

第6章 「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指して

1 新たな10年に向けた布石

●銀証連携の枠組みの変更

(1) 日興コーディアル証券のグループ化

2009年（平成21年）、当行の投資銀行業務の枠組みは、大きな転換期を迎えた。この年は旧住友銀行と大和証券グループとの合併事業である大和SBCM（大和証券SMBCの前身）が開業してからちょうど10年を経過する年であった。この節目を前に、当行はそれまでの成果を踏まえ、将来の投資銀行業務にリテール証券も加えた証券業務戦略の方向性を議論していた。

当時、世界的な金融危機の中で生じた国際的な金融再編を受けて、銀行、証券会社を巡る競争環境は大きく変わりつつあった。まず、メガバンクについては、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）は三菱UFJ証券を完全子会社として持ち、さらに米国の有力投資銀行であるモルガン・スタンレーの日本における国内証券会社との統合を発表していた^{*406}。また、みずほフィナンシャルグループにおいては、2009年5月にグループ内の新光証券とみずほ証券が合併し、ホールセール証券業務主体の新会社（みずほ証券）が発足した^{*407}。

次に、国内証券最大手の野村ホールディングスは、2008年9月、破綻した米大手投資銀行のリーマン・ブラザーズのアジア太平洋部門の業務および欧州・中東地域の株式・投資銀行部門の業務を継承することを発表した。

競合するメガバンクがグループ内にホールセール、リテールの両面で強力な証券会社を有するようになり、また国内トップ証券会社がグローバルな投資銀行業務を飛躍的に強化する競争環境の下では、当行としては、大和証券グループとの合併による大

*406 統合の発表は、2009年3月。その後の協議を経て、MUFGとモルガン・スタンレーの共同出資による三菱UFJモルガン・スタンレー証券とモルガン・スタンレーMUFG証券が2010年5月に発足。

*407 みずほフィナンシャルグループは、別途、リテール証券業務主体のみずほインベスターズ証券を有していた。

和証券 SMBC を中心として先行した当行の証券業務戦略の優位性は、もはや確固としたものではなくなりつつあるという認識であった。このような認識に基づき、当行は大和証券グループと連携強化の可能性について議論を重ねていた。

このような時期に起こったのが、米シティグループによる傘下の日本拠点の見直しである。世界金融危機で多額の損失を計上したシティグループは、2009年1月、経営立て直しの一環として資産売却を含む世界的な事業再編計画を公表した。その一部に日本拠点である日興シティホールディングス（日興シティ HD）の大半の事業が含まれていた。日興シティ HD は、傘下にリテール業務が主力の日興コーディアル証券と、ホールセール業務が主力の日興シティグループ証券などを持つ持株会社である^{*408}。

シティグループの事業再編方針に接し、当行および SMFG の経営会議において、グループ内に質と規模を備えた総合証券会社を構築することを目指すべきことが確認され、SMFG が日興コーディアル証券等の売却の入札に参加した。

入札と交渉を経て、最終的に、2009年5月に、当行が日興シティ HD との間で日興コーディアル証券等の事業の取得について合意したことが公表された（図表 2-6-1 ①）。公表文書の中で、SMFG および当行は、本件の意義について、①リテール分野については、新会社の従業員、チャネルなどが加わることで、SMFG が目指す、あらゆる金融サービスをワンストップで提供可能なトータルコンサルティングの完成に近づく、②ホールセール分野については、既存の大和証券 SMBC の事業展開に、新会社の機能が加わることで、SMFG として大きな成長ポテンシャルが期待できる、旨を述べている。

また、SMFG および当行は、これらの意義を踏まえて、本件合意文書の中で「本件を機に、SMFG は、新・日興証券と大和証券グループの間で、共同で建設的なディスカッションを行い、3者にとってメリットのある貌の提携関係を構築していきたいと考えております」と表明した。

*408 日興コーディアル証券の沿革をたどると、かつての日本の四大証券の一角であった日興証券に行き着く（191 ページ、図表 1-3-4 ①参照）。1999年、同社とシティグループとの合併による日興ソロモン・スミス・バーニー証券が発足。2001年に持株会社化し、持株会社である日興コーディアルグループの傘下に日興コーディアル証券などを置いた。その後、2007年にシティグループの子会社となった。

図表 2-6-1 ① 日興コーディアル証券等の事業の取得についての合意内容（概要）

取得する事業、資産の内容	①リテール証券事業を主とする日興コーディアル証券株式会社の全ての事業（ただし一部資産・債務を除く）、およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券株式会社の国内株式・債券引受業務等を含む一部の事業、の双方を承継する会社の全ての株式 ②①に関する関係会社等の株式等 ③その他の資産：「日興」に関連する商標権、政策保有株式等
スキーム	対象事業を継承する会社の株式等を当行が取得
取得価額	①対象株式等、ただし下の②の政策保有株式（上場株式）を除く：5,450 億円 ②政策保有株式（上場株式）：効力発生日（2009 年 10 月 1 日予定）前日の 4 営業日前における時価の 95%相当（2009 年 3 月 31 日終値の 95%相当で試算した金額は 285 億円）

(2) 大和証券グループとの合弁事業の解消

日興コーディアル証券のグループ入りに関する合意の発表後、当行は大和証券グループと、連携強化の可能性について、改めて粘り強く協議を重ねた。当行が銀証融合ビジネスモデルの推進を目指しているのに対して、大和証券グループは、それまでの補完関係の継続が望ましいという立場であった。

最終的に、残念ながら、両社は基本的な考え方の違いを埋めることができず、2009 年 9 月、SMFG と大和証券グループ本社がそれぞれ、合弁事業の解消に関するお知らせを対外的に公表した。公表文書の中で、SMFG は「協議を通じて、今後のホールセール証券事業における銀証融合ビジネスモデルの在り方に対する両社の考え方の違いが明らかになったため、両社が各々の証券戦略を展開することが望ましいとの結論に至り、友好関係及び信頼関係を相互に継続することを確認しつつ、本合弁事業を発展的に解消することといたしました」と述べている。

合弁解消の方法については、大和証券グループ本社が 2009 年 12 月 31 日付で SMFG が保有する大和証券 SMBC の全株式を取得し、同社を大和証券グループ本社の完全子会社とすることとされた。合弁解消は予定通り行われ、大和証券 SMBC は、2010 年 1 月 1 日から社名を大和証券キャピタル・マーケットに変更した。

なお、本件合弁事業解消を知らせる前述の対外公表文書の中で、SMFG は次のような説明を行った。

今回、大和証券 SMBC に関する合弁事業は解消することになりましたが、SMFG と大和証券グループ本社との友好関係及び信頼関係は、長い歴史の中で培われてきたものであり、株式会社三井住友銀行が大和証券グループのメインバンクであることを含め、今後もその関係に何ら変化はないことを両社で確認して

おります。

斯かる基本的な考え方にに基づき、大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメンツ株式会社については、関係当局への各種手続きを前提に、大和証券グループ本社が60%、SMFGグループが40%の出資持分を保有する合弁事業として存続することについて合意がされているほか、その他の協働事業につきましても、今後の枠組みを検討してまいります*409。

