

# SMBC GROUP REPORT

# 2020

統合報告書  
ディスクロージャー誌 **本編**

# MISSION & VISION

SMBCグループは、  
これまでも、金融サービスを中心に社会の健全な発展に貢献すべく努めてきました。  
こうした姿勢を改めて明確なものにするため、2020年4月、  
経営理念に「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」を追加しました。

**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**

すべての役職員が共有すべき価値観

# N & FIVE VALUES

また、「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」を  
新たなビジョンとして掲げるとともに、  
グループすべての役職員が共有すべき価値観であるFive Valuesを見直しました。  
以下の新たな経営理念体系の下、金融サービスにとどまらないさまざまな取組を、  
より一層の深度で行っていくことで、自らの社会的使命を果たしていきます。

お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する  
事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る  
勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る  
社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する

最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展する  
グローバルソリューションプロバイダー

INTEGRITY	プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち誠実に行動する
CUSTOMER FIRST	お客さま起点で考え、一人ひとりのニーズに合った価値を提供する
PROACTIVE & INNOVATIVE	先進性と独創性を尊び、失敗を恐れず挑戦する
SPEED & QUALITY	迅速かつ質の高い意思決定と業務遂行により、競合との差別化を図る
TEAM “SMBC GROUP”	多様性に富んだ組織の下で互いを尊重し、グループの知恵と能力を結集する



## 編集方針

SMBCグループでは、グループの概要、事業戦略および経営基盤等について、財務情報、非財務情報の両面からステークホルダーの皆さまに簡潔にご説明するため、「SMBC GROUP REPORT 2020」を作成しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク」等を参照しています。なお、詳細なデータ等に関しては、「SMBC GROUP REPORT 2020 資料編」をご覧ください。また、サステナビリティへの取組については、ウェブサイトでごく詳しく説明しています。

本資料（ディスクロージャー誌本編および資料編）は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明資料）です。本資料には、当社グループの財政状態および経営成績に関する当社グループおよびグループ各社経営陣の見解、判断または現在の予想に基づく、「将来の業績に関する記述」が含まれております。多くの場合、この記述には、「予想」「予測」「期待」「意図」「計画」「可能性」やこれらの類義語が含まれますが、この限りではありません。また、これらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであり、実際の業績は、本資料に含まれるもしくは、含まれるとみなされる「将来の業績に関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績に影響を与えるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、保有株式にかかるリスク、不良債権残高および信用関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合併事

業・提携・出資・買収および経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク等です。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」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものを参照ください。

## 報告対象

期間：2019年度（2019年4月～2020年3月）

一部に2020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

2020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



# CONTENTS

## SMBCグループについて

---

- 004 新型コロナウイルス感染症への対応
- 006 SMBCグループの沿革
- 008 財務ハイライト
- 009 ESGハイライト
- 012 SMBCグループの価値創造プロセス

## ステークホルダーの皆さまへ

---

- 014 CEOメッセージ
  - 026 新中期経営計画の基本方針
  - 028 カラを、破ろう。
- 030 CFOメッセージ
  - 036 新型コロナウイルス感染症による業務影響
- 038 社外取締役座談会

## 価値創造のための事業戦略

---

- 044 グループ体制
- 046 リテール事業部門
- 050 ホールセール事業部門
- 054 グローバル事業部門
- 058 市場事業部門

## 価値創造を支える経営基盤

---

- 064 コーポレートガバナンス
  - 072 SMBCグループ・グローバル・アドバイザー
  - 074 三井住友フィナンシャルグループの取締役
- 078 サステナビリティ経営の実践
- 084 お客さま本位
- 087 内部監査
- 088 リスク管理への取組
- 092 コンプライアンス体制
- 094 人事戦略
- 098 IT戦略
- 100 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 102 業績と財務状況



「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。

# 新型コロナウイルス 感染症への対応

新型コロナウイルス感染症（以下、本感染症）の世界的流行により、市民生活や経済活動に広く甚大な影響が生じている状況を踏まえ、SMBCグループでは、お客さまや従業員の健康と安全の確保を徹底するとともに、金融サービスの円滑なご提供を通じたお客さまの支援や、医学・医療関係機関の支援をはじめとする地域・社会への貢献活動に、グループ一丸となって取り組んでいます。



[https://www.smfg.co.jp/covid\\_19/](https://www.smfg.co.jp/covid_19/)

新型コロナウイルス感染症拡大を受けたSMBCグループの取組について、当社ウェブサイトに特設ページを設置していますので、詳細はこちらをご覧ください。

## お客さま

### 金融サービスの提供を通じたお客さまの支援

SMBCグループは、個人のお客さまの生活を支えるご融資・決済サービスや法人のお客さまの事業継続等、社会のインフラとして金融機関に求められるサービスを滞ることなく提供することを第一にした対応を進めています。たとえば、三井住友銀行では十分な安全措置を講じた上で、すべての支店・ATMの営業を継続しているほか、ご来店することなくさまざまな取引が行えるよう、各種オンラインサービスの充実を図っています。2020年4月の個人のお客さまのインターネットバンキングサービスの取引者数は、前年比で36%増加しました。また、お客さまの資金繰りを支えるため、個人・法人いずれのお客さまに対しても、通常より金利水準を抑えた貸出や返済期間の延長等、柔軟な対応を行っています。これらに加え、医療関連のベンチャー企業等をサポートする新たな投資ファンドの立ち上げ、ベンチャー企業のプロモーション支援等を目的とする短期ピッチコンテスト「SMBCスタートアップ支援プログラム」の開催、テレワークに関するサービスの費用を一部支援する中小企業向けの「テレワーク導入支援プログラム」の開始等、本感染症の拡大により顕在化した社会課題の解決に貢献すべく、さまざまな取組を行っています。

## 従業員

### 感染拡大防止・金融サービスの継続的な提供に向けた取組

感染拡大を防止するとともに、お客さまの安全・安心を確保しながら、社会のインフラとして必要な業務を継続するためにも、SMBCグループの役職員およびその家族の健康を守ることが重要であり、国内外においてさまざまな取組を行っています。

お客さまの窓口となる営業拠点においては、飛沫感染防止用のアクリル板を設置する等の感染防止対策を行っているほか、コールセンターや事務・決済処理を行う拠点では、従業員を2チーム以上に分ける「スプリット・オペレーション」を行いながら、業務に継続的に取り組めるよう努めています。緊急事態宣言下では、グループ各社において、円滑な業務継続のために出勤せざるを得ない従業員を除き、原則在宅勤務または自宅待機とする等、雇用および給与は維持した上で、可能な限り出勤者を抑制しました。併せて、従業員の日々の健康状態の把握に努めながら、育児が必要となった従業員等に対するテレワーク・特別休暇取得の推奨や妊娠している従業員への特別有給休暇の付与、専門家によるメンタルヘルスを含めた健康相談窓口の設置等、従業員およびその家族の健康管理にも配慮しています。

## 地域・社会

### 地域・社会への貢献

SMBCグループでは、本感染症対策として総額15億円の寄付のほか、お客さまとともに取り組む支援活動を行っています。

#### 医学研究・医療活動に対する支援

本感染症をはじめとする、新たな感染症に対する有効な治療法確立に向けたウイルスの挙動や特性を解明する研究を支援するために、「京都大学iPS細胞研究所」に5億円の寄付を行っています。この寄付は、同所が自治体・病院・研究機関と連携して実施する本感染症に関する大規模な疫学調査等に役立てられています。

#### 新興国における医療・教育の充実に対する支援

本感染症への対応を含めた、新興国における医療・教育体制の充実に対する貢献活動の一環として、「日本ユニセフ協会」に1億円を寄付しました。本件寄付を通じて、当社のグループ会社であるBTPNが事業を行うインドネシアにおいて、医療体制の整備等に貢献していきます。

#### 文化・芸術の振興に対する支援

本感染症の拡大により、豊かな社会に欠かすことができない文化・芸術活動にもさまざまな影響が生じています。そのため、文化・芸術の振興に対する貢献活動の一環として、全国37のオーケストラ団体を支援するために、「公益社団法人日本オーケストラ連盟」に1億円を寄付しました。支援先のオーケストラとともに、音楽を通じて人々に安らぎと勇気を与える企画を進めていきます。

#### 「SMBC at HOME」プロジェクトを実施

お客さまが社会貢献に参画できる取組として、三井住友銀行が提供するインターネットバンキングサービスの対象取引を行った個人および法人のお客さまの数に応じて本感染症対策に関する寄付を行う「SMBC at HOME」プロジェクトを実施しています。



### 京都大学iPS細胞研究所へのSMBCグループからの寄付について

#### 新型コロナウイルス感染症の早期終息に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響はまだまだ続いており、一刻も早いワクチンや治療薬の開発が望まれます。しかしながらこれらの開発には時間を要するため、本感染症との闘いは持久戦であると考えています。

このような状況下、SMBCグループから京都大学iPS細胞研究所に対する機器の寄贈のお申し出をいただきました。おかげさまで、地方自治体や研究機関との連携等、早期にさまざまな研究を開始することが可能となり、貴社のご支援に厚く御礼を申し上げます。本感染症の早期終息に向けて、SMBCグループをはじめ、多くの企業や個人が「今できること」に取り組まれていることを大変心強く感じております。

治療法の確立に向けては、ウイルスの挙動や特性を把握することが重要です。私たちも関連諸機関と連携しつつ、iPS細胞を活用した研究を通じて貢献してまいります。

一致団結し、自分を、周囲の大切な人を、社会を守りましょう。



京都大学iPS細胞研究所 所長

山中 伸弥

# SMBCグループの沿革

業務と地域のウィングを広げ、時代時代に応じてスピーディーに力点を変えることで、数々の難局を乗り越え、経営基盤の質を強化してきました。

## 業務のウィング拡大



1590年  
蘇我理右衛門(住友  
政友の姉婿)が銅精錬  
を開業



1673年  
三井高利が  
三井越後屋呉服店を  
開業



1895年  
住友銀行創業



1876年  
三井銀行創立

三井住友銀行発足

三井住友カード

三井住友ファイナンス&リース

SMBCフレンド証券

2018年1月にSMBC日興証券と合併

日本総合研究所

三井住友アセットマネジメント

SMBC日興証券

(旧日興コーディアル  
証券)

セディナ

オーエムシーカード、  
セントラルファイナンス、  
クオークが合併

SMBCコンシューマーファイナンス

(旧プロミス)

三井住友フィナンシャルグループ設立

Vietnam  
Eximbank  
(ベトナム)

東亜銀行  
(香港)

## 地域のウィング拡大

事業環境

国内

グローバル

● 金融再生プログラム開始  
→不良債権処理

● 証券仲介業の解禁

● ペイオフ解禁

● ゼロ金利政策解除

● 金融商品取引法施行

● 保険窓口販売の

全面解禁

● 日本郵政公社民営化

● 銀行・証券間の  
ファイアーウォール  
規制の緩和

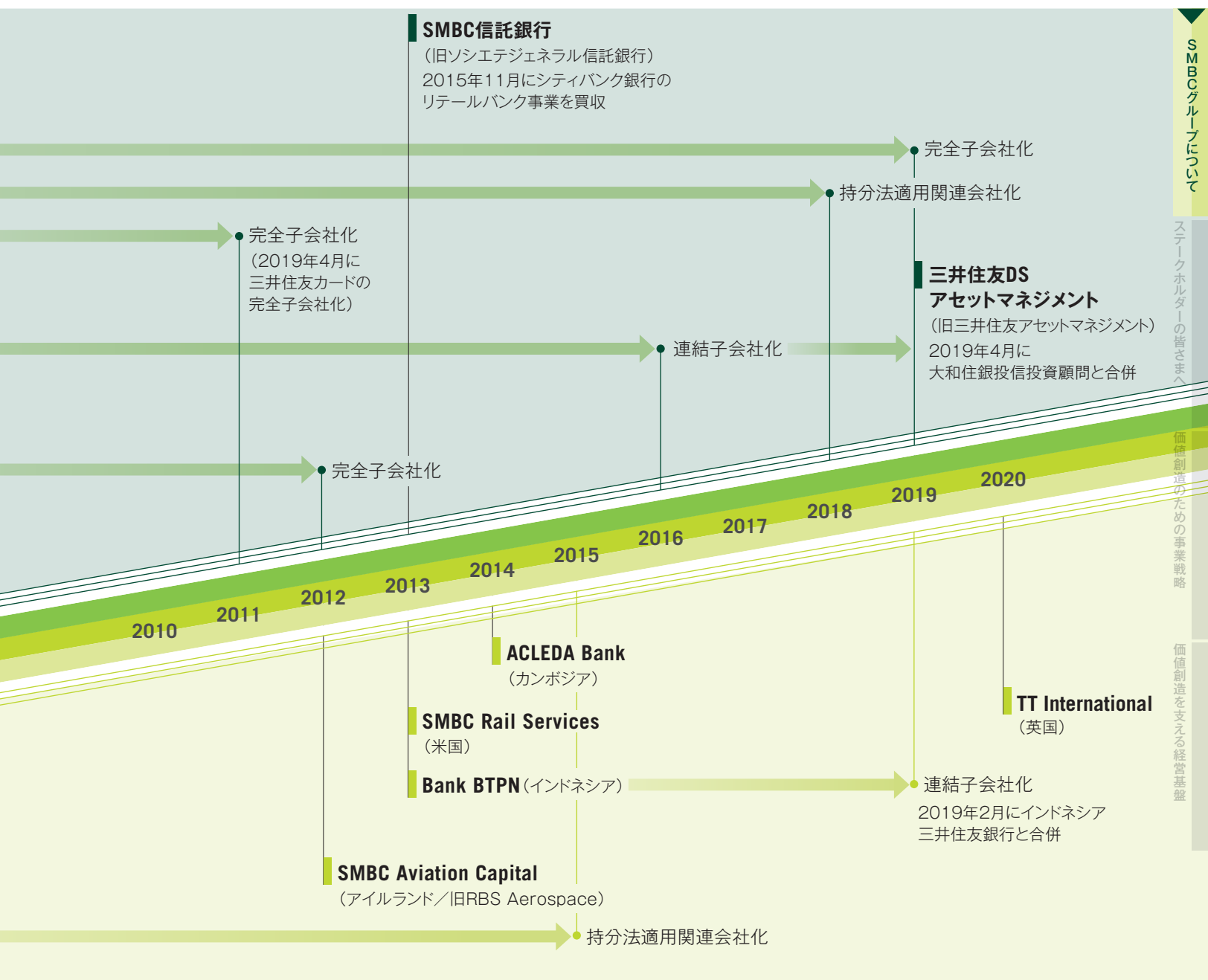
● ITバブル崩壊

● バゼルⅡ適用

● 米国でサブプライムローン問題発生

● リーマン・ショック発生





- アベノミクススタート
- 東日本大震災
- 量的・質的金融緩和政策導入
- NISA導入
- 消費税率8%へ引き上げ
- コーポレートガバナンス・コードの適用開始
- マイナス金利政策導入
- 顧客本位の業務運営に関する原則公表
- 働き方改革関連法成立
- 消費税率10%へ引き上げ

- 欧州債務危機
- 米ドッド・フランク法制定
- パーゼルⅢ適用
- 米国で政策金利を  
9年半ぶりに引き上げ
- パーゼルⅢ最終化合意
- 新型コロナウイルス  
感染症の流行
- 米中貿易摩擦
- 英国のEU離脱

# 財務ハイライト

## 親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)

10,000

7,039 億円

5,000

0

'15

'16

'17

'18

'19

(年度)

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う減益影響があった一方、海外金利の低下局面を捉えた債券売却益の計上や第3四半期までの与信関係費用の低位推移、税コスト負担の減少等から、目標の7,000億円を上回りました。

## ROE (株主資本を分母にして算出)

(%)

10

7.6 %

5

0

'15

'16

'17

'18

'19

(年度)

中期経営計画を着実に推進し、親会社株主純利益が目標を上回ったことから、財務目標の「7~8%程度」を達成しました。

## 経費率

(%)

80

62.8 %

60

62.0 %  
(除く再編影響)≈  
0

'15

'16

'17

'18

'19

(年度)

グループベースでのコストコントロールに継続して取り組む一方、規制対応コストの増加や海外ビジネスにおける継続的な資源投入もあり、再編影響を除く経費率は、2016年度比でほぼ横ばいにとどまりました。

## 普通株式等Tier1比率 (パーゼルⅢ完全実施基準)

(%)

20

15.55 %

15

≈  
0

'16/3

'17/3

'18/3

'19/3

'20/3

海外ビジネスにおける資源投入や新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う株価下落によるその他有価証券評価差額金の減少、お客さまへの資金繰り支援によるリスクアセット増加等から前年比で0.82%低下しましたが、所要水準を大きく上回る高い水準を維持しています。

## 普通株式1株当たり配当金

(円)

200

190 円

100

0

'15

'16

'17

'18

'19

(年度)

中期経営計画の施策が順調に進捗し、親会社株主純利益が業績目標を上回ったことや配当性向目標40%の達成に向けて、前年度実績および公表予想から10円の増配となる、1株当たり190円としました。

## 外部格付 (2020年6月末現在)

	持株会社		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)	A+	—	AA-	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA-	—	AA	J-1+

# ESGハイライト

## 社外からの評価

ディスクロージャー  
2019年度 優良企業



ディスクロージャーに対する姿勢や取組が評価  
日本証券アナリスト協会  
日本IR協議会



ESG金融に積極的に取り組む金融機関に  
SMBC日興証券と三井住友銀行が認定  
環境省



企業価値向上に向けた  
「攻めのIT経営」に取り組む企業に認定  
経済産業省  
東京証券取引所



女性活躍推進銘柄に5度認定  
経済産業省  
東京証券取引所



LGBT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4度認定  
経済産業省



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

## 国内外のイニシアチブへの賛同

SMBCグループは、グローバル社会の一員として、金融機関の持つ社会的影響力を踏まえ、  
以下のような国内外のイニシアチブ（企業活動の行動指針・原則）に賛同しています。



# ESGハイライト

## Environment

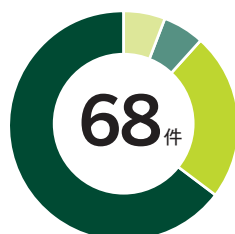
詳細はP080へ

### 再生可能エネルギー関連の プロジェクトファイナンス

年間CO<sub>2</sub>削減量

**17,643** 千t-CO<sub>2</sub>

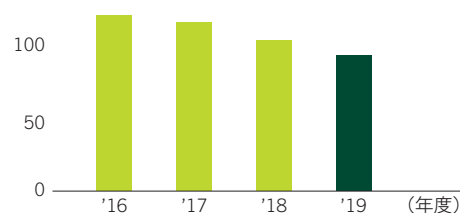
■水力 ■バイオマス ■太陽光 ■風力



### CO<sub>2</sub>排出量(床面積当たり)

**97** t-CO<sub>2</sub>/千m<sup>2</sup>

(t-CO<sub>2</sub>/千m<sup>2</sup>)  
150



\* 2019年度は速報値

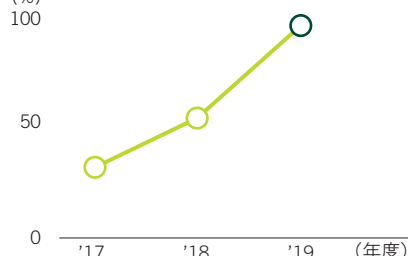
## Social

詳細はP082、P095へ

### 育児休業取得率(男性)

**100** %

(%)  
100

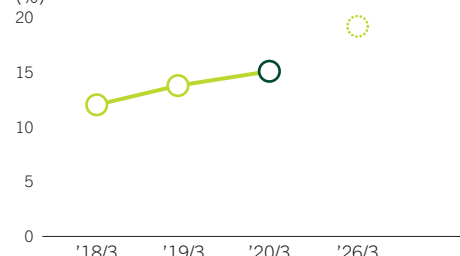


\* 集計対象は三井住友銀行

### 女性管理職比率

**15.3** %

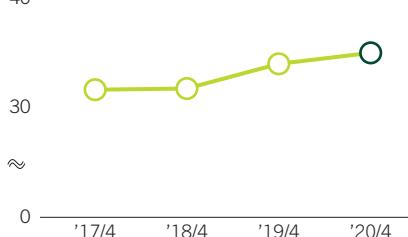
(%)  
20



### 海外拠点の部店長ポストにおける 現地採用従業員の比率

**35** %

(%)  
40

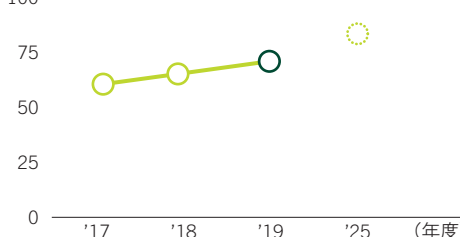


\* 集計対象は三井住友銀行とその主要関係会社の海外拠点

### 有給休暇取得率

**74.7** %

(%)  
100





# Governance

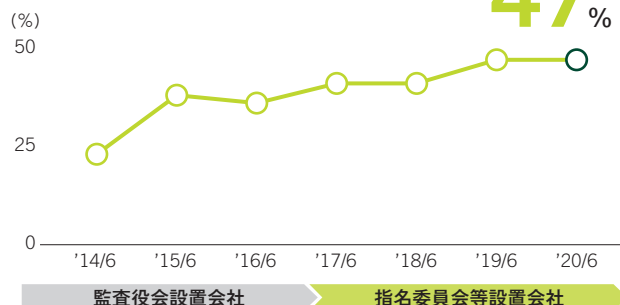
詳細はP064へ

## コーポレートガバナンス体制

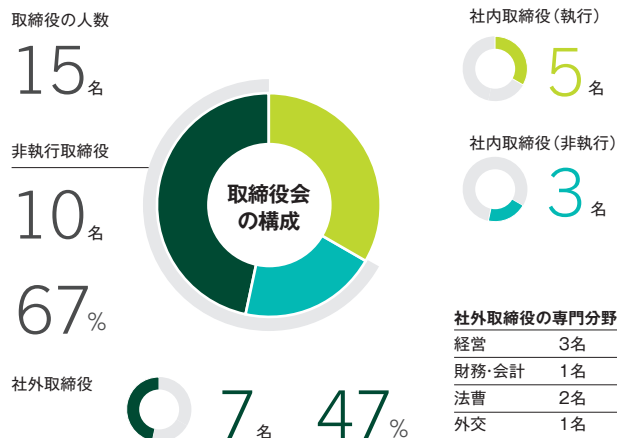


\* 監査委員会はグループCAEの人事異動に関する同意権を有する

## 社外取締役比率の推移



## 取締役会の構成



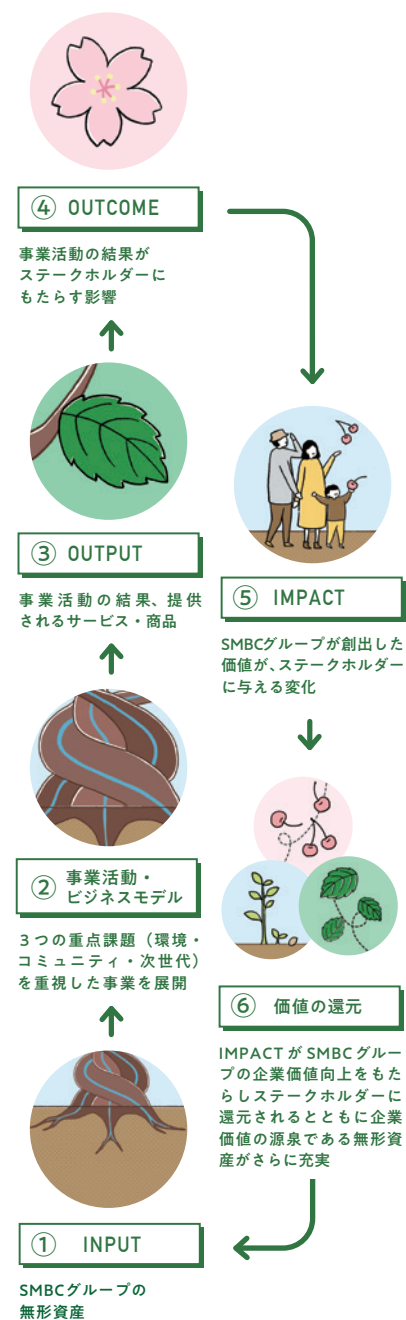
## ESGインデックスへの組入

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。(2020年6月末時点)



# SMBCグループの価値創造プロセス

## SMBCグループの価値創造サイクル



## サステナビリティの定義

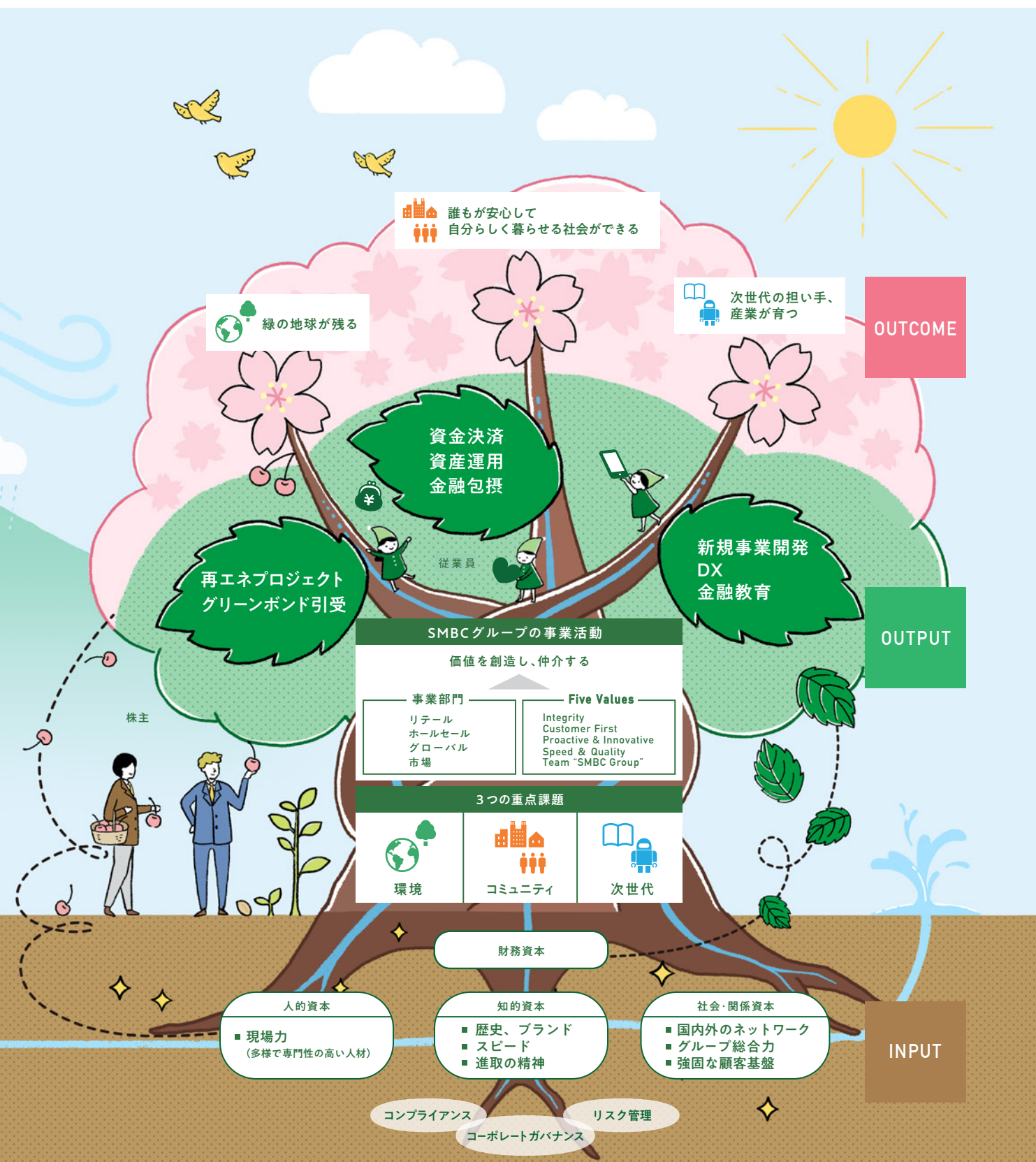
現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、将来の世代にその社会を受け渡すこと

