

# SMBCグループ IR Day

2019年6月20日

 **SMBC** 三井住友フィナンシャルグループ

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

LEAD THE VALUE

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」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、不良債権残高およ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・買収およ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」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、最新のものをご参照ください。

## 本資料における計数、表記の定義

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
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
経費(BC単体)	臨時処理分を除く
業務純益	一般貸倒引当金繰入前
親会社株主純利益	親会社株主に帰属する当期純利益

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、SMBC信託、SMBC日興、SMCC、セディナ、SMBCCF
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、SMBC信託、SMFL、SMBC日興
国際事業部門	海外ビジネス SMBC、SMBC信託、SMFL、SMBC日興
市場事業部門	市場関連ビジネス SMBC、SMBC日興
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）

	18/3末	19/3末
1ドル	106.25円	111.00円
1ユーロ	130.73円	124.55円



## ■ 本日のアジェンダ

---

13:30 ~ 13:35	ご挨拶	グループCEO	太田 純
13:35 ~ 14:15	リテール	執行役専務	田村 直樹
14:15 ~ 14:55	ホールセール	執行役専務	松浦 公男
14:55 ~ 15:05	休憩		
15:05 ~ 15:45	国際	執行役副社長	大島 眞彦
15:45 ~ 16:15	市場	執行役専務	宗正 浩志
16:15 ~ 16:55	デジタルイノベーション	グループCDIO	谷崎 勝教

## ■ 事業部門別実績

### ■ 連結業務純益\*1



(億円)



### ■ ROE\*2

	17年度	18年度	19年度目標 (中期経営計画)
リテール	7.5%	7.3%	7%
ホールセール	11.4%	12.1%	10%
国際	10.6%	9.3%	9%
市場	33.5%	31.8%	39%



\*1 前年比は金利・為替影響等調整後

\*2 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 (リテール)、外貨中長期調達コスト (国際)、バンキング勘定の金利リスク見合い (市場) を含まず

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

# 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と今後の経営方針

### ■ 中期経営計画の進捗

<b>資産運用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ストック収益資産残高が順調に増加</li> <li>● 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定着</li> </ul>
<b>決済</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SMCCとセディナの一体運営</li> <li>● キャッシュレス決済戦略の取組開始</li> </ul>
<b>店舗改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 259拠点の次世代店舗化が完了(進捗6割)</li> <li>● コスト削減が着実に進捗</li> </ul>

### ■ 今後の経営方針 (ROEの向上に向けて)

- お客さま本位に根ざしたリテールビジネスの確立
- デジタライゼーションへの取組を加速

### ■ 実績

(億円)	18年度	前年比*1
業務粗利益	12,816	▲257
経費	▲10,214	△45
(経费率)	79.7%	▲1.2%
<b>業務純益</b>	<b>2,746</b>	<b>▲223</b>
<b>ROE</b>	<b>7.3%</b>	<b>+0.1%</b>
<b>リスクアセット (兆円)</b>	<b>12.8</b>	<b>▲0.1</b>

### ■ KPI

	18年度	前年比
ストック収益資産残高*2	12.7兆円	+0.8兆円
クレジットカード買物取扱高	17.9兆円	+1.8兆円
デジタルチャネル利用率	31.2%	+8.4%
グループカードローン残高	1.8兆円	+0.0兆円
店舗改革経費削減効果	△118億円	△88億円



\*1 金利・為替影響等調整後 \*2 SMBC+SMBC日興

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

6

昨年度の実績ですが、下期のマーケット環境の悪化による運用ビジネスの下振れを主因として、業務純益は前年比減益となりました。

一方で、右下にお示しのとおり、ストック収益資産残高などのKPIは全項目で前年比プラスとなっており、収益を持続的に支える実力は着実に向上してきております。

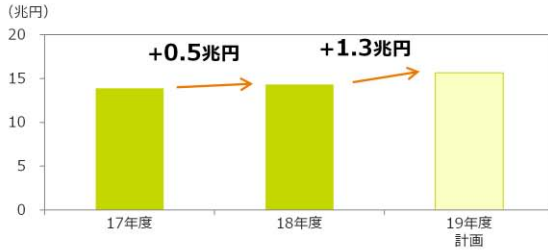
今後の経営方針は左下にお示しの2点、すなわち、お客さま本位に根ざしたリテールビジネスの確立とデジタライゼーションへの取組を加速、です。

次のスライド以降で、詳細をビジネス別に説明してまいります。

## ■ 資産運用ビジネス

- ストック収益中心の収益構造を目指し、資産管理型ビジネスへの転換を推進

### ■ ストック収益資産残高 (SMBC+SMBC日興+SMBC信託)



### ■ つみたてNISA取組状況 (SMBC)



\*1 個人ビジネスにおける資産運用業務の業績評価

### ■ お客さま本位の業績評価体系<sup>\*1</sup>

業績評価の変遷イメージ	
15年度	商品によらず投信の業績評価上の料率を一本化
16年度	ストック収益資産残高を業績評価項目に追加
17年度	収益の業績評価ウェイトを引き下げ
18年度	NPS調査等、お客さまの声を業績評価に反映 収益の業績評価ウェイトを更に引き下げ
19年度	「お客さま本位・コンプライアンス」を最も重視する業績評価体系に変更 収益評価を廃止 金融商品販売における個人目標を廃止

### ■ お客さま本位の業務運営 外部評価

外部から高い評価	第1位	J.D. パワー個人資産運用顧客満足度調査 〈全国系銀行部門〉【SMBC】
	S 評価	R & I 顧客本位の投信販売会社評価 【SMBCグループ】
	第1位	きんざい 営業店モニター調査【SMBC】

まず、資産運用ビジネスにつきましては、引き続きお客さま本位を徹底し、資産管理型ビジネスへの転換を推進して参ります。

これは、お客さま目線では、お客さまの「資産を守りたい」というニーズに応え、中長期分散投資を軸とした運用提案を行うことによって、お客さま本位の持続可能なビジネスを行っていくことが狙いです。

一方、当社目線では、収益の安定化を図ることができます。左上のグラフの通り、ストック収益資産残高は前年比+0.5兆円と順調に増加しており、つみたてNISAについても、制度導入以来、着実に口座数を拡大しております。

右側に、ここ数年取り組んできた業績評価体系の変遷を纏めておりますが、ご覧の通り、数年かけて段階的に、お客さま本位に舵を切ってきております。その結果、外部からも、お客さま本位に関して高い評価を頂いていると自負しております。

今年度の改定について、新聞ではセンセーショナルな採り上げ方をされ、SMBCらしさが失われるといった声もありましたが、実はこのように、これまで段階的に取り組んできたことの延長線上にあるもので、お客さま本位こそがSMBCらしさだと言われるようにしたいと考えております。

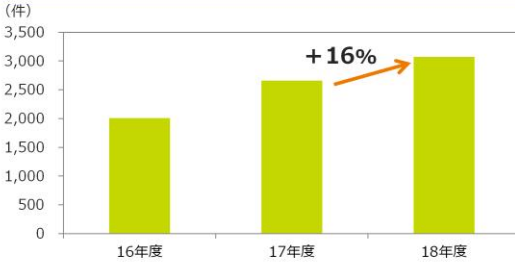
これまで以上にお客さまのニーズを確り把握しコンサルティングの質を上げていく。そういったお客さま本位の業務運営によってお客さまの支持を得ることこそが、持続的なビジネス拡大、収益拡大に繋がると考え、取り組んでいるものです。

## ■ 資産運用ビジネス

- 人生100年時代を見据え、長期運用ニーズ、相続・承継ニーズへの対応力を強化

### ■ 相続・承継

遺言信託+遺産整理 件数



富裕層の開拓余地

- SMBCに口座を保有する60歳以上の富裕層顧客\*1

総金融資産	うちSMBC預り金	開拓余地
34兆円	8兆円	26兆円

\*1 総金融資産1億円以上

### ■ 人生100年時代への対応

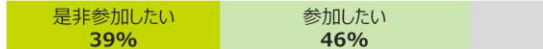
- ニーズを踏まえた新たな商品・サービスの投入 (次頁)
- お客さまイベントの開催

#### 人生100年時代FORUM2018 (18/12月)

- 東京国際フォーラムでの大規模セミナー (約1,600名が参加)



(参考) 参加者の次回参加意向



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

わが国において今後一段と拡大していく成長マーケット、高齢者マーケットに対する取組について、ご説明いたします。

左上のグラフをご覧ください。2018年度の遺言信託と遺産整理の取組件数は、前年比+16%増加と、専門信託銀行と比べて遜色ない水準まで増加してきております。私がリテールの支店長をしていた10数年前には、遺言を書くということに抵抗を感じるお客さまも多かったのですが、今は「終活」という言葉があるほど、お客さま自身が相続・承継などのソリューションを求めておられ、ニーズが年々高まっていることを実感しております。

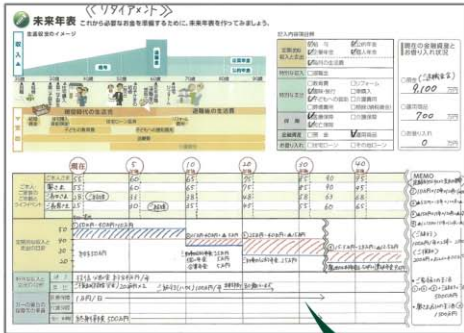
この表では、高齢富裕層の金融資産のマーケット規模をまとめております。SMBCに口座を保有する60歳以上の富裕層の総金融資産は34兆円、そのうち我々にお預けいただいている資産が8兆円ですので、まだまだ開拓余地があるということになります。

先程ご説明した遺言信託は、これを受託することによって、SMBCグループへの資産集中を促すことに繋がっております。また、高齢化に関して情報が欲しいというお客さまのニーズも強く、昨年12月に開催した人生100年時代FORUMには1,600名もの方にお集まり頂き、非常に好評を頂きました。お客さまのニーズに沿ったコンサルティングを行うことによって、高齢の富裕層マーケットを確りと捕捉したいと考えております。



## (参考) シミュレーションを使ったコンサルティング

- 過去の統計データから、給与額や退職金額、年金額、老後支出等の生涯収支を自動推計
- 試算した収支の課題点やお客さまがとるべき対策（例：資産形成、取崩し運用、相続等）を見える化



紙製の「未来年表」シミュレーション表。表には年齢ごとの収入、支出、資産形成、年金などの項目が記載されており、手書きのメモや数字が記入されている。右側には「MEMO」欄があり、追加の注釈が記されている。



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

9

具体的なコンサルティングツールを一つご紹介いたします。

我々は、お客さまのデータ、そして、統計データを活用して、ひとりひとりのお客さまごとに将来の収支を予測し、お客さまと一緒に考えるコンサルティングを行っております。

従来は、「未来年表」というものを営業員が計算して紙に書いておりましたが、タブレットにシミュレーション機能を搭載して、より簡単に将来収支を見える化し、対応策などのコンサルティングができるようにいたします。

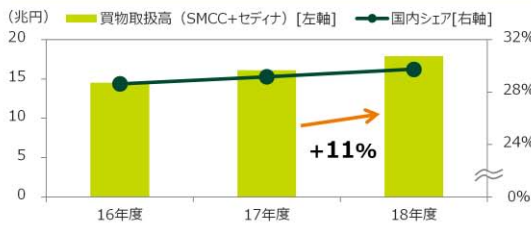
さらに、収集したお客さまの情報はデータベースに蓄積し、金融以外のニーズも含めたお客さまの新たなニーズに対してお客さまに寄り添った提案ができるように活用していきたいと考えております。

# ■ 決済・コンシューマーファイナンスビジネス

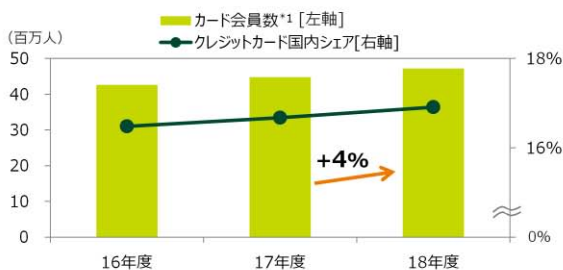
## ■ 決済ビジネス

- キャッシュレス決済戦略を本格稼働し、市場シェア拡大を目指す

### 買物取扱高



### カード会員数



\*1 クレジットカード (SMCC+セディナ) + SMBCデビット

## ■ コンシューマーファイナンスビジネス

- 顧客ニーズを捉えた商品・サービス提供
- 審査モデル・マーケティング強化

- ボトムライン拡大に向けたグループベースでの取組
  - SMBCカードローンの商品・サービスレベルアップ
  - グループ保有データ・AIを活用した審査モデル高度化による貸出増強と信用コスト削減
- 事務プロセス見直し・グループリソース活用による生産性向上
  - SMBCカードローンの事務プロセス見直し
  - SMBC・SMBCモビット・SMBCCFのコールセンター合理化

### カードローン残高



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

次は、決済ビジネスです。昨年度は、買物取扱高・カード会員数ともに国内シェアを伸ばし、拡大する国内のキャッシュレスニーズを着実に捕捉することができました。

先月の投資家説明会でグループCEOから説明いたしました決済プラットフォームの構築など、キャッシュレス決済戦略が、今年度本格的に稼働して参りますので、更なる市場シェアの拡大を目指していきます。

スライド右側は、コンシューマーファイナンスです。右下にカードローンの残高増減をエンティティ別にお示しておりますが、銀行マーケットが厳しい中、モビット・プロミスは順調に残高を増やしており、グループ全体の残高としては、前年並みの水準を確保することができました。

今年度は、SMBCのカードローンの商品レベルアップや、グループで保有しているデータをAIで分析した結果を活用した審査モデルの高度化などによって、クレジットコスト後のボトムラインの拡大を目指します。

