

# SMBCグループ IR Day

2020年8月31日

 $\label{lem:copyright} \ensuremath{\text{@}}\xspace 2020 \ \ensuremath{\text{Sumitomo Mitsui Financial Group.}}$  All Rights Reserved.

# 本日のアジェンダ

13:30-13:35	冒頭ご挨拶	グループCEO	太田 純
13:35-14:15	■ P3 リテール事業部門	執行役専務	田村 直樹
14:15-14:55	■ P9 ホールセール事業部門	執行役専務	松浦 公男
14:55-15:05	f	<b>大憩</b>	
15:05-15:45	■ P15 グローバル事業部門	執行役副社長	大島 這彦
			У(ш) 5412
15:45-16:25	■ P23 市場事業部門	執行役専務	小池 正道

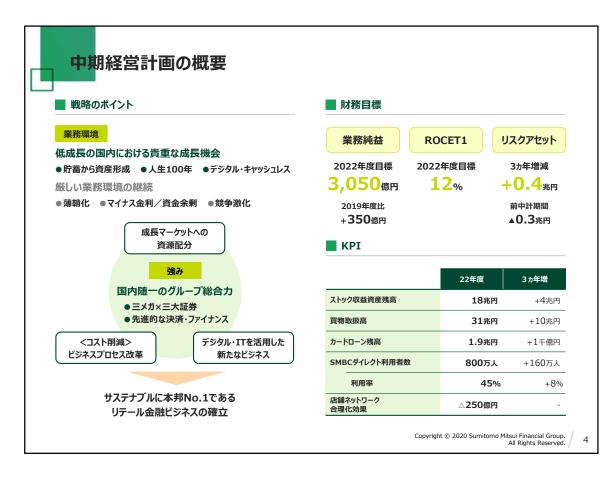
Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

# リテール 事業部門

執行役専務 田村 直樹

 $\label{lem:copyright} \ensuremath{\texttt{@}}\xspace 2020 \ \mbox{Sumitomo Mitsui Financial Group.}$  All Rights Reserved.





まず、今後のリテールビジネスを考える上で前提となる業務環境ですが、 アップサイドとして、貯蓄から資産形成・資産運用への流れ、 人生100年時代、即ち、高齢者マーケット、或いは高齢化を睨んだニーズの拡大、 デジタル・キャッシュレスの進展の3点が考えられます。

この3点は、人口が減少していく我が国において貴重な成長マーケットだと捉えております。

一方、金利・手数料収入の薄鞘化、マイナス金利の継続・資金余剰、他業種の参入による競争激化等の厳しい環境は、持続することが見込まれます。

こうした中、我々の強みである3メガと3大証券の組み合わせ、特に対面コンサルティング力、そして、決済・ファイナンスビジネスで業界No.1の企業を有する総合力を活かして、 戦略を構築し、遂行してまいります。

対面コンサルティング力については、リアルのチャネルネットワークも含めて、我々の強みです。 新型コロナウイルスにより、リモート化、デジタル化が間違いなく進展すると考えておりますが、 同時に対面のバリューも上がっていると捉えております。

以上の前提を踏まえた、我々の戦略のポイントは、左下にお示しのとおり、

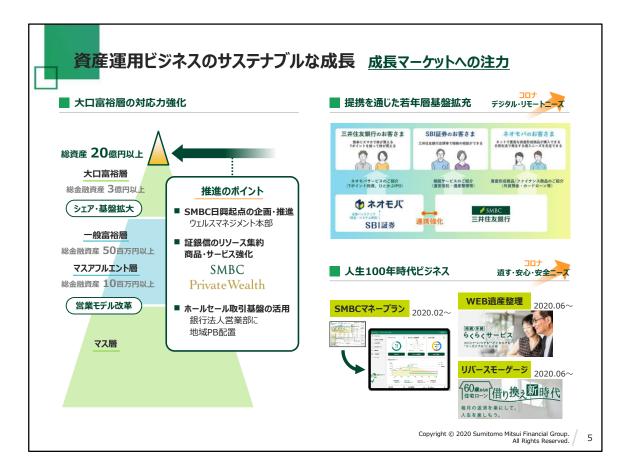
①大口富裕層、キャッシュレス、コンシューマーファイナンス等、成長マーケットへの資源配分、②コスト判域に向けた、店舗ネットワークや事務・ミドルバックを対象としたビジネフプロセスで

②コスト削減に向けた、店舗ネットワークや事務・ミドルバックを対象としたビジネスプロセス改革の徹底、③デジタル・ITを活用した新たなビジネス創出の3点です。

# この戦略の実現により、

「サステナブルに本邦No.1のリテール金融ビジネス」を確立してまいります。

業務純益は、右上にお示しの通り、3か年で350億円の増益計画です。



資産運用ビジネスについては、

富裕層の中でも、総資産20億円以上を保有する企業オーナーを中心とした大口富裕層 に対し、グループの総力を挙げて取引を強化してまいります。

20年4月に、SMBC日興内に、SMFGの組織として、 同証券出身の本部長による「ウェルスマネジメント本部」を立ち上げました。 グループ全体の戦略企画・推進をSMBC起点ではなく、 SMBC日興を起点として進める体制としております。

商品・サービス強化の観点では、証券・銀行・信託のリソースを集中して、 大口富裕層に対して金融・非金融のソリューションを提供する、 プライベートウェルス戦略部を設置しました。

さらに、法人営業部に地域プライベートバンカーを配置し、 企業オーナーへのソリューション提供を強化しております。

右上にお示しの通り、「若年層」基盤拡充のために、

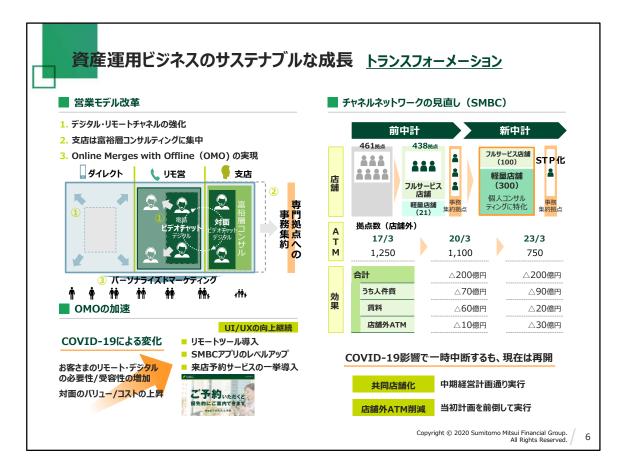
先般発表したSBIグループとの提携を通じ、

SBI証券、SBIネオモバイル証券、SMBCグループのお客さまに対してサービスを提供し、お客さま基盤の共有を図ります。

特に、SBIネオモバイル証券のスマホサービスやポイント投資により運用への関心が高まったお客さまには、SMBCやSMBC日興の運用商品をスムーズに提供できるよう、各社間のシームレスな連携を進めてまいります。

また、人生100年時代ビジネスにも、積極的に取り組んでまいります。

資料の右下に、今年導入した商品・サービスを紹介しておりますが、 人生100年に対応した、金融、非金融サービスの拡充に積極的に取り組み、 新型コロナウイルスにより高まった、遺す・安心・安全へのニーズに着実に応えてまいります。



成長のサステナビリティ確保のため、営業モデル改革、チャネルネットワークの見直しによる、トランスフォーメーションにも取り組んでまいります。

前中計では、SMBCダイレクトで取扱可能な業務を拡大し、お客さまの利便性を高めつつ、 デジタル化を進め、大幅な効率化を図りました。更に、後方事務をセンターに集約し、店舗面積を 縮小しコスト削減を進めました。同時に、店舗面積の3割であったお客さまのスペースを7割に拡大し、 店舗をコンサルティングの場へと転換しました。この「次世代型店舗」は19年度までに原則として全店 移行を完了しております。

