

CEOメッセージ



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 國部 毅

**SMFGのDNAである、
「現場力」、「進取の精神」、「スピード」を進化させることで、
質の高いグローバル金融グループを目指してまいります。**

ステークホルダーの皆さまには、平素より温かいご支援、お引き立てを賜り、心より御礼申し上げます。

三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)は、2017年4月より、新しいグループ経営体制の下、2017年度からの3カ年を計画期間とする中期経営計画「SMFG Next Stage」をスタートしました。ここでは、グループCEOとして、「SMFG Next Stage」に込めた私の思いをご説明します。

はじめに

金融機関を取り巻く環境は、国内におけるマイナス金利環境、国際金融規制の強化等、厳しい環境が継続し、政治面においても、保護主義の台頭や地政学リスクの高まり等もあり、不透明・不確実な環境が続く見込みです。

一方、身近な社会においても、たとえば、「貯蓄から資産形成へ」の流れや、取引のデジタル化・キャッシュレス化の進展、企業の海外展開の加速、また海外に目を向けると、グローバルな業界再編やアジア等でのインフラ投資の増加等が見込まれます。

こうした中、SMFGでは、2017年4月に新たな中期経営計画「SMFG Next Stage」をスタートさせるとともに、指名委員会等設置会社への移行、事業部門制・CxO制の導入等、大幅なガバナンス態勢の見直しや組織改定を実施し、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」という中長期ビジョンの実現に向け、次のステージに踏み出しました。

新たな経営体制の下、私はグループCEOに就任いたしました。その重責に改めて身が引き締まる思いであります。グループ総合力の結集と構造改革の推進により、持続的成長を実現し、企業価値をさらに向上させ、ステークホルダーの皆さまのご期待にしっかりと応えしていきたいと考えています。

前中期経営計画（2014～2016年度）の振り返り

「SMFG Next Stage」についてご説明する前に、中長期ビジョンの実現に向けた第1段階である、前3カ年の中期経営計画を振り返りたいと思います。

前中期経営計画では、内外主要事業におけるお客さま起点でのビジネスモデル改革や、アジア・セントリックの実現に向けたプラットフォームと成長の捕捉に向けた取組を進め、一定の成果を挙げることができました。また、安定的に利益を蓄積し、普通株式等Tier1比率の目標を達成しました。

一方、利益面では、国内におけるマイナス金利政策の導入やアジア経済のスローダウン等、3年前の想定と比べて環境が厳しくなり、トップライン収益は伸び悩みました。環境変化を受け、2015年度の半ばから、ボトムライン収益重視に方針転換し、経費についてもコントロールの強化に舵を切りましたが、ビジネスモデル改革に向けた先行投資もあり、連結粗利益成長率と経費率の目標は未達に終わりました。

事業戦略面は着実に進捗

お客さま起点での
ビジネスモデル改革

- ・リテール預り資産残高（3カ年）+12%
- ・ホールセール部門貸出金平残（3カ年）+9%

アジア・セントリックの実現

- ・アジアコアクライアントとの取引深耕
- ・インドネシアを中心とした出資先との連携拡大

海外事業の
ビジネスモデル進化

- ・欧米非日系コア企業との取引複合化の進展
- ・高採算ポートフォリオの構築：GEの欧州LBOビジネス取得等

財務面

	目標	2016年度
普通株式等Tier1比率*1,2	10%程度	12.2% (10.0%)
連結当期純利益RORA*1	1%程度	1.0%
ROE	10%程度	9.1%
連結粗利益成長率*3	+15%程度 インオーガニックを除く：+10%程度	+0.8%
経費率	50%台半ば	62.1% (3カ年▲7.9%)

*1 現行リスクアセットベース

*2 ()内は除くその他有価証券評価差額金

*3 連結粗利益成長率は2013年度対比での増減率

新たな中期経営計画（2017～2019年度）「SMFG Next Stage」について

新たな中期経営計画「SMFG Next Stage」は、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」という中長期ビジョンの実現に向けた第2段階の位置付けです。新たなグループ経営体制の下、グループ総合力の結集と構造改革の推進により、お客さまに価値ある商品・サービスを適時に提供し、お客さまに選ばれる金融グループとして、持続的成長と企業価値のさらなる向上を目指したいと考えています。

