

SMBCグループの経営戦略

2024年2月14日

証券コード	8316
単元株数	100株
株価*	7,687円

* 2024年2月7日現在

本日のアジェンダ

I	SMBCグループの特長・強み	3
II	SMBCグループの成長戦略	11
III	株主還元の強化	26

	ご案内	32
	ご参考資料	35



I. SMBCグループの特長・強み



プロフィール

拠点

グループ全体
(海外)

40
カ国・地域

150
拠点

従業員

グループ全体

12
万人

うち海外

6
万人

2022年度業績

連結粗利益

(一般企業の売上に相当)

3兆1,702 億円

総資産

270 兆円

連結業務純益

(一般企業の営業利益に相当)

1兆2,764 億円

貸出金残高

(三井住友銀行のみ)

93 兆円

親会社株主純利益

8,058 億円

預金残高

(三井住友銀行のみ)

147 兆円

2023年12月 中島新社長就任



SMBCグループのビジネス

各業界トップクラスのグループ企業が幅広い金融サービスを提供

三井住友銀行 (SMBC)



SMBC日興証券



三井住友カード



三井住友DS アセットマネジメント



SMBC信託銀行



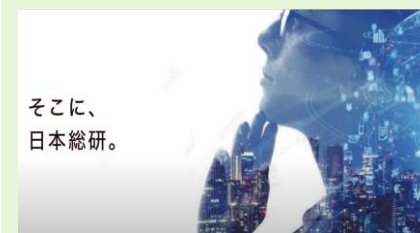
三井住友 ファイナンス&リース



SMBCコンシューマー ファイナンス



日本総合研究所





1.

多様な収益源・効率性の高さ



2.

安定した業績



3.

質の高い資産・健全な資本基盤

特長・強み ①多様な収益源・効率性の高さ

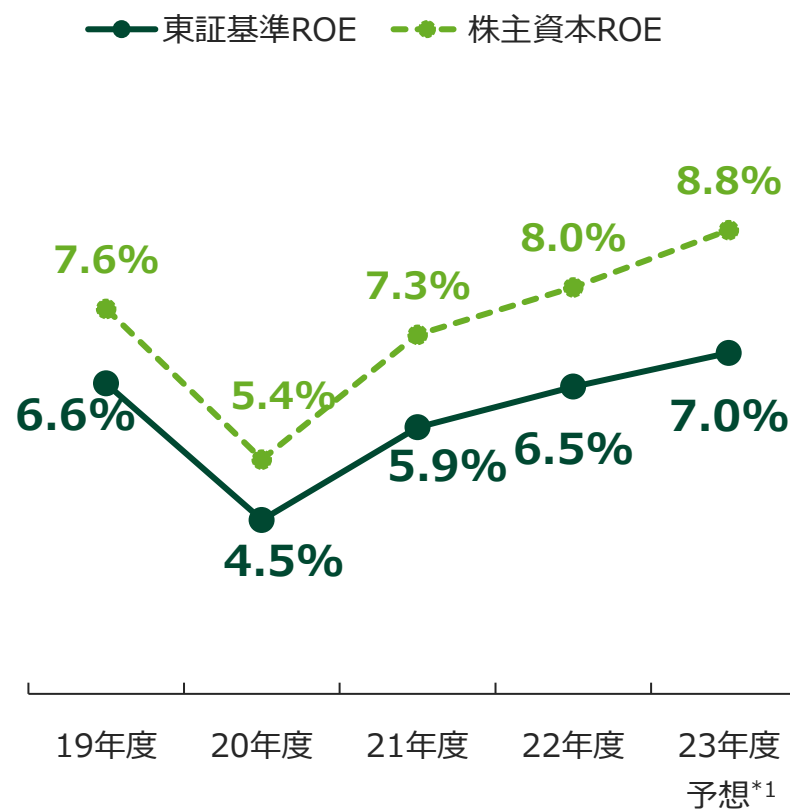
グループの総合力を活かし、収益源の多様化に努めつつ、高い効率性を維持



連結粗利益の内訳

	02年度	23年度 上期
SMBC以外の グループ会社	18%	36%
海外ビジネス (SMBC)	5%	36%
国内貸出金・ 預金関連収益 (SMBC)	35%	12%

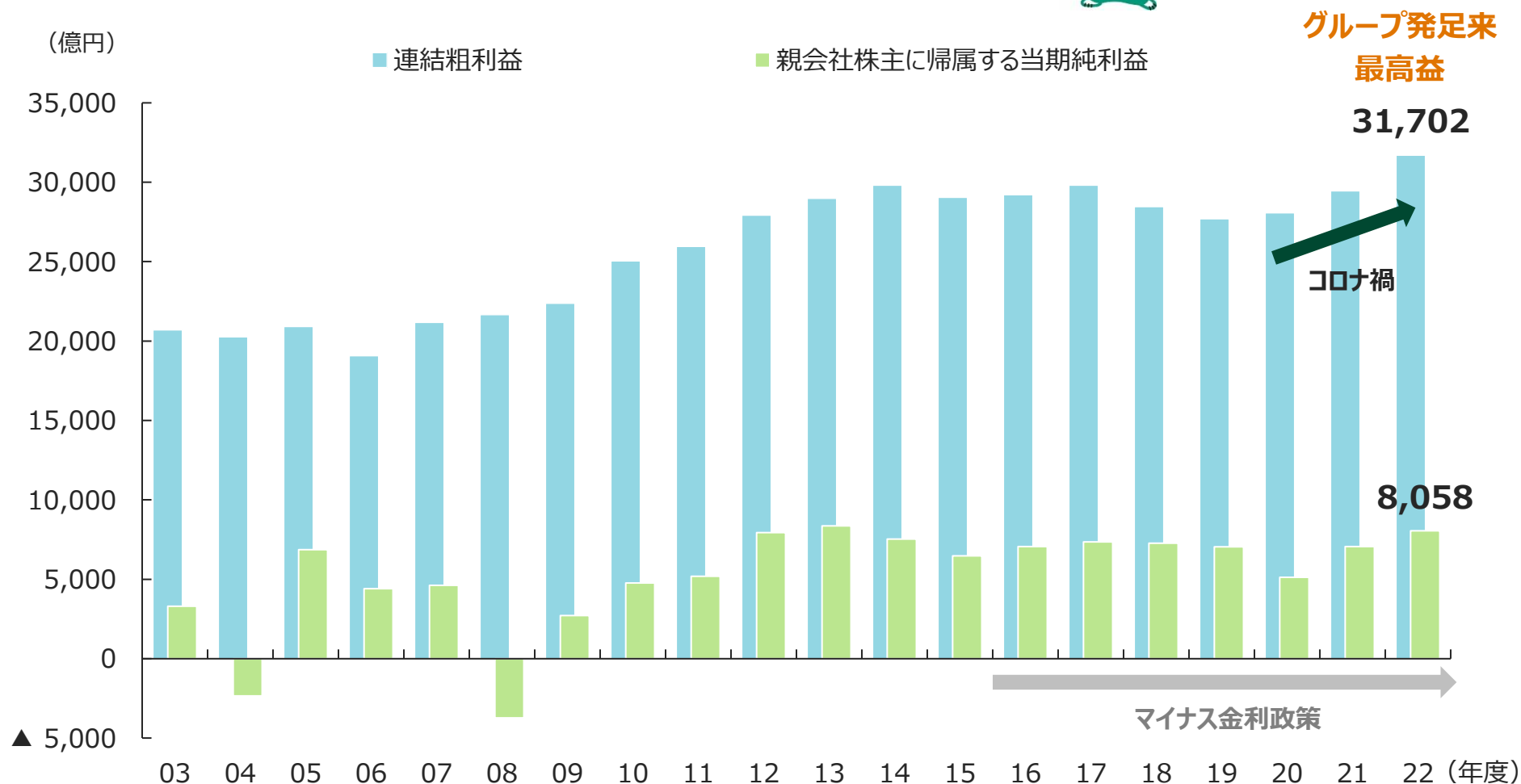
ROE



*1 親会社株主純利益の通期予想9,200億円を使用

特長・強み ② 安定した業績

マイナス金利政策やコロナ禍といった厳しい環境下でも、安定して成長を実現



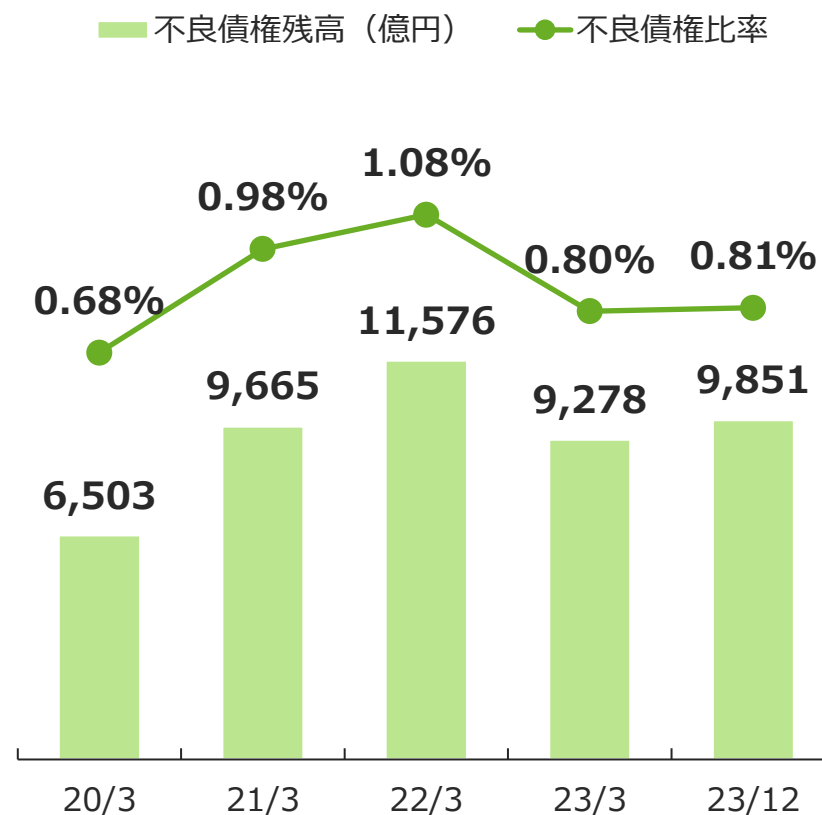
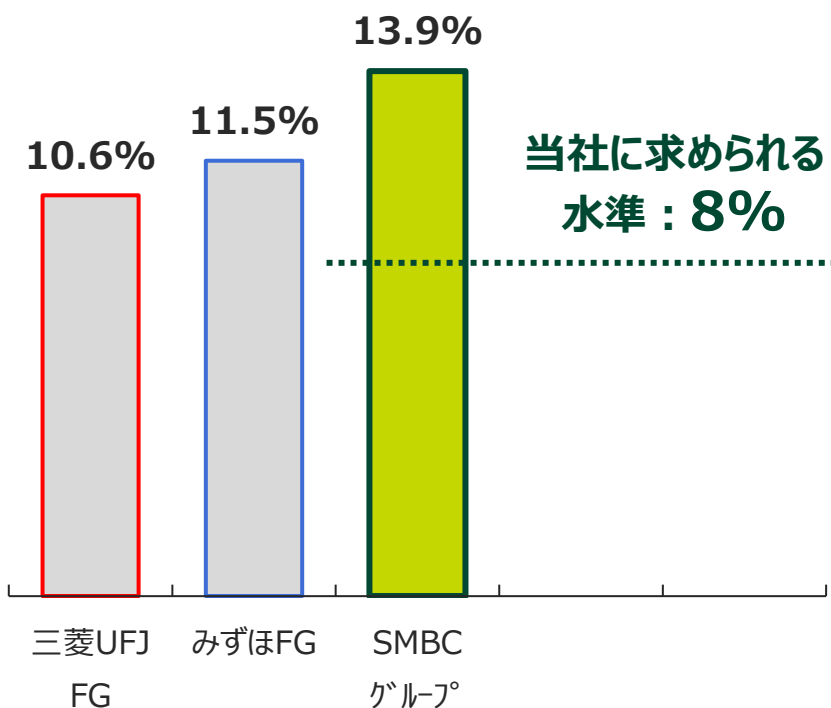
特長・強み ③質の高い資産・健全な資本基盤

