

2026 年度 SMBC グループ IR Day における質疑応答

日本最大のデジタルプラットフォームの確立

ウェルスマネジメントビジネスで国内最大の AUM を目指す

執行役専務 リテール事業部門長： 上村 明生

Q1: Olive を起点としたリテールビジネス改革の進捗と今後目指す姿は。また、28 年度に向けた増益ドライバーは。

A1: Olive は、預金・決済を起点としたサービス提供に加え、外部のトッププレイヤーとの連携を通じた利便性の向上による顧客基盤の拡大に注力してきた。一方、SMBC や SMCC 以外のグループ会社のお客さまへの浸透にはなお拡大余地があると認識しており、今後はグループ全体の取引プラットフォームとして発展させていきたい。加えて、金融と親和性の高い非金融サービスとの連携も深め、お客さまとの接点拡大に努めることで金融・非金融双方から得られるデータを活用し、プラットフォーム上で多様なサービスを提供していく方針。

Olive の収益は預金収益と決済収益が中心であり、28 年度の収益目標には、Olive を通じた預金残高の増加と政策金利の引き上げによる預金収益の拡大に加え、買物取扱高の増加による決済収益の伸長を主な増益ドライバーとして見込んでいる。

Q2: Olive コンサルティングについて、足元の実績と5ヵ年目標における新規・既存顧客の比率は。

A2: 足元では、SMBC や SBI 証券の既存顧客のうちの、デジタル完結だけでなく、相談機能も求めるお客さまの流入が中心であり、今後は新規顧客の獲得も必要と考えている。

なお、5ヵ年目標における新規顧客と既存顧客の内訳については、現時点で明確には定めておらず、今後精緻化していく。

Q3: Olive での外部パートナーとの連携により、顧客接点や収益機会が流出するリスクをどう考えているか。また、PayPay との連携の進捗は。

A3: Olive のようなサービスを推進するにあたり、グループ内のリソースのみを活用する方法と、外部との連携を活用する方法には、それぞれメリット・デメリットがあると認識している。その上で、当社としては、利用者数の拡大と、それに伴うデータの蓄積が重要になると考えており、外部のトッププレイヤーとの連携を通じて Olive の利便性を高め、まずは顧客基盤の拡大につなげる方針。

PayPay との連携では、発表した4施策のうち3施策をリリース済みであり、残るフレキシブルペイの PayPay モードも開発を進めている。今後も、サービス利用の拡大と機能強化を通じて、Olive の利便性向上を図っていきたい。

Q4: Olive の顧客基盤拡大に向けて、支店の役割や運営体制をどのように見直すのか。

また、セブン&アイ・ホールディングスとの連携をどのように活用していくのか。

A4: 銀行支店については、元々、商業施設等へ移転する「ストア化」により、既存店舗のうち 250 拠点を軽量化する計画としていた。一方、Olive 顧客の獲得には、支店の看板効果や、店頭での利用サポートニーズが重要であることが分かってきた。このため、商業施設等への新規出店は立地を厳選し、多くの既存店舗は場所を変えずに軽量化していく方針へと切り替えている。これにより、お客さまとの接点やサポート機能は維持・強化しつつ、ミドル・バック業務の集約による効率化を実現していく。

また、26 年度からは、従来は同一拠点で行っていたウェルスマネジメントビジネスと Olive の推進を分離し、支店が Olive の利用促進に注力できる体制へ移行した。大きな体制変更はすでに完了しており、足元の運営も円滑に進んでいる。今後は、支店で提供する Olive 関連のサービスを拡充していく。

こうした中、セブン&アイ・ホールディングスは、銀行の店舗網が十分にカバーできていない地域にも幅広い顧客接点を有している点が魅力と考えている。生活インフラであるコンビニエンスストアに、軽量化された銀行機能を付け加えることで、新たな価値提供ができると考えている。また、ストア化によって創出される店舗の余剰スペースを活用していただくことや、新たに共同で店舗を出店する等も検討している。現時点で具体的な協議には至っていないが、さまざまな連携の可能性を検討していく方針。

