

2009年9月15日

バンクオブアメリカ・メリルリンチ ジャパンコンファレンス 2009
におけるプレゼンテーション
「変化する事業環境におけるSMFGの経営戦略」
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)

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。

本日は、当社グループの経営方針、事業戦略、等をご説明してまいりたいと思います。
2ページにお進みください。

(P. 2)

丁度一年前もこの場でプレゼンテーションをいたしましたでしたが、その時は、リーマンブラザーズ破綻の翌日で、冒頭で関連エクスポージャーの規模等について、急遽ご説明いたしました。その後世界経済は、津波のように押し寄せる金融危機と、底が見えない生産活動のフリーフォールに直面、先進国経済は戦後初めて同時にマイナス成長に陥りました。

各国が協調して金融安定化策と景気対策を講じたこともあり、足許、鉱工業生産指数が上向きに転じるなど、若干ながら回復の兆しはみられておりますが、今年度の事業計画の前提としている、名目GDP成長率▲3.5%マイナスという、期初の見通しを
変えるほどに楽観的な材料は出てきておりません。

一方、足許、金融危機の再発防止に向けた金融規制見直しの議論が世界的に進展しており、9月7日にはバーゼル委員会の上位機関である中央銀行総裁・銀行監督当局長官グループより「世界的な銀行危機に対する包括的な対応」が公表されております。
新たな規制の内容が固まるには、もうしばらく時間がかかりそうですが、新たな金融秩序の青写真が少しずつみえてきております。

3ページをご覧ください。

(P. 3)

不透明な事業環境下、金融グループの経営は、様々な新たなチャレンジに直面していますが、一方で、グループ本来の「強み」、すなわちコア預金基盤の源泉である堅固な顧客基盤を有する商業銀行業務を機軸として、事業戦略を組み立てていくという、当社グループの基本戦略は変わっていません。

最近は、「フォロー・ザ・ベーシックス」といっておりますが、過度なレバレッジでリスクの高いリターンを追求するのではなく、商業銀行グループとしての基本原則に則って、預金取引や為替取引といった確かな取引基盤をベースとしたビジネスに注力しております。加えて、先般の普通株増資による資本基盤強化に代表されますように、持続的成長に向けた企業基盤の整備も進めつつ、オーガニック、インオーガニック両面での成長事業の強化にも取り組んでおります。5 ページにお進みください。

(P. 5)

ここでは、今年度すなわち 2009 年度の経営方針についてお示ししております。基本原則に則った業務運営を徹底するなかで、スライド上半分でお示ししております通り、特に、「クレジットコスト」「リスクアセット」「経費」の3つのコントロールに、最重点経営課題として取り組んでおります。6 ページにお進みください。

(P. 6)

ご説明しました取組みに対する、2009 年度第 1 四半期までの進捗状況をご説明しますと、SMBC の本業の利益を示す業務純益や SMFG 連結四半期純利益において増益を確保、着実な利益成長をお示しすると共に、経費、クレジットコストのコントロールについても着実な滑り出しとなりました。日興コーディアルの取得も含めた、成長事業領域強化の取組みを進めた他、普通株増資を通じて、グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の構築についても、着実に歩を進めることができました。7 ページにお進みください。

(P. 7)

クレジットコストにつきましては、右のグラフにありますように、09 年度の業績上は、SMBC 単体で 3,800 億円を予想しております。昨年度に実施した、予防的な引当の積み増し 1,100 億円も合わせて考えますと、実態的には年間 4,900 億円を見込んでいることとなりますが、これは名目 GDP 成長率で▲3.5%のマイナスという業績予想の前提を、単純に内部モデルに当てはめたシミュレーション結果と違和感のない水準です。

08 年度第 1 四半期の実績としては 693 億円と、年度の予想額 3,800 億円に対して 18% の進捗であり、リーズナブルな水準にコントロールできています。一方で、依然景気は厳しく不透明な状況にあることや、第 2 四半期は、取引先企業の 3 月期決算内容が自己

