

SMBC GROUP REPORT

2021

統合報告書
ディスクロージャー誌 本編

MISSION & VISION & FIVE VALUES

MISSION

経営理念
果たすべき使命

VISION

ビジョン
中長期的に目指す姿

FIVE VALUES

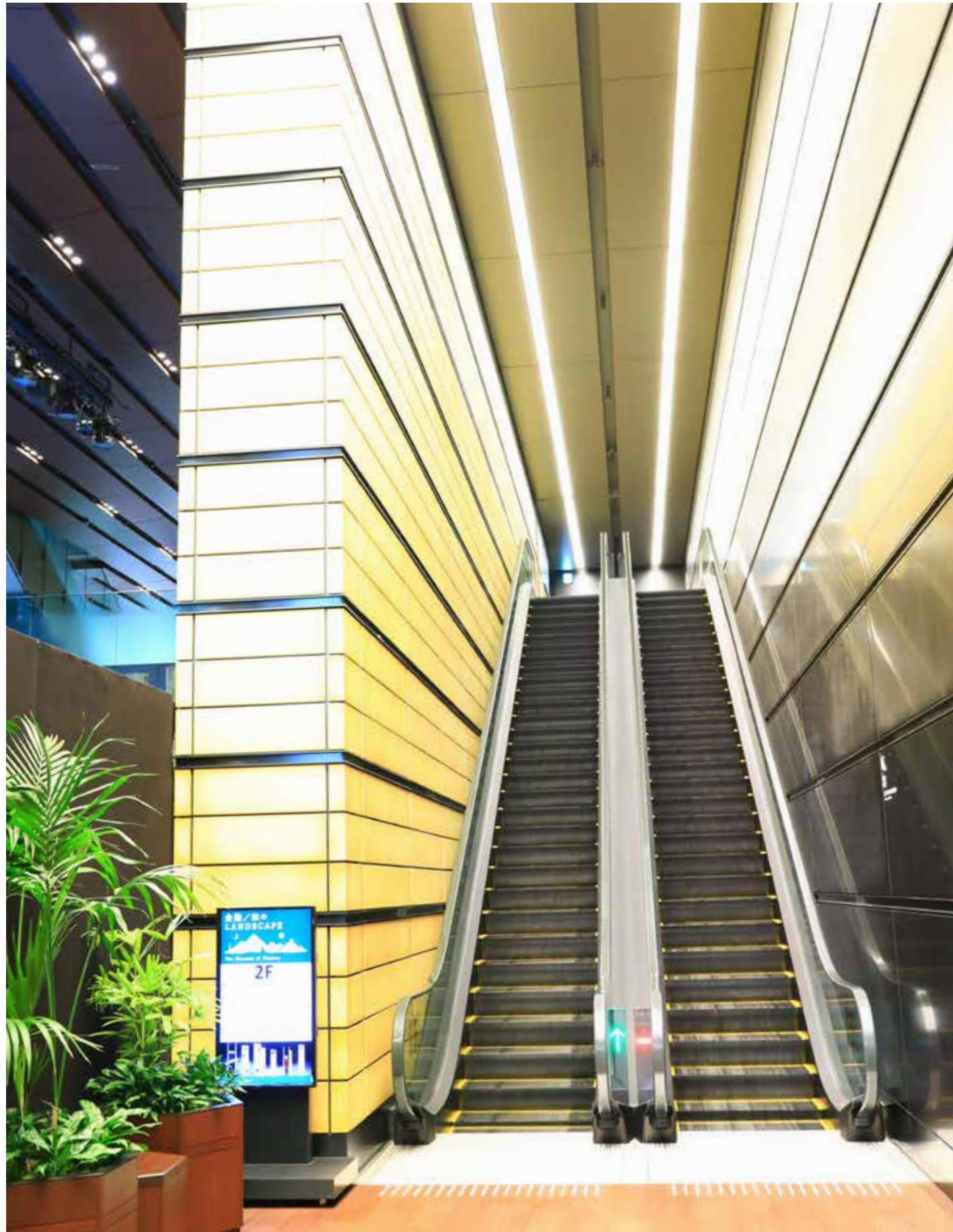
価値観
すべての役職員が共有すべき価値観

SMBCグループでは、
企業活動を行う上での拠りどころである経営理念に、
当社がステークホルダーに対し果たすべき使命を掲げ、
中長期的に目指す姿である「ビジョン」、
すべての役職員が共有すべき価値観である「Five Values」と併せ、
SMBCグループの理念体系として制定しています。

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 2021」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 2021 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、Webサイトで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与信関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合併事業・提携・出資・買収および経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク等です。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：2020年度（2020年4月～2021年3月）

一部に2021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

2021年7月

お問い合わせ先

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ 広報部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-1-2

TEL (03)3282-8111



「SMBC」はグループ全体のマスターブランドです。グループ各社がこのロゴを使用し、SMBCブランドを訴求していくことで、グループ全体のさらなるブランド力強化を目的としています。

ライジングマーク

「SMBC」の横の上昇カーブを描くマークはグループが提供する一層価値あるサービス、先進的・革新的なサービスにより、お客さま、株主、社会とともにグループが発展していく願いが込められています。

コーポレートカラー

ライジングマークに使用されるフレッシュグリーンは、若々しさ、知性、やさしさを、マーク背景色にも使用するトラッドグリーンは、伝統、信頼、安定感を表しています。

Contents

SMBCグループについて

- 004 SMBCグループの沿革
- 006 財務ハイライト
- 007 ESGハイライト
- 008 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

- 010 CEOメッセージ
- 022 CFOメッセージ
- 028 社外取締役座談会
- 032 中期経営計画（2020～2022年度）の基本方針
- 034 新型コロナウイルス感染症への対応

価値創造のための事業戦略

- 038 グループ体制
- 040 リテール事業部門
- 044 ホールセール事業部門
- 048 グローバル事業部門
- 052 市場事業部門
- 056 特集：ファイナンスを超えていく
SMBCグループのデジタル戦略

価値創造を支える経営基盤

- 070 コーポレートガバナンス
- 084 サステナビリティの実現に向けた取組
- 096 お客さま本位
- 099 内部監査
- 100 リスク管理への取組
- 104 コンプライアンス体制
- 106 人事戦略
- 110 IT戦略
- 112 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 114 業績と財務状況
- 119 ESG情報

SMBCグループの沿革

時代時代に応じてスピーディーに力点を変わるとともに、
ESGへの取組を通じて、
経営基盤の質を強化してきました。

1590年～

400年にわたる経営の源流

1590年

蘇我理右衛門
(住友政友の姉婿)が
銅精錬業を開業



1673年

三井高利が
三井越後屋呉服店を開業



1876年
三井銀行創立



1895年
住友銀行創業

ESG

住友の先達 **E S** 三井の先達 **S**

1600年頃
最先端の銅の
精錬方法を開発

1673年
商習慣にイノベーション
(呉服商)

1894年
荒れた銅山への植林

1683年
金融インフラの重要な担い手
(両替業)

1998年 **E**
環境方針策定

2001年～

総合金融グループの誕生

2001年

三井住友銀行発足

2002年

三井住友フィナンシャルグループ設立

2004年

SMBCコンシューマーファイナンス
持分法適用関連会社化

2009年

SMBC日興証券子会社化

ESG

2002年 **E**

「国連環境計画金融イニシアチブ」賛同

2005年 **G**

任意の監査委員会設置

2007年 **E S G**

「国連グローバル・コンパクト」賛同

2010年 **G**

ニューヨーク証券取引所上場



2012年～

業務・地域ウイングの拡大

2012年

SMBC Aviation Capital子会社化

2012年

SMBCコンシューマーファイナンス子会社化

2013年

SMBC信託銀行子会社化

2013年

Bank BTPN持分法適用関連会社化

2015年

東亜銀行持分法適用関連会社化

2016年

三井住友アセットマネジメント子会社化

ESG

2015年 **E**

初のグリーンボンド発行

2015年 **G**

「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」制定

2016年 **S**

国連「女性のエンパワーメント原則 (WEPIs)」署名



www.weprinciples.org

2017年～

グループ総合力の結集と 構造改革の推進による持続的成長の実現

2018年

グループ事業再編

- みなと銀行・関西アーバン銀行非連結化
- 三井住友ファイナンス&リース非連結・持分法適用関連会社化

2019年

三井住友DSアセットマネジメント
(三井住友アセットマネジメントと大和住銀投信投資顧問が合併)

2019年

Bank BTPN子会社化

ESG

2017年 **S**

「人権尊重に係る声明」公表

2017年 **S**

「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」公表

2017年 **E**

「TCFD」賛同

2017年 **G**

指名委員会等設置会社移行
事業部門制・CxO制導入

2018年 **E S**

セクター別融資方針公表

2019年 **E S G**

「責任銀行原則 (PRB)」署名

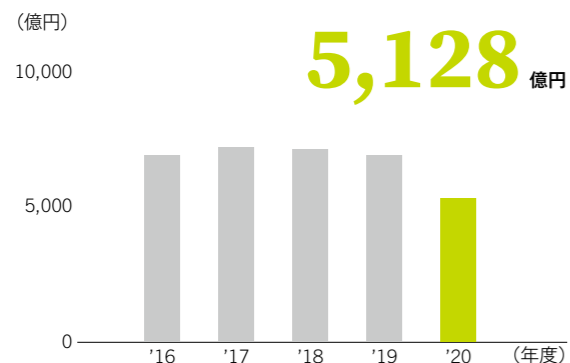
2020年 **E S G**

経営理念改定
「SMBCグループ サステナビリティ宣言」策定

2021年 **E S G**

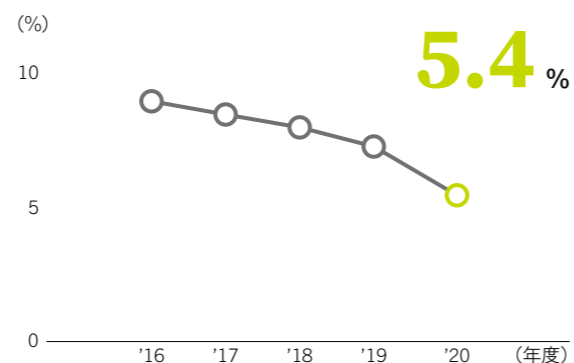
グループCSuO、サステナビリティ委員会設置

親会社株主に帰属する当期純利益



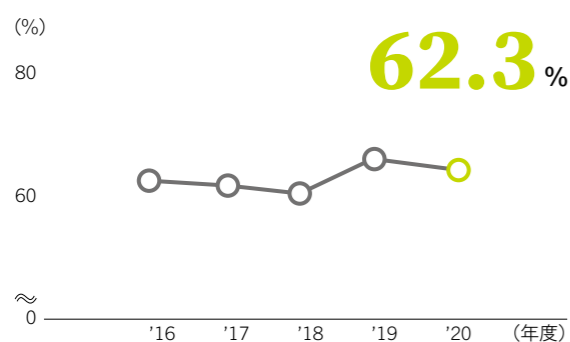
コロナ影響がプラス・マイナス両面に作用したことから連結業務純益は2019年度並となった一方、与信関係費用が増加したため、減益となりました。

ROE (株主資本を分母にして算出)



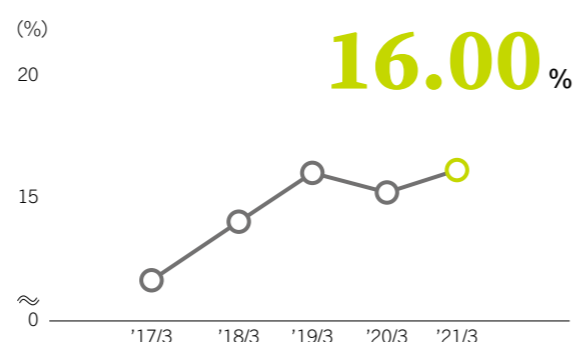
主にコロナ影響により与信関係費用が増加し、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことから、低い水準にとどまりました。

経費率



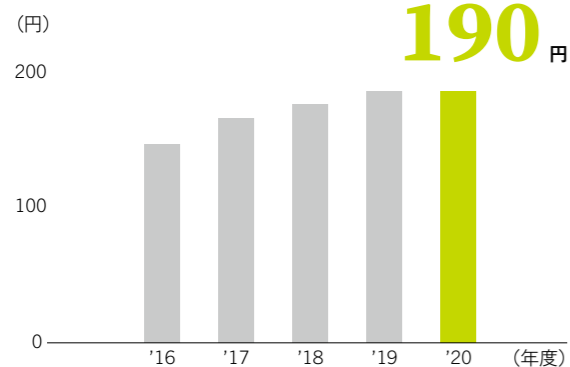
海外ビジネスにおける継続的な資源投入もあった一方、コロナ影響により事業経費が抑制されたほか、グループベースでのコストコントロールが奏功したため、2019年度比で改善しました。

普通株式等Tier1比率 (バーゼルⅢ完全実施基準)



お客さまへの資金繰り支援によりリスクアセットは増加したものの、株価上昇に伴いその他有価証券評価差額金も増加したことから、引き続き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



中期経営計画で掲げる株主還元強化の実現に向けて、2021年度の配当予想は、10円の増配となる1株当たり200円としました。

外部格付 (2021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+

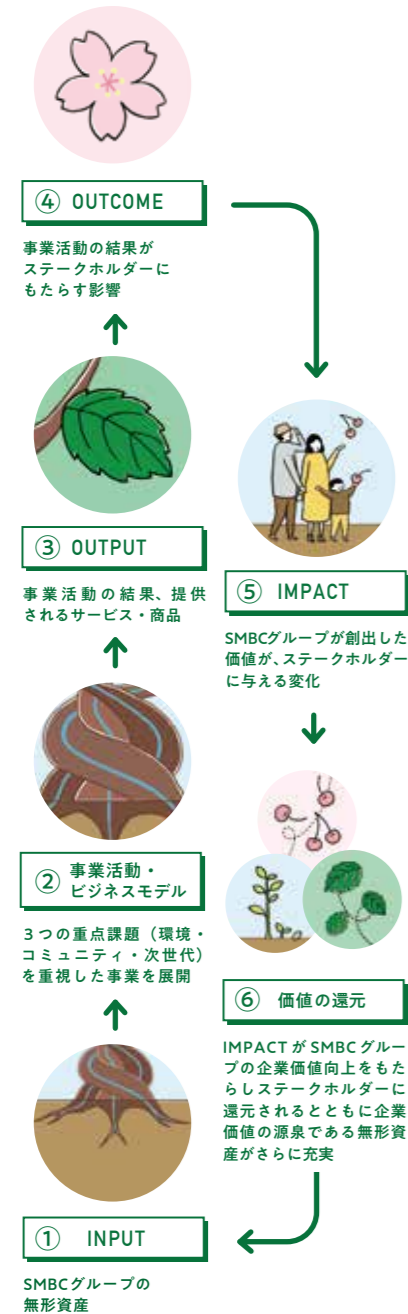
サステナビリティ関連主要KPI



SMBC Group's Value Creation Process

SMBCグループの
価値創造プロセス

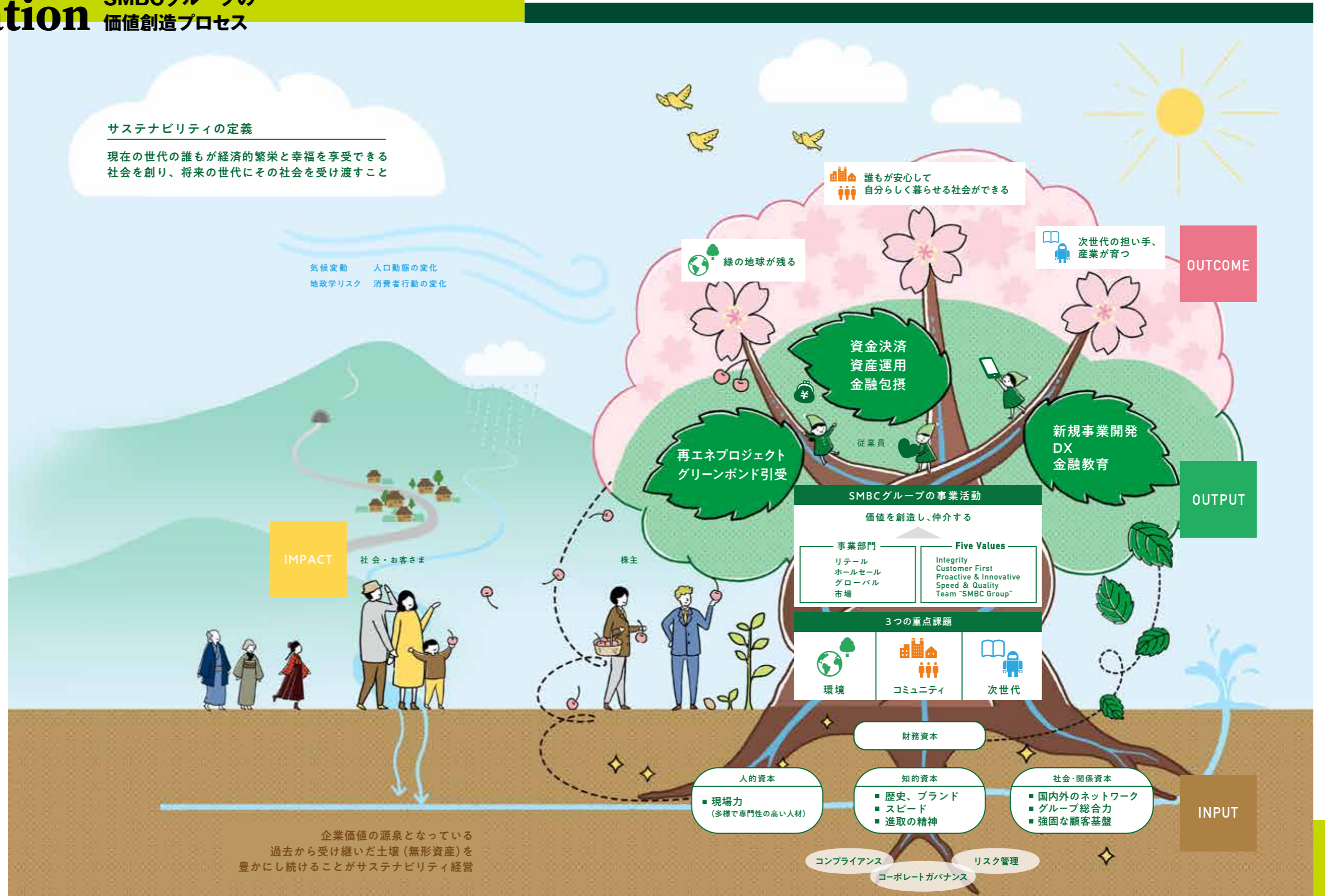
SMBCグループの価値創造サイクル



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 人口動態の変化
地政学リスク 消費者行動の変化



MESSAGE FROM THE GROUP CEO

疾風に 立ち向かう

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

疾風に勁草を知る

加速する少子化と人口減少、長年にわたる低成長に喘ぐ国内経済、マイナスとなり久しい政策金利、そして、昨年来続く新型コロナウイルス感染症の蔓延。我々のマザーマーケットである日本の金融セクターは今、厳しい逆境に直面しています。加えて、今後は金融と非金融とのアンバンドリング・リバンドリングが一段と進み、異業種や新興プレイヤーのプレゼンスも高まる中、預金、貸出、決済といった金融機能は残るとしても、我々のような旧来の金融機関が果たしてその機能を担い続けられるのか、保証は一切ありません。

MESSAGE FROM THE GROUP CEO

しかし、このような厳しい事業環境下においても私はなんら悲観しておらず、むしろ我々SMBCグループは、今後もグローバル金融機関として持続的に成長できると確信しています。

まず大切なことは、どのような環境下でも成長の種は必ずあるということです。近年、BtoCの決済手段は現金からキャッシュレスへ、世界の自動車市場はガソリン車から電気自動車へ、そして自動運転へと、ニーズの変化や技術の進歩が急速に起きています。この根底には、デジタルシフトによる利便性向上やESGに対する社会的期待の高まりといった不可逆的なメガトレンドがあるため、今後もさらなる加速が予想されます。このような市場環境下では、旧来の業界地位や販売網は必ずしも強みとならず、むしろ負のレガシーやサンクコストを気にするがあまり、イノベーションの阻害要因ともなり得ます。代替需要のような新たなニーズを創出し、そこでプラットフォームを構築すれば、日本のような全体のパイが増えない市場においてもなお、持続的成長は十分に可能だと考えています。

また、イノベーションによるテクノロジーの進化は、人類が新たな脅威に立ち向かう術をもたらしました。新型コロナウイルス感染症の蔓延が未だ中国の一部にとどまってい

た2020年1月の段階で、世界の科学者は原因ウイルスを特定し、ゲノム配列を解析の上、インターネット上に公開。そして、1年も経たない間に有効なワクチンを開発し量産を始めました。ワクチンの普及を待つ間も行動制限によって感染拡大を抑えつつ、Web会議をはじめとするデジタルツールを駆使し、感染症の蔓延前と遜色ないレベルの企業活動を短期間の内に可能としました。過去のスペイン風邪やSARS等の新たな感染症との闘いにおいて人類は基本的に無力であり、感染者を隔離し人々の往来を制限した後は、蔓延が収まることをただ待つより他なかったことに比べれば、格段の進歩と言えます。新型コロナウイルス感染症は未だ世界中に甚大な影響を及ぼしており、一刻も早い収束を願うばかりですが、人類が英知を結集し、イノベーションによって感染拡大を抑制しつつ経済影響を最小限にとどめたことは、今回のコロナ禍で見た一筋の光だと考えています。

「しつぷうせいそう 疾風勁草。厳しい疾風という逆境に直面した時にこそ、勁草として残る人や組織が際立つ」という中国・後漢書の言葉です。目下、SMBCグループのまわりには冒頭述べたさまざまな疾風が吹き荒れ、新たな試練にも直面し、組織としての真の強さが試されていると認識していますが、成長の種を見つけイノベーションを起こすことで、我々は今後も勁草として力強く生き残り、持続的な成長を実現できると信じています。なぜ私は自信に満ちているのか、順を追ってご説明します。

荒天下の船出

現 中期経営計画は、2020年春、新型コロナウイルス感染症による本邦初の緊急事態宣言が発令されている最中に公表しました。この未知なる感染症の影響が果たしてどこまで深刻化するのか、当時は全く見通せず、吹き荒れる疾風に加え、眼前には濃霧が重く立ち込める中での船出となりましたが、今日に至るまで、社員一丸となり日々工夫を重ねつつ業務に邁進してきました。

まず、新型コロナウイルス感染症対応では、個人・法人のお客さまの日々の生活と事業を支える金融インフラとして、サービスを滞りなく提供し続けることを第一に掲げ、たとえば三井住友銀行では、十分な安全措置を講じつつすべての支店・ATMの営業を続けたほか、お客さまが外出せずともさまざまな取引ができるよう、各種オンラインサービスの充実を図ってきました。加えて、コロナ禍の影響を受けた国内外のお客さまに対し、ピーク時には計10兆円の与信を供与して資金繰りを支援し、グローバル金融機関としての社会的使命をしっかりと果たすべく努力を重ねてきました。

業績面では、2020年度上期は営業活動や施策推進が停滞し不本意な進捗となりましたが、下期はオンラインツールも駆使しつつ営業を質・量ともに挺入れの上、各重点戦略への取組を加速しました。コロナ禍による消費低迷やグローバルな経済活動停滞の煽りを受け、コンシューマーファイナンス、航空機リース、アジアビジネス等が低調にとどまったものの、好調であった資産運用や海外証券ビジネス等で打ち返し、連結業務純益は2019年度並みで着地。加えて、各国の政策効果や流動性支援が奏功して信用コストは想定対比低水準にとどまり、ボトムラインは、本来の実力にこそ届かなかったものの、期初の想定を大幅に上回る水準で着地することができました。

新型コロナウイルス感染症は未だ世界的に猛威を振るっていますが、ワクチンの接種が着実に進み、お客さまも我々もデジタル技術を駆使した企業活動に適應し、業績影響も相応の確度を持って把握できるようになってきました。引き続き荒天は続いています。中期経営計画開始時点とは異なり、眼前の霧は消えて進むべき道がはっきりと見え、その先に差す光明までもが見通せる状況になってきたと感じています。

眼前の霧は消えて進むべき道がはっきりと見え、その先に差す光明までもが見通せる状況になってきた

成長の種を見つけ

イノベーションを起こすことで、

我々は今後も勁草として力強く生き残り、

持続的な成長を実現できる

進むべき道は不変

今後、我々が進むべき航路は、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」の実現に向けた第一歩として策定した現中期経営計画に他なりません。コロナ禍は、計画策定段階では織り込んでいなかった想定外の事象ではありますが、計画開始以来起きていることは、キャッシュレス化の加速、ESGに対する気運の高まり、地政学リスクの深刻化等、いずれも想定していた事象の時間軸とモメンタムが変化したのみと捉えており、中期経営計画の方向性は変えず、自信を持って前へ進んでいきたいと考えています。

ただし、コロナ禍を経て我々の取り組むべき課題や加速すべき戦略がよりクリアになったことを踏まえ、戦略ごとにファインチューニングを柔軟かつ確に行っていきます。

たとえば、海外証券業務は、中期経営計画に基づく体制強化を進める前にマーケットへ追い風が吹いてしまい、業容に勝る競合他社は、買収後最高益となったSMBC日興証券を大きく上回る利益を上げました。キャッシュレス

は、現金敬遠やオンラインショッピング拡大等から、利用者や加盟店の裾野が大きく広がっています。こうした事業領域では、中長期的な成長を見据え、中期経営計画における施策を一段と加速していきます。

他方、コンシューマーファイナンス、航空機リース、アジアビジネス等は、2020年度は厳しい市況に晒されましたが、中長期的な成長見通しは変わっておらず、我々の強みや戦略的重要性も不変です。国内消費やグローバルな経済活動の正常化による反動増を見据え、マーケットをプロアクティブに取り込み、反転攻勢を仕掛けていきます。

新型コロナウイルス感染症による業績影響は、中期経営計画の最終年度である2022年度にも一定程度残ると想定していますが、上記施策の加速やコスト削減の徹底等によって十分に挽回できると考えています。中期経営計画における「実力ベースで7,000億円超」とのボトムライン目標も変えることなく、引き続き持続的な成長を目指していきます。