今後は、SMBCダイレクトの取引・手続のカバー範囲を拡大し、運用を含むお客さまの全ての取引を有人チャネルも含めてデジタルでカバー致します。そして、全てのデータを蓄積し、 更に外部データも活用しながら、パーソナライズドマーケティングを効率的に展開致します。

その上で、有人チャネルをお客さまの選択に合わせたオプショナルサービスとして位置付け、 ビデオチャットも活用しつつ、我々の強みである、人によるコンサルティングを提供してまいります。 即ち、online merges with offlineです。コストが高い支店での対面コンサルティングは、 富裕層に集中することで、生産性を一層高めてまいります。

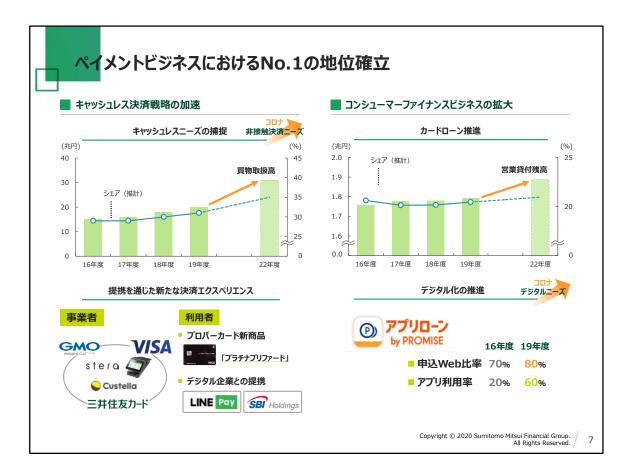
新型コロナウイルスによって、お客さまのリモート・デジタルの必要性・受容性が増加しております。 対面サービスは提供コストが上昇する一方、お客さまから見たバリューも上昇していると捉えています。 こうした変化に対応し、例えば、アプリについては、従来、中計期間中と考えていたレベルアップを 加速して、来年度中には一定程度を完了させることとしました。

また、感染防止とコンサルティング強化の二鳥をおって、全支店で来店予約サービスを導入する等、お客さまの変化への対応にスピード感をもって、取り組んでおります。

右側にお示しの通り、前中計では、賃借面積の削減、一等地から離れた場所への移転、デジタルシフト、後方事務集約等により、200億円のコスト削減効果を生み出しました。

今中計では、我々の強みを活かすため、お客さまとのタッチポイントは一定維持しつつ、個人コンサルティングに特化した軽量店舗化を進めることを中心に、経費削減を図ってまいります。 もちろん、with/afterコロナで、お客さまの動きが、想定外に大きく変わる可能性もありますので、必要な場合にはフレキシブルに対応したいと考えております。

さらに、店舗外ATMの削減等も加え、200億円の経費削減効果を追求致します。



新型コロナウイルスによる消費低迷によって、

4、5月のクレジットカード買物取扱高は縮小しましたが、中期的にはキャッシュレス化が加速していくことは間違いなく、この流れを的確に取り込んでいきたいと考えております。

外部企業との提携も含め、事業者・利用者双方の利便性を向上させ、 新たな決済エクスペリエンスを提供してまいります。

なお、従来と全く異なる発想のプラチナカード、「プラチナプリファード」をリリース致しました。 プラチナのステータスを守りながら、圧倒的なポイント還元を実現した、 いわば「ポイント特化型プラチナカード」です。

このように、キャッシュレス化の流れの中で、お客さまの様々なニーズに的確に応えることで、シェアを押さえるべく、次々と手を打ってまいります。

右側にお示しの通り、コンシューマーファイナンスは着実に残高が増加し、シェアアップを図ってまいりましたが、足許では、消費低迷の結果として、借入需要が縮小しております。

そうした中でも、SMBCコンシューマーファイナンスは、業界でも先進的なアプリローンの提供に注力してきており、新型コロナウイルスによるデジタルシフトが追い風となっております。

今後も、マクロ経済の状況に左右される面は大きいですが、デジタル先進性という強みを維持すると共に、機を捉えたプロモーション等によって、残高増強を図ってまいります。

# 新型コロナウイルス感染症による影響

### これまでの業務影響



### デジタル化の加速

# リモート口座開設数10前年度比

ダイレクト利用者数

10前年度比

1.2倍

2.4倍

### ■ COVID-19の影響を踏まえた今後の対応

1. デジタル・リモートニーズの高まり

Online Merges with Offlineの推進加速

2. 「遺すニーズ」「家族の安心・安全ニーズ」の高まり

人生100年時代のプロダクト投入

3. キャッシュレスニーズの高まり

ペイメントビジネスの推進加速

Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

これまでの取組み





\*1 2020年度実績。7月は一部速報値、カッコ内は前年同月比

新型コロナウイルスによる影響と、今後の対応についてです。

左上、連結粗利益の月次推移グラフにお示しの通り、

4、5月は前年比大きくマイナスでしたが、6月にはほぼフラット、 7月は前年比プラスの水準まで回復しております。

資産運用ビジネスが他のビジネスをカバーする格好ですが、 決済ビジネスは回復してきております。

また、コンシューマーファイナンスビジネスはストックビジネスのため改善が見えにくいですが、落ち込みに歯止めがかかってきております。

右側にお示しの通り、中長期的な観点から、新型コロナウイルスのもたらしたものと、 それを踏まえた対応としましては、本日の説明の中でいくつか触れてまいりましたが、 ①デジタル・リモートニーズの高まり、②「遺す・安心・安全ニーズ」の高まり、③キャッシュレスニーズの高まり、といった変化がございます。

この変化は、我々が中計で描いていた戦略にとって、強い追い風となります。

従って、我々の戦略の方向性を大きく見直すことはなく、ファインチューニングしながら、 お客さまのニーズ変化に対応すべく、加速化を図ってまいります。 8

# ホールセール 事業部門

執行役専務 松浦 公男

 $\label{lem:copyright} \ensuremath{\texttt{@}}\xspace 2020 \ \ensuremath{\mathsf{Sumitomo}}\xspace \ \ensuremath{\mathsf{Mitsui}}\xspace \ \ensuremath{\mathsf{Einancial}}\xspace \ \ensuremath{\mathsf{Group}}\xspace.$   $\ensuremath{\mathsf{All}}\xspace \ \ensuremath{\mathsf{Rights}}\xspace \ \ensuremath{\mathsf{Reserved}}\xspace.$ 





まず、環境認識です。

グローバルな景気減速、テクノロジーの進展、サステナビリティへの関心の高まり等、 法人のお客さまは様々な構造変化に直面しております。

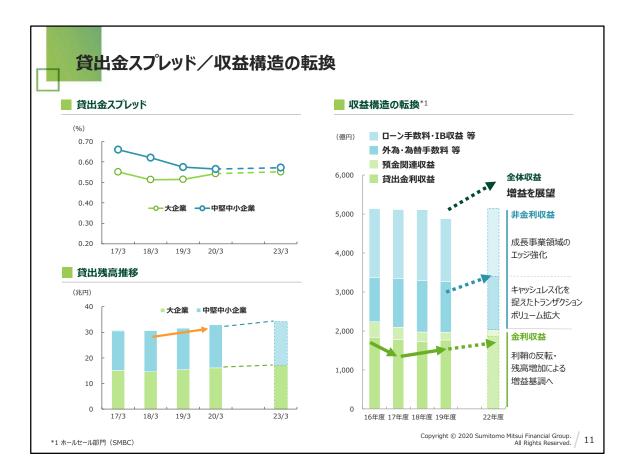
こうした認識の下、目指す姿として、お客さまの「高度な経営課題」を解決し、 「真の」ソリューションプロバイダーになることを掲げております。 「高度な経営課題」とは、「事業の根幹にかかわる経営課題」のことを指します。

