

2006年9月6日

メリルリンチジャパンコンファレンス 2006

< 発言要旨 >

=====

(P. 0)

本日は、プレゼンテーションの機会を頂き、感謝申し上げます。

また、本カ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、この場を借りて御礼申し上げます。

(P. 1)

本日は、ご覧の通り、最近、投資家の皆さまから頂くことが多い、10の質問にお答えすることにより、私共の業績、現在の環境についての考え方や、今後如何にして更なる成長を遂げていくのかなどについてご説明させて頂く。

(P. 2)

それではまず、私共の足許の業績について簡単にご説明させて頂く。

(P. 3)

SMFGは、2005年度、役務取引等利益の増加を主因としてトップライン収益が増加したこと、および、私共の最大の課題であったアセットクオリティの改善が着実に進捗しクレジットコストが大幅に減少したことによって、6,868億円の当期純利益を計上、ボトムラインの「V字回復」を果たすことができた。

(P. 4)

一方、今年度SMBCの業務純益は、若干の減益を見込む。今年度はデリバティブ販売収益が減少するとみており、これを他のビジネスの成長でカバーする計画。

当期純利益は、SMFG連結で5,700億円、SMBC単体で4,600億円を予想。

右側には、今年度第1四半期の業績をお示ししている。第1四半期では、業務純益、当期純利益とも前年同期対比で大幅な減益となっているが、これは金利リスクマネジメントの観点から債券ポートフォリオを中心としたポジション圧縮を行い約700億円の損失を計上したことが主因。この影響を除けば業務粗利益は、2.5%の増益と堅調。

(P. 5)

それでは次に、私共の収益性についてご説明する。

(P. 6)

まず、SMFGのコアであるSMBCの収益構造についてご説明する。SMBCでは、この10年間、資産運用ビジネスや投資銀行ビジネス等、個人・法人の両分野において様々な戦略ビジネスを立ち上げ、早期に収益事業化することによって、手数料収益の拡大など、収益源の多元化を実現し、事業環境が大きく変わる中、高い水準のトップライン収益を確保してきた。

加えて、厳格なコストコントロールによって、世界的にみても高い効率性を実現してきた。

(P. 7)

その結果、ご覧の通り、私共の収益性は、他グループ対比で高い水準にある。今後も、SMFGの強みである、戦略分野におけるスピーディなビジネス展開と、高い効率性を追求していく。

(P. 8)

次に、私共の手数料ビジネスにおける、主な成長ドライバーについてご説明する。

(P. 9)

まず、個人向けの資産運用コンサルティングビジネスについては、規制緩和を大きな成長機会として捉え、投資信託、個人年金保険販売等にいち早く本格的に取り組んだ結果、年率30%を超える利益成長を実現。

また、法人向け投資銀行ビジネスにおいても、新種商品の開発や、中堅企業層への拡販等の取り組みを通じて、関連収益を約50%という高い水準で成長させてきた。

今後も、これらのビジネスを一段と強化し、手数料収益を更に増強していきたい。

(P. 10)

次に、貸出ビジネスにおける、主な成長ドライバーについてご説明する。

(P. 11)

貸出残高は、2005年3月末を底に、増加に転じた。これは、中堅・中小企業向けの無担保貸出、住宅ローン等の戦略ビジネスの成長が貢献したもの。今後も、引き続き戦略分野に注力するとともに、MBO/LBOファイナンス等、多様化するお客さまのファイナンスニーズに応え、質の伴った貸出ボリュームの増加を進める計画。

一方、貸出利鞘については、銀行間の競争激化、及び、問題債権削減の進捗等を要因として、若干ながら低下が続いている状況。

(P. 12)

次に、短期金利の上昇がSMBCの資金利益に与える影響についてご説明する。

(P. 13)

一般に金利上昇には、流動性預金等の利ざやの拡大といった資金利益への「プラス効果」と、保有債券の評価損益の悪化、売却時の実現損の発生という「マイナス影響」の双方がある。ここでは、SMBCのB/Sを金利感応度別に3段階に分け、資金利益への影響についてご説明する。

