

# 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

散発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
<b>第3章 金融危機発生と金融再編の波</b>		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 ..... 215

### 第1章 三井住友銀行発足当時の経営課題と取り組み ..... 217

#### 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
<b>4 グループ経営の見直し</b>	<b>256</b>			
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			
<b>第2章 三井住友銀行発足後の各部門の取り組み</b>	<b>262</b>			
<b>1 個人部門の取り組みと体制</b>	<b>262</b>			
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
<b>2 法人部門の取り組みと体制</b>	<b>282</b>			
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
<b>3 企業金融部門の取り組みと体制</b>	<b>301</b>			
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
<b>4 投資銀行部門の取り組みと体制</b>	<b>307</b>			
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
<b>5 国際部門の取り組みと体制</b>	<b>315</b>			
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
<b>6 市場営業部門の取り組みと体制</b>	<b>320</b>			
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
	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
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
	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
	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
<b>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</b>		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
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
<b>第4章 新たな首脳陣の下での挑戦</b>		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
<b>2 残された課題の解決と LEAD THE VALUE 計画の策定</b>	<b>389</b>
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
<b>3 個人総合金融サービス業への飛躍</b>	<b>402</b>
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
<b>4 法人業務の高度化に向けて</b>	<b>415</b>
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
<b>5 投資銀行業務への取り組み</b>	<b>428</b>
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
<b>6 国際部門の取り組み</b>	<b>447</b>
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
<b>7 市場営業部門の取り組み</b>	<b>463</b>
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
<b>8 リスク管理への取り組み</b>	<b>469</b>
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
<b>第 5 章 世界的な金融・経済情勢の混乱と当行の対応</b>		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
<b>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</b>		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。
-