

2008年9月16日

メリルリンチ第10回金融コンファレンスにおけるプレゼンテーション  
「投資家からの7つの質問」

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長 北山 禎介

< 発言要旨 >

=====

(表紙)

三井住友フィナンシャルグループの北山でございます。本日は、ご多忙のところお集まりいただき、誠に有難うございます。また、本コンファレンスを主催されているメリルリンチ日本証券の皆様にも感謝申し上げます。次のページをご覧ください。

(P. 1)

本日は、投資家のみなさまから最近よく頂戴するご質問のうち、代表的なものを7つピックアップして、弊社の事業環境、実績、及び今後の戦略をご説明してまいりたいと思います。

なお、ここで挙げた7問につきましては、1週間前には最もよく質問されたものですが、現在最も多く寄せられているのは、当社のリーマン・ブラザーズ・グループに対するエクスポージャーに関するご質問です。そこで、プレゼンテーションに先立ちまして、その点についてお答えしたいと思います。

当社は本日、Lehman Brothers Holdings, Inc. 及び関連会社に対する与信等の状況についてプレスリリースいたしました。SMFGグループ全体のエクスポージャーは、

- 与信：約 9.8 億米ドル
- 債券：約 5 億円

となっております。

この与信額のうち 8.8 億米ドルは、担保等により保全されております。本件に伴う損失見込みは現時点で約 100 億円程度となっておりますが、今年度において必要な処理を行う予定であります。

それでは、プレゼンテーションに移りたいと思います。2 ページをご覧ください。

(P. 2)

始めに、足許の業務環境をどうみているかについてご説明いたします。

3 ページをご覧ください。

### (P. 3)

昨年度からスタートした、3カ年の中期経営計画、「LEAD THE VALUE」計画では、本ページの左上にある「5つのマクロトレンド」を認識して成長戦略を策定いたしました。しかしながら、昨年には、ここに、サブプライム問題に端を発するグローバル金融市場の混乱という、当初想定していなかった要因が加わり、世界経済は、現在大きなダウンサイドリスクに直面しています。

1年前のコンファレンスにおいて、私は、「市場は資産価格調整のプロセスをたどる可能性があり、このプロセスは当社にとっては好機となりうる」と申し上げました。これはそのとおりだったと思いますが、現在では、ここに世界経済の減速という新たな要素が加わっております。グローバル金融市場の混乱は、まさに前例のないレベルで当面続き、我々が先週末にかけて経験したように、より広汎、急進的で、ともすると苦痛を伴うものになるかも知れません。

このプロセスが今後どういった経過をたどるかについて詳細に予測することは難しいですが、プロセスがどの程度続くのかというご質問に対しては、考えがあります。

4ページをご覧ください。

### (P. 4)

今回の金融危機の背景には、世界的な経済の高成長と金融の緩和がもたらした過剰流動性の下で、リスクテイクとレバレッジが積極化された結果、資産価格と個人所得の間に大きな懸隔が生じたことがあります。

資産価格調整の典型的な例を、1990年にピークに達した日本の不動産バブルにみることができます。当初、この調整は数年で終わるとみられていましたが、結局10年以上続き、不動産価格と収益力がバランスしたところで、ようやく底入れしました。

一旦資産価格の本格的な調整が始まれば、その過程は、経済合理性が十分満たされるレベルまで続くということが、この経験で示されているとみております。米国の住宅市場の調整は、来年前半頃に終了するといった見方もあるようですが、私自身はもう少し長期化するリスクがあるのではないかとみております。

そして今や、日本経済について、景気後退局面入りとの見方が定着しつつある状況です。こうした状況下では、短期的には当面のダウンサイドリスクにいち早く対処する一方で、中長期的な観点からは、いわば「Cautiously Optimistic」に、次の成長にむけた布石を打つことが重要と考えております。

それでは次に、こうした環境下における、当社グループの足許の業績についてご説明いたします。6ページをご覧ください。

(P. 6)

2007 年度を総括しますと、サブプライム問題に端を発したいわゆる「不透明・不確実な環境変化」に対する確な対応を求められる一方で、3 ヶ年の中期経営計画実現に向けた「第一段階」として、まずまず確りとしたスタートを切った年だったと考えております。

具体的には、トップライン収益につきましては、サブプライム関連のマイナス影響があったにも拘らず、金利環境の変化を捉えたトレジャリーオペレーションや、海外市場での積極的なアセット投入等を背景に、期初計画を概ね達成いたしました。株主還元的面では、期初計画を上回る増配を行い、連結配当性向で 20%を超える水準といたしました。また、成長事業領域におきましては、オーガニック・インオーガニックの両面から、中期的な収益ドライバーの育成を着実に進めました。

