

## 「バンクオブアメリカ・メリルリンチ 2017 ジャパンコンファレンス における主な質疑応答

- Q1. 中期経営計画のROE目標を7～8%程度に設定した背景は。
- A1. ROE目標を7～8%とした背景は3つある。  
1つ目は、貸出金利鞘の低下による国内預貸金収益の減少や外貨調達コストの増加等の構造的な減益要因があり、収益環境はこれまでより厳しいと想定していること。  
2つ目は、国際金融規制の強化によって、資本フロアが70%の場合、当社のリスクアセットは25%程度増加するとみており、当面は資本蓄積を優先すること。  
3つ目は、2016年度の親会社株主純利益には、連結納税導入の影響が約1,000億円含まれていること。2016年度のROEは9.1%だったが、この一時的要因を除けば7.8%であった計算。  
ただし、経営者として、「ROE 7～8%程度」は満足できる水準ではなく、できる限り引き上げていきたい。米国経済の上振れや米国金利の上昇、日本銀行によるマイナス金利政策の撤廃、或いはその前段階での10年国債利回りの上昇シフトといった、マクロ要因のほか、ポートフォリオの入替えなど質の向上を達成するための様々な施策を通じ、アップサイドを追求していきたい。
- Q2. 不確実性が高い環境であるが、想定している最大のリスクは何か。
- A2. 我々がコントロールし難いリスクとしては、北朝鮮問題等の地政学リスクが最大のリスクと考えている。
- Q3. 事業部門制導入によって実現したいことは。
- A3. 本年4月に事業部門制・C x O制を導入したが、それまでは、SMFGはどちらかと言えば、SMBC中心の経営だった。今後は、従来のハブ&スポーク型、すなわち、SMBCを中心として、SMBCと各グループ会社の連携を放射線状に進めるやり方から、よりグループ運営を強化し、チェーン型、すなわち、それぞれの会社がシナジーを出していくやり方にしていきたい。  
事業部門制については、私が6年間SMBCの頭取を務めた経験を踏まえ、これまで以上にシナジーを出し、グループとしての収益力を高めていくためには、事業部門として横串を通し、経営戦略の整合性を取ることが必要と考え、約1年かけて議論し、導入することにした。

- Q4. 他社対比、SMFGは信託業務や米国のオペレーションが小さいが、これらをオーガニックに拡大するのか、買収等のインオーガニックで拡大するのか。**
- A4. 中期経営計画で「ディシプリン」という言葉で表したが、資本・資産・経費効率、あるいは収益性を重視し、投資家から評価される金融グループになりたいと考えている。  
7つの戦略事業領域の中で「Build」と位置付けている分野は、現在はまだビジネスサイズが小さいが、当社にとっての事業の成長性が高い分野。オーガニックに成長させていくか、時間を買うために買収するか、比較考慮しながら拡大を目指したい。
- Q5. 中期経営計画の目標を見て、「成長」という言葉がない印象を持った。株主としては成長を求めたいが、どのようにお考えか。**
- A5. 中期経営計画は、質の高い金融グループにしつつ、ボトムライン利益を持続的に成長させていくというコンセプトで策定した。当社にとって有利になるような環境の変化があれば、当然トップラインの成長も求めるが、株主の皆さまに還元するためには、まずは、ボトムラインをしっかり成長させ、そのために資本・資産・経費効率をコントロールする、という考えで運営する。従って、成長は求めている。
- Q6. 配当性向 40%の目標はどのように設定したのか。また、海外の金融機関では総還元性向が 100%超の先もあるが、今後の配当性向の見通しは。**
- A6. 中期経営計画を発表するに当たり、「株主還元強化」をクリアに打ち出したいと考え、配当性向の目標を従来の 30%から 40%に引き上げた。国際金融規制の強化を踏まえ、当面は資本蓄積を優先するが、その中でも株主の皆さまに還元で報いたい、という議論をし、配当は累進的とし、配当性向 40%をターゲットとした。欧米には総還元性向が 100%超の先があることも承知しているが、当社はまだ資本蓄積の段階にある。
- Q7. ホールセール証券ビジネスの強化についてのお考えは。**
- A7. SMBC日興証券は、日本企業、或いはグローバル企業に、事業債の引受、M&A、デリバティブ等の様々なサービスを提供するために、多様な分野を強化しており、力が付いてきた。例えば、SMBCのフロントとSMBC日興証券の債券部隊は上手く連携を進めてきている。今後、より多くの分野でお客さまをサポートできるようになると考えている。