仲介業務）の収益の推移



(注) 個人・法人合算の受入手数料。

動する仕組債であったが、2008年度以降は、急激な円高、株式相場の調整などの要因から、お客さまは仕組債を敬遠し比較的风险が低い社債などの固定利付債券を中心に運用を行うようになった。当行としては非公開融資等情報の管理を厳格に行う観点から基本的に普通社債を金融商品仲介業務の対象としておらず、普通社債運用を望むお客さまには提携証券会社の紹介で対応した。このような事情を背景に、2008年度以降の金融商品仲介業務の収益は縮小傾向で推移している。

(6) ファンド投資業務

当行は、2005年4月の組織改定で、ファンド投資の専門部署として投資開発部を設置した。これ以前にも、例えば旧住友銀行によるプライベート・エクイティー・ファンド宛て投資、三井住友銀行になってからの大和証券 SMBC の子会社である大和証券 SMBCPI によるプライベート・エクイティー投資の開始（2001年）、企業再生ファンドの先駆けの一つである日本リバイバル・ファンド宛て出資（2002年）、大和証券 SMBCPI などと共同でのデイスター・ファンドの組成（2003年）、SMFG による GS グループなどと共同での企業再生合弁会社・SMFG 企業再生債権回収の設立（2003年）など、機会に応じて投資業務を行っていたが（254ページ参照）、専門部署の下で継続的に取り組むようになったのは、投資開発部の設置以降である。同部の設置に際しては、この組織改定時に廃止した戦略金融統括部から、企業再生ファンドなどへの投資業務のノウハウを引き継ぐとともに、投資銀行統括部から内外ファンド投資機能を移管した（356ページ、図表 2-3-2⑧参照）。

2006年1月、当行（主管部は投資開発部）は日本政策投資銀行と共同で総額120億円のコーポレート・メザニン・ファンドを組成した（3月に総額300億円に増額）。ファンドの略称は、Union of DBJ and SMBC の意味で UDS メザニンファンドである。当時、シニアローンについてはシンジケートローンや買収ファイナンスなどの市場が、また資本（エクイティー）についても IPO やプライベート・エクイティー・ファンドなどの市場の厚みが増しつつある一方で、両者の中間に属する優先株式、劣後ローンなどのメザニンファイナンスについては、企業の事業再構築の中でのバランスシートの調整ニーズや、M&A やパイアウト案件における資金調達ニーズなどがあるにもかかわらず、資金の出し手は限定的であった。そのような状況下で、当行と日本政策投資銀行は、メザニンマーケットの育成に取り組むこととした。UDS メザニンファンドの総額は2011年3月末までに約1,300億円にまで拡大している。

その後、組織については、「LEAD THE VALUE 計画」の成長事業領域の一つである「自己勘定投資の拡充」を図る一環で、2007年4月の組織改定において、投資開発部を、営業店と連携しつつ国内プライベート・エクイティー・ファンド投資や非公開成長企業への直接投資を行う投資営業部と、グローバルに純投資的なプライベート・エクイティー・ファンド投資を行う投資開発部に分離した。2009年4月の組織改定では、経営資源を集約し効率性を高めるために、投資営業部と投資開発部を改めて統合し、新たに投資営業部とした。

業務については、2009年2月、内外のプライベート・エクイティー・ファンドに投資するファンド・オブ・ファンズの運営などを行うエー・アイ・キャピタル（三菱商事の子会社）とプライベート・エクイティー・ファンド投資に関する資産運用ビジネスにおいて資本・業務提携を行った。これにより、従来は行内で行っていた投資先ファンド（海外プライベート・エクイティー・ファンドが中心）に係るモニタリング業務をエー・アイ・キャピタルに委託し、効率化を図っている。

2010年3月には、事業再生支援投資を行う SMBC プリンシパル・ファイナンスを当行子会社として設立した。同社は、2008年12月の規制緩和により、事業再生を行う非上場会社の5%を超える議決権を銀行の投資専門子会社が保有することが可能になった機会を捉えて設立したもので、同規制緩和に基づく銀行子会社設立はわが国初であった。事業再生の分野では、外部の有力プレーヤーとの協調にも取り組み、2010年9月に、日本政策投資銀行、三菱東京 UFJ 銀行、三菱商事などと共同出資で、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズを設立した。

(7) 信託業務

当行は三井住友銀行発足前後に信託子会社を譲渡する一方、兼営法の改正（314ページ参照）によって可能になった銀行本体による信託業務の兼営を、2002年10月に資産流動化業務を中心に、実行に移した。体制については、受託審査や信託事務等を担当する信託部をコーポレートサービス部門に新設し、営業推進を投資銀行部門の各部が担当した。併せて、親密信託銀行の中央三井信託銀行、三井アセット信託銀行、住友信託銀行の代理店業務を開始し、本店営業部と大阪本店営業部を同業務の取扱店舗とした。2005年4月の組織改定では、信託を活用した資産流動化業務・決済業務の営業推進機能の一翼を担う部として、投資銀行部門にアセットファイナンス営業部を新設した。

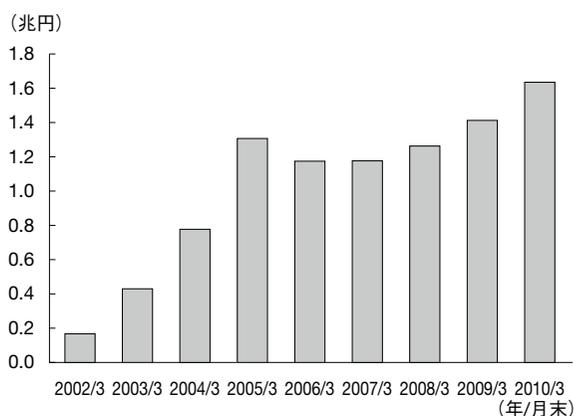
信託業務は当行の資産流動化業務の拡大、運用商品の品ぞろえの充実に貢献した。当行が、他行に先駆けて先進的な商品を開発・提供した主な例を挙げると、次の通りである。2003年12月、信託を利用した資金の分別管理等のニーズに対応して新型資金決済サービス「クリアリングトラスト」の取り扱いを開始した。倒産隔離機能を活用して、さまざまな決済リスクをヘッジするこのサービスは、信託の新たな利用方法を打ち出すものであった。当初、決済金額の大きいM&Aや不動産取引で広く用いられ、その後、収納代行業における滞留資金の保全など、利用の幅を広げた。さらに外国為替証拠金取引の証拠金分別管理などの分野にも活用され、資産運用時のお客さまの安心感の向上に貢献している。2007年6月には、後述する排出権ビジネスへの取り組みにある通り、金銭信託を活用して排出権の小口購入を可能とする商品提供を開始した。2008年1月には、当行がアレンジャーを務めたシンジケートローンにおいて、担保権信託を活用して当行が担保権の一元的管理を行うこととした。2009年8月には、自己信託の登録会社の第1号となり、その後、貸付債権流動化に活用している。2010年2月には、信託社債を活用して運用商品の拡充に取り組んだ。

さらに、知的財産の分野においては、信託を利用した新しい資金調達の見込例にも取り組んだ。具体例としては、2005年11月に取り扱った映画ファンド「北斗ファン ドー英雄伝説」において、個人・法人からSMBCフレンド証券を通じ広く投資を募り、信託された資金で映画作品の著作権を信託財産として取得し、映画の劇場公開許諾、DVD化許諾などの形で著作権を運用・管理した。

このような取り組みを背景に、当行の信託財産残高は増加傾向をたどり、2011年3月末時点で約1兆6,000億円（自己信託による財産残高を含む）に達している。

なお、2009年4月の組織改定では、投資銀行部門各部と信託部との連携を強化し、信託機能を活用した商品・サービスの質の向上を図るため、信託部をコーポレートサービス部門から投資銀行部門

図表 2-4-5 ① 当行の信託財産残高の推移



(注) 2009年8月から自己信託を開始。自己信託による財産残高(内数)は、2010年3月末が約80億円、2011年3月末が約575億円。

に移管した。

(8) 証券ファイナンス業務

当行では、債券受託業務を資本市場部（2006年4月以降はシンジケーション営業部）で、カスタディー業務を国際投資サービス部（2005年4月に資金証券サービス部、2007年4月に証券ファイナンス営業部に改称）で行った。2007年10月には債券受託の機能を証券ファイナンス営業部に移管し、貸株、私募債、債券受託、カスタディーなどの有価証券関連プロダクツをフロント・ミドル・バック一体で提供できる専門部署としての体制を整えた。商品面では、2007年3月、カスタディー業務のシステム基盤を活用した株価連動ローン（商品名 SEASONLINE）を導入し、お客さまの利便性向上を図った。2008年4月には、当行のアジア戦略の強化に貢献するため、サムライ私募債発行支援などに取り組むシンガポール駐在を配置した。

●将来への布石

(1) アジア市場への積極的な経営資源の投入

投資銀行部門としての3カ年の計画（2007～2009年度）に従い、アジア市場における投資銀行業務の強化を図るために、人員投入・組織整備、現地法人の設置、現地金融機関との提携などの施策を実施した。主な具体的施策は、次の通りである。

人員投入・組織整備については、前述の通り、ストラクチャードファイナンス営業部レバレッジドファイナンスグループ（豪亜）および同部シドニー駐在を設置した（436ページ参照）。2007年10月には、大企業を主体とするグローバル資金管理ニーズに応えるために、EC業務部にグローバルCMS室を設置し、シンガポールを中心にニューヨーク、上海などをカバーする態勢を整えた。2008年度には、商品提供力の強化を図るため、シンガポールを中心に一部は上海、香港に、不動産関連ファイナンス、デリバティブ、資産流動化、証券ファイナンス、国際CMSなどに関する商品を扱う投資銀行部門各部の駐在を配置した。2010年5月には、投資銀行部門の本店各部として、アジア・プロダクト推進部をシンガポールに設置し、投資銀行部門各部の駐在機能の一部を集約することで、プロダクツ横断的なソリューション提供機能の強化を図った。アジア・プロダクト推進部には、資産流動化などを担当するデットストラクチャードグループと、デリバティブ商品の開発・販売などを担当するデリバティブズグループを設置した。さらに、2010年7月には、ベトナムで多数のエネル

ギー・交通インフラプロジェクトなどに関する一層の資金需要が見込まれることを踏まえ、ストラクチャードファイナンス営業部ハノイ駐在を設置し、プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンス、MBO/LBO ファイナンスなどに取り組むこととした。

現地法人の設置については、2008年4月、インドのニューデリーにSMBC キャピタルインディアを設立した。同社は、社会資本整備案件をはじめとしたストラクチャードファイナンス業務へのニーズに対応するアドバイザー業務を中心に、初年度から成果を上げている。

現地金融機関との提携については、2010年6月、当行はインドの大手民間銀行であるコタック・マヒンドラ銀行と資産運用、証券業務、投資銀行業務を中心とする業務提携覚書を締結し、8月には第三者割当増資引受により、同行の4.5%の株式を取得した。さらに、2011年3月、同行のグループ会社などと当行は、インドに特化したインフラファンドの設立を目的とした協働契約を締結した。

(2) 排出権ビジネスへの取り組み

排出権ビジネスの背景にあるのは、2005年2月の京都議定書の発効である。同議定書は、1994年に発効した「気候変動に関する国際連合枠組条約」の中身を具体化する取り決めであり、先進国およびロシアなどの市場経済移行国について国ごとに二酸化炭素（CO₂）をはじめとする温室効果ガスの排出量の削減率が設定された。削減手法としては、省エネルギー活動の実施などに加えて、「市場メカニズムを活用した柔軟性措置」、いわゆる京都メカニズムが導入された。これが契機となり、CO₂等の排出権の取引が国際規模で行われることとなった。

当行グループの中では、2005年8月、現地法人であるブラジル三井住友銀行が現地のクリーン開発メカニズム（CDM^{*344}）プロジェクトから生じる排出権を日本企業に紹介する業務を開始した。ブラジル三井住友銀行は2006年に、十数件の中小規模のCDMプロジェクトをパッケージ化により150万トンの大型案件にして、日本の大手電力会社と成約した。この取引は、画期的なビジネスモデルとして、2007年、英国フィナンシャルタイムズと国際金融公社（International Finance Corporation）が実施するサステイナブルバンキング賞のカーボンファイナンス部門において、優秀賞

*344 CDM（Clean Development Mechanism）は、京都議定書第12条に規定されており、先進国および市場経済移行国が発展途上国において温室効果ガスの排出削減プロジェクトを実施し、その結果生じた排出削減量に基づいて発行される排出権を、自国の排出削減義務履行に用いることができる仕組み。

(Runner-up) を受賞した。

ブラジル三井住友銀行の活動が布石となり、2007年10月、当行はストラクチャードファイナンス営業部に、排出権取引関連業務の推進などを行う環境ソリューション室を設置した。排出権取引の専門部署の設置は、邦銀で初めてのことであった。

当行は、専門部署の設置後、プロジェクトの発掘に向けた海外ネットワークの充実と商品性の強化に取り組んだ。海外ネットワークの充実については、2009年1月にフィリピンの大手民間銀行の Metropolitan Bank and Trust Company と、2010年1月にウルグアイの大手政府系銀行の Banco de la República Oriental del Uruguay と排出権取引関連ビジネスを対象にした業務提携に関する覚書を締結した。国際機関との間でも、2009年11月に中南米地域の国際開発機関である米州開発銀行などと排出権関連ファンドの組成・運営を対象とした業務提携に関する覚書を締結するなどの関係構築を行った。

商品性の強化については、他行に先駆けた日本初の取り組みとして、金銭信託を活用して排出権の小口購入を可能とするサービスの取り扱いを開始した。排出権の取引は相対で行われるため小口の取引が成立しにくいという事情があり、従来は排出権の組み込みによる自社商品・サービスの差別化、あるいは CSR といった観点からの小口の排出権取得ニーズには十分に対応できないという状況にあった。当行は、2007年6月に第1号案件を成約した後、2007年8月、ストラクチャードファイナンス営業部、金融商品営業部の主導で全国の小口需要に対応できる態勢を整備した。

また、2008年12月施行の銀行法等の改正による規制緩和を受けて、2009年6月、当行は邦銀として初めて、自らが直接の相手方となる排出権の売買業務を開始した。従来の媒介業務では、売り主・買い主が希望するタイミングでの契約締結ができないといった問題があったことへの対応である。

排出権ビジネスに関する当行の取り組みは、グループ会社である日本総合研究所から環境問題に詳しい研究員が環境ソリューション室に駐在するなどの支援も得て順調に拡大した。当行の排出権取引の取扱分野は多岐にわたり、取引実績においても国内排出権市場において先行している。

(3) 成長産業などへの対応力強化

成長産業などへの対応力強化については、中長期的な視点での当行の競争力・収益力向上を目指して、2010年7月、ストラクチャードファイナンス営業部に成長産業

クラスター・プロジェクトチームを設置し、事業機会を開拓することとした（388ページ参照）。プロジェクトチーム発足に当たっての対象分野は、環境（環境都市開発、交通システムなど）、新エネルギー、水、資源と、全て広義の環境問題に関わるものであったが、非環境分野の追加を含めて適宜見直していくこととした。

成長産業クラスター・プロジェクトチームの活動は、個別のお客さまと個別の銀行間の取引という従来の発想を変えて、対象分野に関連する産業や企業をサプライチェーンの考えから面的に捉えた上で、関係省庁などと連携し、多面的な金融サービスを提供することを展望している。態勢については、海外の大型プロジェクトに多くの知見を有するストラクチャードファイナンス営業部を中核としつつ、投資銀行部門をはじめ企業金融部門や法人部門などから非専従メンバーが参加することで、行内横断的な運営を行うこととした。

本件プロジェクトチームは、インフラ関連プロジェクトなどに発掘・組成の段階から関与するために、関連経済団体の各種委員会などに、他行に先駆けて参加している。成果の一例を挙げると、2011年2月、ベトナムの水力発電会社との間で、5,000万ドルを限度とした貸付契約を締結した。

（4） 決済関連ビジネスの変化を展望した取り組み

決済関連ビジネスに関しては、市場の拡大が期待できる一方で、その中で当行の優位を確保し続けるためには、決済とファイナンスの融合の動き、お客さまのビジネスのグローバル化進行に伴うグローバルベースの決済関連ニーズの強まりなど、高度化・多様化していくお客さまのニーズに的確に応える必要があった。

2006年4月の組織改定では、従来、各部門に分かれて存在していた決済関連ビジネスの関連部を投資銀行部門に集約した。具体的には、コーポレートサービス部門からEC業務部を、国際部門から資金証券サービス部を投資銀行部門に移管し、同部門のアセットファイナンス営業部と合わせて、決済ファイナンスユニットと総称して一体的に運営することとした。

なお、決済関連ビジネスについては、2011年度以降、対応の一層の強化に向けた部門横断的な態勢整備など、新たな展開に進んでいくこととなる（561ページ、図表2-6-3①注2参照）。

6 国際部門の取り組み

◎国際部門の新たな経営施策

世界経済が2002年（平成14年）から景気回復をたどる情勢の下で、当行の国際業務は、従来の一方向的な縮小から反転攻勢へと軸足を徐々に移した^{*345}。公的資金完済にめどが付いた2000年代半ば以降は、成長著しい新興国への拠点網強化にも積極的に乗り出した。

2007年度に開始した「LEAD THE VALUE 計画」は、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指すことを経営方針とした。国際部門では銀行全体の中期経営計画に基づき、部門のビジョンを「日系企業のさらなるグローバル化トレンドの捕捉」「特定プロダクトにおけるトップティアステータスの確保」と定め、この実現に向け、拠点展開、出資・提携、業務基盤強化などの分野でさまざまな施策に取り組んだ。

拠点展開に関しては、アジアでは中国、オーストラリア、ベトナム、マレーシアなどで拠点拡充を行った。欧米（中東、アフリカ、中南米を含む）でも、資源・エネルギー分野などで成長が期待できる地域でネットワークを充実させた。出資・提携に関しては、特にアジア戦略を加速させる一環で、協働事業の実施等によって現地に進出する日系企業へのサービス提供力の強化に取り組んだ。業務基盤強化に関しては、人材の育成・活用、リスク管理、システムなどの分野で、グローバルな運営を支える態勢強化施策を実施した。

特にリスク管理については、バーゼルⅡ対応を行うことに加えて、サブプライムローン問題に端を発した混乱が拡大し始めた2007年以降は、問題発生時の機動的な対応、信用劣化兆候の早期把握に向けた対策を、体制、制度の両面から実施した。

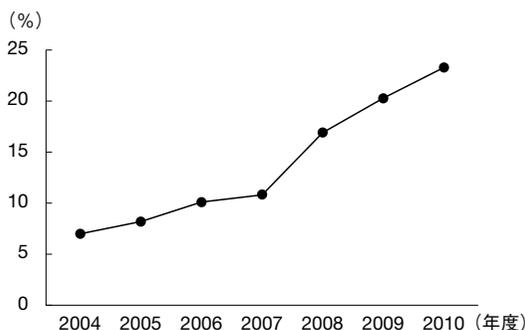
当行の国際部門は、業務環境が大幅に悪化する中で、リスク管理の高度化に加えて、高採算案件の厳選や利ざやの改善などに注力した。この結果、海外業務の業務純益（当行単体の国際部門に特定の海外現地法人を加えた行内管理ベース）は増加傾向を維持し、海外収益比率^{*346}は2010年度（2011年3月期）に約23%に達した。

*345 転機を象徴する出来事の一つとして、2003年度には国際部門のリスクアセットが前年比で増加に転じたことが挙げられる。

*346 海外収益比率 = (国際部門の業務純益 + 特定の海外現地法人の業務純益相当) / (マーケティング部門全体の業務純益 + 特定の海外現地法人の業務純益相当)

また、海外の業界専門誌からの受賞実績にみられるように、当行の商品・サービスは、国際的に高い評価を獲得している。

図表 2-4-6 ① 海外収益比率の推移



(注) 内部管理ベース。

図表 2-4-6 ② 当行の商品・サービスに対する国際的評価の主な実績

種類	受賞年	受賞・評価内容、出典	補足説明
CMS	2010年	アジア・太平洋地域における金融機関向け円決済サービス第1位 『Asiamoney』誌	5年連続の第1位
プロジェクトファイナンス	2008年	Global Bank of the Year 『Project Finance International』誌	邦銀、アジアの金融機関として初の受賞
シンジケーション	2010年	Best Arranger of Japanese Loans 『EuroWeek Asia』誌	2007年、2009年に続く受賞
船舶ファイナンス	2006年	グローバルランキング第7位 『MARINE MONEY』誌	邦銀としては第1位

(注) プロジェクトファイナンスについては図表 2-4-5 ⑦ (436 ページ) も参照。

●アジア戦略

(1) アジアの位置付け

アジア各国の経済成長率は、傾向としては先進各国を大きく上回って推移しており、同地域の将来的な可能性への期待は大きい。このため、アジアの活力を取り込むことが、日本経済全体の課題であり、大手銀行を含む多くの日本企業の経営にとって目指すべき方向となっている。当行は、合併発表時からアジア重視の姿勢を示し、さらに、2005年9月に提出・公表した経営健全化計画においては、日本を含むアジアを当行の“マザーマーケット”と位置付けた。

(2) ネットワークの拡充と業務運営体制の整備

① 拠点の拡充と見直し

アジア（オセアニアを含む）におけるネットワークについては、「選択と集中」の考えに基づいて、拠点の拡充と見直しを行った。

拠点の拡充については、中国大陸、台湾に加えて、ベトナム、マレーシアにおいてもネットワークの充実を行った。また、資源大国として安定した成長が見込まれるオーストラリアでも、現地での規制緩和などを踏まえ、2006年に支店を設置して銀行業務を営むようになった。

一方で、インドにおいては、2カ店あった支店を2005年に廃止した。当時、日系企業のインド進出は中国や東南アジア諸国と比較すると少なく、かつ日系企業の展開地域がインド各地に分散していた。このような状況下、日本人にとっての生活インフラが不足しているインドで当行が中途半端な拠点網を独自に運営しても、安定的な収益確保は困難と判断したためである。支店の廃止に当たり、当行は英国に本店を置きインドでは最大の外国銀行であるスタンダード・チャータード銀行（Standard

図表 2-4-6 ③ アジア・オセアニア地域における拠点の拡充・見直し

年	国・地域	内 容
2002	台湾	台北支店開設
	中国	洋浦支店廃止
2004	中国	杭州支店開設
	ベトナム	ハノイ駐在員事務所開設
2005	インド	インド拠点（ムンバイ支店、ニューデリー支店）廃止
	タイ	アユタヤ支店、チョンブリ支店廃止
2006	ベトナム	ホーチミン支店開設
	オーストラリア	シドニー支店開設
2007	中国	天津支店天津濱海出張所開設
	中国	蘇州支店蘇州工業園区出張所開設
2008	中国	北京支店開設
	ベトナム	ハノイ支店開設
2009	中国	三井住友銀行（中国）有限公司開業
2010	中国	三井住友銀行（中国）有限公司瀋陽支店開設
	中国	三井住友銀行（中国）有限公司上海浦西出張所開設
2011	中国	三井住友銀行（中国）有限公司常熟出張所開設
	マレーシア	マレーシア三井住友銀行開業（4月）
	インド	ニューデリー駐在員事務所開設（4月）
	中国	三井住友銀行（中国）有限公司深圳支店開設（5月）

Chartered Bank) との業務提携を行い、同行のインドにおける日系企業との取引を側面的に支援して、引き続きお客さまの銀行サービスニーズに対応することとした。2005年2月、当行はスタンダード・チャータード銀行に2支店を譲渡し、同行が設置した日系取引課(ジャパンデスク)に従業員を派遣した。また、このような対応を通じて、将来に再進出する場合の足掛かりを残した*347。なお、同じ2005年に廃止したタイのアユタヤおよびチョンブリ支店については、タイの金融諸制度の変更で外資系金融機関が支店形態で進出する場合の拠点数が1店舗に限定されたことから、オフショア業務に特化した2支店を廃止したものである。

②中国拠点の現地法人化

2009年、当行は中国拠点について、中国金融当局の指導もあり、従来の支店展開を見直して現地法人化を行った。現地の金融行政下では、現地法人化には、人民元の取り扱いを含む業務範囲や拠点新設などの面での自由度向上が見込まれる。一方、預金残高に対する貸出金残高の比率に関する預貸比率規制や同一借入人宛て与信制限などへの対応といった負担増の面もあった。当行はこのような業務への影響を踏まえ、お客さまにとって何が最適かを慎重に検討した結果、現地法人化に踏み切り、2008年10月に中国金融当局から設立準備認可を取得した。その上で、2009年4月、中国のビジネスの中心である上海市に本店を置く、当行全額出資の子会社、三井住友銀行(中国)有限公司(資本金70億人民元、

円換算約1,000億円、以下三井住友銀行(中国))を設立し営業を開始した。

現地法人化に当たり、当行は既存の中国の6支店(上海、北京、天津、蘇州、杭州、広州)および2出張所(天津濱海、蘇州工業園区)の事業を三井住友銀行(中国)に譲渡した。これに伴い、当行は上海支店を除く5支店2出張所を廃止し、上海においては、過



三井住友銀行(中国)有限公司の開業式典

*347 2000年代半ば以降も高成長を維持し一層の成長が期待されるインドに関して、当行は非日系企業取引を含む事業機会の獲得を狙い、2010年にインドの大手民間銀行であるコタック・マヒンドラ銀行と業務提携を行った(453ページ、図表2-4-6④参照)。また、2011年にはニューデリー駐在員事務所を開設して、情報連絡・収集の体制整備を行った。

渡的業務に特化する当行の上海支店を存続させた。既存の瀋陽、大連、重慶の3駐在員事務所についても、現地法令上、現地法人傘下に置けないことから、当行傘下に残留させた。

その後、三井住友銀行（中国）は、2010年6月に瀋陽支店を、7月に上海浦西出張所を、2011年1月に常熟出張所を開設した。さらに、5月に深圳支店を開設した時点で、三井住友銀行（中国）の拠点は、8本支店、4出張所となった。

③業務運営体制の整備

業務運営体制については、部門間の協働、現地への権限委譲などによる顧客対応力の強化を中心に、さまざまな取り組みを行った。主な事例は、次の通りである（法人・企業金融・国際の3部門協働組織の設置・運営についての説明は376ページ、416ページ参照）。

2002年12月、中国の日系取引に上海支店を中心とした一体運営体制の導入を行った。この体制の下では、上海支店長が中国拠点全体の管理責任と中国日系取引の収益責任を負うこととした。なお、非日系業務については、香港支店の非日系ヘッドの下に集約し、同ヘッドが香港支店長の指示に従って推進することとした。一体運営体制の導入に合わせて、グレーターチャイナ（中国大陸、香港、台湾）の業務全般の総責任者として中国担当役員（国際部門副責任役員）を東京に設置した。また、中国発の情報発信体制の構築の一環として、2003年からは、企業調査部のスタッフを上海に常駐させた。

2004年1月には、アジア地域でのシンジケーション、資産流動化等の金融ソリューション業務の拡大を展望して、これらの業務の営業推進を行うアジア営業部を、アジア本部に属する営業店としてシンガポールに設置し、香港に駐在を置いた。これに伴い、投資銀行営業部シンジケーショングループ（アジア）を廃止し、新設のアジア営業部にそのスタッフ、既存オペレーションを継承した。

2005年8月には、執行役員中国駐在兼上海支店長の発令を行い、従来の中国担当役員の役割のうち、中国大陸拠点に係る中国関連業務の内外連携推進のミッションを引き継ぎ、中国関連業務の一層の推進強化を図ることとした。なお、グレーターチャイナの業務全般については、国際部門統括責任役員が所管することとなった。

2006年12月には、中国大陸での業務推進およびコンプライアンス高度化の両面からより迅速な対応を可能とするため、国際部門の本店組織として中国統括部を、また営業店として中国本部を設置した。中国本部は、中国大陸に所在する拠点（当時の上

海、天津、蘇州、杭州、広州の5支店および北京、大連、瀋陽、重慶の4駐在員事務所)を所管することとし、香港支店、台北支店、マニラ駐在員事務所はアジア本部の所管とした。なお、この中国統括部と中国本部は、前述の中国拠点の現地法人化(2009年4月)の際に廃止した。

2007年4月には、グレーターチャイナおよびフィリピンにおいて非日系企業取引を中心とする業務推進を強化するため、アジア本部の営業店としてグレーターチャイナ営業部を香港に設置し、上海支店、台北支店に駐在を配置した。10月には、企業調査部のシンガポール駐在が業務を開始し、ASEAN(ただし、フィリピンについては同部の香港駐在が引き続き担当)、インド、豪州の業界・企業動向の調査・分析の強化を図った。

2008年4月の組織改定においては、南アジア・オセアニア地域での機動的な顧客対応を可能とするため、同地域の営業店と駐在員事務所を所管するアジア・大洋州本部を設置し、シンガポールに本部長を配置した。これに伴い、アジア本部を廃止した。なお、香港支店、ソウル支店、台北支店、グレーターチャイナ営業部、マニラ駐在員事務所については、中国本部、アジア・大洋州本部に属さない北東アジア地域営業店および駐在員事務所として、国際統括部が直接所管する営業店に変更した。また、アジア・大洋州本部の設置に伴い、2008年6月に同本部傘下の営業店などの本店機能を担うアジア・大洋州統括部を設置した。

2010年4月の取引推進態勢の見直しにおいては、中国市場における業務の拡大および当行組織の内部で内外の壁を取り払う「内なる国際化」の実現を図るため、三井住友銀行(中国)における日系企業取引に係る業務推進・管理機能などの所管を、国際統括部から法人企業統括部へ変更した。

2010年5月には、アジア・オセアニア地域における投資銀行業務のニーズに、より機動的に対応するための体制整備として、金融商品営業部、証券ファイナンス営業部、アセットファイナンス営業部、投資銀行統括部の各部駐在機能を集約したアジア・プロダクト推進部を、投資銀行部門内の本店各部としてシンガポールに設置した。同部には、顧客債権流動化などを扱うデットストラクチャーグループ、デリバティブ商品を扱うデリバティブズグループを設置した。

部門間の協働は、SMFGグループとしても行っている。例えば、アジアのインフラ需要を展望して、当行は、三井住友銀行(中国)、日本総合研究所および同社の中国現地法人の日綜(上海)投資諮詢有限公司と共に、中国の天津で進められている大規模

環境都市プロジェクトへの日本企業誘致に取り組んでいる。このプロジェクトは、中新天津生態城（英語名 SINO-SINGAPORE TIANJIN ECO-CITY）と呼ばれる中国政府とシンガポール政府とによる共同事業である。2009年11月、SMFGグループ4社は、本プロジェクトを管理する中国の政府組織である中新天津生態城管理委員会と、環境関連産業を対象とする日本企業誘致に関する業務を受託する基本協定を締結した。

(3) 地場銀行などとの提携

「LEAD THE VALUE 計画」は、注力する七つの成長事業領域の一つとして、「グローバルマーケットにおける特定分野」を挙げた。想定された取組分野は、グローバ

図表 2-4-6 ④ アジアの銀行との主な業務・資本提携（2007年以降）

韓国	国民銀行	
提携の年月：2007年3月	業務提携および資本提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 韓国進出日系企業の共同支援、相互の在外支店に対する金融ファシリテーター 韓国および国際マーケットでのストラクチャードファイナンス協働 	
ベトナム	ベトナム・エクスポート・インポート・コマーシャル・ジョイント・ストック・バンク	
提携の年月：2007年11月	業務提携および資本提携（当行の出資比率 15.0%）	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム進出日系企業向け金融サービスの強化 リテール分野での協働などを通じた新しいビジネスチャンス獲得 	
台湾	第一商業銀行	
提携の年月：2007年12月	業務提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 日台相互の進出企業に対するサービス強化 シンジケートローン、貿易金融などにおける協働を通じた新しいビジネスチャンス獲得 	
香港	東亜銀行	
提携の年月：2008年11月	業務提携および資本提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 中国、香港などにおける新しいビジネスチャンスの獲得 日系企業向けサポートの強化 	
インドネシア	バンク・セントラル・アジア（BCA）	
提携の年月：2009年7月	業務提携	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> BCAの現地拠点網の活用などを通じたインドネシア進出日系企業向け金融サービスの強化 新たな業務分野での協働可能性検討 	
インド	コタック・マヒンドラ銀行	
提携の年月：2010年6月	業務提携および資本提携（当行の出資比率 4.5%）	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> インドに関する新しいビジネスチャンスの捕捉 	
マレーシア	RHB Bank Berhad（RHB）	
提携の年月：2010年12月	業務提携 ^(注2)	
提携の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 商業銀行業務、マレーシア国内外の環境ビジネス、イスラム金融、投資銀行業務などでの協働 	

(注1) 提携の年月は当初の公表日。補記した出資比率は2011年4月1日現在（補記していないものは非公表）。

(注2) マレーシアのRHBについては、この業務提携の他、1974年に、旧三井銀行がRHBの前身である Development and Commercial Bank（D&C Bank）などと共に合弁会社を設立し、後年、D&C Bankにも出資を行ったことがある。

ルに資金調達ニーズや再編ニーズの拡大が見込まれる成長産業、経済発展が著しいアジア地域、およびプロジェクトファイナンス、船舶ファイナンスなど当行グループが競争力を有している分野である。これらの分野ではアライアンスや買収に積極的に取り組むこととした。

アジアの銀行との提携の主な事例は、**図表 2-4-6 ④**の通りである。地域は韓国、ベトナム、台湾、香港、インドネシア、インド、マレーシアと広範囲にわたる。提携内容はそれぞれであるが、全体として当行は、現地の事情に通じた銀行との提携によって、ネットワークの補完、現地通貨建てサービスの向上を図り、その結果、現地に進出する日系企業へのサービス提供力を高めている。また、韓国、台湾、香港における提携は、中国市場における将来的な協働を意識したものでもある（387 ページ参照）。

(4) 人材の育成、活用

アジア地域のネットワークの拡充に合わせて、同地域における人的資源の強化も重要となったことから、2007年10月、国際統括部の部内室として、アジア研修室を設置した。主な対象は、アジア・太平洋地域拠点（独自の研修プログラムを持つ中国拠点を除く）の現地採用の一般従業員である。これらの従業員向けの学習機会の確保を通じて、各種スキルのレベル向上、帰属意識の強化、各拠点でのリーダーシップ発揮につなげることが狙いである。主にシンガポールでの集合研修として、融資手続きなどに関する業務研修と、階層・職位に応じたコーチングなどの能力開発研修を行うとともに、eラーニングを通じたさまざまな学習機会を提供している。集合研修参加者数は、33人（2007年度）、450人（2008年度）、605人（2009年度）、972人（2010年度）と拡大している。

また、「内なる国際化」は、人材面では役員登用にもおよび、2008年4月、グレーターチャイナ営業部長が当行としてアジアでは日本人以外で初めて執行役員に就任した。

●欧米戦略

(1) 欧米の位置付け

欧米市場は、一般に透明度が高く、高度な金融商品を取り扱う市場規模の大きさが特徴である。例えば、国際決済銀行（BIS）の資料によれば、世界の金利デリバティブ取引の多くが英国と米国に集中している。2000年代に入ってから、そのシェアは

さらに大きくなりつつあり、2010年には約7割に達している。

もう一つの特徴は、GDPの規模の大きさと日系企業の集積である。近年の経済成長率ではアジア各国を下回っているが、規模は2010年時点でなお世界のほぼ50%を占めている。日系企業の進出先としても、近年はアジアに進出する企業の方が多いとはいえ、比較的早い段階で進出した企業の集積があることから、欧米も相応のプレゼンスを維持している。

このような特性があることから、グローバルな金融機関として、また国際展開を進める日本企業に競争力のある金融サービスを提供できる金融機関として活動しようとするのであれば、欧米で相応のプレーヤーであることが求められる。当行においても、例えば2003年9月に提出・公表した経営健全化計画の中で「欧米においては、従来からの日系・非日系グローバル企業とのお取引を堅持するとともに（中略）欧米金融市場でのオペレーションを通じて吸収した先進的なプロダクツ・取引手法を還流させ、当行全体のサービスレベルの向上を図ってまいります」と記述しているように、欧米市場は当行が目指す金融機関像にとって不可欠な存在と位置付けていた。また、当行として、ロンドン、ニューヨークは、潜在的な成長力が期待されるロシアなどの旧ソビエト連邦諸国、東欧、中東、アフリカ、中南米への窓口としての重要性も有している。

(2) ネットワークの拡充と業務運営体制の整備

① 拠点の拡充と見直し

欧米（中東、アフリカ、中南米を含む）におけるネットワークの整備の推移については、次の通り、拠点の拡充と集約化を行った。

拠点の拡充については、2007年以降、中東、アフリカ、中南米における拠点構築に力を入れた。2007年3月開設のドバイ支店は、中東の金融のハブとして大手欧米銀行を中心に金融機関の進出が相次ぐドバイ国際金融センターへの邦銀としては初の支店開設であった。2009年3月には、豊富な天然資源を有する中南米地域での業務戦略の一環として、ニューヨーク支店メキシコシティ出張所を開設した。12月には、やはり資源国家としての成長が見込まれるロシアにおいてループル建て取引に十分対応できる現地法人の業務を開始した。2010年3月には、インフラ開発が進む南アフリカを中心とするアフリカ諸国への進出・業容拡大を図る日系企業などに積極的に対

図表 2-4-6 ⑤ 欧米・中東・アフリカ・中南米における拠点の拡充・見直し

年	国・地域	内 容
2002	米国	ロスアンゼルス支店をニューヨーク支店ロスアンゼルス出張所に変更。ロスアンゼルス支店サンフランシスコ出張所をニューヨーク支店サンフランシスコ出張所に変更
2003	英国	欧州三井住友銀行開業。三井住友銀行ロンドン支店は 2005 年に廃止
2005	フランス	欧州三井住友銀行パリ支店開設。三井住友銀行パリ支店は 2005 年中に廃止
	ロシア	欧州三井住友銀行モスクワ駐在員事務所開設
2006	米国	ニューヨーク支店ヒューストン出張所開設
	イタリア	欧州三井住友銀行ミラノ支店開設
2007	アラブ首長国連邦	ドバイ支店開設
2008	オランダ	アムステルダム駐在員事務所開設
	チェコ	プラハ駐在員事務所開設
	カタール	ドoha駐在員事務所開設
2009	メキシコ	ニューヨーク支店メキシコシティ出張所開設
	ロシア	ロシア三井住友銀行開業
2010	南アフリカ	ドバイ支店ヨハネスブルグ出張所開設
	コロンビア	ニューヨーク支店ボゴタ出張所開設

応するため、ヨハネスブルグ駐在員事務所をドバイ支店の出張所に格上げした。

一方、米国においては、2002年7月、業務運営の一層の効率化を図るために、ロスアンゼルス支店における記帳・勘定処理をニューヨーク支店に移管し、ロスアンゼルス支店を出張所に変更した（図表 2-4-6 ⑤）。2006年6月にヒューストンに資源・エネルギー産業に対するプロジェクトファイナンスなどに特化したニューヨーク支店ヒューストン出張所を開設した際も、記帳・勘定処理はニューヨークで行い、マーケティングをヒューストンで行うこととした。2010年9月には、主に資源・エネルギー分野でのプロジェクトファイナンス分野での商機が見込まれるコロンビアの首都ボゴタに、ニューヨーク支店ボゴタ出張所を開設し、また同出張所の業務拡充を狙いとして、コロンビアの大手行である Banco de Bogotá と業務協働に関する覚書を締結した。

②業務運営体制の整備

業務運営体制については、一層の効率化の推進、特定のプロダクトおよびマーケットの強化などによる顧客対応力の向上を中心に、さまざまな取り組みを行った。主な事例は、次の通りである。

効率化の推進については、2002年度から2005年度にかけて、欧州全拠点が関わる事務などのロンドンへの集中、European Integration Project を行った。国をまたいだ

事務集中は当行初の取り組みで、集中化の主な対象は、プロセッシング（送金、為替、資金、デリバティブ、貿易、ローン、経費支払い）、口座開設・データメンテナンス、与信管理（極度管理など）である。ノウハウが最も蓄積されたロンドンに事務を集中することで、人員を2割以上削減し、事務処理ミスの抑制にもつなげた。米州においては、2002年7月、業務運営体制の一層の効率化に向けてブック機能をニューヨーク支店に集中し、邦銀初のワンブック体制を実現した。

プロダクトについては、グローバル展開を目指すプロダクトに関して、地域間でノウハウ、案件の共有を図る体制をとった。具体例として、国際部門の各営業店で行っていた船舶ファイナンス業務について、2007年4月に、欧州営業第三部のグローバル・ SHIPPING・ファイナンス・グループを中核とするグローバル運営体制を導入した。この体制においては、国際部門の各営業店が取り上げる船舶ファイナンス案件の与信権限を欧州営業第三部に集中し、さらに各営業店と欧州営業第三部の協働を促進する観点から、米州営業第三部、アジア拠点、ストラクチャードファイナンス営業部船舶ファイナンス室に欧州営業第三部との兼務者を設置した。その上で、海外船舶ファイナンスに関する審査所管を、原則として欧州審査部に集中した。他の具体例として、2007年6月、国際部門の営業店として地域本部から独立したプロダクト部隊であるトレードファイナンス営業部を設置した。同部は、東京、ロンドン、ニューヨーク、シンガポール、サンパウロなどに専門チームを配し、グローバル展開を図っている。また、10月には、欧州営業第三部の業容拡大に対応して、同部のシンジケーションおよび証券化に関する業務を新設の欧州営業第五部に移管した。

一方、マーケットについては、まずエマージングマーケットを重視し、2005年6月、潜在的な成長力が期待されるロシアなどの旧ソビエト連邦諸国、中東、アフリカへの対応を行うため、欧州本部の営業店として欧州営業第四部を設置した。同部の業務内容は、欧州本部所管地域内のエマージングマーケットにおける非日系企業取引、トレードファイナンス業務などに関する業務推進および業務管理である。また、産業分野という意味では、資源・エネルギー分野が重視され、その一環で、Reserves Based Lending（資源採掘会社に対する、埋蔵量を考慮した運転資金貸出）のような新しいサービス提供にも着手した。

エマージングマーケットを重視して設置された欧州営業第四部の業務は、世界的な金融危機発生に対応したリスク管理体制の見直しの中で、欧州営業第二部に移管され

ることとなったが（460ページ参照）、その後、改めてエマージングマーケット関連取引を主担当とする組織設置の動きが生じている（462ページ参照）。

（3）有力金融機関との協働

アジアにおける場合と同様に、当行の独力でリレーションやネットワークを築くことは現実的でない場合には、欧米市場においても有力金融機関との協働を行った。

主な事例として、2003年2月から開始した、GSグループの与信業務に対する信用補完が挙げられる（251ページ参照）。当行としては、信用補完先へのマーケティングによって効率的に収益機会を捉えていくことが主な狙いであった。

欧州の金融機関に関しては、2008年6月、当行は英国の大手銀行であるパークレイズ・バンク・ピーエルシーの持株会社のパークレイズ・ピーエルシーに約5億ポンドの出資を行うことで合意した。その後、日本国内でのプライベートバンキングの展開、同社の南アフリカの子会社（Absa Bank Limited）との業務提携などに至っている。

（4）グローバル人材の活用

「内なる国際化」は、人材面では役員登用にもおよび、2007年4月、欧州営業第三部長および米州営業第二部長兼米州営業第三部長の2人が、外国人として当行初の執行役員に就任した。

●国際部門におけるリスク管理体制・方法とシステムの高度化

（1）リスク管理体制・方法

国際部門におけるリスク管理体制と管理方法については、当行の業務展開の推移、経営環境の変化を反映して、三井住友銀行発足時の体制・方法にさまざまな変更を加えた。主な内容は、次の通りである。

当行の業務展開への対応としては、アジアにおける非日系業務の拡大に伴い、2007年、香港、上海、シンガポールに国際審査部の香港審査グループ、上海審査グループ、シンガポール審査グループを設置し、地域に密着したリスク管理能力の強化、案件のストラクチャリングなど与信面での営業支援強化、現地スタッフの活用を図った。上海審査グループは、中国拠点の現地法人化（2009年4月）の際に廃止され、その機能は、新設の現地法人の審査部に引き継がれた。同部は、引き継いだ非日系審査機能に加えて、日系審査および与信企画機能すなわち中国現地法人全体の信用リスク管理

の統括ならびに与信企画を所管した。

経営環境の変化としては、まずわが国で2007年3月末に適用が開始されたバーゼルⅡの導入が挙げられる(469ページ以降参照)。バーゼルⅡにおいては、リスク計測の精緻化とリスク計測対象の拡大が行われ、銀行は新たにオペレーショナルリスクに見合った自己資本の保有が義務付けられた。また、信用・市場・オペレーショナルリスク以外のリスクに関しても、自行のリスク特性に合致した自己資本政策を遂行することとされた。

当行は、バーゼル規制の新たな動きに対応できるよう、リスク管理の高度化を図る各種施策に取り組んだ。まず2005年度に個社別・案件別RAROCおよび同SMVA運営の算出方法の見直しを行い、信用リスクについて与信の残存期間を考慮に加え、さらにオペレーショナルリスクと流動性リスクに見合う分も反映するようにした。次に、オペレーショナルリスクの先進的計測手法(472ページ参照)への移行に備えて、海外拠点の内部損失データの収集態勢を段階的に整備し、2005年8月には海外の支店と主要子会社との間で同データの収集ルールを統一した^{*348}。さらにシステム面では、2003年11月から12月にかけて、債務者モニタリングシステムにかえ海外与信管理システムを導入した。海外与信管理システムでは、案件評価(与信明細管理、担保・保証明細管理、案件格付)、問題与信管理、償却・引当管理などの機能が補充・追加された。

米国のサブプライムローン問題を引き金とし、リーマン・ブラザーズの破綻によって深刻化した2008年の世界的な金融危機に対しても、当行は体制、管理方法の両面から対策を実施した。

体制に関しては、欧米両拠点において、証券化商品のように市場リスクと信用リスクの両方を併せ持つ商品を含めて包括的かつ機動的なリスク管理が可能となるよう、

*348 内部損失データを計量化に使用するの原則として特定の子会社としたが、その他の子会社に関しても、損失規模が大きい事例については、リスクを適切に捕捉する観点から、当行(連結)のオペレーショナルリスク計量化の際に勘案した。例えば、当行のブラジル現地法人が預金者から提起された訴訟の和解のため、当行が2006年3月期に100億円超の関連費用を連結ベースで計上した事例がこれに該当する。訴訟提起は1993年に当時のブラジル住友銀行に対して行われたものであり、同行が現地の中央銀行の指導に従って算出した預金払戻金額が不当に低いとして、預金者から不足分と違約金等の支払いを求められた。訴訟提起時の係争額は当時の円換算額で1億円未満だったが、訴訟が長期化したことで、金利の不足額、違約金等が大幅に増加した。

2008年10月、従来は主として米州統括部および欧州統括部において実施してきたリスク管理を各統括部から分離した上で、新設する米州リスク管理部および欧州リスク管理部に機能集約を行った。2009年には、営業店の所管を再編して、劣化懸念のある与信先の管理を集中した。米国では2009年4月、米州営業第四部^{*349}を特定先の所管部とし、同部の従来の業務は主に米州営業第二部に移管した。欧州でも10月に欧州営業第四部を特定先所管部に変更し、同部の従来の業務は主に欧州営業第二部に移管した。

グローバルな与信運営機能と問題発生時の機動的な対応力の強化なども課題となり、2008年11月、国際審査部の海外与信ポートフォリオ全般の管理・運営方針などの企画機能およびカントリーリスク管理機能を切り出して、国際与信管理室を設置した。2009年1月には、カントリーリスク管理との連携強化のため、金融機関宛て与信の審査機能を国際審査部から国際与信管理室に移管し、併せて非日系の懸念先に対する与信管理状況の監督・指示などの与信管理機能を追加した。さらに、2009年4月、改めて同室と国際審査部との間で機能の再編を行い、同室を国際与信管理部に格上げして、グローバルベースの非日系与信統括・管理、緊急時対応、カントリーリスク管理などの横断的機能を担わせることとなった。一方、国際審査部については、部名をアジア審査部に改定して、米州審査部、欧州審査部と同様に、主に地域別の動向を踏まえた個社審査を担当することとした。

管理方法に関しては、①カントリーリスク管理における「役員指定国」「ウォッチ国」の指定、②債務者モニタリング制度へのクレジットアラーム制度の導入、③注視セクターの選定、④非日系銀行宛て与信における主管店の見直し、などを行った。

カントリーリスク管理に関しては、同じく2009年4月、モニタリングの強化を目的として、各国の政治・経済情勢や外貨事情に照らして与信枠利用に特に慎重を要する国を「役員指定国」に指定し、一定額以上の与信枠利用の申請があった際には担当役員の決裁を得ることとした。併せて、政治・経済情勢が悪化する可能性が排除できず、かつ当行の与信が大きい国を「ウォッチ国」に指定し、より慎重なモニタリングを行うこととした。

債務者モニタリング制度に関しては、同じく2009年4月、クレジットアラーム制度を導入し、本店各部から拠点への支援を增強して、機動的な個社与信管理と信用劣

*349 米州営業第四部は、2004年4月に、各種証券化商品、ファンドなどへの投資業務を主業務として設置した営業店。

化兆候の早期把握の一層の強化を図った。具体的には、債務者モニタリングにより正常先に区分された先であっても信用劣化兆候がみられる先を、所管審査部が Warning 先として指定し拠点宛てに通知し、通知を受けた拠点は与信圧縮・保全強化の実行期限などを盛り込んだアクションプランを作成することとした。

注視セクターに関しては、2009 年度に海外非日系与信について、主要セクター別管理を強化する観点から導入し、投融資企画部が関連部と連携して、信用劣化、集中リスクの懸念が高まっている業種を注視セクターに指定した上で、該当するセクターごとの与信運営方針を定め、各拠点はその方針に従った案件検討、期中管理に取り組むこととした。

非日系銀行宛て与信における主管店に関しては、従来は、当該債務者への与信供与額が最大の与信店を主管店としていた。世界的な金融危機の経験を踏まえて、金融機関の資産劣化には特に迅速な対応が必要であるという認識に立ち、2009 年 10 月、原則、債務者所在地を管轄する国際部門の営業部を主管店とすることへと、ルール変更を行い、モニタリング機能の集中・強化を図った。

2000 年代に入ると、環境配慮への社会的要請のグローバル化を背景に、環境問題を引き起こす事業に対する銀行の融資責任が厳しく問われることとなった。当行は環境社会配慮を通じた持続可能な案件の構築に寄与しつつ当行のレピュテーションリスクを回避する観点から、プロジェクトファイナンス等における国際基準に則った環境社会リスク評価の行内体制構築に取り組んだ（509 ページ参照）。

(2) システムの高度化

システムに関しては、2000 年代半ばになると、国際部門の業務拡大、お客さまの事業活動のグローバル化の進行、内部管理の一層の高度化に対応するために、システム基盤の新たな整備が必要であるという認識が次第に強まった。このような認識を踏まえ、2006 年に、「国際システム中長期計画」の検討、実施を開始した。

同計画の中心に据えたのが、アジアにおける取引処理システムの更改である。当時、アジアの基盤システムである STACS が旧行時代を含めると導入してから 10 年超となったことに伴い、効率的な運用が難しくなっていたという事情があった。そこで、STACS にかわる新勘定系システムである「T 24」の開発を開始した。新システムは、米国 Temenos 社のパッケージソフトであり、バッチ処理による停止時間がなく、24

時間 365 日稼働する真のリアルタイムノンストップ・バンキングを可能とするシステムである。2009 年 6 月にまずラブアン支店に新システムを導入し、その後、2010 年 8 月までに、シンガポール、ホーチミン、ハノイ、シドニー各支店で「T 24」が稼働した。中国については、現地法人化に伴うシステムの現地化の状況をみつつ、導入を行う予定である。

●日系企業取引推進態勢の見直しなど近時の動き

2011 年 4 月 1 日、当行は、海外収益比率を 2013 年度までに 30%程度にまで高めるという当面の目標の達成を含め、新たな 10 年の成長を目指して、事業基盤強化のための取引推進態勢の見直しと組織改定を行った。主な内容は、次の通りである。

取引推進態勢については、経済の一体化が進むグレーターチャイナ地域（中国大陸、香港、台湾）における活発な商流を捕捉するため、香港支店および台北支店における日系企業取引の所管を国際統括部から法人企業統括部に移管した。三井住友銀行（中国）における日系企業取引の所管は既に 2010 年 4 月に国際統括部から法人企業統括部に移管しているため、2011 年 4 月の見直しによって、法人企業統括部がグレーターチャイナ地域における日系企業取引に係る推進企画・管理等を一元的に行うこととなった。

組織改定については、まずアジア、中南米、中東・アフリカなどの新興国における事業の一層の強化を図るために、国際統括部の部内室として国際業務開発室を設置し、出資・提携戦略を含めた戦略立案・遂行などを行うこととした。特に欧米地域の新興国における非日系企業などとの取引強化に向けては、米州においては米州営業第三部の部内室として中南米室を設置し、また欧州においては、改めてロシア、ウクライナなどの旧ソビエト連邦諸国や中東・アフリカ諸国などエマージングマーケット関連取引を主担当とする組織の構築を図るため（457 ページ参照）、2011 年 6 月をめぐりに国際部門の営業店として、欧州営業第六部を設置することとした。また、アジアにおいては、韓国系グローバル企業（財閥系企業、政府系企業等）とグローバルベースで取引拡大を図るために、2011 年 4 月、ソウル支店にグローバル코리아営業部を国際部門の営業店として新設し、同部の駐在を海外主要拠点に配置することとした^{*350}。

*350 2011 年 6 月にニューヨーク、ロンドンに駐在を配置した。

7 市場営業部門の取り組み

◎お客さまニーズに応じたサービス拡充

市場営業部門では、2000年代半ば以降も、お客さまのニーズに応えるために、サービスの拡充を続けた。

(1) 新興国通貨の取引ニーズへの対応

リーマン・ショックによって深刻化した世界金融危機は、それまで好調であった新興国や資源国の経済にも影響を与えたが、その後の新興国などの経済の立ち直りは早く、引き続き、先進国と比べて高い経済成長が見込まれている。一方で、国内の金融・資本市場の厚みがまだ十分に形成されていないため、世界的な金融緩和・引き締め状況や信用問題などによって海外からの投融資の流れが変わると、新興国などの市場動向や経済活動は影響を受けやすいという課題も抱えている。

このような情勢を背景として、銀行が企業の海外事業展開を支援するに際しては、新興国通貨を幅広く扱い、併せてこれら通貨における為替リスク対策のニーズにきめ細かく応えることの重要性が増している。

取扱通貨の拡大について当行は、2010年（平成22年）8月に人民元建ての外貨普通預金、仕向^{*351}・被仕向送金を、2010年9月に人民元建て他行向け送金を開始した。2010年11月には、ロシア・ルーブル建て取引において、従来の仕向送金、輸入予約取引等に加えて、被仕向送金、輸出予約等に取引を拡大し、またメキシコ・ペソにおいても、従来の限定的な個別対応を転換し、仕向・被仕向送金、為替予約、外貨預金を一般的に扱うこととした。