お客さまが進むその先へ

持 続的な成長に向けて我々が進むべきは、これまでも申し上げてきた「3つの方向性」です。これは、我々が独りよがりな定められた針路ではなく、今後、お客さまや社会のニーズが変わっていくであろう未来を見据え、そこで我々が活かせる強みや果たせる役割とは何か、我々が対処できない課題は異業種のパートナーと組んで解決できないかと徹底的に考え抜いた結果、自ずと導き出された道筋です。

1つ目が、情報産業化。情報やデータは、バランスシートに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さまざまな業界がグローバルに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マネタイズするかが企業の勝敗を分ける鍵となります。

2つ目が、プラットフォーム化。我々は国内だけで4,300万人もの個人のお客さまと取引があり、三井住友銀行の貸出先は8万社あります。この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。

3つ目が、ソリューションプロバイダー化。貸出や決済のような手段ありきではなく、お客さまがその資金調達や取引に至った動機や悩みを起点に、非金融ともオープンに連携しつつ、高度なソリューションを一体的に提供しなければ、お客さまに評価される付加価値は生まれません。

これら3つの方向性は、独立したものではなく互いに密接に関連しています。中期経営計画で

進めるさまざまな施策はこれに則したものが、狙いを端的に示す事例を3つご紹介します。

広告ビジネス

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は、莫大な決済・信用情報が日々蓄積されており、我々は、金融をベースとする一大プラットフォームと言えます。この金融データという強みを活かせるさまざまな新規事業を検討しており、2021年7月、金融ビッグデータを活用した広告・マーケティング事業を営む新会社「SMBCデジタルマーケティング」を設立しました。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を徹底の上で、我々のプラットフォームにおいてお客さまのニーズを分析し、一人ひとりに合わせた情報や広告を配信するサービスを提供することで、新たな付加価値の創出を目指していきます。

エルダービジネス

超高齢社会を迎えた日本において、お客さまのニーズがますます多様化する中、金融業というカラを破って始めたビジネスが「SMBCエルダープログラム」です。高齢者の方々の悩みは、老後の生活資金のみならず、財産の相続、健康や介護、家事や防犯、あるいはご家族とのつながり等、多岐にわたります。こうした高齢者の方々のさまざまな悩みにワンストップで応えるため、金融機能を中心に据えつつも、家事代行やホームセキュリティのような我々が提供できないサービスは異業種・非金融と柔軟に連携し、さまざまなソリューションをトータルに提供するプラットフォームを作っていきます。



時々の環境が変化しても
「絶対に逃げない」ことを胸に、
将来のプラットフォームの芽を
探し続けてきました

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います。アジア各国に新型コロナウイルス感染症の影響が拡大した後もその方針をぶらすことなく、私がこの戦略を策定した際に決めた3つのこと、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」ことを胸に、将来のプラットフォームの芽を探し続けてきました。

これまでの努力が結実し、先般、ベトナムの消費者金融最大手であるFE Credit社に対し49%の出資を決定しました。当社は、成長著しいベトナムの消費者金融市場において市場シェア50%という高い競争優位性と強固なりテール基盤を持ち、ROE20%超の高い収益性を維持しており、今後も資産規模・収益ともに力強い成長が期待されます。さらに、フィリピンでは、フランチャイズ獲得の足掛かりとして、地場中堅商業銀行であるRizal Commercial Banking Corporation社と

の資本業務提携に至ったほか、インドでは、国内全域に拠点網を有し、中小企業や個人向けに貸出を展開する優良ノンバンクであるFullerton India社を買収し、近い将来に世界の人口になると見込まれる同国において、リテール金融の大きなプラットフォームを獲得しました。

これらの地域では、従来、三井住友銀行の支店を通じて主に地場や日系の大企業にアプローチしてきましたが、一連のディールを通じて中堅・中小企業や成長著しいリテール市場へもカバレッジが広がり、すでにBTPNを買収しているインドネシアに続き、アジア新興国でのフルバンキング構築にまた一歩近付くことができました。

今後もディシプリンの徹底を前提に、また、後程申し上げる株主還元強化ともしっかりとバランスを取りながら、持続的成長に向けて優良なインオーガニック案件を追求していきます。

詳細は **P.051**
アジアをはじめとした成長領域への取組

緑の地球を子孫に返すために

脚 本家の倉本聡氏が主宰し、我々が設立支援を続けている富良野自然塾に、地球の歴史46億年を置き換えた460メートルの「地球の道」があります。現生人類の歴史は約20万年と言われていますが、この「地球の道」の中で、人類が生きてきた長さとはどのくらいになるのでしょうか。

たった2センチメートルです。歴史の教科書では遙か遠い昔に感じた人類の起源も、地球から見れば、ほんの指先ほどの長さでしかありません。そして、地球の温暖化が本格的に始まった産業革命以降の約200年間とは、わずか0.02ミリメートルです。この「地球の道」は未来へと続いており、その先にある石碑には「地球は子孫から借りているもの」と記されています。とても良い言葉だと思います。サステナビリティの実現に向けては、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るのはもちろんのこと、緑豊かな地球を借りたままの姿で子孫へ返すという、言わば至極当たり前のことを当たり前に行うことが重要です。そして、文明の進化を享受してきた裏側で、わずか0.02ミリメートルの間に地球の温暖化を急速

に進行させてしまったことを、私たち人類は真摯に受け止めてはなりません。

この緑の地球を未来の子孫へと返していくために、我々は、気候変動対策の強化に向けた長期のロードマップを策定しました。まず、SMBCグループ自身が排出する温室効果ガスは、2030年までにネットゼロを実現します。また、グローバル金融機関として、お客さまの気候変動対応やトランジションを最大限サポートすべく、2030年までにサステナブルファイナンスを30兆円実行します。さらに、2050年までに我々のサプライチェーン全体でもカーボンニュートラルを実現することを目指し、まずは投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量把握に着手し、脱炭素化に向けてお客さまと対話を重ねていきます。しかし、こうしている間にも社会からの期待は日々高まっており、気候変動は、我々金融機関のみならずさまざまな業界にとってゲームチェンジャーとなり得るほどのマグニチュードを持つと捉えています。脱炭素化に向けた行程やアクションプランは今後も柔軟に見直しつつ、取組のさらなる高度化を追求していきます。

詳細は **P.084**
サステナビリティの実現に向けた取組

MESSAGE FROM THE GROUP CEO

一方、気候変動対策の強化に向けては、長期的な高みを追求し続けていくと同時に、足元に目を転じ、各セクターやお客さまの現状を冷静かつ客観的に分析して、今できる最良の方策を地に足つけて着実に進めていくことも重要です。グローバルにさまざまなセクターのお客さまとつながり、金融という経済の血液を供給する我々が急に誤った方向へ舵を切つてし

まうと、エネルギーの安定供給に支障を来し得るほか、お客さまの脱炭素化に向けた技術開発を阻害してしまう懸念もあります。ステークホルダーの皆さまと丁寧に対話を重ねつつ、各産業への影響や、トランジション、イノベーションの動向を十分考慮した上で、脱炭素社会の構築に向けて、お客さまとともに一步一步前へ進んでいきます。



富良野自然塾 倉本聡氏との対談の様子

最も大切な経営資源は「人」です。

そして、社員にとって会社とは、

自分の人生を演じる大事な舞台のひとつです

社員一人ひとりの夢の実現に向けて

金融グループの経営において、最も大切な経営資源は「人」です。そして、社員にとって会社とは、自分の人生を演じる大事な舞台のひとつです。社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できるよう、より高く遠くへ跳べるだけの広いステージを整え、個々の魅力を最大限引き出す脚本を書くことは、CEOとしての重要な責務であると認識しています。

昨今、特に若手社員の意識が大きく変化しており、自分の勤める会社が、社会に対しどのように貢献しているかをより重視する人が増えてきました。一人ひとりには実にさまざまなアイデアを持ち、新たな分野へ挑む気概に満ちています。私は、社長に就任して以来、「カラを、破ろう。」と呼び掛け、前例や固定観念に囚われず、新たな領域へ勇気を持って踏み出そうとする社員の背中を後押ししてきました。手を挙げた社員には、中堅・若手であっても経営資源を渡して社長になってもらっており、この「社長製造業」プロジェクトによってこれまで10社が立ち上がっています。この取組を通じ、社員には「やればできる」とモチベーションを高めてもらうとともに、今後はそれぞれの新会社が成長し、グループへの収益貢献やお客さまに対するサービスの高度化へとつながっていくことを期待しています。

そして、この湧き出るイノベーションの泉を、さらに力強く、幅広く、持続的なものとするために、私は2つの取組を加速していきます。

1つ目が、2020年に開始した社内SNS「みどりの広場（ミドリば）」です。三井住友銀行ではすでに2万人以上の社員が参加し、約6,000人の社員がアクティブユーザーとなっており、日々さまざまなアイデアや情報を投稿しています。新たなビジネスアイデアに対して部署や年齢の分け隔てなく有益なアドバイスや建設的なコメントが投稿され、社員の挑戦をまわりが「いいね!」と応援する自発的なコミュニティが形成されています。いくつか実用化できそうな新しいビジネスのアイデアも出てきました。今後はこのプラットフォームを他のグループ会社にも拡大していく予定です。

2つ目が、ダイバーシティ&インクルージョンです。未来へつながるイノベーションは、性別・年齢・国籍といった属性の多様な社員たちが、異業種ともオープンに連携しつつ、豊かな個性とさまざまな価値観を混ぜ合わせることから生まれます。SMBCグループは、際立つ個性を持つグループ会社から構成され、世界約40の国と地域で、多様性に富む10万人もの社員が活躍していますが、昨今、お客さまのニーズや事業領域がますます多様化しグローバル化する中、ダイバーシティのさらなる加速に向けた手綱を緩めることはできません。経営陣の多様化や女性活躍の推進、ライフイベントとの両立支援等の取組を通じ、真のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指していきます。

企業価値を持続的に向上させ、
投資家の皆さまに対する利益の還元を重視する方針は、
コロナ禍を経ても一切変わっていません

財務・非財務両面での株主価値極大化

S MBCグループの企業価値を持続的に向上させ、投資家の皆さまに対する利益の還元を重視する方針は、コロナ禍を経ても一切変わっていません。株主還元は累進的配当を基本とし、中期経営計画期間中に配当性向40%を目指しています。2020年度は、ボトムラインが大幅な減益となりましたが、累進的配当方針に基づき配当は190円で据置きとしました。配当性向が51%へと上昇しましたが、減益によって目標達成とはせず、現中期経営計画で目指す7,000億円超の利益水準での40%達成を目指しており、それに向けた着実な一歩として、2021年度の配当は期初予想の段階から200円へ増配としています。

株主還元のさらなる強化に向けては、機動的な自己株取得の機会も追求していきます。2021年5月の決算発表時点では、本邦において緊急事態宣言が再延長されコロナ禍の収束が見通せず、不透明な環境が続いていること等を踏まえ、実施の判断を見送りとしました。

しかし、資本はインオーガニック投資後も十分な水準を維持できる見込である上、現在の株価は割安な水準にとどまっていると認識しており、コロナ影響や海外動向等を踏まえつつ、2021年度中においても実施の機会を追求していきます。

また、中長期的な企業価値向上に向けては、ROEに代表される定量的な財務的価値の向上に加え、これまで述べてきたデータ、人材、ESGといった、バランスシートに載らない非財務価値を持続的に高めていくことも非常に重要であると認識しています。サステナビリティに対する施策の加速や、社員一人ひとりの夢の実現に向けた環境整備等を通じ、人的資本、知的資本、社会関係資本を充実させていきます。そして、財務・非財務情報は最大限開示の上、ステークホルダーの皆さまと適切なエンゲージメントに努めることで情報の非対称性を極小化し、株主資本コストの低減を通じて企業価値の持続的向上に努めていきます。

天の我に與えし所以

天 之所以與我者、豈偶然哉（天の我に與えし所以は、豈偶然ならんや）。天が自分にこの使命を与えたのは単なる偶然だろうか、いや決してそうではない。中国・宋の時代に編纂された文章軌範にあるこの言葉は、どんな境遇においても己の責務を完遂することの重要性を説いています。私が銀行に入ってから約40年間、バブル経済崩壊や金融ビッグバン、リーマンショックや今回のパンデミック等、幾多の逆境に直面してきましたが、いつ如何なる時も心掛けてきたことは、環境の変化や降りかかる試練を憂うことなく、自らのやるべきことを着実にやり遂げるということです。

同じことが企業にも言えます。マイクロソフト社の創業者であるビル・ゲイツ氏が語った「Banking is necessary, banks are not」という言葉は、社会にとって必要不可欠なのは「銀行」という業態なのか、それとも金融という「機能」なのかという根源的な問であり、時に巷で聞かれる「銀行不要論」も、同じ発想からくる悲観論だと理解しています。しかし、答えが

明確に後者の「機能」である以上、我々は、過去の実績や「銀行」という業態に拘泥せず、必要な「機能」の担い手であり続けなければなりません。天に与えられた使命を果たしていくため、成長の種を見つけ、イノベーションを起こし、金融機能を通じてお客さまや社会に貢献していくことが重要だと考えています。

今後、時代の変化はますます加速し、私たちの未来には幾多の好機と逆境が待ち構えているはずですが、我々SMBCグループは、勁草として力強く生き残りつつ、より深く広くしっかりと根を張って、さらなる成長を目指していきます。私自身が先頭に立って疾風に立ち向かい、グループ丸となって逆境を越えていきますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともより一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

私自身が先頭に立って
疾風に立ち向かい、
グループ丸となって
逆境を越えていきます



MESSAGE FROM THE GROUP CFO

お客さまや社会・経済の
 コロナ禍からの回復に貢献するとともに、
 株主還元と成長投資のバランスの取れた
 資本運営を行ってまいります。

取締役 執行役専務
 グループCFO

中島 達



2020年度はコロナ禍により引き起こされたさまざまな社会課題、それに伴う人々の意識や行動の変化、金融市場の変動等への対応を余儀なくされた1年となりました。我々SMBCグループも、従業員の安全に最大限配慮しつつ、金融・非金融両面から、お客さまへのサポートを最優先してきました。そうした中、グループCFOおよびCSOを兼務する私が併せて意識してきたのは、2020年4月にスタートした中期経営計画で掲げた成長施策の進捗状況です。すなわち、Transformation & Growthとして掲げた7つの重点戦略分野の強化策、経費効率における優位性を拡大するためのコストコントロール施策、資本面の優位性を活かしたインオーガニック成長への取組といった中期経営計画の施策が、コロナ禍による大変困難な業務環境においても所期のペースで進捗を示し、期待する効果を出せるかを注視してきました。

2020年度決算を経て、我々のビジネスに対する影響もクリアになりました。決算の数字自体からは、コロナ影響と打ち消し合って中期経営計画の施策の効果が見えにくくなっているものの、ベースとなる収益力は、しっかりと強化できた1年でありました。SMBCグループが、この困難な状況においても各種施策を着実に推進し、その具体的な成果を示すことができたことを大変心強く感じています。この流れを加速することで、そして、コロナ禍で生じたさまざまな変化を積極的に捉えてビジネスチャンスにつなげることで、2021年度、さらに中期経営計画の最終年度である2022年度へ向けて、より力強く、収益力の強化を進めることができると確信しています。

足元の業務環境

(1) 2020年度決算の総括

連結業務純益は、コロナ禍によるマイナス影響が約1,000億円あったにもかかわらず、前年度並みの1兆840億円となりました。期初にある程度想定していた通り、我々が本来得意としているクレジットカードや消費者金融ファイナンス、航空機リースが苦戦を強いられました。一方で、資産運用ビジネスや起債ニーズの高まりを受けた海外証券ビジネスが好調に推移したことに加え、当初想定していなかった経費の減少もあり、連結業務純益へのマイナス影響は期初想定した1,700億円を大きく下回る結果となりました。

与信関係費用は国内外で増加したものの、各国の政策効果や流動性支援が奏功し想定比低位に抑制されたこと等から、当初想定を900億円程度下回る3,605億円となりました。

その結果、消費者金融ファイナンス事業における利息返還損失引当金の繰入等、将来のリスクに対するプロアクティブな対応を行ったものの、親会社株主純利益は5,128億円となりました。ここでも、マイナス影響額は想定額の3,100億円を大幅に下回り、1,900億円となっています。

(億円)	2019年度		2020年度		2021年度	
	実績	コロナ影響*		実績	コロナ影響*	予想
		期初想定	実績			
連結業務純益	10,850	(1,700)	(1,000)	10,840	(700)	11,200
与信関係費用	1,706	+2,600	+1,700	3,605	+1,000	3,000
親会社株主純利益	7,039	(3,100)	(1,900)	5,128	(1,200)	6,000

* 概算値

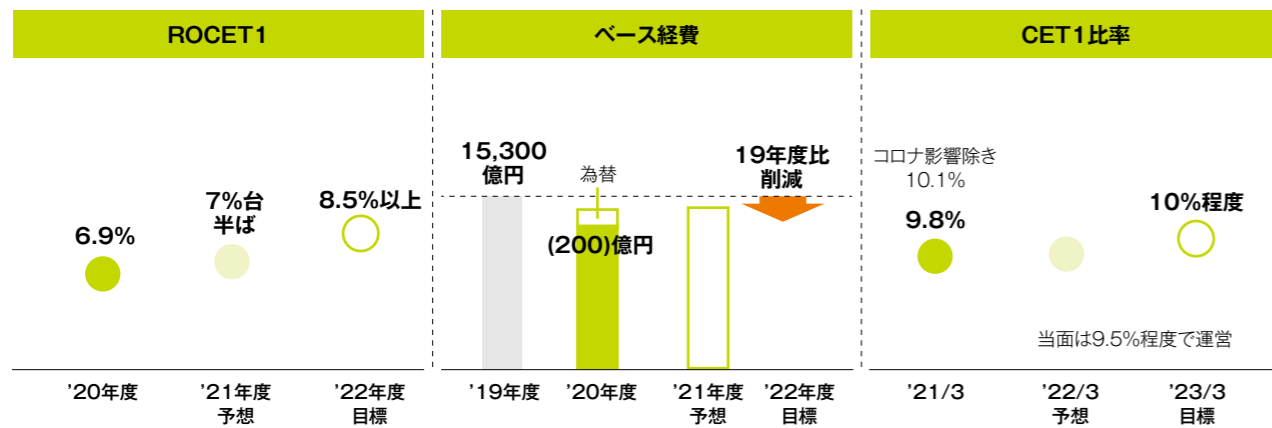
MESSAGE FROM THE GROUP CFO

(2) 中期経営計画の進捗

SMBCグループは、収益性、効率性、健全性の3つを中期経営計画の財務目標として掲げ、経営効率にこだわった運営を行っています。2020年度、収益性を表す「ROCE1」は、親会社株主純利益が大きく減益となったことにより、目標の8.5%に対し、6.9%にとどまりました。

*1 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 *2 バーゼルⅢ最終化・除くその他有価証券評価差額金

財務目標



施策面では、7つの事業戦略とコストコントロール施策に注力してきました。2020年度の親会社株主純利益は、コロナ影響を除けば7,000億円と、コロナ禍以前に想定していた中期経営計画1年目とほぼ同程度の水準になり、我々が中期経営計画の各種施策をしっかりと推進し、収益力を強化することができたことを示しています。

たとえば、資産運用ビジネスでは、SMBC日興証券、SMBC信託銀行、三井住友銀行の関連機能統合による富裕層のお客さまとの取引強化、ペイメントビジネスでは、コロナ禍で加速したキャッシュレス化の流れを先導することによる飛躍的成長に取り組んできました。さらに、資産効率の向上へ向けたセールス&トレーディングビジネスやアセットマネジメントビジネスの強化、アジアの成長を取り込むためのフランチャイズ拡大もしっかりと進めることができ、中期経営計画の1年目として、着実な一歩を踏み出すことができたと思っています。

一方で、コロナ禍も含めた業務環境の変化によって、

他方、効率性を表す「ベース経費*1」は、コロナ影響下での事業活動の制約や、コスト削減施策により、前年度を200億円程度下回る水準となりました。また、健全性を表す「CET1比率*2」は9.8%と、コロナ影響を踏まえた運営目線9.5%程度の範囲内で推移しています。

我々の取り組むべき課題がより明確になった部分もあります。具体的には、投資銀行業務拡大による非金利収益の増強を目指してきた海外CIBビジネスにおいては、海外の社債発行市場が活況を呈する中、競合他社との差が開く結果となりました。

こうした変化を捉えて各施策を適切に修正しつつ、3年間で連結業務純益1,000億円増加という目標の達成を確実なものにしていきます。

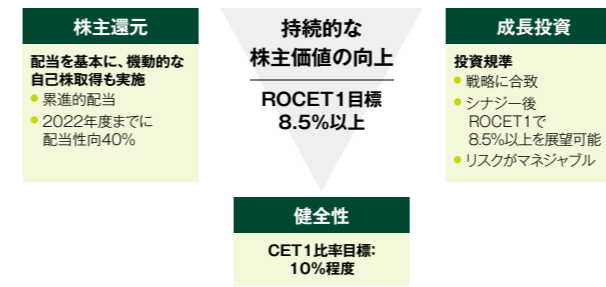
(3) コストコントロール

経費効率の高さは、我々の競合他社に対する優位性のひとつです。その強みをさらに確固たるものにするために、中期経営計画では、「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・効率化」の3つの主要施策により、3年間で1,000億円のベース経費削減を目標として掲げました。

2020年度はコロナ禍で一部施策に遅れが出た一方、デジタルシフトの加速や、事業活動の制約に伴う当初想定しなかった経費の減少等、追い風となる変化もあって、業務効率化による人員削減も進み、年間350億円のベース経費削減を実現しました。ここからさらに、デジタル化の加速を踏まえて、各ビジネスモデルの変革を進め、従来の削減目標1,000億円に加え、100億円から200億円の追加削減を目指していきます。

また、IT投資におけるCEO枠を活用してグループ統一会計システムの導入にも取り組み、中期的にグループ各社の経理業務を集約・標準化して、業務効率化とコスト削減を目指します。変化の波に乗り遅れることなく、グループ全体でコストコントロールに全力で取り組み、今回追加した分も含めて、目標達成にこだわっていきます。

資本政策



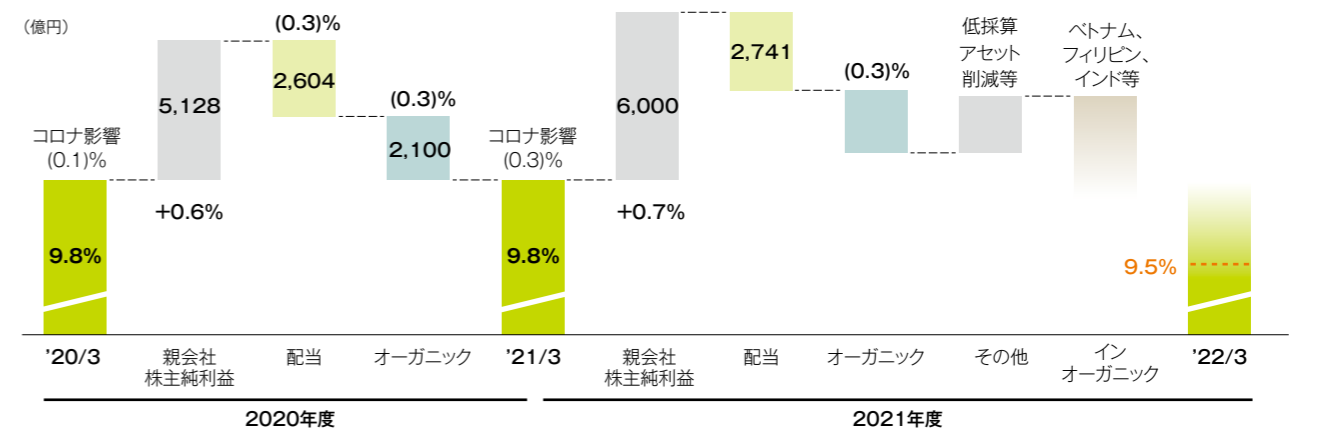
に位置付け、その与信の増加分に相当する0.5%を切り下げて、9.5%を中心に±0.5%を運営目線としています。コロナ関連与信は、2020年7月のピーク時には計10兆円まで増加しましたが、起債市場の回復に伴って特に海外で返済が進み、年度末には期初想定範囲内に収まった結果、CET1比率はコロナ関連与信による低下影響0.3%を含め、9.8%となりました。これは運営目線のレンジの中でも高い方での着地であり、足元で遵守すべき現行規制ペースにおいても、所要水準8%を大きく超過しています。

(1) コロナ影響下における資本運用

我々が健全性指標とするCET1比率は、バーゼルⅢ最終化の影響を織り込み、その他有価証券評価差額金を除いたベースで10%程度を目標としています。現在は、コロナ禍に苦しみ国内外のお客さまへの資金繰り支援を最優先

コロナ影響下においても十分な健全性を維持し、この後ご説明する株主還元や成長投資に向けた資本余力も十分有していると考えていますが、今後の状況を見極めつつ、CET1比率の目標は徐々に従来の10%程度に戻していきたいと考えています。

2020年度・2021年度の資本配賦



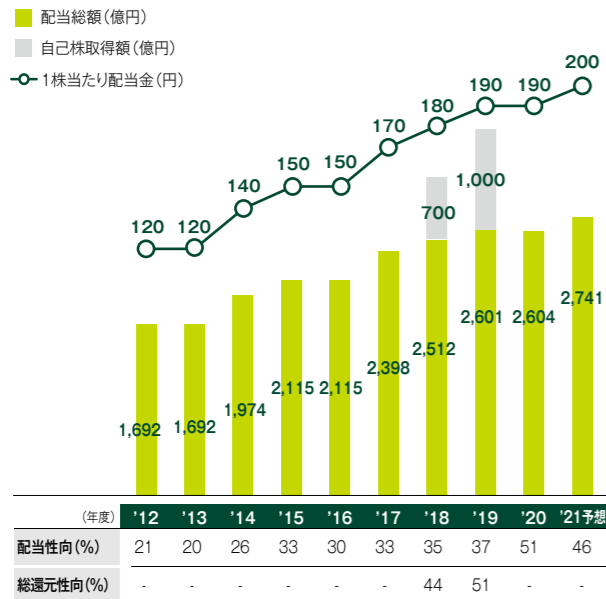
MESSAGE FROM THE GROUP CFO

(2) 株主還元強化

我々の株主還元の基本は配当であり、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ています。また、中期経営計画の最終年度である2022年度には、配当性向40%に到達することを目標に掲げています。2020年度は、コロナ影響による親会社株主純利益の減少で、配当性向は51%と一時的に40%を超過した形になっていますが、これをもって目標達成とするつもりはありません。最終年度の親会社株主純利益の目標である7,000億円超を達成した上で、配当性向を40%とするのが我々の目指すところです。2021年度は、この達成に向けた着実な一歩として、期初予想の段階から10円増配の200円としました。

