SMBC GROUP REPORT

2025

統合報告書

三井住友フィナンシャルグループ

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、株主価値の永続的な増大を図る

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

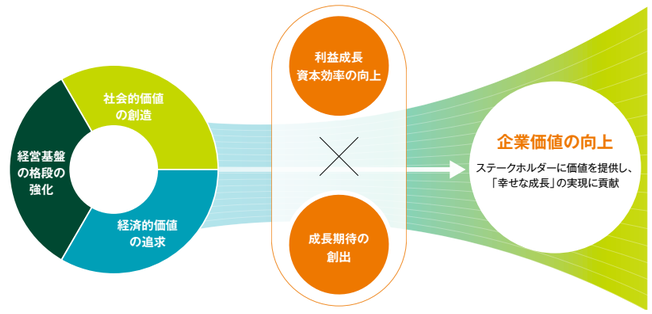
編集方針

本統合報告書では、ステークホルダーの皆さまに、SMBCグループが**「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」**を通じて、企業価値を向上させていくプロセスや実現可能性についてご理解いただけるよう、財務・非財務両面からの統合的な情報開示を行っています。

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創ガイダンス」等を参照しています。

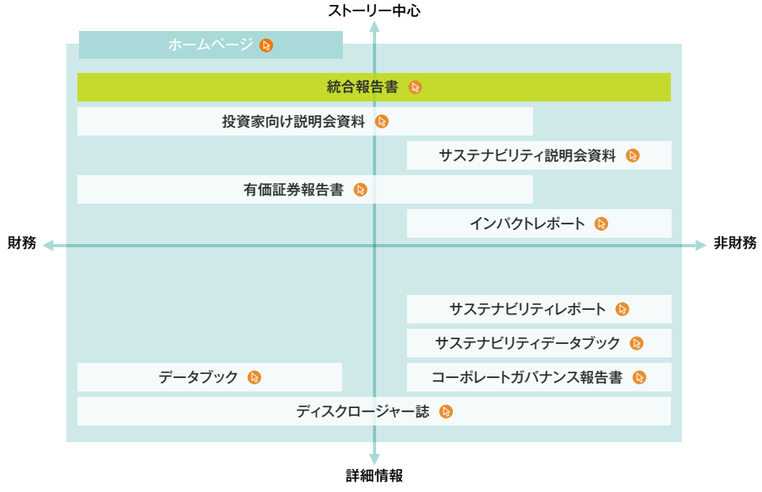
なお、データ等に関しては「SMBC GROUP REPORT 2025 ディスクロージャー誌」を、サステナビリティへの取組の詳細については「サステナビリティレポート 2025」等をご覧ください。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス



SMBCグループの情報開示

各種レポートはWebサイトに掲載しておりますのでご参照ください。



CONTENTS

P.004
イントロダクション

004 財務･非財務ハイライト Snapshots
006 SMBCグループの競争力の源泉 Snapshots

P.008
マネジメントメッセージ

008 CEOメッセージ Snapshots
018 CFOメッセージ Snapshots

P.024
価値創造ストーリー

024 SMBC Group's Value Creation Process
026 グループ体制 Snapshots
027 ステークホルダーとのコミュニケーション
028 マテリアリティ Snapshots
030 社外取締役座談会 Snapshots
036 人材戦略 Snapshots

P.044
社会的価値の創造･経済的価値の追求

046 CSuO × グローバル･アドバイザー対談 Snapshots
048 SMBCグループの社会的価値の創造 Snapshots

事業部門の戦略 Snapshots

064 リテール事業部門
070 ホールセール事業部門
074 グローバル事業部門
078 市場事業部門

082 デジタル戦略 Snapshots
084 資産運用戦略 Snapshots

P.088
経営基盤の格段の強化

090 コーポレートガバナンス
100 CRO･CCOメッセージ Snapshots
102 リスク管理への取組
104 コンプライアンス体制
106 お客さま本位
108 ITガバナンス
109 サイバーセキュリティ
110 CAEメッセージ Snapshots
111 内部監査
114 外部アドバイザー
115 大阪･関西万博に向けた取組
116 業績と財務状況
121 サステナビリティ関連情報

SMBC GROUP REPORT 2025 Highlight

Snapshots

SMBCグループの概要や、ステークホルダーの皆さまのご期待やご関心に応えるコンテンツをまとめています。

SMBCグループの概要
004 財務･非財務ハイライト
006 SMBCグループの競争力の源泉
026 グループ体制

企業価値向上への道のり
008 CEOメッセージ
018 CFOメッセージ
036 人材戦略

利益成長を支える注力施策
064 事業部門の戦略
082 デジタル戦略
084 資産運用戦略

中長期的な視点での価値創出に向けた取組
028 マテリアリティ
046 CSuO × グローバル･アドバイザー対談
048 SMBCグループの社会的価値の創造

強固な経営基盤
030 社外取締役座談会
100 CRO･CCOメッセージ
110 CAEメッセージ

Interview

従業員一人ひとりが担当領域で挑戦し、価値創出に取り組んでいる事例をご紹介します。

050
社会的価値創造の取組の輪の拡大

062
インドの水道インフラ整備にブルーローンを提供

063
日本の交通の未来を創る「stera transit」

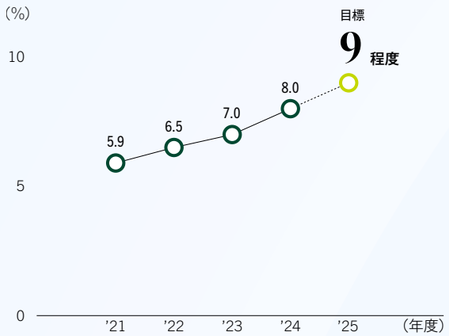
067
外部パートナーとの連携を通じて「Olive」の利便性を向上

072
お客さまとともに発展し、日本の再成長に貢献

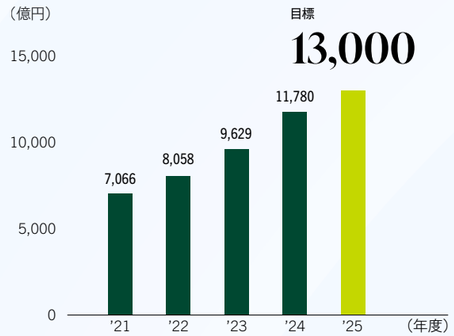
080
「3つのI」を実践し、マーケットトレンドを捉えた収益拡大に貢献する

財務ハイライト

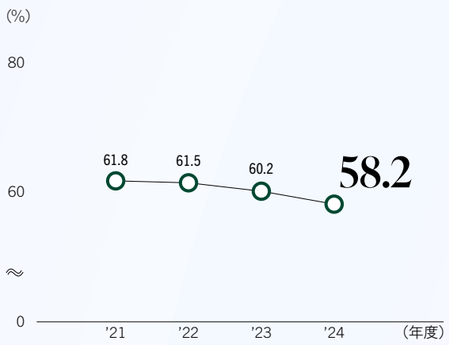
東証基準ROE



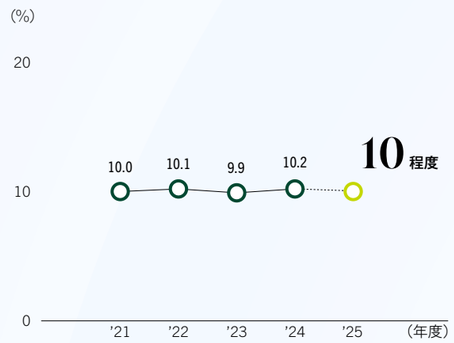
親会社株主に帰属する当期純利益



経費率

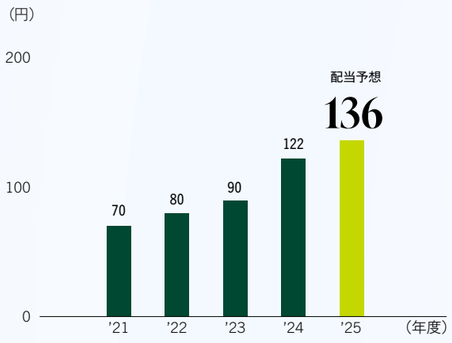


普通株式等Tier1比率(CET1比率)*



* バーセルⅢ最終化、その他有価証券評価差額金を除く

1株当たり配当金*



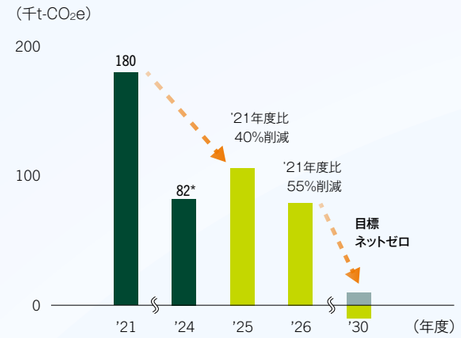
* 2024年10月1日付で実施した株式分割を踏まえ、過去に遡り調整した金額

外部格付(2025年6月末時点)

	三井住友フィナンシャルグループ		三井住友銀行	
	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+

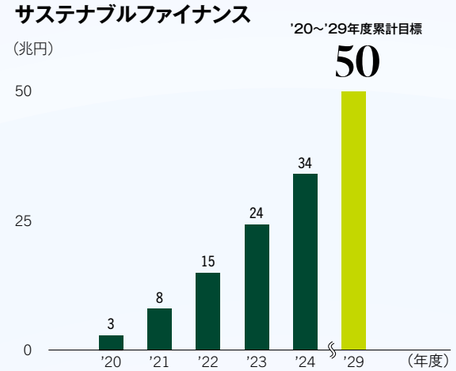
非財務ハイライト

GHG排出量(Scope1・2)

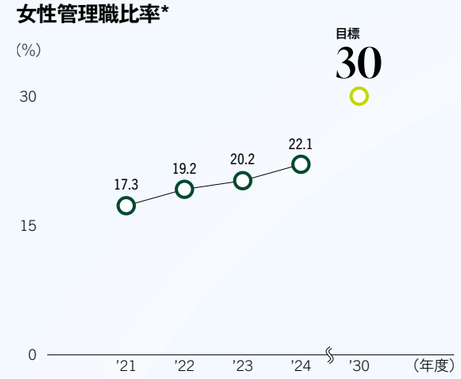


* 2021年度時点の国内外拠点を対象に集計した速報値

サステナブルファイナンス

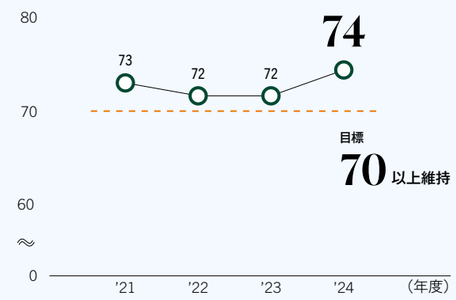


女性管理職比率*

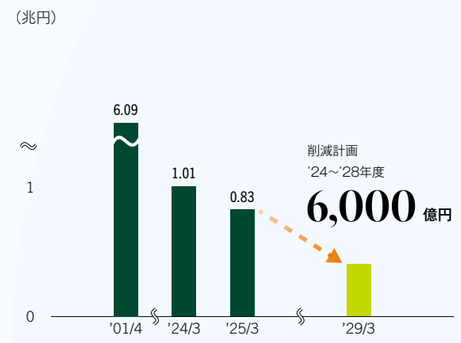


* 女性活躍推進法に基づく集計

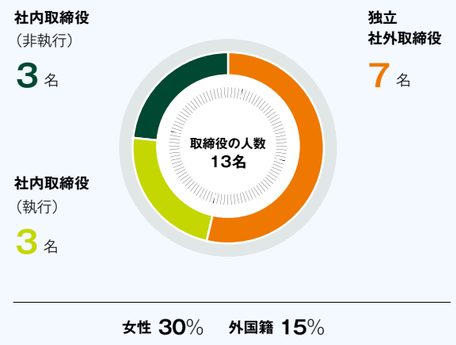
エンゲージメントスコア



政策保有株式



取締役会の構成(2025年6月時点)



SMBCグループの競争力の源泉

SMBCグループは発足以来、地域と業務のウィングを広げ、事業の拡大を図ってきました。2010年代にかけては、証券会社、コンシューマーファイナンス、信託銀行等を傘下に収め、業務のウィングを拡大しました。2020年代にかけては、アジアの金融機関への出資提携を通じたマルチフランチャイズ戦略を中心に地域のウィングを拡大しました。そして、拡大した事業を成長させ、多様な収益源、国内外に広がる拡点網、経営戦略を支える多様な人材を有する複合金融グループへと発展してきました。

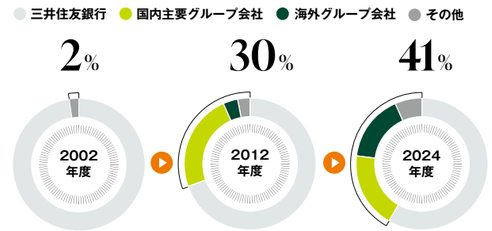
業務のウィング

- 2001：三井住友銀行発足　三井住友フィナンシャルグループ設立
- 2002：クレジットカード　三井住友カード
- 2004：リース　三井住友ファイナンス&リース
- 2009：コンシューマーファイナンス　SMBCコンシューマーファイナンス
- 2009：証券　SMBC日興証券
- 2012：信託　SMBC信託銀行
- 2013：資産運用　三井住友DSアセットマネジメント
- 2012：航空機リース　SMBC Aviation Capital（アイルランド）
- 2013：マルチフランチャイズ戦略　Bank SMBC Indonesia（インドネシア）
- 2021：マルチフランチャイズ戦略　SMFG India Credit Company（インド）
- 2021：マルチフランチャイズ戦略　FE Credit（ベトナム）
- 2021：マルチフランチャイズ戦略　RCBC（フィリピン）
- 2023：マルチフランチャイズ戦略　VPBank（ベトナム）
- 2023：米国証券　Jefferies
- 2023：米国デジタルバンク　Jenius Bank

地域のウィング

Strengths ❶ 多様な収益源

連結業務純益



Strengths ❷ 国内外に広がる拠点網

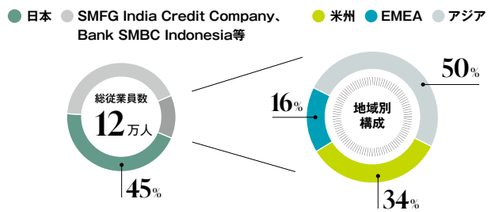
拠点数

日本	455*	米州	31
EMEA	39	アジア	76
＋			
SMFG India Credit Company	1,008	Bank SMBC Indonesia	458

* 三井住友銀行の本支店数

Strengths ❸ 多様な人材

地域別人員構成



意思決定層の多様化

	実績*2	目標*3
女性取締役比率	30.7%	30%
女性管理職比率*1	22.1%	25%
外国籍役員数	23名	25名

*1 女性活躍推進法に基づく集計
*2 2025年6月（女性管理職比率は2024年度）
*3 2025年度（女性取締役比率は2030年度）

MESSAGE FROM GROUP CEO

混沌を突き抜け、したたかに進む

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
中島 達

時代の転換期に立つ

2025年4月2日、世界最大の経済大国である米国が相互関税を発表し、世界に激震が走りました。第二次世界大戦後に米国が主導し構築してきた自由貿易体制を揺るがす事態に、市場は大きく混乱しました。その後、猶予措置が講じられ、一旦市場は落ち着きをみせていますが、先行きの不透明感は全く払拭されていません。今後の展開次第では、グローバル経済の減速につながるおそれもあると考えられます。

当面は、米国政府が打ち出す施策と各国の反応、政府首脳の発言等の一挙手一投足に注目が集まる混沌とした状況が続くと見込まれますが、日々の出来事に一喜一憂したり、右往左往したりせず、今起きていることの本質を見極めることが大切だと考えています。

我々SMBCグループは、
この時代の大転換とそれに伴う経営環境の変化に直面する難しい局面において、
重要な社会インフラとしての役割を果たしながら、
持続的な成長を実現していかなければなりません。

私は、米国の相互関税に代表されるさまざまな措置について、次の政権に移行すれば元に戻るといった一過性のイベントではなく、ファンダメンタルな変化のあらわれとみています。米国の現政権は、国際秩序の前提であった新自由主義がもたらした格差や分断、貿易収支の不均衡等の「結果」として誕生したものであり、自国第一主義や保護主義、大国間の競争・対立といったトレンドは、政権交代等によって容易に変わるものではありません。また、こうした国際的な政治・経済体制の変化に、ロシア・ウクライナや中東地域でみられる地政学リスクの高まり、AIをはじめとするテクノロジーの加速度的な進化、脱炭素に向けたエネルギー源のシフトが折り重なった結果、世界は、これまでの常識や前提が大きく変わる、歴史的な大転換期を迎えたと考えています。

この時代の大転換は、当然のことながら、金融機関の経営環境にも影響を及ぼします。

ヒト・モノ・カネが自由に移動するグレート・グローバリゼーションの揺り戻しは、世界的に経済効率を低下させ、インフレ率を上昇させる方向に作用するでしょう。2010年代までの低インフレ・低金利の時代は終焉を迎え、金利がつき、上昇する世界が常態化するとみられます。また、米国は、ドルの基軸通貨としての位置付けを守り、強いドル政策を進める意向を示していますが、国際的な不均衡の是正に向けてドル安を志向する可能性も払拭できず、ボラティリティの高い状況が続く見通しです。加えて、今後は、世界各国における半導体をはじめとする生産設備の増強、グローバル・サプライチェーンの見直し、AIを支えるデータセンターの建設、クリーンエネルギーへのトランジション等に向けて、膨大な資金需要が見込まれます。金利が上昇する一方、資金需要が高まる環境において、金融機関が安定的な資金供給機能を発揮するためには、その原資となる預金がますます重要になるでしょう。

我々SMBCグループは、この時代の大転換とそれに伴う経営環境の変化に直面する難しい局面において、重要な社会インフラとしての役割を果たしながら、持続的な成長を実現していかなければなりません。

混沌の中で成長を創る

混沌とした時代の大転換期の中、SMBCグループとして、どのようにしてお客さまや社会とともに成長し、企業価値を高めていくのかが、来年度から始まる次期中期経営計画のメインテーマです。次期中期経営計画については、今まさに策定に向けた議論を進めているところであり、来年度の初めには具体的な戦略や施策をお示ししたいと考えています。一方で、グループCEOに就任して以来、現中期経営計画を土台とした戦略の方向性について経営陣で継続的にディスカッションを重ねてきました。その中で、中長期的な成長戦略の大まかな輪郭とともに、現段階での課題認識と戦略の方向性が見えてきました。

まず、我々にとって最も重要なマーケットは日本です。日本経済は、これまでの官民を挙げた取組が奏功し、長年苦しんできたデフレから脱却して、再成長に向けて動き始めました。本邦企業の経営者は自信を深めて成長投資に前向きになり、家計においても「貯蓄から資産形成へ」のシフトが鮮明になっています。国際秩序が揺らぎ混沌とする中でも、ようやく生まれたこの日本の再成長に向けたモメンタムを維持・加速していくことが極めて重要です。我々は、金融機関として、成長に向けた投資や関税措置への対応等を検討するお客さまに寄り添い、取れるリスクをしっかりと取って、ファイナンス面から支援していかなければなりません。マザーマーケットである日本は、我々にとって成長の源泉であり、世界で戦っていくための土台でもあります。どのような難局においてもお客さまを支えていけるよう、預金をベースとした盤石な事業基盤を構築していくことが重要です。

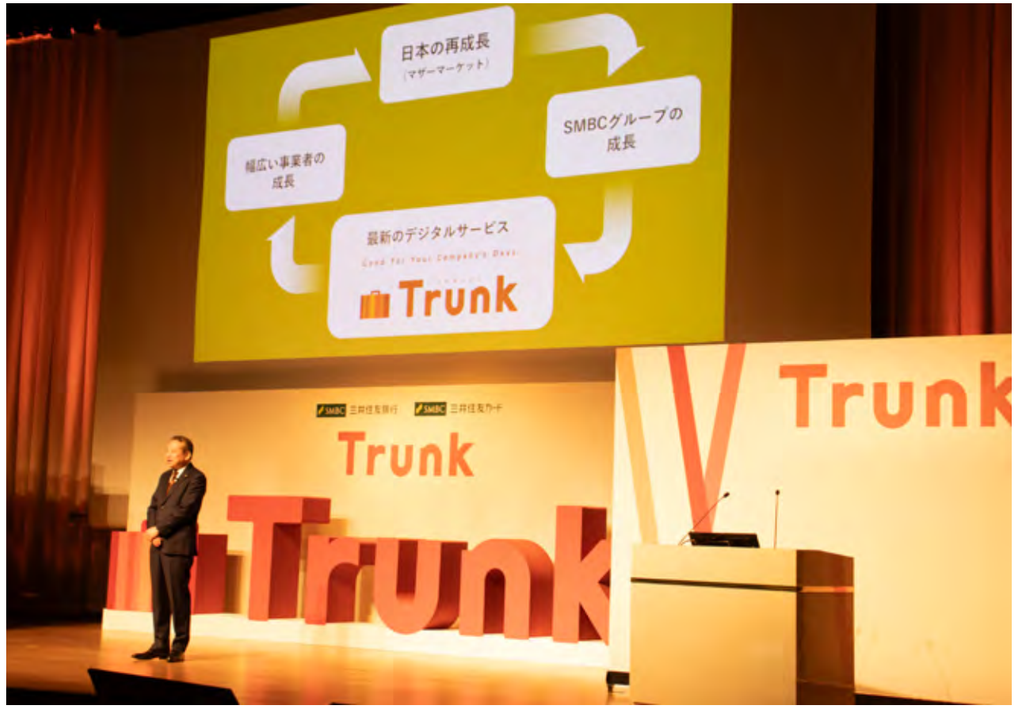
また、大国間の競争が激化し、地政学的な混乱が生じる中、わが国にとって地理的に近く、基本的価値観を共有している東南アジア・南アジア諸国との連携強化はますます重要になっています。とりわけインドは、全方位外交と政治の安定性、経済の成長性等から世界の注目を集めています。我々は、長年アジアにおいて現地法人や支店のネットワークを通じて、日系企業や地場の大企業、グローバル企業向けのホールセールビジネスを展開してきました。加えて、近年は中小企業を含むリテールビジネスへの進出を目指して、現地金融機関への出資・買収を行ってきましたが、今はまさに我々が築いたフランチャイズが活きてくる時です。現地に根差した預金をベースとするビジネスを展開し、豊富な人口を抱え、若い活力に溢れるアジア諸国の成長を後押しするとともに、その果実をフルスケールで取り込んでいきたいと考えています。それと同時に、出資・買収先のパートナー金融機関のサービスを高度化し、本邦企業を中心とするグローバル企業の現地への進出やサプライチェーンの見直しをサポートしていくことも重要になります。

さらに、膨大な資金需要に対して資金供給を行う観点から、銀行による伝統的な間接金融に加えて資本市場の役割も重要になってきます。米国では、規模が大きく裾野が広い資本市場が資金供給面で銀行を補完しており、近年は、ファンド等のノンバンクが投融資を行う、プライベートエクイティやプライベートクレジットが拡大しています。こうした銀行の資金提供機能を補完する動きは、世界に広がっていくでしょう。わが国においても、コーポレートガバナンス改革等の資産運用立国の実現に向けた動きの中で、資本市場

の機能・役割が拡充されていくと見込まれます。お客さまのニーズに合った多様な調達手段を提供し、安定した資金供給機能を果たしていく。そのためにも我々は、資本市場におけるグローバルなケイパビリティを獲得し、存在感を高めていく必要があります。かねてより海外証券業務は我々の弱点であり、競合の後塵を拝してきましたが、逆に言えば、今後の伸びしろが大きいということです。

このような課題認識の下、SMBCグループは、今後、以下の3つの領域で、成長を追求していきたいと考えています。すなわち、「日本の再成長をリードする」「アジアのマルチフランチャイズ戦略対象国において、パートナーとともにダイナミックな成長を取り込む」、そして「世界の資本市場において存在感を発揮する」ということです。

また、これらの領域における成長を支える基盤として、AIをはじめとするテクノロジーの進化を取り込むためのIT投資と、我々の競争力の源泉である人材を育成するための人的資本投資を一段と強化しつつ、気候変動対応を含む社会的価値の創造に向けた取組を進めていく必要があると考えています。



冷静に、機敏に、したたかに前進する

ラグビー等のスポーツにおいても言えますが、混沌とした状況は大きく前進するチャンスでもあります。腰を据えて冷静に守りを固めつつ、機をみるに敏に、したたかに前進することが大切です。2025年度は、現中期経営計画の最終年度としてしっかり施策を仕上げるとともに次期中期経営計画の策定を進めますが、先ほどの戦略の方向性に沿って、できる施策は先行して取り組んでいきます。

日本の再成長をリードする

リテールビジネスにおいては、「Olive」を通じて着実に顧客基盤を広げ、金利上昇のタイミングで個人預金残高を大きく伸ばし、クレジットカードの取扱高やSBI証券と連携したクレジットカード積立も順調に増加しています。2025年5月にはコード決済最大手であるPayPayとの提携を発表しました。日本のキャッシュレス決済比率は未だ40%程度であり、両社がタッグを組んでユーザーや加盟店を増やすことで、キャッシュレス市場の拡大を牽引していきたいと考えています。資産運用ビジネスでは、銀行・証券・信託が従来以上に連携し、銀行のお客さまに各社の商品・サービスをワンストップで提供していくことで、銀行の幅広い顧客の「貯蓄から資産形成へ」の流れに貢献していきます。また、オンラインを中心に取引しつつも時にはアドバイスを受けたいという「デジタル富裕層」に対して、SBI証券と協働して、デジタルの利便性を活かしつつ、有人のコンサルティングを組み合わせた新しい資産運用サービスを提供していく予定です。

ホールセールビジネスでは、強みである中堅企業取引において、お客さまの発展に貢献したいという高い意欲を持つ営業担当者が活躍できるよう、リスクテイク拡大に向けた制度の整備等を進め、さらに強固なプレゼンスを築くことを目指します。大企業取引については、SMBCグループ発足以来、競合との業容の差を着実に縮めてきましたが、引き続き積極的にリソースを投入していきます。そして中小企業ビジネスについては、金利が上昇する環境下において、デジタルを活用した新しいビジネスモデルを構築し、攻めに転じます。このたび開始する総合金融サービス「Trunk」を通じて、効率的な顧客基盤の拡大を図り、粘着性の高い決済性預金の獲得を目指していきます。

混沌とした状況は大きく前進するチャンスでもあります。
腰を据えて冷静に守りを固めつつ、
機をみるに敏に、したたかに前進することが大切です。

アジアのダイナミックな成長を取り込む

海外においては、何よりもまず採算性の改善に真正面から取り組みます。10年、20年先を見据えた、さらなる成長の土台を創ることを優先し、低採算アセットの削減を継続しながら、捻出したリソースを成長領域にしっかりと投入していきます。

戦略的に投入する領域のひとつはアジアです。これまで、我々はアジアの既存の支店ネットワークにおいてクオリティの高いアセットの積み上げと収益成長を両立してきました。そして、マルチフランチャイズ戦略の下、インド、インドネシア、ベトナム、フィリピンの4ヵ国を戦略対象国として定め、現地の金融機関に出資してプラットフォームの礎を築いてきました。2025年には最後のミッシングピースであったインドの商業銀行YES BANKへの出資を決定し、必要なピースが揃いました。これまで期待収益を実現してきたとは言い難く、これを虚心坦懐に受け止め、経営陣でも議論を重ねているところです。今後は、既存投資先の収益力向上に全力を尽くし、我々の収益の柱に育てていきます。

世界の資本市場において存在感を発揮する

もうひとつの注力領域である資本市場に関しては、海外のCIB（Corporate & Investment Banking）ビジネスの強化に取り組んでいます。オーガニックでは、プライマリ・セカンダリー一体の運営体制を整備し、プライマリビジネスで着実にマーケットポジションを高めたことで、セカンダリビジネスでも相乗効果が出てきました。さらに、Jefferiesとの提携については、協働範囲を拡大して案件も順調に積み上がっており、確かな手応えを感じています。同時に私は、この関係にまだまだ発展の可能性があるとも考えています。今後も互いの強みを掛け合わせながら、グローバル連携のさらなる加速を目指します。

また、国内では、引き続き大企業の活発なコーポレートアクションが見込まれることから、三井住友銀行・SMBC日興証券の一体運営のさらなる推進や産業調査機能の強化等を通じて提案力を強化することで、お客さまのさまざまな金融ニーズにしっかり応えていきます。

SMBCグループの持つ強みを活かせる
注力領域を定めた上で、
我々らしいエッジの効いた案件を創出するとともに、
ステークホルダーとの連携も進めていきます。

AIと人材に積極的に投資する

IT投資に関しては、特に生成AIについて、グループ全体の最優先課題として取り組む方針を明確化しており、2024年度に次期中期経営計画期間までの合計で500億円の投資枠を設定しました。AIを核として、ビジネスモデルの強化や抜本的な業務効率化、意思決定の質の向上を図りながら、それを支えるグローバルトップ人材の確保やインフラ整備を進めて競争力の源泉を作り、AI-leading Financial Institutionとしてのブランドを確立したいと考えています。

加えて、人的資本への投資も強化していきます。経営理念では「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」と謳っていますが、2026年1月に三井住友銀行で予定している人事制度改定は、まさにこの勤勉で意欲的な一人ひとりが、役割と貢献に基づいてフェアに評価され、プロフェッショナルとしてのキャリアパスを自ら設計し、自らの志向やライフステージに応じてキャリアや働き方を選択できるようにするものです。政府の後押しもあってダイバーシティも向上してきましたが、個人の職業観やライフスタイルが絶えず変化し多様化する中、今後も、一人ひとりがその人の考えに応じた働き方を選択できるような環境整備に官民挙げて取り組むことが必要です。

社会的価値を創造する

社会的価値の創造については、従業員一人ひとりが社会課題の解決に向けて行動を起こし始め、全員参加の取組の輪が広がってきました。今後も、SMBCグループの持つ強みを活かせる注力領域を定めた上で、我々らしいエッジの効いた案件を創出するとともに、ステークホルダーとの連携も進めていきます。

また、気候変動対応が喫緊の課題であることは不変ですが、外部環境が不透明化・複雑化する中、各国・地域で産業政策との結びつきがより強く意識されるようになり、欧州においても現実路線への転換の動きが見られます。我々は従前から、安定的なエネルギー供給と脱炭素化を、コストを抑えながら両立させていくことを訴えており、国や地域、セクターの固有の事情や新技術の発展、社会全体での連携等を踏まえて現実的なアプローチで取り組んでいくことが、日本経済、ひいては世界経済の発展につながると考えています。トランジションファイナンスや、新エネルギー・新技術へのリスクテイクを進めて、お客さまの脱炭素化を支援するとともに、我々自身の気候変動に関するリスク管理の高度化も図っていきます。

企業価値向上と株主還元に向けた弛まぬ努力

当社の株価は、着実なROEの向上に加えて、金利ある世界を迎える中で、銀行ビジネスへの期待が大幅に高まったことで上昇しましたが、4月初めの混乱の中、金利上昇期待が剥落すると一時的に下落しました。混沌とした時代においてこそ、我々は手を緩めることなくROEのさらなる改善と、環境に左右されない成長期待の創出を通じたPERの向上によって企業価値を高めていけるよう、弛まぬ努力を重ねていくことが必要です。

2024年度は、国内を中心とする良好な業務環境の下、本業をしっかり伸ばしながら一時的な利益の上振れを将来への手当へ活用した上で、3期連続で最高益を更新しました。また、2025年度は、業務環境の変化を受けて当初想定していた事業計画の前提を見直し、その時点でmost likelyと考えるシナリオを前提に、現中期経営計画の最終年度にふさわしい、前年比10%以上の増益となる目標を掲げました。

さらに中長期的に目指す財務的成果については、2024年5月に公表した2025年度ROE8%という目線を2024年度に1年前倒しで達成したことを踏まえ、2025年5月、次期中期経営計画の最終年度のROEの目線を9%から10%程度に引き上げ、2030年頃には親会社株主純利益2兆円、ROE11%程度を目指すこととしました。

