

SMFG IR Day 説明要旨及び主な質疑応答

1. リテール事業部門

専務執行役員 大西幸彦

(1) 説明要旨

p 4

- リテール事業部門は、SMBC、SMBC 日興、SMBC 信託のリテール事業と SMCC、セディナ、SMBCCF の 3 社から構成され、全体の顧客数は重複を調整後で 4,300 万人、人員数は 5 万人。
- 運用商品残高は 3 メガトップの 45 兆円、外貨預金残高 (1.4 兆円)、クレジットカード取扱高 (15 兆円)、カードローン (1.8 兆円) は国内トップであり、我が国最大規模のリテール金融グループ。

p 7

- 環境認識は、アゲンストな面では、マイナス金利環境下で利鞘を確保しにくいことや、投資商品の手数料率の低下等もあり、儲かりにくい構造にあること。一方、フォローな面では、貯蓄から資産形成・資産運用への流れや、キャッシュレス化の進展。
- 更に、デジタル化。フィンテックと言えば、脅威という側面が強調されがちだが、デジタル化は、お客さまの利便性を高めつつ経費も削減できるという観点で、脅威よりもチャンスと捉えている。
- そうした中で、戦略のポイントは三つ。一つ目は、銀証一体で資産管理型運用ビジネスへの転換を実現すること。二つ目は、カード、CF、住宅ローン等の各業務について、徹底的なデジタル活用とグループ一体戦略によって、ビジネスモデル改革を進めていくこと。三つ目は、コスト構造の改革。

p 8

- 資産運用ビジネスは、この 2 年間で、二つの大きな戦略転換を推進。
- 一つ目は、限られたお客さまからアップフロントの手数料を稼ぐビジネスモデルから、幅広いお客さまの資産を守りたいというニーズに着目し、中長期分散投資を軸とした安定的な運用提案を行う、お客さま本位の運用ビジネスモデルへと変えてきたこと。
- もう一つは、銀証一体化戦略。SMBC のお客さまを SMBC 日興に紹介し、両社の担当者が連携を取りながら SMBC 日興の高度な運用サービス、SMBC の幅広い資産管理サービスを組み合わせさせた営業モデルを構築したこと。
- 左上のグラフは、銀証合算の時価変動影響を除いた運用資産残高増加額の推移。2015 年 7 月に「ストックと収益の両立」という言い方で大きく旗振りを変えて以降、22 か月連続の増加を実現。この増加を牽引したのが銀証連携。SMBC の紹介に

よる SMBC 日興における累計口座開設数は 11 万件に達しており、SMBC 日興に紹介したお客さまで運用資産が大きく増えている。

- また、投信自動積立にも力を入れている。店頭コンサルティング力の発揮により、足許で毎月 25 億円、年間 300 億円が積み上がっており、これを継続的に推進することでストックの増加に繋がると考えている。

p 9

- 資産運用ビジネスにおける今後の戦略は、基本的には、今の戦略を加速すること。
- 先週新聞でも採り上げられたが、SMBC では現在アムンディと新商品の開発を進めており、日本初の実質下値確保型の投資信託を 7 月より販売する予定。新しいお客さまの層を開拓するために、安定運用型の商品販売を強化していきたい。
- 銀証連携では、SMBC 日興が大口富裕層とのお取引強化、SMBC が運用のすそ野拡大、という役割分担を一段と明確化していく。
- この 3 年間で、SMBC と SMBC 日興の一体化は、フロント主導で進化。銀証の全ての営業拠点で毎日当たり前のように両社のフロントが連絡を取りあい、一緒にお客さまを往訪している。この春には、SMBC 日興の支店長が SMBC のエリア支店長になったほか、SMBC 日興の販売担当者を 400 名規模で SMBC にシフトしており、まさにグループ事業部門としての運営を推進。

p 10

- カードビジネスは、市場が成長しており、我々が強みを有する分野。
- 特に SMCC は、加盟店及び iD の非接触端末に強みがあるが、キャッシュレスの進展により、SMCC の存在感は一段と高まるとみている。
- 戦略のポイントは、「SMCC とセディナ」「SMCC と SMBC」の二つの一体運営。例えばデビットカードは、発行主体は SMCC だが、機能としては SMBC の普通預金からの払出機能があるほか、スマートフォンのアプリを通じてカードと銀行の明細を一緒に確認可能であり、お客さまから見れば一体化されている。7 月からは、日本で初めて国内の iD と海外の Visa payWave のタッチ機能を備えた非接触 IC 決済サービス搭載のデビットカードを導入する予定。我々としては、キャッシュレスをリードする存在でありたい。

p 11

- コンシューマーファイナンスビジネスでは、SMBC・モビット・プロミスの 3 つのブランドを有することが強みであるが、特に、業界で唯一、銀行系のイメージをもつモビットの活用がポイント。ブランド戦略としても、SMBC とモビットを近づけていこうと考えている。

p 12

- 店舗改革について。今後 3 年間で、国内全店舗を次世代型の店舗に変えていくが、

コンセプトとしては、①お客さまへのサービス提供の仕方を変える、②銀行内部の事務プロセスを変える、③この2つを実現することにより店舗自体の在り方を大きく変える、という3つの改革を同時に進めること。

