

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。

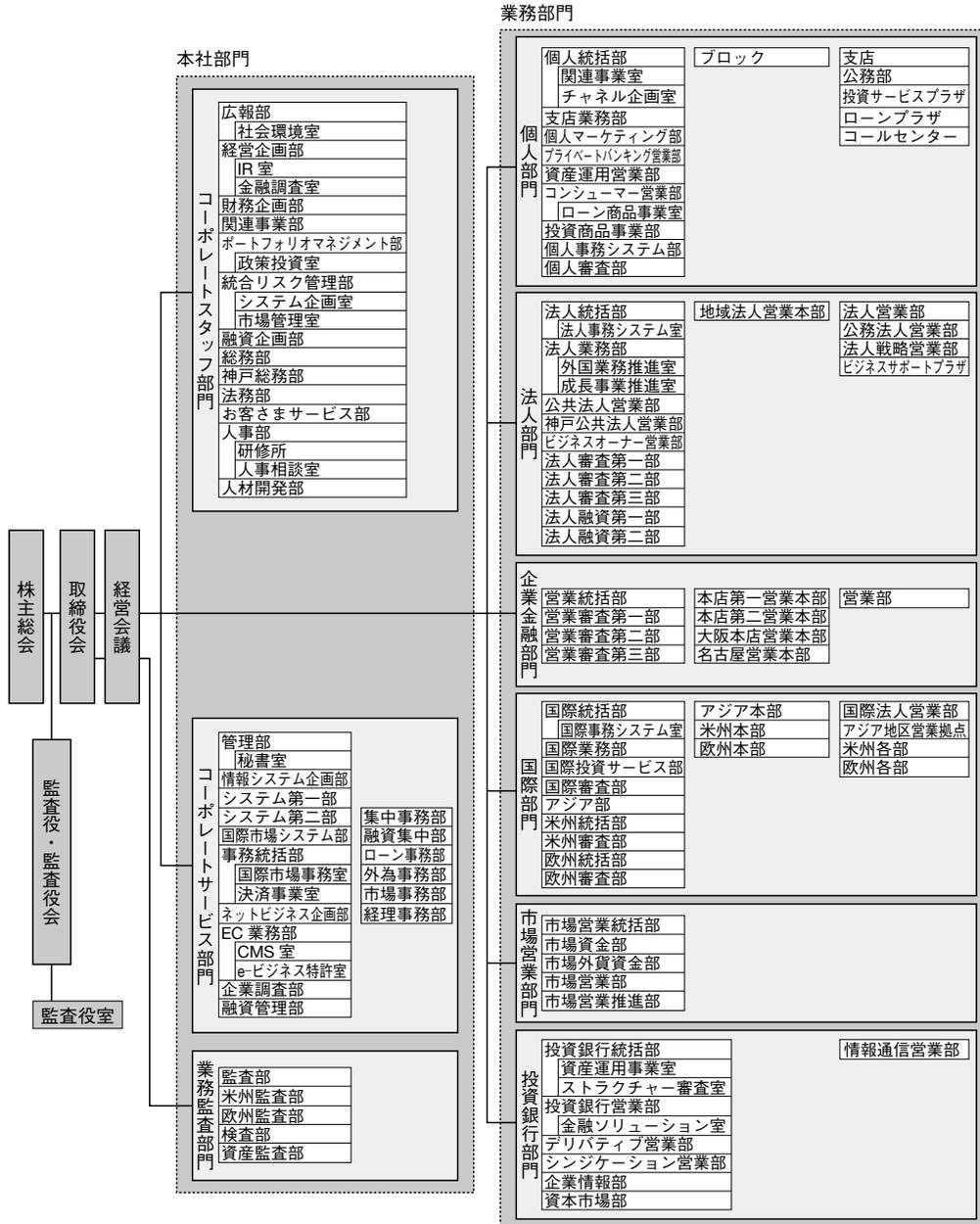
業務執行に関する組織は、本社部門と業務部門で構成し、本社部門には、経営執行を支援するスタッフ機能と、全行的なリスクマネジメント機能を集約したコーポレートスタッフ部門（経営企画部など13部）、行内などに向けたさまざまなサービス提供機能を集約したコーポレートサービス部門（事務統括部など10部）、以上の各部門から独立し、業務運営状況の客観的なチェック、およびその適切性を検証する機能を集約した業務監査部門（監査部など5部）を設けた。

