

2004年4月21日

野村金融フォーラム2004

三井住友銀行の法人業務戦略 ～ ミドルスモール貸出への取組拡大～

三井住友銀行 副頭取 水島 藤一郎



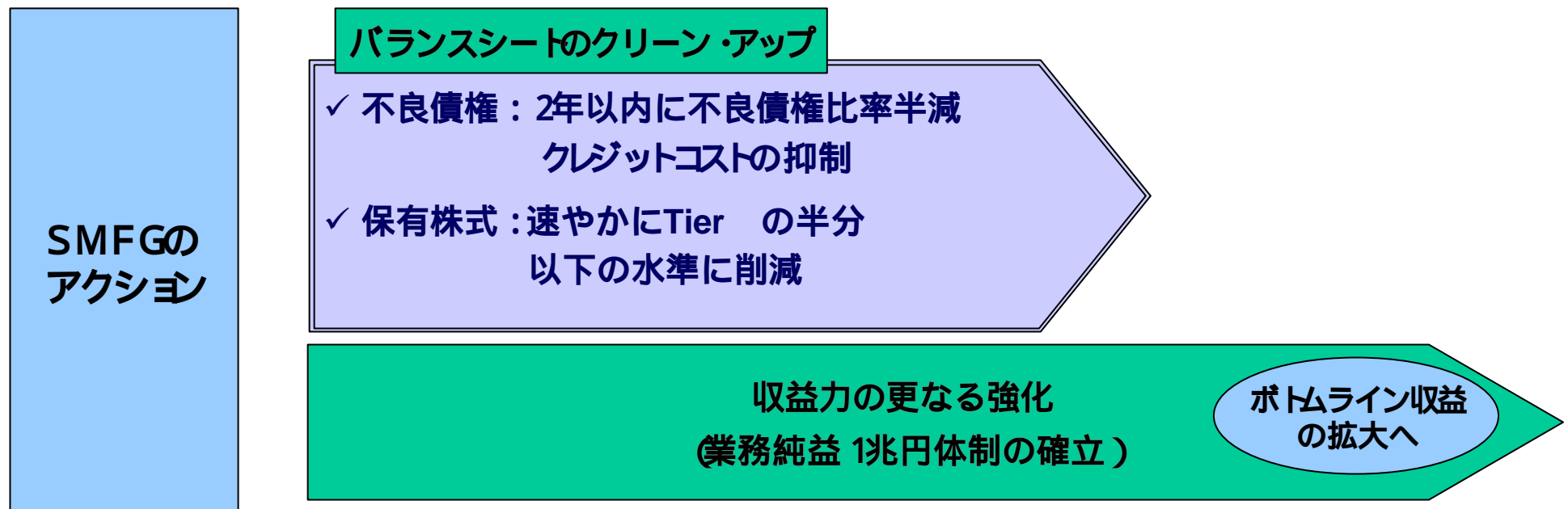
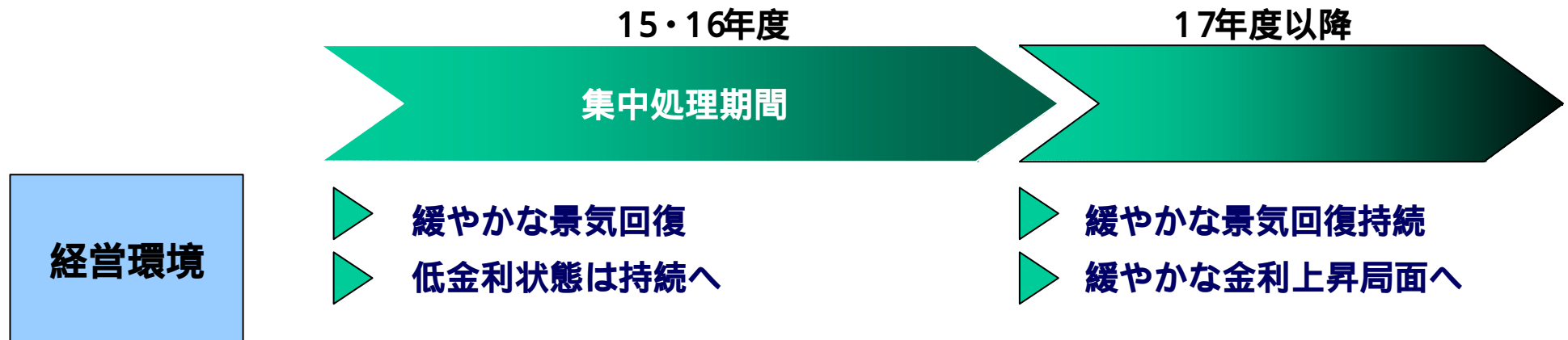
本日のアジェンダ



・ イントロダクション		
SMFG / SMBCのロードマップ	P . 1
マーケティング部門収益の増強	P . 2
・ これまでの取組		
法人部門の基本方針	P . 3
法人部門の組織体制	P . 4
顧客セグメント別対応チャネル	P . 5
法人部門の収益状況 (SMBC単体)	P . 6
合併後の取組	P . 7
貸出マーケット環境	P . 8
ミドル・スモールマーケット状況	P . 9
新しいビジネスモデルの構築	P . 10
ビジネスセレクトローン、Nファンド等の実績	P . 12
・ 今後の取組(16年度施策)		
法人部門の収益計画	P . 14
16年度の取組方針	P . 15
リスクテイク型貸金取組目標、新規先獲得目標	P . 16
Nファンドのレベルアップ	P . 17
リスクテイク型貸金の投入(デット)	P . 18
中堅・中小企業向けチャネルの増強	P . 19
成長企業への取組(エクイティ)	P . 20

.イントロダクション

SMFG / SMBCのロードマップ

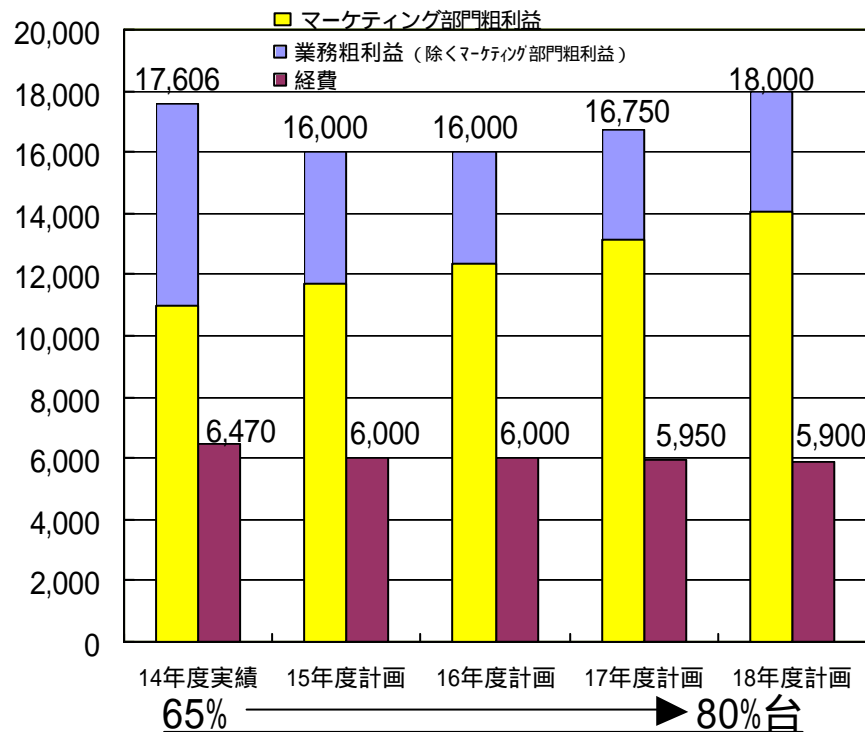


マーケティング部門収益の増強

経営健全化計画
(SMBC 業務粗利益、経費)

