

2011年9月13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 2011  
におけるプレゼンテーション  
「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 宮田 孝一

< 発言要旨 >

=====

(表紙)

三井住友フィナンシャルグループの宮田です。

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さまにも御礼申し上げます。

本日会場にお越しの株式投資家の皆さま方、特に、当社株主であられる機関投資家の皆さまには、継続的なご支援に感謝申し上げます。4月に社長に就任しまして以来、従来にも増して自社の株価が気になっております。就任直前の3月末の株価は2,586円でしたが、足許の株価はこの水準を下回って推移しており、株主の皆様には大変ご心配をお掛けしております。本日は、そういった状況について、自分なりにどう整理しているか、これから3年間で三井住友フィナンシャルグループをどのような姿にしていきたいかということについて、お話ししてみたいと思います。

経営にあたって様々なダウンサイドリスクが内在しておりますが、これをいかにマネージ、コントロールしているか、あるいは、経営の「質」をどのようにマネージし、今後どのようにしていくのかについて、本日は、中期経営計画にも触れながら、ご説明させていただきます。

2ページにお進みください。

(P. 2)

まず、世界の金融機関経営を取り巻く環境を一言で申しますと、「不透明・不確実・不安定性」が蔓延している状況です。国内は、サプライチェーンが予想より早く復旧しているほか、個人消費に持ち直しの兆しがみられ、復興需要も本格的に出てくることなどから、景気の回復基調が続く、というのがメインシナリオです。しかしながら、諸手を挙げて大丈夫という訳ではなく、リスク要因としましては、歴史的な円高・ドル安に加え、ユーロ安の進行、電力不足の長期化が製造業の業績に与えるマイナス影響が懸念されます。更に、震災復興にかかる財政赤字の拡大、財政赤字問題に伴い日本も長期金利が上昇するリスクを指摘する向きもみられます。一方、海外に目を転じますと、米国

は、個人の過剰債務問題や住宅市場の調整などの構造要因、欧州は、ギリシャに始まった債務問題の出口が見えない状況で、金融市場の不安定性は更に高まっております。新興国では、インフラ等への投資が順調ですが、金融引き締めの影響等によって、成長ペースが鈍化する兆しがある他、中国等における不動産バブル崩壊のリスクを指摘する向きもあります。

このような不透明な環境ですが、当社グループでは、2008年のリーマンショック以降、様々な手を打ってきております。例えば、アセット・クオリティ、資本基盤、流動性リスクに対する備えといった面で大きく改善しております。ダウンサイドリスクは限定的と考えております。

それでは、私どもがダウンサイドリスクをどのように考えているか、説明したいと思います。

### (P. 3)

アセット・クオリティですが、左側にクレジットコストの推移をお示ししております。リーマンショックの起こった2008年度は、国内外の急激な景気悪化に加え、当面はそうした経済環境が続くと見て貸倒引当金の積み増しを約1,100億円行ったことから、三井住友銀行単体で5,501億円のクレジットコストを計上しました。一方で、その後は与信管理態勢の強化を進めましたほか、取引先の実状に応じたきめ細やかな対応に取り組んだため、コストの発生は抑制されております。加えて、貸出債権の回収等により、従来引当を計上していた取引先での引当の取り崩しも生じており、昨年度の与信費用比率は15bpまで低下し、「巡航速度」に収束したと考えております。

不良債権残高も、水準で約1兆円に対しまして、担保並びに引当を合わせた保全率で9割近くがカバーされており、クレジットコストにおけるダウンサイドリスクは極めて限定的とみております。

我が国の名目GDP成長率が▲1%低下した場合のクレジットコストのセンシティブティも、アセット・クオリティの改善に伴って、着実に低下しております。2008年度決算発表時には、名目GDP成長率▲1%の低下に対して、クレジットコストの増加は▲1,000億円程度とご説明しておりましたが、今年度は、名目GDP成長率▲1%の低下に対するセンシティブティは▲300億円程度とみております。

4ページにお進みください。

### (P. 4)

当社グループの、ポルトガル、イタリア、アイルランド、ギリシャ、スペインの5ヶ国向けのエクスポージャーは、11年6月末時点で約59億ドル、うち国債保有残高も約3百万ドルと極めて小さく、足許の欧州債務問題から受ける直接的な影響は限定的とみております。なお、国債につきましては、中長期的な保有を目的としたものではなく、