組織の面でも、新興国通貨への対応を強化するため、2010年4月、市場営業部において、従来の直物為替グループと先物為替グループを担当通貨別に再編して、主要国通貨（ドル、ユーロ、英ポンドなど）を扱う為替トレーディンググループと、新興国通貨を扱うエマージングマーケットトレーディンググループを設置した。これは、新興国には国ごとに異なる各種の規制が比較的多く残っていたことから、先進国対応と新興国対応に分けた方が、専門性の向上につながると考えたことによる。

*351 仕向送金の受取口座は三井住友銀行（中国）および当行に限定。

市場営業推進部でも新興国担当者の設置、通貨ごとに当行の取扱商品をお客さま向けに説明した『外国為替・外貨資金取引 通貨ガイド』の作成などを行い、市場営業部門全体として、新興国通貨の取引増強に取り組んだ。

(2) 次世代 i-Deal の開発

当行のお客さま向けインターネットディーリングシステム i-Deal は、既に述べた通り、他行に先駆けた取り組みであり、法人外国為替取引の拡大と、お客さま企業および当行の事務効率化に大きく貢献した（321 ページ参照）。しかし、2000 年代半ば以降、他行は後発ゆえに最新の IT を活用した同種サービスの提供を開始した。このような状況を背景として、当行は優位性を改めて強化することを狙いとして、2009 年 12 月の経営会議において、利便性・機能性を一層強化した次世代 i-Deal の開発に着手することを決定した。次世代 i-Deal は、2011 年 10 月のお客さま向けリリースおよびその後の段階的な機能強化を予定している。

●バンキング業務、トレーディング業務の収益源拡充への取り組み

預貸金、債券などの資産・負債に付随する銀行自身の市場リスク、流動性リスクを管理しつつ、金利環境などに対応した資金繰りやポジション運営で収益獲得を図るバンキング業務においては、2004 年度から本格的に戦略運用業務を開始し、内外の国債以外にも運用対象を広げた。2007 年 4 月には、バンキング業務の一環として行う円貨債券投資業務を、市場資金部から市場運用部に移管して、同部において、金利、株、ファンドなどを含めた投資の一体運営に取り組むこととした。その後、いわゆるサブプライムローン問題の深刻化から世界金融危機に至るまでの経験を踏まえて、債券市場の変調をよりきめ細かく把握できるよう、2010 年 7 月に、前述の円貨債券投資業務を市場資金部に戻した。

相場の短期的な変動や市場間の価格差を利用して収益機会を捕捉するトレーディング業務については、市場営業部門は、業務運営、人材育成などを通じて、自己勘定トレーディングの収益力の一層の強化に取り組んできた^{*352}。例えば、業務運営におい

*352 トレーディング業務は、主に二つに分かれる。第 1 の業務は、お客さまの実需に基づく取引注文から派生する業務で、売買レート（オファーとビッド）の提示とお客さまとの取引によって銀行に生じるポジションのカバー取引などである。第 2 の業務は、ディーラーが自らの相場観に基づいて、あらかじめ与えられているポジション枠、損失限度枠の範囲内で、自らポジションテイクを行い、短期的な売買などにより収益を獲得する業務で、一般に自己勘定トレーディングなどと呼ばれている。

ては、トレーディング対象商品の多様化に対応して、複数市場に対応できるディーラーの育成を実施した。従来は、各ディーラーが扱う商品は限定されていたのに対して、2005年4月に導入した新体制の下では、市場営業部に商品横断的に自己勘定トレーディングを行う戦略トレーディンググループを設置し、商品間の価格変動の關係に着目したポジションテイクなどを行うことで一層大きな収益機会を求めることとした。また、機動的なポジション運営という点でバンキング、トレーディング両業務間で共有できるノウハウが多いことから、両業務担当者の入れ替えを活発に行うことを通じて、部門内での情報共有の推進を図った。

人材育成においては、トレーニー派遣に関して、既に行っていたGSグループに加えて、2008年にパークレイズ・ピーエルシーと出資合意に至ってからは、同社グループも派遣先に加えた。

●市場・業務環境の変化への対応

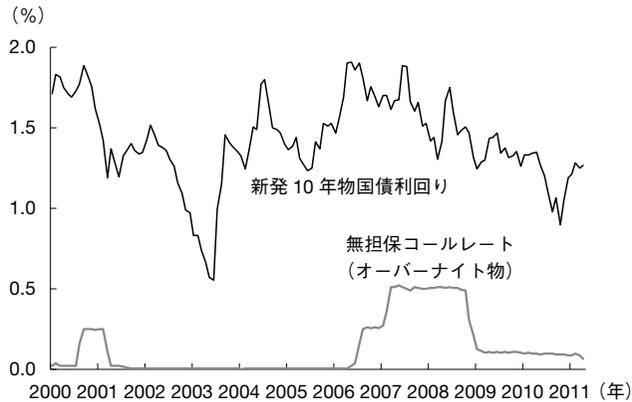
(1) 業績の推移と市場環境への機動的な対応

三井住友銀行の発足から10年間、わが国の金利は、総じて低位安定が続いたが、景気動向、日本銀行の政策、海外金利動向などを背景に、比較的短い期間に円金利が大きく変動する局面も何度か現れた。市場営業部門の業績も、市場動向に左右される部分はあったが、市場状況に応じて機動的なポジション運営を行うことで深刻な影響を抑え、10年間を通してみれば、当行の収益確保に大きく貢献した。

三井住友銀行発足後の10年間の市場営業部門の年間業務純益は、平均して約2,760億円で、銀行の業務純益に占める比率はおおむね20～40%で推移した。同比率は、特に合併初年度の2002年3月期と翌2003年3月期に、内外金利低下局面を捉えた的確なポジション運営などが奏功し、それぞれ約41%、約50%と高い水準を達成した。この期間については、米国の「IT景気」の変調、株価の大幅下落、金融再生プログラムの公表などにみられるように、銀行の経営環境は合併前の予想をはるかに超える厳しい状況にあった(241ページ以降参照)。このような時期に、市場営業部門の収益貢献は極めて大きかった。

市場営業部門の年間業務純益の銀行の業務純益に占める比率が20%を下回ったのは、2007年3月期と2008年3月期の2回のみである。2007年3月期には、①日本銀行のゼロ金利政策解除(2006年7月)後の金利動向を踏まえて行った国債のポジション圧縮に伴って売却損を計上した、②長短金利差の縮小で円貨バンキング収益が縮小

図表 2-4-7 ① 市場金利の推移



(資料) 日本銀行ホームページ

(注1) データは月次 (平均)。

(注2) 日本銀行の主な金融市場調節方針変更は次の通り。

- ① 2000年8月 ゼロ金利政策解除
- ② 2001年3月 量的緩和政策導入 (ゼロ金利政策を事実上再開)
- ③ 2006年3月 量的緩和政策解除
- ④ 2006年7月 ゼロ金利政策解除

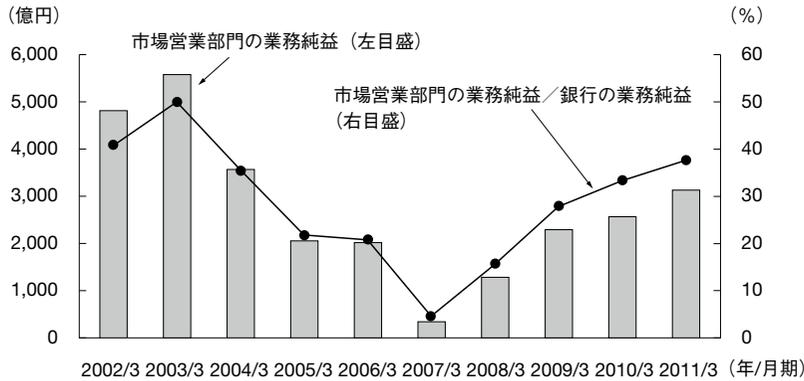
した、などの事情がある。2008年3月期には、次に述べるようにサブプライムローン問題拡大の影響を受けた。

サブプライムローン問題に端を発する市場の混乱に際して、市場営業部門は、2007年5月にサブプライムローン関連証券化商品の評価損が出始めた直後に同商品の売却を開始し、6月以降に格付機関がこれらの商品の格下げを本格化し市況の悪化が深刻化した段階では、既にその大半を売却済みであったため、損失を最小限にとどめることができた。また、ファンド向け戦略運用を圧縮し、流動性の高い債券などを主体としたポートフォリオを構築した。このような臨機応変の対応が奏功し、2009年3月期には、リーマン・ショックによる世界的な金融市場の混乱があったにもかかわらず、ほぼ従来の平均程度の収益貢献を達成することができた。

リーマン・ショック時には、リーマン・ブラザーズが発行した債券に投資していた一部の海外MMF (マネー・マーケット・ファンド) が元本割れとなったためMMFから急激な資金流出が起き、MMFの運用対象であったドル建てCP・CD市場の機能不全を誘発して、世界的なドル流動性危機に発展した。

リーマン・ショックに直面した折、当行の市場営業部門は、2001年9月における同時多発テロ発生時と同様、部門一体となって顧客取引の確実な執行、万全の資金繰

図表 2-4-7 ② 当行の市場営業部門の業績の推移



(注) 行内管理ベース。

りに取り組んだ。敬老の日にあたる 2008 年 9 月 15 日（日本時間）の未明、リーマン・ブラザーズの破綻が迫っているとの見通しを伝える一報がニューヨーク拠点から届くと、直ちに非常招集がかけられ、世界各国市場での取引開始に備えるため夜が明ける前に対策を協議して、資金繰りの確保に取り組んだ^{*353}。また、衝撃の余波が翌日（16 日）開いた東京市場を直撃した大混乱の中にあっても、お客さまへの売買レートの手配を継続した。この一連の対応は、危機管理意識が行内に浸透している証左の一つであった。

(2) 新しい規制への対応

2010 年 12 月、バーゼル銀行監督委員会は、国際的な銀行の自己資本規制強化と流動性規制導入を柱とする新規制（バーゼルⅢ）の合意テキストを公表した（525 ページ以降参照）。この中で、市場業務に特に影響が大きいのは、国際的な流動性規制の導入である。

2000 年代後半の世界金融危機では、直近決算で高い自己資本比率を公表していたにもかかわらず、短期金融市場を通じた調達の高コスト化などにより流動性が枯渇して破綻する金融機関が存在したことから、バーゼルⅢでは、国際的な流動性規制として、高品質の流動資産の保持を求める流動性カバレッジ比率（LCR：Liquidity Coverage Ratio）規制、および長期・安定的な資金調達源の保持を求める安定調達比率（NSFR：

*353 リーマン・ブラザーズの米国連邦倒産法第 11 章の適用申請は、現地時間の 9 月 15 日未明で、日本時間では 15 日の午後であった。

Net Stable Funding Ratio) 規制を新たに導入することとした。

市場営業部門においては、バーゼルⅢの合意内容の具体的なルール化を先取りする形で、より安定した外貨運用・調達構造の確保に取り組んだ。例えば、外貨資金調達手段の多様化の一環として、2010年3月、国内個人向けに豪ドル建て社債を約5億4,000万豪ドル発行した。個人向けに当行の外貨建て社債を発行するのは2001年9月以来で、また、個人向け社債を豪ドル建てとするのは初めてのことであった。さらに、海外市場でも活発に米ドル建ておよびユーロ建ての社債発行を行った。

図表 2-4-7 ③ 当行の外貨建て社債の発行状況 (2010 年以降)

通貨・債券種類	発行年月	売出総額	利率 (%)	償還期限
豪ドル建て社債	2010年3月	5億4,000万豪ドル	5.76	2013年3月
米ドル建て社債	2010年7月～ 2011年1月	35億ドル	1.95～3.15	2013年7月～ 2016年1月
ユーロ建て社債 (劣後特約付)	2010年11月	7億5,000万ユーロ	4.00	2020年11月

(注) 2011年4月1日までの実績。

8 リスク管理への取り組み

●バーゼルⅡの概要

(1) 導入の経緯

1988年（昭和63年）のバーゼル合意（バーゼルⅠ）に準拠した自己資本比率規制は多数の国で採用され定着した。その一方で、金融取引の技術革新やリスク管理手法の高度化などが引き続き進む中で、バーゼルⅠによる規制の枠組みが金融取引の実態を十分に反映していないのではないかといった問題提起が行われるようになった。

このような状況を背景として、1998年（平成10年）にバーゼル銀行監督委員会においてバーゼルⅠの見直し作業が開始され、3度にわたる市中協議を経て、2004年6月にバーゼルⅡの最終文書が公表された。これを受け、日本国内では、2006年3月の新しい自己資本比率規制に関する金融庁告示を経て、2007年3月末にバーゼルⅡの適用が開始された（ただし、後述の先進的内部格付手法と先進的計測手法の適用は2008年3月末以降）。

(2) 骨子と特徴

バーゼルⅡは、次の3本の柱で構成されている。

第1の柱は、最低所要自己資本比率である。第1の柱は、一定水準以上の自己資本の保有を義務付けるバーゼルⅠの基本的な枠組みを踏襲しつつ、銀行が抱えるリスクの計測の多様化と精緻化を図った。具体的には、信用リスクの計測において、標準的手法、内部格付手法（基礎的内部格付手法、先進的内部格付手法）が選択肢として提示され、各銀行が自行の管理水準などにとって最もふさわしい手法を選択することとした。また、リスクアセットの計測において、格付などに示される信用リスクの度合いやリスク削減手法の活用状況などに応じて、所要自己資本の水準がきめ細かく変わるよう、算出方法が精緻化された。

さらに、規制の範囲を拡大し、オペレーショナルリスク（業務上のミスやシステム障害、災害などによって損失を被るリスク）を計測して、所要自己資本に反映させることとした。オペレーショナルリスクの計測についても、基礎的手法、粗利益配分手法、先進的計測手法という複数の選択肢が提示された。

なお、市場リスクの計測については、1996年合意で、標準的方式、内部モデル方式、

両者の組み合わせ、という選択肢が既に存在していた。

第2の柱は、銀行の自己管理と監督上の検証である。第2の柱では、銀行が自行のリスク特性や経営戦略を踏まえた自己資本充実度の有無を評価するための内部管理態勢を構築し、監督当局は、その適切性を検証、評価した上で、検証・評価結果が不十分である場合には監督上の措置を講じるべきことを定めている。

また、信用集中リスクや銀行勘定の金利リスク^{*354}など、第1の柱が直接には扱っていないリスクも検証すべき事項とした。レピュテーションリスク、戦略リスクについても、第2の柱で言及している。

第3の柱は、市場規律である。開示の充実によって、市場規律の実効性を高め、銀行の経営の健全性を維持することが主な狙いである。自己資本比率とその内訳、各リスク量とその計算手法などを情報開示項目として列挙し、国際的に活動する主要銀行については四半期開示を求めている。

全体として、バーゼルⅡは、健全性規制の枠組みという視点から捉えると、①リスク捕捉の信頼性向上、②統一的ルールと実態に即した多様性の両立、③リスク管理高度化に取り組んでいる銀行へのインセンティブの付与、④当局の役割の明確化（限定）、の点で進化していると広く評価された。

●バーゼルⅡを展望したリスク管理高度化

当行はバーゼル合意見直しおよび国内規制改定に向けた官民協議に参画するとともに、リスク管理を高度化してリスクテイク能力を強化するという観点から、バーゼルⅡに前向きに、かつ協議案が検討されている段階から早めの行内対応を行った。リスク計測手法の選択については、実態に合致した自由度の高い対応をとれることを重視して、バーゼルⅡが用意する選択肢の中から、最も高いレベルの選択肢を志向した。

当行が取り組んだ体制・手法の整備などは、次の通りである。

*354 銀行勘定の金利リスクについては、流動性預金の期間の想定や住宅ローンの期限前返済の扱いなど、期限の定めが必ずしも明確でない資産・負債の金利リスク評価手法がまだ確立していないことから、監督当局が一定の計量化方法を設定する「第1の柱」ではなく、金融機関ごとの内部管理を前提とする「第2の柱」で検証することとされた。

(1) 信用リスク

バーゼルⅡにおいて、内部格付手法を採用する銀行は、信用リスクアセットの計量に際して、パラメーター（図表 2-4-8 ①）の自己推計およびその推計の精度を確保する前提としての内部格付制度の充実などを求められた。当行は新銀行発足時に既に債務者格付と案件格付から成る行内格付制度を導入していたが（330 ページ参照）、合併以降の債務者・与信案件ごとのデータベースの整備を踏まえて、案件格付の設計を、デフォルト時損失率（LGD）などを勘案するように大幅に改定するなど、バーゼルⅡを展望しつつ、行内格付制度の一層の高度化に取り組んだ。

図表 2-4-8 ① バーゼルⅡの内部格付手法に用いるパラメーター

	基礎的内部格付手法	先進的内部格付手法
1年間に債務者がデフォルトする確率 (PD：Probability of Default)	銀行の自己推計	銀行の自己推計
EAD に対するデフォルトしたエクスポージャーに 生じる損失額の割合 (LGD：Loss Given Default)	当局指定	銀行の自己推計
与信の残存期間 (M：Maturity)	当局指定	銀行の自己推計
デフォルト時におけるエクスポージャーの額 (EAD：Exposure At Default)	当局指定	銀行の自己推計

システムについては、統合リスク管理部が中心となり、さまざまな条件を想定した上で試算などを行う信用リスクアセット計算システムの開発・導入を実施した。この新システム以外にも、各業務部門は、必要なデータの収集等に対応できるようシステムの改定・開発に取り組んだ。

体制については、2005年6月、信用リスク委員会を設置した。これは、機動的かつ適切な信用リスクコントロール、ならびに与信運営上の健全なガバナンス体制を確保するため、融資企画部担当役員が委員長となって、与信ポートフォリオ上の課題などについて協議するものであり、原則定期的に開催することとした。

また、2004年度以降、従来の信用リスク管理の枠組みでの管理が適さない商品について、リスク計測・評価、管理プロセス等を明確化するために、『クレジットポリシー《総則》』と関連規程を改定した。対象商品は、劣後ローンや劣後債などの劣後与信、優先株式、デット・エクイティー・スワップなどである。これら特定リスク資産の信用リスク管理は、当初、融資企画部が担当し、同部が業務部門および統合リスク管理部と協力して、商品開発、期中管理、回収の各段階で機動的なリスク管理を行うこととした。2005年4月には、特定リスク資産の管理を、融資企画部の部内部と

して新設した信用リスクマネジメント部にアクティブ・ポートフォリオマネジメントと共に移管した。2007年4月には、投融資に関するリスクの所管一元化のため、融資企画部と信用リスクマネジメント部を再編して投融資企画部を設置し、特定リスク資産の信用リスク管理を同部の所管とした。一方、アクティブ・ポートフォリオマネジメントについては、個社の信用リスクを対象としたクレジット・デフォルト・スワップ（CDS）を含む業務の拡大に対応して迅速な意思決定が可能になるよう、投融資企画部の部内室として設置したCPM室（CPM：Credit Portfolio Management）に移管した。

個別与信管理に関しては、2006年4月、債務者モニタリングの一環としてアーリーウォーニング制度を新設し、リスクの発見と対応に早期に取り組む運営を一層重視することとした。同制度においては、企業調査部が随時、信用力低下の懸念材料を内包する与信先を抽出し、関係する営業店が実態調査等を行うこととした。

このような対応を踏まえ、当行は、バーゼルⅡの適用が開始された2007年3月末の自己資本比率算出に際して基礎的内部格付手法を採用し、2009年3月末の自己資本比率算出では、最も高度な計測手法である先進的内部格付手法に移行した。

(2) オペレーショナルリスク

バーゼルⅡは、内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失に係るリスクをオペレーショナルリスクと定義した。

当行は、既に合併前の旧両行が行っていた事務リスク、システムリスクの試算のノウハウを踏まえて、バーゼルⅡが示す先進的計測手法を採用できるよう、網羅的なリスク把握の実施、潜在的リスクの早期発見・削減につながる体制の構築などに取り組んだ。

具体的には、2002年10月、事務統括部においてロスデータベースを導入した。これは事務事故などに関する内部損失データを収集するために、専用データベースをイントラネット上に構築したものである。同データベースには、国内の全拠点でロスデータの登録を行った。

2004年4月には、『リスク管理規程』の改定、『オペレーショナルリスク管理規程』『オペレーショナルリスク管理規則』の制定を行った。これにより、リスクカテゴリーについて、従来の事務リスクとシステムリスクを、新たに設けたオペレーショナ

ルリスクに統合した。オペレーショナルリスクには、事務リスク、システムリスクに加えて、不正や人事労務に関するリスクなども含まれる。管理体制については、統合リスク管理部がオペレーショナルリスク管理全体を統括することとした。2005年4月には、管理の実効性を高めるため、総務部にオペレーショナルリスクの統括機能を移し、同部にオペレーショナルリスク管理室を設置した^{*355}。2005年7月には、行内の横断的組織としてオペレーショナルリスク委員会を設置し、定期的にリスク削減策などを協議する体制を整えた。2006年5月には、前述のロスデータベースを廃止して、内部損失データの取り扱いがオペレーショナルリスク管理室による新システムであるオペモニターに移行した。

このような対応を踏まえ、2007年3月期は基礎的手法を採用し、2008年3月期から、最も高度な計測手法である先進的計測手法へと他行に先駆けて移行した。同手法においては、①オペレーショナルリスクが原因で当行が損失を被る事象に関する情報（内部損失データ）、②オペレーショナルリスクが原因で当行以外の金融機関等が損失を被る事象に関する情報（外部損失データ^{*356}）、③当行の業務環境、内部統制状況に関してオペレーショナルリスクに影響を与える要因、④どの程度の規模の損失がどれくらいの頻度で発生し得るかについての仮設のシナリオ（リスク・コントロール・アセスメントによるシナリオ）、の四つの要素を、計量化モデルに反映させることで、統計的な最大のオペレーショナルリスク損失額を算出することとした。このうち、内部損失データについては、事故、事務不備、訴訟など、過去のオペレーショナルリスク顕在化の事例を、子会社からも収集した。

(3) 市場リスク

バーゼルⅡにおいてバーゼルⅠの枠組みが踏襲された市場リスクの管理においては、2005年4月、VaRモデルについて、乱数を用いた収益分布に基づく従来のモンテカルロシミュレーション法から、実際の過去のデータに基づくヒストリカルシミュレーション法に変更し、市場変動をより正確に反映するVaRの算出を行うこととした。

*355 オペレーショナルリスク管理室については、2009年4月、リスク管理部門を新設し、リスク統括部（統合リスク管理部の部名を改定）をリスク管理部門の統括部と位置付けた際に、総務部からリスク統括部に移管した（536ページ参照）。

*356 外部損失データをモニターすることで、当行において同様の損失事象が発生する可能性と当該リスクのコントロール状況の検証等を行う。

9 各種経営管理への取り組み

●顧客保護諸法制、金融犯罪諸法制の整備

(1) 顧客保護諸法制の動向

2000年代に入り、利用者保護の充実が、金融関連の法整備の大きな流れの一つとなった。この背景には、リスク性商品の取り扱いが拡大したこと、金融技術の進展に伴い金融商品が多様化したこと、IT社会化に伴い個人情報の安全管理への関心が高まったことなどがある。

まず新たに整備された代表的な法律は、2001年（平成13年）4月に施行された金融商品販売法である。同法は金融機関に、金融商品販売時における重要事項の説明を義務付け、金融機関がこれを怠り利用者が損害を被った場合には、金融機関が損害賠償義務を負うこととされた。もっとも、同法上の説明義務は民事責任を生じさせるだけで、金融機関の経営への影響は限定的であった。

このような状況を受け、金融審議会は2005年12月に提出した「投資サービス法（仮称）に向けて」と題する報告書の中で、説明義務の業法上の義務化を行い、金融機関が違反した場合に直接的に監督上の処分を発動できることが適当であるとした。

金融審議会の報告の趣旨は、業態横断的な利用者保護法制として証券取引法等の改正という形で整備された金融商品取引法（2007年9月施行）の中に反映された。同法は金融商品取引業者に契約締結前の書面交付義務を課した上で、金融商品取引業者の禁止行為として、契約締結前交付書面の交付に際し、お客さまに対して、リスク情報等についてお客さまの知識、経験、財産の状況、契約締結目的に照らして理解されるために必要な方法および程度による説明をせずに契約する行為を挙げた。金融商品取引法の整備に合わせて銀行法、保険業法の改正も行われ、投資性の強い預金や保険に関しては金融商品取引法の利用者保護ルールが準用されることとなった。

金融商品取引法は、その後、数次の改正が行われている。銀行法等の関連法と一体で行われた2008年6月の改正では、ファイアウォール規制について、役職員の兼職規制が廃止される一方で、その前提として、利益相反によってお客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引を特定し、お客さまの保護を適正に確保するための措置の実施が義務付けられた。改正法のうち本件規制の見直しは、2009年6月に施行

された。

なお、インサイダー取引等の不公正取引の禁止を含めて、証券取引法が定めていた市場の効率性・公正性を確保する諸制度も、後身の金融商品取引法に引き継がれた。

個人情報の保護の充実に向けては、個人情報保護法が2003年5月に公布され、2005年4月に全面施行された。同法によって事業者は個人情報に関して、①安全管理、②本人からの開示要求、③苦情処理、等への対応が義務付けられた。個人情報保護法は個人情報に関する総則的な法律であり、金融分野の詳細な規律については、金融庁が2004年12月に「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」を告示した（適用は2005年4月）。また、金融検査マニュアルが2007年に見直された際、「顧客保護等管理態勢」の項目が新設された。この項目は、旧マニュアルでは各所に散在していた顧客保護に関する事項を整理・分類して設定されたものである。

(2) 金融犯罪諸法制の整備の動向

2000年代に入ってから金融関連の法整備のもう一つの大きな流れとして、金融犯罪の組織化・グローバル化を背景として、金融犯罪関連の諸法制の整備が一層進められたことが挙げられる。

国内においては、2003年頃から偽造カードによる預金の不正出金が多発し社会問題化したことを受けて、2006年2月、預金者保護法^{*357}が施行された。これによって、偽造・盗難カードで不正出金が行われた場合、お客さまに過失がなければ、金融機関が被害額全額を補償することとされた。預金者保護法で対象外とされた盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金の被害についても、2008年2月、全国銀行協会が原則として偽造・盗難カードに準じて補償する旨の申し合わせを公表した。

振り込め詐欺についても2003年頃から被害が急増したため、被害者の財産的被害の迅速な回復等を目的として、振り込め詐欺救済法^{*358}が、2008年6月に施行された。同法は、犯罪に利用された疑いのある預金口座を凍結し、裁判を経ずに同口座の残高を上限として被害者に被害額に応じて分配金を支払う手続きなどを規定している。

マネー・ローンダリング（資金洗浄）規制関連の法整備については、マネー・ロー

*357 正式名称は「偽造カード等及び盗難カード等を用いて行われる不正な機械式預貯金払戻し等からの預貯金者の保護等に関する法律」。

*358 正式名称は「犯罪利用預金口座等に係る資金による被害回復分配金の支払等に関する法律」。

ンダリング対策に関する政府間会合である金融活動作業部会（FATF：Financial Action Task Force）による勧告を踏まえ、国際的な潮流に沿うよう国内の法整備が段階的に進められた。

2000年以降の法整備状況をみると、2000年2月、組織的犯罪処罰法^{*359}の施行により、マネー・ローンダリング情報の届け出を義務付ける「疑わしい取引の届出制度」が拡充され、届け出の対象が、従来の薬物犯罪から一定の重大犯罪に拡大された。

2002年7月には、テロ資金提供処罰法^{*360}の施行と組織的犯罪処罰法の一部改正によって、いわゆるテロ行為の実行を容易にすることを目的とする資金提供がマネー・ローンダリング規制の前提犯罪に追加された。

さらに、2003年1月、本人確認法^{*361}が施行され、金融機関に本人確認措置が義務付けられた。2004年12月には、改正本人確認法^{*362}が施行され、預貯金通帳等の売買やその勧誘・誘引行為等が処罰対象となった。

その後、金融機関以外の特定事業者にも本人確認や疑わしい取引の届出等を義務付ける犯罪収益移転防止法^{*363}が整備され、2008年3月に全面施行された。同法の全面施行に伴い、本人確認法は廃止され、同法の規定は犯罪収益移転防止法に引き継がれた。疑わしい取引の届け出も同法に基づいて行われることとなった。

マネー・ローンダリングに密接に関連する問題として、暴力団に代表される反社会的勢力の排除の問題がある。2007年6月、政府は暴力団の資金獲得活動の巧妙化等を背景に、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」を公表した。同指針の大きな特徴は、反社会的勢力への対応を、不当要求等があった場合の個別対応と位置付けるのではなく、「反社会的勢力による被害の防止は、業務の適正を確保するために必要な法令等^{じゅんしゆ}遵守・リスク管理事項として、内部統制システムに明確に位置付けることが必要である」とした点である。政府指針のこの考え方は、2008年3月に金融庁が公表した「主要行等向けの総合的な監督指針」の一部改正にも盛り込まれた。全国銀行協会においては、2008年11月に融資取引の契約など、2009年9月に普通預金規定、当座勘定規定などについて暴力団排除条項の参考例を制定した。

*359 正式名称は「組織的な犯罪の処罰及び犯罪収益の規制等に関する法律」。

*360 正式名称は「公衆等脅迫目的の犯罪行為のための資金の提供等の処罰に関する法律」。

*361 正式名称は「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」。

*362 法改正時に、正式名称を「金融機関等による顧客等の本人確認等及び預金口座等の不正な利用の防止に関する法律」に変更。

*363 正式名称は「犯罪による収益の移転防止に関する法律」。

●当行の対応

(1) 顧客保護諸法制への対応

2005年4月、当行は総務部に証券コンプライアンス室を設置した。主目的は、投信窓販や証券仲介をはじめとして証券業務の拡大に対応し、市場営業統括部、投資銀行統括部、財務企画部、事務統括部など、各部に分散していた証券コンプライアンス機能を集約することであった。証券コンプライアンス室の設置に合わせて、証券業務に係る内部管理統括責任者を、業務監査部担当役員から総務部担当役員に変更した。なお、この組織改定の際に、総務部の部内部であった法務部、お客さまサービス部を独立部とし、総務部の訴訟機能のうち、取引法務に関するものを法務部に移管した。

2006年4月、コンプライアンスの一層の強化を目的として、証券コンプライアンス室に、外国業務部、デリバティブ営業部、市場営業推進部が関与していた金融先物取引に関するコンプライアンス企画機能などを移管した。併せて証券コンプライアンス室の名称を金融商品コンプライアンス室に変更した。金融商品コンプライアンス室は金融商品取引法の施行に向けて関係部とプロジェクトチームを作り、同法の規制などに対応した販売・勧誘ルール、内部管理、研修などの整備を行い、金融商品コンプライアンスナビゲーションシステム（コンプラナビ）のようなサポートシステム開発などにも取り組んだ。コンプラナビは、2007年9月に導入され、個人のお客さま向けのリスク性商品の勧誘、販売に当たり、①お客さまのニーズ、投資属性情報に応じた提案書の自動作成機能、②適合性、経済合理性についてのアラーム機能、③注文時までにを行う必須事項の未済チェック機能などを有していた。このシステムは、2009年に、後継システムであるコンサルティング&コンプライアンスナビゲーションシステム（CCナビ）に移行した。

金融商品コンプライアンス室は、特に、適合性の原則を踏まえた説明義務の履行態勢の整備に注力した。具体例として、ルール面では、「ご提案書」（407ページ参照）、『断定的判断提供等禁止マニュアル』などを整備した。リスク性商品の販売に従事する従業員全員（パートを含む）を対象にした集合研修や役員向けコンプライアンス勉強会も実施した。

金融商品取引法の施行後は、金融商品コンプライアンス室は関係部と協働しモニタリング結果などを踏まえ、不備事例などを題材にしたビデオ教材を用いた勉強会の実施などによるルールの定着、コンプラナビの処理能力・操作性の向上などを通じて、コンプライアンスの強化に取り組んだ。2007年12月の保険窓販全面解禁に際しては、

同室は、募集・勧誘ルール制定、集合研修およびビデオ教材による勉強会の実施などにより、弊害防止措置遵守を含むコンプライアンス強化に取り組んだ。

金融商品取引法が施行された2007年度、当行は全国銀行協会の会長行であったため、個別行としての対応に加え、法の円滑な施行に向けて、業界としての対応にも尽力した。全国銀行協会としては、リスク商品の仕組みと留意点をまとめたお客さま向け小冊子の作成、会員行向けの講演会開催などを実施した。

また、敵対的買収を含むM&A取引の増加を背景に、経営陣が利益相反管理の一層の強化を重要視したことを受けて、利害対立の懸念がある重要案件について経営陣が適法性、レピュテーションリスクなどを踏まえて全行的見地から協議を行う仕組みづくりを、邦銀の中で早い段階から実施した。具体的には、2005年11月、総務部担当役員を委員長とするCOI委員会（COI：Conflicts of Interest）を設置し、並行して、総則的な規則に加えて商品ごとの管理ルールの整備を進めた。さらに、2009年6月施行の銀行・証券会社間のファイアーウォール規制の見直しに合わせ、SMFG総務部COIグループと当行総務部COIグループをそれぞれSMFG、当行における利益相反管理統括部署と位置付けて、グループ一体となった利益相反管理体制を整備した。

個人情報の保護の充実に向けては、2004年7月、コンプライアンス委員会の内部部会として、情報管理施策および情報漏洩事案発生時における原因究明と再発防止策などの協議を行う情報管理部会を設置した。同部会はテーマごとの分科会を設置し、個人情報保護法の全面施行に向けて対応策の検討・実施を行うとともに、対応内容についてリスクアドバイザー業務会社による外部監査および当行内部監査部署による内部監査を通じた検証を実施した。個人情報保護法の全面施行後、同部会は、個人情報保護法の遵守態勢、情報漏洩防止対策、サイバー犯罪への対応などの強化に取り組んでいる。

(2) 金融犯罪諸法制への対応

偽造・盗難カードによる不正出金対策に関して、当行は被害防止策として、従来の磁気ストライプカードよりも偽造が困難なICキャッシュカードの発行（2005年2月）をはじめとして、IC化に加えて手指の静脈パターンなどの情報により本人確認を行うことでさらに高いセキュリティが確保できる生体認証ICキャッシュカードの発行

(2005年12月)、ATMの1日当たりのキャッシュカードによる引き出し上限額の原則300万円から50万円への引き下げ(2006年2月)、生年月日などの類推されやすい暗証番号による口座開設受付の原則停止(2008年3月から段階的に実施)などに取り組んだ。預金者保護法で対象外とされた盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金についても被害防止に積極的に取り組んだ。例えば、インターネットバンキングにおいては、キーボードの操作履歴から入力情報を盗み取る仕掛けへの対策として画面上に映し出されたキーをクリックしてパスワードなどを入力するソフトウェアキーボードの導入(2005年10月)、1分ごとに更新される1回限りのパスワードを入力することで不正取引を防止するワンタイムパスワードの導入(2006年2月)などの対策を実施した。実際の被害への対応については、2005年11月に事務統括部内に設置した口座セキュリティ対策プロジェクトチームが、お客さまとの面談を含めた個別案件への対応、補償の可否の決定などに取り組んだ。

偽造・盗難カード対策に関して、当行は全国銀行協会を通じた活動にも尽力した。2004年度、当行は全国銀行協会の会長行であり、本問題についての政治的・社会的関心が高まる中で、『盗難通帳による払出し』および『口座不正利用』等に関する警察庁・金融庁・銀行界による連絡会の開催(2004年12月)、「偽造キャッシュカード対策に関する申し合わせ」の取りまとめ(2005年1月)を含む全国銀行協会の各種活動に深く関与した。これに関連して、2007年度に会長行を務めた際には、盗難通帳、インターネットバンキングによる不正出金への対応についての申し合わせの取りまとめに取り組んだ(2008年2月、475ページ参照)。

振り込め詐欺については、振り込め詐欺救済法に則った不正利用口座の迅速かつ円滑な処理に加えて、被害の未然防止にも取り組んだ。ビデオ教材を用いた勉強会の実施などの対策が奏功し、店頭で振り込め詐欺の可能性が高いと判断してお客さまに事情を伺うなどの対応により、被害を未然に防止して地元の警察署から感謝状を受けるケースが多くみられた。

マネー・ローンダリングについては、当行は合併時に旧両行の厳格な対応を継続する事務手続きに関するルールを整備した上で、2001年5月から「マネロン防止レポート」をイントラネット上に掲示するなど店内研修の充実にも取り組んだ。2002年11月には、テロリズムを資金面から根絶することが国際的な課題となったことを踏まえて、当行の内外拠点に共通の基本指針として『マネー・ローンダリング等防止管理規則』を制定した。2007年には、疑わしい取引を抽出する取引モニタリングシステム

について、先行する米国拠点を追って国内にも導入するため、その構築に着手し、2009年4月、米国 SAS Institute 社製ソフトウェアをベースにしたシステムの国内運用を開始した。

反社会的勢力への対応の問題については、既存の『反社会的勢力取引排除規則』に基づいた対応に加えて、2010年4月には、前述の政府指針および金融庁の監督指針の一部改正を踏まえて、『コンプライアンス・マニュアル』の一部改定を行った。具体的には、同マニュアルに規定される「60の行動原則」のうち、反社会的勢力取引排除に関して、「反社会的勢力とは一切の関係を遮断します」「反社会的勢力への対応は、外部専門機関と連携しつつ、組織全体として行います」とするなど、対応姿勢の一層の明確化を行った。実務面においても、2010年2月から、従来の与信関連契約書に加えて、普通預金規定、当座勘定規定、貸金庫規定にも暴力団排除条項の導入を行った。さらに、2011年3月には、暴力団排除条項を規定化した「反社会的勢力の排除に係る規定」を制定すること、および同規定を普通預金、貯蓄預金、通知預金を含む各種預金等に拡大して適用することなどを内容とする方針を公表した（規定の制定と適用の開始は2011年4月11日）。

金融犯罪に対応した体制整備としては、2006年2月、総務部の部内室として金融犯罪対応室を設置した。同室は事務統括部を中心に置かれていた偽造・盗難カード被害対応の諸機能を引き継ぐとともに、振り込め詐欺、ネット金融犯罪などを含む金融犯罪への対応を所管した。2007年4月には、マネー・ローンダリング防止対応の統括機能も、事務統括部から金融犯罪対応室に移管した。2009年4月には取引モニタリングシステムの運用開始に伴い、本システムで検知された取引を一元的に調査、分析する専門部署（マネー・ローンダリング対策オフィス）を、金融犯罪対応室内に設置した。

(3) コンプライアンス違反への対応

上で述べたように、当行はさまざまな施策を通じてコンプライアンスの確保に取り組んできた。一方で、残念ながら、次にみるように、コンプライアンス違反事例も発生しており、それぞれの反省を踏まえて取り組みの強化を図っている。

① 独占禁止法上の問題

前述の通り、2005年12月、当行は公正取引委員会から、金利スワップの取り扱い

に関して、独占禁止法の「優越的地位の濫用」の規定に違反するとの勧告を受け、2006年4月には、金融庁から厳しい内容の行政処分（業務停止命令、業務改善命令）を受けた。当行は、2006年6月、金融庁に業務改善命令に基づく業務改善計画を提出し、その要旨と関係者の処分内容を公表した。同要旨には、経営姿勢の明確化、業務面の見直し、管理面の見直しなどを盛り込んだ（391ページ参照）。当行は全行的な再発防止策の実施に取り組むとともに、独占禁止法モニタリング室を中心に金利スワップに関するお客さまからのご相談への対応を継続した。新たに調査対象となる事案件数は、業務改善計画を提出した2006年度に比べて大幅に減少している。

なお、本件への対応と並行して、コンプライアンス体制の強化および業務推進上の法務サポート機能の充実を目的として、2006年4月、本社部門の一つとしてコンプライアンス部門を設置した（375ページ参照）。同部門には総務部と法務部を置き、総務部をコンプライアンス統括部署とした。

② マネー・ローンダリング対応上の問題

2007年1月、当行および当行ニューヨーク支店は、ニューヨーク連邦準備銀行およびニューヨーク州銀行局から、当行ニューヨーク支店におけるマネー・ローンダリング防止（AML：Anti-Money Laundering）に関するコンプライアンスに不備があるとして、業務改善命令（Written Agreement）を受けた。同命令は、当行にAMLに関する内部統制手続きのマニュアル化、コンプライアンス部署による自己検証態勢の改善計画の策定、取引モニタリングシステムの改善計画の策定などの種々の施策の実施と進捗状況の定期的報告を求めるものであった。

当行は米当局からの業務改善命令を受けて、外部アドバイザーの協力も得て、コンプライアンス強化策を迅速に実行に移した。例えば、組織面では、2007年4月、米州統括部内にあるコンプライアンス機能を分離し、独立室として米州コンプライアンス室を設置した。また、取引モニタリングの精度を上げるため、新たなシステム導入などに取り組んだ。

併せて、当行は2007年4月の組織改定において、海外コンプライアンスおよびマネー・ローンダリングの面からの見直しを行った。

まず、海外コンプライアンスについては、総務部内に専門の担当部署として海外コンプライアンス室を設置した。また、国際統括部に新たにコンプライアンス統括オフィサーを配置し、海外主要拠点に複数名を駐在させることとした。このような対応

を通じて、現地主要法令の行内規程への反映状況を海外コンプライアンス室が一元管理し、遵守状況を、国際統括部所属のコンプライアンス統括オフィサーがモニタリング、指導する態勢を整えた*364。次に、従来は事務リスクの一環として捉えていたマネー・ローンダリング対応をコンプライアンス強化の観点から再構築し、統括機能を事務統括部から総務部金融犯罪対応室に変更した。また、事務統括部に新たにコンプライアンス統括オフィサーを配置し、支店サービス部のコンプライアンスの指導・教育などを行うこととした。

これらの対応策の実行と、米当局による点検を経て、2010年5月に、本業務改善命令は解除された。

③情報管理上の問題

情報管理については、2005年4月の個人情報保護法の全面施行を踏まえ、全店において顧客情報が含まれるマイクロフィルムなどの各種資料の保管状況を調査したところ、153カ店において6万1,405件の資料を紛失していることが判明した。当行は、2005年6月にこの事態を該当支店名と合わせて公表し、本件に関する専用フリーダイヤルを設置してお客さまからの問い合わせに対応した。その上で、情報文書全般の集中保管ルールの根本的な見直しを実施した。

また、2006年9月、当行は、住宅金融公庫から、一部店舗において同公庫の顧客情報を利用した借り換え勧誘を行うという業務委託契約違反があったとして、一部店舗において2006年10月1日から12月31日まで同公庫融資の新規受付業務を停止する措置を受けた。この事態を受けて、当行は、個人部門全従業員を対象にした住宅金融公庫顧客情報の取り扱いに関する勉強会の実施を含む対策を実施した。

④その他

上で挙げたコンプライアンス違反の他にも、一部従業員の規律意識の欠如に端を発する問題が発生し、2009年には融資金詐取への関与で刑事事件となるケースがあった。

*364 当行の海外業務が国際部門にとどまらず法人部門など他部門にも及んでいる状況を踏まえ、部門を越えたコンプライアンス・モニタリング機能の強化のため、2010年8月、コンプライアンス統括オフィサーの所属を国際統括部から総務部海外コンプライアンス室に変更した。

●金融 ADR 制度の創設など近時の動き

当行が発足 10 年を迎える時点での特に大きな課題の一つは、金融 ADR 制度の創設を踏まえた苦情・紛争解決態勢の一段の整備である。ADR (Alternative Dispute Resolution) とは、裁判によらずに紛争の解決を図ることを意味する。金融分野においては、業界団体などを中心に苦情・紛争解決に関する自主的な取り組みが進められてきたが、お客さまの信頼感・納得感が十分に得られていないとの指摘もみられた。そこで、金融庁に設置された金融トラブル連絡調整協議会での議論を踏まえた金融商品取引法の一部改正法が 2009 年 6 月に成立し、金融 ADR 制度が 2010 年 10 月に創設された。

新しい制度においては、業法ごとに行政庁の指定を受けた指定紛争解決機関が、金融機関と契約を締結してお客さまが申し立てた苦情・紛争の処理・解決に当たる。お客さまから指定紛争解決機関に対して紛争解決手続きの申し立てが行われると、指定紛争解決機関は前述の契約に従い金融機関に必要な書類の提出等を促す。最終的には、金融分野に精通した弁護士等の中立的なメンバーから成る紛争解決委員が和解を勧告するなどして紛争の解決を図ることになる。

制度創設の時点で、当行は全国銀行協会および信託協会と、指定紛争解決機関に関する契約を締結し、行内態勢を整えた。すなわち、『CS 推進規則』の改定と『紛争解決手続』の制定を行い、指定紛争解決機関が介在する苦情については、品質管理部の指揮下、営業店・支店サービス拠点処理に当たり、紛争については、基本的に法務部および総務部金融商品コンプライアンス室が一元的に遂行・管理することとした。また、指定紛争解決機関の公表・周知のためのポスター、チラシなどを店頭に備え、商品・サービスの勧誘販売に当たって適切な情報提供、説明が行えるよう各種商品説明書などの改定を実施した。各拠点のコンプライアンス・オフィサーが出席する定例のコンプライアンス・オフィサー打合せにおいても、内容の解説を行った。2011 年 1 月には、銀行取引約定書を改定し、同約定書の中に指定紛争解決機関の周知のための文言を記載した。

前述の金融商品取引法の一部改正や金融 ADR 制度の創設の時期は、サブプライムローン問題から拡大した世界金融危機や、それに続いて起きた欧州債務危機の影響で、円高が進んだ時期にほぼ一致する（経済・金融情勢の詳細は 512 ページ以降を参照）。また、景気は、世界金融危機下での経済活動の急激な収縮局面の終了という形で後退局面を

脱した後も、経済活動の水準という点では十分な改善を果たせないままとなっている。このため、史上最高値水準となった円レートと、企業業績を巡る環境の厳しさが相まって、過去に為替系デリバティブに取り組んだお客さまから相談などが持ち込まれ、その中には金融 ADR 制度を利用することとなる場合も生じている。

●コーポレートガバナンス、内部統制システムを巡る動き

(1) 制度環境の整備

2000 年代に入ってから、多様なステークホルダーに配慮した経営への要請の高まりなどさまざまな要因を背景に、コーポレートガバナンスの充実に向けた制度環境の整備が進められた。

特に大きな変化がみられたのは、情報開示の分野である。例えば、2003 年 3 月の証券取引法の規定に基づく企業内容などの開示に関する内閣府令等の改正によって、2003 年 4 月 1 日以後開始する事業年度に係る有価証券報告書に、「コーポレート・ガバナンスの状況」の項目が新設され、内部統制システムの整備の状況、リスク管理体制の整備の状況、役員・監査報酬の内容等の開示が義務付けられた。

コーポレートガバナンスと補完関係にある内部統制システムに関する制度整備が進められたのも、2000 年代に入ってから大きな特徴である。内部統制システムは、多義的な言葉であるものの基本的には、企業経営者の経営戦略や事業目的などを組織として機能させ達成していくための仕組みとされる。コーポレートガバナンスが基本的に「企業の経営者をどのように規律するか」という問題であるのに対して、内部統制システムは「企業経営者が自らの企業をどのように規律するか」という問題である。

内部統制システムについては、取締役の善管注意義務違反の有無が争点となる判例の流れを踏まえ、まず 2003 年 4 月施行の改正商法特例法において、委員会等設置会社は、取締役会で内部統制システムに関する事項を決定することとされた。その後、2006 年 5 月施行の会社法において、全ての大会社（資本金の額が 5 億円以上または負債額が 200 億円以上の株式会社）について、内部統制システムの基本方針の決定が義務付けられた。

さらに、金融商品取引法は、2008 年 4 月 1 日以後に開始する事業年度から、上場会社等について、財務報告の信頼性に関わる体制についての経営者による評価を記載した内部統制報告書の提出を求めることとした。企業会計審議会が、2007 年 2 月に公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部

統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」においては、内部統制は、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全、の四つの目的の達成のために企業内の全ての者によって遂行されるプロセスであり、このうち、財務報告の信頼性を確保するための内部統制が「財務報告に係る内部統制」と整理されている。

(2) 当行の対応

コーポレートガバナンス、内部統制システムを巡る制度整備が進む中での当行の主な対応は、次の通りである。

2006年5月、会社法の施行に対応して、『内部統制規程』を制定した。同規程は、当行における業務の適正を確保するため、経営理念および行動規範に則り、整備すべき体制を定めたものである。2008年3月には、金融商品取引法の定めに対応して、『財務報告に係る内部統制評価規程』を制定した。

『内部統制規程』の制定に先立ち、2005年6月、経営における内部監査の強化を図るため、SMFGの取締役会の内部に監査委員会を、そしてSMFGのグループ経営会議および当行の経営会議の内部に内部監査会議を設置した。監査委員会については、会長、社長、監査部担当役員、社外取締役（委員長）が委員となり、原則、四半期に1回開催し、グループ全体の内部監査に関する重要な事項について審議を行い、その結果を取締役に報告することとした。SMFGおよび当行の内部監査会議については、それぞれの経営会議構成メンバーに内部監査部署の部長が加わり、原則、四半期に1回、内部監査部署から内部監査に関する重要事項を付議・報告することとした。

また、2005年6月には、経営における牽制機能を一層強化する観点から、SMFGのグループ経営会議および当行の経営会議の『経営会議規程』の一部を改定し、両会議において、決定については取締役会長の承認を必要とすることとした。また、監査役の出席・意見陳述権を明確化した。

さらに、2011年4月の規程改定では、適切な牽制機能と迅速な意思決定の双方を確保する観点から、SMFG社長が当行の経営会議の、また当行頭取がSMFGグループ経営会議の構成員である旨を明確化し、前述の会長承認制度を廃止した。

業務監査部門の体制については、2006年4月、バーゼルⅡ適用を控えて業務監査部門内の連携を一層緊密化する観点から、資産監査部を業務監査部の部内部とした。その上で、両部の監査対象業務が包含するリスクを横断的に俯瞰^{ふかん}して部門全体として

の効率的、実効的な監査計画の策定などを行う監査企画室を業務監査部の部内室として設置した。

その後、2009年4月の組織改定で、改めて部門内の機能再編を行った。複合的なリスクに対応するため、信用リスク管理に係る監査機能の一部を資産監査部から業務監査部に移管し、業務監査部の部名を監査部とし、資産監査部は、個別債務者評価の適切性に関する検証をより重点的に行うこととした。併せて、部門名を業務監査部門から監査部門に改定し、監査企画室を廃止した。

運営面については、内部監査部署（業務監査部門、2009年4月以降は監査部門）が当行の経営会議（内部監査会議）など、およびSMFGの監査委員会、同取締役会に対して定期的に監査結果などを報告し、営業店、支店サービス拠点などに対しては、それぞれのコンプライアンスやリスク管理の改善や問題の未然防止に向けた活動に注力してきた。その一環で、2003年6月にイントラネット上に、内部監査に関する各種情報を掲載した内部監査ホームページを開設した。また、2005年には、臨店を行わずに各種計数などを把握・分析するオフサイトモニタリングでリスク度が高まっている可能性があるとして推定される営業店などに対し、注意すべき事項を業務監査部（2009年4月以降は監査部）から電子メールで通知する制度を導入した。さらに同年、営業店などがイントラネット端末から関連指標の時系列推移などを参照できるシステムを整備し、以後、機能拡充に取り組んでいる。

内部監査の高度化・効率化に向けて、当行は銀行業界の中で先駆的な役割を果たした。例えば、2000年代前半から重要テーマに焦点を当てて組織横断的な検証を行う項目監査に注力してきたほか、2005年度以後、内部監査の品質評価の一環として定期的に外部評価にも取り組んでいる。また、国内の各営業店などが内部管理態勢に関連して抱えるリスクの大きさと要因を、さまざまな指標に着目して算出し可視化する手法の開発にも取り組んでいる（2010年7月にリスク評価のシステムおよび方法について特許出願）。

10 事務・システム関連の取り組み

事務とそれを支えるシステムは、銀行業務にとって欠かせないインフラそのものである。さらに近年は、規制緩和や金融技術の進歩による業務の多様化、リスク管理やコンプライアンスなどに対する社会的な要請の高まり、金融犯罪法制や金融規制などへの対応など、事務も多様化し、かつ求められる品質の水準も上がってきている。その一方で、高い収益目標に基づくローコストオペレーションの徹底やアウトソース受託ビジネスの展開など、事務・システムに対する期待も高まってきている。

当行が合併してからの事務・システムの10年は、いかにしてサービスの質を向上させながら合理化・効率化を実現していくか、その戦いであった。

●質の高い事務サービス提供に向けて

(1) 支店サービス拠点の立ち上げ

2004年度（平成16年度）までにさまざまな合理化施策を推進した当行は、2005年度に新しい事務運営体制として、支店サービス部など支店サービス拠点の設置を断行した。これは、それまでの支店を、個人のお客さまを対象とした業務推進を担う支店と、事務・管理を担う支店サービス拠点に分離するという新しい試みであった。

2005年10月に開催された部店長会議において、支店サービス拠点の設置を受けて、頭取の奥は「事務サービスは、お客さまが日常的に利用される、銀行業務の土台でありまして、このサービスの良し悪しで、当行に対する評価や印象が、決定付けられると言っても過言ではありません」と述べた。このように、支店サービス拠点設置の目的は、事務サービスの提供に専心することで高品質・高効率を実現し、もってCS向上、高度なコンプライアンスや事務リスク管理、効率的な事務運営などを、同時に実現することにあった。

実際、それまで実施してきた合理化・効率化策に加え、支店サービス拠点設置により、待ち時間短縮などサービスの質が合併当初に比べて大幅に改善した。また、リスク管理やコンプライアンスの面では支店長と支店サービス部長等との間で役割分担を明確化し、事務リスクを含むリスク管理と内部管理を支店サービス部長等の責務とした。支店サービス部長等が業務推進に対する牽制役となることで、コンプライアンス機能の強化につながった。

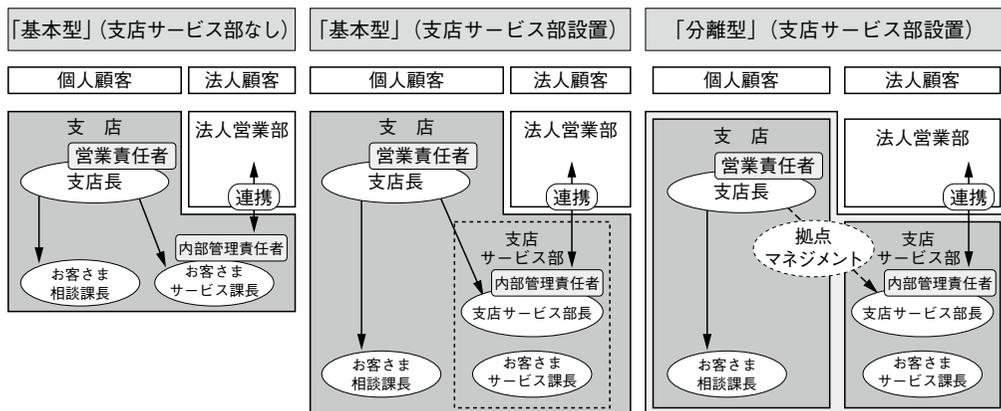
支店サービス拠点の設置に合わせて、2005年4月に実施した本店組織の見直しでは、事務管理部および支店事務指導部（2002年12月に個人事務システム部から改称）を廃止し、事務推進部を設置した。これにより、事務に関する企画・指導機能を事務統括部と事務推進部に再編・集約し、事務企画・指導機能の強化を図った。