収益構造の大幅な変化

市場営業部門(A L M)収益の水準低下



* マーケティング部門粗利益/(マーケティング部門粗利益+市場営業部門粗利益)

マーケティング部門において
(個人、法人、企業金融、国際、コミュニティバンキング)

粗利益増(4年間) :

約 + 3,000億円増加(注)

(注) 金利上昇に伴う、預金収益増加分を除く

粗利益における
マーケティング部門比率

三井住友銀行の法人営業ブランドの確立

*S*olution *S*peed *S*pecialty
*M*arket in
*B*est Partner
*C*ooperation

No 1の銀行

No 1の顧客評価
No 1の収益力
No 1のマーケットシェア
No 1の問題解決力
No 1の情報提供力
No 1の市場評価

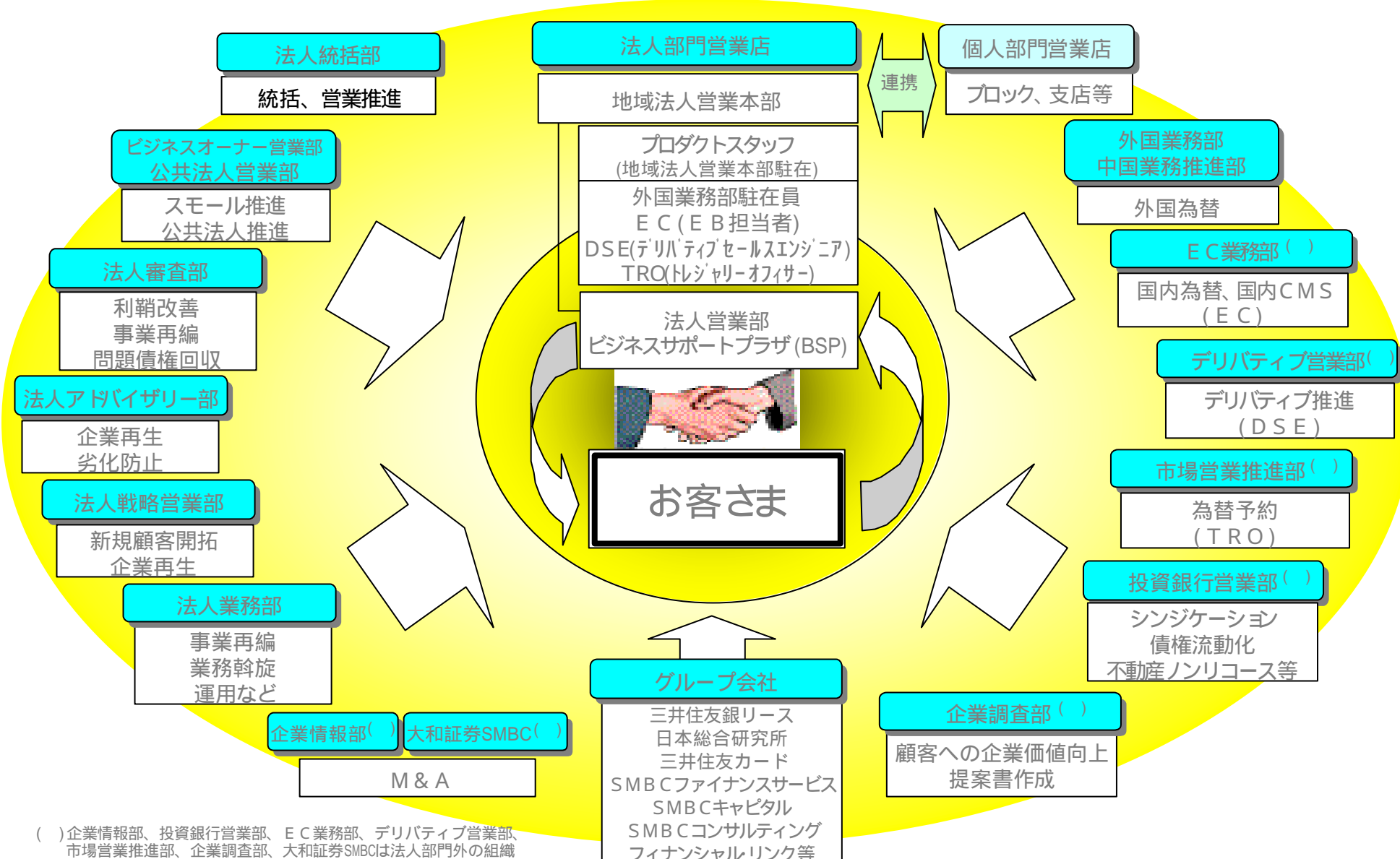
Σ顧客の格付 = 当行の格付

当行顧客を「勝ち組」に

最高の信頼に基づいた
最強の **SMBC**
ブランドを創り上げることが
我々の使命

法人部門の組織体制

～ 本部・営業店一体のダブルフロント体制 ～



() 企業情報部、投資銀行営業部、EC業務部、デリバティブ営業部、市場営業推進部、企業調査部、大和証券SMBCは法人部門外の組織

顧客セグメント別対応チャネル



顧客セグメント	企業規模 (年商)	商品	対応チャネル (16年3月末時点)	法人営業部 BSP	法人営業所	分室	法人部門貸出 に占める割合
一般事業法人等	コア	一般融資	コア・ミドル 主体	69			48%
	ミドル		ミドル 主体	72			25%
	ミドル	Nファンド	ミドル・ スモール 主体	43	8	14	10%
	スモール		ビジネス セレクト ローン	スモール 主体	46		20

