

SMBC Group Report 2018

統合報告書
ディスクロージャー誌 本編

経営理念

三井住友フィナンシャルグループでは、
以下の経営理念をグループ経営における普遍的な考え方として定め、
企業活動を行う上での拠りどころと位置付けています。

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。



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
國部 毅



三井住友銀行
頭取 CEO
高島 誠



目次

SMBCグループについて

- 4 SMBCグループの沿革
- 6 財務ハイライト
- 7 ESGハイライト
- 10 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

- 12 CEOメッセージ
- 20 中期経営計画の基本方針
- 22 CFOメッセージ
- 27 新たなグループブランド戦略について

価値創造のための事業戦略

- 28 グループ体制
- 30 リテール事業部門
- 32 ホールセール事業部門
- 34 国際事業部門
- 36 市場事業部門
- 38 特集：キャッシュレス社会の実現に向けて
- 40 特集：店舗改革
～次世代型店舗への移行～
- 42 特集：ベンチャー・成長産業の
挑戦を支援

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 2018」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 2018 資料編」をご覧ください。また、CSRへの取組については、ホームページでくわしくご説明しています。

報告対象

期間：2017年度（2017年4月～2018年3月）
一部に2018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

2018年7月



価値創造を支える経営基盤

44 コーポレートガバナンス

52 社外取締役インタビュー

54 三井住友フィナンシャルグループの
取締役

58 持続可能な社会の発展に向けて

64 お客さま本位

67 内部監査

68 リスク管理への取組

72 コンプライアンス体制

74 人事戦略

78 ステークホルダーとの
コミュニケーション

80 業績と財務状況

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。

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

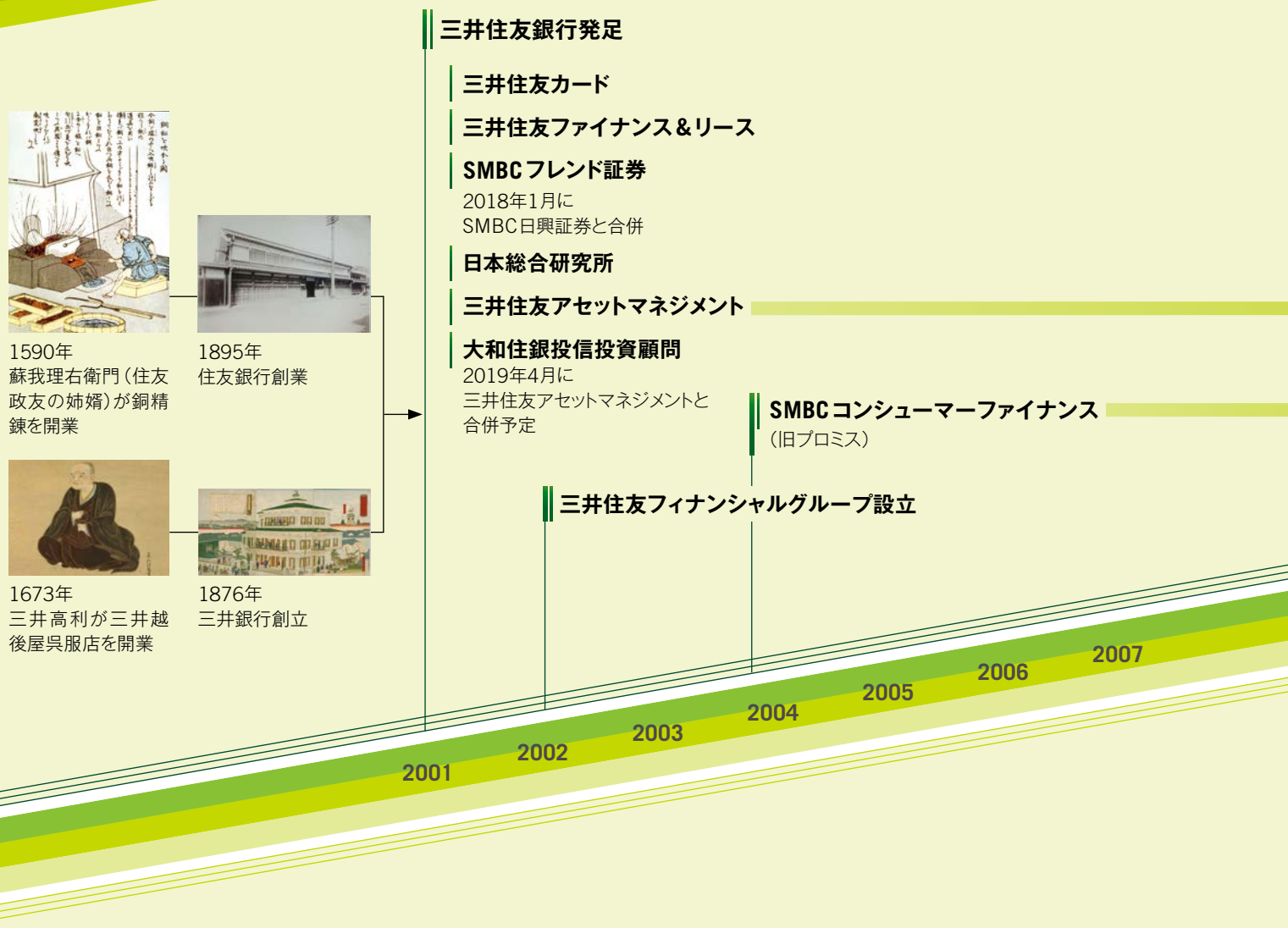
広報部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-1-2

TEL (03) 3282-8111

SMBCグループの沿革

私たちの事業は約400年前まで遡ります。



事業環境

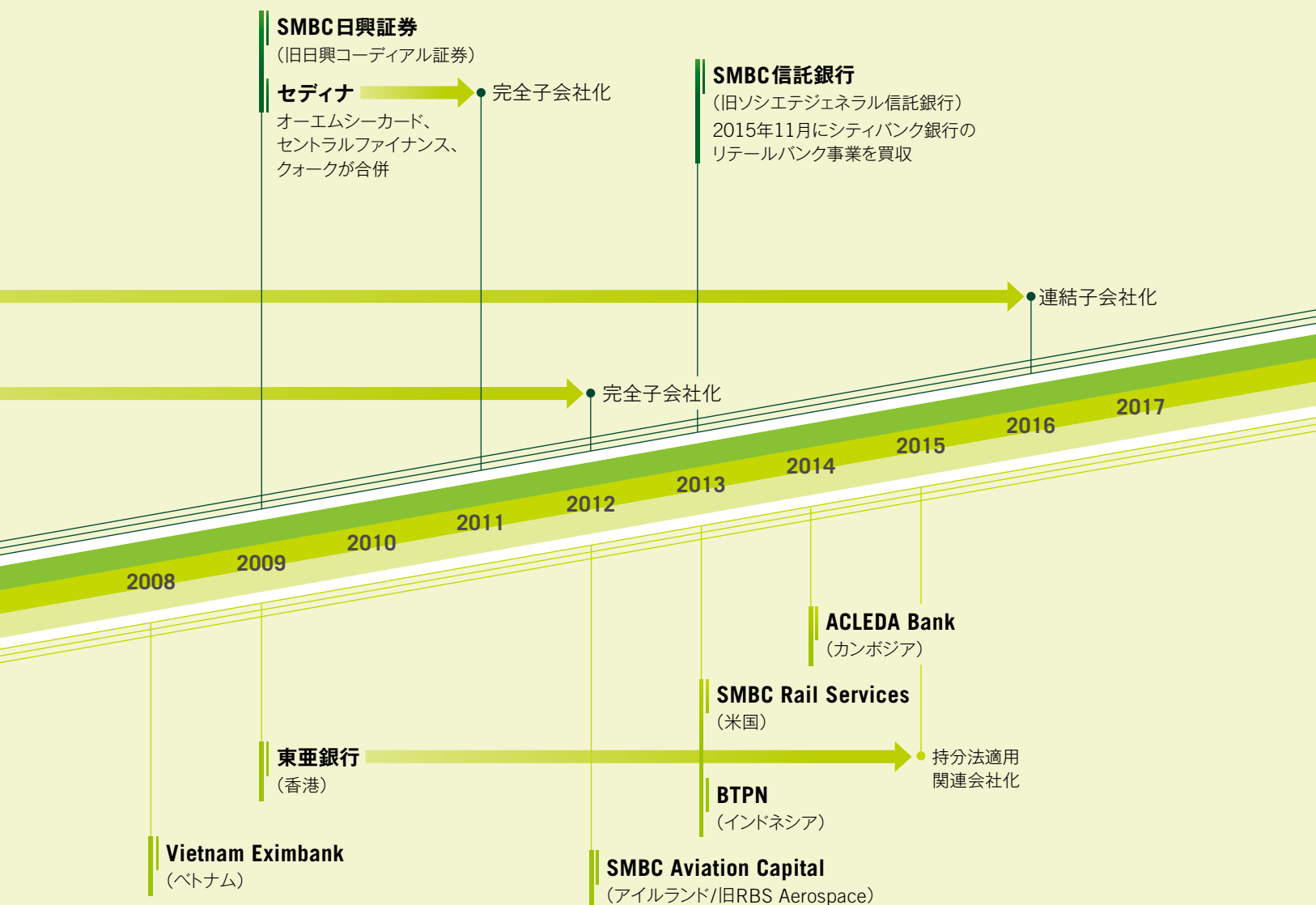


- 金融再生プログラム開始 → 不良債権処理
- 証券仲介業の解禁
- ゼロ金利政策解除
- ペイオフ解禁
- 金融商品取引法施行
- 保険窓口販売の全面解禁
- 日本郵政公社民営化