気候変動  
地政学リスク  
人口動態の変化  
消費者行動の変化

IMPACT

社会・お客さま

企業価値の源泉となっている過去から受け継いだ土壌（無形資産）を豊かにし続けることがサステナビリティ経営



MESSAGE FROM THE GROUP CEO

# 未来を切り拓く

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

太 田 純

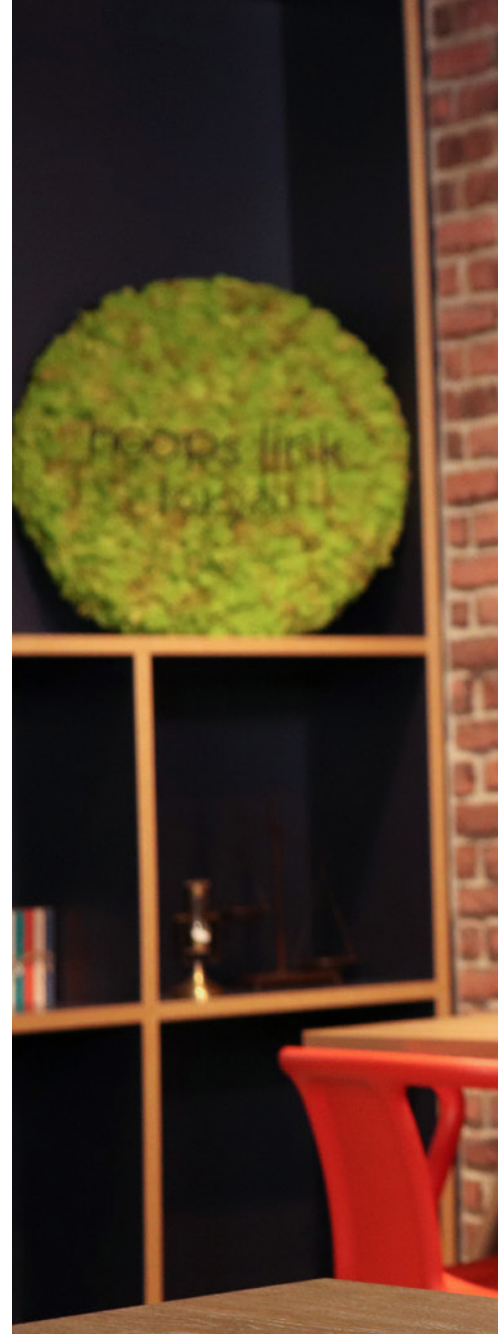
## 「想定外」を乗り越える

世界が大きく揺れています。新型コロナウイルス感染症は、瞬く間に世界中へ拡がり、今も各国で甚大な被害をもたらしています。年始の段階で、この新たな感染症の影響がここまで拡大すると予見できていた人はいないでしょう。まさに「想定外」の事象と言えます。しかし、ここ数年、この「想定外」というフレーズを聞く機会が増えてきたのではないのでしょうか。「100年に一度」レベルであるはずの大規模な自然災害が、ほぼ毎年のように起きており、前回の米大統領選やBrexitの国民投票も、事前の予想を覆す結果でした。



## P004

新型コロナウイルス  
感染症への対応







これらをすべて「想定外」と片づけるのは容易ですが、果たして本当に「想定外」だったのか。新型コロナウイルス感染症以前にも、人類はコレラ、天然痘、SARSといった新たな感染症と何度も闘い乗り越えてきましたが、今回、パンデミックがかくも急速かつ全世界的に広がったのは、これまで我々が恩恵を受けてきたグローバリゼーションが持つ負の側面が顕在化したためと考えられます。同様に、激甚化する自然災害の背景には地球温暖化の進行があり、ポピュリズム台頭の根底には、これまでの戦後経済発展の

## MESSAGE FROM THE GROUP CEO

礎となってきた民主主義の揺らぎや限界といった構造変化があったと言えるでしょう。つまり、ここ数年我々が目の当たりにしている出来事は、遠からず起こり得る事象だったとも言えるわけであり、持続的な成長に向けては、ブラックスワンによって経営環境が激変したとしても柔軟に適応して乗り越えることができるように、日頃よりビジネスモデルを進化させ、組織としてのさらなる高みを目指していくことが重要と考えています。

---

世界がかくも混乱する中においても、  
一歩立ち止まって  
物事を冷静に鳥瞰し、  
時代の中長期的なトレンドを見極める、  
そんな経営の舵取りが求められています。

---

その一方で、こうしたリスクを過剰に深刻なものと捉えたり、歪曲して認識したりすることは、時代の潮流や経営の方向性を見誤る元凶とも成り得ます。新型コロナウイルス感染症は、人々の価値観を根底から変えるとも言われていますが、私は、このような時こそ、本当に変わるものと変わらないものを慎重に見極めなければならないと考えています。変わるものの代表例は、未来社会「Society 5.0」の実現に向けたデジタルシフトの加速でしょう。足元では、感染拡大抑制を目的にデジタル取引を選択するお客さまが増え、政府による緊急事態宣言が発令された2020年4月は、三井住友銀行で個人のお客さまによるリモート取引者数が前年比+36%、SMBクラウドサインで手掛ける電子契約は前月比10倍に急増しました。デジタル取引は、利便性やコスト面で優位である上、利用者の増加によるネットワーク効果によって便益がさらに拡大しますので、新型コロナウイルス感染症終息後も減少せず、むしろ加速度的に増加を続けるでしょう。一方で、世界の人々が何百年、何千年にわたって培ってきた習慣や生活様式、仕事や家族に対する価値観等は、そう易々と変わるものではありません。たとえば、フェイス・

トウ・フェイスのコミュニケーションなしに、お客さまのニーズや課題に真にマッチした提案ができるのか、生身の人間関係が希薄化する中で、若手従業員の育成やコーポレートカルチャーの伝承が可能か、といった点については、よく検証する必要があります。つまり、世界がかくも混乱する中においても、一歩立ち止まって物事を冷静に鳥瞰し、時代の中長期的なトレンドを見極める、そんな経営の舵取りが求められています。

## 巨大タンカーの舵を切る

経営環境の変化を乗り越えるためには、絶えず強靱かつ柔軟な組織を構築し、ビジネスモデルを進化させる必要がありますが、その鍵を握るのがイノベーションです。イノベーションと言うと、特定の天才による閃きを想像しがちですが、そうとは限りません。むしろ、小さな変革の種が組織全体から生まれるよう、従業員全員が新たなビジネスの創造に向けた挑戦を続けるカルチャーを醸成することが、我々の持続的な成長には重要だと考えています。

そのため、私は2019年4月の社長就任来、従業員に対して「カラを、破ろう。」と呼び掛け、前例や固定観念に囚われず、新しいことに積極的に挑戦するよう促してきました。社内で手を挙げた人には経営資源を渡して新会社を設立し、社長をやってもらいます。これまで9社設立していますが、今後も「社長製造業」として社内起業を後押ししていきます。ニュースで大きく採り上げられた「ドレスコードフリー」も、従業員のマインドセットを変えることを企図しています。一人ひとりが風通しの良い組織の中で自由に夢を追えるような企業カルチャーを目指します。

とは言え、これは簡単なことではありません。社長はそう言うけれども、実際に挑戦して失敗したら叱られるのでは、とためらう人は必ずいますし、変化を機会と捉えず、痛みと感じてしまう人が多いのも事実です。だからこそ、私は、同じメッセージを繰り返し発信し、社内起業の成功例を積み上げ、失敗を決して責めず、むしろ挑戦した勇気を称えることで、新たな分野に挑む従業員の背中を後押しし続けます。

SMBCグループは、世界で10万人もの従業員を抱える、船に例えるなら巨大タンカーのような組織です。そんな巨艦の舵を切ること。傍から見れば変化はゆっくりに見えるかもしれませんが、いざ正しい方向へと針路が定まり、しっかりと前へ進み出した時の推進力は、とても大きなものになると信じています。

**P028**

カラを、破ろう。

## グローバルソリューションプロバイダーへ向けて

---

では、我々の巨大タンカーは、どこへ向かって進むべきなのか。2020年4月、SMBCグループの目的地となるビジョンを、「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」へと刷新しました。

これは、お客さま・社会が抱えるさまざまな課題に応えるために、金融機能をさらに研ぎ澄ませるのはもちろんのこと、非金融領域も含めた質の高いソリューションの提供をグローバルベースで追求していくことで、グループとして持続的な成長を実現していきたい、という考えを反映したものです。

このビジョンの実現に向けて、我々が進むべき方向性は3つあります。

### 情報産業化

1つ目の方向性は、情報産業化していくということです。

情報やデータは、バランスシートには計上されない非常に価値の高い資産として、金融機関のみならずグローバルにさまざまな業界が利活用を目指しており、今後は、この目に見えない資産をいかにP/Lに落とし込んでマネタイズするかが企業の勝敗を分ける鍵となります。我々は、銀行、証券、コンシューマーファイナンス等の各ビジネスラインで莫大な決済・信用情報を蓄積している上、データ利活用の前提となる個人情報保護やセキュリティ確保にも強みを有しています。

たとえば、三井住友カードでは、2019年、キャッシュレスに必要な機能をワンストップで提供する決済プラットフォーム「stera」をリリースしましたが、同時に、蓄積した決済データをAIを活用して集計・分析することで、加盟店の経営戦略策定や新商品開発、マーケティング戦略立案等に役立てていただくサービス「Custella」も提供しています。こうしたビジネスをさらに発展させれば、将来的には「データ+α」のビジネス、たとえば情報銀行や広告ビジネス、あるいは個人のお客さまに対するパーソナライズド・マーケティングといった、幅広い領域へのビジネス展開が可能となります。



## プラットフォーム化

2つ目の方向性は、プラットフォーム化していくということです。

我々は、預貸金や決済サービス等を通じて、国内外の法人・個人のお客さまとお取引いただいています。この永年の信頼関係に基づく強固な顧客基盤を活用すれば、我々は金融機能をベースに多様なサービスを展開するプラットフォームになることができます。

プラットフォームの拡大に向けては、自前主義にはこだわられません。金融機能がアンバンドリングしていく中で、一部の機能を旧来の金融機関以外が担うことは自然な流れであり、金融と非金融は、切磋琢磨すべきライバルとしてだけでなく、お互いを補完するパートナーでもありと考えています。たとえば、先般、中堅・中小企業のお客さまのデジタル化を支援する法人向けデジタルプラットフォーム「ブラリタウン」を設立しましたが、SMBCグループだけでなく、外部パートナーの多様なサービスも加えることで、プラットフォームの付加価値をスピーディーに高めていきます。そして、プラットフォームにより多くのお客さまにお集まりいただくことでさまざまな情報が蓄積され、我々とお客さまのみならず、お客さま同士でもビジネスが次々と生まれるような、1つのエコシステムとしての発展を目指していきます。

## ソリューションプロバイダー化

3つ目の方向性は、ソリューションプロバイダーになっていくということです。

お客さまが抱えるニーズが、多様化・複雑化する中、さまざまな課題に対し解決策を提供する、最も「頼れる」存在になる必要があります。日本がどこよりも早く直面している超高齢社会を例に取りましょう。金融機関が超高齢社会への対応を考える際、どうしても既存のプロダクトを起点に、老後の資産形成に向けてどのような金融商品を提供するかという発想に陥りがちですが、ここからブレークスルーする必要があります。高齢者の方々が抱える悩みは、資産形成にとどまらず、介護、医療、遺産相続、家族との関係等、多岐にわたります。運用商品や貸出といったプロダクトや手段のみではなく、お客さまのニーズが生まれた動機まで深掘りし、非金融のプレーヤーとも協働しながら真に付加価値の高いソリューションを一体的に提供していきます。

**P053**

法人向けデジタルプラットフォーム

**P052**

トータルソリューションの提供

## 新中期経営計画に込めた思い

このビジョンを実現し、金融の未来を創るための着実な一歩として、2020年度、我々は新たな中期経営計画へと踏み出しました。この計画は、グループの中堅・若手社員とともに、1年以上かけて検討を行い策定したものです。目下、新型コロナウイルス感染症という検討の途上にはなかった「想定外」の事象が生じていますが、元々、米中貿易摩擦をはじめとする地政学リスクの台頭や、母国市場の縮小、気候変動への対応といった不可逆的な構造変化を踏まえて厳しい業務環境を想定し、逆境を乗り越えてさらなる成長を実現するための戦略を皆で考え抜いてきたとの自負があります。このため、現下の情勢を踏まえても軸をぶらすことなく、自信を持って前へ進んでいきます。

新中計の基本方針として、「Transformation」「Growth」「Quality」の3つを掲げました。

まず、厳しい競争環境を勝ち抜いていくため、既存事業のビジネスモデル改革とコスト構造改革に徹底的に取り組めます。前中計においても、基本方針としてDiscipline、Focusを掲げ、生産性の向上に注力してきましたが、新中計においては「Transformation」へと一段と進化させ、抜本的な効率化とリモデリングによる収益成長に取り組んでいきます。

たとえば、経費コントロールでは、国内ビジネスモデル改革、リテール店舗改革、グループベースの業務集約・共通化によって、前中計の倍となる1,000億円のコスト削減を目指すほか、リスクアセット運営では、低採算アセットや政策保有株式の削減を引き続き進めていきます。

一方で、資本蓄積の途上にあつた前中計と異なり、新中計はCET1比率が目標に達し、資本をはじめとした経営資源の余力を活用できるステージとなったことを踏まえ、中長期的な成長、「Growth」が見込まれる事業領域に対しては、経営資源を果敢に投入していきます。

たとえば、インオーガニック戦略においては、ディシプリンを徹底しつつ、資本の余力を活かし、資本・資産効率の高い事業・ポートフォリオや、中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームを入手する機会を積極的に追求していきます。また、IT投資においては、デジタル案件やキャッシュレス等、私が将来有望と判断した事業に機動的に投資できる「CEO枠」を1,000億円確保しています。

「Quality」は、経営基盤に関する方針です。サステナビリティ経営の加速をはじめ、従業員の能力発揮に向けた人材マネジメントや、健全なリスクテ



P026

新中期経営計画の基本方針

イク促進に向けたリスクアペタイト・フレームワークの高度化等、グローバル金融グループとして、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えるべく、経営基盤の不断の強化に取り組んでいきます。

現在、我々のボトムラインは実力ベースで6,400億円程度です。前中計では、与信関係費用の戻りや政策保有株式の売却益が加わって、財務ベースのボトムラインは3年連続で7,000億円を超過しましたが、私は、この利益水準に満足していません。新中計では、重点戦略への取組を通じて連結業務純益を1,000億円伸ばし、実力ベースでも7,000億円を超えるボトムラインを目指していきます。

## 7つの重点戦略

実力ベースの利益水準引き上げに向けては、7つの重点戦略に注力します。各戦略については、後のページで各事業部門長から詳細に語ってもらうこととし、私からは「Transformation & Growth」を表す特徴的な戦略を2つだけ紹介します。

### 資産運用ビジネスのサステナブルな成長

人口が減少し続けていく日本でリテールビジネスのサステナブルな成長を実現させるためには、成長分野への経営資源の重点的な配分と、効率性の追求を同時にしっかりと行っていく必要があります。効率性の追求に向けては、店舗改革をはじめとする対面取引の生産性向上や、デジタル・リモートによる非対面チャネルの高度化により、お客さまの利便性を維持・向上させつつコスト構造改革を進めます。その一方で、保有資産20億円以上を有する大口富裕層のお客さまに対しては、三井住友銀行、SMBC日興証券、SMBC信託銀行の多様なサービスを「SMBC Private Wealth」という新ブランドの下で一本化し、エッジの効いた運用商品に加え、事業承継、信託、手厚いコンシェルジュサービス等のトータルソリューションを提供していきます。また、マスアフルエント層のお客さまに対しては、お取引データを活用し、個々のお客さまの嗜好やライフステージに合わせたパーソナライズド・マーケティングを展開します。これにより、資産運用ビジネスにおいてトップラインの成長と損益分岐点の引き下げを同時に実現していきます。

**P044**

グループ体制

**P048**

資産運用ビジネス

## MESSAGE FROM THE GROUP CEO

### アジアのフランチャイズ拡大

我々は、「マルチフランチャイズ戦略」の下、アジアの新興国に第2・第3のSMBCグループを創るべく、10年・20年の計で取り組んできました。足元では、新型コロナウイルス感染症の影響により、本戦略の主要対象国であるインドネシア経済も減速が予想されます。しかし、我々がこの戦略を策定した際に決めたことが3つあります。すなわち、フルラインの金融事業展開を目指すこと、地元経済に根差すローカライズされた企業になること、そして時々の環境が変化しても「絶対に逃げない」ということです。今回のように景気が急激に後退すると、全世界的に母国回帰の動きが強まり、海外事業からの撤退という議論が起こりがちです。しかしそれでは、その国の中長期的な経済成長とともに歩むことはできません。かつての日本がそうであったように、インドネシアのような中長期的なGDP成長が見込まれる国に寄り添い、景気が後退しても逃げず、しっかりと根を張って事業基盤を構築していきます。そして、今後はインドやフィリピン等、他国への横展開に加え、証券、リース、コンシューマーファイナンスといったグループ事業も拡大し、総合的な金融グループとして、さらなる高みを目指していきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

新中計のさらにその先を見据えて、ステークホルダーの皆さまに対する、私のコミットメントをお伝えします。

### お客さまの未来を待ち受ける

まずは、新型コロナウイルス感染症の影響に苦しむお客さまのサポートに最優先で取り組みます。これまで我々は、お客さまの生活に欠かせない金融機能の提供を継続できるよう、三井住友銀行のすべての支店の営業を十分な安全措置を講じた上で継続してきたほか、個人・法人のお客さまの資金繰りを支えるため、通常より金利水準を抑えた貸出や返済期間の延長等、柔軟に対応してきました。お客さまや社会が一刻も早く元の姿に戻れるよう、社会インフラとしての機能をしっかり果たしていきます。

また、我々が目指す方向性として、情報産業化、プラットフォーム化、ソリューションプロバイダー化の3つを挙げましたが、これは今後お客さまが進んでいく未来を思い描き、その中で、我々金融機関が果たせる役割とは何な



P056

アジアのフランチャイズ拡大



P084

お客さま本位

のかを考え抜いて導いたものです。お客さまに相談されてから行動するのではなく、お客さまや社会の行く先を常に考え、お客さまが未来を思い立った時に、我々にはすでにサポートの準備ができている、そんなプロアクティブなソリューションプロバイダーを目指していきます。

### 従業員が前向きに夢を追いかけられる職場を創る

まず、今回のコロナ禍の中で、お客さまの生活に欠かせない金融機能の維持に向けて、日々の業務に矜持を持って励んでいるすべての役職員に対し、心から感謝の念を伝えたいと思います。私には、金融機能の提供を継続するためにも、10万人を超える従業員を感染症から守る責務があります。支店での感染予防徹底やメンタルも含めた健康状態のケア等、従業員が安心して健康に業務を継続するためのサポートを最大限続けていきます。

また、私は、従業員が明るく前向きに自分の夢を追いかけられる職場を目指しています。従業員のエンゲージメント向上や挑戦を促す人事制度は、単に枠組を作るだけで掛け声倒れに終わってしまっては全く意味がありません。実際に活気溢れる組織となるよう、先に述べた社内カルチャーの醸成に加え、社内SNSの整備も進めています。グループの従業員同士が国や部署の隔てなく日常的に交流し、誰かがアイデアを出せば、周りが「いいね!」と応援する。できない理由を探すのではなく、どうしたらできるかを皆で考える。現在のような厳しい業務環境においても、従業員が楽しい気持ちで自発的に仕事に励みイノベーションの種が自ずと湧いてくる、そんなワクワクする職場を創っていきます。

### 持続可能な社会を、お客さまとともに創る

サステナビリティとは、現代の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、それを将来の世代にしっかりと受け渡すこと、と捉えています。昨今、地球温暖化による気候変動やサプライチェーンにおける人権侵害等、さまざまな環境・社会問題がグローバルな規模で生じており、ファイナンスを通じてあらゆる産業の結節点となっている金融機関に期待される役割も極めて大きくなってきています。

我々は、事業を通じた社会的な課題の解決とSDGsへの取組を一層強化すべく、2020年4月に「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を公表し、その遂行のための10ヵ年計画として「SMBC Group GREEN×GLOBE

**P094**

人事戦略

**P078**

サステナビリティ経営の実践

## MESSAGE FROM THE GROUP CEO

2030」を策定しました。具体的なアクションプランとして、2030年までの10年間で、環境分野では、グリーンファイナンス10兆円の実行や三井住友銀行のCO<sub>2</sub>排出量の30%削減を目指すほか、社会分野では、ファイナンス・インクルージョンの実現に向けた金融リテラシー教育を150万人に実施するとともに、アジア新興国におけるリテール金融サービスの拡大等に取り組んでいきます。また、ガバナンス分野では、サステナビリティ経営を支える基盤として、コーポレートガバナンス、リスクガバナンスの不断の高度化を進めていきます。

しかし、こうした取組は我々だけでは限界があり、個人・法人のお客さまを巻き込んで大きな潮流を作ることが重要です。先般立ち上げた環境・社会課題解決に取り組むコミュニティプラットフォーム「GREEN×GLOBE Partners」を通じ、環境や社会に関連する情報提供やセミナー開催に加え、参加者同士のマッチングや、社会課題解決に資するプロジェクトの立ち上げ等に取り組むことで、持続可能な社会をお客さまとともに創っていきます。

### 株主価値を財務・非財務両面で最大化する

前中計の下では株主還元強化を打ち出し、3期連続で計40円の増配を実現した結果、配当性向が30%から37%へと上昇したほか、自己株取得も2回／合計1,700億円実施しました。新中計においても株主還元強化の方針は不変であり、配当を基本に、自己株取得も機動的に実施していきます。足元では新型コロナウイルス感染症により厳しい業況に直面していますが、新中計での事業戦略を着実に遂行して、3カ年ではしっかりとボトムラインを伸ばしつつ、配当性向も40%を目指し株主還元強化を進めていきます。

また、こうした定量的・財務的な還元強化に加えて、非財務面での長期的な企業価値向上も、株主の皆さまにとっては極めて重要であると認識しています。これまで述べてきたような「3つ方向性」に即したお客さまへの付加価値の提供や、持続可能な社会の実現に向けたESGに対する取組に注力することにより、非財務的な企業価値の向上にも取り組んでいきます。そして、今後も財務情報のみならず非財務情報も積極的に開示し、株主の皆さまとの情報の非対称性を緩和しつつ、株主資本コストを低減させることで、株主価値の持続的な向上に努めていきます。



## 未来を切り拓く

中国戦国時代の「列子」という典籍に「愚公山を移す」という説話があり、私の座右の銘のひとつにしています。昔、中国のある高い山の麓に、愚公と呼ばれるお年寄りが住んでいました。目の前にある大きな2つの山が通行の妨げになるということで、一念発起して山を掘り始めました。それを見た近所の人から「馬鹿じゃないのか」「そんなことをしてもお前が生きているうちにその山はなくなるぞ」と言われても、愚公は「いやいや、私が死んだら息子が続ける。息子が死んだら孫が継ぐ。ずっとやり続ければ、いつか山はなくなる」と答えて決して諦めませんでした。すると、それを聞いた神様が「その志やよし」として山を移してくれたという説話で、怠らず営々と努力を続ければ、どんな大事業も成し遂げられるという含意です。

現在、我々はグローバルな景気後退と不可逆的な構造変化に直面し、大変厳しい業務環境に置かれていますが、私は、ビジョンの実現に向かって着実な一手を打ち続けられれば、必ずやいつの日か山が動き、明るい金融の未来を切り拓くことができると信じています。組織としてのさらなる高みを目指し、私自身が先頭に立ち、従業員一同、全力で取り組んでいきますので、ステークホルダーの皆さまには、今後もより一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。



## 新中期経営計画の基本方針

2020年度からの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画がスタートしました。

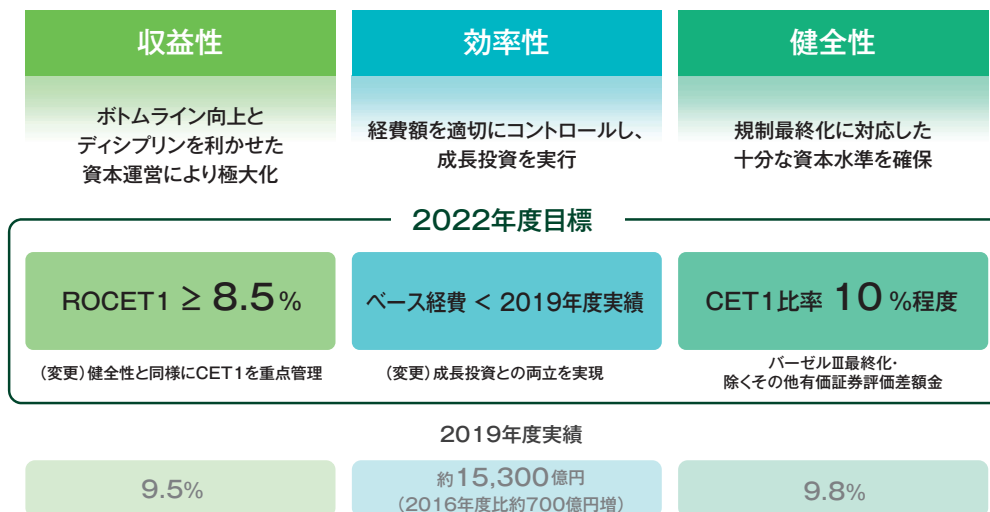
ダイナミックな経営環境の変化に対して、ビジネスモデルの弛まぬ変革に取り組みつつ、新たな事業やビジネスにも果敢に挑戦していくことで、お客さまや社会が持つさまざまな課題の解決を目指し、SMBCグループの持続的な成長と企業価値のさらなる向上を追求していきます。

グループの新たなビジョンである「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」の実現に向けて着実な第一歩を踏み出すべく、下記の3つの基本方針を定めました。



## 財務目標

前中期経営計画と同様「収益性・効率性・健全性」の3つの指標を設定していますが、収益性はROEからROCET1に、効率性は経費率からベース経費による管理に変更します。（詳細はCFOメッセージP031へ）

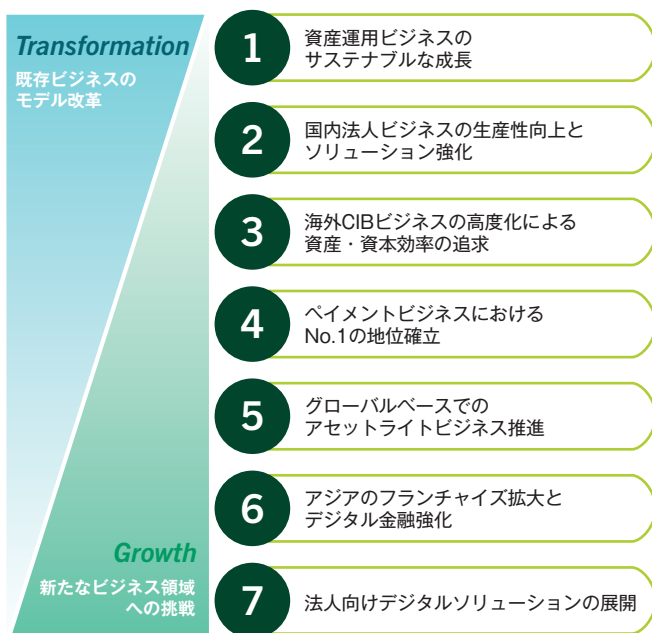


## 事業戦略 - Transformation & Growth -

厳しい競争を勝ち抜くための抜本的なビジネスモデル改革・コスト構造改革に取り組むとともに、将来に向けた新たな付加価値創出にも挑戦していきます。



## 7つの重点戦略



## 経営基盤 - Quality -

グローバル金融グループとして、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすべく、経営基盤の不断の強化に取り組んでいます。





2019年4月にグループCEOに就任して以来、私は、社内の従業員に向けて「カラを、破ろう。」と呼び掛けてきました。これには、目まぐるしく変化する事業環境の中で、従業員には前例や先入観、固定観念、組織の論理等に囚われず、どんどん新しいことにチャレンジしてほしいというメッセージが込められています。この呼び掛けに対し、グループの従業員がどのように応えてきてくれたのか、取組の一部をご紹介します。

# カラを、破ろう。

## SMBCグループの チャレンジ

### 自由な働き方の選択

前例や常識に囚われず新しいことにチャレンジしやすいカルチャーの醸成を目的に、2019年度より従業員の自由な服装選択を可能とした「ドレスコードフリー」を導入しています。施行時の従業員アンケートでは、「カルチャー変革を実感した」「前向きな気持ちで業務に取り組めた」との意見が多数であり、メディアでも「お堅いイメージを一新」と、好意的に報道されました。また、在宅勤務、フレックスタイム、時差出勤等の制度も導入しています。働く「時間」や「場所」に囚われず、それぞれのライフスタイルや業務内容に合わせた柔軟な働き方を選択できることにより、固定観念に囚われない新しいアイデアをどんどん生み出してほしいと思っています。



## RPAの自主開発

SMBCグループでは、2017年度よりRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の活用を進めてきました。これは、既存の定型業務の担い手をロボットに置き換えることで、従業員に企画等のより価値の高い業務に専念してもらう取組です。RPAはさまざまな企業で導入されていますが、我々の取組で特徴的なのは、従業員が自らロボットを開発できる環境を整備していることです。

具体的には、徹底した寄り添い型の研修制度を設け、座学だけでなく、マンツーマンでロボットの開発をサポートする体制を整えています。従業員は、自ら開発したロボットを業務で活用し作業効率の向上を実感すると、自律的にさらなる業務の自動化を進め、働き方の変革を推進する役割を担うようになりました。

RPA研修受講者

従業員開発のロボットによる業務効率化時間

約 **1,200** 人約 **12万** 時間

## 社長製造業

金融というカラを破ってチャレンジする従業員を支援するため、「社長製造業」と銘打ち、グループの新たな成長の柱となるような面白いアイデアがあれば、即時予算と人員を割り当て、担当者をその社内ベンチャーの社長に積極的に抜擢しています。これまでに会社を9社立ち上げており、中でもグループ初の30代社長が誕生したSMBCクラウドサインの設立は注目を集めました。

SMBCクラウドサインの三嶋社長は、2018年に三井住友銀行へ中途入社し、オープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」を統括していましたが、同拠点のイベントで知り合った弁護士ドットコム社との会話がきっかけで新規事業を構想し、社内でのピッチを経て社長就任に至りました。今後も三嶋社長のような意欲を持った従業員の挑戦を全力でサポートしていきます。

## RPA研修受講者の声

外訪の多い私の部署では、月末に業務交通費の精算に時間を取られて困っている方が多く、そんな方たちのために、「業務交通費精算ロボ」を開発しました。今では10個のロボを開発し、部内の業務効率化に少なからず貢献できていると思います。

RPAを通して、プログラミングに興味を持ち、JAVAを独学で勉強して、資格を取得しました。今後は学んだプログラミングの知識を活かした業務にもチャレンジしていきたいです。



