

LEAD THE VALUE

メリルリンチ第9回金融コンファレンス

「短期的視点・長期的視点」

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ  
取締役社長 北山 禎介



SMFG

2007年9月11日



## 本日のアジェンダ

LEAD THE VALUE

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| 1. 中期経営計画            | P. 2  |
| 2. コンシューマーファイナンス戦略   | P. 10 |
| 3. 2007年度計画と進捗状況     | P. 16 |
| 4. 「サブプライム問題」に対するビュー | P. 21 |
| 終わりに ー投資家の皆さまへのメッセージ | P. 23 |
| 参考資料                 | P. 24 |

# 1. 中期経営計画

2007-2009年度

## LEAD THE VALUE計画

お客さまの視点に立った  
SMFGの『付加価値』を極大化することにより、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指す

お客さまの価値向上を  
リードしていく存在に

SMFGの付加価値  
(企業価値の源泉)

先進性

スピード

提案・解決力

## 戦略施策

- ✓ 成長事業領域の  
重点的強化

「7つの成長事業領域」

- ✓ 持続的成長に  
向けた企業基盤  
の整備

## 経営目標

- ✓ 成長事業領域におけるトップクオリティの実現
- ✓ グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現
- ✓ 株主還元の充実(連結配当性向20%超)

## 2009年度財務目標 (SMFG連結)

当期純利益	:6,500億円
当期純利益RORA	:1%程度
Tier I 比率	:8%程度
経費率(SMBC単体)	:40%台前半

連結ROE :10-15%



# 1-1. 資本政策と株主還元



「成長事業領域におけるトップクオリティバンク」

「グローバルトップレベル」

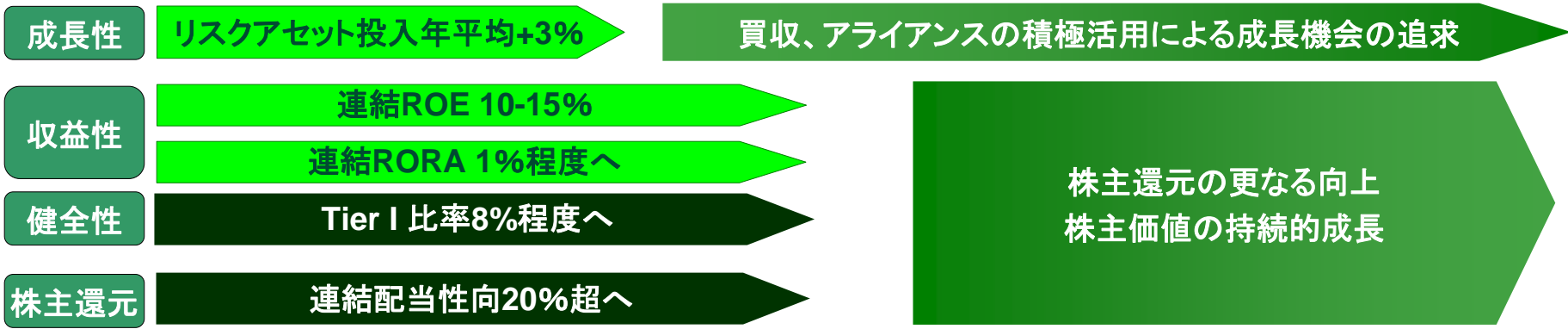
持続的成長へのステップ

成長事業の強化と  
飛躍への基盤作り

成長事業強化で培った  
コンピタンスを深化・拡大

コアコンピタンスを基軸とした  
グローバルプレーヤーとしての  
地位確立

資本政策のステップ



## 1-2. 中期経営計画期間における成長シナリオ

### トップライン収益の成長

- ✓ 連結業務純益で年平均14%の成長を計画  
2006年度:9,242億円 ▶ 2009年度:13,600億円
- ✓ 「7つの成長事業領域」の重点的強化

### 経営資源の積極的投入

- ✓ 成長投資の積極化及び経費支出の拡大  
2009年度経費(計画):2006年度対比+1,150億円\*
- ✓ 強みであるコスト競争力は堅持 経費率:40%台前半\*

### イン・オーガニック・グロースの追求

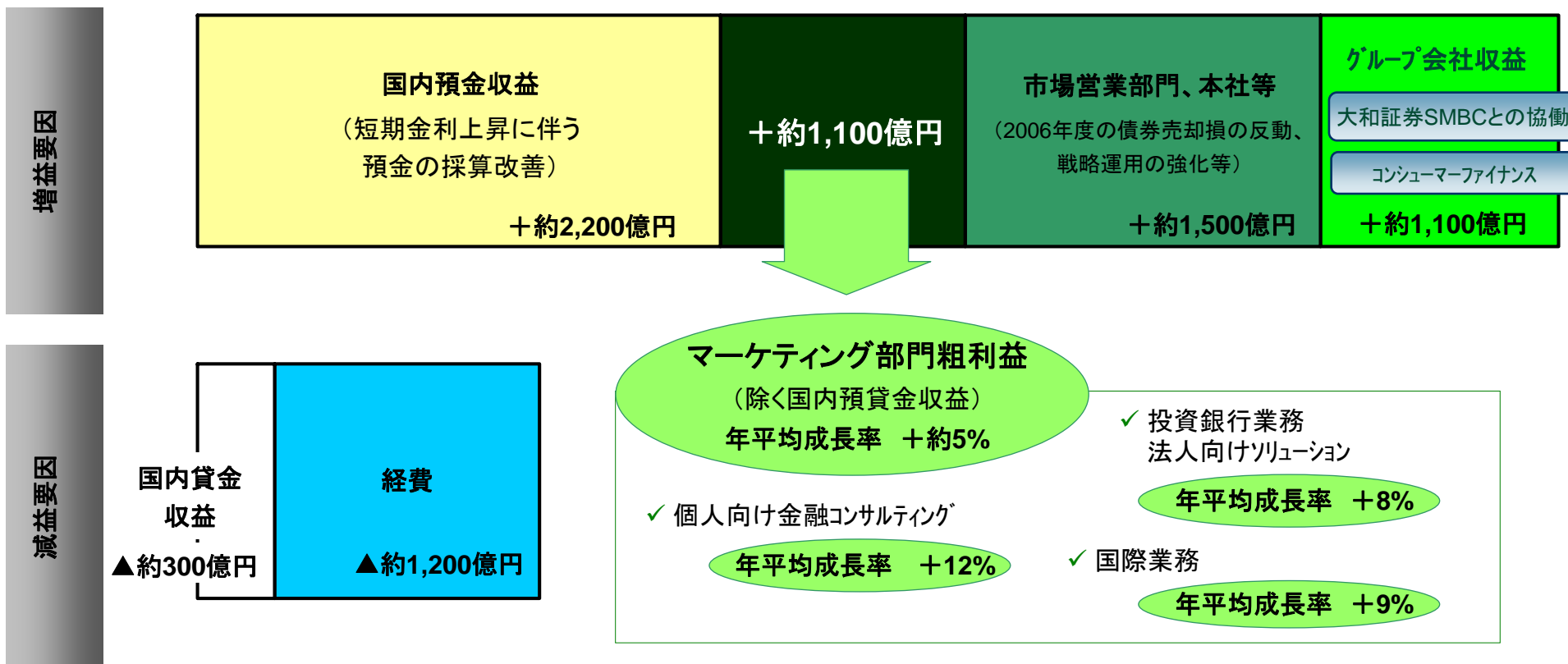
- ✓ 成長事業領域におけるアライアンス戦略の積極的推進

\* SMBC単体ベース

### 1-3. トップライン収益の成長(オーガニック・グロース)

SMFG連結業務純益: 2006年度実績 9,242億円  2009年度計画 13,600億円 年平均成長率 +14%

**+約4,400億円**



(注) 中期経営計画の前提: 為替レート 1ドル115円

	2007年度	2008年度	2009年度
TIBOR3ヶ月物(期中平均)	0.72%	1.12%	1.16%
10年円スワップ(期中平均)	1.87%	2.10%	2.12%
名目GDP成長率(年率)	2.5%	2.9%	2.4%

