

2003年10月8日

メリルリンチ日本証券 グローバル金融コンファレンス

SMBCの成長戦略について

(No.1ビジネスの更なる強化)

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ
社長 西川善文



- ✓ SMFG／SMBCのロードマップ
- ✓ 施策の進捗状況
- ✓ 今後の経営環境と経営健全化計画の考え方
- ✓ 経営健全化計画(SMBC)
- ✓ マーケティング部門強化→収益構造の大きな変化
- ✓ SMBCの戦略展開のキーワード
- ✓ 戦略展開の概観
- ✓ コンサルティング・ビジネス
- ✓ 住宅ローンビジネス
- ✓ 中堅中小企業ビジネス
- ✓ 新たなNo.1ビジネスの確立に向けて

SMFG／SMBCのロードマップ



15・16年度

17年度以降

集中処理期間

経営環境

- ▶ 緩やかな景気回復
- ▶ 低金利状態は持続へ

- ▶ 緩やかな景気回復持続
- ▶ 緩やかな金利上昇局面へ

SMFGの
アクション

バランスシートのクリーン・アップ

- ✓ 不良債権: 2年以内に不良債権比率半減
クレジットコストの抑制
- ✓ 保有株式: 速やかに現在のTier I の半分
以下の水準に削減

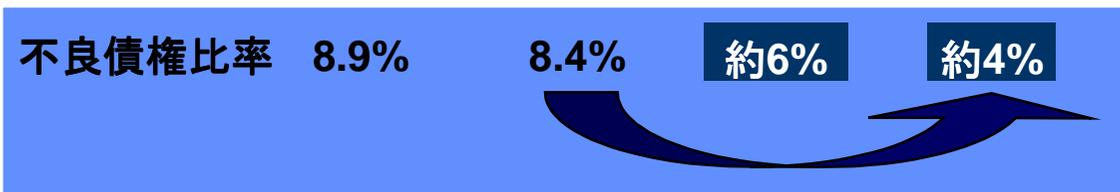
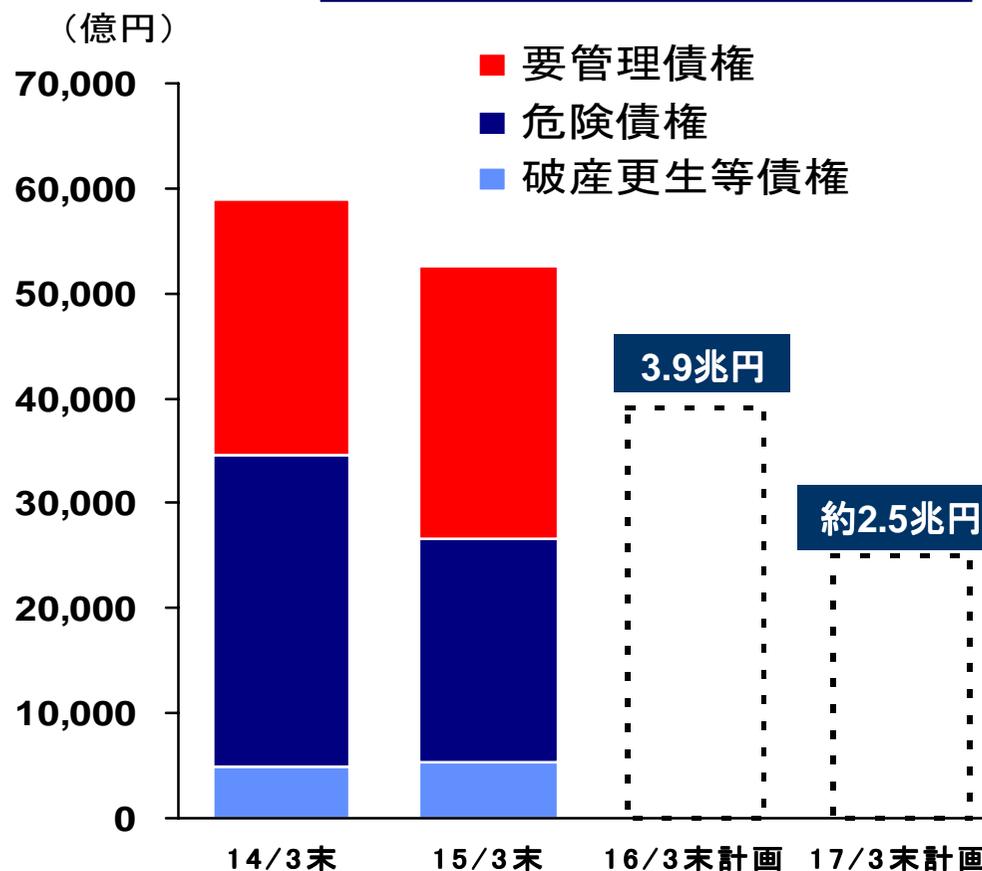
収益力の更なる強化
(業務純益1兆円体制の確立)

