

2018 年度 SMBC グループ IR Day における主な質疑応答

1. リテール事業部門

執行役専務 田村 直樹

Q1. 他メガに比べ、店舗改革をスピーディーに進めることができている印象だが、その理由は。また、支店数は削減しないのか。

A1. 理由は大きく 2 つある。1 つは、預金や為替といった銀行の支店におけるベーシックな取引は、収益性が非常に低いので、そうした取引にかかるコストを可能な限り削減し、効率化を図りたいと考えているため。もう 1 つは、現状進展しているデジタルライゼーションが、一定の普及率を超えたところから加速度的に広まっていくと考えており、全ての店舗を早く次世代型店舗に移行し、デジタル取引を推進できるようにすることが効果的だと考えているため。

一方、資産運用ビジネスにおけるコンサルティングについては、お客さまとのリアルな接点は引き続き重要と考えているため、店舗数は維持する方針。重要なことは、店舗数の削減ではなく、店舗の効率性の改善であり、ペーパーレス・キャッシュレス等のデジタル技術も取り入れながら、コスト削減に取り組んでいく。

Q2. デジタルチャネル利用率を伸ばすための施策は。

A2. デジタルチャネル利用率は、中期経営計画の最終年度である 2019 年度に 40%まで引き上げる目標としているが、これは、アジア先進国のレベルまで引き上げていきたいという考えで設定した。昨年秋に欧州の銀行を訪問し、どのようにデジタルライゼーションを推進してきたのかヒアリングを行ったが、「欧州では当初からネットリテラシーが高く、自然にデジタルチャネルが広まった」というわけではなく、来店されるお客さま一人ひとりに、従業員がデジタル取引の手続についてご説明することで、デジタルチャネル利用率を向上させていったとのことだった。したがって、我々も、スマートフォンアプリの高度化等と並行して、支店のロビーで従業員がお客さまにアプリの使い方をご説明するといった、地道な取組により着実に利用率を向上させていきたい。

Q3. キャッシュレス化の進展がクレジットカードビジネスに与える影響は。

A3. 中国のキャッシュレス化は Alipay、WeChat Pay によって急速に進展したが、この背景には、クレジットカードのシステムが十分に普及していなかったということがある。一方、日本では、米国と同様、クレジットカードのシステムが既に出来上がっているため、今後どのような決済手段でキャッシュレス化が進むにせよ、裏側では既存のクレジットカードのシステムを利用していくことになると考えている。SMBC グループは、イシューイング・アクワイアリングのいずれにおいても本邦トップクラスである、三井住友カード、セディナというカード会社を擁しており、キャッシュレス化の進展に伴ってクレジットカードのシステムの利用が増えることは、我々にとっては大きなビジネスチャンス。

また、日本には、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、QR コード等、

既に様々な決済手段があるが、今後どれか1つに集約される可能性は小さいとみている。したがって、我々としては、利用者がいつでもどこでも好きな方法で決済でき、事業者は1つの端末でそれに対応できるようなサービスを提供する、すなわち、利用者・事業者の双方に対して、包括的な取組を進めることで、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いきたい。

Q4. カードローン自主規制の貸出・保証業務への影響は。

- A4. 全銀協の申し合わせ内容を踏まえ、従来以上に利用者保護を図るべく、広告・宣伝や審査体制の運営を見直したことにより SMBC 単体のカードローン残高は減少している。一方、SMBC コンシューマーファイナンス・SMBC モビットでは残高を伸ばしており、SMBC グループ全体では残高増加を確保できている。また、SMBC コンシューマーファイナンスにおける保証業務については、地銀による自主規制の影響があるものの、ビジネスの立ち上げ期にあたる地銀もあるため、保証残高は増加している。ただし、中期経営計画の想定と比べると、カードローン残高の増加は緩やかになっている。経費コントロールや、審査基準の厳格化による貸倒率の低下を通じて、ボトムライン収益では中期経営計画の目標を達成できるよう取り組んでいる。

2. ホールセール事業部門 執行役副社長 成田 学

Q1. 国内法人向け貸出金利回りの見通しは。

A1. SMBC の国内貸出金利回りは低下が続いているものの、依然他行対比水準が高く、また利回りの低下は過去に取り組んだ高利回りの貸出金の返済・借換えによる影響が大きい。ただし、足許では、新規取組の利鞘とストック全体の利鞘がほぼ同水準になってきており、利鞘の更なる縮小余地はかなり限定的になってきている。これは、新規の取組において、高付加価値貸金に注力しているためで、付加価値を提供することにより競争を排除して、利鞘の確保に努めている。こうした取組を通じ、本中期経営計画期間中には、貸出金利回りの低下に歯止めをかけたい。