## ■ デジタイゼーションへの取組

- アプリのUI/UX\*1向上に注力
- SMBCダイレクトの利用者数は前年を大きく上回る拡大ペース

### UI/UX向上

#### アプリのリニューアル



- 新機能：クレジットカード・デビットカード利用明細表示、SMBCデビットの利用管理・即時発番対応、家計管理等
- Appストア評価 (iPhone):4.6/5.0 \*2

#### スマホアプリ企画・開発プロセス



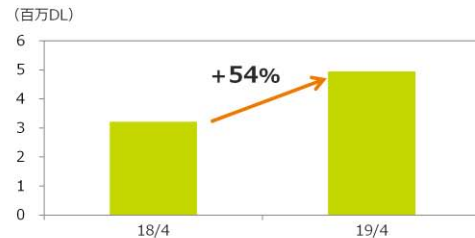
\*1 User Interface / User Experience \*2 6/6時点 \*3 HCD(人間中心設計)専門家による取組 \*4 SMBCダイレクトに半年に1回以上ログインした顧客数  
\*5 SMBCダイレクト利用者÷稼働口座数

### デジタルユーザーの拡大

#### SMBCダイレクト利用者数\*4



#### SMBCダイレクトアプリ累計ダウンロード数



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

続いて、デジタイゼーションへの取組について、ご説明いたします。

この3月にSMBCのダイレクトアプリを大幅にリニューアルし、お客さまからも非常に高い評価を頂いております。

我々は、単純にデジタル技術をサービスに織り込むだけでなく、お客さまから頂いたご意見やご要望を反映させながら、地道に、そして着実に改善していくことが最も重要だと思っております。

特に、我々はUI/UXを重視しております。左下にお示しのとおり、デザイナーが単にデザインを行うだけでなく、お客さまの声を取り入れながら企画段階からプロモーションまで噛みこむことによって、徹底的にUI/UXに拘ったアプリを作っております。

結果として、昨年度のSMBCダイレクトの利用者数は、一昨年度の伸びを大きく上回る+120万人の増加となり、アプリのダウンロード数も+54%増加とデジタルユーザーが急激に拡大しました。

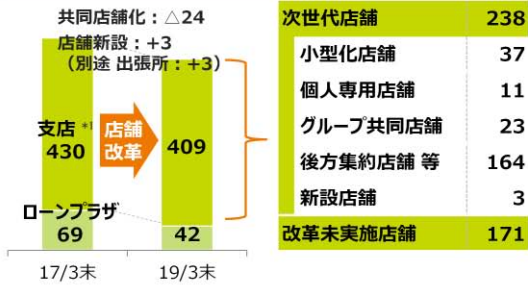
引き続き、UI/UXに拘り、お客さま目線の取組を続けて参ります。

## ■ 店舗改革

- 銀行店舗をコンサルティングの場に変革し、顧客対応力を強化
- 店舗改革によるコスト削減は総じて順調。21年度削減目標に向け改革を着実に進める

### ■ コンサルティングの場への変革

#### 店舗ネットワーク



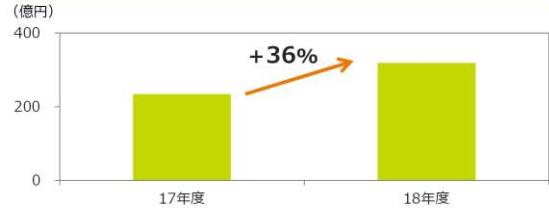
#### お客さまスペースの拡大（イメージ）\*2



SMBC \*1 除く公務部 \*2 小型化店舗の場合 \*3 接客・ロビースペース等

### ■ 店舗改革を通じたコンサルティング力強化

#### 店頭での富裕層販売額（SMBC）



### ■ 店舗関連コストの削減

	18年度実績	19年度目標
事務効率化に伴う事務人員の削減	△30億円	△60億円
店舗面積の圧縮等に伴う賃料の削減	△60億円	△80億円
営業経費などへの波及効果	△30億円	△60億円
合計	△120億円	△200億円

最後に、店舗改革について、ご説明いたします。

17年3月末から、共同店舗化により24店舗を廃止する一方で、麻布十番や汐留などの店舗空白地に3支店・3出張所を新規出店しております。

我々が現中期経営計画で重視して取り組んできたのは、店舗の数の削減ではなく、お客さまとの接点である店舗ネットワークを維持しつつ、店舗をコンサルティングの場に変えながら、店舗経費を削減していくことです。

店舗の数はそのままでも、小型化店舗、個人専用店舗、あるいは、事務処理部隊のセンター集約などを行っており、お客さまスペースを拡大しコンサルティング機能を強化しつつ、大幅なコスト削減を実現しております。

こうした取組が奏功し、店頭での富裕層への販売額は前年比で+36%増加しました。また、店舗関連コストも△120億円の削減を実現しており、今年度も更なるコスト削減を実現できる見込みです。

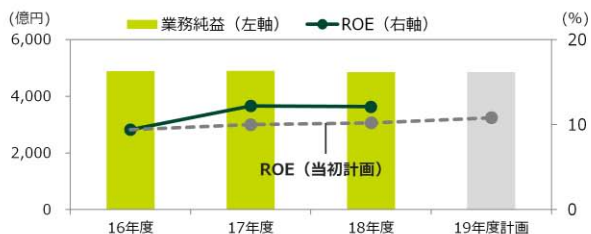
## ホールセール事業部門

執行役専務 松浦 公男

## ■ 中期経営計画の進捗と今後の経営方針

### ■ 中期経営計画の進捗

- グループベースのビジネス拡大と、適切なリスクアセットコントロールを通じ、業務純益の維持とROEの維持・拡大の両立を実現



### ■ 今後の経営方針 (ROEの向上に向けて)

#### 事業部門運営の高度化

- お客様の新たな経営課題に対応
  - B2Bプラットフォームの構築
  - グループ各社の総合力を発揮したビジネス推進

#### 適切なポートフォリオコントロール

- 政策保有株式の売却、採算を意識したアセットコントロールを継続、戦略投入する領域を設定

業務純益  
の拡大

ROEの  
向上

### ■ 実績

(億円)	18年度	前年比*1
業務粗利益	7,849	+6
経費	▲3,451	▲9
(経費率)	44.0%	▲0.1%
業務純益	4,849	▲46
ROE	12.1%	▲0.1%
リスクアセット (兆円)	19.5	▲0.4

### ■ KPI

	18年度	前年比
事業債主幹事シェア	16.8%	▲0.2%
IPO主幹事件数	1位	+2位上昇
M&Aアドバイザー一件数	1位	2期連続1位
収益基盤社数	9,012社	▲24社
非金利収益増加率	+5.0%	-



\*1 金利・為替影響等調整後

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

14

まず、中期経営計画の進捗状況について、ご説明いたします。

昨年度もマイナス金利下の厳しい業務環境が続きましたが、左上にお示しの通り、グループベースでのビジネスの拡大と、適切なリスクアセットコントロールを通じて、業務純益を維持しながら、ROEは、当初計画を上回り、10%を超える、高い水準で進捗しております。

中期経営計画の最終年度となる本年度は、3年目を迎えた、事業部門制の高度化により、左下にお示しの方針に沿って、高いROEと、業務純益の維持・拡大を目指します。

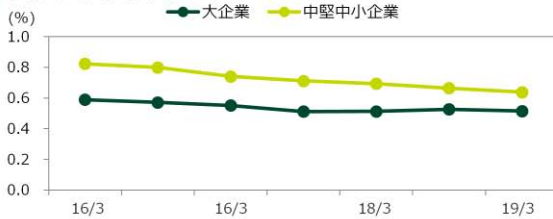
右上には、主要な実績をお示しております。

右下のKPIについては、IPO主幹事件数、M&Aアドバイザー一件数で1位を獲得するなど、SMBCグループの強みを発揮できた分野と考えております。これを踏まえた、今後の取組につきましては、後ほどご説明いたします。

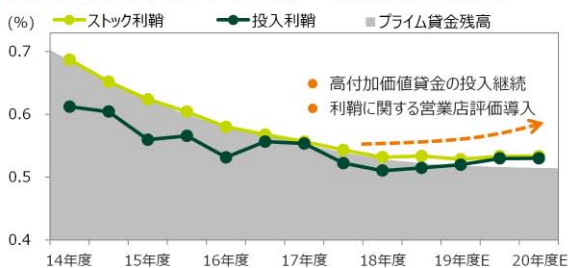
## 貸出金スプレッド／収益構造の転換

- 大企業向け貸出金スプレッドの低下は底打ち。中堅・中小企業向けも、本年度中の下げ止まりを目指す
- 収益構造の転換が進展。金利収益減益の歯止め、アセットライトビジネス<sup>\*1</sup>の推進により、増益を目指す

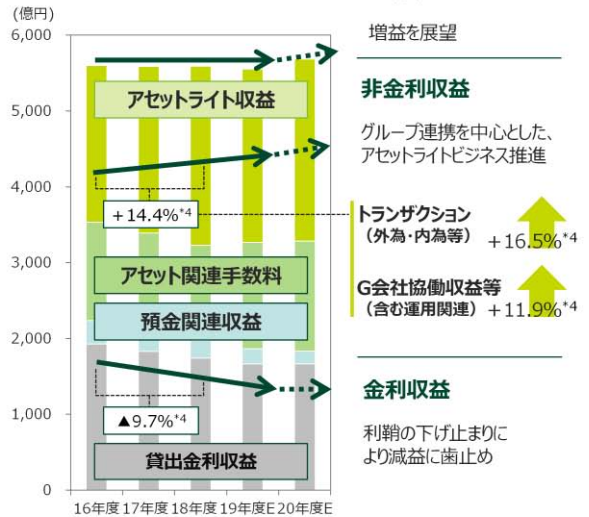
### 貸出金スプレッド



### 貸出金スプレッド／プライムレート連動貸金残高<sup>\*2</sup>



### 収益構造の転換<sup>\*3</sup>



\*1 トランザクションビジネスやグループ会社収益等アセットを使用しないビジネス \*2 中堅・中小企業 \*3 ホールセール部門 (SMBC)  
\*4 16年度から18年度にかけての増減率

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

次に、貸出金スプレッドと収益構造について、ご説明いたします。

まず、左上には、大企業、中堅・中小企業別の貸出金スプレッドの推移をお示しております。大企業は、反転の兆しが出ております。

中堅・中小企業向け貸金につきましては、左下にお示しの通り、高付加価値貸金の投入などを通じて、ストック利鞘と投入利鞘の差を縮め、トータルで、本年度中の下げ止まりを目指す計画としております。

次に、右側の収益構造の転換をご覧ください。

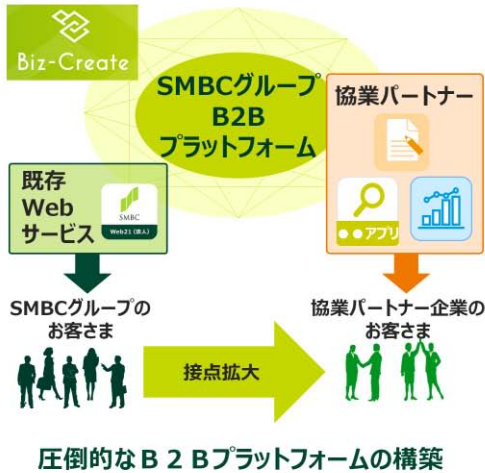
これまで、一番下にお示しております、貸出金利収益の減益をカバーするために、中ほどの、アセットライトビジネス、具体的には、トランザクションや、グループ各社を活用した収益など、アセットに依存しないビジネスを推進し、これを伸ばすことで、全体の収益を維持して参りました。

今後は、点線でお示しの通り、貸出金スプレッドの下げ止まりにより、次期中期経営計画期間に向けて、安定した増益を目指していくことが、可能になると考えております。

## ■ 事業部門運営の高度化（デジタルイゼーション）

- グループの総合力を発揮し、社会環境の変化を受けた、お客さまの新たな経営課題に対応
- 圧倒的なB2Bプラットフォームを構築し、顧客接点の拡大と、新たな収益機会を創出

### B2Bプラットフォーム構想



- B2Bプラットフォーム構想の第1弾としてビジネスマッチングプラットフォーム「Biz-Create」をリリース

特徴 ¥0 無料サービス

地銀顧客の利用展望

チャット方式のスムーズな商談

利便性を高め、裾野を拡大

- 協業パートナー企業のB2Bサービスを拡充

### キャッシュレスの推進

- キャッシュレス社会実現に向けた、グループ一体での推進

日本の現金決済

130兆円

大企業

中堅企業

SMBCグループ  
総合決済ソリューション

SMBC 三井住友カード  
加盟店サービス

銀行による  
媒介開始



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

16

続きまして、事業部門運営の高度化に向けた取組について、ご説明いたします。

デジタル化の進展や、「所有から利用へ」の流れなど、お客さまのニーズや経営課題は、大きく変化しております。こうした変化に対応するために、左側にお示しの通り、新たな取組として、外部パートナー企業と共に、B2Bのプラットフォームの構築を進めております。

このビジネスの狙いですが、SMBCグループ各社だけでなく、協業するパートナー企業のサービスを組み入れることで、お客さまに、様々なサービスを提供することが可能になります。そこで得られる情報やデータの蓄積などを通じて、我々の顧客接点を、広げていくことが出来ます。

