

MESSAGE FROM GROUP CEO

幸せな成長の 時代を創る

三井住友フィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO

太田 純



2050年の世界

私が生まれたのは1958年。その年、日本では、高度経済成長期の好況の中、東京タワーが竣工し、家電製品の普及が急速に進みました。1964年には、東京オリンピックが開催され、東海道新幹線が開通し、街中が活気に満ち溢れていたことを幼心によく覚えています。社会人

となった後も好景気は続き、1980年代後半には後にバブル経済と呼ばれることとなる景気拡大局面へと突入しました。その後、経済成長は1991年頃まで続きましたので、私の人生における最初の30年は「成長」とともにありました。



MESSAGE FROM GROUP CEO

しかし、バブルは脆くも崩壊し、それまで急激な上昇を続けてきた株価や不動産等の資産価格は雪崩を打つように下落。金融機関は、マクロ経済の停滞に加えて担保価格の下落も相まって、その後長きにわたって不良債権処理に苦しむこととなります。日本経済も、成長の鈍化やデフレからの脱却に難儀し、はじめは「失われた10年」と呼ばれていたものが「失われた20年」、そして「失われた30年」と延び、私の人生における中盤の30年は「停滞」とともにありました。

では、これからの30年間は、どんな時代になるのか。人々の価値観やライフスタイルは、デジタルや気候変動等をキーワードに非連続に変化していくでしょう。そして、足元では長期的なトレンドがパラダイムシフトを起こしています。デフレからインフレへ、低金利から金利上昇へ、グローバリゼーションからディグロバリゼーションへ。これまで数十年にわたって続いてきた道筋が、逆回転しながら捻じれていく。そんな予測の難しい複雑な時代が待ち受けています。前向きに捉えれば、

これからの時代は、過去からの延長線上にはないともいえます。これまで30年にわたり停滞を続けた経済であっても、旧来のしがらみに囚われることなく、自ら新たな未来を切り拓くことができます。

そんなこれからの30年間で、私は「幸せな成長」の時代にしたいと思っています。今後は、私たち企業の価値を測る物差しが変わり、企業価値の拡大に向けては、経済的価値の追求に加えて、社会的価値の創造がより一層重要となります。この社会的価値を生み出す企業こそが、世界の「幸せな成長」に貢献する企業であり、また、社会的価値を創造できない企業は、経済的価値を追求する資格すらなくなると考えています。

今から約30年後の2050年は、奇しくも世界がカーボンニュートラルを実現し、脱炭素社会への移行を目指している年でもあります。そんな人類にとって重大な節目の年に向け、世界の「幸せな成長」に貢献するために、我々SMBCグループは何を為すべきなのか、私の考えをご説明します。



今後も、質を伴った量的成長を
追求していくことで、
次の中期経営計画においては、
さらなる高みを目指すことができると
考えています。

質を伴った量的成長

現中期経営計画は、2020年春、新型コロナウイルス感染症が瞬く間に世界中へと広がる嵐の最中に始まりました。当年のCEOメッセージにおいて、この「想定外を乗り越える」と力強く謳い、ビジネスモデルを進化させ、組織としてのさらなる高みを目指してきましたが、今度はロシアによるウクライナ侵攻と、またしても「想定外」の重大な事象が起きました。

しかし、このような非連続の Paradigm Shift の中でも、我々の進むべき方向性は変わりません。「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」というビジョンは、金融機能をさらに研ぎ澄ませるのはもちろんのこと、非金融領域も含め質の高いソリューションの提供をグローバルベースで追求し、グループとして持続的な成長を実現するために定めたものです。今後は、従来以上にこの道標を目指して前へ進んでいく必要があります。

ビジョンの実現に向けて、我々は、質を伴った量的成長を追求していきます。組織が成長を諦めると、活気がなくなりモラルが低下します。未来を担う若い人が夢を持って新たな分野へ挑戦し、それが30年後に向けたSMBCグループの成長へとつながるような、活気に溢れる組織を作っていきます。今後リスクの質が変化していくことも踏まえつつ、資産・資本効率の向上に向けてポートフォリオを見直し、コストコントロール施策をしっかりと進めて強靱な財務基盤を構築するとともに、有望な事業領域に対しては、ディシプリンを徹底した上で経営資源を果敢に投入します。また、ガバナンス体制の強化にも徹底的に取り組み、不透明な環境下においても持続的な成長を続けるための経営基盤をしっかりと築いていきます。

現中期経営計画の2年目となる2021年度は、連結業務純益、ボトムラインともに、前年度および通期予想を上回ることができました。口

シア・ウクライナ情勢による航空機リース事業の機材減損や与信費用の増加等、当初想定していなかったマイナス影響があった中で増益実現であり、我々の進むべき方向性が間違っていなかったと手応えを感じています。加えて、アジアのリテールビジネスや海外証券業務におけるインオーガニック案件等、将来の持続的成長に向けた布石も着実に打つことができました。

