

2017年度上期決算 投資家説明会

2017年11月17日

LEAD THE VALUE

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ



- 投資家・アナリストの皆さま、
常日頃より当社をご支援いただき、御礼申し上げます。
- 三井住友フィナンシャルグループの國部でございます。
- 私は、半年前にこの場で、SMFGの3か年中期経営計画についてご説明をさせて頂きました。
この半年間、「質の高い金融グループ」の実現に向け、
様々な取組を実行し、一定の成果を上げることができ、
手応えを感じております。
一方、勿論、課題もありますので、その解決に向けて
努力をしまいたいと考えております。

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、保有株式に係るリスク、不良債権残高及び与信関係費用の増加、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。

■ 本資料における計数、表記の定義

- 連結：三井住友フィナンシャルグループ連結
- 単体：三井住友銀行単体
- 親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期純利益
- SMFG：三井住友フィナンシャルグループ
- SMBC：三井住友銀行
- SMBC信託：SMBC信託銀行
- SMFL：三井住友ファイナンス&リース
- SMBC日興：SMBC日興証券
- SMBCフレンド：SMBCフレンド証券
- SMCC：三井住友カード
- SMBCCF：SMBCコンシューマーファイナンス
- SMAM：三井住友アセットマネジメント
- SMBCAC：SMBC Aviation Capital

■ 事業部門の主な概要

- リテール事業部門：国内の個人および中小企業向けビジネス
SMBC(RT)、SMBC日興(RT)、SMBCフレンド、
SMBC信託(RT)、SMCC、セディナ、SMBCCF他
- ホールセール事業部門：国内の大企業・中堅企業向けビジネス
SMBC(WS)、SMBC日興(WS)、SMBC信託(WS)、
SMFL(国内)他
- 国際事業部門：海外ビジネス
SMBC(国際)、SMBC日興(国際)、SMBC信託(国際)、
SMFL(海外)他
- 市場事業部門：市場関連ビジネス
SMBC(市場)、SMBC日興(商品)他

本日のアジェンダ

I. 2017年度上期決算と2017年度業績目標

1. 2017年度上期決算ハイライト	5
2. トップライン収益	6
3. 貸出	7
4. 国内貸出・国内預金	8
5. 海外貸出・海外預金	9
6. 国債等債券損益	10
7. 経費	11
8. クレジットコスト	12
9. 不良債権残高	13
10. バランスシート	14
11. 2017年度の業績目標	15

II. 中期経営計画の進捗と今後の戦略

1. 中期経営計画の概要	17
2. 事業・アセットポートフォリオの転換	18
3. 経費コントロール	20
4. 7つの戦略事業領域へのフォーカス	22
5. 事業部門別取組	23
6. デジタイゼーションの推進	31
7. ESG	33

III. 財務目標

財務目標の進捗	36
---------	----

IV. 資本政策

1. 資本政策の基本方針	38
2. 資本の状況	39
3. 政策保有株式	41
4. 配当方針	42

V. Key Takeaways

43

Appendix

- 本日のアジェンダです。
- まず、2017年度上期決算と2017年度業績目標を総括いたします。その後、中期経営計画の進捗と今後の戦略、財務目標、資本政策をご説明いたします。

I. 2017年度上期決算と2017年度業績目標

1. 2017年度上期決算ハイライト

(億円)		17年度 中間期	前年 同期比	17/5月 目標比	17年度 目標
連結	連結粗利益	14,658	+483		
	営業経費	▲8,946	▲126		
	(経費率)	61.0%	△1.2%		
	持分法投資損益	302	+175		
	連結業務純益*1	53% 6,013	+532	+513	11,300
	与信関係費用	▲341	△207	△759	▲2,100
	株式等損益	515	+340		
	経常利益	6,155	+1,013	+1,555	9,700
親会社株主純利益	67% 4,202	+610	+1,102	6,300	
ROE	10.1%	+0.7%			
単体	業務粗利益	7,091	▲2,049 ²		
	経費*3	▲4,038	▲18		
	業務純益*1	3,053	▲2,067	+253	6,100
	与信関係費用	255	△175	△705	▲800
	経常利益	3,685	▲1,118	+1,285	5,800
	当期純利益	2,845	▲1,136	+845	4,500
1株当たり情報 (連結、円/株)					
配当	80	+5		160	
親会社株主純利益	297.94	+35.22		446.63	
純資産	7,211.72	+310.05 ⁴			

前年同期比の増減要因

連結粗利益：リテール事業部門における、SMBC日興での運用商品販売やクレジットカードビジネスの好調や、海外ビジネスが堅調であったこと等から増益

営業経費：SMBC日興やSMCCのトップライン増益に伴い増加。但し、グループベースでの経費コントロール強化により、為替影響を除いた実質ベースでは微減

持分法投資損益：東亜銀行における子会社売却益計上により増加

与信関係費用：SMBCにおいて、大口先で戻りが発生したことを主因に減少

株式等損益：政策保有株式の売却損益（約400億円）を主因に増加

SMBC以外の主要グループ会社の親会社株主純利益寄与*5

(億円)	17年度 中間期	前年 同期比	(億円)	17年度 中間期	前年 同期比
SMBC日興*6	280	+70	SMCC	60	▲0
SMBCCF	260	▲20	SMAM	10	+10
SMFL	170	+20	SMBC信託	▲40	+40
セディナ	130	▲30	東亜銀行	170	+120

*1 一般貸倒引当金繰入前 *2 うちSMBC日興からのSMFG直接子会社化に伴う配当2,000億円 *3 臨時処理分を除く *4 17/3月末比 *5 概数

*6 SMBC日興の海外持分法適用関連会社（SMFGの連結子会社）の利益を含まない

5

- 2017年度上期決算を総括いたします。
- 親会社株主純利益は4,202億円と、前年比では610億円の増益、年度目標に対する進捗率では67%となりました。
- 右側に、前年同期と比べた増減要因をお示しております。リテール及び国際事業部門がトップラインを牽引したほか、SMBCにおける大口先からの戻りに伴うクレジットコストの減少、政策保有株式の売却益の増加もあり、ボトムライン収益は増益となりました。
- 左の表にお示しの、5月に発表した上期の目標対比で申し上げますと、リテールビジネスの好調や、株式インデックス投信の評価益実現等により、連結粗利益が上振れとなったことに加え、経費コントロールや、クレジットコストの下振れもあり、ボトムライン収益は目標を1,102億円上回ることができました。
- 年度目標に対する進捗率は67%と、高い進捗率ですが、年度目標につきましては、業務環境が変化する可能性も考慮し、据え置いております。
- また、年度の配当予想は、5月公表の通り、1株当たり160円とさせていただきます。
- 次の6ページから15ページまでは上期の決算関連の数字をお示しておりますので、後程、ご覧頂ければと思います。次に、中期経営計画の進捗と今後の戦略をご説明いたします。

2. トップライン収益

連結粗利益の事業部門別内訳*1

(億円)		16年度	17年度 中間期	前年 同期比*4
資産運用ビジネス		3,208	1,703	+141
クレジットカードビジネス		3,655	1,842	+61
SMBC単体貸金収益(除くCF)		1,600	732	▲69
うち国内カードローン収益		2,587	1,345	+68
コンシューマーファイナンス		2,871	1,506	+97
うちリテール事業部門		12,889	6,330	+213
S M B C	貸金収益	1,838	903	▲24
	振込・EB	627	318	+4
	外為	379	200	+16
	シンジケーション	487	221	+25
	ストラクチャードファイナンス	352	73	▲130
	証券関連	937	356	▲79
リース関連	1,165	613	+94	
うちホールセール事業部門		7,756	3,620	▲116
アセット関連収益*2		3,784	2,059	+79
ローン関連手数料*2		1,086	490	+5
証券関連		377	185	▲8
航空機リース		468	237	+0
うち国際事業部門		5,858	3,110	+175
うちSMBC市場営業部門		2,724	1,563	▲93
うち市場事業部門		3,466	1,964	▲80
連結粗利益		29,207	14,658	+483
うちSMBC国内預貸金収益*3		4,935	2,363	▲78
うち国際事業部門預貸金収益*2		2,499	1,314	+46

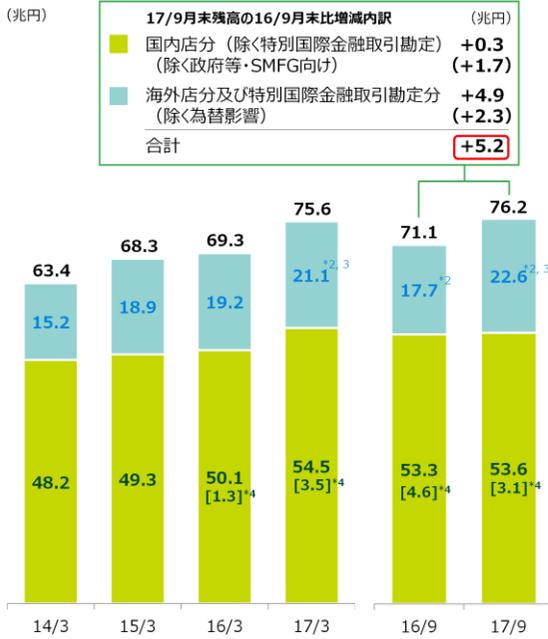
連結粗利益の勘定科目別内訳

(億円)		16年度	17年度 中間期	前年 同期比
連結粗利益*5		29,207	14,658	+483
資金利益		13,586	7,081	+475
うちSMBC		11,389*6	4,806	▲1,593
SMBCCF		1,630	850	+50
信託報酬		38	19	+2
役務取引等利益		10,133	4,846	+205
うちSMBC		3,489	1,440	▲79
SMCC		2,030	960	+70
SMBC日興		1,760	850	+70
セディナ		1,170	530	▲10
SMBCCF		660	350	+30
特定取引利益 + その他業務利益		5,450	2,712	▲200
うちSMBC		1,739	835	▲379
SMFL		1,490	810	+150
SMBC日興		1,480	790	+90

*1 内部管理ベース *2 SMBC、欧州三井住友銀行、三井住友銀行（中国）、SMBC信託の合算 *3 国内部門の円・外貨預貸金収益の合計 *4 金利・為替影響等調整後ベース
*5 SMBC以外の内訳は概数 *6 SMBC日興からの配当金2,000億円を含む（16年度第2四半期、連結では相殺消去）

3. 貸出

貸出金残高の推移*1



期中平均貸出残高・スプレッド*5

(兆円、%)	平均残高		スプレッド	
	17年度 中間期	前年 同期比*9	17年度 中間期	前年 同期比
国内貸出*1	53.0	+2.2	0.78	▲0.06
除く政府等・SMFG向け	49.9	+2.1	0.83	▲0.07
うち大企業*6	15.6	+1.5	0.52	▲0.07
うち中堅・中小企業*7	17.2	+0.7	0.71	▲0.07
うち個人	13.9	▲0.3	1.47	▲0.02
国際事業部門運用資産*8	2,703億ドル	+280億ドル	1.16	▲0.06

国内預貸金利回差*1

(%)	17年度 中間期	前年 同期比	4-6月	7-9月
貸出金利回	0.99	▲0.10	0.99	0.98
預金等利回	0.00	△0.01	0.00	0.00
預貸金利回差	0.99	▲0.09	0.99	0.98