カテゴリーAは、資産・負債ともに金利感応度が高く、短期金利の上昇影響は概ねニュートラルだが、定期預金で若干の収益増加を想定。

カテゴリーBは、資産サイドでは国内貸出の4割弱を占めるプライム連動型貸出の部分で若干のマイナス影響がある一方、負債サイドでは流動性預金のうち金利上昇後も流出しない部分でより大きなプラス影響が見込まれる。

実際の収益影響は、市場金利上昇のスピードや金利更改の進捗次第であることなどから、一概には申し上げられないが、短期金利+10ベースポイントの上昇に対して年間約+100億円程度の増益効果があると試算している。なお、今年度の業績予想には、かかる影響は織り込んでいない。

(P. 14)

次に、個人ビジネスにおける今後の成長を支える競争優位性についてご説明する。

(P. 15)

景気拡大が持続する中、家計金融資産における「貯蓄から投資へ」の流れ、人口構成の変化に伴う資産運用ならびに住宅ローンニーズの増加、規制緩和の更なる進展など、我が国の個人マーケットには、今後も大きな成長機会があるとみている。

当社はこれまで、個人分野において、いち早く確固としたビジネスモデルを構築し、マーケットリーダーとしての実績を残してきたが、今後これを一段と高度化することによって、収益機会を着実に捕捉し、更なる成長を実現したいと考えている。

次頁以降では、私共のビジネスモデルの競争優位性についてご説明していく。

(P. 16)

まず、個人ビジネスにおいて競争優位性を確立する基本は、金融サービス業としてお客さまの視点に立った商品・サービスを提供することにより、新たな価値を創造

し続けることだと考えている。

私共は、こうした認識のもと、これからご紹介する、確かな商品企画・開発力、お客さまのニーズに合ったチャネルミックス、高いスキルと生産性を併せ持った人材の3つからなる、確固たるビジネスモデルを構築してきた。

(P. 17)

まずプロダクツだが、商品選択における「オープンアーキテクチャー」とは、「企業系列に関わらず、お客さまのニーズがあるかどうかという見地から商品の仕入・販売を行う」という考え方だが、SMBCは、投信・個人年金・各種保険商品においては、この考え方に基づき販売業者の役割に徹してきた。一例では、現在窓口で販売している投資信託の約4分の3はグループ外の運用会社の商品。

また、自前供給を行うローン商品においても、常に先進的な商品をいち早く導入してきている。例えば、三大疾病に対する保障付きの住宅ローンは、SMBCが大手行として初めて販売を手がけ、お客さまの評判が大変良い商品。実績としても、投入から1年弱で約2,000億円販売している。

(P. 18)

次にチャネルについては、「いかにお客さまとの接点を拡充するか」という観点から、多様な資産内容、ライフプラン、生活パターンを持つお客さまに的確にアクセスするべく、リアル、バーチャル両面で、取組みを進めている。

リアルチャネルにおける取組みのポイントは、「営業時間の拡充」と「拠点網の拡大」の2つ。主にサラリーマン層の生活動線にマッチした場所・時間帯での営業や、店舗空白地への出店等により、コンサルティング特化型の専門拠点を、現在、82拠点展開。今後は、更にこれを150拠点目処に拡充していく方針。

一方、バーチャルなチャネルもお客さまとの接点拡充のための重要なツールと位置付け、ネットバンキングの強化を進めている。例えば、今年4月には、従来取り扱っていた投資信託等の運用商品に加えて、申込みから契約までリアルチャネルへの来店が不要の、インターネット専用の住宅ローンの提供を開始。

(P. 19)

お客さまへのアクセスの拡充という点では、コンサルタントの数とともに、その生産性の向上が重要だと考えている。端的に言えば、コンサルタントがお客さまに会える時間が20%増えることは、チャネルや人員を20%増やすことと同じ。

私共は、「コンサルタントが営業活動に充てる時間を如何に増やすか」、また、「コンサルティングの成功率を如何に上昇させるか」を常に念頭に置きながら、CRMの活用、ナレッジシェアリングの一段の高度化や、バックオフィスの統合等、様々な改善策を

