

# 2023年度の経営課題と取組方針

---

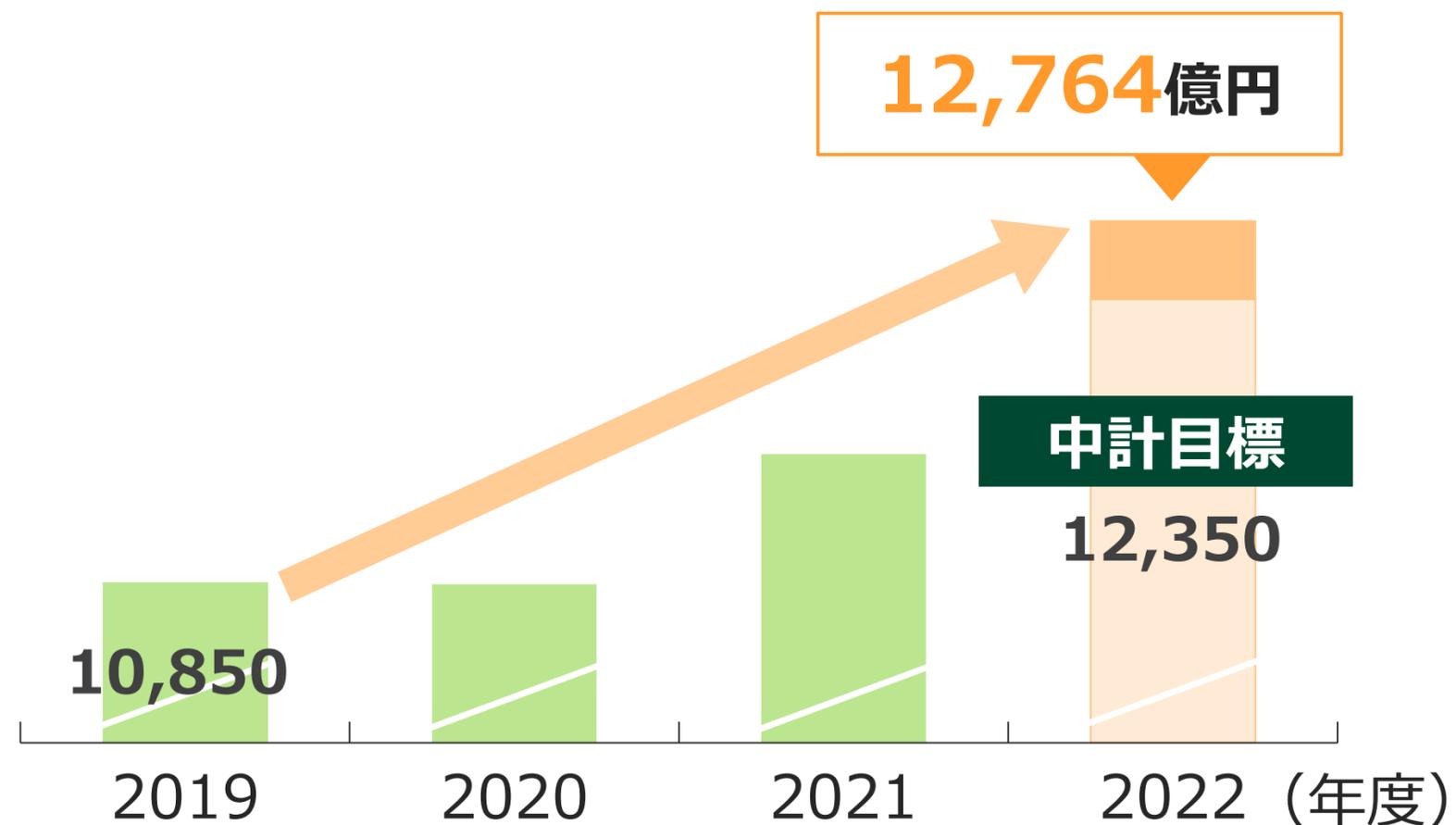
2023年6月29日



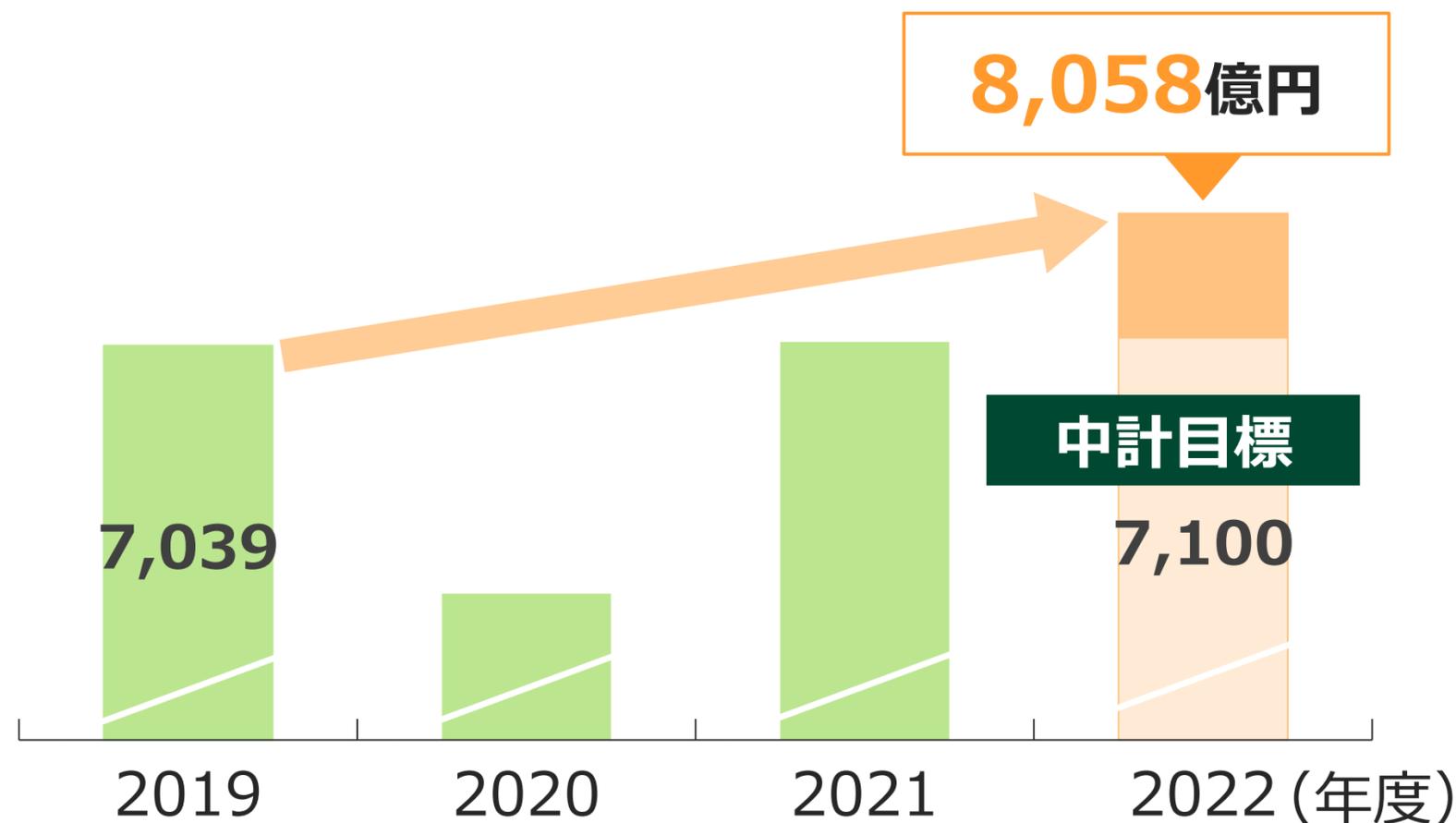
三井住友フィナンシャルグループ

# 前中期経営計画の振り返り

## 連結業務純益



## 親会社株主に帰属する当期純利益



### 配当

#### 1株あたり配当金

**240円**  
(2019年度比 +50円)

#### 配当性向

**40%**  
(2019年度 37%)

### 自己株式取得

**2,000億円/3年**

# 前中期経営計画の振り返り

	課題	
<b>Transformation</b> 既存ビジネスの モデル改革	<b>法人ビジネス</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●国内外ともにアセット投入が中心</li><li>●金利上昇を見据えたリスクへの対応</li></ul>	<b>リテール</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●金利上昇局面を見据えたOliveを軸とした顧客基盤の拡大</li></ul>
<b>Growth</b> 新たなビジネス領域 への挑戦	<b>事業ポートフォリオ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●強みであるビジネスがコロナ影響で落込み</li><li>●海外証券ビジネスは競合との差が顕在化</li></ul>	<b>インオーガニック投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●統合・シナジー実現を通じて成長を加速</li></ul>
<b>Quality</b> あらゆる面での 質の向上	<b>コンプライアンス・リスク管理</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●不芳事案発生、成長施策と一体での経営基盤強化が不可欠</li></ul>	<b>社会課題・人的資本投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●気候変動を含めた社会課題解決や人的資本投資への要請の高まり</li></ul>

