

平成16年9月7日

Merrill Lynch  
Japan Conference

## 株主価値創造の加速に向けて

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



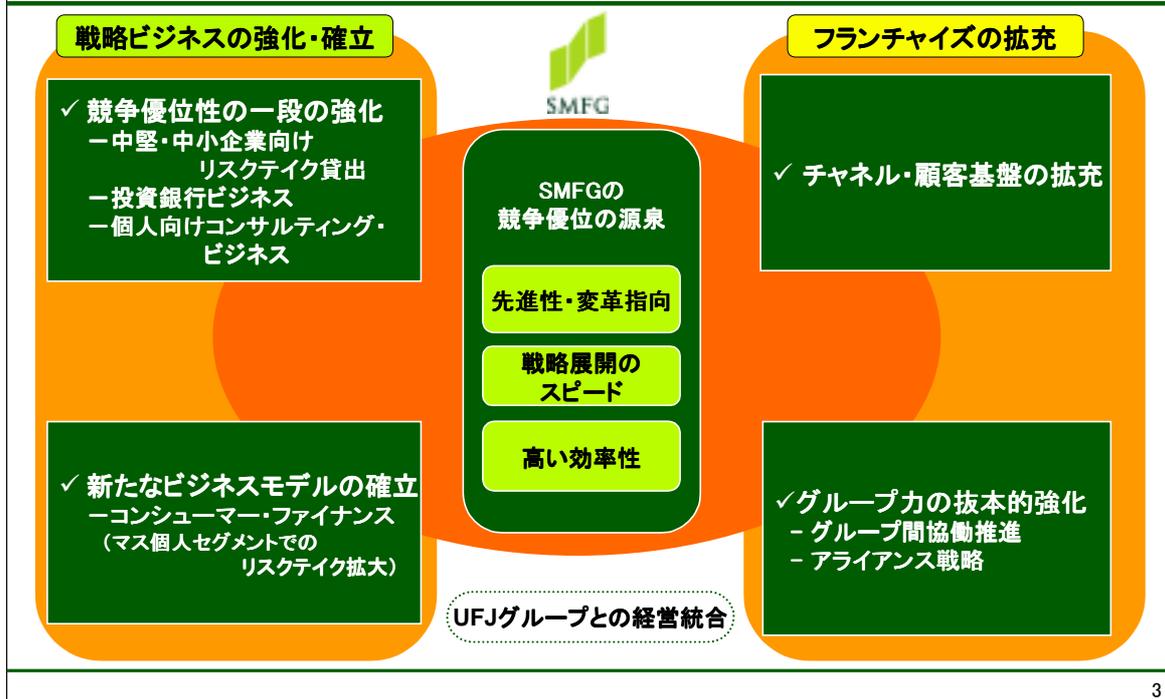
三井住友フィナンシャルグループの西川でございます。  
本日はこのような機会を頂戴しまして有難うございます。  
また、本コンファレンスを主催されておりますメリルリンチ日本証券の  
皆様にも御礼申し上げたいと思います。

- ✓株主価値創造の加速に向けたキーワード
  - ✓競争優位性の一段の強化
  - ✓チャンネル・顧客基盤の拡充 ー個人向け、中堅・中小企業向けチャンネルー
  - ✓新たなビジネスモデルの確立 ーコンシューマー・ファイナンスー
  - ✓グループ力の抜本的強化
- ✓UFJグループとの経営統合提案の狙い
- ✓終わりに