一方、自己株取得については、2021年5月の決算発表時点では、国内ではワクチン接種が十分に進展せず、変異株の感染拡大が続き、緊急事態宣言も再度延長される等、コロナ禍の収束は見通せず、不透明な環境が続いていたことを踏まえ、実施の判断を見送りました。とはいえ、株価が割安な水準にとどまる中、自己株取得に対し、投資家の皆さまから期待する声が多かったことは十分に認識していますし、私自身も、我々の資本の水準だけを見れば、5月の自己株取得発表

株主還元推移



も不可能ではなかったと考えています。今後のコロナ影響や国内経済回復の動向を注視しながら、年度中も引き続き、機動的な自己株取得の実施を検討していきます。

(3) 成長投資

中期経営計画において、「Growth」を基本方針のひとつに掲げており、オーガニック・インオーガニックともに、成長分野にはしっかりと資本を投入し、グループの持続的成長を追求していきます。

インオーガニック成長については、健全性を維持しつつ、「SMBCグループの戦略に合致すること」「ROCE1が8.5%以上展望可能であること」「リスクマネジヤブルであること」の3つの投資規準の下、ディシプリンを徹底して、持続的な成長に資するかどうかを軸に判断します。

コロナ禍を経て、業界再編や事業見直しがグローバルに進み、我々の重点戦略領域においても優良なM&A案件の候補が出てきました。中長期的には株主還元とのバランスを図りつつ、短期的には積極果敢にインオーガニック成長にも取り組んでいます。

ターゲットとしては、「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つを考えています。前者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ファイナンス、後者はアセットマネジメント、アジア、証券、デジタル等の分野を想定しています。

アセットマネジメントについては、インバクト債券投資に特化した英国のAffirmative Investment Management Partners Limitedとの資本業務提携や、プライベートエクイティファンド投資に特化したイー・アイ・キャピタル株式会社の子会社化等、特徴的な運用戦略を持つ国内外の運用会社をパートナー化して、中期経営計画で重点戦略に掲げた「グローバルベースでのアセットライトビジネス推進」に取り組んできました。また、三井住友ファイナンス&リースにおいても、不動産アセットマネジメントに強みを有するケネディクス株式会社を子会社化し、不動産事業の強化に取り組んでいます。

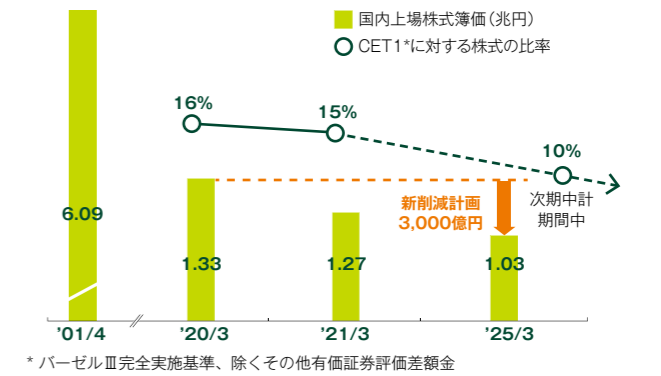
また、アジアについては、「第2・第3のSMBCグループを創る」ことを目指してマルチフランチャイズ化を図っており、これまでインドネシアでの取組を進めてきました。2021年に入り、ベトナムの消費者金融最大手VPBank Finance Company Limited、フィリピンの商業銀行Rizal Commercial Banking Corporation、インドのノンバンクFullerton India Credit Company Limitedへの出資を発表しました。従来三井住友銀行の支店や既存出資先で行っている大企業取引と併せ、SME・リテールビジネスに参入することで、中期経営計画で掲げたアジアのフランチャイズ拡大に向けて、フルバンキングのプラットフォームづくりを一步進めることができました。

(4) 政策保有株式の削減

2015年9月に発表した、5年間で5,000億円削減という目標を超過達成し、さらに5年間で政策保有株式3,000億円を削減する計画を発表しました。その初年度である2020年度は550億円を削減しました。加えて、売却についてお客様の応諾を取得済の未売却残高が540億円ある

ため、2021年3月末時点で1,090億円の削減に目処がついたこととなります。

政策保有株式の削減は、株価変動リスクの抑制はもちろん、特にバーゼルⅢの最終化における所要資本の増加影響を抑える効果も大きく、資本政策上も非常に重要です。議決権行使助言会社の姿勢の厳格化や、東京証券取引所の市場区分の見直し、コーポレートガバナンス・コード改訂等を受けて、お客さま側でも削減の動きが広がっていくことも見込まれますので、引き続きお客さまとの十分な対話を重ねながら、精一杯削減を進めていきます。



ステークホルダーとの対話

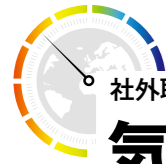
業務環境の変化や業務の多様化が進む中で、SMBCグループの戦略と全体像をご理解いただくために、タイムリーに積極的な情報開示を行っていくことが重要だと考えています。2020年度は、コロナ禍で通常とは異なるコミュニケーションが求められましたが、そうした中、国内外の投資家の皆さまとのオンラインでの面談やスモールミーティングを多数開催し、これまで以上に適時適切な情報提供ができたと考えています。

これらの対話は我々にとって新たな気づきや学びを得る貴重な機会であり、投資家の皆さまのESGやSDGsへの関心の高まりを受けて、2020年度は当社として初めて、ESGの取組に関するスモールミーティングを開催しました。また、

株主還元への強い期待も実感しており、いただいたご意見を踏まえて今後の配当や資本政策にも取り組んでいきます。

2020年度、日本証券アナリスト協会より、前年度に続いて銀行部門のディスクロージャー優良企業に選定されたほか、当社として初めて、個人投資家向け情報提供部門でも優良企業に選定されました。高い評価を頂戴したことは大変嬉しく、今後もこれらの取組を継続していきます。

投資家やアナリストの皆さまと建設的な対話を重ねることは、グループCFOとしての最も重要なミッションのひとつだと考えています。今後も株主・投資家の皆さまにとって有用な情報を積極的に開示していくとともに、双方向の対話を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。



社外取締役座談会

気候変動問題の解決に向け、 金融機関が 果たすべき役割を問う

SMBCグループのサステナビリティに対する取組について、
当社社外取締役の河野氏、桜井氏に
グループCSuOの伊藤がお話を伺いました。

伊藤 本日は座談会にご参加いただき、ありがとうございます。はじめに、世界中で加速度的に気候変動に対する問題意識が高まる中、脱炭素社会の実現に向けて、私たちグローバル金融機関にどのような役割が求められるかについてご意見をお伺いしたいと思います。それでは、桜井さんからお願いします。

桜井 私はグローバルな製造会社での業務に携わる中で、長きにわたり環境に配慮した製品開発に取り組んできましたが、気候変動問題の解決にあたっては金融機関が非常に重要な役割を果たすということ、ここ最近より強く実感するようになりました。まず、金融機関が投融資先を判断する際に適用するフレームワークは、お客

さまがビジネスの形態を脱炭素社会の実現に向けて大きく変革していくにあたっての指針となりえます。このことから、サステナビリティに配慮したフレームワークの策定が、金融機関に求められるひとつの役割だといえるでしょう。また、脱炭素社会の実現は、企業活動におけるサプライチェーン全体で達成していく課題であるため、どこか1社だけが目標を達成したとしても、他社にその分の負荷がかかるような形で進めるのであれば真にサステナブルであるとはいえません。金融機関はある意味中立的な立場から、共通のビジョンを示し、個社の枠を超えた全体的な活動につなげていくことが可能であり、気候変動問題の解決に向けて金融機関が果たすべき役割はますます重要なものになると考えています。

河野 桜井さんがおっしゃるように、金融機関がどのような分野にどのような形の投融資をするかを考えること自体が、世界が注目するところでもあり、金融機関に求められる役割そのものだと思います。世界の潮流を振り返ると、15年ほど前にESGという新たな概念が広まってきた中で、気候変動問題が国際社会で大きな議論になり、それに続く形で、ESGよりさらに広い概念であるSDGsが登場しました。そうした流れが複合的に作用した結果、今日の脱炭素社会に向けてのグローバルでの大きな流れを形作っているように思います。私は外交官として政府の側から国際社会と関わってきましたが、過去20年の地球温暖化対策の潮流は、国際機関、先進民主主義国、国際NGOがリードして築き上げられてきました。しかし、その潮流を成果へと結びつけるためには、プライベートセクターの取組が不可欠です。さらに、こうした大きな地球規模の課題の解決に向けては、プライベートセクターの中でも特に投融資の担い手として社会的な存在ともいえる金融機関が果たすべき役割と責任は大きいと考えます。

伊藤 これからの投融資においては、キャッシュフロー等の財務的な観点からお客さまへの投融資の判断を行うだけでなく、お客さまのESGへの取組等の非財務価値を適切にメジャーメントすることで、社会全体をESGの方向に促していくことが、金融機関とし

での重要な役割だと認識しています。今後どのような形で非財務価値を測り、判断していくかについては引き続き議論を進めていきます。

では次に、2021年5月に公表した気候変動対策ロードマップおよびアクションプランについてどのように評価されているのかをお聞かせいただけますでしょうか。

桜井 私の印象を率直にお伝えすると、まずSMBCグループ全体の目標を明確にし、今後の方向性を示そうという意図が強く感じられました。もちろん、ここから内容自体を練り上げていかなければなりません。長期的な視点で目指す方向性を描かれている点は大変好感が持てました。それからもうひとつ評価できることとしては、何もかも同時進行で一気にやるのではなく、インパクトの大きい課題から取り組みながら、そこで得た経験を活かして、また次の段階へ進むというステップを踏んでいく形を採用していることが挙げられます。実行性も高く、進めていながらより良いものにしていくという姿勢が見えます。加えて、ス

テークホルダーとの対話を重ね、ともに行動することを表明している点に共感しました。現在、社会的な意義が高い会社に勤めたいと希望する従業員がますます増えていますし、お客さまの側からもそのような会社とお付き合いしたいという機運が高まってきています。そうしたステークホルダーを巻き込んで取組を進めていく姿勢は素晴らしく、また、SMBCグループらしさが出ていると思います。

河野 私も同感で、気候変動対策ロードマップおよびアクションプランというものを今の段階でしっかり社内外に示すことは非常に意義があります。一方で、どういった中身に落とし込んでいくのかは未知の世界であり、これからの課題です。SMBCグループ全員で考え、これから取組を進めていこうという中で、グループCSuOはその先頭に立っていく存在になるべきと考えています。これまでの伝統的な銀行の仕事とは違った、非常に重要なポジションといえるでしょう。もちろん私自身も、これからともに議論を深め、より良い取組になるよう協力していきます。



三井住友フィナンシャルグループ
社外取締役
河野 雅治



伊藤 お二人がおっしゃったことと関連しますが、私はグループCSuOとして、特に従業員とのインナーコミュニケーションをしっかりと図っていこうと考えています。まずは私の方から従業員の皆さんに発信する機会も積極的に作りながら、一緒になってさまざまな課題に取り組んでいきます。

3点目となりますが、今後、温室効果ガス(GHG)排出量の削減を進めていくにあたり、お取引のあるお客さまの排出量(Scope3)の削減も達成していく必要があり、難しい舵取りが求められているところです。こうしたお客さまとのエンゲージメントを円滑に進めていく上でのポイントについて、社外取締役の立場からのアドバイスをいただけますでしょうか。

桜井 お客さまとともにサステナビリティの取組を進めていくにあたって、時にはお客さまのビジネスそのものに大きな変革を求める必要が出てくる場合もありますから、難しい議論になると思います。私が携わっている会社の事業においても、取組を推進するために、お客さまのビジネスプロセスに要する時間軸を見据えながら、長期にわたってお互いの目指すビジョンをすり合わせるための議論を重ねています。こうした地道なコミュニケーションが非常に大事だと肌身で感じています。金融機関でも同じことがいえるのではないのでしょうか。サステナビリティの観点でビジネスプロセスフォーメーションを進めて

三井住友フィナンシャルグループ
社外取締役

桜井 恵理子



いくには、今まで以上に粘り強く、将来に向けた長期的な視点を意識した対話を続ける必要があるでしょう。その際、この改革が自分たちの価値向上につながり、ひいてはビジネスの成長にもつながるのだということを双方の共通認識として持つことが肝心であり、そうすることで、サステナビリティに取り組んで良かったと最終的にお互いに思えるような関係を構築することができると考えています。

伊藤 その大前提として、SMBCグループ全体の中でもお客さまと対話する従業員一人ひとりがそのような共通認識を持っていることがとても大事で、インナーコミュニケーションを通じて、しっかりと浸透させていきたいと思えます。

桜井 十数年前までは、サステナビリティは「Nice to have」、あった方がよいものという考え方で、会社の中でも組織の一部が取り組むようなものでした。それが今は、「Sustainability is business」で、会社全体、従業員全員でサステナビリティを推進していくことがビジネスの中心であるという

ような意識に変わりつつあります。ですから、従業員の皆さんがサステナビリティはグループCSuOである伊藤さんだけの仕事ではなくて、自分の仕事だという自覚を持って業務に取り組んでいくことが必要でしょう。

河野 まずひとつに、気候変動問題をはじめとしたサステナビリティに対する課題について、経営陣それぞれがこの問題を真正面から議論できるようにならないといけません。SMBCグループ全体を引っ張っていく人たちが、この問題について自分の言葉で意見を言えるようにしていくことが極めて大事であり、それが結果として、さきほどお二人がおっしゃったようなサステナビリティに対する共通認識となってグループ全体に浸透していくことにつながります。

それから2つ目に、新しい課題に取り組む中で、従業員の皆さん一人ひとりがSMBCグループの一員として、グループの抱える課題認識をお客さまに適切に伝えることが大切です。これまで私たち取締役の間で「お客さま本位の業務運営」について議論を重ねてきましたが、共通の課題をお客

さまと共有し、共感し合うことが新たな付加価値の創出にも寄与すると考えています。そして、それこそが真の「お客さま本位の業務運営」の達成であるといえるでしょう。

3つ目に、SMBCグループ自身が、新しいライフスタイルを提示し、実践できる組織でなくてはなりません。ここにスピード感を持って取り組まなければ、周回遅れになって取り返しのつかないことになるという危機感をSMBCグループ全体で共有するとともに、すでにそうした新しいフェーズの入り口に立っているという認識を持つことが大切ではないでしょうか。

伊藤 それでは最後に、私たちSMBCグループの非財務価値向上やサステナビリティ経営高度化の実現に向けて、社外取締役として果たしていきたいと考えるご自身の役割について、お聞かせください。

桜井 今までの議論の続きでもありますが、SMBCグループが国際社会に与えるインパクトは大きいことから、そのことを自覚し、リーダーシップを取ってサステナビリティの取組を進めていただくことを期待しています。さまざまな業界を結ぶことのできるSMBCグループだからこそ、冒頭申し上げたように、サステナビリティに配慮したフレームワークを策定する等、業界の枠を超えて影響を与える取組を行うことが可能です。そうした試みが新たな顧客層の開拓につながり、企業価値の向上にも貢献するもの

と考えています。社外取締役として私自身に求められている役割は、そのような取組を後押ししながらも、しっかりと監督していくことであり、さきほど、「Sustainability is business」と申し上げたように、事業戦略における役割と特に変わりはないものと認識しています。

河野 私自身は、外交官としての経験を基に国際的な視点から提言することが自分に課せられた役割であると考えています。2021年4月にバイデン政権は気候変動に関する首脳会合を開催しました。私にとって非常に驚きだったのは、この会合の分科会に国防長官が参加したこと。つまり、気候変動問題が安全保障の問題に直結するという認識を米国が抱いているということなのです。こうした新しい世界の流れにも注目していかなければなりません。

第2に気候変動問題への対応というのは、未来に向けての取組ではありませんが、過去の取組と切り離して考えるべきではないでしょう。たとえば、過去に外国からの投融資を受け、石炭

火力発電所を建設して発展してきた途上国に対し、脱炭素社会の流れの中で、石炭火力発電への支援を一切やめてしまうということだけでは、これまで投融資を行ってきた責任を最後まで果たしているとはいえません。投融資先であるお客さまが新しいフェーズにどのように適応していくかという局面において、これまでとは異なる形で支援ができないのかを絶えず考えていく必要があります。

第3に、この十数年の気候変動問題への取組は常に欧州がリードしてきた経緯があります。日々変動する世界の情勢を把握していく上で我々は、欧州に対するアテンションを常に持つておく必要があります。気候変動は人類共通のグローバルな課題ですから、常に世界に目を向けながら議論を重ねていくべきです。

伊藤 本日は貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。今後ともさまざまな観点からアドバイスをいただければ幸いです。

三井住友フィナンシャルグループ
グループCSuO

伊藤 文彦



中期経営計画(2020~2022年度)の基本方針



事業戦略 - Transformation & Growth -



7つの重点戦略

-
- 1 資産運用ビジネスのサステナブルな成長
 - 2 国内法人ビジネスの生産性向上とソリューション強化
 - 3 海外CIBビジネスの高度化による資産・資本効率の追求
 - 4 ペイメントビジネスにおけるNo.1の地位確立
 - 5 グローバルベースでのアセットライトビジネス推進
 - 6 アジアのフランチャイズ拡大とデジタル金融強化
 - 7 法人向けデジタルソリューションの展開

財務目標

収益性	効率性	健全性
ボトムライン向上と ディシプリンを利かせた 資本運営により極大化	経費額を適切にコントロールし、 成長投資を実行	規制最終化に対応した 十分な資本水準を確保
2022年度目標		
ROCE1 ≥ 8.5% <small>(変更) 健全性と同等にCET1を重点管理</small>	ベース経費 < 2019年度実績 <small>(変更) 成長投資との両立を実現</small>	CET1比率 10%程度 <small>バーゼルⅢ最終化・ 除くその他有価証券評価差額金</small>
2019年度実績		
9.5%	約15,300億円 <small>(2016年度比 約700億円増)</small>	9.8%

経営基盤 - Quality -



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、ご来店いただく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。お客さまのご要望に合わせて、オンラインを活用した非対面の営業活動も実施しています。

お客さまの資金繰りを支える上では、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。

さらに、コロナ禍収束後の「ニューノーマル」では社会や経済の構造的な変化が避けられない状態になると予想されています。そこで浮き彫りとなった事業課題についての情報提供やディスカッションを通じ、アフターコロナに向けたお客さまのサポートも積極的に行っています。

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）の世界的流行が市民生活や経済活動に及ぼした広く甚大な影響を踏まえ、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。

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、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するオペレーションを継続しています。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。また、集団免疫獲得による業務継続、および従業員の健康確保の観点から、新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施しています。



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Web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。



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。さらに、エムスリー株式会社が行う本感染症の診断AI無償支援プロジェクトや重症化予測AIの開発に総額1億円の寄付を実施しました。国内のみならず、グローバルなワクチン開発等への支援として、The Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI) にも100万ユーロの寄付を実施しています。

また、医療物資不足の中で本感染症の対応に尽力されている医療従事者の皆さまに対する支援として、三井住友銀行が緊急時対応のために備蓄している物資から防護服や医療用マスク等を医療機関に寄贈する等、本感染症に関連するさまざまな課題解決に向けた支援を行っています。

新興国における医療・教育の充実に対する支援

アジアを中心とする各地域の人々や企業を支援するため、“SMBC Together with You Fund”を立ち上げ、総額170万米ドルの寄付を実施しました。計9カ国で17のパートナーとの協力を通じて、生活必需品や医薬品、医療、教育に関連したさまざまな支援を提供しています。また、感染拡大が深刻な状況にあったインドでは、現地医療機関を支援するため約8,500万ルピー（約1.3億円）を寄付しています。



マレーシアへの支援

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。各オーケストラ団体を支援することで、音楽を通じて人々に安らぎと勇気を与えることにつなげています。



BUSINESS STRATEGIES for CREATING VALUE



価値創造のための事業戦略

- 038 グループ体制
- 040 リテール事業部門
- 044 ホールセール事業部門
- 048 グローバル事業部門
- 052 市場事業部門
- 056 特集:
ファイナンスを超えていく
SMBCグループのデジタル戦略

グループ体制

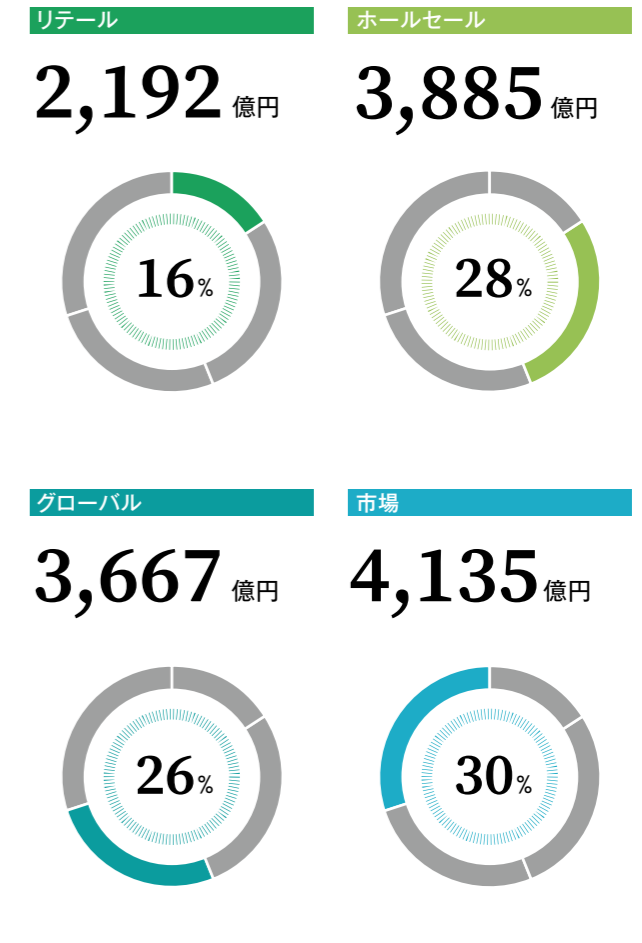
SMBCグループは、銀行、リース、証券、クレジットカード、消費者金融ファイナンス等、幅広い事業を展開する「複合金融グループ」です。

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	証券	カード・消費者金融ファイナンス		その他		
		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	三井住友カード	SMBC 消費者金融ファイナンス	日本総合研究所	三井住友DS アセットマネジメント	
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)		CFO Chief Financial Officer 財務	CSO Chief Strategy Officer 戦略立案	CRO Chief Risk Officer リスク管理	CCO Chief Compliance Officer コンプライアンス	CHRO Chief Human Resources Officer 人事	CIO Chief Information Officer 情報	CDIO Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	CSuO Chief Sustainability Officer サステナビリティ	CAE Chief Audit Executive 監査

2020年度事業部門別連結業務純益



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、それぞれの業界トップクラスの企業が、個人のお客さまのニーズに「グループ総合力」によるサービスでお応えし、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。

リテール事業部門は、資産運用ビジネス、決済ビジネス、コンシューマーファイナンス等の主要分野で国内No.1の事業基盤を誇り、高品質の対面コンサルティング力、先進的な決済・ファイナンス商品・サービスを有しています。

足元では、コロナ禍を踏まえた「キャッシュレスの進展」「デジタルファースト」や人生100年時代を迎えた「高齢者の健康不安、若年世代からの資産形成」等、個人向け金融サービスを取り巻くメガトレンドの中でお客さまの行動が大きく変化しています。2020年度はデジタル・リモート営業への注力や来店予約サービスの全店導入等、お客さまのニーズの変化を捉えた施策をいち早く実行しました。

2021年度は、中期経営計画で掲げた、成長マーケットへの資源配分、ビジネスプロセス見直しによるコスト構造改革、デジタル・ITを活用した新たなビジネスへの挑戦に基づく施策

を着実に実行し、成果の極大化を目指します。また、グループベースでのコスト構造改革の一段の推進により、持続的な成長を実現していきます。

資産運用ビジネスにおいては、市場へのマネー供給を通じた、わが国の経済成長と老後の資金不安に対する個人の健全な資産形成を後押しし、貯蓄から資産形成・投資への大きな動きを捉えることでビジネスチャンスにつなげていきます。決済ビジネスにおいては、急速に機運が高まるキャッシュレスの流れを捉え、利用者・事業者双方へ一層利便性の高いサービスを提供していきます。また、円滑な次世代への資産移転は、お客さまの大切な資産をお預かりする銀行固有の業務のひとつです。高齢者の多様化する不安に、従来の金融機関の観点にとどまらない付加価値の高いサービスを提供していきます。

連結業務純益に占める割合(2020年度)



	2020年度	前年比 ¹
業務粗利益	11,274億円	(487)億円
経費	9,104億円	(241)億円
ベース経費	7,368億円	(150)億円
業務純益	2,192億円	(244)億円
ROCE ^{1,2}	9.4%	+1.6%
リスクアセット	12.3兆円	+0.1兆円

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

執行役専務
リテール事業部門長

山下 剛史



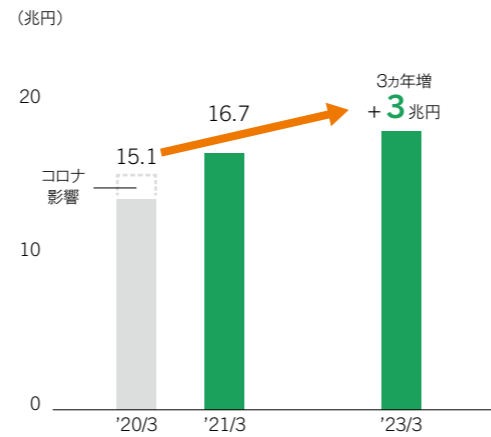
重点戦略

1

資産運用ビジネスのサステナブルな成長

グループ体のアプローチを通じて、サステナブルな成長を加速させていきます。お客様のニーズに応じた三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の明確な役割分担やグループ連携体制のさらなる強化を通じて、グループベースで他行他社からの資産集約に注力していきます。法人オーナー等の大口富裕層に対しては、「SMBC Private Wealth」ブランドの商品・サービスを強化するとともに、グループ各社がそれぞれの強みを活かしながら連携してアプローチすることで、収益安定化によるサステナブルな成長を促進していきます。また、幅広い相続ニーズに対応する商品を投入することでグループベースでの対応力を強化し、次世代取引の拡大につなげていきます。

