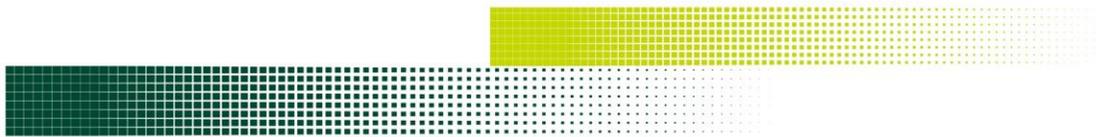


SMBCグループ° IR Day

2018年6月20日



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。

本資料における計数、表記の定義

- 連結 : 三井住友フィナンシャルグループ連結
- BC単体 : 三井住友銀行単体
- 親会社株主純利益 : 親会社株主に帰属する当期純利益
- SMFG : 三井住友フィナンシャルグループ（持株会社）
- SMBC : 三井住友銀行
- SMBC信託 : SMBC信託銀行
- SMFL : 三井住友ファイナンス&リース
- SMBC日興 : SMBC日興証券
- SMCC : 三井住友カード
- SMBCCF : SMBCコンシューマーファイナンス
- SMAM : 三井住友アセットマネジメント
- SMBC AC : SMBC Aviation Capital
- リテール事業部門 : 国内の個人および中小企業向けビジネス
SMBC(RT)、SMBC日興(RT)、SMBC信託(RT)、SMCC、セディナ、SMBCCF他
- ホールセール事業部門 : 国内の大企業・中堅企業向けビジネス
SMBC(WS)、SMBC日興(WS)、SMBC信託(WS)、SMFL(国内)他
- 国際事業部門 : 海外ビジネス
SMBC(国際)、SMBC日興(国際)、SMBC信託(国際)、SMFL(海外)他
- 市場事業部門 : 市場関連ビジネス
SMBC(市場)、SMBC日興(商品)他
- 大企業 : GCB本部
- 中堅・中小企業 : CB本部・エリア企業の合算
- 為替レート（月末TTM）

	17/3末	18/3末
1ドル	112.19円	106.25円
1ユーロ	119.84円	130.73円



リテール事業部門

執行役専務 田村 直樹

中期経営計画の進捗状況と今後の経営方針

中期経営計画の進捗状況

- 施策：総じて順調な進捗
- 財務成果：前年を大きく上回る実績

資産運用	✓ ストック収益資産残高が順調に増加
	✓ 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の資産管理型ビジネスが浸透
店舗改革	✓ 103拠点の次世代店舗化・134拠点の事務集約が完了
	✓ デジタル活用によるお客さまの利便性向上、コンサルティング強化を同時に実現

今後の経営方針（ROEの向上に向けて）

中期経営計画の着実な実行

- 資産管理型ビジネスの定着とお客さまセグメント別ビジネスの展開
- 情勢変化を踏まえたコンシューマーファイナンス事業戦略
- コスト構造改革への取組
 - ✓ 店舗改革
 - ✓ デジタル化によるビジネスプロセス改革

環境変化に対応した新たな戦略への取組

- キャッシュレス・デジタル化進展を踏まえた中期戦略の展開

事業部門別業務純益・ROE・リスクアセット

単位：億円	17年度	前年比 ^{*1}
業務粗利益	13,115	+342
経費	▲10,275	▲161
（経費率）	78.3%	△0.8%
その他	155	+33
業務純益	2,995	+214
ROE ^{*2}	7.5%	-
リスクアセット（兆円） ^{*3}	13.8	-

KPI

	17年度	前年比
銀証ストック収益資産残高 ^{*4}	11.9兆円	+1.1兆円
クレジットカード買物取扱高	16.0兆円	+1.6兆円
デジタルチャネル利用率 ^{*5}	22.7%	+5%
グループカードローン残高	1.78兆円	+0.02兆円
店舗改革経費削減効果	△30.6億円	-

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。また利息返還損失引当金繰入や店舗改革関連の費用処理による影響を含みます *3 現行規制ベース
*4 投資信託、ファンドラップ、外貨預金などストック収益を生む運用商品 *5 デジタル利用顧客/（店頭利用顧客 + デジタル利用顧客）

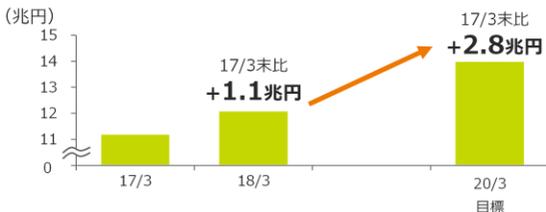
- まず、中期経営計画の進捗状況について、ご説明します。
昨年度は、施策面について、総じて順調な進捗だったと捉えています。
- 例えば、資産運用ビジネスについては、我々が数年前から取り組んできた中長期分散投資を軸としたお客さま本位の資産管理型ビジネスが、営業拠点に浸透し、ストック収益資産残高が順調に増加しました。
- 店舗改革についても、全体の4分の1の拠点が次世代型店舗化し、134拠点の事務集約も完了しました。
- 右側に計数を纏めていますが、昨年度の年間を通じた良好な相場環境にも助けられ、前年を上回る実績を上げることができました。
- 今後の経営方針ですが、今年度も、昨年度の戦略を変更することではなく、中期経営計画の施策を着実に実行していきます。
但し、キャッシュレス決済のように環境が大きく変わっているビジネスは、新たな戦略を構築し、実行していきます。
- 業績面については、
昨年度のような良好な相場環境を前提にせず、減益を想定していますが、ストック収益資産残高の積み上がりやカードビジネスの伸長といった増益要因もありますので、相場環境次第では増益の可能性もあると考えています。
- 詳細をビジネス別に紹介していきます。

- 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の資産管理型ビジネスの継続推進
- 「銀証一体化戦略」は、お客さまセグメント別ビジネスの推進を強化

資産管理型ビジネスの定着

- 中長期分散投資を軸とした運用提案の継続
 - ✓ 中長期分散投資の核となるプロダクト・サービスの強化
 - ✓ 他行・他社資産を含めた総資産への提案
- 新規顧客開拓・新規資金の取込強化
 - ✓ 法人オーナーへの取組強化
 - ✓ 店頭コンサルティングの高度化
- 相続・承継ニーズへの対応力強化
 - ✓ 相続承継コンサルティングを資産運用と並ぶビジネスの主軸に位置付け

ストック収益資産*残高 (SMBC+SMBC日興)



* 投資信託、ファンドラップ、外貨預金などストック収益を生む運用商品 (時価ベース)

お客さまセグメント別ビジネスの展開



取組強化

- まず、「資産運用ビジネス」です。先ほども申し上げましたが、数年前から取り組んできた、資産管理型ビジネスの定着を図っていきます。
- 左下のグラフですが、投資信託、ファンドラップ、外貨預金等、ストック収益を生む運用商品であるストック収益資産残高の指標を我々は重視していますが、前年比+1.1兆円と順調に増加しました。
- 我々が資産管理型ビジネスを推進するのは、お客さま目線では、「資産を守りたい」という幅広いニーズにお応えし、中長期分散投資を軸とした運用提案を行うことにより、お客さま本位の持続可能なビジネスを行う、ということです。また、私たちの経営にとっても、収益の安定性を高めることができる、ということの意味しています。
- 運用ビジネス収益に占めるストック収益の比率は、数年前の15%程度から、足許20%を超える水準まで上昇してきており、中期経営計画最終年度には、25%程度まで上昇させたいと考えています。
- 右側、銀証一体化戦略については、「お客さまセグメント別ビジネス」を強化していきます。
- 中段にお示しのお客さまセグメント「一般富裕層」については、これまでの取組によって、銀証一体での業務推進が定着していますが、その上の「PB層を含む大口富裕層」と下の「マスアフルエント／資産形成層」については、銀証一体化の余地がまだあると考えています。
- 企業オーナーを含むPB層・大口富裕層には、SMBCの企業取引基盤を一層活用しつつ、SMBC日興のPBを中心に、銀証信のチームで対応を強化していきます。
- また、マスアフルエント／資産形成層については、ネットチャネルを活用した銀証間でのシームレスな取引などによって、対応を強化していきます。

キャッシュレス決済・消費者金融ビジネス

- キャッシュレス決済：事業者・利用者双方に対する包括的な取組を通じて日本のキャッシュレス化を推進
- CF：グループで健全な資金ニーズに応えつつ、経費・信用コストコントロール強化によるボトムラインの確保

決済ビジネス：キャッシュレス決済



① 利用者向けサービスの強化

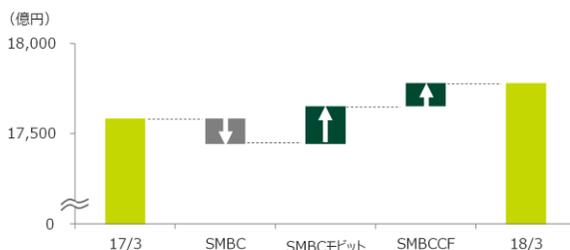
- ✓ 便利：いつでも・どこでも・好きな方法で決済
- ✓ 安心：支払のセルフコントロール
- ✓ お得：グループ共通ポイント等

② 次世代決済プラットフォームの構築

- ✓ あらゆるキャッシュレス決済ニーズに対応
- ✓ 価格競争力を根拠にした加盟店シェアの拡大
- ✓ 決済データを活用したソリューション提供

CFビジネス

カードローン残高の状況（グループ合算）



■ グループベースでの顧客獲得強化

- ✓ 広告宣伝費の効率的な資源配分の実施

■ グループベースでの経費削減への取組

- ✓ SMBC・SMBCモビット一体でローン契約機を削減
- ✓ デジタルを活用したチャットボットサービス

■ 審査・与信管理高度化を通じた

- 信用コストコントロール強化
- ✓ 与信基準の厳格化、お客さまカウンセリングの継続
- ✓ グループ保有情報を活用したクレジットモデルの高度化

- 「決済ビジネス」の中核戦略である「キャッシュレス決済戦略」については、5月の投資家説明会で詳細を説明していますので、今日は想定するマーケットの考え方について、お話しします。