さて、本日は、足許の戦略・施策をご紹介しながら、SMFGが今後どのように株主価値の創造を加速させて行くかについてご説明させて頂きたいと思えます。

アジェンダはご覧の通りです。

## 株主価値創造の加速に向けたキーワード



3

さて私が、株主価値創造の加速に向けたキーワードとして日頃強く意識をしているのは、お示した4つであります。すなわち、

- －競争優位性の一段の強化
- －新たなビジネスモデルの確立
- －チャンネル・顧客基盤の拡充
- －グループ力の抜本的強化

の4つでありまして、これに対して、SMFGの競争優位の源である、

- 「先進性・変革指向」、
- 「戦略展開のスピード」、
- 「高い効率性」

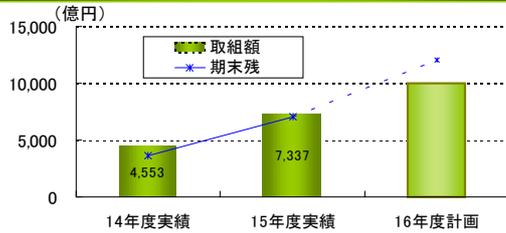
を梃子に、様々な策を講じてきたわけでありまして。

# 競争優位性の一段の強化 法人向けビジネス



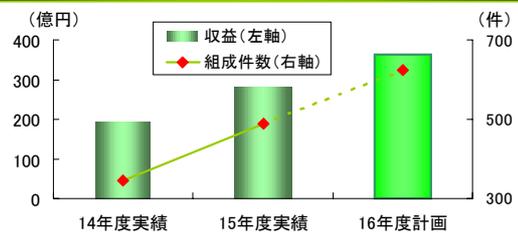
## 中堅・中小企業向け リスクテイク貸出

### ビジネスセレクトローン取組額

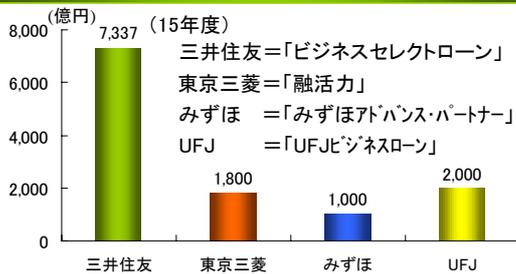


## 投資銀行ビジネス

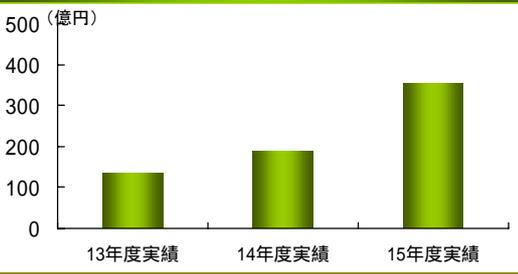
### シンジケーション関連収益



### 主要行比較(中小企業向け無担保ローン取組額)



### 大和証券SMBCとの連携実績(収益)\*



(注)他行計数:平成16年4月30日付日刊工業新聞

\* SMBC管理ベース (SMBCと大和証券SMBCにおける収益の合算計数) 4

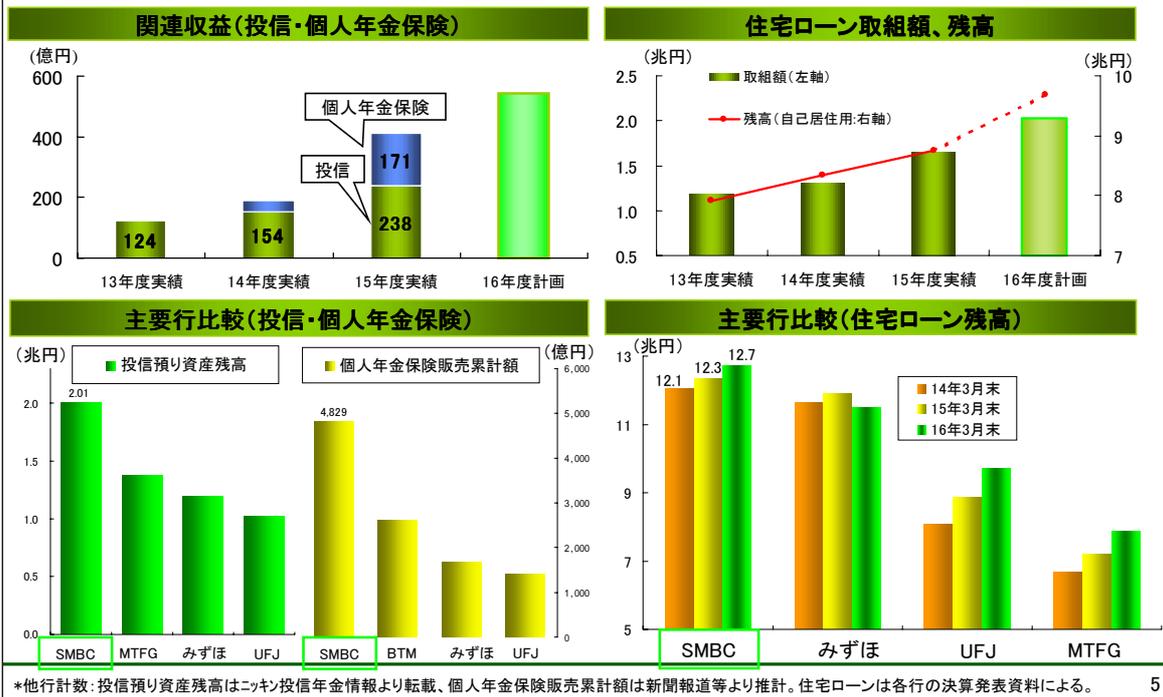
具体的にこれまでの実績をお示しますと、まず、法人向けビジネスにおいては、競争優位にある、