ホールセール統括部  
サステナブルビジネス推進室  
業務推進グループ

**梅澤 里恵**

## 社長製造業のロールモデルに

今回の社長就任は、私が部長へ直訴したことから始まりました。新規事業はその事業に一番想いを持った人間がヘッドとなり推進すべきだと思い、その想いを部長へ語ったのです。恐らく従来の銀行文化ではこの直訴自体が有り得ないことですし、ましてその意を汲み取り本当に抜擢するというのは、いかにSMBCグループが本気で自己変革を考えているかの表れだと思います。

そして、新会社を設立し事業展開に至るまでさまざまな部門の支援をいただきました。新しいことにチャレンジしたい人間、またチャレンジしようとする人間を熱く支援してくれる仲間が数多くいるのがSMBCグループです。

昨今の情勢でテレワークの重要性が急速に高まり、弊社の事業領域である電子契約はテレワークのラストワンマイルとして大変注目を浴びています。社会的意義がある事業を推進できていることに誇りを感じ、社長製造業のロールモデルとなるべく邁進していきたいと思っています。



SMBCクラウドサイン  
代表取締役社長

**三嶋 英城**



## MESSAGE FROM THE GROUP CFO

**資本の厚さを活かし、  
新型コロナウイルスに苦しむお客さまの資金繰りを  
全力でサポートした上で、  
株主還元強化・成長投資も追求していきます。**

グループCFO兼CSO就任一年目は、新中期経営計画（以下、新中計）策定の年でした。

昨年、「企業経営において財務戦略と事業戦略は一体不可分」だと申し上げた通り、両者を司るCFO兼CSOとして常に両方の視点から立案・検証することができ、改めて兼任体制のメリットを実感しました。

今後はこの計画を実行していくフェーズに入りますが、引き続きこのメリットを活かし、俯瞰的かつスピーディに取り組んでいきます。

取締役 執行役専務  
グループCFO

中島 達



## 経営効率のさらなる向上

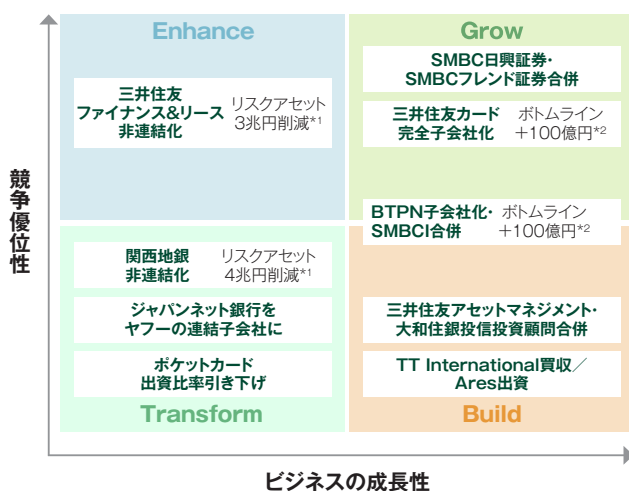
SMBCグループでは、「強靱で質の高いグループ経営」を目指して、「資本効率・資産効率・経費効率」の3つの経営効率の向上にこだわった運営を行っています。

### ■ 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画（以下、前中計）では、我々の競争優位性およびビジネスの成長性に基づいて事業ポートフォリオを4つの象限に分類し、この分類に沿って、スピーディーな事業再編を通じたグループ体制の最適化および資本・資産効率の向上を図ってきました。

たとえば、「Transform」、「Enhance」に該当する関西地銀およびリース事業は、資本効率・資産効率を追求するため、非連結化を通じてリスクアセットを削減しました。一方で、成長性はあるもののグループの競争優位性が高くない「Build」に位置するアセットマネジメントビジネスに関しては、英国TTインターナショナル買収・米国Aresへの出資等、本格的な海外展開のために経営資源を投入しています。

### グループ再編による資本・資産効率の向上



\*1 バーズルⅢ最終化時ベース

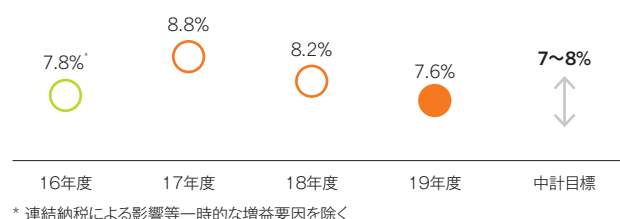
\*2 2018年度実績をもとに、出資比率変更に伴うボトムラインへの影響を試算（一時影響は含まず）

財務目標としては、収益性・効率性・健全性を表す指標として、ROE・経費率・普通株式等Tier1（CET1）比率の3つを掲げました。新型コロナウイルスの影響を受けて2019年度の

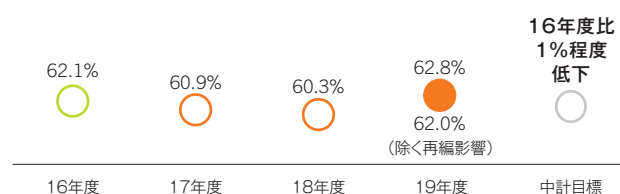
トップラインが落ち込んだこともあり経費率目標は未達となりましたが、ROEおよびCET1比率は目標を達成し、着実に成果を上げることができたと思っています。

### 前中期経営計画の財務目標

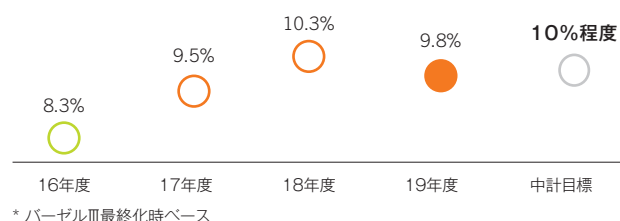
#### ROE\*



#### 経費率



#### CET1比率\*



### ■ 新中期経営計画の財務目標

新中計においても、経営効率の向上にこだわった運営を行う方針は変わりません。CEOメッセージにもあるように、基本方針の「Transformation」で抜本的な効率化とリモデリングによる収益成長に取り組むとともに、「Growth」では資本の活用によるさらなる成長を追求します。

したがって、財務目標についても「収益性・効率性・健全性」の3つの指標を維持しますが、収益性はROEからROCET1に、効率性は経費率からベース経費による管理に変更します。

「収益性」については、健全性と同様にCET1を重点管理する観点から、分母をCET1とするROCET1に変更し、8.5%

## MESSAGE FROM THE GROUP CFO

以上の水準を目標とします。前中計の目標であったROE7～8%というのは、ROCET1に換算すると概ね8～9%に相当しますので、新しい目標は、実質的に0.5%程度高い水準を目指すものになります。

「効率性」については、経費コントロールと成長投資の両立を実現するため、ベース経費という概念を導入して管理することとしました。定義については後述しますが、2019年度の水準比削減することが目標です。

「健全性」については、前中計と同様、バーゼルⅢ最終化による規制影響を加味し、その他有価証券評価差額金を除いたCET1比率で10%程度を目標とします。

	収益性 (ROCET1)	効率性 (ベース経費)	健全性 (CET1比率)
2022年度 目標	8.5%以上	2019年度比削減	10%程度
2019年度 実績	9.5%	約15,300億円 (2016年度比約700億円増)	9.8%

### ■ コストコントロール

新しく効率性の指標とした「ベース経費」は、営業経費から、成長投資にかかる経費や収益に連動して増加する経費、一時的な要因等を除いたものです。「経費率による管理ではどうしても縮小均衡に陥りがちで、成長のための投資等が十分にできない」という前中計での反省を踏まえて導入したものであり、決して、経費を使うための言い訳として経費率から切り替えたわけではありません。連結経費の9割程度がベース経費に該当しますので、ここをしっかりとコントロールすることで、効率性の向上は十分に可能だと考えています。

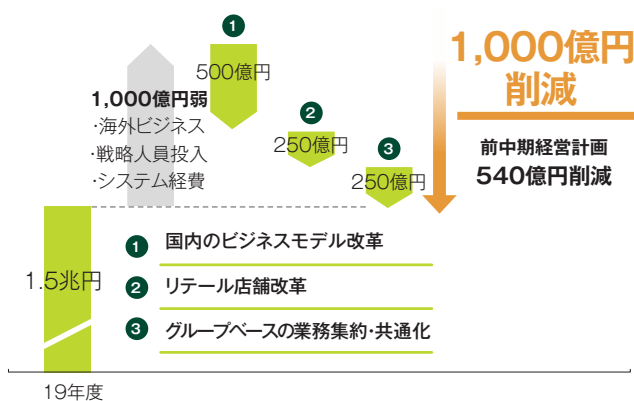
前中計では、「業務改革による効率性向上」「リテール店舗改革」「グループ内事業再編」の3つの主要施策を通じて、目標の500億円を上回る540億円の経費削減を実現しました。それでも、海外ビジネスの強化にかかる経費やシステム経費の増加により、ベース経費は3年間で約700億円増加しています。

新中計でも、やはり海外ビジネス・システムにかかる経費が3年間で1,000億円弱増加しますが、より一層コストコントロールの手綱を締めることで、「ベース経費を増やさない」という高い目標にチャレンジします。具体的には、「国内のビジ

ネスモデル改革」「リテール店舗改革」「グループベースの業務集約・共通化」を通じて、前中計の倍額となる1,000億円の削減を目指します。

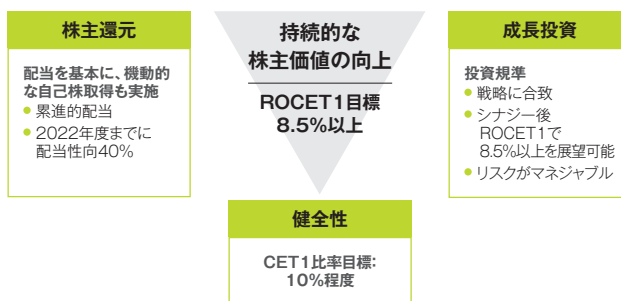
### 3年間のベース経費増減イメージ

(億円)



### 資本政策の基本方針は不変

新中計においても、引き続き、健全性確保・株主還元強化・成長投資をバランスよく実現していきます。



### ■ 十分な健全性の確保

前中計で資本蓄積を進めた結果、健全性指標のCET1比率が目標である10%程度に到達しました。これは、2023年から2028年にかけて段階的に適用されるバーゼルⅢ最終化の影響を織り込んだ上で、その他有価証券評価差額金を除いて算出したものです。我々が現在求められている現行規制ベースのCET1比率で見れば2020年3月末で15.5%と、所

要の8%を大きく上回る十分な資本余力を保持しています。

この資本の厚みという我々の強みは、現在のような危機局面においてこそ最も威力を発揮します。この強みを活かして、まずは、新型コロナウイルスに苦しむ国内外のお客さまに対する資金繰り支援にしっかりと対応していきます。このため、2020年度末では当初新中計の1年目の計画としていた残高と比べてリスクアセットが5兆円増加する見通しで、これはCET1比率で見れば0.5%の低下影響にあたります。したがって、当面の資本運営として、CET1比率を新中計の財務目標10%程度から新型コロナウイルス関連の貸出金の増加分に相当する0.5%を切り下げて、9.5%程度で運営していく方針です。また、この資本の十分性があるからこそ、後述する株主還元および成長投資に対しても、積極的なアクションが取れると考えています。

#### ■ 株主還元のさらなる強化

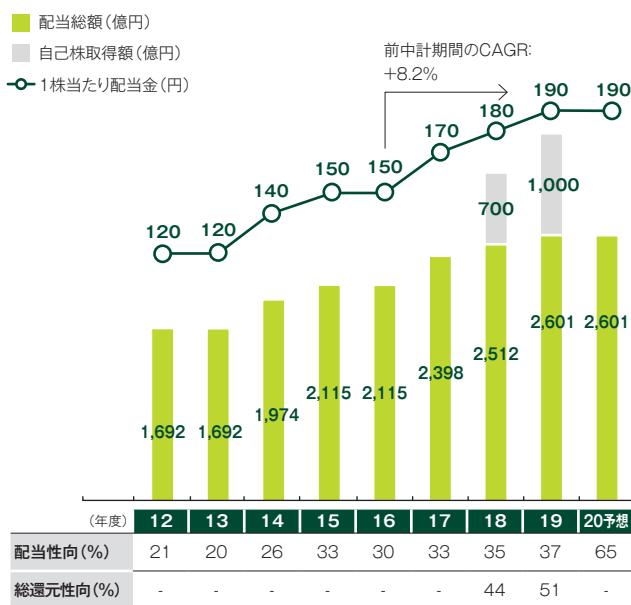
前中計では、3期連続で合計40円の増配を実現するとともに、合計1,700億円の自己株取得を実施しました。新中計においても、「配当を基本に、機動的な自己株取得も実施する」という当社の株主還元の方針は不変です。また、累進的配当、すなわち、減配せず、配当維持もしくは増配を原則とし、2022年度までに配当性向を40%まで引き上げるという点についても、継続して取り組んでいきます。

2019年度の配当については、親会社株主純利益が目標の7,000億円を超えたことに加え、配当性向目標40%に向けて、期初予想比・前年比ともに10円の増配となる190円としました。2020年度の配当予想は、大幅な減益を予想している状況ではありますが、累進的配当方針に基づき、同じ190円で据え置きとしています。分母である親会社株主純利益が大幅な減益となることで、2020年度の配当性向予想は65%となりますが、これによって「配当性向40%を達成」とするつもりはありません。足元は厳しい業務環境にありますが、新中計の3ヵ年でしっかりと親会社株主純利益を成長させるとともに、その分母に基づいた配当性向40%を実現すべく、さらなる増配を目指します。

自己株取得については、2020年5月の実施は見送りとなりました。我々の株価が現在非常に割安な水準にあることは認

識しています。しかし、今はまず、新型コロナウイルスに苦しむ国内外のお客さまへの資金繰り支援に対する資本活用が最優先である上、新型コロナウイルスの影響を見極めるにはもう少しばかり時間が必要であることから、このような判断に至りました。

#### 株主還元推移



#### ■ 将来に向けた成長投資

資本蓄積の途上にあった前中計とは異なり、CET1比率が目標水準に到達したことで、新中計は将来の成長に向けた資本活用ができるステージとなります。

もちろん資産効率は引き続き重視しますので、低採算アセットや政策保有株式の削減は進めていきますが、同時に、成長分野にはしっかりとリスクアセットを投入していきます。低採算アセット・政策保有株式の削減分も合算し、7つの重点戦略領域を中心に3年間で5,000億円の資本を投入し、5兆円のリスクアセット増加を図る計画です。

なお、新型コロナウイルス関連の貸出金に伴うリスクアセット増加については、2022年度末までにはすべて返済され、影響はニュートラルと見ています。

M&Aを通じたインオーガニック成長についても、健全性の確保を前提に、投資規準を満たす案件を追求していきます。

## MESSAGE FROM THE GROUP CFO

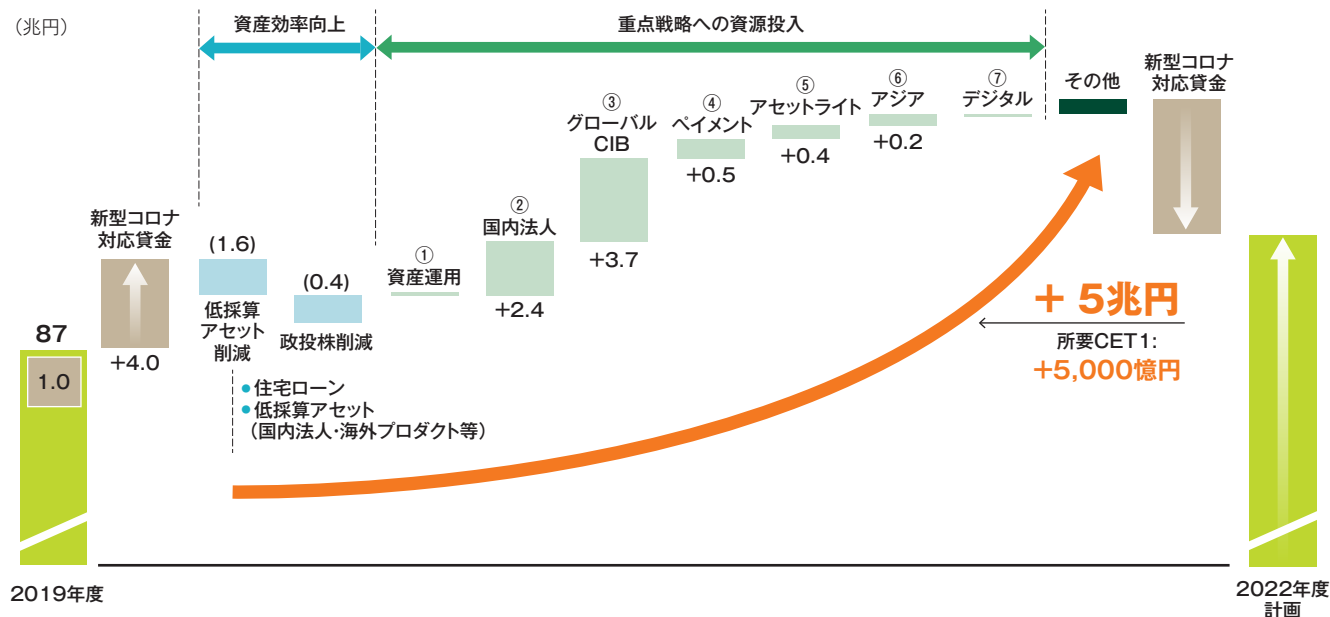
ターゲットは従来同様、「海外における資本・資産効率の高い投資」および「中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームを創るための投資」の2つです。前者には、我々がグローバルに強みを有する航空機リースやミドルLBO等の投資案件およびアセットマネジメント事業の買収等が、後者には、アジアにおける商業銀行業務のほか、証券、信託、デジタル関連の投資案件が該当します。

我々はリーマン・ショック後に売りに出された航空機リース事業（現SMBC Aviation Capital）を欧州の銀行から買収し

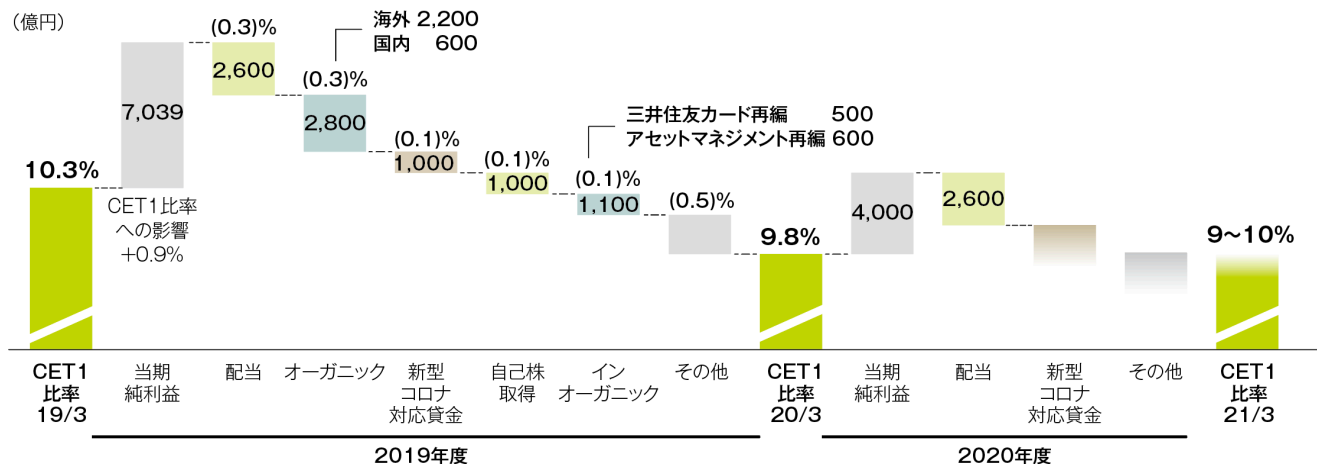
ましたが、現在のようなマーケット環境では、従来より低い価格で優良な投資案件に出会えるチャンスも多くなります。もちろん、3つの投資規準に則り、ディシプリンを持った投資判断を行っていきます。

2020年度は親会社株主純利益を4,000億円と予想していますが、配当は据え置きとしているため、2019年度同様に2,600億円を充当することになります。さらに、新型コロナウイルスに苦しむ国内外のお客さまに対する資金繰り支援にしっかりと対応した上で、残りの資本の活用方法を検討していきます。

### 新中期経営計画におけるリスクアセットの増減額



### 2019年度・2020年度の資本配賦



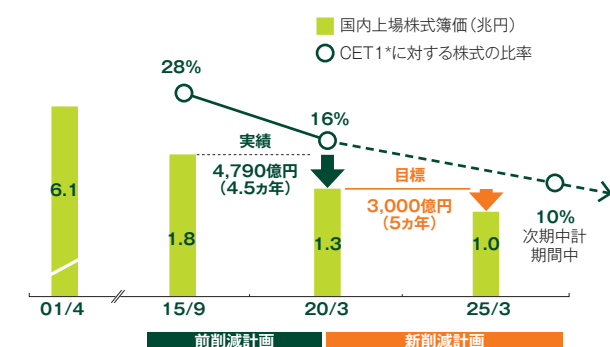


## ■ 政策保有株式の削減

2015年10月より5カ年で簿価5,000億円の削減を目指してきましたが、期限まで半年を残した2020年3月末の段階で約4,800億円を削減し、売却についてお客さまの応諾を取得済のものを含めれば約5,500億円の削減に目処をつけ、計画の達成が確実となりました。

新中計に合わせて政策保有株式も新たな削減計画へと移行し、2020年4月以降の今後5カ年で、合計3,000億円の削減を目指します。

これまで削減が相応に進み、現在残っている銘柄にはより丁寧な交渉を必要とする先も多く含まれるため、前計画と比べると削減ペースは低下しますが、中長期的に削減を進めていく方針に何ら変わりはなく、削減に向けた交渉を今後も精一杯続けていきます。



\* 除くその他有価証券評価差額金

## より充実した投資家コミュニケーションを目指して

投資家やアナリストの皆さまと建設的な対話の場を持つことは、グループCFOとしての最も重要なミッションのひとつだと考えています。

2019年度は、定例であるマネジメントによる国内外の投資家の皆さまへの個別訪問やスモールミーティング、各事業部門長によるIR Dayに加えて、皆さまの関心の高いテーマであるSMBCグループのキャッシュレス戦略に関する説明会等を開催しました。こうした場で投資家・アナリストの皆さまから頂

戴したご意見を取り入れることで、より良い新中計や資本政策が策定できたのではないかと感じています。

また、SMBCグループでは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への対応として、2019年4月にグローバル金融機関で初めて、気候変動による財務影響を試算・開示しました。この時は気候変動による物理的リスクのみを対象としていましたが、その後もシナリオ分析の高度化を進め、2020年1月には、移行リスクについても開示しています。

こうした取組について、日本証券アナリスト協会の「ディスクロージャー優良企業(銀行部門)」および日本IR協議会の「IR優良企業賞」をはじめ、高いご評価を頂戴したことは大変嬉しく思っています。

ディスクロージャー  
2019年度 優良企業



2020年度は新型コロナウイルスの影響により、5月の投資家説明会がウェブ開催となったほか、国内外の投資家の皆さまへの個別訪問もウェブ会議・電話会議で行う等、これまでとは異なる対応が求められています。しかし、こうした非常事態においてこそ、対話の質を落とすことなくタイムリーな情報提供を行っていくことが、私の責務だと考えています。新型コロナウイルスの動向により、我々の業務環境や収益予想に変更がある場合には適時適切な開示を行っていく予定ですし、非財務情報やESG情報の開示にもさらに注力していきます。2020年6月には、SMBCグループとして初めて、ESGをテーマとしたスモールミーティングも開催しました。

引き続き、皆さまにとって有用な情報を積極的にご提供していくとともに、我々の持続的な成長と企業価値の向上にもつなげていきたいと考えています。

# 新型コロナウイルス感染症 による業務影響

CEOメッセージでお伝えした通り、新中期経営計画（以下、新中計）は厳しい業務環境の中で持続的成長を目指す内容となっており、新型コロナウイルスの影響による計画の骨子自体の見直しは行っていません。

ただし、2020年度の業績に対しては、大きなインパクトがあることから、その点をご説明します。

## 2020年度の業績に与える影響の見通し

新規感染者の発生は、一部の地域を除いてすでにピークアウトしつつも2020年中は継続すると見ており、世界景気は2020年後半にはボトムアウトしていくものの、マイナス影響は2020年度を通じて残ると考えています。したがって、新中計の1年目として感染症拡大前に想定していた計画を大幅に見直し、2020年5月に業績予想を下記の通り発表しました。

ただし、これらはあくまで上述の前提に基づくものであり、見通しが変化した場合には、期中であっても柔軟に計画を見直すことも考えています。

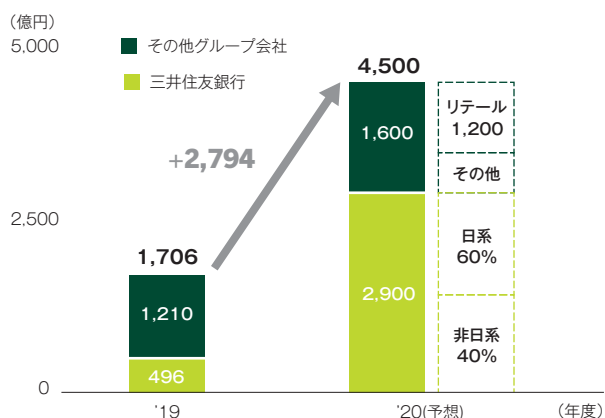
(億円)	2020年度予想		
	感染症以前	見直し後	感染症影響
連結業務純益	11,400	9,700	(1,700)
与信関係費用	1,900	4,500	+2,600
親会社株主純利益	7,100	4,000	(3,100)

## 与信関係費用

2020年度の連結与信関係費用の予想は4,500億円ですが、このうち三井住友銀行は2,900億円で、日系の法人が6割、非日系の法人が4割の内訳です。日系は、大企業と中堅・中小企業でそれぞれ半々、非日系では、ホテルやカジノ等のレジャー産業、石油・ガス、LBO等でコストが発生すると見えています。

三井住友銀行を除くグループ会社は1,600億円で、リテール系子会社（SMBCコンシューマーファイナンス・三井住友カード）を中心に、2019年度比400億円程度増加する見通しです。

4,500億円という与信関係費用は2019年度比で見れば大幅な増加にはなりますが、リーマン・ショックの時ほどは拡大しないと見えています。なぜなら、今回のGDPの落ち込みはリーマン・ショックを超えると見られているものの、国内企業の内部留保の高まりにより当社のアセットクオリティが改善していることに加え、国際的な金融規制の規制強化により、各社が資本を積み上げた結果、金融セクターの強靱性が増しているためです。



## 航空機リースビジネス

SMBC Aviation Capitalが行う航空機リースビジネスはSMBCグループが強みを持つビジネスのひとつですが、世界的な移動制限を受けて航空会社のキャッシュフローが悪化しており、中には、リース料の支払が困難になっている先も出てきています。

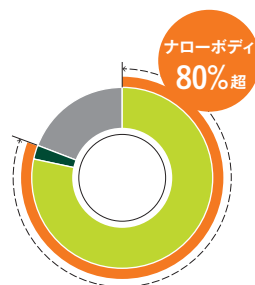
航空会社によるリース料の支払が滞った場合、リース会社はリース資産である航空機を回収し、再リースを行う等の対応策を取ります。この際、リース料が減額になると将来のキャッシュフローが減少するため、リース資産の一部を減損することになりますが、同社の航空機ポートフォリオは、価格のボラティリティが低いナローボディが中心である上、平均機齢も若いいため、機体価値の下落が限定的で、多額の減損には至らないと見えています。

したがって、短期的な収益減少は避けられないものの、現時点では、2020年度の同社のボトムラインは3~4割程度の減益にとどまると見えています。同社は、当社の持分法適用関連会社であり、出資比率に応じたグループ連結業績への影響で見れば、100億円未満の減益要因になります。

## 流動性の高いポートフォリオ

- B737MAX
- ワイドボディ(A350-B787等に限定)

航空機資産  
130億米ドル



## 資源関連エクスポージャー

資源関連与信は7.3兆円あり、これは連結総与信の5.6%にあたりますが、ビジネス分野、地域とも分散が図れているほか、9割は内部格付が高い先となっています。さらに、資源価格の変動影響を受けやすくリスクが相対的に高い非日系の上流やサービス向けは抑制的に運営し、与信額を落としてきています。したがって、現状では、資源セクターでクレジットコストの大幅な増加は見込んでいません。

ただし、資源価格の急落や今後の需給の見直し等を踏まえ、2019年度に一定のフォワードルッキング引当を計上したほか、2020年度予想にも相応にクレジットコストを織り込んでいます。



全体与信額 7.3兆円  
総与信対比 5.6%

	(兆円)
上流(開発)	1.3
中流(貯蔵・輸送)	1.5
下流	1.7
総合石油・ガス	1.6
サービス	0.3
その他(鉱業)	1.0

非日系	16/3		20/3
上流(開発)	24%	↘	16%
サービス	7%	↘	4%

(非日系資源エクスポージャーに占める割合)

# DISCUSSION

## 社外取締役座談会

グループCFOの中島が、当社社外取締役の新保氏、桜井氏と、三井住友銀行社外取締役の門永氏から、2020年5月に発表した新中期経営計画（以下、新中計）についてお伺いしました。



**中島** 本日はお時間をいただき、ありがとうございます。早速ではありますが、この度策定した新中計に対するご意見を、皆さまにお伺いしたいと思います。はじめに桜井さん、いかがでしょうか。

**桜井** 私は前中期経営計画（以下、前中計）策定の際にも議論に参加させていただきましたので、その観点からお話したいと思います。まず評価したいのが、その策定プロセスです。前中計よりもかなり早い段階から、私たち社外取締役も議論に参加させていただきました。また、その際の資料も、完璧に仕上がったものではなく、途中で白紙のページがある等、ドラフト段階のもので、それを基に議論ができたことも良かったと考えています。私たちが意見できる余地も多く、結果として議論が活発