- 具体的には、まず、店頭に来られるお客さまの、リモートチャネルやATM等のセルフ機器へのシフト。店頭に来られる個人のお客さまの約7割、法人を含めれば全体の約5割のお客さまをリモートチャネルやセルフ機器にシフトするとともに、窓口ではペーパーレスにしてデジタル対応を進めていく。
- 一方、支店内部の事務機能は、全国9か所の事務センターに移管し、後方事務を集中化。さらに、事務センターでは、AI対応を含め事務を徹底的に合理化していく。
- この結果、店舗では窓口が減り、事務スペースも縮小されるので、店舗を大胆に軽量化したり、コンサルティングに使えるスペースを増やすことが可能となる。
- システムを含めて500億円超の投資となるが、2021年度には年間△300億円のコスト削減効果を見込む。また、中期経営計画最終年度の2019年度には投資コストを勘案した単年度損益もプラスとなる見込み。
- 人員数は店舗で△2,000人規模の減少を見込む。内訳としては、△1,000人がネットの減少で、センターへの異動が△1,000人のイメージ。但し、センター事務の効率化によってセンター人員は削減が可能とみており、実際には更に大きなネット削減効果を見込む。
- 賃料等不動産コストの抑制にも取り組んでおり、高額賃料店舗上位約50拠点の移転で、2019年度に△60億円の削減効果を見込む。
- なお、店舗の廃止は拠点によっては行うが、店舗数を大きく減らす考えはない。邦銀の店舗数は国際的にみれば多くはなく、問題の本質は店舗の数でなく、中身だと考えている。
- 店舗改革と表裏一体の施策として、事務オペレーションのEnd to Endでのデジタル化も進めていく。

(2) 主な質疑応答

Q1. 店舗改革について具体的に教えて頂きたい。

A1. 店舗改革では、500億円超の投資が必要だが、コスト削減効果として、中期経営計画の最終年度である2019年度で年間△200億円、5年後の2021年度には年間△300億円を見込んでいる。なお、投資コストとコスト削減のネットでは、2019年度に単年度で、2020年度には累計で黒字になる見込み。
2019年度までの3年間で全店を次世代店舗にすることを掲げているが、それがゴールではない。費用対効果を見ながら、リモートチャネルやATM等のセルフ機器利用へのシフトを促し、店舗をダウンサイズしていくことが重要。

Q2. リテール事業部門の3ヵ年の業務粗利益増加の具体的な内訳は。

A2. ビジネス別に見ると、中期経営計画の3年間で、資産運用ビジネスで+200億

円、コンシューマーファイナンスビジネスで+400億円、クレジットカードビジネスで+450億円と、それぞれ増益を見込んでいる。一方、マイナス金利等の構造的減益要因があるため、事業部門全体では、+680億円の増益となる計画。なお、クレジットカードビジネスでは一定の業績連動費用の増加が見込まれること等から、リテール事業部門としての業務純益は+150億円の増益を見込む。

Q3. 外銀の中には、収益性が高く、かつ安定的な収益源として、プライベートバンキング（PB）業務を位置づけている先があるが、PB業務の今後の取組みは。

A3. 当社グループでPBを手掛けている部隊はSMBC、SMBC日興、SMBC信託にそれぞれある。特に、銀行のPB業務は、法人のお客さまとの取引をベースに、オーナーの個人資産へのご提案を中心に立ち上がったユニークなモデル。ここに、外資系銀行が行っているような運用サイドのご提案を行い、ニーズを確り取り込むことで、強化していきたい。また、大口富裕層に対しても、SMBC日興では、かなりハイエンドなお客さまもお取引しており、アジアで初めて、リスクマネジメント・テクノロジーの“Aladdin®”を個人のお客さま向けに導入するなど、外資系銀行におけるPBと近いレベルのサービスを提供している。こうした取組みを通じて、PB業務においても、銀証連携の更なる進化に取り組んでいく。

Q4. 住宅ローンの今後の取組みは。

A4. 薄鞘化が進む中、国際金融規制の強化もあり、住宅ローン残高を大きく増やすことは考えていないが、住宅ローンは、優良な個人のお客さまに対するお取引の「背骨」として、不可欠な商品。したがって、Web申込み等によるプロセスの徹底的なデジタル化や、デジタルチャネルやコールセンターへの業務集約により、効率化を追求し、採算ラインを引き下げていく。優良なお客さまに対しては、競争力のある金利で住宅ローンをご提供し、クロスセルを進めていく。このように、全体として効率性を高めながら、採算性も上げていきたい。

2. ホールセール事業部門

副社長執行役員 成田学

(1) 説明要旨

p 14

- ホールセール事業部門は、メガバンクのSMBC、三大証券の一角のSMBC日興、リース業界のリーディングカンパニーであるSMFL、SMBC信託の計4社で構成され、4事業部門の業務純益合計に対し略3分の1を占める、SMFGの中核を担う部門。

p 15

- 私たちは、前中期経営計画がスタートした3年前から、「国内トップの収益基盤の実現」に向けて、国内業務改革に着手し、お客さまの特性やニーズに応じて、マーケットセグメンテーションを通じた営業体制を再構築。
- グローバル大企業には、業種知見や SMBC 日興のノウハウを組み合わせながら、G-CIB モデルを展開。一方、中小企業の一部を、リテール部門の「エリア」に移管し、再度、一社一社と確りと向き合う体制「One to One」モデルによる差別化を図り、「お客さま起点」をキーワードに、職員の意識・行動改革を、繰り返し徹底した。その結果、効率性の高い事業基盤の確立に向けた成果が、着実に表れたと感じている。