ストック収益資産残高



重点戦略

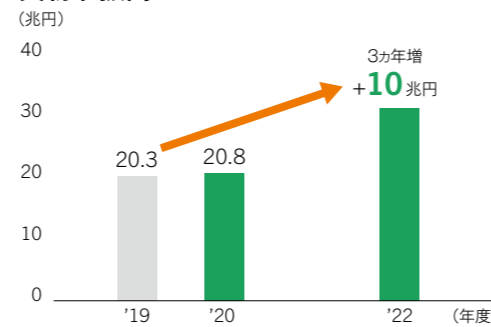
2

ペイメントビジネスにおけるNo.1の地位確立

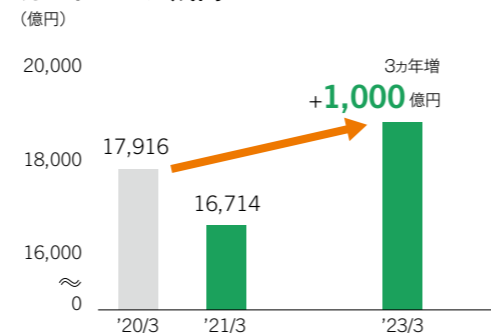
コロナ禍で一層高まるデジタル化・キャッシュレス化の機運を受けて、さらに利便性の高いサービスを提供していきます。利用者向けには、引き続きニーズに沿った商品・サービスのレベルアップを実施し、利便性向上と顧客基盤の拡大を推進していきます。事業者向けには、キャッシュレス決済端末とコンテンツを低価格のサブスクリプションで提供するモデルの導入や外部パートナーとの提携による商品性強化等により、シェア・業容拡大に注力していきます。

コンシューマーファイナンスにおいては、高まるデジタルニーズを捉えたアプリのUI/UX向上やグループのノウハウを活用した商品強化等を通じて、より利便性の高いサービスを提供していきます。

買物取扱高



カードローン残高



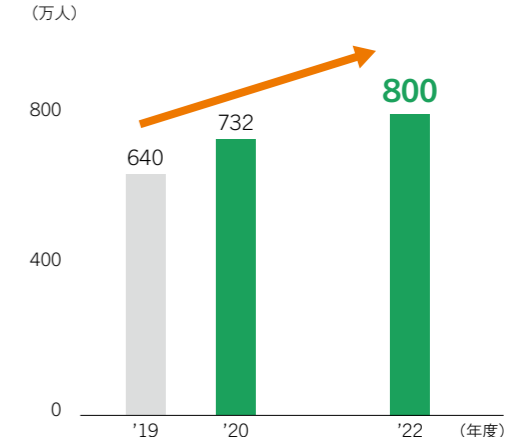
重点戦略

3

店舗改革を通じたコンサルティング強化

三井住友銀行においては、デジタル・リモートのオンライン上で完結する手続の拡大やビデオチャット機能の向上等、三井住友銀行アプリをはじめとするデジタルインフラの大幅リニューアルを通じて、お客様の一層の利便性向上と事務効率化を追求していきます。一方で、リアル店舗ネットワークの優位性を継続して追求し、店頭を地域のお客様に有人ならではのコンサルティングサービスを提供する場とし、お客様満足度の向上を実現していきます。グループ各社においても、グループ間における共同店舗化を進展させ、ワンストップであらゆるサービスを提供することで、お客様の利便性向上と効率的な店舗運営の両立を実現していきます。

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

サステナビリティへの取組

超高齢社会が進展する中、個人のお客さまの多様なライフスタイルに応じた長寿人生をサポートするため、2021年4月に「SMBCエルダープログラム」の取扱を開始しました。これまで培ってきた個人・法人のお客さまとの取引基盤や信頼関係を活かし、金融面に加え、健康、安心、生きがいのある暮らし等、非金融の領域も含めたサービス提供を通じ、安心できる社会づくりに貢献していきます。

また、サステナブルな社会の実現のため、ESGに対する取組状況に基づいて投資対象企業を選別した運用商品や、社会に貢献することを目指す企業に着目した運用商品を提供しています。今後も、多様なお客さまニーズに応えられるよう、商品ラインアップの拡充を図っていきます。

環境面では、通帳に使われる紙を削減するため、インターネットバンキングサービスの利便性向上とWeb通帳への切替を推奨しています。

引き続き、お客さまへのサービスを通じて、サステナビリティの実現を目指していきます。



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きます。

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、高い資産効率を維持してきました。

2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応として、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ました。また、社会構造が大きく変化する中、お客さまの経営課題・ニーズの急速な変化にグループ一体で向き合い、事業再編やキャッシュレス・決済ビジネス、不動産ビジネス等の多彩なソリューションの提供を進めてきました。その結果、多くの提案・案件が結実し、グループ各社において業務純益の計画を達成し、ホールセール事業部門の連結業務純益は、前年比215億円増益の3,885億円となりました。

執行役副社長
ホールセール共同事業部門長

大島 真彦

中期経営計画2年目となる2021年度は、国内外拠点・グループ各社間の連携をさらに強化し、我々の強みである「グループベースでのトータルソリューション力」をいかに発揮するとともに、成長領域への経営資源の投入をより一層進めていきます。コロナ禍で加速するデジタル化・キャッシュレス化の流れや脱炭素社会実現に向けた動き等、社会構造や環境が劇的に変化する中、複雑化・高度化するお客さまの経営課題に徹底的に向き合い、お客さまとともに、新たなビジネスの創出に向けた取組を加速させていきます。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、フロント・本部一体となった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。

執行役専務
ホールセール共同事業部門長

金丸 宗男

連結業務純益に占める割合(2020年度)



	2020年度	前年比 ¹
業務粗利益	6,349億円	+148億円
経費	2,999億円	(37)億円
ベース経費	2,923億円	(44)億円
業務純益	3,885億円	+215億円
ROCE ¹ *2	5.6%	(4.6)%
リスクアセット	33.4兆円	+2.6兆円

*1 金利・為替影響等調整後ベース *2 除く外貨中長期調達コスト



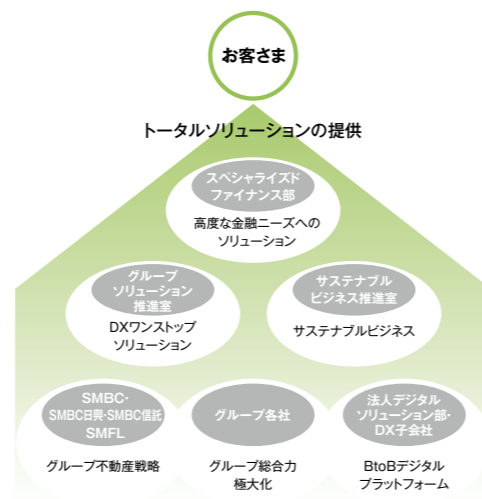
重点戦略

1

グループベースの
トータルソリューションの提供

新型コロナウイルスの感染拡大や脱炭素社会実現に向けた動き等、社会構造・環境が劇的に変化する中、大きく変化するお客さまの経営課題や社会課題への対応力を強化していきます。フロントとソリューション部隊が一体となり、グループベースでトータルソリューションを提供できる体制づくりを進めていくとともに、成長事業領域に積極的に経営資源を投入することでお客さまとともに成長していきます。

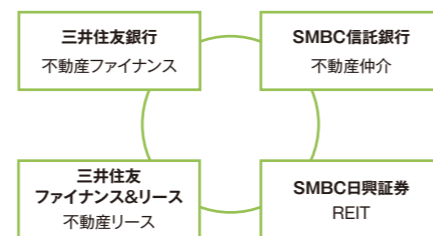
グローバルでダイナミックな企業活動を展開している大企業のお客さまに対しては、グループ各社間や国内外の連携によるセクターアプローチを強化します。事業ポートフォリオの見直しや、クロスボーダーM&A等の高度化・複雑化する経営課題に対して、スピーディーかつ質の高い提案ができる体制の構築を進めていきます。また、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として高まっているお客さまの事業再編や財務改善、企業再生ニーズに対しては、2021年4月に新設した「スペシャライズドファイナンス部」を通じ、お客さまの状況・ニーズに応じて資本性ファイナンスや企業再生投資等のソリューションをグループベースで推進していきます。不動産ビジネスでは、経営資源の投入を進めるとともに、グループ各社の連携を一層強化し、不動産を活用したお客さまへのグループ一体でのソリューション提案を拡充していきます。



高度な金融ニーズへの対応



グループ不動産ビジネス



重点戦略

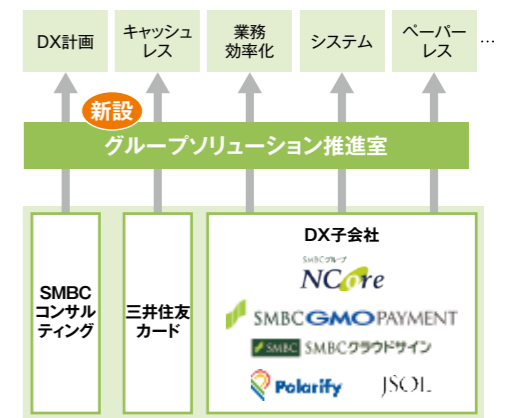
2

法人向けデジタルソリューションの展開

デジタル活用においては、従来の業務効率化にとどまらず、新規事業の開発や既存事業の変革を目的としたDI/DXニーズが高まっています。そうした多様化するお客さまのニーズにお応えするため、グループ各社のデジタルソリューションをワンストップで推進する「グループソリューション推進室」を新設し、複合的なお客さまのデジタルニーズに対し、オーダーメイドのソリューション提案を進めていきます。

また、2020年度にサービスを開始した法人向けデジタルプラットフォーム「PlariTown」を中心に、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、中堅中小企業のデジタル化支援、新たなビジネス機会の創出を目指していきます。

PlariTownの詳細はP066をご参照ください。



サステナビリティ
への取組

従来注力している再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスに加え、2020年4月に「サステナブルビジネス推進室」を立ち上げ、お客さまとのエンゲージメントを通じて、サステナビリティに関わる事業再編や持続的社会的構築に向けた事業共創等に注力しています。

2020年度はこうしたサステナビリティに関わるファイナンスを国内で約1兆円実行したほか、お客さまとともに環境・社会課題を解決するためのコミュニティ「GREEN×GLOBE Partners」を立ち上げました。また、2021年4月には、お客さまにESG分野での運用機会をご提供するため、お預かりする預金の資金用途を環境分野、特に再生可能エネルギー向けファイナンスに限定したグリーン預金の提供を開始しています。

お客さまの気候変動への対応や脱炭素社会への移行をはじめとしたサステナビリティに関する経営課題の解決をサポートし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

GREEN×GLOBE Partners

環境・社会課題解決の「意識」と「機会」を流通させる

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。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響が常態化する中、インドネシアや航空機ビジネスを中心に厳しい環境に直面したものの、グループ体となってお客さまの資金ニーズにお応えするとともに、事業環境の変化に合わせて機動的に中期経営計画の施策を推進した結果、連結業務純益は増益を確保し、中期経営計画の初年度としてしっかりとした手応えを得ることができました。

中期経営計画2年目の2021年度は、重点施策は不変としつつも、サステナビリティやデジタルといった成長分野に注力する等のメリハリをつけた運営を行い、お客さまの経営課題解決に向けたグローバルソリューションプロバイダーへの変革を加速させます。

具体的には、ビジネスラインや顧客層拡大の観点で成長余地の大きい海外証券ビジネスを拡充することで、銀行業務と証券業務を融合したCIBビジネスの取組をさらに推進し、お客さ

まのさまざまな企業イベントへの提案力を高めます。アジアにおいては、中長期的な成長基盤を構築するため、ベトナム、フィリピン、インドのインオーガニック戦略により、個人から大企業のお客さままで幅広いサービスが提供可能なフランチャイズ構築を加速させます。

また、気候変動をはじめとしたお客さまのESGへの取組強化を受け、サステナビリティ領域でアドバイザー機能を拡充し、ESG戦略に関わる課題へのソリューション提供力を強化します。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けさらに高まる非接触ニーズを捉え、デジタルビジネスに戦略的に取り組みます。当社が強みを持つ貿易金融分野では、デジタルプラットフォームを他社に先駆けて整備し、お客さまに新たな決済・金融手段を提供します。

こうした取組を通じ、大きな成長ポテンシャルを有する海外市場で、グループ体となって持続的な成長の実現を目指します。

執行役専務
グローバル共同事業部門長

西崎 龍司

執行役専務
グローバル共同事業部門長

福留 朗裕

連結業務純益に占める割合(2020年度)



	2020年度	前年比 ¹
業務粗利益	7,237億円	+429億円
経費	3,833億円	+124億円
ベース経費	3,721億円	+65億円
業務純益	3,667億円	+39億円
ROCE ¹ *2	6.2%	(1.3)%
リスクアセット	35.6兆円	(0.1)兆円

*1 金利・為替影響等調整後ベース *2 除く外貨中長期調達コスト



重点戦略
1

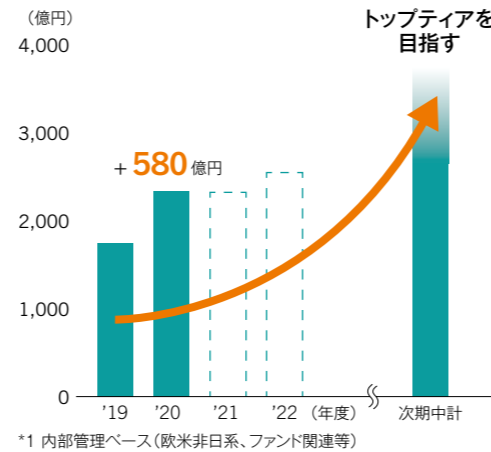
CIBビジネスの強化

銀行業務と証券業務を融合したCIBビジネス強化に向け取組を加速します。

グローバルに両者の連携が進み、日系・非日系企業のクロスボーダーM&A案件でアドバイザリーサービスの提供機会が増えています。グローバルセクターでの連携強化を進めることで、当社の強みであるプロダクト力やグローバルネットワークを根拠に、事業ポートフォリオの入替等、お客さまの経営課題へのソリューション提案を強化します。

また、CIBビジネスの高度化に向けた重要な機能強化として、伸びしろの大きい海外証券業務の拡充に取り組みます。特に米国では債券セールス&トレーディングビジネスの確立や選別的な顧客層拡大を進め、一段高いマーケットプレゼンス獲得を目指します。

欧米CIBビジネス粗利益*1



*1 内部管理ベース(欧米非日系、ファンド関連等)

サステナビリティへの取組

気候変動をはじめとしたサステナビリティを取り巻く外部環境の大きな変化を捉え、お客さまの経営課題解決に向けソリューション提供力を強化しています。

2020年度は、欧米中心に海外でグリーンファイナンスへの取組を強化し、取組金額においてグローバルリーグテーブル第2位までプレゼンスを高めました。加えて、お客さまのESG戦略・対外開示のアドバイスやそれに付随したファイナンスのアレンジメント、脱炭素・エナジートランジションに向けたアセットポートフォリオ入替のアドバイザリー業務等、グローバルソリューションプロバイダーとしての提案力強化に取り組んでいます。2021年2月には、邦銀として初めて日系企業の米国法人に対してESG評価に応じて金利を優遇する融資枠11億米ドルの設定に取り組みました。先進的な案件を数多く進めることで取組を加速させていきます。

また、インドネシアでは、Bank BTPNを通じて銀行口座をお持ちでない方でも携帯電話のメッセージ交換技術を利用して銀行取引が可能となる「BTPN Wow!」の提供や、BTPNシャリアを通じて主に低所得者層の女性向けにイスラム金融を提供する等、あらゆる人々が利用可能な幅広い金融サービスを提供しています。

グローバルリーグテーブル
(グリーンローン取組額)*2

	金融機関	シェア
1	Credit Agricole	10.0%
2	SMBC	7.8%
3	BNP Paribas	7.4%

*2 出所: Dealogic社(2020年度)

重点戦略
2

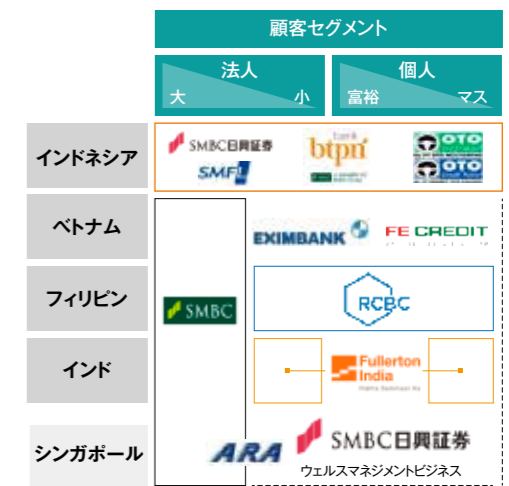
アジアをはじめとした成長領域への取組

アジアで中長期的な成長を実現するため、個人から大企業まで幅広いお客さまにサービスを提供する金融フランチャイズの展開を進めます。

インドネシアでは、2020年度はコロナ影響を大きく受けましたが、Bank BTPNを中核とした成長基盤を構築するという方針に変更なく、デジタルバンキング強化や個人中間層の開拓等、ビジネス拡充を進めます。2021年度に入り、ベトナムとインドのノンバンク、フィリピンの商業銀行への出資を発表しました。従来の大企業取引と併せ、SME・リテールビジネスのプラットフォームを拡大していきます。

また、シンガポールのARA Asset Managementへの出資や米国のAres Managementへの出資比率引き上げ等、アセットマネジメントをはじめとした新たなビジネス領域拡大に注力します。

アジアのフランチャイズの拡大



重点戦略
3

グローバル金融グループにふさわしい経営基盤の確立

マーケット環境の変化や地政学リスクの高まり、各種規制の高度化が進む中、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンスに優先的にリソースを投入し継続的に強化していきます。SMBCグループの海外ビジネスを支えるべく、さまざまなリスクを想定し、グループ全体で能動的に経営基盤を整備することが、グローバル金融グループとして持続的な成長を実現する上で不可欠です。

このような重点分野への投入リソースを確保し、新たなビジネス領域を拡大するため、デジタルライゼーションの活用やビジネス推進体制の見直し、事務の集約等を通じて、徹底的な効率化を進めます。



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。

市 場事業部門では、マーケットリスクのプロフェッショナルとして、自らのリスクテイクを深化させるとともに、お客さまに対して高い付加価値を持続的に提供していくことを目指しています。これを実現するために我々が最も重視していることは、世界中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) によって深く分析し、これから起こる相場を読み解くこと、すなわち、世の中の本質を見抜く力です。

2020年度はコロナ禍に見舞われ、人の流れや物の動きとともにマーケット環境も大きく変化しました。このような中、我々のポートフォリオ運営では、世の中が危機対応モードであった局面から将来の景気回復を先取りしていく局面へと変遷する相場を捉え、株式と債券を機動的にリバランスして収益を計上しました。ま

た、安定した外貨調達により、お客さまを資金繰り面で支えるとともに、セールス&トレーディングでは、お客さまのニーズを把握し、最適なソリューションを提供してきました。

足元のマーケット環境は、世界中の政府や中央銀行が前例のない規模で経済を支え続けており、資産価格やインフレ等の見通しに対する不確実性が高まっている状況です。また、デジタル化の進展や社会的課題への関心の高まり等、お客さまのニーズの多様化も進んでいます。中期経営計画の2年目となる2021年度は、世の中の先行きを見極め、お客さまに選ばれるソリューションをいかに生み出していくか、我々の真価が問われています。引き続きマーケットへ真摯に向き合い、お客さまとSMBCグループの成長へ貢献することに一層こだわっていきます。

連結業務純益に占める割合 (2020年度)



	2020年度	前年比 ¹
業務粗利益	4,607億円	+221億円
経費	829億円	+33億円
ベース経費	796億円	+19億円
業務純益	4,135億円	+220億円
ROCE ¹ *2	20.4%	+0.2%
リスクアセット	5.4兆円	+0.3兆円

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

執行役専務
市場事業部門長

小池 正道

重点戦略

1

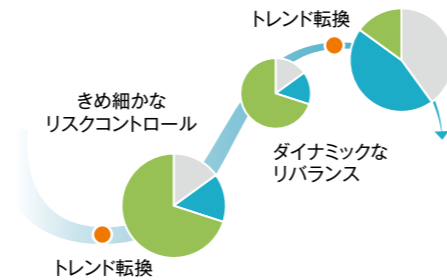
市場環境の変化に応じた
機動的なポートフォリオ運営

我々の強みは、マーケットの変動をプロアクティブに察知し相場のトレンドを捉えることで、ダイナミックにポートフォリオを入れ替えて収益を極大化する力です。

事業部門の一人ひとりが日々起こるさまざまな事象を「3つのI」で情報収集・分析し、徹底的に議論を重ねる。そうして描いたシナリオをポジションとして表現し、その効果を検証する。こうした不断のサイクルによってのみ相場を読み解く力は養われます。

中期経営計画では、従来の先進国アセットを中心とした運用に加えて、投資プロダクトの多様化やデータを活用した投資手法等、新たな収益源開拓へのチャレンジを続けており、ポートフォリオ運営の高度化も推進しています。

ポートフォリオ・リバランスのイメージ

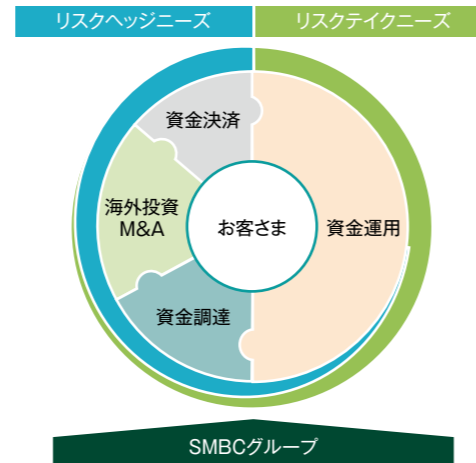


重点戦略

2

市場性商品を通じた
ソリューション提供の強化

お客さまのビジネスやバランスシートに起因するリスクヘッジニーズ、お客さまが運用や投資を行う際のリスクテイクニーズにお応えべく、商品ラインアップの拡充や国内外プロダクトセールス部隊の連携を加速しています。具体的には、お客さまの抱えるリスクを「見える化」することで、それぞれの状況に合わせたテーラーメイド型のソリューション提供を引き続き推進しています。また、お客さまのニーズに沿ってさまざまな商品を提供できるよう、グローバルな体制を整備・強化します。加えて、電子取引が普及する中、お客さまにとって利便性の高い為替プラットフォームの高度化を目指しています。



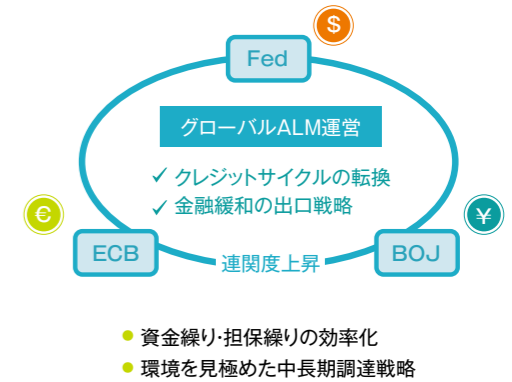
重点戦略

3

頑健な外貨調達基盤の構築

貸出等を通じてお客さまのビジネスを持続的に支えるべく、外貨調達においては引き続き安定性確保とコスト抑制の両立を追求しています。具体的には、定期的な外貨建債券の発行に加え、カバードボンドの発行やクロスカレンシーレポ*の取組等、調達手段の多様化や投資家層の拡大を図りながら、SMBCグループのバランスシート構造やマーケット環境に応じて戦略的に調達を行っています。また、円貨・外貨のALM部署を統合し、金融規制を含めたグローバルな金融市場の変化へプロアクティブに対応する体制を構築しており、長期的な視点に立ったバランスシートコントロールの実現を目指しています。

* 国債等を担保とした外貨調達



サステナビリティ
への取組

調達した資金の用途を再生可能エネルギー等の環境に配慮したプロジェクトに限定した債券、いわゆるグリーンボンドを定期的に発行しています。

2015年10月に、本邦民間金融機関として初の米ドル建グリーンボンドを発行してから、2018年12月には、本邦民間企業初の個人のお客さま向け、2021年1月には米国における公募形式での発行を通じて、投資家層の拡大に努めています。これまで国内外で5回、約25億米ドルの資金を調達しており、発行に際しては、投資家に対して我々のサステナビリティへの取組を丁寧に説明し、相互理解に努めています。

SMBCグループは、国内外における太陽光発電・風力発電等の再生可能エネルギー事業等に対するプロジェクトファイナンスについて、確かな実績を有しています。今後も日本を代表するグリーンボンドの発行体として、市場のさらなる発展と、地球環境の維持・改善に、より一層貢献していきます。



Special Contents

特集

ファイナンスを 超えていく SMBCグループの デジタル戦略

- 057 デジタル時代を支える次世代勘定系システムの開発
- 060 デザインの力で「最も選ばれる金融グループ」を創る
- 064 「金融グループ」という枠を超え、法人向けデジタルソリューションを展開

Special Contents 1



デジタル時代を支える 次世代勘定系システムの開発

お客さまへのサービス価値向上と業務プロセスのデジタル化をより一層推進するため、三井住友銀行では、次世代勘定系システムの開発に着手しました。これまで実績として積み上げてきた「安定性」と「効率性」を強化しながらも、将来の変化に対応できる「柔軟性」と「迅速性」を実現するシステム構築に挑む背景と意義についてご説明します。

いつでもどこでも 利用可能な銀行 サービスの提供 を目指して

新システムで実現を目指すサービスのひとつが、24時間無停止のオンラインシステムです。決済の多様化やグローバル化の進展に伴い、昼夜を問わずオンラインシステムを使いたいというお客さまのニーズが高まる一方で、現在のシステムでは、メンテナンスのために日曜夜間はオンラインサービスを停止する必要性がありました。今回の次世代勘定系システムの構築により、インターネットバンキングでの振込やコンビニATMでの入出金を24時間可能にするとともに、外国送金等のグローバル決済の即時化・受付時間延長のサービス機能を拡充することで、お客さまの利便性向上を実現します。

