

# SMBC GROUP REPORT

# 2023

統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

# Contents

- 002 お客さま・社会とともに歩んだ歴史
- 006 MISSION & VISION & FIVE VALUES
- 008 CEOメッセージ
- 018 SMBC Group's Value Creation Process
- 020 中期経営計画(2023~2025年度)の基本方針
- 024 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 026 CFOメッセージ
- 032 行政処分等への対応・再発防止に向けた取組
- 034 社外取締役座談会
  
- 042 グループ体制
- 044 リテール事業部門
- 048 ホールセール事業部門
- 052 グローバル事業部門
- 056 市場事業部門
- 060 デジタルで切り拓く金融の未来
- 064 SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策
  - 066 マルチフランチャイズ戦略・海外証券ビジネス
  - 070 Olive
  - 076 米国デジタルバンク
- 080 サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造
- 090 価値創造を支える人材戦略
- 098 FIVE VALUESの体現者たち
  
- 110 コーポレートガバナンス
- 126 リスク管理への取組
- 130 コンプライアンス体制
- 132 お客さま本位
- 135 ITガバナンス
- 136 サイバーセキュリティ
- 138 内部監査
- 139 ESG情報
- 140 業績と財務状況

## P.002

### SMBCグループの 価値創造

## P.040

### 価値創造のための 事業戦略

## P.108

### 価値創造を支える 経営基盤

#### 編集方針

SMBCグループでは、グループの概要、事業戦略および経営基盤等について、財務情報、非財務情報の両面からステークホルダーの皆さまに簡潔にご説明するため、「SMBC GROUP REPORT 2023」を作成しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク」等を参照しています。

なお、詳細なデータ等に関しては、「SMBC GROUP REPORT 2023 資料編」をご参照ください。また、サステナビリティへの取組については、Webサイトで詳しくご説明しています。

本資料(ディスクロージャー誌本編および資料編)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明資料)です。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、保有株式にかかるリスク、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」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、最新のものを参照ください。

#### 報告対象

期間: 2022年度(2022年4月~2023年3月)

一部に2023年4月以降の情報も含まれます。

範囲: 三井住友フィナンシャルグループおよびその子会社・関連会社

#### 発行時期

2023年7月

#### お問い合わせ先

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ 広報部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-1-2

TEL (03)3282-8111



「SMBC」はグループ全体のマスターブランドです。グループ各社がこのロゴを使用し、SMBCブランドを訴求していくことで、グループ全体のさらなるブランド力強化を目的としています。

#### ライジングマーク

「SMBC」の横の上昇カーブを描くマークはグループが提供する一層価値あるサービス、先進的・革新的なサービスにより、お客さま、株主、社会とともにグループが発展していく願いが込められています。

#### コーポレートカラー

ライジングマークに使用されるフレッシュグリーンは、若々しさ、知性、やさしさを、マーク背景色にも使用するトラッドグリーンは、伝統、信頼、安定感を表しています。

# お客さま・社会とともに歩んだ歴史

SMBCグループは、三井・住友の社会的価値の創造を目指す事業の精神を長きにわたり受け継ぎ、お客さま、社会とともに歩んできました。今後もその精神をもって、経済の成長や社会課題の解決をリードし、そこに生きる人々が幸福を感じられる「幸せな成長」に貢献していきます。

## MITSUI

### 商慣習のイノベーション

江戸の町民の潜在的ニーズを先取りした、前例に囚われない新たな商法を次々と編み出し、町民の豊かな生活を実現

## SUMITOMO

### 荒廃した銅山の蘇生

「自利利他公私一如」の精神の下、銅の精錬業を行う傍ら、銅山に緑を取り戻すべく植林に尽力

### 積極的な資金供給を通じた経済成長のサポート

1960年7月に発足した池田勇人内閣は、10年間で1人当たり国民所得を2倍に増やす「所得倍増計画」を打ち出し、日本は平均10%もの実質GDP成長率を誇る高度経済成長時代に突入。三井住友銀行の前身である三井銀行、住友銀行は積極的な資金供給を通じてその成長をサポートした。

1967年 住友クレジットサービス  
(現在の三井住友カード)設立  
1968年 総合リース(現在の三井住友ファイナンス&リース)設立  
1969年 日本情報サービス  
(現在の日本総合研究所)設立

↑ 1960's

## ● 経済成長の時代

↓ 1980's

### バブル景気到来に伴うハイリスク・ハイリターン型融資の拡大

1983年以降、株式・土地の価格は一貫して上昇し、バブル景気が到来。企業収益は増加し、低金利と資本市場からの低コストの資金調達により、各企業は先行的な設備投資や財務運用を拡大した。一方、金利自由化等を受け、銀行の競争環境は激化。当社の前身銀行も勝ち残るため、不動産投資・財テク等のハイリスク・ハイリターン型の貸出を増加させた。

1985年 住銀バンカース投資顧問  
(現在の三井住友DSアセットマネジメント)設立  
1985年 三井銀投資顧問  
(現在の三井住友DSアセットマネジメント)設立

## お客さま・社会とともに歩んだ歴史

## バブル崩壊と長期にわたる難局

バブル崩壊とともに過大な資金を資産取引につき込んでいた企業は経営難に陥り、資金提供を行っていた銀行にとって不良債権処理は経営上の大きな課題に。

一方、1990年代は「日本版ビッグバン」によって銀行の業務範囲が拡大。金融業界では金融不安に対する守りを固めながら、業務範囲の拡大を活かした成長戦略を描く動きが始まり、さくら銀行、住友銀行も「より付加価値の高い商品・サービスをお客さまに提供する金融事業を新たに共同で立ち上げること」を基本理念として、統合へと舵を切った。

1990年	太陽神戸三井銀行発足 (1992年にさくら銀行に改称)
1999年	さくらリース (現在の三井住友ファイナンス&リース)設立

↑ 1990's

## ● 停滞の時代

↓ 2000's

## 「21世紀の新たな複合金融機関」の誕生

2001年、さくら銀行と住友銀行が合併し、三井住友銀行が誕生。翌年持株会社制に移行後は、グループとしてお客さまに最も価値あるサービスを提供するため、コンシューマーファイナンス、証券といった新たな機能をグループに加え、事業基盤を拡大。経営の重しとなっていた不良債権比率は合併以降半減させ、2006年には公的資金も完済。ようやくより自律性の高い経営戦略を実現できる環境が整ったと思った矢先に世界金融危機が発生。再発防止のための国際的な金融規制見直しの動きが加速し、当社は成長事業領域に資本を積極的に投入する予定のところ、当面は資本増強の対応に追われた。

2001年	三井住友銀行発足
2002年	三井住友フィナンシャルグループ設立
2003年	三井住友カード、三井住友銀リース (現在の三井住友ファイナンス&リース)、 日本総合研究所を銀行から持株会社傘下に再編
2004年	プロミス(現在のSMBCコンシューマー ファイナンス)持分法適用関連会社化
2009年	日興コーディアル証券 (現在のSMBC日興証券)子会社化

## グループ・グローバル経営の拡大・深化

お客さまにより価値あるサービスを提供するため、2010年代前半は業務と地域のウイングを大きく広げてトップライン成長に努めた。しかし、2015年のチャイナショック、2016年のマイナス金利導入、2017年のパーゼルⅢ最終化の決定と当社を取り巻く経営環境は劇的に変化し、戦略の焦点はトップライン成長から資本・資産・経費の3つの効率性の重視へとシフト。

また、グループのビジネスが多様化・グローバル化する中、2014年のマテリアリティ(「環境」「次世代」「コミュニティ」)設定、同年のFive Values制定、2017年の事業部門制・CxO制導入等を通じ、経営基盤の質の向上にも注力した。

2012年	プロミス子会社化 SMBC Aviation Capital子会社化
2013年	Bank BTPN持分法適用関連会社化 ソシエテジェネラル信託銀行 (現在のSMBC信託銀行)子会社化
2015年	東亜銀行持分法適用関連会社化
2016年	三井住友アセットマネジメント子会社化
2018年	三井住友ファイナンス&リース非連結・ 持分法適用関連会社化
2019年	Bank BTPN子会社化 三井住友DSアセットマネジメント発足

↑ 2010's

## ● 幸せな成長の時代

↓ 2020's

## 質の伴った成長の実現

新型コロナウイルス感染症が蔓延する中、2020~2022年度の中期経営計画がスタート。「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」というビジョンの実現に向け、さまざまな施策を推進。特に2019年度にCET1比率の目標を達成してからは余剰資本を活用できるフェーズに入ったため、アジアにおけるマルチフランチャイズ戦略や、海外証券ビジネスといった重点領域強化に向けた成長投資を積極化。

また、同中期経営計画では、経営理念を改定し、「社会」をステークホルダーのひとつに追加したほか、サステナビリティ委員会・グループCSuOの設置、サステナビリティ本部の設置等、サステナビリティへの取組も加速させた。

2021年	ARA Asset Management出資 RCBC出資 Jefferies出資 FE Credit持分法適用関連会社化 Fullerton India (現在のSMFG India Credit Company) 子会社化
2022年	SBIホールディングス出資
2023年	CCCMKホールディングス 持分法適用関連会社化

# MISSION & VISION & FIVE VALUES



## MISSION

経営理念

お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する  
事業の発展を通じて、株主価値の持続的な増大を図る  
勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る  
社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する

## VISION

ビジョン

最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展する  
グローバルソリューションプロバイダー

## FIVE VALUES

価値観

### Integrity

プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち誠実に行動する

### Customer First

お客さま起点で考え、一人ひとりのニーズに合った価値を提供する

### Proactive & Innovative

先進性と独創性を尊び、失敗を恐れず挑戦する

### Speed & Quality

迅速かつ質の高い意思決定と業務遂行により、競合との差別化を図る

### Team "SMBC Group"

多様性に富んだ組織の下で互いを尊重し、グループの知恵と能力を結集する

# FIVE VALUES の実践

Five Valuesはすべての役職員の日々の業務の判断基準として制定され、SMBCグループの強みの源泉として、多くの従業員に実践されています。

P.098より5名の従業員の実践事例をご紹介します。

	<p>FIVE VALUES ① <b>Integrity</b></p> <p>SMBCコンシューマーファイナンス お客様サービスプラザ 陸井 菜津子</p> <p> P.098</p>
	<p>FIVE VALUES ② <b>Customer First</b></p> <p>三井住友銀行 エルダーコンシェルジュ 内山 真帆</p> <p> P.100</p>
	<p>FIVE VALUES ③ <b>Proactive &amp; Innovative</b></p> <p>マニファクチャラーズ銀行 兼 三井住友銀行 米州戦略統括部 大前 恵</p> <p> P.102</p>
	<p>FIVE VALUES ④ <b>Speed &amp; Quality</b></p> <p>SMBC日興証券 第三プライベート・コーポレート・アドバイザー部 近藤 拓矢</p> <p> P.104</p>
	<p>FIVE VALUES ⑤ <b>Team "SMBC Group"</b></p> <p>三井住友カード 商品企画開発部 小川 拓也</p> <p> P.106</p>



## MESSAGE FROM GROUP CEO

Plan for **Fulfilled Growth**

三井住友フィナンシャルグループ  
取締役 執行役社長 グループCEO

太田 純

## 質の伴った成長を実現する

「記録」よりも「記憶」に残る仕事。

これは私が、新中期経営計画策定に向けた社内セミナーで、従業員から「質の伴った成長をするには具体的に何をすればいいか」と聞かれた際に伝えた言葉です。我々金融機関のビジネスは、お客さまからの信頼を基盤としています。信頼とは、コンプライアンスはもちろんのこと、安全・安心な事務・システム、お客さまのニーズを捉えた提案等、日々の仕事の積み重ねの上に成り立っています。数字上の成長だけに囚われず、真にお客さまに寄り添ってベストなソリューションを提供する努力を続けていけば、自ずと成果がついてくる。そのような「質の伴った成長」を実現するために、我々は今後どうしていくべきか、問題意識を従業員全員と共有し、一緒に考えてきました。

前中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症が瞬く間に世界中へ広がる中で始まり、その後も、ロシアによるウクライナ侵攻や、急激な円安、デフレからインフレへの転換、欧米の金融機関破綻を端緒とした不透明感等、先行きを見通しづらい難しい環境が続きました。しかし、そうした中においても我々は着実に歩みを進め、最終的には、

連結業務純益・ボトムライン利益ともに、当初の目標を大きく上回る水準で締めくくることができました。また、アジアのマルチフランチャイズ戦略や海外証券ビジネス等、将来の持続的成長に向けた布石も着実に打ってきました。

一方、課題も明確になりました。コロナ禍において、それまで我々が強みとしてきたビジネスが大きく落ち込み、より強靱な事業ポートフォリオへの変革を迫られています。また、グループ一体となったガバナンス体制を構築しようとしていた中で、コンプライアンス上の問題が発生する結果となり、経営基盤の強化は最重要課題です。

今、我々を取り巻く環境は、大きく変化しています。グローバル化の反転やデカップリング、海外での金融緩和の終焉、デジタル化の一層の加速、気候変動問題への対応。個人の価値観は多様化し、消費に社会課題解決のストーリーを求める考え方も増えてきました。テクノロジーの進化は目覚ましく、生成AIにより驚くほど高度かつ自然な文章の作成が可能となった一方、我々利用する側にも十分にリスクを認識した上での活用が求められます。

## MESSAGE FROM GROUP CEO

## 戦略は不変。戦局を見極め、戦術を見直す

以上の通り、我々は今、パラダイムシフトの真ただ中にいますが、そうした中においても、SMBCグループの進むべき方向性は変わりません。「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」というビジョンは、経営環境が変化する中においても、金融機能を研ぎ澄ませ、非金融領域も含め質の高いソリューションの提供をグローバルベースで追求し、グループとして持続的な成長を実現することを目指して定めたものです。我々は、このビジョンの実現に向け、しっかりと歩みを進めていきます。

一方、現下のパラダイムシフトは、旧来のしがらみを断ち切り、新たな未来を切り拓くチャンスでもあります。時代の大きな転換点においても、正しい方向に向かって力強く前進しつつ、戦局の変化を柔軟に見極め、スピード感をもって戦術を見直していく。こうした努力を愚直に重ねていくことで、我々は「質の伴った成長」を実現できると信じています。

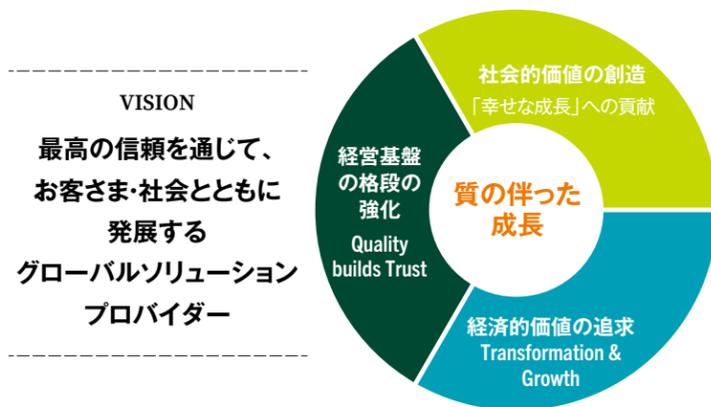
その実現に向けて、今般、我々SMBCグループは、新中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」を定めました。この「Fulfilled Growth」という言葉は、2022年の統合報告書で述べた「幸せな成長」の英訳として用いたものです。私は、経済の成長とともに、社会課題が解決に向かい、そこに生きる人々が幸福を感じられることが、「幸せな成長」だと考えています。企業としての使命を果たし、ステークホルダーの皆さまの期待に応えて、「幸せな成長」の時代に貢献していきたい。新中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」には、そんな私の強い決意を込めています。

新中期経営計画では、基本方針として「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」の3つを掲げました。それぞれの基本方針について、くわしくご説明します。



詳細は **P.020**

中期経営計画(2023~2025年度)の基本方針



## 社会的価値の創造を柱に据える

「幸せな成長の時代を創る」。

2022年の統合報告書において、私はこれまでの人生を振り返り、高度経済成長期からの「成長」の30年、バブル崩壊からデフレ脱却に苦しんだ「停滞」の30年に続く、これからの30年をどのような時代にしたいと考えているかを、この言葉で表しました。

「社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する」ことは、SMBCグループの経営理念に掲げられています。我々はこれまで、「現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を作り、将来の世代にその社会を受け渡すこと」を目指し、時代の変化に対応しつつ、社会課題の解決に幅広く貢献してきました。

しかし、地球の温暖化、人権の侵害、貧困・格差の拡大等、世界が直面する社会課題は拡大・深刻化の一途を辿っています。わが国においても、「失われた30年」とも呼ばれる長期の低成長に陥り、少子高齢化・人口減少は一段と加速しています。

私は、今後、経済的価値の追求に加え、社会的価値の創造がより一層重要となり、社会的価値を創造できない企業は、経済的価値を追求する資格すらなくなる、と考えています。社会的価値を生み出す企業こそが、世界の「幸せな成長」に貢献する企業です。そのため我々SMBCグループは何をなすべきか、従業員一人ひとりが意見を持ち寄り、経営会議や取締役会でも議論を重ね、1年にわたって検討してきました。

「社会的価値の創造は、本業の範囲内で行えば十分だ」という意見もありました。しかし、社会とは、我々が事業を営む上での礎であり、社会の発展なくして企業の持続的成長はあり得ません。だからこそ、我々は「社会的価値の創造」を経営戦略の柱のひとつに据え、時代の変化を先取りし、短期的には経済的価値に直結しない領域にも積極的に取り組んでいくことを決断しました。そして、我々が特に解決を目指すべき喫緊の社会課題として、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを新たな「重点課題(マテリアリティ)」に定め、その解決に向けたゴールを設定し、事業戦略に落とし込みました。

今後、それぞれの課題解決に向けたアクションプランを具体化し、「社会をより良くしたい」との思いを持つ従業員が自発的に参画する仕組みを作ることで、一人ひとりが働きがいを感じつつ社会課題の解決を目指す取組を、グループ全体へと広げていきます。SMBCグループは、三井と住友が長きにわたり受け継いできた社会的価値の創造を目指す事業の精神をもって、経済の成長や社会課題の解決をリードし、そこに生きる人々が幸福を感じられる「幸せな成長」に貢献していきます。



詳細は **P.080**

サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造

## MESSAGE FROM GROUP CEO

**SMBCグループは、三井と住友が  
長きにわたり受け継いできた社会的価値の創造を目指す  
事業の精神をもって、経済の成長や社会課題の解決をリードし、  
そこに生きる人々が幸福を感じられる  
「幸せな成長」に貢献していきます。**

## 環境

緑の地球を未来へと受け渡すこと。これは今の時代を生きる我々の使命です。

SMBCグループは、気候変動をはじめとするサステナビリティへの取組を、経営戦略上の重要課題と位置付け、脱炭素社会への円滑な移行に向けて、グループ一丸となって取り組んでいます。2023年度も、石炭セクターに対するフェーズアウト戦略の強化や、高排出セクターでの2030年中期目標設定等を着実に進めています。ただし、カーボンニュートラル実現に至る道筋は一本ではありません。秩序ある公正な移行に向けては、次世代技術の確立が不可欠であり、各国固有の事情にも十分に配慮しつつ、2050年までの現実的なルートとスピードを、お客さまとともに丁寧に見定めていく必要があります。SMBCグループは、金融機関としての矜持を持って、エネルギー安定供給の確保と長期的な脱炭素化の実現に最大限貢献すべく、トランジションや技術革新に向けたお客さまの取組をしっかりと支援していきます。

## 貧困・格差

今回、我々のような金融機関が、「貧困・格差」を新たなマテリアリティと定めたことに、違和感を覚えた方も多いかもかもしれません。しかし今、発展途上国のみならず、厚生労働省の調査によれば、日本においても約7人に1人もの子どもが相対的貧困の状態に陥っており、親の所得格差が子どもの将来の所得格差につながるという、世代を超える「貧困の連鎖」が深刻な問題になっています。この負の連鎖を、なんとしても断ち切りたい。そんな強い思いから、本業の範囲を超え、経済的価値に直結しないこの社会課題に取り組むことを決意しました。SMBCグループは、パートナーとなる事業会社やNPOと連携しつつ、子どもたちに教育や挑戦の機会を提供します。また、我々が投資しているアジアの発展途上国においても、マイクロファイナンスの提供やそれに伴うコンサルティング活動を通じて、貧困層の社会的自立支援や、金融包摂の促進に注力していきます。

## 従来の延長線上にない成長を目指す

グローバルな金融機関として世界に伍していくため、次期中期経営計画のボトムライン利益目標を1兆円以上とし、これからの3年間では、その通過点として9,000億円の実現を目指します。そのために、まずは人手に頼った生産性の低いビジネスや、低成長・低採算のアセット、環境変化により保有意義が低下した投資を、これまで以上に大胆に削減します。そして、それによって捻出した経営資源を成長投資や経営基盤強化にしっかりと割り振ることで事業ポートフォリオを変革し、資本効率の向上とレジリエントな業務運営を実現します。また、これまで種をまいたマルチフランチャイズ戦略をはじめとする成長投資については、その果実を着実に刈り取ることができるよう、しっかりと道筋をつけていきます。コストコントロールについても、国内のビジネスモデル改革やグループ機能の集約、海外業務の効率化を通じて、ベース経費の削減に全力で取り組んでいきます。

ただし、この収益目標には国内の金利上昇は織り込んでいません。今後、本格的に金利環境が変わる場合には、しっかりとチャンスを掴み、目標を引き上げることも考えます。

従来の延長線上にない高い目標の実現に向けて、これまで掲げてきた「Transformation & Growth」を一段と進化させ、3つの観点を重視して重点戦略領域に取り組んでいきます。第1に、国内のマスリテールと中小企業向けホールセールビジネスにおいては、徹底したデジタル化や決済ビジネスの強化等を通じて、より効果的に顧客基盤を拡充しつつ、安定的かつ効率的なビジネスモデルを再構築します。第2に、国内外の大企業向けホールセールビジネスは、バランスシートの拡大に過度に依存しないビジネスモデルへ転換し、グループ各社の機能を活かしたフィービジネスの強化やリスクソリューションの多様化を進め、お客さまに対する付加価値をさらに高めるとともに、資産効率の向上を図ります。第3に、海外ビジネスについては、ポートフォリオの入替を進め、世界最大かつ安定的な成長が見込まれる

米国市場やマルチフランチャイズ戦略の対象国を中心に、グループを牽引する力強い成長を目指します。

各戦略については、各事業部門長から詳細を説明しますが、私からは特徴的な4つの事例をご紹介します。



## MESSAGE FROM GROUP CEO

## デジタルを軸にしたマスリテールビジネス展開

マスリテールビジネスでは、徹底的にデジタル化を進めます。2023年3月に新たにリリースした「Olive」は、銀行口座、カード決済、ファイナンス、証券、保険等の機能をひとつのアプリでシームレスに組み合わせたもので、日常的な決済や給与の受取、借入、資産形成等をワンストップでご利用いただけるサービスです。「Olive」を家計のメイン口座としてご利用いただければ、お客さまにとっての利便性が飛躍的に高まりますし、我々にとっても預金やクレジットカード利用額の増加が期待できます。さらに、オンライン証券に強みを持つSBI証券とともにサービスを拡充していくほか、SMBCグループの共通ポイントであるVポイントと、7,000万人を超える会員を擁するカルチュア・コンビニエンス・クラブのTポイントとの統合を通じて顧客基盤を拡大し、圧倒的なプラットフォームを目指します。



詳細は **P.070**  
Olive

詳細は **P.106**  
FIVE VALUESの体現者たち  
Team "SMBC Group"

## グローバルCIBの強化

グローバルCIBは、大企業向けホールセールビジネスの中核ですが、海外証券機能の強化が課題でした。この抜本的な強化策が、米国総合証券会社Jefferiesとの提携です。2023年4月、Jefferiesとの戦略的資本・業務提携の強化を発表しました。2021年7月に開始した既存の協働分野に加え、新たに世界最大のマーケットである米国を中心にキャピタルマーケット、M&A等に協働領域を広げていきます。両社で重複する機能を集約し、SMBCグループはレンディングとデットキャピタルマーケット業務を、JefferiesはM&Aアドバイザーとエクイティキャピタルマーケット業務をそれぞれ担い、SMBCグループのお客さまにも両社で共同マーケティングを行っていきます。また、本提携の強化にあたり、Jefferiesに対する経済持分を最大15%まで引き上げます。互いの強みを掛け合わせることで、新たなビジネスチャンスの創出やグローバルベースでの高度な金融サービスの提供を通じて、ともに成長していけると私は確信しています。同じゴールを目指して課題を共有しながら苦楽をともにする真のパートナーとして、今後着実に協働の成果を積み重ねていき、より一層提携を深化させていきます。



詳細は **P.069**  
海外証券ビジネスの強化

従来の延長線上にない高い目標の実現に向けて、これまで掲げてきた「Transformation & Growth」を一段と進化させ、3つの観点を重視して重点戦略領域に取り組んでいきます。

## Jenius Bank

米国でのデジタルバンク事業の立ち上げは、私がニューヨークに出張した際、現地の駐在員に直談判されたことから始まった企画ですが、夢の実現に向けて熱い思いを持ったメンバーが集まり、今では270名ものチームとなって、いよいよ2023年開業に至りました。

決してブルーオーシャンだとは思っていませんが、我々は、短期間でトッププレイヤーを目指そうとしているわけではありません。店舗網や旧来型のシステムを持たないからこそ、柔軟な戦略によって参入し、最新の技術を駆使して、新しい金融体験を提供していくことが可能です。まずは、良質な顧客基盤を獲得してアセットの積み上げに注力し、事業基盤の拡大に伴って段階的に商品ラインアップを拡充していきます。10年のスパンでじっくりと育て、SMBCグループの持続的な成長を支える柱のひとつとなっていくことを楽しみにしています。



詳細は **P.076**  
米国デジタルバンク

詳細は **P.102**  
FIVE VALUESの体現者たち  
Proactive & Innovative

## マルチフランチャイズ戦略

2014年に発表した中期経営計画でマルチフランチャイズ戦略を掲げてから約10年、我々は高い経済成長が見込まれるアジアの4カ国において、第2・第3のSMBCグループを創ることを目指し、着実に取り組んできました。特に前中期経営計画では、一足先にBank BTPNを連結子会社としていたインドネシアに続いて、インド、ベトナム、フィリピンへの出資を実現し、すべての対象国に礎を築くことができました。出資先との幅広い事業領域での協働に関するディスカッションを通じて、各国の高い成長ポテンシャルを再確認しています。今後はSMBCグループとのシナジーに限らず、出資先間のノウハウ共有を通じて、グループ内でのシナジー創出も目指しています。新中期経営計画は、これまでの取組の成果を一層高めていくステージです。信頼できるパートナーとともに、協働の効果を最大化し、各国の経済成長を上回る事業の拡大を目指します。



詳細は **P.066**  
マルチフランチャイズ戦略の実現へ向けた取組



Jenius Bank PresidentのJohn Rosenfeldと

## MESSAGE FROM GROUP CEO

**Quality builds Trust**

「経営基盤の格段の強化」は、これまで以上に重い意味を持っています。2022年の行政処分によって損なわれたステークホルダーからの信頼を取り戻すべく、信頼される水準まで質を高めるとい意味で、第3の柱のキーワードを「Quality builds Trust」としました。まずは、経営の大前提であるガバナンス・コンプライアンスの改善に、グループを挙げて取り組んでいきます。また、積極的な投資を通じてITインフラを整備し、不透明な環境下におけるリスクへのプロアクティブな対応力を向上させていくことで、レジリエントな事業運営を目指します。

従業員が前向きに夢を追いかけられる職場を創ることも、経営基盤を強化していく上での重要なポイントのひとつです。我々を取り巻く環境がいかに変化しても、SMBCグループの競争力の源泉が「人」であり、「人」が最も大切な経営資源であることには変わりはありません。グループCEOに就任して以来、「カラを、破ろう。」というスローガンの下、固定観念に囚われずに自ら変化していく企業カルチャーを醸成することに力を入れてきました。従業員の前向きな挑戦を応援し、彼らの力を最大限に発揮できる最高の舞台を整えることは、経営者としての重要な責務であると認識しています。



新中期経営計画策定に向けた社内セミナーの様子

中堅・若手による現場起点のアイデアを活かし、社内ベンチャーを立ち上げる「社長製造業」プロジェクトでは、2022年にアプリを活用した家族間の見守りサービスである「ファミリーネットワークサービス」を開始し、新会社の社長には30代の女性従業員が就任しました。従業員一人ひとりが、自由な発想とチャレンジでカラを破って強くなり、社会にポジティブなインパクトを与えていくことが、将来の「幸せな成長」の時代につながっていくと確信しています。

また、新たにマテリアリティと定めた「DE&I (Diversity, Equity & Inclusion)・人権」は、成長戦略そのものです。SMBCグループでは、日本および38の国と地域で、多様性に富む11万人以上の従業員が働いています。お互いを尊重しながら働くことが我々の競争力につながり、豊かな個性とさまざまな価値観のぶつかり合いから未来のイノベーションが生まれます。2023年4月には、多様でプロフェッショナルな従業員が、挑戦し続け、働きがいを感じる職場の実現を目指すための旗印として、「SMBCグループ人財ポリシー」を制定しました。従業員と企業が、ミッション、ビジョン、バリューを共有し、相互にコミットすることで、グループ・グローバルベースの人材力を高めていきます。

**企業価値の持続的向上**

前中期経営計画の下では、3年間で計50円の増配を実現し、配当性向目標40%を達成しました。自己株取得については、3年間で計2,000億円の枠を設定しましたが、一方で、将来の成長に向けた種をまくためにインオーガニック投資に約5,100億円を投じました。この点について、投資家の皆さまから「成長投資偏重」というご意見があったことは承知しています。しかしながら、健全性を確保した上で、中長期的に株主還元と成長投資にバランスよく資本を配分していくという方針に変わりはありません。

新中期経営計画でも、株主還元については配当を基本とし、累進的配当方針と配当性向40%目標を維持した上で、ボトムライン利益の成長を通じて増配の実現を目指します。加えて自己株取得については、2023年5月の判断を保留しましたが、外部環境を見極めながらこれまでよりも積極的に検討していきます。

当社の株価は、依然としてPBR1倍を下回る状況が続いています。長年にわたり経済が停滞し、マイナス金利政策が続く我が国において金融の成長を悲観的に捉えられるのはやむを得ないかもしれません。しかし、そうした中においても、しっかりと成長戦略を示し、それを着実に実行していくことが重要です。新中期経営計画では、これまで以上に資本効率を重視し、重点戦略の実行による収益力向上と、事業ポートフォリオの見直しによる収益性改善を通じてROEを引き上げていきます。また、非財務面も含めて積極的に情報を開示し、ステークホルダーとも緊密に対話することで、情報の非対称性を極小化し、投資家にとっての資本コストを抑制します。こうした不断の努力を通じて、企業価値の持続的向上に努めていきたいと考えています。

**夢が未来を創る**

「There is nothing like a dream to create the future.」。夢以外に、未来を創り出すものはない、というフランスの作家ヴィクトル・ユゴーの言葉は、世界の先行き不透明感が高まっている今、強く心に響きます。

冒頭に述べた通り、我々は、依然として激動の最中にあります。こうした状況下でも、従業員一人ひとりが、決して受け身にならず、自らが未来を創るのだという強い気概を持ち、自分自身が思い描いた未来や夢の実現に向けて精一杯挑戦してほしいということを、2023年の新年の挨拶として従業員に伝えました。描く夢が大きければ大きいほど、難しい課題や高い壁に直面することがあるかもしれませんが、そのような時でも、夢に向かう姿勢を崩さず、仲間と

協力して粘り強く努力していくことが、SMBCグループをより強く、より大きく成長させるのであり、そしてその先に待っている未来こそ、「幸せな成長」すなわち「Fulfilled Growth」の時代だと私は信じています。

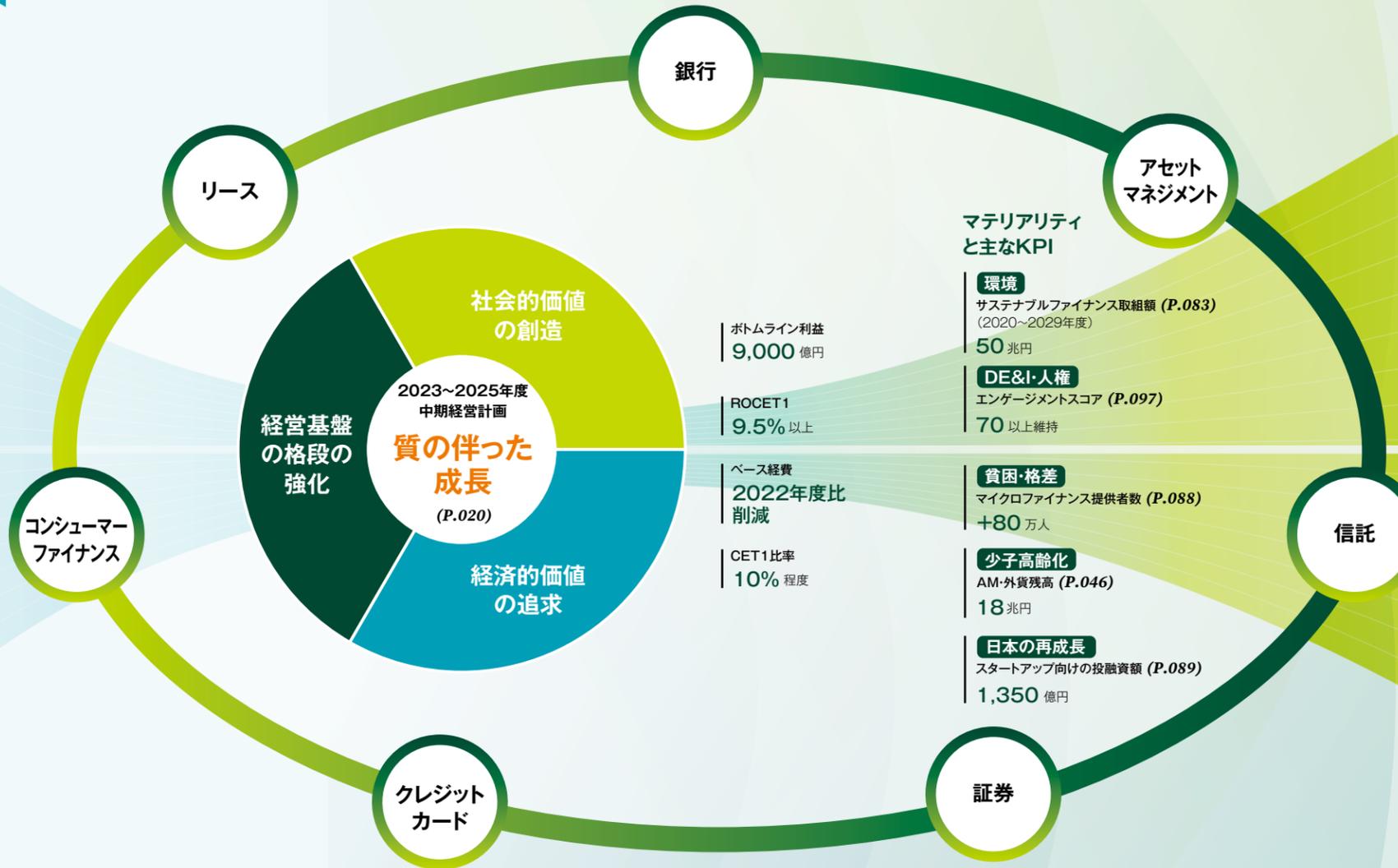
SMBCグループをそのような組織にすることが、リーダーとしての私の夢であり、使命でもあります。私自身が先頭に立ち、グループ11万人の従業員とともに「Plan for Fulfilled Growth」を着実に遂行することで、この使命をしっかりと果たしてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともより一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

# SMBC Group's Value Creation Process

SMBCグループは、長年かけて培われた強みを活かし、各業界トップクラスの子会社がお客さまのニーズを捉えたソリューションの提供、社会課題の解決等に取り組んでいます。事業活動を通じて創出された経済的価値・社会的価値はステークホルダーへ還元し、「幸せな成長」の実現に貢献していきます。

(2022年度実績)

- 財務基盤**  
規律ある資本運営・良質なアセットポートフォリオ  
当期純利益 8,058億円  
ROCE1 9.4%  
CET1比率 10.1%  
不良債権比率 0.80%
- 人材**  
チームワークを発揮し、挑戦し続ける多様でプロフェッショナルな従業員  
従業員数 11.6万人  
年間総研修費用 39.5億円
- ネットワーク**  
日本および38の国と地域にまたがる拠点網
- ブランド**  
三井・住友の創業以来、積み上げてきた信頼と実績
- 企業カルチャー**  
自分らしさが表現できる組織風土、お客さまと社会に貢献する姿勢
- 顧客基盤**  
長年の信頼関係に基づく強固な顧客基盤  
法人口座数 1百万  
個人口座数 28百万  
クレジットカード会員数 54百万



ステークホルダーに提供する価値

- お客さま** より一層価値あるサービス
- 株主** 株主価値の永続的増大
- 従業員** 思う存分に能力を発揮できる職場
- 社会** 持続可能な社会の実現



**「幸せな成長」**  
経済の成長とともに、社会課題が解決に向かい、そこに生きる人々が幸福を感じられること



## 中期経営計画（2023～2025年度）の基本方針

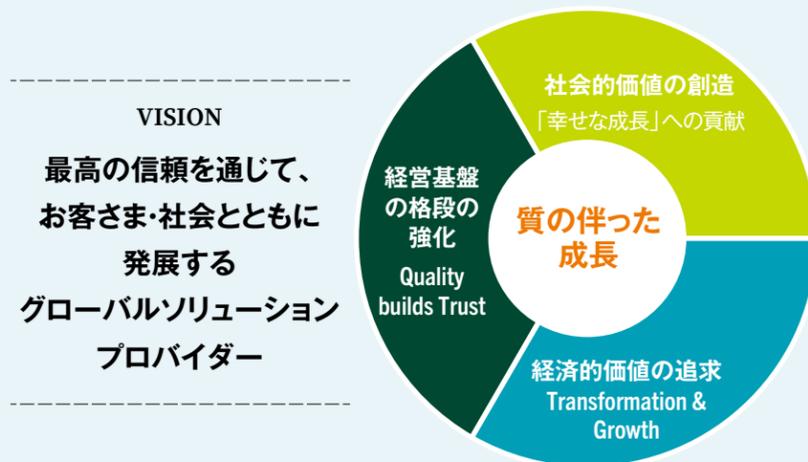
2023年度からの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画がスタートしました。

新中期経営計画では、足元の社会・経済のグローバル化の反転、欧米を中心としたインフレや金利上昇、DXの進展、世界が直面する社会課題の拡大・深刻化といったパラダイムシフトともいべき大きな環境変化に対応し、グループの総合力を発揮してこれまでの取組をさらに進化させ、前向きにかつ力強く「質の伴った成長」を目指します。

