

大和銀行グループと あさひ銀行の経営統合前夜

第1節

1990年代の日本経済概況

1990年代前半にバブル経済が崩壊して以来、日本の金融業界には強い逆風が吹いていた。リそなグループの前身である、都市銀行の大和銀行グループ(大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)とあさひ銀行は厳しい経営環境のもとで生き残りを模索し、2001年9月、経営統合することで基本合意した。リそなグループの誕生は、このバブル崩壊後の日本経済の大きなうねりのなかから生まれたものであった。以下では、バブル崩壊前後の金融・経済情勢と、経営統合までの軌跡を振り返る。

バブル経済の生成と崩壊

1980年代後半から1990年代初頭にかけて日本では大規模なバブルが発生し、日経平均株価は1989年末、全国市街地価格指数は1991年に史上最高値を記録した。資産価格の上昇は、企業や家計の投資や消費を増やす資産効果をもたらし、1986～1990年の経済成長率は平均約5%と先進国のなかでも高い水準となった。

資産価格が著しく上昇し、実体経済との乖離への懸念が生じたが、1985年のいわゆるプラザ合意以降、日本では対外収支不均衡是正に向けた一層の内需拡大や、世界最大の債権国として低利の資金供給が国際的にも期待される状況のなかで、緩和的な金

融政策が維持された。外国為替相場が円高・ドル安に振れ、原油価格が下落した影響で消費者物価の水準は安定しており、インフレ防止を目的に金融引き締めに移ることが難しい面もあった。日本銀行は1987年初めから1989年半ばまで、基準金利である公定歩合を年2.5%に据え置いた。

地価高騰への対応も後手に回った。資金余剰を背景とした不動産投資の過熱により高騰する土地価格の抑制に向け、政府はようやく1989年12月に土地基本法を制定した。さらに、税制面の見直しも行い、1990年3月には、銀行の不動産融資に上限を定める総量規制を導入した。日銀はその後、金融引き締めに移り、公定歩合は1990年代に年6%まで上昇した。

急激な金融引き締めと不動産融資の総量規制の影響で株価と地価は大幅に下落し、バブル経済は崩壊した。1992～1994年の経済成長率は0%前後となり、金融機関には多額の不良債権が発生した。

金融機関から借り入れた資金で土地や株式を購入していた多くの企業や個人は、保有する資産の価値が急落する一方で、景気後退を受けた業績や収支の悪化も加わり、過剰債務を抱えて借入金の返済が難しくなった。金融機関は、回収が困難な債権に対して会計上の損失処理を迫られたが、経営が破綻した企業、元本や金利の返済が滞っている企業など、回

収可能性の査定において、どこまでを不良債権と認定し、損失処理をする必要があるのか、1990年代半ばまでは、金融業界の基準も定まっていなかった。

バブル崩壊後の景気後退に加え、不良債権の開示基準が徐々に厳格化されたことから、金融機関の不良債権比率(貸出債権に占める不良債権の比率)が高まり、都市銀行の不良債権比率(金融再生法の開示基準に基づく)はピーク時の2002年3月末には平均で8.7%にまで達した。2002年3月期の同比率は大和銀行が13.86%、あさひ銀行が7.96%であった。

一方で、不良債権を処理することで損失が発生し、赤字決算になると自己資本が毀損し、国際決済銀行(BIS)による自己資本比率規制*を満たせなくなる可能性もあった。

1991年度以降、大和銀行とあさひ銀行が経営統合する2002年度までの12期のうち、両行が最終赤字を記録したのは6期で、12期を通算すると、大和銀行は1兆2,621億円の赤字、あさひ銀行は1兆