この目指す姿を実現するためのキーワードが「Transformation」と「Growth」です。

SMBCらしく、既存ビジネスの改革と成長へのチャレンジを続けたいと考えており、 こうした取組により、左下でお示ししている計画を実現してまいります。

右側には中計の財務目標をお示ししております。

業務純益は19年度比+450億円の増益、ROCET1は9%を維持します。 リスクアセットは前中計と異なり、+1.1兆円増やしたいと思っております。



SMBCにおける貸出金スプレッドと収益構造の転換について、ご説明致します。

大企業向け貸出金スプレッドは、18年度に下げ止まり、19年度に反転を実現しました。 これは、全てのお客さまに対する採算への拘りや採算性の高い事業再編の貸金を取り組ん だことによるものです。中堅・中小企業向けも、反転には至りませんでしたが、低下ペースは 鈍化しております。結果、ホールセール全体では20年3月に利鞘反転を実現しております。

貸出金残高は、大企業、中堅中小企業ともに増加トレンドにあります。 中計においても、後ほどご説明する成長事業領域に積極的にアセットを投入致します。 一方で、利鞘への拘りも継続したいと思います。

右側は、収益構造の転換についてです。

棒グラフの一番下、金利収益は、貸出金の利鞘反転や残高増加により、19年度は10年 ぶりに反転しています。今後も増益基調を実現し、収益を底支えしたいと思います。

その上、手数料や投資銀行ビジネスは、後ほどご説明する成長事業領域のエッジ強化により、外為・為替手数料は、トランザクションボリュームの拡大により、 安定的に増やしてまいります。

トータルとして、ホールセール事業部門の収益拡大を加速させていきたいと思います。

# 社会トレンドを先取した新たなビジネス機会の創出

中堅・中小企業の競争力底上げに

## ■ デジタル分野におけるチャレンジ



法人向けデジタルプラットフォーム



新たなビジネス機会の創出について、2つご紹介致します。

20年8月に中堅・中小企業のお客さまのデジタル化を支援する デジタルプラットフォームの運営会社「Plari Town」を設立しました。

外部パートナーとSMBCグループのデジタルサービスをワンストップで提供するプラットフォームを展望しております。このサービスを我々の強固な中堅企業のお客さま基盤だけでなく、地銀等のパートナーとの連携により拡大してまいります。

ポイントは、スケールメリットを達成するために、自前のサービスに拘らず、 我々のお客さま基盤を魅力に感じている有力な外部パートナーと連携し、 利用者をグループ外にも広げることにあります。

この循環によって、オレンジ色の矢印を伸ばしていく、 そして、Biz-Createを通じて参加者に新たな商売の機会を提供することを目指しております。 右側、共創ビジネスです。

19年にデジタルPTを組成し、大企業とのビジネスを創出致しました。
TOYOTA Wallet、コマツやINCJと共同設立したランドデータバンクです。

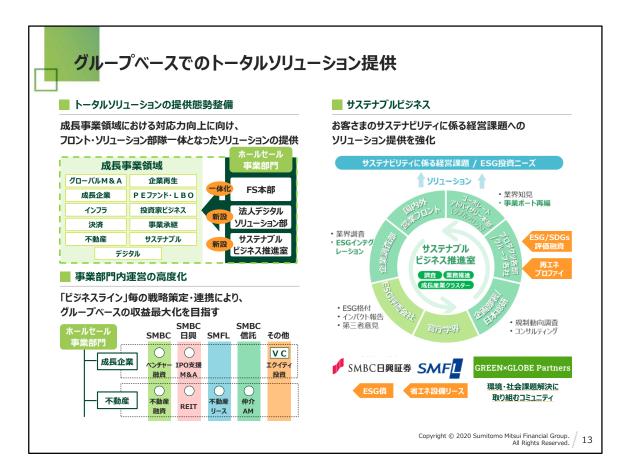
TOYOTA Walletでは、キャッシュレス決済プラットフォームに対し我々のサービスを提供しております。

ランドデータバンクでは、建設現場の多数の下請け業者との取引に対して、 デジタルデータを活用して我々の与信機能や決済機能を提供しております。 これらの機能を三井住友カードが裏で支えております。

こうしたサービスを他の各業界のトップ企業に横展開することで、 更に拡大したいと思っております。

なお、先程申し上げたKPIにもデジタル利用社数、取引ボリュームを掲げております。

12



成長事業領域での対応力強化について、ご説明致します。

今年度より、これまで別の本部となっていたプロダクトソリューションを手掛ける「FS本部」を、ホールセール事業部門と一体化しました。更に「法人デジタルソリューション部」、「サステナブルビジネス推進室」を新設しました。

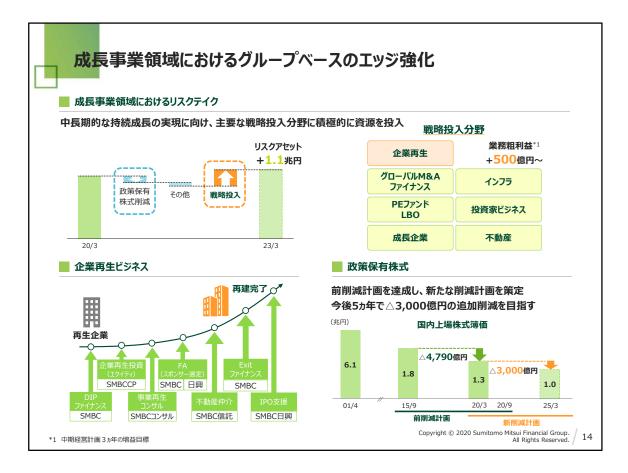
これら3つのプロダクトソリューション部隊をフロントと一体化し、トータルソリューションをスピーディに展開・提供致します。

左下、事業部門内の運営高度化についてですが、成長事業領域毎に組織に横串を刺し、 各社の戦略とノウハウを共有し、リレーションを強化する作戦です。 これにより、4年目に入った事業部門制を更に高度化致します。

例えば、一番下の不動産ラインは、SMBCのノンリコースローンやSMBC日興のREIT等、 それぞれの強みを活かし、バリューチェーン上のビジネスを捕捉し、収益を最大化致します。

SMBCグループでは、これまでも、お客さまのサステナビリティに係る経営課題のソリューションを提供してまいりました。右下にお示しの通り、SMBCのESG/SDGs評価型融資や再生エネルギー分野のプロジェクトファイナンス、SMBC日興のESG債、SMFLの省エネ設備リース等の取組を進めてきました。

これを円の中央でお示ししている新設のサステナブルビジネス推進室が連携し、グローバル知見も加えて提供致します。これにより、サステナブルビジネスのトップランナーとしてお客さまのステージに応じた多彩なソリューションを提供し、ビジネスを大きく拡大してまいります。



前中計では、リスクアセットのコントロールを行い、高いROEを実現致しました。

この基盤の上に、次のステージとして、

主要な戦略投入分野に積極的に資源を投入してまいります。具体的には、リスクアセットを 1.1兆円増加させる計画で、右上に戦略投入分野をお示ししております。業務粗利益を 500億円を超える規模で増加させたいと思っております。