### 基本方針

2020年に策定した「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」というビジョンに向かって、「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」の3つを基本方針として掲げました。これらを満たしながら、「質の伴った成長」を実現していくとの強い思いを込め、新中期経営計画には「Plan for Fulfilled Growth」という名称を付けました。

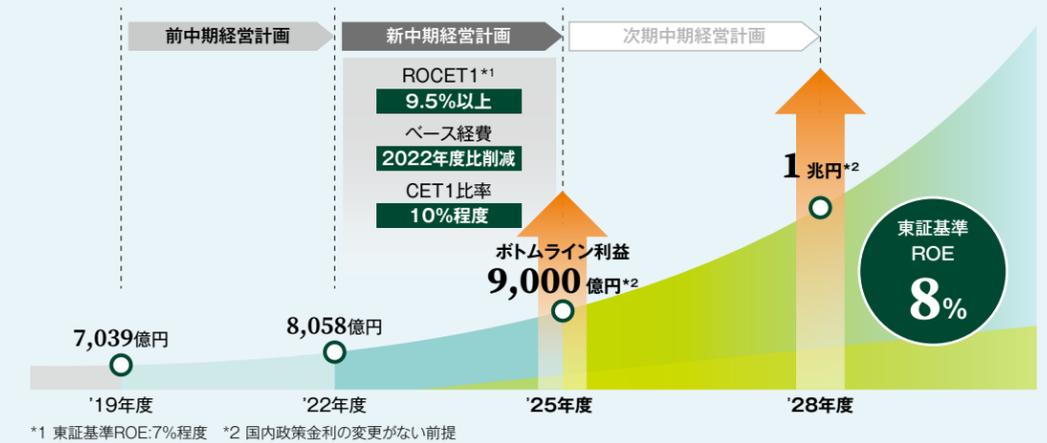
## Plan for Fulfilled Growth



### 財務目標

グローバル金融機関として世界で伍していくためにも、従来の延長線上にない目標を掲げて取り組んでいきます。具体的には、次期中期経営計画（2026～2028年度）における1兆円以上のボトムライン利益を前提に、新中期経営計画においては、その通過点として9,000億円の実現を目指します。

前中期経営計画と同様、「収益性・効率性・健全性」の3つの指標を設定していますが、特に収益性の指標であるROCE1については、東証基準ROEも意識して、着実に資本効率の向上を目指していきます。



### 質の伴った成長

事業ポートフォリオを見直し、これまで以上にメリハリの利いた資源配分を行って、資本効率の向上とレジリエントな業務運営の実現を目指します。

国内ビジネスモデル改革	低採算アセットの削減	保有意義の見直し
<ul style="list-style-type: none"> <li>●リテールビジネス 徹底的なデジタル化により、マンパワーからITに資源をシフト</li> <li>●ホールセールビジネス デジタル化と効率化を推進し、成長領域に人員をシフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトファイナンス リスクアセット負担大</li> <li>●トレードファイナンス 短期で低利鞘</li> <li>●低成長・競争過多な地域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長余地が限定的な金融機関出資の保有方針見直し</li> <li>●政策保有株式の削減ペース加速</li> <li>●脱炭素社会の実現に向けてグリーンアセットにシフト</li> </ul>

リスクアセット (6)兆円 ..... 前中計比1.5倍削減 | 国内業務量 (6,500)人分 ..... 国内人員の10%強

### 経営資源のシフト

経済的価値の追求		経営基盤の格段の強化	
リスクアセット	+11兆円	業務量	+3,000人分
		IT投資	+6,500億円

## 中期経営計画(2023~2025年度)の基本方針

### 社会的価値の創造

#### 「幸せな成長」への貢献

新中期経営計画のスタートに合わせ、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを、SMBCグループとして主体的に取り組むべき重点課題(マテリアリティ)として選定し、その解決に向けた10のゴールも設定しました。三井と住友が長きにわたり企業市民として脈々と受け継いできた、社会的価値の創造を目指す事業の精神をもって、これまでの活動を一層拡大させます。さらに、社会的価値を創造し、これを社会への還元に向けていくことで、経済の成長に加え、社会全体や人々が持続的に豊かになるよう、「幸せな成長」に貢献していきます。

環境	トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現	サステナブルファイナンス取組額 <b>50兆円</b> (2020~2029年度)	さらに具体的なアクションプランを策定
	自然資本の保全・回復への貢献		
DE&I・人権	従業員が働きがいを感じる職場の実現	エンゲージメントスコア <b>70以上維持</b>	
	サプライチェーン全体における人権の尊重		
貧困・格差	次世代への貧困・格差の連鎖を断つ	マイクロファイナンス提供者数 <b>+80万人</b>	
	新興国における金融包摂への貢献		
少子高齢化	人生100年時代への不安解消	AM・外貨残高 <b>18兆円</b>	
	人口減少社会を支える利便性の高い基盤の構築		
日本の再成長	企業のビジネスモデル変革支援	スタートアップ向けの投融資額 <b>1,350億円</b>	
	イノベーション創出・新たな産業の育成		

#### マテリアリティの特定プロセス

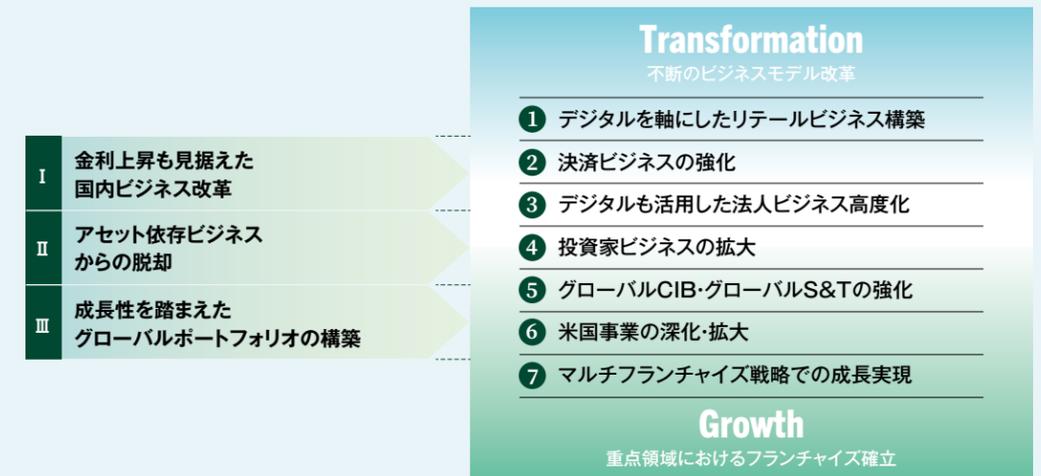
世界が直面する社会課題がますます拡大・深刻化する中において、幅広い社会課題に対して主体的に取り組む、企業市民として社会的価値の創造を目指すことがより一層重要となってきました。このような認識の下、2014年に定めたマテリアリティを見直しました。

- 1 取り組むべき社会課題の洗い出し**  
 SDGs等のグローバルな共通課題や日本政府における取組に加え、当社のトップリスクや社会課題解決に向けたこれまでの取組等を踏まえ、SMBCグループおよび社会に大きな影響を与え得る社会課題を抽出。
- 2 議論・検討**  
 「SMBCグループとして注力すべき社会課題」について従業員へのアンケートを実施し、国内外合計約2万人が回答。また、経営会議、ダイバーシティ委員会等執行サイドでの議論に加え、監督サイドである取締役会、サステナビリティ委員会でも議論を実施。従業員のアンケート結果および監督・執行両サイドからの意見(社外委員の意見含む)を踏まえ、5つのマテリアリティと10のゴールを選定。
- 3 機関決定**  
 マテリアリティ・目標に付随するKPIも加え、経営会議にて審議の上、取締役会にて決定。

### 経済的価値の追求

#### Transformation & Growth

前中期経営計画に続き「Transformation & Growth」をキーワードに掲げ、これまでの成長投資や施策の成果を着実に実現させるとともに、大きな環境変化を踏まえた不断のビジネスモデル改革と、海外重点領域におけるフランチャイズの確立に向けた取組を進めていきます。これにより、事業ポートフォリオを変革し、資本効率の向上を伴った力強い収益力の強化を目指します。



### 経営基盤の格段の強化

#### Quality builds Trust

前中期経営計画では、「Quality」をキーワードに、経営基盤の質の向上に取り組んできました。新中期経営計画では、「Quality builds Trust」をキーワードとし、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を得るべく、経営基盤の格段の強化に改めて取り組んでいきます。

- I** ガバナンス・コンプライアンスの質の向上
- II** 人的資本経営の推進
- III** 積極投資によるITインフラの増強
- IV** リスク分析力・リスクコントロール力の向上

# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 基本的な考え方

SMBCグループでは、「お客さま」「株主・市場」「従業員」「社会」といった、さまざまなステークホルダーの皆さまとの関係構築を図り、より良い価値を提供することを通じて、「幸せな成長」を実現することを目指しています。

## お客さまとの対話

提供する価値: より一層価値あるサービス

すべての従業員が共有すべき価値観である「Five Values」のひとつに「Customer First」(お客さま起点で考え、一人ひとりのニーズに合った価値を提供する)を掲げています。営業担当者の日常的なコミュニケーションに加え、ご意見・ご要望を承る窓口等も設置し、お客さまの声に耳を傾けています。いただいたご意見を基に、商品・サービスの継続的な改善にも努めており、たとえば、三井住友カードでは、「VポイントでもSBI証券の投資信託の買付ができるようにしてほしい」という声に応え、2022年7月にVポイント投資のサービスをリリースしました。

 お客さま本位への取組についてはP.132をご参照ください。



## 株主・市場との対話

提供する価値: 株主価値の永続的増大

企業・経営情報の適切なディスクロージャーを株主価値経営の前提として位置付け、決算後の投資家説明会や各種カンファレンス・個別面談、個人投資家向け説明会等を通じて、経営戦略や財務状況等を的確にご理解いただけるよう努めています。

### 対話の対応者

グループCEO、グループCFO、社外取締役、事業部門長、企画部担当役員、IR室等

### 対話実績(2022年度)

株主総会	990名*参加
機関投資家・アナリスト向け説明会	13回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	470回実施
うち役員実施	118回実施
うち海外投資家	289回実施
うちSR面談	36回実施
証券会社主催カンファレンス	5回参加
個人投資家向け説明会	2回開催

\*インターネット同時中継の視聴者603名を含む

### 投資家の関心事項

業績・経営戦略	中期経営計画で掲げた利益目標達成に向けた道筋
資本政策	株主還元方針、成長投資のターゲット、成長投資と株主還元のバランス
金融経済環境	国内外金利の見通し、海外における金融不安の捉え方
ESG	気候変動への取組、政策保有株式の削減、不祥事に対する再発防止策

### 経営へのフィードバック

取締役会および経営会議で四半期ごとに報告を実施するほか、メールでも定期的に情報を共有

#### <経営や開示に取り入れたフィードバック>

- 事業部門別の経営管理高度化
- 目指す東証基準ROEの水準の開示
- 出資先からの将来的な利益貢献の開示
- 政策保有株式削減ペースの加速

## 従業員との対話

提供する価値: 思う存分に能力を発揮できる職場

経営陣と従業員との相互理解を深めるため、タウンホールミーティング等のさまざまな取組を行っています。たとえば、昼食の時間を利用してグループ各社の従業員とグループCEOが交流する「カタリバ」を2022年度は6回開催しました。従業員が自らの夢や目標を語る中で、さまざまなアイデアや新しい発想が生まれ、活発な意見交換が行われました。

また、従業員のエンゲージメントの状況を可視化・分析するため、月に1回エンゲージメントサーベイを実施しています。結果は各個人、組織ごとに還元し、自律的な改善を促しています。エンゲージメントスコアは70以上の水準で維持することをKPIとして設定しています。

 人材戦略についてはP.090をご参照ください。



従業員が企画したグループCEOとの意見交換会



「Huddle福留」(三井住友銀行における頭取との交流イベント)

## 社会との対話

提供する価値: 持続可能な社会の実現

SMBCグループは「社会的価値の創造」を経営戦略の柱に据え、本業にとどまることなく幅広く取り組んでいく方針です。2023年4月に選定した5つのマテリアリティ解決に向けた取組を積極的に開示することで、社会と対話することを重視しています。

また、社会で活動するさまざまなステークホルダーとの協力関係がなければ、持続可能な社会は実現できません。そのため、国内外のさまざまなイニシアチブへの参画・関与や組織の壁を越えて環境・社会課題に取り組む事業者コミュニティである「GREEN×GLOBE Partners」を運営する等、積極的に社外とのかかわりを持っています。

 サステナビリティへの取組についてはP.080をご参照ください。



2023 IIF Sustainable Finance Summit



GREEN×GLOBE Partnersのイベント

## MESSAGE FROM GROUP CFO

## 「質の伴った成長」の実現に向けて スピーディーに施策に取り組み、 資本効率を高めていくことで、 持続的な企業価値向上につなげていきます。

2023年4月にグループCFO兼グループCSOに就任しました。グループCSOとして戦略の全体像を俯瞰して重点戦略領域の施策を進めると同時に、グループCFOとして経営資源を適切に配賦して健全な財務・資本運営を行い、両方の観点から投資家の皆さまに分かりやすく、SMBCグループの戦略や事業内容をお伝えしていきたいと考えています。



取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO

伊藤 文彦

## 前中期経営計画の振り返り

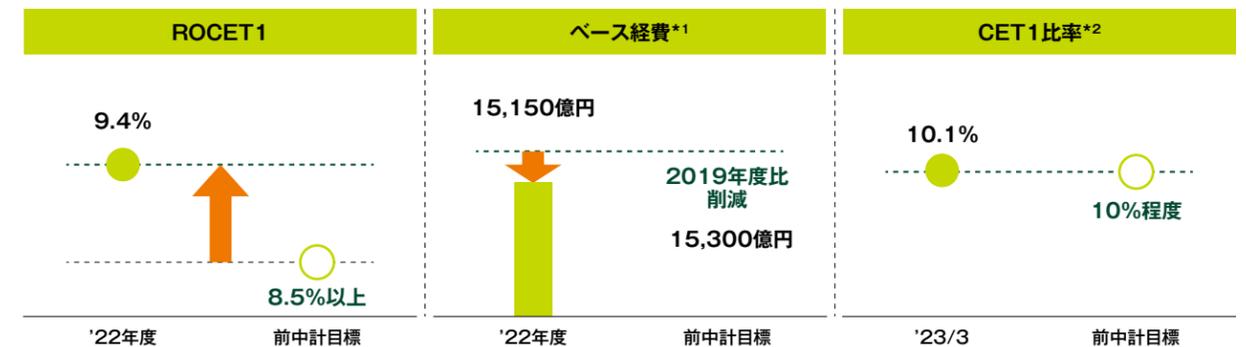
前中期経営計画（以下、前中計）は、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻等の想定外の出来事があり、先行き不透明な難しい環境が続きましたが、そうした中においても、「Transformation & Growth」として掲げた7つの重点戦略領域の施策を着実に実行し、デジタルやグリーンといった大きなトレンドについても、その加速を踏まえてプロアクティブに対応してきました。足元のビジネスの状況を見ますと、国内では、コロナ禍からの回復により企業活動が活発化し、設備投資や事業再編等、ポストコロナを見据えたソリューションの提供が増加したほか、海外においても銀行に対する資金需要が増え、証券ビジネス等の付帯取引も拡大してきています。また、決済ビジネスにおいては、ナンバーレス/カードレスカード等の次世代カードの発行により、キャッシュレス市場の成長を大きく取り込んだことに加え、インオーガニック成長については、我々が従来掲げてきたアジアのマルチフランチャイズ戦略や海外証券ビジネス等の分野において投資を実行し、将来の成長に向けた布石を打つことができました。

その結果、最終年度の2022年度の連結粗利益は、各事業部門の主要ビジネスがバランスよく増益となり、グループ発足以降、初めて3兆円を突破しました。そして、親会社株主純利益は、航空機リース事業の追加減損や、不透明な環境に備えるためのフォワードルッキング引当の計上、リテールビジネスにおける店舗の減損等、将来に対する予防的な手当も十分に行った上で、前年比992億円増益の8,058億円と、2013年度以来の8,000億円台を記録し、当初の目標を大きく上回ることができました。

(億円)	2022年度 実績	前年比
連結業務純益	12,764	+1,236
与信関係費用	2,102	(642)
経常利益	11,609	+1,203
親会社株主純利益	8,058	+992

財務目標についても、ROCE1、ベース経費、普通株式等Tier1 (CET1) 比率の3つすべてにおいて、当初の目標を達成することができました。特に、ROCE1は当初の目標を1%近く上回る水準を実現しています。

### 財務目標



\*1 営業経費から「収益運動経費」「先行投資にかかる経費」等を除いたもの。為替は105円/USDで固定 \*2 パーゼルⅢ最終化・その他有価証券評価差額金を除く

## MESSAGE FROM GROUP CFO

新中期経営計画 Plan for **Fulfilled Growth**

## 財務目標

新中期経営計画(以下、新中計)においても「質の伴った成長」を目指す方向性には変わりはありません。収益面では足元の3年間だけでなく、次の中期経営計画(以下、次期中計)でボトムライン利益1兆円以上を実現することを見据えて、その通過点として9,000億円の達成を目指します。前中計に続いてROCE1、ベース経費、CET1比率の3項目を財務目標として掲げ、収益性、効率性、健全性にこだわった運営を行っていきます。

特に、ROCE1については、これまで以上に資本効率の向上に注力し、3年間で9.5%以上、可能な限り10%に近づけていくことを目指すとともに、投資家の皆さまから多くのご意見をいただいていた東証基準ROEについても、次期中計以降で早期に8%を達成できるよう取り組みます。

ROCE1	ベース経費	CET1比率
9.5%以上	2022年度比削減	10%程度

具体的には、既存の事業ポートフォリオを見直して、これまで以上に大胆に経営資源をシフトさせていきます。低成長・低採算の資産や、環境変化により保有意義が低下した資産等の削減を進め、新中計で定めた重点戦略領域にしっかりと経営資源を投入するつもりです。

また、これまで本社管理としていた損益・資本を各事業部門に配賦して、事業部門別の経営管理の高度化を進めるとともに、事業ポートフォリオの入替や成長施策の効果検証にも活かしていくことで、従来以上に資本効率を意識した運営を浸透させていきます。

## コストコントロールとレジリエントな業務運営

前中計では、「国内のビジネスモデル改革」「リテール店舗改革」「グループベースの業務集約」の3つの主要施策を通じて、3年間で当初目標1,000億円を上回る1,450億円のベース経費削減を実現しました。

新中計においても、ベース経費で1,300億円、業務量で7,000人分、と前中計と同水準の削減を目指します。特に、国内のビジネスモデル改革においては、前中計以上に店舗の軽量化を進めます。より少人数での運営が可能な「ストア」へ切替を行い、デジタルとリアル店舗を組み合わせたハイブリッドなチャネル戦略を推進し、効率性の高いビジネスモデルを構築していきます。

こうして捻出した経営資源を、重点戦略領域だけでなく、経営基盤の強化にも積極的に投入し、レジリエントな業務運営の実現を目指します。具体的には、信頼性の高い基盤システムやガバナンス体制の構築に向けて、経営基盤への投資を中心にIT投資を前中計から1,000億円強増額します。

## 2023年度の業績目標

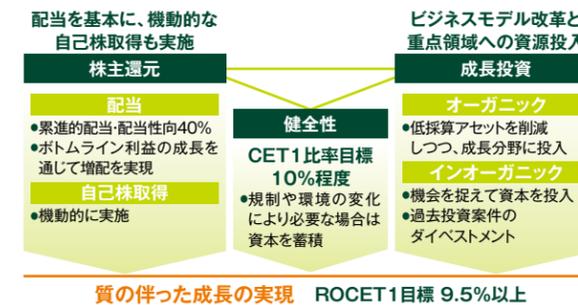
連結業務純益は1兆3,400億円、親会社株主純利益は8,200億円という目標を発表しました。この目標は、足元の欧米の金融機関破綻を端緒とする不透明なマーケット環境や、グローバルな景気の減速懸念、地政学リスク等、ダウンサイドリスクが顕在化した場合でも達成を目指すべき最低限の水準と考えています。実際には新中計で掲げた重点戦略を着実に進めていき、証券ビジネスの回復や、国内消費回復を捉えたクレジットカードビジネス、コンシューマーファイナンスビジネスの成長等のアップサイドの実現を通じて、より高い水準を目指していきます。

## 資本政策

## 基本方針

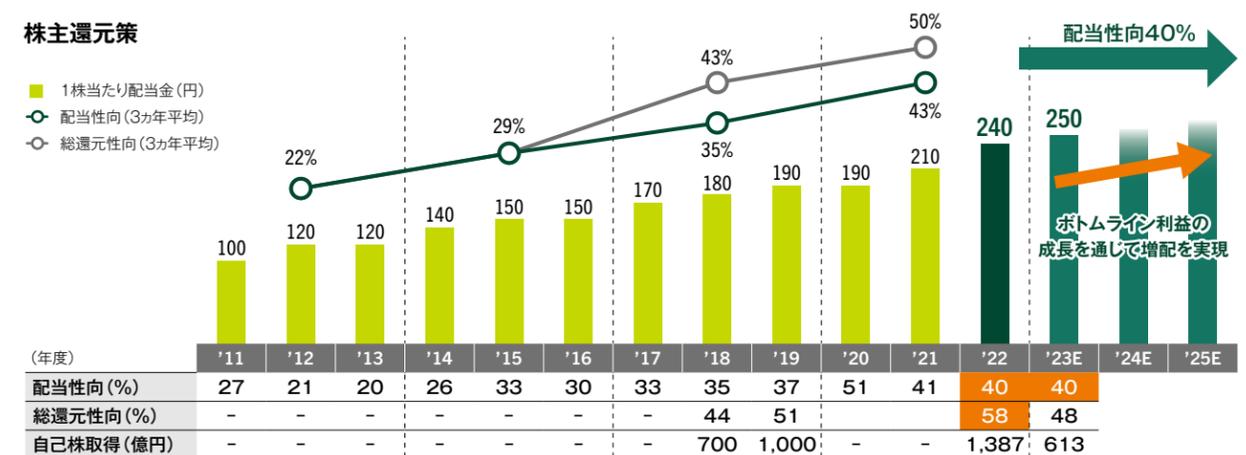
新中計においても、健全性確保を前提に、株主還元強化と成長投資をバランスよく実現していく方針は変わりません。健全性の指標であるCET1比率は、パーゼルⅢ最終化の影響を織り込み、その他有価証券評価差額金を除いたベースで10%程度を目標としています。これは規制上求められる所要水準8.0%をベースに、さまざまなストレスシナリオにおいても所要水準を維持できる2.0%のバッファを加えた数字であり、±0.5%を運営目線としています。

2023年3月末のCET1比率は10.1%であり、資本は十分な水準を維持しています。一方で、不透明なマーケットで環境の変化や、金融規制・監督のさらなる強化により健全性の前提が保守的になる可能性も否定できません。マクロ環境や各国当局関係者の議論等を注視し、健全性確保のために、資本蓄積も必要に応じて検討していきます。



## 株主還元策

- 1株当たり配当金(円)
- 配当性向(3ヵ年平均)
- 総還元性向(3ヵ年平均)



## 株主還元強化

我々の株主還元の基本は配当であり、累進的配当、すなわち、減配せず、配当維持もしくは増配の実施を原則としています。前中計では、2019年度の190円から2022年度の240円へ3年間で合計50円の増配を実現し、株主還元目標である配当性向40%を達成することができました。新中計においても、配当性向40%を維持し、業績のボラティリティをできるだけ抑えながら、ボトムライン利益の成長を通じて増配の実現を目指していきます。これを基に、2023年度の配当予想は250円としました。

自己株取得については、前中計の3年間で2,000億円の実施を発表しました。2023年度分については、金融機関を取り巻く環境の不透明感が足元で続いていることから、上期決算まで実施の判断を見送りましたが、引き続き状況を見極めつつ実施を検討し、新中計では、株主還元と成長投資のバランスをより重視した資本政策を実現していきます。

## MESSAGE FROM GROUP CFO

## 成長投資

パーゼルⅢ最終化を見据えた資本蓄積を十分達成できたことから、前中計では株主還元と成長投資への資本活用を強化する方針に変更し、成長分野にはオーガニック・インオーガニックともしっかりと資本を投入して、成長を追求してきました。

特にインオーガニックについていえば、アジアでは、インドやベトナム、フィリピンの現地金融機関へ出資し、インドネシアと合わせたマルチフランチャイズ戦略の対象4カ国において、今後の成長に向けた礎を築きました。海外証券ビジネスでは、米国の大手総合証券会社Jefferiesと戦略的資本・業務提携を行い、2023年4月にはさらなる提携の深化を発表して、協働エリアを米国のECMやM&Aに広げていきます。航空機リース事業では、SMBC Aviation CapitalがGoshawk Management (Ireland)を買収し、業界第2位の規模に躍進しました。国内では、SBIホールディングスやCCCグループと資本・業務提携し、個人向けデジタル金融サービスの強化に取り組んでいます。

前中計では、さまざまなインオーガニック案件も進めてきたことから、新中計では、まずはこうしたインオーガニック投資のPMI(経営統合作業)に注力し、収益貢献につなげ

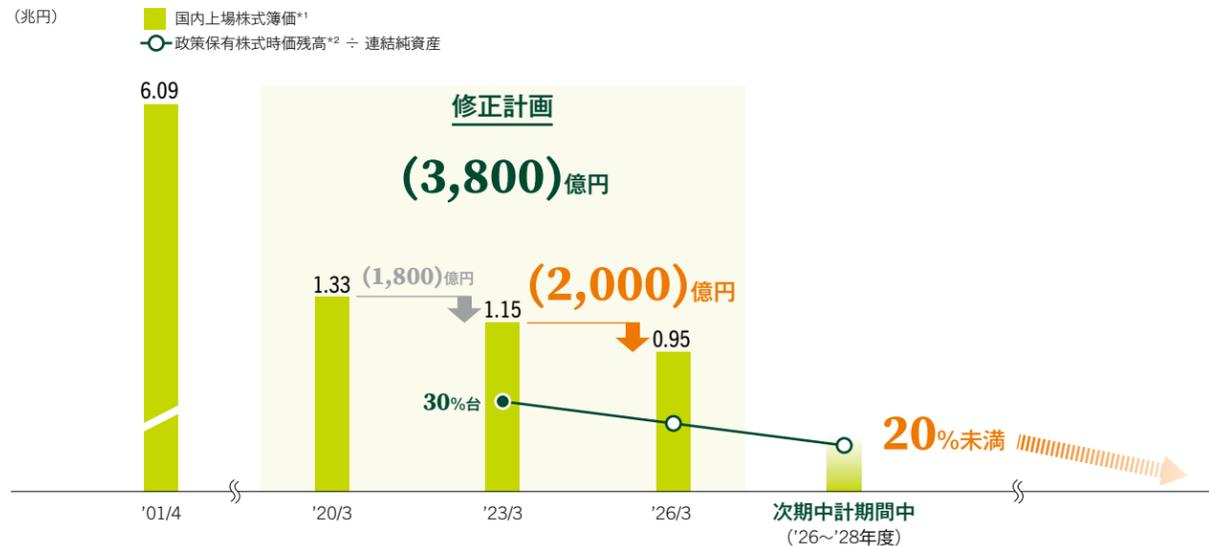
ていくことで、新たな成長ドライバーに育てていきます。そして、その成長の果実については、投資家の皆さまにもしっかりと還元していきたいと考えています。

## 政策保有株式の削減

2020年度からの5年間で政策保有株式3,000億円(簿価ベース)を削減するという計画に対し、3年間で累計1,800億円を削減しました。計画通りの進捗で削減していますが、新中計に合わせて計画を加速する方向へ修正し、今後3年間で2,000億円、当初の計画と合わせて6年間で3,800億円の削減を目指します。また、連結純資産に対する政策保有株式の時価残高の割合については、2026~2028年度の次期中計期間中に、20%未満に引き下げる目処をつけます。

政策保有株式の削減は、本邦のコーポレートガバナンス向上に資するという観点からも非常に重要な取組であると考えています。また、東証基準ROE(分母に政策保有株式の含み損益を勘案)8%の早期達成に向けても、引き続きお客さまとの十分な対話を重ねながら精一杯削減に努め、計画達成の前倒しにも挑戦していきます。

## 政策保有株式の削減計画



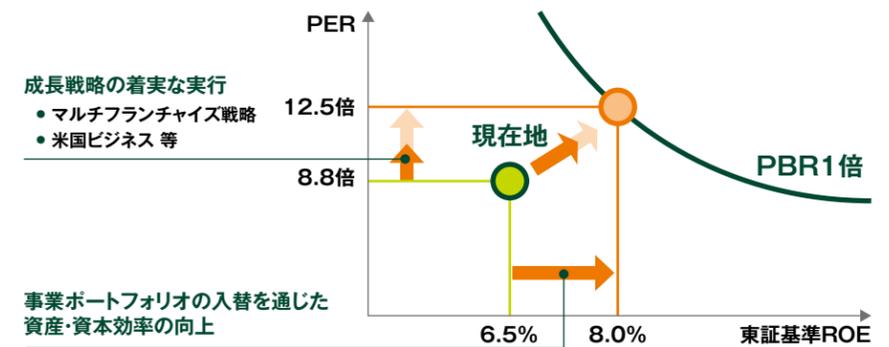
\*1 2020年3月末以降の業務提携目的の出資を除く \*2 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む

## 企業価値の向上

企業価値の向上は我々の最も重要な経営課題です。新中計では、PBRの改善に向けて、事業ポートフォリオの入替と資産・資本効率の向上に取り組むことで、早期に東証基準ROE8%を目指していくことを打ち出しました。PERについても、今後成長が期待されるマルチフランチャイズ戦略や米国ビジネス等、成長戦略を実行し、将来の期待成長率を高めるとともに、ボラティリティを極力抑えるような事業ポートフォリオを構築して、収益の安定性を高めていきたい

と考えています。また、足元の不透明な環境の中、ステークホルダーの皆さまの関心が高い分野について、積極的かつタイムリーに情報開示を行うとともに、成長投資や社会的価値の創造等の中長期的な取組についての開示内容を拡充し、投資家の皆さまとの情報格差を財務・非財務面ともに埋めることで予見可能性を高め、資本コストの低減につなげていきます。

## PBR改善への取組



## 投資家・アナリストの皆さまとの対話

皆さまとの対話は、学びや気づきを得られる非常に貴重な機会です。新中計の策定においても、日々の面談やIRイベントを通じて、皆さまからいただいたご意見を取締役会やマネジメントで共有し、過去の成長投資の収益貢献見通しや、東証基準ROEの目標開示、事業部門別の経営管理の高度化、政策保有株式の削減計画の加速等、日々の業務運

営や対外的な開示にも取り入れてきました。

今後も、皆さまとの双方向の建設的なエンゲージメントを重ねて、我々の取組に活かし、コミュニケーションをさらに活性化させていくことで、「質の伴った成長」につなげ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

## 行政処分等への対応・再発防止に向けた取組

SMBC日興証券の元役職員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態（相場操縦事案）と同社および三井住友銀行の役職員の間で非公開情報を授受した事態（銀証ファイアウォール規制違反事案）を受け、当社では、取締役会

の下にプロジェクトチームを設置し、経営管理体制上の課題や改善策等について、議論を重ねてきました。また、取締役会では、各改善策の進捗状況の監督や、施策の実効性についての議論を行う等、執行サイドへの関与を強化してきました。

	相場操縦事案	銀証ファイアウォール(FW) 規制違反事案
事案概要	SMBC日興証券が、10銘柄の上場株式について、ブロックオフ取引における売買価格の基準となる執行日の終値等が前日の終値に比して大幅に下落することを回避し、その株価を一定程度に維持しようとして、各株式の相場を安定させる目的をもって、一連の指値による買付および買付の申込を実施した事態。	SMBC日興証券と三井住友銀行との間において、法人顧客から情報共有の停止を求められていること、または情報共有の同意を得ていないことを認識しながら、当該法人顧客に関する非公開情報の授受が複数回にわたって行われていた事態。

2022年11月、当社、SMBC日興証券および三井住友銀行の3社は、同様の事態を二度と繰り返さないよう、取締役会での議論を踏まえて改善策を策定し、公表しました。以降、改善策の着実な実行等を通じた経営管理体制および内部管理体制の強化ならびに健全な組織文化の醸成等に取り組んでいます。

改善報告書の提出から半年が経過し、各改善策の策定・構築については概ね計画通り進捗しています。今後、引き続き改善策の実行を進めるとともに、各改善策の実効性検証を行った上で、浸透・定着を図っていきます。

### 再発防止策の進捗状況

2022年11月 改善計画策定

現在

	再発防止に向けた枠組の策定・構築	実装・実効性検証	浸透・定着
相場操縦事案	<p><b>1 経営管理体制の強化</b> ＜SMBC日興証券＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営執行の監督強化 新たな社外取締役の招聘</li> <li>役員向けコンプライアンス研修実施</li> <li>「守り」への重点的な資源配分 2線・3線における人員増強および内部管理体制強化のための100億円超のIT投資</li> <li>1線・2線の専門性強化 外部人材の積極採用</li> <li>「商品・サービス協議会」設置 リスク課題およびそれらへの対応を1線・2線で協議</li> </ul> <p>＜当社＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SMBC日興証券の役員人事・資源配分計画への関与強化および十分性の検証</li> </ul>	<p><b>2 内部管理体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3線管理の実効性向上 外部知見を活用した戦略実現のための仕組の策定・実装</li> <li>コンプライアンス部門の再編 統括機能強化、役割・責任の明確化</li> <li>「不正取引防止部会」設置 不正取引のリスクについて、1線・2線が議論することにより売買管理体制を強化</li> </ul>	<p><b>3 健全な組織文化の醸成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな理念体系の策定 従来の理念体系を再構築し、SMBCグループの「Five Values」を内包</li> <li>経営陣と従業員との対話 改善策や会社の方向性等を議論する場の設定（計271拠点で開催済）</li> </ul>
銀証FW規制違反事案	<p><b>4 経営管理体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報勉強会の実施</li> <li>当社コンプライアンス部の体制強化</li> </ul>	<p><b>5 顧客情報管理体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報管理ルールの制定・徹底</li> <li>人工知能等を活用した事後モニタリングの高度化</li> </ul>	<p><b>6 コンプライアンス意識醸成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CEOメッセージの発信 SMBCグループ年度方針会議およびSMBC日興証券の部店長会議にて発信</li> <li>コンプライアンス研修管理規則の制定、研修機会の拡充</li> </ul>

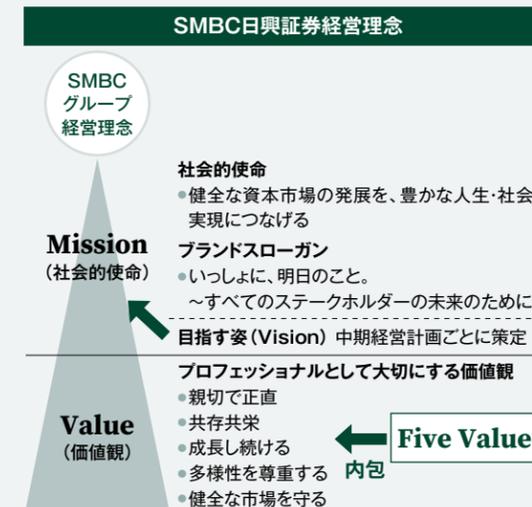
### 当社：「グループビジネス管理室」の設置

グループベースでの有事対応力強化のため、当社内に「グループビジネス管理室」を設置しました。SMBC日興証券のみならず主要グループ8社を中心にコミュニケーションと有事対応力を強化していきます。



### SMBC日興証券：新たな理念体系の策定

理念体系を十分に全社へ浸透させるため、従来の理念体系をより分かりやすく再構築するとともにSMBCグループ共通の価値観である「Five Values」を内包した、SMBC日興証券として大切にしたい5つの価値観を新たに決めました。



### SMBC日興証券：経営陣と従業員との対話

経営陣がコンプライアンスおよびリスク管理の徹底について明確なコミットメントを示した上で、営業現場の従業員との双方向のコミュニケーションを強化しており、社内の計271拠点で、経営会議メンバーによるタウンホールミーティングを実施しました。対話の中で従業員から出た意見等を経営会議メンバーで議論し、各種施策へ反映していきます。



### SMBC日興証券：コンプライアンス部門の再編

内部管理体制の強化を目的にコンプライアンス部門の組織・運営の見直しを実施しました。コンプライアンス統括に副社長を選任する等、コンプライアンス部門の位置付けを向上させたほか、ファンクションごとにコンプライアンス担当部署を再編し、役割・責任の明確化を図りました。

#### 2線 (コンプライアンス部門)

<p><b>コンプライアンス統括</b> (副社長/代表取締役)</p> <p><b>コンプライアンス副統括</b> (弁護士)</p>	<p>コンプライアンス部門の位置付け向上</p> <p>リーガル・コンプライアンスのスペシャリストを選任</p>
<p><b>コンプライアンス担当役員</b> (コンプライアンス統括部長兼任)</p> <p><b>コンプライアンス副担当役員</b></p>	<p>統括機能の強化</p> <p>1線のマネジメント経験者の選任</p>
<p><b>各コンプライアンス担当部署</b> ファンクションごとに組織を再編</p>	



## 社外取締役座談会

# サステナビリティ実現に向けた SMBCグループのあるべき姿

**伊藤** 本日は、2023年5月に発表した新中期経営計画（以下、新中計）を踏まえ、今後のSMBCグループに期待する点について、社外取締役の松本さんと桜井さんにご意見をお伺いしたいと思います。新中計の策定のプロセスにおいては、取締役会やその内部委員会で約1年にわたるディスカッションを重ねており、お二人にも深くかかわっていただきました。

**松本** 私は今回の新中計は一味違うなという印象を持っており、次の3つの観点から評価しています。1つ目が、策定までのプロセスで多くの役職員が参加し、多くの時間と労力を費やして作り上げたという点です。それにより、これまでの中期経営計画の課題や成果を踏まえつつ、さらに足元で進んでいる環境変化を取り入れた計画に仕上がりました。2つ目は、「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」を前提としながらも、「社会的価値の創造」を新たな柱に据えている点です。そして、3つ目は、その実現に向けて、取り組むべき社会課題を明確にし、解決していくのだという決意を明確にした点です。新中計の柱として掲げた以上、やり遂げる責任と覚悟を持って取り組んでほしいと思っています。