- ITバブル崩壊
- パーゼルII適用
- 米国でサブプライムローン問題発生

業務のウィングの拡大

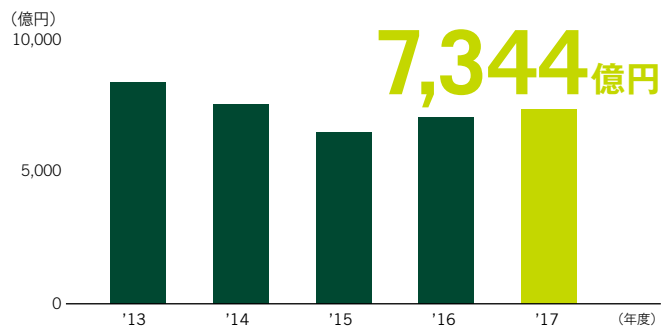


地域のウィングの拡大

- 銀行・証券間のファイアーウォール規制の緩和
- 東日本大震災
- アベノミクススタート
- 量的・質的金融緩和政策導入
- コーポレートガバナンス・コードの適用開始
- NISA導入
- マイナス金利政策導入
- 消費税率8%へ引き上げ
- 顧客本位の業務運営に関する原則公表
- 欧州債務危機
- 米ドッド・フランク法制定
- バーゼルⅢ適用
- 米国で政策金利を9年半ぶりに引き上げ
- バーゼルⅢ最終化合意
- リーマン・ショック発生
- 英国のEU離脱決定

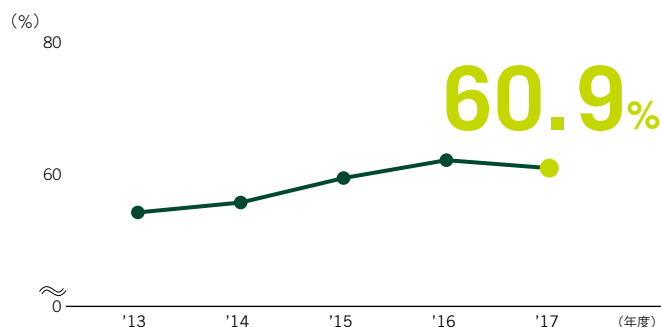
財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益



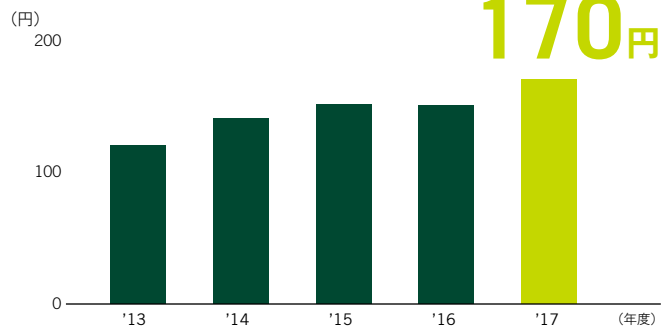
リテール事業部門、国際事業部門がトップラインを牽引したほか、クレジットコストの減少、株式等損益の増加等により、前年度対比では278億円の増益、年度目標対比では1,044億円の上振れとなりました。

経費率



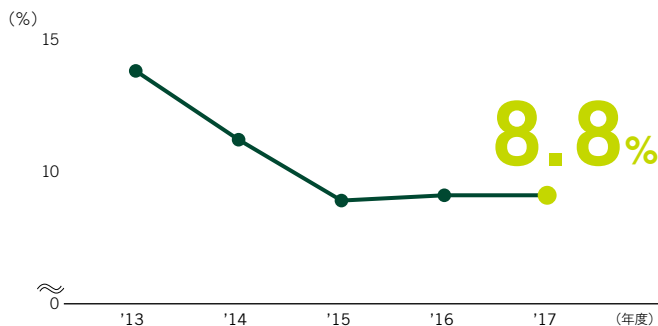
トップラインが順調に推移し、経費コントロールもしっかり行ったことから、2017年度は60.9%と、中期経営計画で掲げた2016年度（62.1%）比1%程度改善という目標を下回る水準となりました。

1株当たり配当金



2017年度は、親会社株主純利益が期初予想を大きく上回ったことから前年度対比では20円、公表予想対比では10円の増配となる、1株当たり170円としました。

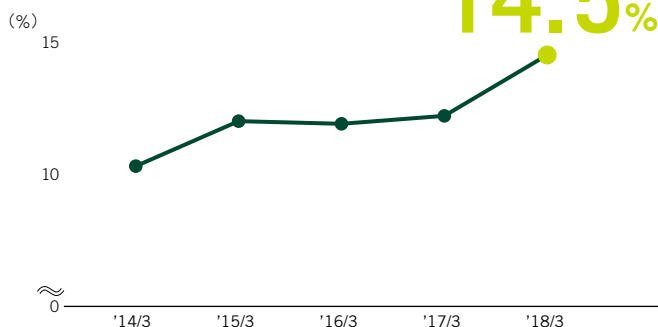
ROE*



* 株主資本を分母にして算出

中期経営計画を着実に推進し、親会社株主純利益が目標を上回り順調であったことから、中期経営計画の財務目標で掲げる「7～8%程度」を上回りました。

普通株式等Tier1比率*



* パーゼルⅢ完全実施基準（2019年3月末に適用される定義に基づく）

利益剰余金の積み上がりにより普通株式等Tier1資本が増加したほか、みなど銀行・関西アーバン銀行の持分法適用関連会社化を主因にリスクアセットが減少したことから、前年度比2.3%上昇しました。

外部格付（2018年6月末現在）

	持株会社		三井住友銀行	
	長期	短期	長期	短期
Moody's	A1	P-1	A1	P-1
S&P	A-	—	A	A-1
Fitch	A	F1	A	F1
格付投資情報センター (R&I)	A+	—	AA-	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA-	—	AA	J-1+

ESG ハイライト

社外からの評価

日本経済新聞社
「Smart Work経営調査」で
星4.5個（上位40社）を取得
三井住友フィナンシャルグループ



経済産業省
「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に
2度選定
三井住友フィナンシャルグループ