## 戦略の方向性は不変ながら、大きな環境変化に対応した戦術の見直しが必要



# Plan for **Fulfilled Growth**

## VISION

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

## 質の伴った成長

社会的価値  
の創造

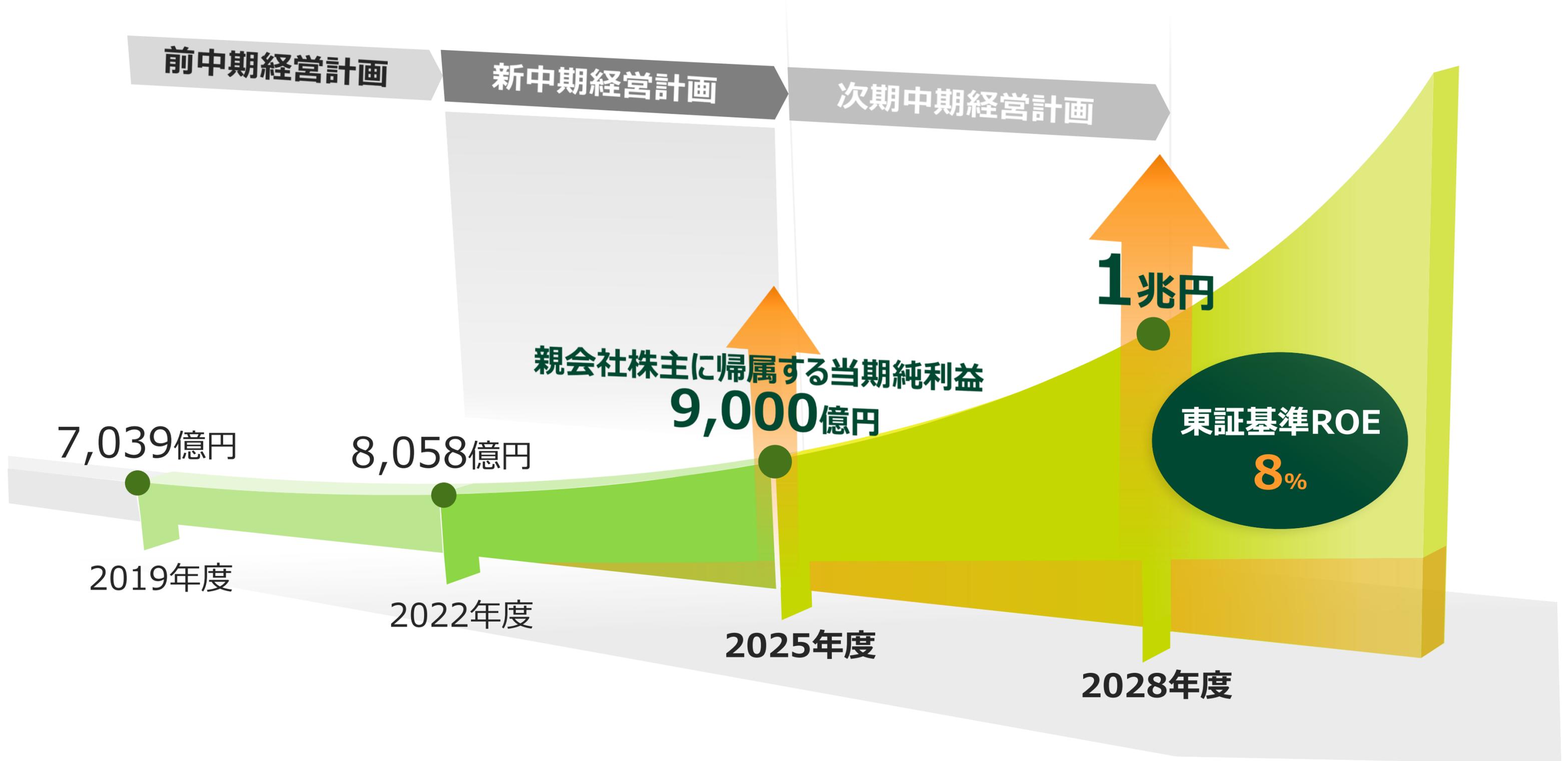
「幸せな成長」  
への貢献

経済的価値  
の追求

Transformation &  
Growth

経営基盤の  
格段の強化

Quality builds  
Trust



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

## 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

## VISION

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

## 質の伴った成長

社会的価値  
の創造

「幸せな成長」  
への貢献

経済的価値  
の追求

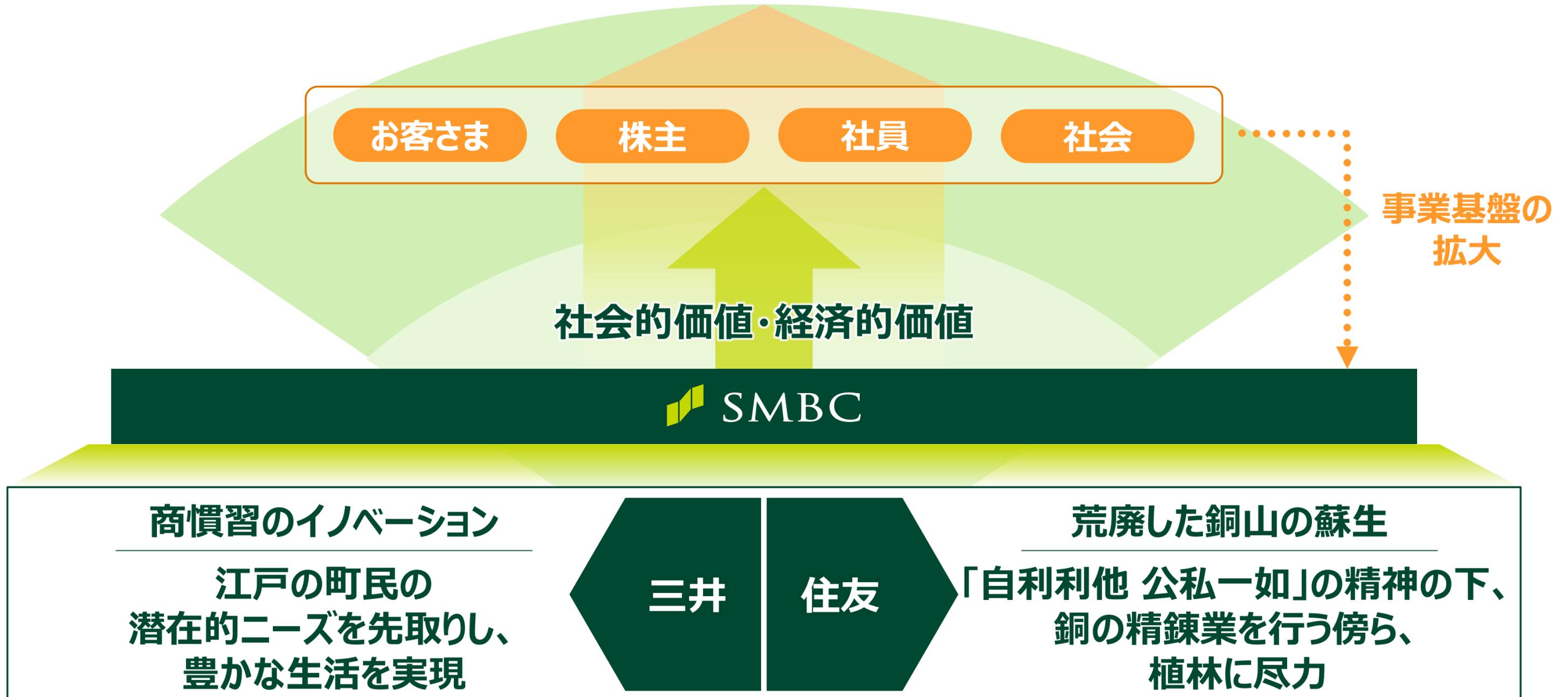
Transformation &  
Growth

経営基盤の  
格段の強化

Quality builds  
Trust

## 「幸せな成長」の時代

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時代



# 新たな重点課題（マテリアリティ）の選定

環境

トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現

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

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

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

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

イノベーション創出・新たな産業の育成

具体的なアクションプランを策定  
ゴールに向けた

## VISION

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

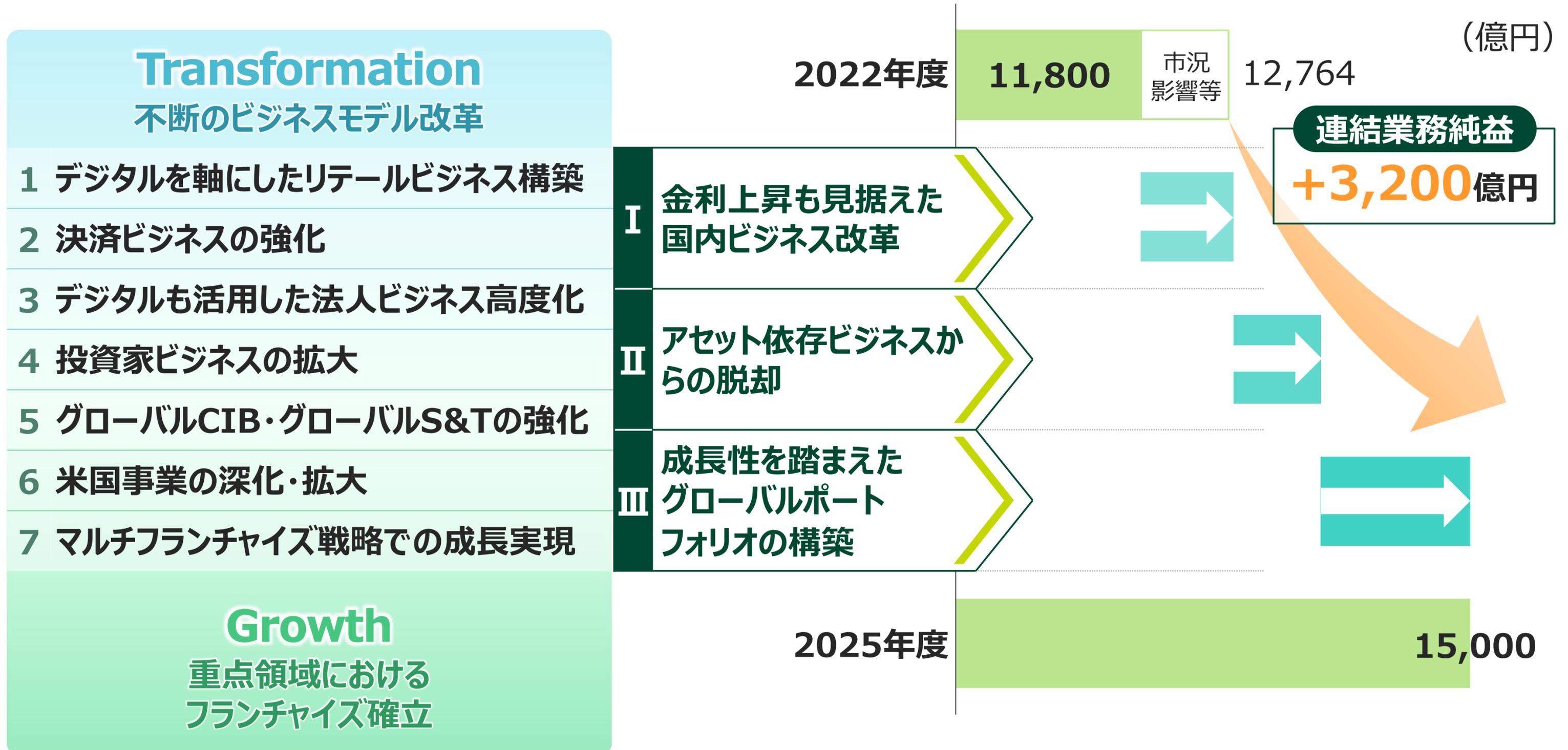
## 質の伴った成長

社会的価値  
の創造  
「幸せな成長」  
への貢献

経済的価値  
の追求  
Transformation &  
Growth

経営基盤の  
格段の強化  
Quality builds  
Trust

# 「質の伴った成長」実現のための重点戦略領域



## 戦略のポイント

デジタルを軸にした  
リテールビジネス構築

決済ビジネスの強化

## 社会的価値の創造

- 貯蓄から投資への流れを捉え  
あらゆる世代の安定した資産形成を支援
- Oliveを軸とした利便性の高い  
金融・決済のデジタルインフラを実現

## Oliveを軸にしたビジネスモデル



## 戦略のポイント

デジタルも活用した法人ビジネス高度化