ボトムライン収益
の拡大へ

施策の進捗状況 不良債権の削減

- オフバランス化促進
- 新たな施策の展開
 - ・ 企業再生会社
 - ・ 担保不動産売却ファンド
 - ・ 企業再生ファンド

不良債権削減計画



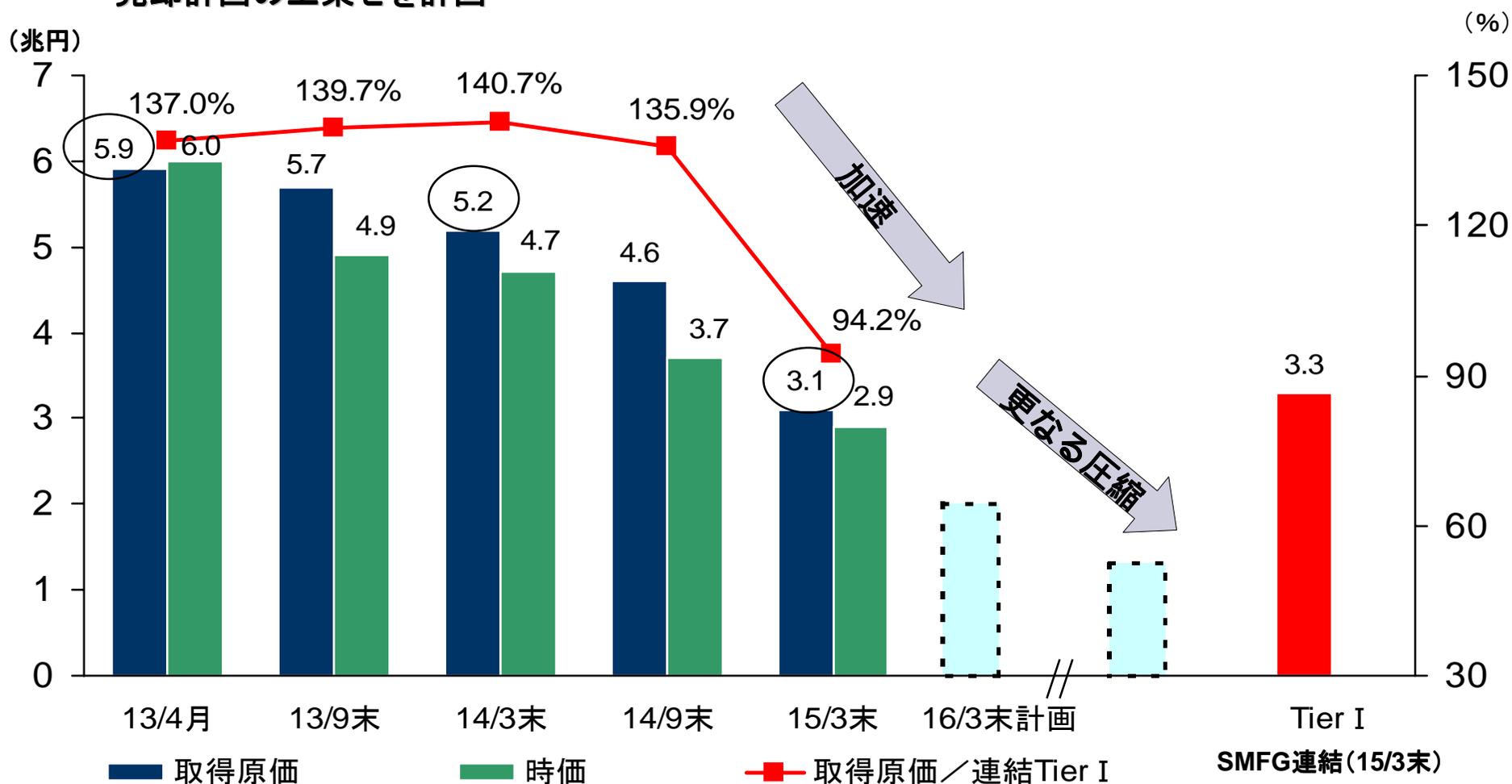
施策の進捗状況 保有株式の圧縮



■ 顧客応諾済み分7000億円の売却

→ 上期中に約8割進捗

→ 売却計画の上乗せを計画



今後の経営環境と経営健全化計画の考え方

経営健全化計画の考え方

基準シナリオ

・緩やかな景気回復とそれに伴う
ゆっくりとした金利上昇

	14年度実績	15年度	16年度	17年度	18年度
実質GDP成長率 (%)	1.6	0.6	0.9	1.3	1.5
TIBOR 3M (%)	0.09	0.10	0.30	0.50	0.70
円相場(円)	120.2	120	120	120	120