- 対面のキャッシュレス決済は、現在、50兆円あります。一方、カード加盟店で、カードを利用できるにもかかわらず現金で決済されているものが60兆円、カード自体が利用できないため現金で決済されているものが70兆円、合わせて130兆円の現金決済マーケットがあるとされています。

- 我々は、①利用者向けサービスの強化と、②事業者向けサービスの強化によって、この130兆円の現金決済マーケットを狙い、更なるシェア拡大に取り組んでいきます。

- 次に、消費者金融ビジネスです。

- カードローンの残高増減をエンティティ別に示しています。17年度は、銀行カードローンに対する規制強化に伴って、SMBCのカードローン残高は前年度比減少しましたが、一方、モビット、プロミスといったブランドを持つグループ会社は、残高を順調に増やし、グループ全体では約200億円の残高増強を達成しています。

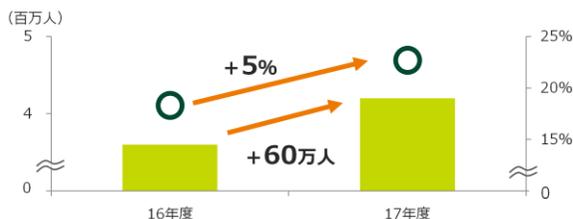
- 今年度も、広告宣伝費をSMBCCF、SMBCモビットに多く配分し、堅調な消費者金融市場を確実に捕捉していきます。また、SMBC・SMBCモビット一体でローン契約機の削減を進めるなど、グループベースでの経費削減に取り組んでいきます。

店舗改革

- デジタイゼーションの徹底を通じたお客さま利便性の向上とコスト削減を推進
- 店頭での富裕層コンサルティングの強化

デジタイゼーションへの取組

SMBCダイレクト利用者数^{*1}/デジタルチャネル利用率^{*2}



*1 SMBCダイレクトに半年で1回以上ログインした顧客数
*2 デジタル利用顧客 / (店頭利用顧客 + デジタル利用顧客)

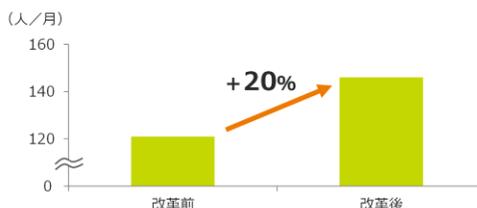
ハイカウンター^{*}来店者数 (延べ)



* 振込や両替等の簡単な事務手続を行う窓口

店頭での富裕層コンサルティングの強化

店舗改革実施拠点 (17年度上期) の富裕層来店数



注: 対象拠点 (17年度上期店舗改革実施拠点) の預り資産残高250万円以上の来店数

コスト構造改革への取組

	17年度実績	18年度目標	21年度目標
事務効率化に伴う事務人員の削減	△7億円	△23億円	△100億円
店舗面積の圧縮等に伴う賃料の削減	△16億円	△52億円	△100億円
営業経費などへの波及効果	△8億円	△41億円	△100億円
合計	△31億円	△116億円	△300億円

- 最後に、店舗改革についてご説明します。
- 昨年度は、103拠点を次世代型店舗に転換しました。
店舗改革の狙いの一つは、デジタイゼーションの徹底を通じた、お客さま利便性の向上とコスト削減の推進ですが、「デジタイゼーションへの取組」状況をグラフでお示しています。
- 昨年度は、インターネットバンキング「SMBCダイレクト」の普通預金口座への標準搭載を行うとともに、欧米の銀行の経験から学び、各店舗のロビーで、店頭で事務手続きに来られたお客さまに、従業員が、スマートフォンでの銀行取引のやり方をご案内する、といった取組を地道に行いました。この結果、インターネットバンキングの利用者数、利用率は大幅に増加し、事務手続きのために店舗に来店されるお客さまの数も1年間で10%削減することができました。今年度も、地道な取組の継続に加えて、SMBCダイレクトでの本支店振込無料化、ダイレクトの機能性向上、UI・UXの観点からのアプリの抜本的見直し等に取り組んでいきます。
- 店舗改革のもう一つの狙いは、「店頭での富裕層コンサルティングの強化」です。
- 次世代型店舗に変更することによって、従来の銀行店舗とは異なり、お客さまにゆっくり・ゆったりとご相談頂けるブースを設置したことなどにより、店舗改革実施店では、改革前に比べて店頭での富裕層面談件数が2割増加しました。
- 今後もお客さまのご反応やご意見などを踏まえながら、丁寧且つ着実に、スピード感を持って店舗改革を進めていきます。

(参考) 店舗改革実施拠点

(参考) 個人専用店舗 (中野坂上)

- 法人事務の集約により事務人員・スペースを効率化
- 個人のお客さまが、ゆったりと落ち着いて相談できるスペースを構築



(参考) デジタルスペース (新宿支店)

- デジタル取引を行う専用スペースを配置



(参考) グループ共同店舗でのコスト削減 (赤坂支店)

賃料削減効果	△119百万円
全体面積	△36%
顧客ゾーン面積	+3%



(参考) 移転に伴うコスト削減 (青山支店)

賃料削減効果	△420百万円
全体面積	△29%
顧客ゾーン面積	+8%



- いくつか店舗改革の参考例をお示ししています。
- 左上は、中野坂上支店ですが、法人事務を新宿西口支店に集約することで、個人のお客さまがゆったりと落ち着いて相談できるスペースを構築した個人専用店舗です。オフィスビルの11階にあり、眺望がよく、お客さまにも好評を頂いています。
- 左下は、いつでも簡単にデジタル取引を行うことができるデジタルスペースを配置した例です。このようなスペースで、先ほど申し上げたように、来店されたお客さまに従業員がデジタル取引をご案内しています。
- 右上は、赤坂支店ですが、SMBCとSMBC日興が同じ店舗に入り、お客さまの応接スペースを共有することで、店舗を効率化し、コスト削減を図った例です。
- 右下は、青山支店ですが、青山通り沿いから骨董通り沿いに移転の上、フロアも2～3階部分としました。また、お客さまのスペースを拡大しながらも、事務スペースを削減することで、全体面積を29%削減するなど、コスト削減を図った例です。
- 今後もこのような店舗改革を進め、来年度末までに全ての店舗改革を完了する方針です。

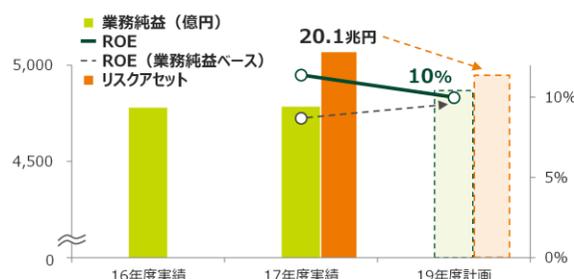
ホールセール事業部門

執行役副社長 成田 学

中期経営計画の進捗状況と今後の経営方針

中期経営計画の進捗状況

- アセットライトビジネス^{*1}への取組、適切なリスクアセットコントロールの下、業務純益及びROEは堅調に推移



今後の経営方針 (ROEの向上に向けて)

持続可能な業務純益の拡大

- マーケットリーダー戦略への取組
 - ✓ グループ各社の総合力を活用したアセットライトビジネスの推進
 - ✓ ビジネスの呼び水となる高付加価値貸金の取組
- グローバル大企業へのビジネス推進

適切なポートフォリオコントロール

- 採算を一層意識したアセットコントロールの継続
- 政策保有株式売却促進等によるリスクアセット全体の削減

事業部門別業務純益・ROE・リスクアセット

単位: 億円	17年度	前年比 ^{*2}
業務粗利益	7,729	▲67
経費	▲3,478	▲16
(経費率)	45.0%	▲0.6%
その他	534	+89
業務純益	4,785	+6
ROE ^{*3}	11.4%	-
リスクアセット (兆円) ^{*4}	20.1	-

KPI

	17年度	前年比
事業債主幹事シェア	17.0%	▲0.4%
IPO主幹事件数	3位	+1位上昇
M&Aアドバイザー件数	1位	+1位上昇
収益基盤社数	9,036社	+341社
非金利収益増加率	+4.7%	-

*1 トランザクションビジネス等のアセットを使用しないビジネス *2 金利・為替影響等調整後 *3 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース *4 現行規制ベース

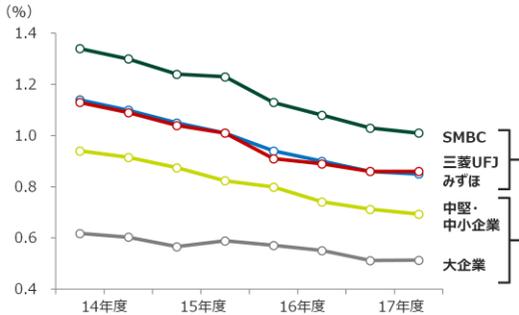
9

- まず、中期経営計画の進捗状況についてご説明します。
- 左上のグラフにお示しの通り、業務純益は堅調に推移し、緑色の実線のROEは10%を超える、高い水準を維持しています。償却引当の戻り益が、大きく上振れた影響もありますが、灰色の点線でお示した、引当や株式売却益の影響を除いた、業務純益ベースのROEでも、高い水準を達成しています。引き続き、中期経営計画の達成に向けて、業務純益の持続的な成長と、アセットコントロールで、ROE向上を目指していきます。
- 今後の経営方針を左下にお示しています。業務純益の持続的な拡大に向けては、後程申し上げます、マーケットリーダー戦略を推し進め、ビジネスの呼び水となる高付加価値貸金の取組、グループ各社の総合力を活用した、アセットライトビジネスとグローバル大企業へのビジネスを、積極的に推進していきます。ここでいう、アセットライトビジネスとは、トランザクションやセールス&トレーディング、グループ各社を活用した収益など、アセットを使用せずに稼ぐビジネスを指します。ポートフォリオコントロールの観点では、採算を一層意識したアセットコントロールと、政策保有株式売却による、リスクアセット削減に取り組み、ROEの向上を図っていきたく考えています。
- 右側に、主要な計数項目をお示していますが、いずれも、着実に前年度を上回り、堅調に推移しています。