p 16

- 具体的な成果としては、第一に、収益構造が多様化したこと。預貸金収益の減少を、ディール毎に獲得するフロー収益+510 億円の増益でカバー。
- 第二に、お客さまのニーズへの対応の複線化。ホールセール事業部門の主要グループ会社と SMBC との協働収益は、+190 億円と大きく増加。

p 17

- 第三に、顧客基盤の拡充。
- 従前は、金融イベントが起りやすいお客さまをターゲットに、貸金を梃子に収益を上げる傾向が強かったが、国内業務改革以降は、足が遠のきがちであった純預金先等にもアプローチを強化し、事業承継や証券業務を切り口に、顧客基盤を拡大。
- 貸金利鞘が縮小していく中、1 億円以上の収益を計上する根幹先を 3 ヶ年で 70 社と約+2 割増やし、貸出先数も 1,000 社超増加した。
- また、日本企業では社長の平均年齢が 60 歳に到達し、70 歳代でも 4 割は後継者が確定していないという環境下、承継がお客さまの最大の関心事になりつつある。「One to One」のビジネスモデルで目指しているのは、お客さまにしっかりと寄り添い、お客さま起点による真のパートナーシップの構築。お客さまから信頼されなければ任されない承継という一大イベントに対し、数多くの提案を行い、貸出も増せたことは、3 年間バランスよく「One to One」に取り組み、顧客基盤を拡充できた成果だと考えている。

p 18

- 中期経営計画における 7 つの戦略事業領域のうち、ホールセール事業部門の戦略のポイントは二つ。
- 一つ目は、中堅企業マーケットにおいて、複数の重点事業領域を定め、グループ連携を通じて「One to One」を進化させ、優位性を拡大させていく。
- 二つ目は、内外大企業ビジネスにおいて、グループ・グローバル総合力で対応し、プレゼンスを拡大していく。これからは案件ベースの連携から、顧客ベースの連携

に発展させる。即ち、グループ・グローバルにお客さま毎の攻略策を共有し、一緒に案件を創出し、大企業のお客さまのダイナミックな企業活動をサポートしていく。

- その実現に向け、経営資源の配分は、従来以上にメリハリの利いた運営を進め、収益性の高い案件、あるいは将来の取引拡大の呼び水となる案件に、リスクアセットを優先的に投入。同時に、SMFG の持つ様々な機能、プロダクツを活用し、リスクアセットを部門内でもしっかりとコントロールしていく。

p 19

- ここからは、5つの重点事業領域につき、具体的な事例を織り交ぜて説明する。
- 一つ目は、「ベンチャー支援・成長産業支援」。当社グループの強みは、グループベースでのシームレスなベンチャー支援に加え、外部のベンチャー支援機関等とのネットワークを積極的に構築している点。
- 私たちは、異業種連携の事業コンソーシアム「III（トリプルアイ）」を立ち上げ、「未来」と名付けたピッチコンテストを昨年より開催しているが、その「未来」に参加し、ロボット・AI 部門で表彰を受けたベンチャー企業に対し、日本総研による事業戦略コンサルティング支援を皮切りに、SMBC の取引先であるグローバル大企業とのアライアンスや行政区への AI 解析拠点の設置、SMBC 産学連携ファンドでの投資等々、事業の育成サポートから資金調達まで、当社グループのネットワークをフルに活用し、お客さまの成長を支援している。
- ベンチャー企業の支援に加え、複数のプロジェクトチームをグループ横断的に組成し、ヘルスケア、環境・エネルギー、IT イノベーション、観光等の成長産業への取組にも注力していく方針。

p 20

- 二つ目は、「PB アプローチ」。
- オーナー系企業では、オーナーが有する「経営者・株主・資産家・世帯主」の4つの顔に対し、法人サイドからのアプローチと、PB による個人サイドからのアプローチを組み合わせ、オーナーに深く入り込むことで、拡大余地があると考えている。
- 承継や PO（Public Offering:株式の公募・売出）、M&A 等の法人取引をもとにした多様な切り口に加え、プライベートバンカーの長期に亘るリレーションシップやグループ各社の知見を加味することにより、オーナーの素顔に迫り、一層のビジネス拡大を図っていききたい。
- 三つ目は、「PE ファンド（プライベートエクイティファンド）を活用した企業価値向上」。
- ファンドによる投資は、件数・金額ともにリーマンショック前の水準に回復しており、事業承継や自社の経営課題解決のために、ファンドと組もうと考える経営者も増えてきている。SMFG のスポンサー関連ビジネスの収益は、昨年度は約 300 億円まで増加。近年は、大企業のカーブアウト（事業の一部切り出し）案件でも、ファンドが受け皿になる案件も多く、今後、益々拡大するビジネスだとみている。