金利上昇に伴う預金収益改善に依存せず

全体収益のボリューム・安定性向上のための
「マーケティング部門収益の強化」
→ 足許からの増益実現へ

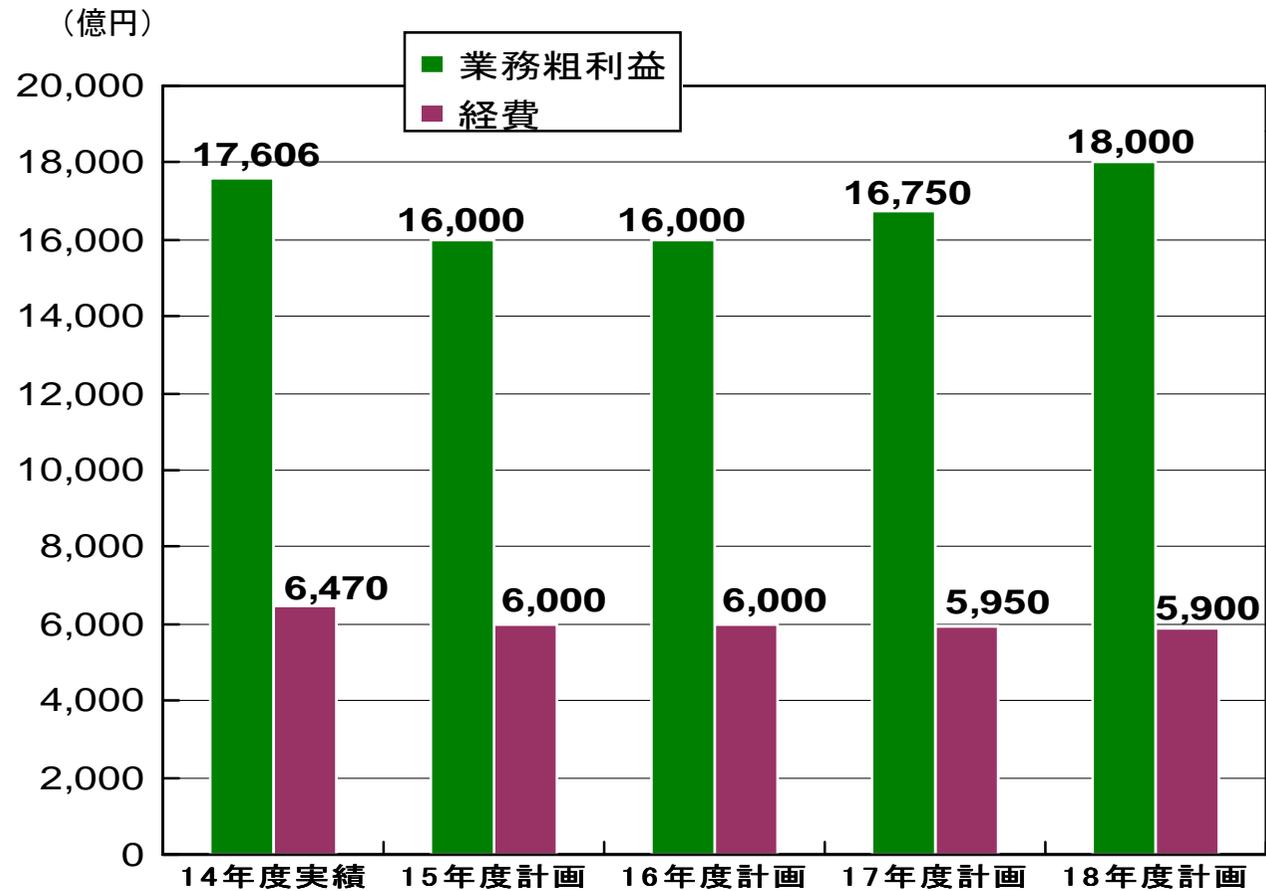
	13年度	14年度	15年度計画
マーケティング部門収益	5,721	6,051	6,829億円

将来の金利上昇(=預金収益の拡大)を
睨み、リテール基盤を更に強化

国内預金業務の状況

(兆円)	13/3	14/3	15/3
国内計	48.8	54.6	56.5
個人	28.3	30.1	31.2
法人	20.5	24.5	25.3

経営健全化計画（SMBC:業務粗利益、経費）



マーケティング部門比率* 65% 74% 80% 82% 83%

* 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強化 → 収益構造の大幅な変化

マーケティング部門

個人、法人、企業金融、国際、コミュニティバンキング

粗利益増減(4年間):

約 + 3,000億円増加 (注)

- **貸出関連ビジネス** **約 80%***
(中堅中小向け貸出、住宅ローン、他)
- **貸出関連以外のビジネス** 約 20%
(投信・投資型年金販売、投資銀行業務、他)

* ローン・シンジケーション関連手数料は、「貸出関連ビジネス」に含む

市場営業部門(ALM)

粗利益増減(4年間):

約 - 3,000億円減少

金利上昇に伴う、ALM関連収益の水準低下

(注) 金利上昇に伴う、預金収益増加分を除く



収益構造の大幅な変化

- ✓ 戦略ビジネスに対する経営資源の集中投入
- ✓ 競争優位性の追求：
 - ・スピード
 - ・ベスト・プラクティスに向けた業務改革
 - ・ローコスト・オペレーション