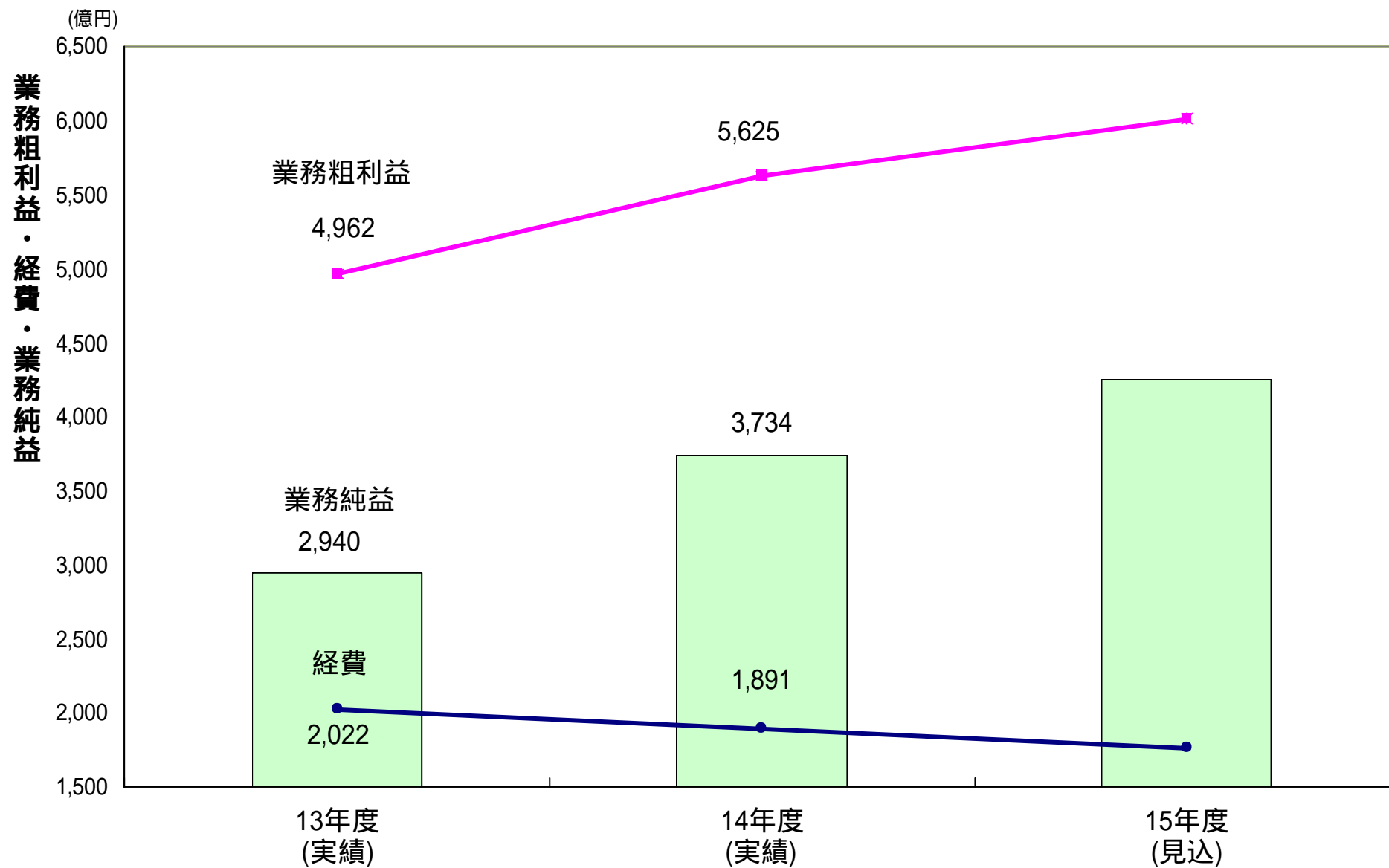
ミドル・スモール対応部室数計：164

法人部門営業店合計
 法人営業部：184 法人営業所：8 分室34
 BSP：46

公共法人
(国・地方公共団体)

公共専門部署	4			11%
--------	---	--	--	-----

法人部門の収益状況 (SMBC単体)



合併後の取組



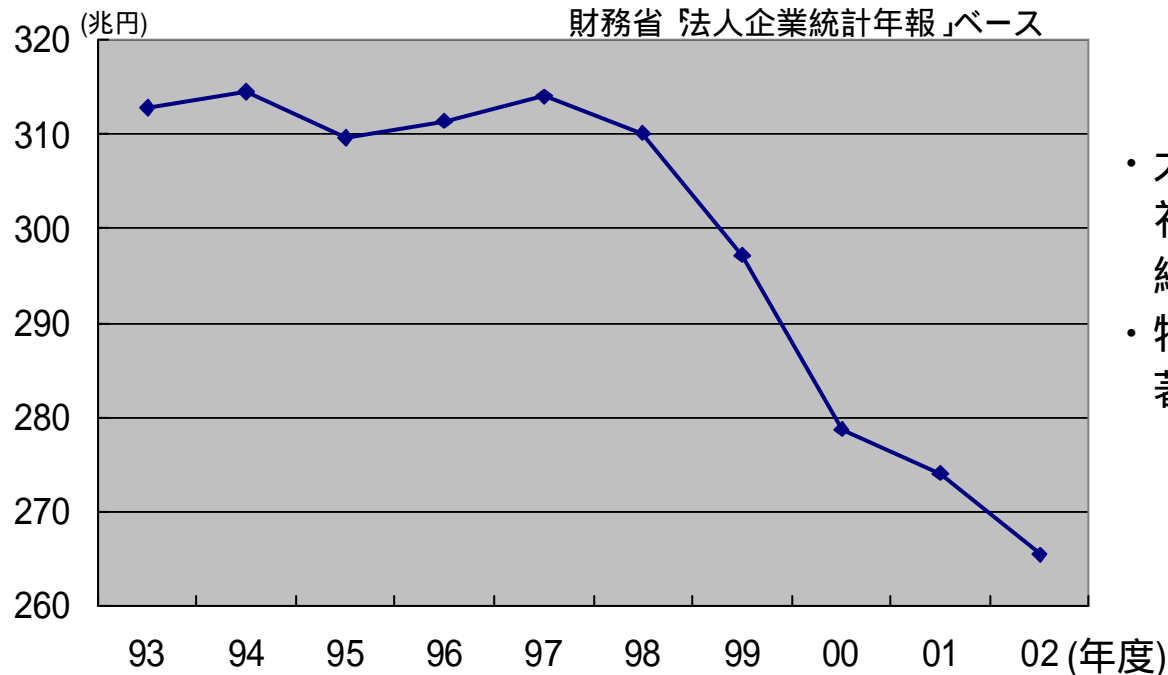
	13年度	14年度	15年度
環境	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友銀行合併(1年前倒し) 金融再編本格化 	<ul style="list-style-type: none"> 合併後の新システムへ統合完了 資金需要は低調、貸金は減少トレンド 大企業を中心に財務リストラが加速 	<ul style="list-style-type: none"> 指標に景気回復の兆し 設備投資が3年振りの高い伸び GDPが13年振りの高成長
課題	<p>< 業務推進体制の構築 > 合併効果の早期実現</p>	<p>< 収益力の飛躍的な増強 > 業務改革による 新ビジネスモデルの構築</p>	<p>< リスクテイク体制の確立 > 質を伴った貸金 ボリュームの拡大</p>
施策	<ul style="list-style-type: none"> 100日作戦 100日間で体制整備 合併効果(経費削減等)の実現 新規開拓分野への人員シフト 	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革 顧客との融資慣行の見直し ソリューションによる非金利 収益強化 	<ul style="list-style-type: none"> 審査改革 リスクテイク商品の拡充・推進
チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> 法人拠点統合の実施 法人営業部 35部 BSP 18部 	<ul style="list-style-type: none"> 法人拠点統合の加速 法人営業部 46部 BSP 56部 	<ul style="list-style-type: none"> チャンネル体系の再構築 法人営業部の新設 + 5部 軽量チャンネルの展開 + 39拠点

貸出マーケット環境

大企業(コア) ~ 貸金減少トレンド:
 財務リストラの加速、CMSの導入・グループ会社借入返済、
 コミットメントラインの加速等

中堅・中小企業(ミドル・スモール) ~ 資金需要の開拓余地十分にあり:
 間接金融を求めている顧客層

《大企業有利子負債推移》

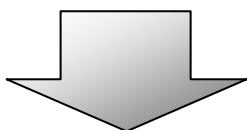


- ・ 大企業の有利子負債残高(借入金 + 社債 + 手形割引)は減少トレンドが続く
- ・ 特にここ数年の残高削減の動きは著しい

ミドル・スモールマーケット状況

ポテンシャルの高いミドル・スモールマーケット

未取引顧客：約 70 万社 / 115 兆円



ミドル・スモール層向けの新しいビジネスモデルの必要性

人員投入、軽量チャネルの展開、
リスクテイク型貸金投入による効率的
開拓により、貸出金増強、業務純益
拡大の余地が大きい

推定マーケット(一定基準を満たす企業を抽出)