中期経営計画（2017～2019年度）の基本方針

SMFG Next Stage

新体制の下、グループ総合力の結集と
構造改革の推進により、持続的成長を実現

- 1 Discipline** ディシプリンを重視した事業展開
- 2 Focus** 強みにフォーカスした成長戦略
- 3 Integration** 持続的成長を支えるグループ・グローバルベースの運営高度化

2019年度財務目標

資本効率	ROE	7～8%程度	資本蓄積を進める中で少なくとも7%を確保
経費効率	経費率	2016年度比△1%程度低下	早期に60%程度へ(2016年度62.1%)
健全性	普通株式等Tier1比率*1,2	10%程度	規制強化*1に対応した資本水準を早期に確保(2016年度8.3%)

→ P.18

財務目標について、
くわしくは、18ページ以降へ

*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、2020年度にリスクアセットが現状比+25%程度増加する前提で、新規制の最終適用時(最終化時)ベースの目標を設定

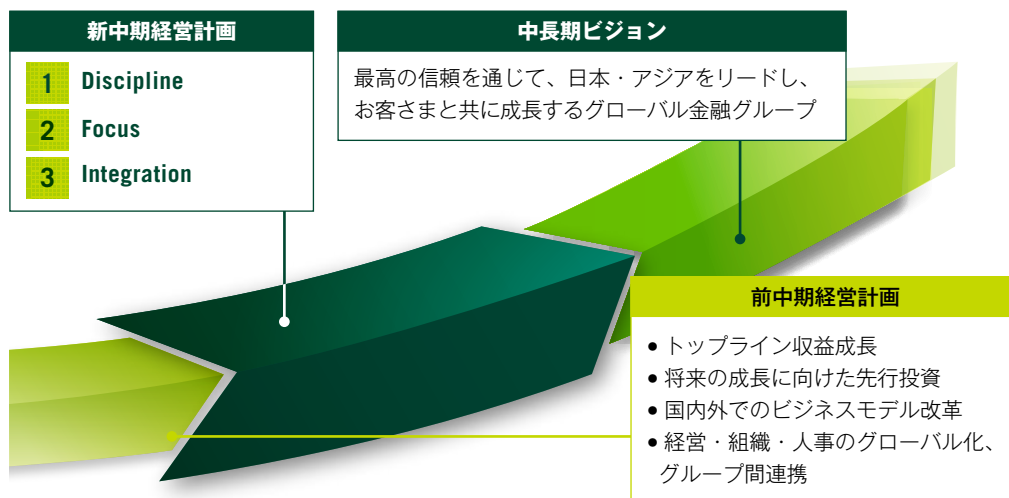
*2 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

株主還元方針

- 配当は累進的*3とし、配当性向は40%を目指す
- 2017年度の1株当たり配当は、10円増配の160円とする
- 自己株取得は、国際金融規制の明確化後に方針決定

*3 累進的配当とは、減配せず、配当維持もしくは増配を実施すること

新中期経営計画の位置付け



CEOメッセージ

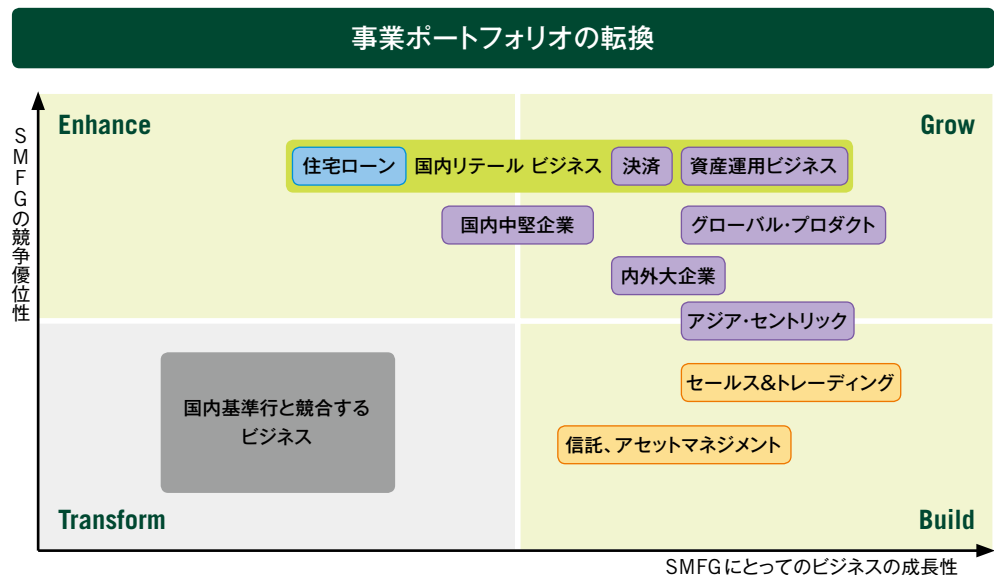
「SMFG Next Stage」では、冒頭で触れた不透明・不確実な環境や、世の中の新たなトレンドを踏まえ、「Discipline」「Focus」「Integration」という3つの基本方針を定めました。また、あらゆる分野でデジタルイノベーションを推進します。それぞれについて、具体的にご説明します。