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)



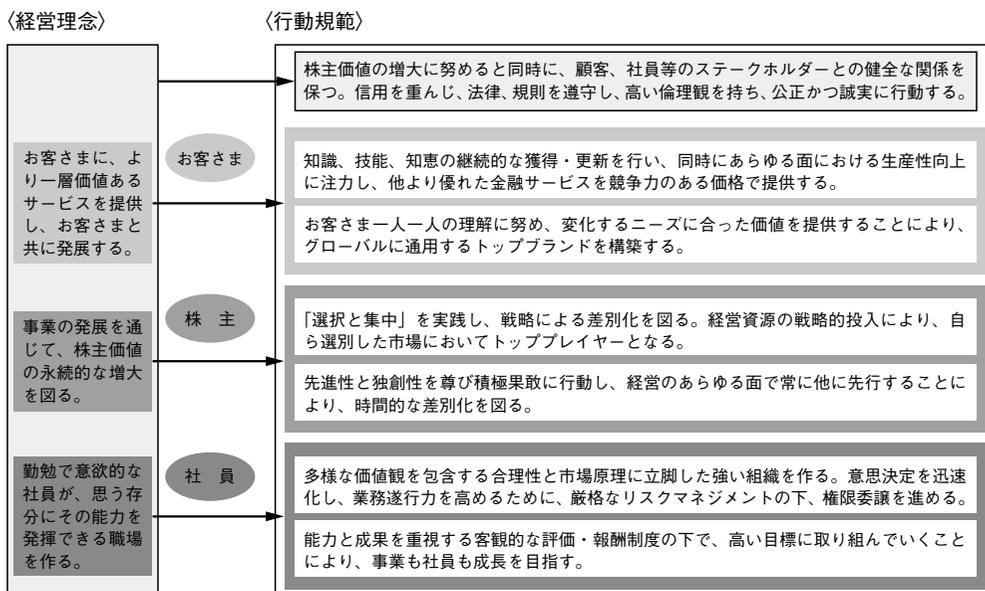
2001年4月1日は日曜日であったため、営業開始は翌2日であった。新銀行の発足に備えて合併直前の3月31日午前零時から4月2日午前7時まで一時休止していたオンラインサービスは、支店などの窓口が開く前から順調に稼働を開始した。

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 2-1-1 ②）。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。

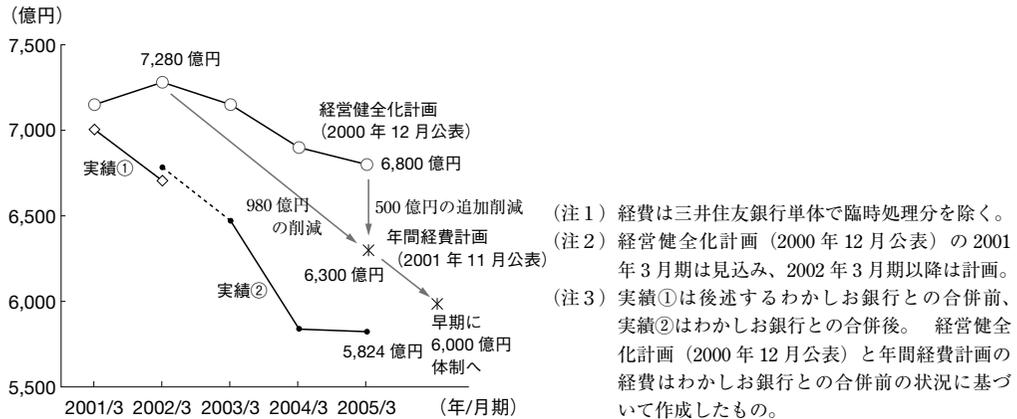
そして訓示の最後を、「三井住友銀行の発足というこの機に輝ける未来を見据え、トップバンクとしての誇りを持ち、『最高の信頼』の獲得に向けて、邁進してまいります」という言葉で締めくくった。