その一例が、19年度より他社に先駆けて態勢整備をしてきた左下の企業再生ビジネスです。

19年10月の法改正を踏まえ、20年2月に100%出資として、

企業再生投資子会社「SMBCキャピタルパートナーズ」を立ち上げました。

中計期間中に600億円の投資を計画しております。

企業再生のステージに応じて、各社のソリューション提供により企業価値の向上、事業継続を図りたいと思っております。

右下、政策保有株式については、

15年10月からの5ヵ年で簿価5,000億円の削減を確実としました。

今後の5か年で3.000億円の追加削減を目指します。

この対象には、所謂、「岩盤先」も含まれますが、

コーポレートガバナンス・コードの進展等の環境変化を捉え、

確りとお客さまと対話を行い、ご理解を頂きながら進めて参ります。

### COVID-19 新型コロナウイルス感染症による影響 COVID-19の影響を踏まえた今後の対応 これまでの業務影響 お客さまの事業継続に資する支援と円滑な資金供給に 企業·社会 最大限注力し、与信・決済業務を中心に対応 従業員 働き方の変化 COVID-19 デジタルシフト 貸出残高 (億円) **非金利収入**\*1 (兆円) 事業戦略の見直し による変化業務プロセスの変化 (前年同月比) 社会課題への関心 40 +4兆円 50 38 中計戦略の加速 36 0 ■ 事業再編ニーズへのグループベースの対応強化 4-6月累計 7月 34 -50 SMBC 32 LBO 咨産 日興 M&A 30 -100 ファイナンス 承継 流動化 20/3 20/6 SMFL ■ デジタル化支援を通じた社会貢献 20年度1Q 20年度予想 19年度 お客さま テレワーク導入支援 与信関係費用 **▲**150 **▲**350 **▲**1,800 プログラム 導入支援 **導入費用の一部または** běllFace TerraSky 全部をSMBCが負担 大口個社に対する個社方針の策定 (総額10億円) 劣化防止への対応 再生専門部署のノウハウを活用 再生支援・ 行内の再生支援のタスクフォースを設置、 案件の集約・商品開発等、対応を検討 資本性資金ニーズ テレワーク用端末 お客さまとの +2,500台 Web面談 Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. 15 \*1 ホールセール部門 (SMBC)

新型コロナウイルス感染症による影響ですが、お客さま、従業員の安全を確保しつつ、 お客さまの事業継続に資する支援と円滑な資金供給に最大限注力し、 貸出金残高は+4兆円の増加となっております。

一方、業務純益は非金利収益の低下により前年同期比▲100億円の減益となりました。 この間、企業活動の停滞により、手数料収益が伸び悩み、 前年の大口影響を取り戻せなかったことによるものです。

足許では、経済・企業活動は本格化しており、7月の業務純益は前年同月比でプラスを確保しております。大企業を中心にパイプラインも積み上がっており、年間計画の実現に向けて手応えを感じております。

クレジットコストは、見通し通りの水準で進捗しております。 ネガティブサプライズのないよう、劣化防止への対応、再生支援・資本性資金ニーズへの対応により、「攻め」と「守り」の両面でクレジットリスクをコントロールしてまいります。

企業や社会、従業員の働き方は新型コロナウイルスにより想定を超える大変な状況に直面致しました。しかし、中計の基本方針に変更はなく、反対に、企業や社会、働き方の変化を契機に、戦略の加速が求められております。特にM&AやLBOファイナンス、事業承継等の事業再編ニーズが一層高まっており、これに対応してまいります。

更にデジタル化支援を通じた社会貢献として、テレワーク導入支援プログラムを開始しました。これは、デジタルの導入が遅れている中堅・中小企業に対して、その導入費用の一部または全額をSMBCが10億円を上限に負担するプログラムです。社会的意義があると共に、プラリタウンの展開や企業の参加に繋がると考えております。

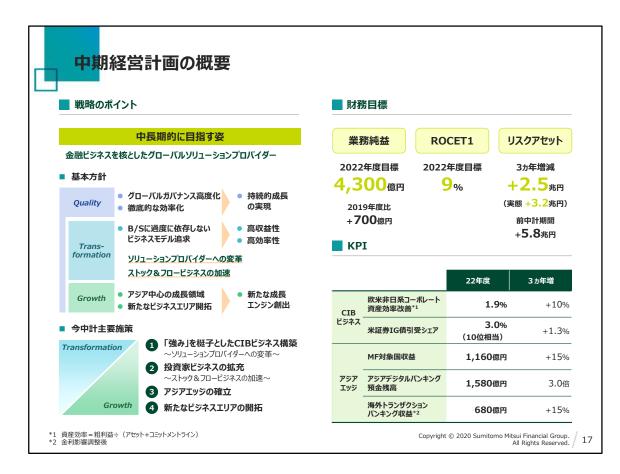
更に、with/after コロナを踏まえ、我々自身の働き方についても、テレワークの環境整備や、 生産性の高いWebツールを活用した面談スタイルの確立等が求められており、 これに注力してまいります。

# グローバル 事業部門

執行役副社長 大島 眞彦

 $\label{lem:copyright} \ensuremath{\texttt{@}}\xspace 2020 \ \mbox{Sumitomo Mitsui Financial Group.}$  All Rights Reserved.





まず、戦略のポイントです。

中長期的に「金融ビジネスを核としたグローバル・ソリューション・プロバイダー」を目指します。 お客さまの中核ニーズに対して、最適なソリューションを提供する、それによって、 お客さまとともに成長するという好循環を、より大きな流れへと変えてまいります。

その実現のため、「Quality」として、

グローバルバンクに相応しいガバナンス態勢を高度化し、併せて効率化を徹底することで、 持続的成長を実現致します。

また、「Transformation」として、バランスシートに過度に依存しないビジネスモデルを追求し、 高い収益性、効率性を目指します。

更に、「Growth」として、アジアを中心とした成長領域にフォーカスし、様々なビジネスを開拓し、新たな成長エンジンを創り出します。

主要施策は、「SMBCグループの「強み」を梃子としたCIBビジネス構築」、「投資家ビジネスの拡充」、「アジアエッジの確立」、「新たなビジネスエリアの開拓」です。

中計3年間における財務目標ですが、

業務純益は+700億円の4,300億円、ROCET1は9%を目指します。 リスクアセットは3か年で2.5兆円の増加となる計画です。

財務目標およびKPI、いずれもチャレンジングな目標ですが、これから説明する主要施策を グループ一体で重点取組することで十分に達成できると考えております。

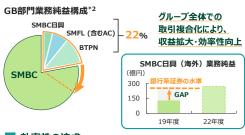
# 持続的成長に向けた取り組み

- GB部門は引き続き成長ドライバーとして高い期待
- B/Sに過度に依存しないビジネスモデルの推進
- グループ総合力の強化
- 効率性の追求





# グループ総合力の強化



# ■ 持続的成長を支える外貨調達



効率性の追求



\*1 16年度まではSMBC単体と現地法人の合算ペース、17年度以降は連結ペース \*2 19年度、内部管理ペース

Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group.