Discipline：ディシプリンを重視した事業展開

事業・アセットポートフォリオ、収益構造の質の転換

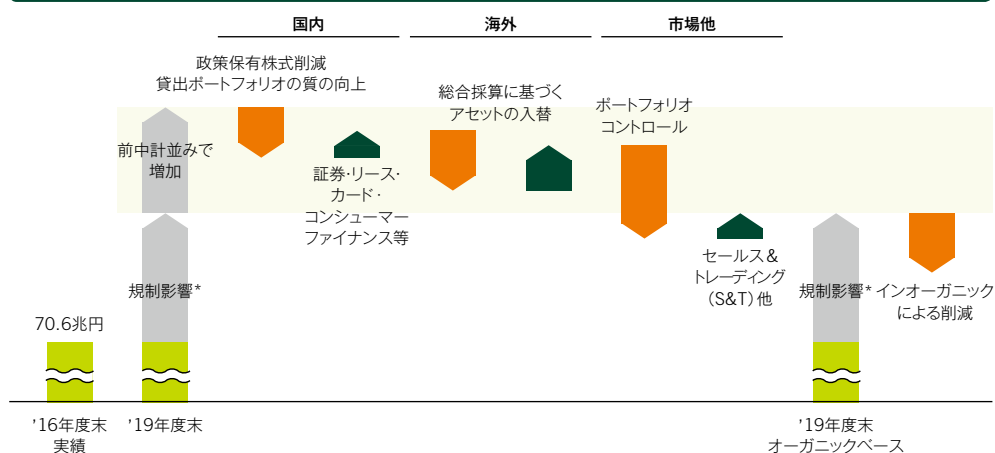
ボトムライン収益の持続的成長、ROEの向上を実現するため、従来以上に、資本・資産・経費効率にこだわった運営を行い、収益性を向上します。また、健全なリスクテイクとクレジットコストコントロールを行います。このように、ディシプリンを利かせた経営、投資、経費、業務運営を行い、限られた経営資源を効果的に配分し、成果を最大化します。

中期経営計画の策定にあたり、まず、事業ポートフォリオを、SMFGの競争優位性と、SMFGにとってのビジネスの成長性を判断軸に、4つの象限に分けて見直し、優先的に資源投入を行う7つの戦略事業領域を選びました。右上の「Grow」は、強みも成長性もあるビジネスであり、成長ドライバーとして資源投入を行っていきます。その左の「Enhance」は、当社に強みがある一方、成長性が高くないビジネスですので、適切な資源投入を行いつつ、グループシナジーの最大化やグループベースの効率化により、収益性を上げていきます。右下の「Build」は、後発ビジネスですが、今後の成長に向けて資源投入し、独自性の高いビジネスモデルを作り上げます。一方、国内リテール・ホールセールビジネスで国内基準行と競合する「Transform」のビジネスでは、ビジネスモデルを見直します。



次に、アセットポートフォリオについては、国際金融規制の強化によるリスクアセットの増加を踏まえ、リスクアセットは現行規制基準での総額を横這いでコントロールするとともに、資産の入替により収益性を引き上げ、収益構造の質の転換を図ります。オーガニックベースのリスクアセットは横這いとして、戦略事業領域に資源投入を行う一方、採算性の低いアセットを削減し、質の向上を図ります。さらに、インオーガニックによる削減も追求します。

