

2007年9月11日

メリルリンチ第9回金融コンファレンスにおけるプレゼンテーション  
「短期的視点・長期的視点」

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。本日はプレゼンテーションの機会を頂きまして有難うございます。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様にも、この場を借りて御礼申し上げます。

(P.1)

本日は、コンファレンスのテーマであります、「短期的視点、長期的視点」に合わせまして、皆さまの関心の高いトピックスを、短期、中長期という視点で取り上げてご説明してまいりたいと思います。

具体的には、

- ・ 中期経営計画、
- ・ コンシューマーファイナンス戦略、
- ・ 2007年度計画と施策の進捗状況、
- ・ 「サブプライム問題」に対するビュー、

の4点を取り上げます。

(P.2)

まず、本年からスタートした3カ年計画について、概要をご説明したいと思います。

本計画において、私共は、SMFGの強みである、「先進性」、「スピード」、「提案・解決力」という付加価値を、成長事業領域において極大化することにより、「最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」を目指します。

そして、経営目標として、「成長事業におけるトップクオリティの実現」、「グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現」、並びに「株主還元の充実」の3点を掲げ、着実に果たしていく考えです。

なお、計画の最終年度である2009年度における財務目標としては、

- ・ 連結当期純利益：6,500億円、
- ・ 連結当期純利益RORA：1%程度、
- ・ 連結Tier I比率8%程度、そして

・SMB C単体の経費率40%台前半、  
の4点を掲げております。また、この計画期間中の連結ROEは10～15%程度を見込んでおります。

### (P. 3)

このページは、本計画における、資本政策・株主還元の考え方についてお示ししております。

このうち、株主還元については、経営計画における目標の一つとして、2009年度には、連結配当性向を2006年度のほぼ倍にあたる、20%超に引き上げていく考えです。

ただし、中期的にみて20%が十分なレベルだとは考えておりません。

この3年間は、成長ビジネスにおいてさらに強固なプラットフォームを構築していく必要があります。そのために、資本政策では、成長投資、資本基盤の拡充に重点を置くこととなりますが、資本基盤が拡充された次のステージにおいては、配当性向の引き上げ等、株主還元の更なる向上を検討してまいります。

### (P. 4)

次に、この3年間におけるトップラインの成長シナリオをご説明いたします。

まず、トップライン、すなわち連結業務純益ですが、3年間の年平均成長率14%をターゲットとしております。金額でいいますと、2006年度対比約4,400億円の増益を果たし、2009年度1兆3,600億円の水準を目指すというものです。

この目標達成に向け、当社は、後ほどご説明する、7つの成長事業領域を重点的に強化いたします。強化にあたっては、ご覧の通り、コスト競争力は維持しながら、成長投資を積極的に展開する考えです。

当社は、同時に、イン・オーガニック・グロースの機会も追求していくとの観点から、成長事業領域において、アライアンス戦略を積極的に推進する考えです。

### (P. 5)

ここでは、本計画における連結業務純益の増益目標である4,400億円について、ブレイクダウンをお示ししました。

このうち、資金利益については、来年1月と6月の2回、25bpずつの利上げがあるとの前提で、流動性預金の収益性が2,200億円改善するとみている一方、国内の貸金収益においては、貸出スプレッドの改善に向けて努力するものの、競争の激化等によるスプレッドの縮小により、300億円の減益影響があると見込んでおります。

個人部門、法人部門、企業金融部門、国際部門からなるマーケティング部門の成長率で見ますと、今ご説明した預金・貸金の影響を除いたベースで、年平均約+5%の成長

となります。この成長を支えるのは、ご覧の通り、個人向け金融コンサルティング、投資銀行業務・法人向けソリューションビジネス、国際業務といった事業領域における高い成長です。

なお、この他に、SMB Cの市場営業部門における収益回復や、グループ会社における収益成長を実現してまいりたい計画です。

#### (P. 6)

ここで、重点的に強化する、7つの事業領域についてご紹介しますと、

- ・個人向け金融コンサルティングビジネス、
- ・法人向けソリューション、
- ・支払・決済、コンシューマーファイナンス、
- ・投資銀行業務ならびに信託業務
- ・グローバルマーケットにおける特定分野、
- ・自己勘定投資、そして
- ・アセット回转型ビジネス、

の7つですが、これらは、「わが国における世代交代の進展、規制緩和・規制強化の流れ」や、「経済・金融のグローバル化の進展」などといったマクロトレンドを、私共の成長機会としてしっかりと捉えるべく、強化していくものです。

#### (P. 7)

これからの2ページは、成長事業領域の重点強化を通じた収益拡大を支える、経営資源の投入計画についてご説明いたします。

まず、投資計画ですが、今後の成長を支える基盤としてのITシステム投資、インフラ関連投資、例えば、マーケティング・チャネルの強化や顧客サービス向上に向けた投資を増強してまいります。