1,427億円の赤字であった。両行ともに赤字の期の損失は巨額であり、不良債権の処理額が多額にのぼり、過去の内部蓄積を大きく毀損させる経済情勢が続いた。

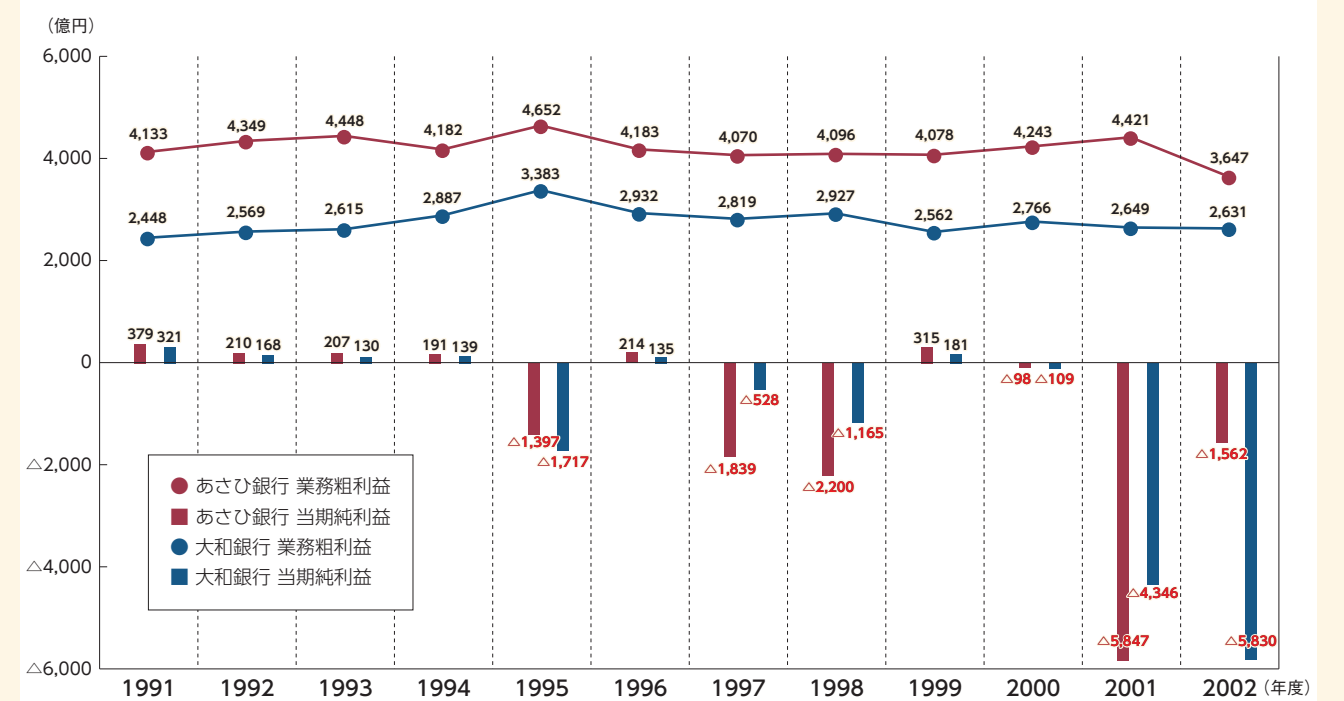
*国際業務を担う銀行は、貸出などのリスク資産の8%以上、国内業務を担う銀行は同4%以上の自己資本を保有するよう求める規制

再編が進む金融業界

バブル崩壊が金融機関の経営に与えた負の影響は、政府や金融機関が当初想定した以上に大きいものであった。このため、この間政府が進めた経済対策や規制緩和策などの政策は、必ずしも個々の金融機関にとっては体力に見合ったものとならず、日本の金融業界が再生するまでの期間が長引く結果となった。

バブル崩壊後、政府は公共事業を柱とする経済対策によって景気後退に歯止めをかけようとし、国内景気は1995年にいったん回復軌道に乗った。景

◆大和銀行とあさひ銀行の業務粗利益、最終利益の推移(1991～2002年度*)



※あさひ銀行の2002年度計数は、2002年4月～2003年2月(分割・合併前)の実績。大和銀行の2002年度計数は、2002年4月～2003年2月の大和銀行の実績と2003年3月のりそな銀行の実績の合算値。

気回復が持続すると判断した政府は1996年11月、「日本版金融ビッグバン(以下、金融ビッグバン)」と呼ばれる大規模な規制緩和策を公表した。規制緩和により東京市場をニューヨークやロンドンに匹敵する魅力ある市場に育て、監督官庁が金融機関の行動を逐一指導する行政手法を改めることで、日本の金融機関の国際競争力を強化する狙いがあった。

金融ビッグバンに関連する法律や制度の整備は2000年にかけて進んだが、一方で金融機関側は十分に対応しきれていなかった。消費税率の引き上げなどを機に国内景気は1997年から再び減速し、不況に突入するなかで、市場が変化を先取りし、金融システムへの不安が高まり、経営が危ないと見られる銀行や証券会社の株価が急落し、資金調達が困難になる事態が発生した。

1997年には三洋証券株式会社、北海道拓殖銀行、山一証券株式会社が、1998年には日本長期信用銀行と日本債券信用銀行が経営破綻し、日本は金融危機に陥った。

危機の連鎖に歯止めをかけるため、政府は1998年3月、金融安定化法^{*1}に基づき、大手銀行に一斉に公的資金を総額約1兆8,000億円注入した。さらに1999年3月には、早期健全化法^{*2}に基づき、総額約7兆5,000億円を追加注入した。公的資金の注入は、銀行が発行する優先株式や劣後債などを政府が購入する形で実施した。銀行側には、期日までに政府に公的資金を返済する義務が生じた。

大和銀行は金融安定化法により1,000億円、早期健全化法により4,080億円、あさひ銀行は前者により1,000億円、後者により5,000億円、近畿大阪銀行は後者により600億円の公的資金の注入を受けた。

政府は公的資金を注入するにあたり、銀行に経営の改善策「経営の健全化のための計画」(以下、経営健全化計画)の提出を求め、人員削減や店舗統廃合といった経営の合理化、不良債権の処理に加え、金融再編による競争力の強化を促した。

1999年8月、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が経営統合で合意し、2000年9月、現在のみずほフィナンシャルグループがスタートした^{*3}。1999年10月、住友銀行とさくら銀行が合併で合意し、2001年4月、三井住友銀行が誕生した。各金融機関の経営判断の結果であるが、政府は大型の金融再編を歓迎する意向を表明した。

このような金融再編の大きな流れのなかで2001年9月、大和銀行グループとあさひ銀行も経営統合に合意した。

次節以降では、大和銀行グループとあさひ銀行が経営統合を決断するまでの歩みをたどる。

- *1 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、金融機能安定化法とも呼ばれる、1998年2月に施行
- *2 正式名称は金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律、1998年10月に施行
- *3 2000年9月、みずほホールディングス設立



