

# SMFGのグループ経営と規制緩和要望について

2015年5月26日

LEAD THE VALUE

三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)

## ■ 本日のアジェンダ

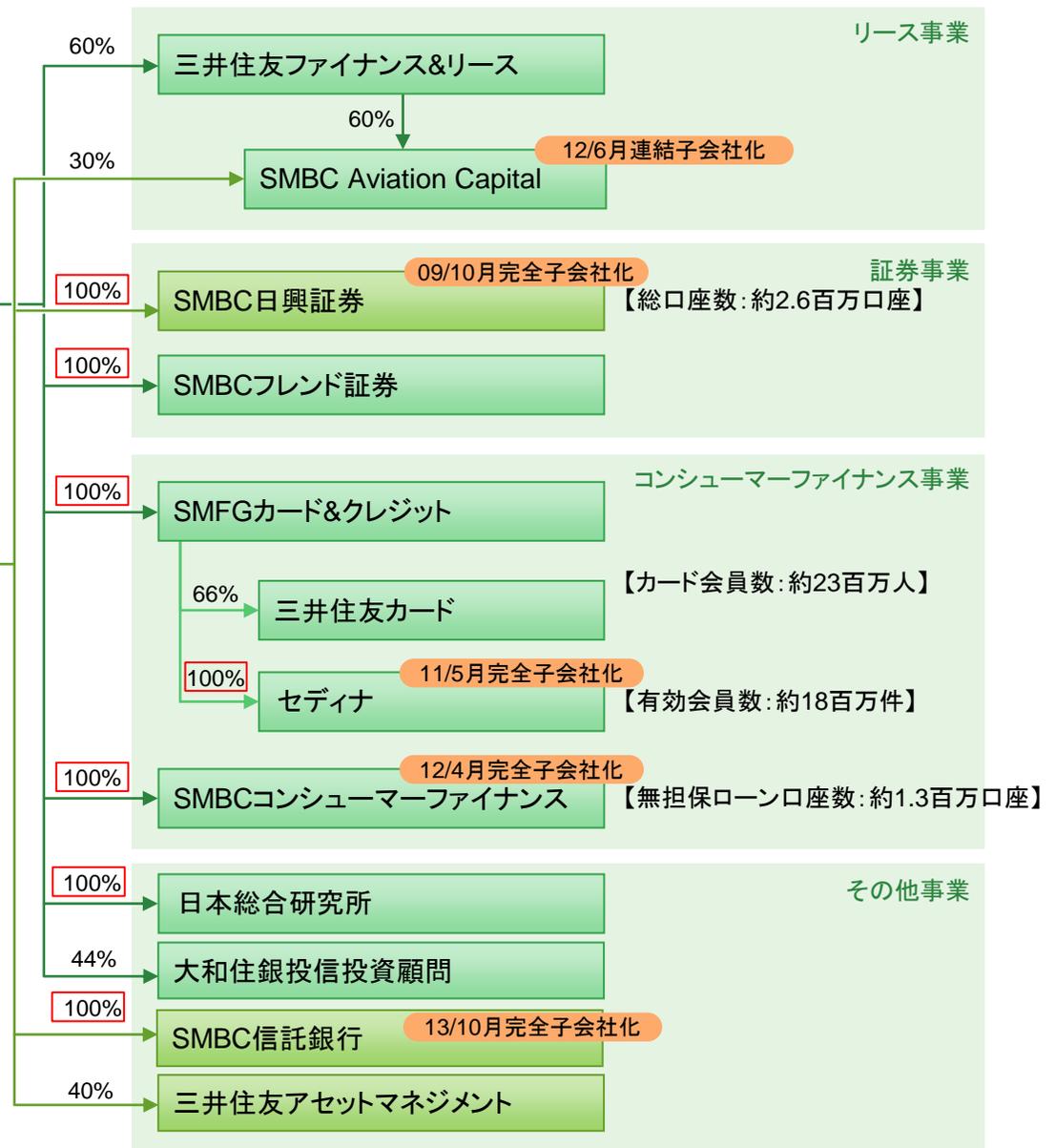
---

1. SMFGの現状とこれまでの変遷
2. SMFGのグループガバナンス
3. 今後の業務展開と規制緩和要望

# 1. SMFGの現状とこれまでの変遷 ①SMFGの概要

三井住友フィナンシャルグループ (SMFG)	
連結総資産	183兆円
連結当期純利益	7,536億円

三井住友銀行 (SMBC)	
総資産	155兆円
預金	91兆円
貸出金	68兆円
個人口座数	約27百万口座
法人貸出先数	約9.2万社
当期純利益	6,430億円



\* 15/3月末現在

# 1. SMFGの現状とこれまでの変遷 ②SMFGの変遷

銀行による管理

2001年 SMBC発足  
 ・複合的金融事業の創造(付加価値の高い金融サービスの提供)  
 ・経費削減を始めとする合併効果の早期実現

2002年～  
 2003年 SMFG設立  
 ・最適グループ経営の実現  
 ・戦略事業の抜本的強化  
 (副次的に、グループ内再編の自由度向上や配当原資の安定的確保)

2004年 SMBC消費者金融ファイナンス(旧プロミス)グループ会社化

2006年 SMBCフレンド証券を完全子会社化

2007年～  
 2008年 セディナ(旧セントラルファイナンス・オーエムシーカード)をグループ会社化

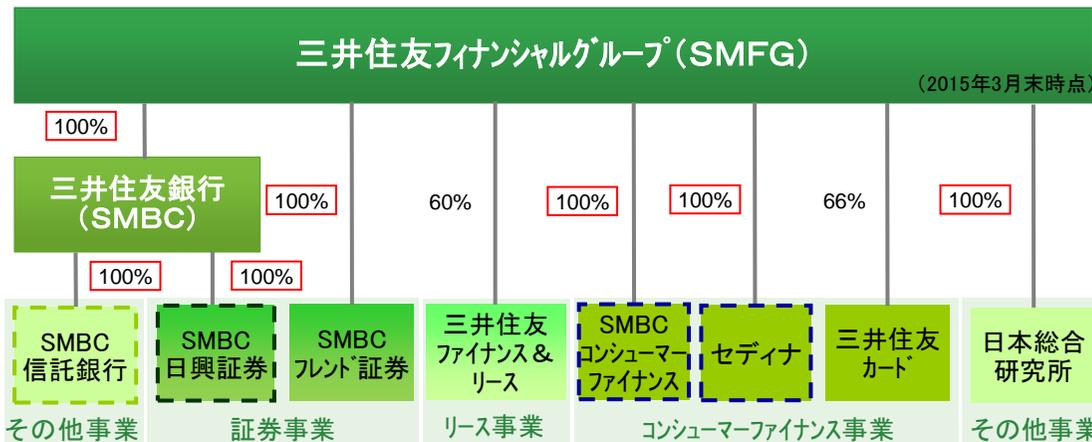
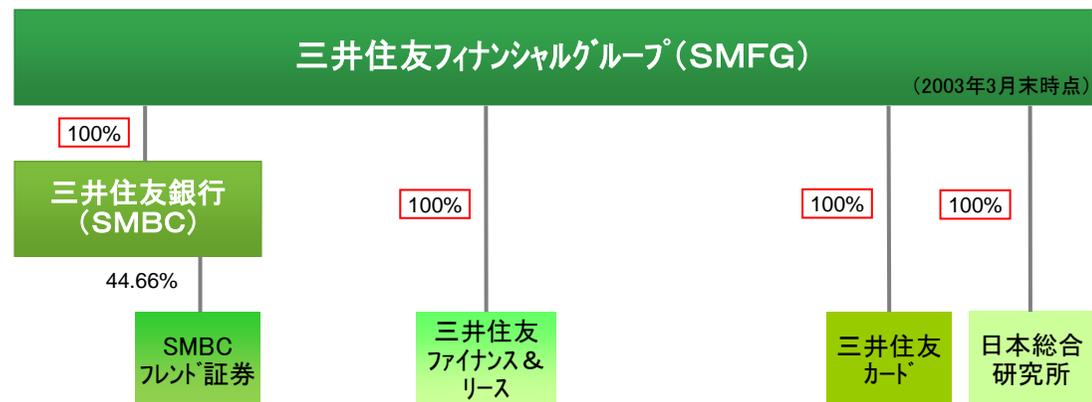
2009年 SMBC日興証券(旧日興コーディアル証券)を完全子会社化