Q5: 個人向け国債の NISA の対象への追加や税優遇が預金獲得に与える影響は。

A5: 国債は利回りも向上していることから、利息収入を目的とした一定の需要があると認識している。税優遇が実施される場合にはさらに需要が増加する可能性はあるものの、現時点では預金獲得への大きな影響は想定していない。

なお、これはリテール商品すべてに共通するが、当社は単一商品のみの推進は行わない方針。国債についても、保有のニーズが一定あっても、国債のみでは適正なポートフォリオは組めず、流動性を考えると預金の保有も一定必要であり、インフレを考えると株式投資等も必要になる。お客さまの金融資産全体を踏まえ、最適なポートフォリオ提案を実施し、預金についてもしっかりと獲得していく。

大企業・中堅・SME すべてでトップの競争力を確立

執行役専務 ホールセール事業部門共同事業部門長： 伊藤 文彦

執行役専務 ホールセール事業部門共同事業部門長： 馬淵 幸広

Q1: 国内の旺盛な資金需要の持続性は。他社との競争環境と、預貸金ビジネスの収益性が改善する見通しは。

A1: 大企業を中心に資金需要は引き続き強く、案件のパイプラインも前年を上回っている。お客さまの成長意欲は旺盛であり、AI や半導体関連を中心とする設備投資や、海外での買収案件は今後も継続すると見ている。

そうした中、当社はこの 3 年間で大企業を中心に貸出金残高を伸ばし、シェアも拡大してきたと認識している。一方、足元では競争が激化しており、大型案件では競合と拮抗している状況。こうした環境下においても、預金と貸出金のバランスを意識した運営を実施し、収益性の拡大を図っていく。預金は獲得強化の結果、足元も計画を上回って推移している。流動性預金から固定性預金へのシフトが進む中においても、預貸金利回差を極力高める、採算性を意識した運営を行っていく。各拠点の評価指標には ROE も組み込んでおり、営業担当者一人ひとりが資本効率を意識することで、収益拡大につなげていきたい。

Q2: 想定を上回る資金需要が生じた場合、NSFR 等の流動性制約とリスクアセットの両面から、どのように対応するか。

A2: 流動性については、足元の預金が計画を上回るペースで増加する一方、貸出は大きく上振れておらず、直ちに逼迫する状況にはない。今後、資金需要が想定以上に強まり、預金獲得競争も激化する局面では、非公開化や買収、株式持ち合い解消等のコーポレートアクションに伴って大口資金が動く機会を的確に捉えるため、インセンティブも活用しながら預金獲得を一層強く推進することを検討している。加えて、円債発行による調達や、ALM の観点から外貨を含むグループ全体のバランスシート運営の見直し等、機動的に検討していく。また、健全なプライベートデット市場の活用や、ダイレクトレンディングのプレイヤーとの連携により、当社のバランスシートに依存しない資金供給手段も育成したいと考えている。預金をしっかりと確保しながら、メガバンクとしてお客さまの資金需要にはしっかり応えていきたい。

リスクアセットについて、まずは現在の投入計画の範囲内で ROTE を高めるよう、厳格に運営していく。そのうえで、想定以上に資金需要が発生した場合は、低採算アセットの削減加速や外部パートナーとの連携によるオフバランス化等、さまざまな対応策を検討していく。

Q3: Trunk の競争優位性は。

A3: 他社の参入が進む中、先行者メリットだけで優位性を維持できるとは考えていない。一方で、先行して参入したことで市場での認知度は高まっており、早期の顧客基盤拡大を進めていく。足元では、利用者からの紹介に加え、SaaS ベンダーとの提携や税理士法人からの紹介等、デジタルマーケ

ティング以外の獲得チャネルも拡大している。

また、現在公表しているものに限らず、機能拡充のスピードも高めていく方針。振込手数料の安さにとどまらず、中小企業の経理部長のような役割を担う機能を提供することで、競争優位性を発揮していきたい。