All Rights Reserved. 18

海外ビジネスは、リーマンショック等の様々な金融危機を乗り越えて一貫して拡大しており、 2001年対比で粗利益は約10倍、海外収益比率は2%から34%に拡大しました。 グローバル事業部門はSMBCグループの収益ドライバーとして大きく貢献しており、 中計においてもその役割は変わりません。

その持続的成長を支える外貨調達ですが、預金残高は外貨調達の中核として、着実に増 加してまいりました。足許、預金残高の伸びが略横ばいとなっておりますが、これは、むやみに 残高を追わず、戦略的に高レート預金への依存度の低下に取り組んできた結果です。

引き続き、マーケット危機下においても、滞留が見込まれる粘着性の高い預金の獲得に 拘ってまいります。同時に、資本余力を保ち、B/Sの強みを維持しながら持続的成長を 実現するべく、「B/Sに過度に依存しないビジネスモデル」を推進してまいります。

右上の円グラフは、海外業務純益のグループ各社別の貢献比率をお示しております。 SMBCが78%を占めており、他メガと比較すると、銀行以外の海外ビジネスが成長途上で ある、言い換えると、伸び代は大きいと考えております。

SMBC日興の海外収益は他メガの証券ビジネス比で劣後しております。2009年にSMBC 日興がグループ入りして以降、海外証券ビジネスをゼロから立上げてきたものの、依然として 業容のギャップがあります。この解消に向けて重点的に推進してまいります。

欧米非日系コーポレートの資産効率は、中計期間中に10%の改善を目指します。 4-6月期、欧米では95%超が在宅勤務でしたが、米国を中心に旺盛な起債ニーズに 着実に対応し、資産効率は2.2%と前年度比約30%向上させております。

引き続き、収益性・効率性の向上に注力してまいります。

### 「強み」を梃子としたCIBビジネス構築 SMBCグループの「強み」を活用した取引複合化 • 伸び代である海外証券、プロダクトエッジの継続強化 我々が目指すCIBビジネス 海外証券強化 **リーグテーブル**\*1 **-○**-DCM **-○**-LCM コーポレートのお客さま 1位 経営戦略・課題を通じたアプローチ 10位 8-8-20位 O ① グローバルネットワーク 30位 17年 18年 19年 20年 17年 18年 19年 20年 17年 18年 19年 20年 米州 **EMEA** アジア ② グループ総合力 (証券、リース) ⑤ セクター知見 「強み」をクロス DCM強化 DCM 10位 証券ビジネス立上げ マーケット規模 ④ 日系顧客基盤 ③ プロダクト 機動的なプロダクト運営 取引複合化加速、収益性·効率性追求 サブスクリプションファイナンス 攻め LBOファイナンス 守り (10億米ドル) 貸出残高 (欧州) 事例 日系企業A社の米クロスボーダーM&Aファイナンス (10億米ドル) エクスポージャー +14% 銀×証をクロスボーダーで連携し ほぼ横ばい 発揮した強み 40 6 ワンストップでのファイナンスを通じたソリューションを提案 2 4 5 3 ● 日系企業A社の資金調達に係るアドバイザー獲得 20 事例 新興国プロジェクトファイナンス、環境債アレンジ 18/3 19/3 20/3 19/6 20/6 18/3 19/3 20/3 19/6 20/6 ペルーで太陽光発電システム宛プロジェクトファイナンス組成(1) ② ③ グローバルな投資ニーズに対応 20年度はよりセレクティブに運営 その後、環境債アレンジ 取引複合化とO&Dを加速 • 売却促進 Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. \*1 出所: Refinitiv、Dealogic。DCMはIG債。20年は1-6月

主要施策の1つ目は、CIBビジネスの構築です。お客さまの経営戦略や課題に対して、SMBCグループの持つ強み、即ち、「アジアを中心とした幅広いグローバルネットワーク」、「世界トップレベルの実績を有するグローバルなプロダクトカ」、また、「国内の強固なお客さま基盤」を活用し、それぞれをクロスさせることで、お客さまとのリレーションを強化し、これまで捉えきれなかった高収益案件を着実に捕捉してまいります。

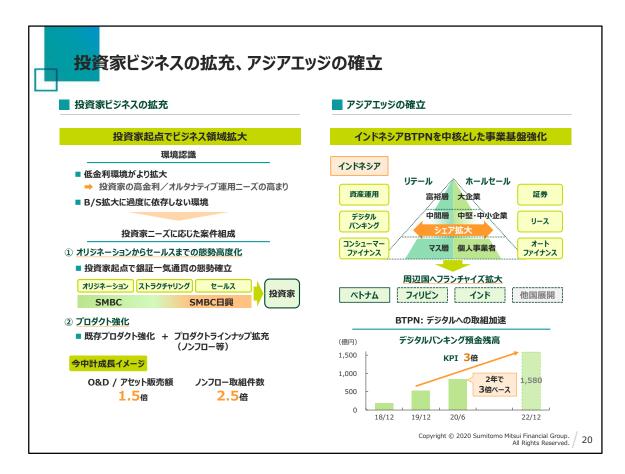
具体的な取引事例として、1つ目に日系企業の米国企業買収に係るクロスボーダーM&Aファイナンスがあります。早くから銀行と証券が連携し提案を重ねたことで、欧米トップ行との競合を経て、資金調達におけるトップレフトを獲得しました。欧米トップティア行と我々の2行でブリッジファシリティを提供し、パーマネント化では、米国のLCMでJoint Lead Arrangerを獲得しております。従来、邦銀はB/Sの提供のみに留まっていましたが、欧米トップ行と並ぶポジションを獲得することで、クロスボーダーファイナンスのトータルなアレンジが可能となり、収益性・効率性を格段に向上させることができます。

2つ目は、ペルーでのプロジェクトファイナンスです。プロダクトの強みや中南米でのプレゼンスを梃子に、単独ブックランナー、ストラクチャリングバンク、スワップコーディネーターとして案件を組成し、その後、単独で環境債を発行しております。グループの優位性、総合力を活用し、効率性・収益性の高い取引を複合的に獲得した事例です。グループの強みをグローバルにフル活用できれば成長余地は依然として十分にあると実感しております。

CIBビジネスの展開で必須となる海外証券強化については、地域別にバラつきがありますが、米州では、取引複合化に資する案件に選別的・戦略的に取り組み、LCMとDCMをバランス良く拡大中で、IG債でトップ10相当を目指しております。海外証券業務はグループの大きな課題であり、大きな伸び代です。米州をスタートにグローバルにLCMと銀行との相乗効果を活かし、証券業務を着実に拡充してまいります。

また、マーケットの大きなトレンドを踏まえたプロダクトの機動的な運営に注力しております。

サブスクリプションファイナンスは、巨額な資金がオルタナティブ投資へ向かっている潮流を踏まえ、積極的、但し、選別的に取組みます。一方、LBOはリスクの高い資産であり、従来より選別的に取り組んでおりました。新型コロナウイルス下、飲食・ホテル等への影響は避けられず、保守的な引当計上や機動的なアセット売却等の踏み込んだ対応をプロアクティブに進めております。今後もネガティブ影響を確り見定めて対処してまいります。



投資家ビジネスは、低金利環境下での機関投資家の運用ニーズの高まり、B/S拡大を前提とした成長モデルには限界があることから、拡充に向けた体制整備に注力中です。

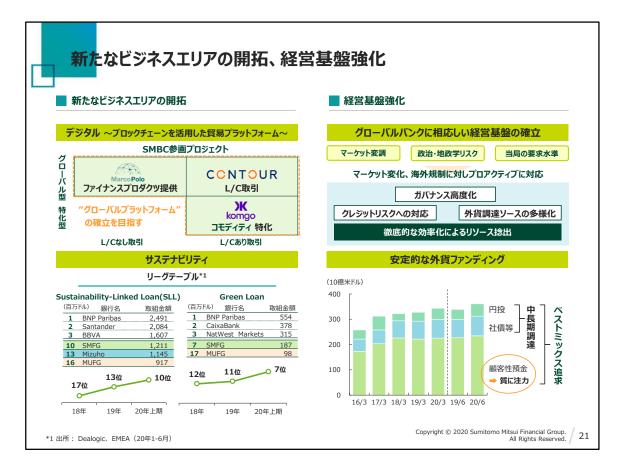
投資家起点でのビジネス拡大は、投資家ニーズに応じた案件組成が大前提です。ニーズの 把握から投資家への販売まで、銀行と証券が連携し、一気通買での態勢を強化しておりま す。加えて、投資家の求めるプロダクト組成力を強化することで、アセット販売額は1.5倍、 ノンフロー商品の取扱件数は2.5倍を目指します。