Q2. 採算改善に向けた、営業店での取組内容は。

A2. 採算改善に向けて、お客さまごとに「アカウントプラン」を作成しているが、これは「採算の悪いお客さまとの取引を打ち切る」ということではなく、「お客さまとの取引における採算性をどのように引き上げるか」という問題に、グループ一体で取り組むということ。同時に、「Discipline」という言葉に現場が委縮し、縮小均衡にならないようにしていきたいと考えており、そのために、「マーケットリーダー戦略」や「高付加価値貸金」を推進している。4・5月の状況を見ると、こうした戦略が奏功し、特に、中堅・中小企業のお客さまに対して、利鞘を下げることなく残高を伸ばすことができている。今後もこの方針を維持し、しっかりと採算改善に取り組んでいきたい。

Q3. SMBC 信託の不動産関連ビジネスについて、他行との利益格差の要因および今後の対応策は。

A3. まず、不動産仲介については、利益格差の最大の要因は人員数だと考えている。SMBC の顧客基盤を取り込んでマーケットシェアを高める余地は十分にあるものの、それに対応できる陣容が揃っていなかった。この点については、仲介業務の人員を順次拡大し、ようやく粗利益で 100 億円程度を稼げる陣容が整ったところ。また、2017 年 2 月にアセットマネジメント業務を開始したことで、不動産関連ビジネスがようやくフルラインナップ化された。

SMBC の顧客基盤から見ると、SMBC 信託銀行で取引を開始できているお客さまはまだほんの一部であり、今後拡大する余地は十分にあると思っている。

Q4. 政策保有株式の削減におけるコーポレートガバナンス・コードの影響は。また、削減によって減少する配当収入をどうカバーするのか。

A4. 2015 年以降、削減実績は着実に積みあがってきているが、更なる削減のためには、お客さまの資本政策も踏まえて確りと対話をしながら、双方の理解のもとで進めていく必要がある。今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂の影響は、現時点ではまだ見えていないものの、コードの導入によって、お客さまの意識は確実に変わって

きている。SMBC 日興証券によるブロックオファターのソリューション提供等は大変高い評価をいただいております、お客さまと Win-Win の関係を維持しながら、政策保有株式の削減を加速していきたい。

政策保有株式の削減に伴う配当収入の減少については、アセットライト収益の増加で十分にカバーできると考えている。

Q5. 事業部門制の導入から1年が経ち、従業員の意識に変化はあったか。

A5. 昨年12月に従業員向けに実施したアンケートでは、8割が「グループベースでの営業推進の意識が増加した」と回答しており、確実に変化してきている。一方で、「グループベースでの営業推進の効果も実感している」と回答した従業員は約3割にとどまっており、この点は課題と感じている。要因としては、トスアップ件数は増えているものの、その案件がマネタイズする段階まで来ていないことが大きいと考えており、その意味では、今後さらに改善の余地があると認識している。

3. 国際事業部門

執行役専務 大島 眞彦

Q1. 今後3年程度を見通した地域別のビジネスチャンスおよびクレジットリスクは。

A1. 米州は、経済指標以上に経済の強さを実感している。潜在的なリスクとしては、米国と他国との貿易戦争の激化等が挙げられるが、金融に関しては、市場が広大であるうえ、規制は厳しいものの、一旦参入してルールを順守し、コストを掛けて態勢整備を確り行えば、かなりの確率で収益を拡大できる市場と認識している。そうした観点で、米州でビジネスを拡大することは、当社の成長を追求する意味で重要だと考えている。

欧州は、Brexitを含むEU問題等の不確定要素の増加もあり、経済情勢は米州・アジアに劣る。ただし、我々は海外ではマクロ経済にベットしてビジネスを行っているのではなく、主なお客さまは地場の景気の影響を受けにくいグローバル企業や地場大手先のため、むしろ景気が弱く、各国大手行が相対的に弱い時の方が、当社にとってチャンスとなることが多い。大きな危機になるとは見ておらず、アセット取得等、当社の強みを強化しうる機会を選択的に追求したい。

