

2005年9月7日

メリルリンチジャパンコンファレンス 2005
「新たなステージ」における成長戦略
- リテール・ビジネスを通じた価値創造 -
< 発言要旨 >

=====

(P. 0)

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、この場をお借りして御礼申し上げたいと思います。

(P. 1)

本日は、私ども SMFG の成長戦略について、主にリテール・ビジネスにフォーカスしてご説明させて頂こうと思っております。アジェンダはご覧の通りです。

(P. 2)

さて、SMFG は、昨年度までのいわゆる「集中処理期間」におきまして、バランスシートのクリーンアップを完了するとともに、戦略分野における競争優位性の確立を通じて収益体質を強化し、今年度より、「新たなステージ」に駒を進めております。

この「新たなステージ」において私どもは、「顧客、市場・株主、社会から最高の信頼を得られ、世界に通じるトップバンクの実現」に取り組んでまいりたいと考えています。

「新たなステージ」における「経営ミッション」ですが、「集中処理期間」において、持続的成長に必要な「財務面の基礎固め」は完了しておりますので、今年度からは、

- ・ グループベースでの新たな顧客価値の創造を通じた収益力の一段の強化、
ならびに、
- ・ 資本の拡充を通じた、一段と強固な財務基盤の構築

の2点について、取り組んでいく考えです。

(P. 3)

私どもは、今後4年間を対象とした中期経営計画の中で、4年後、つまり2008年度における、経営目標をご覧の通りに設定しております。収益性・収益力の面では、

- ・ 連結ROE 15%以上
- ・ 連結当期純利益6500億円以上、

財務基盤の面では、バーゼルⅡ導入後

- ・ 自己資本比率 11%程度
- ・ Tier I 比率 7%程度

の達成を目指します。

目標達成のため私どもは、「競争優位性を有する既存ビジネスラインの強化」と、「新たなビジネスラインの創出」の両面に取り組み、収益力の一段の強化を進めます。

そして、このような取組みを通じて、財務基盤の一段の強化、特に、資本の質・量における拡充を進めます。なお、公的資金優先株については、2007年度までの3年間で完済できる体制を構築する考えです。

(P.4)

こうした目標を達成するために、SMFGが、どのような競争優位性とポテンシャルを持っているのか、ここでご覧頂こうと思います。

まず、三井住友銀行は、数々の成長分野においてトップシェアを誇り、高い生産性・効率性も兼ね備えることにより、収益力すなわち業務純益において邦銀トップの地位を堅持しております。また、トップクラスの顧客基盤とネットワークを有しております。

さらに、ポテンシャルとしては、今後成長が期待される主要ビジネスにおいて、業界のリーディング・カンパニーと強力なアライアンスを組んでいる点を強調したいと思います。すなわち、投資銀行ビジネスにおける大和証券グループ、コンシューマー・ファイナンスにおけるプロミス、クレジットカードにおけるNTTドコモとの提携などです。

(P.5)

ここで、SMFGの「新たな複合金融グループとしての成長戦略」について、私の考えを申し上げておきたいと思います。

ポイントは、三井住友銀行を中核とするSMFGグループ各社の強固なビジネスポートフォリオをさらに強化し、一段と拡充すること、加えて、業種を超えたアライアンスへの積極的な取組みを通じてグループベースでの成長を加速することの2点であります。

今後、規制緩和の進展等により、わが国において、顧客の金融サービスに対する選択肢はさらに大きく広がります。これは同時に、金融機関が「顧客に新たな価値を提供できるか」という点で選別されることを意味します。

したがって、私は、金融業界内での再編・統合、あるいは異業種との提携等、アメリカやヨーロッパで起こってきたような、水平方向・垂直方向の様々な動きが、今後わが国において、より活発になるだろうと思います。

私どもは、こうした「パラダイム・シフト」を見据え、金融業界のみならずそれ以外の業界、例えば、クレジットカードの分野におけるNTTドコモとの本格的なアライアンス

に踏み切るなど、グループベースの価値創造に積極的に取り組んできた訳です。

こうしたアライアンスは、まだいくらでも考えられます。私は、「複合金融グループ」としての「価値創造力」を一段と高めるべく、積極的に策を講じていく考えです。

(P. 6)

さて、私どもの中期経営計画においては、2008年度の連結業務純益を、2004年度対比約4500億円増益の、1兆5000億円とすることをターゲットとしております。なお、これには将来の金利上昇による増益影響は織り込んでおりません。

この増益4500億円のうち3000億円をSMBC、1500億円をグループ会社において実現してまいります。SMBCにおいては、大きな部分を、個人部門、ミドル・スモール企業を担当する法人部門が担い、また、グループ会社の増益については、個人取引では、三井住友カード、プロミス、法人取引では、大和証券 SMBC 等の収益強化で果たしていく計画としております。

(P. 7)