真の競争力を有するビジネスモデルの確立

多くの分野での有力ビジネスの確立

戦略展開の概観 < 邦銀随一のビジネス・ポートフォリオ >



アプローチ

戦略ビジネス

個人
ビジネス

「コンサルティング
ビジネス」の強化



投信販売
投資型年金販売



住宅ローン

合併効果の
早期実現



ローコスト
オペレーション

業務改革
「融資慣行の見直し」



中堅中小向け
無担保貸出



ローン
シンジケーション

法人
ビジネス

ソリューション営業
の強化



投資銀行ビジネス

コンサルティング・ビジネスの更なる強化を通じた成長戦略 ＜投信・投資型年金販売＞

SMBCのコンサルティング・ビジネス

「徹底して顧客サイドに立ち、商品供給者ではなく、販売者として収益をあげていくビジネスモデル」

- ✓顧客セグメント別アプローチ
- ✓運用・調達両面からのサービス提供
- ✓系列に拘らない商品選択

SMBCの顧客基盤

総顧客数 約2,700万人
うち預かり資産100万円以上
約 500万人

店舗(カウンター)来店者
月間 約300万人

コンサルティング・ビジネス

投信保有顧客数 約20万人
住宅ローン顧客数 約50万人

MCデスク(注)来店者
月間 約5万人

(注)マネーライフ・コンサルティング・デスク

コンサルティング・ビジネスの更なる強化を通じた成長戦略 < 投信・投資型年金販売 >



邦銀における圧倒的なポジション

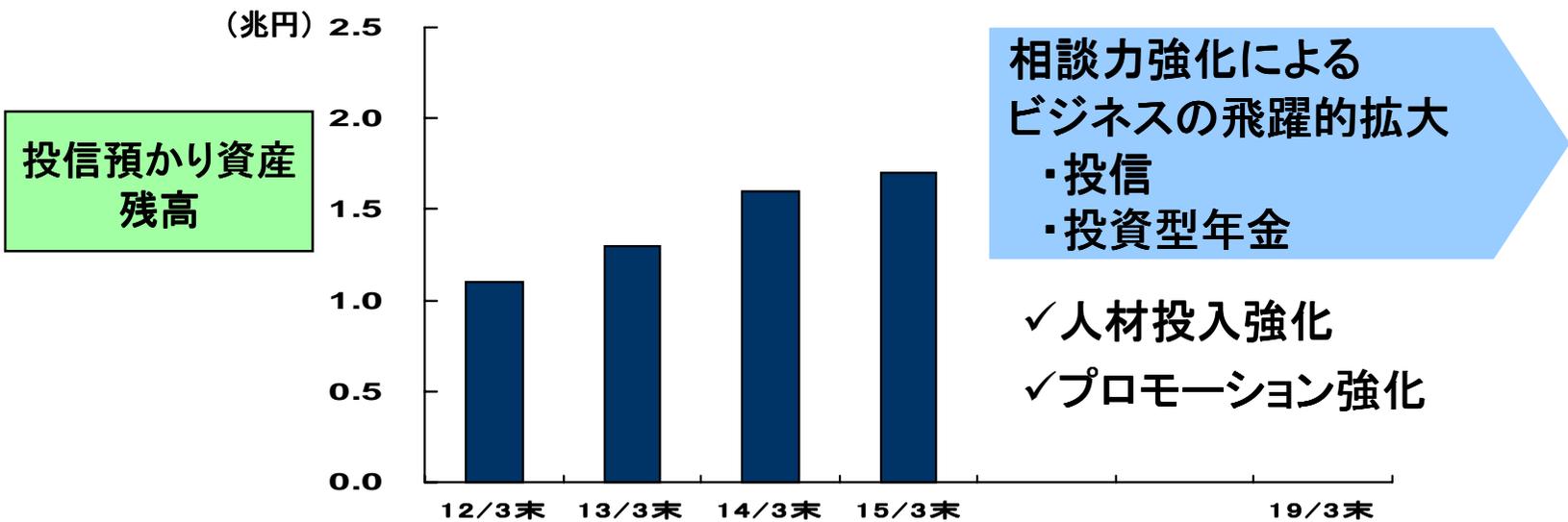


飛躍的な成長に向けた施策展開

< 投信販売実績 >

順位	銀行	残高 (H15/3)	順位	全金融機関 (証券：リテール部門)	残高 (H15/3)	(兆円)
1位	三井住友銀行	1.7	1位	A証券	8.9	
2位	A行	0.8	2位	B証券	3.3	
3位	B行	0.6	3位	C証券	3.1	
4位	C行	0.6	4位	三井住友銀行	1.7	
5位	D行	0.4	5位	D証券	1.3	

(出典: ニッキン、各社資料)