その後、2009年度からは、支店長が業務・事務両面を含む拠点運営全般を指揮する「支店・支店サービス部の一体運営体制」へと移行した。これは、支店サービス拠点の分離による高品質な事務サービスの提供やリスク管理の高度化といったメリットをいかしつつも、拠点一体運営体制を一層強固にし、One SMBCとしての強みを発揮するために実施したものである。

具体的には、支店長が拠点運営全般を指揮する体制を「基本型」とし、そのうち業容が比較的大きい半数程度の支店については支店サービス部長を配置し、日常業務については支店サービス部長に権限を委譲した（図表2-4-10①の左および中央）。一方、都心ターミナルの大型30拠点については「分離型」と呼び、従来通り独立した支店サービス部とその長である部長を配した（図表2-4-10①の右）。こうした体制移行と同時に、トスアップ運動やノーミス運動などの全店運動を展開し、一体感の醸成を図った。

One SMBCの実現という意味では、支店サービス拠点と法人部門・企業金融部門との連携強化も重要である。2008年10月から両部門営業拠点と支店サービス拠点との連携推進制度を開始し、①人材育成（連携先拠点からのトレーニーの受け入れな

図表2-4-10① 拠点一体運営体制の類型



ど)、②効率化 (EB 化など効率化ソリューション提案での協働など)、③コミュニケーション (定期的な打ち合わせ開催等一体感の醸成) の三つの切り口から推進した。

(2) CS への取り組み

CS 向上は常に重要な課題であり、当行は拠点運営体制の移行を進めつつ、CS に関しても不断の取り組みを続けた。

「挨拶は心をこめてさわやかに」
「お客さまの心を開く優しい笑顔」
「丁寧な言葉遣いで信頼感」

CS 標語

2005 年 7 月には CS 標語を制定し、CS 意識の共有を図った。これらの標語は各営業店で朝礼時や開店前などに挨拶と共に唱和している。また 11 月から「『ありがとう』とっていただける店づくり」をテーマに、CS 向上に向けた全店運動を展開した。この運動の開始に当たってはブロック部長・支店長・支店サービス部長等を集めた CS 向上拠点長打合せや、ブロック CS 推進リーダー会議を開催するなど、CS に対する意識の徹底を図った。また運動の一環として店頭アンケートを実施し、お客さまの生の声により CS 活動の効果を測定し、自店 CS の課題を把握して改善につなげていくという方法を導入した。

2006 年度には、9 カ月にわたって支店サービス拠点 CS 活動コンテストを実施して、待ち時間や対応マナー、事務ミス为主题に CS 向上活動を展開した。また 2007 年 4 月には CS 優秀拠点表彰を設けた。これは、事務サービス拠点の評価体系である事務サービス表彰とは別に、お客さま総合満足度の優秀な拠点を表彰する仕組みである。その後も、2009 年 10 月に「5S 運動」(5S = 整理、整頓、清掃、清潔、接遇) を実施するなど、CS 向上に向けた取り組みを恒常的に続けている。

(3) 店頭改革の実施

CS 向上策の中で、特に重点的に取り組んだのが、待ち時間短縮に向けた店頭改革であった。

まず 2004 年度下期に店頭待ち時間短縮運動を展開し、各営業店がチェックシートにより自店の現状を把握した上で、待ち時間短縮に向けた対策を講じ、その改善状況を業績評価に反映させた。これにより一定の成果がみられたが、さらに抜本的に改善するため、2005 年度には店頭待ち時間短縮運動を継続しつつ、本店各部においてもいくつかの施策を打ち出した。すなわち、店頭混雑ナビ「混雑照会・窓口予約サービ

ス」の導入（2004年3月試行開始、2005年3月から店頭ナビの名称で全店展開）、『店頭待ち時間対策運営マニュアル』の制定（2005年5月）などがそれである。

店頭混雑ナビは、携帯電話やパソコンを利用して、インターネット経由で店頭の混雑状況の照会や窓口の予約ができるサービスで、窓口予約機能は、来店予定日時に応じてシステムが窓口受付番号を事前に自動採番する仕組みである。携帯電話を活用した窓口予約機能を実現したのは邦銀で初めてであった。『店頭待ち時間対策運営マニュアル』は、待ち時間短縮に向けた施策や体制整備に関する運営要領をまとめたものである。

前述の支店サービス拠点設置の効果に加えて、店頭改革の取り組みが功を奏したことから、合併以降、徐々にではあるが改善していた店頭の待ち時間は、2005年度に一気に短縮し、その後も着実に改善を続けている。

(4) さらなる効率化・合理化の推進

事務のさらなる集中や営業店からの切り離しなどによる負担軽減施策としては、店舗外ATM管理専用支店の新設による管理業務の営業店からの分離（SMBC デリバリーサービスへ業務委託、2003年11月）、法人向け外貨両替事務などのSMBC インターナショナルビジネスへの集中（2006年4月）、HUBセンターなどで行っていた受電業務の東西2拠点への集約（2006年9月）などがある。

営業店の効率化推進を支援する新たな組織対応としては、ダイデポジット推進のために支店サービス拠点の依頼に基づき顧客折衝を行うダイデポサポートデスクの設置（2006年9月に試行開始）、ローン関連業務のフロントサポートを行う住宅ローンサポートセンター・カードローン事務センターの設立（2007年11月から順次）などがある。

業務内容や規程そのもの見直しなどによる効率化・合理化としては、日締照合の自動化などによる日締めに係る事務の簡素化（2005年6月から順次）、外貨預金事務手続きの全面的な見直し（2006年2～4月）などを行った。

そうした中、事務・システムに係る重要施策として2006年から検討に着手したが、事務関連の規程の抜本改定と、後述する新営業店端末CUTEの開発である。これは、業務の多様化・高度化、リスク管理・コンプライアンスへの対応など、事務・システムに対する要請・負担が増大する一方で、派遣社員など労働力の多様化が進み

つつある状況を踏まえ、円滑な事務処理体制を引き続き維持していくために、車の両輪として進めた施策であった。

事務関連の細則規程である『国内事務取扱手続』は、文字中心で構成されており、ある程度事務に精通した者が読むことを前提とした内容となっていた。また、他にも『事務手順書』や『事務取扱要領』などが存在し、複数のマニュアルを確認しなければならないという課題があった。そこで、①利便性の向上（使える規程へ）、②事務プロセスの簡素化、③事務権限の簡素化、の3点をコンセプトに見直しを行い、複数に分かれていた各種マニュアルを『国内事務取扱手続』に一本化して、構成も、フローチャートと図表を多用した、読みやすく理解しやすいワークフロー方式にした。さらに、個々の事務手続きごとに設定されていた職務権限を、覚えやすい簡素な権限体系へと改定した。

一連の見直し策は、2006年11月の『用語集』の新規制定を皮切りに打ち出され、新しい『国内事務取扱手続』は2007年4月から2008年3月にかけて順次リリースされた。その後、CUTEの稼働に伴い、CUTEと『国内事務取扱手続』をリンクさせるなどプロセスナビゲーション機能を導入し、CUTEと共に事務の効率化・高品質化実現の礎となった。

事務関連の規程の改定と同時に、事務量分析システムの見直しも行った。事務量分析システムとは、営業拠点で受け付けた事務について、その処理に要する標準的な事務処理時間や、事務処理の生産性を示す事務効率などのデータを算出するシステムで、事務処理状況の実態を把握し、それを事務運営管理にいかすための仕組みである。事務量分析システムは『国内事務取扱手続』全面見直し前の数年間のメンテナンスが不十分であったため、実態との乖離が大きくなっていた。そこで、システムの見直し（2008年11月、『国内事務取扱手続』改定の反映など）、機能の拡充などを行い、より高度な拠点運営管理に役立つように改善した。

●システム化の推進

(1) システム化による効率性の追求

効率化においてシステムの果たす役割は大きい。2004年度以降で、事務効率化に寄与したシステム化の例には、**図表 2-4-10 ②**のようなものがあった。中でも、2007年度から約4年かけて業務別に導入した外為事務集中システム FLEKS は、リアルタイム照会機能や検索機能の高度化によるお客さま利便性の向上、STP化（STP：Straight

図表 2-4-10 ② 事務効率化に寄与したシステム化の例

名称	導入時期	概要・効果など
無担保カードローン用 債権書類管理システム	2005年10月	無担保カードローン契約書類のイメージを営業店のパソコンで閲覧できるシステム
イメージエントリーシステム (i-entry) の 更改	2005年12月～	OCR イメージ送信機能追加により、営業店のパソコンで伝票イメージ閲覧や処理状況確認が可能。センターでの入力事務も大幅に削減
両替機・オープン出納 機のオンライン化	両替機：2006年1月～ オープン出納機 ：2006年2月～	両替機・オープン出納機をオンライン化し、日締業務を効率化
外為事務集中システム	2007年8月から業務別 (仕向送金、被仕向送金、 輸出、輸入) に順次実施	外為サポートシステムと外為事務集中店システムを一元化し、事務処理のSTP化やペーパーレス化、処理状況のリアルタイム照会などを実現。呼称はフレックス (FLEKS = Foreign trade LEading Key System)

Through Processing) や自動化等による事務の効率化、電子化・イメージ化によるペーパーレス化などを実現し、外為事務の生産性向上・品質向上に大きく貢献した。

(2) 新営業店端末 CUTE の導入

合併以降、当行が使用していた営業店の端末 WIT (ウィット) は、1998年10月から試行を始めたものであり、機器の老朽化が進んでいた。また、一層の効率化・合理化を図ること、リスク管理・コンプライアンスへの対応に伴う負担が急増していることが事務・システム面の課題となっていた中で、WITの機能には限界があった。そこで当行は、2006年から、新たな端末機の開発を始めた。

新営業店端末の開発コンセプトは、①セールス支援機能強化とお客さまの利便性向上、②オペレーションのSTP化、③セキュリティとコンプライアンスの強化の3点で、勘定処理を中心とした端末から転換し、お客さま満足度を高める総合的な金融サービスを提供する情報処理端末を目指すものであった。

新しい営業店端末は、約200億円の投資と2年間の期間をかけて開発し、2008年2月からの試行を経て、2008年9月から2009年3月にかけて全店に順次導入した。その名称は行内公募により選ばれたCUTE (キュート) に決まった。正式名称は Common User Terminal Engine であったが、新営業店端末への期待と親しみを込めて“Close to U, Trust Each other (いつもあなたのそばに、Cute)”とのサブタイトルを付けた。



新営業店端末 CUTE
(デスクー体型)

CUTEの主な機能・特徴、および導入による効果は次の通りである。

- ①高機能の新型スキャナー（デスクスタンドスキャナー）を搭載したことによりOCRイメージ処理能力が向上。これにより事務処理時間が大幅に短縮し、例えばWITで10秒程度かかっていた印鑑照合が3秒に短縮した。また、それまで紙ベースで2分程度かけて処理していた本人確認記録を、邦銀で初めてペーパーレス化し、処理時間を1分に半減させた。本人確認記録のペーパーレス化は、年間約300万枚相当のA4判用紙削減にもつながった。
- ②事務・勘定処理をする記帳画面とお客さまの情報を処理する画面を1画面に表示するソフトウェアを邦銀で初めて開発し、それぞれにデータを入力できるだけでなく、お客さま情報画面に表示されているデータを記帳画面に連携する機能などを装備。これにより、お客さま情報を見ながら事務・勘定処理ができるようになり、事務処理時間の短縮と店頭におけるお客さま対応力の強化を同時に実現。
- ③STPナビゲーション機能が事務の流れのガイダンスを行い、コンプライアンス項目の自動チェックを行うことにより、誰でも正確・迅速に事務処理を行うことができ、かつ高品質な事務・リスク管理を実現。
- ④窓口担当者が、お客さまからお伺いした取引内容を画面に入力し、その内容を画面にプレ印字することで、お客さまの記入負担を大幅に軽減。

CUTEの導入は、事務の合理化・効率化、CS向上、事務管理・リスク管理の高度化など、事務サービス全体の底上げやペーパーレス化による環境負荷軽減に大きく貢献した。こうした取り組みが高く評価され、社団法人企業情報化協会による2009年度の「第27回IT賞」において最高賞であるIT総合賞を受けるなど、複数の外部表彰の対象に選ばれた。

また、2010年2月からは、ATMの取引記録（ATMジャーナル）をCUTEの業務処理サーバーに電子保存するシステムの試行を開始し、4月には全店で電子化を完了して紙ジャーナルを廃止した。これにより、年間でA4判用紙2,800万枚相当のペーパーレスを実現し、従来ATMジャーナルを保管していた金庫の省スペースや情報セキュリティ向上にも効果があった。

●円滑な人材の活用・育成

拠点における少人数運営体制を確立する一方で、商品・サービスの複雑化やコンプライアンス・CSへの要請の高まりなどにより求められる事務レベルは高度化し、また派遣社員など労働力の多様化や、管理者層の高齢化などが進んできているため、人材の活用・育成は事務運営においても重要な課題であった。

新人の育成は、従来から、入行時研修を経て各営業拠点で指導員による教育とOJTを中心に実施していた。2004年9月には、そうした各営業拠点での取り組みをサポートする仕組みとして、実務スキル認定試験である行内試験制度（事務関連）COMPACTやイントラネットを活用した教育用サポートツールOne's Quiz（2009年4月からステップアップドリルに名称変更）を導入・創設した。また、テレビ会議システムを使って主に一般職向けに実施していた事務勉強会を、2006年4月からは事務ナビ（2009年4月から事務ゼミに名称変更）として定例実施し、対象を派遣社員などにも拡大して、事務知識の向上に努めた。2007年5月には、新人を早期に戦力化するために、HUBセンター所長を塾長にして開催する事務・商品勉強会「新人養成塾」を設け、ブロック共同開催とすることにより、効率的な実施と、拠点間の新人の交流を図った。

さらに、2004年4月には事務指導コーチ制度を導入し、ブロック単位で任命された事務指導コーチが一般職や派遣社員の指導を行った。2005年4月には事務指導体制強化のために事務指導コーチを事務推進部所属に変更し、また2008年10月からは同部事務推進支援グループと研修グループの兼務に変更して、研修と臨店指導を一貫して行うことで効果の向上を図った。

一方、人員構成の歪みからくる管理者層の高齢化と後継者不足も重要な課題となっている。これに対応するために職務ミッションの見直しなどを行い、他の業務に従事している従業員や中堅・若手・女性従業員の登用などを進めている。他の業務に従事していた従業員の登用は2006年頃から適宜実施してきたが、2010年度から定型的な制度としてオペレーション・アンド・サービス・マネジメント・プログラム（OSMAP）を導入し、約6カ月間の実習や知識研修などを経てお客さまサービス課長に登用する仕組みを構築した。また女性従業員登用のための仕組みとして、2009年5月からお客さまサービス課における係長体制の試行を開始し、2010年9月から本格的に展開した。係長は、普通・当座、定期、為替などの業務ごとに、事務の執行・管理や所属員の指導・教育などを担う職位で、将来のお客さまサービス課長育成を展望して導入

したものである。係長体制は、2010年度末までに24カ店と順調に拡大している。

この他に、事務推進部管理者サポートチームによる新任管理者の教育・指導、内管指導役の配置、といった施策も講じている。事務部門の高齢化は今後さらに進展すると見込まれており、管理者層の後継者育成と若手・中堅層の底上げによる安定した事務運営体制の構築は、引き続き重要な課題となっている。

●事務・システムにおけるリスク管理への対応

事務・システムにおいてもリスク管理が重要であることは言うまでもない。当行が定める『リスク管理規程』においては、オペレーショナルリスクの中に事務リスクとシステムリスクが含まれている。そして、事務リスクの管理担当部署を事務統括部、システムリスクの管理担当部署を情報システム企画部と定め、リスクの把握と管理に努めている。

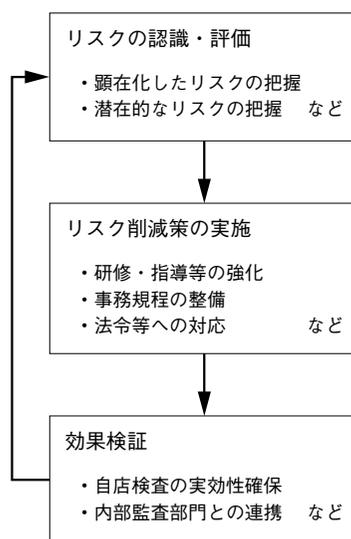
(1) 事務リスクの管理

事務リスクの管理は、グループ会社を含めた「事務リスクの認識・評価」を行った上で、その「リスク削減策の実施」「効果検証」（モニタリング）というプロセスを通じて実施し、これによりリスクの削減を図っている。

事務リスクの認識・評価については、2002年10月に導入したロスデータベース（2006年5月からオペモニター）などを通じて各拠点で発生した事務事故や事務ミスといった顕在化したリスクを把握してきたほか、オペレーショナルリスクに関するセルフアセスメントなどにより潜在的なリスクの把握にも努めている。

このようにして認識した事務リスクに対するリスク削減策として、事務規程の整備や、研修や事務指導体制の強化、事務処理のナビゲーション機能を有するCUTEの導入（2008年9月から）などにより、熟練者以外の担当者でも正確な事務処理が可能な体制を構築した。また、情報文書の集中保管や電子保存の推進といった誤廃棄防止策を講じたほか、暗証

図表 2-4-10 ③ 事務リスク管理のプロセス



PADの導入による盗難通帳誤払い防止（2004年3月）や緊急時対応の整備、金融犯罪への対応などを実施した。

以上の一連の事務リスク管理プロセスが適切に行われているかについて、自店検査の実施や、内部監査部署との連携強化などにより効果検証を行い、事務リスク管理の実効性を確保している。

(2) システムリスクの管理

2003年4月に日本総合研究所をSMFGグループのIT会社と位置付け（343ページ参照）、以降、グループ全体のシステムリスクは持株会社のSMFGが統括することとなった。当行のシステムリスクについては、システム所管と業務・事務所管で役割分担し、前者を情報システム企画部が、後者を各業務・事務の所管部署が担当する体制とした。

当行におけるシステムリスク管理は、「システムリスク管理体制の強化」「情報セキュリティ管理体制の強化」「緊急時対応力の強化」の3点を基本方針に、継続的に取り組んでいる。特に情報セキュリティ管理体制の強化については、個人情報保護法の制定や情報漏洩事件の頻発など情報セキュリティに対する社会的な関心・要請の高まりを受けて、積極的に対策を講じた。

例えば、外部起因のリスクに対しては、ウィルスチェックソフトのバージョンアップ頻度の引き上げ（2009年度）、拠点間回線の光ファイバー化（2005年度）、店舗外ATMなどのデータ回線の暗号化（2006、2007年度）、といった施策を実施した。また内部起因のリスクに対しては、従業員に対する情報セキュリティ教育を徹底して意識を高め、人為的なミスなどによるリスク低減を図る一方で、PCネットへのログオンにICカードでの認証方式導入（2007年4月試行、6月全店展開）、PCネットの共用ドライブ内フォルダーへの個人別アクセス権設定機能の装備（2006年9月）など、システム設計上でもセキュリティを強化した。

11 人材育成への取り組み

◎人事制度の改定

当行は、従業員一人一人がモチベーション高く成長し続けられる職場づくりや、多様な人材が能力や個性を発揮して思う存分活躍できる職場づくりを目指しており、人事制度の面では、実力主義とそれを踏まえた適材適所、そして成果に報いる報酬制度が機能するように、人事制度を改定している。

(1) 成果評価の見直し

独占禁止法上の問題を受けて、部店の業績評価のあり方を見直したことで平仄を合わせて、2006年（平成18年）10月、従業員の目標の設け方や成果評価の内容を改定した。コンプライアンスへの注力姿勢が全従業員の目標項目から漏れないようにしたほか、この時点で業績評価体系を変更済みであった法人部門、企業金融部門、国際部門の営業店および投資銀行部門各部の従業員を対象に、成果評価の評価領域を①単年度の財務的成果・戦略実行、②持続的成長のための取り組み、③部店運営体制・コンプライアンス、の3領域に見直した上で、それぞれの評価ウェイトのめどを1:1:1とすることとした。2007年度からは、コンプライアンスへの注力姿勢を全従業員の成果評価・業務管理面の必須項目と位置付けたほか、評価領域と評価ウェイトの改定を、前述した部店以外の従業員についても実施した。

その後、2010年4月には成果責任評価制度を改定して貢献評価制度を導入した。貢献評価制度とは、業務上の単年度評価のみならずプロセスや中長期的な成果につながる取り組み、他部署への貢献、人材育成など、会社や他の従業員に対する貢献全てを評価する制度である。この背景には、従業員個々人の高い意欲に加えて、部下や後輩、同僚への支援・指導・育成、さらには部店の枠を超えて他の部店・部門などを支援する姿勢が一層求められるようになっていることがある。これにより、シームレスな組織



貢献評価制度の理解を深めるために作成したガイドブック

を構築し、当行グループ全体の成果を中長期的視点から最大化していくことを目指している。

(2) 階層・職種などの見直し

総合職に関しては、2009年10月に従来のE層を分割してEⅠ層とEⅡ層を設置、2010年4月にEⅡ層の上位階層として理事を新設した。理事は、従業員における最上位層という位置付けである。この他、2010年7月には総合職V層およびCS職L層を分割し、それぞれVⅠ層・VⅡ層とLⅠ層・LⅡ層とした。職務等級については、2007年1月に13等級から14等級に、さらに2010年7月には17等級とした。

CS職に関しては、2007年7月に新しい階層としてX層（エグゼクティブ層）を新設し、2010年7月には職務等級を15等級に細分化した。

2008年7月には、一般職を廃止してBC職を新設した。BC職には、原則としてお客さまサービス課において店頭事務・サービス業務に従事するオペレーションコースと、法人営業部および本店各部において、与信・営業推進のサポート、事務などに携わるコーポレートコースを設けた。なお、BC職の新設に合わせて、従来営業店に勤務していた派遣社員などのうち2008年7月に約2,000人、2009年4月に約400人を正社員として雇用した。

●人員構成の変化への対応

(1) 人員構成の変化に伴う課題

当行では、公的資金による資本増強に伴って提出した経営健全化計画に基づくリストラ実行の過程において、2006年度まで従業員の新規採用を抑制する運営を続けていた。その後、業務拡大への対応の必要性などから採用数を大幅に増加させた結果、年代別にみた従業員の構成比率に大きな差が生じた。すなわち、ベテラン層が相対的に多い反面、中堅層の従業員

図表 2-4-11 ① 当行の新卒採用数の推移 (人)

入行年度	総合職	CS職	BC職 ^(注1) ・ システム技術職	合計
2001	202	0	428	630
2002	189	58	491	738
2003	186	110	397	^(注2) 693
2004	201	194	492	887
2005	261	285	542	1,088
2006	350	345	300	995
2007	479	461	477	1,417
2008	694	560	568	1,822
2009	495	467	1,128	2,090
2010	380	189	409	978
2011	382	190	137	709

(注1) BC職の名称は、2008年度まで一般職。

(注2) 2003年度には、この他に、コミュニティバンキング職34人が入行。

数が少なく、一方で入行して5年以内の若手が急激に増加したために、人員構成がワイングラスのような形状となった（381ページ参照）。

そこで、マネジメント層・管理者層における意識改革・マネジメント力の強化と、若手・中堅層のレベルアップを図るさまざまな施策を導入することとした。

(2) マネジメント力の強化とビジネスリーダー養成

収益の追求と真のお客さま志向、従業員の活力向上のバランスを重視した組織運営と職場マネジメントを実現するために2006年度に導入したのが、部店長クラスを対象とする多面評価制度・SMBCマネジメントレビューであり、部下従業員などの評価と上司自身の認識とがどのように違うのかを上司自らが気付くことによって、職場マネジメントをさらに向上させようとするものであった。

一方、研修においても新たなマネジメント育成体系の構築に向けた検討を進めた。具体的には、高いパフォーマンスを上げている部店長など約60人へのインタビューなどを通じて、マネジメントに関する重要なテーマとして、①人材の育成、②人材の活用、③ビジョンの策定と浸透、④体制（組織編制・ルール・ツール）づくり、の4点を抽出した。その上で、①～④それぞれのテーマに合わせたマネジメント研修を、2008年度から開始した。

さらに2006年度には、頭取が出席して自ら経営理念やトップメッセージを参加者に伝え、変化の激しい時代において変革を実行できる経営人材の育成を目指す研修を始めた。

(3) 若手・中堅層のレベルアップ

当行は、合併当初から若手・中堅層の育成に関してさまざまな施策を行ってきたが、人員構成における若手の急増・若手比率の急上昇という変化に対する本格的な取り組みとして、2005年度に、新人総合職を対象とするライジング・ルーキー・プログラム（RRP）を開始した。これは、採用を絞り込んだ時期が長期にわたったため、配属拠点には新人にとって身近な先輩がわずかしかいないといった状況が生じていたことを踏まえ、実務に近いレベルの練習・演習を通じて、法人業務全般の知識・スキルの基礎を習得させることを目的とした研修で、約半年かけて行う長期プログラムである。RRPは2009年度にSMBCコーポレートバンキングカレッジ（CBC）と名称を変更し、内容を改定しながら毎年実施している。また、若手・中堅の担当者向け研修として新

営業スタイル推進プログラムを導入し、法人取引のスキル強化を図っている。

個人部門においても若手の育成が喫緊の課題となっていたのは同様であり、前述のRRPを参考としつつ、CS職向けの集中的な新人教育システムとして2008年度にSMBCリテールバンキングカレッジ（RBC）を導入した。RBCは、コンサルティング業務に従事するための基礎を集中的に身に付けることを目的とした約半年間のプログラムで、大きな特徴の一つとして、集合研修と支店などにおけるOJTを2週間程度ごとに繰り返すサイクル型のカリキュラムを採用した。また、東京（目黒）と大阪（道頓堀）にロールプレイング研修施設を新設し、お客さまとのコミュニケーションスキルを向上させるための研修も高い頻度で行った。

BC職（オペレーションエントリー）の新人に対しては、OJTを通じた基本事務スキルの教育を行ってきたが、2009年度にはこれに加えて幅広い基礎知識の習得とキャリア意識の醸成を目的としたオペレーションバンキングカレッジ（OBC）を新設した。2010年度には、それまで行ってきたその他の研修も整理・統合する形でOBCの拡充を図り、①基礎研修、②事務スキルアップ研修（端末記帳など）、③「新人養成塾」（494ページ参照）、④札勘スキル検定、などをカリキュラムとして整備した。

●ダイバーシティの推進

(1) グローバル化に対応した人材の育成

2010年12月、総合職を対象とするグローバル対応力強化のための人材育成方針が示された。この背景には、中小企業を含む日本企業の海外進出が一般化し、今後も加速すると見込まれる中、グローバル化への対応は、国際部門や本店各部のスタッフだけでなく国内営業店も含めた当行全体で取り組むべき喫緊の課題となってきた、との問題意識があった。そこで当行は、実践的な語学力と国際感覚を身に付け、「内なる国際化」をさらに進めるための体制を整備することとした。

主要な施策として明示されたのは、①従業員の語学力（英語・中国語）の底上げ、②海外勤務経験者の拡充、③ナショナルスタッフの登用、内外人材の交流強化、④海外志向と語学力を重視した新卒採用、の4点である。

このうち語学力の底上げに関しては、本店ビルなどの中に英語レッスン専門ブースを設置したほか、語学学校への派遣拡大やSMBC Academy（336ページ参照）を通じた自己啓発支援、海外拠点トレーニーの拡充、短期語学留学制度の新設などを、積極的に推進している。

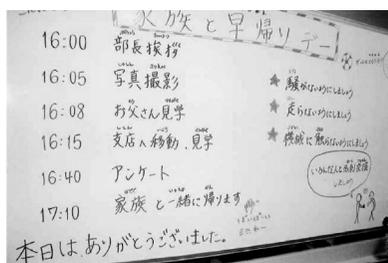
(2) ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

当行では、雇用分野における企業の社会的責任の高まりや当行自身の状況を踏まえて、2005年4月に従業員サポートプログラムを導入した。これは、従業員の仕事と家庭生活の両立を支援することなどにより、従業員がより職務に専念できる環境を整備することを目的としたものである。従業員サポートプログラムは、導入時点において、①仕事と家庭の両立支援策（育児休業制度や介護休業制度の拡充など）、②心の健康支援策（メンタルヘルスケアの導入）、③勤務支援策（企画業務型裁量労働制の導入）の3本柱で構成した。

また2009年からは、毎年8月に「家族と早帰りデー」を開催している。これは平日の夕方、従業員の家族を職場見学に招待し、終業時刻に家族と一緒に帰宅するという企画である。「家族と早帰りデー」は、個々の従業員がワーク・ライフ・バランスをみつめ直すきっかけとしても有効に活用されている。

一方、育児支援施策の一つとして、2006年4月以降「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」を原則として毎月開催している。これは、育児休業中の従業員がスムーズに職場復帰できるようサポートすることを目的としたものである。2008年度からはこれに加えて、産前産後欠勤取得予定者向けの説明会であるプレママ・ミーティングや、子育て中の女性従業員等を対象とするワーキングマザー・ミーティングも開催している。

このようなワーク・ライフ・バランスの実現に向けた動きは、ダイバーシティ推進の取り組みの一環をなすものである。ダイバーシティとは、英語では Diversity and Inclusion（多様性と受容）と表現されるもので、性別・国籍・年齢などの異なる属性、違いを互いに認め合い、受容していくことで、環境変化に対応した持続的成長を図ろうという経営戦略のことである。当行がダイバーシティを推進する背景には、近年、



「家族と早帰りデー」の様子



「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」開催の様子

個人の就労観や家族観などが大きく変化していることや、当行を取り巻く環境がグローバル化やIT化の一層の進展などにより一段と多様化・複雑化していることがある。この点について、頭取の奥は『ダイバーシティレポート2010』において、次のように述べている。

私は、企業というのは、同じようなメンバーがいるだけでは強くなれないと思います。強い組織をつくっていくためには、(中略)国籍、人種、年齢、性別、身体的特徴など、あらゆる「多様性」をできるだけ柔軟に受け容れていくことが必要です。(中略)

現在のわれわれを取り巻くビジネス環境は、非常に不確実で不安定、そして不透明だと言えましょう。常に揺れ動き、変わり続けている。同質的で、同じような考え方をする人ばかりでは、こうした変化に対応していくことはできません。

当行では2008年4月、人事部にダイバーシティ推進室を設置して、「多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを通して、企業業績の向上を図る」ことをダイバーシティの推進方針とし、特に、性差による分業意識と労働時間の改善に重点を置いた取り組みを続けている。例えば、当行における女性管理職の数は2005年度から2010年度までの5年間で3.3倍に増加したほか、育児休業取得者も5.3倍に上っている(図表2-4-11②)。

また、2011年3月1日時点の障がい者雇用率は1.95%と、法定雇用率の1.8%を上回っている。

当行が、より一層の付加価値をお客さまに提供できる組織体へとさらに変貌し、「最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」に発展するための必要条件として、人材のグローバル化の推進も含め、今後ともダイバーシティ実現に向けた取り組みは、欠かせないものである。

図表2-4-11② 女性管理職人数、育児休業取得者数の推移 (人)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
女性管理職人数	—	155	167	193	235	280	354	456	584	766
育児休業取得者数	34	43	61	70	89	126	163	222	331	476
うち男性	1	0	0	0	0	6	22	27	29	26

(注) 女性管理職は年度末時点の人数で2001年度は不詳。育児休業は年度内の取得者数。

12 CSR 活動の展開

◎CSRの基本方針

当行は、合併前の旧両行の時代から環境問題や社会貢献活動などに積極的に取り組んできたが、SMFGグループとしてCSR（Corporate Social Responsibility）への取り組みを一層積極化するために、2005年（平成17年）4月、SMFGにグループCSR委員会を、また当行にCSR委員会と経営企画部CSR室を設置した。

SMFGグループは、社会における責任を果たすことによって「最高の信頼」を獲得することを目指している。「最高の信頼」を獲得するためには、お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員により良い価値を提供し、その結果として社会全体の持続可能な発展に貢献していくことが不可欠であり、それがSMFGの「社会における責任」、すなわちCSRと考えている。このようなCSR活動を推進していくために、

図表 2-4-12 ① CSRの基本方針

【SMFGにおけるCSRの定義】

事業を遂行する中で、(1) お客さま、(2) 株主・市場、(3) 社会・環境、(4) 従業員に、より高い価値を提供することを通じて、社会全体の持続的な発展に貢献していくこと

【SMFGのCSRにおける共通理念＝ビジネス・エシックス】

1. お客さま本位の徹底

私たちは、お客さまに支持される企業集団を目指します。

そのために、常にお客さまのニーズに合致するサービスが何かを考え、最良のサービスを提供することにより、お客さまの満足と信頼を獲得します。

2. 健全経営の堅持

私たちは、自己責任原則に基づき、公正、透明かつ健全な経営を堅持する企業集団を目指します。

そのために、株主、お客さま、社会等のステークホルダーとの健全な関係を維持しつつ、効率性と長期的視点に立った業務運営、適時かつ正確な情報開示を通じ、持続的な成長と健全な財務体質を堅持します。

3. 社会発展への貢献

私たちは、社会の健全な発展に貢献する企業集団を目指します。

そのために、企業の公共的使命と社会的責任を自覚し、広く内外経済・産業の安定的な発展に貢献する業務運営に努めると共に、「良き企業市民」として社会貢献に努めます。

4. 自由闊達な企業風土

私たちは、役職員が誇りを持ちいきいきと働ける企業集団を目指します。

そのために、人間性を尊重すると共に、高い専門性を持つ人材を育成し、もって、自由闊達な企業風土を醸成します。

5. コンプライアンス

私たちは、常にコンプライアンスを意識する企業集団を目指します。

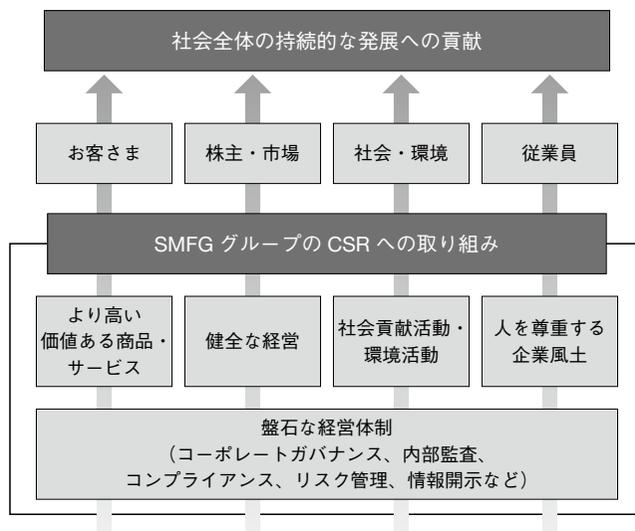
そのために、私たちは、業務の遂行において常に、私たちのビジネス・エシックスを意識すると共に、監査や検査の指摘に対する速やかな行動を確保し、もって、法令諸規則や社会の良識に則した企業集団を確立します。

2005年6月、SMFGグループにおけるCSRの定義を定め、共通理念として5項目からなるビジネス・エシックス（Business Ethics）を制定した^{*365}。

実際のCSRへの取り組みは、まず、コーポレートガバナンス、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを整備することを通じた磐石な経営体制の構築から始まる。その上で、次の通り、ステークホルダー（お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員）を通じて、より良い価値を提供し、究極的には社会全体の持続的な発展に貢献していくことを目指している。

- ①お客さまにより高い価値ある商品・サービスを提供し、お客さまとともに発展する。
- ②適切な情報開示を行うとともに、内部統制の整備を通じて健全な経営を堅持し、株主価値の増大に努める。
- ③社会貢献活動・環境活動に継続的かつ積極的に取り組み、社会への貢献、地球環境の保全などに努める。
- ④人を尊重し、従業員がその能力を遺憾なく発揮できる企業風土を醸成する。

図表 2-4-12 ② SMFGグループのCSRの考え方



*365 もともとは「コンプライアンスに関する共通理念」であったが、CSRへの本格的な取り組みを機に「CSRにおける共通理念」に位置付けを変更した。

SMFGグループでは、CSR活動は事業戦略と一体で取り組むものと位置付けており、CSRに真剣に取り組むことが、経営目標達成への最短距離と考えている。その意味で、お客さま向け商品・サービスなどに関するCS・品質向上やコーポレートガバナンス、コンプライアンス、従業員向けの各種制度などもCSR活動の一環と位置付けているが、ここでは、社会貢献活動と環境活動に焦点を当てて整理する。

●社会貢献活動への取り組み

当行では、2007年4月に社会貢献活動方針を見直して「当行は、『良き企業市民』としての役割を認識し、豊かで持続可能な社会の実現を目指し社会貢献活動を行います。この社会貢献活動を積極的に行うため、当行で活動を企画・実施するとともに、社員のボランティア活動を支援します」と明確化した。これに従って①福祉活動、②地域・国際社会、③環境活動、④文化・芸術・教育、の4分野を柱とした活動を行っており、毎年度、その内容を見直しつつ拡充を図っている。

まず「豊かな社会の実現に貢献するための福祉活動」として、合併前から継続的に開催しているのが、手話講習会とボランティア体験講座である。このうち手話講習会は、1997年度から開催しているもので、耳の不自由な方への理解を深めることや、円滑なコミュニケーション手段の習得による店頭でのお客さまサービスの向上を目的としている。ボランティア体験講座も、高齢者疑似体験や救急法体験講座など毎年テーマを変えながら実施している。

「地域・国際社会の発展に貢献する活動」は多岐にわたるが、主なものとしては三井住友銀行ボランティア基金やユニセフ（国際連合児童基金）への支援などがある^{*366}。

今年度の手話講習会に180名が参加しました

10月から12月にかけて全10回の手話講習会が開催され、東京・大阪あわせて約180名が受講しました。この手話講習会は、聴覚障害者への理解および円滑なコミュニケーション手段を習得することと、これにより店頭でのサービス向上に役立てることを目的に、広報部社会環境室が毎年開催しています。10回のうち2回は実際に聾(ろう)の講師による指導を受け、店頭での手話応対も学びました。



行内誌で紹介した手話講習会に関する記事

*366 東日本大震災の際の活動に関しては557ページ参照。

このうち三井住友銀行ボランティア基金は、有志役職員の給与から毎月一律100円を引き落として国内外のボランティア団体などへの寄付を行うもので、当行もこれと併せて寄付を行っている。同基金には1万1,000人を超える役職員が参加しており(2011年6月時点)、例えば2010年度には、ラオスでの学校図書館開設など、23事業に寄付を実施した。また当行は、ユニセフ外国コイン募金実行委員会のメンバー企業として同募金活動の運営に協力しており、国内の本支店・出張所に外国コイン募金箱を設置して協力を呼びかけ、集まった募金をユニセフに送っている。また2009年6月からは、TABLE FOR TWOに参加している。これは、本店ビルの社員食堂においてヘルシーメニューを購入すると、1食当たり20円が開発途上国の学校給食1食分として寄付されるものである。

なお、当行には役職員自らが企画立案を行う社内ボランティア組織として「YUI(ゆい)」がある。ろう学校での交流会、役職員から集めた日用品のチャリティー販売、高齢者施設の訪問等を継続的に実施しており、当行はこのような「YUI」の活動を支援している。

「地球環境の保全に貢献する活動」の代表例が、「SMBC環境プログラムC・C・C富良野自然塾」への支援である。これは、脚本家の倉本聰が北海道の富良野で実施する環境事業で、閉鎖されたゴルフ場の跡地を元の森に回復させる活動と、五感で自然を体感する環境教育プログラムなどを行っている。当行では、活動の支援に加えて、有志役職員と家族が参加する現地体験ツアーも継続的に実施している。

「文化・芸術・教育の発展に貢献する活動」も多岐にわたり、近年はその範囲が拡大している。2006年度から毎年実施しているチャリティーコンサート「名曲のおもちゃ箱」は、戦争や災害などで傷付いた世界の子どもたちを支援することを目的としたものである。合唱団や合奏団など行内の音楽クラブが多彩な音楽を演奏し、会場で



「SMBC環境プログラムC・C・C富良野自然塾」現地体験ツアーの様子

は募金受付や世界の子どもたちから寄せられた絵画の展示、役職員と家族の手作り品のチャリティー販売などを行っている。

また、銀行業務と関連の強い金融経済教育への取り組みにも力を入れている。子どもたちに銀行の役割や仕組みを知ってもらう体験イベント「夏休み!こども銀行たんけん隊」の開催、書籍『銀行のひみつ』の発刊と全国の小学校および公立図書館への寄贈、子ども向けお仕事体験タウン・キッズニアへの協賛など、幅広い活動を継続的にやっている。

●環境活動への取り組み

地球環境の保全は現代における最優先課題の一つであり、金融機関の公共性や社会に対する責任を踏まえると、金融機関がこの問題に真剣に取り組むことは当然の責務である。SMFGと当行は環境問題を重要な経営課題の一つと認識し、グループ環境方針（SMFG）、環境方針（当行）に基づき、環境活動を推進しており、SMFGは、国連環境計画（UNEP）^{*367}の「環境と持続可能な発展に関する金融機関声明」に署名している^{*368}。

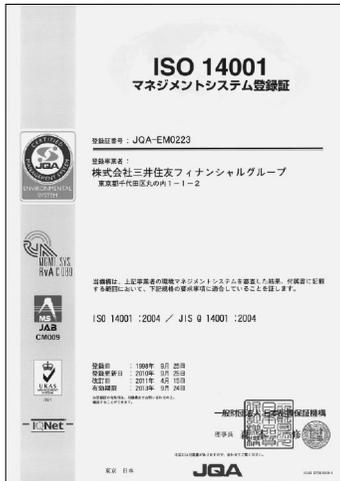
当行は、合併前から環境問題に積極的に取り組んでおり、後述するように、旧住友銀行が日本政策投資銀行などに行っていた融資業務における環境配慮などに関する研究は、当行の『クレジットポリシー（運営基準）』の与信環境リスクの考え方につながるものであった。また、旧さくら銀行は、1998年9月にわが国の銀行として初めて、

図表 2-4-12 ③ 三井住友銀行の環境方針

- 三井住友銀行は、良き企業市民としての理想像を目指し、地球環境保全および汚染の予防と、企業活動との調和のため、継続的な取組を行うことを誓約します。
- この取組のため、「CSR委員会」を設け、環境担当役員を配置しています。
- 環境関連法規、規制の遵守はもとより、事業活動を通じた地球環境資源使用の効率化、金融機関としてのリスク管理における環境面的確な認識、および情報提供を通じたお客さまの環境問題対応のご支援を目指し、目的・目標を設定し、各事業年度にそれらの見直しを行い、環境問題への取組の継続的な改善に努めます。
- この環境方針遵守のため、本方針の全社員への徹底と行内教育に努めます。
- 環境方針について、外部からの要請があれば配布を行います。

*367 UNEP（United Nations Environment Programme）は、環境保全活動に関する国連の中核機関で、業界別の支援組織を設置し環境保全活動を推進している。SMFGは、金融業界が参加するUNEP FI（UNEP Finance Initiative）に参加している。

*368 SMFG発足前は三井住友銀行が署名。



ISO 14001 登録証

環境マネジメントシステム（EMS：Environmental Management System）の国際規格である ISO14001 の認証を取得した。合併後も、SMFG、当行などグループの主要各社が環境配慮行動を国際規格に則って運用を行い、認証の取得を継続している。

当行は、環境方針をもとに、①環境負荷軽減、②環境リスク対応、③環境ビジネスの三つを環境配慮行動の柱としており、各行動についての環境目標を設定し、PDCA サイクルに従って計画的に環境活動に取り組んでいる。

まず環境負荷軽減とは、オフィスでの省エネや紙の使用量削減といった、直接的に環境負荷を軽減する活動を意味する。当行では、エネルギーや紙の使用量などについて毎年度定量的な削減目標を設定し、取り組みを進めている。例えばペーパーレス化策としては、帳票の電子化（データベース化）、ATM 取引記録の紙ジャーナルから電子保存への変更、などがある。お客さまにご利用いただいている Web 通帳やパソコンバンク Web21 など、ペーパーレス化推進に寄与している。

一方、エネルギー使用量の削減策としては、合併初年度から日本自然エネルギー株式会社のグリーン電力証書システム^{*369}を活用して省エネルギー・環境対策に役立てているほか、2006 年度以降は排出量の購入と併せて本店ビルのカーボンニュートラル^{*370}を実現している。

さらに当行では、EMS に関する教育を年間教育プログラムの一つとして取り入れている。国内の全部店において勉強会を毎年開催し、環境方針や各年度



グリーン電力証書

*369 グリーン電力証書システムとは、自然エネルギー（化石燃料削減）や CO₂ の排出抑制といった価値をグリーン電力証書という形で具体化することで、企業等が自主的な省エネルギー、環境対策の一つとして利用できるようにする制度のこと。

*370 グリーン電力と排出量の購入により、本店ビルにおける事業活動等によって発生する CO₂ の排出量を実質的に相殺し、ゼロとする取り組みのこと。

の環境目標などを記載した三井住友銀行 EMS カードを国内の役職員に毎年配布し、常時携行することとしている。

次に環境リスク対応とは、与信判断を行う際に取引先企業の環境リスクの視点を織り込むことで、銀行の与信リスク低減などを図っていく取り組みのことである。当行は、2000年に日本政策投資銀行や日本総合研究所などと研究会を立ち上げ、取引先の環境リスク評価推進など環境問題に関する銀行共通の課題について研究・検討を行ってきた。こうした取り組みを踏まえ、信用リスク管理の基本規程である『クレジットポリシー（運営基準）』に与信環境リスクを明記しており、例えば不動産担保のうち一定の要件に該当するものについては土壤汚染リスク、アスベストリスクの評価を義務付けている。

また、2006年1月にはエクエーター原則（Equator Principles）を採択し、同月に国際審査部に国際環境室を設置してプロジェクトファイナンスにおける環境社会リスク評価体制を整備した^{*371}。当行は、エクエーター原則に準拠した『環境社会リスク評価手続』を制定し、2006年6月から運用を開始している。

三つ目の柱である環境ビジネスは、金融機関・金融グループが本業を通じて社会的責任を最も効果的に果たせる分野の一つである。当行では、環境問題を、規制や管理という発想ではなく、より能動的に捉えてビジネス化を図るために、積極的な取り組みを行っている。

2003年には北九州市における風力発電事業にプロジェクトファイナンス方式で資金を提供したほか、2004年には東京都が公募したスーパーエコタウン事業の一環である東京臨海リサイクル発電事業に対し、リードアレンジャーとしてプロジェクトファイナンスを組成した。

2005年度からは、環境ビジネスについて部門横断的な検討を行う Eco-biz 推進協議会を定期的開催し、銀行全体での情報共有化や、先進的・効率的な商品サービスの開発等により、環境ビジネスを推進していく体制を整えた。具体的な取り組みとしては、環境配慮企業支援ローン創設（417ページ参照、2007年7月から SMBC-ECO ローンに名称変更）や住宅ローンを通じたカーボンオフセット（411ページ参照）、個人向け国債の環境キャンペーン（412ページ参照）、日本総合研究所による定量評価に基づく SMBC 環境配慮評価融資・同私募債（418ページ参照）などの他、環境省による CO₂ 排

*371 2009年4月の組織改定で、国際環境室を国際与信管理部に移管。



環境情報誌『SAFE』



SMBC 環境ビジネスフォーラム in エコプロダクツ 2008

出抑制対策の利子補給制度の活用も行っている。

環境ファイナンス以外にも、環境省などと共同で、環境に関するビジネスプランなどを顕彰するコンテスト、eco japan cup を主催して、環境ビジネスの芽をみつけて育てる取り組みを行っているほか、旧住友銀行当時の1996年度から発行を続けている環境情報誌『SAFE』や2001年度から開催している環境セミナーなど、お客さま向けの環境関連情報発信も積極的に行っている。

2006年度に開催を始めた環境ビジネス交流会は、お客さまの環境ビジネスにおける販路拡大ニーズなどに対応するためのビジネスマッチングの場を提供するものであり、大いに活用された。2008年度には、日本最大規模の環境総合展示会「エコプロダクツ2008」において環境ビジネスマッチング、環境セミナー、体験型環境イベントなどを統合した複合イベント・SMBC 環境ビジネスフォーラムを開催し、この中でも多数の環境ビジネスマッチングが実現した。同フォーラムは、その後も毎年継続的に実施している。

国際的にも、エコプロダクツ国際展において、当行は第5回から第7回（2011年2月、インド）まで毎回、ブースへの出展や併催の国際会議への参加を行っている。エコプロダクツ国際展とは、アジア太平洋地域におけるエコビジネスの活性化とサプライチェーンのグリーン化による国際競争力の強化を目指して、毎年開催されている国際環境展示会である。

このような当行における環境関連ビジネスの推進は、次第にそれぞれの業務部門担

当各部の下で自律的に展開する動きが広がりつつあり、また SMFG グループ全体として統一性のある活動の拡充を図るなど、今後さらに進化を遂げる過程にある。

CSR 活動として取り組むべき課題は、今後とも事業環境の変化に応じて変化し、多様化していくことが想定される。この点について、SMFG 社長として北山は『三井住友フィナンシャルグループ CSR レポート 2010』のトップコミットメントを次のような言葉で締めくくっている。



『三井住友フィナンシャルグループ CSR レポート 2010』から

今後の CSR 活動については、次の 3 点を念頭に取り組んでいきたいと思えます。第一は「ステークホルダーの期待・要請への感度を高め、それに応えること」すなわちステークホルダーのさまざまな声を企業経営に積極的に反映させていくこと、第二に、「社会的課題の解決に資するビジネスの種を探し、イノベーションにつなげていくこと」、第三に、「CSR を通じて社会のインフラを底上げし、好循環な社会をつくり出すこと」です。例えば、低炭素社会の実現や、少子・高齢化社会への対応などは、当社グループが持てる力を発揮しながら取り組むべき、また取り組むことのできる分野であると思えます。

Forward Looking 一、今後も前をしっかりと見据え、持続可能な未来づくりに向けて貢献していきたいと思えます。

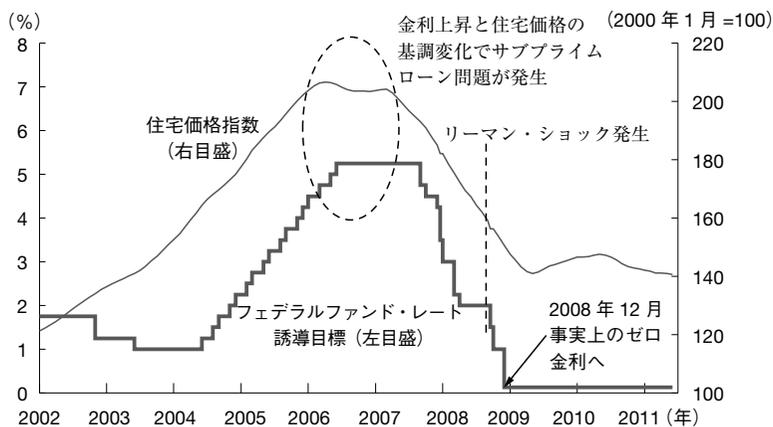
第5章 世界的な金融・経済情勢の混乱と当行の対応

1 世界金融危機と経済収縮

●サブプライムローン問題の始まり

ITブーム崩壊後の後退局面から脱した米国経済の上昇局面は、2007年（平成19年）12月まで6年1カ月続いた。景気拡大を支えた主因の一つが、住宅投資の活発化であった。その反面、住宅金融専門のモーゲージ会社*372などの貸出競争が起き、返済能力に問題がある借り手に、安易な審査で信用供与が拡大されたために、サブプライムローン問題の火種が広がった。当初、問題表面化が抑えられたのは、住宅価格が上昇し、借り手が、担保価値の増加を利用して、金利の低いローンに乗り換えたり他の消費者ローンを借り増したりする方法をとることができたためであった。

図表 2-5-1 ① 米国の金融政策と住宅価格



(資料) FRB ホームページ、Standard & Poor's 社ホームページ

(注) 住宅価格は、S&P/ケース・シラー住宅価格指数 (20大都市) で、2000年1月を100とする原系列の、季節調整値。

*372 モーゲージバンクと呼ばれることも多いが、銀行でなく住宅金融（モーゲージローン）を扱うノンバンクである。

しかし、新興国の需要拡大や世界的な金融緩和などを背景に資源価格が騰勢を強め、米国国内でも景気拡大の持続によってインフレ懸念が生じたことから、FRBは2004年6月以降、17回の政策金利引き上げを行い、フェデラルファンド・レートの誘導目標水準は、引き上げ開始前の1.00%から、2006年6月には5.25%となった（図表2-5-1①）。住宅ブームは転機を迎え、住宅価格は2006年前半を境に低下し始めた。住宅の評価額増加によって抑えられていたローン延滞率も、この頃から上昇が目立つようになった。サブプライムローン問題の発生である。

これによってモーゲージ会社の経営がまず悪化したが、影響は米国内にとどまらなかった。米国では1970年頃から住宅ローン債権を証券化する住宅ローン担保証券（RMBS^{*373}）市場が成長し、RMBSは米国以外の機関投資家にとって有力な投資対象になっていた。それだけにとどまらず、RMBSなどを組み合わせて再証券化した債務担保証券（CDO^{*374}）などが作り出されて、やはり海外の投資家に保有されていた。こうした証券化商品の中には高い格付を付与されたものもあったが、低リスクと見なされる論拠となっていたリスク分散効果は、住宅価格上昇が続かなければキャッシュフローに問題が生じやすいという相関性を持った原債権や証券化商品などの集合体では機能しなかった。

2007年になると、サブプライムローン関連の証券化商品の価格低下が加速し、6月には、これによって米投資銀行ベア・スターン傘下のヘッジファンドが巨額の損失を被ったことが報道されて、問題が市場関係者などの専門家以外にも知られるようになった。サブプライムローン関連証券化商品の格付引き下げが相次ぎ、同商品に対する市場の不安が一段と強まって、取引が縮小、価格形成機能も大幅に低下した。このため、RMBSやCDOなどを保有していた、金融機関の特別目的会社であるストラクチャード・インベスメント・ビークル（SIV）などが打撃を受け、SIVなどが資金調達に利用していた資産担保コマーシャルペーパー（ABCP）市場の機能低下、SIVにバックアップライン（流動性補完枠）を与えていた関係金融機関の信用不安を招いた。これによってIKBドイツ産業銀行などが経営危機に陥り、問題が米国にとどまらないことが改めて認識された。

8月には、運用しているCDOなどの価格算出が不可能になったことを理由に仏大

*373 RMBS：Residential Mortgage-Backed Securities

*374 CDO：Collateralized Debt Obligation

手銀行 BNP パリバ傘下のファンドが売買凍結を発表し、IKB ドイツ産業銀行の破綻で神経質になっていた欧州の金融市場は動揺した。このため欧州中央銀行（ECB）は、流動性危機を抑えるために巨額の緊急資金供給を実施した。FRB も市場安定化のために資金供給を行い、日本銀行も同様の措置を取った。

9 月には、住宅ローンを担保とするカバードボンド^{*375}などを利用して市場から資金を調達しながら業容を拡大させてきた英中堅銀行ノーザン・ロックの資金繰りに問題が生じた。同行に対する預金取り付けが起き、他の銀行にも広がる兆しが出たため、英政府は急遽^{きゅうきょ}、預金全額保護を打ち出して、混乱を收拾した。