- －中堅・中小企業向けリスクテイク貸出、並びに
- －投資銀行ビジネス

の2つのビジネスが、ご覧の通り、着実に成長しております。

なかでも、中小企業向け無担保ローンは他行比圧倒的な実績となっております。

## 競争優位性の一段の強化 個人向けコンサルティングビジネス



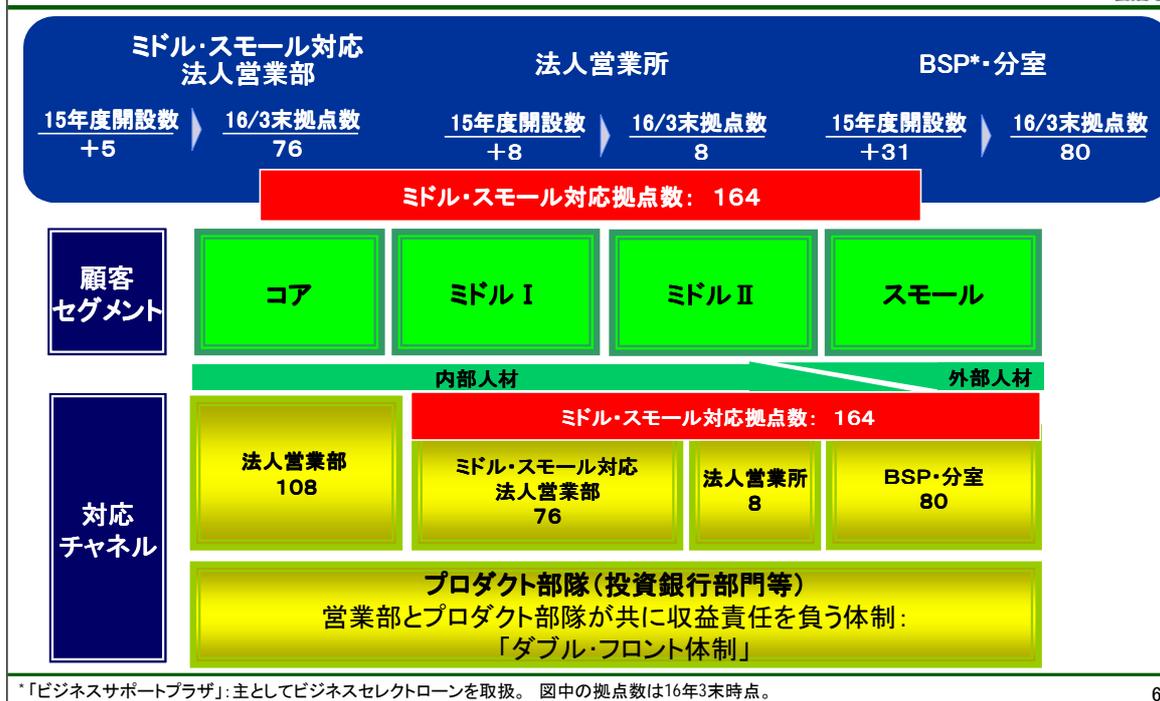
また、個人向けビジネスについても競争優位性の高いビジネスモデル、すなわちコンサルティングを基本としたビジネスモデルを複数有しております。具体的には、投信、個人年金保険販売、並びに住宅ローンであります。ご覧の通り、いずれも順調に成長しております。

特に、投信・個人年金保険は、合算収益で400億円を超え、収益の柱に育っております。

いずれのビジネスも、他グループとの比較でご覧いただければ、私共の競争優位性の高さがお判りいただけると思います。

なお、規制緩和の進展に伴いまして、取扱業務の更なる拡充が可能になってくると考えております。例えば、本年12月に予定されております、銀行に対する証券仲介業解禁によりまして、従来銀行では取扱いのできなかった証券関連商品の仲介が可能になってまいります。私共としましては、例えば個人向けでは、これまで構築してまいりましたコンサルティング・ビジネスのプラットフォームを用いて、このビジネスチャンスをしっかりと捕らえていきたいと考えておりまして、解禁次第いち早く参入すべく準備を急いでいるところであります。

# チャンネル・顧客基盤の拡充 中堅・中小企業向けチャンネル



これらの競争優位な戦略ビジネスを一段と強化していくにあたり、私共は、チャンネル・顧客基盤などの「フランチャイズ」の強化を通じた、ビジネスボリュームの拡大を図っております。

では、具体的にチャンネル拡充への取組み状況についてご説明してまいります。

まず、法人向けチャンネルについては昨年度、それまでの拠点集約の流れを転換し、ミドル・スモールを対象とする軽量・小型の拠点を重点的に拡充いたしました。積極的に外部の専門人材を活用すると共に、コスト・コントロールも徹底し、効率的なチャンネル拡充を進めております。