年商・地域別	推定マーケット		未取引マーケット		
	千社	兆円 (除く社債)	千社	兆円 (除く社債)	当行与信 未取引先 比率
コア (年商100億円以上または上場)	14	167	9	90	64%
首都圏・中部圏・近畿圏	10	139	6	72	58%
地方圏	4	28	3	19	76%
ミドル (年商30億円以上100億円未満)	28	81	21	53	75%
首都圏・中部圏・近畿圏	16	30	10	18	64%
地方圏	12	51	10	34	89%
ミドル (年商10億円以上30億円未満)	68	45	55	35	81%
首都圏・中部圏・近畿圏	38	26	26	17	70%
地方圏	30	19	29	17	95%
スモール (年商10億未満)	683	89	641	80	94%
首都圏・中部圏・近畿圏	281	45	243	37	86%
地方圏	402	44	398	43	99%
全国	792	382	725	257	91%

新しいビジネスモデルの構築

今までの大手行のミドル
スモールへのアプローチ

高コストのオペレーション
となるため、戦略セグメント
とはなり得ず」



SMBCの
新たなアプローチ

新しいビジネスモデルに
より収益事業化」
先行者メリットを追及」

適正なリターンの確保により「無担保・第三者保証不要」
「スピード審査」を行なう貸金を導入

ビジネスセレクトローン(BSL)

- ・ポートフォリオ管理型貸金
年商10億円未満の中小企業を対象
貸出上限は原則5千万円と小口分散化
- ・独自開発のクレジットスコアリングモデル
リスクに応じた適正利鞘の確保
- ・プロモーションから貸金採上げ、期中管理・延滞対応まで
一貫したビジネスモデル

Nファンド

- ・ポートフォリオ管理型貸金の考え方を反映
審査基準を簡易化・標準化
- ・リスク量に応じた複線型審査プロセス
審査のスピードアップ、コスト削減と効率化の実現

新しいビジネスモデルの構築

業務改革・審査改革を通じたリスクテイク体制の確立



14年度：業務改革

融資慣行の見直し — リスクリターンの適正化
リスクテイク能力の強化 — 担保主義から
キャッシュフロー重視へ

貸出形態の見直し

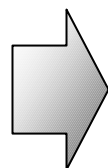
リスクに応じた金利運営の徹底(標準金利導入)
リスクミニマイズ型貸金からリスクテイク型貸金へ
中小企業向け無担保貸金の積極的な取組み

15年度：審査改革

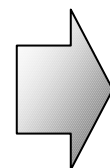
画一的審査からリスク量に応じた審査へ

複線型審査

審査スピードの向上、審査コストの削減



Nファンド導入、BSL取組強化



15年度取組額(見込)

Nファンド等：21,000億円

BSL：7,000億円

ビジネスセレクトローン、Nファント等の実績 ~ BSL~



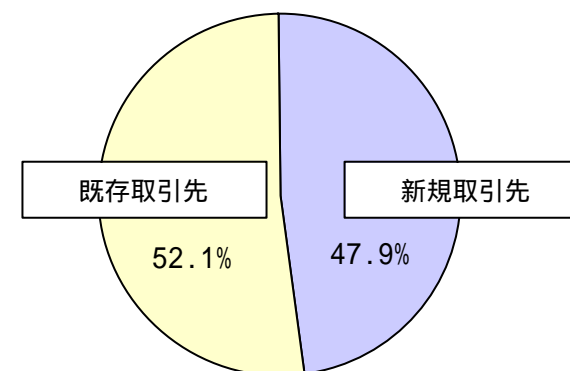
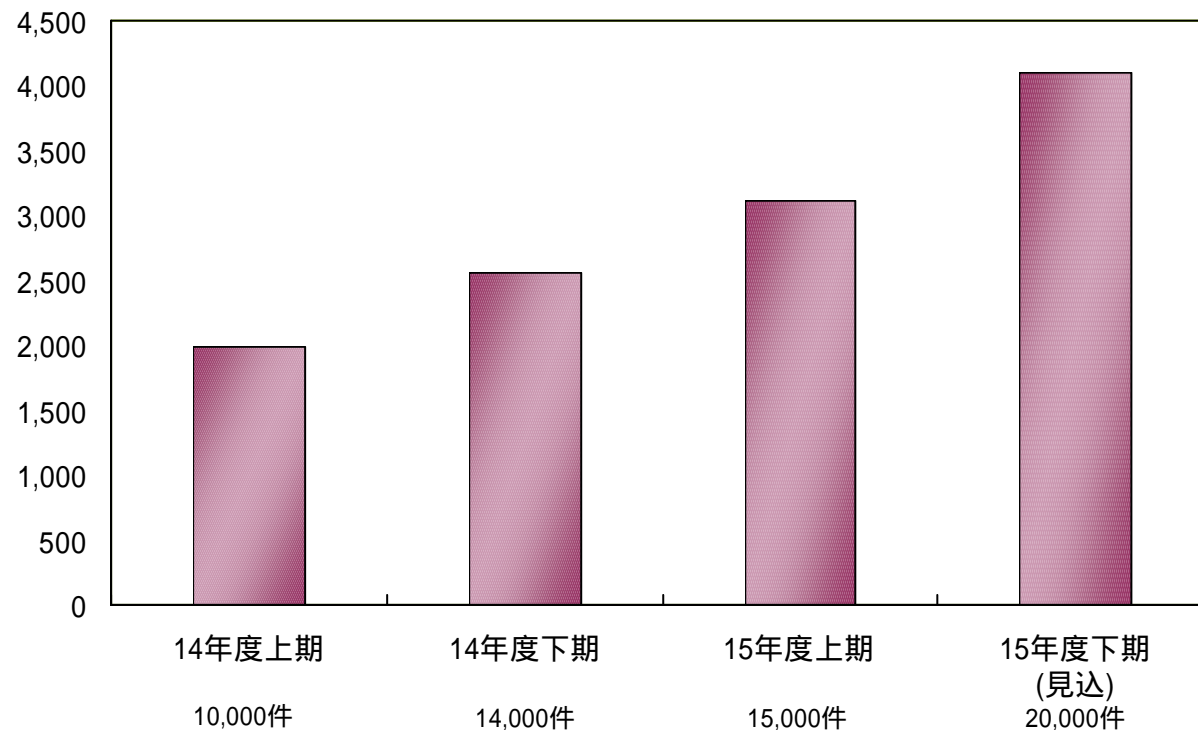
実績

取組件数累計 約6万1千件、貸出額累計 約12,000億円 (16年3月末現在)
新規先比率 5割、約12,000社に新規貸出実施

【BSLの取組金額の推移】

【新規 / 既存取引先比率】(16年3月末現在)

取組金額 (億円)