この3年間の投資額としては、ITシステムに2, 200億円、インフラ関連に1, 350億円と、過去3年平均に比べ、相当な増強となります。

#### (P. 8)

次に、経費支出面ですが、マーケティング力強化に向けた人材ポートフォリオの強化等として、十分な経費投入を行いたいと考えており、2009年度については、2006年度実績対比で約1, 150億円の増加を計画しております。

ただし、積極的な経費投入の一方で、今後3年間の経費率を40%台前半に維持し、私共の強みである、コスト競争力、高い効率性は堅持してまいります。

**(P. 9)**

このページは、成長事業領域における、私共のアライアンス戦略の展開状況をお示したものです。

例えば、個人業務においては、クレジットカード、コンシューマーファイナンス、インターネットバンキングの分野で、法人業務においては、投資銀行ビジネス、リース業務の分野で、アライアンス戦略を展開しております。

私共はこれからも、複合金融グループとしての企業価値を向上させるため、注力分野においてエクスパティーズ、フランチャイズを有するメインプレーヤーとのアライアンスを積極的に追求していく考えです。

その上で、アライアンス・シナジーの極大化に向けて、スピーディーに協働を展開していきます。

**(P. 10)**

ここからは、現在、重点強化を進めているコンシューマーファイナンスにおける、私共の戦略をご説明いたします。

皆さまご存知の通り、私共はこのところ、OMCカード、セントラルファイナンスと、この分野において、アライアンス戦略を加速しております。こうしたアクションの背景にある考え方ですが、一言で言えば、私共がこのマーケットにおける成長機会の存在を確信しているということです。

まず、クレジットカード事業についてですが、わが国においてこのマーケットは着実に拡大するとみております。そこで、異なるエクスパティーズ、顧客基盤、ネットワークを持つ企業とのアライアンスを通じて成長機会を確実に捉え、以って「本邦No. 1のクレジットカード事業体」を実現していきたいと考えております。

一方、いわゆる消費者金融専門マーケットですが、足許厳しい事業環境に直面しておりますが、ミドルリスク・ミドルリターン市場における、健全な借入ニーズは存在し、中期的にこのマーケットにおける成長機会は確実にあると考えております。そこで、私共の競争優位性を一段と強固なものとするため、引き続きプロミスとの協働を押し進めてまいります。

**(P. 11)**

このスライドでは、クレジットカード・マーケットの状況と、今後の見通しについてお示しました。

まず市場規模ですが、左のグラフの青線でお示した、クレジットカード決済比率が着実に上昇しており、今後も、わが国における決済手段の多様化や公共料金・税金納付などアクセプタンスの拡大等に伴い、更に上昇・拡大していくと考えております。

一方、スライド右にお示しましたが、決済手段の多様化を支える、電子マネー等の

新技術・新サービスの提供に加えて、セキュリティ強化の必要性の高まりなどを背景に必要となるシステム投資が増大しております。また、貸金業規制法や割賦販売法の改正もあり、業界は大きな転換点に来ているとみております。

このような環境下、各プレーヤーには、競争力強化・経営効率化が求められている訳ですが、当社が積極的にアライアンスを通じてグループとしてのシェア拡大を進めているのは、こうした業界としての経営課題にいち早く手を打ちながら、グループとしての成長機会を捉えるためであります。

#### (P. 12)

こうした考え方にに基づき、当社は、クレジットカードビジネスにおける「本邦No. 1の事業体」を構築すべく、メジャー・プレーヤーとのアライアンスを積極的に推進しております。

ご覧いただいているチャートが、現時点までに構築できた体制です。

クレジットカード会社は、一般的に、銀行系、流通系、信販系の3つに分類できますが、当社グループについては、銀行系では、豊富な顧客基盤、強いブランド力、膨大な加盟店ネットワーク、そしてIT開発力に強みを持つ三井住友カード、さくらカード、流通系では、生活者の視点での独自の募集ノウハウ、マーケティング、ビジネスモデルを梃子に業界最高水準の利用率を誇るOMCカード、そして信販系では、個品割賦で培った加盟店ネットワークに強みを持つ、セントラルファイナンス、クオークがあります。

アライアンスを通じて、このように各社が持つ多様なエクスペリエーズ、チャンネル、ブランドを梃子にして、トップライン・シナジーの実現を追求すると共に、ITシステムや、ミドル・バックオフィス機能の共有・統合等を通じてコストシナジーの実現に取り組んでまいります。

さらに、こうしたアライアンスによって得られた幅広い顧客基盤、決済機能をクロスセル等に活用していくことに、グループベースでの更なる成長ポテンシャルがあるものと考えております。