p 21

- 四つ目は、「不動産ビジネス」。
- 今年度より、SMBC 信託がアセットマネジメント業務をスタートしたことで、当社グループとして不動産関連ビジネスのフルラインナップが揃い、不動産ソリューションを一気通貫で提供できる態勢が整った。
- 最後に、五つ目は、「グローバル大企業取引」。
- 大企業取引については、銀証・内外でのアプローチにより、グループ総合力でサポートしていく方針。
- G-CIB モデルの典型的な事例として、グローバルに展開するメーカーとの取引深耕がある。同社とは、5～6 年前までは末流取引であったが、前中期経営計画の期間中に、同社に対する取引におけるゴールの設定と具体的な取組み施策についてグループ内で認識を共有し、グループ一体となつての取引推進体制を確立。国内における地道な業務斡旋からスタートし、海外プロジェクト案件にも真正面から向き合い、今では「海外では SMBC に相談せよ」と仰って頂くまでになり、コアバンクの仲間入りを果たすに至った。
- 今回の中期経営計画では、グループ総力を挙げて、取引を深める先を定め、グループの経営資源を優先配分し、内外を問わず、様々な事業へのアプローチを通じ、お客さまとの取引深耕を進めたい。

p 22

- ホールセールビジネスにおける強みの一つが「現場力」。SMBC においては、コーポレート、プライベート、グローバルに跨る各アドバイザリー本部に加え、法人戦略部等の幅広い分野の知識と経験を持つダブルフロントを設置し、フロントと連携してお客さまの企業価値向上に向けて一体的に取り組んでいる。
- 「現場力」とは、フロントの営業力と、ダブルフロントの持つ専門性の総和。事業部門制に移行した今、ダブルフロント同士が、「One Advisory」として機能し、重点事業領域をグループ一体となつて、攻略出来る体制を整え、一層高い「現場力」に進化させて行きたいと考えている。

p 23

- 次の3 ヶ年は、貸出利鞘の低下を想定せざるを得ない環境だが、事業部門制の導入により、グループのシナジー効果を一段と発揮することで、効率性の高い事業運営を、引き上げていきたいと考えている。
- 中期経営計画で掲げた KPI は、決して簡単なものではないが、強みである「スピード」・「チャレンジ精神」・「現場力」に磨きを掛け、一社一社のお客さまに対してしっかりと向き合いながら、お客さまとともに成長し、日本経済の発展に貢献できる事業部門を目指していく。

(2) 主な質疑応答

Q1. 中期経営計画の3年間でROEが横這いとなる要因は。

A1. 非金利収益を中心に業務純益は増加するものの、クレジットコストが平準化によって増加するため、ボトムライン収益は微減。一方、従来以上に採算を重視した運営の徹底や、政策保有株式の削減等により、リスクアセットに基づく内部管理ベースの資本は減少し、結果、ROEは横這いとなる計画。

Q2. 中期経営計画期間における国内貸出残高および利鞘の見通しは。

A2. 大企業については、M&Aの大口のつなぎ融資等はあるが、ベースの資金ニーズにおいては、現在の金利環境が続けば、長期資金は直接金融へシフトしていくと見ている。一方、中堅・中小企業については、マイナス金利の影響で長期貸出の割合が増え、返済ピッチが緩やかになることで、やや増加トレンドを想定。全体としては、中期経営計画の3カ年においては、貸出は緩やかに増加していく見通し。

利鞘については、ホールセール事業部門全体で、今年度は▲5ベースポイント、2018年度と2019年度はそれぞれ▲2ベースポイント前後と、徐々に緩やかになりながら低下が続くとみているが、付加価値の高い貸金を実行することにより、低下幅を縮小させていきたい。

Q3. グループ各社を一体で統括するにあたり、事業部門長として留意している点は。

A3. これまでは、銀行を中心としたハブ&スポークの様な協働を進めてきたが、SMFG一体となって、各社がチェーン型の連携を図れるようにしたい。そのために、まずは戦略のポイントとして掲げた5つの重点事業領域において、各社間の隙間を埋めるような分かりやすい仕組みを作ることが、事業部門長の仕事だと思っている。顧客基盤の共有、従業員同士が尊重しあう絆作りを念頭に、評価や予算を見直している。

Q4. 新たな国際金融規制を踏まえ、事業部門としてどの様にリスクアセットをコントロールするのか。

A4. まずは事業部門として、現場の勢いを止めることなく、CLOの組成や譲渡性貸金の取組等を進め、アセットコントロールにチャレンジしている。また、貸出以外のビジネスの呼び水となるような貸金への取組みなど、お客さま毎のアカウントプランを策定し、貸金だけではなく、総合的な取引を展望した取組を行い、採算管理を徹底していく。

3. 国際事業部門

副社長執行役員 川寄靖之、BTPN President Director Jerry Ng

(1) 説明要旨

① 川寄靖之

p 26

- 前中期経営計画では、銀証一体化の推進、M&A に関連した大型ファイナンスの獲得、当社グループが強みを有する航空機関連ビジネス・貨車リースといったアセットファイナンス分野での伸長等により、収益目標を2年間で達成。
- 出資先についても、財務収益の連結寄与や持分法投資利益の取り込みにより、国際事業部門の収益ドライバーとして着実に成長。BTPN については、Jerry 頭取を筆頭とした優秀な経営陣の下、持分法投資利益も安定的に貢献していることに加え、インドネシア三井住友銀行と同一ビルに入居し、シナジーも着実に拡大しつつある。