日本経済新聞
1997年11月22日

第2節

大和銀行の1990年代

「信託併営」を堅持した大和銀行

大和銀行の前身である大阪野村銀行は、実業家の野村徳七(二代目)が「中小の事業経営者に産業資金を供給する」という理念の

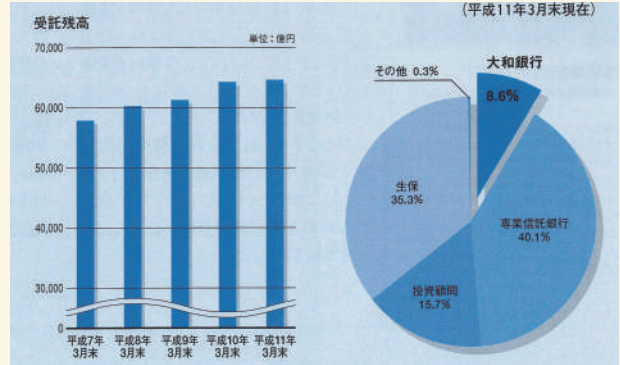


創業者 野村徳七翁

もとに1918年に設立した銀行である。1927年に行名を野村銀行に変更し、1944年には野村信託株式会社を合併して、兼営法に基づく日本で初の信託併営行(銀行業務と信託業務をともに営む銀行)となった。第2次世界大戦後の財閥解体に伴い、1948年に行名を大和銀行に変更した。

政府は1950～1960年代、信託専業主義に基づいて兼営銀行の信託分離を進めたが、大和銀行は、信託併営は金融機関の大衆化や機能の総合化にマッチし、顧客に幅広いサービスを提供できるため時代の要請に合致していると主張し、関西財界からの支持も得て信託併営を堅持した。「信託併営」の機能は、現在のりそなグループにも引き継がれ、信託業務を併営する唯一の都市銀行として永年培ってきた基盤とノウハウは、強みの一つとなっている。

◆大和銀行の年金資産受託残高の推移と企業年金資産受託残高シェア
(平成11年3月末現在)



大和銀行本店(1991年)

フルラインの金融サービスを提供できたのも、大和銀行の強みの一つであった。1993年に施行された金融制度改革法により金融機関は業態別子会社を設立して証券業務に参入できるようになり、1993年9月、経営危機に陥っていた準大手のコスモ証券株式会社(1917年12月、株式会社野村商店として設立、現・岩井コスモ証券株式会社)の第三者割当増資を引き受けて同社を傘下に収め、他の大手銀行に先駆けて証券業務に参入することになった。銀行業務、信託業務に証券業務が加わり、グループとしてフルラインの金融サービスを提供できる体制が整った。

しかしながら、大和銀行の経営に大きな打撃を与えたのが、1995年9月に明らかになったニューヨーク支店の巨額損失事件である。同支店の現地採用の元嘱託が、1995年までの約11年間にわたって権限を逸脱した簿外での米国債取引を行い、11億3,200万ドル(約1,133億円^{*1})の損失を出した。この事件に関連して、大和銀行は米連邦準備制度理事会(FRB)に損失を隠すため虚偽の報告をしたという疑いを持たれ、共同謀議など24件の罪で起訴されることになり、米国撤退に関する同意命令(コンセント・オーダー)に合意した。これに基づき1996年2月、米国の17支店ほかを住友銀行(現・三井住友銀行)に営業譲渡し米国から全面撤退するとともに、米国司法当局と訴訟に関する司法取引に応じて、3億4,000万ドル(約358億円^{*2})の罰金を支払った。

*1 *2 損失および罰金は1995年度決算にて一括処理を実施

強みを磨く「特化型戦略」で事業再編

ニューヨーク巨額損失事件からの信頼回復に向けて、大和銀行が経営の根幹に据えたのは「特化型戦略」である。強みがある分野(関西のリテールと信託業務)を磨き、非効率な分野は縮小するという考え方に基づき、事業の再構築に取り組んだ。

1998年10月には、海外支店を1999年度中に全

廃し、関西地域を中心とする「スーパー・リージョナル・バンク」(大型地域銀行)に転換する方針などを盛り込んだ新戦略「特化5大戦略」を発表した。

さらに1999年3月には、早期健全化法に基づく公的資金の受け入れに伴い、この「特化5大戦略」をより発展させた業務再構築策を経営健全化計画として発表した。

本計画の業務再構築の主な柱は3つあり、第1は、関西を中心とするリテール業務の強化であった。「スーパー・リージョナル・バンク」構想のもと、海外の銀行業務からは撤退し、地盤である関西地域に密着した営業活動を展開することとした。この方針は、都市銀行として横並びの総花的な経営と決別し、強みのある分野へ経営資源の重点配分を図るものとして、これまでの経営構造を転換する戦略だと受けとめられ、市場では好意的な評価が多かった。

第2は、年金や法人信託を中心とした信託業務の強化であった。信託業務は首都圏も含めて引き続き全国展開し、社内カンパニー制を設け、業務運営に自主性を持たせるとともに、運用力を強化するために内外の運用機関との提携を推進することとした。

