

第6章 「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指して

1 新たな10年に向けた布石

●銀証連携の枠組みの変更

(1) 日興コーディアル証券のグループ化

2009年（平成21年）、当行の投資銀行業務の枠組みは、大きな転換期を迎えた。この年は旧住友銀行と大和証券グループとの合併事業である大和SBCM（大和証券SMBCの前身）が開業してからちょうど10年を経過する年であった。この節目を前に、当行はそれまでの成果を踏まえ、将来の投資銀行業務にリテール証券も加えた証券業務戦略の方向性を議論していた。

当時、世界的な金融危機の中で生じた国際的な金融再編を受けて、銀行、証券会社を巡る競争環境は大きく変わりつつあった。まず、メガバンクについては、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）は三菱UFJ証券を完全子会社として持ち、さらに米国の有力投資銀行であるモルガン・スタンレーの日本における国内証券会社との統合を発表していた^{*406}。また、みずほフィナンシャルグループにおいては、2009年5月にグループ内の新光証券とみずほ証券が合併し、ホールセール証券業務主体の新会社（みずほ証券）が発足した^{*407}。

次に、国内証券最大手の野村ホールディングスは、2008年9月、破綻した米大手投資銀行のリーマン・ブラザーズのアジア太平洋部門の業務および欧州・中東地域の株式・投資銀行部門の業務を継承することを発表した。

競合するメガバンクがグループ内にホールセール、リテールの両面で強力な証券会社を有するようになり、また国内トップ証券会社がグローバルな投資銀行業務を飛躍的に強化する競争環境の下では、当行としては、大和証券グループとの合併による大

*406 統合の発表は、2009年3月。その後の協議を経て、MUFGとモルガン・スタンレーの共同出資による三菱UFJモルガン・スタンレー証券とモルガン・スタンレーMUFG証券が2010年5月に発足。

*407 みずほフィナンシャルグループは、別途、リテール証券業務主体のみずほインベスターズ証券を有していた。

和証券 SMBC を中心として先行した当行の証券業務戦略の優位性は、もはや確固としたものではなくなりつつあるという認識であった。このような認識に基づき、当行は大和証券グループと連携強化の可能性について議論を重ねていた。

このような時期に起こったのが、米シティグループによる傘下の日本拠点の見直しである。世界金融危機で多額の損失を計上したシティグループは、2009年1月、経営立て直しの一環として資産売却を含む世界的な事業再編計画を公表した。その一部に日本拠点である日興シティホールディングス（日興シティ HD）の大半の事業が含まれていた。日興シティ HD は、傘下にリテール業務が主力の日興コーディアル証券と、ホールセール業務が主力の日興シティグループ証券などを持つ持株会社である^{*408}。

シティグループの事業再編方針に接し、当行および SMFG の経営会議において、グループ内に質と規模を備えた総合証券会社を構築することを目指すべきことが確認され、SMFG が日興コーディアル証券等の売却の入札に参加した。

入札と交渉を経て、最終的に、2009年5月に、当行が日興シティ HD との間で日興コーディアル証券等の事業の取得について合意したことが公表された（図表 2-6-1 ①）。公表文書の中で、SMFG および当行は、本件の意義について、①リテール分野については、新会社の従業員、チャネルなどが加わることで、SMFG が目指す、あらゆる金融サービスをワンストップで提供可能なトータルコンサルティングの完成に近づく、②ホールセール分野については、既存の大和証券 SMBC の事業展開に、新会社の機能が加わることで、SMFG として大きな成長ポテンシャルが期待できる、旨を述べている。

また、SMFG および当行は、これらの意義を踏まえて、本件合意文書の中で「本件を機に、SMFG は、新・日興証券と大和証券グループの間で、共同で建設的なディスカッションを行い、3者にとってメリットのある貌の提携関係を構築していきたいと考えております」と表明した。

*408 日興コーディアル証券の沿革をたどると、かつての日本の四大証券の一角であった日興証券に行き着く（191 ページ、図表 1-3-4 ①参照）。1999 年、同社とシティグループとの合併による日興ソロモン・スミス・バーニー証券が発足。2001 年に持株会社化し、持株会社である日興コーディアルグループの傘下に日興コーディアル証券などを置いた。その後、2007 年にシティグループの子会社となった。