p 27

- アジア・セントリックについては、First Stage としてプラットフォーム・業務基盤の構築を推進。アジアにおけるコアクライアント収益はこの2年で着実に増加する等、アジアでの地場優良企業や成長企業等、当社のコアとなるお客さまとの取引が着実に深化。また、顧客性預金の増加により、預貸率も改善。
- 特に、マルチフランチャイズ戦略を進めるインドネシアでは、ジャカルタで地場にネットワークを有するチームを採用したことで、従来シンガポールからのオフショア主体であった取引をオンショア取引に切り替えている。この結果、インドネシアにおける粗利益、顧客数ともに前中期経営計画の期間中に約2倍に増加する等、業績・業務基盤が着実に拡大。

p 28

- 国際事業部門では、「Discipline」「Focus」「Integration」を軸とした、3つの基本方針を策定。
- まずは、銀・証・リースとの一体運営、航空機・貨車リースといった SMBC が強みを有するアセットファイナンス分野及びこれに付随する資産回転 (Origination & Distribution)、アジア・セントリックの実現に向けた取組といった主要施策をそれぞれ、Next Stage へと進化させていく。
- 次に、持続的な成長を実現するため、アジアでのリテール事業といった、次の10年の成長領域となるビジネス基盤や、新たなエッジの創出にも着実に取り組む。
- 更に、ディシプリンを利かせた信用リスク・経費・流動性の管理を SMFG 一体となって推進することで、ボトムライン成長と、資本・資産・経費の3つの効率性の向上を追求していく。
- これらの施策を通じ、2019年度には、国際事業部門として ROE9%、連結業務純益4,150億円を目指す。

p 29

- 国際事業部門では、2016年4月に設置したグローバルポートフォリオ戦略企画室（GPS室）を中心にリスクアペタイトフレームワーク（RAF）を策定し、海外事業の強みを活かしつつ、RAFに基づく適切、且つ、採算に拘った与信ポートフォリオのコントロールを実施。特に、一般の企業取引に加え、当社グループが強みを有するアセットにフォーカスし、バランスのとれたポートフォリオを構築。この結果、競争が激しい環境においても、信用リスクを抑えつつ、海外貸出金のスプレッドを約1.2%水準に維持。
- 中期経営計画期間では、アセットファイナンス等やプロジェクトファイナンス、トレードファイナンスの構成比は45%程度を展望し、ディシプリンを利かせて信用コストを抑えつつ、機動的なポートフォリオ運営を行っていく。

p 30

- これまでもプロアクティブな信用コストコントロールを実施してきたが、今回の中期経営計画でもその動きを継続。
- 資源関連セクターでは、GPS室がイニシアチブを取り劣化懸念債権をプロアクティブに売却し、2016年度はネットクレジットコストを大幅に抑制。また、船舶セクターでは、今期からSpecial Credit Groupを設置し、コントロールを強化している。

p 31

- 人員や経費の投入計画については、前中期経営計画では、「アジア・セントリック First Stage」として、アジアを中心に積極的な資源投入を行ってきた。今回の中期経営計画では、フォーカスを絞りつつメリハリを効かせて必要な資源投入を行っていく。
- 経費については、ニューヨークオフィスのみドルバックの郊外移転、欧米拠点におけるOSライセンス更新時の契約変更による年間コストの削減、海外におけるグループ会社間でのオフィス共有化等、追加的な削減を計画。

p 32

- 外貨調達については、過去3年間で顧客性外貨預金の積み上げを強化してきた。特に、預金の増加額が一番大きいアジアでは、アジア・大洋州トレジャリー部を2年前に設置し、資金調達部隊と法人のお客さまの担当者が密に連携し、預金獲得を促進。こうした取組により、外貨預金の伸びが外貨貸出金の伸びを大きく上回り、預貸ギャップは縮小。
- 流動性RAFに基づき、引き続き安定調達の積み上げを図るとともに、資産回転ビジネスモデルの推進を通じて、機動的なポートフォリオのコントロールを進めていく。

p 33

- SMFG の 7 つの戦略事業領域の一つである「大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大」に向けた取組としては、地域特性を踏まえたターゲットの選定とフォーカスを推進。例えば、欧米大企業ビジネスでは、銀証一体運営とセールス&トレーディング (S&T) を軸に、取引複合化が狙える顧客セグメントにターゲットを絞り、選別的なリソース投入を実施することで、経費率やボトムライン収益を強く意識。
- アジアでは、地場の優良企業や将来有望な成長企業等との関係を深化。4 月には、マルチナショナルコーポレーションを専門に担当する営業部を立上げ、アジアに進出している欧米グローバル企業とのアジアビジネスの強化を通じ、グローバルベースでの取引関係の深化に繋げていく。

p 34

- SMBC 日興の海外拠点では、これまで欧米において、銀行リレーションを起点とした債券引受業務を中心に展開してきたが、今後は、アジアの機関投資家向けの営業力強化により、グローバル債券プラットフォームの拡充と、エグゼクティブ力の強化を図っていく。
- 更に、セクター別運営等によりアドバイザー機能を加えていく。また、プライマリー業務とセカンダリー業務をより有機的に結び付けることで、証券ビジネスにおけるステータスの向上と S&T 収益の増強を通じ、投下資本対比の収益性を向上していく。

p 36

- SMFG がグローバルベースでプレゼンスを誇る、航空機関連ビジネス、北米貨車リース、サブスクリプションファイナンスや LBO ファイナンスといったビジネスについては、国際事業部門の確固たる収益基盤として、着実な成長を遂げている。
- こうしたアセットは、市場での売却が容易ということもあり、SMBC 日興を含めたグループプラットフォームを活用し、資産回転型ビジネスモデルの推進により、資本・資産効率の更なる向上を追求していく。