●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。

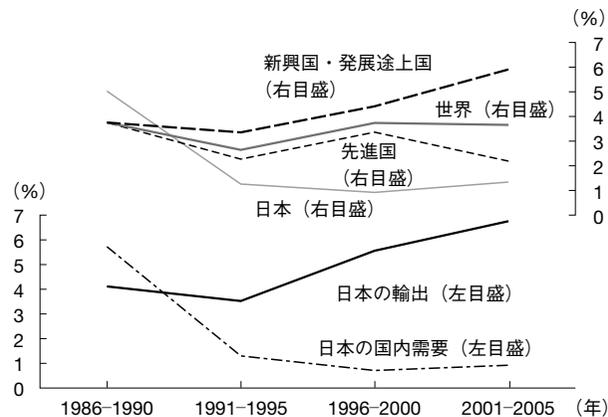
気回復の環境を醸成した。また、同時多発テロ前の6月には、期限の2010年12月末までで総額約1兆3,500億ドルという大型減税を行う法案が成立し、実施が始まっていた。

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

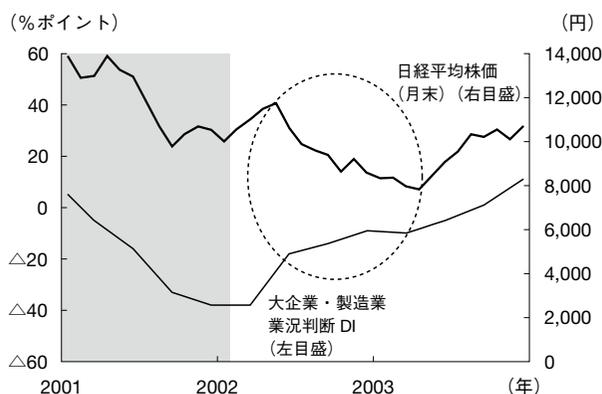
*182 経営不安を抱える金融機関が、2003年3月31日まで全額保護となる流動性預金の金利を不当に高くして資金調達を行うことを予防するため、流動性預金の金利自由化（1994年10月17日）以来、約7年半ぶりに、2002年4月1日から2003年3月31日まで、臨時金利調整法に基づいて流動性預金の金利の最高限度が定められた。この措置は、後にペイオフ完全実施が2年延期されたことに伴い（239ページ参照）、2005年3月31日まで続けられた。

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、自己資本の充実、ガバナンスの強化の道につながる、三段構えの第1陣ともいうべき項目であった。

作業工程表の公表前の11月8日、金融庁は、主要行の自己査定と、その事後検証の意味を持つ検査結果の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、その他金融の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、国内市場依存の非製造業の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の課題を抱えている企業が再建を進める道のり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の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の方針は、ガバナンスの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}の導入と共に、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。

*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 of 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。