2011年 セディナ(旧セントラルファイナンス・オーエムシーカード・クオーク)を完全子会社化

2012年 SMBC消費者金融ファイナンス(旧プロミス・三洋信販・アットローン)を完全子会社化

2013年 SMBC信託銀行(旧ソシエテジェネラル信託銀行)を買収・子会社化

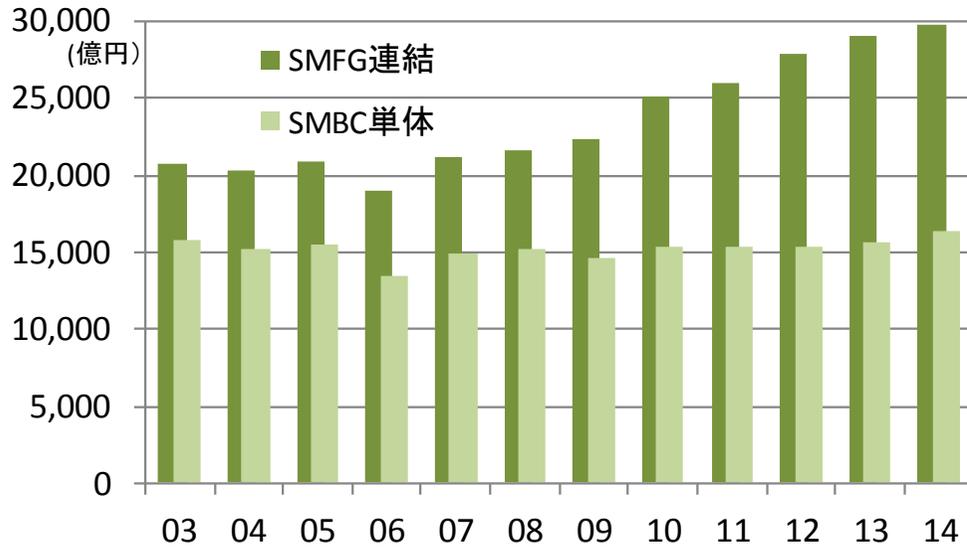
持株会社による管理



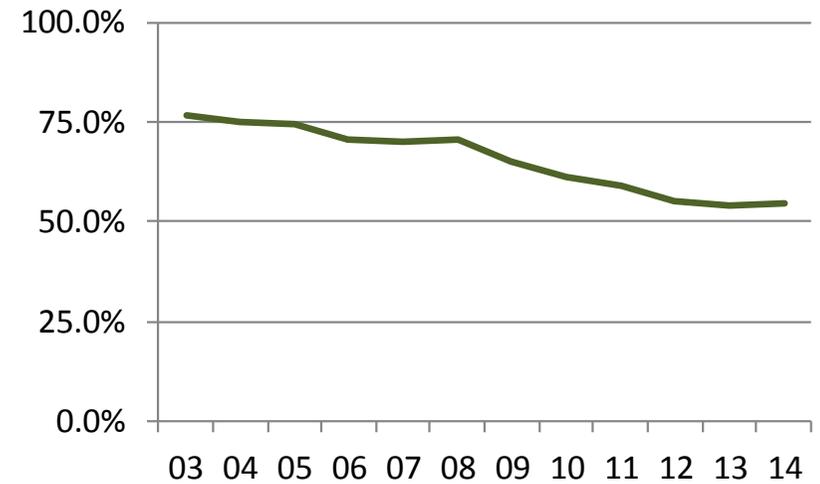
※上記の社名は現在のものを記載、数値は、議決権ベースで子会社による間接所有の割合を含んだ比率を記載。