また、SMFGと大和証券グループ本社は、投資銀行分野において、新たな業務提携の可能性について検討してまいります。

(3) 新たな協働の開始

2009年10月、当行は日興コーディアル証券を完全子会社とした。同社は、リテール証券事業を主とする旧日興コーディアル証券の全ての事業およびホールセール証券事業を主とする日興シティグループ証券の国内株式・債券引受業務を含む一部の事業等を引き継いだ会社である。日興コーディアル証券の完全子会社化について、『2009年度中間期ディスクロージャー誌』のトップメッセージは、次の通り述べている。

平成21年10月には、日興コーディアル証券を三井住友銀行の100%子会社とし、グループの一員に迎え入れました。世界的な銀証一体化の動きの加速や、国内におけるファイアーウォール規制の見直し等、金融業界を取り巻く環境が大きく変化するなか、三井住友銀行と日興コーディアル証券との緊密な協働により、銀証融合のビジネスモデルを追求し、グローバル企業から中堅中小企業まで幅広いお客さまのニーズに、銀行・証券の垣根を越えた質の高いサービスを提供してまいります。



2009年10月1日のセレモニーの様子
(右から北山会長、奥頭取)

*409 大和証券SMBCの完全子会社であった大和証券SMBCPIは、2010年2月、会社分割等を経て大和証券グループ本社（間接出資）が60%、当行が40%を出資する合弁会社に再編された。大和住銀投信投資顧問による協働事業については、アセットマネジメント業務の将来性を展望して、従来の合弁事業の枠組みを維持した。

日興コーディアル証券の SMFG グループ入りによって、個人のお客さまに対する銀証融合ビジネスは大きく加速した。

2009 年 10 月、当行と日興コーディアル証券は共同で企画した投資信託である SMBC・日興ニューワールド債券ファンドと SMBC・日興ニューワールド株式ファンドの取り扱いを開始した。2010 年 2 月には、共同企画投資信託の第 2 弾である SMBC・日興 世銀債ファンドの取り扱いを開始した。

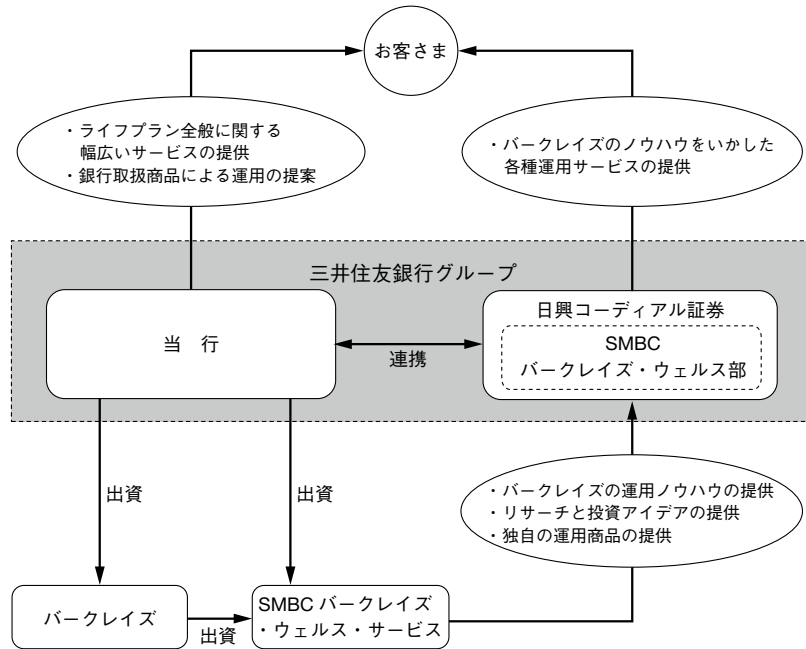
2009 年 10 月には東京・大阪など全国 4 カ所で計 2,500 人のお客さまを集めて共同セミナーも開催した。その際、既存のお客さまを招待しただけでなく、新聞広告を出して一般募集も行うことで対外的にもアナウンスし、両社による銀証融合ビジネスの展開を印象付けた。共同セミナーについては、両社の近隣支店共同の形でも適宜開催した。この他、日興コーディアル証券店舗内への ATM の設置や日興コーディアル証券による当行を所属銀行とする銀行代理業の開始（2010 年 10 月開始）などを実施した。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 4 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする個人向け業務を開始した。また、当行が SMBC フレンド証券と行ってきた銀証協働事業（金融商品仲介業務、ファンドラップ業務など）については、2011 年 1 月に、会社分割により日興コーディアル証券に統合した。

銀証融合に向けたもう一つの取り組みとして、当行、日興コーディアル証券および世界有数の資産運用部門を持つバークレイズ・バンク・ピーエルシー（以下、グループ会社を含めバークレイズ）による PB ビジネスに関する協働事業がある（バークレイズとの関係構築については、458 ページ参照）。本事業はバークレイズが有する商品マーケティングノウハウやグローバルベースのリサーチ能力を活用して、当行の積年の課題だった PB ビジネスの強化を実現しようとする取り組みである。

仕組みについては、**図表 2-6-1 ②**が示す通り、当行が紹介するお客さまに、日興コーディアル証券内に新設した SMBC バークレイズ・ウェルス部が商品・サービスの提供を行う。当行はバークレイズと共同で SMBC バークレイズ・ウェルス・サービス株式会社を設立し（当行の出資比率は 50.1%）、同社が SMBC バークレイズ・ウェルス部の運営をサポートすることとした。当行からのお客さまの紹介は、プライベートバンキング営業部と一部のブロック・法人営業部で先行して実施し、その後順次その他のブロックや法人営業部へと拡大している。

図表 2-6-1 ② バークレイズとの協働事業開始時（2010年7月）のスキーム



法人のお客さまに対する銀証融合ビジネスについては、当行は、日興コーディアル証券との協働の開始に当たり、2009年10月、投資銀行統括部の部内室として証券戦略室を設置した。同室の主な所管事項は、証券戦略等に関する基本方針の策定、中長期的な体制整備に関する方針の決定などである。

具体的な協働に関しては、基本的に、大和証券 SMBC との協働の役割分担が引き継がれた。一部の業務については、日興コーディアル証券の取得に際して SMFG とシティグループとの間で結んだ業務提携契約に基づいて、必要に応じて日興シティグループ証券から社名変更されたシティグループ証券などのシティグループとの協働で対応することとされた。

債券・株式の引受業務については、営業店はお客さまの資金調達ニーズに接した場合、お客さまの要望に応じて日興コーディアル証券の協働担当部署に案件を連絡し、協働に際してはユニバーサル・バンキング営業部などが営業店のサポートを行った^{*410}。

*410 ユニバーサル・バンキング営業部は、2009年6月、ファイアーウォール規制の見直しに伴い、銀証一体営業の推進に向けて、投資銀行部門の営業店として設置された。同部は、2011年4月の組織改定で廃止され、主な機能は法人業務推進部および SMBC 日興証券（本件組織変更と同日に日興コーディアル証券から社名変更）に移された。

