

金融再編の深層～高橋 温 の証言～朝日新聞出版

(はじめに) 私は1941年生まれ、出身岩手県、京都大学法学部卒業後に住友信託銀行に入社、社長を7年4ヶ月・会長も務めた13年間は日本金融界に初めて危機と再編の時代であった。1980年代に始まったバブル経済が90年代に入ってはじけ地価は下落し不良債権が激増、95年の住専問題、97年に北海道拓殖銀行・山一証券が経営破綻、この時期米国からの圧力で金融界の規制緩和と対外開放に向け舵を切った、戦後長く続いた規制金利は85年から自由化が進められ94年に普通預金金利自由化をもって完了した、96年に誕生した橋本龍太郎内閣は大胆な規制緩和を進め銀行・証券会社・保険会社相互の領域参入を認め都銀・長信銀・信託銀行業務の垣根も取り払われた、長銀との合併構想、UFJ 信託銀行の買収構想も背景に日本金融界の市場化と国際化で企業としての生き残りが経営者として第一の課題だった、これらを今後の教訓として生かしてほしいと考え体験した事実を書き残した。少子高齢化進行、マーケットの活性化、人々の気持ちを前向きにしていく方策を国民皆で考えていかねばならない、これから将来の日本の可能性に私は失望していない。

第一章 社長就任・混乱極める金融界・バブル崩壊で学んだこと

- * 社長就任の98年当時の金融界の混乱は80年代後半のバブル発生と崩壊に始まる、85年年初の1ドル250円台が87年に120円に上昇、輸出産業に大打撃日銀は円安誘導と内需拡大で金融緩和、金余りで地価・株価は急上昇、長年に亘る地下神話と急激な外資流入が火に油を注ぐ形となり85年に公表の国土庁監修「首都改造計画」はオフィス需要を2000年迄に超高層ビル250棟に相当する約5千ヘクタールと予測し地価高騰にお墨付きを与える結果となった。
- * 金融引き締めから失われた20年～日銀は89年5月公定歩合を引き上げ翌年8月に6%に達した、日経平均株価は89年12月29日史上最高の3万8915円を記録するも下がり始め90年10月2万円割れ90年3月「土地関連融資の抑制」通達、但し住専と農林系は外されたためそこから不動産投資へ資金が流れた、地価抑制効果は翌91年から横ばい・下降に転じて予想を超えて急速になり、バブル経済は一気に崩壊へ、92年春「大手銀行の破綻債権と延滞合計は約8兆円」95年に不良債権額は40兆円と2004年にかけて不良債権償却額合計は銀行だけで100兆円の処理

* バブル経済からの教訓～

- ① 問題の芽は早く摘み取らねばならない(情報公開と表裏一体)
～この20年で日本は世界トップレベルに
- ② 銀行のビジネス原点は「経営の健全性・お客様との信頼関係」
～2008年リーマンショック被害で日本は比較的軽微だった