Special Contents

特集 ファイナンスを超えていくSMBCグループのデジタル戦略

将来を見据えた 布石を打つ

システムの刷新にあたり重視したのは、従来の実績として積み上げてきた「安定性」と「効率性」を向上させつつも、将来の環境の変化に対応できる「柔軟性」と「迅速性」も兼ね備えたシステムを作ることです。

三井住友銀行では、これまでもいち早く勘定系システムのアップデートを継続して行ってきました。1994年に住友銀行(当時)が他行に先駆けて勘定系システムの全面刷新を行い、口座振替等の大量一括処理の件別処理化(バッチ処理のオンライン化)といった先進的な取組を実装したことをはじめ、国内で初めてメガバンクを形成する大規模な銀行合併を実施した際、2002年に旧住友銀行の勘定系システムへ一本化する方式を採用することで、低コストでのシステム統合を実現しています。2009年にはすべての勘定系プログラムをオープン系システムで稼働させる仕組を構築し、これにより、低コストかつ最新の技術を取り入れやすい構成への移行を選択肢に持つことができました。今回の次世代勘定系システムは、こうした既存のオンラインシステムをベースとしてシステムを拡張する手法を採用しています。

三井住友銀行の勘定系システム変遷

	1994年	2002年	2009年	2016年	2021~2025年 ▶
	4次オンライン化	システム統合	フルオープン化 実証	機器更改・ BCP強化	次世代勘定系 プラットフォーム
特徴	バッチ処理オンライン化、 アプリケーション部品化等	旧住友・さくら銀行の 勘定系システム統合	実証完了、 一部で本番稼働	東西相互 バックアップ構成	オープン/メインフレーム “ベストミックス”な アーキテクチャ
投資	600億円	600億円	50億円	300億円	500億円
開発規模	2万人月	2万人月	0.3万人月	0.5万人月	2万人月

既存のプログラム を活かし、低コスト での開発を可能に

システムの改修にあたっては、既存のオンラインシステムの作り直しを含めた全面刷新も検討しました。しかし、既存システムの調査結果において、プログラムの肥大化、複雑化に関する評価指標がいずれも良好であり、ブラックボックス化していなかったことから、大規模な全面刷新を行うのではなく、既存システムをベースとした構築を選択しました。その結果、システムの改修に要する投資額は、全面刷新を行った場合には数千億円程度かかると試算されていたのに対し、500億円程度に抑えることができる見込みが立ちました。

次世代勘定系システムにおいては、先進的なテクノロジーを活用できるオープン系プラットフォームをシステムの一部として作り、そこに勘定元帳の全量をリアルタイムにコピーした「元帳ミラー」というデータベースを構築する手法を採用します。これにより、元帳を管理するメインフレームに新たな負荷をかけることなく、新しい機能や商品を迅速かつ低コスト

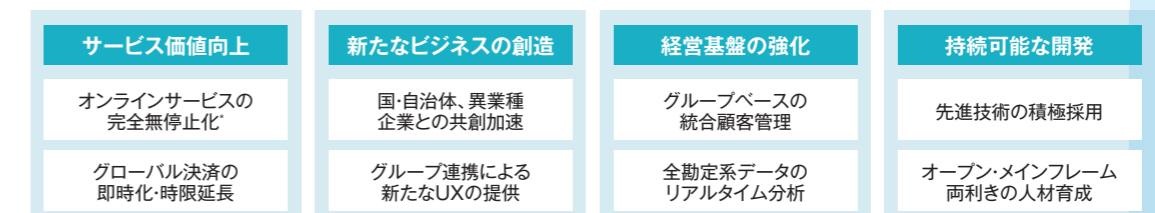
オープンとメイン フレームの“ベスト ミックス”なシステム 構築

トで開発するとともに、全量をリアルタイムに分析することが可能となります。これまでも三井住友銀行ではお客さまの取引履歴に応じて商品を提案する「イベント・ベースド・マーケティング(EBM)」に取り組んできましたが、今回の改修を踏まえ、お客さまの生の情報をよりスピーディーに分析し、一人ひとりに合わせた最適な商品をご提案する「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」にも挑戦していきます。さらに、新たなプラットフォームとしてのビジネスの展開を見据え、内部および外部システムとの接続性を格段に向上させる勘定系APIを整備し、さまざまなパートナー企業との柔軟な連携を加速していきます。

一方で、元帳を管理する勘定系システム本体は、日本電気株式会社の協力の下、次世代NECメインフレームを活用することで、これまで実績として積み上げた「安定性」や「効率性」をさらに強化していきます。

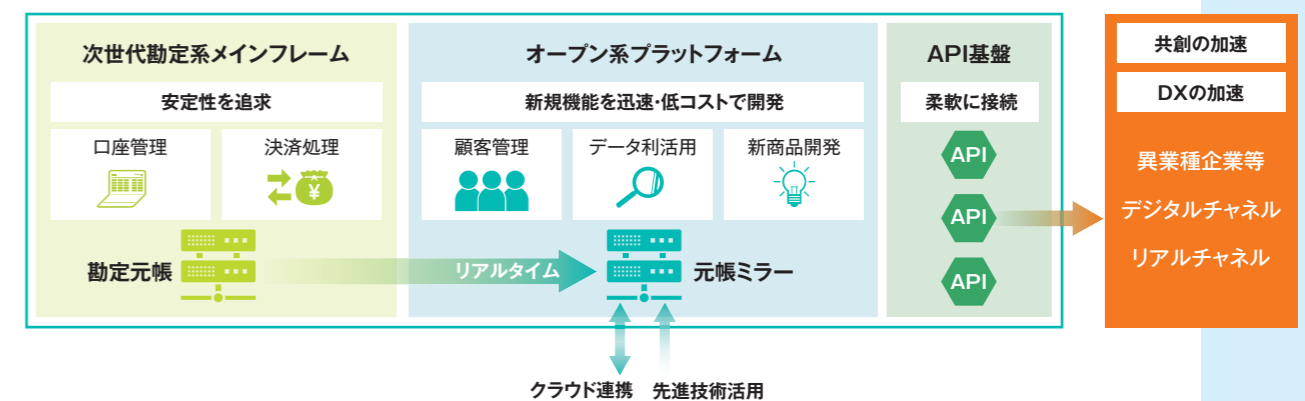
これまでのシステム開発の取組の総和ともいえる、オープン系プラットフォームとメインフレームの“ベストミックス”なシステムの構築には、現行システムからの移行を見越して開発してきた技術が活用されています。グローバルに見ても類似の形式を取っている金融機関は少なく、新システム完成後は、サービスや機能において他のメガバンクに大きく先行できると考えています。私たちはこれからもデジタルライゼーションの進展を見据え、前例に囚われない新しい価値の創造に挑んでいきます。

次世代勘定系システムのイメージ



* 災害対策訓練日等の特殊日程は除く

勘定系の安定性を向上しつつ、環境変化に迅速・柔軟に対応可能なアーキテクチャに刷新



Special Contents 2

DESIGN SHIFT

創造する、銀行の未来を。



デザインのかで 「最も選ばれる金融グループ」を創る 「体験」をデザインするインハウスデザイナーの取組

私たちのデジタルライゼーションの中心は、お客さまです。店頭でのお取引と変わらぬ真心で寄り添うサービスや、デジタルならではの新たな体験の提供を目指しています。本特集では、これらの体験を設計（デザイン）するインハウスデザイナーがどのように「カラを破って」、デジタルでもSMBCグループらしいサービスを創り出しているかをご紹介します。

Design Team

「デザイン」が、従来の銀行文化を変えられると信じる情熱を持ったデザイナー集団です。

4つのミッションステートメント(右記参照)を掲げ、ビジネスとデザインのバランスを図りつつ、お客さまにより良いサービスを提供することを、妥協することなく追求しています。

Designer Mission Statement

高いプレゼンス

プレゼンス「存在感」は、すなわち、実行力であり波及力である。
我々はデザインのかでが銀行内はもちろん社会に対しても良い価値を提供できると信じているから、プレゼンスを高める努力を決してやめない。

デザイン経営の中心

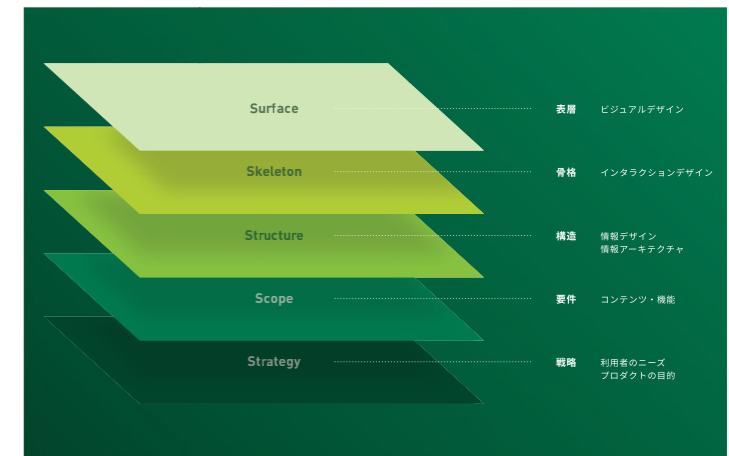
デザイン経営の役割は、ブランド力とイノベーション力の向上による企業競争力の向上である。
我々はそのコアとなる機関だ。日々の業務の中で、設計から細部のクラフトに至るまで、企業競争力の中心に直結していることを忘れない。

一流の人材、一流の品質

プロだからわかる差を理解し、お客さまにとって最適なタイミングと品質で届けることができることは当たり前。
一流の人材は、お客さまの期待の基準を新しく塗り替える品質を目指す。

力を発揮する環境は自ら創る

デザイナーは、無いものを具体化する集団である。時には自らツールすら創るマインドセットを持つ。
環境がないからと愚痴をこぼすのはカッコ悪い。なければ、自らその環境を切り拓く。



インハウスデザイナーの 役割と活動領域

インハウスデザイナーは、SMBCグループのカルチャーや価値観を理解し、デザイナーとしての豊富な経験と高度な技術を駆使してサービスを開発する従業員です。



金澤 洋

2008年、武蔵野美術大学大学院テキスタイルデザインコース修了。卒業後は美術講師の傍ら、造形作家、Webデザイナーとして活動。2011年、Web制作会社に入社。大手企業のサイト構築、ネットバンクのオンサイト業務立上を担当。2016年、三井住友銀行1人目のデザイナーとして入行。HCD-Net人間中心設計専門家



金子 直樹

2004年、求人広告の代理店に新卒入社。法人営業を担当。2006年、知人と起業。ECサイトの運営や、Webサイト、スマホアプリの企画・制作を担当。2013年、大手広告代理店系列のマーケティング会社にて、Webサイトの企画・制作・運用を担当。2017年、三井住友銀行に入行。HCD-Net人間中心設計スペシャリスト



堀 祐子

2017年に三井住友銀行に入行。銀行内のアプリやWebページ、銀行内システムのUI/UXデザインを担当。ユーザビリティテスト、UI仕様設計、ビジュアル制作等、上流工程からプロジェクトに参加し、具体的なデザイン・ビジュアルの提案・制作を行う。HCD-Net人間中心設計専門家

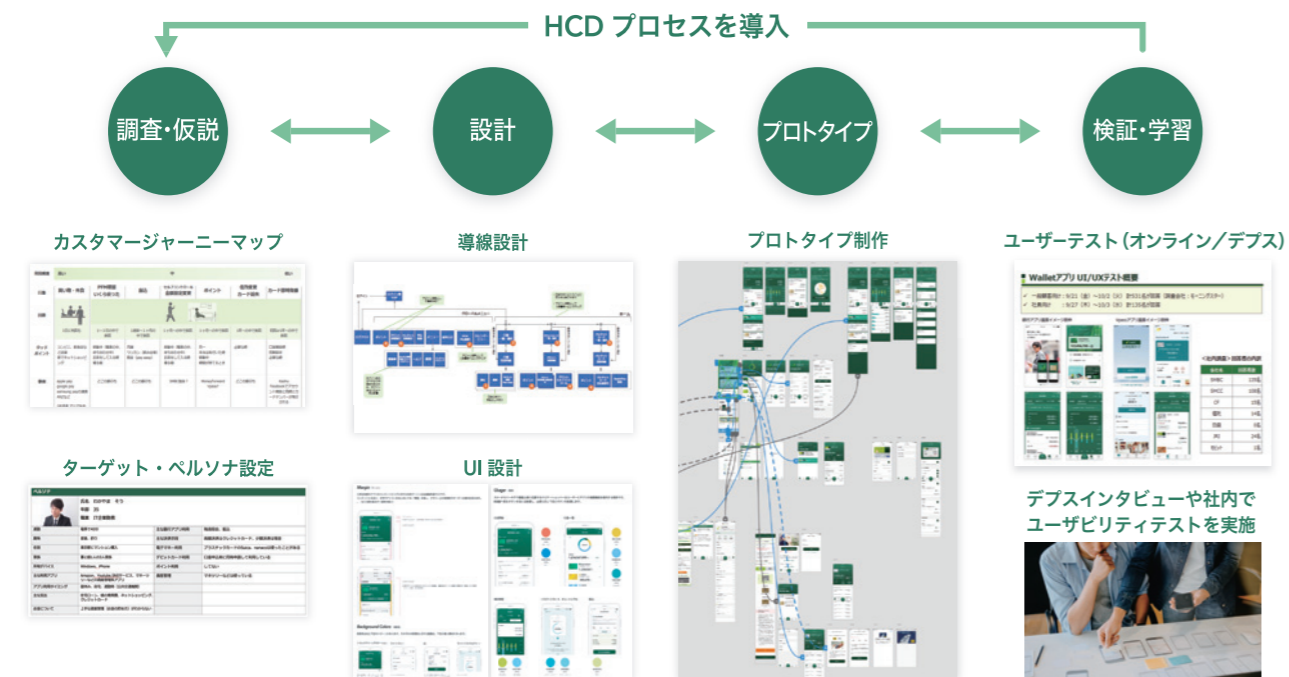
Special Contents

特集 ファイナンスを超えていくSMBCグループのデジタル戦略

インハウスデザイナーの案件事例 ① 三井住友銀行アプリのリニューアル デジタル初心者にも上級者にも使いやすいアプリへ

アプリは、お客さま一人ひとりの専用の支店と考えています。つまり、約900万店舗*1。このデジタル店舗を、実店舗と変わらずSMBCらしく「日常は使い勝手よく、困った時には一番頼りになる存在」とするために、インハウスデザイナーが機能設計、操作性、色使いといった細部にまでこだわって、2019年3月にリニューアルを行いました。

*1 2021年6月末現在のアプリダウンロード数の概数



Column

2019年3月のリニューアルを振り返って

アプリ開発にあたっては人の自然な行動や使い勝手の観察からインターフェース等を考える、HCD (Human Centered Design) プロセスという手法を採用しました。

たとえば、ボタンの配置や色使い、タップした後の画面の動き等は、ユーザーテストを何度も行い、一つひとつ検証しました。加えて、今では他社でも導入していますが、当時、お客さまが三井住友銀行以外の金融機関も含めたお取引状況を一元的に管理したいというニーズにいち早く気づき、三井住友カードや家計

簿アプリ「Moneytree」との機能・データ連携を行いました。こうした機能追加は利便性を高める反面、使い方が複雑になる可能性もありますので、直観的に操作ができるよう細心の注意を払っています。

リニューアルの結果、新規ダウンロード数は同時期3か月前年比で1.8倍と大幅に伸び、2019年度グッドデザイン賞を受賞することができました。私たちのデザインへの取組強化に合わせ、アプリも進化を続けていきます。

インハウスデザイナーの案件事例 ② 三井住友銀行ホームページのリニューアル

ホームページは、デジタル上の三井住友銀行の玄関と考えています。だからこそ、「対面と変わらない親切な接客」をコンセプトに、2021年3月22日にリニューアルを行いました。インハウスデザイナーが、UI*2を抜本的に見直した上で、お客さまのご要望をお伺いするアンケート機能等の新たな体験を提供しています。

*2 UI=User Interfaceの略称で、ユーザー(利用者)と製品やサービスとのインターフェースのこと



インハウスデザイナーの案件事例 ③ SMBCタブレット

デジタルは、お客さまとの対面でのコミュニケーションも変えていきます。お客さまとの大切な時間をより有意義に活用したいと考える営業担当の従業員とインハウスデザイナーが、ディスカッションやユーザーテストを重ね、営業用タブレットのリニューアルを行いました。たとえば、ご提案をスムーズにする「お気に入り登録」や「マイフォルダ機能」等、複数の新たな機能を提供しています。



インハウスデザイナーの案件事例 ④ デザインシステム

ホームページ、インターネットバンキング、アプリ、SMBCタブレットと接点が増えても、お客さまには統一感のあるサービスをお届けします。そのために、インハウスデザイナーを中心に共通の開発ルール「デザインシステム」を制作しました。今後ご提供していくサービスも、デザインシステムに準拠してまいります。



デザインチームの その他の取組の紹介



note公式アカウント

インハウスデザイナーによるnoteの公式アカウントです。デザインに関する取組や活動報告等を綴っていきます。



デザイナー特設サイト

各デザイナーのプロフィールやプロジェクト紹介等を掲載した特設サイトを公開中です。デザイナーのキャリア採用も強化中です。

Special Contents 3

「金融グループ」という枠を超え、 法人向け デジタルソリューションを展開

SMBCグループでは、法人のお客さまの経営課題解決、新規事業創出を支援するため、「法人向けデジタルソリューションの展開」を中期経営計画における重点戦略のひとつとして推進しています。

その先陣を切って走るのが、「SMBCクラウドサイン」と「プラリタウン」の両社です。SMBCグループでは、前例や固定観念に囚われない従業員の新たなチャレンジを応援すべく、「社長製造業」として社内起業を後押ししており、両社ではともに30代の従業員が社長として活躍しています。本特集では、金融というカラを破って新たな挑戦を続ける両社の取組を紹介します。

中堅・中小企業のお客さまの業務効率化の課題をデジタルツールで解消し、成長を後押ししていきます。

株式会社プラリタウン
代表取締役社長
並木 亮

2008年、三井住友銀行に入行。法人営業、ホールセール統括部、法人デジタルソリューション部を経て、2020年5月、株式会社プラリタウンの代表取締役社長に就任。

「大企業 × ベンチャー」をひとつのキーワードとして、これまでの銀行のイメージを超えた新たなソリューションを提供していきます。

SMBCクラウドサイン株式会社
代表取締役社長
三嶋 英城

2018年、三井住友銀行にキャリア入行。オープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」の統括をする傍ら、新規事業開発に従事。2019年10月、SMBCクラウドサイン株式会社の代表取締役社長に就任。

Special Contents

特集 ファイナンスを超えていくSMBCグループのデジタル戦略

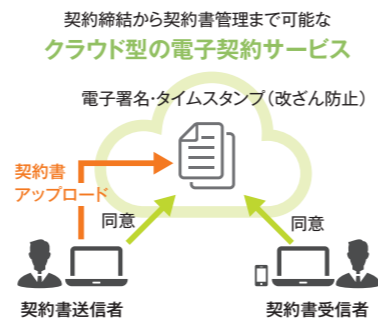
契約の新たなスタンダード

SMBCクラウドサイン

SMBCグループは弁護士ドットコム株式会社と共同で、電子契約サービスを提供する「SMBCクラウドサイン」を2019年10月に設立しました。当社は、「契約プロセスを中心とした日本のレガシーな風習・業務プロセスの変革」を事業ビジョンに掲げ、オンライン上で締結から保管までを完結させる「クラウド型の電子契約サービス」を提供しています。契約交渉が完了した契約書を、利用者がクラウドにアップロードし、相手方がオンライン上で承認するだけで契約を締結することが可能です。この結果、契約締結のスピードアップ、コスト削減、検索性の向上を実現しました。

現在、新型コロナウイルス感染症を契機に「脱ハンコ」の流れが加速化しています。企業活動における従来型の紙の契約書による契約締結の手法は、大きな変革の時期を迎えており、「クラウド型の電子契約サービス」への関心が一層高まっています。

SMBCクラウドサインの仕組み



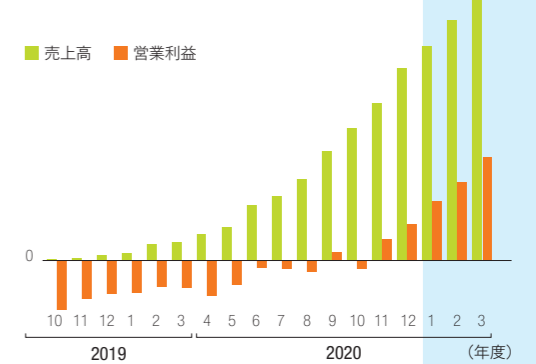
電子契約市場を勝ち抜く「競争優位の源泉」

現在、電子契約市場においては新規参入が増え、競争が非常に激化している状況です。その中での当社の優位性は、市場シェアの高さとSMBCブランドとしての安心感だと考えます。当社は弁護士ドットコム株式会社と合算した場合、国内最大シェアを獲得しています。また、SMBCグループの法人のお客さま基盤を営業活動に活かせるため、一般的なベンチャー企業に比べて、大企業や歴史の長い企業へもアプローチしやすいという利点もあります。SMBCグループの営業リソースを活用して企業へのニーズヒアリングを行う等、グループ間で連携を取りながら事業を推進しています。

「大企業×ベンチャー」による新たな価値創造

SMBCグループがグローバルソリューションプロバイダーを目指すには、金融にとどまらず、お客さまの課題全体を解決していく必要があります。当社のような、従業員のアイデアが新たなビジネスを創造する「大企業×ベンチャー」がひとつのキーワードとなり、これまでの銀行のイメージを超えた新たなソリューションを提供できると考えています。当社は、コロナ禍における脱ハンコ意識の高まりもあり、2020年度に設立1年半で通期黒字化、累積損失の解消を実現しました。今後もグループの利益に貢献できるように実績を積み重ねながら、社長製造業の成功事例として、これから先に続く従業員の起爆剤となれるよう、日々の業務に取り組んでいきます。

売上高および営業利益の推移



中堅・中小企業のデジタル化を支援する

プラリタウン

当社は、2020年5月に設立されました。同時に、国内の中堅・中小企業のお客さまのデジタル化を支援するための法人向けデジタルプラットフォーム「PlariTown」を立ち上げ、2020年12月には、本格的なサービスの提供を開始しています。

「PlariTown」はSMBCグループのサービスだけではなく、協業するサービス提供企業のビジネスアプリやサービスと連携しており、お客さまのニーズに合わせてパーソナライズされた情報配信やデジタルサービスを利用することができます。金融の枠を超えて、お客さまが直面している業務効率化等の経営課題にお応えし、競争力の強化に貢献しています。



PlariTownが提供するサービス例



日々の業務に寄り添うデジタルサービスを一通貫で届けたい

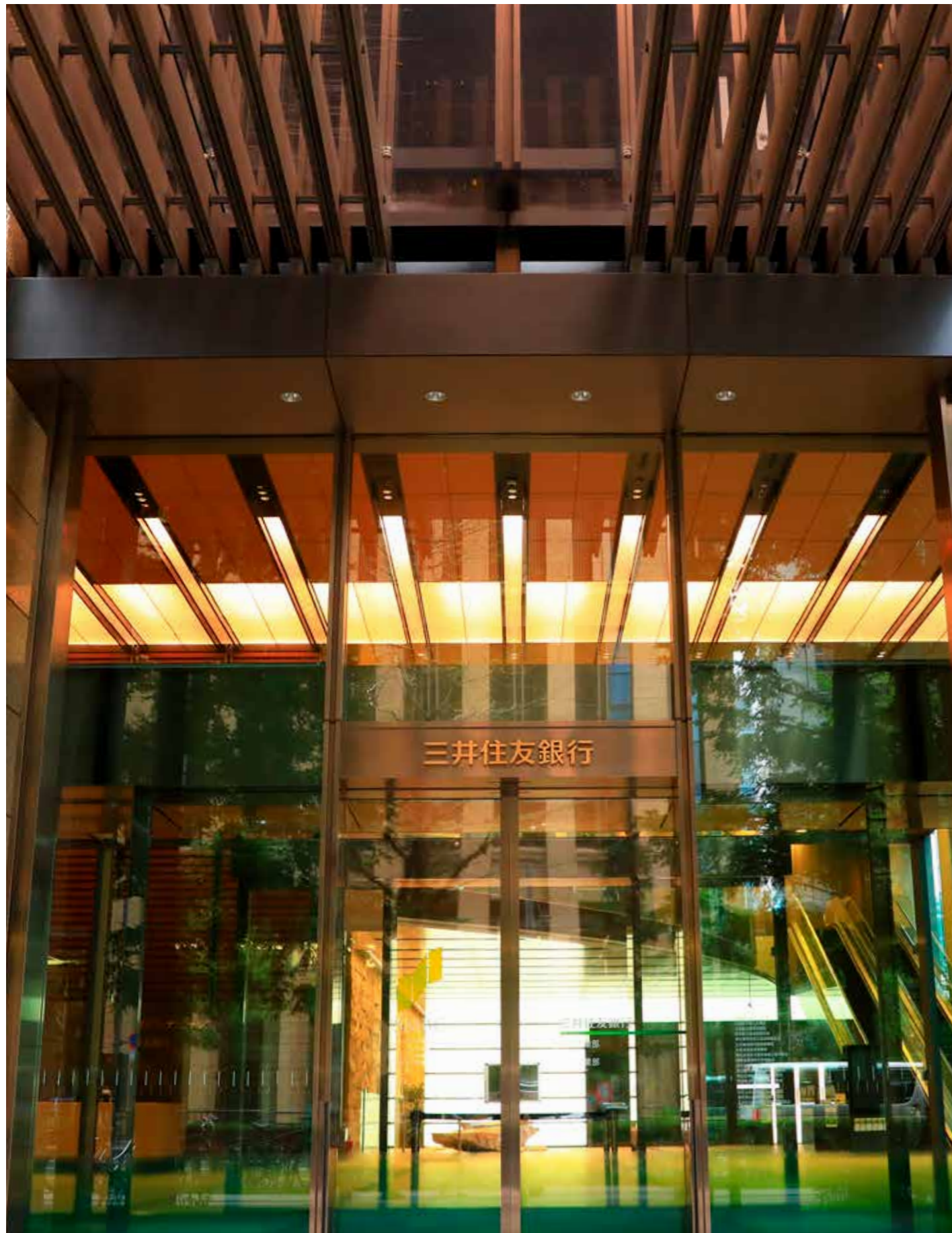
私が三井住友銀行で法人営業をしていた時に、お客さまから「業務の効率化」に関する経営課題をご相談いただくケースが多くありました。そういったお客さまのお悩みに対して、銀行として提供できるサービスには限りがあり、「もっと何かできることがあるのでは」と感じた経験が、当社設立のきっかけとなっています。

