

2025 年度上期 投資家説明会 質疑応答

Q1： 本業利益の好調さの持続性と来年度以降の利益成長のドライバーは。今年度の一過性要因の考え方は。

A1： 来年度以降も本業で力強い増益が見込めると考えており、時間軸の見方次第であるが、足元の好調なモメンタムも来年度までは続く可能性が相応に高い。

ホールセール事業部門においては、M&A やカーブアウト、非上場化、半導体分野を含めた大規模投資等の大型案件のパイプラインが非常に多く積み上がっており、貸出金も伸びていく。加えて、今年度取り組んだブリッジローンも期限到来によりシンジケーションや債券引受の収益機会につながっていくことで、しっかり増益できると考えている。足元の活発なコーポレートアクションは、今後 5 年の間に、世界経済の悪化やそれに伴う企業の M&A への慎重姿勢、アクティビスト活動の一時的な低下による非上場化案件の減少等が起きてスローダウンする局面もあり得るが、コーポレートガバナンスの深化により企業の経営層の発想も変化しているため、過去のように大きく停滞する状況には戻らないと見ている。

リテール事業部門については、短期・中期・長期いずれの時間軸でみても、ビジネス拡大の持続性は相当高い。Olive 開始当初は、初期の顧客獲得コストが大きく、収益化に 5～7 年程度の時間がかかるビジネスモデルであると説明していた。足元では顧客獲得が非常に好調で、24 年度に既に黒字化。今年度は 200 億円程度の収益を見込んでおり、今後もアカウント開設数が 1,200 万まで増加する過程で収益拡大は加速していく見込み。

グローバル事業部門については、現状は「意思ある踊り場」の局面。現中期経営計画期間では RWA 約 2 兆円を意図的に削減し、損失は税後約 2,000 億円となる見込みだが、一方で今後資産の入替による増益効果も現れていく。資産売却時には最長でも 5 年程度で損失を回収することを目指しており、これまでの売却は約 4 年で損失を取り返せるイメージ。次期中期経営計画の前半頃までは事業ポートフォリオを入れ替えながら、次の発展に向けて準備を進め、その後は再び成長ドライバーとしてグループ全体を牽引する存在になると期待している。

なお、今年度は Kotak Mahindra Bank の株式売却益があった一方で、東亜銀行株式の売却損も計上。低採算アセットの売却損については、期初から一定織り込んでいた分は来年度以降も同程度発生することを想定しているが、今回の業績予想修正において追加で織り込んだ税後 450 億円については、次期中期経営計画を見据えて早めに処理すべきとの経営判断であり一過性に近く、トータルで見ると、一過性要因はほぼ相殺される。

Q2： 中長期 ROE 目標について、11%は超えられるのか。時間軸や超えた先の水準の考え方は。

A2： 5 月の投資家説明会で公表した「2030 年ごろに 11%」という目標は、現状の取組を継続して最大限努力すれば達成可能というボトムアップの考え方によるもの。その後の投資家の意見も踏まえると、まずは将来的にどの程度の ROE 水準を目指すかを決める必要があると考えている。グローバルなプレゼンスを持つ金融グループを目指す以上は ROE 11%では物足りず、欧米行が開示する ROTC で 10%台半ばまで引き上げなければグローバルピアに伍するとは言えない。

次期中期経営計画については、目指す ROE 水準の実現に向けた戦略や施策を次の 3 年間でどのように実行すべきか、というトップダウン的なアプローチも交えて、社内で議論しているところ。来年 5 月に将来的に目指す姿や ROE 目標、事業ポートフォリオ構成等を示し、そこに向けた 3 年間の施策をご説明したい。

Q3： ROE 目標について、今後 3 年間の時間軸で競合との差をどのように考えているか。

A3： 他社との比較の観点では、当社は有価証券の含み益が大きいことが足枷となっており、含み益の解消も議論する必要がある。加えて、事業ポートフォリオの構成を見直し、各ビジネスの強化に努めることで、競合に勝る ROE を継続的に出せるグループを目指していく。

Q4： 今回の自己株取得を通じてマーケットに伝えたいメッセージは。

A4： 私がグループ CFO のときから一貫して、「余剰資本はインオーガニック投資と自己株取得をバランス良く行う方針」だと申し上げてきた。そうした中で、前中期経営計画の終盤から現中期経営計画の初期にかけて、インオーガニック投資への資本配賦が増え、バランスが取れていないとの指摘を受けていた。昨年度は、インオーガニック投資と同程度の資本を自己株取得に配賦できた。今年度、YES Bank や Jefferies 等のインオーガニック投資が積み上がったが、こうした時こそインオーガニック投資と自己株取得のバランスを取るという約束を守る姿勢を示すべきだと考えた。ボトムライン利益は好調な中、低採算アセットの削減等の努力を積み重ねると、自己株取得に追加で約 1,500 億円程度充てられることを確認できた。来年度以降、インオーガニック投資が少ない時には、より多くの自己株取得を実施したい。