化しました。この点は、企業カルチャーが変化してきた表れでもあると感じています。

**新保** 同感です。また、この度の策定プロセスにおいて、株主をはじめ、お客さまや従業員といったステークホルダー間のバランスについての議論にかなりの時間を割いた印象があります。財務目標を例に挙げると、高すぎる目標を設定し、そこを追求するあまりに、従業員の負荷が過度に高まり、それがもてお客さまに迷惑をかけることがあってはなりません。一方で、株主の目線を大切にし、その期待に応えることも重要です。このようなバランスを十分に議論し、経営陣の中で共通の理解を持った上で、妥当性のある適切な財務目標を設定できたのではないかと評価しています。



左上: 三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役

**新保 克芳**

左下: 同上

**桜井 恵理子**

右上: 三井住友銀行 社外取締役

**門永 宗之助**

右下: 三井住友フィナンシャルグループ 取締役  
執行役専務 グループCFO

**中島 達**



本座談会は、ウェブ会議システムを利用し、実施されました。

**門永** 私が提言したポイントとしては、大きく3つあります。1つ目は、先ほど財務目標の話が出ましたが、定量面の目標に加え、新中計期間が終了した時点でSMBCグループをどのような企業体になりたいのか、たとえば、お客さまにどのような価値を提供したいのか、国内やグローバルの競合の中でどのような立ち位置を目指すのか等、定性面での目標を示すべきであるということをお伝えしました。なぜなら、計画を遂行する主体は従業員であり、こういった定性的な目標を示すことが、従業員のモチベーションを高める上で不可欠であると考えからです。

2つ目は、金融業界を取り巻く市場環境が一層厳しくなり、コスト構造の最適化をより進めていく必要がある中で、コスト削減の施策だけではなく、投資を含め、どこにコストをかけるのかも明確にすべきだということです。そして、3つ目が将来のビジネスモデルのあり方について。つまり、銀行業を中心とした従来のビジネスモデルが限界を迎えつつある中で、どのようなビジネスモデルを志向していくのかということです。その解を見つけるのは容易なことではありませんが、将来のビジネスモデルの構築に向けて、試行錯誤も重ねながら、資金や人材等の経営資源をどのように投入していくかという切り口で、議論させていただきました。

**新保** 門永さんがおっしゃったような新中計の先の将来に関して、特に活発な意見が交わされました。私自身は、弁護士の立場で証券業務に携わってきたこともあり、証券関連の成長戦略について、デジタル化や若年層の取り込み、また、海外展開の強化等、いくつか提言を行いました。それと直接関連するわけではありませんが、2020年4月に、SBIグループと戦略的資本・業務提携に関する基本合意を締結したことは、SMBCグループが新中計の先を見据え、確実に手を打っている証左であると捉えています。

**桜井** 前中計策定時の議論と比較し、量だけではなく、質についても進化したと思っています。新中計策定プロセスの早い段階から議論に参加したことで、お二人が話されたような将来の姿や、事業の根幹に関わる理念体系等、新中計の各施策の前提となる部分から関与することができ、その後の議論が深まりました。また、各施策に関する細かな部分の質問については事前説明等で解消し、取締役会では、グループC×O自身から説明や質疑応答を行っていただけたことで、視座の高い議論ができたと考えています。資本政策について勉強会を数回実施していただき、取締役全員のコンセンサスを取る機会を得られたことで、新中計における成長投資についても、セクションごとに中身の濃い議論ができたのではないのでしょうか。

**中島** 新中計策定プロセスの中で、社外取締役の皆さまのご意見をなるべく早い段階から取り入れることについては、私たちとしても特に注力した点です。また、取締役会だけではなく、その事前説明や議案に関する勉強会の場合も活用し、より質の高い議論ができるように努めました。たとえば、資本政策に関する勉強会では、今回初めて社外取締役の皆さまと、投資家・アナリストとの会談を設けさせていただきました。新保さんがおっしゃったように、私たちとしまでも株主の視線を大切にしており、そのような考えを皆さまにも共有していただくという面で、非常に良い機会になったと思っています。

最終的に仕上がった新中計は、皆さまのご意見が大きく反映された中身となりましたので、改めて感謝申し上げます。では、そのほかのご意見はありますでしょうか。



## DISCUSSION

### 社外取締役座談会

**門永** 先ほど桜井さんが理念体系について言及されましたが、新中計の策定に合わせて、SMBCグループの役職員一人ひとりが共有すべき価値観・行動規範として定めている「Five Values」の中に、Integrityの概念を取り入れたことは高く評価しています。「Five Values」は、グループ内にすでに定着しているものであり、それを変える難しさもあったと思います。しかし、私は、このIntegrityの概念を取り入れることによって、従業員がまとまり、外部の人材を惹き付け、さらにESG投資が声高に叫ばれる中で、株主・投資家を惹き付けることにもつながると考えており、議論の段階においても、このような主張を行っていました。

**新保** 私もIntegrityの概念を取り入れるべきであると考えていました。近い話として、ここ数年、フィデューシャリー・デューティー（受託者責任）に対する関心が高まり、SMBCグループとしても「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を定める等、その対応を進めてきました。しかし、これは金融商品の販売という限られた範囲のものであると、従業員の皆さんには受け止められていたように思います。それを、SMBCグループ内で浸透している「Five Values」の中にIntegrityの概念を取り入れることによって、あらゆる業務においてそのような方向に進んでいくのだということ、つまり、金融機関として高潔で高い倫理観を有する存在としてあるべきだということを、役職員に示すことができたのではないのでしょうか。

**桜井** SMBCグループとして目指す方向性についての議論ができたことは、新中計全体の戦略を描く上でも非常に有意義でした。環境が急激に変化している中で、各施策の詳細を詰めることに注力し、それを変えることなく、固定的に運用していくことは現実的ではありません。この度の新中計では、今世界を揺り動かしている新型コロナウイルスの感染拡大を含め、将来的に大きな変化が起こることを織り込み、各施策については機動性を持たせながら、SMBCグループが進むべき大きな道を示すことができたかと評価しています。また、それに

よって、「すべて重要」ということではなく、各施策の優先順位が明確となりました。

**門永** 私がよく使う言葉として、“do more better”があります。これは、同じ枠組の中でも、「もう少しやることで、もっと良くなる」という意味ですが、新中計ではこれだけではなく、従来の枠組を超えたアプローチが重要です。特に、将来のビジネスモデルの構築については、アフター・コロナの世界における消費者行動や社会の変化を踏まえて、よりアイデアを広げて、踏み込んだ議論を続けていくべきではないでしょうか。

**桜井** アフター・コロナの世界では、デジタルイゼーションがより一層加速していくはずですが、そうした流れに先立って、「あらゆるバリューチェーンの中のデジタルポイントを押さえていく」という戦略を打ち出せたことは、キャッシュレス決済業界のリーディングカンパニーであるSMBCグループとして非常に良かったと思います。

**中島** アフター・コロナにおけるビジネスのあり方については、取締役会を含めさまざまな場で、社外取締役の皆さまとも議論させていただきながら進めていきたいと考えています。

それでは最後に、皆さまが社外取締役としてSMBCグループの企業価値向上にどのように貢献したいとお考えかについて、ご自身の経験も踏まえてお聞かせください。

**桜井** 社外取締役というのは、ひとりではなく、異なるバックグラウンドや知識のある方々との多様な組み合わせによって、その役割を果たすことができるのではないかと常々感じています。そうした中で、私自身としては、現在も含め、長年にわたってグローバル企業で業務に携わってきた経験を、SMBCグループの企業価値向上にお役立てできればと考えています。欧米の企業と日本の企業とでは考え方が異なる点が多々あり、たとえば、アカウンタビリティとレスポンスビリティとい

言葉について、日本人の感覚では、いずれも「責任」という意味で捉えがちですが、欧米では明確に使い分けられています。前者には「説明責任」という意味があり、「誰にアカウンタビリティがあるのか」を非常に重視しますので、欧米で事業を展開していくのであれば、その点を明らかにする必要があります。CxO制度導入の際には、そのような観点からのアドバイスもさせていただきました。

また、社外取締役はステークホルダーを代表する立場でもありますので、取締役会の中では株主やお客さまといった視点からの発言や質問を投げかけるように心がけています。そのために、株価の動向を随時確認したり、株主・投資家向けのレポートを読んだりしているほか、一般の顧客として三井住友銀行の窓口を訪れたり、スマートフォンアプリを利用したりして、顧客目線も持つようにしています。

指名委員会の委員としては、リーダーを選出するという非常に重要なプロセスに携わらせていただいていると認識しています。そのプロセスが恣意的なものにならないように、他の委員の皆さまとともに一定の評価基準を設定する等、アカウンタブル（説明可能）にするような取組を進めています。私自身としましても、リーダー候補者との面談の際には、先ほど言及したIntegrityとInclusionを評価軸に据えて、SMBCグループを率いるにふさわしい人物を選出できるよう努めています。

**門永** 私自身は30年以上にわたり、経営コンサルタントの業務に従事してきました。加えて、2012年からは花王株式会社の社外取締役も務めています。これらの経験を踏まえると、私として果たすべき役割は3つあると考えています。

1つ目は、経営陣が従業員の置かれている状況を理解した上で進もうとしているのか、また、その進んでいる方向が独りよがりなものになっていないかをチェックすることです。適正性の監督ということになりますが、重要な役割であると思っています。そのために、従業員の本音に触れる機会を大切にしています。

2つ目は、取締役会の議論が短期的な視点に陥ってしまっていないか、また、視野が狭くなっていないかを指摘することです。たとえば、直接的な競合だけを見ているようであれば、他社の事例等も紹介しながら、視野を広げた議論へと誘導していくことも行っています。


3つ目は、ざっくばらんな議論や意見交換を促進するような「触媒」としての役割です。この点については、私が三井住友銀行の社外取締役に就任した3年前と比べると、かなり改善されてきているのではないかと感じていますが、引き続きこの役割を果たしていきたいと思っています。

**新保** 私は弁護士ですので、法的な側面での役割をある程度期待されていると理解しています。一方で、私自身としては、法的に細かいことを追及することのないようにしてきました。それは顧問弁護士の役割であって、社外取締役の役割ではないからです。一方で、SMBCグループにとって重大なリスクをはらむような問題については、決して妥協することなく、意見をぶつけるべきであると思っています。実は、弁護士はクライアントに寄り添う仕事ではありますが、第三者的な視点を失ってはいけない仕事でもあるのです。その中で培ってきた第三者的な見方を活かして、厳しい意見であってもお伝えすることが、私の果たすべき役割であると思っています。それは報酬委員会の委員としても同じで、既存の報酬制度について、第三者的な視点から違和感があることについては、是正するように提言しています。

また、組織が全体として間違った方向に進み始めた時には、それを止めようと経営陣に働きかけようとする人たちの側に立って経営陣と相対することが、社外取締役に求められる最後の役割であると考えており、それは覚悟しているつもりです。

**中島** 本日は、大所高所から貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。今後とも、忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

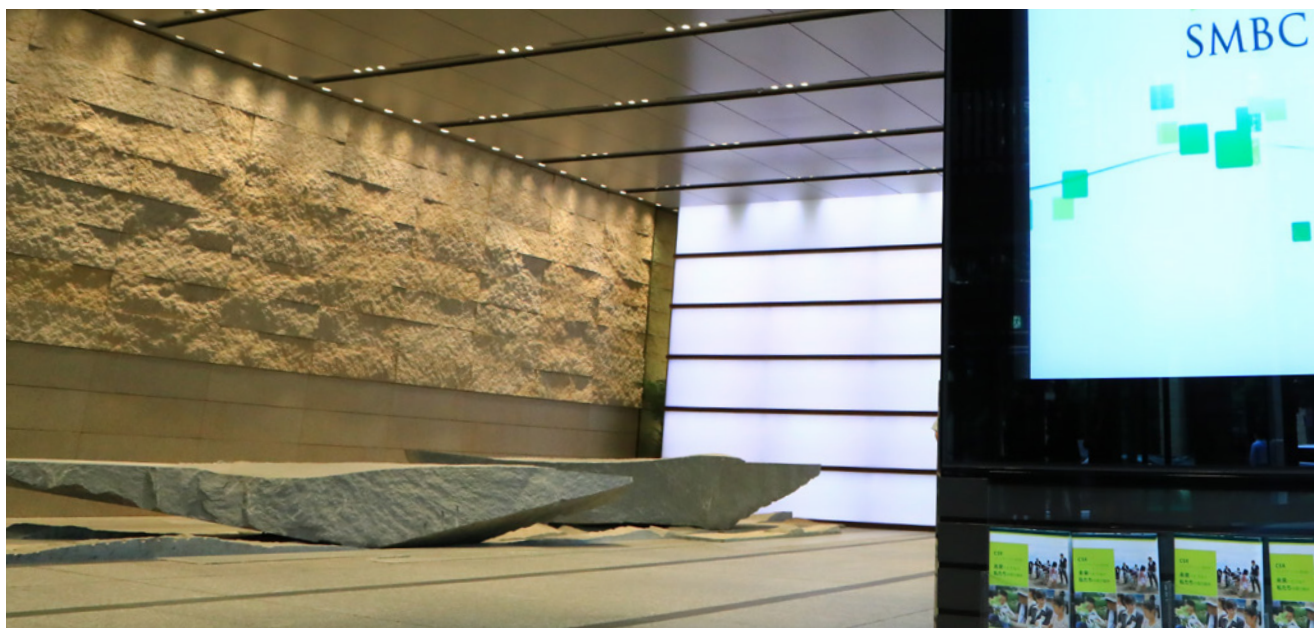




## 価値創造のための事業戦略

- 044 グループ体制
- 046 リテール事業部門
- 050 ホールセール事業部門
- 054 グローバル事業部門
- 058 市場事業部門





## 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の下、お客さまのセグメントごとにグループ横断的な事業戦略を立案・実行する4つの事業部門を設置するとともに、本社部門ではC×O制により、グループ全体の企画・管理関連の統括者を明確化し、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。

### 事業部門制・C×O制

		銀行		リース	
		三井住友銀行	SMBC信託銀行	三井住友 ファイナンス&リース	
事業 部門	リテール	●	●		
	ホールセール	●	●	●	
	グローバル	●	●	●	
	市場	●			
本社部門 (C×O制)		<b>CFO</b> Chief Financial Officer 財務	<b>CSO</b> Chief Strategy Officer 戦略立案	<b>CRO</b> Chief Risk Officer リスク管理	<b>CCO</b> Chief Compliance Officer コンプライアンス

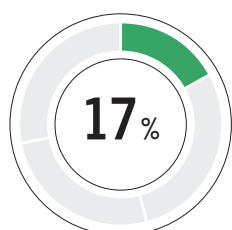


## 2019年度事業部門別

### 連結業務純益

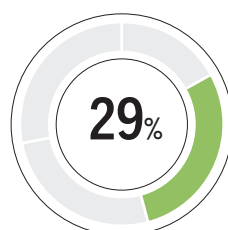
リテール

2,345 億円



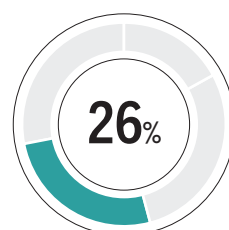
ホールセール

4,092 億円



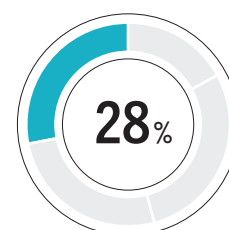
グローバル

3,712 億円



市場

3,988 億円



証券		カード・コンシューマーファイナンス		その他	
	SMBC日興証券		三井住友カード SMBC コンシューマーファイナンス		日本総合研究所 三井住友DS アセットマネジメント
	●		●		
	●				
	●				
	●				
<b>CHRO</b> Chief Human Resources Officer 人事		<b>CIO</b> Chief Information Officer 情報	<b>CDIO</b> Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	<b>CAE</b> Chief Audit Executive 監査	

## リテール事業部門

# リテール 事業部門

銀行・証券・カード・コンシューマーファイナンス、  
それぞれの業界における  
トップクラスの企業が個人のお客さまの  
あらゆる金融ニーズにお応えすべく、  
グループ連携を深め、  
お客さまから最も信頼される  
本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現を  
目指しています。

執行役専務  
リテール事業部門長

田村 直樹

**国** 内のリテール金融のフィールドは、貯蓄から資産形成への大きな流れ、人生100年時代、キャッシュレスの一段の拡大、デジタルイゼーション等、マーケットが拡大する大きなチャンスがあります。

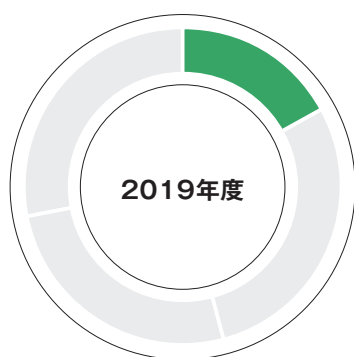
我々はこうした環境の中、「本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現」を目指し、お客さま本位を軸とした資産管理型ビジネスへの転換やキャッシュレス化、デジタルイゼーション等、いち早くビジネスモデル改革に取り組んできました。資産運用、決済・ファイナンスではストック収益資産や買物取扱高、カードローン残高が着実に拡大し、店舗改革ではお客さまの利便性向上とコスト削減の両面を実現しました。また、グループでのお客さま本位の業務運営への取組や、三井住友銀行・三井住友カードのスマートフォンアプリが外部機関から高い評価を受ける等、持続的成長に向けた実力が着実に向上しています。

新中期経営計画では、「サステナブルに本邦No.1であるリテール金融ビジネスの確立」を目指していきます。主要ビジネスにおいては、大口富裕層・キャッシュレス・コンシューマーファイナンス等の成長マーケットに対して積極的に資源を配分し、お客さまへのサービス提供レベルを向上させる等、競争力を強化していきます。これまでも進めてきた店舗改革、事務・ミドルバック集約等においては、一層の効率化を図り、ビジネスプロセスを抜本的に見直すことで、お客さまの利便性向上とコスト削減を追求していきます。また、デジタル・ITを活用した新たなビジネスの創出にも挑戦し、競争激化の環境の中で新たな収益機会を作り、事業部門全体での持続的成長を実現していきます。



連結業務純益に占める割合

**2,345** 億円 **17** %



	2019年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	12,577億円	(96)億円
経費	10,252億円	+45億円
(経費率)	81.5%	+1.0%
業務純益	2,345億円	(139)億円
ROE <sup>*2</sup>	7.2%	(0.5)%
リスクアセット	12.3兆円	(0.4)兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 除く利息返還損失引当金繰入等

# リテール事業部門

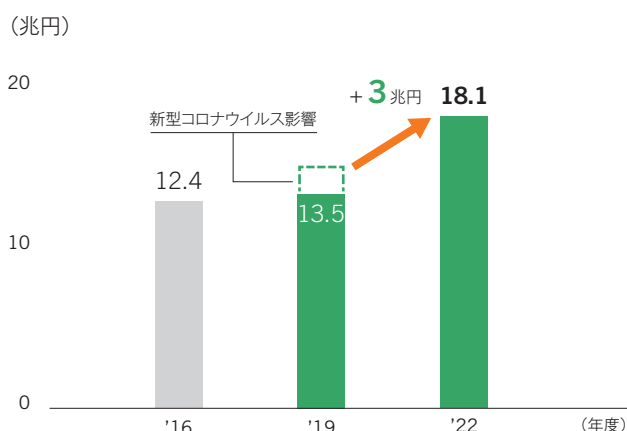
## 重点戦略

### 1

#### 資産運用ビジネスのサステナブルな成長

セグメントの成長ポテンシャルに応じた資源配分の見直しを行います。富裕層は、企業オーナーを中心とした大口富裕層の取引シェア拡大に向けて、銀行・信託・証券のグループサービス集約や専門人材投入による営業力の強化を通じ、新たなサービスブランド「SMBC Private Wealth」を強力に推進していきます。資産形成ニーズが拡大しているマスアフルエント層に対しては、お客さまにとっても利便性が高いデジタル・リモートを活用することで生産性の高い営業スタイルへとモデルを転換し、広大な未開拓マーケットを効率的に捕捉していきます。ストック収益資産拡大と抜本的な効率化を実現し、資産運用ビジネスの持続的な成長を実現していきます。

#### ストック収益資産残高



## 重点戦略

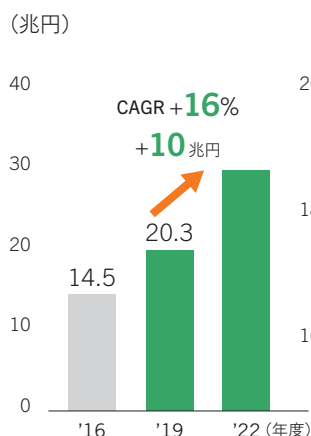
### 2

#### ペイメントビジネスにおけるNo.1の地位確立

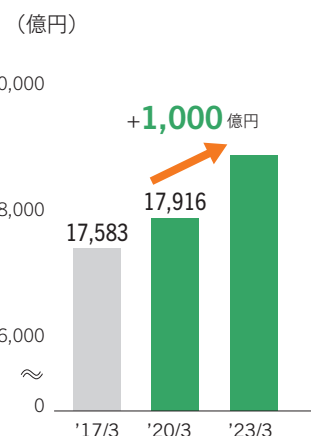
キャッシュレス決済戦略の実行を加速し、事業者・利用者双方のお客さまの観点からの利便性向上を通じて、マーケットを上回る成長を実現していきます。事業者に対しては、次世代決済プラットフォーム「stera」を本格展開し、加盟店シェアの拡大を目指します。利用者に対しては、アプリサービスの高度化やグループ共通のポイント制度「Vポイント」等、利便性・利得性の高いサービスの提供に取り組んでいきます。

成長ドライバーであるコンシューマーファイナンスの分野においては、キャッシュレス決済の成長に伴って拡大しているファイナンスニーズを着実に取り込むとともに、就業人口の変化によって生まれた新たな顧客層の開拓に取り組んでいきます。

#### 買物取扱高



#### カードローン残高



## 重点戦略

# 3

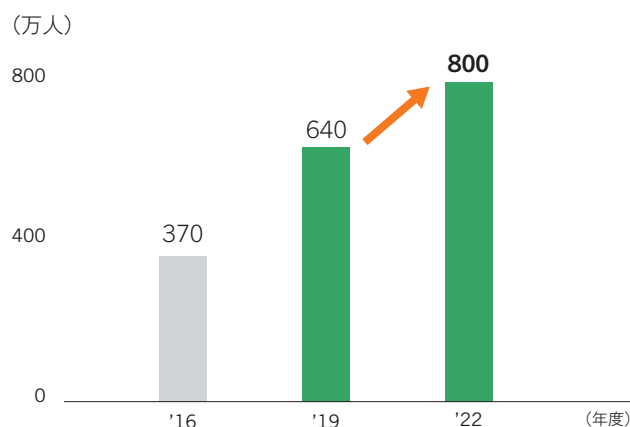
### Online Merges with Offline戦略への取組

お客さまとの接点の急速なオンライン化を踏まえ、これまでのフェイス・トゥ・フェイス中心のビジネスプロセスからオンライン起点のビジネスモデルへの転換を図ります。

AIターゲティングやデジタルツールの拡充等、デジタル・リモートを徹底的に活用し、業務プロセスを効率化していきます。また、お客さまへの提供サービスにおいても、デジタル・リモートチャネルを強化し、対面でのコンサルティングと連携することで、オンライン・オフライン両面からお客さまの利便性を向上していきます。

また、グループでのアプリ連携等、グループのインフラ・ノウハウ・リソースを活用したデジタル商品・サービスの利便性向上にも取り組んでいきます。

### SMBCダイレクト利用者数\*



\* SMBCダイレクトに半年で1回以上ログインしたお客さま数

### 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けたさまざまな対策措置が日常生活に広く甚大な影響を及ぼす中、生活を支えるご融資・決済サービス等、社会のインフラとして金融機関に求められるサービスを継続的に提供することを第一に対応しています。

三井住友銀行等での店頭営業維持に加え、本感染症の影響を受けたお客さま専用のファイナンス商品をグループ各社で提供する等、お客さまの状況に応じた各種の支援策を実施しています。また、ご来店をいただくずにさまざまなお取引が行えるよう、各種オンラインサービスの充実



を図っています。インターネットバンキング・クレジットカードのアプリの提供に加え、インターネットバンキングの取引に応じた医療従事者への寄付プロジェクト等も行っています。



## ホールセール事業部門

# ホールセール 事業部門

国内企業のお客さまに対し、  
資金調達、運用、  
M&Aアドバイザリー、リース等、  
さまざまなニーズに対応するソリューションを  
グループ一体となって提供し、  
日本経済の発展に貢献しています。

執行役副社長  
ホールセール 共同事業部門長

道廣 剛太郎

執行役専務  
ホールセール 共同事業部門長

松浦 公男

マ イナス金利政策や厳しい競争環境が継続  
する中、グループ各社の総力を結集した高  
度なソリューションの提供や採算にこだわった運営  
の徹底により、高いROEを維持してきました。

前中期経営計画では、買収ファイナンス等の高  
付加価値資金の投入を通じて、10年ぶりに貸出金  
収益の反転を実現しました。また、M&Aアドバイザ  
リー件数において3年連続で1位を獲得し、IPO主  
幹事件数も着実に増加する等、グループ全体でお  
客さまの企業価値向上に向けたソリューションを提  
供できる体制になってきたと感じています。

新中期経営計画では、ウィズ・コロナ、アフター・コ  
ロナの大きな社会構造変革、お客さまのビジネスの  
変容も進んでいく中、社会課題やお客さまの高度な  
経営課題解決に向けて、我々の強みである「グルー  
プベースのトータルソリューション力」を最大限に  
発揮し、これまでにないレベルで、国内外拠点間・グ  
ループ各社間のさらなる連携強化を図り、成長領域  
に大胆に経営資源を投入していきます。

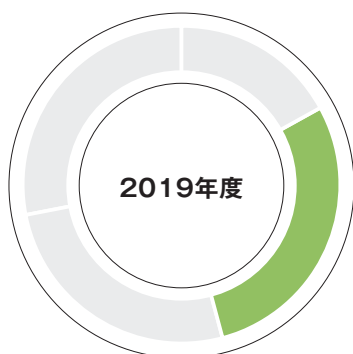
また、お客さまとともにデジタイゼーションへの  
取組も進めてきました。トヨタグループ「TOYOTA  
Wallet」、コマツをはじめとする大企業とのビジネ  
ス共創、オンライン上のビジネスマッチングサービ  
ス「Biz-Create」のリリース、クラウド型電子契約  
サービス「SMBCクラウドサイン」の設立等、他社に  
はない取組ができていると感じています。今後もお  
客さま視点で、新たなビジネスの創出に向けた取組  
を進めていきます。

フロントの高い提案力、スピード、チャレンジ精神  
に一層の磨きをかけ、お客さまへ付加価値の高いソ  
リューションを提供することで、お客さまとともに成  
長し、日本経済の発展に貢献していきます。



# 連結業務純益に占める割合

**4,092** 億円 **29** %



	2019年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	6,415億円	(67)億円
経費	2,844億円	(22)億円
(経費率)	44.3%	+0.1%
業務純益	4,092億円	(9)億円
ROE <sup>*2</sup>	11.6%	(0.7)%
リスクアセット	17.4兆円	+0.5兆円

<sup>\*1</sup> 金利・為替影響等調整後ベース <sup>\*2</sup> 除く外貨中長期調達コスト

# ホールセール事業部門

## 重点戦略

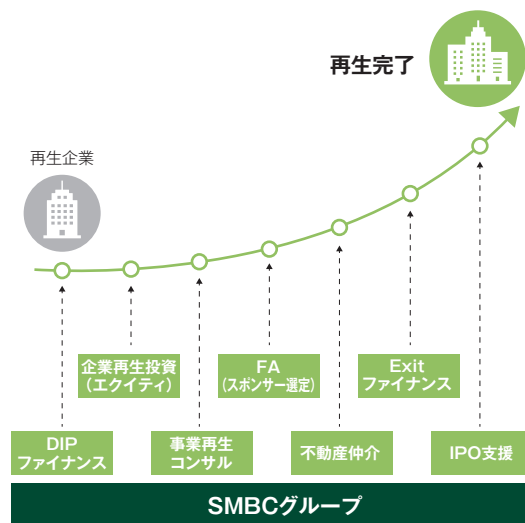
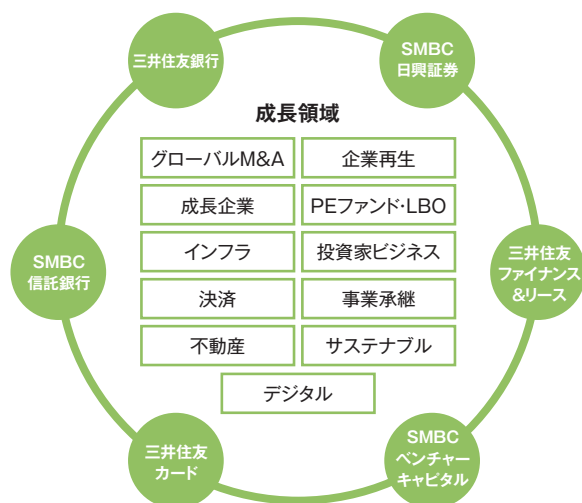
# 1

### グループベースのトータルソリューションの提供

成長事業領域におけるさらなる対応力強化に向けて、ホールセール事業部門内に、プロダクトの専門部隊「ファイナンシャル・ソリューション本部」やESG/SDGsでも注目される「サステナブルビジネス推進室」、「法人デジタルソリューション部」を設けました。お客さまが抱えるさまざまな課題やニーズに対して、フロント、プロダクト・ソリューション部隊が一体となって、グループベースでトータルソリューションを提供していきます。