5~10年後の成長領域としては、アジアエッジの確立に向けた取組を進めます。

インドネシアでは、BTPNを核とした総合金融グループ確立に向けた事業基盤強化に注力しております。デジタルバンキングの強化に加え、大企業顧客の職域での個人取引獲得等、旧インドネシア三井住友銀行とのシナジーを強化し、中長期的な成長基盤を拡充中です。

また、出資先のあるインドネシア・ベトナムだけでなく、フィリピン、インド等の周辺国に対しても 次なるプラットフォーム展開を模索してまいります。

右下、BTPNのデジタルバンキング/Jeniusの預金残高は、ロックダウンが続く中で非対面での金融サービスのニーズが高まる中、Jeniusの高い操作性が評価され、 足許大幅に増加しております。



次に、デジタライゼーションの取組です。

効率化余地の大きい貿易金融でのブロックチェーン技術の可能性に早くから着目し、R3社のテクノロジーを使った「マルコポーロ」プロジェクトのグローバルコンソーシアムに、唯一の邦銀として初期段階から参画しております。既に実証実験を完了しており、日本と東南アジア間における初の実取引の準備を進めております。

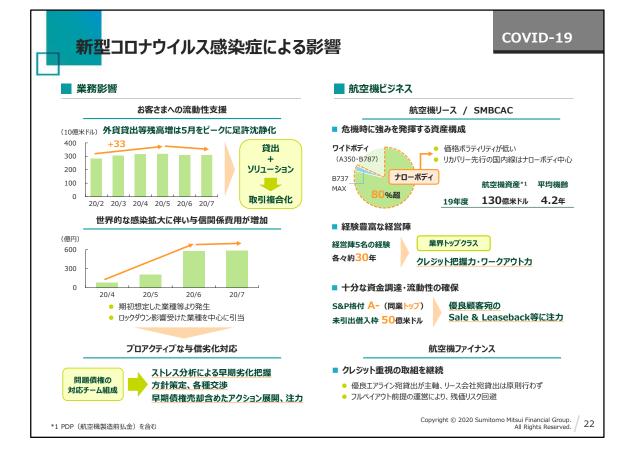
更に、ブロックチェーン技術「Corda」を使用する「CONTOUR」というL/C付貿易金融プロジェクトやコモディティの貿易金融に特化した「komgo」というプロジェクトにも参画しております。 今後は「マルコポーロ」等の展開を加速・拡大させ、貿易金融のグローバルプラットフォーム化を図り、取引の増大や囲い込みを図ってまいります。

サステナビリティローンについては、欧州を筆頭としたサステナビリティに関する世界的潮流に対し、戦略的に取り組んでおります。世界の主要マーケットでグリーンローンの取組拡大を行っている他、サステナブルビジネス推進室をハブに海外連携を強化し、人員拡充を含めた体制増強に取り組んでおります。

ESG/SDGsで先行する海外の動きをフォローしつつ、グリーンファイナンス提案やお客さまのビジネスモデル、ビジネスポートフォリオ見直しへの支援等、付加価値の高いサービスの確立を目指しております。

右側、経営基盤強化については、マーケットの変調や地政学的リスク、当局の要求水準の高まり等、環境が目まぐるしく変わる中、ガバナンス・リスク管理体制にリソースを優先投入しております。こうしたリソースの優先確保、新規ビジネスへの投資余力の捻出、WFH長期化で見えてきた新たな新たな効率化の推進も踏まえ、ビジネス推進体制の見直しや業務集約化等を通じて、徹底的な効率化を図ります。

右下、外貨ファンディングは、超過剰流動性の下、従来比有利な条件となっており、預金の「質」、即ち、コストと安定性に拘った顧客性預金の獲得に注力し、調達のベストミックスを 追求してまいります。



新型コロナウイルスによる影響です。

お客さまの調達ニーズに応じることで外貨貸出等残高は3月以降大きく増加しましたが、 5月をピークに6月以降は減少に転じております。財務提案から課題解決へのアプローチを 通じ、取引の複合化、リレーションの拡充を図っております。

クレジットコストについては、期初から与信の劣化対応を最重要課題と位置付け、プロアクティブに対応してまいりました。当初計画を上回るペースで増加しましたが、その大部分が想定していた業種、企業からの発生であり、7月以降はペースが鈍化しております。但し、影響が長期化する場合は一定のコスト増加はやむを得ないものと考えております。

また、昨年度終盤に問題債権対応の特別チームを各地域毎に組成しており、プロアクティブなモニタリング強化、早期の債権売却等を進めております。

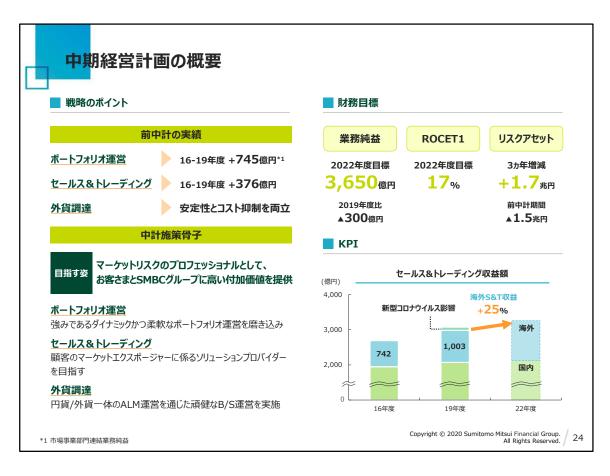
航空機ビジネスですが、グループ中核企業のSMBCACの資産構成は、8割強がナローボディです。足許、ナローボディが大半を占める国内線の需要が中国やロシア等で回復し始め、我々のポートフォリオの強みが確認されております。また、クレジット把握力、ワークアウト対応力は他社比優位性があり、業界トップの格付を背景とした低コストでの調達力等を活かし、優良な航空会社宛のセール・アンド・リースバック取引等に注力しております。

航空機ファイナンスは優良エアライン宛てが中心で、航空機リース会社宛て与信は原則行っていません。また、残価リスクを取らない保守的な運営を続けております。

航空機リース収益の減少は不可避ですが、優良航空会社に絞った取引強化により 一部取り戻すことができております。厳しい状況が継続しますが、こうした危機にこそ、 業界トップレベルのクレジット対応力に基づく経営力が活きてくるものと考えております。 更なるダウンサイドを慎重にマネージしながら、業界での地位向上の機会も図ってまいります。

影響が長期化した場合、世界経済の更なるネガティブ影響が生じる可能性は否定できません。一方、コロナ禍を契機にビジネスの在り方が世界的に大きく変わりつつあります。 SMBCグループにとっても新たなビジネスの機会や効率化の追求等の好機になると考えております。 攻めと守りの両サイドで柔軟に対応してまいります。

# 市場事業部門 執行役専務 小池 正道 Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.



市場事業部門のミッションは、大きく分けて3つです。

ポートフォリオ運営でしっかり儲けること、

セールス&トレーディング、つまりマーケットに関わるソリューションをお客さまに提供すること、 そして銀行全体を見渡した調達を確りと行っていくことです。

前中計において、ポートフォリオ運営では、経済ファンダメンタルズと各国の金融政策、 政治の動向等を見極めた、株と債券のダイナミックなリバランスにより、3ヵ年で745億円の 業務純益の増加を達成致しました。