査定に反映されること等に伴い、与信関係費用が第1四半期対比大きくなる傾向にあるため、上期予想の2,300億円は変更しておりません。

なお、SMFG連結ベースの第1四半期実績は約1,200億円です。海外子会社でのコスト発生等があり、グループ会社の寄与は、前年同期比約▲200億円増加しましたが、SMFG連結全体では、ほぼ前年同期並みの水準となっております。

8ページにお進みください。

(P. 8)

ここでは、2009年度における経費計画をお示ししております。2009年度の経費は、前年度の人的資源増強やシステム・施設投資等による影響と、退職給付費用の増加などによる経費増加を、約△400億円の経費削減施策により吸収した上で、前年度比△65億円の削減となる6,950億円を計画しております。厳格なコスト管理、効率的な経費投入を引続き徹底し、業界トップクラスの低い経費率を維持してまいります。

9ページにお進みください。

(P. 9)

効率性・収益性について補足しますと、当社グループの高い収益力の背景には、左上のグラフにありますように、国内の預貸金利鞘が相対的に高いこともあって考えております。今年度は特に、リスクアセットのコントロールの一環として、アセットのリスクリターン改善に注力しております。大企業向けの貸出利鞘は、昨年度下期に改善をはじめましたが、左下のグラフにありますように、今年度に入っても第1四半期までは、引続き改善しております。

右のグラフでは、業務純益ベースでのROA、及び連結Tier1比率のいずれにおいても、当社グループが他のメガバンク比高い水準を達成していることをお示ししております。足許、不透明な事業環境が続くなか、高い収益力は、ダウンサイドリスクを吸収した上で健全な資本基盤を確保していくという観点から特に重要と考えております。

10ページにお進みください。

(P. 10)

それでは、ここからは成長事業領域の強化に向けた取組み、事業戦略についてご説明してまいります。最初に、ホールセール及びリテールの分野における証券戦略についてご説明します。11ページにお進みください。

(P. 11)

まず、ホールセール証券事業につきましては、昨年9月のリーマンブラザーズ破綻を契機とした世界的な銀証一体化の動きの加速や、本年6月のファイアーウォール規制の

見直し等の環境整備の進展も踏まえ、当社グループとしては、銀証融合ビジネスモデルを推進していく考えです。当社グループと大和証券グループ本社は、このような外部環境の変化も踏まえ、昨年後半から一層の関係強化に向けて協議を重ねてまいりましたが、先週発表しました通り、協議を通じて、今後のホールセール証券事業における銀証融合ビジネスモデルの在り方に対する両社の考え方の違いが明らかになったため、両社が各々の証券戦略を展開することが望ましいとの結論に至り、合弁事業を解消することといたしました。

合弁事業である大和証券SMBCは、メガバンクと大手総合証券会社との本邦唯一の本格的アライアンスとして1999年4月に設立し、ホールセール証券業務の分野で相応の成果を挙げることができましたが、この10年間に、「貯蓄から投資へ」の流れの進展に加え、先ほどご説明しましたような要因もあり、外部環境は大きく変化いたしました。

一方、本年1月にシティグループから日興コーディアル証券の売却について入札の打診があったことから、このような問題意識のもと、入札に参加し、結果として落札することができたという経緯です。

日興コーディアル証券は、来る10月1日より当社グループの100%子会社の総合証券会社として営業を開始いたします。この体制を早期に軌道に乗せるため、国内引受業務及び投資銀行業務の体制整備を行うとともに、法人部門の強化・拡充、ホールセール向けトレーディング部門の新設、仲介ビジネス、リスク管理等における組織対応を行います。これに併せて、SMBCから数名の役員を派遣いたします。

こうした取組みを通じて、法人顧客に対する当社グループとしてのソリューション提供力を高めると共に、ファイアーウォール規制緩和に伴う事業機会を逸早く捉えていきたい考えです。12ページをご覧ください。

(P. 12)

日興コーディアル証券を当社グループに迎え入れることは、当社グループの個人のお客さま向け金融コンサルティングサービスを更に拡大する上で重要なステップと考えております。

