

第3章 金融危機発生と金融再編の波

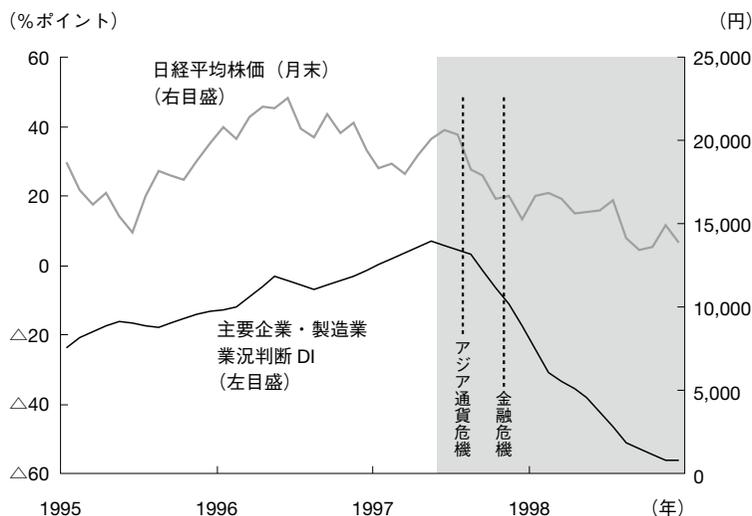
1 財政ショック、アジア通貨危機、そして金融危機へ

●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。

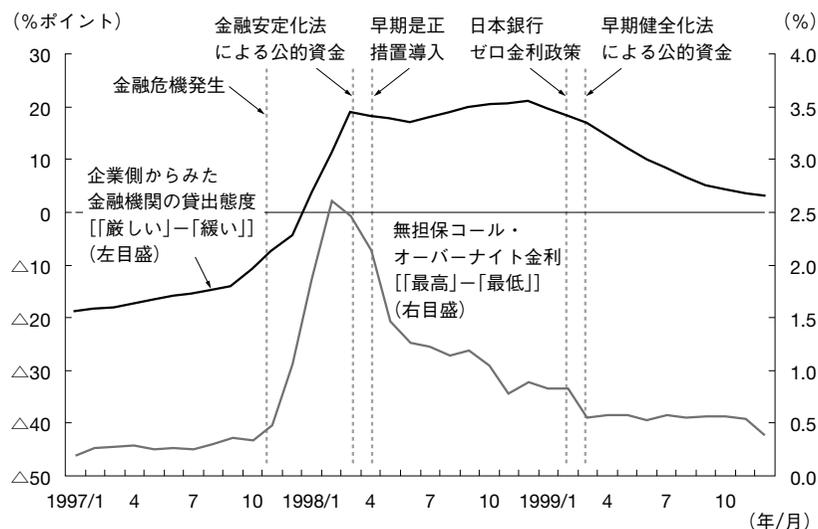
も談話が発表された。これらの談話では、顧客資産の保護には万全を期すこと、市場に対して潤沢な資金供給を行うことなど、金融システム全体の安定確保の措置が強調された。