このように、サブプライムローン問題が世界に広がりを見せる中で、当行の市場営業部門は、サブプライムローン関連証券化商品の評価損が出始めた直後の 2007 年 5 月に同商品の売却を開始し、混乱が拡大して価格が暴落する前に、大半の処理を終えていたため、当行はサブプライムローン関連証券化商品に絡む損失を限定的にとどめることができた。

●リーマン・ショックと世界的な金融・経済危機

2008 年になると、火元の米国では事態がさらに悪化した。3 月には米国第 5 位の大手投資銀行ベア・スターンズが苦境に陥った。同社の破綻によってデリバティブ取引などの相手方（カウンターパーティー）に世界的な影響が及ぶことを避けるために、米当局は、ニューヨーク連邦準備銀行による非預金取扱金融機関に対する特別融資を活用して当面の危機を乗り切った。この融資制度は、大恐慌の信用収縮の教訓を受けて「1932 年連邦準備法」に用意されていたものであった。

7 月になると、連邦抵当金庫（ファニーメイ）と連邦住宅貸付抵当公社（フレディマック）に信用不安が生じた^{*376}。両社は、証券化支援としての RMBS の発行・保証に加えて、政府支援機関（GSE）^{*377}であることによる信用力を背景に資金調達を行い、投資事業として住宅ローン債権や RMBS の購入を拡大させてきた。両社の RMBS や GSE 債は、従来は「暗黙の政府保証」によって安全な資産と見なされ、米国だけで

*375 カバードボンド（covered bonds）は貸出債権などを担保として発行されるが、RMBS のような資産担保証券と異なり、担保債権はオフバランス化されず、債券の安全性は、発行体の信用力と担保債権の両方で支えられる。

*376 ファニーメイ（Fannie Mae）は Federal National Mortgage Association（FNMA）の通称。1970 年に民営化。フレディマック（Freddie Mac）は Federal Home Loan Mortgage Corporation（FHLMC）の通称。1988 年に民営化。

*377 GSE：Government-Sponsored Enterprise

なく海外の投資家に広く保有されていたので、両社が破綻すれば、世界の金融システムが動揺し、米国の国債やドルの信認問題に発展しかねなかった。米国政府は、万一の場合には政府が関与する姿勢を示して、その場をしのいだが、両社の危機は解消されず、9月になると、両社を政府（連邦住宅金融局）の管理下に置き、公的資金による株式取得を行うことになった。

他方、やはり経営危機が噂されていた、資産総額で米国第4位の投資銀行リーマン・ブラザーズについては、公的支援に後押しされた買収や公的管理下での再建の枠組みが整わず、9月15日未明（現地時間）に米国連邦倒産法第11章の適用を申請した。経営の苦境が知られていたとはいえ、大手投資銀行の破綻という現実と直面した金融市場では、カウンターパーティーリスクが強く意識されるようになり、市場の機能は著しく低下した。いわゆるリーマン・ショックである。

9月16日には、同じく苦境が伝えられていた保険大手AIGの株価がリーマン・ショックの影響で暴落した。米国財務省とFRBは、ただでさえ市場が混乱している中でさらにAIGが破綻に追い込まれれば、金融市場の脆弱性は一層深刻となり、経済にも悪影響を与えることになりかねないため、リーマン・ブラザーズへの対応とは一転してAIGの救済策を講じた。

しかし、リーマン・ショックによって生じた混乱は収まる兆しがみえなかった。経済活動に欠かせない金融取引を円滑に行うことができなくなったために、各国で深刻な景気悪化が起きた。いわゆる「100年に1度の危機」である。このため、各国は金融システムの安定回復と大規模な景気刺激策を相次いで打ち出した。

米国では2008年10月に緊急経済安定化法が成立し、これによる不良資産救済プログラム（TARP：Troubled Asset Relief Program）によって7,000億ドルの公的資金枠を得た米財務省は、資本注入などの金融機関支援、証券化商品市場の機能回復などを図る資産支援プログラムなどを矢継ぎ早に実施した。2009年2月には、交通インフラ、エネルギー、環境への投資、個人減税や企業減税などによって経済立て直しを図る、総額で約7,870億ドルの米国再生・再投資法が成立した（2010年12月には2度目の大型経済対策がまとめられた^{*378}）。FRBは2007年9月以降10回にわたって政策金利を引き下げて、事実上のゼロ金利政策に踏み切り、リスクが高いと見なされている金融資産を積極的に購入して資金を大量に供給する信用緩和にも取り組んだ。

*378 2度目の大型経済対策には、時限措置の期限が迫っていた2001年の大型減税（228ページ参照）の2年延長などが盛り込まれた。

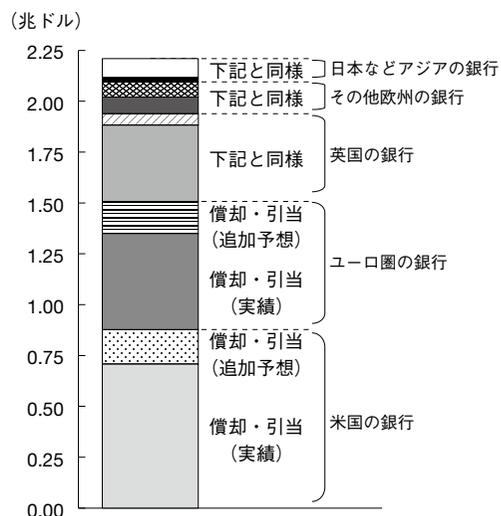
各国の政策努力によって、金融危機は最悪期を脱し、経済活動の急激な収縮も止まったが、米国のサブプライムローン問題に端を発した一連の危機と緊急避難的な政策対応の結果、米国における過剰な住宅債務にとどまらず、欧米の金融機関や各国の政府など幅広い経済主体のバランスシートに歪みが生じた。バランスシート問題という金融不安の火種が完全に消えない中で、2009年10月にはギリシャの財政赤字問題が明るみに出て、後述する欧州債務危機に発展し、今なお根本的な解決に至っていない。

リーマン・ショックによって事態が深刻化する前には、先進国の景気に懸念が生じても、新興国が世界経済を牽引するというデカップリング論が台頭したことがあった。しかし、世界金融危機が起きると、新興国経済も、先進国向け輸出の減少などによって、減速を余儀なくされた。世界経済の急激な縮小が止まって輸出が回復するにつれて、新興国は再び先進国を上回る

経済成長を遂げるようになったが、世界経済が金融危機発生前の状況に戻っていないことを反映して、新興国も以前ほどの高い成長軌道には復帰できていない。

わが国では、6年1カ月続いた戦後最長の景気上昇局面が、世界金融危機発生に先立ち、2008年2月に既に終了していた^{*379}。欧米の金融機関がサブプライムローンやその証券化商品などで巨額の損失を被ったのに対して、わが国の金融機関が証券化商品などへの投資で直接的に受けた損失は軽微であった(図表2-5-1②)。ただし、

図表2-5-1② 世界の銀行の損失状況



(資料) IMF 『Global Financial Stability Report』

(注1) 実績は2007年第2四半期から2010年第2四半期まで。追加予想は2010年第3・第4四半期に発生が見込まれる額。

(注2) その他欧州はスイス、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、アイスランド。アジアは日本、香港、シンガポール、オーストラリア、ニュージーランド。

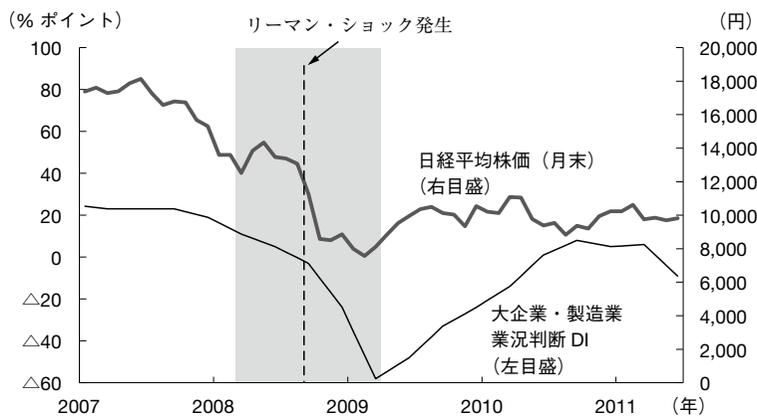
*379 当時、最大の輸出先であった米国経済の減速、改正建築基準法の施行(2007年6月)に伴う手続きの混乱による建設投資の急減、原油に代表される資源価格の高止まりによる購買力の海外流出などの影響が重なったことによる。

リーマン・ショックによって深刻化した世界的な金融危機で打撃を受けた外国金融機関や外資系投資ファンドの投融资姿勢が一変し、その資金に依存して事業を拡大していた国内不動産ファンドやディベロッパーが行き詰まるなど、世界的な金融収縮の余波は、わが国の金融機関の貸出先にも及んだ。

また、日本経済は、貿易の経路から強い逆風を受けて、厳しい試練にさらされた(図表 2-5-1 ③)。戦後最長の景気上昇が続く間に、輸出関連企業からそれ以外の企業部門などに回復が広がっていたとはいえ、輸出型製造業以外の活力強化という長年の課題は残り、近年では人口の頭打ちという要因も加わって、国内需要の基調は弱い状況であった。輸出が起点となり、やや遅れて、輸出に刺激された設備投資が加わるという景気拡大の基本的な構図はそのままであったから、世界経済の影響を受けやすかった。金融危機によって世界的な経済の収縮が起ると、日本経済は輸出急減の影響を大きく受け、2008年度の実質経済成長率は戦後最悪のマイナス3.7%となった。景気の急角度の落ち込みは2009年3月で止まったが、その後1年間の回復では、2008年度に起きた経済活動水準の大きな落ち込みを取り戻し切れなかったため、2009年度の実質経済成長率もマイナス2.1%であった。

厳しい経済情勢の影響を受けた企業の業績不振や、株式相場の急落などは、金融機関の与信関係費用の増加、株式等損益の悪化を招いた。前述の不動産投資ファンドな

図表 2-5-1 ③ 当時の経済情勢



(資料) 内閣府「景気基準日付」、日本銀行『全国企業短期経済観測調査』、日本経済新聞社ホームページ

(注1) 業況判断DIは、「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の割合の差。

(注2) 影を付けた期間は景気後退期。

どの資金繰り問題を含め、世界的な経済・金融危機は、さまざまな経路でわが国の金融機関の業績に影響を及ぼした。

経済情勢の急激な悪化を目の当たりにして、わが国でも、大型の経済対策が実施された。公共投資や減税などによる需要拡大を期待する経済対策については、持続的な効果が疑問視されたことや、2008年2月に山を迎えるまで景気上昇が続いたことから、2002年12月に限定的な対策が取りまとめられて以来、打ち出されていなかった^{*380}。しかし、2008年以降は政策対応が一変し、最大規模の経済対策が立て続けに行われた^{*381}。

また、財政支出を伴う経済対策とは別に、2009年10月には「緊急雇用対策」が取りまとめられ、その中の「中小企業に対する金融の円滑化を通じた事業活動の円滑な遂行及び雇用の安定を図るための施策の策定・推進」「住宅ローンの借入者に対する金融の円滑化を通じた生活の安定化を図るための施策の策定・推進」として金融円滑化法が11月に成立し、12月に施行された。これに伴う当行の対応は427ページに記述した通りである。

この他、10月には、産業再生機構（2007年3月解散）の実績を継承しつつ、地域特性と民間活力をいかして事業再生支援を行う企業再生支援機構が設立され、業務を開始した^{*382}。

金融政策に関しては、サブプライムローン問題発生前の政策金利水準が4～6%程度でいわゆる引き下げ余地が大きかった米国、ユーロ圏、英国などと異なり、わが国では量的緩和政策、ゼロ金利政策を終了したばかりで、政策金利水準は0.5%であったが、日本銀行は2008年10月、12月、2010年10月の3回の引き下げで誘導水準を0.0～0.1%まで引き下げた。また、金利面の政策対応が限られている中で金融緩和効果を強化するために、2010年10月には、政策金利引き下げと併せて、先行きの政策運営についてあらかじめ公表し約束する時間軸政策^{*383}、多様な資産買い入れと長め

*380 2002年10月の「改革加速のための総合対応策」（231ページ参照）を補完・強化することをうたった12月に改革加速プログラムが取りまとめられたが、大規模な需要追加策を含むか否かという基準では、2000年10月の「日本新生のための新発展政策」（213ページ参照）以来であった。

*381 リーマン・ショック前の2008年8月に総事業規模11.5兆円程度の対策が打ち出されていたのに続き、10月（総事業規模26.9兆円程度）、12月（同37兆円程度）、2009年4月（同56.8兆円程度）、12月（同24.4兆円程度）と、雇用、生活などへの対策や支援を掲げて、経済対策が行われた。

*382 株式会社企業再生支援機構法（2009年6月成立、9月施行）に基づき、設立。

*383 時間軸政策は、先行きの政策運営についてコミットすることで、利回り曲線を変化させ、経済に影響を与えようとする政策である。

の固定金利オペレーションで構成される基金の創設^{*384} という一種の量的緩和政策を導入し、これら三つから成る「包括的な金融緩和政策」を開始した。

前述のように、経済活動の急激な収縮局面の終了という形で景気後退は止まったが、一連の異例ともいえる政策対応にもかかわらず、日本の実質 GDP、株価などは世界金融危機前の水準を回復しておらず、危機の震源地となった米国と比べて対照的である。この一因としては、日本経済の成長の原動力となってきた輸出関連の製造業が、世界経済の成長鈍化に加えて、史上最高水準にある円高によって価格競争力の低下に見舞われ、以前のように牽引役を果たせなくなっている点が指摘されている。一方、輸出関連の製造業だけでなく、わが国全体の課題として、さまざまな経済環境の変化を踏まえて効果的な成長戦略を実現していくための政策や企業経営のあり方に変革を要するという見方もある。これ以外にも、デフレ状況が続いていることをどう捉えるかが繰り返し論点となるなど、わが国が抱える真の問題の所在や対応策を巡る論議が続いている。

●危機再発防止策構築の努力と欧州ソブリンリスク問題の発生

(1) バーゼルⅢへの道筋

世界各国は、サブプライムローン問題を発端とする、いわば起きてしまった金融危機、経済危機から抜け出すために、緊急避難的に思い切った政策をとる一方で、再発防止のために金融規制の見直しに動いた。

米国では、2007年8月から、金融市場に関する大統領作業部会^{*385}が、サブプライムローンを発端とする証券化商品の問題の原因と規制強化などの対策について検討を開始し、2008年3月に暫定的な報告を取りまとめた。2007年8月に異例の規模の市場流動性供給によって金融市場の混乱を抑えた主要国は、10月の7カ国財務大臣・中央銀行総裁会議（G7）において、金融安定化フォーラム（FSF）^{*386}に対し、混乱

*384 日本銀行の買入対象としては異例の、上場投資信託（ETF）や上場不動産投資信託（J-REIT）を含む多様な資産買入と、期間3カ月、6カ月という長めの固定金利オペレーションを行うための基金。

*385 大統領作業部会は、1987年10月にニューヨーク株式市場で起きた株価暴落（ブラックマンデー）を受けて、1988年3月に設置された。

*386 FSF（Financial Stability Forum）は、1999年2月のG7で、国際金融システムに影響を与える問題を検討し、解決策の提示と実行の監視を行うことを狙いとして、創設が合意された。その背景には、1997年のアジア通貨危機や1998年のロシア危機などの発生があった。FSFは、2009年4月の第2回G20首脳会議（ロンドン）の「金融システムの強化」についての宣言によって、組織基盤と権限をより強化した金融安定理事会（FSB：Financial Stability Board）になった。

の背景にある要因を分析し、流動性とリスク管理、金融デリバティブ商品の会計処理・価格評価、金融仕組み商品に関する格付機関の役割・格付手法およびその活用のあり方、ならびにオフバランスの投資手法の扱いを含む、金融機関の監督に関する基本原則の分野について提案を行うことを要請した。これを受けてFSFは、2008年4月のG7において、自己資本・流動性・リスク管理に対する健全性監督の強化、透明性・価格評価の向上、信用格付の役割・利用法の変更、金融当局のリスク対応力の強化、金融システム危機への対応強化を提案した。

また、金融危機への対応や金融規制などに関する国際的な取り組みとしては、G7だけでなく新興国などを含めたより多くの国々による論議の必要性が強く認識されるようになり、リーマン・ショックによって深刻化した世界金融危機の最中である2008年11月に、「金融・世界経済に関する首脳会合（G20首脳会議）」がワシントンD.C.で初めて開催された。2009年9月の第3回G20首脳会議（ピッツバーグ）では、G20首脳会議を国際経済協力に関する第1のフォーラムとして指定したことから、金融規制などのあり方に関しても、G20首脳会議が重要な役割を果たすようになった。

第3回G20首脳会議の声明では、直前に中央銀行総裁・銀行監督当局長官グループ会合（バーゼル銀行監督委員会の上位機関）が公表した銀行規制・監督およびリスク管理の強化に向けた対応の検討結果について歓迎し、銀行資本の量と質の双方を改善し、過度なレバレッジを抑制するため、国際的に合意されたルールを2010年末までに策定することに合意した。

これを踏まえて、2009年12月にはバーゼル銀行監督委員会からバーゼルⅢの市中協議案が公表され、2010年7月・9月の中央銀行総裁・銀行監督当局長官グループ会合での新たな規制基準の大枠の合意、11月の第5回G20首脳会議（ソウル）^{*387}への大枠の報告と了承を経て、12月に新たな規制に関する詳細な合意文書・バーゼルⅢテキストが公表された。

バーゼルⅢの検討過程では、世界金融危機の背景について、金融機関がオンバランス・オフバランスでレバレッジを過度に高めていたこと、過度なレバレッジにより自

*387 2007年から、各国の経済界首脳によるビジネスサミットが開催されるようになっており、G20首脳会議と同時期に行われたトロント会合（2010年6月）、ソウル会合（2010年11月）には、奥が出席して、金融規制に関する国際的な議論において、わが国の銀行界を代表する見地から意見表明を行った（2010年4月～2011年7月、全国銀行協会会長）。2011年4月以後も、11月のビジネスサミット・カンヌ会合に出席している（カンヌ開催の第6回G20首脳会議については522ページ参照）。

己資本の水準と質が低下したこと、流動性バッファーが十分でなかったこと、プロシクリカル^{*388}なレバレッジの巻き戻しや、複雑な取引を通じて形成された金融機関の相互関連性が危機を増幅したこと、などの要因が指摘された。金融危機の教訓に対処するために、バーゼルⅢテキストには、自己資本の質・量の向上とリスク捕捉の強化、景気連動性を抑制するような（カウンターシクリカルな）資本バッファーの枠組みの導入、レバレッジ比率の導入、流動性基準の導入が盛り込まれている（525ページ以降参照）。

(2) 金融システム安定化を巡るその他の動き

2009年4月の第2回G20首脳会議（ロンドン）では、金融セクターおよび金融規制・監督における主要な失敗が危機の根本原因であったという認識に立って、金融監督および規制の強化に動き出すこととなり、その一環として、規制・監督をシステム上重要な全ての金融機関・商品・市場に拡大することとした。さらに、9月の第3回G20首脳会議（ピッツバーグ）では、システム上重要な金融機関（SIFIs：Systemically Important Financial Institutions）に対する追加資本、流動性およびその他の健全性規制を含む、実施可能な措置を提案するように、金融安定理事会（FSB、519ページ、脚注386参照）に求めた。

FSBは、2010年10月にSIFIs問題への対応について提言と作業日程をまとめ^{*389}、11月の第5回G20首脳会議（ソウル）で承認された。FSBの提言は、SIFIsに関する政策の枠組みについて、必要な諸条件を満たす破綻処理、より高い損失吸収力、より密度の高い監督・監視、強固な金融市場インフラなどを統合したものでなければならぬと指摘し、より高い損失吸収力に関して、グローバルなSIFIs（G-SIFIs）の無秩序な破綻が金融システムと経済活動に重大なリスクをもたらすことから、G-SIFIsは、バーゼルⅢで合意された最低水準を上回る損失吸収力を持つべきであるとしている。

これを受けて、FSB、バーゼル銀行監督委員会などが、G-SIFIsに該当する金融機

*388 自己資本比率は、貸出等のデフォルト確率の変化などにより、景気に連動する傾向がある（シクリカリティー）。また、自己資本比率の状況によって金融機関が貸出等に取り組む姿勢を強めたり弱めたりすれば、景気変動は増幅される（プロシクリカリティー）。さらに、金融機関を含むさまざまな経済主体が、景気情勢や資産価格の動向などを受けて、リスク回避度、レバレッジの積み上げ状況を変化させることによって、景気変動は増幅される。

*389 FSB『Reducing the moral hazard posed by systemically important financial institutions, FSB Recommendations and Time Lines』（2010年10月20日）。

関の特定と、G-SIFIs に求められる追加的資本上乘せ規制の具体的内容について検討を進めており、2011年11月の第6回G20首脳会議（カンヌ）で最終的な詰めを行うことを目指している^{*390}。

従来の金融規制・監督のあり方の見直しは、バーゼルⅢやSIFIs・G-SIFIsを巡る取り組みのような国際的な枠組みづくりだけでなく、各国での制度改革の動きにもつながっている。

米国では、1980年代以降、1933年銀行法（いわゆるグラス・スティーガル法）に代表される、大恐慌時代に設けられた規制を緩和する改革が進められ、預金金利の自由化、州際業務規制緩和を経て、1999年にはグラム・リーチ・ブライリー法によって業務範囲規制が大幅に緩和された。一方、規制改革の動きと並行して、証券化やデリバティブなど金融技法の発達が進み、それらを利用した取引や金融商品開発が急拡大したが、投資・投機の失敗で一部のファンドの経営が行き詰まったり、相場の予想外の変動などが生じたりするなどの事態に対症療法的な対策が取られることはあっても、金融システムを揺るがすような深刻な問題発生を想定して包括的な規制を設ける動きにはつながらなかった。

しかし、サブプライムローン問題に端を発する金融危機発生を教訓として、米国は、規制を強化する方向に動き出した。

2009年には米財務省が、米国特有の複雑な規制・監督体制の見直し、金融危機で問題となったクレジット・デフォルト・スワップ（CDS）を含む包括的な金融市場規制の確立、消費者・投資家保護などを盛り込んだ金融規制改革プランをまとめ、その後、上院・下院それぞれにおける草案作成と数々の調整・修正、両院案の一本化、両院それぞれでの可決を経て、2010年7月、大統領の署名によって、広範囲の金融規制改革を盛り込んだドッド・フランク法^{*391}が成立した。

*390 2011年11月4日、FSBは、カンヌでのG20首脳会議に合わせて、G-SIFIsに対する追加的資本上乘せ規制を含む政策措置と、G-SIFIsのうち銀行グループ（G-SIBs：Global Systemically Important Banks）の特定結果を明らかにした。特定はFSBとバーゼル銀行監督委員会によって行われ、FSBが公表した資料では、三井住友フィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャル・グループ、みずほフィナンシャルグループを含む世界の29グループ（欧州17、米国8、日本3、中国1）がリスト化された。G-SIFIsのリストは毎年更新され、各年11月にFSBから公表されることになっており、銀行以外の金融グループが特定される可能性もある。また、G-SIBsに対する政策措置の具体的な規則文書は、同じ11月4日、バーゼル銀行監督委員会から公表された（528ページ、脚注399参照）。

*391 正式な法律名は長いが、短い名称としてDodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Actが使われており、ドッド・フランク法は、その略称である。

ドッド・フランク法は、金融危機の再発を防止する観点から、包括的な金融規制・監督の見直しを定めている。同法の中で邦銀への影響が特に大きいと見られる項目は、①米国の金融システム上重要な金融機関への規制強化、②破綻処理計画の策定、③銀行等の自己勘定トレーディング、ファンド投資の制限（いわゆるボルカー・ルール）、④デリバティブ取引規制、⑤証券化商品への規制、である。これらの規制の中には、個々の適用ルールの定め方や運用方法次第で、米国内の拠点にとどまらず域外適用される可能性があるものや、米国以外の金融市場・金融取引に影響が及ぶ可能性があるものが含まれる。このため、当行の米国内における業務だけでなく、グローバルな業務も影響を受ける可能性がある。

2011年3月末時点では、米国当局による実施細目についてのルールの策定が行われている段階であり、当行は論点ごとに具体的な影響などの分析を進めている。

また、バーゼルⅢにおける景気連動性への考慮や、FSBなどによるシステム上重要な金融機関という概念に垣間見られるように、サブプライムローン問題に端を発する金融危機以降、実体経済や金融市場と関連して生じる広範なリスク要因に着目するマクロプルーデンスに対する関心が強まっている。これは、個々の金融機関の経営の健全性を確保する仕組み（ミクロプルーデンス）だけでは金融システムの安定性を維持できなかった経験を踏まえたもので、金融規制・監督を担う組織体制の変更においても、マクロプルーデンスの重視の動きが相次いでいる。

米国では、ドッド・フランク法に基づいて、米国の金融システム安定化を図る新たな組織として、金融安定監視協議会（FSOC^{*392}）が設立された。FSOCは、財務省、FRB、SEC、連邦預金保険公社（FDIC）などのトップで構成され、米国の金融システムに影響を与えるリスクを特定し、対策を講じる役割を担う。またEUでは、マクロプルーデンスの立場から金融システムを監視する欧州システムリスク理事会が、欧州金融監督制度の一翼として設立された。さらに英国でも、金融危機防止において規制・監督の分担が有効に機能しなかったことを受けて^{*393}、新たな体制づくりが進められており、マクロプルーデンス監視を担う組織の設置が予定されている。

*392 FSOC：Financial Stability Oversight Council

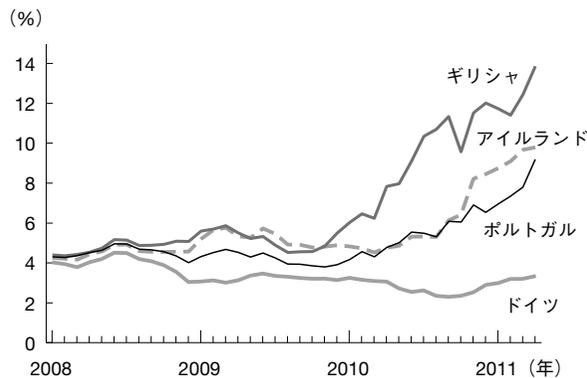
*393 例えば、2009年4月の第2回G20首脳会議（ロンドン）開催を控えた3月に英国FSAが公表した提言文書『ターナー・レビュー』の中で、規制・監督の分担に隙間が生じていたことが指摘されている。

(3) 欧州債務危機の発生

金融機関に対する国際的および国ごとの金融規制の見直しが具体化していく動きと並行するように、欧州を震源とするソブリンリスク問題が発生し、新たな波乱要因として、世界の金融市場を揺るがしている。ギリシャ（2010年4月）、アイルランド（2010年11月）に続いて、2011年4月にはポルトガルがIMFとEUに金融支援を要請した。

家計や企業、金融機関の過剰債務問題、先進国以外で起きた従来のソブリンリスク問題と異なり、欧州債務危機では、一部の先進国の政府債務に対する信用失墜が生じている点が特徴である（図表2-5-1④）。問題を抱えた国々の財政赤字削減などの改善策実行や、国際機関や関係国による金融支援実施を巡って不測の混乱が生じれば、直接的な影響が大きいと観測されている欧州系の金融機関などを通じて、問題が広く伝播する可能性は否定できず、国際金融システムはまた一つ大きなリスクを抱えることとなった。また、欧州経済の変調は、世界金融危機から立ち直りをみせた新興国経済にも影を投げかけている。

図表2-5-1④ 国債利回りの格差



(資料) IMF [International Financial Statistics]

(注) データは月次、2011年は4月まで。

2 バーゼルⅢと当行の対応

◎新たな規制強化の概要

2010年（平成22年）12月、バーゼル銀行監督委員会は、バーゼルⅢの枠組みの詳細を示すテキストを公表した。バーゼルⅢテキストは、銀行に対する自己資本規制の枠組み強化と流動性規制の導入について、国際的な基準を示している。

(1) 自己資本の強化

テキストのうち自己資本規制の枠組みは、①要件・定義と水準（最低所要水準に加えてバッファー部分）の両面からの自己資本の強化、②リスク捕捉の強化、③レバレッジ比率規制の導入、に大別される。

まず、自己資本の強化に関しては、銀行の損失吸収力を強化することを目的として、事実上必要となる水準（資本の量）を大幅に引き上げ、要件・定義（資本の質）も厳格化する方向で見直されることとなった。

従来の規制上の自己資本は、普通株式や内部留保、一定の要件を満たす優先株式・優先出資証券から成る Tier 1、一定の要件を満たす劣後債・劣後ローンや、その他有価証券評価差額金（評価益）などから成る Tier 2、市場リスクに対応するための規制が追加された際に導入された Tier 3（短期劣後債など）で構成されていた。リスクアセットに対する所要自己資本の比率は8%以上とされ、Tier 1（Tier 3が存在する場合は控除）と同額までという Tier 2 の算入限度を満たしつつ8%以上を満たすためには、Tier 1 比率を4%以上にする必要があった。また、バーゼル銀行監督委員会が、Tier 1 に関して、普通株式や内部留保が中心的な形態であるべきであるとした内容^{*394}が金融庁の監督指針に反映されているため、普通株式や内部留保による Tier 1 比率を2%以上とすることが事実上の目標であった。

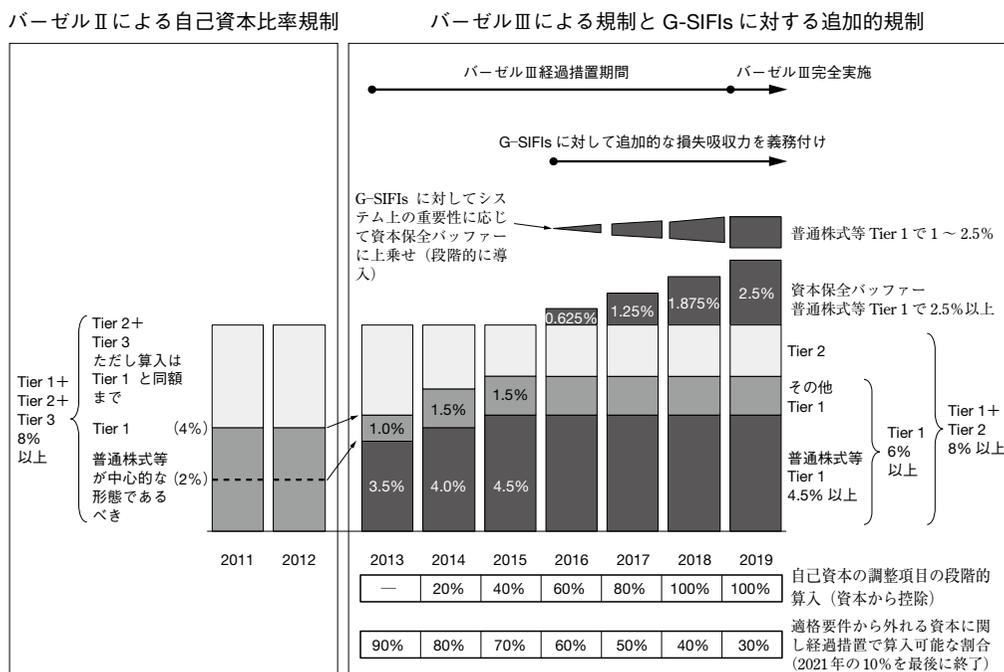
これに対してバーゼルⅢでは、世界的な金融危機において、経営困難に陥った金融機関の自己資本の損失吸収力に問題が生じた経験を踏まえて、Tier 1 を業務継続ベース、Tier 2 を破綻時にそれぞれ損失吸収力を持つ資本と位置付け、さらに Tier 1 を、普通株式および内部留保等のみで構成される普通株式等 Tier 1 と、その他 Tier 1 に

*394 バーゼル銀行監督委員会『自己資本の基本的項目（Tier 1）としての発行が適格な資本調達手段』（1998年10月）。

区分する^{*395}。また、信用リスクなどと同等の内容の資本で市場リスクに対応する趣旨から、Tier 3は廃止される。リスクアセットに対する所要自己資本の比率は、損失吸収力が高い資本区分において引き上げられ、普通株式等 Tier 1で4.5%（現行対比で実質プラス2.5%ポイント）、Tier 1で6%（現行対比でプラス2%ポイント）となる^{*396}。総自己資本の最低所要水準は現行と同じ8%であるが、バーゼルⅢでは、別途、資本保全バッファの上乗せを求められるほか、各国の情勢に応じてカウンターシクリカルな資本バッファの上乗せが行われる（図表2-5-2①）。

資本保全バッファは、さまざまなリスク要因によって銀行の経営環境が悪化するストレス期において、配当支払いなどの社外流出によって総自己資本が最低所要水準を下回ることを生じにくくするために、平時から、普通株式等 Tier 1に相当する資

図表2-5-2① 新たな規制の概要（所要自己資本、資本バッファなど）



（注）わが国の場合、各年3月末。

*395 Tier 2に関しては、Tier 1と同額までという算入限度や、Upper Tier 2、Lower Tier 2という区分が廃止される。

*396 経過期間が設けられており、普通株式等 Tier 1は2013年（わが国の場合は3月末、以下同じ）3.5%、2014年4.0%、2015年以降4.5%、Tier 1は2013年4.5%、2014年5.5%、2015年以降6%。

本を2.5%上乘せするものである^{*397}。これによって、ストレス期に取り崩し可能な資本の厚みが増すだけでなく、資本保全バッファを充足していない場合には、その程度に応じて社外流出の制限を課すことによって、自己資本の減少を抑制する仕組みである。

カウンターシクリカルな資本バッファは、過度の信用膨張への対策である。行き過ぎた信用拡大が起きると、その後の調整過程において銀行の損失が増大し、金融システム不安を深刻化させるおそれがある。このため、各国の政策当局がリスクの積み上がり状況に応じて0～2.5%の範囲で資本上積みの要否を判断するもので、銀行は上積み分を普通株式等 Tier 1 に相当する資本で充足する必要がある^{*398}。

資本保全バッファ（2.5%）と、カウンターシクリカルな資本バッファ（0～2.5%）の上乗せを考慮すると、新たな規制では、普通株式等 Tier 1 を最低限7～9.5%（現行対比では実質プラス5～7.5%ポイント）に維持することが必要となる。

さらに、G-SIFIsについては、前述のように（521ページ参照）、バーゼルⅢによる枠組みを上回る損失吸収力を持つべきであるとして検討が進められているため、G-

図表 2-5-2② 新たな規制の概要（自己資本の定義・適格要件）

資本項目の例	バーゼルⅢ			従 来		
	Tier 1		Tier 2	Tier 1		Tier 2
	普通 株式等 Tier 1	その他 Tier 1		主要な 部分	その他	
普通株式	○			○		
内部留保	○			○		
優先株式（普通株式への転換権付き）		○		○		
優先株式（普通株式への転換権なし）		○			○	
優先出資証券（ステップアップ条項なし）		△			○	
優先出資証券（ステップアップ条項付き）					○	
劣後債・劣後ローン（初回コール日までが5年以上）			○			○
劣後債・劣後ローン（初回コール日までが5年未満）						○

（注1）優先出資証券（ステップアップ条項なし）は、条件次第で算入不可（例えば、会計上負債に分類されるものは、元本削減や普通株式転換の仕組みがなければ算入不可）。

（注2）バーゼルⅢでは、表に掲げた項目以外にその他の包括利益累計額およびその他公表準備金が普通株式等 Tier 1 となる。従来、一定の制約の下で Tier 2 に算入されていた資産評価益は、条件を満たす部分はその他の包括利益累計額に含まれる。

*397 経過期間が設けられており、2016年0.625%、2017年1.25%、2018年1.875%、2019年以降2.5%。

*398 経過期間が設けられており、カウンターシクリカルな資本バッファの最大値は、2016年0.625%、2017年1.25%、2018年1.875%、2019年以降2.5%。

SIFIs に特定される銀行は、さらに資本の上積みを求められる見込みである^{*399}。

バーゼルⅢでは、自己資本の定義・適格要件についても、厳格化される（図表 2-5-2 ②）。

従来、Tier 1 の主要な部分として扱われていた、普通株式への転換権のある優先株式は、バーゼルⅢでは普通株式等 Tier 1 に該当せず、その他 Tier 1 に算入される。Tier 1（主要な部分以外）に算入可能であった、配当に関してステップアップ条項が付された優先出資証券は、バーゼルⅢでは規制上の自己資本として認められなくなる^{*400}。また、Tier 2 に算入可能であった劣後債・劣後ローンも、初回コール日^{*401}まで5年未満であれば規制上の自己資本から外される。

自己資本算出に当たって行う調整についても、従来は Tier 1 の主要な部分が控除対象ではなかった無形固定資産^{*402}、繰延税金資産（一時差異に係るものを除く）、自社グループ外の金融機関への普通株式出資などが、普通株式等 Tier 1 の調整項目となる^{*403}。

前述のように普通株式等 Tier 1 の維持すべき水準が実質的に引き上げられる一方で、普通株式等 Tier 1 を中心に調整（控除）が厳格化されるため、従来に比べてなお一層、自己資本の中核的な部分（普通株式等 Tier 1）を充実させる必要が生じることになる。

*399 バーゼル銀行監督委員会は、2011年11月4日、G-SIFIsのうち銀行グループ（G-SIBs）に対する政策措置の規則文書を公表した。G-SIBs はシステム上の重要性に応じて四つのバケット（これに収まらないような G-SIBs に対して将来的に適用される可能性がある空バケットを含めると五つ）に区分され、バケットごとに定められた資本の上積み（普通株式等 Tier 1 に相当する資本で 1.0～2.5%、ただし空バケットは 3.5%）を求められる。同日、FSB が公表した文書（522 ページ、脚注 390 参照）によれば、2014 年 11 月に特定される G-SIBs に対して 2016 年から段階的に適用が開始され、2019 年までに完全実施される。

*400 この例のように、その他 Tier 1、Tier 2 の適格要件を満たさなくなる資本商品については、一定の要件を満たすものであれば経過措置の対象となり、従来基準による 2013 年（わが国の場合は 3 月末、以下同じ）の額に対して、2013 年は 90%まで算入可能、以後、1 年に 10%ポイントずつ算入上限が引き下げられ、2021 年（10%まで）を最後に経過期間が終了する。

*401 発行等に当たって定められた条件に基づいて期限前償還が可能となる時期のうち最も早く到来する日付。

*402 従来は、「のれん」だけであったが、バーゼルⅢでは「のれん」以外の無形固定資産も、一部の例外を除いて控除項目となる。

*403 これ以外に、その他 Tier 1 や Tier 2 の調整項目がある。これらの調整項目の算入（自己資本からの控除）には経過措置があり、各資本区分に対応する調整項目合計額に対して、2014 年には 20%を算入（自己資本から控除）、以後、1 年に 20%ポイントずつ算入割合が上がり、2017 年（80%）を最後に経過期間が終了して、全額が自己資本から控除されることになる。

(2) リスク捕捉の強化とレバレッジ比率規制の導入

世界的な金融危機では、CDSなどのデリバティブ取引、特に店頭デリバティブのカウンターパーティーリスクの増大と実態把握の難しさから連鎖破綻（システミックリスク）の懸念が強まり、金融不安が増幅される一面があった。また、サブプライムローン関連の証券化商品などへの投資が格付機関の格付（外部格付）に依存して広まっていたため、同証券化商品の信用失墜が起きると、金融機関を含む多くの投資家が損失を被る事態も生じた^{*404}。

バーゼルⅢでは、このような経験を受けて、自己資本規制の枠組み強化として、自己資本の質と量の向上と併せて、リスク捕捉を強化することとなり、カウンターパーティーリスクに関する取り決めの整備や外部格付への依存の見直しなどが行われる。

また、同じく自己資本規制の枠組み強化として、レバレッジの過度の拡大とその急激な解消（デレバレッジ）が深刻な金融危機を招いたという教訓を踏まえて、レバレッジ比率規制を導入する。自己資本比率の算定では、資産ごとのリスクウェイトを反映したリスクアセットが用いられるのに対して、レバレッジ比率規制では、リスクウェイトによる調整を行わずに（ノンリスクベース）、オンバランスとオフバランスのエクスポージャーに対するTier 1資本の比率を算定する。これにより、過度なレバレッジの抑止効果だけでなく、リスクアセットを用いる自己資本比率が、リスクウェイトの計測上の問題によって影響を受けるようなことが生じても、それを補完する効果が期待されている。レバレッジ比率規制は、試験的な水準を3%として、試行期間（2013年から2017年）を設けて規制の影響が検証され、その結果をもとに具体的な規制内容が決められることになっている。

(3) 流動性規制の導入

バーゼルⅢでは、自己資本規制の枠組み強化と共に、新たに流動性規制が導入される。世界的な金融危機においては、自己資本の水準に問題がない銀行であっても、十分な流動性を備えていなかったために資金繰りの困難に直面する例があった。流動性規制は、この経験を踏まえたもので、流動性カバレッジ比率（LCR）規制と安定調達

*404 金融危機への応急的措置的な対応として2009年7月に公表されたバーゼルⅡの枠組み強化（2011年末から実施）では、複雑な証券化商品のリスク捕捉・資本賦課やトレーディング勘定の規制手法などが強化された。

比率（NSFR）規制という二つの基準が設けられる。

流動性カバレッジ比率規制は、短い期間（30日間）の流動性問題に十分対応できるように備える仕組みで、例えば、格付機関から格付の大幅な引き下げを受け、無担保で大口の資金調達ができなくなるような事態が生じた場合（ストレス発生時）に30日間で予想される資金純流出額に対して、流動性に優れた資産の保有を100%以上とする。流動性カバレッジ比率規制は、2011年から観察期間が始まり、その結果を踏まえた規制最終案に基づき、2015年から最低基準となる。

安定調達比率規制は、例えば、平時の金融市場で短期の大口資金調達に依存する一方で、流動性の低い資産構成が高いなど、資産・負債などの期間ミスマッチから生じる可能性がある流動性問題に十分対応できるように備える仕組みである。具体的には、流動性リスクの高さを考慮した資産額（所要安定調達額）に対して、ストレス発生時の調達源としての安定性の高さを考慮した負債・資本額（安定調達額）が100%以上となるようにする。安定調達比率規制は、2011年から観察期間が始まり、その結果を踏まえた規制最終案に基づき、2018年から最低基準となる。

(4) 定量的影響度調査の結果

バーゼル銀行監督委員会は、バーゼルⅢテキストの公表と同時に、バーゼルⅢの自己資本規制の枠組み強化と流動性規制の導入によって予想される影響度を評価した「包括的な定量的影響度調査（QIS：Quantitative Impact Study）」を明らかにした。その中では、控除項目の段階的算入や、適格要件を満たさなくなる資本調達手段の経過措置などを一切考慮せずに、2009年末時点で新規制が完全実施された場合を仮定すると、普通株式等 Tier 1 比率7%（最低所要比率4.5% プラス資本保全バッファ2.5%）を満たす水準に比べて、調査対象行全体の普通株式等 Tier 1 は約6,000億ユーロ不足^{*405}との推計結果が示された。

この推計結果を求めるに当たって仮定された前提条件と異なり、バーゼルⅢはいくつかの経過措置を伴いつつ段階的に導入されることとなるが、反面で、QISの結果は、中期的にみて銀行が保有資産の削減に走るリスク、あるいは世界規模で銀行間の資本調達競争が生じる可能性があることを示唆するものであった。

*405 調査対象は、23の加盟国・地域の263行。このうち、Tier 1が30億ユーロ超で業務が多角化しており国際的に活動する銀行94行合計の普通株式等 Tier 1 不足額が約5,770億ユーロとされている。

●資本調達必要性増大への対応

2006年10月に公的資金を完済した後、SMFGはその後の成長戦略を支えることを目的に、12月、海外子会社による優先出資証券の発行を通じて自己資本の増強を行った。このとき発行されたのは米ドル建て（16億5,000万ドル）および英ポンド建て（5億ポンド）の配当非累積的永久優先出資証券であり、自己資本比率規制における基本的項目（Tier 1）に算入可能な商品性のものであった。

2007年4月以降は、「LEAD THE VALUE 計画」における七つの成長事業領域の積極展開に向けて資本の積極的な投入が行われる予定であった。しかし、前述のような国際的な金融規制の見直しは、当行のその後の資本政策に大きな影響を及ぼすこととなった。

新たな自己資本規制に関する内容の詳細決定には時間を要したが、2008年11月にワシントンで開催された第1回G20首脳会議以降、国際的な流れとして①銀行資本の質の向上を求め、かつ②同資本の所要量を増加させる方向性にあることは、明らかであった。そこで、SMFGおよび当行では、発行済みの資本調達手段のリファイナンスを通じた資本の質の向上、そして普通株式の新規発行による大規模な増資の実行等に踏み切った。リーマン・ショック以降、国際金融市場が混乱し不安定な中での資本調達は、商品性の選択や調達規模・タイミングの判断が極めて難しいものであった。そのような状況下、SMFGおよび当行は、自己資本関連規制の強化を先読みした上での動きが必要との経営判断に基づき、資本調達を実行した。

2008年から2009年にかけては、合併前の旧両行において1998、1999年に発行した優先出資証券が順次初回の償還可能期日・配当ステップアップ期日を迎えた。これらについては基本的に、海外子会社による、より質の高い資本調達手段の発行を通じて償還額を上回る再調達（リファイナンス）を行うことを前提に、償還を実施した。その際、不安定な市場の状況を勘案して、円建て、米ドル建て、英ポンド建てと、調達する通貨の分散を図っただけでなく、発行市場も国内と海外に分け、さらに償還可能となる期間の設定や配当ステップアップ条項の有無についてもさまざまな組み合わせで商品性を多様化させるなど、円滑な消化に向けた工夫を重ねた。なお、この間新たに発行された優先出資証券は全て、株式市場における希薄化を回避するため、普通株式への交換権を付与していないものであった。

このような中、2008年度の当行決算は、国際部門や市場営業部門が大幅な増益を

記録したものの、リーマン・ショックによる金融危機の深刻化と世界経済の悪化を背景に株式等減損が想定以上に発生したことに加え、経済環境の悪化による広範な企業業績悪化、さらに前述した中堅不動産ディベロッパーの資金繰り問題の発生などによる与信関係費用増加や繰延税金資産の評価減などにより、3,011億円の当期純損失（SMFG連結では3,735億円の当期純損失）となった。自己資本比率は、先進的内部格付手法の導入などによってリスクアセットが減少したため、大幅な赤字決算にもかかわらずTier 1比率8.22%、連結自己資本比率11.47%と問題ない水準を確保していた。しかし、折しも2009年4月に第2回G20首脳会議（ロンドン）が開催され（521ページ参照）、銀行の自己資本規制を強化する議論が進められつつあった状況を勘案し、5月28日に取締役会において普通株式の発行および売り出しによる増資を実施することを決議、公表した。

この増資は国内・海外の両市場において募集し、オーバーアロットメントによる売出分も含め、2009年6月から7月にかけて総額約8,610億円の資本を調達した。2009年度中間期においては、中間純利益の計上にこの増資分が上乗せされた結果、Tier 1比率で9.55%、連結自己資本比率13.13%という水準に達した。

後述するように、SMFGおよび当行は、当時、日興コーディアル証券のグループ化戦略を進めており、2009年5月には、日興コーディアル証券等の事業取得について日興シティホールディングスと合意したことを公表して、SMFGとして大きな成長ポテンシャルへの期待を表明していた。

北山は、2009年9月に外部コンファレンスで行ったプレゼンテーションの中で、この増資について、次のような趣旨の説明を行った。

先般の普通株式増資は、規制強化の動向も踏まえつつ、新たな金融秩序の下でも競争力を維持し、持続的成長を実現するために必要な強固な資本基盤を構築する目的で実施いたしました。払込金額総額は8,610億円と、当初想定の8,000億円を上回り、成功裏に終了いたしました。

この結果、資本配賦の観点からは、2009年度業務計画におけるリスクアセット拡大対応分約2,600億円、日興コーディアル等の買収に伴い必要と見込まれる資本3,500～4,000億円に加えて、2,000～2,500億円の「バッファー」を創出することができたと考えております。

しかし、国際的な自己資本規制を巡る動きは予断を許さないものであった。バーゼル銀行監督委員会が2009年12月に公表した自己資本規制と流動性規制に関する市中協議文書の内容を踏まえると、SMFGとしてさらに一段の資本拡充をいち早く実施することが必要との問題意識が高まっていた。株式市場における慣行として、同一年度中に複数回の大幅な増資を行うことは極めて異例の事態であったが、SMFGおよび当行としては、これを断固として実行するとの経営判断を下し、2010年1月から2月にかけて国内外の市場で募集した増資によって、オーバーアロットメントによる売出分も含め総額約9,730億円という大規模な資本を調達した。この増資の目的については、2010年1月6日に取締役会決議を経て公表した「新株式発行及び株式売出しに関するお知らせ」において、次のように述べている。

国際的な自己資本規制強化のフレームワークが明らかとなるなか、当社は、強靱な資本基盤と、着実な成長を実現する事業ポートフォリオの構築に、逸早く取り組み、新たな競争環境下においても持続的成長を実現できる体制を構築することといたしました。今回の新株式の発行は、その戦略の一環として行うものであり、強化された資本基盤をもとに、成長著しいアジア等における業務や、日興コーディアル証券株式会社のホールセール事業を含めた成長事業領域の更なる強化を進めることで、中長期的な株主価値向上を図ってまいります。

一方、自己資本の量の拡大にとどまらず、質の改善についても着実に手を打った。2010年1月の増資の発表と同日に公表した「海外市場における優先出資証券及び劣後特約付永久社債の公開買付け」は、資本の質の改善に向けた動きの一環である。具体的には、2006年12月に海外子会社が発行した16.5億米ドルおよび5億英ポンドの永久優先出資証券と、2005年7月に当行が発行した13.5億米ドルおよび7億ユーロの劣後特約付永久社債について、その全額を対象として公開買付けを行うことを発表した。その結果、米ドル建ての優先出資証券には発行総額の60.7%、英ポンド建ての優先出資証券には同85.3%、米ドル建て劣後債には同75.8%、ユーロ建て劣後債には同52.7%の応募があり、いずれも2010年2月9日に買い付けを行った上で消却を実施した。

また、2003年2月にGSグループとの合意に基づいて発行した1,503億円の転換型

図表 2-5-2 ③ 資本の強化に向けた主な動き (2008 年以降、2011 年 4 月まで)

		自己資本の調達に関する動き	優先出資証券等の償還に関する動き
2008年	2月7日	海外子会社による優先出資証券発行 (1,350 億円)	
	4月30日	GS グループが、保有する SMFG 優先株式の 3 分の 1 (1 万 6,700 株) について取得請求権を行使し、普通株式を取得	
	5月12日	海外子会社による優先出資証券発行 (18 億米ドル)	
	6月30日		1998 年に海外子会社により発行した優先出資証券 (18 億米ドル) を償還
	7月18日	海外子会社による優先出資証券発行 (13 億 5,000 万米ドルおよび 2 億 5,000 万ポンド)	
	12月18日	海外子会社による優先出資証券発行 (5,382 億円)	
2009年	1月4日	SMFG の普通株式 1 株につき 100 株の割合で株式分割、普通株式の 100 株を単元株式数とする単元株制度を採用	
	1月22日	2008 年 12 月発行の優先出資証券を追加発行 (1,607 億円)	
	1月26日		1998、1999 年に海外子会社により発行した優先出資証券 (計 約 2,838 億円) を償還
	6月22日	国内市場および海外市場において SMFG 普通株式の公募売り出しにより約 8,274 億円 (オーバーアロットメントによる売出分も含めると約 8,610 億円) を資本調達	
	6月30日		1999 年に海外子会社により発行した優先出資証券 (計 約 3,400 億円) を償還
	9月28日	海外子会社による優先出資証券発行 (3,430 億円)	
	10月15日	9 月発行の優先出資証券を追加発行 (450 億円)	
2010年	1月27日	国内市場および海外市場において SMFG 普通株式の公募売り出しにより約 9,190 億円 (オーバーアロットメントによる売出分も含めると約 9,730 億円) を資本調達	
	1月28日	GS グループが、保有する SMFG 優先株式の全て (3 万 3,400 株) について取得請求権を行使し、普通株式を取得	
	2月9日		2006 年に海外子会社により発行した優先出資証券のうち、約 10 億米ドルおよび約 4 億 2,600 万ポンドを公開買い付けの上、消却 ----- 2005 年に発行した SMBC の劣後特約付永久社債のうち、約 10 億 2,300 万米ドルおよび約 3 億 6,900 万ユーロを公開買い付けの上、消却
	6月29日	株主総会において、SMFG 普通株式の発行可能種類株式総数を 15 億株から 30 億株へ増加させる定款の一部変更を承認	
2011年	4月1日		2005 年に発行した SMFG 優先株式の全てを自己株式として取得の上、消却

優先株式 (第四種優先株式) については、2008 年 4 月にその 3 分の 1、2010 年 1 月に残りの全てについて、それぞれ取得請求権が行使され普通株式が交付された。これにより GS グループが保有する SMFG の第四種優先株式はなくなったが、2010 年 1 月 28 日のプレスリリースにおいて、SMFG は「引き続き当社と GS グループは良好な関係を維持してまいります」と明記した。2011 年 2 月には、2005 年 3 月に第三者割当により発行した優先株式 (第六種優先株式) の全てについて、2011 年 4 月 1 日に自己株式として取得の上、消却することを、取締役会で決議した。これにより、SMFG の発行する優先株式は全てなくなり、普通株式と内部留保を中心とする、質の高い強^{きょうじん}靱な資本基盤の構築に向けた動きは着実に前進している。

なお、この間 2008 年 6 月の株主総会では、普通株式 1 株につき 100 株の割合をもって株式の分割を行うこと、単元株制度を採用し、普通株式の単元株式数を 100 株とすることが承認された。これは、いわゆる株式等決済合理化法の施行による株券の電子化に伴って、端株を所有する株主の便宜を図りつつ端株の整理を行うことを目的としたものであり、2009 年 1 月に実施した。また、2010 年 6 月の株主総会では、SMFG 普通株式の発行可能種類株式総数を 15 億株から 30 億株に増加させ、これに伴って発行可能株式総数も増加させる定款の一部変更が承認された。これは、2009 年度中の 2 回にわたる計約 1 兆 8,340 億円の増資および GS グループによる取得請求権行使に伴う普通株式交付などによって発行済普通株式数が約 14 億 1,400 万株となり、発行余力が極めて限定的になったためであった。

●世界的な金融危機を踏まえたリスク管理への取り組み

米国のサブプライムローン問題を端緒とする証券化商品への信用失墜によって発生した金融資本市場の混乱は、2008 年 9 月のリーマン・ブラザーズの破綻で一層深刻になり、世界的な金融危機に発展した。その影響は実体経済にも広がり、2009 年の主要国の経済成長率はマイナスに陥った。その後の世界経済は、各国の政府や中央銀行による取り組みなどを受けて最悪の状況からは脱したが、ギリシャの財政危機が同国に貸出債権を多く持つ欧州諸国に悪影響を及ぼす懸念、先進国に残るデフレ圧力が景気停滞をもたらす懸念など、引き続きリスク要因が山積している。