こうして成長した利益は、株主の皆さまにもしっかり還元していきます。現中期経営計画においては、健全性を維持した上で成長投資と株主還元にバランス良く資本配賦することを基本方針とし、CET1比率は10%程度を目線に運営しています。株主還元は配当を基本に、配当性向40%と累進的配当を維持しながら、ボトムライン成長を通じて増配の実現を目指し、自己株取得は機動的に実施します。2025年度は、利益成長に合わせて配当予想を引き上げた上で、YES BANKの出資に一定の資本を活用しつつ、5月に1,000億円の自己株式の取得枠を設定しました。不透明な環境の中、オーガニック成長のために必要な資本を見極めながら、期中も機動的に追加の自己株取得を検討していきます。また、次期中期経営計画に向けて、あるべき資本方針もしっかり検討していく考えです。

政策保有株式については、3ヵ年で2,000億円の削減計画を2024年度に前倒しで達成しました。5ヵ年で6,000億円の新たな削減計画も達成すれば、いよいよ最終局面に入ります。2024年度はギアを上げて削減を加速しており、2025年度もしっかり削減を進めていきます。

くわしくは、P.018のCFOメッセージ をご参照ください。

終わりに

「悲観主義者はすべての好機の中に困難を見つけるが、楽観主義者はすべての困難の中に好機を見いだす」。これは、第61代英国首相ウィンストン・チャーチルの言葉です。世界は歴史的な大転換期を迎え混沌としていますが、私も楽観主義者であり、どのような環境においても、SMBCグループは成長し、発展していけると信じています。

私のこの前向きな信念を支えるのは、世界38の国と地域で働く12万人の素晴らしい従業員たちです。我々の強みは、お客さまや社会のために尽くしたいという想いを持って、一度やると決めたら皆で力を合わせて必ずやり遂げる遂行力、エグゼキューション力にあります。私はグループCEOに就任して以来、「突き抜ける勇気。」をスローガンに、「情熱を持って、SMBCグループをより良くするために、変革に向けたアクションを起こしていこう」と従業員に伝えてきました。一人ひとりが新たな取組に挑戦し、結果にこだわって、時にスクラムを組んで助け合い、励まし合いながら、困難を乗り越えてやり遂げる。SMBCグループの従業員が一丸となれば、必ずや我々は混沌の中を突き抜け、輝かしい未来に向けてしたたかに進んでいけると確信しています。私もグループCEOとして先頭に立って、引っ張っていく覚悟です。

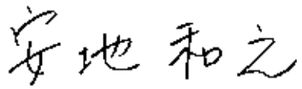
今後とも、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

MESSAGE FROM **GROUP CFO**

不透明な環境においても、中期経営計画の最終年度として施策をしっかり仕上げ、ROE改善と高い利益成長の両立を通じて、持続的な企業価値向上に努めていきます。

2025年4月にグループCFO兼グループCSOに就任しました。当社は、CFOとCSOの兼任に特長があります。財務戦略と事業戦略は一体不可分であり、CFOとして経営資源の適切な配賦によるROEのさらなる引き上げを、CSOとして重点戦略の策定・推進による期待成長率、PERの向上に尽力してまいります。

取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO



2024年度の振り返り

2024年度は、マイナス金利の解除に加え、円安・株高・米国金利の高止まり等、良好な事業環境の下でスタートし、中期経営計画の施策を加速させて積極的にアップサイドに挑戦することで、SMBCグループとして初の1兆円を超える親会社株主純利益を目指すこととしました。本業については、国内において「Olive」によるリテール顧客基盤の拡大を進め、コーポレートアクションの活発化に伴う資金ニーズも捕捉する等、好調に推移しました。海外においても、Jefferiesとの連携によるCIBビジネスの強化やアジアのマルチフランチャイズ戦略が進展しました。

一方で、政策保有株式の売却益の大幅な上振れ等もあったことから、低採算アセットの売却や過払債務の抜本的な引当等、将来の収益力向上のための手当を実施しました。年度末には米国の関税政策による影響を踏まえて予防的引当も計上しましたが、連結業務純益は前年比1,591億円増益の1兆7,193億円、親会社株主純利益は前年比2,150億円増益の1兆1,780億円とそれぞれ過去最高益を更新するとともに、東証基準ROE8%の目標も1年前倒しで達成しました。

2025年度の業績目標

2025年度の業績目標は、連結業務純益は1兆8,500億円、親会社株主純利益は1兆3,000億円としました。これは、4月初めの米国の関税政策の公表によりマーケットが大きく変動する中、この不透明な環境が我々の業績にどの程度影響を及ぼすか、決算発表直前まで経営陣で議論して決めたものです。当初想定していた金利、為替、株価の前提条件の見直しに加えて、ビジネスフローへの一定の影響も想定し、できる限り合理的に影響を勘案して、連結業務純益、親会社株主純利益ともに1,000億円のマイナス影響を織り込みました。先行きの見通し難い状況ですが、中期経営計画の最終年度として各施策を推進し、前年比10%以上の増益を目指していきます。

この目標を達成すると、現中期経営計画でのEPS成長率は年率19%を超え、政策保有株式の売却益の増加影響を除いても13%超の水準となります。さらなる成長を目指して、利益拡大と適切な資本コントロールを行っていきます。

（億円）

	2024年度実績	2025年度目標	前年比
連結業務純益	17,193	18,500	+1,307
与信関係費用	3,445	3,000	(445)
経常利益	17,195	18,000	+805
親会社株主純利益	11,780	13,000	+1,220

企業価値向上への取組

企業価値の向上に向けて、弛まぬ努力を続けていきます。持続的なROEの改善に加えて、PERを高めていくこと、とりわけグロース投資家が株主に占める比率が増加する中、環境に左右されない成長期待を自ら創り出していくことは一層重要になっています。ROE・PERの双方を引き上げることで、PBRのさらなる向上を目指していきます。

(1) ROEにこだわった業務運営

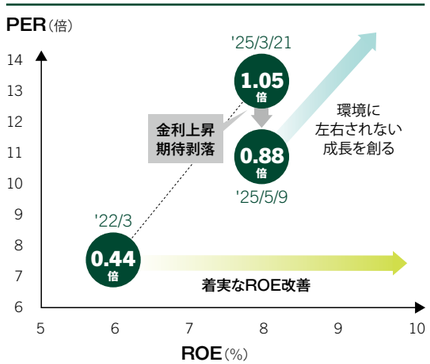
現中期経営計画から東証基準ROEの目線を掲げ始め、ROEを意識した運営が社内に浸透してきました。CFOとして、適切な資本配賦を通じてROEをさらに改善すべく、低採算アセットの削減と高採算アセットの積み上げを加速し、2025年度はROE9%程度を目指します。

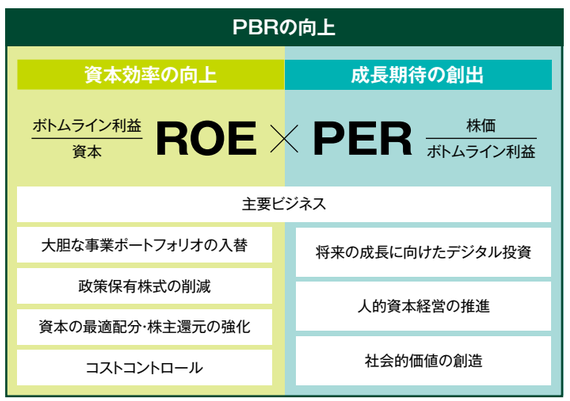
事業ポートフォリオ入替の肝は、海外の低採算アセットの削減にあります。海外ビジネスは、国内がマイナス金利の厳しい環境にあった中、グループの成長を牽引してきましたが、トップラインを重視し、採算性の低い案件に取り組むケースもありました。2023年度の米国貨車リース事業の売却に加え、2024年度は損失を伴いながらも低採算なプロジェクトファイナンスを売却し、2ヵ年でRWAを8.4兆円削減しました。2025年度も一段と踏み込んだ低採算アセットの削減を進めていきます。

こうして捻出した資本は重点戦略領域に振り向けていきます。国内では、大企業ビジネスは資本効率が高く、金利上昇やコーポレートアクションの活発化でさらなる成長が期待できます。銀行と証券の兼務者の拡大による銀証一体運営の強化で資本効率をさらに高めながら、この成長を捕捉していきます。リテールビジネスでは、クレジットカードビジネスの強化や、顧客の買物に伴う決済起点のファイナンスの強化で採算性を引き上げていきます。海外では、CIBビジネスにおいて、プライマリ・セカンダリ一体運営の強化に取り組み、引受能力の向上、プロダクトの拡充等により、アセットに頼らない資本効率の改善を進めていきます。

また、ROEの引き上げにはコストコントロールも重要です。国内店舗の軽量化・効率化やグループ機能の集約等の施策を通じて、この2ヵ年で950億円のコスト削減効果が出てきており、ベース経費全体では現中期経営計画の3ヵ年で横ばいを目指していきます。同時に、将来の成長に向けて必要な投資・経費を投入し、利益成長の加速につなげていきます。

PBR推移





(2) 期待成長率の向上と資本コストの抑制

PERの要素のひとつである期待成長率の向上については、中長期的な成長が見込まれる事業に注力し、戦略や目指す利益水準、その進捗や成果を丁寧に説明することを通じて高めていきます。

国内ビジネスは、国内金利の上昇に向けた取組により、競合他社との差別化が図れてきています。リテールビジネスでは、「Olive」のアカウント開設数が570万件を突破し、預金残高は競合他社比でも高い増加率を実現しています。その結果、「Olive」は2024年度に当初想定よりも1年早く黒字化を達成することができ、2028年度には800億円の収益貢献を期待しています。また、外部パートナーとともに「Olive」の利便性のさらなる拡充を図っており、PayPayとの提携は、キャッシュレス決済市場の拡大を通じて、顧客基盤のさらなる拡大につながると考えています。SBI証券との提携では、「デジタル富裕層」の資産運用への対応を強化していきます。ホールセールビジネスでは、中小企業向けの総合金融サービス「Trunk」をリリースしました。デジタルでの効率的な顧客基盤の拡大を通じて、法人顧客からも粘着性の高い預金の獲得を進め、金利ある世界での収益力を強化していきます。

海外においては、マルチフランチャイズ戦略での収益化を急ぎます。日本が再成長を始めたとはいえ、より高い成長の実現には、アジアの成長を取り込むことが不可欠です。一方で、想定していた成果がまだ出ていない状況を重く受け止めています。これまで、出資先の経営への関与が十分でなかったのではないかと考えており、事業戦略や業績計画の策定段階から現地に入り込み、出資先のマネジメントとより密に経営管理をする体制に変更していきます。そのほか、ベトナムの出資先では経営陣の刷新や与信基準の厳格化等、痛みを伴う改革も実行しており、早期のキャッチアップを目指します。4つの戦略対象国の中でも、インドは今後の成長を特に期待している国であり、商業銀行YES BANKへの20%の出資を発表しました。外資系金融機関による商業銀行への出資は極めて珍しい中、ディシプリンの利いた価格交渉ができたと思っており、今後彼らの成長をサポートし、シナジーの追求にも努めていきます。また、CIBビジネスは米国をはじめとして成長余地が大きい領域です。Jefferiesとの協働案件は250件を超えましたが、両社の強みを掛け合わせた協働モデルを確立し、グローバル全域で協働をさらに推進していきます。

資本コストの抑制に向けては、認識している8%程度の水準から低減すべく、経営基盤の強化や社会的価値の創造、非財務情報を含めた情報開示の拡充に取り組みます。特に、安定したシステム基盤の確立や人的資本経営の推進は、経営基盤の強化において肝要です。

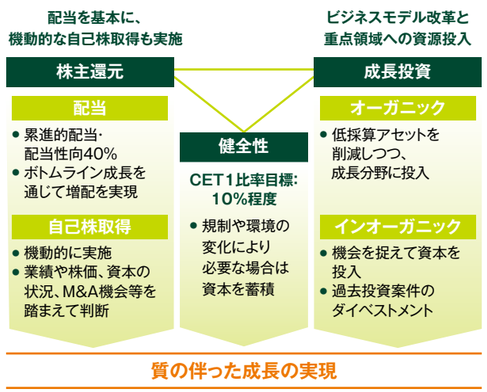
IT投資の重要性はますます高まっており、「Olive」や「Trunk」等の成長施策への投資を通じて収益力の強化を図るとともに、サイバーセキュリティやガバナンス強化のための経営基盤投資も行います。現中期経営計画での投資額を6,500億円から8,000億円に増額し、生成AIの投資枠も新たに設定しており、具体的なAI活用事例も生まれてきました。今後はAIの普及を前提として、業務効率化への活用にとどまらず、AIを主軸に据えたビジネスモデルへの転換も必要になってきます。インフラ整備や社員のマインドセットの変革も進め、AI-leading Financial Institutionとしてのブランドを確立していきたいと考えています。

また、人的資本投資について、2025年度に三井住友銀行で前年比8%増を見込んでおり、成長領域へのリソース投入や専門人材の確保等を通じて、人材力を最大化させます。2026年1月には、三井住友銀行で抜本的な人事制度改定を予定しています。ポイントは、「実力本位」「プロフェッショナリティ」「DE&I」の3点で、特に「実力本位」については、役割と貢献に基づいた評価制度により、年功序列から脱却したいと考えています。経営理念のひとつである、「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」の実現を目指します。

資本政策

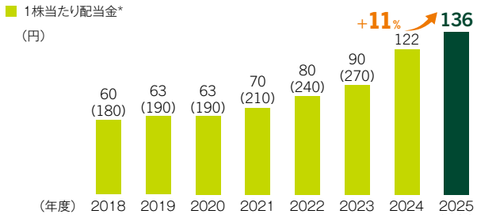
基本方針

資本運営は、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良く実現していきます。健全性の指標であるCET1比率は、規制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%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%のバッファーを加えた水準です。2025年3月末時点では10.2%とレンジ内にあることも踏まえ、ROEの向上も意識しながら、今後も機動的に資本を配賦していきます。



株主還元強化

株主還元は配当を基本に、配当性向40%とし、累進的配当、すなわち、原則として減配せず、配当維持もしくは増配を実施する方針を維持した上で、ボトムライン成長を通じて増配を目指していきます。2024年度の配当は最終的な利益の上振れを踏まえて1株当たり122円に引き上げました。さらに2025年度の配当予想は、前年比14円増配の1株当たり136円としました。自己株取得については、2025年5月に1,000億円の実施を発表しました。業績の進捗や資本の状況、成長投資の機会、当社の株価水準等を踏まえ、期中の追加実施も検討していきます。

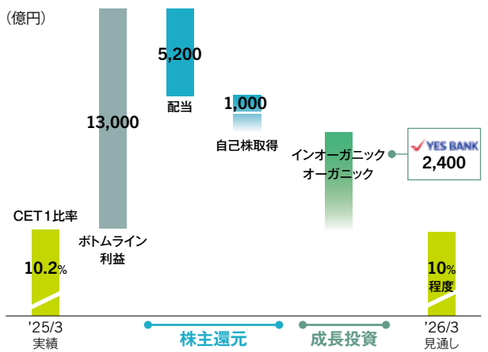


	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (予想)
自己株取得(億円)	700	1,000	–	–	1,387	2,113	2,500	1,000 +α
総還元性向(%)	44	51	51	41	58	59	61	48 +α

* 2024年10月1日付で実施した株式分割(3分割)を踏まえ、過去に遡り調整した金額(小数点以下は四捨五入)。カッコ内は分割前の1株当たり配当金

成長投資

成長投資については、資本効率を意識して高成長が期待できる領域にフォーカスしていきます。オーガニックについては、特に日本の再成長の追い風を背景とした国内の旺盛な資金需要に応えていきます。インオーガニックについては、「資産・資本効率の高い投資」および「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」の2つのターゲットは不変です。アジアでは、YES BANKへの出資によってマルチフランチャイズ戦略に必要なピースが揃いました。今後、既存先への追加出資やボルトオン出資は必要に応じて検討しますが、出資対象国の拡大や新規ビジネスへの出資の予定はなく、既存出資先の収益力向上に注力していきます。



政策保有株式の削減

2024年11月に、5ヵ年で簿価6,000億円という削減計画を公表し、2024年度は、標準進捗を大幅に上回る1,850億円の削減ができました。足元の先行き不透明な環境の中、売却交渉は停滞しやすい状況ですが、2025年度も、標準進捗である1,200億円以上の削減をしっかりと進めていきます。

連結純資産に対する政策保有株式の時価の割合についても、次期中期経営計画期間中に20%未満に引き下げるべく削減を進めていきます。

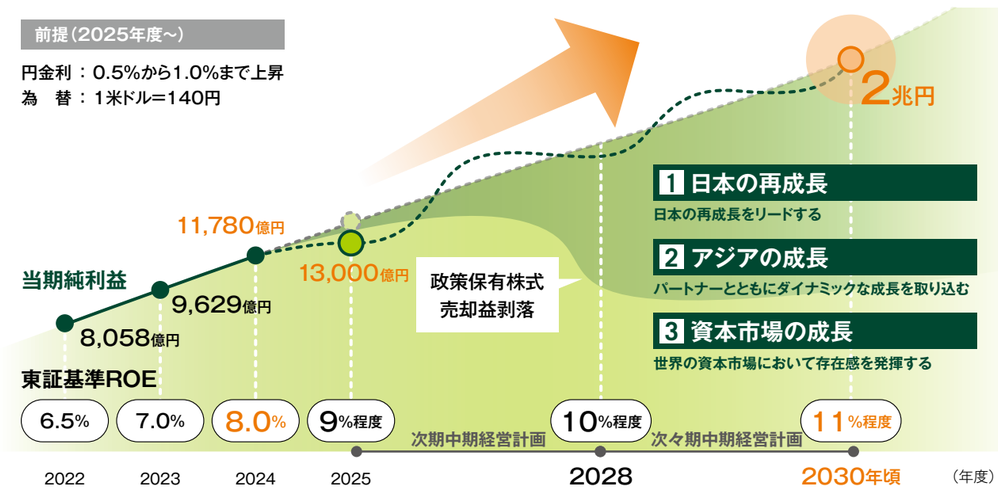
2030年頃に目指す財務的成果

2024年5月に、2025年度でROE8%、次期中期経営計画でROE9%程度を目指すとお示ししましたが、1年前倒しでROE8%を達成しました。そこで、この目指す姿をアップデートし、次期中期経営計画でROE10%程度、その次の中期経営計画では親会社株主純利益2兆円、ROE11%程度を目指すこととしました。現在、次期中期経営計画の検討を進めていますが、「日本」「アジア」「資本市場」という3つの領域を中心に成長を追求するという方向性は見えてきました。持続的な成長を実現すべく、1年かけて計画を具体化していきます。

ステークホルダーの皆さまとの対話

2024年度、日本証券アナリスト協会より、銀行部門のディスクロージャー優良企業に選定されました。高い評価を頂戴したことを大変嬉しく感じています。不透明な業務環境が継続する中、今後もステークホルダーの皆さまの関心の高い分野について、タイムリーに、分かりやすい情報開示を行っていきます。

2026年度は新しい中期経営計画が始まります。投資家をはじめとする皆さまと建設的な対話を重ねることはグループCFOとしての重要なミッションであり、学びや気づきを得られる貴重な機会です。皆さまからのご意見を取締役会やマネジメント間で共有した上で次期中期経営計画を策定し、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



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企業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社会的価値・経済的価値は
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。

（2024年度実績）

財務基盤

向上する収益性・採算性、
良質なアセットポートフォリオ
当期純利益　11,780億円
東証基準ROE　8.0%
CET1比率　10.2%
（財務目標ベース）
不良債権比率　0.67%

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　12万人
年間総研修費用　51.6億円

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 29百万
クレジットカード会員数 39百万

銀行
リース
資産運用
コンシューマーファイナンス
信託
クレジットカード
証券

社会的価値の創造
経営基盤の格段の強化
経済的価値の追求

2023~2025年度
中期経営計画
質の伴った成長

ボトムライン利益
13,000億円
（9,000億円より引き上げ）

東証基準ROE
9%程度

ベース経費
2022年度比
削減

CET1比率
10%程度

くわしくは、P.018の
CFOメッセージを
ご参照ください。

マテリアリティと主なKPI・目標

環境
サステナブルファイナンス取組額
（2020~2029年度）
50兆円

DE&I・人権
エンゲージメントスコア
70以上維持

貧困・格差
マイクロファイナンス提供者数
+80万人

少子高齢化
AM・外貨残高
21兆円
（18兆円より引き上げ）

日本の再成長
スタートアップ向けの投融資額
1,350億円

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

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では4つの事業部門を設置し、グループ横断的な事業戦略をお客さまのセグメントごとに企画・実行しています。また、本社部門ではCxO制により、各企画・管理業務の統括者を明確化し、グループ全体で経営資源の共有化・全体最適な資源投入を実現しています。

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

ステークホルダーとのコミュニケーション

SMBCグループは、「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関係を構築し、社会全体により良い価値を提供していきます。

お客さま

提供する価値
より一層価値あるサービス

すべての役職員が共有すべき価値観である「Five Values」のひとつとして「Customer First」を掲げ、お客さま起点でビジネスを推進しています。

お客さま本位への取組については、P.106をご参照ください。

- 個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」が、日本DX大賞実行委員会が主催する、日本DX大賞2024のカスタマーエクスペリエンス部門で大賞を受賞
- 法人のお客さま向けに、ネットロ座・ビジネスカードを軸としたデジタル総合金融サービス「Trunk」をリリース

「Olive」についてはP.066、
「Trunk」についてはP.071をご参照ください。

従業員

提供する価値
思う存分に能力を発揮できる職場

SMBCグループを支える多様な従業員一人ひとりが活躍できるよう、従業員との間で価値観を共有すると同時に、挑戦を支援する環境整備や組織風土の醸成に取り組んでいます。

- 従業員の経営参画意識向上のため、セミナー等のイベントや社内SNS等を用いたさまざまな対話の機会を設定
- 2025年度の三井住友銀行における人的資本投資：前年比+8%

社内SNSでグループCEOの業務を定期的に紹介

人材戦略については、P.036をご参照ください。

株主・市場

提供する価値
株主価値の永続的増大

フェア・ディスクロージャーを前提に、投資家説明会や個別面談等を通じて、経営戦略や財務状況等の的確な開示に努めています。

- 株主・市場との対話を通じて得たフィードバックを、積極的に経営戦略や情報開示に反映
- 日本証券アナリスト協会が主催する2024年度の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、銀行部門第1位を受賞

対話実績（2024年度）

株主総会	1,240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	625回実施
うち役員実施	168回実施
うち海外投資家	443回実施
うちSR面談	19回実施
証券会社主催カンファレンス	7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770名を含む

社会

提供する価値
持続可能な社会の実現

社会的価値の創造を経営の柱に据え、中長期的な視点で5つのマテリアリティの解決に取り組んでいます。

- 2024年4月に社会的価値創造本部を設立し、組織横断的な推進体制を整備
- 従業員が社会的価値創造について自ら考え・行動することを促すイベント、「シャカカチDAY」を開催

「シャカカチDAY」
チャリティラン&ウォークイベント

社会的価値の創造については、P.046をご参照ください。

マテリアリティ

SMBCグループでは、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを主体的に取り組むべきマテリアリティとして定めています。また、10のゴールおよび重要指標（KPI）を設定の上、社会的価値の創造に向けた取組を推進しています。

マテリアリティの特定プロセス

❶ 取り組むべき社会課題の洗い出し

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。

❷ 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、DE&I推進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。

❸ 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。

マテリアリティ		10のゴール	中期経営計画の重要指標（KPI）		2024年度実績	対応の方向性
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	サステナブルファイナンス取組額 50兆円 （2020～2029年度）		34兆円	● 気候変動・自然資本・循環経済に対する統合的なアプローチにより環境保護を推進 ● トランジションに資する取組や新エネルギー・新技術への資金の流れを作り、脱炭素社会の実現に貢献 ● ポリシー、ポートフォリオ、個社・案件の観点から適切な気候関連リスク管理を継続
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	エンゲージメントスコア 70以上維持		74	● 多様な従業員が互いに尊重し合い、能力・個性を発揮できる職場を実現 ● SMBCグループだけでなく、お客さまの人的資本経営も支援 ● 産業の結節点として、ステークホルダーの人権尊重を確認する体制を整備
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	マイクロファイナンス提供者数 +80万人 （2022年度比）		（23.4）万人*	● 学習・挑戦の機会提供により、生まれた環境にかかわらず活躍できる社会を実現 ● マルチフランチャイズ戦略を掲げる企業として、金融を軸に絶対的貧困の解消に貢献
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	AM・外貨残高 21兆円		19兆円	● 人生100年時代のさまざまな不安を、多様な商品・サービスの提供を通じて解消 ● デジタルを活用し、年齢・地域を問わず利便性の高い金融サービスにアクセスできる基盤を構築
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	スタートアップ向けの投融資額 1,350億円		1,850億円	● メガバンクとしての矜持を持ち、企業の課題解決・成長支援を通じて日本の発展に貢献 ● 新産業や次世代の支援等、金融の枠にとらわれない挑戦により日本の成長を後押し

* 貸出ポートフォリオの信用状況悪化に伴い新規与信を抑制した一方で、返済が進んだことから減少

社外取締役座談会

「社会的価値の創造」と「経済的価値の追求」を両輪に、企業価値の向上を目指す

取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO
安地 和之

×

社外取締役
（2025年6月に退任）
桜井 恵理子

×

社外取締役
ジェニファー ロジャーズ

安地: SMBCグループは、2025年度を最終年度とする3ヵ年の中期経営計画で、「社会的価値の創造」と「経済的価値の追求」を両輪に、企業価値の向上に取り組んでいます。社外取締役のお二人には、経営を監督する立場から、これら2つの観点について率直なご意見をいただければと存じます。まず、社会的価値の創造について、サステナビリティ委員会の委員長を務めていらっしゃる桜井さんからご意見をいただけますでしょうか。

桜井: まず、ここ数年のSMBCグループにおけるサステナビリティの取組についてご説明します。サステナビリティ委員会が発足したのは2021年です。その前年から、サステナビリティ委員会を内部委員会として設置することについて、取締役会で議論を重ねてきました。その過程で、SMBCグループがいかに持続可能性を高めていくのか、そして持続可能な社会の実現にどのように貢献していくかといった根本的な議論を、執行サイドの皆さまも含めて実施できたことは非常に有意義だったと考えています。

2023年には、社会的価値の創造という言葉を中期経営計画に盛り込み、前面に打ち出しました。その際、私が執行サイドにお願いしたことは、従業員一人ひとりが社会的価値の創造を意識して日々の業務に取り組んでほしいということでした。しかし、初めの1年間は、従業員サーベイで「社会的価値の創造は良いことだと思ってはいるが、具体的に何をすべきか分からない」といったコメントも見られました。そのため、「全員参加」をスローガンに掲げ、まずは一人ひとりが行動することを推奨した結果、現在では教育格差や経験格差の是正につながる活動等、インパクトのあるアクションに結びついていると認識しています。また、ステークホルダーからも好意的な反応が数多く寄せられています。

安地: この1、2年の間で、サステナビリティへの取組に対する姿勢について、国や地域によって差が生じており、先行きの不透明感が増しています。そのような状況を踏まえ、どのような対応が必要だとお考えでしょうか。

桜井: 気候変動やDE&I等の取組について、潮流の変化が生じていることは確かです。しかし、それによってSMBCグループの取組の方向性が大きく変わるものではないと認識しています。SMBCグループは5つのマテリアリティとして、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」を掲げています。脱炭素に関して言えば、SMBCグループの主要市場である日本はエネルギー資源が極めて限られた国であり、グリーンイノベーションを実現することは、「環境」だけでなく「日本の再成長」にとっても重要な取組となります。

また、DE&Iについても、その根源的な意味を考えると、一人ひとりが活躍でき、やりがいを持って働ける社会や企業を目指すということに尽きます。特に現在の日本では、「女性の活躍が難しい」「国際化が他国に比べて遅れている」といった社会課題がある中で、SMBCグループとしても何らかの対応をしていかなければなりません。そもそも女性が活躍できる職場環境は、男性にとっても働きやすい職場環境になるはずであり、そのような取組を進めていくことは当然です。人事施策については、取締役会やサステナビリティ委員会の場で積極的にさまざまな提言をしています。たとえば、外資系企業では一度退職した人が再び入社する「アルムナイ採用」は珍しくなく、そのような制度をSMBCグループでも導入しました。多様な人材がさまざまなアイデア、知識、バックグラウンドを持って活躍できる職場環境を整えることこそが本来のDE&Iであると考えていますので、引き続き推進していただきたいと思います。

社外取締役座談会

“社外取締役の意見を踏まえた形で2030年頃に目指す財務的成果をアップデートできたことは非常に意義があると感じています。”

ジェニファー ロジャーズ

ロジャーズ: 今、桜井さんがおっしゃった内容も含め、サステナビリティの取組については、取締役会やサステナビリティ委員会、リスク委員会で継続的にさまざまな議論がなされています。私の参加しているサステナビリティ委員会では、多様な専門家の知見や意見を取り入れながら活発に意見交換をしています。私とチャールズ D. レイクⅡさんは、米国出身の社外取締役として、積極的かつ率直に意見を経営陣に伝えることで、先ほども言及のあった気候変動やDE&I等に関わる取組について、米国の情勢を踏まえた議論につなげています。

私自身も、桜井さんと同様に、気候変動やDE&Iの取組の方向性は根本的に変わっていないと認識しています。とりわけ脱炭素の取組に関しては、むしろ、重要性が増していると感じています。このような環境では、SMBCグループが2023年に公表した「Transition Finance Playbook」の役割が、より一層大きくなるのではないでしょうか。

世の中は極めて複雑に変化していますが、SMBCグループが社会に貢献するために何ができるか、という根本的な部分は変わっておらず、マテリアリティの背景にある普遍的な考え方は正しいと信じています。一方で、変化に対応することも必要となるため、さまざまな観点から継続的に取締役会において議論を行うべきです。特に、私は弁護士でもありますので、リスクの低減に資する助言を心掛けていきます。

安地: ロジャーズさんからリスクに関するご指摘がありましたが、執行サイドの視点はどうしてもオポチュニティに偏りがちです。リスクとオポチュニティのバランスを取りながら取組を進めていくことが大切ですので、引き続きさまざまなご意見をいただければ幸いです。

次に、経済的価値の追求の話に移りたいと思います。2025年5月に、中期的に目指す財務的成果をアップデートし、2030年頃を目途に、当期純利益2兆円、ROE11%程度を達成することを掲げました。これまでSMBCグループは、どちらかと言えば保守的な目標設定をしており、投資家との対話においても、「よりチャレンジングな目標設定をすべきだ」というご意見を多くいただいていました。このようなご意見を踏まえ、中期的に目指す財務的成果については蓋然性の高いシナリオに基づいたものへと変更しましたが、お二人のご意見をお聞かせください。

ロジャーズ: SMBCグループの業績見通しや目標設定が保守的過ぎるのではないかという意見は、私自身も以前から申し上げていました。また、中期的に目指す財務的成果の設定にあたっても、「成長に対してやや慎重すぎるのではないか」「グローバルソリューションプロバイダーを目指すのであれば、もっとスピード感を持って実現すべきではないか」といったことをお伝えしてきました。そのような意見を踏まえた形で、2030年頃に目指す財務的成果をアップデートできたことは非常に意義があると感じています。また、米国の関税措置をはじめ、コントロールできない要因が多々ある中で、ステークホルダーの皆さまが不安を感じているからこそ、SMBCグループとして明確な目標を伝えることが必要であると考えています。さらに、それをどのように目指していくのかについて、「日本の再成長」「アジアの成長」「資本市場の成長」の3つの領域で成長を追求するという方向性を示したことも評価しています。