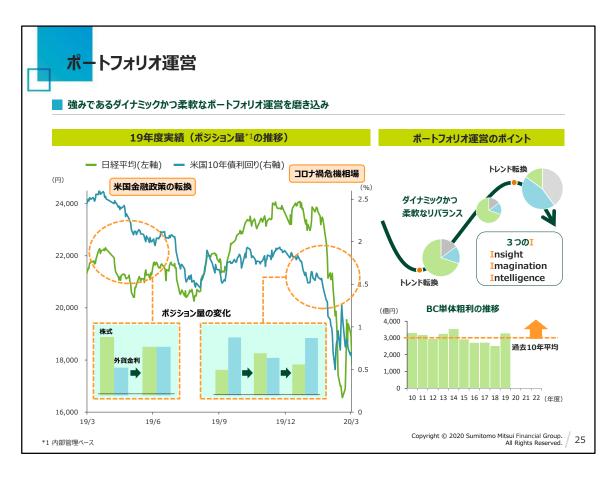
セールス&トレーディングは、前中計において戦略事業領域の一つとして一から立ち上げてまいりました。おかげさまで外国為替等の取引が増加し、確りと収益貢献をしております。 その結果、3ヵ年で376億円の増益を達成致しました。

3点目の外貨調達ですが、アセットサイドを支える安定的なバランスシート構造を構築すると同時に、コスト抑制にも目を配ったオペレーションを行ってまいりました。

「マーケットリスクのプロフェッショナル」として、お客さまとSMBCグループに高い付加価値を 提供してまいりたいと考えております。引き続きポートフォリオ運営、セールス&トレーディング、 外貨調達において、高度化を図ってまいります。

中計の最終年度の業務純益目標は3,650億円としております。好調であった19年度と 比較すると▲300億円の減益ですが、グローバルな低金利環境の継続を想定すると、 決して簡単な数字ではないと認識しております。引き続き相場をしっかりと見極めることで 収益力を維持し、ここぞというチャンスがある場合には、大胆に大きな成果をあげていきたい と考えております。

KPIですが、前中計において、お客さまとのお取引から生まれる収益をセールス&トレーディング収益として計測し、増益を図ってまいりました。引き続き注力してまいりますが、今後の伸び代は海外だと考えております。海外におけるお客さまとの取引についてSMBCグループのケイパビリティを更に強化してまいります。その成果を「海外S&T収益」として計測し、3ヵ年で25%増やすことを目指しております。



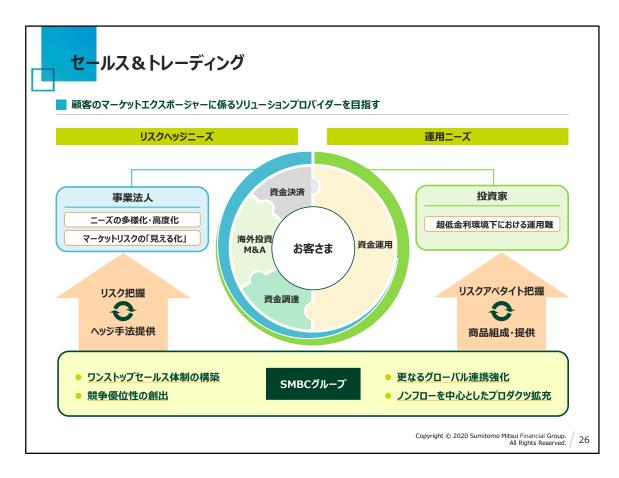
まずポートフォリオ運営は、我々の強みである経済ファンダメンタルズと金融政策、それから各国の政治の動向を見極めた上で運営するグローバルマクロ的なアプローチに、更に磨きをかけていきたいと考えております。引き続きダイナミックかつ柔軟に株と債券のリバランスオペレーションを行ってまいります。

昨年度のマーケットの値動きとポートフォリオのリスク量の変化を振り返ると、主に2つのポイントがございました。1つはFEDの金融政策変更による金利低下、もう1つは新型コロナウイルスによる危機相場です。前者については、早い段階で株式のリスク量を圧縮し、逆に外貨金利のリスク量を倍増させるオペレーションを行い、成果につなげております。後者の世界的な蔓延局面においては、株価が下落し、各国の金融政策において利下げが行われることで金利が急低下しました。当初は株を抑えて、外貨金利のリスク量を多めに保有しましたが、リスクオフが極まってくる局面では金利のリスク量を若干減らし、両方抑えながらコントロールして運営しました。その後は再び外貨金利のリスク量を増加させる等の機動的な運営を行い、マーケットが混乱した局面でも着実に収益をあげてまいりました。

このように、相場を読み解きつつ機動的にオペレーションを行うことが我々の強みです。

相場のトレンドを捉えて、ポートフォリオをダイナミックに入れ替えることが運営のポイントです。相場を読み解くといっても簡単なことではありません。相場を読み解く力、即ち、世の中の本質を見抜く力は、一朝一夕でできあがるものではございません。そこで重要なのが「3つの」」で、これは我々のディーリングルームでのカルチャー、市場事業部門のDNAとでもいうべきものです。我々は、世界で起こる様々な事象を、一人ひとりが毎日「3つの」。Insight 洞察力、Imagination 想像力、Intelligence 情報力をもって分析することに、全員が全身全霊をかけております。それを部門内で徹底的にぶつけ合い議論をすることで、シナリオを描いてポジション化し、その結果を検証していく、こうした作業を繰り返し行うことで、個人的にも組織的にも、相場を読み解く力を高めていくことができると考えております。

3つのIを基本としたカルチャーと、個々人のプロフェッショナルとしての成長、そして組織としての進化があって初めて、どのような環境においても収益を確保できる強靭なチームができあがると考えて、そうしたチームを確りと作り上げていきたいと考えております。



次にセールス&トレーディングですが、グローバルソリューションプロバイダーとして、 我々のマーケットに関する知見を活かしたソリューションをお客さまに提供し、 お取引を増やしていこうというのが基本的な考え方です。

SMBCグループは様々な業種、色々な地域のお客さまとお取引させて頂いておりますが、お客さまのニーズは、大きく分けて「リスクヘッジ」と「運用」の2つに分類できると考えております。

まず「リスクヘッジニーズ」は、事業法人を中心としたお客さまをイメージしております。 お客さまは本業に加えて、日々の決済や、外国との取引、資金調達等を行っておりますが、 こうした取引には必然的に、為替や金利等、様々な市場リスクに晒されています。 我々はこうしたリスクを、マーケットのプロとしてお客さまと一緒に見える化し、 適切なヘッジ手法をご提供していきたいと考えております。

お客さまへのソリューション提供力を一段と高めていくために、左下にお示しの通り、 一人のプロダクトセールスが金利や為替等、様々な商品をご案内できるよう「ワンストップ セールス体制の構築」を図っております。同時に、他社にはない商品やサービスを 提供することで「競争優位性の創出」も継続してまいります。

「運用ニーズ」については、投資家を中心としたお客さまをイメージしております。 投資家のお客さまは事業法人とは異なり、リスクテイクそのものが本業でいらっしゃいます。 従って、お客さまがどのようなリスクを取りたいのか、リスクアペタイトの把握と、それに見合った 商品の提供を素早く行うことが、お客さまに選んで頂く肝となります。

SMBC日興を中心として、グループ各社のグローバルな連携体制を更に高度化し、 お客さまのさまざまなご要望をしっかりと把握していきたいと考えております。ノンフロープロダク ツの開発提供体制も整備し、SMBCグループならではのテーラーメイド型の商品提供を行う ことで、お客さまの満足度を高めていきたいと考えております。

# 外貨調達

■ 円貨/外貨ALM部署を統合し、従来以上に頑健なバランスシート運営を実施

### 頑健な外貨ファンディングベースの構築

- 安定調達である預金/中長期調達により貸出額を全額カバー
- 調達手段拡充等(カバードボンド、グリーンボンド等)を通じて 頑健な外貨ファンディングベースを構築





Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

27

最後に、外貨調達は、安定性確保とコスト抑制の両立をいかに図っていくかがポイントです。

我々は海外のビジネスを収益ドライバーとして強化し、アセットも拡大しておりますが、同時に 調達サイドの強化も進めてまいりました。結果、これら貸出金はお客さまからの預金と、社債 等の中長期調達で十分賄われており、安定的なB/S構造になっております。