#### (P. 13)

ここで、OMCカード、セントラルファイナンスとのアライアンスについて補足いたします。

まず、本年7月に発表したOMCカードとの資本・業務提携についてですが、近々、相互の経営資源や事業基盤の緊密な連携を目指し、ブランド戦略、イシューング業務、アクワイアリング業務の集約・強化、プロセッシング等グループ内の関連事業の再編等について、協議を進めていく考えです。

一方、4月に発表した、セントラルファイナンスとの戦略的提携ですが、SMFG、

セントラルファイナンス、三井物産の3社は、SMFGのクレジットカード事業におけるエクスパティーズと顧客基盤、セントラルファイナンスの信販事業におけるエクスパティーズ及び加盟店ネットワーク、そして三井物産のリテール事業基盤を融合してまいります。

私共は、シナジーの最大化に向けて、SMFGグループ全体の中長期的事業戦略を展開、「本邦No. 1のクレジットカード事業体」を目指してまいります。

#### (P. 14)

次に、消費者金融専門マーケットにおける戦略について、ご説明いたします。

スライド左には、消費者金融マーケットの市場規模をお示ししております。このうち一番濃い部分がいわゆる「専門」マーケットですが、足許の急激な事業環境の変化に伴い、今後縮小する見通しとなっております。しかしながら、金利20%以下の、いわゆるミドルリスク・ミドルリターンマーケットにおける健全な借入ニーズは堅調に推移するとみております。

急激な事業環境の変化と申し上げましたが、ご承知の通り、上限金利の引き下げ、総量規制の導入、さらには、過払利息金返還請求などが、短期的には消費者金融専門各社に対してはネガティブな影響を及ぼしております。

各社には、こうした中、コスト競争力の強化、ブランド力の強化、優良顧客の囲い込み、チャネルネットワークの拡充、収益基盤の多様化といったアクションを通じたミドルリスク・ミドルリターン市場における競争力強化が求められています。

#### (P. 15)

当社は、プロミスとの戦略的提携において、こうした点を意識し、ミドルリスク・ミドルリターン市場における競争優位性の確立に向け、着実に手を打っております。

すなわち、既に何度かご紹介しておりますが、SMBCのブランドとチャネル、プロミスの与信ノウハウを融合し、貸出金利18%以下の金利帯でのコンシューマーローンを強化しており、これまでのところ、着実に成果を上げております。

昨年度、当社は、本業界の事業環境の大幅な悪化に伴い、相当規模の損失計上を余儀なくされましたが、私共は、足許の混乱が収束した暁には、このコンシューマーファイナンス・ビジネスが当社グループの収益の柱の一つに成長するとの確信を持っております。私共は引き続き、このマーケットでの競争優位性の更なる強化に向けて手を打っていく所存です。

なお、スライド右側には、プロミスと三洋信販の統合案についてお示しました。2社は、統合を通じて、より大きな収益基盤と、強化されたコスト構造による、競争力の高いビジネスモデルの構築を目指しており、この考え方は、私共の考え方にも一致するものです。このアクションは、中期的にSMFGグループの企業価値向上に資する

ものと評価しております。

**(P. 16)**

さて、ここからは、短期的な視点で、まず、今年度の計画と施策の進捗状況について、ご説明したいと思います。スライド左側にお示しましたが、今年度は、中期経営計画に基づき、

- ・ トップライン収益の拡大
- ・ 経営資源の先行投入
- ・ グループ戦略の積極的展開
- ・ 株主還元の拡充、の4点を掲げております。

今年度の進捗ですが、まず、トップライン収益面では、後程触れますが、第1四半期において、前年同期対比で粗利益が着実に増加しております。

また、経営資源投入の面では、個人向け金融コンサルティングや海外ビジネスといった戦略分野における成長投資を積極化しております。加えて、グループ戦略においても、先ほどご説明したように、シナジーの実現に向けた取組みを進めております。

**(P. 17)**

では、ここからしばらく、第1四半期の業績についてご説明していきたいと思っております。ご覧いただいているスライドは全体像ですが、概ね計画通りの進捗と評価しております。

すなわち、SMBCのトップライン収益は、資金利益、役務取引等利益の増加と、昨年度の債券売却損の反動を主因として、着実に回復しております。この点は、後ほどもう少し詳しくご説明します。

一方、SMBCの経費については、成長事業領域の強化に向けて、当初計画のとおり、支出を増加させております。

クレジットコストについては、年間900億円という予想と比べ、進捗が早いように見えますが、元々、上期700億円との前提ですので、ほぼインラインとみております。

SMFG連結の当期純利益は、前年同期比若干の減益と、これまでご説明したアイテムと異なる動きとなっておりますが、これは、前年同期に、退職給付信託の返還益約360億円を計上しているためであり、この影響を勘案すると、実質増益となっているといえます。

