

Bank of America Merrill Lynch 2018 Japan Conference

## SMBC Group Management Strategy

**Takeshi Kunibe**  
President and Group CEO

**September 6, 2018**



- 皆さん、こんにちは。
- 本日は、大変お忙しい中、SMBCグループ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、当社グループでは、昨年4月、2020年3月期までの3カ年を計画期間とする中期経営計画をスタートさせました。  
この1年半、「質の高い金融グループ」の実現に向け、様々な取組みを実行し、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。

- I 1Q, FY3/2019 performance
- II Progress of the Medium-Term Management Plan
- III Capital Policy

- 本日は、まずは2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分程度、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。

## I 1Q, FY3/2019 performance



## 1Q, FY3/2019 performance

- Made good progress towards the full year target

### Income statement

	1Q	Result		Target FY3/19
		(in USD)	YoY	
Consolidated gross profit	719.1	6.5 bn	(18.3)	
General and administrative expenses	428.8		(25.1)	
Equity in gains (losses) of affiliates	24.0		+4.4	
Consolidated net business profit <sup>*1</sup>	314.4	2.8 bn	+11.2	1,155
Total credit cost	8.4		(6.4)	200
Gains (losses) on stocks	29.0		+0.1	
Other income (expenses)	(3.2)		(2.0)	
Ordinary profit	331.9	3.0 bn	+15.7	1,020
Extraordinary gains (losses)	(1.3)		(0.7)	
Income taxes	82.9		+33.1	
Profit attributable to owners of parent	227.1	2.1 bn	(14.4)	700

### Key ratios

	Result	
	1Q	YoY
ROE <sup>*2</sup>	10.5%	(1.3)%
Overhead ratio	59.6%	(2.0)%

Impact from the  
deconsolidation of  
the regional banks:  
approx. (1)%



<sup>\*1</sup> Before provision for general reserve for possible loan losses <sup>\*2</sup> Annualized

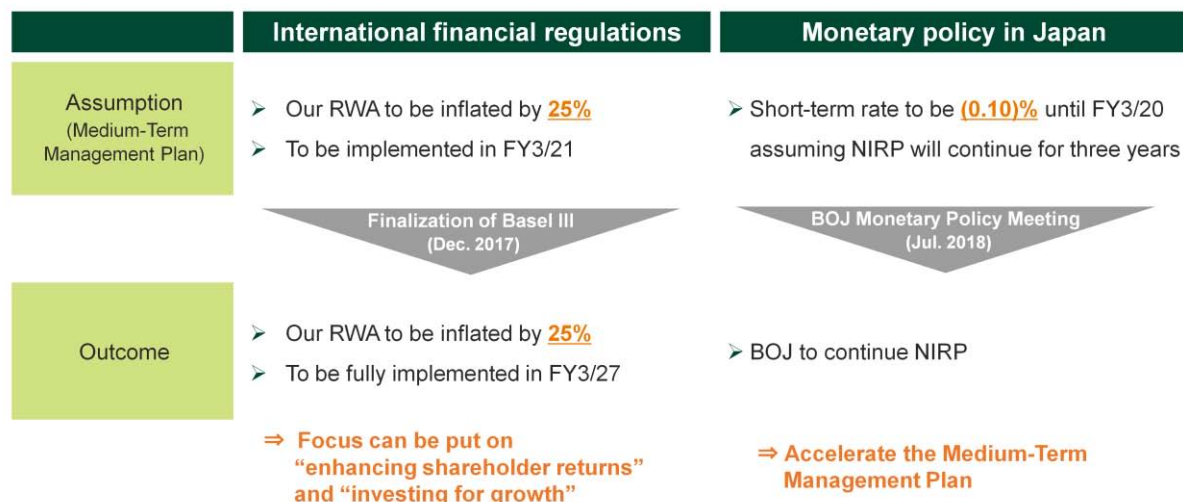
4

- 第1四半期の業績です。
- 連結業務純益につきましては、  
4つの事業部門全てにおいて社内の計画を上回り、  
通期業績目標に対し、27%の進捗となりました。
- 親会社株主純利益は2,271億円と、  
通期業績目標に対し、32%の進捗となりました。  
これは、SMBCにおける大口先の引当の戻りを主因に  
与信関係費用が低位に留まったことに加え、  
政策保有株式の削減に伴い売却益を計上したこと等によるものです。
- 続きまして、中期経営計画における施策の進捗をご説明いたします。

## II Progress of the Medium-Term Management Plan

## Major developments from a year ago

- Finalization of Basel III (Dec. 2017) : impact of RWA inflation to be as expected
- BOJ to continue NIRP for the time being : current Medium-Term Management Plan assumes NIRP will continue until FY3/20