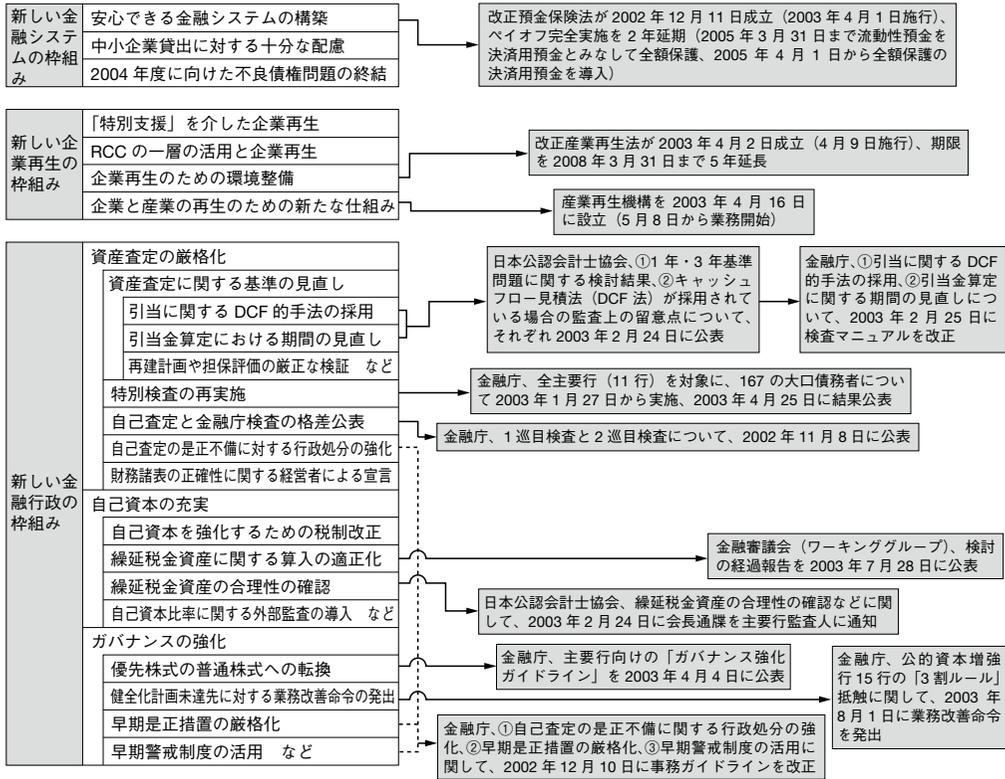
次に、引当に関する DCF 的手法の採用とは、貸出金について、過去の集団的な貸倒実績率や倒産確率ではなく、キャッシュフローの見積額を利用して引当金額を求めるものであり、1999 年 1 月の企業会計審議会「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」で示され、日本公認会計士協会の 1999 年 4 月の実務指針（一部改正）にも取り入れられていた^{*185}。日本公認会計士協会は、金融庁からの検討要請を受けて、このキャッシュフロー見積法が貸倒引当金の計上方法として採用されている場合の監査上の留意点を 2003 年 2 月 24 日に公表した。

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行の国内基準である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	【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			【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	
	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	[3割ルール]の明確化における「優先株式に所定の配当がなされない場合」に対する監督上の措置にもかかわらず、2期連続で優先株式が無配の場合、または実質的に2期連続で無配と認められる場合	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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
		<ul style="list-style-type: none"> ・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。 <ol style="list-style-type: none"> 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 				

*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けられた。

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 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	
普通預金	定額保護（元本 1,000 万円）			普通預金			時限的措置により全額保護	全額保護		普通預金・別段預金のうち決済用預金に該当するもの	全額保護
別段預金				別段預金	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）			同左		普通預金・別段預金のうち決済用預金に該当しないもの	定額保護（元本 1,000 万円とその利息等）
定期預金・通知預金など	定額保護の範囲を超える部分は破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる		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	定期預金・通知預金など						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	定額保護の範囲を超える部分は破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる
その他の、預金保険の対象預金等				金融債（保護預かり専用商品）						金融債（保護預かり専用商品）	
				その他の、預金保険の対象預金等	金融債（保護預かり専用商品）が預金保険の対象預金等となった					その他の、預金保険の対象預金等	
外貨預金・譲渡性預金				外貨預金・譲渡性預金						外貨預金・譲渡性預金	
金融債	破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる		特別資金援助によって全額保護の効果	金融債（保護預かり専用商品以外）	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					金融債（保護預かり専用商品以外）	破綻金融機関の財産の状況に応じて支払われる
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	
									預金保険制度の対象外預金等		

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、資産査定の際の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