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）。

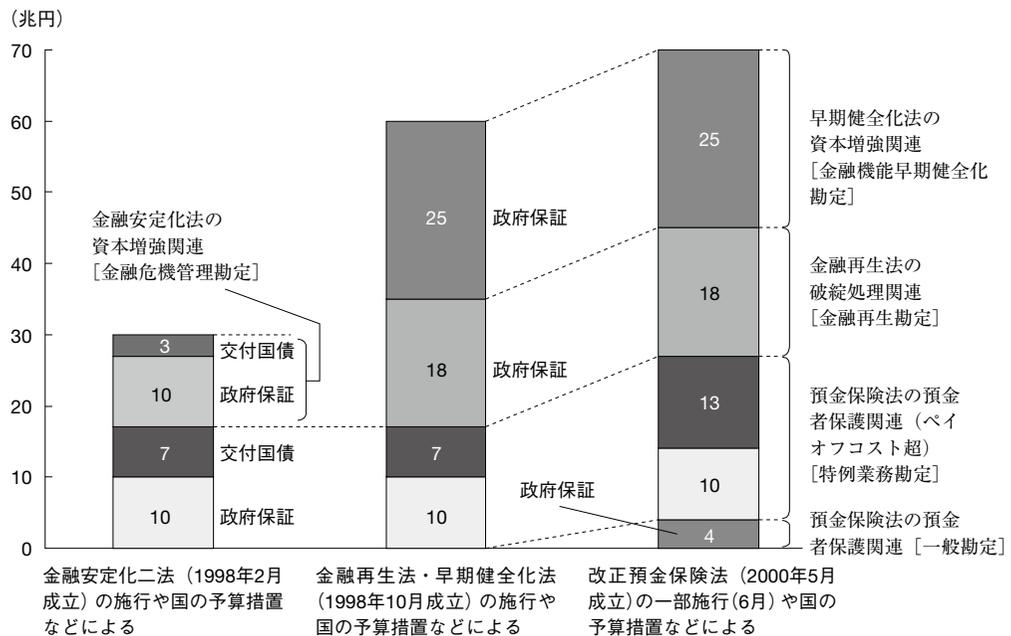
*116 正式名称は「財政構造改革の推進に関する特別措置法」で、歳出の改革と縮減などを掲げた財政構造改革 5 原則（54 ページ参照）を法的に裏付けた。

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見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「金融機関等が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て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、小淵内閣が誕生した。

*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。

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

このブロックは著作権上の理由で表示できません

*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）。

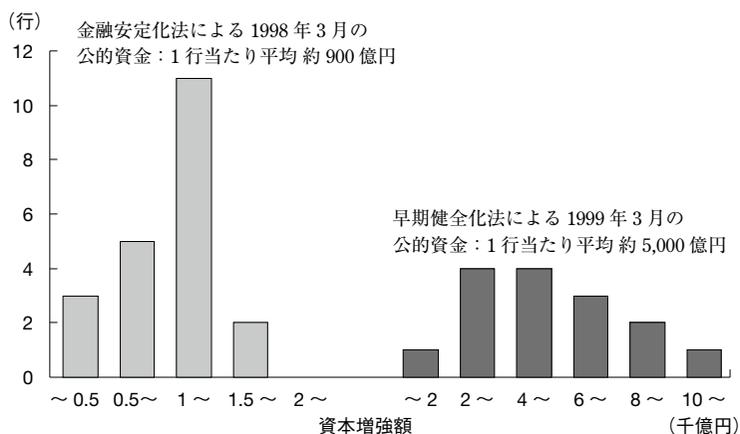
*140 国際統一基準の対象金融機関の場合、8%以上が健全な自己資本の状況、4%以上8%未満が過少資本の状況、2%以上4%未満が著しい過少資本の状況、0%以上2%未満が特に著しい過少資本の状況とされた。

