

## 国内金融再編の新展開

第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行は1999年8月、全面的な統合で合意した。同年10月、東海銀行とあさひ銀行が金融持株会社設立で、住友銀行とさくら銀行も合併を視野にいたした全面提携に合意し、それぞれ発表した。本稿では、大手金融機関を中心とする国内金融再編の新たな展開について検討する。

### 1. 3つの金融再編モデル

#### 1) 第一勧銀・富士銀・興銀：金融持株会社と機能軸を重視した金融再編モデル

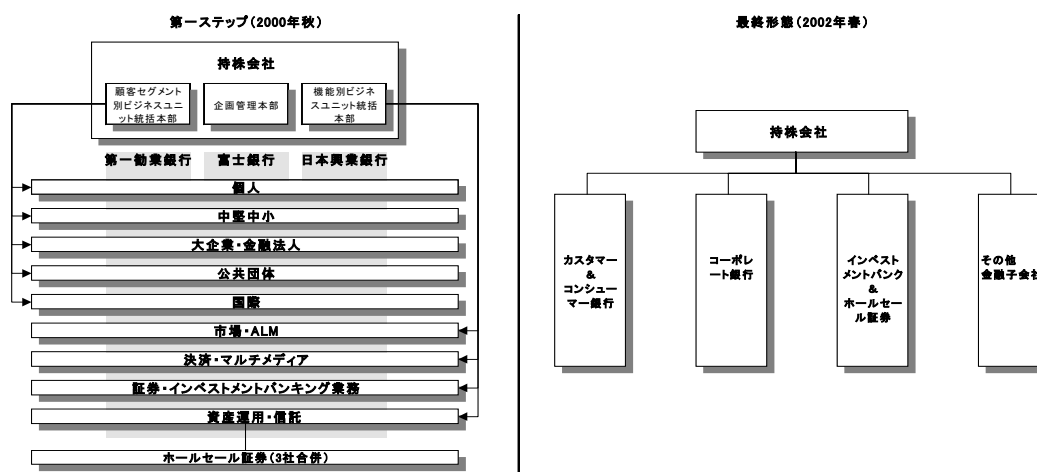
第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行（以下統合3行）は1999年8月20日、「世界の5指」に入る強力なプレイヤーとなることを目指して、全面的な統合により我が国を代表する新しい総合金融グループを結成することで合意した。統合の概要は以下のようであった。

- 第一ステップとして、2000年秋にも共同持株会社を設立し、3行がその傘下に入り、顧客セグメント別・機能別に横断的なビジネス・ユニット制を採用して再編成する。
- また、第一勧業証券、富士証券、興銀証券のホールセール証券子会社を合併させる。
- 最終的には、2002年春を目処に、会社分割法制を活用して傘下銀行を統合・再編し、持株会社の下で顧客セグメント別の法的分社経営を目指す。
- また、合併されたホールセール証券を持株会社の直接傘下に入れた上で、銀行のインベストメント・バンキング部門と統合する。

このように、最終的にリテール業務、法人業務、投資銀行業務の3業務に分割し、共同金融持株会社の下で3つの銀行を運営するという、機能本位なビジネス・モデルの構築を目指すこととなった（図1）。

なお、併せてリストラ計画も発表された。発表によれば、持株会社設立後5年を目処（2005年）に、150程度の店舗削減、6,000人規模の人員削減、1,000億円の経費削減を行うほか（以上表1）、事務・システムの早期統合によるコスト削減を図ること、戦略的IT投資を年間1,500億円程度行っていくことを明らかにした。その結果、業務純益は、安定的に1兆円を超える水準を目指せることになるという（表2）。

図 1 3 行全面統合の概要



(出所) 3 行共同プレスリリース

## 2) 東海銀行・あさひ銀行：機能軸に加え地域軸を重視した金融再編モデル

東海銀行とあさひ銀行は 1999 年 10 月 7 日、2000 年 10 月に共同の持株会社を設立することで合意、発表した。両行の統合により、資産規模ベースでは約 60 兆円と、三和銀行を抑えて国内第 4 位の規模となる（1999 年 10 月 21 日時点）。

両行は金融不安の広がっていた 1998 年 9 月、2 段階の移行ステップによる戦略的提携に合意し、既に約 1 年にわたり協議を進めてきていた。その内容は、第 1 ステップとして、①業務提携による資本提携・経営資源の集中施策等の実行、②マルチ・リージョナル・バンク創設に向けた検討作業、③不良債権処理の完了が目指され、第 2 ステップとして、2002 年度～2003 年度を目処に、①マルチ・リージョナル・バンクの創設、②他の有力な地域金融機関の参画を募ることを計画していた。今回の持株会社の設立発表は、いわばこの第 2 ステップを 2000 年 10 月に前倒ししたものである。

計画によれば、2000 年 10 月を目処に株式移転または株式交換により持株会社を設立し、東海銀行とあさひ銀行が、設立予定の金融持株会社「東海あさひ」の 100%子会社となる。株式交換比率は 1 対 1 を目処とする（但し外部機関の評価を踏まえ最終的に決定）。

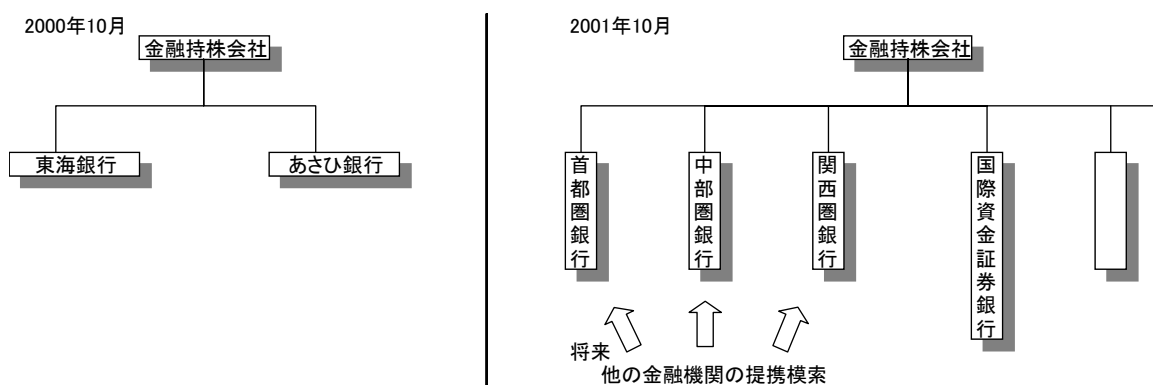
また、会社分割制度や連結納税制度などの整備を前提として、2001 年 10 月を目標に地域軸と機能軸の観点から 100%子会社である東海銀行とあさひ銀行の 3 大経済圏をベースとした地域軸子会社 3 社と機能軸子会社 1 社の計 4 社に再編する（図 2）。