十分な自己資本、低水準の不良債権比率を維持



普通株式等Tier1比率（規制基準）*1

不良債権残高・比率



*1 23年9月末時点

Ⅱ. SMBCグループの成長戦略



金融機関を取り巻く環境は劇的に変化



中長期ビジョン

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

大きな戦略の方向性は不変ながら戦術の見直しが必要

中長期ビジョン

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

中期経営計画
(23-25年度)

Plan for **Fulfilled Growth**

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

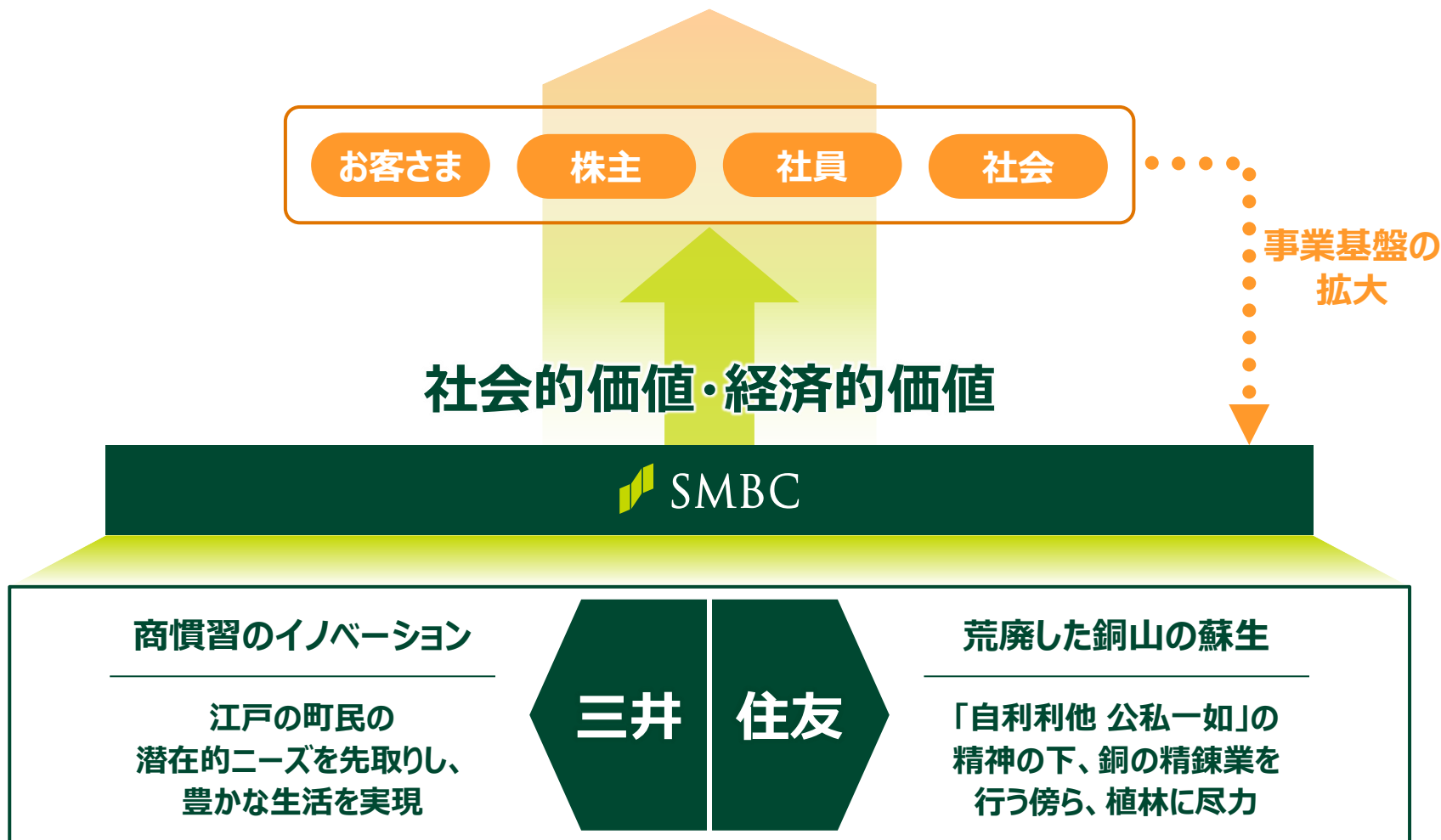
経営基盤の
格段の強化

Quality builds
Trust

質の伴った成長

「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 (1) 選定とゴール設定

SMBCグループとして取り組むべき5つの重点課題（マテリアリティ）を設定
「社会的価値創造推進部」を設置して実行力を高め、価値創造の好循環を生み出す

中期経営計画で定めた5つのマテリアリティ

環境



DE&I・人権



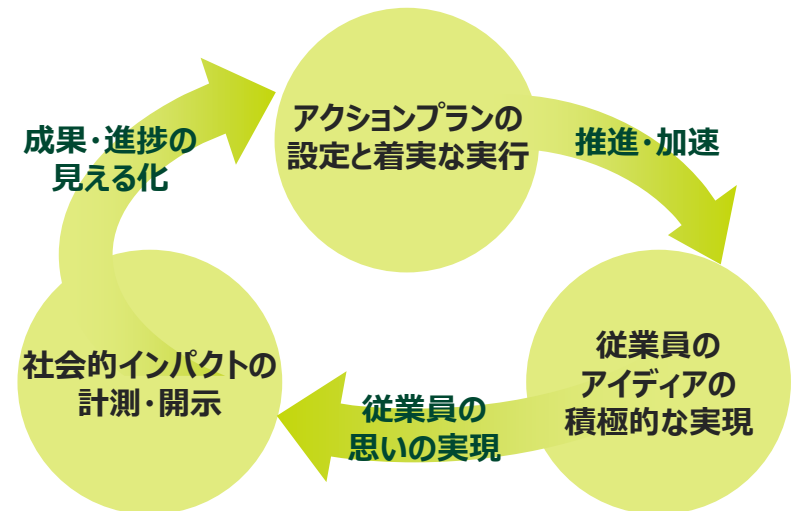
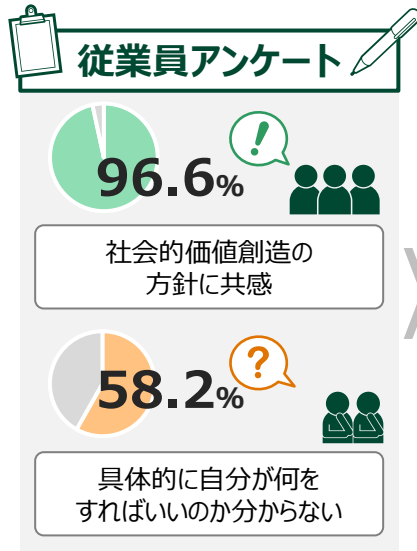
貧困・格差



少子高齢化



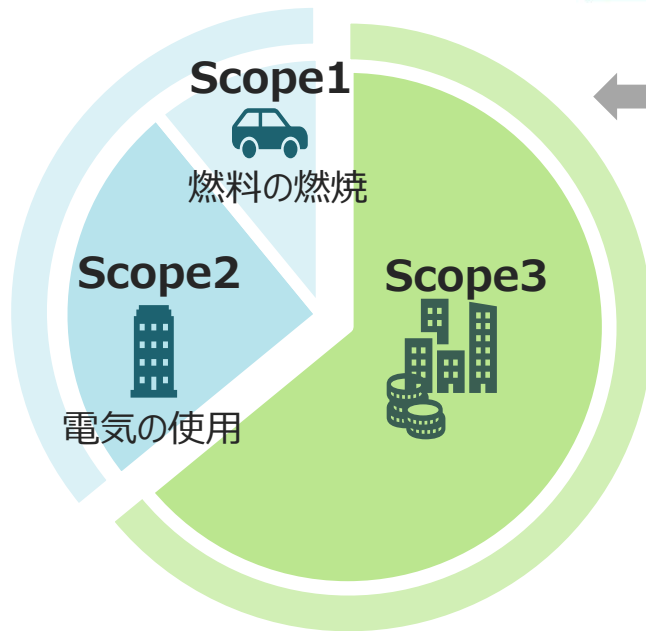
日本の再成長



新たな重点課題（2）気候変動への取組

温室効果ガス削減に向けた取組

2030年 ゼロ
自社の排出



多様なソリューションで
お客さまの削減をサポート



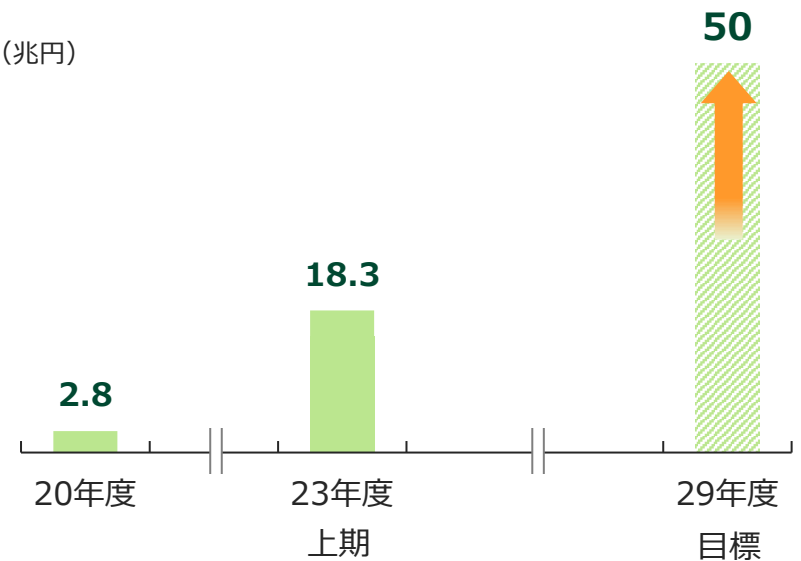
投融資先の排出
2050年 ゼロ

サステナブルビジネスの推進

サステナブルファイナンス
2030年目標

累計50兆円
(+20兆円上方修正)

