

2019 年度 SMBC グループ IR Day における主な質疑応答

1. リテール事業部門

執行役専務 田村 直樹

Q1. 政府の「キャッシュレス・消費者還元事業」を見据えた、今後の決済ビジネス戦略は。

A1. 日本では、中堅規模以上の小売店にはカード決済が相応に普及しているが、中小の小売店にはカード決済を導入していないところも多い。従って、本年 10 月に始まる政府の「キャッシュレス・消費者還元事業」は大きな契機になると考えている。
SMBC グループでは、小売店がスマートフォンやタブレット端末に接続するだけでカード決済が可能になる「Square リーダー」を提供する米 Square 社との協働を通じ、中小加盟店の開拓を進めている。今年度より、SMBC の全支店で Square サービスの取扱を開始したが、SMBC と取引のある小売業等のお客さまは 70 万社、さらに、支店近隣の未取引の小売業等のお客さまは 200 万社にのぼる等、中小事業者マーケットには大きなポテンシャルがある。これを開拓することで、日本のキャッシュレス決済市場を拡大していくとともに、我々のシェアも伸ばしていきたい。

Q2. これまで店舗数は維持するとの説明だったが、SMBC 共同店舗を増やすことで、実質的には削減していく方針なのか。

A2. 店舗改革は、店舗の周辺環境やお客さまのニーズの変化に合わせ、共同店舗化と新規出店を並行して進めており、コンサルティングの場としての店舗数は原則維持するという方針。2017・18 年度で、都市部中心に 24 店舗を SMBC 共同店舗とした一方、富裕層地盤や人口集積の伸びが著しい SMBC の空白地区への新規出店も行っており、3 支店・3 出張所を開設。新規出店にあたっては、ターゲットとするエリアに適当な物件が見つからないこともあるため、現状は共同店舗化による店舗数減少が上回っている状況。なお、店舗の内訳は、小型化店舗や個人専用店舗、グループ共同店舗等、多様化しており、店舗関連のコスト削減も実現している。
次期中期経営計画においても、店舗のあり方について議論を進めており、デジタル化・キャッシュレス化を進めつつコンサルティングに注力する等、メリハリのある店舗づくりをしていきたい。

Q3. 他部門対比、経費率が高く ROE が低い点をどのように考えているか。

A3. 管理会計上の扱い次第で部門の経費率・ROE は異なってくるため、絶対水準での部門間比較ではなく、部門実績が時系列で改善しているかを重視している。
なお、リテール事業部門の経費率が高く、ROE が低くなっている最大の要因は足許の低金利環境だと見ている。

2. ホールセール事業部門 執行役専務 松浦 公男

Q1. どのようにして利鞘の下げ止まりを実現するのか。

A1. 足許の状況として、中堅・中小企業向け貸出について、投入利鞘とストック利鞘の差が縮まってきたほか、利鞘の厚いプライム貸金残高が下げ止まってきた。こうした傾向に加え、投入利鞘を高めるための施策を強化している。1点目は、M&A、LBO、事業承継等、お客さまのイベントに絡む高付加価値貸金の投入。案件ソーシング段階から私共の情報力・ネットワークを使って提案することで、競合・入札にならずに、一定の利鞘を確保できる。2点目は、利鞘に関する営業店評価の導入。採算関連の営業店の取組としては、大企業については、個社別に採算管理を行う取引先を大幅に拡大するほか、中堅・中小企業については、低採算の取引先に対して採算を改善する活動を行い、成果が出ている。難しい課題ではあるが、高付加価値貸金の取組強化と採算改善マインドの営業現場への浸透を通じ、本年度中の下げ止まりを実現したい。

Q2. アセットライト収益に含まれるトランザクション（外為・内為等）について、異業種参入や技術革新等により、成長が鈍化するリスクをどのように見ているか。

A2. アセットライト収益の伸びの背景には、貿易高増加・シェア向上に伴う外為手数料の増加や、電子商取引の拡大に伴う銀行口座を用いた決済そのものの増加等がある。異業種参入が増加しても、貿易取引や銀行口座を用いた取引に対するニーズは残ると見ており、お客さまのニーズを確りと捉え、シェア拡大に努めていく。外為、貿易決済等において、ブロックチェーン活用により銀行口座を通さない決済が増えるのではないかとの見方もあるが、私共自身、ブロックチェーンを活用した新たな仕組の開発に取り組んでいる。また、グループ一体でキャッシュレスを推進しており、当社と協業パートナーが提供するプラットフォームへの取り込みを図っている。こうした取組を通じ、アセットライト収益の成長を維持していく考え。

Q3. 政策保有株式の削減について、交渉の状況、目標達成後の見通しは。

A3. まずは、現在の削減目標を確りとやり遂げることが重要。コーポレートガバナンス・コード導入を受けてお客さまの姿勢も変わりつつあるが、保有経緯等を踏まえた対話を通じて同意を得ながら、丁寧に削減を進めている。並行して、採算性確保に向けた交渉を続けているほか、お客さまのニーズを踏まえて、SMBC 日興証券から多様な売却手法の提案を行うなど、個社毎に進めている。