当社が提供するデジタルプラットフォーム「PlariTown」の大きな特長は、金融サービスにとどまらず、財務経理、営業、人事、法務、企画等、日々の業務を支援する複数のサービスを、ひとつのプラットフォームを通じてワンストップで提供する点にあります。デジタル化が加速する中、中堅・中小企業のお客さまの業務効率化の課題をデジタルツールを使って解消し、企業としての成長を後押ししていくことが、グローバルソリューションプロバイダーを目指すSMBCグループの役割のひとつだと考えています。

付加価値の高いデジタルプラットフォームを目指して

当社を設立するにあたり、社内外の人材でチームを組めたことは大きな収穫でした。社内からは、法務や税務、IT等の専門知識を持ったスペシャリティの高い人材、社外からは志を同じくする多くのパートナー企業にプロジェクトメンバーとして参画してもらいました。こうしたプロジェクトを後押しする環境があることは、SMBCグループの大きな資産であると改めて感じています。また、協業する外部のパートナー企業の考え方やスピード感も参考になる部分が多く、そうした外部の視点もSMBCグループに還元していきたいと考えています。今後も社内外のさまざまな部署と連携しながら付加価値を高め、グループ全体のデジタルプラットフォームになることを目指します。





CORPORATE INFRASTRUCTURE SUPPORTING VALUE CREATION



価値創造を支える経営基盤

- 070 コーポレートガバナンス
- 084 サステナビリティの実現に向けた取組
- 096 お客さま本位
- 099 内部監査
- 100 リスク管理への取組
- 104 コンプライアンス体制
- 106 人事戦略
- 110 IT戦略
- 112 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 114 業績と財務状況
- 119 ESG情報

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

ガバナンス向上への取組

- 2002**
 - 三井住友フィナンシャルグループ(当社)を設立
 - 取締役会内部委員会として、任意の人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置
- 2005**
 - 取締役会内部委員会として、任意の監査委員会を設置
- 2006**
 - 業務の適正を確保する体制整備のため、経営理念および行動規範に則り、内部統制決議を行い、「内部統制規程」として制定
- 2010**
 - 財務内容の透明性や投資家の利便性の一段の向上、資金調達手段の多様化等を目的として、ニューヨーク証券取引所に上場
- 2015**
 - 「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表
 - 社外役員を増員し、社外取締役5名、社外監査役3名の計8名に
- 2016**
 - 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
- 2021**
 - グループCSuOを任命
 - 任意のサステナビリティ委員会を設置

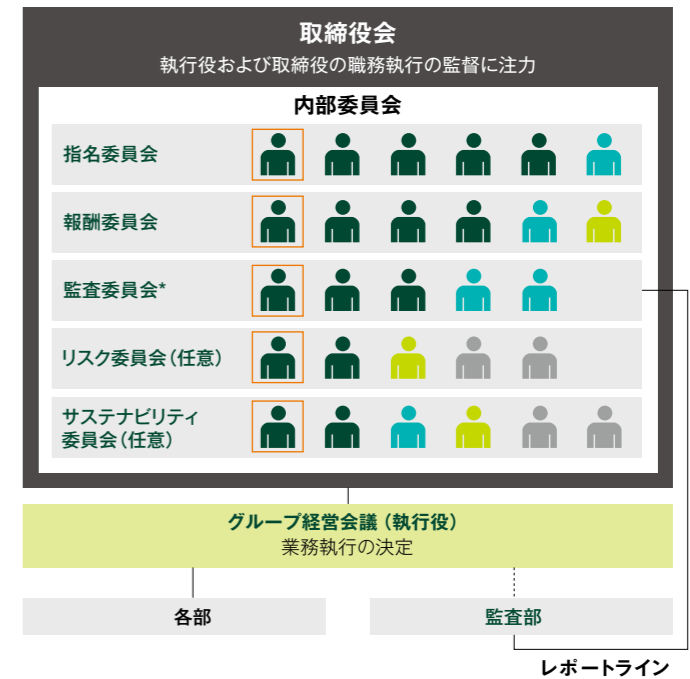
三井住友フィナンシャルグループの体制

SMBCグループは、経営理念にステークホルダーに対して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、中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券は監査等委員会設置会社を採用しています。

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



* 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。

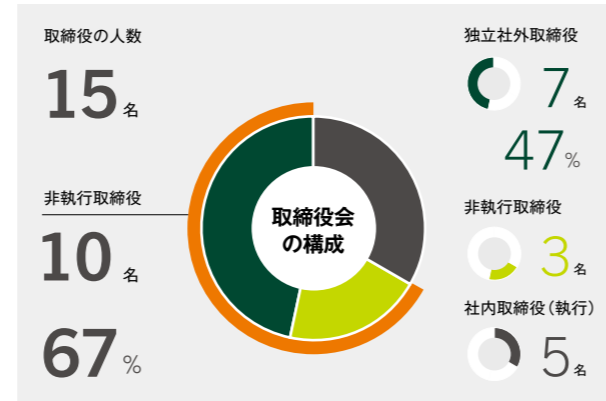
加えて、取締役会は、執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、健全な経営を堅持していくため、会社法等に基づき、SMBCグループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。さらに、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを責務のひとつと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を執行役の人事に適切に反映します。

■ 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しています。

2021年6月29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。



社外取締役の専門性一覧表 (スキルマトリックス)

	就任年	当社が特に期待する知見・経験				
		企業経営	金融	グローバル	法律	財務会計
松本 正之	2017	👤				
アーサー M.ミッチェル	2015	👤	🏦	🌐	⚖️	
山崎 彰三	2017					📊
河野 雅治	2015			🌐		
筒井 義信	2017	👤	🏦			
新保 克芳	2017				⚖️	
桜井 恵理子	2015	👤		🌐		

* 記載の項目は、対象取締役に
対し特に期待する分野であり、
対象取締役が有するすべての
知見・経験を表すものではありません。

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、社外取締役および三井住友銀行頭取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

当社取締役、執行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取締役および執行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。

■ 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。

内部委員会の委員構成および出席状況 (2020年度実績)

氏名	役職	出席状況 (2020年度)			
		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	●	●	●	
アーサー M.ミッチェル	社外取締役	●	●		
山崎 彰三	社外取締役			●	●
河野 雅治	社外取締役	●			●
筒井 義信	社外取締役	●	●		
新保 克芳	社外取締役		●	●	
桜井 恵理子	社外取締役	●	●		
國部 毅	取締役会長	●	●		
太田 純	取締役 執行役社長		●		
中島 達	取締役 執行役専務				●
井上 篤彦	取締役			●	
三上 徹	取締役			●	
山口 廣秀 ^{*1}	外部有識者				●
山崎 達雄 ^{*2}	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

コーポレートガバナンス

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他サステナビリティに関する重要な事項について審議し、取締役会に助言します。サステナビリティ委員会は、社内取締役2名、社外取締役2名、社内外の有識者2名で構成されています。また、委員長には社外取締役が就任しています。

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もらう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。

2020年度は、右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「米中対立」「サイバーセキュリティ」に関する勉強会を実施
- 社外取締役へPCを配付し、適時適切に社内会議の様態等の情報提供を実施

社外取締役の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。

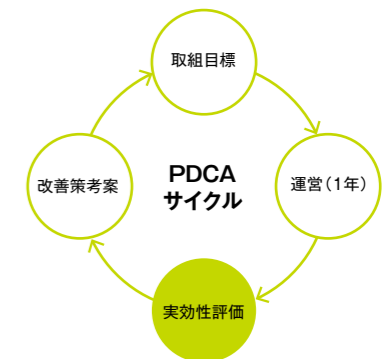
1 主要な取引先	<ul style="list-style-type: none"> 当社・三井住友銀行（以下、当社等）を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者。 当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。
2 専門家	<ul style="list-style-type: none"> 当社等から、役員報酬以外に、過去3年平均で、年間1,000万円超の金銭その他の財産を得ている法律専門家、会計専門家またはコンサルタント。 当社等から、多額の金銭その他の財産を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人その他の団体の一員。
3 寄付	当社等から、過去3年平均で、年間1,000万円または相手方の年間売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付等を受ける者もしくはその業務執行者。
4 主要株主	当社の主要株主もしくはその業務執行者（過去3年以内に主要株主もしくはその業務執行者であった者を含む）。
5 近親者	<ul style="list-style-type: none"> 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"> (1) 上記1～4に該当する者。 (2) 当社またはその子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員等の使用人。

詳細は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考6をご参照ください。
https://www.smgf.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。

2020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、2021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に依拠して議論が活性化している。特に、2020年度は、ウィズ／アフターコロナの環境変化も踏まえて設定した重要テーマやインオーガニック戦略等について、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、監督機能を十分に発揮している。
- 社会・投資家からの要請である「サステナビリティ」に関する議論の充実等、社外取締役と社内の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いる。また、コロナ禍においても、Web会議ツールの有効活用等により、引き続き活発な議論がなされている。

- 当社を取り巻く経営環境が変化中、機動的な経営判断を行うとともに、監督機能を適切に発揮するために必要となる情報は、取締役会のメンバーを対象に、引き続き、適時適切に提供されている。
- 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、社外取締役と社内の役職員との相互理解を促進するための意見交換会を少人数開催にする等の工夫により、取締役会の議論が一層活性化した。
- 社外取締役の知見を一層活かし、闊達な議論を行うための取組として、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により実施を見送った、社外取締役のみの会合を再開することが望ましい。

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2021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

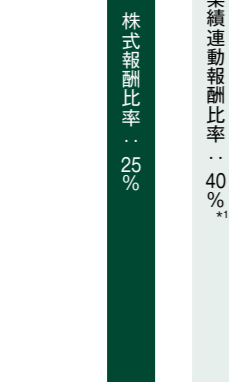
当社では、SMBCグループの経営理念や中長期的に目指す姿であるビジョンの実現に向け、次の2点を主な狙いとする役員等の報酬体系を構築するとともに、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入しています。

- 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
- 株式による報酬の比率を高め、役員等の株式保有を進めることにより、株主との利益共有を進めること

役員等の報酬体系

■ 現金報酬 ■ 株式報酬 ■ 業績連動報酬

報酬の種類	支給基準(変動幅)・業績指標の内容	支給方法		
基本報酬	固定報酬	・ 現金		
賞与(現金)	年度業績連動型(0~150%) ^{*2} 「基準額」×「SMFG/SMBCの年度業績・個人の職務遂行状況等」	・ 現金: 70% ・ 譲渡制限付株式: 30%		
賞与(株式報酬II)	業績指標		評価ウェイト	
	SMBC業務純益 ^{*4}		前年比/計画比	50%
	SMBC税引前当期純利益	前年比/計画比	25%	
	SMFG当期純利益 ^{*5}	前年比/計画比	25%	
株式報酬I	中期業績連動型(0~150%) ^{*3} 「基準額」×「SMFGの中期業績等」	・ 譲渡制限付株式		
	業績指標		評価ウェイト	
	財務項目		ROCET1	20%
			ベース経費	20%
			SMFG業務粗利益	20%
株式項目	SMFG当期純利益 ^{*5}	20%		
定性項目	TSR(株主総利回り)	20%		
	お客さま満足度、ESGへの取組、従業員エンゲージメント、新たなビジネス領域への取組	±10%		
	「CET1比率」をノックアウト指標として設定し、毎年度末時点で一定水準を下回った場合、当該年度にかかる株式報酬Iを不支給とする			
株式報酬III	(役位昇進時)	・ 譲渡制限付株式		



*1 業績連動報酬は、基本報酬の100%を上限とする
 *2 報酬委員会が、年度ごとに報酬額を決定する
 *3 報酬委員会が、中期経営計画終了後に報酬額を決定する
 *4 三井住友銀行の業務純益にSMBCグループ各社との協働収益等を加算する
 *5 親会社株主に帰属する当期純利益

■ 金融業としてのブルーデンス確保
 マルス・クローバックの対象

役員報酬は、原則として、「基本報酬」「賞与」「株式報酬」で構成され、年度業績連動報酬の業績指標には経営の最終結果である親会社株主に帰属する当期純利益等を採用しています。中期業績連動報酬は、当社の中長期の業績と株主価値の向上、持続的な社会の実現への貢献等に対するアカウンタビリティ・インセンティブ向上のために、業績指標として「ROCET1」「ベース経費」等を採用し、定性項目として「お客さま満足度」「ESG評価」等を踏まえて決定しています。

報酬体系や報酬水準は、第三者による経営者報酬に関する調査結果や、経済・社会情勢や経営環境等を踏まえ、社外取締役が過半数を占める報酬委員会で決定しています。

また、本制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式は、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)制度の対象としています。株式交付からの期間にかかわらず、報酬委員会の決定により適用できることとし、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)を図っています。

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、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、10種類のグループCxOを選任しています。事業部門長およびグループCxOには、グループCSuO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。

コーポレートガバナンス

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・アドバイザー・ミーティング」を定期的で開催しています。

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。



Dr. Andreas Dombret

(アンドレアス・ドンブレット)

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



Andrew N. Liveris

(アンドリュウ・N・リバリス)

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)

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)

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

SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー

ITに関する取組の高度化を目的として、「SMBCグループ・テクノロジーアドバイザー会議」を定期的で開催しています。テクノロジーアドバイザー会議とは情報システム関連の国内外各社のCTOクラスにご参加いただく諮問機関であり、ITに関する今後の技術展望やSMBCグループの取り組むべき方向性について助言・提言をいただく目的で、個別テーマを設定の上で定期的開催し、議論を行っています。2020年度は、コロナ禍での運営となりましたが、リモート会議ツールを活用して各企業の有識者や社内から多くの経営会議役員出席の上で、「サイバーセキュリティ」と「AI」をテーマとして開催しており、さまざまな意見が交わされました。



西原 基夫

日本電気株式会社
取締役執行役員常務 兼 CTO
グローバルイノベーションユニット担当



原 裕貴

富士通株式会社
執行役員常務



鈴木 教洋

株式会社日立製作所
執行役員常務 CTO
兼 研究開発グループ長 兼 コーポレートベンチャーリング室長



森本 典繁

日本アイ・ビー・エム株式会社
常務執行役員 最高技術責任者 兼 研究開発担当



榎原 彰

日本マイクロソフト株式会社
執行役員 最高技術責任者
兼 マイクロソフトディベロップメント株式会社代表取締役社長

三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2021年6月29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



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



取締役 株式会社三井住友銀行 取締役を兼任



取締役



取締役 SMBC日興証券株式会社 代表取締役会長を兼任

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)

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)

工藤 禎子

1987年 住友銀行入行
2014年 三井住友銀行 執行役員
2017年 同 常務執行役員
2020年 当社 専務執行役員 三井住友銀行 専務執行役員
2021年 同 取締役兼専務執行役員(現任) 当社 執行役専務 同 取締役 執行役専務(現任)

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)

一色 俊宏

1985年 住友銀行入行
2013年 三井住友銀行 執行役員
2015年 当社 総務部付部長 三井住友銀行 常務執行役員
2017年 当社 常務執行役員
2019年 同 専務執行役員 三井住友銀行 専務執行役員
2021年 同 専務執行役員退任 当社 取締役(現任)

川崎 靖之

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
2015年 同 取締役兼専務執行役員
2017年 当社 副社長執行役員 三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員 当社 執行役副社長
2018年 同 副会長 三井住友銀行 副会長
2020年 当社 副会長退任 三井住友銀行 副会長退任 SMBC日興証券 代表取締役兼副社長執行役員 同 代表取締役会長(現任)
2021年 同 代表取締役会長(現任) 当社 取締役(現任)

価値創造を支える経営基盤

三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2021年6月29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ラー
 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・
 ベ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
 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・ケミカル日本株式会社
代表取締役社長

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
 ダウ・東レ
 代表取締役会長・CEO
 2020年 ダウ・ケミカル日本
 代表取締役社長(現任)

* 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。

サステナビリティの実現に向けた取組

基本的な考え方

サステナビリティの実現に向け、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を基本姿勢とし、「環境」「コミュニティ」「次世代」を重視した事業・取組を進めています。

SMBCグループは、価値創造プロセスを実践しながら、ステークホルダーに与えるインパクトを最大化し、目指す社会を実現していきます。

過去

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)

住友の先達



左:明治14年別子銅山全景(旧製錬吹込之図)(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)

現在

取り組むべき重点課題

環境

目指す社会の前提となる、地域、世代を超えた人類共通の財産

コミュニティ

人と人とのつながりにより生まれる「信頼」「相互扶助」を基にした公と民の間を埋めるセーフティネット

次世代

より良い社会を創り、次の世代にその社会を受け渡す聡明な人々

SMBC Group GREEN×GLOBE 2030

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
KPI進捗はP087

目指す社会

- 緑の地球が残る
- 誰もが安心して自分らしく暮らせる社会ができる
- 次世代の担い手・産業が育つ

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

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うえ、サステナビリティの実現に向けて行動していきます。

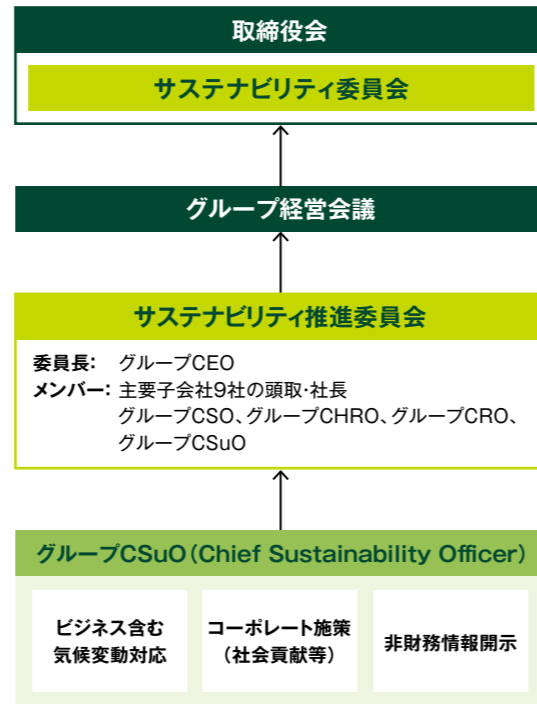
サステナビリティの実現に向けた取組

SMBCグループのサステナビリティ経営体制

SMBCグループでは、2021年4月に新設したグループCSuOの統括の下、企画部サステナビリティ推進室がグループ全体の施策を企画・立案し、ホールセール企画部サステナブルビジネス推進室がグローバルかつグループ一体でソリューションを提供するハブ機能を担っています。

グループにおけるサステナビリティ経営の浸透に関する事項やサステナビリティを推進するために必要な諸施策については、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」にて協議しています。また、2021年7月には、取締役会の内部委員会として、「サステナビリティ委員会」を新設しました。定期的にグループCSuO、グループCROがサステナビリティ委員会、リスク委員会へ報告を行う等、ガバナンス・経営管理体制の高度化を図っています。

SMBCグループでは、サステナビリティ経営を加速すべく、役員等の報酬体系にもESGへの取組を定性指標として組み込んでいます。



Message

from
Group CSuO

豊かな自然を守る、貧困を根絶する、人種や性別による差別・偏見をなくす。サステナビリティの実現に向けて、近年、世界中の企業が掲げる目標は、どれも「当たり前」の事柄です。しかし、産業界がそんな当たり前のことよりも、短期的な財務的成果を優先させてきた結果、世界は今、気候変動や経済格差の拡大等、さまざまな環境・社会課題を抱えています。

SMBCグループは、サステナビリティ経営を遂行する上での重点課題として「環境」「コミュニティ」「次世代」の3つを掲げています。とりわけ「環境」は社会の持続可能性の前提となる世代間共通の財産であるとの認識の下、特に注力すべき課題であると位置付けています。しかしながら、環境を守り、持続可能な社会を実現することは、私たちだけで成し遂げられるものではありません。SMBCグループは、グローバルにビジネスを展開する金融機関として、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、ともに行動することにより、持続可能な社会の実現に積極的に貢献し、次世代へその社会を受け継ぐという社会的使命を果たしていきます。

グループCSuOとして、今後、SMBCグループのサステナビリティに関する取組をあらゆる側面から推進し、一段と加速させていく所存です。



グループCSuO
伊藤 文彦

SMBC Group GREEN×GLOBE 2030

SMBCグループは、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」に基づく2030年までの10年間の計画として、「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」を2020年4月に策定しました。

計画名の“GREEN”は当社のコーポレートカラーと環境、“GLOBE”は地球、国境のない世界を表しており、それらを“×”でつなぐことで足し算ではない掛け算での広がりを表しています。

2021年5月、気候変動問題への対策を強化すべく、グリーンファイナンス目標と温室効果ガス (Greenhouse Gas, 以下「GHG」) 排出量削減目標を上方修正しています。

基本コンセプト	
「お客さまとともに、人と地球の未来を創る」	
10年間のKPI	2020年度実績
30 兆円 (うちグリーンファイナンス20兆円) <small>上方修正</small> グリーンファイナンスおよびサステナビリティに資するファイナンス実行額: 2020年度から2029年度までに	2.7 兆円 (グリーンファイナンス) 国内外で
150 万人 金融経済教育への参加者数: 2020年度から2029年度までに	13.2 万人 「PROMISE 金融経済教育セミナー」を対象事業として
社会的インパクト評価を実施 社会貢献活動等に関する	社会的インパクト評価を実施し、報告書を公表 「PROMISE 金融経済教育セミナー」を対象事業として
認知度・行動状況の計測 担当者、お客さまの ESG・SDGsに関する	+10% お客さまに対してESG、SDGsを意識した行動を実施したと答えた担当者が前年比
0 とする <small>上方修正</small> SMBCグループが排出するGHGを2030年において実質	12.9 万t-CO ₂ (2019年度比7.5%削減) SMBCグループのGHG排出量 (速報値)

サステナビリティの実現に向けた取組

Environment


環境への取組

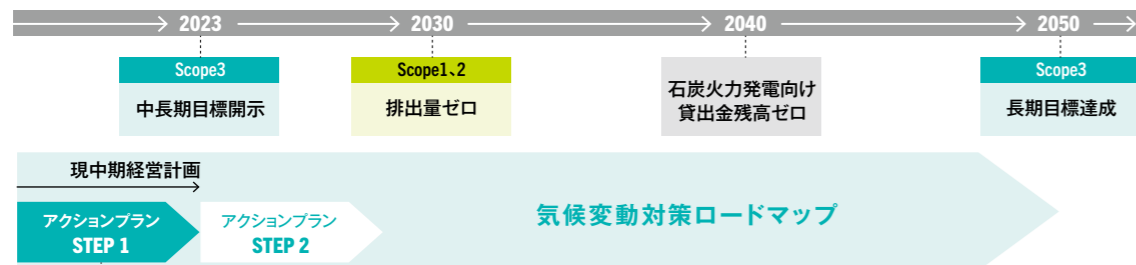
地球環境は、地域・世代を超えた人類共通の財産であり、健全な地球環境の維持は持続可能な社会を実現する上での大前提であると認識しています。SMBCグループでは、気候変動をはじめとするさまざまな環境課題と向き合い、事業を通じて環境課題の解決に貢献することで、将来の世代に豊かな地球を受け継ぐ努力を続けていきます。

気候変動問題への取組

2021年5月、気候変動問題への対策を強化すべく、気候変動に関するSMBCグループの姿勢を明確化した上、2050年カーボンニュートラルに向けた気候変動対策の長期行動計画「気候変動対策ロードマップ」、現中期経営計画期間中に着手・実行する施策パッケージ「アクションプランSTEP1」を策定しました。主要な施策として、SMBCグループの投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量の把握をはじめ、2030年・2050年に向けた中長期目標を設定します。また、従来のグリーンファイナンス目標の定義を見直し、目標を20兆円上積みしました。

SMBCグループは、政府の脱炭素社会の実現を目指す方針を支持し、パリ協定の目標に沿ってGHG排出量削減に真摯に取り組んでいきます。加えて、脱炭素社会への移行と実現に資するお客さまの取組を支援していきます。

 気候変動対策ロードマップに関する詳細については、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/news/j110309_01.html



	主要施策	具体的な取組
① 戦略	Scope 3 ^{*1} の把握・目標策	投融资ポートフォリオのGHG排出量把握と中長期目標の設定
② 戦略	Scope 1、2 ^{*2} 削減に向けた取組の加速	SMBCグループのGHG排出量を 2030年に実質ゼロ に
③ 戦略	気候変動対策・脱炭素化ビジネスの強化	2030年までのサステナブルファイナンス実行額を 30兆円 に（詳細はP092ページ）
④ ガバナンス	経営管理体制の高度化	グループCSuO の選任（詳細はP086ページ）
⑤ リスク管理	リスク管理体制の強化	気候変動シナリオ分析の高度化
指標・目標	KPI・目標の設定・管理	—

^{*1} 事業者の活動に関連する他社の排出（金融機関の場合は融資先の排出）
^{*2} 事業者自らの直接排出と電気等の使用に伴う間接排出

アクションプランSTEP1における主要施策

投融资ポートフォリオのGHG排出量把握と中長期目標の設定

2050年までの長期的な気候変動対応を進めていく上では、SMBCグループの投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量（Scope 3）の把握とその中長期目標の設定が重要となります。また、お客さまとともに脱炭素社会を実現するためには、お客さまとの対話（エンゲージメント）をしっかりと行っていく必要があります。まずはGHG排出量の大きい業種（エネルギー・電力）から開始し、順次対象を広げていきます。

SMBCグループ全体のGHG排出量削減に向けた取組の加速

SMBCグループでは、2020年度まで「三井住友銀行が排出するCO₂を2030年に2018年度対比30%削減する」という目標を掲げていましたが、取組を加速させるべく見直しを行いました。新たな目標として「SMBCグループが排出するGHG（Scope 1、2）を2030年において実質ゼロにする」を掲げ、主に再生可能エネルギー由来の電力への切替等の施策を強化していきます。