M&A アドバイザリー業務に関しては、当初は M&A 情報を当行企業情報部に集約する形で運営した。その後、日興コーディアル証券において、企業情報本部を 1 部体制から業種別対応を含めた 7 部体制に大幅に拡充するなどの体制強化が行われたことから、2010 年 4 月以降、大和証券 SMBC の時と同様に、原則、日興コーディアル証券が上場企業や海外案件などの大型案件に、当行が中堅企業の案件に対応することとした。これに応じて、営業店は案件に応じては、お客さまの同意等を前提に、日興コーディアル証券の企業情報本部とも連携することとした。

金融商品仲介業務に関しては、当行は大和証券グループとの合弁事業の解消に伴い大和証券 SMBC との新規取り扱いを中止し、2010 年 1 月、日興コーディアル証券を委託金融商品取引業者とする法人向け業務を開始した。

ファンド投資業務の分野では、バイアウト・ファンドの強化に向けて、2010 年 12 月、当行は日興コーディアル証券による出資という形で、住友商事、住友信託銀行などからの出資を合わせ、日本企業に対するエクイティ投資などを行うファンド運営会社であるライジング・ジャパン・エクイティ株式会社を設立した。

日興コーディアル証券との協働は、株式公開を目指す成長企業との取引推進においても開始した。例えば、2010 年 7 月、当行は日興コーディアル証券と共同運営する「IPO ナビゲーター」を創設した。これは専門ノウハウを有するアドバイザー企業^{*411}の協力を得て、株式公開関連情報の提供を会員向けに行うサービスである。

2010 年 3 月には、日興コーディアル証券は、SMFG の一員として新年度を迎えるに当たり、2011 年 3 月期から 2013 年 3 月期までの中期経営計画を公表した。日興コーディアル証券は、その計画の中で、10 年後の姿を「本邦 No. 1 であり、グローバルにも競争力を有する、質量ともに充実した総合証券会社」と見据え、リテールビジネスにおいては「富裕層ビジネスへの取組み強化」「SMBC との連携を強化し、お客様の多様なニーズに対応」を、ホールセールビジネスにおいては「確固とした存在感を示す実績を残すためのフロント体制の確立」「トレーディング業務、海外展開、SMBC との連携等の新たなビジネスの拡大に必要な人員強化、システム投資等を行う」などの施策を提示した。

2010 年秋以降は、内外における日興コーディアル証券と他の SMFG グループ各社

*411 SMFG グループからは、日本総合研究所と SMBC ベンチャーキャピタルがアドバイザー企業として参加している。SMBC ベンチャーキャピタルは、大和証券グループとの合弁事業解消の後の議論を経て、同グループとの合弁会社である大和 SMBC キャピタルの事業を分割承継する形で、2010 年 7 月に当行の連結子会社として発足した会社である。

とのシナジーの強化を図る観点から、協働事業に関わる会社の社名に「SMBC 日興」を用いることとした。まず、2010年10月、SMBCの子会社でスワップ関連業務などを行う英国 SMBC キャピタル・マーケット会社が、社名を英国 SMBC 日興キャピタル・マーケット会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して債券引受などの証券業務を開始した。続いて、2010年12月、SMBCの米国における証券子会社である SMBC セキュリティーズ会社が、社名を SMBC 日興セキュリティーズ・アメリカ会社に変更し、日興コーディアル証券と協働して、日本株ブローカレッジ、M&A アドバイザリーなどを段階的に拡充することとした。同じく2010年12月、香港における日興コーディアル証券の子会社であるプライムアジア証券（アジア）が SMBC 日興セキュリティーズ（香港）に社名変更した。2011年1月には、上海に日興コーディアル証券の子会社として設立された SMBC 日興投資コンサルティング（上海）有限公司が、日中間のクロスボーダー M&A を中心とするアドバイザリー関連業務を開始した。

このようにさまざまな協働施策を背景に、例えば日本社債引受の分野で日興コーディアル証券のシェアが2010年度に16.6%（2009年度は6.2%）に高まるなど、銀証融合ビジネスは着実に進展してきたことを踏まえて、2011年4月1日には、日興コーディアル証券は、SMFG グループの一員であることを明確化するため、社名を SMBC 日興証券に変更した。



架け替え当日の新社名入りの看板（兜町本社ビル、2011年4月1日撮影）

●本店移転とワークスタイル変革

2010年7月、当行の新しい本店ビル（三井住友銀行本店ビルディング）が竣工した（6月30日に行われた竣工式の模様は中口絵参照）。本店ビルは、当行の伝統と先進性をイメージできるデザインと、太陽光発電や屋上緑化など環境に配慮した設計を特徴としている。



建設中の本店ビル



本店北館（左端の建物は本店）

10月には、旧本店、大手町本部、および東京宝塚ビル^{*412}にあった本店機能を、新しい本店と本店北館^{*413}へと移転させた。これにより、合併以降、日比谷地区と大手町地区に分散していた東京の本店機能は、大手町地区にほぼ集約された。

また大手町本部ビル^{*414}も、2014年度の竣工に向けて建て替

えを進めており、将来的には大手町ファーストスクエア入居部署の集約、さらにはSMFGグループ会社の入居も視野に入れている。

本店を移転することとしたのは、前述の通り、入居していた日比谷三井ビルディングの所有者である三井不動産から、日比谷地区再開発の一環として移転の提案があったことがきっかけであった。ちょうど本店機能の集約を検討していた当行は、その絶好の機会と考え、2005年7月、移転の決断をした。

当行は、本店移転という一大イベントを、単なるオフィス移動にとどめることなく、本店各部の業務を低コストで効率的なものに変えることを目指した。業務上の文書の作成・利用・保存を電子的に行い（ペーパーレス）、紙の文書を保管するためのキャビネットを削減し（キャビネットレス）、キャビネットを置くためのスペースをなくしてコストを減らさなければならない（コストレス）という問題意識に基づいて移転プロジェクトを進めたことについて、奥は、本店オープニングセレモニー（2010年10月18日）で次のように振り返った。

（大手町という）家賃の高いところに、今までのように、何も生み出さないキャビネットを置いていて良いのか、キャビネットが家賃を払うことはできない

*412 旧本店に隣接し、2007年からストラクチャードファイナンス営業部、さらに2008年からPA本部などが利用していた。

*413 大手町一丁目三井ビルディング。

*414 大手町本部ビルは、2002年3月に流動化により売却（246ページ参照）。その後、2007年3月に再取得した。

わけですから、とにかくペーパーレスにして、人間が頭を使い、人間が働きやすいオフィスを考えなければいけないということで、キャビネットを3分の1にするという厳命を下したわけであります。

当行では、2009年4月に本店移転プロジェクトチームを立ち上げ、ストック・フロー両面からのペーパーレス・キャビネットレス（以下、ペーパーレス）、会議変革やフリーアドレス導入の検討など、ワークスタイル変革に向けた取り組みを進めた。