グローバルでダイナミックな企業活動を展開している大企業のお客さまに対しては、事業ポートフォリオの見直しや、グローバルM&A等の高度化・複雑化する経営課題に対するグループベースでのエッジのさらなる強化により、スピーディーかつ質の高い提案ができる体制の構築を進めていきます。

また、国内の倒産件数が増加に転じ、増えつつある企業再生ニーズに対しては、他社に先駆けて再生ビジネスの基盤を整理しています。2020年2月に企業再生専門の子会社「SMBCキャピタル・パートナーズ」を立ち上げ、新中期経営計画期間中に600億円のエクイティ投資を計画しています。お客さまの企業価値向上や事業継続に向けた取組をバリューチェーンとして捉え、グループベースで再生ビジネスを推進していきます。



## 重点戦略

# 2

### 法人向けデジタルソリューションの展開

2020年度より、「法人デジタルソリューション部」を立ち上げ、お客さまのデジタル化や新規事業創出の支援に取り組んでいきます。たとえば、グループ各社のRPAや電子契約等のデジタル関連サービスの連携を強化して、お客さまへの利便性の高いデジタルサービスの提供を目指します。

また、2020年5月に、法人向けデジタルプラットフォーム運営会社「プラリタウン」を設立しました。このプラットフォームを活用し、法人向けデジタルマーケティングの強化に加え、外部パートナーを含めた多様な金融・非金融サービスを提供し、新しい付加価値を提供する取組も進めていきます。

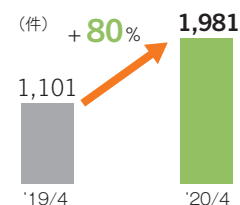


### 新型コロナウイルス感染症への対応

お客さまの業務継続に資する支援と円滑な資金供給に注力し、日銀による特別オペレーションを活用した支援ファンドや、信用保証協会・自治体制度を活用した融資等に取り組むほか、融資手続・審査プロセスを柔軟に見直しています。

また、各種オンラインサービスの充実を進め、インターネットバンキング等を通じた各種決済や融資手続のほか、ビジネスマッチングサービスやクラウド電子契約サービス等を提供しています。今後も、社会インフラとして必要な業務を継続

### 電子契約サービス利用件数



するため、感染拡大を防止するとともに、従来以上にデジタルを活用した営業活動にも取り組んでいきます。



# グローバル 事業部門

世界的に強みを有する  
プロダクト・サービスや  
グローバルネットワークを切り口に、  
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ます。

執行役副社長  
グローバル事業部門長

大島 眞彦

**前** 中期経営計画では、米中貿易摩擦やBrexit等、厳しい事業環境下ながら各主要施策を推進し、業務粗利益・業務純益ともに増収トレンドを堅持しました。具体的には、三井住友銀行とSMBC日興証券の連携を一段と高めたほか、資産回転型ビジネスを推進し、航空機リース、プロジェクトファイナンス等の強みを有するプロダクトの拡充に取り組み、着実に成果を積み上げました。

新中期経営計画では、お客さまの中核ニーズに対して、グループの「強み」を活かし最適なソリューションを提供することで、グローバル金融グループとしてお客さまとともに成長することを目指します。

そのため、海外証券ビジネス拡大やサステナブルファイナンスを含めたプロダクトの競争力をさらに向上させ、これまでに築いたSMBCグループ独自の「強み」と組み合わせることで、お客さまの経営課題および社会課題へ最適なソリューションを提供します。これにより、お客さまからの信頼を高め、取引地位の向上や取引複合化を加速させ、収益性・効率性を高め、バランスシート拡大に過度に依存しないビジネスモデルへの転換を目指します。

同時に、アジアをはじめとした成長領域拡大による収益力強化に注力します。マルチフランチャイズ戦略を展開することでアジアの成長を取り込むと同時に、将来の新たなビジネスプラットフォームの獲得を企図した買収等、成長機会を積極的に追求していきます。

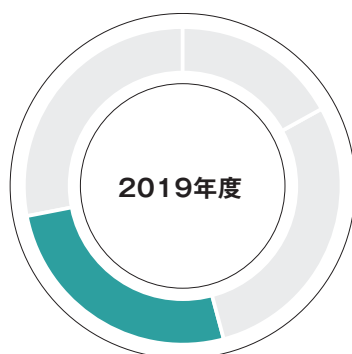
こうした取組を通じて、グループ各社および出資先の収益力強化やシナジー実現に取り組み、グループの総合力を高めます。加えてガバナンス態勢の強化、徹底的な運営体制の効率化、安定的な外貨調達等、持続的成長を支えるビジネス基盤の強化にも取り組んでいきます。





## 連結業務純益に占める割合

**3,712** 億円 **26%**



	2019年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	6,671億円	+262億円
経費	3,506億円	+197億円
(経費率)	52.6%	+1.0%
業務純益	3,712億円	+33億円
ROE <sup>*2</sup>	8.1%	(1.6)%
リスクアセット	21.4兆円	+2.1兆円

<sup>\*1</sup> 金利・為替影響等調整後ベース <sup>\*2</sup> 除く外貨中長期調達コスト

## グローバル事業部門

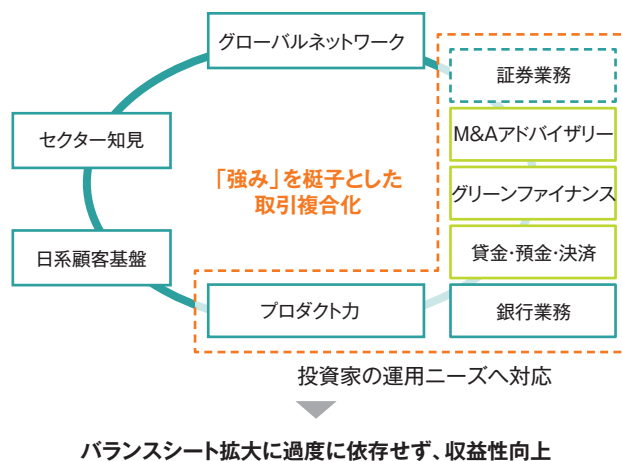
### 重点戦略

# 1

### 収益性の向上に向けた取組

銀行業務と証券業務を融合したCIBビジネスの高度化に取り組めます。具体的には、プロダクトやセクター知見、グローバルネットワーク等の強みを最大限活かし、グループ体でのソリューション提供態勢を強化します。また、お客さまの経営課題や気候変動等の社会課題に対し、サステナブルファイナンスやM&Aアドバイザリー、決済等のソリューションでお応えし、複合的な取引関係を構築します。

加えて、投資家のお客さまのニーズを起点とした資産回転型ビジネスの強化や、採算目線の厳格化により資本・資産両面からアセットの効率性を高めることで、バランスシートを大きく拡大することなく、収益性の向上に取り組めます。



### 重点戦略

# 2

### アジアをはじめとした

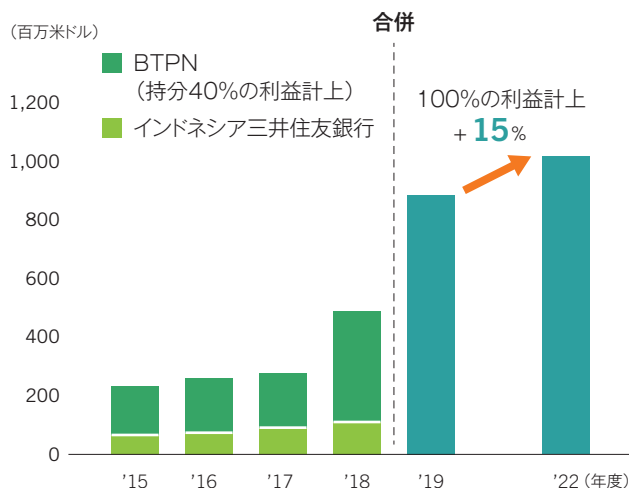
### 成長領域・新ビジネス領域拡大への取組

成長領域を拡大するため、アジアをはじめとした新たなビジネス領域への取組に注力します。

インドネシアでは、BTPNを中核とした事業基盤強化・金融フランチャイズの展開を進めます。デジタルバンキングを強化することに加え、グループ各社との協働を通じて法人中間層の開拓を図り、中長期的な成長基盤の拡充を図ります。加えて、アジアの成長を取り込むため、インド・フィリピン・ベトナム等におけるビジネス拡大やアジアにおけるデジタル案件への取組も進めます。

また、アセットマネジメント等の新たな成長領域となるビジネスプラットフォームの獲得にも注力します。

### インドネシアにおける粗利益



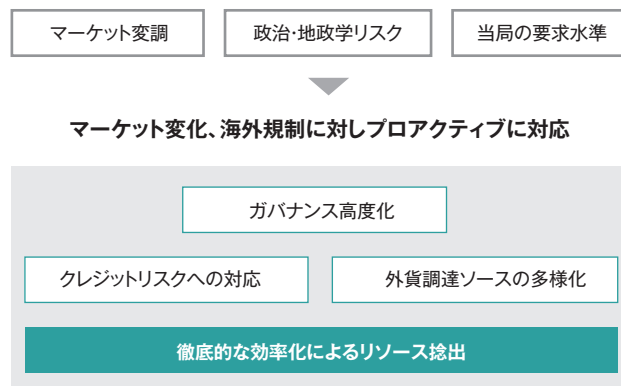
## 重点戦略

## 3

## グローバルバンクにふさわしい経営基盤の確立

マーケットの変調や地政学リスク、当局要求水準の高まり等環境変化が速い中、グローバルに複雑化する業務を支えるため、ガバナンス・リスク管理体制に優先的にリソースを投入して強化します。

こういった重点分野への投入リソースを確保し、さらに新規ビジネスへの投資余力を捻出するため、ビジネス推進体制の見直しや事務の集約等を通じて、徹底的な効率化を図ります。加えて、海外ビジネスの持続的な成長を支える外貨調達では、コストと安定性にこだわり、粘着性の高い事業法人の預金獲得を含め、調達の質の向上・ソースの多様化に取り組みます。



## 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたお客さまの資金繰り支援、および感染拡大防止事業を営むお客さまの事業資金支援を目的に、新型コロナウイルス対策ファンドを設定し、優遇レートで貸出を行っています。加えて、新興国における医療・教育体制の充実に対する貢献活動の一環として、日本ユニセフ協会等の公共性の高い団体に寄付を行い、医療体制の整備やワクチン開発等に貢献しています。

また、海外ではロックダウン等の厳しい業務環境下



© UNICEF/UNI329169/ljazah



でも金融サービスニーズにしっかりと応えるため、グローバルに業務レベルを維持し、お客さまの経済活動をサポートしています。

## 市場事業部門

# 市場事業部門

外国為替・デリバティブ・債券・株式等の  
市場性商品を通じた  
ソリューション提供をはじめ、  
バランスシートの流動性リスクや  
金利リスクを総合的に管理する  
ALM業務を行っています。

執行役専務  
市場事業部門長

小池 正道

**市**場事業部門では、世界で起こるさまざまな事象を「3つのI」—Insight(洞察力)、Imagination(想像力)、Intelligence(情報力)をもって分析し、「これから起こる相場を読み解くこと」に重きを置いています。なぜなら、それはマーケットのプロフェッショナルとして、SMBCグループのポートフォリオ運営やお客さまへのソリューション提供に大きな付加価値を生み出す力になると考えるからです。

また、外貨調達力の強化も重要な戦略として位置付けています。SMBCグループの海外ビジネスをしっかりと支えるため、投資家層や調達手段の拡大にも取り組んでいます。

新中期経営計画策定に際しては、グローバルな低金利環境の長期化やテクノロジーの進展等、不可逆的なビジネス環境の変化を踏まえ、中長期的な観点から、大規模な組織体制の見直しを行いました。この狙いは、我々の中核ビジネスである自らのリスクテイクのさらなる進化、およびお客さまへのソリューション提供力を持続的に高めていくことにあります。

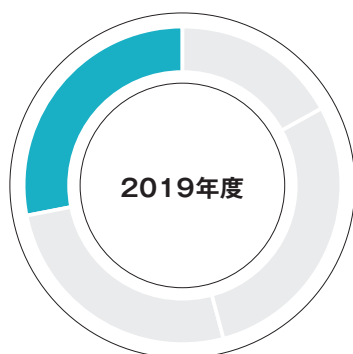
足元の市場環境は、極めて不確実な状況であり、先行きの不透明感はますます強まっています。こうした変化の激しい状況だからこそ、我々は、改めてマーケットに真摯に向き合い、マーケットリスクのプロフェッショナルとして、お客さまに高い付加価値を提供することにこだわっていききたいと思います。

デジタル化の進展や社会的課題への関心の高まり等、お客さまのニーズも多様化しています。こうしたニーズにもしっかりと応え、お客さまとSMBCグループの成長に貢献していきます。



連結業務純益に占める割合

**3,988** 億円 **28%**



	2019年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	4,216億円	+606億円
経費	562億円	+26億円
(経費率)	13.3%	(1.5)%
業務純益	3,988億円	+599億円
ROE <sup>*2</sup>	45.9%	+13.3%
リスクアセット	5.3兆円	+0.4兆円

\*1 金利・為替影響等調整後ベース \*2 除く/バンキング勘定の金利リスク見合い



## 市場事業部門

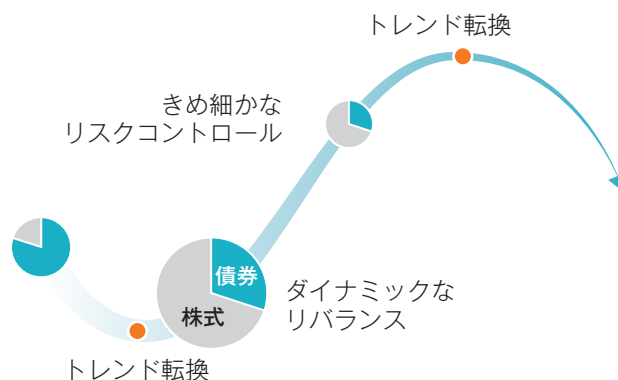
### 重点戦略

# 1

### 市場環境の変化に応じた機動的なポートフォリオ運営

日々新たな情報を収集・分析し、議論を重ねさまざまなシナリオを想定することで、先見性を磨きリスク・リターンの最適化を図っています。特にマーケットの変動をプロアクティブに察知した大胆かつ機動的なオペレーションがSMBCグループの強みです。

今後は、グローバルな低金利環境の継続やテクノロジーが進展する環境下、従来の先進国アセットを中心とした運用に加えて、新興国債券といった投資プロダクトの多様化やテクノロジーを活用した投資手法等、新たな収益源開拓にチャレンジしていきます。



### 重点戦略

# 2

### 市場性商品を通じたソリューション提供の強化

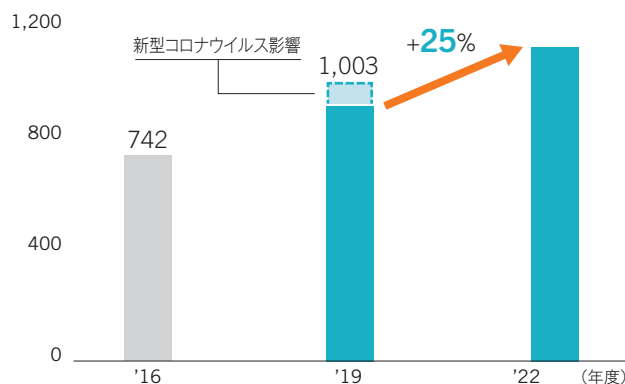
お客さまのリスクヘッジニーズや運用ニーズにお応えべく、商品ラインアップ拡充と国内外プロダクトセールス部隊の連携強化に努めていきます。

多様化・高度化するお客さまのニーズに合わせた商品提供力の強化に加え、お客さまの商流やバランスシートに起因するリスクを踏まえたテーラーメイド型のソリューション提供にも注力します。また、これらをグローバルに連携・提供できる体制を作ることで、さらなる成長を目指します。

加えて、電子取引が普及する中、プラットフォームの利便性やプライシング能力の向上が急務であり、そのための専門的なクオンツ人材の育成にも注力していきます。

### 海外セールス&トレーディング収益額

(億円)



## 重点戦略

## 3

## 外貨調達力の強化

定期的な外貨建債券の発行に加え、本邦初となるカバードボンドの発行、クロスカレンシーレボ\*の取組等、投資家層の拡大と調達手段の多様化を図っています。また、良好な調達環境を捉え中長期の円投を増やす等、マーケット環境に応じた調達を行っています。

引き続き、SMBCグループ全体の海外ビジネスを支えるべく安定的かつコストを意識した質の高い外貨調達を推進するとともに、国際金融規制にも対応した適切なバランスシートコントロールを実現していきます。

\*国債等を担保とした外貨調達

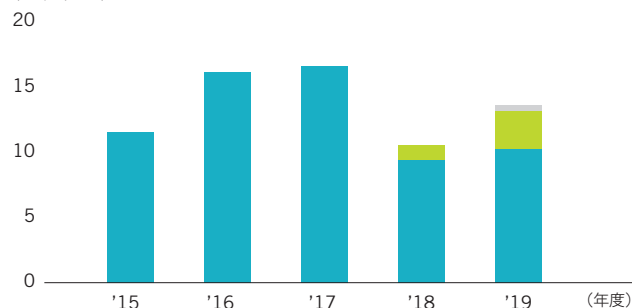
## 調達手段の多様化

## 本邦初 | カバードボンド

●Aaa格 ●市場ストレス時も低利で調達可能

■ シニア ■ カバード ■ 劣後

(10億米ドル)

新型コロナウイルス  
感染症への対応

お客さまがタイミングを逃さずに安心してお取引できる体制を整備しています。具体的には、電子取引の積極的な活用により、場所を選ばずにお取引ができる環境の構築に努めているほか、社内でもスプリット・オペレーション体制を整備し、従業員を複数拠点に分散させる等の対応をとっています。特に資金繰りや市場性レートの提示等、お客さまへの影響が大きい業務に対し、優先的に人員を確保しています。

COVID

19

への対応



## 価値創造を支える経営基盤

064 コーポレートガバナンス

072 SMBCグループ・グローバル・アドバイザー

074 三井住友フィナンシャルグループの取締役

078 サステナビリティ経営の実践

084 お客さま本位

087 内部監査

088 リスク管理への取組

092 コンプライアンス体制

094 人事戦略

098 IT戦略

100 ステークホルダーとのコミュニケーション

102 業績と財務状況



# コーポレート ガバナンス

## 基本的な考え方

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

## 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

2014

- 東京証券取引所の独立役員制度に基づき、独立社外役員を選任

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

- 三井住友銀行頭取に加え、新たにSMBC日興証券会長が当社取締役に就任し、グループガバナンスを強化
- 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



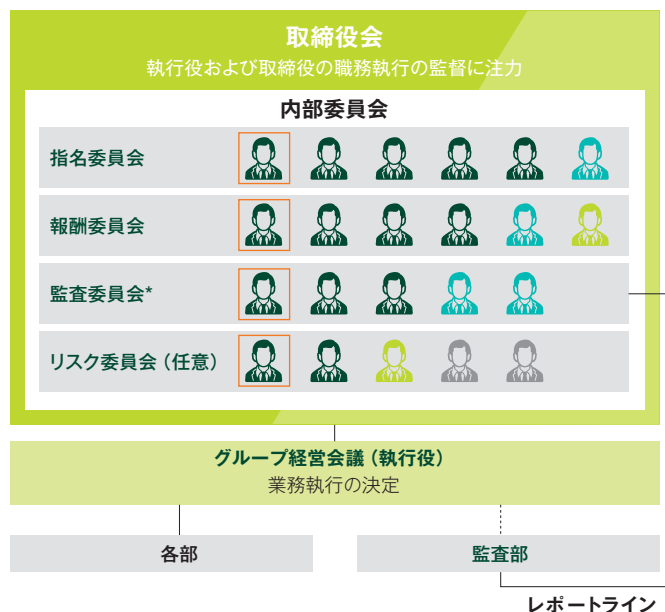
## 三井住友フィナンシャルグループの体制

SMBCグループは、経営理念にステークホルダーに対し果たすべき使命を掲げるとともに、中長期的に目指す姿として「ビジョン」、すべての役職員が共有すべき価値観として「Five Values」を定めています。また、コーポレートガバナンスに関する指針として、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表しており、いずれも、SMBCグループの全役職員に周知・浸透を図っています。

また、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、2019年6月には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に移行しています。

このように、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、引き続き、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。

### コーポレートガバナンス体制



\* 監査委員会はグループCAEの人事異動に関する同意権を有する

## コーポレートガバナンス

### 取締役会

#### ■ 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。

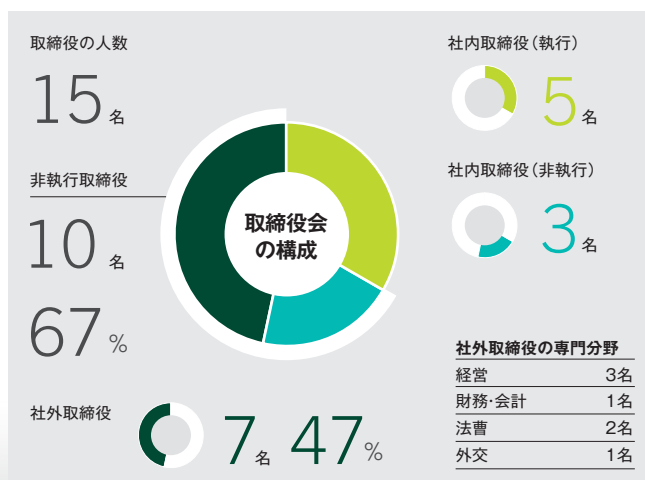
#### ■ 取締役会の構成

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る多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数を維持す

ることとし、さらに取締役のうち2名以上かつ3分の1以上を独立社外取締役として選任することとしています。

2020年6月26日現在、取締役会は、15名の取締役で構成されています。このうち10名が当社または子会社の業務執行を行わない取締役（うち7名が社外取締役）であるほか、取締役会の議長には、業務執行を行わない取締役会長が就任しており、執行役および取締役の職務の執行を客観的に監督する体制を構築しています。

また、社外取締役は、法定および任意で設置している各委員会の委員長または委員となっているほか、必要に応じ、コンプライアンス、リスク管理等に関する報告を担当部署から受ける等、適切な連携・監督を実施しています。



## 内部委員会

### ■ 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するほか、当社および主な子会社の役員人事や、当社社長および中核子会社の頭取・社長の後継者選定に関する事項等について審議します。指名委員会は、社内取締役1名、社外取締役5名で構成されています。役員人事に関する審議の透明性を確保する観点から、指名委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

### ■ 報酬委員会

当社執行役、取締役および執行役員の報酬等の決定方針、ならびに、同方針に基づく当社執行役および取締役の個人別の報酬等の内容を決定します。また、主な子会社の役員報酬等の決定方針、当社の執行役員等の個人別の報酬等の内容等について審議します。報酬委員会は、社内取締役2名、社外取締役4名で構成されています。役員報酬に関する審議の透明性を確保する観点から、報酬委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

### 内部委員会の委員構成

		●: 委員長 ●: 委員			
		指名委員会 (社内1、社外5)	報酬委員会 (社内2、社外4)	監査委員会 (社内2、社外3)	リスク委員会 (社内1、社外4)
松本 正之	社外取締役	●	4/5回 出席	●	15/15回 出席
アーサー M.ミッチェル	社外取締役	●	5/5回 出席	●	6/6回 出席
山崎 彰三	社外取締役			●	15/15回 出席
河野 雅治	社外取締役	●	5/5回 出席		●
筒井 義信	社外取締役	●	5/5回 出席	●	5/6回 出席
新保 克芳	社外取締役		●	6/6回 出席	●
桜井 恵理子	社外取締役	●	5/5回 出席	●	6/6回 出席
國部 毅	取締役会長	●	5/5回 出席	●	6/6回 出席
太田 純	取締役 執行役社長		●	6/6回 出席	
中島 達	取締役 執行役専務				●
井上 篤彦	取締役			●	12/12回 出席
三上 徹	取締役			●	15/15回 出席
山口 廣秀 <sup>*1</sup>	外部有識者				●
山崎 達雄 <sup>*2</sup>	外部有識者				●

\*1 日興リサーチセンター株式会社社理事長、元日本銀行副総裁

\*2 国際医療福祉大学特任教授

### ■ 監査委員会

当社執行役および取締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の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定等を行います。また、監査委員会の選定する委員が、当社および子会社の業務・財産の調査等を行います。監査委員会は、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。監査の客観性および業務執行からの独立性を確保する観点から、監査委員会の委員長には社外取締役が就任しています。また、委員のうち原則として1名以上は、財務専門家が就任することとしています。

### ■ 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に関する事項、リスク管理にかかる運営体制に関する事項、その他リスク管理上重要な事項について審議し、取締役会に助言します。リスク委員会は、社内取締役1名、社外取締役2名、外部有識者2名で構成されています。また、リスク委員長には社外取締役が就任しています。

## コーポレートガバナンス

### 社外取締役のサポート体制

当社は、グループの事業活動および業務内容を深く理解していただくことが重要との考え方の下、社外取締役に対し、継続的に、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識の提供、求められる役割を果たすために必要な機会の提供を行うこととしています。

2019年度は、下記の取組等を実施しました。

- 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、グループ会社の拠点視察や、グループ会社社長との意見交換を実施
- 担当別に社内役員とのインフォーマルな意見交換会を実施
- 取締役会における議案の理解を促進するための枠組として、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、社外取締役を対象とした「コーポレートガバナンス」、「金融法制」等に関する勉強会を開催
- ステークホルダーの考えを理解するための機会として、機関投資家とのスモールミーティングを開催
- 社外取締役へPCを配付し、適時適切に社内会議の模様等の情報提供を実施

### 社外取締役のみの会合

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、当社のコーポレートガバナンスおよび事業に関する事項等について、独立した客観的な立場に基づく情報交換および認識共有の場として、社外取締役のみによる会合を開催することとしています。直近の開催では、社外取締役のさらなる役割発揮に向け、活発な意見交換がなされました。

### 社外取締役と投資家・アナリストとのディスカッション

2020年度からの中期経営計画策定にあたっては、社外取締役に直接マーケットの声を理解いただくべく、投資家・アナリストとの会談の場を設けました。ミーティングでは、マーケットの注目度が高い「資本政策」や「政策保有株式の削減」を中心に、深い議論が行われました。これらの内容は、新中期経営計画や資本政策・政策保有株式削減計画の策定にも活かされました。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。</li> </ul>
2 専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>次に掲げるいずれかの者（重要でない者を除く）の近親者。                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 上記1～4に該当する者。</li> <li>(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。</li> </ul> </li> </ul>



くわしくは、「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。

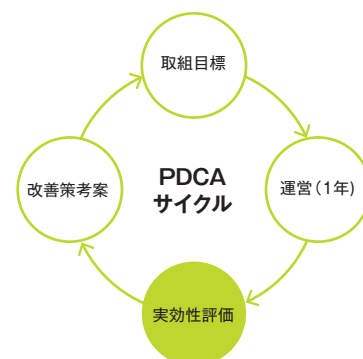
[https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg\\_guideline.pdf](https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf)



## 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。

2019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」に記載されている以下の3点を中心に、2020年4月および5月の取締役会において、すべての社外取締役（計7名）から意見を聴取した上、社内取締役への「社外取締役に期待すること」を中心とした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

### ① 取締役会の役割

- 取締役会では、当社の経営理念に掲げる考え方を実現するため、事業戦略等の重要事項に関し、さまざまなステークホルダーの利益を踏まえつつ、中長期的な企業価値の向上に向け、社外取締役の高い専門性を活かした議論が活性化している。特に、2019年度は、中期経営計画の策定にあたり、早期から、重要テーマについて、社外取締役の意見も丁寧に織り込んだ議論を展開した。
- 業務計画等の経営の基本方針や業務の執行状況は、経営会議等の執行側での議論状況を踏まえて、複数回にわたり、付議・報告され、適切に審議されており、監督機能を相応に発揮している。
- ウィズ・コロナ、アフター・コロナの環境変化も踏まえ、社外取締役と社内役職員の相互理解の下、取締役会としての役割を一層果たしていく必要がある。

### ② 取締役会の運営・社外取締役へのサポート体制

- 議案数や議案内容、議案ごとの審議時間は、概ね、適切な水準に設定されており、議長による重点議案の明示や議論のラップアップといった議事運営の高度化により、前年対比、審議が一層活性化している。

- 社外取締役を対象とした勉強会や、取締役と執行側や会計監査人等との意見交換の場が適切に設定される等、取締役会が経営判断を行う上で、適切な支援体制が構築されている。特に、2019年度に新たに取組んだ社内役員とのインフォーマルな意見交換会が社外取締役と社内役職員の相互理解を促進し、取締役会の議論が活性化した。
- 社外取締役の知見を一層活かし、関連な議論を行うための取組として、インフォーマルな意見交換の機会を充実させていくことが望ましい。

### ③ 取締役会の構成

- 当社取締役15名のうち社外取締役が7名（いずれも2020年3月31日時点）と、全取締役に占める社外取締役の割合は4割を超え、引き続き、社外取締役の専門分野・ジェンダー・国際性等の多様性が認められ、社外取締役の立場から当社の経営について意見を述べやすい環境にある。



## コーポレートガバナンス

### 報酬制度

当社では、SMBCグループの経営理念や中長期的に目指す姿であるビジョンの実現に向け、次の2点を主な狙いとする役員等の報酬体系を構築するとともに、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入しています。

- 1 SMBCグループの短期・中長期の業績と役員等の報酬との連動性を高め、業績に対する適切なインセンティブとして機能すること
- 2 株式による報酬の比率を高め、役員等の株式保有を進めることにより、株主との利益共有を進めること