なお、他の有力な地銀や他業態金融機関の参加を広く呼びかけ、地元銀行の経営の独自性を尊重し、地域別・業態別金融機関の連合による中堅・中小企業と個人取引の分野で新たな金融グループの形成を目指すとした。

統合 3 行と同様に、金融持株会社を設立するが、地域別の 3 銀行と、機能別の国際業務、

マーケット周辺業務の銀行を設立するところに特色がある。地銀への公的資金導入を控えて、地銀間での広域提携やシステム統合が進展しはじめるなか、マルチ・リージョナル・バンクとして生き残りを図ることを決した両行にとっては、優良地銀との統合拡大が生命線といえる。地場での確固たるフランチャイズを持つ地域金融機関に対するイニシアティブを採っていくためにも、有力地銀にとって魅力的なビジネス・モデルの構築が求められていた。

図2 計画の概要



(出所) プレスリリースを基に野村総合研究所作成

なお、リストラ計画については「経営健全化計画」のペースを加速させる。廃止する店舗数も87店舗に上積みするという(表1)。その結果、経費削減と情報システムの統合効果等で、2003年3月期には業務純益4,500億円(1999年3月期比35%増、表2)の達成を目指すという。

### 3) 住友銀・さくら銀：金融持株会社ではなく合併を選択

住友銀行とさくら銀行は1999年10月14日、将来の合併を前提とした全面提携に合意したと発表した(以下住友・さくら)。激変する金融環境に対応した経営スピードを維持しつつ、統合効果を最大限に高めるため、①資本提携、②役職間の人事交流、③各部門の業務集約化・統合、④子会社・関連会社統合、⑤事務・システム統合、⑥人事制度やリスク管理手法等のインフラ統一、等を主な項目とする全面提携関係に入ることとなる。具体的な手順と検討項目として以下が示された。

#### ● 資本提携の実施

1999年度中に、両行間で発行済株式の相互保有を行う(具体的内容は別途発表)。

## ■ 資本市場クォーター 1999 年 秋

### ● 商品・サービス提供力の向上

例えば以下の各業務分野における共同での取組を実施していく。

(個人業務)

- ・ インターネットバンキング業務等の共同取組
- ・ ATM の相互開放
- ・ 投信業務、消費者金融業務、個人向け商品開発の共同取組

(法人業務)

- ・ 信用スコアリング・データの共有
- ・ 法人向け CMS (キャッシュマネジメントサービス) の共同開発
- ・ 中小企業向けローン商品、ソリューション提案の開発

(国際業務)

- ・ 内外グローバル企業向け CMS の共同開発
- ・ アジア戦略の共有化
- ・ 国際アレンジャー業務の共同推進

(投資銀行業務)

- ・ 投資銀行業務の協働・集約化

また、積極的なシステム投資の実現のため、経営・業務インフラを統合し、効率化を追求すべく、①資本コスト勘案後の収益指標等経営管理制度高度化のための共同研究、②信用リスクデータベースの共有化等リスク管理の高度化のための共同研究、③システム統合に向けた研究開発、④自己査定基準等の統一、⑤バックオフィス業務の共同化と店舗戦略の共同構築、等を共同していくという。

さらに、2002 年 4 月の合併実現へ向けた各行の経営目標として、各行の責任の下で以下のリストラ策を達成することを掲げた。

### ● 「経営健全化計画」で掲げたリストラ計画の前倒し推進

すなわち約 6,300 人の人員削減計画と国内 151 店舗、海外 32 店舗 (1998 年 3 月対比、表 1) の店舗削減計画を 1 年前倒し、2002 年 3 月までに完了させること。

### ● 不良債権処理の完全決着

2002 年 3 月までに不良債権問題に決着をつけ、合併後は年間 2,000 億円未満の水準に留めることを目標とする。

### ● 政策投資株式 (持ち合い株式) の処分推進

なお、両行のこれらリストラ策とは別に、統合後の追加リストラ策として、①重複店舗の統廃合、本部業務のスリム化により 3,000 名程度の人員削減を行うこと、②その結果、2004 年 3 月までに約 9,300 人の人員削減を実施していく (1998 年 3 月対比) ことも明らかにした。なお、合併比率等は今後検討するとしながらも、両行の株価を基本として合併方式決定時に最終的に決定することとした。

住友・さくらの場合、持株会社方式ではなく合併を選択した。住友銀行の西川頭取は記

者会見のなかで、合併を選んだ理由について「(略)～顧客は大企業、中小企業、個人までおり、どこかで線をひくのは難しい。そのため一つの組織体がいいと考えた。～(略)～合併のデメリットは経営のスピードが鈍ることで、そのクリアが重要だ。その点は合併前にリストラや不良債権の処理などやるべきことをやる。」と述べ、合併や統合を機にリストラ効果を期待するという風潮を牽制し、リストラを実現してからでなければ合併は成功しないという強い信念や米国流組織管理モデルと我が国の企業風土の乖離を踏まえた現実感を感じさせた。

表1 経営健全化計画にみるリストラ計画

(単位:億円・人・店・%)

	第一勧銀	富士銀	興銀	統合3行	住友	さくら	住友・さくら	東海	あさひ	東海あさひ	三和	大和
目標従業員数(2003年3月期)	13,200	13,000	4,482	30,682	13,000	13,200	26,200	9,731	9,500	19,231	11,400	6,300
削減数(1998年3月期対比)	-3,765	-1,615	-489	-5,869	-2,111	-4,220	-6,331	-1,676	-3,188	-4,864	-2,295	-1,791
削減率	-22.2%	-11.1%	-9.8%	-16.1%	-14.0%	-24.2%	-19.5%	-14.7%	-25.1%	-20.2%	-16.8%	-22.1%
目標経費金額(2003年3月期)	3,392	3,340	1,419	8,151	3,195	3,665	6,860	2,115	2,480	4,595	3,250	1,547
人件費削減額(1998年3月期対比)	-316	-210	-63	-589	-132	-435	-567	-227	-127	-354	-258	-187
削減率	-18.6%	-13.2%	-8.5%	-14.6%	-8.2%	-22.2%	-15.9%	-19.3%	-10.6%	-14.9%	-17.0%	-26.3%
物件費削減額(1998年3月期対比)	46	54	-53	47	-190	101	-89	12	142	154	205	-40
削減率	2.3%	2.8%	-6.7%	1.0%	-9.9%	4.9%	-2.3%	1.0%	11.2%	6.4%	11.5%	-3.8%
目標店舗数(2003年3月期)	290	262	24	576	265	319	584	208	328	536	310	150
国内支店削減数(1998年3月期対比)	-50	-28	-4	-82	-40	-111	-151	-25	-25	-50	-49	-24
削減率	-14.7%	-9.7%	-14.3%	-12.5%	-13.1%	-25.8%	-20.5%	-10.7%	-7.1%	-8.5%	-13.6%	-13.8%
海外支店削減数(1998年3月期対比)	-9	-10	-8	-27	-22	-10	-32	-7	-7	-14	-6	-6
削減率	-36.0%	-40.0%	-36.4%	-37.5%	-59.5%	-43.5%	-53.3%	-43.8%	-58.3%	-50.0%	-24.0%	-100.0%