証券子会社のセカンダリー取引に伴うものであります。また、政治的に不安定になっているアラブ諸国へのエクスポージャーも大きくありません。

5 ページにお進みください。

#### (P. 5)

債券ポートフォリオですが、11 年度第 1 四半期は、米国債を中心に金利低下局面を機動的に捉えたオペレーションを実施し、国債等債券損益で利益を計上、その後、7 月以降もそのパフォーマンスは順調に推移しております。

なお、「その他有価証券」に含まれる外国債券の保有残高は、11 年 6 月末時点で、3 月末対比▲3.1 兆円減少し、3.0 兆円となっておりますが、このうち半分弱は米国債で、その他についても、流動性が高く信用格付の高いものが殆どです。

右側には円債ポートフォリオの状況についてお示ししております。昨年度に残高が増加しておりますが、デュレーションをご覧いただきますと、例えば過去の年度末ピークである 03 年 3 月頃に比べて相当程度短期化していることがご理解いただけるかと存じます。

6 ページにお進みください。

#### (P. 6)

当社グループが保有する証券化商品の残高は、11 年 6 月末時点でも他社比少ない水準で、総資産に占める割合は 0.02%に留まっております。

#### (P. 7)

当社グループの政策保有株式の Tier I に対する比率は、邦銀メガ間では比較的低い数字ですが、十分に低いとは考えておりません。株価変動リスクの資本への影響を低減することは重要なポイントであり、取引採算や保有意義をこれまで以上に厳格に見直し、13 年 3 月末迄に、売却やヘッジ等により、政策保有株式の非ヘッジ残高を、現行連結 Tier I 対比で 25%程度にまで圧縮してまいります。

8 ページにお進みください。

#### (P. 8)

8 ページ、9 ページでは、これまでの資本基盤の強化、リスクアセットのコントロール、今後のグローバルな金融規制強化への当社グループの対応をご説明いたします。

まず、資本基盤ですが、2007 年度以降、優先出資証券の発行や二度の普通株増資を通じて、強化してまいりました。同時に、リーマンショック直後に社債市場が機能不全となる中、間接金融を通じて、円滑な資金供給を継続するとともに、旧 4 大証券の一角である日興コーディアル証券、現在の SMBC 日興証券を買収し、成長事業領域の強化も

着実に進めてまいりました。

一方、リスクアセットですが、計測手法として先進的手法を導入するとともに、アセット・クオリティを改善することにより、2011年3月末のリスクアセットは、過去5年間のピークの2008年3月末対比で12.4兆円減少しております。

これらの資本の増強とリスクアセットのコントロールの両面の取り組みにより、SMFG連結Tier I比率は、2007年3月末の6.44%から、2011年3月末には12.47%と、大幅に改善いたしました。

#### (P. 9)

足許では、グローバルな金融規制の強化の内容が明らかになってきておりますが、当社グループとしましては、安定的に収益を確保し、着実に利益を蓄積するとともに、リスクアセットの総量をコントロールすることで、増資を行うことなく、規制水準を早期にクリアする計画です。具体的には、バーゼルⅢの完全実施時基準、且つ評価差額金を含まない、保守的な試算によるコアTier I比率で、2019年3月末より5年早い、2014年3月末に8%程度と、最低所要水準に対して+1%のバッファーを持って達成することを目指しており、これが中期経営計画のひとつの大きな柱となっております。

一方で、G-SIFIsに対するサーチャージに関する議論等も進展し、規制環境の不透明性も緩和されつつあります。当社グループがG-SIFIsに該当するかどうかは現時点では明らかにされておりませんが、仮に選定されたとしても、当社グループの商業銀行をベースとしたリスクプロファイルに対して、求められる資本サーチャージの水準は低いものになるとみております。従いまして、繰り返しになりますが、内部留保の蓄積により、規制には十分対応可能と考えております。

10 ページにお進みください。

#### (P. 10)

10 ページ、11 ページでは、流動性についてご説明いたします。

三井住友銀行の発足から10年経ちますが、その間、国内の強固な顧客基盤を背景に、預金を増強してきたことから、2011年3月末の国内総預金は、2002年3月末対比で+18兆円増加しております。この預金基盤を背景に、預貸率は2011年6月末で70%となっており、ご覧のようにグローバルにも優位性を確保しております。