(兆円)



温室効果ガス排出量
可視化ツール

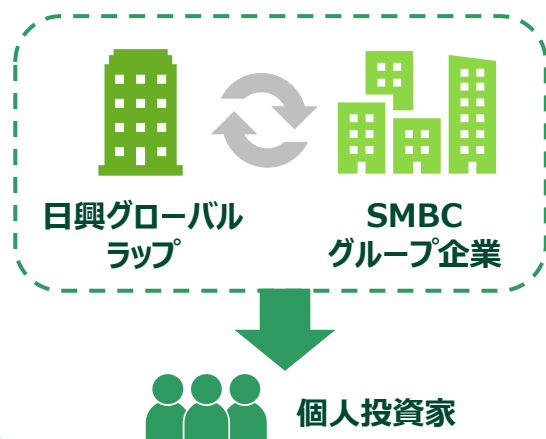


事業戦略（1）資産運用立国の実現に向けた取組

Plan for
Fulfilled Growth

お客さまの多様なニーズに寄り添いながら、最適なプランを提供する
「資産運用ソリューションプロバイダー」へ飛躍し、資産運用立国の実現に貢献

1 資産運用ソリューション型 提案態勢の整備



2 エントリーバリアの解消および 継続的な資産形成の促進



3 運用力の更なる強化に向けた グループ内外の ケイパビリティの活用加速



4 「資産運用ビジネスのプロ人財」を 主体とするガバナンス態勢の強化

独立性

透明性

健全性

資産運用ソリューションプロバイダー

事業戦略 (2) 個人のお客さま向けデジタルサービス

Plan for
Fulfilled Growth

圧倒的なプラットフォームOliveを軸として、個人のお客さま向けビジネスを推進

三井住友銀行
Olive アカウント数
目標
5年 1,200万件
23年12月
160万件突破

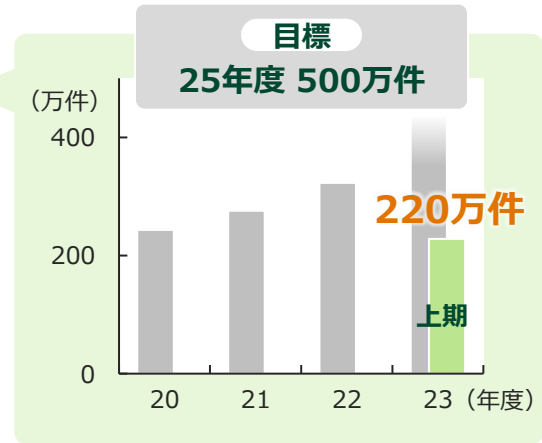


保険
SBI証券

ストア

- ご来店しやすい商業施設に出店
- 平日夜間・土日に営業時間を拡大

三井住友カード
SMCC 新規入会数



人生100年時代における、お客さまの健康で充実した暮らしを金融面でサポート

人生100年時代

お金の不安

資産運用の
エントリーバリアを解消

いつでも・どこでも



まなぶ



健康・福祉への不安

SMBC
エルダープログラム

ゆとりの
生活サポート

楽しむ

暮らす

一生涯の
安心サポート

備える

守る

次世代への
安心サポート

想う

エルダー
コンシェルジュ



身近に頼れる人が
いないことへの不安

ファミリーネットワーク
サービス



お金・生活・
健康の見守り

SMBCデジタル
セーフティボックス