すでに新中計はスタートしていますが、役職員の皆さんが非常に熱意を持って取り組んでいるという印象があります。この熱意を持続させ、新中計をやり遂げ

ることで、SMBCグループの組織的な力が一段と向上することを期待しています。

**桜井** 松本さんから全体感のお話がありましたが、私はサステナビリティ委員会の委員長として新中計の策定にドラフトの段階からかかわらせていただいたので、まずその立場からお話したいと思います。率直に申し上げて、初期のドラフトは総花的な印象がありました。「社会課題を解決する」と言葉にするのは簡単ですが、企業活動に実際それをどう織り込んでいくのが重要です。従業員一人ひとりがオーナーシップを持たなければ、本当の社会課題の解決は実現できませんので、そのためにも、SMBCグループとして注力するポイントを絞り込むべきであるということをお伝えしました。

もともとSMBCグループでは、何十万人もの高校生に金融経済教育のセミナーを実施する等、「社会的価値の創造」に貢献するさまざまな取組がすでに行われています。そうした中で、従業員一人ひとりが、社会課題の解決により意識的に取り組むためにはどうすればよいか、議論を重ねました。たとえば、「幸せな成長」というキーワードが出てきた時も、幸せとはどのような意味か、成長の実現のためには自分たちが社会の中でどうあるべきなのかといった、従来のSMBCグループにはなかったような論点について深く議論を交わしました。

## 社外取締役座談会

また、私は報酬委員会と指名委員会にも委員として参加していますので、「社会的価値の創造」を報酬やリーダーを選ぶ時の評価軸にどのように反映していくのかといった観点からも検討に加わりました。多岐にわたるSMBCグループの活動の中で「社会的価値の創造」というテーマを真に実現するため、私もあらゆるステークホルダーの立場を代弁するよう心掛け、さまざまな提言をさせていただきました。

**伊藤** 桜井さんがおっしゃるように、サステナビリティ委員会が新中計における戦略の骨子の作成に深く関与すること自体、SMBCグループが「社会的価値の創造」を重要視して、真ん中に据えて進めていくという意思を具現化しているといえるのではないのでしょうか。一方で、松本さんからもお話があった通り、計画として策定した以上、責任と覚悟を持ってこれをやり遂げることが重要です。今後もそのプロセスの中で従業員を巻き込みながら、新中計で掲げた取組をさらに進化させていきたいと考えています。

三井住友フィナンシャルグループ  
取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO

**伊藤 文彦**



**松本** 私はメガバンクが果たすべき役割について4つあると考えています。1つ目は国民生活および日本経済への貢献と責任を果たすこと、2つ目はすべての基盤として信用と信頼を築くこと、3つ目は収益やガバナンスを含めて、健全経営を基本とすること。4つ目はすべてのステークホルダーに貢献するとともに、公正であることです。これら4つのいずれも欠けてはなりません。新中計における「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」という3つの基本方針は、これらの役割を果たした上で質の伴った成長を目指すという揺るぎない哲学の軸を持っていると感じているところです。

**伊藤** 松本さんが3つ目に挙げた健全経営という観点では、東京証券取引所からのPBR改善の要請を受け、執行サイドとしてまずはPBR1倍に向けて資産・資本効率を重視した経営を通じ、東証基準ROE8%を目指していくことを打ち出しました。また、海外におけるマルチフランチャイズ戦略や米国での事業拡大、国内リテール・ホールセールビジネスモデル改革を通じ、将来の期待成長率も向上させ、ROE・PERの両面からPBR1倍を目指していきます。



三井住友フィナンシャルグループ  
社外取締役

**松本 正之**

**松本** PBR1倍は企業としてあるべき姿だと思いますし、各社もそれを目指して努力しているところですが、金融業は、規制対応として資本蓄積も求められる中で、PBR向上に向けた努力が必要とされる業種です。東証基準ROE8%は高い目標ではありますが、事業ポートフォリオの入替等を通じて収益改善に注力する必要がありますでしょう。

**桜井** 東京証券取引所からの要請をどのように新中計に織り込んでいくのかについては、取締役会でもよく議論しました。ひとつ申し上げるとするなら、金融業というさまざまな規制のある環境の中で、SMBCグループが成長できる分野をしっかりと見定めていく必要があるということです。私が社外取締役に就任した2015年から業容も随分変化してきましたので、新中計においても目標達成に向けていかに成長分野への取組を進めていくかという点を、引き続き注視していきたいと思っています。

**伊藤** ありがとうございます。次に、ステークホルダーの関心の高いテーマでもある気候変動への取組について、お二人の評価をお聞かせいただけますか。

**松本** 取締役会でサステナビリティ委員会からの気候変動に関する報告を受ける際、その内容が詳細かつ徹底的に議論されたものであることに、いつも感心しています。同委員会での議論や気候変動問題の現状を確実に把握した上で、グローバルで求められる基準をベースに全体の長期行動計画を策定しています。これに沿って現在も取組を進めているところですが、今回の新中計におけるマテリアリティのひとつである「環境」のゴールに「トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現」を掲げたことで、改めて課題解決に向けた姿勢を示したと思います。お客さまと対話しながら、日々変化する環境の中で出てきた課題を整理し具体的なアクションプランの策定を進めていることも伺っていますので、そのような取組から着実に計画を推し進めるという覚悟を感じています。

## 社外取締役座談会

**桜井** 私は、気候変動への取組体制がグループ内で十分整っているのかという点を重視し、非常に突っ込んだ提言を行ってきました。私はグローバル化学品メーカーに長く勤めていましたが、こうした産業においてGHG排出量の削減に取り組むとなると、その技術に対応した工場が必要となります。そのために用地を取得し、工場を建設し、そしてようやく製品の生産ができるようになるまでには数年の歳月がかかります。SMBCグループがこのような外からは見えづらい実情を把握した上で、真の一つひとつのセクターに向き合っているのかということに厳しい目をもって注意深く見てきたつもりです。そのような中、たとえば主要セクターのお客さまと話をするだけでなく、実際にその産業に従事していた方をSMBCグループに採用するといった、現場の意見を反映するためのさまざまな改善がなされているのを目の当たりにしました。また、大企業であれば、気候変動に関するデータを自前で算定する等、GHG排出量削減に向けた体制が整っていますが、中小企業においてはそうしたデータ算定のノウハウを持っていない場合が少なくありません。そうしたお客さまには「Sustana」をはじめとしたGHG排出量算定サービスを提供する等、さまざまなニーズを満たす支援を執行サイドがしっかり意識して取り組んでいると実感しています。

また、トップマネジメントが気候変動に対してどれだけコミットメントしているかにも着目していますが、役員の報酬体系において、非財務指標として「社会的価値の創造」を組み込んだことについては大きな前進だと捉えています。その他にもM&A等を実行する際には、社外取締役として、提携先の社会的価値のビジョンや、気候変動に対する取組が確実に行われているかといった点は特に重視して確認するようにしています。

**伊藤** 次に、2022年度に発生したSMBC日興証券の相場操縦事案をはじめとする不祥事を受けて、取締役会での厳しいご意見もいただきながら、再発防止策を策定し、浸透・定着に取り組んでいるところですが、その進捗に対する評価や考えを忌憚なくお聞かせください。

**松本** どのような会社にも、存立のために絶対に失ってはならない重要な価値観があります。証券会社にとっては、市場の公平性を守ることが重要な価値観といえますから、今回の相場操縦事案は極めて遺憾です。二度とこのようなことを起こさないよう、私自身も監査委員会の委員長として、今回事案が発生した原因やそれに対する再発防止策についての報告を受けるとともに、実際にSMBC日興証券に足を運び、幹部に会って話を聞く機会を持つようにしています。

私は長く鉄道業界に携わってきましたが、鉄道業界では、安全を第一として考え、疑わしい時は安全な方を選択すべきという「fail safe」という考え方が伝統的なカルチャーとして根付いています。実際、現場の従業員がこの考え方に基づいて適切な行動を取ったことで重大事故を回避し、お客さまの安全が守られたという経験もあります。

存立の基礎となる価値観を守るといふカルチャーを定着させるには、継続した忍耐強い取組が必要です。SMBC日興証券の社長の話を従業員がしっかりと受け止め、一体となって再発防止に取り組んでいる姿を見ていて、このような姿勢を継続していくことができれば、カルチャーの定着につながるものと思います。危機を乗り越える中、一度立ち止まって考えることでより良いものが生まれてくることも多いですから、今後のSMBC日興証券に期待しています。



三井住友フィナンシャルグループ  
社外取締役

**桜井 恵理子**

**桜井** 松本さんをはじめとした監査委員会の方が、SMBC日興証券の役員や従業員に実際に会って話を聞き、取締役会を代表してご対応いただいた点に本当に感謝しています。再発防止に向けて、地道に取組を重ねる中で、今おっしゃったようなカルチャーの定着を図らなくてはならないという点は私も同感です。私自身も、従業員へのサーベイの仕方や上司と部下がどのような対話を行っているのか等、具体的に質問したり結果を聞いたりして、進捗を見守っていきたくと考えています。SMBC日興証券の皆さんが前向きな形で変わっていった様子は、SMBCグループの中にいる私たちも感じていますので、これからも温かくも厳しい目でモニタリングしていきます。

**松本** 本日の座談会の冒頭で、すべてのステークホルダーに貢献することがメガバンクの果たすべき役割のひとつであると申し上げました。私自身は監査委員会の委員長として、健全な経営が維持・推進されているか、そして、リスク管理等も含めてガバナンス体制はどうかという観点でフォローしており、疑問に感じるものがあれば必ず意見をいって答えを求めるようにして

います。今後も引き続き、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、SMBCグループの健全経営に向けた提言や意見表明を行っていきます。

**桜井** 私は社外取締役として、世界各国で活躍されている企業のトップの方と直接話をしたり、外部のさまざまなリーダーの話を聞いたりすることで、それをグループの経営に反映できるよう常に自分のアップデートを図っているところです。SMBCグループがグローバル基準でサステナビリティおよびガバナンスの観点から発展できるよう、引き続き研鑽を積んでいきたいと思っています。

**伊藤** SMBC日興証券の再発防止策については、お二人からもご指摘いただいたように、従業員一人ひとりに健全なリスクカルチャーを浸透・定着させていくことが大切だと考えています。また、新中計の推進およびサステナビリティの実現に向け、いただいたご意見を今後の経営戦略に反映するとともに、着実に取組を進めていきます。本日は誠にありがとうございました。



# BUSINESS STRATEGIES for CREATING VALUE

## 価値創造のための事業戦略

- 042 グループ体制
- 044 リテール事業部門
- 048 ホールセール事業部門
- 052 グローバル事業部門
- 056 市場事業部門
- 060 デジタルで切り拓く金融の未来
- 064 SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策
  - 066 マルチフランチャイズ戦略・海外証券ビジネス
  - 070 Olive
  - 076 米国デジタルバンク
- 080 サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造
- 090 価値創造を支える人材戦略
- 098 FIVE VALUESの体現者たち



# グループ体制

SMBCグループは、銀行、リース、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンス等、幅広い事業を展開する「複合金融グループ」です。

持株会社である三井住友フィナンシャルグループの下、お客さまのセグメントごとにグループ横断的な事業戦略を立案・実行する4つの事業部門を設置するとともに、本社部門ではCxO制により、グループ全体の企画・管理関連の統括者を明確化し、経営資源の共有化・全体最適な資源投入を実現しています。

## 2022年度事業部門別連結業務純益

リテール **2,216** 億円



ホールセール **5,585** 億円



グローバル **6,122** 億円



市場 **3,742** 億円



事業部門制・CxO制		銀行		リース	証券	カード・コンシューマーファイナンス		その他		
		三井住友銀行	SMBC信託銀行	三井住友 ファイナンス&リース	SMBC日興証券	三井住友カード	SMBC コンシューマーファイナンス	日本総合研究所	三井住友DS アセットマネジメント	
事業部門	リテール	●	●		●	●	●			
	ホールセール	●	●	●	●	●				
	グローバル	●	●	●	●	●	●			
	市場	●			●					
本社部門 (CxO制)		<b>CFO</b> Chief Financial Officer 財務	<b>CSO</b> Chief Strategy Officer 戦略立案	<b>CRO</b> Chief Risk Officer リスク管理	<b>CCO</b> Chief Compliance Officer コンプライアンス	<b>CHRO</b> Chief Human Resources Officer 人事	<b>CIO</b> Chief Information Officer 情報	<b>CDIO</b> Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	<b>CSuO</b> Chief Sustainability Officer サステナビリティ	<b>CAE</b> Chief Audit Executive 監査

# Retail Business Unit

## リテール事業部門

銀行・証券・カード・コンシューマーファイナンス、それぞれの業界トップクラスの企業が、個人のお客さまのニーズに「グループ総合力」によるサービスでお応えし、お客さまから最も選ばれる本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現を目指しています。



執行役専務  
リテール事業部門長

山下 剛史

連結業務純益に占める割合(2022年度)

2,216 億円

12%

	2022年度 実績	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	11,502億円	(140)億円
経費	9,333億円	+7億円
ベース経費	7,022億円	(381)億円
業務純益	2,216億円	(135)億円
ROCE1 <sup>*2</sup>	11.0%	+0.8%
リスクアセット	13.3兆円	+0.6兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 除く利息返還損失引当金繰入等

リテール事業部門は、資産運用ビジネス、決済ビジネス、コンシューマーファイナンス等の主要分野で国内トップクラスの事業基盤を誇り、高品質な対面コンサルティング力、先進的な決済やファイナンスの商品・サービスを有しています。

前中期経営計画では新型コロナウイルス感染症等の影響が各ビジネスに及びましたが、資産運用ビジネスではストック収益資産残高が計画を上回る4兆円の増加、決済・ファイナンスビジネスでは買物取扱高が10兆円の増加と計画をキャッチアップし、コロナ影響で減少したカードローン残高は2022年度に前年比増加に転じています。

また、キャッシュレス化・デジタル化の加速、貯蓄から投資への進展、人生100年時代に備えるニーズの増加等、リテールビジネスを取り巻く環境は大きく変化しました。その中で、

「SMBCダイレクト」の機能拡充、個人専用店舗の展開、「SMBCエルダープログラム」の導入等、環境変化をいち早く捉えた施策を実行してきました。

新中期経営計画では、グループベースの資産運用ビジネスモデルの構築により、富裕層ビジネスの差別化を図り、競争力を強化することでマーケットでの存在感を高めていきます。また、リテールビジネスを「Olive」を軸としたデジタルモデルへ変革することで、全国に顧客基盤を拡大し、グループベースで商品・サービスを提供します。さらには、「デジタル」と「ヒューマンタッチ」を活かしたハイブリッド戦略の展開等により、各ビジネスにおけるマーケットシェア拡大や、デジタル化による利便性向上とコスト削減の両立を通じて、「本邦No.1の持続的な事業基盤を誇るリテール金融グループ」の実現を目指します。

## リテール事業部門

重点領域  
1富裕層取引No.1に向けた  
グループ体での富裕層ビジネス構築

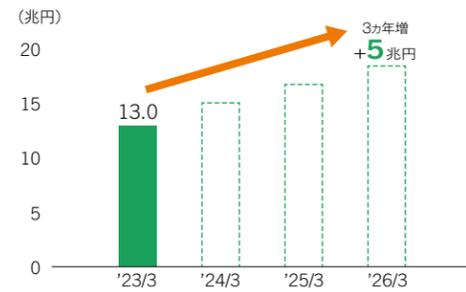
高度なポートフォリオ提案や相続・承継、事業性貸金等の多様なニーズに対応するため、銀行・証券・信託の連携によるグループ総合力でトータルコンサルティングを提供していきます。

法人オーナー等の大口富裕層のお客さまには、法人・個人営業、グループ会社間の連携強化により、お客さまのニーズへの対応力とアプローチを強化し、マーケットシェアの拡大を図ります。

相続ビジネスにおいても、同様の連携の強化により、SMBC日興証券の遺言信託・遺産整理ニーズへの対応力を強化し、資産集約・次世代取引獲得を推進します。

また、インフレや通貨安等に伴うお客さまの資産価値下落リスクに対しては、三井住友銀行、SMBC信託銀行で「PRESTIA」ブランドを活用し、通貨分散の提案を促進します。

## AM\*・外貨残高



\* 投資信託・ファンドラップ等

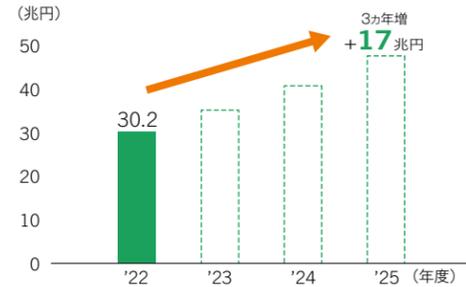
重点領域  
2

## ペイメントビジネスにおけるシェア拡大

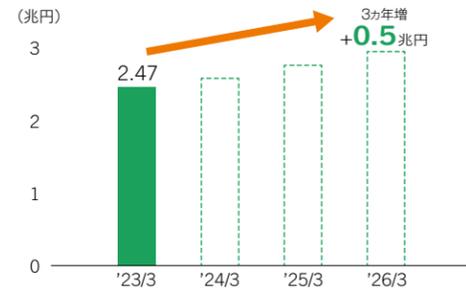
コロナ禍でのキャッシュレス化・デジタル化の加速を踏まえ、モバイル上で決済・手続・サービスが完結する「モバイル決済の標準化」を推進します。さらに、非金融サービスとの連携による付加価値の向上等を通じて、利便性や利得性起点での利用者の獲得を目指します。事業者のお客さまには、さまざまな利用シーンに対応すべく、「stera terminal」のマルチデバイス化や、公共交通機関への「stera transit」の導入を進めます。また、外部連携も含めたSMBCグループ共通ポイントであるVポイントの活用を通じて、利便性・利得性を向上させます。

コンシューマーファイナンスでは、個人消費の回復を捉え、決済利用を契機としたファイナンスニーズや、手続のデジタル化等、より多くのお客さまのニーズに対応していきます。

## 買物取扱高



## ファイナンス残高

重点領域  
3

## 「Olive」を軸としたデジタルモデルへの変革

キャッシュレス化・デジタル化が浸透する中、「店舗での取引」ではなく、「モバイルアプリ上の取引」を前提にした新しいビジネスモデルを展開していきます。銀行口座、カード決済、ファイナンス、証券、保険等の機能をデジタル上でシームレスに展開する「Olive」を通じて、全国の個人のお客さまに新しい総合金融サービスを提供します。

日常の手続はお客さまのご都合の良い時にデジタルで受け付ける一方、デジタルチャネルの補完として、足を運びやすい商業施設にて少人数で運営する「ストア」を展開します。富裕層のお客さまには、銀行・証券・信託のコンサルタントが集約された「グループ体チャネル」でアプローチし、デジタルとリアルハイブリッドモデルを追求していきます。

📖 「Olive」についてはP.070、P.106をご参照ください。



ストア(イオンモール熱田店)

## 社会的価値の創造に向けた取組

お客さまのお金に関連するさまざまな課題を解決することで、あらゆる世代の豊かで安全な暮らしを支援していきます。

人生100年時代においてお客さまに安心とゆとりをお届けするため、コンシェルジュがお金以外のお困りごとやご要望にも応える「SMBCエルダープログラム」や「SMBCデジタルセーフティボックス」、家族のさまざまなリスクに備える情報共有アプリ「ファミリーネットワークサービス」等を提供してきました。今後も、金融面に加え、健康、安心、生きがいのある暮らし等をサポートする、非金融領域のサービスラインアップを拡充します。

また、グループ各社の知識やノウハウを活かして、グループベースでの金融経済教育活動にも注力しています。SMBCグループは「SMBCグループ サステナビリティ宣言」に基づいて、2020年度から2029年度で金融経済教育を延べ150万人に提供することをKPIとしています。今後も、学校、職場、高齢者施設等、対象範囲を拡大しつつ、誰もがお金に対する正しい知識を身に付け、安心して暮らせる社会の実現に貢献していきます。



愛知県内の高校における三井住友銀行とSMBCコンシューマーファイナンスの共同セミナー

# Wholesale Business Unit ホールセール事業部門

国内企業のお客さまに対し、資金調達、運用、決済等に関連したサービスや、M&Aアドバイザー、リース、不動産仲介等、さまざまなニーズに対応するソリューションをグループ一体となって提供し、日本経済の発展に貢献していきます。



Left

執行役副社長  
ホールセール共同事業部門長

**中島 達**

Right

執行役専務  
ホールセール共同事業部門長

**金丸 宗男**

連結業務純益に占める割合(2022年度)

5,585 億円

32%

	2022年度 実績	前年比 <sup>1</sup>
業務粗利益	7,737億円	+223億円
経費	2,933億円	(93)億円
ベース経費	2,900億円	(43)億円
業務純益	5,585億円	+436億円
ROCE1 <sup>2</sup>	14.6%	+3.4%
リスクアセット	31.2兆円	+0.8兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 除く外貨中長期調達コスト

前中期経営計画においては、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化やロシア・ウクライナ情勢等の地政学リスクの高まりにより、お客さまの事業変革に向けた動きが加速する中、旬な切り口での仕掛け提案により事業再編等のビジネスチャンスグループ一体での確に捕捉しつつ、経費コントロールも徹底したことで、業務純益は大幅に増益となりました。さらに、不動産ビジネスやLBO等の高付加価値・高採算ビジネスを推進したほか、クレジットコストも前年比減少となったことで、ROCE1も計画を上回る数値で着地しました。

グローバル化の反転やグローバルな金融緩和の終焉、サステナビリティへの対応の加速等、パラダイムシフトといえる変化が進んでいる中、より一層スピードを上げてビジネス変革を推進する必要があります。新中期経営計画では、①専門性強化によるグループエッジの

強化・創出、および②デジタルをフル活用した営業体制の構築を通じて、③高ROE事業ポートフォリオの構築を目指します。

不動産ビジネスやスタートアップ支援等、企業のライフサイクルにおけるさまざまな成長機会をサポートすることで大型金融イベントの捕捉を目指す「成長支援ビジネス」、サステナビリティやDX等企業のトランスフォーメーションを支援する「変革支援ビジネス」、新たな切り口で将来のビジネスの柱を育てるべく、デジタルチャネル構築を通じた法人向け決済サービスやサプライチェーンビジネス等にチャレンジする「新規ビジネスの創造」、この3つのビジネス分野に特に注力していきます。

変化を続けるお客さまの高度な経営課題を解決し、お客さまとともに持続的に成長していくことを通じて、日本経済の発展・再成長に貢献していきます。

ホールセール事業部門

重点領域  
1

専門性強化による  
グループエッジの強化・創出

パラダイムシフトを先取りしながら、複雑・高度化するお客さまのニーズを理解し解決するコンサルティング力・エグゼクティブ力が今後より一層重要となります。

新中期経営計画では、前中期経営計画で注力してきた成長支援ビジネスや変革支援ビジネスといった既存の成長領域へのリソースシフトおよびソリューション提案の拡充に向けたグループ連携体制の強化を継続しつつ、新たな成長領域におけるビジネスの創造にもチャレンジし、専門性の強化・新たなエッジの創出を図ることで、コンサルティング機能をより一層強化していきます。



重点領域  
2

デジタルをフル活用した営業体制の構築

より付加価値の高いソリューションの提供と高度なリスクテイク機能のさらなる強化に向けて、新たな営業体制の構築を目指します。成長領域へのメリハリあるリソースシフトを通じ、「強いフロント」と「専門性の高いソリューション部隊」の両輪を強化していきます。デジタルチャネルの構築やデータ活用・AI活用により、デジタルで完結可能なビジネス領域の拡大でリソースを捻出します。そのリソースを大企業取引におけるグローバルな経営課題に対するセクター対応力の強化や、中堅企業取引における専門性の高いソリューションの提供・ビジネス特性に応じた提案力の強化に活用し、お客さまへの対応力をより一層強化していきます。



重点領域  
3

高ROE事業ポートフォリオの構築

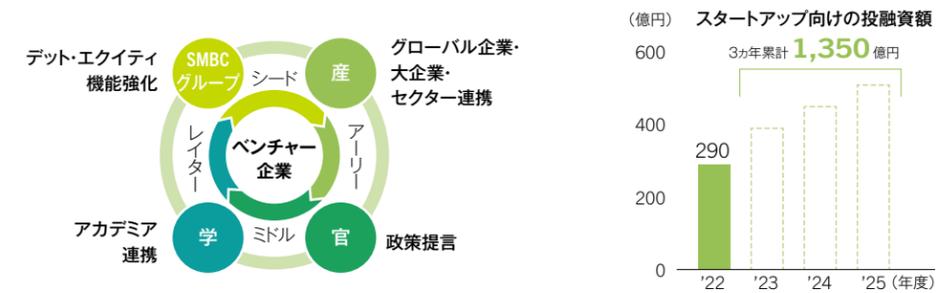
2022年末より円金利の上昇期待が出てくる等、国内金融市場でも変化が起きています。こうした市場の変調に留意しながらも、中長期的なトレンドやリスクをしっかりと見極め、LBOや不動産、スタートアップや再生ファイナンスといった高利鞘プロダクトへ戦略的にアセットを投入していきます。また、SMBCグループ各社の連携の一層の深化や経営資源の投入により、グループ各社の手数料ビジネスを強化していきます。こうした利鞘改善、ノンアセットビジネスへの取組に加え、グループ各社の資産・機能を活用したアセットバックビジネスにもチャレンジしていきます。



社会的価値の創造に向けた取組

2022年度に「サステナブルソリューション部」を新設し、環境・社会問題への対応力強化や、お客さまの脱炭素への対応支援に向けたエンゲージメントを実施してきました。新中期経営計画では、サステナブルファイナンス・エンゲージメント対応・各種ソリューションの拡充を進め、脱炭素化に向けて取り組んでいるお客さまを最大限支援していくとともに、長期的な視点で自ら再生可能エネルギーを保有・販売する新たなビジネスの創出にも取り組んでいきます。

また、スタートアップ企業への支援として、新たな評価モデルによる貸出手法の高度化や、スタートアップ向けファンドの新設等、お客さまの成長ステージに対応するファイナンス機能を強化します。グループ一体での体制整備を通じて経済的価値を追求していくとともに、アカデミア・グローバル企業・大企業との連携等を通じて「スタートアップエコシステム」を活性化し、日本の再成長に貢献していきます。



# Global Business Unit グローバル事業部門

世界的に強みを有するプロダクト・サービスや  
グローバルネットワークを切り口に、  
国内外のお客さまの国際的な事業展開をグループ一体でサポートしています。



Left

執行役副社長  
グローバル共同事業部門長

**今枝 哲郎**

Right

執行役専務  
グローバル共同事業部門長

**中村 敬一郎**

連結業務純益に占める割合(2022年度)

6,122 億円

35%

	2022年度 実績	前年比 <sup>1</sup>
業務粗利益	12,052億円	+1,444億円
経費	6,379億円	+710億円
ベース経費	5,989億円	+572億円
業務純益	6,122億円	+1,149億円
ROCE1 <sup>2</sup>	10.4%	+2.2%
リスクアセット	46.3兆円	+1.6兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 除く外貨中長期調達コスト

前中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ情勢等、ボラティルな業務環境が続いたものの、環境変化に応じた機動的なリソース運営により、業務粗利益を大きく伸ばすことができました。その結果、証券ビジネスの強化や米国デジタルバンクでの先行投資といった、ビジネス拡大に向けた経費を投入しつつも、業務純益を大きく増益させ、グループ全体の成長ドライバーとしての役割を果たしました。

また、グローバルCIBビジネス強化に向けた米国総合証券会社Jefferiesとの業務提携の拡大や、アジアのマルチフランチャイズ戦略対象国における出資拡大等、中長期的な成長に向けた取組も着実に進み、手応えを感じています。

新中期経営計画では、各国の政策金利引き上げによる実体経済への影響の拡大や、外貨

調達環境への目配りを含め、各種リスクの予兆・管理体制を高度化させていきます。その上で、Jefferiesとの協働深化も含めたグローバルCIBビジネスの高度化やグループシナジー創出、エコシステム構築を通じたマルチフランチャイズ戦略の強化、米国デジタルバンクの着実な立ち上げ等、高成長・高収益が見込める新規領域への取組を進めていきます。

こうした事業の拡大・多角化を実現するには、グループ全体の知見を最大限に活用した運営体制の構築や、ステークホルダーからの強い期待に応えるガバナンス体制の高度化も不可欠です。また、社会課題解決への対応についても、世界各地のみならず、邦銀として、日本社会・企業への価値提供に取り組んでいきます。

一人ひとりがオーナーシップを持ち、不断に変化に向き合うことで、質の伴った成長の実現に取り組んでいきます。

## グローバル事業部門

重点領域  
1

## グローバルCIB・グローバルS&amp;Tの強化

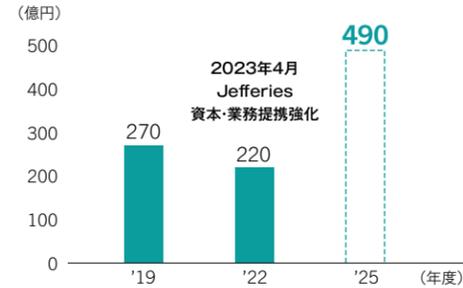
前中期経営計画で強化した陣容を活用し、カバレッジ起点のセクター連携強化や、銀行・証券・デリバティブ一体でのクロスプロダクトの提案力引き上げにより、複合的なソリューション提案を強化します。その一手が、2023年4月に発表したJefferiesとの戦略的資本・業務提携の強化です。M&Aアドバイザリー業務やエクイティ関連業務等へも協業分野を拡大し、Jefferiesとの共同カバレッジ体制構築も進めていきます。

📖 Jefferiesとの提携強化についてはP.069をご参照ください。

また、顧客セグメントごとの戦略を明確化の上、機動的なポートフォリオ構築を行います。具

体的には、注力セクターにおける新規顧客の獲得・ティアアップに取り組むと同時に、プロジェクトファイナンスやトレードファイナンスといった低採算アセットや、低成長・競争過多な地域等でのアセットの削減・入替を進め、質の高い顧客基盤の構築を目指します。

## 海外証券業務純益

重点領域  
2

## 米国事業の深化・拡大

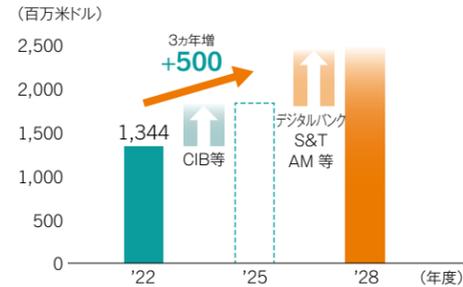
世界最大かつ安定的な市場である米国を最大の成長ドライバーと位置付け、事業拡大・多角化を進めていきます。

従来注力しているホールセールビジネスについては、Jefferiesとの協働等によるグローバルCIBビジネスの強化に加え、LBOやインフラ案件等における当社の知見をエッジとした投資家資金の活用も進め、高効率なビジネス拡大に取り組めます。

また、市況変化に応じて機動的に市場収益を捕捉すべく、セールス&トレーディングの強化を進めるほか、デジタルバンクの立ち上げにより、リテールビジネスにも参入します。

📖 デジタルバンクについてはP.076、P.102をご参照ください。

## 米州本部業務純益

重点領域  
3

## レジリエントな経営基盤構築

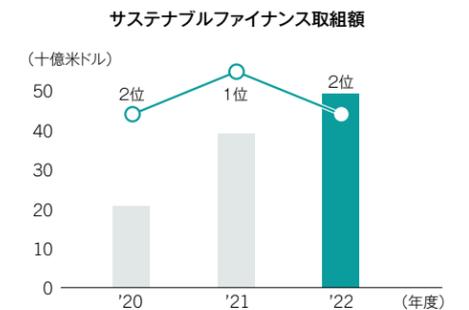
足元ではさまざまな環境変化が同時に起きる中、変化やリスクの予兆を捉え、レジリエントな経営基盤構築を進めます。マルチフランチャイズ戦略の遂行や米国デジタルバンク開業等、事業の多角化に対応するため、事業セグメントごとにROE・当期純利益で収益性を見る化し、変化に応じて期中も機動的にアセット配分の見直しを行い、強靱な事業ポートフォリオ構築を進めます。また、事業拡大・多様化に伴い、リスク管理体制、ガバナンス体制の強化や、オペレーションの高度化等も不可欠です。グローバル一体となり、複雑化する業務環境に応じた経営基盤の構築を実現していきます。



## 社会的価値の創造に向けた取組

前中期経営計画では、サステナブルファイナンスにおいて各地に専門チームを組成、グローバルに連携することで、グループ全体の提案力・解決力強化に取り組まれました。2023年2月には米国大手化学企業に、世界最大級のグリーン水素プロジェクトを含む、低炭素水素プロジェクト向けの6億米ドル/7億ユーロのマルチカレンシー・グリーンボンドを組成しました。このような先進的な技術への知見蓄積・活用も含めた取組を積み重ねることで、引き続き高いプレゼンスを獲得し、2022年度のグリーンローン取組額はグローバルで第2位となりました。

新中期経営計画においても、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」等のさまざまな重点課題(マテリアリティ)に取り組めます。サステナブルファイナンスにおいては、知見やノウハウ集約を加速させるため、グローバル連携タスクフォースを立ち上げ、体制整備を進めます。また、Bank BTPNの金融経済教育やFullerton India (現SMFG India Credit Company)の農村部マイクロファイナンス等、マルチフランチャイズ戦略対象国における金融サービス拡充も継続します。さらに、事業が多角化・複雑化する中で、各地域で多様なスキル、価値観を持つプロフェッショナルな従業員が働きがいを感じ、活躍できる環境づくりを目指します。



○ リーグテーブル(グリーンローン)\*1

## KPI

マイクロファイナンス提供者数\*2

+80万人

\*1 出所: Dealogic

\*2 Bank BTPN Syariah, SMFG India Credit Company

# Global Markets Business Unit

## 市場事業部門

外国為替・デリバティブ・債券・株式等の市場性商品を通じたソリューション提供をはじめ、バランスシートの流動性リスクや市場リスクを総合的に管理するALM業務を行っています。



執行役専務  
市場事業部門長

小池 正道

連結業務純益に占める割合(2022年度)

3,742 億円

21%

	2022年度 実績	前年比 <sup>1</sup>
業務粗利益	4,578億円	+492億円
経費	1,125億円	+70億円
ベース経費	1,100億円	+78億円
業務純益	3,742億円	+441億円
ROCE <sup>1</sup> *2	16.7%	+1.8%
リスクアセット	6.6兆円	+0.1兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 含むバンキング勘定の金利リスク見合い

市場事業部門は、マーケットリスクのプロフェッショナルとして、自らのリスクテイクを深化させるとともに、お客さまに対して高い付加価値を持続的に提供していくことを目指しています。

これを実現するために我々が最も重視していることは、世界中で起こるさまざまな事象を「3つのI」-Insight(洞察力)、Imagination(想像力)、Intelligence(情報力)によって深く分析し、これから起こる相場を読み解くこと、すなわち、世の中の本質を見抜く力です。

2022年度は、前年度後半から上昇したインフレが世界の分断化等を背景に高止まりしました。多くの先進国の金利は、中央銀行がインフレ抑制へ注力したことで年度前半を中心に大きく上がりましたが、年度後半には米国金融機関破綻を受けた信用不安等により急低下する局面もありました。変化が激しいだけでなく、低インフレ・低金利の世界から全く異なるステージへの移行が進んだ1年だったといえます。

我々のポートフォリオ運営では、株式・債券ともにリスク量を抑制しつつも、機動的なリバランスによって収益を計上しました。また、安定した外貨調達により、お客さまを資金繰り面で支えるとともに、セールス&トレーディングでは、お客さまのニーズを把握し最適なソリューションを提供してきました。

足元のマーケット環境は、先行きに対する不確実性が引き続き高い状況です。また、デジタル化の進展や社会的課題への関心の高まり等、お客さまのニーズの多様化も一層進んでいます。

このような環境下でも、お客さまに選ばれるソリューションを生み出し続けるべく、新中期経営計画では、強みであるDNAは維持・強化しつつ、新たな領域への挑戦と不断の自己改革によって進化していきます。

## 市場事業部門

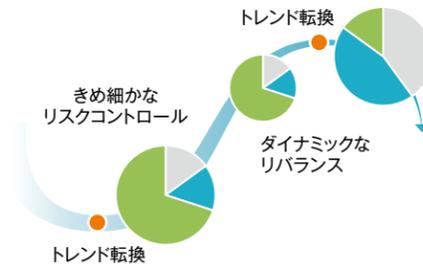
重点領域  
1市場環境の変化に応じた  
機動的なポートフォリオ運営

我々の強みは、マーケットの変動をプロアクティブに察知し相場のトレンドを捉えることで、ダイナミックにポートフォリオを入れ替えて収益を極大化する力です。

事業部門の一人ひとりが日々起こるさまざまな事象を「3つのI」で情報収集・分析し、徹底的に議論を重ねる。そうして描いたシナリオをポジションとして表現し、その効果を検証する。こうした不断のサイクルによってのみ相場を読み解く力は養われます。

不確実性の高い環境下ではリスクコントロールに重点を置きつつ、来るべき投資機会に備えて運営高度化に挑戦しています。市場の注目が日本の金融政策にも集まっており、中長期的な視点で、日本国債でのポートフォリオ構築の機会もうかがっていきます。

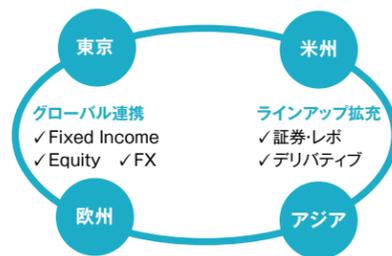
## ポートフォリオ・リバランスのイメージ

重点領域  
2市場性商品を通じた  
ソリューション提供力の強化

お客さまのビジネスやバランスシートに起因するリスクヘッジニーズ、運用や投資を行う際のリスクテイクニーズにお応えすべく、引き続き必要な機能整備を加速しています。

具体的には、高度化・複雑化するお客さまのニーズへ対応するため、それぞれの状況に合わせたオーダーメイドな提案力の強化を進めています。今後も、データの活用や、外国為替取引における電子プラットフォームとの連携等により、お客さまへの包括的なソリューション提供を目指します。

また、米国やアジアを中心に証券ビジネスの推進を加速し、グローバルな連携を深めて、さまざまなプロダクトをワンストップで提供する体制を強化していきます。

重点領域  
3

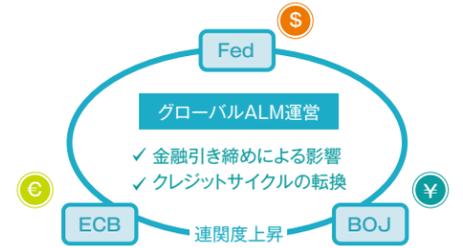
## 頑健な外貨調達基盤の構築

貸出等を通じてお客さまのビジネスを持続的に支えるべく、外貨調達においては、引き続き安定性確保とコスト抑制の両立を追求しています。

具体的には、定期的な外貨建債券の発行に加え、カバードボンドの発行やクロスカレンシーレポ\*の取組等、調達手段の多様化や投資家層の拡大を図りながら、SMBCグループのバランスシート構造やマーケット環境に応じて戦略的に調達を行っています。