投資家ビジネスの拡大

グローバルCIB・グローバルS&Tの強化

## 社会的価値の創造

- デジタルソリューションを活用した企業のDX支援
- サステナブルファイナンス・エンゲージメントを通じて企業のトランジションを支援

## 最適な国内法人営業体制の構築

中小企業

中堅企業

大企業

ペーパーレス・業務集約

セクターカバレッジ\*1

各社サービスのオンライン一元提供

グローバル連携

データ・AIの活用

先進的ファイナンスニーズへの対応

## 法人ビジネスの資産効率向上

高採算プロダクトへのリスクを見極めたアセット投入

グループ連携による手数料ビジネスの拡大

アセットバックビジネス\*2へのチャレンジ

## 戦略のポイント

米国事業の深化・拡大

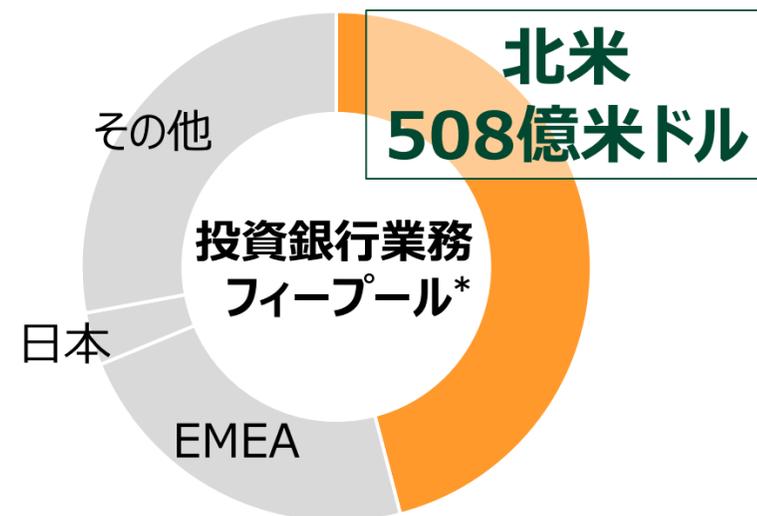
マルチフランチャイズ戦略での  
成長実現

## 社会的価値の創造

- 多様なニーズを満たすデジタル金融サービスを提供
- 金融包摂・リテラシーの向上に貢献

## 規模・成長性を有する米国への経営資源の集中

### 市場規模



### 成長投資

#### 計画

グローバル：+3.9兆円

うち米州+2.7兆円

Jeniusbank™

2023年開業

- 中長期的な成長ドライバーへの育成を目指す
- まずはターゲット顧客を絞ってローンを積み上げ、段階的に商品ラインアップの拡充を図る

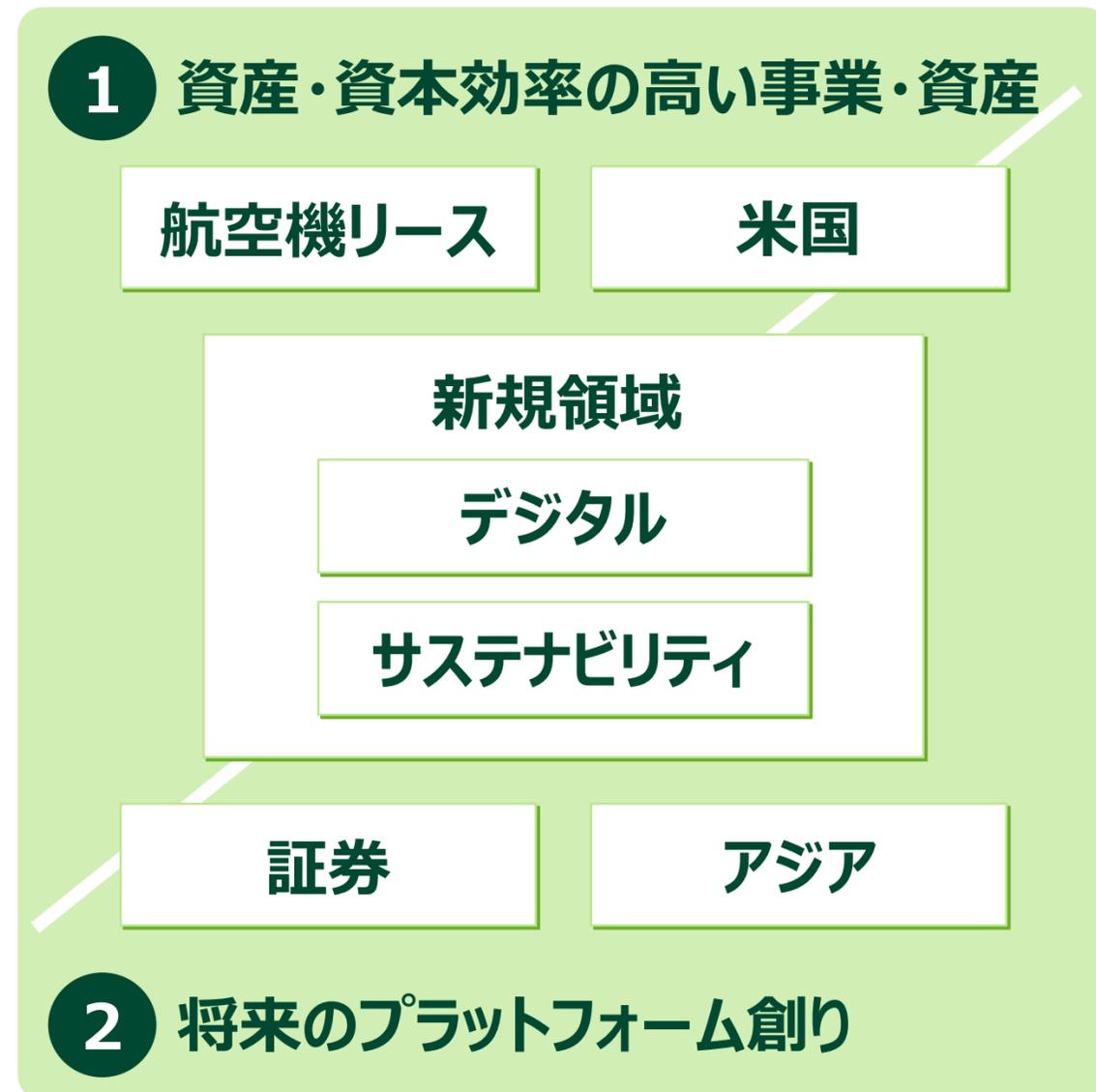
開業10年目

ROE10%以上

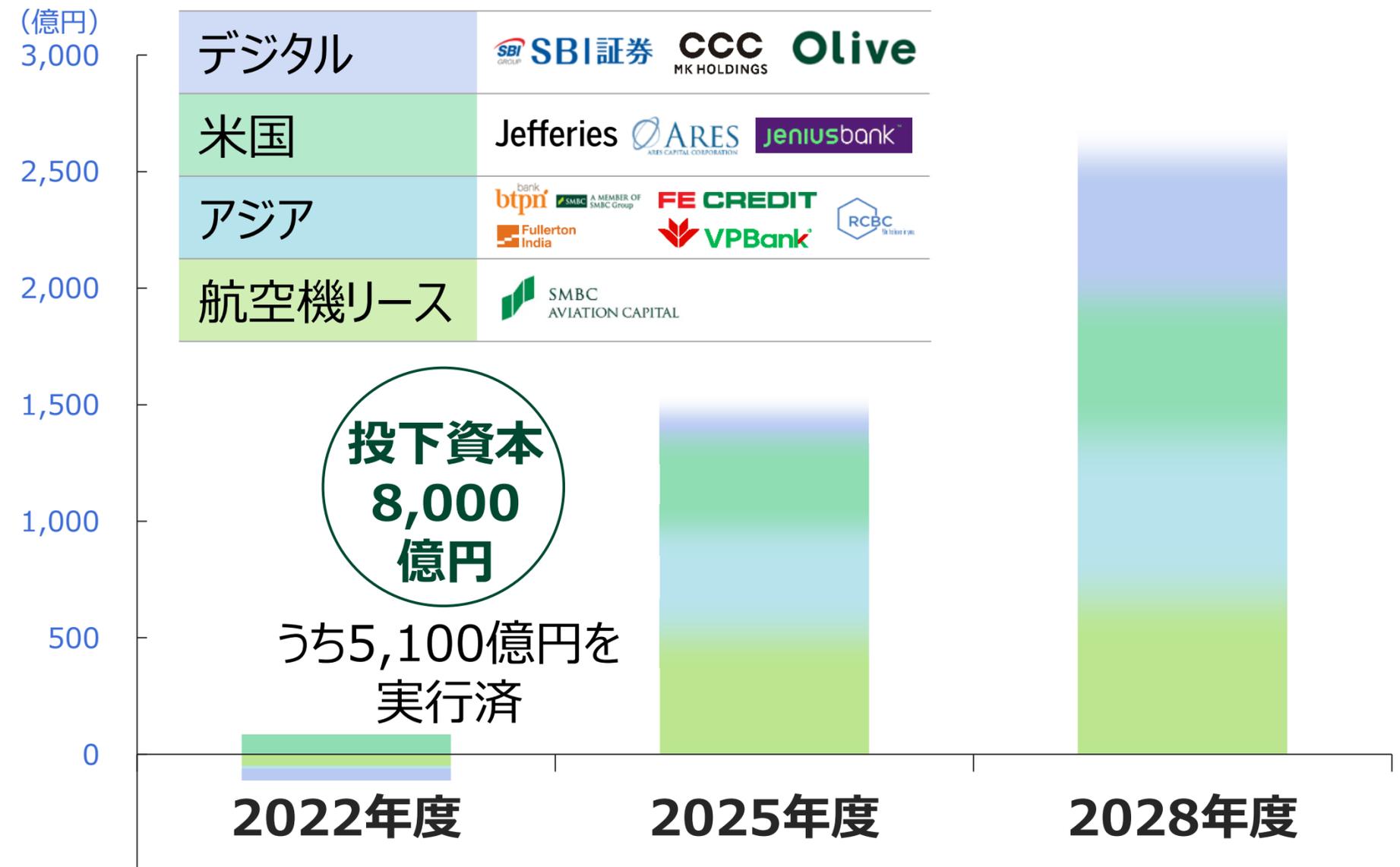