また、本制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式を対象に、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）制度を導入しており、過度なリスクテイクの抑制、金融業としてのブルーデンス確保（健全性維持に向けた取組）を図ります。

### 役員等の報酬体系

株主報酬比率 .. 25 %

業績連動報酬比率 .. 40 % \*

基本報酬

賞与(現金)

賞与(株式報酬Ⅱ)

株式報酬Ⅰ

株式報酬Ⅲ

固定報酬

年度業績連動型(0 ~ 150%)  
「基準額」×「SMFG/SMBCの年度業績・個人の職務遂行状況等」

中期業績連動型(0 ~ 150%)  
「基準額」×「SMFGの中期業績等」  
  
(指標)

カテゴリー

評価指標

ROCET1

ベース経費

CET1 比率

粗利益

当期純利益

株主価値

TSR(株主総利回り)

定性

お客さま満足度調査の結果、ESGへの取組等

(役位昇進時)

・現金

・現金 : 70%  
・譲渡制限付株式 : 30%

・譲渡制限付株式

・譲渡制限付株式

■ 経営陣のインセンティブ向上

■ 株主との利益共有強化

マルス・クローバックの対象

■ 金融業としてのブルーデンス確保

\* 業績連動報酬は、基本報酬の100%を上限とする

## 経営執行体制

### ■ グループ経営会議

当社は、取締役会の下に、グループ全体の業務執行および経営管理に関する最高意思決定機関として「グループ経営会議」を設置しています。同会議は執行役社長が主宰し、当社執行役をはじめとして、執行役社長が指名する役員等によって構成されます。業務執行上の重要事項等は、取締役会で決定した基本方針に基づき、グループ経営会議における協議を踏まえ、採否を決定した上で執行しています。

### ■ 事業部門制、CxO制

当社は、2017年4月に、グループ経営管理の高度化に向けて、事業部門制およびCxO制を導入しています。事業部門制は、お客さまのさまざまなニーズへの対応力をグループベースで一層強化するため、お客さまセグメントごとに事業戦略を立案・実行する枠組として導入したもので、リテール事業部門、ホールセール事業部門、グローバル事業部門および市場事業部門の4つの事業部門から構成されています。また、CxO制は、持株会社である当社を中心としたグループ経営管理を一段と強化することを企図した制度であり、グループCEOである当社社長をはじめ、9種類のグループCxOを設置しています。事業部門長およびグループCxOには、グループCAEを除いて、原則として当社の執行役が就任し、各事業部門または本社部門の統括責任者として業務執行にあたり、業務執行の状況を取締役会等に報告しています。

# SMBC Group Global Advisors

## SMBCグループ・ グローバル・アドバイザー

グループ経営会議の諮問機関として、「SMBCグループ・グローバル・アドバイザリー・ミーティング」を定期的  
に開催しています。

米州・欧阿中東・アジア各地域における政治・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」として選任しています。本ミーティングでは、グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネスの動向等に関する情報交換に加え、今後のSMBCグループとして留意すべきトップリスクや、戦略立案に際しての環境認識等について、議論を行っています。



2019年11月に開催した「SMBCグループ・グローバル・アドバイザリー・ミーティング」には、SMBCグループ・グローバル・アドバイザー5名と経営会議役員が参加し、新中期経営計画の策定に向け、認識しておくべき業務環境の見通しや、成長戦略について活発な議論を行いました。特に、金融業界を取り巻くトレンドについて、昨今の国際金融規制に関するセンチメントや、こういった戦略を推進すべきか、といった観点から、さまざまな意見が挙がりました。

さらに、社外取締役を交えたグローバルなガバナンス態勢構築に向けた議論を行ったほか、米中貿易戦争、地政学リスク、急速なデジタル化進展への対応等、SMBCグループがグローバルにビジネスを行う上で考慮すべきテーマについて活発に意見が交わされました。SMBCグループ・グローバル・アドバイザーからの提言・助言を積極的に活かし、グループ経営の高度化を通じて、「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」を目指していきます。





**Dr. Andreas Dombret**

(アンドレアス・ドンブレット氏)

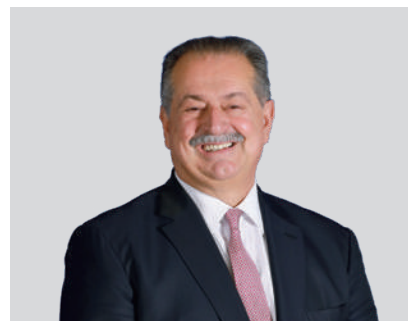
2010年-2018年 ドイツ連邦銀行理事  
2005年-2009年 バンク・オブ・アメリカ欧州部門副会長



**Dr. Robert D. Hormats**

(ロバート・D・ホーマツツ氏)

2020年-現在 ティーデマン・アドバイザーズ常務執行役員  
2013年-2020年 キッシンジャー・アソシエイツ副会長



**Andrew N. Liveris**

(アンドリュー・N・リバリス氏)

2017年-2018年 ダウ・デュボン会長  
2006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**

(セサル・V・プリシマ氏)

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



**Sir David Wright**

(デイビッド・ライト卿)

2003年-2017年 パークレイズ副会長  
1996年-1999年 駐日英国大使



**Joseph Yam**

(ジョセフ・ヤム氏)

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

## 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

(2020年6月26日現在)



取締役会長



取締役 執行役社長(代表執行役)  
グループCEO



取締役  
株式会社三井住友銀行  
頭取 CEOを兼任



取締役 執行役専務  
グループCRO  
株式会社三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員を兼任

#### 國部 毅

1976年 住友銀行入行  
2003年 三井住友銀行 執行役員  
2006年 同 常務執行役員  
2007年 当社 常務執行役員 同 取締役  
2009年 三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員  
2011年 同 頭取兼最高執行役員  
2017年 当社 取締役社長  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役社長  
2019年 同 取締役会長(現任)

#### 太田 純

1982年 住友銀行入行  
2009年 三井住友銀行 執行役員  
2012年 同 常務執行役員  
2013年 当社 常務執行役員  
2014年 同 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
当社 取締役  
2015年 三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員  
2017年 当社 取締役兼副社長執行役員  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役副社長  
2018年 三井住友銀行  
取締役兼副頭取執行役員  
2019年 当社 取締役 執行役社長(現任)  
三井住友銀行 取締役辞任

#### 高島 誠

1982年 住友銀行入行  
2009年 三井住友銀行 執行役員  
2012年 同 常務執行役員  
2014年 同 専務執行役員  
2016年 同 取締役兼専務執行役員  
2017年 同 頭取(現任)  
当社 取締役(現任)

#### 永田 晴之

1985年 三井銀行入行  
2011年 当社 財務部長  
2013年 三井住友銀行 執行役員  
2015年 同 常務執行役員  
2016年 当社 常務執行役員  
2018年 三井住友銀行  
取締役兼常務執行役員  
同 取締役兼専務執行役員(現任)  
2019年 当社 執行役専務  
同 取締役 執行役専務(現任)





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

## 中島 達

1986年 住友銀行入行  
2014年 三井住友銀行 執行役員  
2015年 当社 企画部長  
2016年 三井住友銀行 常務執行役員  
2017年 当社 常務執行役員  
2019年 三井住友銀行  
取締役兼常務執行役員  
当社 執行役専務  
三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員(現任)  
当社 取締役 執行役専務(現任)



取締役  
株式会社三井住友銀行  
取締役を兼任

## 井上 篤彦

1981年 住友銀行入行  
2008年 三井住友銀行 執行役員  
2011年 同 常務執行役員  
2014年 当社 専務執行役員  
三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員  
当社 取締役  
2015年 同 取締役辞任  
三井住友銀行 専務執行役員  
2019年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行 取締役(現任)



取締役

## 三上 徹

1984年 住友銀行入行  
2006年 三井住友銀行 法務部長  
2013年 当社 総務部付部長  
2015年 三井住友銀行  
本店上席推進役  
当社 常任監査役  
2017年 同 取締役(現任)



取締役  
SMBC日興証券株式会社  
代表取締役会長を兼任

## 清水 喜彦

1978年 住友銀行入行  
2004年 三井住友銀行 執行役員  
2008年 同 常務執行役員  
2010年 同 取締役兼専務執行役員  
2012年 同 取締役兼副頭取執行役員  
2014年 同 取締役副会長  
2015年 同 取締役辞任  
SMBC日興証券 顧問  
同 代表取締役副社長  
2016年 同 代表取締役社長  
2020年 同 代表取締役会長(現任)

## 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

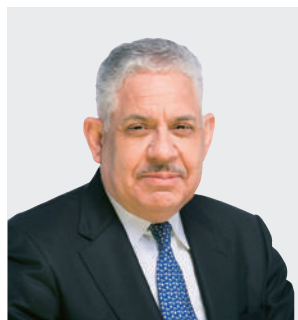
(2020年6月26日現在)



社外取締役  
東海旅客鉄道株式会社  
特別顧問

#### 松本 正之

1967年 日本国有鉄道入社  
1987年 東海旅客鉄道入社  
2004年 同社 代表取締役社長  
2010年 同社 代表取締役副会長  
2011年 同社 取締役辞任  
日本放送協会 会長  
2014年 同協会退職  
東海旅客鉄道  
特別顧問(現任)  
2015年 三井住友銀行 取締役  
2017年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行 取締役 退任



社外取締役  
米国ニューヨーク州弁護士  
外国法事務弁護士

#### アーサー M. ミッチェル

1976年 米国ニューヨーク州弁護士登録  
(現任)  
2003年 アジア開発銀行  
ジェネラルカウンセル  
2007年 ホワイト&ケース  
外国法事務弁護士事務所入所  
2008年 外国法事務弁護士登録(現任)  
ホワイト&ケース  
外国法事務弁護士事務所  
外国法事務弁護士(現任)  
2015年 当社 取締役(現任)



社外取締役  
公認会計士

#### 山崎 彰三

1970年 等松・青木監査法人  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
入所  
1974年 公認会計士登録(現任)  
1991年 監査法人トーマツ  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
代表社員  
2010年 同監査法人退職  
日本公認会計士協会 会長  
2013年 同協会 相談役(現任)  
2014年 東北大学会計大学院 教授  
2017年 当社 取締役(現任)



社外取締役  
元外交官

#### 河野 雅治

1973年 外務省入省  
2005年 同省 総合外交政策局長  
2007年 同省 外務審議官(経済担当)  
2009年 ロシア駐節特命全権大使  
兼 アルメニア・トルクメニスタン・  
ペラルーシ駐節特命全権大使  
2011年 イタリア駐節特命全権大使  
兼 アルバニア・サンマリノ・マルタ  
駐節特命全権大使  
2014年 退官  
2015年 当社 取締役(現任)



社外取締役  
日本生命保険相互会社  
代表取締役会長

## 筒井 義信

1977年 日本生命保険入社  
2004年 同社 取締役  
2007年 同社 取締役執行役員  
同社 取締役常務執行役員  
2009年 同社 取締役専務執行役員  
2010年 同社 代表取締役専務執行役員  
2011年 同社 代表取締役社長  
2017年 当社 取締役(現任)  
2018年 日本生命保険  
代表取締役会長(現任)



社外取締役  
弁護士

## 新保 克芳

1984年 弁護士登録(現任)  
1999年 新保法律事務所  
(現新保・洞・赤司法律事務所)  
弁護士(現任)  
2015年 三井住友銀行 監査役  
2017年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行  
監査役辞任



社外取締役  
ダウ・東レ株式会社  
代表取締役会長・CEO

## 桜井 恵理子

1987年 Dow Corning Corporation  
入社  
2008年 東レ・ダウコーニング 取締役  
2009年 同社 代表取締役会長・CEO  
2011年 Dow Corning Corporation  
リージョナルプレジデント・  
日本/韓国  
2015年 ダウコーニング・ホールディング・  
ジャパン 代表取締役社長  
当社 取締役(現任)  
2018年 ダウ・シリコン・ホールディング・  
ジャパン 代表社員  
ダウ・スイツァーランド・  
ホールディング・ゲーエムベーハー  
職務執行者(現任)  
ダウ・東レ  
代表取締役会長・CEO(現任)

注: 取締役 松本正之、同 アーサー M. ミッチェル、同 山崎彰三、同 河野雅治、同 筒井義信、同 新保克芳、同 桜井恵理子の7氏は、  
会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



三井住友銀行の取締役・監査等委員については、  
資料編P35をご参照ください。

# サステナビリティ 経営の実践

## 基本的な考え方

現在、世界はさまざまな社会課題に直面しており、持続可能な社会の実現に向けて政官民を挙げた取組が進められています。

SMBCグループでは、グループCEOを委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、経営トップの強いコミットメントの下、サステナビリティ経営を推進しています。

## 持続可能な社会の実現に向けて

SMBCグループでは、これまで以上に社会の健全な発展に貢献していく姿勢を明確化するため、経営理念に、「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」を追加しました。

経営理念の改定と併せ、持続可能な社会の実現を目指す上での基本姿勢として、新たに「SMBCグループ サステナビリティ宣言」と、2030年までの10年間の計画として「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」を策定し、サステナビリティの実現を目指しています。

## 過去

### 三井、住友の先達のサステナビリティへの意志

「三井」、「住友」の400年にわたるサステナビリティの実践を受け継ぎ、緑の地球を守る企業市民として「環境」、そして社会の一員として「コミュニティ」、「次世代」をマテリアリティに据え、サステナビリティの実現に貢献しています。

#### ●商慣習にイノベーション ●金融インフラの重要な担い手

##### 三井 の先達



浮絵駿河町呉服屋図  
(公益財団法人三井文庫所蔵)

#### ●銅精錬に技術革新 ●植林により山に豊かな緑を

##### 住友 の先達



左:明治14年別子銅山全景(旧製錬吹火之図)(住友史料館所蔵)  
右:現在の別子銅山全景(住友林業株式会社所蔵)

## SMBCグループ サステナビリティ宣言

我々、SMBCグループは、三井、住友にルーツを持つ企業グループとして、  
先達が重んじたサステナビリティへの意志を受け継ぎ、  
社会において我々が重点的に取り組む課題を設定の上、  
サステナビリティの実現に向けて行動していきます。

## 現在

現状の認識と我々の役割

重点課題  
(マテリアリティ)

## 環境

目指す社会が  
存在するための前提

## コミュニティ

目指す社会を円滑に  
存続させる潤滑油であり  
セーフティネット

## 次世代

目指す社会を  
より良いものにし  
次の世代に渡す存在

## 2020 ～ 2030年

## SMBC Group GREEN×GLOBE 2030

## 計画の柱

- 1 サステナビリティの実現に向けたお客さま・社会への取組
- 2 サステナビリティ経営を支える社内への取組
- 3 投資家等とのコミュニケーションの向上

## 目標例

グリーンファイナンスの取組

10兆円実行

CO<sub>2</sub>排出量削減の取組

30%削減

(三井住友銀行 2018年度対比)

環境・社会課題に関する  
コミュニティの立ち上げ

金融経済教育の提供

累計150万人

## 目指す社会

## サステナビリティの定義

現在の世代の誰もが経済的繁栄と  
幸福を享受できる社会を創り、  
将来の世代にその社会を受け渡すこと

サステナビリティが  
実現された社会



## サステナビリティ経営の実践

# Environment

### 環境への取組

地球環境は、地域・世代を超えた人類共通の財産であり、健全な地球環境の維持は持続可能な社会を実現する上での大前提であると考えています。SMBCグループでは、気候変動をはじめとするさまざまな環境課題と向き合い、事業を通じて環境課題の解決に貢献することで、将来の世代に豊かな地球を受け継ぐ努力を続けていきます。

### サステナブル・ファイナンスの推進

SMBCグループは、本業を通じた環境・社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。特に環境においては、環境関連分野に特化したグリーンファイナンスについて、2029年度までの10年間で10兆円取り組むことを目標として掲げています。

たとえば、太陽光や風力のような自然の力を原動力とする「再生可能エネルギー」の発電プロジェクトにおいては、三井住友銀行による融資、SMBC日興証券による出資、SMBC信託銀行による発電設備や敷地の受託、三井住友ファイナンス&リースによる発電設備のリース等、各社それぞれの個性を活かし、総合金融グループ一体となって推進しています。

ホールセール事業部門内に新設した「サステナブルビジネス推進室」や、SMBC日興証券の資本市場本部内に設置している「SDGsファイナンス室」等を中心に、金融を通じてお客さまとともに環境・社会課題の解決を目指しています。

### 投融资におけるESGを考慮した運営方針

SMBCグループでは、環境や社会へ大きな影響を与える可能性が高い事業・セクターへの対応方針を公表しており、主要子会社（三井住友銀行、SMBC信託銀行、三井住友ファイナンス&リース、SMBC日興証券）において、それぞれのビジネスに沿う形で導入しています。

今後もお客さまをはじめとするステークホルダーとの対話を重ね、外部環境を踏まえた見直しを随時検討していきます。

#### 方針を公表している事業・セクター

- 石炭火力発電 ● 水力発電 ● 石油・ガス ● 炭鉱採掘 ● タバコ製造 ● 自然保護地域
- バーム油農園開発 ● 森林伐採 ● クラスター爆弾やその他殺戮兵器の製造

目標: グリーンファイナンス実行額

10 兆円 (2029年度まで)



天北ウインドファーム  
提供: 株式会社ユーラスエナジーホールディングス



詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/environment/risk/>

## 気候変動への対応（TCFD提言への取組）

SMBCグループではTCFDへの賛同を2017年12月に表明し、気候変動シナリオ分析を実施しているほか、低炭素社会の実現を目指すにあたって、気候変動に起因する課題の解決にお客さまとともに努めています。TCFDの提言が推奨する4つの項目に沿った対応は以下の通りです。また今後、TCFDレポートを公表し（2020年8月予定）、開示の高度化を進めていきます。



TCFD提言への取組に関する詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.smbg.co.jp/sustainability/materiality/environment/climate/>

目標：石炭火力発電向け貸出金

0 (2040年度を目処)  
残高

項目		取組状況
ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> <li>「グループ環境方針」の制定</li> <li>「サステナビリティ推進委員会」において、気候変動対応を経営戦略へと反映</li> <li>経営会議や、取締役会の内部委員会である「リスク委員会」において、気候変動リスクに関する報告を実施</li> </ul>
戦略	物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）、RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）の下での水災発生時における想定与信関係費用を、三井住友銀行における国内の事業法人を対象として分析。2050年にかけて累計300～400億円程度となる見込み。</li> </ul>
	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEAの持続可能な開発シナリオの下での想定与信関係費用を、三井住友銀行および海外現地法人におけるエネルギー、電力等のセクターを対象として分析。公表政策シナリオ対比、2050年にかけて単年度で20～100億円程度の増加となる見込み。</li> <li>炭素関連資産（電力・エネルギー等）エクスポージャー比率：貸出金の6.9%<sup>*1</sup></li> </ul>
	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度に合計約6,300億円の再生可能エネルギー向けファイナンス組成</li> <li>国際資本市場協会（ICMA）や環境省のガイドラインに準拠するグリーンボンド発行</li> </ul>
リスク管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスクをトップリスクのひとつと位置付け、ストレステストによる影響分析を実施</li> <li>気候変動に影響を与えるセクター（石炭火力発電、石油・ガス、炭鉱採掘等）への方針策定</li> <li>エクエーター原則に基づく環境社会リスク評価の実施</li> </ul>
指標と目標		<ul style="list-style-type: none"> <li>2020～2029年度のグリーンファイナンス実行額10兆円</li> <li>2029年度までに三井住友銀行のCO<sub>2</sub>排出量を2018年度対比30%削減</li> <li>2040年度を目処に石炭火力発電向け貸出金の残高ゼロ（プロジェクトファイナンスが対象<sup>*2</sup>）</li> </ul>

\*1 より正確に移行リスクに晒されているエクスポージャーを把握する観点から、再生可能エネルギー向け貸出等を除外したもの

\*2 カーボンリサイクルに資する技術が付した案件等、脱炭素社会への移行に向けた取組に資する案件は除外

## サステナビリティ経営の実践

# Social

## コミュニティ

人々の生活や経済活動が行われる中で、それぞれの主体がつながりを感じ、助け合い、安心して活動できるコミュニティが必要であると考えています。SMBCグループは、私たち自身もコミュニティの中で活動を行う一員としての社会的責任を全うするため、地域・社会への貢献を続けていきます。

### GREEN×GLOBE Partners

現在私たちが直面している地球規模のさまざまな環境・社会課題はあまりにも大きく、個社や個人で解決することは非常に難しい状況にあります。一方、産官学民を問わず志を同じくする多くの仲間が集い力を合わせて対処すれば、課題解決へ向けてより実効性のある行動が実現できると考えています。

そこで、環境・社会課題に対してより多くの企業や人々が関心を持ち、解決に向けてともに取り組んでいくためのコミュニティとして、「GREEN×GLOBE Partners」を立ち上げました。

SMBCグループの知見を結集したさまざまなかつ有益な情報発信をはじめ、お客さまとともに課題解決に向けて一丸となって取り組むことを目指します。



ウェブサイトイメージ

### 新型コロナウイルス感染症の影響に関する地域・社会への貢献

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、お客さま、そして地域・社会の皆さまが、一日も早く安心して健やかな暮らしを送れることを願い、各種団体に対して総額15億円の寄付を表明しました。また、本感染症対策に取り組む非営利団体等を支援するため、グループ役職員の募金に当社のマッチングギフトを上乗せし、寄付を実施しています。

寄付先の一例として、本感染症の拡大防止や治療法の確立に取り組む医療機関・関連団体や、新興国の医療体制の整備に資する先に加え、先の見えない不安の中で心の健康を保つことも重要と考え、イベント自粛により運営維持が難しくなっている文化・芸術分野への支援も実施しています。

地域・社会への支援活動を通じて、誰もが安心して暮らせる活気ある社会の形成に貢献していきます。



© UNICEF/UNI329169/ljajah



新日本フィルハーモニー © K.MIURA

## 次世代

社会環境が変化していく中、経済や社会が持続可能であり続けるためには、必要な知識や技術を備えた社会を支える人材の育成が不可欠であると考えています。SMBCグループは、私たちとともに将来の社会を構築していく、次世代の人材や産業を育むことでサステナビリティを実現していきます。

### 金融経済教育の提供

SMBCグループは、総合金融グループとして有する知識やノウハウを活かした社会貢献活動として、金融経済教育の提供に取り組んでいます。2029年度までに提供者数150万人を目指し、グループ各社がさまざまな活動を進めています。

SMBCコンシューマーファイナンスでは、2011年度より、全国17カ所の「お客様サービスプラザ」において、「PROMISE 金融経済教育セミナー」を実施しており、2019年には累計受講者数が100万人を突破しました。また、参加者ニーズの多様化に対応して、グループ各社と連携したキャッシュレスや資産運用をはじめとする提供プログラムの拡充にも取り組んでいます。

今後も、子どもから大人まで幅広い世代に向けて、金融経済教育を提供することで、誰もがお金に対する正しい知識を身に付け、安心して暮らせる社会の実現を目指していきます。

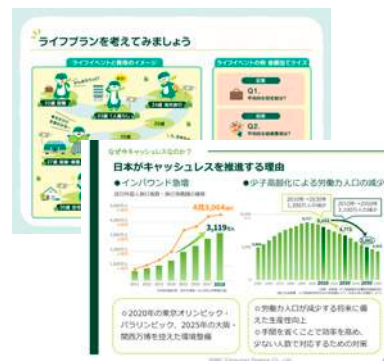
### 新規事業支援プログラムの実施

次世代の産業を支援する取組として、SMBCグループでは「未来」プログラムを開催しています。このプログラムでは、アイデアや技術の事業化を目指す方からビジネスプランを募集し、審査会を経て、事業開発に資するアドバイザリー支援、ネットワーキング、資金サポート等、多岐にわたる機会を提供します。

スタートアップや、これから起業する方々をサポートし、あらゆる企業・投資家等とつなぎ合わせることで、皆さまの成長とイノベーションを実現し、次世代産業の発展に貢献しています。

目標：金融経済教育の提供者数

**150** 万人 (2029年度まで)



セミナーで使用する教材例



ピッチコンテストの様子

# お客さま本位

## 基本的な考え方

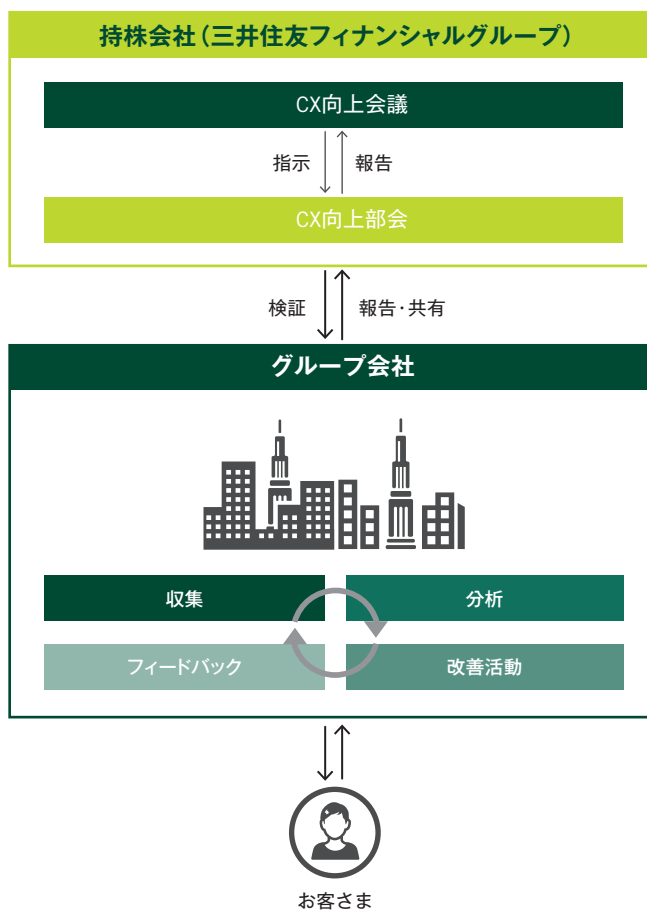
SMBCグループでは、「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を図りながら、CX（Customer Experience：顧客体験）・品質の向上に取り組んでいます。

## 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へいし、お客さま本位の一層の浸透に向けた意見交換を行っています。また、経営会議役員をメンバーとする「CX向上会議」では、「CX向上部会」からの報告を受け、諸施策の協議等を行っています。

## お客さまの声の経営への活用



### 「ISO10002自己適合宣言」実施について

お客さまの声を経営に活かす業務プロセスに関し、三井住友銀行、SMBC日興証券およびSMBCコンシューマーファイナンスでは、国際標準規格「ISO 10002/JIS Q 10002」への自己適合宣言を実施しています。



## お客さま本位の業務運営

SMBCグループ<sup>\*</sup>は、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」（フィデューシャリー・デューティー）を踏まえ、SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」や、リテール事業部門における具体的な取組方針等を制定しています。

### お客さま本位の業務運営に関する基本方針（抜粋）

#### ■ SMBCグループにおけるお客さま本位の業務運営

三井住友フィナンシャルグループでは、経営理念のひとつとして「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」を掲げています。また、経営理念の考え方に基づき、SMBCグループのすべての役職員が共有すべき価値観として、5つのキーワード「Five Values」を定め、そのひとつとして「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）を掲げています。

#### ■ お客さま本位の業務運営に向けた取組

お客さま本位の業務運営の徹底に向けて、以下の取組を実践してまいります。

1. お客さまにふさわしい商品・サービスの提供
2. 重要な情報の分かりやすい提供
3. 手数料等の明確化
4. 利益相反の適切な管理
5. 従業員に対する適切な動機づけの枠組等

SMBCグループは、こうした取組を通じて、わが国における「貯蓄から資産形成へ」の流れに貢献してまいります。

また、お客さまにSMBCグループの取組をご理解いただけるよう、本基本方針の取組状況を定期的に公表するとともに、より良い業務運営実現に向け、取組状況や取組成果等を検証し、必要に応じて見直しを行い、その内容を公表いたします。

<sup>\*</sup> 本基本方針の対象となるグループ会社：

三井住友銀行、SMBC信託銀行、SMBC日興証券、三井住友DSアセットマネジメント



「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」については、資料編P23～24をご参照ください。

## リテール事業部門における具体的な取組方針

SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、リテール事業部門では、個人のお客さまの資産運用業務、資産形成業務に販売会社として対応するにあたり、さらに具体的な取組方針を定めています。

また、本取組方針に基づく具体的な計数指標を公表し、状況を確認・分析の上で、業務運営の改善に活かす等、リテール事業部門のPDCAサイクルの中でしっかり対応していきます。

### ■ 取組方針

#### 1. 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案

多くのお客さまがお持ちの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確に対応することを主眼に置き、中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案を行ってまいります。また、それを通じて、お客さま本位の金融商品の提供に注力してまいります。

#### 2. お客さま本位の商品ラインアップの整備

お客さまの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう、グループ会社の商品にかかわらず、必要に応じ第三者評価も取り入れ、商品ラインアップを随時見直し、充実させてまいります。お客さまへの情報提供の充実、分かりやすさの向上に努めてまいります。