他行・他社に先駆けて構築することで、圧倒的なプラットフォームを作り、今までの銀行ビジネスとは異なる、新たな収益機会の創出にも繋げていきたいと考えております。

その第1弾として、右側にお示しの、オンライン上で、ビジネスマッチングを提供できるサービス、「Biz-Create」を、先月リリースしました。

Biz-Createは、システム自体の新規性よりも、圧倒的な厚みを持つ、SMBCのお客さまに、新しいプラットフォームに多数参加頂くことに、価値があると考えております。次のスライドに記載の通り、チャット機能や、ニーズ検索など、利用者にとって、使い勝手の良いものにして参ります。

また、Biz-Createについては、地銀のお客さまにも利用してもらえるよう検討しており、多くのお客さまに、SMBCのネットワークの大きさを実感して頂くことが、このビジネスのスタートだと考えております。

次に、右下のキャッシュレス社会の実現に向けた取組ですが、国内の法人顧客向けには、総合決済ソリューションや、加盟店サービスの展開を進めて参ります。

総合決済ソリューションについては、大企業向けにオーダーメイドのサービスを提供します。この分野における、業界トップ企業である、GMOペイメントゲートウェイや、三井住友カードとともに、最適なソリューションを提供して参ります。



## (参考) Biz-Create

### 「Biz-Create」の概要

- お客さま同士がビジネスパートナーを探すことが出来る  
ビジネスマッチングサービス



### チャット機能

- 自社のニーズに対し全国から商談のエントリーを受け付けることができ、お客さま同士によるサイト上での商談を実現

2019/03/15 15:00  
 ニーズを拝見し、ご連絡を差し上げました。  
 当社のコンデンサーを提案させて頂きませんか。  
 価格・性能両面でご期待に沿えると思います。

2019/03/15 15:01

ご連絡ありがとうございます。  
 ぜひお話ししたいと思います。  
 来週お越しいただくことは可能ですか？

### ニーズ登録事例

- 【飲食店：A社】食材の仕入先拡大ニーズを登録
- 【運送業：B社】セミナー開催での協業ニーズを登録

### ニーズ検索画面イメージ

#### 【仕入拡大】

産地限定食材、水産加工品、無添加食材、などの  
 食材提案

#### ① ニーズの詳細

業種 ●●●	希望地域 ●●●	希望納期 ●●●
企業名 ●●●	年商 ●●●	

#### 【協業】

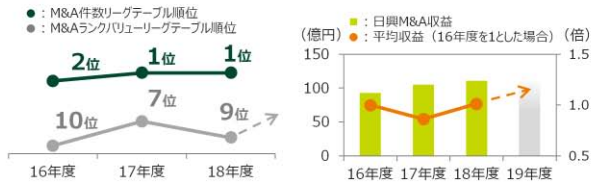
「海外展開ハイウェイ」セミナー・商談会の提案

## ■ 事業部門運営の高度化（グループ各社の連携）

- 盛況なM&Aマーケットの中、SMBC日興×SMBCで、付加価値の高いアドバイザー業務を提供
- ベンチャー関連のアライアンス支援に注力し、大・中堅企業、ベンチャー企業双方の成長を支援

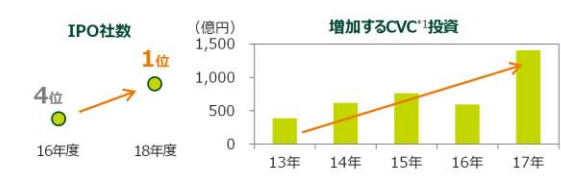
### M&A

- 多様な顧客ニーズに対して、質の高い案件ソーシングを実現



### ベンチャー支援

- オープンイノベーションに向けたアライアンス支援に注力



### 多様な顧客ニーズ

上場企業	案件の大型化 海外企業買収
非上場企業	カープアウト 非上場化
	ベンチャー資本 事業承継

SMBC日興証券 × SMBC 三井住友銀行

- 質の向上
- グローバル連携強化
  - クロスボーダーM&A対応
  - PEファンドの活用
  - MBO提案
  - アライアンス支援
  - 売ニーズの発掘
- 潜在ニーズ発掘
- デジタルM&Aマッチング提供



\*1 投資を本業としない事業会社による、自社の事業分野とシナジーを生む可能性のあるベンチャー企業に対する投資 (Corporate Venture Capital)

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

冒頭申し上げた、強みを踏まえた、事業部門運営の高度化の取組について、ご説明いたします。

1点目は、M&Aです。左下をご覧ください。M&Aのマーケットは、クロスボーダーや、企業のカープアウト、また、後継者不在先の承継など、お客さまのニーズや、案件が多様化しております。

そうした中、SMBCグループは、2年連続で、件数1位を達成するなど、このビジネスにおける情報量には優位性があります。この強みを活かしながら、更に強化すべき点を意識して、案件の質を高めていけば、収益拡大の余地があると考えております。

右側をご覧ください。2点目のテーマは、ベンチャー関連のビジネスです。こちらも、IPO主幹事件数で1位を達成するなど、ベンチャー企業のネットワークについては、圧倒的な地位を築いております。また、渋谷に設置した、「hoops link tokyo」という、オープンイノベーション拠点にも、有望なベンチャー企業が集まっております。

ベンチャー企業の更なる成長に向けては、IPOだけでなく、エクイティ投資、M&Aや業務提携など、そのステージに応じた、サービスの提供により、多くのビジネスチャンスがあると考えております。

例えば、右下の通り、大企業には、自社内の既存技術や、ビジネスモデルに捉われない、イノベーションに向けた取組のニーズがあり、CVC、つまり、コーポレート・ベンチャー・キャピタルの投資も増加傾向にあります。

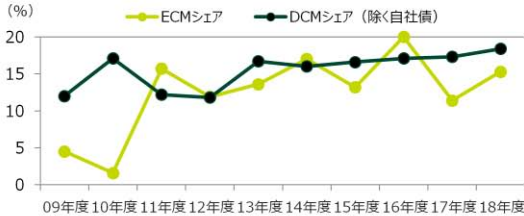
こうした大企業のニーズと、ベンチャー企業の技術力・アイデアを繋ぎ合わせるため、我々は、ピッチイベントの開催など、アライアンス支援に注力し、双方の企業価値向上をサポートして参ります。

## ■ 事業部門運営の高度化（グループ各社の取組）

- SMBC日興：株式発行市場の環境が厳しい中、多様なアングルでアプローチを実施
- SMBC信託：着実に伸長。安定した収益基盤確保に向けて、不動産仲介のグループ連携等を強化
- SMFL：多様なビジネスを展開し業績が伸長。更なる成長に向け、事業領域を拡大

### SMBC日興

- グループ参入以降、ホールセールビジネスの対応力を強化



- 投資銀行戦略室を設置し、ビジネス・ケイパビリティを拡大

#### ファシリティ型ファイナンス<sup>\*1</sup>



#### DCF<sup>\*2</sup>

- 2018年取扱い開始
- クロスボーダーM&Aの為替ヘッジ取引



\*1 第三者割当を活用した柔軟性の高い資金調達及び資本増強  
\*2 Deal Contingent Foreign Exchange. クロスボーダーM&Aの為替ヘッジ取引の内、顧客都合による要因以外でM&A不成立となった場合に、ゼロコストで解約可能な為替取引  
\*3 事業会社向けCRE提案

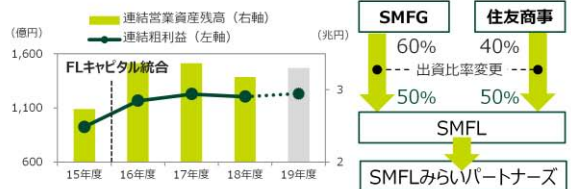
### SMBC信託

- 不動産仲介のグループ連携<sup>\*3</sup>や、AM業務等を強化



### SMFL

- 更なる成長に向け、再編による、事業領域拡大



次に、各社の取組について、ご説明いたします。

まず、SMBC日興証券については、SMBCグループ入り以降、ホールセールビジネスでのプレゼンスは着実に向上し、相応のシェアを獲得できるポジションになってきました。

一方で、足許では、株式のマーケット環境が厳しく、従来とは、異なるアプローチを行い、ビジネス領域の拡大に取組む必要があります。

左下をご覧ください。例えば、ファシリティ型のファイナンスは、近年、市場でも認知度が上がり、発行事例が増加しております。これは、公募増資やCBなどと比べると、柔軟性の高い資金調達手法であり、SMBC日興証券でも、昨年度は大きく取扱いを増やしております。

また、先ほどのM&Aとも関連しますが、昨年、DCFという、クロスボーダーのM&Aにおける、為替商品の取扱いを開始し、新たな収益機会の捕捉が可能になっております。

右上は、SMBC信託銀行です。我々は、2013年度に信託銀行を立ち上げ、ゼロからスタートしたわけですが、不動産仲介は着実にビジネスを拡大しております。

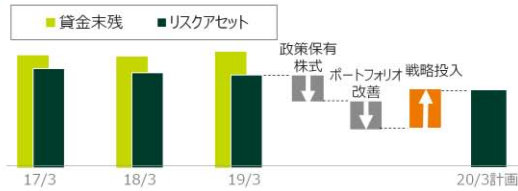
一方で、不動産仲介は、市況に左右されやすいビジネスです。安定した収益基盤を確保していくために、市況に左右されにくい、事業会社向けのCRE提案を強化する他、アセットマネジメント業務や、信託／受託といった業務に取り組んで参ります。

右下は、三井住友ファイナンス&リースです。国内におけるリース市場の成長が鈍化している中、住友商事との再編により、事業領域が拡大する分野などで新たなビジネスを展開し、更なる成長を図って参ります。今般、これに取組む、新会社の、SMFLみらいパートナーズを設立しました。

## ■ 適切なポートフォリオコントロール

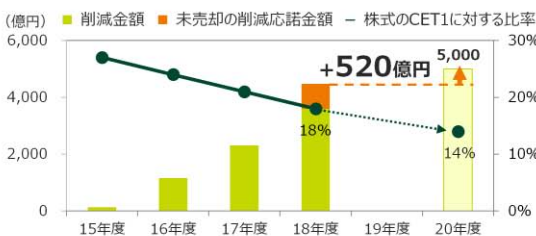
- 貸出残高は維持しつつ、政策保有株式売却とポートフォリオ入替によりリスクアセットコントロールを継続
- 政策保有株式の削減は順調に進捗。多様な手法を活用し、計画達成を目指す
- 捻出したリスクアセットを、高付加価値貸金や、LBO、再生支援等に戦略投入

### ■ リスクアセットコントロール



### ■ 政策保有株式

- 売却応諾及び削減は計画通り進捗



### ■ ポートフォリオ運営

- リスクアセット・採算性に基づく個社別採算管理を拡充
- 高付加価値貸金や、LBO強化を企図したカーブアウト推進



- クレジットサイクルの変化や、非財務リスクに備え、管理体制を整備

- 業種別与信管理の徹底
- 市況の変化・劣化懸念の早期把握
- プロアクティブなリスク管理・個社対応 (非財務リスクの見える化)

最後は、適切なポートフォリオコントロールです。

左上は、貸出残高とリスクアセットの推移をお示しております。我々は貸出残高を維持しつつ、政策保有株式の売却や、ポートフォリオの改善により、リスクアセットの余力を捻出し、これを、高付加価値貸金などに戦略投入し、適切に、リスクアセットをコントロールして参ります。

左下には、政策保有株式の削減について、お示しております。現在の計画であります、2020年度の、5,000億円まで、残り520億円と着実に進捗をしております。

昨年のコーポレート・ガバナンスコード改定もあり、お客さま自身の状況も変わってきております。引続き、お客さまと確りと対話を行い、ご理解を得ながら、計画を進めて参ります。

右側には、ポートフォリオ運営について、お示しております。

昨年度、大企業セグメントで、リスクアセットや採算性に基づき、個社別に取り組方針を見直しました。これにより、リスクアセットを減らしながら、粗利益を増加させることが出来ました。本年度は、この対象範囲を、大幅に拡げております。一方で、業界再編の動きや、事業承継などが活性化しております。この分野は、銀行が持つ与信ノウハウを活かせば、高付加価値貸金や、LBOファイナンス、企業再生支援など、高いリターンが期待できます。この分野へのアセットの投入は戦略的に行って参ります。

右下をご覧ください。最後に、足許の業務環境において、クレジットサイクルの変化や、不祥事・不正リスクなどの非財務リスクには、留意が必要であると考えております。

引当の戻りも一巡している中、安定したROEを達成するためにも、リスクの予兆を確りと把握する管理体制を整え、引当の発生抑止に努めて参ります。

以上、今年度も、メリハリをつけて、攻めと守りに、取り組んで参ります。

## 国際事業部門

執行役副社長 大島 真彦

## ■ 中期経営計画の進捗と今後の経営方針

### 実績

(億円)	18年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	6,896	+312
経費	▲3,334	▲222
(経費率)	48.3%	▲1.1%
業務純益	3,951	+36
ROE	9.3%	▲1.1%
リスクアセット (兆円)	22.3	+1.1

### KPI

	19年度目標 (16年度比)	18年度
銀証連携	証券アクティブブックランナー件数	1.5倍 2.3倍
	証券を起点とした取引複合化件数	2倍 4.3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 3.2倍
	アジアの主要取引先数	+15% +32%
アジア・セントリック "Next Stage"	アジアの非アセット収益	+15% +56%
	インドネシアマルチフランチャイズ戦略収益	1.3倍 1.4倍



