

2017年9月7日

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 執行役社長 グループCEO 國部 毅

< 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國部です。

本日は、大変お忙しい中、SMFG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。

SMFGでは、この4月から私がグループCEOに就任し、新しい経営体制のもと、3ヵ年の中期経営計画をスタートしております。

一方、当社株価は、足許、4,000円強、PBRも0.6倍程度に留まっております。私は、グループCEOとして、市場とのコミュニケーションを確りと取り、株価向上に努めてまいりたいと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

(P.1)

本日は、まずは1ページのアジェンダに沿って、私から当社の経営戦略について20分強、ご説明をした後、佐々木さん及び会場の皆さまからご質問をお受けしたいと考えております。

それでは、2ページへお進み下さい。

(P.2)

事業環境とSMFGの取組みです。

上段には、事業環境をお示ししております。世界経済は、先進国は堅調な景気回復を続ける一方、新興国は、2015年夏のチャイナ・ショックもあり、成長速度は鈍化しております。

当社では、2014年度から昨年度までの、前中期経営計画では、新興国の順調な経済成長を想定し、当初、トップライン成長に重点を置いておりましたが、経済環境の変化や国際金融規制の強化を踏まえ、2015年度半ばよりボトムライン重視へ方針転換いたしました。新しい中期経営計画は、そうした中で策定したものです。

次の3カ年は、厳しい収益環境が続くと想定しております。一方で、世の中の変化や新しいトレンドに対応し、競争力を強化することにより、捕捉できるビジネスチャンスも多くあると考えておりますので、中長期ビジョンの実現に向け、取組み成果を実現してまいります。

3ページへお進み下さい。

(P. 3)

中期経営計画、「SMFG Next Stage」の概要をご説明いたします。

4月より、新しいマネジメント体制のもと、事業部門制とCxO制をスタートし、また、指名委員会等設置会社へ移行しております。この新たな体制のもと、グループ総合力の結集と構造改革の推進により、持続的成長を実現していく考えです。

基本方針は、3つお示ししており、「ディシプリン」、「フォーカス」、「インテグレーション」です。

「ディシプリン」は、ボトムライン収益の持続的成長を実現するため、従来以上に、資本・資産・経費の3つの効率に拘った運営を行い、収益性を向上すること、健全なリスクテイクとクレジットコントロールを行うことです。

「フォーカス」は、SMFGの強みにフォーカスしたメリハリのある成長戦略の推進です。

「インテグレーション」は、持続的成長を支えるべく、グループ・グローバルベースでお客さま対応力を一段と強化するとともに、経営資源の最適配分や、企画・管理機能の高度化を進めることです。

そして、財務目標につきましては、収益性の向上、及び、国際金融規制の強化に早期に対応して健全性を確保する観点から、ROE、経費率、普通株式等Tier 1比率の3つを掲げております。

資本政策は、「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」ことを基本方針とし、株主還元方針としては、配当は累進的とし、配当性向は40%を目指してまいります。

4ページにお進みください。

(P. 4)

第1四半期の実績です。

親会社株主純利益は2,415億円、6,300億円の年度目標に対し、進捗率は38%と、順調です。

前年同期と比べますと、SMB C日興証券において運用商品の販売が好調であったことや、持分法投資損益の増益を主因に、連結業務純益は237億円の増益となりました。年度目標に対する進捗率は27%です。

加えて、政策保有株式を中心とする株式売却益や、税効果の実現もあり、親会社株主純利益は、572億円の増益となりました。

政策保有株式につきましては、右下ですが、第1四半期は、簿価ベースで約250億円削減し、年間の削減目標が1,000億円ですので、標準ペースで進捗しております。

5ページへお進みください。

(P. 5)

ここからは、中期経営計画の主要施策について、ご説明いたします。

まず、収益構造の質の転換のため、事業・アセットポートフォリオの見直しを進めてまいります。加えて、最近、いくつか発表させて頂いておりますが、外部パートナーのリソース投入による企業価値向上も、様々手掛けているところです。

左側は、SMFGの強みと事業の成長性を判断軸として、これから注力していく7つの戦略事業領域と、事業の組み替えを行っていく分野を明確にしたものです。

右側には、既に発表させて頂いたグループ運営の見直しについて、お示ししております。左の図の左下、「国内基準行と競合するビジネス」は、Transformとさせて頂いておりますが、連結地銀2行の持分法適用会社化、また、グループに主要カード会社が2社ありますが、その一体運営を行うこと、更に、外部パートナーのリソース投入ということで、持分法適用会社であるジャパンネット銀行、ポケットカードへの資源投入の見直しと、相次いで手掛けております。