Q4: 28 年度の株式売却益除き ROTE 目標の 20%程度はどのように達成する方針か。

A4: 25 年度から 28 年度にかけて業務純益は、グローバル事業部門との海外日系企業の運営一体化に伴う効果も含め、金利収益と非金利収益をそれぞれ約 2,500 億円増加させる一方、経費は約 1,800 億円の増加を見込んでいる。

海外日系運営一体化の影響も含め、前中計比で約 6 兆円増加するリスクアセットを活用して、貸金収益を確保しながら、預金収益と非金利収益をいかに上昇させていくかが、ROTE 向上に向けた最も重要なポイントだと考えている。特に、非金利収益については、コーポレートアクションを的確に捉えることが重要であり、伸びしろがあると考えている。Jefferies との協働を含む証券ビジネスや為替関連ビジネス等、資本を使わない収益を、貸金を梃子にしながら伸ばしていく。

加えて、現在の資本配賦において、リスクアセットの表面上の増加額は約 6 兆円であるが、その中で低採算アセットから高採算アセットへの入替も進めていく。

これらの取組を行うことで、株式売却益除きの ROTE20%程度は十分展望できると考えている。

グローバル CIB/S&T の強化

マルチフランチャイズ戦略における成長投資の総仕上げ

執行役副社長 グローバル事業部門共同事業部門長： 百留 秀宗
執行役専務 グローバル事業部門共同事業部門長： 中村 敬一郎
執行役専務 市場事業部門長： 永田 有広

Q1: 足元の市場環境で注目しているポイントと、今後のポートフォリオの運営方針は。

A1: 国内で金利上昇への警戒感があるのは事実だが、あくまでも日本経済の正常化の流れの一環と受け止めている。AI が金融市場にもたらすインパクトは大きく、株式市場は調整局面を挟みながら、引き続き活況は続くと考えている。過去 30 年程度にわたるグローバリゼーション、低金利の恩恵を享受してきた世界が転換点を迎えているのも事実であり、世界全体がインフレと金利ある世界へ移行している。社会保障費や防衛関連支出の増加を背景とした各国の政府債務の拡大についても、中長期的な金利上昇圧力の一因となっている。資本を巡る競争が激化している点も相まって、円金利がどこまで上昇するかは見通しづらい環境にある。

ポートフォリオ運営の観点では、金利ある世界とは、裏を返せば金利低下余地のある世界であり、ようやく本格的な投資機会が到来したと言える。また、多くの金融機関が過去の低金利局面で積み上げた債券の評価損を抱えているのに対し、当社は機動的な運営を行ってきた結果、健全な財務体質を維持した状態でこの投資機会を迎えることができおり、相対的な優位性を有していると評価している。引き続き、市場環境を慎重に見極めながら、規律ある運営を進めていく。

Q2: S&T ビジネスで掲げている各目標について、達成確度の濃淡は。

A2: 最も達成確度が高いのは、銀行バランスシートの活用である。これまで十分に実施してこなかったが、資本の配賦により S&T のファイナンスビジネスは収益が伸ばせると考えている。

Fixed Income のウォレットシェアについても、もう一段上のフェーズに進める手応えがある。米州を中心に専門人材の採用を進めており、26 年度下期以降に効果が出てくることを期待している。

円スワップの e トレーディングシェアは、銀行・証券・海外でクオンツ人材の採用を進めて蓄積してきた知見を統合し、執行態勢の整備やプロダクトの拡充をすることで、早期の収益化を目指す。JGB 取引についても、これまで顧客カバレッジが限定的で、取引機会を取り込めない場面もあったが、カバレッジ拡大を通じたシェア向上に期待している。

Q3: SMBC 日興のグローバル・マーケット部門の 26 年度 1Q 実績は、他社が好調な成績を残す中で赤字となった。今後どのように立て直し、S&T ビジネスを強化していくのか。