図表 2-6-1 ① 日興コーディアル証券等の事業の取得についての合意内容（概要）

取得する事業、資産の内容	①リテール証券事業を主とする日興コーディアル証券株式会社の全ての事業（ただし一部資産・債務を除く）、およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券株式会社の国内株式・債券引受業務等を含む一部の事業、の双方を承継する会社の全ての株式 ②①に関する関係会社等の株式等 ③その他の資産：「日興」に関連する商標権、政策保有株式等
スキーム	対象事業を継承する会社の株式等を当行が取得
取得価額	①対象株式等、ただし下の②の政策保有株式（上場株式）を除く：5,450 億円 ②政策保有株式（上場株式）：効力発生日（2009 年 10 月 1 日予定）前日の 4 営業日前における時価の 95%相当（2009 年 3 月 31 日終値の 95%相当で試算した金額は 285 億円）

(2) 大和証券グループとの合弁事業の解消

日興コーディアル証券のグループ入りに関する合意の発表後、当行は大和証券グループと、連携強化の可能性について、改めて粘り強く協議を重ねた。当行が銀証融合ビジネスモデルの推進を目指しているのに対して、大和証券グループは、それまでの補完関係の継続が望ましいという立場であった。

最終的に、残念ながら、両社は基本的な考え方の違いを埋めることができず、2009 年 9 月、SMFG と大和証券グループ本社がそれぞれ、合弁事業の解消に関するお知らせを対外的に公表した。公表文書の中で、SMFG は「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、友好関係及び信頼関係を相互に継続することを確認しつつ、本合弁事業を発展的に解消することといたしました」と述べている。

合弁解消の方法については、大和証券グループ本社が 2009 年 12 月 31 日付で SMFG が保有する大和証券 SMBC の全株式を取得し、同社を大和証券グループ本社の完全子会社とすることとされた。合弁解消は予定通り行われ、大和証券 SMBC は、2010 年 1 月 1 日から社名を大和証券キャピタル・マーケットに変更した。

なお、本件合弁事業解消を知らせる前述の対外公表文書の中で、SMFG は次のような説明を行った。

今回、大和証券 SMBC に関する合弁事業は解消することになりましたが、SMFG と大和証券グループ本社との友好関係及び信頼関係は、長い歴史の中で培われてきたものであり、株式会社三井住友銀行が大和証券グループのメインバンクであることを含め、今後もその関係に何ら変化はないことを両社で確認して

おります。

斯かる基本的な考え方に基づき、大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメンツ株式会社については、関係当局への各種手続きを前提に、大和証券グループ本社が60%、SMFGグループが40%の出資持分を保有する合弁事業として存続することについて合意がされているほか、その他の協働事業につきましても、今後の枠組みを検討してまいります*409。

また、SMFGと大和証券グループ本社は、投資銀行分野において、新たな業務提携の可能性について検討してまいります。

(3) 新たな協働の開始

2009年10月、当行は日興コーディアル証券を完全子会社とした。同社は、リテール証券事業を主とする旧日興コーディアル証券の全ての事業およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券の国内株式・債券引受業務を含む一部の事業等を引き継いだ会社である。日興コーディアル証券の完全子会社化について、『2009年度中間期ディスクロージャー誌』のトップメッセージは、次の通り述べている。

平成21年10月には、日興コーディアル証券を三井住友銀行の100%子会社とし、グループの一員に迎え入れました。世界的な銀証一体化の動きの加速や、国内におけるファイアーウォール規制の見直し等、金融業界を取り巻く環境が大きく変化するなか、三井住友銀行と日興コーディアル証券との緊密な協働により、銀証融合のビジネスモデルを追求し、グローバル企業から中堅中小企業まで幅広いお客さまのニーズに、銀行・証券の垣根を越えた質の高いサービスを提供してまいります。



2009年10月1日のセレモニーの様子
(右から北山会長、奥頭取)

*409 大和証券SMBCの完全子会社であった大和証券SMBCPIは、2010年2月、会社分割等を経て大和証券グループ本社（間接出資）が60%、当行が40%を出資する合弁会社に再編された。大和住銀投信投資顧問による協働事業については、アセットマネジメント業務の将来性を展望して、従来の合弁事業の枠組みを維持した。

日興コーディアル証券の SMFG グループ入りによって、個人のお客さまに対する銀証融合ビジネスは大きく加速した。

2009 年 10 月、当行と日興コーディアル証券は共同で企画した投資信託である SMBC・日興ニューワールド債券ファンドと SMBC・日興ニューワールド株式ファンドの取り扱いを開始した。2010 年 2 月には、共同企画投資信託の第 2 弾である SMBC・日興 世銀債ファンドの取り扱いを開始した。