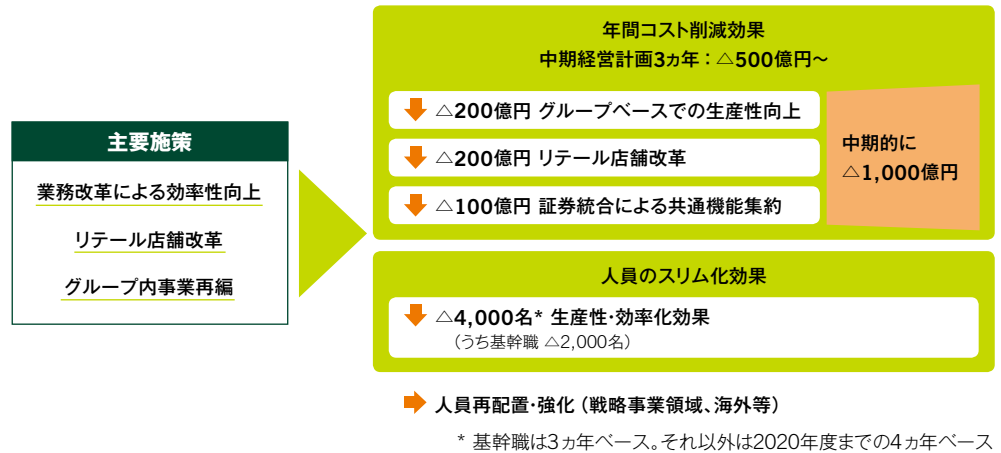
リスクアセットの質の転換



生産性の向上、効率化の推進

デジタル化の推進やグループベースの運営、リテール店舗の改革、グループ内の事業再編により、生産性および業務の効率性の向上を推進します。具体的には、グループ各社のインフラ共有化を図る等、経費抑制に向けた取組を進めます。また、店舗改革により、リテールビジネスにおける生産性の向上を図ります。加えて、SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の統合をはじめ、グループ内の事業再編を進め、共通機能の集約により効率性を向上します。

これらの取組により、年間のコスト削減効果は△500億円、中期的には△1,000億円を、また、人員では△4,000名のスリム化効果を見込んでいます。これらの人員を戦略的に重要な領域に再配置し、人件費をコントロールしつつ、収益性を向上していきます。



Focus : 強みにフォーカスした成長戦略

7つの戦略事業領域へのフォーカス

下図の「7つの戦略事業領域」のうち、1番から5番までは、すでに強みを持つビジネスです。競争優位性があり、安定的な収益基盤である国内リテール・ホールセール事業を一層強化することに加え、海外事業、グローバル・プロダクトにおいて、SMFGの強みにフォーカスしたメリハリのある成長戦略を推進します。一方、6番と7番は、現在はまだビジネスサイズが小さい分野ですが、成長余地は大きくあります。当該分野の中でも強化分野を選別し、将来の成長に向けた新たな強みづくりに取り組んでいきたいと考えています。

→ P.22

事業戦略について、
くわしくは、22ページ以降へ

コンセプト	戦略事業領域
Enhance 国内事業の基盤強化	1 本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現
	2 本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大
	3 内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大
Grow 欧米事業の持続的成長 アジアを第二のマザーマーケットに	4 グローバル・プロダクトにおけるトップティア・プレゼンスの確立
	5 アジア・セントリックの進化
Build 将来の成長に向けた 新たな強みの構築	6 セールス&トレーディング業務の収益力強化
	7 SMFG独自の付加価値の高い信託・アセットマネジメントビジネスの構築

デジタルイノベーション

Integration : 持続的成長を支えるグループ・グローバルベースの運営高度化

ビジネスポテンシャルを最大化する運営

新たに導入した事業部門制・CxO制の下、グループ・グローバルベースで、ビジネスポテンシャルの最大化を目指します。具体的には、事業部門制の下、グループ各社で戦略を共有し、グループを挙げて商品提供力やサービスを強化することによって、幅広いお客さまの多様なニーズに的確にお応えします。加えて、CSOやCFO、CHRO、CIOといった、CxOの下、グループ各社間で人材交流を活発化する等、経営資源を共有化し、全体最適な資源投入を行っていきます。さらに、グループベースの企画・管理機能を高度化し、人員・IT投資額等をコントロールするほか、デジタル戦略を推進します。また、これらを支える経営管理として、事業部門別でのROEの導入やリスクアペタイト運営を行うとともに、経営情報システムの高度化も進めます。