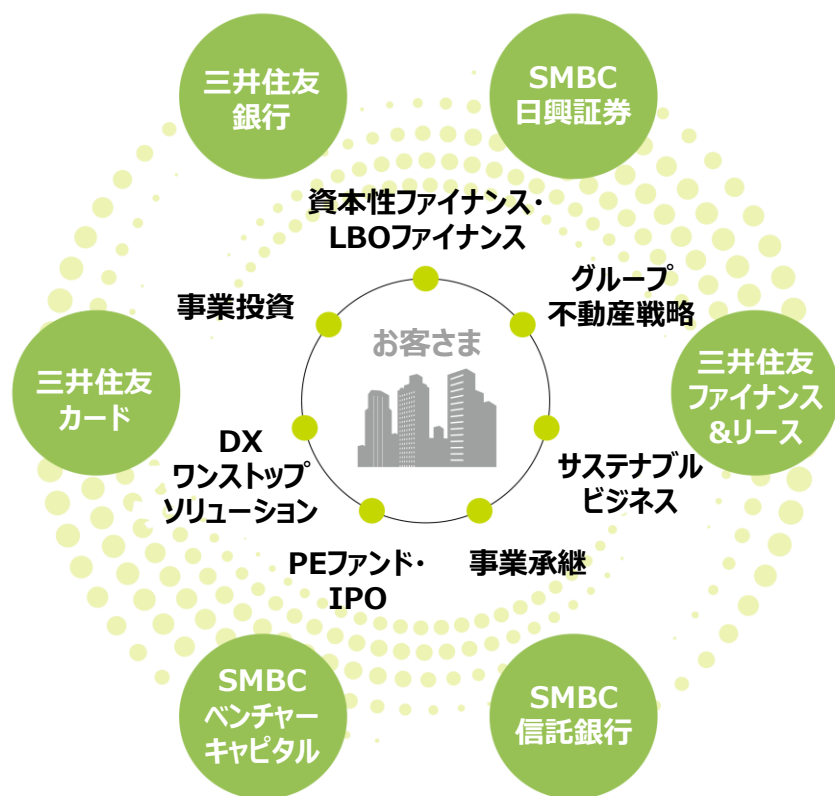


資産のことや
思いをつなぐ

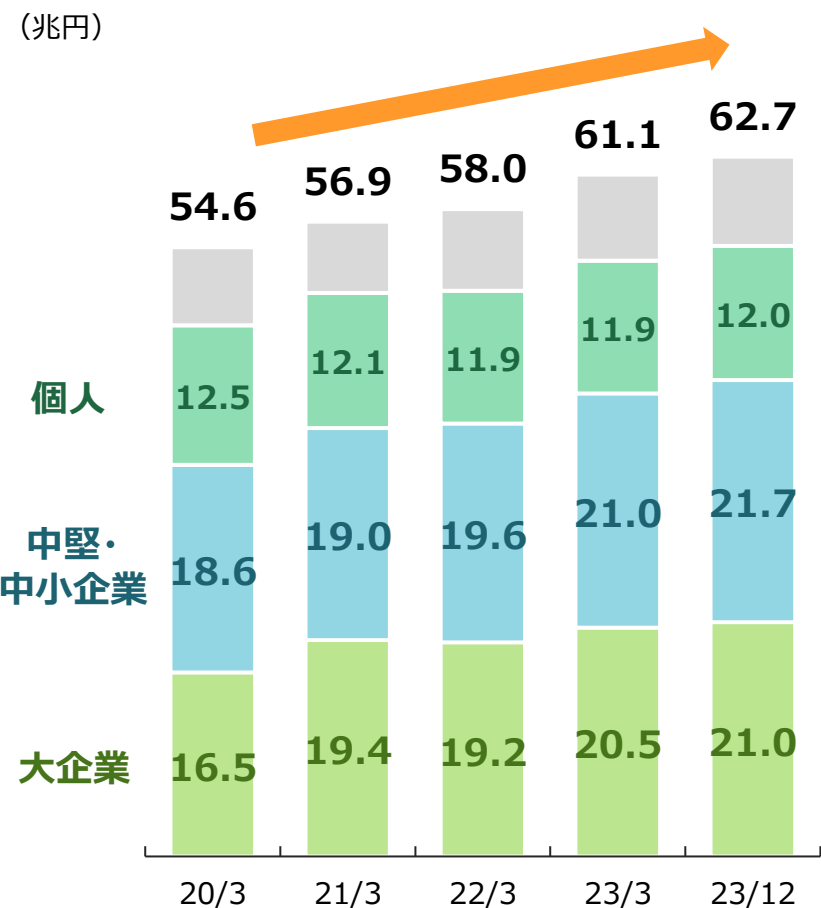
事業戦略 (4) 法人のお客さま向けビジネス

SMBCグループの総合力を結集して付加価値の高いソリューションを提供

グループ一体でのソリューション提供



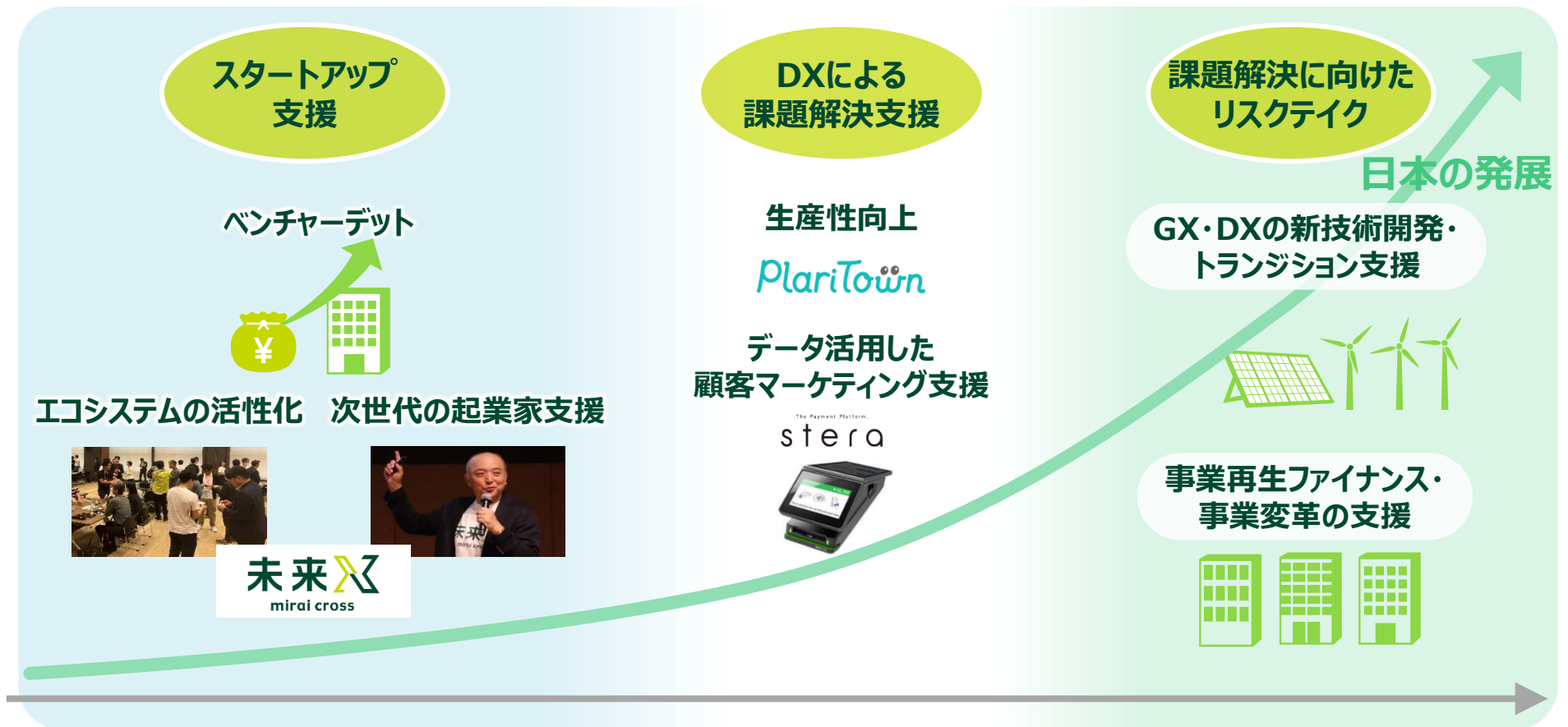
国内法人向け貸出金残高 (SMBC単体) *1



*1 内部管理ベース

事業戦略 (5) 法人のお客さま向けビジネス

イノベーションの創出や新たな産業の育成、法人のお客さまのデジタル化や脱炭素化への対応を支援し、社会的課題の解決にも貢献



スタートアップ向け投融資

3か年累計 1,350億円

アジアや米国に築いた事業基盤を活かし、各国でビジネスの成長を取り込む

アジアでのマルチフランチャイズ戦略



▶ アジアに第2、第3のSMBCグループを創る

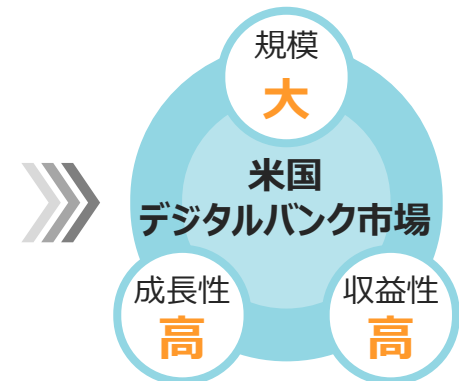
米国でのビジネス強化

海外証券ビジネス

Jefferies 追加出資・提携強化 (23/4発表)

	債券	株式	M&A
投資適格企業	SMBC	お互いの強みを活用	
非投資適格企業	Jefferies		

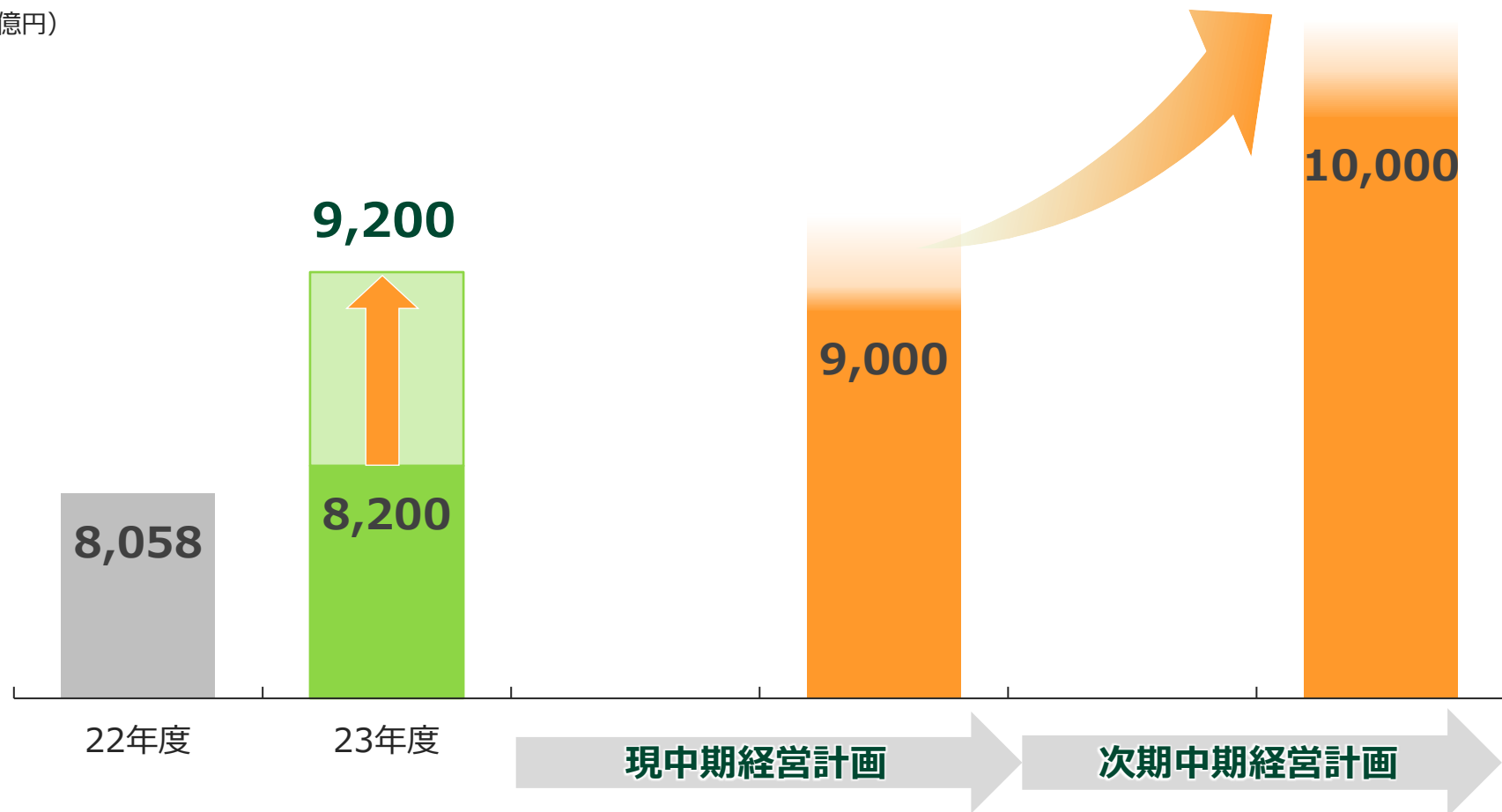
デジタルバンク



中期経営計画の進捗

今年度から始まる3カ年の中期経営計画（23-25年度）の目標9,000億円は初年度で達成見込み
次期中期経営計画（26-28年度）に親会社株主純利益1兆円以上を目指す

(億円)



様々な環境に対応できる経営基盤の構築

(1) 人的資本経営の推進

Plan for
Fulfilled Growth

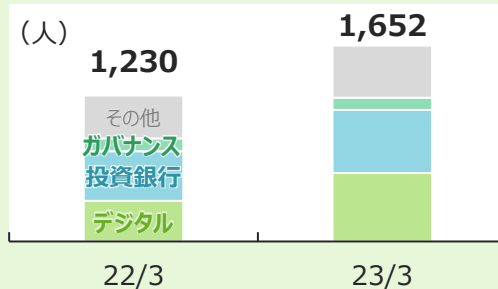
人財ポリシーを浸透させ、従業員が挑戦と成長を繰り返し、付加価値を生み出せる仕組みづくりを推進