また、中長期調達の手段についても拡充を図っており、投資家層の裾野拡大に注力して おります。例えば、他行に先駆けて発行したカバードボンドや、グリーンボンドもその一例です。 こうした取組がB/Sの安定性をより一層高めているものと考えております。

但し、我々はB/Sの安定性だけを求めているわけではなく、コスト抑制にも注力しております。 右上にお示しの通り、場合によっては起債を見送ることもございます。また、好環境では 調達量を増加させることもあります。調達においても、ポートフォリオ運営と同様、マーケットの 動向を常に見極めながら、安定性と低コストのベストバランスを追求してまいります。

加えて、ポートフォリオ運営と同様に、円貨と外貨に分かれていたALM部署を統合し、 グローバルなALM運営体制の強化を図っております。グローバルな金融市場はますますその 連関度を高めており、各国中央銀行の動向と、その相互作用の両方を読み取っていかなけ ればなりません。こうした大きな市場の変化に対し、通貨を統合的に見るALMの専門部隊 を再編成することで、今後起こりうるクレジットサイクルの転換や、各国中銀の金融政策の 変化に対してもプロアクティブに対応できる体制を構築してまいります。

# CFOセッション

グループCFO 中島 達

 $\label{lem:copyright} \ensuremath{\texttt{@}}\xspace 2020 \ \mbox{Sumitomo Mitsui Financial Group.}$  All Rights Reserved.

# **CO**VID-19影響 ①業務環境

# GDP成長率の見通しを引き下げた一方、株価や原油は期初想定を上回る水準で推移

### 業務環境

業績目標前提	20/7時点
世界 <b>▲</b> 2.7% <b>日本</b> (年度)	<b>▲</b> 4.0%
▲3.2%	▲4.6%
19,500円	22,500円程度
30หม	40ドル 程度
	世界 ▲2.7% 日本 (年度) ▲3.2%

業績の進捗
-------

(億円)	1Q	20年度 目標	進捗率
連結業務純益	2,614	9,700	27%
与信関係費用	▲1,148	<b>▲</b> 4,500	26%
親会社株主純利益	861	4,000	22%

Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

足許の状況について、ご説明致します。

左側、業務環境ですが、

社内では期初の計画策定時対比で、2020年のGDP成長率を引き下げました。

IMFや世界銀行がGDP成長率の見通しを引き下げており、

我々も同様に引下げを行ったということです。

一方、日経平均や原油価格は想定を上回る水準で推移しており、 不動産価格も思いのほか底堅い印象です。

そうした環境下、右側、第一四半期決算は連結業務純益・与信関係費用ともに、 通期計画に対して、ほぼインラインの進捗です。

ボトムラインについても、株式関連の先物取引における損失計上を除けば、 ほぼ計画線上だったと考えております。

### **CO**VID-19影響 ②ビジネスへの影響 クレジット買物手数料やカードローン新規顧客数、ホールセールの非金利収入は前年同期比で減少 一方、海外証券ビジネスは増収の他、資産運用ビジネスも復調トレンド 起債ニーズの高まり 消費・企業活動の停滞 株式市場の堅調推移 19年度 19年度 20年度 20年度 (億円) 150 クレジットカード買物手数料 (億円) 海外証券(業務粗利益) 100 100 50 50 n 0 6月 4月 国内ホールセール 非金利収入\*2 カードローン 新規顧客数<sup>\*1</sup> (億円) (千人) (億円) 資産運用ビジネス(業務粗利益) 300 150 400 200 100 200 100 50 0 0 10 \*1 SMBCCF \*2 シンジケーション、ストラクチャードファイナンス、不動産ファイナンス、証券 Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. 30

# ビジネス影響についてです。

左側に新型コロナウイルスによるマイナス影響が大きかったビジネスをお示ししております。 クレジットカードの買物手数料やカードローンの新規顧客数、 国内ホールセールの非金利収入は前年同期比で減少しました。

一方、右側にお示しの通り、海外証券ビジネスは増収となった他、 資産運用ビジネスも、4、5月は心配しましたが、好調な株価を背景に6月以降は復調トレンドにあります。

このように、予想以上に影響が生じたビジネスと思いのほか堅調だったビジネスの両面があったと見ております。

第一四半期の業務純益については、 他メガ対比弱かったのではないか、というご指摘があります。

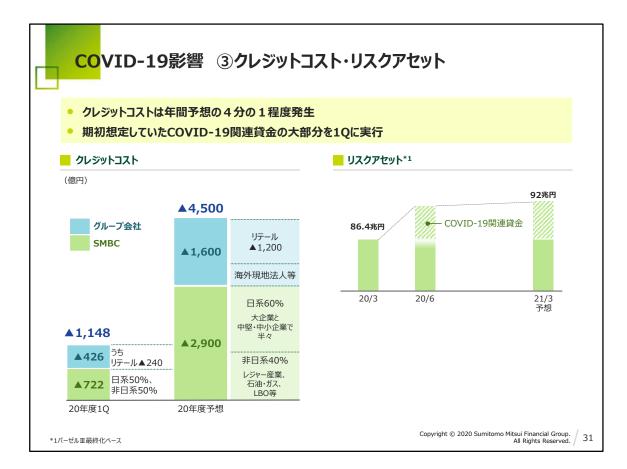
債券・投信の売却益を控えめな水準としたことが大きな要因ですが、 それ以外の部分においても、確かに他メガ対比弱めだったと見ており、 結果を真摯に受け止めております。

要因としては、大きく2つあります。

一つは、我々の課題であり、中計で重点戦略領域としている、 海外のセールス&トレーディング業務、国内における銀証一体でのIB取引等で 通常以上に差をつけられたこと。

もう一つは、我々が強みとしているビジネス、国内の中堅企業取引や、 コンシューマーファイナンス・カードビジネス等において、コロナの影響を大きく受けたことです。

課題は確り認識し、対応を進めておりますし、新型コロナウイルスの影響も徐々に和らいできており、通期では、確りとした業務純益を上げたいと思っております。



クレジットコストとリスクアセットについてです。

第一四半期のクレジットコストは、年度予想比26%の進捗でほぼインラインです。 内訳も、期初時点で想定していた業種、すなわち、自動車関連、空運、 レジャー・ホテル等からの発生が中心で、想定の範囲内と言えます。

第二四半期については、これまでのところ内外ともに大口の劣化が発生していないため、 このまま特段のネガティブサプライズがない場合は、

上期予想の▲3,000億円を下回る水準に収まると見ております。

ただし、新型コロナウイルスによる影響は未だ見通しがたいため、 年度予想の4,500億円を変更する考えは、現状ありません。

また、コロナ対応与信については、最大10兆円程度(国内7割、海外3割)と見ておりますが、第一四半期までに9割近くを実行済であり、残高の増加ペースは今後スローになる見込みです。

バーゼル最終化時ベースのCET1比率は6月末で9.4%に低下しておりますが、 今年度のリスクアセットの増加も限定的になると見ており、 今年度末については、資本運営のターゲットレンジである、 9.5%±0.5%でコントロールできるとみております。

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う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、合弁事業・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。

# 為替レート(月末TTM)

	19/3末	19/6末	20/3末	20/6末
1ドル	111.00円	107.75円	108.81円	107.71円
11-0	124.55円	122.48円	119.52円	121.02円

# 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
三井住友DS	三井住友DSアセットマネジメント
SMBCAC	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
中期経営計画の 財務目標	22年度計画および20-22年度増減は 20年度基準での内部管理ベース     増減は金利・為替影響等調整後



Copyright © 2020 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.