ボトムライン収益数億米ドル



## ターゲット



## 収益貢献



投資規準の遵守

既存ポートフォリオの見直し

## VISION

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

## 質の伴った成長

社会的価値  
の創造  
「幸せな成長」  
への貢献

経済的価値  
の追求  
Transformation &  
Growth

経営基盤の  
格段の強化  
Quality builds  
Trust

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

2022年11月 改善計画策定

現在

再発防止に向けた枠組みの策定・構築

実装・実効性検証

浸透・定着

相場  
操縦  
事案

## ① 経営管理体制の強化

### <SMBC日興証券>

- 経営執行の監督強化
- 役員向けコンプライアンス研修実施
- 「守り」への重点的な資源配分
- 1線・2線の専門性強化
- 「商品・サービス協議会」設置

### <当社>

- SMBC日興証券の役員人事・資源配分計画への関与強化・十分性の検証

## ② 内部管理体制の強化

- 3線管理の実効性向上
- コンプライアンス部門の再編
- 「不公正取引防止部会」設置

- 「グループビジネス管理室」設置

## ③ 健全な組織文化の醸成

- 新たな理念体系の策定
- 経営陣と従業員との対話

- CEOメッセージの発信

銀証FW  
規制違反  
事案

## ④ 経営管理体制の強化

- 内部通報勉強会の実施