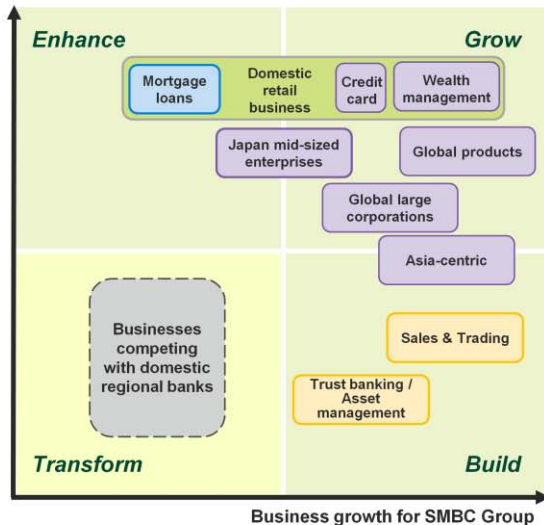


- 昨年のカンファレンス以降、この1年間の主な環境変化です。
- 左側、規制環境ですが、昨年12月にバーゼルⅢが最終化されました。私共のリスクアセットは、現行の完全実施基準と比べて、25%程度増加する見込みですが、これは、私共が現在の中期経営計画策定時に想定していた水準と同じです。
- これまでは、規制強化を想定して、資本基盤の強化を優先してまいりましたが、いわば規制の霧が晴れ、CET1比率目標の達成に目処がついたことを受けて、今後は、株主還元強化、成長投資に力点を置ける状況になってきたと考えております。
- こうした状況を踏まえ、2017年度の1株当たり配当金は、前年度比20円、公表予想対比では10円の増配となる170円とし、また、700億円の自己株取得を行いました。
- 一方、右側、日本銀行による金融政策につきましては、当分の間、現在のきわめて低い長短金利の水準を維持することが、7月に発表されました。
- 今後も厳しい収益環境が続くことが想定されますが、私共は、マイナス金利政策の継続を前提に、中期経営計画を策定しております。
- このため、中期経営計画で掲げた施策を加速することにより、効率性の向上や海外事業の拡大を通じ、持続的なボトムラインの成長を目指してまいります。
- それでは、次のページから、主要施策の進捗について、ご説明いたします。

- Prioritize business fields when allocating resources to enhance capital efficiency
- Announced and executed group reorganization measures to transform business/asset portfolio

## Business portfolio transformation

SMBC Group's competitive advantage



## Review of group operations

● Merger of SMBC Nikko and SMBC Friend	Completed
● Deconsolidation of Kansai Urban Banking Corporation and THE MINATO BANK	Completed
● Yahoo! JAPAN consolidated The Japan Net Bank	Completed
● Change of shareholder composition of POCKET CARD	Completed
● Reorganization of the joint leasing partnership of SMFL	Nov. 2018
● Merger of BTPN and SMBC Indonesia <sup>*1</sup>	2H, FY3/19
● Merger of SMAM and Daiwa SB Investments	Apr. 2019

## Deconsolidation of the regional banks and SMFL

Bottom-line profit → Capital efficiency (RORA)  
RWA<sup>\*2</sup> JPY 7tn ↓



<sup>\*1</sup> A consolidated subsidiary of SMBC <sup>\*2</sup> Post-Basel III reform basis

- まず、事業・アセットポートフォリオの転換です。
- 右上には、これまでに発表、および実行したグループ再編をお示ししております。
- 昨年度以降、関西地銀の非連結化や、リース共同事業の再編を決定・実行したほか、アセットマネジメント事業において、三井住友アセットマネジメントと大和住銀投信投資顧問の合併に関し、基本合意いたしました。
- 関西地銀及びリース共同事業の非連結化につきましては、右下にお示しの通り、ボトムラインへの影響は限定的である一方、約7兆円のリスクアセット削減効果があり、資本効率の改善につながります。

## Cost control: Improving productivity and efficiency

- Reduce cost by JPY 50 bn through the three key initiatives
- Reduction of JPY 26 bn was already materialized during FY3/18

### Progress of key initiatives

Target

#### Business reform to improve efficiency

JPY 20bn

- Automated approx. 1.4 mn hours (workload of 700 people) of operation by utilizing RPA on a group-wide basis  
⇒ **Three-year plan: 3 mn hours (workload of 1,500 people)**
- Working on integrating and sharing functions of group companies
  - ✓ System infrastructure
  - ✓ Back operations (e.g. salary payment)
  - ✓ Purchase goods and services

#### Retail branch reorganization

JPY 20bn

- Transformed 122 branches to next-generation branches and centralized back-office operations of 155 branches

#### Reorganization of group companies

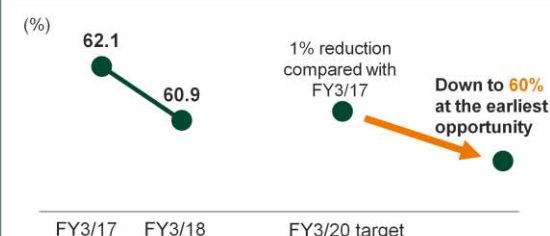
JPY 10bn

- Completed merger of SMBC Nikko and SMBC Friend
- Integrated 4 back office services subsidiaries

