

SMBC GROUP REPORT 2026

統合報告書

MISSION & VISION & FIVE VALUES

MISSION

経営理念
果たすべき使命

VISION

ビジョン
中長期的に目指す姿

FIVE VALUES

価値観
すべての従業員が共有すべき価値観

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、株主価値の持続的な増大を図る

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

NEW

VISION

ビジョン

世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー

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

Contents

01 イン트로ダクション

- 01 MISSION & VISION & FIVE VALUES
- 02 Contents
- 03 財務・非財務ハイライト
- 05 SMBCグループの歩み
- 06 中長期的に目指す姿
- 07 新中期経営計画
- 09 CEOメッセージ

02 事業戦略

- 19 CFOメッセージ
- 25 社外取締役座談会
- 32 リスク座談会
- 34 価値創造モデル
- 35 リテール事業部門
- 36 ウェルスマネジメントビジネス
- 37 デジタルプラットフォーム
- 39 ホールセール事業部門
- 40 国内法人ビジネス
- 42 CIBビジネス
- 43 グローバル事業部門
- 44 アジアビジネス
- 46 アセットマネジメントビジネス
- 47 市場事業部門
- 48 S&Tビジネス
- 50 事業部門別計画

03 ITトランスフォーメーション

- 52 CIOメッセージ
- 53 AI活用
- 54 グローバル決済ビジネス

04 経営基盤

- 57 コーポレートガバナンス
- 67 人的資本マネジメント
- 67 CHROメッセージ
- 68 SMBCグループ人財ポリシーと新人的資本経営モデル
- 69 人事戦略の全体像
- 73 CROメッセージ
- 74 リスク管理への取組
- 75 CCOメッセージ
- 76 コンプライアンス体制
- 77 お客さま本位
- 78 ITガバナンス
- 79 サイバーセキュリティ
- 80 CAEメッセージ
- 81 内部監査
- 83 外部アドバイザー
- 84 グループ体制

05 社会的価値創造

- 86 CSuOメッセージ
- 87 マテリアリティ・インパクト指標
- 91 社会的価値創造に挑む社員

06 データ

- 92 業績と財務状況
- 97 サステナビリティ関連情報
- 98 株主・投資家の皆さまとともに

は社員へのインタビューコンテンツです

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グループが中長期的なビジョンの下で、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 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」等をご覧ください。



SMBCグループの情報開示

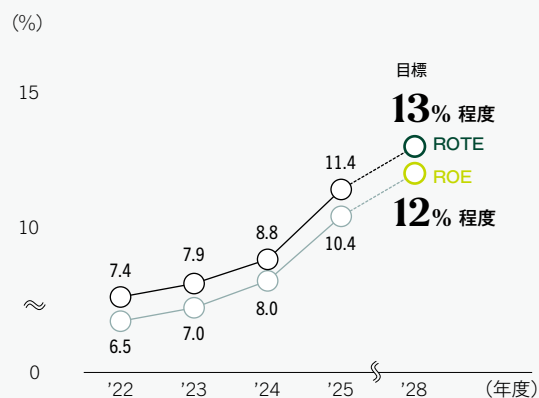
各種レポートはWebサイトに掲載しておりますのでご参照ください。



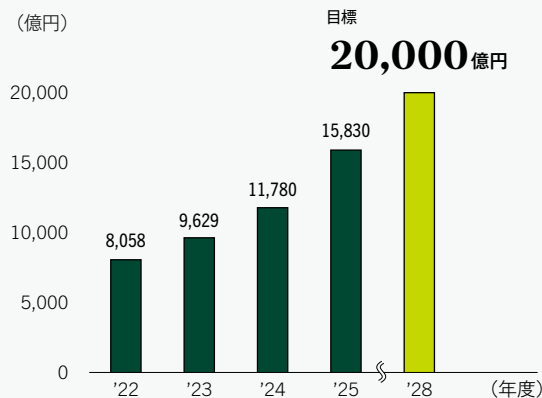
* 「Human Capital Story」は2026年度秋ごろに開示予定

財務ハイライト

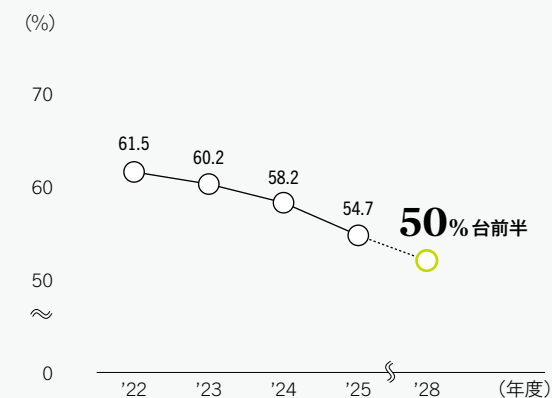
ROTE／東証基準ROE



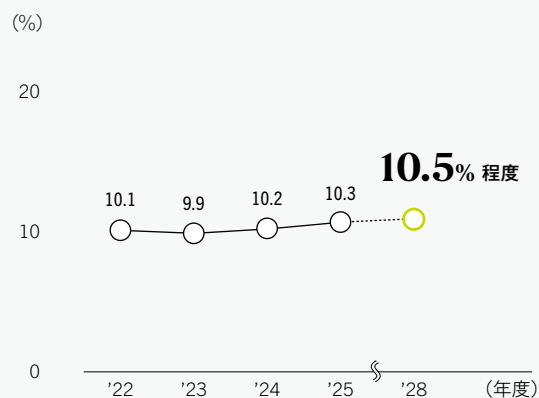
親会社株主に帰属する当期純利益



経費率

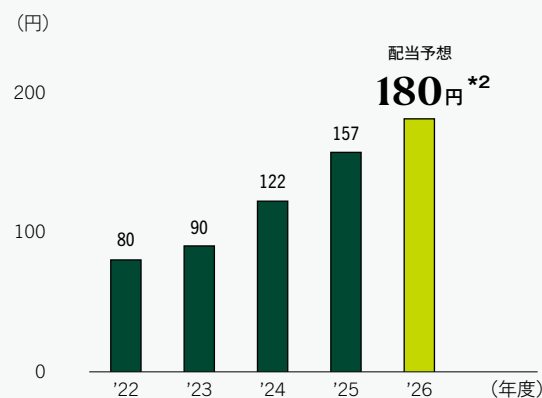


普通株式等Tier1比率(CET1比率)*



* バゼル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*1



*1 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

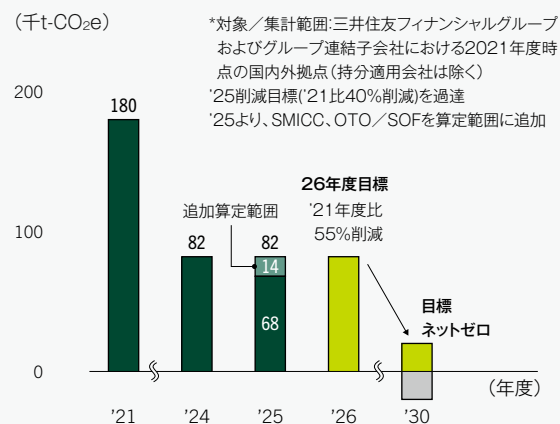
*2 2026年10月1日付で1対2の割合で株式分割を実施予定 分割後の1株当たり配当金:90円

外部格付 (2026年6月末時点)

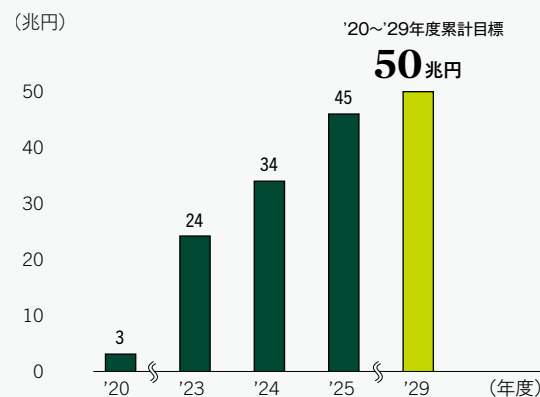
	三井住友 フィナンシャル グループ		三井住友銀行	
	長期	短期	長期	短期
Moody's	A1	P-1	A1	P-1
S&P	A-	—	A	A-1
Fitch	A-	F1	A	F1
格付投資情報センター (R&I)	AA-	—	AA	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA	—	AA	J-1+

非財務ハイライト

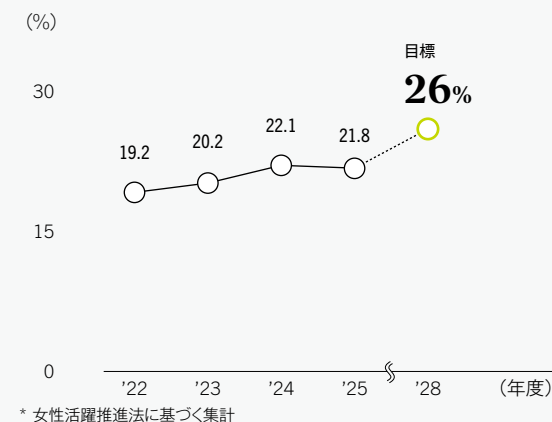
GHG排出量 (Scope 1・2)*



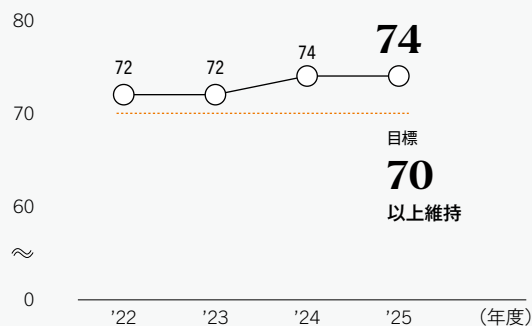
サステナブルファイナンス



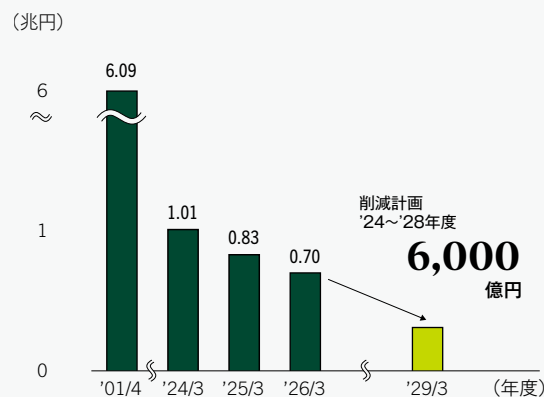
女性管理職比率*



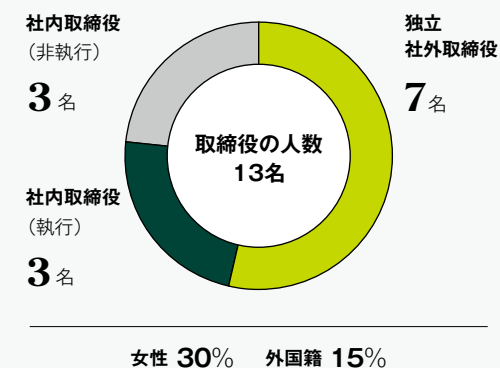
エンゲージメントスコア



政策保有株式



取締役会の構成 (2026年6月末時点)



SMBCグループ 25年の歩みと、 4つの強み

2001年4月1日に三井住友銀行が誕生し、SMBCグループが発足してから25年になります。

当初はバブル崩壊後の不良債権問題や公的資金の返済といった課題を抱え、

その後もリーマンショックや新型コロナウイルスの感染拡大等、幾多の逆風に直面してきました。

そうした厳しい環境が続く中においても歩みを止めず、不断の構造改革や国内外での事業基盤の拡大、グループ経営の進化等、

将来の飛躍に向けた布石の一つひとつ積み重ねてきた結果、

現在では、国内トップクラスの収益力と、収益の4割を担うグローバル事業基盤を築くに至っています。

それに加え、前中期経営計画の3年間は経営環境の好転もあり、

3期連続で最高益を大幅に更新するとともに、時価総額も20兆円規模へと成長しました。

今後も、これまでの経験を踏まえて培ってきたSMBCグループの誇る4つの強みを最大限に発揮し、

持続的な成長とさらなる企業価値の向上に挑み続けます。

4つの強み

01

力強い成長戦略

国内ビジネスでトップ、かつグローバルで存在感を発揮するプレイヤーへ

02

あきんど 商人のDNA

お客さま起点で考える強い現場力と
新たな価値を提供する先進性

03

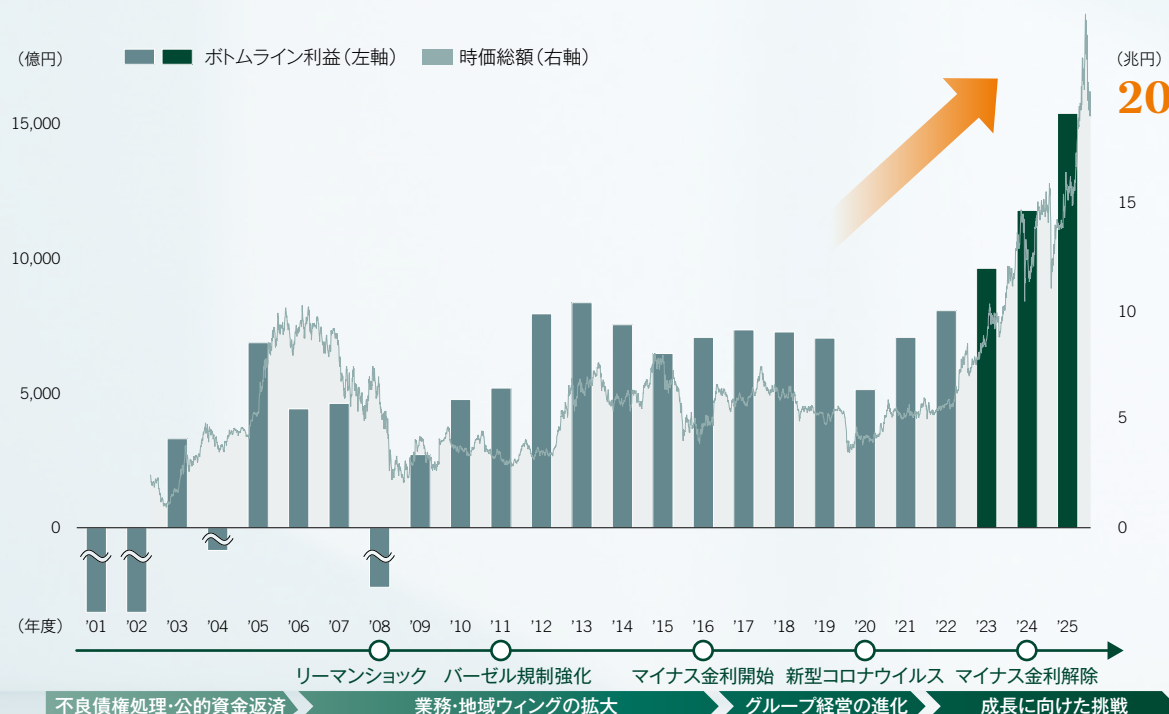
厳格なリスクコントロール

健全な与信ポートフォリオとボラタイルな
環境を洞察する予兆把握でリスクを低減

04

株主還元の強化

力強い配当成長とより機動的な自己株取得
の実現



中長期的に目指す姿

新たなビジョンの策定

国内ビジネスでトップ、かつ、グローバルに存在感を発揮するプレイヤーを目指すという強い覚悟を持って、新たなビジョンを策定しました。

世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー

*Globally connected. Rooted in Japan.
Your most trusted partner.*

ビジョンに込めた思い

世界をつなぐ

「世界の一流プレイヤーを目指す」「グローバルに存在感を発揮する」という思いを込めています。世界の拠点網をベースに、お客さまのクロスボーダーの活動をグローバルに支える存在となり、世界の資金、情報、ビジネスを「つなぐ」ことで、世界のトップ金融機関と互角に戦えるプレイヤーを目指していきます。

日本発

日本は、SMBCグループにとって事業基盤の中核です。マザーマーケットにおいて、それぞれの戦略領域でトップの地位を確立し、確固たる事業基盤を有することが、グローバルに存在感を発揮するプレイヤーへの成長を支える土台になると考え、「日本」という言葉を盛り込みました。

トラステッド・パートナー

発足以来、四半世紀にわたって我々が常に大切にしてきたのが「最高の信頼」です。その信頼をさらに進化させ、必ずしも金融の枠にとらわれないSMBCグループならではの新たな価値提供を重ね、ステークホルダーの皆さまの期待を超えるパートナーとなることを目指します。

世界の一流プレイヤーとしての収益力

収益力でも、世界の一流プレイヤーと並ぶレベルを目指していきます。
欧米トップ金融機関と比肩する、ROTE*15%を中長期的に目指す水準としました。
併せて、ボトムライン利益も2兆円台半ばまで引き上げていきます。

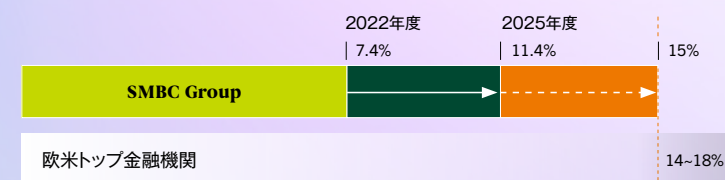
ボトムライン利益

2 兆円台半ば

+

ROTE

15 %



*ROTEとは？

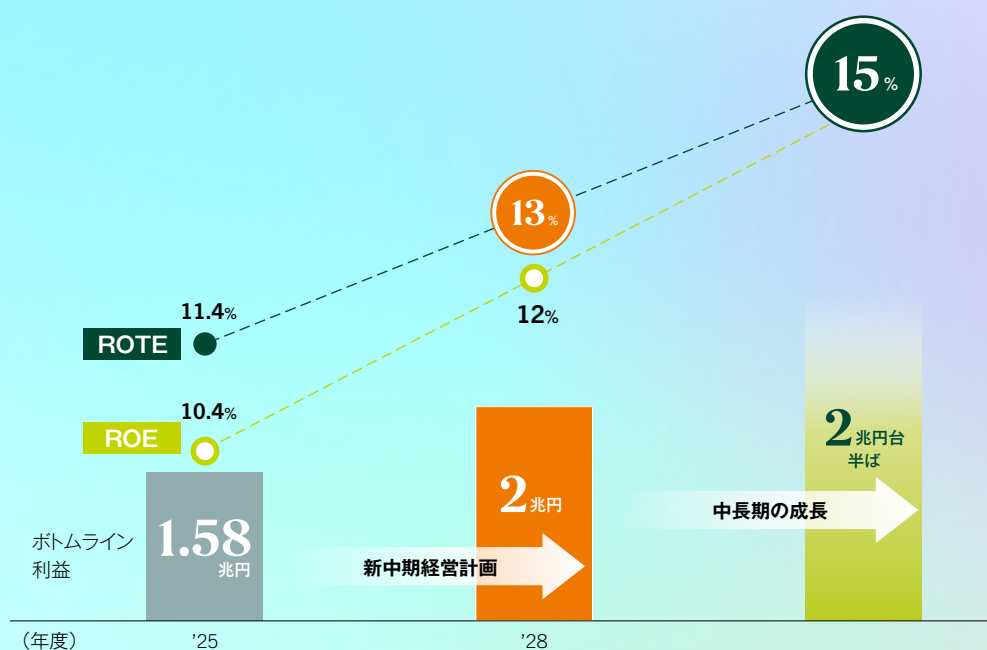
Return on Tangible Equityの頭文字で、“Tangible Equity”、すなわち、のれん等の無形固定資産を除いた資本に対する収益率を表します。世界をリードする競合他社と同じ指標を用いることで、グローバルでのSMBCグループの収益性・ポジショニングを分かりやすくお伝えし、評価していただきたいと考えています。

新中期経営計画 (2026~2028年度)

高みを目指して大胆な変革にチャレンジ

中長期的な目標であるROTE 15%達成に向けた今後3年間のマイルストーンとして、新中期経営計画期間で目指すROTEを13%に設定しました。

ボトムライン利益は2兆円を目指し、中長期ビジョンを実現するための5つの目標に取り組んでいきます。



5つの目標

事業戦略

経営基盤

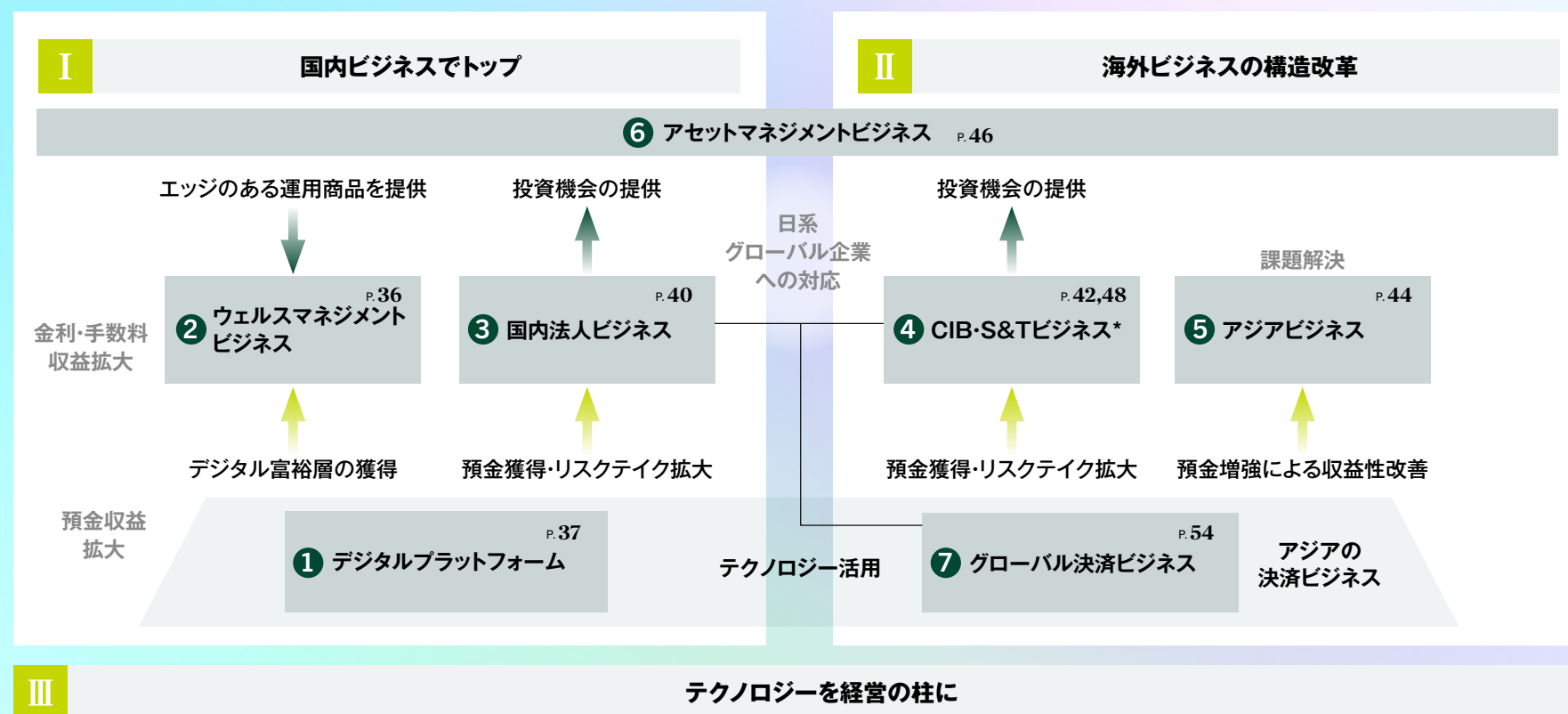
- I 国内ビジネスでトップ
- II 海外ビジネスの構造改革
- III テクノロジーを経営の柱に
- IV 現場力・戦略遂行力で差別化
- V 社会的価値の取組高度化

新中期経営計画 (2026~2028年度)

7つの重点戦略領域

事業戦略の中では、特に以下の7つの重点戦略領域を強化していきます。

今まで培ってきた顧客基盤と収益力をさらに強化するだけでなく、それぞれの戦略領域の間に相乗効果を生み出すことで、ビジネスモデルを進化させます。



* Corporate & Investment Banking ビジネス、Sales & Trading ビジネス

MESSAGE FROM GROUP CEO

さらなる高みを 目指して挑戦する

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



MESSAGE FROM GROUP CEO

四半世紀の歴史を礎に、次なる飛躍へ

「寒風吹きすさぶ荒波への船出」

今を遡ること四半世紀前、当時の西川頭取は、三井住友銀行の発足をこう表しました。2001年は4月1日が日曜日であったため、翌2日の初営業日に新銀行の本店となる日比谷三井ビルディングで行われたオープニングセレモニー。春の陽気に通りを隔てた日比谷公園に花が咲く明るいムードの中、旧財閥系による世紀の大合併といわれた新銀行の誕生に少なからず高揚感を抱いていた関係者の間に、一気に緊張感が走ったことを思い出します。

その言葉通り、当時の金融を取り巻く環境は、極めて厳しいものでした。1980年代末、世界の時価総額ランキングを席巻し、飛ぶ鳥を落とす勢いだった日本の金融界。しかし、1990年代のバブル崩壊を境に、その景色は一変します。日本経済が、債務、設備、雇用の3つの過剰で構造的な不況に陥る中、金融機関は不良債権問題に苦しみ続けました。

SMBCグループも例外ではなく、不良債権処理や株式の減損損失により発足後2年連続で赤字決算。業容は国内3番手にとどまり、経営健全化の過程で海外ビジネスも縮小を余儀なくされました。加えて、公的資金の注入を受

けた銀行への社会の目は大変厳しく、お客さまから信頼をいただくことも容易ではない状況。まさにSMBCグループは、存続すら危ぶまれると言っても過言ではない、先の見えない航路を漕ぎ出したのです。

「何としてもこの状況から抜け出し、お客さまからもう一度信頼を寄せていただけるようになりたい」、当時の役職員は、この一心で最優先事項である公的資金の完済に向けてひたむきに取り組みしました。合併後3年間で社員数を3割、支店数を1割削減する構造改革を完遂して収益力を大幅に高めたほか、持株会社化、増資等、あらゆる手段を講じて財務基盤を強化したのです。そのかたわら、我々の先人たちは、「いつかは本邦トップになり、グローバルに存在感を有するプレイヤーになる」という夢を抱き続け、国内においては、お客さま本位の精神に則った業務活動により取引基盤を広げつつ、プロミスとの資本提携、住商リースとの統合等による非銀行事業の強化を進めたほか、海外においても拠点網の再構築等、将来の飛躍に向けた布石を打ってきました。

こうした役職員全員の心血を注いだ努力により、SMBCグループは、お客さまや株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を少しずつ取り戻していきました。そして、三井住友銀行の発足から5年半後の2006年10月17日、ついに公的資金を完済します。グループ内には、公的資金を返済できた安堵感や困難をようやく乗り越えたという達成感もありました。しかし、当時の経営陣は、公的資金の完済をゴールではなく、その先にある夢の実現に向けた大きなターニングポイントと捉えます。翌年には、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」という中長期ビジョンを打ち出し、SMBCグループとして、グローバルな金融機関を目指す思いを明確に示したのです。

しかし、その後も、金融を取り巻く厳しい環境は続きます。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、2020年以降のコロナショックといった危機に見舞われる中、日本経済は新興国の台頭や少子高齢化の進展を背景に停滞、デフレから脱却できず、日本銀行は、2013年に量的・質的金融緩和、2016年からはマイナス金利を導入しました。さらに、2010年代後半には、米中対立をはじめとする地政学リスクも高まってきました。

MESSAGE FROM GROUP CEO

このような混乱が続く経営環境においても、SMBCグループは、掲げたビジョンを道標に一步一步着実に歩みを進めていきます。次々と起こる危機に対して臨機応変に対応することで、国内外でのプレゼンスを高め、世界的なポジショニングを着実に改善していきました。リーマンショック後の2009年、赤字決算や金融規制強化で財務的に大変苦しい状況の中、銀証融合のビジネスモデルを構築するため、日興コーディアル証券の買収を決断したほか、2012年には、経営破綻した英RBSから航空機リース事業を買収しました。アジアにおいても、コロナ危機下の行動制限の間隙を縫い、2021年以降、ベトナム、フィリピン、インドといった戦略国での出資・買収を進めたほか、米国では独立系証券会社のJefferiesに出資を開始しました。

一方、マイナス金利による低収益環境が続く国内では、収益構造を改善させるため、他行に先駆けてチャネル改革や業務・事務の効率化・デジタル化等不断の改革に取り組んだほか、2017年には、グローバルスタンダードを見据え、グループ経営を高度化するため、事業部門制・CxO制を導入しました。

そしてコロナ危機後、ついに日本経済は再成長へ大きく動き出します。円安等も背景に企業の業績は好調で、成長に向けた投資を活発化しているほか、賃上げを受けて個人の消費も堅調で、貯蓄から投資への動きが本格化。さらに、デフレではない状態となったことを受け、日本銀行は2024年3月にマイナス金利を解除し、金融政策の正常化を進めています。

経営環境の好転という追い風を受けて、SMBCグループも3期連続で最高益を更新し、時価総額も20兆円規模となりました。業容面では、国内において2番手の地位を確固たるものとし、多くの領域でトップ、あるいはトップをねらえる位置に立っています。海外ビジネスも、社員数はグループ全体の半数以上、収益も4割程度まで拡大し、欧米トップ金融機関の背中が見える位置にまで躍進しました。そして、社会やお客さまからも、課題解決に向けたソリューションプロバイダーとして信頼を頂けるようになりました。