人材ポートフォリオの構築

戦略領域へのリソースのシフト

業務効率化	△1,700人
戦略投入	+2,100人

専門人材の認定

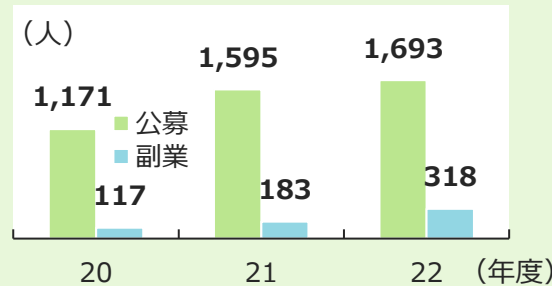


従業員の成長支援

経験・機会の多様化

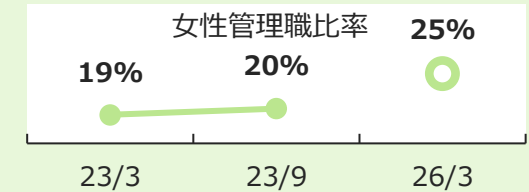


自律的なキャリア形成

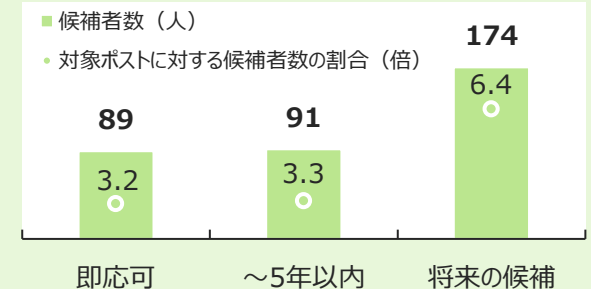


チームパフォーマンスの最大化

DE&Iの浸透



経営を担う人材の育成



インナーコミュニケーション

CHROセミナー・座談会



評価項目への反映



効果検証

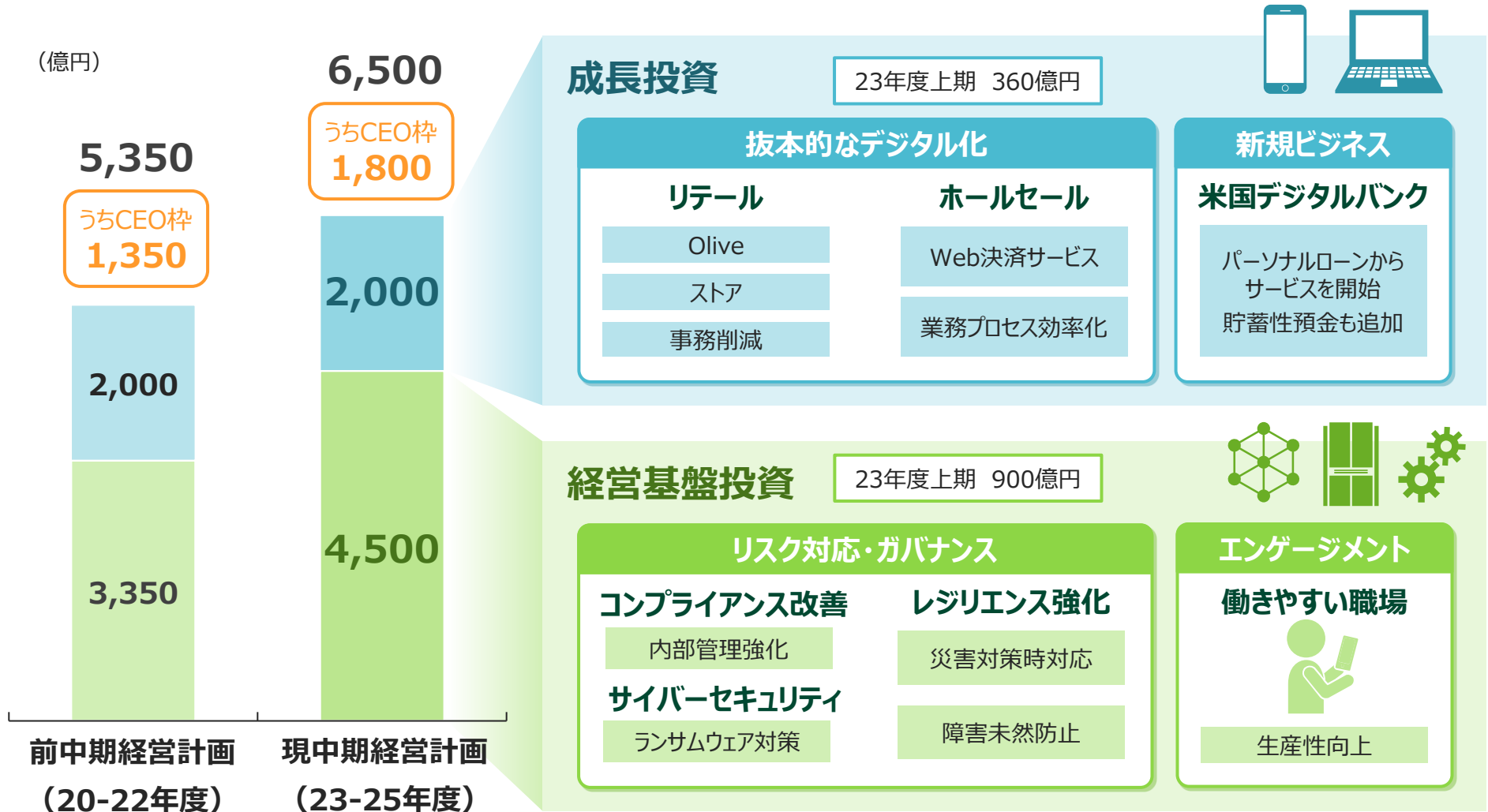


人財ポリシー

様々な環境に対応できる経営基盤の構築

(2) 積極的な投資によるITインフラ増強

デジタル戦略加速のための成長投資と、変わらない価値を守るための経営基盤投資に適切に資源を投入



Ⅲ. 株主還元強化



資本政策の基本方針

健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく実現

配当を基本に、
機動的な自己株取得も実施

株主還元

配当

- 累進的配当・配当性向40%
- 親会社株主純利益の成長を通じて増配を実現

自己株取得

- 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
- 過去投資案件のダイベストメント

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

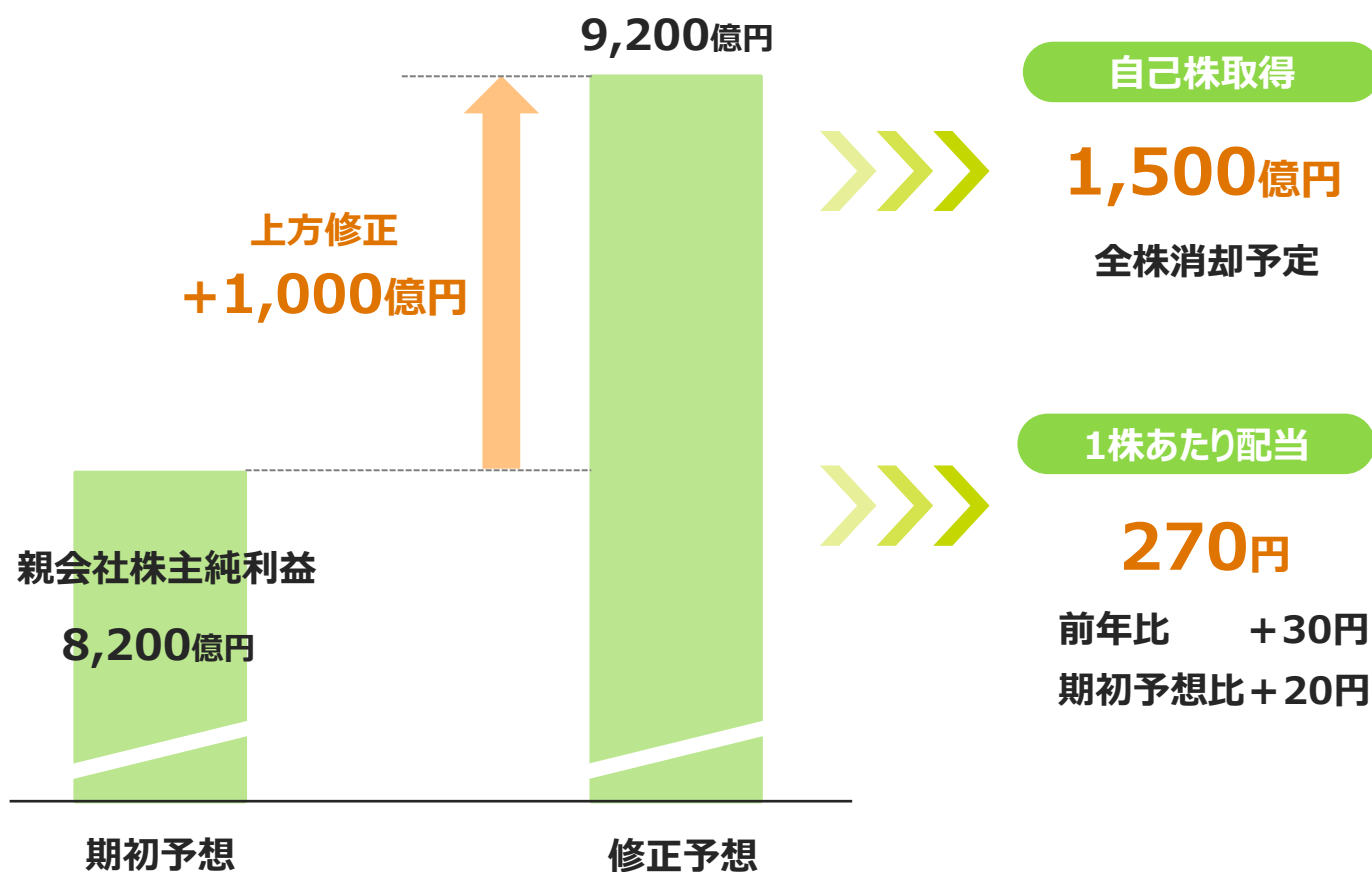
質の伴った成長の実現 ROCET1目標 9.5%以上

2023年度の株主還元策

上期決算で親会社株主純利益の業績予想を1,000億円上方修正したことを踏まえ、株主還元を強化

配当：1株あたり270円（前年比+30円、期初予想比+20円）

自己株取得：1,500億円を実施



株主還元推移



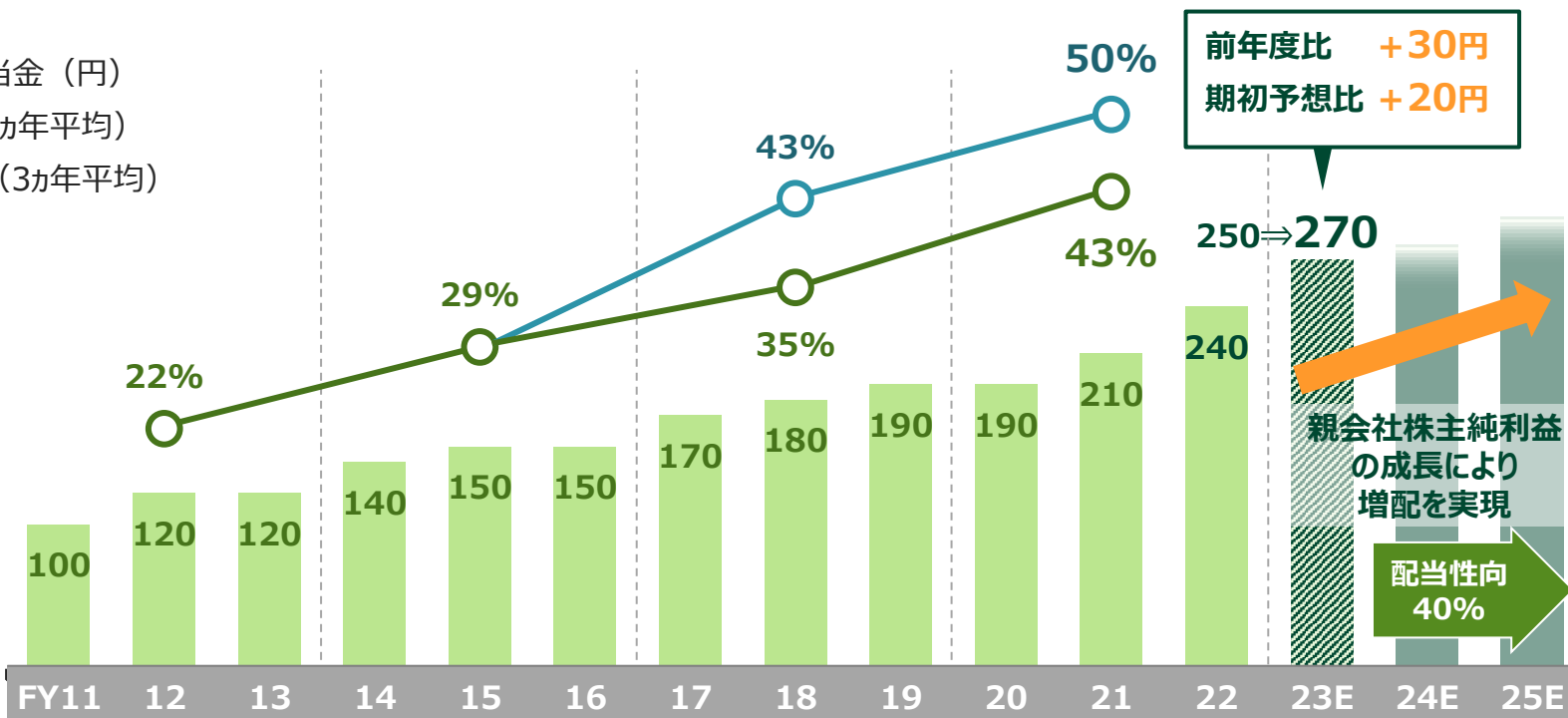
累進的配当



機動的な自己株取得



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



	FY11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23E	24E	25E
配当性向 (%)	27	21	20	26	33	30	33	35	37	51	41	40	39 ^{*1}		
総還元性向 (%)	-	-	-	-	-	-	-	44	51			58	62		
自己株取得 (億円)	-	-	-	-	-	-	-	700	1,000	-	-	1,387	2,113		