## 1-4. 「7つの成長事業領域」

### 個人向け金融コンサルティング

- ✓ 規制緩和を捉えた商品ラインアップの一段の拡充
- ✓ チャンネル及びコンサルタントの増強

### 法人向けソリューション

- ✓ 「経営課題解決型ビジネス」の一層の推進
- ✓ エクイティ投資を含めた成長企業育成機能の強化

- ✓ プライベートバンキング、事業承継等、個人のニーズと法人のニーズが交差する事業領域の強化

### 支払・決済・ コンシューマーファイナンス

- ✓ アライアンスを主軸とした、クレジットカード事業並びに消費者金融事業の強化

### 投資銀行・信託業務

- ✓ 大和証券SMBCとの連携を含めた投資銀行業務の強化
- ✓ 信託法制の改正を捉えた事業領域の拡大

### グローバルマーケット における特定分野

- ✓ 成長性の高い特定業種、地域、並びに競争力のあるプロダクツにフォーカス

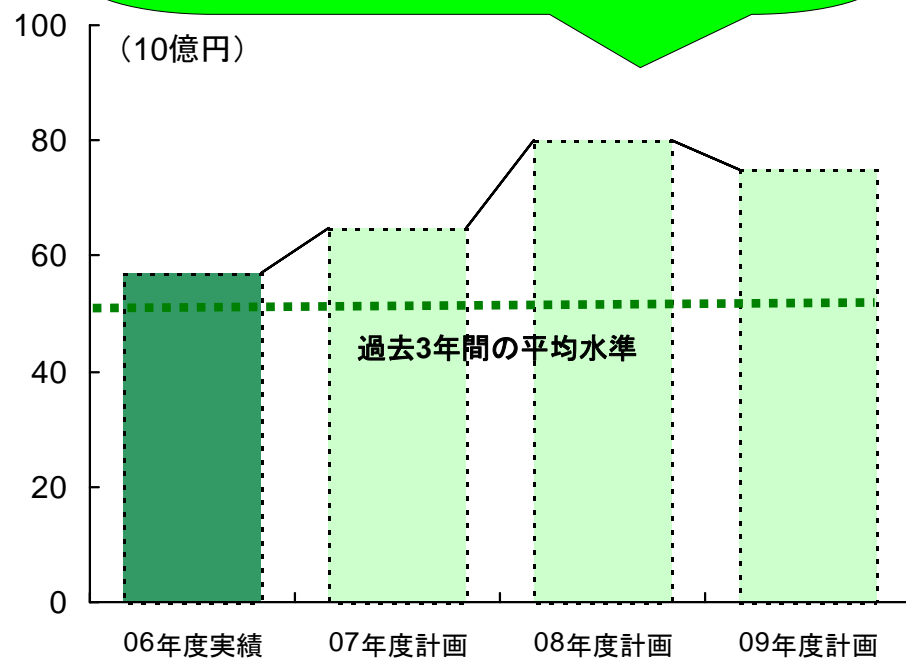
### 自己勘定投資

### アセット回転型ビジネス (リスク加工・販売)

## 1-5. 経営資源の積極的投入 (1) – 成長投資の積極化

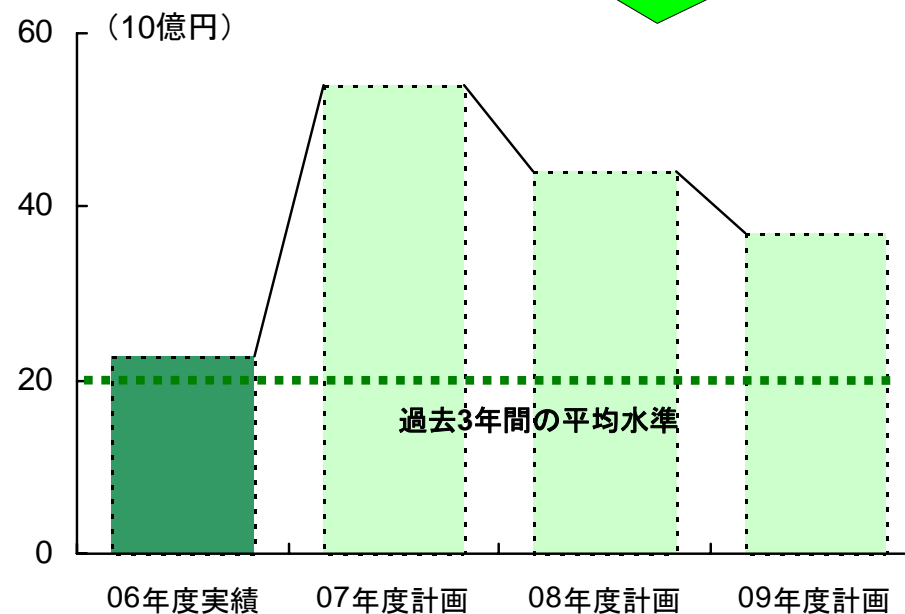
### ITシステム

- ✓ 成長事業領域におけるシステム基盤整備、コンプライアンス態勢強化、業務効率化等
- ✓ 今後3年間のITシステム投資額累計：2,200億円（過去3年間対比+700億円）