なお、本年5月に公表した、今年度の業績予想に変更はありません。

**(P. 18)**

ここからは、第1四半期のトップラインについて、ブレイクダウンしていきたいと思っております。

まず、資金利益ですが、左のグラフにありますように、前年同期比7%の増益となっ

ております。これは、貸金ボリュームの増加と、国内預貸金利鞘の拡大等の要因によるものです。

6月末の貸出金ボリュームについては3月末比約2,000億円の増加となりましたが、これは、国内において国庫向けの貸出が減少した一方、海外貸出が高格付先への運転資金供与を主因として増加したことが背景です。

一方、国内預貸金利鞘については、本年2月の日銀による政策金利引き上げの効果が、3月末の貸出金利の更改を経て、4月より表出していることから、第1四半期で拡大しております。

#### (P. 19)

次に、役務取引等利益についてご説明します。

左のグラフにあります通り、役務取引等利益は、前年同期比で微増となりましたが、中央のグラフ及び右のグラフにお示した通り、投信販売が順調であったことが要因です。

#### (P. 20)

ここでは、特定取引利益と、その他業務利益を合算したもので、ご説明いたします。

左のグラフにありますように、昨年の第1四半期はマイナスになっておりますが、これは、右のグラフにある、債券売却損の影響です。昨年度、リスクエクスポージャーの削減により、多額の売却損を計上しましたが、この結果として、リスクプロファイルが改善したこともあり、今年度の第1四半期については、債券関連損益は若干のマイナスに収まり、合算収益としてはプラスに転じております。

#### (P. 21)

次に、所謂「サブプライム問題」を取り上げたいと思います。スライドには、「外部環境の変化」、「ポートフォリオへの影響」、「対顧ビジネスへの影響」の3つの切り口から整理いたしました。

短期的には、サブプライム関連エクスポージャーへの手当てといった財務的なネガティブ影響、ならびに、買収ファイナンス等、市場の機能低下に伴うビジネスボリュームの低下といった影響が見込まれます。ただし、一方で、保有国債の価格上昇や、為替のボラティリティ上昇に伴う、ヘッジ用デリバティブ商品の販売増加、といったポジティブな影響もある点をご理解いただきたいと思います。

なお、財務的な影響については限定的と考えております。

さて、サブプライム問題で大切なのは、今後をどう考えるかということです。市場は今後、「リスク資産の価格調整プロセス」を辿ると思われませんが、このプロセスは、私共が中期経営計画の中で考えている「投融資フロンティアの拡大推進」の好機になり

得ますし、バランスシートを使える商業銀行としての強みを活かし、リスク・リターンの観点で良質なアセットを積み増したり、入れ替えたりする好機にもなり得ると考えております。この機会を当社として如何に捉えるか、次の一手を練っていく考えです。

**(P. 22)**

このスライドは、SMBCの投資銀行ビジネスにおける影響を図示したもので、このうち左のチャートは、サブプライムローンの延滞率上昇に端を発し、波及効果がどのように現れるのかを簡単に示しております。

これが、SMBCの投資銀行業務にどのような影響を及ぼすかという点ですが、大きくは、①デリバティブ販売、②ABC P等証券化のスポンサービジネス、そして③レバレッジドファイナンスの3つが挙げられます。

法人顧客の為替ヘッジ用のデリバティブ商品の販売については、先ほど触れたとおり、ポジティブなファクターです。

一方、ABC Pのスポンサー業務ですが、国内外で約1兆円のエクスポージャーがありますが、対象資産は、顧客の売掛債権が大半であり、サブプライム関連資産は含まれておりません。確かに、顧客の中には、ABC Pによる調達コストが上昇した結果、銀行からの短期借入にスイッチする動きは見られますが、クレジット面での懸念はありませんし、私共のファンディングについても全く問題はありません。

レバレッジドファイナンスについては、市場の機能低下から、ビジネスボリュームが低下し、これが関連収益に一定の影響を及ぼす可能性はあるとみています。さらに、こうした動きがストラクチャードファイナンス全体に波及するのかどうか、動向を注視していく考えです。

**(P. 23)**

プレゼンテーションを締めくくるにあたり、投資家の皆さまへのメッセージとして一点申し上げます。

足許、サブプライム問題に端を発し市場が不安定化している状況ですが、ご説明しましたように、この問題がSMFGに大きなネガティブ・インパクトを与えることはなく、十分にマネジャブルと考えております。もし、この問題が、当社の最近の株価に大きな影響を及ぼしているのだとすれば残念ですが、本問題は当社の中長期的な企業価値に大きな影響を及ぼすことはない点ご理解をいただきたいと思っております。

私共は、これからも企業価値の持続的な成長に向け、様々な戦略をスピーディーに展開し、皆さまのご期待にお応えしたいと思っております。

ご静聴有難うございました。これからの時間は、皆さまからのご質問やご意見にお答えしたいと思っております。

以 上