今、触れました最後の2つについて、狙いを申し上げますと、まず、ジャパンネット銀行は、日本初のインターネット専門銀行ですが、ヤフーの連結子会社とすることにより、ヤフーが持つ顧客基盤やビックデータなど、様々なリソースを活用できるようになります。

また、ポケットカードについては、SMBCの持分を引下げ、伊藤忠商事及びファミリーマートとの金融シナジーを一層強化する方向で考えております。

6ページにお進みください。

(P. 6)

スライドには、これから注力していく7つの戦略事業領域をお示ししております。

次のページより、いくつかの領域について、足許までの成果をご説明いたします。

7ページへお進みください。

(P. 7)

まず、リテールビジネスです。

私共は、本邦ナンバーワンのリテール金融ビジネスの実現を目指しております。

その重点戦略の一つが、銀証一体となった資産管理型運用ビジネスの推進です。

ストック収益資産残高の伸長により、安定的に収益を稼げるビジネスモデルを構築してまいります。

左上にお示ししておりますが、ストック収益資産残高は、3ヵ年で2.8兆円増やす目標に対して、第1四半期の3ヵ月間で、3,000億円増やすことができました。

また、日本の個人投資家は、損失リスクを嫌がる方が多いこともあり、そのニーズに合わせて、日本で初めて、プロテクトラインを設けた投資信託の取扱いを開始いたしました。これまであまり投資経験がなかったお客さまからもご好評頂いており、取扱い開始から僅か2ヵ月間で、純資産残高は、875億円まで積み上がっております。

右上には、三大証券会社の資産導入額をお示ししております。緑色がSMB C日興証券ですが、一貫して資産流入が続いていることをご覧いただければと思います。

8ページにお進みください。

(P. 8)

スライドでは、左側にホールセールビジネス、右側に海外ビジネスをお示しております。

まず、ホールセールビジネスでは、貸出利鞘が低下傾向にあることや、国際的な金融規制の強化に対応したリスクアセットコントロールを踏まえ、非金利収益の強化による収益性向上に取り組んでおります。

重点施策の一つが銀証連携です。左上ですが、法人のお客さまの低金利下での運用ニーズや、アドバイザーや引受等の投資銀行業務において、連携を推進しております。

私共は、大企業のお客さまのダイナミックな活動を、グループ・グローバルの総合力でサポートし、国内の事業債引受主幹事シェアで20%を目指し、プレゼンスを拡大してまいります。

右側の海外ビジネスでは、資産効率の向上に向け、質の高いポートフォリオの構築を進めております。6月には、全米第6位の貨車リース会社、American Railcar Leasingを買収し、高採算アセットを積み上げております。

今後も、ディシプリンを利かせた運営の下、信用コストを抑えながら、機動的なポートフォリオ運営を行ってまいります。

9ページにお進みください。

(P. 9)

デジタルライゼーションの推進です。

私共は、様々な新しいテクノロジーを積極的に取り入れ、「お客さまの利便性向上」や「新規ビジネスの創造」、「生産性・効率性の向上」や「経営インフラの高度化」という4つの側面で、すなわち、お客さまに対するサービスと、私共の内部管理・業務プロセスの観点で、デジタルライゼーションを推進しております。

デジタルイゼーションへの取組みにおける他社との違いは何か、というご質問をよくお受けしますが、当社は、「マネタイズできるもの」、「新たなプラットフォームの構築に繋がるもの」、にフォーカスしていることです。

例えば、左上ですが、フィンテック関連企業への出資を柔軟化する改正銀行法の認可第一号案件となりました、生体認証仲介サービスを提供する新会社 Polarify（ポラリファイ）を設立し、7月より事業を開始しております。

また、8月にはヤフーと包括的業務提携を結びました。当社とヤフーが有するノウハウとリソースを活用し、金融サービスの高度化と、データ分析に基づく効果的なマーケティングを実現していきたいと考えております。

更に、右上のリテール店舗改革ですが、銀行の支店では、デジタルを活用した次世代店舗への転換を進めております。例えば、次世代店舗では、窓口では、紙ではなくタブレットの活用などデジタル対応を進め、ペーパーレス化を促進する一方、ミドルバックの事務についてはセンターに集中することで、後方事務スペースをなくし、店舗は基本的小客さまから資産運用のご相談を受けるための場所に変えていきたいと思っております。

10 ページにお進みください。

(P. 10)