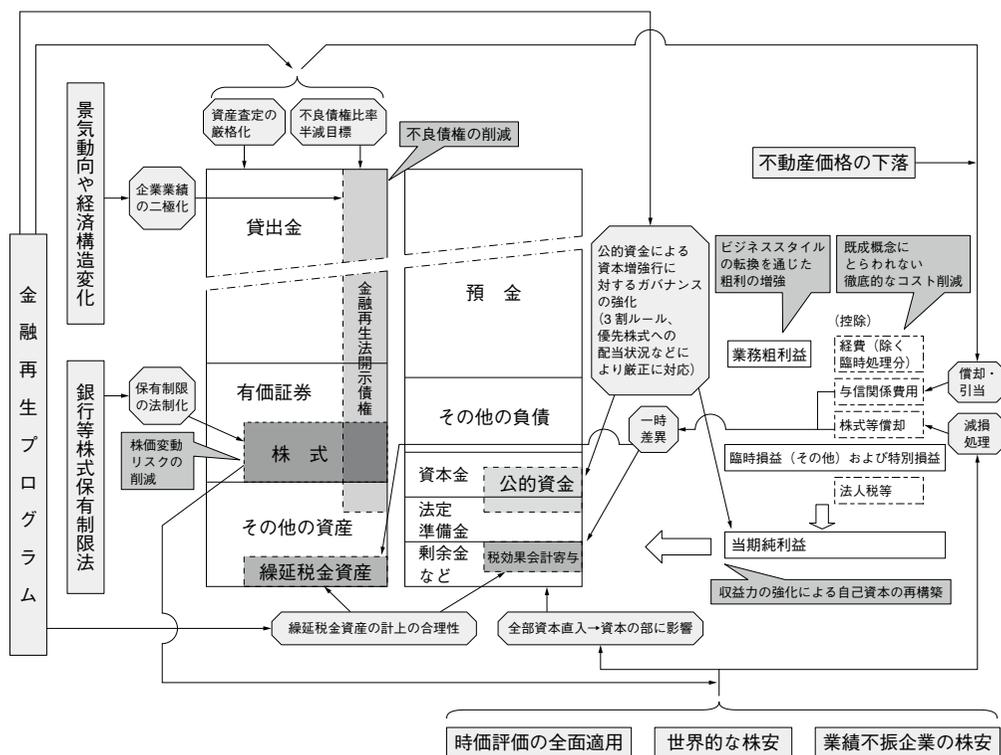
して講じられた資産査定厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化など、法令や監督行政の変更、転換も、経営の新たな前提条件として織り込む必要が生じた。

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）。

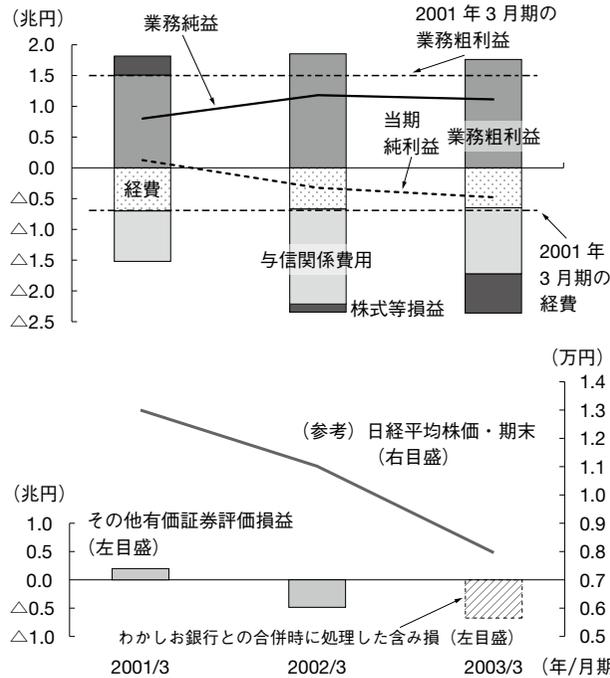
また、経費は、経営効率化の推進によって、逆に合併前より減少したため、合併直前の2001年3月期に旧両行合計で約8千億円であった業務純益（一般貸倒引当金繰入前、以下同じ）は、2002年3月期、2003年3月期ともに、1兆円を超える水準となった。