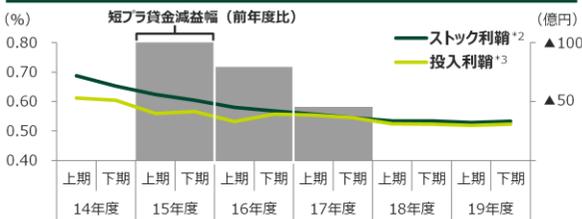
金利環境／ホールセール部門（銀行）収益構造の転換

- 貸出利鞘は下げ止まりの兆しあり、他メガに対する優位性を維持できる見通し
- 利鞘の下げ止まりにより、ホールセール部門の大きな減益要因であった貸出金利収益の減益にも歯止めを期待
- 収益構造の転換を行い、アセットライトビジネス推進による増収を図ることで、ROEの向上を目指す

貸出金利回

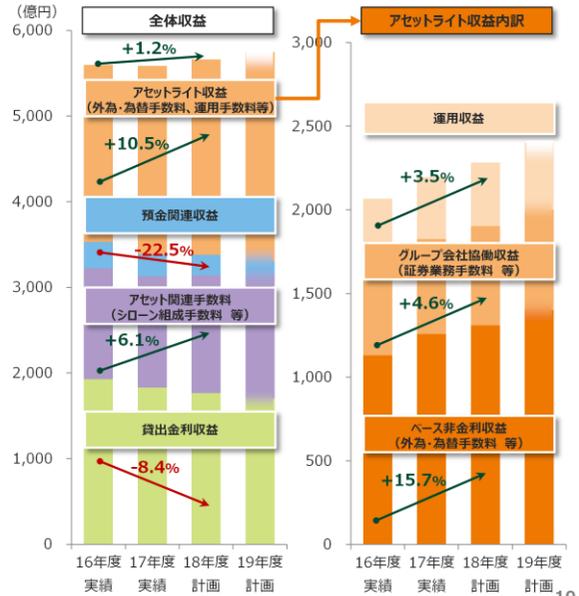


利鞘推移／短期プライムレート連動貸金減益幅^{*1}



*1 中堅・中小企業 *2 貸出残高全体の利鞘 *3 当該年度内の新規貸出利鞘

ホールセール部門（銀行）収益構造の転換



■ 続いて、金利環境です。

■ 左上に、メガバンク3行の貸出金利回を比較していますが、我々は、最も高い利回を誇っています。また、貸出金利回は低下傾向にあります。SMBCの中堅・中小企業及び、大企業の貸出利鞘の減少幅は、年々縮小しております。

■ 加えて、左下にお示しの通り、ストック利鞘と投入利鞘が、ほとんど同水準になってきていることから、利鞘の縮小余地はかなり限定的になりつつあり、利鞘の下げ止まりも、そう遠くないと実感しています。更に、我々が強みを持つ、中堅・中小企業向け貸出金の主流であった、利鞘の厚い短期プライムレート連動貸金の減益幅も年々低下していることから、貸出金利収益全体の減益にも、漸く歯止めがかかりつつあります。

■ この状況を維持していけば、我々が他メガ対比有する、貸出金利回の優位性は、今後も維持できるものと考えています。

■ 右側は、SMBCにおける収益構造の変化をお示ししています。貸出金利収益の減少を、シンジケートローンの手数料などのアセット関連手数料や、一番上にお示ししているアセットライト収益を拡大させることにより打ち返し、2018年度は全体収益を、2016年度対比+1.2%増加させる計画としています。

■ 中でも、アセットライト収益全体は10.5%の増益を計画しています。一番右側に、アセットライト収益の内訳をお示ししていますが、安定した内外為替取引などのベース非金利収益や、グループ会社協働収益、運用収益の増加を見込んでいます。

■ このように、アセットに依存しないビジネスの推進により、ROEの向上を目指していきます。

マーケットリーダー戦略

- お客さまの成長に資する8つの重点領域に対し、アセットライトビジネスを中心とした推進によりマーケットリーダーを目指す
- 部門エンティティを超えたグループ各社との協力や、他部門戦略（セールス&トレーディング等）との連携を行い、伝統的な金融分野のみならず、中長期的な成長に資する新しい取組にも挑戦

A アセットライトビジネス推進

B アセット投入（高付加価値貸金等）

	戦略	代表的なKPIと2か年増加分	カテゴリ	代表的なソリューション提供会社	他部門連携
お客様の事業パートナーを目指す取組	① ヘンチャーアプローチ	● IPO主幹事件数 3位 → 1位	A	SMBC 三井住友銀行 SMBC日興証券 三井住友銀行グループ SMBCベンチャーキャピタル	RT 国際
	② ターンアラウンドソリューション	● M&Aアドバイザー件数 1位 → 1位	A B	SMBC 三井住友銀行 SMBC日興証券 三井住友銀行グループ SMBCコンサルティング	国際
	③ キャッシュマネジメントソリューション	● トランザクション取引社数 +850社	A	SMBC 三井住友銀行 SMBC日興証券 三井住友銀行グループ SMBCファイナンスサービス	国際 市場
	④ CREソリューション	● CRE提案件数 +100社 ● 不動産仲介取組件数 +50社	A B	SMBC 三井住友銀行 SMBC日興証券 SMBC信託銀行 SMFL	国際
	⑤ オーナーアプローチ	● 承継貸金実行金額 +250億 ● 遺言信託受託・遺産整理受任 +140社	A B	SMBC 三井住友銀行 SMBC日興証券 SMBC信託銀行	RT
お客様に時流の変化をグループの総合力で応える取組	⑥ 人事ソリューション	● 人事ソリューション提案件数 +500社 ● DC運営獲得人数 +2万人	A	フタバ 三井住友銀行グループ セディナ SMBC 三井住友カード 日本総研 JSOL さくら情報システム SMBC信託銀行	RT
	⑦ デジタルトランスフォーメーション	● NCore成約件数 +105件	A	SMBC日興証券 NCcore SMBCGMO PAYMENT	
お客様とイノベーションを創り出す取組	⑧ スマートモビリティイノベーション	● バイフライン創出	新領域	SMBC 三井住友銀行 日本総研 Polarify	国際

11

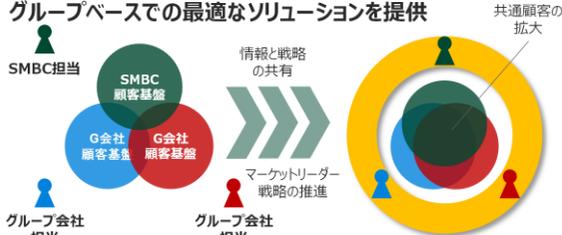
- 次に、収益構造転換を支えるマーケットリーダー戦略について説明します。
- 我々は、お客さまの成長に資する、8つの重点領域を定め、その領域でのマーケットリーダーを目指していきたいと考えています。
- 中ほどの列の「カテゴリ」でお示していますが、こうした取組により、アセットライトビジネスの推進も同時に図れると考えています。
- 具体的には、お客さまの事業パートナーとして、①から⑤までの、まさに金融の本業の取組に加え、⑥⑦の領域に対しては、エンティティや事業部門を超えた、グループ各社との連携、他部門との施策のコラボレーションを通じ、有機的な相乗効果を発揮していきます。更に、⑧では、伝統的な金融分野にとどまらない、中長期的な成長に資する、新しい取組に挑戦していきたいと考えています。
- マーケットリーダー戦略を通じて、営業現場は、グループ総合力を実感できるものと考えています。

事業部門運営深化

- SMBCグループが保有する顧客基盤を最大化するため、顧客情報を活用したグループベースのソリューションを提供
- 30,000件を超える『顧客情報共有同意』を取得し、トスアップ・成約件数や収益金額は順調に増加
- 部門全体では、SMBCは現状の収益水準を維持しつつ、SMBC日興・SMFL・SMBC信託での増益を目指す

顧客基盤活用

- SMBCグループ各社が保有する顧客基盤の総和は広大
- 30,000件超のお客さまからの情報共有同意を取得し、グループでの情報共有態勢を構築
- 戦略策定時から顧客情報をグループで共有し、グループベースでの最適なソリューションを提供

