

2015年9月9日

第12回 バンクオブアメリカ・メリルリンチ ジャパンコンファレンス  
におけるプレゼンテーション  
「SMFGの経営戦略」

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長 宮田 孝一

< 発言要旨 >

=====

(表紙)

皆さん、こんにちは。三井住友フィナンシャルグループの宮田です。

本日は、大変お忙しい中、当社のセッションにご参加頂き、誠に有難うございます。また、本コンファレンスを主催頂いておりますメリルリンチ日本証券の皆さまにも御礼申し上げます。

さて、足許、大きなテーマとなっております中国景気の減速懸念等を背景に、世界的に金融市場が不安定化しており、日本の株式市場につきましても、まさにこれに振らされる展開となっております。こうした中、私共の株価も、大きく変動する毎日です。

(P.1)

ただ、このような状況ですが、私共のビジネス、業績は、現在実行中の中期経営計画の折り返し点が近づく中、実績は着実に上がっております。

そこで、本日は、私共の今年度の実績と、中長期の成長に向けての取組み、コーポレートガバナンス体制、政策保有株式、資本政策について、20分程度ご説明を申し上げた後、大槻さんとディスカッションをさせて頂きたいと思っております。

(P.3)

3ページをご覧ください。まず、第1四半期の業績です。

連結当期純利益は、前年比371億円増益の2,679億円となりました。年度目標の7,600億円に対する進捗率は35%です。

(P.4)

4ページをご覧ください。

第1四半期の実績はご覧の通り順調ですが、これは、SMB Cの市場営業部門が従来同様、堅調であったことでもあります。マーケティングの各部門が増益を実現したことによるものです。

SMB Cでは、昨年4月に、国内営業体制を全面的に見直しました。これは、

お客様のニーズへの対応力を強化するための施策だった訳ですが、私は、その成果がいよいよ現れてきた、と手応えを感じております。

マーケティング部門の増益のドライバーとなりましたのは、中期経営計画の主要施策の一つの銀証連携です。具体的には、S M B Cの個人のお客様の積極的な運用ニーズにはS M B C日興証券が、S M B C日興証券のお客様がご高齢になられて生じる資産承継ニーズにはS M B Cがお手伝いする「銀証リテール一体化ビジネス」、また、大企業のお客様に対する銀証・国内外拠点一体となったソリューション、更に、S M B Cの中堅企業のお客様の資産運用ニーズに対するS M B C日興証券でのご対応など、様々な形で、銀行と証券が連携し、実績に繋がっております。

#### (P.6)

それでは次に、6ページで、当社のビジネスの成長及び、高い収益性を支える取組みについて、ご説明いたします。

私共の高い収益性や効率性は、グローバルにトップレベルのR O E、低い経費率、国内の他メガバンクと比べて高い国内預貸金利回り差に象徴されます。これからも、私共はリスクリターンに拘り、質の高い経営を行って参ります。

#### (P.7)

7ページをご覧ください。S M B C単体の国内貸出金についてのスライドです。右上に法人向けの貸出金残高推移をお示ししております。設備投資マインドの裾野の広がりに加え、一社一社のお客様と確り向き合い、肌理細かく資金需要にお応えするとともに、資金需要の創出にも取り組んでいることから、中堅・中小企業向けを中心とする増加トレンドが継続しております。

一方、貸出金スプレッドにつきましては、左下、個人向けは、無担保カードローンの強化が奏功し、下げ幅が縮小してきております。一方、法人向けは、競争環境が厳しく、低下傾向は続いておりますが、お客様のビジネスソリューションを伴う付加価値の高い貸金に取組み、低下トレンドの緩和に努めております。

#### (P.8)

8ページ、9ページでは、私共の先進的な取組みをご紹介します。まず、8ページです。

S M F Gの強みの一つは、中堅・中小企業のお客様の基盤が充実していることです。これらのお客様には、優れた技術を持ちながら、人材、資金、ネットワークや、後継者問題に悩まれている方が、数多くおられます。そこで、私共が、お客様のために、ベンチャー企業や成長産業に係るネットワーク、コンサルティング機能、有力な外部機関とのパートナーシップを活用することにより、お客様の経営課題を解決する

ことが、私たちのビジネスチャンスとなりますし、ひいては、「ベンチャー創造の好循環」の確立や、日本経済の活性化、アベノミクスに貢献したいと考えております。

スライドに、一例をお示ししておりますが、技術の目利き力を持つ産業技術総合研究所と連携したピッチコンテストの開催や、お客さまを相互に紹介するビジネスマッチング、SMB C日興証券によるIPOの支援など、「成長分野に強いSMFG/SMB C」として、お客さまの成長をサポートしてまいります。