このSMBCグループ発足から25年間の成長の軌跡を振り返ると、国内の商業銀行業務を核とする金融グループが、業務のウイングと地域のウイングの2つを意識して広げてきたことが分かります。業務については、カード、証券、リース、信託、アセットマネジメント等の金融業務の多角化を進め、非金融業務にも挑戦しています。地域については、海外拠点網を拡大するとともに、アジアの個人向けビジネス、米国の証券ビジネス等、各地域で事業を深化させてきました。加えて、2つのウイングを支えるエンジンとして、国内商業銀行業務の安定した収益基盤を確立し、世界に通用するガバナンス態勢を構築してきたのです。

SMBCグループは、こうした四半世紀の歴史を礎に、次なる飛躍を目指します。我々が中長期的に目指すもの、それは発足時から連綿と受け継がれてきた夢「本邦トップ、かつ、グローバルに存在感を発揮するプレイヤー」となることです。我々は今、その途上ではありますが、夢にようやく手が届く、夢を現実的にねらえるところまでたどり着きました。

MESSAGE FROM GROUP CEO

「トラステッド・パートナー」として日本の成長に貢献し、世界に挑む

“
今度は我々自身が、
次の10年、20年の飛躍に向けて、
しっかりと歩を進めて
いかなければなりません”

SMBCグループが次なる成長フェーズに入るにあたり、我々は何を心にとどめておくべきか、私は2026年3月の会議で、役員や部店長に向けてこう伝えました。

「現在のSMBCグループの地位や好業績は、今経営を担っている我々だけの成果ではありません。過去25年間、どんなに苦しい状況においても、夢を信じ、トップバンクを目指して積み重ねてきた諸先輩方の努力が、環境変化を受けて一気に花開いた結果でもあります。我々は、これまでの先人の努力に感謝するとともに、今度は我々自身が、次の10年、20年の飛躍に向けて、しっかりと歩を進めていかなければなりません」

「どうか皆さんには、SMBCグループが、本邦トップ、かつ、グローバルに存在感を発揮するプレイヤーになれると信じ、必ずやこれを実現するという強い思いを持ってほしいと思います。皆で夢を本気で信じましょう」

こうした中長期的な経営の方向性を踏まえ、今回、新たなビジョン「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」を定めました。「世界をつなぐ」には、世界の一流プレイヤーを目指すこと、すなわち、世界の拠点網をベースに、資金、情報、ビジネスをつないで価値を創出し、お客さまのボーダーレスな活動を支える存在となる、「日本発」に

は、マザーマーケットである日本の再成長に貢献するとともに、我々自身も戦略領域でトップの地位を確立し成長していく、そして「トラステッド・パートナー」には、発足以来、先人たちが一貫して大切にしてきた「信頼」のうえに我々ならではの価値提供を重ね、ステークホルダーの皆さまから信頼されるパートナーになる、という決意を込めました。

ここから、SMBCグループが本気で世界と伍して戦うフェーズが始まります。



MESSAGE FROM GROUP CEO

高みを目指して大胆な変革にチャレンジ

今回、新たな中期経営計画を定めるにあたり、中長期的に目指す収益性の指標として、欧米の上位行にない、のれん等の無形固定資産を除いた資本に対する収益率であるROTE (Return on Tangible Equity) を用い、ROTE 15%、そしてそれを達成するためのボトムライン利益として2兆円台半ばを設定しました。新たな中期経営計画はこの目標に向けた最初の3年間と位置付け、「高みを目指して大胆な変革にチャレンジ」という基本方針の下、まずはROTE 13%、ボトムライン利益2兆円を達成します。

デジタルを活用して本邦トップの地位を確立

我々は今、国内のデジタル化の分野で、業界のトップランナーであると自負しています。リテール向けのOliveや中小企業・スタートアップ向けのTrunkを中核に、総合金融サービスの新たな形を業界に先駆けて生み出してきました。2023年3月にリリースしたOliveは、継続的なアップデートを重ねながら利便性を高め、現在では750万件超のアカウントを有する基盤へと成長しています。今後3年でこれを1,500万件まで倍増させる計画であり、規模の拡大を通じてプラットフォームの付加価値をさらに高めていきます。

こうしたデジタル基盤は、金利のある世界において預金の重要性が一段と高まる中、物理的な制約にとらわれることなくお客さまとの接点を増やせる点で、大きなアドバンテージとなっています。さらに、2026年5月には、Oliveを起点に国産ヘルスケア基盤の構築について、富士通・ソフトバンクと業務提携しました。併せて、ウェルスマネジメントの分野でもSBIグループとの共同出資によるOliveコンサルティングがサービス提供を開始しています。基本的な取引はデジタルで完結させながら、ご自身のタイミングで対面サービスも併用したいというデジタル富裕層のお客さまのニーズに応え、預かり資産拡大につなげていきます。Trunkにおいても、外部パートナーと連携しながらサービスを拡充し、比類なき利便性を実現することで基盤を拡大するという考え方は同様です。

デジタル金融領域の競争は今後も厳しくなるとみられますが、私は全く心配していません。我々の真の強みは、先例にとらわれず新しい価値を生み出す力、果敢に挑戦する覚悟、そして困難があってもお客さまに確かな価値を届け

るという強い情熱にあり、これこそが我々の成長を支える原動力です。今後もお客さま起点の発想を徹底し、デジタルプラットフォームの進化をリードしていきます。

ホールセールビジネスについては、デジタルプラットフォームを通じて獲得した預金を活用して旺盛な資金需要に応じながら、大企業・中堅企業・中小企業というすべてのステージのお客さまに対してトップの競争力を確立していきます。従来は競合との間に懸隔があった大企業取引については、前中期経営計画期間に大型のM&A案件等を多数獲得し、優位に差を縮めることができました。今後はJefferiesとの連携も活用しながら、大型化・グローバル化するコーポレートアクションへの対応力を一層高度化していきます。中堅・中小企業向けビジネスは我々の強みがある部分ですが、証券機能の拡充によりM&Aや事業承継のニーズを捉え、すでにトップである顧客基盤・収益基盤を確固たるものにします。

MESSAGE FROM GROUP CEO

海外ビジネスの構造改革

国内がマイナス金利に苦しんでいた頃、我々の収益成長を支えてきたのは海外ビジネスでした。海外進出する日系企業の支援や、大規模・グローバルなプロジェクトファイナンスの拡大があってこそ、国内の逆境を打ち返して安定的に利益を計上し、累進的配当や自己株取得を実施することができました。

しかし、足元では環境が大きく変化しています。国内金利の上昇に伴い、全社的な資本効率の目線が高まる中、海外ビジネスにはこれまで以上に「質」の向上、すなわち収益性の改善が求められるようになりました。

そのためには、従来のようにアセットに依存する貸出を中心としたビジネスから脱却し、より資本効率の高いCIB・S&Tビジネスへ軸足を移していかなければいけません。CIBについては、JefferiesとSMBCグループの強みを融合することで、幅広いお客さまに高度なセクター知見に基

づく多様なファイナンス手段を提供してきました。協働の実績は着実に積み上げてきており、今後もさらに拡大させていきます。S&Tビジネスは金利の上昇や株式市場の活況という環境変化をチャンスと捉え、グループ一体でお客さまのニーズを捉えていきます。加えて、アセットを大きく使わずに安定した収益が見込める分野である、アセットマネジメントとグローバル決済ビジネスも本格的に伸ばしていきます。アセットマネジメントでは、我々ならではのエッジを利かせた商品・サービスの提供を通じて預かり資産の拡大を目指します。グローバル決済については必要なIT投資や人員増強をしっかりと行い、クラウド・AI等の技術も活用しながら商品をレベルアップさせ、お客さまのグローバルなビジネスを国内外でシームレスに支えながら預金獲得を強化します。

もうひとつ、収益性改善において鍵となるのが、やはりアジアのマルチフランチャイズ戦略です。これまでインド・インドネシア・ベトナム・フィリピンという戦略国においてフルラインの金融サービスを展開するための投資が先行してきました。インドのYES BANKへの出資をもって一連の基盤構築が節目を迎え、今後の3年間はその総仕上げの期間と位置付けています。私から直接、各事業の責任者に投資効果の早期実現を強くお願いしています。国としての成長ポテンシャルが大きいインドを中心に、背水の覚悟で収益化を行う方針です。

“

**アセットに依存する貸出を中心としたビジネスから脱却し、
より資本効率の高いCIB・S&Tビジネスへ
軸足を移していかなければいけません。**

”

MESSAGE FROM GROUP CEO

経営の柱に据えたテクノロジー

各事業部門での戦略を実行する前提条件として、オペレーションを担うシステムの利便性や堅牢性、効率的な運営を行うためのデータ活用が求められるようになっていきます。もはやIT投資は経営戦略そのものであるという思いから新中期経営計画では「ITトランスフォーメーション」を掲げ、テクノロジーを経営の柱と位置付けました。投資額も前々中期経営計画から比べるとおよそ2倍となる1兆円を投じ、クラウド化をはじめとした抜本的なインフラの高度化やグローバル水準の開発力の獲得を目指していきます。

中でもAIは、金融機関とお客さまの関わり方を根本から変え得る重要なテーマです。まずはSMBCグループとして、AIを一部の専門人材の技能としてとどまらずに、全社員が日々当たり前前に活用する仕事道具として根付かせます。社員を「総AI人材化」することで生産性と提案力の大幅な向上につなげる計画で、社内ではマネジメントレベルにまで研修を行っています。併せて、お客さまの利便性に直結するようなサービス・プロダクトに対するAI導入も、多数のユースケースを作りながら検討を進めています。外部のパートナーとも協力しながら、お客さまの資金周りの煩雑な事務・意思決定を一括して安心してAIに任せられるような世界を創っていきます。

現場力・戦略遂行力を支える人的資本

今まで述べてきたような戦略をすべて着実に実行していくのは簡単なことではありません。しかし、私は、外部からも高い評価を頂くことの多い我々の現場力や戦略遂行力をもってすれば、きっとやり遂げられると確信しています。ただし、この優位性をしっかりと維持し、さらに磨きをかけるためには積極的な人的資本への投資が不可欠です。まずは重点領域の戦略遂行に必要な人材を、能力の可視化やコース別採用によって質・量の両面で担保するほか、難しい課題にも前向きにチャレンジし続けるカル

チャーも継続して醸成していきます。そして何よりも、現場で活躍するプロフェッショナルな人材に対して経営としてしっかり報いる仕組みを構築することで、組織として最大のパフォーマンスを発揮させます。その一環として、2026年1月に導入した三井住友銀行の新人事制度では、現場の顕著な貢献に報いるための特別賞与を設定しました。さらに、これらの取組の効果を定量的な指標を用いて可視化し、人的投資に見合った付加価値を適切に創出できているか経営としてモニタリングを行うことで、人的資本経営を高度化させていきます。



MESSAGE FROM GROUP CEO

社会的価値創造のブランド確立

「社会的価値創造」という言葉は前中期経営計画から積極的に使い始め、専担組織を設置のうえ、彼らの旗振りによって社員全員参加の取組の輪を格段に広げることができました。また、学生アスリートの社会での活躍をサポートする「シャカカチ BOON BOON PROJECT」や、東京大学、京都大学、筑波大学との産学連携にとどまらない提携等、ユニークな取組も数多く開始でき、社会的価値創造といえばSMBCグループというブランド化が見えてきました。

一方で、金融という本業を通じてできることはまだ多くあるとも感じています。個人のお客さまのお金にまつわる不安をOliveによって解消する、法人のお客さまの脱炭素に向けた取組を支援する、フィナンソロピーアドバイザーにより社会課題解決に向けて資金が循環する仕組みを構築するなど、本業を通じた取組を引き続き高度化していきます。「緑の地球」「輝く人々」「幸せな成長」をマテリアリティとして、社会的価値創造がSMBCグループの強みであると言えるまで、取組を確立していく方針です。

中長期的成長を支える資本政策・株主還元

新中期経営計画においても、資本政策の基本的な考え方は不変であり、引き続き健全性の確保・成長投資・株主還元のバランスを重視した運営を行います。成長投資については、前中期経営計画の期間において、マルチフランチャイズ戦略やJefferiesとの提携といった将来の成長をつくるためのインオーガニック投資に一区切りがついたので、これからの3年間はその収益化に専念したいと考えています。一方で、オーガニックな投資については、引き続き旺盛である国内法人のお客さまの資金需要にしっかりと応えることで、我々自身の成長だけでなく日本の再成長にも貢献していきたいと考えています。併せて、必要なIT投資もしっかり行い、世界の主要金融機関に引けをとらずに成長可能なシステム基盤を確保します。

なお、我々が中長期的な時間軸を持つビジョンの下で戦略を進めていく以上、株主・投資家の皆さまとも中長期的な関係を築いたうえで我々の実績をご評価いただきたいと考えています。そうした思いから、長期保有に魅力を

感じていただけるよう株主還元も強化し、配当は毎期増配にコミットすることにしました。着実な利益成長をもって永続的に企業価値を高め、皆さまに還元してまいります。

株主さまとの長期的な関係構築に向けて

新NISAの浸透等により、足元では中長期的な投資を行う個人投資家の方が増加しています。SMBCグループの株式についても、中長期的な成長戦略に基づき保有していただけるよう、株式分割の実施と株主優待の開始を決定しました。1対2の割合で分割を行うことで投資単位を引き下げるほか、Oliveを活用した優待を行うことにより株主さまにもOliveをご利用いただき、当社の事業をより身近に感じていただきたいという思いを込めています。投資しやすく保有しやすい銘柄として、当社株の魅力を高めていきます。

MESSAGE FROM GROUP CEO

終わりに

我々SMBCグループはこれまでの25年間、幾多の逆風を受けながら前進を続けてきました。では、次の25年に何が起こるのか、それを今から知ることはできません。地政学リスクの高まりや社会的分断の広がり、不安定な国内外の政治・経済情勢等、先行き不透明な状況は今後も続きます。しかし、何といても大きなインパクトを与えるのはAIの進化でしょう。AIは我々の事業のあり方を根底から覆す可能性を秘めています。10年後の金融ビジネスの姿すら予想できないほどです。



しかしながら、私は、SMBCグループが次の四半世紀も勝ち残り続け、「成長の25年」にできると確信しています。その信念を支えるのは、「お客さま・社会に貢献したい」と強く思い、人一倍考えて行動する、また、ステークホルダーの皆さまから寄せられる信頼を守り続けるという三井・住友の時代から脈々と受け継がれてきた我々のDNA、そして、それを体現するグループ13万人の素晴らしい社員たちです。SMBCグループの先人たちは危機や激動の時代にこそ、その真価を発揮してきました。そして、これからの予想がつかない時代、今度は我々がその強みを発揮し、SMBCグループをさらなる高みへと導いていく。そのような未来を、私は今から楽しみにしています。

私はグループCEOとして、社員が思う存分に挑戦し、その能力を発揮できる環境を整備するとともに、SMBCグループとして進むべき方向、目指すべき姿を明確にして、先頭に立って牽引していく所存です。そしてSMBCグループを、来るべき25年間、どのような環境においてもしっかりと成長を実現できる、お客さまや株主・投資家、社会の皆さまから最高の信頼をいただける金融グループにしていきたいと考えています。

株主・投資家の皆さまには、今後とも、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

“

**どのような環境においてもしっかりと成長を実現できる、
お客さまや株主・投資家、社会の皆さまから
最高の信頼をいただける金融グループにしていきたいと考えています。**

”



02

事業戦略

- 19 CFOメッセージ
- 25 社外取締役座談会
- 32 リスク座談会
- 34 価値創造モデル
- 35 リテール事業部門
 - 36 ウェルスマネジメントビジネス
 - 37 デジタルプラットフォーム
- 39 ホールセール事業部門
 - 40 国内法人ビジネス
- 42 CIBビジネス
- 43 グローバル事業部門
 - 44 アジアビジネス
- 46 アセットマネジメントビジネス
- 47 市場事業部門
 - 48 S&Tビジネス
- 50 事業部門別計画



MESSAGE FROM GROUP CFO

重点戦略領域への経営資源配賦と 事業ポートフォリオ変革を通じ、 成長を伴った収益性のさらなる引き上げと 持続的な企業価値の向上を追求していきます。

当社の特長のひとつに、グループCFOとグループCSOを兼任にしている点があります。

新中期経営計画において、グループCFOとしては、資本・リスクアセット・経費といった経営資源を戦略的に配賦し、規律ある投資と精緻な管理を通じて、バランスシートと資本の双方のコントロールを徹底します。また、グループCSOとしては、グループ全体を俯瞰してビジネスを捉え、当社の強みである高い企画力と圧倒的な実行スピードを活かして重点戦略を加速させ、事業ポートフォリオの変革を推進していきます。

中長期的に目指す姿の実現に向けて、財務戦略と事業戦略を一体的に運営することで、利益成長とROTE／ROE向上の両方を実現していきます。

取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO

安地 和之

MESSAGE FROM GROUP CFO

前中期経営計画の振り返り

2025年度は、米国関税政策等を背景に、経済の先行きに対する不透明感が高まる中でスタートしました。しかし、その影響は当初の想定ほど顕在化せず、国内の政策金利の引き上げを含む良好な業務環境を的確に捉え、国内ビジネスを中心に収益を大きく伸ばしました。国内においては、金利のある世界への回帰が進む中、Olive等を通じた預金、決済、資産運用での顧客基盤の強化や、活発なコーポレートアクションの捕捉による貸出金・手数料収入の増加等が収益拡大に寄与しました。海外においては、低採算アセットから高採算アセットへの入替を進めつつ、Jefferiesとの連携を通じた証券ビジネスの拡大等に注力し、事業ポートフォリオの質の向上に努めました。

収益力の向上と同時に、2025年度末には中東情勢やインフレリスク等を踏まえてフォワードルッキング引当を積み増すなど、将来の下方リスクへの備えも強化しました。そのうえで、親会社株主当期純利益は1兆5,830億円、1株当

(億円)	2022年度実績	2025年度実績	3か年増減
連結業務純益	12,764	23,309	+10,545
与信関係費用	2,102	3,884	+1,782
経常利益	11,609	23,034	+11,425
親会社株主純利益	8,058	15,830	+7,772

たり当期純利益は412円と、いずれも過去最高を更新しました。また、東証基準ROEは10%を超え、前中期経営計画で掲げた財務目標も着実に達成し、3か年の計画を良好な形で締めくくることができたと考えています。

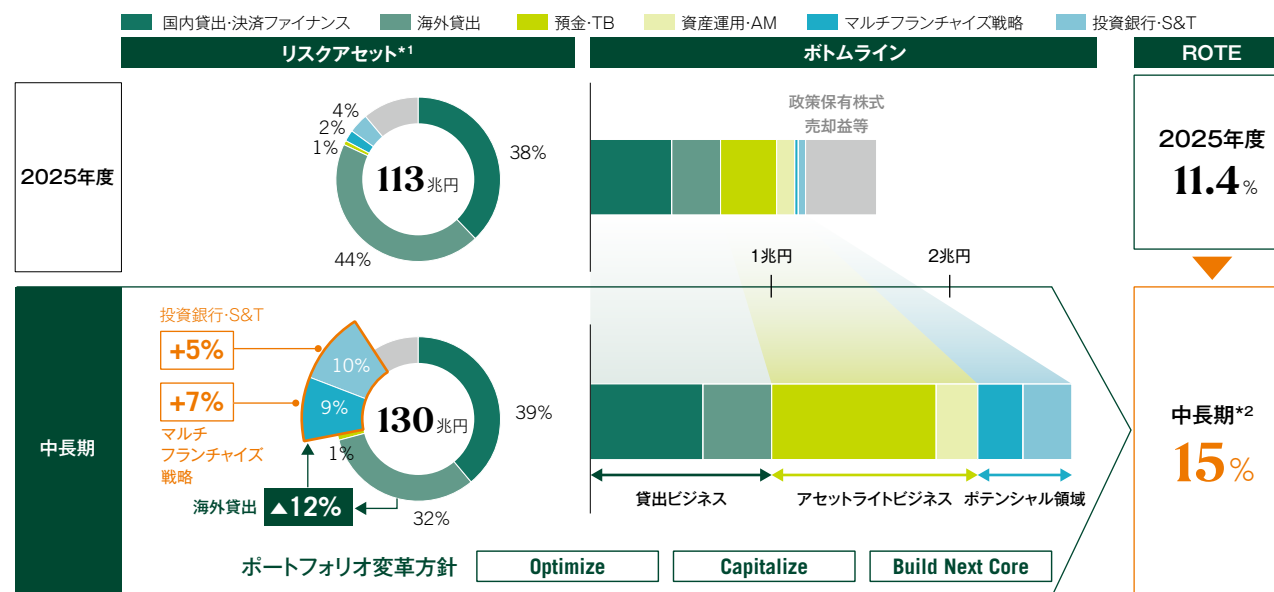
中長期的に目指す姿と新中期経営計画

中長期的に目指す姿

当社は発足以来、グローバル金融危機の発生やマイナス

金利の導入等、数々の逆境に直面してきました。その中でも、将来の飛躍に向けた布石を積み重ねてきた結果、事業環境の好転を受けて業績は大きく伸長し、3年連続で過去最高益を更新しました。

しかし、現状に満足しているわけではありません。「国内ビジネスでトップ、かつ、グローバルに存在感を発揮するプレイヤー」という高い目標を掲げ、欧米のトップティアに伍していくべく、中長期的にROTE15%、ボトムライン利益2兆円台半ばを目指していきます。



*1 ノーパズルⅢ最終化・その他の有価証券評価差額金を含む

*2 中長期の計画前提: 政策金利 日本1.25%、米国3.0%、1米ドル=150円、政策保有株式の売却益はなし

MESSAGE FROM GROUP CFO

このROTE15%の実現に向けては、事業ポートフォリオの変革が不可欠です。ポートフォリオの最適化を進め、資本・経費効率を高める「Optimize」、これまでの施策の効果を徹底的に刈り取り、アップサイドを追求する「Capitalize」、将来のコアとなるビジネスを育てる「Build Next Core」という3つの方針に沿って、事業ポートフォリオの変革を進めていきます。具体的には、海外の採算性の低い貸出ビジネスから、マルチフランチャイズ戦略や投資銀行・S&Tビジネス等の高成長・高採算が見込まれる領域ヘリスカアセットをシフトすると同時に、安定的な国内貸出ビジネスや、資産運用、アセットマネジメント、トランザクションバンキングといったアセットライトビジネスも強化します。これにより、安定性・収益性・成長性のバランスが取れた事業ポートフォリオへの変革を進め、それぞれのビジネスの収益性の向上を通じて、ROTE15%の達成を目指していきます。

新中期経営計画

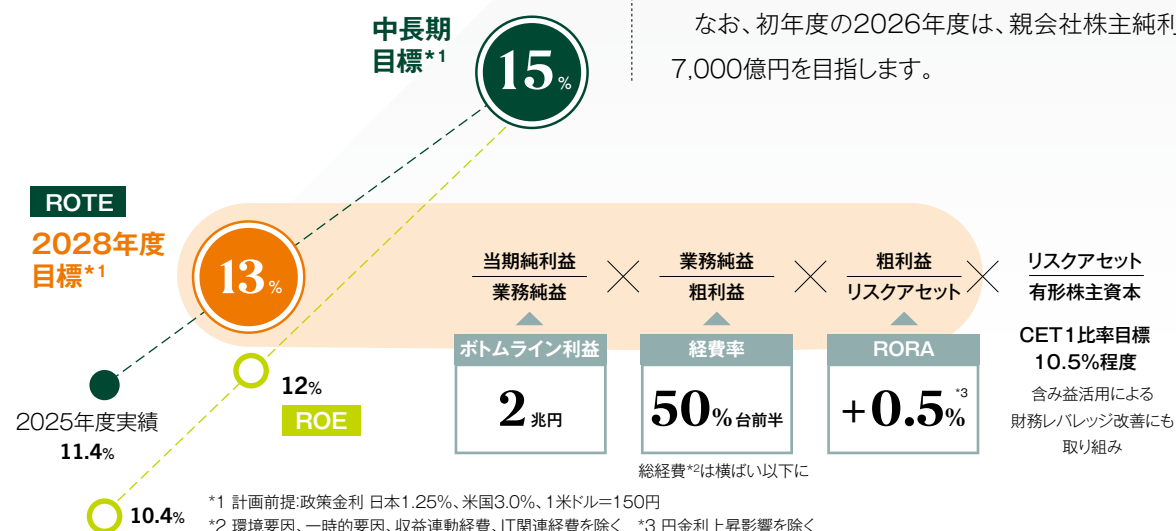
事業環境については、国内外ともに堅調な経済の下、旺盛なビジネス機会が続くことをベースシナリオとしています。一方で、国内では金利上昇に伴う預金獲得競争の激化や日本経済の再成長の停滞によるお客さまの事業活動の低下等のリスクを、海外では地政学リスク等に起因するストレス局面も想定しています。中東情勢に関しては、2025年度末にフォワードルッキング引当を積み増し、一定のダウン

サイドリスクは吸収可能と考えていますが、原油高や供給制約による企業業績への影響等に引き続き留意し、環境変化に応じた業務運営を行っていきます。

こうした前提の下、新中期経営計画は、従来の積み上げによる計画策定にとどまらず、中長期的に目指すROTE15%からバックキャストして、今後3年間で到達すべき水準を定め、たうで策定しています。2028年度には、ボトムライン利益を2兆円まで増加させるとともに、経費コントロールやRORAの改善等によってROTE13%を目指します。収益成長と、経費・資本運営の規律を徹底することで、成長を伴う資本効率の改善を実現していきます。

新中期経営計画では、7つの重点戦略領域を設定しています。国内においては、Olive・Trunk等のデジタルプラットフォームを通じて預金基盤を拡大し、法人ビジネスやウェルスマネジメントビジネスの強化にもつなげることで、トップを目指します。海外においては、貸出中心のビジネスモデルから脱却し、より資本効率の高いCIB・S&Tビジネスへ軸足を移し、マルチフランチャイズ戦略の収益化を進め、ビジネスモデルの構造改革を断行します。また、トランザクションバンキング、アセットマネジメントといったアセットライトビジネスを国内外で強化し、顧客基盤と収益力の強化に加え、戦略領域間の相乗効果も生み出しながら、それぞれのビジネスモデルを進化させていきます。

なお、初年度の2026年度は、親会社株主純利益で1兆7,000億円を目指します。



MESSAGE FROM GROUP CFO

資本政策

基本方針

新中期経営計画においても、健全性の確保を前提に、株主還元の強化と成長投資をバランス良く実現するという資本政策の基本方針は不変です。

健全性

2028年度末CET1比率の運営目標：**10.5%程度（10.0%～11.0%）**

地政学リスクの高まりや事業ポートフォリオの変化、政策保有株式の含み益減少等を踏まえて、従来比+0.5%で運営

株主還元

長期保有の促進に向けて、力強いDPS成長を目指す
自己株取得はより機動的に実施

配当

- 配当性向は40%とし*、ボトムライン成長を通じて力強いDPS成長を実現
- 累進的配当方針の進化：「減配しない」から、「毎期増配」へ

成長投資

国内のオーガニック成長とIT投資を優先

オーガニック

- 国内の旺盛な資金需要に応え、日本の再成長に貢献

IT投資

- 3年間で1兆円投入（CET1比率影響▲20bps程度）

自己株取得

- 足元の資本水準や株価水準、成長投資の機会等に応じて、より機動的に実施

インオーガニック

- 既存出資先の収益化に注力し、新規投入は抑制

* ボトムラインの一時的な上振れ要因は、利益の性質に応じてキャピタルアロケーションを検討

CET1比率の運営目標は、地政学リスクの高まりや事業ポートフォリオの変化、政策保有株式の削減に伴う含み益の減少等を踏まえ、3カ年をかけて10.5%程度へ引き上げていきます。

株主還元

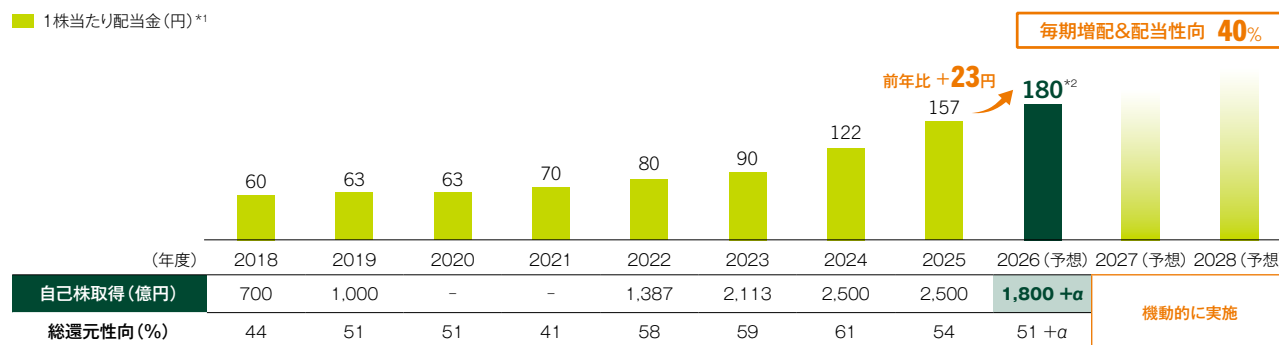
株主還元については、当社の株式を長期保有する価値を感じていただけるよう、引き続き配当を基本とし、利益成長を通じた力強い配当成長を実現すべく、配当性向40%を目標とします。また、累進的配当方針についても、従来の「減配しない」から一歩踏み込み、「毎期増配」にコミットし、増配の予見可能性を高めていきます。自己株取得については、資本水準、株価水準、成長投資機会等を総合的に勘案し、より機動的に実施していきます。なお、2026年度