### インフラ

- ✓ 顧客サービス、CS向上の為の拠点・施設等の整備・拡充
- ✓ 今後3年間の投資額累計：1,350億円（過去3年間対比+750億円）

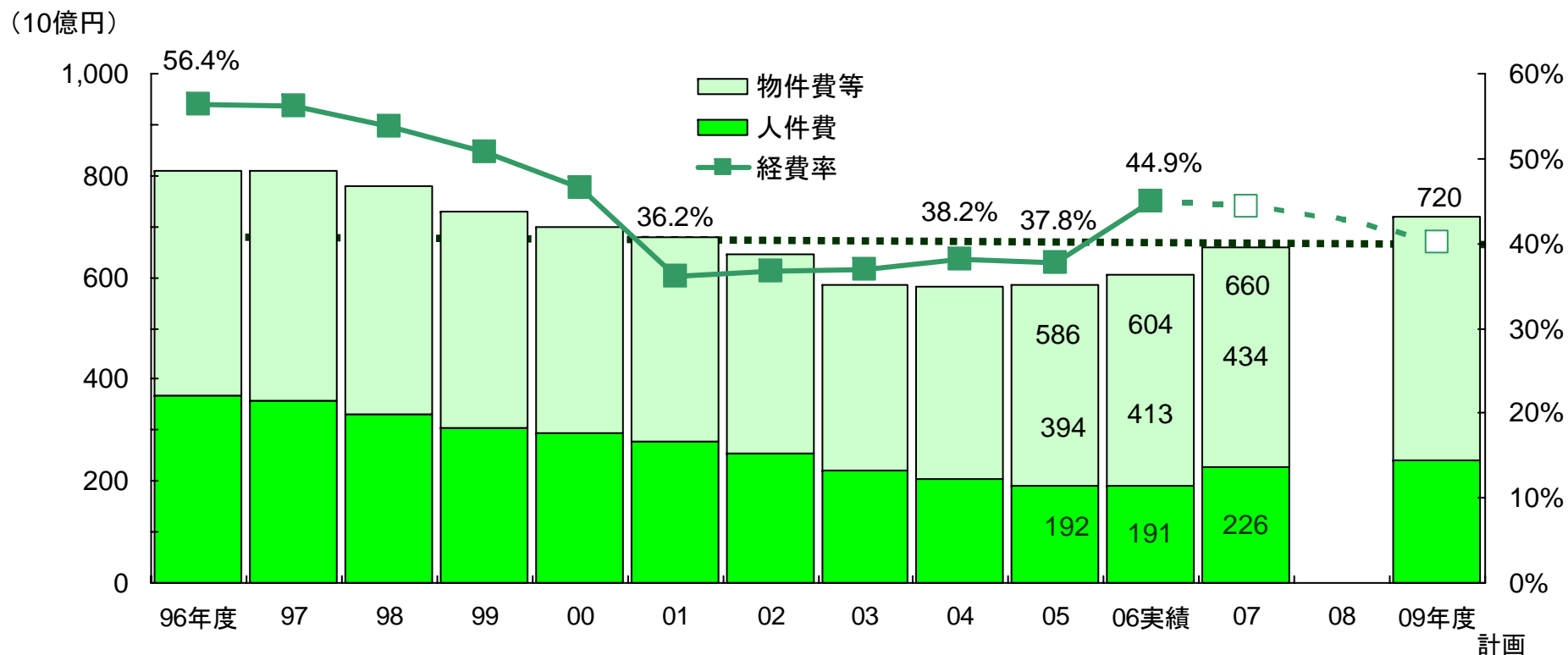


(注) SMBC単体ベース



## 1-5. 経営資源の積極的投入 (2) - 経費支出の拡大

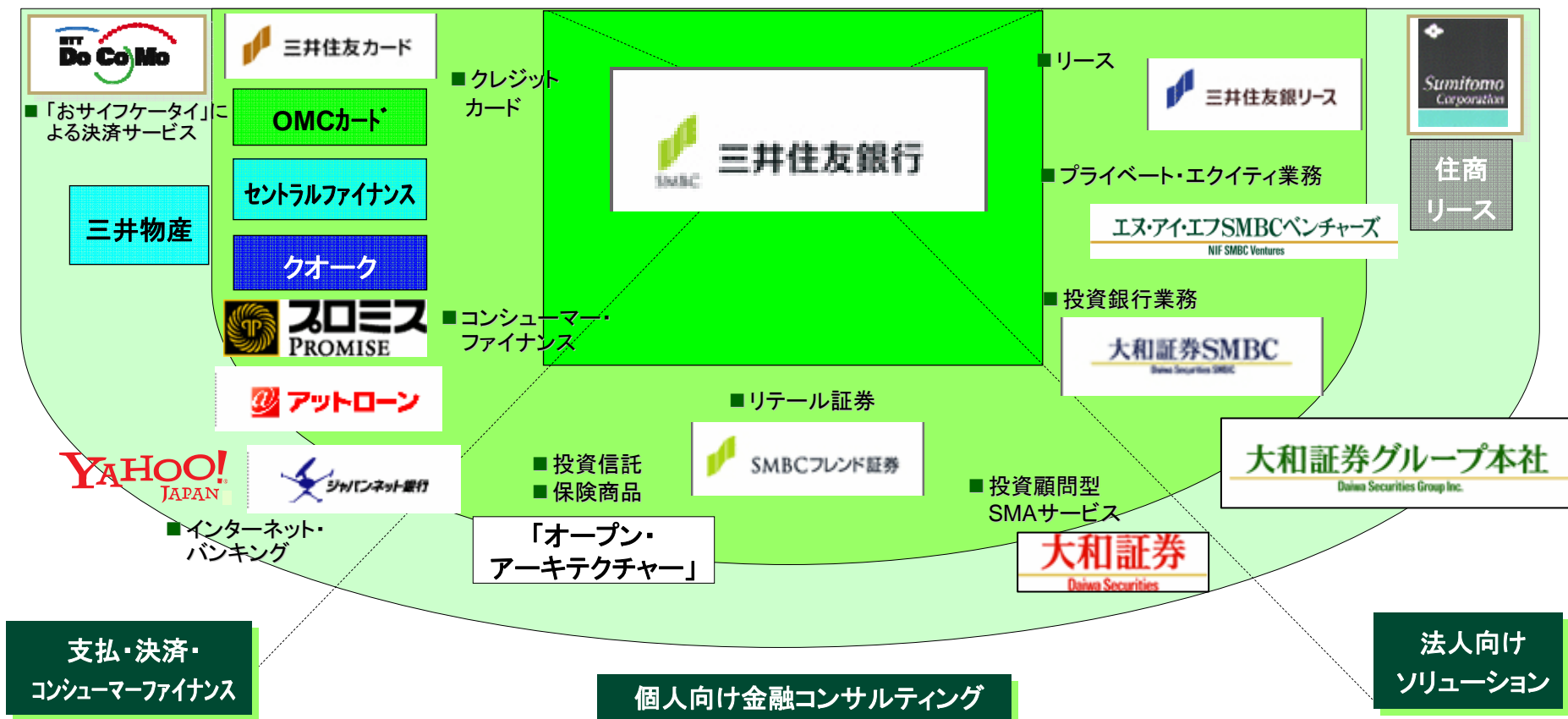
人的資源への投資強化を含め、経費は計画期間を通じて+1,150億円(人件費+500億円、物件費+650億円)  
 コスト競争力は堅持 ▶ 経費率40%台前半



(注) SMBC単体ベース 00年度以前は、旧さくら銀行・旧住友銀行の合算

## 1-6. イン・オーガニック・グロースの追求

成長事業領域におけるアライアンス戦略の積極的展開を通じて、「複合金融グループ」としての成長を加速



## 2. コンシューマーファイナンス戦略

### クレジットカード事業

- ✓ 市場規模は今後も拡大を続ける見通し  
(決済手段の多様化、アクセプタンスの拡大)