また、今後はSMBCグループの持続的な成長に向けて、いかに差別化を図るのかが重要になるでしょう。たとえば、SMBCグループは、デジタルやAIに関する投資戦略において、かなり先進的な目標を掲げ、現中期経営計画期間中のIT投資額を8,000億円にまで引き上げました。国内では、個人向け総合金融サービス「Olive」や、法人向けデジタル総合金融サービス「Trunk」をリリースしました。デジタルを活用することで、個人のお客さまに対しても、中小企業のお客さまに対しても、効果的なビジネスを展開できると考えています。AIへの投資にも力を入れており、次期中期経営計画期間までの合計で500億円の投資枠を設けています。SMBCグループが掲げるAI-leading Financial Institutionの実現をぜひ応援したいと思っています。さらに、インオーガニック投資の推進については、インドの商業銀行YES BANKへの出資を決定しました。アジアのマルチフランチャイズ戦略の中でも、インドは特に注目されるべき国であり、成長ポテンシャルが高い市場です。この出資案件はPBRが低く、プレミアムを抑えた形で出資できた点も評価しています。また、インドの商業銀行ビジネスは、当社のマルチフランチャイズ戦略における最後のミッシングピースとも言える存在であり、SMBCグループにとって非常に重要な位置付けにあると認識しています。本件の検討時には、投資リターンをしっかりと見極めると同時に、SMBCグループの戦略と整合するように案件の合理性について丁寧に議論を進めました。一方で、過去の投資案件の反省も踏まえ、出資後のフォローアップについては、出資先の状況を定期的に確認し、資本効率を適切に評価するための体制をしっかりと整備する必要があると感じています。

桜井: ご指摘の通り、これまでさまざまな出資を行ってきましたが、必ずしもすべてが想定通りに進捗した訳ではなく、減損が発生する事例もありました。過去から学び、取締役会では成長投資を後押しするためのさまざまな取組を行っています。たとえば、投資時に適切な分析・評価を行えるよう、出資を検討する国のマクロ経済情勢等について、専門家からレクチャーを受ける機会が設けられています。また、事業部門の担当者からも、セグメントごとの成長戦略について詳しい説明を受けています。投資後のPMI（Post Merger Integration）については、実効性を高めるために現地の経営陣と定期的にコンタクトを取り、状況把握に努めています。加えて、日本からも、出資先の経営を支えられるよう、地域をよく知る人材の育成を進めています。ガバナンスに関しては、取締役会で個別分野ごとの進捗を確認する機会が設けられているほか、マルチフランチャイズ戦略全体としてのポートフォリオの状況についても、定期的に報告を受けています。

安地: 執行サイドの視点から申し上げると、減損が生じるということは、当初想定したシナジーが発現しなかったことを意味しており、PMIへの取組が甘かったと捉えています。これを踏まえた体制面の見直しを行い、従来は出資を検討するチームとPMIを推進するチームが別々でしたが、数年前から出資を検討したチームが自ら現地でPMIを行う形に変えています。また、業績計画について、出資先から受けた報告を本社が査定する形式から、現地に入り込み、マーケットを見て、一緒に計画を作成する方向に転換しています。インドネシアやベトナムの出資案件における減損を重く受け止め、投資の入口の段階でディシプリンを利かせることに加え、PMIについても、今まで以上にしっかりと現地に入り込んで取り組んでいきます。

社外取締役座談会

> **SMBCグループが企業価値を最大化するためには、グローバル、デジタル、人材のケイパビリティを高めることが不可欠です。**
>
> ―― 桜井 恵理子

安地: では最後に、社会的価値、経済的価値の両方を含めて、総括的なご評価をいただければと思います。桜井さんは、これまで10年の長きにわたり当社の社外取締役を務めてこられましたが、SMBCグループがどのように進化してきたか、あるいは今後何が課題なのか、ぜひお聞かせください。

桜井: 10年前を思うと、いかにSMBCグループが進化し、そして社会も変化してきたかを強く感じます。たとえば、取締役会の議題において10年前は国内の話がほとんどだったと思いますが、現在の取締役会ではさまざまな地域の話をするようになり、グローバル戦略が大きく進化したことを感じています。

私が社外取締役を務めてきた中で、特に意見を申し上げてきたテーマが3つあります。1つ目が今お話しした「グローバル」です。2つ目が「デジタル」であり、今やすべてのプロジェクト、案件、施策が、何らかの形でデジタルに紐付いています。10年前を思い出すと、AIという言葉はその時から私たちの取締役会で出ていたものの、まだ夢のような話でしたので、隔世の感があります。そして3つ目が「人材」であり、私が常々重視してきたところです。人のポテンシャルは、その人のやる気と周りからの期待によって大きく花開くものであり、最近のSMBCグループの皆さんを見ていると、そのことを実感します。

SMBCグループが企業価値を最大化するためには、今申し上げたようなグローバル、デジタル、人材のケイパビリティを高めることが不可欠です。そのような考えの下、この10年間、さまざまな議論を重ねてきました。それがもしSMBCグループの企業価値向上につながっていたとしたら嬉しく思います。社外取締役としての役割は終えますが、引き続きSMBCグループを厳しい目で見守りつつも、温かい心で応援していきます。

安地: ロジャーズさんは現中期経営計画のスタートと同時に社外取締役にご就任いただきました。これまでの2ヵ年を振り返っていただくとともに、今後ここに注目していきたいといった点があれば教えていただけますでしょうか。

ロジャーズ: PBRは1倍程度まで改善し、SMBCグループに対する投資家の関心がバリューからグロースへとシフトしていることは非常に大きな進展であり、中期経営計画で掲げた目標についても達成が視野に入っています。しかし、先ほど申し上げた差別化という点については、より一層力を入れて取り組んでいただくことを期待しています。

また、監督という立場で言えば、グローバルガバナンスが重要なテーマです。先日、桜井さんとニューヨークの拠点を一緒に視察し、米国の取締役会の監督状況を確認し、現地のさまざまな経営陣ともお会いすることができました。このような活動を通じて社外取締役としての監督義務を果たすとともに、世界中の優秀な人材と会ってさまざまな話をすることが、グローバル化の実現に向けて重要な取組のひとつになるのではないかと思います。また、YES BANKやJefferies等、新しいパートナーとの連携を強化していく中で、地域による文化の違いにどのように対応すべきかといったことも含め、多様な観点で私たち社外取締役が監督すべきだと思います。特に課題を感じているのは、「リスクリターンをどう測るのか」という点です。ベトナムで減損を計上した事実もありますので、成長投資を行うだけでなく、ディシプリンの観点からリスクリターンを評価し、投資後のフォローを強化していくべきだと考えています。

また、私はSMBCグループが掲げる「Five Values」の中の「Integrity」という言葉が好きなのですが、コンプライアンスを大切にする企業文化を醸成することも重要です。SMBCグループとして、不正が起こらないようにさまざまな取組を進めていますし、それは当然やるべきことです。しかし、それ以上に、従業員一人ひとりが自発的に「Integrity」を大切にし、事業拡大に努めながら正しいことを守ることが極めて大切であり、そのような文化が浸透しているかを、従業員アンケート等を通じて確認することも必要ではないかと思います。

安地: グループガバナンスやグローバルガバナンスの重要性は、ますます高まっています。私自身は現在、三井住友銀行、SMBC日興証券、三井住友ファイナンス&リース、SMBC信託銀行の取締役を務めているのに加え、取締役ではないものの、米国や欧州拠点の取締役会に必要に応じて出席し、グループ全体の方針や検討事項等を伝えています。さらに、グローバルベースで戦略を整合させていくということが今後ますます重要になってきますので、これらの取締役会での議論の内容を当社の取締役会でしっかりと報告するということをより一層心がけていきます。

また、桜井さんからは人材の話がありましたので、2026年1月に予定している三井住友銀行の人事制度改定について、最後に少しお話をしたいと思います。SMBCグループの投資家向け説明会資料において、「実力本位にする」とか「年功序列を廃止する」といった話を盛り込んでいるのですが、海外の投資家からは「当たり前のことをなぜ言うのか」と言われることが多々あります。そのような、日本ではまだ当たり前ではないことも、SMBCグループでは当たり前のこととなるように、グローバル化に向けて努力していく所存です。本日はお二人から貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

> **グローバルベースで戦略を整合させていくということが今後ますます重要になってきます。**
>
> ―― 安地 和之

本稿では、2025年5月に開催したサステナビリティ説明会「SMBCグループの社会的価値創造への取組」のパネルディスカッション等の内容をご紹介しています。
詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/investor/financial/presentation.html

人材戦略

ひとりひとりが、しなやかに、強く。そして社会の力へ。

人こそが、最も大切な財産

SMBCグループがお客さまや社会にとってなくてはならない存在となるためには、従業員一人ひとりが挑戦を続け、成長を遂げていくことが何よりも大切です。「人」こそが我々の財産であり、競争力の源泉です。

現在、グループには12万人の多様な人材が活躍していますが、我々が誇るべきものは「一人ひとりの強さ」です。この強さとは、一人ひとりが仕事に対するこだわりと情熱を持ち、お客さまや社会のために何ができるかを徹底的に考え抜く姿勢を指します。また、それぞれが仲間を大切にし、責任感を持って自らの職務を全うし、困難にも果敢に挑戦する意欲も兼ね備えています。この人材に対する価値観を、我々はDNAとして先人から受けつぎ、長きにわたって培ってきました。

２０２３年度には、これらの目指す姿を具体化した「SMBCグループ人財ポリシー（人財ポリシー）」を制定しました。

人的資本経営を通じ選び、選ばれる関係へ

我々が将来にわたり成長し、お客さまや社会から選ばれる企業として付加価値を提供し続けるためには、人財ポリシーで掲げた姿を追求し続け、会社と従業員の選び、選ばれる関係が好循環していることが不可欠です。人財ポリシーは「人事の羅針盤」であり、現在の中期経営計画で掲げた各種施策の基盤となっています。

また、2025年度より「人財ポリシースコア」という独自の指標を導入しました。この指標を通じて、人財ポリシーの目指す姿の実現度を可視化し、それをモニタリングしていきます。今後も中期経営計画等の経営戦略との連関を見据えつつ、その実現度合いの状況から、施策のアップデートを進めていきます。

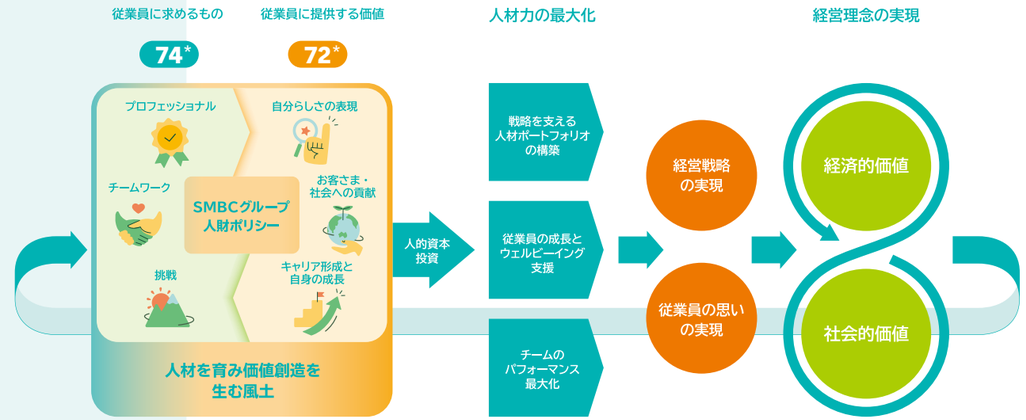
グループCHROとして、これからも人財ポリシーを人事施策の基本方針として位置付け、一人ひとりの人材力を最大限に引き出すことで、経営基盤の格段の強化を図り、社会的価値の創造と経済的価値の追求を実現していきます。

三井住友銀行の人事制度改定に込めた思い

三井住友銀行では、2026年1月に予定している人事制度改定を通じて、人財ポリシーのさらなる具現化を目指しています。この改定では、これまでの年功序列といったレガシーから脱却し、一人ひとりがプロフェッショナルとしてのキャリアを歩み、役割と行動、貢献に基づく評価を徹底することで、挑戦を促し、実力を引き出す環境を整備します。

この改定を通じて、従業員一人ひとりが高いプロ意識と矜持を持ち、挑戦と成長を繰り返していくことにより、SMBCグループが社会やお客さまにとって欠かせない存在であり続けることにコミットしていきます。グループCHROとして、これからも人的資本の可能性を最大化し、グループ全体の進化を牽引していく決意をここに表明します。

SMBCグループ版人的資本経営モデル



* 2025年度人財ポリシースコア

人財ポリシースコア

SMBCグループでは、人財ポリシーの実現度を定量的に評価する指標として、「人財ポリシースコア」を新たに導入しました。この指標は、グループの人的資本経営モデルを支える基盤である、人財ポリシーの「従業員に求めるもの」と「従業員に提供する価値」との好循環の実現度を可視化するものです。本スコアは、エンゲージメントサーベイの各項目の結果を組み合わせて算出し、エンゲージメント総合スコアのKPIと同じく70以上を目安として設定しています。

現在、このスコアは目安を超える水準を維持しており、SMBCグループにおいて人財ポリシーが十分に実現されていると評価しています。今後もスコアのモニタリングを継続し、そこから得られるインサイトを施策に反映させることで、人的資本経営を深化させ、SMBCグループの持続的な成長を実現していきます。

2025年度人財ポリシースコアの内訳

従業員に求めるもの	74	従業員に提供する価値	72
プロフェッショナル	73	自分らしさの表現	71
チームワーク	75	お客さま・社会への貢献	72
挑戦	74	キャリア形成と自身の成長	72

人材戦略の達成状況*1（2024年度）

（ ）前年比

戦略を支える人材ポートフォリオの構築

新卒コース別採用者数*2, 3: 247名（+145名）
グローバル事業部門人員: 70千名（+5千名）
注力分野投入実績: 680名（+80名）
5年以内後継者候補数／継承準備度*4: 314名（+35名）／8.3倍（+1.3倍）

従業員の成長とウェルビーイング支援

有給休暇取得率: 85%（-0pt）
年間総研修費用*2: 51.6億円（+5.3億円）
アブセンティーイズム*5／プレゼンティーイズム*6: 3.3%（+0.0pt）／80.2%（-2.2pt）

チームのパフォーマンス最大化

	女性	キャリア採用	外国籍*7
全体	48%（+0pt）	40%（-1pt）	54%（+4pt）
管理職	22%*8（+2pt）	20%（+1pt）	94%*9（+1pt）

*1 特に断りのない限り、集計対象は主要グループ会社8社の国内従業員　*2 集計定義を変更し、前年比を調整。　*3 2025年4月に入社した人数　*4 対象ポストに対する候補者数の割合　*5 欠勤・休職が1年間に1日以上ある者の割合（三井住友銀行）　*6 病気やけががないときの仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価。SPQ（東大1項目版）を用いて測定（三井住友銀行）*7 SMBCグループ連結従業員数に対する割合　*8 女性活躍推進法に基づき集計　*9 海外拠点の管理職ポストにおける海外現地従業員の比率

三井住友銀行の人事制度改定

新人事制度によって実現したいこと

事業環境の変化に伴い我々に求められる専門性が高度化していることを踏まえ、各領域でプロフェッショナル人材の確保・育成を加速させ、そのような人材の活躍を通じて、我々のビジネスをさらに拡大していきます。

また、会社の発展に向けて人財ポリシーの好循環の創出も目指していきます。すなわち、従業員と会社が選び、選ばれる関係となるため、会社は多様な価値観を尊重し、従業員が最大限の力を発揮できる環境と組織風土を築いていきます。そのような職場で意欲的に業務に取り組み、成果を上げた従業員に対し、公正な評価と処遇で応じることで、それぞれの職場で働くことにさらなる意欲や喜びを感じてもらう関係を構築します。

人事制度改定の全体像

新人事制度では3つのコンセプトを掲げています。

1.一人ひとりがプロとしての軸を作る

キャリアパスの設計

これまでは、全員が幅広く業務を経験し、一律にマネジメントを目指す単一的なキャリアパスでした。新人事制度では、それぞれの領域で専門性を磨いてプロフェッショナルを目指すキャリアパスも提供することで、マネジメントだけでなく、トッププレイヤーとしてのキャリアゴールを描く選択肢が広がります。

2.一律の年次運用の撤廃

入行年次や年齢に関係なく、プロフェッショナルとして求められる役割と成果・貢献を重視し、評価・処遇を決定します。実力があれば誰もが、大きな役割とそれに応じた処遇を得られるようになります。

3.一人ひとりがキャリアと働き方を選択

従業員一人ひとりが自らのキャリアパスを選択し、ライフステージに応じた働き方を実現できることはもちろん、それが公正に評価・処遇される枠組を確立します。自律的なキャリア形成の実現に向けた、意識改革につなげていきます。

人事制度改定を成功に導くポイント

三井住友銀行発足後初めての抜本的な改定のため、従業員がキャリア形成や実力本位の仕組に対して不安を感じることや、マネジメントの負担が増加することも想定されます。

たとえば、管理職は、部下一人ひとりの適性・キャリア志向を把握し、成長を促すフィードバックを行うことが求められます。多様な人材に寄り添い、チームのパフォーマンスを最大化するために、これまで以上に高度なマネジメントスキルが必要となることから、管理職を対象とした施策を拡充していきます。

また、新人事制度を従業員全員が正しく理解し、前向きに変化を受け入れられるよう、経営・事業部門・人事が一体となり、丁寧なコミュニケーションを行っています。

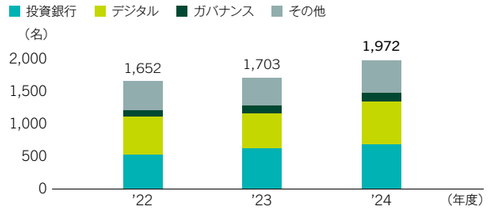
人事制度改定に関する理解浸透のための従業員とのセッションの様子

① 戦略を支える人材ポートフォリオの構築

目指す姿と今後の展望

注力領域におけるプロフェッショナル人材の確保と戦略に応じた機動的な人材配置を目指し、人材ポートフォリオマネジメントをさらに推進していきます。たとえば三井住友銀行では、従業員が保有するスキルや経験を自ら開示し、各部署がその情報を基にオファーできる制度の導入を予定しています。多様化するビジネスニーズに応えられるよう、より精緻で柔軟な人材ポートフォリオの構築を目指します。

専門人材の認定者数



取組

注力分野の人材拡充

成長に向けた戦略重点領域

3つの注力分野に対して現中期経営計画3ヵ年の人員投入計画を定め、積極的な採用と機動的な配置を進めています。具体的には、DX人材をはじめ、法務・コンプライアンス等の経営基盤を担う人材、グローバルCIBやマルチフランチャイズ戦略等を進めるグローバル人材の拡充に注力しています。

注力分野	3ヵ年投入計画		
	2023年度	2024年度	
法務・コンプライアンス・リスク管理・IT	+400名	+550名	+1,000名
DX・アナリティクス	+150名	+100名	+300名
グローバル	+50名	+30名	+100名

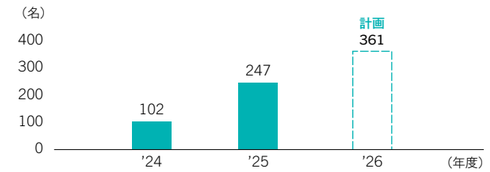
専門人材の認定

従業員の専門スキル向上のため、認定制度を拡充しています。日本総合研究所では「エキスパート認定制度」の対象者をシステム部門から本社部門全体へ拡大しました。また、三井住友銀行では特定の社外資格取得者を認定する「SMBC DX パスポート」を活用し、DX人材の育成を加速しています。

人材獲得の強化

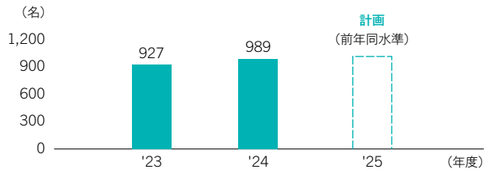
各領域での専門性向上を目的として、コース別の新卒採用を促進しています。三井住友銀行では、IT・デジタルコースの拡充や、入行後に最短での海外赴任を確約する「Global Banking Course」の新設等を行いました。キャリア採用の手法を多様化し、部署起点のスカウトやリファラル、カムバック採用の動きも増え、2024年度のスカウト経由の採用者数は99名に上りました。

新卒コース別採用者数*



* 当該年度に入社した人数。2024年度実績以降、集計定義を変更し、過去実績を遡及修正

キャリア採用者数*



* 当該年度に入社した人数

グループ・グローバルを舞台とした活躍推進

国内外のシームレスな人材配置

多様な人材がグループ・グローバルでシームレスに活躍できるような、仕組や環境を整備しています。

グループ会社間では、3,200名の人材交流が生まれていることに加え、会社横断でプロジェクトチームを組成する事例も増えています。

また、グローバルでは、国を跨ぐ異動について、統一した「Global Mobility Policy」を定め、より一体的な運用へと移行予定です。グローバルな人材配置を機動的に行い、従業員に幅広い成長機会や活躍の場を提供していきます。

協働体験を通じたグローバルアラインメント

国内外の従業員が、SMBCグループの事業・人材の多様性を実感するとともに、グローバル人材としてのスキル・専門性を高められるよう、日本と海外の双方向での短期派遣や業務出向を推進しています。

三井住友銀行では、海外現地従業員に向けて、日本での短期研修制度「Global Japan Program」等の実習機会提供や、日本への出向を促進しています。2024年度は90名が来日し、高度な専門性を発揮するとともに、雇用地にとらわれない成長機会や活躍の場を得ました。

また、国内雇用の従業員を対象とした2年間の海外トレーニー制度の継続に加え、戦略上の注力国であるインドには、2024年度から若手従業員を3ヵ月間短期派遣する等、将来のグローバルビジネスを牽引する人材の育成に注力しています。

インドへの若手従業員短期派遣プログラム「Indo wo Shiro Program」

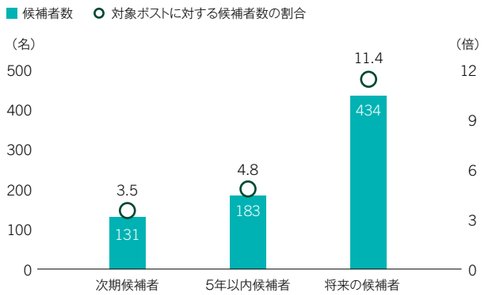
経営人材の輩出

サクセッションプラン

CxOや事業部門長等の国内外の主要ポジションについて、リーダーシップに富んだ経営人材を育成するため、サクセッションプランを策定し、年齢・背景にかかわらず成果・実績に応じた登用を推進しています。たとえば、40代前半での執行役員登用や、グループ内で所属会社を跨いでの執行役員登用を実現しました。

また、経営幹部候補者の計画的な育成を目的としたグループ合同研修を開催しています。経営幹部としての俯瞰的な視野を育むことに加え、グループの強みを活かしたビジネス推進に向けて一体感の醸成を図っています。

後継者候補数・継承準備度



グローバルタレントマネジメント

グローバルな主要ポジションでの最適配置を実現するため、2024年度に海外現地従業員の執行役員登用プロセスを「Global Talent Management Framework」として整備しました。執行役員候補者の選出から、360度評価の実施等、登用までの一連のプロセスを明確化し、雇用地にとらわれない最適な人材の登用を加速していきます。

グローバル人事の挑戦

グローバル人事機能の高度化

SMBCグループにとって、海外ビジネスの重要性はこれまで以上に高まっています。近年、事業規模と人員の両面で海外事業は大幅に成長しており、今後も持続的な成長を展望しています。海外ビジネスが拡大し、複雑性が増す中で、我々はグローバル人事機能を高度化することが求められています。これをふまえ、グローバルで人事機能の一体化に取り組んでおり、人事運用の簡素化・効率化、国・地域間の連携強化、本社としての適切なガバナンス体制の構築を推進しています。「One Global HR」としてグローバルに整合した人材戦略を実行することで、国・地域にかかわらずグループ・グローバルの従業員全員に活躍の場を提供し、事業と従業員がともに成長していくことを目指します。

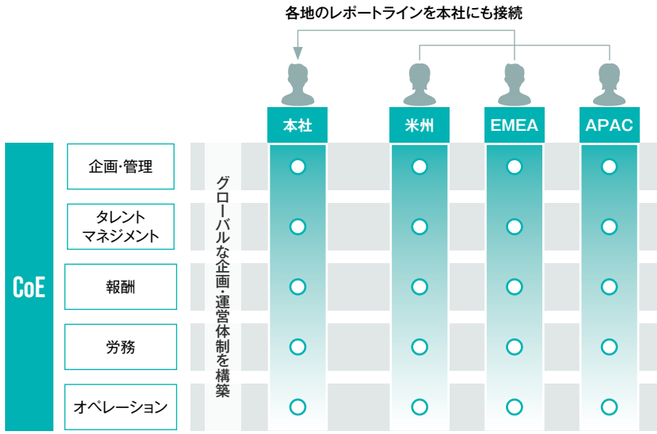
Joel Fastenberg
執行役員
人事部 部付部長

統一プラットフォームの構築

グローバル人材戦略の実現に向けて、人事組織・運用等のHRプラットフォームをグローバルで統一することが不可欠だと考えています。

そこで、2025年度から、各地人事責任者のレポートラインを本社人事部にも接続しました。また、Global CoE（Center of Excellence）として機能別にグローバルな企画・運営体制も構築しました。CoEの5つの機能のうち、4つは海外現地従業員を責任者にアサインし、人事部門においても雇用地にとらわれない人材配置を実現しています。さらに、海外においては銀行・証券の一体運営を進めていることを踏まえ、グローバル人事領域においても三井住友銀行とSMBC日興証券の一体運営を開始しました。新体制により、海外拠点との一体的な人事運用とグループ・グローバルで人材力の最大化を加速していきます。

また、グローバルでの人事データ活用の高度化を目指し、海外における人事システムの統合を検討しています。これを国・地域を跨ぐ異動等に活用することで、グローバル全体で最適な人材マネジメントの実現を目指します。



② 従業員の成長とウェルビーイング支援

目指す姿と今後の展望

SMBCグループでは、従業員一人ひとりが自分らしく活躍するために、新しい挑戦を支援する仕組作りや、心身ともに健やかに仕事に向き合える環境整備を行っています。また、従業員が担当領域でプロフェッショナリティを高め、キャリアを充実させるための機会の提供も進めています。

取組

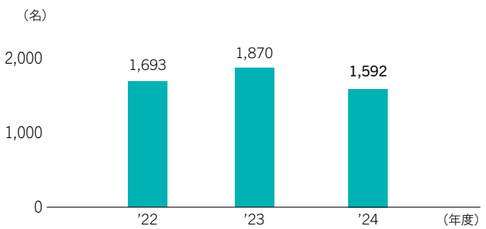
自律的なキャリア形成を支える仕組

自らのキャリアと向き合い、挑戦する機会

グループ横断で職務やポストに応募できる公募制度や、各部署が業務内容や魅力を伝える説明会「ジョブフォーラム」の定期的な開催等により、従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。2024年度の「ジョブフォーラム」は約1,400名が参加しました。三井住友カードでは、公募制度に加え、希望する職務やポストに自ら手を挙げて挑戦できる「キャリアチャレンジ（FA制度）」を導入しており、2024年度は通常の公募と合わせて310名の社員が活用しました。

さらに、社内ベンチャーを立ち上げる取組を支援しており、年齢や経験を問わず、挑戦する機会を提供しています。この取組を通じて、2024年度は新たに6名の新規事業の「社長」が生まれました。

公募制度応募者数



社外派遣や副業による成長促進

社外派遣エントリー制度や、副業・社内副業を通じた多様なスキル・経験の習得を促しています。たとえば、SMBC信託銀行や三井住友ファイナンス&リースでは、他部署の業務を一定期間体験できる機会を提供しており、経験の拡大・キャリアビジョンの明確化を促進しています。

	2022年度	2023年度	2024年度*
副業制度利用者数（含む社内）	426名	713名	938名

* 2024年度実績以降、集計定義を変更し、過去実績を遡及修正

専門性にフォーカスした育成体系

従業員の専門性獲得に向けたグループ各社の取組も進んでいます。たとえば、三井住友ファイナンス&リースでは、ラーニング・プラットフォーム「SMFLアカデミー」を整備し、従業員が自ら進んで専門性を獲得できる仕組を提供しています。また、SMBCコンシューマーファイナンスではスキルの可視化に取り組み、必要な資格取得に向けた支援を行っています。

健康経営

従業員の成長を支える心身の健康確保

従業員の健康に対する意識・リテラシーの向上を目的としたさまざまなセミナー・イベントをグループ一体で開催しています。また、検診や治療等にかかる費用補助、柔軟な勤務制度の整備等を行っています。こうした取組が評価され、当社は「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）（ホワイト500）」に認定されました。

③ チームのパフォーマンス最大化

目指す姿と今後の展望

SMBCグループでは、従業員の多様な価値観を尊重し、チームワークにより成果を生み出す組織風土の醸成に取り組んでいます。特にDE&Iは、SMBCグループの重要な成長戦略と位置付け、さらに強化するため、2024年度から取り組むテーマ（両立支援等）ごとにグループ横断で施策の企画・立案を行う体制を整えました。今後も、環境変化や従業員の意識の多様化を踏まえ、さまざまな施策に取り組んでいきます。

取組

DE&Iの推進

意思決定層の多様化

SMBCグループの意思決定層の多様化に向けてさまざまな取組を推進しています。たとえば、日本におけるジェンダーギャップの課題を踏まえ、三井住友銀行の「スポンサー制度」では、経営会議役員（スポンサー）が女性経営幹部候補（スポンシー）に対して、キャリアアップに向けた包括的な支援を行っています。2025年度は17名の経営会議役員がスポンサーとなり、21名のスポンシーを支援しています。

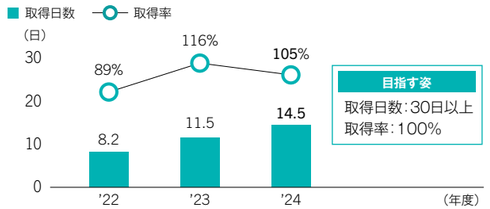
	実績	目標	
	2024年度	2025年度	2030年度
女性役員数	40名*1	30名	—
女性管理職比率*2	22.1%	25%	30%

*1 2025年6月時点　*2 女性活躍推進法に基づく集計

両立支援の促進

従業員が、仕事とプライベートを両立しながら思う存分に活躍できるよう、両立支援制度を拡充しています。性別に関係なく育児休業を取得しやすい組織作りのほか、介護ガイドブックの策定等、介護との両立に向けた従業員の意識の醸成も進めています。

男性の育児休業平均取得日数・取得率*



* 育児休業取得率は、事業年度を跨いで育児休業を取得した者の取扱の方法により、100%を上回ることがあります。

パフォーマンスを高める組織風土

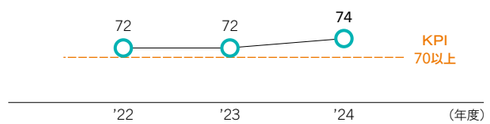
組織をリードするマネジメント育成

中堅層から役員まで、マネジメント力の育成に力を入れています。管理職1人当たり平均22人が360度評価を実施する等、管理職に内省する機会を提供し、組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

「Wevox」の活用

グループ・グローバルでエンゲージメントサーベイ「Wevox」を活用し、可視化したデータを基に現場主体で課題の特定や改善に取り組んでいます。三井住友銀行では3,000名超がエンゲージメント・アンバサダーとして職場作りの中核を担っています。エンゲージメントスコアは高い水準を維持していますが、引き続き定点観測を続け、各種人事施策の改善に活用していきます。

エンゲージメントスコア



Create Social Value Pursue Economic Value

社会的価値の創造・経済的価値の追求

046 CSuO × グローバル・アドバイザー対談

048 SMBCグループの社会的価値の創造

事業部門の戦略

064 リテール事業部門

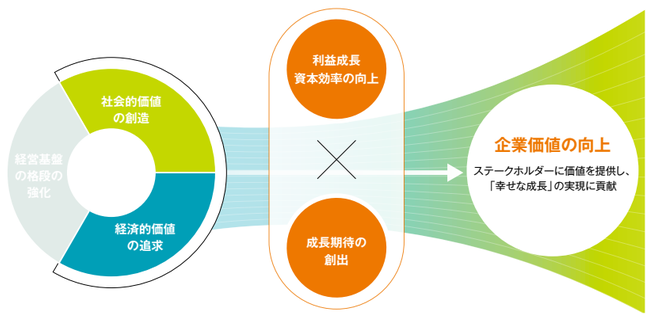
070 ホールセール事業部門

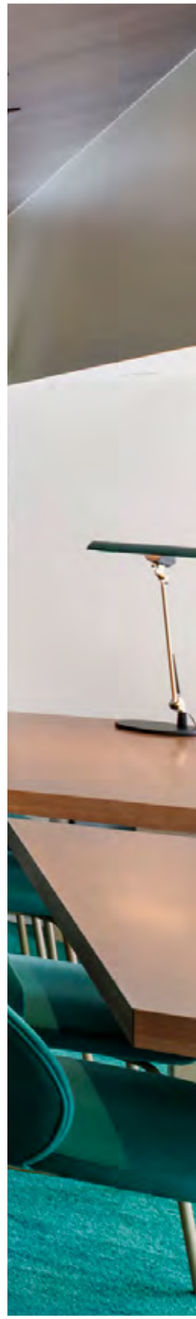
074 グローバル事業部門

078 市場事業部門

082 デジタル戦略

084 資産運用戦略





CSuO × グローバル・アドバイザー対談

全員参加から広がる社会的価値創造の取組の輪

profile

（左）

Paul Polman

（略歴）2023年3月にSMBCグループ・グローバル・アドバイザーに就任。ユニリーバCEOとして在任中、ブランド戦略の中核に社会課題解決を据えた事業計画「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」を導入し、サステナビリティと企業成長の両立に尽力した。