一方、2007 年度は「不透明・不確実な環境変化」への迅速な対応を求められた年でしたが、サブプライム関連商品につきましては、早期に売却を進めると共に、残るエクスポージャーについても償却・引当を進めた結果、足許のエクスポージャーは極めて少額となっております。

続く 7 ページには 2007 年度の業績ハイライト、8 ページにはサブプライム関連商品の収益影響や足許の残高等について纏めておりますので、後ほどご参照ください。

では 9 ページにお進みください。

(P. 9)

続きまして、今年度第 1 四半期決算のポイントをご説明いたします。

第一に、SMBC のマーケティング部門の粗利益は、国内、特に法人部門のマイナスを、海外市場における競争環境の改善等を積極的に捉えた国際部門の増益でカバーし、全体としてはほぼ計画通りの進捗となっております。ここでご留意いただきたいのは、銀行の業績は年間の季節性が強く、例年、第 1 四半期は弱く出る傾向があることです。

第二に、4 月後半以降の内外長期金利の上昇を受けて、債券ポートフォリオのポジション圧縮を行ったことから、約 300 億円の国債等債券損失を計上いたしました。

第三に、クレジットコストが前年同期対比で増加し、838 億円となりました。

足許の国内経済等事業環境は、期初の想定対比で相当に厳しくなっております。右下にお示ししましたように、今年度の業績計画は、我が国の名目 GDP 成長率が +1.4% という前提で策定しておりますが、日本総合研究所の直近の改訂見通しによれば、今年度の日本経済はマイナス成長となる見込みです。今後、第 2 四半期における進捗状況等も踏まえ、慎重に業績計画を精査していきたい考えです。

なお、10 ページには、第 1 四半期の SMBC 単体ベース業務粗利益の内訳をお示ししておりますので、後ほどご参照ください。

それでは次に、第3問といたしまして、クレジットコストの状況についてご説明いたします。12ページをご覧ください。

(P. 12)

08年度第1四半期におけるSMBC単体のクレジットコストは838億円と、年間予想の1,800億円に対して47%と、高い進捗率となりました。この背景は、右側にお示した通り、3つと考えております。

1点目は、いわゆる要管理先以上の取引先の、業況悪化等に伴う劣化コストです。2点目は、年商10億円未満のsmall企業を対象に提供している、ビジネスセレクトローンにかかるコストです。3点目は、不良債権のオフバランス化に伴う回収益が、昨年度と異なり、第1四半期には出なかったことです。

年間のクレジットコストについては、名目GDP成長率が当初想定から1%減速すれば年間500億円を上回る水準で増えると内部モデルで試算しておりますが、第1四半期のクレジットコストの上ブレ要因のうち、最初の2点については、景気減速の影響が既に現れたものとみております。また、3点目については、年度の下期にかけて不良債権のオフバランス化のプロセスが進行すること、即ち回収に伴う損益が年度下期にかけて発生してくることを指摘したいと思っております。

年度を通じて景気減速が決定的なものとなれば、クレジットコストが上ブレする可能性はありますが、その程度は、特に国内の与信ポートフォリオについては、過去に私共が経験したレベルではないと考えております。そこで、私共の国内の貸出ポートフォリオの質が、4~5年前と比べて大幅に改善していることを、ご説明してまいります。

13ページをご覧ください。

(P. 13)

まず、クレジットコストの構成要素のひとつであるオフバランス化コストの発生源である危険債権以下の不良債権残高については、4年前には、危険債権が約1.6兆円あり、この最終処理等を通じて約2,000億円のオフバランス化コストが発生した貌となっております。一方、08年3月末でみた場合、危険債権の残高はこの3分の1まで減少し、このうち未引当部分は約500億円程度に止まっています。ここから、例えば1,000億円規模のオフバランス化コストが発生する事態は非常に想定しにくいことがご理解いただけるかと思っております。

14ページをご覧ください。

(P. 14)

次に、要管理先以上の不良債権処理から発生する劣化コストについてですが、4年前

には、要管理債権のうち未引当部分が4,000億円以上あり、4.3兆円あった要注意先債権や正常債権からの劣化も加えて、年間合計7,500億円程度の劣化コストが発生いたしました。一方で、08年3月末時点においては、右側にお示ししております通り、要管理債権の未引当部分の規模は1,000億円程度で、要注意先債権の残高も2.6兆円まで抑制されてきております。ここから、今後、要管理債権や要注意先債権から数千億円規模の劣化コストが発生する事態が想定しにくいことがご理解いただけるものと思います。