### Progress of cost reduction



### Transition of OHR



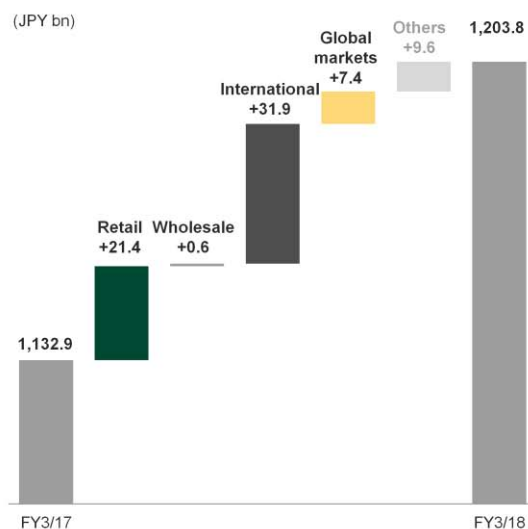
- 次に、経費コントロールに関する取組みです。
- 左側、中期経営計画では、「業務改革による効率性向上」、「リテール店舗改革」、「グループ内事業再編」の3つの主要施策を通じて、3年間で500億円のコスト削減を掲げておりますが、初年度である2017年度に、そのうち260億円の削減に目処を付けることができました。
- 2018年度もこの動きを加速し、グループ共通のシステム基盤の構築や各社共通のバックオフィス事務の集約といった取組みを進め、更なる削減を実現してまいります。



## Initiatives by business unit: FY3/2018 results

- All four business units increased their net business profit in FY3/18

### Net business profit by business unit



### Major initiatives for FY3/19

#### Retail

- Strengthen the wealth management business with high-net-worth clients on a group-wide basis
- Accelerate the pace of branch reorganization

#### Wholesale

- Promote group-wide transformation to an earnings base that is not overly dependent on assets
- Further strengthen operations to focus on improving profitability

#### International

- Strengthen global products and promote cross-selling to further improve asset efficiency
- Take advantage of mid-to long-term growth in Asia through the Multi-Franchise strategy

#### Global markets

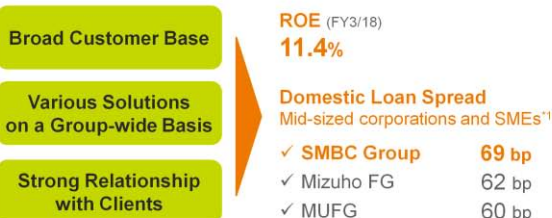
- Rebalance portfolio dynamically according to the environmental changes
- Further enhance Sales & Trading to improve and stabilize profitability

- 続きまして、各事業部門における取組みについてご説明いたします。
- 左のグラフは、連結業務純益の前年度比の増減をお示しておりますが、2017年度は、4つ全ての事業部門において、増益を実現することができました。
- 2018年度におきましても、右側の主要施策を通じて、業績目標の達成を目指してまいります。
- 本日は4つの事業部門のうち、ホールセール事業部門と国際事業部門の取組みに焦点を当ててご説明いたします。

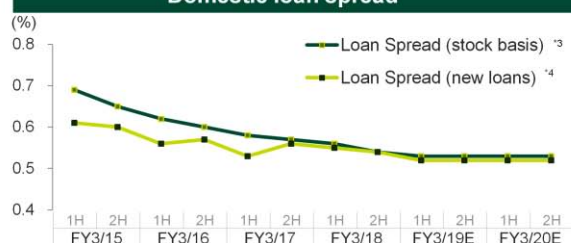
## Initiatives by business unit: Wholesale business

- Maintain high profitability by further enhancing relationships with our corporate clients and providing customers with various solutions on a group-wide basis
- Offset the decline of interest income by increasing non-interest income and transform the profit structure

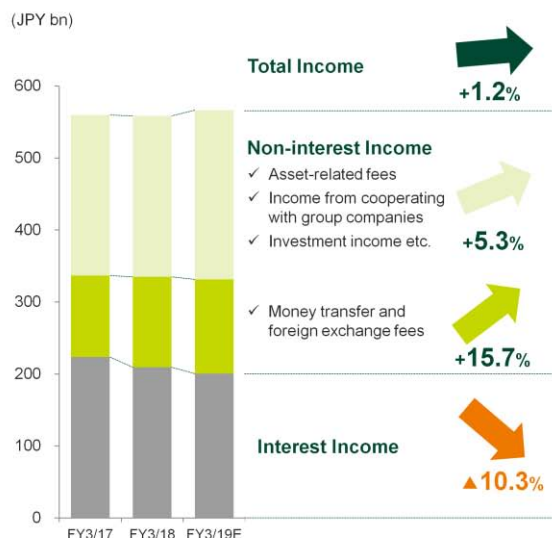
### Competitiveness of our Wholesale business



### Domestic loan spread <sup>\*2</sup>



### Breakdown of Income <sup>\*2, 5</sup>



<sup>\*1</sup> Based on each company's disclosure. The figures are non-consolidated figures of: SMBC in 2H, FY3/18 for SMBC Group, simple sum of MUFG Bank and Mitsubishi UFJ Trust & Banking Corporation in 4Q, FY3/18 for MUFG and Mizuho Bank in 2H, FY3/18 for Mizuho FG. <sup>\*2</sup> Wholesale business unit at SMBC. <sup>\*3</sup> Loan spread of overall balance. <sup>\*4</sup> Loan spread of new loans within the applicable fiscal year. <sup>\*5</sup> The percentages show the changes from FY3/17 to FY3/19E.