一方で、中期経営計画のひとつの柱として海外ビジネスの強化を掲げておりますが、それを下支えする安定的な外貨ファンディングは重要と考えており、特にリーマンショック以降、副次的効果として預金の増加が期待できる法人のお客さま向けのキャッシュ・マネジメント・サービスの提供や中央銀行向け預金業務の強化、CPプログラムの設定、外貨建債券の定例発行等に取り組んでおります。

12 ページにお進みください。

(P. 12)

欧州ソブリンの債務問題深刻化等をきっかけに、「前回金融危機と同様の大きなマイナス影響を被るのではないか」、要すれば、決算に大きな影響があるのではないか、とのご質問を投資家の方からいただく機会が増えております。しかしながら、当社グループでは、既にご説明しましたように、08年度当時と比べても、アセットの質は格段に改善しており、新たな懸念材料も生じておりません。資本基盤も大幅に強化されております。また、調達手段拡充といった自助努力、更には日銀による流動性補完体制の整備等、金融システム面も含め、流動性確保の手段も拡充されており、ショックに対する耐性は大幅に向上しておりますことから、ダウンサイドリスクは極めて限定的とみております。

なお、リーマンショックのありました08年度に、当社決算は赤字となりましたが、その主な要因は、顧客企業の業績悪化に伴う与信費用の増加や財務面からの保守的な対応によるもので、金融危機の直接的な原因である証券化商品の価格下落の影響は軽微でした。今回も、マーケットの混乱の発端となった、欧州周辺国のソブリンに対する直接エクスポージャーが限定的であることは、既にご説明した通りです。

13ページにお進みください。

(P. 13)

最近、欧米の経済の「日本化」とともに、欧米経済成長率の鈍化、低金利の長期化、デフレ化の可能性を指摘する向きも多いと認識しておりますが、私共邦銀は、過去10年以上に亘って、このような、低成長、低金利、デフレの経済環境の下で収益改善に注力してまいりました。

その点について、次からのスライドでご説明いたします。14ページをご覧ください。

(P. 14)

SMBC 発足後の10年間の業績を振り返りまして、ここでは業務純益、与信関係費用、当期純利益について、前半と後半の夫々5年間の平均をお示ししております。

前半5年間では、与信関係費用に象徴されますように、日本固有の金融危機下で「バランスシートの質」の問題に決着をつけながら、後半5年間では、途中、サブプライム危機、リーマン・ショックに見舞われながらも、アセット・クオリティの改善を進めて、確りとボトムライン収益を確保できる収益基盤を構築してきたことがご理解いただけるかと思えます。

15ページにお進みください。

(P. 15)

前半の5年間と後半の5年間の比較では、業務純益が減少しておりますが、これは、市場関連収益の減少など、収益の質が変わってきていることによるもので、商業銀行基盤の成長・拡大に向けた手は着実に打ってまいりました。

低成長の日本経済を前提にすると、商業銀行業務のフランチャイズといえ、低成長をご想像される方も多いかと思いますが、運用・決済等の業務分野を含む、戦略事業領域におきましては、過去5年間で、SMBC日興証券、セディナ、オリックスクレジット等にかかる、インオーガニックな成長も含めまして、各々年率2桁成長を実現してきております。

それでは次からは、今年度がスタートの年となる中期経営計画についてご説明いたします。16ページにお進みください。

(P. 16)

当社グループでは、本年5月に、2011年度から2013年度までの3ヶ年を計画期間とする中期経営計画を公表しました。グローバルな金融規制の強化の動きに対応するためには、従来以上にリスク・リターン、コスト・リターンを重視し、安定してボトムライン収益を維持・拡大していく必要があることから、「健全性」「収益性」「成長性」のバランスの取れた安定的な向上を図る、という考え方にに基づき、「コア Tier I 比率 8%程度」、「海外収益比率 30%程度」、「SMFG 連結経費率 50%台前半、SMBC 単体経費率 40%台後半」、「SMFG 連結当期純利益 RORA0.8%程度」、という4つの財務目標値を設定しております。

17ページにお進みください。

(P. 17)