ビジネスセレクトローン、Nファンド等の実績 ~ Nファンド等 ~

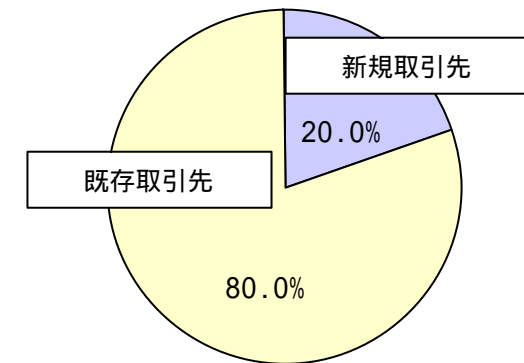
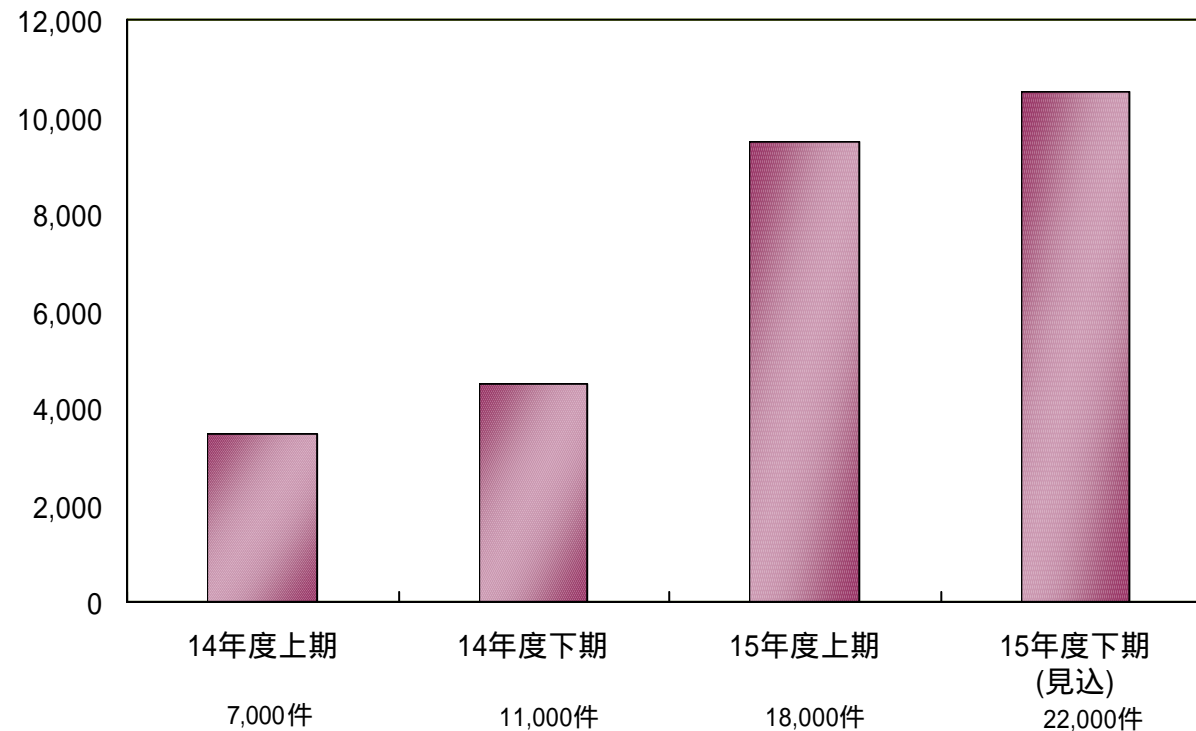
実績

取組件数累計 約5万8千件、貸出額累計 約28,000億円 (16年3月末現在)
 新規先比率 2割、約2,000社に新規貸出実施

【Nファンド等の取組金額の推移】

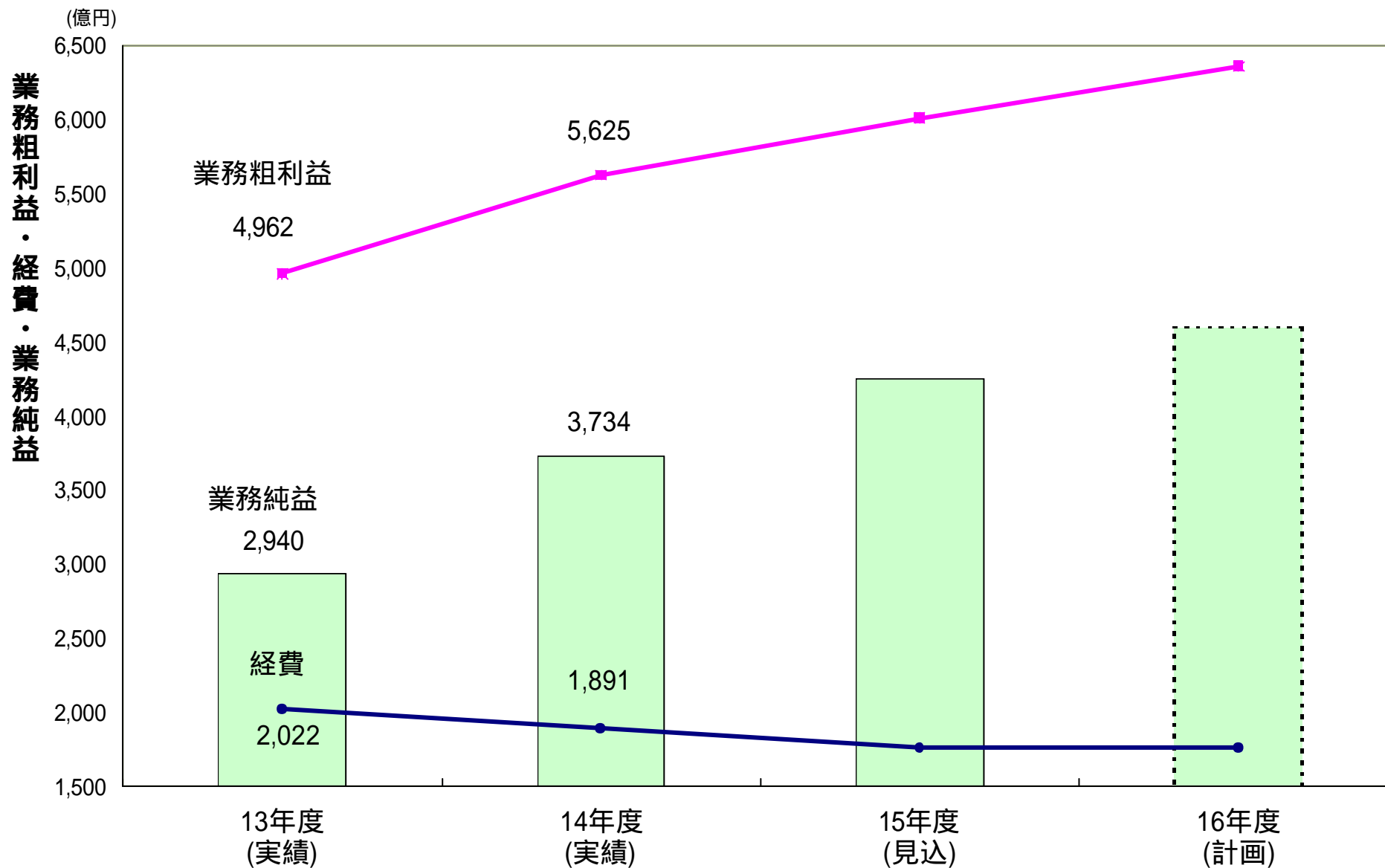
【新規 / 既存取引先比率】(16年3月末現在)

取組金額 (億円)