実施してきている。

以上が、個人ビジネスの一段の強化に向けた私共の取組みの要点。今後も、引き続きこのような取組みを推進することによって、競争優位性を更に確固としたものにしていきたいと考えている。

(P. 20)

SMFGでは更なる成長に向けて、ご覧のとおり、個人の生活インフラを支える各業界におけるリーディング・カンパニーとの提携事業に、その膨大な顧客基盤へのアクセスを強化する観点から、積極的に取組み、迅速な事業化に取り組んでいる。こうした独自の提携戦略の展開も私共の強み。

(P. 21)

ご参考までに、SMB Cの個人部門の業績の推移をご紹介します。ご覧の通り、これまでに述べてきたような様々な取組みを通じて、2001年度には345億円に過ぎなかった業務純益が、昨年度には1,556億円になるなど、私共の個人ビジネスの収益力向上は著しい。

(P. 22)

次に、コンシューマー・ファイナンス業務の実績および考え方についてご説明する。

(P. 23)

昨年4月にスタートしたプロミスとの提携事業は着実に進捗し、約1年の間に1,000億円を超える残高を積み上げることができた。

SMB C未取引先からの申込みが全体の約4割、消費者金融会社も含め他からの借入履歴の無い先からの申込みが全体の約2割と、「新たな市場」を開拓することに成功した。

3月末の残高のうち9割以上は、所謂グレーゾーン金利を適用していない、SMB Cまたはアットローンによる貸出。また残高目標（5,000億円）でも、その殆どを2社の貸出が占める計画。貸金業法改正の方向性を見極める必要はあるが、仮に上限金利が利息制限法の水準まで下げられたとしても、提携事業に対する影響はそれほど大きいものにはならないのではないかと考えている。

消費者金融事業は、多くのお客さまのニーズに裏打ちされたビジネス。リスクに見合った幅広い商品を適切に提供するためには、プロミスのノウハウ活用が有用であり、引き続き、提携事業を着実に進めていきたい。

(P. 24)

次に、法人向けビジネスにおける、主要な成長ドライバーについてご説明させて頂く。

(P. 25)

法人向けビジネスにおける成長ドライバーは大きく2つ。1つは、貸出ビジネスと決済関連ビジネスを中心とする商業銀行業務。これらは当社のあらゆるビジネスの基盤となるものであり、当社の安定成長にとって必要不可欠なビジネス。もう1つは、SMBCと大和証券SMBCの両者で展開している投資銀行ビジネス。近年、著しい成長を見せており、重要性が一段と増している。

(P. 26)

(左にお示したように) 法人向けビジネスにおける当社にとっての収益機会は、近年大きく変化。大企業・中堅企業については、M&A・事業再編・ストラクチャード・ファイナンス等、投資銀行ビジネスのオポチュニティが増加傾向。一方で、中堅・中小企業については、貸出ビジネスや海外進出に伴うビジネスにおいてオポチュニティが大きい。

こうした事業環境の変化も踏まえ、私共が法人向けビジネスの成長の鍵と考えているのは、ご覧の5つのアプローチ。次頁以降では、この5つについてご説明していきたい。

(P. 27)

まず、最初にご紹介するアプローチは、法人取引推進体制の再編・強化。足許、マクロ経済環境の好転や企業業績の大幅な改善を背景に、多くの企業が事業展開を積極化するなか、企業の経営課題解決ニーズは益々高度化・多様化しており、この流れは、大企業のみならず中堅企業にも広がりを見せている。

こうしたニーズに、私共は、これまで必ずしも十分にお応えしきれていなかったとの認識から、今年度初、SMBCにおいて、法人取引推進体制を再編。具体的には、SMBCが保有する業種別のノウハウ・情報を、新たに設置した「コーポレート・アドバイザー本部」に集約したうえで、SMBCの内外各拠点、及び、大和証券SMBCも含めたグループ会社の総力を結集しながら、最適なソリューションを提供していく体制を新たに構築した。

(P. 28)