#### 3. お客さま本位のアフターサービスの充実

お客さまに長期的に安心して運用商品をお持ちいただけるよう、きめ細かいアフターサービスに努めてまいります。

#### 4. お客さま本位の業績評価体系の整備

お客さま本位の営業活動を的確に行うことを促すため、業績評価体系を整備してまいります。

#### 5. コンサルティング力向上に向けた取組

お客さまの幅広いニーズに最適なお提案ができるよう、コンサルティング力の継続的な向上を図ってまいります。

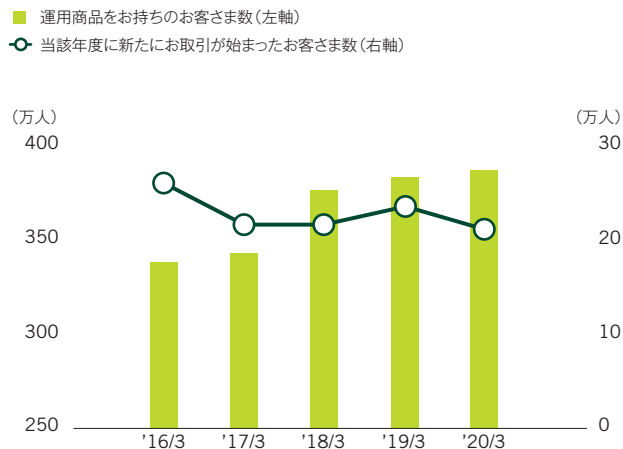
## お客さま本位

### 計数指標

- ① 運用資産残高増加額
- ② 運用商品をお持ちのお客さま数
- ③ 運用商品の商品別販売比率
- ④ 投資信託平均保有期間
- ⑤ ファンドラップの販売・解約額
- ⑥ 外貨定期預金預入額
- ⑦ 投資信託・外貨自動積立件数
- ⑧ 投資信託・外貨自動積立金額
- ⑨ つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合
- ⑩ 一時払保険の商品別販売額
- ⑪ 投資信託のグループ会社商品比率
- ⑫ 投資信託(含むファンドラップ)販売額(毎月分配型とそれ以外の別)
- ⑬ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
- ⑭ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
- ⑮ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
- ⑯ FP資格保有率

### 運用商品をお持ちのお客さま数(計数目標 ②)

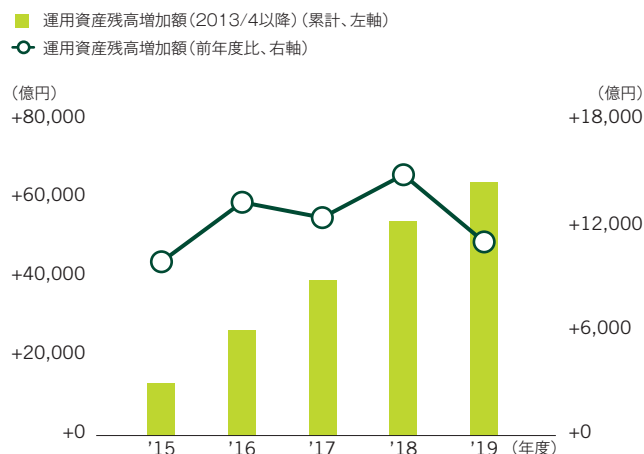
「資産を守りたい」「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう努めており、運用商品をお持ちのお客さま数は引き続き増加しています。



### 主な計数指標の進捗

#### 運用資産残高増加額(計数目標 ①)

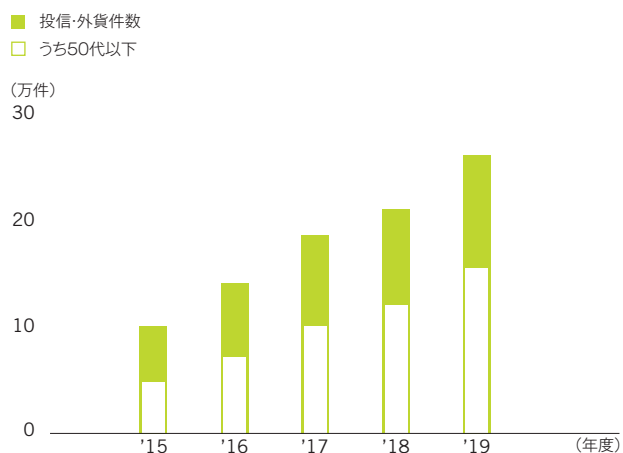
中長期分散投資を軸としたお客さま本位の取組の継続等により、2019年度も三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の合算で増加基調が続いています。



\* 三井住友銀行リテール部門およびSMBC日興証券営業部門(個人)の合算

### 投資信託・外貨自動積立件数(計数目標 ⑦)

「これから資産を形成していきたい」というお客さまのニーズにお応えするため、少額から投資可能な投資信託、外貨自動積立の「時間分散」提案に積極的に努めてきた結果、投資信託、外貨自動積立件数は着実に増加しています。



\* 外貨自動積立は2015年4月より取扱開始



# 内部監査

## 基本的な考え方

SMBCグループでは、グループ全体の信頼と発展に貢献するため、監査部は内部統制の一翼として、業務ラインやリスク管理部門等から独立した立場でこれら部門の有効性等を検証するとともに、監査品質の向上に継続的に取り組んでいます。

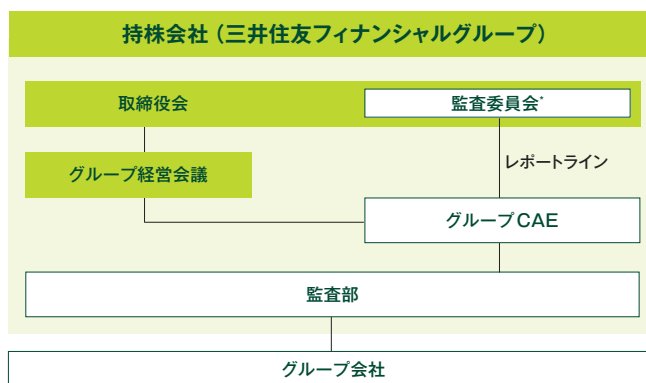
## グループにおける内部監査の運営体制

当社は、監査委員会の下で、業務ラインやコンプライアンス、リスク管理部門から独立した内部監査担当部署として監査部を設置しているほか、グループ各社においても、業務ライン等から独立した監査部を原則設置しています。グループ全体の監査活動については、グループCAEが統括する体制としています。

監査部は、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、監査委員会・取締役会で決定した「グループ内部監査規程」および「監査基本方針・基本計画」に基づき、当社各部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、グループ各社の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。

主な監査結果等については、監査委員会・取締役会に加え、グループ経営会議に定期的に報告を行っています。また、監査部は、会計監査人と緊密に情報交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

## 内部監査体制



\* 監査委員会はグループCAEの人事異動に関する同意権を有する

## 内部監査の高度化・効率化に向けた取組

内部監査に関する国際団体である内部監査人協会 (IIA)\* の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行うとともに、グループ各社にも展開しています。なお、有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、当社および主要グループ各社の諸会議への出席、内部管理資料の入手等によるモニタリングにも取り組んでいます。

また、内部監査に関する先進事例等の収集とグループ各社への還元、研修の実施、内部監査に関する国際資格の取得推進等、グループの内部監査要員の専門性向上に努めています。

さらに、内部監査の品質評価についても、IIA基準の充足にとどまらず、他のG-SIFIsの取組事例も参考にしながら、グループ全体でさらなる高度化に取り組んでいます。

\* 内部監査人協会 (The Institute of Internal Auditors, Inc. (IIA)):

内部監査人の専門性向上と職業的地位確立を目指し、1941年に米国で設立された団体。内部監査に関する理論・実務の研究および内部監査の国際資格である、「公認内部監査人 (CIA)」の試験開催、認定が主要な活動

# リスク管理への取組

## 基本的な考え方

SMBCグループでは「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」の中で、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、その態勢の不断の向上に努めています。

## リスクカルチャー

「質の高いグローバル金融グループ」として持続的な企業価値の向上を実現するためには、自らの行動が法令等を遵守したものであるかはもとより、お客さまや市場等の期待や要請に適っているかを、役職員一人ひとりが自ら考え、判断し、それに沿って行動することが不可欠です。SMBCグループでは、従業員が業務に取り組む際の「拠りどころ」として、「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」を制定しています。その中には「リスクアペタイト・フレームワークに基づいた経営」、「信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等のリスク管理を重視した業務運営」が含まれています。また、具体的な取組として、社内のサーベイを実施し、従業員のコンプライアンス意識やリスク感覚の実態を把握するとともに、社内研修を通じて、健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

## リスクアペタイト・フレームワーク

SMBCグループでは、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組として、「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

SMBCグループのリスクアペタイト・フレームワークは、業務戦略とともに経営管理の両輪と位置付けられており、経営陣がグループを取り巻く環境やリスク認識を共有した上で、適切なリスクテイクを行う経営管理の枠組です。

## リスクアペタイト・フレームワークの位置付け





## リスクアペタイトの構成

カテゴリ			
健全性	収益性	流動性	信用
市場	オペレーショナル	コンダクト <sup>*1</sup>	
カテゴリごとに設定			
リスクアペタイト・ステートメント		リスクアペタイト指標	
リスクテイクやリスク管理にかかる姿勢を表した文章		取ろうとするリスクやリスク・リターン の水準等を定量的に表した指標	

### \*1 コンダクトリスク:

法令や社会規範に反する行為等により、顧客保護・市場の健全性・公正な競争・公共の利益およびSMBGグループのステークホルダーに悪影響を及ぼすリスク

グループ全体のリスクアペタイトを踏まえ、事業部門別等、業務戦略に応じて必要な単位でのリスクアペタイトを設定しています。具体的なプロセスとしては、業務戦略・業務運営方針の策定にあたり、経営上、特に重大なリスクを「トップリスク」として選定した上で、ストレステストによるリスク分析を実施し、リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、リスクアペタイトを決定しています。また、リスクレジスターやKRE (Key Risk Events) についても、トップリスク、リスクアペタイト、業務戦略の十分性検証に活用しています。

期中においても、環境・リスク認識やリスクアペタイトの状況のモニタリングを通じ、必要に応じて、リスクアペタイト指標や業務戦略の見直しを行います。たとえば、SMBGグループの健全性を表すリスクアペタイト指標として、全体リスク資本<sup>\*2</sup>等を選定しています。リスクカテゴリごとのリスク資本の合計である全体リスク資本について、グループ全体の経営体力を踏まえた取りうる上限を管理水準として設定しており、期中の実績をモニタリングすることで、リスクテイク余力を明確化し、健全なリスクテイクを促進する枠組としています。

また、信用リスクや市場リスク、流動性リスクといった各リスクカテゴリについても、それぞれリスクアペタイト指標を設定し、定量的に把握の上、適切な管理を行っています。

### \*2 リスク資本:

業務運営上抱えるリスクによって、理論上、将来発生しうる最大損失額をカバーするために必要となる資本の額

## ■ トップリスク

SMBGグループにとって、経営上特に重大なリスクを「トップリスク」として選定しています。

選定にあたっては、リスク事象を幅広く網羅的に収集し、想定されるリスクシナリオが発生する可能性や経営に与える影響を評価した上で、リスク管理委員会やグループ経営会議等で活発な議論を行っています。トップリスクは、リスクアペタイト・フレームワークや業務戦略策定の議論のほか、ストレステストに用いるリスクシナリオの作成等にも活用し、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

トップリスク	不安定な金融・経済環境
	各国の政治対立の激化
	日本社会の活力低下
	イデオロギー・宗教の衝突
	深刻な感染症の流行
	大規模地震の発生
	サイバー攻撃による金融システムダウン
	気候変動
	技術革新による産業構造の変化
	法務・コンプライアンスにかかる不芳事態の発生
	戦略遂行を阻害するリスクの顕在化（人材不足等）

\*上記は持株会社が認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによっても経営上、特に重大な悪影響が生ずる可能性があることにご留意ください。



トップリスクの詳細については、資料編P7をご参照ください。

## ■ ストレステスト

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、ストレステストの手法を活用して、景気や市場変動時のグループへの影響等をあらかじめ分析・把握するように努めています。

この分析においては、前述のトップリスクに加え、専門家・関連部署による議論を踏まえながら、GDP、株価、金利、為替といったマクロ経済指標の値を含むシナリオを複数作成しています。



## リスク管理への取組

業務戦略の策定に際しては、強い景気後退や市場混乱等の厳しい環境下を想定したシナリオを設定し、グループのリスクテイク余力を把握するとともに、ストレス下でも十分な健全性を維持できるかを検証しています。

また、期中に重大なリスク事象が発生した場合等には、機動的にストレステストを実施し影響を把握の上、対応策の検討につなげています。たとえば、米中対立の激化や新型コロナウイルス感染症の影響拡大を想定したストレステストを実施し、健全性の検証や対応方針の確認を行っています。

上記の検証に加え、信用・市場・流動性の各リスクについてもストレステストをきめ細かく行い、リスクテイク方針の策定や見直し等に活用しています。

このほか、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言への取組の一環として、気候変動に関する事象<sup>\*3</sup>をトップリスクに選定の上、物理的リスクや移行リスクに関するシナリオ分析を行い、与信関係費用を推計する等の取組を行っています。

\*3 気候変動に関する事象：異常気象に伴う大規模災害の発生（物理的リスク）や低炭素社会への移行による炭素関連資産の座礁化（移行リスク）等



気候変動への対応の詳細はP081をご参照ください。

### ■ リスクレジスター

リスクガバナンスの高度化および事業部門のリスクオーナーシップの強化を目的として、各事業部門はリスクレジスターを策定しています。具体的には、事業部門が自ら、リスク管理担当部署とのコミュニケーションを通じて業務に内在するリスクを特定し、その評価およびコントロール策の十分性検証を行った上で、業務戦略に反映させています。

### ■ KRE (Key Risk Events)

潜在的なリスクの予兆把握を目的として、リスクの高まりを示す外部のイベント（KRE）を抽出し、当社において同種の事案が起こる可能性、およびその場合のインパクトを分析・評価の上、当社のリスク管理体制の高度化に活用しています。

### リスク管理体制

リスク管理の重要性を踏まえ、「グループ全体のリスク管理の基本方針」をグループ経営会議で決定の上、取締役会の承認を得ることで、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与する体制としています。

この基本方針に基づいて「3つの防衛線」を定義し、役割・責任を明確化しています。業務の特性に応じたリスク管理体制を構築するとともに、その実効性の向上・強化を図っています。

また、「グループCRO会議」および「グローバルCRO会議」を通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

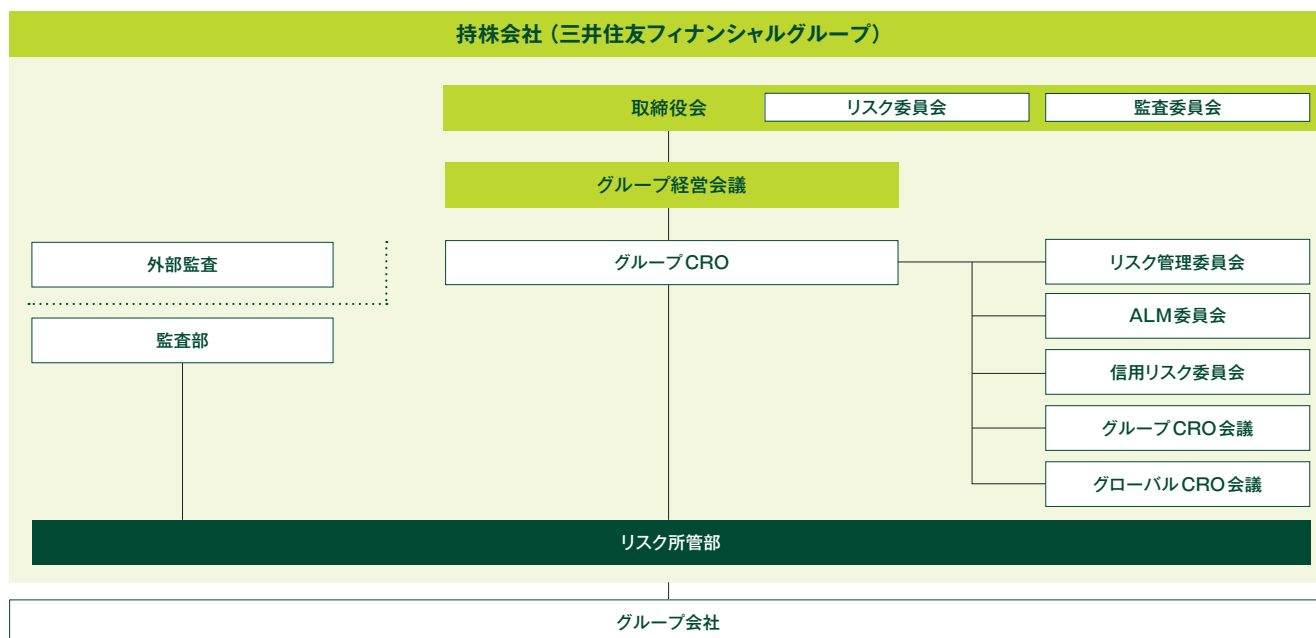
SMBCグループでは、従来より感染症の拡大をトップリスクとして認識しています。今回の局面では、平常時から実施している変化の予兆を捉える枠組を用いて流動性リスクの高まりを早期に検知し、臨時ALM委員会を開催の上で関係部署間での緊密な情報連携・必要な検証を行い、お客さまの資金需要に最大限応えていく方針を策定しました。また、長期化の懸念を踏まえ、ストレステストの手法を用いて資本・流動性の十分性を定量的に分析することで、より強いストレス下でも財務面の健全性が確保できることを改めて確認しています。加えて、リモートワーク等による働き方の変化に伴い懸念されるサイバー攻撃等のリスクに対しては、セキュリティの強化や情報管理上の留意点の徹底等の対策を講じています。これらの検証や対策を経営会議やリスク委員会で議論の上、各種施策を推進しています。

COVID

19

への対応

## SMBCグループのリスク管理体制



## 当社における「3つの防衛線」の定義

バーゼル銀行監督委員会が「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」の中で、リスクガバナンスのためのフレームワークとして推奨している「3つの防衛線」の考え方を踏ま

え、当社では、役割・責任の明確化によるリスク管理・コンプライアンス態勢の実効性向上・強化のため、以下の通り「3つの防衛線」を定義しています。

	主たる部門	役割・責任
1線	事業部門等	<p>所管業務に関するリスクオーナーとして、2線の定める基本方針等に基づいて、以下の役割・責任を負う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクの特定・評価</li> <li>● リスクの軽減・管理のための施策実施</li> <li>● リスクの状況のモニタリング、および1線内・2線へのレポート</li> <li>● 健全なリスクカルチャーの醸成・浸透</li> </ul>
2線	リスク管理担当部署・コンプライアンス担当部署	<p>リスク管理・コンプライアンス態勢を整備すべく、以下の役割・責任を負う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク管理・コンプライアンスに関する基本方針・枠組等の立案・策定</li> <li>● 1線に対するモニタリング・牽制・研修</li> </ul>
3線	監査部	<p>1線および2線から独立した立場で、1線および2線により整備・運用されるリスク管理・コンプライアンス態勢の適切性および実効性を検証・評価し、その結果を監査委員会およびグループ経営会議等に報告するとともに、発見された課題・問題点に対する改善提言を行う。</p>

# コンプライアンス体制

## 基本的な考え方

SMBCグループは、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

SMBCグループでは、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、モニタリングが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・是正のために予防策を講じています。

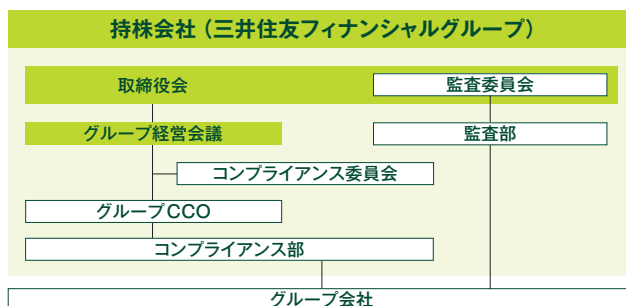
コンプライアンスの統括責任者であるグループCCOを委員長とするコンプライアンス委員会において、SMBCグループ内の各種業務に関して、コンプライアンスの観点から広く検討・審議しています。

また、グループベースでの管理の観点では、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である「コンプライアンス・プログラム」の策定等を行っています。三井住友銀行等のグループ各社は、このプログラムを踏まえた、各社ごとのコンプライアンス・プログラムを策定すること等によって、体制整備を進めています。

さらに当社では、グループ各社より、コンプライアンスにかかる協議・報告を受け、必要に応じて助言・指導等を行うことで、グループ全体のコンプライアンス確保に努めています。

また、グローバルベースでの管理の観点では、主要海外拠点のコンプライアンス関連部署をコンプライアンス統括部署であるコンプライアンス部の部内室とすることで、海外拠点のコンプライアンス体制を一元的に管理する体制としています。

## SMBCグループのコンプライアンス体制



## 健全なリスクテイクと

## 適切なリスク管理の実現に向けて

企業が社会と共生し、持続的に発展していくためには、健全なリスクテイク（業務推進）と同時に、コンプライアンスの確保を含めた適切なリスク管理が不可欠です。とりわ

け金融機関はその公共的使命と社会的責任の重さから、その業務の遂行にあたっては、特にコンプライアンス・リスク管理を重視する必要があります。

このため、SMBCグループでは、公共的使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

SMBCグループでは、役職員のコンプライアンスを含めたリスク管理における拠りどころとなる指針として、「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」を定め、その継続的なレビューにより、遵守状況の改善および有効性の確認に努めています。

## アンチ・マネー・ローンダリング(AML)・テロ資金供与防止(CFT)への取組

SMBCグループは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止が経営における重要な課題のひとつであることを認識し、SMBCグループおよびその役職員等が、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関与することや、巻き込まれることを防止するよう努めます。

このため、SMBCグループは、国際連合やFATF<sup>\*1</sup>等の国際機関の要請、本邦の法令による要請、OFAC<sup>\*2</sup>規制を含む関係各国の要請等に基づき、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関する規制違反を防止するとともに、業務の健全性および適切性を確保するためのグループポリシーを制定し、グループ各社で体制整備を行っています。

<sup>\*1</sup> FATF: Financial Action Task Force(金融活動作業部会)の略

<sup>\*2</sup> OFAC: Office of Foreign Assets Control(米国財務省外国資産管理室)の略

### ニューヨーク連邦準備銀行との合意について

2019年4月、三井住友銀行はニューヨーク連邦準備銀行との間で、ニューヨーク支店における米国銀行秘密法に基づくマネー・ローンダリング防止に関する内部管理体制等が不十分であるとの指摘に関し、改善措置を講じることで合意いたしました。

ニューヨーク連邦準備銀行との合意内容を厳粛に受け止め、グローバルベースでのコンプライアンス管理をより一層強化し、必要な対策を講じています。

## 反社会的勢力との関係遮断

SMBCグループでは、反社会的勢力に対する基本方針を定め、グループ丸となって、反社会的勢力との関係を遮断する体制を整備しています。

具体的には、反社会的勢力との取引の未然防止に努めるとともに、契約書や取引約款に暴力団排除条項を導入し、取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合には、外部専門機関と連携の上、適切に対応しています。

### 反社会的勢力に対する基本方針

1. 反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。
2. 不当要求はこれを拒絶し、裏取引や資金提供を行いません。  
また、必要に応じ法的対応を行います。
3. 反社会的勢力への対応は、外部専門機関と連携しつつ、組織全体として行います。

## お客さまの情報の管理

SMBCグループでは、お客さまの情報の適切な保護と利用に関して、グループ全体の基本的な方針であるグループポリシーを策定しており、グループ各社は当該ポリシーにしたがい、お客さまの情報の管理体制を整備しています。

三井住友銀行等のグループ各社においても、個人情報および個人番号等の適切な保護と利用に関する取組方針であるプライバシーポリシーを制定・公表する等、体制を整備しています。

## 贈収賄の防止に向けた取組

SMBCグループは、法令諸規則または社会慣行および慣習に反する接待ならびに贈答品の授受等が行われることを未然に防止するため、「贈収賄の防止及び接待贈答等に関するSMFGグループ規程」を策定しており、当該規程にしたがい、贈収賄の防止のための体制整備をグループ各社で行っています。





# 人事戦略

## 基本的な考え方

社会全体の大きなトレンドとして企業と従業員の関係は変容し、従業員の就業感の変化や多様化が進んでいます。

グローバルベースで約10万人の従業員を抱えるSMBCグループでは、「従業員一人ひとりの働きがい向上」と「企業としての生産性向上」を両立させ、グループ経営戦略の実現を目指します。また、常に成長し続ける人材を創出し、従業員の挑戦と活躍を促すことで、人財力No.1を目指します。

## グループ経営戦略を支える人事戦略

### ■ 人事中期経営計画

SMBCグループの中長期ビジョン実現に向けた経営基盤を支えるべく、下記3点を柱とする「人事中期経営計画」を策定しました。

#### (1) Resource Management

グループ各社・部門横断での戦略的な人員配置

#### (2) Seamless Platform

真のダイバーシティ&インクルージョンを実現

#### (3) Employee Engagement

従業員一人ひとりが最大限の力を発揮

### (1) Resource Management

グループ各社・部門横断の戦略的な人員配置

ビジネスモデル改革や店舗改革、グループベースでの業務集約等、業務の改革や効率化を進めます。一方、新中期経営計画の「7つの重点戦略」に沿った成長・強化領域には機動的に人員を投入し、従来以上に事業部門・グループ各社を超えた、横断的な再配置を行います。

グループベースでの人員融通や効率化を通じた業務量削減により、国内で6,500人と前中期経営計画の4,900人を上回る自然減を図ります。

### (2) Seamless Platform

真のダイバーシティ&インクルージョンを実現

グループ各社や事業部門を超えた適材適所の推進のため、「7つの壁」を解消していきます。





## ① エンティティの壁:

### ビジネスニーズに基づくグループ横断の人事戦略

各社間の交流拡充、採用での連携強化、グループ連携を支える人事制度等の体制整備を進めます。

富裕層向けビジネス「SMBC Private Wealth」を支える三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の連携強化、ペイメントビジネスを支える三井住友カード・SMBCコンシューマーファイナンスの本部機能一体化等、エンティティの壁を超えたビジネスニーズを人事制度面で支えます。

## ② スキルセットの壁:

### 新たな挑戦を支える学び直し

人事施策にかかる情報を積極的に発信し、公募やキャリアデザインプログラムの活用等の自発的な学びを従業員に促します。

また、着任前研修等のフォロー体制を充実させることで、現在の業務や職種にかかわらず、グループ各社や事業部門を超えて新たな業務へ挑戦する従業員を支えます。

### 人事制度改定

従来以上に「働きがい」や「成長できる環境」、「当社の社会的意義」等を求める声が高まる中、従業員一人ひとりがより生き生きと働き、最大限に力を発揮できるよう、2020年1月に「Be a Challenger」をスローガンに人事制度を改定しました。



#### ■ 職種統合

意欲と能力次第で、より高度な業務にチャレンジできるよう、職種を統合しました。

#### ■ 階層統合

職務や貢献度に応じた公平な評価・処遇や年次を問わない登用の加速を実現すべく、階層を統合しました。

#### ■ 定年延長

65歳までの定年延長と評価・公募制度の拡充により、生涯にわたる多様な挑戦を可能にしました。

## ③ 年齢・年次の壁:

### 年齢・年次にかかわらず挑戦、活躍できる環境

30代で就任したSMBCクラウドサイン社長を好事例として、グループ会社役員等への抜擢を進めます。一方、60歳以降の柔軟な勤務を認めるデュアルキャリア支援制度やリカレント教育により、シニアも長く活躍できる環境を整えます。

## ④ 新卒・中途の壁:

### キャリア採用の強化

ビジネス領域の変化を受け、多様なスキルやバックグラウンドを持つ人材の獲得を目的に、キャリア採用に注力しています。採用部署・ポジションを大幅に拡大し、管理職候補者を含む幅広い人材を採用していきます。また、人事部、所属部署によるフォローアップを強化し、キャリア入社した従業員の活躍を支えます。

## ⑤ ジェンダーの壁:

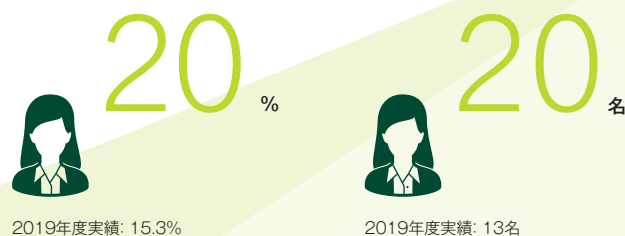
### 意思決定層の多様性拡大

女性採用の強化や、早期からの戦略的なキャリア形成支援により、女性の次世代幹部候補育成に取り組んでいます。登用・昇進での「能力重視／人物本位」徹底のため、管理職・人事部でのアンコンシャス・バイアス研修を必須化しています。

### 2025年度目標

女性管理職比率

女性役員数



また、LGBT等の性的マイノリティに対する支援の観点から、外部イベントへの協賛等を通じ、従業員の啓発やAlly\*のネットワーキングに取り組んでいるほか、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度への変更や、相談窓口の設置を行っています。

\*LGBTの当事者でない人が、性的マイノリティを理解し、支援するという考え方。あるいは、そうした立場を明確にしている人々

## 人事戦略

### 6 グローバルの壁:

#### 拡大する海外ビジネスを支える人材育成・体制整備

世界40を超える国と地域に展開し、グループの成長を牽引する海外ビジネスを支えるべく、従業員の雇用地を問わない適材適所の登用を推進する枠組整備を進めています。「SMBCグローバルコンピテンシーモデル」に基づき、同じ尺度で人材把握を行う体制を構築しているほか、海外採用従業員の人材情報を一元管理するデータベース整備も進めています。

人材育成では、米国University of Pennsylvania, the Wharton Schoolとの提携による幹部従業員研修をはじめ、各国従業員の合同研修を多数実施し、異文化環境におけるリーダーシップ養成や、国・地域を超えたネットワーク形成に取り組んでいます。また、海外採用従業員が最長1年間日本国内拠点で勤務する「Global Japan Program」等の人材交流にも注力しています。これらのプログラムには累計約1,700名の従業員が参加しました。