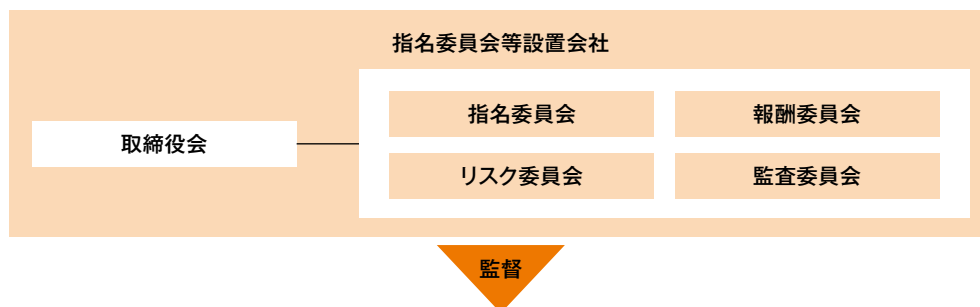
→ P.46

コーポレートガバナンスについて、
くわしくは、46ページへ

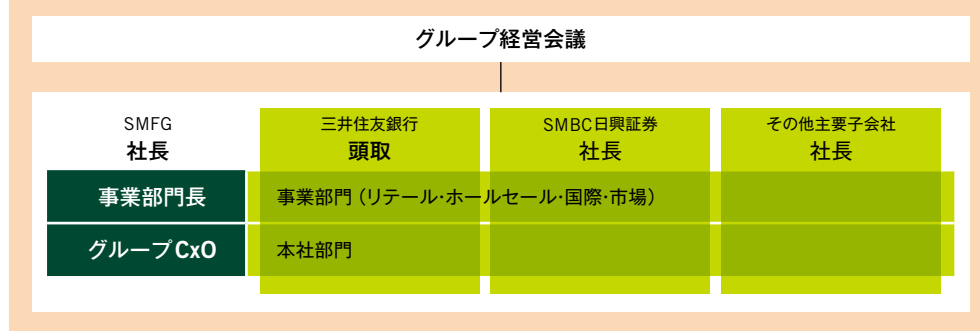
→ P.52

リスクアペタイト運営について、
くわしくは、52ページへ

SMFGのコーポレートガバナンス態勢



事業部門制・CxO制の導入



(参考)グループCxO一覧

CEO (Chief Executive Officer)	CFO (F: Financial)	CSO (S: Strategy)
CRO (R: Risk)	CCO (C: Compliance)	CHRO (HR: Human Resources)
CIO (I: Information)	CDIO (DI: Digital Innovation)	CAE (Chief Audit Executive)