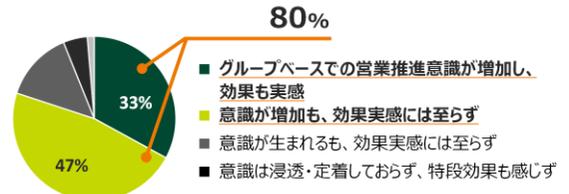


- トスアップ件数・成約件数・収益金額ともに増加

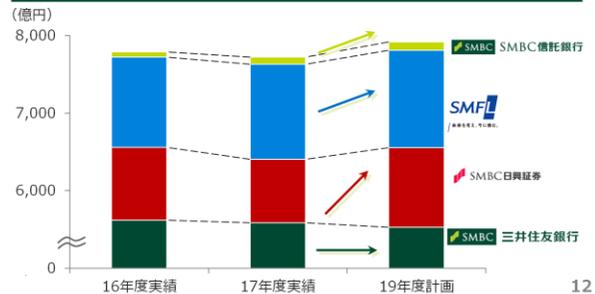


意識変化

- 8割が「グループベースでの営業推進の意識増加」と回答
- 一方で、効果も実感しているのは、3割程度



ホールセール事業部門の増益計画



- グループ連携を支える態勢整備について、ご説明します。私共は、これこそが、事業部門制導入の成果と考えています。
- 顧客基盤を最大化するため、グループ内の情報共有態勢を構築しました。昨年下期半年間で、3万件を超える情報共有同意を取得することで、お客さまの情報共有が可能となり、戦略策定の段階から、グループで情報を活用し、最適なソリューション提供が可能になりました。グループベースでのソリューションのスピード・幅・質が高まったと実感しています。
- 左下にお示しの通り、トスアップ件数・成約件数・収益金額いずれも、前年度対比でプラスとなっており、着実な一步を踏み出せたと手応えを感じています。
- 右上は職員を対象とした、アンケート結果をお示ししています。グループベースでの推進意識は「増加した」と8割が回答しており、意識改革は着実に進んでいると考えています。
- 一方、「その効果を実感するまでに至っていない」との声も7割程度あります。これは、トスアップした案件がマネタイズするのに時間がかかることが、役職員の効果実感とのギャップを生んでおり、事業部門制のメリットはこれから実現するものだと考えています。
- 右下にお示しの通り、ホールセール事業部門では、事業部門制を通じて、SMBCの顧客基盤の上に、SMBC日興、SMFL、SMBC信託が成長ドライバーとして加わることによって、部門全体の増益を目指していきます。

事業部門各社の今後の取組

- 大企業向け投資銀行ビジネスについては、ターゲット先に対する戦略を銀証が共有することで獲得を目指す
- SMBC信託は不動産ビジネス関連機能を充実させ着実に収益伸長、競合他社キャッチアップを展望
- SMFLは採算改善に拘った運営により利鞘が改善し、収益性向上。事業部門各社との連携を通じ増益を図る

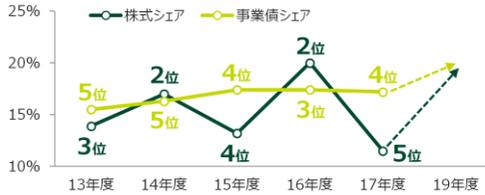
SMBC

SMBC日興

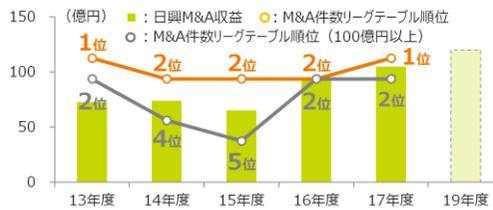
■ グローバル大企業へのアプローチ

- ✓ 銀証での共通アカウントプランを通じた戦略立案
- ✓ 戦略的なアセットの投入
- ✓ 投資銀行ビジネス獲得に向けた機能強化

リーグ・テーブル 株式シェア・事業債シェア



M&A 日興収益額・M&Aリーグ・テーブル順位



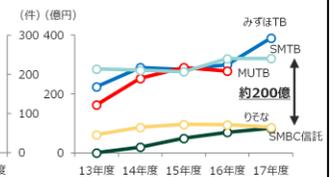
SMBC信託

- 不動産仲介事業は立ち上げ以降着実に発展
- 戦略的な態勢整備により、今後も安定成長

不動産仲介 収益額及び件数



不動産関連業務 業務粗利益他行比較



SMFL

- 利鞘改善等による最高益更新
- 再編によるパートナー・住友商事との連携

粗利益



■ 次に、ホールセール事業部門の成長ドライバーである、各社の取組についてご説明します。

■ まず、SMBC日興については、

銀証連携により、グローバル大企業へのアプローチを強化していきます。

左側中段に、リーグテーブルの実績をお示ししていますが、SMBCの顧客基盤を一層活用したアプローチにより、特にECMはまだ伸びる余地はある、伸ばさないとはいけなく考えています。

例えば、大手非鉄メーカーのハイブリッドファイナンスの期日に合わせ、銀証一体となった財務戦略提案が奏功し、大型CB案件の主幹事を奪取できた事例もあります。

■ また、左下のM&Aについては、着実に実力をつけてきており、

ディールサイズ100億円以上の案件数でも、リーグテーブルの順位を上げています。

例えば、我々がメインバンクではない複数の大手電機メーカーのカーブアウト案件も捕捉でき、FAやLBOファイナンス、トランザクションや外為等、グループ全体で大きな収益を生んでいます。

共通のアカウントプランをグループ一体で策定し、戦略的なアセットの投入と質の高い投資銀行サービスの提供に手応えを感じています。

■ 右上は、SMBC信託です。

我々は、2013年度にSMBC信託において不動産仲介事業をゼロからスタートしたわけですが、粗利益・件数ともに増加し、着実な手応えを感じています。

一方で、他メガ信託との差が依然あることも事実ですが、

競合他社にキャッチアップをする態勢整備は完了しており、グループ各社のノウハウと情報を集めることで、今後、約200億円ある業務粗利益の格差を、スピードを上げて縮めていきます。

■ 右下は、三井住友ファイナンス&リースです。

既にリース業界のリーディングカンパニーであります。

再編を通じ、パートナーである住友商事との連携による新規ビジネスや、

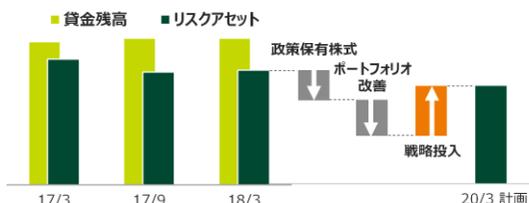
日本GEから買収したSMFLキャピタルとの統合により、更なる強化を図っていきます。

ポートフォリオ運営（リスクアセットコントロール・採算改善・政策保有株式）

- 貸出残高は維持しつつ、政策保有株式の売却とポートフォリオの入替により適切なリスクアセットコントロールを継続
- 採算改善への取組を業績評価に導入し、フロントの採算に対する意識を向上
- 政策保有株式の削減については順調に進捗、多様な手法を活用し、計画達成を目指す

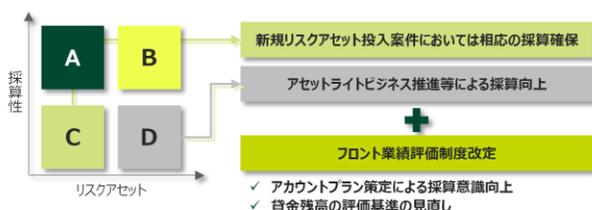
リスクアセットコントロール

- 政策保有株式削減によるリスクアセット削減
- ポートフォリオ改善により捻出したリスクアセットを、グローバル大企業や高付加価値貸金へ戦略投入



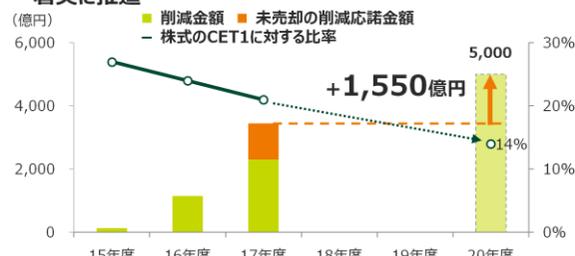
採算改善

- セグメント毎に基本方針を設定し、採算改善領域を明確化

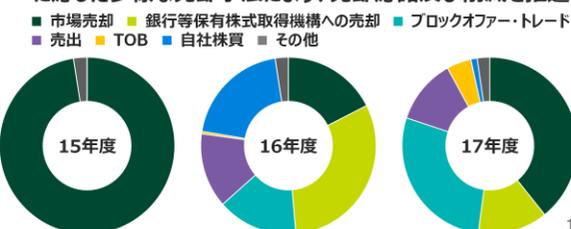


政策保有株式

- 売却応諾及び削減は計画通り進捗、重要な経営課題として着実に推進



- SMBC日興の販売力・提案力を活用し、お客さまの資本政策に応じた多様な売却手法により、売却応諾及び削減を推進



- 最後はポートフォリオ運営です。
- 左上に、2017年度の半期ごとの、貸金残高とリスクアセットの推移をお示ししています。我々は貸金残高を維持しつつ、政策保有株式の売却により、リスクアセットを削減しています。ポートフォリオの改善により捻出したリスクアセットを、グローバル大企業や高付加価値貸金へ戦略的に投入し、適切なリスクアセットコントロールを継続していきます。
- 左下には、採算改善に関するコンセプトをお示ししています。採算性やリスクアセットの観点から、採算改善を必要とするセグメントを定め、基本方針を策定しています。
- 特に採算改善については、アセットライトなビジネス推進に加え、その取組を、フロントの業績評価に導入しました。例えば、採算割れの貸金に対する評価は止めています。アカウントプラン策定による、フロントの一層の意識向上と、評価基準の見直しにより、採算改善の実現性を高めていきます。
- 右側にお示している政策保有株式の削減については、順調に進捗しており、残り3年間で1,550億円の削減計画です。今月改訂されたコーポレートガバナンス・コードに則り、しっかりと保有の適否を検証しながら、お客さまの変化に目を凝らし、更なる削減に取り組んでいきます。
- 右下にお示しの通り、お客さまの資本政策に応じた、様々な売却手法を活用することで、着実な売却応諾を進めています。特に、SMBC日興のブロックトレードの機動性はお客さまから高く評価されています。