中期経営計画における成長ドライバーを「グローバル展開」と「銀証連携」という2つの軸で整理をした上でご説明してまいります。一つ目に、「グローバル展開」です。

スライドの左上にお示ししておりますとおり、当社グループでは、2010年度に23%であった海外収益比率を、国内収益も強化しながら、2013年度に30%程度にまで高めてまいります。具体的には、2014年3月末までの3年間で、海外において貸出金を6兆円増加させるとともに、預金、決済、為替等のビジネスも強化してまいります。

こういったことには人員投入も必要となりますが、今年度だけで海外に約400人の人員投入、グローバルビジネスに対応できる人材の育成やナショナルスタッフの登用、与信運営体制の強化といった、企業基盤の強化も進めてまいります。なかでも、高成長が見込まれ、距離的にも文化的にも日本に近いアジアにおいて、貸出金を3年間で6兆円の6割相当の3.5兆円投入し、アジアにおける粗利益を、2013年度には2010年度対比1.5倍の水準に拡大いたします。

なお、外貨ファンディングの状況ですが、現状は特段の問題は生じておりませんが、非常に不安定な状況がしばらく続くと考えておりますので、機動的な対応を行ってまいります。一方で、欧米の金融機関から資産や事業の売却の話が出てくることもあり得るとみておりますが、当社グループの戦略に合致するかどうかを見極めながら、是々非々で検討してまいりたいと考えております。

18 ページにお進みください。

#### (P. 18)

個々の事業領域では、アジアを中心とする新興国において増加している預金、決済、為替等の決済関連ニーズや、貿易等の商流に付随するファイナンスニーズ、そして、インフラの新設・更新に伴う新たな資金ニーズに確りと対応してまいります。

例えば、キャッシュ・マネジメント・サービスでは、アジア地域において、シティ、ドイツ銀行、HSBC に次いで 4 位、邦銀の中では 6 年連続トップと、お客さまから高いご評価をいただいております。アジアでトップ 3 に入るよう、この強みを更に強化してまいります。

また、アジアを経由する貿易フローの拡大を捉えることで、トレードファイナンス関連収益を 3 年間で倍増したい、と考えております。

更に、2010 年から 2020 年までの 10 年間で、アジアでは約 8 兆ドルのインフラ投資が見込まれておりますが、当社グループでは、これらの案件に極めて早い段階から関与できるよう、体制を強化しております。例えば、昨年 7 月に、三井住友銀行では、「成長産業クラスター・プロジェクトチーム」を立ち上げました。このプロジェクトチームは、「環境」「新エネルギー」「水」「資源」の 4 つの成長産業分野にフォーカスし、「パッケージ型インフラ海外展開」を推進している経済産業省等の省庁や、国内外の公的機関、高い技術力やノウハウを有する日本のメーカー、商社等と協働し、更に三井住友銀行のグローバルネットワークや日本総合研究所といったグループのソリューション提供力を事業の初期段階から発揮することで、案件から生じる様々なビジネスチャンス을 捕捉してまいります。最近では、インドにおいて、デリーとムンバイを結び、一大産業集積エリアを形成する、日印間の官民共同プロジェクト、所謂、「デリー・ムンバイ産業大動脈構想」において、構想全体の資金調達の枠組み構築にかかる調査・助言事業を受託しております。

19 ページにお進みください。

#### (P. 19)

東日本大震災を契機として、日本企業では、リスク分散の観点から海外に出ていくという意識が高まっており、生産拠点の海外シフトが更に進むとみております。これまで、日本企業の海外展開は着実に進んでまいりましたが、今後は、中堅・中小企業も含

め、日本企業の国境を超えた動きが更に加速するとみております。

当社グループでは、こうした日系のお客さまの海外進出ニーズにスピーディーに対応するため、拠点の拡充を進めるとともに、本年4月には、中国、香港、台湾というグレートチャイナ地域における日系企業との取引の所管を、国内の法人取引を所管する部署に移管し、国内外拠点で情報を共有することで、お客さまの多様なニーズに確実に対応してまいります。

非日系企業との取引につきましても、例えば、本年4月にソウル支店に「グローバル 코리아営業部」を設置しました。韓国には海外で幅広く活躍している大企業が多数あることを踏まえ、ソウル支店のナショナルスタッフをニューヨーク、ロンドンに駐在員として派遣するなど、成長著しい韓国系グローバル企業への対応力を強化しております。その結果、米州や欧州において案件が増加するなど、体制整備の成果が着実に上がっております。