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

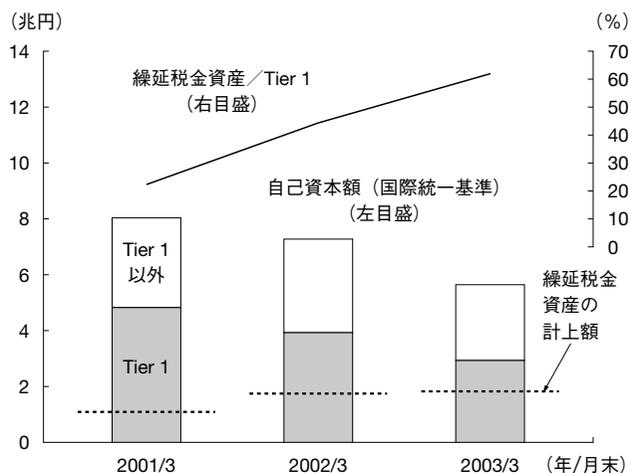
2003年3月期に思い切った保有株式の売却と減損処理、さらに合併差益を利用した含み損の大幅削減を行ったことで、株式等損益や「その他有価証券」の動向によって当期純利益や資本の部が多大な影響を受けるリスクに対して抵抗力が増すこととなった。その後2004年3月期（2003年度）には、株価が世界的に上昇基調となったことも追い風となった。

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つては、資本調達を急ぐ必要があつた。

●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}にあつたザ・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対外公表した。

*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。

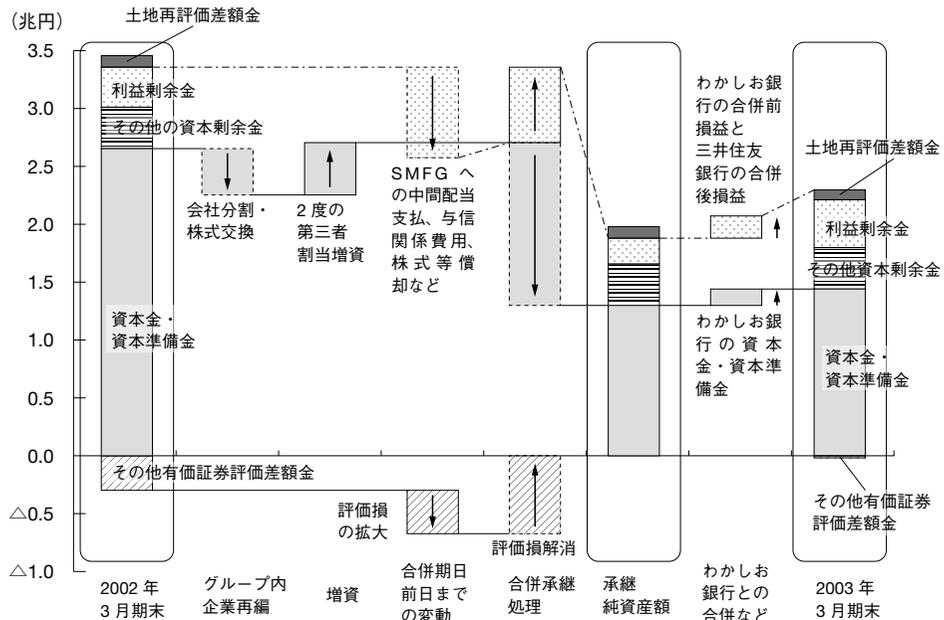
GSグループとの合意のうち第2の柱である、同グループの与信業務に対する信用補完に関しては、GSグループによる欧米の投資適格（BBB格以上）顧客に対する信用供与取引に対して当行が総額10億ドルの範囲内で信用補完を行い（ファーストリスク）、さらにリスクの積み上がりに応じてセカンドリスクであるメザニン（BBB格以上に相当）リスクを最大11.25億ドルまで引き受けることとした。この信用補完の業務運営・管理を行う組織として2003年2月、米州本部に所属する営業店として国際企業投資部をニューヨークに設置し、ロンドンにも駐在を置いた。