第3は、関西金融界の安定化への努力であった。関西の地域企業に資金を供給し、雇用の安定に資するため、関西金融界の再編の核になり、金融システムの安定化に向けて努力する方針を明確にした。

関西の金融再編の核に

バブル崩壊後、関西では経営難に陥る地域金融機関が多く、金融危機の引き金になることが危惧されていた。大阪に本部機能を置く数少ない都市銀行である大和銀行には、関西の金融再編の核となり、金融システムの安定化に貢献する役割が期待された。

大和銀行と近畿銀行(第二地方銀行)、大阪銀行(地方銀行)は1999年2月、金融持株会社の設立を視野に入れた包括的な提携を進めることで合意し



近畿大阪銀行開業(2000年4月)

た。大和銀行と近畿銀行はもともと関係が深かった。一方、大阪銀行は住友銀行との関係が濃かったが、系列ノンバンクの処理などで信用不安が広がっている状況であった。大和銀行にとっては系列を超えた提携であり、「関西金融界の安定化への努力」という経営方針に基づくものであった。

その後、大和銀行は近畿銀行と大阪銀行の第三者割当増資を引き受けて資本関係を強化し、2000年4月、近畿銀行と大阪銀行は合併して近畿大阪銀行となり、関西トップクラスの規模を持つ地方銀行として再出発した。

2000年10月には、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行(第二地方銀行)は、金融持株会社の設立を展望した包括的な提携で合意し、奈良銀行がグループに加わった。2001年3月、大和銀行と近畿大阪銀行は奈良銀行の第三者割当増資を引き受けた。

これに先立つ2001年2月には、大和銀行と近畿大阪銀行は、なみはや銀行(第二地方銀行)の営業を譲り受けた。なみはや銀行は1999年8月に経営破綻し、破綻処理を請け負った金融整理管財人らが営業譲渡先を選定していた。受け皿候補として手をあげた大和銀行グループは入札に成功し、預金・貸出金や店舗、従業員などを受け入れた。いずれも「関西金融界の安定化への努力」の経営方針を進めているものであった。

2001年6月28日、大和銀行では経営交代があり、頭取の海保孝が会長に、副頭取の勝田泰久が頭取に就任した。

2001年8月1日、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は金融持株会社の設立による経営統合で合意、以下の3段階の統合計画の具体像を示した。持株会社はグループを統括する会社としてグループの事業戦略を策定し、グループ内の経営資源の配分と傘下金融機関の経営管理を担い、グループの一体運営を目指すとともに、商品開発や営業企画などの機能を集約し、傘下金融機関のサービス提供力を強化することを目的とした。

この最初の統合計画では、第1ステップ(2001年12月)として、持株会社の傘下に大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行が入り、第2ステップとして大和銀行の信託部門を分社化して兄弟会社とし、分社化した信託銀行を他の金融機関との合併会社とする。そして第3ステップ(2003年4月めど)として、傘下金融機関を全国展開する広域銀行、地域銀行(大阪、奈良)に再編する計画であった。この時点では、持株会社の傘下に他の地域金融機関が新たに加わる可能性を展望し、「地域金融機関の連合体」を目指す構想であった。

◆2001年8月1日発表の大和銀行グループの経営統合・事業再編の概略

	内 容
第1ステップ (2001年度中)	○大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行で持株会社を設立
第2ステップ (持株会社設立後本年度中を目途)	○大和銀行の信託部門を分社化し、兄弟会社化 ○さらに分社した信託銀行を合併化
第3ステップ (3行の再編成は2003年4月目途)	○グループ内の銀行子会社3行を再編成(さらに他の地域金融機関の参画も展望)

第3節

あさひ銀行の1990年代

「リテールトップバンク」を目指した あさひ銀行の誕生

1991年に誕生したあさひ銀行の前身は、協和銀行と埼玉銀行である。ともに戦後、都市銀行に転換した若い銀行であり、特定の企業系列に属さない中立的な銀行として、特にリテール分野に重点を置いた経営を行うなど、経営上の共通点も多い両行は、1991年4月に対等合併して協和埼玉銀行となり、1992年9月、行名をあさひ銀行に変更した。

協和銀行の中堅・中小企業取引の強みと、埼玉銀行の埼玉などを地盤とする個人取引の強みを引き継いでスタートしたあさひ銀行は、総資産では都市銀行12行中8位の規模だが、国内預金では同7位、なかでも個人預金は5位の残高を有していた。

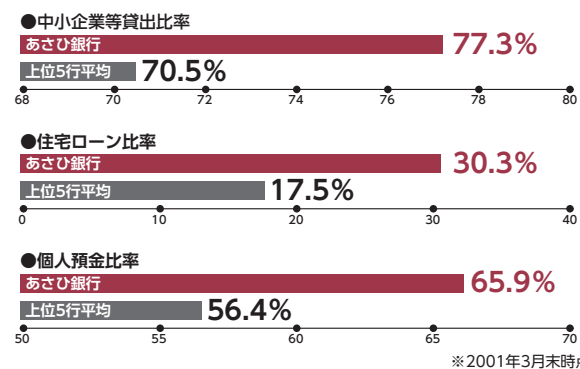
また、店舗網も1991年のスタート時、国内では443カ店と、太陽神戸三井銀行(599カ店、後・さくら銀行、現・三井住友銀行)に次いで都市銀行2位のネットワークを擁していた。特に首都圏では342カ店と、首都圏最大の太陽神戸三井銀行の