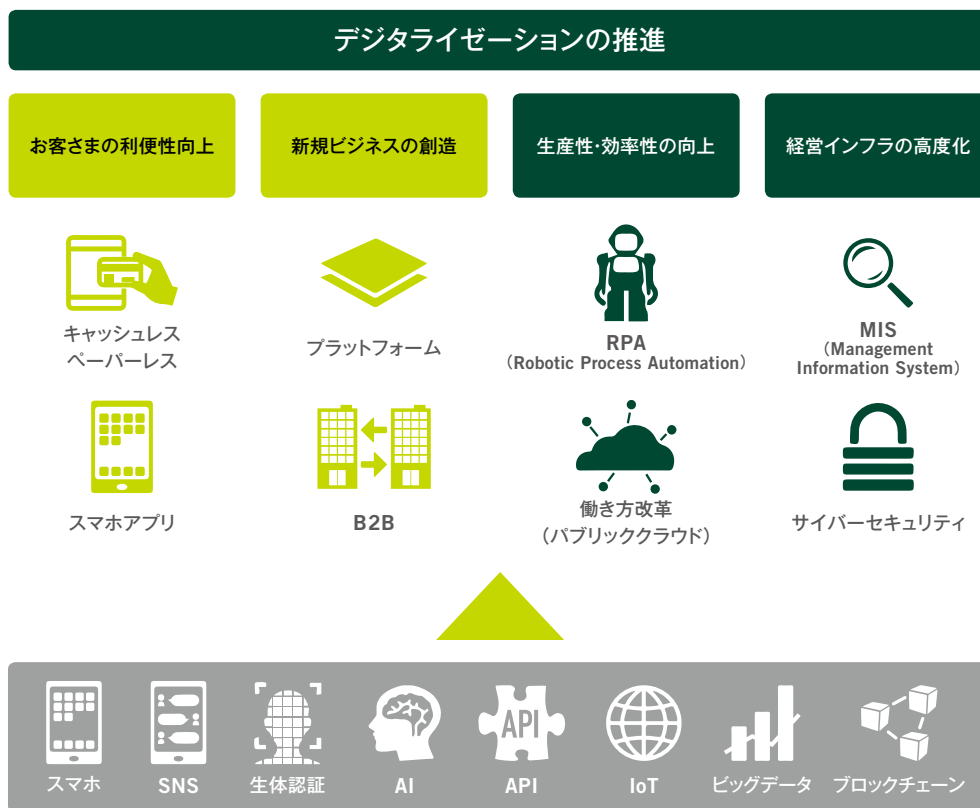
デジタルライゼーション

社会のデジタルライゼーションが急速に進展する中、SMFGでは、様々な新しいテクノロジーを積極的に取り入れ、お客さまの利便性向上や新規ビジネスの創造、生産性・効率性の向上や経営インフラの高度化等、あらゆる分野でデジタルライゼーションを推進します。

具体的には、ペーパーレス等デジタル技術を活用した先進的なサービスを個人・法人のお客さまにご提供し、利便性の向上を図ります。また、生体認証の仲介サービス等をプラットフォームとして提供することにより、新規ビジネスを創造していきます。一方、パブリッククラウドサービスを導入し、働き方改革にも取り組む等、生産性向上・効率化を進めます。さらに、最新のITインフラを取り入れ、経営管理情報を「見える化」し、データに基づく経営を高度化していきます。

→ P.40

デジタルライゼーションについて、
くわしくは、40ページへ



ESG (環境、社会、ガバナンス)

当社は、G-SIFIsスタンダードのガバナンス態勢の構築、取締役会の監督機能の強化等を目的に、2017年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。

また、株主目線の経営に向け、三井住友フィナンシャルグループおよび三井住友銀行の役員等の報酬体系を改定し、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入します。具体的には、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を付与するとともに、役員等による株式の保有を進めます。

さらに、CSRの観点では、「環境」「次世代」「コミュニティ」の3つのテーマを中長期的な重点課題とした取組を引き続き推進し、社会の発展に貢献していきます。ダイバーシティについては、経営課題のひとつとして、これまでも女性の活躍推進や、グローバル化に対応した海外現地採用従業員の登用等に積極的に取り組んできており、多様な人材が活躍できる組織を目指します。

最後に

いま世界は大きな変化の真っ只中にあり、私たちはかつてない大きなパラダイムシフトに直面しています。こうした中、中期経営計画「SMFG Next Stage」を策定し、新たなチャレンジに踏み出すのは、変化の激しい環境の中で、変わっていくお客さまのニーズに応えるために、私たちがこれまで以上にグループの力を結集すること、また、国際金融規制の強化に対応し、資本効率の良い収益構造へ転換するために、構造改革を推進することが必要であると考えたからです。グループの役職員一人ひとりが、互いの強みを活かし、一丸となって臨むことで、さらに大きな力を発揮できると考えています。

このように、変化に対応して体制や戦略をプロアクティブに変えていくことはもちろんですが、一方で、「不易流行」という言葉の通り、「Customer First」という軸をぶらすことなく、「現場力」「進取の精神」「スピード」というSMFGのDNAを遺憾なく発揮し、進化させ、お客さまに選ばれる金融機関を目指すという私たちの姿勢が変わることはありません。あらゆる面で質を追求し、アジアで圧倒的に強く、お客さま・社会から信頼され、質の高いグローバル金融グループとなるために、計画で掲げた目標以上の成果を実現し、企業価値を持続的に向上させていくことが、グループCEOとしての私の使命であると考えています。

株主をはじめ、ステークホルダーの皆さまには、今後ともより一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年7月

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

國部 毅



→ P.62

CSRについて、
くわしくは、62ページへ

→ P.60

人事戦略について、
くわしくは、60ページへ