2022年度は、最終年度として、現中期経営計画をしっかりと仕上げるとともに、次の3か年に向けて、さらなる布石を打っていく1年にしたいと思っています。ボトムラインは、当初計画の想定を上回る7,300億円の目標を掲げていますが、今後も、質を伴った量的成長を追求していくことで、次の中期経営計画においては、さらなる高みを目指すことができると考えています。

3つの方向性

持続的成長の実現には、お客さまに対するソリューションの拡充と高度化が不可欠であり、現中期経営計画で定めた情報産業化、プラットフォーム化、ソリューションプロバイダー化の「3つの方向性」に基づき、さまざまな施策に取り組んでいますが、中でも特徴的な事例をご紹介します。

アジアのフランチャイズ拡大

アジアの新興国を訪れると、人も街も活気に溢れ、あちこちに我が子どもの頃に日本で見た光景が広がっています。私はかねてより、金融業はその国のGDPと相関が高いビジネスであり、高い経済成長が見込まれる新興国に「第2・第3の

SMBCグループ」を創ることで、国の発展とともに成長の果実を享受し、Jカーブの収益拡大を実現させたいと考えてきました。

2021年度は、このマルチフランチャイズ戦略の下、すでに進出済のインドネシアに加え、インド・ベトナム・フィリピンの現地金融機関への出資が実現し、持続的成長に向けた礎を築くことができました。今後は、先ずもってPMI (Post Merger Integration) に注力し、この4か国に築いた柱をしっかりと太く堅固なものとしていきます。

フルラインの事業展開に向けては、いずれの国においてもすでに大企業向けビジネスに取り組んできていますが、その国の成長を最も有効に捉えていくため、旺盛な個人消費

が見込まれるリテールビジネスにも注力します。二輪ローンから始まり、自動車ローンや住宅ローンへ、さらには多目的ローンやクレジットカードといったように、経済成長の段階に応じて多様な商品・サービスを展開していきます。

また、出資の効果を最大化するため、2022年4月、アジア事業戦略本部を新設し、出資先のPMIやガバナンスを含めた経営管理体制を強化するとともに、オーガニック成長のサポートや、我々との連携・シナジーの極大化を追求しています。今後も、事業領域を拡大して現地で複合金融グループとなることを目指し、我々が日本で辿った成長の軌跡を、アジアの新興国でも再現していきます。

詳細は

P028

持続的な成長に向けたインオーガニック戦略

新興国に「第2・第3のSMBCグループ」を創ることで、
国の発展とともに成長の果実を享受し、
Jカーブの収益拡大を実現させたい。

海外証券ビジネスの高度化

海外証券ビジネスは、他社に後れを取ってきた分野であり、特に、コロナ禍においては社債マーケットが活況を呈し、競合他社が大きく収益を伸ばす一方で、我々はその果実を十分に享受することができませんでした。

Jefferiesとの提携は、我々の事業ポートフォリオの中の弱みを克服し、懐の深い米国マーケットを中心に成長を実現するための重要な取組です。Jefferiesの持つキャピタルマーケットでの高度な知見と、我々の強みである顧客基盤やファイナンス機能とを最大限活かし、Sub-IG、クロスボーダーM&A、ヘルスケアの3つの分野での提携を開始しました。これまでSMBCグ

ループでは十分にアプローチできていなかったお客さまとの案件が成約する等、すでに協働の成果が積み上がってきており、さらなる協働領域の拡大も視野に、海外証券業務の成長を加速させていきます。

Embedded Solution

デジタル化の潮流がますます加速する中、保有する膨大な金融データや、強固な顧客基盤という強みを活かし、我々自身が金融プラットフォームとなることを目指すのはもちろんのこと、異業種のパートナー企業のプラットフォームにも組み込みやすい金融機能を開発して提供する「Embedded Solution」にも注力しています。

たとえば、個人のお客さまが、日々スマートフォンで利用しているSNSチャットや、Eコマース、フリーマーケットアプリ等のプラットフォームに対し、決済やファイナンス等の金融機能を提供しています。また、モビリティ事業者のプラットフォームや、小売店でのキャッシュレス決済ツールにも、我々のサービスが埋め込まれています。

プラットフォームの「黒子」として金融機能を提供しているため、普段、ユーザーの皆さまに気付いていただけることは少ないのですが、事業会社のお客さまが提供する金融プラットフォームにおいても、お金の安心・安全なやりとりの裏側で我々のソリューションが活用されており、キャッシュレス決済の拡大に貢献しています。