国際事業部門

執行役専務 大島 真彦

中期経営計画の進捗状況と今後の経営方針

中期経営計画の進捗状況

- 業務純益は前年比319億円増、ROEは中計目標を上回る
- 預金・為替等の非アセット関連収益が好調に推移
- 主要施策が着実に進展

大企業ビジネス	● 銀証一体運営による取引複合化
強みを有するプロダクト	● 資産回転ビジネス(O&D)の取組強化
アジア・セントリック	● トランザクションバンキング推進
ディシプリンを利かせた管理	● 外貨預金残高増加 ● RAFに基づくクレジットコントロール

今後の経営方針（ROEの向上に向けて）

- **大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大**
SMBCグループの強みを切口に、取引地位を引上げ・取引複合化推進
- **強みを有するプロダクト・セクターの更なる強化**
資産回転ビジネス推進を通じ、収益性・マーケットプレゼンスを更に向上
- **アジア・セントリック**
アジア・コアクライアント戦略、マルチフランチャイズ戦略の着実な推進
- **ディシプリンを利かせたビジネス運営**
持続的成長のための「量」とともに「質」の高い外貨預金増強、並びにRAFを活用した健全なポートフォリオ運営

事業部門別業務純益・ROE・リスクアセット

単位：億円	17年度	前年比*1
業務粗利益	6,320	+388
経費	▲2,807	▲232
（経費率）	44.4%	▲1.0%
その他	469	+163
業務純益	3,982	+319
ROE*2	10.6%	-
リスクアセット（兆円）*3	21.0	-

KPI

	19年度目標（16年度比）	17年度
銀証一体化	証券アクティブブックランナー件数	1.5倍 (1.5倍)
	証券を起点とした取引複合化件数	2倍 (3.1倍)
資産回転	注力プロダクトにおけるO&D取組実績	1.5倍 (2.8倍)
アジア・セントリック "Next Stage"	アジアの主要取引先数	+15% (+12%)
	アジアの非アセット収益	+15% (+31%)
	インドネシアマルチフランチャイズ戦略収益	1.3倍 (1.02倍)

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。ROEは外貨中長期調達コストを除くベース *3 現行規制ベース

16

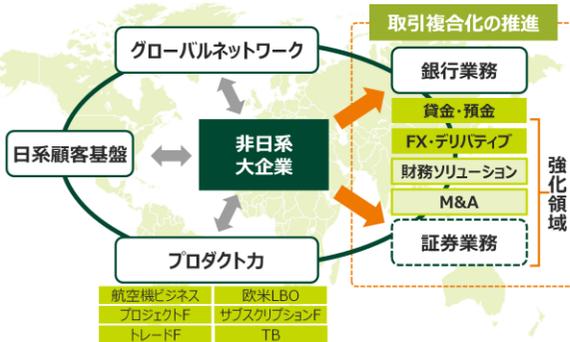
- まず、中期経営計画の進捗状況と今後の経営方針についてご説明します。
- 2017年度は中期経営計画初年度として、主要施策の着実な進展を図りつつ、予算達成にも拘った結果、業務純益は前年実績から大幅に増加し、前年度比+319億円の3,982億円で着地しました。この結果、ROEは、中期経営計画目標である9%を上回る10.6%となりました。
- 増収要因ですが、業務粗利益は、外貨調達のコスト増加や貸出スプレッドの低下によるマイナス要因を、預金・デリバティブ・FX等の非アセット収益の伸び等でカバーし、前年度比+388億円の6,320億円となりました。経費面では前年比▲232億円の増加となりましたが、重複機能集約・人員配置合理化等を着実に進めた結果、経費率は当初計画より改善して44.4%で着地しました。その他、東亜銀行等の持分法適用会社による収益寄与が一時的要因で増加しました。
- 主要施策についても、それぞれの項目を着実に実行し、右下にお示しのKPIは、多くの項目で、既に中期経営計画最終目標を上回っています。
- 今後の経営方針については、次ページ以降で取組のポイントをそれぞれご説明しますが、不確定要素やダウンサイドリスクが多くある中でも、これらの施策を進めていくことにより、中期的に事業部門のROEを着実に高めていくことが十分可能であると強く感じています。

大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

● SMBCグループの「強み」を切り口に非日系大企業との取引地位を上げ・取引複合化を推進

- ✓ アジア・日本に有する拠点ネットワークや顧客基盤を活かした非日系顧客に対するビジネスサポート
- ✓ グローバルな「強み」を活用したリレーション構築・取引複合化：プロジェクトファイナンス、航空機関連ファイナンス等

「強み」を活かした大企業ビジネスの推進

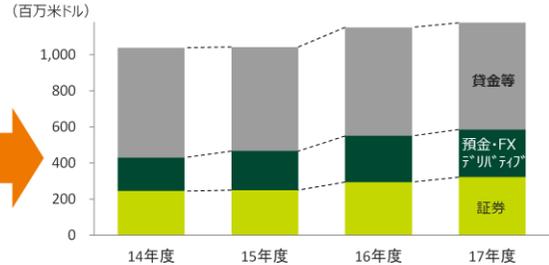


● 17年度の取引複合化事例

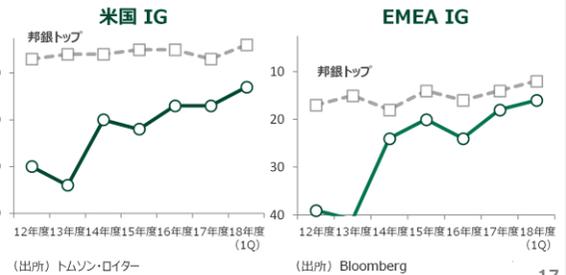
- ✓ **世界トップクラス食品企業**
アジア拠点での取引を切り口に、母社取引ステータス向上（貸出銀行団に新規招聘）
- ✓ **世界的エネルギー企業**
プロジェクトファイナンス取引を通じトップリレーション構築、社債発行時のブックランナー指名獲得 等

■ 欧米非日系大企業・プロダクト別収益*

*内部管理ベース



■ DCMリーゲテーブル



■ まず主要施策の1点目として、「大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大」についてご説明します。

■ 左側にイメージ図をお示しの通り、当社は近年もアジアを始めとして拠点を開設して、拠点ネットワークを拡充し、商業銀行業務を中心に、複合的金融サービスを提供する基盤を着実に向上させています。特に欧米金融機関が、リーマン危機や欧州通貨危機以降、アジアなどエマージングマーケットにおける拠点網の見直し、業務の縮小・撤退を進めた結果、SMBCグループの拠点ネットワークのバリューが相対的に高くなっていると実感しています。この幅広い拠点ネットワークによるサポートを我々の「強み」とし、欧米系を含め国際的にビジネス展開する日系・非日系のお客さまとの取引を拡充中です。

■ 更に、このネットワークをベースに、航空機ファイナンスやプロジェクトファイナンスといったグローバルに「強み」を有するプロダクトを切り口として、特に非日系大企業との取引地位を上げ、取引複合化を推進しています。

■ 具体的な事例をご紹介しますと、昨年度も、世界トップクラスの食品企業グループとの間で、アジア拠点での現地ビジネス支援を切り口に、母国の親会社取引地位向上に繋がった事例や、国際的なエネルギー企業に対し、長年のプロジェクトファイナンス取引を通じてトップリレーションを深めていった結果、社債発行時のブックランナー指名に繋がったケースなどの好事例が出てきています。

■ こうした取組みの積み重ねにより、右上にお示しの通り、欧米非日系大企業との取引複合化は、ここ数年順調に拡大しています。

■ 海外証券ビジネスについては、2009年に日興コーディアル証券を買収後、ほぼゼロから再構築をしてきたことから、右下のDCMリーゲテーブルの通り、他メガバンク対比、相対的に出遅れが否めませんでした。足許着実に業務を拡充してきており、今ではSMBCグループにとって、成長ポテンシャルが大きい戦略領域と認識しています。M&A等、お客さまのコーポレートイベントへの対応を想定し、大幅に増強した財務ソリューション提案力などをフルに活用しつつ、グループ一体となって取引複合化を進めていく方針です。

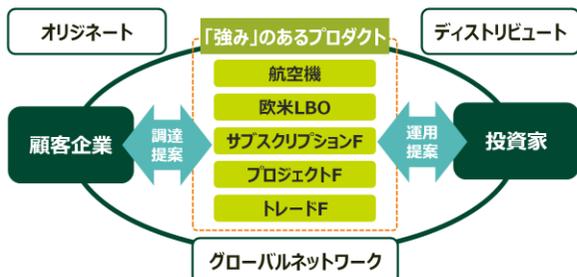
強みを有するプロダクト・セクターの更なる強化

● 「強み」を有するプロダクトを中心とした資産回転ビジネスの推進

- ✓ リスクアセットの戦略投入によるオリジネーション強化
- ✓ 国内外投資家取引強化、投資機会の提案強化

▶ 収益性・プレゼンスの更なる向上

「強み」を活かしたO&Dビジネスの拡充



「強み」を有するプロダクト

- 世界 4位 航空機リース・ファイナンス
- 世界 3位 プロジェクトファイナンス (PF)
- 世界 5位 サブスクリプションファイナンス
- 英国 3位 ミドルLBO
- ECA 4位 トレードファイナンス (TF)
- 北米 6位 貨車リース



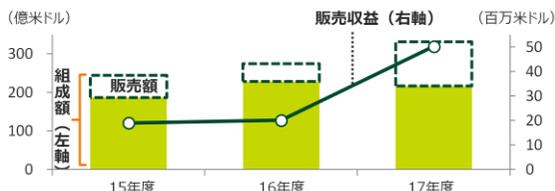
* 取組金額ベース (当社推定)