②Jerry Ng

(BTPN presentation) p 1

- インドネシアは、GDP が約 1 兆ドルで、年率 5%成長を遂げている。加えて、人口は 2 億 6 千万人規模、且つ人口構成が若いため、現在人口の約 3 割を占める Consuming Class の増加に伴い市場の拡大が期待される。一方、成人の銀行口座保有割合は 36%に留まる中、デジタルライゼーションが進展しており、非常に大きなチャンスがある。
- 銀行セクターの収益性は、平均 ROA は 2.3%、BTPN では 3%超。
- SMFG は、BTPN の事業も合わせると、インドネシアにおいて、恐らく幅広い顧客セグメントと事業領域を有する唯一の外資系銀行であり、BTPN との協働を梃子に大

大きく成長できるポジションにいると考えている。

(BTPN presentation) p2

- BTPN は、過去 3 年は二つの戦略を強化。
- 一つ目は、デジタルバンキングプラットフォームの確立。2016 年 8 月に、デジタルに慣れ親しんだ中間層向けに、スマートフォン用モバイルバンキングサービス Jenius を開発した。これはインドネシア、及びアジア新興国でも初めてだと思う。現在、顧客数は約 28 万人を獲得している。また、2015 年 9 月には、マス層向けにモバイルバンキングサービス BTPN Wow!を開始、現在、360 万口座まで増やしており、また、ユーザーが資金を預入・引出可能なエージェント（代理店）は 18 万 3 千カ店ある。これはインドネシアに同数の ATM 網を有するに等しい。こうしたプラットフォームの構築により、銀行口座を保有していなかった人々も、お客さまとして取り込めている。
- 二つ目は、コアビジネスのデジタル化。これは SMFG が進めている戦略と方向性は同じで、デジタル化によりお客さまの利便性向上を進めているほか、事務プロセスのデジタル化や支店数の削減等により効率性の向上に取り組んでいる。

(BTPN presentation) p3

- 先程申し上げた二つの戦略の推進により、BTPN はインドネシアにおいて、イノベータータイプで最先端のデジタル技術を駆使する唯一の銀行と見做されるようになっている。
- アジャイル（機敏）な事業開発や、新しいやり方・プラットフォームを取り入れることで、デジタル化・自動化をより一層推進していきたい。

(BTPN presentation) p4

- インドネシアの外に目を向ければ、同様にポテンシャルのあるマーケットはアジアに多い。SMFG と共同で開発してきた独自の技術・ビジネスは、適切な時期が来れば、他のマーケットにも展開可能と考える。

(2) 主な質疑応答

- Q1. 足許では円投のベーススワップコストが下がり、外貨調達コストが低下してきていることを踏まえると、リスクテイクをして海外資産を大きく伸ばす戦略は考えられないか。
- A1. （川寄）ベーススワップコストは足許は下がっているが、その推移は、海外融資を行う邦銀の動向だけでなく、国内の低金利を受けて外貨資産に投資をする国内機関投資家の外貨ファンディングニーズにも影響を受ける。このため、今の水準は必ずしもサステナブルではないと考えている。また、特に流動性規制など、国際金融規制の強化により、今後、海外各拠点で流動性バッファーを多く積むよう要求されることも考えられる。こうした状況を鑑みると、資産

を伸ばすよりも取引の複合化などを通じて、資産の質の向上に努めたい。

Q2. オリジネーション&ディストリビューション (O&D) 強化のポイントは。

A2. (川寄) 海外で銀行と証券の連携を進める中、オリジネーションとディストリビューションの両サイドを強化することが必要と感じている。アセットに対する粗利益が高いから投資家に販売できる、ということではない。投資家のアセットクラス別投資ニーズ等、多様なニーズに合う商品を、肌理細かくディストリビューションし、例えば、ある投資家のニーズに合わなくても、別の投資家のニーズに合えばそちらに販売する、といった貌で、オリジネーションもディストリビューションも強化が不可欠。

Q3. グローバルベースでの信用リスクコントロールについて、業種や地域別の信用リスクの見方及び、新興国リスクが高まった時の欧米におけるリスクテイクの考え方は。

A3. (川寄) 業種別では、資源や船舶関連に注目しており、特に船舶については、今期、Special Credit Group を設置し、1社1社分析しながら、個別銘柄で管理している。

新興国リスクについては、米国 FED の利上げとバランスシート縮小の影響はあると考え、注意をしている。仮にリーマンショック級の危機が生じれば、グローバルに金融マーケットが影響を受け、マーケットに流動性がなくなるので、欧米のオペレーションも縮小していくことになるだろう。一方で、現時点では、FED の利上げ等による影響は、そこまで大きなショックになる可能性は低いのではないかと考えている。したがって、仮にアジア新興国が影響を受け、当社のアジアビジネスを抑制することになれば、ドルが回帰する米国マーケットでアジアにおける収益低下をカバーし、更にチャンスを探ることになるだろう。こうした判断においては、リスクリターンを勘案し、機動的なポートフォリオ運営を行うこと、すなわち、フレキシビリティとバランスが重要だと考えている。