A3: S&T ビジネス強化の中で、プラットフォームの構築よりもクライアント拡大が先行したために、増加する顧客フローを適切に収益化するための基盤整備が追いついておらず、ボラティリティが高い環境にも関わらず収益を上げることができなかった。ただし、足元の実績は堅調に推移しており、過度に懸念していない。

また、市場事業部門全体でのパフォーマンスは好調であり、S&T 収益が想定対比で下回る局面がきても、他ビジネスで収益をカバーしながら S&T ビジネスを育てていけると考えている。

Q4: SMBC 日興ジェフリーズ証券の開業にあたって、両社のビジネスにおける差異は業務推進上の懸念材料とならないか。

A4: SMBC 日興と Jefferies とでは、強みとする地域やエクイティプロダクトの違いはあるものの、それを掛け合わせることでシナジーが見込めると考えている。開業後 1~2 年目の収益計画は控えめに設定しており、まずは計画を達成した上で、シナジー発揮によるアップサイドを追求していく。

Q5: OtoD の推進にあたり、ディストリビューション機能は特にどの地域で強化を図っていくか。

A5: 特定地域に限定せず、全地域で強化する方針。現状、引受案件のディストリビューション比率は全体で 5 割を若干下回るが、今後 8 割程度への引き上げを目指す。特に、ディストリビューションに対する債務者の抵抗感が相対的に小さい、プロジェクトファイナンス、ストラクチャードファイナンス、NAV ファイナンス、サブスクリプションファイナンス、LBO 等は、引受額とディストリビューションの拡大を図っていく。地域としては米州に最も期待しており、次いで EMEA、アジアの順である。

Q6: インドでは、どのような定義で「外銀 No.1」を目指すのか。また、SMBC、YES BANK、SMICC のシナジー効果の詳細は。

A6: 具体的な定義はないが、フランチャイズの規模と収益の両面で No.1 を目指すというアスピレーションを示している。

現地 3 社の連携は開始したばかりであり、例えばメーカーの販売金融を、当社のリレーションシップを起点に YES BANK や SMICC と連携して進めるプログラムを複数開始している。また、日本企業のインド進出拡大に伴い、従業員口座作成等のニーズが見込まれる。YES BANK は約 1,300 支店を有しており、日系企業に特化したチームも組成しているため、こうした領域でも連携余地があると考えている。

Q7: マルチフランチャイズ戦略の 28 年度ボトムライン利益貢献目標 1,400 億円について、地域別でのダウンサイドリスクは。また、これまでの業績下振れに占めるマクロ要因をどのように見ているか。

A7: 出資先のうち、過半出資しているインドの SMICC とインドネシアの SMBCI は、収益貢献への期待が大きい一方、相応のリスクもあると認識している。対象 4 カ国ではインドからの利益貢献が最大となる見込みだが、政治・経済が比較的安定しているとはいえ、リスクの少ない市場とは言い切れない。インドネシアについても、政治面を含む不確実性がある。

これまでの業績の下振れに対するマクロ要因による影響を定量的に示すことは難しいが、4 カ国の中ではインドネシアへの影響が最も大きかったと考えている。同国では 4 カ国の中でも最も長くビジネスを展開してきたが、GDP や中間層の伸び等のマクロ面での成長が、COVID-19 等もあり、当初想定対比で鈍化していた面があった。ただし、足元の経済は底堅く、徐々に成長していくと見

ている。25 年度にオートローンの不良債権も一括処理しており、今後はしっかりと増益を作っていく方針。

Q8: マルチフランチャイズ戦略の収益性を高めていく中で、金融包摂といった社会的価値を有するビジネスの推進方針にも変更があるのか。

A8: インドで地方・農村部のファイナンスに取り組んでいるほか、インドネシアでは SMBCI の子会社である BTPN シャリアが、金融包摂に資するグループファイナンスを展開している。BTPN シャリアは一時的にコロナの影響を受けたが、足元は収益性も堅調。グループファイナンスでは現金回収に伴うオペレーショナルリスクを低減するため、ノンキャッシュ化を推進するなど取引形態の見直しは行っていくが、社会的価値創造へのスタンスを変更することはない。