346カ店と遜色のない店舗網を有していた。

このような特色から、あさひ銀行ではその誕生以来、「リテール分野においてもっとも評価され、もっともお役に立つ銀行」すなわち「リテールトップバンク」を、目指す姿として掲げていた。このため、中堅・中小企業を中心とする法人取引においては、お客さまとのリレーションシップを重視する営業体制を構築し、加えて高度化・多様化するニーズに対応して、ベンチャー育成ファンドの設立や、新技術・ニュービジネスの創出支援の強化など、関連会社も含めた機能提供や、成長サポートに取り組んできた。また、個人取引においても、「身近なくらしのコンサルタント」として、お客さまとの長期的なリレーションシップをベースに、一人ひとりのライフステージ・ライフスタイルに応じた商品・サービスの提供に取り組んできた。

個人取引の中核をなし、あさひ銀行の最大の強みと評価されたのが住宅ローン事業であった。1997年5月に「あさひ借換えローン」の取り扱いを開始、大ヒット商品となった。同ローンでは、お客さまの過去の返済実績や収入に対する返済総額の割合など、返済面を重視することによって、担保評価額の不足がある場合でも最大1,000万円まで融資限度額

◆あさひ銀行の中小企業等貸出比率、住宅ローン比率、個人預金比率



を上乗せできるようにした。これは、1996年に設置した金融基礎研究所がIT技術を駆使して100万件を超えるデータを解析し、リスクや価値の計量化、行動予測を研究し、担保の有無にかかわらず、返済能力のある人を見極める条件設定を可能としたことによるものである。そして、1997年にスタートした第3次長期経営計画では住宅ローン戦略の強化を打ち出し、借り換えローン商品に加え、住宅ローンチャネルの拡充、住宅業者との提携強化、審査時間の短縮を推進した。その結果、住宅ローン残高は1996年度から2000年度にかけて2兆1,000億円超の増加を実現し、増加率は10.8%を記録するなど増加額、増加率ともに都銀トップとなった。

リテール重視の姿勢は、資産構成としても他の都市銀行とは大きく異なる事業ポートフォリオという形で表れていた。貸出金においては中小企業等貸出比率、住宅ローン比率、預金においては個人預金比率が、いずれも都銀平均を大きく上回る構成であった。

あさひ銀行は「地域の発展をサポートする銀行」であることも特色の一つで、地方公共団体との取引を重要な分野と考え、埼玉県をはじめ全国で104*の地方公共団体の指定金融機関を務めた。また、地方公共団体のニーズに素早く対応できる体制を整え、あらゆる銀行機能を提供して積極的に協力していった。地域のお客さまの利便性を向上させるため、1996年には全国で初めて税金・公共料金の納付ができるATMを設置した。

そのほか、「さいたま新都心」整備事業、埼玉高速鉄道線や首都圏中央連絡自動車道(圏央道)の整備といった大型プロジェクトの事業化にも積極的に参画し、地域経済の発展に貢献した。

*1996年7月時点

生き残りをかけた銀行再編へ

1998年9月28日、あさひ銀行は東海銀行(現・

三菱UFJ銀行)との戦略的提携を発表した。迫りくる金融ビッグバンなどの金融環境の大きな変化に向けて、営業地盤の異なる都市銀行同士で協力しながら経営体質の強化を図るための提携であった。金融ビッグバン構想の公表以降、金融業界では合従連衡を探る動きのなかで、同じ企業グループ内で銀行や証券会社などが相互に補完し合う提携が相次いでいたが、都市銀行同士の相互補完の提携としては初めてのケースで、その後本格化していく大手銀行再編の幕開けとなる発表であった。

あさひ銀行が提携の相手として選んだ東海銀行は、名古屋などの中京圏を地盤とした都市銀行であり、首都圏を地盤とするあさひ銀行としては、提携によりそれぞれの強みを補完でき、またシステムや商品開発などでは規模の利益を活かしながらの効率化が見込めた。

発表した提携内容では、最初のステップとして、ATMの利用手数料や振込手数料の相互の優遇によるお客さまの利便性向上、資本提携、海外拠点や資金証券業務の再編・連携など経営資源の集中、ATM管理会社の共同設立、メール便の共同運営による効率性の向上などをあげた。そして次のステップとして、共通の金融持株会社を設立し、他の有力な地域金融機関などが参画する新たな金融グループ



あさひ銀行と東海銀行による戦略的提携発表(1998年9月)



(マルチリージョナルバンク)の創設を目指す方針を示した。

記者会見に臨んだあさひ銀行の伊藤龍郎頭取は、「東海銀行とは経営路線がリテール中心とお互い共通のものがあり、事務的なことも含め常日頃から話し合いをしてきた。もう少し幅を広げた提携を考えたらどうかなど、持株会社構想が出てきたのは、ごく最近のことである」と説明した。「合併の選択肢はないのか」と記者に問われた伊藤頭取は「合併の選択肢はない。両行それぞれ強力な営業基盤があり、その優位性は尊重し、経営の独自性を維持しながら、共有できるものは共有していく。マルチリージョナルバンクを想定し、他の地域金融機関、他の業態の金融機関にも門戸を開放していくのであり、合併は議論にならなかった」と回答した。