今後も、欧米等の金融引き締め継続や、それに起因する金融機関の信用不安、地政学リスクの顕在化等、調達環境への逆風は続きますが、長期的な視点に立ってプロアクティブに対応し、安定的なバランスシートコントロールを進めていきます。

\* 国債等を担保とした外貨調達



- 資金繰り・担保繰りの効率化
- 環境に応じた中長期調達戦略

## 社会的価値の創造に向けた取組

調達した資金の用途を再生可能エネルギー等の環境に配慮したプロジェクトに限定した債券、いわゆるグリーンボンドを定期的に発行しています。

2015年10月に、本邦民間金融機関として初の米ドル建グリーンボンドを発行してから、2018年12月には、本邦民間企業初の個人のお客さま向け、2021年1月には米国における公募形式での発行を通じて、投資家層の拡大に努めています。これまで国内外で7回、計約31億米ドル相当の資金を調達しており、発行に際しては、投資家に対して我々のサステナビリティへの取組を丁寧に説明し、相互理解に努めています。なお、2022年12月、当社として初のグリーンローンによる調達も実施しました。

SMBCグループは、国内外における太陽光発電・風力発電といった再生可能エネルギー事業等に対するプロジェクトファイナンスについて、確かな実績を有しています。今後も日本を代表するグリーンボンドの発行体として、市場のさらなる発展と地球環境の維持・改善に一層貢献していきます。



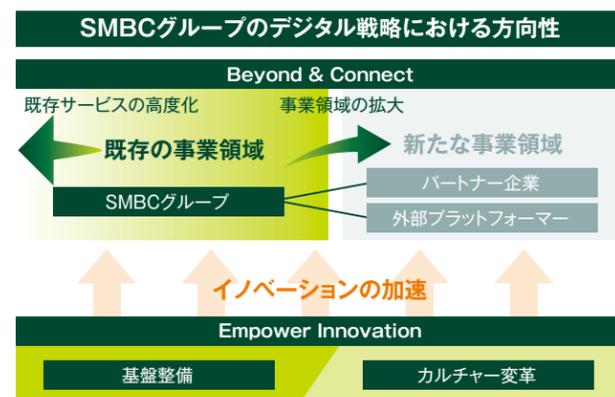
# デジタルで 切り拓く金融の未来

SMBCグループのデジタル戦略について、新中期経営計画では「Beyond & Connect」と「Empower Innovation」という2つの方向性を掲げ、従来の戦略をさらに発展させることで、「SMBCグループの信頼をベースに、新たなビジネスの創出を通じ、社会的価値をも創り出すグローバルデジタルソリューションプロバイダーへの進化」を目指します。

具体的には、デジタルが持つ、さまざまなものを超えていく力と結び付けていく力(Beyond & Connect)により、多様なパートナー企業と連携し、業態・企業・地域等の壁を超えたソリューションの提供を行うことで、お客さまの利便性のさらなる向上を図るとともに、将来のSMBCグループの礎となるビジネスの創出・育成を行います。

同時に、ビジネスを進めるにあたっては、技術革新の進展、人口動態の変化、価値観の変容や地政学リスクの台頭といったさまざまな事象が複雑に絡み合って激しく変化する環境下で、新興国も含めた世界的なデジタル化が進展している状況にも目を向ける必要があります。事業環境が変容する中で、刻一刻と変化のお客さまのニーズに対応するため、状況に応じた事業の方向性のピボットを行い、時流に沿ったビジネスモデルの変革を行っていきます。

また、新たなビジネスを創出するためには、イノベーションを加速する枠組の強化(Empower Innovation)が不可欠です。グローバルベースでオープンイノベーション組織の強化やスタートアップ投資のためのコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の設立といった、新規事業のスピーディーな立ち上げのための機能を整備するとともに、「社長製造業」や社内SNS等のカルチャー変革のための取組を継続し、社内外から新規ビジネスの種が生まれる仕組づくりを加速していきます。



## Beyond & Connect 1 デジタルサービスの拡充・進化

SMBCグループは、デジタル戦略における2つの方向性のうちのひとつである「Beyond & Connect」の下で、さまざまなデジタルサービスの拡充・進化を進めています。その中で、医療や決済、契約といった社会全体の課題を解決し、豊かにする事業領域でのサービス開発にも注力しており、一部のサービスは社会全体のインフラとして機能しつつあります。

医療領域においては、人生100年時代における個人の豊かな生活をサポートしています。子会社のプラスメディアでは、2023年3月、銀行の持つ信頼を活かして、パーソナルデータを安全・安心に預かる情報銀行サービスを組み込んだ新しい通院支援アプリ「wellcne(ウェルコネ)」をリリースしました。アプリを医療機関の電子カルテや医事システムと接続することで、通院時の時間短縮・混雑緩和や、

医師や病院とのコミュニケーション、医療データの共有を実現しています。これらの取組は、三井不動産レジデンシャルが運営するシニアレジデンス「パークウェルステイト千里中央」等、さまざまな企業や自治体との連携を通じて個人のお客さまに提供されています。



決済の領域では、2023年7月に、最先端のICT技術と業務効率化ノウハウでBPOサービスを提供するNCoreと、電子バーコードを使って払込票のペーパーレス化を実現するサービス「PAYSLE」を提供するブリスコーポレーションの子会社2社の合併による新会社「BPORTUS(ビーポータス)」を設立しました。それぞれの会社が持つ請求業務効率化に関する課題解決力や独自の技術力等の強みの統合により、デジタル技術を活用した効率的かつ利便性の高い決済ソリューションの提供を加速します。

執行役専務  
グループCDIO  
磯和 啓雄



デジタルで切り拓く金融の未来

契約の領域では、2022年7月、電子契約サービスを提供するSMBCクラウドサインが企業の契約書管理をAIでサポートする新サービス「AI契約書管理」の提供を開始しました。導入企

業数がすでに5,000社を超え、国内トップクラスのユーザー数となっています。今後もさまざまな機能拡大を通じて、企業間の取引を契約の側面からもサポートしていきます。



Beyond & Connect 2 将来に向けた取組

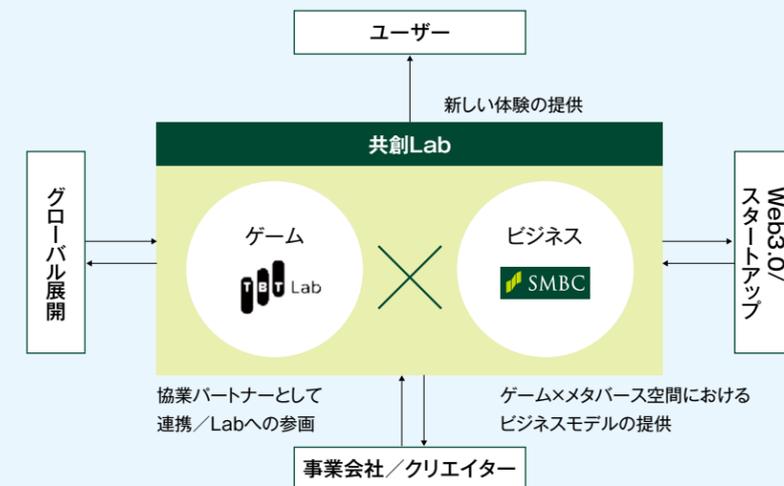
足元の社会課題解決のための取組に加え、将来のSMBCグループの礎となるビジネスを創るために、トークンやゲーム等を中心としたWeb3.0の領域において、新たなビジネスの機会を求め、パートナー企業とさまざまな新しい取組を進めています。

トークンの領域においては、2022年7月に同分野で豊富な知見を有するHashPortグループとNFT領域を中心とした協業の検討を開始しまし

た。2023年4月からは、移転不可能なNFTと呼ばれ、オンライン上の個人の証明等への活用が期待される、ソウルバウンドトークン(SBT)のビジネス化に向けた実証実験を開始しており、社内のさまざまな部署からアイデアを募って、グループ一体でビジネスの可能性を追求しています。

ゲームの領域においては、ゲーム×メタバース空間における新しいサービス提供を展望しています。同領域で高

い技術と知見を持つTBT Labグループとともに「共創Lab」というオープン組織を新設し、ゲームとビジネスを融合させるゲームコマースの実現に向けた取組検討を加速しています。加えて、2023年2月にはTBT Labグループを中心とした国内企業10社間で、リアルとデジタルの融合により産業全体の発展を目指す「ジャパン・メタバース経済圏」創出に向けた基本合意書も締結しています。



Empower Innovation デジタルビジネス推進基盤の整備とカルチャー変革の実現

もうひとつの方向性の「Empower Innovation」の下では、イノベーションを加速するための基盤の整備と、カルチャー変革のための施策を拡充しています。

基盤整備においては、新規デジタル事業について迅速な意思決定とリソース配賦で事業化を支援するCDIOミーティングの開催や、国内外各地におけるオープンイノベーション拠点の設置等、従来さまざまな体制整備を行ってきました。

新たな取組として、スタートアップ連携によるエコシステムの構築を目指し、2023年5月には、アジアを中心とした有望企業への投資を主目的とする総額2億米ドルのCVC「SMBC Asia Rising Fund」をインキュベイトファンドと共同で設立しました。本CVCは、アジアで第2・第3のSMBC

グループを創るというマルチフランチャイズ戦略とも連動し、さらなる付加価値の創出を目指します。その他、2022年8月には、渋谷にあるオープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」を再現したVR空間「virtual hoops link」を構築し、音声・チャットによる交流をはじめとして、イベント・会議やオブジェクト展示等さまざまな用途に活用しています。

カルチャー変革にあたっては、社内SNSの「ミドリば」、「社長製造業」によるデジタル子会社への若手社長の抜擢、特定の新規事業検討チームへの参加公募等、ボトムアップで新規ビジネスを創るためのカルチャー醸成を進めています。また、「DX-link」と「Business-Navi」という2つのデジタル系オウンドメディアや、DXへの取組を発信する「SMBC Digital Summit」

のイベント主催等を通じて、カルチャーの浸透を図る施策も行っています。

2023年5月には、若手従業員が社内SNS「ミドリば」で発信したアイデアから生まれ、NTTデータNJKと共同開発したマンション管理DXサービスが、社内SNS発第1号案件として立ち上がりました。法人営業部の担当者が、マンション管理に関する一連の複雑な業務についてお客さまの困りごとを聴取したことがきっかけで、担当者が自ら行動を起こし、「カラを破る」を体現しました。2023年7月にはNCoreとブリースコーポレーションの2社が合併して誕生した新会社BPORTUSの社長を社内公募で選出する等、これまでのSMBCグループにはなかった取組が着実に形となりつつあり、今後もこのモメンタムを加速させていきます。



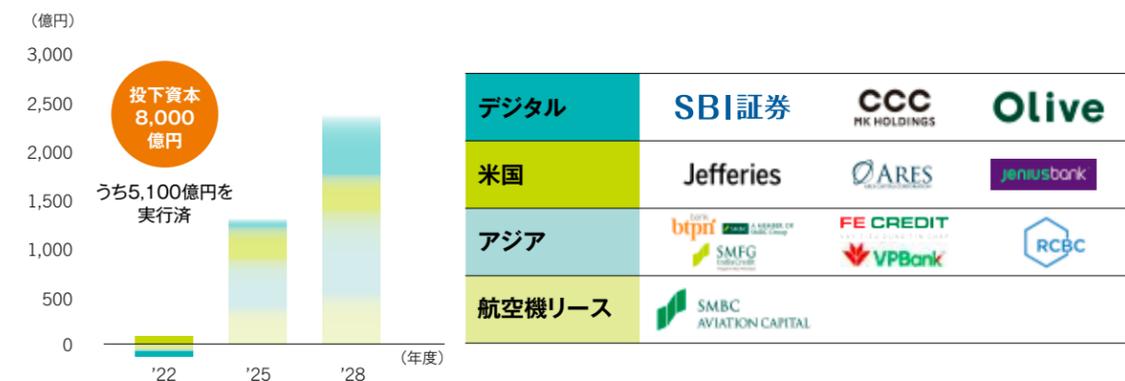
SPECIAL CONTENTS

# SMBCグループの 将来の成長を牽引する主要施策

- ①** P066  
**マルチフランチャイズ戦略  
海外証券ビジネス**
- ②** P070  
**Olive**
- ③** P076  
**米国デジタルバンク**

SMBCグループでは、質の伴った成長に向けてさまざまな成長投資を実施してきました。前中期経営計画では、高い潜在成長力を持つアジア地域をターゲットとしたマルチフランチャイズ戦略を加速させるため、これまで投資してきたインドネシアに加え、戦略対象国であるインド、ベトナム、フィリピンにおいて地場金融機関との出資・提携を進めてきました。米国ビジネスにおいては、海外証券戦略の中核となる提携関係の構築を着実に進めてきたほか、リテールのお客さま向けのデジタルバンクの開業に取り組んできました。国内では、オンライン証券ビジネスの強化に向けた提携を結び、個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」においても重要な役割を果たしています。新中期経営計画では、まずはこれまで種をまいてきた成長投資について、しっかりとビジネスを立ち上げて軌道に乗せるとともに、出資先のバリューアップやSMBCグループとの連携を通じたシナジー創出に注力し、SMBCグループの成長を牽引する利益貢献を目指していきます。

ボトムライン利益への貢献(のれん償却後)



SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策



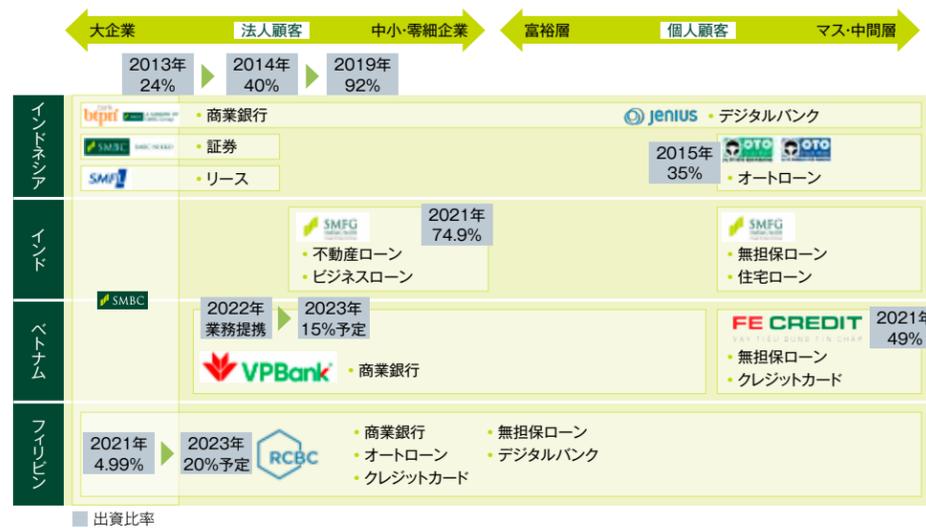
マルチフランチャイズ戦略の実現へ向けた取組

SMBCグループはアジアにおいて、インドネシア、インド、ベトナム、フィリピンを対象国と位置付け、「マルチフランチャイズ戦略」を展開しています。リテールを含むフルラインの金融ビジネスを、高い経済成長が見込まれるアジアの新興国においても展開することで、第2・第3のSMBCグループを創ることを目指しています。

出資先各社との連携を深めることで、現地支店ネットワークや幅広い金融サービスの提供を通じ、アジアでの事業拡大を目指すSMBCグループのお客さまへ、よりきめ

細かなサポート体制の構築を実現していくとともに、アジアの金融業界全体のさらなる発展への貢献と、SMBCグループとしてのアジアにおける成長戦略の一層の強化を図っています。

前中期経営計画では、インド、ベトナム、フィリピンの各マルチフランチャイズ戦略対象国において、成長の礎となるパートナー企業への出資・買収を実現し、将来のプラットフォーム構築に向けた足掛かりを作りました。



Indonesia



India



Vietnam



The Philippines

India

2021年11月に、中小企業や個人向けノンバンク事業を手掛ける Fullerton India (現SMFG India Credit Company) の株式を74.9%取得し、連結子会社化しました。出資以降、製造業を中心にインドでサプライチェーンを有する企業に対し、SMBCグループの顧客基盤を活かして、販売金融やディーラーファイナンス、職域ローン等のソリューション提供を開始しています。また、資金調達支援や国内外で蓄積されたノウハウ提供を通じて、インドにおけるSMBCグループのプレゼンス向上とシナジーの実現を図っていきます。加えて、金融サービスが依然として国内全土におよんでいないインドにおいて、SMFG India Credit Companyが強みを持つ地方農村部へのサービス提供を通じ、金融包摂の取組にも貢献していきます。

Vietnam

2021年10月に、無担保ローンや割賦金融、クレジットカードサービスを行うコンシューマーファイナンス会社現地最大手のFE Creditの株式を、SMBCコンシューマーファイナンスを通じて49%取得し、持分法適用関連会社化しました。出資以降、SMBCグループのお客さまへの現地での各種金融サービスの提供や商品・サービスラインアップの拡充、FE Creditのさらなる成長に向けた協業の推進を図っています。加えて、FE Creditの共同株主であり、ベトナム国内で急成長を遂げる商業銀行VPBankとの間で2022年5月に業務提携契約を、2023年3月には資本提携契約を締結しました。VPBankとのパートナーシップを通じ、ベトナムでの事業拡大を目指すお客さまへのサービス提供に加えて、貿易金融やグリーンファイナンス、クレジットカード等、SMBCグループの持つノウハウ提供も進めていくことにより、ベトナムにおいてさらなる事業基盤の強化を図っています。

The Philippines

2021年6月に、フィリピンで資産規模第6位の地場商業銀行RCBCに対し、4.99%の出資を実行しました。出資以降、両社間で多岐にわたる事業領域での協業機会の検討を進めてきました。RCBCとの協業を通じて、SMBCグループのお客さまの現地での銀行取引の利便性向上のほか、ホールセール向けにはサステナブルファイナンスやプロジェクトファイナンス、リテール向けにはウェルスマネジメントやマス・マーケット向けローン等の商品・サービスの強化に取り組んでいます。さらには、事務効率化やデジタル活用等、幅広いテーマでの協業も開始しています。こうした取組をより加速させていくため、2022年11月には最大20%の持分保有を目指した追加出資契約を締結しました。



## SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

## さらなる協働・シナジーの創出

インドネシアにおいては、2013年に現地の商業銀行 Bank BTPN を持分法適用関連会社化した後、2019年には連結子会社化、インドネシア三井住友銀行との統合を行い、フルラインの商業銀行プラットフォームを獲得しました。

こうしたBank BTPNの経営管理やグループ協働の枠組の構築を

通じて培ってきたノウハウを最大限活用し、インド、ベトナム、フィリピンにおけるマルチフランチャイズ戦略の実現を加速させていきます。

また、SMBCグループと出資先との1対1の協働やシナジーにとどまらず、出資先間も含めたネットワークや協業体制を構築し、さらなるシナジーの創出を図っています。

具体的には、アジアの各出資先のCEO・主要経営陣による会議の開催や、提携先のさらなる事業強化に資するFinTech投資を行うCVC「SMBC Asia Rising Fund」の設立等を通じて、SMBCグループのアジアにおけるプラットフォーム強化につながる各種施策を実行しています。

## 出資先との連携強化の取組

SMBCグループは、出資先間での協業も推進することで、より大きなシナジーの創出を目指しています。2022年11月には、出資先間での相互理解や協業可能性のディスカッションを目的としたAsia Partners Executive Summit (APES)を開催しました。

APESでは、Bank BTPN、SMFG India Credit Company、FE Credit、RCBCのトップマネジメントが三井住友銀行本店に集まり、SMBCグループの経営陣とのディスカッションを行い、グループビジョンや事業戦略、ESGの取組、ガバナンスポリシーについて理解を深めました。

また、出資先同士で各々の事業環境や成長戦略、デジタル領域の取組について共有し、相互理解を深めることができました。各社共通して事業展開するコンシューマーファイナンス領域においては、三井住友カード、SMBCコンシューマーファイナンスでの取組の紹介や、出資先同士で面談する機会を設定し、具体的な協業策についてディスカッションを実施しました。APES実施後には、多岐にわたる分野において知見共有が進み、SMBCグループと各出資先および各出資先間の連携が加速しています。



## 海外証券ビジネスの強化

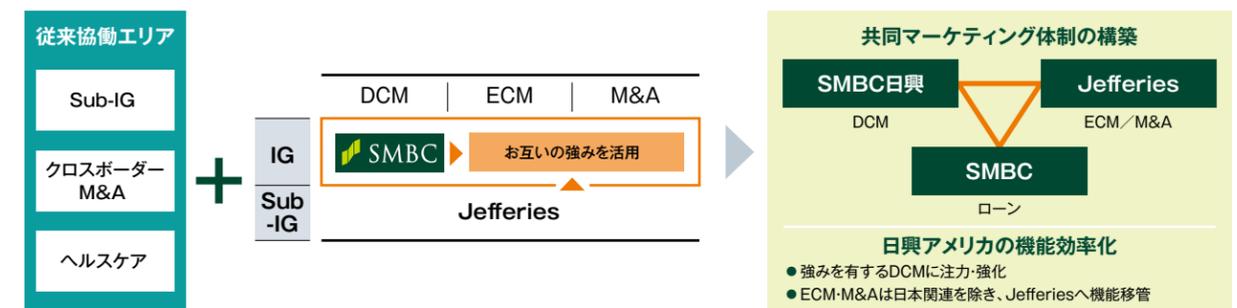
SMBCグループでは、「グローバルCIB・グローバルS&Tの強化」を重点領域のひとつとし、中でも世界最大のキャピタルマーケットである米国の証券・投資銀行ビジネスの強化に取り組んでいます。

2021年7月に、米国の独立系証券会社の最大手Jefferiesと戦略的資本・業務提携契約を締結し、2023年4月には、Jefferies

に対する経済持分を最大15%まで追加取得することを発表しました。適切な情報管理およびガバナンス体制の下、両社共通ブランドで金融サービスを提案する共同カバレッジ体制を構築し、既存の提携分野に加え、主に米国の投資適格の大企業に、M&Aアドバイザーおよびエクイティ、デットキャピタルマーケット業務における協

業を進めていきます。

SMBCグループが有するグローバルな顧客基盤や、レンディングおよびデットキャピタルマーケット機能と、Jefferiesの卓越した業界知見やM&Aアドバイザー、エクイティキャピタルマーケット等の機能を組み合わせ、業界トップクラスの金融サービスを提供していきます。



## SMBCグループのインオーガニック戦略

## 出資ターゲット

「中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームを創るための投資」と「早期に利益貢献が期待可能な、資産・資本効率の高い投資」の2つの軸を据えています。

## 投資規準・ディシプリン

健全性の確保を前提に、株主還元と成長投資にバランスよく資本を配賦するという資本政策の基本方針の下、①SMBCグループの戦略に合致すること、②ROCET1が9.5%以上展望できること、

③リスクマネジヤブルであることの3つを投資規準としています。また、社外取締役やCxO部署と議論の上、ディシプリンを徹底し出資機会を検討しています。加えて、戦略的重要性が低下した案件や、不採算アセットは売却や入替を検討します。前中期経営計画では、ベトナムのEximbankとの提携を解消し、VPBankとの提携を開始しました。ポートフォリオの機動的な見直しを行い、より資本効率の高い投資を目指していきます。

SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策



プロジェクトメンバーの  
FIVE VALUES実践例は  
P.106をご覧ください。

# 世界初、Visaの 新決済機能を搭載した 「Olive」で、日本一の 口座獲得数を目指す

個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」について、  
開発に携わったメンバーで座談会を行いました。



三井住友カード (SMCC)  
マーケティング本部

**伊藤 亮佑**

「Olive」のプロジェクトリーダーとして、  
開発・商品企画・プロモーションの全般を  
統括。



三井住友カード (SMCC)  
商品企画開発部

**小川 拓也**

「Olive」の決済機能である  
フレキシブルペイの  
商品開発や、カードデザイン、  
アプリ画面のUI/UX開発等に従事。



三井住友銀行 (SMBC)  
リテールIT戦略部

**池本 愛彩**

「Olive」を搭載した「三井住友銀行  
アプリ」の企画・UI/UX開発等に従事。



三井住友銀行 (SMBC)  
リテールマーケティング部

**佐藤 梨江**

「Olive」の銀行口座特典の商品設計・  
企画開発に従事。



SBI証券  
経営企画部

**木戸 正晃** 様

「Olive」に関するSBI証券側の開発の  
進行管理・プロモーション等を統括。



ビザ・ワールドワイド・ジャパン (Visa)  
コンサルティング&アナリティクス

**クリストファー ビショップ** 様

Visa開発の新決済機能の提供にあたり、  
要件定義や進行管理を含むグローバルの開発チーム  
との連携を統括。

## SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

**SMCC 伊藤:**

本日は、2023年3月にローンチした「Olive」の開発に尽力して下さった皆さんにお集まりいただきました。どうぞよろしくお願いいたします。「Olive」のプロジェクトは2年半ほど前にスタートし、SMBCとSMCCの商品を一体提供するというコンセプトの下、それをどう実現していくか両社一体となって進めてきました。本プロジェクトがスタートした背景に、銀行取引のデジタル化が急速に進んだことがあります。口座開設は、店頭での手続きが9割を占めていましたが、この数年で、デジタルでの開設比率が5割以上となりました。急速にシェアを拡大しているネット銀行に対抗するため、モバイル取引前提で、グループ会社や強力なパートナー企業のサービスを総合的に提供していくという考えの下、「Olive」が生まれました。SBI証券とは、2021年から「三井住友カード つみたて投資\*」等で連携しており、多くのお客さまにご利用いただいています。それを「Olive」でも展開するにあたり、デジタルのメイン証券会社という形で参画していただきました。

\* SBI証券の投資信託を三井住友カードで積立できるサービス

**「Olive」は個人のお客さま向けの総合金融サービスとして**

**2023年3月1日にリリースしました。**

**銀行口座、カード決済、ファイナンス、証券、保険等の機能を  
アプリ上でシームレスに組み合わせた  
全く新しいサービスです。**

**SBI証券 木戸様:**

SBIグループとSMBCグループは、2020年4月に戦略的資本・業務提携に関する基本合意書を締結しています。その一環で、SMCCとは2021年6月からクレジットカードやVポイント、Vpassアプリを活用した提携サービスを提供しており、順調に成果を上げています。2022年6月には、両グループ間での包括的資本業務提携を発表し、SBI証券として「Olive」のプロジェクトに本格的に参画しました。ローンチまでわずか半年ほどという状況でしたが、包括的資本業務提携の象徴的なプロジェクトであることは認識していましたので、身の引き締まる思いでした。

**Visa クリス様:**

Visaとしては、先進諸国の中でキャッシュレス比率が低い日本において、いかに会員体験を向上させ、キャッシュレスをより安全かつ便利にすることができるかが課題でした。当社はエンドユーザーと直接の接点がないので、クライアントと一緒に変わって変革を促していくのが最も有効な課題解決方法になると考えられるわけですが、今回は、グローバルベースでも重要なクライアントであるSMBC、SMCCが提供する革新的なサービスである「フレキシブルペイ」に貢献できる機会を得られ、Visaにとっても大変意義が大きいプロジェクトとなりました。

**SMCC 伊藤:**

Visaの開発した新決済機能を搭載したという点で「フレキシブルペイ」は世界初となるサービスであり、競合他社は簡単に追随できないと考えます。さらに、ネット証券No.1であるSBI証券との連携や、優れた保険商品のラインアップ等をアプリで一元的に実現しており、技術面でもサービス面でも自信を持っています。また、プロモーションにおいては、SMCCはすでに大半がオンラインでの会員獲得となっており、そこで蓄積したノウハウを活かし、マス広告・デジタル広告を組み合わせる展開していきます。商品性とプロモーションの両面で強みがあり、勝算はあります。

**SMBC 佐藤:**

メガバンクグループとして、長年にわたり培われたお客さまからの信頼と、何か困った際には、気軽に店頭窓口やコールセンター、チャットで相談できる体制があることも、ネット専門銀行にはない強みだと思います。

**SMBC 池本:**

そうですね。お客さまに寄り添うことは重要で、アプリについては、口座取引中心で「三井住友銀行アプリ」を主に利用している方も、クレジットカード決済中心で「Vpassアプリ」を主に利用している方も、違和感なく使ってもらえるデザインになるよう心掛けました。

**SMCC 小川:**

クレジットカードのデザインも、かなりこだわりました。Visaのデザイナーの方にご協力いただき、インハウスデザイナーとも幾度もディスカッションを重ね、30回以上やり直して作り上げました。ローンチ後、デザインに対する高い評価の声を数多くいただき、強みのひとつになったと実感しています。

**Visa クリス様:**

開発側としては大変な場面が多かったのですが、小川さんをはじめ、SMBCグループの皆さんからは顧客体験をより良いものにする強いこだわりを感じました。新しいことに前向きにチャレンジする精神、前例がないのであれば作ろうという風土がありますね。

**SBI証券 木戸様:**

SBIグループはベンチャースピリットを持って、どんどん新しいことに挑戦する社風であることを自負していますが、SMBCグループという巨大な組織においても、このような世界初のサービスに一切の妥協なくチャレンジしていることに非常に驚いています。

**SMBC 池本:**

今のお二人のお話は、まさにSMBCグループが大切にしている「Five Values」に当てはまる話で、社外の方から「Speed & Quality」や「Customer First」、「Proactive

& Innovative」といったお話を聞くことができ、当社の価値観が伝わっていることを大変嬉しく思います。

**SMCC 伊藤:**

グループ内外の多くの方のお力添えがあり、「Olive」を予定通りにローンチできました。私個人としては、無事予定通りローンチできたこと、初動として多くのお客さまに入会していただいたことで、ほっとしているというのが正直な感想です。皆さんは、どのような思いでこのプロジェクトに取り組まれていたか、お話しいただけますか。

**SMCC 小川:**

私はこれまで、クレジットカード、デビットカード、プリペイドカード等の商品の立ち上げに携わってきましたので、これらがひとつにまとまった「フレキシブルペイ」は、私のキャリアの集大成という意識で臨んでいました。「必ずいいものにしたい」という強い気持ちがあったからこそ、最後まで商品やデザインに対するこだわりを貫けたのだと思います。

## SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

**SMBC 佐藤:**

プロジェクトメンバーの方々に支えていただく中で、このメンバーで絶対に成功させたい、早く「Olive」をお客さまに届けたいという思いが、日に日に強くなっていきました。ローンチ後はとても反響が大きく、本当に嬉しかったですし、使い続けていただけるように、引き続きお客さまの声を聞いてレベルアップしていきたいと思えます。

**SMBC 池本:**

今回のプロジェクトを通じて、「三井住友銀行アプリ」「Vpassアプリ」それぞれにさらに素晴らしいサービスが追加されたことを嬉しく思っています。便利な機能があり、デザインも優れていることが、より多くの方に伝わるよう、今後も改良を重ねていきます。

**SBI証券 木戸様:**

「Olive」は、当社グループとSMBCグループの提携の象徴的な案件ですので、絶対に成功させなければいけないというプレッシャーがありましたし、私のキャリアの中でも「Olive」のプロジェクトは一番大きな案件だったので、かなり不安でした。伊藤さんと同様、今はプロジェクトを完遂できた安堵感が大きいですね。

**1枚のカードでキャッシュカードの機能と**

**クレジットカード、デビットカード、ポイント払い(プリペイドカード)の機能をアプリで切り替える**

**Visaが開発した新機能を使用した**

**世界初のフレキシブルペイを搭載しました。**

**Visa クリス様:**

日本発となる商品はVisaとしても初めてで、しかもVisaの新決済機能を使用した世界初の「フレキシブルペイ」ということで、Visaにとっても、そして、私個人にとっても、非常に思い出深いプロジェクトになったことは間違いありません。

**SMCC 小川:**

金融の世界で、世界初を日本から発信できたというのは本当にすごいことです。Visaの皆さまのご協力なくしては、成し得ないことでした。このプロジェクト以外にも、世界中でさまざまなプロジェクトを進めていらっしゃる中で、私たちの無理を何度も聞いていただき、本当に感謝しています。

**SMCC 伊藤:**

振り返ると、ローンチに向けて、次から次へと課題が出てきて、「無理ではないか」と思うこともありましたが、そういう時こそ、皆さんが前向きに、会社は違っても、同じチームの一員として、それぞれの持ち場でプロとして業務を遂行していただけたことが無事ローンチできた大きな要因であると考えています。

**SBI証券 木戸様:**

ミーティングでの雰囲気は非常にフラットで、お互いが本音ペースで、「これは大丈夫、これは無理」と率直に意見をやり取りし、スムーズに話を進めることができました。別会社と思えないぐらいでしたね。

**Visa クリス様:**

常にOne Teamとして動いている感じがありました。私自身これまでさまざまなプロジェクトに携わってきましたが、チームとしての一体感の特筆するものがあつたと思います。

**SMBC 佐藤:**

そうですね。ミーティングの際には、「どうやったらできるか」ということを話し合っていく姿勢が常にあり、そのマインドを各社各自がしっかり持てたことが、このプロジェクトが成功できた要因ではないでしょうか。

**SMBC 池本:**

アプリのデザイン・文言についても、さまざまな意見があり、本当にギリギリまで決まらないことが多くありました。しかし、そこで妥協することなく、こだわり続けることができたのは、お客さまを大切にするという「Customer First」の考え方がメンバー全員に浸透していたからであり、結果として、お客さまに喜んでいただけるものに仕上げることでよかったと思います。

**SMCC 伊藤:**

最後に、今後「Olive」が目指す姿についてお話ししたいと思います。「Olive」の「O」は「循環」を、「live」はお客さまの生活を表しており、この商品を使っていただくことで、お客さまの生活がより良く循環していくという思いが「Olive」の名称には込められてい

ます。また、オリーブはSMBCグループのコーポレートカラーである緑色であり、SMBCグループの伝統やお客さまとの信頼関係を守りながら、さらに新しい緑、新しい会社になっていくという思いも込めました。そして数値目標としては、今後5年間で1,200万件の「Olive」アカウントの獲得と年間500万人の新規カード会員獲得としました。これは、国内No.1の口座開設数を実現することを前提とした数値となっています。目標の達成に向けた取組について、皆さんからもお話しただけですか。

**Visa クリス様:**

SMBCグループの「フレキシブルペイ」のレベルアップを図れるよう、今後、お客さまの反応を見て、ニーズを見極めた上で、当社機能を開発していく考えです。

**SBI証券 木戸様:**

SMCCのクレジットカードや「Olive」の口座を開設すると、簡単にSBI証券の口座も作れる仕組が奏功していますが、これをもっとシームレスにできるように開発を進めていきます。また、SMBCの店頭で「Olive」を訴求する時にSBI証券の口座開設も一緒にご案内する等、SMBCグループのお客さまに、資産運用をより身近に感じていただけるようなUIを検討します。

**SMBC 佐藤:**

店頭やコールセンター、SNSでのお客さまの声や、店頭の行員からの要望

をよく聞いて、その要望に確実に応えていきたいですね。

**SMBC 池本:**

私はSNSの反応のチェックや、アプリのストアコメントへの対応を行っていますが、「この画面の文字サイズがもう少し大きかったら見やすい」等、多くのご意見があります。お客さまの声をしっかり反映しながら、引き続きアプリのレベルアップを図っていきます。

**SMCC 小川:**

今もファーストローンチと変わらないボリュームの新規サービスを企画中です。これからも「Olive」の進化を止めず、お客さまの声を反映するサイクルを短くし、レベルアップしていく所存です。

**SMCC 伊藤:**

皆さんが言われたように、細かい改善点は数多くあり、お客さまの声も届いていますので、それを確実に反映してより良いものにしていきたいですね。2023年度中にも新しいサービスを開始する計画ですので、引き続きよろしくお願いたします。

## SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

特集  
Special Contents

3

DIGITAL  
BANKING

米国デジタルバンク

プロジェクトメンバーの  
FIVE VALUES実践例は  
P.102をご覧ください。

# 新たな価値を提供する 「Jenius Bank」で、 米国事業の成長を目指す

2023年に米国でスタートしたデジタルリテールバンキング事業「Jenius Bank」。立ち上げまでの経緯と、現在の取組、今後の展望について、Jenius Bank PresidentのJohn Rosenfeldと米州戦略統括部 副部長の田中大輔が対談を行いました。

Jenius Bank  
President

John Rosenfeld

米州戦略統括部  
副部長

田中 大輔

**田中:** 私が2018年に米州戦略統括部に着任した当初から、駐在員同士で米国での今後の成長機会について議論していました。その中で、将来を見据えた成長のためには、これまで事業を展開していなかった新規領域を開拓し、さらに米ドルの資金調達基盤を多様化することが必要だという結論に至り、デジタルリテールバンクに目を付けたのです。

また、当時、米国地銀に対する出資機会も検討していましたが、一方でデジタル化により、銀行の支店の重要性が低下しているという課題も顕在化していました。そうした課題を踏まえ、実店舗を持たないデジタルリテールバンクの構想が生まれ、本プロジェクトがスタートしました。SMBCグループ傘下のマニユファクチャラーズ銀行の一部門として事業参入することにより、既存のライセンスを活かして短期間でビジネスを展開することができました。さらに、米国地銀大手のデジタルバンクを率いた経験のあるJohnを迎え、一緒にプロジェクトを進められたことはとても心強かったです。

**John:** ありがとうございます。私は米国の金融サービス業界で20年以上の業務経験がありましたが、田中さんに最初にプロジェクトへの参加を打診された時、実は三井住友銀行のことをあまりよく知りませんでした。ただ、米国での存在感を十分に発揮できていない現状だからこそ、競争力を生む可能性があると思い、参加を決めました。田中さんとビジネスをゼロから立ち上げ、最先端テクノロジーを活用し、SMBCグループを成長させる方法について議論を重ねました。

米国の多くの銀行は、システムや設備の老朽化、膨大な手作業、高コストの支店やATMネットワークを抱えており、新しいデジタル技術を導入する上で、大きな障害となっています。また、物理的なインフラの高いコストを相殺するために、分かりにくい手数料収入に大きく依存している銀行も多い状況です。さらに、コロナ禍により、世界のあらゆる分野においてデジタルサービスの導入が加速し、銀行取引においても支店に行く必要のないデジタルサービス

の利用が増えたことも、デジタルバンクを立ち上げる追い風になりました。「Jenius Bank」のビジネスモデルには、従来の銀行のような高いコストが含まれていないため、その分をより有利な商品設計や手数料をいただかないとすることでお客さまに還元し、マージンを確保しながら競争力のあるサービスを提供していきます。