# 1. SMFGの現状とこれまでの変遷 ③収益構造の推移(連結・単体)

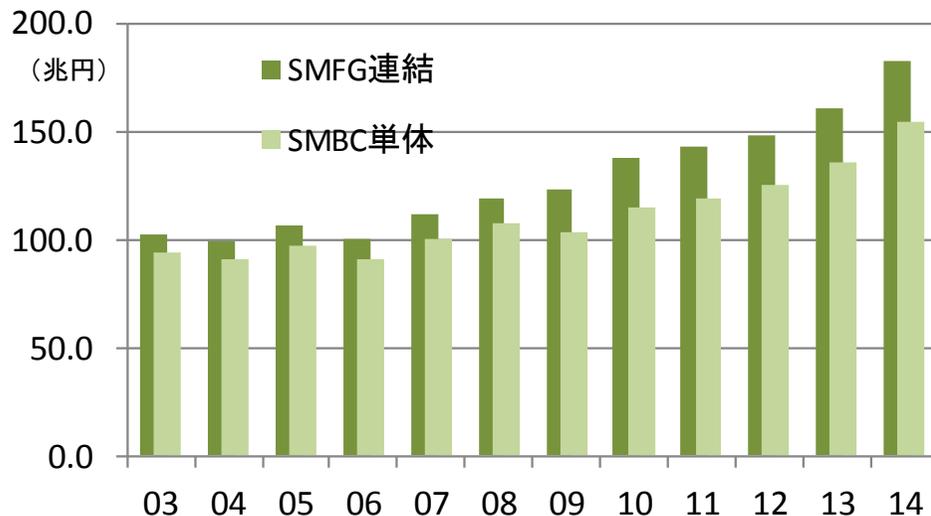
## 粗利益



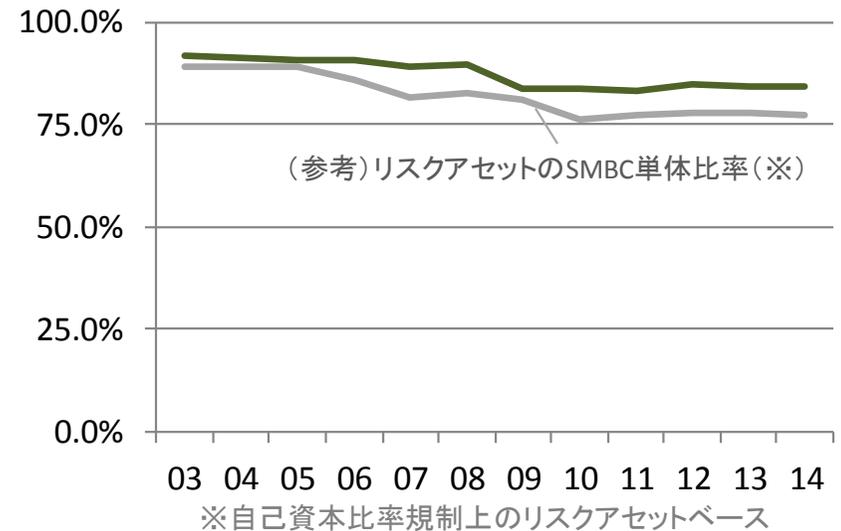
## SMBC単体粗利益の占める割合



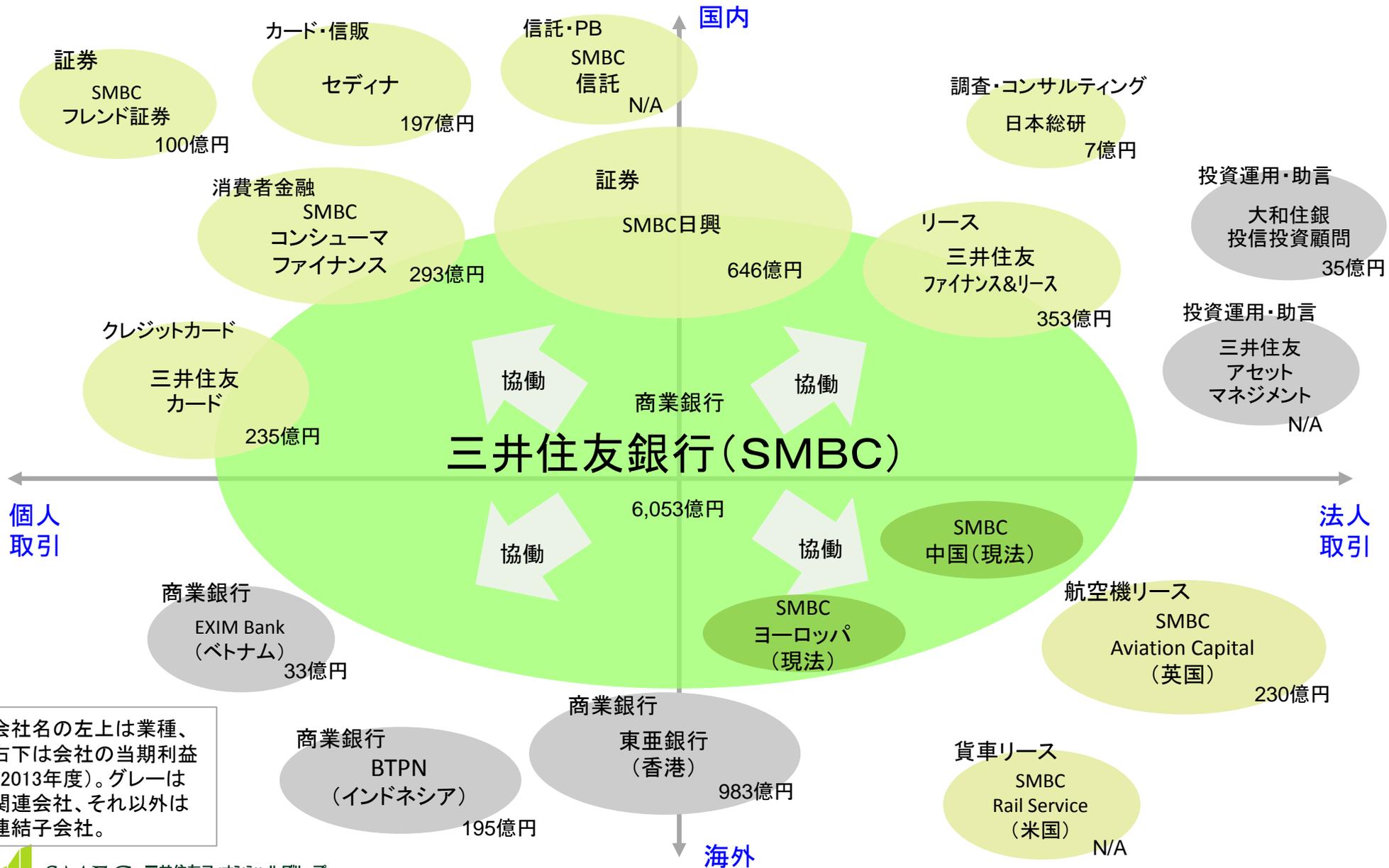
## 総資産



## SMBC単体総資産の占める割合



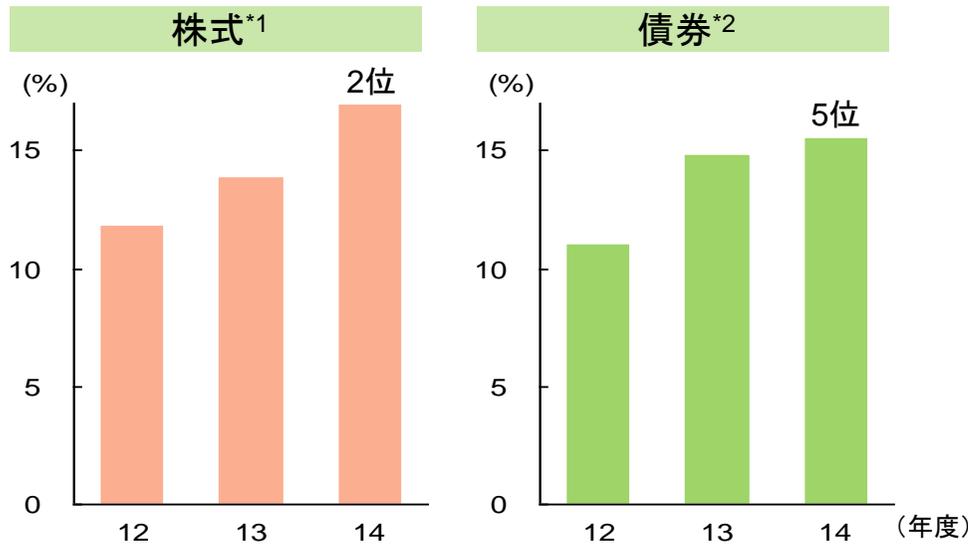
# 1. SMFGの現状とこれまでの変遷 ④業務展開



会社名の左上は業種、右下は会社の当期利益(2013年度)。グレーは関連会社、それ以外は連結子会社。

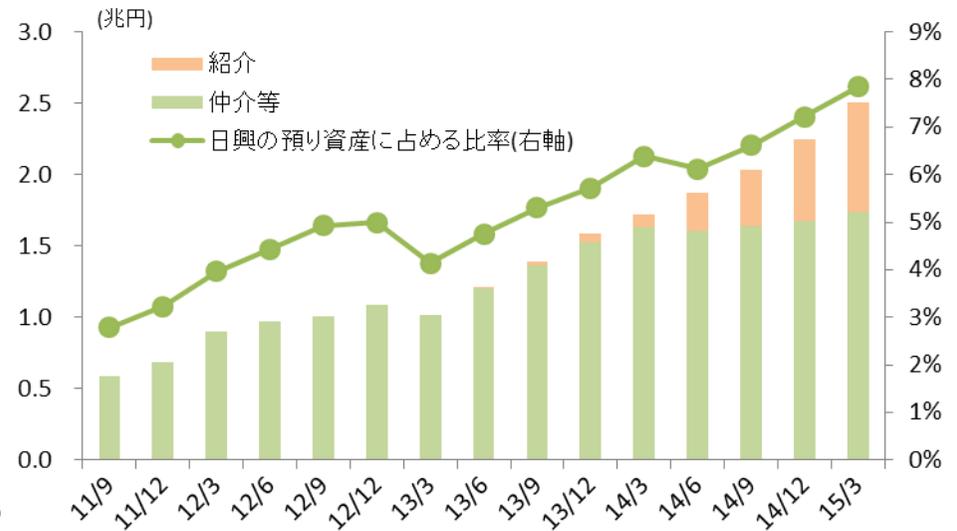
# 1. SMFGの現状とこれまでの変遷 ⑤SMBCとの協働事例

【図表1】SMBC日興証券の引受シェア

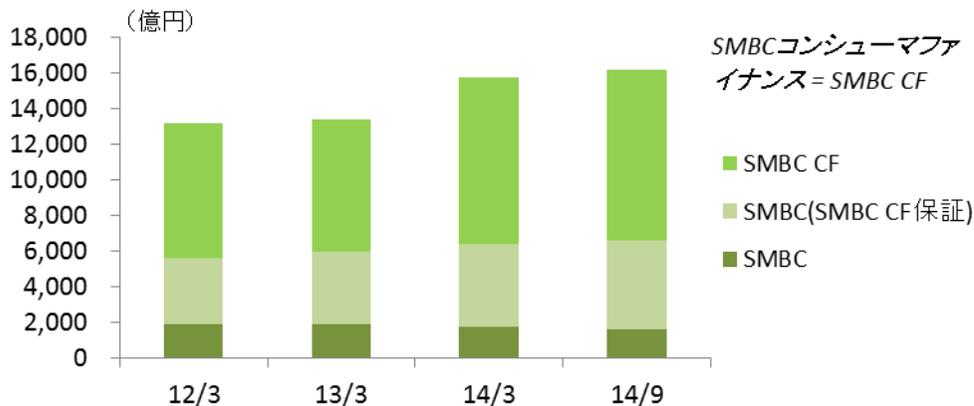


\*1 出所:トムソノイターの情報を基にSMBC日興証券が作成(日本企業関連、グループ合算ベース)  
 \*2 出所:トムソノイターの情報を基にSMBC日興証券が作成(事業債、財投機関債・地方債[主幹事方式]、サムライ債)