まず、左上にお示ししたとおり、日興コーディアル証券が保有する109の支店が加わることで、SMBCの支店と合算した支店数は約600となり、販売チャンネルが大幅に強化されます。また左下の図のとおり、個人のお客さまに対応するセールス部隊としては、1万人に近い営業員を有することとなります。

右上の三角形の図は、SMBCと日興コーディアルの顧客セグメントのイメージをお示ししておりますが、もともと、金融商品に対して積極的な投資を行う富裕層を顧客の大宗としている日興コーディアル証券がグループに加わることで、富裕層の顧客セグメントが拡大いたします。預かり資産残高としても40兆円から64兆円へと拡大いたしますが、今後このマーケットに対して、両社のリソースを有効に使い、クロス

セルの機会を追求していく考えです。13 ページにお進みください。

(P. 13)

次に、支払・決済関連・コンシューマーファイナンスについてご説明いたします。

今回の世界的な金融危機の中で、改めて預金基盤の重要性が認識されておりますが、SMBC では、左半分にありますような、決済関連ビジネスの継続的な強化を通じて、SMBC は国内預金基盤の強化に継続的に努めてまいりました。その結果、右上にお示しております通り、国内の個人及び法人預金による、安定的な資金調達基盤を有しております。

右下には、国際的な金融機関との預貸率の比較をお示しております。SMBC の預貸率は約 78%となっておりますが、特に不確実性の高い環境下においては、預金超過の状態は、流動性リスクに対するバッファの確保という面で寄与していると考えております。14 ページにお進みください。

(P. 14)

次に、クレジットカード事業ですが、昨年度下期以降の消費の急速な落込みを背景に、カードショッピングの伸び率は足許減速しております。しかしながら、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、未だ 15%程度に過ぎず、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。

こうした中、三井住友カードでは、これまでの NTT ドコモや中国銀聯との提携等に加え、今年 4 月に設立したセディナとの連携強化に取り組んでまいります。具体的には、提携先企業の相互紹介や商品・サービスの協働提供等によるトップライン・シナジーの極大化や、現在三井住友カードが開発中の次期システムをセディナと共有すること等によるコスト・シナジーの実現に取り組んでまいります。15 ページをご覧ください。

(P. 15)

次に、コンシューマーファイナンス事業です。貸金業法改正等の影響により、コンシューマーファイナンスのマーケットは縮小を余儀なくされております。当社グループ関連でも、プロミスにおいて、昨年度に貸倒れ及び過払返還請求に対する引当積み増しを行いました。

今年度に入って以降も、過払請求件数が高止まりするなど、消費者金融事業を取り巻く環境は依然厳しい状況が続いており、グループ経営という観点でも注意を払って見守っているところです。

とはいえ一方で、2004 年以来プロミスと進めてまいりました提携事業においては、右上のグラフのように、引続き業容が着実に拡大しております。特に SMBC のブックにおける残高は、提携事業開始後 5 年間で 3,000 億円に迫る水準まで積み上がっております。

して、貸出ポートフォリオ全体のリスクリターン改善に寄与しております。

また、今年5月にはオリックスクレジットをオリックスと共同事業化いたしました。オリックスクレジットにつきましては、過払返還請求の影響が軽微、かつ当社グループの戦略にマッチし、これまでのパートナーとは一味違う、すなわちネットチャネルに特化し、優良な顧客に強みを有する事業体として、当社グループの成長に寄与していくことを期待しております。

中期的に展望しますと、結局のところ、月次の給与支給や半年・一年毎の賞与支給と消費支出の支払・決済のタイミングのズレに伴うキャッシュフローの波が存在する限り、個人のお客さまの健全なファイナンスニーズがなくなることはない、ということだと考えております。当社グループとしては引き続き、商業銀行としての顧客基盤を土台としつつも、ターゲットとする顧客層やビジネスモデルが異なる各社が、独自に培ってきたブランドや顧客基盤、ノウハウ等を活かし、市場を「面で捉える」ことで、コンシューマーファイナンス事業の中期的な発展を図ってまいります。16ページをご覧ください。

(P. 16)