の配当予想は、前年比23円増配の1株当たり180円としました。自己株取得については、2026年5月に1,800億円の実施を発表しており、期中の追加実施も検討してまいります。また、当社株式をより保有しやすく、魅力あるものとするべく、株式分割と株主優待制度の導入も発表しました。

成長投資

成長投資については、低採算アセットの削減で捻出した資本を、国内を中心とする高採算アセットへ配賦してまいります。前中期経営計画期間においては、プロジェクトファイナンスや非日系のコーポレートファイナンス等における採算性の低いアセットに加えて、米国の貨車リースビジネスやデジタルバンクからの撤退等、主に海外において削減を実施しました。新中期経営計画では国内外を問わず、9兆円分

■ 1株当たり配当金(円)*1



*1 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)

*2 2026年10月1日付で1対2の割合で株式分割を実施予定

MESSAGE FROM GROUP CFO

の低採算アセットを削減し、国内の旺盛な資金需要にしっかり応える一方で、3か年でのオーガニックのリスクアセットの増加を5.5兆円に抑制します。

また、テクノロジーを経営の柱と位置付け、AI・デジタルの活用を一段と加速すべく、IT投資にも資本を配賦していきます。IT基盤の抜本的な高度化や開発力を強化するとともに、AIを活用して社員の生産性やお客さまへの提供価値の高度化、リスク管理の精緻化等の経営基盤の強化にもつなげていきます。一方で、インオーガニック投資については、既存出資先の収益化に注力していく方針です。

政策保有株式の削減

政策保有株式については、5か年で簿価6,000億円を削減する計画に対し、2025年度までの2年間で、標準進捗を上回る約3,090億円の削減を実現しました。一方で、株高の影響もあり、連結純資産に対する政策保有株式の時価の割合は低下しにくい状況です。2028年度末までに20%未満にするという目標も意識し、お客さまとの交渉を粘り強く継続し、削減計画の前倒し達成を目指していきます。

企業価値向上への取組

—— 成長を伴うROTE／ROEのさらなる向上へ

企業価値向上のため、収益力のさらなる改善だけでなく、持続的な収益成長も追求していきます。欧米のトップティアは収益性指標としてROTEを使用しており、比較容易性から当社もROTEで目標を掲げていますが、国内の投資家が参照する東証基準ROEも着実に引き上げていきます。グループCFOとして、収益力の向上、資本の適切なコントロール、投資家が認識するリスクの低減を通じた資本コストの抑制を推進していくと同時に、競合と比較したROE水準の差も意識して改善に取り組んでいきます。

収益力の向上

ROTE／ROEを高める第一のドライバーは、分子である収益力の向上です。本業による増益を重視し、着実な利益成長を実現していきます。特に国内においては、活発なコーポレートアクションの捕捉に注力すると同時に、金利のある世界で預金獲得にも注力していきます。当社は、預金獲得力において他社との差別化が図れていると認識しており、Oliveはアカウント開設数が750万件を突破し、メイン口座としての利用も拡大するなど、個人預金残高は競合と比較しても高い増加率を実現しています。また、Trunkの口座数も5万件を超えており、法人顧客においても粘着性の高

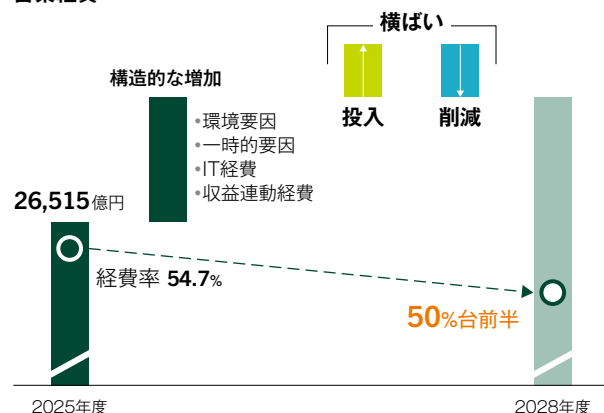
い預金の獲得を進め、金利のある世界での収益力を強化していきます。海外については、グローバルCIB・S&Tやマルチフランチャイズ戦略等の重点戦略領域へ経営資源を集中させ、収益化に注力していきます。特にマルチフランチャイズ戦略については、これまで投資の成果が出ていないことを虚心坦懐に受け止めています。出資先の経営陣の刷新や与信基準の厳格化等、痛みを伴う改革も含めて立て直しを進めており、各出資先の業務計画に対する関与の強化や、出資を検討していた人員がPMIにも携わるよう体制も見直しました。この3年間で勝負の期間と位置付け、収益性の改善に全力で取り組んでいきます。

また、資本を費消せずに収益を伸ばせるアセットライトビジネスの強化も重要で、ウェルスマネジメント、アセットマネジメント、トランザクションバンキング等の強化を進めていきます。

加えて、経費のコントロールも重要です。経費率は3か年で50%台前半を目指しますが、国内の金利が上昇する中、トップラインの増益により経費率が抑制され、経費規律が緩みやすい状況も生じ得ます。そのため、成長に必要な経費投入はしっかり実施しつつも、インフレや為替等の環境要因、IT経費、収益連動経費といった構造的な増加要因を除いて営業経費を横ばい以下に抑制することで、収益成長をより確実に親会社株主純利益の増益へと結びつけていきます。

MESSAGE FROM GROUP CFO

営業経費



資本のコントロール

ROTE／ROEを高める第二のドライバーは、分母である資本の適切なコントロールです。金融機関にとって健全な自己資本の確保は不可欠である一方、過度な資本の滞留は資本効率の低下につながります。CET1比率10.5%程度を目安に、株主還元の強化や、政策保有株式・低採算アセットの削減等を進めることで、適正な資本量を維持していきます。

また、地政学リスクの高まりに加え、国内の資金需要が旺盛な中、資本の安定的な運営は、投資家の皆さまが金融機関を評価するうえで一段と重要な要素となっていると認識しています。引き続き、規律あるリスクアセットのコントロールを徹底していきます。

こうした資本配賦の規律は、インオーガニック投資においても同様です。将来、投資機会が生じた際には、戦略的意義、投資採算、リスク等を厳格に見極め、これまで以上にディシプリンを利かせた意思決定を行います。加えて、投資を実行する場合にも、PMIを含めた実行後の管理を徹底し、着実な利益貢献と企業価値向上の実現につなげていきます。

さらに、提携先の外国株式にかかる含み益が財務レバレッジの重しとなっている点も課題と認識しており、今後3年間で対応に着手したいと考えています。

企業価値の向上には、ROTE／ROEの引き上げに加え、資本コストの抑制も重要です。足元では、中東情勢をはじめとする地政学リスクやインフレ再燃等への警戒が続いています。当社では、フォワードルッキング引当を積み増すとともに、リスク管理態勢の高度化を進めてきました。今後も、環境変化に応じた機動的なリスクコントロールを徹底するとともに、安定性・収益性・成長性のバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革を進めることで、リスクが顕在化する局面でも安定的な利益成長を実現し、資本コストの抑制につなげていきます。併せて、持続的な収益創出力や将来のリスク低減の観点から、人的資本投資や社会的価値の創造にも取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまとの対話

2025年度、日本証券アナリスト協会から、銀行部門のディスクロージャー優良企業に2年連続で選定されました。これは、当社の開示姿勢に対する評価であると同時に、さらなる改善への期待でもあると受け止めています。不透明な事業環境が継続する中だからこそ、引き続きタイムリーかつ丁寧な情報開示に努めていきます。

また、ステークホルダーの皆さまとの対話はグループCFOとしての重要な役割であると同時に、私自身にとっても新たな視点や気づきを得られる貴重な機会です。新中期経営計画や資本政策の策定においては、皆さまとの意見交換を通じて議論を深めることができました。もっとも、環境の変化に応じて、計画は機動的に見直すことも念頭に置く必要があります。今後も皆さまとの対話を重ねながら、新中期経営計画をさらに進化させ、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

DIALOGUE 社外取締役座談会

世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナーへ 新中期経営計画が描くSMBCグループの未来

社外取締役

澤田 純



社外取締役

門永 宗之助



社外取締役

チャールズ D. レイク II



取締役 執行役専務

グループCFO兼グループCSO

安地 和之



SMBCグループは新中期経営計画（以下、新中計）の策定にあたり、中長期的に目指す姿として「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」というビジョンを掲げました。中長期的にROTE15%・ボトムライン利益2兆円台半ばを目指すという高い目標や今回の新中計は、いかにして生まれたのか。策定プロセスに深く関与した社外取締役の澤田純氏、門永宗之助氏、チャールズ D. レイク II氏、そしてグループCFO兼グループCSOの安地和之が、新中計に込められた戦略的意図と実行への覚悟について議論しました。

DIALOGUE 社外取締役座談会

新たな中長期ビジョンの策定

安地 今回の新中計の策定にあたっては、まず新たなビジョンや中長期の目標を設定するところから始めました。高い目標を置いて、そこからのバックカスティングで議論を積み上げていくというプロセスを経ましたが、このような進め方について、どのように受け止めていらっしゃるでしょうか。

門永 2025年夏頃取締役会で新中計のドラフトを議論する機会がありました。その時の率直な印象は、マルチフランチャイズ戦略で投資してきたものの収益化や証券ビジネスの強化等、方向性としては理解できるが、何がこの新中計の柱なのか、その時点ではあまりはっきりしておらず、「ワクワク感が足りない」というものでした。ワクワク感というのは、単に定性的な話を盛り上げるということではなく、高い数値目標を置くことに加えて、「こんな会社になりたい」というメッセージを明確に発信することです。これまでの中期経営計画（以下、中計）では、「社会的価値創造」を大きく打ち出したり、「アジアのマルチフランチャイズ」という先を見据えたチャレンジがあったりと、ある種の期待感がありました。こうした指摘を踏まえ、バックカスティングのアプローチが取り入れられました。たとえば、IT投資については、グ

ローバルの競争とどこにギャップがあり、そのギャップを、何を目標に何年でどのように埋めていくのかということが明確になりました。私は経営コンサルタントとしてさまざまな企業の経営に関与してきましたが、金融機関の戦略立案でこうしたアプローチを取ることは少ないと思っており、とてもポジティブに受け止めています。

澤田 新たなビジョンの策定については、私としても非常に納得感のあるものだと感じています。私自身がNTTで経営に携わっていた頃は、「Your Value Partner」という表現を使っていました。当時、パートナーという概念には、単なる営業上のつながりを超えて、顧客や社会とともに価値を創っていくという思いを込めていましたが、当社の「トラステッド・パートナー」も近い意味合いを持つ言葉だと理解しています。事業部門の方々とさまざまな議論をさせていただいた時にも、そういう意識を持っていることを感じましたので、このビジョンはSMBCグループが次のステージに向かって企業価値を高めていく宣言になっていると受け止めています。

安地 門永さんから「ワクワク感が足りない」と言われたこ

とを、今改めて思い出しました。金融機関の生真面目な社員が作ると、どうしてもワクワク感が足りなくなってしまうので、新中計の策定で最も苦労したことのひとつが、ワクワク感のあるクリアなメッセージを社内外に伝えなければならないということでした。確かに、検討当初は海外ビジネスの採算性が低いという課題に対する解決の話に終始して、暗い話が多くなっていました。そこから、国内でトップを目指すという方向性や、「日本発の」という言葉の採用、ITでグローバルスタンダードの金融機関になるというアスピレーションを加えることで、足元の課題解決とワクワク感をハイブリッドに織り込むことができたと思っています。

また、「トラステッド・パートナー」にはさまざまな思いが込められています。SMBCグループが提供するサービスは多岐にわたっており、もはや単なる金融機関とお客さまという関係ではありません。これまでの枠組にとらわれることなく、お客さまをさまざまな面でサポートをする形になってきています。社員からは「具体的に何をすべきか」という声も聞こえてきますが、これは経営陣が一方的に決めるものではなく、社員やお客さまとともに作り上げていくものだと思います。

DIALOGUE 社外取締役座談会

資本政策・株主還元の深化

安地 今回の新中計策定にあたって、社外取締役の皆さまに特に深く関与していただいたのが資本政策と株主還元です。累進的配当方針について「減配しない」から「每期増配」へ一歩踏み込んだことや、株式分割、株主優待制度の導入等、これらはすべて社外取締役の皆さまとの議論から生まれたアイデアです。策定に至るプロセスや新たな政策に対する評価はいかがでしょうか。

レイク まずは、株主を含めたステークホルダーからの期待にどう本質的に応えるのかという重要テーマに関して、取締役会も含め、さまざまな形で充実した議論ができたことを評価しています。コーポレートガバナンス・コードの観点からは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、稼ぐ力の強化が求められています。不確実な経営環境の中でも、ステークホルダーの視点で健全性の確保・成長投資・株主還元のバランスを重視しつつ、資本政策における予見性と柔軟性のバランスをどう設計するかが核心的な論点でした。新中計では、40%の配当性向を維持しつつ每期増配にコミットすることで予見性を高め、自己株取得は「より機動的に」行うこととしました。「より機動的に」という表現は、資本水準や株価水準、成長機会への投資等をしっかり見極めたくうえで柔軟に対応するということを意味しています。当

“
実際の運営の中で
「一歩踏み込んできた」と
感じていただけるよう、
しっかり体现していきます。”

——— 安地 和之

社の長期的な成長戦略を評価し、長く当社の株式を保有していただける株主との関係構築が重要です。社外取締役としても、効果的な成長戦略に資する合理的なリスクテイクを後押ししつつ、機動的な資本政策が実行されることを適切に監督することで、長期投資家の期待に応えることが重要だと考えています。

澤田 今回導入したVポイント付与等の株主優待制度は、株価だけを意識した施策ではなく、株主と顧客を重ね合わせ、長期的に企業価値を上げていくという方向性を体现したものだと思っています。株主イコール顧客という複合モデルを志向するという意味で、今の時代の流れに非常に合っていると考えています。



安地 配当については、予見性を高め、増配していくパスを明確に示したいです。一方で、自己株取得はメリハリをつけて、良い意味でマーケットにサプライズを生み出したいと考えています。タイミングも金額も、より柔軟に判断していきたいと思っています。一見するとあまり変わらないように感じるかもしれませんが、実際の運営の中で「一歩踏み込んできた」と感じていただけるよう、しっかり体现していきます。

DIALOGUE 社外取締役座談会

新中計達成に向けた課題

安地 今回の新中計は、かなり大きなトランスフォーメーションを含んでおり、難易度が高いという認識を持っています。新中計で掲げた目標を達成するうえで最も気をつけるべき点について、ご意見を頂けますでしょうか。

門永 約10年にわたってSMBCグループを外から見てきて思うのは、現場のエグゼキューション能力が非常に高いということです。経営陣が決めたことが社員まで浸透しており、結果に結びつける力は本当に強いと感じています。一方で、インオーガニック案件になると、PMIの計画や人材等のリソース投入に対する戦略が明確でないことがありました。この部分は以前から課題に感じており、これまでも執行サイドに指摘してきた経緯があります。新中計において、

マルチフランチャイズ戦略で投資した先の収益化に注力することは理にかなっていますが、アジアの各国を一括りにして語るのが適切ではないことは言うまでもありません。マーケットの成長フェーズや競合状況、ビジネスモデルの有効性、当局の方針等、各国によって状況は異なります。新中計をしっかりと見ていくとそうなののですが、対外的なコミュニケーション上も、個別の対応が当然であることを共有していくことが大切だと思います。

レイク 新中計策定プロセスでは、過去の成功・失敗体験も含めて、取締役会では自由闊達で建設的な議論が行われました。地政学リスクをはじめ、環境変化の想定が難しい状況が続く中で、外部・内部環境分析や強み・弱みを新中計に

しっかり組み込み、作り上げたことを評価しています。同時に、エグゼキューションにおいては、想定外のことも必ず起きます。その時に、不都合な真実に対して、執行サイドと取締役会がともに誠実に向き合い、機動的に対応することが肝要です。中計は一度決めたら3年経つまで修正できないとするのではなく、内外の環境変化を直視し、有機的な議論を行い、継続的にアジャイルに進化させることで実効性を高めていくことが重要だと考えます。

安地 投資家からも、オーガニック投資はディシプリンが利いているが、インオーガニック投資は不十分だという批判をよく頂いてきました。ここ数年でかなり細かく課題を特定できてきたと思いますが、それでもまだ対応すべき課題に気づくことがあり、もう一段しっかり取り組んでいかなければなりません。たとえば、アジアの出資先に共通しているのは、調達コストを抑制するために、預金獲得が非常に重要だということです。一方、マクロ環境も金融機関のポジションも国によって違うので、課題や対応は異なります。足元では、中東情勢の影響がアジアに出やすいという新たな課題もありますが、しっかりと向き合っていきたいと思います。

“
**経営陣が決めたことが社員まで
浸透しており、結果に結びつける力は
本当に強いと感じています。**
”

——— 門永 宗之助



DIALOGUE 社外取締役座談会

不確実な時代に中期経営計画を作る意義

安地 取締役会では、このような不確実性が高い時代に中計を作る意義があるのかという議論もありました。この問いはどのようにお考えになりますか。

澤田 今の世界は、地政学的な変化も、AIに象徴される技術革新も、変化の速度と不確実性が極めて高くなっています。ゆえに、マネジメント的にも、PDCAという計画に基づいた戦略遂行ではなく、OODA*のような、環境を踏まえて戦略を柔軟に変更していく即物的な動きが求められるという議論はよく理解できます。ただ、それだけで良いのかというと、そうではありません。芯になる将来の姿、「何を目指しているのか」「自分たちのシェアード・バリューはどこにあるのか」というビジョンはしっかりと中計の中で定め、そのフレームワークの中で機動的に動く必要があります。両方が矛盾しているようでしておらず、「環境が変化するから中計は不要」というのは、少し短絡的な議論ではないかと思います。ビジョンという芯と機動的な実行の両面を実現していたきたいと思います。

*OODAループ (Observe, Orient, Decide, Act)

レイク 戦略の研究において、「計画自体に価値はないが、立案はすべてに勝る (Plans are worthless, but planning is everything)」という言葉がありますが、今の時代はウォーターフォール型とアジャイル型という2つの戦略思考を融合させることが肝要だと考えます。こうした戦略思考を念頭に当社の新中計を見た場合、中長期的に目指す姿に基づきROTE15%という中長期目標を掲げ、事業ポートフォリオを大胆に変革するという方向性を明確にしており、その実現のためにはウォーターフォールの業務改革を進める必要がある中で、その意味で中計の策定は組織を動かす上で必要です。同時に、経営環境が急変する中では、計画や業務もアジャイルに進化させ、変化にも戦略的に対応することが大切です。



安地 加えて、もう一点大切なのは、社員が戦略に納得していることです。新中計の策定は、国内外のさまざまな社員の課題意識や挑戦したいことを集めながら進めました。エグゼクティブで最も差がつくのは、社員がどこまで戦略について腹落ちして動いてくれるかということです。3年に一度、自分たちのポジションを確認し、今後何に取り組んでいくかを共有するプロセスは、戦略実行のために非常に大切だと思っています。

“
経営環境が急変する中では、
計画や業務もアジャイルに進化させ、
変化にも戦略的に対応することが大切です。
”

————— チャールズ D. レイク II

DIALOGUE 社外取締役座談会

IT・AI活用への投資

安地 新中計では、IT・AI活用に1兆円を投資するという計画を掲げました。グローバルトップティアの金融機関とのギャップ分析も含め、かなり議論を重ねた部分です。こちらについて、どのように評価されていますか。

門永 ITに関する経営課題の認識は取締役会でも十分に共有されています。クラウド化は急がなければならないし、AIを使った開発環境の整備も待ったなしです。また、サイバーセキュリティはどれだけ手を打っても追いつくのが大変という状況がこれからも続くと思います。こうした喫緊の課題があることは皆が認識していますが、一朝一夕に解決できる話ではありません。取締役会ではIT投資額を2兆円に引き上げればもっと早く対応できるのかという議論も出ましたが、人材の確保等にボトルネックがあるため、1兆円が適切という結論になりました。前半で申し上げた通り、グローバルの競合とどこにギャップがあって、それを何年でどう埋めていくのかという目線を明確にするよう指摘しましたが、その後の議論を経て、今はとても分かりやすくなったと思います。

“
**大切なのは最先端のものを
すべて導入するのではなく、
それぞれに合致した体制を構築することです。**
”

——— 澤田 純

澤田 私自身、NTTセキュリティという会社の社長を兼務していた経験から申し上げますと、SMBCグループのセキュリティはかなり高いレベルで運営されています。一方、IT分野は日本全体が世界から何周か遅れているという面があります。クラウド化も金融機関としてはまだこれからで、AI活用等にも対応する必要があります。大切なのは最先端のものをすべて導入するのではなく、現状のオペレーションからどこまでプロセスを変えて適用していくかという、それぞれに合致した体制を構築することです。

また、AIは正しい答えを出しますが、間違ったデータを入ると「正しく」間違えます。入力するデータの品質がすべ



てを左右するため、データのガバナンスを意識しながら展開していくことが重要だと思います。

安地 同じ1兆円のIT投資でも、過去の1兆円とは効率が違うはずです。開発効率等もKPIに設定したうえで、しっかりモニタリングしていきたいと思います。また、デジタル化に向けた社内ガバナンスの整備は非常に重要で、ここを担保できてこそ、グローバルでAIを活用できるということになります。ガバナンスがしっかり確保されていることで、将来的に外部のパートナーと提携する際も、SMBCグループは信頼できると評価されることにつながると思います。

DIALOGUE 社外取締役座談会

グローバルガバナンスの高度化

レイク この1年を振り返り、最も有意義な議論のひとつだと考える論点は、グローバルガバナンスのさらなる高度化です。SMBCグループは今や海外収益が全体の約4割を占めるまでになりました。今後、「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」としてグローバルに活動を展開し、リーディングバンクへと成長していくためには、グローバルガバナンスのさらなる高度化が不可欠です。Jefferiesとの提携のさらなる深化や、「フロンティアAIモデル」等のテクノロジー分野でグローバルに起きている変化を素早く戦略に反映するために、各地の取締役会と三井住友フィナンシャルグループの取締役会との戦略アライメントを確保し、直接的な対話を含めたガバナンス高度化の取組をさらに進めるべく、建設的な議論が行われたことを評価しています。

安地 具体的な例をひとつご紹介すると、SMBC日興ジェフリーズ証券の設立等、Jefferiesとのさまざまな提携を発表するにあたって、グローバルにしっかり連携を取るべきだというご指摘をいただきました。私自身、米国と欧州の現地法人の取締役会にそれぞれ6回ずつ出席し、戦略の背景や検討状況を説明して、現地の理解を得ながら進めました。グローバルCIB、アセットマネジメント、トランザクションバンキング、グローバルマーケットといった領域のトランスフォーメーションは、いずれもグローバルな意思疎通が必要な取組ばかりであり、取締役会等でのご指摘を踏まえて枠組も整備しました。今後もグローバルに共通認識を持ったうえで、さまざまな戦略を実行していきたいと思っています。

最後に、今回の新中計は相応に議論を重ねて作ることができたという自負はあります。しかし、最も重要なのは、これをしっかりエグゼキューションすることです。マルチフランチャイズ戦略における課題解決も含め、結果をしっかりお示しできるよう取り組んでいきます。

社外取締役の皆さまには、引き続きさまざまなステークホルダーの観点から、時には私たちが困るような鋭い問いを投げかけていただければと思います。

“

今回の新中計は相応に議論を重ねて作ることができたという自負はあります。
しかし、最も重要なのは、
これをしっかりエグゼキューションすることです。

”

——— 安地 和之

DIALOGUE リスク座談会

不確実性を精緻に読み解き、 レジリエンスを高める

地政学リスクの高まり、高性能AIによるサイバー脅威、国内金利の上昇——。かつてないほど複雑に絡み合うリスク環境の中で、SMBCグループはいかにして高いレジリエンスを実現しようとしているのか。リスク委員会委員長を務める社外取締役のチャールズ D. レイク II氏と、グループCROの鮫島夏洋、グループCFO兼CSOの安地和之が、SMBCグループのガバナンスの現状と今後の課題について議論しました。



社外取締役
リスク委員会委員長

チャールズ D. レイク II



執行役専務
グループCRO

鮫島 夏洋



取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO

安地 和之

リスクを経営戦略に組み込む

鮫島 現在、当社が直面しているリスクの質は、以前とは根本的に異なると感じています。中東情勢の長期化、米国の関税政策の転換、プライベートクレジット市場の信用不安、さらには高性能AIを活用したサイバー攻撃・技術リスク、AI関連株の期待剥落シナリオ等が挙げられ、これらが個別に発生するのではなく、複合的に絡み合っている可能性が高まっています。国内に目を向ければ、金利上昇環境

への移行に伴い、預金獲得競争が激しさを増し、バランスシート管理の難度も増えています。

安地 今回の新中期経営計画（以下、新中計）の策定にあたって、環境認識とリスク認識に今までにないほど時間をかけました。加えて、策定の終盤となる段階で中東の地政学リスクが顕在化し、まさに不確実性が極めて高い状態で新中計がスタートしたと言えるでしょう。そうした意味でも、新中計で掲げた目標の達成に向けて、リスクをどう経営に組み込むかという議論がこれまで以上に重要になっています。

레이크 当社が実効性の高いリスク管理態勢を確保するうえで、取締役会の内部委員会であるリスク委員会の運営において重視すべき点が3つあると考えています。1つ目は、戦略的なアジェンダ設定です。リスク委員会が取締役会における重点戦略領域の議論の深化に真に貢献するために、グループCROの鮫島さんをはじめとする執行サイドと協働して、経営戦略に直結したテーマを的確に設定することが極めて重要です。2025年度は、新中計の策定に向けて、まず環境・リスク認識、リスクアペタイト方針、リスク管理の

DIALOGUE リスク座談会

基本方針といった重要事項を中心に議論しました。これらが経営戦略の企画立案・実行および見直しを支えることで、統合的リスク管理の実施に実質的に貢献できます。2つ目は、各委員の深い専門性と実務経験に裏付けられた知見の発揮です。リスク委員会には、社外取締役を務める手代木さんに加え、山崎さん^{*1}や山口さん^{*2}といった豊富な知識と経験を持つ外部有識者も参画しています。各委員がそれぞれの知見に基づき当社を取り巻くリスク環境について、形式的ではなくリアルタイムに本質的な議論をすることが大切です。そのために、各委員からご意見いただいた点に応じ、さらなる問いかけを意識的に増やすことで、知見のキャッチボールがもたらす互いの気づきを基にさらに議論が深まるよう、議長として心がけています。3つ目は、経営陣がリスク委員会に参加・関与している点です。委員の議論を経営陣がリアルタイムに受け止め、機動的な業務運営と取締役会による牽制・監督に直結させる態勢が、変化の激しい環境において、ガバナンスの機動性と実効性向上につながっていると考えています。

リスク耐性のあるポートフォリオへの変革

レイク 経営戦略を展開するうえで特に重視すべき環境変化は、「地政学と経済の連動における構造的変化」だと

考えています。地政学リスクが大きく変化し、リスクが大規模かつ非常に速いスピードで顕在化する一方、その影響に対する予見可能性は低下しているという難しい状況にあります。特定のリスクイベントだけではなく、それを受けた世界秩序やマクロ経済への影響をいかに見極めて、戦略の立案とリスク管理をセットで検証し判断することの重要性について、リスク委員会でも繰り返し議論してきました。

安地 表層的な事象だけを見るのではなく、「この変化の本質は何か」という問いを常に立てることが大切だと改めて感じています。

鮫島 また、そうした環境変化に対して、「何が起きてもビジネスを続ける」というレジリエンスの確保が私たちの最重要課題であると位置付けています。具体的には、内外の事象からトップリスクを選定し、リスクがどう波及するかの経路を整理して、波及経路に応じた対策を準備しています。今回、中東情勢の長期化、プライベートクレジット市場の混乱、AI期待の剥落という3つのリスクが複合的に顕在化するシナリオを想定し、ストレステストにより財務健全性への影響をシミュレーションしました。その結果を踏まえ、業務運営方針の見直しや危機時のオプションプランを整備しています。また、このような環境で特に重視しているのは「一線のリスクオーナーシップ」の向上です。フロントに立つ一線が、普段と異なる兆候を早期に察知し、それを適切にエスカレーションする。どのリスクを経営として取るのか、

絶対にとってはいけないうリスクは何かといった判断を、一線と二線が緊密に連携しながら行う態勢を強化しています。

レイク 加えて、予兆管理の高度化と、事象発生時の対応力の向上は、引き続き極めて重要です。そのうえで大切なのは、専門性の高い委員が揃ったリスク委員会の場を最大限に活かし、執行サイドが検討したシナリオ等に関するリアルタイムな議論を高いレベルで積み重ねることだと思っています。金融資本市場において重要なプレイヤーとして成長を続けるSMBCグループが、変化の激しい環境においても確固たるガバナンスの下で機動的な経営を実践できるように、実効性の高いリスク管理態勢の確保に向けて、引き続きリスク委員会のさらなる機能強化に取り組んでいきたいと考えております。