Q4. BTPN は SMFG/SMBC が株主となって以降、何が変わったか。

A4. (Jerry Ng) 1点目は、SMFG/SMBC の多くのリソースを活用出来るようになった。例えばインドネシアで開始した 2 つのモバイルバンキングサービス BTPN Wow! と Jenius は、SMFG/SMBC と共同で開発した。2点目は、SMFG グループ傘下の会社との協働によって、例えば、SMBC の日系・非日系大企業のお客さまや OTO の中間層のお客さま等、新たなお客さまへのアプローチが可能となった。今後も大きなシナジー機会があると感じる。

また、SMBC の出資によって、BTPN はグローバルバンク・日本のメガバンクのグループであると見做されるようになり、Fitch によるインドネシア国内格付

が「AA-」から「AAA」へと+3ノッチ引き上げられた。お客さまの受け止めやホールセールファンディングにおいても、良い効果が出てきていると感じている。

Q5. インドネシアにおける FinTech の進展の見通しは。また、SMFG/SMBC が出資比率を変更する可能性は。

A5. (Jerry Ng) インドネシアでも、中国やインドに続き、日常生活においてデジタル化が進んでいる。銀行業、金融サービス業は、生活の一部であると考え、この変化に対応するのは自然なこと。そこで、2年半前に、SMFGとチームアップして、BTPN Wow!と Jenius のサービスを立ち上げる決断をした。早めに動き出したので、先行者メリットを得られるのではないかと考えている。将来的には、インドネシアで培ったノウハウ等をカンボジアやミャンマー等、他のアジア諸国へも展開可能と見ている。

(川岸) FinTech は、テクノロジーをどの様にして使ってビジネスモデルを作るのか、ということが重要。インドネシアで SMFG/SMBC と BTPN が共同で開発したサービスについては、日本におけるリテール向けのインターネットバンキングの画面やサービスに、一部、ヒントとして取り入れている。一方で、FinTech のあり方は、高金利国と成熟した低金利国では、収益性もビジネスモデルも異なるので、BTPN のモデルが日本でそのまま通用する訳ではない。例えば、BTPN の預貸金利鞘は 12%、インドネシアでは一般に、ファンディングコストは 8~9%だが、FinTech によってファンディングコストを下げているのが、インドネシアにおける一つのビジネスモデルになる。これに対して、日本は超低金利と環境が異なる。従って、使える面と使えない面の両方ある。

BTPN 宛の出資については、現在の 40%出資でも、Jerry 頭取を筆頭に、BTPN の経営陣と、戦略的なアライアンスについて色々話することができる関係を構築している。インドネシアの規制では、最初の出資のスレッシュホールドが持分割合 40%、一定期間を置いて、一定の条件が整えば、当局の認可を経て、引上げも可能な規定となっている。このため、様々なオプションについて、BTPN の経営陣とは幅広く議論しており、持分割合の引き上げも選択肢の一つだが、現時点で決まった事実はない。

4. 市場事業部門

常務執行役員 宗正浩志

(1) 説明要旨

p 40

- 市場事業部門は、SMBC の市場営業部門及び SMBC 日興の商品部門の銀証 2 つのセクションで構成。総勢 1,400 人の小所帯。

- 部門の主たるミッションは三つ。一つ目がALM／ポートフォリオ運営で、マーケットに対してリスクを取って稼ぐ「攻め」のミッション。二つ目が外貨ファンディングでどちらかと言えば「守り」のミッション。そして三つ目が、今回戦略事業領域の一つと掲げたセールス&トレーディング（S&T）業務、つまりお客さまとマーケットを「繋ぐ」ミッション。
- 粗利益は、2019年度に3,800億円と、2016年度比+320億円の増加を計画するが、基本的には全てSMBC日興のS&T収益の積み上げによって伸ばす計画。SMBCでもS&Tを強化するが、為替やデリバティブといったお客さまとの取引にかかるマージンや手数料収入は、管理会計上、他の事業部門に計上される。このため、SMFG全体のS&T収益の目標は、部門のKPIとして設定。S&T収益は、3ヵ年で、SMBC日興で+320億円、SMBCで+330億円と、+650億円の増益を目指す。市場事業部門のROEは、非常に大きな数値になっているが、これは分母の資本にバンキング勘定の金利リスク見合いが含まれていないため。このため、水準の高低ではなく改善の方向性をご覧頂きたい。

p 41

- 今回の中期経営計画では、グループ全体の基本方針として、「Discipline」「Focus」「Integration」の3つを掲げているが、これらを市場事業部門なりに少し味付けをし、目指す姿をスライドにお示ししている。

p 42

- 市場事業部門のポートフォリオ運営の特徴は、環境変化に応じて機動的かつ大胆にリバランスを行うこと、更には投資妙味の高いアセットクラスに集中してリターンを狙うこと。マーケットリスクを収益化する力、これを私たちは、「トレーディング」力と呼んでいるが、トレーディング力を引き続きSMFGの強みとして磨き上げていくとともに、DNAとして次世代にも引き継いでいきたい。
- 足許では、しっかりしたファンダメンタルズと株式のアウトパフォーマンスをメインシナリオとして、日本株を軸に据えた運営を継続。もっとも今年度に入ってから、欧米の政治や地政学的なイベントリスクに備えるという意味もあって、米国債のロングエクスポージャーを適度に組み入れ始めている。
- 今後の見通しは、非常に読みづらくなっていると感じているが、これまで同様トレンドの転換点を的確に見極めていく。

p 43

- 私どもは、これまでいかなる市場環境においても極力安定的に収益計上できるよう「トレーディング」力の強化に取り組んできたが、リスクテイクの世界において、常に勝ち続けることの難しさも身に染みて理解。マイナス金利のように、トレーディングスキルを駆使しても克服困難な市場環境も存在。そのような意味では、ポートフォリオ運営の不確実性は、どこまでいっても消し去ることはできない。