- ✓ 異なるエクスペリエーズ、顧客基盤、ネットワークを持つ企業と提携し、「本邦No.1のクレジットカード事業体」を目指す

OMCカード  
との戦略的提携

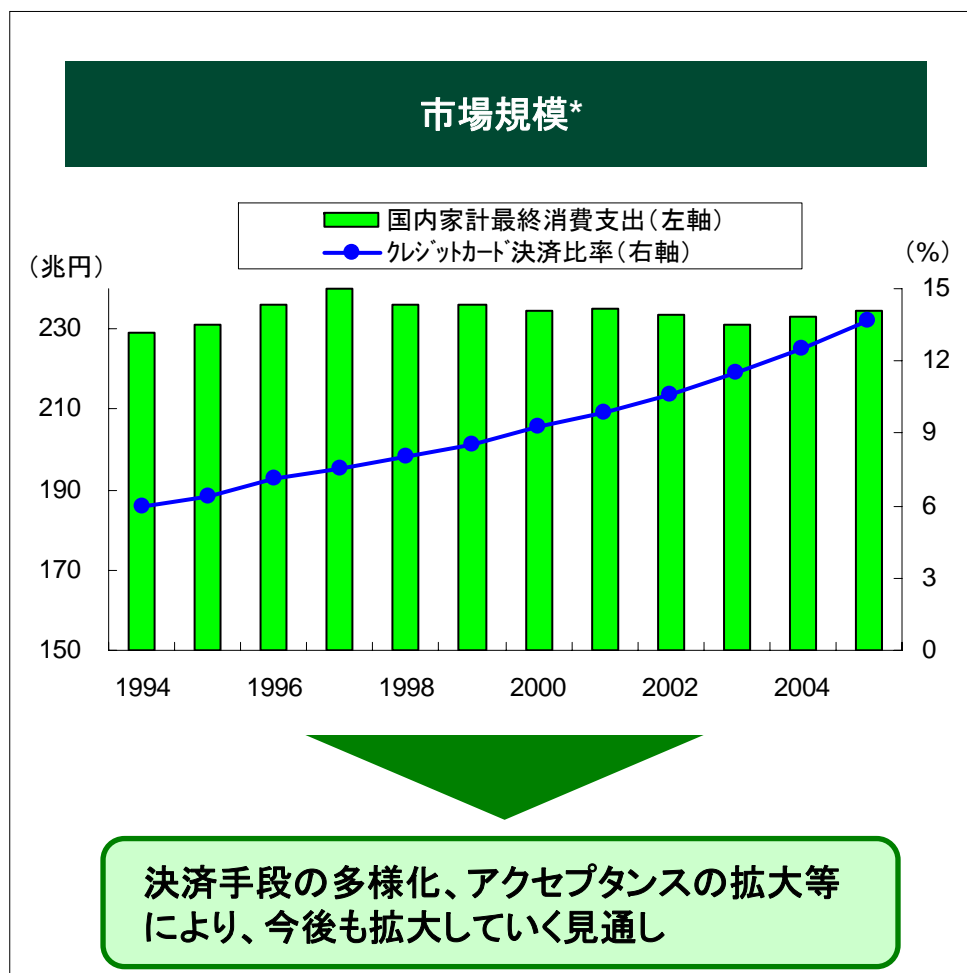
セントラルファイナンス  
との戦略的提携

### 消費者金融事業

- ✓ 市場規模は縮小見込みなるも、ミドルリスク・ミドルリターン事業にはビジネスチャンスあり

- ✓ プロミスとの戦略的提携を軸に引き続き推進

## 2-1. クレジットカード事業の市場環境



### 事業環境

- ✓ システム投資の増大
  - 顧客ニーズの高度化
  - 電子マネー等の新技術・新サービスの提供
  - セキュリティの強化
- ✓ 法改正による環境変化
  - 貸金業規制法の改正等

▼

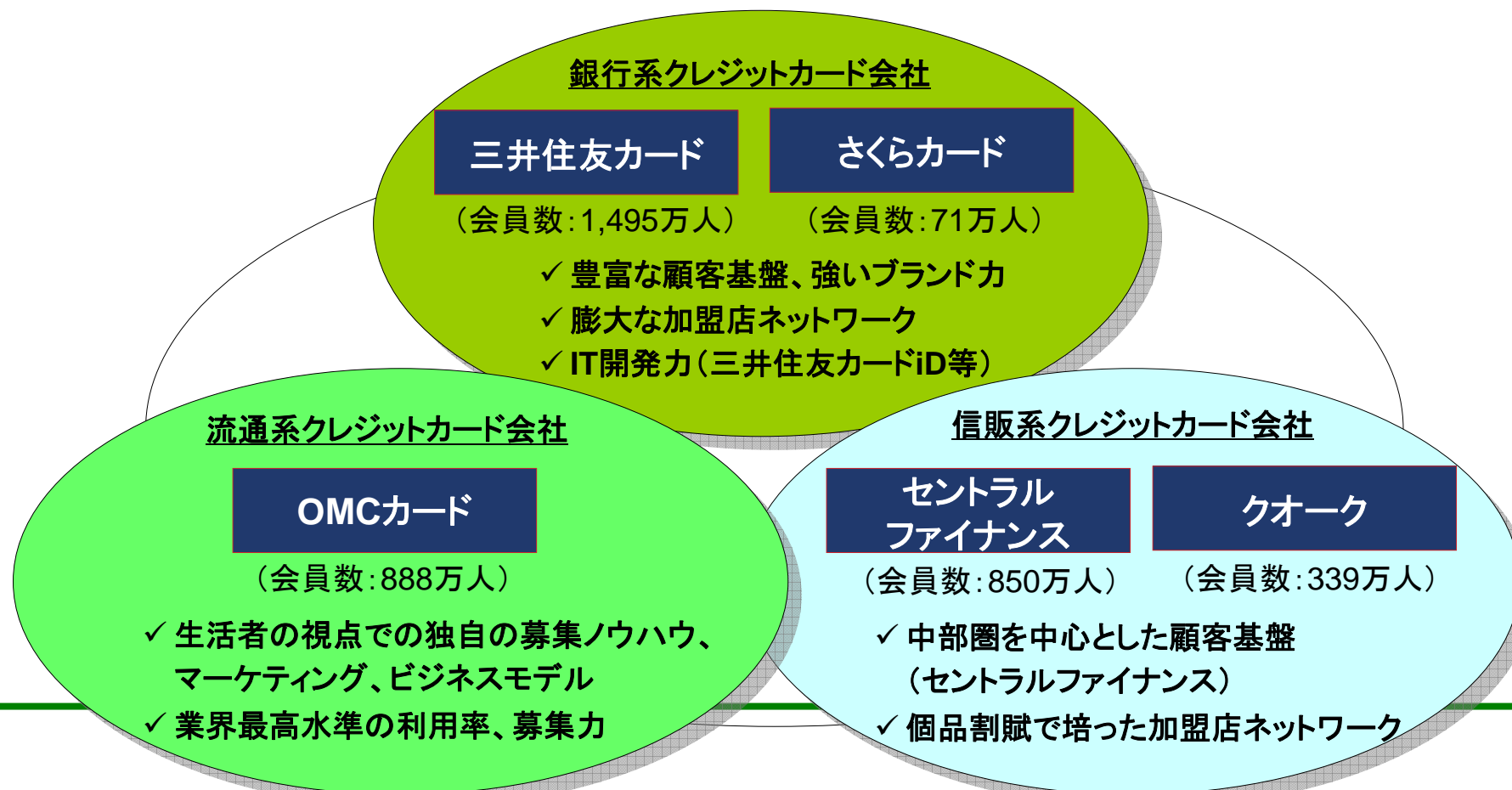
競争力強化・経営効率化の必要性

- アライアンスを通じたシェア拡大、コスト競争力の強化等

\* 出典: 内閣府「国民経済計算」、日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」  
 (国内家計最終消費支出: 帰属家賃を除く クレジットカード決済額: クレジットカードショッピング取扱額)

## 2-2. クレジットカード事業におけるアライアンスの積極的推進

- ✓ 提携各社が持つエクスペティーズ、顧客基盤、ネットワーク、ブランド力の融合
- ✓ ITシステム、ミドル・バックオフィス機能等の共同化を通じたコスト競争力の強化検討
- ✓ 幅広い顧客基盤・決済機能を活用した、グループベースでの更なる成長も展望



## 2-3. OMCカード、セントラルファイナンスとの戦略的提携

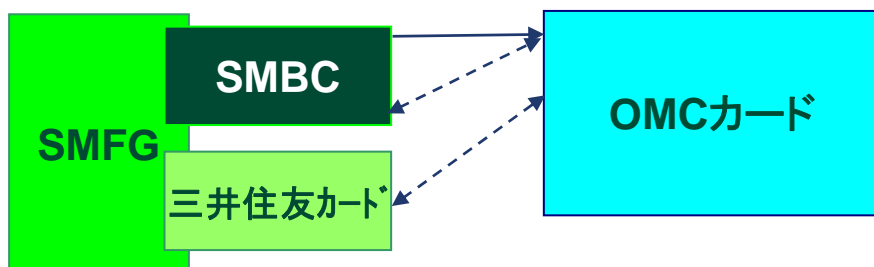
### OMCカードとの戦略的提携

07年7月発表

SMFGグループとOMCカードとの間で、ブランド戦略、  
 イシューング業務、アクワイアリング業務等の集約・強化、  
 グループ内関連事業の再編等を検討

08年2月末日処

→ : 出資      ← - - - : 連携協議



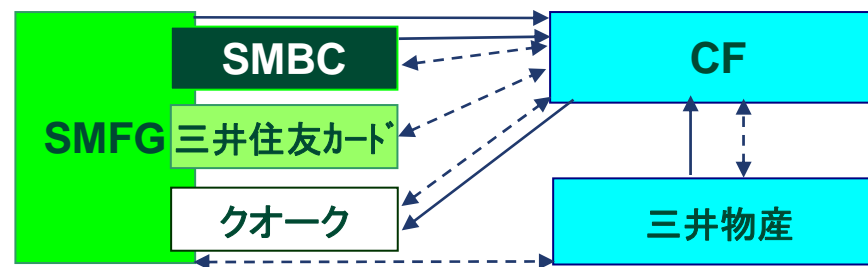
SMFGグループによる  
 出資比率: 32.62% 株式取得金額: 約748億円 \*1