ストック面からのペーパーレスに関しては、本店各部で保存文書の徹底的な整理・廃棄を行い、2009年5月から1年で保存文書を約3割（3分の1程度）に削減した。フロー面については、紙の資料がなくても業務を遂行できるようにデジタル機器などを整備し、文書の作成・利用・保存の電子化を進めた。会議変革においては、まず経営会議をペーパーレス化するなど率先垂範で実行し、併せて、資料の事前配布など会議運営の要点をルールとして体系化し、議論の活性化や会議運営の効率化などを図った。本店各部の取り組みの一例としては、審査各部における与信稟議^{りんぎ}プロセスの一層のペーパーレス化が大きな効果を生んだ。

さらに、本店移転後は、部室内で座席配置を固定化せず、業務に応じて適宜座席を変えるフリーアドレスを導入し、ワークスタイル変革を進めた。また、組織改定や人事異動に伴うレイアウト変更工事を最小限に抑えるため、机などの配置を統一し、間仕切りもなくすなど、ユニバーサルレイアウトを導入した。

慣れ親しんだワークスタイルを、ペーパーレス、会議変革、フリーアドレスによって変革するためには、まず意識を改革しなければ行動は変わらない。そこで、本店各部の副部長クラスを責任者（ワークスタイル変革オフィサー）に据えて、部ごとに勉強会やミーティングを行いトップダウンによる意識改革を図る一方で、若手層向けの

図表 2-6-1 ③ ワークスタイル変革

ペーパーレス	資料の作成・保存を電子的に行い、紙の使用・保存をなくすことで、省スペース・保管コスト削減はもちろんのこと、情報の共有化を促進
会議変革	ペーパーレス化を機に、会議運営の要点をルールとして体系化し、会議の効率化・議論の活性化を図る
フリーアドレス	座席を固定せずに、仕事の状況に応じて変更可能。どの座席からもノートPCで社内ネットワークに接続して仕事を進められるように、デジタル機器利用の環境を整備

JCP (Junior Challengers Program) 研修やグループ長クラス向けの SCP (Senior Challengers Program) 研修の実施などにより、新ワークスタイルの浸透を図った。JCP 研修には、PC リテラシーの向上や論理的思考力・問題解決力の向上といった内容も含まれており、ワークスタイル変革の浸透を通じて一層の業務効率化を可能にするものであった。

また本店移転と併せて、本店各部の業務を対象とした効率化・コスト削減に関する提言を行内で広く募集し、その中から多くの改善策を実施した。2009年10月から12月までの募集期間に1,500件を超える提言が寄せられ、その中で特に優秀な提言をTCR表彰として、また積極的に応募した従業員および部店を特別表彰として、頭取から表彰した。TCRとは、Total Creative Resolution (全行的課題に対する創造的解決策) および Total Cost Reduction (全行的コストの低減) の頭文字を取ったものである。

既に実行に移された提言としては、ペーパーレスとコスト削減につながった行内誌の電子化、作業効率の向上に資する共通単語 (例えば、部店名の略称、専門用語、など) の全行的なパソコン登録、イントラネットでの新サイト「行内共通用語集」の開設などがある。その後も、一層の業務改善に向けて、提言の具体化を検討している。

この他、本店移転に伴い、SMBC ビデオニュースや研修DVDを視聴できる館内映像配信システムの導入、資料作成機能・情報リサーチ機能・図書館機能を持つ「ナレッジセンター」の設置により本店各部の提案資料等作成・情報収集サポートと図書保管コスト・管理負担の軽減、本店各部発信の情報掲示ルールの明確化とイントラネットの改定によって探しやすい情報体系の構築、などを行った。

●ニューヨーク証券取引所上場

2010年11月1日、三井住友フィナンシャルグループ (SMFG) はニューヨーク証券取引所 (NYSE) に上場した^{*415}。NYSE上場の実現に至る道筋を概観すると、次の通りである。

*415 厳密には、上場されたのは、スポンサー付米国預託証券 (ADR: American Depositary Receipt)。ADRは、外国企業の株式 (原株) を裏付けに、預託銀行が米国市場での流通を目的として発行する証券。SECへの登録によって、米国企業の株式と同様に売買・決済、保管される。スポンサー付ADRとは、原株の発行会社 (スポンサー) が特定の預託銀行と預託契約を締結し、発行会社、預託銀行および投資家の権利義務を明確化した上で、当該預託契約に従って預託銀行が発行するADR。ADRの上場は、外国企業がNYSEに上場する際に用いる一般的な方法である。なお、本件のNYSE上場において、SMFGは、実績、サービス内容等に基づき、シティバンクを預託銀行に選定した。

(1) NYSE 上場準備に至る背景

NYSE は世界の証券取引所の中でも影響力と注目度が突出して高く、その上場企業には、米国の大型優良企業や各国のグローバル企業が数多く名を連ねている。このような名声のある市場に上場し世界における投資家基盤を広げることは、当行発足前の旧両行の当時から目標としていたが、不良債権処理、金融再編などへの対応のため、上場の本格的な準備には至らなかった。

改めて NYSE 上場構想が動き出したのは、2006 年 10 月に SMFG が公的資金返済を完了し、また 2007 年 4 月に「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指すことを掲げた「LEAD THE VALUE 計画」を開始して、SMFG および当行の経営が新たな段階に移行した時であった。この時点で既に、国内主要金融機関である三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、野村ホールディングス、みずほフィナンシャルグループが NYSE に上場していたことも、SMFG および当行の判断に影響した^{*416}。

2007 年 12 月の経営会議は、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループの実現に向けて、グローバルプレーヤーとしてのビジネス展開を加速する体制を構築」することを狙いとして、NYSE 上場プロジェクトを開始することを決定した。上場のメリットとして特に意識したのは、米国 SEC の厳しい審査を通過することで経営の透明性・健全性が証明され市場の評価が高まることであった。投資家層の拡大・多様化も意識した。副次的には、国内外での経営戦略の機動性、柔軟性の確保につながるというメリットもあった。米国の証券関連諸法制においては、米国人株主比率 10% 超の企業との株式交換等の事業再編について、日本企業同士との組織再編も含めて、原則として米国 SEC 宛てに登録義務を課しており、そのための提出書類は、NYSE 上場維持のために提出する年次報告書の内容と重複が多いためである。

(2) NYSE 上場の準備活動

プロジェクトチームによる情報収集などの初期調査を経て、2008 年 4 月、SMFG に独立室として、また当行にコーポレートスタッフ部門の独立室として財務開発室をそれぞれ設置して、NYSE 上場に向けた本格的な準備を開始した^{*417}。財務開発室は、関係部やグループ会社、さらに監査法人などの外部専門家と協力しつつ、米国 SEC

*416 三菱 UFJ フィナンシャル・グループは 1989 年に三菱銀行として NYSE に上場。また野村ホールディングスの上場は 2001 年、みずほフィナンシャルグループの上場は 2006 年。