9ページにお進みください。

#### (P.9)

ITを活用したサービスへの取り組みです。

最近、フィンテック(FinTech)、金融と最新ITの融合という言葉がよく聞かれます。当社グループは、この分野を私共の将来の成長エンジンと考え、ご覧のように、既に業界トップクラスの企業と数多く提携し、モバイルやインターネットを利用した金融サービスの提供に、積極的に取り組んでおります。

例えば、左上、Eコマース市場は、年率10%を超える成長率で拡大しております。SMFG及びSMB Cでは、GMOペイメントゲートウェイと提携し、インターネットを通じたビジネスへの参入ニーズをお持ちのSMB Cの法人のお客さまに、決済サービスを提供してまいります。

また、右上、三井住友カードでは、米国のスクエアと資本・業務提携し、2013年5月より、日本国内における、スマートフォンおよびタブレット端末を活用したクレジットカード決済サービスを提供しております。スクエアが提供している決済サービスは、スマホのイヤホンジャックに小さなカードリーダーを差し込むだけで、スマホが加盟店の決済端末に変わるサービスです。通常のクレジットカード取引と比べ、導入のコストが低いことから、小規模の小売店や個人で事業を行っておられる方の決済ニーズにマッチしており、日本国内では既に10万店に導入いただいております。

新しい技術の取り込みにおきましても、三井住友カードはシリコンバレーに3年前からオフィスを構え、このテーマに取り組んできましたし、SMB Cでも、今年8月に、シリコンバレーを本拠に技術系ベンチャー企業の育成・支援に取り組むグローバル・アクセラレーターのPlug and Playとパートナーシップ契約を締結し、新技術に関する情報連携・ネットワークの活用や、先進的な金融サービスの提供に取り組んでおります。

10ページにお進みください。

#### (P.10)

10ページには、銀証連携ビジネスをお示ししております。

ホールセールにつきましては、SMB C日興証券の株式・円債の引受シェアは、中期経営計画スタート時は、14%程度でしたが、これを、20%へ向けて引き上げて参り

ます。

また、リテールにつきましても、右下、銀証連携による預かり資産残高は、この1年間で、6,500億円積み上がっております。今年7月には、S M B C信託銀行との金融商品仲介業務も開始し、富裕層のお客さま向けのサービスを拡充しております。

(P.11)

11ページには、コンシューマーファイナンスビジネスをお示ししております。

過払利息返還の動向には注意が必要ですが、国内の無担保カードローン、保証、海外業務の何れも、順調に伸長しております。

12ページにお進みください。

(P.12)

海外ビジネスです。

当社グループでは、10年後のビジョンとして掲げる「アジア・セントリック」の実現に向け、プラットフォームの構築と成長の捕捉に取り組んでおります。

「アジア・セントリック」という言葉で意味しておりますことはいくつかあります。日本企業のアジアへの進出のお手伝い、アジア各国・企業の成長の捕捉、欧米の企業のアジアへのアクセスのゲートウェイとなることを通じて、私共はアジアを代表する金融グループとなることを目指しております。

アジア新興国では、中国経済の減速や米国の利上げの影響等も踏まえ、目先は難しい事業環境となる可能性もありますが、ぶれずに、現地に根差したビジネスを行っていくことが、当社グループの中長期的な成長のためには重要であると考えております。リスクコントロールを確りと行いながら、現地で採用した人材の育成・登用、コンプライアンスなどの事業基盤を強化すると共に、出資・提携、拠点の開設を通じたネットワークの拡充や、コアのお客さまとの中長期的なリレーションシップの構築、トランザクション・バンキング等のプロダクツの強化を進め、着実にビジネスプラットフォームを拡充して参ります。

これに伴う出資につきましては、アライアンスの効果も検証しながら、是々非々で考え、当初期待した効果が上がらない場合には、出資した株式を売却するということも検討いたします。

(P.13)

13ページをご覧ください。

海外貸出につきましては、この第1四半期は、アジア向けは、景気減速の影響から前年比横這いとなりましたが、一方で、米州、E M E Aにおいて、高い採算の案件を厳選しながら、それでも残高は伸びております。また、貸出金スプレッドも、今迄の