\*1 金利・為替影響等調整後

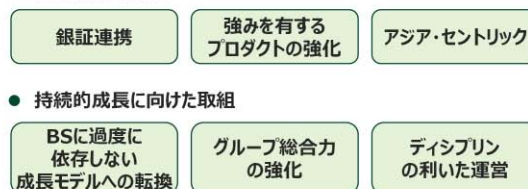
### 中期経営計画の進捗

- 主要施策が着実に進展

銀証連携	● 連携強化による複合取引拡大
強みを有するプロダクトの強化	● 資産回転ビジネス (O&D) の進展 ● プロダクト強化 → リーグテーブル上昇
アジア・セントリック	● BTPNとSMBCインドネシアの合併 ● 非アセット収益の増強
ディシプリンを利かせた管理	● RAFを活用した健全なポートフォリオ運営 ● ガバナンス高度化に向けて着手

### 今後の経営方針 (ROEの向上に向けて)

- 中計目標の早期達成
- 主要施策の推進



- 持続的成長に向けた取組

中期経営計画の進捗と今後の経営方針です。

左上にお示しの通り、18年度は中期経営計画2年目として主要施策を着実に推進し、業務純益は、前年比+36億円増となる3,951億円、ROEは、中期経営計画目標の9%を上回る9.3%となりました。

マーケットの変動による証券業務の不振を、預金・為替をはじめとした非アセット関連収益の拡大等でカバーし、業務粗利益は前年比+312億円増の6,896億円となりました。

経費は、BREXIT対応、BTPN統合費用等により、前年比▲222億円増加しました。

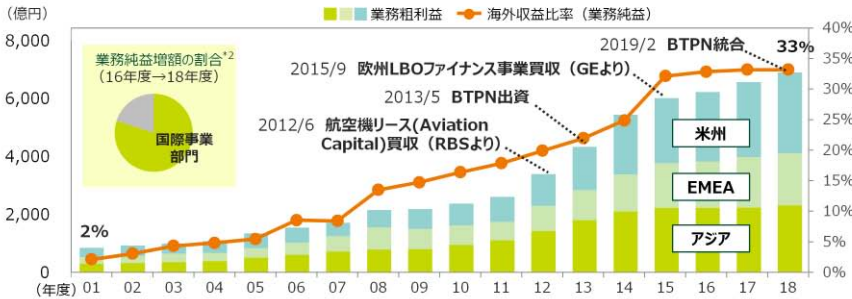
左下、KPIについては、全項目で既に中期経営計画の最終目標を超過達成しております。また、右上にある通り、主要施策の成果を着実に積み上げてきており、大きな手ごたえを感じております。

右下に、今後の経営方針として、取組のポイントをお示しております。今期は中期経営計画の目標を早期に達成すべく、主要施策を継続推進する一方、国際事業部門の持続的成長に向けた中期的取組にも注力して参ります。

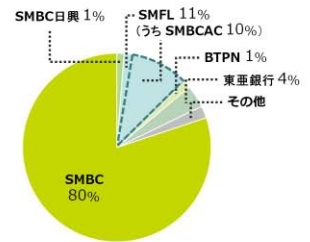
# ■ 持続的成長に向けた取組 –グループの成長ドライバーとして–

①BSに過度に依存しない成長モデルへの転換 ②グループ総合力の強化 ③ディシプリンの利いた運営

## 国際事業部門の業績推移 (業務粗利益、海外収益比率)<sup>\*1</sup>



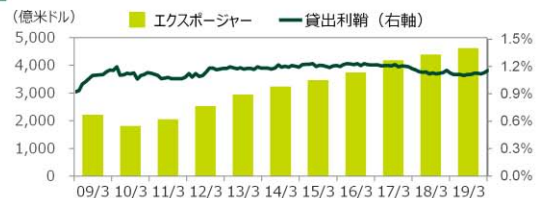
## 業務純益内訳 (18年度)<sup>\*3</sup>



## 持続的成長を支える外貨預金の獲得



## 利鞘を意識したポートフォリオ運営



SMBC \*1 16年度まではSMBC単体と現地法人の合算ベース、17年度以降は連結ベース  
\*2 各事業部門の業務純益増加額合計に占める国際事業部門の割合。金利・為替影響等調整後  
\*3 内部管理ベース

まず、左上、国際事業部門の業績推移について、ご説明いたします。公的資金を完済した2006年頃に境に成長を加速させ、2001年対比で海外業務粗利益は約10倍に拡大しており、海外収益比率は、2001年の2%から33%に拡大しております。グラフの左側、直近2年間の業務純益増加額は、各事業部門の業務純益増加額総計の約8割を占めており、グループ全体に対し大きく収益貢献を果たしております。

当部門が成長する過程で、現在の強みの一つである航空機リース事業、欧州LBO事業の買収や、アジアビジネスの強化に向けインドネシアの中堅商業銀行、BTPNへの出資を行っております。2019年2月にはBTPNとインドネシア現法の統合により、インドネシアにホールセール・リテールビジネス全体をカバーする、資産規模で同国第八位の商業銀行を有するに至りました。また、左下にお示しの通り、外貨調達基盤の中核として、預金残高は順調に増加しております。残高増強に加え、従来以上に「質」に拘った運営を推進中にて、高レート預金への依存度低下、及び低コストの流動性預金拡充に取り組んでおります。

このように国際事業部門は着実に成長してきておりますが、今後の持続的成長に向け、現在、三つの取組に注力中です。

一つ目は「バランスシートに過度に依存しない成長モデルへの転換」です。どんなに調達基盤を強化しても外貨ファンディングにはリスクが伴うことを十分に踏まえ、ただトップライン収益増加を追求するのではなく、より収益性・効率性の高い、持続的成長可能なビジネスモデルへの転換に注力していきます。

二つ目は「グループ総合力の強化」です。右上のグラフは昨年度の当部門の業務純益の内訳ですが、ここ数年は部門収益の8割をSMBCが占めております。昨年度は厳しいマーケット環境下、日興の海外収益は減少しましたが、キャピタルマーケット関連業務、そしてインオーガニック戦略を含めたグループ会社の収益拡大は、当部門の「伸び代」です。

三つ目は「ディシプリンの利いた運営」です。右下、エクスポージャーと貸出利鞘のグラフがお示しの通り、バランスシートを拡大させつつも、収益性に拘った運営により、一定以上の貸出利鞘を維持していることが、お分かり頂けると思います。このように利鞘のコントロールをはじめとした、ディシプリンの利いた運営を更に強化し、「守り」と「攻め」とのバランスをしっかりと保つことで、持続的成長に向けたビジネス基盤を強化して参ります。

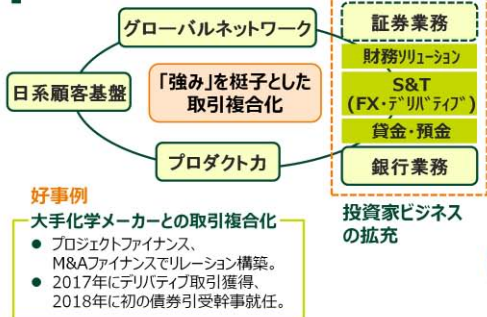
# ①BSに過度に依存しない成長モデルへの転換

—持続的成長に向けて—

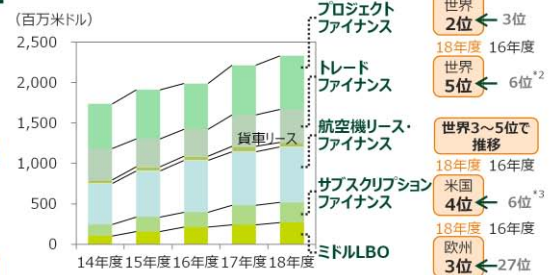
- 資産・資本効率の向上に資する各施策強化
- 「強み」を有機的に連携するビジネスモデルの構築

▶ ビジネス捕捉を加速、効率性の高い持続的成長へ

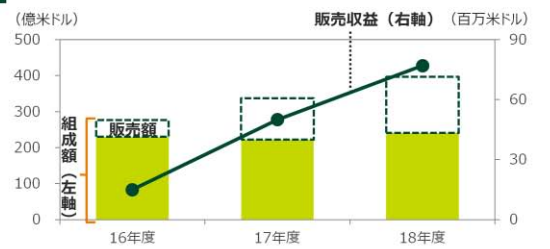
## 取引複合化の進展



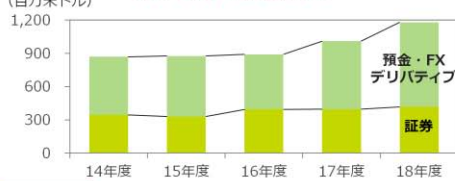
## 「強み」を有する製品の強化



## 資産回転ビジネス強化



## 非アセット収益の推移



効率性の高い  
持続的成長



\*1 リーグテーブル出所：PFI誌、Dealogic等  
\*2 ECAファイナンス  
\*3 当社推定（取引金額ベース）

これ以降、持続的成長に向けた3つの戦略取組について、ご説明いたします。

まずは、資産・資本の効率性に重点を置いた、「バランスシートに過度に依存しない成長モデルへの転換」です。

左上のコンセプト図をご覧ください。日本における厚い顧客基盤・ビジネス展開力に加え、ほとんどの欧米主要行対比、グローバルに商業銀行ビジネスを着実に拡充し、特にアジアで幅広く拠点を有している点、また、プロジェクトファイナンスや航空機ファイナンスといった、世界トップレベルの対応力を持つプロダクトを有する点は、SMBCグループの「強み」です。

これらの強みを地域を超えてクロスさせ比較優位をフル活用することで、取引複合化を加速して参ります。同時に、銀行業務と証券業務を密に連携させ、今後の成長余地が大きい投資家ビジネスを強化しつつ、当社の「強み」を梃子として更にビジネス捕捉を加速させます。

ここで、具体例として、欧米非日系大手化学メーカーの取引複合化をご紹介します。このお客さまとは、日系顧客基盤と「強み」を有するプロダクトを切り口に、日系企業とのJVプロジェクトや新興国でのプロジェクトへのファイナンス支援により、関係を大幅に強化しました。プロジェクトファイナンス支援で高評価を得たことで、本社取引も着実に地位アップし、その後、買収ファイナンスのリードアレンジャーとして当社のスピーディーな提案・対応で更に評価を高めた結果、デリバティブ取引獲得、DCMでの初のアクティブブックランナー就任等、取引複合化を進めるに至っております。

左下にお示しの通り、非アセット収益は、こうした取組により、着実に拡大しております。

右上には航空機ビジネス・プロジェクトファイナンス等、SMBCグループが「強み」を有するプロダクトの強化、右下には資産回転ビジネス、O&Dの強化の推移を示しています。各々施策を着実に進めております。

ここで申し上げたいのは、それぞれの重点プロダクトの強化だけでなくプロダクトの強みを総合的にどう活かすのか、が重要である、という点です。SMBCグループの強みや各重点施策を、その強みが相対的に、より付加価値を持つ領域で、時に地域をクロスしてグローバルに活用することで、取引の価値、お客さまからの評価を高め、それを取引複合化につなげていきます。その積み重ねにより、資産・資本の効率性を着実に向上させて参ります。

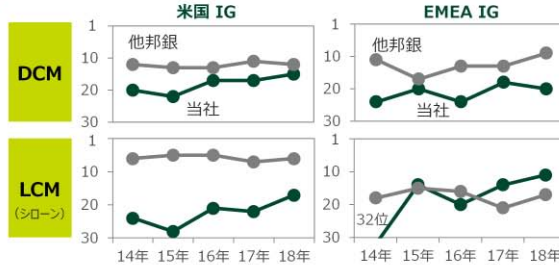


## ②グループ総合力の強化

—持続的成長に向けて—

- 「強み」を梃子としたグループ連携強化による取引複合化の推進 ▶ 銀行ビジネス以外の収益力強化
- マルチフランチャイズ戦略の更なる加速

### DCM、LCMリーグテーブル<sup>\*1</sup>



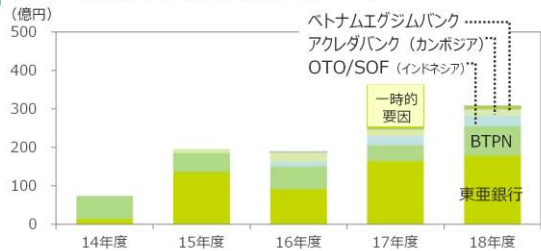
### インドネシア マルチフランチャイズ戦略 (業務粗利益)



### SMBCグループの航空機ビジネス (業務粗利益)



### アジア戦略出資先の業務純益寄与<sup>\*2</sup>



\*1 出所: Dealogic  
\*2 東亜銀行: 2017年度の一時要因 (子会社売却) 110億円を含む

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

25

「グループ総合力の強化」について、ご説明いたします。

これまでは、グループ収益の約8割を占めるSMBCが成長を牽引してきたわけですが、今後は、持続的成長に向け、グループ連携強化による銀行以外のエンティティーの収益力強化や、マルチフランチャイズ戦略の一層の展開に注力して参ります。

左上にお示しの通り、強みを活かしたグローバルな取引強化によりシンジケートローンアレンジのポジションを上昇させておりますが、それを梃子とした銀証連携により、DCM/債券引受のリーグテーブルを着実に上昇させております。証券ビジネスは、グローバルな収益プールに鑑みても、我々にとって未だ伸び代がある注力領域です。

左下は航空機ビジネスの収益推移です。2012年6月のAviation Capital買収以降、航空機関連ビジネスの収益は6億ドルを超えるまで拡大しました。航空機ビジネスはニッチな分野ですが、中長期的成長が確実視されており、かつ資産効率性の高いアセットクラスですので、グループとして継続的に強化して参ります。