(参考) 政府等向け貸出金控除後

(%)	17年度 中間期	前年 同期比	4-6月	7-9月
貸出金利回	1.03	▲0.10	1.04	1.02
預貸金利回差	1.03	▲0.09	1.04	1.02

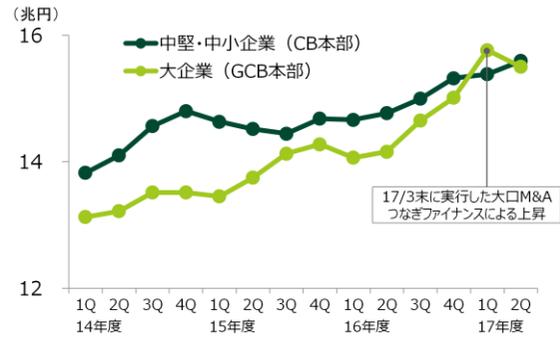
*1 単体 *2 各月末TTM 16/9月末：101.05円/ドル、113.19円/ユーロ 17/3月末：112.19円/ドル、119.84円/ユーロ 17/9月末：112.74円/ドル、132.88円/ユーロ
 *3 17/3月末より、カナダ支店（16/11月に営業開始し、全額出資現法子会社のカナダ三井住友銀行から業務を引継）の残高を含む *4 うち政府等・SMFG向け
 *5 内部管理ベース *6 GCB本部 *7 CB本部、エリア企業の合算 *8 SMBC、欧州三井住友銀行、三井住友銀行（中国）、SMBC信託の合算。貸出金・貿易手形・有価証券の合計
 *9 為替影響等調整後ベース

4. 国内貸出・国内預金

国内顧客セグメント別貸出金残高*1, 2

(兆円)	17/9月末	16/9月末比	17/3月末比
大企業*3	15.3	+1.0	▲0.4
中堅・中小企業*4	17.7	+0.9	+0.1
個人	13.8	+0.0 ^{*5}	▲0.1 ^{*5}

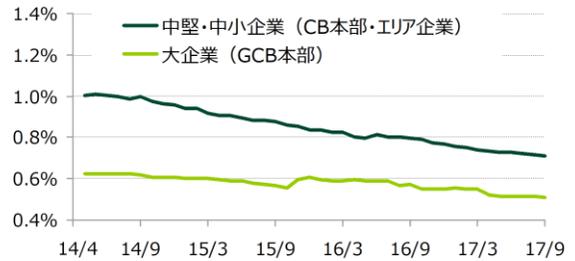
ホールセール部門貸出金残高*1, 2, 6, 7



国内預金残高*1



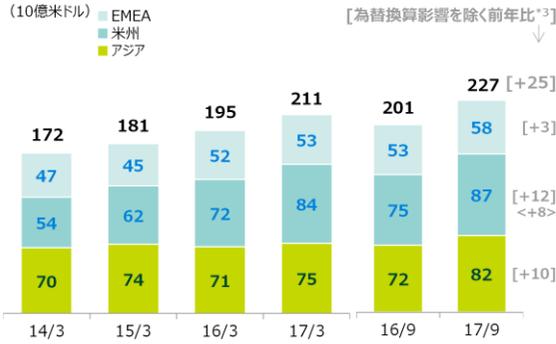
国内法人向け貸出金スプレッド*1, 2, 6, 8



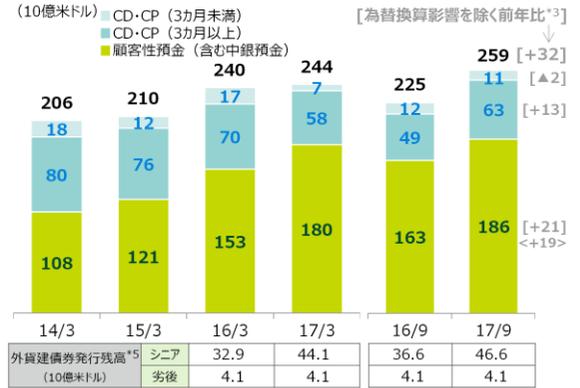
*1 単体 *2 内部管理ベース *3 GCB本部 *4 CB本部、エリア企業の合算 *5 住宅ローン証券化分（16年度下期：約1,600億円、17年度上期：約1,700億円）の加算調整後
*6 政府等向けを除く *7 四半期平残 *8 月次、ストックベース

5. 海外貸出・海外預金

海外貸出金残高*1, 2



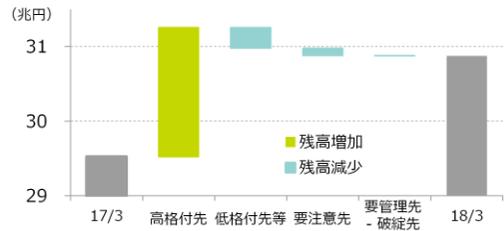
海外預金等残高*1, 2



海外貸出金スプレッド*1, 4



(参考) 内部格付別非日系エクスポージャー推移*6



*1 内部管理ベース。SMBG、欧州三井住友銀行及び三井住友銀行（中国）の合算。17/3月末より、カナダ支店（16/11月に営業開始し、全額出資現法子会社のカナダ三井住友銀行から業務を引継）の残高を含む

*2 各期末実績レートにて換算 *3 各現地通貨の対米ドル為替換算影響を除く前年比。<>はカナダ支店化による増加影響を除くベース *4 月次、ストックベース *5 SMFG及びSMBGの発行分

*6 内部管理ベース。高格付：債務者格付1-3、低格付等：同4-6・ソブリン等

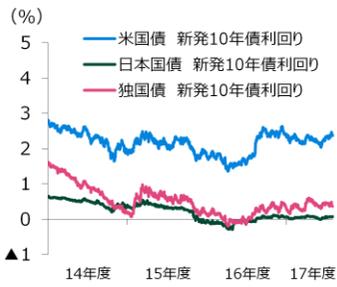
6. 国債等債券損益

国債等債券損益 (単体)

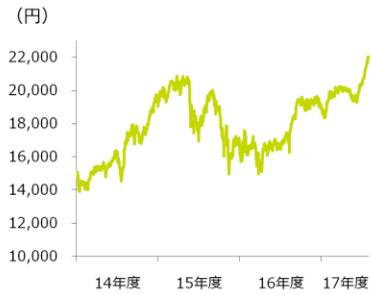
(億円)	16年度	17年度 中間期	前年同期比
国債等債券損益	437	197	▲383
国内業務部門	182	64	▲120
国際業務部門	255	134	▲264

金利・株価・為替

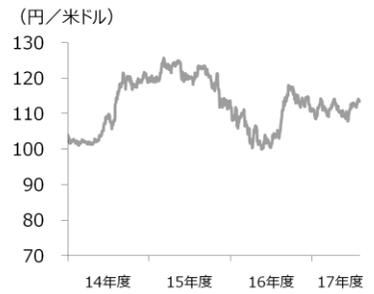
日本国債、米国債、独国債利回り



日経平均株価



為替レート (円/米ドル)



7. 経費

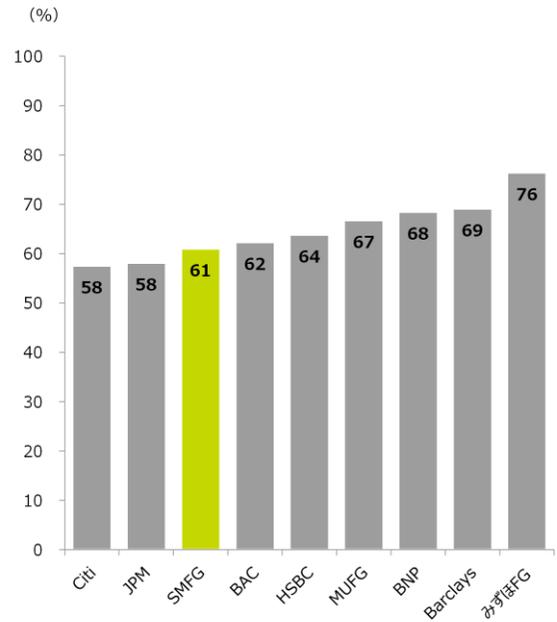
連結

(億円)	17年度 中間期	前年同期比
経費	▲8,946	▲126
経費率	61.0%	△1.2%

主な内訳 (SMBC以外は概数)

(億円)	17年度 中間期	前年同期比
SMBC*1	▲4,038	▲18
SMBC日興	▲1,250	▲50
SMCC	▲830	▲50
セディナ	▲570	△10
SMBCCF	▲530	▲20
SMFL	▲430	▲60
SMBC信託	▲250	△0
SMAM	▲80	▲40

連結経費率の国内外主要行比較*2

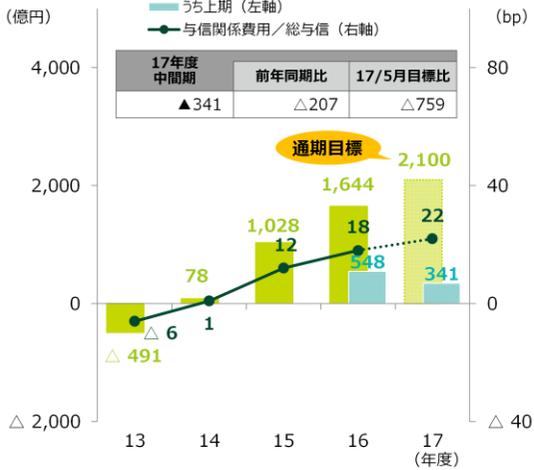


*1 臨時処理分を除く

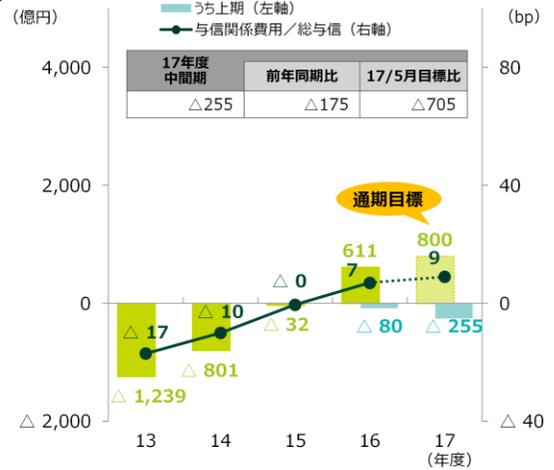
*2 各社公表データに基づき、営業経費（邦銀は傘下銀行の臨時処理分を含む）をトップライン収益（保険契約に基づく保険金及び給付金純額を除く）で除したもの。
SMFG、MUFG、みずほFGは2017年度上期実績、その他は2017年1-9月実績

8. クレジットコスト

連結



単体



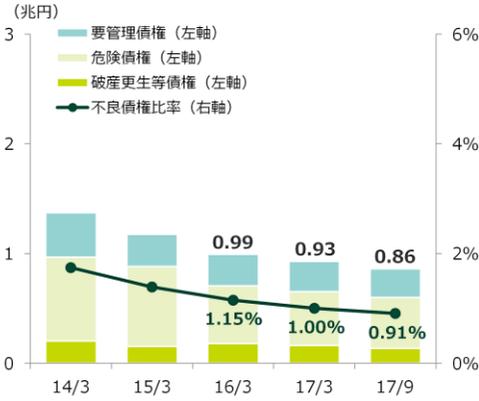
主な内訳 (SMBC以外は概数)