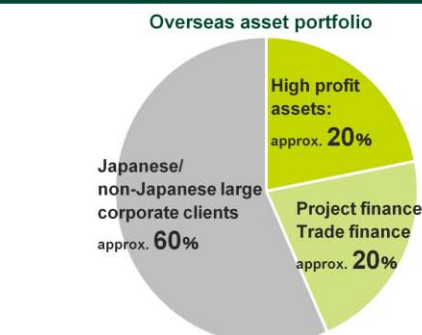
10

- まず、ホールセール事業部門です。
- 我々は、約8万社もの広範な法人顧客基盤を有し、お客さまのニーズに合わせ、グループ一体で多面的なソリューションを提供することで、一社一社のお客さまと、深いリレーションを構築しております。
- この強みは、左上にお示しの通り、11.4%という高いROE、更には、メガバンクの中で、最も高い貸出スプレッドに繋がっております。
- 次に、左下にお示した利鞘の推移です。低金利環境の継続によって、茲数年、利鞘の縮小が続いてまいりましたが、足許では、ストック利鞘と新規貸出利鞘が、ほぼ同水準になってきており、利鞘の低下にも漸く歯止めが掛かりつつあります。
- 加えて、収益構造の転換にも取り組んでおります。右側は、事業部門の粗利益とその内訳をお示しております。今年度の金利収益は、2016年度対比▲10%程度の減少を見込んでおりますが、安定したベース収益源である為替取引や、グループ会社協働、運用といった、非金利収益の増強に取り組んでおり、全体では、金利収益の減少を打ち返して、増益を確保する計画です。

## Initiatives by business unit: International business

- Strengthen global products that we hold competitive advantages and promote cross-selling to further improve asset efficiency
- In Asia, expand profit by deepening relationship with core clients and capture the mid- to long-term growth in the region through the Multi-Franchise strategy

### Improve asset efficiency



### Promote cross-selling

Loans・Deposits
FX・Derivatives
Financial Solutions
M&A

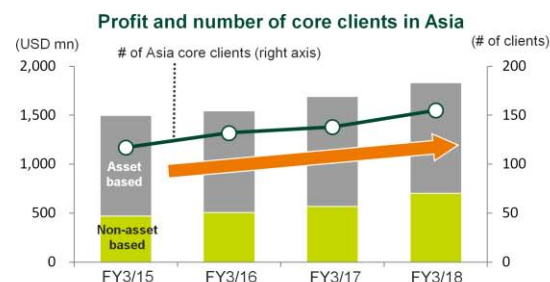
### Strengthen global products

#4 global	Aircraft leasing
#5 global	Subscription finance
#3 UK	Middle LBO
#6 North America	Railcar leasing
#3 global	Project finance
#4 ECA	Trade finance



### Asia-centric

- Enhance non-asset based profit and expand customer base centered on transaction banking