詳細は

P064

デジタルで切り拓く金融の未来

サステナビリティをサステナブルに実現する

高度経済成長期の日本は、街中が活気に満ち溢れていたと記しましたが、日中の喧騒とは対照的に、夜はとて暗く静謐を湛えていたことを思い起こします。先日、脚本家の倉本聰氏が、「老人よ、電気を消して『貧幸』に戻ろう!」と題した寄稿をされていました(文藝春秋6月号)。目前に迫る環境危機に対して、世界では若者が危機感を持って声を上げ始めている中、世の老人たちはなぜ今日の経済や明日の景気ばかりを考えて過ごしているのかと、不作為を鋭く咎める檄文です。地球を洗い直し子孫へと受け継ぐこと、この意識を人々が持つことこそがサステナビリティの本質であり、「幸せな成長」の実現に不可欠な要素だと考えています。

この緑の地球を未来へと受け継ぐため、我々SMBCグループは、気候変動への対応強化に向けグループ一丸となって取り組んでいます。2021年度は、5月にカーボンニュートラル実現に向けた長期行動計画である気候変動対策ロードマップを策定し、SMBCグループ自身が排出する温室効果ガスを2030年までにネットゼロとすることをコミッ

トした後、8月には2050年までに投融資ポートフォリオ全体でカーボンニュートラルを実現することをコミットしました。また、2022年5月には、電力セクターにおける温室効果ガス排出量の中期削減目標を設定する等、気候変動への対応を着実に強化しています。

ただし、カーボンニュートラル実現に至る道筋は一通りではありません。また、既存の融資を急に引き揚げることは、エネルギーの安定供給に支障を来しうるほか、脱炭素化に向けた技術革新を阻害してしまう恐れもあり、本質的な問題解決にはつながりません。各国固有の事情にも十分に配慮しつつ、2050年までの現実的なルートとスピードを、お客さまとともに丁寧に見定めていく必要があります。我々SMBCグループは、金融機関としての矜持の下、長期的な脱炭素化の実現に最大限貢献すべく、トランジションや技術革新に向けたお客さまの取組をしっかりと支援していきます。

他方、気候変動は、世界が直面するさまざまなパラダイムシフトのひとつであり、大きな機会でもあります。我々は、2030年までの10年間

でサステナブルファイナンス30兆円実行とのKPIを掲げていますが、市場の成長を的確に捉え、2021年度の実行額は5.4兆円と順調に実績を重ねています。今後も、ファイナンスやボンド引受、リースやアドバイザーといった多様なソリューションを提供し、お客さまの脱炭素化に向けた取組の支援と、我々の企業価値向上に努めていきます。

SMBCグループのコーポレートカラーはグリーンです。持続可能な社会の実現に貢献するグリーンな金融機関として、サステナビリティに関する戦略企画からお客さまへのソリューション提供を一貫通貫で行うべく、2022年4月、これまで点在していたグループの機能を結集し、新たにサステナビリティ本部を100名を超える人員規模で設立しました。今後も、気候変動に加え、人権の尊重や生物多様性の保全、経済成長の実現等、持続可能な社会の実現に向けて果たすべきさまざまな社会課題の解決に取り組み、サステナビリティをサステナブルに実現していきます。

詳細は

P072

サステナビリティへの取組を通じた価値創造

一人ひとりの挑戦がグループの力となる

我々の競争力の源泉は「人」であり、人は金融グループにとって最も大切な経営資源です。グループCEOに就任して以来、「カラを、破ろう。」のスローガンの下、固定観念に囚われず夢に挑戦する企業カルチャーを醸成することに力を入れてきましたが、この3年間で、組織として改革への意欲も高まってきたと手応えを感じています。

中堅・若手による現場起点のアイデアを活かし、社内ベンチャーを立ち上げる「社長製造業」プロジェクトによって、これまでに10社以上が立ち上がり、すでに黒字化を達成している企業もあります。私は、この気概に満ち溢れた社長たちに対し、「IPOも大いに結構。グループの枠に囚われず、さらなる挑戦を。」と常々伝えており、現状に満足することなく、未来に向けた一段の飛躍と企業価値の向上を促しています。従

業員一人ひとりが大きな夢を抱き、自由な発想で挑戦してこそ金融の未来を切り拓くことができ、それが30年後に向けたSMBCグループの新たな力となると信じています。

また、国籍や性別、文化や考え方のカラを破り、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ます。私は、2002年にシンガポールへ赴任しましたが、50名の部署で日本人はわずか4名。部下の国籍は10カ国以上で、文化や価値観もバラバラ。初めのうちは意見ひとつまとめるのにも本当に苦労しましたが、やがて、さまざまな考えが混ざり合うからこそ新たなアイデアが生まれ、期待を超える成果へとつながることを強く実感するようになりました。SMBCグループでは、経営陣による強いコミットメントの下、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンの推進を加速させていま