【図表2】銀証連携による預り資産残高(SMBC日興証券)

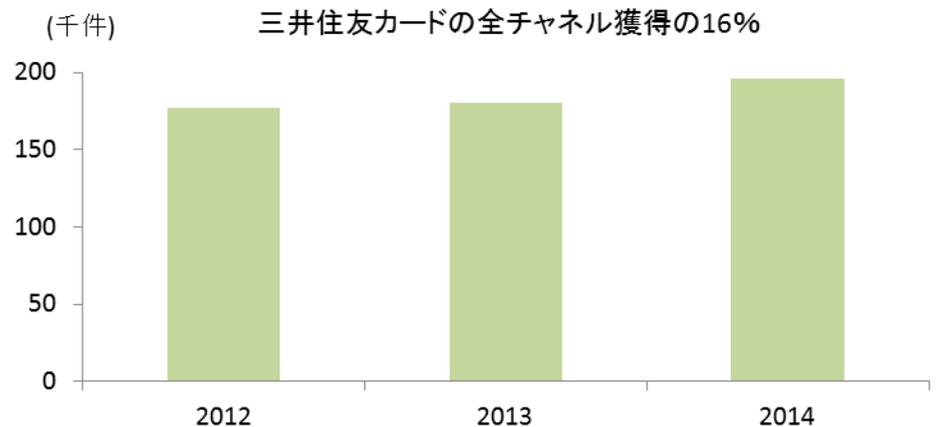


【図表3】無担保ローン残高



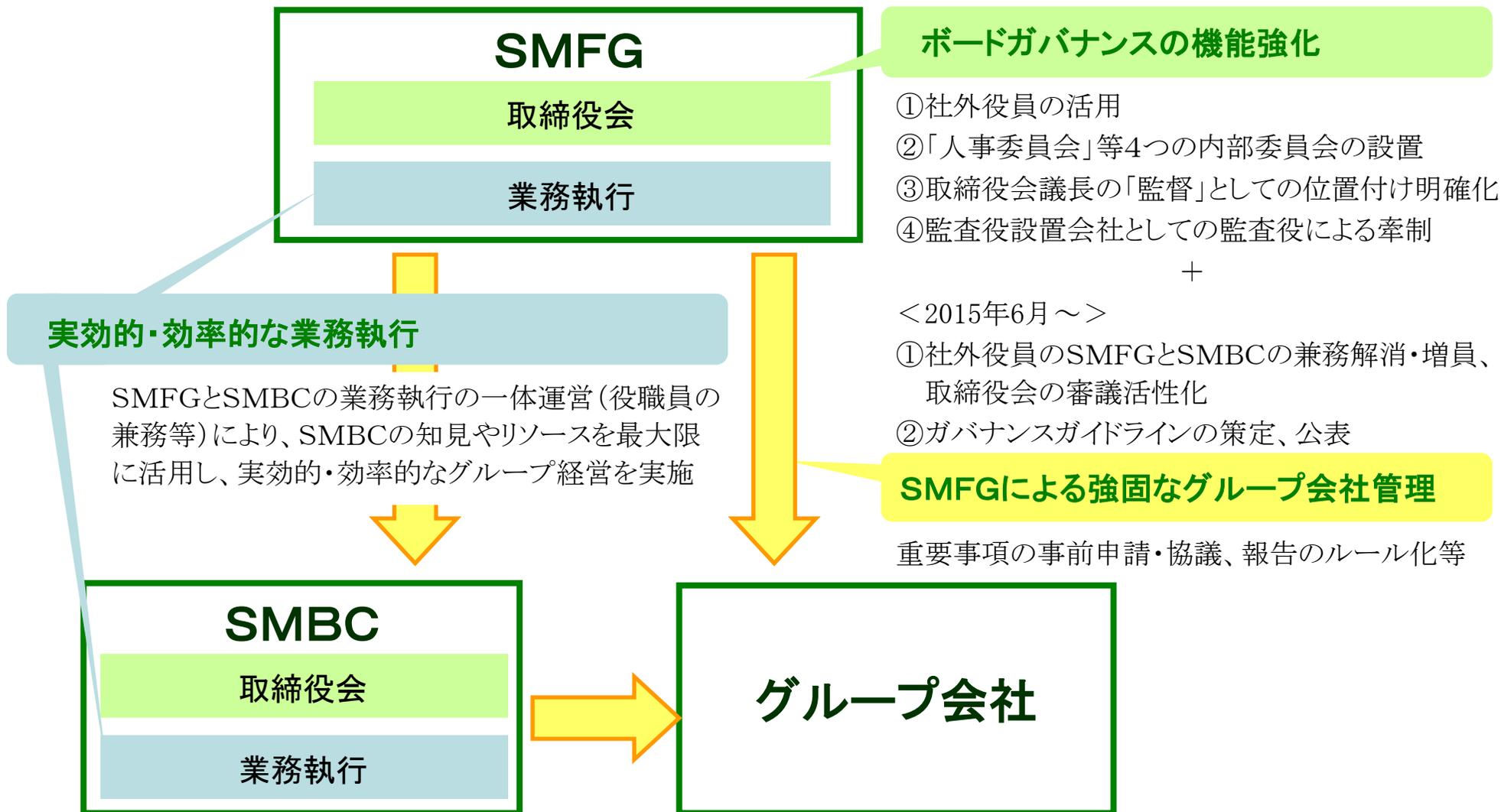
14/3末でのSMBC CFの増はモビットを連結子会社化した影響あり

【図表4】SMBCでの三井住友カードのクレジットカード獲得件数



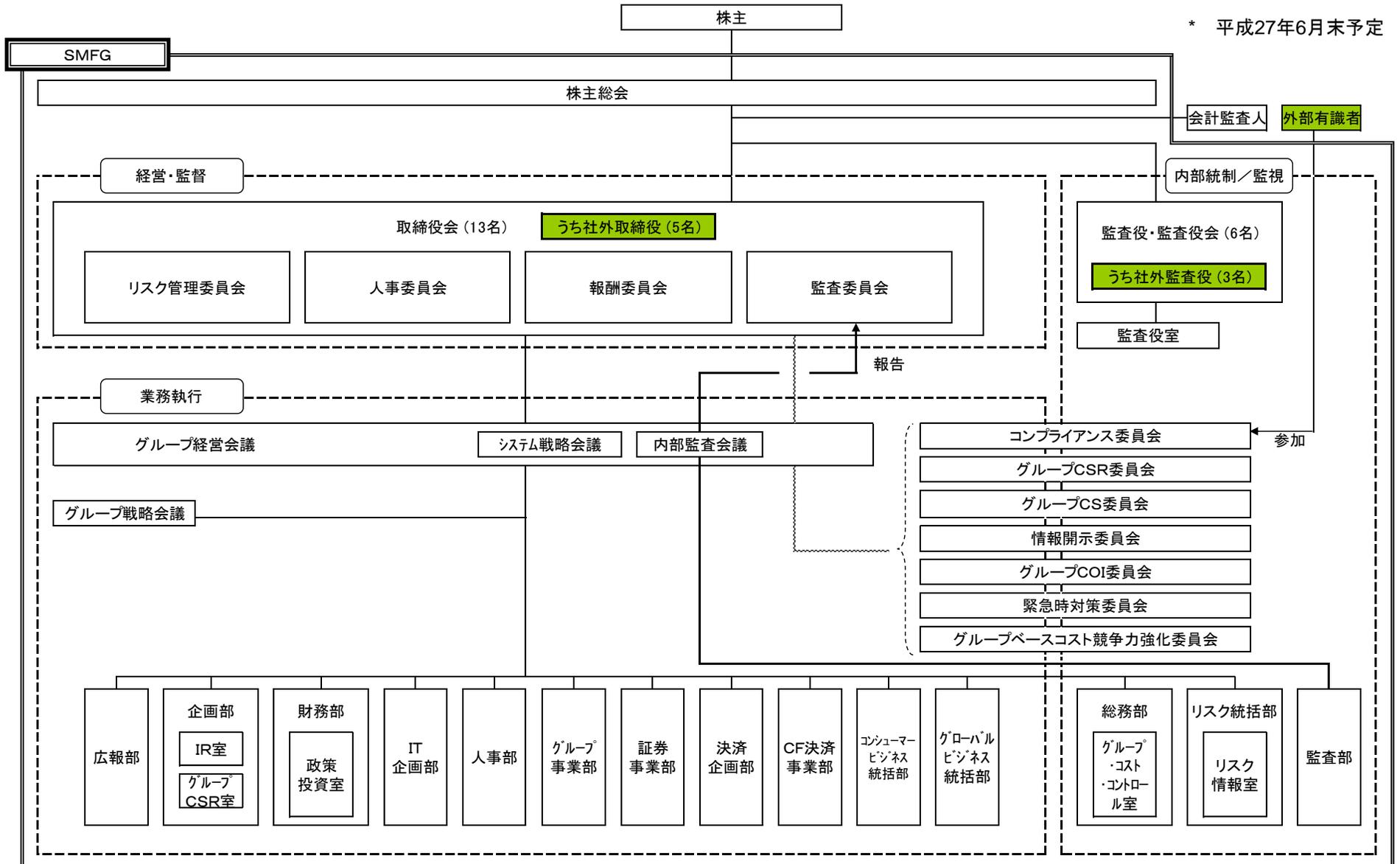
## 2. SMFGのグループガバナンス ①基本コンセプト

SMFG取締役会がグループ全体の業務執行を監督。SMFGのボードガバナンスの下で、強固なグループ会社管理態勢を確立し、実効的・効率的なグループ経営を実施。





# (参考2) SMFGの組織図

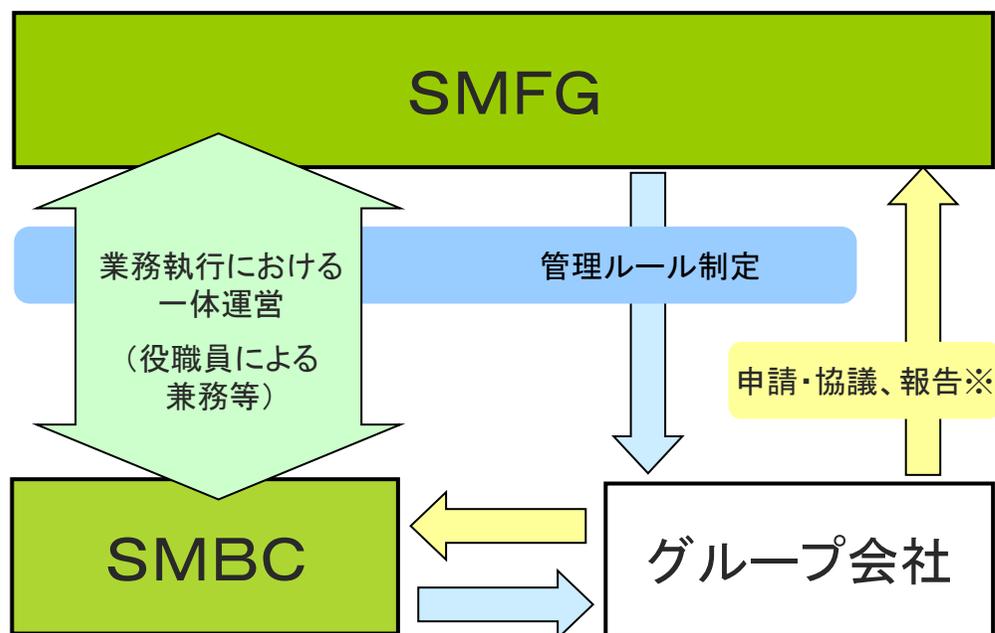