work with PrideによるLGBTに関する取組評価
「PRIDE指標」で最高評価を取得
三井住友銀行



厚生労働省「えるぼし」認定
日本総合研究所、SMBC信託銀行（3段階目）
三井住友銀行、セディナ（2段階目）



厚生労働省「プラチナくるみん」認定
三井住友銀行、日本総合研究所



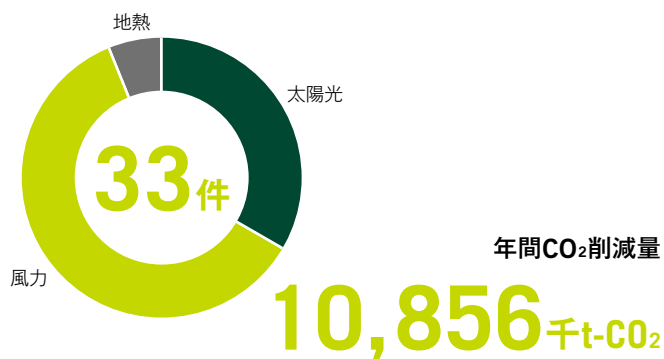
国内外のイニシアチブへの賛同

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。

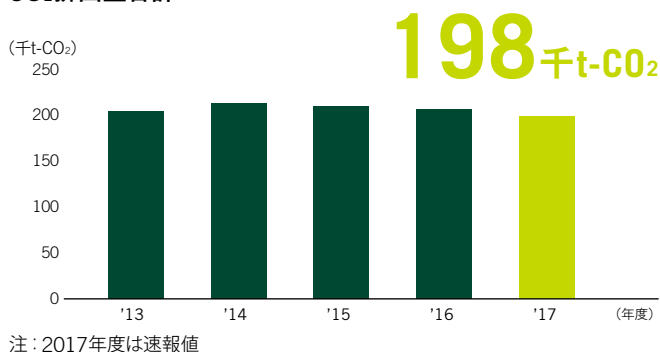


Environment → 詳細は P60 へ

海外における再生可能エネルギー関連のプロジェクトファイナンス

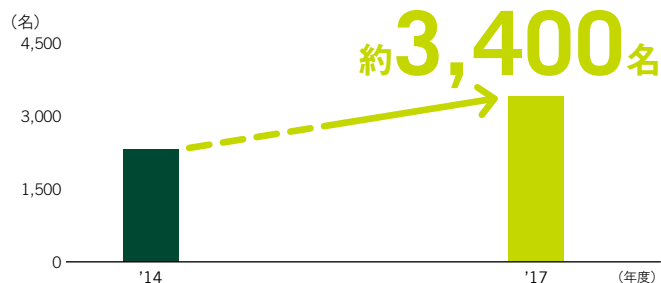


CO₂排出量合計

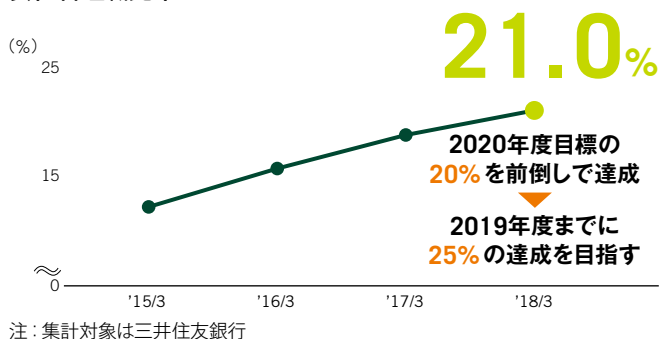


Social → 詳細は P62、P76 へ

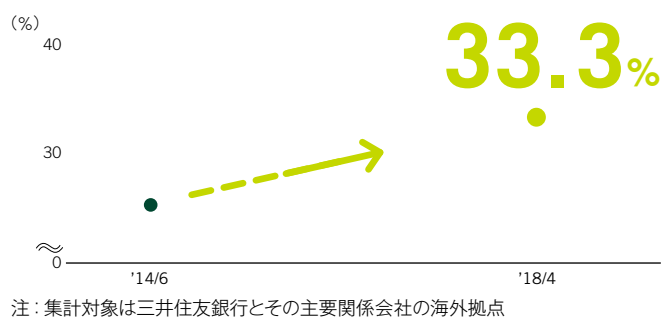
育児休業取得者数（男女合算）



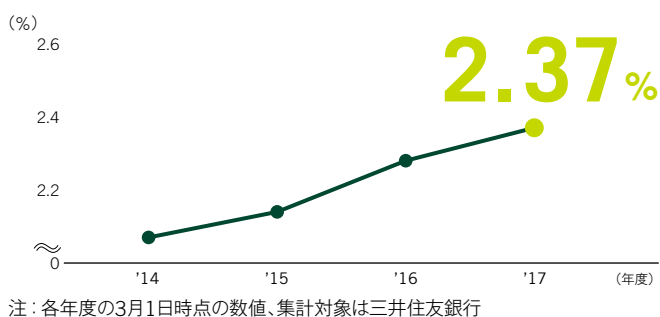
女性管理職比率



海外拠点の部店長ポストにおける現地採用従業員の比率

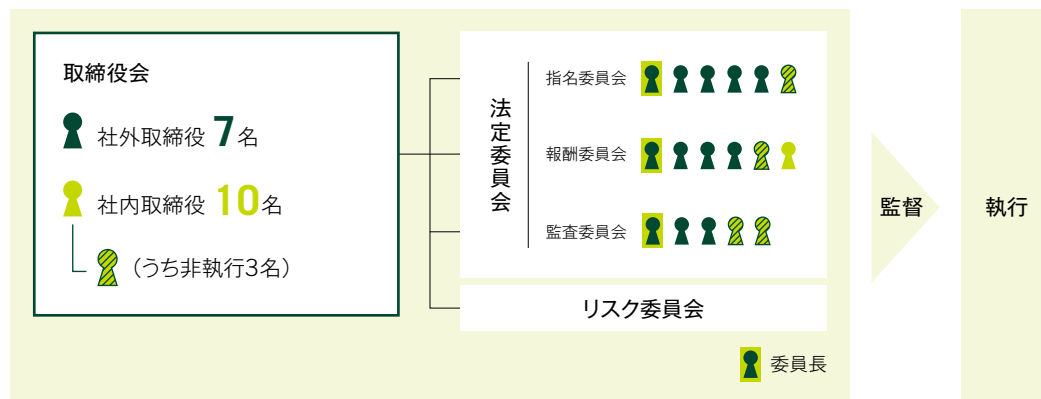


障がい者雇用率

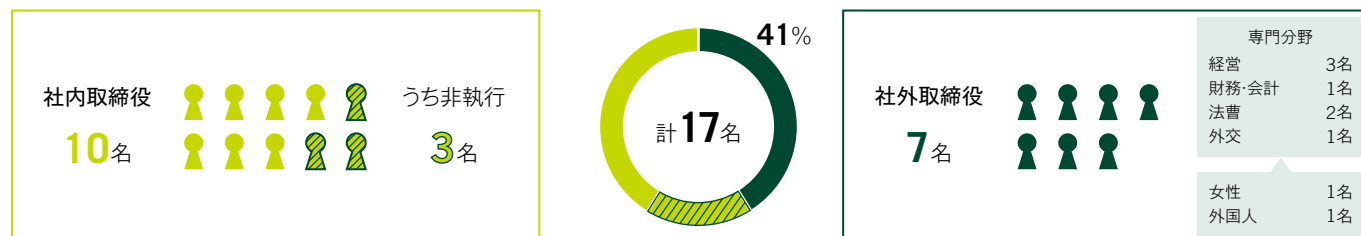


Governance → 詳細はP44へ

指名委員会等設置会社へ移行（2017年度）



取締役会の構成（2018年6月28日現在）



SRI インデックスへの組み入れ

SMBCグループの積極的なCSR活動は市場において高い評価を受け、
下記のような世界の主要なSRI インデックスに組み入れられています。



GIPIFが選定したESG指数



2018 Constituent
MSCI Japan Empowering
Women Index (WIN)



2018 Constituent
MSCI Japan ESG
Select Leaders Index

SMBCグループの価値創造プロセス

SMBCグループでは、お客さまに質の高いサービスを提供することを通じ、企業価値向上を図っていきます。
また、様々な社会的課題の解決にもグループ一体で取り組んでいきます。

社会的課題

E 環境

気候変動
クリーンエネルギー

S 社会

成長産業・企業支援
デジタライゼーション
サイバーセキュリティ
金融リテラシー教育
ダイバーシティ

G ガバナンス

フィデューシャリー・デューティー
コンプライアンス
働き方改革

金融環境

世界的な過剰流動性
国内マイナス金利
地政学リスク、保護主義の動き
国際金融規制の強化

SMBCグループの価値創造の源泉



ステークホルダーへの価値提供

株主

株主価値の
永続的増大

お客さま

より一層価値ある
サービス

従業員

思う存分に能力を
発揮できる職場

社会

「良き企業市民」
としての社会貢献

中長期ビジョン

最高の信頼を通じて、
日本・アジアをリードし、
お客さまと共に成長する
グローバル金融グループ

CEO メッセージ

ビジネスモデルを
絶えず進化させながら、
スピーディーな実行力によって
持続的成長を実現し、
「あらゆる面で質の高い
グローバル金融グループ」
を目指します。

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 國部 毅



ステークホルダーの皆さまには、平素より温かいご支援、お引き立てを賜り、心より御礼申し上げます。このたび「SMBC Group Report」を発行するにあたり、SMBCグループが目指す姿、企業価値向上の取組について、グループCEOとしての私の思いをご説明します。

金融界が置かれている環境

2017年度は米国発の世界金融危機からちょうど10年にあたる節目の年回りでした。金融界では、10年周期で危機が起こるといわれており、今から10年前、米国のサブプライムローン問題に端を発し、世界的な金融危機が発生しました。さらにその10年前には、国内の不良債権問題の深刻化等から信用不安が起こり、その後のデフレ長期化、金融業界の大再編時代に突入していきました。これらは銀行経営の屋台骨を大きく揺るがす出来事でしたが、今振り返りますと、国際的な金融規制の強化等も通じて、私共金融機関のビジネスモデルの変革を促すトリガーであったと見ることもできます。こうした難局を金融の現場で経験し、乗り越えてきた結果、私は、「金融機関として絶えず進化しなければ生き残ることができない」という危機感を持ち続けています。

足許の経済・金融環境を見ますと、世界全体に景気回復の波が広がり、マーケットも堅調に推移する等、「10年ジンクス」のような目に見えるような激震には見舞われませんでした。しかし、私は、40年を超えるバンカーとしての経験から、「金融界にとって大きなパラダイムシフトが生じるリスクをしっかりと認識しなければならない」と感じています。

たとえば、欧米を中心に金融緩和の出口に向かう動きが進んでいますが、世界的に過剰流動性、低金利の状態にあることには変わりはなく、特に、国内ではマイナス金利政策の下、金融機関がいかに収益を上げていくかは大きな課題です。また、私共にとっての成長ドライバーである海外ビジネスでは、持続的成長を支える外貨ファンディングにおいて、量だけでなく、コストや滞留率といった質にも目配りをしなければなりません。加えて、世界経済の成長の重心が新興国にシフトする中、アジア新興国でのビジネスに成長のチャンスがある一方で、先進国と新興国のパワーバランスの変化が国際社会における秩序にも影響を及ぼし、地政学リスクや保護主義の動きのひとつの要因となっており、海外でのビジネス展開においては、注力マーケットの選別とリスク分散を図らなければなりません。

さらに、昨今のデジタル化の進展は、経済・社会の姿、企業のビジネスモデルや個人のライフスタイルに劇的な変化をもたらしており、金融業においても、FinTechの台頭を通じた競争環境の変化、金融業そのものの概念の変化に直面しています。まさに、デジタル化という世の中の大きな潮流に乗り、最先端のテクノロジーを効率的に業務に取り入れ、生産性を向上するとともに、イノベティブなサービスを提供していくことが、勝負の分かれ目になるといっても過言ではありません。