### セントラルファイナンス(CF)との戦略的提携

07年4月発表

SMFGグループのエキスパート・顧客基盤、  
 CFのエキスパート・フランチャイズと、  
 三井物産のリテール事業基盤を融合

→ : 出資      ← - - - : 連携



SMFGグループによる  
 出資比率: 約20% 株式取得金額: 約194億円 \*2

期待  
 シナジー  
 (例)

- ✓ トップラインシナジー → 営業チャネル・商品・サービスの相互活用
- ✓ コストシナジー → 事務・システム面での協働

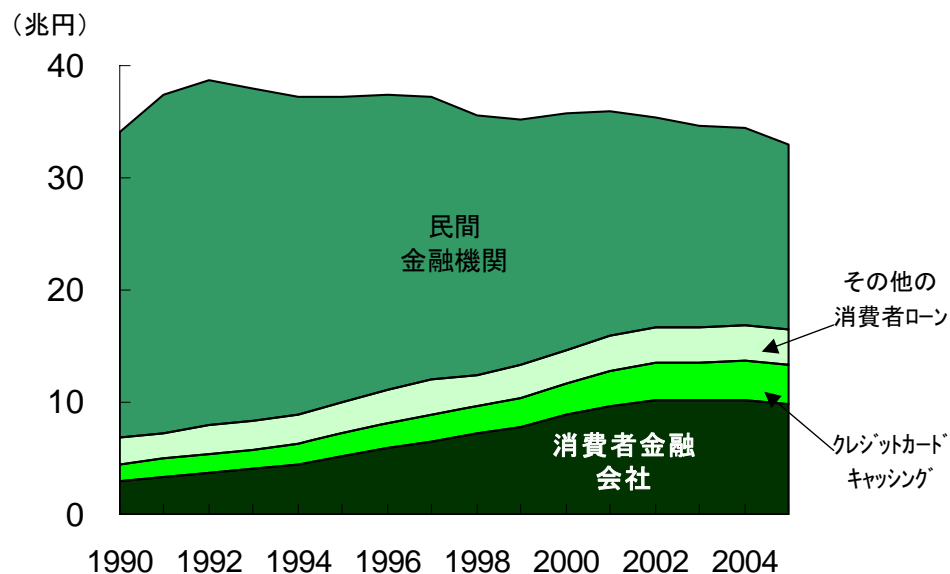
シナジーの最大化に向けて、SMFGグループ  
 全体の中長期的事業戦略を展開

\*1 出資比率: 信託契約終了後 株式取得金額: 株式の取得並びに信託受益権の取得にかかるもの

\*2 出資比率: 転換社債型新株予約権付社債の株式転換後 株式取得金額: 第三者割当増資に際しての払込価額+転換社債型新株予約権付社債の割当金額

## 2-4. 消費者金融事業の市場環境

### 市場規模\*



貸金業制度改革に伴い縮小するも、消費者の健全な借入ニーズは堅調に推移する見通し

### 事業環境

#### ✓ 大規模な環境変化

- 貸金業制度改革による上限金利の引き下げ、及び、総量規制の導入
- 過払利息金返還請求

#### ミドルリスク・ミドルリターン市場における競争力強化の必要性

- コスト競争力の強化
- ブランド力の強化
- 優良顧客の囲い込み
- チャネルネットワークの拡充
- 収益基盤の多様化

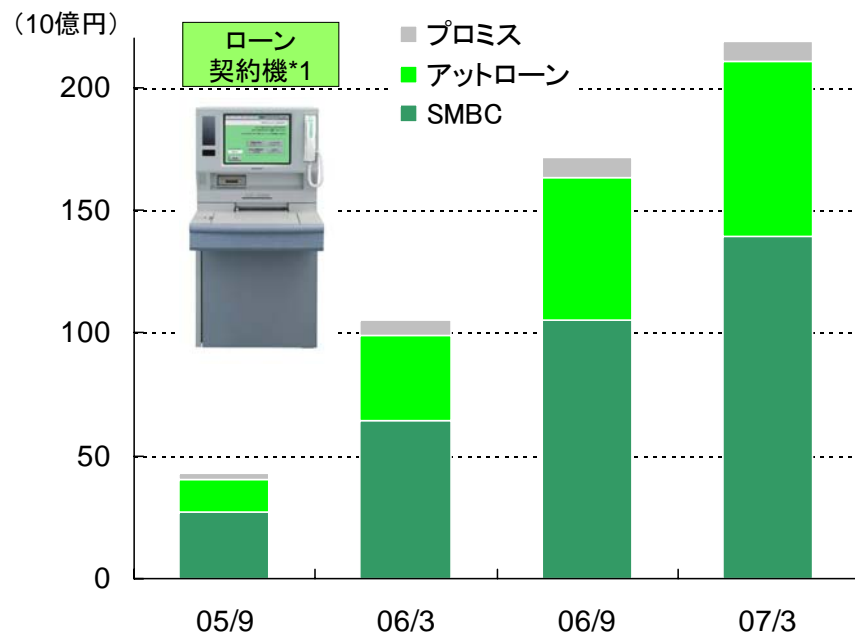
\* 出典: 社団法人日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」

## 2-5. プロミスとの戦略的提携

- ✓ ミドルリスク・ミドルリターン市場における確固とした競争優位を築くべく、プロミスとの戦略的提携を推進
  - ▶ SMBCのブランド、チャネルネットワークとプロミスの与信ノウハウを融合

### 提携ローン残高

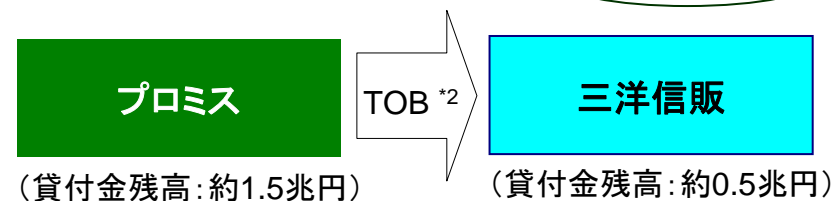
05年4月開始



### <参考>プロミスにかかる最近のトピックス

#### ■ プロミスと三洋信販の経営統合

07年7月発表



- ✓ 顧客基盤、顧客獲得チャネルの拡充を通じた収益基盤の強化を図る。
  - ▶ 両グループ合計の貸付金残高は業界最大
- ✓ 重複店舗の統廃合、集中センター・本社機能の一元化、システムの共有化等を通じたコスト競争力の強化を目指す。

\*1 2007年3月末現在: 623台

\*2 買付期間: 2007年8月13日~9月13日



### 3. 2007年度計画と進捗状況

07  
年度計画

✓ トップライン収益の拡大

SMBCマーケティング部門粗利益  
: 2006年度対比+約1,000億円

✓ 経営資源の先行投入

SMBC単体経費  
: 2006年度対比+約600億円

✓ グループ戦略の積極的展開

コンシューマーファイナンス、  
リース・オートリース事業等

✓ 株主還元の拡充

普通株式一株当たり配当金(年間)  
: 7,000円 ⇒ 10,000円へ

施策の  
進捗状況

✓ 粗利益の着実な増加(第1四半期)