当行においては、世界的な市場混乱を通じて認識した課題を整理した上で、潜在的な損失発生・拡大に早期に対処できるよう、内外にわたるリスク管理体制の見直しを実施した。

459 ページ以降で述べたように、国際部門においては、この危機に対して、体制、管理方法の両面からリスク管理対策を実施した。

体制に関しては、証券化商品のように市場リスクと信用リスクの両方を併せ持つ商品の取引（市場性信用取引）のリスク管理体制の強化等が課題となり、2008 年 10 月、米州リスク管理部と欧州リスク管理部を設置した。

グローバルベースでの与信企画機能と問題発生時の機動的な対応力の強化なども課題となり、2008 年 11 月の組織変更と 2009 年 1 月の機能再編を経て、2009 年 4 月に国際与信管理部を設置した。

管理方法については、カントリーリスク管理に関し、2009 年 4 月から、モニタリ

ングの強化を目的として、「役員指定国」および「ウォッチ国」の指定を行うこととした。併せて、債務者モニタリング制度に関し、クレジットアラーム制度を導入し、機動的な個社与信管理と信用劣化兆候の早期把握の一層の強化を行った。

国内においても、市場性信用取引のリスク管理強化、信用劣化予兆の早期把握等に向けた態勢整備に取り組んだ。例えば、2009年4月には、当行が直面するさまざまなリスクの一元的管理の一層の強化、市場性信用取引のリスク管理等の課題に対応するための組織改定を行った。まず、リスク管理部門を新設し、同部門にリスク統括部と投融資企画部を置くこととした。リスク統括部は従来の統合リスク管理部の部名を改定した部であり、新設のリスク管理部門の統括部と位置付けた。同時に、各部門や本店各部のIT企画を支援し、全体最適でのシステム開発を促進するために、統合リスク管理部システム企画室と投融資企画部のシステム企画グループを統合してIT業務推進部を新設した。同部はコーポレートスタッフ部門に置いたが、新設後もリスク統括部と投融資企画部との兼務体制とした。次に、リスク統括部がエクイティー投資を含めて行内のリスクを横断的に検討する観点から、エクイティー投資のポートフォリオの健全性・収益性の検証機関として2006年12月に設置されていたエクイティ投資レビュー委員会に関して、委員長を投融資企画部担当役員からリスク管理部門担当役員に、事務局を投融資企画部からリスク統括部に変更した。また、総務部内にあったオペレーショナルリスク管理室を、リスク統括部の部内室として移管した。本件の組織改定を行った時点でのリスクカテゴリーごとの管理担当部署を示すと、**図表2-5-2④**の通りである。リスクカテゴリーの分類は、①信用リスク、②市場リスク、③流動性リスク、④オペレーショナルリスク（事務リスク、システムリスク等）、⑤その他のリスク（決済に関するリスク、法務リスク、レピュテーションリスク等）

図表2-5-2④ リスクカテゴリーごとの管理担当部署（2009年4月）

管理すべきリスク	管理担当部署
信用リスク	投融資企画部
市場リスク	リスク統括部
流動性リスク	リスク統括部
オペレーショナルリスク	リスク統括部
事務リスク	事務統括部
システムリスク	情報システム企画部
決済に関するリスク	事務統括部、リスク統括部、投融資企画部

であり、その①から④および決済に関するリスクについて、管理担当部署を定めている。

さらに、2009年4月には、期中モニタリングなどを通じて債権流動化業務における裏付資産の管理強化を図る『裏付資産管理規則』の運用を開始した。併せて、前述の通り（425ページ参照）、信用劣化予兆の早期把握のために、各種アラーム制度の再構築を実施した。

市場リスクや信用リスクなどの管理体制の他、世界金融危機を受けてバーゼル銀行監督委員会および米国や欧州などの主要国において進められている金融分野の規制・監督体制の再構築に向けた動きや金融規制への対応も課題となっている。バーゼル銀行監督委員会は、2010年12月に、いわゆるバーゼルⅢテキストを公表した。また、米国では、2010年7月、1930年代以来の抜本的な改革となるドッド・フランク法が成立した。

これらの規制が当行を含む邦銀の経営に及ぼす影響については、細目検討の進行度合いに応じて、行内関係各部において検証と準備を進めているところである。

第6章 「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指して

1 新たな10年に向けた布石

●銀証連携の枠組みの変更

(1) 日興コーディアル証券のグループ化

2009年（平成21年）、当行の投資銀行業務の枠組みは、大きな転換期を迎えた。この年は旧住友銀行と大和証券グループとの合併事業である大和SBCM（大和証券SMBCの前身）が開業してからちょうど10年を経過する年であった。この節目を前に、当行はそれまでの成果を踏まえ、将来の投資銀行業務にリテール証券も加えた証券業務戦略の方向性を議論していた。

当時、世界的な金融危機の中で生じた国際的な金融再編を受けて、銀行、証券会社を巡る競争環境は大きく変わりつつあった。まず、メガバンクについては、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）は三菱UFJ証券を完全子会社として持ち、さらに米国の有力投資銀行であるモルガン・スタンレーの日本における国内証券会社との統合を発表していた^{*406}。また、みずほフィナンシャルグループにおいては、2009年5月にグループ内の新光証券とみずほ証券が合併し、ホールセール証券業務主体の新会社（みずほ証券）が発足した^{*407}。

次に、国内証券最大手の野村ホールディングスは、2008年9月、破綻した米大手投資銀行のリーマン・ブラザーズのアジア太平洋部門の業務および欧州・中東地域の株式・投資銀行部門の業務を継承することを発表した。

競合するメガバンクがグループ内にホールセール、リテールの両面で強力な証券会社を有するようになり、また国内トップ証券会社がグローバルな投資銀行業務を飛躍的に強化する競争環境の下では、当行としては、大和証券グループとの合併による大

*406 統合の発表は、2009年3月。その後の協議を経て、MUFGとモルガン・スタンレーの共同出資による三菱UFJモルガン・スタンレー証券とモルガン・スタンレーMUFJ証券が2010年5月に発足。

*407 みずほフィナンシャルグループは、別途、リテール証券業務主体のみずほインベスターズ証券を有していた。

和証券 SMBC を中心として先行した当行の証券業務戦略の優位性は、もはや確固としたものではなくなりつつあるという認識であった。このような認識に基づき、当行は大和証券グループと連携強化の可能性について議論を重ねていた。

このような時期に起こったのが、米シティグループによる傘下の日本拠点の見直しである。世界金融危機で多額の損失を計上したシティグループは、2009年1月、経営立て直しの一環として資産売却を含む世界的な事業再編計画を公表した。その一部に日本拠点である日興シティホールディングス（日興シティ HD）の大半の事業が含まれていた。日興シティ HD は、傘下にリテール業務が主力の日興コーディアル証券と、ホールセール業務が主力の日興シティグループ証券などを持つ持株会社である^{*408}。

シティグループの事業再編方針に接し、当行および SMFG の経営会議において、グループ内に質と規模を備えた総合証券会社を構築することを目指すべきことが確認され、SMFG が日興コーディアル証券等の売却の入札に参加した。

入札と交渉を経て、最終的に、2009年5月に、当行が日興シティ HD との間で日興コーディアル証券等の事業の取得について合意したことが公表された（**図表 2-6-1 ①**）。公表文書の中で、SMFG および当行は、本件の意義について、①リテール分野については、新会社の従業員、チャネルなどが加わることで、SMFG が目指す、あらゆる金融サービスをワンストップで提供可能なトータルコンサルティングの完成に近づく、②ホールセール分野については、既存の大和証券 SMBC の事業展開に、新会社の機能が加わることで、SMFG として大きな成長ポテンシャルが期待できる、旨を述べている。

また、SMFG および当行は、これらの意義を踏まえて、本件合意文書の中で「本件を機に、SMFG は、新・日興証券と大和証券グループの間で、共同で建設的なディスカッションを行い、3者にとってメリットのある貌の提携関係を構築していきたいと考えております」と表明した。

*408 日興コーディアル証券の沿革をたどると、かつての日本の四大証券の一角であった日興証券に行き着く（191 ページ、**図表 1-3-4 ①**参照）。1999年、同社とシティグループとの合併による日興ソロモン・スミス・バーニー証券が発足。2001年に持株会社化し、持株会社である日興コーディアルグループの傘下に日興コーディアル証券などを置いた。その後、2007年にシティグループの子会社となった。

図表 2-6-1 ① 日興コーディアル証券等の事業の取得についての合意内容（概要）

取得する事業、資産の内容	①リテール証券事業を主とする日興コーディアル証券株式会社の全ての事業（ただし一部資産・債務を除く）、およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券株式会社の国内株式・債券引受業務等を含む一部の事業、の双方を承継する会社の全ての株式 ②①に関する関係会社等の株式等 ③その他の資産：「日興」に関連する商標権、政策保有株式等
スキーム	対象事業を継承する会社の株式等を当行が取得
取得価額	①対象株式等、ただし下の②の政策保有株式（上場株式）を除く：5,450 億円 ②政策保有株式（上場株式）：効力発生日（2009 年 10 月 1 日予定）前日の 4 営業日前における時価の 95%相当（2009 年 3 月 31 日終値の 95%相当で試算した金額は 285 億円）

(2) 大和証券グループとの合弁事業の解消

日興コーディアル証券のグループ入りに関する合意の発表後、当行は大和証券グループと、連携強化の可能性について、改めて粘り強く協議を重ねた。当行が銀証融合ビジネスモデルの推進を目指しているのに対して、大和証券グループは、それまでの補完関係の継続が望ましいという立場であった。

最終的に、残念ながら、両社は基本的な考え方の違いを埋めることができず、2009 年 9 月、SMFG と大和証券グループ本社がそれぞれ、合弁事業の解消に関するお知らせを対外的に公表した。公表文書の中で、SMFG は「協議を通じて、今後のホールセール証券事業における銀証融合ビジネスモデルの在り方に対する両社の考え方の違いが明らかになったため、両社が各々の証券戦略を展開することが望ましいとの結論に至り、友好関係及び信頼関係を相互に継続することを確認しつつ、本合弁事業を発展的に解消することといたしました」と述べている。

合弁解消の方法については、大和証券グループ本社が 2009 年 12 月 31 日付で SMFG が保有する大和証券 SMBC の全株式を取得し、同社を大和証券グループ本社の完全子会社とすることとされた。合弁解消は予定通り行われ、大和証券 SMBC は、2010 年 1 月 1 日から社名を大和証券キャピタル・マーケットに変更した。

なお、本件合弁事業解消を知らせる前述の対外公表文書の中で、SMFG は次のような説明を行った。

今回、大和証券 SMBC に関する合弁事業は解消することになりましたが、SMFG と大和証券グループ本社との友好関係及び信頼関係は、長い歴史の中で培われてきたものであり、株式会社三井住友銀行が大和証券グループのメインバンクであることを含め、今後もその関係に何ら変化はないことを両社で確認して

おります。

斯かる基本的な考え方に基づき、大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメンツ株式会社については、関係当局への各種手続きを前提に、大和証券グループ本社が60%、SMFGグループが40%の出資持分を保有する合弁事業として存続することについて合意がされているほか、その他の協働事業につきましても、今後の枠組みを検討してまいります*409。

また、SMFGと大和証券グループ本社は、投資銀行分野において、新たな業務提携の可能性について検討してまいります。

(3) 新たな協働の開始

2009年10月、当行は日興コーディアル証券を完全子会社とした。同社は、リテール証券事業を主とする旧日興コーディアル証券の全ての事業およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券の国内株式・債券引受業務を含む一部の事業等を引き継いだ会社である。日興コーディアル証券の完全子会社化について、『2009年度中間期ディスクロージャー誌』のトップメッセージは、次の通り述べている。

平成21年10月には、日興コーディアル証券を三井住友銀行の100%子会社とし、グループの一員に迎え入れました。世界的な銀証一体化の動きの加速や、国内におけるファイアーウォール規制の見直し等、金融業界を取り巻く環境が大きく変化するなか、三井住友銀行と日興コーディアル証券との緊密な協働により、銀証融合のビジネスモデルを追求し、グローバル企業から中堅中小企業まで幅広いお客さまのニーズに、銀行・証券の垣根を越えた質の高いサービスを提供してまいります。



2009年10月1日のセレモニーの様子
(右から北山会長、奥頭取)

*409 大和証券SMBCの完全子会社であった大和証券SMBCPIは、2010年2月、会社分割等を経て大和証券グループ本社（間接出資）が60%、当行が40%を出資する合弁会社に再編された。大和住銀投信投資顧問による協働事業については、アセットマネジメント業務の将来性を展望して、従来の合弁事業の枠組みを維持した。

日興コーディアル証券の SMFG グループ入りによって、個人のお客さまに対する銀証融合ビジネスは大きく加速した。

2009 年 10 月、当行と日興コーディアル証券は共同で企画した投資信託である SMBC・日興ニューワールド債券ファンドと SMBC・日興ニューワールド株式ファンドの取り扱いを開始した。2010 年 2 月には、共同企画投資信託の第 2 弾である SMBC・日興 世銀債ファンドの取り扱いを開始した。

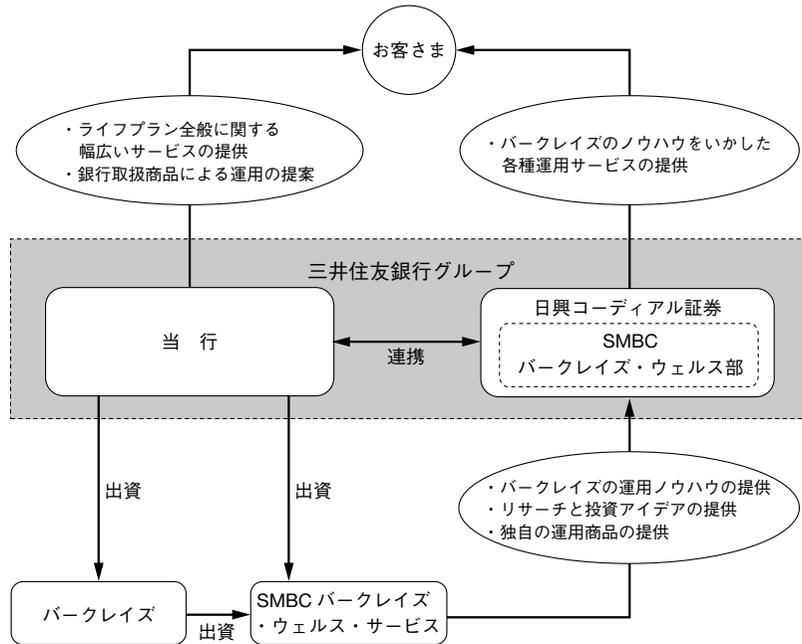
2009 年 10 月には東京・大阪など全国 4 カ所で計 2,500 人のお客さまを集めて共同セミナーも開催した。その際、既存のお客さまを招待しただけでなく、新聞広告を出して一般募集も行うことで対外的にもアナウンスし、両社による銀証融合ビジネスの展開を印象付けた。共同セミナーについては、両社の近隣支店共同の形でも適宜開催した。この他、日興コーディアル証券店舗内への ATM の設置や日興コーディアル証券による当行を所属銀行とする銀行代理業の開始（2010 年 10 月開始）などを実施した。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 4 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする個人向け業務を開始した。また、当行が SMBC フレンド証券と行ってきた銀証協働事業（金融商品仲介業務、ファンドラップ業務など）については、2011 年 1 月に、会社分割により日興コーディアル証券に統合した。

銀証融合に向けたもう一つの取り組みとして、当行、日興コーディアル証券および世界有数の資産運用部門を持つバークレイズ・バンク・ピーエルシー（以下、グループ会社を含めバークレイズ）による PB ビジネスに関する協働事業がある（バークレイズとの関係構築については、458 ページ参照）。本事業はバークレイズが有する商品マーケティングノウハウやグローバルベースのリサーチ能力を活用して、当行の積年の課題だった PB ビジネスの強化を実現しようとする取り組みである。

仕組みについては、**図表 2-6-1 ②**が示す通り、当行が紹介するお客さまに、日興コーディアル証券内に新設した SMBC バークレイズ・ウェルス部が商品・サービスの提供を行う。当行はバークレイズと共同で SMBC バークレイズ・ウェルス・サービス株式会社を設立し（当行の出資比率は 50.1%）、同社が SMBC バークレイズ・ウェルス部の運営をサポートすることとした。当行からのお客さまの紹介は、プライベートバンキング営業部と一部のブロック・法人営業部で先行して実施し、その後順次その他のブロックや法人営業部へと拡大している。

図表 2-6-1 ② バークレイズとの協働事業開始時（2010年7月）のスキーム



法人のお客さまに対する銀証融合ビジネスについては、当行は、日興コーディアル証券との協働の開始に当たり、2009年10月、投資銀行統括部の部内室として証券戦略室を設置した。同室の主な所管事項は、証券戦略等に関する基本方針の策定、中長期的な体制整備に関する方針の決定などである。

具体的な協働に関しては、基本的に、大和証券 SMBC との協働の役割分担が引き継がれた。一部の業務については、日興コーディアル証券の取得に際して SMFG とシティグループとの間で結んだ業務提携契約に基づいて、必要に応じて日興シティグループ証券から社名変更されたシティグループ証券などのシティグループとの協働で対応することとされた。

債券・株式の引受業務については、営業店はお客さまの資金調達ニーズに接した場合、お客さまの要望に応じて日興コーディアル証券の協働担当部署に案件を連絡し、協働に際してはユニバーサル・バンキング営業部などが営業店のサポートを行った^{*410}。

*410 ユニバーサル・バンキング営業部は、2009年6月、ファイアーウォール規制の見直しに伴い、銀証一体営業の推進に向けて、投資銀行部門の営業店として設置された。同部は、2011年4月の組織改定で廃止され、主な機能は法人業務推進部および SMBC 日興証券（本件組織変更と同日に日興コーディアル証券から社名変更）に移された。

M&A アドバイザリー業務に関しては、当初は M&A 情報を当行企業情報部に集約する形で運営した。その後、日興コーディアル証券において、企業情報本部を 1 部体制から業種別対応を含めた 7 部体制に大幅に拡充するなどの体制強化が行われたことから、2010 年 4 月以降、大和証券 SMBC の時と同様に、原則、日興コーディアル証券が上場企業や海外案件などの大型案件に、当行が中堅企業の案件に対応することとした。これに応じて、営業店は案件に応じては、お客さまの同意等を前提に、日興コーディアル証券の企業情報本部とも連携することとした。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 1 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする法人向け業務を開始した。

ファンド投資業務の分野では、バイアウト・ファンドの強化に向けて、2010 年 12 月、当行は日興コーディアル証券による出資という形で、住友商事、住友信託銀行などからの出資を合わせ、日本企業に対するエクイティ投資などを行うファンド運営会社であるライジング・ジャパン・エクイティ株式会社を設立した。

日興コーディアル証券との協働は、株式公開を目指す成長企業との取引推進においても開始した。例えば、2010 年 7 月、当行は日興コーディアル証券と共同運営する「IPO ナビゲーター」を創設した。これは専門ノウハウを有するアドバイザー企業^{*411}の協力を得て、株式公開関連情報の提供を会員向けに行うサービスである。

2010 年 3 月には、日興コーディアル証券は、SMFG の一員として新年度を迎えるに当たり、2011 年 3 月期から 2013 年 3 月期までの中期経営計画を公表した。日興コーディアル証券は、その計画の中で、10 年後の姿を「本邦 No. 1 であり、グローバルにも競争力を有する、質量ともに充実した総合証券会社」と見据え、リテールビジネスにおいては「富裕層ビジネスへの取組み強化」「SMBC との連携を強化し、お客様の多様なニーズに対応」を、ホールセールビジネスにおいては「確固とした存在感を示す実績を残すためのフロント体制の確立」「トレーディング業務、海外展開、SMBC との連携等の新たなビジネスの拡大に必要な人員強化、システム投資等を行う」などの施策を提示した。

2010 年秋以降は、内外における日興コーディアル証券と他の SMFG グループ各社

*411 SMFG グループからは、日本総合研究所と SMBC ベンチャーキャピタルがアドバイザー企業として参加している。SMBC ベンチャーキャピタルは、大和証券グループとの合弁事業解消の後の議論を経て、同グループとの合弁会社である大和 SMBC キャピタルの事業を分割承継する形で、2010 年 7 月に当行の連結子会社として発足した会社である。

とのシナジーの強化を図る観点から、協働事業に関わる会社の社名に「SMBC 日興」を用いることとした。まず、2010年10月、SMBCの子会社でスワップ関連業務などを行う英国 SMBC キャピタル・マーケット会社が、社名を英国 SMBC 日興キャピタル・マーケット会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して債券引受などの証券業務を開始した。続いて、2010年12月、SMBCの米国における証券子会社である SMBC セキュリティーズ会社が、社名を SMBC 日興セキュリティーズ・アメリカ会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して、日本株ブローカレッジ、M&A アドバイザリーなどを段階的に拡充することとした。同じく2010年12月、香港における日興コーディアル証券の子会社であるプライムアジア証券（アジア）が SMBC 日興セキュリティーズ（香港）に社名変更した。2011年1月には、上海に日興コーディアル証券の子会社として設立された SMBC 日興投資コンサルティング（上海）有限公司が、日中間のクロスボーダー M&A を中心とするアドバイザリー関連業務を開始した。

このようにさまざまな協働施策を背景に、例えば日本社債引受の分野で日興コーディアル証券のシェアが2010年度に16.6%（2009年度は6.2%）に高まるなど、銀証融合ビジネスは着実に進展してきたことを踏まえて、2011年4月1日には、日興コーディアル証券は、SMFG グループの一員であることを明確化するため、社名を SMBC 日興証券に変更した。



架け替え当日の新社名入りの看板（兜町本社ビル、2011年4月1日撮影）

●本店移転とワークスタイル変革

2010年7月、当行の新しい本店ビル（三井住友銀行本店ビルディング）が竣工した（6月30日に行われた竣工式の模様は中口絵参照）。本店ビルは、当行の伝統と先進性をイメージできるデザインと、太陽光発電や屋上緑化など環境に配慮した設計を特徴としている。



建設中の本店ビル



本店北館（左端の建物は本店）

10月には、旧本店、大手町本部、および東京宝塚ビル^{*412}にあった本店機能を、新しい本店と本店北館^{*413}へと移転させた。これにより、合併以降、日比谷地区と大手町地区に分散していた東京の本店機能は、大手町地区にほぼ集約された。

また大手町本部ビル^{*414}も、2014年度の竣工に向けて建て替

えを進めており、将来的には大手町ファーストスクエア入居部署の集約、さらにはSMFGグループ会社の入居も視野に入れている。

本店を移転することとしたのは、前述の通り、入居していた日比谷三井ビルディングの所有者である三井不動産から、日比谷地区再開発の一環として移転の提案があったことがきっかけであった。ちょうど本店機能の集約を検討していた当行は、その絶好の機会と考え、2005年7月、移転の決断をした。

当行は、本店移転という一大イベントを、単なるオフィス移動にとどめることなく、本店各部の業務を低コストで効率的なものに変えることを目指した。業務上の文書の作成・利用・保存を電子的に行い（ペーパーレス）、紙の文書を保管するためのキャビネットを削減し（キャビネットレス）、キャビネットを置くためのスペースをなくしてコストを減らさなければならない（コストレス）という問題意識に基づいて移転プロジェクトを進めたことについて、奥は、本店オープニングセレモニー（2010年10月18日）で次のように振り返った。

（大手町という）家賃の高いところに、今までのように、何も生み出さないキャビネットを置いていて良いのか、キャビネットが家賃を払うことはできない

*412 旧本店に隣接し、2007年からストラクチャードファイナンス営業部、さらに2008年からPA本部などが利用していた。

*413 大手町一丁目三井ビルディング。

*414 大手町本部ビルは、2002年3月に流動化により売却（246ページ参照）。その後、2007年3月に再取得した。

わけですから、とにかくペーパーレスにして、人間が頭を使い、人間が働きやすいオフィスを考えなければいけないということで、キャビネットを3分の1にするという厳命を下したわけであります。

当行では、2009年4月に本店移転プロジェクトチームを立ち上げ、ストック・フロー両面からのペーパーレス・キャビネットレス（以下、ペーパーレス）、会議変革やフリーアドレス導入の検討など、ワークスタイル変革に向けた取り組みを進めた。

ストック面からのペーパーレスに関しては、本店各部で保存文書の徹底的な整理・廃棄を行い、2009年5月から1年で保存文書を約3割（3分の1程度）に削減した。フロー面については、紙の資料がなくても業務を遂行できるようにデジタル機器などを整備し、文書の作成・利用・保存の電子化を進めた。会議変革においては、まず経営会議をペーパーレス化するなど率先垂範で実行し、併せて、資料の事前配布など会議運営の要点をルールとして体系化し、議論の活性化や会議運営の効率化などを図った。本店各部の取り組みの一例としては、審査各部における与信稟議^{りんぎ}プロセスの一層のペーパーレス化が大きな効果を生んだ。

さらに、本店移転後は、部室内で座席配置を固定化せず、業務に応じて適宜座席を変えるフリーアドレスを導入し、ワークスタイル変革を進めた。また、組織改定や人事異動に伴うレイアウト変更工事を最小限に抑えるため、机などの配置を統一し、間仕切りもなくするなど、ユニバーサルレイアウトを導入した。

慣れ親しんだワークスタイルを、ペーパーレス、会議変革、フリーアドレスによって変革するためには、まず意識を改革しなければ行動は変わらない。そこで、本店各部の副部長クラスを責任者（ワークスタイル変革オフィサー）に据えて、部ごとに勉強会やミーティングを行いトップダウンによる意識改革を図る一方で、若手層向けの

図表 2-6-1 ③ ワークスタイル変革

ペーパーレス	資料の作成・保存を電子的に行い、紙の使用・保存をなくすことで、省スペース・保管コスト削減はもちろんのこと、情報の共有化を促進
会議変革	ペーパーレス化を機に、会議運営の要点をルールとして体系化し、会議の効率化・議論の活性化を図る
フリーアドレス	座席を固定せずに、仕事の状況に応じて変更可能。どの座席からもノートPCで社内ネットワークに接続して仕事を進められるように、デジタル機器利用の環境を整備

JCP (Junior Challengers Program) 研修やグループ長クラス向けの SCP (Senior Challengers Program) 研修の実施などにより、新ワークスタイルの浸透を図った。JCP 研修には、PC リテラシーの向上や論理的思考力・問題解決力の向上といった内容も含まれており、ワークスタイル変革の浸透を通じて一層の業務効率化を可能にするものであった。

また本店移転と併せて、本店各部の業務を対象とした効率化・コスト削減に関する提言を行内で広く募集し、その中から多くの改善策を実施した。2009年10月から12月までの募集期間に1,500件を超える提言が寄せられ、その中で特に優秀な提言をTCR表彰として、また積極的に応募した従業員および部店を特別表彰として、頭取から表彰した。TCRとは、Total Creative Resolution (全行的課題に対する創造的解決策) および Total Cost Reduction (全行的コストの低減) の頭文字を取ったものである。

既に実行に移された提言としては、ペーパーレスとコスト削減につながった行内誌の電子化、作業効率の向上に資する共通単語 (例えば、部店名の略称、専門用語、など) の全行的なパソコン登録、イントラネットでの新サイト「行内共通用語集」の開設などがある。その後も、一層の業務改善に向けて、提言の具体化を検討している。

この他、本店移転に伴い、SMBC ビデオニュースや研修DVDを視聴できる館内映像配信システムの導入、資料作成機能・情報リサーチ機能・図書館機能を持つ「ナレッジセンター」の設置により本店各部の提案資料等作成・情報収集サポートと図書保管コスト・管理負担の軽減、本店各部発信の情報揭示ルールの明確化とイントラネットの改定によって探しやすい情報体系の構築、などを行った。

●ニューヨーク証券取引所上場

2010年11月1日、三井住友フィナンシャルグループ (SMFG) はニューヨーク証券取引所 (NYSE) に上場した^{*415}。NYSE上場の実現に至る道筋を概観すると、次の通りである。

*415 厳密には、上場されたのは、スポンサー付米国預託証券 (ADR: American Depositary Receipt)。ADRは、外国企業の株式 (原株) を裏付けに、預託銀行が米国市場での流通を目的として発行する証券。SECへの登録によって、米国企業の株式と同様に売買・決済、保管される。スポンサー付ADRとは、原株の発行会社 (スポンサー) が特定の預託銀行と預託契約を締結し、発行会社、預託銀行および投資家の権利義務を明確化した上で、当該預託契約に従って預託銀行が発行するADR。ADRの上場は、外国企業がNYSEに上場する際に用いる一般的な方法である。なお、本件のNYSE上場において、SMFGは、実績、サービス内容等に基づき、シティバンクを預託銀行に選定した。

(1) NYSE 上場準備に至る背景

NYSE は世界の証券取引所の中でも影響力と注目度が突出して高く、その上場企業には、米国の大型優良企業や各国のグローバル企業が数多く名を連ねている。このような名声のある市場に上場し世界における投資家基盤を広げることは、当行発足前の旧両行の当時から目標としていたが、不良債権処理、金融再編などへの対応のため、上場の本格的な準備には至らなかった。

改めて NYSE 上場構想が動き出したのは、2006 年 10 月に SMFG が公的資金返済を完了し、また 2007 年 4 月に「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指すことを掲げた「LEAD THE VALUE 計画」を開始して、SMFG および当行の経営が新たな段階に移行した時であった。この時点で既に、国内主要金融機関である三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、野村ホールディングス、みずほフィナンシャルグループが NYSE に上場していたことも、SMFG および当行の判断に影響した^{*416}。

2007 年 12 月の経営会議は、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループの実現に向けて、グローバルプレーヤーとしてのビジネス展開を加速する体制を構築」することを狙いとして、NYSE 上場プロジェクトを開始することを決定した。上場のメリットとして特に意識したのは、米国 SEC の厳しい審査を通過することで経営の透明性・健全性が証明され市場の評価が高まることであった。投資家層の拡大・多様化も意識した。副次的には、国内外での経営戦略の機動性、柔軟性の確保につながるというメリットもあった。米国の証券関連諸法制においては、米国人株主比率 10% 超の企業との株式交換等の事業再編について、日本企業同士との組織再編も含めて、原則として米国 SEC 宛てに登録義務を課しており、そのための提出書類は、NYSE 上場維持のために提出する年次報告書の内容と重複が多いためである。

(2) NYSE 上場の準備活動

プロジェクトチームによる情報収集などの初期調査を経て、2008 年 4 月、SMFG に独立室として、また当行にコーポレートスタッフ部門の独立室として財務開発室をそれぞれ設置して、NYSE 上場に向けた本格的な準備を開始した^{*417}。財務開発室は、関係部やグループ会社、さらに監査法人などの外部専門家と協力しつつ、米国 SEC

*416 三菱 UFJ フィナンシャル・グループは 1989 年に三菱銀行として NYSE に上場。また野村ホールディングスの上場は 2001 年、みずほフィナンシャルグループの上場は 2006 年。

*417 NYSE 上場後の 2011 年 4 月の組織改定で、当行においては財務開発室と財務企画部を財務企画部として、また SMFG においては財務開発室と財務部を財務部として、それぞれ統合した。

への対応などに取り組んだ。

NYSE 上場のためには、米国 SEC に登録届出書 (Form 20-F) を提出し、登録の認可を得る必要がある。上場準備における取り組みの中で特に主要な項目は、この登録届出書の作成であった。同届出書には連結財務諸表が含まれている。従来、その会計基準としては、米国会計基準のみが認められていた。2007 年 11 月のルール改定で、外国企業については国際会計基準 (IFRS : International Financial Reporting Standards) も認められるようになったことから、SMFG として米国会計基準と IFRS のどちらを選択するかという判断を要することとなった。

当時、IFRS による本格的な連結財務諸表を作成している日本企業は見当たらず、IFRS を採用することによるリスクと作業負担を不安視する意見があったものの、SMFG としては、先進性を強調できること、日本を含む国際的な会計基準は IFRS に統合・収斂^{しゅうれん}する可能性が大きいと見込まれることなどを踏まえ、米国会計基準ではなく IFRS の採用を決断した。実務的な観点からは、IFRS を適用する企業が初年度の財務報告を作成する際に、企業結合等の一部の項目については、費用対効果の観点から、過年度にさかのぼって行う修正を免除する規定が設けられており^{*418}、この点では IFRS の採用は作業負担が小さいというメリットが考慮された。

実際に作業段階に入ると、前例がない中で IFRS 連結財務諸表を作成することは、想定以上の苦労であった。IFRS を採用している欧州、豪州の金融機関の事例の調査に時間がかかった上に、それらの国の実務と日本における実務の違いを十分に踏まえて、最終的にどのように対応するかを決定する必要があったためである。特に時間をかけて検討した項目は、貸出金の減損 (貸倒引当金の見積もり) の範囲と判定方法、および SPE (Special Purpose Entity : 特別目的事業体) の洗い出しである^{*419}。これらの他にも、デリバティブ金融商品、投資有価証券、繰延税金資産などについても、日本基準で示した金額との差が大きいことから、注意深い検討が必要であった。

上場準備においても一つの大きな取組項目は、サーベンス・オクスリー法^{*420}を含む米国の証券関連諸法制に合わせたコーポレートガバナンス、内部統制についての

*418 IFRS 第 1 号 (国際会計基準の初度適用 (First-time Adoption of International Financial Reporting Standards)) における免除規定。

*419 日本基準では SPE については流動化目的等一定の要件を満たすものは連結除外とすることができる。一方、IFRS ではそのような一律の連結除外規定がなく、SPE に対する実質的な支配の有無を総合的に勘案した連結判定が求められる。

*420 会計監査人の独立性強化、経営者の責任の厳格化、情報開示の強化などを規定。外国企業も含めて米国の公開会社に適用される。

環境整備であった。2000年代半ば以降、日本においても会社法や金融商品取引法の施行などを受けて内部統制を巡る制度整備が進められていた。SMFG、当行としては、これらへの対応に加えてNYSE上場にも耐え得る態勢づくりに取り組んだ。例えば、監査人の独立性要件の充足を確保するため、SMFGおよびその子会社がSMFGの監査に関与する特定の監査法人等との間で締結する全ての業務契約について、契約締結前にSMFG監査役会の同意（事前同意）を取得する必要があるため、2009年1月、事前同意の運用を開始した。

(3) NYSE 上場の実現

上で述べた準備活動を踏まえ、2010年7月の経営会議は、最終的にNYSEへの上場申請を実施することを決定した。その後、米国SECなどによる審査を経て、2010年11月1日、SMFGはNYSEに上場した。

当日、NYSEで行われた朝食会において、NYSEのニードラウアーCEOから社長の北山に上場証明書と記念品の地球儀の置物などが贈呈された。その後、北山は取引



NYSEに掲げられたバナー

開始の合図であるオープニングベルを鳴らすため、トレーディングフロアのバルコニーに移動した。どこからともなく拍手が沸き起こる中、午前9時半に北山がボタンを押しカン・カン・カンという鐘の音が鳴り響くと、フロアからの拍手が一段と高まった（中口絵参照）。トレーディングフロアで行われた北山へのインタビューは現地の生放送で伝えられた。また、NYSE内の会議室で記者会見も行われ、日本メディア各社のニューヨーク支局や海外メディアが多数出席した。

午前の一連の催しの後には、有力ヘッジファンドのファンドマネージャーなどと昼食をとりながら面談し情報交換を行った。さらに夕方には、証券会社をはじめとする金融機関関係者などをニューヨーク市内のホテルに招いて上場記念レセプションを開催し、約200人が出席した。レセプションの会場では、コーポレートカラーを意識して、照明やテーブルフラワーなどの色調をグリーンにする演出が行われた。北山は、スピーチの中で、「合併10年目でNYSE上場を果たすのは、国際的に競争力のある

金融グループを目指すというわれわれのゴールの礎となる」旨を述べた。また、コーポレートカラーであるトラッドグリーン（深緑色）とフレッシュグリーン（若草色）が持つ意味の通り、SMFGが伝統と若々しさを有する金融グループであることを出席者に説明した。

また、ニューヨークで上場セレモニーが行われている期間、東京にいた奥にとっては、旧行当時を含め3度目の正直でようやく実現したNYSE上場だっただけに、この日の到来は感慨深いものであった。

2 未曾有の災害への対応

●強化してきた不測の事態への備え

「近年、銀行が抱えるリスクは多様化・複雑化しており、情報化の進展など銀行を取り巻く経営環境の変化も相俟って、通常のリスク管理だけでは対処できないような危機が発生する可能性は否定できず、危機管理の重要性が高まっている」。

これは、金融庁が2005年（平成17年）10月に策定した「主要行等向けの総合的な監督指針」-『Ⅲ-6 業務継続体制（BCM^{*421}）』の中の一文である。

当行は、1995年の阪神・淡路大震災などの経験を踏まえ、合併当初から『緊急時対策規程』などの規程を整備し、大規模災害や金融・証券市場の混乱、疫病の蔓延といった不測の事態に備えてきた。例えば、新銀行における緊急時用食糧配備基準の制定（2001年8月）、『緊急時対策規則』『緊急時対策手続』の書面での備え付けルールの制定^{*422}（2002年8月）、緊急時対応カードの制定および全従業員への携行の義務付け（2003年12月）、緊急時対策本部設置ルールの整備^{*423}（2003年12月）などを実施してきた。

一方、インターネットによる情報通信技術の発展や金融の高度化・国際化など経済・社会の情勢は目まぐるしく変化しており、緊急時への対策強化が必要であるとの認識が社会的にも高まっていった。2005年9月に内閣府・中央防災会議^{*424}がまとめた『首都直下地震対策大綱』では、主要な金融機関を首都中枢機関と位置付け、建築物の耐震強化やバックアップ機能の充実、事業継続計画の策定などを求めた。また海外においても、ジョイント・フォーラム^{*425}が「業務継続のための基本原則」と題する市中協議ペーパーを2005年12月に公表し、テロや自然災害などの重大な障害に

*421 BCM：Business Continuity Management

*422 災害が発生した際に、ネットワークにアクセスできないことが想定されることから、規程を書面の形で拠点に備え置き、店内に周知徹底しておくことをルール化（2002年8月通達）。課長・グループ長以上については、自宅にも備え置くこととした。

*423 総務部長が「緊急時」と認定した事態が発生した場合に、大手町本部（当時）または大阪本店に緊急時対策本部を設置するが、大手町本部あるいは大阪本店が被災により使用できない場合の代替場所の順番を規定。なお本店移転後、緊急時対策本部設置場所のうち、大手町本部を本店に変更している。

*424 中央防災会議は、災害対策基本法に基づき内閣府に設置された組織で、防災基本計画の作成・推進や非常災害時の緊急措置に関する計画作成・推進などを行う。

*425 バーゼル銀行監督委員会、証券監督者国際機構（IOSCO）、保険監督者国際機構（IAIS）を母体とする合同会合で、金融の各分野にまたがるような議題を議論。

対する業務継続体制を整備する上での、重要な七つの原則を提示した。これに呼応するように、金融庁も前述の「主要行等向けの総合的な監督指針」を策定し、平時における業務継続体制や危機発生時の対応などに関する行政ルールの明確化や行政手続きの整備を行った。

こうした動きを受けて、当行も規程・規則の見直しや体制の整備等を図った。規程・規則の見直しに関しては、2008年11月に『緊急時対策規程』『緊急時対策規則』の改定と併せて、『危機管理マニュアル（共通編、緊急時対策本部編共通用、緊急時対策本部編各部用）』および『業務継続計画』を策定し、対象拠点にも書面で備え置くこととした。体制整備という点では、緊急時対策の課題を検討するために2007年2月に緊急時対策委員会（委員長：総務部担当役員）を設置した。また6月には、経営会議役員および緊急時対策本部メンバーが、同本部設置場所予定の大手町本部と大阪本店（553ページ、脚注423参照）に徒歩で出勤して緊急時対策本部を立ち上げる訓練を実施するなど、有事への備えを行った。実際、こうした平時からの準備が奏功した事例としては、2009年に新型インフルエンザが流行した際に^{*426}、『危機管理マニュアル』



帰宅・駆け付け支援マップなどをまとめた『帰宅支援ハンドブック』

に基づき緊急時対策本部として新型インフルエンザ対策本部（本部長：頭取、2009年4月28日～2010年3月31日）を設置し、業務運営に支障が出ないように、感染防止用品などの備蓄推進や新型インフルエンザ・ホットラインの設置など、迅速な対応策を講じた。

営業店における緊急時対策としては、帰宅・駆け付け用のスニーカーの配備（2007年2月）や、帰宅・駆け付け支援マップ作成ツールの導入およびマップの配備と携行の義務付け（2007年1月）、災害時対応演習の実施（2005年1月から、災害時の預金払い戻しやATMのオフライン稼働といった演習を実施）などを行った。

*426 世界保健機関（WHO）は2009年4月以降、世界レベルの警戒フェーズ（警戒水準）引き上げを行い、6月11日（ジュネーブ現地時間）には、最高度であるフェーズ6に引き上げて、世界的大流行（パンデミック）が発生したと宣言した。

また、2009年4月には新緊急時対応システム（クライシスマネジメントシステム）を導入した。このシステムは、携帯電話を利用して従業員やその家族の安否確認などを行うことができるとともに、収集した安否情報や所在情報などをもとに、立ち上げ可能な部店の把握など緊急時における各種対策を検討・実施することを可能にするものである。

2009年度までで規程や体制・設備・システムなどインフラ面の整備がおおむね終了したため、2010年度からは、①想定外の事態にも適切に対処できる応用力の強化、②銀行のフロントからバック（銀行内の事務執行部署、グループ会社）・外部委託先・システム部門まで含めたサプライチェーン全体における業務継続計画整備による実効性の向上、③SMFG全体の緊急時体制の統制、という三つの観点から、緊急時体制の整備に取り組んでいる。

●東日本大震災の発生と当行の対応

2011年3月11日午後2時46分、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の巨大地震が東日本を襲った。「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震」*427である。地震直後に発生した観測史上最大級の津波は、岩手県、宮城県、福島県などの太平洋沿岸部を飲み込み、各地に甚大な被害をもたらした。津波が広範囲に達したことから、死者・行方不明者数は1都1道10県におよび、合計で2万人弱（詳細未確定）と、戦後最大の自然災害となった（東日本大震災*428）。

また東京電力福島第一原子力発電所では、国際原子力機関（IAEA）が定める国際原子力・放射線事象評価尺度でレベル7と評価される深刻な事故が起きた*429。

東日本大震災の影響は、わが国経済・社会の多方面に及んだ。地震・津波による住宅の被害など被災者の生活への深刻な影響はもとより、工場の損壊等による被災地の生産不能と部品供給網寸断による全国的な生産活動への波及*430、施設の破損や冠水、放射性物質検出に伴う出荷制限などによる農林水産業への影響、国内の自粛ムードや

*427 3月11日の気象庁による命名。

*428 4月1日の持ち回り閣議による決定。

*429 レベル7の基準は、「計画された広範な対策の実施を必要とするような、広範囲の健康および環境への影響を伴う放射性物質の大規模な放出」。またレベル7の事故は、1986年に旧ソビエト連邦で起きたチェルノブイリ発電所事故以来。4月21日には、福島第一原子力発電所の半径20キロメートル圏内が災害対策基本法に基づく警戒区域に設定され、当該区域への立ち入りが原則として禁止された。

*430 2011年3月の鉱工業生産は、リーマン・ショック後の2009年2月に記録した大幅な減少よりさらに激しい、過去最悪の落ち込みとなった。

海外からの旅行客激減による観光産業への打撃など、さまざまな問題が持ち上がった。

また東京電力では、福島第一原子力発電所以外の発電所や流通設備等も被害を受けたことで、震災直後に電力需給が大幅に逼迫し、予見できない大規模な停電に陥る可能性があったことから、計画停電を実施した。計画停電は、管内を五つのグループに分け、あらかじめ決めた時間帯に、グループごとに3時間ずつ輪番で停電を実施する方式で行われた^{*431}。

こうした未曾有の大災害の中、当行は、地震発生直後に頭取の奥を本部長とする緊急時対策本部を本店5階に立ち上げ、情報収集・対応策策定に当たった。幸い従業員は全員無事で、店舗の倒壊等の被害もなかったが、従業員家族のうち11人の尊い命が奪われた（調査時点は2011年4月8日）。

震災当日、首都圏では交通まひ発生によって帰宅が困難になるなどの混乱が起きた。当行では、従業員の一部は、緊急時対策として配備されていた帰宅・駆け付け用のスニーカーを履き、帰宅支援マップを片手に徒歩で帰ったが、一方で帰宅が

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません



本店5階に設けられた緊急時対策本部



*431 その後、被害を受けていた設備の一部復旧や節電の浸透、気温上昇による暖房需要の減少などによって需給バランスが改善したため、東京電力は、4月8日に、計画停電は「原則実施しない」と発表した。

困難であったため、店舗等に宿泊せざるを得なかった従業員も多かった。本店と本店北館では、食堂での炊き出しを実施したほか、乾パンなどの緊急時食糧の配布を行った。非常時のこのような対応は、平常時からの準備がいきた結果である。

また、仙台支店では被災地の状況に鑑み、地震発生翌日の3月12日（土曜日）から休日営業を開始し、4月24日（日曜日）まで毎週、休日営業を実施した。津波で家財道具一切を失ったお客さまも多かったことから、通帳や印鑑を紛失した場合でも、本人確認のみで預金の払い戻しに応じるなど機動的な対応を行った。週明けの3月14日には、本店各部から食糧・備品等を持参した応援要員5人が仙台支店に駆け付け、業務を支援した。4月8日からは、被災した地元金融機関のお客さまへの預金払い戻しの取り次ぎも実施した。これは、地元金融機関の被害が大きく、震災直後には約280の営業店が閉鎖、4月に入っても150以上の営業店が営業できない状態であったことから、被災者の利便性を図る観点から対応することとしたものである。また、金融円滑化法の趣旨を踏まえ、住宅ローンの借り入れがある被災者に対する返済猶予制度を導入したことに加えて、特別金利住宅ローンや特別ファンド（法人向け）の取り扱いを開始するなど、積極的に復興支援に努めた。さらに、当行として義援金3億円を寄付（SMFGグループ全体で6億円程度）したほか、国内および海外の従業員による寄付、義援金口座の取り扱い、従業員のボランティア活動を支援するための震災復興特別休暇制度の導入、といった取り組みを行った。

東日本大震災の影響としてもう一つの大きな問題が、前述の電力需給逼迫への対応であった。計画停電は3月14日から順次実施されたが、当行は計画停電の対象となっていた拠点を含め、全店で営業を行った。実際に停電した拠点のうち、自家発電装置設置店では通常通り業務を行ったが、非設置店16拠点では、やむを得ず停電中はお客さまを当行の他店や他行の店舗に誘導する対応をとった。また節電対策として、本店各部や営業店などのディスプレイや夜間照明の消灯、室内照明の減灯などを実施したほか、店舗内ATMの稼働時間短縮、店舗外ATMの休止などの措置をとった。

店舗外ATMについては、電力の需給バランスが改善した4、5月に時間を短縮して稼働を再開した^{*432}。

*432 その後、政府は、2011年夏期の電力需給対策として、東京電力および東北電力の管内において、工場など契約電力500kW以上の大口需要家に対して、使用最大電力の値（1時間単位）の15%削減を求める、電気事業法に基づく電気の使用制限を2011年7月から9月まで実施した。当行でも、行内で節電提言を求めるなど、全行的な取り組みを進めた。

当行では、東日本大震災対応で得た教訓を踏まえ、緊急時対策関連規定の改定、新緊急時対応システムの機能追加など、緊急時対策の見直しを図っている。また、緊急時に備えて体制やマニュアルをどれだけ整備しようとも、最終的には“人”がいなければ機能しないことから、緊急時対策本部を構成している主要部署に関しては、関係者のうち複数名が、原則として本店から徒歩圏に居住する体制を整えた。



三井住友銀行本店ビル竣工式での奥頭取（2010年6月30日）



ニューヨーク証券取引所でオープニングベルを鳴らす北山社長
1人おいて左は國部専務、右は宮田専務（2010年11月1日）

このたびの東北地方太平洋沖地震において、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りいたしますとともに、被災された方々には、心からお見舞いを申し上げます。1日も早い被災地の復旧を心よりお祈り申し上げます。三井住友フィナンシャルグループも、お客さまへの円滑な資金供給や決済手段の確保など、金融システムの要としての使命、役割をしっかりと果たし、日本の復興に向けて全力で取り組んでまいります。



左：三井住友フィナンシャルグループ
取締役社長 宮田 孝一
右：三井住友銀行
頭取 國部 毅

さて、私ども2人は、このたび、三井住友フィナンシャルグループ社長、三井住友銀行頭取に、それぞれ就任いたしました。三井住友銀行の発足から10年経ち、新たな10年がスタートするという節目の年に禪を受け継ぎましたが、あらためて足下の経営環境を見てみますと、今回の震災は言うに及ばず、世界経済の不均衡拡大、アラブ諸国における民主化運動の拡大等、内外の政治・経済両面において、不安定で先が見通しにくい状況です。金融界では、昨年末にバーゼルⅢの成案が公表され、危機を教訓としたグローバルな金融規制の大枠が固まる等、競争環境が大きく変わるほどの新たな金融秩序が確立されようとしております。一方、アジアをはじめとする新興国の経済成長や、それに伴う企業のグローバル展開、マネーフローのグローバル化という大きなトレンドは、国内の中小企業や個人のお客さまにも確実に押し寄せております。

このように変化の激しい時代だからこそ、私どもは、お客さまへの円滑な資金供給やコンサルティング、経営課題解決のためのアドバイス等、金融機関の本来的な機能の提供が私どもの使命であると改めて認識し、徹底してまいりたいと考えます。そこで、私どもは、社員一人ひとりの、そして組織全体のグローバル対応力を更に高めるとともに、お客さまのニーズにマッチした最適な商品・サービスをシームレスに提供できるよう、グループ各社の連携と機能の強化を進めます。私どもは、こうした取り組みを通じて、お客さまの成長・発展に貢献することにより、私ども自身もお客さまとともに成長していきたいと考えております。

私どもの基本的な考え方 ―「先進性」「スピード」「提案・解決力」の極大化を通じて、「お客さま、社会から最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」の実現を目指す― は変わりません。私どもは、どんな難局にもひるまず、時代の一步先を読み、環境変化にプロアクティブに対応してまいります。これからの三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行にどうぞご期待ください。

2011年4月

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

株式会社三井住友銀行

取締役社長 宮田 孝一

頭取 國部 毅

3 新しい経営首脳の下で臨む次の10年への挑戦

2011年（平成23年）1月28日、三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、4月1日付の役員人事が内定したことを発表した。

2005年以降、約6年間にわたって経営の舵取りを行った奥と北山は、公的資金の返済など、金融激動の時代から残された経営課題の解決に取り組んだ後、さらに、国際的な金融規制の見直しをにらんだ資本基盤の強化、SMBC日興証券との新たな銀証連携の枠組み構築、NYSE上場、本店移転など、新たな10年に向けた布石を次々に打った上で、合併10年を機に、三井住友銀行頭取と三井住友フィナンシャルグループ社長の座を後進に託し、それぞれ三井住友フィナンシャルグループ会長、三井住友銀行会長として業務執行の監督に当たることとなった。

合併10年の節目に当たる2011年4月1日、奥と北山にかわって、三井住友銀行取締役兼専務執行役員・三井住友フィナンシャルグループ取締役であった國部毅が三井住友銀行頭取兼最高執行役員（三井住友フィナンシャルグループ取締役）に、同じく三井住友銀行取締役兼専務執行役員・三井住友フィナンシャルグループ取締役であった宮田孝一が三井住友フィナンシャルグループ取締役社長（三井住友銀行取締役）に就任し、3代目の経営トップとして、新たな10年の船出に当たり舵を取るようになった。

國部は、1954年（昭和29年）生まれ、東京都出身。1976年に旧住友銀行に入行、三井住友銀行発足後は大阪駅前法人営業部長、財務企画部長を歴任した。2003年に執行役員に就任し、引き続き財務企画部長、その後、経営企画部長を委嘱された。2006年三井住友銀行常務執行役員、2007年三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員、同取締役、2009年三井住友銀行取締役兼専務執行役員に累進、この間、一貫して銀行および持株会社の企画関連各部を担当した。

宮田は、1953年（昭和28年）生まれ、徳島県出身。1976年に旧三井銀行に入行、三井住友銀行発足後は市場資金部長となり、2003年に執行役員に就任、市場営業統括部長兼市場資金部長を委嘱された。2006年三井住友銀行常務執行役員、2009年三井住友銀行取締役兼専務執行役員、2010年三井住友フィナンシャルグループ専務執

行役員、同取締役役に累進、この間、ほぼ一貫して市場営業部門を担当する傍ら、投資銀行部門ならびに人事部副担当役員を歴任、2010年には銀行のリスク管理部門、持株会社の企画部、財務部などを担当した。

國部と宮田は、2011年4月に経営トップに就任すると、直前に起きた東日本大震災に係る哀悼とお見舞い、および復興に向けて金融機関の使命と役割を果たす姿勢を表す言葉で始まるメッセージを公開した(中口絵参照)。その上で、「先進性」「スピード」「提案・解決力」の極大化を通じて、「お客さま、社会から最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」の実現を目指すという従来からの経営方針に立脚しつつ、時代の一步先を読み、環境変化にプロアクティブに対応していく決意を明らかにした。