③ マーケットには常にオオカミがいる

～グローバル化で国際金融は無法地帯、弱肉・強食の世界

- * 日本版金融ビッグバン～96年初め社会党から自民党の橋本龍太郎内閣に政権移行「住専法」により総計3、5兆円もの債権放棄により銀行の自己資本比率は大きく低下、政府は国民の預金全額保護を決めた。金融制度の大改革を打ち出し証券業務規制緩和と外国為替の自由化、金融持ち株会社の導入、株式売買手数料の自由化、銀行の投信や保険販売の自由化、外国為替専門銀行制度の廃止など急ピッチで進められた、この背景にはアメリカの対日圧力があつた。
 - * 銀行の淘汰が始まる～大手銀行・証券の破綻～97年11月に北海道拓殖銀行・山一証券が経営破綻、98年2月に金融改革の安定化2法案が成立で銀行への公的資金注入に踏み切つた。
 - * 金融界激震の中での社長就任 98年3月～93年から98年にかけて住友信託の歴史の中で最も経営が厳しい局面だつた。94年には住友銀行名古屋支店長が射殺されたが、私自身は反社会的勢力について心配した事は1度もなかつた。融資額は全体で10兆円、大企業中心で不良債権処理への着手が早かつた。
 - * 銀行業界初の公的資金導入～社長就任早々の店部長会議(約150人)の冒頭で3つの目標と原則を掲げた
 - ① 三菱信託銀行を抜いてトップに立つ
 - ② 大手19銀行のうち株価で上位5位以内に入る
 - ③ バブル期の責任問題は合法・非合法の基準で判断し未来志向で進む。不良債権処理は就任時点で既に6合目との感触がありマーケットからも進んでいると見られていたので情報公開を指示した、株主総会後に社内を一枚岩にするために役員や主要部門の部長を集め合宿(その後は日帰り)で出席者全員に5分間発言させ社内の重要問題について意見が出てくる。
 - * 業態間垣根の撤廃～日本経済の成熟化、低成長化、明らかに銀行過剰と国際化、金融の市場経済化等で準備さえしておけば運次第で合併も買収もありうると、当行は比較的早く不良債権処理に踏み出していた為に大手銀行では東京三菱に次いで資産内容が健全だと見られていた、大手銀行18と地方銀行3行に対して総額1兆8千億円、当行にも1千億円の注入が認められた。
- 第二章 長銀の合併問題～それは長銀からの電話で始まつた、98年夏日本経済最大のテーマは長銀の経営危機だつた、当社内でも人材と規模の面から現状では小粒だと考えるメンバーが多く危機意識が経営陣にあり、そういう時に長銀からのアプローチがあつた、既にいくつかの大手銀行にアプローチして殆ど玄関払いにされていたようで当局の支援なくしては経営が成り立たない事を示唆していた。
- * 大蔵省田波次官との面談～当方より申し入れ、面談では「合併を早急に P 2

検討していただきたい」と、長銀との間で合併検討の秘密保持契約を結んだ。

* 守秘義務違反のリーク～日銀の速水総裁から電話で「全面的に支援する」と発足早々の金融監督庁の日野正晴長官から電話で「大蔵省・日銀と連携し強力な支援を約束する」と、臨時経営会議で「長銀との合併検討開始」を決めた。その直後にTBSのニュースで「長銀と住信が合併交渉に入った」と報道され、当社サイドでは一言も話していない、守秘義務契約も交わしたのに・・・そこで村上会長と手分けして行けるとこ全て行き、又電話で「検討開始は事実なるも白紙となる事もあります」と、暫くして新住友ビル南館に大阪記者クラブ所属の記者が殺到。

* 長銀と別々に会見～波紋を呼んだ「健全債権のみ」～大野木頭取から電話で「早く合併を決めてほしい公的資金でさらに7～8千億円投入してもらえ、経営責任は自分がとる」とも。

第三章 公邸会談の深層～迫られる「合併宣言」～公的資金の棄損は認めず～

大蔵省から非公式に「長銀の不良債権処理1兆4500億円程度、内9千億円政府が出すから残りは住友信託がカバーしてくれ」ということの様だった。

* 小淵総理からの面談要請～公邸での首相会談は小淵総理以下政府高官4人と会談で三条件を回答 ①正常債権のみの継承 ②吸収合併 ③金融監督庁による長銀の資産査定が今後交渉を進めるかどうかのポイント

会談の3日前98年8月ロシア政府とロシア中央銀行が「対外債務90日間支払い停止」という債務不履行を宣言、ロシアの金融危機

* 宮沢蔵相「公的資金棄損認める」と

* 官邸筋のリーク～翌朝毎日新聞朝刊に一面トップ記事として報道、なぜ1紙にリークされたのか、他の新聞社は大騒ぎだった、早速この件が国会で取り上げられ、江田五月議員の質問が印象的だった。

* 小淵総理の気配り～長銀問題が終わった後小淵総理から二度電話いただいた。

第四章 交渉撤退～明らかになった長銀の債務超過、当社への疑念、国会参考人招致に対して「証人なら出ましょう」と断った、国会は長銀破綻に傾く

* 市場の恐怖～経営者として最もつらかったのは当社の株価が際限なく下落していったこと

* 長銀の国有化による交渉の終焉～のちに野中長官の証言録「野中広務権力の興亡」朝日新聞社・本の中で「僕には長銀ともあろうものが、こういうことをやったという不信感があった、宮沢さんのソフトランディング処理姿勢に対して私はハードランディングでやらなければだめだと考えていた」と、長銀から日本リースへの融資額は2兆1803億円その大部分が回収不能、会社更生法の申請を行い、自己資本金9千億円の2倍以上で債務超過は決定的となった。