注)店舗数には、出張所、代理店、現地法人等は含まない

(出所) 各行経営健全化計画より野村総合研究所作成

表2 経営健全化計画にみる収益計画

(単位:億円)

統合3行		1999/3期(実績)	2000/3期	2001/3期	2002/3期	2003/3期	99/3期比
業務粗利益		17,894	16,483	17,455	18,408	19,044	6.4%
資金利益		13,393	12,686	13,580	14,322	14,730	10.0%
役務取引等利益		1,822	1,793	1,956	2,238	2,460	35.0%
その他		2,229	1,819	1,705	1,602	1,578	-29.2%
一般引当繰入前業務純益		8,793	7,423	8,694	9,759	10,423	18.5%
経常利益		-15,453	3,057	4,219	6,708	8,045	—
税引後当期利益		-9,648	1,818	2,461	4,069	4,683	—

(単位:億円)

東海あさひ		1999/3期(実績)	2000/3期	2001/3期	2002/3期	2003/3期	99/3期比
業務粗利益		8,250	8,025	8,299	8,599	8,950	8.5%
資金利益		6,656	6,844	7,129	7,482	7,808	17.3%
役務取引等利益		717	703	693	698	698	-2.6%
その他		737	290	249	177	182	-75.3%
一般引当繰入前業務純益		3,329	3,035	3,415	3,725	4,095	23.0%
経常利益		-7,467	1,195	1,275	2,385	2,755	—
税引後当期利益		-4,057	711	758	1,416	1,637	—

(単位:億円)

住友さくら		1999/3期(実績)	2000/3期	2001/3期	2002/3期	2003/3期	99/3期比
業務粗利益		14,495	13,886	14,201	14,547	14,901	2.8%
資金利益		11,746	11,952	12,121	12,350	12,600	7.3%
役務取引等利益		1,147	1,353	1,431	1,515	1,592	38.8%
その他		1,128	256	319	347	369	-67.3%
一般引当繰入前業務純益		6,705	6,195	6,930	7,361	7,632	13.8%
経常利益		-14,952	2,933	3,930	4,601	4,872	—
税引後当期利益		-7,494	1,507	2,109	2,626	2,649	—

注)単体ベースの2行合算数字

(出所) 各行経営健全化計画より野村総合研究所作成

## 2. 激変する市場構造

### 1) 国際金融界における位置

計画どおりに行けば、統合3行は共同持株会社のもとで総資産約153兆円(連結ベース)、住友・さくらは合併によって約99兆円に達し、ドイツ銀行を抑えて世界第一位、第二位の銀行が誕生する(表3)。統合3行と住友・さくらは、資本力と時価総額でもグローバル・トップ5に入ることとなる。

表3 グローバル・トップ5の事業規模

(単位: 億円)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	参考
総資産	統合3行	住友・さくら	Deutsche + BT	Citigroup	UBS	BNP+Paribas
金額	1,528,667	987,400	969,688	806,047	763,790	761,942
業務粗利益	Citigroup	BankAmerica	HSBC	統合3行	Deutsche + BT	住友・さくら
金額	48,908	37,978	24,176	23,513	22,490	14,495
業務純益	BankAmerica	Citigroup	HSBC	統合3行	Chase Manhattan	東京三菱
金額	15,386	14,490	10,911	9,855	8,768	5,591
自己資本	統合3行	BankAmerica	Citigroup	住友・さくら	HSBC	Chase Manhattan
金額	61,402	55,378	50,543	40,700	33,033	28,737
時価総額	Citigroup	統合3行	HSBC	BankAmerica	住友・さくら	東京三菱
金額	177,564	150,468	111,852	107,352	106,740	874,920

注:3行合算には安田信託を含む連結ベース。原通貨を99年3月期末のレートで換算。

(出所) 各行公表資料、THE BANKER より野村総合研究所作成

### 2) 国内金融界における位置

国内営業基盤についても、統合3行、住友・さくらは圧倒的シェアを持つこととなる。

貸出業務に関しては、1999年3月期の総貸出金額272兆円(統合3行、住友・さくら、東京三菱、東海あさひ、三和、大和)のうち、統合3行31.6%、住友・さくら24.3%と2つの金融グループで50%以上を占める。リテール金融の中核業務である住宅ローン貸出金額42.3兆円のうち、住友・さくら27.1%、統合3行25.3%となる。さらに、今後の主力マーケットとなる中小企業向け貸出金額153.2兆円のうち、統合3行28.6%、住友・さくら26.5%と両グループが圧倒的な市場支配力・価格決定力を持つことになる(以上図3)。大企業マーケットでは、統合3行が722社のメイン先数を誇るが(住友・さくらは466社)、中小企業マーケットでは住友・さくらが40.4千社と強い(統合3行は33千社)。なお、都銀・興銀合算の主要3業種(建設・不動産・金融機関)向け貸出63.7兆円の内訳は、統合3行31.0%、住友・さくら25.7%、東海あさひ13.3%となっている。

預金(金融債)・譲渡性預金で見る総資金量ベースでの比較では、都銀・興銀の総資金量297兆円のうち統合3行32.0%、住友・さくら22.2%と都銀内市場シェアは併せて50%