**田中:** 「Jenius Bank」は、デジタルバンクである利点を活かして米国各地から人材を採用しており、約270名の従業員が業務の大半をオンライン上で行う形態を取っています。多くの企業が従業員のオフィス回帰を推進する中で、私たちはリモートワークの環境を提供しています。国籍もバックグラウンドも異なる従業員が数多く在籍する中で、効率的に業務を進めるためにはさまざまな工夫が必要でした。Johnもプロジェクトの責任者として、従業員の意見をどのように取り入れていくかを常に考え、実践してくれました。

**John:** 実際にプロジェクトを進めていくと、遠隔地に住む従業員同士の合意形成をどのように進めていくかが最初の課題となりました。そこで、「The Jenius Way」という指針を作成し、従業員同士の意見交換や合意形成に関するルールを定めたところ、社内の意思決定も円滑に進むようになりました。従業員それぞれのダイバーシティを活かすことで、より多くのアイデアから最善の解決策を生み出すことができるようになったと自負しています。従業員同士の打ち合わせはWeb会議ツール等を活用して実施していますが、実際に顔を合わせて対話することも大切にしています。私を含めマネジメント層は、月に1回、「Jenius Bank」の拠点等、米国各地で集まっているほか、戦略的な方向性を確認し、取組を強化するために、1年に2回、約100名のリーダーが集まる会議を開催しています。



## SMBCグループの将来の成長を牽引する主要施策

**田中:** 従業員の中には、SMBCグループというバックグラウンドに魅力を感じて入社した人も多くいます。SMBCグループという安定した資本の上で、先進的なデジタルリテールバンキング事業にチャレンジできる環境を非常に魅力的に捉えてくれているようです。SMBCグループの歴史の長さや長期的かつ持続可能な成長に注力する姿勢は、短期的な成長に重きを置く他の米国企業とは一線を画しています。JohnはSMBCグループの企業文化について、どのように感じていますか。

**John:** SMBCグループの「Five Values」は、とても私の心に響きました。特に、「Customer First」「Proactive & Innovative」は、チームをまとめる大きな土台となっています。まずサービスを作り、それをお客さまに使っていただき、フィードバックを得て、さらにサービスを向上させていくアプローチはまさしく、この価値観を体現しているといえるでしょう。

私は、もともと他国の人々と交流し、異文化を体験することが好きです。日本のビジネス文化に関する書籍を読みましたが、従業員の忠誠心、労働倫理、コンセンサスを得るために協力し合う精神、規律に基づくリスクマネジメントへの取組は、とても興味深いものです。また、日本企業は長期的な視点で、戦略的に持続可能性を重視した取組を行っていると思います。

**田中:** 「お客さま」というキーワードが出てきましたが、「Jenius Bank」では、デジタルに普段から触れている方々を主な顧客ターゲットとして想定しています。

私たちのビジョンは、お客さまのあらゆるライフステージに合わせた対応ができるプラットフォームになることです。将来的に、結婚や出産、子どもの進学、家や車の購入といっ



た変化に合わせて、住宅ローン、自動車ローン、学生ローン等の商品を提供し、さらにライフステージが進むと、新たに資産運用等のニーズも出てくるので、そこに見合った商品ラインアップの充実を図っていきたくと思っています。こうした「お客さまの声」を重視し、事前の顧客調査に多くの時間を費やしました。

**John:** そうした調査で、「金融分野での判断にもっと自信を持ちたい」というお客さまからの声が多く寄せられました。その原因を分析すると、金融に関する知識や理解不足が関係していることが分かりました。米国には4,500以上の銀行が存在しており、米国個人は平均して約5.3の金融機関の口座を持っています。金融商品・サービスへのニーズが高いことを示していますが、同時に複数銀行との取引を管理するのは煩雑で、資産状況を明確に把握することが難しくなっています。

**田中:** 個人のお客さまに長く使っていただける銀行になることが大切ですから、主な接点になるモバイルアプリの開発についても注力しており、お客さまが複数の銀行にあるすべての口座をまとめて確認できる機能を開発中です。豊富なデータを活用してお客さまの支出を分析し、高金利のローンの借り換えや計画的な貯蓄をお手伝いします。こうしたサービスが、お客さま

がより豊かな生活を送れるように支援するという「Jenius Bank」の理念につながっていきます。

**John:** データやAI活用の将来性は誰もが認めるところですが、お客さまと実際に対話でやりとりを行う体制整備も重要だと考えています。デジタルバンクの中には、Webサイトに電話番号を掲載せず、お客さまをチャットボット等に誘導する企業もあります。しかし、私たちはお客さまの不安や疑問を解決するための窓口として、24時間365日、電話で対応できる体制を整えており、他のデジタルバンクとの差別化を図っています。

**田中:** 「Jenius Bank」は、設立当初よりSMBCグループからの支援を受けることができました。これにより、短期間で事業基盤を確立し、複数の商品の立ち上げを実現させようとしています。大企業だからこそ可能なスタートアップの形であるといえるでしょう。この金融業界が激動する環境下においても、SMBCグループのサポートがあることは、お客さまに安心感をもたらしていると思います。

**John:** 私から「Jenius Bank」の強みを挙げるとするならば、世界で最も先進的な銀行基幹システムを採用している点です。従来のシステムは、一度プログラムが完成した後に変更を加えたり、新しいサービスを導入したりすることは技術的に困難でした。しかし、本事業が採用している新しいプラットフォームでは、お客さまのニーズに合わせてシステムを柔軟に再構築し、既存商品の見直しや新商品の投入を競合他社よりも迅速かつ効率的に実施できるのです。一般的に、従来の銀行基幹システムはサイロ化していることから、変更やアップデートが非常に難しく、コストもかかります。一方で、

「Jenius Bank」の最先端のシステムでは、お客さまのニーズが変化し続ける中で、サービスを改良していくことが可能です。

**田中:** 米国のマーケットは巨大で、伝統的な支店を持つ銀行の預金だけでなく、デジタルバンクの預金についても日本よりはるかに成長しています。米国の消費者はこれまで以上にデジタルサービスを受け入れるようになりました。また、低コストのビジネスモデルのおかげで、新しい機能や競争力のある金利を提供できるようになりました。ただし、市場環境が流動的な中で大手銀行と競合してシェアを獲得することに重きを置くのではなく、まずターゲットとする顧客層に集中し、ニッチな市場を開拓していきます。

多様な商品・サービスを提供することで、お客さまのあらゆるニーズを捉えて、一人ひとりに最適化した、一歩踏み込んだサービスをスピーディーに事業展開していきます。

**John:** おっしゃる通り、中長期的な視点に立ち、戦略を貫くことが重要ですね。具体的なサービス面においては、個人向けローンから始め、貯蓄性・決済性預金、デビットカード、ATMへのアクセス等のサービスを加え、さらに充実させていきます。また、クレジットカード、自動車ローン、ホームエクイティローン、学生ローンへと商品をさらに拡大していきたいと考えています。

**田中:** 「Jenius Bank」は、単に米国における成長戦略にとどまらず、SMBCグループのグローバル戦略を推進する重要なプロジェクトです。本事業で得られた知見をグループの他事業部門とも共有することで、SMBCグループ全体の価値向上につなげていきます。

# サステナビリティの 実現に向けた 社会的価値の創造

サステナビリティの実現

現在の世代の誰もが  
経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、  
将来の世代にその社会を受け渡す

社会的価値の創造

新たなマテリアリティ

環境

DE&I・人権

貧困・格差

少子高齢化

日本の再成長

社会課題の  
拡大・深刻化

企業価値を測る  
「物差し」の変化

DNA

「三井」「住友」の長年にわたるサステナビリティの実践

## Message from Group CSuO

SMBCグループは、経営理念に「社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献すること」を掲げています。また、サステナビリティ宣言において、サステナビリティを「現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、将来の世代にその社会を受け渡すこと」と定め、社会課題を解決し、より良い社会を創ることにコミットしています。

今般、SMBCグループは、新中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」を策定し、社会課題の拡大・深刻化や、社会に与えるインパクトが企業を測る「物差し」に加わってきていることを踏まえ、「社会的価値の創造」を経営の柱のひとつに据えました。また、新中期経営計画の策定に合わせ、SMBCグループの重点課題（マテリアリティ）を約10年ぶりに改定しました。世界が直面する幾多の社会課題の中でも、我々が特に解決を目指すべき喫緊の課題として、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを新たなマテリアリティと定め、その解決に向けた「10のゴール」を設定しています。

このゴールの実現には、新たなマテリアリティの解決に向けた取組をSMBCグループにおける日々の活動へと落とし込み、着実に実行へと移していくことが重要となります。それに向け、社内SNSの活用やタウンホールミーティング等によって社内への発信を強化するとともに、各事業部門・部署や個々の従業員の評価項目にも「社会的価値の創造」を組み込みました。今後は、各マテリアリティに関する詳細なアクションプランを策定するとともに、「我々が社会にどのような影響を与えたか」というインパクトベースのKPIの設定・開示にも挑戦していきます。そして、インパクトという新たな「物差し」が分かりやすく可視化され、社会課題の解決へ取り組むことが、お金の流れを創出し、いずれ自分たちの価値にも還ってくるのが実感できれば、社会的価値の創造に向けた取組はさらに社会全体へと広がっていきます。そうした社会の実現には、行政、企業、個人、大学等、社会のさまざまな構成員が垣根を越えて連携していくことが重要であり、我々SMBCグループは、世界中の多様な地域・産業のお客さまとつながる結節点として、こうした連携の基盤や市場の構築にも貢献していきます。

SMBCグループは、社会的価値の創造を通じ、経済の成長とともに社会課題が解決に向かい、そこで生きる人々が幸福を感じられること、すなわち「幸せな成長」に貢献することを目指しています。新たに定めたマテリアリティと新中期経営計画の下、SMBCグループの役職員が一丸となって社会課題の解決をリードできるよう、グループCSuOとして全力で取り組んでまいります。



執行役員  
グループCSuO

高梨 雅之

## サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造

### サステナビリティ推進

#### サステナビリティ推進体制

SMBCグループは、「サステナビリティ委員会」「サステナビリティ推進委員会」を監督・執行それぞれで設置し、サステナビリティ経営の継続的な高度化を図っています。

また、グループCSuOの統括の下、コーポレートとビジネス両面の企画・推進を担う「サステナビリティ本部」を2022年4月に設置し、グループベースで機能・知見を集約しました。



### 環境への取組

#### 気候変動への取組

SMBCグループは、パリ協定の目標に沿った温室効果ガス(GHG)の削減に真摯に取り組むにつれ、お客さまのトランジションや技術革新に向けた取組を支援することで、2050年ネットゼロの実現に積極的に貢献していきます。

#### ● ガバナンス

SMBCグループにおけるサステナビリティ経営は、グループCEOを含むグループCxOの責任の下で推進され、取締役会の監督を受け、強固なガバナンス体制の下で運営されています。気候変動対策に関しては、取締役会のほか、サステナビリティ委員会を含む内部委員会が監督を行い、各委員会で審議が行われます。また、気候変動対策に関する具体的な業務戦略は、経営会議等での審議・決定を踏まえて実行されます。2023年6月には役員報酬制度を改定し、中期業績連動報酬にポートフォリオGHG排出量の削減目標を含むESG定量指標を新たに組み入れました。また、サステナビリティ関連の開示基準高度化の動きを見据え、

内部統制の強化にも取り組んでいます。足元ではTCFD開示に関する内部統制評価システムの構築を完了しており、今後は自然資本をはじめとする他の非財務情報分野にも拡大させていく方針です。ネットゼロの実現に向けたさらなる取組高度化が求められる中、その進捗に対する監督機能を強化しつつ推進を加速していきます。

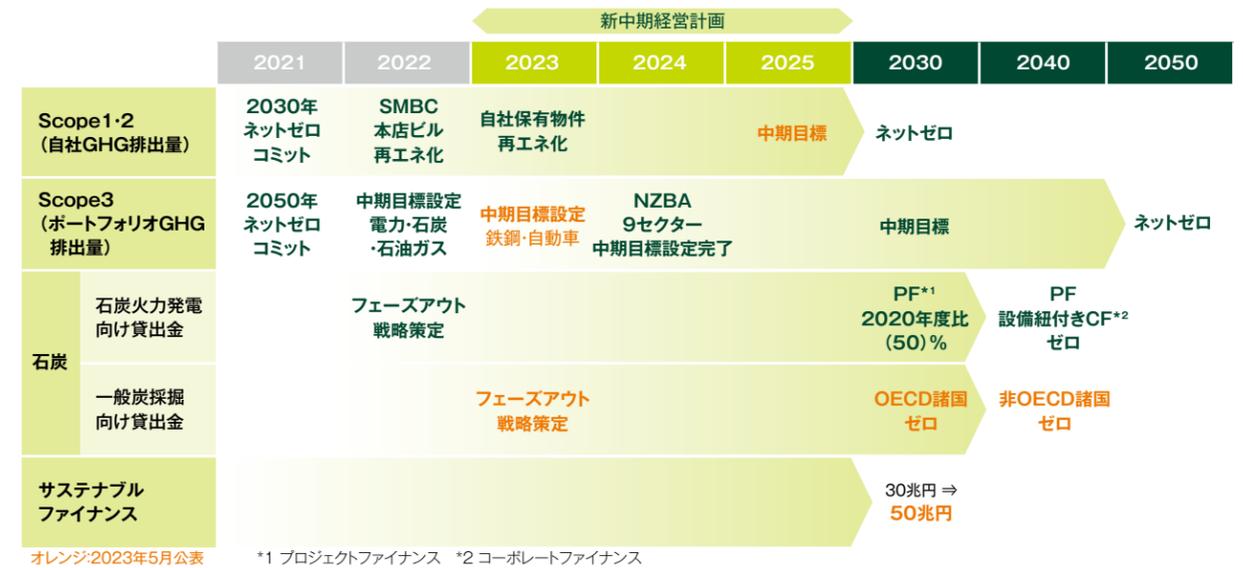
役員報酬制度についてはP.118をご参照ください。

#### ● 2050年ネットゼロに向けた移行計画

SMBCグループは、自らのGHG排出量を2030年までにネットゼロとするほか、2050年までに投融资ポートフォリオ全体でのGHG排出量のネットゼロ実現を目指しており、これに向けた一連の目標と行動を「移行計画」として体系化しています。

SMBCグループの価値創造	価値創造のための事業戦略	価値創造を支える経営基盤
---------------	--------------	--------------

### 2050年ネットゼロに向けた移行計画

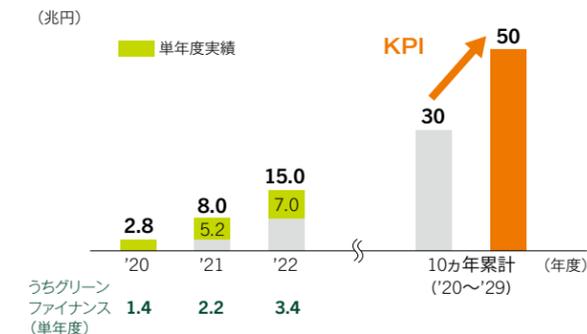


### ● お客さまのトランジション支援を通じた脱炭素化の実現

#### ① サステナブルファイナンス目標の引き上げ

脱炭素社会の実現に向けては、中長期的なGHG排出量削減に向けた技術革新や大規模な設備投資が必須であり、金融機関にとっては、新たな金融商品・サービスの提供等の事業機会につながると認識しています。こうした中、SMBCグループは、サステナブルファイナンスの取組を一段と強化すべく、2020~2029年度の取組額目標について、従来の30兆円から50兆円へと上方修正しました。なお、サステナブルファイナンスの定義については、国際資本市場協会(ICMA)の「グリーンボンド原則」および「ソーシャルボンド原則」等に則り、厳格に定めています。

#### サステナブルファイナンス取組額(累計)



#### ② 脱炭素ソリューションを通じた支援

デジタル技術を活用したさまざまなソリューションを通じて、お客さまの脱炭素化を支援しています。三井住友銀行が開発したGHG排出量算定・削減支援クラウドサービスである「Sustana」は、お客さまが持つさまざまな事業データを取り込むことでGHG排出量を算定します。開示に役立つだけでなく、削減策を推奨する機能が備わっていることが特長で、2022年の提供開始以降、累計1,000社以上のお客さまにご利用いただいています。今後も、SMBCグループの強みを活かした脱炭素支援ソリューションの提供を通じ、お客さまの脱炭素化に貢献していきます。



## サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造

## 環境への取組

## ● Scope3に関する取組

トランジションや技術革新に向けたお客さまの取組を支援するとともに、パリ協定の目標に沿ったGHG排出量の削減に真摯に取り組んでいます。Scope3(ポートフォリオGHG排出量)については、2050年までのネットゼロ実現をコミットしており、削減に向けた道筋を描くべく、2022年度に、電力、石油ガス、石炭セクターにおける2030年の中期削減目標を設定しました。さらに、2023年度中には鉄鋼、運輸(自動車)セクターの削減目標を、2024年10月までには、ネットゼロの実現に向けた国際的な銀行のイニシアチプであるNZBA(Net-Zero Banking Alliance)が求める計9セクターでの中期目標を設定する予定です。

## 石炭セクターに対するフェーズアウト戦略

ポートフォリオGHG排出量の削減に向け、石炭セクターに対する融資方針の厳格化やフェーズアウト戦略の策定に取り組んでいます。具体的には、石炭火力発電所および一般炭採掘事業における新規および拡張案件への支援を行わない旨を表明しているほか、貸出金の残高ゼロ目標を右の通り設定しています。

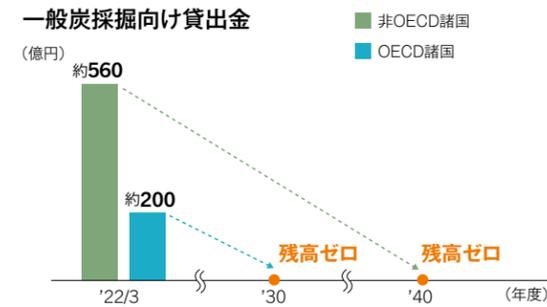
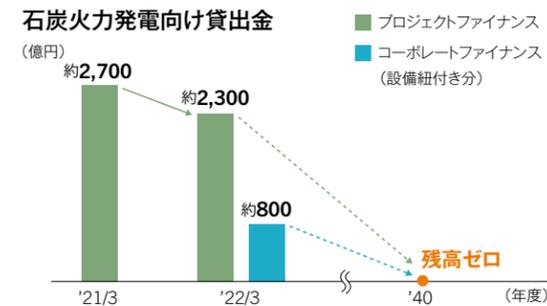
## ● Scope1・2に関する取組

SMBCグループは、2030年までに Scope1・2(自社GHG排出量)をネットゼロとする目標を掲げています。2023年5月には、2021年度比で2025年度に40%削減、2026年度に55%削減という中期目標を新たに定めました。削減に向けた主な取組として、使用する電力の再生可能エネルギーへの転換等を進めており、2023年4月には、国内で保有するすべての自社ビルおよび国内主要グループ会社の本社ビルにおいて転換が完了しました。今後は、海外拠点を含めたグループ・グローバルベースでの取組を一層加速させていきます。

## Scope3削減に向けた道筋

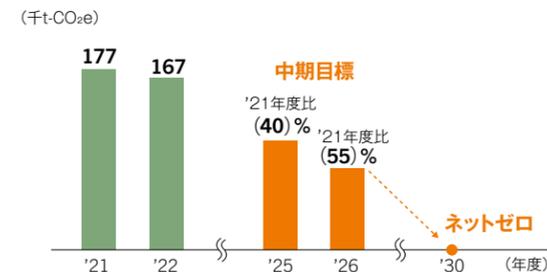
2021	2050年ネットゼロコミット
2022	中期目標設定:電力、石油ガス、石炭
2023	セクター別排出量の簡易試算 中期目標設定:鉄鋼・自動車
2024	NZBA9セクター中期目標設定完了

## Scope3の大宗で中期目標設定完了



対象セクター 一般炭採掘を主たる事業とする企業・プロジェクト  
対象アセット 貸出金(コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンスの合計)

## Scope1・2実績と目標



## ● リスク管理

## ① リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

ネットゼロ目標の達成に向け、グループ全体のリスク管理に関する枠組である「リスクアペタイト・フレームワーク」の中で、与信ポートフォリオを管理しています。2023年4月に気候関連カテゴリーを新設し、ポートフォリオGHG排出量を管理指標に追加しました。今後1.5°Cシナリオに整合するよう、セクター・事業部門別に当排出量を管理していきます。

📖 リスクアペタイト・フレームワークについてはP.126をご参照ください。

## ② 融資におけるリスク管理

事業を通じた環境・社会に対する影響の適切な管理に向け、デューデリジェンス体制を構築しています。大規模プロジェクトへの融資検討時には、「エクエーター原則」に則り環境社会リスク評価を実施するほか、事業者のGHG排出量や気候関連リスク等への対応状況といった非財務情報を活用しています。

## 気候関連リスク管理高度化

	従来の“物差し”	新たな“物差し”
①ポートフォリオ管理	リスクアセット	ポートフォリオGHG排出量
②アカウントプラン	信用リスク等	気候関連リスク・移行リスク 他
③データガバナンス	財務情報	非財務情報

## ● シナリオ分析

気候変動に伴う財務的なリスクの把握・管理を目的に、物理的リスクと移行リスクに対するシナリオ分析を実施しています。物理的リスクについては、気候変動に起因する自然災害の大半を占める水災を対象に、洪水発生時の想定浸水深や気候変動シナリオごとの洪水発生確率を算出し、三井住友銀行における事業法人向けの貸出から生じる追加的な与信関係費用を試算しています。移行リスクについては、気温上昇を1.5°Cに抑えた場合のシナリオを用い、脱炭素社会への移行において影響が大きいと想定されるセクター向けの貸出から生じる追加的な与信関係費用を試算しています。SMBCグループは、分析手法の高度化や対象セクターの拡大を通じ、気候変動に伴う財務的な影響をより精緻に導き出し、全社的なリスク管理の高度化に活用しています。

## 物理的リスク

ハザードマップ 衛星画像含むAI技術  
2°Cシナリオ・4°Cシナリオ(IPCC)

増加が予想される与信関係費用(～2050年)  
累計670～850億円

## 移行リスク

エネルギー 電力 自動車 鉄鋼  
1.5°Cシナリオ・3°Cシナリオ(IEA-NGFS)

増加が予想される与信関係費用(～2050年)  
年25～280億円

## Column

## Transition Finance Playbookの公表

世界全体で早期にカーボンニュートラルを実現するためには、脱炭素化に向け技術的・経済的に代替手段が限られ、一足飛びに移行することが困難な高排出セクターの移行を支援することが重要です。そうした考えの下、2023年5月、SMBCグループがトランジションファイナンスを支援していく上での判断基準等を示す「Transition Finance Playbook」を公表しました。本Playbookは、トランジションファイナンスに関する国際的な原則はもとより、各国・地域の方針や規制等を踏まえて作成しています。

📄 詳細はSMBCグループWebサイトをご参照ください。  
[https://www.smbg.co.jp/sustainability/materiality/environment/business/pdf/ftp\\_j.pdf](https://www.smbg.co.jp/sustainability/materiality/environment/business/pdf/ftp_j.pdf)



## サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造

## 環境への取組

## 自然資本の保全・回復への貢献

地球の環境保全にあたり、気候変動への対応に加え、自然資本の損失を止めて回復させる「ネイチャーポジティブ」の実現が不可欠であると考えています。この認識の下、自然資本に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組を考慮しつつ、さまざまな取組を推進しています。

## ● TNFDレポートの発行

2023年4月、自然資本に関するSMBCグループの考え方を示す「SMBCグループ2023 TNFDレポート」を発行しました。本レポートでは、TNFDが推奨する枠組に沿って、SMBCグループの事業と自然資本との関係性や特に重視すべき分野を分析し、リスクと機会を整理することにより、自然資本に対する取組の方向性を示しています。



詳細はSMBCグループWebサイトをご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/environment/naturalcapital/pdf/tnfd\\_report\\_j\\_2023.pdf](https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/environment/naturalcapital/pdf/tnfd_report_j_2023.pdf)

## ● ネイチャーポジティブに向けた取組

FANPS\*

企業のネイチャーポジティブ促進に向けたアライアンス

みらい共創ファーム秋田

持続可能な食農システムの実現に資する事業を運営

The Reforestation Fund

南米を中心に植林を行うファンドに投資

\* Finance Alliance for Nature Positive Solutions

## Column

## 富良野自然塾

SMBCグループは、脚本家・倉本聰氏が主宰する富良野自然塾の活動を設立以来支援しています。当自然塾では、地球環境について考えることを目的に、2006年以来、北海道富良野の閉鎖されたゴルフ場に植樹して元の森に還す「自然返還事業」およびそのフィールドを使った「環境教育プログラム」を実施しています。SMBCグループは、当自然塾への支援の一環として、従業員有志による植樹の実施や、教員を目指す若者に向けた「大学環境プログラム」に協賛する等、積極的に支援活動を実施しています。

詳細はSMBCグループWebサイトをご参照ください。  
<https://www.smfg.co.jp/furano/>



## DE&amp;I・人権への取組

## DE&amp;Iの推進

SMBCグループでは、日本および38の国と地域で、多様性に富む11万人以上の従業員が働いています。多様なバックグラウンドを持つ従業員が活躍し、新たな社会的価値の創造に挑戦する好循環を構築すべく、DE&Iを含む、「DE&I・人権」をマテリアリティのひとつと位置付けています。

従業員に関するDE&IについてはP.096をご参照ください。

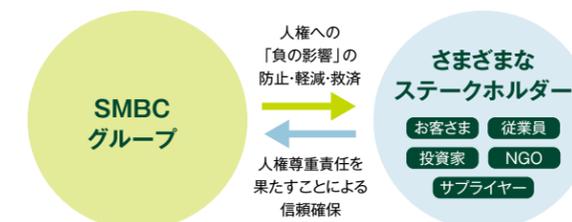
## ● プロボノプロジェクト

従業員の多様な働き方の実現に向けた施策のひとつとしてプロボノ活動を推進しています。業務時間の一部を活用することが制度として認められており、従業員は、NPO等と連携したプロジェクトへの参加を通じ、業務上で培った専門知識やスキルを、社会課題の解決に役立てることができま

## 人権の尊重

## ● 人権に関する基本的な考え方

SMBCグループは「人権尊重に関する声明」に基づき、お客さま、サプライヤー、従業員等、さまざまなステークホルダーの皆さまに対する人権尊重責任を果たしていきます。取組に際し、ステークホルダーの人権に与え得るさまざまな負の影響を特定し、その防止・軽減・救済に努めています。そうした取組を通じて人権尊重責任を果たすことは、SMBCグループに対する社会からの信頼につながり、ひいては企業価値向上と、社会へのポジティブなインパクト創出にも寄与します。



## ● 人権デューデリジェンスの高度化

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際スタンダードに則り、人権デューデリジェンスを行っています。具体的には、人権への負の影響の特定・評価、負の影響の防止・軽減措置の社内手続への統合、効果の追跡検証、一連の取組の情報開示への対応を行っているほか、人権デューデリジェンスの取組を下支えるガバナンスの構築や社内啓発にも取り組んでいます。



## ● 人権に関する情報開示

自社の人権尊重に関する取組について適切かつ透明性の高い情報開示を行うことを目的に、2023年5月に「人権レポート」を公表しました。本レポートに基づき、ステークホルダーの皆さまと対話を重ねつつ、さらなる取組の推進と情報開示の拡充に努めていきます。

詳細はSMBCグループWebサイトをご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/sustainability/group\\_sustainability/forrights/Human\\_Rights\\_Report\\_j.pdf](https://www.smfg.co.jp/sustainability/group_sustainability/forrights/Human_Rights_Report_j.pdf)

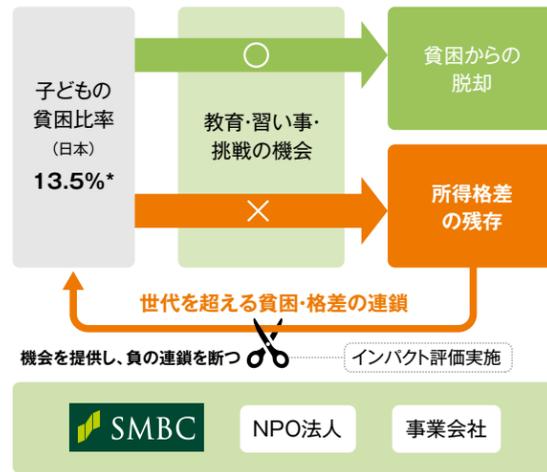


サステナビリティの実現に向けた社会的価値の創造

貧困・格差への取組

● 次世代を担う子どもたちへの取組

貧困・格差は、日本においても深刻な社会課題となっています。貧しい家庭に生まれた子どもは、周りの子どもたちと比べ学校外学習や体験活動の機会が乏しく、持って生まれた才能を伸ばすことができません。そうして貧困から脱却できないまま大人になると、その子どももまた貧困に陥りやすくなるという、世代を超えた「貧困の連鎖」が起きてまいります。SMBCグループは、その連鎖の解消を目指し、企業やNPO法人と連携し、取組を進めています。



\*厚生労働省「2019年国民生活基礎調査」より

● 金融包摂への取組

銀行口座を持たない個人や、金融サービスを受けにくい事業者の方々への金融商品・サービスの提供を拡大すべく、新興国を中心に金融包摂の促進に積極的に取り組んでいます。たとえば、中小規模事業者等へのファイナンスの提供、口座を持たない個人への金融アプローチの拡大、モバイルバンキングをはじめとした銀行支店が不要な金融サービスの推進、金融リテラシー教育の提供等を行っています。



● 金融経済教育への取組

SMBCグループは、誰もがお金に対する正しい知識と適切な判断力を身に付け、安心して暮らせる社会を目指し、「SMBCグループ金融経済教育プログラム」を実施しています。また、日本における金融経済教育のさらなる普及に向け、一般社団法人金融財政事情研究会による「金融リテラシー検定」の企画協力およびテキストの共同制作を行いました。



Column

大手教育機関・NPOと連携した学習支援プログラム

SMBCグループは、公文教育研究会と連携し、児童養護施設の子どもたちに対し、公文式教育の提供、SMBCグループ従業員ボランティアによる金融経済教育や学習用タブレットの提供等を行う予定です。

また、経済的に恵まれない家庭の子どもたちに対し、幅広い学校外教育の場で利用可能なクーポンの提供に向け、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンと連携しています。SMBCグループは資金支援のほか、同団体への人材派遣やプロボノを通じ、プログラムの企画・運営に取り組む予定です。



少子高齢化への取組

「人生100年時代」を生きる上で、金融商品・サービス提供はもとより、健康や生きがいのある暮らし等、お客さまが心豊かに楽しく生涯を送ることができるよう、多様なサポートを行っています。たとえば、高齢のお客さま一人ひとりに対して専任のコンシェルジュを任命し、銀行の金融サービスと提携会社の非金融サービスの両方を提供する

「SMBCエルダープログラム」、スマートフォンのアプリ上で、親世代のシニアのお客さまを見守ることができる「ファミリーネットワークサービス」をはじめ、非金融領域を含む、お客さまの幅広いニーズに沿ったさまざまなサポート体制を整えています。



日本の再成長への取組

金融機能を最大限発揮し、多様なリスクテイクやDX支援等を通じてお客さまのビジネスモデル変革を促すとともに、新たな産業育成に貢献し、日本の自律的な再成長を強力に後押しします。お客さまの成長ステージに応じた、グループ一体でのファイナンスソリューションを提供すべく、

スタートアップ企業向けの投融資を3か年で1,350億円実行するとのKPIを掲げました。また、起業支援やビジネスマッチング等を通じた、スタートアップのエコシステム構築もサポートしています。



# 価値創造を 支える人材戦略



執行役専務  
グループCHRO  
**小林 喬**

我々のビジネスを取り巻く環境は従来以上のスピードで変化しており、「サステナビリティ」「デジタル」「グローバル」「コンプライアンス」等の重要性の高まりとともに、企業としての社会的責任も格段に増えています。

SMBCグループでは、複雑化・深刻化する社会課題や、多様化・高度化するお客さまのニーズに対応すべく、2023年度からスタートした新中期経営計画で、「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」という基本方針を定めました。

新中期経営計画遂行の最も重要な原動力である「人材」についても、さらなる多様化・専門化が不可欠であり、事業ポートフォリオの変革に対応すべく、デジタル・コンプライアンス等の分野における専門人材やグローバルなビジネスを牽引する人材を中心に、人材ポートフォリオの構築に戦略的に取り組んでいます。

一方で、社会の変容とともに従業員の価値観や就労観も多様化しており、企業と従業員の関係性の変化が人材の流動性を高め、人材獲得競争が激化しています。SMBCグループの持続的成長に向けて、我々が「選ばれる企

業」となるためにも、これまで取り組んできた評価制度や処遇のあり方の見直しを今後も適時適切に行い、年次を重視する運用の見直しをはじめ、旧来型の人事オペレーションからの変革をさらに加速させていきます。

多様でプロフェッショナルな人材がその力を発揮できる環境整備を一層進めるべく、DE&Iをさらに推進し、自律的なチャレンジや成長を重視していきます。また、スキルやパフォーマンスに応じて公正に評価する仕組みを構築し、人材マネジメントの高度化に取り組んでいきます。

従業員が挑戦と成長を繰り返し、お客さまや社会に付加価値を提供することでその発展に貢献し、結果としてSMBCグループの企業価値が向上するという好循環の実現を目指します。

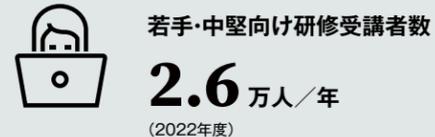
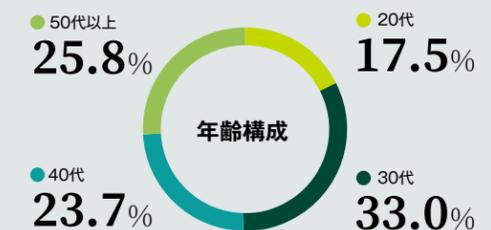
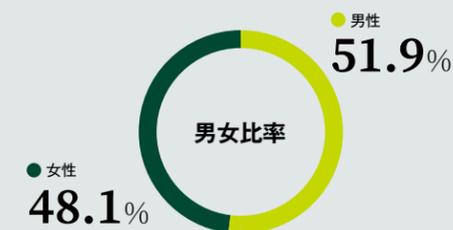
グループCHROとして、私自身が挑戦と変革の先頭に立ち、タウンホールミーティングやセミナーを通じた従業員との対話や人事部によるインナーコミュニケーションの機会を増やし、企業と従業員が「目指すべき姿」をグループに浸透させ、人材力の最大化を図ってまいります。

## People in SMBC Group at a Glance\*1

SMBCグループ従業員数\*2

(2023年3月末 増減は2020年3月末比)

**116** 千人



\*1 特に断りのない限り、集計対象は主要9社の国内採用従業員 \*2 グループ連結 \*3 三井住友銀行単体 \*4 欠勤・休職が1年間に1日以上ある者の割合

## 価値創造を支える人材戦略

## 「SMBCグループ人財ポリシー」の制定と浸透

経営やビジネスの環境変化に加え、ビジネスの担い手の世代交代や女性活躍推進、キャリア採用の拡大等により従業員の価値観は多様化してきました。これに伴い、企業と従業員の関係も「互いに依存する関係」から「選び、選ばれる関係」へと変化しています。

長きにわたり「人の三井」「事業は人なり」と形容される、人を重視してきた三井と住友の事業精神と文化を受け継ぎ、多様な従業員が集い、育ち、活躍する場であり続けるため、SMBCグループが「従業員に求めるもの」と「従業員に提供する価値」を「SMBCグループ人財ポリシー」として明文化しました。

従業員には、社会に大きな責任を持つグローバル金融グループの一員としての自覚と、自分と異なる価値観を積極

的に受け入れるDE&Iの精神を前提に、「プロフェッショナルとして責任を果たすこと」「お互いを認め合いチームで最高の成果を追求すること」「困難に立ち向かい挑戦し続けること」を求めています。

一方、その実現に向けて取り組む従業員に対しては、「自分らしさを表現できる環境」「事業基盤を活かしたお客さま・社会へ貢献できる機会」「キャリア形成と成長のサポート」を提供し、夢の実現を後押ししていきます。

このポリシーを浸透させ実行に移すため、人事評価の基準・項目を「SMBCグループ人財ポリシー」に沿った内容にアップデートするとともに、昇進・昇格については年次・年齢よりも実力を一層重視していきます。

## SMBCグループ版人的資本経営モデル

「SMBCグループ人財ポリシー」に基づき、グループ・グローバルでの人的資本経営による人材力の最大化に向けて、「1. 戦略を支える人材ポートフォリオの構築」と、全従業員を対象とした「2. 従業員の成長とウェルビーイング支援」「3. チームのパフォーマンス最大化」に資する施策を推進していきます。

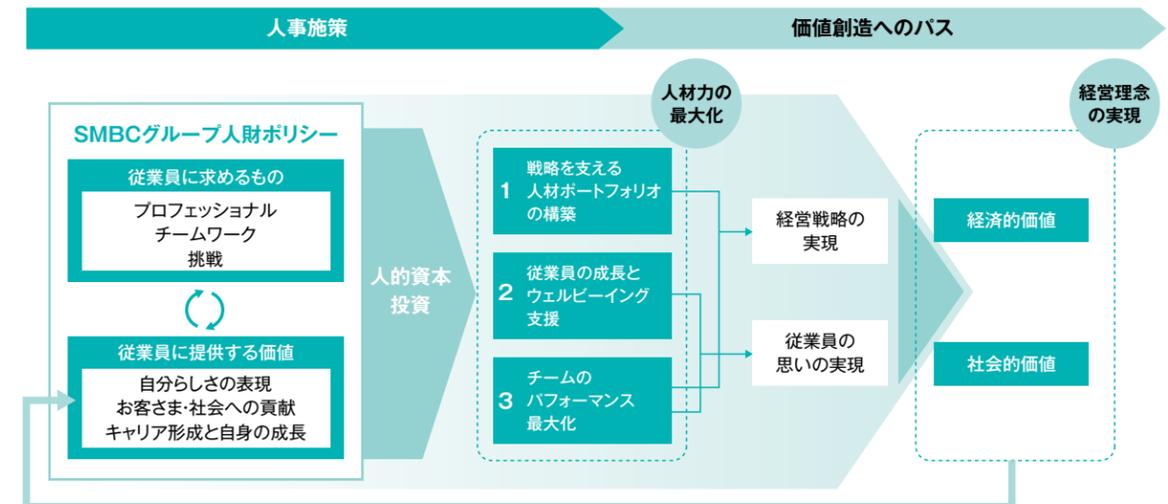
これに伴い、評価制度や処遇体系等のプラットフォームを見直し、人的資本投資も一層拡大していきます。たとえば、三井住友銀行では2023年度の人的資本投資額を前年比7%増加させます。また、単純に投資額を増やすだけでなく、独自に定義する採算性に関する各種指標を用いた効果検証も行いながら、戦略的かつ効果的に注力分野へ投資していきます。