アセットマネジメントビジネスの拡大

グローバル決済ビジネスの本格成長

取締役執行役専務 グループ CFO 兼グループ CSO: 安地 和之

専務執行役員: 池田 和矢

Q1: SMBC Connect を用いたグローバル決済の高度化がどのように円預金獲得に寄与するのか。

また、対象顧客は日系企業が中心か。

A1: 円預金の獲得であっても対象顧客は在日企業に限らず、日系企業の海外現地法人が積み上げた資金を日本本社へ還流するケースも多い。そのため、SMBC Connect というグローバルな決済プラットフォームを提供することが円預金獲得に寄与することを想定している。

外貨については、SMBC Connect による決済機能提供を通じて流動性預金獲得につなげる考え。海外の法人取引全体を見ると、貸金偏重のビジネスからアセットライトな非金利ビジネスを拡大していく方針であり、未開拓の領域が大きく、流動性預金の獲得余地は相応に大きい。預金獲得は日系・非日系双方をターゲットとしているが、むしろ取引余地の大きい非日系企業からの決済・預金取引の獲得を進めていきたい。

Q2: 国内外の決済関連収益は前中計期間で 2,700 億円増益しているが、足元の機能拡充を踏まえ、現中計期間ではそれ以上の収益成長を期待できるか。

A2: 国内外の決済関連収益は金利上昇影響も含むため、決済ビジネスによる効果のみを直接的に示すものではないが、外貨預金を 600 億ドル、円預金を 4 兆円増加させる意欲的な KPI の達成により、前中計を上回る収益成長を追求したい。そのためには、顧客ニーズに応じた課題解決や、提供機能を最適化することが重要。過去 1 年間の預金増加は、円貨・外貨ともに競合を上回っており、当社の営業力が評価されていると考えている。外銀との差別化において、日本をエッジとした戦略や、インド等のマルチフランチャイズ戦略国での欧米銀行を上回るサービス提供力等を強みに、取引獲得につなげていきたい。

Q3: アセットマネジメントビジネスについて、国内リテール向けアクティブ投信残高 20 兆円の達成に向けた戦略は。また、プライベートアセットビジネスの拡大における課題とリスクは。

A3: アクティブ投信残高の増加においては、主力商品として、1 兆円規模を目指せるファンドを何本作れるかが1つの指標となる。足元では、「電力革命」「素材革命」といった「革命シリーズ」が伸長しており、自社チャネルに加え、系列外の販社からの取り扱い要望や投資家からの問い合わせを通じて販売が広がっている。目標としている投信残高 20 兆円は大きな規模であり、販社との連携等、販売体制強化を進めている。

プライベートアセットビジネスでは、投資家基盤とディストリビューション機能の強化が課題であり、外部マネージャーとの JV 戦略を中心に取り組んでいる。同時に、自社ファンドの組成力を高めることも、今後の成長に向けた重要なポイント。

リスクは、JV と自社ファンドのいずれにおいても、銀行ビジネスで培ったアセットクオリティの目利き力を維持できるかどうかである。目利き力が低下すれば、投資家に良質な投資機会を提供できず、ビジネスの収益性の低下等につながる可能性がある。

CFO セッション

取締役執行役専務 グループ CFO 兼グループ CSO: 安地 和之

Q1: 直近数か月の株価が競合対比でアンダーパフォームしている要因を CFO としてどのように見ているか。

A1: 当社の ROE が競合を下回っていることが背景にあると認識している。また、第 1 四半期時点で業績予想の修正や追加の自己株取得を発表しなかったことで、一部の投資家には資本政策が機動的でないと受け止められている可能性もある。本業成長は順調であることから、ROE の向上に向けては、資本の適切なコントロールが重要。政策金利の引き上げ影響を含めて本業で利益が上振れる場合、当社は自己株取得よりも増配を優先する考えだが、第 1 四半期時点では通期の上振れ幅の見極めが難しかった。このため、業績予想の上方修正や追加の株主還元の発表を見送ったが、上期の決算発表に向けて見極めていく。