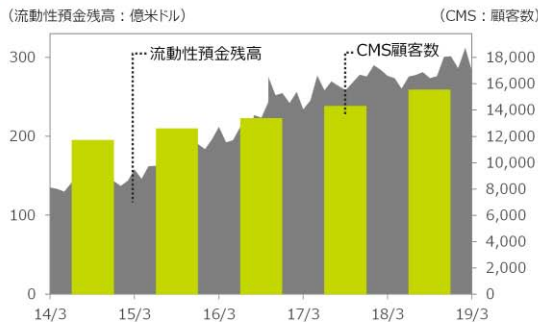
右上はインドネシアのマルチフランチャイズ戦略の業務粗利益の推移です。フルラインの商業銀行である新BTPNを核として、Jeniusをはじめとしたデジタルバンキングの強化、グループ会社協働による中間層の成長の取り込みなどにより、中長期的な成長基盤の拡充を目指します。

右下はアジアの戦略出資先の業務純益貢献の推移を示したグラフです。BTPNのみならず、アジアの既存出資先との協働を強化し、ビジネスを拡充させつつ、メリットを享受していきます。マルチフランチャイズ戦略については、インドネシアに加え、新たな対象国への展開も積極的に検討中です。

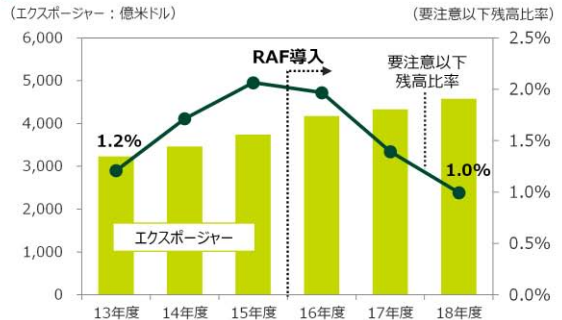
### ③ ディシプリンの利いた運営

— 持続的成長に向けて —

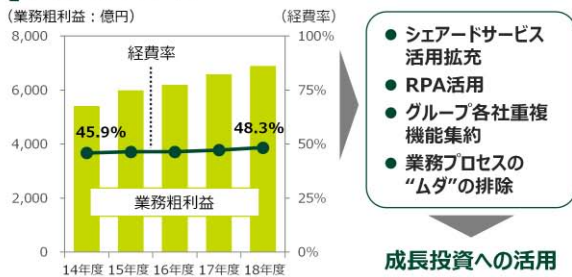
#### CMSを起点とした低コスト・高粘着性の預金拡充



#### RAF<sup>1)</sup>を活用したポートフォリオ運営



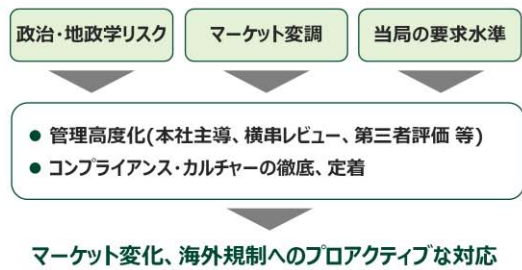
#### 経費コントロール



- シェアードサービス活用拡充
- RPA活用
- グループ各社重複機能集約
- 業務プロセスの“ムダ”の排除

成長投資への活用

#### 持続的成長実現に向けたガバナンス強化



マーケット変化、海外規制へのプロアクティブな対応



\*1 リスクアパタイトフレームワーク (RAF) : 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績計画、リスク管理方針、リスク極度・限度などを含む内部統制の枠組み

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

最後は「ディシプリンの利いた運営」です。

ディシプリンの利いた運営により、「守り」と「攻め」、即ち、各種コントロール機能と業務推進を、ディシプリンを利かせ、バランス良く、着実にレベルアップすることで、当部門の持続的成長を実現していきます。

左上には持続的成長を支える外貨預金拡充への取組の一例として、流動性預金とCMS顧客数の推移をお示しております。「質」の高い流動性預金として粘着性の高い決済性預金増強に注力をしており、CMS導入顧客数の増加に伴い、着実に流動性預金残高を増加させております。中長期的な預金拡充に向けて部門横断でプロジェクトチームを立ち上げ、その取組を加速させております。

左下にお示しの通り、当部門の経費率は40%代後半で推移しております。前期、経費削減に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、シェアードサービスセンターへの事務集約化、RPA活用による事務効率化、グループ会社間の重複機能集約、業務プロセスの“ムダ”の排除等により、コストコントロールを強化しております。経費率上昇を抑えると共に、成長に向けた投資余力を捻出すべく戦略的に取り組んで参ります。

右上にはエクスポージャー総額と要注意以下残高比率の推移をお示しております。RAFの導入の下、リスク状況に応じて機動的にアセット構成を調整し、安定的なポートフォリオ運営を実践中です。足元の変化の予兆を従来以上に素早く認識、速やかに対応できるよう、備えていきます。

そして、右下はガバナンスの強化です。足元では地政学リスクの高まり、マーケット変動の兆し、当局の要求水準の高まりが見られ、変化を敏感に捉えた機動的な対応の重要性が増しております。持続的成長に向け、プロアクティブにガバナンスを強化して参ります。

## 市場事業部門

執行役専務 宗正 浩志

## ■ 中期経営計画の進捗と今後の経営方針

### ■ 中期経営計画の進捗

- 市場関連ビジネスにおける3つの領域において、総じて順調に進捗

<b>ポートフォリオ運営</b> 株式・債券双方を駆使したリスクテイク実施	高パフォーマンス継続
<b>セールス&amp;トレーディング</b> 内外で為替ビジネスが好調、債券は苦戦	やや伸び悩み
<b>外貨調達</b> 調達手段多様化、投資家の裾野拡大	カバードボンド発行

### ■ 今後の経営方針（ROEの向上に向けて）

- 環境変化の見極めと的確なポートフォリオのリバランス
- お客さまの多様なニーズに対応するソリューションビジネスモデルの確立
- 市場環境に応じた最適な外貨調達を通じて、頑健な外貨B/S運営を実現

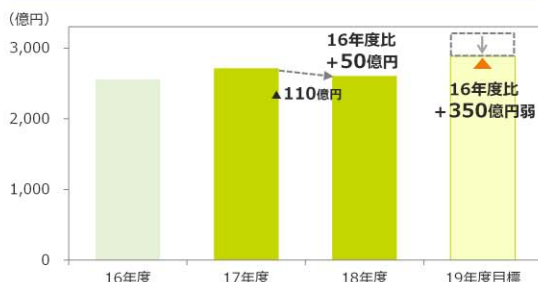
<b>ポートフォリオ運営</b> ・不透明かつ高ボラティリティなマーケットへの対応
<b>セールス&amp;トレーディング</b> ・グローバルベースの顧客対応力強化 ・事業法人/機関投資家向け運用ソリューション提供力の強化
<b>外貨調達</b> ・市場環境に応じた最適な手段、期間、通貨での調達実施 ・安定性とコスト抑制の両立

### ■ 実績

(億円)	18年度	前年比*1
業務粗利益	3,336	+48
経費	▲542	△4
(経費率)	16.2%	△0.4%
業務純益	2,985	+64
ROE	31.8%	+1.4%
リスクアセット (兆円)	4.9	▲1.2

### ■ 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

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

中期経営計画2年目、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、総じて順調な進捗となりました。

1つ目の領域は、「ポートフォリオ運営」。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。昨年度は、ボラティリティが高く、不安定なマーケットにおいて、業界全体が苦戦する中、株式・債券双方を駆使したリスクテイクが奏功し、前年を上回ることが出来ました。今年度も、環境変化をしっかりと見極めて、これまで同様、的確にポートフォリオをリバランスすることによって、この収益力を維持していきたいと思えます。

2つ目の領域は、「セールス&トレーディング」。これは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。この領域はやや伸び悩んでおり、右下にお示しの通り、KPIとしているセールス&トレーディング収益は、前年度対比▲110億円の減益となりました。SMBCにおいて為替取引が好調であった一方、SMBC日興証券の債券ビジネスの不調が響き、全体として前年を下回る結果となりました。昨年度から続くビジネス環境の厳しさを踏まえ、セールス&トレーディング収益の19年度目標を、中期経営計画当初に掲げたものから引き下げておりますが、簡単な目標ではないと認識しております。

3つ目の領域は、「外貨調達」。昨年度は、カバードボンド発行というエポックメイキングなディールを仕上げました。安定性とコスト抑制という、トレードオフの関係にあるものの両立を目指し、そのバランスを見極めながら、引き続き様々な施策を打っていきたく考えております。

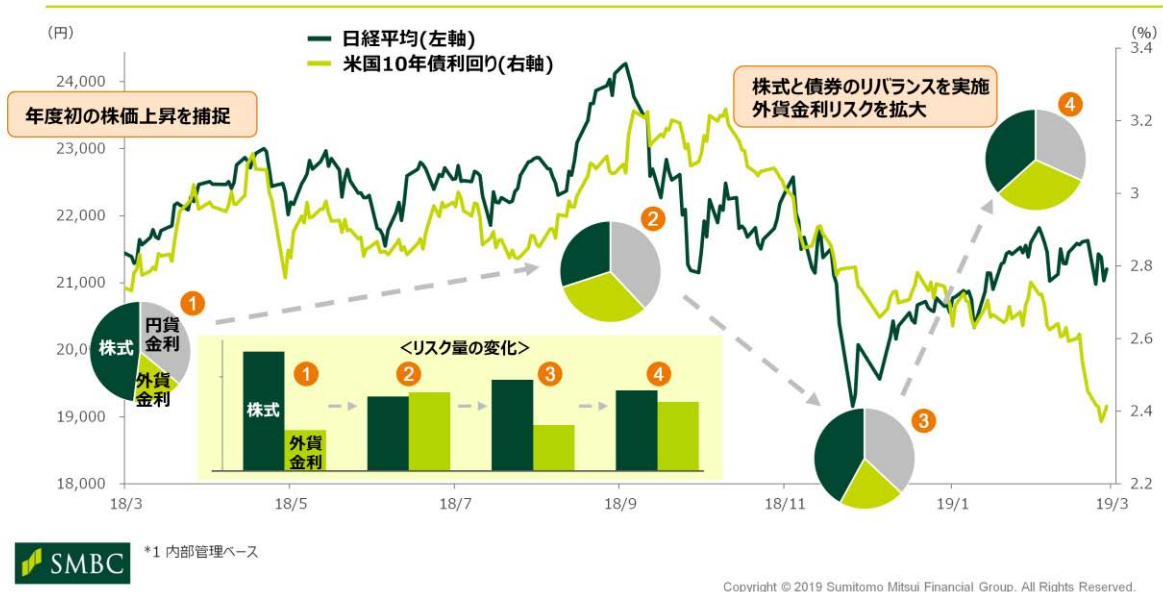
それでは、次のページから、この3つの領域について、ご説明いたします。

## ■ ポートフォリオ運営

- 18年度：環境変化に応じて株式と債券をリバランスし、着実に収益を計上
- 19年度：肌理細かなリスクコントロールにより収益を積み上げ、トレンド発生時にはダイナミックにリバランス

### ■ ポートフォリオ運営のイメージ

18年度実績（リスク量\*1の推移）



\*1 内部管理ベース

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

29

まず、「ポートフォリオ運営」です。

2018年度の投資環境を一言で申し上げると、超過利潤の源泉が、株式関連のリスクから債券関連、特に外貨金利のリスクにシフトした一年だったと言えます。

お示しのチャートは、日経平均及び米国10年債利回りの推移、円グラフはSMBCのポートフォリオにおける円貨金利、外貨金利、株式のリスク量の割合の変化です。円グラフは昨年度の節目における大まかなリスクプロファイルを示しておりますが、時点としては、①年度が始まった頃、②折り返し地点の9月前後、③年末、④年度の最終局面、の4つの時点を取り出しております。また、昨年度、ポートフォリオを大きく動かしたのは株式関連と外貨金利のリスクでしたので、それらを抽出の上、其々のリスク量の絶対値を棒グラフでお示しております。

ポイントは二か所、①から②、②から③の局面です。昨年度前半、日経平均の上昇と共に、米国の利上げサイクルが続く中、年度初は株式中心、金利は抑制的というスタンスでエントリーし、上期の後半に、株式のリスクを大きく削減する一方、外貨金利のリスクをほぼ倍増させるリバランスを実施しました。その後、昨年10月から12月にかけて、世界的にリスクオフ相場が到来し、特に年末にかけては、株価の下落あるいはクレジットマーケットの混乱がありました。その過程で、もう一度、株式のリスクを復元しております。そして、最終的には、もう一度外貨金利のリスクも復元し、今年度に繋がるポートフォリオを構築しております。

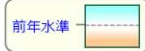
今年度のポイントにつきまして、①ポリティカルリスク、②ビジネスサイクル、③マネタリーポリシーという、昨年申し上げた3つの要素は不変です。ただし、昨年、マネタリーポリシーを挙げた際には、FEDの金融政策の正常化、利上げサイクルがどこまで継続するか、場合によっては日銀の金融政策の正常化も視野に入れる必要がある、という観点でしたが、今年は、そういった可能性がほぼ潰え、むしろ日銀も含めてどこまで金融緩和が進むのか、という観点でマネタリーポリシーはポイントとなると思います。これらに取替えてもう1つ加えるとすれば、④クレジットサイクルになると思います。私どものポートフォリオ運営を考える上でも、クレジットサイクルを的確に読むということは、大事な要素になると思います。考慮すべき変数が増えておりますので、ポートフォリオ運営の難易度は上がっているのかもしれませんが、基本的な運営方針、すなわち、今のマーケットのサイクルをマネタイズするのに最も適したポートフォリオは何かという観点で、常にリバランスするスタンスに何ら変わりはありません。

今年度は、FEDがいよいよ金融政策の方針を大転換し、金融緩和サイクルに入っておりますが、これをいかに効率的に収益化していくかということから、取り組んでいきたいと考えております。