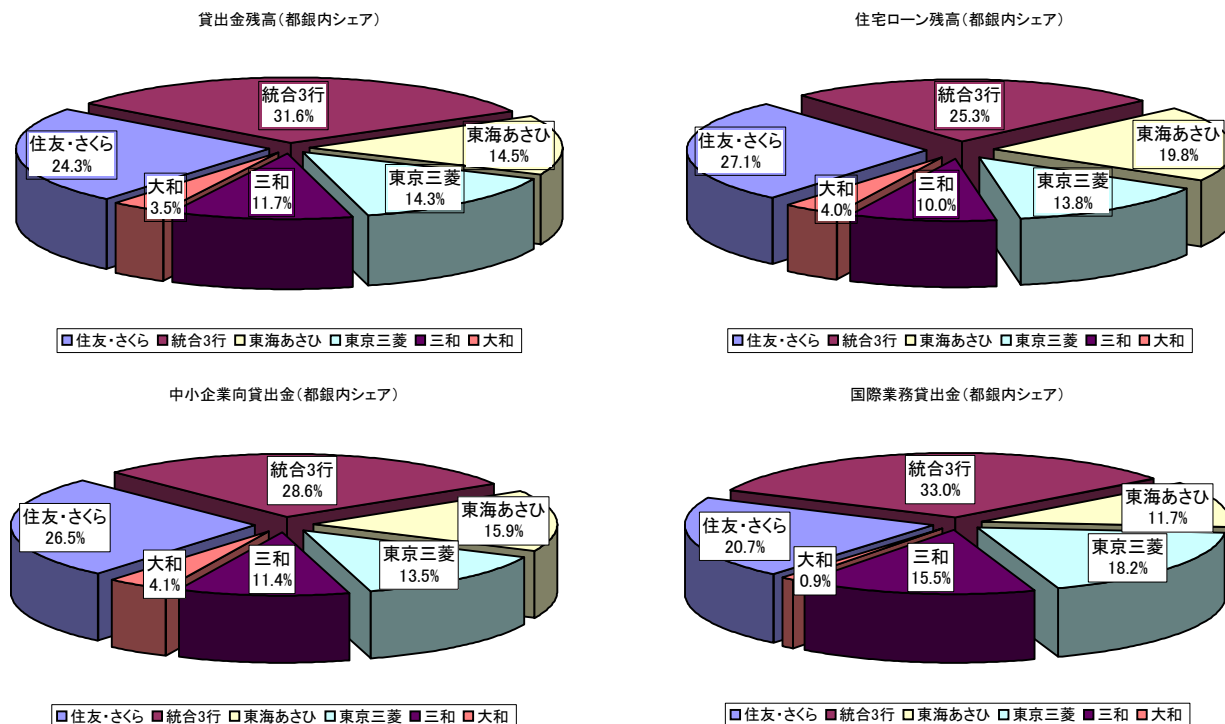
以上となり（図4）、全国銀行ベース（総資金量559兆円）の比較においても統合3行17.0%となっている。しかし、リテール金融網では、住友・さくらが808店舗（支店ほか含む。ATM・CD7,963台。）と統合3行の714店舗（支店ほか含む。）を上回る。

証券業務では、住友・さくらが大和証券と連携を強めることでリテール証券分野、ホールセール証券分野が充実してくる。統合3行は産業界との結びつきの強さを背景に、普通社債引受分野・債券売買高シェアで強みを発揮しており、株式関連業務の強化によっては、住友・さくらと互角以上に勝負できる位置につけている（表4）。

国際業務については、統合3行が33.0%と市場シェアは大きい。しかし、邦銀の国際業務が必ずしも優良案件とは限らない現状、撤退が基本方針であることを考えれば、他行との比較に大きな開きはないと見た方が妥当で、むしろ国際色豊かな日系企業との関係、ソブリン案件の多寡、国際資本市場へのアクセス度合い、投資銀行業務への戦略性に注目していくことの方が妥当性はある。

なお、今後の市場の成長が期待されている投資信託、投資顧問、信託等の資産運用業務においても統合3行と住友・さくらは業界1・2位の位置をしめることとなる。例えば、統合3行は年金分野における投資顧問契約資産、有価証券・金銭債権・不動産信託分野で業界トップに踊り出る。一方、住友・さくらは投信窓口販売実績では4,695億円（1999年9月時点）と業界トップとなり、年金指定口座数でも第1位になる。

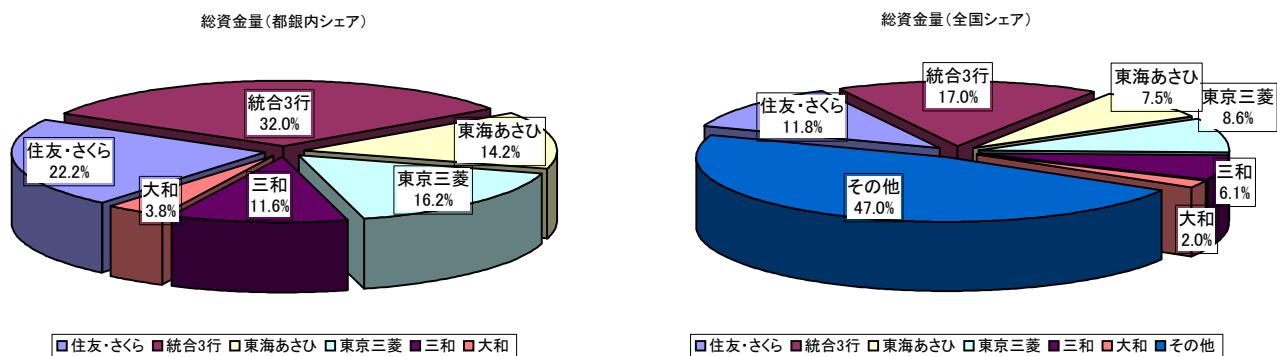
図3 貸出業務の市場シェア



■ 資本市場クォーター 1999年 秋

(出所) 各行ディスクロージャー誌より野村総合研究所作成

図 4 総資金量の市場シェア



(出所) 3行の公表資料、各行年次報告書より野村総合研究所作成

表 4 大手証券会社と金融グループの証券業務シェア比較

(単位: 億円、%)