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）。

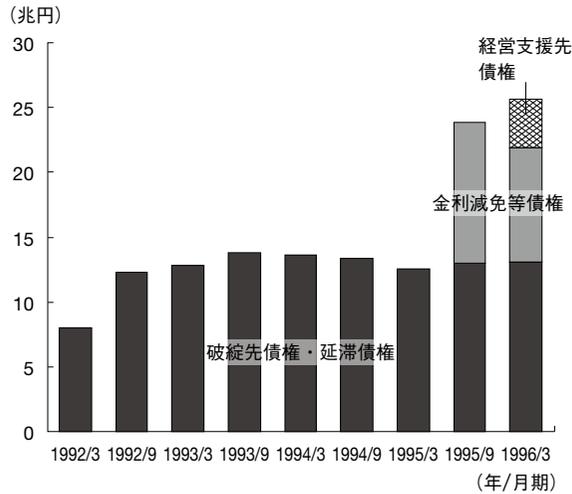
●不良債権の動向

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）。

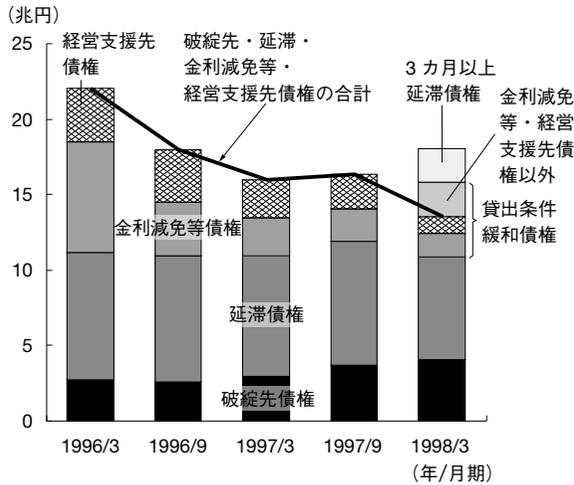
*142 金利減免「等」は、金利減免と金利棚上げ（37ページ参照）。金利減免とは、債務者の支援のために、金利を約定条件改定時の公定歩合以下に引き下げる等の措置。経営支援とは、債務者の再建支援のために、損金処理について税務当局の認定を受けて、一部債権放棄を行うなどの措置。

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）。

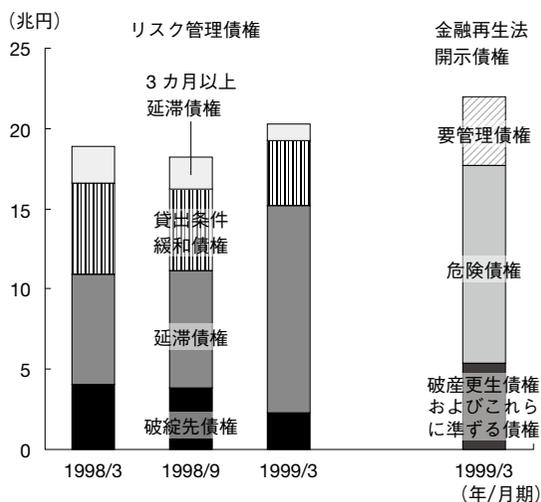
*144 この銀行法施行規則で開示項目が規定されたことや、後述する金融再生法でも施行規則で公表事項が規定されたことを受けて、全国銀行協会連合会は1999年3月に統一開示基準を廃止した。

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

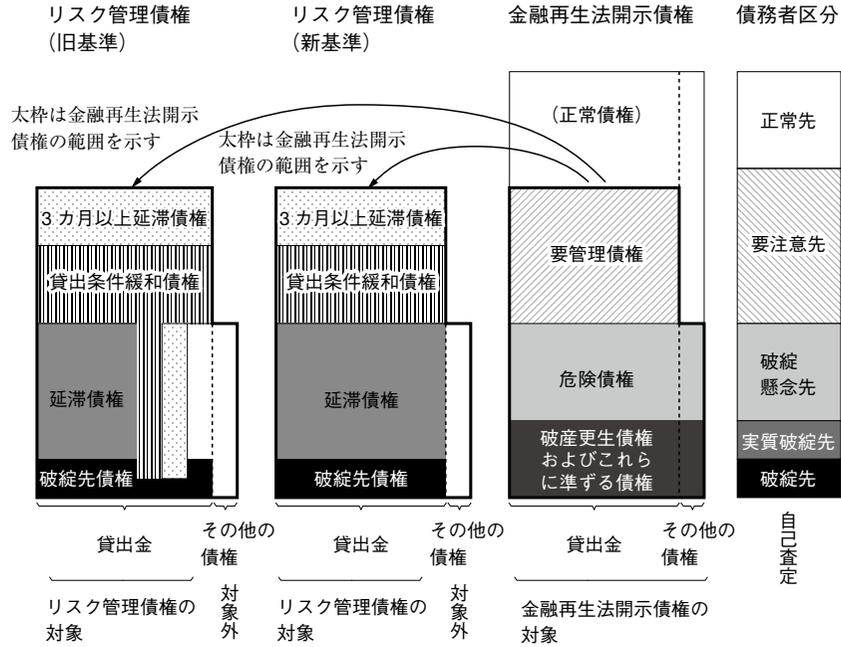
(注1) 主要行は、拓銀を除く都市銀行9行、長銀と日債銀を除く長期信用銀行1行、信託銀行7行の17行の計数。

(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、支店が前向きまへむ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は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を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。