* 撤退の宣言～経営上で大切な事はチャレンジすべき時は果敢に P 3

- チャレンジすると同時に、その際はリスクをミニマイズするように用意周到に臨む事、私は「当局の真意がどこにあるのか」常に考えながら行動していた。
- * マーケットにはオオカミがいる、当社株は最低 235 円まで下げ、住友銀行株は 1000 円位に止まっていた（日経平均 1 万 2879 円）長銀はスイス銀行と提携していたが契約でスイス銀行の保有する長銀株が額面の 50 円を割った場合には損害の代償として両社が設立した証券関連子会社の株式を譲渡する契約あり。
 - * 金融再編成戦略～かねてより「金融機関の業務は決済機能・資産運用業務・投資銀行業務」と言ってきた、残念ながら統合が不調に終わって当社は資産運用管理に特化しトップ信託銀行を目指す戦略・経営方針に転換した。
 - * 次々と逮捕された経営陣～長銀の一時国有化が正式に決まり（98 年 10 月金融再生関連法施行）政府は入札の時も長銀の資産内容を完全にディスクローズしていなかった、2000 年 3 月国有化された長銀は入札でアメリカの企業再生ファンドに売却され新生銀行と改名・譲渡価額は 10 億円、彼らには奥の手で「引き継いだ債権が 3 年以内に 2 割以上下落したら国に買い取り請求を行う事ができる瑕疵担保契約だった」
 - * 国の損得～長銀処理の為に投入された公的資金は総額で 7 兆 9 千億円、最終的に国民負担額は 4 兆円とも 5 兆円ともいわれる、後日明らかになった金融監督庁の検査結果は 98 年 9 月時点での長銀の債務超過は 34 百億円とされていたが、その後の資産査定では国有化時点で 2 兆円を上回っていた、度重なる当時のやり取りを通じてこの問題の実質的なリーダーは野中官房長官と田波事務次官と感じた、残念ながらお二人は金融を専門外としていた、宮沢蔵相は金融を専門とし「長銀を破綻させたくない」と、強い意志を国会・役所・我々に対しても再三示していた。その後の日本経済新聞の私の履歴書でも「今でも私は住友信託に引き取ってもらうのが一番良かったし、小淵さんもさぞ残念だったろう」と、ただ政治家としてももう少し頑張ってくれたら当社も異なった選択をした、と思う。現実問題として全体として当社にメリットが認められたら不良債権込みで合併してもいいと思いその条件で取締役会を説得する気持ちもあったが金融監督庁の査定結果も開示してくれず、最後に腰砕け状態で破綻処理前提の野党案を受け入れてしまっていた。
 - * 国策捜査～1999 年 6 月大野木元頭取など旧経営陣 3 名が逮捕され最終決審は 2008 年 7 月最高裁で 1 審及び 2 審の判決が破棄され無罪が確定した。
元国税庁長官で日本債券信用銀行会長の窪田氏、日銀出身で頭取となった本郷氏の逮捕には大野木氏逮捕の時以上に強い違和感があった。
スケープゴート・結果的に全員無罪確定～日本の銀行は金融危機を経験して経営の健全性を高めるべく不良債権処理を積極的に進め住友信託銀行だけでも 2 兆円、日本の銀行全体では 100 兆円処理している。