1999年10月7日、業務提携を推進してきた両行は、正式に共通の金融持株会社を設立することで合意した。1999年8月の商法改正(施行は1999年10月)で株式交換制度と株式移転制度が整備され、2000年度末には会社分割制度の導入が見込まれていた(実際の導入は2000年5月)。このような組織再編制度や金融持株会社制度を政府が急ピッチで整備したのは、金融再編を推進して金融システム不安を早期に解消する狙いがあり、両行の決断は政府の期待に応えるものでもあった。

基本合意のなかでは、あさひ銀行と東海銀行が2000年10月をめどに金融持株会社の傘下に入り、2001年10月を目標に、傘下銀行を分割・再編し、金融持株会社の傘下に「首都圏銀行」「中部圏銀行」「関西圏銀行」「国際資金証券銀行」が入るという、新制度の適用を視野に入れた再編構想であった。

金融持株会社の設立により、両行の得意分野を活かすシナジー効果が見込めた。主な効果としては、中堅・中小企業や個人分野への経営資源の一層の集中により、グループ全体の資産効率と収益力の改善が期待できた。そして、あさひ銀行の住宅ローンや、

東海銀行の中堅・中小企業向けデリバティブ取引や資金証券業務など、強みのあるノウハウの相互活用による収益機会の増加も見込めた。また、拠点統廃合、事務・システム統合、人員削減によるコスト削減効果も期待できた。

両行の統合作業は順調に進んでいたが、大きな転機が訪れた。大阪を発祥とする三和銀行がグループ入りを申し入れ、両行はこれを受諾、2000年3月14日に3行統合で合意したのであった。

3行統合の基本合意書には3行は当分の間併存するとあった。あさひ銀行と東海銀行のマルチリージョナルバンク構想に三和銀行が賛同し、新設する金融持株会社の傘下に3行が入る構想であった。コンピューターシステム、バックオフィス、マスリテールにおける商品開発などの業務や大企業取引、国際・投資銀行業務を2002年4月に統合する。不良債権は各行が責任を持って処理する、といった方針も確認した。

ところが2000年4月、3行の統合推進委員会にて、三和銀行と東海銀行は3行による合併を提案した。あさひ銀行としては、三和銀行がマルチリージョナルバンク構想に賛同し、持株会社方式による3行併存を受け入れたため3行統合に合意したのであり、合併という提案は、基本合意内容とは大きく異なるものと受けとめざるを得なかった。

3行統合からの離脱を決断

三和銀行と東海銀行からの合併の提案後、1ヵ月ほど協議を続けたが、両行の姿勢は変わらず、2000年6月15日、あさひ銀行は3行統合から離脱する決断を下し、発表した。一方、三和銀行と東海銀行は2001年4月に共同持株会社を設立し、2002年に持株会社の傘下で合併する方向で検討に入った*。

あさひ銀行としては、合併という形態を選択すると、マルチリージョナルバンク構想の発展・拡大、

各行の特質と優位性の尊重、地域金融機関への門戸開放が困難となる。中堅・中小企業、個人の金融行動は地域に根ざしており、地域特性を活かした経営ができなければ、お客さま、地域、ひいては株主に多大な影響を与える懸念がある。また、地域金融機関への門戸開放ができない場合、これまでマルチリージョナルバンク構想への参画を呼び掛けてきた地域金融機関への責任も果たせない。これらのことを勘案して、合併の弊害は大きいと判断したなかでの離脱の決断であった。

3行統合からの離脱に対する反応は様々で、大口株主やお客さまからは歓迎する声が上がリ、前向きに受けとめる従業員も多かったが、厳しい金融情勢が続き、大手銀行が相次ぎ金融再編に乗り出すなかで、あさひ銀行だけが単独で存続できるのかと不安を訴える声も少なくなかった。ステークホルダーの間では、早期に銀行の将来像を明確にすべきという見方が広がっていった。

翌2001年5月、あさひ銀行は海外業務の効率化のための海外支店の廃止と東京三菱銀行(現・三菱UFJ銀行)との海外業務にかかわる業務提携の基本合意について発表した。海外支店での取引については2001年12月末までに原則東京三菱銀行へ移管し、コアビジネスであるリテール分野に経営資源を集中させるのが狙いだった。

* 2002年1月、三和銀行と東海銀行は、合併によりUFJ銀行発足(現・三菱UFJ銀行)

株価が急落、新たな提携を模索

この2001年は、あさひ銀行が誕生して10年の節目の年であったが、経営として誕生以来の厳しい1年となった。

折しもITバブル崩壊後、景気の後退が鮮明化していく状況下で、他の都市銀行が再編により規模の拡大で体力確保を目指すなか、3行統合から離脱し、

独立路線を歩むあさひ銀行の経営判断は市場関係者やメディアなどの注目を集め、単独で生き残っているのかという厳しい見方が広がった。

引き金となったのは、株価下落が続く状況のなかでの配当問題だった。2001年度から金融商品に係る会計基準(保有する「その他有価証券」について時価評価を適用するもの)が導入されたが、銀行は、保有する有価証券の含み損(税効果適用後)の約6割を、株主への配当原資である剰余金から差し引く必要があった。