そこで本日は、中期経営計画における増益の柱、具体的には、ご覧の通り、個人マーケット、ならびに、ミドル・スモール・マーケットにおいて、特に重点的に強化していく4つの戦略ビジネスを「リテール」ビジネスと総称し、ご説明してまいります。

これらのビジネスは、多数のお客さまに対して、ビジネスモデルの優位性で訴求していくビジネスです。また、異業種との連携など、グループ戦略を通じて強みにより生きてくるビジネスや、環境変化によってビジネスチャンスの拡がりが見込まれるものなど、いずれも今後の成長戦略における核となるビジネスと位置付けております。それではまず、「リテール」ビジネスにおける、これまでの実績についてご紹介したいと思います。

(P. 8)

第一に手数料ビジネスという点ですが、SMBC では、個人向けの資産運用ビジネス、具体的には、投資信託と個人年金保険の販売において、ご覧の通り、邦銀トップの実績をあげており、手数料収入が着実に伸びております。

SMBCは手数料収益の成長率において、メガバンク中トップの実績を挙げていますが、これには、今申し上げた「リテール」ビジネスの成長が大きく寄与しております。

(P. 9)

また、「リテール」ビジネスは、貸出ビジネスにおいても、大きく寄与しております。

具体的には、邦銀トップの実績を誇る住宅ローン、スモール向け新型無担保貸出（ビジネスセレクトローン）が着実に拡大しており、この結果、SMBC のローンポート

フォリオは、より収益性の高い個人・中小企業向けのウェートが高く、利鞘も相対的に優位になっております。つまり、「リテール」ビジネスの優位性が、当社の収益性の高さに直結しているということです。

(P. 10)

先ほど、「リテール」ビジネスは、「ビジネスモデルの勝負」だと申し上げました。私どもがこのビジネスにおいて競争優位性を有している理由はそこにあります。

私どもの「リテール」ビジネスモデルは、「顧客価値とは何か」、そして、「それを実現するための最も効率的、生産的なオペレーションとは何か」を徹底的に追求し、プロダクト、チャンネル、人材を合理的に組み合わせたものと言ったことができると思います。

私どもは、「リテール」ビジネスにおいて、このような取組みを、他よりも一歩も二歩も先んじて行い、ノウハウを蓄積してきました。競争が激しくなる中で、このビジネスモデルのパーツ、パーツは模倣されるかも知れませんが、全体が有機的に結びついて一つのプラットフォームとなり、かつ、これが日々のオペレーションの中で益々改良されてきていることが、私どもの競争優位の源泉であると考えております。

(P. 11)

ここでは、ご参考と致しまして、「リテール」ビジネスモデルにおけるチャンネル、ならびに人材配置の展開の概要をお示ししております。

SMBC は、他に先駆けて個人・法人別営業体制を構築し、その後、個人・法人ともに、顧客セグメントごとに、軽量型店舗等、最適なチャンネル展開を進めるとともに、適宜外部労働力も活用しながら、効率性・生産性の向上を進めてきたということです。

(P. 12)

以上、当社がこれまでに確立した競争優位性についてご覧頂きました。私は、この競争優位性に加え、今後見込まれる、各種規制緩和の進展や IT の発達、各マーケットの成長性・開拓余地を考えれば、「リテール」ビジネスは、間違いなく私どもの「成長ドライバー」の一つになると考えております。

成長性について申し上げますと、わが国の人口構成上、今後、いわゆる「団塊」世代が退職期を迎え、資産運用ビジネスの対象顧客が大きく増加することが見込まれます。

住宅ローンについては、市場全体の規模は横ばいと見込まれるものの、「団塊ジュニア」世代が 30～40 歳代の住宅取得期に達することにより、新たな顧客層として流入することになるとみられます。

一方、コンシューマー・ファイナンス、ミドル・スモール向け貸出は、当社グループのシェアに改善の余地があり、それぞれ大きな開拓余地が残っていると考えております。

また、クレジットカード・ビジネスにつきましては、日本の個人消費支出に占める既存のクレジットカード決済の割合は10%前後にまで拡大してまいりましたが、今後は、小額決済をはじめとして、より幅広い決済ニーズに目を向けることで成長機会が広がるととらえております。

(P. 13)

これら、既存ビジネスを中心とする市場全体の成長性と当社シェアをまとめますと、ご覧の通りとなります。そこでそれぞれのビジネスにおいて、収益機会を創り出していく当社のアプローチですが、

- ・ 資産運用ビジネス、住宅ローンは、経営資源の積極投入、
- ・ コンシューマー・ファイナンス、ならびにクレジットカードは、エクスパティーズや大きなインフラ・顧客基盤を持った企業とのアライアンスを通じた新たなマーケットの創出、
- ・ ミドル・スモール向け貸出については、競争力のあるビジネスモデルを活用した新たなプロダクトの新たなセグメントへの投入、