- この問題意識を出発点に、市場事業部門としてポートフォリオ運営とは別のレベニューソースをしっかりと作り上げていきたいとの思いから、S&T を戦略事業領域の一つと定義した。
- リスクテイク・ドリブンのポートフォリオ運営は、引き続きコアビジネス。そこに、顧客取引ドリブンの、リカーリングな S&T 業務をもう一つのビジネスの柱として確立することが狙い。マーケットが変動し、お客さまのヘッジニーズや運用ニーズがある限り、継続してサービスを提供していくことは可能であり、市場事業部門の収益力の底上げと安定性向上に資するものと考えている。

p 44

- S&T 業務を真にリカーリングなモデルに仕立てていくために何が必要か、私たちの考え方についてご説明する。考え方はシンプル。S&T 収益は、取引ボリュームと取引 1 件当たりの収益性に分解可能。従って、打つべき手立ては、取引のボリュームを増やすこと、取引 1 件 1 件の収益性を高めること、この 2 点に尽きる。
- スライドの左だが、顧客リーチは、お客さまのカバレッジと経営課題への浸透度、プロダクトは、ニーズに応える品揃えでありソリューション提供力。この 2 つの力で顧客フローを増やし、一方でディールフロー 1 件あたりの収益性を高めるべく「トレーディング」力を鍛える。リカーリングモデル確立に向け、これら 3 つの軸をバランスよく強化していきたい。
- ポイントは、リピーターをいかに創出できるか。世の中にはマーケット情報や提案書は溢れかえっており、お客さまから見れば SMFG は数多くある金融機関の一つに過ぎない。当社としては、これまで主要マーケットプレーヤーとして培ってきた経験や知見、例えば、マーケットでの立ち位置の把握やマーケットリスクのコントロール等に関するノウハウをお客さまとシェアすることで、突破口を開いていく。

p 45

- このスライドには、国内の銀行、証券、海外の 3 つのカテゴリーにおいて、それぞれの現状認識と強化ポイントをお示ししている。
- 銀行（国内）では、「トレーディング」力は高いとみている。また、部門を跨いで分散していたセールス部隊を集約し、効率的に展開することでお客さまとの接点を広げる体制を構築。加えて、企業が抱えるマーケットリスクの可視化を通じた提案にも取り組んでいる。取引ボリュームの拡大が課題。
- 証券（国内）では、SMBC 日興は 3 大証券の一角として、国内リテールや金融法人等、強固な顧客基盤を有し、比較的潤沢な取引フローを確保。ポイントは、ディールフロー 1 件 1 件の収益性向上で、デリバティブの内製化推進や株式のファシリテーションを強化していく。
- 海外（銀証）については、正にこれから。やるべきことは沢山あるが、その分伸び代も大きいとも言える。

- インテグレーションの観点から、業務基盤の確立についてお示ししているが、要は、グループ各社に分散している資源で共通化できるものは、どんどん集約していこうという当たり前の話。
- クオソツ人材については、それぞれのグループ会社が独自に抱えていたが、彼らを結集し、モデル開発機能を一元化。開発したモデルをライブラリーという形でプールし、それぞれ引き出してはカスタマイズし、ビジネスに活用する体制ができつつある。コストシナジーに留まらず、取引の迅速化・高度化に資する、即ちトップライン拡大にも繋がる事例。

(2) 主な質疑応答

- Q1. S&Tの強化に向けて、最先端のテクノロジーなどにどの程度資金を投入する計画か。**
- A1. S&T強化に向けたアプローチの一つとして、集中的にIT投資を進めていくというやり方もあるが、当社グループとしては、まず、顧客基盤をフルに活用することと、海外のプラットフォームの構築を優先的に行っていく。最先端テクノロジーへの投資は、ディシプリンを利かせながら優先順位を付けて実行していく。
- Q2. 中期経営計画における増益目標達成への自信は。**
- A2. 本中期経営計画期間の運用環境は、円金利のポートフォリオ運用からは収益を上げ難い等、難易度は上がっているものの、今回掲げた目標数字は出来ないものではない、という感触、手応えを持っている。
S&Tの強化による増益を計画する中、現在の低ボラティリティの環境は逆風だが、足許では、お客さまの取引ボリュームは前年比増加している。当社では、SMFGグループとして持つ基盤を100%活かしかれていないので、まずはこの稼働率を100%に近づけていくことで、収益目標達成を目指す。
- Q3. 政策保有株式のリスクが市場事業部門に配賦されていない理由は。**
- A3. 政策保有株式のリスクの一部を市場事業部門がマネージするという考え方もあるが、当社では、その考え方とは一線を画している。SMFGの市場事業部門は、金利・株・為替など流動性の高いアセットを、相場見通しに基づいて機動的に入れ替え、ポートフォリオ運営を行っている。つまり、相対的に柔軟でフットワークの軽いオペレーションが特徴であり、強み。一方、政策保有株式はそこまで流動性の高いアセットではないので、市場事業部門が管理するには馴染まないと考える。

以 上