

## 2016 年度決算 投資家説明会における主な質疑応答

### Q1. 新中期経営計画のポイントについて教えてください。

- A1. 新中期経営計画のポイントは、3 つの基本方針である、「Discipline」「Focus」「Integration」に集約されます。

次の3年は厳しい収益環境が続くと見ている中、①Discipline の利いた経営・投資・経費運営により、質の高い金融グループとして収益性を上げていくこと、②当社グループの強みや成長性に基づいて設定した7つの戦略事業領域に Focus し、メリハリのある成長戦略を遂行し、事業分野やアセットの入替えを進めていくこと、③銀行以外のグループ会社の収益が4割を占めるようになった中、新たなガバナンス態勢の下で、グループ経営を行い、収益を上げていくこと、の3点です。

### Q2. 新中期経営計画の利益水準のイメージについて教えてください。

- A2. 新中期経営計画最終年度である2019年度のイメージは次の通りです。

まず、連結粗利益は、3ヵ年で+5%弱の増加を見込んでおります。マイナス金利環境の継続や国内貸出利鞘の低下、外貨中長期調達コストの増加といった構造的な減益要因を、非金利収益増強や各事業部門のビジネス拡大等により、打ち返していく計画です。

次に、連結経費は、経費率で2016年度対比△1%程度の低下を目指します。経費構造の改革には一定の先行投資も必要なほか、過年度投資の影響や収益連動経費の増加等、不可避な経費増もありますが、グループベースで生産性・効率性向上に取り組むことにより、コスト削減を進めてまいります。

以上の取組みにより、連結業務純益は、3ヵ年で+5%強の成長を目指します。クレジットコストについては、2017年度は、グループ全体で2,100億円を見込んでおり、3ヵ年でも徐々に増えていく想定としております。

先行きの環境が不透明・不確実で、環境次第で大きく振れることから、連結当期純利益の目標はお示ししておりませんが、質の高い金融グループとして、2019年度に7,000億円レベルを目指したいと考えております。

### Q3. 資本政策についての考え方を教えてください

- A3. 資本政策の基本方針は、「健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現する」ことです。

国際的な金融規制強化について、最終的な導入時期や影響は不透明ですが、現時点で入手している情報をもとに、2020年度にリスクアセットが現状と比べて25%程度増加する、と見て計画を策定しております。

CET1比率の目標は、その1年前、すなわち新中期経営計画最終年度の2019年度に十分な健全性を確保することを目指し、設定しております。具体的には、規

制によるリスクアセット増加を織り込み、かつ、その他有価証券評価差額金および株式評価益見合いのリスクアセットを分子・分母から除いたベースで算出した CET1 比率で、10%を目指してまいります。なお同様の前提で計算した 2017 年 3 月末の CET1 比率は 8.3%です。

**Q4. 配当性向をいつまでに 40%にするのか、また自己株取得の考え方について教えてください。**

A4. 配当性向については、利益の水準、資本の積み上がり、規制の動向にもよるため、現時点では 40%とする時期の明確なターゲットは置いておりませんが、中期的に 40%へ引き上げていきたいと考えております。なお、配当は、累進的、即ち、減配せず、配当維持もしくは増配とする方針です。  
自己株取得については、規制環境が不透明で、資本の十分性が確認できないため、規制明確化後に方針を決定いたします。

**Q5. 投資規準や M&A の具体的なターゲットについて教えてください。**

A5. 投資規準は、新中期経営計画の基本方針である「Discipline」「Focus」に基づいて設定しております。具体的には、①戦略に合致する、②シナジー勘案・のれん償却後 ROE で 8%以上を展望できる、③リスクマネジヤブル、の 3 点です。  
当社は、長期的には、日本を含むアジアで圧倒的に強いグローバル金融グループを目指しておりますので、M&A のターゲットとして優先順位が高いのは、アジアの商業銀行業務です。それに準じて、トップティアのグローバル・プロダクト強化の観点から、欧米の高採算ポートフォリオ（航空機リース、貨車リース、LBO アセット等）、中長期的なプラットフォームづくりの観点から、アセットマネジメント・信託ビジネスも挙げられます。なお、ドル調達強化策の優先度合いは低くありませんが、米銀については、足許のバリュエーションが高いことから、国際的な金融規制の強化を踏まえ、現時点では優先順位は低いと言えます。