*417 NYSE 上場後の 2011 年 4 月の組織改定で、当行においては財務開発室と財務企画部を財務企画部として、また SMFG においては財務開発室と財務部を財務部として、それぞれ統合した。

への対応などに取り組んだ。

NYSE 上場のためには、米国 SEC に登録届出書 (Form 20-F) を提出し、登録の認可を得る必要がある。上場準備における取り組みの中で特に主要な項目は、この登録届出書の作成であった。同届出書には連結財務諸表が含まれている。従来、その会計基準としては、米国会計基準のみが認められていた。2007 年 11 月のルール改定で、外国企業については国際会計基準 (IFRS : International Financial Reporting Standards) も認められるようになったことから、SMFG として米国会計基準と IFRS のどちらを選択するかという判断を要することとなった。

当時、IFRS による本格的な連結財務諸表を作成している日本企業は見当たらず、IFRS を採用することによるリスクと作業負担を不安視する意見があったものの、SMFG としては、先進性を強調できること、日本を含む国際的な会計基準は IFRS に統合・収斂^{しゅうれん}する可能性が大きいと見込まれることなどを踏まえ、米国会計基準ではなく IFRS の採用を決断した。実務的な観点からは、IFRS を適用する企業が初年度の財務報告を作成する際に、企業結合等の一部の項目については、費用対効果の観点から、過年度にさかのぼって行う修正を免除する規定が設けられており^{*418}、この点では IFRS の採用は作業負担が小さいというメリットが考慮された。

実際に作業段階に入ると、前例がない中で IFRS 連結財務諸表を作成することは、想定以上の苦勞であった。IFRS を採用している欧州、豪州の金融機関の事例の調査に時間がかかった上に、それらの国の実務と日本における実務の違いを十分に踏まえて、最終的にどのように対応するかを決定する必要があったためである。特に時間をかけて検討した項目は、貸出金の減損 (貸倒引当金の見積もり) の範囲と判定方法、および SPE (Special Purpose Entity : 特別目的事業体) の洗い出しである^{*419}。これらの他にも、デリバティブ金融商品、投資有価証券、繰延税金資産などについても、日本基準で示した金額との差が大きいことから、注意深い検討が必要であった。

上場準備においても一つの大きな取組項目は、サーベンス・オクスリー法^{*420}を含む米国の証券関連諸法制に合わせたコーポレートガバナンス、内部統制についての

*418 IFRS 第 1 号 (国際会計基準の初度適用 (First-time Adoption of International Financial Reporting Standards)) における免除規定。

*419 日本基準では SPE については流動化目的等一定の要件を満たすものは連結除外とすることができる。一方、IFRS ではそのような一律の連結除外規定がなく、SPE に対する実質的な支配の有無を総合的に勘案した連結判定が求められる。

*420 会計監査人の独立性強化、経営者の責任の厳格化、情報開示の強化などを規定。外国企業も含めて米国の公開会社に適用される。

環境整備であった。2000年代半ば以降、日本においても会社法や金融商品取引法の施行などを受けて内部統制を巡る制度整備が進められていた。SMFG、当行としては、これらへの対応に加えてNYSE上場にも耐え得る態勢づくりに取り組んだ。例えば、監査人の独立性要件の充足を確保するため、SMFGおよびその子会社がSMFGの監査に関与する特定の監査法人等との間で締結する全ての業務契約について、契約締結前にSMFG監査役会の同意（事前同意）を取得する必要があるため、2009年1月、事前同意の運用を開始した。

(3) NYSE 上場の実現

上で述べた準備活動を踏まえ、2010年7月の経営会議は、最終的にNYSEへの上場申請を実施することを決定した。その後、米国SECなどによる審査を経て、2010年11月1日、SMFGはNYSEに上場した。

当日、NYSEで行われた朝食会において、NYSEのニードラウアーCEOから社長の北山に上場証明書と記念品の地球儀の置物などが贈呈された。その後、北山は取引



NYSEに掲げられたバナー

開始の合図であるオープニングベルを鳴らすため、トレーディングフロアのバルコニーに移動した。どこからともなく拍手が沸き起こる中、午前9時半に北山がボタンを押しカン・カン・カンという鐘の音が鳴り響くと、フロアからの拍手が一段と高まった（中口絵参照）。トレーディングフロアで行われた北山へのインタビューは現地の生放送で伝えられた。また、NYSE内の会議室で記者会見も行われ、日本メディア各社のニューヨーク支局や海外メディアが多数出席した。

午前の一連の催しの後には、有力ヘッジファンドのファンドマネージャーなどと昼食をとりながら面談し情報交換を行った。さらに夕方には、証券会社をはじめとする金融機関関係者などをニューヨーク市内のホテルに招いて上場記念レセプションを開催し、約200人が出席した。レセプションの会場では、コーポレートカラーを意識して、照明やテーブルフラワーなどの色調をグリーンにする演出が行われた。北山は、スピーチの中で、「合併10年目でNYSE上場を果たすのは、国際的に競争力のある

金融グループを目指すというわれわれのゴールの礎となる」旨を述べた。また、コーポレートカラーであるトラッドグリーン（深緑色）とフレッシュグリーン（若草色）が持つ意味の通り、SMFGが伝統と若々しさを有する金融グループであることを出席者に説明した。

また、ニューヨークで上場セレモニーが行われている期間、東京にいた奥にとっては、旧行当時を含め3度目の正直でようやく実現したNYSE上場だっただけに、この日の到来は感慨深いものであった。

2 未曾有の災害への対応

●強化してきた不測の事態への備え

「近年、銀行が抱えるリスクは多様化・複雑化しており、情報化の進展など銀行を取り巻く経営環境の変化も相俟って、通常のリスク管理だけでは対処できないような危機が発生する可能性は否定できず、危機管理の重要性が高まっている」。

これは、金融庁が2005年（平成17年）10月に策定した「主要行等向けの総合的な監督指針」-『Ⅲ-6 業務継続体制（BCM^{*421}）』の中の一文である。

当行は、1995年の阪神・淡路大震災などの経験を踏まえ、合併当初から『緊急時対策規程』などの規程を整備し、大規模災害や金融・証券市場の混乱、疫病の蔓延といった不測の事態に備えてきた。例えば、新銀行における緊急時用食糧配備基準の制定（2001年8月）、『緊急時対策規則』『緊急時対策手続』の書面での備え付けルールの制定^{*422}（2002年8月）、緊急時対応カードの制定および全従業員への携行の義務付け（2003年12月）、緊急時対策本部設置ルールの整備^{*423}（2003年12月）などを実施してきた。

一方、インターネットによる情報通信技術の発展や金融の高度化・国際化など経済・社会の情勢は目まぐるしく変化しており、緊急時への対策強化が必要であるとの認識が社会的にも高まっていった。2005年9月に内閣府・中央防災会議^{*424}がまとめた『首都直下地震対策大綱』では、主要な金融機関を首都中枢機関と位置付け、建築物の耐震強化やバックアップ機能の充実、事業継続計画の策定などを求めた。また海外においても、ジョイント・フォーラム^{*425}が「業務継続のための基本原則」と題する市中協議ペーパーを2005年12月に公表し、テロや自然災害などの重大な障害に