これらの結果、昨年度のリスクテイク貸出の取組額は当初計画を大幅に超過達成するなど、順調に拡大中であります。

## チャンネル・顧客基盤の拡充 個人向けチャンネル



### SMBCコンサルティングプラザ(拠点数)

<個人向けコンサルティングに特化した新しいチャンネル>

15/3末実績 0 → 16/3末実績 6 → 16/8末実績 40 → 18/3末計画 100

### ローンプラザ(拠点数)

15/3末実績 75 → 16/3末実績 109

→今期は販売スタッフを増強



\*「ローカウンターテラー」は支店窓口のローカウンターでより個人的なサービスを提供する窓口担当者。 図中の拠点数は16年3末時点。

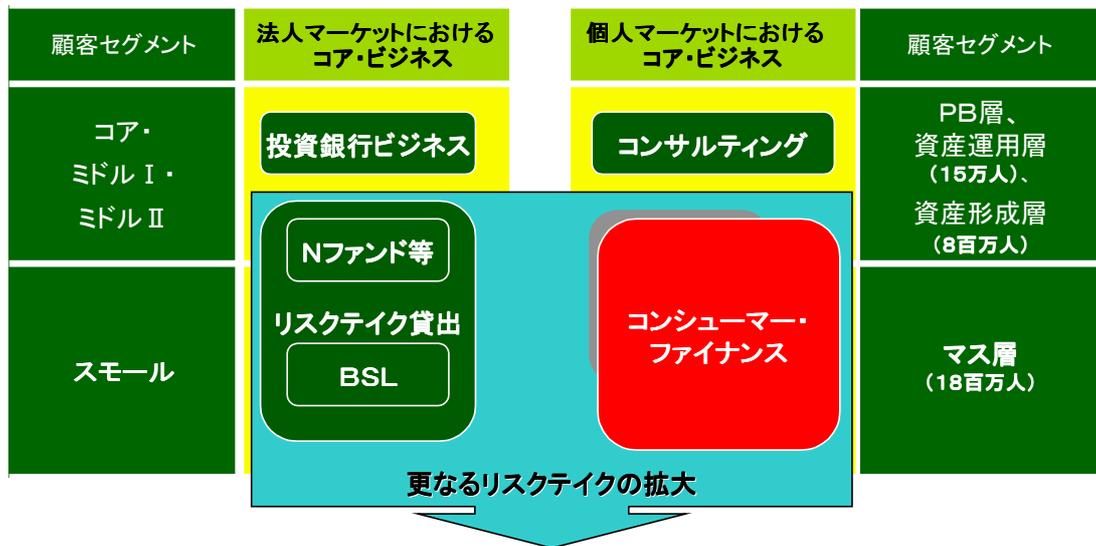
7

一方、個人向け営業体制では、SMBCは顧客属性に応じたきめ細かいセグメンテーションをいち早く取り入れている点が最大の特徴であります。これに対応するチャンネルにつきましても、各々の顧客セグメントの特性に応じた、拠点・人員配置を展開しております。

なかでも個人向けコンサルティングに特化した新しいチャンネルである、SMBCコンサルティングプラザは、今年3月の開設以来、拡充が急ピッチで進んでおり、現在40拠点到までなっております。更に来年度中には100拠点を目指して引き続き拡充を進めてまいります。

# 新たなビジネスモデルの確立

## コンシューマー・ファイナンス：リスクテイクの拡大



スモール法人セグメントでは、リスクテイク貸出で戦略ビジネスを確立

▶ マス個人セグメントにおけるリスクテイク拡大を通じた新たな収益基盤の確立

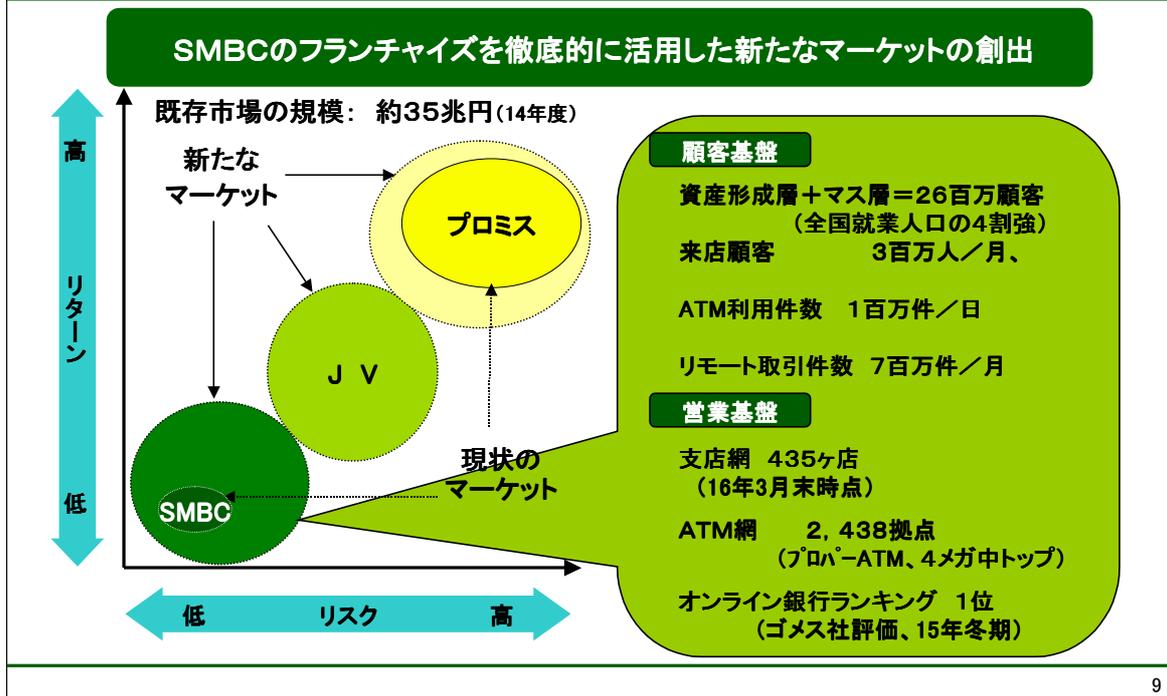
では次に、「新たなビジネスモデルの確立」としての、コンシューマー・ファイナンス強化の考え方をご説明してまいります。

私共は、スモール法人のセグメントにおいて、小口分散の無担保ローンをポートフォリオベースで管理する、「ビジネスセレクトローン」というビジネスモデルをいち早く戦略ビジネスとして確立することができました。

今回は、マス個人のセグメントにおいて、コンシューマー・ファイナンスを抜本的に強化し、リスクテイクを拡大することで、収益基盤を確立していく考えであります。

コンシューマー・ファイナンスは、今後大きな変貌を遂げながら更に拡大することが予想されるビジネスであり、これまで、SMBC、三井住友カードの他、アットローン、クォークも含めたグループ会社4社間の協働強化を進めております。しかしながら、戦略ビジネスとしての確立を大幅に加速するため、今般、業界大手であるプロミスと戦略的な提携を結んだ次第であります。