	(億円)	17年度 中間期	前年同期比
SMBC		255	△175
SMBCCF		▲420	▲30
SMCC		▲90	▲30
セディナ		▲70	▲10

9. 不良債権残高

連結

	17/3月末	17/9月末
保全率	77.68%	76.12%



	(兆円)				
総与信未残	79	85	87	93	94

単体

	17/3月末	17/9月末
保全率	85.46%	84.62%



	(兆円)				
その他要注意先残高*	1.6	1.6	1.4	1.6	1.6
総与信未残	73	79	80	87	89

* 除く要管理先債権

10. バランスシート

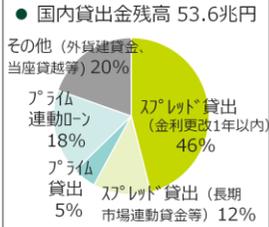
連結B/S (2017/9月末) [17/3月末比]

(兆円)

単体

- 日銀当座預金残高
17/9月末 37.8兆円

単体



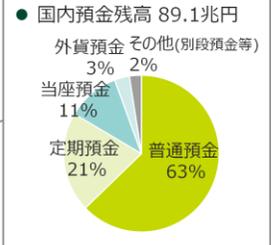
連結

- うち株式*1 3.9兆円
- うち国債*1 8.1兆円
- うち外国債券*1 6.5兆円

現預金 49.3 [+2.5]	預金 (含む譲渡性預金) 132.8 [+3.1]
貸出金 81.2 [+0.9]	
国内貸出金*2 53.6 [▲0.9]	国内預金*2,4 95.7 [+1.2]
海外貸出金*3,5 25.6 [+1.9]	海外預金等*3,5,6 29.2 [+1.9]
有価証券 24.4 [▲0.2]	その他 59.8 [+2.9]
その他 49.4 [+3.3]	純資産 11.7 [+0.5]
総資産 204.3 [+6.5]	

預貸率 61.1 %

単体



(参考) 外貨B/S*3,5

(10億米ドル)

貸出金等*7 302	顧客性預金 (含む中銀預金) 211
その他*8 87	中長期調達 (社債、通貨スワップ等) 97
外債、NCD 42	CD・CP 69
インターバンク (含む*) 52	
資産・負債 430	

*1 その他有価証券 *2 単体 *3 内部管理ベース *4 譲渡性預金を含む *5 SMBC、欧州三井住友銀行、三井住友銀行(中国)の合算 *6 CD・CPを含む
*7 マーケティング部門における貸出金・貿易手形・有価証券の合計 *8 中央銀行預け金等を含む

11. 2017年度の業績目標

		(億円)	16年度 実績	中間期 実績	17年度 目標	前年比
連結	連結業務純益*1		11,329	6,013	11,300	▲29
	与信関係費用		▲1,644	▲341	▲2,100	▲456
	経常利益		10,059	6,155	9,700	▲359
	親会社株主純利益		7,065	4,202	6,300	▲765

単体	業務純益*1		8,467 ⁺²	3,053	6,100	▲2,367
	与信関係費用		▲611	255	▲800	▲189
	経常利益		8,640 ⁺²	3,685	5,800	▲2,840
	当期純利益		6,818 ⁺²	2,845	4,500	▲2,318

1株当たり配当 (円)	150	80	160	+10
-------------	-----	----	-----	-----

連結業務純益

円金利低下や国内貸出利鞘低下等の構造的な減益要因を、非金利収益増強や海外ビジネス拡大等により打ち返し、前年比略横這いを確保

与信関係費用

上期実績は期初見通しのペースを下回ったものの、国内外の不透明な業務環境を踏まえ、期初見通しは変更せず

親会社株主純利益

上期の通期業績目標比進捗率は高いものの、業務環境が変化する可能性も考慮し、年度目標は修正せず

業績目標の前提*3

	16年度 実績	17年度
3ヶ月TIBOR	0.06%	0.06%
FF金利 (誘導水準)	1.00%	1.25%
為替相場	(円/米ドル)	112.19
	(円/ユーロ)	119.84

期初予想の115円/ユーロを修正

*1 一般貸倒引当金繰入前 *2 SMBC日興からの配当金2,000億円を含む (連結では相殺消去)

*3 (参考) 名目GDP成長率 16年度実績: +1.1%、17年度予測 (日本総合研究所の予想値) 17年5月時点: +1.6%、17年11月時点: +1.5%

日経平均株価 17年3月末: 18,909.26円、17年9月末: 20,356.28円

Ⅱ．中期経営計画の進捗と今後の戦略

1. 中期経営計画（2017年度～19年度）の概要



新体制の下、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

基本方針

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1 Discipline
ディシプリンを重視した事業展開</p> | <p>2 Focus
強みにフォーカスした成長戦略</p> | <p>3 Integration
持続的成長を支える
グループ・グローバルベースの運営高度化</p> |
|--|--|---|

2019年度財務目標

環境認識	重視する考え方	資本効率	ROE	7～8%程度	資本蓄積を進める中で 少なくとも7%を確保
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 厳しい収益環境が継続 ➢ 国際金融規制強化 ➢ 新たなトレンドによるビジネスチャンス 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 資本・資産・経費効率の向上 － 収益性の向上 ➢ 健全なリスクテイクとクレジットコストコントロール ➢ 健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現 	経費効率	経費率	2016年度比 △1%程度低下	早期に60%程度へ (2016年度62.1%)
		健全性	普通株式等 Tier1比率 ^{*1,2}	10%程度	規制強化 ^{*1} に対応した 資本水準を早期に確保 (2016年度8.3%)

*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、2020年度にリスクアセットが17/3末比+25%程度増加する前提で、最終化時ベースの目標を設定

*2 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

株主還元方針

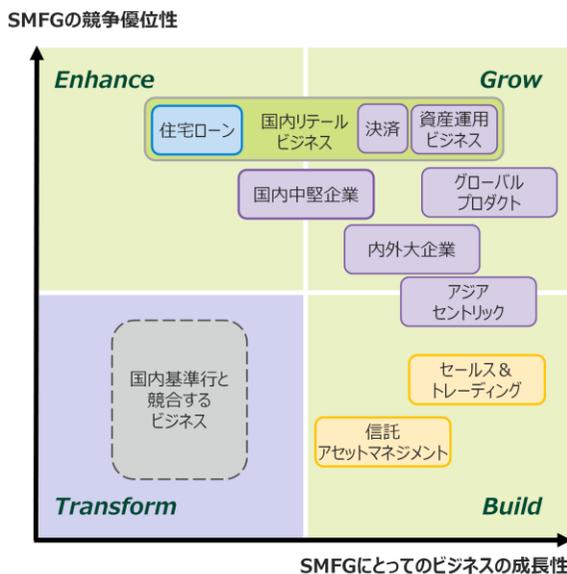
配当は累進的とし、配当性向は40%を目指す
2017年度の1株当たり配当予想は、10円増配の160円とする
自己株取得は、国際金融規制の明確化後に方針決定

- 5月にご説明をしました中期経営計画「SMFG Next Stage」の概要です。
- 次のページから、スライド右上にラベルを表示させていただいておりますが、3つの基本方針、「ディシプリン」、「フォーカス」、「インテグレーション」の順に、ご説明をさせていただきます。

2. 事業・アセットポートフォリオの転換

- 優先的に資源投入するビジネスを選別し、資本効率の良い収益構造へ転換
- 安定的な収益基盤である国内リテール・ホールセールビジネスにおける競争優位性を維持

事業ポートフォリオの転換



グループ運営の再編

(発表)

17年3月 関西アーバン銀行、みなと銀行の持分法適用会社化

8月 ジャパンネット銀行のヤフーによる連結子会社化

8月 ポケットカードの資本構成変更
(伊藤忠商事、ファミリーマートの持分引上げ)

11月 リース共同事業の再編
(SMFLに対する出資比率をSMFGと住友商事で各50%とし、SMFLを持分法適用会社化)

SMFLの持分法適用会社化（18年度4Q頃）

- SMFLを、SMFGと住友商事との戦略的リース共同事業のプラットフォームとし、SMFLに対する出資比率を各50%に
- SMBCACを持分法適用会社とするが、SMFGの出資比率は不変（SMBC32%、SMFL68%出資）
- 財務影響（バーゼルⅢ最終化ベース）
 - リスクアセット 約△3兆円
 - CET1比率 +40bp程度
 - PL影響 年間約▲40億円

18

- まず、「ディシプリン」です。
- 右側に、これまでに発表したグループ運営の再編についてお示しをしております。事業・アセットポートフォリオの転換を矢継ぎ早に進めております。
- 関西アーバン銀行及びみなと銀行については、正に左の図の左下でお示しをした「国内基準行と競合するビジネス」ということで、連結子会社から持分法適用会社とすることを決定いたしました。
- ジャパンネット銀行、ポケットカードについては、両社は単独では中々、成長が難しいと判断し、外部パートナーのリソースを活用することにより、企業価値を向上することとしました。
- 更に、リース共同事業の再編ですが、狙いは2つあります。
- 1つ目は、リース事業を更に強化していく、ということです。例えば、環境・インフラ、ヘルスケア等の成長分野でビジネスチャンスが広がり、競合他社が業務範囲を拡大する中、SMFLでは銀行法の制約を感じておりました。SMFLは、当社と住友商事との対等出資会社となることで、当社の金融ソリューション力と、住友商事の事業ノウハウ、ネットワークを梃子に、成長を目指していきたいと考えております。
- 2つ目は、当社の資本・資産効率を改善することです。従来は、リスクアセットを100%計上する一方、ボトムライン収益は60%の取込みでしたので、資産効率は良くありませんでした。今回の資本構成の変更により、リスクアセットは、バーゼルⅢ最終化ベースで△3兆円程度減少しますので、資産効率は改善いたします。なお、出資比率の引き下げによって、収益は年間約▲40億円程度減少しますが、これは新しいビジネスへの取組等の事業の拡大によって、カバーします。

2. 事業・アセットポートフォリオの転換

- 現行規制ベースのリスクアセットは横這いでコントロール。更にインオーガニックによる削減も追求
- 既存アセットの採算性向上、資産効率の良いビジネスへのアセット投入と低採算アセットの削減を推進し、全体としての資産効率を改善