	総資産	純財産	預かり資産	東証株式取扱シェア	株式売買代金シェア	債券売買高シェア	普通社債シェア
野村証券	120,559	13,849	494,903	9.2%	11.486%	7.487%	24.2%
統合3行 総計	107,628	3,842	161,037	5.7%	8.555%	10.938%	21.2%
第一勧業・富士・興銀	83,692	1,163	20,382			6.503%	
第一勧業証券	20,113	436	—		—	2.328%	6.0%
富士証券	30,835	—	—		—	1.776%	5.2%
興銀証券	32,744	727	20,382		—	2.399%	10.0%
勸角・大東・新日本・和光	23,936	2,679	140,655		8.555%	4.435%	
勸角証券	5,288	652	39,608		1.357%	1.225%	
大東証券	365	123	2,512		0.285%	0.010%	
新日本証券	7,914	1,116	59,043		3.809%	1.201%	
和光証券	10,369	788	39,492		3.104%	1.999%	
住友・さくら・大和 総計	71,266	7,592	327,572		13.292%	8.848%	22.9%
大和証券グループ本社	46,713	6,691	311,594	9.0%	12.111%	7.589%	14.0%
さくら・住友キャピタル	19,186	413	—		—	4.495%	8.9%
さくら証券	18,605	—	—		—	1.521%	5.5%
住友キャピタル証券	581	413	—		—	2.974%	3.4%
山種・神栄石野・明光ナショナル	2,763	488	15,978		1.181%	0.777%	
山種証券	833	180	6,548		0.407%	0.274%	
神栄石野証券	809	83	3,060		0.288%	0.003%	
明光ナショナル証券	1,121	225	6,370		0.486%	0.018%	
住友信証券	2,604	—	—		—	0.482%	
日興証券	38,115	5,213	303,999	4.8%	6.528%	3.602%	12.4%
国際証券	22,551	2,518	76,542	1.7%	2.976%	1.579%	
広義の三菱 総計	97,146	1,728	6,676		0.599%	2.199%	5.5%
東京三菱証券	32,743	1,601	—		—	1.769%	5.5%
東京三菱パーソナル証券	755	127	6,676		0.599%	0.020%	
三菱信証券	2,982	—	—		—	0.410%	
三和 総計	28,507	1,662	45,822		2.496%	2.566%	2.9%
三和証券	22,516	497	—		—	0.775%	2.9%
ユニバーサル・太平洋・第一・東和	5,991	1,165	45,822		2.496%	1.791%	
ユニバーサル証券	2,441	475	20,531	0.9%	0.761%	1.289%	
太平洋証券	845	240	7,407		0.377%	0.074%	
第一証券	1,285	139	10,227		0.804%	0.109%	
東和証券	1,420	311	7,657		0.554%	0.319%	
東海あさひ 総計	11,860	472	13,631		1.326%	1.980%	
東海インターナショナル証券	9,978	—	—		—	1.957%	
東海丸万証券	1,882	472	13,631	1.2%	1.326%	0.023%	



(出所) 各行(社)公表資料、日経金融年報より野村総合研究所作成

### 3. 巨大金融グループ出現の影響と課題

#### 1) 影響

統合3行、東海あさひ、住友・さくらの全面提携・統合によって、地銀、生命保険、損害保険、証券会社、産業界等の再編は必至であると予想されている(図5)。特に、統合3行や住友・さくらの存在は、我が国産業界の活性化の起爆剤になるといわれている。

直接的には、地域金融機関に与える影響が注目される。統合3行の広範な地銀ネットワーク、東海あさひによるパートナー地銀の確保に向けた動き、2000年3月にも予定されている地方銀行への公的資金の注入といった経営環境、1年半後に迫るペイオフ解禁等を勘案すれば、経営基盤の弱い銀行の淘汰は別にしても、地域金融機関同士のシステム統合やブロック別持株会社構想、大手銀行と有力地銀のリテール基盤確保に向けた大規模な垂直型再編の可能性は高まることとなる。

周辺の金融機関についても旧財閥系を跨いだ統合が噂されている。損害保険業界では1999年10月16日、三井海上火災(三井)、日本火災海上(三和)、興亜火災(三和)の3社が2001年までに共同持株会社を設立することで合意し、住友海上火災(住友)も今後加わる可能性が高いと報道された。住友・さくらの全面提携に関わらず、損害保険会社は独自の判断を見せ始めたようにも見え、今後の金融再編状況も混沌としている。

また、生命保険会社も統合3行と住友・さくらの金融再編と損害保険会社の生保子会社の統合予想によって、様々な形態での業界内再編が加速すると言われている。確かに、生命保険会社は大手銀行の大株主、劣後ローンの引き受け手、一方、大手銀行は生命保険の基金の拠出者として相互関係は強い。その意味では将来の金融コングロマリットへの布石としての狙いも理解できる。しかし、生命保険業界の株式会社化問題、逆ざや問題等が山積するなか、銀行と生命保険会社双方にとっての提携メリットは現時点では認められないし他業態との提携の決断が今である必要もない。その意味では、生保業界にとっては、株式会社化を起点として業界内再編の行方がまずは注目される。

一方、産業界の再編がドラスティックに進むというのは短期的には懐疑的にならざるを得ない。確かに、一貸出先への融資集中を回避すべく残高調整が行われたり、低採算先の回収強化や金利引上げ等は予想される。しかし、銀行離れが進展し、メインバンク・システムが事実上崩壊したと言われる環境にあつて、産業再編が当然のように進展するとなれば、従来型メインバンク・システムに寄りかからざるを得ない産業構造や資金調達ルート