(注) 企画部IR室と監査部の部室長はSMFG専任。SMFGの従業員295名(平成27年3月末時点)の9割程度はSMBCとの兼務。

## (参考3)グループ会社管理の枠組み

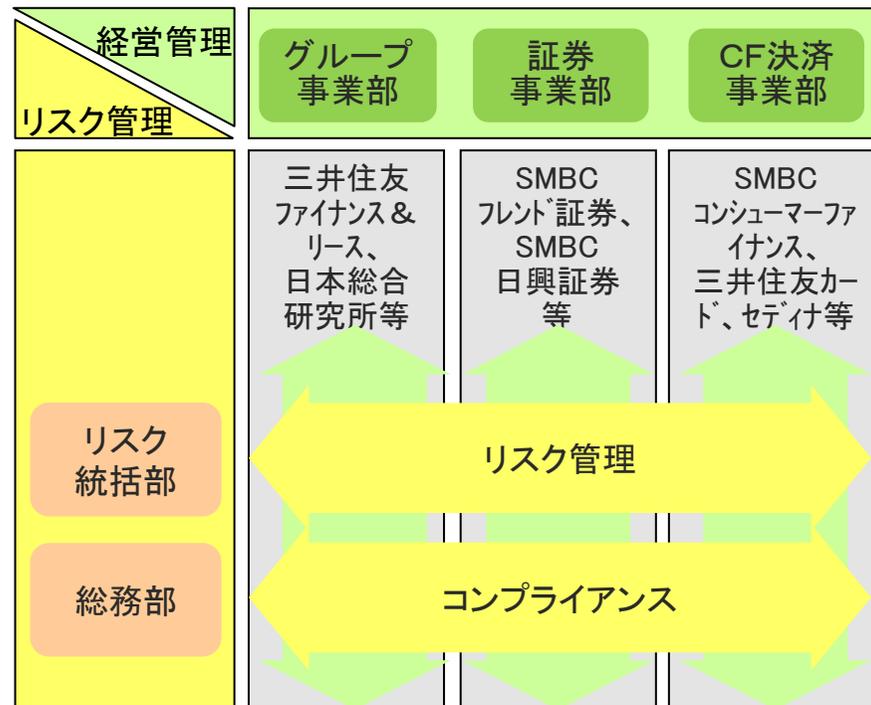
- SMFGは、グループ会社の経営管理に関する基本的事項やグループ会社からSMFGへの申請・協議、報告を求める事項に関する管理ルールを制定（図1）。
- グループ会社毎に経営全般を管理する所管部署を定めるとともに、リスクカテゴリー毎に各社横断的に管理するリスク管理等の担当部署を定めることにより、会社単位とリスク単位での「マトリックス型」の管理を実施（図2）。
- 併せて、グループ会社毎に、管理の主体やグループ経営上の位置付けに応じた類型(\*)に区分し、管理を実施。 (\* )SMFG直接出資会社、SMFGの子会社(SMBC等)を通じた出資会社等、出資形態に応じてグループ会社を4類型に区分