これにより、チームのパフォーマンスを最大化しつつ戦略に連動した人材ポートフォリオを構築することで、人材配置や投資を最適化し、経営戦略の実現を確実なものとしていきます。

また、成長とウェルビーイングの支援を通じて、従業員個人のパフォーマンスをチームとして最大化できる環境を作り、従業員の思いも実現します。

人材力を最大化し、経営戦略と従業員の思いの両方を実現することで、経営理念の実現、さらには経済的価値と社会的価値の創造にもつながっていきます。加えて、社会的価値の創造に向けた10のゴールのひとつである「従業員が働きがいを感じる職場の実現」によって、SMBCグループが従業員に提供できる価値が高まり、さらなる人的資本投資につながるという好循環を生み出します。

## SMBCグループ版人的資本経営モデル



## 1. 戦略を支える人材ポートフォリオの構築

## 経営戦略を支える人材ポートフォリオ

SMBCグループは、経営戦略の実現に必要な人材確保・戦略領域への人材シフトを実現するための枠組として、人材ポートフォリオ管理を高度化します。

具体的には、ビジネスをよく知る事業部門と人材をよく知る人事部が連携し、必要となる経験・スキル等の人材要件を重点戦略領域ごとに明確化します。目指すべき人材ポートフォリオと所属する従業員のポートフォリオとのギャップを事業部門ごとに特定し、キャリア採用・新卒コース別採用を行います。また、経験・スキルを基に全従業員を人材タイプごとに把握し、育成や機動的な人材の最適配置に取り組みます。

## 注力分野への先行投入

経営戦略のひとつである「経営基盤の格段の強化」を確実なものとするために、特に「法務・コンプライアンス」「リスク管理」「IT」等の分野における人材の確保を進めていきます。

また、「国内ビジネスモデル改革」を推進するための「DX」「アナリティクス」に精通した人材や海外事業展開を支える「グローバル」等のスキル・ノウハウを持ち合わせた人材確保に向け、国内では、具体的な人材要件をビジネスごとに特定し、キャリア採用や社内シフトにより3年間で計1,400名の投入を計画しています。

## 注力分野への人材投入計画（3年間）

経営戦略	注力分野	人材投入計画 (3年間)
経営基盤の格段の強化 -Quality builds Trust-	法務・コンプライアンス、 リスク管理、IT	+1,000名
	DX、アナリティクス	+300名
経済的価値の追求 -Transformation & Growth-	グローバル	+100名

## 価値創造を支える人材戦略

## 専門人材の確保

## 専門人材の採用

キャリア採用を通じた専門的なスキルを有する即戦力の確保に加え、新卒採用においても専門志向性の高い学生のキャリア観に対応するため、コース別採用を強化しています。たとえば、三井住友銀行ではデータサイエンス等に特化した3コースを新設したほか、グループ各社でもコース別採用を順次拡大しています。

## 専門人材の認定

在籍する従業員に対しても、特定の領域で高い専門性を保有、発揮する従業員を認定する制度を設けています。三井住友銀行では専門性を評価し手当を支給する「エキスパート制度」を31領域で設定しているほか、日本総合研究所の「ITプロフェッショナル認定制度」ではデジタル人材の中でもより高度な専門性を保有している人材を認定・処遇し、グループ全体のデジタル領域の強化に寄与しています。また、三井住友カードでは「デジタル&マーケティングスキル認定制度」を設ける等、グループ全体で人材が存分に活躍できる環境を整備しています。

これらの取組と併せて、注力分野を中心とした業務領域ごとの専門性を適切に評価できる枠組と、ビジネス特性に応じた処遇体系を整備することで、専門性のある従業員のさらなる自律的な成長を促し、それぞれの領域におけるプロフェッショナルを確保・育成します。

## 専門性認定制度等の対象者数

	2022/3	2023/3
認定者数	1,230名	1,652名
<認定領域>		
デジタル	343名	577名
投資銀行	419名	531名
ガバナンス	108名	103名

## 2. 従業員の成長とウェルビーイング支援

## グループの発展を支える人材の確保

SMBCグループでは、全従業員に対して、それぞれの持ち場で責任感を持ち、付加価値の高いサービスを提供できる「プロフェッショナル」であることを求めています。そのために、採用の時期や場所、職種にかかわらず幅広い成長機会を提供し、グループの発展を支える人材の育成に努めています。

## 人材の採用・育成

2022年度の新卒採用においては、2,000名を超える従業員が採用広報イベントに参加し、学生に対して業務や企業文化を理解してもらう機会を提供しました。新人研修においても、各部門を代表する従業員を講師として派遣することで、多岐にわたる銀行業務の理解と従業員の自律的なキャリア形成をサポートしています。また、グループ各社においてキャリア採用の増強を計画しており、リファラル採用・カムバック採用・ダイレトリクルーティング等、採用手法の拡充を進めています。

## キャリア採用者に関するKPI

	2021年度	2022年度	2025年度 目標
比率 (採用人数)	20.3% (278名)	30.7% (487名)	30.7%
管理職比率	15.8%	18.0%	18.0%

また、OJT、研修、自己啓発を通じた人材育成の体制を構築しており、グループ各社単独の取組だけでなく、グループ・グローバルで新人から役員までの研修や人材交流を積極的に行っています。2022年度にはグループ合同の研修だけでも累計1万名以上、グループ合同新人研修には1,100名が参加しています。また、海外ビジネスを牽引するグローバル人材の育成を目的として、経営幹部候補生向けの研修を米国のThe Wharton School of the University of PennsylvaniaやフランスのINSEADと提携して設計・運営

しているほか、海外現地採用従業員が国内拠点で勤務するGlobal Japan Program等の合同研修も実施しており、約150名が参加しました。

## 自律的なキャリア形成

従業員一人ひとりが自身のキャリア希望や目標を設定し、上司との面談におけるフィードバックや1on1の機会を通じて自律的なキャリアを形成しています。

人事部は、従業員とのコミュニケーションを年間通算7,000時間以上行っています。年間5,500件の異動の中でも若手従業員を中心に部門やグループ会社を跨いだ異動を積極的に行うことで、SMBCグループの幅広い事業基盤を活かしたキャリア形成を支援しています。

また、各従業員が特定の領域を中心として専門性を高めていくキャリアパスを実現するための枠組を整備しながら、国内でも注目を集めている「ジョブ型」と「メンバーシップ型」のベストミックスを目指していきます。

この他にも、従業員の自律的なキャリア形成やキャリアの多様化を支援するさまざまな制度を整備しています。たとえば、グループ内の職務やポストに応募する公募制度のほか、一部グループ会社では、SMBCグループの外で一定期間経験を積む社外派遣エントリー制度や、就業時間の一部を副業部署の業務に充当する社内副業を通じて、多様な領域の業務スキル・経験を有する人材の育成を促進しています。また、三井住友カードやSMBCファイナンスサービスでは、自律的な挑戦への支援や人脈形成・価値観の広がりによるイ

ノベーション創出を目的に、他社での就労を含む副業も認めています。

## 自律的なキャリア形成を支援する枠組

	2020年度	2021年度	2022年度	
公募制度	応募者数	1,171名	1,595名	1,693名
	合格率	31%	32%	30%
公募による社外派遣	7名	22名	19名	
副業制度利用(含む社内)	117名	183名	318名	

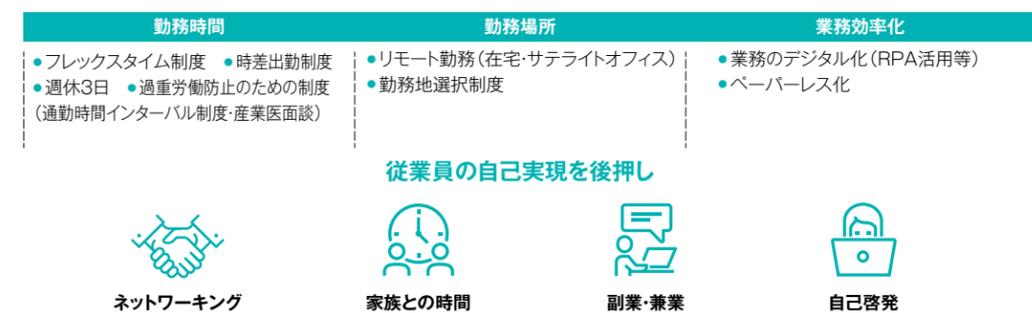
さらに、従業員の学びの支援として、大学院への通学や各種資格取得に要した費用の一部を支援する制度や、必要な知識やスキルを自主的に学ぶことができる総合学習ポータル「SMBC Group eCampus」を整備し、コンテンツを拡充しています。

## 働き方改革

## ライフスタイルに合った環境の整備

従業員一人ひとりのライフスタイルや価値観が多様化する中、時間や場所に囚われず柔軟に働くことができる環境を整備しています。従業員が自身のライフスタイルに合った働き方を選択できるようにすることで、勤務以外の活動も含めた従業員の自己実現をサポートしています。

また、仕事と育児を両立しながら活躍できる職場環境の整備に向け、男性従業員に対して30日以上の子供休業の取得を推奨しています。



(一部グループ会社での制度・取組を含む)

## 価値創造を支える人材戦略

## 従業員のウェルビーイング

## 健康経営

グループ各社において「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者(Chief Health Officer)の下、企業・健康保険組合・健康サポートセンターの三位一体で、従業員が健康で活き活きと働くことができる環境を整備しています。ウェルビーイングや不妊治療等をテーマとした健康セミナーには、1,600名以上の従業員が参加し、その他ウォーキングイベント、女性特有の健康問題に関する制度拡充や研修も実施しています。

2022年度は、SMBCグループの全従業員が利用できる搾乳室やランニングステーションを三井住友銀行本店・東館に設置しました。また、三井住友カードとSMBCファイナンスサービスが2022年度に開催したウォーキングイベントでは、延べ404部署、6,222名が参加し、運動習慣の定着やコミュニケーションの活性化につながりました。こうした取組が評価され、当社は「健康経営銘柄2023」に認定されています。



## 従業員の資産形成に対する取組

従業員が業務に専念できる環境整備の一環として、従業員の資産形成に対する取組も行っています。

国内においては、財形制度や持株会制度に加え、寮・社宅制度、団体保険制度、退職金制度、確定給付年金制度(DB)、確定拠出年金制度(企業型DC)を整備しています。

また、宿泊施設、飲食店、スポーツ施設、資格取得、育児等、幅広いサービスを優待価格で利用可能な外部サービス等も導入しています。

## 3. チームのパフォーマンス最大化

## 人材管理の強化と機動的な組織運営

## グループ経営人材の育成・後継者管理

経営上重要なポジションについて後継者候補を特定し、計画的に育成しています。たとえばグループの経営を担うポストに対しては、即時に継承可能な候補者の特定に加え、準備状況に応じて不足する経験を補う育成プランを作成しています。また、異なる事業や組織、風土に対する理解を深めることを目的に、候補者がグループ各社間で異動する「グループ経営人材交流プログラム」も毎年20名規模で実施しています。

## 主な後継者管理対象ポストの状況

	即応可	~5年以内	将来の候補
候補者数	89名	91名	174名
継承準備度*	3.2倍	3.3倍	6.4倍

\*対象ポストに対する候補者数の割合

## 機動的な組織運営

三井住友カードとSMBCファイナンスサービスのマーケティング本部では、顧客対応力の強化、スピードの向上を目的としたアジャイル組織を導入しています。

お客さまのニーズに向き合うミッション・KPIの設定に伴って部署横断で最適なメンバーがアサインされる「スクアッド」を組成し、メンバーも定期的に入れ替えることで、幅広い経験を積むことができる環境を整備しています。

## ダイバーシティ推進

SMBCグループにとって、ダイバーシティ推進は、お客さまにより大きな価値を提供し、ステークホルダーとともに持続的に成長するための成長戦略そのものです。2023年度は、「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を変更し、従業員の状況に応じた公正な機会提供を重んじる「エクイティ(公正)」という概念を取り入れ、「多様な視点を持つ革新的な組織」を目指す点を明確化します。

## ジェンダーダイバーシティ

女性活躍の推進に向けて、女性の採用、管理職候補者の育成、着実な管理職登用やキャリアアップ支援等に取り組んでいます。取締役会、経営会議およびダイバーシティ推進委員会において定期的に議論を行う等、経営トップが自らコミットしてDE&Iを進めています。意思決定層の多様化の観点ではまだ課題認識を持っており、これらの取組をより一層進める必要があります。

たとえば、SMBC日興証券では、経営的視座を持った経営層の輩出を目的に、2015年度から役員や部店長がメンターとして、対話を通じて女性管理職(メンティ)の成長を支援する制度を導入し、これまで約120名のメンティが参加しています。

LGBTQに関しては、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度を整備し、相談窓口を設置しています。海外拠点では、LGBTQの理解促進に取り組む従業員リソースグループ(ERG)が社内外に向けて啓発イベントを主催し、SMBCグループとしてもそれらのイベントに協賛しています。日本国内でもイベントへの継続的な協賛や参加者へのAllyグッズの配布等、Ally活動への支援に積極的に取り組んでいます。

## グローバルダイバーシティ

海外現地採用従業員の登用に関する透明性を高め、グローバルベースでの雇用地によらないリーダーを育成することを目的に「Global Talent Management Council」を設置し、地域を超えた人材活用を推進しています。

たとえば、各国・地域の多様なビジネス・マーケットに広く精通した人材の育成や、グローバルベースでの業務遂行を目的として、三井住友銀行では2022年度に500名以上の国を跨いだ隔地間異動を行っています。今後は海外現地採用従業員の隔地間異動の拡充を通じて、さらなる多様性の向上と雇用地を問わない従業員の活躍に向けた環境整備を加速させます。

## 女性・外国籍に関する主要なKPI

	2022/6	2023/6	2025 年度目標	2030 年度目標
取締役会に占める女性比率	13.3%	20.0%	—	30%
役員数	女性	22名	30名	—
	外国籍	15名	21名	25名
	2022/3	2023/3	2025 年度目標	2030 年度目標
女性管理職比率	17.2%	19.1%	25%	30%

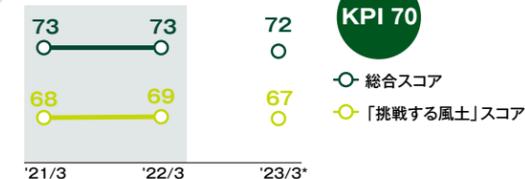
## 障がい者の活躍支援

障がいのある方の活躍に向けた理解を広めるため、グループ所属の障がい者アスリートが登壇するセミナーや、「本当の意味でのバリアフリー」をテーマにした座談会を開催し、全従業員にとって働きがいのある職場を目指しています。また、特例子会社のSMBCグリーンサービスでは、音声文字化システムや顔認証モニターの導入に加え、リハビリ勤務制度や就業支援カウンセラーの常駐等、ハード・ソフトの両面から、約500名の障がいのある従業員を含む全員が安心して働き、活躍できる職場環境を整えています。

## 従業員エンゲージメント

従業員のエンゲージメントを可視化するツールとしてエンゲージメントサーベイを活用し、各組織において組織改善が行われているほか、毎月の1on1ミーティングによって上司と部下の信頼関係の構築、双方の成長が促進されています。これにより、従業員が課題意識と改善意欲を持って、それぞれの持ち場でその能力を思う存分に発揮し、さまざまなことに挑戦する組織風土を醸成していきます。

## エンゲージメントスコア推移



\* 集計対象範囲を拡大('22/3までは三井住友銀行単体)



## FIVE VALUES ①

# Integrity

SMBCコンシューマーファイナンス

お客様サービスプラザ

陸井 菜津子

## プロフェッショナルとして 高い倫理観を持ち誠実に行動する

私は、2013年に新卒でSMBCコンシューマーファイナンスに入社し、2016年に当時大宮にあったお客様サービスプラザへ異動して以来、金融経済教育セミナーの講師を務めています。当初は人前で話すことに苦手意識があったので、初めて実施したセミナーでは緊張でマイクを持つ手が震えたことを覚えています。

セミナーは、全国の中学校や高校、大学、専門学校を中心に実施しており、内容は座学中心のインプット型と生徒がお金の使い方について考えて発表するアウトプット型があります。生徒に興味を持ってもらえるように、「ディズニーランドのシンデレラ城で結婚式を挙げるにはいくら必要?」といったクイズやワークを交えながら進めています。

2022年4月の成年年齢引き下げにより、学生がお金に関するトラブルに巻き込まれる危険性が高まりました。これにより、多くの学校からセミナーのご要望をいただき、金融経済教育の重要性が高まっていると感じています。

セミナーを実施する際に、お金と幸せについての話や資産運用についてどのように伝えるか、試行錯誤を続けています。これから自分で生活し、夢を叶えるためにはお金が必要であること、そして、投資は、資産を形成するために必要であるとともに、社会や経済、企業の発展の一助を担えるもの

であることを伝えていきます。セミナーの最後には、お金をどう使えば良いか、どのように管理するのが良いか、自分で考えることが大切であると必ずお話ししています。

これまでセミナーは当社だけで行っていたのですが、2022年度から本格的に、SMBCグループ各社の方も講師を務めるようになりました。金融経済教育は当社が率先して金融のプロとして行っていますが、たとえば三井住友銀行やSMBC日興証券、三井住友カードの方が、各専門分野について説明することにより、セミナーの質はさらに上がっています。どの講師の方も学生に教えたいという熱意にあふれ、金融経済教育に携わりたい方がグループに多くいることを知り、とても嬉しく感じます。「Five Values」の「Team "SMBC Group"」を実感するとともに、皆さんが「Integrity」を体現していると思います。

ファイナンシャルウェルビーイングを実現するためには、お金を正しく使うための知識を身に付ける必要があります。これからも全国でのセミナーを通じて、そのきっかけをできるだけ多くの人へ提供し、そして、お金のことは自分で考えなくてはいけないということをしっかり伝えていきたいと思っています。

# Customer First

三井住友銀行  
エルダーコンシェルジュ  
内山 真帆

## お客さま起点で考え、 一人ひとりのニーズに合った価値を提供する

私は現在、2021年4月にスタートしたサービス「SMBCエルダープログラム」において、専任の担当者であるエルダーコンシェルジュとして働いています。前職では、約12年資産運用のご相談担当者として勤めていましたが、体調を崩し、治療のため半年間休職しました。その後、回復して復帰しましたが、メインの担当から外されてしまい、つらい時期を過ごしていました。そのような時に、三井住友銀行の採用に応募したところ、「活躍できる場所はたくさんあるので自信を持って来てください」といっていただき、2018年にマネーライフパートナーとして入行、2021年にエルダーコンシェルジュとなりました。

「SMBCエルダープログラム」では、お客さまから月額手数料を頂戴しますので、サービスのご案内やお手続きのサポートだけではなく、私自身に付加価値をつけなければいけないと思いました。お客さまにご紹介できる提携企業のサービスの勉強はもちろん、整理収納アドバイザーの資格を取得したり、お客さまに寄り添い、一緒に考え抜くために、終活カウンセラーの資格も取得したりしました。

私が担当させていただいているお客さまで、印象深い方がいらっしゃいます。その方は奥さまを亡くされ、介護施設に移られることを検討されてい

ました。ご自宅に何うと、家の中は天井まで奥さまの洋服であふれ、その向こうにあるお仏壇にも行けない状態でした。「ご供養ができなくていいはずがない。きっと奥さまは、なんとかしてほしいという気持ちで私を引き合わせたのではないか。そして、家を片付けることで心の整理ができるのではないか」とお話ししたところ、お客さまが洋服の山をなんとかしようというお気持ちになられ、提携企業のサービスをご利用いただき片付けを行い、きれいな状態になりました。するとお客さまは、介護施設に入るのをやめ、ご自宅に住み続けたいという気持ちになられたのです。趣味だったラジコンが興じてドローンを始められる等、生活を楽しまれている様子もお聞きしました。お客さまからは、「SMBCエルダープログラムのおかげで考え方や価値観が変わった。内山さんと出会えて良かった」とお言葉をいただき、私もますますやりがいを感じるようになりました。

私は日々、充実して楽しく、主体的に仕事に取り組むことができます。今、福祉住環境コーディネーターの資格も取得しようと勉強しています。「お客さまをお守りするエルダーコンシェルジュです」と自信を持っていえる自分になりたいと思っています。





## FIVE VALUES 3

# Proactive & Innovative

マニファクチャラーズ銀行 兼

三井住友銀行

米州戦略統括部

大前 恵

## 先進性と独創性を尊び、 失敗を恐れず挑戦する

現在米国において、マニファクチャラーズ銀行の一部門として運営される、デジタルリテールバンキング事業「Jenius Bank」のマーケティング、広報、企画等に取り組んでいます。

2010年に三井住友銀行に入行し、当初は事務職として大阪の枚方支店に配属され、個人のお客さまの口座開設や資産運用相談等の業務を担当しました。さらに幅広い業務にチャレンジしたいと思い、2014年にリテール総合職に職種転換し、富裕層のお客さま担当として、資産運用や承継等にかかわるサービスを提供する業務に従事しました。

その後、2021年に米国に異動しましたが、きっかけは米国でデジタルリテールバンキング事業を立ち上げるプロジェクトへの公募のチャンスがあったことです。新規事業の立ち上げに携われる機会は貴重であり、成長率の高い米国市場におけるデジタルリテールバンキング業務であることに大きな可能性を感じ、ぜひ携わりたいと思い、手を挙げました。同じリテールバンクとはいえ、日本とは文化や環境が全く異なる場所での立ち上げですので、チャレンジングですが大変やりがいがあります。

Jenius Bankのメンバーは、さまざまな企業から集まっており、出身地や経歴も多様です。メンバー

の合意を形成していくためには、正確な情報を収集し、周囲を説得しながら協力して進めること、そして、メンバーが同じ方向を向いているか、常に確認しながら進めることが重要だと思っています。

定期的を実施しているオフサイトミーティングでは、SMBCグループのカルチャーを伝えるセッションが設けられる等、「Five Values」はJenius Bankのチームにもしっかり根付いており、まさにSMBCグループの価値観を体現している組織だと思います。SMBCグループの長年にわたる歴史や培われた信頼を守らなくてはならないという高い倫理観も浸透していると感じています。

誰もがより良いサービスを提供したい一心で、役職に関係なく意見を出し合い、多様な論点について日々積極的な議論が繰り返されています。私自身もJenius Bankと三井住友銀行の架け橋となれるよう懸命に考え、高いモチベーションを持って業務に取り組んでおり、自己成長にもつながっていると感じています。SMBCグループが全米でリテール向けのビジネスを展開するのは初めてです。着実に足場を固めつつ、長期的にお客さまに求められるサービスを提供していけるように「Proactive & Innovative」の精神を忘れずに進化させていきたいと考えています。

# Speed & Quality

SMBC日興証券

第三プライベート・コーポレート・アドバイザー部

近藤 拓矢

## 迅速かつ質の高い意思決定と業務遂行により、 競合との差別化を図る

私は、2009年に新卒で大和証券SMBCに入社し、その後別の証券会社を経て、2015年にSMBC日興証券に入社し、第三プライベート・コーポレート・アドバイザー部に所属しています。これまで一貫して、未上場企業の資本政策、M&A、上場支援にかかわる業務を行ってきました。新規株式公開(IPO)は、株主、経営陣、従業員、そして、企業の発展により取引先も幸せになれるソリューションなので、大きなやりがいを感じています。

当社は、IPOの株式引受ランキングで3年連続第1位になっていますが、当社の特長のひとつは、固定観念を持たず、前例がないことにも積極的にチャレンジすることです。たとえば、ある先行投資型のお客さまのIPO案件では、たとえ上場時には赤字でも、リスク許容度に応じた投資家が参加するため、ビジネスモデルや黒字化の道筋をしっかりと説明し、適切に開示することで上場の可能性が広がるよう、東証グロース市場の上場審査基準の見直しに携わりました。日本のマーケットとして先行投資型の最先端技術を有したベンチャー企業を育てる受け皿が必要ではないかということを東京証券取引所と議論を重ね、ベンチャーキャピタル等の多くの関係者とも連携し、ご支援いただきながら、お客さまの上場に至りました。

当社は私にとって3社目の証券会社となります

が、最もお客さまに寄り添っていると感じます。ベンチャー企業は、変化のスピードが速く、1ヵ月後には売上が倍増する、新しい人が毎週入ってくるといったことが普通にあります。そのような環境の中で、突然新たな課題が発生しても、SMBC日興証券に相談するとすぐに的確な回答をもらえると株主や経営者、CFOの方からおっしゃっていただけます。

「IPOは会社を作り直す、第2の創業です」とお客さまにお伝えしています。IPOに必要なガバナンスやコンプライアンス等の内部管理体制に関するコンサルティングだけでなく、経営戦略、資本政策や顧客紹介の支援等、一気通貫でお客さまと二人三脚で進められるのは当社だけではないかと思っています。

「Five Values」における「Customer First」については、当社の基本方針でも「お客さま本位の業務運営」が掲げられており、非常に浸透していると感じます。「Proactive & Innovative」と「Customer First」、この2つを実現するために「Speed & Quality」が求められると私は考えています。

これからも、資本市場を通じてベンチャー企業をサポートし、グローバルで活躍できる企業の創出に貢献していきたいと思っています。





## FIVE VALUES 5

## Team “SMBC Group”

三井住友カード  
商品企画開発部  
小川 拓也

### 多様性に富んだ組織の下で互いを尊重し、 グループの知恵と能力を結集する

私は、2006年に新卒で三井住友カードに入社し、加盟店の営業、入会審査業務を経て、現在の商品企画のセクションへ異動しました。個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」の開発においては、決済機能であるフレキシブルペイの商品開発や、カードデザイン等、総合的に企画開発を担当しました。

「Olive」のカードデザインの作成は、究極のシンプルを目指すというコンセプトの下始まりました。最初に外部のデザイナーから提案していただいたものは、ベースデザインとしては良かったのですが、日本人が好む色使いではありませんでした。そこで、インハウスのデザイナーも含め、メンバーで日本のお客さまに受け入れられるデザインについてアイデアを出し合い、繰り返し案を作成しました。

最高のものができたと思っても実際に印刷したのを見ると、イメージと違っており、何度もやり直しました。最終的には、私を含めた5人の中心メンバーで最高だと思ったものに決めました。デザインが完成したのは、ローンチに向けたギリギリのタイミングでしたが、シンプルでありながら凝ったデザインで、いいバランスのものができたと思います。SNS等でも多くのユーザーにご好評いただいております。こだわり抜いて本当に良かったと実感しました。

「Olive」は、「Five Values」のすべてにおいて最大限の力を発揮できたからこそ、スケジュール通りにローンチすることができたのだと改めて思います。特に強調したいのは、「Team "SMBC Group"」です。三井住友銀行と三井住友カード、日本総合研究所だけでなく、SBI証券やVisa等の外部企業の皆さまとともに、One Teamとして取り組むことができました。私たちの姿勢が他社のメンバーの方にも浸透していることを嬉しく感じますし、逆に私たちも他社の方から刺激を受け、一体感が増していきました。

自分の役割や責任をしっかりと果たし、さらに、他の人の役割のことまで考えられるメンバーが揃い、お互いを信頼して、非常に良いコミュニケーションがとれました。これが、今回の成功要因だと思っており、プロジェクトメンバーの皆さんをリスペクトしています。「Olive」はVisaの新機能を搭載した世界初のフレキシブルペイにより、これまでにない商品・サービスによる新しい価値を提供することができました。今後も、引き続き「Olive」の進化に向けて取り組み、お客さまにとって便利でインパクトのあるサービスを作っていきたいと思っています。



# CORPORATE INFRASTRUCTURE SUPPORTING VALUE CREATION

## 価値創造を支える経営基盤

- 110 コーポレートガバナンス
- 126 リスク管理への取組
- 130 コンプライアンス体制
- 132 お客さま本位
- 135 ITガバナンス
- 136 サイバーセキュリティ
- 138 内部監査
- 139 ESG情報
- 140 業績と財務状況



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

SMBCグループでは、経営における普遍的な考え方として経営理念を定め、企業活動を行う上での拠りどころとして位置付けています。経営理念に掲げる考え方を実現するために、コーポレートガバナンスの強化および充実を経営上の最優先課題のひとつとし、実効的なコーポレートガバナンスを追求しています。

## ガバナンス向上への取組

- 2002**
  - 三井住友フィナンシャルグループ(当社)を設立
  - 取締役会内部委員会として、任意の人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置
- 2005**
  - 取締役会内部委員会として、任意の監査委員会を設置
- 2006**
  - 業務の適正を確保する体制整備のため、経営理念および行動規範に則り、内部統制決議を行い、「内部統制規程」として制定
- 2010**
  - 財務内容の透明性や投資家の利便性の一段の向上、資金調達手段の多様化等を目的として、ニューヨーク証券取引所に上場
- 2015**
  - 「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表
  - 社外役員を増員し、社外取締役5名、社外監査役3名の計8名に
- 2016**
  - 三井住友銀行頭取に加え、新たにSMBC日興証券会長が当社取締役に就任し、グループガバナンスを強化
  - 取締役会の実効性評価を開始
- 2017**
  - 指名委員会等設置会社へ移行(社外取締役7名)。指名・報酬・監査の法定3委員会に加え、任意のリスク委員会を設置(法定3委員会の委員長は社外取締役に)
  - 事業部門制・CxO制を導入し、新たなグループガバナンス体制を整備
- 2019**
  - 中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券が監査等委員会設置会社へ移行
  - 取締役を17名から15名に減員し、社外取締役比率が47%に上昇
- 2020**
  - リスク委員会の委員長に社外取締役が就任
- 2021**
  - グループCSuOを任命
  - 任意のサステナビリティ委員会を設置(委員長は社外取締役に)
- 2023**
  - グループビジネス管理室を設置

## 三井住友フィナンシャルグループの体制

当社は、組織形態として指名委員会等設置会社を採用しています。国際的に広く認知され、国際的な金融規制・監督とも親和性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、業務執行に対する取締役会の監督機能強化および業務執行の迅速化を図ることを目的としたものです。なお、中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券は監査等委員会設置会社を採用しています。

当社は、実効的なコーポレートガバナンスの実現を通じて、不祥事や企業としての不健全な事態の発生を防止しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。コーポレートガバナンスに完成形はないものと考え、継続的なコーポレートガバナンスの強化・充実に向け、不断の取組を進めることにより、実効性の一層の向上を目指しています。

## 取締役・内部委員会の構成



取締役会 執行役および取締役の職務執行の監督に注力															その他有識者				
	取締役																		
	國部 毅	太田 純	福留 昭裕	工藤 植子	伊藤 文彦	一色 俊宏	後野 義之	川崎 靖之	松本 正之	山崎 彰三	筒井 義信	新保 克秀	桜井 恵理子	チャールズ D. レイク II	ロジャー ス. ジェリアー	山口 廣秀 <sup>*1</sup>	山崎 達雄 <sup>*2</sup>	高村 ゆかり <sup>*3</sup>	足達 英一郎 <sup>*4</sup>
内部委員会																			
指名委員会	■								■		■		■	■					
報酬委員会	■	■									■	■	■	■	■				
監査委員会						■	■		■	■		■							
リスク委員会					■				■					■		■	■		
サステナビリティ委員会	■	■											■	■				■	■

\*1 日興リサーチセンター株式会社理事長、元日本銀行副総裁 \*2 国際医療福祉大学特任教授 \*3 東京大学未来ビジョン研究センター教授 \*4 株式会社日本総合研究所常務理事

コーポレートガバナンス

取締役会

■ 取締役会の役割

当社の取締役会は、経営の基本方針等、法令上取締役会の専決事項として定められた事項の決定および執行役・取締役の職務執行の監督を主な役割としています。また、取締役会の監督機能の一段の強化および業務執行の迅速化等を目的として、法令上取締役会の専決事項として定められている事項以外の業務執行の決定を、原則として執行役に委任しています。

また、取締役会は、経営理念の実現、企業価値および株主の共同の利益の長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、公正に判断し、行動することとしています。

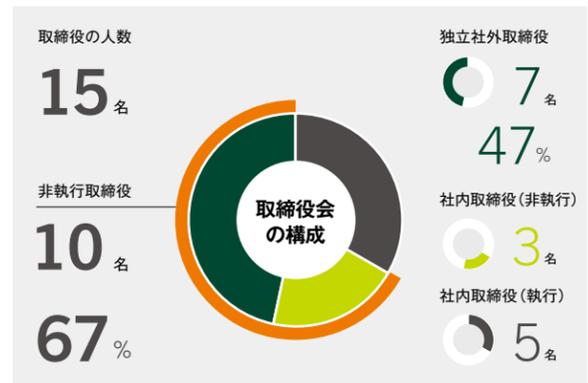
加えて、取締役会は、執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、健全な経営を堅持していくため、会社法等に基づき、SMBCグループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。さらに、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを責務のひとつと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を執行役の人事に適切に反映します。

■ 取締役会の構成

当社の取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なり、ジェンダーや国際性においても多様性を備えた取締役で構成しています。

2023年6月29日現在、取締役会は、当社が取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数と考える15名の取締役で構成されています。このうち10名が当社または子会社の業務執行を行わない取締役（うち7名が社外取締役）であるほか、取締役会の議長には、業務執行を行わない取締役会長が就任しており、執行役および取締役の職務の執行を客観的に監督する体制を構築しています。

また、社外取締役は、法定および任意で設置している各委員会の委員長または委員となっているほか、必要に応じ、コンプライアンス、リスク管理等に関する報告を担当部署から受ける等、適切な連携・監督を実施しています。



取締役会での審議項目の例	
● 新中期経営計画策定に向けた審議	● 金融庁による行政処分等を踏まえたSMBC日興証券への重点的な監督等
● 中期経営計画および業務計画の進捗状況	● グローバルコンプライアンス
● デジタル化への取組	● コーポレートガバナンス体制
● サステナビリティへの取組	● 資本政策 (ROE・PBR向上)
● 人事施策	● 政策保有株式に関する対応
● システム戦略方針	● 地政学リスクへの対応

■ 取締役・執行役の選解任プロセス

当社は、取締役・執行役に対して、経営理念に示す価値を高いレベルで体現し、豊富な実務経験と高い能力、識見を備え、SMBCグループのさらなる発展に貢献することを期待しています。選任にあたっては、候補者がこれらの期待に応えることができるか、十分な時間をかけて指名委員会において審議しています。また、取締役・執行役が、職務を適正に遂行することが困難である場合等には、解任を検討します。

詳細は「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考4・参考5をご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg\\_guideline.pdf](https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf)

■ 経営トップの後継者計画

指名委員会で審議する事項のひとつに、経営理念や経営戦略の実現に直結するテーマとして、グループCEOおよび中核子会社である三井住友銀行頭取・SMBC日興証券社長の後継者計画を掲げています。将来の経営トップ育成のため、業務上のタフアサインメントや、第三者を交えたアセスメントやコーチングを通じ、十分な時間をかけ、計画的に候補者プールを形成します。潤沢な候補者の中から、広い視野や発信力等、グローバルな金融グループを牽引する資質を備えた、最もふさわしい経営トップを選定します。

経営トップ選定までのイメージ



■ 取締役のスキル・マトリックス

グローバルな金融グループの取締役会として十分な監督機能を発揮するにあたり取締役に期待する知見・経験について、指名委員会で審議した上で、スキル・マトリックスを策定しています。2022年には、SMBCグループの経営戦略上重要性が増している「IT/DX」と「サステナビリティ」を追加しました。

	就任年	当社が特に期待する知見・経験*							
		企業経営	金融	グローバル	法務・リスク管理	財務会計	IT/DX	サステナビリティ	
國部 毅	2007	人	金	グ	法	財	IT	サ	
太田 純	2014	人	金	グ	法	財	IT	サ	
福留 朗裕	2023	人	金	グ	法	財	IT	サ	
工藤 禎子	2021		金	グ	法			サ	
伊藤 文彦	2023		金	グ	法	財	IT	サ	
一色 俊宏	2021		金		法				
後野 義之	2023		金	グ	法				
川崎 靖之	2021	人	金	グ					
松本 正之	2017	人			法				
山崎 彰三	2017				法	財			
筒井 義信	2017	人	金						
新保 克芳	2017				法				
桜井 恵理子	2015	人		グ				サ	
チャールズ D. レイク II	2023	人	金	グ	法				
ジェニファー ロジャーズ	2023	人	金	グ	法		IT	サ	

\* 対象取締役に對して特に期待する分野であり、対象取締役が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

コーポレートガバナンス

社外取締役のサポート体制

グループの事業活動および業務内容を深く理解してもらうことが重要との考え方の下、社外取締役に対し、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識の提供、求められる役割を果たすために必要な機会の提供を継続的に行うこととしています。

2022年度は、右記の取組等を実施しました。



社外取締役による三井住友カードの拠点視察

- 事業活動および業務内容の理解促進を目的として、中核子会社の部長会議等、執行サイドの各種会議に参加したほか、グループ会社の拠点視察やグループ会社社長との意見交換を実施
- 社外取締役・担当部署との間で、「中央銀行デジタル通貨」や「DE&Iの推進」等のテーマ別のインフォーマルな会合を開催
- 取締役会における議案の理解を促進するための枠組として、事前に議案内容の説明会を開催
- 外部専門家を講師として、「情報共有規制（ファイアーウォール規制）」「ビジネスと人権」「サイバーセキュリティ」に関する勉強会を実施
- 社外取締役へ適時適切に社内会議の様態等の情報提供を実施
- 社外取締役のみの会合開催

社外取締役の独立性に関する基準

当社では、社外取締役が独立性を有すると判断するためには、現在または最近において、次の要件のいずれにも該当しないことが必要であると考えています。

1 主要な取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社・三井住友銀行（以下、当社等）を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者。</li> <li>・当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。</li> </ul>
2 専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社等から、役員報酬以外に、過去3年平均で、年間1,000万円超の金銭その他の財産を得ている法律専門家、会計専門家またはコンサルタント。</li> <li>・当社等から、多額の金銭その他の財産を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人その他の団体の一員。</li> </ul>
3 寄付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社等から、過去3年平均で、年間1,000万円または相手方の年間売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付等を受ける者もしくはその業務執行者。</li> </ul>
4 主要株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の主要株主もしくはその業務執行者（過去3年以内に主要株主もしくはその業務執行者であった者を含む）。</li> </ul>
5 近親者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次に掲げるいずれかの者（重要でない者を除く）の近親者。</li> <li>(1) 上記1～4に該当する者。</li> <li>(2) 当社またはその子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員等の使用人。</li> </ul>