なお、投資家との対話では、既存出資先への追加投資の可能性について問われることが多い。特に、マルチフランチャイズ戦略については、十分な貢献利益を示せていない中、株主還元よりもインオーガニック投資を優先するのではないかと懸念されている可能性がある。足元では、以前よりも今後の業績改善に対する自信が高まっているが、まずはしっかりと利益進捗を示していくことが優先であると考えている。

Q2: 競合との ROE の差をどう考えているか。

A2: 追加利上げの影響に加え、本業自体の成長も強いことから、今後どの水準まで ROE を高められるかはしっかり試算していく。他社も高い ROE 目標を掲げているが、当社もキャッチアップしていきたい。

有価証券の含み益については、成長投資にも有効に活用していきたい。特に、IT 投資については、従来の償却分に見合う再投資にとどまらず、今回の中期経営計画では、これまで以上に資本を配賦する方針であり、この原資の一部に充てることも考えている。

Q3: 総還元性向が従来水準を上回る規模の自己株取得を実施する可能性は。

A3: 総還元性向について、具体的な目標は設定していないが、CET1 比率を一気に引き上げる考えはなく、足元の利益の積み上がりペースを考えれば、今後余剰資本が拡大する可能性は高い。その結果として、総還元性向が過去の水準より高くなることはあり得る。

Q4: Jefferies を持分法適用会社や連結子会社にする可能性は。

A4: 昨年発表した株式の追加取得が完了し、現在の経済持分は 19.5%、議決権比率は 4.5%となっている。仮にさらに出資比率を引き上げ、持分法適用会社とする場合、のれんやその償却が発生する可能性があるため、経済合理性を検証するとともに、当社が Jefferies に対して一定の影響力を持つことの妥当性も検討する必要がある。連結子会社化の場合はさらにハードルが上がる。

現時点ではいずれのオプションも考えておらず、現在の持分比率を維持しながら、2027 年 1 月に開業する日本株 JV や米国を中心とした協働を通じて、提携効果の極大化を目指す。

足元では、米国における ECM や M&A 等の協働が順調に進んでおり、2030 年度に配当収入を含めて 500 億円という協働効果の目標達成に向け、手応えを感じている。

Q5: 低採算アセットの削減を継続する中で、現時点で想定している売却損はあるか。

A5: 資産売却に伴う大きな損失は、現時点では想定していない。ただし、25 年度は与信関係費用を全体としてコントロールできた一方、海外で一定規模の引当金を計上した。26 年度は当該資産の売却等を進めているが、今後も与信関係費用のコントロールや O&D の推進、流動性の確保に向けて、資産をプロアクティブに売却する場合があります、一定の損失が発生する可能性はある。

与信関係費用のリスク要因としては、中東情勢によるアジア各国への影響や、世界的なインフレが挙げられる。後者は、現時点で大きな影響は出ていないが、国内外のコンシューマーファイナンスのポートフォリオについては、感度を上げて注視している。

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」、ならびに、環境、社会およびガバナンスにかかる当社グループのサステナビリティに関連する活動に関する記述（「サステナビリティに関する記述」）が含まれております。多くの場合、これらの記述には、当社グループの将来に関する事項を表す「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、将来の業績や結果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、実際の業績や結果は、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」および「サステナビリティに関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績や結果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、保有する有価証券の時価の下落、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループの国内外におけるビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収および買収後の経営統合が奏功しないリスク等です。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」および「サステナビリティに関する記述」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」または「サステナビリティに関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。また、「サステナビリティに関する記述」における、当社グループのサステナビリティに関連する取組については、当社グループのリスク管理およびその他の投融资等の目的を推進しそれらに対応することを目指す、当社グループが独自に決定した方針と方法に基づき行われ、また個々の決定は各法域において適用される法規制に基づき、それに従って行われます。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、最新のものを参照ください。