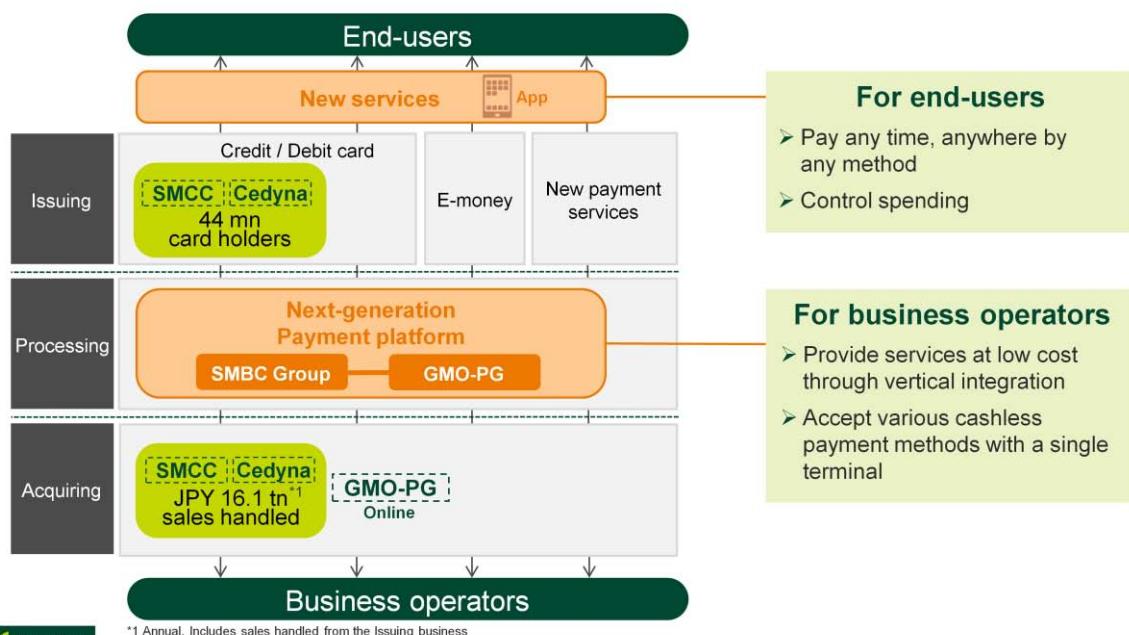
### ➢ Merger of BTPN and SMBC Indonesia

- ✓ Merger plan was submitted to the Indonesian local authorities
- ✓ Aim to complete the merger during 2H, FY3/19
- ✓ The merged entity will become our consolidated subsidiary
- ✓ Shift to a full-line commercial bank covering both wholesale and retail operations

- 続いて、国際事業部門です。
- まずは、左側、アセットポートフォリオの強化です。  
ディシプリンを利かせた運営のもと、当社が強みを持つ、高採算アセットやプロジェクトファイナンス等のプロダクトへのポートフォリオの入替と、証券業務等の取引複合化を推進することにより、資産効率の向上に取り組んでおります。
- 次に、右側、アジア戦略です。  
グラフでお示しの通り、地場優良企業との取引は、取引先数・収益共に着実に増加しております。
- また、インドネシアにおきましては、フルバンキング業務の展開を目指し、BTPNとインドネシア三井住友銀行の、今年度下期中の合併に向けた、関係当局等への手続を進めております。

## Cashless payment strategy

- Lead the development of the cashless payment market in Japan through initiatives that benefit both end-users and business operators



12

- 次に、キャッシュレス決済戦略です。
- SMBCグループは、三井住友カード・セディナと、キャッシュレス決済における有力プレイヤーを擁することが強みです。この強みを活かし、キャッシュレス決済市場において、利用者・事業者双方に対する包括的な取組みを通じて、日本のキャッシュレス化推進に、イニシアチブを発揮してまいります。
- 事業者に対しては、ネット決済の分野で大きな実績を有する、GMOペイメントゲートウェイとの間で、「次世代決済プラットフォーム」の構築に向けた取組みを進めております。
- 私どもは既に、イシューング業務とアクワイアリング業務において、日本でトップティアのステータスを有しますが、本取組により、外部委託していたプロセッシング業務を内製化し、決済に係る一連の処理を垂直統合させます。
- これにより、事業者に対し、低コスト、かつ、多様な決済手段を1つの端末を通して提供していくことにより、加盟店の新規開拓とシェアの拡大を目指します。



- Enhance governance framework through Internal Committees
- Appointed SMBC Group Global Advisors in August 2018

## Board of Directors

Internal Director  
(executive)

7 directors

Internal Director  
(non-executive)

3 directors



Outside Director

7 directors

## Expertise

Management	3
Finance/accounting	1
Law	2
Diplomacy	1

- Outside director
- Internal director (executive)
- Internal director (non-executive)
- Outside experts
- Chairman

## Internal Committees

Nomination	
Compensation	
Audit	
Risk (optional)	

## SMBC Group Global Advisors

- Appointed to provide advice on global business and on political and economic issues around the world

Name	Key Appointments
<b>Dr. Andreas Dombret</b> <sup>*1</sup>	A member of the Executive Board, Deutsche Bundesbank ('10-'18) Vice Chairman Europe, Bank of America ('05-'09)
<b>Dr. Robert D. Hormats</b>	Vice Chairman, Kissinger Associates ('13-Present) United States Under Secretary of State ('09-'13)
<b>Mr. Andrew N. Liveris</b>	Executive Chairman, DowDuPont Inc. ('17-'18) Chairman and CEO, The Dow Chemical Company ('06-'17)
<b>Mr. Cesar V. Purisima</b>	Secretary of Finance of the Republic of the Philippines ('10-'16) Secretary of Trade and Industry of the Republic of the Philippines ('04-'05)
<b>Sir David Wright</b>	Vice Chairman, Barclays Capital ('03-'17) British Ambassador to Japan ('96-'99)
<b>Mr. Joseph Yam</b>	A member of the Executive Council, Hong Kong SAR ('17-Present) Chief Executive of the Hong Kong Monetary Authority ('93-'09)