SMBCグループ・グローバル・アドバイザーについては、P.114をご参照ください。

（右）

髙梨 雅之

執行役員
グループCSuO

SMBCグループ・グローバル・アドバイザーのPaul Polman氏とグループCSuOの髙梨雅之が、SMBCグループの社会的価値創造の取組や今後の展望について意見交換をしました。

髙梨: SMBCグループでは、社会的価値の創造にグループ一丸となって取り組む全員参加を重視してきました。現中期経営計画が始動してからの2ヵ年で、従業員がお客さまを取り巻く社会課題にも目を向け、その解決に向けた対話を行う等、具体的な変化が現れてきたと手応えを感じています。

Polman: SMBCグループの社会的価値創造への取組は、比較的短期間で着実な進展を見せていると思います。特に重要なのは、社会的価値の創造に取り組んでいけば企業の成長に直結するという認識が、組織内で理解され始めていることです。私がユニリーバでCEOを務めていた当時の経験を振り返ると、こうした考え方が社内で浸透するのに約5年の歳月がかかりました。そのため、SMBCグループがスピード感を持って従業員の意識改革に取り組んでいる点を評価しています。特に、従業員が国内外の各拠点で社会的価値創造に取り組む「シャカカチDAY」の実施といったユニークな取組を通じて、一人ひとりの主体的な行動を後押ししている点に注目しています。加えて、経営陣のコミットメントとして、役員等の報酬制度にサステナビリティに関する指標を評価項目として組み込んでいる点も素晴らしいと思います。従業員と経営陣が一丸となって取り組む姿勢が伝わってきます。

髙梨: ありがとうございます。また、SMBCグループの全員参加にとどまらず、社会的価値創造の取組の輪を社会全体に広げていきたいと考えています。中でも、金融機関としての機能を活かし、社会課題解決にお金を回す仕組作りにも精力的に取り組んでいます。足元では、スタートアップ企業を対象としたインパクト投資の開始や、富裕層のお客さまと社会課題に取り組む非営利団体等との橋渡しをするフィランソロピーアドバイザリーサービスの提供等、社会的価値創造の好循環を生み出す商品開発を進めているところです。また、こうした取組の成果をインパクトという新たな「物差し」を用いて示した「インパクトレポート」を、2024年に大手金融機関として初めて発行しました。

Polman: SMBCグループが他社に先駆けて行った「インパクトレポート」の公表は、単なる情報開示にとどまらない意義のある取組です。社会的価値創造の取組やその成果を、インパクトという新たな「物差し」によって定量的に評価し、目に見える形で公表することにより、社内外において社会的価値創造の機運を高めることにも寄与できると考えます。

髙梨: おっしゃる通り、社会や環境に与える正負両面のインパクトが企業価値を測る新たな「物差し」として重要性を増すと考えていますので、引き続き先進的な開示にチャレンジしていきます。また、社会的価値の創造に向けた取組は、SMBCグループ単独で実現するには限界があることから、さまざまなステークホルダーとのパートナーシップの構築にも注力しているところです。2024年からアカデミアとの連携を強化し、複数の大学と社会課題を起点とした共同研究やその成果の社会実装、人材育成等を進めています。NPOや企業との協働も積極的に推進しています。

Polman: 加えて、環境に関する取組においても、SMBCグループが他の金融機関に先んじて「Transition Finance Playbook」を公表した点は素晴らしいです。世界のエネルギー投資の動向を見ても、クリーンエネルギー投資は2024年に2兆1,000億米ドルに達し、クリーン経済は2030年までに15兆米ドル規模に成長すると見込まれています。エネルギー転換を支援していくことは金融機関としての重要な責務と言えるでしょう。世界は現在、気候変動や生物多様性の喪失、貧困や不平等といった複数の危機が同時に進行する「ポリクライシス」の状態にあります。厳しい状況ですが、大きな時代の転換期において新たな提携が生まれています。テクノロジーが加速的に進展していく中で、SMBCグループは変化の潮流を捉え、着実に前進していると確信しています。今後も、より持続的で包括的な社会の実現のために貢献するグローバルな金融グループとして成長していくことを期待しています。

髙梨: 本日の議論を通じて、私たちの取組が少しでも社会に良い影響を与えられているということを改めて確認することができました。今後も、社会の「幸せな成長」の実現と我々の企業価値向上という大きな目的の達成に向け、社会的価値創造の取組をリードし、それをグループの強みとして確立できるよう、私自身も含めた全員参加で課題解決のアクションを起こしていきます。

SMBCグループの社会的価値の創造

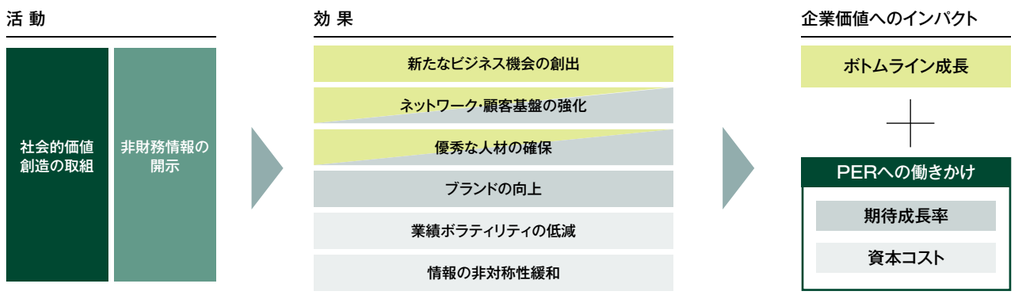
社会とSMBCグループ両方の「幸せな成長」へ

私たちを取り巻く環境は大きく変化し、これまで以上に不確実性の高い時代に突入しています。しかしながら、SMBCグループが、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「幸せな成長」を目指して進むことは変わりません。

この「幸せな成長」の実現に向けては、経済的価値の追求とともに社会的価値の創造が引き続き重要です。ますます拡大・深刻化する社会課題の解決に、SMBCグループらしさ・強みを活かして貢献していきます。

また、私たちは社会的価値の創造がSMBCグループの中長期的な成長ドライバーのひとつだと考えています。社会的価値の創造に取り組み、ステークホルダーに発信することは、新たなビジネス機会の創出や、ネットワーク・顧客基盤、人材力の強化等を通じて事業基盤の強化へとつながり、さらなる社会的価値・経済的価値を創造する好循環を生み出します。

今後も、社会とSMBCグループの「幸せな成長」の実現に向けて、社会的価値の創造に全力で挑み続けます。



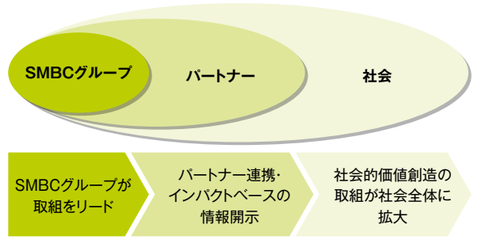
推進体制

SMBCグループは、監督側にサステナビリティ委員会、執行側にサステナビリティ推進委員会を設置し、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、2025年4月には、サステナビリティを切り口としたアドバイザリーやソリューション開発を専門で担当する組織を新設しました。

社会的価値創造の取組の輪

さまざまな社会課題を解決し、「幸せな成長」を実現することは、SMBCグループだけで成し遂げられるものではありません。社会的価値の創造にSMBCグループ一丸となって取り組むだけでなく、私たちの取組や開示を通じて社会的価値創造への共感を生み、その取組の輪を、お客さまをはじめとするステークホルダーや、ひいては社会全体に広げていきたいと考えています。



取組の輪の拡大

SMBCグループ

「全員参加」を掲げ、約12万人の従業員一人ひとりが主体的に取り組むことを重視しています。社会的価値の創造を中期経営計画の基本方針に掲げてから2年が経ち、従業員アンケートで約8割が「以前より社会的価値を意識している」と回答する等、従業員の共感や活動は着実に広がっています。このムーブメントをさらに加速すべく、従業員の参画機会や取組支援を拡充していきます。

● 参画機会の拡充

2024年度より、従業員が社会的価値創造について自ら考え行動する、「シャカカチDAY」を実施しています。2024年度は国内外257拠点が社会的価値創造に取り組む日を設定し、お客さまを含む地域社会と連携した社会課題解決に向けた取組の企画・実施や社会貢献活動への参画・運営支援等を行いました。また、従業員の社会的価値創造の取組を表彰する「シャカカチAWARD」も初めて開催し、全490件／約2,500名の応募から社長賞や従業員投票による社員賞が選出されました。

今後もこれらの施策を通じて、従業員が社会課題を知り、社会的価値創造に取り組む機会を提供することで、主体的な取組のさらなる拡大を目指していきます。

「シャカカチDAY」
小学生に地元企業の魅力を伝える
企業見学ツアー

● 従業員の取組支援

自発的に社会的価値創造に取り組む従業員への支援もますます拡充しています。

具体的には、社会的価値創造に資する取組に活用する100億円の経費枠に加え、投資枠を500億円に増額しました。また、社内研修を通じたケイパビリティの向上にも取り組んでいます。

三井住友銀行では、各法人営業部での旗振り役としてシャカカチアンバサダーを設置したほか、50の社会課題をまとめたディスカッションペーパーや、課題に対応したSMBCグループの提案をまとめたソリューションアプローチシート等を制定し、社会課題を起点としたお客さまとの対話や支援を推進しています。また、お客さまのビジネスと社会課題との関連性分析やアクションプラン策定支援を通じて、お客さまの社会課題解決の取組を支援する「SMBC社会課題解決推進支援融資」を開発し、2024年度は19社のお客さまに約1,100億円の支援を実施しました。

社会的価値創造の取組の輪の拡大

従業員4名が各々の社会的価値創造に向けた取組の状況や課題、今後の展望について共有し、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーのPaul Polman氏よりアドバイスをいただきました。

中西 芳枝
三井住友銀行
社会的価値創造推進部
部長代理

Paul Polman
SMBCグループ・グローバル・アドバイザー

逸見 俊平
三井住友銀行
本店営業第三部
部長代理

大西 怜美
三井住友銀行
公共・金融法人部
部長代理

村上 武
三井住友銀行
社会的価値創造企画部
サステナビリティ・アドバイザリー室
上席室長代理

喜界島をゼロカーボンアイランドへ

逸見: サンゴ礁が隆起してできた島として有名な奄美群島の喜界島は、2050年までにゼロカーボンアイランドになることを目指しており、三井住友銀行と三井住友ファイナンス&リース、および千代田化工建設とで、実現に向けた包括連携協定を締結しています。現状は、喜界島の電力の多くが火力発電で賄われており、燃料は島外からの輸送に依存しているため、CO_2排出とコストの両面で課題を抱えています。また、災害が発生すると電線の復旧工事に時間を要し、2024年の台風では島内の電力供給が1週間程度止まる等、影響は甚大です。一方で、太陽光等の再生可能エネルギーの導入も、コストの面で課題があり進んでいませんでした。このようにゼロカーボンアイランドを実現することは決して容易ではありませんが、同じ課題を抱える離島の先進事例となるよう、再生可能エネルギーの導入や災害レジリエンス強化のための取組等を推進しています。

村上: ヒト・モノ・カネ・情報といった課題解決に向けた資源確保の支援も進めており、総務省による市町村の地域活性化を支援する制度の活用を喜界町へ提案しました。加えて、日本総合研究所の知見も活用し、喜界町の特性に適した再生可能エネルギー導入計画の策定や、活用可能な資源の検討を進めました。このような地域規模に応じた持続可能な取組を起点に、類似する課題を抱える国内外の島嶼地域や国際プロジェクトと連携し、将来的には、地球規模の課題解決に貢献するビジネス機会の創出も展望しています。

Polman: 資源を国外に依存する日本にとって、再生可能エネルギーの導入は重要な取組です。さらに、本プロジェクトはエネルギー転換にとどまらず、災害時の停電リスクの低減といった社会課題の解決につながるため、産業の生産性向上や地域活性化への貢献も期待できます。地域の課題解決が住民の豊かな生活の実現につながるとともに、皆さんもこのプロジェクトを遂行する過程で多くを学び、SMBCグループの将来の成長に大きく貢献することを期待しています。

大西: 地域資源と人材を活かした内発的な地域活性化や住民の方々との対話を通じた生活の質向上も本プロジェクトの重要な取組のひとつです。たとえば、病院の送迎サービスの停止という生活上の課題に対して、三井住友銀行の取引先である自動運転技術を持つ大学発ベンチャーを紹介し、解決を目指しています。喜界島の課題は、日本が抱えるさまざまな課題の縮図です。今後は、効果の確認を行いながら、SMBCグループで力を合わせ、社会的価値創造に取り組んでいきたいと考えています。

全員参加の機運を醸成

中西: SMBCグループでは、全員参加を掲げ、社会的価値の創造を推進しています。たとえば、社会的価値創造の取組を営業部店の評価項目のひとつに設定し、組織として評価されるような体制を整えました。また、現場の従業員にも積極的に取り組んでもらうためのツールのひとつとして、社会課題に関するディスカッションペーパーを作りました。社会課題解説集としてお客さまへの情報提供や会話のきっかけに利用してもらっています。

Polman: 各種ツールは複雑化を避け、現場で活動する人々の意見に丁寧に耳を傾けることが重要です。SMBCグループには卓越した人材が豊富に存在し、すでに社会的価値創造の領域で先駆的な取組が広がっています。社員一人ひとりがリーディングカンパニーの一員としての自覚を持ち、長期的な視点を持って業務に取り組むことを期待します。

社会的価値の創造とは、私たち全員が望む世界に自社を適合させることにほかなりません。最初に問うべきは、社会課題の解決にどのようなインパクトを与えることができるかということです。しかし、最終的には利益を生むものでなければうまくいきません。利益がなければ、活動に必要な資金も枯渇してしまいます。経済的価値は社会的価値の一部であることを念頭に、従業員が全員参加で取り組む体制を確立していくことを期待しています。

離島の地域脱炭素ビジョンの実現に向けた共創プロジェクト

鹿児島県喜界島の環境特性に起因する生物多様性や文化的営みは、地球上において大変希少性があり、島環境の維持・発展に貢献することには大きな意義があります。一方で、気後変動に伴う自然災害の大型化や頻発化、人口減少による公共インフラ不足や不活性等の課題が山積しています。こうした喜界島を取り巻く状況を踏まえ、三井住友銀行、三井住友ファイナンス&リース、および千代田化工建設は、喜界町地域脱炭素ビジョン推進と地域活性化に向けた包括連携協定を2024年7月に喜界町と締結しました。再生可能エネルギーの導入や災害レジリエンスの強化、公共交通に資する取組を中心に、地域企業や周辺自治体とも連携しながら推進していきます。

SMBCグループの社会的価値の創造

パートナー

● 産学連携の取組

社会的価値の創造においては、自らの取組だけではなく、お客さまや社会をはじめとしたステークホルダーとの連携も重要です。その一環として、産学連携の取組を進めています。これまで京都大学・筑波大学・東京大学と連携協定を締結し、社会課題を起点とした研究、研究成果の社会実装や大学経営の変革、起業人材の育成等に取り組んでいます。

● 企業連携の取組

お客さまをはじめとする企業との連携にも取り組んでいます。たとえば、三井住友銀行では、世界のバイオエコノミーをリードするちとせグループと連携し、藻類基点の産業を構築するプロジェクト「MATSURI」の下で、産業界を巻き込んだバリューチェーン構築を推進しています。2024年には、社会的価値創造投資枠を活用して同グループへの出資も行いました。今後も、パートナーシップを通じた社会的価値創造に取り組んでいきます。

社 会

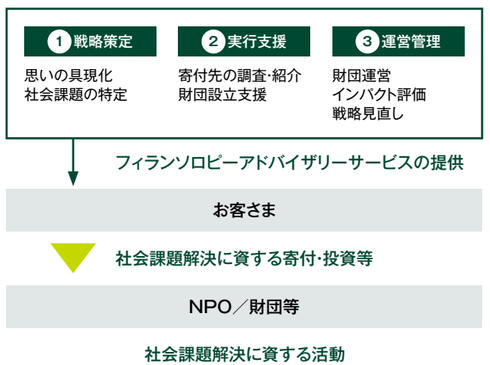
● 社会課題解決にお金を回す仕組作り

SMBCグループは金融機関として、社会課題の解決に取り組むお客さまと社会課題の解決に貢献したいお客さまを金融面でつなぐことで、社会課題解決のための資金流通を促進する仕組作りに貢献しています。

2024年度には、SMBCベンチャーキャピタルがインパクト投資第1号案件として、グローバルサウスでタクシードライバー向けにマイクロファイナンスを提供するHAKKI AFRICAへの出資を実施しました。

また、富裕層を中心としたお客さまと社会課題の解決に取り組む非営利団体・公益法人等との橋渡しをするフィランソロピーアドバイザリーサービスの取扱も開始しました。お客さまの社会貢献・社会課題解決に対する思いに寄り添い、その具現化に向けた寄付先の提案から実行支援、その後のモニタリングまでをオーダーメイドかつ一気通貫で支援することができます。さらに、寄付先のひとつとして公益財団法人SMBCグループ財団を新たに設立しました。

加えて、グリーン預金、ソーシャル預金等の既存商品を通じて着実に社会課題の解決に向けてお金が回りつつあります。今後も金融機関として、社会課題解決に向けたエコシステムの構築を進めていきます。



「物差し」の変化を先取りした情報開示

● SMBCグループの考えるインパクトと可視化の意義

社会的価値の創造とともに、企業価値を測る新たな「物差し」としてインパクトが重要になる中、SMBCグループではインパクトの可視化に取り組んでいます。

インパクトの可視化は、取組の進捗・成果の適切な管理や関連ソリューションの拡充に役立つだけでなく、従業員が社会的価値の創造に取り組む意義を実感することや、投資家をはじめとするステークホルダーが取組状況を定量的かつ客観的に把握することにもつながります。さらに、社会的価値の創造に取り組み、その成果をインパクトとして社会に広く示すことで、社会的価値創造への共感が生まれ、取組の輪が広がっていくと考えています。

● 「インパクトレポート2024」の公表

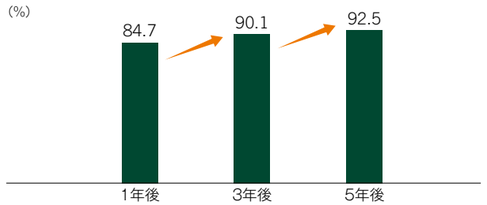
2024年8月に、当社初となる「インパクトレポート2024」を公表しました。このレポートでは、社会的価値創造の取組とその成果としてのインパクトを5つのマテリアリティごとに示しています。

たとえば、業務で培ったスキルや経験を活かしてNPO等を支援するプロボノワークプロジェクトでは、参加した従業員に実施前後でアンケートを行った結果、働きがいやエンゲージメントにポジティブな影響があることが分かりました。また、BTPNシャリアは、マイクロファイナンスを含む金融・非金融サービスの提供を通じてインドネシアの貧困層の社会的自立支援に取り組んでおり、お客さまのこどもの進学率や家庭の冷蔵・冷凍庫保有率が上昇する等、生活環境の改善に貢献しています。

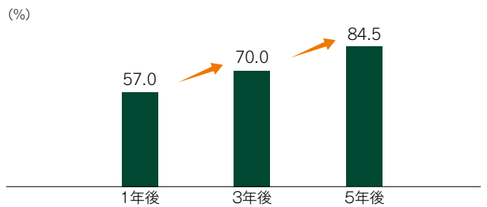
さらに当レポートでは、インパクトを活用した金融ソリューションとして、ポジティブ・インパクト・ファイナンスやインパクトIPO支援、インパクト投資等の取組も紹介しています。

<社会的自立支援によるインパクト>
BTPNシャリア利用後の生活環境の変化を経過年数ごとに測定

こどもの進学率



冷蔵・冷凍設備保有率



なお、このレポートはまだ完璧なものではありません。インパクトの創出には時間を要す上に、SMBCグループは幅広い事業領域に対して金融サービスを提供しているため、我々の活動によるインパクトを網羅的に表現することについての難しさを感じています。これからも、着実にインパクト可視化の対象を拡大しつつ、継続的に開示していくことで、ステークホルダーからのフィードバックを受けながら、取組を高度化していきます。

環境に対する統合的アプローチ

気候変動への対応、自然資本の保全・回復、循環型経済（サーキュラーエコノミー）への移行は相互に連関しています。たとえば、森林を守ることで、温室効果ガス（GHG）の吸収源が増加し、カーボンニュートラルに近づくことができます。また、循環型経済への移行により、資源の循環利用が進むことで、自然資本の持続性が確保されます。

SMBCグループはこれら3つに統合的にアプローチすることで、環境問題を解決に導くとともに、環境問題により他の社会課題が引き起こされる負の連鎖の抑制・解消にも貢献していきます。

気候変動対応

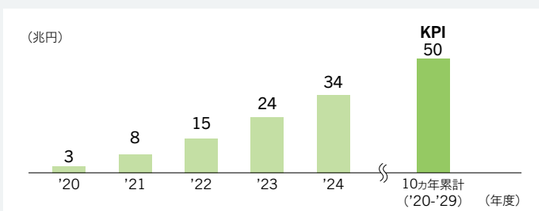
気候変動を取り巻く外部環境は複雑化・不安定化していますが、気候変動が喫緊に取り組むべき社会課題であることには何ら変わりありません。SMBCグループとしても、取組の方向性を変えることなく、実体経済の脱炭素化に最大限貢献すると同時に、SMBCグループの気候関連リスクを適切に管理していきます。脱炭素化への道筋が国やセクターによって異なることに加え、足元では、各国政策において気候変動対策と産業政策の結びつきが強まっていることや、デカップリングが加速していることも踏まえると、国・地域やセクターの事情に合わせた現実的なアプローチが重要となります。

SMBCグループではそれぞれの状況を的確に把握した上で、私たちの強みを活かしてお客さまや社会の脱炭素化を支援していきます。

実体経済の脱炭素化推進		気候関連リスク管理の継続
以下の切り口を中心に、国や地域、セクターの事情に合わせたアプローチを実施		セクター別の分析を強化し、脱炭素実現のポイントやリスク認識に応じた適切な管理を継続
1 新エネルギー・新技術へのリスクテイク		1 ポリシー
2 トランジションファイナンス	×	2 ポートフォリオ管理
3 ステークホルダーとの協働と多様なソリューション		3 個社・案件管理

サステナブルファイナンス

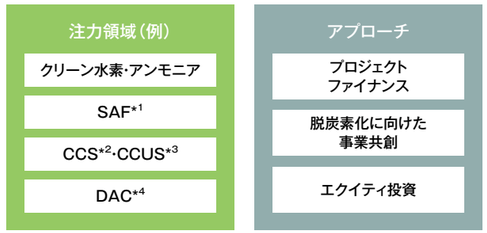
SMBCグループは、サステナブルファイナンスの取組額の目標として、2020～2029年度の10ヵ年で累計50兆円を掲げており、2024年度までの取組額は34兆円と順調に進捗しています。



実体経済の脱炭素化推進

● 新エネルギー・新技術へのリスクテイク

脱炭素社会の実現には、新エネルギー・新技術の開発や社会実装が不可欠ですが、資金供給不足もあり、遅れが生じている状況です。SMBCグループは、脱炭素化に向けて重要なものを注力領域として選定し、特に資金が不足しがちなフェーズにおけるリスクマネーを積極的に供給することで、新エネルギーや新技術の社会実装を加速させていきます。



*1 Sustainable Aviation Fuel（持続可能な航空燃料）
*2 Carbon dioxide Capture and Storage（二酸化炭素の回収・貯留）
*3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage（二酸化炭素の回収・有効利用・貯留）
*4 Direct Air Capture（直接空気回収技術）

● トランジションファイナンス

脱炭素社会を早期に実現するには、脱炭素化への技術的・経済的な代替手段が限られ、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。SMBCグループでは、他の多くの金融機関に先駆けて、グループのトランジションの定義を定めた「Transition Finance Playbook」を策定し、トランジションファイナンスを推進しています。これは国際的な原則に加えて、各国・地域の方針や規制等に基づき、地域ごとに基準を設定したものです。これを活用して、これまでに130社以上のお客さまとエンゲージメントを実施し、46件のトランジションファイナンス案件の実行に至りました。

また2024年には、トランジションファイナンスを推進する中で見えてきた実務的な課題や解決への提言を示した「Transition Finance Scorebook」を公表しました。この中では、パリ協定と整合した脱炭素計画の策定が困難な企業への支援強化の必要性や、トランジションにおいてガス火力発電が一定の役割を果たすこと等について述べています。これを活用して、これまでにお客さまや政府との対話を60件実施しました。今後もこうした対話の継続により、グローバルなトランジション推進に関する議論をリードし、その発展・深化に貢献していきます。

● ステークホルダーとの協働と多様なソリューション

他社との協働を通じたソリューションの提供

三井住友銀行では、脱炭素技術を持つお客さまと脱炭素化ニーズのあるお客さまをつなぐ事業共創に取り組んでいます。また、三井住友ファイナンス&リースの戦略子会社であるSMFLみらいパートナーズでは、お客さまやパートナー企業と連携し、バーチャルPPA（電力購入契約）の仕組を活用した再生可能エネルギーの供給や再生可能エネルギー電源併設型蓄電池の導入に取り組んでいます。

政策提言

社会全体で現実的かつ着実にトランジションを推進すべく、産業界や政府当局との対話・提言にも積極的に取り組んでいます。日本では、脱炭素化に向けたファイナンス支援にあたる課題やブレンデッドファイナンス等における官民のリスクシェアの必要性について、政府との対話を継続しています。アジアの脱炭素化に向けては、地域やお客さまの課題を踏まえた支援制度・資金供給のあり方について提言を実施しています。

環 境

気候関連リスクの適切な管理

SMBCグループでは、ポリシー、ポートフォリオ、個社・案件の観点から、気候関連リスク管理の枠組を構築しています。特にセクター別の分析を強化し、それぞれの脱炭素実現のポイントや気候関連リスク認識を踏まえ、適切な管理を継続しています。

● ポートフォリオ管理

中期削減目標の設定

SMBCグループは、投融資ポートフォリオ全体でのGHG排出量（Scope3）について、2050年までのネットゼロ実現を目指しています。その約70%を占める電力、石油・ガス、石炭、自動車、鉄鋼、不動産の6つのセクターにおいて中期削減目標を設定しています。

● 個社・案件管理

環境社会デューデリジェンス

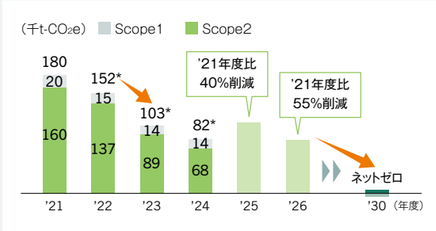
コーポレートファイナンス・プロジェクト向けファイナンス双方において、環境社会リスク評価を行う環境社会デューデリジェンスを導入しています。評価結果は、与信判断の高度化やお客さまとのエンゲージメントに活用しています。

セクター	対象スコープ	指標	2030年度 中期目標	2023年度 実績	基準年度比（%）	基準値（基準年度）
電力	Scope1	排出原単位（g-CO_2e/kWh）	138～195	276	（17）	332（2020年度）
石油・ガス	Scope1～3	絶対排出量（Mt-CO_2e）	12～29%削減（2020年度比）	24.1	（41）	40.8（2020年度）
石炭	Scope1～3	絶対排出量（Mt-CO_2e）	37～60%削減（2020年度比）	2.2	（84）	13.6（2020年度）
自動車	Scope1～3	排出原単位（g-CO_2e/vkm）	120～161	197	（4）	205（2021年度）
鉄鋼	Scope1・2	排出原単位（t-CO_2e/t-Steel）	1.2～1.8	2.0	-	2.0（2021年度）
不動産	Scope1・2*	排出原単位（kg-CO_2e/m^2）	33.1～42.9	79.9	（1.4）	81.0（2021年度）

* 国内商業用不動産のノンリコースローン・REITが対象。REITの場合はScope3カテゴリー13を含む

自社GHG排出量（Scope1・2）に関する取組

SMBCグループは、2030年までに自社GHG排出量をネットゼロとする目標を掲げています。まずは2023年度に定めた中間目標を達成するため、日本国内の自社物件やデータセンター等における電力の再生可能エネルギーへの転換や営業車の環境配慮車化等に取り組んでおり、2024年度の排出量は前年比20%の削減となりました。



* 2021年度時点の国内外拠点を対象に集計。2024年度は速報値

サーキュラーエコノミーの実現

SMBCグループは、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、再生材の高い需要が見込まれる領域でのビジネス創出や動脈・静脈産業の連携推進に取り組んでいます。

● EV電池の循環利用促進

MobiSaviへの出資

2025年4月に三井住友銀行はEVデータ活用事業を運営するMobiSaviへの出資を行いました。MobiSaviはEV性能予測技術を活用した性能保証サービス実現に向けて取り組んでおり、同社への支援を通じて、EV電池のサーキュラーエコノミー実現に一層寄与していきます。

● 動脈・静脈産業の連携支援

サーキュラーエコノミーの実現においては、製品の設計・生産を担う動脈産業と回収・再生を担う静脈産業の連携が不可欠です。SMBCグループでは、ファイナンス、リース、コンサルティングをはじめとする幅広い機能を通じて、それぞれの課題解決を支援するとともに、幅広い顧客基盤を活用して動脈・静脈産業の連携を推進していきます。

自然資本の保全・回復

地球環境の保全に向けて、自然資本の損失を食い止め回復させるネイチャーポジティブがますます重要になる中、SMBCグループは自然資本分野における金融業界のパイオニアとして、お客さまの取組支援と自社の取組強化に注力しています。

たとえば、Finance Alliance for Nature Positive Solutions（FANPS）を通じた情報発信やソリューションカタログの提供により、お客さまのネイチャーポジティブ経営を支援しています。また、三井住友銀行では、神奈川県伊勢原市の森林を「SMBCの森」として取得しました。「SMBCの森 伊勢原自然塾」として環境教育を実施するほか、森林内の生物多様性保全の取組やカーボンクレジット創出、間伐材を活用したバイオマス発電に向けた取組等、森林を幅広く活用して環境保全に取り組んでいます。

気候変動への適応

GHG排出量削減による気候変動緩和の取組が広がる一方、地球の平均気温は上昇し続けています。こうした状況下では、自然災害のさらなる増加に備え、気候変動に適応することが重要です。三井住友銀行では、お客さまの適応の取組支援として、風水害時に一部債務免除を行う気候変動対応型ローンを提供しています。

DE&I・人権

SMBCグループは、DE&Iを重要な成長戦略のひとつと位置付け、多様なバックグラウンドを持つ従業員が互いに尊重し合い、能力や個性を発揮して活躍できる環境を整備しています。