Q5： 次期中期経営計画において、CET1 比率目標をどのように設定するか。

A5： グローバルピアとの比較を意識しながら検討しており、CET1 比率目標についても 10%程度で十分かを精査している段階。米銀等に近い事業ポートフォリオを作るのであれば、ビジネスの複雑性やボラティリティを考慮に入れる必要があることに加え、政策保有株式の含み益が今後減少していく中でも外部格付を維持するという観点を踏まえると、CET1 比率の目標を少し引き上げる必要があるのではないかと考え始めている。11%まで引き上げる必要はないが、10%台のどこかの水準まで、徐々に引き上げていく方針を打ち出す可能性が高い。

Q6： 長期的な視点で見た際の国内と海外での RWA の配分は。

A6： まだ最終決定はしていないが、次期中期経営計画においては海外には RWA を大きく配賦しない見込みであり、場合によっては残高を減らす可能性もある。グローバルピアを目指して一定レベルの資本効率を達成するためには、ビジネスミックスの変革が不可欠。現在、国内ではホールセール事業部門の ROCET1 が政策保有株式の売却益を除いて約 16%、リテール事業部門は約 13%まで上昇しており、さらに成長余地がある。また、まだボリュームは小さいがアセットマネジメント等を拡大させる必要もある。したがって、次の中期経営計画期間は、国内や非金利ビジネスの RWA の割合が増加し、海外貸出に関する RWA の割合は相対的に減少する方向で考えている。

Q7： デジタル富裕層向けビジネスを拡大していく上で、どのような競争優位性があるか。

A7： 大きく 3 つの強みがあると考えている。1 点目は、提携先の SBI 証券のプラットフォームをフル活用できる点。Olive のアプリ内で SBI 証券の資産運用サービスを展開し、証券仲介で商品販売を行う仕組みを構築している。SBI 証券には、豊富な商品ラインナップと業界トップクラスの充実したインフラがあり、今後はデジタル富裕層向けの商品も拡充する予定。2 点目は、Olive を入口に 1,200 万規模の顧客を獲得できるポテンシャルを有している点。3 点目は、SMBC 日興や SMBC のコンサルタントによるフレキシブルコンサルティング体制を整えている点。オンラインのみで完結したい方には AI チャットによるアドバイスを提供し、対面での相談を希望される場合には、Olive LOUNGE を活用したコンサルティングを提供する予定であり、高いクオリティのファイナンシャルアドバイザーが多数在籍していることからこそ対応可能だと考えている。

これらを組み合わせてインフラを整えることで、Olive によるコンサルティングの競争力を確保していく。

Q8： 大企業向けの融資シェアは今後さらに引き上げられると考えているか。

A8： 3 メガバンク内でのシェアについて、20 年前は 20%程度だったと思うが、現在は約 3 分の 1 に達している。シェア拡大の要因の一つは、4 メガバンク体制から 3 メガバンク体制に変わったこと。これにより、3 メガバンクすべてと取引をする顧客が大幅に増加し、時間の経過とともに 3 メガバンク間でのシェアの差が縮まってきたというもの。現在以上に伸ばす余地はあると思うが、今後 10 年、20 年でさらに 10%上昇することは恐らくない。営業活動の仕組み作りにもここ 3 年ほど力を入れている。顧客の戦略に即した大規模投資や買収に対するアドバイスの提供能力の向上に努めており、産業調査機能や官公庁とのパイプの強化を通じて、多様な情報を収集して顧客に提供している。社内の連携強化のための組織改定も実施し、RWA や優秀な人材も、大企業ビジネスに優先的に配賦している。兼職組織の拡大による SMBC と SMBC 日興証券の連携強化等も含めて、多方面で施策を講じてきた。これらの施策により、顧客から評価される提案を行うことで、融資シェアが拡大してきている。

Q9： マルチフランチャイズ戦略について、利益目標の達成への道筋と目指す ROE 水準は。

A9： 足元まで苦戦しているが、出資先に対する関与や支援の強化、ビジネスへの理解を深め、改善に取り組んでいる。各出資先の課題を明確化し、現地マネジメントとも認識を共有した上で、具体的な施策を実行している。この 1 年で利益貢献目標の達成確度は大きく向上したと考えており、次期中期経営計画の策定過程でさらに精査していく。ROE についても、最低限 10%を早期に達成しなければ次の投資を実行できないという認識を持っている。

Q10： これまでのインオーガニック投資から得た経験や教訓は。

A10： 何より、投資後、一定期間内にリターンを出せる案件でなくてはならないということ。例えば YES Bank への出資は、かつてのような「アジアの投資機会は僅少だから PBR3 倍で買う」という考え方はせず、タイミングやバリュエーションを相当に吟味した。