# 新たなビジネスモデルの確立 コンシューマー・ファイナンス：新たなマーケットの創出

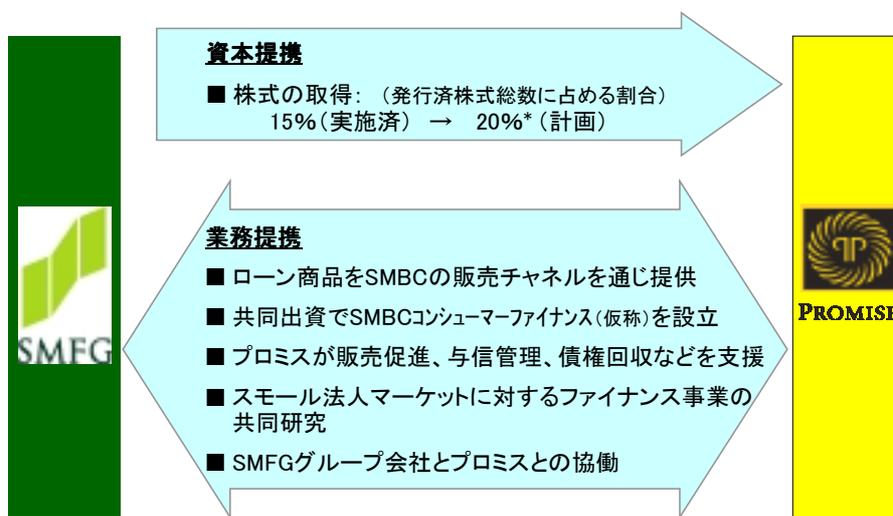


コンセプトは、プロミスのエクスパティーズを用いてSMBCのフランチャイズを徹底して活用し、マーケットを創出していくという点にあります。

SMBCのフランチャイズは、ご覧の通り、26百万にのぼる個人顧客数や、1日百万件にのぼるATM利用件数、月間7百万件にのぼるリモート取引数といった顧客基盤の他、充実したATMネットワーク、評価の高いオンラインバンキングなどの営業基盤であります。こうした顧客基盤、営業基盤を活用しまして、これまで銀行顧客に提供してきたローリスク市場の小口ニーズへの対応を抜本的に強化することに加えて、従来、信販、クレジット会社等でしか捕捉されてこなかったミドルリスク・セグメントの潜在ニーズも捕らえてまいりたいと考えております。

# 新たなビジネスモデルの確立

## コンシューマー・ファイナンス：プロミスとの戦略的提携の概要



\* 適宜、適切な方法によりプロミスの発行済株式総数の20%に相当する普通株式を取得

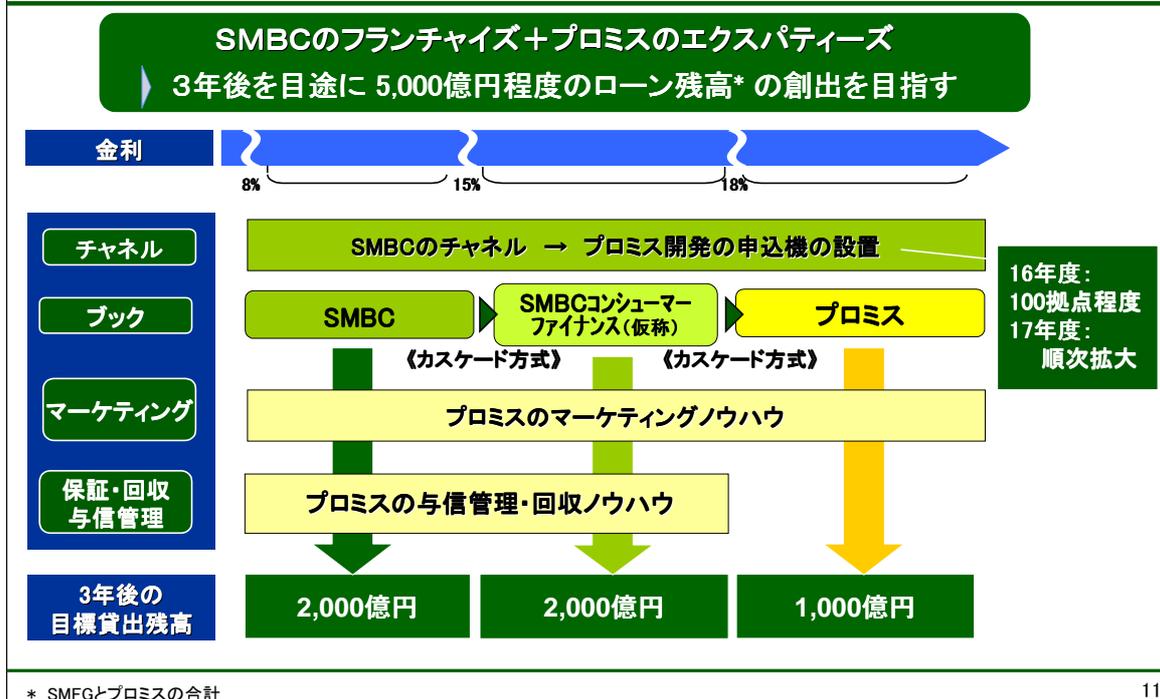
10

ここで戦略的提携の概要をお話しておきたいと思います。

この提携は、資本提携と業務提携から成る本格的なものでありまして、資本提携においては、すでに株式の15%を取得し、今後20%相当まで引上げる予定であります。また、業務提携においては、9月一杯でアクションプランの設計を終えまして、その後ジョイントベンチャー立ち上げをはじめ、ビジネスモデル始動への具体的な作業を、当初予定通り急ピッチで進めてまいります。