## ■ セールス&トレーディング

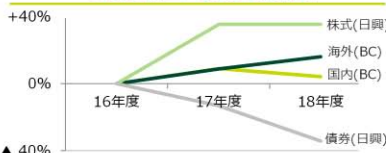
- ビジネス環境：政治的不透明感や金融政策への思惑から市場は乱高下、投資家のリスクアパタイトが低下
- SMBC：地場通貨トレーディングの強化により海外を中心に為替取引が好調
- SMBC日興：委託手数料シェア拡大に加え、デリバティブ内製化進展による収益が拡大

### 18年度収益\*1の自己採点



S&T収益		トレーディング力	顧客リーチ	プロダクトソリューション	ビジネス環境	18年度振り返り	19年度主要施策
SMBC 2,090億円 前年比 ▲1%	国内*2 前年比 ▲4%	●	●	●	△	● 環境変化により、運用が伸び悩むも、為替取引が好調 ①	● データ分析の高度化によるソリューション提供力の強化
	海外*2 前年比 +7%	●	●	●	△	● 地場通貨トレーディング力の強化により、為替取引が好調 ①	● グローバルベースの顧客対応力強化
SMBC日興 517億円 前年比 ▲14%	株式 前年比 ±0%	●	●	●	△	● フィーブルは減少ながら、株式委託手数料シェアが拡大 ②	● トレーディング力向上による顧客フローの収益化
	債券 前年比 ▲24%	●	●	●	×	● 顧客フローが減少する市場環境下、トレーディング機会が減少	● 事業法人/機関投資家向け運用ソリューション提供力の強化 ● 米ドル建社債等のクロスリジョナル取引増強

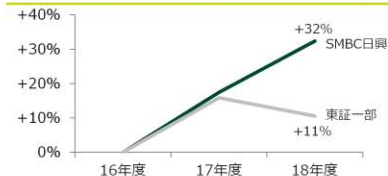
S&T収益（16年度比）



① 為替取扱高



② 日本株委託売買代金（16年度比）\*3



\*1 内部管理ベース  
\*2 外国為替・デリバティブ・運用  
\*3 SMBC日興株式委託売買代金(ホールセール)・東証一部売買代金

次に、「セールス&トレーディング」です。

昨年度は時間の経過と共に投資家のリスクアパタイトが急激に低下して非常に厳しい環境となり、結果的に、セールス&トレーディング収益は減益となりました。ただし、全てが駄目だった訳ではなく、そうした環境の中でも頑張った分野を2点、ご説明いたします。

1点目は、為替ビジネスです。SMBCでは、国内外において為替ビジネスが好調で、一昨年度に続き、昨年度も伸びております。私どもの為替ビジネスは、商業銀行としてお付き合いしているお客さまのニーズを一つひとつ丁寧に深掘りしていく、地道なビジネスです。ヘッジ提案をして、当社を選んでいただき、お取引いただく。こうしたソリューション提供に、ホールセール事業部門あるいは国際事業部門と協働して取り組んでおります。今年度は、データ分析の高度化により、ソリューション提供能力を更に引き上げていきたいと考えております。

2点目は、日本株ビジネスです。収益の伸びはほぼフラットですが、右下のグラフの通り、昨年度、日本株マーケット全体が収縮した中、SMBC日興証券はシェアを伸ばして踏ん張っております。お客さまのカバレッジも確実に上がっており、提供するプロダクトのメニューの充実もこのシェアアップに繋がっていると考えております。今年度、この流れを止めず更にシェアアップを図ると共に、いただいたフローを確りと収益化するトレーディング力を強化していきたくと考えております。

債券につきましては、仕組債のデリバティブ収益が好調であった一方、JGB関連の収益が激減しました。これは、日銀のイールドカーブ・コントロールを受けた市場のボラティリティ低下、取引高の激減が背景です。円債市場の収縮は、トレンドとして定着しており、流れとして当面止まらないと見ておりますが、そのピンチをチャンスに変えるためにも、事業法人・機関投資家のお客さまの運用ニーズを確りと捉えて、ソリューション提供力を強化していきます。

## ■ 外貨調達

- 市場環境に応じたタイムリーな調達及び戦略的な起債運営によるコスト抑制
- 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



### ■ 社債発行実績



### ■ (参考) 外貨バランスシート\*1



### ■ 市場の開拓

#### 15年度～17年度

- メカ初 ● グリーン債券(米ドル)
- 邦銀初 ● フォルモサ債/TLAC債(ユーロ/豪ドル/ユーロ建グリーン債券)
- 各種通貨建債券(ユーロ/ボンド/豪ドル/香港ドル/タイバーツ)

#### 18年度

- 本邦初 ● カバード債券(ユーロ) 投資家層の拡大及びストレスに強い外貨調達手段の確保を企図
- 邦銀初 ● 個人向け外貨建グリーン債券(米ドル/豪ドル) SMBCグループのSDGsに向けた取組を推進

調達手段の多様化と投資家層の拡大



\*1 内部管理ベース。SMBC、欧州三井住友銀行、三井住友銀行（中国）の合算

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

31

最後に外貨ファンディングです。

私からは、左下にお示しの外貨バランスシートのうちの中長期調達について、簡単にご説明いたします。

ファンディングの安定性を担う調達手段である中長期調達は、社債発行と、通貨スワップを使った円投で成り立っております。中長期調達は、デュレーションを取れば取るほど安定性が増す一方、コストが高くなるため、そのバランスが重要となります。社債コストと円投コストは連動することが多いのですが、昨年度は両者が区々の動きを示すという珍しいケースでした。

左上にお示しの通り、円投は、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おります。昨年度は、この4年間で見ても、調達コストが非常に低水準であったため、ご覧の通り、大きな額の円投を行いました。

一方、社債発行に関しては、まず基本的なスタンスとして、社債投資家にとっての予見可能性を高めるため、これまで定期的な発行を行ってきております。然しながら、昨年度は、年後半からクレジットマーケットが荒れ、スプレッドがワイドニングのピーク近辺にあったが故に、戦略的にスキップした起債案件もありました。ただし、円投で潤沢に調達済みであったことから、社債の発行を減らしても、中長期調達のボリュームは確保できており、結果としてコストの抑制に繋がっております。

また、調達手段の多様化が進んでいることも、柔軟な起債運営が可能となっている背景として挙げられます。昨年度、国内の住宅ローンを裏付資産とする低コストの社債であるカバード債券を本邦で初めて発行しておりますが、カバード債券には数兆円規模の発行ポテンシャルがあると見ており、将来的に、中長期調達の中で相応のシェアを占めることができると考えております。

最後に、ファンディング業務は、クレジットマーケットの微妙な動きを捉えられる肌感覚を持って行う必要があり、ここに私ども市場事業部門が外貨調達を担当する意義があると考えております。市場事業部門のエッジをフル活用して、効率的かつ柔軟に、頑健で安定的なファンディングベースを構築し、それを通して海外ビジネス・外貨ビジネスを強力にサポートしていく。こうした取組を、これからも続けていきたいと考えております。

# デジタルイノベーション

グループCDIO 谷崎 勝教



## 基本姿勢



## DIとDXの両輪で推進

33

まず、SMBCグループのデジタルイゼーション戦略についてご説明いたします。

茲許、テクノロジーが指数関数的に進化し、社会・経済が大きく変化している中、特にデジタルイゼーションと言われる領域で、様々な業界のビジネスモデルも大きく変わってきております。

金融も例外ではございません。我々自身も、前例がないほど大きく変化していかなければならないと考えております。

我々はデジタルイゼーションを「攻めのデジタルイゼーション」と「守りのデジタルイゼーション」に分けて考えておりますが、特に「攻め」につきましては、写真にあります2頭の馬のように、DIと略される「デジタルイノベーション」と、DXと略される「デジタルトランスフォーメーション」の両輪で推進することが重要だと考えております。

## ■ デジタイゼーションの定義

- デジタイゼーションの領域を攻めのデジタル化と守りのデジタル化で4つの領域に分類

領域		内容・目的	ポイント
攻めのデジタル化	デジタルイノベーション (DI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規ビジネス／事業の創造</li> <li>● プラットフォームビジネス構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーション部門を中心としたスピード重視での新規ビジネス構築</li> </ul>
	デジタルトランスフォーメーション (DX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスモデルの変革</li> <li>● 顧客価値創出</li> <li>● 事業戦略実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業部門／IT部門一体となった推進</li> <li>● 事業計画実現・実効果に拘った検証</li> </ul>
守りのデジタル化	デジタイゼーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存業務・プロセス(手作業)のIT化によるコスト削減、事務プロセス改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業部門からIT部門への業務引継ぎによる推進</li> <li>● 経費削減に拘った検証</li> </ul>
	ITインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期ビジネス変革を支える柔軟・盤石なインフラ基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質維持を前提とした計画的な更改</li> <li>● グループベースでのIT部門による一元的管理と対応</li> </ul>



このスライドではDIとDXを含めた我々が考えるデジタイゼーション全体についてお示しておりますが、本日は特に上段の、攻めのデジタル化についてご説明いたします。

攻めのデジタル化は「顧客起点」を意識することなしには推進できません。守りのデジタル化は、どちらかと言えば「企業起点」で進めて参りましたが、この基本姿勢を念頭に施策を練っております。

攻めのデジタル化の一つであるDIですが、近年、金融業界は、AI等新しい技術を使ったサービスの登場や、非金融のプレイヤーが金融ビジネスに参入する等、まさに変革期にあります。我々自身もこのテクノロジーの変化をどうやって取り入れて、ビジネスのチャンスとしていくか金融領域ならびに非金融領域における新事業創出を狙って参ります。

DXについては、テクノロジーを活用し、特にUX/UIの面で、新たな価値や体験を提供していくことを指します。商品・サービスを刷新し、量的にも質的にもお客さまと金融機関の在り方を変えていく考え方がDXであります。旧来型の既存業務・プロセスのIT化を進めるデジタイゼーションとは異なります。

リテール向けでは、店舗改革や、インターネットバンキングのアプリ刷新等により、お客さまの利便性向上に向けて継続的に取り組んでおります。

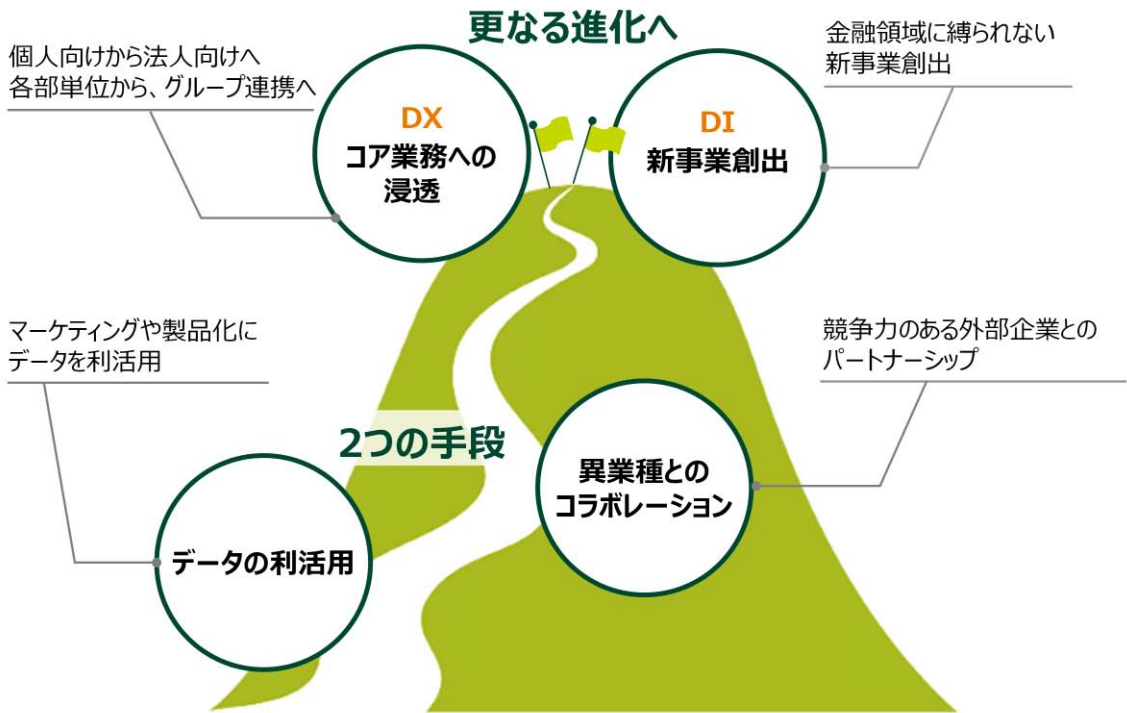
ホールセール向けでも、法人のお客さま向けに、新たなマッチングプラットフォームの構築等を通じた、利便性向上を進めております。

DIとDXはお互いのシナジーを意識しながら推進していく必要があります。

後程ご説明いたしますが、DXを目的として進めていた施策を新事業として活用するケースもあります。逆に新規事業創出でお客さま向けに開発したサービスをSMBCが利用することもあります。

グループCDIOである私が、DI・DXの両輪を回し、SMBCグループのデジタイゼーションを強力に推進しております。

## ■ 「攻めのデジタル化」の概観



DXやDIの達成に向けては「2つの手段」が重要だと考えております。

まず、「データの利活用」について、既存のお客さまの入出金のデータや属性データといった様々なデータは、銀行やカード会社が既に保有しているデータであり、これらのデータと外部のデータを掛け合わせることで新たな価値を見つけることや、個人の為にパーソナルデータを管理し、個人の意思に基づきデータの利活用を行う情報銀行という考え方の実証事業も始めております。