- 資金利益、役務取引等利益の増加  
(前年同期対比)

✓ 成長事業領域における投資積極化

- 人員増強、営業拠点網強化
  - ▶ 保険窓販対応、海外業務強化等

✓ 提携シナジーの早期実現に向けたスピーディな戦略展開

- クレジットカード事業の中長期的な事業戦略を展開
- リース・オートリース事業の戦略的共同事業化にかかる住友商事グループとの最終合意

### 3-1. 2007年度第1四半期業績サマリー

✓ 全体として計画通りの進捗

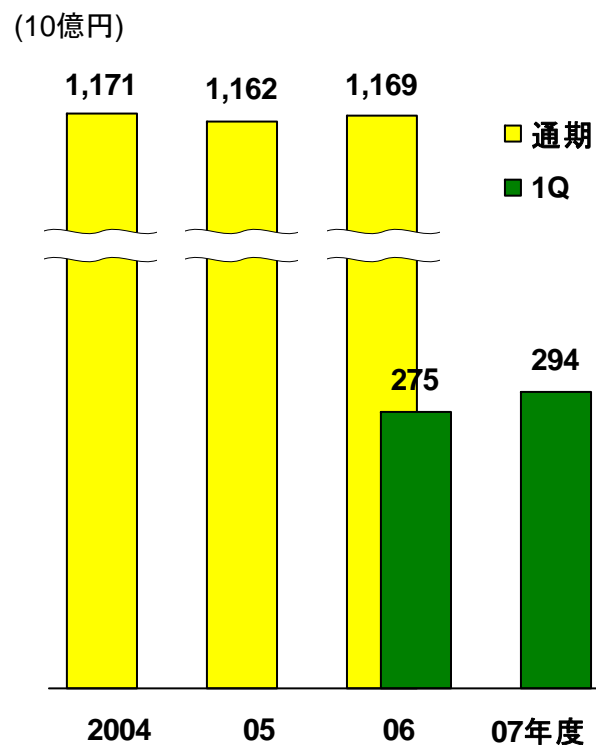
▶ トップラインは前年同期対比で着実に増加。  
ボトムラインも前年同期に計上した退職給付信託返還益(=363億円)の反動を勘案すれば実質増益。

	2007年度 第1四半期	前年同期対比増減	2007年度 業績予想*2	2006年度 実績
				(10億円)
<b>[SMFG連結]</b>				
連結粗利益	481.3	+96.1	-	1,906.2
経常利益	195.0	+63.3	980	798.6
当期純利益	119.7	▲0.4	540	441.4
<b>[SMBC単体]</b>				
業務粗利益	329.0	+74.2	1,490	1,344.5
経費	▲165.8	▲14.5	▲660	▲603.9
業務純益*1	163.2	+59.7	830	740.6
与信関係費用	▲39.1	▲8.8	▲90	▲89.5
経常利益	109.3	+35.9	700	573.3
当期純利益	73.8	▲2.6	410	315.7

\*1 一般貸倒引当金繰入前 \*2 2007年5月21日公表

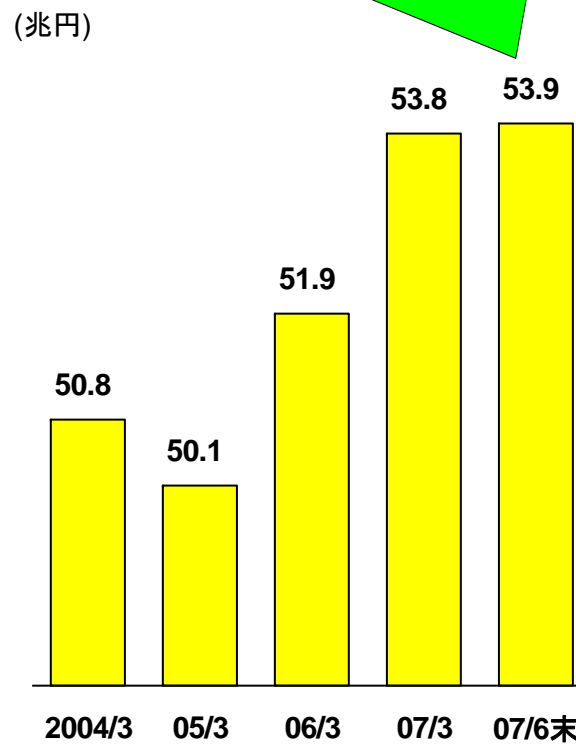
### 3-2. 粗利益(資金利益)