(自己株取得新規公表分) 1,000 1,000 1,500

*1 一時的な上振れ要因を除いた配当性向は40%超

PBR（株価純資産倍率）改善への取組

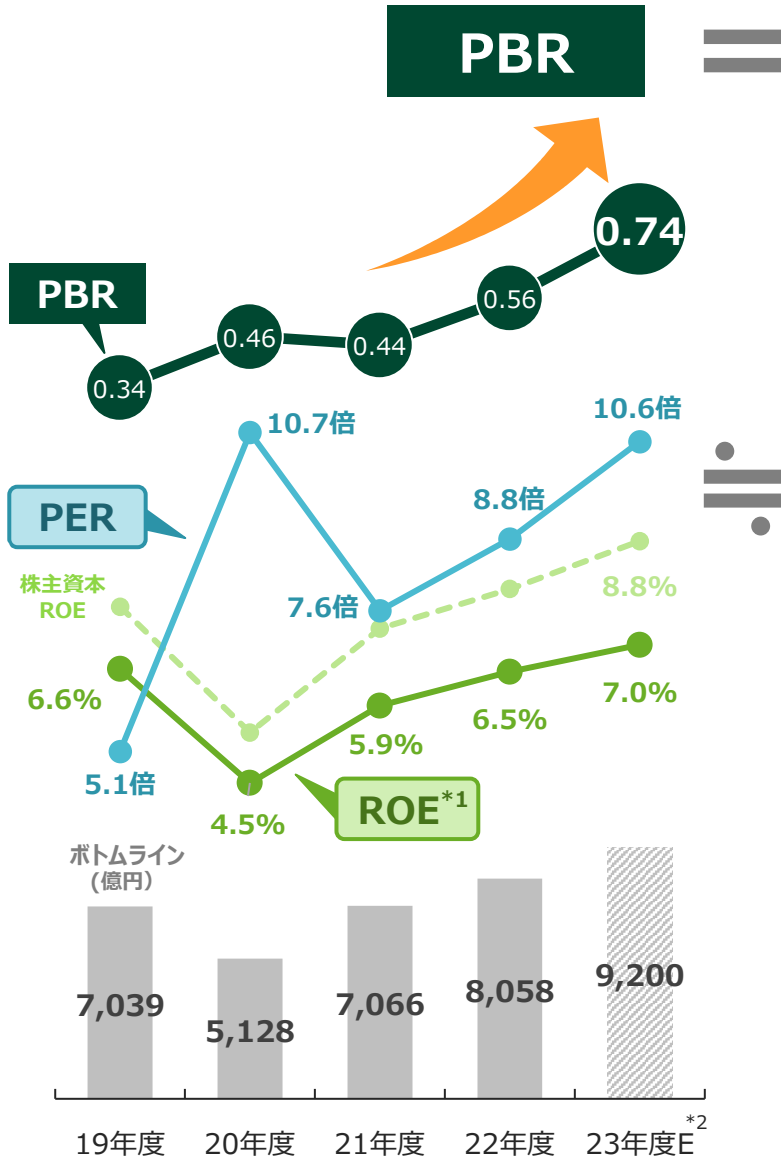
PBR

=

ROE

×

PER



ROE

大胆な経営資源シフト

- 低採算アセット削減と保有意義の見直し
- 重点戦略領域への投入
- コストコントロール

資本コスト

ボラティリティの低下

- 収益の安定性を高める事業ポートフォリオ構築
- ガバナンスの高度化

「情報の非対称性」緩和

- 非財務情報の開示充実
- 投資家との対話

期待成長率

高い利益成長の追求

- 重点戦略領域における着実な施策実行

例 マルチフランチャイズ戦略
米国ビジネス

持続的な企業価値向上

- 社会的価値の創造

*1 東証基準ROE *2 PBRは23/9末、ROE・PERは通期予想の9,200億円を使用



今、世の中は大きく変わろうとしている。

人々の価値観も、行動様式も、一昔前とは大違いだ。

私たちSMBCグループは金融の枠にとらわれず、

さまざまな壁や困難をみんなと共に乗り越えていく。

その先には、社会全体が幸せを感じられる未来が広がっていると信じて。

進もう、みんなが幸せな未来へ。



ご案内



当社のウェブサイト

当社ウェブサイト、個人投資家の皆さまに向けたコンテンツを掲載



最初に、こちらをクリック

株主・投資家の皆さまへ

個人投資家の皆さまへ

SMBCグループの特長・取組を
分かりやすくご説明しています

SMBC GROUP REPORT 2023

経営陣からのメッセージ、SMBCグループの成長戦略や、従業員インタビューを掲載しております。



ウェブコンテンツ

Beyond SMBC Group

SMBCグループ各社の取組を動画も活用しながら、分かりやすくご紹介しています。



The screenshot shows the homepage of the 'Beyond SMBC Group web magazine'. At the top, there is a navigation bar with the SMBC logo and 'SMBCグループ'. The main heading is 'ファイナンスを超えられるか。 Beyond SMBC Group web magazine'. Below this, there is a featured article titled '「みらい共創ファーム秋田」 自ら実践してモデルを構築、SMBCが拓く持続可能な食農の未来' by Sumitomo Mitsui Bank. The article includes an illustration of a farmer and a person in a field. A date 'NEW 2023.09.24' is visible. At the bottom, there is a section titled 'ファイナンスを超えられるか。' with introductory text about the magazine's focus on SMBC's future and its commitment to society.

SMBCグループ二十年史

2011～2020年度のSMBCグループの歩みを記した社史です。

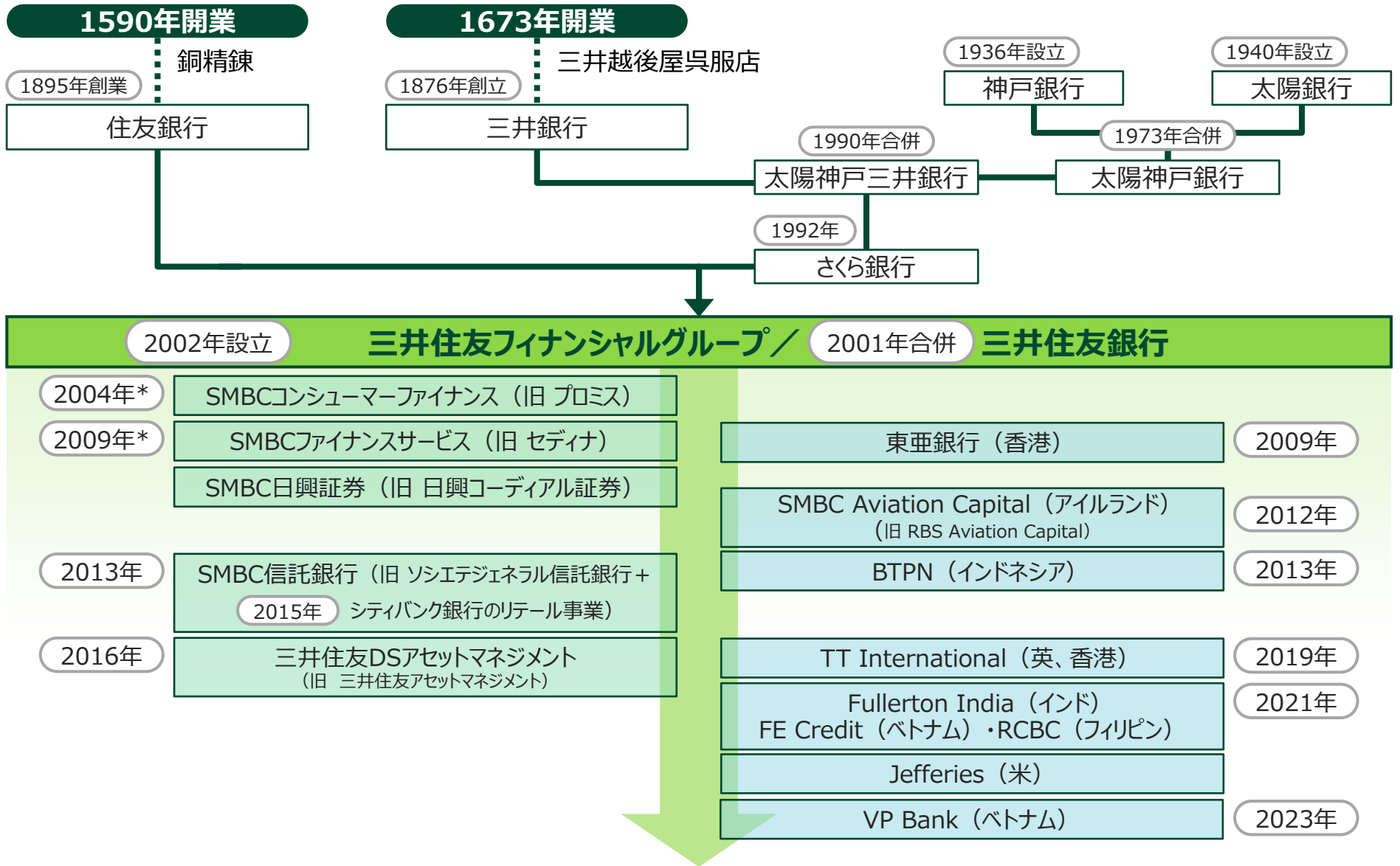


The screenshot shows the homepage for 'SMBCグループ二十年史' (SMBC Group 20th Anniversary). The navigation bar includes 'SMBCグループ二十年史', '12のトピックス', 'SMBCグループ二十年史', '三井住友銀行十年史', '資料編', and 'グループ会社概要'. The main heading is 'SMBCグループ二十年史'. Below the heading, there is a section titled 'ごあいさつ' (Message) featuring a photo of a man in a suit and the text '池まめ変革を通じて時代の飛波に立ち向かう'. To the right, there is a section for '12のトピックス' (12 Topics) with a small image of people. At the bottom, there is a section titled 'SMBCグループ二十年史' with two sub-sections: '第1編 グループ・グローバル経営の本格展開 (2011-2016年度)' and '第2編 新たなガバナンスの下での事業ポート再編と新規ビジネスの創造 (2017-2020年度)'. The background of the page is a dense forest of green trees.