約1年前に投資を検討した時はPBRが2倍と高かったため見送ったが、その後株価が下落して、売り手の価格目線も下がったことからPBR1.4倍で出資を決めた。

もう一つの学びは、資本効率の良い買い方を追求すること。先日発表した米国航空機リース会社 Air Lease Corporation の買収は、SMBCAC が、住友商事・投資家と共同でエクイティを出資するスキーム。我々は航空機のメンテナンスフィー等で手数料収入を得る仕組みで、拠出する資本を1年で回収可能。これまでは対象企業に直接投資するケースが多かったが、このように外部の投資家にも出資してもらい、スキームを工夫することで非常に高いリターンを実現できる場合がある。

このように、これまでの経験を踏まえて投資の考え方や手法を進化させてきている。

Q11： 海外のインオーガニック投資において、今後既存出資先に対して資本を使う可能性は。

A11： 各国の規制に従って出資先の資本比率を維持する必要があるため、連結子会社化している出資先の資産規模が大きくなる場合は、必要に応じて追加出資を行う予定。出資自体はCET1比率に直接的には影響しないが、成長によりRWAが増加すればCET1比率の低下要因となる。戦略的に出資比率を高める案件については、現時点で具体的に検討しているものはない。

Q12： IT投資について、次期中期経営計画においてどの程度の水準が必要と考えているか。

A12： 現中期経営計画のIT投資額は、銀行の勘定系システムの更新等も含めて、前中期経営計画から50%増加の8,000億円としている。次期中期経営計画において大規模な勘定系システムの更新は予定していないが、AI活用を含めて、新しいビジネスやテクノロジーへの投資が必要であり、8,000億円では足りないと感じている。

Q13： 今後の日銀の金融政策の見通しに対する見解は。

A13： 次回の利上げが年末年始にあるかはさほど重要視しておらず、いずれにせよ来年夏頃までには利上げがあるだろうと考えている。日本のインフレ基調や賃上げの動きが来春にかけてさらに強まる見込みであり、コストプッシュ型からディマンドプル型への転換も進んでいる。今後、半年から1年程度は物価高対策や拡張的な財政運営が続くと見られているが、それがインフレ圧力を生むことで、いずれ日銀は利上げに踏み切るのではないかと。ターミナルレートは1~1.5%程度と見ているが、景気刺激政策が続けば上昇する可能性もあり、それは日本経済や銀行経営にとって悪いことではないと考えている。

Q14： 今後の金融政策の見通しを踏まえた円債の運用方針は。

A14： 円債の運用についてはまだ慎重な見方をしている。今年度上期から徐々にポジションを構築し始めているが、今後も金利は上昇していくと見ているため、満期保有目的としている。規模もまだ1兆数千億円程度と小さく、現時点では大きく残高を増加させることは考えていない。

Q15： 現在の経営状況は非常に順調に見えるが、こういったリスクがあるか。

A15： アジアの出資先は、収益は回復してきているものの、今後の改善ペースはマクロ環境にも大きく左右される。現在、中国のデフレが伝播して景気が悪化している国もあり、アジア各国の経済状況や出資先の回復見込みは注視している。

AI バブルやプライベートクレジットが話題になっているが、現時点では大きな懸念はない。AI バブルに関連して株価が下落しても当社の経営に大きな影響はないと考えている。プライベートクレジットファンドは二極化してきているが、我々は質の高いファンドを厳選して投資しているため、資金流出等があっても影響は限定的。

このように、現時点では大きなリスクは認識していないが、こうした時期こそ、コンプライアンス違反や事務ミスが起こりやすいとも言えるため、社内では緊張感を持って業務にあたっている。

Q16： 政策保有株式について、5 ヶ年で 6,000 億円の現削減計画達成後の考え方は。

A16： コーポレートガバナンスの観点から持ち合い解消を目指しているが、順調だった昨年度に比べて、今年度は顧客の応諾を得るペースがスローダウンしている。まずは現計画を前倒して達成することに注力していくが、6,000 億円の削減で終了することではなく、引き続き削減に努めていく方針。戦略的提携関係の維持のために保有している株式については売却しない可能性が高いが、基本的には、政策保有株式を可能な限りゼロに近い水準まで減らしたいと考えている。

本資料には、当社グループの財政状態および経営成績に関する当社グループおよ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」、ならびに、環境、社会およびガバナンスにかかる当社グループのサステナビリティに関連する活動に関する記述（「サステナビリティに関する記述」）が含まれております。多くの場合、これらの記述には、当社グループの将来に関する事項を表す「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、将来の業績や結果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、実際の業績や結果は、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」および「サステナビリティに関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績や結果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、保有する有価証券の時価の下落、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループの国内外におけるビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収および買収後の経営統合が奏功しないリスク等です。こうしたリスクおよ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」および「サステナビリティに関する記述」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」または「サステナビリティに関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。また、「サステナビリティに関する記述」における、当社グループのサステナビリティに関連する取組については、当社グループのリスク管理およびその他の投融资等の目的を推進しそれらに対応することを目指す、当社グループが独自に決定した方針と方法に基づき行われ、また個々の決定は各法域において適用される法規制に基づき、それに従って行われます。当社グループの財政状態およ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。