地銀・リース持分法適用会社化による SMFGの収益性改善（概数、バーゼルⅢ最終化ベース）

現状

▶ 当期純利益 6,300億円
 ▶ リスクアセット 90兆円前後

RORA 0.7%

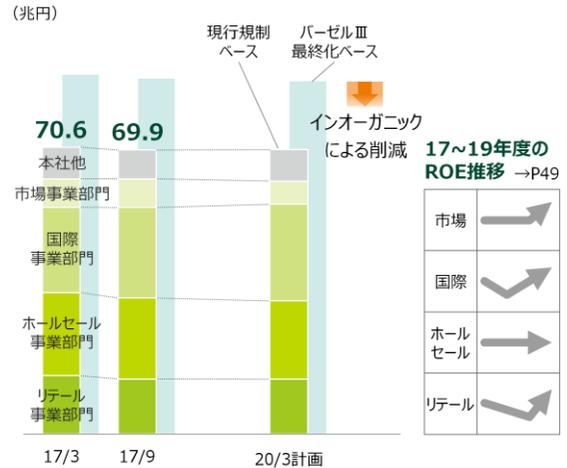


持分法適用会社化後

▶ 当期純利益 6,250億円
 ▶ リスクアセット 80~85兆円程度

RORA 0.8% ↑

リスクアセット

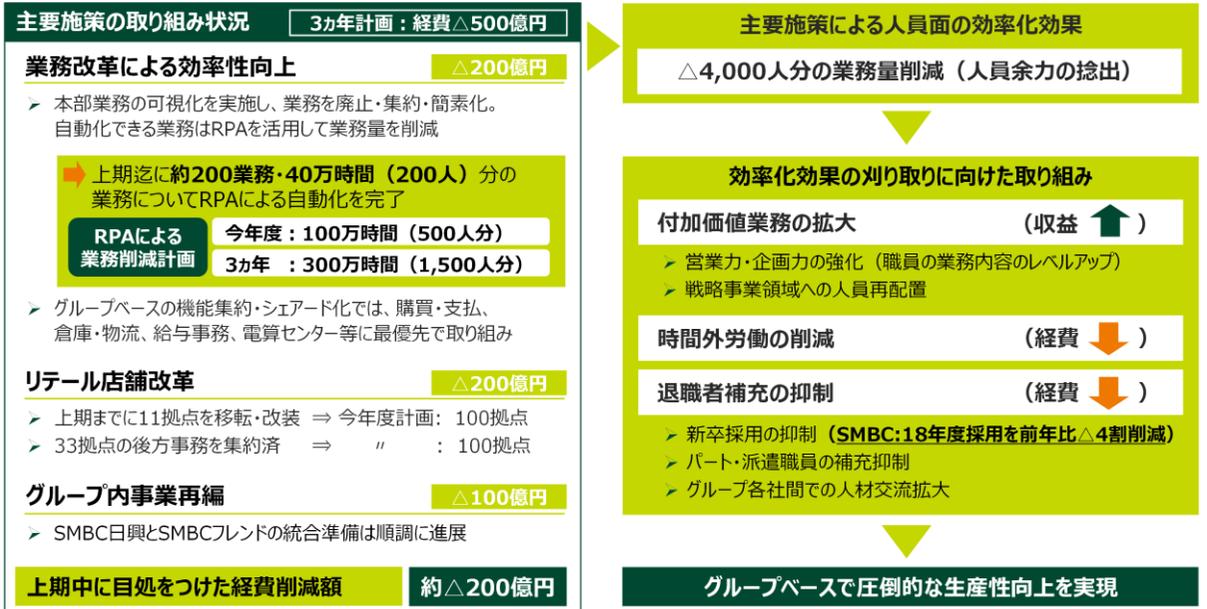


19

- 左側には、地銀とリースの資本構成の変更による収益性の改善をお示ししております。SMFGのRORAは0.7%から0.8%へと、0.1%ポイント改善する見込みです。
- 右側には、3カ年のリスクアセットのイメージをお示しさせて頂いております。リスクアセットは、現行規制ベースでの総額を横這いでコントロールするとともに、資産を入れ替えることにより、収益性を引き上げます。また、国際的な金融規制の強化によって、リスクアセットの大幅増加が見込まれますので、インオーガニックによる削減も追求をまいります。

3. 経費コントロール：生産性の向上・効率化の推進

- 主要施策は着実に進展。特にRPA（Robotic Process Automation）を活用した業務量の削減は順調に進行
- 効率化効果を確実に刈り取り、グループベースで圧倒的な生産性向上を目指す

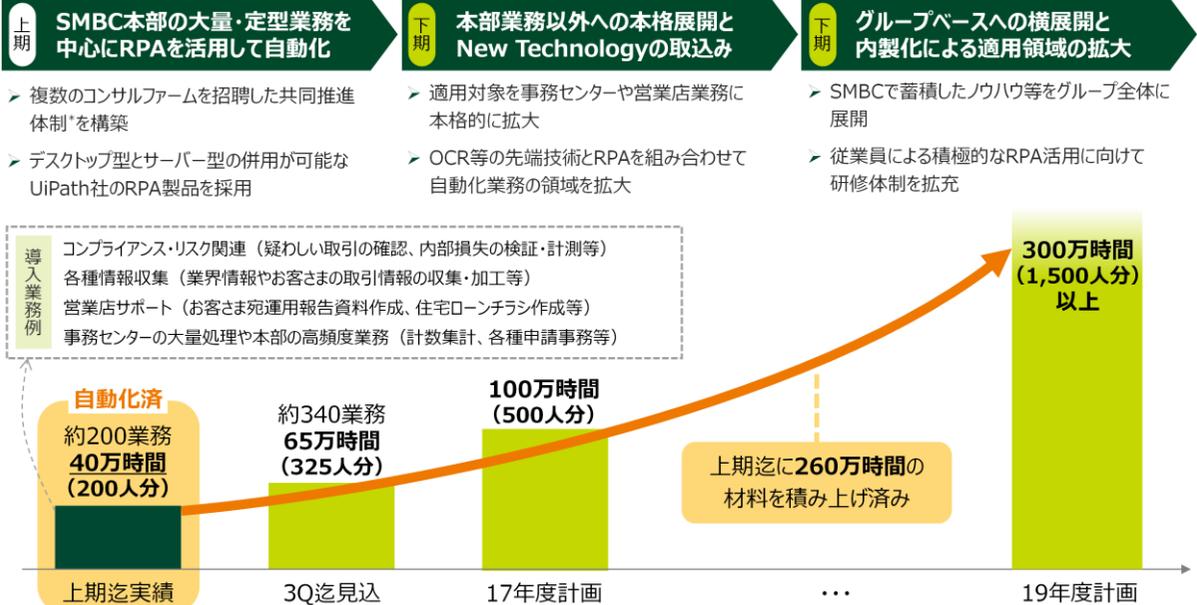


20

- 経費コントロールの取組です。
- 5月にご説明をさせて頂きましたが、業務改革による効率性向上、リテール店舗改革、グループ内の事業再編により、中期経営計画の3年間で△500億円、中期的には△1,000億円の経費を削減する計画です。
- 左側に、3つの取組と、上期に実行した具体的な内容をお示しております。
- 1つめのRPA、ロボティック・プロセス・オートメーションは、次のスライドで詳しくご説明させて頂きませんが、業務量の削減が順調に進んでおり、大きな手応えを感じております。また、リテール店舗改革及び、グループ内の事業再編も着実に進めており、既に、3年間で△500億円の経費を削減する計画のうち、約△200億円の目処が立っております。
- これらの施策によって、右側ですが、パートも含め、△4,000人分の業務量を削減する計画です。この内訳について申し上げますと、業務改革による効率性向上とグループ内事業再編によって、基幹職、すなわち、私共で言う総合職と総合職リテールコースの約△2,000人分、店舗改革と事務プロセスや本社業務の効率化によって、事務職・パート・派遣社員約△2,000人分の業務量の削減です。
- こうして捻出した余力をどう使っていくかと申しますと、戦略事業領域に振り向け、トップラインの成長に繋げる、あるいは、本部職員であれば、付加価値の高い業務への比重を増やし、企画力を向上させていく、また、時間外労働が減少し、働き方改革にも繋がると考えております。勿論、一部、人員削減にも繋げてまいります。

3. 経費コントロール：RPA(Robotic Process Automation)の活用

- 上期迄に、SMBC本部業務を中心に40万時間（200人分）の業務について、RPAによる自動化を完了
- 今年度中に100万時間（500人分）、3年以内に300万時間（1,500人分）以上の業務量を削減



* パートナー6社：アクセンチュア、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング、デロイトトーマツコンサルティング、日本アイ・ビー・エム、PwCコンサルティング、UiPath

21

- RPAへの取組について、ご説明いたします。
RPAの導入を検討している企業が大変増えておりますが、私共の強み・特徴を申し上げさせて頂きますと、グローバルにトップクラスのコンサルティング会社4社と、日本IBM、UiPathの6社が一体となって推進する体制を構築し、高い品質の開発・運営管理体制を進めていることです。
- 具体的には、SMBCの全ての本部部署の業務を見える化し、業務そのものを見直してから、残る業務プロセスを積極的に自動化しております。また、直面する課題に対しては各社の知見を持ち寄って迅速に解決を図るほか、世界トップ3のRPAベンダーであるUiPath社には、当社のシステム環境やセキュリティ基準に合わせた製品改良をスピーディーに行っておりしております。
- RPAを使った導入業務の例をお示ししておりますが、コンプライアンス関連や、各種情報収集、お客さま宛の資料作成など、約200業務の自動化を完了し、上期までに、40万時間分、人数換算で申し上げますと、約200人分の業務量を削減しました。
- 3年以内に300万時間、1,500人分以上の業務量を削減していく計画ですが、上期までに260万時間の材料を積み上げております。今後はこれらを具現化していくとともに、今後はSMBCだけではなく、グループ全体への展開を進めることで、グループベースでの圧倒的な生産性向上につなげてまいりたいと考えております。

4. 7つの戦略事業領域へのフォーカス

コンセプト		戦略事業領域	
Enhance 国内事業の基盤強化	1	本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現	デジタルイノベーション
	2	本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大	
	3	内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大	
Grow 欧米事業の持続的成長 アジアを第二の マザーマーケットに	4	グローバル・プロダクトにおけるトップティア・プレゼンスの確立	
	5	アジア・セントラルの進化	
Build 将来の成長に向けた 新たな強みの構築	6	セールス&トレーディング業務の収益力強化	
	7	SMFG独自の付加価値の高い信託・ アセットマネジメントビジネスの構築	

22

- 次に、フォーカスです。
- このスライドには、7つの戦略事業領域をお示しております。次のページから、4つの事業部門における取組をご説明してまいります。その中で、戦略事業領域の取組に触れていきたいと思っております。

5. 事業部門別取組：リテール①

- 銀証一体での資産管理型運用ビジネス推進により、中長期分散投資を軸とした運用商品販売が好調
- デジタルを活用したビジネスモデル改革は、「SMBCデビット」とスマートフォンアプリを軸に推進

資産管理型運用ビジネスの推進

- リテール事業部門における「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定・公表
- ファンドラップ残高（SMBC日興・SMBC）：1.5兆円を突破
- 日本初のプロテクトライン付投資信託を17/7月に取扱開始
純資産総額：1,498億円（2017年11月15日時点）

運用資産残高増加額（SMBC + SMBC日興）*1



*1 SMBC：リテール部門（個人）、SMBC日興：営業部門（個人）。時価変動を除くベース *2 公共社団法人企業情報化協会

デジタル技術の活用によるビジネスモデル改革

キャッシュレス

- 日本初、2つのタッチ機能を搭載した「SMBCデビット」をリリース



- SMBC Webチャネルでのクレジットカード販売開始

店頭サービスデジタル化

- 「サービス・ホスピタリティ・アワード2017」優秀賞*2を受賞



住宅ローンweb申込

- スマートフォンアプリで審査ができる「WEB申込専用住宅ローン」をリリース



■ リテール事業です。

■ 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。戦略のポイントは3つ、第一に「銀証一体での資産管理型運用ビジネスの推進」、第二に「デジタル技術の活用によるビジネスモデル改革」、第三に「コスト構造の改革に向けた店舗改革」です。