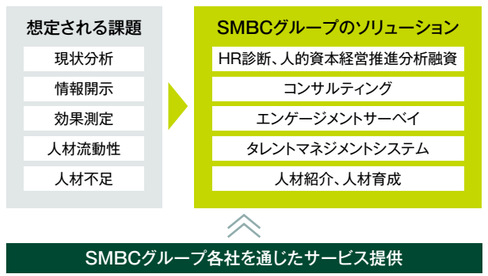
人材戦略については、P.036をご参照ください。

お客さまの人的資本経営支援

DE&Iの取組を含む人的資本経営が、企業の成長戦略として欠かせないものとなる中、SMBCグループでは、お客さまの取組支援にも注力しています。

たとえば、お客さまの人事課題を可視化し、その解決に資するSMBCグループのソリューションを判定するデジタルツール「HR診断」を提供しています。また、エンゲージメントサーベイやタレントマネジメントシステム、人材紹介サービス等、さまざまな人事課題に対応するソリューションをグループベースで提供しています。

さらに、従業員のフィナンシャル・ウェルビーイング実現に向けたお客さまの取組に対しても、企業型／個人型確定拠出年金の運営管理や金融経済教育の提供を通じて貢献しています。



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が企業の果たすべき責務であること、その対応不備が経営に重大な影響を及ぼし得るリスクであることを認識しています。

人権尊重責任を果たし、かつリスクを適切に管理するため、SMBCグループでは「人権尊重に係る声明」に基づき、さまざまな人権の権利主体に与え得る負の影響を特定し、その防止・軽減・救済に努めています。人権尊重の取組を通じ、社会からの信頼を築き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

● 人権尊重体制の高度化

「人権尊重に係る声明」のアップデート

2025年4月に気候変動やAIの発展による新たな人権侵害の発生等、人権課題の多様化を踏まえ、「人権尊重に係る声明」の改定を行いました。

人権デューデリジェンス

SMBCグループでは、投融資を行うお客さま・プロジェクトや、取引を行う外部業者の人権尊重に向けた取組を確認する体制を整備しています。

苦情処理／救済の枠組高度化

お客さまや従業員に限らず、幅広いステークホルダーからの申立てに対し、適切な対応策を講じることを目的に、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が運営・提供する「対話救済プラットフォーム」を活用した救済の枠組を構築しました。

貧困・格差

SMBCグループは、中長期的な視点で貧困・格差の解消に向けて取り組んでいます。国内では次世代への貧困・格差の負の連鎖を断ち切るべく、こどもの教育・体験機会の提供に取り組み、海外では新興国における金融包摂への貢献を通じて、貧困層の社会的自立を支援しています。

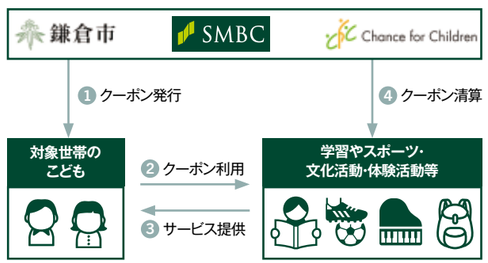
次世代を担う こどもたちへの取組

親の経済状況により、こどもが教育や体験の機会を失い、将来そのこどももまた貧困に陥りやすくなるといった、世代を超えた負の連鎖が問題となっています。SMBCグループでは、NPOや事業会社等と連携し、こどもたちに対する教育や挑戦の機会提供を通じて、この連鎖を解消するとともに、こどもたちが安心して楽しく過ごせる居場所の創設にも取り組んでいます。

● こどもの教育・挑戦機会の提供

SMBCグループは、2023年5月より、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン（CFC）と連携し、こどもが学習塾や習い事等で利用できる「SMBCグループ・スタディクーポン」を発行しています。本事業に対しては、資金支援に加えて人材も派遣し、企画・運営にも主体的に取り組んでいます。

2024年9月からは、CFCと取り組むこどもの教育格差解消事業を「CHANCE!」とし、教育格差解消に取り組む自治体への支援も開始しました。その第一弾として、神奈川県鎌倉市と連携し、市内の対象世帯の小中学生に、学習やスポーツ・文化活動、体験活動等の多様な学びの場で利用できるクーポンを提供しました。今後は、地域に根差した事業のモデルケースを作り、全国に広げていくことを目指していきます。



● こどもの居場所・体験機会の提供

少子高齢化等に伴う家族形態の変化や地域とのつながりの希薄化等、こどもたちが育つ環境の変化で、こどもたち同士の交流や学びの機会が減少しており、特に高学年の児童にとっては放課後や長期休暇期間中に地域で居場所を見つけることが難しくなっています。このような社会課題の解決に取り組むべく、銀行の遊休店舗に「アトリエ・バンライ-ITABASHI-」を開設しました。本施設では、企業・団体による体験プログラムを実施するほか、約4,000冊の蔵書を揃えたり、地域に場所を開放してこども食堂を開催する等、さまざまな体験を提供しています。

アトリエ・バンライ-ITABASHI-

社会的自立を支援する取組

SMBCグループは、マルチフランチャイズ戦略対象国を中心に金融包摂に貢献すべく取組を強化しています。具体的には、BTPNシャリア、SMFG India Credit Company等出資先を通じ、金融サービスへのアクセスが不十分な層に対してマイクロファイナンスを提供しています。また、金融経済教育や健康診断、職業訓練等、金融サービスに限定されない多角的なサポートにより、お客さまの社会的自立を支援し、貧困の解消に貢献しています。

少子高齢化

人生100年時代において、老後の生活資金や健康維持、身近に頼れる人がいないこと等に対する不安に直面する人々が増えています。加えて、地域格差の進展により、過疎化の進む地方で暮らす方々の生活への不安も出てきています。SMBCグループでは、これらの解消に向けて、グループベースで幅広いサービスラインアップを提供しています。

SMBCグループの果たす役割	資産形成支援	ライフシフトサービス	デジタル金融インフラ
	NISAや運用商品の推進、お客さまのライフステージに合わせたデジタルでの相談 銀行・証券・信託の一体提案	シニア層の「お金」「健康」「生きがい」の充実に資するサービスを提供 SMBC エルダープログラム 遺言信託	「Olive」を通じ、地域を問わず幅広い金融サービスを提供 Olive POINT

●「SMBCエルダープログラム」

「SMBCエルダープログラム」は、年齢を重ねるにつれて多くなる不安や悩みに合わせて、三井住友銀行のコンシェルジュがお客さまの生活をサポートするサービスです。

「安心できる話し相手」「日々のくらしのアシスタント」「あなた専用の銀行員」としてさまざまな角度からお客さまをサポートします。

また、贈与や遺言信託に関する相談等、資産管理についてのサポートだけでなく、お客さまのニーズに応じてさまざまな外部企業の提携・付帯サービスもご案内しています。

お客さまの人生100年時代の不安を安心に変え、これからの大切な時間を豊かに歩んでいただけるよう力強くサポートする取組を強化していきます。

●金融経済教育

SMBCグループでは、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を目指し、グループ各社が有する知識やノウハウを活かした金融経済教育を幅広い世代に向けて提供しています。成年年齢引き下げによる金融トラブルの増加懸念や、学習指導要領の改訂による高等学校での資産形成の授業必修化、政府の資産運用立国推進や、ライフスタイルの多様化等を背景に、金融経済教育の必要性・重要性は高まっています。

SMBCグループでは、2011年から金融経済教育を提供してきたSMBCコンシューマーファイナンスを中心に、グループ一体で取組を推進してきました。2024年9月には、金融経済教育推進機構（J-FLEC）と連携し、金融経済教育に関する官民初の共催イベントを実施しました。

今後も、グループ各社のノウハウを活かし、金融経済教育を幅広い世代に向けて提供していきます。

日本の再成長

日本に根差す金融グループであるSMBCグループにとって、日本の再成長への貢献は使命そのものです。お客さまの経営課題解決を通じて日本の企業や産業、地域の成長を後押しするとともに、これからの日本を担う新産業や次世代の支援にも尽力していきます。

●スタートアップ支援

SMBCグループでは、ファンド出資または直接の投融資による資金提供、IPO支援や大企業との協業支援等、幅広いソリューションでスタートアップを支援してきました。また、社会課題解決に向けたイノベーション創出を目指す一般社団法人WE ATや、国立研究開発法人科学技術振興機構のスタートアップ・エコシステム共創プログラムに参画し、産官学連携でのスタートアップ創出支援にも注力しています。さらに、スタートアップの成長における構造的な壁を打破すべく、継続的に支援メニューを拡充しています。2025年2月には、満期を迎える投資ファンドの増加に際して、非上場株式の流動性を高め、スタートアップの持続的な成長を支援するセカンダリーファンドを設立しました。

●成長産業の育成

新たな産業の育成や、今後の日本の成長ドライバーとなる産業の発展を支えることもSMBCグループの重要な役割です。具体的な取組のひとつとして、日本の創薬エコシステム拡大支援を企図し、2025年6月に、日本の優れた研究・創薬シーズを基点にグローバルなバイオテクノロジー企業の創出を目指すAN Venture Partners I, LPと出資契約を締結しました。創薬産業では、バイオ医薬品を中心に、新たな技術・最先端の知見を持つアカデミア発のスタートアップ企業への期待が高まっています。そこで、本ファンドが持つ知見・ネットワークと、SMBCグループが持つ製薬企業や大学とのリレーションを活用し、まずは日本発の創薬シーズを持つスタートアップがマーケットの大きな米国で研究開発・事業化に取り組むことを支援します。そして中長期的には、そこで得た技術・資本を日本の創薬エコシステムに還元する仕組を作ることで、日本の成長産業のひとつである創薬産業の国際競争力強化に貢献していきます。

●次世代の挑戦を後押し

「シャカカチ BOON BOON PROJECT」

2024年に、大学運動部に所属する学生アスリートの成長を支援するプログラムを立ち上げました。三井住友銀行による資金援助に加え、アンバサダー・連携企業による活動支援を行います。プロジェクトを通じて成長した学生が社会で活躍することで、日本の再成長につながると考えています。

「シャカカチ RISE PROJECT」

大学等に所属する研究者の方を支援するプログラムも立ち上げています。社会課題の解決につながる研究のうち、産業化・社会実装を目指す研究や、ブレイクスルーにつながる基礎研究に取り組む研究者を対象に、年間500万円の資金援助を最大4回提供することで、中長期的な時間軸で研究に集中できる環境を提供します。また、研究の事業化支援等、それぞれが抱える課題に応じたSMBCグループならではのサポートも行い、社会課題解決やイノベーションの創出につなげていきます。

社会的価値創造に挑む従業員の声

インドの水道インフラ整備にブルーローンを提供

Kalra: インドでは、農村部における安全な飲料水の確保が長年の課題となっています。HUDCOはインド政府の住宅・都市開発政策を実行する主要な政府系金融機関であり、三井住友銀行とは長年にわたり良好な取引関係を築いてきました。今回、当社はインド政府からの依頼を受け、ラジャスタン州の農村部における水道インフラ整備事業に対して総額4.4億米ドルのブルーローントランシェを含むシンジケートローンを組成し、リードアレンジャー等の主要な役割を務めました。ブルーローンは、水資源の保全や持続可能な利用に貢献するプロジェクトを対象とする、サステナブルファイナンスの一種です。ブルーローンという概念自体がまだ新しいもので、明確な定義も確立されていませんでしたが、案件に関わる多くのステークホルダーと調整を行い、地域特性と国際基準を満たした実効性の高いフレームワークを構築することができました。

Gupta: インド政府は2019年から「Jal Jeevan Mission（すべての農村家庭に清潔な水を）」という政策を進め、2024年10月時点では農村家庭約1億5,200万世帯のうち水道水にアクセスできるのは78%でした。このプロジェクトにより、ラジャスタン州農村部の多くの人々が水道水を利用できるようになり、100%に近づける一助となっています。また、これまで女性たちが遠くの井戸まで水をくみに行っていましたが、その時間と労力を、自己啓発や小規模な事業活動等に充てられるようになり、家庭の収入増加や女性たちの自立支援にもつながっています。

プロジェクトを進める上で、全員が案件の遂行のみならず、社会的価値の創造という共通の目標に向かって協力したことが、成功の鍵を握っていたと強く感じています。

Dell'Edera: 本件は、インドネシア等ほかの地域や市場への展開という点で、非常に貴重な事例になったと考えています。このようにさまざまな市場間で成功事例を共有できることは、SMBCグループの強みであると言えるでしょう。また、今回のブルーローンプロジェクトを通して、銀行の融資が社会全体に与える影響を実感し、金融機関としての役割を改めて強く認識しました。金融機関は、単に利益を追求するだけでなく、社会全体の持続可能な発展に貢献していく責任があると思います。

アジア太平洋地域におけるサステナブルファイナンスは、今後も大きな成長が見込まれます。各国がそれぞれの課題認識を持ち、独自の取組を進めていく中で、各地域の特性を深く理解し、最適なソリューションを提供していくことが重要になります。これからもSMBCグループの持つグローバルなネットワークと専門性を活かし、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

Abhinav Kalra

三井住友銀行ムンバイ支店
ニューデリー出張所
Global Financial Institutions Group,
First Vice President
インド政府の住宅・インフラ政策に貢献する政府系金融機関HUDCOとの取引を担当

Abhishek Gupta

三井住友銀行シンガポール支店
Global Financial Institution Group,
Executive Director & Head of Banks & NBFC coverage – South and Southeast Asia
HUDCOとの連携をサポートし、本プロジェクトの組成・実行を主導

Giuseppe Dell'Edera

三井住友銀行シンガポール支店
Sustainability Solutions Group,
Assistant Vice President
サステナブルファイナンスに関する専門知識を提供

日本の交通の未来を創る「stera transit」

石塚 雅敏

三井住友カード
Transit本部長 兼
Transit事業企画部長

「stera transit」は、「stera」の決済プラットフォームを活用した、クレジットカードのタッチ決済で公共交通機関を利用できるサービスで、全国の鉄道やバスで導入を進めています。

サービスの検討を始めた2018年頃、海外では公共交通機関でのタッチ決済が普及し始めていたものの、日本では浸透しておらず、国の担当者や交通事業者の方々にメリットを理解していただく必要がありました。また、日本では改札機を通過する際のスピードが世界最高レベルで、それを実現するという技術的な課題もありました。そこで、事業者や利用者の方々へのヒアリングを通じてイメージの擦り合わせを行うとともに、技術面ではさまざまな特許技術を組み合わせ、0.25秒から0.35秒程度の処理スピードを実現しました。

そうした矢先、2020年にコロナ禍に見舞われ、緊急事態宣言の発令によりプロジェクトの延期が相次ぎました。しかし、コロナ禍を通じて「移動」に対する考え方が大きく変わり、よりフレキシブルな支払方法が求められていくのではないか、また、コロナ後にはインバウンドを含めた観光客需要が回復するだろうと先を見据え、交通事業者の方々と対話を続けていきました。そのような中で、2020年7月に茨城交通での導入に漕ぎつけ、順次サービスを開始しました。2024年10月には大阪・関西万博に向けて関西私鉄各社で一斉導入も進みました。さらに2025年度は約230社、42都道府県に導入を拡大していく計画です。

「stera transit」では全国をカバーする統一されたクラウドサーバーを利用するため、事業者にとっては、既存のインフラを最大限活用しながら、導入コストを大幅に削減できるという利点があります。また、訪日外国人数は年々増加していますが、交通機関を利用する際に券売機で購入する手間を省くことができます。その結果、見知らぬ土地で交通機関を利用することへのハードルが下がり観光への意欲も高まるため、地域での消費活動の活性化にもつながると考えています。加えて、キャッシュレスデータの分析支援サービスを併せて活用することで、乗降データと消費データ双方を分析し、利用者の回遊性を高めるための施策に取り組んでいる事例もあります。

このように、サービスの提供を通じて公共交通の利便性向上や地域経済活性化に向けて取り組むことが、ひいては日本の再成長にも寄与するものであると考えています。私自身も、日常生活の「当たり前」を未来に向けていかに便利にし、発展させていくかという課題意識を常に持ち、常識にとらわれない新たな体験やサービスをこれからもお客さまに提供できるよう、業務に取り組んでいきたいと思います。

当社のシャカカチ特設サイトで、
従業員の社会的価値創造に向けた取組を多数ご紹介しています。
https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/interview/

執行役専務
リテール事業部門長
上村 明生

事業部門の戦略

リテール事業部門

1/4

資産運用ビジネス、決済・コンシューマーファイナンスビジネス等の主要分野において、「グループの総合力」「サービスの先進性」「高品質なコンサルティング」を強みに、お客さまの利便性向上によるビジネス拡大とビジネスプロセス改革等による効率化を通じて、持続可能な事業ポートフォリオを構築していきます。

リテール事業部門実績

	2024年度	前年比*1
業務粗利益	13,773億円	+1,189億円
経費	11,103億円	+675億円
ベース経費	7,454億円	(65)億円
業務純益	2,738億円	+526億円
当期純利益	(244)億円	(742)億円
一時影響除く*2	1,032億円	+535億円
ROCET1*2	8.6%	+3.1%
リスクアセット	13.6兆円	+0.6兆円

*1 為替影響等調整後ベース　*2 過払債務の抜本的処理影響を除く

主要戦略

- Oliveを軸としたグループビジネスのさらなる拡大
- グループベースのファイナンスビジネス強化
- Olive取引をベースとした預金取引拡大・チャネル戦略
- 銀行・証券・信託一体となった富裕層ビジネスの差別化・競争力強化

2024年度は、良好な業務環境が継続する中、資産運用、決済・コンシューマーファイナンス、預金等主要ビジネスにおいてトップライン収益が拡大し、業務純益で前年を上回る成果を実現しました。

資産運用ビジネスは、AM・外貨預金残高が前年比+1.6兆円の増加、決済・コンシューマーファイナンスビジネスは、買物取扱高がマーケット全体の成長を上回る+4.2兆円の増加、カードローン残高は+8%、預金残高は+1.3兆円の増加となり、着実に業容を拡大しました。中期経営計画の主要施策の進捗も順調です。

Oliveのアカウント数が着実に伸長するとともにストア・Olive LOUNGEの展開にも取り組み、デジタルとリアルが融合したハイブリッドモデルの構築が着実に進んでいます。また、資産運用ビジネスにおける銀行・証券・信託によるグループ一体戦略や三井住友カードとSMBCファイナンスサービスの合併、同社によるSMBCコンシューマーファイナンスの子会社化等、主要施策を支えるグループの事業体制の高度化・効率化にも取り組みました。

現中期経営計画の最終年度である2025年度は、海外を中心に業務環境の先行きに不透明感が増していますが、国内においては、日本経済の再成長、金利の正常化等、総じて良好なビジネス環境が継続する見込みです。引き続き、キャッシュレスや富裕層ビジネス等成長領域への取組を積極的に進めると同時に、Oliveによる顧客基盤の拡大を通じた収益力増強や、デジタル化・AIの活用の加速による生産性向上等にも取り組み、ROEのさらなる向上を目指していきます。

リテールビジネスには、資産運用立国の実現に向けた資産形成の促進、キャッシュレス化の進展、人生100年時代への備え等、社会課題に起因する貴重な成長機会が点在しています。世の中の変化を捉え、我々のビジネスモデルを高度化させていくことで、社会的価値と経済的価値の両立を目指していきます。

COLUMN

Oliveの最上位ランク、「Olive Infinite*」

* 名称は変更となる可能性があります。

2025年6月に、Oliveの最上位ランクとなる「Olive Infinite」の新設を公表しました。「Olive Infinite」では、決済サービスと資産運用サービスを従来のOliveよりも、さらにレベルアップさせます。

決済サービスについては本邦初となるVisaの最高ランク「Visa Infinite」を採用し、Vポイントを中心とした抜群の経済性と、会員限定のイベントへの招待等、異次元の体験価値を提供します。

資産運用サービスについては、SBIグループとの業務提携に基づき新設する合弁会社が担います。利便性の高いSBI証券のネット証券機能に、SMBC日興証券、三井住友銀行による高品質な有人コンサルティング機能を併せた「フレキシブルコンサルティング」を提供していく予定です。

最上級のサービスをワンストップかつデジタルベースで提供することで、日常的にデジタルチャネルを利用する富裕層のニーズを捉えていきます。

「Olive」を軸とした リテールビジネスのデジタル化

個人のお客さま向けの総合金融サービスOliveは、2023年3月にリリースされました。

アカウント開設数は、5年間で1,200万件の目標に対して、リリース以来約2年で570万件を突破し、順調に進捗しています。

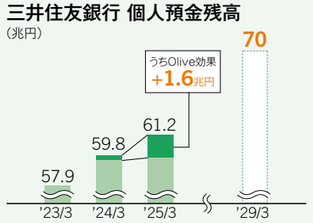
Oliveは、さまざまな金融・非金融取引をシームレスに利用できる、これまでにない競争力の高いサービスです。ひとつのアプリで、銀行口座、カード決済、ファイナンスに加え、SBI証券やライフネット生命との提携によりネット証券や保険サービス等も利用できます。また、1枚のカードでクレジット・デビット・ポイント払いを切り替えられる世界初のフレキシブルペイの機能も搭載しています。さらに各種機能を利用することでVポイントが付与され、貯まったVポイントは世界中のVisa加盟店での決済に利用できます。

外部パートナーとの連携によるレベルアップも進めており、2024年7月にはマネーフォワードとのサービス連携を発表のうえ開発を開始し、2025年3月には非金融サービスの第一弾としてHTS（Hopper Technology Solutions）と旅行サービス「Vトリップ」を開始しました。

また、2025年5月には、ソフトバンクとデジタル分野での包括的なパートナーシップを締結しました。ソフトバンクやPayPayのデジタル・AI技術や金融サービスを組み合わせ、革新的なサービスを提供していくことを展望しています。さらに、2025年6月にはSBIグループと提携し、デジタル富裕層に向けた新たな資産運用・決済サービスを提供する新会社の設立を発表しました。日常的にデジタルサービスを利用するお客さまのライフスタイルに合わせ、フレキシブルかつハイクオリティなコンサルティングや、最高ランクのカードを提供することで、お客さまが「Oliveがあれば一生安心」と感じる世界を目指します。

デジタルの強みを活かしたサービスの提供により、三井住友銀行の支店がないエリアでも口座獲得やメイン化が進展し、国内金利が上昇している中で預金残高の増加につながっています。今後も、Oliveのレベルアップを継続的に行い、一層の預金獲得を図るとともにグループ内のさまざまな商品・サービスのクロスセルを通じて収益性の拡大を図っていきます。

三井住友銀行 個人預金残高



外部パートナーとの連携を通じて「Olive」の利便性を向上

三井住友カードは、2024年7月に家計簿・資産管理アプリを提供するマネーフォワードとの資本業務提携を発表しました。その後、マネーフォワードホームを設立し、共同事業を開始しました。シームレスな資金移動やAIアシスタントによるお金のサポート等、お客さまのお金にまつわる課題解決に向けたサービスを提供できるよう両社で開発に取り組んでいます。

2025年3月にはHTSと旅行予約サービス「Vトリップ」の提供を開始しました。HTSが強みとする最先端のテクノロジー「トラベル・フィンテック」により、旅行予約時の価格変動を予測し、最適な購入タイミングを提案します。これに、三井住友カードのデジタルサービス、日本最大級の共通ポイントサービスVポイントを組み合わせ、多様化する旅行ニーズにお応えしていきます。

次ページでは、連携サービスの狙いや今後の展望について、三井住友カードとマネーフォワードホームおよびHTSの担当者が対談した様子をご紹介します。

Dialogues with Partners

Raphael Lanfant
HTS アジア太平洋・中東地域
バイス・プレジデント

山本 雄貴
三井住友カード
ビジネスディベロップメント本部
プロダクトオーナー

高野 真由
三井住友カード
IT戦略本部 部長代理

末澤 慶海
マネーフォワードホーム
プロダクト本部 本部長

三井住友カード × マネーフォワードホーム

高野（三井住友カード）： Oliveのさらなる発展を目指す中で、外部の優れた技術やサービスを持つ企業との連携が不可欠であると考えていました。その中でも、家計簿・資産管理サービス「マネーフォワード ME」は、お客さまの生活に深く根差したオープンな金融プラットフォームを構築するパートナーとして非常に魅力的でした。Oliveとの融合により、これまでにない新たな価値を提供できると確信し、今回の提携に至りました。

末澤（マネーフォワードホーム）： ありがとうございます。当社グループとしても常々「お金のプラットフォーム」となることを目指しており、Oliveの「オープンなサービスに進化していく」という思想に深く共感しました。銀行およびカード会社としての強固な顧客基盤を持ち、順調に会員数を伸ばしているOliveと手を組むことで、誰もが楽しくお金の管理を続けられる新しいサービスを実現できると強く感じました。

高野（三井住友カード）： 「マネーフォワード ME」は国内トップシェアを誇り、連携金融機関の数も圧倒的ですが、やはりその連携数の多さが、高い品質と信頼性につながっているのではないでしょうか。単にデータを提供するだけでなく、そのデータを活用してお客さまの生活をより良くしていくという明確なビジョンも素晴らしいですね。

末澤（マネーフォワードホーム）： マネーフォワードホームが持つお金の見える化のノウハウと、Oliveの持つ決済機能や強固な顧客基盤を組み合わせることで、お金の管理から活用までをシームレスに行い、新しい金融体験を提供できることに大いに期待しています。

高野（三井住友カード）： プロジェクトを進める中で、互いのスピード感の速さも印象的でした。特に、「マネーフォワード ME」におけるVポイント連携機能を短期間でリリースしたことは、内製開発力と実行力の高さを物語っていると感じました。一方で当社としても、金融機関として守るべきルールやプロセスを遵守することが大前提にありますが、迅速な意思決定を意識して取り組んできました。引き続きマネーフォワードホームとスピード感を合わせて、柔軟かつ迅速に対応していきたいと思います。

末澤（マネーフォワードホーム）： 当社としても、議論を重ねて安心安全なサービス作りに貢献できたことに感謝しており、今後もさらなる連携の道筋を考えていきたいです。たとえば、Oliveが強みとするモバイル総合金融サービスの利便性をさらに高めるため、Oliveのアプリにおいてあらゆる金融機関の取引データを確認でき、さらにシームレスに実際の取引までご利用いただけるようにする等、Oliveと「マネーフォワード ME」の連携を強化し、ユーザビリティの向上につなげていきたいと考えています。

高野（三井住友カード）： お客さまの利便性を第一に考えたサービスを設計するとともに、資産形成ニーズの高まりや、富裕層のデジタル利用増加といった今後のトレンドも捉え、あらゆるお客さまにとって価値のあるデジタル金融サービスを提供していきたいと考えています。Oliveをお客さまにとって最も信頼できる金融サービスへと成長させていくことが、私たちの最大の目標です。

三井住友カード × HTS

山本（三井住友カード）： 金融サービスにとどまらず、お客さまの生活全般に対する価値の提供を目指していく中で、旅行は非常に重要な要素だと考えていました。単価が高く、オンライン化が進んでいる旅行領域において、HTSの持つ革新的なテクノロジーとグローバルな展開力を活かすことができれば、Oliveにとって最高のパートナーになると判断しました。

Lanfant（HTS）： HTSとしても、当初より日本市場の重要性を認識していました。その中でも盤石な顧客基盤を持つ三井住友カードは、日本の消費者の皆さまに当社独自の価値を提供する上で、有力なパートナー候補でした。特に、Oliveに見られるようなイノベーションへの取組は、テクノロジーを通じて旅行体験を再定義するという当社のビジョンと合致しており、非常に意義のある提携だったと感じています。

山本（三井住友カード）： 旅行予約サイトは数多く存在しますが、世界50万軒以上の掲載ホテル数に加えて、航空券の精緻な価格予測技術や、それを可能にする膨大なデータ量と機械学習のアルゴリズムにおいて、HTSは他社を大きく上回る優位性を持っています。Oliveのオープンなプラットフォームという思想もご理解いただき、柔軟な連携体制を築けたことで、今回の「Vトリップ」案件をスムーズに実現することができたと感じています。

Lanfant（HTS）： この提携によって、多くの方にメリットを提供することができます。当社の旅行予約テクノロジーと、Oliveの金融サービスやVポイントプログラムを組み合わせることで、Vポイントを旅行に利用できることはもちろん、価格変動の大きいマーケットでもお得かつ安心に航空券予約をすることが可能になります。HTSにとっても、Oliveとの連携は、日本国内の広大で活発な顧客基盤へのアクセスを意味します。

山本（三井住友カード）： おっしゃるように、Vポイントという強力なアセットと、HTSの持つ高度なテクノロジーが組み合わさることの意義は大きいと感じます。それを実現する上で、日本市場への深い理解も必要だったのではないでしょうか。

Lanfant（HTS）： HTSチームはグローバルな経験が豊富ですが、日本の市場特有の事情を理解し、ローカライズすることを心掛けました。HTSに日本専門チームを設立し、効果的なコミュニケーションを行ったことが、日本の消費者の皆さまのニーズや期待に応える上で功を奏しました。また、三井住友カードの徹底したプロフェッショナル意識と、旅行業界への深い理解、そして知識を吸収する速さにも感銘を受けました。

山本（三井住友カード）： ありがとうございます。「Vトリップ」においては、まずはOliveを含む三井住友カード会員さま、そしてVポイント会員さまにとって、最高の旅行予約プラットフォームとなることを目指します。将来的には、Oliveとの連携をさらに強化し、たとえば、会員限定の特別な旅行プランの提供等を検討しています。

Lanfant（HTS）： 当社としても、常に新しい技術を取り入れ、お客さまにとって価値のある機能やサービスを開発し続けていきたいと考えています。特に、ホテルと航空券や鉄道等を組み合わせたパッケージプランの提供は、お客さまにとってより便利でお得な旅行体験につながりますので、さらに連携を深めていきたいです。

山本（三井住友カード）： 今後も、オープンな姿勢を大切にし、さまざまなパートナーとの連携を通じて、お客さまの期待を超える新しい総合金融サービスを創造していきます。

事業部門の戦略

ホールセール事業部門

2/4

お客さまの高度な経営課題に対し、SMBCグループ一体で、資金調達、運用、決済等に関連したソリューションを幅広く提供します。経営課題の解決を通じて日本の再成長に貢献し、お客さまとともに持続的な成長を目指します。

ホールセール事業部門実績

	2024年度	前年比*
業務粗利益	9,313億円	+1,054億円
経費	3,281億円	+215億円
ベース経費	2,990億円	+94億円
業務純益	7,292億円	+950億円
当期純利益	8,016億円	+2,036億円
ROCET1	21.2%	+5.3%
リスクアセット	35.3兆円	+0.4兆円

* 為替影響等調整後ベース

主要戦略

- 専門性強化によるグループエッジの強化・創出
- デジタルをフル活用した新営業体制の構築
- 変化を先読みした高ROE事業ポートフォリオの構築

国内法人のお客さまの経営課題はますます複雑化しています。ホールセール事業部門は、そうしたさまざまなお客さまの課題・ニーズに対して、グループ総合力を活かした高品質なサービスを提供しています。

2024年度は、金利環境の変化を捉え、預金・貸出金は残高・収益ともに伸長しました。活発なコーポレートアクションにも的確にお応えし、PEファンドや不動産といったビジネスラインでも実績を重ね、当初計画を上回る増益となりました。

足元では、米国における相互関税の発動をはじめとし、種々の変化が顕在化しています。国内法人の商流への影響も見込まれることから、より一層、お客さまに丁寧な対応を行っていきます。

また、金融機関としての持続的な成長に向けて、既存ビジネスの強化、新たな成長ドライバーの確立を目指します。これに関する取組をご紹介します。

1つ目は、大企業・中堅企業へのソリューション提供体制の強化です。直接金融やM&A等のニーズが多い大企業へは、銀行・証券で連携したスピーディなソリューション提供が求められます。こうしたニーズに迅速に対応できるよう、三井住友銀行のフロントにおけるSMBC日興証券との兼職体制を大幅に拡大し、対応力を強化しました。引き続きJefferiesとも連携し、グローバルなニーズへ国内外で一貫して対応していきます。また、東京証券取引所の経過措置終了・新TOPIX運営等を背景に、さらなる成長戦略を追求する中堅企業のお客さまに対しては、三井住友銀行・SMBC日興証券の専門部署を中心に適切なソリューションを提供します。

2つ目は、中小企業向け新ビジネスモデルの創出です。デジタル技術の進展や異業種プレイヤーの参入等、法人分野における金融サービスについても環境の変化が続いています。このような中、中小企業の皆さまが抱える経営課題を解決し、事業成長を支援しながら、粘着性の高い決済性預金の獲得を目指す中核サービスとして、デジタル総合金融サービス「Trunk」を2025年5月にリリースしました。幅広い事業者に本サービスを提供し、日本の再成長を後押ししていきます。

C O L U M N

法人向け デジタル総合金融サービス 「Trunk」

Good For Your Company's Days.