\*1 The appointment will be effective from November 1st 2018

13

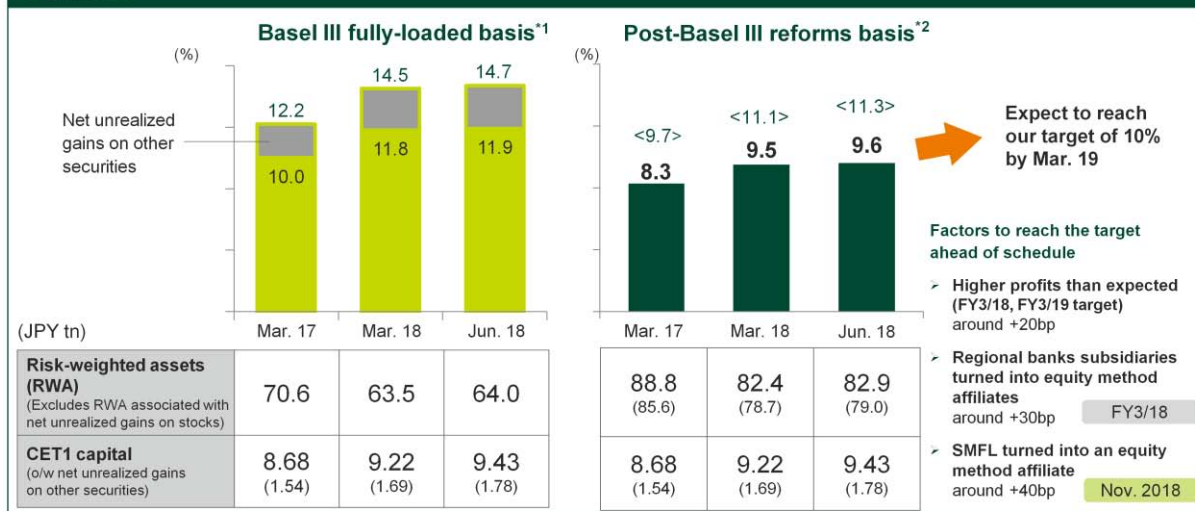
- 続いて、ガバナンス体制についてご説明いたします。
- 当社では、多様な知見や経験を持つ7名の社外取締役があり、取締役会における社外取締役の比率は40%を超えております。なお、3つの法定委員会の議長は、全て社外取締役が務めております。
- また、8月には、グループ経営会議の諮問機関として、SMBCグループ・グローバル・アドバイザリー・ミーティングを新たに設置することを発表いたしました。
- 8月21日には、第1回目のミーティングを開催し、グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネスの動向等に関する情報とともに、今後、SMBCグループとして留意すべきトップリスクや、戦略立案に際しての環境認識等について、提言・助言をいただきました。
- それでは、資本政策についてご説明いたします。

## Capital Policy

## Capital position

- The Basel III reforms were finalized with a capital floor of 72.5%. The final impact of RWA inflation will be as expected
- We expect that CET 1 ratio is likely to reach our target of 10% by the end of Mar.19, one year ahead of the original target, through RWA controls including inorganic initiatives and accumulation of earnings

### CET1 ratio



\*1 Based on the definition applicable for Mar.19

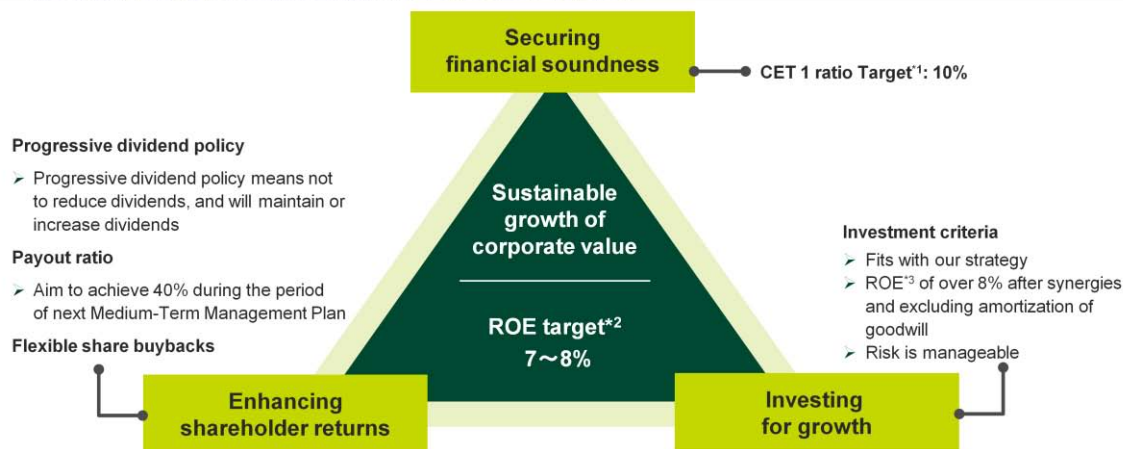
\*2 Calculated with RWA inflated by 25% compared to the current Basel III fully-loaded basis. Figures in <> are calculated with CET1 including net unrealized gains on other securities and RWA including RWA associated with net unrealized gains on stocks