リスク管理体制の強化

SMBCグループでは、2019年度よりTCFD提言に則り、気候変動に伴うリスクについてシナリオ分析を実施しています。これまでエネルギー・電力セクターを対象に、2°C/4°Cシナリオにおける財務影響を分析してきましたが、今後は分析対象の拡大（運輸等のセクター）や1.5°Cシナリオにおける財務影響について試算・分析を進めていきます。

また、今後はブラウンアセット・グリーンアセットについて、国内外の動向、当局要請等の状況も見極めつつ、対象となる資産の分類・精緻化を検討し、モニタリング体制を整備していきます。

目標：
SMBCグループのGHG排出量
2030年において

実質 **0**

サステナビリティの実現に向けた取組

Environment

TCFD提言に沿った気候変動への対応

SMBCグループはTCFD提言への賛同を2017年12月に表明し、気候変動シナリオ分析を実施しています。また、脱炭素社会の実現を目指すにあたり、お客さまとともに気候変動に起因する課題の解決に努めており、今後もTCFDレポートの発行(次回は2021年8月予定)を通じた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Webサイトをご参照ください。
<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/environment/climate/>

ガバナンス

サステナビリティ経営の推進や気候変動対応に関する方針については、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や経営会議等での議論を踏まえて事業戦略に反映し、定期的に取り締役に報告しているほか、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行っています。また、2021年度からはグループCSuOの選任や、グループのサステナビリティの取組全般を監督・助言する「サステナビリティ委員会」を設立する等、さらなるガバナンス・経営管理体制の高度化を図っています。

戦略

SMBCグループは、社会課題の解決に貢献していくために、「環境」「コミュニティ」「次世代」を重点課題に設定しています。パリ協定の実現に貢献するファイナンスに積極的に取り組むほか、気候変動リスクを分析し、気候変動に対する強靱性の確保に向けた取組を進めています。

気候変動に伴うリスク

SMBCグループでは、気候関連問題の顕在化に伴う外部環境や業務環境の変化をあらかじめ想定し、さまざまな波及経路に基づいてリスク事象を洗い出すことで、当社グループへの財務的影響を特定しています。またTCFD提言に基づき、貸出ポートフォリオに占める炭素関連資産の算定も行っています。

炭素関連資産エクスポージャー (2020年度)

	比率	残高
エネルギー (石油・ガス等)	4.1%	3.5兆円
ユーティリティ (電力)	2.4%	2.1兆円
合計	6.5%	5.6兆円

比率=炭素関連資産向け貸出残高÷総貸出残高

* 三井住友銀行(含む連結子会社)の資産(バランスシート上の総資産+オフバランス資産等)に占める炭素関連資産向け与信残高の比率は4.4%

シナリオ分析(対象:三井住友銀行)

三井住友銀行では、水災を対象とした物理的リスクとエネルギー・電力セクターを対象とした移行リスクに関するシナリオ分析に着手しています。今後は分析対象の拡大(運輸等のセクター)や1.5℃シナリオにおける財務影響について試算・分析を進めていきます。

リスクイベント	物理的リスク		移行リスク	
	水災		政策変更、需給バランス変化	
使用シナリオ	RCP2.6 (2℃シナリオ)	RCP8.5 (4℃シナリオ)	IEA/持続可能な開発シナリオ(2℃シナリオ)	IEA/公表政策シナリオ
分析対象	事業法人		TCFDが定義する炭素関連資産のうちエネルギー・電力	
地域	グローバル			
分析期間	2050年まで			
リスク指標	増加が想定される与信関係費用(信用コスト)			
分析結果	累計550~650億円		単年度で20~100億円	

気候変動に伴う機会

脱炭素社会への移行が進むことで、気候変動関連ビジネスならびにそれに伴うファイナンスニーズの拡大が期待されます。SMBCグループではサステナビリティ全般に関するお客さまの課題解決のため、専門部署(サステナブルビジネス推進室)を設置するとともに、グローバルで体制を強化しています。2020年度には合計約2.7兆円のグリーンファイナンスを実行しており、脱炭素社会への移行に向け、ファイナンス等の側面から貢献していきます。

リスク管理

SMBCグループでは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しています。また、投融資に際しては特定セクターへの事業別方針を導入しているほか、環境社会リスク評価を実施する範囲を拡大しています。



リスク管理への取組に関する詳細はP100をご参照ください。

指標と目標

指標	目標	2020年度
サステナビリティに資するファイナンス	2020年度から2029年度における累計実行額30兆円(うちグリーンファイナンス20兆円)	実行額:2.7兆円
SMBCグループのGHG排出量*1	2030年に実質ゼロ	排出量:12.9万t-CO ₂
石炭火力発電向け貸出金*2	2030年度までに2020年度比50%に削減し、2040年度を目処に石炭火力発電向け貸出金の残高ゼロ	残高:3,000億円

*1 Scope1およびScope2が対象

*2 プロジェクトファイナンスが対象。脱炭素社会への移行に向けた取組に資する案件は除外

サステナビリティの実現に向けた取組

Environment

サステナブルビジネスの推進

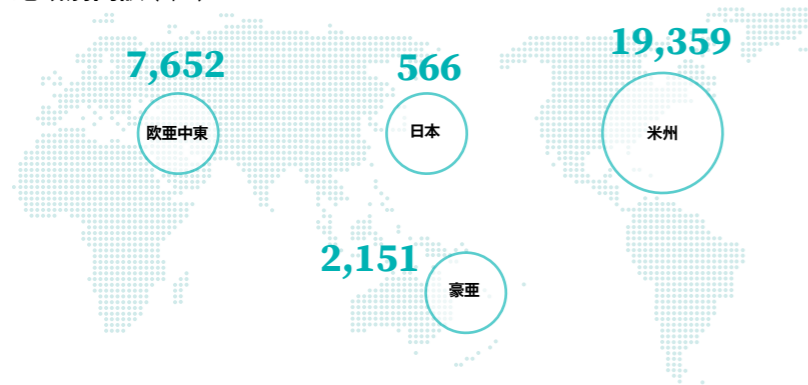
SMBCグループは、本業を通じた環境・社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。特に環境関連分野に特化したグリーンファイナンスの取組を強化し、これまで10兆円としていた2030年までの目標額を「グリーンファイナンスおよびサステナビリティに資するファイナンス実行額30兆円（うちグリーンファイナンス20兆円）」と対象を再定義した上で上方修正しました。

政府が策定した2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略における14の重要分野をはじめ、脱炭素社会の実現に資するお客さまの取組への支援を実施・強化しています。具体的には、三井住友銀行による融資・預金、SMBC日興証券によるESG債等の引受、SMBC信託銀行による設備や敷地の受託、三井住友ファイナンス&リースによる設備リース・開発投資、日本総合研究所によるコンサルティング等、各社それぞれの個性を活かした支援を行っています。

また、脱炭素社会の実現において中心的な役割を果たすことが期待される水素の社会実装に向けた取組や、農業分野における先進的なビジネス創出等も実施しています。サステナビリティ全般に関するお客さまの経営課題解決をサポートするため、お客さまとの対話（エンゲージメント）を重視し、総合金融グループ体となってソリューションを提供していきます。

2020年度に取り組んだ再生可能エネルギー案件により、
29,728千t相当のCO₂排出削減に貢献（2019年度は17,643千t相当）

地域別内訳（千t）



目標: サステナビリティに資する
ファイナンス実行額
2020年度から2029年度までに

30 兆円

うちグリーンファイナンス

20 兆円

投融资におけるESGを配慮した運営

SMBCグループでは、環境や社会に大きな影響を与える可能性が高い事業・セクターについての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 ● パーム油農園開発 ● 森林伐採
- クラスター爆弾やその他殺戮兵器の製造



環境リスクへの対応に関する詳細については、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/environment/risk/>

目標: 石炭火力発電向け貸出金

2030年度までに2020年度比50%削減
2040年度を目処に

残高 0

Column

石炭火力発電に対する対応方針の見直し

2021年6月より、石炭火力発電への対応方針を厳格化しました。

方針

石炭火力発電所の新設および拡張案件への支援は行いません。

セクター・事業に対する認識

お客さまがカーボンニュートラルに伴う長期戦略を策定・公表する等、気候変動への対策を進めていくことを期待します。また、脱炭素社会への移行と実現に資するお客さまの取組を支援します。

サステナビリティの実現に向けた取組

Social

コミュニティへの取組

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

一社・一個人では解決の難しい環境・社会課題に、組織の壁を越えて取り組む事業者コミュニティです。「環境・社会課題解決の『意識』と『機会』を流通させる」ことを目的として掲げ、2020年7月の設立以来163社・団体*1にご参画いただいています。

毎月1回程度のイベントや環境・社会課題についての独自記事を配信しているほか、環境・社会課題の解決アイデアを考えるワークショップ等を通じてビジネスの種を作っています。

*1 2021年6月30日現在



GREEN×GLOBE Partnersに関する詳細については、当社Webサイトをご参照ください。

<https://ggpartners.jp/>

SMBCエルダープログラム

超高齢社会の進展に伴い、お客さまのライフスタイルやニーズが多様化する中、健康、安心、生きがいのある暮らし等、非金融領域も含めたサービスを提供する「SMBCエルダープログラム」を開始しました。このプログラムでは、ジェロントロジー検定*2資格を取得する等、幅広い知識を習得した専任のコンシェルジュが、お客さまの困りごとの相談に乗り、サービスのご提案やサポートを行います。

今後も、社会やお客さまのニーズに応じてサービスの拡充を図ることで、人生100年時代の長寿人生を支え、誰もが安心して自分らしく暮らせる社会の実現に貢献していきます。

*2 超高齢社会が進む中で、医療・介護・社会保障をはじめ、シニアの心と体や生活等、高齢社会が抱える全体の課題を網羅的に学ぶことができる検定



イベント開催の様子



エルダープログラムパンフレット

次世代への取組

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

グループ各社が有する知識やノウハウを活かし、さまざまな金融経済教育活動を進めています。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ、新たにオンラインによるセミナーを開始しました。依頼をいただいた学校の要望に応じて、さまざまな方法でプログラム提供を行い、オンラインセミナーの受講者数は約6万人、対面講義も含めると約13万2千人に金融経済教育を提供しました。

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・創出の取組

次世代の産業を支援する取組として、「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ー支援やネットワーキング、資金サポート、協賛メンバーとの協業事業支援等、多岐にわたる機会を提供します。

また、新規事業創出を目的としたオープンイノベーション拠点として、2017年9月に開設した「hoops link tokyo」に続き、2020年9月に「hoops link kobe」を開設しました。両拠点では相互に連携し、ピッチイベントやミートアップ、起業家の裾野拡大を目指したセミナー等のイベントを開催していきます。

SMBCグループでは、さまざまな企業・投資家等とつながっていくことで、お客さまの成長と自身の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きます。

目標：金融経済教育の提供者数
2020年度から2029年度までに

150

万人

オンラインセミナーの様子



「未来」プログラム



hoops link kobe

お客さま本位

基本的な考え方

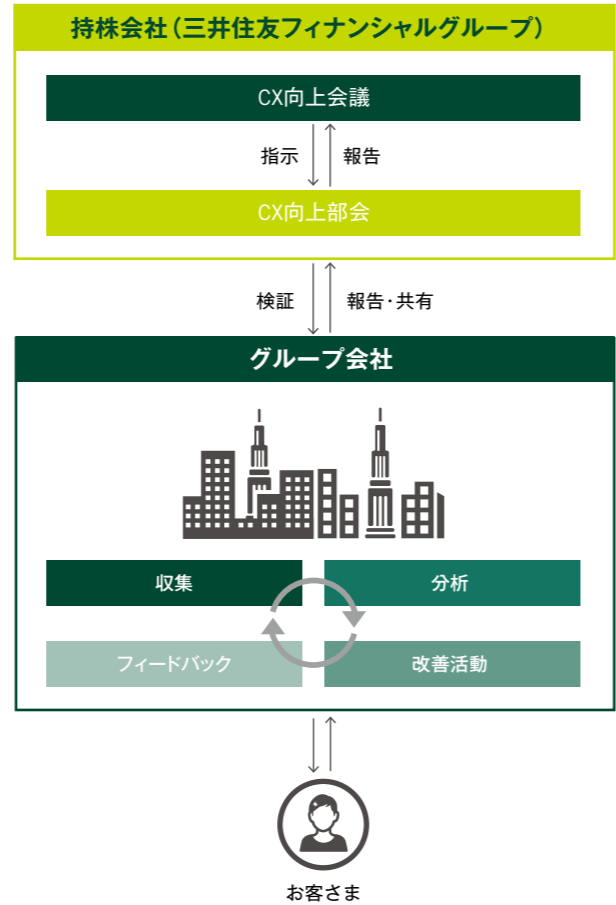
SMBCグループでは、「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を図りながら、CX(Customer Experience：顧客体験)・品質の向上に取り組んでいます。

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。

お客さまの声を経営への活用



「ISO 10002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員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。

* 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まいります。

■ 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ご提案ができるよう、コンサルティング力の継続的な向上を図ってまいります。

お客さま本位

計数指標

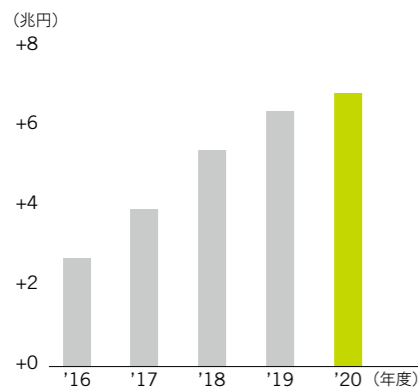
- ① 運用資産残高増加額
- ② 投資信託・ファンドラップの残高
- ③ 運用商品をお持ちのお客さま数
- ④ 運用商品の商品別販売比率
- ⑤ 投資信託平均保有期間
- ⑥ ファンドラップの販売・解約額
- ⑦ 外貨定期預金預入額
- ⑧ 投資信託・外貨自動積立件数
- ⑨ 投資信託・外貨自動積立金額
- ⑩ つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合
- ⑪ 一時払保険の商品別販売額
- ⑫ 投資信託のグループ会社商品比率
- ⑬ 投資信託(含むファンドラップ)販売額(毎月分配型とそれ以外の別)
- ⑭ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
- ⑮ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
- ⑯ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
- ⑰ FP資格保有率

■ 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、2020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。

■ 運用資産残高増加額(2013/4以降)

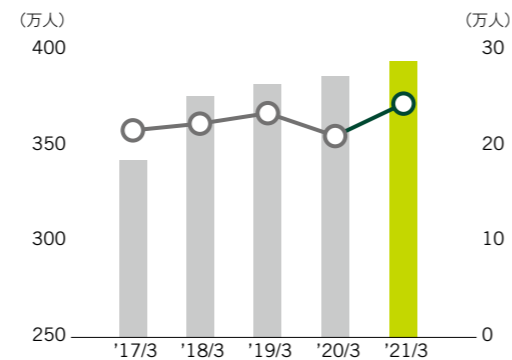


* 三井住友銀行リテール部門およびSMBC日興証券営業部門(個人)の合算

運用商品をお持ちのお客さま数(計数目標 ③)

「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。

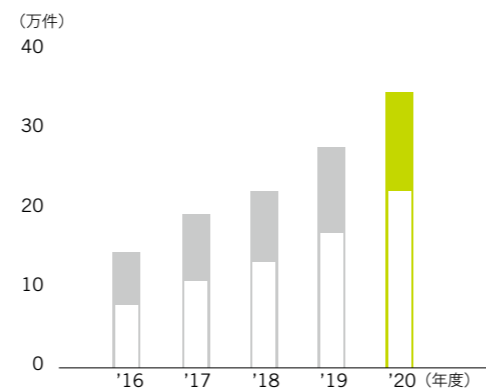
■ 運用商品をお持ちのお客さま数(左軸)
○ 当該年度に新たにお取引が始まったお客さま数(右軸)



投資信託・外貨自動積立件数(計数目標 ⑧)

「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。

■ 投信・外貨件数
□ うち50代以下



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、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した立場で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。

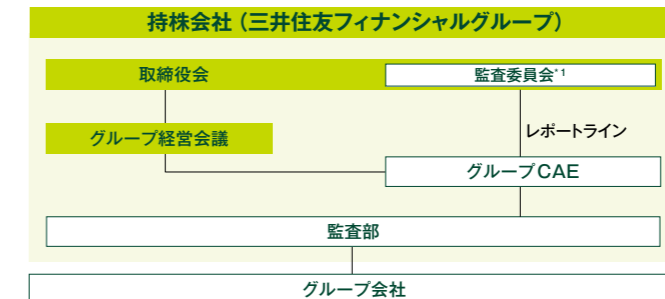
グループにおける内部監査の運営体制

当社は監査委員会の下で、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した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、当社各部署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。新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけとしてテレワークが浸透する中、監査活動においてもWeb会議等の手法も活用しながら、監査の実効性確保に努めています。

内部監査体制



*1 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)²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。

²The Institute of Internal Auditors, Inc.、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切であるかを、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」「役職員一人ひとりが、所管業務から発生する信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、コンダクトリスク等のリスク・オーナーであることを意識した業務運営」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 ^{*1}	
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・リターン水準等を定量的に表した指標	

*1 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SMBC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) にて新たなビジネス領域も含めて業務に内在するリスクを捉え、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する態勢としています。

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、SMBC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^{*2}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 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

SMBC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
	政治対立の激化・イデオロギーや宗教の衝突
	日本社会の活力低下
	大規模地震・風水害等の災害の発生
	深刻な感染症の流行
	増大する外部からの脅威（サイバー攻撃、金融犯罪等）
	環境問題解決への意識の強まり（気候変動等）
	社会課題解決を重視する姿勢の強まり（人権問題等）
	ガバナンス高度化要請の強まり
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て影響を把握の上、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長期化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^{*}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。

* 異常気象に伴う大規模災害の発生(物理的リスク)や脱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P088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象が起こる可能性、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、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与し、その有効性と適切性を検証する体制としています。具体的には、「グループ全体のリスク管理の基本方針」をグループ経営会議で決定し、取締役会の承認を得た上で、その方針を踏まえたリスク管理の執行状況についてグループCROより取締役会へ定期的に報告しています。

「3つの防衛線」を定義し、各部門の役割・責任を明確化の上、この基本方針に基づいて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。

Column

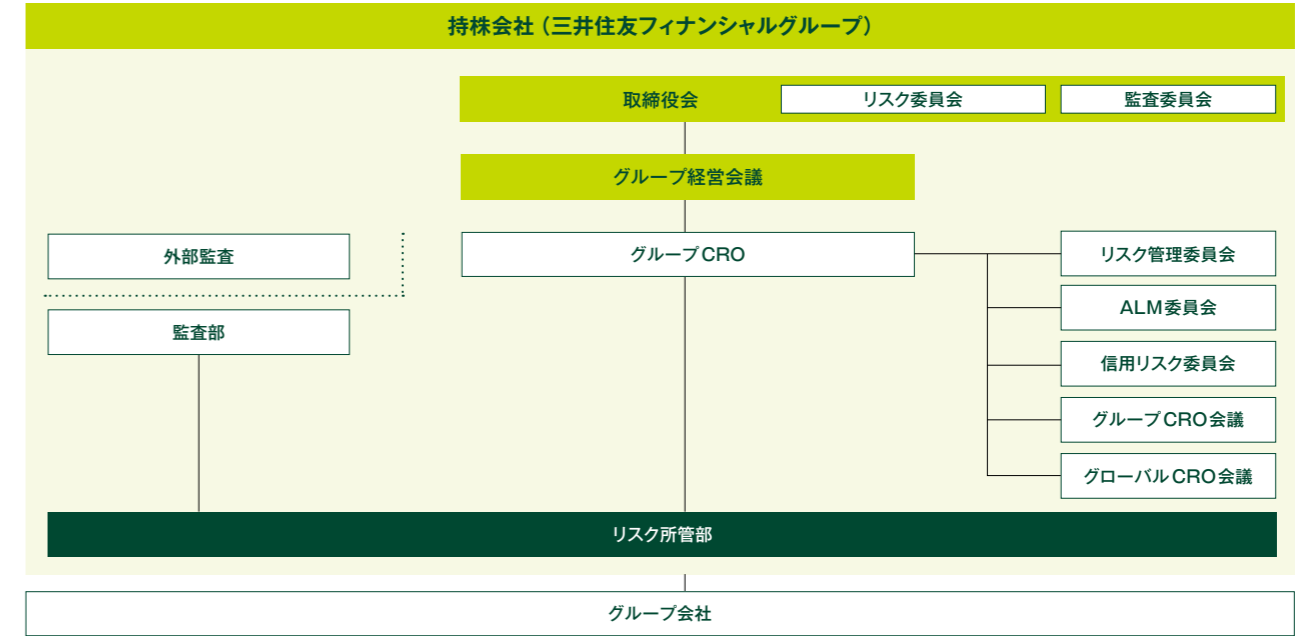
また、生活様式や働き方の変化に伴い、懸念されるサイバー攻撃・金融犯罪等のリスクに対しては、セキュリティの強化や情報管理の徹底等の対策を講じています。

引き続き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きます。

新型コロナウイルス感染症への対応

2020年度は目まぐるしく変化する各国の新型コロナウイルスの感染状況を受けて、経済の動向は先行きを見通しにくい状況が継続しましたが、SMBCグループではストレステストの手法を用い、最新の状況を踏まえて資本・流動性の十分性を随時定量的に検証しながら、お客さまの資金需要に最大限応えてきました。

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「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、当社では各部門の役割・責任を以下の通り明確化し、リスク管理・コンプライアンス態勢の実効性の向上・強化を図っています。

	主たる部門	役割・責任
1線	事業部門等	所管業務に関するリスクオーナーとして、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。 <ul style="list-style-type: none"> ● リスクの特定・評価 ● リスクの軽減・管理のための施策実施 ● 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 ● 健全なリスクカルチャーの醸成・浸透
2線	リスク管理・コンプライアンス担当部署	リスク管理・コンプライアンス態勢を整備すべく、以下の役割・責任を負う。 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 1線に対するモニタリング・牽制・研修
3線	監査部	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。

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・是正のための予防策を講じています。

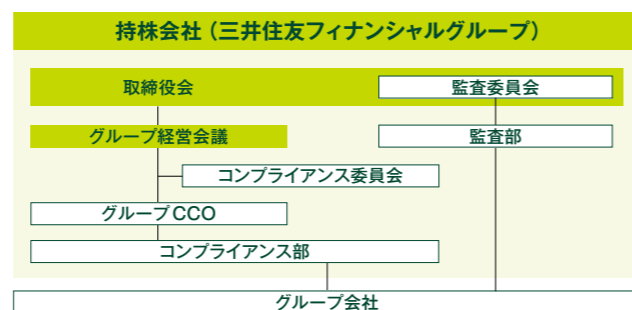
コンプライアンスの統括責任者であるグループCCOを委員長とするコンプライアンス委員会において、SMBCグループ内の各種業務に関し、コンプライアンスの観点から広く検討・審議しています。

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。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。

具体的には、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、国際連合やFATF*1等の国際機関の要請、本邦の法令による要請、OFAC*2規制を含む関係各国の要請等に基づき、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与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。

なお、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。

*1 Financial Action Task Force(金融活動作業部会)

*2 Office of Foreign Assets Control(米国財務省外国資産管理室)

反社会的勢力との関係遮断

SMBCグループでは、「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、グループ一丸となって、反社会的勢力との関係を遮断する体制を整備しています。

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

反社会的勢力に対する基本方針

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

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。

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、従業員の就業観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支えます。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。



人事中期経営計画

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

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、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・グループ各社を越えた、横断的な再配置を行います。

結果として、前中計の3,300人を上回る、国内で7,000人の自然減を図ります。

(2) Seamless Platform

グループ各社・部門横断で戦略的に人材活用を実現していくためには、多様な人材がそれぞれの持ち場で力を発揮する上での障壁を解消していく必要があります。制度や仕組の整備に加え、教育等を通じた従業員・周囲のマインドセット変革等に取り組み、真のダイバーシティ&インクルージョンを実現します。

① 事業戦略の実現に資するプラットフォームの構築

ビジネスの強化と効率化を機動的・効果的に行うためのプラットフォームの整備を進めています。

リテール事業部門では、ウェルスマネジメント統括本部や決済・ファイナンス本部の設置に併せ、エンティティを跨い

だ人材の融通を前提とした人事制度や採用戦略の見直しを進めます。

ホールセール事業部門においても、お客さまへの対応力をさらに強化するため、専門性を備えた人材育成・キャリアパスの構築を進めています。

② グループベースでの柔軟な採用戦略

新卒採用では、合同採用イベントの開催や採用戦略の見直し等、グループ内の連携を強化しています。また、キャリア採用では、採用数全体における割合を約20%まで引き上げる等、大幅に増加させており、多様なチャネル(リファラル採用、カムバック等)を通じて管理職候補者を含む幅広い人材の採用と、キャリア入行者の活躍を支える環境整備に注力しています。

③ 経営層・人材の多様化

● グローバル

海外拠点従業員の人材情報を一元管理するデータベース整備や、幹部登用の透明性を高めるための枠組として「Global Talent Management Council」を設置し、地域を越えた人材活用を推進しています。

また、異文化環境におけるリーダーシップ養成のため、米国 Wharton School of the University of Pennsylvania との提携による幹部従業員研修をはじめとした各国従業員の合同研修や、海外採用従業員が最長1年間国内拠点で勤務する「Global Japan Program」等を行っており、累計約1,700人の従業員が参加しています。

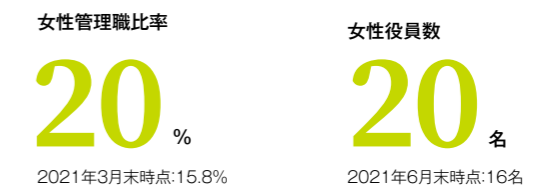
● ジェンダー

SMBCグループとして、女性管理職比率・女性役員数の数値目標を定めています。女性の次世代幹部候補の育成・管理職プールの形成のため、女性採用の割合を3割以上とする等の女性採用の強化、リーダーシップ研修の実施や上司向けの意識醸成等を通じた育成強化に加え、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。

また、2021年4月には、企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目指す「30% Club Japan」に加盟し、より一層の女性活躍・意思決定層の多様化推進に取り組んでいます。

2025年度目標



LGBT等の性的マイノリティに対する支援として、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度の整備や、性的マイノリティに関する相談窓口の設置を行うほか、外部イベントへの協賛等を通じ、従業員の意識啓発やAlly(当事者支援)のネットワーキングに取り組んでいます。