15 ページをご覧ください。

#### (P. 15)

国内の業種別貸出をみても、過去に多額の不良債権コストが発生した建設・不動産業種向けの貸出ポートフォリオは、4年前と比べて質・集中リスクともに着実に改善しています。例えば、不動産向けでは不良債権比率が大幅に低下しております。また、不動産ノンリコースローンが約1.6兆円まで拡大しておりますが、これは8割以上がバーゼルⅡベースの区分で「優」または「良」に区分される、良質な貸出ポートフォリオです。

残る5兆円弱のエクスポージャーについても、約5割が不動産賃貸、約2割を大手不動産会社、残り約2割をディベロッパーが占める、業態的にも分散されたポートフォリオとなっております。従って、ここから短期間のうちに多額の劣化が発生することは想定しておりません。

16 ページをご覧ください。

#### (P. 16)

次に、ビジネスセレクトローンの状況についてですが、国内経済環境が厳しさを増す中でデフォルト率は高まっており、足許では調達コスト控除後の利鞘を上回っている状況です。

一方で、2年ほど前からみられていた、国内中小企業の特定期間におけるデフォルトの増加傾向に対応して、採上基準の厳格化を実施しております。その結果、新規で取り組んでいる採上基準充足先のデフォルト率は想定の水準に収まっており、採上基準厳格化の効果が出てきているとみております。

昨年度におきましては、ポートフォリオの質の改善に重点を置いた運営を進めたことから、取組額は前年対比で約3,000億円減少したものの、年間約9,000億円の取組みを確保し、08年3月末時点の残高は約1.5兆円となっております。

現在、スコアリング結果に加えて、蓄積された顧客データの分析を通じた審査基準の高度化など、与信管理体制の強化を進めております。今後は、有効なリスクシェア手法の一つである信用保証協会の保証付き貸出の積極的活用や、国内外の為替等のクロス

セルを更に推進し、採算向上に注力していく考えです。

17 ページをご覧ください。

(P. 17)

貸出ポートフォリオの質の改善に加え、信用リスク管理の高度化が進んだことにも触れておきたいと思います。

信用リスクの管理体制面においては、不良債権問題の「集中処理期間」に得た教訓をもとに、従来から、環境変化に合わせてさまざまな手を打ち、継続的に改善を加えてきております。今後も、海外与信の拡大等に対応してリスク管理の高度化を図っていく考えです。

今後のダウンサイドリスクについて、決して楽観視はできません。例えば、景気減速に伴う正常先債権の劣化への影響等について、引き続き冷静にみていく必要がありますが、景気減速に関していえば、そのマイナス影響が内部モデルの試算を大きく上回るようなことにはならないと考えております。

真のチャレンジは、先週末に顕在化したリーマン・ブラザーズのケースのような、銀行が通常相応の規模の市場取引を行っている高格付けのグローバル金融機関の、突然の破綻です。このような破綻は予見し難く、当社業績へのマイナス影響が相対的に大きくなる可能性もあります。しかしながら、現在の当社の収益力及び改善された資本基盤に鑑みれば、こうした危機も乗り越えられるものと考えております。

18 ページをご覧ください。

(P. 18)

次に、子銀行の貸出エクスポージャーについて纏めております。この4年間をみると、上段にお示ししました、関西アーバン銀行における貸出残高の拡大が一つのポイントですが、左右の図を比較していただくと、

- ・企業向けの貸出と共に、消費者向けの住宅ローンを拡大してきたこと、及び、
- ・企業向け貸出の拡大に見合う担保の積み増しがみられること、の2点をご理解いただけたと思います。

関西アーバン銀行の法人向け貸出を業種別にみると「不動産」の割合が大きいのは事実ですが、増加の内訳をみると、小口分散が効く戸建・マンション分譲案件に係る法人向け貸出と、当該法人との取引関係を通じた個人向け住宅ローンを両輪として拡大してきております。ポイントは、貸出が十分に分散されているという点です。

過去数ヶ月の間における中堅デベロッパーの経営破綻におきましても、同行はエクスポージャーこそありましたが、相応の保全を図っております。リスクアペタイトの強い中堅デベロッパーに対して、過度に信用与信を拡大してきたものではないと認識しております。