- 当社コンプライアンス部の体制強化

## ⑤ 顧客情報管理体制の強化

- 情報管理ルールの制定・徹底
- 人工知能等を活用した事後モニタリングの高度化

## ⑥ コンプライアンス意識醸成

- コンプライアンス研修管理規則の制定・研修機会拡充

## 人財ポリシー

従業員に求めるもの 

プロフェッショナル

チームワーク

挑戦



会社が提供する価値 

自分らしさの表現

お客さま・社会への貢献

キャリア形成と自身の成長

人的資本  
投資

前年比\*

+7%

## 経営戦略を支える人材ポートフォリオ

戦略領域へのリソースのシフト

ビジネスの多様化に対応した  
専門人材の確保

多様な従業員のインクルージョンと  
エンゲージメント向上

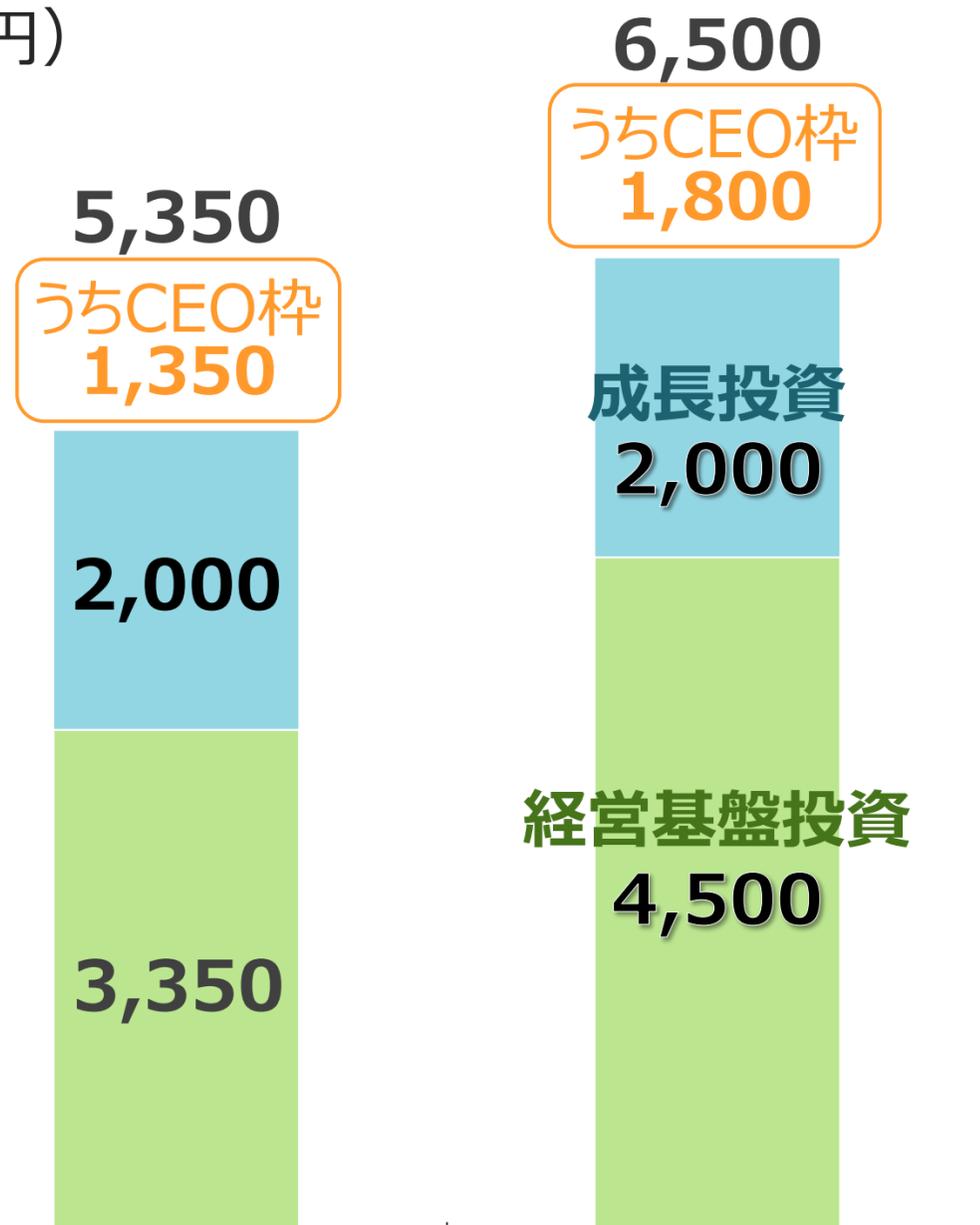
多様な人材のマネジメント

人材力の  
最大化

## 前中期経営計画

## 新中期経営計画

(億円)



### 【IT投資の例】

#### 新規ビジネス

ビジネスの抜本的なデジタル化



Olive

ストア

法人向けサービス

#### 生産性向上

生成AIの活用



情報収集・分析

資料作成

#### 基盤システム

次世代勘定系システム



安定性を追求

柔軟なAPI\*接続

共創・DX加速

#### ガバナンス

SMBC日興証券  
内部管理強化



ビジネスプロセス監視

コミュニケーション記録

\* Application Programming Interfaceの略。コンピュータプログラムの機能や管理するデータ等を外部の他のプログラムから呼び出して利用するための手順やデータ形式