■ 左側、資産管理型運用ビジネスでは、「お客さま本位の徹底」が、やはりポイントだと思います。リテール事業に限らず、私は、全てはお客さまが起点であると考えております。グローバルにフィデューシャリー・デューティーを重視する流れが強まる中、これまで以上にお客さま本位を徹底しながら、グループベースで資産管理型運用ビジネスへの転換を図ることが、中長期的に勝者になる唯一の道と考えております。そのために、銀証一体で、ストック収益資産残高の積上げと、お客さまの裾野の拡大を推進しているところです。上期は、中長期分散投資を軸とした運用提案が功を奏し、例えば、ファンドラップの残高を申し上げますと、9月末で1兆5千億円を突破しております。

■ 右側には、デジタル技術の活用によるビジネスモデル改革をお示ししております。技術革新の進展により、世界中の多くの産業で構造的な変化が起きつつある訳ですが、私は、リテール金融の分野は、国民性や国の構造的要因によって、お客さまのニーズは異なりますので、日本独自のビジネスモデルを築いていくことが大事だと考えております。例えば、日本では、依然として現金決済比率は高いですが、キャッシュレス社会の到来を予想しております。そこで、7月には「SMBCデビット」に、iDとVisa payWaveの2種類の非接触IC決済サービスの機能を追加し、「タッチ」決済を可能にして利便性を高めました。新規に口座を開設されるお客さまのうち4割の方はデビットカードを申し込んで頂くなど、大変ご好評頂いております。

5. 事業部門別取組：リテール②

- 店舗改革は、今年度上期までに11カ店の次世代店舗化が完了。あわせて後方事務の集約も実施
- 今年度中での100カ店の導入に向け、下期は改革を加速

店舗改革

▶ 上期に改革を実施した店舗では、当初想定に近い効果が見られ、お客さまからの反応も良好

銀座支店（次世代店舗基幹店）へのお客さまの反応

来店顧客数	前年同期比 (4~8月)	アンケート結果 銀座支店の印象は？  良くなった (79%) あまり変わらない (12%) 悪くなった (9%)
事務手続	約2割減	
運用相談	約1.8倍	

個人専用店舗の導入

導入目的

▶ 近隣大型店への法人事務集約により、事務人員・スペースを一層効率化し、個人のお客さまの相談スペースを拡充

店内



中野坂上支店

笹塚支店

次世代店舗の展開

	2017年度	2018年度	2019年度
次世代店舗の導入	100店舗	280店舗	430店舗 全店完了
プロセスのデジタル化	インターフェイスのデジタル化	内部プロセスのSTP化	
コスト削減			200億円～ 2021年度：300億円（店頭窓口関連経費2割削減）

店舗面積	△65%	△47%
顧客ゾーン比率	18%⇒54% (50坪⇒52坪)	20%⇒56% (47坪⇒68坪)

- 店舗改革です。
- 店舗数ですが、SMBCでは、さくら銀行と住友銀行の合併前は、合わせて747カ店ありましたが、いち早くシステム統合を実現するなどにより統廃合を進め、現在は440カ店となっております。
グローバルに見ても、日本のメガバンクの店舗数は多い訳ではなく、私は、「店舗の数」よりも、「個々の店舗の効率性」が本質的な課題ではないかと考えております。
- また、「お客さまの利便性や顧客満足度の向上」が最も重要だと思います。そうしたコンセプトのもと、直接お客さまと接することのない業務について、最新技術を駆使して効率化するなどにより、全店で店舗効率を見直し、お客さまのためのコンサルティングスペースを拡充しております。
- 右側にお示した個人専用店舗は一例ですが、事務人員やスペースを一層効率化することにより、お客さまのためのスペースを拡充し、スタッフがお客さまに寄り添う形で、ゆったりとご相談に乗れるようにしております。
- 更に、グループベースでも、SMBCとSMBC日興証券の共同店舗も開始しており、取組効果を発揮できる余地は大いにあると考えております。

5. 事業部門別取組：ホールセール①

- 貸出スプレッドの低下が続く中、採算改善や非金利収益増強の取組を推進
- グローバル大企業に対するグループベース・国内外一体となったアプローチを強化

資産効率向上の取組

採算改善への取組を本格化

- 高付加価値貸金への取組
- 個社別採算管理の強化、採算改善に向けた個社別計画の策定
- 採算改善を反映した営業店業績評価

非金利収益の増強

- お客さまとの取引拡大によるベース非金利収益（為替・EB、外為等）の安定的な増強

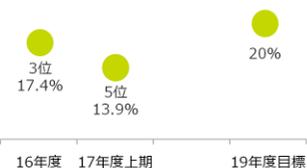


内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

国内外におけるCIBモデルの深化

- SMBC、SMBC日興、SMFL、SMBC信託でチームアップ。一体となったアカウントプラン策定と、ターゲット先への戦略的資源配分

国内事業債（主幹事、引受金額シェア）



リーグテーブル（17年4月-9月）*1

	順位	シェア
株式関連（ブックランナー、引受金額）*2	6位	6.2%
円債総合（主幹事、引受金額）*3	5位	16.1%
ファイナンシャル・アドバイザー（M&A、案件数）*4	1位	6.1%
ファイナンシャル・アドバイザー（M&A、取引金額）*4	5位	9.1%
IPO（主幹事、案件数）*5	3位	14.3%

*1 株式関連、円債総合はSMBC日興、ファイナンシャル・アドバイザー、IPOはSMFG。出所：トムソンロイターの情報を基にSMBC日興が作成 *2 日本企業関連、海外拠点を含む
*3 事業債、財投機関債・地方債（主幹事方式）、サムライ債 *4 日本企業関連公表案件、グループ合算 *5 REITのIPOを除く、海外拠点を含む

25

- ホールセール事業です。
- 国内の貸出業務では、競争の激化により、貸出スプレッドの低下が続いております。また、SMBCのスプレッド低下幅が他行比大きいことから、私は大きな課題と認識しております。この背景としては、SMBCの強みである中堅企業ビジネスで、過去に取組んだスプレッドの高い貸出の返済が進んでいることが主因と分析しております。
- 足許、この影響は一巡してきておりますので、低下に歯止めが掛かることを期待しておりますが、私自身、スプレッドの低下は大変大きなテーマと意識しておりますので、ビジネスの採算改善に向けた取組みを、一層強化していきたいと思っております。
- 例えば、ひとつは高付加価値貸金の強化です。これまでも注力しておりますが、私共は、アドバイザリーなどを伴う、メガバンクだからこそできる分野に更にフォーカスをしていきます。加えて、この下期から、採算の低い先に対する改善計画を個社別に策定し、改善を図る取組を開始しております。このほか、営業店の業績評価に採算改善を反映させる仕組みを、今年度も一部導入しておりますが、来年度から本格的に導入することにより、これまで以上にディシプリンを利かせてまいります。
- 右側、大企業ビジネスでは、グループとして共通のアカウントプランを策定することにより、お客さまに、統一かつスピーディーにアプローチしております。こうした取組をご評価いただき、SMBCがメイン行でないお客さまとお取引が進んだ例も出てきております。

5. 事業部門別取組：ホールセール②

- 強みのある中堅企業マーケットにおいて、グループベースで多面的なソリューションを提供

本邦中堅企業マーケットにおける優位性の拡大

注力分野	取組内容
ベンチャー支援・成長産業支援	➢ 成長分野における更なるグループ連携強化と金融ソリューション開発を推進し、テーマ毎のイベントを開催
PBアプローチ	➢ オーナー系上場企業に、オーナーの資産運用、法人へのソリューション等、複線的にアプローチ
企業価値向上（PEファンド）	➢ 案件のオリジネーションを強化し、カーブアウトや事業承継案件を推進
不動産ビジネス	➢ SMBC、SMBC日興、SMBC信託、SMFLの連携を加速、お客さまへのCRE*提案を推進

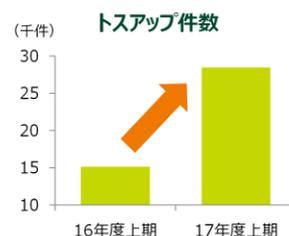
グループベースでの成長分野への取組

テーマ	取組内容
IT	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 渋谷オープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」での各種イベント開催 ➢ イスラエル×ヘルステックセミナー開催
ヘルスケア	➢ SIB（ソーシャル・イバ ^o 外 ^o ボ ^o ド ^o ）1号案件（本邦初）成約、SIBセミナー開催
農業	➢ みらい共創ファームの活用
環境・エネルギー	➢ グリーンボンド（東京都）認証受託
観光	➢ 古民家・地方創生セミナー開催

* Corporate Real Estateの略。企業が事業のために保有している不動産のこと

グループ連携の推進

- グループ各社で、お客さまのニーズをトスアップする件数が大きく増加



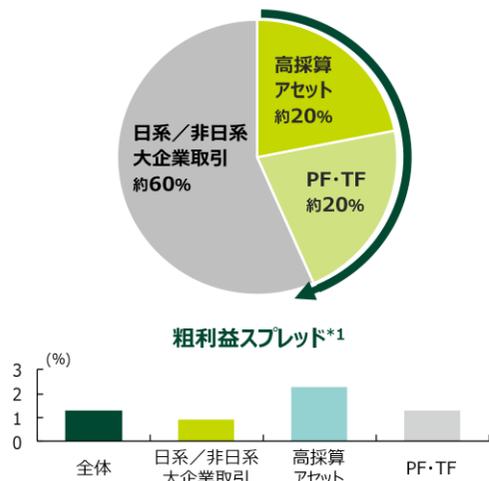
- 中堅企業ビジネスです。
- 国内の中堅企業ビジネスでの優位性を拡大するため、IR Dayでホールセール事業部門長からお示しさせて頂いた、「ベンチャー支援・成長産業支援」、「PBアプローチ」、「PEファンド」、「不動産ビジネス」という4つの注力分野において、グループベースで多面的ソリューションの提供を展開しております。
- 左下は一例ですが、様々な先進的な取組を行っております。また、右下にお示ししておりますが、事業部門制を導入し、そのもとでグループ連携が大きく進展し、グループ各社でお客さまのニーズをトスアップする件数が飛躍的に増加しております。これこそが、私共が、ホールセール事業で強みとする「現場力」なのではないかと考えております。

5. 事業部門別取組：国際①

- 銀証一体運営により取引複合化を推進（債券引受、FX、デリバティブ等）
- 資産回転ビジネス(O&D)の推進により、強みを持つグローバル・プロダクトの資産効率を更に引上げ

国際事業部門のポートフォリオ構成

- ディシプリンを利かせた運営の下、高採算アセット、PF・TFの比率は、45%程度を展望



*1 アップフロントフィーを含まず *2 除く当社グループ発行案件 *3 取組金額ベース（当社推定） *4 トムソンロイター 2017年度1-6月

*5 Aircraft Finance Insurance Consortiumは、民間保険会社（Allianz Risk Transfer, Axis Insurance, Sompo International, Fidelisの4社）のコンソーシアムが保険を提供する融資