生産性の向上、効率化の推進です。

テクノロジーの活用やグループベースのインフラ共有化等、業務改革による効率性向上、リテール店舗改革、グループ内事業再編を通じ、中期経営計画の3年間で△500億円、中期的には△1,000億円のコスト削減効果を見込んでおります。

左下には、当社の連結経費率の四半期推移及び、他社比較をお示ししております。当社の連結経費率は、2015年度の第4四半期をピークに低下傾向にあります。他メダ対比の優位性を拡大するべく、スピーディーに施策を実行してまいりたいと思っております。

11 ページにお進みください。

(P. 11)

新たなグループ経営体制とガバナンス態勢についてお示ししております。

当社では、グループ・グローバルベースで、私共のビジネスポテンシャルを最大化するために、新しいグループ経営体制を4月にスタートさせました。

具体的には、事業部門制とC x O制を導入いたしました。足許では、事業部門傘下のエンティティ間での人事交流や情報交換を進めており、コミュニケーションが活性化することで、格段に情報共有が進み、ビジネスに繋がる例も出てきております。

また、G-S I B s に相応しいガバナンス態勢の構築、取締役会の監督機能の強化等

を目的に、6月には、株主総会での承認を経て、監査役会設置会社から、指名委員会等設置会社へ移行したほか、多面的な「社外の視点」を経営に取り入れるため、社外取締役の数を、5名から7名へ増員いたしました。6月以降、取締役会における議論は、これまで以上に、大所高所からの「社外の視点」が入り、戦略に関する議論も深まっていることを、私は実感しております。

更に、右下ですが、従来以上に株主目線の経営とするため、役員報酬制度を見直しました。具体的には、財務目標の達成度や当社株式のパフォーマンスに連動した株式報酬制度を導入し、業績との連動性を強化するとともに、株式報酬比率を引き上げております。また、報酬の繰延、返還も制度化しております。

12 ページにお進みください。

(P. 12)

資本政策です。

当社の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。

株主還元については、今回、私共の考え方を、クリアにお伝えさせて頂いております。

まず、配当は、累進的、すなわち、減配せず、配当維持もしくは増配を実施する方針といたします。また、配当性向は、従来は 30%を目標としておりましたが、40%を目指してまいります。

一方、皆さまのご関心の高い自己株取得については、現状、規制の影響が不明確で、資本の十分性を確信できないこともあり、規制が明確になった後に、方針を決定いたします。

13 ページにお進みください。

(P. 13)

資本の状況です。

国際的な金融規制強化の最終的な導入時期や影響は依然、不透明な部分がありますが、当社では、資本フロア 70%のもと、2020 年度に、規制の最終化によって、リスクアセットが現状と比べて 25%程度増加する、という前提で、資本政策を策定いたしました。

C E T 1 比率の目標は、10%としておりますが、これは、規制によるリスクアセット増加影響を織り込み、且つ、その他有価証券評価差額金及び、株式評価益見合のリスクアセットを、それぞれ分子と分母から控除し、設定した数字です。

このベースでの 2017 年 6 月末の実績は、8.6%です。これを 10%程度に持ち上げてまいります。

なお、2019 年 1 月に導入予定のバーゼルⅢ完全実施、有価証券評価差額金を含むベースでは、12.6%の実績です。

15 ページへお進みください。

(P. 15)

配当方針です。

当社では、これまでも安定的に配当を上げてまいりましたが、株主の皆さまへの一段の還元強化を実現するべく、配当は累進的とし、配当性向としては 40%を目指していく方針の下、まずは今年度の 1 株当たり配当予想は、前年比 10 円増配の 160 円とさせていただきます。配当性向は 35.8%です。

16 ページへお進みください。

(P. 16)

最後に、本日本日お伝えしたいメッセージです。

1 つ目に、中期経営計画では、資本・資産・経費効率を重視し、質の高い金融グループを目指しており、まずは順調なスタートを切っております。

2 つ目に、4 月に事業部門制と C x O 制を導入し、グループベースでの運営が加速していると実感しております。今回、事業部門毎の ROE 管理を導入し、22 ページに目標および、事業部門毎の ROE のパスをお示ししております。ブラッシュアップは必要ですが、各事業部門では、目標の達成に向け、施策を実行してまいります。

3 つ目に、第 1 四半期の業績は、年度目標の達成に向け、堅調な進捗をお示しできております。

4 つ目に、資本政策ですが、健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現し、株主価値を向上してまいりたい考えです。

今後も厳しい収益環境は続くと考えておりますが、私共は、グループ総合力の結集と構造改革の推進により、持続的成長を実現してまいります。

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