長銀との合併交渉を経て「信託事業の拡充・収益力の強化・マーケットからの評価向上」という再編についての具体的な判断基準が定まることになった。

第五章 竹中ショック～過激な不良債権処理

- * 第二次公的資金投入～世論は信用秩序重視、70兆円を用意して残りの銀行は破綻させない方針、安田信託は富士銀行の子会社、東洋信託も三和銀行の傘下各銀行トップに面接試験・各社社長2～3回面接私の場合極めて短時間だった
- * 不良債権処理7合目～第二次公的資金投入では主要銀行15行に対しては総額7兆5千億円、住友信託も2千億円導入（99年3月決算直前）
- * マスタートラスト制度の導入～郵貯とのATM提携、郵貯は貯金残高が大手都銀全部に匹敵するほど巨大、更に元利支払いは政府の「暗黙の保証」が付き法人税・事業税・固定資産税等及び預金保険料免除、郵政公社が全銀システムに参加すれば全国銀行との間で自由に送金したり決済が可能となり強くなりすぎること銀行側の反対により参加拒否された為に個々の銀行との間でATMの提携を拡大、99年1月住友信託、東洋信託、大和銀行などと同時に初めて提携に踏み切った、東京三菱は2004年提携・大手では最後だった。
- * 日本トラスティサービス信託銀行（JTSB）を設立～年金トップの大和銀行と三位の住友信託が手を組んでJTSBの年金残高は11兆円に達する見込み。2000年春に合併で誕生予定の中央三井信託は02年9月三井トラスト・ホールディングスが我々のグループに合併することを決めてくれた。
- * 不良債権処理に目途、経営改革に着手～2000年10月発足予定の営業努力が功を奏し受託資産47兆円の見込み更に01年中に100兆円に伸ばす目標を掲げ、テレフォンバンキング・インターネットバンキングを始め顧客からの経路を多様化した。
- * 信託独自路線を継続～2000年4月中央三井信託銀行が誕生、同じく三菱信託が日本信託などを吸収合併の上で東京三菱銀行と実質的な経営統合01年4月住友とさくら銀行が合併し三井住友銀行が誕生、2000年4月住友銀行と大和証券グループ信託銀行を完全子会社化して8月に住友信託が吸収合併した。
- * 第3の創業～2000年は住友信託創業75周年に当たり「創業ファンド」を別枠で作った「60歳のラブレター」はこのファンドで企画、頂いたハガキは単行本化されベストセラーとなった、01年当社の粗利益に占める手数料ビジネス比率は28%に達した（一部メガバンクは当時5年後での目標水準だった）
- * 竹中金融相による金融再生プログラム～2001年4月小泉純一郎政権発足02年2月都市銀行などに信託業務兼営が認められ本格的な競争時代に突入。小泉首相は「最大の仕事は経済再生、不良債権処理を加速させる」と宣言。10月金融再生プログラムが正式に発表「主要銀行の不良債権比率は2005年3月を目途に実施値8、4%の半分程度にさせる目標」が示された。 P 5

市場では銀行破綻や企業倒産が多発するという恐れが広がり、株価は一段と下落 03 年 4 月迄に日経平均はバブル後最安値の 7607 円迄低下

- * 不当な業務改善命令～03 年 8 月金融庁より 15 行に一律業務改善命令が出されたが当社の不良債権比率は 3、6%迄下がっており納得のいかないものだった（当社はこの年度年間処理額としてピーク時の 20 分の一で 218 億円だった）
- * りそな銀行を実質国有化～03 年 5 月約 2 兆円の公的資金が投入されて実質的に国有化措置、11 月には足利銀行が経営破綻した。
株価は 03 年 4 月を底に反騰・小泉政権の措置を市場が高く評価した。
- * 福井総裁の登場～03 年 3 月緩和的な金融政策「ゼロ金利・量的緩和」は日本経済を救った、と私は高く評価している。
- * 負け戦からの脱却～05 年 3 月末に不良債権比率を半分にすると世界に向けて掲げた目標は 2、9%となって見事達成した、竹中氏の歴史に残る仕事と評価。

第六章 UFJ 争奪戦～住友対三菱の法廷闘争・・・

- * 公的資金の完済～04 年 1 月政府から投入の 2 千億円を全て返済、大手銀行では東京三菱・三菱信託・関西さわやか銀行に次いでのことだった。
- * **CSR（企業の社会的責任）の推進**～ギアチェンジの柱は CSR の強化と信託型投資銀行の推進だった、CSR で企業評価の尺度は「環境的側面・社会的側面・経済的側面」で企業の持続可能性という視点からの配慮が特徴、欧米では環境や社会問題に関連する企業に投資する SRI ファンド市場は爆発的に拡大して残高は 300 兆円を超えると云われる市場で日本でも大きく伸びる可能性を秘めた市場、わが国初の企業年金向け日本株 SRI（社会的責任投資）ファンドを受託、積水化学工業と太陽光発電付き住宅ローンの提携等既存の金融グループの枠を超えたビジネスが増えていった。
- * 信託型投資銀行推進～従来型手数料収入だけでなくリスクテイクによる利益「**今後は発展著しい地域で投融資業務を積極的に進める**」と宣言 2004 年 3 月期決算では、過去最高益を更新して金融界問題の収益性と健全性の領域総合ランキングで 1 位に選ばれるなど経営への評価が高まった。
- * 突然の経営統合基本合意解約～UFJ 信託銀行との経営統合を 04 年 5 月と基本合意を発表 UFJ 側から売却打診があり約 3 千億円の株式購入で了承し、新会社は国内最大の「メガ信託銀行」になる筈だった、UFJ グループは 01 年三和・東海・東洋信託銀行の 3 行による UFJ ホールディングスで誕生、東洋信託が東海信託を吸収合併して UFJ 信託銀行と改称したもの、UFJ 銀行は 04 年 5 月の本決算で 4028 億円の赤字決算となっていた、自己資本比率 8%確保の為 UFJ 信託を売却し自己資本に充当、不足分は増資計画のようだった。
～突然の 3 トップ引責辞任、新体制でも引き続き住友信託との統合案件を進めますとなり、当社側は 200 人近いプロジェクト要員を発令した。 P 6