安地 こうした不確実性の高い環境においては、ポートフォリオのトランスフォーメーションとリスク管理の強化、この2本柱で臨むことが重要だと考えています。リスク管理だけでは不十分であるため、もとよりリスクに対して耐性のあるポートフォリオへと変革していく。時間をかけながらも、着実に進めていくことが、結果として業績の安定性と危機時の対応力や回復力をステークホルダーの皆さまにお示しすることにつながると確信しています。

^{*1} 山崎達雄氏（国際医療福祉大学特任教授、元財務官）

^{*2} 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）

SMBC Group's Value Creation Process

SMBCグループは、多彩な人材、グローバルに広がるネットワーク、お客さまとの強固なリレーション等の価値創造の源泉を活かし、高い視座を持ち果敢にチャレンジしながら、ステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供します。そして、社会とSMBCグループがともに発展する好循環を生み出し、「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」として、人々の幸せがあふれる社会を次世代に受け渡していきます。

SMBCグループが目指す姿
世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー

SMBCグループが目指す社会
人々の幸せがあふれる社会

高みを目指して大胆な変革にチャレンジ

価値創造の源泉

- 👤 プロフェッショナルな人材
- 📊 良質な財務基盤
- 🌐 広範なネットワーク
- ★ 信頼と実績に基づくブランド
- 🏆 挑戦し続けるカルチャー
- 👥 強固な顧客基盤

事業戦略

ビジネスモデル進化と
事業ポートフォリオ変革

経営基盤

グローバルトップティア水準に
向けた高度化

ITトランスフォーメーション

IT基盤の抜本的強化とAI活用のさらなる加速

社会的価値創造

一層の取組高度化を通じて
人々の幸せがあふれる
社会の実現に貢献

緑の地球 輝く人々
幸せな成長

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を提供し、
お客さまと共に発展する
- 株主** 事業の発展を通じて、
株主価値の持続的な増大を図る
- 社員** 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** 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

事業戦略

リテール事業部門



執行役専務
リテール事業部門長

上村 明生

リテール事業部門実績

	2025年度	前年比 ^{*1}
業務粗利益	15,556億円	+2,002億円
経費	11,346億円	+624億円
経費率	72.9%	(1.3)%
業務純益	4,277億円	+1,394億円
当期純利益	2,178億円	+2,274億円
ROCET1	15.6%	+6.7% ^{*2}
リスクアセット	14.1兆円	+0.5兆円

^{*1} 内部管理ベース(為替影響等調整後) ^{*2} 過払い債務の抜本的処理影響を除く

Oliveのさらなる強化・高度化、Oliveを軸としたビジネスモデル改革、ウェルスマネジメント(WM)ビジネスのグループ融合等、顧客起点でリテールビジネスを進化させ続けることで、「先進性・利便性・安全性で、お客さまから最も支持されるリテール金融グループ」を目指します。

2 025年度までの前中期経営計画では、円金利上昇や株価上昇といった良好なマーケット環境が追い風となり、WM、決済・ファイナンス、預金等のビジネスが好調に推移したことで、業務純益は3か年で2,411億円増加の4,277億円と大きく伸長しました。当期純利益は、3か年で1,394億円増加の2,178億円となり、ROCET1は3か年で3倍強の水準となる15.6%となりました。

2026年度から始まる新中期経営計画においては、貯蓄から資産形成への流れの継続、富裕層のお客さまの拡大、デジタル化・キャッシュレス化の加速、円金利上昇等を背景に、我々のビジネスチャンスは引き続き拡大していく見込みです。

次の3年間では、こうした主要マーケットの拡大を着実に捉えるべく、強みとして確立したOliveのさらなる高度化や他のビジネスへの活用、国内トップクラスの三井住友銀行、SMBC日興証券、SMBC信託銀行が集うWMビジネスにおいてさらなるグループ融合に取り組みます。また、我々の

事業の持続性を確たるものとするべく、AI・デジタルやマーケティング等の注力領域への投資を通じた強固な事業基盤の構築にも取り組んでいきます。

主要戦略の柱のひとつであるOliveは、2023年3月のリリース以来3年間で763万件のアカウント数を実現しました。次の3年間は、大胆な資源配分を継続することで、さらなる機能拡充・競争力強化を図り、累計1,500万件を超えるアカウント数の獲得を目指します。Oliveのますますの拡大を通じて、日常取引に紐付く粘着性の高い預金の積み上げやキャッシュレス取引のさらなる拡大を実現していきます。

もうひとつの柱であるWMビジネスは、グループ連携の高度化を図ることで、アセットマネジメント・外貨預金残高は、3か年で9兆円増加の23兆円となりました。次の3年間は、グループ融合をテーマに、お客さまのニーズに合わせた、企業オーナー向けの専門金融モデル、資産家向けの総合金融モデル、デジタル富裕層向けのリモートコンサルティングモデルの3つのモデル構築に取り組むことで、本邦No.1のアセットマネジメント資産残高の実現を目指していきます。

我々は、国内随一のグループの総合力を最大限に活かし、顧客起点での変革を加速させることで、お客さまから最も信頼され、選ばれ続けるグループの実現を目指していきます。

ウェルスマネジメントビジネス

ウェルスマネジメントビジネスの強化で国内最大のAUM獲得へ

グループ・法個連携による差別化と 営業体制の効率化

ウェルスマネジメント(WM)ビジネスは、貯蓄から資産形成への流れや富裕層のお客さまの増加が続く中、引き続き重要な戦略分野と位置付けています。

足元の10年程度を振り返ると、フロー収益主体の事業構造であったところから、お客さま本位を大前提とする中長期分散投資を軸とした運営へと見直してきたことで、ストック収益を主体とする安定的な事業モデルへの転換が進捗しました。今後は、高齢化の進展に伴う相続・承継の拡大やコーポレートアクションの活発化に伴う企業オーナーのニーズの深化等、個人のお客さまのニーズは一層多様化していくことが見込まれます。

SMBCグループでは、こうした多様なニーズに応じて最適な対応ができるよう、提供チャネルにかかわらず、グループの総力を結集した「質の高い統一的なコンサルティング」を提供できる体制を構築し、三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の3社共通の統一ブランド「SMBC Wealth」の下、お客さまの特性やライフスタイルに合わせて最適な価値を享受していただけるよう3つのモデルを展開します。

さらに、商品・サービスの高度化にも取り組んでいきます。三井住友銀行、SMBC日興証券、SMBC信託銀行は、

SMBCグローバル・インベストメント&コンサルティングや三井住友DSアセットマネジメントとの連携により、顧客分析に基づく受容性の高いファンドの組成や、適切な商品の組み合わせによるモデルポートフォリオの提供に努めていきます。単なる金融商品の提供にとどまらず、お客さまの「人生のゴール」の実現に向けた指針をともに描き、生涯のパートナーとして伴走し続けることを目指して、お客さまへの提供価値を追求していきます。

デジタル × 有人コンサルティングによる デジタル富裕層の捕捉

これまでの資産運用サービスは平日の日中、店頭窓口やご自宅で、営業員が対面で情報提供する方法が主流でした。しかし、足元は、スマートフォンを通じてさまざまな金融サービスが提供される中、お客さまは、銀行や証券会社の「人」からだけではなく、ご自身のスマートフォンから情報

収集され、投資の判断をされるようになってきています。特に、40代から60代でスマートフォンを使いこなし、仕事も遊びもアクティブで、高収入な「デジタル富裕層」ともいえるお客さまにおいて、その傾向は顕著です。

今後、こうした志向のお客さまの拡大が想定されるため、デジタル時代に沿った新たな資産運用サービスの構築が不可欠です。デジタルの利便性を活かしながら、質の高い有人でのコンサルティングを組み合わせるサービスを提供するため、新会社「Oliveコンサルティング」を設立しました。

同社では、SBI証券の業界最安水準の手数料でのお取引に加え、相談チャネル、相談相手、相談時間をお客さまのライフスタイルに応じて柔軟に選択・組み合わせることができ「フレキシブルコンサルティング」を提供します。日常の取引はデジタルで完結しながら、必要な局面では専門性の高いサポートをシームレスに受けられる、新たな資産運用体験の実現を目指していきます。

オーナー企業		専門金融モデル	✓ オーナー向けソリューションの強化	✓ 法人・個人連携強化
資産家	対面中心	総合金融モデル	✓ 銀行で投信・債券の取扱を拡充	✓ 人材交流の活発化
			✓ 証券・信託で銀行代理業活用	✓ グループベースでインフラを共有
	デジタル中心	リモートコンサルティングモデル		

専門金融モデル:法個双方の性質を含む高度なニーズを持つ法人オーナーのお客さまに対し、銀証信の専門家チームアップし、資産運用の他、自社株管理、事業承継等の高度なサービスを提供
総合金融モデル:対面取引を軸としたい資産家のお客さまに対し、グループ各社の商品・人材等の機能を共有してワンストップでサービスを提供
リモートコンサルティングモデル:デジタルチャネルを好む資産家のお客さま(デジタル富裕層)に対し、デジタルと有人対応を組み合わせたハイブリッド型の体験を提供

INTERVIEW デジタルプラットフォーム

デジタル時代の資産運用に新風を

「Oliveコンサルティング」が拓く、デジタル × 充実サポートの資産運用サービス

SMBCグループは、2025年8月にSBIグループとの合併会社「Oliveコンサルティング」を設立し、2026年5月からはデジタルと有人コンサルティングを融合した資産運用サービスをOlive上で提供しています。デジタル時代の資産運用に新風を吹き込む取組について、座談会を行いました。

(右から1番目)
Oliveコンサルティング 副社長兼マーケティング部長

村瀬 亮太

サービス企画・マーケティング全般を統括し
事業設計を推進

(中央)
Oliveコンサルティング 取締役兼企画部長

宗像 亮

Oliveコンサルティング設立や
総務・人事・財務等、コーポレート企画を統括

(左から2番目)
三井住友銀行 リテールマーケティング部

河野 麻子

三井住友銀行の連携窓口としてOliveとの連携・推進を担当

(左から1番目)
SBI証券 戦略事業推進部長
(Oliveコンサルティング取締役兼務)

稲場 浩紀

SBI証券の企画・連携窓口としてプロダクト導入を支援

(右から2番目)
SBI証券 戦略事業推進部

畑 直人

SBI証券の窓口としてOlive連携やデータ活用の推進を支援

Oliveコンサルティングが提供するサービス

村瀬

Oliveコンサルティングは、Olive上で新たな資産運用サービスを展開することを目的に、SMBCグループとSBIグループの出資を受けて設立しました。お客さまの声やニーズを調査する中で、普段はデジタルでの取引がメインであっても、資産運用については不安があるので誰かに相談したいという潜在ニーズをお持ちの方が多くことが分かり、そうした方々に寄り添える資産運用サービスを提供することを中核に据えています。実現に向けて、SMBCグループからはOliveのプラットフォームや、銀行・証券が培ってきたコンサルタント・アドバイザーの知見やノウハウを提供します。一方、SBIグループからは、ネット証券No.1として培ってきた豊富な商品ラインアップ、高度なデジタル基盤、低コストで使いやすいサービス等、多くのお客さまに支持されてきた資産運用体験をご提供いただくことで、両社の強みを統合したサービスを展開します。

宗像

Oliveのプラットフォーム上で、SBI証券のサービス性・使いやすさを維持したまま、コンサルティングを提供する点が他社に比べた優位性です。「低コストでありながらサポートが充実している」という領域をねらっています。また、ユーザーエクスペリエンスの面でも差別化を図っており、たとえば、お客さまご自身が、相談するアドバイザーを氏名や顔写真、経験や保有資格等から

INTERVIEW デジタルプラットフォーム

選び、口コミや評価をする仕組等、お客さま目線のサービス提供を徹底しています。

村瀬

SBI証券は先進的な商品やサービスをいち早くお客さまへ届けける力が優れています。そうした推進力は、まさにこの提携の鍵となるものです。また、両グループの総力を結集したラップサービス「Oliveラップ」の立ち上げにも着手しましたが、このように今後も新しい価値を迅速にお客さまに届けていける点に、大きな期待を持っています。

稲場

提携の取組自体は以前から進めており、すでにOliveを介して、多くのお客さまをSBI証券へご紹介いただいています。SMBCグループの持つ圧倒的な顧客基盤に加え、決済等の機能を通じて、お客さまの日常に深く入り込んだ接点を持っている点は非常に大きな強みだと感じています。一方、SBI証券としては、これまで培ってきた資産運用サービスやデジタルの知見を活かしながら、SMBCグループのお客さまへ、より多様な資産運用の選択肢をお届けしていきたいと考えています。

畑

SMBCグループの、レベルの高い有人コンサルティングにも大きく期待しています。デジタルの利便性と、必要なタイミングで自然にアドバイザーと相談できる環境を両立できたことは、本件の大きな特徴です。

河野

我々は、従来対面でのコンサルティングを軸に資産運用サービスを展開してきました。効果的なデジタル化や、ラインアップの多様化、より競争力のある手数料水準での商品提供等は、我々だけの力では実現しづらい面があります。Oliveコンサルティングという新会社を設立したことで、出資している5社*が惜しみなくリソースを提供できており、お客さまに、より早く最新のものを提供することにつながっています。

デジタル富裕層との接点強化

河野

最近では、ご自身でオンラインでお取引を完結する富裕層のお客さまも増えています。このような、拡大していく「デジタル富裕層」とのタッチポイントをSMBCグループとしてしっかり作ることが、この取組の出発点でした。Oliveを通じて若年層のお客さまとの接点を確保し、若い頃の資産形成や資金需要をサポートする、そのお客さまが将来デジタル富裕層としてOliveコンサルティングを利用し、さらなる資産形成をサポートする、という好循環の創出に期待しています。

稲場

加えて、今後は資産を守りながら老後に備えるお客さまも増えていくと思います。こうした領域はネット証券単独ではカバーしきれない部分もあるため、Oliveとの連携が重要だと思っています。

村瀬

多くのお客さまにご支持いただく必要がありますので、第一には顧客満足度を上げていきます。

宗像

実際のお客さまの反応も見ながら、アジャイルにサービスも改善する予定です。

稲場

大手金融機関がこれまであまり取り組んでこなかったチャレンジだからこそ、柔軟に進化させていくことが重要です。幸い、若いメンバーが多く集まっており、自分たちで変化を生み出していかなければならないという意識も強く持っています。スピード感を保ち、進化を止めることなく取り組んでいきたいです。

畑

SMBCグループの幅広いサービス展開に基づく、消費行動等の多様なデータも大きな強みになります。SBIグループでも、金融・資産運用に関するさまざまなデータや知見を蓄積しているので、こうした両社のデータをAI等も活用しながら分析することで、お客さま一人ひとりに向けてよりパーソナライズされた提案を可能にしていきたいです。

河野

会社の垣根を越えて進めている点も重要です。今回のチャレンジが成功すれば、他の領域でも新たな挑戦を行うチャンスになると期待していますので、ここにいるメンバーで力を合わせて、Oliveコンサルティングを成功させましょう。

* 三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行、SMBC日興証券、SBIホールディングス、SBI証券

事業戦略

ホールセール事業部門



ホールセール事業部門実績

	2025年度	前年比*1
業務粗利益	12,534億円	+2,302億円
経費	4,079億円	+272億円
経費率	32.5%	(0.5)%
業務純益	9,971億円	+2,135億円
当期純利益	9,185億円	+690億円
ROCET1	21.4%	+0.7%
除く売却益*2	16.3%	+3.3%
リスクアセット	40.0兆円	+2.0兆円

*1 内部管理ベース(為替影響等調整後) *2 政策保有株式の売却益

事業環境の変化に伴い高度化するお客さまの経営課題に対し、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することで、お客さまに信頼される「本邦No.1の法人ビジネス」の確立を目指します。

前

中期経営計画においては、資本市場の変化や地政学リスクの高まりによるグローバル経済の分断等、激変する外部環境の中、お客さまの経営課題に対してSMBCグループ一体でスピーディなアプローチを実施したことで、業務純益・ROCET1ともに当初計画を大幅に上回る水準で着地しました。2026年度よりスタートする新中期経営計画においては次の5つの取組に注力します。

① 高度なグループシナジー発揮による価値提供最大化

複雑化するお客さまの経営課題に対して、グループ一体で高度な総合金融サービスを提供します。証券ビジネスは、Jefferiesとの連携強化の他、三井住友銀行とSMBC日興証券のさらなる連携体制の整備を進め、M&A案件への対応力をグループベースで強化します。不動産仲介ビジネスは、早急に人材の整備を進め、三井住友銀行・SMBC信託銀行を中心に難易度の高い案件への対応力を強化し、収益性の向上を目指します。

② 顧客のグローバル展開をサポートする体制構築

グローバル企業のお客さまに対し、国内外一気通貫での

連携体制の強化を図るほか、三井住友銀行・SMBC日興証券・Jefferiesが、それぞれの知見やネットワークをクロスさせながら連携を深化させることで、クロスボーダーM&A等の大型案件獲得をねらいます。

③ デジタルをフル活用した効率的・効果的な体制構築

Trunkは機能拡充によるさらなる利便性向上を図り、中小企業領域における収益基盤の拡充をデジタル活用によって効率的に進めます。また、生成AIの活用によって既存業務のプロセスを抜本的に効率化し、捻出された時間でお客さまへの提案の質とスピード向上に努めます。

④ 質の高いアセット積み上げ、リスクテイクを通じた

ROTE向上

お客さまのコーポレートアクションは引き続き活況であり、適切なリスクテイクによるアセット投入を通じて、貸出金利鞘やROTEの向上に継続して取り組みます。

⑤ プロフェッショナルな行動、スキルを誇る強靱な組織作り

新たな人事制度の下、一人ひとりが専門性を強化し、パフォーマンスを最大限発揮できる環境を整備するほか、注力分野にはリソースを集中的に投入し、さらなる収益性向上を図ります。

こうした取組を通じて、お客さまからさらに信頼され、お客さまとともに持続的な成長を実現する金融グループを目指します。

INTERVIEW 国内法人ビジネス

変革期のお客さまと歩む 「銀証連携」の真価

大型コーポレートアクションの実現に向けた支援

日本企業のグローバル展開が加速する中、SMBCグループのホールセール事業部門は、銀行と証券が一体となり、お客さまの複雑な経営課題に应运てきました。具体的な事例として、今回はTOPPANホールディングス（以下、TOPPAN）における米国パッケージ大手SONOCO社の事業買収と、子会社テクセンドフォトマスクのIPOという2つの大型コーポレートアクションに携わった5名に、銀証連携の舞台裏と今後の展望を語ってもらいました。



（左から）

SMBC日興証券
コーポレートファイナンス本部
TMT*グループ

阿部 一幸

投資銀行業務として、M&Aアドバイザや株式・社債による資金調達支援、IPOの支援を実施

三井住友銀行
企業戦略営業部

橘高 一典

M&Aファイナンスグループに所属し、ファイナンス構築の伴走、アレンジ業務や契約書のドキュメンテーション、提案活動を実施

三井住友銀行
本店営業第一部

岸 周平

素材メーカーを中心とした大企業営業担当

三井住友銀行
市場ソリューション部

高森 創

ストラクチャリンググループに所属し、クロスボーダーM&Aやグローバル債の発行に伴う為替・金利リスクのヘッジを担当

三井住友銀行 CA第一部

細川 京佑

TMTグループでM&Aのオリジネーションを中心に活動

*テレコム・メディア・テクノロジー

岸 TOPPANは日本を代表する総合印刷会社ですが、祖業である印刷事業が縮小傾向である中、事業ポートフォリオの变革を強力に推進しています。私が同社を担当してから3年間、何度も足を運び、財務部門だけではなく経営企画や事業部門とも議論を重ね、海外拠点で現地法人を担当する当行の社員とも連携しながら、さまざまな仮説提案を積み重ねてきました。その結果、コーポレートアクションが具現化するタイミングで、ファーストコールをいただける関係性を築けていたと思っています。

SONOCO社の事業買収案件における キーポイント

岸 短期間・機密性・大規模案件という3つの難しさが重なっていました。TOPPANにとっては過去最大規模となる約2,700億円のクロスボーダー案件であり、かつご相談を頂いてから契約締結までの期間が1ヵ月程度という状況でした。

橘高 最初に整理すべき論点は「資金の調達ができるか」でしたが、それと同時に売り手の要望に応じたコミットメントレターの内容についても交渉を進める必要がありました。そのような状況の中、細川さんのチームが事前に財務インパクトや格付への影響を整理しており、全額シニア調達でも問題がないという見通しが立っていた結果、早期にパーマネントプランまで提案することができました。ローンだけではなく社債調達も視野に入れた論点を整理し、さらに為替ヘッジについても高森さんと連携することで、1ヵ月以内にトータルのソリューションを提案することができました。

INTERVIEW 国内法人ビジネス

細川 TOPPANは事業領域が多岐にわたる企業で、多面的な分析が必要です。北米市場の動向や競合のコーポレートアクションの分析、財務インパクトや格付への影響をCA本部フルリソースで対応しました。

高森 クロスボーダーM&Aには必ず為替リスクが伴います。今回は大口外貨調達タイミングとヘッジ商品の選定、パーマネントファイナンスの通貨構成も踏まえた買収後の為替リスクの管理という、大きく2つの論点がありました。お客さまのポリシーや選好に合わせて最適な提案をするために、買収ストラクチャーやマーケット環境を踏まえながら迅速に動きました。

橋高 また、買収対象は米国企業による事業の切り出しであったため、ファイナンスの提案に加え、買収後の資金管理体制の構築についても早期に提案しました。案件が公になれば多くの金融機関が提案を持ち込むため、スピード感を持って総合的なソリューションを提案できたことが結果につながったと思います。

テクセンドフォトマスクによるIPO案件

阿部 テクセンドフォトマスクは、TOPPANの半導体用フォトマスク事業が2022年4月に会社分割されて設立された会社です。SMBC日興証券は上場プロジェクトを支援する推薦証券会社として選定していただき、プロジェクトがスタートしてから2025年10月16日の上場まで、丸3年以上にわたり伴走してきました。具体的には、上場企業として求められるガバナ

ンス・内部管理体制の整備や証券会社・東証審査対応を行いながら、後半は投資家向けのエクイティストーリーの構築やマーケティング支援にも注力しました。IPOは証券会社中心のプロセスですが、最終的には銀行との適切かつ幅広い連携が高く評価され、主幹事として上場を支援できました。

岸 IPO案件でも各所との連携は欠かせません。テクセンドフォトマスクは売上の9割が海外であり、上場準備の段階から海外子会社の資本構成の整理や為替リスク管理体制の構築が必要でした。高森さんのチームと早期に連携しながら、ヘッジ方針の策定から規程整備、実際のヘッジ実行、そして上場後の効果検証まで一貫してサポートしました。

高森 上場前後は為替相場が大きく動いた時期であり、為替リスクを看過できない状況でした。IPOを控えた上場企業として、外部からのさまざまな角度の質問にも答えられるように、ヘッジの効果検証を含めたアフターフォローまでしっかり伴走しました。

阿部 上場後も支援は続いていきます。一般的には、決算説明会の運営支援、国内外の投資家へのIR、そして将来的な成長戦略や新規事業展開の検討、それに付随した資金調達まで、銀行・証券一体でご支援しています。

銀証連携の強みを強化し、世界でシェア拡大

細川 いずれも良い形で結実した大きな要因は、「全体像を捉える」姿勢だったと思います。

日々のやり取りの中で、我々が提供する価値を最初に見

極め、お客さまの意思決定プロセスや社内文化まで理解して提案活動を行うことで、単なる金融ソリューションのベンダーではなく、戦略的パートナーとして位置付けてもらうことが重要だと考えています。

阿部 証券の観点では、セクターに特化した深い知見が土台にあったことで、お客さまのニーズを聞いた瞬間に提案のイメージが湧き、銀行側と即座に連携を図ることができました。この初動のスピードと提案の品質が差別化につながります。今後はJefferiesとの合弁会社設立により、グローバルな情報・プロダクトの幅がさらに拡充されるため、これを武器に法人ビジネスでのシェア拡大を目指します。

橋高 銀証連携に向けては、定期的な勉強会の開催やSMBC日興証券からの研修受け入れ等、顔の見える関係作りを地道に続け、ハードルなく連携できる土台を構築しています。大型のクロスボーダー案件での実績も積み上げており、知見を活かして引き続きお客さまの多様な課題に応えていきます。

高森 論点を素早く捉えて初動で連携できる力は、一朝一夕には蓄えられません。マーケットの専門知識だけでなく、お客さまの財務状況や案件全体のスキームを俯瞰したうえで提案できるのは、各所が日頃から密に連携しているからこそだと考えています。

岸 ただ、現状に満足してはいけません。本邦No.1を目指すには、世界でも戦える実力を磨き続ける必要があります。SMBCグループの銀証連携をグローバルに進め、お客さまを支える体制を強化していきます。

JOINT MESSAGE CIBビジネス

SMBCグループの証券ビジネス戦略

S MBCグループの証券ビジネスは、2009年のSMBC日興証券（当時、日興コーディアル証券）の子会社化を起点に本格的に始動し、ホールセール証券機能を立ち上げ、グループの強固な顧客基盤と強靱なバランスシートを活かし、多様化するお客さまのニーズに対応すべく、商品・サービスの提供力強化に努めてきました。

その後、お客さまのニーズもグローバル化、大型化等が急速に進む中、一層の機能強化、そしてグローバルベースでのプレゼンス向上が急務であるとの認識の下、2021年、米国証券会社であるJefferiesとの戦略的資本・業務提携を締結し、この取組を加速させています。

執行役副社長
グローバル共同事業部門長

百留 秀宗

世界トップクラスのセクターカバレッジ、グローバル投資家基盤、そして業界でも高評価を得ている株式電子取引プラットフォームを有しているJefferiesとの協働を通じ、グローバルなCIBビジネス、およびグローバルマーケットビジネスのさらなる高度化に取り組んでいきます。

日本株ビジネスにおける合併事業

M ザーマーケットである日本のお客さまのコーポレートアクションが活発化し、日本株に対し海外投資家からも高い関心が寄せられる中、お客さまのニーズに応え、日本の再成長を確実に支えるべく、2025年9月に、SMBC日興証券とJefferiesとで、ホールセールにおける日

本株事業をグローバルに統合し、新たに日本に設立する合併会社を通じて一体的に運営することについて合意しました。合併会社の社名は「SMBC日興ジェフリーズ証券株式会社」とし、2027年1月の開業を予定しています。

新会社での日本株事業の一体化は、日本株に関するECM業務、S&T業務、エクイティリサーチ業務を中心に、SMBC日興証券の国内フランチャイズに、Jefferiesのグローバルネットワークや深いセクター知見、システムインフラ、リサーチ力が加わることで、日本のみならずグローバルでこれまで以上に付加価値の高い金融サービスを提供し、日本の資本市場のさらなる発展に貢献していきます。

SMBCグループ × Jefferies

連携の方針



執行役専務
ホールセール共同事業部門長

伊藤 文彦

事業戦略

グローバル事業部門



グローバル事業部門実績

	2025年度	前年比*
業務粗利益	15,509億円	+1,101億円
経費	10,634億円	+1,074億円
経費率	68.6%	+2.5%
業務純益	6,558億円	+163億円
当期純利益	3,210億円	(376)億円
ROCE ¹	5.9%	(1.0)%
リスクアセット	51.0兆円	(1.7)兆円

* 内部管理ベース（為替影響等調整後）

グローバルCIB・S&Tやマルチフランチャイズ戦略等の広範な事業ポートフォリオを最大限活用し、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。

前

中期経営計画期間中は、中東での地政学リスク顕在化をはじめ、事業環境の不確実性が高まる中、事業ポートフォリオの収益性向上に向けた資源シフト加速、プライマリ・セカンダリー体運営をはじめとしたCIB・S&T強化、およびマルチフランチャイズ戦略におけるインドのYES BANKへの出資等、成長に向けた取組を着実に進めました。

その結果、リスクアセットを抑制しながらトップラインは大きく伸長しましたが、成長領域や基盤強化への戦略投入等により経費も増加しました。また、新興国等において与信関係費用が発生していることを踏まえ、リスクコントロールのさらなる強化が重要と認識しています。

新中期経営計画では、引き続き不確実性の高い事業環境には十分注視しつつ、採算性改善を基軸に、中長期的にグループの質の伴った成長を牽引していくため、以下4つの重点戦略領域に注力していきます。

① グローバルCIB・S&Tの強化

高採算領域への資源シフト、事業ポートフォリオ入替を継続しつつ、S&T強化と並行して投資家ネットワークを拡充し、OtoDをはじめとした資産回転型ビジネスモデルへの転

換を進めていきます。また、Jefferies提携を活用した投資銀行ビジネスや、新ブランド「SMBC Connect」を活用した預金獲得にも資するトランザクションバンキングビジネス等、ノンアセット収益をさらに拡大していきます。

② マルチフランチャイズ戦略の成長実現

SMBCグループとの連携を通じたシナジー創出を含め、各既存出資先の収益力向上に注力し、インドをはじめとする各国の高い経済成長の果実を着実に捕捉していきます。また、各国の事業環境の変化に適切に対応しつつ、アセットクオリティの改善等を通じて、安定的かつ継続的な利益成長を目指します。

③ グローバル経営基盤強化

複雑化する事業環境に応じたリスク管理の強化と同時に、グローバルに最適かつレジリエントな業務運営体制を構築します。IT・AIについてはモデル転換に必要な投資をグループ一体の目線で戦略的に実行することで、効率的に基盤整備を進めていきます。また、インドに開業したオフショアリング拠点を根拠に業務効率化を推進し、経費構造改善、オペレーティングモデル変革を実現します。