*421 BCM：Business Continuity Management

*422 災害が発生した際に、ネットワークにアクセスできないことが想定されることから、規程を書面の形で拠点に備え置き、店内に周知徹底しておくことをルール化（2002年8月通達）。課長・グループ長以上については、自宅にも備え置くこととした。

*423 総務部長が「緊急時」と認定した事態が発生した場合に、大手町本部（当時）または大阪本店に緊急時対策本部を設置するが、大手町本部あるいは大阪本店が被災により使用できない場合の代替場所の順番を規定。なお本店移転後、緊急時対策本部設置場所のうち、大手町本部を本店に変更している。

*424 中央防災会議は、災害対策基本法に基づき内閣府に設置された組織で、防災基本計画の作成・推進や非常災害時の緊急措置に関する計画作成・推進などを行う。

*425 バーゼル銀行監督委員会、証券監督者国際機構（IOSCO）、保険監督者国際機構（IAIS）を母体とする合同会合で、金融の各分野にまたがるような議題を議論。

対する業務継続体制を整備する上での、重要な七つの原則を提示した。これに呼応するように、金融庁も前述の「主要行等向けの総合的な監督指針」を策定し、平時における業務継続体制や危機発生時の対応などに関する行政ルールの明確化や行政手続きの整備を行った。

こうした動きを受けて、当行も規程・規則の見直しや体制の整備等を図った。規程・規則の見直しに関しては、2008年11月に『緊急時対策規程』『緊急時対策規則』の改定と併せて、『危機管理マニュアル（共通編、緊急時対策本部編共通用、緊急時対策本部編各部用）』および『業務継続計画』を策定し、対象拠点にも書面で備え置くこととした。体制整備という点では、緊急時対策の課題を検討するために2007年2月に緊急時対策委員会（委員長：総務部担当役員）を設置した。また6月には、経営会議役員および緊急時対策本部メンバーが、同本部設置場所予定の大手町本部と大阪本店（553ページ、脚注423参照）に徒歩で出勤して緊急時対策本部を立ち上げる訓練を実施するなど、有事への備えを行った。実際、こうした平時からの準備が奏功した事例としては、2009年に新型インフルエンザが流行した際に^{*426}、『危機管理マニュアル』

に基づく緊急時対策本部として新型インフルエンザ対策本部（本部長：頭取、2009年4月28日～2010年3月31日）を設置し、業務運営に支障が出ないように、感染防止用品などの備蓄推進や新型インフルエンザ・ホットラインの設置など、迅速な対応策を講じた。



帰宅・駆け付け支援マップなどをまとめた『帰宅支援ハンドブック』

営業店における緊急時対策としては、帰宅・駆け付け用のスニーカーの配備（2007年2月）や、帰宅・駆け付け支援マップ作成ツールの導入およびマップの配備と携行の義務付け（2007年1月）、災害時対応演習の実施（2005年1月から、災害時の預金払い戻しやATMのオフライン稼働といった演習を実施）などを行った。

*426 世界保健機関（WHO）は2009年4月以降、世界レベルの警戒フェーズ（警戒水準）引き上げを行い、6月11日（ジュネーブ現地時間）には、最高度であるフェーズ6に引き上げて、世界的大流行（パンデミック）が発生したと宣言した。

また、2009年4月には新緊急時対応システム（クライシスマネジメントシステム）を導入した。このシステムは、携帯電話を利用して従業員やその家族の安否確認などを行うことができるとともに、収集した安否情報や所在情報などをもとに、立ち上げ可能な部店の把握など緊急時における各種対策を検討・実施することを可能にするものである。

2009年度までで規程や体制・設備・システムなどインフラ面の整備がおおむね終了したため、2010年度からは、①想定外の事態にも適切に対処できる応用力の強化、②銀行のフロントからバック（銀行内の事務執行部署、グループ会社）・外部委託先・システム部門まで含めたサプライチェーン全体における業務継続計画整備による実効性の向上、③SMFG全体の緊急時体制の統制、という三つの観点から、緊急時体制の整備に取り組んでいる。

●東日本大震災の発生と当行の対応

2011年3月11日午後2時46分、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の巨大地震が東日本を襲った。「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震」*427である。地震直後に発生した観測史上最大級の津波は、岩手県、宮城県、福島県などの太平洋沿岸部を飲み込み、各地に甚大な被害をもたらした。津波が広範囲に達したことから、死者・行方不明者数は1都1道10県におよび、合計で2万人弱（詳細未確定）と、戦後最大の自然災害となった（東日本大震災*428）。

また東京電力福島第一原子力発電所では、国際原子力機関（IAEA）が定める国際原子力・放射線事象評価尺度でレベル7と評価される深刻な事故が起きた*429。

東日本大震災の影響は、わが国経済・社会の多方面に及んだ。地震・津波による住宅の被害など被災者の生活への深刻な影響はもとより、工場の損壊等による被災地の生産不能と部品供給網寸断による全国的な生産活動への波及*430、施設の破損や冠水、放射性物質検出に伴う出荷制限などによる農林水産業への影響、国内の自粛ムードや

*427 3月11日の気象庁による命名。

*428 4月1日の持ち回り閣議による決定。

*429 レベル7の基準は、「計画された広範な対策の実施を必要とするような、広範囲の健康および環境への影響を伴う放射性物質の大規模な放出」。またレベル7の事故は、1986年に旧ソビエト連邦で起きたチェルノブイリ発電所事故以来。4月21日には、福島第一原子力発電所の半径20キロメートル圏内が災害対策基本法に基づく警戒区域に設定され、当該区域への立ち入りが原則として禁止された。

*430 2011年3月の鉱工業生産は、リーマン・ショック後の2009年2月に記録した大幅な減少よりさらに激しい、過去最悪の落ち込みとなった。

海外からの旅行客激減による観光産業への打撃など、さまざまな問題が持ち上がった。

また東京電力では、福島第一原子力発電所以外の発電所や流通設備等も被害を受けたことで、震災直後に電力需給が大幅に逼迫し、予見できない大規模な停電に陥る可能性があったことから、計画停電を実施した。計画停電は、管内を五つのグループに分け、あらかじめ決めた時間帯に、グループごとに3時間ずつ輪番で停電を実施する方式で行われた^{*431}。

こうした未曾有の大災害の中、当行は、地震発生直後に頭取の奥を本部長とする緊急時対策本部を本店5階に立ち上げ、情報収集・対応策策定に当たった。幸い従業員は全員無事で、店舗の倒壊等の被害もなかったが、従業員家族のうち11人の尊い命が奪われた（調査時点は2011年4月8日）。

震災当日、首都圏では交通まひ発生によって帰宅が困難になるなどの混乱が起きた。当行では、従業員の一部は、緊急時対策として配備されていた帰宅・駆け付け用のスニーカーを履き、帰宅支援マップを片手に徒歩で帰ったが、一方で帰宅が