Trunk（トランク）

「Trunk」は、法人向けのネット口座とビジネスカードを軸に、経理業務の効率化、資金の見える化、資金繰り支援等、おカネ周りのサービスを一体で提供する、法人のお客さま向けのデジタル総合金融サービスです。インターネットでのお申込から最短翌営業日での口座開設が可能であることに加え、インターネットバンキングによる振込等の手数料も業界最低水準でご提供し、利便性とコストパフォーマンスの両立を実現しています。

また、「Trunk」は、口座と決済における従来機能を拡張するだけではなく、多彩な機能を提供することにより、いつでも非対面で迅速にご利用いただけることを重視した設計となっています。個人向け総合金融サービス「Olive」で培ったノウハウを基に、三井住友銀行と三井住友カードが緊密に連携した新たなデジタルサービスを提供していきます。

お客さまとともに発展し、日本の再成長に貢献

キオクシアHD案件から見えるグループ連携

佐塚 将一
三井住友ファイナンス&リース（SMFL）
東京営業第一部
上席部長代理

松木平 誠
三井住友銀行（SMBC）
アセットファイナンス営業部
部長代理

森 成輝
三井住友銀行（SMBC）
企業戦略営業部
部長代理

市川 悠斗
三井住友銀行（SMBC）
本店営業第二部
部長代理

瀧 雄介
三井住友銀行（SMBC）
企業調査部
グループ長

下田 力
SMFLみらいパートナーズ
電子デバイス設備部
部長

瀧（SMBC 企業調査部）

大口融資の際に企業の信用調査をするアナリスト業務を担当していますが、近年コーポレートアクションが活発化し、大型のMBOやM&Aに関する相談が増えているという実感があります。この背景には、コーポレートガバナンス・コードの浸透や東京証券取引所の市場区分見直しを契機として、企業の経営戦略がより一層株主や企業価値を重視する方向へシフトしている状況があると考えられます。

市川（SMBC 本店営業第二部）

このような変革を捉え、SMBCグループはお客さまのコーポレートアクションをサポートするさまざまな提案を行っています。私は半導体業界の主要企業を担当していますが、2024年9月に、キオクシアホールディングス（以下、キオクシアHD）とSMBCを含む銀行団との間で、半導体製造設備等を対象とする新たなファイナンススキームを用いた融資枠契約を締結しました。

森（SMBC 企業戦略営業部）

キオクシアHDは東京証券取引所への上場を目指しており、既存借入のリファイナンスと、成長戦略のための資金調達を含めた財務戦略を投資家に示す必要がありました。そのための資金調達支援の検討を進める中で、国からの半導体産業への補助金を受けていると、補助金対象設備の所有権移転が制限され、通常のリース契約が適用できないという事態に直面しました。これを受けて、設備の価値に着目した新たなファイナンススキームを構築することにしました。

松木平（SMBC アセットファイナンス営業部）

今回のファイナンスにおいては、動産の価値の評価方法と期中管理のあり方が重要な論点でした。この点において、SMFLおよびSMFLみらいパートナーズが銀行にはない知見を有していたことが、プロジェクト推進の大きな助けになりました。期中管理においては、銀行員による工場への定期的な訪問による目視確認だけでは、対象設備の詳細な状況を把握しきれないという課題がありました。しかし、本件ではSMFLみらいパートナーズの担当者が工場に駐在していることによって、設備の状況を的確に把握できるため、正確な設備評価と期中管理が実現しました。

下田（SMFLみらいパートナーズ）

SMFLみらいパートナーズは、半導体製造装置の中古売買も業務として長年取り組み、実取引に基づく物件評価と期中管理のノウハウを蓄積してきました。今回のファイナンススキームではモノに関する知見を活かし、動産担保評価と期中管理の提供により対価を得るという新たなビジネスモデルを構築しました。グループで連携を深める中で創出した新たな付加価値をお客さまへ還元し、ひいては半導体産業の成長にも貢献することができ、大変嬉しく思っています。

佐塚（SMFL）

SMFLで与信を採り上げる上では、瀧さんの調査レポートや、市川さんからの情報連携を基に、審査上の論点をクリアしていきました。このほかにも法律上の論点や契約条項等整理すべき事項が多くあり、上場に向けて時間も限られていましたが、SMBCと密に連携を取ることで成約に漕ぎつけることができました。また、今後類似の案件があれば、横展開できるような枠組も構築しています。

市川（SMBC 本店営業第二部）

時にお客さまとも厳しい議論を行いましたが、最終的にはお客さまの経営課題に対して解決策を提供することができ、経営理念に掲げる「お客さまと共に発展する」ことに資することができた案件だと考えています。

また、足元では政策金利の引き上げが段階的に進んでおり、金利ある世界でお客さまの資金調達手法も多様化しています。環境変化も踏まえつつ、お客さま一社一社との対話を通じて経営課題を理解し、今回のキオクシアHD案件のような付加価値のあるソリューションのご提供に努めていきたいと思います。

瀧（SMBC 企業調査部）

今回の連携を通じて、単発の案件調査にとどまらず、中長期的な視点で知見を活かすことの重要性を改めて認識しました。今後もお客さまへの戦略提案や、新たなリスクテイクが期待できる産業や領域に関する調査に前向きに取り組み、企業の成長支援を通じて、マテリアリティのひとつである日本の再成長に貢献していきたいと考えています。

事業部門の戦略

グローバル事業部門

3/4

グローバルCIB・Sales&Trading（S&T）ビジネスからマルチフランチャイズ戦略に至る幅広い事業基盤を最大限に活用し、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きます。

グローバル事業部門実績

	2024年度	前年比*1
業務粗利益	13,449億円	+444億円
経費	9,033億円	+1,059億円
ベース経費	7,952億円	+654億円
業務純益	5,920億円	(299) 億円
当期純利益	3,337億円	+53億円
ROCET1*2	7.7%	+0.6%
リスクアセット	50.3兆円	＋ 1.1兆円

*1 為替影響等調整後ベース　*2 低採算アセットの売却影響を除く

主要戦略

- グローバルCIB・S&Tの強化
- マルチフランチャイズ戦略での成長実現
- 中長期的な成長に資するビジネスの創出
- 事業の多角化・複雑化に連動した基盤の構築

2024年度はファンド関連ビジネスの強化等により業務粗利益は増加したものの、規制対応やIT基盤等への先行投資に伴い、経費も増加しました。さらに、ポートフォリオの質を改善するため、低採算アセットの削減を行った結果、一時的に損失を計上し業務純益は前年を下回りましたが、ROCET1の改善につながりました。施策面でも、収益性と成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築を目指し、マルチフランチャイズ戦略では各国における出資プラットフォームの構築を完了する等、取組は着実に進展しています。

2025年度は、中長期的な成長ドライバーとしてグループを牽引する事業基盤の構築に注力し、不確実性の高い業務環境にも十分に留意した上で、以下4つの重点領域に腰を据えて取り組みます。

①**資源シフトの加速:** 収益性と成長性のさらなる向上のため、より踏み込んだ対応を実施の上、低採算ビジネスから高採算・高成長ビジネスに経営資源をシフトし、リスクアセットをコントロールしながら、質の高い事業ポートフォリオを構築していきます。

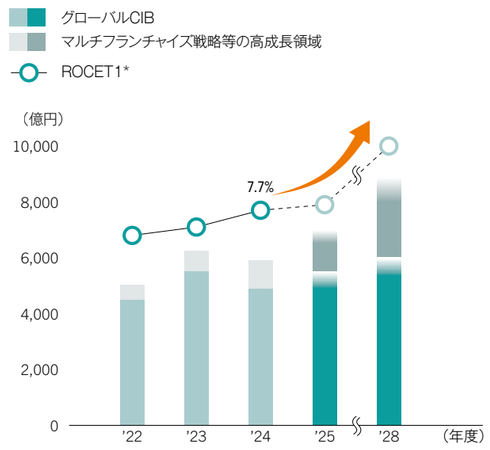
②**グローバルCIBのビジネスモデル高度化:** Jefferiesとの協働拡大を通じてフィービジネスを強化し、グローバル・市場事業部門一体でのプライマリ・セカンダリ連携を推進します。さらに、ファンド関連ビジネス等の高収益が見込まれる領域でのリスクテイクを高度化することで、収益力向上を図ります。

③**高成長領域における取組強化:** 高い成長を見込むマルチフランチャイズ戦略の対象国（インド・インドネシア・ベトナム・フィリピン）において、グループ一体で取組を進めていきます。特にインドではインド本部を設置し、ホールセール・リテール一体で高成長の取り込みを目指します。

④**経営基盤の拡充:** 事業の多角化・複雑化に伴うリスク管理を強化すると同時に、IT基盤やオペレーション等への投資も行い、さらなる成長機会の獲得やビジネスモデルの最適化を支えるためのガバナンス体制・経営基盤の強化に注力します。

こうした取組を通じて、安定した収益を創出するグローバルCIB事業を軸に据えつつ、高い成長が期待されるアジアリテール等の高成長領域を拡充し、質の伴った持続的な成長を目指します。

業務純益



* 2024年度の低採算アセット売却影響を除き、過去実績を遡及修正。為替影響等調整後ベース

アジアでSMBCグループの成長を創る

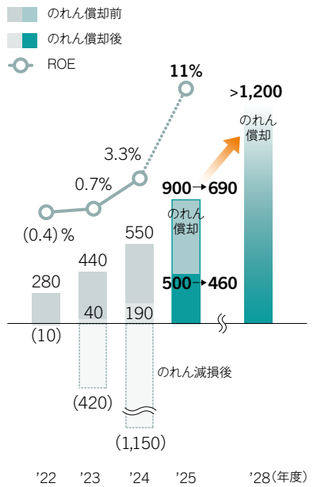
マルチフランチャイズ戦略の全体像

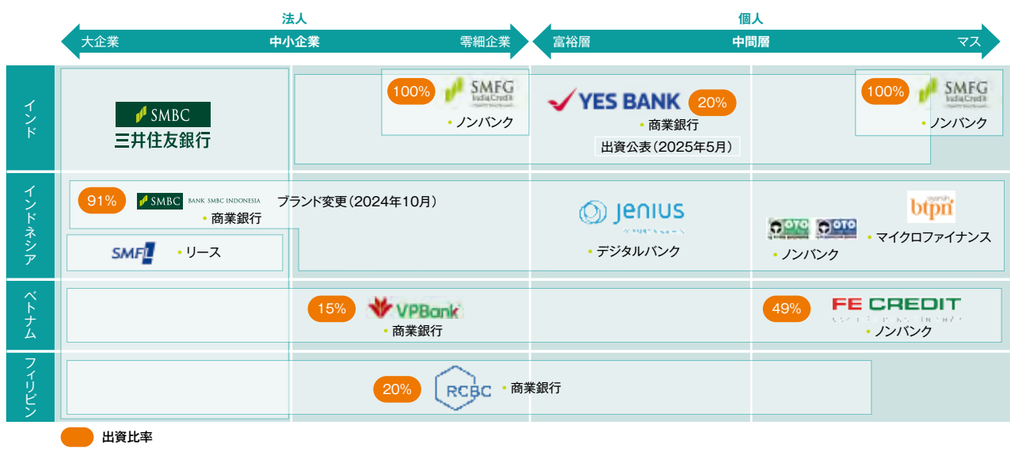
SMBCグループは、高い成長が見込まれるインド・インドネシア・ベトナム・フィリピンの4ヵ国においてフルラインの銀行サービスを展開し、フランチャイズを創ることを目指しています。

2024年10月には、BTPNの社名をSMBC Indonesiaに変更、海外においてホールセール・リテール業務をSMBCの名称で手掛ける初の商業銀行になりました。さらに、2025年4月には、高い成長性から最注力しているインドの成長戦略を加速するためにインド本部を設置し、2025年5月に商業銀行YES BANKへの20%の出資を公表しました。インドでは、外資系金融機関による商業銀行への出資機会は限られていますが、粘り強い交渉を継続した結果出資に至り、マルチフランチャイズ戦略の最後のミッシングピースを埋めることができました。YES BANKの成長支援を通じてシナジーを創出していくとともに、インドにおけるサービスのフルライン化を進めていきます。

一方で、ベトナムでは足元の業績や株価の下落を踏まえて、2024年度決算時にのれんを減損しました。加えて、米国の関税処置を端緒とする景気後退リスクもあり、出資先4ヵ国からの2025年度のボトムライン利益貢献は当初目標を下回る見通しですが、2028年度の目標は不変です。インドの成長加速に加えて、ベトナムでは経営陣の刷新や与信基準の厳格化等による立て直しを行い、各出資先において資金調達支援・顧客の相互紹介等に継続して取り組むことで、中長期目標の達成を目指していきます。

ボトムライン利益貢献（億円）





インド本部長メッセージ

Rajeev Kannan

常務執行役員 インド本部長
SMFG India Credit Company取締役会長を兼務

SMBCグループのインド戦略

SMBCグループはAPAC地域で事業を開始して以来、「Rising in Asia, with Asia」を掲げ、オーガニックでの事業拡大とマルチフランチャイズ戦略を推進しています。その中で、私たちはお客さまとともに成長し、地域社会や経済に貢献してきました。また、SMBCグループ400年の歴史を振り返ってみても、長きにわたりお客さまの課題解決に向き合い、付加価値を提供しています。そして、時にお客さまとともに課題解決にチャレンジし、その結果得られた成果を分かち合ってきました。お客さまとこうした永続的な信頼関係を築くことこそが、真に重要だと考えています。

私たちはインドで、これまで築いてきた強固なホールセールビジネスと、マルチフランチャイズ戦略を通じて取り込むリテール・新興セクターの高成長・高採算事業を組み合わせた、多様な事業ポートフォリオの構築を目指しています。インドはマルチフランチャイズ戦略の対象国の中で最も成長が期待できる国で、数年以内に世界で3番目の経済大国になると予想されています。SMBCグループにとっても重要な市場であるため、これまでも拠点拡大を通じてホールセールビジネスを展開してきました。

そして、今後もインドへのコミットメントを強化し、成長戦略を加速していきます。金融機関としての使命を果たし、お客さまへの支援や金融包摂の強化、持続可能な社会への貢献を通じて、地域社会に積極的に貢献していきます。また、ROEを向上させるため、中期経営計画に沿った事業変革や経営基盤への投資を通じ、戦略的にリソースを配分します。効率的で強靭な組織を構築し、APAC地域でSMBCグループのビジネスとブランドを強化し続けていきます。

インド本部の設立

新たに設置したインド本部では、インドでの成長を加速するため、戦略策定、顧客対応、投資管理における権限・責任を統合した効率的な体制を整えました。

本部の設置は、当社のインド戦略の歴史における大きな転換点だと考えています。インドの金融情勢やお客さまのニーズに合わせた、より迅速かつ柔軟な意思決定を現地で行い、変化により一層機動的に対応しながら戦略実現に注力することで、革新的で競争力のある金融機関へ進化していきます。また、SMFG India Credit Companyをはじめとするグループ企業と協業しやすくなり、さらなるシナジー創出も期待できます。このように出資先も含めたフルラインの金融サービスを提供し、経済成長・金融包摂への取組を通じて、インド社会にこれからも貢献していきます。

執行役専務
市場事業部門長
永田 有広

事業部門の戦略

市場事業部門

4/4

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。

市場事業部門実績

	2024年度	前年比*1
業務粗利益	6,366億円	+906億円
経費	1,960億円	+204億円
ベース経費	1,135億円	+57億円
業務純益	4,745億円	+720億円
当期純利益	3,306億円	+489億円
ROCET1*2	20.9%	+1.9%
リスクアセット	6.5兆円	(0.9)兆円

*1 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

主要戦略

- グローバル・マクロ型アプローチによるポートフォリオ運営
- 円・米ドルのプロダクトを軸としたFixed Income S&T・FX推進
- グローバルALMのリスク耐性強化

市場事業部門は、外国為替・デリバティブ・債券・株式等のトレーディングや、これら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。

2018年頃の米中関係悪化に加え、2020年からのコロナ禍で拍車がかかり、世界は分断の時代へと移行しました。長年デフレに苦しんできた日本でさえ、インフレが社会問題化する等、経済・金融市場は高インフレ・高ボラティリティの局面に入っており、グローバリゼーションの時代には経験したことのない新たなマーケット環境に置かれていると言えます。

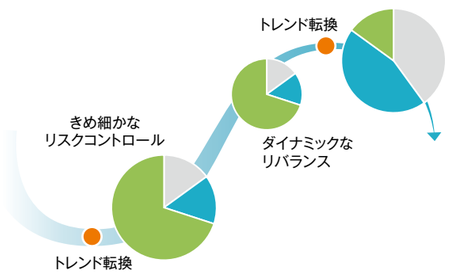
このようなパラダイム・シフトによって引き起こされたマーケット環境では、従来の考え方が通用しなくなることも想定されますが、我々は柔軟かつダイナミックにポートフォリオを入れ替え、収益を積み上げてきました。

これは、強みであるトレーディング力、すなわち世の中の本質を見抜く力を絶えず磨き続けてきた成果だと考えています。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」ーInsight（洞察力）、Imagination（想像力）、Intelligence（情報力）で情報収集・分析し、徹底的に議論を重ね、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、世の中の本質を見抜く力は養われます。

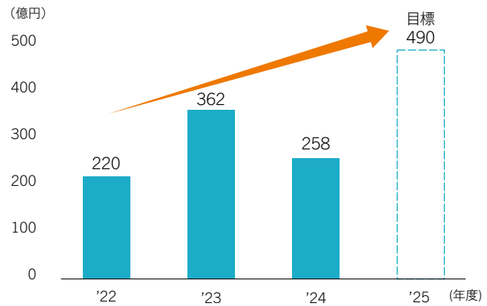
今後もこの強みを最大限に活かし、ポートフォリオ運営において収益機会を的確に捕捉していくとともに、S&Tや資金繰りの分野においても、お客さまへ最適なソリューションを提供していきます。

2025年度は中期経営計画の総仕上げの1年です。米国の関税措置を端緒とする不確実性の高い状況が続いていますが、このような時こそ我々の強みを発揮し、着実に計画を完遂させていきます。また、次期中期経営計画でのさらなる成長と飛躍に向けた施策も強力に推進し、お客さまとSMBCグループの成長に貢献することにこだわっていきます。

ポートフォリオ・リバランスのイメージ



海外証券業務純益（グローバル事業部門との共同KPI）



「3つのI」を実践し、マーケットトレンドを捉えた収益拡大に貢献する

三井住友銀行
市場運用部
株式運用グループ

部長代理
古村 卓也

チームに浸透している「3つのI」の考え方

私は、2017年に三井住友銀行に入行し、支店での窓口業務や、法人営業を経て、2021年に市場事業部門に配属されました。現在は、市場運用部で株式運用業務に従事しています。

市場事業部門では、一人ひとりの相場観を周囲と共有し、皆で徹底的に議論を行う機会が非常に多いです。年次・階層・部署の境界はなく、若手が上司や他部署と直接議論を行うことが日常的な風景になっています。私も、自身の分析に基づいた相場観を部長席へ直接伝えることが多く、また、部門のエコノミストやストラテジストからの意見を頻繁にいただいています。私よりもはるかに長い時間マーケットと向き合ってきた先輩たちと議論を重ねることは、自身の相場観を磨き上げる上で非常に役立ちます。こうした環境が、積極的に相場観を共有し合う文化を醸成し、「3つのI」ーInsight（洞察力）、Imagination（想像力）、Intelligence（情報力）の浸透につながっており、我々の運用力の源泉になっていると実感しています。

私が所属する株式運用グループではインデックス投資を行っており、投資判断に際しては、マクロ経済や各国金融政策の分析だけでなく、インデックスを構成する個別銘柄の動向から実体経済への示唆を得ることが不可欠です。膨大な情報の中から核心となる情報を掴み、まだ経済指標等には表れていない実際の経済状況を徹底的に見極め、相場の先行きや将来起こり得るあらゆるリスクを想像する、という「3つのI」を常に意識しています。

相場の変化を見極め、迅速に投資判断を行うために

世の中の情報の伝達速度が高まり、マーケット参加者は同じ情報を瞬時に受け取っています。こうした中、我々は、徹底的な議論を通じたスピーディな投資判断により、他社に先駆けた収益機会の捕捉やリスク回避を実現すべく努力しています。具体例としては、2024年8月の日経平均株価暴落時のオペレーションがあります。同年3月の日本銀行によるマイナス金利政策の解除以降、10年以上にわたる金融緩和からの大転換にもかかわらず、マーケット参加者は緩やかな金融緩和の縮小を見込んでいる状況でした。株価は高値を更新しており、ドル円も数十年ぶりの円安水準にありました。ただ、我々はマーケットの過熱感を感じ、短期的な調整の可能性に備えていました。結果的に、その後、日経平均株価が暴落した際も、損失を回避することができました。

国際政治や地政学リスクによる影響もあり、マーケットの不確実性は日に日に高まっています。このような環境下では、世界中で起こるさまざまな事象の本質を見抜く力が一層求められるため、広範な知識を継続的に蓄積し、絶えず深く考察する姿勢が重要です。今後も「3つのI」を大切にしながら、マーケットのプロフェッショナルとしての自己の成長を通じ、会社に貢献したいと思います。

デジタル戦略

急速に進化するデジタル技術を起点に、成長のスパイラルを創る

グループCDIOとして、デジタル技術を活用し、既存金融事業のDXを推進するとともに、金融機関の枠を超えた新たなビジネスの創出に深くコミットしています。

なぜ「金融機関の枠を超える」ことに挑戦するのか。それは、デジタル技術には物理的な距離や人間の認知能力の限界等さまざまな制約を取り払い、飛躍的に労働生産性を向上することができる大きなポテンシャルが残されていると感じているからです。

わが国においては、少子高齢化に伴う労働力不足が深刻な課題であると捉えていることから、デジタル技術を起点に、SMBCグループを含む日本企業の労働生産性を高めるソリューションを提供することで、日本の再成長に貢献していきます。さらに、デジタルの力を活用してグローバルに事業を展開することで世界の経済成長を取り込み、それらがSMBCグループの収益向上につながるような成長のスパイラルを創っていきたいと考えています。

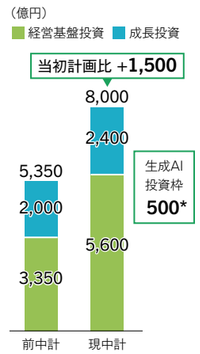
執行役専務
グループCDIO
磯和 啓雄

1 急速に進化するデジタル技術を取り込む

AI-leading Financial Institutionとしてのブランド確立

AI技術が急速に進化する中、今後はAI利活用の巧拙によって企業間の格差がさらに拡大する可能性が高まっています。SMBCグループでは、IT投資予算を8,000億円に増額し、AI技術を効果的に活用した新たなビジネス創出に向けて、次期中期経営計画も含めた500億円の投資枠を2024年10月に設定しました。2024年度下期には30件を超えるプロジェクトを承認しており、AIを活用した与信審査や、社長と自由にコミュニケーションを取れる「AI-CEO」等の具体例も出ています。

IT投資額



* 次期中計期間までの合計

新たな技術の継続的な探索

近い将来を見据えて継続的に新たな技術を探索し、成熟度や市場浸透度に応じてユースケース検討等を推進することで、時流を捉えた事業展開に備えています。一例として、現在はアバター技術やWeb3、量子コンピューター等の領域に特に注力しています。

Topics

ステーブルコインの事業化検討

将来的に新たな決済インフラとなり得るステーブルコインについて、国内外で先進的な取組を重ねているTISおよび、海外で有力なプラットフォームであるAva Labs社やFireblocks社と事業化に向けた共同検討にかかる基本合意書を締結しました。金融機関・事業者間の決済高度化や、デジタル化された資産と組み合わせたビジネスへの活用可能性を検討していきます。

2 デジタルビジネスを通じて日本の再成長に貢献する

SMBCグループではこれまでに、お客さまのさまざまな課題を解決するソリューションを提供する子会社を10社以上立ち上げ、日本企業の労働生産性向上に資する新規サービスの創出に取り組んできました。

電子契約・契約書管理サービス「SMBCクラウドサイン」のような業務のデジタル化により直接的に労働力不足を補うソリューションだけでなく、組織力の向上を支援する「SMBC Wevox」や、デジタル化の前提となるサイバーセキュリティ対策を支援する「SMBCサイバーフロント」等、幅広いソリューションを展開しています。

Topics

外部企業との共創による事業開発

SMBCサイバーフロントは、三井住友海上、サイリーグホールディングス、イー・ガーディアンとともに2025年2月に設立した会社であり、中堅・中小企業向けのサイバーセキュリティ対策支援サービスを提供しています。これまでも、SMBCクラウドサインやSMBC Wevox等を外部企業との共同出資で設立しており、SMBCグループの有する顧客基盤等のアセットに、スタートアップを含む外部企業の専門性を掛け合わせた事業開発を進めています。

3 テクノロジーを武器に世界で戦う

海外CVCを通じたスタートアップ連携

2023年5月、成長著しいアジア地域で総額2億米ドルのコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）「SMBC Asia Rising Fund」を立ち上げました。本ファンドにおいて投資先企業との協業を通じた事業開発事例が生まれている実績も踏まえ、2025年度には、スタートアップや先端テクノロジーの集積する米国においてもCVC機能を始動させ、端緒として3億米ドルのファンドで投資活動を開始します。本CVCを通じ、スタートアップとの連携や、米州を含むSMBCグループ事業への活用をさらに加速していきます。

海外でのAI事業立ち上げ

AIエージェントの発展・普及に伴い大きなパラダイムシフトが予想されている中、その"The Agentic Economy"を先取りしたビジネス展開を視野に、グローバルでのAI事業開発に取り組んでいきます。端緒として、AI領域で世界トップクラスの人材を招聘してAIエージェントを活用した事業を立ち上げました。SMBCグループのAIトランスフォーメーションをグローバル水準で推進するとともに、今後は顧客向けサービスの展開も予定しています。

Topics

「Olive」の着実な成果発揮や、AIとデータを駆使した業態変革と新規ビジネスモデルの創出等、多面的なDXの取組が評価され、SMBCグループは、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構による「DX銘柄」に2年連続で選定されました。

DX銘柄2025
Digital Transformation

資産運用戦略

SMBCグループの総合力を結集し、お客さまにとってNo.1の「資産運用ソリューションプロバイダー」へ

SMBCグループでは、資産運用ビジネスに強みを持つグループ各社が連携しながら、
それぞれの強みを発揮することにより資産運用戦略を展開しています。
グループ一体での運営を一段と深めていくために各社のマネジメントが集まり、
現状と課題を話し合いました。

早川 直志
SMBC信託銀行 執行役員
ウェルスマネジメント統括部長

小林 賢
SMBCグローバル・
インベストメント & コンサルティング（SGIC）
代表取締役社長

面川 秀之
常務執行役員
グループCSO補佐
資産運用戦略企画部長

五十嵐 純子
SMBC日興証券 常務執行役員
資産運用ソリューション統括

伊木 恒人
三井住友DSアセットマネジメント（SMDAM）
副社長執行役員 兼 COO

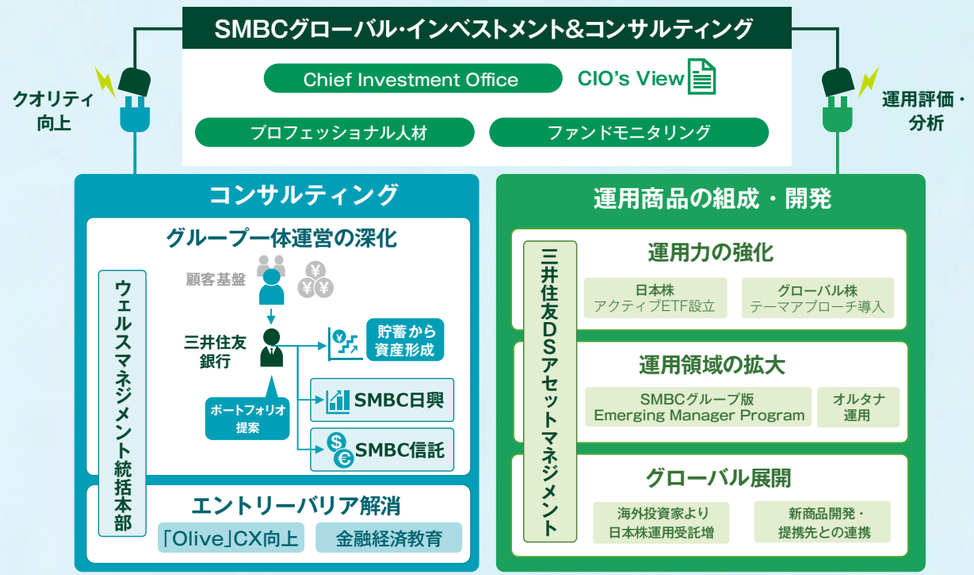
加藤 聡彦
常務執行役員
リテール事業部門 副事業部門長
ウェルスマネジメント統括本部長

＊ 写真左から順に掲載

SGICを中核としたグループ全体の資産運用戦略の推進体制を強化

面川（グループCSO補佐）： SMBCグループは、お客さま一人ひとりの多様なニーズに寄り添い、最適な資産運用サービスを提供するNo.1の「資産運用ソリューションプロバイダー」を目指しています。その実現に向けて、SGICが中核となって、お客さまへのコンサルティングと、運用商品の組成・開発を担うグループ各社に対して、中立的立場からアドバイスを行い、サービスの質の向上を図る体制を整えました。

小林（SGIC）： SGICに必要な機能やリソースの移管を進めており、投信ビジネスにおいてはファンドのデューデリジェンスおよびモニタリング業務を、ファンドラップビジネスにおいてはアセットアロケーションおよびファンド選定業務を2024年度中に集約しました。加えて、長期分散投資を支援する情報提供に特化したCIO（Chief Investment Office）チーム約20名をSMBC日興証券から迎え、2025年4月1日より、SMBCグループ公式の投資見解を掲載した「CIO's View」を定期的に発行しています。



資産運用戦略

加藤（リテール副事業部門長）： SMBCグループでは、お客さまに銀行・証券・信託が一体となったコンサルティングができるよう、ウェルスマネジメント統括本部で総合的な戦略の策定・推進を行っています。お客さまのニーズにお応えするために最適な営業体制を整え、ポートフォリオコンサルティングに継続して取り組んでいます。

五十嵐（SMBC日興証券）： SGICは高度な専門性を持つファンドリサーチ機能やアセットアロケーションに関する高い専門性やノウハウを持っています。それを中立的な立場から反映した「CIO's View」をグループ全体で活用することで、より質の高いコンサルティングを提供したいと考えています。

早川（SMBC信託銀行）： 現在、SMBC信託銀行は外国投信を中心に取り扱っていますが、これらの質のさらなる向上に向け、SGICの機能を活用したいと考えています。加えて、その時々の市場テーマに左右されることなく、中立的な立場から長期にわたり商品をご提案できるよう、最適なラインアップ構築に向けてSGICと連携していきます。

伊木（SMDAM）： SMDAMは、自社の運用のみならず、世界中の優れた投資対象、運用マネージャーに対するアクセス機会を提供することを使命としています。SGICは長年のファンドラップ運用を通じて、優れたファンド選定能力と、それぞれのファンドをポートフォリオとして組み合わせる能力があります。協働を通じて、より優れたファンドの選定やポートフォリオの提供を目指したいと考えています。

人材力を活かし、グループの運用スキルを結集

伊木（SMDAM）： SMDAMは「Be Active.」を掲げ、アクティブ運用に注力しています。やはり、運用力強化の源泉は人材であるため、運用商品の幅を広げるべく、グループの多様な人材の活用に積極的に取り組んでいます。たとえば、三井住友銀行の市場営業部門から運用担当者を迎え、両社の運用スキルを結集し、2023年にグローバルマクロ戦略型のファンドの運用を開始しました。他方で、当社からもファンドマネージャーをはじめとする多くの運用経験者がグループ会社に移籍し、運用商品の選定、運用会社の評価、運用アドバイザリー業務に従事しています。今後ますますグループ内の人事交流が進展していく中で、運用に関するプロフェッショナルの活躍の場も広がっていくと強く感じています。

