
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協目も振らず、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。

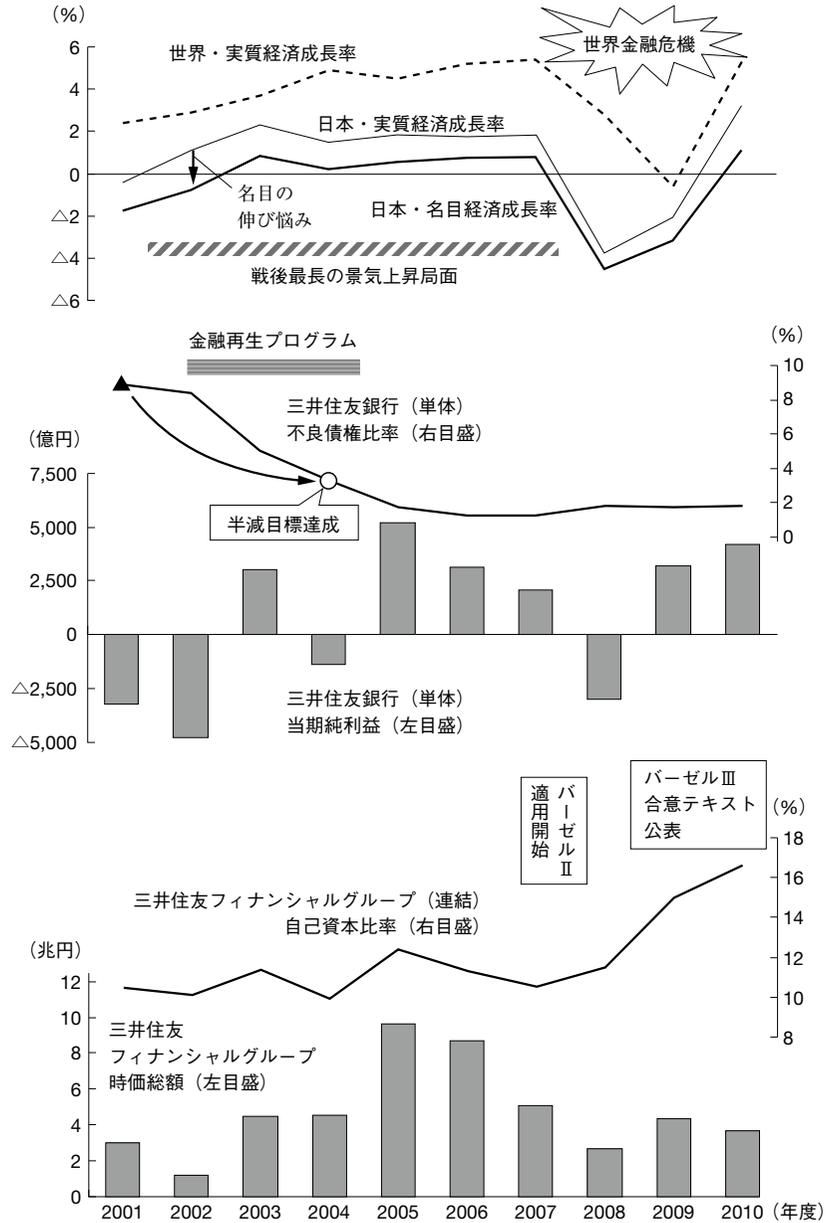
奥は、バーゼルⅢについて、「完全実施は 2019 年と、相応の猶予期間が設けられるとともに、段階的实施が受け入れられたわけだが、要求されるコア Tier 1 比率のレベルは、ベースの 4.5% に資本保全バッファ 2.5% を加えた 7% ということで、従来の 2% に比して大変高い目標になってしまった。(中略) この目標をクリアしていくためには、安定的な利益の積み上げとアセットクオリティのコントロールを継続的に強化していく必要があるが、特に、コア Tier 1 の構成要素は、『普通株式 + 内部留保・剰余金』に限定されるため、(中略) しっかりとボトムライン収益を計上し、剰余金を積み上げてい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