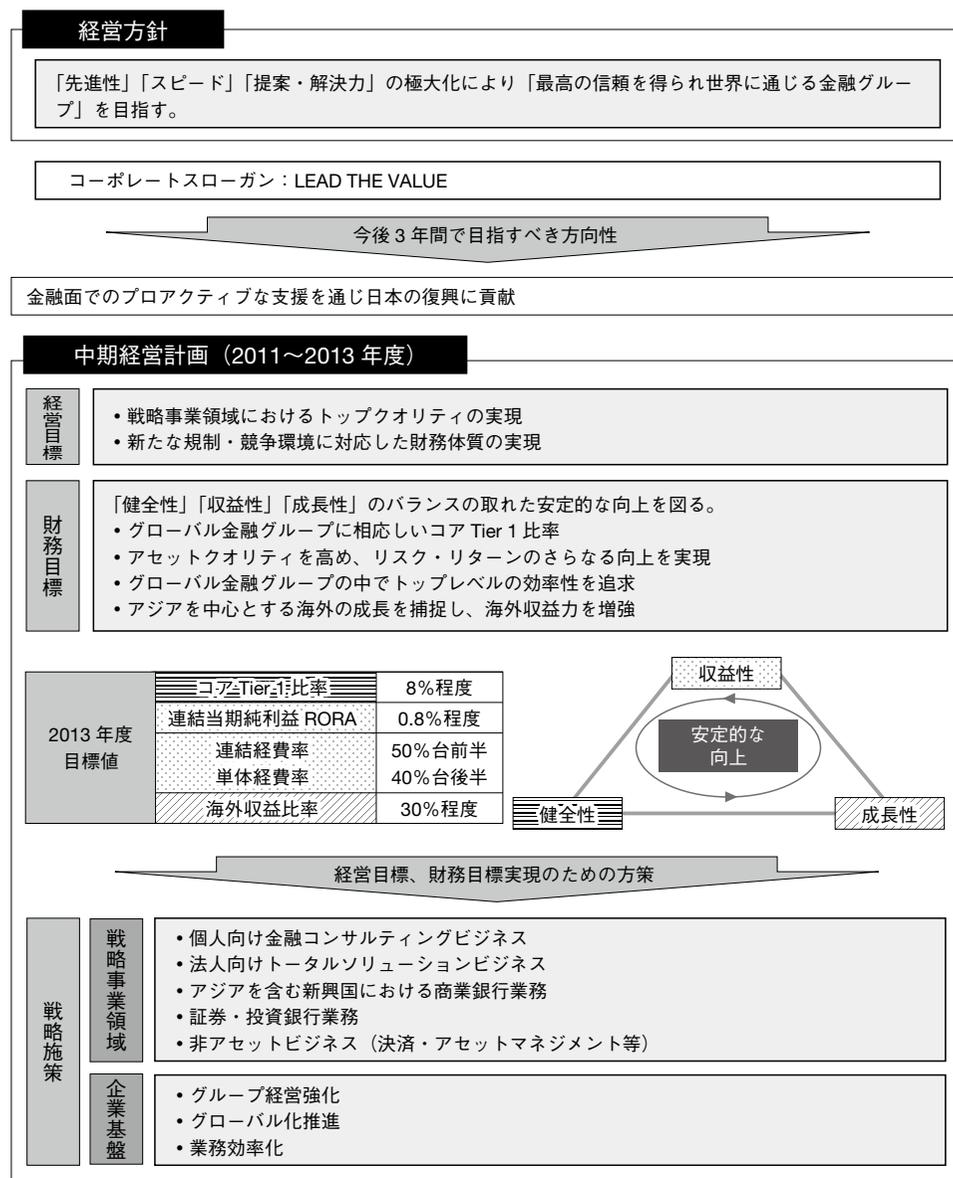
新たな10年に向けて、まず取るべき針路は、2011年度から2013年度までの3年間を対象とする中期経営計画において、より具体的に示された(図表2-6-3①)。

中期経営計画では、経営方針の実現に向けて目指すべき方向性として二つの経営目標、「戦略事業領域におけるトップクオリティの実現」「新たな規制・競争環境に対応した財務体質の実現」を掲げている。また財務目標は、「健全性」「収益性」「成長性」のバランスの取れた安定的な向上を図るという考え方にに基づき、①グローバル金融グループに相応しいコア Tier 1 比率、②アセットクオリティを高め、リスク・リターンさらなる向上を実現、③グローバル金融グループの中でトップレベルの効率性を追求、④アジアを中心とする海外の成長を捕捉し、海外収益力を増強、の4点を挙げている。

そして、経営目標、財務目標を実現するために、二つの戦略施策を重点的に推進する。一つ目は、各戦略事業領域に対するミッションを明確化して、Team SMFG、Team SMBCとして一体感を高めつつ取り組みを強化することであり、二つ目は、グループ経営強化、グローバル展開を支える企業基盤を確立することである。

合併10年の節目に当たる2011年4月1日、発足したばかりの新たな経営体制の下で初めて開催した部店長会議で、宮田は、三井住友フィナンシャルグループが傘下の連結対象企業数約320社、従業員数約6万2千人の巨大な複合金融グループに成長した事実を指摘した上で、新たな10年に向けて、従来にも増してグループ経営を強化していく方針を示した。そして、最後に次のように述べた。

図表 2-6-3 ① 中期経営計画 (2011～2013 年度)



(注1) 2013 年度目標値のうち、コア Tier 1 比率は SMFG 連結ベースのパーゼル III 規制完全実施時の定義（控除項目を全て控除）での算出。連結当期純利益 RORA と連結経費率は SMFG、単体経費率は SMBC。海外収益比率は内部管理ベース。

(注2) 戦略施策のうち決済業務については、2011 年 4 月 1 日付の組織改定で、決済関連ビジネス（預金、資金管理、為替およびこれらに付随するファイナンス業務など）の新たな推進体制などに関し、特にアジア圏での競争力強化に向け、部門横断的なプロジェクトチームを設置した。なお、2011 年 10 月 3 日付の組織改定では、同プロジェクトチームの検討結果を引き継いで、グループ横断的な視点で決済ビジネス全般に係る業務企画、戦略企画を担う決済企画室を、経営企画部の部内室として設置した。また SMFG においても、企画部の部内室として決済企画室を設置した。

SMFGには、長きにわたって引き継がれてきた歴史、そして数々の言い知れない苦難を乗り越えてきた諸先輩の熱い思いがあります。これをきっちりと受け継ぎ、次の世代にしっかりと引き継いでいく責任を非常に重く受け止めています。

(中略)

リスクは常に姿を変えて我々を脅かすでしょうが、恐れず、ひるまず、逃げずグループ皆で前に進んでいきたいと思えます。

また、國部は、中期経営計画について説明した後、次の言葉で頭取訓示を締めくくった。

私のモットーは「正々堂々」です。これまで、難題にぶつかった時にも、正々堂々と「普通に考えて、普通に行動する」ことを心掛けてきました。

今後も、私は、どのような経営課題を突きつけられても、絶対に逃げることなく、先頭に立って、正々堂々と進んでいくことをお約束致します。

そして、皆さん一人ひとりを信頼して経営に当たりますので、皆さんも、私を信じてしっかりとついてきて頂き、全員一丸となって、「Team SMBC」として、「トップクオリティ」「グローバル」「プロアクティブ」な銀行の実現に向けて、チャレンジしていきたいと思えます。

宮田社長と二人三脚で、そして、皆さんと共に、更に輝かしいSMBCの歴史を刻んでいくために、全力を傾けて参ります。

以 上

資料編

経営首脳の異動（2001年4月1日～2011年4月1日）

三井住友フィナンシャルグループ

氏名	就任年月日	退任年月日	氏名	就任年月日	退任年月日
取締役会長			取締役社長		
岡田 明重	2002.12. 2	2005. 6.29	西川 善文	2002.12. 2	2005. 6.29
奥 正之	2005. 6.29		北山 禎介	2005. 6.29	2011. 4. 1
			宮田 孝一	2011. 4. 1	

役員一覧（2001年4月1日～2011年4月1日）

① 経営会議役員経験者^(注) 上段：三井住友フィナンシャルグループ 下段：三井住友銀行 ○：新任 I：異動 →：退任

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
岡田 明重	4.1 取締役会長	12.2 取締役会長			6.29
西川 善文	4.1 頭取兼最高執行役員	12.2 取締役社長			6.29
白賀 洋平	4.1 副頭取兼副頭取執行役員				6.26
足助 明郎	4.1 副頭取兼副頭取執行役員				6.26
石川 博一	4.1 副頭取兼副頭取執行役員				6.26
奥山 俊一	4.1 専務取締役兼専務執行役員				6.20
佐久間 邁	4.1 専務取締役兼専務執行役員				6.26
中尾 秀光	4.1 専務取締役兼専務執行役員				6.26
栗山 道義	4.1 専務取締役兼専務執行役員	6.27 副頭取兼副頭取執行役員	12.2 取締役		6.27
永田 武全	4.1 専務取締役兼専務執行役員	6.27 副頭取兼副頭取執行役員			6.28
平松 秀則	4.1 専務取締役兼専務執行役員	6.27 副頭取兼副頭取執行役員			6.26
井上 正	4.1 専務取締役兼専務執行役員				6.26
小川 恵三	4.1 専務取締役兼専務執行役員				6.26
奥 正之	4.1 専務取締役兼専務執行役員	12.2 専務取締役	6.27 副頭取兼副頭取執行役員		6.29 取締役会長 6.29 頭取兼最高執行役員

(注) 三井住友フィナンシャルグループまたは三井住友銀行の経営会議役員であった時期がある役員

三井住友銀行

氏名	就任年月日	退任年月日	氏名	就任年月日	退任年月日
取締役会長			頭取兼最高執行役員		
岡田 明重	2001. 4. 1	2005. 6.29	西川 善文	2001. 4. 1	2005. 6.29
北山 禎介	2005. 6.29		奥 正之	2005. 6.29	2011. 4. 1
			國部 毅	2011. 4. 1	

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	
					岡田 明重
					西川 善文
					白賀 洋平
					足助 明郎
					石川 博一
					奥山 俊一
					佐久間 邁
					中尾 秀光
					栗山 道義
					永田 武全
					平松 秀則
					井上 正
					小川 惠三
					奥 正之

→4.1

上段：三井住友フィナンシャルグループ 下段：三井住友銀行 ○：新任 I：異動 →：退任





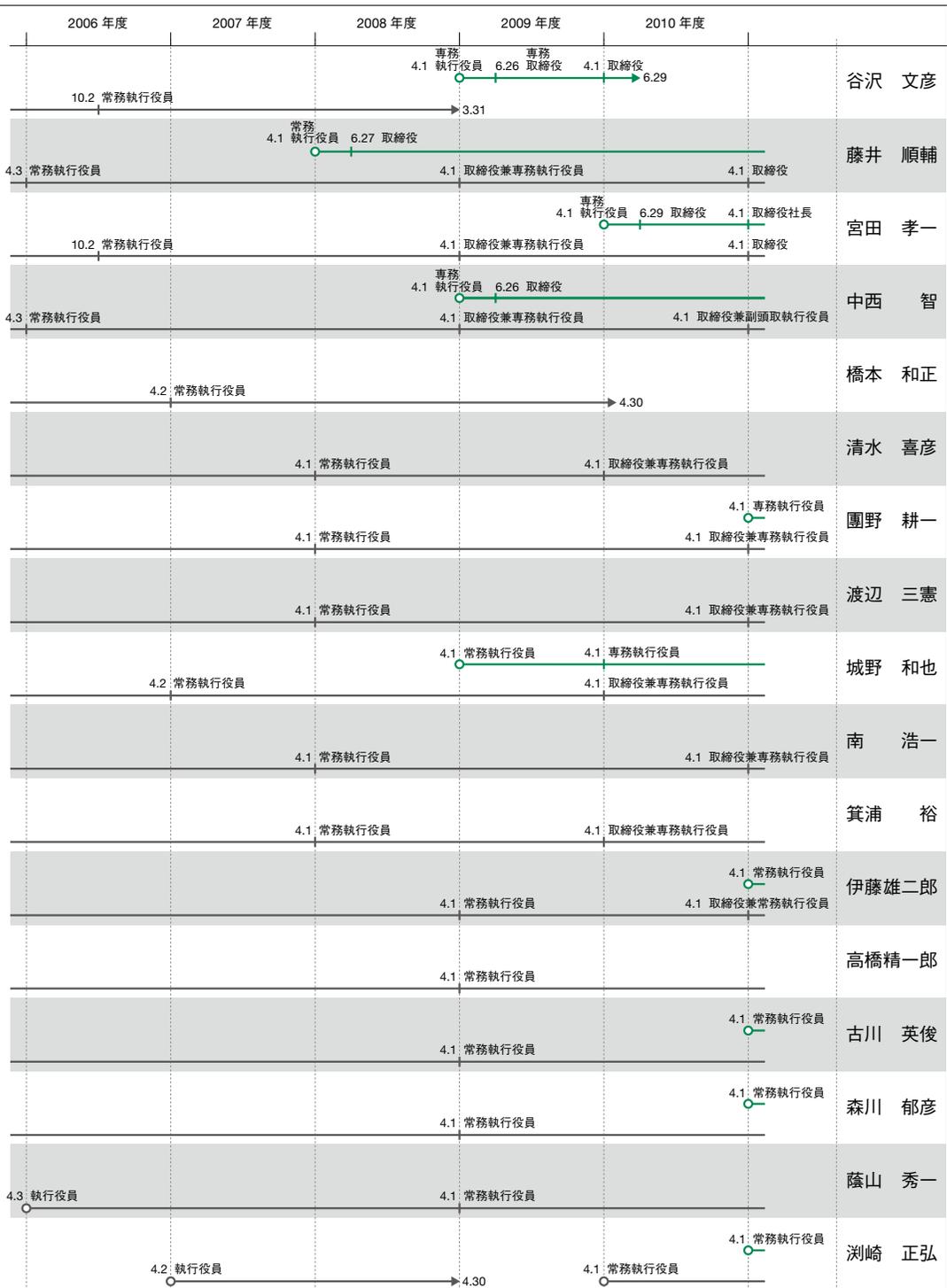
上段：三井住友フィナンシャルグループ 下段：三井住友銀行 ○：新任 ｜：異動 →：退任

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
遠藤 修	4.1 執行役員		6.2 常務執行役員		6.29 常務取締役兼 常務執行役員
東 俊太郎	4.1 執行役員		6.2 常務執行役員		
宿澤 広朗	4.1 執行役員		6.2 常務執行役員		
津末 博澄	4.1 執行役員		6.2 常務執行役員		
勝川 恒平	4.1 執行役員				6.1 常務執行役員
岸川 和久	4.1 執行役員				6.1 常務執行役員
西尾 弘樹	4.1 執行役員				6.1 常務執行役員
尾野 俊二		6.27 執行役員			6.1 常務執行役員
種橋 潤治		6.27 執行役員		1.29 常務執行役員	6.29 取締役
大原 亘		6.27 執行役員			
川村 嘉則		6.27 執行役員			6.1 常務執行役員
島田 秀男		6.27 執行役員			
市川 博康			3.17 専務取締役兼専務執行役員		6.28
北村 明良			6.2 執行役員		
安藤 圭一			6.2 執行役員		
國部 毅			6.2 執行役員		
久保 哲也			6.2 執行役員		



上段：三井住友フィナンシャルグループ 下段：三井住友銀行 ○：新任 I：異動 →：退任

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
谷沢 文彦			6.2 執行役員		
藤井 順輔			6.2 執行役員		
宮田 孝一			6.2 執行役員		
中西 智				4.1 執行役員	
橋本 和正				4.1 執行役員	
清水 喜彦				4.1 執行役員	
團野 耕一				4.1 執行役員	
渡辺 三憲				4.1 執行役員	
城野 和也					6.1 執行役員
南 浩一					6.1 執行役員
箕浦 裕					6.1 執行役員
伊藤雄二郎					6.1 執行役員
高橋精一郎					6.1 執行役員
古川 英俊					6.1 執行役員
森川 郁彦					6.1 執行役員
蔭山 秀一					
淵崎 正弘					



②その他の役員

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
大場 将弘	2001.4.1	2001.6.27	三井住友銀行常務取締役
児玉 龍三	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行常務取締役兼常務執行役員
廣田 正	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行常務取締役兼常務執行役員
宮城 覚映	2001.4.1	2001.6.28	三井住友銀行常務執行役員
	2001.6.28	2002.6.26	同 常務取締役兼常務執行役員
三浦 良二	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行常務執行役員
柳村 幸一	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行常務執行役員
渋谷 清志	2001.4.1	2002.6.24	三井住友銀行常務執行役員
仁瓶 真平	2001.4.1	2003.6.24	三井住友銀行常務執行役員
石井 潤平	2001.4.1	2003.6.26	三井住友銀行常務執行役員
海野 隆雄	2001.4.1	2004.5.31	三井住友銀行常務執行役員
豊田章一郎	2001.4.1	2001.6.28	三井住友銀行取締役（社外取締役）
熊谷 直彦	2001.4.1	2001.6.28	三井住友銀行取締役（社外取締役）
川上 哲郎	2001.4.1	2001.6.28	三井住友銀行取締役（社外取締役）
浦上 敏臣	2001.4.1	2001.6.28	三井住友銀行取締役（社外取締役）
山内 悦嗣	2001.4.1	2002.12.1	三井住友銀行取締役（社外取締役）
	2002.12.2	2009.6.26	三井住友フィナンシャルグループ取締役（社外取締役）
	2005.6.29	2009.6.26	三井住友銀行取締役（社外取締役）
北元 保文	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行執行役員
川尻 至良	2001.4.1	2003.6.2	三井住友銀行執行役員
	2003.6.2	2004.4.1	同 常務執行役員
志儀 英昭	2001.4.1	2002.6.24	三井住友銀行執行役員
津矢田邦明	2001.4.1	2002.6.26	三井住友銀行執行役員
前田 孝一	2001.4.1	2002.6.27	三井住友銀行執行役員
	2002.6.27	2003.11.4	同 常務執行役員
犬賀 一志	2001.4.1	2003.6.25	三井住友銀行執行役員
小林 貞雄	2001.4.1	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
	2003.6.27	2006.6.29	同 監査役
	2003.6.27	2008.6.27	三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
鈴木 潤	2001.4.1	2004.5.31	三井住友銀行執行役員
宮内 憲悟	2001.4.1	2004.4.1	三井住友銀行執行役員
	2004.4.1	2005.6.28	同 常務執行役員
大森 右策	2001.4.1	2003.6.12	三井住友銀行執行役員
松本 明	2001.4.1	2002.6.20	三井住友銀行執行役員
佐治 大祐	2001.4.1	2002.6.23	三井住友銀行執行役員
宮内 裕通	2001.4.1	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
米田 康三	2001.4.1	2002.6.24	三井住友銀行執行役員
今福 重雄	2001.4.1	2005.6.26	三井住友銀行執行役員
亀岡 信行	2001.4.1	2004.6.21	三井住友銀行執行役員
吉武 文徳	2001.4.1	2002.6.23	三井住友銀行執行役員
山下 一	2001.4.1	2005.6.1	三井住友銀行執行役員
	2005.6.1	2007.4.30	同 常務執行役員
佐久間 博	2001.4.1	2001.10.5	三井住友銀行常任監査役

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
吉田 長幸	2001.4.1	2001.12.21	三井住友銀行常任監査役
紀伊 博	2001.4.1	2002.12.2	三井住友銀行常任監査役
	2002.12.2	2003.6.26	同 監査役
	2002.12.2	2003.6.26	三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
平野豊三郎	2001.4.1	2002.12.2	三井住友銀行常任監査役
	2002.12.2	2005.6.29	同 監査役
	2002.12.2	2005.6.29	三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
渡辺 知行	2001.4.1	2003.6.23	三井住友銀行常任監査役
平岩 外四	2001.4.1	2002.6.27	三井住友銀行監査役（社外監査役）
大西 勝也	2001.4.1	2009.6.26	三井住友銀行監査役（社外監査役）
	2002.12.2	2009.6.26	三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
伊藤 助成	2001.4.1	2002.12.1	三井住友銀行監査役（社外監査役）
	2002.12.2	2005.4.21	三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
岡村 泰孝	2001.4.1	2002.6.27	三井住友銀行監査役（社外監査役）
山川洋一郎	2001.6.28	2002.12.1	三井住友銀行取締役（社外取締役）
	2002.12.2	2009.6.26	三井住友フィナンシャルグループ取締役（社外取締役）
	2005.6.29	2009.6.26	三井住友銀行取締役（社外取締役）
吉村 善裕	2001.6.28	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
植田 雅人	2002.6.27	2003.6.24	三井住友銀行執行役員
川村 滋	2002.6.27	2004.5.31	三井住友銀行執行役員
和田 光正	2002.6.27	2004.4.1	三井住友銀行執行役員
澤泉 武	2002.6.27	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
下志万正明	2002.6.27	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
富高 正信	2002.6.27	2005.6.26	三井住友銀行執行役員
原田 裕司	2002.6.27	2004.4.1	三井住友銀行執行役員
松坂 隆廣	2002.6.27	2004.5.31	三井住友銀行執行役員
山口 隆	2002.6.27	2005.6.1	三井住友銀行執行役員
	2005.6.1	2006.4.2	同 常務執行役員
上田 孝	2002.6.27	2005.6.1	三井住友銀行執行役員
	2005.6.1	2007.4.30	同 常務執行役員
河合 俊明	2002.6.27	2005.4.1	三井住友銀行執行役員
曾我部一志	2002.6.27	2004.5.31	三井住友銀行執行役員
玉井 克実	2002.6.27	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
原田 力	2002.6.27	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
古川 泰久	2002.6.27	2003.6.26	三井住友銀行執行役員
保尾 福三	2002.6.27	2005.6.1	三井住友銀行執行役員
	2005.6.1	2008.4.30	同 常務執行役員
中村 金郎	2002.6.27	2003.6.27	三井住友銀行常任監査役
那須 翔	2002.6.27	2002.12.1	三井住友銀行監査役（社外監査役）
	2002.12.2	2004.6.29	三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
増田 正治	2003.3.17	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
北 基好	2003.3.17	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
鴛田 國治	2003.6.2	2004.5.31	三井住友銀行執行役員

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
永原 義之	2003.6.2	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
	2005.6.29	2006.6.25	同 常任監査役
池田 健治	2003.6.2	2006.4.30	三井住友銀行執行役員
木下 典夫	2003.6.2	2004.9.29	三井住友銀行執行役員
小橋新一郎	2003.6.2	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
徳田 賀昭	2003.6.2	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
北 幸二	2003.6.2	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
田代 真巳	2003.6.2	2006.6.27	三井住友銀行執行役員
野村 公喜	2003.6.2	2006.4.3	三井住友銀行執行役員
	2006.4.3	2010.4.30	同 常務執行役員
牧 満	2003.6.2	2005.6.28	三井住友銀行執行役員
勝又 一俊	2003.6.27	2005.6.28	三井住友銀行常任監査役
谷口 哲郎	2003.6.27	2004.6.28	三井住友銀行常任監査役
寺尾 康史	2004.4.1	2006.4.2	三井住友銀行執行役員
吉田 了三	2004.4.1	2006.4.30	三井住友銀行執行役員
石田 昭二	2004.4.1	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
成影 善生	2004.4.1	2007.4.30	三井住友銀行執行役員
溝口 潤	2004.4.1	2007.4.2	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2010.4.1	同 常務執行役員
	2010.4.1		同 専務執行役員
山中 龍夫	2004.4.1	2007.4.2	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2010.4.30	同 常務執行役員
久保 健	2004.4.1	2007.4.30	三井住友銀行執行役員
津国 伸郎	2004.4.1	2007.6.28	三井住友銀行執行役員
	2006.4.3	2007.6.28	三井住友フィナンシャルグループ執行役員
	2007.6.28	2010.4.30	三井住友銀行常任監査役
中尾 誠	2004.4.1	2007.4.2	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2008.4.30	同 常務執行役員
梅本 慶三	2004.4.1	2007.4.30	三井住友銀行執行役員
松本 龍昌	2004.6.29	2007.6.28	三井住友銀行常任監査役
荒木 浩	2004.6.29		三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
	2006.6.29		三井住友銀行監査役（社外監査役）
河本 尚之	2005.6.1	2008.4.1	三井住友銀行執行役員
	2008.4.1	2009.9.30	同 常務執行役員
今西 昭文	2005.6.1	2006.4.30	三井住友銀行執行役員
中川 実	2005.6.1	2007.4.30	三井住友銀行執行役員
正木 浩三	2005.6.1	2007.4.2	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2010.3.31	同 常務執行役員
柏倉 和彦	2005.6.1	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
高舛 啓次	2005.6.1	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
檜山 英男	2005.6.1	2007.4.2	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2010.4.30	同 常務執行役員
磯野 剛	2005.6.1	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
川辺 雅也	2005.6.1	2006.4.30	三井住友銀行執行役員

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
高田裕一郎	2005.6.1	2008.4.1	三井住友銀行執行役員
	2008.4.1	2009.9.30	同 常務執行役員
蓮見 雅彦	2005.6.1	2007.4.30	三井住友銀行執行役員
宇野 郁夫	2005.6.29		三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
	2006.6.29		三井住友銀行監査役（社外監査役）
早川 貴之	2006.4.3	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
白石 誠一	2006.4.3	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
中務 雅憲	2006.4.3	2007.4.15	三井住友銀行執行役員
大久保克則	2006.4.3	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
後上 憲一	2006.4.3	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
斉藤 隆	2006.4.3	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
佐藤 邦夫	2006.4.3	2008.3.31	三井住友銀行執行役員
米澤 英一	2006.4.3	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
渡辺 正三	2006.4.3	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
板倉 龍介	2006.4.3	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
平石 譲	2006.4.3	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
村松 直人	2006.4.3	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
	2007.4.2	2008.4.1	三井住友フィナンシャルグループ執行役員
横山 禎徳	2006.6.29		三井住友フィナンシャルグループ取締役（社外取締役）
	2006.6.29		三井住友銀行取締役（社外取締役）
神谷 敬三	2006.6.29	2008.3.31	三井住友銀行常任監査役
柴田 一弘	2007.4.2	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
藤原 邦晃	2007.4.2	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
岩見 博之	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
植田祐一郎	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
岡野 宏保	2007.4.2	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
国吉 誠	2007.4.2	2008.4.30	三井住友銀行執行役員
黒瀬 修介	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
西本 達也	2007.4.2	2009.4.30	三井住友銀行執行役員
車谷 暢昭	2007.4.2	2010.1.4	三井住友銀行執行役員
	2010.1.4		同 常務執行役員
田形 敏己	2007.4.2	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
橋 正喜	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
廣田 耕平	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
三浦 芳美	2007.4.2	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
William M.Ginn	2007.4.2 2011.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員 同 常務執行役員
Nicholas Andrew Pitts-Tucker	2007.4.2	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
小鹿 彦太	2008.4.1	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
原田 良輔	2008.4.1	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		三井住友銀行常務執行役員
前田 晴秀	2008.4.1	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
飯田 信夫	2008.4.1	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
加藤 隆彦	2008.4.1	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
大西 一郎	2008.4.1		三井住友銀行執行役員
奥山 和則	2008.4.1		三井住友銀行執行役員
小野寺文敏	2008.4.1	2010.4.30	三井住友銀行執行役員
小林 博司	2008.4.1	2009.9.30	三井住友銀行執行役員
永元 徹	2008.4.1	2010.4.1	三井住友銀行執行役員
	2010.4.1		同 常務執行役員
井上 篤彦	2008.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
関本 昌吾	2008.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
寺本 敏之	2008.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
成田 学	2008.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
Chan Chi Keung, Chris	2008.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
山口 洋二	2008.6.27		三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
矢是 宏基	2008.6.27		三井住友銀行常任監査役
林田 伸一	2009.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
松田 春聡	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
松橋 禎	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
井上 悦孝	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
金邊 勝彦	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
畔柳 久哉	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
境 康	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
三島 裕史	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
太田 純	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
川崎 靖之	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
藏原 文秋	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
高島 誠	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
幸野 良治	2009.4.1		三井住友銀行執行役員
岩本 繁	2009.6.26		三井住友フィナンシャルグループ取締役 (社外取締役)
	2009.6.26		三井住友銀行取締役 (社外取締役)

氏名	就任年月日	退任年月日	役職
野村 晋石	2009.6.26		三井住友フィナンシャルグループ取締役（社外取締役）
	2009.6.26		三井住友銀行取締役（社外取締役）
澤山 英夫	2009.6.26		三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
伊東 敏	2009.6.26		三井住友フィナンシャルグループ監査役（社外監査役）
	2009.6.26		三井住友銀行監査役（社外監査役）
横山 邦男	2009.10.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
貞苺 茂	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
服部 博明	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
三浦 清	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
芦辺 真幸	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
上野 誠一	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
荻野 浩三	2010.4.1	2011.4.1	三井住友銀行執行役員
	2011.4.1		同 常務執行役員
川越 弘三	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
中川 雅博	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
福田 博一	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
石井 仁	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
木村 浩司	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
黒田 淳	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
佐藤 誠治	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
志村 正之	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
谷崎 勝教	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
西川 知宏	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
山廣 隆文	2010.4.1		三井住友銀行執行役員
早瀬 保行	2010.6.29		三井住友銀行常任監査役
会田 南	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
東井 茂樹	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
石橋 達史	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
小野 満	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
古賀 博文	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
伊東 稔喜	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
松下 隆史	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
良知 昇	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
池田 剛久	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
大西 幸彦	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
奥谷 洋之	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
国崎 肇	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
國賀 久徳	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
野田 浩一	2011.4.1		三井住友銀行執行役員
森 省輔	2011.4.1		三井住友銀行執行役員

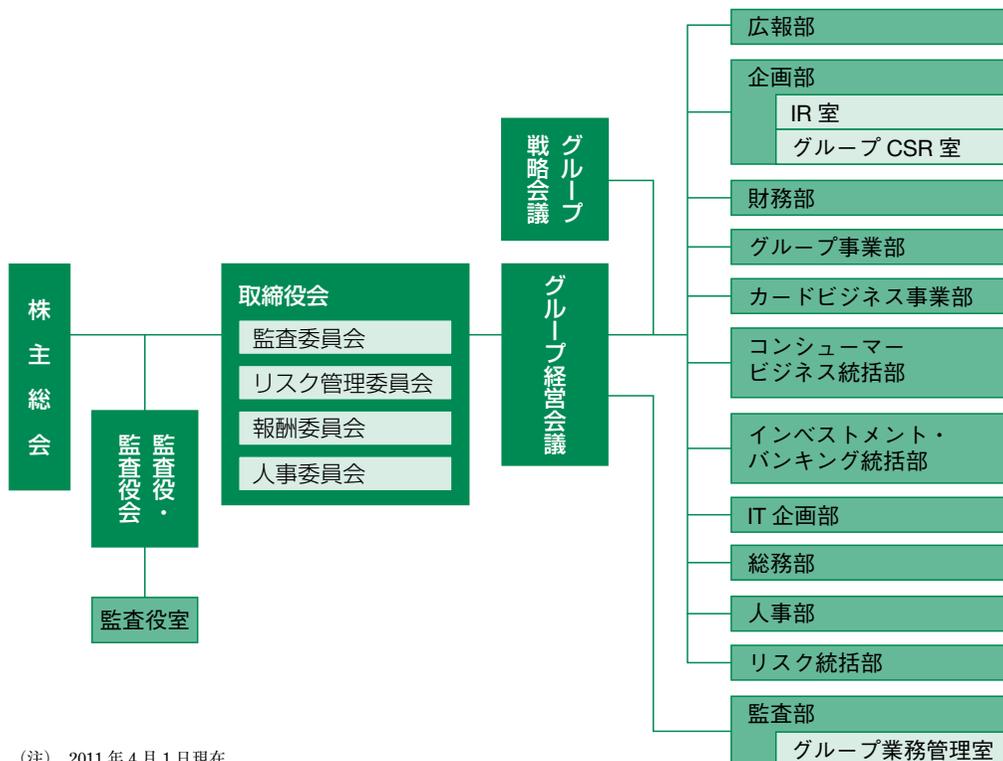
グループ概況——主な関係会社



(注1) 2011年4月1日現在
 (注2) ■は連結子会社、●は持分法適用会社
 (注3) Sumitomo Mitsui Banking Corporation Malaysia Berhad は2011年4月11日から営業開始

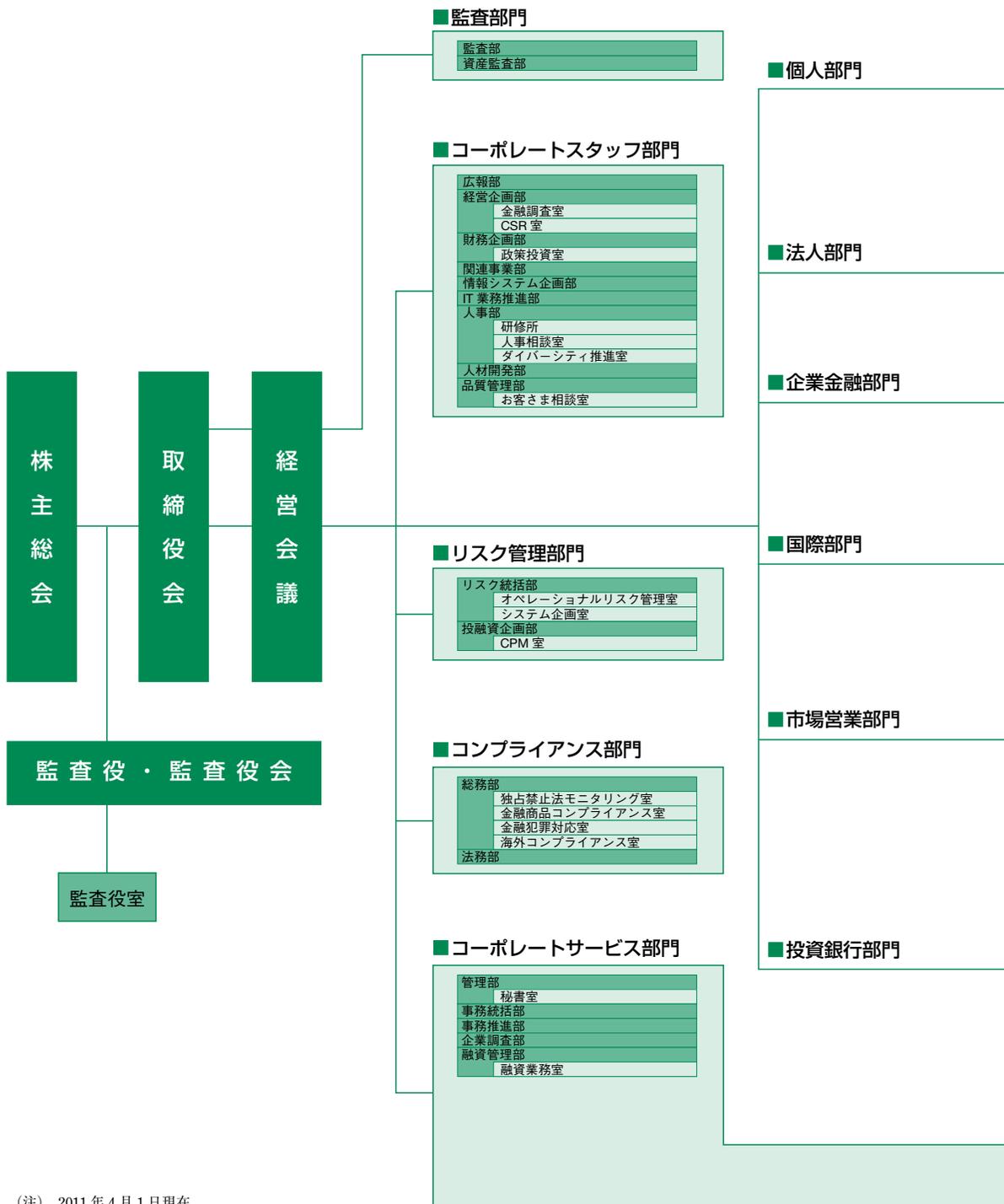
組織図

1. 三井住友フィナンシャルグループ

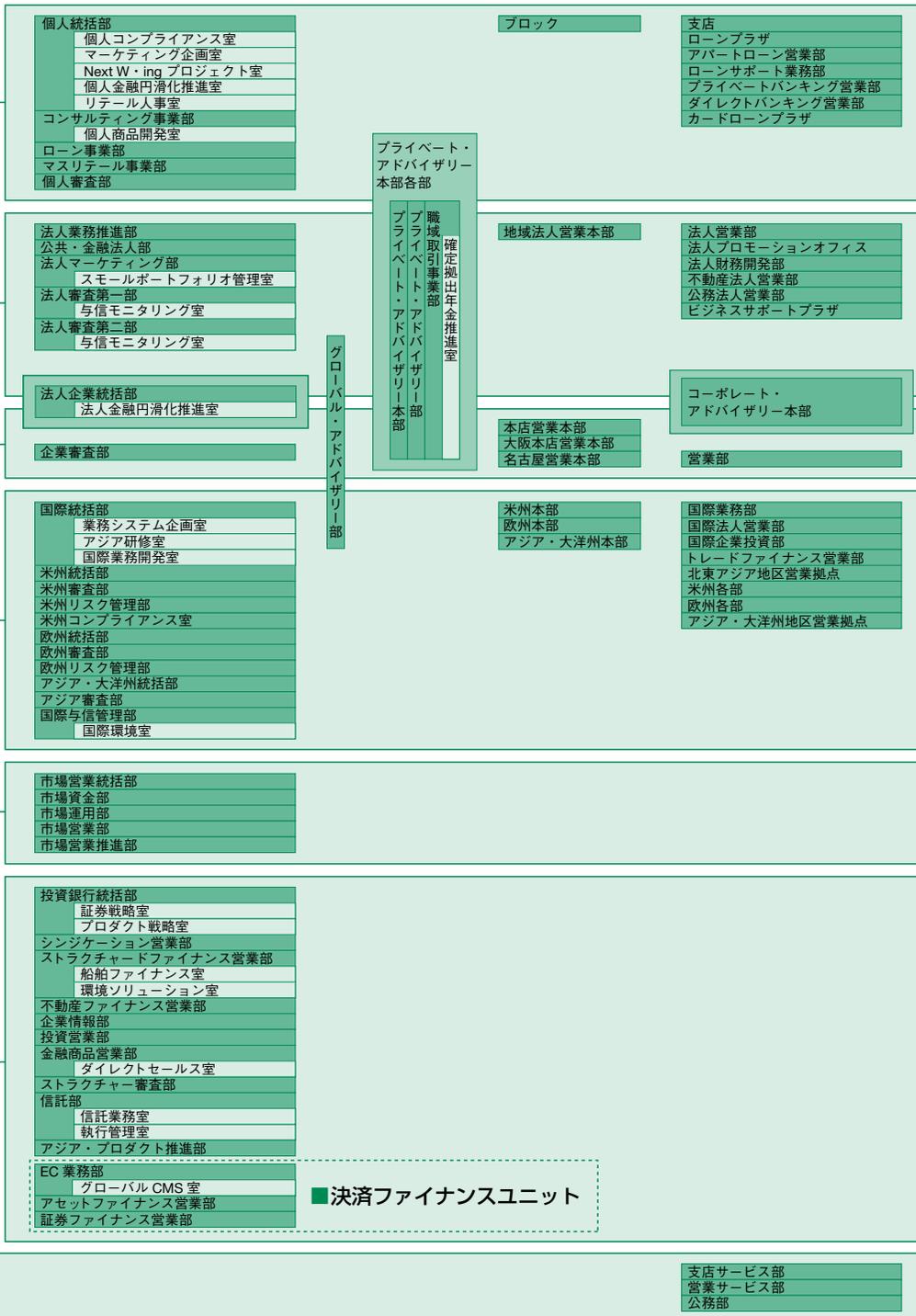


(注) 2011年4月1日現在

2. 三井住友銀行



(注) 2011年4月1日現在



財務データ

1. 財務ハイライト

連 結

三井住友銀行

三井住友フィナンシャルグループ

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
経常利益 (百万円)	△ 580,628	△ 515,749	342,844	△ 30,293	963,554
当期純利益 (百万円)	△ 463,887	△ 465,359	330,414	△ 234,201	686,841
資本金 (百万円)	1,326,746	1,247,650	1,247,650	1,352,651	1,420,877
純資産額 (百万円)	2,912,619	2,424,074	3,070,942	2,775,728	4,454,399
総資産額 (百万円)	108,005,001	104,607,449	102,215,172	99,731,858	107,010,575
連結子会社数 (社)	144	170	165	167	162
持分法適用会社数 (社)	38	47	48	53	63
従業員数 (注3) (人)	43,793	42,996	42,014	40,683	40,681

単 体

三井住友銀行

三井住友銀行

(わかしお銀行と合併前)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
業務粗利益 (百万円)	1,853,515	1,760,684	1,584,127	1,522,861	1,552,033
経費 (除く臨時処理分) (百万円)	△ 670,145	△ 647,040	△ 583,995	△ 582,365	△ 586,459
業務純益 (注1) (百万円)	1,183,369	1,113,643	1,000,132	940,495	965,573
与信関係費用 (百万円)	△ 1,543,078	△ 1,074,517	△ 803,403	△ 954,843	△ 230,935
株式等損益 (百万円)	△ 130,689	△ 635,708	103,867	△ 118,727	25,460
経常利益 (百万円)	△ 522,106	△ 597,188	185,138	△ 71,680	720,933
当期純利益 (百万円)	△ 322,852	△ 478,304	301,113	△ 136,854	519,520
資本金 (百万円)	1,326,746	559,985	559,985	664,986	664,986
純資産額 (百万円)	3,196,492	2,279,223	2,870,870	2,752,735	3,634,776
総資産額 (百万円)	102,082,581	97,891,161	94,109,074	91,129,776	97,443,428
預金残高 (百万円)	61,051,813	58,610,731	60,067,417	62,788,328	65,070,784
貸出金残高 (百万円)	59,928,368	57,282,365	50,810,144	50,067,586	51,857,559
有価証券残高 (百万円)	20,442,996	23,656,385	26,592,584	23,676,696	25,202,541
国内店舗数 (注2) (店、所)	691	570	614	605	606
海外店舗数 (注2) (店、所)	39	38	38	37	35
従業員数 (注3) (人)	22,464	19,797	17,546	16,338	16,050

(注1) 業務純益は一般貸倒引当金繰入前。

(注2) 国内店舗数は本支店 (外為事務部、被振込専用支店、ATM管理専門支店等を含む)、出張所、代理店及び銀行代理業者の合計。海外店舗数 (拠点設置ベース) は三井住友銀行の支店、出張所、駐在員事務所と、三井住友銀行 (中国) 有限公司および欧州三井住友銀行の本支店、出張所、駐在員事務所の合計。海外については、設置・閉鎖の手続き完了を基準とする店舗数であり、業務開始・終了を基準とする場合とは一致しない年がある。

(注3) 従業員数は就業者数で、海外の現地採用者を含み、嘱託および臨時従業員を含まない。

(注4) 各金額および自己資本比率、Tier1比率は表示単位未満を切り捨て、不良債権比率は四捨五入。

2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	
798,610	831,160	45,311	558,769	825,428	經常利益
441,351	461,536	△ 373,456	271,559	475,895	当期純利益
1,420,877	1,420,877	1,420,877	2,337,895	2,337,895	資本金
5,331,279	5,224,076	4,611,764	7,000,805	7,132,073	純資産額
100,858,309	111,955,918	119,637,224	123,159,513	137,803,098	総資産額
181	268	288	307	327	連結子会社数
62	74	79	58	47	持分法適用会社数
41,428	46,429	48,079	57,888	61,555	従業員数

2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	
1,344,490	1,484,783	1,524,856	1,455,275	1,531,759	業務粗利益
△ 603,888	△ 665,091	△ 701,479	△ 685,752	△ 699,197	経費 (除く臨時処理分)
740,601	819,691	823,377	769,522	832,562	業務純益
△ 89,491	△ 147,765	△ 550,079	△ 254,660	△ 94,269	与信関係費用
11,098	△ 141,002	△ 220,429	3,857	△ 87,285	株式等損益
573,313	510,739	36,055	462,749	595,704	經常利益
315,740	205,742	△ 301,116	317,995	421,180	当期純利益
664,986	664,986	664,986	1,770,996	1,770,996	資本金
3,992,884	3,493,249	2,546,493	5,397,949	5,559,293	純資産額
91,537,228	100,033,020	107,478,218	103,536,394	115,484,907	総資産額
66,235,002	66,417,260	69,499,997	70,457,266	74,036,469	預金残高
53,756,440	56,957,813	60,241,266	56,619,058	55,237,613	貸出金残高
20,060,873	22,758,241	28,000,515	28,536,200	39,853,432	有価証券残高
620	631	642	659	659	国内店舗数
40	44	47	46	48	海外店舗数
16,407	17,886	21,816	22,460	22,524	従業員数

2. 金融再生法開示債権、有価証券（その他有価証券）評価損益

連 結

三井住友銀行 三井住友フィナンシャルグループ

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
金融再生法開示債権	6,567,725	5,853,773	3,336,197	2,323,006	1,292,457
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	638,236	655,976	485,864	480,968	250,101
危険債権	3,263,420	2,340,207	1,409,151	1,074,240	564,949
要管理債権	2,666,069	2,857,590	1,441,182	767,797	477,405
不良債権比率	9.6	9.0	5.6	3.9	2.1
有価証券（その他有価証券）評価損益	△ 495,507	△ 30,643	575,612	696,339	1,373,337
株 式	△ 509,305	△ 165,442	669,784	705,053	1,702,690
債 券	36,459	111,164	△ 103,256	14,961	△ 297,233
その他	△ 22,661	23,634	9,084	△ 23,675	△ 32,120

単 体

三井住友銀行 三井住友銀行
(わかしお銀行と合併前)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
金融再生法開示債権	5,900,043	5,261,345	2,811,234	1,824,622	960,095
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	493,538	524,889	361,642	448,261	164,510
危険債権	2,970,165	2,129,501	1,202,673	924,451	473,409
要管理債権	2,436,340	2,606,955	1,246,919	451,909	322,175
不良債権比率	8.9	8.4	5.0	3.3	1.7
有価証券（その他有価証券）評価損益	△ 481,654	△ 17,857	556,146	651,385	1,316,206
株 式	△ 500,897	△ 152,354	651,101	667,326	1,632,404
債 券	37,783	108,712	△ 101,890	7,700	△ 282,254
その他	△ 18,540	25,785	6,935	△ 23,641	△ 33,943

3. 自己資本比率

連 結

三井住友銀行 三井住友フィナンシャルグループ

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
自己資本	7,060,807	5,978,922	6,737,397	6,020,069	8,094,361
基本的項目 ①	3,719,366	3,255,936	3,571,604	3,262,250	4,645,905
補完的項目（自己資本への算入額）	3,504,772	2,961,619	3,416,547	3,262,250	4,067,736
控除項目	△ 163,331	△ 238,633	△ 250,754	△ 504,430	△ 619,279
リスク・アセット等 ②	67,548,012	59,166,864	59,204,015	60,552,620	65,322,349
自己資本比率（第一基準） ^(注)	10.45	10.10	11.37	9.94	12.39
Tier1 比率 ①÷②×100	5.50	5.50	6.03	5.38	7.11

(注) 2002年3月期は国際統一基準。

(単位：百万円、%)

2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	
1,084,632	1,132,643	1,653,186	1,571,842	1,690,321	金融再生法開示債権
193,792	206,634	505,666	392,424	281,611	破産更生債権及びこれらに 準ずる債権
384,817	507,167	865,603	881,239	875,837	危険債権
506,024	418,841	281,917	298,179	532,873	要管理債権
1.6	1.6	2.3	2.2	2.4	不良債権比率
1,825,168	745,420	△ 33,176	586,414	370,899	有価証券（その他有価証券） 評価損益
1,972,647	936,228	7,062	410,984	311,956	株 式
△ 157,367	△ 132,892	△ 2,826	123,658	76,770	債 券
9,888	△ 57,915	△ 37,412	51,771	△ 17,827	その他

(単位：百万円、%)

2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	
738,667	803,939	1,194,170	1,100,685	1,126,269	金融再生法開示債権
108,893	117,757	319,627	224,335	138,433	破産更生債権及びこれらに 準ずる債権
300,097	402,028	678,240	697,670	684,826	危険債権
329,677	284,153	196,303	178,679	303,010	要管理債権
1.2	1.2	1.8	1.7	1.8	不良債権比率
1,832,891	755,749	△ 42,701	521,377	305,621	有価証券（その他有価証券） 評価損益
1,978,749	936,324	△ 16,545	371,459	275,468	株 式
△ 151,444	△ 129,508	△ 1,241	116,145	71,931	債 券
5,587	△ 51,067	△ 24,914	33,772	△ 41,778	その他

(単位：百万円、%)

2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	
6,852,723	6,665,543	6,047,812	8,128,228	8,432,871	自己資本
3,903,257	4,381,464	4,335,085	6,032,280	6,323,995	基本的項目 ①
3,640,226	3,021,872	2,420,968	2,563,853	2,536,958	補完的項目（自己資本への 算入額）
△ 690,759	△ 737,792	△ 708,241	△ 467,906	△ 428,082	控除項目
60,540,346	63,117,349	52,726,507	54,084,471	50,693,696	リスク・アセット等 ②
11.31	10.56	11.47	15.02	16.63	自己資本比率（第一基準）
6.44	6.94	8.22	11.15	12.47	Tier1 比率 ①÷②×100

4. 住友銀行、さくら銀行の財務データ (2001年3月期)

①財務ハイライト

連 結

		住友銀行	さくら銀行
経常利益	(百万円)	310,741	183,876
当期純利益	(百万円)	83,469	48,939
純資産額	(百万円)	1,837,151	2,175,809
総資産額	(百万円)	67,392,974	51,849,687
連結子会社数	(社)	84	65
持分法適用会社数	(社)	29	12
従業員数 (注3)	(人)	22,222	24,184

単 体

		住友銀行	さくら銀行
業務粗利益	(百万円)	772,811	730,392
経費 (除く臨時処理分)	(百万円)	△ 325,138	△ 374,990
業務純益 (注1)	(百万円)	447,672	355,401
与信関係費用	(百万円)	△ 558,005	△ 261,098
株式等損益	(百万円)	259,940	51,481
経常利益	(百万円)	168,421	190,746
当期純利益	(百万円)	55,675	82,160
資本金	(百万円)	752,848	1,042,706
純資産額	(百万円)	1,918,707	2,281,230
総資産額	(百万円)	65,265,680	48,461,818
預金残高	(百万円)	30,169,065	28,872,248
貸出金残高	(百万円)	31,172,382	30,575,498
有価証券残高	(百万円)	16,860,309	10,199,669
国内店舗数 (注2)	(店、所)	318	359
海外店舗数 (注2)	(店、所)	36	23
従業員数 (注3)	(人)	12,173	12,558

(注1) 業務純益は一般貸倒引当金繰入前。

(注2) 国内店舗数は本支店 (外為事務部、被振込専用支店、ATM管理専門支店を含む)、出張所、代理店の合計。海外店舗数は支店、出張所、駐在員事務所の合計。海外については、設置・閉鎖の手続き完了を基準とする店舗数であり、業務開始・終了を基準とする場合とは一致しない。

(注3) 従業員数は就業者数で、海外の現地採用者を含み、嘱託および臨時従業員を含まない。

(注4) 各金額および自己資本比率、Tier 1比率は表示単位未満を切り捨て、不良債権比率は四捨五入。

②金融再生法開示債権、有価証券（その他有価証券）評価損益

連 結

(単位：百万円、%)

	住友銀行	さくら銀行
金融再生法開示債権	1,834,918	1,520,073
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	287,758	489,581
危険債権	1,363,207	803,208
要管理債権	183,953	227,283
不良債権比率	5.2	4.2
有価証券（その他有価証券）評価損益	51,738	△ 352,844
株 式	△ 156,523	△ 361,202
債 券	83,122	24,728
その他	125,139	△ 16,371

単 体

(単位：百万円、%)

	住友銀行	さくら銀行
金融再生法開示債権	1,561,564	1,260,895
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	199,015	390,914
危険債権	1,263,454	679,644
要管理債権	99,095	190,337
不良債権比率	4.4	3.8
有価証券（その他有価証券）評価損益	△ 83,216	△ 346,628
株 式	△ 162,302	△ 355,730
債 券	80,945	21,416
その他	△ 1,859	△ 12,314

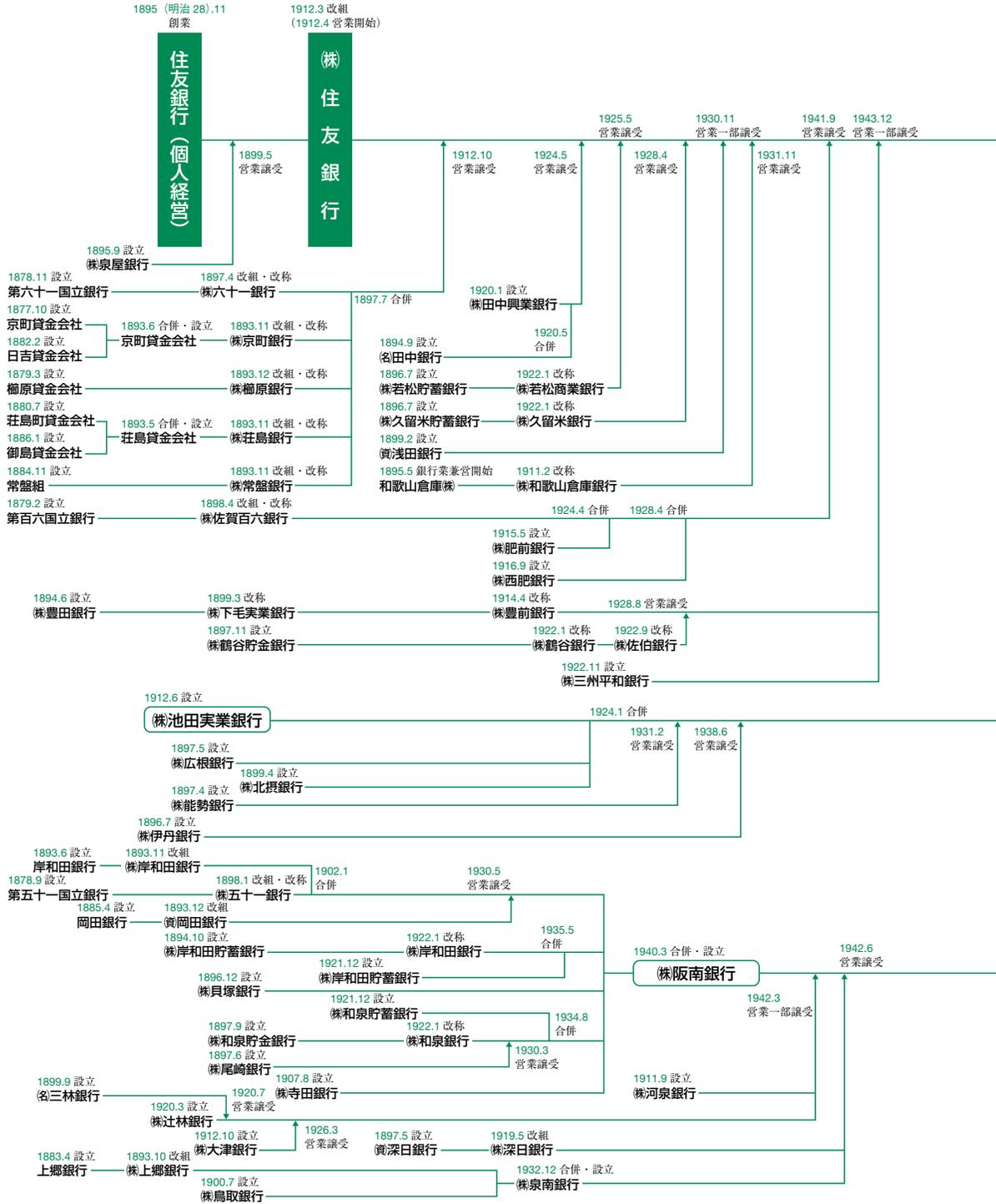
③自己資本比率

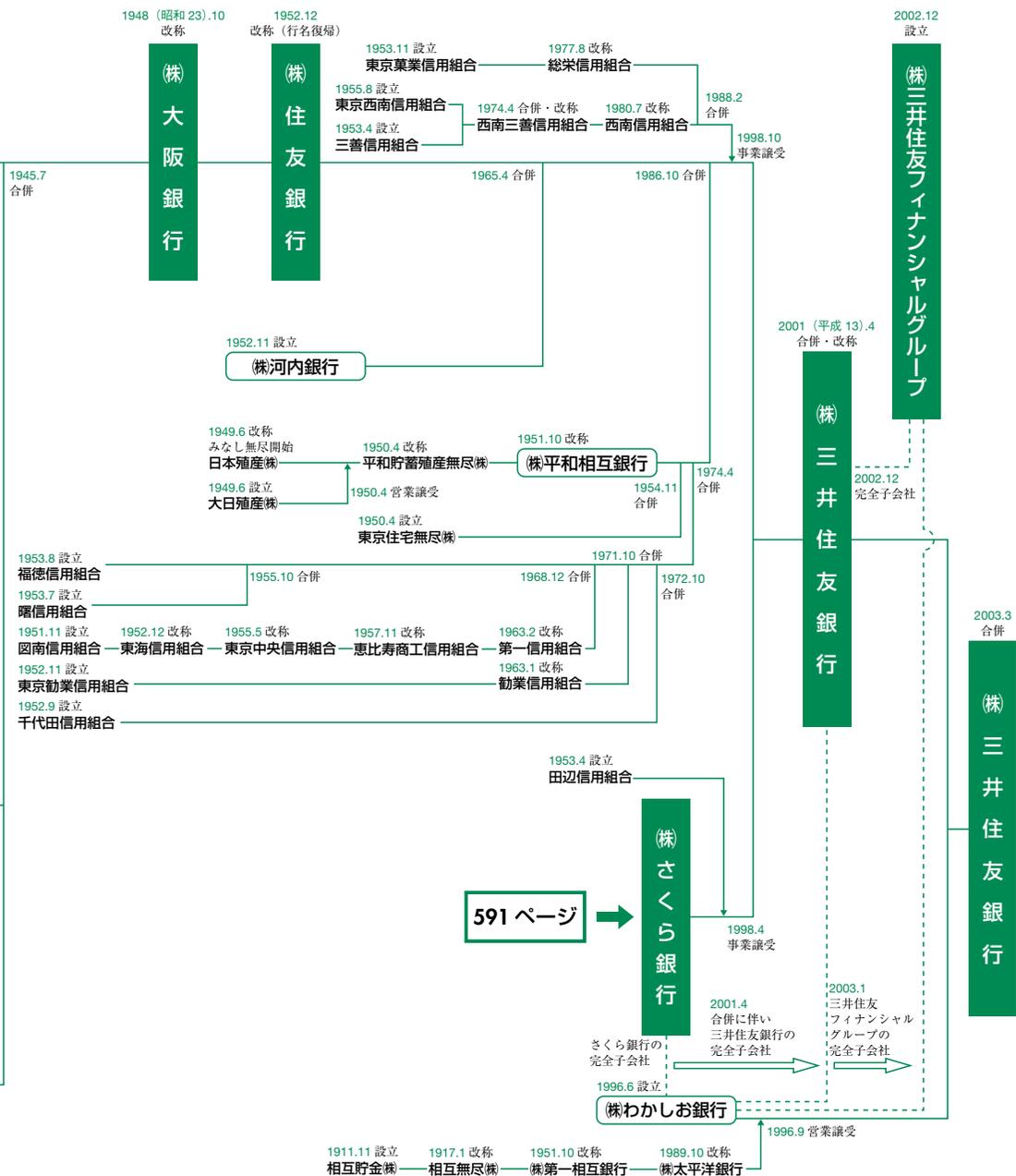
連 結

(単位：百万円、%)