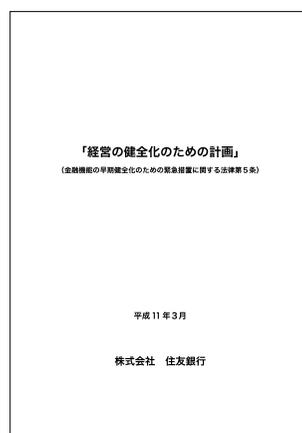
しかし、1998 年 10 月に金融再生法と早期健全化法が成立・施行され、大手銀行の特別公的管理（一時国有化）が現実のものとなる中、財務基盤を強化し、高度かつ多様な金融サービスの提供継続のために必要な国際競争力を維持するためには、10% 以上の自己資本比率確保が不可欠であることは明らかであった。住友銀行では 10 月以降、経営会議において資本増強をはじめとする直面する経営課題について数次にわたる議論を重ね、上記の通り民間資金による資本調達で 8% を確保しただけでなく、これとは別に公的資金によって 10% の自己資本比率を確保する方針を、次第に固めていった。同時に、外部流出の抑制やリストラ策の強化など、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程度高まっていた。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、再建策の策定、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。

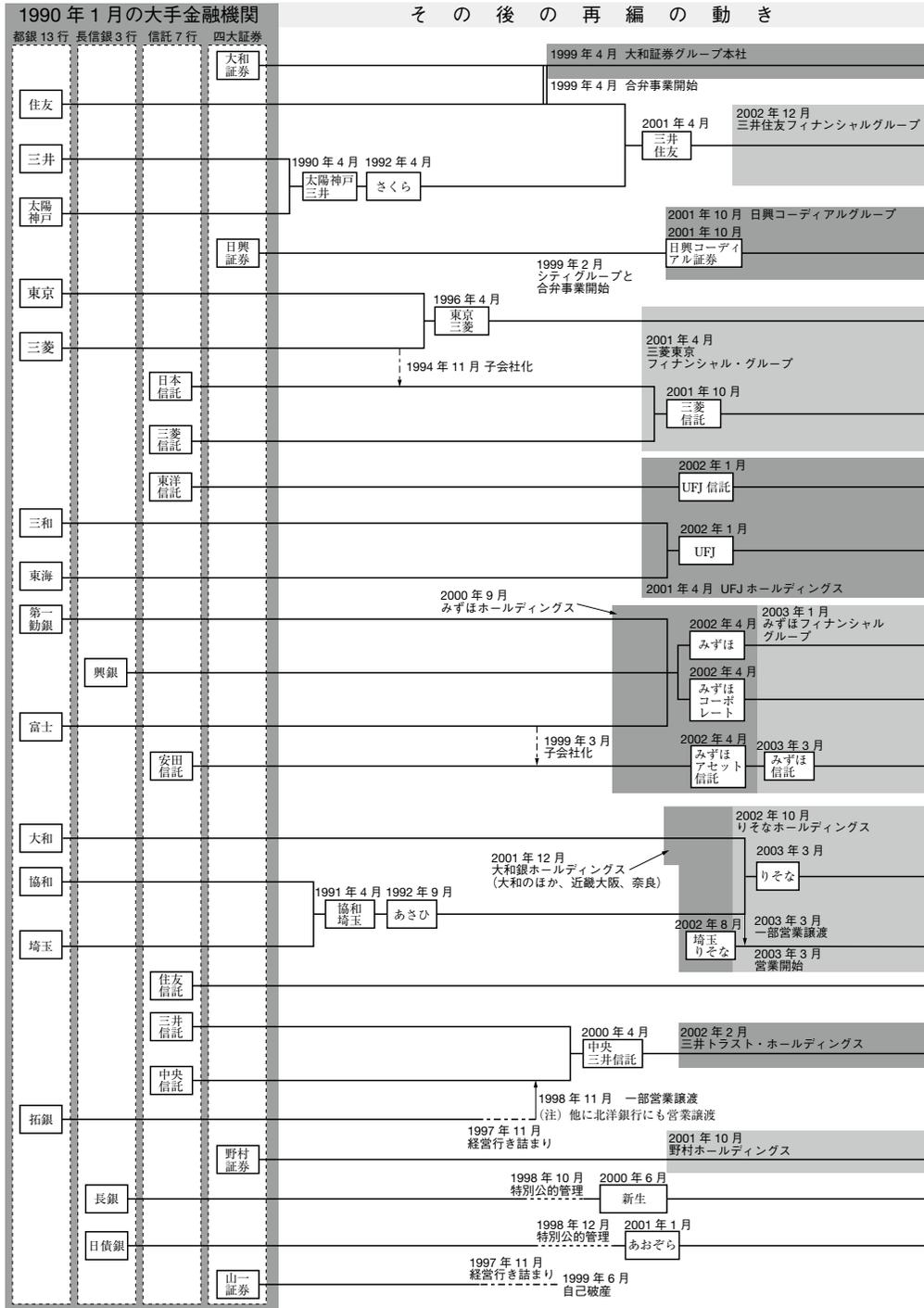
そのような中で1999年8月20日の、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行3行の全面的な統合による、新しい総合金融グループ結成合意の突然の発表は、金融界に大きな衝撃を与えた。