④ 新規成長領域の拡大

次なる成長を支えるオルタナティブAM戦略については、2025年リリースの統一ブランド「SMBC PRIVATE MARKETS」を活用しつつ投資家ネットワークを拡充し、グループ一体でのマネジメントフィービジネス拡大を図ります。

INTERVIEW アジアビジネス



インド外資系銀行No.1を目指して 3社一丸となって、 インドの成長を取り込む

三井住友銀行 事業開発部
深津 英貴

三井住友銀行 インド本部
和田 修

三井住友銀行 インド事業部
Ritesh Gupta

SMBCグループは、成長著しいインド市場において、三井住友銀行・YES BANK・SMFG India Credit Company（以下、SMICC）が有機的に連携する体制を構築しています。インドにおける外資系銀行のNo.1を目指す戦略と展望を語ってもらいました。

戦略的重要市場であるインドで存在感を強める

和田 インドに注力する理由は、大きく3点です。1つ目は中長期的な成長ポテンシャルで、すでに世界第5位のGDPが、2047年には第2位まで成長すると予測されています。2つ目は、現地規制の変化です。外資系金融機関から現地民間銀行への出資に肯定的な方向へ規制が変わりつつあり、私たちのような外資系金融機関にとって、これまでにない機会が生まれています。3つ目は、私たちのお客さまのビ

ジネスとの整合です。多数のお客さまがインドでの存在感を急速に高める中、クロスボーダー決済や買収ファイナンスを通じて支援できる可能性が広がっています。

Gupta そのようなインド市場で、私たちが発揮できる強みとして、グローバルなネットワーク、豊富な銀行業務の経験、そしてグローバル水準の堅牢なガバナンスとリスク管理の枠組があります。加えて、日本がインドのインフラ開発において資本・ファイナンスの両面で蓄積してきた経験と専門性も大きな強みになると考えています。

和田 SMBCグループは、マルチフランチャイズ戦略の下、インドネシア、ベトナム、フィリピンで戦略投資を行いながら着実にアジアでのビジネスを進めてきました。アジアでも特に高い成長が見込まれるインドでの存在感を高めることは不可欠でしたが、インドにおける商業銀行ビジネスは

参入の機会が少なく、長らく「ミッシングピース」となっていました。

深津 YES BANK株式の取得は、まさに「ミッシングピース」を埋めるものであり、外資系金融機関として初めての金額規模で、インドの大手地場民間銀行の持分を取得した事例です。YES BANKは民間第6位の銀行で、総資産約8兆円、全国1,300超の支店ネットワークを持ちます。かつてはガバナンス上の問題で業績が悪化した時期もありましたが、経営再建を経て現在は成長フェーズに入っており、当期純利益は3年間で約3倍にまで拡大しています。また、デジタルバンキングにも強みがあり、自社スーパーアプリはローンチからわずか16ヵ月で340万人のユーザーを獲得したほか、インドにおけるデジタル決済取引の約3分の1を担うインフラとして機能しています。

INTERVIEW アジアビジネス

相互理解と信頼の醸成がシナジーを生む

深津 出資プロセスにおいて重要な意味を持ったのは、現地当局であるインド準備銀行との対話でした。彼らが重視するのは短期的な資本の提供ではなく、長期的なコミットメントです。SMBCグループは先行してSMICCへ出資していたほか、2025年にはインドに特化した本部組織である「インド本部」を立ち上げており、こうした姿勢が、1年以上にわたる交渉を経て最終的な合意につながったと考えています。

Gupta 私は、当地で規制当局への承認申請を支援する役割を担いました。現地当局からの承認取得に加え、市場の注目度が高い中での厳格な機密保持も求められました。複雑な論点に対して規律をもって対応を重ね、今回のパートナーシップへとつなげることができました。

和田 現地の三井住友銀行の支店は地場大企業や日系企業を含む多国籍企業向けのホールセールバンキングとストラクチャードファイナンスに強みを持ちます。YES BANKは約1万社の中堅企業顧客基盤を持つなど、大企業からリテールまで幅広くカバーしています。SMICCは郊外・農村部を中心に全国1,000超の拠点で消費者金融・住宅ローンを提供するノンバンクです。こうした3社の事業領域はまさに相互補完の関係にあるためシナジー創出に期待していま

すが、その鍵となるのは文化統合です。シナジーを最大化するためには、マネジメントだけでなく社員レベルでの相互理解と信頼の醸成が欠かせません。

深津 具体的には、本社とインド拠点の間に「Indo wo Shiro(インドを知ろう)」「Nippon wo Shiro(日本を知ろう)」という相互交流プログラムを開始しました。現地に足を運び、互いのビジネス環境・文化・人を肌で感じることで、真のグローバルチームを育てる土台になると考えています。また、YES BANKの強みであるホールセール分野で三井住友銀行とのシナジーが明確になり、コミュニケーションも活発になってきています。互いの特徴やカルチャーを尊重しながら、着実に前進していきます。

Gupta 植樹等のCSR活動を通じた社員交流等も行っており、組織の垣根を越えた関係構築に着実につながっています。また、SMBCグループとしては2025年にインドでグローバル・ケイパビリティ・センターを開設しており、グループ全体のグローバルビジネスを支える基盤も整いつつあります。

インドと日本双方の経済発展に貢献

Gupta 私たちの目標は、インドでNo.1の外資系銀行になることです。3社の連携により包括的なサービスを提供でき

るという独自のポジションを存分に活かし、これからのインドの成長に貢献していきたいと思います。YES BANKへの出資以降、当地におけるSMBCグループの認知度は大きく高まり、今や多くの方が「YES BANKに出資した銀行」としてSMBCグループを認識しています。日本という国やその製品に対して長年抱いてきた信頼が、そのままSMBCグループへの期待感につながっていることを、現地で実感しています。

深津 文化統合、規制当局との対話、現場でのさまざまな課題対応等、インドでの成功は、長期的なコミットメントなしには実現できません。すべての外資系銀行にとって前例のない挑戦ですが、だからこそやりがいがあります。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ温かく見守っていただけると幸いです。

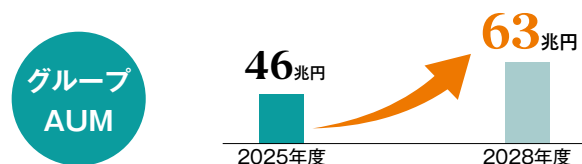
和田 この10年、インドと日本は良好な関係を築いてきました。今後の10年ではさらに多くの日本企業がインドに進出し、インド企業が日本企業と連携して事業を展開する機会も増えていくでしょう。私たちのインド戦略は、自身の成長にとどまらず、インドと日本双方の経済発展に貢献するものでありたいと考えています。今まさに、成長戦略を実行する段階に入っている私たちの取組に、引き続きご期待ください。

アセットマネジメントビジネス

信頼で選ばれ続ける本邦最高峰のグローバルアセットマネジメントプレイヤーへ

世界の資産運用市場の動向を見れば、堅調なパフォーマンスや運用需要の拡大を背景に、グローバル運用資産残高が過去最高水準を記録しました。わが国においても、資産形成を後押しする「資産運用立国実現プラン」の策定や、インフレの進行、金利環境の変化を受けて、法人・個人のお客さまにおいて運用ニーズが拡大しているほか、海外投資家による日本市場への注目もますます高まっています。

SMBCグループではこれまでも、お客さまの資産運用にかかるニーズ・課題に寄り添ってきましたが、こうした事業環境を捉え、アセットマネジメントビジネスの拡大を新中期経営計画における重点戦略領域のひとつと位置付けました。具体的には、後述の3つの取組により、お客さまの多様なニーズ・課題への対応力を一層高め、あらゆるステークホルダーの皆さまに信頼され選ばれ続ける「本邦最高峰のグローバルアセットマネジメントプレイヤー」へと飛躍します。また、グループAUMを拡大し、中長期的にSMBCグループ全体の収益性向上を牽引する新たなドライバーへの成長を目指します。



① お客さまへのアクティブ運用の提供強化

三井住友DSアセットマネジメントは、「Be Active.」をブランドメッセージに掲げ、これまでもアクティブ運用に注力してきました。今後は、プロダクトガバナンス強化による「質」の向上を図るとともに、投資家起点の商品提供力や、銀行や証券といった販売会社へのサポート強化による運用資産規模の「量」の拡大を両立させていきます。また、Oliveを活用したデジタルチャネルでのサービス提供や職域ビジネスにも注力し、幅広いお客さまへ質の高いアクティブ運用の機会を提供する方針です。

さらに、日本国内のみならず、グループの海外拠点を有効に活用し、海外投資家へのプレゼンス拡大を目指します。

② プライベートアセットのケイパビリティ拡大

グローバル全体でプライベートアセットへの資金流入が続き成長が加速する中、SMBCグループは、プライベート領域の多様な資産運用商品・サービスを総称する統一ブランド「SMBC PRIVATE MARKETS」を立ち上げました。

SMBC PRIVATE MARKETS

今後は、国内外において投資案件へのリーチ力と組成力を活かしつつ、大手投資家との共同出資等を通じて商品の拡充を図るとともに、営業体制を着実に強化し、良質な投資機会を幅広い投資家へ提案していきます。これらの取組を通じて、グローバルに存在感のあるブランドの確立を目指します。

③ アドバイザリーサービスの本格展開

政府による「アセットオーナー・プリンシプル」の策定を受けて、アセットオーナーの運用力向上やガバナンス強化の要請が強まる一方、アセットオーナーは、資産運用の高度化に向けた専門人材の不足等のさまざまな課題に直面しています。そこで、三井住友DSアセットマネジメント、SMBCグローバル・インベストメント&コンサルティング、エー・アイ・キャピタルといった資産運用に関連するグループ会社がそれぞれの強みを活かして、コンサルティングや保有運用資産の分析、運用会社・ファンドの選定に関する助言から包括的な一任運用まで、お客さまのニーズや課題に合わせた確かつ柔軟な資産運用アドバイザリーサービスの提供を本格化します。また、多様な運用スキームからオーダーメイド型のソリューションを提供するなど、課題の解決に向けた伴走支援を行います。

事業戦略

市場事業部門



市場事業部門実績

	2025年度 ^{*1}	前年比 ^{*2}
業務粗利益	6,978億円	+567億円
経費	2,285億円	+232億円
経費率	32.7%	+0.7%
業務純益	5,087億円	+390億円
当期純利益	3,562億円	+288億円
ROCET ^{*3}	21.7%	+1.4%
リスクアセット	7.5兆円	+0.7兆円

^{*1} 債券ポートフォリオ入替影響を除く ^{*2} 内部管理ベース(為替影響等調整後)

^{*3} バンキング勘定の金利リスク見合いを含む

マーケットリスクのプロフェッショナルとして、世界の潮流と市場の変化を新たな価値の創造につなげるとともに、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 場事業部門は、外国為替・デリバティブ・債券・株式等のトレーディングおよび市場性商品を通じたソリューション提供や、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業務を担っています。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磨きつつ、お客さまへ高い付加価値を持続的に提供することを目指しています。我々が最も重視するのは、世界中で起こるさまざまな事象を「4つのI」ーInsight(洞察力)、Imagination(想像力)、Intelligence(情報力)、そしてIntegrity(高い倫理観と規律)をもって深く分析し、世の中の本質を見抜く力です。この強みを活かし、先行き不透明な環境下でも相場と真摯に向き合い、ダイナミックなポートフォリオ運営を通じて収益を積み上げてきました。

新中期経営計画では「世界の潮流と市場の変化を新たな価値の創造につなげる」ことを目指す姿に掲げています。ALM体制の高度化に加え、いかなる環境にも通用する収益基盤の構築、特に円プロダクトをS&Tの中核に据え、海外ビジネスの成長軌道を引き上げることに愚直に取り組んでいきます。

① 戦略的なポートフォリオ運営と強靱な調達基盤の構築

「金利とAIのある世界」に対応しつつ、今後生じるであろう潮目の変化を的確に捉えるための努力をし続けることが我々の使命です。世界経済の動向と市場環境をしっかりと見極め、十数年ぶりに訪れた日本国債ポートフォリオ構築の機会を軸に収益機会を着実に捉えていきます。さらに、円貨・外貨の安定調達を通じお客さまを持続的に支えるべく、調達手段の多様化に加え、積極的にテクノロジー活用を進め、ALMの高度化を図ります。

② S&T推進とソリューション提供力の強化

S&Tビジネスでは、「地域戦略」「顧客戦略」「プロダクト戦略」の3本柱で推進力を高めます。顧客基盤の拡大により、どのような環境でも安定した収益を生み出しつつ、ボラティリティ上昇局面では収益を一段と高められるビジネスモデルへの転換を進めます。さらに、eFXをはじめとする電子取引の活用を通じ、多様化するニーズに応じた最適なソリューションをグローバルに提供します。

③ 高度な価値創出に向けたAIの活用

これら重点領域においてAIの活用を推進します。トレーディング領域では、業務効率化にとどまらず、人の判断価値と創造性を高める「Human in the loop」の世界観を追求します。同時に、AI活用の基盤となる統合データ基盤の整備を進め、高付加価値なサービスの創出につなげていきます。

INTERVIEW S&Tビジネス

世界で戦える S&T事業へ

グローバルなお客さまのニーズに
着実に対応しながら、
ボラティリティをチャンスに変える



SMBC日興証券 常務執行役員
グローバル・マーケット共同統括

松本 圭太

新中期経営計画で掲げる「グローバルS&T事業のプレゼンス向上」。その中で重要な役割を担うグローバル・マーケット共同統括として、SMBCグループのS&Tビジネスの成長に向けた取組と、その先に描く成長戦略を語ります。

世界の関心が集まる日本市場

金利の上昇や株式市場の活況等、ここ数年で、日本の資本市場を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。私自身、海外で投資家の方々とお会いすると、その変化を強く実感します。その中で、「1990年代後半の米国に似ている」というお声を頂くことがあります。当時の米国では、金利上昇をきっかけに多様な金融商品が生まれ、その後の米銀の繁栄の土台が作られたといわれます。その過程を経験してきた投資家の方々が、今の日本に同じような可能性を見ている。日本にいる私たちよりも、外から見ている方のほうがその変化に敏感かもしれません。

SMBCグループの名刺で海外のお客さまを訪問すると、以前と比べて明らかに反応が変わってきたと感じる場面も増えました。それは、日本市場そのものへの期待が高まっていることの表れだと受け止めています。この変化を確かなビジネスの機会につなげることが、今の私たちに求められていることだと考えています。

グローバルで「ワンチーム」として動く

こうした環境の変化を受け、私たちが今最も力を入れているのが、グローバルの各拠点が有機的につながる「ワンチーム」としての体制作りです。各地域にパーティカルヘッドを配置するなど、日本・アジアと欧米の拠点が連携して顧客に向き合える仕組の整備に取り組んでいます。

以前は、各拠点がそれぞれの地域の中で完結する形で動いていました。地域内でビジネスが完結するお客さまであれば、それでも問題はありません。しかし、世界をまたいで活動するグローバルな機関投資家に対しては、拠点をまたいだ連携なしに十分なサービスは提供できません。競合する欧米の大手銀行は、そうした体制を長い時間をかけて整えてきています。その差を着実に縮めていくことが、今の私たちの課題です。

同時に、注力すべきお客さまを明確にしたうえでリソースを適切に配分することも重要です。機関投資家の数は膨大で、すべてのお客さまに同じ深さでアプローチすることは現実的ではありません。SMBCグループの強みや商品特性を踏まえ、真に価値を提供できるお客さまとの関係を深めていく。そのためにまず必要なのは、お客さまとの信頼関係をしっかりと築くことです。信頼がなければ、お客さまは本当のニーズを話してくれません。

INTERVIEW S&Tビジネス

答えは、お客さまとの対話の中にある

プロダクトの提供において私が大切にしているのは、お客さまのニーズを起点に考えるということです。当たり前のことのように聞こえるかもしれませんが、実際には難しい。気づかないうちに、自分たちが提供できるものを前提にした提案になってしまいがちです。しかし、本当に必要なことはお客さまの側にしかありません。あくまでも私たちの事業はお客さまサービスです。

そのために私自身もお客さまとの対話を最も重要視し、直接対話を重ねています。グローバル市場、さらには本邦市場で今何が起きているかをお伝えしながら、お客さまが何を求め、何を懸念しているかを丁寧に聞く。データや資料では見えてこない本音が、対話の中に表れることも少なくありません。

こうして現場で得た情報を、AIを活用した情報共有ツールを通じて各拠点とリアルタイムで共有することにも取り組んでいます。たとえば、東京の担当者が日本語で入力したお客さまとの対話の内容を、AIが整理して英語に翻訳し、ロンドンやニューヨークの担当者がすぐに把握できる仕組みを導入しており、お客さまへの理解を組織全体の資産として積み上げていくことを目指しています。

事業の土台を整える

S&T事業のグローバルな強化に向けては、インフラ整備への継続的な投資が欠かせません。世界の取引の多くは今や電子化されており、大量の取引が瞬時に処理される環境の中で、電子執行能力を含むシステム基盤をしっかりと整えることは前提条件です。中長期的な視点でIT投資を進めていく必要があります。

そして、事業の根幹を支えるのは人材です。S&T事業は、お客さまへの価値提供を軸としたビジネスであり、突き詰めれば、人が最大の経営資源です。世界各地で競争力ある人材を採用し、SMBCグループの文化をチームの中に根付かせていく。時間のかかることですが、事業の土台を作るという意味で最も大切な投資だと思っています。

S&T事業の拡大が、グループ全体を強くする

S&T事業の強化は、SMBCグループのポートフォリオ全体のバランスという観点からも重要な意味を持ちます。米国の大手銀行では、S&T事業が粗利益の3~4割程度を占めています。SMBCグループはまだ1割強で、伸びしろは大きいといえます。それだけではなく、このビジネスは伝統的銀行業務とは異なるビジネス特性を有しています。地

政学リスクの高まりや市場の混乱は、貸倒リスクが高まるため銀行業務には一般的に逆風となりますが、S&Tビジネスにとっては投資家の取引が活発になる絶好のビジネスチャンスとなります。S&T事業を育てることは、グループ全体のリスク分散にもつながります。さらに、事業の特性上、S&T事業は資本効率が良いため、SMBCグループ全体のROE向上にも寄与することが期待できます。

一つひとつの積み重ねを大切にし、
世界で戦えるS&T事業へ

冒頭で申し上げた通り、日本市場の変化という追い風があるからこそ、今がS&T事業の体制を整え、成長を加速させる好機です。この変革を主体的に推進できることに、大きなやりがいを感じています。ただ、焦って大きな成果を出そうとするより、グローバルでの連携体制の整備、お客さまとの信頼関係の構築、人材とインフラへの投資といった地道な取組を一つひとつ丁寧に積み重ねていくことが、中長期的な成長の土台になると考えています。お客さまから信頼していただける存在になること、その積み重ねの先に、SMBCグループのS&T事業のあるべき姿があります。世界で戦えるS&T事業を目指して、私自身も全力で挑戦続けていきます。

事業部門別計画^{*1}

	ROTE ^{*2}			業務純益(億円)			リスクアセット(兆円)		POINT
	2025年度 実績	2028年度 計画	2025年度 比	2025年度 実績	2028年度 計画	2025年度 比	2028年度 計画	2025年度 比	
リテール	14.8%	24%	+1%	4,277	7,050	+950	15.2	+1.0	決済ファイナンス領域への資源投入とウェルスマネジメントビジネス強化を通じて着実な増益と収益性向上を目指します
ホールセール	20.4%	21%	+0% ^{*3}	9,971	13,150	+1,050	46.3	+2.5	国内での旺盛な資金需要を捕捉するだけでなく、グループ連携を通じて非金利収益も増強します
グローバル	5.6%	9%	+3%	6,558	7,900	+1,700	49.3	+0.5	アセットの入替や、マルチフランチャイズ戦略の成長実現、グローバル決済ビジネスの強化等を通じて、収益性の改善を図ります
市場	21.1%	16%~	-	5,087	4,000~	-	9.9	+1.8	好調だった2025年度の実績対比で収益は平準化を想定していますが、重点戦略領域としてS&Tビジネスを強化します

^{*1} 2028年度基準の内部管理ベース、2025年度比は金利・為替・再編影響等調整後 ^{*2} バンキング勘定の金利リスク見合い(市場)を含む ^{*3} 政策保有株式の売却益を除く

03

ITトランスフォーメーション

- 52 CIOメッセージ
- 53 AI活用
- 54 グローバル決済ビジネス



CIOメッセージ

Message From

Chief Information Officer

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

1 ITを経営の柱に据え、 価値創造を推進する

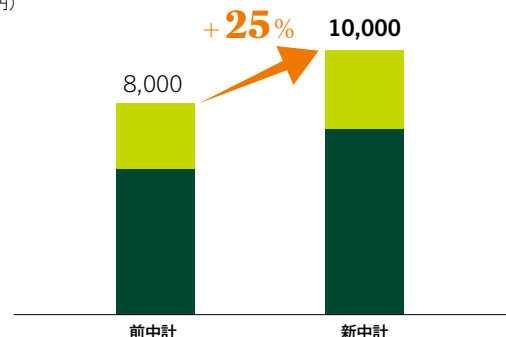
金融サービスのITソリューション化、顧客接点のデジタル化の加速、テクノロジーの進歩を受けた競争環境の変化により、金融機関に求められる競争力の源泉は大きく変わっています。これからの成長を左右するのは、戦略そのものの巧拙だけではなく、それをどれだけ迅速かつ確実に形にできるかです。その実行力の源泉となるのがITであり、ITはもはや経営を支える機能ではなく、経営そのものを駆動する柱です。新中期経営計画では、ITを経営の柱に据え、IT基盤のモダナイズーションと開発機能の向上を図るとともに、AI活用をさらに加速していきます。経営戦略・業務戦略・ITトランスフォーメーションを三位一体で推進し、ITを通じて価値創造を推進していきます。

2 開発力と実行力を抜本的に高め、 変革を前に進める

この実現に向けて、新中期経営計画の3カ年において、邦銀初の1兆円規模のIT投資を計画しています。これは単

なる大型投資ではなく、事業戦略の推進と経営基盤の高度化を牽引する戦略的な資源投入です。重点施策を着実に進めるため、事業部門・C×O部署における企画・開発機能を強化するとともに、日本総合研究所を含むグループ全体のIT開発体制を高度化していきます。加えて、IT案件の企画人材・開発人材の採用・育成を進め、企画から実装まで一貫して担う人材力を高めていきます。現場に近い領域で価値創出力を高めつつ、全体最適の観点からガバナンスを適切に機能させることで、IT開発の質とスピードを両立する開発・運営モデルへ進化させます。

IT投資額 ■ 経営基盤投資 ■ 成長投資
(億円)



3 モダナイズーションとAI活用を両輪に、 未来の金融グループを創る

変革の土台となるのは、レガシーとの決別を見据えたIT基盤のモダナイズーションです。クラウド化、API化、データ基盤整備、サイバーセキュリティ強化を一体で進めるとともに、グローバルベースでデータ・ITインフラを構築し、グローバルトップティアの金融機関にふさわしい先進的・高度なIT・データ基盤、オペレーション、経営体制、リスク管理態勢の実現を目指します。AIについても、単なる効率化の手段にとどめず、顧客体験、業務プロセス、提供価値そのものの変革につなげていきます。加えて、利用頻度の低いシステムの廃止等を通じて規律ある資源配分を徹底し、安定性と信頼性を礎に、世界水準の競争力を備えた金融グループの実現を目指します。

執行役専務
グループCIO

高松 英生



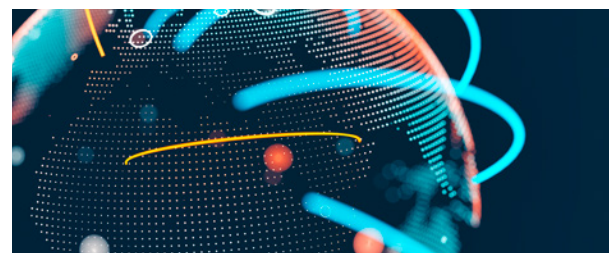
AI活用

信頼を起点に、 AIと人の力で実現する 金融の新たな価値創造

AIの進化は極めて速く、すでに金融においても業務執行を支える基盤になりつつあり、その活用においては最先端の技術を取り込みつつ、オペレーションを可視化し、データやシステムの基盤を地道に整え、ビジネスモデルを変革していく営みが重要となります。

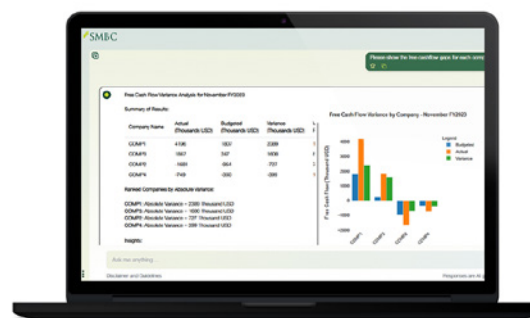
SMBCグループではAIの活用を通じて、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、より深い洞察、対話を通じてプロダクトやビジネスモデルを進化させることで、お客さまへの付加価値をさらに高める、変革とともに担うトラステッド・パートナーを目指しています。

今後、AIが業務判断や執行に関与することは避けられません。だからこそ、透明性、説明責任の重みは一段と増し、最も重要な要素は「信頼」になると考えています。その原点を踏まえ、謙虚に、大胆にAIを通じた業務変革を進めていきます。



AIとともに拓く、SMBCグループの新たな成長

SMBCグループはAIを活用したビジネスの加速に向けて、2024年10月に500億円の投資枠を設定しました。2025年度までに約70件の案件を承認し、経理業務や与信審査の効率化に加え、24時間365日、高品質な応対をするAIオペレーターの展開等、お客さまの金融体験向上に着実に取り組んでいます。新中期経営計画期間では1,000億円の投入を予定しており、生成AIを活用してお客さまの財務分析・経営意思決定を支えるCFO AgentやトランザクションバンキングへのAI活用等、お客さまのビジネスに溶け込むソリューションの提供を進めます。



CFO Agent操作画面

また、社員のAI活用に向けて、2025年度、社内生成AIツール「SMBC-GAI」に約130万ファイルの規程等を読み込ませ、必要な情報へ迅速・的確にアクセスできる基盤を整備しており、足元では全社員の約90%が利用しています。2026年度はCopilotを国内外の主要子会社の全社員に展開し、各人がAIを使いこなし、高度な判断や付加価値創出に注力できる体制作りを進めています。

加えて、外部パートナーの最先端のAI技術とSMBCグループの金融知見・事業基盤を組み合わせた事業開発を進めていきます。2025年7月にはアジアに加え米国にもCVCファンドを設置し、11月にはkAgentic社への出資を通じてAIエージェント時代を見据えたグローバルな事業開発を推進しています。また、2026年3月にはAIにかかる高い知見と実装力を持ったエクサウィザーズ社と資本業務提携を行っており、ユースケース創出から開発・実装までを一体的に加速していきます。

Topics

Digital CX Awards 2026での受賞

2026年4月、The Digital Bankerが主催するDigital CX Awards 2026において、「CFO Agent」は、お客さまの体験向上のための生成AIの活用事例として最優秀賞、テクノロジー活用事例として優秀賞を受賞しました。

お客さまごとに異なるコンテキストを反映した精度の高い分析を実現することで、従来数時間を要していたデータ統合・照合作業を数分に短縮したことや、出力制御や処理履歴の確認等の機能を備えることでガバナンスと信頼性を担保したこと等が評価されました。

SMBCグループ初となる生成AI関連の対外アワード受賞です。

INTERVIEW グローバル決済ビジネス

「SMBC Connect」が拓く決済の新時代

世界をつなぐ決済・資金管理プラットフォームが始動

デジタルの活用によりお客さまのビジネスのグローバル化が一層進む中、SMBCグループは2026年4月、グローバルなトランザクションバンキングサービス(決済・資金管理)を統合する新ブランド「SMBC Connect」を始動しました。世界をつなぐ決済・資金管理プラットフォームの構築を目指し、どのような戦略を描いているのか。各地域のリーダーが語りました。

SMBC Connect+



池田 和矢

三井住友銀行
トランザクション・ビジネス本部担当
専務執行役員



Steve Robson

Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Global Transaction Banking
Department(GTBD)(LDN) /
Co-Head of GTBD(LDN)



Craig Vaream

Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Global Transaction Banking
Department(GTBD)(NY) /
Head of CMS, Co-Head of GTBD(NY)



Dharmesh Sethi

Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Transaction Banking Chief Product
& Operation Officer, Global Chief
Information Officer for Transaction
Banking



Sridhar Srinivasan

Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Global Transaction Banking Products
Development Department (GTPD)
(APAC)/
Head of GTPD (APAC), Transaction
Banking Chief Operating Officer, Asia
Pacific

お客さまと一体となり価値を生み出すパートナーへ

池田 新中期経営計画で掲げたビジョンや目標の達成に向けて、グローバル決済ビジネスは主要な成長ドライバーに位置付けられています。企業の海外展開が加速する中、資金管理や決済ソリューションに対するお客さまのニーズは急速に高度化しています。私たちが目指しているのは、単に決済機能を提供する金融サービス事業者の立場から、お客さまの事業運営や経営プロセスに深く入り込み、実質的な価値を生み出すパートナー