20 ページにお進みください。

#### (P. 20)

中期経営計画のもう1つの成長ドライバーである、「銀証連携」についてご説明いたします。

三井住友銀行が日興コーディアル証券をグループに迎えてから2年になりますが、本年4月に「SMBC 日興証券」と社名変更したことも含め、文字通り、グループの証券業務の中核会社と位置付け、強化を進めております。全額出資の子会社であることから、銀行、証券のどちらでビジネスチャンスをつかってもよいという観点から、連携の成果が上がりやすい体制になっております。

リテール証券業務では、SMBC 日興証券は、もともと強みがありますが、三井住友銀行との個人向け金融商品仲介業務を開始したうえで、SMBC フレンド証券が行っていた金融商品仲介業務を統合、SMBC 日興証券、三井住友銀行、バークレイズ・バンク・ピーエルシーの3社で日本におけるプライベート・バンキングに関する業務協働を開始、SMBC 日興証券での銀行代理業の開始など、更に強化しております。

また、ホールセール証券業務では、市場取引システムの導入や株式調査部の設置による機関投資家向け株式販売機能の整備、海外での拠点展開等、ホールセール機能のフルライン化に向けた体制整備を進めてきております。また、日本株のグローバルオフリングに対応できる体制整備完了の目処も立ってまいりました。

業績につきましても、2011年度第1四半期は、リテールビジネスが健闘し、総合証券トップの経常利益を確保しております。

21 ページにお進みください。



**(P. 21)**

今後も、リテールビジネスでは、銀行と証券の業務面での連携強化や人材交流を通じ、グループ全体で5,000人の資産運用コンサルタントのコンサルティング力を強化し、グループの個人預かり資産を2014年3月末までの3年間で10%増加いたします。また、ホールセールビジネスでは、三井住友銀行とSMBC日興証券の連携を更に推進し、国内の法人のお客さまの資金調達やM&A等のニーズにグローバルにお応えするとともに、日本、アジア、欧米の機関投資家への対応力を強化してまいります。

これらの施策を通じて、SMBC日興証券では、三井住友銀行との連携収益を3年間で2010年度対比倍増させることなどにより、2013年度の純営業収益3,000億円超、経常利益1,000億円程度を目指してまいります。

22ページにお進みください。

**(P. 22)**

これまで申し上げてきた収益力の強化施策や、セディナ、プロミス等のグループ会社の業績回復により、SMFG連結当期純利益は、2013年度に5,000億円レベルを展望しております。

23ページにお進みください。

**(P. 23)**

当社グループの強みは、三井住友銀行における40%台の経費率に象徴される高い効率性です。三井住友銀行単体の経費率は、新しいビジネスを拡大しながら、40%台後半に確りとコントロールしてまいります。

また、今回の中期経営計画では、初めてSMFG連結ベースでの経費率の目標をお示しております。これはSMBCスタンダードをSMFG全体に広げることで、SMFG全体の効率性を上げていくという考え方に基づくものであり、SMFG連結の経費率は50%台前半に確りとコントロールしてまいります。

24ページにお進みください。

**(P. 24)**

当社グループは、三井住友銀行発足後の10年間で、SMBC日興証券をはじめ、業界の有力企業をグループに迎えてきたことから、陣容・業容は大きく拡大しており、SMFG連結粗利益に占めるグループ会社の割合は約4割と、グループ経営の重要性が高まっております。社長としての私のミッションは、グループとしての一体感・スピード感を向上させながら、三井住友銀行の効率経営をグループベースに拡げ、安定してボトムライン利益を拡大、あるいは維持していくこと、と認識しております。

25ページにお進みください。

(P. 25)

最後のスライドです。

2011年度第1四半期は、マーケティング部門の業績が計画通りに進捗したうえ、市場営業部門が金利低下局面を捉えた債券売却益を計上したことにより、業務純益は計画を上回る進捗となっております。また、三井住友銀行で与信関係費用が戻りとなったことも含め、SMFG 連結ベースでのクレジットコストのコントロールは順調に行われており、SMFG 連結ベースの四半期純利益は計画を上回って進捗しております。

冒頭に申し上げたような厳しい環境下ではありますが、当社グループは、環境変化に対し、常に一步先を読み、プロアクティブな対応を図っていくことで、株主価値の増大に努め、グローバルにもトップティアの金融グループを目指してまいります。

引き続き、皆様方のご理解、ご支援をお願いいたします。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