	住友銀行	さくら銀行
自己資本	4,149,993	3,834,324
基本的項目 ①	2,258,261	2,496,449
補完的項目（自己資本への算入額）	1,995,364	1,351,627
控除項目	△ 103,632	△ 13,752
リスク・アセット等 ②	37,925,221	33,891,414
自己資本比率（国際統一基準）	10.94	11.31
Tier1 比率 ① ÷ ② × 100	5.95	7.36

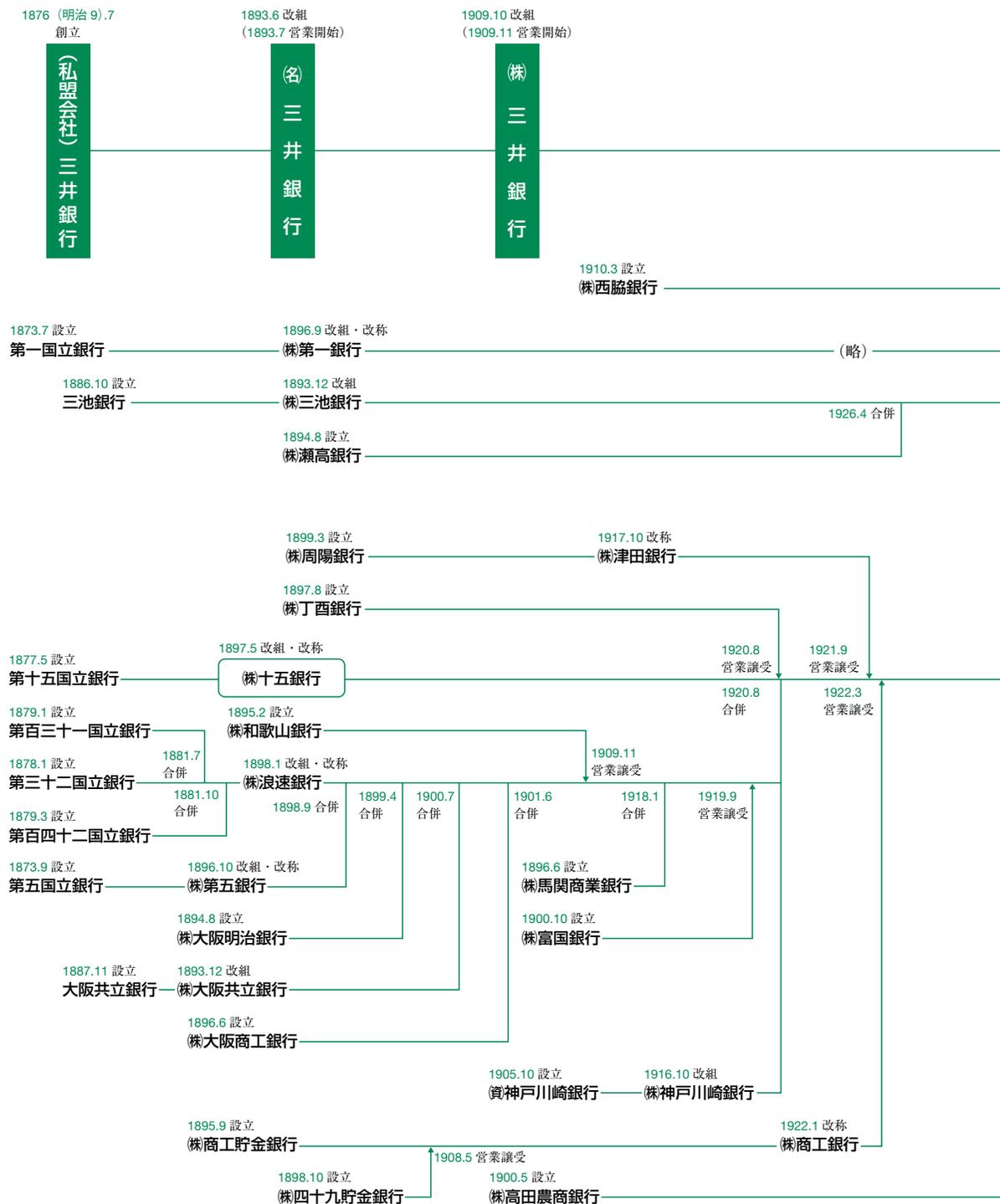
沿革系統圖 — 1

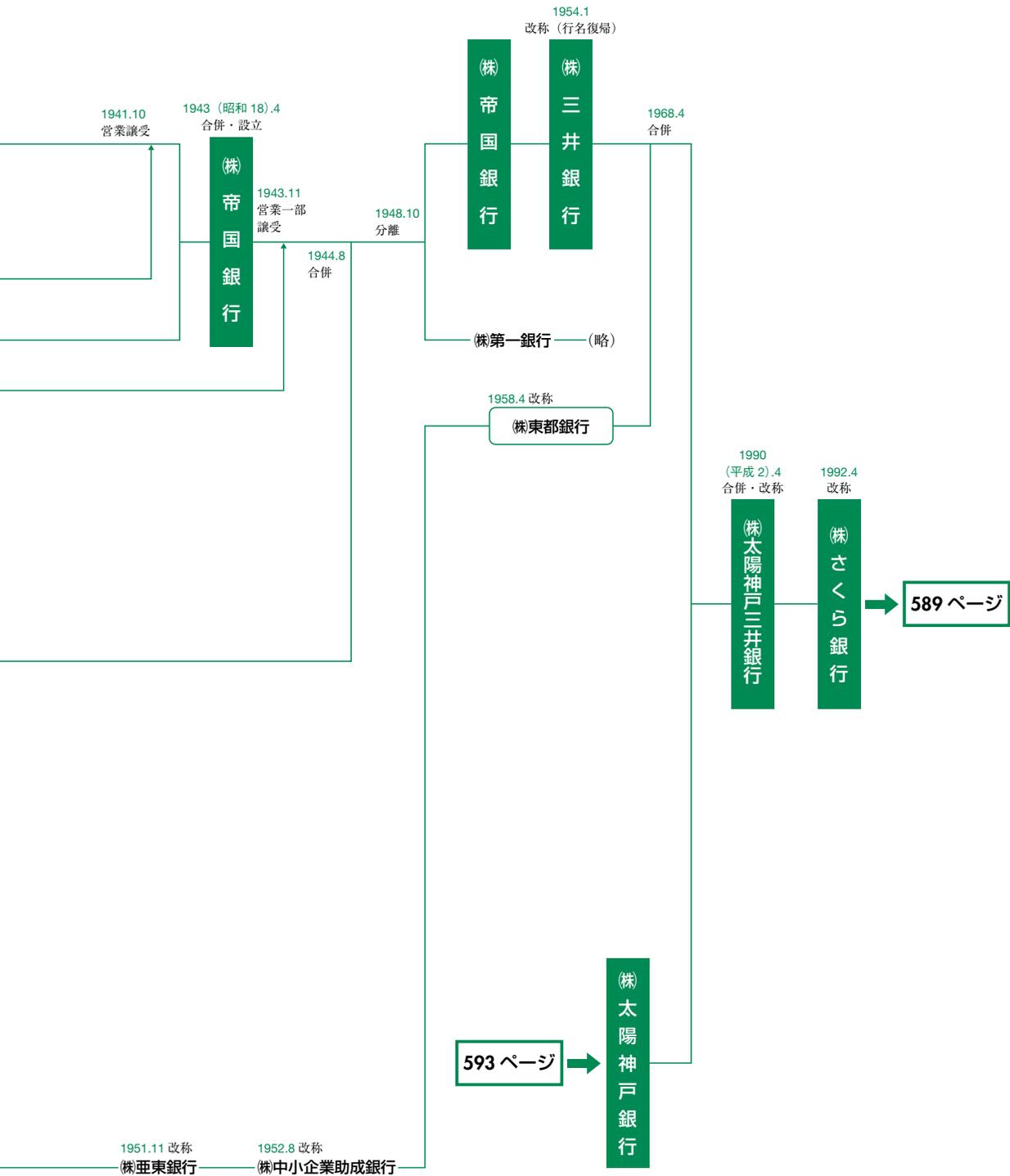




- (注1) 年月は参考資料によったが、資料によって異なる場合は、適宜、判断した。住友銀行（個人経営）の創業、私盟会社三井銀行の創立は営業開始の年月を記載しているが、他の銀行などの場合、利用した参考資料において、営業開始前の会社創立や設立の年月を基準としている場合があるほか、改組などの年月についても、認可の時点、新組織の設立時点、旧組織から新組織への資産・負債等の譲渡時点、新組織での営業開始時点など、定義は必ずしも一致していない。国立銀行の設立年月は、参考資料で設立を他の年月としている場合も、開業免状下附の年月で統一した。
- (注2) 1893年7月に旧商法の会社関係規定が施行された後の沿革の説明には、会社の種類の略号として下記を使用している。法制上の会社以外の金融機関（制度導入前に設立され、導入後も法制上の会社とならずに継続した金融機関と、制度導入後に、法制上の会社以外で設立された金融機関）を、個人経営（個人）としている。
（個人）：個人経営（公）：合名会社（資）：合資会社（株）：株式会社
- (注3) 個人経営から会社組織への変更と会社の種類の変更（旧商法の一部施行に伴う法制上の会社への移行を含む）を、改組としている。他方、金融規制上の位置付けが変わっても、会社の種類が同じであれば改組と表記していない。また、名称（会社の種類以外の部分）の変更を、改称としている。
- (注4) 複数の金融機関に営業が譲渡され、営業を譲り受けた金融機関の中の一つであった場合、一部営業譲受と表記している。
- (注5) 金融業以外の沿革は、原則として省略している。□は三井住友銀行の有価証券報告書（2011年3月期）の「企業の概況 沿革」に記載している金融機関（ただし、2011年4月1日時点で他の金融グループに属しているものは、□を付けていない）。
- (注6) 各沿革系統図の全体像に関する参考資料は、別途、参考文献に掲げた。その他、個々の資料名は割愛したが、各金融機関の資料（社史など）や、その地元の史料などに当たり、細部の内容を確認した。

沿革系統図 — 2





年 表

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
1990 年 (平成 2 年)	
<p>4. 1 太陽神戸三井銀行発足、取締役会長松下康雄、頭取末松謙一 [さくら]</p>	<p>1. 4 日経平均株価 (終値)、1989.12.29 の史上最高値 3 万 8915 円 87 銭から下落 (株価のバブル崩壊の始まり)</p> <p>3.20 株式の公募時価発行情が事実上停止</p> <p>27 大蔵省、通達「土地関連融資の抑制について」を発出 (1990.4.1 実施)</p> <p>7.- 米国、景気の山</p> <p>10. 3 ドイツ統一</p>
1991 年 (平成 3 年)	
<p>4.23 頭取末松謙一、全国銀行協会連合会会長に就任 (~ 1992.4.21) [さくら]</p>	<p>2.- 景気の山 (「平成景気」の終了)</p> <p>3.- 米国、景気の谷</p> <p>4. 1 協和埼玉銀行発足 (協和銀行と埼玉銀行が合併)</p> <p>22 静信リース、金融機関系ノンバンクで初の経営破綻 (会社更生法適用申請)</p> <p>7. 1 日本銀行、公定歩合引き下げに転じる (6.00% → 5.50%、以後、計 9 回の引き下げにより 1995.9.8 には 0.50%)</p> <p>12. 8 ロシア、ウクライナ、ベラルーシの首脳がソ連の消滅を宣言 (1991.12.25 ソ連のゴルバチョフ大統領、辞任を発表)</p> <p>9 欧州共同体 (EC)、1991.12.9 ~ 10 に開いた理事会で欧州連合条約 (マーストリヒト条約) 草案に合意</p>
1992 年 (平成 4 年)	
<p>4. 1 太陽神戸三井銀行、行名をさくら銀行に変更 [さくら]</p>	<p>4. 1 伊予銀行、預金保険機構による初めての資金援助 (低利融資) を受け、東邦相互銀行を救済合併</p> <p>23 大蔵省、都銀・長信銀・信託銀の不良債権額の概数を初めて示す</p> <p>6.19 金融制度改革法成立 (1993.4.1 施行)</p> <p>8.18 大蔵省、「金融行政の当面の運営方針」を公表</p> <p>28 政府、総合経済対策決定 (総事業規模 10.7 兆円)</p>
1993 年 (平成 5 年)	
<p>6.29 頭取巽外夫、取締役会長に、副頭取森川敏雄、</p>	<p>1.27 共同債権買取機構発足</p> <p>3.29 全国銀行協会連合会、不良債権の情報を開示項目に加えることを決定</p> <p>4.13 政府、総合的な経済対策を決定 (総事業規模 13.2 兆円)</p> <p>6.21 定期性預貯金金利の完全自由化</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
頭取に就任 [住友]	9.16 政府、緊急経済対策を決定（総事業規模約6兆円） 10.- 景気の谷 11.1 欧州連合（EU）発足
1994年（平成6年）	
4.1 第1回優先株式（1,000億円）を日本の金融機関として初めて発行 [さくら] 26 頭取森川敏雄、全国銀行協会連合会会長に就任（～1995.4.25） [住友] 6.29 頭取末松謙一、取締役会長に、副頭取橋本俊作、頭取に就任 [さくら] 10.19 さくら証券を設立（1994.11.24 営業開始） [さくら] 11.4 住友キャピタル証券を設立（1994.11.24 営業開始） [住友]	2.8 政府、総合経済対策を決定（総事業規模15.3兆円） 大蔵省、「金融機関の不良資産問題についての行政上の指針」を公表 10.17 流動性預貯金金利（除く当座預金）の自由化 12.9 東京協和信用組合と安全信用組合、経営破綻（東京都が処理策発表）
1995年（平成7年）	
1.27 1995年3月期業績予想修正、不良債権問題に対処するため当時としては異例の赤字決算とする方針を発表 [住友]	1.13 東京共同銀行発足（東京協和信用組合、安全信用組合の受皿銀行） 17 阪神・淡路大震災発生 4.14 政府、緊急円高・経済対策を決定（総事業規模約7兆円） 19 円レート、一時、変動相場制移行後の最高値（当時）1ドル79円75銭に上昇 6.2 大蔵省、銀行の店舗設置数規制を撤廃 8 大蔵省、「金融システムの機能回復について」を公表 7.31 コスモ信用組合、経営破綻（東京都から業務停止命令） 8.- ジャパン・プレミアムが発生し始める 30 兵庫銀行、経営破綻（大蔵省が処理策を発表）、木津信用組合、経営破綻（大阪府から業務停止命令） 9.20 政府、経済対策を決定（総事業規模14.2兆円） 26 大和銀行、ニューヨーク支店での不祥事を公表（さらに1995.10.9米国現地法人での組織的な損失隠蔽問題を公表） 10.27 みどり銀行発足（兵庫銀行の受皿銀行、1996.

当 行 関 連	経 営 環 境 など
11. 3 大和銀行の米国業務撤退について支援を行うことを発表 [住友] 12.28 さくら信託銀行を設立 (1996.1.31 営業開始) [さくら]	1.29 営業開始) 11. 2 大和銀行、米国からの事実上の完全撤退命令を受ける (撤退期限 1996.2.2) 12.19 住専の一次損失処理に関する「住専問題の具体的な処理方策について」閣議決定
1996 年 (平成 8 年)	
2. 2 大和銀行の米国業務継承完了 [住友] 3.26 1996 年 3 月期の業績予想を修正、住専向けを含む不良債権処理により赤字決算とする方針を発表 [さくら] 29 太平洋銀行の破綻処理大筋合意 (関係 4 行) について記者会見 [さくら] 4.- 3 カ年計画「Challenge21 計画」開始 [住友] 23 頭取橋本俊作、全国銀行協会連合会会長に就任 (~ 1997.4.22) [さくら] 6. 6 わかしお銀行を設立 (太平洋銀行の受皿銀行、1996.9.17 営業開始) [さくら] 28 すみぎん信託銀行を設立 (1996.7.23 営業開始) [住友] 7.- 行内企業格付制度を導入 [住友] 10. 1 第 2 回優先株式 (1,500 億円) を発行 [さくら]	1.10 バーゼル銀行監督委員会、バーゼル I に市場リスクを含める新規制の全容を公表 (わが国では 1998 年 3 月末から適用開始) 30 住専の二次損失処理に関する「住専処理方策の具体化について」閣議了解 4. 1 東京三菱銀行発足 (三菱銀行と東京銀行が合併) 6.18 住専処理法と金融三法 (改正預金保険法、経営健全性確保法など) が成立 21 改正預金保険法の一部施行により 2001.3.31 まで預金等を全額保護 (預金等の保護の変遷は 240 ページ、 図表 2-1-2 ⑥参照) 7.26 住宅金融債権管理機構発足 9. 2 東京共同銀行、整理回収銀行に改称 25 (社)新金融安定化基金設立総会 11.11 橋本首相、金融システム改革 (日本版ビッグバン) 取り組みを指示 21 阪和銀行、経営破綻 (大蔵省から業務停止命令、銀行に対しては戦後初) 12.25 行政改革プログラムを閣議決定 (大蔵省から金融検査・監督部門を分離、日本銀行法の全面改正など)
1997 年 (平成 9 年)	
1. 8 大規模な本店組織見直しを実施 (支店業務・企業金融・国際業務・市場営業の各グループ設置など) [住友] 27 「パソコンバンキング (インターネット方式)」を開始 [住友]	3. 5 大蔵省、通達「早期是正措置制度導入後の金融検査における資産査定について」を発出 6 一連の金融不祥事件 (大手証券会社による違法

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>4. 新たに支店の区分を設定の上、テリトリー制とエリア一体運営の導入、支店ブロック制の見直し〔住友〕</p> <p>- 信用格付制度を導入〔さくら〕</p>	<p>な利益供与等) が公になり始める</p> <p>4. 1 消費税率引き上げ (3%から5%へ)</p> <p>15 日本公認会計士協会、資産の自己査定に係る内部統制の検証、貸倒償却・貸倒引当金の監査に関する実務指針を公表 (1999.4.30 同指針の一部改正を公表)</p>
<p>6. 1 専務取締役高崎正弘、取締役会長に、専務取締役岡田明重、頭取に就任〔さくら〕</p>	<p>5. - 景気の山</p> <p>16 改正外為法成立 (1998.4.1 施行)</p> <p>6.11 改正独占禁止法成立 (1997.12.17 施行)</p> <p>改正日本銀行法成立 (1998.4.1 施行)</p>
<p>16 「住友のハローダイレクト」サービスを開始〔住友〕</p>	<p>13 大蔵省、「金融システム改革のプラン～改革の早期実現に向けて」を公表</p>
<p>27 頭取森川敏雄、取締役会長に、副頭取西川善文、頭取に就任〔住友〕</p>	
<p>7. - BPR チーム設置、抜本的な業務見直しに着手〔さくら〕</p>	<p>7. 2 タイ、変動相場制移行 (パーツの実質切り下げ)、アジア通貨危機の発端</p>
<p>1 新金融商品販売対応委員会 (通称「窓販委員会」) を設置〔住友〕</p>	<p>4 大蔵省、不良債権償却証明制度を廃止</p> <p>10 大蔵省、利息たな上げ認定制度を廃止</p>
<p>10. 1 第4次中期経営計画 (スローガンは Breakthrough) 開始〔さくら〕</p> <p>カンパニー制・グループ制を導入、投資銀行ディビジョンカンパニーを設置〔さくら〕</p> <p>「グローバル EB サービス」の取り扱いを開始〔さくら〕</p>	<p>8.19 日本銀行、西暦 2000 年問題に関するチェックリストを作成 (大蔵省も 1997.12.24 にチェックリストを作成)</p> <p>10.23 香港、アジア通貨危機波及の動きに対して通貨防衛のため金利高め誘導、株価 (ハンセン指数) が急落し、世界的株価暴落を誘う</p>
	<p>11. 3 三洋証券、経営破綻 (会社更生法適用申請)</p> <p>17 北海道拓殖銀行、経営破綻 (自主再建を断念し北洋銀行等に業務継承を要請することを発表)</p> <p>24 山一証券、経営破綻 (自主廃業に向けて営業を休止すると発表)</p> <p>25 短期金融市場で流動性危機の様相が強まるなど、金融システム不安が深刻化</p> <p>26 大蔵大臣・日本銀行総裁談話「金融システムの安定性確保について」を発表</p> <p>28 財政構造改革法成立 (1997.12.5 施行)</p>
<p>12. 1 間貸し (投信委託会社の直販) 方式による投資信託の窓口販売を開始〔両行〕</p>	<p>12. 1 間貸し方式による銀行等の投資信託窓口販売を解禁</p>
	<p>5 金融持株会社関連二法成立 (1998.3.11 施行)</p> <p>16 自由民主党 (連立与党の中核)、「金融システム安定化のための緊急対策」を決定</p> <p>24 大蔵省、貸し渋り対応策を決定 (BIS 規制の国内基準適用行に対する早期是正措置の弾力的運用など)</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
1998 年 (平成 10 年)	
<p>1.22 ローンプラザの設置を開始 [住友]</p> <p>28 ローン相談デスク・さくら L.A. の展開を開始 (1998.4.1 にはさくらローンアドバイザーを設立) [さくら]</p> <p>2. 1 チャネル改革部を設置 [さくら]</p> <p>18 米国の子会社を通じて、米ドル建て永久優先証券 (18 億ドル) を発行 [住友]</p> <p>3.31 金融安定化法に基づく公的資金を導入 (両行それぞれ永久劣後債 1,000 億円) [両行]</p> <p>4.13 田辺信用組合から預金および正常債権等を譲り受け [さくら]</p> <p>5.11 店別ポートフォリオ・データベースを本格導入 [さくら]</p> <p>6.30 住宅金融債権管理機構から損害賠償の提訴を受ける (旧住専への案件紹介者責任追及、1998.10.28 追加提訴) [住友]</p> <p>7. 1 キャピタルマーケットグループを設置 [住友]</p> <p>13 「さくらのブラウザバンキングサービス」を開始 [さくら]</p> <p>21 江東営業部を設置 (次世代型チャネルの試行) [さくら]</p> <p>28 大和証券との戦略的提携について基本合意書を締結し、発表 [住友]</p> <p>31 いわゆる過剰接待問題に関して、金融監督庁から業務改善命令を受ける [両行]</p> <p>8.31 増資構想を記者会見で発表、その後、構想を固め、第三者割当増資による普通株式発行 (1998.12.25 に約 862 億円) と海外子会社の優先株式発行 (1998.12.24 に約 2,588 億円お</p>	<p>2.16 改正預金保険法・金融安定化法成立 (1998.2.18 施行)</p> <p>3.10 金融危機管理審査委員会、大手行 4 行の金融安定化法に基づく公的資金申請を承認 (1998.3.12 には大手行など 17 行の公的資金申請を承認、公的資金投入額は 21 行に対して計 1 兆 8,156 億円)</p> <p>31 土地再評価法成立 (同日施行)</p> <p>4. 1 大蔵省、早期は正措置を導入</p> <p>6 トラベラーズ・グループとシティコープが合併合意を発表</p> <p>24 政府、総合経済対策を決定 (総事業規模 16 兆円超)</p> <p>6. 1 日興証券とトラベラーズ・グループ、わが国における投資銀行業務での合併や資本提携などを発表 欧州中央銀行 (ECB) 発足</p> <p>5 金融システム改革法成立、日本版ビッグバンに関係する 24 の法律を一括して改正 (一部を除き 1998.12.1 施行) SPC 法成立 (1998.9.1 施行) 月刊誌が日本長期信用銀行の経営問題を掲載、以後、同行の株価が急落</p> <p>22 金融監督庁発足</p> <p>7. 7 金融監督庁・日銀、主要 19 行に対する集中的な検査・考査に順次着手</p> <p>31 金融監督庁、いわゆる過剰接待問題に関して銀行 9 行、証券会社 4 社に行政処分</p> <p>8.17 ロシア政府とロシア中央銀行、ルーブル切り下げと対外民間債務の 90 日間支払い停止を発表 (ロシア危機)</p> <p>28 中小企業金融安定化特別保証制度 (特別保証制</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>よび1999.3.30に250億円)を実施[さくら]</p> <p>9.25 環境マネジメントシステムの国際規格ISO 14001の認証を取得[さくら]</p> <p>10. 1 加州住友銀行のザイオンス・バンコーポレーションへの売却を完了[住友]</p> <p>12 新営業店端末WITの導入開始(2000年度中に全営業店への設置完了)[住友]</p> <p>19 西南信用組合から預金および正常債権等を譲り受け[住友]</p> <p>11.24 個人顧客情報システム(MCIF)を導入[住友]</p> <p>12. 1 投資信託の窓口販売開始[両行]</p>	<p>度)創設などを閣議決定</p> <p>9.23 ロシア危機により行き詰まった米大手ヘッジファンド、ロング・ターム・キャピタル・マネジメント(LTCM)に対する取引銀行団の支援策がまとまる</p> <p>10.12 金融再生法・改正預金保険法(1998.10.23施行)、債権管理回収業法(1999.2.1施行)などが成立</p> <p>16 早期健全化法成立(1998.10.23施行)</p> <p>23 日本長期信用銀行、経営破綻(金融再生法に基づく特別公的管理決定)</p> <p>30 企業会計審議会、「税効果会計に係る会計基準の設定に関する意見書」「連結財務諸表制度における子会社及び関連会社の範囲の見直しに係る具体的な取扱い」公表</p> <p>11.16 政府、緊急経済対策を決定(事業規模17兆円超、減税を含めると23兆円超)</p> <p>ムーディーズ、日本国債・政府保証債の格下げを発表(最上位のAaaからAa1へ)</p> <p>12. 1 銀行等の本体による投資信託窓口販売の解禁</p> <p>13 日本債券信用銀行、経営破綻(金融再生法に基づく特別公的管理決定)</p> <p>15 金融再生委員会発足(金融監督庁は同委員会に置かれる)</p>
1999年(平成11年)	
<p>1.19 関西銀行の第三者割当増資に応じる(出資比率49.98%)[住友]</p> <p>26 自己資本増強のため、海外子会社を通じて優先出資証券を発行する方針を発表(1999.2.26に3,150億円、1999.3.1に200億円、1999.3.26に50億円を発行)[住友]</p> <p>2. 1 旧住専の紹介融資問題で住宅金融債権管理機構と裁判上の和解[住友]</p> <p>25 『コンプライアンス・マニュアル』を制定[住友]</p> <p>3. 1 コンビニバンキング@BANKの展開を開始[さくら]</p> <p>15 さくらCRMを全店展開[さくら]</p> <p>26 ゴットルド銀行のスイス・ライフ社への売却を完了[住友]</p> <p>31 早期健全化法に基づく公的資金を導入(住友、優先株式5,010億円発行、さくら、同8,000億円発行)[両行]</p> <p>4.- 中期経営計画「Challenge21計画」のフェーズⅡ開始[住友]</p> <p>1 法人業務と個人業務を分離する新営業体制を</p>	<p>1.- 景気の谷</p> <p>1 欧州単一通貨ユーロ誕生(当初11カ国)</p> <p>22 企業会計審議会、「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」公表</p> <p>2.12 日本銀行、ゼロ金利政策実施を決定</p> <p>3.12 金融再生委員会、大手行など15行の早期健全化法に基づく公的資金申請を承認(合計7兆4,592億円)</p> <p>4. 1 整理回収機構発足(住宅金融債権管理機構と整理回収銀行が合併)</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>開始〔住友〕 営業店組織を機能別からマーケット別に変更〔さくら〕</p> <p>5 住友キャピタル証券を大和 SBCM (1999.2.5 発足) に営業譲渡〔住友〕 大和 SBCM が営業開始〔住友〕</p> <p>26 『法令遵守マニュアル』を制定〔さくら〕</p> <p>6.29 執行役員制度を導入〔両行〕</p> <p>7. 1 成果主義型の人事制度を導入〔さくら〕</p> <p>8. 9 ビジネスローンセンター (後にビジネスローンプラザに改称) の試行を開始〔住友〕</p> <p>10. 1 普通社債 (1,000 億円) を発行 (発行解禁の第 1 号)〔住友〕 人事・給与体系を抜本的に見直し〔住友〕 組織改定により全社的にカンパニー制・グループ制を導入〔さくら〕 さくらビジネスローンの取り扱いを開始〔さくら〕 「ナイスキャッチ」の取り扱いを開始〔さくら〕</p> <p>14 統合を前提とした全面提携を発表〔両行〕</p> <p>29 第 1 回統合戦略委員会を開催〔両行〕</p> <p>12. 8 「将来の統合を前提とした全面提携」の当面の具体策 (システムの統合など) について発表〔両行〕</p>	<p>6.29 金融再生委員会、「転換権付優先株の転換権行使について」(いわゆる「転換権行使ガイドライン」) を公表</p> <p>7. 1 金融監督庁、『金融検査マニュアル』を導入</p> <p>8. 9 改正商法成立 (株式交換および株式移転の導入、1999.10.1 施行)</p> <p>20 第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が統合計画を発表</p> <p>9.30 金融再生委員会、「資本増強行に対するフォローアップに係る行政上の措置について」(いわゆる「3 割ルール」) を公表</p> <p>10. 1 大蔵省と金融監督庁、普通銀行による普通社債の発行を解禁 株式売買委託手数料の完全自由化 (金融システム改革法で改正された証券取引法による) 日本政策投資銀行発足 (特殊法人として設立、日本開発銀行と北海道東北開発公庫の業務を継承) 国際協力銀行発足 (特殊法人として設立、日本輸出入銀行と海外経済協力基金の業務を継承)</p> <p>11.11 政府、経済新生対策を決定 (総事業規模 17 兆円程度)</p> <p>12 米国でグラム・リーチ・ブライリー法成立</p> <p>12.14 民事再生法成立 (2000.4.1 施行)</p>
2000 年 (平成 12 年)	
<p>3.22 旧住専の紹介融資問題で整理回収機構と民事調停成立〔さくら〕</p> <p>4. 3 投資サービスプラザを本格展開〔住友〕</p> <p>21 合併の 1 年前倒し、「合併の基本事項」、「新銀行グループの経営の大枠」を発表〔両行〕</p> <p>25 頭取西川善文、全国銀行協会会長に就任 (～2001.4.24)〔住友〕</p> <p>28 すみぎん信託銀行の全株式を住友信託銀行に</p>	<p>3.10 米ナスダック総合指数 (終値)、史上最高値 5,048.62 となる (翌営業日以降、大幅に下落、IT バブル崩壊の端緒)</p> <p>30 東京都銀行条例成立 (2000.4.1 施行)</p> <p>4. 1 中央三井信託銀行発足 (中央信託銀行と三井信託銀行が合併)</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>譲渡 [住友]</p> <p>6. 9 みなと銀行 (1999.4.1 に阪神銀行がみどり銀行を合併して行名変更) をグループ化する方針を発表 [さくら]</p> <p>12 Value Net の提供を開始 (2000.10.3、Value Door に改称) [住友]</p> <p>7.27 消費者ローン事業@ Loan を開始(さくらローンパートナーの設立は2000.6.8) [さくら]</p> <p>9.19 ジャパンネット銀行を設立 (営業開始は2000.10.12) [さくら]</p> <p>10. 1 顧客対応方針別組織からマーケット別組織へと移行、本店各部と営業店の組織を法人・個人に分離 [さくら]</p> <p>11. 6 兵庫県内の10カ店をみなと銀行に営業譲渡 (2001.1.9 にもさらに10カ店を営業譲渡) [さくら]</p> <p>16 新銀行のシンボルマーク、コーポレートカラーなどを発表 [両行]</p> <p>20 「ワンズダイレクト」の取り扱いを開始[住友]</p>	<p>5.23 金融商品販売法成立 (2001.4.1 施行)</p> <p>24 改正預金保険法成立、預金等の全額保護1年延長 (2001.4.1 施行) など</p> <p>改正商法成立 (会社分割制度の創設、2001.4.1 施行)</p> <p>7. 1 金融庁発足 (金融監督庁と大蔵省金融企画局が金融再生委員会の下で統合)</p> <p>8.11 日本銀行、ゼロ金利政策を解除</p> <p>9.29 みずほホールディングス発足</p> <p>10.19 政府、「日本新生のための新発展政策」を決定 (総事業規模11兆円程度)</p> <p>11.- 景気の山</p>
2001年 (平成13年)	
<p>4. 1 三井住友銀行発足、取締役会長岡田明重、頭取西川善文 さくら証券を大和SBCMに営業譲渡、大和SBCMは大和証券SMBCに社名を変更</p> <p>2 火災保険等の取り扱いを開始 資産づくりセットの取り扱いを開始</p> <p>5.17 Value Door サイトを構築</p> <p>6. 1 支店BPR推進プロジェクトを開始</p>	<p>1. 3 FRB、政策金利引き下げに転じる (6.50% → 6.00%、以後、計13回の引き下げにより2003.6.25には1.00%)</p> <p>4 日本銀行、日銀当座預金および国債の即時グロス決済 (RTGS) 化を実施</p> <p>6 中央省庁の再編実施に伴い金融再生委員会を廃止、金融庁を内閣府に設置</p> <p>3.- 米国、景気の山</p> <p>16 政府、日本経済が緩やかなデフレ状況にあるとの認識を初めて示す</p> <p>19 日本銀行、量的金融緩和と政策開始</p> <p>4. 1 銀行等による保険窓口販売の第1次解禁</p> <p>2 三菱東京フィナンシャル・グループ、UFJホールディングス発足</p> <p>6 政府、緊急経済対策を決定 (金融再生と産業再生、証券市場の構造改革など)</p> <p>6.11 金融庁、「資本増強行に対するフォローアップ</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 など
<p>29 さくら信託銀行の全株式を中央三井信託銀行に譲渡</p> <p>7. 2 経営効率化推進策（100日作戦）の具体的内容を決定</p> <p>8.- 「SMBCフィナンシャルリンク」を立ち上げ</p> <p>9.11 米国同時多発テロ発生に際し、コンティンジェンシープランを発動</p> <p>17 店舗統合予定店の共同店舗化を開始</p> <p>11. 8 パソコンバンクナビ Web の取り扱いを開始</p> <p>21 法定準備金を剰余金へ振り替える方針を発表（2002.1.30開催の臨時株主総会での承認を経て実施）</p> <p>12. 5 業務改革委員会を設置</p> <p>10 法人渉外支援システム SMASH の導入を開始</p>	<p>に係る行政上の措置についての考え方の明確化について」を公表（いわゆる「3割ルールの明確化」）</p> <p>22 改正商法成立（自己株式の取得と保有制限の見直し、法定準備金減少手続きの創設など、2001.10.1施行）</p> <p>26 「基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）を閣議決定</p> <p>9.11 米国で同時多発テロ発生</p> <p>19 「私的整理に関するガイドライン研究会」、「私的整理に関するガイドライン」を決定し、公表</p> <p>10.26 政府、改革先行プログラムを決定</p> <p>29 金融庁、主要行に対する特別検査に着手（2002.4.12結果公表）</p> <p>11.- 米国、景気の谷</p> <p>21 銀行等株式保有制限法成立（2002.1.4一部施行）</p> <p>12. 2 エンロン、不正会計問題を発端に経営破綻（米国連邦倒産法第11章の適用を申請）</p> <p>11 中国、世界貿易機関（WTO）に加盟</p> <p>14 政府、緊急対応プログラムを決定（事業規模4.1兆円程度）</p>
2002年（平成14年）	
<p>1.31 ビジネスセレクトローンの試行販売を開始</p> <p>3.- ノーツ・キャプターを導入（2002.5.8から全法人営業部で取り扱いを開始）</p> <p>8 大手町本部ビルを売却</p> <p>4. 1 「One's Next 1st. プロジェクト」を開始</p> <p>8 勘定系システムの統合を開始（2002.7.22に完了）</p> <p>23 スモール法人向けにポートフォリオ型与信管理に基づく業務運営体制を本格導入</p> <p>5. 7 法人向け貸出金利の新体系として「標準金利」を導入</p>	<p>1.- 景気の谷</p> <p>15 UFJ銀行発足（三和銀行と東海銀行が合併）</p> <p>30 銀行等保有株式取得機構発足（2002.2.15業務開始）</p> <p>2. 1 金融庁、都市銀行などに本体での信託業務への参入を解禁</p> <p>4. 1 みずほ銀行、みずほコーポレート銀行発足（第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が会社分割と合併を実施）</p> <p>定期性預金等の全額保護終了</p> <p>12 金融庁、「より強固な金融システムの構築に向けた施策」を公表</p> <p>22 本人確認法成立（2003.1.6施行）</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>個人債権管理センターを設置</p> <p>6. 3 法人部門、企業金融部門の組織を改定（不良債権問題対応のため、審査体制の見直し、所管営業店の再編・新設、なお法人部門の営業店再編は2002.7.8開始）</p> <p>7.15 SMBC-CLOの取り扱いを開始</p> <p>30 グループ経営改革（持株会社体制への移行など）の方針を発表</p> <p>10. 1 個人年金保険の取り扱いを開始 ロスデータベースを導入</p> <p>22 信託業務（銀行本体で行う兼営業務および代理店業務）を開始 i-Dealの提供を開始</p> <p>30 日本リバイバル・ファンドを組成</p> <p>11. 1 スモール法人向け問題債権担当のビジネスサポートプラザを設置</p> <p>18 One's plusの取り扱いを開始</p> <p>12. 2 三井住友フィナンシャルグループ発足、取締役会長岡田明重、取締役社長西川善文 [SMFG] 組織を改定（戦略金融部門の設置など）</p> <p>5 あおぞら銀行買収の検討を行っていることを認めるニュースリリースを発表 [SMFG]</p>	<p>7.21 ワールドコム、不正会計問題を発端に経営破綻（米国連邦倒産法第11章の適用を申請）</p> <p>30 米国でサーベンス・オクスリー法成立</p> <p>8. 9 企業会計審議会、「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」を公表</p> <p>9. 9 経済財政諮問会議の民間議員4人が「金融システム改革」「税制改革」「規制改革」「歳出改革」の4本を柱とする緊急提言を実施</p> <p>18 日本銀行、金融機関保有株式の価格変動リスク軽減のために新たな施策の導入を検討することを発表（2002.11.29から株式の買い入れを開始）</p> <p>10. 1 銀行等による保険窓口販売の第2次解禁（個人年金保険など）</p> <p>30 経済財政諮問会議、「改革加速のための総合対応策」を策定、うち金融分野については、金融庁が「金融再生プログラム—主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生—」を公表</p> <p>11. 8 金融庁、「主要行における自己査定と検査結果との格差について」を公表</p> <p>29 金融庁、金融再生プログラムの作業工程表を公表</p> <p>12.10 金融庁、事務ガイドラインを改正（早期是正措置の厳格化、早期警戒制度の導入など）</p> <p>11 改正預金保険法成立（流動性預金の全額保護終了の2年延期など、2003.4.1施行）</p> <p>12 政府、改革加速プログラムを決定（総事業規模4.4兆円程度）</p>
2003年（平成15年）	
<p>1.15 GSグループとの間で、同社によるSMFGの転換型優先株式への投資など三つの柱をパッケージとする合意を締結 [SMFG]</p> <p>2. 1 日本総合研究所を完全子会社化（同社の完全親会社を合併） [SMFG] SMBCとの間で会社分割を実施し、三井住友カード、三井住友銀リースを子会社化（その後、株式買い取りにより完全子会社化） [SMFG]</p> <p>8 GSグループ宛てに総額1,503億円の転換型優先株式を発行 [SMFG]</p> <p>3. 5 欧州三井住友銀行をロンドンに設立（業務開</p>	<p>1.27 金融庁、主要行に対する特別検査に着手（2003.4.25結果公表）</p> <p>2.24 日本公認会計士協会、貸倒引当金の計上方法としてキャッシュフロー見積法（DCF法）が採用されている場合の監査上の留意事項を公表、主要行監査人に対し繰延税金資産の合理性確認など監査の厳正化を求める会長通牒を通知</p> <p>25 金融庁、『預金等受入金融機関に係る検査マニュアル』の改定を発表（引当に関するDCFの手法の採用など）</p> <p>3.15 世界保健機関（WHO）、重症急性呼吸器症候群</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
始は 2003.3.17)	(SARS) 拡大防止のために緊急旅行勧告を発表
10 パソコンバンク Web21 の取り扱いを開始	20 米英軍、対イラク攻撃を開始
12 海外投資家向けに 3,450 億円の転換型優先株式を発行 [SMFG]	28 金融庁、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表
17 わかしお銀行と合併	
20 Global e-Trade サービスの取り扱いを開始	
31 公的資金の一部を返済	
4. 1 三井住友銀行の情報システム部門を日本総合研究所に集約 [SMFG]	4. 1 日本郵政公社発足
住宅ローン自動審査システムの導入を開始	4 金融庁、「公的資金による資本増強行（主要行）に対するガバナンスの強化について」を公表（いわゆる「ガバナンス強化ガイドライン」）
14 標準・簡易判断型与信採り上げ基準を本格的に導入し、N ファンドの運営を開始 ファシリティー・ローンの取り扱いを開始（リーステイク貸金などの導入とその後の動向については、290 ページの図表 2-2-2 ③、424 ページの図表 2-4-4 ⑤、同⑥を参照）	12 米投資ファンドのサーバラスグループ、ソフトバンク保有のおぞら銀行株式を TOB 方式で全株買い取ると発表
	16 産業再生機構発足（2003.5.8 業務開始、2007.3.15 解散）
	28 日経平均株価（終値）、バブル崩壊後の最安値（当時）7607 円 88 銭に下落（その後、上昇に転じ、8 月に 1 万円台回復）
5.- グローバル RM（GRM）制度を試行導入	5.17 初の金融危機対応会議開催、りそな銀行に資本増強措置を講じる必要性を認定
6 ローンオフィス（後の法人営業所）の設置を開始	23 個人情報保護法成立（2005.4.1 全面施行）
26 資本準備金・利益準備金をその他資本剰余金・未処分利益に振り替える方針を発表（2003.6.27 開催の定時株主総会での承認を経て実施） [SMFG]	
6.16 戦略金融部門の組織を改定（営業店を廃止し審査担当の本店各部に機能を統合）	6.11 新発 10 年物国債流通利回り、過去最低の 0.43%（その後、急激な上昇に転じ、VaR ショックを引き起こす）
23 HUB & スポーク体制への移行を開始	
7.22 わかしお銀行との合併に伴うシステム統合の実施	
8. 1 2003 年 3 月期の利益実績が経営健全化計画を大幅に下回ったため（「3 割ルール」に抵触）、金融庁から業務改善命令を受ける [SMFG]	8. 1 金融庁、資本増強行に対するフォローアップルール（いわゆる「3 割ルール」）に関して、15 行（グループ）に業務改善命令を発出
11 クライアントサポートローンの取り扱いを開始	
9. 1 デイスター・ファンドを組成	
11.- MC ステーションの設置を開始	10. 1 住宅金融公庫、証券化支援業務（買取型）を開始
5 SMFG 企業再生債権回収を設立 [SMFG]	8 東京都銀行税条例を巡る訴訟で原告各銀行と東京都の間で訴訟上の和解成立
10 One's Style の取り扱いを開始	11.29 金融危機対応会議を開催、足利銀行について特別危機管理の必要性を認定

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
2004 年 (平成 16 年)	
<p>1.26 合併後、初の法人営業部新設（特定大口問題債権の担当拠点設置を除く）</p> <p>3.15 SMBC コンサルティングプラザの設置を開始</p> <p>4. 1 オペレーション抜本改革実行プロジェクト実施</p> <p>20 頭取西川善文、全国銀行協会会長に就任（～2005.4.19）</p> <p>21 アセット連動ローンの取り扱いを開始</p> <p>30 『オペレーショナルリスク管理規程』『オペレーショナルリスク管理規則』の制定を実施</p> <p>6. 8 合併後、初の支店新設</p> <p>21 コンシューマーファイナンス事業におけるプロミスとの提携について発表 [SMFG]</p> <p>7.30 UFJ ホールディングスに対する統合申し入れの検討を行っている旨を表明（詳細な展開は359 ページ、図表 2-3-3 ①参照）[SMFG]</p> <p>11. 2 公的資金の一部返済を対外公表 [SMFG]</p> <p>22 2004 年度中間決算で三井住友銀行が不良債権比率半減目標を半年前倒して達成したことを発表 [SMFG]</p> <p>12. 1 個人向け（委託元：SMBC フレンド証券）、法人向け（同：大和証券 SMBC）に証券仲介業務を開始</p>	<p>5.21 UFJ ホールディングス、UFJ 銀行、UFJ 信託銀行、住友信託銀行が UFJ 信託と住友信託の経営統合を発表（その後、UFJ グループが住友信託に白紙撤回を申し入れ）</p> <p>6.14 金融機能強化法成立（2004.8.1 施行） 公益通報者保護法成立（2006.4.1 施行）</p> <p>26 G10 の中央銀行総裁および銀行監督当局の長官がパーゼル II を承認（わが国では 2007 年 3 月末から適用）</p> <p>30 FRB、政策金利引き上げに転じる（1.00 % → 1.25 %、以後、計 17 回の引き上げにより 2006.6.29 には 5.25 %）</p> <p>11.26 改正信託業法成立（信託可能財産の範囲拡大、信託業の担い手の拡大など、2004.12.30 施行）</p> <p>12. 1 銀行等の登録金融機関による証券仲介業務開始（2004.6.2 成立の改正証券取引法の施行による）</p> <p>24 金融庁、「金融改革プログラム—金融サービス立国への挑戦—」を公表</p>
2005 年 (平成 17 年)	
<p>2. 1 遺言信託業務を開始</p> <p>21 決済用普通預金の取り扱いを開始</p> <p>25 UFJ ホールディングス・UFJ 銀行に対する統合提案の取り下げを発表 [SMFG]</p> <p>4. 1 組織改定を実施（戦略金融部門およびコミュニティバンキング本部の廃止など） 支店サービス拠点の本格的な設置開始</p> <p>11 ローン STP システムを導入</p> <p>18 プロミスおよびアットローンとカスケード方式によるコンシューマーファイナンス事業を</p>	<p>4. 1 決済用預金（恒久措置として全額保護）以外の預金等保護が元本 1,000 万円までとその利息に移行</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>開始 SMBC-クレセルローンの取り扱いを開始</p> <p>5- ライジング・ルーキー・プログラムを開始 (2009年度にSMBC コーポレートバンキング カレッジと改称)</p> <p>6.29 SMBC 副頭取奥正之、SMFG 取締役会長・ SMBC 頭取に、SMFG 副社長北山 慎介、 SMFG 取締役社長・SMBC 取締役会長に就任 [SMFG・SMBC]</p> <p>7.11 三井住友カードに対する出資比率を100%から 66%に変更(NTTドコモに対し、三井住 友カード株式の譲渡及び割当増資を実施) [SMFG]</p> <p>22 2005年3月期の利益実績が「3割ルール」に 抵触し、金融庁から業務改善命令を受ける [SMFG]</p> <p>10. 3 三大疾病保障付住宅ローンの取り扱いを開始</p> <p>11.24 『キャッシュカード規定』等を改定(不正出 金被害の補償に対応)</p> <p>12. 2 公正取引委員会から金利スワップの販売につ いて独占禁止法に違反する行為がみられると して勧告を受ける(2005.12.12に勧告応諾書 を提出)</p> <p>19 生体認証ICキャッシュカードの発行を開始</p> <p>22 一時払終身保険の取り扱いを開始</p>	<p>6.29 会社法成立(旧商法、有限会社法などの会社法 制に係る部分を見直し再編成、一部を除き 2006.5.1施行)</p> <p>10. 1 三菱UFJフィナンシャル・グループ発足(三 菱東京フィナンシャル・グループとUFJホー ルディングスが合併、傘下の三菱UFJ信託銀行、 三菱UFJ証券も発足)</p> <p>14 郵政民営化関連法成立(郵政民営化委員会等の 規定は2006.4.1施行)</p> <p>28 金融庁、「主要行等向けの総合的な監督指針」「公 的資金(優先株式等)の処分の考え方について」 を公表 預金保険機構、「資本増強のために引受け等 を行った優先株式等の処分に係る当面の対応につ いて」を公表</p> <p>12. 5 金融庁、繰延税金資産の算入適正化に関して自 己資本比率告示を改正</p> <p>22 銀行等による保険窓口販売の第3次解禁(一時 払終身保険など)</p>
2006年(平成18年)	
<p>1.23 エクエーター原則を採択</p> <p>2.20 ATM・CDの1日当たり現金出金上限、振込 等の限度額を見直し</p> <p>24 環境配慮企業支援ローン(2007.7.23に SMBC-ECOローンと改称)の取り扱いを開 始</p>	<p>1. 1 三菱東京UFJ銀行発足(東京三菱銀行とUFJ 銀行が合併)</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>4- 法人部門・企業金融部門の営業店の業績評価体系を大幅に改定</p> <p>3 大規模な組織改定を実施（コンプライアンス部門、コーポレート・アドバイザー本部、品質管理部の設置など） SMBC アラームラインの運営態勢を整備</p> <p>11 法人企業統括部所属のコンプライアンス統括オフィサーを各地域法人営業本部に配置</p> <p>24 法人部門の営業店に与信グループを設置 アーリーウォーニング制度を導入</p> <p>27 金融庁から金利スワップの販売態勢等について業務停止命令・業務改善命令を受ける 行内の特別調査委員会による金利スワップ販売実態調査の結果を公表</p> <p>7- 個人業務部所属のコンプライアンス推進役（2007.4.6にコンプライアンス統括オフィサーに名称変更）のブロックへの配置を開始</p> <p>26 CCF アクションプランを策定（その後、毎年、見直しを実施）</p> <p>27 第1回 CS・品質向上委員会を開催</p> <p>31 法人情報ポータルサイトと顧客ポータルサイトをイントラネット上に開設</p> <p>9. 1 SMBC フレンド証券を完全子会社化 [SMFG]</p> <p>10.10 SMBC マネジメントレビューを導入</p> <p>20 公的資金の返済を完了（完済までの過程は396ページ、図表 2-4-2参照） [SMFG]</p>	<p>3. 9 日本銀行、量的緩和政策を終了</p> <p>4- 米国の住宅価格（S&P/ケース・シラー住宅価格指数・季節調整値）がピークとなる（以後、下落基調）</p> <p>6. 7 旧証券取引法などを大幅に見直した金融商品取引法が成立（2007.9.30 施行）</p> <p>7.14 日本銀行、ゼロ金利政策を終了し、政策金利の引き上げに転じる（0%程度→0.25%前後、2007.2.21に再度引き上げ0.5%前後）</p> <p>12.13 改正貸金業法成立（総量規制と上限金利引き下げは、同法が施行期限と定めた2010.6.18に施行）</p>
2007年（平成19年）	
<p>1.16 SMBC ファンドラップの取り扱いを開始</p> <p>22 米国監督当局から米国におけるマネー・ロンダリング防止態勢に関して業務改善命令を受ける（2010.5.6解除）</p> <p>2.26 貸金業法等改正を受け、消費者金融ファイナンス事業を一部見直し</p> <p>3.12 SMBC ファーストパックの取り扱いを開始</p> <p>23 大手町本部ビルを再取得</p> <p>4. 2 組織改定を実施（プライベート・アドバイザー</p>	<p>3.13 ニューヨーク証券取引所、サブプライムローン大手のニュー・センチュリー・フィナンシャルの取引停止と上場廃止方針を発表（同社は2007.4.2、米国連邦倒産法第11章の適用を申請）</p> <p>29 犯罪収益移転防止法成立（2008.3.1全面施行）</p> <p>4. 1 住宅金融支援機構発足（独立行政法人として設</p>