▶ P4

業務・地域のウイングの拡大

このような動きを見ますと、金融業・銀行業の未来に対して悲観的な見方が生まれてしまうかもしれませんが、私は、様々な構造変化、環境変化の下、むしろ改革を進めるまたとない好機であり、金融業は情報産業として、さらなる成長が見込める「非常にエキサイティングなビジネスである」と考えています。

SMBCグループでは、過去、業務と地域のウイングを広げ、時代時代に応じて『スピーディー』に力点を変えることで、数々の難局を乗り越え、経営基盤の『質』を強化してきました。デジタルイノベーションについても、競争による手数料の低下等は避けられない一方で、AI、IoT、ロボティックス、ブロックチェーン等、進化するテクノロジーを自ら『スピーディー』に取り込み、私共が持つ豊富なデータも活用し、イノベーションを起こすことによって、『質』を伴ったビジネスの拡大を行い、競合相手との差別化を図ることが可能になると考えています。

構造変化の中での経営のポイント

このように、変化のスピードがますます速くなる時代にあつて、私は、CEOにとって重要なことは、ビジョンを示し、時代の一步先を捉えて、自らのビジネスモデルを進化させていくことに心血を注ぐ、ということだと考えています。

SMBCグループでは、2014年に、10年後の目指すべき姿として、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」という中長期ビジョンを設定しました。これは、当時、アベノミクスにより、日本経済が息を吹き返してきていた中で、私共自身も「金融業として10年後を見据え、常に挑戦し、進化し続けなければならない」との思いから、具体的な将来像を設定するに至ったものです。

2017年4月にスタートした、2019年度までの3か年を計画期間とする中期経営計画「SMBC Group Next Stage」においても、このビジョンは変えていません。『質』にこだわり、『スピーディー』に施策を実行していくことが、ビジョンの達成の鍵です。ただし、構造変化が急速に進む環境においては、絶えざる進化・変革なくして持続的成長を遂げることはできません。また、企業としての社会的責任、金融機関としてのフィデューシャリー・デューティー等、幅広いステークホルダーからの社会的な要請が高まっています。私は、規模の大きさを追求するのではなく、『あらゆる面で質の高いグローバル金融グループ』になるために、(1)株主の皆さまから評価され長期的な支持を得られるよう、収益性・効率性・生産性でグローバルトップレベル、(2)お客さまの多様なニーズにお応えし、戦略事業領域のビジネスでナンバーワン評価、(3)従業員にとって働きがいのある活力ある組織、(4)社会的課題の解決を通じて社会に貢献し、コンプライアンス意識も高い組織、この4つを目指し、より一段目線を上げて経営をしていきたいと考えています。これらすべてを成し遂げていくのは決して容易ではありませんが、SMBCグループの強みである「現場力」や「進取の精神」、「スピード」をもって様々な施策を実行することにより、実現できると思っています。

たとえば、収益性・効率性・生産性では、国内で相対的に高い預貸金利鞘、グローバルに低い

経費率は、当社の強みの表れです。また、ROEについても、過去と比べて低下してはいますが、国際的な金融規制の強化に対応して資本の充実を図り、マイナス金利が続く中でも、2017年度は8.8%と、『質』を改善させながらグローバルに高い水準を確保しています。もちろん、この水準に満足しているわけではなく、今後もアセットに過度に依存せず、持続的・安定的に収益を上げられるビジネスモデルへの変革を通じて、収益の質を高め、株主価値を向上していきます。そのためには、お客さまに寄り添い、真のニーズを理解し、的確なソリューションを提供していくことが必要であり、それを可能とするのは、何よりもグループ従業員ひとりひとりの「現場力」です。この「現場力」を最大限引き出すためにも、私は、生産性の低い業務を減らし、従業員にはより創造性があり、付加価値の高い業務に従事してもらう、つまり業務の『質』を向上していく必要があると思っています。それこそが働き方改革、働きがい改革であり、従業員のモチベーション向上と従業員自身の成長を促し、他社と差別化したお客さまへのサービス提供と、私共のビジネスの成長や収益性の向上につながると考えています。

また、ダイバーシティ推進についても、私自身、経営戦略のひとつと考え、女性や外国人等が活躍できる組織づくりに率先して取り組んでいます。たとえば、三井住友銀行における女性管理職比率は、目標の20%を3年前倒しで達成し、目標を引き上げています。このように、とどまることなく活力ある組織づくりを行うことが、私の大きなミッションのひとつだと考えています。

さらに、企業としての社会的責任を果たすためには、経済成長と社会的課題の解決の両立を図っていかねばなりません。SMBCグループでは、2015年に国連が採択した持続可能な開発目標（SDGs）を実現するため、10項目の目標を掲げ、本業を通じた貢献を進めています。たとえば、気候変動や人権問題への取組では、環境負荷の大きい石炭火力発電所案件や人権を侵害するような開発プロジェクトに対して、与信方針の厳格化を進めています。また、サイバー攻撃やマネーロンダリング等、事業にまつわるリスクが複雑化する中、従来にも増して、リスクに対する感度を上げ、コンプライアンス意識を高く持って業務にあたることも必要だと考えています。

「SMBC Group Next Stage」に込めた思いと2017年度の実績

中期経営計画「SMBC Group Next Stage」では、文字通り、グローバル金融グループとして次なるステージに飛躍するため、「Discipline」「Focus」「Integration」を3つの基本方針としています。これらも、『質』と『スピード』の追求にこだわり打ち立てた方針です。この中期経営計画では、前中期経営計画の期間中に着手したビジネスモデル改革をさらに推し進め、成果を上げていくことに加えて、事業部門制、CxO制による新しい経営体制の下、グループ総合力の結集と構造改革の推進により、私共のビジネスを一段高いレベルまで引き上げていくことを狙いにしています。スタートから1年経過しましたが、お客さまにより質の高い金融商品・サービスを提供していくために、グループ各社の総力を結集し、計画に盛り込んだ施策の具体化に『スピーディー』に取り組んでいるところです。初年度である2017年度は、業績面・施策面ともに総じて順調な進捗となり、グループCEOとして手応えを感じています。

▶  P76

ダイバーシティ

▶  P59

SDGsへの取組

▶  P20

中期経営計画

「SMBC Group Next Stage」

▶ P28

4つの事業部門

▶ P27

マスターブランドの統一

特に、「Integration」では、「持続的成長を支えるグループ・グローバルベースの運営高度化」を目指していますが、グループ目線の徹底が図られ、4つの事業部門において、グループ各社間や国内外の協働、事業部門をまたぐ取組も広がっています。SMBCグループは、業界トップクラスのグループ会社から成る複合金融グループであり、私はかねて「それぞれのグループ会社が強くなることで、結果として強いグループを築き上げる」という考え方の下、グループ経営に取り組んできました。今もそうした考えに変わりはありませんが、一方で、業務環境が大きく変化する中、グループとして持続的に成長していくためには、グループ内の様々な機能・知見を、会社の壁を越えてシームレスに活用して幅広い金融サービスを提供し、SMBCグループのポテンシャルを最大限発揮していくことが不可欠と考えています。2018年3月に、グループのマスターブランドを「SMBC」に統一したのも、こうした考えに基づいたものであり、新たなグループ経営体制の定着を受け、グループ経営の高度化の流れを一段と推し進め、お客さまへのサービス向上につなげていくことを目的としています。

「Discipline」「Focus」の取組も着実に推進しています。たとえば、「Discipline」では、国際的な金融規制の強化を踏まえた資本効率・資産効率の向上に向けて、傘下の地方銀行の持分法適用関連会社化やリース共同事業の再編を行い、事業・アセットポートフォリオの転換を進めました。また、経費効率の向上では、三井住友銀行を中心に、RPA (Robotic Process Automation) による本部業務の自動化に取り組み、約110万時間・550人分の業務量削減を実現したほか、証券子会社の統合も行い、中期経営計画における経費削減目標500億円のうち260億円の削減に目処をつけました。

2018年度の取組と新たなチャレンジ

2018年度も、引き続き『質』と『スピード』にこだわっていきます。業務運営の基本方針としては「中期経営計画の加速」を掲げており、大きな方針に変わりはありませんが、計画の戦略・施策の実行を加速し、具体的な成果に結びつけることで、3カ年の目標達成の確度を高めるとともに、持続的成長に向けて主要ビジネスの競争力強化を着実に進める1年としていきます。そのために、大きくは次の3つにチャレンジしていきます。

ひとつは、「資本効率・資産効率・経費効率」の3つの効率性の向上を加速することです。

厳しい経営環境が続く中でSMBCグループとして持続的成長を果たしていくためには、従来以上に、「資本・資産・経費」の3つの効率にこだわった業務運営を行っていく必要があります。私共が強みとしてきた収益性や効率性により磨きをかけるべく、2018年度も採算を重視した業務運営の徹底や、経費構造の抜本的な見直しを進めていきます。

具体的には、資本効率・資産効率の向上の観点では、国際的な金融規制の強化の中で、非金利ビジネスの強化を通じた既存ビジネスの採算性向上や、政策保有株式の削減、O&D (Origination & Distribution) の強化等に積極的に取り組みます。たとえば、ホールセール事業部門では、貸出スプレッドの低下が続いており、課題と考えていますが、営業店の業績評価に