す。とりわけ、女性の活躍推進に力を入れており、2025年度までに女性管理職比率20%、女性役員25名の達成を目指しているほか、国内外の拠点で「国際女性デー」イベントを開催する等、カルチャーの醸成にも努めています。

加えて、人的資本への投資強化にも取り組んでいきます。たとえば、三井住友銀行では、2022年度、従業員に対する昇給や昇格、賞与等を通じた総支払増加率、いわゆる賃上げを4%程度とします。また、オンライン研修プログラムの拡充、グループの経営人材や専門人材の育成、キャリアパス整備とリスクリング推進、ならびにヘルスケアの体制整備等にも力を入れ、従業員が働きやすい環境を作っていきます。こうした取組を通じ、付加価値がさらに高まった人材が、また新たな社会的価値の創造へと挑戦していく好循環を構築します。



詳細は

P084

価値創造を支える人材戦略

株主価値の持続的な向上を目指して

企業価値を持続的に高め、株主の皆さまに還元していくことは経営者の責務です。株主還元強化に向けては、配当を基本に、自己株取得を機動的に実施していきます。2022年度は、中期経営計画の想定を上回る7,300億円のボトムライン目標を掲げた上で、配当予想を10円増配の220円とし、配当性向目標である40%を達成します。中期経営計画3か年では、1株当たり配当金は30円、配当総額は前中期経営計画の3か年合計と比較して約900億円増加することになります。一方、自己株取得は、2021年11月に設定した1,000億円の取得枠について、買付可能な状況になり次第、速やかに取得を進めるとともに、新規の取得枠設定についてもマクロ情勢を見極めつつ検討していきます。我々の資本は、インオーガニック投資後も十分な水準を維持しており、成長投資と株主還元には

ランスよく活用していきます。

このように、株主還元強化に努めてきましたが、足元の株価がPBR 0.4倍程度にとどまり、特に2021年度は競合他社に対するアンダーパフォームが続いたことを、私は重く受け止めています。株価の低迷が続く最大の要因は、我々の持続的な成長の絵姿を、投資家の皆さまにしっかりとお示できていないことです。少子化と人口減少が加速し、経済が長年にわたり停滞し、マイナス金利政策が続くこの日本で、金融の成長に悲観的な見方が広がっていますが、私は、先にご説明したアジアのフランチャイズ拡大や海外証券ビジネスの高度化といった成長戦略が、当社の持続的な成長の礎となると信じています。今後は成長戦略を着実に財務的成果へと結び付けた上で、ディシプリンの徹底による資本効率向上を通じて、ROEを分子・分母の両面から引き上

げていきます。

そうした財務面での株主価値向上に加え、非財務資本を中長期的な企業価値向上へと結び付けていきます。まず、データや人材といった、バランスシートに載らない非財務価値を持続的に高めるべく、デジタルイノベーションや人的資本等への投資を加速します。そして、ESGをはじめとする非財務情報を最大限開示の上、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを重ねることで、情報の非対称性を極小化します。こうして、投資家の皆さまから見た業績の予見可能性を高めるとともに、株主資本コストの低減を通じて、企業価値の持続的な向上にも努めていきます。

30年後の未来に向けて

質を伴った量的成長を実現し、

我々SMBCグループは、

世界の「幸せな成長」に貢献していきます。



分を守り、天の時を待つ

三国志に、こんな一節があります。「身を屈して、分を守り、天の時を待つ。蛟龍こうりゅうの淵にひそむは昇らんがためなり」。まだ龍になれずにいる蛟龍は、身を屈め、分をわきまえて謙虚に己を見つめ、水の中でじっと待つ。それは、いつの日か雨雲が訪れ、龍となり天高く昇るためである。三国時代の武将である劉備玄徳の言葉です。先日、久方ぶりにこの座右の書を読み返したところ、今の我々SMBCグループの境遇を端的に表した言葉だと感じました。

世界のマクロ環境は、コロナ禍か

らの回復の途上でロシアによるウクライナ侵攻が勃発する等、未だ激動の最中にある上、気候変動やデジタルイゼーション等、不可逆的なパラダイムシフトに直面しています。そして、己を顧みれば、グループ内における不祥事案を受け、お客さまからの1日も早い信頼回復が急務です。このような環境下、ガバナンスをはじめとする内部管理体制の強化を図るとともに、資産・資本・経費効率の改善等を通じて、さらなる強靱な事業ポートフォリオを構築します。

こうしてじっと力を蓄えつつ、新たな事業機会を追求して着実に捉えることで、30年後の未来に向けて質を伴った量的成長を実現し、我々SMBCグループは、世界の「幸せな成長」に貢献していきます。私自身が先頭に立ち、グループ11万人以上の従業員とともに前へ進んでいきますので、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。