ご参考資料



SMBCグループの沿革



決算の概要

連結P/L

(億円)	23年度 3Q	前年 同期比	23年度 目標
連結粗利益	27,263	+3,489	
営業経費	▲16,310	▲2,033	
持分法投資損益	1,068	+274	
連結業務純益	12,021	+1,729	14,000
与信関係費用	▲1,347	▲236	▲2,300
株式等損益	1,446	+63	
その他	▲153	+83	
経常利益	11,967	+1,641	13,200
親会社株主純利益	7,928	+268	9,200

主要グループ会社

(億円)	SMBC		SMCC* ¹		SMBC日興* ²	
業務粗利益	13,457	+579	4,058	+410	3,341	+670
経費	▲7,242	▲707	▲3,303	▲396	▲2,900	▲264
業務純益	6,216	▲129	769	+25	441	+405
当期純利益	5,549	▲88	276	▲54	332	+386

	SMBCCF* ¹		SMBC信託		三井住友DS 50%	
業務粗利益	1,868	+116	524	+116	304	+33
経費	▲775	▲43	▲303	▲30	▲247	▲18
業務純益	939	▲10	221	+87	57	+15
当期純利益	249	▲239	169	+57	38	+13

(持分法適用)

	SMFL* ³ 50%	
業務粗利益	2,166	+254
経費	▲917	▲63
業務純益	1,311	+177
当期純利益	1,199	+587

(左：23年度3Q実績、右：前年同期比)

*1 前年同期比はSMBCモビットの再編影響を遡及反映

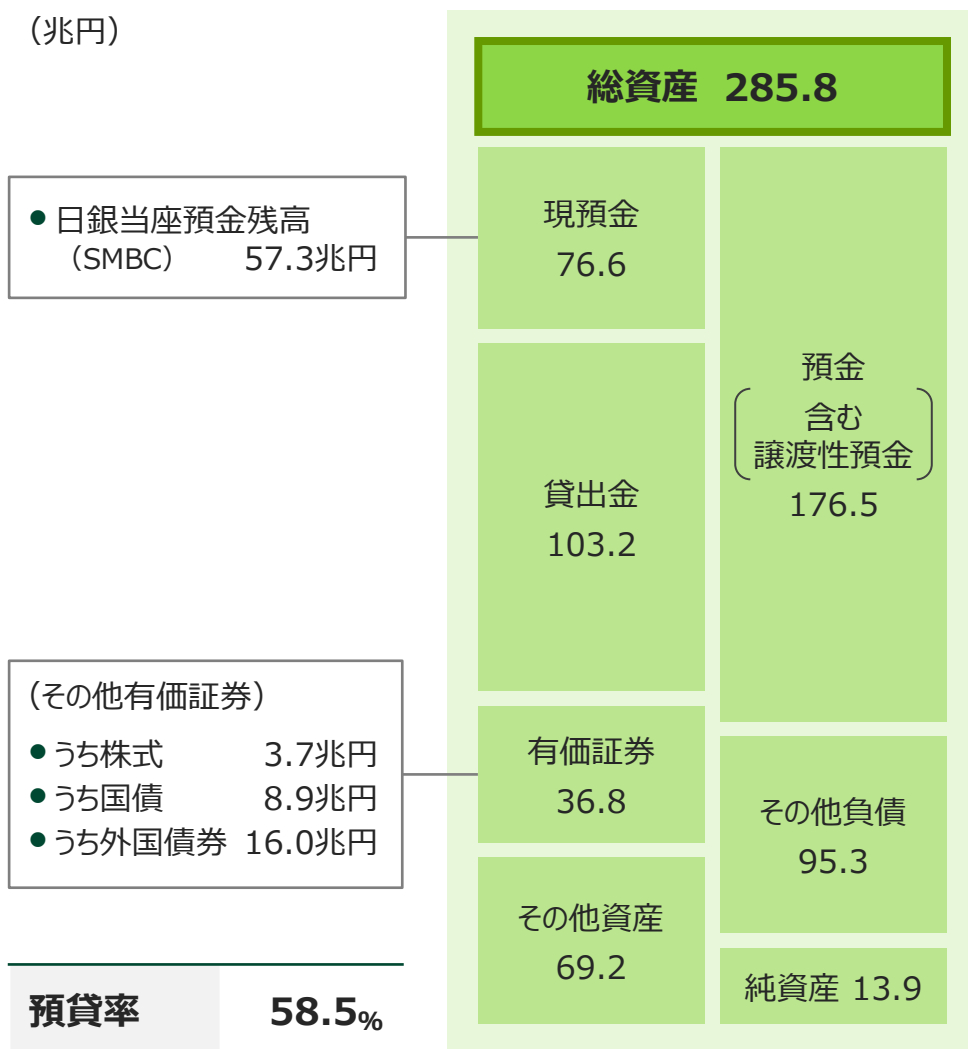
*2 SMBC日興アメリカおよびSMBC Capital Marketsの利益を含む内部管理ベース

*3 内部管理ベース

バランスシート・1株あたり情報

連結B/S (2023/12末)

(兆円)



1株あたり情報

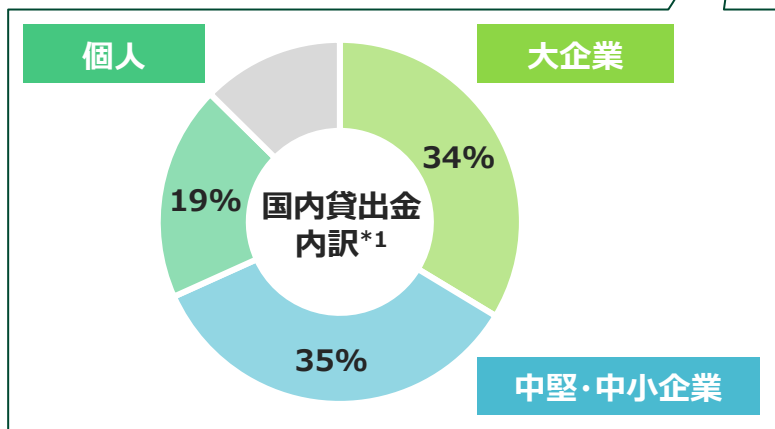
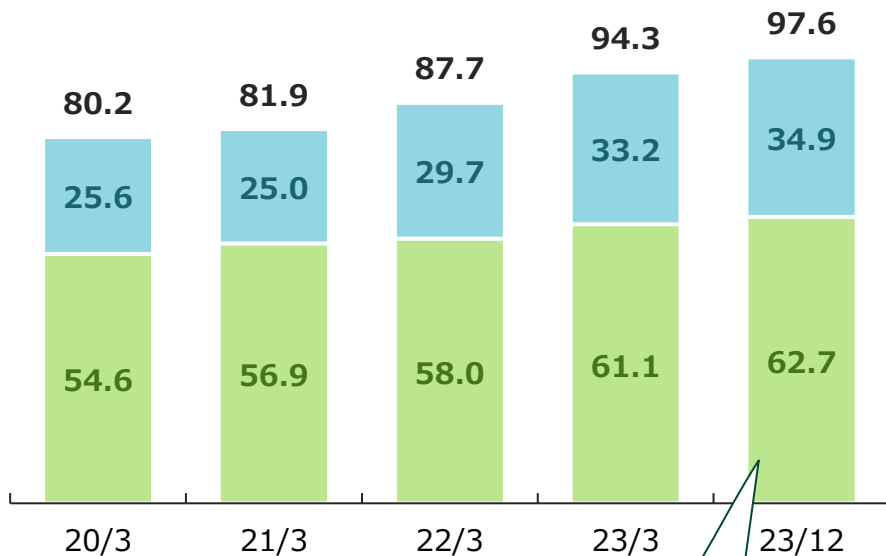
	22年度 実績	前年比	23年度 予想
当期純利益	590.46円	+74.95円	700.66円
配当	240円	+30円	270円

	23/3月末	22/3月末比
純資産	9,430.52円	+604.99円

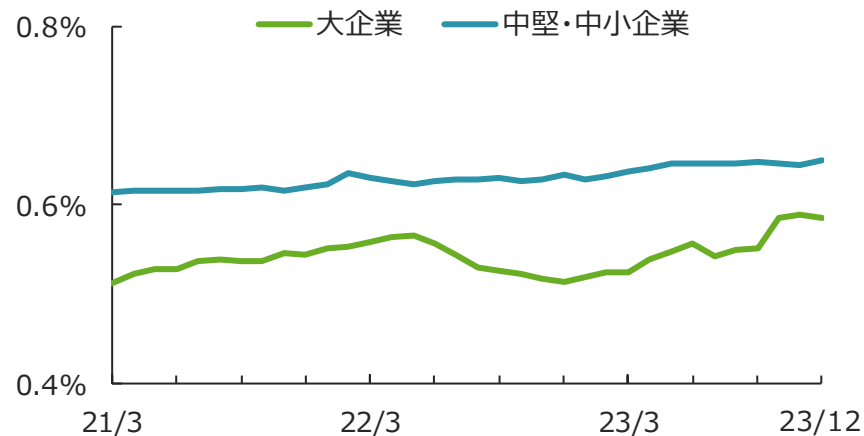
貸出金

貸出金残高 (SMBC単体)

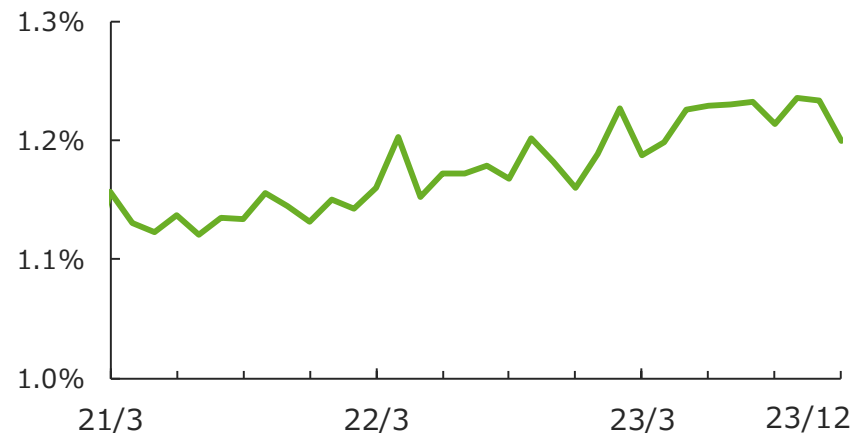
(兆円) ■ 海外店分及び特別国際金融取引勘定分 ■ 国内店分



国内法人向け貸出金スプレッド (SMBC単体) *1,2



海外貸出金スプレッド*1,2,3



*1 内部管理ベース *2 月次、ストックベース

*3米ドルLibor公表停止により、基準金利対比のスプレッドから、資金コスト対比のスプレッドに定義変更

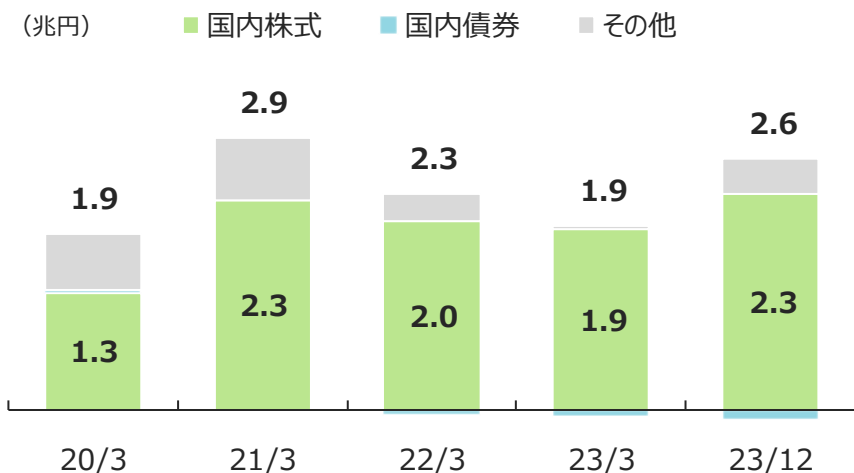
有価証券①

その他有価証券の内訳（連結）

(億円)	残高		評価損益	
	23/12末	23/3末比	23/12末	23/3末比
満期保有目的	2,269	+613	▲6	▲2
その他有価証券	356,392	+31,742	26,112	+6,960
国内株式	36,571	+3,117	23,239	+3,792
国内債券	122,090	▲9,685	▲898	▲256
うち 国債	88,796	▲6,967	▲506	▲142
その他	197,732	+38,311	3,770 ^{*1}	+3,424
うち 外債	160,057	+29,242	▲6,567	+406