採算改善を反映させる仕組の本格導入や、証券や為替等の非金利ビジネスの強化等により、資産効率を向上していきます。また、経費効率向上の観点では、三井住友銀行のリテール店舗の次世代店舗化を、2017年度は103カ店実施しましたが、3カ年で430カ店全店の移行に向けて加速します。ペーパーレス等のデジタル化の推進は、事務の効率化もありますが、お客さまの利便性の向上や資産運用等のご相談スペースの拡大により、コンサルティングサービスの向上にもつながり、実際に移行した店舗では、お客さまから好評をいただいています。

次に「中長期的な成長に向けたエッジ」の強化です。

中期経営計画では、「Focus」と掲げ、7つの戦略事業領域を選定しましたが、今後も経営資源を重点的に投入し、確固たる競争優位の確立を目指していきます。

国内では、資産管理型ビジネスや富裕層ビジネスの強化に向け、銀証信の協働を加速するとともに、業界トップクラスのクレジットカード会社を持つグループの強みを活かしながら、個人のお客さまにとって安心・安全、便利なサービスを提供し、「本邦ナンバーワンのリテール金融ビジネス」の地位を確立していきます。また、厚みのある中堅・中小企業取引という強みをさらに伸ばしていけるよう、事業承継や成長投資資金ニーズ等のお客さまの抱える課題に対し、グループのリソースをフルに活用して多面的なサービスを提供し、優位性を拡大していきます。

さらに、国内外の大企業のお客さまには、銀行と証券、ホールセールと国際といった、エンティティや事業部門を超えた連携を進め、高度なソリューションを提供し、プレゼンスを拡大していきます。また、中長期ビジョンの実現に向けては、「アジア・セントリックの進化」にぶれることなく取り組みます。たとえば、マルチフランチャイズ戦略を推進しているインドネシアでは、インドネシア三井住友銀行とBTPNの統合をまさに進めているところです。さらに、セールス&トレーディング業務では、銀証が連携することで、ローンに紐付いたデリバティブ取引等のビジネスを獲得できるようになってきており、一層伸ばしていきます。

SMBCグループとして、「新たなエッジ」を創出していくことも重要です。航空機リースや貨車リース等では、私共はすでにトップティアの地位を確立していますが、今後も将来有望なマーケットであり、成長余地が大きく、グループとしての取組が重要な分野に対し、グループ横断的、事業部門横断的な取組を加速させていくことで、競合他社へのキャッチアップや差別化した強みの構築を進めていきます。2018年5月に発表した、グループ内のアセットマネジメント会社の統合も、こうした取組の一環です。

最後は、「デジタル化」への取組です。

中期経営計画では、デジタル化推進の狙いとして、「お客さまの利便性向上」「新規ビジネスの創造」「生産性・効率性の向上」「経営インフラの高度化」を掲げています。これらを一言で申し上げれば、あらゆる分野においてテクノロジーの進化を取り込み、デジタル化を進めていくということです。

特に、金融ビジネスの分野には、世界各地で革新的なサービスやプレイヤーが多数登場しており、質、スピードの両面で、これまでとは次元の異なる変化が生じています。また、情報データの活用によってビジネスや顧客基盤が広がるチャンスがあるほか、情報の安全性確保に対する

▶  P40

次世代型店舗への移行

▶ P38

キャッシュレス決済への取組

ニーズも高まっています。SMBCグループとしても、従来の枠組に捉われず、全社的なデジタルイノベーションを、時には他社とも連携しながら、スピード感をもって進めていきます。

たとえば、「決済」は金融ビジネスの中核のひとつですが、日本では、クレジットカードや電子マネー等様々な支払手段や、決済情報を処理する多数のプラットフォームが存在しています。SMBCグループは、これまでもクレジットカード事業をはじめ、日本のキャッシュレス決済市場の発展に貢献してきましたが、その実績や強みを活かしつつ、利用者には支払手段（クレジットカード、電子マネー等）やインターフェース（非接触IC、QRコード等）の使い分けが可能で便利、安心・安全、かつ、お得感のある「新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスの提供」、事業者には包括的な「次世代決済プラットフォームの構築」という新たなソリューションを提供することで、日本のキャッシュレス化推進にイニシアチブを発揮し、「キャッシュレスでの先進的フロントランナー」を目指していきます。

▶ P25

資本政策

資本政策

私共は、2018年5月に資本政策を更新しました。従来は、国際的な金融規制の強化に対応するため、資本基盤の強化を優先してきましたが、2017年12月にバーゼルⅢが最終化し、いわば規制の霧が晴れ、規制強化に伴う影響が明らかになりました。そして、普通株式等Tier1比率で目標とする10%の達成に目処が立ち、株主還元強化、成長投資に力点を置ける状況になってきたと考えています。そうした認識の下、取締役会でも議論を重ね、今回の資本政策を発表しました。

具体的には、資本政策の基本方針としては、健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現します。また、株主還元は、配当を基本としますが、健全性確保を前提に、自己株取得も機動的に実施していきます。配当については、これまでは累進的、すなわち減配せず、配当維



持もしくは増配を実施し、配当性向は40%を目指す、としていましたが、今後は、持続的な利益成長を勘案し、累進的に行うものとし、配当性向は、2020年4月に始まる次期中期経営計画期間中を目処に40%を目指します。また、自己株取得については、健全性の確保を前提に、資本の状況、業績動向、当社株価の水準、成長投資機会、資本効率向上等を考慮し、機動的に実施していきます。

これらの方針も踏まえ、2017年度の1株当たり配当金は、連結当期純利益が期初予想を大きく上回ったことから、前年度比20円、公表予想対比では10円の増配となる170円とし、2018年度は減益予想ではあるものの、2017年度の水準を維持し、170円とさせていただきます。加えて、700億円の自己株取得を行いました。これは、普通株式等Tier1比率が2019年3月末に目標とする10%程度に到達する見込みであること、2017年度の連結当期純利益が期初予想を1,000億円強超過し、2018年度も堅調な業績が続く見込みであることを踏まえたものです。なお、今回取得した自己株式は、すべて消却する予定です。

おわりに

金融を含め、日本企業はダイナミックな変化の時代を迎えています。産業構造の変化、テクノロジーの進化により、あらゆる業界で、業界の垣根、業態の壁といった既存の「境界」がもはや意味を持たなくなっており、数年の間に業界地図が一変するといった可能性もあります。また、地政学リスクやマネーフローの変化による環境の変化や、市場のボラティリティの高まりに注意を払い、より機敏に対応していかなければなりません。

このようなチャレンジな環境ではありますが、私共SMBCグループは、「Customer First」という軸はぶらさず、しかし環境変化の中で勝ち抜くために絶えざる変革を進め、『質』にこだわり、『スピーディー』に施策を実行することによって、お客さまの成長、経済・社会の発展に貢献し、私共自身の持続的成長を実現していきます。

グループCEOとしての私の使命は、グループの役職員ひとりひとりが高いモチベーションを持ち、その力を最大限結集し、社会が抱える課題を解決すること、お客さまの悩みに対するソリューションを提供していくこと、計画に掲げた目標以上の成果を実現して収益性・効率性を高めること、それらを通じて企業価値を持続的に向上し、『あらゆる面で質の高いグローバル金融グループ』をつくること、と考えています。株主をはじめ、ステークホルダーの皆さまには、今後ともより一層のご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2018年7月

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

國 部 毅

中期経営計画(2017～2019年度)の基本方針

SMBC Group Next Stage

新体制の下、
グループ総合力の結集と
構造改革の推進により、
持続的成長を実現

Discipline ディシプリンを重視した事業展開

- 事業・アセットポートフォリオ、収益構造の質の転換
■ 生産性の向上、効率化の推進

Focus 強みにフォーカスした成長戦略

- 7つの戦略事業領域へのフォーカス

Integration 持続的成長を支えるグループ・グローバルベースの運営高度化

- ビジネスポテンシャルを最大化する運営
■ デジタライゼーション
■ ESG

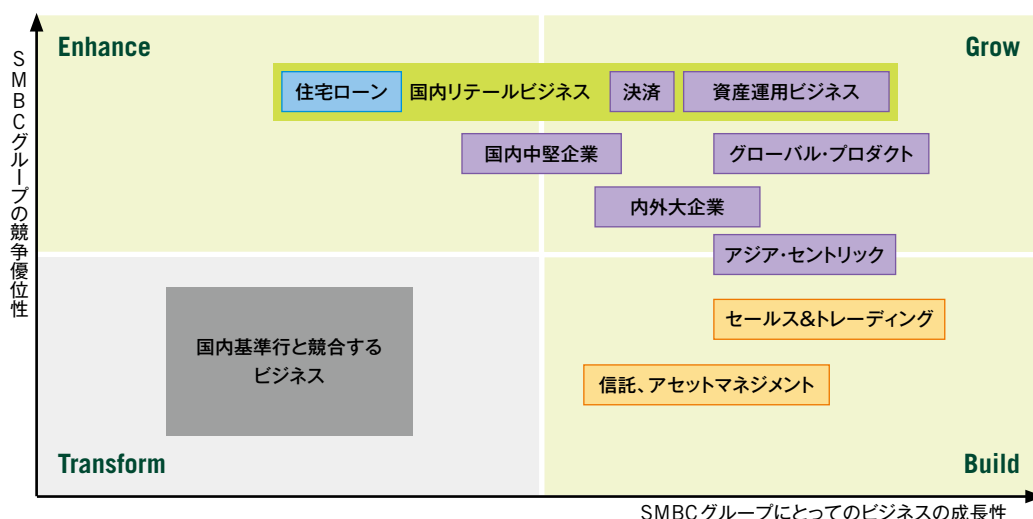
2019年度財務目標

資本効率	ROE	7～8%程度	資本蓄積を進める中で少なくとも7%を確保
経費効率	経費率	2016年度比△1%程度低下	2020年度以降早期に60%程度へ（2016年度62.1%）
健全性	普通株式等Tier1比率 ^{*1,2}	10%程度	規制強化に対応した資本水準を早期に確保（2016年度末8.3%）