＜図1：申請・協議、報告の枠組み＞



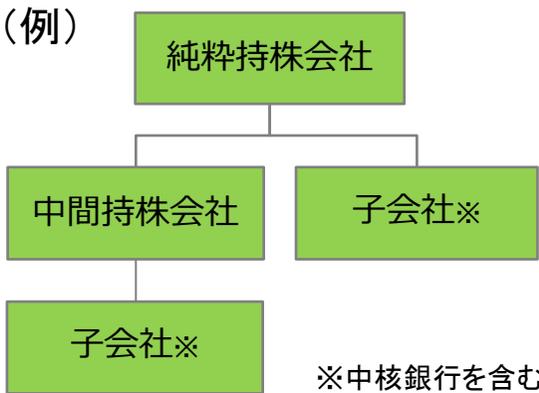
※業務計画・リスク管理に係る基本事項、業務上の重要事項、業務の現況等

＜図2：マトリックス型管理イメージ＞



## (参考4) 欧米金融機関の業務執行体制

- 米国・英国の主要行は「純粋持株会社」型、欧州大陸の主要行は「事業持株会社」型が主流。
- 純粋持株会社の経営執行メンバーの一部は傘下子会社を兼務する態勢。また、事業持株会社については、親会社である銀行の経営執行メンバーが持株会社としての経営執行も担う格好。

持株会社-子会社の関係、経営執行メンバー	
<p>純粋持株会社型 (米・英主要行)</p>	<p>(例)</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 純粋持株会社傘下に中間持株会社や子会社（中核銀行を含む）を保有</li> <li>● 持株会社の経営執行メンバー（の全部または一部）は、傘下子会社と兼務</li> </ul>
<p>事業持株会社型 (欧州大陸主要行)</p>	<p>(例)</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州では英国・スイスを除き、中核銀行が事業持株会社として傘下に子会社等を保有するケースが主流</li> <li>● 持株会社の経営執行メンバーは本体（銀行）が主で、傘下子会社との兼務は少数</li> </ul> <p>（スイス主要行は、従来、事業持株会社の体制だったが、足許、Resolvability（破綻処理可能性）の観点から、純粋持株会社を新設）</p>

### 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ①2014～16年 中期経営計画

#### 10年後を展望したビジョン

最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、  
お客さまと共に成長するグローバル金融グループ

##### 「アジア・セントリック」の実現

アジアビジネス強化を最重要戦略と位置付け、  
アジア屈指の金融グループを目指す

##### 「国内トップの収益基盤」の実現

日本経済再興に積極的に貢献すると共に、  
お客さまへの対応力強化を通じ、高いマーケットシェアを獲得

##### 「真のグローバル化」と「ビジネスモデルの絶えざる進化」の実現

グローバル・フランチャイズの拡大と経営インフラのグローバル化を進め、  
国内外において、環境変化を先取りしたビジネスモデルの絶えざる進化に取り組む

#### 3カ年の経営目標

- ① 内外主要事業におけるお客さま起点でのビジネスモデル改革 [詳細次頁](#)
- ② アジア・セントリックの実現に向けたプラットフォームの構築と成長の捕捉
- ③ 健全性・収益性を維持しつつ、トップライン収益の持続的成長を実現
- ④ 次世代の成長を支える経営インフラの高度化

## ■ 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ②ビジネスモデル改革

### ①独自のG-CIBモデル構築による大企業ビジネス戦略

～ 大企業取引を成長領域と捉え、当グループ独自のG-CIB(\*)モデルを構築 (\* )グローバル・コーポレート&インベストメントバンクの略

### ②国内法人取引の再構築

～ 引続き競争優位を維持すべき事業領域として、お客さまと「確り向き合う」体制を再構築

### ③個人取引の顧客セグメント別ビジネスモデルの再構築

～顧客起点でのビジネスモデル改革による国内トップの事業基盤の実現

### ④CF・カード事業戦略

～更なるグループ総合力の発揮を通じ、各業界トップシェアの実現へ向けた事業基盤の構築を目指す

### ⑤海外ビジネスの再構築

～「アジア・セントリック」なグローバル金融グループを目指し、顧客対応力の一段の強化と持続的成長可能なビジネスモデルへ転換していくための構造改革を推進

### ⑥投資家ビジネス戦略

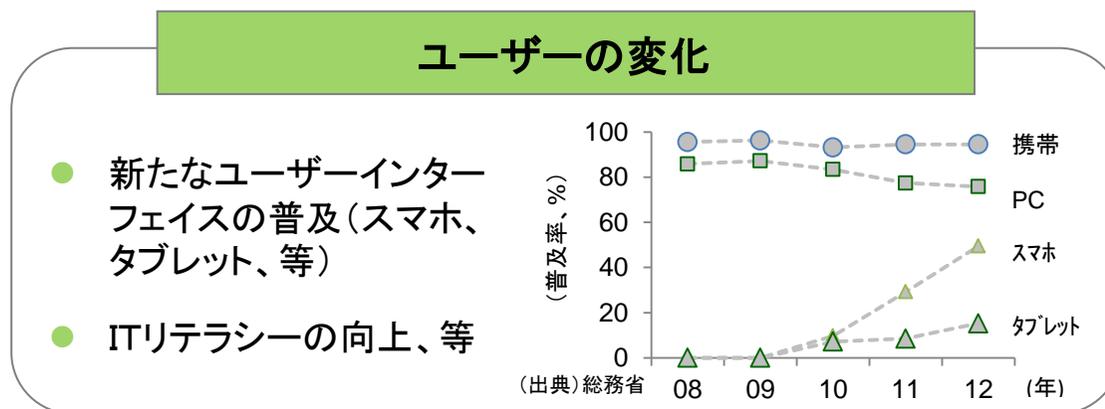
～G-CIBモデルの高度化と海外ビジネスの持続的成長を支える、SMFG独自の投資家ビジネスを確立

### ⑦IT・ネット、決済ビジネス戦略

～グループ内外のプラットフォームを積極活用し、グループ全体で統一的な戦略を推進

### 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ③ITがもたらす環境変化

- ユーザーの変化、技術・ITインフラ環境の変化、金融サービス提供者の変化が、相互に影響を及ぼしながら、新たな金融サービスが生まれつつある状況



新たな金融サービスの創出

#### 技術・ITインフラ環境の変化

- ためる** ● ストレージコストの低減、等
- つかう** ● 処理速度、処理技術の向上、等
- つなぐ** ● 通信インフラ品質の向上、等
- まもる** ● セキュリティ技術の向上、等

#### 金融サービス提供者の変化

- 様々な業種からのプレイヤーの参入
- ✓ ノンバンクプレイヤーの決済業務への参入(資金決済法施行、2010/4~)
- ✓ 異業種からの銀行業への参入
- 金融サービス提供者のITの積極的な活用

# 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ④規制緩和要望(1/3)

## 1 銀行グループの業務範囲規制における個別認可制度の導入

(都銀懇話会・規制緩和要望)

### 欧米主要行の出資・買収事例

銀行	時期	出資・買収先	取得比率 (%)
citi	2008/1	PayQuik.Com (金融機関、送金業者向け送金システムの開発・提供者)	100
	2007/3	Ecount (企業向けプリペイドカードシステムの開発・提供者)	100
JPMORGAN CHASE	2012/12	Bloomspot (カード利用情報を活用したクーポンサイトの運営業者)	100
usbank	2012/11	FSV Payment Systems (プリペイドカードシステムの開発・提供者)	100
Capital One	2015/1	Level Money (複数口座の収支管理アプリの開発・提供者)	100
BBVA	2014/2	Simple (複数銀行と提携し低コストサービスを提供する銀行代理業者)	100
BARCLAYS	2013/11	RS2 Software (カード発行管理システム、決済システムの開発・提供者)	18.3
	2012/6	Analog Analytics (購買情報に基づくクーポン発行、管理システム開発・提供者)	100
BNP PARIBAS	2013/10	FLASHiZ (QRコード等を利用したスマホ用決済アプリ開発・提供者)	100
SOCIETE GENERALE	2007/10	OnVista (金融情報ポータルサイトの提供者)	77.4
CRÉDIT AGRICOLE	2008/5	Fianet SA (インターネット決済に係るセキュリティシステムの開発・提供者)	100
Santander	2012/10	Zed Group (デジタルマーケティング/モバイル決済システム等の開発業者)	30
	2013/6	iZettle (専用アプリと端末を利用したスマートフォンによるカード決済会社)	n/a