へと進化することです。その中核的な取組として2026年4月に「SMBC Connect」を立ち上げました。SMBC Connectは、グローバルに事業を展開するお客さまのトランザクションバンキングを包括的に支援する新ブランドです。本ブランドの下、お客さまの資金管理、決済、財務管理に関するあらゆるプロセスをシームレスにつなぐプラットフォームを提供することにより、グローバルで一貫したソリューションの展開を進めていきます。

INTERVIEW グローバル決済ビジネス

Vaream 米国では2026年6月にSMBC Connectを本格展開しました。SMBC Connectは、お客さまの声に基づいて構成された直感的なユーザーインターフェースに加え、柔軟なユーザー権限設定、各種手続のデジタル化を実現し、多通貨一元管理の機能を強化するなど、お客さまの利便性を飛躍的に向上させています。また、SMBC Connectの開発においては、お客さまから直接フィードバックをいただきながら、アジャイルに機能を改善、追加しながら進めてきました。今後もFX決済機能やAIを活用したサポート機能の拡充等、お客さまにより付加価値の高いサービスを順次開発していく予定です。

Robson 米国でのローンチはSMBC Connectの出発点に過ぎません。今後はアジア、欧州にも展開を拡大していきます。また、欧州では、口座開設・オンボーディングのプロセスも抜本的に見直し、お客さまの手続負担を大幅に軽減させました。多くの銀行で課題となりがちなプロセスをスムーズにできたことは、お客さまの期待に応える重要な一歩です。国や地域ごとに規制や市場環境が異なる中でも、グローバルチームとして連携し、各地域へ特化した対応とグローバルな一貫性を両立できる点が私たちの強みであると自負しています。その集大成としてのSMBC Connectは、そのサービスを通じて、さまざまな可能性とお客さまをつなげ、お客さまのビジネスの成長・変革に伴走します。

Sethi 私たちが目指すグローバルプラットフォームの構築において重要になるのは、SMBCグループに深く根付いた組織文化・DNAの存在です。これを受け入れ、理解し、実践することが、変

革を成功させる出発点になると考えています。ビジネス、プロダクト、テクノロジーの各チームが一体となり、お客さまのフィードバックを直接取り入れながらSMBC Connectをリリースできたことが、その証左と言えるでしょう。400年の歴史を持つ大組織でありながら、スタートアップのような機動力でこの変革に挑んでいることこそ、競合他社との最大の差別化要因になると確信しています。今後はグローバルな標準化と地域固有ニーズへの柔軟な対応を両立するアーキテクチャを整備し、各地域の専門知見を共通資産として活用しながら、高品質なサービスを広く提供できる体制を確立していきます。

AIが拓く変革と新たな利便性

Srinivasan AIは、SMBCグループ自身の変革とお客さまへの価値提供という双方の観点から、変革の根幹を担います。SMBCグループでは、AIの実装を加速しており、ユーザーエクスペリエンス設計の効率化やコード生成・テストの自動化から、マネー・ローンダリング防止等のコンプライアンス業務の高度化、フロントオフィスへのリアルタイムな顧客・市場情報の提供まで、活用領域は急速に広がっています。また、お客さまへの価値提供においては、資金管理や決済といったプロダクト自体よりも、それがお客さまの経営プロセスにどう組み込まれるかが重要であり、たとえば、お客さまの主要な基幹業務システムと深く連携し、売掛金・買掛金処理をAIで自動化することで、お客さまの生産性を高めエラーを削減できます。さらに、お客さまのCFOチー

ムとの共創によるダッシュボードの開発等、お客さまの財務意思決定を能動的にサポートするソリューションも展開中です。そのうえでSMBC ConnectはAPIやホスト接続を含むあらゆるチャネルに連携して、お客さまのトランザクションに新たな価値を提供します。

Sethi 加えて、SMBC Connectに向けたAI搭載チャットボットの開発も進めています。ユーザーサポートを補完するものとして近い将来本番環境に組み込む予定であり、お客さまに新たな利便性をお届けできることをチーム一同楽しみにしています。

池田 AIの活用においても、お客さまを理解し、私たちのプロダクトを通じてどのようにお客さまのビジネス変革に伴走できるかが重要です。専門集団としての人材基盤を引き続き広げながら、「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」となることを目指していきます。

トランザクションバンキングはSMBCグループの重要なドライバーとして、グループブランド、収益性、財務安定性の向上への貢献を目指します。AIを含むプロセスの変革だけでなく、SMBC Connectの立ち上げ・発展とともに、セールス体制の強化、プロダクトの刷新も通じて、グローバルな競争力を飛躍的に高め、お客さまの真のパートナーとして持続的な成長を実現します。

今後も、SMBCグループはビジネス、地域、そして人々をつなぎ続けていきます。

04

経営基盤

- 57 コーポレートガバナンス
- 67 人的資本マネジメント
 - 67 CHROメッセージ
 - 68 SMBCグループ人財ポリシーと
新人的資本経営モデル
 - 69 人事戦略の全体像
- 73 CROメッセージ
- 74 リスク管理への取組
- 75 CCOメッセージ
- 76 コンプライアンス体制
- 77 お客さま本位
- 78 ITガバナンス
- 79 サイバーセキュリティ
- 80 CAEメッセージ
- 81 内部監査
- 83 外部アドバイザー
- 84 グループ体制

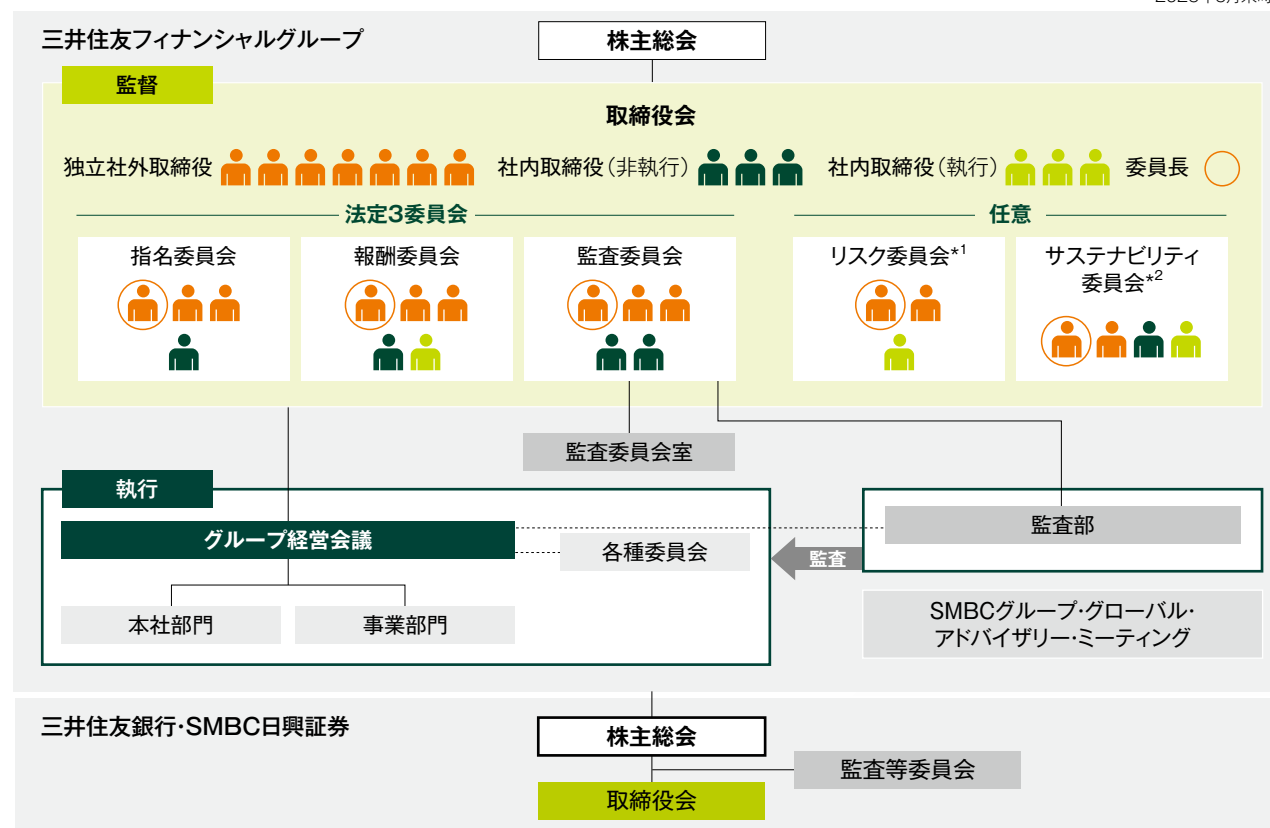
コーポレートガバナンス

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、企業活動を行ううえ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。

2026年6月末時点



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。

*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)、山崎達雄氏(国際医療福祉大学特任教授、元財務官)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)、加賀谷哲之氏(一橋大学大学院経営管理研究科教授)、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。

コーポレートガバナンス

● 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

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| ● 次期中期経営計画の策定 | ● 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 | ● グループ・グローバルガバナンスの高度化 |
| ● 人事施策（人的資本投資） | ● デジタルトランスフォーメーション・イノベーション推進 |
| ● 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 | ● AIの活用とガバナンス |
| ● 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 |
| ● 社会的価値創造への取組 | ● 資本政策 |
| ● 地政学リスク・金融市場動向への対応 | ● グループ会社における業務の状況 |

(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 |

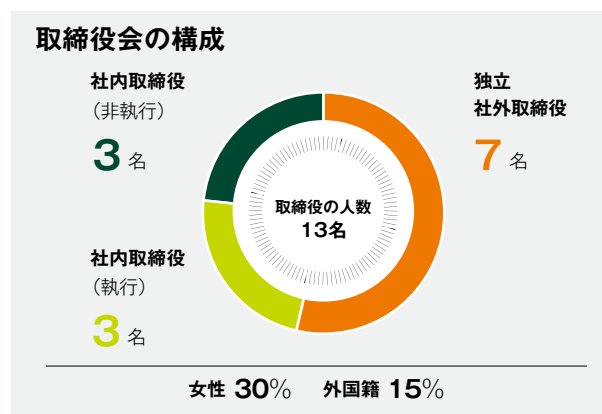
コーポレートガバナンス

● 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。

2026年6月26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など、適切な連携・監督を実施しています。



● 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
高島 誠	2025	○		○		○	人	金	グ	法	財	IT	サ
中島 達	2024			○		○	人	金	グ	法	財	IT	サ
工藤 禎子	2021							金	グ	法			サ
安地 和之	2025				○			金	グ	法	財	IT	サ
三上 剛	2026		○					金		法	財		
松ヶ崎 穂波	2025		○					金	グ	法			
門永 宗之助	2024	○	◎				人		グ	法			
澤田 純	2025	◎		○			人		グ			IT	サ
後藤 順子	2025		○			◎	人	金	グ	法	財		サ
手代木 功	2025			◎	○		人		グ	法			
高嶋 智光	2025	○	○							法			
チャールズ D. レイク II	2023				◎		人	金	グ	法			
ジェニファー ロジャーズ	2023			○		○	人	金	グ	法		IT	サ

*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。

コーポレートガバナンス

三井住友フィナンシャルグループの取締役



高島 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



三上 剛

取締役



松ヶ崎 穂波

取締役



門永 宗之助

社外取締役
Intrinsic 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、
2026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。2025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、すべての取締役にアンケート調査を実施し、

2026年4、5月の取締役会において、7名すべての社外取締役から意見を聴取しました。そのうえで、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。

実効性評価結果の概要

2025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2025年度の取組・評価と2026年度の重点課題・取組

	2025年度の取組・評価	2025年度の評価を踏まえた2026年度の重点課題・取組
取締役会の役割	- 中期経営計画の策定等の重要なテーマについて、取締役会やインフォーマルな会合で十分に議論が重ねられ、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し相乗効果を発揮	- 地政学リスクや金利・物価動向、AIをはじめとする技術革新等の環境変化を意識しながら、新中期経営計画の進捗状況を監督 - 新中期経営計画について、主要施策における資源投入や効果発現の状況、ITトランスフォーメーション、社会的価値創造等の重要なテーマを適時適切に審議
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、議事運営は円滑かつ効果的 - インフォーマルな会合は充実しており、役員相互の情報交換や信頼関係構築に寄与 - 監督機能を発揮するために必要な情報提供がなされている	- 引き続き、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を促進 - 中期経営計画の主要施策の監督に資する情報提供や議論の機会を設定 - 大局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	- 適切な員数で多様な属性を備え、バランスが取れた構成で、それぞれが専門性を発揮 - 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	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、あるべき構成等を検討

コーポレートガバナンス

内部委員会の活動実績(2025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	5回 (100%)	● 当社および子会社の経営基盤を支えるにふさわしい役員の定義や経営トップの後継者計画について審議 ● グループ会社社長の人事案について継続的に審議のうえ、同意
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等の内容を審議	7回 (100%)	● 2026年度から新中期経営計画を開始するにあたり、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	15回 (100%)	● 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%)	● 国内外の環境変化を踏まえ、SMBCグループのトップリスクについて議論するとともに、新中期経営計画の策定に向けて、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顕在時の対応方針について審議 ● ノンバンクを発端とする金融危機等を想定した予兆管理強化策や危機時における迅速な業務復旧に向けた取組について審議
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の下、社外取締役に対し、経営を監督するうえ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。2025年度は、下記の取組等を実施しました。



社外取締役による京都・大阪拠点視察

- 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、「次期中期経営計画の策定」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、「資本政策」「生成AI」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様態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。

① 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。
② 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。
③ 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。
④ 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）。
⑤ 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

コーポレートガバナンス

政策保有株式

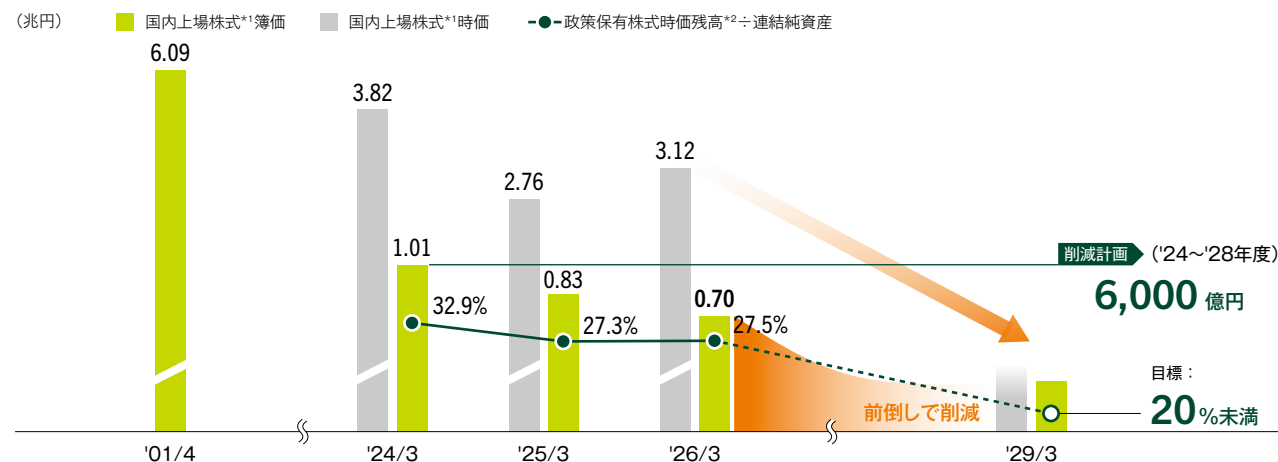
● 政策保有に関する方針

- (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うえで採算性を検証し、

取引関係の維持・強化、資本・業務提携、再生支援等の保有のねら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うえで、売却します。

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

● 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ヵ年前倒して達成したことから、2024年11月に、2024年3月末からの5ヵ年で6,000億円(簿価)の残高を削減する計画を公表し、2024年度は1,850億円、2025年度は1,240億円を削減しました。本計画により、三井住友銀行設立時に降累計で9割超の削減となります。また、足元の株価上昇を受けて、純資産に対する時価残高の比率が下がりにくい状況にありますが、今後は時価残高の削減もさらに意識し、新中期経営計画の期間中(2026年度~2028年度)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が20%未満となるよう取り組んでいきます。

削減状況

削減額	3,090億円
'24年度	1,850億円
'25年度	1,240億円
応諾済未売却額	690億円



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点を主なねら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

● 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。

2025年度の業績連動報酬の各指標の実績

単年度業績連動報酬

2025年度実績:賞与(現金・株式報酬)				
業績指標		評価 ウェイト	実績	業績評価 係数
SMFG業務純益	前期比/計画比	50%	64.4%	130% ^{*1}
SMFG当期純利益	前期比/計画比	50%	62.9%	
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%	+3.0%	
主要外部評価機関評価				

^{*1} 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

株式報酬I				
評価指標		評価 ウェイト	実績	業績評価 係数
財務指標	ROCET1	20%	30.0%	124% ^{*3}
	ベース経費	20%	19.8%	
	SMFG業務粗利益	15%	22.5%	
	SMFG当期純利益	15%	21.5%	
株式指標	TSR(株主総利回り)	15%	9.0%	124% ^{*3}
非財務指標	社会的価値の創造	15%	17.5%	
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%	+4.0% ^{*2}	

^{*2} 新たなビジネス領域への取組について、Trunkの提供開始・Oliveを軸としたグループビジネスのさらなる拡大等を評価。

^{*3} 最終的な業績評価係数を算出する際は、実績を合計した後、小数点以下を切り捨て、整数値で決定。

● 単年度業績連動報酬

2025年度は単年度業績連動報酬として、現金と株式報酬を支給しました。業績指標は、SMBCグループの経営の最終結果である「当社グループの親会社株主に帰属する当期純利益」、SMBCグループの収益力を示す「当社グループの連結業務純益」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。また、主要外部評価機関の評価結果等を踏まえ、報酬委員会がサステナビリティ指標の評価を決定しました。

● 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。2023年度～2025年度の中期経営計画に連動する評価指標としては、「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」への取組を採用し、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」等を踏まえて決定しました。

コーポレートガバナンス

2026年度 役員報酬制度の改定

新たなビジョンの実現に向けて、大胆な変革へのチャレンジを後押しするため、役員報酬制度を改定しました。

主な改定点

① 中期経営計画と役員報酬の連動

株式報酬Ⅱ(中期業績連動報酬)の評価指標を中期経営計画に合わせて見直し、収益性を重視し財務指標にROTEを採用したほか、非財務指標と株式指標の評価ウェイトを高めることで、社会的価値創造や株主価値の向上と、役員報酬との連動性を強化。

② 半年度業績連動報酬の実効性向上

賞与と株式報酬の役割分担を明確化し、短期・中長期それぞれの成果に連動する報酬体系に変更。

③ 株主価値共有の促進

株主との利益共有を促進するとともに、中長期的な企業価値向上に対する意識を高め、取締役会による監督機能を一層向上させるため、社外取締役および監査委員を対象に業績に連動しない株式報酬を導入。

● 業務運営の健全性確保

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)を図るため、株式報酬および賞与の一部について、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)を可能とする仕組みを導入しています。

役員等の報酬体系(2026年度)

■ 金銭報酬 ■ 株式報酬(譲渡制限付株式) ■ 業績連動報酬 ■ 業績非連動報酬

● 当社役員等(社外取締役・監査委員除く)

報酬の種類	支給基準(変動幅)・業績指標の内容				報酬額決定	
基本報酬	固定報酬				—	
賞与	年度業績連動(0~150%) 「基準額」×「当社グループの年度業績・個人の職務遂行状況等」				年1回	
	財務指標 ^{*1}		評価ウェイト	非財務指標		評価ウェイト
	当社グループの連結業務純益	前期比／計画比	50%	サステナビリティ 外部機関評価		±5%
	当社グループの親会社株主に 帰属する当期純利益	前期比／計画比	50%			
株式報酬Ⅰ	中期業績連動(0~150%) 「基準額」×「当社グループの中期業績等」				中期経営計画 終了時	
	評価指標		評価ウェイト			
	財務指標	ROTE		30%		
		当社グループの連結業務粗利益		30%		
	株式指標	TSR(株主総利回り) ^{*2}		20%		
	非財務指標	社会的価値創造と従業員に関する取組 ^{*3}		20%		
	調整項目	Build Next Core コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理 等		±10%		
「CET1比率 ^{*4} 」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」を支給とする						
株式報酬Ⅲ	業績非連動(役位昇進時に支給)				—	

金融業としてのプルーデンス確保：繰延支給の対象となる賞与、株式報酬Ⅰ・Ⅲはマルス・クローバックの対象

● 社外取締役・監査委員

基本報酬	固定報酬	—
株式報酬Ⅱ	業績非連動	—

*1 財務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。

*2 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。

*3 社会的価値創造に向けたマテリアリティ(「緑の地球」・「輝く人々」・「幸せな成長」)・従業員(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で算出した人材ポリシスコア)に関する取組状況やKPIの達成状況に応じて、報酬委員会が評価する。

*4 バーズルⅢ最終化時、その他有価証券評価差額金を除く。

CHROメッセージ

Message From

Chief Human Resources Officer

つなぐ。伴走する。共につくる。

ビジネスを取り巻く環境が目まぐるしく変化し、社員の多様化が加速する中で、SMBCグループは成長戦略を支える人的資本の強化と現場力・戦略遂行力の最大化を担い、新中期経営計画を実現してまいります。

SMBCグループでは、現在13万人を超える社員が活躍しています。多様な社員が個々の能力を最大限発揮し、成長意欲を持ち続けられる環境を作るため、2023年度にSMBCグループ人財ポリシーを制定しました。

人財ポリシーでは、社員には「プロフェッショナル」「チームワーク」「挑戦」を求め、それを体現する社員に対して会社は「自分らしさの表現」「お客さま・社会への貢献」「キャリア形成と自身の成長」を提供することを明記しています。

人財ポリシーの制定は、かつて主従関係にあった会社と社員の関係性を“選び、選ばれる関係”へ進化させ、その相互成長により弛まぬ価値創造を目指すというSMBCグループの決意の表れであり、この“社員に求めるもの”と“提供する価値”の好循環の創出こそが我々の長期的かつ不変のミッションだと考えています。

人財ポリシーの実現に向けて、注力すべき領域は「人材」「カルチャー」「仕組」の3つだと考えています。新中期経営計画では

この3つの観点と、ビジネス環境や社員の多様化を鑑み、「(1) プロフェッショナルの確保と、自律的に成長する強い個の創出」「(2) 人財ポリシーを体現するチームと挑戦し続けるカルチャーの確立」「(3) 組織のパフォーマンスを最大化する基盤の構築」の3つを重点人事戦略と決めました。

さらに2026年度からは人事戦略の実現に向けて、定量的な効果測定を強化するため、KGIとして人的資本ROIと人財ポリシースコアを設定するとともに、人事戦略と経営戦略との連動を明確化するため人的資本経営モデルを刷新しました。

世界的なレジームチェンジやテクノロジーの飛躍的進化の中にあっても、SMBCグループの最大の財産は「人」。社員一人ひとりの強さこそが、SMBCグループの競争力の源泉です。

目まぐるしく変化する時代の渦中にあっても、高い志を持ってお客さまや社会の課題に果敢に挑む社員に対し、その力が最大限発揮されるよう、あらゆる観点から惜しみない支援を行ってまいります。

社員と会社をつなぎ、社員に伴走し成長を支え、ビジネスを共創する。グループCHROとして力強く人事戦略を推進して、経営戦略の実現に挑む決意です。

執行役専務
グループCHRO

小林 喬

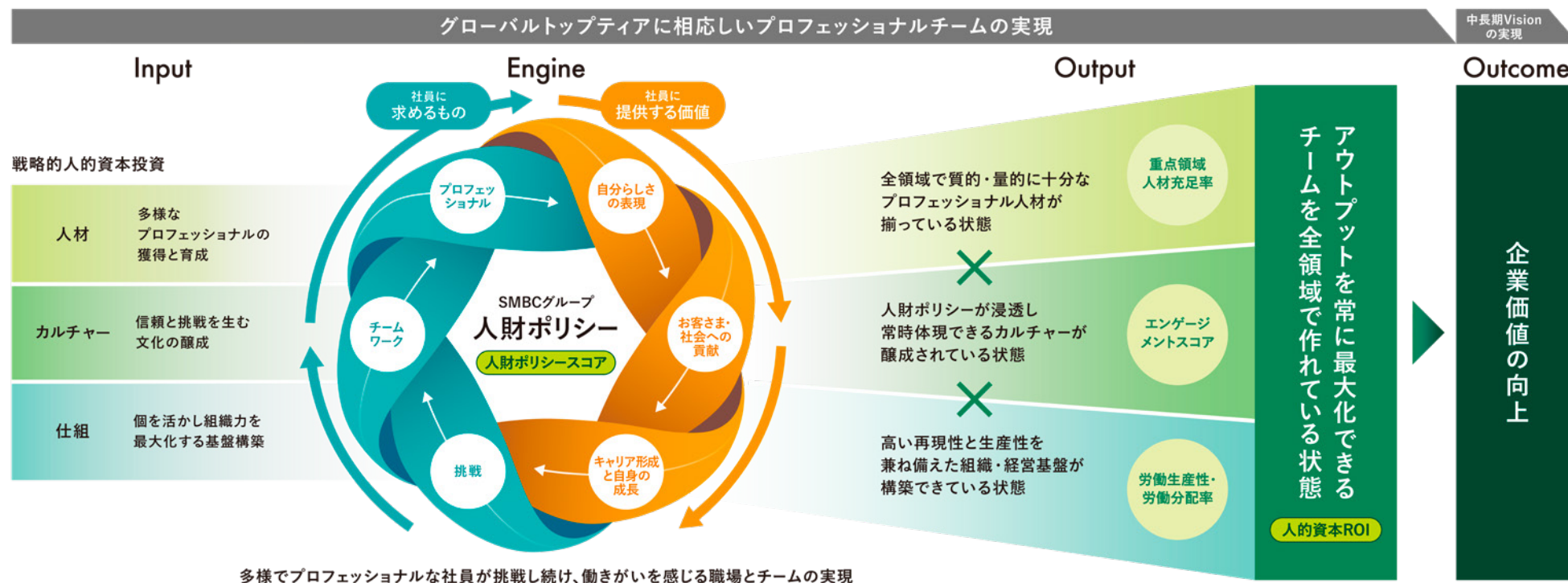
SMBCグループ人財ポリシーと新人的資本経営モデル

SMBCグループ人財ポリシー

2023年度に策定したSMBCグループ人財ポリシーの重要性は、新中期経営計画においても変わりません。人財ポリシーでは、ビジネス環境の変化や社員の多様化が進んでも、変わらない社員に「求めるもの」と「提供する価値」を明文化しており、双方の好循環の創出により、会社と社員が選び・選ばれる関係を構築することを目指しています。人財ポリシーを浸透させ、常時体现することで、多様でプロフェッショナルな社員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場とチームを実現します。

人的資本経営モデルの刷新

経営戦略と人事戦略の連動をより明確化するため、2026年度よりこれまでの人的資本経営モデルを抜本的に見直しました。新人的資本経営モデルでは、SMBCグループ人財ポリシーを価値創造のエンジンと位置付け、戦略的な人的資本投資を実行することで、人材戦略で注力すべき「人材」「カルチャー」「仕組」それぞれの領域において目指す状態を実現し、「アウトプットを常に最大化できるチームを全領域で作れている状態」となることが企業価値向上に直結するという考え方を示しています。



人事戦略の全体像

SMBCグループ人財ポリシー

多様でプロフェッショナルな社員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場とチームの実現

HR
Mission

人材

カルチャー

仕組

グローバルトップティアに相応しいプロフェッショナルチームの実現

HR
Vision全領域で質的・量的に十分な
プロフェッショナル人材が揃っている人財ポリシーが浸透し、常時体现できる
カルチャーが醸成されている高い再現性と生産性を兼ね備えた
組織・経営基盤が構築できている

モニタリング指標

重点領域人材充足率

エンゲージメントスコア

労働生産性・労働分配率

重点
人事戦略プロフェッショナルの確保と、
自律的に成長する強い個の創出人財ポリシーを体现するチームと
挑戦し続けるカルチャーの確立組織のパフォーマンスを
最大化する基盤の構築質・量の把握を通じた戦略的な
人材の獲得と最適配置自律的な成長支援と、
将来のリーダーの育成人財ポリシーを体现
できるカルチャーの浸透変化に強い、
挑戦し続けるチーム作り生産性を向上する仕組と、
競争力ある人事制度構築機動的で信頼される安定した
人事運営体制の整備

AI活用による人の価値の最大化

KGI

	2025年度実績（前年比）	2028年度までの目標	人財ポリシースコア*2	2025年度実績（前年比）	目標
人的資本ROI*1	196%（+33pt）	200%以上	社員に求めるもの	74（+0pt）	70以上維持
			社員に提供する価値	73（+1pt）	70以上維持

*1 人件費あたりの付加価値の割合：（業務粗利益－営業経費－人件費）÷人件費－1

*2 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

重点人事戦略

人材

カルチャー

仕組

重点

01

プロフェッショナルの確保と、
自律的に成長する強い個の創出質・量の把握を通じた戦略的な
人材の獲得と最適配置自律的な成長支援と、
将来のリーダーの育成モニタリング
指標

重点領域人材充足率*

要件充足者数
投入計画数
(2026年度計測開始)