# 新たなビジネスモデルの確立

コンシューマー・ファイナンス：プロミス提携におけるローン・ビジネスモデル



次に、具体的なスキームについてご説明いたします。

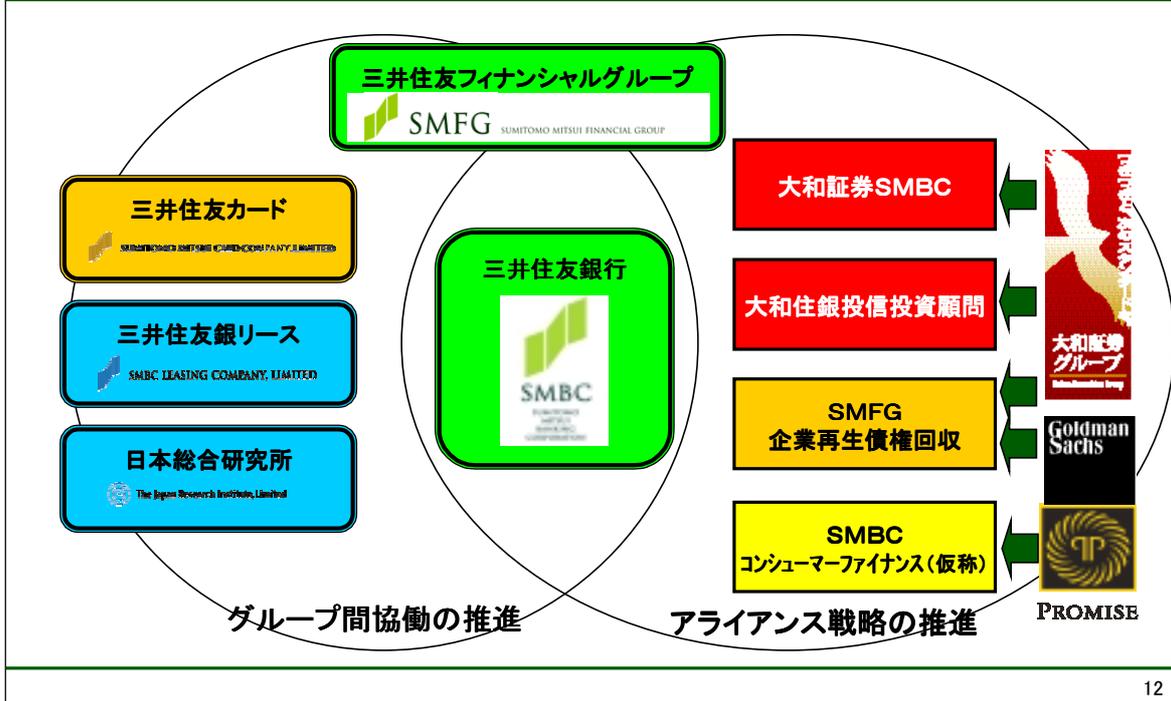
考え方は、SMFGのフランチャイズとプロミスのエクスパティーズという各々の強みを融合するということであります。

「カスケード方式」と呼ばれる紹介スキームも活用し、「SMBC」、ジョイントベンチャーである、「SMBCコンシューマーファイナンス」、更に「プロミス」という3つのエンティティがそれぞれの金利帯をカバーし、シームレスにローンニーズを捕捉していこうということであります。

チャンネル戦略の一例を挙げますと、プロミスが開発致しました申込機をSMBCの支店網に、今年度末までに100拠点程度設置する計画としておりまして、来年度にはこれを更に拡大してまいります。

お示したようなスキームに基づき、SMFGとプロミスの両グループ合計で、まずは3年後に5000億円の貸出残高を目指しております。

# グループ力の抜本的強化



プロミスとの戦略的提携でおわかりの通り、私は銀行自身の競争力強化に加えまして、グループ間協働やアライアンス戦略の推進を通じ、株主価値の創造を一段と加速させていく考えであります。特に、アライアンス戦略におきましては、自前主義にこだわらず、業界のリーディングカンパニーのエクスパティーズを積極的に活用して、シナジーをスピーディーに実現していく考えであります。

戦略上の意義

- 統合による圧倒的な収益基盤／フランチャイズの確立
  - 戦略事業における圧倒的なプレゼンスと競争力の実現

株主価値向上効果



最後に、UFJグループとの経営統合提案の狙いについてご説明致します。私共はこれまで、UFJに対し、統合比率や資本提供に関する条件などを、透明性の高い方法で提案をしているところであります。

UFJグループとの経営統合の意義は、単に資産規模を追求するということではなく、顧客基盤、チャネルといったフランチャイズの飛躍的強化により、競争優位性を有する戦略ビジネスにおいて圧倒的なプレゼンスと競争力を実現するというところであります。