ここで大きなネックとなったのは、政府が保有する早期健全化法による優先株(1999年発行)の配当だった。

この年の株式市場の下げ局面のなかで、あさひ銀行が保有する株式銘柄の下落率は相対的に大きく、保有株の含み損は大きく拡大しつつあると市場関係者から見られていた。このため、株価の回復がなければ、優先株の配当は困難であり、政府が持つ優先株の議決権が復活して、経営責任問題が浮上し、銀行の信用力も傷つきかねないとの見方が強まった。

このようなことを背景に、特に2001年6月以降、あさひ銀行の株価の低下が急速に進み、それに伴い預金の流出が続く事態となった。行内には日々の資金繰り(流動性)をチェックし、流動性リスク対策のための組織も立ち上げられた。3行統合からの離脱を決断した時点では株式含み益も相応にあり、単独での生き残りに成算を持っていた経営陣であったが、市場の反応は予想以上に厳しく、やがて新たな再編の模索を加速させていくこととなった。

すでにこの年は年初より、他の金融機関との提携に向けた検討を進めていたが、具体的な交渉がなかなか実を結ばない状況であった。

そのようななか、孤立感を深めたあさひ銀行が有力な交渉相手として期待したのが大和銀行であり、7月に両行の役員が双方の金融再編への考えを確認するために接触する機会を持った。大和銀行は8月

1日、近畿大阪銀行、奈良銀行と持株会社の設立による経営統合に合意し、関西を地盤とする「スーパー・リージョナル・バンク」構想の足場を固めつつあったが、あさひ銀行が構想に加わることに前向きであった。8月に入ると、あさひ銀行の伊藤頭取らは秘密裏に大阪の大和銀行本店を訪問、大和銀行

の勝田頭取らと会談を実施し、その後も両行の頭取は電話で連絡を取り合い、双方の意向を確認した。そして8月下旬に、両行頭取が再度会談を実施し、ここで大和銀行グループとあさひ銀行は経営統合することで基本合意する方向が固まった。

第4節

大和銀行グループの「スーパー・リージョナル・バンク」構想にあさひ銀行が合流

「スーパー・リージョナル・バンク」構想のパートナーに

このような両行の水面下の交渉が表面化したのは、2001年9月7日であった。

あさひ銀行の2001年9月中間期決算とその中間配当の問題や再編動向をめぐる問題を取り上げた雑誌報道などもあり、9月に入ると、あさひ銀行の株価は連日下げ足を速め、緊迫した展開を見せるようになっていた。なかでも急落した9月7日には、一部のマスコミによって大和銀行との経営統合についての情報が報じられることになり、同日夕方あさひ銀行から大和銀行に経営統合を申し入れを行っている旨の表明をすることとなった。

9月21日に大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行とあさひ銀行は、大阪の大和銀行本店で正式に記者会見を開き、大和銀行グループが設立する持株会社にあさひ銀行が参加し、経営統合することで基本合意したと発表した。経営統合の趣旨について、大和銀行とあさひ銀行両行の頭取は以下のように説明した。

「大和銀行グループは持株会社の設立による経営統合・事業再構築により、メガバンクやリージョナル・バンクとは異なる『スーパー・リージョナル・バンク』の構築を目指すとともに、積極的に他の金

融機関との提携などに取り組むと表明してきた。

一方、あさひ銀行も、地域密着を基本にリテール分野に特化した経営戦略をとり、志を同じくする有力地域金融機関との提携を視野に入れ、リテールバンキングとして新しいビジネスモデルの構築を目指



してきた。

あさひ銀行は大和銀行グループの経営統合の理念に賛同し、大和銀行グループが設立する持株会社への参加を申し入れ、協議の結果、同構想を発展・拡大するために経営を統合し、持株会社のもとで事業再構築を行うことにした。」

そして、経営統合により首都圏と関西圏に強固な基盤を有し、最高水準のサービスを提供する新たな金融グループを目指すと説明した。

この会見を受け、柳沢伯夫金融担当大臣は「地域的なバランスもよいし、積極的な評価をしたい」とコメントする一方、「前提として、死に物狂いになって本当の統合効果を上げるリストラを徹底することに強く期待したい」と述べ、誕生する新グループの東西の地域基盤を相互補完する統合戦略への期待と課題を示した。