資金利益 \*1



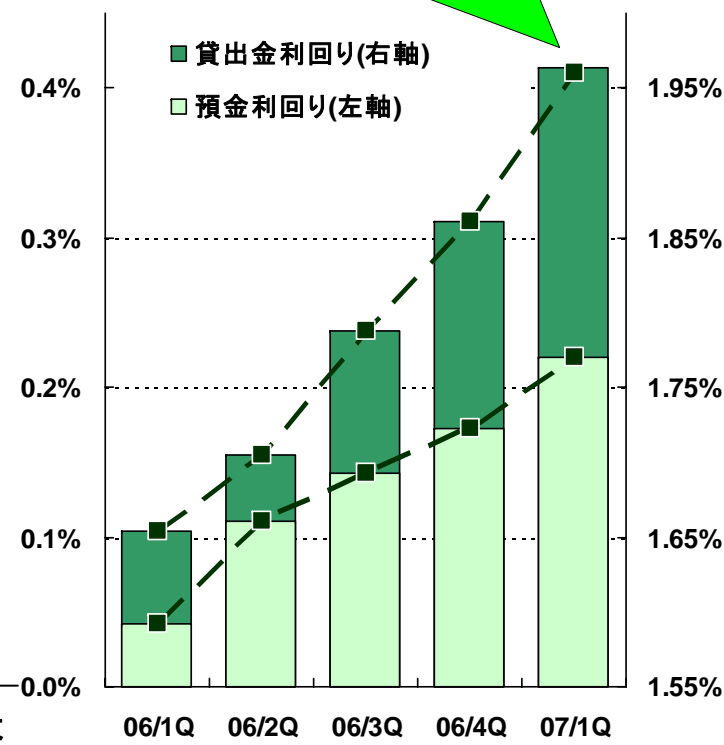
貸出金残高 \*2

✓ 海外増加 ⇒ 高格付先への運転資金供与等  
 ✓ 国内減少 ⇒ 国庫向け貸出の減少等



国内預貸金利鞘 \*2

✓ 2007年2月の日銀による政策金利引上げ効果が実現

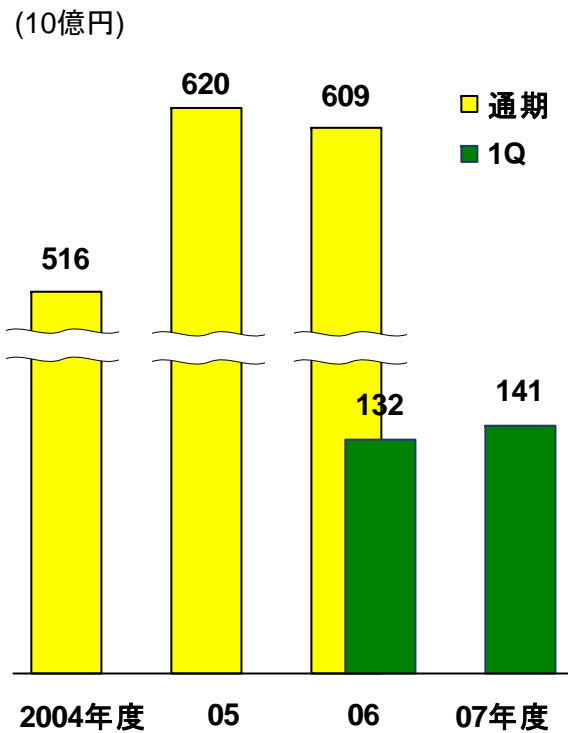


\*1 SMFG連結ベース

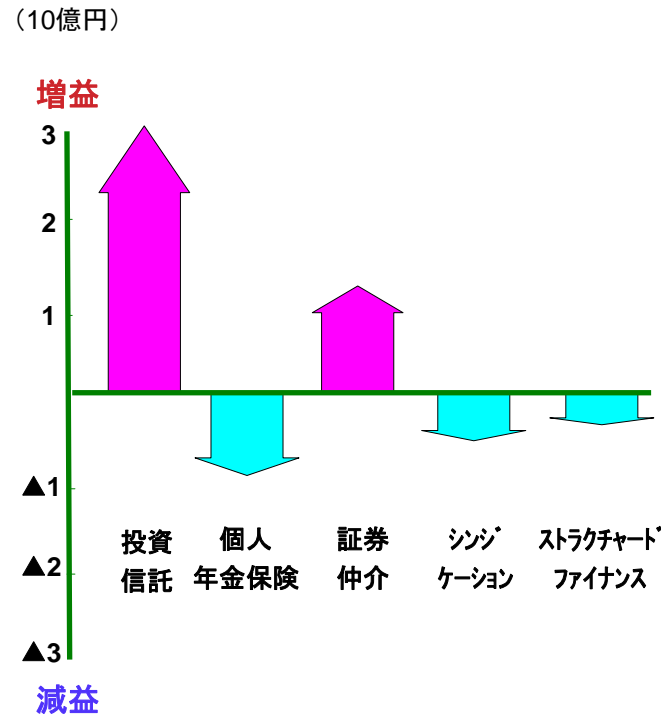
\*2 SMBC単体ベース 国内預貸金利鞘は行内管理ベース計数

### 3-3. 粗利益(役務取引等利益)

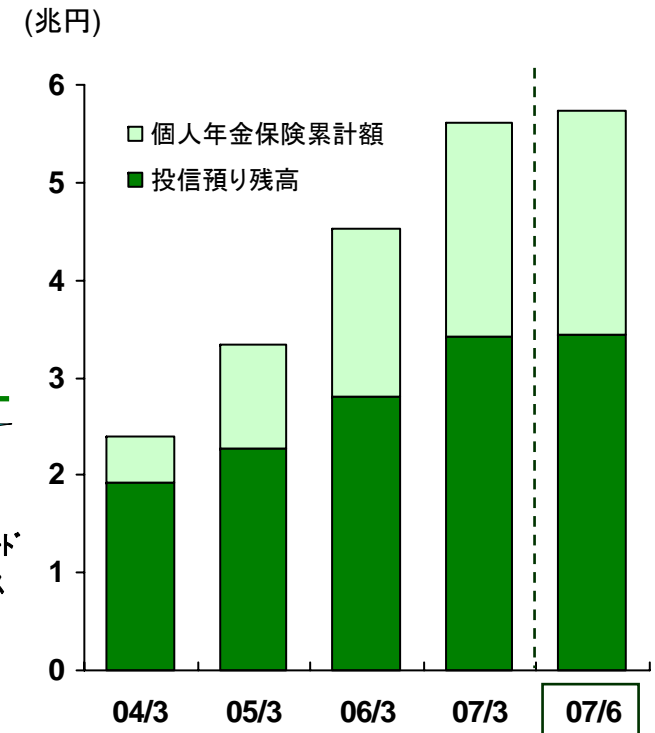
役務取引等利益 \*1



プロダクツ別の  
前年同期対比増減イメージ \*2



個人預り資産残高 \*2

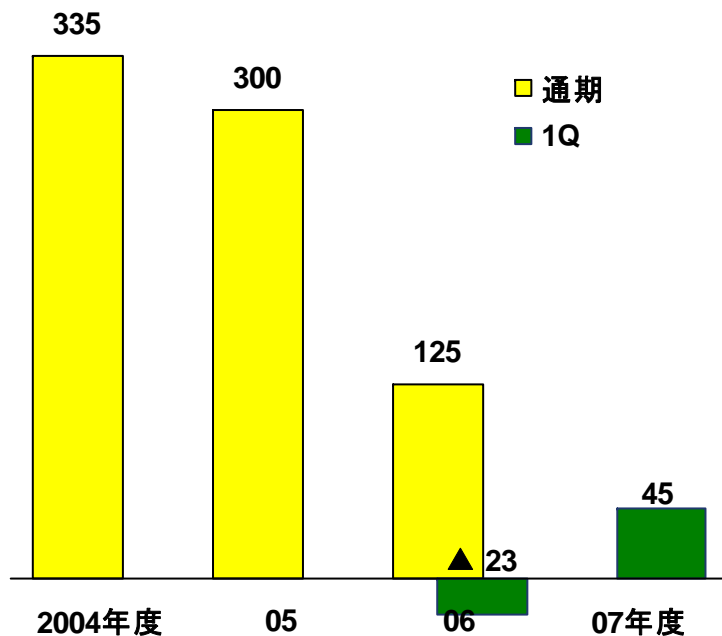


\*1 SMFG連結ベース  
\*2 SMBC単体ベース

### 3-4. 粗利益(特定取引等利益+その他業務利益)

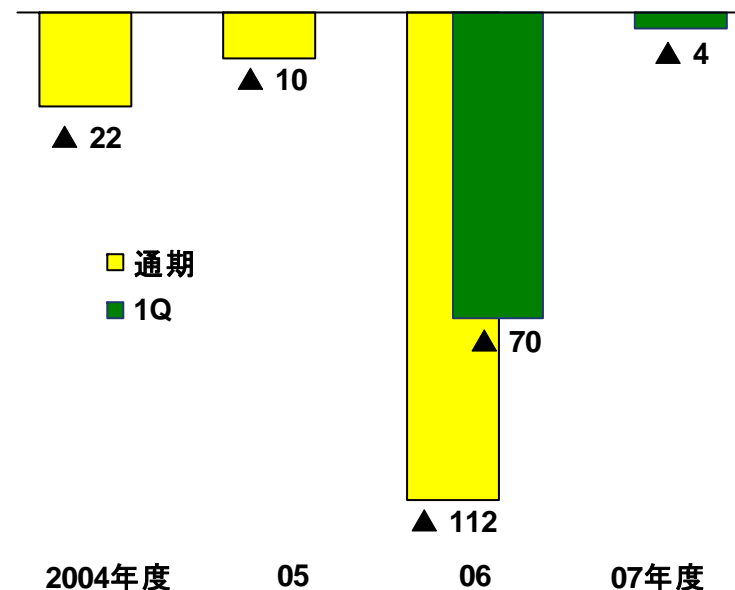
特定取引利益  
+ その他業務利益 \*1

(10億円)



うち国債等債券損益 \*2

(10億円)