目標達成後の見通しについては、中長期的に G-SIFIs に相応しいレベルを目指したいと考えており、現在の目標を達成したうえで、次の具体的な削減目標を検討していきたい。

3. 国際事業部門

執行役副社長 大島 眞彦

Q1. 海外資産の入替えを行う際の考え方は。利鞘の薄い日系企業向け貸出を削減するのか。

- A1. 当社では収益性を意識したポートフォリオ運営を行っており、海外貸出金スプレッドの水準は競合他社比では優位性を保っているものの、低下圧力が継続している状況。高採算で強みを有するビジネスの強化は、重要な収益性向上策のひとつではあるが、過度な依存は避ける考え。全体の安定性・バランスを考慮すると、関連取引を含む、企業取引の拡充も重要と考えている。
- ご指摘のあった日系企業向け貸出は、表面的には利鞘が薄い場合でも、トータルで見た収益性が高い場合も多い。決済口座として活用いただくことで粘着性の高い流動性預金が獲得できるほか、外為取引、送金、デリバティブ等、全てが SMBC のネットワークに留まり、トータルの収益性が高いお客さまが増えてきている状況。非日系企業についても、債券引受、デリバティブをはじめとした取引複合化を推進しており、多少位置付けは異なるものの、トータルの収益性を確認するという考え方は同じ。
- 従って、資産の入替えを検討する際には、個々の取引の収益性に捉われず、トータルの収益性を考えることが重要。一方、そのようなお客さまばかりではないということも事実であるため、一定期間を設けて収益性の改善に努めるとともに、改善が見られない場合には、資産の入替えを、慎重に、しかしながら確実に、実行していく。

Q2. 米国が金利を引き下げた場合のビジネスへの影響は。

- A2. 様々な影響があり、一言では申し上げられないが、ネガティブな側面について、一般論で申し上げますと、金利水準が下がると、利鞘を従来よりも厚くすることは困難になる。これは、日本や欧州で長く経験していること。一方、金利の引下げは、米国経済の追い風となる点では、当社にとってもポジティブ。また、競合である米銀の預金の収益性が下がることは、当社にとって若干のプラス。トータルすると、一度や二度の利下げで大きなネガティブ影響はないと考えている。潜在的な成長性が高い米国では、収益向上余地が依然大きいので、継続的にチャレンジしていく。

Q3. 格下げのリスクもある中で、どのように海外ビジネスの収益を伸ばしていくのか。

- A3. これまでの成長によりバランスシートが大きくなっているため、格下げ等ダウンサイドリスクも考慮すると、持続的成長を目指すためには、これまでと同じ形でビジネスを推進していくのは得策ではないと考えている。こうした考えに基づき、バランスシートに過度に依存しない成長モデルへの転換を推進している。これは簡単なことではないが、ここ数年で海外主要マーケットにおける邦銀・当行のポテンシャルは大幅に向上しており、私が入社してからの 30 数年間の中で、どの時点よりも、邦銀にとって海外ビジネスを成長させるチャンスが大であると感じている。かかる中、資産・資本の効率性を高め、海外での持続的成長を実現するための仕組み作りが、今後の課題と考えている。

4. 市場事業部門

執行役専務 宗正 浩志

Q1. 日銀の金融政策の見通し、特に追加緩和の可能性について、どのように見ているか。

A1. 日銀の金融政策について、追加緩和の可能性はあると見ている。日銀が追加緩和のカードを切る状況には、二段階あると考えている。第一段階は、デフレに戻るリスクが顕在化した時。まず FED が利下げを実施し、それが為替市場に波及して円高になり、最終的に日本のインフレ期待が下がり、デフレ再燃の蓋然性が高まる。そうした状況になれば、副作用が想定される中でも、日銀は真剣に追加緩和を検討するだろう。緩和の手法としては、マイナス金利深掘り、長期金利目標引下げの可能性もあるが、基本的には ETF を含む、量的緩和策の強化だと考えている。また、その先にある第二段階として、デフレリスクがより一層深刻な状況、いわゆるディープリセッションからクレジットクランチの状態になった場合には、日銀は、リーマンショック後に FED が採ったような信用緩和を検討するのではないかと。ただ、現段階では、日本経済が第二段階に陥ることは想定していない。

5. グループ CDIO 谷崎 勝教

Q1. デジタル化を進めていく中で、結果として組織改編に至った事例はあるか。

A1. 事例としては、店舗改革が挙げられる。従来の店舗では、お店に入るとカウンターがあり、その後ろに何列も人が並んで様々な後方事務を行っていたが、店舗改革によって、そうした絵姿は一変した。次世代店舗では、デジタル技術を活用することで後方事務を事務センターに集約する一方、コンサルティングを行うお客さまスペースを拡大している。また、事務センターにおいては、集約した業務に対する RPA の活用等、更なる業務効率化を進めている。

以 上

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、最新のものを参照ください。