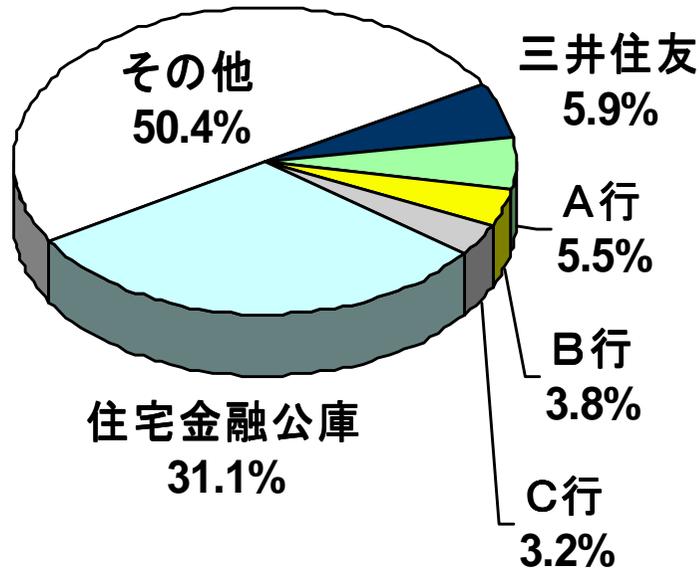


住宅ローンビジネスの更なる強化を通じた成長戦略

住宅ローン = コンサルティング・ビジネス + 貸出ビジネス増強の柱の一つ

マーケット規模：207兆円(14年度)*

*当行推定

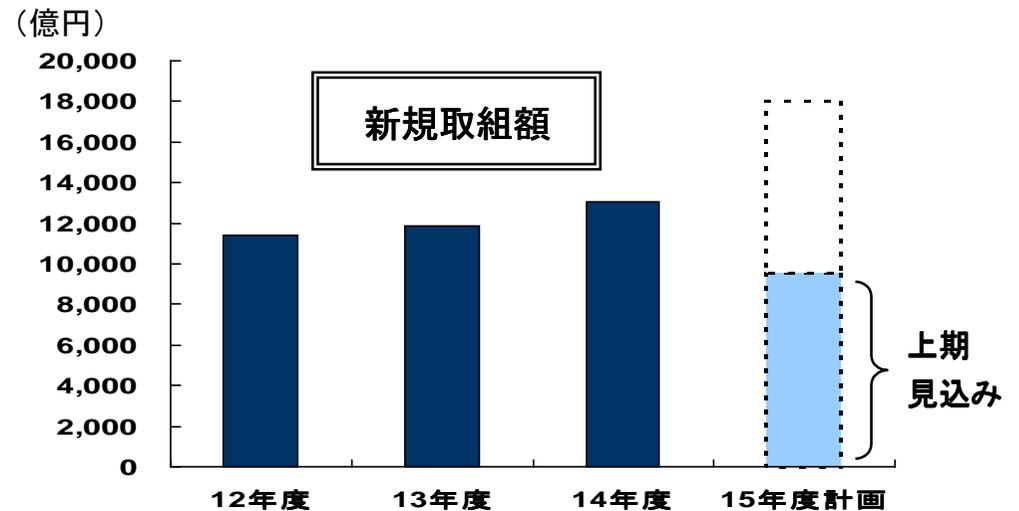


14年度施策

- ・グレード別審査基準導入
- ・新商品投入、他

14年度実績

- ・自己居住用新規取組額：邦銀トップ(1.3兆円)



15年度のアクション

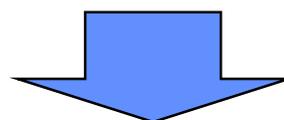
- ・拠点網(ローンプラザ)の拡充
- ・自動審査システムの導入
- ・新商品導入、他

中堅中小企業セクター = ポテンシャルの大きい未開拓マーケット

	SMBCが与信を行っていない企業		
	該当企業数 (a) (単位: 千社)	(a) / 総企業数	有利子負債* (単位: 兆円)
コア(年商100億円以上)	9	64%	90
ミドル I (同 30~100億円)	21	76%	53
ミドル II (同 10~30億円)	55	83%	35
スモール(同 10億円以下)	641	94%	80
国内 計	725	-	257

(一定基準を満たす企業を抽出。当行推計)