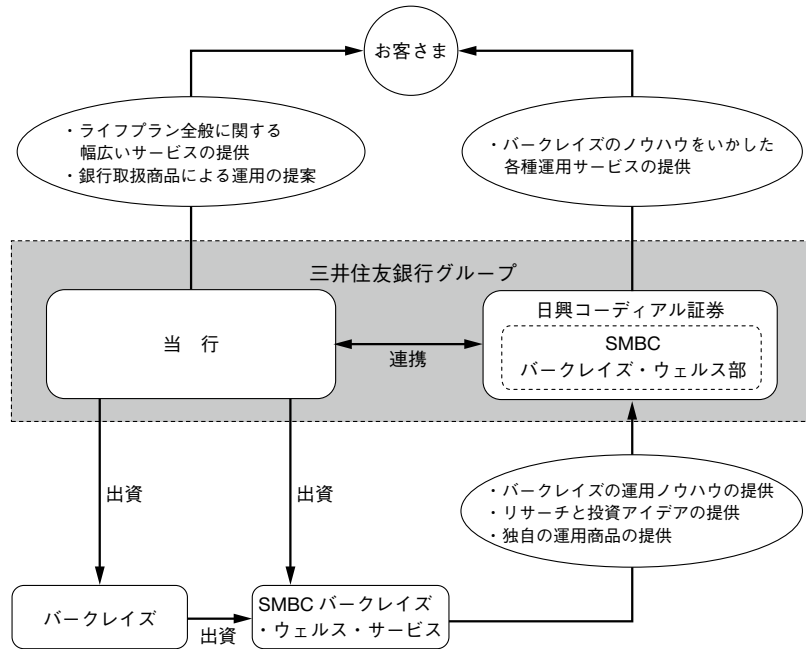
2009 年 10 月には東京・大阪など全国 4 カ所で計 2,500 人のお客さまを集めて共同セミナーも開催した。その際、既存のお客さまを招待しただけでなく、新聞広告を出して一般募集も行うことで対外的にもアナウンスし、両社による銀証融合ビジネスの展開を印象付けた。共同セミナーについては、両社の近隣支店共同の形でも適宜開催した。この他、日興コーディアル証券店舗内への ATM の設置や日興コーディアル証券による当行を所属銀行とする銀行代理業の開始（2010 年 10 月開始）などを実施した。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 4 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする個人向け業務を開始した。また、当行が SMBC フレンド証券と行ってきた銀証協働事業（金融商品仲介業務、ファンドラップ業務など）については、2011 年 1 月に、会社分割により日興コーディアル証券に統合した。

銀証融合に向けたもう一つの取り組みとして、当行、日興コーディアル証券および世界有数の資産運用部門を持つバークレイズ・バンク・ピーエルシー（以下、グループ会社を含めバークレイズ）による PB ビジネスに関する協働事業がある（バークレイズとの関係構築については、458 ページ参照）。本事業はバークレイズが有する商品マーケティングノウハウやグローバルベースのリサーチ能力を活用して、当行の積年の課題だった PB ビジネスの強化を実現しようとする取り組みである。

仕組みについては、**図表 2-6-1 ②**が示す通り、当行が紹介するお客さまに、日興コーディアル証券内に新設した SMBC バークレイズ・ウェルス部が商品・サービスの提供を行う。当行はバークレイズと共同で SMBC バークレイズ・ウェルス・サービス株式会社を設立し（当行の出資比率は 50.1%）、同社が SMBC バークレイズ・ウェルス部の運営をサポートすることとした。当行からのお客さまの紹介は、プライベートバンキング営業部と一部のブロック・法人営業部で先行して実施し、その後順次その他のブロックや法人営業部へと拡大している。

図表 2-6-1 ② バークレイズとの協働事業開始時（2010年7月）のスキーム



法人のお客さまに対する銀証融合ビジネスについては、当行は、日興コーディアル証券との協働の開始に当たり、2009年10月、投資銀行統括部の部内室として証券戦略室を設置した。同室の主な所管事項は、証券戦略等に関する基本方針の策定、中長期的な体制整備に関する方針の決定などである。

具体的な協働に関しては、基本的に、大和証券 SMBC との協働の役割分担が引き継がれた。一部の業務については、日興コーディアル証券の取得に際して SMFG とシティグループとの間で結んだ業務提携契約に基づいて、必要に応じて日興シティグループ証券から社名変更されたシティグループ証券などのシティグループとの協働で対応することとされた。

債券・株式の引受業務については、営業店はお客さまの資金調達ニーズに接した場合、お客さまの要望に応じて日興コーディアル証券の協働担当部署に案件を連絡し、協働に際してはユニバーサル・バンキング営業部などが営業店のサポートを行った^{*410}。