同行は、更に、茲許の不動産市況の悪化を踏まえ、不動産融資を集中管理するための専門部署を設置、足許では人員も拡充して、与信管理機能を強化しております。

それでは次に、第4問として経費についてご説明いたします。

20 ページをご覧ください。

**(P. 20)**

経費投入につきましては、昨年度以降、中期経営計画における方針に則り、国内外における支店網の拡充や人員増強、国内全支店における新営業点端末導入といったIT基盤の強化等、成長事業領域における投入を中心に積極化しております。

21 ページをご覧ください。

**(P. 21)**

ここでは、ご参考まで、当社グループの収益性・効率性のメガバンク比較をお示ししております。中央のグラフは経費率ですが、依然メガバンク中で最も低い水準を維持しております。先ほど触れましたとおり、当面の経費支出は当社の中期的な成長のために必要なものである一方、足許の事業環境、収益環境は中期計画における想定対比で相当に厳しくなっており、経費率は、実績次第では一時的に上ぶれる可能性があります。しかしながら、経営効率には引き続きこだわっていきたいと考えております。

それでは次に、第5問として、国内における成長事業領域強化についてご説明いたします。

23 ページにお進みください。

**(P. 23)**

国内でのビジネスについては、プレゼンテーションの冒頭でご覧いただいた「マクロトレンド」の下、左下の囲みにお示したような事業環境やその変化、具体的には、個人金融資産に占める現預金比率の高さ、少額決済市場における決済手段の多様化といった事象を中期的な収益機会として着実に捕捉していく考えです。次ページ以降で、このための取組みについてご説明してまいります。

24 ページをご覧ください。

**(P. 24)**

まず、個人向け金融コンサルティングでは、左側のグラフの通り、これまでの積極的な取組みの成果として、投資信託や個人年金保険といった運用商品の預り残高は着実に増加しております。SMBCの、預金を含む総預り資産に占める割合は約15%と、メガバンク中でトップの水準とはいえ、運用商品販売拡大の余地はまだ大きいと言えます。

昨年12月に開始した終身保険や医療保険等の保険商品販売については、事業開始後半年余りの間に約2,800件の契約を得るなど、順調に立ち上がっております。今後も

引き続き、顧客ニーズの変化に即したプロダクツ、サービスを導入していく考えです。

また、右側にお示した店舗網については、日本の三大都市圏（首都圏、近畿圏、東海圏）を中心に拡充し、持続的成長に向けしっかりと布石を打っていきたいと考えております。

25 ページをご覧ください。

#### (P. 25)

次に、クレジットカード事業ですが、左側のグラフの通り、日本の消費支出に占めるクレジットカード決済の割合は年々増加しておりますが、未だ15%程度に過ぎません。クレジットカード決済は、特にここ数年における、少額決済市場におけるクレジットカードの急速な普及にみられるように、今後もアクセプタンスの拡大等によって、更に伸びていくものと考えております。

この機会を捉えるべく、当社グループは、本年2月、クレジットカード事業に係る新たなグループ戦略を発表いたしました。これに基づき、セントラルファイナンス、OMCカード及びクオークの3社は、来年4月を目処に合併いたします。

右側にお示しております通り、合併新会社と三井住友カードを合わせますと、カード会員数で国内第2位の規模となります。

今後、システムの一体化や協働事業の推進等の施策を通じて、トップライン及びコストシナジーの実現に取り組んでまいります。

26 ページをご覧ください。

#### (P. 26)

次に、法人向けの事業領域についてご説明しますが、当社が注力していることの一つは、シームレスな「One Bank」として、個人・法人・海外といった事業領域にまたがる分野において、顧客の経営課題に対する最適なソリューションを提供し、当社にとっての収益機会を拡大することであります。

このために、ここにお示している3つの部門横断的なセクションが、営業拠点と協働して、事業承継等、顧客の経営課題に対するソリューションの提案及びエグゼキューションを進めており、これまで、着実に成果をあげております。

27 ページをご覧ください。

#### (P. 27)

次に、投資銀行業務につきましては、市場環境の変化及び顧客需要の変化を捉えた取組みを強化しております。例えば、左側のシンジケーションについては、当社は昨年度、国内アレンジャーランキングで初めて首位になりましたが、今年度に入っても、本邦金融市場が米国市場と比べて安定していることを切り口として、IBMやウォルト・