*三井住友銀行

経営戦略の実現に向け、人材の質・量を常時把握し、短期・中期・長期の視点で戦略的に人材を確保していきます。

戦略に必要な人材の可視化と
充足状況の把握

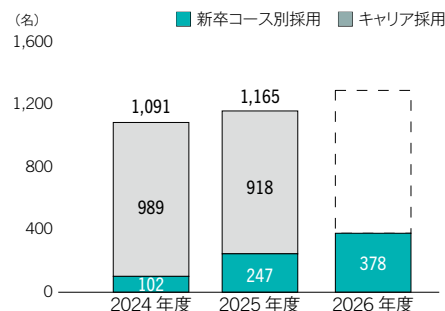
重点戦略領域について、必要な人材の「量」に加え、スキル・経験等の「質」を可視化することで、採用・育成・配置を高度化します。また、本部機能のスリム化や国内外のミドル・バック業務等の効率化を通じて創出した資源を、成長領域へ重点的に配分し、グループやグローバルの垣根を越えた最適配置を進め、事業戦略との連動を一層強化します。

重点領域	3か年投入計画*
デジタルプラットフォーム、ITトランスフォーメーション	+ 3,000人
ウェルスマネジメントビジネス	+ 600人
国内法人ビジネス	+ 300人
グローバルCIB・S&Tビジネス	+ 500人
アジアビジネス	+ 300人
アセットマネジメントビジネス	+ 100人
グローバル決済ビジネス	+ 200人

*事業環境等を踏まえて機動的に見直しを実施

採用戦略・基盤の構築

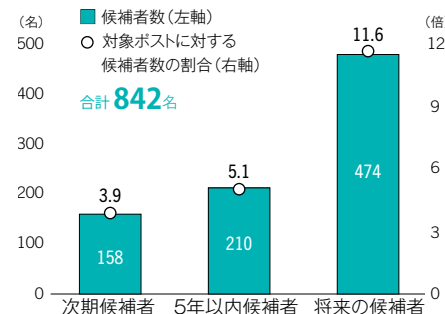
事業戦略と連動した採用戦略の下、人材確保の強化・多角化を推進しています。幅広いキャリアパスを展望できる新卒オープン採用、志望分野に直結したキャリアを描きやすい新卒コース別採用、高度な専門性や幅広い経験・価値観を有するキャリア採用を拡大してきました。今後も、グループ会社間の連携強化や育成・オンボーディング



ング体制の強化を通じて、金融ビジネスの枠にとらわれず、スケールの大きな舞台上で活躍が期待される人材を確保していく方針です。

経営人材育成の仕組化

将来の経営を担う人材の育成にも注力しています。C×Oや事業部門長等の国内外の主要ポジションについて、サクセッ



ションプランを策定しています。

将来の経営人材の候補者には、事業領域の枠にとらわれない越境学習を含むタフアサインメントや多様な研修機会、経営との対話機会を重点的に提供するなど、中長期的なスパンで計画的に育成できる体制を構築しています。

社員の自律的なキャリア形成支援

グループ共通の自己研鑽プラットフォームを拡充し、社員一人ひとりが課題や目標に応じて必要な知識・スキルを主体的に習得できる環境を整備しています。多様なキャリア形成を後押しし、社員の持続的な成長につなげていきます。

重点領域	2024年度実績	2025年度実績
年間総研修費用	51.6億円	59.9億円

重点人事戦略

人材

カルチャー

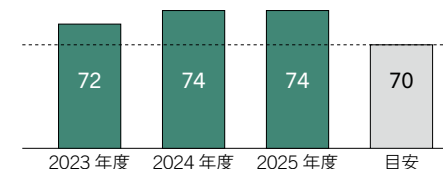
仕組

重点

02

人財ポリシーを体現するチームと
挑戦し続けるカルチャーの確立人財ポリシーを体現できる
カルチャーの浸透変化に強い、
挑戦し続けるチーム作りモニタリング
指標

エンゲージメントスコア



人財ポリシーのさらなる浸透施策の推進と、求めるものの体現・提供する価値の実現に資する取組を強化することで、人財ポリシーを常時体現・実現できるカルチャーが醸成されている状態を目指します。

インナー・アウターコミュニケーションの強化

2026年度、SMBCグループとして初の人的資本に特化したレポートを開示します。本レポートでは人事戦略の詳細や、人財ポリシーを体現する社員の紹介を行います。



また、社内SNSの活用や、積極的な取材対応・登壇機会の増加を通じて社内外への発信を強化することで、コミュニケーションを高度化し、人財ポリシーを体現できるカルチャーの浸透を図っていきます。

SMBCグループダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営を成長戦略そのものと位置付け、多様性を組織の力に変え、新たな価値創造・企業価値の向上につなげていくことを目指しています。たとえば、意思決定層の多様化に向け、日本におけるジェンダーギャップの課題を踏まえ女性幹部育成研修を実施するほか、一部グループ各社では、経営会議役員が女性経営幹部候補に対してキャリアアップに向けた包括的な支援を行う「スポンサー制度」を実施しています。

また、社員が仕事とプライベートを両立しながら思う存分活躍できるよう両立支援制度を拡充するほか、三井住友銀

行とSMBC日興証券では育児を含むさまざまな事由での欠員にチームで対処できるよう、チームレジリエンス*強化の取組を進めています。取組の一環として、育児休業をきっかけにチームレジリエンスの強化に取り組んだチームに対する報奨金制度を新設しました。

* チームが困難な状況に直面した際に、その状況に迅速・柔軟に適応し、乗り越えていく力のこと

健康経営

お客さまへの価値提供の原動力となる社員一人ひとりの心身の健康を経営課題とし、健康経営を推進しています。プロフェッショナルとしての心身のコンディション管理を支援するため、さまざまなセミナー・研修を実施するほか、検診・治療等にかかる費用補助や、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2026(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。

	2025年度実績	2028年度目標
女性役員数	45人 ^{*1}	55人
女性管理職比率 ^{*2}	21.8%	26%

^{*1} 2026年6月時点 ^{*2} 女性活躍推進法に基づく集計

重点人事戦略

人材

カルチャー

仕組

重点

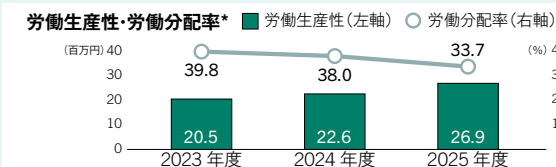
03

組織のパフォーマンスを最大化する基盤の構築

生産性を向上する仕組と、
競争力ある人事制度構築

機動的で信頼される
安定した人事運営体制の整備

モニタリング
指標



* 労働生産性: (業務粗利益-営業経費+人件費) ÷ 人員数
労働分配率: 人件費 ÷ (業務粗利益-営業経費+人件費)

挑戦・貢献に報いる実効性高い人事制度の運用を行うことと、組織の生産性を継続的に向上させることにより、高い再現性と生産性を兼ね備えた組織・経営基盤が構築できている状態を目指します。

グループ人事体制の強化

事業のグループ展開に伴い、各社ごとの人事制度や運用の違いに加え、体制や基盤の分散等が機動的な人事戦略の推進における制約となっています。このため、人事制度・人的資源配分・人事システム・人事体制の4領域においてグループ一体化を進め、人事基盤の高度化を図るとともに、戦略実行を支える運営の機動性向上に取り組んでいきます。

グローバル人事体制の強化

本社・地域間のアラインメント強化と地域最適の人事運用からの脱却を課題と捉え、日本国内拠点でのグローバル対応力の強化や海外拠点での人事制度・運用・システムの統合に取り組んでいます。

また、日本採用社員と海外現地採用社員で整合した人材マネジメント方針の策定にも取り組み、雇用地にとらわれない全社・全地域で一貫した人材マネジメントへの転換を目指します。

新人事制度の実効的な運用を通じた生産性向上(三井住友銀行)

三井住友銀行では、2026年1月に新人事制度を導入しました。「プロフェッショナルリティ」「実力本位」「多様な人材の活躍」を基本方針に、年次にとらわれない登用や、役割に応じた処遇を行う、発足以来初の抜本的な制度改定です。実効性を高めるため、労働生産性や労働分配率をモニタリングしながら、社員の専門性の発揮を通じた付加価値創出と成果の還元につなげます。これにより、持続的な生産性向上と採用競争力・リテンションの強化を目指します。

AI活用による人の価値の最大化

AI活用の進展を踏まえ、高度な判断や信頼関係構築等、人にしかできない価値の最大化を目指します。業務変革に備え、リスクリングや人材シフト、評価・処遇の見直しを一体的に進め、AI時代に適した人事基盤を整備することで、生産性向上と付加価値創出の両立を図ります。

人材

- 社員の生産性向上と投入余力創出
- AI活用を通じた人的資源配分の最適化や、リスクリング策の具体化

カルチャー

- AI活用による生産性向上を支える教育体制整備
- AI活用を全社的なカルチャーとする啓蒙・マインドセット推進

仕組

- AI活用・スキル習得を定着させる、人事制度・評価制度の構築
- AI人材育成を加速するインセンティブの導入

CROメッセージ

Message From
Chief Risk Officer

SMBCグループは、2026年度に掲げた新たなビジョンの下、さらなる成長の加速に向けて取組を進めています。一方で、世界的な地政学的緊張の高まり、国内の金融政策の正常化に伴う環境変化、各国のインフレ懸念や金融不安、サイバー攻撃の脅威等、グループを取り巻くリスクは一層多様化・複雑化しています。

こうした環境認識の下、リスク管理部門では、SMBCグループの挑戦を確かな形で支えていくため、4つの重点課題に取り組んでいます。

第一に、リスクセンシティブでレジリエンスの高い運営の実現です。不確実性の高い環境下において、さまざまなリスクに柔軟かつ的確に対応できる態勢が重要です。ストレステストや予兆管理の高度化を通じて、リスクの変化をタイムリーに捉え、迅速な影響分析と機動的な業務運営の見直しにつなげるとともに、危機時における対応態勢の実効性向上に取り組めます。

第二に、事業ポートフォリオ変革を支えるリスク管理基盤の整備です。アジア・資本市場におけるビジネス拡大やアセットライトビジネス強化等、事業戦略に即してリスク管

理を強化し、リスク量の可視化と適切なコントロールを通じて、健全なリスクテイクを推進します。

第三に、「Integrity」を大前提とした規律あるリスクテイクの徹底です。「コンプライアンス及びリスクに関する行動原則」を日常業務に組み込み、一人ひとりのリスクオーナーシップを高めることで、環境変化や事業拡大の局面においても、健全な判断と行動につながるリスクカルチャーを醸成します。

第四に、AI活用によるリスク管理業務のデジタル化です。ビジネス拡大に伴い、リスク管理に求められる領域・専門性は一層広がっています。積極的なAI活用やシステム整備を通じて、質とスピードを向上させ、より高度で効率的なリスク管理態勢の構築を進めていきます。さらに、SMBCグループにおけるAI活用の推進に向け、適切なガバナンス確保にも取り組みます。

今後も、グループCROとして、堅牢かつ先進的なリスク管理態勢の整備に努めるとともに、役職員のリスクオーナーシップの向上を図り、SMBCグループの持続的な成長を支えてまいります。



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.74をご参照ください。

リスク管理への取組

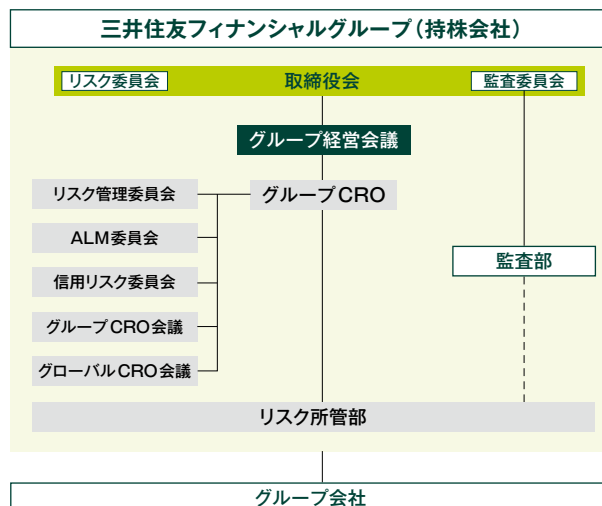
基本的な考え方

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、経営陣がリスク管理プロセスに積極的に関与し、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うえで、こ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。

SMBCグループのリスク管理体制

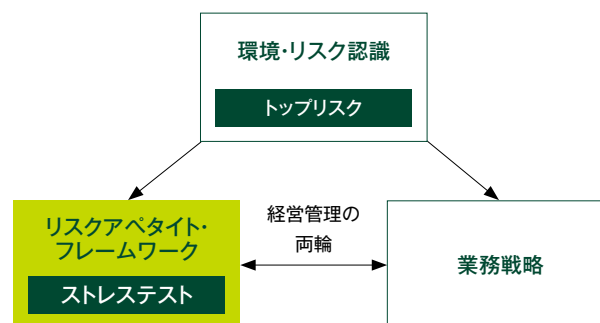


リスクアペタイト・フレームワーク

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」として選定したうえで、ストレステストを実施しています。

また、自然災害やサイバー攻撃等への備えとして、重要な業務の継続や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)の強化等、レジリエントかつアジャイルなリスク管理態勢の構築に努めています。

リスクアペタイト・フレームワークの位置付け



リスクカルチャー

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、Five Valuesの価値観に基づく「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。

持続的な企業価値の向上を実現するためには、役職員一人ひとりがリスクオーナーシップを持って判断し、それに沿った行動を行うことが不可欠です。社内のサーベイを通じて、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



CCOメッセージ

Message From
Chief Compliance Officer

昨今、お客さまや社会からの期待の一層の高まりや、SMBCグループのビジネスの拡大と多様化、そして、グローバルな市場環境や規制の複雑化を踏まえ、時代に応じ、さらに先を見据えて、自律的・継続的に高度化を果たしていくコンプライアンス体制を構築することが、これまで以上に強く求められています。

グループCCOとして、何より重視しているのは、SMBCグループの共通の価値観であるFive Valuesの起点、「Integrity」に根差したコンプライアンス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高まる中で、企業カルチャーは、その実効性を支える基盤として、果たす役割がますます大きくなっています。法令・ルールへの遵守を大前提に、それらが明文化されていない場面においても、役職員一人ひとりが正しい行動を選択できる判断軸を持ち、「Integrity」を

体現することが、お客さまや社会からの信頼を支える根幹であると考えています。

SMBCグループの新中期経営計画においては、コンプライアンス部門として、SMBCグループにおけるビジネスの進展を攻守両面で支えるとともに、グループの企業価値・ブランドを守り、向上させる基盤となることを目指しています。具体的には、ビジネスの変化を見据えたプロアクティブな枠組の構築、事業部門のリスクオーナーシップの発揮に向けた支援に取り組み、新中期経営計画のビジョンである「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」の土台となる自律的なコンプライアンス体制強化を着実に進めていきます。

今後も、グループCCOとして、SMBCグループ全体のコンプライアンス体制の高度化に継続して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.76をご参照ください。

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

SMBCグループのコンプライアンス体制



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・グローバル全体でのコンプライアンス確保に努めています。

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。SMBCグループでは、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、「コンプライアンス及びリスクに関する行動原則」を定めており、社員一人ひとりによる本行動原則の実践を通じて、持続的な事業成長および企業価値・社会的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、テロ資金供与の防止・各国の経済制裁関連規制の遵守を経営上の重要課題と認識し、SMBC

グループおよびその役職員等が、マネー・ローンダリング等に関与、巻き込まれることを防止するとともに、各国の経済制裁関連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、本邦法令、OFAC^{*2}規制を含む各要請等に基づき、マネー・ローンダリング等の防止に向け、グループ各社で体制を整備しています。

^{*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、グループ一体で反社会的勢力との関係遮断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ほか、取引約款等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と判明した場合には、外部専門機関と連携し、適切に対応しています。



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、お客さまと共に発展する」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。

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。

* 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

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」
「リテール事業部門における具体的な取組方針」の詳細は、
当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.smfg.co.jp/customer/>
<https://www.smfg.co.jp/customer/pdf/torikumi.pdf>

2025年度の取組

国内はもちろん、マルチフランチャイズ戦略での出資先を含む海外拠点においても「お客さま本位」のさらなる浸透を図ることに注力しています。2025年度からは、本店担当者が実際に現地を往訪して行うディスカッションを開始しており、お客さま本位の応対やお客さまの声を基にした商品・サービスの改善がグローバルベースで実践されるよう各地での取組を推進中です。

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。

ITガバナンス

基本的な考え方

ITを経営の柱に据えて、事業戦略の推進と経営基盤の高度化を両輪で牽引すべく、IT案件企画・システム開発体制の強化、徹底的な開発効率化・生産性向上およびクラウドシフトを含む最適なシステムアーキテクチャへの抜本的な変革を力強く進めていきます。これらの大前提となるシステム安定運営のさらなる強化に向け、システム障害発生時の未然防止、障害発生時の早期復旧力強化等に不断に取り組み、グローバル水準のガバナンス体制を確立していきます。

システムの安定稼働を支える レジリエンス強化における不断の取組

安定的なシステム運営を維持しつつ、AI活用やクラウドシフト等の次世代ITインフラへの移行に伴うリスクを低減すべく、さらなるシステム障害対策の高度化を推進していきます。具体的には、クラウドも含めたシステム全体の稼働状況を可視化し、システム障害発生状況を即時に把握する体制を整備することに加えて、クラウドにおけるマルチリージョナルバックアップ機能を活用した環境の整備を進めていきます。また、万が一の被災時に備え、重要システムの災害対策環境の強化にも継続して取り組んでいきます。併せて、システム開発・運用プロセスの自動化に加え、AI等を活用して、システム障害が発生する予兆を早期に検知する仕組みを整備することで、障害発生時の原因調査・復旧時間の短縮化を図るとともに業務・システム双方のコンティンジェンシープランの強化を通じた早期復旧力の継続的な高度化に努めていきます。

抜本的なITトランスフォーメーションを支える ガバナンス体制の高度化

迅速なクラウドシフトやAI活用、データ利活用の推進を支えるため、ITインフラ整備を急速に進めていきます。具体的には、セキュアなマルチクラウド環境の構築および、グローバルでのデータ利活用の前提となるデータ活用基盤の構築を進めるとともに、API環境の整備も加速していきます。また、事業部門における開発体制の整備に向け、システム開発において遵守すべきルール拡充やガイドライン整備、開発支援体制の強化を進めるとともに、オンプレミス・クラウド双方に対応したシステムリスク管理体制へと移行していきます。併せて、従来の国内基準を用いたグローバルへの一元適用運営から脱却し、グローバル共通のベースラインと各地域特性に応じた基準の双方を踏まえたガバナンス態勢へと高度化していきます。

今後も、変化の激しい社会環境、ビジネス環境に迅速かつ適切に対応しITトランスフォーメーションを推進すべく、

AIや量子技術等の先端技術の動向等も踏まえたガバナンス体制の機動的な見直しを通じて、グローバルトップティア水準のシステムリスク管理体制を構築していきます。



2025年度の取組

システム障害対応力強化のため、重要システムを中心に業務・システム双方のコンティンジェンシープランを高度化するとともに、全社的なシステム障害対策訓練等に取り組みました。また、地政学リスク等の国内外の環境変化に伴う新たなリスクへの対応を着実に進めるとともに、デジタルビジネス拡大を支えるためのシステムリスク管理体制の高度化に取り組みました。

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、経営主導の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、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、基本方針を策定しています。

グループ経営会議でも定期的に議論しているほか、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議論を行うことで監督を実施しています。

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、地域CISOおよびグループ副CISOを設置しており、グループCISOのリーダーシップの下、850名以上^{*1}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。

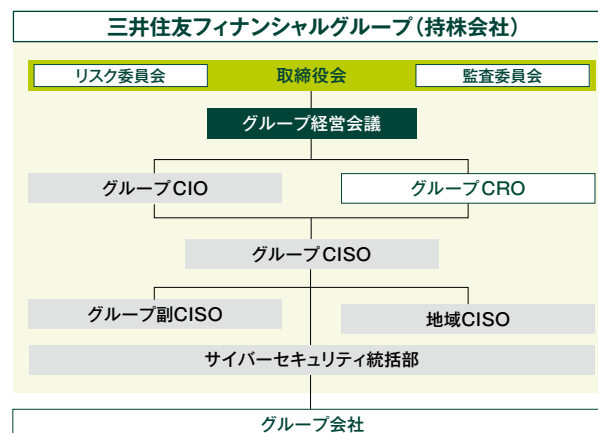
^{*1} 2026年3月末時点

サイバーインシデント発生に備えた体制

万が一のサイバーインシデント発生に備え、CSIRT^{*2}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^{*3}、日本の金融ISAC等の外部機関とも連携して

います。また、セキュリティ監視および分析を行う専門組織であるSOC^{*4}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。

SMBCグループのサイバーセキュリティ管理体制



^{*2} Computer Security Incident Response Team

^{*3} Financial Services - Information Sharing and Analysis Center

^{*4} 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>

新たな脅威に備えて

高性能AIを脅威と捉え、急激な状況変化に即応するための専門チームを立ち上げました。綿密な情報収集や実態把握のうえで課題を見極め、必要な対策を迅速に実施していきます。

2025年度の取組

グループ共通の管理基準を整備し、全社的なガバナンス強化を推進しました。脅威の動向に応じ、外部からの攻撃への防御に加え、内部に脅威が存在する前提の防御も強化し、新技術の利活用とセキュリティの両立に取り組みました。

CAEメッセージ

執行役専務
グループCAE

吉川 晴之

Message From
Chief Audit Executive

SMBCグループを取り巻く国内外の環境は、地政学的緊張の継続やAI等の急速な技術革新等を背景に、複雑性と不確実性が一層増しています。また、SMBCグループは、Olive・Trunkの推進やグローバルCIB・S&Tの強化等、新しいビジネスモデルの構築や、グループ内外・地域横断のビジネス拡大を進めています。新中期経営計画では、こうした成長戦略の遂行と、それを支えるためのグローバルトップティアの金融グループとしてふさわしい経営基盤の確立を、重要な経営課題のひとつに位置付けています。

このような状況の下、内部監査部門に求められる役割についても、不断の見直しとさらなる深化が不可欠です。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、経営陣や他部門から独立した立場で、客観的なアシュアランス^{*}と先見的な洞察・助言を提供する「Trusted Advisor（信頼されるアドバイザー）」を目指してまいりま

す。その実現に向け、内部監査部門は、監査対象部署との対話と情報連携を一段と深めるとともに、AI・データ分析等を活用することで、リスクの変化の兆しを的確に捉え、経営陣や実務担当部署が次の一手を打つための先見的な洞察を提供する監査活動を展開してまいります。また、グローバルベースでベストプラクティスを共有し、監査品質を高めながら、高度な専門性を有する多様な人材の確保・育成にも積極的に取り組みます。

これらの取組を着実に積み重ねることで、内部監査部門が、ステークホルダーから真に信頼される存在となり、グローバル水準の経営基盤の確立と持続的な企業価値向上に貢献できるよう、グループCAEとして全力で取り組んでまいります。

^{*} 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、SMBCグループの内部監査部門（第3線）は、リスクオーナーである本社部門と事業部門（第1線）、コンプライアンスやリスク管理等の観点で第1線に対する支援と牽制を行う部署（第2線）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、第1線、第2線から独立した立場で、経営陣や取締役会等に対して、客観的なアシュアランスと先見的な洞察・助言を提供することにより、SMBCグループの企業価値を高め、保全することです。

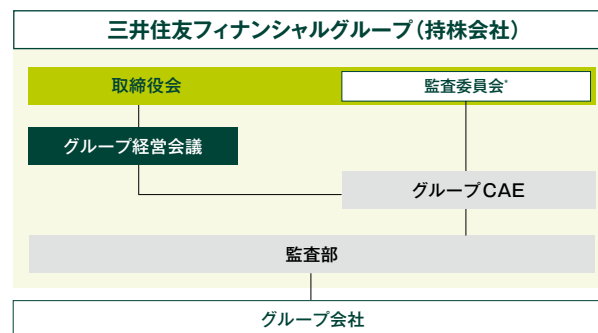
内部監査体制

SMBCグループの内部監査部門は、第1線、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。

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

基本方針

SMBCグループでは、「One Team, New Audit」というスローガンの下、グループの成長を支えるため、機動的かつ先進的な監査を実践し、グローバル水準の経営基盤の確立に貢献することを新中期経営計画における基本方針としています。SMBCグループの戦略に整合したリスクベースの監査の実践と、AI・データ分析等の活用を通じて、発見事項の真因分析や総括を行い、客観的なアシュアランスと先見的な洞察・助言を提供していきます。



スローガン「One Team, New Audit」の下、海外の監査人を招聘したグローバル会議を実施

内部監査

Trusted Advisor (信頼されるアドバイザー)を目指して

第1線・第2線、経営陣、取締役会および規制当局その他の各ステークホルダーにとって信頼されるアドバイザーを目指し、次の4つのテーマに沿って監査活動や監査基盤の高度化に向けた施策を推進しています。

Agent of Change (変革に貢献する専門家集団)

第1線・第2線とともに、より実効性の高い3線構造の確立に向けた取組を進めています。具体的には、監査対象部署が自己認識している課題や改善策を内部監査部門へ申告する制度 (MSII: Management Self-Identified Issues) を、グローバルベースで各拠点へ展開しています。

また、第1線・第2線とリスク認識を共有する枠組の構築や、複数の監査指摘や課題に通底する真因の分析手法の整備にも注力しています。これらの取組を通じて、第1線・第2線への適時適切な提言に加え、経営陣や取締役会に対する先見的な洞察・助言の提供につなげています。

Forward Looking Audit (未来志向の監査)

日頃から監査対象部署の業務内容を深く理解し、リスク事象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、監査活動等に活用しています。AI・データ分析等も活用しながら収集したリスク情報については、足元の状況分析に加え、将来のリスクの変化の予測にも活用し、第1線・第2線、経営

陣、取締役会に対して付加価値のある情報を提供します。

また、監査業務の効率化、監査品質の向上の実現に向け、AI・データ分析等の活用を、グローバルベースで一層推進します。監査計画書・報告書の作成や、監査対象部署から受領した業務文書の分析等にAIを活用することで、検証業務を効率化し、監査人がより付加価値の高い業務に注力できるようにしていきます。

Better Audit Framework (より良い監査体制)

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、国内外の金融機関における先進的取組事例を積極的に取り入れ、監査手続やシステムの標準化、監査品質評価の高度化等に取り組んでいます。

また、グローバルに共通する課題に対応するため、グループ横断の専門チームを内部監査部門に設置し、日々拡大するビジネスやそこから発生するリスク・課題に関する情報を随時共有することで、内部監査部門全体の一層の品質向上を図っています。

これらの取組を通じて、SMBCグループ全体で一貫して高品質な監査を実践できるよう、グローバルベースで監査体制の高度化を進めています。

Growth of Auditors (監査人の成長)

SMBCグループでは、ビジネスの多様化・複雑化に対応するため、監査人の専門性向上に取り組んでいます。具体的には、監査対象となる各事業領域に対する深い業務理解と専門的知見に加え、コミュニケーション力や課題解決力等の関連スキルの向上を図るため、研修の拡充に注力しています。また、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を積極的に推進しています。さらに、監査知見や専門性を有する人材のキャリア採用、SMBCグループ内でのグローバルな人材交流等を通じて、監査人のスキル向上と専門人材の確保を進めています。

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。2025年度は、「SMBCグループの次期中期経営計画に向けたビジネスの示唆」というテーマの下、昨今のグローバル環境の変化を踏まえ、当社の中長期的なビジネス機会および今後の成長戦略の方向性について議論を行いました。



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、「SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー会議」を定期的開催しています。

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。2025年度は、「次世代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。



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



山田 昭雄

日本電気株式会社
執行役Corporate EVP 兼
CAIO 兼 AIテクノロジーサービス
事業部門長



福田 剛志

日本アイ・ビー・エム株式会社
執行役員 研究開発担当 兼
東京基礎研究所所長



岡本 青史

富士通株式会社
執行役員常務
富士通研究所長



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

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C×O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（C×O制）		CFO Chief Financial Officer 財務	CSO Chief Strategy Officer 戦略立案	CRO Chief Risk Officer リスク管理	CCO Chief Compliance Officer コンプライアンス	CHRO Chief Human Resources Officer 人事	CIO Chief Information Officer 情報
		CISO Chief Information Security Officer サイバーセキュリティ	CDAO Chief Data and Analytics Officer データマネジメント	CDIO Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	CSuO Chief Sustainability Officer サステナビリティ	CAE Chief Audit Executive 監査	

05

社会的価値創造

- 86 CSuOメッセージ
- 87 マテリアリティ・インパクト指標
- 91 社会的価値創造に挑む社員



CSuOメッセージ

執行役員
グループCSuO

高梨 雅之

Message From Chief Sustainability Officer

SMBCグループは、前中期経営計画において「社会的価値の創造」を経営の柱のひとつに据え、経済成長とともに社会課題が解決に向かい、人々が幸福を感じられる「幸せな成長」の実現に貢献することを目指して、グローバルにさまざまな取組を展開してきました。

この3年間で、社員の認知・共感・行動は着実に広がり、社外の皆さまからご注目いただく取組も生まれました。「シャカカチ」を合言葉に、日本のみならず世界各地の社員一人ひとりの意識や行動に社会的価値の創造が根付き始めていることを、私は確かな手応えとして感じています。