*410 ユニバーサル・バンキング営業部は、2009年6月、ファイアーウォール規制の見直しに伴い、銀証一体営業の推進に向けて、投資銀行部門の営業店として設置された。同部は、2011年4月の組織改定で廃止され、主な機能は法人業務推進部および SMBC 日興証券（本件組織変更と同日に日興コーディアル証券から社名変更）に移された。

M&A アドバイザリー業務に関しては、当初は M&A 情報を当行企業情報部に集約する形で運営した。その後、日興コーディアル証券において、企業情報本部を 1 部体制から業種別対応を含めた 7 部体制に大幅に拡充するなどの体制強化が行われたことから、2010 年 4 月以降、大和証券 SMBC の時と同様に、原則、日興コーディアル証券が上場企業や海外案件などの大型案件に、当行が中堅企業の案件に対応することとした。これに応じて、営業店は案件に応じては、お客さまの同意等を前提に、日興コーディアル証券の企業情報本部とも連携することとした。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 1 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする法人向け業務を開始した。

ファンド投資業務の分野では、バイアウト・ファンドの強化に向けて、2010 年 12 月、当行は日興コーディアル証券による出資という形で、住友商事、住友信託銀行などからの出資を合わせ、日本企業に対するエクイティ投資などを行うファンド運営会社であるライジング・ジャパン・エクイティ株式会社を設立した。

日興コーディアル証券との協働は、株式公開を目指す成長企業との取引推進においても開始した。例えば、2010 年 7 月、当行は日興コーディアル証券と共同運営する「IPO ナビゲーター」を創設した。これは専門ノウハウを有するアドバイザー企業^{*411}の協力を得て、株式公開関連情報の提供を会員向けに行うサービスである。

2010 年 3 月には、日興コーディアル証券は、SMFG の一員として新年度を迎えるに当たり、2011 年 3 月期から 2013 年 3 月期までの中期経営計画を公表した。日興コーディアル証券は、その計画の中で、10 年後の姿を「本邦 No. 1 であり、グローバルにも競争力を有する、質量ともに充実した総合証券会社」と見据え、リテールビジネスにおいては「富裕層ビジネスへの取組み強化」「SMBC との連携を強化し、お客様の多様なニーズに対応」を、ホールセールビジネスにおいては「確固とした存在感を示す実績を残すためのフロント体制の確立」「トレーディング業務、海外展開、SMBC との連携等の新たなビジネスの拡大に必要な人員強化、システム投資等を行う」などの施策を提示した。

2010 年秋以降は、内外における日興コーディアル証券と他の SMFG グループ各社

*411 SMFG グループからは、日本総合研究所と SMBC ベンチャーキャピタルがアドバイザー企業として参加している。SMBC ベンチャーキャピタルは、大和証券グループとの合弁事業解消の後の議論を経て、同グループとの合弁会社である大和 SMBC キャピタルの事業を分割承継する形で、2010 年 7 月に当行の連結子会社として発足した会社である。

とのシナジーの強化を図る観点から、協働事業に関わる会社の社名に「SMBC 日興」を用いることとした。まず、2010年10月、SMBCの子会社でスワップ関連業務などを行う英国 SMBC キャピタル・マーケット会社が、社名を英国 SMBC 日興キャピタル・マーケット会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して債券引受などの証券業務を開始した。続いて、2010年12月、SMBCの米国における証券子会社である SMBC セキュリティーズ会社が、社名を SMBC 日興セキュリティーズ・アメリカ会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して、日本株ブローカレッジ、M&A アドバイザリーなどを段階的に拡充することとした。同じく2010年12月、香港における日興コーディアル証券の子会社であるプライムアジア証券（アジア）が SMBC 日興セキュリティーズ（香港）に社名変更した。2011年1月には、上海に日興コーディアル証券の子会社として設立された SMBC 日興投資コンサルティング（上海）有限公司が、日中間のクロスボーダー M&A を中心とするアドバイザリー関連業務を開始した。

このようにさまざまな協働施策を背景に、例えば日本社債引受の分野で日興コーディアル証券のシェアが2010年度に16.6%（2009年度は6.2%）に高まるなど、銀証融合ビジネスは着実に進展してきたことを踏まえて、2011年4月1日には、日興コーディアル証券は、SMFG グループの一員であることを明確化するため、社名を SMBC 日興証券に変更した。



架け替え当日の新社名入りの看板（兜町本社ビル、2011年4月1日撮影）