■ O&D強化プロダクト*組成額・販売収益推移

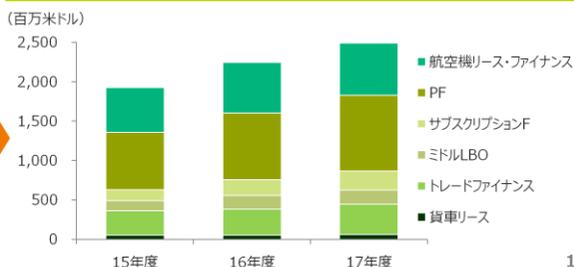
● O&D取組事例

*航空機ファイナンス、欧米LBO、PF、サブスクリプションF

- ✓ 欧米LBOを対象とした本邦投資家との共同投資スキーム (JV)
- ✓ 航空機アセットを対象とした投資家向け商品組成・販売、等



■ 「強み」を有するプロダクト収益



■ 次に、「強みを有するプロダクト・セクターの更なる強化」です。

■ 航空機関連ビジネス、プロジェクトファイナンスをはじめとしたSMBCグループがトップティアのプレゼンスを有するプロダクトについては、オリジネート&ディストリビュート (O&D) 型ビジネスモデルにより、収益性とマーケットプレゼンス両方の更なる向上を図っていきます。

■ 各プロダクトの「強み」を活かしつつ、メリハリあるリソース (アセット) 投入により案件のオリジネーションを強化すると共に、国内外投資家宛てコンタクトを増強し、投資家のオルタナティブ投資ニーズにお応えする形で、案件への投資機会の提案を強化していきます。

■ 右上のグラフにお示しの通り、昨年度は、欧米LBOを対象とした本邦及び海外投資家との共同投資スキームの組成をはじめとして、我々が強みを有するプロダクトを中心に、投資家への投資機会提案を通じ、O&D強化プロダクトの組成額と販売収益をそれぞれ大きく伸ばしましたが、まだまだやるべきこと、できることは多々あります。世界各地で、プロフェッショナル人材を増強し、ビジネスを拡充中であり、大きなモメンタムを感じています。

■ 右下のグラフの通り、「強み」を有するプロダクトからの収益は、着実に伸びています。国際事業部門の確固たる収益基盤としても更なる増強への手応えを感じているところです。

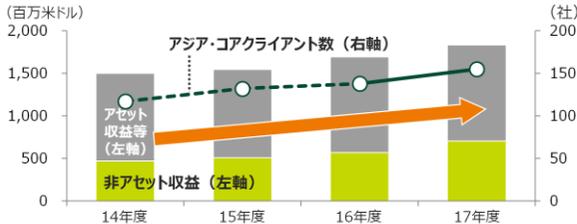
アジア・セントリック

● 10年の計でアジア戦略を着実に推進

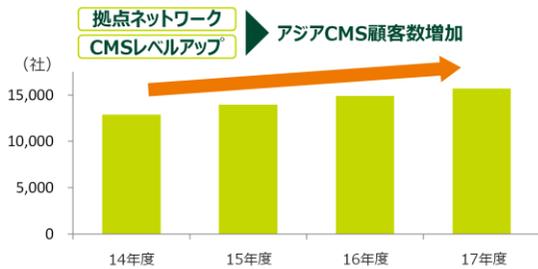
- ✓ アジア・コアクライアント戦略：トランザクションバンキングを軸とした非アセット収益の強化と顧客基盤の拡充
- ✓ マルチフランチャイズ戦略：中長期的な目線でアジアの成長を捕捉

アジア・コアクライアント戦略

■ アジア地域収益額・コアクライアント数推移



■ アジアCMS顧客数推移



マルチフランチャイズ戦略

■ BTPNとSMBCインドネシアの合併協議開始

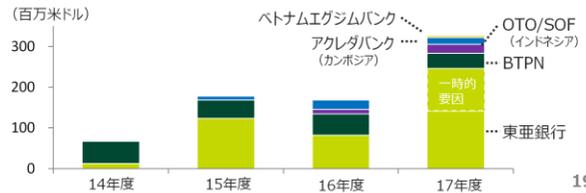
● ホールセール・リテールを手掛けるフルライン商業銀行への取組

インドネシア貸出金ランキング (兆ルピア)			インドネシア貸出金ランキング (兆ルピア)		
1	Mandiri	708.0	1	Mandiri	708.0
2	BRI	694.2	2	BRI	694.2
3	BCA	451.9	3	BCA	451.9
4	BNI	421.4	4	BNI	421.4
5	BTN	184.5	5	BTN	184.5
6	CIMB	178.8	6	CIMB	178.8
7	Panin	141.2	7	Panin	141.2
8	Danamon	121.8	8	Danamon	121.8
15	BTPN	66.5	9	SMBC+BTPN	124.3
18	SMBCインドネシア	57.7	9	Maybank	121.8

● 様々なチャネルを通じたビジネスを展開

- ✓ 二輪車ローン・四輪車ローンを手掛けるOTO/SOF、
- ✓ インフラPFを手掛ける政府系金融機関への出資、等

■ アジア戦略出資先の業務純益寄与



■ 続いて、「アジア・セントリック」です。

■ 10年の計で進めている「アジア・セントリック」については、アジアの優良企業をターゲットに商業銀行ビジネスの強化を図るアジア・コアクライアント戦略と、中長期目線で地場リテールビジネス強化を含むマルチフランチャイズ戦略の2点をお示ししています。

■ 先ず、アジア・コアクライアント戦略では、左上のグラフの通り、地場優良企業の取引先数を増やしつつ、トランザクションバンキングを軸とした非アセット収益の強化等、取引複合化を着実に進めてきています。

■ 特にトランザクションバンキングについては、当社グループのアジア拠点ネットワーク拡充、EB商品のレベルアップにより、以前は圧倒的に強みを有していた欧米大手金融機関と比べても、全く遜色なしとのご評価をいただいております。アジアでの取引メイン化が進んでいます。CMS等の導入拡大により、流動性預金増強や、FX取引・デリバティブなどの派生取引拡大に繋がってきており、今後の持続的成長領域の一つと位置付けています。

■ 2点目のマルチフランチャイズ戦略については、本年1月にアナウンスの通り、BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併協議を開始しています。経営体制を強化し、ホールセール・リテール業務を手掛けるフルラインの商業銀行への転換にじっくりと取り組んでいきます。

■ 右上にお示しの通り、合併後の貸出金残高は約120兆ルピア（円貨換算：約1兆円）となり、インドネシア国内でも中堅上位行グループに入るポジションとなる見込みです。

■ 右下には、アジアでの戦略出資先からの収益寄与額をお示ししています。2017年度は東亜銀行の一時的要因（子会社売却に伴う特別利益計上による寄与）も含まれていますが、この影響を除いても、収益寄与が着実に伸びていることがお分かり頂けると思います。

ディシプリンを利かせたビジネス運営

- 持続的成長のための、外貨預金の「量」並びに、「質」（粘着性等）の向上追求
- リスクアパタイトフレームワーク*（RAF）を活用した健全なポートフォリオ運営

* 経営目標達成のために許容するリスクを起点に策定する、業務・収益計画、リスク管理方針、リスク極度・損失限度などを含む内部統制枠組み

外貨預金

■ 外貨預金・預金カバー率推移



■ CMS等を起点とした流動性預金増強

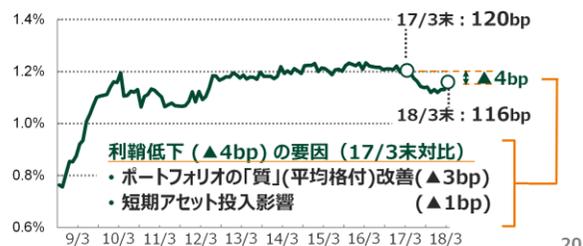


クレジットコントロール

■ RAFを活用した健全なポートフォリオ運営



■ 利鞘を意識したポートフォリオ運営



- 最後に、ディシプリンを利かせたビジネス運営についてご説明します。
- 左上に、持続的な成長を支えるための基盤となる、外貨預金の推移についてお示しています。特に、預金獲得を強化してきた2013年度以降の5年間で、預金残高を略倍増させ、預金と貸出金の比率である預金カバー率も上昇しており、足許では80%に到達しています。足許では、預金の「量」とともに、特に「質」に拘った運営を実施しています。
- その一例として、左下に、EB導入先流動性預金の推移をお示していますが、資金の「入り」と「出」を捕捉することで、マーケット混乱期、リスクオフの時でも残高が大きく減少しない、粘着性の高い預金を確保する等、「質」の高い預金の増強を図っています。
- 右上にお示しのクレジット面では、足許大きなクレジットの悪化は無く、要注意以下先宛エクスポージャーも低位安定しています。今後もリスクアパタイトフレームワークの下、健全なポートフォリオを維持し、クレジットコストをしっかりとコントロールしていきます。
- 右下には国際事業部門の利鞘の推移をお示しています。2018年3月末はポートフォリオの質の改善及びトレードファイナンス等の短期アセットの投入影響により、2017年3月末対比で利鞘が4bp低下しています。スプレッドの下方圧力が続く中、ディストリビューションに常に注力しつつ、引き続き利鞘を意識した質の高いポートフォリオ運営を実施していきます。
- 以上の通り、足許は堅調にビジネスが進捗していますが、FRBのテーパリング、ECBの金融正常化の流れの中での市場ボラティリティの高まり、新興国を中心とするマーケットからのキャッシュアウトフロー、米中を始めとして各国に広がりつつある貿易戦争（Trade War）等への懸念、そして地政学リスク、規制影響等、様々な不確定要素を常に意識し、突発的な業務環境変化へのセンシティブリティを高め、柔軟・機動的な運営を心がけていきます。