ディズニーといった海外企業に対するサムライローンを取り組むなど、引き続き着実に成果をあげております。

また、不動産ファイナンスについては、外資系レンダーの市場撤退の影響もあり、当社に対するディマンドが増加しております。一方で、概して、国内不動産市況の減速に伴いリスクが高まっている面もあることから、リスク・リターンの確保に拘った取組みを進めております。

続いて、海外における取組みについてご説明いたします。29 ページにお進みください。

**(P. 29)**

海外でのビジネスについては、「マクロトレンド」の下、足許では、右下の囲みのとおり、資源・エネルギー分野等におけるプロジェクト・ファイナンスの増加、アジアを含む成長・新興市場の台頭といった状況が生じており、当社としてはこれらを収益機会と捉えて、対応を進めております。

30 ページをご覧ください。

**(P. 30)**

まず、海外貸出につきましては、資源・エネルギーや金融機関を含めたあらゆるセクターでの強い資金需要や、欧米金融機関のファイナンスに係る消極姿勢等を背景に、ご覧の通り、残高・利鞘ともに着実に拡大しております。今後は、欧米を中心としたグローバル経済の減速・後退懸念が強まる中、過重なリスクを負うことが無いように注意深くスクリーニングしつつも、積極的にリターンを追求していく考えです。

31 ページをご覧ください。

**(P. 31)**

右側に、海外向けエクスポージャーを格付別にお示ししておりますので、ご参照ください。足許のエクスポージャー拡大についても、想定倒産確率（PD）が0.2%以下の信用リスクの低いセグメントで資産を積み増していることをご理解いただければと思います。

32 ページをご覧ください。

**(P. 32)**

当社の海外戦略は、高い経済成長に期待できる市場における取組みと、当社が従来強みを持つプロダクツの一層の強化にリソースを重点配分し、事業を強化していくことを主眼としております。

この方針に則り、左上にあります通り、当社は近年、アジア、中東、東欧といった

成長・新興市場における拠点展開を積極化させております。また、右上にあります通り、プロダクツとしては、シンジケーションやプロジェクト・ファイナンス、シップファイナンスを重点的に推進しております。

加えて、環境が大きく変化している海外市場においてより早く、確りとした成長を遂げるべく、下段にあります通り、インオーガニック戦略、すなわち、当社の注力分野において競争力を持つ海外金融機関との資本提携を含めた事業協働にも積極的に取り組んでおります。

本年6月に発表いたしました、バークレイズに対する5億ポンドの出資もこの一環であります。また、当社は、ベトナムイグジムバンクといったアジア地域の有力地場銀行との戦略的提携も推進しております。

33 ページをご覧ください。

### (P. 33)

バークレイズへの出資・業務協働の狙いは、バークレイズとの間で強固なリレーションシップを構築し、協働事業の拡大を通じて中長期的に収益機会を得ていくことです。

ご存知の通り、バークレイズは海外市場におきまして、南アフリカ、インド、ロシアといった新興市場を含め、大きなチャネルネットワークを持っております。また、コモディティやウェルス・マネジメントといった、グローバルな競争力を持つプロダクツ、事業分野を有しております。

現在、当社は、こういった分野において如何に協働するか、協議を進めているところであります。

では、当社の今後の資本政策について最後にご説明いたします。35 ページをご覧ください。

### (P. 35)

資本については、中期経営計画における経営目標として、2010年3月末のTier 1比率 8%程度の実現と共に資産効率の向上を掲げており、資本の質・量両面での拡充と併せて、投入資源に対するリターン向上を目指しております。当社の基本方針は、収益・資本、リスクアセットのバランスよい成長サイクルを実現することで、当社の企業価値の持続的な向上を図っていくことです。

しかしながら、昨年度半ば以降、事業環境は急速に不透明さ・不確実さを増しており、今後の持続的成長を実現するためには、計画を着実に遂行する実行力に加え、潜在的な損失発生拡大の芽をより早期に摘み取る細心さと、新たな成長機会を積極的に捉えていく大胆さが益々重要となっております。

当社は、個人向け金融コンサルティングや中小企業向け無担保貸出等、本邦金融市場において新しいビジネスモデル、新しいマーケットをいち早く開拓し、大きく育てて

きたと自負しております。その背景にある「先進性」「スピード」「提案・解決力」の3つの力を極大化することで、「不透明・不確実な環境変化」を乗り越え、皆さまのご期待にお応えしてまいりたいと思います。

ご静聴有難うございました。それでは、皆さまのご質問やご意見を賜りたいと思います。

以 上