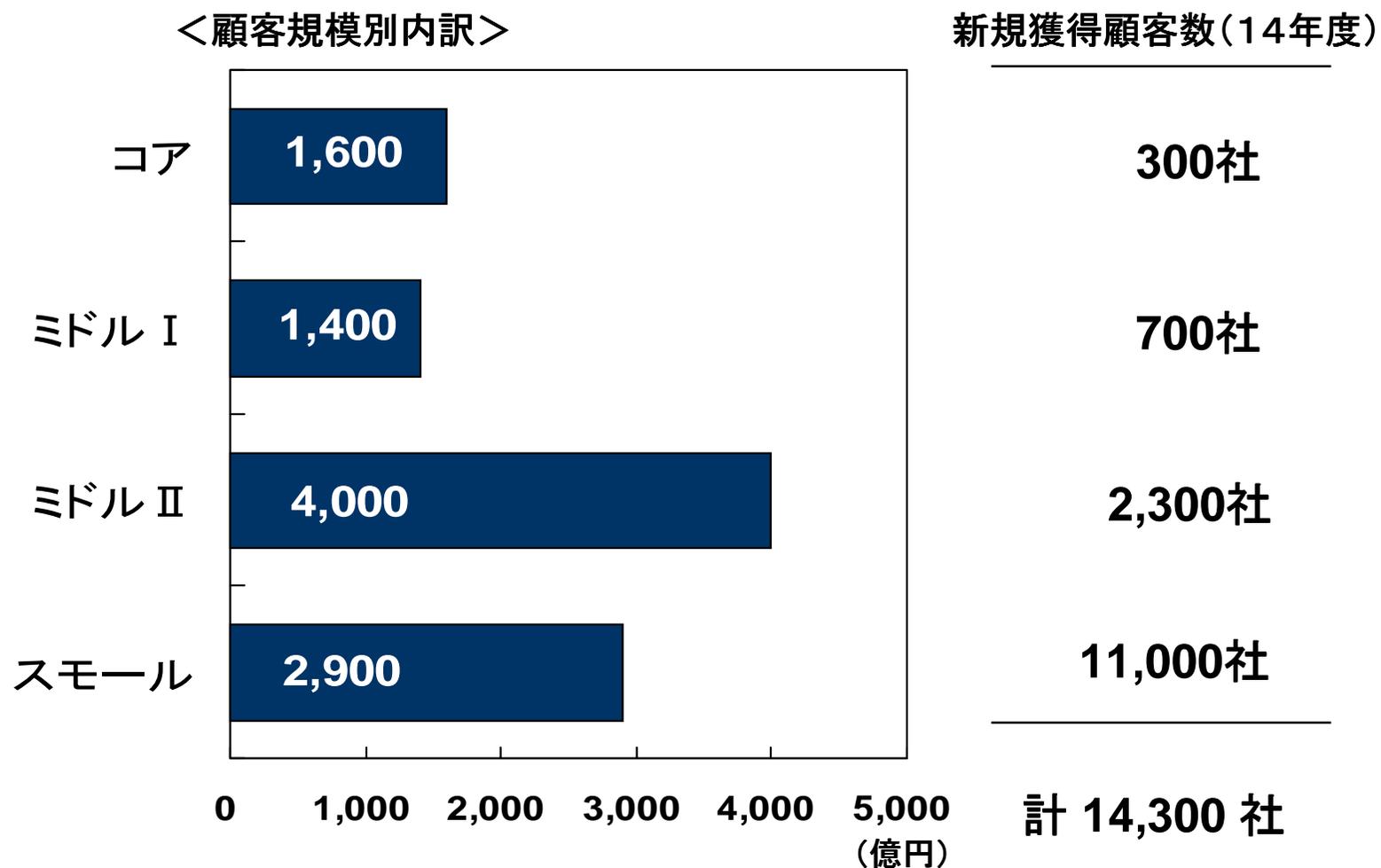
* 社債を除く



ミドル II、スモール層への戦略的取引拡大

中堅中小企業マーケットへの食い込み

14年度の新規法人顧客に対する与信額 = 約1兆円



リスクテイク型貸金の展開

<p>スモール法人層の特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓1社あたりの貸出ボリューム： 小額 ✓相対のアプローチが必要 ✓細かいクレジット・モニタリングが必要
-------------------	---

今までの大手行の
アプローチ

「高コストのオペレーションとなるため、戦略セグメントには
なり得ず」



SMBCの新たなアプローチ

「新たな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」

プロダクト

デリバリー・チャネル

- ビジネスセレクトローン (BSL)**
- 年商10億円以下の顧客対象
 - 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
(1件あたり50百万円、最長3年)
 - 原則無担保・第三者保証不要
 - 専用のクレジット・スコアリング・モデルを用いたスピード審査

- ✓コールセンター(法人プロモーションオフィス)の活用
- ✓軽量ネットワーク(ビジネスサポートプラザ)
- ✓未開拓地域への拡大(法人営業所)

14年度実績・15年度計画

中堅中小企業向け無担保貸出（新規貸出額）

貸出
ボリューム

14年度実績			15年度計画	
BSL	+4,553億円	➔	+6,000億円	
その他	+7,975億円		+17,000億円	
合計	+12,528億円		+23,000億円	