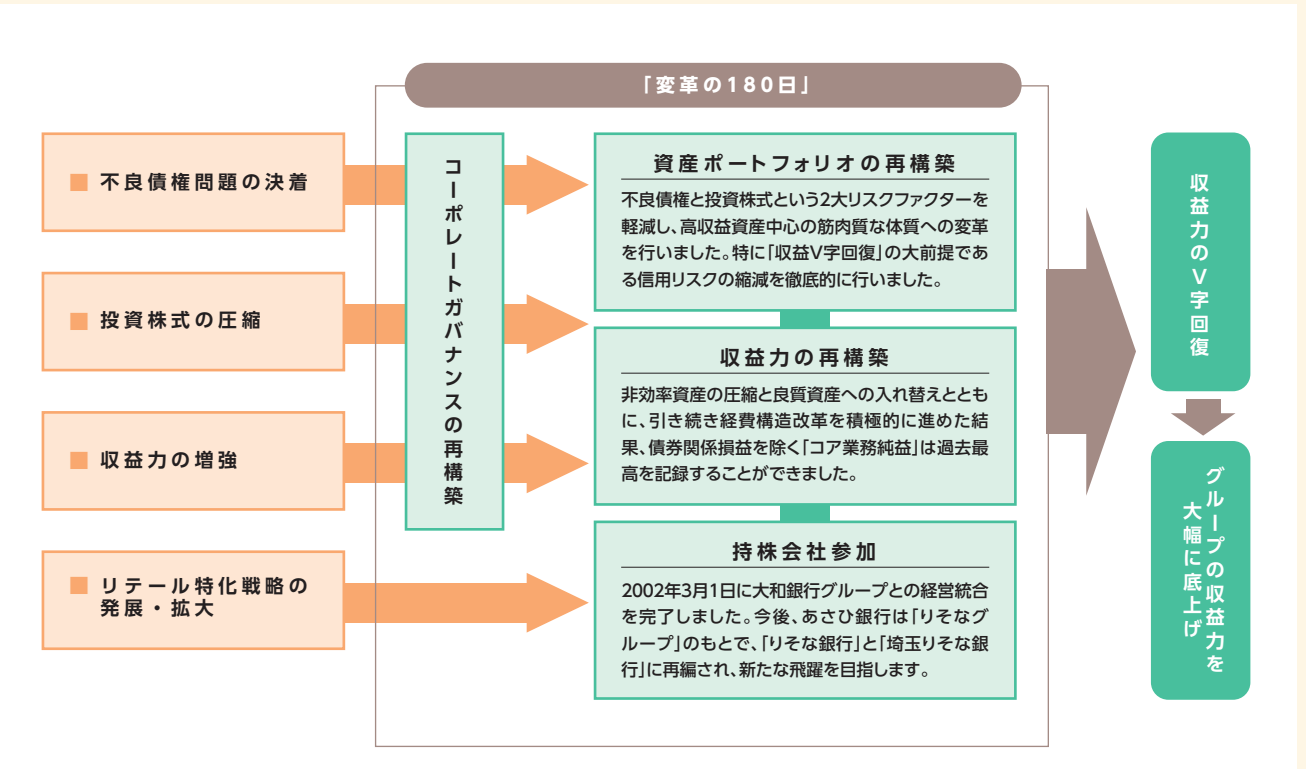
経営統合の発表以降、経営トップによる統合推進会議、企画担当役員レベルの統合推進協議会、関係

各部の担当役員レベルの統合推進部会など、様々な階層で経営統合に向けた協議に入り、大和銀行グループが同年8月に発表していた持株会社の設立構想に沿う形で協議は進んだ。

統合に向けて、あさひ銀行では「変革の180日」の経営改革がスタート

経営統合発表から4日後の9月25日、あさひ銀行は田中正会長と伊藤頭取が10月25日に退任し、翌26日付で専務取締役の梁瀬行雄が頭取に就任するトップ人事を発表した。そして、大和銀行グループとの経営統合に向けて、経営陣の刷新を図った。新トップの梁瀬頭取のもとで、大和銀行グループと経営統合する2002年3月までの期間を「変革の180日」と位置づけ、経営改革をスタートさせた。「信頼され、お客さまにとって最も使い勝手の良い銀行」というキャッチフレーズのもと、コーポレートガバ

◆あさひ銀行の経営改革「変革の180日」(2001年10月～2002年3月)の成果



(あさひ銀行ディスクロージャー誌2002 より)

ナンス(企業統治)の再構築、資産ポートフォリオの再構築(資産の圧縮)、収益力の再構築を目指した。コーポレートガバナンスの再構築として、銀行本体と関連会社の経営体制を刷新し、顧問制度を廃止した。組織の生産性を向上させるため、会長職を置かずに意思決定を一本化し、役員数を削減するとともに、本部組織をスリム化した。また、役員報酬を当面、平均約3割カットするとした。

「変革の180日」の間中もあさひ銀行の株式は大量に売り込まれる場面があり、厳しい経営環境が続くなかで改革に取り組んだが、預金の流出には依然歯止めがかからず、貸出資産の圧縮に取り組まざるを得ない状況が続いた。

このような環境ではあったが、11月にはATMの相互開放、インターネットホームページの相互リンク、M&A業務の提携、12月には投資信託の新商品の共同販売、人事交流をスタートさせるなど、大和銀行グループとの業務提携は着実に進展していった。



大和銀ホールディングスパフレット(2002年3月)

大和銀ホールディングスが誕生

2001年12月12日、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は共同で持株会社、大和銀ホールディングスを設立した。会長には海保孝(大和銀行会長)、社長には勝田泰久(大和銀行頭取)が就任した。

大和銀ホールディングスとあさひ銀行は経営統合の具体的な方法についても協議を進め、翌2002年3月1日に株式交換により大和銀ホールディングスがあさひ銀行を子会社化する形で、経営統合を行うこと、株式交換比率は1対1とすることで合意した。



大和銀ホールディングスの誕生(2001年12月)

◆2001年10月 大和銀行、あさひ銀行の経営統合を紹介する新聞記事



日刊工業新聞 2001年10月18日



日刊工業新聞 2001年10月16日