面川（グループCSO補佐）： 運用力強化という点では、新しい運用者を積極的に迎え入れ、優れた投資戦略を取り入れてお客さまに提供する試みも始めており、「Emerging Manager Program（新興運用業者促進プログラム）」として、中期的に総額500億円を投資する目標を掲げています。SMDAMでは、このファンドスキームや投資先に対するデューデリジェンスの機能等も提供しています。今後もSMBCグループが持つ多様な機能を活用して、特色ある新興運用業者との連携を進めていきたいと考えています。

貯蓄から資産形成へ、新NISAで広がる裾野をカバー

加藤（リテール副事業部門長）： 投資初心者の方が投資を始めるにあたっては、知識や資金の不足、投資やリスクへの不安といったハードルが存在します。これらを解消し、お客さまの資産形成を支援するため、出張授業やセミナー等の金融経済教育を実施しています。加えて、2025年1月には気軽に金融を学べる金融経済教育ゲームをリリースしました。また、2024年1月の新NISA開始を契機に、「Olive」が牽引役となり、デジタルに関心の高い若い世代を中心に投資の裾野が広がり始めています。NISA口座数は、三井住友銀行や三井住友カードを経由したSBI証券仲介口座を含めたグループ全体でこの1年間で37万件増加し、その増加数は前年比20%増と高い伸びを示しており、特に「Olive」経由の口座開設数が大きな割合を占めています。

五十嵐（SMBC日興証券）： SMBC日興証券では、お客さまが中長期分散投資を通じて安定的に資産を増やしていけるよう、お客さまの全体の資産を扱う総資産コンサルティングに力を入れて取り組んでいます。ライフプランのヒアリング、ご提案、レビューを通じてフォローアップすることで、お客さまと長期的なお付き合いを続けられることが強みだと考えています。

早川（SMBC信託銀行）： SMBC信託銀行は、外貨建ての投資信託や決済サービスに強みがあり、外貨のまま決済できるVisaデビットカード「グローバルパス」は、日系グローバル企業の海外赴任者や、海外渡航の機会が多い企業オーナーの方々から多くご利用いただいています。加えて、不動産を含む非金融ニーズや、お客さまが潜在的に抱えるニーズに基づいた総資産ポートフォリオの見直しをご提案しており、運用はもちろん、融資、不動産仲介、自社株等の円滑な継承も支援することで差別化を図っています。

受託者責任を胸に、お客さまから選ばれる存在へ

伊木（SMDAM）： 資産運用ビジネスにおける最も大切な価値観は受託者責任だと考えています。より高度な受託者責任を果たすためには、より高度な資産運用への理解が不可欠です。オルタナティブ投資等、投資領域が拡大している近年においては、プロダクトガバナンス、透明性の視点、幅広い経験、深い知見を持つリーダーシップが必須となります。当社の経営陣は長年この業界で経験を積み重ねてきた人材で構成されており、資産運用業界における豊富な経験と知見、見識を重視した布陣となっています。

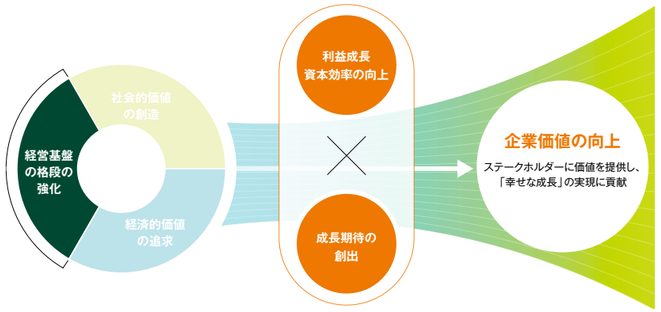
小林（SGIC）： SGICはグループ内の資産運用と商品のコンサルティングという両機能の間に立ち、中立的な立場で商品を評価する会社です。社長に就任し、受託者責任とグループ内連携をいかに両立させるかを常に考えてきました。その答えは、それぞれの関係会社が、より一層プロフェッショナル集団になるということだと考えています。質の高いサービスを提供し、SGICの商品やサービスを積極的に利用したいと思ってもらえることが最終的な目標です。

面川（グループCSO補佐）： 資産運用ソリューションプロバイダーに向けて、引き続き緊密に協力し合い、お客さまの人生に寄り添い、支えとなる存在を目指していきましょう。

Rebuild Corporate Infrastructure

経営基盤の格段の強化

090 コーポレートガバナンス
100 CRO・CCOメッセージ
102 リスク管理への取組
104 コンプライアンス体制
106 お客さま本位
108 ITガバナンス
109 サイバーセキュリティ
110 CAEメッセージ
111 内部監査
114 外部アドバイザー
115 大阪・関西万博に向けた取組
116 業績と財務状況
121 サステナビリティ関連情報



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

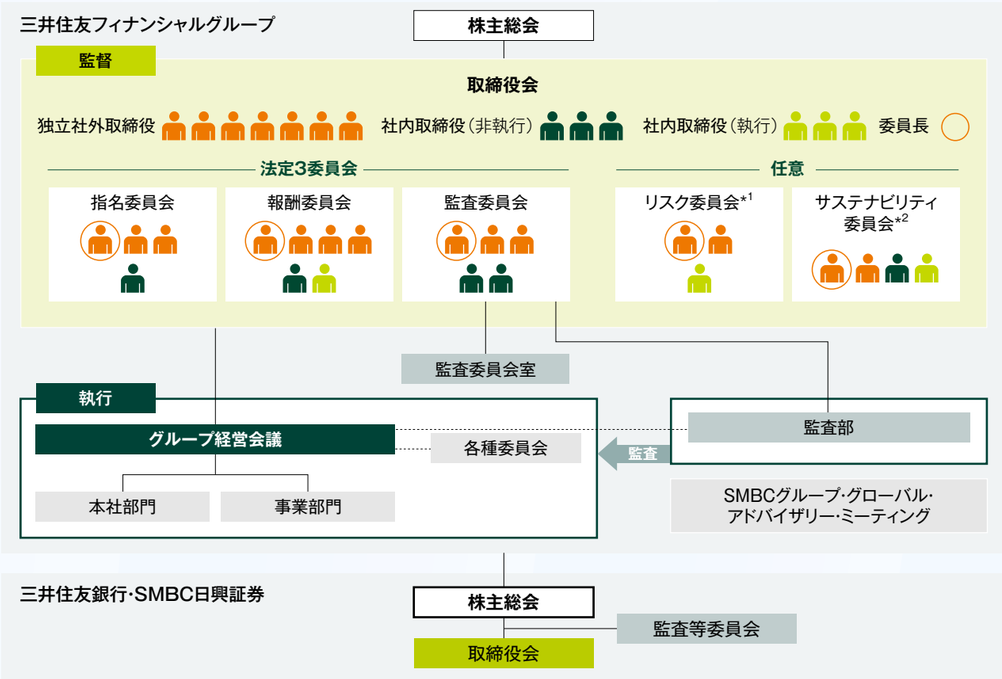
SMBCグループでは、経営における普遍的な考え方として経営理念を定め、企業活動を行う上での拠りどころとして位置付けています。経営理念に掲げる考え方を実現するために、コーポレートガバナンスの強化および充実を経営上の最優先課題のひとつとし、実効的なコーポレートガバナンスを追求しています。

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。

2025年6月時点



*1 外部有識者として山口廣秀氏（日興リサーチセンター理事長、元日本銀行副総裁）、山﨑達雄氏（国際医療福祉大学特任教授）が委員を務めています。
*2 外部有識者として高村ゆかり氏（東京大学未来ビジョン研究センター教授）、有識者として足達英一郎氏（日本総合研究所フェロー）が委員を務めています。

● 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性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。

取締役会での審議項目の例
● 中期経営計画および業務計画の進捗状況
● グローバル戦略・インオーガニック戦略
● デジタル化への取組
● 人事施策（人的資本投資）
● システム戦略方針・サイバーセキュリティ・データガバナンス
● グローバルコンプライアンス
● 政策保有株式に関する対応
● 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
● 社会的価値の創造（含むサステナビリティ推進）への取組
● 資本政策（ROE・PBR向上）
● 地政学リスク・金融市場動向への対応

（参考）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	● 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
2024	● 取締役会の構成を社外取締役が過半数となるよう変更

コーポレートガバナンス

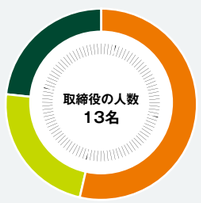
● 取締役会の構成

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。

2025年6月27日現在、取締役会は、13名で構成されています。このうち過半数の7名が社外取締役であるほか、取締役会議長には、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。

取締役会の構成



社内取締役（非執行） 3名

社内取締役（執行） 3名

独立社外取締役 7名

女性 30%　外国籍 15%

● 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できるよう、「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」等に関する知見・経験を備え、SMBCグループのさらなる発展への貢献が期待できる人物を選定しています。

	就任年	委員会*1					当社が特に期待する知見・経験*2						
		指名	監査	報酬	リスク	サステナビリティ	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
髙島 誠	2025	○		○		○	●	●	●	●	●	●	●
中島 達	2024			○		○	●	●	●	●	●	●	●
工藤 禎子	2021							●	●	●			●
安地 和之	2025				○			●	●	●	●	●	●
一色 俊宏	2021		○					●		●			
松ヶ崎 穂波	2025		○					●	●	●			
門永 宗之助	2024	○	◎				●		●	●			
澤田 純	2025	◎		○			●		●			●	●
後藤 順子	2025		○			◎	●	●	●	●	●		●
手代木 功	2025			◎	○		●		●	●			
高嶋 智光	2025	○		○						●			
チャールズ D. レイク II	2023		○		◎		●	●	●	●			
ジェニファー ロジャーズ	2023			○		○	●	●	●	●		●	●

*1 ◎は委員長
*2 対象取締役に対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。

三井住友フィナンシャルグループの取締役

髙島 誠

取締役会長

中島 達

取締役 執行役社長（代表執行役）
グループCEO

工藤 禎子

取締役 執行役副社長（代表執行役）
グループCCO
株式会社三井住友銀行
取締役兼副頭取執行役員を兼任

安地 和之

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
取締役兼専務執行役員を兼任

一色 俊宏

取締役

松ヶ崎 穂波

取締役

門永 宗之助

社外取締役
Intrinsics 代表

澤田 純

社外取締役
NTT株式会社 取締役会長

後藤 順子

社外取締役
公認会計士

手代木 功

社外取締役
塩野義製薬株式会社
代表取締役会長兼社長 CEO

高嶋 智光

社外取締役
弁護士

チャールズ D. レイク II

社外取締役
Aflac International, Inc. 取締役社長
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

ジェニファー ロジャーズ

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・カウンセル インターナショナル
米国ニューヨーク州弁護士

* 取締役 門永宗之助、同 澤田純、同 後藤順子、同 手代木功、同 高嶋智光、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。

略歴については、
2025年3月期有価証券報告書の「取締役の状況」をご覧ください。

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。

2024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「取締役会の役割」「取締役会の運営・社外取締役へのサポート体制」および「取締役会の構成」を中心に、2025年4、5月の取締役会において、5名すべての社外取締役から意見を聴取しました。その上で、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。

外部専門家の視点を取り入れつつ自己評価

プロセス	実施概要
意見表明インタビュー	●社外取締役は取締役会にて意見表明 ●社内取締役へのインタビュー
評価結果の検討	●外部専門家によるレビューも踏まえた分析・評価
評価結果の議論	●取締役会でのディスカッション

実効性評価結果の概要

2024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。

取締役会の実効性評価PDCA

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

	2023年度	2024年度		2025年度
	評価	取組	評価	取組
取締役会の役割	●社会的価値創造等の重要なテーマの議論を通じ、監督機能を適切に発揮 ●各ステークホルダーの利益を踏まえつつ、企業価値向上に向け、社外取締役が専門性を発揮	●インオーガニック戦略やグローバルガバナンスに関する審議の充実 ●世界情勢や市場動向等、環境変動によるリスク認識と分析を適時に報告・審議	●タイムリーな情報提供等を基に監督機能を適切に発揮 ●引き続き、社外取締役が高い専門性を発揮したほか、取締役会と各内部委員会が適切に連携	●SMBCグループの将来像を見据えた次期中期経営計画の策定およびガバナンス体制高度化に向けた議論 ●社会的価値創造の取組や生成AI活用に関する審議の充実
取締役会の運営・社外取締役へのサポート体制	●議案内容や審議時間等は適切で、議長の的確な議事進行により議論が活性化 ●主要なグループ会社に関する情報提供・会合により理解が深化	●社外取締役向けの各種勉強会や国内外の経営陣との交流の機会充実 ●会議資料における審議すべき点の明確化	●議案内容や審議時間等、議事運営は円滑かつ効果的 ●インフォーマルな会合をより一層充実させ、役員相互の情報交換や信頼関係醸成に寄与	●社外取締役と社内の役職員の双方向的なコミュニケーションの促進 ●効果的な議論に資する資料・説明のあり方を継続的に検討
取締役会の構成	●社外取締役の属性に多様性が認められ、社外取締役の立場から意見を述べやすい環境	●指名委員会を中心に、取締役会の役割に照らし、あるべき構成について継続的に検証・見直し	●適切な員数で多様な属性を備える等、バランスが取れた構成で、それぞれが専門性を発揮	●SMBCグループの課題や将来の方向性を見据えて、引き続き、指名委員会を中心に検討

内部委員会の活動実績（2024年度）

	主な役割	開催回数（平均出席率）	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。経営トップの後継者選定に関する事項や主な子会社の役員人事等を審議	4回（100%）	●当社会長および三井住友銀行会長の人事案および、グループ会社社長の人事案について継続的に審議の上、同意 ●社外取締役候補者選定基準の見直しおよび、基準を踏まえた取締役の選任議案について審議
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、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定。主な子会社の役員報酬等の決定方針、当社執行役員等の個人別の報酬等の内容を審議	7回（100%）	●2026年度から開始する次期中期経営計画を見据え、当社および三井住友銀行の役員報酬体系の見直しを審議 ●SMBCグループの競争力を高めるため、グループ各社の役員に対する株式報酬制度のさらなる対象拡大を審議
監査委員会	当社取締役および執行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に関する議案の内容の決定	14回（99%）	●監査方針に基づき、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各拠点への往査等を通じて、取締役および執行役の職務執行状況を監査 ●監査委員会における審議結果を取締役会へ報告し、必要に応じて執行役等に対して提言や意見表明を実施
リスク委員会	環境・リスク認識とリスクアペタイトの運営、運営体制等のリスク管理にかかる重要な事項について審議し、取締役会に助言	4回（100%）	●主要国の政治・金融経済動向や地政学リスク等について議論し、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の結果を踏まえ、リスクアペ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 ●健全なリスクカルチャー醸成へ向けた取組、オペレーショナル・レジリエンスの強化等について審議
サステナビリティ委員会	社会的価値の創造に関する施策の進捗、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢等について審議し、取締役会に報告・助言	2回（100%）	●社会的価値の創造に関する取組状況を振り返り、さらなる取組の拡大に向けた対応や、取組によるインパクトの測定および開示の方向性について審議 ●サステナビリティを巡る外部環境の変化を踏まえ、SMBCグループの戦略・戦術の見直しの必要性や、実体経済の脱炭素化に向けた取組の高度化について審議

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。

2024年度は、右記の取組等を実施しました。

社外取締役によるニューヨークの拠点視察

社外取締役による三井住友DSアセットマネジメントの拠点視察

- 事業活動および業務内容の理解促進を目的として、中核子会社の部店長会議等、執行サイドの各種会議に参加したほか、グループ会社の国内・海外拠点視察、海外拠点役員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、「三井住友銀行の人事制度改定」や「グループ会社のビジネス」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取組として、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、「サステナビリティ」「データガバナンス」「中央銀行デジタル通貨」に関する勉強会を実施
- 社外取締役に適時適切に社内会議の模様等の情報提供を実施
- 社外取締役のみの会合を開催

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。

❶ 主要な取引先	• 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。 • 当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。
❷ 専門家	• 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。 • 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。
❸ 寄付	• 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。
❹ 主要株主	• 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）。
❺ 近親者	• 次に掲げるいずれかの者（重要でない者を除く）の近親者。 （1）上記１～4に該当する者。 （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。

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

政策保有株式

● 政策保有に関する方針

（1）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。

（2）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。

（3）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。

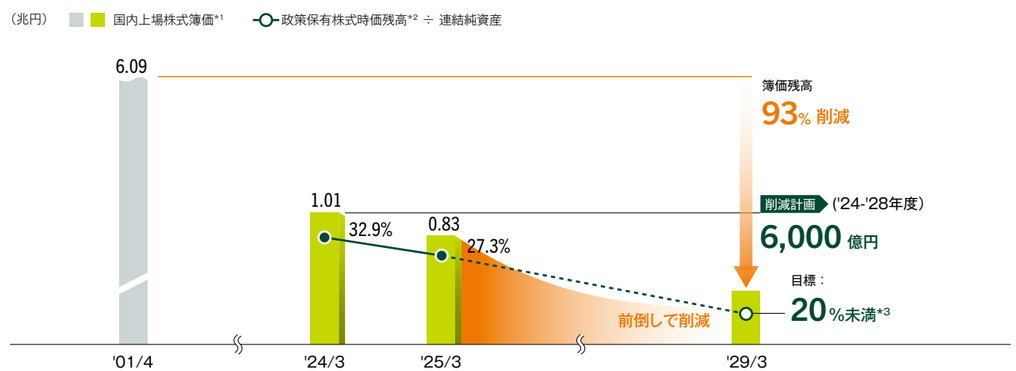
2023年3月末からの3ヵ年で2,000億円を削減する計画を1.5ヵ年前倒しで達成したことから、2024年11月に、2024年3月末からの5ヵ年で6,000億円の簿価残高を削減する計画を公表し、2024年度は1,850億円を削減しました。

本計画を達成すれば、三井住友銀行設立以降累計で9割超の削減となり、次期中期経営計画の期間中に、当社連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合は20%未満となる見通しです。

削減状況

'24年度	1,850億円
応諾済未売却額	850億円

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
*3 2025年3月末の日経平均株価35,618円の前提では16%程度

政策保有株式の詳細は、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。

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

役員等の報酬体系（2025年度）

■ 現金報酬　■ 株式報酬　■ 業績連動報酬

株式報酬比率：25～45%　業績連動報酬比率：40～60%

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%）*1 「基準額」×「三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)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）		
株式報酬Ⅰ	中期業績連動（0～150%）*6 「基準額」×「SMFGの中期業績等」	・譲渡制限付株式
株式報酬Ⅲ	（役位昇進時）	・譲渡制限付株式

賞与（株式報酬Ⅱ）の業績指標

業績指標*2		評価ウェイト	サステナビリティ指標	評価ウェイト
SMFG 業務純益*3	前年比／計画比	50%	KPI達成率*5	±10%
SMFG 当期純利益*4	前年比／計画比	50%	主要外部評価機関評価	

株式報酬Ⅰの評価指標

評価指標		評価ウェイト
財務指標	ROCET1*7	20%
	ベース経費*8	20%
	SMFG業務粗利益*9	15%
	SMFG当期純利益*4	15%
株式指標	TSR（株主総利回り）*10	15%
非財務指標	社会的価値の創造*11	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%

「CET1比率」をノックアウト指標として設定し、各年度末時点で一定水準を下回った場合、当該年度にかかる株式報酬Ⅰを不支給とする

■ 金融業としてのプルーデンス確保

株式報酬Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ は
マルス・クローバックの対象

*1 報酬委員会が、年度ごとに報酬額を決定する
*2 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
*3 連結業務純益
*4 親会社株主に帰属する当期純利益
*5 サステナビリティに関する主要KPIの単年度の達成率
*6 報酬委員会が、中期経営計画終了後に報酬額を決定する
*7 バーゼルⅢ最終化時、その他有価証券評価差額金を除く
*8 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
*9 連結粗利益
*10 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
*11 環境（FE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）に関する社内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

● 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役位に応じ40%から60%程度としています。役員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。

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。2024年度の業績指標は、SMBCグループの経営の最終結果である「SMFG当期純利益」、SMBCグループの収益力を示す「SMFG業務純益」の2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ました。単年度業績連動報酬の業績評価係数は、報酬委員会が年度ごとに決定しており、2024年度の実績は以下の通りです。

実績：賞与（現金）・株式報酬Ⅱ			
業績指標	評価ウェイト	実績	業績評価係数
SMFG業務純益	50%	53.7%	115%*
SMFG当期純利益	50%	57.2%	
サステナビリティ指標	評価ウェイト	評価結果	
KPI達成率	±10%	+5.0%	
主要外部評価機関評価			

* 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タビリティ・インセンティブ向上のために、評価指標に「ROCET1」「ベース経費」等の財務指標に加え、株式指標として「TSR」、非財務指標として「社会的価値の創造」を採用し、調整項目である「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」を踏まえて決定します。

● 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に対する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、単年度のサステナビリティへの取組について、温室効果ガスの排出削減量といったサステナビリティに関する主要な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、金融業としてのプルーデンス確保（健全性維持に向けた取組）を図っています。

CRO・CCOメッセージ

MESSAGE FROM

Chief Risk Officer

執行役専務
グループCRO
鮫島 夏洋

リスク管理への取組については、P.102をご参照ください。

SMBCグループのビジネスは、「Olive」や「Vポイント」を通じた新たな金融サービスの展開や、マルチフランチャイズ戦略による海外事業拡大等、スピード感を持って進展しています。また、世界的な地政学リスクの増大に加え、各国の政治混乱や金融政策変更等により、外部環境の不確実性が高まっています。我々を取り巻く環境は絶えず変化しており、着実な成長のためにはリスクの見極めが重要です。ここでは、リスク管理における3つのポイントをお伝えします。

1つ目のポイントは「不透明・不確実な環境に対する強靭性の向上」です。地政学リスクの高まりやサイバー攻撃、自然災害の増加等、不透明・不確実な環境に対する予兆把握力を強化した上で、ストレステスト等を通じて当社への影響を速やかに分析し、対応策を検討する体制を整えます。実際にリスク事象が発生した場合でも、迅速にサービスを復旧できるよう事前の備えを強化していきます。

2つ目のポイントは「柔軟で機動的な対応・支援」です。AIの活用拡大や社会的価値創造に資する取組等の中長期的な課題に対して、適切なリスクテイク施策を事業部門とともに検討します。SMBCグループの健全なビジネス推進をリスク管理の面から支援していきます。

3つ目のポイントは「リスク管理基盤の強化」です。SMBCグループのビジネス拡大が進む中で、グループ・グローバルベースで、より一層連携の取れたリスク管理体制の強化を目指します。加えて、SMBCグループが品位ある金融グループとして社会に認められるよう、健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいきます。

お客さまとともにさらなる成長を果たせるよう、グループCROとして、SMBCグループ全体の連携を強化し、健全なリスクテイクを支援していきます。

MESSAGE FROM

Chief Compliance Officer

昨今、一層多様化するお客さまや社会の期待、SMBCグループのビジネスの拡大と多様化、そして、複雑化を続けるグローバルな市場環境や規制に対し、時代に応じ、さらに時代を先取りするプロアクティブな姿勢と迅速で自律的な行動がこれまで以上に重要になっています。

グループCCOとして、企業不祥事を防ぐために、一番大切に考え、注力していることは、健全な企業カルチャーの浸透です。

ガバナンスやコンプライアンスにおいて、プリンシプル・ベースの規律の重要性が一層増している近年の潮流の中で、これらの基盤となるのが企業カルチャーです。私は、「企業カルチャーは、法令やルールで明確に規定されていない領域において、役職員が正しい行動を選択するための指針」と考えています。役職員一人ひとりが、正しい行動を選択するための判断軸を持っているということが、競争力の源泉になります。

SMBCグループの共通の価値観である「Five Values」は、「Integrity」から始まります。法令・ルールの遵守を大前提とし、また法令・ルールに記載されていなくても正しいことを行い、一人ひとりが「Integrity」を意識し体現することが重要です。そして、これらの価値観を日々の活動で実践することが、SMBCグループ全体における強固な企業カルチャーの確立につながると信じています。

また、健全な企業カルチャーの浸透を実現するためには、健全な職場環境の構築が非常に重要です。グローバルな不確実性や規制の変化に柔軟に対応し続けるためには、互いを尊重し、「Integrity」、すなわち誠実さ・公正さの価値観を共有し合う職場を維持することが不可欠と考えています。

今後も、グループCCOとして健全な企業カルチャーの浸透に取り組んでいきます。

取締役 執行役副社長
グループCCO
工藤 禎子

コンプライアンス体制については、P.104をご参照ください。

リスク管理への取組

基本的な考え方

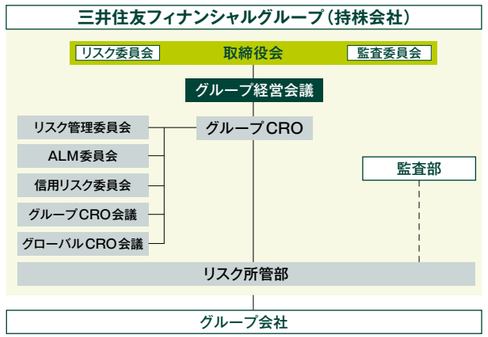
SMBCグループでは、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題として位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

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が取締役会に報告しています。

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。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。

SMBCグループのリスク管理体制



3つの防衛線

SMBCグループは、バーゼル銀行監督委員会が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、各部門の役割・責任を明確化しています。

主たる部門	役割・責任
第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、第2線の定める基本方針等に基づいて、リスクの特定・評価、リスクの軽減・管理のための施策を実施し、リスクの状況のモニタリングおよび第1線内・第2線へのレポートを行う。また、健全なリスクカルチャーの醸成・浸透を図る。
第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、基本方針や枠組等の立案・策定や第1線に対するモニタリング・牽制・研修を行う。
第3線 **監査部**	第1線および第2線から独立した立場で、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、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、改善提言を行う。

リスクカルチャー

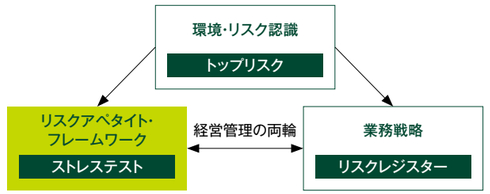
質の高いグローバル金融グループとして持続的な企業価値の向上を実現するためには、自らの行動が法令等を遵守したものであることはもとより、お客さまや市場等の期待や要請にかなっているかを、役職員一人ひとりが自ら考え、判断し、それに沿って行動することが不可欠です。SMBCグループでは、従業員がコンプライアンス・リスクの観点で適切に業務に取り組む際の拠りどころとして、「コンプライアンス及びリスクに関する行動原則」を制定しています。また、具体的な取組として、社内のサーベイを実施し、従業員のコンプライアンス意識やリスク感覚の実態を把握するとともに、経営陣から従業員へのメッセージ配信や社内研修、表彰制度等を通じて健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス及びリスクに関する行動原則

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」を導入しており、業務戦略とともに経営管理の両輪と位置付けています。業務戦略等の策定にあたっては、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ています。リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、信用リスクや市場リスク、流動性リスクといったリスクカテゴリーごとにリスクアペタイトを設定し、取締役会が決定しています。また、グループ全体のリスクアペタイトに基づき、事業部門別にもリスクアペタイトを設定し、適切な管理を行っています。

リスクアペタイト・フレームワークの位置付け



トップリスク*

各国の政治混乱・社会不安定化	深刻な感染症の流行
米中覇権争いの先鋭化	大規模地震、風水害等の災害増加
ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化	技術革新による産業構造変化への対応の遅れ
アジア・中東情勢の不安定化	偽情報の巧妙化、想定外の急速な情報拡散
サイバー空間における脅威の増大	環境課題や人権を巡る政策・規制・社会規範の分断
世界的な景気後退	顧客保護や市場の健全性を損ねるミスコンダクト
金融市場の急変、突発的な外貨調達環境の悪化	AML/CFT態勢整備不備
グローバル金融危機の顕在化	システム障害への対応不備
日本経済の低迷	規制・監督目線の高まりに対する態勢整備不備
日本の財政不安	人材確保困難化

* 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じ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、ディスクロジャー誌P.010をご参照ください。

期中においては、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て、柔軟に各指標や業務戦略の見直しを行います。

また、地政学リスクの高まりやサイバー攻撃、自然災害の増加等、業務に深刻な影響をもたらす可能性がある事象への備えとして、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にする能力（オペレーショナル・レジリエンス）の強化にも努めています。

● ストレステスト

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、外部事象等の情報収集を通じたリスクの予兆把握に加えて、ストレス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。トップリスクや、専門家等との議論を踏まえながら、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。

また、期中に重大なリスク事象が発生した場合には、機動的なストレステストを実施して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。

● 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、「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。

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。

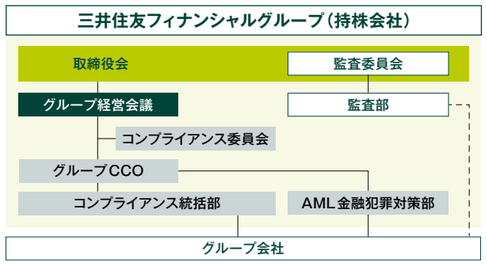
コンプライアンス管理

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、モニタリングを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。

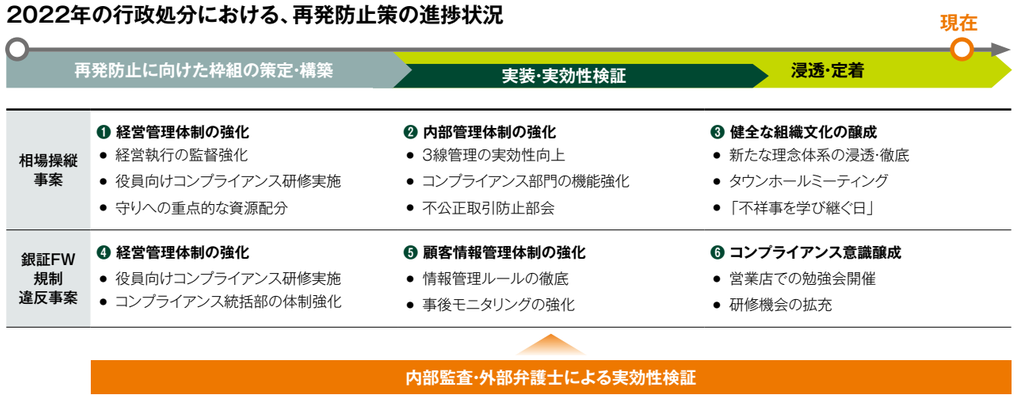
グループCCOを委員長とするコンプライアンス委員会において、SMBCグループ内の各種業務に関し、広く検討・審議しています。SMBCグループでは、コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画を策定し、各社ごとの体制整備を進めています。また、グループベースでは、グループ各社よりコンプライアンスにかかる協議・報告を受け、グローバルベースでは海外拠点のコンプライアンス体制の管理を一元的に行い、助言・指導等を行うことで、グループ・グローバルでの全体のコンプライアンス確保に努めています。

2022年の行政処分にかかる一連の再発防止策については、浸透・定着に向けた取組を継続しております。引き続き、グループ一体となって、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きます。

SMBCグループのコンプライアンス体制



2022年の行政処分における、再発防止策の進捗状況



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、公共的使命と社会的責任のある金融機関においては、その業務の遂行にあたって、コンプライアンス・リスク管理は大前提となります。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、すべての役職員が、「Mission」「Vision」「Five Values」に凝縮される価値観を、リスクテイクとリスク管理の両輪を意識した具体的な行動に移すために、「コンプライアンス及びリスクに関する行動原則」を定めました。この行動原則に則り、リスクテイクとリスク管理を実行することで、持続的な事業成長を果たし、企業価値・社会価値の向上につなげていきます。

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。

また、特殊詐欺やフィッシングによる預金の不正出金等、金融犯罪の拡大を受け、関係する当局や全国銀行協会等と連携しながら、金融犯罪防止の啓発活動に努めるとともに、未然防止に向けた対策に取り組んでいます。

*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、グループ一丸となって、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。

コンプライアンス体制の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/company/organization/compliance.html