当行関連	経営環境など
<p>リー本部の設置など)</p> <p>16 中小企業向けの信用リスク評価モデルおよびスコアリングシステムを改定</p> <p>23 『事務規程』の抜本的改定を開始</p> <p>24 頭取奥正之、全国銀行協会会長に就任(～2008.4.22)</p> <p>27 中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」を公表 [SMFG]</p> <p>6- グローバル RM (GRM) 制度を法人部門に拡大</p> <p>7.2 SMBC-クレセルローンの新規取り扱いを停止、N ファンドを標準審査手続に移行</p> <p>8.6 外為事務集中システム FLEKS の導入を開始</p> <p>9.3 コンプラナビの全店試行を開始(2007.9.18 本番運用を開始)</p> <p>10.1 三井住友ファイナンス & リース、住友三井オートサービスが発足(住友商事グループとの戦略的共同事業) [SMFG]</p> <p>11.19 アセットバリュエの取り扱いを開始</p> <p>27 ベトナム・エクスポート・インポート・コマースシャル・ジョイント・ストック・バンクと資本・業務提携契約を締結(他の提携については453 ページ、図表 2-4-6 ④参照)</p> <p>12.22 平準払死亡保障保険や医療保険などの取り扱いを開始</p>	<p>立、住宅金融公庫の業務を継承)</p> <p>6- 欧米大手格付機関によるサブプライムローン関連証券化商品の格付け引き下げが本格化</p> <p>8.9 仏大手銀行 BNP パリバ傘下のサブプライム関連ファンドが売買凍結 欧州中央銀行 (ECB)、市場の混乱に対して異例の規模で流動性を供給、その後、FRB、日本銀行なども市場に資金供給</p> <p>9.18 FRB、政策金利引き下げに転じる(5.25% → 4.75%、以後、計10回の引き下げにより2008.12.16 には事実上のゼロ金利政策)</p> <p>10.1 日本郵政グループ発足</p> <p>11.15 米国 SEC、米国上場の外国企業が国際会計基準審議会の国際会計基準(IFRS)に則り作成した財務諸表を、米国会計基準への調整表なしで受け入れることを決定</p> <p>12- 米国、景気の山 14 振り込め詐欺救済法成立(2008.6.21 施行) 22 銀行等による保険窓口販売の全面解禁</p>
2008年(平成20年)	
<p>2.7 海外子会社による優先出資証券を発行(1,350億円、以下、資本強化の動きについては534 ページ、図表 2-5-2 ③参照) [SMFG]</p> <p>18 新営業店端末機の試行を開始(2008.4.22、名称をCUTEと決定)</p> <p>3.10 SMASH を顧客ポータルサイトに統合</p> <p>17 東海地区の店舗ネットワーク強化の第1弾として2支店を開設</p> <p>4.1 組織改定を実施(グローバル・アドバイザー</p>	<p>2- 景気の山(戦後最長の景気上昇が終了)</p> <p>3.14 FRB、ベア・スターンズの経営危機と金融市場の混乱を取捨するための対策を実施</p> <p>16 JP モルガン・チェース、ベア・スターンズの救済合併を発表</p> <p>28 経営が悪化した新銀行東京(2005.4.1 開業)に対し、400億円の追加出資を行う補正予算案が東京都議会で成立</p> <p>4.11 金融安定化フォーラム(FSF)、7カ国財務大臣・</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>部の設置など) 住宅ローンを通じた地球温暖化防止応援キャンペーンを開始</p> <p>5.- SMBC リテールバンキングカレッジを開始</p> <p>6.13 新タイプの拠点「SMBC パーク 栄」を開設</p> <p>25 英国の大手金融機関パークレイズ・ピーエルシーへの出資などについて合意</p> <p>7. 1 職種区分の見直し等を実施（一般職の廃止とビジネスキャリア職の新設など） 営業店勤務の派遣社員等のうち約2,000人を正社員として雇用</p> <p>7 コピナンツ管理システムを導入</p> <p>9.30 三井住友ファイナンス & リースへの出資比率を55%から60%へ引き上げ [SMFG]</p> <p>10. 1 SMFG カード & クレジットを設立 [SMFG] SMBC 環境配慮評価融資の取り扱いを開始（2009.6.5にはSMBC 環境配慮評価私募債の取り扱いを開始）</p> <p>12. 8 住友商事との航空機オペレーティングリース事業の共同展開を発表 [SMFG]</p>	<p>中央銀行総裁会議（G7）に、金融市場の混乱の要因分析と今後の対応についての提言に関し報告</p> <p>6. 6 改正金融商品取引法成立（ファイアーウォール規制の見直し、銀行等の業務範囲の拡大、利益相反管理体制の構築など）</p> <p>7. 3 原油価格（ニューヨーク・マーカンタイル取引所の先物価格）、最高値1バレル145.29ドルに上昇</p> <p>8.29 政府、「安心実現のための緊急総合対策」（総事業規模11.7兆円程度）を決定（その一環として2008.10.31に原材料価格高騰対応等緊急保証制度を導入）</p> <p>9.15 リーマン・ブラザーズ、経営破綻（米国連邦倒産法第11章の適用を申請）</p> <p>22 三菱UFJフィナンシャル・グループ、モルガン・スタンレーへの出資方針を発表</p> <p>10. 1 日本政策金融公庫発足（政府が全株式を保有する特殊会社として設立） 日本政策投資銀行が特殊会社に改組</p> <p>3 米国で緊急経済安定化法が成立（不良資産救済プログラムTARPの創設など）</p> <p>30 政府、「生活対策」（総事業規模26.9兆円程度）を決定</p> <p>31 日本銀行、政策金利の引き下げに転じる（0.5%前後→0.3%前後、以後、計3回の引き下げにより2010.10.5には事実上ゼロ金利）</p> <p>11.14 第1回G20首脳会議、ワシントンD.C.で開催（2008.11.15まで）</p> <p>12.12 改正金融機能強化法成立（2008.12.17施行）</p> <p>19 政府、「生活防衛のための緊急対策」（総事業規模37兆円程度）を決定</p>
2009年（平成21年）	
<p>4.- 支店・支店サービス部の一体運営体制へ移行</p> <p>1 組織改定を実施（リスク管理部門の設置、不動産法人営業部の設置など） カンントリーリスク管理に「役員指定国」「ウォッチ国」を導入、海外拠点のクレジットアラーム制度を一本化</p>	<p>3.- 景気の谷</p> <p>10 日経平均株価（終値）、26年5カ月ぶりの安値7054円98銭に下落</p> <p>4. 1 第2回G20首脳会議、ロンドンで開催（2009.4.2まで）</p> <p>10 政府、経済危機対策（事業規模56.8兆円程度）を決定（その一環として原材料価格高騰対応等緊急保証制度を2009.4.27に緊急保証制度へ改正）</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>新緊急時対応システムを導入</p> <p>13 ファシリティ・ローンの新規取り扱いを停止</p> <p>20 法人向け与信運営制度を見直し（格付モデルの改定、コーポレートアラーム制度・管理強化先制度の制定など）</p> <p>27 三井住友銀行（中国）有限公司を設立（同日、業務開始）</p> <p>28 新型インフルエンザ対策本部を設置（～2010.3.31）</p> <p>5. 1 日興コーディアル証券等の事業の取得について合意したことを発表 [SMFG]</p> <p>6. 9 排出権売買業務を開始</p> <p>11 CCナビ（コンプラナビの後継システム）を西日本の各部店に導入（東日本各部店には2009.7.13 導入）</p> <p>23 個人向けコールセンターを2拠点から3拠点に増強</p> <p>7. 1 オリックス・クレジットを連結子会社化</p> <p>8.12 自己信託を開始</p> <p>9.10 大和証券グループ本社との合併事業の解消を発表 [SMFG]</p> <p>10. 1 日興コーディアル証券を完全子会社化</p> <p>12. 4 金融円滑化法に基づき「貸付条件の変更等に係る対応の基本方針」を策定</p> <p>31 大和証券 SMBC に関する合併事業を解消 [SMFG]</p>	<p>27 WHO、新型インフルエンザの流行状況を踏まえ、世界的大流行（パンデミック）の警戒水準を引き上げ</p> <p>6. - 米国、景気の谷</p> <p>9.24 第3回 G20 首脳会議、ピッツバーグで開催（2009.9.25 まで）</p> <p>10.14 企業再生支援機構発足（2009.10.16 業務開始）</p> <p>11.30 金融円滑化法成立（2009.12.4 施行）</p> <p>12. - 欧米大手格付機関が相次ぎギリシャ国債の格付けを引き下げ</p> <p>8 政府、「明日の安心と成長のための緊急経済対策」を決定（総事業規模 24.4 兆円程度）</p>
2010 年（平成 22 年）	
<p>1. 4 日興コーディアル証券を委託元とする法人向け金融商品仲介業務を開始</p> <p>4. 1 三井住友銀行（中国）有限公司における日系企業取引所管を、国際統括部から法人企業統括部に変更 貢献評価制度を導入</p> <p>19 日興コーディアル証券を委託元とする個人向け金融商品仲介業務を開始</p> <p>20 頭取奥正之、全国銀行協会会長に就任（～2011.7.1）</p> <p>5.31 セディナを連結子会社化 [SMFG]</p>	<p>6.15 日本銀行、成長基盤強化を支援するための資金供給の枠組み導入を決定（2010.9.6 に第1回の貸付を実施）</p> <p>26 第4回 G20 首脳会議、トロントで開催（2010.6.27 まで）</p>

当 行 関 連	経 営 環 境 な ど
<p>7. 1 パークレイズおよび日興コーディアル証券とのPB業務協働開始に合意</p> <p>15 日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」に対応した融資ファンドを設定</p> <p>10. 1 金融 ADR 制度の創設に対応（『CS 推進規則』や各種商品説明書の改定など）</p> <p>18 本店を移転</p> <p>11. 1 ニューヨーク証券取引所へ上場 [SMFG]</p>	<p>7.21 米国でドッド・フランク法成立</p> <p>9.10 日本振興銀行（2004.4.21 開業）が経営破綻、初のペイオフ発動</p> <p>10. 1 全国銀行協会連合会、金融 ADR 制度に基づき、指定紛争解決機関としての業務を開始</p> <p>5 日本銀行、「包括的な金融緩和政策」実施を決定</p> <p>11.11 第 5 回 G20 首脳会議、ソウルで開催（2010.11.12 まで）</p> <p>12.16 バーゼル銀行監督委員会、バーゼルⅢテキストを公表</p>
2011 年（平成 23 年）	
<p>1. 1 SMBC フレンド証券の個人向け銀証協働事業を日興コーディアル証券に統合</p> <p>4 銀行取引約定書を改定（指定 ADR 機関の名称・連絡先の記載）</p> <p>28 セディナを 2011.5.1 に完全子会社化する方針を発表 [SMFG]</p> <p>3.11 東日本大震災発生を受けて緊急時対策本部を立ち上げ</p> <p>12 仙台支店の休日臨時営業を開始（～ 2011. 4.24）東日本大震災被害への義援金を日本赤十字社に寄付すること等を発表（2011.3.29 に金額の引き上げを発表）</p> <p>14 東日本大震災の被災者向けに特別金利住宅ローン、特別ファンド（法人向け）の取り扱いを開始</p> <p>4. 1 三井住友銀行発足 10 周年 SMBC 取締役兼専務執行役員・SMFG 取締役 國部毅、SMBC 頭取（SMFG 取締役）に、SMBC 取締役兼専務執行役員・SMFG 取締役 宮田孝一、SMFG 取締役社長（SMBC 取締役）に就任 香港支店、台北支店における日系企業取引所管を、国際統括部から法人企業統括部に変更 決済業務戦略プロジェクトチームを設置 日興コーディアル証券、社名を SMBC 日興証券に変更</p>	<p>1.20 中国国家統計局、2010 年の名目 GDP を発表（ドル換算で日本を上回り世界第 2 位となることが確実視される）</p> <p>3.11 旧住専債権の最終処理に向けた預金保険法改正案を閣議決定 東日本大震災発生</p> <p>14 東京電力、計画停電を開始（その後、電力需給バランス改善を受け、2011.4.8 に計画停電は原則実施しないと発表）</p> <p>16 円レート、ニューヨーク市場で、一時、変動相場制移行後の最高値（当時）1 ドル 76 円 25 銭に上昇（日本時間では 17 日早朝）</p> <p>4. 1 三井住友トラスト・ホールディングス発足（中央三井トラスト・ホールディングスと住友信託銀行が経営統合）</p>

参考文献

- 池尾和人 [2009]『不良債権と金融危機』（バブル／デフレ期の日本経済と経済政策 4）慶應義塾大学出版会
- 大蔵省銀行局内銀行局金融年報編集委員会 [1980、1989、1992～1995]『銀行局金融年報』（昭和55年版、平成元年版、平成4年版～平成7年版）金融財政事情研究会
- 大蔵省証券局内大蔵省証券局年報編集委員会 [1995]『大蔵省証券局年報』（平成6年版）金融財政事情研究会
- 外務省 [1990、1993]『外交青書』（平成2年版、平成4年版）
- 川北力、池田篤彦、迫田英典 [2003、2008、2010]『図説 日本の財政』（平成15年度版、平成20年度版、平成22年度版）東洋経済新報社
- 北原道貫・後藤新一 [1984～1991]『銀行通信録』（復刻版・各巻）日本経済評論社
- 銀行経理問題研究会 [2012]『銀行経理の実務』（第8版）金融財政事情研究会
- 金融監督庁 [1999、2000]『金融監督庁の1年』（平成10事務年度版、平成11事務年度版）
- 金融庁 [2001～2012]『金融庁の1年』（平成12事務年度版～平成23事務年度版）
- 金融年報編集委員会 [1997、1998]『金融年報』（平成8年版、平成9年版）金融財政事情研究会
- 経済企画庁 [1994、2000]『世界経済白書』（平成6年版、平成12年版）
- 経済企画庁 [1999]『経済白書』（平成11年版）
- 神戸銀行史編纂委員 [1958]『神戸銀行史』神戸銀行史編纂委員
- 後藤新一 [1991]『銀行合同の実証的研究』日本経済評論社
- 後藤新一 [1994]『無尽・相銀合同の実証的研究』日本金融通信社
- 小峰隆夫 [2011a]『日本経済の記録 第2次石油危機への対応からバブル崩壊まで（1970年代～1996年）』（バブル／デフレ期の日本経済と経済政策 歴史編 1）内閣府経済社会総合研究所
- 小峰隆夫 [2011b]『日本経済の記録 金融危機、デフレと回復過程（1997年～2006年）』（バブル／デフレ期の日本経済と経済政策 歴史編 2）内閣府経済社会総合研究所
- 佐藤隆文 [2007]『バーゼルⅡと銀行監督』東洋経済新報社
- 鹿野嘉昭 [2006]『日本の金融制度』（第2版）東洋経済新報社
- 資産価格変動のメカニズムとその経済効果に関する研究会 [1993]「資産価格変動のメカニズムとその経済効果」『フィナンシャル・レビュー』（第30号 1993年11月）大蔵省財政金融研究所
- （ジュリスト編集室）奥貫清 [1999]「【特集】金融機関の再生と早期健全化」『ジュリスト』（No.1151）有斐閣
- （ジュリスト編集室）高橋均 [2001]「【特集】商法大改正の課題と展望」『ジュリスト』（No.1206）有斐閣
- （ジュリスト編集室）高橋均 [2005]「【特集】新会社法の制定」『ジュリスト』（No.1295）有斐閣
- （ジュリスト編集室）亀井聡 [2008]「【特集1】金融商品取引法」『ジュリスト』（No.1368）有斐閣
- （ジュリスト編集室）亀井聡 [2009]「【特集】金融商品取引法の論点」『ジュリスト』（No.1390）有斐閣
- 鈴木勝康、田中一穂 [1997～1999]『図説 日本の税制』（平成9年度版～平成11年度版）財経詳報社
- 住友銀行行史編纂委員会 [1979]『住友銀行八十年史』住友銀行行史編纂委員会
- 住友銀行行史編纂委員会 [1985]『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』住友銀行
- 住友銀行行史編纂委員会 [1998]『住友銀行百年史』住友銀行
- （全国銀行協会金融調査部長） [1990～2011]「金融資料」『金融』（各号）全国銀行協会^(注1)
- 全国銀行協会連合会・東京銀行協会 [1997]『銀行協会五十年史』全国銀行協会連合会・東京銀行協会
- 全国信用協同組合連合会 20年史編集室 [1976]『信用組合史・全国信用協同組合連合会 20年史』全国信用協同組合連合会
- 全国相互銀行協会 [1971]『相互銀行史』全国相互銀行協会
- 全国地方銀行協会 牧村四郎 [1961]『地方銀行小史』全国地方銀行協会

- センチュリー監査法人 [1999] 『金融機関の不良債権償却必携』 (第3版) BSI エデュケーション
- 東京銀行協会 調査部・銀行図書館 [1998] 『本邦銀行変遷史』 東京銀行協会 調査部・銀行図書館
- 内閣府 [2002、2008、2009] 『世界経済の潮流』 (2002年春、2008年Ⅱ、2009年Ⅰ)
- 内閣府 [2003、2004、2006] 『経済財政白書』 (平成15年版、平成16年版、平成18年版)
- 中北・西村教授グループ [2007] 『金融機関の破綻事例に関する調査報告書』 金融庁
- 西村吉正 [2003] 『日本の金融制度改革』 東洋経済新報社
- 西村吉正 [2011] 『金融システム改革50年の軌跡』 金融財政事情研究会
- 日本銀行 [1998～2011] 『通貨及び金融の調節に関する報告書』 (平成10年11月～平成23年12月) 日本銀行
- 日本銀行営業局 [1995] 「金融機関ALMの現状と課題」 『日本銀行月報』 (平成7年9月号) 日本銀行
- 日本銀行金融機構局 [2005a] 『オペレーショナル・リスク管理の高度化』 日本銀行 (リスク管理高度化と金融機関経営に関するペーパーシリーズ)
- 日本銀行金融機構局 [2005b] 『統合リスク管理の高度化』 日本銀行 (リスク管理高度化と金融機関経営に関するペーパーシリーズ)
- 日本銀行金融機構局 [2005c] 『内部格付制度に基づく信用リスク管理の高度化』 日本銀行 (リスク管理高度化と金融機関経営に関するペーパーシリーズ)
- 日本銀行金融研究所 [2011] 『日本銀行の機能と業務』 有斐閣
- 日本銀行金融研究所長 黒田巖 [1995] 『わが国の金融制度』 日本銀行金融研究所
- 日本銀行金融研究所長 澤本一穂 [1993] 『日本金融年表 (明治元年～平成4年)』 (増補・改訂) 日本銀行金融研究所
- 日本銀行金融市場局 [1999] 「BIS統計からみた国際金融市場」 『日本銀行調査月報』 (1999年5月号) 日本銀行
- 日本銀行金融市場局 [2008] 「サブプライム問題に端を発した短期金融市場の動揺と中央銀行の対応」 『BOJ Reports & Research Papers』 (2008年7月) 日本銀行
- 日本銀行百年史編纂委員会 [1982～1986] 『日本銀行百年史』 (第一巻～第六巻、資料編) 日本銀行
- 日本経営史研究所 [1976] 『三井銀行一〇〇年のあゆみ』 三井銀行
- 日本相互銀行年史編纂室 [1967] 『日本相互銀行史』 日本相互銀行
- 氷見野良三 [2005] 『[検証] BIS規制と日本』 (第2版) 金融財政事情研究会
- 三井銀行八十年史編纂委員会 [1957] 『三井銀行八十年史』 三井銀行
- 三菱UFJ信託銀行 [2008] 『信託の法務と実務』 (5訂版) 金融財政事情研究会
- 森・濱田松本法律事務所 [2009] 『新・会社法実務問題シリーズ・10 内部統制—会社法と金融商品取引法』 中央経済社
- 預金保険機構 [2005] 「破綻処理手法の進化と関連法の整備」 『預金保険研究』 (2005年9月) 預金保険機構
- 預金保険機構 [1997～2012] 『預金保険機構年報』 (平成8年度年報～平成23年度年報) 預金保険機構
- Council of Economic Advisers [2007～2011] 『Economic Report of the President』 (2007～2011) U.S. Government Printing Office
- International Monetary Fund [2007～2011] 『Global Financial Stability Report』 (April 2007～September 2011) International Monetary Fund, Publication Services

(注1) 歴代の編集人名に代えて、役職名で表記 (役職名は最近の名称、兼務は省略)。1999年3月以前の発行所名は、全国銀行協会連合会。

(注2) 本文や本文の中の図表において、記述事項や利用データなどの資料出典を記載することによって、この一覧に加える代わりとしている場合がある。

索引

あ行			
アーリーウォーニング制度	423, 472	欧州統括部	315, 317, 460
あおぞら銀行	261	欧州本部	457
あさひ銀行	187, 189	欧州三井住友銀行	248, 316
アジア営業部	451	欧州リスク管理部	460, 535
(国際統括部)アジア研修室	454	オーエムシーカード	384
アジア審査部	460	大蔵省	9, 37, 45, 55, 151, 158, 163
アジアセールスデスク	322	大阪法人営業部	253
アジア・大洋州統括部	452	大阪本店	202, 217
アジア・大洋州本部	452	大阪本店営業第一部～第四部	253, 301
アジア通貨危機	16, 122, 149	大阪本店営業本部	304, 421
アジア部	319	大手(17、19、21)行	155, 162, 187
アジア・プロダクト推進部	443, 452	大手町本部(ビル)	217, 246, 546
アジア本部	451	岡田明重	91, 177, 185, 195, 200, 202, 217, 220, 256
アセットファイナンス営業部	433	お客さまサービス部	477
アセットマネジメント業務	117	お客さまの声 DB	410
アセット連動ローン	293, 434	奥正之	1, 195, 368, 377, 386, 393, 502, 546, 552
アットバンク	105	オペモニター	473, 495
アットローン	107, 279, 414	オペレーショナルリスク	135, 472
アパートローン営業部	270	オペレーショナルリスク委員会	473
アレンジメントフィー	310, 432	オペレーショナルリスク管理規程	472
アレンジャー	310, 312, 432	(総務部、リスク統括部)オペレーショ	
案件格付	330, 423	ナルリスク管理室	473, 536
安定調達比率(NSFR)	467, 529	オリジネーター	311
遺言信託業務	275	か行	
いごなき景気	229	カードローン事業部	280
遺産整理業務	275	海外営業グループ	96
イスラム金融	435	(総務部)海外コンプライアンス室	481
一時払終身保険	274	海外収益比率	447, 462
1年・3年基準	233	海外与信管理システム	459
一般職	147, 333, 498	会計ビッグバン	57
インサイダー取引	475	(法人業務部)外国業務推進室	284, 294
インターネットバンキング	77, 296	外国業務部	294, 373, 376, 416
ウォッチ国	460, 536	会社法、会社法制	60, 433, 484
受皿銀行	39*, 53, 193	(改正)外為法	57, 114
失われた10年(15年、20年)	2, 9	外部損失データ	473
内なる国際化	378, 452, 454, 458	カウンターパーティーリスク	150, 529
売掛債権活用ローン	292	格付機関	120, 201, 529
売掛債権担保融資制度	293	格付モデル	425
営業審査第一部～第三部	253, 302	確定拠出年金業務	405
営業店	265, 283	(改正)貸金業法	385, 413
営業統括部	302, 306, 373, 428	貸倒引当金(繰入、計上)	62, 168, 233, 550
営業部	301, 373, 416, 421	貸出条件緩和債権	165
営業部グループ	96	カスケード事業	279, 413
英国金融サービス機構(FSA)	248	カスタディー業務	51, 314, 443
エー・アイ・キャピタル	441	合併差益	10, 245, 247
エーエム・ピーエム・ジャパン	106	ガバナンス強化ガイドライン	236, 362
エージェント	310, 312, 431	株価変動リスク	9, 212, 255
エクイティファイナンス	24, 32	株式等損益	244, 353, 517
エス・ビー・アイ・エム投信	116	株主総会	246, 256, 395, 535
延滞債権(額)	37, 163	神谷健一	32
円高(進行)	15, 23, 519	為替系デリバティブ	484
欧州営業第一部～第六部	457, 462	簡易判断型与信採り上げ基準	290
欧州監査部	327	(ストラクチャードファイナンス営業部)環境ソリューション室	445
欧州債務危機、欧州債務問題	14, 524	環境ビジネス	388, 417, 509
欧州審査部	457	環境ビジネス交流会	295, 510
欧州中央銀行(ECB)	13, 514	環境リスク	509
		関西アーバン銀行、関西銀行	194
		監査委員会	485
		(業務監査部)監査企画室	486
		監査部[SMBC]	217, 327, 486
		監査部[SMFG]	259
		監査部門	486
		監査役[SMBC]	327, 485
		監査役[SMFG]	258, 485, 551
		勘定系システム	201, 208, 224, 337, 340
		カントリーリスク管理	317, 460, 535
		管理強化先制度	425
		危機管理マニュアル	554
		企業会計審議会	55, 57, 233, 247
		企業格付	82, 134
		企業金融 CRM	303
		企業金融グループ	65
		企業金融部門	217, 282, 301, 373, 415
		企業再生機構	518
		企業再生ファンド	239, 254, 313, 440
		企業情報部	309, 428, 544
		企業調査部	290, 306, 451, 472
		危険債権	243, 353
		偽造・盗難カード	475, 478
		基礎的手法	473
		基礎的内部格付手法	472
		北山慎介	1, 195, 368, 383, 511, 532, 551
		木津信用組合	40, 52
		希薄化	181, 251, 395, 531
		規模の利益	25, 30, 179, 277
		キャピタルマーケットグループ	66, 117
		キャリアカテゴリー(制)	146, 334
		業種別与信運営制度	426
		行政処分	117, 142, 232, 389, 481
		業績回復ローン	292
		業績評価(体系、制度)	378, 391, 418
		業態別子会社(方式)	55, 115
		共同債権買取機構	156, 168, 177
		業務斡旋	295
		業務改革委員会	286
		業務改善計画	142, 239, 354, 391
		業務改善命令	235, 239, 247, 354, 389
		業務監査部	327, 485
		業務監査部門	217, 326, 485
		業務純益	203, 401, 465
		業務粗利益	243
		業務停止命令	389
		業務部門	217, 301, 373
		緊急時対策	43
		緊急時対策規程	553
		緊急時対策本部	553, 556
		銀行等株式保有制限法	225, 255*
		銀行等保有株式取得機構	225, 231
		銀行法	129, 165, 474

銀行法施行規則	62, 165*	(CDS)	472, 522, 529	国際審査部	317, 458, 460
銀証融合、銀証連携	3, 409, 428, 542	クレジットポリシー	330, 471, 509	国際統括部	317, 319
金銭債権流動化	311, 433	(EC 業務部)グローバル CMS 室	443	国際部門	217, 315, 447
金融 ADR 制度	483	グローバル・アドバイザリー部 (GA 部)	305, 376, 416	国際与信管理部	460, 535
金融安定化フォーラム (FSF)	519	グローバル化	14, 122, 500	国内基準適用行	154, 194
金融安定化法	10, 155, 161, 172, 180	グローバルコア営業部	462	国内事務取扱手続	380, 491
金融安定理事会 (FSB)	521	グローバル・リレーションシップ・マネジメント (GRM)	304, 417	国内法人業務委員会	374
金融円滑化	419, 427	経営会議	217, 326, 329, 381	個別別与信管理 (K 先)	291, 426
金融円滑化法	426, 518	経営企画部	217, 329	個人業務グループ	68, 71, 79, 98
金融改革プログラム	11, 362	経営健全化計画	162, 174, 184, 220, 354	個人業務部	265*, 404
金融監督庁	55, 157	経営健全性確保法	61, 109, 129	(個人統括部)個人金融円滑化推進室	427
金融危機	2, 9, 55, 129, 150, 157	経営支援先債権	163	(個人統括部)個人コンプライアンス室	410
金融危機管理審査委員会	155, 172, 180	経営戦略の柱	203, 262, 307, 315	個人債権管理センター	253, 270
金融危機対応会議	235	経営体制	203, 326, 328, 333	個人事務システム部	343, 488
金融検査マニュアル	168, 475	経営の健全性の確保のための計画	155	個人情報保護法	475, 478, 482
金融国会	157, 182	経営理念	203, 220, 333, 370, 381, 418	個人統括部	264
金融再生委員会	158, 161, 174, 184	経営理念カード	372	個人年金保険	273
金融再生プログラム	10, 59, 231, 249	経済財政諮問会議	226, 231	個人部門	217, 222, 262, 373, 402
金融再生法	157	経費率	223	個人部門の将来ビジョン	264, 268, 276
金融再生法開示債権	165, 243, 352	決済(関連ビジネス)	276, 412, 446	コスモ信用組合	40, 52
金融三法	45, 50, 61	決済システム	130, 137	コタック・マヒンドラ銀行	444
金融システム改革	54	決済に関するリスク	328	(個別)コピナツ	288, 423
金融システム改革法	57, 67, 115, 165	決済ファイナンス事業部	265, 280	コマースペーパー (CP)	114
金融システムの安定	39, 46, 52, 214*	決済ファイナンスユニット	446	コミットメントライン	293, 310, 432
金融自由化	3, 18	兼営法	314, 441	コミュニティバンキング本部 (CB 本部)	260, 300, 342
金融商品営業部	429, 439, 445	原価法	154, 162	5割8割ルール	229, 351
(総務部)金融商品コンプライアンス室	477, 483	検査部	327	コンサルティング(ビジネス)	268, 402
金融商品仲介(業務)	313, 439, 542	減損処理	244	コンサルティング事業部	265, 408
金融商品取引法	365, 407, 474, 477	公共・金融法人部	416	コンサルティングプロセス	273, 408
金融商品販売法	474	公共法人営業部	416	コンシューマー営業部	264, 273
金融審議会	235, 272, 474	貢献評価制度	497	コンシューマービジネス統括部	280
金融制度改革法	18, 55, 115, 121	公正取引委員会	53, 389, 480	コンシューマーファイナンス事業	279, 413
金融制度調査会	37, 55, 163	構造改革	54, 213, 225, 226	コンシューマーファイナンス事業部	280
(投資銀行営業部)金融ソリューション室	285, 303, 306, 309, 436	公的資金	155, 162, 171, 180, 203, 362	コンテンツエンシープラン(危機管理計画)	137, 325, 341, 342
金融庁	158*, 225, 235, 362, 389, 481	公的資金(返済、完済)	11, 353, 396	コンピテンシー(行動特性)	147, 335
(総務部)金融犯罪対応室	480, 482	行動規範	203, 220, 370	コンプライアンス	104, 141, 259, 327
金融(システム)不安	36, 51, 181, 366	行内格付制度	134, 330, 471	コンプライアンス委員会	259, 327, 478
金融(銀行)持株会社	3, 19, 115, 189	交付国債	155	コンプライアンス統括オフィス	392, 410, 481
金融持株会社関連2法	115	神戸本部	217	コンプライアンス部門	375, 481
金利減免(先)	36, 37, 163	広報部	399	コンプライアンス・マニュアル	327
金利減免等債権	163	公募制度	148, 335	コンプラナビ	407, 477
金利スワップ	389, 480	公務法人営業部	283, 419	さ行	
金利棚上げ(先)	37, 163	コーポレート・アドバイザリー本部 (CA 本部)	373, 415	サーベンス・オクスリー法	347, 550
クオーク	279, 383	コーポレートアラーム制度	426	債権管理回収業法	156, 177
國部級	559, 562	コーポレートガバナンス	143, 326	債権償却特別勘定	168
クライアントサポートローン	298, 424	コーポレートカラー	208, 551	債権放棄	47, 53, 246
クリアリングトラスト	442	コーポレートサービス部門	217	財政構造改革(法)	54, 153, 156
クリーン開発メカニズム	444	コーポレートスタッフ部門	217	財務開発室	549
繰延税金資産	59, 234, 249, 365, 528	コールセンター	99, 263, 281, 403	財務企画部	255, 549*
グループ業務管理室	391	顧客価値(創造、実現)	93, 113	債務者格付	109, 330
グループ経営会議	258, 485	顧客基盤	102, 277, 282	債務者モニタリング	318, 332, 460
グループ(事業)戦略	371, 383	顧客セグメント	72, 262, 404	さくら CRM	99
グレーターチャイナ	451, 462	顧客ポータルサイト	422	さくら LA	102
グレーターチャイナ営業部	452	国際会計基準 (IFRS)	57, 550	さくら証券	116, 308
クレジットアラーム制度	460, 536	(国際審査部)国際環境室	509	さくら信託銀行	121
クレジットウォッチ制度	423, 426	国際企業 CRM	101, 305		
クレジットカード事業	383	国際企業 DC	96, 127		
クレジット・スコアリング・モデル	86, 289	(国際統括部)国際業務開発室	462		
クレジット・デフォルト・スワップ		国際業務グループ	65		

さくらのブラウザバンキングサービス		資本保全バッファ	3, 526	信用リスクマネジメント部	332, 472
	99	事務ガイドライン	137, 236, 308	末松謙一	26, 29, 91
さくらビジネスローン	112	事務管理部	343, 488	スタンダード・チャータード銀行	449
サブプライムローン	349, 361, 512	事務推進部	488, 494	ステークホルダー-1	92, 203, 333, 504
サブプライムローン関連証券化商品	466, 513, 529	事務統括部	217, 343, 472, 482	ストックオプション(制度)	143, 326
3カ月以上延滞債権	165	事務リスク	135, 328, 472, 495	ストラクチャードファイナンス営業部	428, 434, 437, 444, 445
産業再生機構	240, 254, 431, 518	社外取締役	143, 258, 326	ストラクチャードファイナンス業務	117, 312, 434
産業再生法	240	ジャパンネット銀行	107	すみぎん信託銀行	121
三洋証券	117, 150, 189	ジャパン・プレミアム	40, 50, 124, 150	住銀投資顧問	116, 119
三洋信販	107, 385	ジャパン・ベンション・ナビゲーター		住友キャピタル証券	116, 119
三和銀行	52, 99, 190, 357	(J-PEC)	406	住友商事(グループ)	384, 544
3割ルール、3割ルールの明確化	236	上海支店	319, 451	住友信託銀行	160, 276, 357, 441, 544
時価会計	9, 57, 59, 129, 183, 212	住専国会	45, 54, 61	住友生命保険	408
時価発行(公募)増資	32, 180	住専処理法	47	住友のハローダイレクト	76
時価評価	59, 129, 245	住宅金融公庫	46, 366, 482	住友三井オートサービス	384
(法人業務部)事業再編室	253, 309	住宅金融債権管理機構	47, 160, 170	スモールビジネス	85, 288, 421
資金援助(方式)	36, 39, 47, 53	住宅金融支援機構	367	成果責任評価制度	497
資金証券サービス部	443, 446	住宅金融専門会社(住専)	36, 45	税効果会計	58, 183
自己株式	353, 395	住宅ローン	73, 102, 270	政策投資株式	9, 212, 241, 255, 329
自己査定	61, 109, 165, 212, 330	住宅ローン自動審査システム	281	(財務企画部、ポートフォリオマネジ	
自己資本比率	12, 61, 171, 203, 532	(貸倒)償却・引当	58, 161, 169, 330	メント部)政策投資室	255
自己資本比率規制(* BIS 規制も参照)	12	商業銀行 DC	96, 112	正常先(債権)	230, 233, 330
自己信託(信託宣言)	314, 442	商業銀行業務	415, 420	成長産業クラスター・プロジェクト	
資産運用営業部	264	承継ビジネス事業部	376, 405	チーム	388, 445
資産運用層	72, 74, 262	証券営業部	294, 439	(法人業務部)成長事業推進室	284
資産監査部	327, 330, 485	証券化(業務)	18, 309	政府保証(枠)	155, 161
資産形成層	72, 74, 262	証券子会社	18, 116	整理回収機構	160, 171, 239, 254, 353
資産査定	232	(総務部)証券コンプライアンス室	477	整理回収銀行	39*, 50, 155, 160
資産流動化	309	(投資銀行統括部)証券戦略室	543	西暦2000年問題	88, 137
市場運用部	323, 464	証券仲介業務	275, 294, 313, 409, 439	世界(的)金融危機	514, 529, 535
市場営業グループ	65, 130	証券取引法(改正)	275, 294, 439, 474	セディナ	384
市場営業推進部	285, 320, 464	証券ファイナンス営業部	443	ゼロ金利政策	163, 213, 465, 515, 518
市場営業統括部	320, 323	少数株主持分	171	全額保護	229, 239
市場営業部	320, 463	消費者金融会社	107, 279	全国銀行協会(連合会)	37, 131, 483
市場営業部門	217, 243, 320, 463, 514	消費者金融事業	385	全国銀行協会(連合会)会長	39, 44, 48, 49, 272, 478
市場外貨資金部	320	消費税率	54, 149	戦後最長の景気(回復、上昇)	229, 516
市場型間接金融	115, 292	(改正)商法	60, 171, 180, 247	先進的計測手法	459, 473
市場資金部	320, 464	情報系システム	88	先進的内部格付手法	472, 532
市場事務部	332, 343	情報システム企画部	343, 496	選択と集中	91, 111, 449
市場リスク	12, 129, 132, 328, 332, 473	剰余金	244, 395	セントラルファイナンス	383
市場リスク会議	329, 332	職域取引事業部	376, 405	(ストラクチャードファイナンス営業	
(統合リスク管理部)システム企画室	536	職務等級(制度)	145, 147, 334, 498	部)船舶ファイナンス室	457
システムリスク	135, 139, 328, 472, 496	人員構成	381, 498	戦略運用(業務)	323, 464
執行役員(制度)	96, 143, 326	新株予約権付ローン	433	戦略金融統括部	254, 440
実質破綻先	166	新銀行グループの経営の大枠	203, 262, 328, 333	戦略金融部門	254, 298, 304, 356
実務指針	60, 62, 168, 233	人事委員会	143, 258, 326	早期警戒制度	232, 236
シティグループ	188, 386, 539, 543	シンジケーション営業部	431, 443	早期健全化法	10, 161, 173
支店、支店新規出店	70, 98, 265, 402	シンジケートローン	292, 310, 430	早期是正措置	12, 61, 109, 165, 236
支店営業グループ	96	人事部	405	早期是正措置に関する検討会	61, 177
支店業務グループ	65, 66	(改正)信託業法	275, 314	総合職	147, 333, 498
支店サービス拠点	403	信託業務	441	総務部	375, 477, 481
支店サービス部	487	信託子会社	18, 121, 441	ソウル支店	462
支店サービス部長	487	信託部	441	組織的犯罪処罰法	476
支店事務指導部	488	(改正)信託法	314	その他有価証券	59, 212, 247, 352
支店長	266, 335, 487	シンボルマーク	208	その他有価証券評価差額金	245, 353
私募債	114, 314, 443	信用格付制度	109, 134	ソリューション(営業)	282
資本コスト	25, 318	信用コスト	82, 93, 109	損失補てん	117, 141
資本市場部	443	信用保証協会保証付貸出金	289		
資本準備金	246, 256, 395	信用リスク	109, 132, 330, 471		
資本政策	9, 61, 531	信用リスク委員会	471		
		信用リスク会議	329		

(有価証券)含み益、含み損	26, 45, 247
富士銀行	51, 190
富士通	107
不正出金	475, 479
普通株式	33
普通銀行	53, 129
普通社債	25, 129
不動産業向け融資の総量規制	9, 35
不動産ノンリコースファイナンス	313, 437
不動産ファイナンス営業部	437
不動産プロジェクトファイナンス	114
不動産法人営業部	381, 426
プライベート・アドバイザリー部	405
プライベート・アドバイザリー本部 (PA本部)	376, 405
プライベート・エクイティ・ファン ド	313, 440
プライベートバンキング営業部	264, 275, 376*, 542
プライベートバンキング事業部	376
ブラジル三井住友銀行	444
ブランド(価値、戦略)	79, 219, 267
振り込め詐欺	475, 479
振り込め詐欺救済法	475, 479
不良債権処理(額)	9, 168, 352
不良債権のオフバランス化	225, 351
不良債権比率の半減	10, 231, 350, 355
不良債権問題	10, 39, 61, 220, 226, 356
プロジェクトグループ	96
プロジェクトファイナンス	312, 434
ブロック(制)	75, 98, 265
ブロック部長	266, 378
プロミス	279, 385, 413
フロントミーティング	380, 382
ペイオフ	36*, 39, 50, 239, 366
ペイオフコスト	36*, 50, 52
ペイオフ凍結	229
弊害防止措置	274, 478
米国証券取引委員会	165, 549
米国連邦倒産法第11章	467*, 515
米州営業第一部～第四部	457, 460, 462
米州開発銀行	445
米州監査部	327
米州コンプライアンス室	481
米州審査部	460
米州統括部	315, 317, 460
米州本部	319
米州リスク管理部	460, 535
平準払保険	274, 408
平成景気	9, 25, 38
ペーパーレス(化)	411, 493, 508, 546
ベストプラクティス	201, 202, 333, 337
ヘッジファンド	157, 513
ベンチャー企業	114
ベンチャー・キャピタル・ファンド	313
法個協働、法個連携	378, 405, 422
報酬委員会	143, 258, 326
法人営業所	300
法人営業部、法人営業部新設	98, 252, 283, 299, 373, 420

法人営業部 CRM	100, 286
法人営業部長	298
法人企業統括部	373, 388, 417
法人業務グループ	68, 70, 81, 87, 98
法人業務推進部	417
法人業務部	253, 294, 308, 428, 439
(法人企業統括部)法人金融円滑化推進 室	427
法人情報ポータルサイト	422
法人審査第一部～第三部	290, 423, 427
法人戦略営業第一部～第四部	283, 299, 428
法人統括部	373
法人部	70
法人部門	217, 282, 373, 415
法人プロモーションオフィス	297
法人マーケティング部	417, 427
法人融資第一部～第二部	252
法務部	375, 477, 483
法務リスク	135, 328
ポートフォリオ型与信管理(P先)	288, 291, 421
ポートフォリオオマネジメント部	332
ホールセール(証券)業務	115, 308, 385
簿価	45
保険オフィサー (改正)保険業法	409, 272, 474
保険コンサルタント	408
保険審議会	55, 271
保険窓口販売(解禁)	271, 408
北海道拓殖銀行(拓銀)	150, 187
骨太の方針	226
香港営業部	319
香港支店	319, 388, 451
本社部門	217, 374
本店[さくら銀行]	41
本店[住友銀行]	202
本店[三井住友銀行]	1, 217, 383, 545
本店営業第一部～第十部	253, 301, 304, 417, 421
本店営業本部	421
本店各部	217, 264, 283, 307, 315
本店北館	546
本店第一、第二営業本部	301, 304
本人確認法	476

ま行

マーケティング部門	205, 308
間貸し(方式)	104, 272
マクロブルーデンス	523
マスマリテール事業部	280
松下康雄	26, 29
マネーライフコンサルタント(MC)	263
マネーライフ・コンサルティングデ スク(MCデスク)	74, 263
マネー・ローディング	475, 479, 481
未収利息	37, 166, 169
みずほフィナンシャルグループ	538
三井アセット信託銀行	441
三井信託銀行	190
三井住友カード	20, 256, 263, 279, 383
三井住友カードiD	412
三井住友海上火災保険	254

三井住友銀行(中国)有限公司、中国現 地法人	377, 450
三井住友銀リース	20, 256
三井住友ファイナンス&リース	20, 384
三井生命保険	408
三井物産	107, 383
三井不動産	383, 546
三つの過剰	9, 211, 228
三菱UFJ信託銀行	358
三菱UFJフィナンシャル・グループ	359, 538
三菱商事	441
三菱東京UFJ銀行	359, 441
三菱東京フィナンシャル・グループ	357
ミドル層、ミドル法人	288, 298, 425
ミドル定型与信管理先(MT先)	291, 298, 425
ミドル標準与信先(MH先)	425, 426
みなと銀行	193
宮田孝一	559, 560
六つの改革	54, 150
メガコンベティション	55, 174, 370
メザニン(ファイナンス)	251, 440
モバイルSuicaチャージサービス	412
森川敏雄	43, 44, 64
モンテカルロシミュレーション法	473

や行

役員指定国	460, 536
役員員	219
山一証券	73, 117, 151, 187
優越的地位の濫用	389, 481
融資オフィサー	266, 290, 422
融資慣行見直し	286, 305
融資企画部	332, 471
融資先規制	274, 409
融資集中部	343
優先株式	33, 180, 183, 251, 528
優先株式等の引受等	155, 163
優先出資証券	173, 528, 531
ユーロ	14, 122
ユニバーサル・バンキング営業部	543
要管理先債権	162, 233, 240, 243, 352
要管理先債権以外の要注意先債権、そ の他の要注意先債権	162, 233
要注意先	230
要注意先(要管理先を除く)	330
預金者保護	46, 52, 154
預金者保護法	475, 479
預金全額保護	39, 50
預金保険機構	36, 53, 154, 353, 363
(改正)預金保険法	50, 154, 229, 239
与信格付	82, 134
与信関係費用	243, 352, 517, 532
与信グループ	422
与信モニタリング	111
四大証券	117, 151, 187

ら・わ行

ライジング・ジャパン・エクイティ	544
ライフプランサービス営業部	376
リース事業	384

リーマン・ショック	411, 426, 466, 515	FRB	227, 349, 513~515	SMBC 環境ビジネスフォーラム	510
利益準備金	246, 256	G20 首脳会議	520, 532	SMBC キャピタルインディア	436, 444
利ざや確保	110	GIS	128, 317	SMBC クラブ 50s	404
リスクアセット	173, 181, 532	Global e-Trade サービス	296, 321	SMBC クラブ Woman	404
リスクカテゴリー	328, 472, 536	GS	117, 250, 458, 533	SMBC グリーンプログラム	412
リスク管理(制度、体制)	12, 93, 328	G-SIFs	521, 527	SMBC-クレセラーローン	291, 298
リスク管理委員会	143, 258, 326, 329	HUB & スポーク体制	280, 344	SMBC コーポレートバンキングカレッジ(CBC)	499
リスク管理規程	259, 328, 472	HUB センター	490	SMBC コンサルティング	294
リスク管理債権	160, 165, 168	IC キャッシュカード	478	SMBC コンサルティングプラザ・同 オフィス	268, 382, 402
リスク管理部門	536	i-Deal	296, 321, 464	SMBC 退職金運用プラン	268
リスク資本	329	IMPACT	335	SMBC ダイレクト	268, 413
リスク統括部	536	IR	179, 259	SMBC デリバリーサービス	344, 490
リスク量	109, 134	ISO14001	417, 508	SMBC 日興証券	3, 21, 545
りそな銀行	235, 348	IT 業務推進部	536	SMBC パーク 栄	402
りそなホールディングス	235	IT 景気	210, 227	SMBC パークレイズ・ウェルズ・サー ビス	542
リテール証券業務	21, 385	i モード	77, 99	SMBC パッケージ	379
流動性カバレッジ比率(LCR)	467, 529	J-REIT	438	SMBC ビジネスサポート	298
流動性リスク	140, 325, 328, 332, 459	JR 東日本	412	SMBC ビデオニュース	399, 548
量的緩和政策	213, 518	LBO	285*, 312, 436	SMBC ファーストバック	277
リレーションシップマネジメント (RM)	305	LEAD THE VALUE 計画	267, 397, 402, 430, 453, 549	SMBC ファインダーサービス	295
(永久)劣後債	33, 171, 180, 203, 528	LGD	423, 471	SMBC フィナンシャルリンク	295
(永久)劣後ローン	33, 53, 180, 528	M&A(アドバイザー)	309, 428	SMBC プリンシパル・ファイナンス	441
レバレッジ比率(規制)	521, 529	MBO	114, 312, 436	SMBC フレンド証券	21, 275, 385, 409
レピュテーションリスク	135, 328	(個人)MCIF	78, 100	SMBC ポイントバック	268, 278
ローコストオペレーション	280, 342	MC ステーション	280, 345, 411	SMBC マーケットサービス	343
ローン金融円滑化相談窓口	427	MMF(マネー・マーケット・ファンド、 マネー・マネジメント・ファンド)	72, 105, 466	SMBC マネジメントレビュー	404, 499
ローンサポート業務部	270, 427	NEC	337*, 343	SMBC 融資事務サービス	343
ローン事業部	265	(個人業務部、個人統括部)Next W・ing プロジェクト室	404	SMBC リテールバンキングカレッジ (RBC)	403, 500
ローン事務部	344	Next W・ing ポスト	405	SMBC ローンビジネスサービス	343
ローン担保証券(CLO)	292, 434	NTT ドコモ	77, 99, 107, 412	SMFG カード&クレジット	384
ローンプラザ	73, 266, 273	NTT 東日本	107	SMFG 企業再生債権回収	254, 440
ロシア危機	157, 182	N ファンド	291	SMVA	318, 459
ロンドン支店	248, 316	One SMBC	1, 379, 488	(改正)SPC 法	115, 116
わかしお銀行	53, 247, 260, 300, 341	One to One	97, 295	SSS	84, 286
アルファベット		One's Life	267	STACS	128, 317, 461
ABCP	311, 434, 513	One's Next	267, 277	STP	281, 491
ALM	130, 133, 323	One's plus	267, 277	SVA	136
ALM 委員会	325, 332	One's Style	277, 404	T24	461
BC 職	498	One's ダイレクト	77, 267, 277	Tier 1	32, 171, 203, 249, 365, 525, 532
BIS 規制	3, 11, 123	PB	262, 405	コア Tier 1 比率	3, 560
BPR	89, 93, 96, 343	PB 層	262, 405	その他 Tier 1	525
CB リパッケージローン	432	PB ビジネス	542	普通株式等 Tier 1	525
CCF(アクションプラン)	391, 410, 419	PFI	312, 435	Tier 2	32, 181, 525
CC ナビ	477	RAROA	81, 136	Tier 3	525
Challenge21 計画	88, 116, 127	RAROC	318, 459	UFJ グループ	238*, 357, 384
COI 委員会	478	RISE	333	Value Door	86, 113, 289, 295
COMPACT	335, 494	ROE	91, 203, 236	VaR(Value at Risk)	134
(投融資企画部)CPM 室	472	ROI	110	VaR ショック	324
CS	280, 373, 374, 382, 489	SMASH	285, 422	VaR モデル	473
CSR	445, 503	SMBC Academy	336, 500	V ファンド	297
CSR 委員会	503	SMBC-CLO	292	Web 通帳	277, 411
(経営企画部)CSR 室	503	SMBC-ECO ローン	417	Windows 版パソコンサービス	84
CS 職	269, 333, 498	SMBC アラームライン	392	WIT	89, 492
CS 調査	410, 418	SMBC インターナショナルビジネス	490		
CS・品質向上委員会	391				
CUTE	380, 403, 411, 491, 492				
DCF 的手法、DCF 法	233, 246				
EB	84, 99, 295, 344				
EC 業務部	284, 443, 446				
FLEKS	380, 491				

(注)*は該当ページの脚注参照。

編集後記

三井住友銀行が2011年4月1日に発足10周年を迎えるに当たり、行史を編纂することが2009年12月9日の経営会議で決まり、2010年1月12日、総務部に臨時の組織として行史編纂室が設置され、4人が専任者として発令を受けた（なお、4人のうち中村研一が2012年4月2日に異動したため、その後、発行までの編纂は最後に記す3人で行った）。

編纂開始に当たって、奥頭取（当時）から、単なる行史ではなく金融史とすることが重要である、という趣意が示された。これを受け、本書では、まず、金融・経済情勢や諸制度、政策などのうち銀行に対する影響が大きかったものを経営環境の変化として整理し、それによって生じた課題に対して経営首脳が取った戦略的対応と当行の動きを次に記述するというまとめ方を原則とした。

記述の対象とする期間については、『三井住友銀行十年史』の編纂ではあるが、発足以前に当たる、合併の経緯に触れることは当初からの方針であった。他方、旧両行のうち住友銀行が、1995年11月1日の創業100周年を記念して、1998年8月に『住友銀行百年史』を発行し、1990年代半ばまでの出来事を既に記述していることから、合併の経緯以外に関しては、1990年代半ば以降を対象とする方法が、一つの案であった。

しかし、本書の「はじめに」以降で記述しているように、合併前の旧両行と発足後の三井住友銀行の経営に多大な影響を与えた数々の要因、すなわちバブル崩壊と不良債権問題の発生、世界地図を変化させた東西冷戦の終結、BIS自己資本比率規制の導入、金融持株会社の下でのグループ経営や銀証融合ビジネスへの道を開いた金融自由化の進展などは、いずれも1990年頃の出来事と密接に結ばれている。このため、経営環境に関しては1990年頃から説き起こす必要があると考えた。また、さくら銀行が太陽神戸三井銀行として発足したのが1990年4月1日であることから、このいきさつについては、当行関連の歴史の重要な節目として記述することとした。他方、1990年代半ばより前の、旧両行の個々の業務施策などについては、前述の背景により割愛した。このように、1990年頃と1990年代前半の動向について経営環境を中心にまとめつつ、1990年代半ば以降に話題を移していく構成とした。

合併前も合併後も、金融激動下での銀行経営であったことから、経営環境の変化を受けて、ないし変化を先読みして、当行自体の合併、バランスシートのクリーンアップや資本増強、証券・リース・クレジットカードなどでのグループ戦略や海外金融機関との提携といった経営戦略を次々に打ち出した。このため、前身の各行が発行してきた従来の行史に比べて、経営戦略とその背景に関する記述の比重が高くなっている。

経営環境の変化がその後の経営課題と当行の対応に関連していくという全体の構図について、読者の理解に資するように、「はじめに」や第1編第1章第1節で、まず行史全体の概要を先にまとめていることも、年代に沿って記述を進める伝統的な形式に対して、本書の構

成上で工夫した点である。

厳しい経営環境を懸命の努力で切り抜けてきた過程を記述するに当たり、素案の段階では自己評価に基づく形容表現も一部にみられたが、これに関しては一般的な社史の編纂姿勢に合わせ、事実の記述に必要なない修飾は省くよう、心がけた。

また、資料編に関しては、以前であれば読者が紙媒体の参照資料を全期間そろえることに手間を要したと思われる有価証券報告書、ディスクロージャー誌、投資家向け各種説明資料などが、IT化の進行を反映して、ウェブサイトにも、合併前後以降の各決算期について掲載され、一般的な社史の資料編より詳細で豊富な情報を得られるようになってきている。このため、経営首脳から、行史では重複を避ける掲載形式が望ましいとの示唆があった。これらを踏まえ、本書の資料編では、ウェブサイトから情報を得られる資料は簡略な掲載にとどめ、時系列で詳細な一覧図表をまとめるには労力を要すると思われるものを主に取り上げた。また、三井住友銀行として初めての行史を作成する機会を捉えて、前身各行の創業・創立からの沿革を総合的・体系的にまとめることを試みた。

以上のような構成を取ったこと、および金融史として、経営環境から説き起こし、経営課題、当行の戦略的対応に至る流れの記述に一定の分量を当てたことは、執筆者として苦心した点である反面、前身の各行による従来行史と形式が異なるという印象を読者に与える可能性もあるが、編纂の狙いを汲み取っていただき、共感を得るところがあれば、執筆者としてこれに勝る喜びはない。

本書の編纂に当たっては、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）・奥会長、三井住友銀行（SMBC）・北山会長、SMBC・國部頭取、SMFG・宮田社長の懇切丁寧なご校閲をいただいた。また、末松顧問、森川顧問、西川顧問、岡田顧問には、トップ在任当時の節目の出来事に関して、それぞれインタビューをお願いし、資料を調べるだけではうかがい知ることができないいきさつや、当時の心境などについて、お聞かせいただいた。行史編纂室が設けられた総務部の担当役員、部長からは、編纂作業に対する力強いご支援と、内容の正確性、記述の適切性について、原稿の査読を通じて、助言をいただいた。ほかにも、行内・行外の多くのかたがたから、数々のご教示とご協力を得た。心からお礼を申し上げる。

本書の発行に当たっては、凸版印刷年史センターのお骨折りを得た。あわせて感謝を申し上げます。

2013年1月

三井住友銀行 総務部 行史編纂室
室長 吉本 澄司
上席推進役 市川 元幸
上席推進役 杉本 健

三井住友銀行十年史

2013年3月1日発行

編纂 三井住友銀行総務部行史編纂室

発行 株式会社三井住友銀行
東京都千代田区丸の内一丁目1番2号

印刷・製本 凸版印刷株式会社（制作 同年史センター）