## 機動的な対応力の強化

### 予兆 把握力



- 市況変化や業種・固有リスクの早期把握、分析の高度化
- ストレステストの高度化、産業構造の変化を見据えた信用ポートフォリオ管理

### 変事 抵抗力



- リスクに対するプロアクティブなアクションプラン策定
- 安定性を重視した外貨バランスシート運営
- 海外地域別のリスク管理の高度化

### 危機 対応力



- リスク顕在化時のアクションプランの具体化
- 重要なサードパーティの特定・管理強化

## 適正なリスクテイク

### エクイティ投資の深化

- 事業投資を通じた投資企業の再生・バリューアップ
- グロースファンドを通じた国内のユニコーン企業創出

### ビジネスポートフォリオの再編

- 再生可能エネルギービジネスの高度化
- ベンチャーデット\*への取組みの加速

### 金利上昇を見据えたビジネスモデル

- 国内金利上昇時の効果を最大化できるビジネスモデルを策定

適切なリスクテイクができる  
与信・リスク管理体制の整備

\*伝統的な与信判断に馴染まない成長企業に対し、専用の審査プロセスを用いて与信判断を行う枠組み

配当を基本に、  
機動的な自己株式取得も実施

## 株主還元

### 配当

- 累進的配当・配当性向40%
- 成長を通じて増配を実現

### 自己株式取得

- 機動的に実施

ビジネスモデル改革と  
重点領域への資源投入

## 成長投資

### オーガニック

- 低採算アセットを削減しつつ、成長分野に投入

### インオーガニック

- 機会を捉えて資本を投入
- 過去投資案件の見直し

## 健全性

CET1比率目標：10%程度

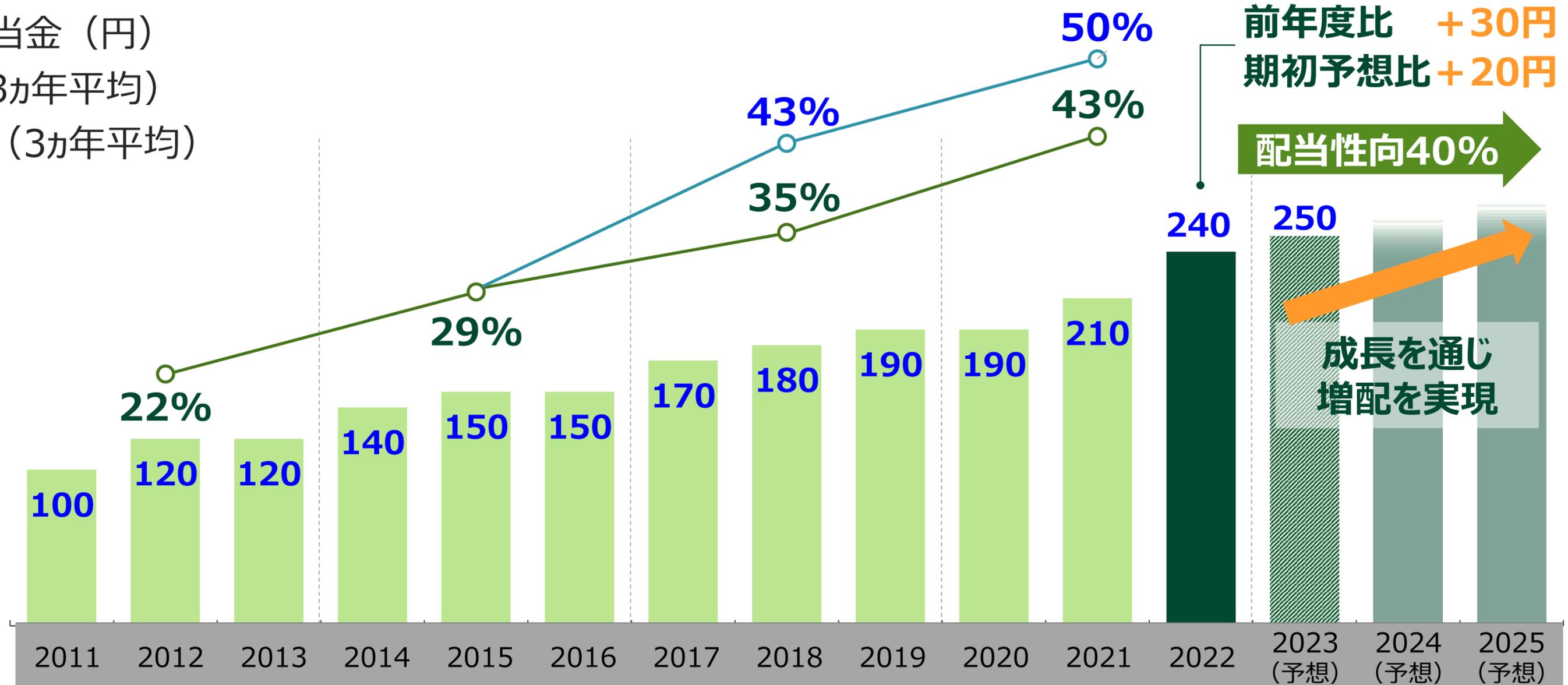
- 規制や環境の変化により  
必要な場合は資本を蓄積

質の伴った成長の実現

# 株主還元策

Plan for  
Fulfilled Growth

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



(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (予想)	2024 (予想)	2025 (予想)
配当性向 (%)	27	21	20	26	33	30	33	35	37	51	41	40	40		
総還元性向 (%)	-	-	-	-	-	-	-	44	51			58	48		
自己株式取得 (億円)	-	-	-	-	-	-	-	700	1,000	-	-	1,387	613		