このブロックは
著作権上の理由で
表示できません



本店5階に設けられた緊急時対策本部



*431 その後、被害を受けていた設備の一部復旧や節電の浸透、気温上昇による暖房需要の減少などによって需給バランスが改善したため、東京電力は、4月8日に、計画停電は「原則実施しない」と発表した。

困難であったため、店舗等に宿泊せざるを得なかった従業員も多かった。本店と本店北館では、食堂での炊き出しを実施したほか、乾パンなどの緊急時食糧の配布を行った。非常時のこのような対応は、平常時からの準備がいきた結果である。

また、仙台支店では被災地の状況に鑑み、地震発生翌日の3月12日（土曜日）から休日営業を開始し、4月24日（日曜日）まで毎週、休日営業を実施した。津波で家財道具一切を失ったお客さまも多かったことから、通帳や印鑑を紛失した場合でも、本人確認のみで預金の払い戻しに応じるなど機動的な対応を行った。週明けの3月14日には、本店各部から食糧・備品等を持参した応援要員5人が仙台支店に駆け付け、業務を支援した。4月8日からは、被災した地元金融機関のお客さまへの預金払い戻しの取り次ぎも実施した。これは、地元金融機関の被害が大きく、震災直後には約280の営業店が閉鎖、4月に入っても150以上の営業店が営業できない状態であったことから、被災者の利便性を図る観点から対応することとしたものである。また、金融円滑化法の趣旨を踏まえ、住宅ローンの借り入れがある被災者に対する返済猶予制度を導入したことに加えて、特別金利住宅ローンや特別ファンド（法人向け）の取り扱いを開始するなど、積極的に復興支援に努めた。さらに、当行として義援金3億円を寄付（SMFGグループ全体で6億円程度）したほか、国内および海外の従業員による寄付、義援金口座の取り扱い、従業員のボランティア活動を支援するための震災復興特別休暇制度の導入、といった取り組みを行った。

東日本大震災の影響としてもう一つの大きな問題が、前述の電力需給逼迫への対応であった。計画停電は3月14日から順次実施されたが、当行は計画停電の対象となっていた拠点を含め、全店で営業を行った。実際に停電した拠点のうち、自家発電装置設置店では通常通り業務を行ったが、非設置店16拠点では、やむを得ず停電中はお客さまを当行の他店や他行の店舗に誘導する対応をとった。また節電対策として、本店各部や営業店などのディスプレイや夜間照明の消灯、室内照明の減灯などを実施したほか、店舗内ATMの稼働時間短縮、店舗外ATMの休止などの措置をとった。

店舗外ATMについては、電力の需給バランスが改善した4、5月に時間を短縮して稼働を再開した^{*432}。

*432 その後、政府は、2011年夏期の電力需給対策として、東京電力および東北電力の管内において、工場など契約電力500kW以上の大口需要家に対して、使用最大電力の値（1時間単位）の15%削減を求める、電気事業法に基づく電気の使用制限を2011年7月から9月まで実施した。当行でも、行内で節電提言を求めるなど、全行的な取り組みを進めた。

当行では、東日本大震災対応で得た教訓を踏まえ、緊急時対策関連規定の改定、新緊急時対応システムの機能追加など、緊急時対策の見直しを図っている。また、緊急時に備えて体制やマニュアルをどれだけ整備しようとも、最終的には“人”がいなければ機能しないことから、緊急時対策本部を構成している主要部署に関しては、関係者のうち複数名が、原則として本店から徒歩圏に居住する体制を整えた。

3 新しい経営首脳の下で臨む次の10年への挑戦

2011年（平成23年）1月28日、三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行は、4月1日付の役員人事が内定したことを発表した。

2005年以降、約6年間にわたって経営の舵取りを行った奥と北山は、公的資金の返済など、金融激動の時代から残された経営課題の解決に取り組んだ後、さらに、国際的な金融規制の見直しをにらんだ資本基盤の強化、SMBC日興証券との新たな銀証連携の枠組み構築、NYSE上場、本店移転など、新たな10年に向けた布石を次々に打った上で、合併10年を機に、三井住友銀行頭取と三井住友フィナンシャルグループ社長の座を後進に託し、それぞれ三井住友フィナンシャルグループ会長、三井住友銀行会長として業務執行の監督に当たることとなった。

合併10年の節目に当たる2011年4月1日、奥と北山にかわって、三井住友銀行取締役兼専務執行役員・三井住友フィナンシャルグループ取締役であった國部毅が三井住友銀行頭取兼最高執行役員（三井住友フィナンシャルグループ取締役）に、同じく三井住友銀行取締役兼専務執行役員・三井住友フィナンシャルグループ取締役であった宮田孝一が三井住友フィナンシャルグループ取締役社長（三井住友銀行取締役）に就任し、3代目の経営トップとして、新たな10年の船出に当たり舵を取るようになった。

國部は、1954年（昭和29年）生まれ、東京都出身。1976年に旧住友銀行に入行、三井住友銀行発足後は大阪駅前法人営業部長、財務企画部長を歴任した。2003年に執行役員に就任し、引き続き財務企画部長、その後、経営企画部長を委嘱された。2006年三井住友銀行常務執行役員、2007年三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員、同取締役、2009年三井住友銀行取締役兼専務執行役員に累進、この間、一貫して銀行および持株会社の企画関連各部を担当した。

宮田は、1953年（昭和28年）生まれ、徳島県出身。1976年に旧三井銀行に入行、三井住友銀行発足後は市場資金部長となり、2003年に執行役員に就任、市場営業統括部長兼市場資金部長を委嘱された。2006年三井住友銀行常務執行役員、2009年三井住友銀行取締役兼専務執行役員、2010年三井住友フィナンシャルグループ専務執

行役員、同取締役役に累進、この間、ほぼ一貫して市場営業部門を担当する傍ら、投資銀行部門ならびに人事部副担当役員を歴任、2010年には銀行のリスク管理部門、持株会社の企画部、財務部などを担当した。

國部と宮田は、2011年4月に経営トップに就任すると、直前に起きた東日本大震災に係る哀悼とお見舞い、および復興に向けて金融機関の使命と役割を果たす姿勢を表す言葉で始まるメッセージを公開した(中口絵参照)。その上で、「先進性」「スピード」「提案・解決力」の極大化を通じて、「お客さま、社会から最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」の実現を目指すという従来からの経営方針に立脚しつつ、時代の一步先を読み、環境変化にプロアクティブに対応していく決意を明らかにした。