貸出ボリューム増強に向けた施策

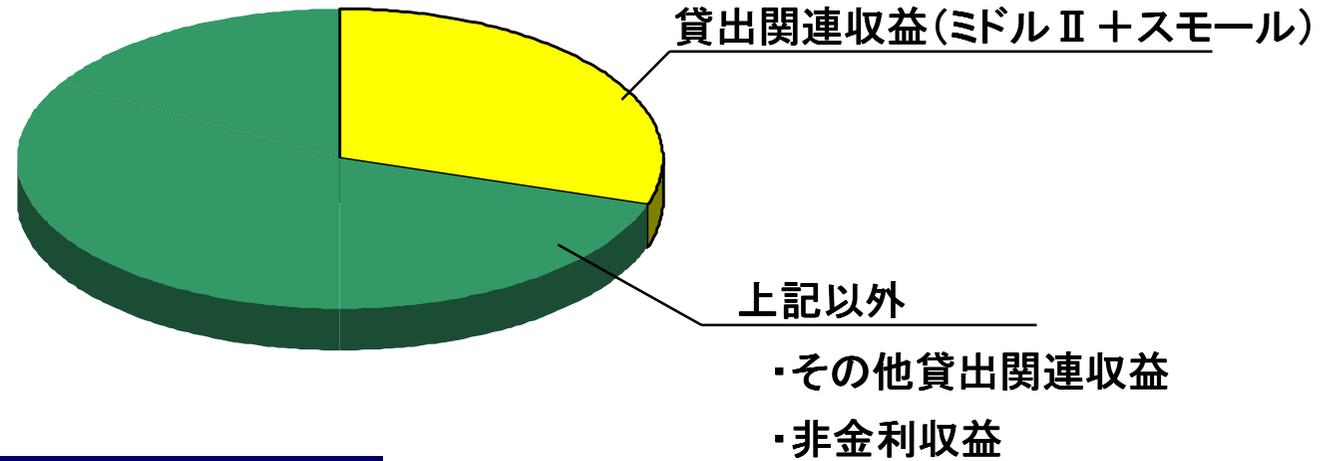
- ✓ 審査改革
- ✓ 地方への積極展開

貸出
スプレッド

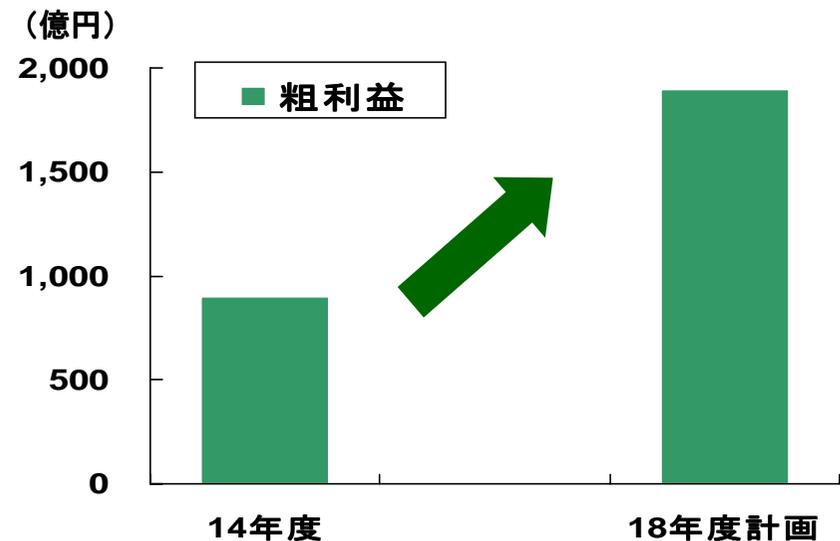
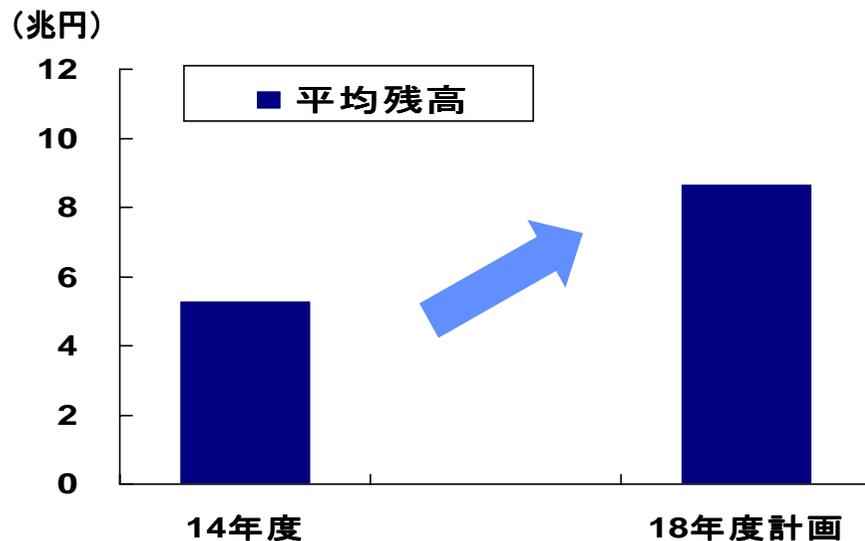
14年度実績					15年度計画	
(期末ベース)	残高	スプレッド	増減		スプレッド増減	
法人部門	20.4兆円	165bp	+24bp	➔	+16bp (2年累計: +40bp)	
企業金融部門	8.5兆円	95bp	+13bp			
合計	28.9兆円	144bp	+22bp			