*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、リスクアセットが現行完全実施基準対比+25%程度増加する前提

*2 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

事業ポートフォリオの転換

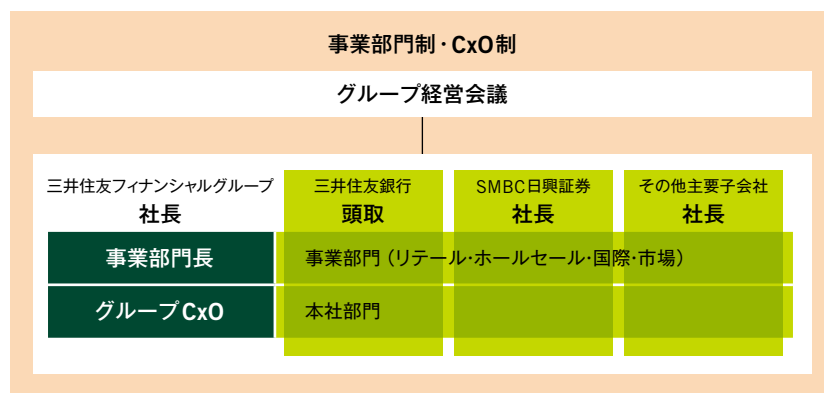
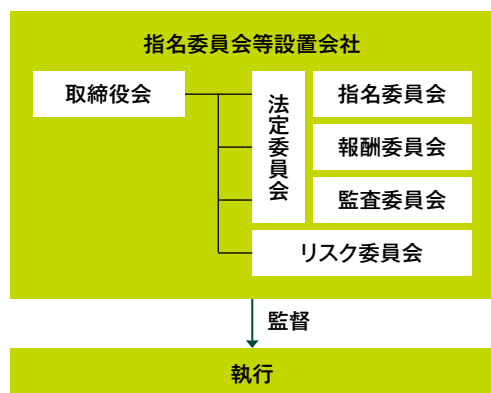


7つの戦略事業領域

コンセプト	戦略事業領域	
Enhance 国内事業の基盤強化	1	本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現
	2	本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大
	3	内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大
Grow 欧米事業の持続的成長 アジアを第二のマザーマーケットに	4	グローバル・プロダクトにおけるトップティア・プレゼンスの確立
	5	アジア・セントリックの進化
Build 将来の成長に向けた新たな強みの構築	6	セールス&トレーディング業務の収益力強化
	7	SMBCグループ独自の付加価値の高い信託・アセットマネジメントビジネスの構築

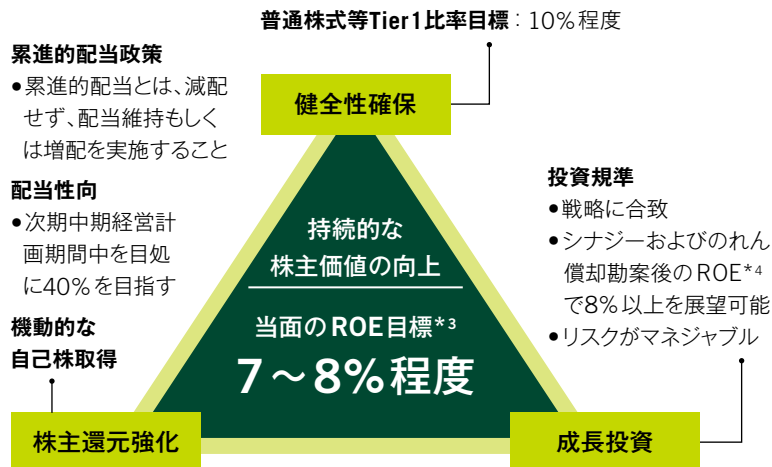
デジタルイノベーション

コーポレートガバナンス体制



資本政策の基本方針（2018年5月公表）

- 健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現
- 株主還元は、配当を基本とするが、健全性確保を前提に、自己株取得も機動的に実施
 - 配当は持続的な利益成長を勘案し累進的に行うものとし、配当性向は次期中期経営計画期間中を目処に40%を目指す
 - 自己株取得は、資本の状況、業績動向、当社株価の水準、成長投資機会、資本効率向上等を考慮し判断する



*3 株主資本ベース *4 規制強化を踏まえた規制リスクアセットに基づく内部管理ベース

CFO メッセージ

取締役 執行役副社長
グループCFO
太田 純



2017年度の振り返り

2017年度は、リテール向け運用商品販売やクレジットカード事業、海外ビジネスが堅調に推移し、連結粗利益は、前年度比603億円増益の2兆9,811億円となりました。

営業経費は、グループベースで経費コントロールの強化に取り組んだことから、1兆8,162億円と、概ね前年度並に抑えることができました。また、持分法投資損益の増益もあり、連結業務純益は前年度比710億円増益の1兆2,038億円となりました。

与信関係費用は、三井住友銀行において、過去に引当を計上していた大口先からの与信の回収があったこと等から前年度比702億円改善の942億円の費用、株式等損益は売却益の増加等から前年度比639億円増益の1,189億円の利益となりました。

一方で、コンシューマーファイナンス子会社において、利息返還損失引当金を約500億円繰り入れたこと等から、経常利益は前年度比1,583億円増益の1兆1,641億円となりました。

さらに、特別損益において、店舗改革に伴う費用を前倒しで処理したことや、税コストが前年度の連結納税制度導入による税効果の反動等により増加したこと等から、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、当期純利益）は、前年度比278億円増益の7,344億円となりました。

➡ 業績と財務状況について、くわしくはP80をご参照ください。

2018年度の業績目標

2018年度は、連結業務純益は前年度比488億円減益の1兆1,550億円、当期純利益は、与信関係費用の増加や株式等損益の減少を想定し、前年度比344億円減益の7,000億円を目標としています。

国内のマイナス金利環境の継続等、厳しい収益環境が続くと見えますが、連結業務純益は傘下の地方銀行の持分法適用関連会社化およびリース共同事業の再編に伴う影響を除くと、

前年度比概ね横ばいを維持する計画です。また、当期純利益は、再編に伴う一時的なプラス影響を除く実質ベースは6,000億円台半ばと見えていますが、これは中期経営計画策定時の想定を上回る水準です。中期経営計画の戦略・施策の実行を加速し、具体的な成果に結びつけることによって、ベースの収益力を着実に向上させてまいります。

中期経営計画「SMBC Group Next Stage」の財務目標の進捗

私共SMBCグループは、資本効率・資産効率・経費効率の3つの効率性の向上にこだわった運営を行い、『あらゆる面で質の高いグローバル金融グループ』を目指しています。その達成に向け、中期経営計画では、ROE、経費率、普通株式等Tier1比率の3つの財務目標を設定しています。

2017年度は、トップライン収益、ボトムライン収益ともに順調であったことや、ディシプリンを利かせた経費コントロールによ

り、ROEは8.8%、経費率は60.9%と、それぞれ目標に到達する水準となりました。また、国際金融規制の強化によるリスクアセットの増加を勘案した普通株式等Tier1比率は9.5%となり、インオーガニック施策を含むリスクアセットコントロールや利益蓄積により、2019年3月末には目標とする10%程度に、1年前倒しで到達する見込みです。

	2016年度	2017年度	2019年度目標	
資本効率 ROE	7.8% ^{*1}	8.8%	7～8%程度	資本蓄積を進める中で少なくとも7%を確保
経費効率 経費率	62.1%	60.9%	2016年度比△1%程度低下	2020年度以降早期に60%程度へ
健全性 普通株式等Tier1比率 ^{*2,3}	8.3%	9.5%	10%程度	規制強化に対応した資本水準を早期に確保

*1 連結納税導入による影響等特殊要因を除いたもの

*2 国際金融規制強化の最終的な影響として、リスクアセットが現行完全実施基準対比+25%程度増加する前提

*3 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

■ ROE

2017年度は、事業部門制の下で導入した事業部門別ROE管理が浸透し、各事業部門において、収益性、効率性にこだわった運営を行ったことから、当期純利益は期初の目標を大きく上回り、また、ROEも8.8%と中期経営計画の目標に到達することができました。

中期経営計画では、国内のマイナス金利環境の継続や競争激化による国内貸出利鞘の低下、外貨調達コストの上昇といった減益要因を、戦略事業領域へのフォーカスやコスト構造改革によって打ち返し、着実にボトムライン収益を成長させ、ROEは7～8%程度、最低ラインでは7%の確保を目標としています。しかし、私共はこの水準に満足しているわけではありません。マイナス金利政策の解除等、環境が好転した時にはアップサイドを追求することはもちろんのこと、健全性確保を前提に、株主還元強化と成長投資をバランスよく実施することにより、持続的なROEの向上を目指します。