もう一つの手段が「異業種とのコラボレーション」です。SMBCグループの内部だけでは新たなアイデアや事業のチャンス・ニーズは分からないので様々なプレーヤーとのコラボレーションを行い、新しいビジネスを生み出そうと考えております。



提供価値とアプローチ

カスタマー中心のデジタルイゼーション

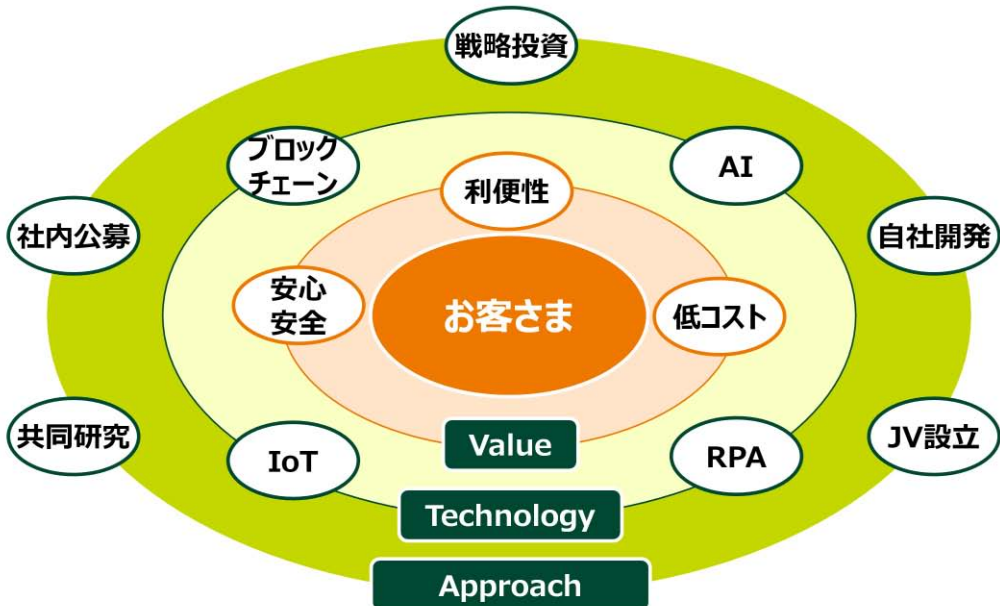
36

続いて、デジタルイゼーションのアプローチをご説明します。

我々はお客さまを中心に置いたデジタルイゼーションを進めております。太陽系における太陽の位置にいるのは、常にお客さまということになります。

## ■ デジタイゼーションのアプローチ・活用技術・提供価値

- お客さまが中心。顧客への提供価値向上に向け、テクノロジーを活用

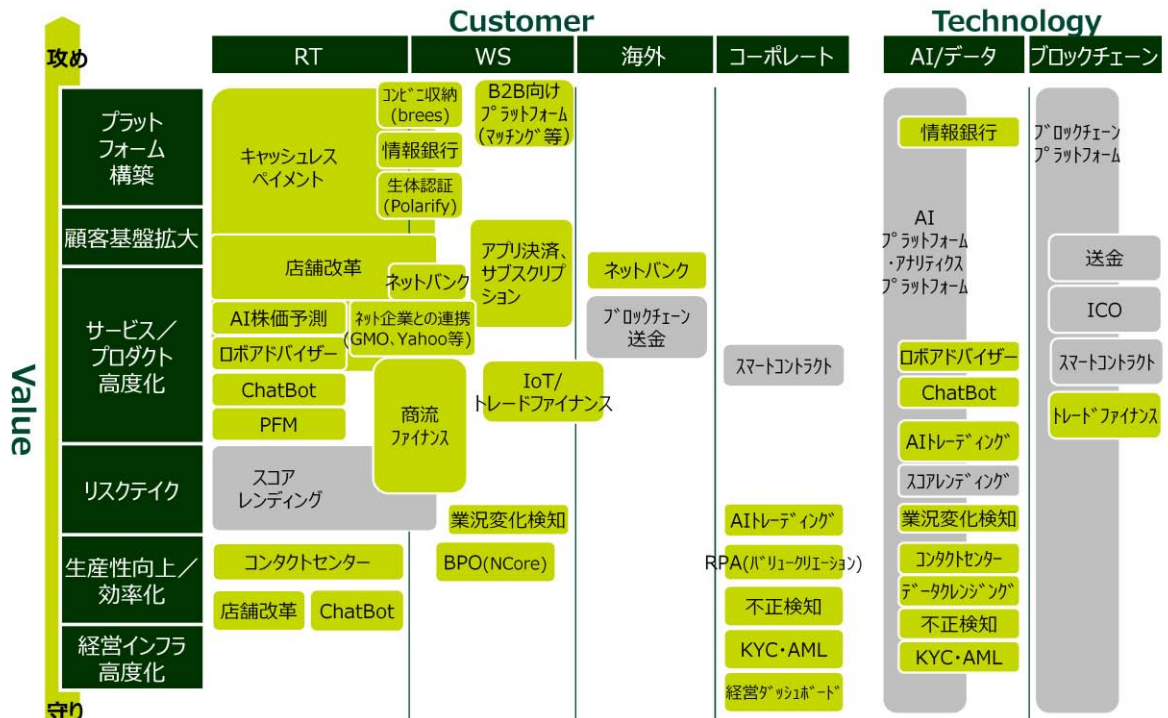


お客さまを中心としたデジタイゼーションをお示しております。

我々はまず、お客さまにとってのvalueとは何か、ということを真剣に検討します。新たなValueを提供するためには、必要なテクノロジーを考えていかななくてはならない。その上でアプローチを考えていかななくてはならない。

デジタイゼーションに関する取組はテクノロジー起点の発想になりやすく、AIやブロックチェーンを使うこと自体が目的化してしまっているケースも多くみられます。我々は、あくまでもお客さまのニーズありき、「Customer First」に拘ってデジタイゼーションを進めております。

# ■ デジタイゼーション案件MAP



先ほどご紹介したフレームワークに基づき、我々が現在取り組んでいる各施策をマッピングしております。現時点ではリテール分野向けの施策が多い印象ですが、ホールセール分野や海外分野でも様々な施策を進めております。

繰り返しになりますが、お客さまにとってのValueを常に意識しつつ、いち早いサービスインを目指します。

## 重要視するマインド



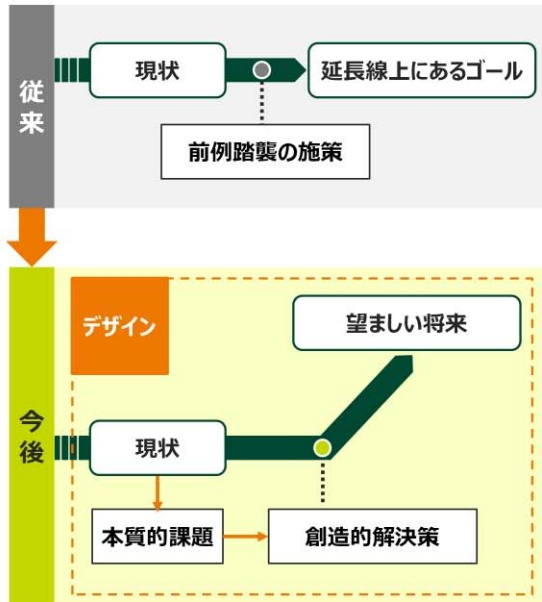
## 未来を展望するという姿勢

39

今後も継続的にデジタルイゼーションを進めていくうえで重要なのは、役職員のマインドの変革です。変化が激しく、また複雑な要素が絡み合って先が読み難い現状において、間断なく未来を展望するという姿勢が大事になります。

## ■ デザインプロセスの活用

- 将来起こりうる変化を展望したうえで、生じる課題に向けた、創造的解決を推進



将来、金融業や我々がどんな姿になるかを考える際によく使う手法、デザインプロセスです。現状の延長線上にゴールを設定し、前例踏襲型の施策を打つ、という進め方が従来のやり方ですが、今後は、望ましい将来とは何か、我々自身が考える金融の姿とは何かを常にイメージして、その実現に向けた本質的な課題をあぶり出し、創造的解決策を自ら考えることが必要です。

右側にお示した未来マップも、デザインプロセス活用の一例です。金融のみにとらわれない社会全般の変化を予想していくことで、2歩、3歩先のビジネスを考え、お客さまの動向がどうなるかを考えていきます。未来マップを、CEATEC等のイベントで展開したところ、外部企業からも多くのお引き合いをいただいております、お客さまとの新事業創造の契機にもなっております。



## 多様なアイデア創造

## 日本の状況に即したオープンイノベーション

41

続いて、我々のアイデア創造について、ご説明いたします。

デジタルイノベーションを進めるうえで、外部企業とのコラボレーション、いわゆるオープンイノベーションは有効な手段です。ただし、シリコンバレーで言われているオープンイノベーションの仕組みをそのまま日本に導入すればよい、というものではございません。

商慣習や企業文化、日本における各種インフラなど、日本独自の要素を考慮したオープンイノベーションを追求していくことが重要です。

## ■ 持続的なイノベーション創出体制

- 「hoops link tokyo」を通じ、外部プレイヤーとの接点を持続的に保持
- SMBC BREWERYにて異業種×金融の新事業を創造

豊かな土壌の形成による偶発的なイノベーション

共創プログラムによる意図的なイノベーション



BREWERYで出会った  
人工知能サービス企業と  
SMBC日興証券が  
AI株式ポートフォリオ  
診断サービスをリリース

- 1 参加各社ピッチ
- 2 付箋を書出す
- 3 相互理解を深める
- 4 協業アイデアを作る
- 5 アイデアを共有する

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

42

このスライドでは、オープンイノベーションに関するSMBCグループの取組を、2つご紹介します。

まず左側は、渋谷のオープンイノベーション拠点hoops link tokyoです。ここは、新たなビジネスを創出したいという熱意を持った方であれば、誰でもフラットでつながることができる場です。グループ内外のコワーキングスペースやワークショップの場として活用しており、2017年9月のオープンから1年9か月で、延べ2万人以上にご来場いただき、400回以上のイベントを実施しました。日夜熱い議論が交わされ、我々のイノベーション推進に向けた重要な機能として定着しつつあります。これはいわば「偶発的な出会いのイノベーション」の仕掛けですが、更に「意図的なイノベーション」を起こす取組も進めております。

右側のSMBC BREWERYは異業種とSMBCグループとで新事業を共創するプログラムです。これまでに6回開催し、180件近いアイデアが生まれました。SMBC日興証券と将棋の人工知能で有名なHEROZ社がこのSMBC BREWERYで出会い、今年3月にHEROZ社のアルゴリズムを使ったAI株式ポートフォリオ診断サービスをローンチいたしました。それ以外にも、複数の案件が進んでおります。

今後もhoops link tokyoやSMBC BREWERYを活用して、持続的な新事業創出を目指してまいります。

## DXの事例

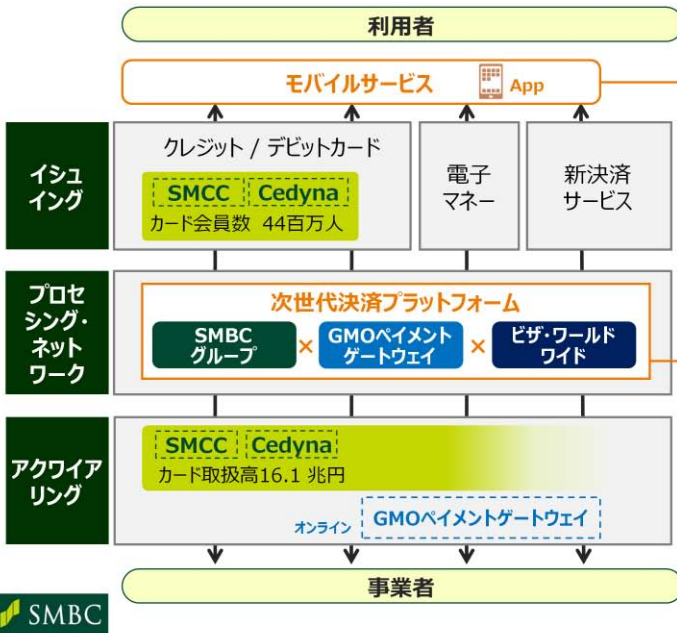
### 新たな顧客価値の提供

43

続いて、SMBCグループにおけるDXやDIに関する取組事例を、いくつかご紹介いたします。  
まずは、DXです。一朝一夕で達成できるものではありませんが、お客さまに新たな価値をご提供するべく、確りと地に足をつけて取り組んでおります。

## DXの事例① リテール

- 様々な決済手段が現れる中、オープン・柔軟・低コストな決済プラットフォームを構築
- イシューング・プロセッシング・アクワイアリングの垂直統合により、「金融ソリューション」と「ITソリューション」を融合



### ① 利用者向けサービスの強化

- **便利：**  
いつでも・どこでも・好きな方法で払える
- **安心・安全：**  
柔軟な利用限度額設定等で支払をセルフ・コントロール
- **お得：**  
決済を含むさまざまな金融サービスでグループ共通ポイントを獲得

### 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
- 価格競争力を梃にした加盟店シェアの拡大

まずリテール分野における取組です。

現状、日本では、クレジットカードやデビットカード、電子マネーなど様々なキャッシュレス支払い手段が存在し、ECの急速な拡大やモバイル化の進展などを背景に、その利用シーンも多様化しております。

一方、それらの支払い手段の背後には、決済情報を処理するためのセンターやネットワーク等が多数存在し、非常に複雑かつ高コストな構造となっております。

こうした日本の特殊な環境を踏まえ、キャッシュレス社会の実現に向けて歩みを進めていくため、独自の支払い手段を新たに作るのではなく、クレジットカードやデビットカード、電子マネーに加え、昨今出てきている様々な支払い手段に、ネット・リアル双方で幅広く対応可能で、低コストな決済プラットフォームを構築します。