これに効率化効果が確実かつ早期に加わることにより、両グループの株主価値向上に最も寄与する統合であると確信しております。

戦略事業における圧倒的シェアを通じた収益増強、という形でのトップライン・シナジー、並びに約2000億円にのぼる効率化効果の早期実現を通じて、業務純益年間2兆円、当期利益1兆円を展望する、邦銀随一の高い収益力の実現が可能と考えております。

UFJには、統合比率を1:1と提案しておりますが、これは、UFJの株主にとって非常に魅力的な条件であるとともに、当社の株主の皆様にとっても、統合効果を勘案すれば十分に株主価値の向上に繋がる比率だと考えております。

## 経営統合の基本的な考え方

対等の精神での統合

迅速な経営統合

経済合理性を重視

公正・公平な  
人事運営

フォーカス事業の強化

首都圏・東海圏・近畿圏  
三極体制の構築

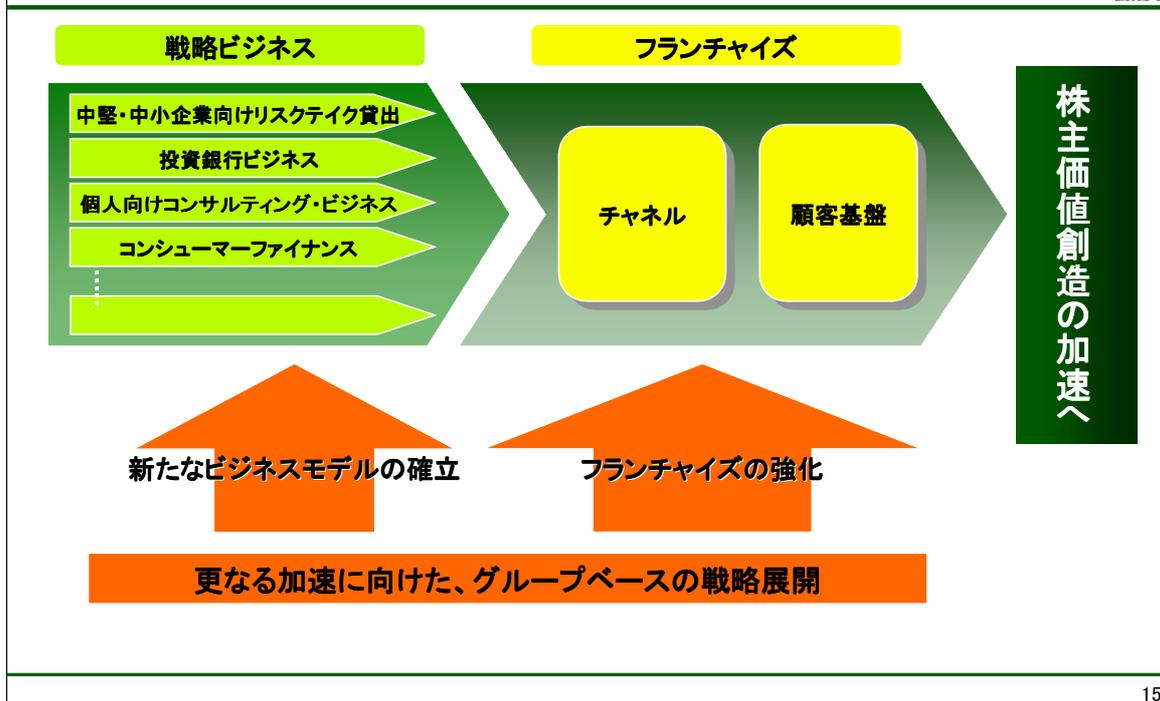
トップトラストバンク  
との協働\*

## 統合比率、資本の提供

- 統合比率 UFJ:SMFG=1株:1株
  - 平年度ペースで2,000億円(税引前)相当の効率化効果
- UFJに対して04年9月末までの資本提供
  - 資本必要金額が7,000億円に達するような場合でも提供可
  - 資本調達を行わずとも十分な自己資本比率レベルを維持可能

\* UFJ信託銀行の信託業務については住友信託銀行と統合されると想定。

なお、すでに公表したUFJに対する提案の骨子をご覧の通りであります。若干補足しますと、平年度ペースで2000億円相当の効率化効果については、当社の合併の経験も踏まえ、確実性の高い数字として算出したものであります。また、9月末までの資本提供については、7000億円に達するレベル、あるいはそれを若干上回るレベルまで提供可能と考えておりますし、SMFGとしてはその為の資本調達を行なう必要がないと考えております。



以上、当社における株主価値創造の加速策についてご説明してまいりました。

これまでに競争優位性を確立した戦略ビジネスが、今後収益増強の柱として当社の成長、すなわち、株主価値創造のドライバーになることは間違いがないと思います。

しかしながら、厳しい競争環境下、株主価値創造を加速するためには、「新たなビジネスモデルの確立」と「フランチャイズの強化」に、グループベースで、しかも持続的に取組んで行かなければなりません。

本日は、「コンシューマー・ファイナンスの抜本的強化」を中心にご説明いたしました。今後も様々な施策を講じつづけることで、グループとしての株主価値創造を一段と加速させていくことをお約束致します。