● シニア従業員の活躍

定年延長等を受け、シニア従業員が各社で専門性を活かせる場を提供したり、グループを跨いだ異動にあたり、マインド・スキル両面でのリカレント教育や着任後のサポート、セカンドキャリア支援の制度を整備する等、グループ一体で活躍支援に取り組んでいます。

④ 多様な従業員が生き活きと活躍するために

● 健康経営

グループ各社において「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者(Chief Health Officer)の下、企業・健康保険組合・健康サポートスタッフの三位一体で、すべての従業員が健康で生き活きと働ける環境を整備しています。

具体的には、健康セミナーや運動啓発キャンペーン、女性特有の健康課題に関する制度拡充や研修を実施してい

人事戦略

ます。また、禁煙プログラムの費用補助を行い、2020年度に実施した禁煙キャンペーン時には、参加者の約80%が禁煙に成功しました。

メンタルヘルスケアとして、全従業員対象のストレスチェックおよび集団分析を通じた研修等の実施、メンタル相談窓口の設置や復職支援を行うほか、過重・過密労働防止に向けて、勤務時間のモニタリングや勤務間インターバル制度等の取組を行っています。

● 両立支援

従業員の価値観の変化等を受け、ライフステージや障がいの有無等の制約にかかわらずパフォーマンスを最大限発揮できる環境整備を進めるため、休暇・休職制度の拡充や、研修等の実施、男性の育児休業推進に加え、介護に関する相談窓口「わかるかいごBiz」を設置しています。

また、すべての従業員が「働きがい」を感じ、意欲高く業務に取り組めるよう、テレワーク環境の整備や、フレックスタイム制度・時差出勤等の働く場所や時間の柔軟化を進めることに加え、ペーパーレス・印鑑レスの推進やRPAを用いた業務効率化を通じて、生産性向上にも取り組んでいます。

ダイバーシティへの取組

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ていることを対内外に浸透させるため、「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を策定しています。

ステートメント全文:

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/statement/>
グループ全体での推進に向け、「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、「ダイバーシティ推進委員会」を開催する等、トップ自らがコミットし、推進しています。

トップメッセージURL:

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

(3) Employee Engagement

① 人材育成戦略:自律的な成長を実現する環境を整備

グループベースでの合同研修や人事ローテーションを通じた一体感の醸成に加えて、グループ全体を俯瞰できる視野を持った人材や、これからのグループ経営を担う人材の育成を推進しています。

三井住友銀行においては、充実したキャリア支援制度と、現場主導による従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成支援が評価され、厚生労働省の「グッドキャリア企業アワード」において、イノベーション賞を受賞しました。

これからの環境変化や経営戦略にスピーディーに対応することを目的に、デジタル知見等のリスキル・リマインドを目的としたキャリア開発支援策を拡充していきます。

● 三井住友銀行における人材育成方針

三井住友銀行は中期経営計画において、「人材育成ビジョン」を制定しました。従業員一人ひとりの挑戦を後押しするため、人事部主導の人材育成スタイルから、現場主導で従業員が自律的に成長していく育成スタイルへ転換しつつ、評価の透明性を高め、貢献した従業員がより評価されるための環境整備を進めています。

● OJTを主体とした職場における経験学習サイクルの加速化

若手従業員に対しては、先輩従業員による指導体制（アンカー制度）や、徹底的な自己理解と基本行動・基礎知識を習得し、適切な競争意識を醸成する育成体系を導入しています。

また、職場ごとのエンゲージメントを「見える化」するツール（wevox）の導入や、1on1ミーティングの全行展開等、OJTを主体とした職場における経験学習サイクルを加速化する取組を推進しています。並行して、マネジメント層や中堅の従業員に対しては、多面評価とマネジメント研修を開催する等、Off-JTでのサポート体制を整備しました。

● 自律的なキャリア支援

自律的なキャリアデザインを支援する仕組として、SMBCグループ各社の部署・業務内容を学ぶ「SMBCジョブフォーラム」を毎年開催し、年2回の公募（研修／ジョブ／ポスト）を実施しています。2020年度の応募者数は前年比1.5倍の429名となり、合格者数も152名（35.4%）まで増加し、自らの手で希望のキャリアを切り拓く従業員が着実に増えています。

また、職種や階層を超えたキャリアアップを志向する従業員に対して、具体的な業務や働く環境を体験するトライアル職種・階層転換制度を整備し、100名近い従業員がチャレンジしました。自発的な学びの意欲を持った従業員に対しては、国内外の大学院や外部教育機関への公募派遣、大学院等への通学を目的とした休職制度（利用者60名）、働き続けながら自己啓発に取り組んでもらう費用補助制度を導入しています。

こうしたキャリア支援に加えて、三井住友銀行では、業務の多様化を背景とした高度なスキルや豊富な経験の必要性、および、従業員の専門性指向の高まりを受けて、当該

分野における業務経験5年以上の高い専門性を有する従業員に対して、キャリア保証と専門性レベルに応じた手当支給を行う「エキスパート制度」を導入しています（認定領域は30分野、375名を認定）。

② 組織風土

従業員のエンゲージメント向上には、自発的に挑戦できる、しよと思える、「心理的安全性」が土台になると位置付けており、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「肩書きフリー」等に取り組むほか、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を導入しました。

また、エンゲージメントサーベイ「wevox」の導入は、各組織が自律的に組織を改善する風土を醸成するためのものであり、グループベース・グローバルでの展開を進めています。なお、2021年3月に実施したグループ従業員サーベイでは、73%の従業員がSMBCグループで働くことに誇りを感じていると回答しています。

Column

社内SNS「ミドリば」

社内SNS（みどりの広場／通称:ミドリば）は、経営・組織と従業員、従業員同士等、さまざまな垣根を越えたコミュニケーションの活性化やイノベーションの創出を目的とし、2020年10月に三井住友銀行で導入しました（グループ各社にも順次展開予定）。具体的には、従業員「個人」が他の従業員や業務を「知る」、同じ志を持つ従業員と「つながる」、自身の考えを「発信する」、それらを可能にすることによって、自発的な社内コミュニティづくりや、各部署の情報発信強化によるキャリア意

識の形成をサポートします。また、従業員がアイデアを自由に発信し、専門部署や経営がメンター・スポンサーとなることで、既存ビジネスの変革や有志の従業員による新規ビジネスの事業化につなげます。すでに2万人以上の従業員が利用を開始しており、ナレッジシェアやアイデアに関する相談等、月に数千件のやり取りが行われています。

みどりの広場

Administration Login" -inurl:cheap-malboro.net

IT戦略

基本的な考え方

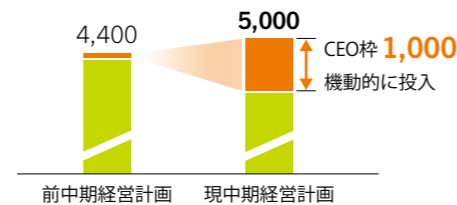
成熟期を迎えた国内と、今なお成長を続ける海外。デジタル技術活用機会の拡大と、セキュリティ対応の強化。DI/DX推進の必要性と、なお過半を占める既存IT領域の重要性。システムの所有と利用。ハイブリッド化が進むITを巡る環境変化の中にあり、ガバナンスを発揮し経営・業務を支える「両利き」でのIT戦略を推進します。

IT投資戦略

SMBCグループの将来の成長に向け、中期経営計画のIT投資は前中計の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、これまでの既存IT領域への投資を適切にコントロールし、戦略的な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予算を1,000億円確保し、デジタル化推進・経営基盤強化・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

デジタル変革に対応すべく設置したデジタルソリューション本部や同部門内のデジタル戦略部、法人デジタルソリューション部にて、ビジネスモデル変革および新たな

社外からの評価

主催団体	認定・表彰	内容
経済産業省	DX認定	デジタルガバナンス・コード*への対応
経済産業省・東京証券取引所	DX注目企業2020 DX注目企業2021	DXへの取組実績
企業情報化協会	IT賞	量子コンピュータ技術のコールセンターの要員シフト最適化問題への適用
	IT奨励賞	Webからのお手続で支えよう SMBC at HOME プロジェクト
	IT奨励賞	三井住友ファイナンス&リースによる SMFLキャピタル(旧GEキャピタル)のシステム統合とデジタル化への取組

* DXを背景として、経営者に求められる企業価値向上に向け、実践すべき事柄

価値提供を加速させています。なお、非金融分野を含めたサービス創出への取組については外部からも高く評価されており、複数の表彰を受賞しています。

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・お客さまニーズの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、10年後を展望した基幹系インフラの構築を目指します。この考え方に基づき、屋台骨となる勘定系システムの更改に着手しています。

次世代勘定系システムの詳細については P057をご参照ください。

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る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

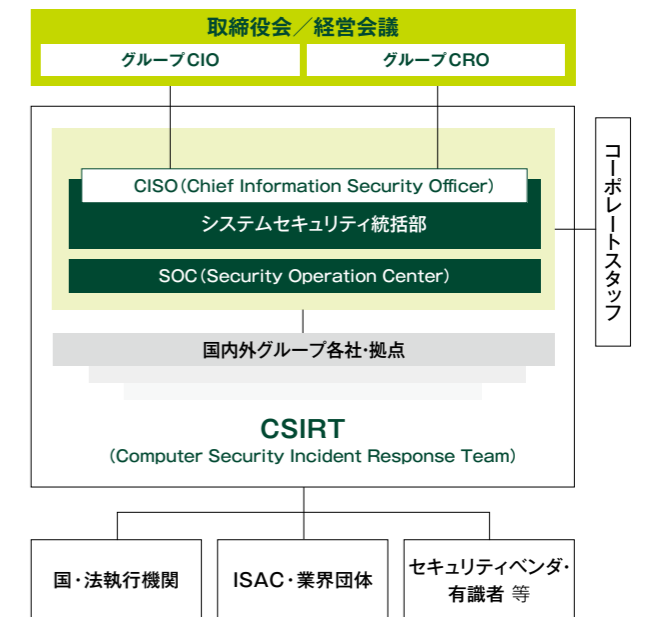
近年より一層深刻化し、急速に巧妙化が進むサイバー攻撃のリスクに対応するため、SMBCグループでは、トップリスクのひとつにサイバーリスクを掲げ、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定し、セキュリティ対策を強化しています。

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を「CISO」という専門的な責任者として配置する体制とし、CISOの役割・責任を明確化するとともに、「CSIRT」「SOC」を設置しています。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、定期的に取り締り役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担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。

SMBCグループのサイバーセキュリティ経営体制

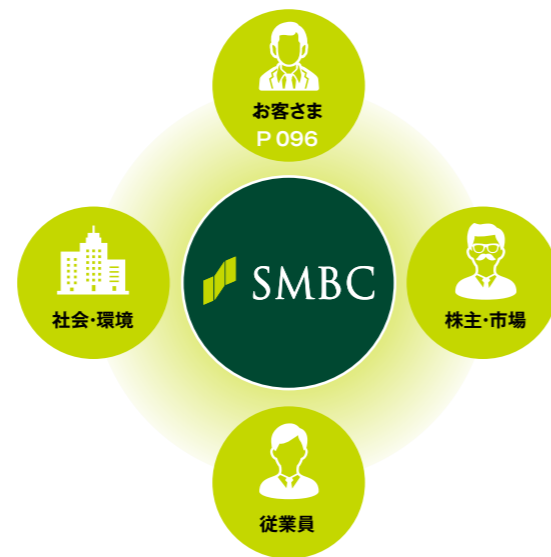


ステークホルダーとのコミュニケーション

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。

全国各地で行う地域の清掃活動にグループ各社の従業員が参加しているほか、従業員がプロボノとして各種NPOの活動を支援することで、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

株主・市場との対話

SMBCグループでは、「事業の発展を通じて、株主価値の持続的な増大を図る」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、2020年度も、2019年度に引き続き、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）」を受賞しました。

なお、コロナ禍においても、各種説明会や投資家との個別面談は非対面の形式で実施する等、安全に配慮しながらも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19期定時株主総会 CFOスモールミーティングの様子

2020年度の実績

株主総会	参加者数: 546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	301回実施
証券会社主催カンファレンス	4回参加
個人投資家向け説明会	2回開催

* インターネット同時中継の視聴者440名を含む

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、2020年度は、昼食の時間を利用してグループ各社の若手従業員とグループCEOが交流する「カタリバ2020」を開催しました。若手従業員が自らの夢や目標を語る中で、さまざまなアイデアや新しい発想が生まれ、活発な意見交換が行われました。

また、コロナ禍においても、タウンホールミーティングや、社内コンテストの表彰式等の場を活用し、経営陣が現場の従業員と直接コミュニケーションを行いました。



「カタリバ2020」ランチミーティング



社長表彰式の様子 (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

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*2	2020年度
連結粗利益	25,945	27,929	28,982	29,804	29,040	29,207	29,811	28,462	27,686	28,062
資金利益	13,414	13,926	14,842	15,052	14,229	13,586	13,902	13,314	13,069	13,352
役員取引等利益+信託報酬	8,254	9,100	9,871	9,996	10,075	10,171	10,705	10,646	10,881	10,989
特定取引利益+その他業務利益	4,278	4,902	4,270	4,757	4,735	5,450	5,203	4,502	3,736	3,721
営業経費	14,214	14,963	15,699	16,593	17,248	18,124	18,162	17,151	17,396	17,471
経費率	54.8%	53.6%	54.2%	55.7%	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%
持分法による投資損益	(311)	53	102	(106)	(362)	246	390	611	561	250
連結業務純益	-	-	13,385	13,105	11,429	11,329	12,038	11,923	10,850	10,840
(参考)連結業務純益(旧定義)	10,139	11,662	12,424	-	-	-	-	-	-	-
与信関係費用()は戻入益	1,213	1,731	(491)	78	1,028	1,644	942	1,103	1,706	3,605
株式等損益	(279)	(210)	892	667	690	550	1,189	1,163	805	926
その他	(573)	(341)	(445)	(482)	(1,239)	(176)	(645)	(631)	(628)	(1,050)
経常利益	9,356	10,737	14,323	13,212	9,853	10,059	11,641	11,353	9,321	7,110
特別損益	174	(97)	(96)	(118)	(51)	(266)	(553)	(117)	(434)	(388)
法人税等	3,113	1,460	4,588	4,414	2,250	1,710	2,705	3,314	1,677	1,563
非支配株主に帰属する当期純利益	1,231	1,240	1,285	1,144	1,084	1,018	1,040	655	171	31
親会社株主に帰属する当期純利益	5,185	7,941	8,354	7,536	6,467	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,430,407	1,486,968	1,615,344	1,834,426	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591	2,198,635	2,425,843
貸出金	627,206	656,321	682,277	730,682	750,661	802,373	729,459	779,792	825,176	851,327
有価証券	425,300	413,067	271,528	296,337	252,644	246,318	257,127	243,380	271,288	365,490
負債の部合計	1,357,857	1,402,536	1,525,294	1,727,463	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075	2,090,786	2,306,853
預金	841,286	890,818	943,319	1,010,479	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250	1,270,422	1,420,262
譲渡性預金	85,936	117,557	137,135	138,259	142,504	118,809	112,203	111,655	101,804	125,706
純資産の部合計	72,550	84,432	90,050	106,963	104,477	112,343	116,129	114,516	107,849	118,990
株主資本	50,143	56,806	64,012	70,184	74,543	81,191	86,370	90,544	93,543	95,134
利益剰余金	21,527	28,115	34,801	40,984	45,345	50,368	55,526	59,922	63,363	64,926
その他の包括利益累計額	1,961	6,646	8,780	20,039	14,595	16,125	17,534	17,139	13,657	23,131
非支配株主持分	20,439	20,968	17,240	16,717	15,310	14,993	12,196	6,785	629	708

財務指標等

総自己資本比率(国際統一基準)*1	16.93%	14.71%	15.51%	16.58%	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%
Tier1比率(国際統一基準)*1	12.28%	10.93%	12.19%	12.89%	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	-	9.38%	10.63%	11.30%	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%
1株当たり配当金(円)	100	120	120	140	150	150	170	180	190	190
配当性向	26.8%	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%
ROE(株主資本ベース)	10.4%	14.8%	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%

マーケットデータ(年度末)

日経平均株価(円)	10,084	12,398	14,828	19,207	16,759	18,909	21,454	21,206	18,917	29,179
為替レート(米ドル/円)	82.13	94.01	102.88	120.15	112.62	112.19	106.25	111.00	108.81	110.71

*1 2011年度はバーゼルIIの値

*2 2020年度より割賦販売取引の会計処理を変更。2019年度について遡求処理を実施

業績と財務状況

連結業績サマリー

連結粗利益は、新型コロナウイルス感染症による減益影響があった一方、資産運用ビジネスや海外証券ビジネスが堅調に推移したほか、市場事業部門における機動的なポートフォリオ運営が奏功したこと等により、前年比376億円増益の2兆8,062億円となりました。

一方、SMBC Aviation Capital Limitedやアジア出資先でのクレジットコストの増加を主因に、持分法による投資損益が減益となったこと等から、連結業務純益は前年比ほぼ横ばいの1兆840億円となりました。

与信関係費用は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けやすい企業を中心にコストが発生したことに加え、将来のコスト発生に備えた予防的引当を計上したこと等から、前年比1,899億円増益の3,605億円となりました。

加えて、株式関連のリスクコントロールを目的とした先物取引における損失計上や三井住友DSアセットマネジメントののれんを減損したこと等から親会社株主純利益は前年比1,911億円減益の5,128億円となりました。

	2020年度	前年比
連結粗利益	28,062	+376
営業経費	17,471	+75
持分法による投資損益	250	(311)
連結業務純益	10,840	(10)
与信関係費用	3,605	+1,899
経常利益	7,110	(2,210)
親会社株主純利益	5,128	(1,911)

主要グループ会社の業績 (左側:2020年度実績 右側:前年比)

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	14,817	+697	402	(92)
経費	8,165	+84	439	(46)
業務純益	6,652	+612	(37)	(46)
当期純利益	3,380	+207	(85)	+242 ^{*1}
	SMBC日興証券 ^{*2}		三井住友カード	
業務粗利益	4,245	+636	3,856	(345)
経費	3,078	+27	3,173	(108)
業務純益	1,167	+609	687	(236)
当期純利益	926	+480	358	(24)
	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	
業務粗利益	2,597	(147)	341	(10)
経費	1,106	(33)	323	+3
業務純益	1,491	(114)	18	(13)
当期純利益	541	(360) ^{*3}	(280)	(290) ^{*4}
	三井住友ファイナンス&リース ^{*5}			
業務粗利益	1,768	+34		
経費	857	+10		
業務純益	952	+37		
当期純利益	336	(276)		

■ 三井住友ファイナンスグループの出資比率

- *1 2019年度ののれん減損の反動
- *2 SMBC日興証券の海外持分法適用関連会社(SMFGの連結子会社)の利益を含む内部管理ベース
- *3 2019年度の税効果計上額増加の反動
- *4 のれん減損の計上
- *5 内部管理ベース

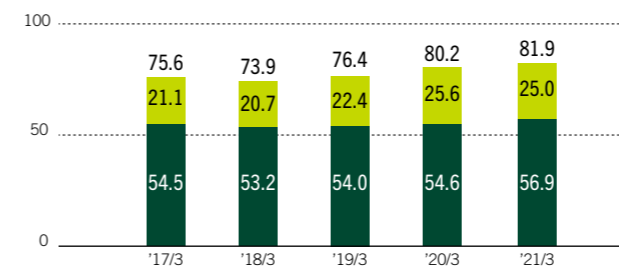
連結貸借対照表サマリー

貸出金(三井住友銀行単体)

コロナ禍におけるお客さまの資金需要の増加に対し円滑な資金供給を行った結果、国内貸出が増加したことにより、前年度末比1.7兆円増加の81.9兆円となりました。

貸出金末残

(兆円)



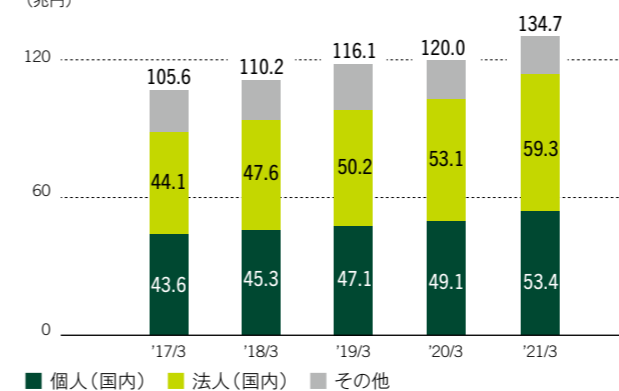
■ 国内店分(除く特別国際金融取引勘定)
■ 海外店分および特別国際金融取引勘定分

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、前年度末比14.7兆円増加の134.7兆円となりました。

預金末残

(兆円)



国内預貸金利回り差(三井住友銀行単体)

新型コロナウイルス感染症の影響により利回りの低い短期貸出金が増加したこと等から、前年比0.07%低下の0.84%となりました。

国内預貸金利回り差の推移

(%)

	2020年度					2019年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.84	0.82	0.84	0.84	0.84	0.91
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	0.84	0.82	0.84	0.84	0.84	0.91

有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行において担保目的での国債の保有額が増加したこと等から、前年度末比9兆7,620億円増加の36兆4,112億円となりました。評価損益は株式相場の上昇を主因に、同1兆395億円増加の2兆9,318億円となりました。

その他有価証券の評価損益

(億円)

	残高		評価損益	
	2020年度末	前年度末比	2020年度末	前年度末比
株式	36,933	+9,565	22,556	+9,861
債券	176,552	+75,878	80	(135)
その他	150,627	+12,177	6,682	+669
合計	364,112	+97,620	29,318	+10,395

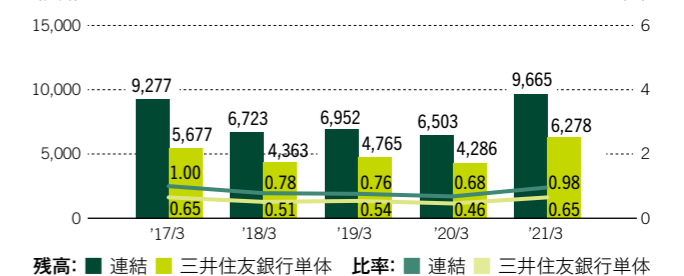
金融再生法開示債権

金融再生法開示債権残高は、新型コロナウイルス感染症の影響により、与信先の格付が劣化したこと等から、前年度末比3,162億円増加の9,665億円となりました。また、不良債権比率は0.98%と前年度末比0.30%上昇していますが、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)

(%)



残高: ■ 連結 ■ 三井住友銀行単体 比率: ■ 連結 ■ 三井住友銀行単体

自己資本の状況

自己資本額

最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1資本は利益の蓄積や株式相場の上昇によるその他有価証券評価差額金の増加を主に、前年度末比9,815億円増加の10兆5,628億円となりました。この結果、Tier1資本は同9,494億円増加の11兆1,993億円、総自己資本は同7,373億円増加の12兆2,893億円となりました。

リスクアセット

新型コロナウイルス感染症の影響により国内貸出が増加したこと等から、リスクアセットは前年度末比4兆4,089億円増加の66兆80億円となりました。

自己資本比率

上記の結果、普通株式等Tier1比率は16.00%、総自己資本比率は18.61%となりました。いずれも規制に定める基準値を上回っており、十分な水準を維持しています。

レバレッジ比率

Tier1資本が増加したほか、レバレッジ比率規制に関する金融庁告示の一部改正に伴い、日本銀行に対する預け金が総エクスポージャーから控除されたこと等により、レバレッジ比率は前年度末比1.34%上昇の5.65%となりました。

外部TLAC比率

自己資本の充実に加えて、海外の社債市場を中心とした外部TLAC適格債券の調達により、外部TLAC資本の充実に努めています。外部TLAC比率はリスクアセットベースで25.82%、総エクスポージャーベースで9.77%と、ともに所要水準を満たしています。

連結自己資本比率(国際統一基準)の状況

(億円)

	2020年度末	2019年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	105,628	95,813	+9,815
その他Tier1資本	6,365	6,686	(321)
Tier1資本	111,993	102,499	+9,494
Tier2資本	10,900	13,021	(2,121)
総自己資本	122,893	115,520	+7,373
リスクアセット	660,080	615,991	+44,089

普通株式等Tier1比率	16.00%	15.55%	+0.45%
Tier1比率	16.96%	16.63%	+0.33%
総自己資本比率	18.61%	18.75%	(0.14)%

レバレッジ比率

レバレッジ比率	5.65%	4.31%	+1.34%
---------	-------	-------	--------

外部TLAC比率

リスクアセットベース	25.82%	25.96%	(0.14)%
総エクスポージャーベース	9.77%	7.64%	+2.13%

総エクスポージャー

総エクスポージャー*	1,981,708	2,374,887	(393,179)
------------	-----------	-----------	-----------

* 2020年度末は日本銀行に対する預け金を控除

社外からの評価



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

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5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。(2021年6月末時点)



SMBCグループの東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた取組



次世代のアスリート育成支援



2015年に大会協賛を開始して以降、SMBCグループとして、オリンピック・パラリンピックを通じた次世代支援の取組を行っています。

その一環として、三井住友銀行が協力して開催された、日本オリンピック委員会主催の「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」の売上金を用いて、各開催地における次世代のアスリート育成関連7団体に寄付しました。

寄付金は、大会や合宿費用、各競技の用具・備品の購入、指導者招へい費用、および新型コロナウイルス感染症予防のための物資の購入等に使用されています。

これからも、東京2020大会以降の未来を担う次世代アスリートの育成支援活動を、継続して行っていきます。

東京2020大会に向けたパラリンピックスポーツ支援



SMBCグループには、2021年7月現在、20名のパラアスリートが所属しています。これまで子ども向けのスポーツ体験会への参加や、新入社員向け研修会への登壇等を通じて、社内外でのパラリンピックスポーツの認知向上・共生社会のさらなる実現に向けた活動に取り組んできました。

東京2020パラリンピックが1年延期となった2020年4月以降も、横浜市で開催されたオンラインイベントにアスリートが登壇する等、自治体やパラアスリートと連携しながら、パラリンピックスポーツ支援に関わる取組を継続しています。

SMBCグループは、今後も東京2020パラリンピックを契機とした、パラリンピックスポーツのさらなる普及に貢献してまいります。

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)