ということになります。

(P. 14)

では、それぞれについて、簡単に我々のアプローチ・目標などを説明してまいりたいと思います。まずは、個人向けコンサルティングです。

資産運用ビジネス、住宅ローンは、いずれも「コンサルティング」によって付加価値が付くものですから、ビジネス強化のポイントは、主に「集客力の高い専門チャネルの増強」と、「コンサルタントの拡充」の2点となります。

私共は、「SMBC コンサルティングプラザ」、「SMBC コンサルティングオフィス」という、コンサルティング営業のネットワークを大幅に拡充するとともに、コンサルタントについても、今後4年間で1000人規模の拡充を行うことで、確実に収益機会を創り出していく考えです。

今年度の計画としては、特にチャネルの拡充を急ぎ、投資商品の販売、住宅ローンとともに、昨年度を大きく上回る実績をあげる考えです。

(P. 15)

次に、コンシューマー・ファイナンスですが、プロミスとの提携は、プロミスのエクスパティーズと SMBC のフランチャイズ、すなわち、顧客基盤・ネットワーク・ブランド力を融合することにより、新たなマーケットを創出するとともに、両者のビジネスも拡大しようという事業です。

ここで強調したいことは、共同事業が昨年9月の業務提携契約から約半年後の本年4月には全ての準備を終えてスタートしていること、そして、SMBCの全国の支店に既に493台の自動契約機（ACM）を設置する等の取組みによって、収益事業化に向けて着実に歩を進めていることです。このようなスピード感は当社・プロミスのカルチャーによるものであり、他の組み合わせではあり得ないものだと思います。

3年後に、本提携事業全体でローン残高を5000億円まで積み上げるという目標に向けて、今後、更に取組みを強化していく考えです。

(P. 16)

次に、クレジットカード・ビジネスについてご説明致します。

三井住友カードの競争優位の源泉は、13百万人の個人会員と300万を超える加盟店を結ぶ、総合カード会社としての決済インフラストラクチャーと事業ノウハウです。

今回のNTTドコモとの提携の狙いは、三井住友カードのネットワーク、事業ノウハウと、NTTドコモが提供する「おサイフケータイ」という新たな決済手段を融合することにより、年間約30兆円と推定される小口現金決済市場に、新たな決済インフラを構築することにあります。そして、この決済インフラを通じ、同社の49百万人と言われる携帯電話ユーザーにアクセスし、ビジネスボリューム、さらにはコンシューマー・ファイナンス・ビジネスを拡大していくことであり、事業としてのポテンシャルは非常に高いと考えております。

(P. 17)

加えて、この6月に三井住友カードが発表した中国銀聯との提携は、同社が、中国銀聯発行の8億枚のデビットカードを使用できる加盟店を日本で開拓し、現在年間60万人に及ぶ中国からの観光客の日本における決済インフラストラクチャーを構築するものです。

当社グループのクレジットカード・ビジネスについては、「新たな顧客価値の創造」を基軸に、様々な機会を捉えることで、大きく飛躍できると考えております。

(P. 18)

最後に、ミドル・スモール向けの新型無担保貸出についてご説明します。

SMBCは、既にスモール向け新型無担保貸出において大きな実績をあげてきましたが、これは、法人取引におけるテレ・マーケティング、クレジット・スコアリング・モデル、軽量専門拠点展開といった独自のビジネスモデルを構築したことにより、お客様に無担保、スピード審査等、新たな付加価値を提供できたことがポイントであったと

考えております。

今年度のテーマは、「ビジネスモデルの、新たなセグメントへの投入」です。スモール・マーケットにおいて導入し、マーケティング面、リスク管理面等において、十分な検証を終えたプロダクトである、「スモール向け新型無担保貸出（ビジネスセレクトローン）」のビジネスモデルを活用した新プロダクトを、一つ上のセグメント、具体的には、年商10～30億円のミドル層に拡げることにより、ミドル・スモール貸出を一気に拡大していく考えです。

(P. 19)

本日は、私ども三井住友フィナンシャルグループの成長戦略について、「リテール」ビジネスを中心にご説明致しました。厳しい競争環境下において持続的な成長を可能にするには、顧客価値の創造を株主価値向上へとつなげるビジネスモデルを、グループベースで拡大、追求していくことが必須であります。私どもは、これまで、成長分野におけるビジネスモデルの構築という点で、圧倒的な強みを発揮してまいりましたが、これから、その真価が問われると考えております。

とりわけ、「新たなステージ」の初年度である2005年度における実績は重要な意味を持っております。私は、来年のこのコンファレンスで、着実な成果をご報告できるよう、努力してまいる所存です。

以上で、私からのプレゼンテーションを終わらせて頂き、皆様からのご質問、ご意見を頂戴致したいと思っております。有難うございました。

以 上