■ 経費率

2017年度は、トップライン収益の伸長に加え、ディシプリンを利かせた運営により、経費をほぼ前年度並の水準にコントロールしたことから、経費率は60.9%と中期経営計画の目標に到達することができました。

また、中期経営計画では、業務改革による効率性向上、リテール店舗改革、グループ内の事業再編の3つの施策に取り組むことで、3年間で500億円のコストを削減する計画ですが、このうち260億円の削減に目処をつけることができました。たとえば、RPAを活用した効率性向上では、3年間で300万時間・1,500人分の作業を自動化する目標に対して、約110万時間・550人分の作業の自動化を完了したほか、リテール店舗改革では、3カ年で430カ店をデジタル技術を活用した次世代店舗へ移行する計画に対して、103カ店を次世代店舗化し、また、134カ店の後方事務を集約しました。加えて、SMBC日興証券とSMBCフレンド証券を2018年1月に合併し、重複機能の統合等

によるコスト削減にも目処をつけました。さらに、RPA等のテクノロジーの活用による本社部門の業務効率化や、グループ各社の共通業務の集約やシェアード化等により、中期経営計画の3カ年で4,000人分の業務量を削減する計画に対し、2017年度は約1,000人分の業務量を削減しました。

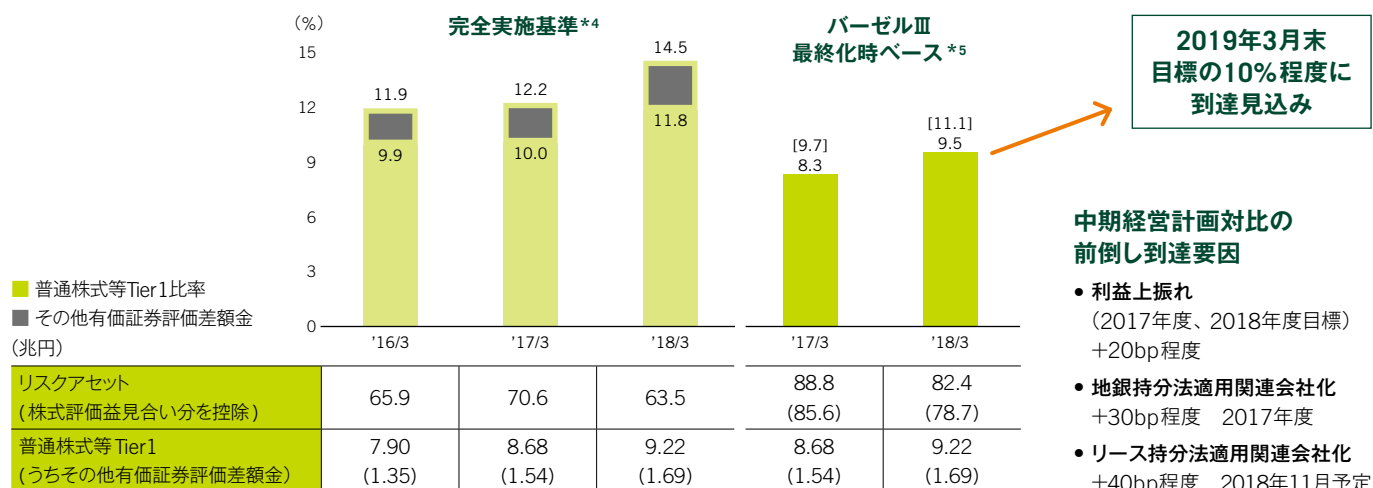
経費率については、中期経営計画期間中に低下トレンドを定着させ、さらに2020年度以降の早期に60%程度へ改善することを目指しています。引き続き、ディシプリンを利かせた経費コントロールを行ってまいります。

■ 普通株式等Tier1(CET1)比率

2017年12月にバーゼルⅢが最終化しました。資本フロアは、当初想定していた70%よりも厳しい72.5%となりましたが、CVAリスクやオペレーショナルリスクが緩和されたため、最終的な私共のリスクアセット増加影響は、中期経営計画策定時に想定していた通りとなりました。

一方、バーゼルⅢ最終化時ベースの普通株式等Tier1比率は、当期純利益が2017年度実績、2018年度目標ともに、中期経営計画対比、上振れペースであるほか、傘下の地方銀行の持分法適用関連会社化やリース共同事業の再編等のインオーガニック施策を含むリスクアセットコントロールを行ったため、2019年3月末には、目標とする10%程度に1年前倒しで到達する見込みです。

普通株式等Tier1比率



*4 2019年3月末に適用される定義に基づく

*5 国際金融規制強化の最終的な影響として、リスクアセットが現行完全実施基準対比+25%程度増加する前提。[] 内の数値は、分子にその他有価証券評価差額金、分母に株式評価益見合い分を含む場合

資本政策

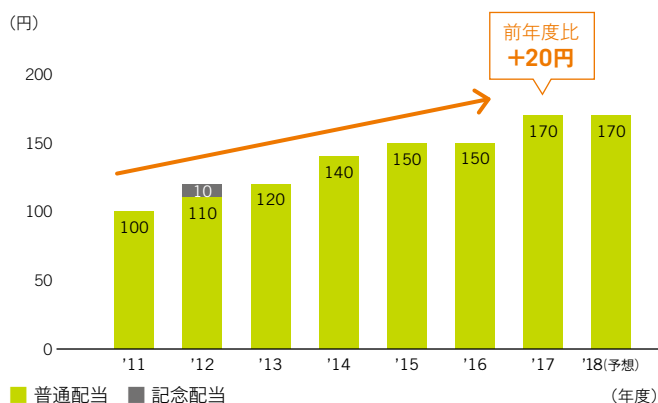
■ 基本方針

CEOメッセージにもありますが、バーゼルⅢの最終化を受け、私共は、2018年5月に資本政策を更新しました。資本政策の基本方針は、「健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現」することですが、持続的なROEの向上を目指していますので、必要以上に資本を蓄積するつもりはありません。また、成長投資については、①私共の戦略に合致するか、②シナジーおよびのれん償却を勘案した後のROEで8%以上を展望できるか、③リスクがマネジヤブルか、という投資規準の下でディシプリンを利かせ、持続的なROEの向上に資するかどうかを軸に判断します。

株主還元については、配当を基本としますが、健全性確保を前提に、自己株取得も機動的に実施してまいります。配当については、持続的な利益成長を勘案し、累進的に行うものとし*6、配当性向は、2020年4月に始まる次期中期経営計画期間中を目処に40%を目指します。また、自己株取得については、たとえば一過性の要因で当期純利益が業績目標を上振れた場合、健全性確保を前提に、資本の状況、業績動向、当社株価の水準、成長投資機会、資本効率向上等に考慮して総合的に判断し、機動的な実施を検討してまいります。

*6 累進的配当とは、減配せず、配当維持もしくは増配を実施すること

1株当たり配当の推移



配当性向*	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18(予想)
配当性向*	26.8%	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.3%*
(参考) 総還元性向							42.2%	

*7 普通株連結配当性向

*8 2018年度の連結当期純利益予想(7,000億円)、配当予想(1株当たり170円)、および2017年度末時点の発行済株式数で算出

■ 政策保有株式の削減

政策保有株式は、「グローバルに活動する金融機関に求められる行動基準や国際的な規制への積極的な対応の一環として、財務面の健全性維持のため、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として保有しない」方針です。また、保有の合理性については、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターン等を適正に把握した上で採算性を検証し、保有の狙いも総合的に勘案して判断しています。

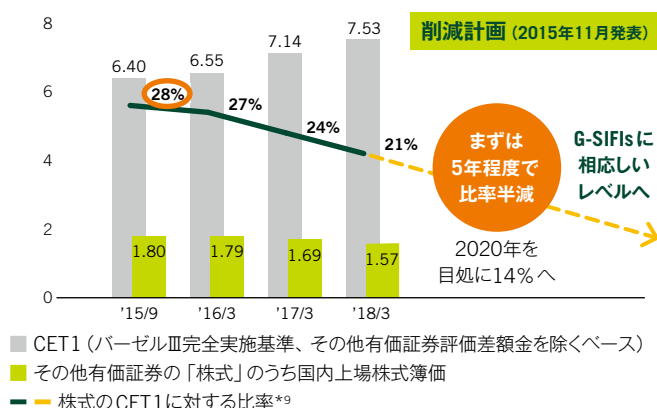
この方針の下、株価変動リスクの資本への影響を低減するため、上場株式簿価の普通株式等Tier1に対する比率を、2015年9月末の28%から2020年を目処に14%へ半減、金額ベースでは、5年間で5,000億円削減する計画です。

2017年度は約1,150億円を削減し、2015年9月末からの累計では約2,300億円を削減しました。加えて、売却応諾を取得し、まだ売却を行っていない残高は約1,150億円ありますので、2018年3月末時点で約3,450億円の削減に目処が立っています。

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードも意識しながら、まずは現在の削減計画を着実に進めてまいります。

政策保有株式の推移および削減計画

(兆円)



■ CET1 (バーゼルⅢ完全実施基準、その他有価証券評価差額金を除くベース)
■ その他有価証券の「株式」のうち国内上場株式簿価
— 株式のCET1に対する比率*9

*9 連結ベース 国内上場株式簿価/CET1 (CET1は、バーゼルⅢ完全実施基準、その他有価証券評価差額金を除く)