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

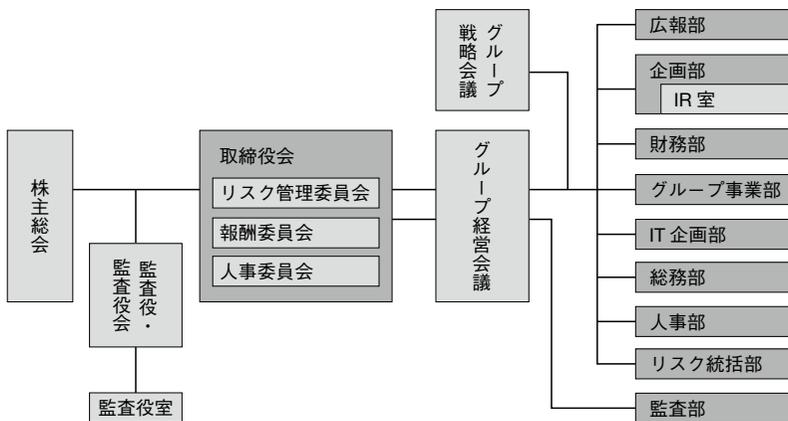
SMFGを核に、「21世紀の新たな複合金融グループ」として一段の飛躍を図るための経営体制や組織を整備した。

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。

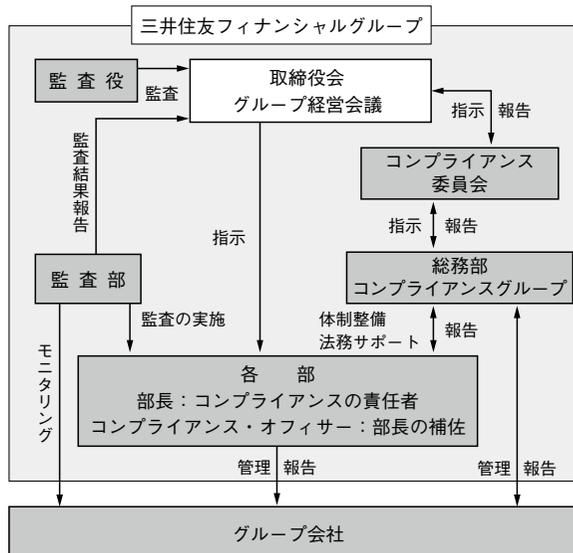
コンプライアンス体制に関しては、SMFGに担当役員、関連部長の他、諮問委員として外部有識者が参加するコンプライアンス委員会を設置するなど、SMFGが持株会社としてグループ全体のコンプライアンス体制などに関して適切な指示・指導、モニタリングなどが行える体制の整備を行った。

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。

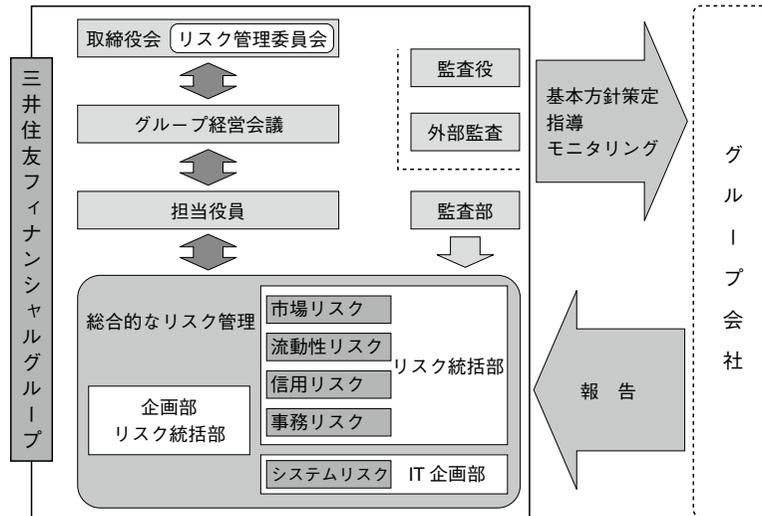
経営レベルに至るリスク管理体制の整備については、リスク管理の重要性に鑑み、

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。