アジアは、世界の成長マーケットで未だ伸び代が十分あると考えており、主要施策の1つであるアジア・セントリックの実現に向け、確りと展開していきたい。今後、欧米において金融正常化が進む中、新興国経済がある程度影響を受ける可能性は否定できないが、現状は、一定程度のダウンサイドを想定した上で、その範囲内でビジネスを展開している。一方、より厳しい環境に陥った時は、我々にとってチャンスにもなり得るので、そのような機会到来の可能性も想定し、いざという時には、スピードを上げて事業を伸ばしていきたい。

クレジット環境については、現時点でことさらに懸念しているリスクはない。リーマンショックの後、セーフティネットが構築され、またレバレッジ規制の強化や証券化取引のリスクも見えるようになってきているので、リーマンショックのような危機が起こることはないのではないかと個人的には考えている。一方、一番気にしなければならぬのは、新興国における突発的な動き。資源価格リスク、通貨リスク、そして地政学リスク等の事象が2つ~3つ、想定していないところで複合的に起こることがリスクだと考えているため、常に想定外のリスクが顕在化した場合等に対し備えなければならない。様々な変化に対するセンシティブリティを高めること、そして、大きなイベントが起こりそうな時に、ポートフォリオを機動的に修正できるか否かが重要。その観点からも、O&Dのディストリビュート、投資家との直接コンタクト拡充を確り進めている。

Q2. 2017年度に高採算アセットをほとんど増やさなかった理由は。

A2. 高採算アセットについては、リスク環境を踏まえながら取り組まなければ、後々痛い目に遭うと、過去の経験から強く感じている。例えば、ミドルキャップのLBOは、レバレッジが相当上がっており、当社の見ている危険レベルに入っている。英国では当社はこの分野におけるメジャープレーヤーであるので、ほぼ全ての案件において

早い段階から声が掛かるが、今年度、現場が採り上げると判断した案件は、持ち込みのうち9%弱と非常に厳選して取り組んでいる。全てに対して cautious に対応している訳ではないが、やみくもにリスクアセットを増加させるつもりはない。資産の積み上げスピードを遅くしてでも、リスクが大きいと感じた時には無理をしないという形で推進している。

- Q3. リスクアセットコントロールの観点から、O&D でディストリビュートする資産と、自社のバランスシート上で保有する資産は、どのようにバランスを取っていくのか。**
- A3. 当社は投資銀行とはスタンスが異なっており、借入人とのリレーションを保ちプロジェクトの方向性をマネージする観点から、オリジネートしたものを全てディストリビュートし、一切バランスシートを使わない、というビジネスはせず、基本的には、一定割合は保有していく方針。特にプロジェクトファイナンスでは、ビジネスを継続的に推進していくためには、借入人とのリレーション及び投資家からの信頼の両方の意味で、一定割合を保有するのが良いと考えている。
- Q4. マルチフランチャイズ戦略を進めるインドネシア市場の魅力は。また、アジアで他に注力している国は。**
- A4. インドネシアは2億6,000万人の人口を抱え、経済成長が進んでいる。また、イスラム圏への進出の足掛かりとなる上、比較的我々が入りやすいカルチャーを持っている。インドネシアに次いで注力している国はベトナム。エグジツムバンクに約15%出資しており、取締役を複数名派遣している。ベトナムは約9千万人の人口を有し、教育水準も高く、また、インドネシア共々人口ピラミッドの形が良く、今後のマクロ経済成長のポテンシャルが高い国と考えている。まずはインドネシア・ベトナムでしっかりビジネスを成長させる。その上で、インド・フィリピン・タイ・マレーシア等において、広げていきたいと考えている。
- Q5. 外貨預金の預け入れ主体は。また、今後もこれまでと同じペースで外貨預金残高は伸びると考えてよいか。**
- A5. 外貨預金の顧客基盤は多様化しており、欧米の大企業、中央銀行、ファンド系の投資家等裾野が広がっている。一方で、ここ数年間注力して増やしてきたのは、中東等、オイルマネーの取り込み。また、プロジェクトファイナンス等の大型ファイナンス実行時に、アカウントバンクに就任することで、プロジェクトへの支払いに備えて預金が滞留する管理口座が着実に増え、粘着性の高い預金の取り込みも出来てきている。今後も、外貨預金残高の伸び率を維持していきたいが、現場からは容易ではないという声も聞こえてくる。そうした中、現状、注力しているのは、CMSの導入などコーポレート取引の複合化を推進し粘着性の高い流動性預金を増やすこと。量はもちろん大切だが、それ以上に安定した預金の増加を図り、いざという時に流出し難い、預金の「質」に拘っていく。