銀証一体運営

- 証券アクティブブックランナー案件数（債券）が前年同期比1.5倍増加
- 証券関連の付帯取引（FX・デリバティブ等）の増加



強みを有するグローバル・プロダクト

対象ビジネス	ランキング	プロダクトラインナップ拡充とO&Dの推進
航空機リース	4位 (グローバル)	➢ AFIC*5を活用した航空機ファイナンス（世界初） ➢ ミドルマーケットLBOローンに投資するファンド設立
北米貨車リース	6位 (全米)	
サブスクリプション・ファイナンス	5位*3 (全米)	
プロジェクトファイナンス	2位*4 (グローバル)	

■ 国際事業です。

■ 戦略のポイントは3つ、第一に「銀・証・リース一体運営、グローバル・プロダクト、アジア・セントリックの実現といった主要施策をNext Stageへ進化させること」、第二に「ディシプリンを利かせた管理」、第三に「次の10年を見据えた経営基盤の拡充」です。

■ まず、事業部門制の導入によって、銀行のフロント・証券の引受部隊・デリバティブセールス等の商品関連部隊の連携が大変進んでおり、グローバルベースでの動きも早くなっております。例えば、右上にお示しておりますが、非日系企業のお客さまから、債券のアクティブブックランナーとしてご指名いただく件数が、飛躍的に増加しております。

■ また、右下にお示しておりますが、グローバル・プロダクトでは、業務の拡大を図りつつ、AFICを活用した航空機ファイナンスのように、リスクを抑えながらビジネスを拡大する、といった新たなスキームも開発し、エッジを磨いております。

■ なお、説明を飛ばさせて頂きましたが、9ページに海外貸出スプレッドをお示しております。私共は海外貸出スプレッドを安定して高水準で保っておりましたが、足許は低下しております。これは、マーケットのタイトニングに加え、1つ目に利鞘の低い短期の貿易金融等が一時的に増加したこと、2つ目にLBO等一部のマーケットで過熱感が見られたため、信用リスクのコントロールの観点から取組を抑制してアセットクオリティが改善したことが主たる理由です。これまでも、競争が激しい中でも、海外貸出スプレッドを維持してきたことが私共の強みですので、今後もディシプリンを利かせた運営を行いながら、スプレッドの確保に拘ってまいります。

5. 事業部門別取組：国際②

- アジア・コアクライアントとの関係深化による収益拡大、マルチフランチャイズ戦略を通じた中長期成長の捕捉
- 外貨ファンディングでは、安定性、コスト、多様化に拘った調達を実施

アジア・セントリック

非アセット収益（アジア）



- 地場優良企業・成長企業や欧米グローバル企業との関係深化による取引複合化の進展
- トランザクションバンキングビジネスの強化

アジアでの経営基盤の拡充

- インドネシアにおけるマルチフランチャイズ戦略の推進
 - ・ 日系・非日系のサプライヤー・ディストリビューター向けファイナンスで、BTPNと連携
 - ・ リテール向けデジタルバンキング事業の強化・拡大
- アジア投資家へのアプローチ強化

外貨ファンディング

- 海外での顧客性預金の獲得及び、定期的な外貨建債券発行により、安定性、コスト、通貨・期間の多様化に拘った調達を実施

外貨建てシニア債券の発行^{*2}

- 米ドル建
 - ・ SMFG^{*3}：17/7月、10月 計6,750百万ドル（5年、10年）
 - ・ SMBC：17/10月、1,500百万ドル（2年債）
- ユーロ建
 - ・ SMFG^{*3}：17/6月、10月 計1,750百万ユーロ^{*4}（5年、7年、10年）
- 豪ドル建
 - ・ SMFG^{*3}：17/9月 750百万豪ドル（5.5年）

*1 対3M USD LIBORスプレッド *2 17/4月以降、海外市場、機関投資家向け *3 TLAC債 *4 うち500百万ユーロはグリーンボンド

28

- 左側がアジア戦略です。
- アジアの経済は、短期的にはアップダウンはありますが、私は、長い目でみればアジアは大きく成長していくと見ております。従って、「中長期的な視野に立ちアジアの成長を捕捉していく」という軸をぶらすことなく、アジア・セントリックの実現に向けた取組を推進してまいります。
- 具体的には、地場の優良企業やアジアへ進出している欧米グローバル企業との関係を深めております。左上ですが、アジアにおける非アセット収益は、預金の増強や外為取引が進んだこともあり、この上期は前年同期比+21%増加しました。
- 海外ビジネスは、今後も私共の成長ドライバーですが、サステナブルな成長を遂げるためには、外貨ファンディングの確保が重要です。右側にお示しをしておりますが、安定的なファンディングソースである、預金の積み上げを第一に考えながら、通貨の多様性や期間の分散を意識して、外貨建債券を発行し、ファンディングソースの多様化と、コストに拘った調達を推進してまいります。

5. 事業部門別取組：市場

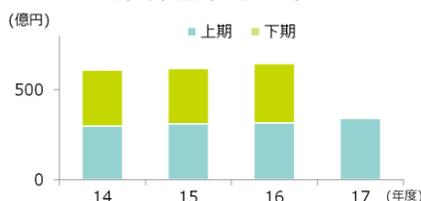
- 為替やデリバティブの取引ボリューム拡大
- 収益力の底上げと安定性を向上させるため、セールス&トレーディング(S&T)を強化

セールス&トレーディング収益

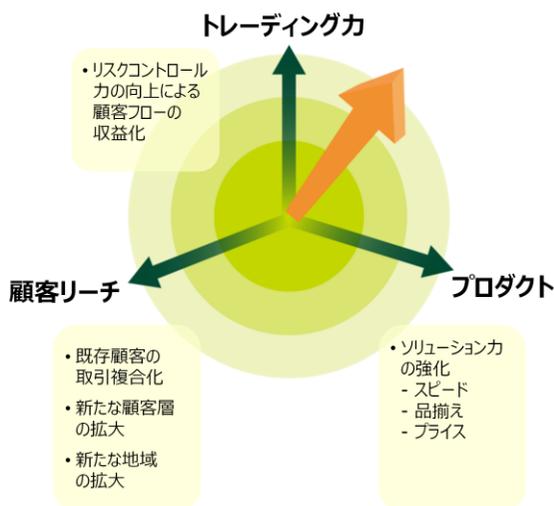


- クロスセルの推進 (為替・デリバティブ・運用)
- 企業が抱えるマーケットリスクに対するソリューション提供
- SMBC日興での株式トレーディング力の強化

外為収益 (管理ベース)



セールス&トレーディングの強化



29

- 市場事業です。
- 戦略のポイントは2つ、第一に「トレーディング力の発揮による収益極大化」、第二に「収益力の底上げと安定性を向上させるため、お客さまを起点とするセールス&トレーディング業務を強化すること」です。
- この上期は、地政学リスクの懸念後退に伴う株価反転を捕捉し、トレーディング力を発揮することができました。また、セールス&トレーディング業務では、証券の債券トレーディングは苦戦しましたが、銀行を中心に、国内外でのデリバティブや、海外での外為関連の取引が堅調でした。
- 海外においては、銀証一体となったプラットフォームの確立は途上ですが、人材の採用など、営業推進体制も強化しております。この分野は私共にとっては大変伸び代の大きい分野ですので、地域特性に応じた、債券・外為・デリバティブの一体的な機能拡充や営業推進体制を作り、ビジネスチャンスを捕捉してまいります。

(参考) 事業部門別業務純益・ROE・リスクアセット

(億円)		16年度 中間期 ^{*1}	16年度 ^{*1}	17年度 中間期	前年 同期比 ^{*2}
リテール事業部門	業務粗利益	6,282	12,889	6,330	+213
	経費	▲5,148	▲10,154	▲5,061	▲42
	(経費率)	82.0%	78.8%	80.0%	△2.1%
	その他	33	122	56	+24
	業務純益	1,166	2,857	1,325	+195
	ROE ^{*3,4}	-	-	6.5%	-
リスクアセット (兆円) ^{*3,5}		-	-	13.5	-
ホールセール事業部門	業務粗利益	3,717	7,756	3,620	▲116
	経費	▲1,662	▲3,467	▲1,710	▲16
	(経費率)	44.7%	44.7%	47.2%	▲1.9%
	その他	201	441	238	+42
	業務純益	2,256	4,730	2,148	▲90
	ROE ^{*3,4}	-	-	10.4%	-
リスクアセット (兆円) ^{*3,5}		-	-	20.0	-
国際事業部門	業務粗利益	2,592	5,858	3,110	+175
	経費	▲1,123	▲2,519	▲1,392	▲97
	(経費率)	43.3%	43.0%	44.8%	▲0.6%
	その他	216	302	303	+151
	業務純益	1,684	3,641	2,021	+229
	ROE ^{*3,4}	-	-	10.4%	-
リスクアセット (兆円) ^{*3,5}		-	-	22.3	-
市場事業部門	業務粗利益	2,031	3,466	1,964	▲80
	経費	▲256	▲503	▲266	0
	(経費率)	12.6%	14.5%	13.5%	▲0.5%
	その他	34	81	85	+19
	業務純益	1,810	3,044	1,783	▲61
	ROE ^{*3,4}	-	-	35.9%	-
リスクアセット (兆円) ^{*3,5}		-	-	7.0	-

*1 2016年度の収益管理制度に基づき、2017年度からの事業部門ベースに組換えた実績 *2 金利・為替影響等調整後 *3 速報値

*4 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。国際事業部門のROEは外貨中長期調達コストを除くベース。市場事業部門は、バンキング勘定の金利リスク見合いを含まず

*5 現行規制ベース

6. デジタライゼーションの推進

- 様々なテクノロジーの進化を積極的に取り込み、デジタライゼーションを推進

お客さまの
利便性向上



キャッシュレス
ペーパーレス



スマホアプリ

新規ビジネス
の創造



プラットフォーム



B2B

生産性・効率性
の向上



RPA



働き方改革
(パブリッククラウド)

経営インフラ
の高度化



MIS



サイバーセキュリティ



スマホ



SNS



生体認証



AI



API



IoT



ビックデータ



ブロックチェーン

- デジタライゼーションです。
- 技術革新の進展により、異業種プレイヤーを交えた競争が激化する中、これまでのやり方を踏襲するだけでは、競争に勝つことはできません。
一方で、テクノロジーを柔軟に取り入れることにより、新たな金融サービスを提供できるチャンスでもあります。
- そうした考えのもと、私共は、5月にご説明させて頂いた通りですが、スライドにお示した4つの側面で、デジタライゼーションを推進しております。