ミドル II、スモール層：今後4年間の収益ドライバーへ

マーケティング部門増益(4年間: +3,000億円)の内訳



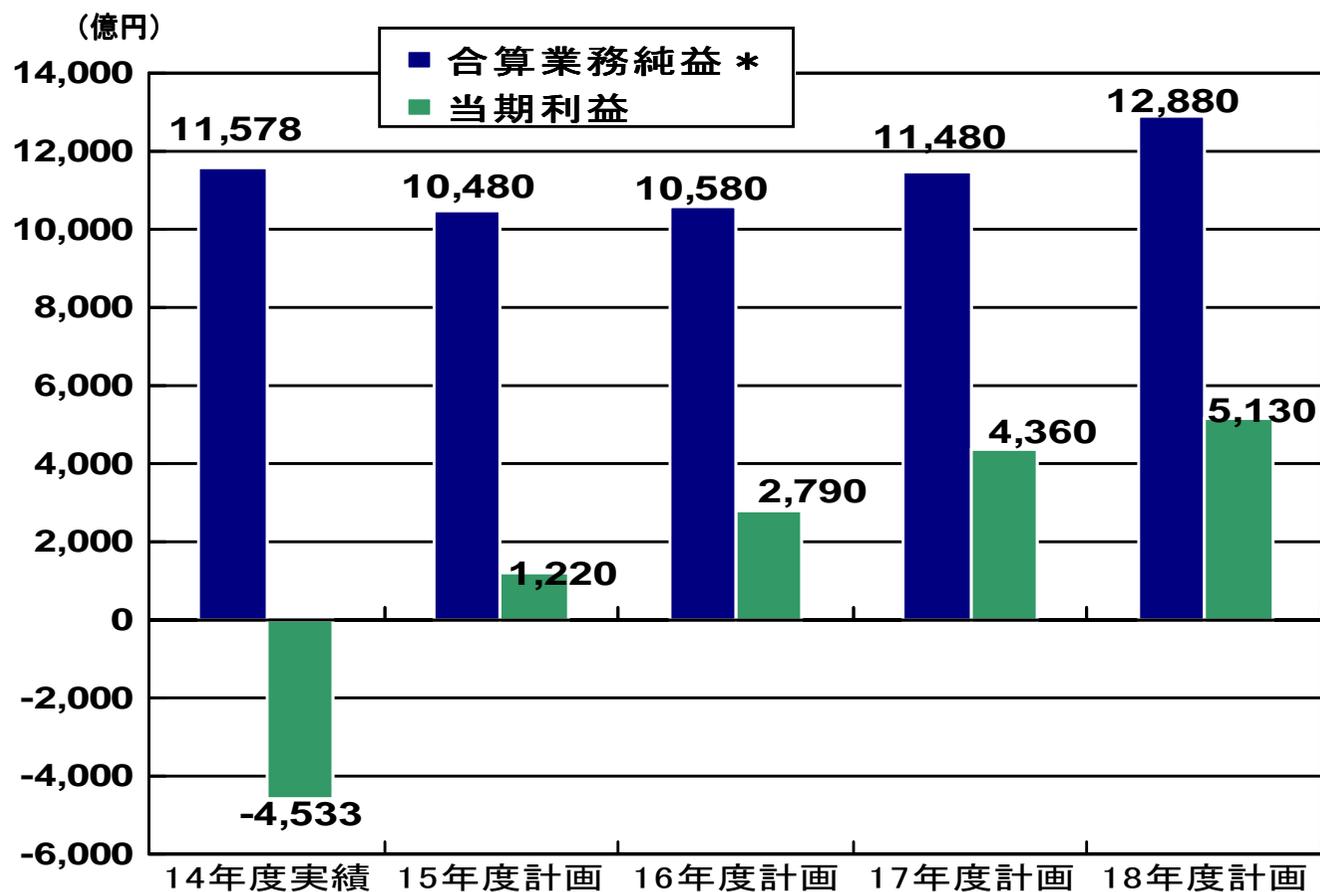
ミドル II・スモール層に係る収益増強計画



新たなNo1ビジネスの確立に向けて

	金利収益ビジネス	非金利収益ビジネス
個人取引	<p>住宅ローン</p> <p>消費者金融・ファイナンス</p>	<p>コンサルティング・ビジネス ＜投信、投資型年金＞</p>
法人取引	<p>中堅中小企業向け貸出</p> <p>市場型間接金融 ＜ローン・シンジケーション＞</p>	<p>投資銀行業務</p>

4社(SMBC、三井住友カード、三井住友銀行リース、日本総研)合算ベース



* 合算業務純益: SMBCの業務純益+他3社の営業利益



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。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す。将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想対比変化し得ることにご留意ください。