Nファンド等：
 Nファンド、ミドル ファンド、ミドル ファンド、SMBC-CLO

今後の取組(16年度施策) 法人部門の収益計画



16年度の取組方針

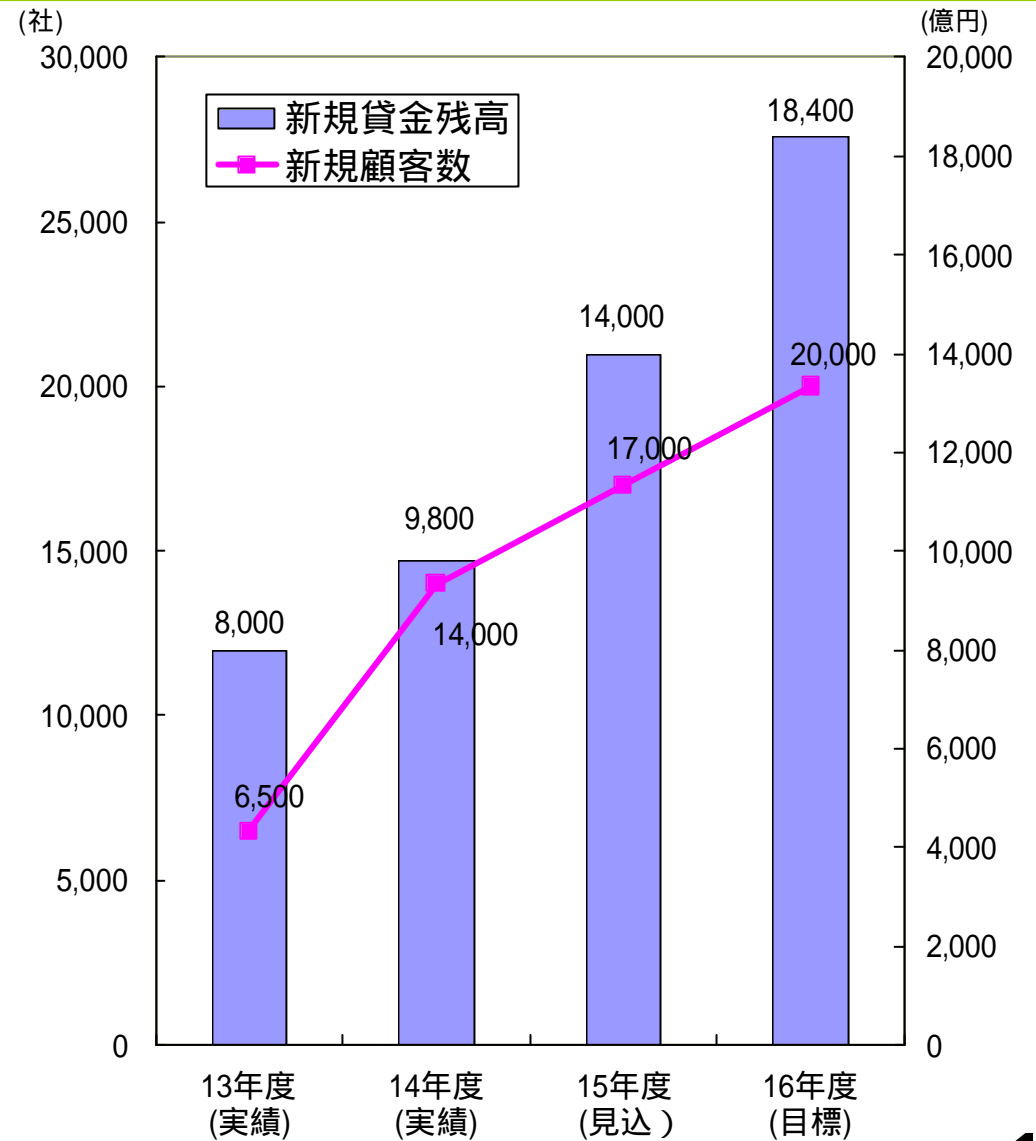
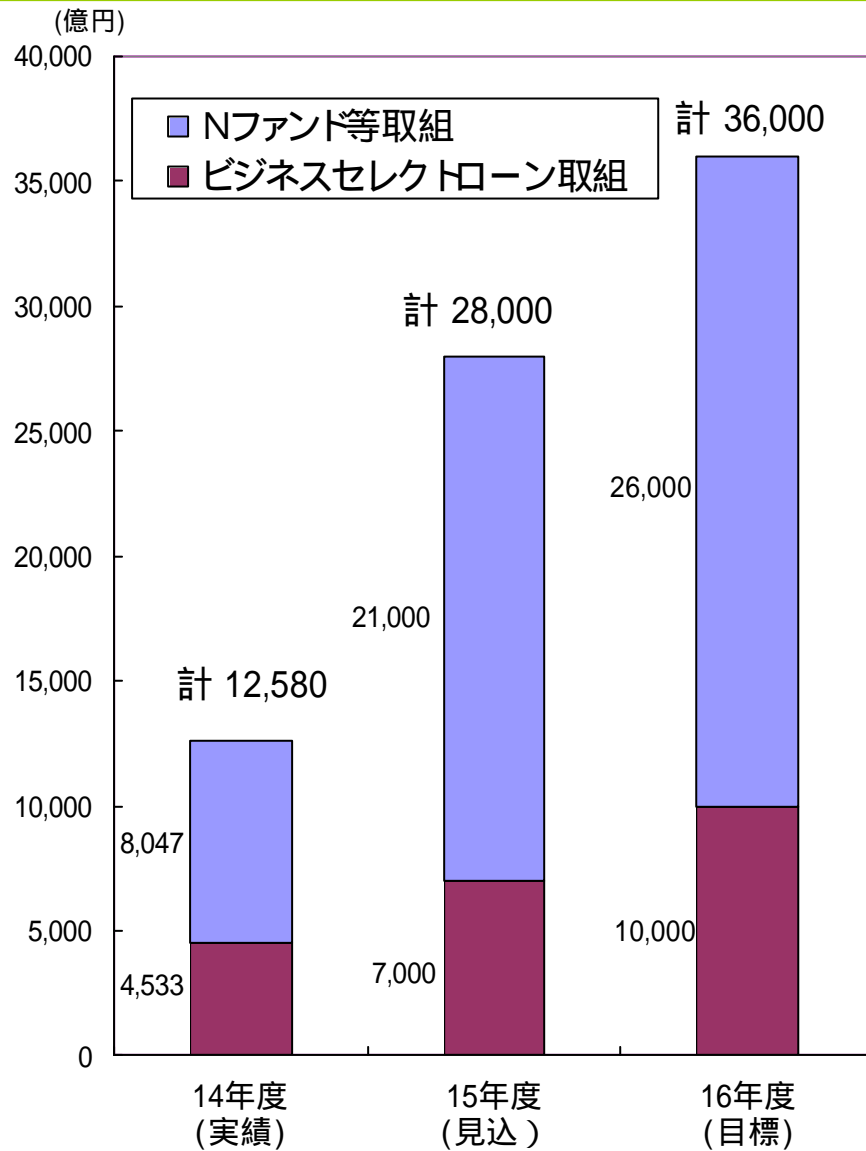
「リスクテイク改革」によるリスク対応力の強化

～各顧客セグメントに於ける圧倒的な競争優位性の確保～

- ・実績キャッシュフロー重視から、更に将来キャッシュフローを勘案したリスクテイクへ拡大
- ・デットから投資ファンド等によるエクイティまでリスクテイクを拡大

セグメント	推進策	推進体制等
コア・ミドル	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー差別型シンジケーション ・中長期コミットメントライン定型化 ・敵対的TOBの企業防衛ビジネス ・金利運営見直し ・メザニンローン 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業再編・再生に関する組織の設置 ・SMBCキャピタルの機能強化 ・私募不動産ファンド ・不動産ソリューション会社への出資
ミドル・スモール	<ul style="list-style-type: none"> ・Nファンド基準弾力化 ・新商品投入 業績回復企業向けリスクテイク商品「業績回復ローン」 極度型リスクテイク商品「売掛債権活用ローン」 	<ul style="list-style-type: none"> ・スモール：嘱託社員の増強 ・ミドル：総合職の増強(ステールからのシフト) ・中堅・中小企業向けチャネルの増強
成長企業	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品投入 技術評価型リスクテイク商品「Vファンド」 	<ul style="list-style-type: none"> ・SMBCキャピタルの機能強化 大型ベンチャー投資ファンド Vファンド・タイアップファンド 大学発ベンチャー企業投資ファンド ・銀行本体による投資 株式公開志向先への出資 主要大学組成投資ファンドへの出資