水準を維持しております。

外貨のファンディングにつきましても、お客さまの預金を強化するとともに、調達手段の多様化や中長期の社債発行等の調達にも取り組んでおります。

(P.14)

14 ページをご覧ください。

海外のビジネスを持続的に成長可能なビジネスモデルへ転換していくための施策をご説明いたします。

私共は、重点的にお取引を行うお客さまとは、貸出金のお取引だけでなく、預金や外国為替、証券ビジネス等の取引の複合化を行い、ビジネスパートナーとしての関係を構築し、取引全体の採算を向上して参ります。

また、採算性が低いアセットについては、リスクテイク力の強化が必要ですが、採算性が高く回転が容易なアセットへ入れ替えるということを通じて、ポートフォリオの質の向上を図って参ります。

(P.15)

15 ページには、高採算アセットの例をお示ししております。

SMB C アビエーション・キャピタルが行う航空機リースは、高い採算のビジネスです。また、アセットの調達・売却という私共のアセットの回転を継続的にを行い、ポートフォリオ（航空機）の平均機齢を若く保つことで、機体価格のボラティリティリスクの抑制を心がけております。更に、グループ各社が協働し、国内外の投資家のお客さまの投資ニーズにワンストップでお応えし、これを私共のビジネスにつなげております。

中堅企業などのミドルマーケットへの取組みにつきましては、GEグループから取得する予定の欧州の貸出資産を合わせても、海外貸出全体に占める割合は2%程度のビジネスですが、小口分散された、高採算ポートフォリオに、クレジットリスクを十分検証しながら取組み、ポートフォリオ全体の採算を向上させることを狙いとしております。

(P.17)

17 ページには、市場営業部門の過去5期間の粗利益の推移と、どのようなマーケットで収益を上げてきたかを時系列でお示ししております。

SMB C の市場営業部門の強みは、環境の変化に応じて、柔軟かつ迅速にポートフォリオを入れ替えられる運営体制にあることです。2012年度後半以降の、日本株を中心とする運用が目立っておりますが、その以前から、その時々々の市場環境に合わせたポートフォリオ運営により、収益の極大化を目指すというよりは、むしろ、安定した利益の確保を目指していることが、実績をご覧になってもお分かり頂けると

思います。

19 ページにお進みください。

(P.19)

コーポレートガバナンス体制につきましては、当社グループのビジネスが拡大する中、多様かつグローバルな視点を経営に取り入れるため、SMFGの取締役にも占める社外役員の割合を3分の1以上といたしました。また、ご覧のような方々に、新たに社外取締役として着任いただき、多様な視点を経営に生かしております。実際、取締役会の議論も活性化して参りました。

(P.21)

21 ページをご覧ください。

政策保有株式につきましては、合理性が認められる場合を除き、原則として、保有しない方針と致しました。

これからの具体的な削減目標やタイムラインについては、保有の合理性を検証するための採算指標の見直しを含め、今後、取締役会でも議論を行い、11月の中間決算発表のタイミングで、私共の何らかの目線をお示ししたいと考えております。

(P.23)

23 ページをご覧ください。資本政策です。

私共は、普通株式等Tier 1比率では最低限10%程度を確保したうえで、成長投資、株主還元、国際的な金融規制や経済のダウンサイドリスクへの備えの適切なバランスを心掛け、ROE10%程度を堅持し、持続的な成長を実現することで、株主価値の向上を図って参る考えです。

24 ページ、25 ページには、具体的な数字をお示ししておりますが、株主還元につきましては、1株当たり配当の安定的な引き上げに努めると共に、当面は配当性向30%へと引き上げて参ります。なお、今年度の配当予想は、前年比10円増額の150円、配当性向は27.8%とさせて頂いております。

資本につきましては、2015年6月末のバーゼル 完全実施ベースの普通株式等Tier 1比率は12.5%、有価証券評価差額金を除くベースでは9.4%です。ただ、標準的手法の見直しや資本フロア等、リスクアセットが増加する可能性のある国際的な金融規制が市中協議段階にあり、私共としましては、その議論の方向性や明確化、導入の時間軸を見極めようとしております。

私共は、中期経営計画でお示ししております、ROE10%程度の維持、普通株式等Tier 1比率10%程度の確保に拘り、高い収益性、健全性を維持しながら、株主価値を向上し、株主還元の強化にも努めてまいりたいと考えております。

皆さまには、引き続きご支援頂きますよう、よろしく願いいたします。  
ご清聴有難うございました。

以 上