今ご紹介した新たな組織体制のもと、私共は、SMBC、大和証券SMBCの双方において、拡大する投資銀行ビジネスのオポチュニティをしっかりと捕捉していく方針。

まず、SMBCにおける投資銀行業務についてだが、(株)ワールドの非上場化に伴う大型MBOファイナンスのアレンジや、過去最大級のプロジェクト・ファイナンス

であるラービグ・プロジェクトにおけるF Aとしての実績に象徴されるように、これまで、SMB Cの高度なノウハウ・アドバイザー能力は、従来よりマーケットからも高い評価を得ている。

今後もこうした先進的なノウハウに更に磨きをかけ、SMB Cにおける投資銀行業務を一段と強化していく。

(P. 29)

次に、投資銀行業務におけるもう1つの柱である、大和証券SMB Cとの協働についてお話したい。

大和証券グループとの合弁会社である大和証券SMB Cは、本邦唯一の、メガバンクと大手総合証券会社の本格的なアライアンス。本邦投資銀行市場における債券引受、I P O等の主要リーグテーブルにおいて国内トップレベルの地位を確保。連携収益も着実に成長。

今後も両社の協働を更に強化し、大和証券SMB Cにおける投資銀行ビジネス拡充を加速していく。

(P. 30)

これまでご紹介した投資銀行ビジネスは、主に大企業、中堅企業を対象に取組みを強化していく方針だが、一方で中堅・中小企業については、貸出ビジネス、決済関連ビジネス、海外進出に伴うビジネスにおけるオポチュニティが大きい。

まず貸出ビジネスにおいては、中堅・中小企業向けの無担保貸出が着実に成長。私共は、この分野で新たなビジネスモデルをいち早く構築し、先行者メリットを享受してきたが、今後も、これまでに蓄積してきたエキスパティーズを最大限に活用し、引き続き推進していく。

なお、次頁には中堅・中小企業向け無担保貸出の主力商品である、ビジネスセレクトローンのビジネスモデルをまとめてあるので、後ほどご参照頂きたい。

(P. 32)

商業銀行業務のうち、決済関連ビジネスの強化も、安定成長を支える重要なアプローチの1つ。派手さはないが、商業銀行業務としてSMB Cにとって重要な収益源の1つである決済関連ビジネスは着実に成長している。

(右のグラフにお示したように) 当社は、エレクトロニック・バンキングの分野において、従来よりお客さまから高い評価を獲得。こうした競争力あるプロダクトを梃子に、決済関連ビジネスの更なる強化にも取り組んでいく。

(P. 33)

最後に「中堅・中小企業の海外進出増加に伴うオポチュニティ」について、触れておきたい。近年、中堅・中小企業のアジアを中心とした積極的な海外進出、貿易取引の増加等により、お客さまのニーズは急速にグローバル化しており、当社にとってのオポチュニティは確実に拡大。

従来の貿易決済サービスのみならず、海外進出のサポート、決済ファイナンスソリューションの提供等の分野でも、収益機会を着実に捉えていきたい。

(P. 34)

次に「公的資金の返済」についてご説明させて頂く。

(P. 35)

本日当社は、公的資金優先株2,010億円を買受により返済した。この結果、簿価ベースの残高は6,950億円となっている。私共は、これまでに様々な取組みを通じて資本基盤の強化を進めてきたが、これをベースとして、今年度中に、公的資金の完済を目指していく。

次頁に、現存する優先株の概要をまとめてあるので、ご参照頂きたい。

(P. 37)

最後に、「公的資金完済後のSMFGのターゲット」について、現状の考え方をご説明させて頂く。

(P. 38)

公的資金の返済は、私共の資本政策における短期的なゴール、すなわち通過点に過ぎない。

中長期的に目標としていることは、資本基盤を一段と強化することによって、更なる成長を実現するべく、より柔軟な経営資源投入を行うこと、および、株主の皆さまに適切なリターンをお返しすること。

すなわち、公的資金を返済し十分な水準の資本を蓄積した上で、2008年度にROE15%以上を実現するとともに、SMFGグループ全体の更なる成長に向けて、戦略ビジネスに積極的に資源を配分していく考え。同時に、株主の皆さまへの適切な利益配分を実現するべく、規律ある配当政策を実施していく。

以上で、私からのご説明は終え、皆さまからのご質問・ご意見を頂戴したい。ご静聴頂き感謝申し上げます。

以 上