15

- まず、資本の状況です。
- 右側ですが、バーゼルⅢ最終化によるリスクアセットの増加影響を加味し、更に、有価証券評価差額金を控除したベースでのCET1比率は、2018年6月末には9.6%となりました。2019年3月末には10%程度に到達し、中期経営計画における目標を1年前倒しで達成する見込みです。
- これは、連結当期純利益について、昨年度の実績及び今年度の目標とも、中期経営計画と比べて上振れペースであることや、地銀及びリースの持分法適用関連会社化等のインオーガニック施策を含むリスクアセットコントロールを行ったことによるものです。

## Basic capital policy

- Achieve a healthy balance among securing financial soundness, enhancing shareholder returns, and investing for growth
- Dividends will be our principal approach to shareholder returns. In addition, we will proceed with share buybacks on a flexible basis assuming our financial soundness is maintained
  - We aim to pay progressive dividends supported by our sustainable earnings growth, and achieve a payout ratio of 40% during the period of the next medium-term management plan
  - We will execute share buybacks as and when appropriate taking into account the factors such as our capital position, earnings trends, stock price, growth investment opportunities and an improvement of capital efficiency



\*1 Calculated with RWA inflated by 25% compared to the current Basel III fully-loaded basis due to the final impact of Basel III reforms. CET1: excludes net unrealized gains on other securities. RWA: excludes RWA associated with gains on stocks \*2 On a stockholders' equity basis \*3 Managerial accounting basis with RWA calculated assuming Basel III reforms are finalized

16

- 資本政策の基本方針です。
- 従来は、国際的な金融規制の強化に対応するため、資本基盤の強化を優先してまいりましたが、CET1比率目標の達成に目処が立ち、株主還元強化、成長投資に力点を置ける状況になってきたとの認識の下、取締役会でも議論を重ね、本年5月に、スライドにお示しの資本政策を発表いたしました。
- 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。  
また、株主還元は、配当を基本といたしますが、自己株取得も機動的に実施してまいります。
- 配当につきましては、持続的な利益成長を勘案し、累進的に行うものとし、配当性向は、2020年4月に始まる次期中期経営計画期間中を目処に40%を目指します。  
また、自己株取得につきましては、健全性の確保を前提に、資本の状況、業績動向、当社株価の水準、成長投資機会等を考慮し、機動的に実施してまいります。



## Shareholder Returns announced in May 2018

- **Dividends:** FY3/18: JPY 170 (YoY +JPY 20; vs initial target +JPY 10) ; FY3/19 target: JPY 170
- **Share buybacks:** JPY 70 billion (all of the repurchased shares were cancelled)
  - The above reflects our expectation that CET1 ratio is likely to reach our target of approx. 10% by the end of FY3/19 through controls of risk-weighted asset including inorganic initiatives and accumulation of earnings; and the outperformance of profit attributable to owners of parent in FY3/18 versus our initial target announced in May 2017 and the expectation of robust business performance to continue in FY3/19

### Overview of shareholder return initiatives

(JPY)	FY3/18	YoY	vs. May 2017 target	FY3/19 target
Dividend per share	170	+ 20	+10	170
Dividend payout ratio	32.7%	+2.8%		34.3%
Profit attributable to owners of parent	734.4 bn	+ 27.8 bn	+ 104.4 bn	700 bn
Share buybacks	70 bn			
(Ref) Total payout ratio	42.2%			

### Outline of the repurchase and cancellation of own shares

Aggregate amount repurchased	JPY 70 bn
Aggregate number of shares repurchased	15 mn shares (Equivalent to 1.1% of the number of shares issued excluding treasury stock) <sup>*1</sup>
Repurchase period	From May 15, 2018 to June 19, 2018
Cancellation date	August 20, 2018

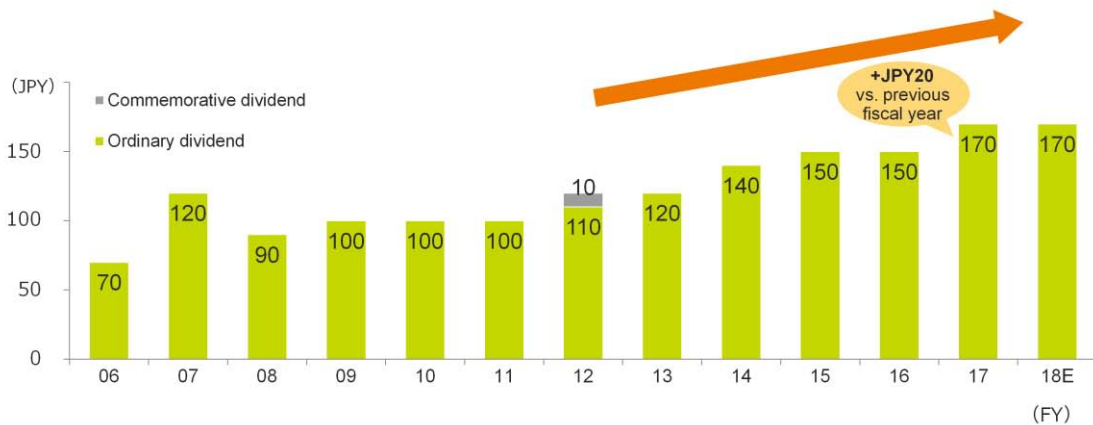


<sup>\*1</sup> Number of shares issued (excluding treasury stock): 1,410,558,422 shares; number of treasury stock: 3,884,968 shares; as of March 31, 2018