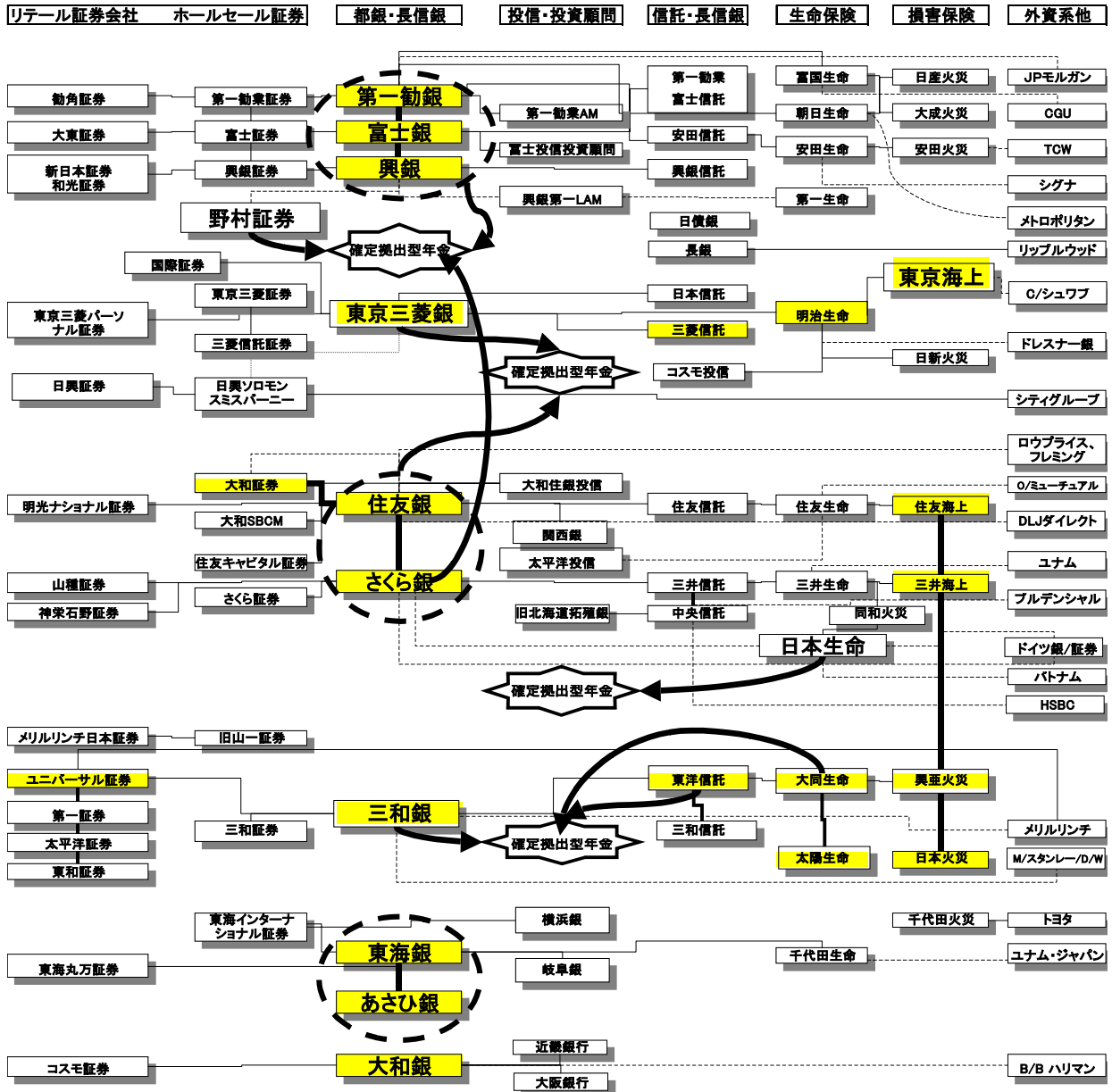
の狭さを改めて確認するだけのことでしかない。

むしろ銀行再編を機に、各企業が銀行とのつきあい方が見直され、銀行自身も銀行産業内での役割分担を付けていくべきことが論議されるべきであろう。さらに、金融ビッグバンの目指すべき方向感からは、資金調達ルートの拡大や、新たな機能を備えた金融機関・

市場の出現を要請しなければ、21 世紀の金融を展望することはできない。

いずれにせよ、3 金融グループによってつくられた、再編が再編を呼ぶ競争メカニズムが支配する流れのなかでは、一旦結ばれた提携であっても反故にする可能性も捨てきれない。401K の提携関係や外資系・他業態・旧財関係グループの動き次第では、金融地図が大きく変化する可能性は常に残っている。

図 5 金融業界の提携・再編動向



(出所) 野村総合研究所作成 (1999 年 10 月 21 日時点)

## 2) 課題

3つの金融再編モデルは、新時代の幕開けの象徴として歓迎されているが、課題も多い。

第一に、収益力の改善がどこまで図られるかである。真に強力な銀行を作るためには、統合によって無駄を削ぎ落とさなければならないことは言うまでもない。1999年3月期の足下の経営指標によれば(表5)、統合3行のコア業務純益ROEは10.76%と東京三菱銀行20.06%の約1/2、経費率は統合3行50.86%、住友・さくら53.74%と東京三菱銀行44.07%、三和銀行44.76%に比べ劣後する。2003年3月期の業務粗利益が1999年3月比6.4%の増加予想(表2)に留まる一方で、東京三菱銀行並みのコア業務純益ROEを目指すとなれば、貸出金利の引上げと抜本的な経費圧縮は避けられない。

また、住友・さくらの場合、さくら銀の経営効率が相対的に低いことから、住友銀にとっては合併後の経営指標は悪化する。その意味では、合併までの時間内で、さくら銀がどこまでリストラ推進が促進できるかで住友・さくらの財務的実力水準が決まる。事実上、住友銀による顧客基盤確保の引き替えとしてのさくら銀への資本供与であると言われ、現在の住友銀並みの収益力を回復するためには、さくら銀のリストラ加速は避けられない。

経費削減に向けては、一般に、従来の高コスト構造の改善も必要である。例えば、東海あさひの場合、経費率が59.65%と他行に比べ高い(表5)。従来のホールセール・ミドル・リテール分野での同様な仕事のやり方が高コスト構造を形成している。高コスト構造から脱却するには、積極的なIT投資をベースとしたビジネス・プロセス・リエンジニアリングを行い、効率的なリテール金融を実現する必要がある。

第二に、不良債権を含めた資産の圧縮を大胆に行えるかである。現状の低収益構造からの早期脱却が期待できないとすれば、資産規模が大きいことがむしろデメリットに作用する。自己資本の稀少性が増すなか、バランスシートからの分離という「最終処理」が完了していないための不良債権の保有コストはもはや放置できない。統合・合併によって、一企業への貸出金が増加するために起こる残高調整や、リスクに見合う適正なキャピタル・アロケーションがこれまで以上に重要な課題となることを勘案すれば、不良債権処理は言うに及ばず、証券化・債権流動化を通じた正常債権のオフバランス化と資本市場へのアクセスは当然の流れとなっていこう。

第三に、競争力のあるビジネス・ポートフォリオが作れるかという点である。金融持株会社下での再編にしろ社内カンパニー制にしろ、統合・合併相手行とのバランス論に陥ればシナジー効果は生まれない。統合3行であれば、2000年秋の持株会社設立までに、3行のビジネス・ユニットやカンパニー制をリシャッフルし、共通の「横串」を作れるかが統合実現に向けた最大の関門である。従来のフルライン戦略の拡張であれば意味がない以上、コアコンピタンスに徹底的にこだわったフォーカス戦略を打ち出し、その目的に適ったリストラとIT投資を行わなければ統合の意義は達成されない。

第四に、適切なリスク・マネジメントである。キャピタル・アロケーションも競争力あるビジネス・ポートフォリオも、客観的で横断的なリスク・マネジメントによるリスク・リターン・資本関係の裏付けがなければ構築できないからである。経営の究極的な目標が効率的なキャピタル・マネジメントである以上、精緻なリスク分析に基づく資本配分が要求されている。統合・合併行との基準の統一、戦略分野への大胆な資本配分、リスク管理への重点的な IT 投資が必要となる。