**Q6. 各事業部門長、エンティティ長の責任や役割分担について教えてください。**

A6. 事業部門長が各ビジネスの戦略立案を行い、各エンティティのトップは、その戦略を踏まえて業務執行を行います。業務執行権限の大部分は、引続き各エンティティのトップが持ちますので、権限に伴う責任も各エンティティのトップが負いますが、一方で、当社グループとしての各ビジネスの収益責任は、各事業部門長が負うこととしております。このように、従来の各エンティティを中心とした体制に、緩やかに事業部門の軸を入れた形としております。  
なお、人事については、グループ全体の資源配分はグループ CHRO (Chief Human Resource Officer) が所管しますが、基本的な人事権はエンティティ長が持つ

形としております。

**Q7. デジタライゼーションにおける、他社との違いについて教えてください。**

A7. 当社では、世の中の様々なテクノロジーの進化を積極的に取り込むことで、「お客さまの利便性向上」、「新規ビジネスの創造」、「生産性・効率性の向上」、「経営インフラの高度化」を実現し、デジタライゼーションを推進していく方針です。デジタライゼーションは他社でも注力されておりますが、当社の“違い”は、「具体的な効果を実感できるもの」や「新たなプラットフォームの構築につながるもの」に、フォーカスしているということです。具体的には、支店取引におけるペーパーレス化の推進や、改正銀行法の認可第一号案件となった「生体認証仲介プラットフォーム」に関するジョイントベンチャー設立等が挙げられます。

**Q8 店舗改革の効果について教えてください。**

A8. 店舗改革も含めた生産性向上・効率化推進の効果を△4,000名とお示しておりますが、これは、4,000名に相当する余力を生み出すということであり、そのまま4,000名が減少するわけではありません。限られた人的リソースを、戦略事業領域など、注力すべき分野に再配置し、収益性の改善を図ってまいります。

店舗改革では、3年間で500億円超を投じて全店舗を次世代店舗に切り替えていく予定であり、年間で200億円のコスト削減を見込んでおります。これは、次世代店舗の導入等にかかるコストを除いたグロスの数字であるため、目先は将来の効率化に向けた投資コストが発生しますが、投資が一巡すれば、中期的には年間200億円を上回るコスト削減効果が出るものと考えております。また、業務効率化によりお客さまへのコンサルティングに注力する時間を捻出できることから、現段階では計画に織り込んでおりませんが、トップライン収益への貢献も期待できると考えております。

**Q9. 国内預貸金利回り差の見通しについて教えてください。**

A9. マイナス金利導入後1年以上が経過し、更なるマイナス金利幅の深掘りがなければ、市場金利低下による追加的な影響は然程大きくないと見ております。但し、厳しい競争環境の中、貸出利鞘の低下は一定程度続くと見ており、結果として、今年度の行内管理ベースの国内貸出利鞘は▲5bp程度の低下を想定しております。

**Q10. カードローンビジネスへの取組方針について教えてください。**

A10. カードローンを中心とする消費者金融ファイナンスビジネスの業務純益は、SMBC と SMBC コンシューマーファイナンスの合算で、過去 3 ヶ年、年率+10%程度のペースで成長してまいりましたが、今後は年率で一桁台成長を想定しております。当社では、従来より、貸出上限の設定によるリスクコントロールや、定期的なお客さまの信用状況の把握等、改正貸金業法の趣旨を踏まえた運営を行っておりますが、これまで以上に利用者保護を図るべく、広告・宣伝や審査態勢の運営を見直しますので、成長は鈍化する見通しです。一方で、個人のお客さまのお借入ニーズは引続き旺盛ですので、消費者金融ファイナンスビジネスは、今後も当社のリテールビジネスにおいて、戦略的に重要な分野として取組んでまいります。

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、合弁事業・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。