(出典)金融審・決済高度化SG(第10回)資料3(翁委員説明資料)を一部加筆修正して作成

### 本件の意義

#### 〈お客さま〉

- 金融サービスとITを融合させた、利便性、付加価値の高い新たな金融サービスの利用

#### 〈銀行グループ〉

- 出資等を通じた先進的な情報技術等の取込み
- 海外における、現地の決済会社等への出資等を通じた決済サービスの拡充
- 欧米主要行との競争条件のイコールフットingの確保

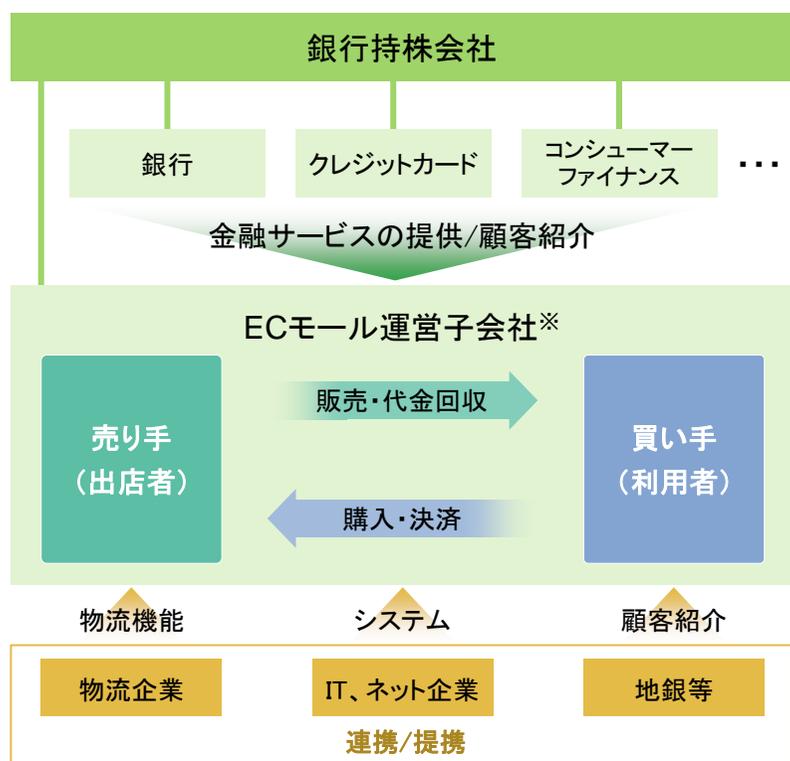
### 現行制度上の課題

- 現行法上、銀行及び銀行持株会社の子会社の業務範囲は限定列举方式がとられており、出資候補企業の業務が一部でも同業務範囲外にある場合、銀行グループによる出資は、国内の場合、原則、議決権の5%(銀行持株会社は15%)が上限。
- 決済関連IT会社やFinTechベンチャーの業務の全てが、銀行法の子会社業務範囲規制内にあることは稀であり、通常、出資は5%が上限となる。

# (参考)個別認可制度を活用した新規業務の例

## 銀行グループによるECモール運営業務

### イメージ図



※ ECモール運営会社は商取引の直接の相手方とならず、「取引の場」の提供が中核機能。運営形態には、例えば、IT、ネット企業との合弁会社の設立等、多様な形態が考えられる。

### 本件の意義

出店者	<ul style="list-style-type: none"> <li>担保や保証に依存しない資金調達の容易化 (例)商流データに基づく貸出、等</li> </ul>
利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心、安全な電子商取引の実現 (例)銀行のノウハウを活かした出店者審査、等</li> <li>利便性、安全性の高いネット決済サービスの利用 (例)新型エスクローサービスの開発、提供、等</li> </ul>
銀行グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネット決済ビジネスの強化、高度化</li> <li>ECモール内の商流データを利活用した新型貸出等の新たな金融サービスの開発、提供、等</li> </ul>

※ なお、物流機能など、他業リスクの大きい業務については、外部企業等とのアライアンス等を通じて機能補完。

### 現行制度上の課題

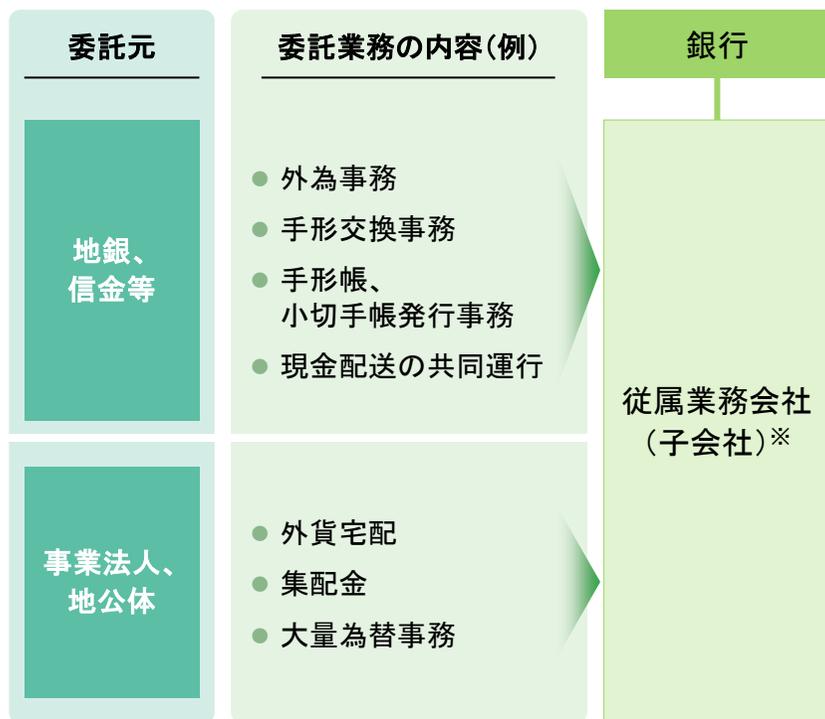
- 本業務は、銀行、銀行持株会社、又は、その子会社、関連会社が営むことが可能な業務として、現行法上、認められていない※。
- 他社と連携してECモール運営事業を行う場合、同事業を営む会社への出資は、国内の場合、原則議決権の5%（銀行持株会社の場合は15%）が上限（合弁会社の設立も不可）。

※ 一方、米国では、OCC解釈指針、連邦規則(12.CFR.225.86)において、銀行とその子会社及び銀行持株会社の子会社に対し、一定の条件の下、“Virtual Mall”の運営が明示的に認められている。

### 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ④規制緩和要望(2/3)

## 2 従属業務会社に対する収入依存度規制の緩和及び従属業務の範囲拡大 (都銀懇話会・規制緩和要望)

### イメージ図



※ 従属業務子会社には、別途、親銀行やその子会社からも事務を委託。

### 本件の意義

#### 〈委託元〉

- 収入依存度規制の緩和を通じて、従属業務会社による他の銀行や事業会社からの事務受託が容易化し、以下の効果あり
  - 人口減少を見据えた、銀行間の協働や事務系子会社の統合による銀行事務の合理化、効率化、サービスレベルの向上
  - 事業会社、地公体における決済関連事務を含む事務の合理化、効率化の促進
- 受託側の従属業務の範囲拡大を通じた、決済関連事務の一括委託の実現や、委託事務に係る付随的な付加サービスの活用

