

## 2019年度上期決算 投資家説明会における主な質疑応答

### Q1. 中長期的な戦略の方向性は。次期中期経営計画における議論の焦点は。

- A1. 中長期的な方向性は、情報産業化、プラットフォーム化、ソリューション・プロバイダー化の3点。単に金融サービスを提供するのではなく、お客さまが抱える課題を解決するサービスプロバイダーを目指す。
- 現在、次期中期経営計画に向けた議論を進めているが、まずは、我々自身が変わっていくというマインドセットを約10万人に上る全従業員が共有することが大切と考えている。グループベースでビジネスモデル改革を行い、経費削減と同時に、トップラインの強化も検討していく。将来の不透明感が増す中、トップライン向上に資する施策を見つけるのは容易ではないが、将来Jカーブの成長を描けるような事業の種を蒔いていきたい。

### Q2. 次期中期経営計画における経費コントロールの方針は。

- A2. 次期中期経営計画においても経費コントロールを更に徹底し、極力早い段階で経費率を60%程度まで下げたい。海外においてガバナンス対応等を主因に一定のコスト増加を見込んでいるが、RPA等、銀行で進めていたコスト削減への取組をグループ会社において展開する他、本部組織のスリム化や業務の見直し、グループ会社間の重複業務の統合等を通じて、経費コントロールに一層努めていく。

### Q3. インドネシアにおける今後の事業展開は。

- A3. インドネシアでは、2019年2月にBTPNとインドネシア三井住友銀行が合併し、フルラインの商業銀行の設立に至った。BTPNは年金ビジネスをはじめとして、マス層の中でも低所得層におけるリテールビジネスを得意としており、一方、インドネシア三井住友銀行はトップティアの法人向けビジネスを中心に手掛けている。従って、欠けているピースは、中堅中小企業やリテールの中間所得層とのビジネス。ここを強化する観点で更なる提携や買収は考え得る。
- なお、BTPNは、インドネシアにおいてトップクラスのモバイル/デジタルバンキングサービスを提供しており、これを周辺国に横展開することも考えている。

### Q4. アセットマネジメント事業における今後の海外展開の方向性は。

- A4. 今般、英国を本拠とする資産運用会社TT Internationalの全事業取得で現株主と合意に至り、当局許認可等を前提に今年度中の買収完了を予定している。同社は、運用資産残高84億米ドルと大きくはないが、アジア・新興国株の運用に強みを持ち、年金投資家を中心とした機関投資家をグローバルに抱え、中長期的な成長が見込まれる。また、三井住友DSアセットマネジメントと協働する際にも高い親和性やシナジーが期待できる。
- アセットマネジメント事業は今後も買収の検討対象としているが、人やノウハウに左右されるため、我々が確りと経営をコントロールできるかが重要と考えている。また、一般的にはバリュエーションが高いため、買収にあたっては、投資採算を慎重に見極め検討していく。

**Q5. 株主還元と成長投資のバランス、今年度生じる余剰資本の使い道は。**

- A5. 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。健全性確保については、中期経営計画の目標である「CET1 比率 10%程度」に、目標から1年前倒しとなる2019年3月末に到達。これにより、今後は創出する利益を株主還元と成長投資にバランス良く配分するステージへと移行した。
- 今年度の親会社株主純利益の目標は7,000億円。このうち、配当に2,500億円、自己株取得に1,000億円を充当。残りの3,500億円に関しては、インオーガニックとして、三井住友カードの完全子会社化とアセットマネジメント会社の再編・買収に約1,000億円、オーガニックとして、海外アセットの積み増しに約1,500億円を充てる予定。残る資本（約1,000億円）については、他の成長投資機会への配分を基本に今後検討を進めていくが、必ずしも単年度で全てを使い切るということではない。

**Q6. CET1 比率は 10%程度で十分と考えているか。今後のリスクアセット配分の方針は。**

- A6. 中期経営計画において、健全性の目標として「CET1 比率 10%程度」を掲げている。これは、相当なストレスがかかる状況においても、当社の最低所要水準8%を維持できる水準として設定したものであり、健全性確保の観点から十分な水準と考えている。今後も、リスクアセットのコントロールを確りと行いつつ、戦略的にアセットを投入していく。具体的には、海外を中心に、リスクリターンを考慮し、資本・資産効率の向上に資する分野にアセットを投入していく。

**Q7. 今後の与信関係費用抑制に向けた取組は。**

- A7. 現時点で、大きな劣化が想定される特定の地域、業種、アセットクラスはない。今後もクレジットサイクルの変化にはこれまで以上に慎重に対応していく。例えば、米国のクレジットサイクルに関しては、その変化の予兆を20~30項目の指標を通じてモニタリングしており、状況に応じてポートフォリオの見直しや変化が顕在化した際のアクションプランの策定を行っている。これまで以上に慎重に与信ポートフォリオをコントロールし、変事の際は迅速に対処できるよう備えていく。

**Q8. 口座維持手数料導入についての考え方は。**

- A8. 預金口座を維持・管理するために一定のコストが発生し、かつ、昨今のアンチマネーローダリングやテロ資金供与防止の高度化に伴い、そのコストは増加している。その上で、手数料のあり方ということになるが、お客さまに対して、如何に付加価値の高いサービスを提供し、その対価として手数料を頂戴していくということが、基本的な考え方になる。なお、口座維持手数料については、導入の是非も含め、何ら方針を決めているということはない。

**Q9. 異業種との協働にあたり重視するポイントは。**

- A9. まず、Win-Win の関係を築けることが前提。また、付加価値や利便性が高く、コストが安い新たなサービスを提供するというゴールをお互いに共有できるかが大切と考えている。加えて、戦略的に同じ方向にあり、様々な分野で協業できるパートナーを大事にしたい。

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。