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、地元にも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も、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ツを開発、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ツの収益は、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）を統一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。

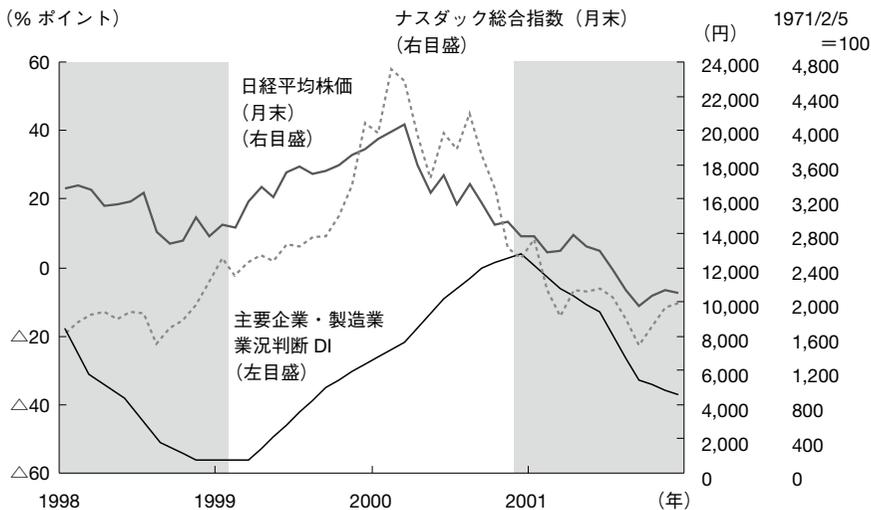
コーポレートカラーは、フレッシュグリーン（若草色）とトラッドグリーン（深緑色）の2色である。フレッシュグリーンは、若々しさ、知性、やさしさを表し、ライジングマークに使用、トラッドグリーンは、伝統、信頼、安定感を表し、ライジングマークの背景色や行名表示などに使用することを明らかにした。

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。

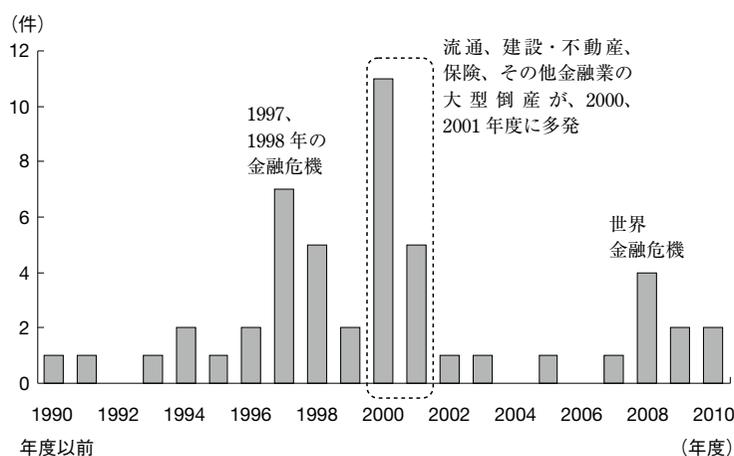
*168 1998年4月24日に決定された事業規模16兆円超の総合経済対策と、11月16日に決定された事業規模17兆円超、減税を含めると総額23兆円超の緊急経済対策。

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、わが国全体で見れば、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。