### 7 ワークスタイル・ライフスタイルの壁:

多様な働き方を実現し、

#### 最大のパフォーマンスを発揮できる職場に

ライフステージ（結婚・育児・介護等）や病気・障がい等の心身の制約にかかわらず働ける組織風土づくりや、研修・制度の拡充に取り組んでいます。

#### ● 働き方改革への取組

フレックスタイムや時差出勤、テレワーク等、働く時間や場所の柔軟化を積極的に推進しています。また、テレワーク端末やサテライトオフィス等のインフラ面の整備を進めています。

長時間労働是正のため、モニタリングやインターバルの導入等により、法令遵守、労働環境の改善に努めているほか、有給休暇取得率（2025年度85%以上）や、RPAを用いた業務効率化の目標を設定しています。

#### ● 健康経営への取組

従業員が健康に働けるよう、ストレスチェックやメンタルヘルス予防、復帰支援、相談窓口の設置等の環境整備を行っています。また、禁煙支援の費用補助や検診受診率向上への取組を通じ、健康意識向上を図っています。

グループ各社では、「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者（Chief Health Officer）の下で体制を強化しています。

### ダイバーシティへの取組

#### 多様な人材が活躍する環境づくり

SMBCグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを成長戦略そのものと位置付け、多様な人材の活躍に向けた取組の根幹として「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を策定し、従業員一人ひとりの能力を存分に発揮できる環境を整えています。新中期経営計画では、その理念を真に実現していくべく、上記の7つの壁を壊していきます。

また、グループ一体での取組を一層強化するため、「SMFGダイバーシティ推進室」を設置し、取締役会・経営会議での定期的な議論を行っているほか、グループCEOを委員長とする「SMFGダイバーシティ推進委員会」を開催しています。



#### トップメッセージ

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/top-message/>

#### ステートメント全文・推進体制

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/statement/>

### (3) Employee Engagement

#### 従業員一人ひとりが最大限の力を発揮

##### ① 人材育成戦略

SMBCグループでは、ビジネス環境に応じた人材育成について各社独自に取り組んでいることに加え、グループ横断で人材育成を担う組織として「SMFG人事部研修所」を設置し、グループ俯瞰的な視野涵養や一体感醸成を目的としたプログラムを実施しています。さらに、経営幹部候補育成を目的とした、大学院との協働プログラムやグループ横断の人事ローテーションの活発化も進めています。また、「デジタルユニバーシティ」を開設し、デジタルを活用した業務変革の企画・開発力強化に向けた講座等を拡充しています。

中核子会社である三井住友銀行においては、以下の取組を実施しています。

##### ● 人材育成ビジョン

競争環境が劇的に変化する中、人材育成の長期戦略として「人材育成ビジョン」を設定しています。人事部主導の育成体系から、自律的な課題設定に基づく学びを支える「現場主導の自律的成長モデル」にシフトし、役職等にかかわらず、挑戦を支援していきます。

##### ● 職場における経験学習強化

若手従業員には先輩行員による指導体制（アンカー制度）や1on1によるフィードバック等を、マネジメント層に対しては自身の気づき・成長を目的とした多面評価「SMBCマネジメントレビュー」を通じた経験学習強化を図っています。

##### ● 自律的なキャリア支援

専門性を高めていくために、自律的なキャリアデザインを支援する仕組みとして、公募（研修・ジョブ・ポスト）を実施しています。毎年の「SMBCジョブフォーラム」により行内各部の業務理解を促し、公募制度の有効性を高めています。

また、国内外大学院や外部教育機関への公募派遣に加え、

大学院等への通学を目的とした休職制度（キャリアデザイン休職制度）、通常業務に従事しながら大学院通学や資格取得に取り組む従業員の学習費用補助（キャリアデザイン学習支援制度）等を導入しています。

##### ② 組織風土

従業員が等身大・本音のコミュニケーションができる「心理的安全性」を醸成するため、従業員に自由な服装を認める「ドレスコードフリー」や、呼称から役職を外す「さん付け運動」等を開始しています。また、個人・経営・組織それぞれが情報発信し、ヒト・組織がつながるきっかけとなるデジタルツールとして、社内SNSの導入を検討しています。

また、従業員のエンゲージメントを見える化し、各組織の自律的な改善を図るべく、「エンゲージメントサーベイ」を導入しました。さらに、SMBCグループ従業員が持つ連携意識・一体感を把握することを目的として、従業員に意識調査を行いました。全社の満足度平均は約7割と高水準にあります。



エンゲージメントサーベイ (wevox)

##### ③ 魅力的な業務に集中

定型業務の抜本的・継続的な効率化により、生産性を高めるとともに、魅力的な業務を生み出し、付加価値の高い業務に集中できる環境づくりを進めています。RPA活用やペーパーレスの推進、会議運営の抜本的見直しに加えて、従業員起点での業務効率化アイデアの募集・実現を行っています。

さらに、各部門で新たなビジネスモデルの検討に取り組むほか、従業員が自発的に参加可能なピッチコンテスト等を各社で開催しています。

# IT戦略

## 基本的な考え方

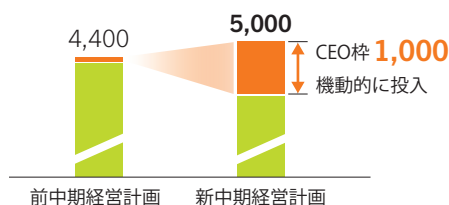
成熟期を迎えた国内と今なお成長を続ける海外、デジタル技術活用機会の拡大とセキュリティ対応の強化、DI・DX推進の必要性となお過半を占める既存IT領域の重要性、システムの所有と利用。ハイブリッド化が進む環境変化の中、経営・業務を支える「両利き」でのIT戦略を推進します。

## IT投資戦略

将来の成長に向け、新中期経営計画のIT投資額は前中期経営計画の4,400億円から5,000億円に増額しました。効率的な運営により既存IT領域への投資を適切にコントロールすることで、デジタルライゼーション等の戦略投資を大きく増やしていきます。具体的には、グループCEOが「将来の成長が期待できる分野」と判断したものに機動的に投入できるCEO枠を1,000億円確保し、デジタル化の推進や経営基盤の強化、事業戦略の実現を牽引していきます。

### 成長に向けIT投資を増額

(億円)



## デジタル推進

デジタル化を通じたビジネスモデル改革とお客さまへの新たな価値提供に向け、「デジタルソリューション本部」を設置しました。また、同部門内にデジタル予算の資源配分やデジタルライゼーションの戦略立案・推進、新規事業開発を担う「デジタル戦略部」および、大企業との事業共創やデジタルソリューション企画・推進を担う「法人デジタルソリューション部」を新設しました。

## 将来のビジネスを支える

### 基幹系インフラの更改・再構築

中長期のビジネス環境、お客さまのニーズ変化等に対応すべく、柔軟性 (Flexibility)、持続性 (Sustainability)、効率性 (Efficiency) の3点を軸とした、10年後を展望した基幹系インフラの構築を目指していきます。

1 柔軟性 Flexibility	柔軟な機能の拡張・変更を可能とすべく、外部・内部のシステムとの接続基盤を整備
2 持続性 Sustainability	複雑な構成のシステム構築や過剰なカスタマイズを回避
3 効率性 Efficiency	システム構成の効率化やグループ内でのシステム共通化等を検討



## デジタル社会の持続的成長を支える人材育成

SMBCグループのデジタル化を加速し、お客さまや社会へ貢献していくためには、IT専門部署だけでなく全従業員がデジタルマインドやIT基礎知識を身に付ける必要があります。SMBCグループでは、グループの中核IT会社である日本総合研究所にITやデジタル化推進に関する研修組織「デジタルユニバーシティ」を設置し、全従業員を対象としたデジタルITリテラシー研修や、実務に活かせるIT活用研修を提供しています。

また、専門性を持った人材の育成にも取り組んでおり、グループ各社の業務をベースとした研修や、プロジェクトの実例から得られたノウハウを活用したカリキュラム、最新技術に関するワークショップ等、独自の研修を行っています。

## サイバーセキュリティ

深刻化・巧妙化の一途を辿るサイバー攻撃のリスクに対応するため、SMBCグループでは、トップリスクのひとつにサイバーリスクを掲げ、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定し、セキュリティ対策を強化しています。

経営主導の態勢強化のため、グループCIO・CROの下に、システムセキュリティ統括部長として専門的な責任者「CISO」を配置する体制にしています。CISOの役割・責任を明確化するとともに、「CSIRT」「SOC」を設置してグループ内外から集まる脅威情報や観測事象を分析し、推進中のセキュリティ対策の状況と合わせて、定期的に取り締り会および経営会議の場で議論することで、継続的なレベルアップに努めています。

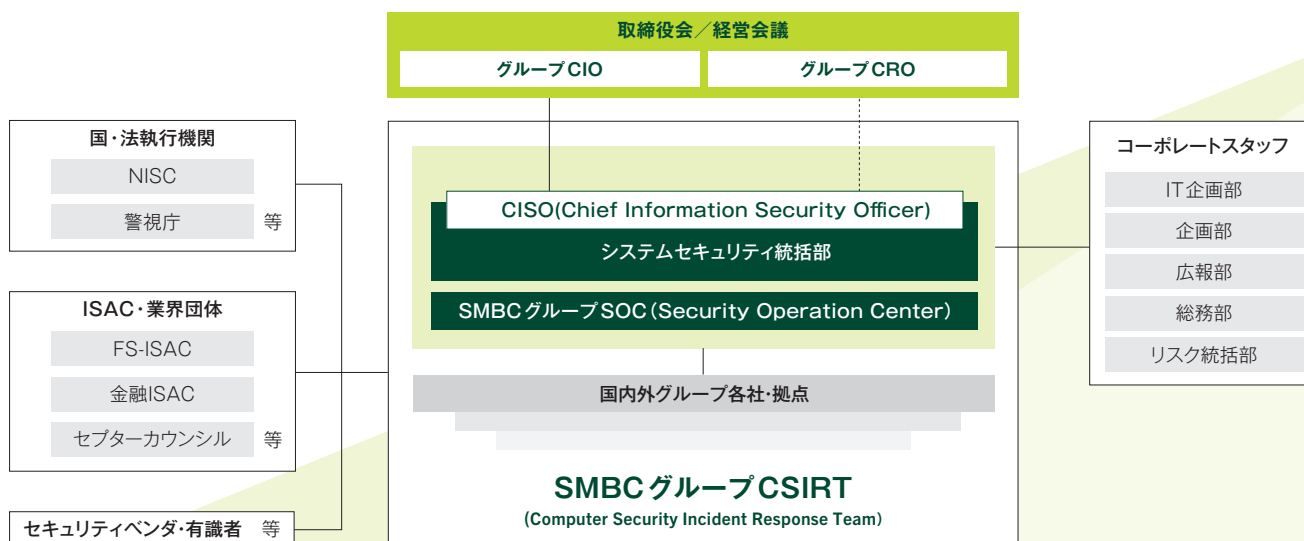
CSIRTは、サイバーセキュリティ専任組織を有するシステムセキュリティ統括部が中心となって構成する組織で、サイバーインシデントの発生に備え、国やFS-ISAC<sup>\*1</sup>、金融ISAC<sup>\*2</sup>等の外部機関とも連携し、攻撃者の手口や脆弱性情報等を共有しています。

SOCは、日本総合研究所を中心に組織しており、グループ各社監視体制の一元化推進、グローバルベースでの24時間365日監視体制構築等、高まるサイバー攻撃へのリスクに備えるべく、引き続きセキュリティ監視の強化に努めています。

<sup>\*1</sup> Financial Services Information Sharing and Analysis Center (米国における金融業界のセキュリティ連携を担う組織)

<sup>\*2</sup> 一般社団法人金融ISAC (日本版ISAC)

## SMBCグループのサイバーセキュリティ経営体制





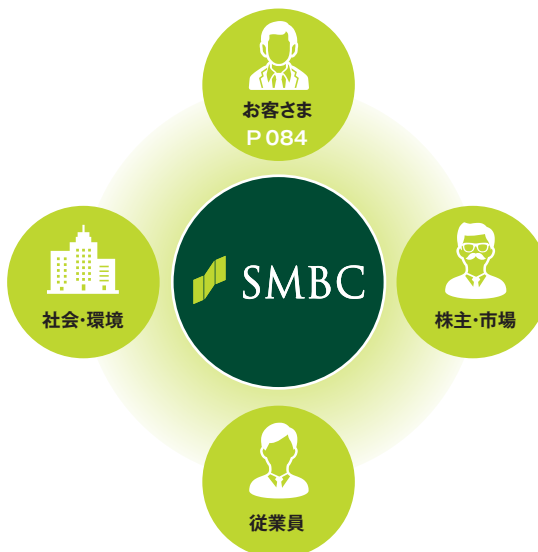


# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 基本的な考え方

SMBCグループでは、「お客さま」「株主・市場」「従業員」「社会・環境」といった、さまざまなステークホルダーの皆さまとの関係構築を図り、より良い価値を提供することを通じて、社会全体の持続的な発展に貢献することを目指しています。

## SMBCグループのステークホルダー



ステークホルダー	コミュニケーションの例
お客さま	店頭アンケート、お客さま満足度調査、コールセンター
株主・市場	株主総会、投資家説明会、個別面談
従業員	経営層との意見交換会、従業員意識調査
社会・環境	国内外のイニシアチブへの賛同、ボランティア活動

## 社会・環境との対話

事業を通じた社会への貢献に加え、豊かな社会を実現するための「良き企業市民」として、社会的責任を果たすべくさまざまな社会貢献活動を行っています。

各地で行っている復興支援活動や清掃活動には、グループ各社の役職員やその家族が参加しているほか、従業員がプロボノ活動へ参加することで各種NPOと連携し、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。



須磨海岸における清掃活動



地域交流を目的としたランニングイベント

## 株主・市場との対話

SMBCグループでは、「事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る」ことを経営理念のひとつとして掲げ、企業・経営情報の適切なディスクロージャーを株主価値経営の前提として位置付けています。そのため、決算後の投資家説明会や各種カンファレンス・個別面談、個人投資家向け説明会等を通じて、経営戦略や財務状況等を的確にご理解いただけるよう努めています。こうした取組により、2019年度は、日本証券アナリスト協会主催の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業（銀行部門第1位）」や日本IR協議会の「IR優良企業賞」をはじめ、高いご評価をいただくことができました。

なお、新型コロナウイルスの影響下においても、2020年5月の投資家説明会でインターネットによるCEOプレゼン動画の配信と電話会議形式での質疑応答を併用する等、ディスクロージャーの質を落とさない取組を行っています。



投資家説明会におけるプレゼン動画配信



個人投資家向け説明会



第18期定時株主総会



ディスクロージャー優良企業表彰式

## 従業員との対話

経営陣が従業員と向き合い、相互理解を深めるためのさまざまな取組を行っています。

たとえば、新中期経営計画の策定には、グループ各社の若手従業員が参画し、SMBCグループが取り組むべき新たなビジネス領域について議論を重ね、そこで出たアイデアや意見を経営陣への提言として取りまとめました。最終的に、新中期経営計画の方針・各種施策に盛り込まれています。

また、経営陣が現場の従業員と直接コミュニケーションを図る場として、グループ各社でタウンホールミーティングを実施しています。2020年度は、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、ビデオメッセージの形式で、経営陣から従業員に対し、経営方針や戦略に対する思いを届けました。

さらに、三井住友銀行では、国内外の全従業員を対象とするビジネスアイデアコンテスト「SMBC Pitch Contest」を開催し、従業員が経営陣に対して直接プレゼンテーションを行う機会を設けています。これまで優秀賞を受賞したビジネスアイデアから、新たな商品・サービスが生まれています。



新中期経営計画策定に向けたディスカッション

## 2019年度の実績

株主総会	参加者数: 478名*
機関投資家・アナリスト向け説明会	11回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	308回実施
証券会社主催カンファレンス	3回参加
個人投資家向け説明会	5回開催

\* インターネット同時中継の視聴者371名を含む



従業員へのビデオメッセージ (SMBC日興証券)

## 業績と財務状況

### 主要財務データ

#### 連結業績サマリー

(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
連結粗利益	29,040	29,207	29,811	28,462	<b>27,686</b>
資金利益	14,229	13,586	13,902	13,314	<b>12,766</b>
役務取引等利益＋信託報酬	10,075	10,171	10,705	10,646	<b>10,881</b>
特定取引利益＋その他業務利益	4,735	5,450	5,203	4,502	<b>4,039</b>
営業経費	17,248	18,124	18,162	17,151	<b>17,396</b>
経費率	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%	<b>62.8%</b>
持分法による投資損益	(362)	246	390	611	<b>561</b>
連結業務純益	11,429	11,329	12,038	11,923	<b>10,850</b>
与信関係費用（ ）は戻入益	1,028	1,644	942	1,103	<b>1,706</b>
三井住友銀行単体	(32)	611	(267)	(22)	<b>496</b>
株式等損益	690	550	1,189	1,163	<b>805</b>
その他	(1,239)	(176)	(645)	(631)	<b>(628)</b>
経常利益	9,853	10,059	11,641	11,353	<b>9,321</b>
特別損益	(51)	(266)	(553)	(117)	<b>(434)</b>
法人税等	2,250	1,710	2,705	3,314	<b>1,677</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,084	1,018	1,040	655	<b>171</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	6,467	7,065	7,344	7,267	<b>7,039</b>

#### 連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591	<b>2,198,635</b>
貸出金	750,661	802,373	729,459	779,792	<b>825,176</b>
有価証券	252,644	246,318	257,127	243,380	<b>271,288</b>
負債の部合計	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075	<b>2,090,786</b>
預金	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250	<b>1,270,422</b>
譲渡性預金	142,504	118,809	112,203	111,655	<b>101,804</b>
純資産の部合計	104,477	112,343	116,129	114,516	<b>107,849</b>
株主資本	74,543	81,191	86,370	90,544	<b>93,543</b>
利益剰余金	45,345	50,368	55,526	59,922	<b>63,363</b>
その他の包括利益累計額	14,595	16,125	17,534	17,139	<b>13,657</b>
非支配株主持分	15,310	14,993	12,196	6,785	<b>629</b>

#### 財務指標等

総自己資本比率(国際統一基準)	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%	<b>18.75%</b>
Tier1比率(国際統一基準)	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%	<b>16.63%</b>
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%	<b>15.55%</b>
1株当たり配当金(円)	150	150	170	180	<b>190</b>
配当性向	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	<b>37.0%</b>
ROE(株主資本ベース)	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%	<b>7.6%</b>

#### マーケットデータ(年度末)

日経平均株価(円)	16,759	18,909	21,454	21,206	<b>18,917</b>
為替レート(米ドル／円)	112.62	112.19	106.25	111.00	<b>108.81</b>



## 連結業績サマリー

### 連結業務純益

連結粗利益は、前年比776億円減益の2兆7,686億円となりました。海外金利の低下局面を捉えた債券売却益の増加等があった一方で、グループの再編影響や新型コロナウイルス感染症の拡大による影響により減益となりました。

営業経費は、海外ビジネスにおける継続的な資源投入等により、前年比246億円増加の1兆7,396億円となりました。

これらの結果、連結業務純益は、前年比1,072億円減益の1兆850億円となりました。再編影響や新型コロナウイルス感染拡大による影響等を除けば、前年比ほぼ横ばいです。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、前年の大口与信先に対する引当戻りの反動や、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う貸倒引当金の計上等により、前年比604億円増加の1,706億円となりました。

その結果、経常利益は、2,032億円減益の9,321億円となりました。

また、親会社株主純利益は、SMBC信託銀行のプレステア事業にかかるのれん等の減損損失を計上した一方で、前年に三井住友カードの連結納税加入に伴う税費用を計上したことの反動等により、前年比228億円減益の7,039億円となりましたが、公表目標の7,000億円を上回る結果となりました。

### グループ再編による財務影響\*

(概数、億円)

連結粗利益	(700)	連結業務純益	(610)
営業経費	(160)	非支配株主純利益	(70)
持分法投資損益	(70)	親会社株主純利益	+310

\* 関西アーバン銀行、みなと銀行および三井住友ファイナンス&リースの非連結化（持分法適用関連会社化）、BTPNの連結子会社化、三井住友カードの完全子会社化、アセットマネジメント2社の合併、SMMオートファイナンスの連結除外の影響を合算

### 新型コロナウイルス感染症の拡大による影響

(概数：億円)

連結業務純益	(500)
与信関係費用	+400
株式等損益	(230)
特別損益	(400)
親会社株主純利益	(1,100)

### 主要グループ会社の業績 (左側：2019年度実績 右側：前年比)

(億円)

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	14,120	+164	495	(3)
経費	8,081	(35)	486	(32)
業務純益	6,040	+199	9	+28
当期純利益	3,174	(1,600)* <sup>1</sup>	(328)	(290)
	SMBC日興証券* <sup>2</sup>		三井住友カード	
業務粗利益	3,201	(30)	4,200	+118
経費	2,718	(43)	3,281	+228
業務純益	483	+12	924	(110)
当期純利益	352	+41	382	+849* <sup>3</sup>
	SMBCコンシューマーファイナンス		三井住友DSアセットマネジメント* <sup>5</sup>	
業務粗利益	2,744	+59	351	+93
経費	1,139	+30	320	+141
業務純益	1,605	+29	31	(47)
当期純利益	901	+451* <sup>4</sup>	9	(43)
	三井住友ファイナンス&リース* <sup>6</sup>			
業務粗利益	1,830	(25)		
経費	847	(36)		
業務純益	1,011	+19		
当期純利益	612	(188)		

### 三井住友フィナンシャルグループの出資比率

\*<sup>1</sup> 東亜銀行にかかる投資損失引当金繰入額(約1,200億円)に伴うもの

\*<sup>2</sup> SMBC日興証券の海外持分法適用関連会社 (SMFGの連結子会社) の利益を含まない

\*<sup>3</sup> 前年に計上した完全子会社化に伴う課税の反動

\*<sup>4</sup> 税効果計上額増加に伴うもの

\*<sup>5</sup> 前年比は大和住銀投信投資顧問の前年の利益を含まない

\*<sup>6</sup> 内部管理ベース

## 業績と財務状況

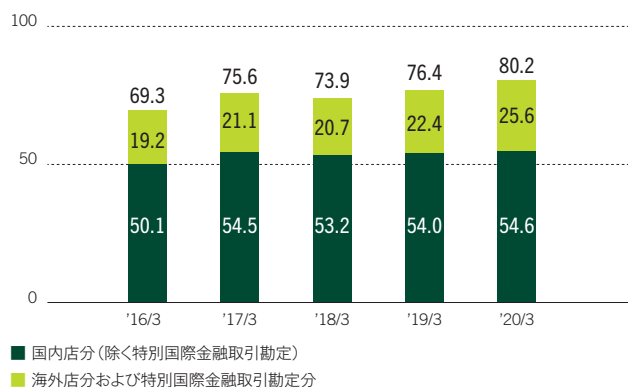
### 連結貸借対照表サマリー

#### 貸出金（三井住友銀行単体）

海外貸出の増加を主因に、前年度末比3兆7,856億円増加の80兆1,874億円となりました。

#### 貸出金末残

(兆円)

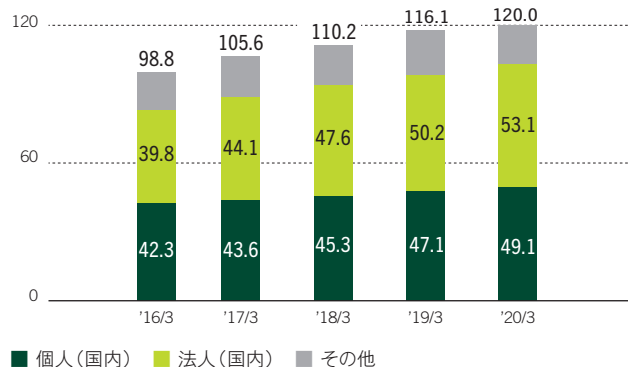


#### 預金（三井住友銀行単体）

国内において、個人預金・法人預金ともに増加したことから、前年度末比3兆8,822億円増加の119兆9,733億円となりました。

#### 預金末残

(兆円)



#### 国内預貸金利回り差（三井住友銀行単体）

貸出スプレッドの縮小を主因に、2019年度年間では0.91%と前年比0.03%の低下となっています。ただし第2四半期以降は、0.01%の低下と、足元は下げ止まりつつある状況です。

#### 国内預貸金利回り差の推移

(%)

	2019年度				2018年度	
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.92	0.90	0.90	0.89	0.91	0.94
預金等利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
預貸金利回り差	0.92	0.90	0.90	0.89	0.91	0.94

#### 有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行において外国債券の保有額が増加したこと等から、前年度末比2兆8,487億円増加の26兆6,492億円となりました。評価損益は株式相場の下落を主因に、同4,290億円減の1兆8,923億円となりました。

#### その他有価証券の評価損益

(億円)

	残高		評価損益	
	2019年度末	前年度末比	2019年度末	前年度末比
株式	27,368	(7,498)	12,696	(6,334)
債券	100,674	+10,837	215	(388)
その他	138,450	+25,148	6,012	+2,432
合計	266,492	+28,487	18,923	(4,290)

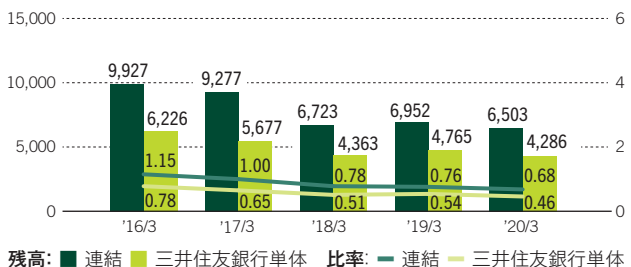
#### 金融再生法開示債権

金融再生法開示債権残高は、前年度末比449億円減少の6,503億円となりました。また、不良債権比率は0.68%と、前年度末比0.08%低下しており、引き続き低水準を維持しています。

#### 金融再生法開示債権残高・不良債権比率

(億円)

(%)





## 自己資本の状況

### 自己資本額

その他有価証券評価差額金の減少等により、普通株式等Tier1資本は前年度末比733億円減少しました。

### リスクアセット

海外貸出が増加したこと等により、前年度末比2兆6,563億円増加しました。

### 自己資本比率

普通株式等Tier1比率は15.55%、総自己資本比率は18.75%となりました。なお、外部TLAC比率は、リスクアセットベース、レバレッジエクスポージャーベースともに、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)

	2019年度末	2018年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	95,813	96,545	(733)
その他Tier1資本	6,686	10,727	(4,041)
Tier1資本	102,499	107,272	(4,773)
Tier2資本	13,021	15,133	(2,112)
総自己資本	115,520	122,405	(6,885)
リスクアセット	615,991	589,428	+26,563
普通株式等Tier1比率	15.55%	16.37%	(0.82)%
Tier1比率	16.63%	18.19%	(1.56)%
総自己資本比率	18.75%	20.76%	(2.01)%

### レバレッジ比率

レバレッジ比率	4.31%	4.88%	(0.57)%
---------	-------	-------	---------

### 外部TLAC比率

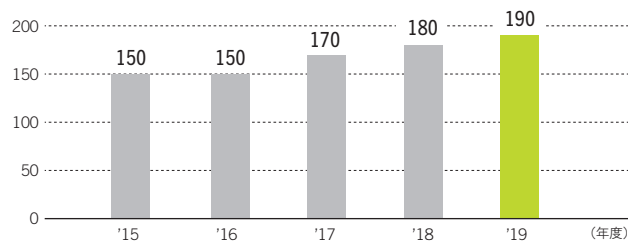
リスクアセットベース	25.96%	26.90%	(0.94)%
レバレッジエクスポージャーベース	7.64%	8.19%	(0.55)%

## 株主還元

2019年度の普通株式1株当たり配当金は、親会社株主純利益が公表目標の7,000億円を上回ったことや、新中期経営計画期間中に配当性向40%を目標としていること等から、前年度実績および公表予想から10円増配となる190円となりました。

### 普通株式1株当たり配当金

(円)



配当性向

32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%
(参考) 総還元性向				51.2%

SMBCグループは、  
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を応援しています。



### 東京2020に向けた機運醸成への貢献



SMBCグループは、東京2020大会に向けた機運醸成を目的に、東京2020大会会場であるオリンピックスタジアムにおいて、SMBCグループの職員とその家族を対象としたイベントを開催する等、全国各地でイベントを行ってきました。また、日本オリンピック委員会が主催する「オリンピックコンサート2020プレミアムサウンドシリーズ」に対して、三井住友銀行が単独で公演協力を行いました。コンサートの売上金は、各開催地における次世代のアスリート育成団体に寄付します。

SMBCグループ一丸となって、引き続き、東京2020大会の成功に貢献していきます。

### 東京2020に向けたパラリンピックスポーツ支援



SMBCグループには、2020年度に新たに加わった3名を含む、20名の障がい者アスリートが所属しており、スポーツ体験会への参加や社員向け研修会での登壇等を通じて、パラリンピックスポーツの認知向上・共生社会の実現に向けた活動に取り組んでいます。また、三井住友銀行一社提供番組「世界に挑め!NIPPONパラアスリート魂」(BS日テレ)では、グループ所属選手が学校を訪問して生徒たちに競技を体験してもらう企画に登場し、競技や障がい者への理解を促進する取組を行っています。

これからも東京2020大会に向けて、パラリンピックスポーツのさらなる普及に貢献していきます。

三井住友フィナンシャルグループは、東京2020ゴールドパートナー(銀行)です。



### SMBCグループトップページ

<https://www.smfg.co.jp/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/> (英語)



### 株主・投資家の皆さまへ

<https://www.smfg.co.jp/investor/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/investor/> (英語)



### サステナビリティ

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/> (日本語)  
<https://www.smfg.co.jp/english/sustainability/> (英語)