世界に目を向けると、国際秩序の揺らぎやデカップリングの進展により、サステナビリティに対する社会の見方や企

業の足並みは必ずしも一致しているとはいえません。その一方で、気候変動や貧困・格差といった社会課題は、むしろ拡大・深刻化の一途をたどっています。

まさに今、社会的価値創造へのコミットメントが改めて問われています。こうした環境において、私たちSMBCグループは、日本をリードするグローバル金融機関として、世界を取り巻くさまざまな課題に真摯に向き合い、より良い社会の実現に向けたインパクトの創出を通じて、中長期的な企業価値の向上や多様なステークホルダーからの期待に応えていきたいと考えています。

新中期経営計画において社会的価値創造に向けた取組のさらなる高度化を図っていくにあたり、フロントランナーとして、人々の幸せがあふれる社会の実現へ貢献し、その

社会を次世代へ受け渡していくことへの決意を示すべく、「SMBCグループ社会的価値創造宣言」を制定しました。併せて、マテリアリティを「緑の地球」「輝く人々」「幸せな成長」の3つへと改定しました。今後も、SMBCグループの強みやエッジを活かした取組を一段と強化していきます。

「緑の地球」では、気候変動・自然資本・循環経済（サーキュラーエコノミー）への統合的な対応を通じて、緑豊かな地球を未来へつないでいきます。「輝く人々」では、貧困・格差の連鎖を断ち切り、教育や挑戦の機会、人権尊重を通じて、誰もが希望を持って挑戦できる社会を目指します。そして「幸せな成長」では、新たな産業の創出、既存産業の構造転換、社会インフラやデジタル基盤の構築を通じて、心豊かな成長を日本から世界へ広げていきます。

さらに、各マテリアリティにおいてSMBCグループが創出するインパクトを明確化し、3年間で目指すゴールとその進捗を示すインパクトベースの目標の設定・開示にも挑戦していきます。

社会課題の解決は私たちだけで実現できるものではありません。個人、企業、大学、行政等の多様な主体が垣根を越えて連携し、ともに取り組んでいくことが必要です。SMBCグループは、世界中の多様な地域・産業のお客さまとつながる結節点として、社会課題に取り組むお客さまや事業を支援していきます。

そして、「社会的価値創造のフロントランナー」として金融の力で世界をつなぎ、課題解決をリードすることで、お客さまとともに社会的価値を創造する好循環を加速させ、人々の幸せがあふれる社会を次世代に受け渡していきます。

マテリアリティ・インパクト指標

人々の幸せがあふれる社会の実現 ― 私たちはグループの全事業を通じて、社会課題の解決とその先の未来を見据え、社会的価値の創造に真摯に取り組めます。

この強い意思を、「緑の地球」「輝く人々」「幸せな成長」の3つの新たなマテリアリティに込めました。

一般的にマテリアリティは、企業が解決すべき課題として設定されることが多いですが、私たちは、金融の力とともに社会的価値創造のフロントランナーを目指す者として、課題解決のその先にある、目指す社会の姿をマテリアリティとして描くことで、社員一人ひとりの、より主体的で前向きな実践につなげていきます。

新たに設定したインパクトベースの定量目標とともに、SMBCグループで一丸となって取り組んでいきます。

マテリアリティ 下段：目指すゴール	注力領域	インパクト指標		取組の方向性
		新中計の目標	指標の考え方	
 緑の地球 <i>Green Planet</i> 緑豊かな地球を 私たちの子孫へ	気候変動	CO ₂ 削減への貢献 1.5倍 （前中計比）	SMBCグループが支援するトランジションや新エネルギー・新技術等の案件によるCO₂削減	- 気候変動・自然資本・サーキュラーエコノミーへの統合的アプローチ - 実体経済の脱炭素化に向けたトランジション支援
	自然資本			
	循環経済			
 輝く人々 <i>Thriving People</i> 誰もが希望を持って 挑戦できる社会へ	貧困・格差	未来への挑戦創出 1,000万人 （2023年度からの累計）	金融経済教育によるリテラシー向上やアジアにおけるマイクロファイナンス等を通じた支援提供者数	- 貧困・格差の連鎖断絶に向けた機会提供・自立支援 - 次世代を担う若者に対する教育・挑戦の機会提供 - サプライチェーン全体での人権尊重体制の構築・高度化
	教育			
	人権			
 幸せな成長 <i>Fulfilled Growth</i> 心豊かな成長を 日本から世界へ	産業活性化	幸せな成長 の実現	重点産業の成長度 +10%以上 （2026～2028年度）	- 日本における半導体製造や宇宙開発等の成長産業・新産業のお客さまの売上高増加率 - 新たな産業の創出と既存産業の構造転換 - 金融／非金融両面から人々の暮らしの不安解消 - 経済成長と人々の暮らしを支えるデジタルインフラの構築
	少子高齢化		将来マネーの安心度 7%以上 （2028年度）	
	デジタル		キャッシュレス牽引度 25%以上 （2028年度）	



緑の地球 — 緑豊かな地球を私たちの子孫へ —

「気候変動への対応」「自然資本の保全・回復」「サーキュラーエコノミーの実現」にグループ一体となって取り組み、緑の地球を私たちの子孫へ引き継いでいきます。

気候変動への対応

気候変動対策をめぐる各国・地域のスタンスはさまざまですが、重要な社会課題であることに変わりはありません。

適切なリスクテイク・管理、丁寧な対話等を通じて、実体経済の脱炭素化に最大限貢献していきます。

● 実体経済の脱炭素化

2050年までに投融資ポートフォリオ全体でのネットゼロを目指します。特に、脱炭素化の代替手段が限られる高排出セクターには、「Transition Finance Playbook」を活用し、丁寧なエンゲージメントを通じてファイナンス実績を積み上げています。

また、水素・アンモニア・CCUS^{*1}等の新エネルギー・新技術の開発と社会実装の加速に向け、リスクマネーを供給していきます。



^{*1} Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage
(二酸化炭素の回収・有効利用・貯留)

● 気候関連リスクの適切な管理

気候変動をトップリスクと位置付け、ポリシー、ポートフォリオ、個社・案件の各観点から、包括的なリスク管理の枠組を構築しています。特にGHG^{*2}排出の多いセクターについては、中期削減目標を設定し、管理を強化しています。

また、環境・社会面のデューデリジェンスを行い、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。

^{*2} Greenhouse Gas (温室効果ガス)

自然資本の保全・回復

ネイチャーポジティブの実現に向け、お客さまの取組支援に加え、SMBCグループ自身の環境保全の取組も進めています。たとえば、「SMBCの森」では、森林の保全・再生、温暖化防止、生物多様性の維持等にも貢献しています。また、東京大学と設立した「森林GXコンソーシアム」では、環境再生型の社会経済モデルの確立に向け、共同研究と社会実装に取り組んでいます。

みんなで減CO₂プロジェクト



生活者一人ひとりが「脱炭素」を身近な行動として実践できるよう、自治体、小売、メーカーと連携し、小学生向けの教育活動や各種イベント、環境負荷の低い商品の販促等に取り組んでいます。本プロジェクトを通じて、学び、取り組み、協力する「減CO₂サポーター」の輪が広がっています。



サーキュラーエコノミーの実現

地球の限られた資源を持続的に利用すべく、「循環経済」の拡大を金融を通じて後押ししています。

EVバッテリー、プラスチック、繊維を重点分野に、資金支援やリース等による利用・回収・再利用支援、共創支援を組み合わせ、グループ一体で循環モデルの社会実装・普及を推進しています。



輝く人々 — 誰もが希望を持って挑戦できる社会へ —

人々の幸せがあふれる社会の実現に向け、多様な取組で人々の挑戦を後押しします。

貧困・格差の解消

金融・非金融の両面から国内外の貧困・格差の連鎖解消に取り組めます。

● 新興国における金融包摂

アジア諸国ではマイクロファイナンスや社会的自立に向けた職業訓練、起業支援等を行っています。

また、世界初のデジタル・インクルージョンボンドの発行を通じて、新興国のデジタルインフラ整備を支援しています。

● 多様な体験で育むこどもの未来

公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンと連携し、累計1,500人超のこどもたちへ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」を提供しています。また、銀行の遊休店舗に開設した「アトリエ・バンライ・ITABASHI-」では、さまざまな企業・団体が教育プログラムを実施し、累計1,300人を超えるこどもたちが受講しました。



教育・挑戦の機会提供

幅広い世代への金融経済教育の提供に加え、学業と競技に励む学生アスリートや、独創的な研究に挑む研究者へ継続的な支援を行っています。

● 金融経済教育・社会体験提供

誰もが正しい金融知識を身に付け、安心して暮らせる社会の実現へ、グループ各社の知見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。

また、日本総合研究所の「子ども社会体験科 しくみ〜な®」では、動画やロールプレイを通じ、こどもたちがお金の流れなど社会の仕組の基礎を体験的に学びます。

● 学生アスリート・研究者支援

「シャカカチ BOON BOON PROJECT」では、大学生アスリートに対して、プロジェクト・パートナーや企業と連携した活動支援を行い、社会での活躍に向けた成長をサポートしています。

「シャカカチ RISE PROJECT」では、研究者へ資金援助および研究の事業化支援等を行い、社会課題解決やイノベーション創出につなげます。

新秩父宮ラグビー場

SMBC Olive SQUARE

SMBCグループは、2030年開業予定の新秩父宮ラグビー場のトップパートナーに就任しました。施設の副名称を「SMBC Olive SQUARE」とし、来場者にはキャッシュレス化等を通じてSMBCグループの先進性を体験していただくほか、スポーツ・エンタメにとどまらず、各種実証実験や異業種交流の場としても活用し、新たなビジネスの創出につなげていきます。



人権尊重体制の高度化

変化し続ける世界の状況を踏まえながら、企業活動と人権への対応について、不断の見直しを行っています。2025年度は、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「対話救済プラットフォーム」による救済の枠組をグループベースへ拡大しました。また、自社のみならず外部業者取引における人権リスク対応も強化しています。



幸せな成長 — 心豊かな成長を日本から世界へ —

経済の発展とともに地球や社会の課題が解決する「幸せな成長」に向け、先進的かつ独創的なアプローチで挑み続けていきます。

産業活性化への取組

新産業の創出や既存産業の構造転換を強力に後押しします。

● 新産業創出支援

2025年9月、三井住友銀行は米国で商業用核融合炉の開発を進めるスタートアップへ出資しました。本分野のスタートアップへの投資は、三井住友銀行として初となります。

出資先の持つ技術や知見を根拠に、本邦における核融合発電の早期商用化・産業化を支援していきます。

● 既存産業の構造転換の後押し

日本の食料安全保障と食農産業の持続的成長に貢献するため、「次世代アグリビジネス協議会」を設立しました。農業法人等の資金調達や経営人材確保、農地集積等の課題解決を支援し、農業を成長産業へと変えていきます。

少子高齢化への対応

少子高齢化社会の中で生じる不安の解消を、金融・非金融両面からサポートします。

● 金融面でのサポート

人生100年時代において、ライフステージに合わせた資産形成・資産管理を、銀証信一体で支援します。特に、20～30代の若年層に対しては、預金や積立商品の提供を通じた資産形成をサポートします。

また、相続時の事務負担を軽減すべく、業界横断での手続一元化プラットフォーム「みらいたすく」の構築にも着手しています。

● 非金融面でのサポート

お客さまとご家族の健康で生きがいのある毎日を支援するため、ライフサポートサービスの提供にも注力しています。「SMBCエルダープログラム」では、銀行サービスから提携企業による各種暮らしのサービスまで、SMBCコンシェルジュが寄り添いながら安心して豊かな生活の実現をお手伝いします。

デジタルイノベーション

先進的なデジタル金融インフラが強固な経済成長基盤とより便利な暮らしを創出します。

● 個人・法人向けデジタル金融インフラ

「Olive」は、個人のお客さまに、口座・決済・金融機能をワンプラットフォームで提供し、金融取引をより身近なものへと変革しています。

「Trunk」は、中小企業や新設法人のお客さま向けのデジタル総合金融サービスで、スピードや利便性、経理業務の効率化等の面で、デジタルならではの先進性を提供しています。

● 移動を支えるタッチ決済乗車サービス

三井住友カードが提供する「stera transit」は、クレジットカード機能による公共交通機関でのタッチ乗車を実現するとともに、交通事業者のコスト削減や利用データ分析にも貢献しています。海外からの旅行者の移動・観光拡大にも寄与し、地域経済の活性化にもつながっています。



INTERVIEW 社会的価値創造に挑む社員

宇宙を「社会インフラ」へ、 日本の宇宙産業のサプライチェーン構築

武田: 衛星ブロードバンド通信や防災・安全保障領域での活用等、宇宙利用の需要が拡大する中、日本では宇宙空間への輸送手段を海外に依存していることによる機会損失が課題となっています。三井住友銀行は2025年7月、インターステラテクノロジズへ出資し、サプライチェーン構築支援で提携しました。不確実性の高い領域でもリスクを取る意義を信じ、出資に至りました。その根底には、宇宙産業の発展を支えるだけでなく、優れた技術を持ちながら後継者不足に直面する中小企業を成長領域につなげたいという思いがありました。

佐藤: 将来の基幹産業として宇宙ビジネスを育成し、次の豊かな社会を創造するため、SMBCグループは何をすべきかという問題意識から検討を始めました。三井住友銀行として初の宇宙関連スタートアップへの出資であり、既成概念の延長では整理できない案件の意義やリスクについて、関連部署と議論を重ね、社会的価値と潜在的リスクを多角的に分析しました。新たな挑戦には新たなリスクは避けられません。新たな挑戦に伴うリスクを見極めながら、「攻め」を支える「守り」の視点を大切に、宇宙産業の育成を通じた社会的価値の創造に取り組めます。



三井住友銀行
スタートアップ推進部
グループ長

武田 悠紀



三井住友銀行
社会的価値創造推進部
ダイレクター

佐藤 裕人



詳細はこちらをご覧ください。

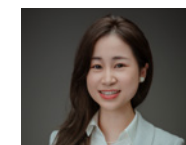
https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/interview/2508.html

信用の壁に直面する中国農村部の人々に 公正な資金調達の機会を提供

魏: 中国の農村部では、依然として農民や女性、小規模事業者が正規の金融サービスを利用しにくいという課題があります。この解決に強い使命感を持って取り組む現地企業と共同し、「共同信託」の手法を用いて、同社が持つ農村部へのローン債権を裏付けとする金融商品を組成し、機関投資家等から資金を調達する仕組みを構築しました。

張: 新たな商品、かつ裏付け資産に多種多様なローンを含むため、リスク予測や管理が極めて複雑でした。さまざまな関係者と連携し解決策を見出し、約6億元を農村部に届けました。グループ全体のポートフォリオから見れば微々たるものですが、中国農業セクターへの本格的な投資拡大への第一歩となりました。

常: 金融の真価は、資金提供だけではなく、データや技術、そして信頼とリスク管理の知見を組み合わせ、お客さまの成長につながるような仕組みを構築し、社会的価値を向上させていくことに考えています。



三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept.

魏 李文



三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept.

張 琼雯



三井住友銀行(中国)有限公司
Investment Banking Dept.

常 彭斯琦



詳細はこちらをご覧ください。

https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/interview/2505.html

業績と財務状況

連結業績サマリー

(億円)

	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	2025年度
連結粗利益	29,207	29,811	28,462	27,686	28,062	29,455	31,702	37,388	41,267	48,447
資金利益	13,586	13,902	13,314	13,069	13,352	15,280	17,178	18,807	23,382	27,196
役務取引等利益+信託報酬	10,171	10,705	10,646	10,881	10,989	12,055	12,257	14,902	15,689	18,323
特定取引利益+その他業務利益	5,450	5,203	4,502	3,736	3,721	2,120	2,267	3,679	2,196	2,928
営業経費	18,124	18,162	17,151	17,396	17,471	18,211	19,492	22,506	24,020	26,515
経費率	62.1%	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%	61.8%	61.5%	60.2%	58.2%	54.7%
持分法による投資損益	246	390	611	561	250	285	555	720	(55)	1,377
連結業務純益	11,329	12,038	11,923	10,850	10,840	11,529	12,764	15,602	17,193	23,309
与信関係費用	1,644	942	1,103	1,706	3,605	2,744	2,102	2,740	3,445	3,884
株式等損益	550	1,189	1,163	805	926	2,091	1,559	2,498	5,098	4,461
その他	(176)	(645)	(631)	(628)	(1,050)	(469)	(612)	(699)	(1,651)	(852)
経常利益	10,059	11,641	11,353	9,321	7,110	10,406	11,609	14,661	17,195	23,034
特別損益	(266)	(553)	(117)	(434)	(388)	(1,110)	(625)	(1,238)	(195)	(516)
法人税等	1,710	2,705	3,314	1,677	1,563	2,145	2,821	3,737	5,131	6,669
非支配株主に帰属する当期純利益	1,018	1,040	655	171	31	84	105	57	89	18
親会社株主に帰属する当期純利益	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128	7,066	8,058	9,629	11,780	15,830

*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

業績と財務状況

連結貸借対照表サマリー

(億円)

	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末 ^{*1}	2020年度末	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
資産の部合計	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	3,285,111
貸出金	802,373	729,459	779,792	825,176	851,327	908,341	984,041	1,070,139	1,111,362	1,176,292
有価証券	246,318	257,127	243,380	271,288	365,490	385,387	332,132	371,428	407,610	399,741
負債の部合計	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	3,125,780
預金	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	1,856,742
譲渡性預金	118,809	112,203	111,655	101,804	125,706	130,698	130,256	146,723	171,754	156,671
純資産の部合計	112,343	116,129	114,516	107,849	118,990	121,973	127,911	148,000	148,415	159,331
株主資本	81,191	86,370	90,544	93,543	95,134	99,386	103,084	106,300	112,090	117,520
利益剰余金	50,368	55,526	59,922	63,363	64,926	69,165	74,236	78,435	82,902	88,711
その他の包括利益累計額	16,125	17,534	17,139	13,657	23,131	21,596	23,721	40,301	34,944	40,334
非支配株主持分	14,993	12,196	6,785	629	708	976	1,095	1,389	1,373	1,471

財務指標等

総自己資本比率(国際統一基準)	16.93%	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%	16.56%	15.98%	15.29%	15.18%	15.69%
Tier1比率(国際統一基準)	14.07%	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%	15.46%	14.94%	14.33%	14.23%	14.49%
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	12.17%	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%	14.45%	14.02%	12.91%	12.44%	12.41%
1株当たり配当金(円) ^{*2}	50	57	60	63	63	70	80	90	122	157
配当性向	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%	40.7%	40.4%	37.1%	40.3%	38.0%
ROE(株主資本ベース)	9.1%	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%	7.3%	8.0%	9.2%	10.8%	13.8%
ROE(東証基準ベース)	7.6%	7.3%	6.9%	6.6%	4.5%	5.9%	6.5%	7.0%	8.0%	10.4%

マーケットデータ

日経平均株価(円)	18,909	21,454	21,206	18,917	29,179	27,821	28,041	40,369	35,618	51,064
為替レート(米ドル/円)	112.19	106.25	111.00	108.81	110.71	122.41	133.54	151.33	149.53	159.90

^{*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、貸出残高の増加や金利上昇の追い風を受けた国内資金利益の増益に加え、活発なコーポレートアクションの捕捉や資産運用・決済ファイナンスビジネスの好調等に伴う手数料収入の増加等により、前年比7,179億円増益の4兆8,447億円となりました。

営業経費は、インフレ影響や円安による為替影響に加え、収益連動経費の増加等を要因に前年比2,496億円増の2兆6,515億円となりました。一方、コスト削減施策等、適切な経費コントロールやトップラインの伸長により、経費率は前年比3.5%低下し、大幅な改善となりました。

持分法による投資損益は、2024年度に実施したVPBank・FE Creditにおけるのれん減損処理が剥落したことを主因に、前年比1,432億円増益の1,377億円となりました。

与信関係費用は、中東情勢の悪化に対するフォワードルーキング引当の計上に加え、OTO／SOFの不良債権の一括処理を実施した結果、前年比439億円増の3,884億円となりました。

株式等損益は、Kotak株式の売却益を計上した一方、大口含み益銘柄の政策保有株式の売却益剥落や東亜銀行株式の売却に伴う損失を計上した影響で、前年比638億円減益の4,461億円となりました。

その他、米州銀行子会社再編、睡眠預金の抜本引当等で損失を計上しましたが、親会社株主純利益は前年比4,050億円増益の1兆5,830億円となりました。

このように、良好な事業環境の下、国内を中心に本業の好調が継続した結果、将来の収益力向上に向けた手当を実施したうえで、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3年連続で更新しました。

	(億円)	
	2025年度	前年比
連結粗利益	48,447	+7,179
営業経費	26,515	+2,496
持分法による投資損益	1,377	+1,432
連結業務純益	23,309	+6,116
与信関係費用	3,884	+439
株式等損益	4,461	(638)
経常利益	23,034	+5,839
親会社株主純利益	15,830	+4,050

主要グループ会社の業績 (左列:2025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	26,779	+4,213	807	+85
経費	11,860	+1,139	457	+31
業務純益	14,919	+3,075	351	+55
当期純利益	14,117	+3,431	264	+41

	SMBC日興証券*1		三井住友カード*2	
業務粗利益	5,864	+510	8,844	+660
経費	4,707	+238	6,270	+581
業務純益	1,157	+272	2,629	+801
当期純利益	1,283	+550	1,057	+1,700

	三井住友 DSアセットマネジメント 50%		三井住友 ファイナンス&リース*3 50%	
業務粗利益	516	+78	4,112	+1,053
経費	354	+19	1,792	+389
業務純益	163	+60	2,409	+632
当期純利益	58	+21	1,201	(138)

三井住友フィナンシャルグループの出資比率

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

*2 SMBCコンシューマーファイナンスの計数を含む

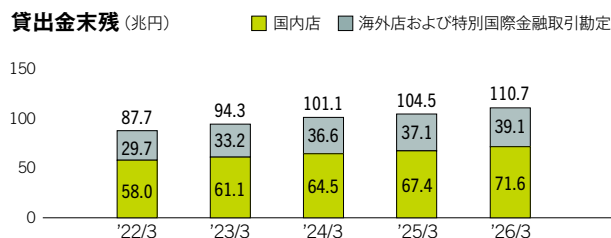
*3 内部管理ベース

業績と財務状況

連結貸借対照表サマリー

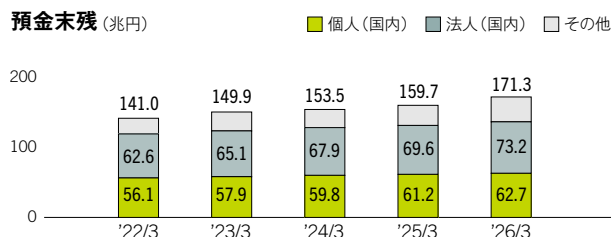
貸出金(三井住友銀行単体)

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6.2兆円増加し、110.7兆円となりました。



預金(三井住友銀行単体)

国内において、マーケット全体の預金増加幅が逡減していく環境の中、個人向けにはOliveを中心とした預金獲得施策の推進、法人向けには的確な運用ニーズの捕捉や



柔軟な金利運営を実施することで、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11.6兆円増加の171.3兆円となりました。

国内預貸金利回差(三井住友銀行単体)

貸出金利回から預金等利回を差し引いた、預貸金利回差は、国内政策金利の上昇を主因に、前年比0.18%上昇の1.14%となりました。

国内預貸金利回差の推移 (%)

	2025年度					2024年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回	1.26	1.30	1.34	1.47	1.34	1.02
預金等利回	0.18	0.19	0.19	0.26	0.20	0.06
預貸金利回差	1.08	1.11	1.15	1.21	1.14	0.96

有価証券

その他有価証券の残高は、担保目的で保有していた短期国債が減少したこと等により、期末残高は前年度末比4兆9,745億円減少の34兆8,023億円となりました。評価損益は、株価の上昇を主因に前年度末比4,142億円増加の3兆2,202億円となりました。

その他有価証券の評価損益

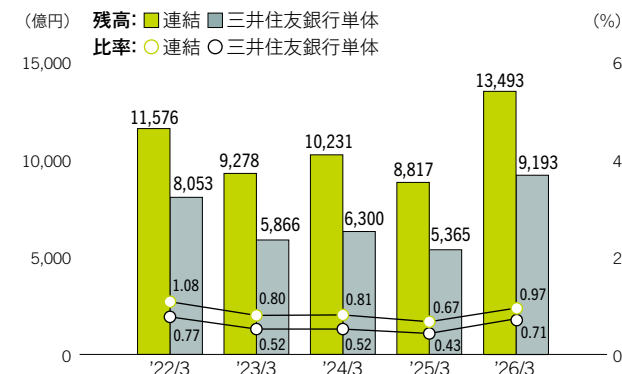
(億円)

	残高		評価損益	
	2025年度末	前年度末比	2025年度末	前年度末比
国内株式	35,033	+4,581	24,972	+5,363
国内債券	75,567	(63,368)	(2,712)	(1,264)
その他	237,423	+9,042	9,943	+43
合計	348,023	(49,745)	32,202	+4,142

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、海外大口先の劣化を主因に前年度末比4,676億円増加し、1兆3,493億円となりました。また、不良債権比率も前年度末比0.30%上昇し、0.97%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、利益蓄積に加え、株価上昇により保有株式にかかるその他有価証券評価差額金が増加したことを主因に、前年度末比9,589億円増加し、12兆5,440億円となりました。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から増加し、それぞれ14兆6,559億円、15兆8,659億円となりました。

リスクアセット

国内の貸出金残高の増加や円安による為替影響により信用リスクアセットが増加したことを主因に、リスクアセットは前年度末比7兆9,611億円増加の101兆782億円となりました。

自己資本比率

左記の結果、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12.41%、総自己資本比率は15.69%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

デリバティブ取引やレポ取引の残高増加等を主因に総エクスポージャーは増加しましたが、Tier1資本も増加しており、レバレッジ比率は5.00%と所要水準を満たしています。

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23.86%、総エクスポージャーベースで9.51%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)

	2025年度末	2024年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	125,440	115,851	+9,589
その他Tier1資本	21,119	16,737	+4,382
Tier1資本	146,559	132,588	+13,971
Tier2資本	12,101	8,853	+3,248
総自己資本	158,659	141,441	+17,218
リスクアセット	1,010,782	931,171	+79,611

普通株式等Tier1比率	12.41%	12.44%	(0.03%)
Tier1比率	14.49%	14.23%	+0.26%
総自己資本比率	15.69%	15.18%	+0.51%

レバレッジ比率

レバレッジ比率	5.00%	5.01%	(0.01%)
---------	-------	-------	---------

外部TLAC比率

リスクアセットベース	23.86%	23.61%	0.25%
総エクスポージャーベース	9.51%	9.60%	(0.09%)

総エクスポージャー

総エクスポージャー*	2,927,465	2,644,262	+283,203
------------	-----------	-----------	----------

*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



共働き・共育て支援に優れた
上場企業として認定
経済産業省・東京証券取引所



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



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



社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

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。



Signatory of:



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。（2026年6月末時点）

GPIF選定インデックス

2026 CONSTITUENT MSCI JAPAN *4
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



2026 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU *4
ESG SELECT LEADERS INDEX



FTSE4Good

2026 CONSTITUENT MSCI JAPAN *4
ESG SELECT LEADERS INDEX

*1 主要グループ会社5社が取得

*2 主要グループ会社7社が取得（3段階：2社、2段階：5社）

*3 主要グループ会社4社が取得

*4 The inclusion of Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc in any MSCI Index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc by MSCI or any of its affiliates. The MSCI Indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI Index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

株主・投資家の皆さまとともに

綿密なコミュニケーション

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。

機関投資家・アナリストとのエンゲージメントを通じて得たフィードバックは積極的に経営戦略や情報開示に反映し、日本証券アナリスト協会が主催する「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」においては、2024年から2年連続、6度目の銀行部門第1位を受賞しました。

対話実績（2025年度）

株主総会	1,246名参加*1
機関投資家・アナリスト向け説明会	15回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	702回実施
うち役員実施	146回実施
うち海外投資家	476回実施
うちSR面談	16回実施
証券会社主催カンファレンス	6回参加
個人投資家向け説明会	2回開催

*1 インターネット同時中継の視聴者761人を含む

投資しやすく、持ち続けたくなる銘柄へ

より多くの株主・投資家の皆さまにSMBCグループの長期的な成長戦略を評価していただき、当社株式を長期保有していただけるような関係を構築していきたいという思いから、株式分割による投資単位の引き下げの実施とOliveユーザーである株主さまへの優待の開始を決定しました。

株式分割

皆さまにとって投資しやすい環境を整備するため、2026年9月30日を基準日として、同年10月1日付で当社普通株式の投資単位を引き下げます。

分割割合

1 対 2

株主優待

当社株式を長期にわたって保有することの魅力を高めるだけでなく、SMBCグループが提供する総合金融サービスであるOliveをご利用いただくことを通じて、株主の皆さまに当社の事業をより身近に感じていただくことを目指しています。

① Vポイントの付与

保有株式数*2	継続保有期間	付与ポイント
100株～	1年～	5,000pt
1,000株～	5年～	30,000pt

② 定期預金金利上乘せ

円定期預金 3ヵ月物

＋年1.0%

（税引後 ＋年0.79685%）

③ 協賛イベント等へのご招待

*2 初回基準日である2026年9月30日時点の株式数。2027年以降は2026年10月1日付で行う株式分割を反映

株主優待の詳細は当社Webサイトをご覧ください →



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得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の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：2025年度（2025年4月～2026年3月）

一部に2026年4月以降の情報も含まれます。

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

2026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」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。