詳細は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考6をご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg\\_guideline.pdf](https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf)

SMBCグループの価値創造	価値創造のための事業戦略	価値創造を支える経営基盤
---------------	--------------	--------------

内部委員会

	主な役割	2022年度の開催回数 (平均出席率)	2022年度の活動内容
指名委員会	株主総会に提出する当社取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するほか、当社および主要な子会社の役員人事や、当社社長および三井住友銀行頭取・SMBC日興証券社長の後継者選定に関する事項等について審議します。	5回(93%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2023年4月の三井住友銀行の頭取交代を見据え、後継者計画について継続的に議論しました。</li> <li>●具体的には、2021年度に議論した「経営トップに求められる資質」を踏まえて候補者を絞り込み、新頭取の選任に同意しました。</li> </ul>
報酬委員会	当社取締役、執行役および執行役員の報酬等の決定方針、ならびに、同方針に基づく当社取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。また、主要な子会社の役員報酬等の決定方針、当社の執行役員等の個人別の報酬等の内容等について審議します。	7回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2023年度から新中期経営計画を開始するにあたり、中期業績連動報酬の評価方法を見直しました。具体的には、「社会的価値の創造」を非財務指標として評価指標に組み入れることを検討しました。</li> <li>●また、SMBC日興証券における相場操縦事案や銀証ファイアーウォール規制違反事案を受けた役員への処分についても、審議しました。</li> </ul>
監査委員会	当社執行役および取締役の職務執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定等を行います。また、監査委員会の選定する委員が、当社および子会社の業務・財産の調査等を行います。	16回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●監査方針・監査計画に基づき、重要な会議への出席、取締役および執行役等からの職務執行状況の聴取、社内各部署からの報告聴取や国内・海外拠点の往査等により、執行役および取締役の職務執行状況を監査しました。</li> <li>●監査委員会における審議結果の概要は、取締役会へ報告し、必要に応じて執行役等に対して提言や意見表明を行いました。</li> </ul>
リスク委員会	環境・リスク認識とリスクアベタイトの運営に関する事項、リスク管理にかかる運営体制に関する事項、その他リスク管理上重要な事項について審議し、取締役会に助言します。	4回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地政学リスクや欧米および日本の金融政策動向等の新中期経営計画における環境・リスク認識について審議しました。</li> <li>●中期経営計画および業務計画の策定に向けて、トップリスクやストレステスト結果を踏まえ、リスクアベタイトやリスクシナリオ顕在化時の対応方針について審議しました。</li> <li>●グループガバナンスの強化等のSMBCグループのリスク管理体制について審議しました。</li> </ul>
サステナビリティ委員会	気候変動対策をはじめとしたサステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他サステナビリティに関する重要な事項等について審議し、定期的に取締役会に報告・助言します。	2回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●幅広い社会課題への取組を通じた社会的価値の創造を目指し、SMBCグループの重点課題（マテリアリティ）の見直しについて審議しました。</li> <li>●サステナビリティに関する全社の取組実績についての振り返り、および2023年度からの新中期経営計画におけるサステナビリティの取組方針について審議しました。</li> </ul>



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の「取締役会の実効性評価」の項目において、取締役会は、その職務の執行が同ガイドラインに沿って運用されているかについて毎年、分析・評価を行うことを規定し、開示しています。

2022年度については、「コーポレートガバナンス・コード」および「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」に記載されている以下の3点を中心に、2023年4、5月の取締役会において、すべての社外取締役（計7名）から意見を聴取した上、社内取締役へのインタビュー等も踏まえ、同年6月の取締役会において審議を行い、取締役会の職務の執行が同ガイドラインに沿って運用されているかについて、

分析・評価を行いました。本評価については、その実施プロセスの各段階において、先進諸外国の知見を持つ外部専門家によるレビューを受けています。



実効性評価結果の概要

2022年度は、前回の実効性評価を踏まえた対応が適切になされ、取締役会の審議高度化や実効性向上への努力の結果、十分な実効性を有しており、かつ、従来よりも実効性が向上している、と評価しました。当社の取締役会は今回の実効性評価の結果や、一連のプロセスの中で各取締役から提示された多様な意見および外部専門家の推奨事項を踏まえ、社外取締役と社内の役職員の相互理解を推進するとともに、当社の企業価値向上のための本質的な課題を議論していくことにより、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

	2022年度の評価	2023年度の重点課題
取締役会の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会では、当社の経営理念に掲げる考え方を実現するため、事業戦略等の重要事項に関し、さまざまなステークホルダーの利益を踏まえつつ、中長期的な企業価値向上に向け、社外取締役の高い専門性が発揮され、議論が活性化している。</li> <li>特に、2022年度は、SMBCグループの将来像を見据えた「新中期経営計画」の策定や、SMBC日興証券の元役員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態（相場操縦事案）を踏まえた、持株会社としての同社に対する重点的な監督等の重要なテーマについて、十分な議論が重ねられた。</li> <li>業務計画等の経営の基本方針や業務の執行状況は、経営会議等の執行側での議論状況を踏まえて、複数回にわたり、付議・報告され、適切に審議されており、監督機能を十分に発揮している。</li> </ul>	金融政策動向、資本収益性に関する市場の要請、地政学リスク、生成AIをはじめとする技術革新等の環境変化を意識しながら「新中期経営計画 (Plan For Fulfilled Growth)」の進捗状況を監督することや、相場操縦事案等を受けた行政処分等への対応や再発防止策に向けた取組に対する監督と、主要子会社に対する監督機能の発揮等について、社外取締役と社内の役職員の相互理解の下、取締役会としての役割を一層果たしていく。
取締役会の運営・社外取締役へのサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>議案数や議案内容、議案ごとの審議時間は、概ね、適切な水準に設定されている。</li> <li>議長の適切な議事差配等により、引き続き活発な議論がなされている。</li> <li>当社を取り巻く経営環境が変化する中、機動的な経営判断を行うとともに、監督機能を適切に発揮するために必要となる情報は、取締役会のメンバーを対象に、引き続き、適時適切に提供されている。</li> <li>社外取締役を対象とした勉強会や、取締役と執行側や会計監査人等との意見交換の場が適切に設定される等、取締役会が経営判断を行う上で、適切な支援体制が構築されている。特に、主要なグループ会社に関する情報提供や会合の設定等により、グループ会社に対する業務理解が深まり、取締役会の議論が一層活性化した。</li> </ul>	社外取締役の知見を一層活かし、重要なテーマの審議時間を引き続き十分に確保する等、議論のさらなる高度化を図っていく。
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社取締役15名のうち社外取締役が7名（2023年6月末時点）と、全取締役に占める社外取締役の割合は4割を超え、引き続き、社外取締役の専門分野・ジェンダー・国際性等の多様性が認められ、社外取締役の立場から当社の経営について意見を述べやすい環境にある。</li> </ul>	取締役会の役割に照らして、指名委員会を中心に、あるべき構成について、継続的な検証・見直しを行っていく。

政策保有株式

政策保有に関する方針

- 当社は、グローバルに活動する金融機関に求められる行動基準や国際的な規制への積極的な対応の一環として、SMBCグループの財務面での健全性維持のため、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として、政策保有株式を保有しません。
- 保有の合理性が認められる場合とは、中長期的な視点も念頭において、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターン等を適正に把握した上で採算性を検証し、取引関係の維持・強化、資本・業務提携、再生支援等の保有の狙いも総合的に勘案して、SMBCグループの企業価値の向上につながると判断される場合をいいます。
- 政策保有株式については、定期的に保有の合理性を検証し、合理性が認められる株式は保有しますが、合理性がないと判断される株式は、市場に与える影響や発行体の財務戦略等、さまざまな事情を考慮した上で、売却します。

政策保有株式の削減計画

大幅な株価下落をもたらすストレス環境下においても、十分に金融仲介機能を発揮できる財務基盤を確保する観点から、株価変動リスクの縮減に継続的に取り組んでいます。

2020年3月末からの5カ年で3,000億円の残高を削減する計画に基づき、2022年度は580億円（3カ年累計1,800億円）を削減しましたが、昨今の政策保有株式を取り巻く環境を踏まえ、2023年5月、削減計画を加速する方向で見直しました。具体的には、計画を1年延長の上、削減額を800億円上乗せし、6カ年で3,800億円の削減としました。2023年度から始まる3カ年の中期経営計画では2,000億円を削減する方針です。

また、本計画は最低目線として位置付け、可能な限り超過達成を目指します。また、当面の目標として、次期中期経営計画期間中に、当社連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合が20%未満となるよう目処をつける方針です。

政策保有株式の削減計画



\*1 2020年3月末以降の業務提携目的の出資を除く \*2 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む

詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.smfg.co.jp/company/organization/governance/structure/hold.html>

コーポレートガバナンス

報酬制度

当社では、SMBCグループの経営理念や中長期的に目指す姿であるビジョンの実現に向け、次の2点を主な狙いとする役員等の報酬体系を構築するとともに、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入しています。

役員等の報酬体系(2023年度)

■ 現金報酬 ■ 株式報酬 ■ 業績連動報酬

報酬の種類	支給基準(変動幅)・業績指標の内容	支給方法	
基本報酬	固定報酬	・現金	
賞与(現金)	年度業績連動(0~150%)*2 「基準額」×「SMFG/SMBCの年度業績・サステナビリティ実現への取組・個人の職務遂行状況等」	・現金:70% ・譲渡制限付株式:30%	
賞与(株式報酬II)	業績指標*3		ESG評価指標
	SMBC業務純益*4		KPI達成率*7
	SMBC税引前当期純利益*5		主要ESG評価機関評価
株式報酬I	中期業績連動(0~150%)*8 「基準額」×「SMFGの中期業績等」	・譲渡制限付株式	
株式報酬II	評価指標	評価ウェイト	
	財務指標	ROCE1*9	20%
		ベース経費*10	20%
		SMFG業務粗利益*11	15%
		SMFG当期純利益*6	15%
	株式指標	TSR(株主総利回り)*12	15%
非財務指標	社会的価値の創造*13	15%	
調整項目	新たなビジネス領域への取組、コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理	±5%	
株式報酬III	(役位昇進時)	・譲渡制限付株式	

業績連動報酬比率...40%\*1  
株式報酬比率...25%

- 1 SMBCグループの短期・中長期の業績と役員等の報酬との連動性を高め、業績に対する適切なインセンティブとして機能すること
- 2 株式による報酬の比率を高め、役員等の株式保有を進めることにより、株主との利益共有を進めること

■ 金融業としてのブルーデンス確保  
株式報酬I・II・IIIは  
マルス・クローバックの対象

\*1 業績連動報酬は、基本報酬の100%を上限とする  
\*2 報酬委員会が、年度ごとに報酬額を決定する  
\*3 業績指標に十分に反映されない事情を認める場合、経営環境に応じた適切な報酬とすべく、報酬委員会の審議で最大±5%の範囲内で評価に反映することがある  
\*4 三井住友銀行の業務純益にSMBCグループ各社との協働収益等を加算  
\*5 三井住友銀行の税引前当期純利益  
\*6 親会社株主に帰属する当期純利益  
\*7 「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」に掲げる主要なKPIの単年度の達成率  
\*8 報酬委員会が、中期経営計画終了後に報酬額を決定する  
\*9 パーゼルIII最終化時、その他有価証券評価差額金を除く  
\*10 営業経費から「収益連動経費」「先行投資にかかる経費」等を除いたもの  
\*11 連結粗利益  
\*12 報酬委員会が、中期経営計画対象期間中のTSRの相対的な評価により、目標達成度を算出する  
\*13 環境(ポートフォリオGHG排出量削減・サステナビリティファイナンス実行額)・従業員(従業員エンゲージメント・DE&I)に関するKPIの達成率のほか、5つのマテリアリティ(「環境」「DE&I」「人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」)への取組状況に応じて、報酬委員会が評価する

SMBCグループの価値創造	価値創造のための事業戦略	価値創造を支える経営基盤
---------------	--------------	--------------

■ 当社役員報酬の構成等

役員報酬は、原則、「基本報酬」「賞与」「株式報酬」で構成されており、経営環境や業績等を踏まえて変動する業績連動部分の比率の目安を40%程度としています。

単年度業績連動報酬

単年度業績連動報酬として、「賞与(現金)」と「株式報酬II」を支給しています。業績指標は、経営の最終結果である「SMFG当期純利益」、主要な事業子会社の収益力を示す「SMBC業務純益」と「SMBC税引前当期純利益」の3指標を採用し、業績と役員等の報酬との連動性を高め、業績に対する適切なインセンティブとしての機能を担保しています。

業績指標	評価ウェイト	実績	業績評価係数
SMBC業務純益	50%	61.3%	121%*1
SMBC税引前当期純利益	25%	30.9%	
SMFG当期純利益	25%	27.9%	
ESG評価指標	評価ウェイト	評価結果	
KPI達成率	±10%	+1.5%	
主要ESG評価機関評価			

\*1 最終的な業績評価係数を算出する際は、実績と評価結果を合計した後、小数点以下を切り捨て、整数値で決定

中期業績連動報酬

中期業績連動報酬として「株式報酬I」を支給しています。当社の中長期の業績と株主価値の向上等に対するアカウントビリティ・インセンティブ向上のために、業績指標として「ROCE1」「ベース経費」等を採用し、定性項目として「お客さま満足度」「新規ビジネス領域への取組」等を踏まえて決定しています。

これらの報酬体系や報酬水準は、第三者による経営者報酬に関する調査結果・経済・社会情勢・経営環境等を踏まえ、報酬委員会で決定しています。

業績指標	評価ウェイト	実績	評価
ROCET1	20%	22.0%	115%*3
ベース経費	20%	25.0%	
SMFG業務粗利益	20%	26.4%	
SMFG当期純利益	20%	23.8%	
株式項目	TSR(株主総利回り)	20%	18.0%
定性項目	お客さま満足度、ESGへの取組、従業員エンゲージメント、新たなビジネス領域への取組	±10%	±0%*2

\*2 「ESGへの取組」「新たなビジネス領域への取組」については着実に進歩したものの、SMBC日興証券における相場操縦事案および銀証ファイアーウォール規制違反事案を重く受け止め、評価を±0%としたもの  
\*3 最終的な評価結果は、実績を合計した後、小数点以下を切り捨て、整数値で決定

■ 社会的価値の創造に向けた取組に関する評価

役員等が、持続可能な社会の実現への貢献や、「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」の達成へのコミットメントを一層高めることを企図し、役員報酬には、社会的価値の創造に向けた取組に関する評価を取り入れています。

2022年度より、単年度のESGへの取組について、温室効果ガスの排出削減量といった「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」に掲げる主要なKPIの単年度の達成度および主要な外部評価機関の評価結果に応じて、報酬委員会で評価を決定し、最大±10%の範囲で単年度業績連動報酬に反映させています。

また、2023年度より、中期業績連動報酬の評価指標に非財務指標として「社会的価値の創造」を組み入れました。具体的には、環境や従業員に関する取組のKPI達成率のほか、SMBCグループが設定する5つの重点課題(マテリアリティ)への取組状況を、報酬委員会が評価します。

■ 業務運営の健全性確保

株式報酬制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式を対象に、財務諸表の重大な修正やグループのレピュテーションへの重大な損害等の事象が発生した場合に、マルス(譲渡制限期間中の減額・没収)・クローバック(譲渡制限解除後の返還)を可能とする仕組みを導入しています。

過度なリスクテイクの抑制、金融業としてのブルーデンス確保(健全性維持に向けた取組)を図っています。

## コーポレートガバナンス

SMBCグループ・  
グローバル・  
アドバイザー

グループ経営会議の諮問機関として、「SMBCグループ・グローバル・アドバイザー・ミーティング」を定期的で開催しています。

米州・欧阿中東・アジア各地域における政治・経済およびグローバルビジネスに精通した有識者を「SMBCグループ・グローバル・アドバイザー」として選任しています。本ミーティングでは、グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネスの動向等に関する情報交換に加え、今後のSMBCグループとして留意すべきトップリスクや、戦略立案に際しての環境認識等について、議論を行っています。



**Andrew N. Liveris**

(アンドリュース・N・リバリス)

2017年-2018年 ダウ・デュポン会長  
2004年-2017年 ザ・ダウ・ケミカル・カンパニー会長  
兼 最高経営責任者



**Cesar V. Purisima**

(セサル・V・プリシマ)

2010年-2016年 フィリピン共和国財務大臣  
2004年-2005年 フィリピン共和国貿易産業大臣



**Joseph Yam**

(ジョセフ・ヤム)

2017年-現在 香港行政会議メンバー  
1993年-2009年 香港金融管理局総裁



**Paul Polman**

(ポール・ポールマン)

2018年-現在 国連グローバル・コンパクト副議長  
2009年-2019年 ユニリーバ最高経営責任者

SMBCグループ・  
テクノロジー・  
アドバイザー

ITに関する取組の高度化を目的として、「SMBCグループ・テクノロジーアドバイザー会議」を定期的で開催しています。情報システム関連の国内外各社のCTOクラスにご参加いただく諮問機関として、ITに関する今後の技術展望やSMBCグループの取り組むべき方向性について助言・提言をいただく目的で、個別テーマを設定の上で定期的で開催し、議論を行っています。2022年度は、「ブロックチェーン」と「今後社会実装が進む先端技術への対応」というテーマの下、昨今の社会動向を踏まえたテクノロジーの現状と今後の展望について、さまざまな意見が交わされました。



**西原 基夫**

日本電気株式会社  
執行役 Corporate EVP 兼 CTO  
兼 グローバルイノベーションビジネスユニット長



**岡本 青史**

富士通株式会社  
執行役員 EVP  
富士通研究所長



**西澤 格**

株式会社日立製作所  
執行役常務 CTO 兼 研究開発グループ長  
兼 研究開発グループ技術戦略室長



**森本 典繁**

日本アイ・ビー・エム株式会社  
副社長執行役員 最高技術責任者 兼 研究開発担当



**田丸 健三郎**

日本マイクロソフト株式会社  
業務執行役員  
ナショナルテクノロジーオフィサー

コーポレートガバナンス

三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2023年6月29日現在)



取締役会長



取締役 執行役社長(代表執行役) グループCEO



取締役 株式会社三井住友銀行 頭取 CEOを兼任



取締役 執行役専務 グループCFO 株式会社三井住友銀行 取締役兼専務執行役員を兼任



取締役 執行役専務 グループCFO兼グループCSO 株式会社三井住友銀行 専務執行役員を兼任



取締役 株式会社三井住友銀行 取締役を兼任



取締役



取締役 SMBC日興証券株式会社 代表取締役会長を兼任

國部 毅

1976年 住友銀行入行  
2003年 三井住友銀行 執行役員  
2006年 同 常務執行役員  
2007年 当社 常務執行役員  
同 取締役  
2009年 三井住友銀行 取締役兼専務執行役員  
2011年 同 頭取兼最高執行役員  
2017年 当社 取締役社長  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役社長  
2019年 同 取締役会長(現任)  
2021年 三井住友銀行 取締役会長  
2023年 同 取締役辞任

太田 純

1982年 住友銀行入行  
2009年 三井住友銀行 執行役員  
2012年 同 常務執行役員  
2013年 当社 常務執行役員  
2014年 同 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
当社 取締役  
2015年 三井住友銀行 取締役兼専務執行役員  
2017年 当社 取締役兼副社長執行役員  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役副社長  
2018年 三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員  
2019年 当社 取締役 執行役社長(現任)  
三井住友銀行 取締役辞任

福留 朗裕

1985年 三井銀行入行  
2014年 三井住友銀行 執行役員  
2015年 同 常務執行役員  
2017年 同 常務執行役員辞任  
2018年 トヨタ自動車 販売金融事業本部 本部長  
トヨタファイナンシャルサービス 代表取締役社長  
2021年 トヨタ自動車 販売金融事業本部 本部長退任  
トヨタファイナンシャルサービス 代表取締役社長辞任  
当社 執行役専務  
三井住友銀行 専務執行役員  
同 取締役兼専務執行役員  
2022年 当社 執行役辞任  
2023年 三井住友銀行 頭取(現任)  
当社 取締役(現任)

工藤 禎子

1987年 住友銀行入行  
2014年 三井住友銀行 執行役員  
2017年 同 常務執行役員  
2020年 当社 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
同 取締役兼専務執行役員(現任)  
2021年 当社 執行役専務  
同 取締役 執行役専務(現任)

伊藤 文彦

1990年 住友銀行入行  
2018年 三井住友銀行 執行役員  
当社 執行役員  
2020年 同 常務執行役員  
三井住友銀行 常務執行役員  
当社 執行役専務  
三井住友銀行 専務執行役員(現任)  
当社 取締役 執行役専務(現任)

一色 俊宏

1985年 住友銀行入行  
2013年 三井住友銀行 執行役員  
2015年 同 常務執行役員  
2017年 当社 常務執行役員  
2019年 同 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
2021年 同 専務執行役員退任  
当社 取締役(現任)  
2023年 三井住友銀行 取締役(現任)

後野 義之

1988年 住友銀行入行  
2018年 当社 執行役員  
三井住友銀行 執行役員  
2021年 当社 常務執行役員  
三井住友銀行 常務執行役員  
2023年 同 常務執行役員辞任  
当社 取締役(現任)

川崎 靖之

1982年 住友銀行入行  
2009年 三井住友銀行 執行役員  
2012年 同 常務執行役員  
2013年 当社 常務執行役員  
2014年 同 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
2015年 同 取締役兼専務執行役員  
2017年 当社 副社長執行役員  
三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員  
当社 執行役副社長  
2018年 同 副会長  
三井住友銀行 副会長  
2020年 当社 副会長退任  
三井住友銀行 副会長退任  
SMBC日興証券 代表取締役兼副社長執行役員  
同 代表取締役会長(現任)  
2021年 同 代表取締役会長(現任)  
当社 取締役(現任)

## 三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2023年6月29日現在)



社外取締役  
東海旅客鉄道株式会社  
特別顧問



社外取締役  
公認会計士



社外取締役  
日本生命保険相互会社  
代表取締役会長



社外取締役  
弁護士

### 松本 正之

1967年 日本国有鉄道入社  
1987年 東海旅客鉄道入社  
1992年 同社 取締役秘書室長  
1996年 同社 常務取締役  
1998年 同社 専務取締役  
2000年 同社 代表取締役副社長  
2004年 同社 代表取締役社長  
2010年 同社 代表取締役副会長  
2011年 同社 取締役辞任  
日本放送協会 会長  
2014年 同協会退職  
東海旅客鉄道  
特別顧問(現任)  
2015年 三井住友銀行 取締役  
2017年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行 取締役退任

### 山崎 彰三

1970年 等松・青木監査法人  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
入所  
1974年 公認会計士登録(現任)  
1991年 同社 監査法人トーマツ  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
代表社員  
2010年 有限責任監査法人  
トーマツ退職  
日本公認会計士協会 会長  
2013年 同協会 相談役(現任)  
2014年 東北大学会計大学院 教授  
2017年 当社 取締役(現任)

### 筒井 義信

1977年 日本生命保険入社  
2004年 同社 取締役  
2007年 同社 取締役執行役員  
同社 取締役常務執行役員  
2009年 同社 取締役専務執行役員  
2010年 同社 代表取締役専務執行役員  
2011年 同社 代表取締役社長  
2017年 当社 取締役(現任)  
2018年 日本生命保険  
代表取締役会長(現任)

### 新保 克芳

1984年 弁護士登録(現任)  
1999年 新保法律事務所  
弁護士(現任)  
2015年 三井住友銀行 監査役  
2017年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行  
監査役辞任



社外取締役  
元ダウ・ケミカル日本株式会社  
代表取締役社長



社外取締役  
アフラック生命保険株式会社  
代表取締役会長  
米国ペンシルベニア州弁護士  
米国ワシントンD.C. 弁護士



社外取締役  
アシュリオンジャパン・ホールディングス  
合同会社  
ゼネラル・カウンセラーアジア  
米国ニューヨーク州弁護士

### 桜井 恵理子

1987年 Dow Corning Corporation  
入社  
2008年 東レ・ダウコーニング 取締役  
2009年 同社 代表取締役会長・CEO  
2011年 Dow Corning Corporation  
リージョナルプレジデント・  
日本/韓国  
2015年 ダウコーニング・ホールディング・  
ジャパン 代表取締役社長  
当社 取締役(現任)  
2018年 ダウ・シリコン・ホールディング・  
ジャパン  
代表社員 ダウ・スウィツァーランド・  
ホールディング・ゲーエムベーハー  
職務執行者  
ダウ・東レ  
代表取締役会長・CEO  
2020年 ダウ・ケミカル日本  
代表取締役社長  
2022年 同社 取締役辞任

### チャールズ D. レイク II

1990年 The Office of the U.S. Trade  
Representative (米国通商代表  
部)入所 特別補佐官  
米国ペンシルベニア州  
弁護士登録(現任)  
1992年 米国通商代表部 日本部長  
1993年 同代表部 日本部長兼次席通商  
代表付特別顧問  
1995年 Dewey Ballantine 弁護士  
1996年 米国ワシントンD.C.  
弁護士登録(現任)  
1999年 Aflac International 法律顧問兼  
ハイス・プレジデント  
American Family Life  
Assurance Company of  
Columbus 日本支社  
(現アフラック生命保険)  
執行役員・法律顧問  
2001年 同社 常務執行役員・法律顧問  
同社 常務執行役員・  
統括法律顧問  
同社 副社長  
2003年 同社 日本における代表者・社長  
2005年 同社 日本における代表者・副会長  
2008年 同社 日本における代表者・会長  
2014年 Aflac International  
取締役社長(現任)  
2018年 アフラック生命保険  
代表取締役会長(現任)  
2023年 当社 取締役(現任)

### ジェニファー ロジャーズ

1989年 Haight Gardner Poor &  
Havens法律事務所(現Holland  
& Knight)入所  
1990年 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)  
1991年 日本興業銀行(現みずほ銀行) 入行  
1994年 メリルリンチ日本証券(現BofA証券)  
入社  
2000年 Merrill Lynch Europe  
2006年 Merrill Lynch (Asia Pacific) (現  
Bank of America Corporation)  
(香港)  
2012年 Bank of America Merrill  
Lynch(現Bank of America  
Corporation) (New York)  
Asurion Asia Pacific  
ゼネラル・カウンセラーアジア  
2014年 アシュリオンジャパン・  
ホールディングス  
ゼネラル・カウンセラーアジア(現任)  
2021年 The American Chamber of  
Commerce in Japan  
(在日米国商会議所) 会頭  
2023年 当社 取締役(現任)

\* 取締役 松本正之、同 山崎彰三、同 筒井義信、同 新保克芳、同 桜井恵理子、同 チャールズ D. レイク II、同 ジェニファー ロジャーズの7氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



三井住友銀行の取締役・監査等委員については、資料編P.035をご参照ください。

# リスク管理への取組

## 基本的な考え方

SMBCグループでは「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」の中で、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題として位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

## リスクカルチャー

「質の高いグローバル金融グループ」として持続的な企業価値の向上を実現するためには、自らの行動が法令等を遵守したものであるか、お客さまや市場等の期待や要請に適っているかを、役職員一人ひとりが自ら考え、判断し、それに沿って行動することが不可欠です。SMBCグループでは、従業員が業務に取り組む際の拠りどころとして、「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」を制定しています。その中には「リスクアペタイト・フレームワークに基づいた経営」「役職員一人ひとりが、所管業務から発生する信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、コンダクトリスク等のリスク・オーナーであることを意識した業務運営」が含まれています。また、具体的な取組として、社内のサーベイを実施し、従業員のコンプライアンス意識やリスク感覚の実態を把握するとともに、社内研修を通じて健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

## リスクアペタイト・フレームワーク

SMBCグループでは、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組として、「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

SMBCグループのリスクアペタイト・フレームワークは、業務戦略とともに経営管理の両輪と位置付けられており、経営陣がグループを取り巻く環境やリスク認識を共有した上で、適切なリスクテイクを行う経営管理の枠組です。

## リスクアペタイト・フレームワークの位置付け



## リスクアペタイトの構成

カテゴリ			
健全性	収益性	流動性	信用
市場	気候関連	オペレーショナル	コンダクト <sup>*1</sup>
カテゴリごとに設定			
リスクアペタイト・ステートメント		リスクアペタイト指標	
リスクテイクやリスク管理にかかる姿勢を表した文章		取るうとするリスクやリスク・リターン水準等を定量的に表した指標	

<sup>\*1</sup> 法令や社会規範に反する行為等により、顧客保護・市場の健全性・公正な競争・公共の利益およびSMBCグループのステークホルダーに悪影響をおよぼすリスク

グループ全体のリスクアペタイトを踏まえ、事業部門別等、業務戦略に応じて必要な単位でのリスクアペタイトを設定しています。具体的なプロセスとしては、業務戦略・業務運営方針の策定にあたり、経営上、特に重大なリスクを「トップリスク」として選定した上で、ストレステストによるリスク分析を実施し、リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、リスクアペタイトを決定しています。

また、リスクレジスターやKRE (Key Risk Events) において新たなビジネス領域も含めて業務に内在するリスクを捉え、トップリスク、リスクアペタイト、業務戦略の十分性検証に活用する体制としています。

期中においても、環境・リスク認識やリスクアペタイトの状況のモニタリングを通じ、必要に応じて、リスクアペタイト指標や業務戦略の見直しを行います。たとえば、SMBCグループの健全性を表すリスクアペタイト指標として、全体リスク資本<sup>\*2</sup>等を選定しています。リスクカテゴリーごとのリスク

資本の合計である全体リスク資本について、グループ全体の経営体力を踏まえた取り得る上限を管理水準として設定しており、期中の実績をモニタリングすることで、リスクテイク余力を明確化し、健全なリスクテイクを促進する枠組としています。

また、信用リスクや市場リスク、流動性リスクといった各リスクカテゴリーについても、それぞれリスクアペタイト指標を設定し、定量的に把握の上、適切な管理を行っています。

<sup>\*2</sup> 業務運営上抱えるリスクによって、理論上、将来発生し得る最大損失額をカバーするために必要となる資本の額

## ■ トップリスク

SMBCグループにとって、経営上特に重大なリスクを「トップリスク」として選定しています。

選定にあたっては、リスク事象を幅広く網羅的に収集し、想定されるリスクシナリオが発生する可能性や経営に与える影響を評価した上で、リスク管理委員会やグループ経営会議等で活発な議論を行っています。トップリスクは、リスクアペタイト・フレームワークや業務戦略策定の議論のほか、ストレステストに用いるリスクシナリオの作成等にも活用し、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

世界的な景気後退	大規模地震、風水害等の災害の発生
資源価格、金融・為替市場の急激な変動	サイバー攻撃や金融犯罪への対応不備
突発的な外貨調達環境の悪化	技術革新による産業構造の変化
日本経済低迷	気候変動リスク、環境問題への対応不備
日本の財政不安	人権問題への対応不備
米中覇権争い	不適切な労務管理
ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化	不適切な営業行為等のミスコンダクト
中東・アジアにおける情勢不安定化	オペレーショナルレジリエンス態勢整備不備
各国の政治混乱、社会不安定化	規制・監督目線の高まりに対する態勢整備不備
深刻な感染症の流行	人材確保困難化

<sup>\*</sup>上記は認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによっても経営上、特に重大な悪影響が生ずる可能性があることにご留意ください。

トップリスクの詳細については、資料編P.007をご参照ください。

## リスク管理への取組

### ■ ストレストテスト

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、ストレストテストの手法を活用して、景気や市場変動時のグループへの影響等をあらかじめ分析・把握するように努めています。

この分析においては、前述のトップリスクに加え、専門家・関連部署による議論を踏まえながら、GDP、株価、金利、為替といったマクロ経済指標の値を含むシナリオを複数作成しています。

業務戦略の策定に際しては、強い景気後退や市場混乱等の厳しい環境を想定したシナリオを設定し、グループのリスクテイク余力を把握するとともに、ストレス下でも十分な健全性を維持できるかを検証しています。たとえば、欧米における金融引き締めや世界的な信用収縮、日本経済の低迷を想定したストレストテストを実施し、健全性の検証や対応方針の確認を行っています。

また、期中に重大なリスク事象が発生した場合等には、機動的にストレストテストを実施して影響を把握の上、対応策の検討につなげています。

上記の検証に加え、信用・市場・流動性の各リスクについてもストレストテストをきめ細かく行い、リスクテイク方針の策定や見直し等に活用しています。

この他、気候変動についても物理的リスクや移行リスクに関するシナリオ分析を実施しています。

 気候変動へのリスク分析の詳細については、P.085をご参照ください。

### ■ リスクレジスター

リスクガバナンスの高度化およびリスクオーナーシップの強化を目的として、各事業部門はリスクレジスターを策定しています。具体的には、事業部門が自ら、リスク管理担当部署とのコミュニケーションを通じて業務に内在するリスクを特定し、その評価およびコントロール策の十分性検証を行った上で、業務戦略に反映させています。

### ■ KRE (Key Risk Events)

潜在的なリスクの予兆把握を目的として、リスクの高まりを示す外部のイベント(KRE)を抽出し、当社において同種の事象が起こる可能性、およびその場合のインパクトを分析・評価の上、当社のリスク管理体制の高度化に活用しています。

### ■ オペレーショナル・レジリエンス

近年、パンデミックの発生やサイバー攻撃の高度化に加え、ITシステムへの依存やクラウドサービス利用の広がり等、金融機関を取り巻くリスク環境は急速に変化しています。

こうした環境に対応するため、既存のリスク管理の枠組に加え、業務の中断が起こることを前提とした重要な業務の継続・速やかな復旧を可能とする能力(オペレーショナル・レジリエンス)の強化を当社の重要な責務のひとつと認識し、以下に取り組んでいます。

以下サイクルの運用・内外環境を踏まえた見直しにより、実効性確保に努めています。

1. サービス提供に途絶が発生した場合に重大なリスクをもたらす可能性のある重要な業務を特定
2. 重要な業務に関して代替手段等を考慮した上で中断を許容できる時間を設定
3. 重要な業務の提供に必要な経営資源を特定し、その相互関連性を整理
4. シナリオテストにより、経営資源配分の適切性を検証し、定期的に見直し

### リスク管理体制

リスク管理の重要性を踏まえ、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与し、その有効性と適切性を検証・モニタリングする体制としています。具体的には、「グループ全体のリスク管理の基本方針」および「グループ全体のリスクアペタイト」をグループ経営会議で決定し、取締役会の承認を得た上で、それらを踏まえたリスク管理の執行状況等についてグループCROより取締役会へ年4回報告しています。

SMBCグループの価値創造	価値創造のための事業戦略	価値創造を支える経営基盤
---------------	--------------	--------------

期中、当初想定していた環境・リスク認識が大きく変化した場合等には、取締役会の承認を得た上で、グループ全体のリスクアペタイトの見直しを適時適切に行います。

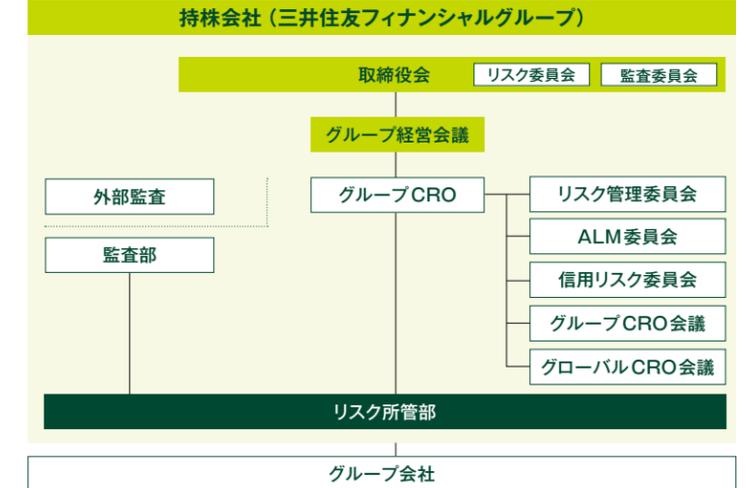
また、SMBCグループは「3つの防衛線」の考え方を踏まえ、各部門の役割・責任を明確化の上、この基本方針に基づいて業務の特性に応じたリスク管理体制を構築するとともに、その実効性の向上・強化を図っています。

加えて、「グループCRO会議」および「グローバルCRO会議」を通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

### 3つの防衛線

パーゼル銀行監督委員会が「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」の中で、リスクガバナンスのためのフレームワークとして推奨している「3つの防衛線」の考え方を踏まえ、当社では各部門の役割・責任を右表の通り明確化し、リスク管理・コンプライアンス体制の実効性の向上・強化を図っています。

### SMBCグループのリスク管理体制



主たる部門	役割・責任
1線 事業部門等	所管業務に関するリスクオーナーとして、2線の定める基本方針等に基づいて、以下の役割・責任を負う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクの特定・評価</li> <li>● リスクの軽減・管理のための施策実施</li> <li>● リスクの状況のモニタリング、および1線内・2線へのレポート</li> <li>● 健全なリスクカルチャーの醸成・浸透</li> </ul>
2線 リスク管理・コンプライアンス担当部署	リスク管理・コンプライアンス体制を整備すべく、以下の役割・責任を負う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク管理・コンプライアンスに関する基本方針・枠組等の立案・策定</li> <li>● 1線に対するモニタリング・牽制・研修</li> </ul>
3線 監査部	1線および2線から独立した立場で、1線および2線により整備・運用されるリスク管理・コンプライアンス体制の適切性および実効性を検証・評価し、その結果を監査委員会およびグループ経営会議等に報告するとともに、発見された課題・問題点に対する改善提言を行う。

## Column

### ボラタイルな金融・経済環境におけるリスク管理の取組

2022年度は、インフレ率の上昇等を背景に欧米等の金融政策当局が金融引き締めを行う中、各国の金利が上昇しました。

当社では、「金融・為替市場の急激な変動」や「突発的な外貨調達環境の悪化」をトップリスクと認識し、ストレストテストを実施の上、経営会議やリスク委員会で議論、市場急変時における対応等を検討してきました。

2023年3月にシリコンバレーバンクの破綻等が発生した際

には、関係部署間で緊密な情報連携を行い、ストレス状況下での資金繰り可能期間等を確認の上、対応方針を迅速に策定しました。

また、それらの事象をKREと認識して、当社の預金・有価証券ポートフォリオの分析等を行っています。こうした取組を通じ、引き続き、当社のリスク管理体制をさらに高度化させていきます。

# コンプライアンス体制

## 基本的な考え方

複合金融グループとしての公共的使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付けています。真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、より一層その徹底に努めていきます。

## コンプライアンス管理

グループ・グローバルベースでの業務の健全かつ適切な運営を確保する観点から、コンプライアンスに関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めるとともに、不正行為の防止、早期発見・是正のための予防策を講じています。