6. デジタライゼーションの推進

- 「プラットフォーム」ビジネスの新規創造に注力し、具体的に事業化
- 国内外の多様なプレイヤーとの提携・協働を通じ、オープンイノベーションを推進

新規ビジネスの創造

生体認証仲介プラットフォーム（17/7月事業開始）

あなたがいれば、パスワードはいらない。

Polarify 改正銀行法 認可第一号案件

さまざまなスマホアプリに共通で使える

3つの認証方法 全キャリア・デバイスに対応

電子バーコードによるコンビニ収納（17/9月事業開始）

brees

サービス名称：PAYSLE

利用者 ▶ 携帯性・利便性改善
▶ 払い忘れの防止

請求事業者 ▶ 印刷・郵送コスト削減
▶ 収納業務の効率化

コンビニ ▶ レジ待ち時間短縮
▶ 店頭業務の効率化

▶ 2020年度にはコンビニ収納市場約10兆円の取扱シェア2割を目指す

オープンイノベーションの推進

ヤフーとの包括的な業務提携（17/8月）

- ▶ SMFGとヤフーが有するノウハウやリソースを活用し、JVを通じて両グループのお客さまに付加価値の高い金融サービスを提供

「hoops link tokyo」を渋谷に開設（17/9月）

- ▶ SMFGの継続的な事業創出のため、多様なプレイヤーのリアルな接点の場として渋谷に開設

- ・幅広い分野のイベントを開催中
- ・ベンチャー企業のピッチイベント（サイバーエージェントベンチャーズ主催等）
- ・人工知能やブロックチェーンの技術者向け勉強会
- ・開設2か月でのべ1千人参加

新技術の追求

顔認証決済サービス コンタクトセンター(SMBC)でAI活用

- ▶ 経済産業大臣賞受賞 ▶ 「コンタクトセンターワールドアワード2017」「テクノロジーイノベーション」「アウトバウンド」の2部門で金賞



- 「デジタラ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、私共は、「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はないかと思えます。
- 左側に、この上期に開始したプラットフォームビジネスをお示しております。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であります、生体認証仲介サービスを提供する「Polarify（ポラリファイ）」、コンビニ収納代行において、スマートフォンによる電子バーコード決済を手掛ける「ブリースコーポレーション」と、明確な新規ビジネスを持った子会社を設立し、事業化していることが当社の特徴です。
- ちなみに、電子バーコード決済については、9月にミニストップで取扱いを開始したほか、11月中に、主に北海道でコンビニを展開しているセイコーマートでも取扱いを開始する予定です。また、セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンにおいて、2018年中の取扱いを目指して検討中です。

7. ESG①

- 指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンス態勢を高度化。株主目線を意識した役員報酬制度見直し
- 環境ビジネス強化に向けグリーンボンドを発行
- GPIFが選定したESG指数への組入れ

ガバナンス

指名委員会等設置会社へ移行

- G-SIFIsスタンダードのガバナンス態勢構築
- 取締役会の監督機能の強化
- 業務執行の迅速化

社外取締役

- 社外取締役の人数を5名から7名へ増加
(全取締役に占める割合は36%から41%へ上昇)
- 社外取締役と投資家とのスモールミーティングを開催

譲渡制限付株式による株式報酬制度の導入

- 中期経営計画の財務目標及び株式指標を評価指標とする株式報酬制度
- 株式報酬比率の引上げ
- 賞与の一部繰延、支払済報酬の減額・返還制度の導入を通じたリスクマネジメント強化

顧問制度

- SMFG・SMBCの会長・社長・頭取経験者において、SMFGに1名、SMBCに8名の顧問。相談役制度は2002年に廃止
- 経営のいかなる意思決定にも関与せず

環境、社会

ユーロ建グリーンボンドを発行 (17/10月、5億ユーロ)

- 概要
- SMFGとして初のTLAC適格ユーロ建グリーンボンド*1
 - グリーンボンドガイドライン*2に沿った第一号案件
 - Sustainalytic社よりSecond Opinionを取得

- 発行意義
- 持続可能な開発目標 (SDGs) の実現をサポート
 - 環境ビジネス強化に貢献
 - 投資家コースへの対応

「なでしこ銘柄」への選定 (2013年、2015年、2017年)



GPIFが選定したESG指数への組入れ



FTSE Blossom
Japan



MSCI

2017 Constituent
MSCI Japan ESG
Select Leaders Index

*1 SMBCから2015年にグリーンボンドを発行 *2 「グリーンボンドガイドライン 2017年版」(2017年3月、環境省が新たに策定)

33

- ESGへの取組みです。
- 左側、ガバナンスでは、6月に指名委員会等設置会社へ移行するとともに、社外取締役の数を増員しましたが、取締役会ではかなり運営が変わり、大局的なテーマの議案が増加し、社外取締役の知見を活かした大変深く有意義な議論が行われていると実感しております。
- 更に、従来以上に株主目線の経営とするため、役員報酬制度も見直しました。
- 右側は、環境、社会ですが、10月に、TLAC適格のユーロ建グリーンボンドを初めて発行しました。また、当社は、GPIFが選定したESG指数に組入れられております。

7. ESG②

- 「環境」「次世代」「コミュニティ」を重点課題とした活動の推進により、Society5.0の実現を通じた「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に貢献

	重点課題 (マテリアリティ)	関連するSDGs目標	取組事例
E	環境		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 再生可能エネルギー支援 ➢ エクセクティブ原則の遵守 ➢ グリーンボンド、環境評価型融資
S	次世代		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 国内外における金融教育 ➢ 人材育成支援 ➢ 留学生支援 ➢ 女性活躍推進 ➢ 働き方改革 ➢ LGBTに関する取組み
	コミュニティ		
G	経営基盤		<ul style="list-style-type: none"> ➢ ガバナンス強化 ➢ コンプライアンス遵守

注力目標

- スライドには、国連で採択された、SDGs、持続可能な開発目標に対する取組をお示しております。
- 先週、経団連で企業行動憲章が改定されたところです。当社では、経営理念として、「お客さまと共に発展する」、「事業の発展を通じて株主価値の永続的な増大を図る」、「社員が存分に能力を発揮できる職場を作る」、の3つを掲げておりますが、今後も、Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成に向け、ESGを意識した経営を推進し、社会全体の持続的な発展に貢献してまいりたいと思います。

Ⅲ. 財務目標

		16年度	17年度中間期	(参考) 17年度目標*4	19年度目標
資本効率	ROE	7.8%*1	10.1%*2	略16年度並	7~8%程度
経費効率	経費率	62.1%	61.0%	62%台半ば 目標比改善を 追求	16年度比 1%程度低下
健全性	普通株式等 Tier1比率*3	8.3%	8.8%	9%弱	10%程度

*1 連結納税導入による影響等特殊要因を除いたもの *2 年率換算

*3 バーゼルⅢ最終化時ベース。資本フロア70%を前提にリスクアセットが17/3末比+25%増加する想定。普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

*4 17年度の業績目標及び、中期経営計画における計画値を前提に、計算した数値

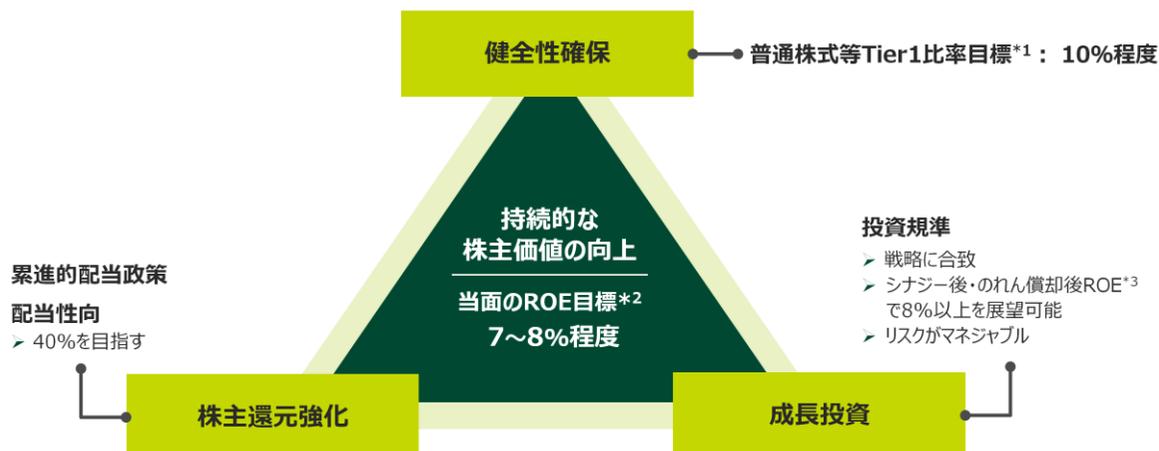
- 財務目標の進捗です。
- 上期は、年度目標に対する業績の進捗率が高く、財務目標の実績も高水準となりましたが、通期では、右から2列目にお示した水準を想定しております。勿論、アップサイドは目指してまいります。
- それでは、次に、資本政策についてご説明いたします。

IV. 資本政策

1. 資本政策の基本方針

- 健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現
- 配当は累進的とし、配当性向は40%を目指す
- 自己株取得は、バーゼルⅢ最終化決定後に精査・議論のうえ、方針決定

※資本の状況、業績見通し、株価水準、成長投資機会を考慮



*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、資本フロア70%の下、2020年度にリスクアセットが17/3末比+25%程度増加する前提。分子からその他有価証券評価差額金、分母から株式評価益見合分を除くベース。なお、2019年1月導入予定のバーゼルⅢ完全実施基準（含むその他有価証券評価差額金）は、現状、これを4%程度上回る水準

*2 株主資本ベース *3 規制強化を踏まえた規制リスクアセットに基づく内部管理ベース

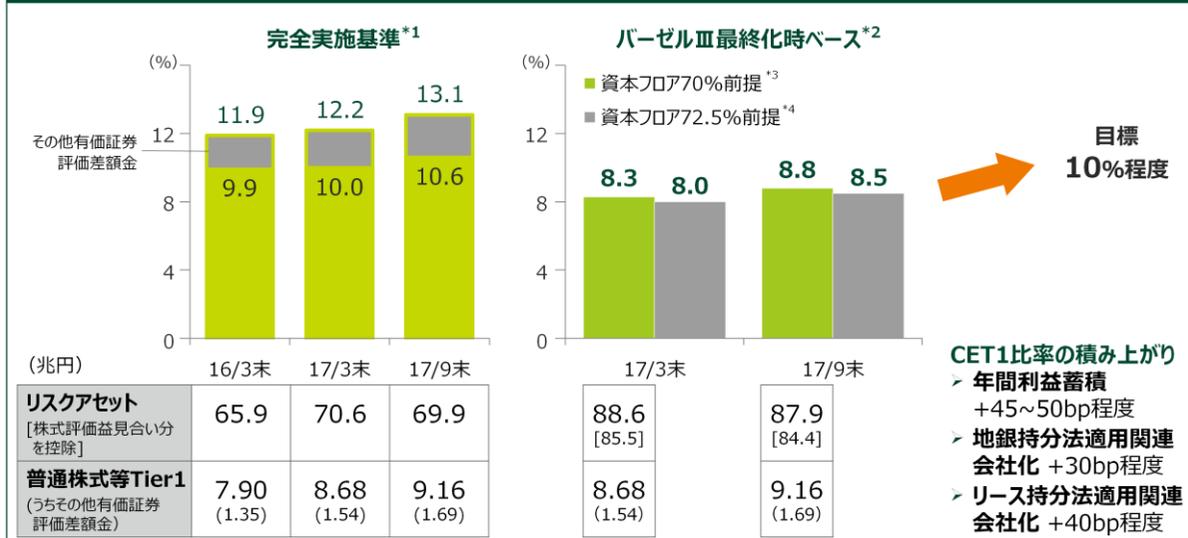
38

- 当社の資本政策の基本方針は、お示ししている通り、「健全性確保」、「株主還元強化」、「成長投資」の3つをバランスよく実現することです。
- また、株主還元については、配当は累進的とし、配当性向は40%を目指してまいります。
- 一方、自己株取得については、バーゼルⅢが最終化された後に、影響を精査・議論のうえで方針を決定し、ご説明したいと考えております。
これは従来申し上げている通りでございます。