さらに、UFJとの統合を是非とも成功させ、競争優位性を有する戦略ビジネスにおいて圧倒的なプレゼンスと競争力を実現してまいりたいと考えております。

以上で、私からのプレゼンテーションを終わらせていただき、皆様からのご質問、ご意見を頂戴致したいと思います。有難うございました。

### UFJグループとの経営統合提案

- 重複分野の効率化効果
- 効率化効果内訳
- トップライン・シナジーの源泉

(参考)UFJグループとの経営統合提案：重複分野の効率化効果



- 平年度ベースで2,000億円(税引前ベース)相当の効率化効果
- 統合による効率化の実現は、旧さくら／旧住友銀行合併で過去に経験済
  - 合併直前(12年度)経費 7,001億円
  - 15年度経費 5,840億円 (12年度対比△17%)

**店舗統合効果**  
600億円程度

  
UFJ  
366カ店

  
SMFG  
435カ店

■ 200店舗程度の重複

**人員統合効果**  
900億円程度

- +
- 自然減+採用抑制
  - 人員再配置  
(重複分野→戦略分野)

**システム統合効果・その他**  
500億円程度

- +
- 旧さくら／旧住友銀行のシステム統合時の実績

注) 16年3月末時点。

(参考)UFJグループとの経営統合提案：効率化効果内訳



店舗統合効果

△ 600億円程度



UFJ  
366カ店



SMFG  
435カ店

- 200店舗程度の重複  
首都圏 100ヶ店  
近畿圏 80ヶ店  
その他 20ヶ店
- 経費：約△3億円／店

200ヶ店 × △3億円  
= △600億円程度

人員統合効果

△ 900億円程度

- 自然減+採用抑制  
約△8,500人  
(統合後合計 約4万人)

- 人員再配置  
(重複分野→戦略分野)  
▶ 中堅・中小企業取引、  
個人向けコンサルティング  
に再配置

約△8,500人の人件費  
削減効果 = △900億円程度

システム統合効果・その他

△ 500億円程度

- 旧さくら／旧住友銀行の  
システム統合時の実績  
統合効果：△25%  
約600億円 × 2 × △25%  
(年間システム経費...推定)  
= 約△300億円
- その他： 約△200億円

△300億円 + △200億円  
= △500億円程度

法人取引先数、中小向けリスクテイク貸出、投信・個人年金販売、住宅ローンの、  
戦略分野における圧倒的なフランチャイズの実現

	中堅・中小企業取引		個人向けコンサルティング業務		
	法人取引先	中小企業向け リスクテイク貸出	投信預かり残高	個人年金保険 販売額	住宅ローン残高*
	177千社	7,337億円	1.9兆円	3,800億円	12.7兆円
	147千社	2,000億円	0.7兆円	1,100億円	9.7兆円
	104千社	1,800億円	0.7兆円	2,000億円	7.9兆円
<b>SMFG+UFJ</b>	<b>324千社</b>	<b>9,337億円</b>	<b>2.6兆円</b>	<b>4,900億円</b>	<b>22.4兆円</b>
<b>MTFG+UFJ</b>	<b>251千社</b>	<b>3,800億円</b>	<b>1.4兆円</b>	<b>3,100億円</b>	<b>17.6兆円</b>

### 将来に関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれております。これらの将来の見通しに関する記述には、様々な既知および未知のリスク、不確定要因が伴うため、現実の結果が将来の見通しに関する記述に含まれる内容または将来の見通しに関する記述で示唆されている内容と大きく変わる可能性があります。当社は、将来の見通しに関する記述の中で使用されている想定、期待、予測、評価ならびにその他の情報が正確である、または将来その通りになるということは保証いたしかねます。将来の見通しに影響を与える潜在的リスクや不確定要因については、明示的に記載されているものもありますが、潜在的リスクや不確定要因はこれらだけに限定されるものではありませんのでご注意ください。

将来における実際の結果に重大な影響を及ぼしうる要素としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。(1) SMFG及びUFJの事業統合がうまく出来ず、又はかかる事業統合が予想以上に困難であり、又は時間若しくは費用がかかり過ぎる、(2) SMFGとUFJとの統合に基づき期待される効果を十分に実現することが出来ず、又は予定された期間内に実現することが出来ない、(3) SMFGとUFJとの統合後の収益が期待されるレベルに達しない、(4) SMFGとUFJとの統合後の営業費用、顧客の喪失又は事業への悪影響が予想以上に発生する、(5) SMFGとUFJとの統合のために必要な監督官庁からの許認可を、提案通りの内容で又は予定された期間内に取得することが出来ない、(6) 銀行業に関する立法又は規制上の変更による影響、(7) 将来における不良債権のレベル、(8) 技術上の変化、(9) 労働力、プログラミング、機器及び資本コスト又はこれらの入手可能性の変化、(10) 金利の変化、又は (11) 全般的なビジネス及び経済の状況。

本資料に記載されている情報は、別段の表示がない限り、本資料に記載の日付に作成され、その時点における見解を反映するものであり、このため、その時点での状況に照らして検討されるべきものであること、また、当該情報は作成日以降更新されていないことにご留意くださいますようお願い致します。当社は、当該情報の作成日以降に発生した事象を反映するために、本情報に記載された情報を逐次更新する義務を負いません。