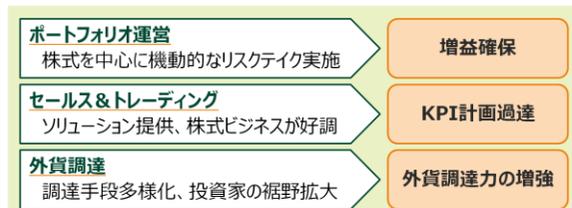
市場事業部門

執行役専務 宗正 浩志

中期経営計画の進捗状況と今後の経営方針

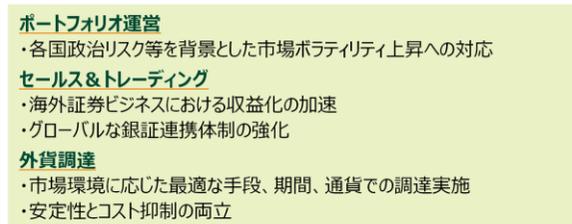
中期経営計画の進捗状況

- 市場関連ビジネスにおける3つの領域において、総じて順調な滑り出し



今後の経営方針（ROEの向上に向けて）

- ポートフォリオ運営の収益力を維持しつつ、早期にセールス&トレーディングをコアビジネスとして確立
- 市場環境に応じた最適な外貨調達により、頑健な外貨B/S運営を実施

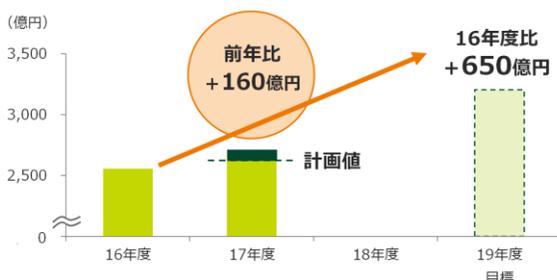


事業部門別業務純益・ROE・リスクアセット

単位：億円	17年度	前年比*1
業務粗利益	3,562	+64
経費	▲539	▲33
（経費率）	15.1%	▲0.7%
その他	175	+43
業務純益	3,198	+74
ROE*2	33.5%	-
リスクアセット（兆円）*3	5.9	-

KPI

セールス&トレーディング収益



*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。バンキング勘定の金利リスク見合いを含まず *3 現行規制ベース

- まず、中期経営計画の進捗状況についてご説明します。中期経営計画初年度、市場事業部門の関連ビジネスを総括すると、3つの領域において、総じて順調な滑り出しができました。
- 1つめの領域は、「ポートフォリオ運営」です。これは主にSMBCで、リスクコントロール、リスクテイクによって稼ぐビジネスですが、昨年度は株式インデックス運用を中心に、機動的なリスクテイクが奏功し、収益面でも、計画比・前年比ともに上回る結果となりました。
- 2つめの領域は、「セールス&トレーディング」で、お客さまにマーケット関連のサービスを提供し、その対価をいただくビジネスです。これは、今回の中期経営計画から本格的に取り組んでいるビジネスですが、SMBCにおけるソリューション提供、あるいはSMBC日興での株式関連ビジネスが好調で、右下のKPIにお示しの通り、2017年度は前年比で+160億円の増加と、計画を達成しました。
- 3つめの領域は、「外貨調達」です。これは毎年、特に目玉になる施策があるわけではなく、SMBCグループの外貨ビジネス、国際関連ビジネスを調達面からサポートする、地道な業務です。そこで調達手段の多様化や投資家の裾野拡大に取り組んでおり、2017年度も一定の成果を出すことができました。
- 今年度および来年度の方向性ですが、まずはポートフォリオ運営の収益力を維持することが1丁目1番地です。それに加え、セールス&トレーディングを、コアビジネスとして確立することにも取り組んでいきます。また、外貨ファンディングについては、これまで同様、頑健な調達ソースを作る取組を続けていきます。
- セールス&トレーディングについては、昨年度一定の成果をお示しましたが、中期経営計画の最終年度である2019年度には、2016年度対比で+650億円の増益という高い目標を掲げています。2017年度のペースのままでは達成できないので、今年度、そして来年度に向けて、このフィージビリティをどのように上げていくかが大きな課題です。
- それでは、次のページから、この3つの領域についてご説明します。

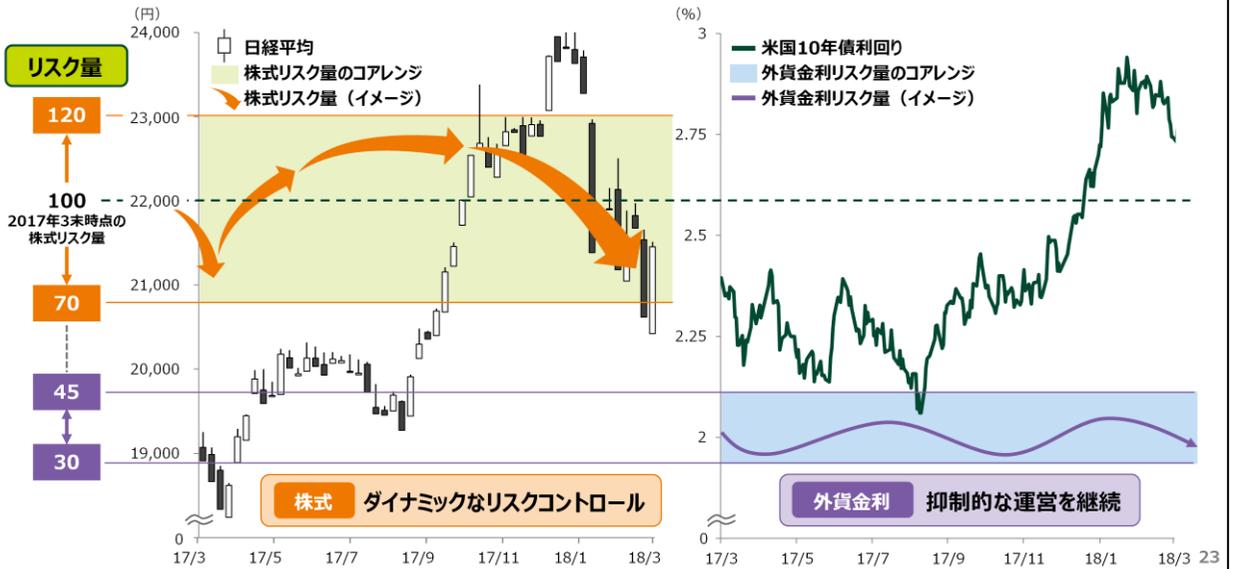
重点戦略：ポートフォリオ運営

- 17年度：金利リスクを抑制的に運営する一方、株式のリスク量をダイナミックにコントロール
- 18年度：ボラティリティ上昇が想定される中、環境変化に応じて機動的にポートフォリオをリバランス

ポートフォリオ運営のイメージ

17年度実績（リスク量の推移）

注：内部管理ベース



- まず、「ポートフォリオ運営」です。2017年度は、トータルでは金利リスク量を抑制的に運営する一方で、株式インデックス運用のリスク量をダイナミックに動かし、収益を上げることができました。
- 左側にお示しのチャートでは、日経平均の推移とともに、SMBCにおける株式インデックスのリスク量をお示しています。これは、バリュアットリスクベースを参考に、2017年3月末時点でのリスク量を100として指数化したものです。
- 昨年度の株式相場には、大きく3つの勝負どころがあり、最初の2つ、つまり地政学リスクの高まり等を背景とした株価下落局面では、きっちり逆張りでリスク量を積み重ねることができました。3つめは、年明けの急落局面で、あのタイミングで2ヶ月間にここまで株式相場が下落するというのは、我々にとっても想定外でしたが、高値から折り返して暫くしてから、下げが加速する前にはリスク量を圧縮して期末に向かいました。ただ、相場感としては、下げを主導したリスク要因の沈静化に伴う株価反発を見込み、期末から期初にかけて、すなわち今年度に入ってから、再度リスク量の積み増しに動いています。
- 一方、外貨金利については、昨年度の米ドル金利の相場を一言で言うと、「ノーチャンス」だったと思います。我々はロングオンリーのインベスターですので、基本的には、米国債の買いから入ります。その点では、大きく金利上昇するプロダクトに対しては、1年を通して、ほとんどチャンスがなかったと考えています。我々は、金利上昇リスクを見据えていたため、株式のリスク量対比、かなりポジションを抑えて1年間を終えました。結果として、市場事業部門のパフォーマンスが良かったと評価するならば、この外貨金利のリスクを抑えたという要因もあるのではないかと考えています。
- 2018年度ですが、おそらくボラティリティが上昇するあるいは高止まりをする、それから大きな環境変化が起こる可能性があるといったことを踏まえて、より機動的なポートフォリオの運営が必要です。年明け以降の世界の株式市場の混乱は、何らかのサインである可能性も否定できません。
- 我々がチェックするポイントは、オーソドックスながら、①ポリティカルリスク、②ビジネスサイクル、③マネタリーポリシーの3つです。通商問題を含めたポリティカルな要因が、ビジネスサイクル、特に後半戦に入っている景気サイクルに影響してくることは間違いありません。そうした環境において、どのようなダメージがあるのか、それを踏まえて、FEDを含めた金融政策がどう変化していくのか、といった点を1つ1つ確認しながら、ポートフォリオを運営していく必要があります。
- そういう意味では、昨年度の「株式一本足打法」のポートフォリオ運営から、（本当は円金利も入れたいが、なかなかチャンスがないので）外貨金利のポートフォリオのリスク量を増やすことも視野に入れながら、バランスの取れた収益の確保を考えていきます。
- 2018年は、我々の強みの1つであるマーケットを捉える力、すなわち「トレーディング力」の真価が問われる、あるいは、真価をお見せすることのできる1年になるのではないかと考えています。