リスクテイク型貸金取組目標、新規先獲得目標

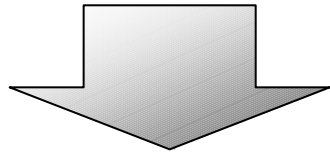


Nファンドのレベルアップ

1 5年度実績を踏まえて採上基準を改定

【Nファンド15年度実績】

貸金投入強化・利鞘増強へ大きな効果



更なるリスクテイク能力の精緻化、高度化によりミドルへの取組を一層強化

対象業種の拡大

高格付先への与信上限引き上げ

標準金利の細分化

期間区分の細分化

定量判定基準の弾力化

一層の審査コスト削減

スピードアップを目的とした

営業店への権限委譲拡大

リスクテイク型貸金の投入(デット)

Vファンド

- ・ 成長企業向け技術評価型リスクテイク貸金
- ・ 新規設立先を含む年商 30 億円未満の成長企業(新技術・新ビジネスモデルを有する先)を対象

業績回復ローン

- ・ 業績回復が見込まれる先の資金需要を捕捉
- ・ 試算表にて、一定以上の業績回復が確認できる先を対象
- ・ 売上高、経常利益、キャッシュフローの水準をコビナンツとして設定

売掛債権活用ローン

- ・ CLO先且つ売上増加先への運転資金極度貸金
- ・ 支払い口信用度判定モデル等による売掛債権の範囲内での与信採上げ
- ・ 企業の請求書発行業務を受託(架空売上リスクの排除・売掛債権全体の把握)

中堅・中小企業向けチャネルの増強

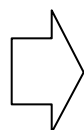
- ・ リスクテイク商品の集中的な取組が可能な組織・体制の構築
- ・ 未開拓の都心スモールマーケットへの推進体制の構築

ミドルスモール専担
法人営業部の新設



- ・ 都心のコア顧客比率の高い既存法人営業部からミドル顧客とスモール顧客を分離し、ミドルスモール専担の法人営業部を新設

スモール対応型
法人営業部の増設



- ・ 郊外のミドル担当チャネルとスモール担当チャネルを一体化させ、資金供給の円滑化と企業成長のサポート体制を強化
- ・ スモール専担者の配置によりスモールビジネスの独立性は確保

分室等の軽量チャネル
の増設



- ・ 軽量チャネルの一層の展開により、スモール顧客への至近性を確保



16年度末の中堅中小企業向けチャネル
= 202拠点（15年度末比40拠点程度増設）

人員投入 ミドル：総合職+140名
スモール：嘱託+530名

成長企業への取組(エクイティ)



Vファンドに加え、SMBCキャピタルの株式投資業務拡充により成長企業宛ソリューション提供力を強化

大型ベンチャー投資ファンド

- ・ 設定額を15年度投資実績の2倍とし、成長企業を広く対象とした大型ファンド

Vファンド・タイアップファンド

- ・ Vファンド実行先に対して1社当り上限10百万円で投資する専用ファンド

大学発ベンチャー企業投資ファンド

- ・ 株式公開の可能性が高い大学発ベンチャー企業の成長支援を図る専用投資ファンド

(参考)

BSLの商品概要



【特長】

- 1．独自モデルに基づくスピード審査
- 2．対象顧客は年商10億円以下
- 3．無担保・第三者保証不要
- 4．小口分散化されたポートフォリオでリスクコントロール

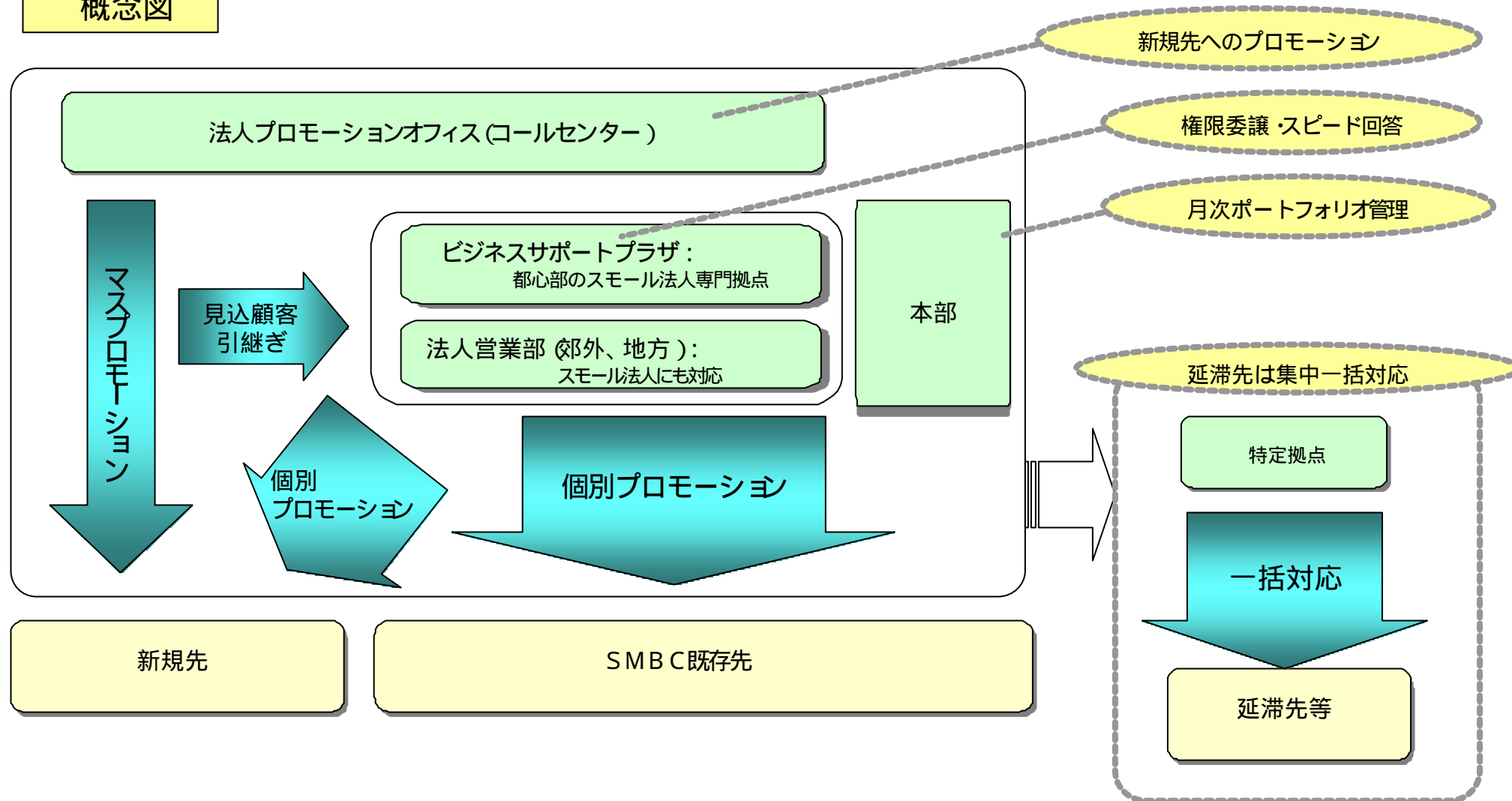
【商品概要】

項目	内容
取扱開始	2002年3月～
リスク評価モデル	SMBC独自開発モデル
貸出金額	最大50百万円(毎月約定返済あり)
貸出金利	2.75%～ 信用リスクに応じて変動 取引振りに応じて優遇有
貸出期間	5年以内
担保	無担保(期間3年迄)
保証	第三者保証不要(代取保証要)
手数料	新規先5万円、既存先1万円
取扱拠点	全国 162拠点(含む分室) BSP 66拠点(含む分室) 法人営業部 96拠点(含む分室)