コンプライアンスの統括責任者であるグループCCOを委員長とするコンプライアンス委員会において、SMBCグループ内の各種業務に関し、コンプライアンスの観点から広く検討・審議しています。グループベースでは、コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画を策定し、各社ごとの体制整備を進めています。グローバルベースでは海外拠点のコンプライアンス体制の管理を一元的に行っています。グループ会社、海外拠点よりコンプライアンスにかかる協議・報告を受け、必要に応じて助言・指導等を行うことで、グループ・グローバルでの全体のコンプライアンス確保に努めています。

## SMBCグループのコンプライアンス体制



## 健全なリスクテイクと

### 適切なリスク管理の実現に向けて

企業が社会と共生し、持続的に発展していくためには、健全なリスクテイク（業務推進）と同時に、コンプライアンスの確保を含めた適切なリスク管理が不可欠です。とりわけ金融機関はその公共的使命と社会的責任の重さから、その業務の遂行にあたっては、特にコンプライアンス・リスク管理を重視する必要があります。

このため、SMBCグループでは、公共的使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

具体的には、役職員のコンプライアンスを含めたリスク管理における拠りどころとなる指針として、「コンプライア

ンス及びリスクに関する基本方針」を定め、その継続的なレビューにより、遵守状況の改善および有効性の確認に努めています。

## アンチ・マネー・ローンダリング (AML)・テロ資金供与防止 (CFT)・経済制裁への取組

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止・各国の経済制裁に関する諸規制の遵守が経営における重要な課題のひとつであることを認識し、SMBCグループおよびその役職員等が、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関与することや巻き込まれることを防止するとともに、各国の経済制裁に関する諸規制に適切に対応するよう努めます。

このため、国際連合やFATF\*1等の国際機関の要請、本邦の法令による要請、OFAC\*2規制を含む関係各国の要請等に基づき、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・経済制裁に関する規制違反を防止するとともに、業務の健全性および適切性を確保するためのグループポリシーを制定し、グループ各社で体制整備を行っています。

なお、2019年4月、三井住友銀行はニューヨーク連邦準備銀行との間で、ニューヨーク支店における米国銀行秘密法に基づくマネー・ローンダリング防止に関する内部管理体制等が不十分であるとの指摘に関し、改善措置を講じることで合意しました。

ニューヨーク連邦準備銀行との合意内容を厳粛に受け止め、グローバルベースでのコンプライアンス管理をより一層強化し、必要な対策を講じています。

\*1 Financial Action Task Force (金融活動作業部会)

\*2 Office of Foreign Assets Control (米国財務省外国資産管理室)

## 反社会的勢力との関係遮断

「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、グループ丸となって、反社会的勢力との関係を遮断する体制を整備しています。

具体的には、反社会的勢力との取引の未然防止に努めるとともに、契約書や取引約款に暴力団排除条項を導入し、

取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合には、外部専門機関と連携の上、適切に対応しています。

## 反社会的勢力に対する基本方針

1. 反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。
2. 不当要求はこれを拒絶し、裏取引や資金提供を行いません。また、必要に応じ法的対応を行います。
3. 反社会的勢力への対応は、外部専門機関と連携しつつ、組織全体として行います。

## お客さまの情報の管理

SMBCグループでは、お客さまの情報の適切な保護と利用に関して、グループ全体の基本的な方針であるグループポリシーを策定しており、グループ各社は当該ポリシーにしたがい、お客さまの情報の管理体制を整備しています。

グループ各社においても、個人情報および個人番号等の適切な保護と利用に関する取組方針であるプライバシーポリシーを制定・公表する等、体制を整備しています。

## 贈収賄の防止に向けた取組

SMBCグループは、法令諸規則または社会慣行および慣習に反する接待ならびに贈答品の授受等が行われることを未然に防止するため、「贈収賄の防止及び接待贈答等に関するSMFGグループ規程」を策定しており、当該規程にしたがい、贈収賄防止のための体制整備をグループ各社で行っています。また、コンプライアンス部が主要なグループ会社の拠点に対して贈収賄・腐敗リスク評価を年次で実施し、取引や取引相手等に関するリスク特定、コントロール策の実効性点検を行っています。リスク評価の結果はコンプライアンス委員会に報告されるとともに、高リスクであることが判明したグループ会社の拠点については、各社・各拠点とも協議の上、適切なリスク低減策を実施することとしています。

# お客様本位

## 基本的な考え方

「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を図りながら、CX (Customer Experience : 顧客体験)・品質の向上に取り組んでいます。

## 推進体制

当社では、「CX向上部会」および「CX向上会議」を設置し、「お客さま本位の業務運営」に関する取組と管理体制強化およびグループの連携を推進しています。

「CX向上部会」では、外部有識者をアドバイザーとして招へいし、お客さま本位の一層の浸透に向けた意見交換を行っています。また、経営会議役員をメンバーとする「CX向上会議」では、「CX向上部会」からの報告を受け、諸施策の協議等を行っています。

## お客さまの声の経営への活用



### 「ISO 10002自己適合宣言」実施について

お客さまの声を経営に活かす業務プロセスに関し、三井住友銀行、SMBC日興証券およびSMBCコンシューマーファイナンスでは、国際標準規格「ISO 10002/JIS Q 10002」への自己適合宣言を実施しています。



お客さま

なお、「お客さま本位の業務運営」体制の適切性および実効性は監査部門により検証・評価され、当該結果は取締役会の内部委員会である監査委員会およびグループ経営会議等に定期的に報告されています。また、苦情を含めたお客さまの声についても、定期的に監査委員会に報告されています。

## 商品・サービス品質向上のための取組

お客さま本位の考え方に則った商品・サービスの提供に向け、企画・開発段階で想定されるリスクに対する十分なアセスメントおよび対策が取れているか、お客さまのニーズがあるかを常に確認しています。また、既存のサービスにおいても、定期的に品質のレビューを行うとともに、外部有識者と関連部長で構成するCX向上部会において、グループ各社の取組について検証とディスカッションを行い、商品・サービスの品質向上に努めています。

## お客さま本位の業務運営

金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」や、リテール事業部門における具体的な取組方針等を制定しています。

### お客さま本位の業務運営に関する基本方針\* (抜粋)

#### ■お客さま本位の業務運営に向けた取組

お客さま本位の業務運営の徹底に向けて、以下の取組を実践してまいります。

1. お客さまにふさわしい商品・サービスの提供
2. 重要な情報の分かりやすい提供
3. 手数料等の明確化
4. 利益相反の適切な管理
5. 従業員に対する適切な動機づけの枠組等

SMBCグループは、こうした取組を通じて、わが国における「貯蓄から資産形成へ」の流れに貢献してまいります。また、お客さまにSMBCグループの取組をご理解いただけるよう、本基本方針の取組状況を定期的に公表するとともに、より良い業務運営実現に向け、取組状況や取組成果等を検証し、必要に応じて見直しを行い、その内容を公表いたします。

\* 本基本方針の対象となるグループ会社：  
三井住友銀行、SMBC信託銀行、SMBC日興証券、三井住友DSアセットマネジメント

## リテール事業部門における具体的な取組方針

SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、リテール事業部門では、個人のお客さまの資産運用業務、資産形成業務に販売会社として対応するにあたり、さらに具体的な取組方針を定めています。また、本取組方針に基づく具体的な計数指標を公表し、状況を確認・分析の上で、業務運営の改善に活かす等、リテール事業部門のPDCAサイクルの中でしっかり対応してまいります。

### ■取組方針

1. 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案  
多くのお客さまがお持ちの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確に対応することを主眼に置き、中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案を行ってまいります。また、それを通じて、お客さま本位の金融商品の提供に注力してまいります。
2. お客さま本位の商品ラインアップの整備  
お客さまの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう、グループ会社の商品にかかわらず、必要に応じ第三者評価も取り入れ、商品ラインアップを随時見直し、充実させてまいります。お客さまへの情報提供の充実、分かりやすさの向上に努めてまいります。
3. お客さま本位のアフターサービスの充実  
お客さまに長期的に安心して運用商品をお持ちいただけるよう、きめ細かいアフターサービスに努めてまいります。
4. お客さま本位の業績評価体系の整備  
お客さま本位の営業活動を的確に行うことを促すため、業績評価体系を整備してまいります。
5. コンサルティング力向上に向けた取組  
お客さまの幅広いニーズに最適ご提案ができるよう、コンサルティング力の継続的な向上を図ってまいります。



「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」については、資料編P.024~025をご参照ください。

お客さま本位

計数指標\*

- ① 運用資産残高増加額
- ② 投資信託・ファンドラップの残高
- ③ 運用商品をお持ちのお客さま数
- ④ 運用商品の商品別販売比率
- ⑤ 投資信託平均保有期間
- ⑥ ファンドラップの販売・解約額
- ⑦ 外貨定期預金預入額
- ⑧ 投資信託・外貨自動積立件数
- ⑨ 投資信託・外貨自動積立金額
- ⑩ つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合
- ⑪ 一時払保険の商品別販売額
- ⑫ 投資信託のグループ会社商品比率
- ⑬ 投資信託(含むファンドラップ)販売額(毎月分配型とそれ以外の別)
- ⑭ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
- ⑮ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
- ⑯ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
- ⑰ 外貨建保険の運用評価別顧客比率
- ⑱ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
- ⑲ FP資格保有比率

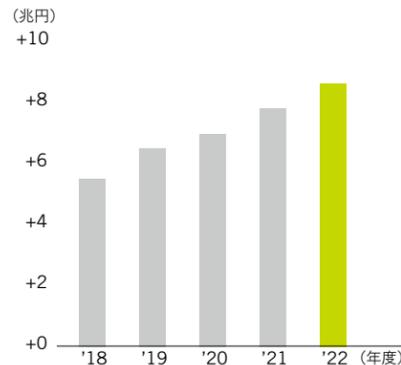
\* 2023年5月時点

■ 主な計数指標の進捗

運用資産残高増加額(計数指標 ①)

中長期分散投資を軸としたお客さま本位の取組の継続等により、2022年度も三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の合算で増加基調が続いています。

■ 運用資産残高増加額(2013/4以降)

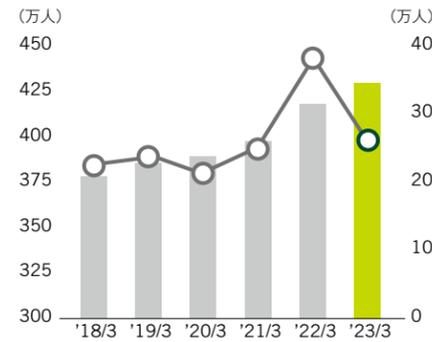


\* 三井住友銀行リテール部門およびSMBC日興証券営業部門(個人)の合算

運用商品をお持ちのお客さま数(計数指標 ③)

「資産を守りたい」「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう努めており、運用商品をお持ちのお客さま数は引き続き増加しています。

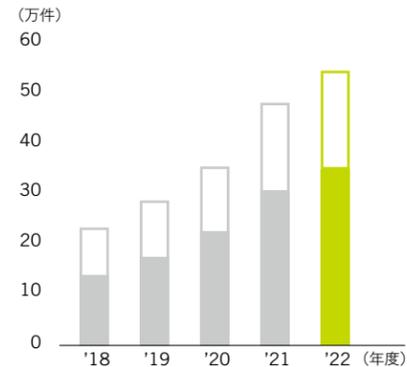
■ 運用商品をお持ちのお客さま数(左軸)  
○ 当該年度に新たにお取引が始まったお客さま数(右軸)



投資信託・外貨自動積立件数(計数指標 ⑧)

「これから資産を形成していきたい」というお客さまのニーズにお応えするため、少額から投資可能な投資信託、外貨自動積立の「時間分散」提案に積極的に努めてきた結果、投資信託、外貨自動積立件数は着実に増加しています。

□ 投資・外貨件数  
■ うち50代以下



# ITガバナンス

## 基本的な考え方

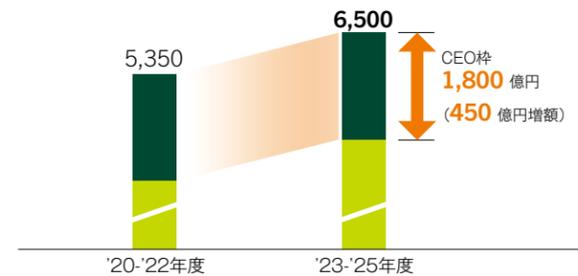
変わらない価値を守るためのレジリエンス強化と、新たな価値提供に付随する新たなリスクへの対応を進めます。人からシステムへの継続的なシフトと、それを支える開発体制の拡充およびシステムアーキテクチャの整備・統制をもって、社会的価値と経済的価値の双方を追求します。社会インフラを担うメガ金融グループとして安定性と柔軟性を両立し、デジタルを活用してビジネスを牽引します。

## IT投資戦略

SMBCグループのさらなる成長と国内外におけるデジタル戦略加速のため、グループCEOが「経営上重要な分野」と判断したものに機動的に投入できるCEO枠を前中期経営計画比で30%積み増し、1,800億円としました。新中期経営計画のIT投資総額は前中期経営計画比1,150億円増の6,500億円として、デジタル化推進・内部統制強化やレジリエンス強化を含む経営基盤強化・事業戦略の実現といった戦略的な投資へ重点的に資源配分していきます。

## 積極的な投資によるITインフラ増強

(億円)



## システム安定稼働を支えるレジリエンス強化の取組

デジタル化の進展に合わせ、内部・外部システム間での機能連携やサービスの拡大、お客さまの利便性向上に取り組んでいる一方、システム障害が発生した場合のお客さまへの影響も広範に波及する可能性をはらんでいます。そのため、

システムの安定稼働を維持することの重要性はより一層増しており、システムリソースの増強やシステム障害の予兆検知、予防保守等のシステム障害の未然防止策に取り組むとともに、障害発生時の影響を極小化していくため、コンティンジェンシープランの継続的な改善や手動による障害対応のシステム化、障害訓練内容の高度化等、レジリエンスを強化していきます。

## 先進技術の活用と新たなリスクへの着実な対応

デジタル技術はビジネスに不可欠であり、先進技術を有効活用するべく幅広く検証しています。

たとえば、文章の意図を解釈し自然な言葉の文章を生成する技術である生成系AIに早期から着目し、迅速に社内での実証実験を開始しました。従業員が生成系AIを活用することで照会対応・企画資料作成等にかかる時間を削減するほか、画像認識、音声認識、システム開発高度化等の分野でも幅広く活用を進めています。AIのリスクをコントロールするため、AIの回答内容の正確性は従業員が判断する等の社内規程の徹底と、規制等の最新動向を踏まえて適宜見直しを実施します。

## 社会課題解決への貢献と

## 新たな社会的価値の創造に向けた挑戦

グループの重点課題(マテリアリティ)として従来から挙げている「環境」への取組として、GHG排出量可視化サービス「Sustana」によってお客さまの脱炭素化を支援すると同時に、SMBCグループ自身も2030年のGHG排出量ネットゼロに向けて取り組んでいます。SMBCグループの国内GHG排出量のうち、約4分の1を占めるのが電算センターであり、AIを活用した空調制御の最適化、太陽光発電設備の拡充等、既存センターの省エネに取り組むほか、計画中の次世代電算センターにおいてはさらなる省エネにより環境負荷を抑制していきます。

また、ITを活用した「日本の再成長」への貢献として、SMBCグループ内のデジタル・IT教育組織である、デジタルユニバーシティで企画・監修した社内向け研修コンテンツをお客さまに提供し、幅広いデジタル教育機会を創出します。

# サイバーセキュリティ

## 基本的な考え方

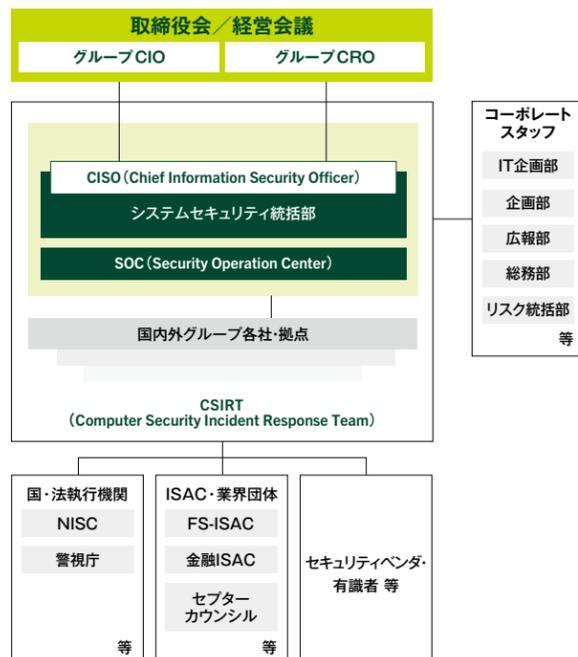
デジタル化が加速し、金融サービスを取り巻く環境が変化  
 中、サイバー脅威のリスクはますます深刻化しています。  
 SMBCグループではサイバー脅威に強い社会の実現と、  
 お客さまへのより安全・安心なサービスの提供を目指し、セ  
 キュリティ対策の強化をより一層推進していきます。

## サイバーセキュリティ管理体制

### ■ ガバナンス体制

サイバー脅威を経営上重要なリスクのひとつとして定義  
 し、「サイバーセキュリティ経営宣言」の下、経営主導でサイ  
 バーセキュリティに対する取組を継続的に推進しています。  
 また実効性を持ったセキュリティ対策の推進を担う役  
 割・責任を明確化するため、グループCIO・CROの配下に  
 「CISO\*<sup>1</sup>」という専門的な責任者を配置し、システムセ  
 キュリティ統括部長がその責任を担っています。CISOは、

## SMBCグループのサイバーセキュリティ経営体制



経営会議等における議論を通じて経営と一体でサイバー  
 セキュリティ戦略を推進しています。CISOのリーダーシッ  
 プの下で、高まるサイバー脅威に応じた対応体制を、グ  
 ループ・グローバルベースで構築しています。

\*1 Chief Information Security Officer

### ■ インシデントレスポンス体制

SMBCグループでは、CSIRT\*<sup>2</sup>・SOC\*<sup>3</sup>を設置し、イン  
 シデント発生に備え、レスポンス体制を整備しています。

CSIRTはサイバーセキュリティを専担とするシステム  
 セキュリティ統括部が中心となって構成する組織で、サイ  
 バーインシデント発生に備え、攻撃者の手口や脆弱性情  
 報等をグループ内外から積極的に収集し、各国当局や米  
 国のFS-ISAC\*<sup>4</sup>、日本の金融ISAC等の外部機関とも必  
 要に応じて共有しています。

SOCは日本総合研究所を中心に組織し、24時間365  
 日の監視体制を整備しており、欧米・アジア地域に設置し  
 ているSOCとも連携しながら、グループ・グローバルベー  
 スでセキュリティ監視のより一層の強化に努めています。

また、サイバーフュージョンセンター(CFC)に国内のセ  
 キュリティ機能を集約し、CSIRTとSOCの常時緊密な連  
 携を実現しています。

\*2 Computer Security Incident Response Team

\*3 Security Operation Center

\*4 Financial Services Information Sharing and Analysis Center



## サイバーセキュリティに関する主な取組

### ■ サイバーセキュリティ対策

不正アクセス・大量アクセス等、さまざまなサイバー攻撃  
 に備えるため、外部からの不審な通信の検知・遮断を実施  
 しているほか、各種セキュリティ対策サービス・システムの  
 運用や監視等、多層的な防御体制を敷いています。

また攻撃者の最新の手口や動向等に関する情報の収集・分析を実施するインテリジェンス機能の成熟度のさら  
 なる向上に努めています。

さらに万一の攻撃に備えた対応として、外部の専門家による擬似攻撃演習や、金融庁・金融ISAC等が主催するサイ  
 バー攻撃対応演習への定期的な参加等を通じ、サイバーレ  
 ジリエンスのより一層の強化にも取り組んでいます。

### ■ セキュリティ啓発および専門人材育成

セキュリティ対策に対して意識的に取り組むことができ  
 るカルチャーを醸成するため、メール訓練や勉強会等を通  
 じて、継続的に啓発活動を実施しています。

また専門人材については、キャリア採用を積極的に進め  
 るとともに、新卒採用ではサイバーセキュリティコースを新  
 設しました。加えて、外部業界団体へのさらなる参画、国内  
 外の大学院への派遣、専門資格の取得・維持等の支援を通  
 じて、中核を担う人材の育成にも注力していきます。

# 内部監査

## 基本的な考え方

グループ全体の信頼と発展に貢献するため、監査部は内部統制の一翼として、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した立場でこれら部門の有効性を検証するとともに、監査品質の向上に継続的に取り組んでいます。

## 内部監査の目的と使命

SMBCグループの内部監査の目的は、SMBCグループに価値を付加し、その運営を改善するために、取締役会等が承認した方針および計画に基づき、経営陣および各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した立場で、客観的に、アシュアランス\*1業務およびコンサルティング業務を提供することです。

SMBCグループの内部監査の使命は、リスクベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、SMBCグループの価値を高め、保全することです。

\*1 ガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールにかかる各プロセスの妥当性および有効性を検証し、その結果に基づく保証および改善提言を行うこと

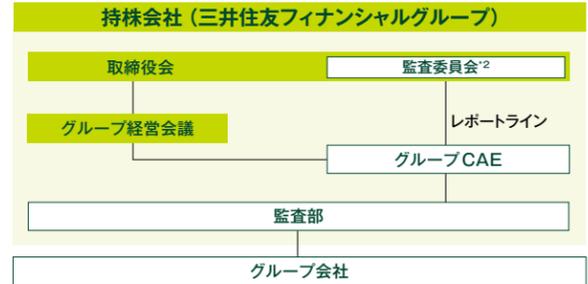
## 内部監査の運営体制

当社は監査委員会の下で、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した内部監査担当部署として監査部を設置しているほか、グループ各社においても、業務ライン等から独立した監査部を設置しています。グループ全体の監査活動については、グループCAEが統括する体制としています。

監査部は、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、監査委員会・取締役会で決定した「グループ内部監査規程」および「監査基本方針・基本計画」に基づき、当社各部およびグループ会社に対する内部監査を実施するとともに、グループ各社の内部監査実施状況を継続的にモニタリングすること等を通じ、内部管理体制の適切性・有効性を検証しています。

主な監査結果等については、監査委員会・取締役会に加え、グループ経営会議に定例的に報告を行っています。また、監査部は、会計監査人と緊密に情報交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

## 内部監査体制



\*2 グループCAEの人事異動に関する同意権を有する

## 内部監査の高度化・効率化に向けた取組

内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行うとともに、グループ各社にも展開しています。なお、有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、当社および主要グループ各社の諸会議への出席、内部管理資料の入手等によるモニタリングにも取り組んでいます。

また、内部監査に関する先進事例の収集とグループ各社への還元、研修の実施、内部監査に関する国際資格の取得推進等、グループの内部監査要員の専門性向上に努めています。

さらに、内部監査の品質評価についても、IIA基準の充足にとどまらず、G-SIFIsの先進的取組事例も参考にしながら、グループ全体でさらなる高度化に取り組んでいます。



SMBCグループの価値創造	価値創造のための事業戦略	価値創造を支える経営基盤
---------------	--------------	--------------

# ESG情報

## 社外からの評価

LGBTQに関する取組が評価され、最高位のゴールドを受賞  
work with Pride

健康経営に取組む優良な法人に認定  
経済産業省・東京証券取引所・日本健康会議

働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業に認定  
日本経済新聞社

## 国内外のイニシアチブへの賛同

SMBCグループは、グローバル社会の一員として、金融機関の持つ社会的影響力を踏まえ、以下のような国内外のイニシアチブ（企業活動の行動指針・原則）に賛同しています。

## ESGインデックスへの組入

SMBCグループは、世界の主要なESGインデックスの構成銘柄に多数組み入れられています。（2023年6月末時点）

**GIPIF選定インデックス**

## 業績と財務状況

## 主要財務データ

## 連結業績サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
連結粗利益	28,982	29,804	29,040	29,207
資金利益	14,842	15,052	14,229	13,586
役務取引等利益+信託報酬	9,871	9,996	10,075	10,171
特定取引利益+その他業務利益	4,270	4,757	4,735	5,450
営業経費	15,699	16,593	17,248	18,124
経費率	54.2%	55.7%	59.4%	62.1%
持分法による投資損益	102	(106)	(362)	246
連結業務純益	13,385	13,105	11,429	11,329
(参考)連結業務純益(旧定義)	12,424	-	-	-
与信関係費用( )は戻入益	(491)	78	1,028	1,644
株式等損益	892	667	690	550
その他	(445)	(482)	(1,239)	(176)
経常利益	14,323	13,212	9,853	10,059
特別損益	(96)	(118)	(51)	(266)
法人税等	4,588	4,414	2,250	1,710
非支配株主に帰属する当期純利益	1,285	1,144	1,084	1,018
親会社株主に帰属する当期純利益	8,354	7,536	6,467	7,065

## 連結貸借対照表サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
資産の部合計	1,615,344	1,834,426	1,865,858	1,977,916
貸出金	682,277	730,682	750,661	802,373
有価証券	271,528	296,337	252,644	246,318
負債の部合計	1,525,294	1,727,463	1,761,382	1,865,573
預金	943,319	1,010,479	1,106,688	1,178,302
譲渡性預金	137,135	138,259	142,504	118,809
純資産の部合計	90,050	106,963	104,477	112,343
株主資本	64,012	70,184	74,543	81,191
利益剰余金	34,801	40,984	45,345	50,368
その他の包括利益累計額	8,780	20,039	14,595	16,125
非支配株主持分	17,240	16,717	15,310	14,993

## 財務指標等

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
総自己資本比率(国際統一基準)	15.51%	16.58%	17.02%	16.93%
Tier1比率(国際統一基準)	12.19%	12.89%	13.68%	14.07%
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	10.63%	11.30%	11.81%	12.17%
1株当たり配当金(円)	120	140	150	150
配当性向	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%
ROE(株主資本ベース)	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%

## マーケットデータ(年度末)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
日経平均株価(円)	14,828	19,207	16,759	18,909
為替レート(米ドル/円)	102.88	120.15	112.62	112.19

\*2020年度より割賦販売取引の会計処理を変更。2019年度については遡求処理を実施。

	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度
連結粗利益	29,811	28,462	27,686	28,062	29,455	<b>31,702</b>
資金利益	13,902	13,314	13,069	13,352	15,280	<b>17,178</b>
役務取引等利益+信託報酬	10,705	10,646	10,881	10,989	12,055	<b>12,257</b>
特定取引利益+その他業務利益	5,203	4,502	3,736	3,721	2,120	<b>2,267</b>
営業経費	18,162	17,151	17,396	17,471	18,211	<b>19,492</b>
経費率	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%	61.8%	<b>61.5%</b>
持分法による投資損益	390	611	561	250	285	<b>555</b>
連結業務純益	12,038	11,923	10,850	10,840	11,529	<b>12,764</b>
(参考)連結業務純益(旧定義)	-	-	-	-	-	-
与信関係費用( )は戻入益	942	1,103	1,706	3,605	2,744	<b>2,102</b>
株式等損益	1,189	1,163	805	926	2,091	<b>1,559</b>
その他	(645)	(631)	(628)	(1,050)	(469)	<b>(612)</b>
経常利益	11,641	11,353	9,321	7,110	10,406	<b>11,609</b>
特別損益	(553)	(117)	(434)	(388)	(1,110)	<b>(625)</b>
法人税等	2,705	3,314	1,677	1,563	2,145	<b>2,821</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,040	655	171	31	84	<b>105</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	7,344	7,267	7,039	5,128	7,066	<b>8,058</b>

	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度
資産の部合計	1,990,491	2,036,591	2,198,635	2,425,843	2,577,046	<b>2,704,286</b>
貸出金	729,459	779,792	825,176	851,327	908,341	<b>984,041</b>
有価証券	257,127	243,380	271,288	365,490	385,387	<b>332,132</b>
負債の部合計	1,874,362	1,922,075	2,090,786	2,306,853	2,455,073	<b>2,576,375</b>
預金	1,164,775	1,223,250	1,270,422	1,420,262	1,485,855	<b>1,587,703</b>
譲渡性預金	112,203	111,655	101,804	125,706	130,698	<b>130,256</b>
純資産の部合計	116,129	114,516	107,849	118,990	121,973	<b>127,911</b>
株主資本	86,370	90,544	93,543	95,134	99,386	<b>103,084</b>
利益剰余金	55,526	59,922	63,363	64,926	69,165	<b>74,236</b>
その他の包括利益累計額	17,534	17,139	13,657	23,131	21,596	<b>23,721</b>
非支配株主持分	12,196	6,785	629	708	976	<b>1,095</b>

	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度
総自己資本比率(国際統一基準)	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%	16.56%	<b>15.98%</b>
Tier1比率(国際統一基準)	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%	15.46%	<b>14.94%</b>
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%	14.45%	<b>14.02%</b>
1株当たり配当金(円)	170	180	190	190	210	<b>240</b>
配当性向	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%	40.7%	<b>40.4%</b>
ROE(株主資本ベース)	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%	7.3%	<b>8.0%</b>

	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度
日経平均株価(円)	21,454	21,206	18,917	29,179	27,821	<b>28,041</b>
為替レート(米ドル/円)	106.25	111.00	108.81	110.71	122.41	<b>133.54</b>

## 業績と財務状況

## 連結業績サマリー

連結粗利益は、円安影響に加え、国内外の貸出金および付帯取引の増加、ならびに決済ビジネスが好調だったこと等、各事業部門の主要ビジネスがバランス良く増益となったことにより、前年比2,247億円増益の3兆1,702億円となりました。

営業経費は、円安影響やFullerton India\*1の連結化影響に加え、三井住友カードの新規顧客獲得が好調であることによる先行的な経費増を背景に増加しました。持分法投資損益はSMBC Aviation Capitalにおいてロシア向けのリース機体の追加の減損を実施したものの、東亜銀行にかかる持分変動益の計上により増益となり、連結業務純益は前年比1,236億円増益の1兆2,764億円となりました。

与信関係費用は、海外の金利上昇下でのインフレやリセッション等の将来的な不確実性に備えたフォワードルッキング引当を含む引当金を計上したものの、国内外の大口先等で多額の引当金を計上した前年との比較では減少し、前年比642億円コスト減少の2,102億円となりました。

以上に加えて、政策保有株式の売却益計上等により、経常利益は前年比1,203億円増益の1兆1,609億円となりました。

また、親会社株主純利益は、三井住友銀行において店舗の減損を実施しましたが、前年比992億円増益の8,058億円となりました。

	(億円)	
	2022年度	前年比
連結粗利益	31,702	+2,247
営業経費	19,492	+1,281
持分法による投資損益	555	+270
連結業務純益	12,764	+1,236
与信関係費用	2,102	(642)
株式等損益	1,559	(532)
経常利益	11,609	+1,203
親会社株主純利益	8,058	+992

## 主要グループ会社の業績 (左側:2022年度実績 右側:前年比)

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	16,995	+1,203	582	+97
経費	8,836	+264	368	(73)
業務純益	8,159	+939	214	+170
当期純利益	6,342	+879	171	+330
	SMBC日興証券*2		三井住友カード	
業務粗利益	2,634	(1,254)	4,494	+434
経費	3,253	+6	3,755	+356
業務純益	(619)	(1,260)	743	+84
当期純利益	(457)	(938)	218	+20
	SMBCコンシューマーファイナンス*3		三井住友DSアセットマネジメント	
業務粗利益	2,784	+74	361	(31)
経費	1,267	+57	303	+1
業務純益	1,336	(165)	58	(32)
当期純利益	441	(226)	33	(21)
	三井住友ファイナンス&リース*4		50%	
業務粗利益	2,710	+376		
経費	1,224	+192		
業務純益	1,584	+202		
当期純利益	518	+164		

## 三井住友フィナンシャルグループの出資比率

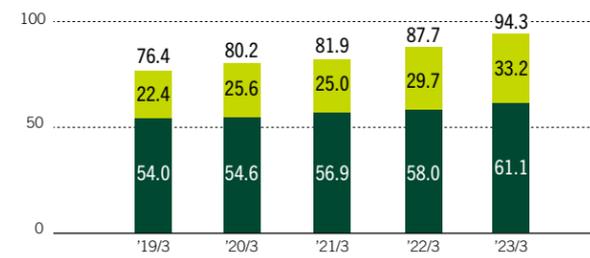
\*1 Fullerton Indiaは、2023年5月11日に会社名をSMFG India Credit Companyに変更  
 \*2 SMBC日興証券の海外持分法適用関連会社(SMFGの連結子会社)の利益を含む内部管理ベース  
 \*3 前年比は再編影響を遡及反映  
 \*4 内部管理ベース

## 連結貸借対照表サマリー

## 貸出金(三井住友銀行単体)

国内ではコロナ後を見据えた企業活動の活発化に伴う成長資金等、主に中堅・中小企業の堅調な資金需要に積極的に対応したことや、海外では米州を中心に資金需要を取り込み、前年度末比6.6兆円増加の94.3兆円となりました。

## 貸出金末残(兆円)

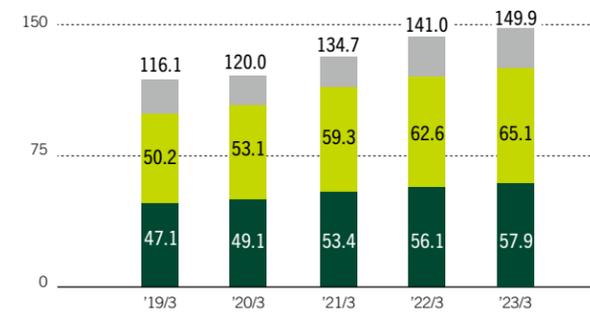


■ 国内店分(除く特別国際金融取引勘定)  
 ■ 海外店分および特別国際金融取引勘定分

## 預金(三井住友銀行単体)

国内において、個人預金・法人預金ともに増加したことを主因に、前年度末比8.9兆円増加の149.9兆円となりました。

## 預金末残(兆円)



## 国内預貸金利回り差(三井住友銀行単体)

貸出金利回りから預金等利回りを差し引いた、預貸金利回り差は、前年比ほぼ横ばいの0.83%となりました。

## 国内預貸金利回り差の推移

	2022年度					2021年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.83	0.84	0.81	0.82	0.83	0.84
預金等利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
預貸金利回り差	0.83	0.84	0.81	0.82	0.83	0.84

## 有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行において担保目的での国債の必要額が減少したこと等から、前年度末比5兆6,500億円減少の32兆4,650億円となりました。評価損益は、政策保有株式削減の進捗による評価益の減少に加え、海外での金利上昇に伴う外国債券の評価損益の悪化を主因に、同3,621億円減少の1兆9,151億円となりました。

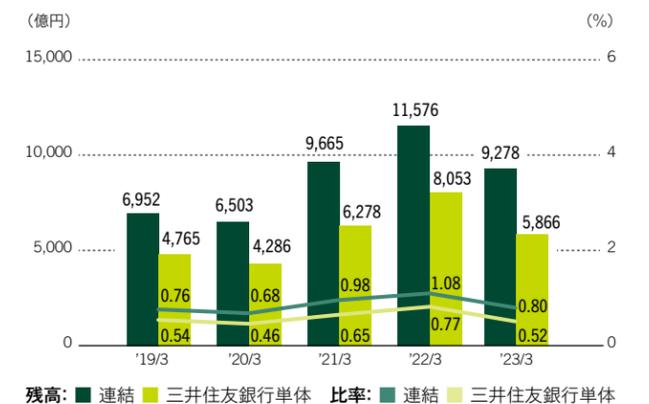
## その他有価証券の評価損益

	残高		評価損益	
	2022年度末	前年度末比	2022年度末	前年度末比
株式	33,454	(580)	19,448	(889)
債券	131,775	(63,828)	(642)	(141)
その他	159,421	+7,909	346	(2,590)
合計	324,650	(56,500)	19,151	(3,621)

## 銀行法及び金融再生法に基づく債権

銀行法及び金融再生法に基づく債権残高は、大口先の残高減少を主因に、前年度末比2,297億円減少の9,278億円となりました。また、不良債権比率も0.80%と前年度末比0.28%改善しています。

## 銀行法及び金融再生法に基づく債権・不良債権比率



残高: ■ 連結 ■ 三井住友銀行単体 比率: ■ 連結 ■ 三井住友銀行単体

## 業績と財務状況

## 自己資本の状況

## 自己資本額

普通株式等Tier1資本は親会社株主純利益の増加や為替影響を主因に前年度末比3,806億円増加の10兆8,390億円となりました。この結果、Tier1資本は同3,627億円増加の11兆5,489億円、総自己資本は同3,670億円増加の12兆3,508億円となりました。

## リスクアセット

国内外での貸出が増加したこと等により、リスクアセットは前年度末比4兆9,350億円増加の77兆2,850億円となりました。

## 自己資本比率

上記の結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は14.02%、総自己資本比率は15.98%となりました。いずれも十分な水準を維持しています。

## レバレッジ比率

Tier1資本が増加したものの、国内外での貸出が増加したこと等によるオン・バランス資産の増加等により、レバレッジ比率は前年度末比0.14%下落の5.03%となりました。

## 外部TLAC比率

自己資本の充実に加えて、海外の社債市場を中心とした外部TLAC適格債務の調達を通じ、外部TLAC資本の充実に努めています。外部TLAC比率はリスクアセットベースで25.28%、総エクスポージャーベースで9.72%と、ともに所要水準を満たしています。

## 連結自己資本比率(国際統一基準)の状況

(億円)

	2022年度末	2021年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	108,390	104,584	+3,806
その他Tier1資本	7,100	7,278	(178)
Tier1資本	115,489	111,862	+3,627
Tier2資本	8,019	7,975	+44
総自己資本	123,508	119,838	+3,670
リスクアセット	772,850	723,501	+49,350

普通株式等Tier1比率	14.02%	14.45%	(0.43)%
Tier1比率	14.94%	15.46%	(0.52)%
総自己資本比率	15.98%	16.56%	(0.58)%

## レバレッジ比率

レバレッジ比率	5.03%	5.17%	(0.14)%
---------	-------	-------	---------

## 外部TLAC比率

リスクアセットベース	25.28%	24.98%	+0.30%
総エクスポージャーベース	9.72%	9.54%	+0.18%

## 総エクスポージャー

総エクスポージャー*	2,295,170	2,160,804	+134,366
------------	-----------	-----------	----------

\* 日本銀行に対する預け金を控除



SMBCグループトップページ

<https://www.smfg.co.jp> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/> (英語)



中期経営計画

<https://www.smfg.co.jp/company/strategy/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/company/strategy/> (英語)



株主・投資家の皆さまへ

<https://www.smfg.co.jp/investor/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/investor/> (英語)



Beyond SMBC Group

<https://www.smfg.co.jp/beyond/>



サステナビリティ

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/sustainability/> (英語)



DX-link

[https://www.smfg.co.jp/dx\\_link/](https://www.smfg.co.jp/dx_link/)