これは、SMBCグループ単体で取り組むのではなく、GMO Payment Gatewayやビザ・ワールドワイド・ジャパンと構築し、幅広い事業者をサポートできる体制を整備します。

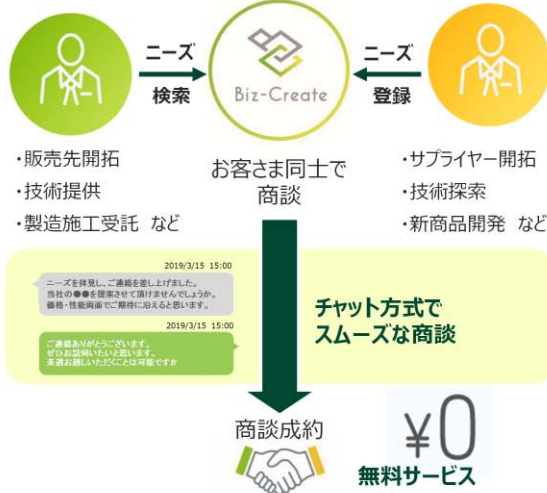
具体的には、図にある通り、イシューング・プロセッシング・アクワイアリングの垂直統合により、「金融ソリューション」と「ITソリューション」を融合することを目指します。

## DXの事例② ホールセール

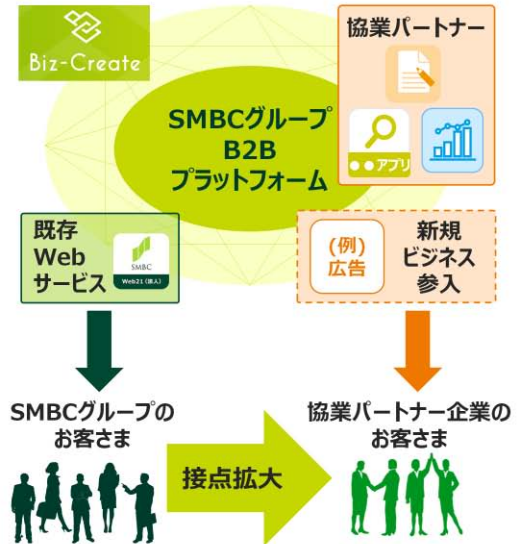
- パートナー企業との協業により、あらゆるサービスやコンテンツを提供するB2Bプラットフォームを目指す

### Biz-Create

- B2Bプラットフォーム構想の第1弾としてビジネスマッチングプラットフォーム「Biz-Create」をリリース



### B2Bプラットフォーム構想



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

こちらは、先程ホールセール事業部門よりご説明させていただいたものと、同内容です。

重複するため詳細の説明は割愛させていただきますが、法人のお客さまにつきましても、大きなデジタル化が進んでいくと思っております。ビジネスマッチングというリアルの世界でお客さま同士の組み合わせを実現してきましたが、今後はデジタルの世界でも成し遂げていきたいとの発想でスタートしております。これからはビジネスマッチングだけでなく、様々なBtoBサービスの基盤となるプラットフォームをご提供してまいります。会社同士の買収や色々なものをプラットフォームに乗せていくことができると思っておりますので、法人のお客さま向けに、様々なビジネスコンテンツを準備してこうと準備しております。法人のお客さまが基盤とするプラットフォームを提供し、我々自身がプラットフォームマーとなっていきたくと考えております。

# 新たな ビジネスモデルへ



# 自社利用から外販へ

46

続いて、SMBCグループの新たなビジネスモデルについて、ご説明させていただきます。

当初SMBCグループ内でDX目的で利用開始したのも、お客さまにとって価値があるものであれば、積極的にお客さま向けに提供していこうと考えております。

我々としても、自分たちで利用してみて、これは使えると判断したからこそ、胸を張って外部のお客さまにおすすめすることができますし、お客さまにとっても、「SMBCグループが使っている」こと自体が「安心」や「信頼」の裏付けになります。

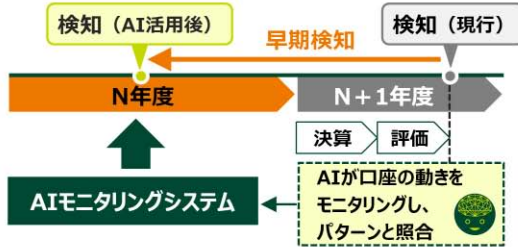
## ■ 自社利用から外販へ

- AIやRPA等、グループ内部での利用の知見を活かし、新たな「外販ビジネス」を積極展開

### 企業の業況変化予測

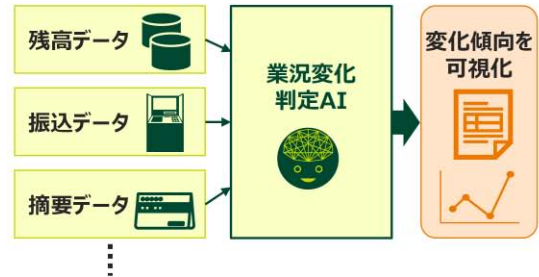
#### 活用イメージ

- AIを用いて、口座情報からタイムリーに企業の業況変化の特徴を予測



#### AIモデル

- 業種に依存しない精度の高い標準モデルを構築
- AIモニタリングシステムで業況変化を予測して、業況の変化傾向をデータ化する



金融機関向けに外販開始 **外販**

- 地銀・信金向けにアプローチ開始。約100社の引合い
- 今後は、一般事業者向けのサービス開発も展望



具体的な事例について、ご説明いたします。

まず、AIを活用した企業の業況変化を予測するモデルです。

従来は決算書ベースで人が企業の業況を評価していたものを、各決算書のデータに加えて入出金データ等の口座情報を、AIを使いタイムリーに収集し分析することで、企業のお客さまの業況の変化を早期に予測することが可能となりました。

こちらは当初SMBCの内部で利用していたものですが、本年2月より外部向けに販売を開始しております。主に地域金融機関向けにアプローチを開始したところ、現在までに約100社から引合いをいただいております。今後は、先程申し上げた法人のお客さま向けのプラットフォームサービスとの融合なども含め、金融機関以外の一般のお客さま向けのサービス開発も進めます。

## ■ 自社利用から外販へ

- AIやRPA等、グループ内部での利用の知見を活かし、新たな「外販ビジネス」を積極展開

### ■ チャットボット

- ヘルプデスク業務向けにAIチャットボットを開発
- 有人チャット履歴を再学習し、会話精度を継続向上



#### ライセンス提供で外販開始 外販

- ライセンスをITベンダーに提供し外販開始
- 金融業界をはじめ、様々な業界のお客さまの業務効率化・生産性向上に寄与

### ■ RPA (Robotic Process Automation)

- 世界トップクラスのRPA活用実績
- 単純作業や定型のルーティンワークを自動化



#### SMBCバリュークリエーションの設立 外販

- RPAの導入を支援する新会社を立ち上げ、SMBCグループの知見を活かして法人のお客さまの企業競争力向上を支援 (UiPath社と業務提携)



このスライドでも、自社利用から外販の事例を2つご説明します。

左側はチャットボットです。もともとはSMBC内で、パソコン等の操作や人事手続に関する照会ツールとして活用していたものですが、お客さまの業務効率化・生産性向上にも貢献できるものと考え、外販を開始しております。これもまずは地域金融機関宛てに販売を開始しており、現時点で千葉興業銀行、佐賀銀行様からご採用の内諾を頂いております。こうした販売が徐々に広がっていけば、我々の収益源の1つになると考えております。

右側はロボティック・プロセス・オートメーション、所謂RPAの取組です。

SMBCは、本邦トップ・世界でもトップクラスのRPA活用実績がございます。社外から専門家を集め推進組織を新設、内部の単純作業やルーティンワークを自動化して参りました。そして、このRPA活用実績を活かし、お客さまのRPA導入を支援する新会社「SMBCバリュークリエーション」を設立いたしました。今年4月より営業を開始しておりまして、金融機関のみならず、事業会社のお客さまに対してもサービスを提供しております。

このように我々自身が実践して成果を上げてきたAI・ロボティクスのノウハウを外販する試みは、「金融機関が提供するのは金融サービス」という固定観念を超えた、新しいチャレンジであります。



## DIの事例

# プラットフォームという新領域へ

49

続きまして、DIの事例をご紹介します。

DIは金融領域に縛られないビジネスを目指すとご説明しましたが、どのような領域であれ、我々が培ってきた信用・信頼をベースに、新たな領域にも果敢に取り組んでおります。

## ■ DIの事例① ポラリファイ

- 銀行の「信頼」を活かし、あらゆるスマホで安全でスムーズな生体認証サービスを提供中
- 新たなニーズを捉え、提供するサービスも随時拡大中



SMBC

Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

50

まずは、生体認証サービスを提供するポラリファイです。2017年の銀行法改正後、当局からの第一号認可案件として設立した、SMFGのグループ会社です。

個人のお客さまはIDやパスワードを複数保有しており、その組み合わせを覚えておくことが大変だと感じていらっしゃる。ポラリファイは声や顔、指紋といった生体情報で本人を認証するサービスで、個人のお客さまにとっては、その仕組みをスマートフォンに入れておけば様々なアプリにおいてID・パスワードを覚えておく必要がなくなるというメリットがあり、事業者のお客さまにとっては、生体認証の仕組みを、自力で導入するよりも、安価で導入することが可能であるというメリットがあります。

現在は認証機能の更なる利便性の向上やSDK方式のサービス提供も開始しております。日本生命様等におきまして導入して頂き、実績を伸ばしております。

ポラリファイは2018年4月には著名な金融リサーチファームであるセレント社の「Model Bank」を受賞し、8月にはFinancial Times傘下の「The Banker」というメディアの「The Banker TECH PROJECTS Award」をサイバーセキュリティ部門で受賞するなどグローバルでも高い評価を頂いております。

我々自身も「イノベーションをマネタイズする」、「プラットフォームビジネスを収益事業に育てる」ということを命題としており、今後も注力していきたいと考えております。

## ■ DIの事例② 情報銀行

- PAYSLEは2017年9月よりスマホの電子バーコードによるコンビニ収納事業を開始。利用者にも請求事業者やコンビニにもメリットがある事業
- 情報銀行は個人の代理人（若しくは受託者）として、データの管理・運用に努めると共に、エコシステム全体の経済的自立と発展を促す

### ■ PAYSLE(ペイスル)

- 電子バーコードによるコンビニ収納サービス
- ペーパーレスで、現金での支払が可能

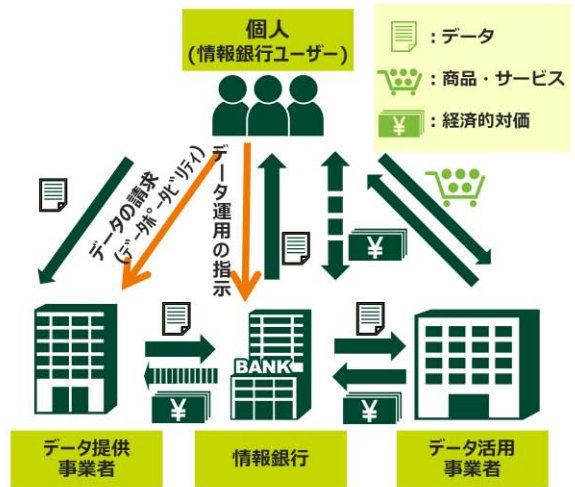


### ■ プリースコーポレーションの設立

- 日本電気と新会社を共同設立
- SMBCファイナンスサービス・SMBC GMO PAYMENTが顧客開拓。その他の決済代行会社へ順次展開中



### ■ SMBCが考える情報銀行



Copyright © 2019 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.


最後に、事例を2つ紹介いたします。

まず左側のPAYSLEです。これは、電子バーコードによるコンビニ収納サービスで、紙の請求書で発生した印刷・郵送コストの削減や、払い忘れの防止など、個人のお客さまにとっても事業者のお客さまにとってもメリットがあるサービスです。

このサービスの外販を見据え、共同開発したNECと一緒に新会社を設立しました。SMBCグループ内の決済代行会社SMBCファイナンスサービスやSMBC GMOペイメントが提供中です。

最後に「情報銀行」です。我々は「個人代理人として、データの管理・運用に努めるとともに、エコシステム全体の経済的自立と成長を促すもの」と捉えており、その方針に向かって準備・検討を進めております。既に公表しておりますが、総務省の実証事業の候補として、医療データに係るSMBCグループの提案が選定されて、実用化に向けて取り組んでおります。

パーソナルデータを安心・安全に預かり・運用する機能の提供が、これからの金融機関に求められている新たな社会的使命です。この「情報銀行」は、我々SMBCグループが永年に亘って培ってきた「信頼」「信用」が活きるものだと考えており、是非ビジネスのチャンスにしていきたいと考えております。

A close-up portrait of Bill Gates wearing his signature round glasses, looking slightly to the right with a thoughtful expression.

“Banking is  
Necessary.  
Banks are  
not.”  
-Bill Gates

## 新しい銀行の機能へ

52

最後に、まとめです。

20年以上前にビル・ゲイツが発言したとされる「銀行の機能は必要だが、銀行は必要ない」というメッセージが、改めて注目されています。テクノロジーカンパニーが金融業界に参入して、お客さまの利便性が向上したことは事実です。我々は、金融領域においてお客さまにどのようなバリューを与えられるかを必死に考えるとともに、今までのフィールドにとらわれることのないよう、新たなビジネスを今後も模索してまいります。