2. 資本の状況

- 普通株式等Tier1 (CET1) 比率目標 (バーゼルⅢ最終化時ベース) 10%程度
- 資本フロアが中期経営計画の想定より厳しい72.5%となるケースでも、業務環境に大きな変化がなければ、利益確保とリスクアセットコントロールを確り行うことにより、目標を達成できる見通し

CET1比率

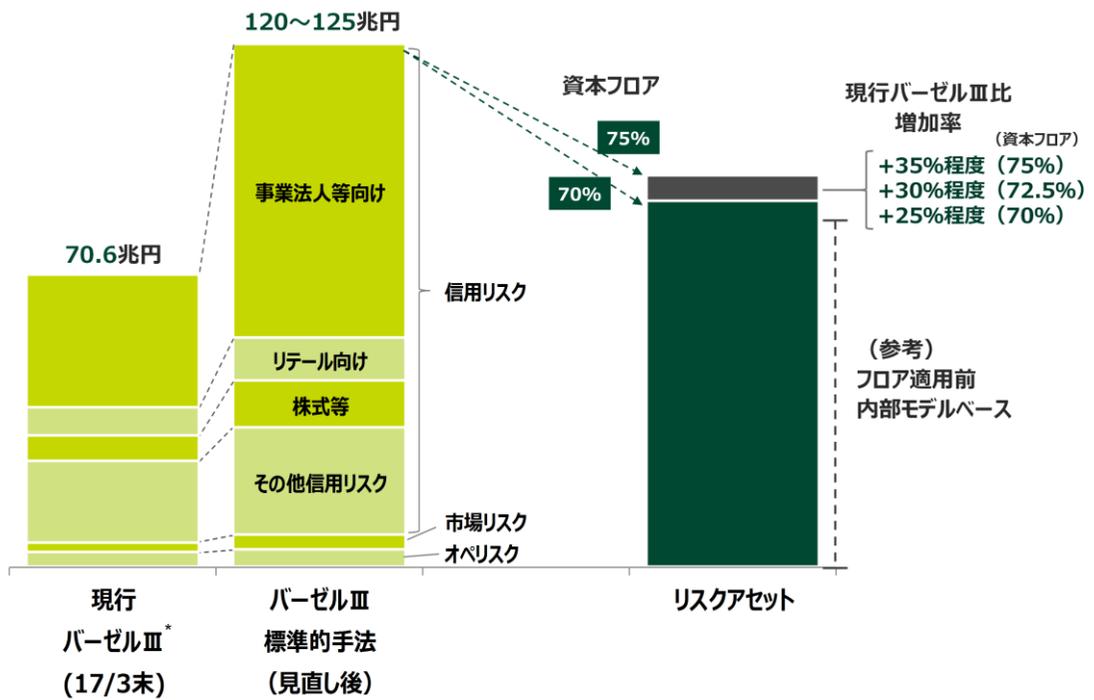


*1 19年3月末に適用される定義に基づく *2 CET1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除
*3 リスクアセットが17/3末比+25%程度増加する想定 *4 リスクアセットが17/3末比+30%程度増加する想定

39

- 5月に中期経営計画を発表した際は、資本フロア70%を前提に、リスクアセットは17年3月末の実績値と比べ25%増加、バーゼルⅢの最終導入は2021年、と想定し、我々の中期経営計画の最終年度末である、2020年3月末に、最終化時ベースのCET1比率で10%程度を達成する、と目標を設定いたしました。
- 足許の国際的な金融規制強化の議論を踏まえ、資本フロアは想定した70%よりも厳しい72.5%になる可能性も相応にあると見ております。その場合、右側のグレーの棒グラフですが、CET1比率の水準は低下し、積み上がりのペースも想定よりも遅くなります。
- しかしながら、当社では、関西の2地銀、リースの持分法適用関連会社化等、インオーガニックの施策も打っておりますので、業務環境に大きな変化がなければ、利益の確保とリスクアセットのコントロールによって、計画通り、2020年3月末に、目標とする「10%程度」を達成できると見ております。資本フロアが72.5%になっても、CET1比率で10%程度を、最終年度に達成できるのではないかと考えています。

(参考) バーゼルⅢ最終化時のリスクアセット増加試算 (概数)



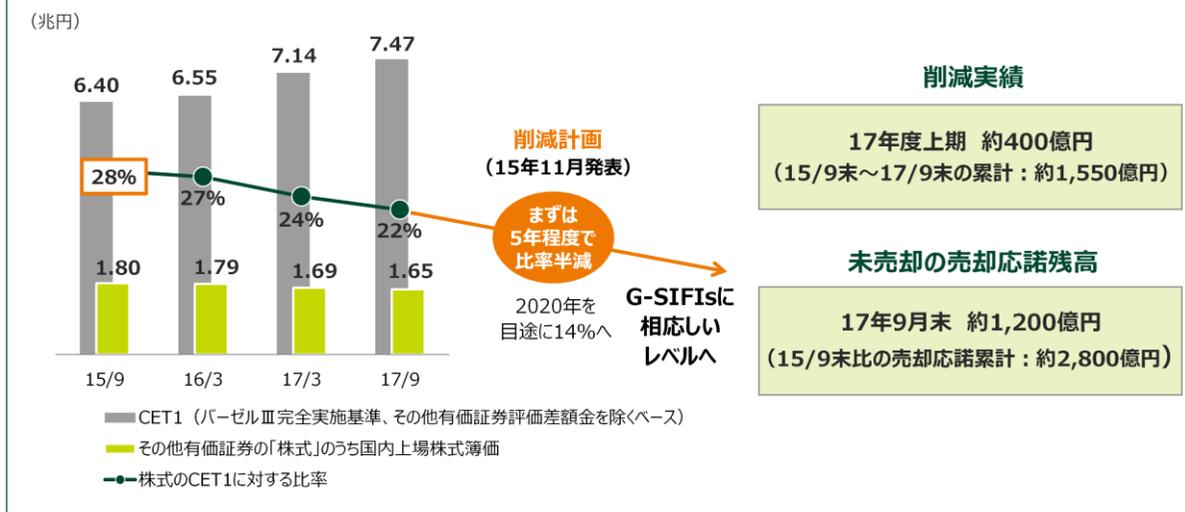
* 当社はFIRBベースのフロアを適用。現状、資本フロア調整はない

3. 政策保有株式

- 2015年9月末を起点に、まずは5年程度で株式の普通株式等Tier1に対する比率*の半減を目指す
 - 国内上場株式簿価残高の最大3割程度、金額では約5,000億円（単年度1,000億円）の削減
 - 年間1,000億円の削減に向けて、下期は売却の執行と更なる応諾の積上げを進めていく

* 連結ベース 国内上場株式簿価/CET1（CET1は、バーゼルⅢ完全実施基準、その他有価証券評価差額金を除く）

政策保有株式の推移及び削減計画（連結）



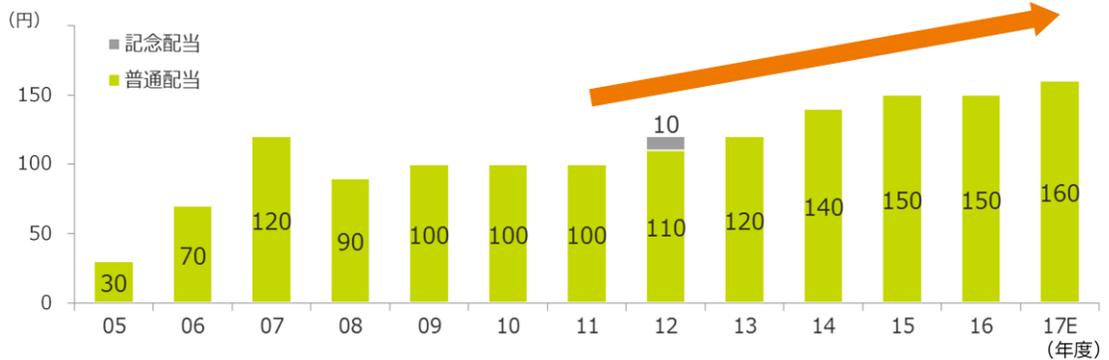
41

- 政策保有株式については、削減計画の達成に向けた進捗として、私は削減実績と、売却応諾額の積み上がりの両方を合わせて見ております。
- 上期について申し上げますと、削減実績は、簿価ベースで約400億円削減したことに加え、まだ売却していない応諾取得済の残高は3月末と比べ約200億円増加しておりますので、この上期では、約600億円の売却応諾を新たに取得した、ということです。
従いまして、年間1,000億円、5年間で5,000億円と申し上げますが、削減に向けて、インラインの進捗と考えております。

4. 配当方針

- 配当は累進的とし、配当性向は40%を目指す
※累進的配当とは、減配せず、配当維持もしくは増配を実施すること
- 2017年度の1株当たり配当は、10円増配の160円を予想

1株当たり配当の推移*1, 2



配当性向*3	3.4%	12.5%	20.5%	-	46.8%	30.0%	26.8%	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	35.8%
ROE*4	22.8%	13.8%	15.8%	-	7.5%	9.9%	10.4%	14.8%	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%	

*1 2009年1月4日付で実施した株式分割（1株につき100株の割合をもって分割）が05年度期首に行われたと仮定した場合の計数を記載
*2 普通株式のみ *3 普通株連結配当性向 *4 株主資本ベース

42

- 配当方針につきましては、先程、話させていただきましたが、配当は累進的とし、配当性向としては40%を目指してまいります。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。

効率性を重視し、質の高い金融グループを目指す 中期経営計画は、順調なスタート

- 新たな経営・組織体制の下、各事業部門において、収益性向上に向けた取組みを推進。事業・アセットポートフォリオの見直し、グループ連携の強化、デジタルイノベーションの推進等、具体的な施策を実行
- 17年度上期業績の連結ボトムラインは年度目標比67%と高進捗。年度目標については、業務環境が変化する可能性も考慮し、修正せず
- 今後も、資本・資産・経費効率に拘った運営を継続
- バーゼルⅢ最終化の議論を注視しているが、資本フロア72.5%のケースでも、業務環境に大きな変化がなければ、ディシプリンを利かせた運営により、CET1比率目標は計画通り達成できる見通し

- 最後のスライドには、お伝えしたいメッセージをお示ししております。
- ご説明をしまいりましたように、「効率性を重視し、質の高い金融グループを目指す」として策定し、開始した中期経営計画は、順調なスタートを切ったと考えております。
- 当社株価は、私がグループCEOに就任する前日、3月31日の終値は4,045円、これに対して足許は4,400円レベルとなっております。市場の上昇につられた部分ではありますが、+10%程度上昇しております。ただ、PBRは未だ0.6倍程度に留まります。
- 私共は、企業価値向上に向けた弛まぬ努力を続け、皆さまのご期待にお応えし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。