重点戦略：セールス&トレーディング

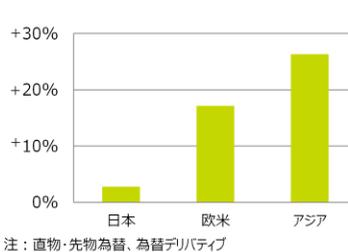
- ①「トレーディング力」②「顧客リーチ」③「プロダクト/ソリューション」の3軸を鍛え、効果的に収益力を強化
- 主要市場参加者として培ったマーケット知見を顧客ソリューションにも活用

	銀行（国内）	証券（国内）	銀証（海外）
収益力の自己診断	<p>S&T収益 1,423億円 (前年度比 +6.8%)</p>	<p>S&T収益 495億円 (前年度比 +2.7%)</p>	<p>S&T収益 796億円 (前年度比 +7.2%)</p>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> ② クロスエンティティでの取引複合化 ③ ソリューション提供力強化に向けたデータ分析の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ① 株式ファシリテーション強化 ① ③ デリバティブ内製化推進 ③ 債券ノンフロービジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ① ③ 地場通貨トレーディング力の強化 ① ③ クレジットトレーディングデスク本格稼働

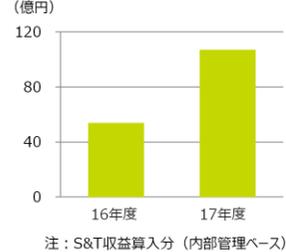
S&T収益（四半期ラップ）



為替取扱高（前年度比）



株式トレーディング収益（証券）



注：直物・先物為替、為替デリバティブ

注：S&T収益算入分（内部管理ベース）

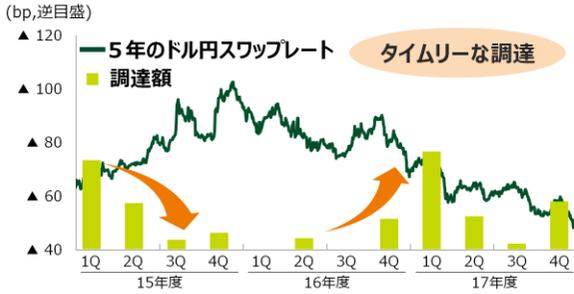
24

- 次に、「セールス&トレーディング（S&T）」です。
- 左下に、収益の推移を、四半期毎にお示しています。昨年度はトータルで2,710億円、前年比+160億円の増益となりました。
- 先ほど申し上げたように、2019年度の目標として非常に高い水準を目指していますので、昨年度の第4四半期のような翌年度に繋がるような稼ぐ力の底上げを、今年度の第4四半期までにもう一段加速させることで、中期経営計画最終年度の計画達成のフィジビリティを上げていきたいと考えています。
- そのための施策を上段に記載しています。基本的な考え方として、S&Tの収益力は、お客さまからより沢山のディールをいただくということ、その1件1件のディールの収益性を上げていくということ、この2つの掛け算で出来ていると考えています。
- ディールを多くいただくことのキーワードが「顧客リーチ」と「プロダクト/ソリューション力」です。これによって、お客さまからSMBCグループを選んでいただく、獲得したディールは「トレーディング力」で収益を最大化していく、こういう考え方で、それぞれのエンティティあるいは拠点において、現在の実力を踏まえた施策を実行しています。
- このS&T収益のドライバーになるのは、やはり「銀行（国内）」です。全体で2,700億円の収益のうち、半分以上を占めており、伸び率も高い部分です。昨年度好調だった要因には、戦略事業領域として再定義したことにより、現場がよく頑張ったということもあると思います。ただ、もう1つ我々が手応えを感じ始めているのは、データ分析によって、お客さまのリスクを見える化し、ソリューション提案に繋げていくというモデルで、かなりヒット率が高いと実感しています。まだ手作業でやっているの、デジタル化の技術を取り込みながら、その頻度・精度を高めることで、更なる成長をお示しできると考えています。
- また、「証券（国内）」では、SMBC日興の、旧四大証券としてのフランチャイズバリューは非常に大きく、お客さまのカバレッジは相当なものがあります。したがって、そこから上がってくる色々なディールを、1つ1つ丁寧に収益化することに注力し、昨年度は特に、株式のトレーディングにおいて、相当に収益力がついてきました。こういった流れをFixed Incomeのビジネスにも拡大していくことが、「証券（国内）」の注力ポイントです。
- 最後に、「銀証（海外）」は、我々の自己診断でもまだ評価が低い分野ですが、言い換えると、伸び代が多くあるエリアです。SMBCでは、昨年度アジアの為替取扱量が2割を超えて伸びていますが、こうした流れを通じて、地場通貨のトレーディングを強化する等、海外でのSMBCのS&T収益を伸ばしていきたいと考えています。SMBC日興の海外のプラットフォームについては、昨年度はビルドアップの1年でしたが、今年度から本格稼働させました。2019年度に向け、S&T収益のもう1つの成長ドライバーとして独り立ちさせるために、現在色々な施策を打っています。

重点戦略：外貨調達

- 市場環境に応じたタイムリーな調達によるコスト抑制
- 投資家の裾野拡大、調達手段の拡充による、頑健な外貨ファンディングベースの構築

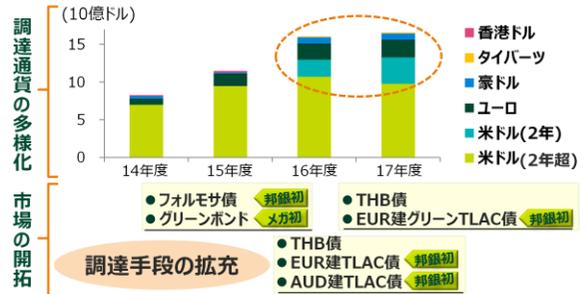
中長期通貨スワップ(円投)取組実績



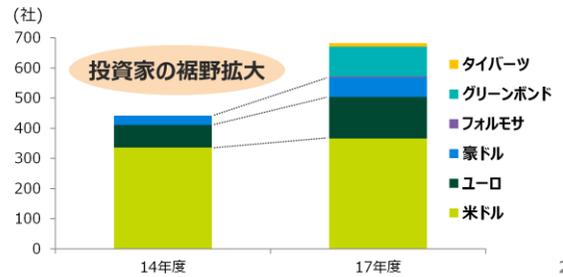
(参考) 外貨バランスシート



社債発行実績



社債投資家数



- 最後に外貨ファンディングです。
- 預金については、国際事業部門から説明があったので、私からは、中長期調達について簡単にご説明します。
- 中長期調達は、ファンディングの安定性を担う非常に重要な調達手段であり、主に、社債発行と、通貨スワップを使った円投で成り立っています。円投は、我々独自で判断できるオペレーションであり、プレミアムが乗っている、いわゆる円投コストが高いときには取り組まず、安くなったところで集中的に取り組んで、調達コストをできるだけ抑えるオペレーションを行っています。
- 一方で、社債については、タイムリーに調達するというよりは、社債の投資家との丁寧なコミュニケーションを踏まえながら、定期的に発行していき、徐々にその発行額を積み上げていく方針です。
- すなわち、コストを重視する円投と、安定性を重視する社債調達という組み合わせです。
- 特に、米ドルのシニア債の調達だけではなく、調達通貨の多様化、調達手段の多様化にも力点を置いており、邦銀初の取組もいくつもあります。その結果、それぞれの通貨の投資家層が確実に広がってきており、引いては我々の外貨ファンディングの頑健性に繋がっていると考えています。
- これは今年度や来年度といった短期間で完成するというものではありません。国際事業部門のビジネスがSMBCグループ全体の成長ドライバーである限り、市場事業部門における、調達の頑健性に向けたオペレーションも強化していきたいと考えています。

社外取締役

取締役 松本 正之

- 社外取締役としての活動内容
- 社外取締役としての1年間を振り返っての印象

- まず、社外取締役としての活動状況についてお話しします。
金融機関、特に銀行の業務は、これまでの私の経験と共通するところが多くあると感じています。具体的には、公共的、社会的なインフラであるという点に加え、さまざまなビジネスや会社の発展が、信用の上で成り立っているという点が挙げられます。
- また、金融機関は現在、大きな構造変化の波の中にあり、いかにこの変化を乗り切って、持続可能な経営を行うか、社会における役割を果たしていくか、ということが極めて重要です。そうした環境において、社外取締役という最も率直な意見を言える立場で、取締役会に臨んでいます。これは、顧客、株主、あるいはその他のステークホルダーの意見を、しっかりと取締役会に反映していくことにも繋がっていると思っています。
- この1年間の私の活動を振り返ると、やはり、監査委員長としての役割の比重が大きかったと思います。監査委員会の役割期待は、コーポレートガバナンスの観点から非常に大きいため、委員会を実効的に運営していくために、まず、監査委員の価値感や認識の統一を図りました。しかし、監査委員会だけで全てに対応できるわけではないので、トータルでのコーポレートガバナンスの実効性を具現化させていくことも重要になります。そのために、組織の力を結集し、チームワーク・総合力で役割を果たしていこうと考えて今日まで取り組んでおり、概ね体制が整ってきたと思います。それを踏まえて、監査委員会で感じた実感や齟齬等を、しっかりと取締役会で報告しています。もちろん、同時に監査委員会としての提言も行っています。また、監査委員長として、事業部門制やトータルでのグループ経営を評価するため、グループ各社に赴き、トップとの意見交換を行って、今後の方向性の参考にしています。
- 最後に、私は指名委員も務めています。私はこれまでも、人事や役員を選任等を行ってきた経験がありますが、現在指名委員会においても、次のトップにどのような人を選ぶのか、あるべきリーダー像とは、といった点について、議論を深めており、こうした議論を通じて、必ずしっかりしたリーダーを選任できていると思っています。