4. 市場事業部門

執行役専務 宗正 浩志

Q1. S&Tにおける、競合他社と比較した SMBC グループの強みは。

A1. SMBC グループの強みは、社内外の幅広いデータの分析に加え、マーケットプレーヤーとしての知見を活かしたソリューション提案を行っていること。まだ試験段階の部分もあるが、この取組を続けていけば、SMBC グループが持つ顧客基盤を S&T ビジネスの強みに変えられると考えている。

Q2. 日銀の金融政策の見通しについて、どう考えるか。

A2. 様々な条件、すなわち、米国の政治リスクが無難にクリアされ、中間選挙後に米国経済が再び上向き、米株式市場主導のリスクオン相場になる。FED の利上げペースの加速、それに伴う円安の進展で日本の消費者物価指数が下げ止まり、1%に向かってモメンタムが復活する等が全て揃えば、日銀は物価目標の 2%に到達する前に、金融政策の枠組みの修正を検討するのではないかと個人的には考えている。その手段について、イールドカーブ・コントロールにおける 10 年ゾーンの金利引き上げから始まり、様子を見ながら国債買入れ額を出来る限り減らし、最終的にはマイナス金利の解除に至ると想定している。

Q3. 米中の貿易摩擦が、今後の実体経済に与える影響は。

A3. 米中の貿易摩擦については、幅広いシナリオを考えている。口喧嘩で終わり、8月中旬頃から米国の中間選挙に向けて緩やかに着地するシナリオもあると思うが、一方で、貿易取引が減少し、実体経済に影響が及び、最終的には金融政策の見直しにまで発展する等、相場が完全に変わってしまうシナリオも考えられる。残念ながら、トランプ大統領の行動は予測不能なので、プロアクティブよりリアクティブに対応しようと社内では議論している。

Q4. ベーシススワップコストは、足許低位安定しているが、今後もこの傾向が続くと見ているか。

A4. やや警戒的に見ている。現時点では、クレジットサイクルの後退に向かう流れにはなっていないが、この状態がいつまで続くのかという部分までは見通せない。こうした状況を踏まえ、オペレーションとしては、2017 年度後半から足許にかけて若干調達を増やした。

5. 社外取締役

取締役 松本 正之

Q1. これまで経験した他の事業会社と比較して、銀行のガバナンスはどう異なるか。

A1. 1 つは、規制が多岐に亘り、厳格だということ。これは、銀行が国民生活や国家経済に与える影響が大きいからだと思うが、規制を遵守しながら、適正な収益を上げる、そのバランスが非常に重要。もう 1 つは、リスクの対象が非常に多様かつグローバルで、複雑な形で押し寄せること。したがって、そのようなリスクに対しては、確りと情報を収集・分析し、対応策を迅速に取ることが必要となる。

Q2. 社外取締役の立場から、SMBC グループの強みは何と考えるか。

A2. SMBC グループの各々の会社で持っている潜在能力が有機的に関係付けられることにより、新たなビジネスが生まれる可能性を秘めているということ。特に、昨年度より事業部門制を導入し、グループ横断で経営する方向になったが、私としては、事業部門制が浸透するまでに時間が掛かるのではないかと見ていた。しかし、現場を回ってみると、想定していたよりも早く定着し、実績が上がっているところも見られた。こうした動きが加速すれば、更に新しいビジネスも生まれてくると思う。

Q3. 社外取締役から見た、政策保有株式の削減についての考えは。

A3. 政策保有株式を含む株式の保有にはリスクが内在するので、当然、金融機関としては、そのリスクを減らす努力をしなければならない。したがって、当社でも 2020 年までの削減計画を立て、進めている。一方、継続して保有する株式については、リターンや安定性といった合理性の観点から整理していく必要がある。また、政策保有株式は、お客さまとのビジネスの中で、様々な歴史や経緯があって、保有に至ったもの。したがって、それを売却する際には、確りとその影響を分析した上で、丁寧にお客さまと対話することが重要だと思う。

以 上

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、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、不良債権残高及び与信関係費用の増加、保有株式に係るリスクなどです。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。