お客さま本位

基本的な考え方

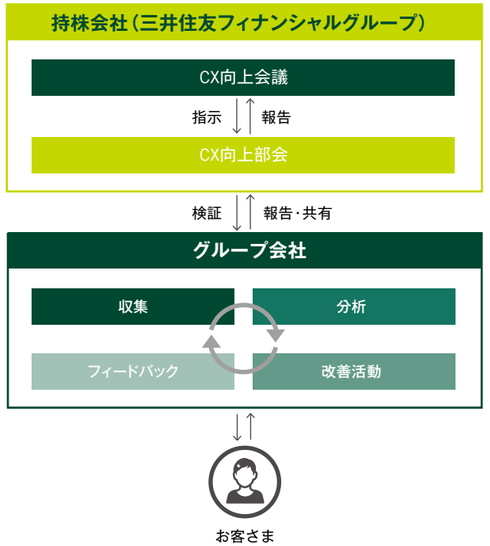
「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまとともに発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を図りながら、CX（Customer Experience：顧客体験）・品質の向上に取り組んでいます。

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聘し、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



「ISO10002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。

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. お客さまの最善の利益に適う商品・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
6. お客さまの最善の利益に適う商品・サービスを提供するための体制の確保

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

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」については、ディスクロージャー誌P.028～029をご参照ください。

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（Integrity Indicator）を公表し、状況を確認・分析した上で、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います。取組を通じ、「お客さまにとっての最善の利益」を実現するために、真のニーズに合致している商品・サービスを提供することを目指し、お客さまをよく知るとともに、お客さまがご納得された上で商品・サービスを選択できるよう、一人ひとりに合ったソリューションを提供します。

お客さまの豊かな生活や安心感の実現に向けて、お客さまの目指す利益のために、お客さま本位の業績評価体系や適切な商品の導入・選定に注力していきます。

● 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な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。

Integrity Indicator*

❶ 運用資産残高増加額
❷ 投資信託・ファンドラップの残高
❸ 運用商品をお持ちのお客さま数
❹ 運用商品の商品別販売比率
❺ 投資信託の解約率
❻ ファンドラップの契約・解約額
❼ 外貨定期預金預入額・外貨預金残高
❽ 投資信託・外貨自動積立件数
❾ 投資信託・外貨自動積立金額
❿ NISA口座数
⓫ 一時払保険の商品別販売額
⓬ 投資信託のグループ会社商品比率
⓭ 投資信託（含むファンドラップ）販売（契約）額（毎月決算型とそれ以外の別）
⓮ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
⓯ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
⓰ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
⓱ 外貨建保険の運用評価別顧客比率
⓲ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
⓳ FP資格保有比率

* 2025年6月時点

詳細は、「SMBCグループ リテール事業部門 お客さま本位の業務運営に関する取組方針」をご覧ください。
https://www.smbc.co.jp/customer/resources/pdf/torikumi.pdf

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。また、人からシステムへの継続的なシフトと、それを支える案件企画体制・開発体制の拡充およびシステムアーキテクチャの整備・統制を行います。これからも、社会インフラを担う金融機関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ていきます。

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。

また、ITに関する取組の高度化を目的とした諮問機関として、「SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザリー会議」を定期的に開催しています。

2024年度は、「量子コンピュータ・耐量子暗号」「生成AI」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議論を行いました。

SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザーについては、P.114をご参照ください。

SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザリー会議

AIガバナンス

AI技術の発展や活用拡大に伴うリスク・社会的責任の高まりに対応するため、AIガバナンスの迅速な高度化にも取り組んでいます。2024年度には、SMBCグループ共通の指針として「倫理的で責任あるAIの利用」「安全で信頼性の高いAIの提供」「AIを通じた社会的価値の創造」を基本理念とする「責任あるAIポリシー」を策定・公開しました。また、AIを取り巻く多様なリスクに一元的に対応するため、AI活用案件に対するリスク関連部署横断の審査体制を構築し、その運用を開始しました。

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

グループのマテリアリティとして挙げている環境への取組として、2030年までに自社GHG排出量をネットゼロとすることを目指しています。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ています。その他、社会的価値の創造に資する取組に機動的にIT資源を投入し、SMBCグループ全体でITを活用した社会課題解決に貢献していきます。

サイバーセキュリティ

基本的な考え方

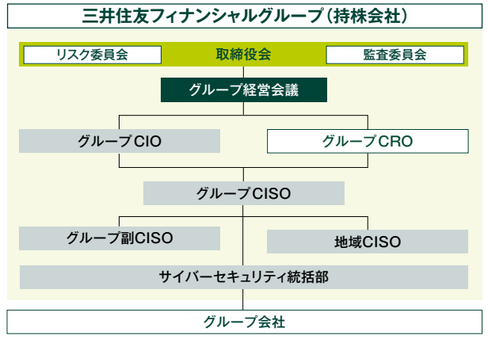
デジタル化が加速し、金融サービスを取り巻く環境が変化する中、サイバー脅威はますます深刻化しています。SMBCグループではお客さまへのより安全・安心なサービスの提供と、サイバー脅威に強い社会の実現を目指して、サイバーセキュリティのさらなる強化を推進していきます。

サイバーセキュリティ管理体制

サイバーセキュリティリスクを、経営上のトップリスクのひとつとして掲げ、「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。サイバーセキュリティリスクは、全社的なリスク管理の枠組の中で管理しており、サイバーセキュリティ専任部署であるサイバーセキュリティ統括部が中心となって、外部環境や経営戦略等を踏まえながら、サイバーセキュリティ管理に関する基本方針を策定しています。

グループ経営会議では、基本方針に基づき、サイバーセキュリティ管理のさらなる強化に向けて定期的に議論しています。また、取締役会やリスク委員会、監査委員会等の内部委員会においても、定期的にサイバーセキュリティ管理について議論を行い、取締役会による監督を実施しています。

SMBCグループのサイバーセキュリティ管理体制



実効性のあるサイバーセキュリティ対策を推進する役割の明確化のため、当社では、グループCIO・CROの下に、グループCISO*1を設置しています。グループCISOは、サイバーセキュリティ統括責任者として専門的な見地から、グループおよびグローバルでの体制整備や各所の施策推進における監督・指導を担っています。さらに、グループCISOの下には、グループ副CISOおよび地域CISOを設置しており、グループCISOのリーダーシップの下、グループ・グローバルベースで700名以上*2の専門スタッフによるサイバーセキュリティ管理体制を確立しています。

*1 Chief Information Security Officer
*2 2025年3月末時点

サイバーインシデント発生に備えた体制

当社では、万が一のサイバーインシデント発生に備え、CSIRT*3を設置しています。CSIRTは、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*4、日本の金融ISAC等の外部機関とも連携しています。また、ネットワークの監視および分析を行う専門組織であるSOC*5を設置しており、24時間365日の監視体制を確立しています。さらに、欧米やアジア地域に設置したSOCとも密に連携することで、グループ・グローバルベースでセキュリティ監視をより一層強化します。

*3 Computer Security Incident Response Team
*4 Financial Service Information Sharing and Analysis Center
*5 Security Operation Center

サイバーセキュリティの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/company/organization/cybersecurity.html

CAEメッセージ

MESSAGE FROM

Cheif Audit Executive

執行役副社長
グループCAE
三上 剛

監査活動を通じて、SMBCグループの企業価値向上に貢献する

SMBCグループを取り巻く国内外の環境は、地政学リスクの高まりやサイバー脅威の深刻化等により、不透明さと不確実性が一段と増しています。また、SMBCグループでは、「Olive」の推進をはじめとするビジネスモデルの変革やインド戦略の加速といった新たな成長領域への事業拡大が進んでいます。このような状況下において、グループ・グローバルベースでのガバナンス体制の高度化や、AI活用に関するリスク、サイバーセキュリティリスクといった多様なリスクへの適切な管理体制の整備がますます重要になっています。

内部監査部門には、こうした内部統制の有効性を経営陣および他部門から独立した立場で検証し、取締役会等に対して客観的なアシュアランス*、助言、洞察、そして先見性を提供する役割が求められていますが、その高度化への期待が一層高まっています。

SMBCグループの内部監査部門は、「高品質の監査活動を通じて、SMBCグループの持続的な企業価値向上に貢献する」というミッションの下、経営に資する監査を着実に実践することを基本方針としており、グループ・グローバルにOne Teamでさまざまな施策に取り組んでいます。具体的には、経営陣のリスク認識の把握や監査対象部署との建設的な対話に向けた取組、グローバルベースでのベストプラクティスを積極的に取り入れた監査手続の標準化・品質評価の高度化、地域やエンティティを跨ぐ監査人の一体感を醸成するための環境整備等に注力しています。さらに、社会の関心が高い新たな領域の監査や、生成AI等のテクノロジーの活用にも積極的に取り組んでいます。

これからもSMBCグループの持続的成長に貢献するため、さらなる高度化に取り組んでいきます。

* 監査対象部署の業務やプロセスに対する、独立した立場からの客観的評価

内部監査

基本的な考え方

SMBCグループの持続的な企業価値向上に貢献するため、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、内部統制の有効性等を検証しています。

内部監査の目的

SMBCグループの内部監査の目的は、経営陣および取締役会等に対して、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、リスクベースで客観的なアシュアランス、助言、洞察および先見性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。

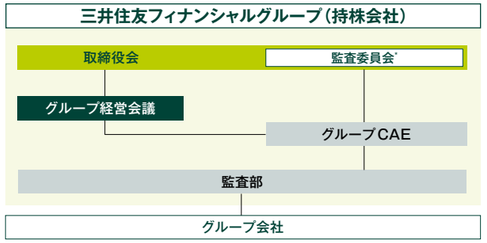
内部監査体制

SMBCグループの内部監査部門（第3線）は、各事業部門（第1線）、リスク管理・コンプライアンス担当部署等（第2線）から独立して設置されています。グループ全体の監査活動は、グループCAEが統括しています。

3つの防衛線（第1線・第2線・第3線）の詳細については、P.102をご参照ください。

当社の監査部は、取締役会や監査委員会が承認した「グループ内部監査規程」や「監査基本方針・基本計画等」に基づき、当社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、グループ各社による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。主な監査結果については、取締役会や監査委員会に加え、グループ経営会議に定期的に報告しています。

内部監査体制



* グループCAEの人事異動に関する同意権を有する

経営に資する監査

SMBCグループでは、「One Team, New Audit」というスローガンの下、SMBCグループの質の伴った成長の実現を支えるべく、経営に資する監査を着実に実践することを基本方針としています。

個別の監査結果はもとより、複数の監査指摘や課題に通底する真因を分析した結果を報告する等、経営に資する監査の実践を通じて、SMBCグループの価値向上に貢献しています。

中期監査基本方針（2023～2025年度）における5本柱

内部監査

経営に資する監査の着実な実践に向けて

経営に資する監査を着実に実践するために、経営陣や第1線・第2線との連携強化、グループ・グローバルベースでの監査体制の高度化等に注力するほか、社会の関心が高い新たな領域の監査や、生成AI等のテクノロジーの積極的な活用にも取り組んでいます。

経営陣や第1線・第2線との関わり

SMBCグループでは、経営に資する監査を実践するために、事業部門長・CxO等を対象とした定期的なヒアリングを通じて経営陣のリスク認識の把握に努めています。

また、第1線・第2線の各部との建設的な対話や連携を強化する施策にも取り組んでいます。具体的には、監査対象部署が自己認識している課題および改善策を内部監査部門へ申告する制度（MSII:Management Self-Identified Issues）を先行導入していた欧米拠点に続き、国内拠点でも順次取り入れており、グループ・グローバルベースで制度の定着を図っています。そのほか、日頃から監査対象部署の業務内容を深く理解し、リスクの変化を適時・適切に把握するため、オフサイト・モニタリング（リスク情報の収集やヒアリング等）を積極的に実施し、必要に応じて監査計画を見直しています。第1線・第2線の各部とより機動的かつ緊密なコミュニケーションを図るために、当社および三井住友銀行の監査部は、事業部門制・CxO制に対応するよう編成しています。さらに、こういった経営に資する監査に向けた取組の意義や拠点運営に役立つ情報等を、社内ニュースレターやセミナーを通じて継続的に発信しています。

海外の監査人を招聘して開催したグローバル会議の様子

グローバルベースでの高度化に向けた取組

SMBCグループでは、内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）の基準に準拠するだけでなく、国内外の金融機関の先進的取組事例を積極的に吸収し、監査手続やシステムの標準化、品質評価の高度化等に取り組んでいます。

また、世界各地域で共通する課題に対応するため、地域横断の専門チームを設置し、日々の業務や課題に関する情報を、グローバルに随時共有しています。さらに、各地域での活動実績や課題をグローバル会議で包括的に共有し、内部監査部門全体の一層の品質向上を図っています。

グループ会社間の連携強化に向けた取組

SMBCグループでは、各社の体制の高度化に向け、監査手続のグループ共通化やグループ会社合同会議の開催等を活用した情報連携に注力しています。また、当社は、グループ各社の内部監査部署に対し、監査人の派遣、監査プログラム・報告書の提供によるノウハウ供与等を通じて、監査支援を継続的に実施しています。

また、グループ会社間の連携強化を目的に、当社、三井住友銀行、SMBC日興証券、SMBC信託銀行の内部監査部署は同一拠点に所在し、より一体的な運営を推進しています。

One Teamの意識を醸成する環境整備

当社の監査部は、監査人の一体感醸成のため、エンゲージメント向上施策を策定・推進するアンバサダーを任命しています。また、経験の浅い監査人に対し、経験豊富な監査人が1対1で相談役を務めるメンター制度の導入や、監査人同士のコミュニケーションを活性化するためのオフィスレイアウトの見直し、グループベースで各監査チームの業務内容について相互理解を深めるセッションの実施等にも取り組んでいます。こうした施策を通じて、One Teamの意識を醸成する環境整備を積極的に推進しています。

監査人の成長

SMBCグループでは、個々の監査人が意欲的に自己研鑽を続けることができるよう、監査人の意欲を醸成し、成長を促す各種制度を整備しています。

具体的には、実務に関する研修の実施や、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）等の国際資格の取得推進を通じて監査人の専門性向上に努めており、年間研修目標の達成状況や専門資格保有率等、グループ共通の部門KPIを設定しています。また、監査実務スキルに加え、コミュニケーション力や問題解決力といった監査活動に必要な関連スキルを向上させるための多様な研修を実施する等、監査人の成長を促しています。

新たな領域の監査

SMBCグループでは、気候変動や企業文化、AI活用といった社会の関心が高い領域の監査にも挑戦しています。国内外の知見を積極的に取り入れ、施策やルールの妥当性、今後の変化への適応性等を検証することで、SMBCグループのビジネスの多様化に対応していきます。

テクノロジー・データ分析の活用推進

当社の監査部は、リスクの早期察知や監査活動の効率化を目的に、AIやデータ分析を活用した監査の高度化を専門で担当するグループを設置しています。同グループでは、AIでメールや通話録音内容を分析して不適切なコミュニケーションを検知する仕組や、過去の監査結果や社内の各種指標をAIに学習させ、営業拠点ごとにリスク度を算出する仕組等、テクノロジーやデータを積極的に活用しています。このような取組を、グループ・グローバルベースで拡大していきます。

外部アドバイザー

SMBCグループ・グローバル・アドバイザー

SMBCグループは、グループ経営会議の諮問機関として、政治・経済ならびに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、グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネス動向等に関する情報交換を行い、グローバル企業経営の観点から助言・提言を受けています。

Andrew N. Liveris

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

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

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

2018年-2024年
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

Randal Quarles

2017年-2021年
米連邦準備制度理事会副議長
2006年-2013年
カーライルグループパートナー

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た諮問機関として、情報システム関連各社のCTOクラスを「SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー」として選任し、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・提言を受けています。

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
執行役員常務
富士通研究所長

鮫嶋 茂稔

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

森本 典繁

日本アイ・ビー・エム株式会社
取締役副社長執行役員
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

大阪・関西万博に向けた取組

SMBCグループはキャッシュレス決済における大阪・関西万博のプラチナパートナーです

大阪・関西は、SMBCグループにとってマザーマーケットのひとつです。三井住友銀行では、2021年4月に関西成長戦略室を設置し、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）を中心とする関西の大型プロジェクトを通じた地域貢献や、社会課題解決に向けて取り組んできました。
その中で、日本の現金志向の高さと、その結果として発生する現金取扱コストを社会課題と捉え、大阪・関西万博をキャッシュレス決済普及の契機とするため、2023年10月に、大阪・関西万博のキャッシュレス決済・『ミャクペ！』プラチナパートナーとなりました。

● 万博会場内の全面的キャッシュレスへの貢献

大阪・関西万博は、万博として初めての「全面的キャッシュレス」に挑戦しています。SMBCグループは、会場内へのオールインワンキャッシュレス端末「stera terminal」および「stera mobile」の約1,350台の提供を通じて、この挑戦を支援しています。これらの端末は1台で国内外の約70種類のキャッシュレス決済手段に対応できることに加え、対象の入場券利用者や、大阪・関西万博独自電子マネー「ミャクペ！」利用者には顔認証決済も体験していただけます。

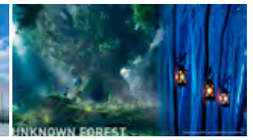
● 大阪・関西万博独自の電子マネー「ミャクペ！」

SMBCグループは大阪・関西万博独自電子マネー「ミャクペ！」の開発およびサービス提供も行っています。

また「ミャクペ！」の利用によって会員ステータスが上昇することで、パビリオンへの特別入場や記念品等、ステータスに応じた特典を獲得可能な「ミャクミャクリワードプログラム」のプラットフォーム提供も行っており、「ミャクペ！」を使う楽しさの提供にも貢献しています。

ミャクペ!

大阪・関西万博
公式キャラクター
ミャクミャク
©Expo 2025



他にも
SMBCグループはパビリオン出展・協賛等のさまざまな形で大阪・関西万博に参画しています。ぜひご来場ください！

住友館（住友グループ19社で出展する企業パビリオン）

業績と財務状況

主要財務データ

連結業績サマリー

（億円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*1	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結粗利益	29,040	29,207	29,811	28,462	27,686	28,062	29,455	31,702	37,388	**41,267**
資金利益	14,229	13,586	13,902	13,314	13,069	13,352	15,280	17,178	18,807	**23,382**
役務取引等利益＋信託報酬	10,075	10,171	10,705	10,646	10,881	10,989	12,055	12,257	14,902	**15,689**
特定取引利益＋その他業務利益	4,735	5,450	5,203	4,502	3,736	3,721	2,120	2,267	3,679	**2,196**
営業経費	17,248	18,124	18,162	17,151	17,396	17,471	18,211	19,492	22,506	**24,020**
経費率	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%	61.8%	61.5%	60.2%	**58.2%**
持分法による投資損益	(362)	246	390	611	561	250	285	555	720	**(55)**
連結業務純益	11,429	11,329	12,038	11,923	10,850	10,840	11,529	12,764	15,602	**17,193**
与信関係費用	1,028	1,644	942	1,103	1,706	3,605	2,744	2,102	2,740	**3,445**
株式等損益	690	550	1,189	1,163	805	926	2,091	1,559	2,498	**5,098**
その他	(1,239)	(176)	(645)	(631)	(628)	(1,050)	(469)	(612)	(699)	**(1,651)**
経常利益	9,853	10,059	11,641	11,353	9,321	7,110	10,406	11,609	14,661	**17,195**
特別損益	(51)	(266)	(553)	(117)	(434)	(388)	(1,110)	(625)	(1,238)	**(195)**
法人税等	2,250	1,710	2,705	3,314	1,677	1,563	2,145	2,821	3,737	**5,131**
非支配株主に帰属する当期純利益	1,084	1,018	1,040	655	171	31	84	105	57	**89**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,467	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128	7,066	8,058	9,629	**11,780**

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591	2,198,635	2,425,843	2,577,046	2,704,286	2,952,367	**3,062,820**
貸出金	750,661	802,373	729,459	779,792	825,176	851,327	908,341	984,041	1,070,139	**1,111,362**
有価証券	252,644	246,318	257,127	243,380	271,288	365,490	385,387	332,132	371,428	**407,610**
負債の部合計	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075	2,090,786	2,306,853	2,455,073	2,576,375	2,804,367	**2,914,405**
預金	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250	1,270,422	1,420,262	1,485,855	1,587,703	1,648,394	**1,714,987**
譲渡性預金	142,504	118,809	112,203	111,655	101,804	125,706	130,698	130,256	146,723	**171,754**
純資産の部合計	104,477	112,343	116,129	114,516	107,849	118,990	121,973	127,911	148,000	**148,415**
株主資本	74,543	81,191	86,370	90,544	93,543	95,134	99,386	103,084	106,300	**112,090**
利益剰余金	45,345	50,368	55,526	59,922	63,363	64,926	69,165	74,236	78,435	**82,902**
その他の包括利益累計額	14,595	16,125	17,534	17,139	13,657	23,131	21,596	23,721	40,301	**34,944**
非支配株主持分	15,310	14,993	12,196	6,785	629	708	976	1,095	1,389	**1,373**

財務指標等

総自己資本比率（国際統一基準）	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%	16.56%	15.98%	15.29%	**15.18%**
Tier1比率（国際統一基準）	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%	15.46%	14.94%	14.33%	**14.23%**
普通株式等Tier1比率（国際統一基準）	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%	14.45%	14.02%	12.91%	**12.44%**
1株当たり配当金（円）*2	50	50	57	60	63	63	70	80	90	**122**
配当性向	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%	40.7%	40.4%	37.1%	**40.3%**
ROE（株主資本ベース）	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%	7.3%	8.0%	9.2%	**10.8%**
ROE（東証基準ベース）	7.2%	7.6%	7.3%	6.9%	6.6%	4.5%	5.9%	6.5%	7.0%	**8.0%**

マーケットデータ（年度末）

日経平均株価（円）	16,759	18,909	21,454	21,206	18,917	29,179	27,821	28,041	40,369	**35,618**
為替レート（米ドル／円）	112.62	112.19	106.25	111.00	108.81	110.71	122.41	133.54	151.33	**149.53**

*1 2020年度より割賦販売取引の会計処理を変更。2019年度については遡及処理を実施。
*2 2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。過年度にその分割が行われていたと仮定して調整した金額。

業績と財務状況

連結損益状況サマリー

連結粗利益は、政策金利の引き上げによる恩恵に加え、国内外における預貸金収益の増加や、資産運用・決済ファイナンスビジネスの好調、国内ホールセールビジネスの手数料収入増加等により、前年比3,879億円増益の4兆1,267億円となりました。

営業経費は、円安による為替影響やインフレ影響に加え、将来の成長に向けた先行投資等を要因に前年比1,514億円増加の2兆4,020億円となりました。一方、コスト削減施策等、適切な経費コントロールも行っており、ベース経費*1は前年比減少した他、経費率は前年比2.0%改善しました。

持分法による投資損益は、SMBC Aviation Capitalにおけるロシア向け航空機リースに係る保険金の受領があった一方で、ベトナムにおけるコンシューマーファイナンスビジネスの回復の遅れ等を要因として、VPBank・FE Creditにおいてのれんの減損を実施したことにより、前年比775億円減益の55億円の損失となりました。

与信関係費用は、OTO／SOFの連結子会社化の影響に加え、米国の関税政策を端緒とする景気後退リスクへの備えとしてフォワードルッキング引当を計上した結果、前年比705億円増加の3,445億円となりました。

株式等損益は、政策保有株式の売却を一段と加速させた結果、前年比2,600億円増益の5,098億円となりました。

親会社当期純利益は、過払債務への抜本的な対応として利息返還損失引当金の積み増しを実施しましたが、前年比2,150億円増益の1兆1,780億円となりました。

このように、良好な事業環境が継続したことに加えて、事業戦略を着実に進捗させたことにより、足元の環境変化を踏まえた予防的な引当を実施した上で、連結粗利益・連結業務純益・親会社株主純利益のいずれも過去最高益を二年連続で更新しました。

（億円）

	2024年度	前年比
連結粗利益	41,267	+3,879
営業経費	24,020	+1,514
持分法による投資損益	(55)	(775)
連結業務純益	17,193	+1,591
与信関係費用	3,445	+705
株式等損益	5,098	+2,600
経常利益	17,195	+2,534
親会社株主純利益	11,780	+2,150

主要グループ会社の業績（左列：2024年度実績　右列：前年比）

（億円）

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	22,566	+3,714	722	(6)
経費	10,722	+883	426	+19
業務純益	11,844	+2,831	296	(25)
当期純利益	10,686	+3,059	223	(35)

	SMBC日興証券*2		三井住友カード*3	
業務粗利益	5,206	+487	8,184	+181
経費	4,353	+341	5,690	+132
業務純益	853	+146	1,828	(65)
当期純利益	727	+151	(643)*4	(854)

	三井住友 DSアセットマネジメント*5 50%		三井住友 ファイナンス&リース*6 50%	
業務粗利益	497	+73	3,059	+142
経費	363	+31	1,403	+128
業務純益	134	+42	1,777	+48
当期純利益	58	+15	1,339	+55

三井住友フィナンシャルグループの出資比率

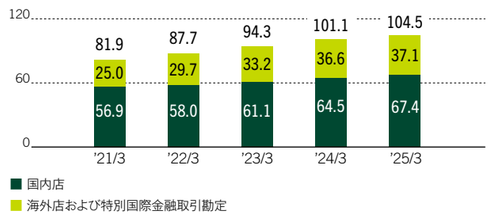
*1 営業経費から収益連動経費、先行投資にかかる経費等を除いたもの　*2 SMBC Nikko Securities AmericaおよびSMBC Capital Marketsの利益を含む内部管理ベース
*3 SMBCコンシューマーファイナンスの計数を含む　*4 特殊要因（FE Creditののれん減損、過払債務の抜本的処理影響、SMBCFSとの合併に係る抱合せ株式消滅差益）を除いた場合、当期純利益は759億円（前年比87億円増益）　*5 SMBCグローバル・インベストメント&コンサルティングの計数を含む　*6 内部管理ベース

連結貸借対照表サマリー

貸出金（三井住友銀行単体）

国内において、活発なコーポレートアクションに伴い、引き続き資金需要が堅調に推移したことを主因に、貸出金末残は前年度末比3.4兆円増加し、104.5兆円となりました。

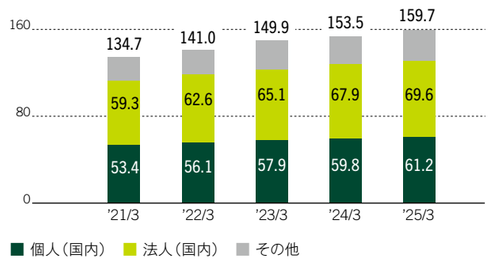
貸出金末残（兆円）



預金（三井住友銀行単体）

国内において金利上昇を見据えた預金獲得施策を推進したこと等により、個人預金・法人預金ともに残高が増加した結果、前年度末比6.2兆円増加の159.7兆円となりました。

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、国内政策金利の上昇を主因に、前年比0.12%上昇の0.96%となりました。

国内預貸金利回り差の推移

（%）

	2024年度 1Q	2Q	3Q	4Q	年間	2023年度 年間
貸出金利回り	0.92	0.97	1.04	1.15	1.02	0.84
預金等利回り	0.01	0.05	0.09	0.10	0.06	0.00
預貸金利回り差	0.91	0.92	0.95	1.05	0.96	0.84

有価証券

その他有価証券の残高は、三井住友銀行における担保目的での短期国債保有が増加したこと等により、期末残高は前年度末比3兆6,440億円増加の39兆7,768億円となりました。評価損益は、政策保有株式の売却や株価下落を主因に、前年度末比5,871億円減少の2兆8,060億円となりました。

その他有価証券の評価損益

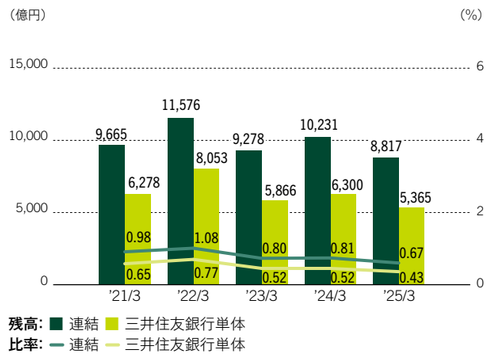
（億円）

	残高 2024年度末	前年度末比	評価損益 2024年度末	前年度末比
株式	30,452	(10,746)	19,609	(8,761)
債券	138,935	+31,331	(1,448)	(447)
その他	228,381	+15,855	9,899	+3,337
合計	397,768	+36,440	28,060	(5,871)

銀行法及び再生法に基づく債権

銀行法及び再生法に基づく債権残高は、大口先残高の減少を主因に前年度末比1,414億円減少し、8,817億円となりました。また、不良債権比率も前年度末比0.14%下落し、0.67%となりました。

銀行法及び再生法に基づく債権・不良債権比率



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、政策保有株式の売却加速や株価下落等により、保有株式にかかるその他有価証券評価差額金が減少したことを主因に、前年度末比4,075億円減少し、11兆5,851億円となりました。Tier1資本、ならびに総自己資本は、永久劣後債の発行等により前年度末と同水準を維持し、それぞれ13兆2,588億円、14兆1,441億円となりました。

リスクアセット

業容拡大に伴うオペレーショナルリスクアセットの増加等により、リスクアセットは前年度末比2,686億円増加の93兆1,171億円となりました。

自己資本比率

上記の結果、最も重要な中核的自己資本の充実度を表す普通株式等Tier1比率は12.44%、総自己資本比率は15.18%となり、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資本を維持する一方で、レポ取引の残高増加等を主因に総エクスポージャーが増加したことにより、レバレッジ比率は前年度末比0.26%下落し、5.01%となりました。

外部TLAC比率

自己資本の充実に加えて、海外の社債市場での外部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23.61%、総エクスポージャーベースで9.60%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）

	2024年度末	2023年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	**115,851**	119,926	(4,075)
その他Tier1資本	**16,737**	13,189	+3,548
Tier1資本	**132,588**	133,116	(527)
Tier2資本	**8,853**	8,863	(10)
総自己資本	**141,441**	141,979	(538)
リスクアセット	**931,171**	928,486	+2,686
普通株式等Tier1比率	**12.44%**	12.91%	(0.47%)
Tier1比率	**14.23%**	14.33%	(0.10%)
総自己資本比率	**15.18%**	15.29%	(0.11%)
レバレッジ比率			
レバレッジ比率	**5.01%**	5.27%	(0.26%)
外部TLAC比率			
リスクアセットベース	**23.61%**	23.92%	(0.31%)
総エクスポージャーベース	**9.60%**	10.13%	(0.53%)
総エクスポージャー			
総エクスポージャー*	**2,644,262**	2,525,141	+119,121

* 日本銀行に対する預け金を控除

サステナビリティ関連情報

外部評価

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

健康経営に取り組む優良な法人に認定
経済産業省・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

子育てサポート企業として認定を受けた企業のうち、より高い水準の取組を行っている企業に認定*1
厚生労働省

*1 主要グループ会社5社が取得

女性活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業に認定*2
厚生労働省

*2 主要グループ会社7社が取得（3段階：2社、2段階：5社）

従業員の健康増進を目的にスポーツの実施に向けた積極的な取組を行っている企業に認定*3
スポーツ庁

*3 主要グループ会社4社が取得

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。（2025年6月末時点）

GPIF選定インデックス

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index

FTSE Blossom Japan

FTSE4Good

2025 Sompo Sustainability Index

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

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」、ならびに、環境、社会およびガバナンスにかかる当社グループのサステナビリティに関連する活動に関する記述（「サステナビリティに関する記述」）が含まれております。多くの場合、これらの記述には当社グループの将来に関する事項を表す「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、将来の業績や結果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、実際の業績や結果は、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」および「サステナビリティに関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績や結果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、保有する有価証券の時価の下落、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループの国内外におけるビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収および買収後の経営統合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」および「サステナビリティに関する記述」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」または「サステナビリティに関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。また、「サステナビリティに関する記述」における、当社グループのサステナビリティに関連する取組については、当社グループのリスク管理およびその他の投融資等の目的を推進しそれらに対応することを目指す、当社グループが独自に決定した方針と方法に基づき行われ、また個々の決定は各法域において適用される法規制に基づき、それに従って行われます。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、最新のものをご参照ください。

報告対象
期間: 2024年度（2024年4月～2025年3月）
一部に2025年4月以降の情報も含みます。
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
2025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

「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。

SMBC