～一方的な不履行通告～金融庁から業務改善命令が出され検査妨害で銀行の幹部が告発され増資の実施が困難になりつつあった、グループ全体が何処かの銀行に吸収合併されることを指しており我々としてとても受け入れられなかった。

* 三井住友と三菱東京の争奪戦～三菱東京ファイナンシャルグループとの統合計画が正式に発表され当社は統合交渉を禁止すると仮処分決定した。

～三井住友ファイナンシャルグループ西川社長も統合を申し入れると表明。

～当社は仮処分申請・最高裁で敗退確定、2年後に和解で決着

* 7年半の社長辞任～2005年6月末社長の座を降り会長に・退任直後の決算で連結純利益は1千億円に達し3期連続で最高益を更新した。

第七章 メガ信託誕生～住友信託と中央三井の合併

* メガバンクの是非～銀行の本質は「金融仲介業であり巨額な利益は必要ない」と思っているのが欧米の投資銀行は日本の銀行が模範とすべき相手ではない

* 押し寄せるグローバリゼーションの波

～私が社長就任の98年頃には日本の金融界に日本版金融ビッグバンという自由化の波と国際化の波が同時に押し寄せていた。

* 専門金融機関制度の後退

* 信託と都銀のカルチャーの相違～信託銀行同士はお互いに僚社と呼びあった都市銀行の基本的なビジネスモデルは給与振り込みと自動振替で企業と協力して世界に類を見ない効率的な資金吸収の社会基盤を自ら作り上げたが銀行に対する一般の人達と企業を世界的に見ると異常と言っていい程の強い信用があった。自動振り替えというシステムは顧客が銀行を100%信用していなければ成り立たない、都銀と信託銀行の合併は難しい「仕事が違い・体質が違い・文化が違う」

* 中央三井との経営統合～2008年に就任した住友信託の常陰均社長は中央三井信託の田邊和夫社長と経営統合の話を積極的に進めていた。

同年8月優先株が普通株に強制転換され中央三井信託の持ち株会社筆頭株主が整理回収機構となった、10年8月に最終合意を発表して経営統合。

* 新銀行誕生に寄せて～メガ信託誕生、2012年4月「三井住友信託銀行」誕生連結総資産36兆円超、信託財産は118兆円となり、101兆円の三菱UFJ信託銀行を抜きトップに立った、住友信託は年金運用や不動産分野などに強みを持ち、中央三井は住宅ローンや投資信託など個人業務分野が強く相互補完的な組み合わせだ。住友信託と、りそな銀行・三井トラスト・ホールディングスが出資し資産管理業務をしているJTSCは住友信託のシステムが採用された。現在のファンドラップ「お客様が途中で運用方針を変えられる仕組みの投資一任勘定も今の時代にこんなに売れるものかと云われるくらいに

販売好調、今後の大きな課題は高齢化社会をにらんで適切な商品を提供していく事で、信託に関しては追い風になるので、金融ニーズを的確にキャッチする事が問われる」

- * アジアマーケットに重点～国際業務も今後はより大胆に展開できるだろう、隣り合うアジア諸国では高度成長、信託という得意分野で現地の需要にチャレンジ、日本も海外マーケットもこれからが信託の時代だと感じている。

(おわりに)

2011年3月11日私の故郷岩手県を含む東日本大震災が発生した。

11年4月に住友信託銀行会長を退任した私に、岩手銀行の高橋信裕頭取から社外取締役を、と言われ6月に拝命した。

最後にお願いを一つ、被災した東北の人々は日本の他の地域の人達が訪ねてくれることを熱望している、ぜひ足を運び東北の魅力を満喫して欲しい。