第五に、公的資金の早期返済である。1999 年 3 月の公的資金注入分だけで、統合 3 行で優先株は 18,500 億円、住友・さくらで 13,010 億円に上っており、収益の前取りともいえる税効果相当分も併せれば、Tier1 資本の実に 58.7%（大手行合算ベース）が負債性資本となっている（表 5）。国際金融界の指折りの銀行が、Tier1 ベースで 8%を超える現状であること、格付会社が Tier1 にしか注目していない現状を勘案すれば、公的資金の前倒し返済を表明はしているものの、どれだけ早期に実現できるかが実力を占うメルクマールとなろう。

以上は、財務分析からみた課題であるが、戦略上の課題も指摘できよう。東海あさひは、地域金融機関への参加を呼びかけているが、統合計画にどこまでの地域金融機関が参画してくるのか注目される場所である。統合 3 行の広範な地銀ネットワーク、地銀間の独自の提携構想やシステム統合が進みつつあり、地銀の参加意欲が湧く戦略を採りきれぬかが課題となろう。統合 3 行では、住友・さくらのようなリテール金融チャネル戦略、投資銀行業務における外資提携、証券分野の株式業務の強化等も課題となつてこよう。

表5 経営指標の比較

(単位:億円)

1999年3月期の利益状況	第一勧業	富士	興銀	3行合算	住友	さくら	住友・さくら	東京三菱	東海	あさひ	東海あさひ	三和	大和
信託報酬	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	567
総信託報酬	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	604
信託勘定処理額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-37
資金収支	5,376	5,055	2,962	13,393	6,070	5,676	11,746	7,382	3,099	3,557	6,656	5,287	1,413
役員収支	708	608	506	1,822	612	535	1,147	982	407	310	717	627	301
特定取引収支	49	180	221	450	366	108	474	688	122	18	140	353	34
その他業務収支	695	820	714	2,229	455	673	1,128	1,759	525	212	737	1,278	612
うち債券関係損益	603	796	559	1,958	494	511	1,005	1,038	389	131	520	983	542
業務粗利益	6,828	6,663	4,403	17,894	7,503	6,992	14,495	10,811	4,153	4,097	8,250	7,545	2,927
経費等	-5,042	-4,735	-2,283	-12,060	-5,302	-5,262	-10,564	-5,220	-2,523	-3,257	-5,780	-5,081	-2,009
経費等	-3,887	-3,596	-1,617	-9,100	-3,539	-4,251	-7,790	-4,764	-2,396	-2,525	-4,921	-3,377	-1,809
一般貸倒引当金繰入	-1,155	-1,139	-665	-2,959	-1,763	-1,011	-2,774	-456	-127	-732	-859	-1,704	-200
業務純益	1,786	1,928	2,120	5,834	2,201	1,730	3,931	5,591	1,630	840	2,470	2,464	918
一般引当繰入前業務純益	2,941	3,067	2,785	8,793	3,964	2,741	6,705	6,047	1,757	1,572	3,329	4,168	1,155
コア業務純益	2,338	2,271	2,226	6,835	3,470	2,230	5,700	5,009	1,368	1,441	2,809	3,185	613
業務外損益	-7,830	-7,817	-5,640	-21,287	-9,612	-9,271	-18,883	-5,815	-5,023	-4,914	-9,937	-8,999	-3,418
株式関係損益	1,024	-1,160	3,181	3,045	-376	125	-251	3,054	647	1,045	1,692	-496	132
不良債権処理額	-8,565	-6,149	-8,578	-23,292	-8,961	-9,224	-18,185	-8,439	-5,649	-5,788	-11,437	-8,327	-3,450
その他業務外損益	-290	-508	-243	-1,041	-275	-172	-447	-430	-21	-170	-191	-176	-100
経常利益	-6,044	-5,889	-3,520	-15,453	-7,411	-7,541	-14,952	-224	-3,393	-4,074	-7,467	-6,535	-2,500
特別損益	-500	-754	65	-1,189	1,076	1,055	2,131	921	255	325	580	333	507
税引前当期利益	-6,544	-6,643	-3,455	-16,642	-6,335	-6,486	-12,821	697	-3,138	-3,749	-6,887	-6,202	-1,993
法人税および住民税	-2,783	-2,714	-1,497	-6,994	-2,593	-2,734	-5,327	245	-1,280	-1,550	-2,830	-2,257	-826
税引後当期利益	-3,761	-3,929	-1,958	-9,648	-3,742	-3,752	-7,494	452	-1,858	-2,199	-4,057	-3,945	-1,167
クレジットコスト	-9,720	-7,288	-9,243	-26,251	-10,724	-10,235	-20,959	-8,895	-5,776	-6,520	-12,296	-10,031	-3,687

注)コア業務純益＝一般貸倒引当金繰入前業務純益＋信託勘定処理額－債券関係損益、クレジットコスト＝一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額

各種指標	第一勧業	富士	興銀	3行合算	住友	さくら	住友・さくら	東京三菱	東海	あさひ	東海あさひ	三和	大和
総資産	525,343	463,844	420,893	1,410,080	515,313	472,087	987,400	698,069	303,632	292,673	596,305	475,926	155,146
業務粗利益	6,828	6,663	4,403	17,894	7,503	6,992	14,495	10,811	4,153	4,097	8,250	7,545	2,927
経費	-3,887	-3,596	-1,617	-9,100	-3,539	-4,251	-7,790	-4,764	-2,396	-2,525	-4,921	-3,377	-1,809
業務純益	1,786	1,928	2,120	5,834	2,201	1,730	3,931	5,591	1,630	840	2,470	2,464	918
株主資本	24,042	23,218	16,239	63,499	18,465	22,235	40,700	24,969	16,111	13,724	29,835	21,051	9,382
経費率(経費/業務粗利益)	56.93%	53.97%	36.72%	50.86%	47.17%	60.80%	53.74%	44.07%	57.68%	61.63%	59.65%	44.76%	61.80%
従業員数	16,090	13,976	4,752	34,818	14,995	16,330	31,325	17,878	15,501	12,594	28,095	13,747	7,546
税引後当期利益ROA	-1.25%	-1.43%	-0.82%	-1.18%	-1.23%	-1.37%	-1.30%	0.10%	-1.03%	-1.28%	-1.15%	-1.30%	-1.28%
コア業務純益ROA	0.45%	0.49%	0.53%	0.48%	0.67%	0.47%	0.58%	0.72%	0.45%	0.49%	0.47%	0.67%	0.40%
税引後当期利益ROE	-15.64%	-16.92%	-12.06%	-15.19%	-20.27%	-18.87%	-18.41%	1.81%	-11.53%	-16.02%	-13.60%	-18.74%	-12.44%
コア業務純益ROE	9.72%	9.78%	13.71%	10.76%	18.79%	10.03%	14.00%	20.06%	8.49%	10.50%	9.42%	15.13%	6.53%