(平成16年3月末現在)

(参考) ビジネスモデル (BSL)

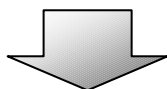
概念図



(参考) 与信管理体制 (BSL)

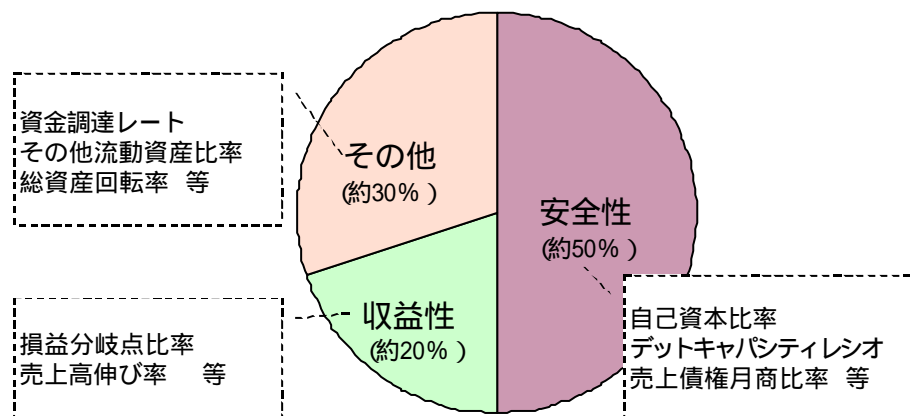
スモール法人専用の審査モデル

規模を評価する項目を排除し、財務の安全性に
ウェイトを置いたスモール法人モデルを導入
外部データベースを活用 (日本リスク・データ・バンク社)



・スモール法人に対するデフォルト判別力が向上
・新規顧客に対し十分な信用リスク評価が実施可能

【スモール法人モデルの構成】



ポートフォリオ運営

月次のポートフォリオ実績に基づき、
取扱基準を機動的に改定

デフォルト率、業種集中度、低ランク集中度、
長期貸出集中度等の実績を算出し、
金利、融資条件、事務ルール等の見直しを
実施

【機動的な商品改定によるクレジットコスト抑制】

金利 条件の改定
業種 / ランク別の実施

定性情報を審査モデルに組み込み
外部調査機関 (帝国データ) での定性情報活用

高ランク先への優遇条件改定
高ランク先のポートフォリオ増強に向け、
金利・貸出金額の優遇幅を設定

(参考) Nファンドの商品概要



【特長】

法人貸金の採上基準について、ポートフォリオ管理型貸金の考え方を反映させて、審査基準を簡易化・標準化した貸金

- 1．標準化した検討手法にてスピード審査
- 2．年商基準無し
- 3．無担保取組可(期間5年迄)
- 4．リスク分散を効かせた与信

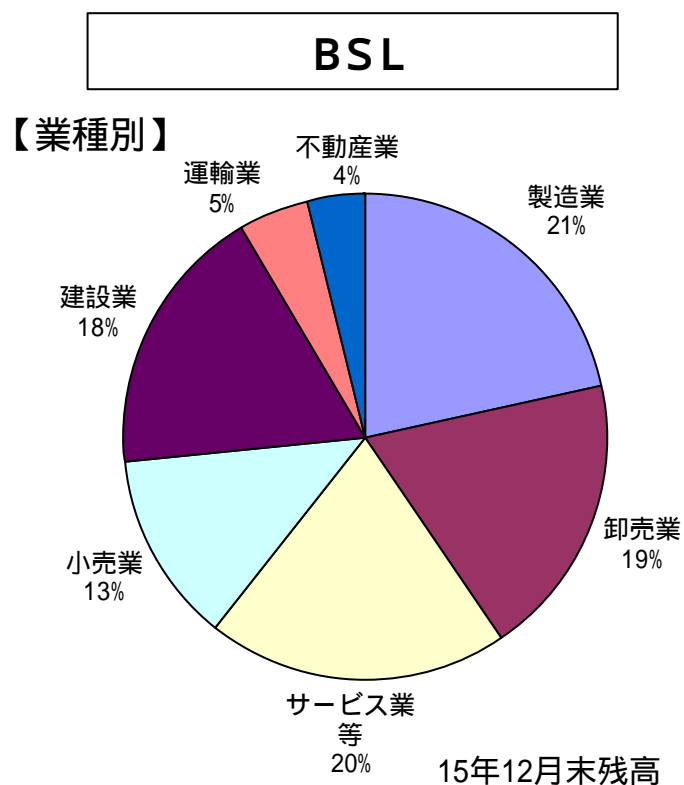
【商品概要】

項目	内容	
取扱開始	2003年4月～	
審査手法	「標準判断型審査」 項目を標準化しプロセスを 定型化した定型審査	「簡易判断型審査」 キャッシュフローと有利子 負債を用いた簡易審査
貸出金額	最大50億円	最大20億円
貸出金利	標準金利(2.50%) 信用リスクに応じて変動	
貸出期間	5年以内	
担保	無担保可	
保証	信用リスクに応じて徴求	
取扱拠点	法人営業部 184部(156拠点)* *平成16年3月末現在	

(平成16年4月現在)

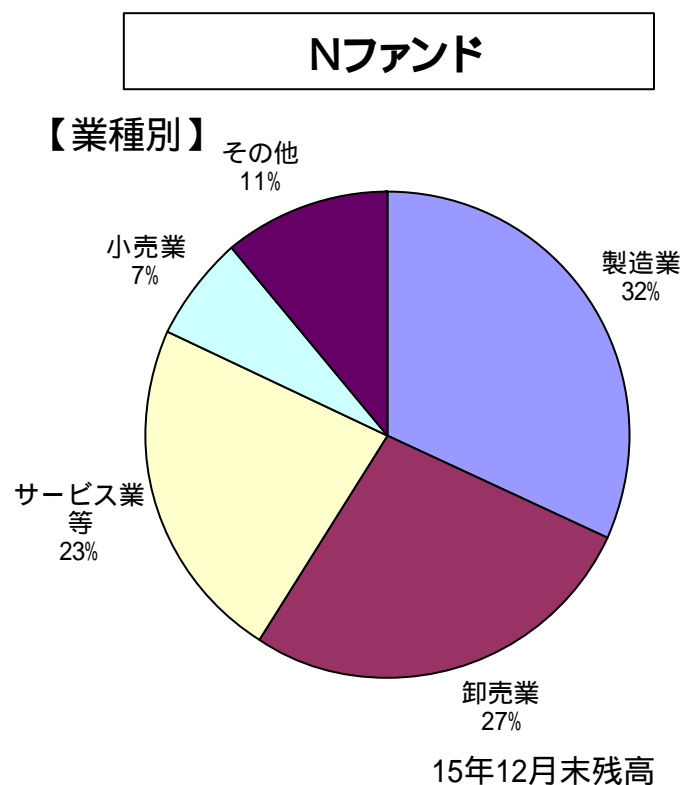
(参考) ポートフォリオ状況

ポートフォリオは、特定業種に偏らず分散



金融・ノンバンク・リースは対象外

BSLの新規貸出額は、
平均約20百万円と小口分散化



不動産、建設、金融・ノンバンク・リース
は対象外



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は、経営環境の変化等に伴い、目標対比変化し得ることにご留意下さい。