#### 〈受託側〉

- 従来はコストの発生源であった事務の収益ビジネス化

### 現行制度上の課題

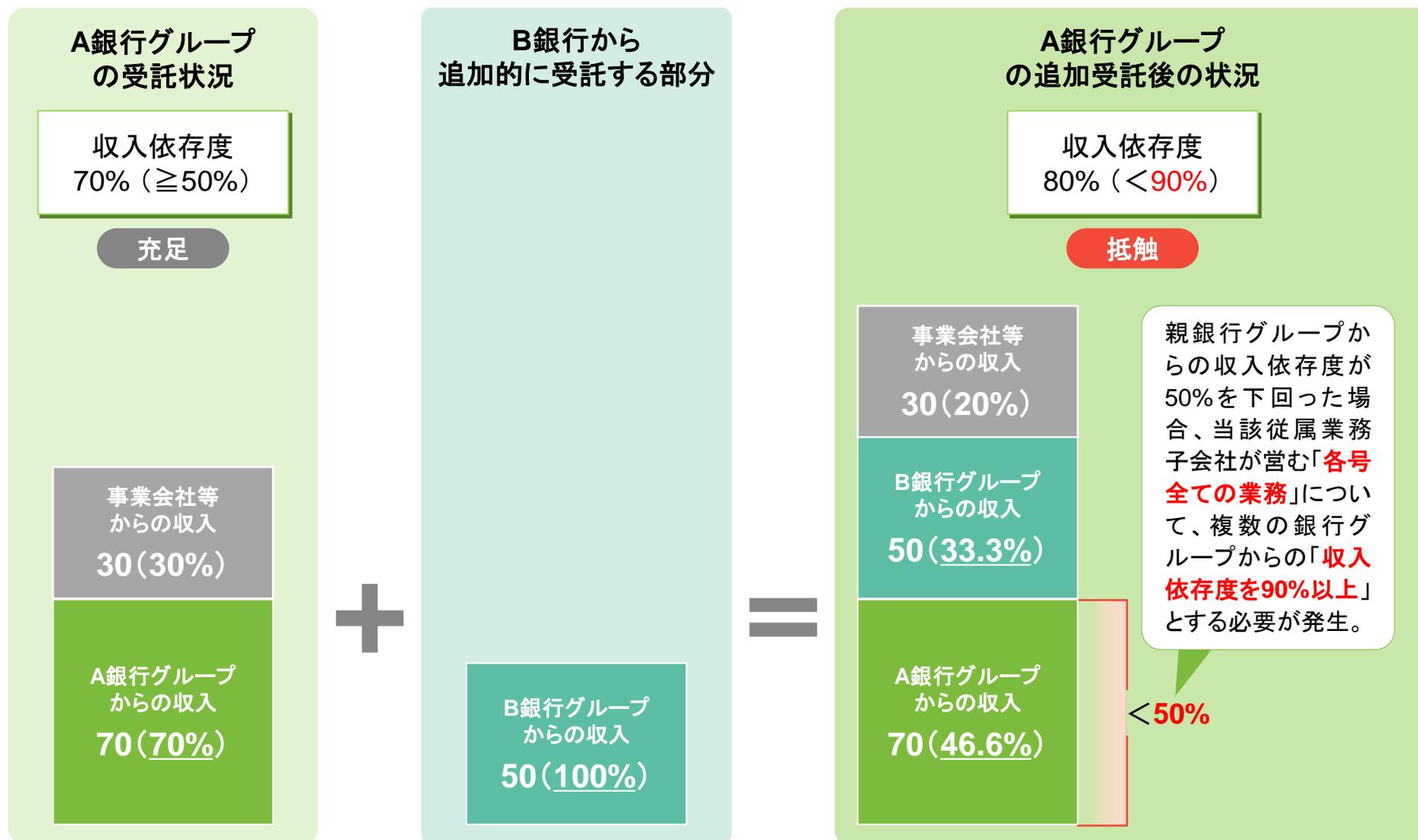
#### (収入依存度規制)

- 従属業務会社は、①親銀行グループからの収入が「各業務毎に総収入の50%以上」又は②複数の銀行グループからの収入が「各業務毎に総収入の90%以上」でなければならない(詳細次頁)。

#### (従属業務の範囲)

- 従属業務会社の業務範囲は銀行法施行規則に列挙された業務及びそれに「附随する業務」に限定されており、柔軟に「従属業務に付随する業務」を提供することは認められていない。

## (参考) 現行の収入依存度規制が制約になるケース(イメージ)



※数字は全てイメージ

# 3. 今後の業務展開と規制緩和要望 ④規制緩和要望(3/3)

## 3 リース子会社のオペレーティングリースに係る収入制限の撤廃又は緩和

### リースの種類

#### ファイナンスリース

以下、3つの要件を満たすリース取引

- リース物件の使用期間の途中において契約の解除をできないもの、又は、解除する場合、未経過期間に係る使用料の概ね全部を支払うこととされているもの（ノンキャンセラブル）
- リース物件の使用期間において、
  - ① リース物件の取得価額から使用期間の満了時の見積売却価額（残価）を控除した額および
  - ② リース期間中の付随費用の合計をリース料として受領すること（フルペイアウト）
- 使用期間が満了した後、リース物件の所有権等が相手方に移転する旨の定めがないこと（所有権移転外）

顧客が選択

#### オペレーティングリース

- 機械類その他の物件を使用させる業務であって、ファイナンスリースに係る要件を満たさない取引

### 本件の意義

#### 〈お客さま〉

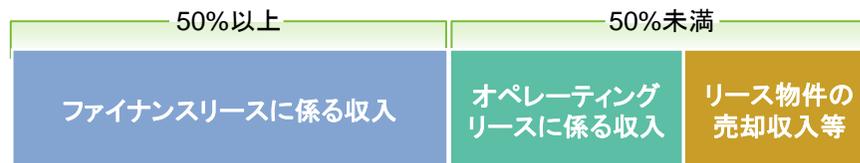
- 顧客ニーズに沿った柔軟なリース条件の設定が可能
  - 現行法下では、オペレーティングは、収入制限に抵触しないよう抑制的に取組む必要があり、顧客ニーズに沿った柔軟なリース条件の設定が困難
  - 例えば、医療・介護機器等、契約時に利用期間の見込みが立たない機材や、陳腐化の激しい半導体製造装置等のリースでは、中途解約権付与の潜在的なニーズが大きい

#### 〈銀行グループ〉

- 独立系リース会社との競争条件のイコールフットINGの確保

### 現行制度上の課題

- 銀行又は銀行持株会社のリース子会社は、ファイナンスリースに係る収入を、リース業務に係る収入合計（以下、総収入）の50%以上としなければならない。
- よって、オペレーティングリースに係る収入はリース物件の売却収入等と合算して、総収入の50%未満に制限される※。



※ なお、独立系リース会社には、このような制限なし。独立系リース会社が傘下に銀行子会社を有する場合も、親会社と銀行兄弟会社は同じく制限なし。

本資料には、当社グループの財政状態及び経営成績に関する当社グループ及びグループ各社経営陣の見解、判断または現在の予想に基づく、「将来の業績に関する記述」が含まれております。多くの場合、この記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれますが、この限りではありません。また、これらの記述は、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あり、実際の業績は、本資料に含まれるもしくは、含まれるとみなされる「将来の業績に関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合併事業・提携・出資・買収及び経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク、不良債権残高及び与信関係費用の増加、保有株式に係るリスクなどです。こうしたリスク及び不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものをご参照ください。