\*1 SMFG連結ベース

\*2 SMBC単体ベース

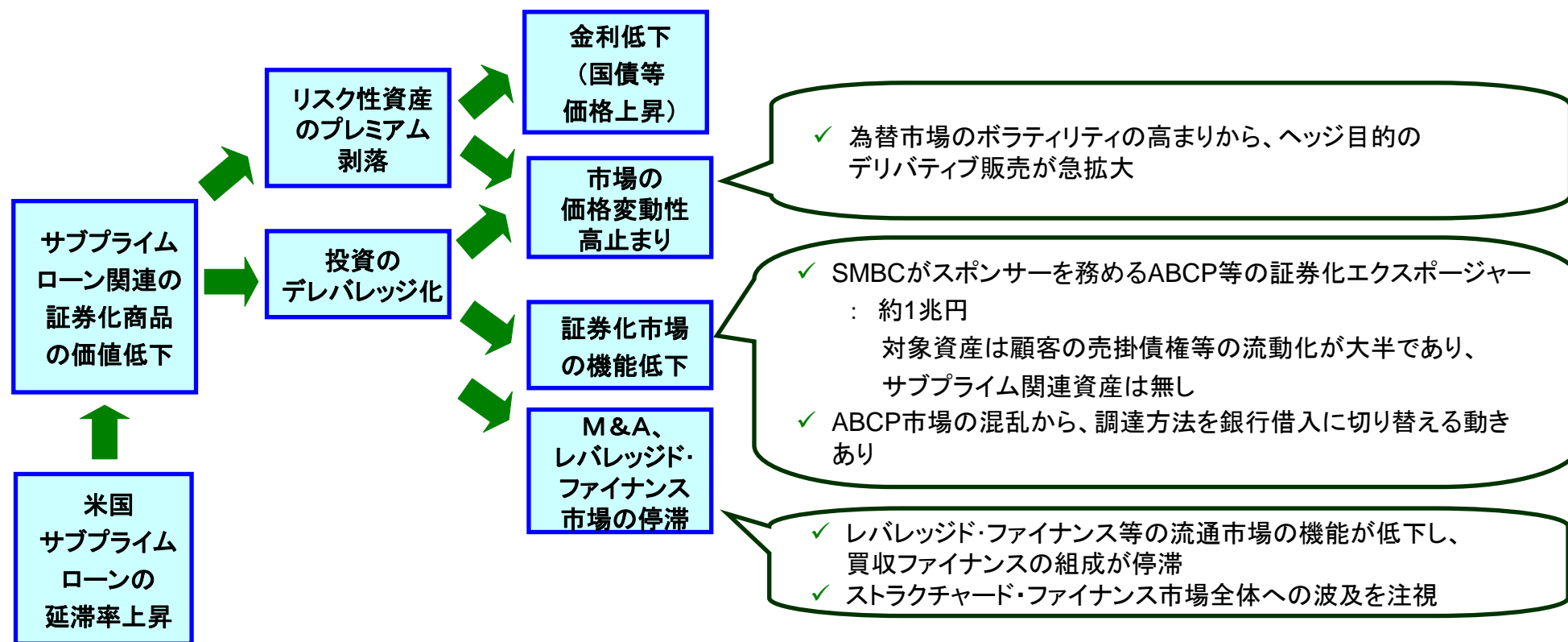
## 4. 「サブプライム問題」に対するビュー(1)

- ✓ 足許 : ネガティブ、ポジティブの両面あり。  
リスクに対しては適切に対応していくが、当社の業績に与える影響は限定的。
- ✓ 今後 : リスクエクスポージャーを適切にコントロールしつつ、「リスク資産の価格調整プロセス」という新たな機会を如何に捉えるかが鍵。

	外部環境の変化	ポートフォリオへの影響	対顧客ビジネスへの影響
足許	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 市場の価格変動性が高止まり</li> <li>➢ リスク性商品の流動性が低下 (⇔ 一方、国債の価格は上昇)</li> <li>➢ 海外証券化市場の機能低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ リスク性商品のエクスポージャー削減*</li> <li>➢ 適切な評価・引当によるリスク耐久力強化</li> <li>➢ 保有国債等の価格上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 欧米における買収ファイナンスをはじめとするストラクチャード・ファイナンス市場の機能低下、縮小</li> <li>➢ 売掛債権を流動化(=ABCP等)していた顧客への短期与信の提供</li> <li>➢ デリバティブ等、多様なリスクヘッジ手段の提供</li> </ul>
今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 「リスク資産の価格調整プロセス」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 投融资のフロンティア拡大を推進</li> <li>➢ リスク管理の高度化に裏打ちされた運用戦略の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 商業銀行の強みを活かし、良質なアセットの積増し・入替えを推進</li> </ul>

\* 2007年度第1四半期において、リスク削減の観点から、保有額面のうち3,500億円程度を売却済(この過程で計上した数十億円の売却損は、第1四半期決算に反映済)  
⇒ 2007年6月末時点の残高は1,000億円程度(投資対象はAAA格等の高格付のものが主体)

## 4. 「サブプライム問題」に対するビュー(2) — 投資銀行業務に与える影響





LEAD THE VALUE

終わりに ー投資家の皆さまへのメッセージ



SMFG



## 参考資料



(参考資料1) 2009年度の財務目標

(億円)		2006年度実績	2009年度計画	3カ年増減
収益力	SMFG連結業務純益	9,242	13,600	+約4,400
	SMBC単体 業務純益	7,406	10,700	+約3,300
	SMBC単体 業務粗利益	13,445	17,900	+約4,500
	SMBC単体 経費	▲6,039	▲7,200	▲約1,200
	SMBC単体 経費率	45%	40%台前半	△約5%
	SMFG連結 当期純利益	4,414	6,500	+約2,100
還元	普通株連結配当性向	12.5%	20%超	+約8%
健全性	Tier 1比率	6.44%	8%程度	+約1.5%
収益性	連結当期純利益RORA	0.72%	1%程度	+約0.3%
	連結ROE	10.5%	10-15%	

中期計画・財務目標

(注)マクロ経済指標の前提：為替レート 1ドル115円

	07年度	08年度	09年度
Tibor 3ヶ月物(期中平均)	0.72%	1.12%	1.16%
10年円スワップレート(期中平均)	1.87%	2.10%	2.12%
名目GDP成長率	2.5%	2.9%	2.4%

(参考資料2) クレジットカード事業における提携各社の主要データ

(億円)

<2006年度>	三井住友カード	OMCカード	セントラル ファイナンス
会員数	1,495万人	888万人	850万人
取扱高	47,538	16,701	25,860
営業収益	1,576	1,554	1,008
経常利益	143	333	89
提携ブランド等*	VISA Master iD 中国銀聯	VISA Master JCB	VISA Master JCB

出典：各社開示資料(OMCカード並びにセントラルファイナンスについては連結ベース)

\* 他のグループ会社の提携ブランド・・・ さくらカード：JCB クオーク：Master



## (参考資料3) 証券化エクスポージャー

LEAD THE VALUE

### スポンサー業務に関する証券化取引

(億円)

保有する証券化エクスポージャー: 原資産の種類別の情報

リスク・ウェイト別の情報

2007年3月末	期末残高	控除項目として自己 資本から控除した額	増加した 自己資本相当額
事業法人等向け債権	8,077	131	-
住宅ローン	-	-	-
リテール向け債権(除く住宅ローン)	371	-	-
その他 <sup>*1</sup>	1,003	-	-
合計	9,451	131	-

2007年3月末	期末残高	所要自己 資本額
20%以下	8,094	56
100%以下	1,031	37
650%以下	189	24
自己資本控除	137	131
合計	9,451	249

### 当社グループが投資家である証券化取引

保有する証券化エクスポージャー: 原資産の種類別の情報<sup>\*3</sup>

リスク・ウェイト別の情報

2007年3月末	期末残高	控除項目として自己 資本から控除した額	増加した 自己資本相当額
事業法人等向け債権	3,016	769	-
住宅ローン	3,793	-	-
リテール向け債権(除く住宅ローン)	178	-	-
その他 <sup>*2</sup>	1,240	13	-
合計	8,228	782	-

2007年3月末	期末残高	所要自己 資本額
20%以下	6,685	47
100%以下	262	16
650%以下	-	-
自己資本控除	1,281	782
合計	8,228	844

\*1 リース料債権等を含む

\*2 原資産が証券化商品である取引等を含む

\*3 「自己資本比率告示附則第15条の適用により算出される信用リスク・アセット」は該当なし

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、予想対比変化する可能性があることにご留意ください。