17

- 2017年度および2018年度の株主還元策です。  
2017年度の1株当たり配当金は、前年比20円、公表予想比では10円の増配といたしました。  
2018年度は減益予想ではありますが、2017年度の水準を維持し、配当予想を170円としております。
- 加えて、700億円の自己株取得を行いました。  
なお、今回取得した自己株式は、全て消却しております。

## ■ (Ref) Dividends per share\*1,2



Dividend payout ratio*3	12.5%	20.5%	-	46.8%	30.0%	26.8%	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.3%
ROE*4	13.8%	15.8%	-	7.5%	9.9%	10.4%	14.8%	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%	

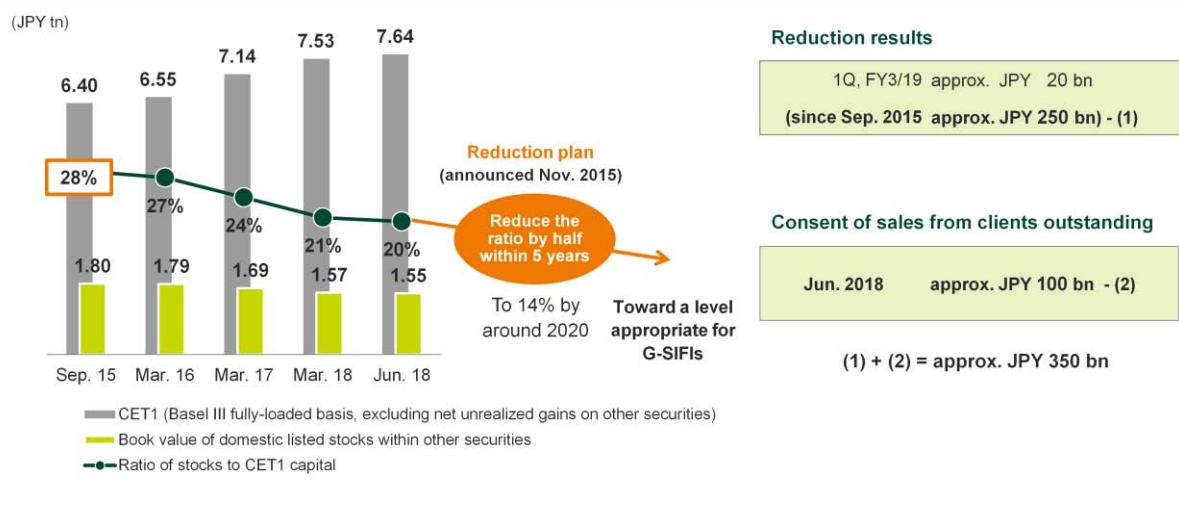


\*1 SMFG implemented a 100 for 1 stock split of common stock on January 4, 2009. Figures shown above reflect the stock split, assuming that it had been implemented at the beginning of FY06 \*2 Common stock only \*3 Consolidated payout ratio \*4 On a stockholders' equity basis

## Strategic shareholdings

- Aim to halve the ratio<sup>\*1</sup> of stocks to CET1 during the five years starting from the end of Sep. 2015
  - Reduce the book value of domestic listed stocks of up to about 30%, or about JPY 500 bn (JPY 100 bn per year)
- Reduction is progressing as planned

### Strategic shareholdings and reduction plan (Consolidated basis)



<sup>\*1</sup> Consolidated basis: Book value of domestic listed stocks/CET1 capital (Basel III fully-loaded basis, excluding net unrealized gains on other securities)

19

- 政策保有株式です。
- 上場株式簿価残高の、CET1に対する比率は、2020年を目処に、2015年9月末と比べて半減の、14%を目指しております。金額ベースでは、5年間で5,000億円削減する計画です。
- 削減は計画通り順調に進んでおります。第1四半期は、200億円を削減し、2015年9月末からの累計で2,500億円に達しました。
- また、売却応諾を取得し、まだ売却を行っていない残高は、1,000億円ありますので、こちらを加えると、現在までに、3,500億円の削減に目処がたっております。
- 株価変動リスクの資本への影響を低減するため、また、改訂コーポレート・ガバナンスコードの趣旨も踏まえ、計画に沿って、削減を進めてまいります。

- **Made good progress in the 1Q, FY3/19**
- **Accelerate the Medium-Term Management Plan to become a financial group with high quality**
- **Focus can be put on “enhancing shareholder returns” and “investing for growth” as we are on track to attain our CET1 ratio target**

- 最後に、本日お伝えしたいメッセージをお示しております。
- 皆さまには、引続きのご支援を、どうぞよろしくお願いいたします。  
ご清聴有難うございました。