それでは、次に海外戦略についてご説明してまいります。海外業務において、成長事業領域としてフォーカスしておりますのは、アジア地域のような成長期待の高い特定地域或いは特定プロダクトにおける取組みであることは、環境が急変する中であっても変わっておりません。

アジア地域においては、より地域に密着した機動的な業務運営を推進するため、昨年4月にアジア・大洋州本部を設置したほか、本年4月に中国拠点を現法化いたしました。

また、地場金融機関との業務提携についても、引き続き積極的に取り組んでおります。最近では7月に、インドネシアの民間銀行最大手のBCAと地場通貨建資金支援や決済業務関連での協働等に関する業務提携契約を締結いたしました。ベトナムエグジティブバンクとの間では、リスク管理等に関する技術支援契約を締結し、同行の更なる成長を図るとともに、同行のリテール・ネットワークを活用し、新しいビジネスチャンスの獲得を目指してまいります。

グローバルな金融機関との提携という点では、バークレイズとは、ウェルス・マネジメント分野や南アフリカでの協働等、様々な分野において業務協働の協議が進展しております。また、先日にはSMBCにおけるバークレイズ・ユーロ円債の証券仲介による取扱開始を発表しております。最近国際的に議論がなされている金融機関に対する監督・規制強化の動きについても、当社とバークレイズの我々トップマネジメント同士が常時情報交換を行うなど、意味のある関係が構築できていると考えております。

17ページをご覧ください。

(P. 17)

海外貸出につきましては、当社グループでは、昨年度下期より慎重なアセット運営を継続しており、09年6月末の貸出金残高は09年3月末対比若干減少しております。与信管理についても、国際与信管理部を設置し、経営のモニタリング頻度を高めているところです。一方で、貸出スプレッドについては改善傾向が続いております。引き続き、個別案件毎にしっかりと見極めつつ、海外与信におけるリスクリターンの改善を図っていく考えです。18ページをご覧ください。

(P. 18)

次に、最近の資本政策についてご説明します。

先般の普通株増資は、規制強化の動向も踏まえつつ、新たな金融秩序の下でも競争力を維持し、持続的成長を実現するために必要な強固な資本基盤を構築する目的で実施いたしました。払込金額総額は8,610億円と、当初想定の8,000億円を上回り、成功裏に終了いたしました。

この結果、資本配賦の観点からは、09年度業務計画におけるリスクアセット拡大対応分約2,600億円、日興コーディアル等の買収に伴い必要と見込まれる資本3,500～4,000億円に加えて、2,000～2,500億円の「バッファー」を創出することができたと考えております。投資家・株主のみなさまには、改めて心より御礼申し上げます。なお、増資に加えて、リスクアセットを慎重に運営していることもあり、09/6月末時点のTier1比率は9.69%となっており、また、優先株及び優先出資証券を除いた、いわゆるコアTier1比率としては、約6.3%を確保しております。

加えて、今般の大和証券グループとの合弁事業解消に伴い、資本控除されていた出資持分がなくなることにより、自己資本比率は約0.3%上昇する見込みです。

20ページにお進みください。

(P. 20)

最後に、今後の当社グループ経営の方向性についてご説明いたします。私共は、2007年4月に、中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」を発表、今年度末には3ヵ年計画の最終年度が終わります。しかしながら、今後あるべき具体的な経営目標等を考えていく上では、事業環境の変化に加え、規制面での議論の行方等を見定める必要があると考えています。

スライドには、私共の経営管理における、これまでの基本的な考え方の枠組みをお示ししておりますが、規制がどのような形で強化されたとしても、堅実な持続的成長を支える基本的要件として、「良好な顧客関係、強固なエコノミックキャピタル、十分な流動性、厳格なリスク管理」が求められるとすれば、当社グループが従来から掲げている経営目標の方向性自体を大きく変えるということにはならないのではないかと考えております。

当社グループでは、効率性の高さに引続き拘りつつ、「収益、資本、リスクアセット／成長投資のバランスよい成長サイクルの実現」を粘り強く追求していきたい考えです。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。