自己資本の状況	第一勧業	富士	興銀	3行合算	住友	さくら	住友・さくら	東京三菱	東海	あさひ	東海あさひ	三和	大和
自己資本比率(連結)	11.47%	11.22%	11.30%	11.33%	10.96%	12.34%	11.59%	10.47%	12.61%	11.90%	12.26%	11.36%	12.78%
Tier1	20,750	23,585	17,492	61,827	21,802	23,958	45,760	26,577	15,982	12,417	28,999	21,365	8,508
Tier1比率	5.8%	5.7%	6.0%	5.8%	5.5%	7.1%	6.3%	5.2%	7.7%	6.3%	7.0%	6.0%	7.9%
Tier2	19,866	22,586	15,242	57,694	21,020	17,247	38,267	26,577	10,034	11,053	21,087	18,775	5,141
有価証券含み益の45%相当額	19	0	0	19	0	0	0	4,213	0	0	0	151	4
再評価差額金の45%相当額	2,476	1,018	771	4,265	1,286	532	1,818	1,663	712	1,017	1,729	1,218	0
負債性資本調達手段	14,950	18,857	12,579	46,386	16,254	14,288	30,542	19,869	8,343	8,728	17,071	14,373	4,628
リスクアセット	354,180	411,556	289,635	1,055,371	390,839	333,992	724,831	507,657	206,328	197,236	403,564	353,277	106,824
注入前自己資本比率	7.76%	7.57%	9.23%	-	8.59%	9.56%	-	10.47%	9.68%	8.53%	-	8.70%	8.29%
Tier1比率	3.88%	3.79%	4.83%	-	4.30%	4.78%	-	5.2%	4.84%	4.27%	-	4.35%	4.15%
繰延税金	6,173	7,326	4,063	17,562	7,199	6,777	13,976	6,226	3,651	3,342	6,993	5,926	2,112
優先株	7,990	9,752	3,500	21,242	5,010	8,226	13,236	2,442	7,000	4,135	11,135	7,500	4,580
(優先株)/Tier1	38.5%	41.3%	20.0%	34.4%	23.0%	34.3%	28.9%	9.2%	43.8%	33.3%	39.2%	35.1%	53.8%
(繰延税金＋優先株)/Tier1	68.3%	72.4%	43.2%	62.8%	56.0%	62.6%	59.5%	32.6%	66.6%	60.2%	63.8%	62.8%	78.7%

不良債権処理余力	第一勧業	富士	興銀	3行合算	住友	さくら	住友・さくら	東京三菱	東海	あさひ	東海あさひ	三和	大和
金融再生法基準不良債権	22,534	13,866	18,724	55,124	20,137	17,998	38,135	21,608	7,532	9,299	16,831	17,309	7,940
破産更生債権	5,065	3,305	1,117	9,487	2,173	3,901	6,074	4,213	2,155	1,699	3,854	3,260	2,174
危険債権	13,792	6,894	11,978	32,654	14,763	8,092	22,855	13,651	4,268	5,534	9,802	10,831	4,078
要管理債権	3,677	3,697	5,629	13,003	3,201	6,005	9,206	3,742	1,110	2,067	3,177	3,218	1,687
正常債権	341,526	322,222	254,374	918,122	354,210	338,969	693,179	446,702	199,648	214,690	414,338	336,691	105,168
総与信残高	364,060	336,109	273,098	973,267	374,347	356,967	731,314	468,308	207,180	223,989	431,169	354,000	113,108
不良債権比率	6.1%	4.1%	6.8%	5.6%	5.3%	5.0%	5.2%	4.6%	3.6%	4.1%	3.9%	4.8%	7.0%
コア業務純益(各行予想)	2,650	2,320	1,550	6,520	3,300	3,030	6,330	4,800	1,590	1,275	2,865	3,000	700
一般貸倒引当金	2,231	1,852	1,728	5,811	3,187	2,134	5,321	3,144	920	1,261	2,181	2,779	515
有価証券含み損益	2,863	1,732	238	4,833	4,316	-1,201	3,115	11,296	2,037	1,198	3,235	3,807	-2,221
不動産含み益	4,985	2,091	1,683	8,759	2,586	718	3,304	3,278	1,362	1,980	3,342	2,464	0
剰余金	3,810	1,277	2,009	7,096	1,868	1,143	3,011	11,290	788	587	1,375	2,768	242
処理余力(税金40%として割り戻し)	19,079	10,123	8,547	37,750	16,502	6,586	23,088	41,335	7,222	6,692	13,915	16,663	-603

注)処理余力＝コア業務純益＋一般貸倒引当金＋有価証券含み損益＋不動産含み損益＋剰余金

(出所) 各行年次報告書、野村証券金融研究所資料より野村総合研究所作成

#### 4. 今後の展望

統合 3 行、東海あさひ、住友・さくらばかりでなく、住友信託銀行による大和インターナショナル信託銀行とすみぎん信託銀行の株式取得(1999 年 10 月 7 日発表)と吸収合併(予定)、東洋信託と三和信託の合併等、都市銀行を中心とするグループ内戦略の一環として信託再編が急加速している。長期信用銀行が事実上なくなり、信託業界も装置産業としての側面が各行を統合に進ませ、現状 6 行の大手銀行グループにまで絞られてきた。

今後の動向が注目される東京三菱銀や三和銀も、単なる生き残りではなく、現在の競争に参画するのであれば、なんらかの金融再編は避けられない。東京三菱銀の場合、統合 3 行や住友・さくらに比べ、証券業務で見劣りすることは否めない。三和銀の場合、損保業界の再編の影響で 6 社連合の強化・拡充に向けた戦略の見直しを迫られることとなろう。

新たな競争メカニズムに乗った大手行だが、国際金融界の流れは決して大規模化に流れているのではない。シティ・グループ、ドイツ銀行、UBS 等が、他者による買収・合併を繰り返して形成されてきたことからわかるように、銀行、証券、保険など、相互にシナジー効果を期待して結合している。既に十分な競争力、独自性等を備えた金融機関だけが再統合(リバンドリング)され、新たな顧客基盤の確保、クリティカル・マスを重視した拡大を目指しているのが実状である。一方、3 つの金融再編を見る限り、市場シェアの早期確保を急がねば他に奪われるといった切迫感・同調圧力を理由として大規模化しているようにも見える。従来のが合併が、人事に見られる内部問題にエネルギーが費やされただけで、競争力の強化に繋がらなかったことは明らかである。

大規模化を優先させた大手銀も、競争力の強化に向けて、早晩、独自のビジネス・モデル構築の必要性に直面することとなろう。

(飯村 慎一)