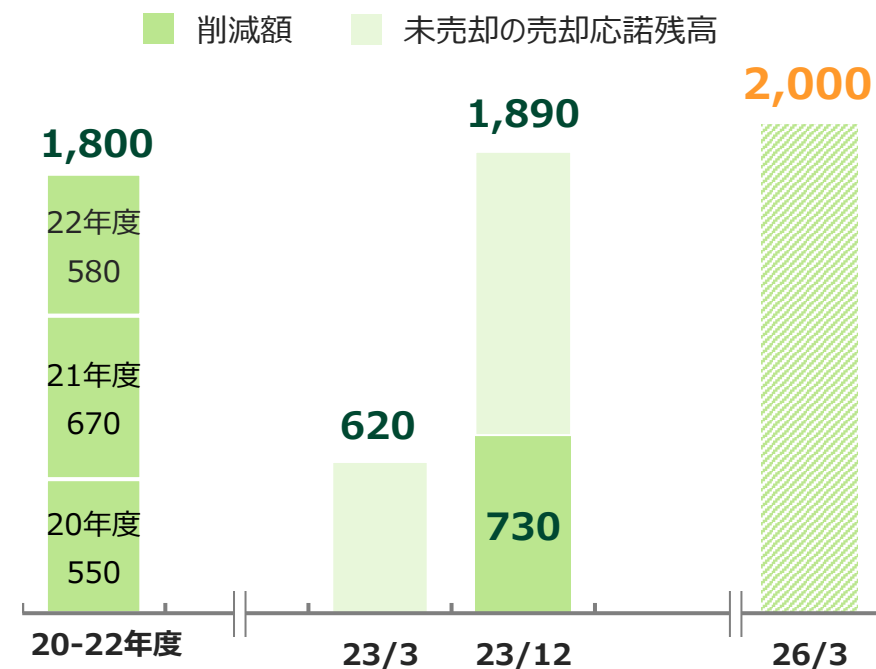
ヘッジ取引も活用し、リスク量はコントロール

評価損益の推移



政策保有株式（23/12末）

売却応諾を順調に獲得
削減額は、年間目標を3Qで達成



削減計画

- 23-25年度（3カ年）で△2,000億円削減
- 次期中計期間中（26-28年度）に連結純資産に対する時価割合20%未満の目処をつける^{*2}

*1 外国債券との差額は外国株式等

*2 23/12末:31.1%、分子には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

大胆な経営資源のシフト -事業ポートフォリオの見直し-

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"> ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトファイナンス： RWA負担大 ● トレードファイナンス： 短期で低利鞘 ● 低成長・競争過多な地域 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長余地が限定的な 金融機関出資の保有方針見直し ● 政策保有株式の削減ペース加速 ● 脱炭素社会の実現に向けて グリーンアセットにシフト

RWA

△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

RWA

+11兆円

業務量

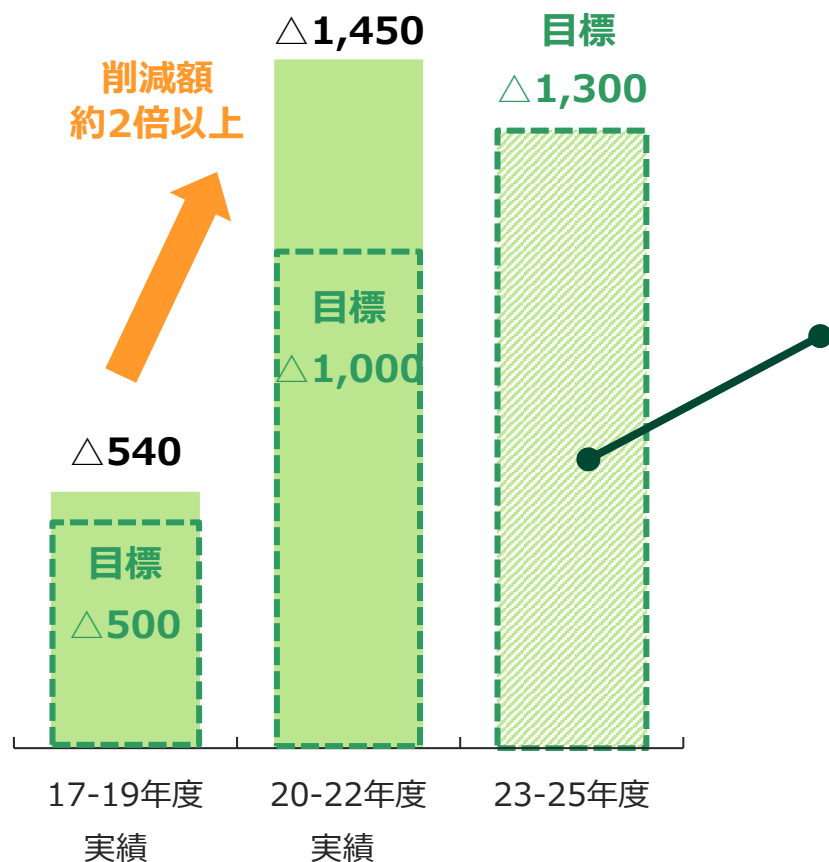
+3,000人分

IT投資

+6,500億円

新中期経営計画（23-25年度）の3年間で△1,300億円のコストを削減し、戦略領域に資源を投入

(億円)

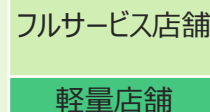


① 国内のビジネスモデル改革

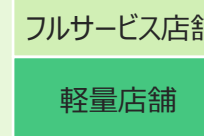
△600億円

- チャンネル改革と事務効率化

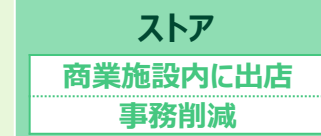
17-19年度



20-22年度



新中期経営計画
23-25年度



+ Olive デジタル化

- 法人ビジネスのデジタル化
- 業務のデジタル化のさらなる加速

② グループの機能集約

△450億円

- グループ内の重複機能や拠点の集約
- システム資産の共同利用・スリム化

③ 海外業務効率化

△250億円

- 低採算ビジネスの資源配分見直し・事務効率化
- 拠点網の見直し・重複機能の統合

相場操縦・ファイアウォール規制違反事案における再発防止策の進捗状況

内部監査や外部弁護士による実効性検証を進めると同時に、経営トップの旗振りの下で浸透・定着を図る

22/11 改善計画提出

23/11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>① 経営管理態勢の強化</p> <p><SMBC日興></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 人員・IT投資の状況の定期的なレビュー ● 1線・2線の専門性強化 外部人材の積極採用 ● 商品・サービス協議会 リスク・課題・対応を1線・2線で協議 <p><SMFG></p> <ul style="list-style-type: none"> ● SMBC日興役員人事・資源配分計画への関与強化および十分性の検証 	<p>② 内部管理態勢の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 3線管理の実効性向上 外部知見を活用したターゲットオペレーティングモデルの実装 ● コンプライアンス部門の機能強化 ● 不公正取引防止部会 売買審査上の不芳事態等を1線・2線で議論 	<p>③ 健全な組織文化の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな理念体系の浸透・徹底 新たな理念体系の浸透のため、経営理念ミーティングを継続開催 ● タウンホールミーティング 改善策や会社の方向性等に関する双方向ディスカッション ● 「不祥事を学び継ぐ日」 風化防止のため、全役職員が不祥事を振り返る日を制定
	FW規制 違反事案	<p>④ 経営管理態勢の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役員向けコンプライアンス研修実施 ● SMFGコンプライアンス部の態勢強化 	<p>⑤ 顧客情報管理態勢の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「グループビジネス管理室」設置 グループベースでの有事対応強化 ● 情報管理ルールの徹底 ● 事後モニタリングの継続




内部監査・外部弁護士による実効性検証

外部からの評価


外部格付

	SMFG		SMBC	
	(長期)	(短期)	(長期)	(短期)
Moody's	A1	P-1	A1	P-1
S&P	A-	-	A	A-1
Fitch	A-	F1	A-	F1
格付投資情報センター (R&I)	AA-	-	AA	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA	-	AA	J-1+


ESGインデックスへの組入れ



FTSE Blossom Japan




S&P/JPX Carbon Efficient Index




FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



FTSE4Good



Bloomberg Gender-Equality Index 2023 Member

GPIF 選定インデックス

外部評価*1



2023 健康経営銘柄
Health and Productivity



2023 健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



work with Pride
WWP Gold 2023



FERRA CARTA



プラチナくもん
子育てサポートしています



女性が活躍しています!



NIKKEI Smart Work
★★★★★ 2024 Best 22

*1 グループ各社において、厚労省による子育てサポート企業に係る認定「プラチナくもん」（4社）、女性活躍推進に係る認定「えるぼし」（3段階：2社、2段階：6社）に認定獲得

株価推移



キャラクター紹介

ミドすけ



- 三井住友銀行キャラクター
- ひよんなことから人間の世界に住みついた、緑色のカワウソ
- 特技は、10円玉を立てること

ビバすけ



- SMBCグループ共通のポイントであるVポイントを知ってもらいたくて、日々はりきっているビーバー
- 趣味は、Vポイントを集めること



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うるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、保有株式に係るリスク、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合併事業・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などです。こうしたリスクおよび不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものを参照ください。