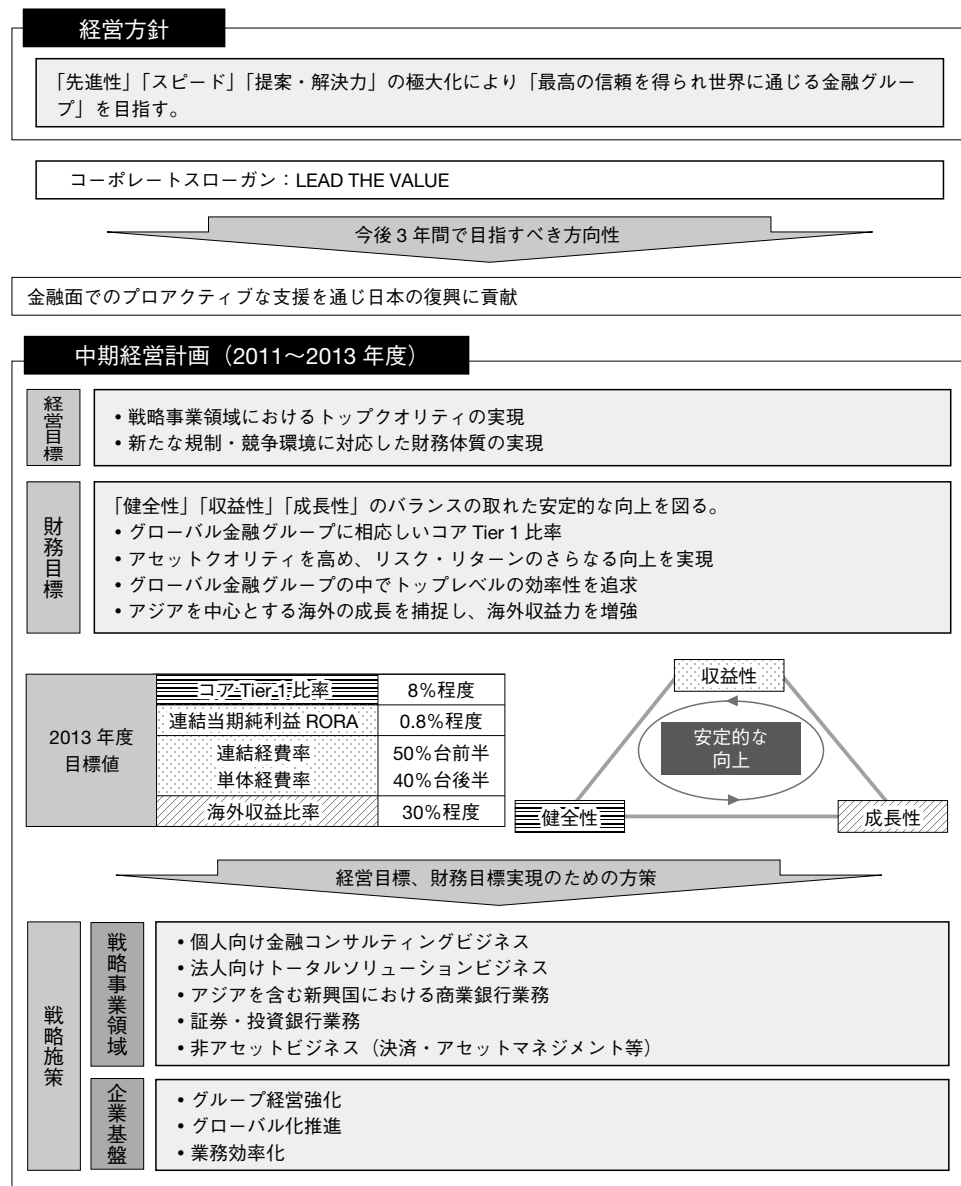
新たな10年に向けて、まず取るべき針路は、2011年度から2013年度までの3年間を対象とする中期経営計画において、より具体的に示された(図表2-6-3①)。

中期経営計画では、経営方針の実現に向けて目指すべき方向性として二つの経営目標、「戦略事業領域におけるトップクオリティの実現」「新たな規制・競争環境に対応した財務体質の実現」を掲げている。また財務目標は、「健全性」「収益性」「成長性」のバランスの取れた安定的な向上を図るという考え方にに基づき、①グローバル金融グループに相応しいコア Tier 1 比率、②アセットクオリティを高め、リスク・リターンさらなる向上を実現、③グローバル金融グループの中でトップレベルの効率性を追求、④アジアを中心とする海外の成長を捕捉し、海外収益力を増強、の4点を挙げている。

そして、経営目標、財務目標を実現するために、二つの戦略施策を重点的に推進する。一つ目は、各戦略事業領域に対するミッションを明確化して、Team SMFG、Team SMBCとして一体感を高めつつ取り組みを強化することであり、二つ目は、グループ経営強化、グローバル展開を支える企業基盤を確立することである。

合併10年の節目に当たる2011年4月1日、発足したばかりの新たな経営体制の下で初めて開催した部店長会議で、宮田は、三井住友フィナンシャルグループが傘下の連結対象企業数約320社、従業員数約6万2千人の巨大な複合金融グループに成長した事実を指摘した上で、新たな10年に向けて、従来にも増してグループ経営を強化していく方針を示した。そして、最後に次のように述べた。

図表 2-6-3 ① 中期経営計画 (2011～2013 年度)



(注1) 2013 年度目標値のうち、コア Tier 1 比率は SMFG 連結ベースのパーゼル III 規制完全実施時の定義（控除項目を全て控除）での算出。連結当期純利益 RORA と連結経費率は SMFG、単体経費率は SMBC。海外収益比率は内部管理ベース。

(注2) 戦略施策のうち決済業務については、2011 年 4 月 1 日付の組織改定で、決済関連ビジネス（預金、資金管理、為替およびこれらに付随するファイナンス業務など）の新たな推進体制などに関し、特にアジア圏での競争力強化に向け、部門横断的なプロジェクトチームを設置した。なお、2011 年 10 月 3 日付の組織改定では、同プロジェクトチームの検討結果を引き継いで、グループ横断的な視点で決済ビジネス全般に係る業務企画、戦略企画を担う決済企画室を、経営企画部の部内室として設置した。また SMFG においても、企画部の部内室として決済企画室を設置した。

SMFGには、長きにわたって引き継がれてきた歴史、そして数々の言い知れない苦難を乗り越えてきた諸先輩の熱い思いがあります。これをきっちりを受け継ぎ、次の世代にしっかりと引き継いでいく責任を非常に重く受け止めています。

(中略)

リスクは常に姿を変えて我々を脅かすでしょうが、恐れず、ひるまず、逃げずグループ皆で前に進んでいきたいと思います。

また、國部は、中期経営計画について説明した後、次の言葉で頭取訓示を締めくくった。

私のモットーは「正々堂々」です。これまで、難題にぶつかった時にも、正々堂々と「普通に考えて、普通に行動する」ことを心掛けてきました。

今後も、私は、どのような経営課題を突きつけられても、絶対に逃げることなく、先頭に立って、正々堂々と進んでいくことをお約束致します。

そして、皆さん一人ひとりを信頼して経営に当たりますので、皆さんも、私を信じてしっかりとついてきて頂き、全員一丸となって、「Team SMBC」として、「トップクオリティ」「グローバル」「プロアクティブ」な銀行の実現に向けて、チャレンジしていきたいと思います。

宮田社長と二人三脚で、そして、皆さんと共に、更に輝かしいSMBCの歴史を刻んでいくために、全力を傾けて参ります。

以 上