削減実績(2017年度)	約1,150億円
削減実績(2015年9月末～2018年3月末の累計)	約2,300億円
未売却の売却応諾残高(2018年3月末)	約1,150億円
約3,450億円	

■ 税務コンプライアンス・税コスト管理の強化

私共の業務がグループ・グローバルベースで拡大する中、税務コンプライアンスや税コスト管理の強化がますます重要になっています。当社では2017年度より連結納税を導入したこと、また、わが国でもBEPS行動計画^{*10}に関する税務当局への報告が義務化されたこと等を踏まえ、さらなる管理の強化を狙いとして、2017年12月にグループのタックスポリシーを制定するとともに、2018年4月にSMFG財務部に税務室を設置しました。今後も、適切な納税、税コスト管理を行い、企業としての社会的責任を果たすとともに、企業価値の向上に努めてまいります。

^{*10} OECD(経済協力開発機構)が策定した国際的な租税回避行為(Base Erosion and Profit Shifting(税源浸食と利益移転))への対応策

■ 株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまと建設的な対話を行い、ご関心やご懸念に適切に対応していくことは、CFOとしての重要なミッションのひとつです。2017年度は、投資家説明会や株主総会に加えて、事業部門長より戦略を説明するIR Day、社外取締役によるスモールミーティング等、様々な形で投資家やアナリストの皆さまと対話をさせていただき、そこで頂戴したご意見も踏まえながら、資本政策の検討等を行いました。また、分かりやすいディスクロージャーにも努めています。

今後も、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を行ってまいりますので、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

取締役 執行役副社長
グループCFO

太田 純



新たなグループブランド戦略について

これまで私たちは、持株会社名である「三井住友フィナンシャルグループ」およびその略称である「SMFG」をグループ呼称として用いてきましたが、2018年4月、グループブランドのさらなる価値向上に向けて、グループのマスターブランドを「SMBC」と定め、グループ呼称を「SMBCグループ」に変更しました。

なお、「三井住友フィナンシャルグループ」については、引き続き持株会社個社の名称として使用していきます。

Point 1 グループ共通ブランドを「SMBC」、グループ呼称を「SMBCグループ」とします

SMBCグループ

Point 2 グループロゴを新たに設定します



グループの持株会社である当社のコーポレートカラーを踏襲しています

Point 3 グループ各社の社名ロゴを統一します

和文ロゴ



英文ロゴ



注1：SMBC日興証券は、海外拠点のみ社名ロゴを変更します

注2：三井住友ファイナンス&リース、日本総合研究所、三井住友アセットマネジメントは社名ロゴを変更しません

Point 4 グループロゴを各種アイテムに展開します

■ 名刺デザイン



■ ニュースリリース



■ ウェブサイト



グループ体制

SMBCグループは、銀行、リース、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンス等、幅広い事業を展開する「複合金融グループ」です。

2017年4月より、持株会社を中心としたグループベースの経営体制を一層強化するために、事業部門制・CxO制を導入しています。

事業部門制とは、4つの事業部門（リテール、ホールセール、国際、市場）において、お客さまセグメントごとに、グループ内の主要子会社・関連会社を横断した事業戦略を立案・実行する枠組です。

本社部門では、CxO制の下、グループ全体の企画・管理関連の統括責任者を明確化し、グループ各社間で人材交流を活発化する等、経営資源を共有化し、全体最適な資源投入を進めています。

事業部門制・CxO制

		銀行		リース	証券
		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
事業部門	リテール	○	○		○
	ホールセール	○	○	○	○
	国際	○	○	○	○
	市場	○			○
本社部門（CxO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			

S
M
B
C
グループについて

価値創造を支える経営基盤

リテール事業部門



執行役専務
リテール事業部門長
田村 直樹

銀行・証券・カード・コンシューマーファイナンス、それぞれの業界におけるトップクラスの企業が、個人のお客さまのあらゆる金融ニーズにお応えすべく、グループ一体となってビジネスを展開し、お客さまから最も信頼される「No.1の総合金融サービス業」を目指しています。

SMBCグループのリテール事業部門は、主要分野で国内No.1の事業基盤を誇り、お客さま数は4,300万人、従業員数は5万人に上ります。1,800兆円を突破したわが国の個人金融資産は「貯蓄から資産形成」への流れが限定的なものにとどまっており、まだまだ巨大な未開拓のマーケットが残っています。また、わが国のキャッシュレス決済比率は諸外国に比べて依然低く、ここにも未開拓の大きなマーケットがあります。低成長が続くわが国において、リテールビジネスは市場拡大が見込まれる貴重な領域であるといえます。お客さま本位の資産管理型ビジネスへの転換、デジタル化進展を踏まえたキャッシュレス戦略への取組、お客さまの利便性向上とコスト構造改革の両立を狙いとした店舗改革等、時代をリードする先進的なビジネスモデル改革に積極的に取り組み、クオリティを伴ったNo.1を目指していきます。

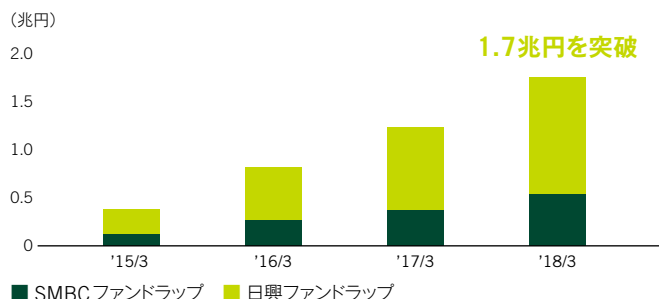
2017年度の振り返り

運用商品の販売や、クレジットカードビジネスが好調に推移した上、グループベースでのコストコントロールを徹底し、経費率が改善したことから、連結業務粗利益は前年度比342億円増の13,115億円、連結業務純益は同214億円増の2,995億円、ROEは7.5%となりました。資産運用ビジネスでは、いち早く中長期分散投資を軸とした安定的な運用提案を行うお客さま本位の運用ビジネスへの転換を進めてきたことで、ストック収益資産残高が順調に増加し、相場環境に左右されないベースの収益力が付いてきました。また、コスト構造改革の一環である店舗改革も、103カ店の次世代店舗化を完了し、お客さまの利便性向上とコスト削減に向けた取組が順調に進んでいます。

	2017年度	前年度比*1
業務粗利益	13,115億円	+342億円
経費	▲10,275億円	▲161億円
(経費率)	78.3%	△0.8%
業務純益	2,995億円	+214億円
ROE*2	7.5%	—
リスクアセット*3	13.8兆円	—

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。また利息返還損失引当金繰入や店舗改革関連の費用処理による影響を含まず *3 現行規制ベース

ファンドラップ残高（三井住友銀行+SMBC日興証券）



店舗改革進捗状況

	2017年度実績	2018年度目標	...	2021年度目標
事務効率化に伴う事務人員の削減	△7億円	△23億円		△100億円
店舗面積の圧縮に伴う賃料の削減	△16億円	△52億円		△100億円
営業経費等への波及効果	△8億円	△41億円		△100億円
合計	△31億円	△116億円		△300億円

重点戦略

■ 資産運用ビジネス

中長期分散投資を軸とした運用提案の継続とグループベースでの富裕層の開拓・取引強化に注力していきます。三井住友銀行でのファンドラップやバランスファンド等、分散投資に資する商品の販売比率は6割を超え、着実にお客さま本位の運用ビジネスは浸透しています。2018年度もこの取組を継続し、ストック重視の運用ビジネスを定着させていきます。また、SMBC日興証券のソリューション提案強化や三井住友銀行の相続・承継コンサルティング強化により、富裕層の多岐にわたるニーズを捉え、開拓・取引強化を図っていきます。

■ 決済・コンシューマーファイナンスビジネス

決済ビジネスでは、2017年度に2種類の非接触IC決済に対応したキャッシュカード一体型デビットカードを日本で初めてリリースしました。コンシューマーファイナンスビジネスでは、一層の利用者保護に向け、三井住友銀行における広告宣伝の抑制・与信厳格化等、健全な資金ニーズの取込強化に取り組んできました。

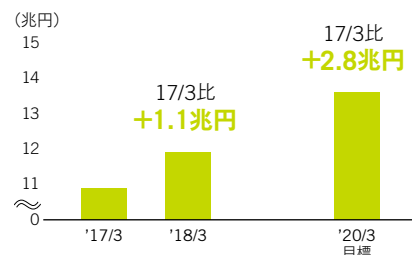
2018年度も引き続き、お客さま本位をベースに決済・コンシューマーファイナンスビジネスの強化に取り組んでいきます。

■ コスト構造の改革：店舗改革への取組

銀行の店舗は、お客さまの利便性向上とコスト構造改革の両立を狙いとして「お客さまへのサービス提供の仕方を変える」「事務プロセスを変える」「店舗の在り方を変える」、この3つの改革を同時並行で進めています。

2017年度は、従来は申込が必要だったインターネットバンキング「SMBCダイレクト」の標準搭載等、デジタル化によるサービス提供方法を変えたことで、SMBCダイレクトの利用者数、利用率は大幅に増加しました。2018年度もデジタルライゼーションの徹底を通じてお客さまの利便性向上とコスト削減を推進していきます。

ストック収益資産残高 (三井住友銀行+SMBC日興証券)

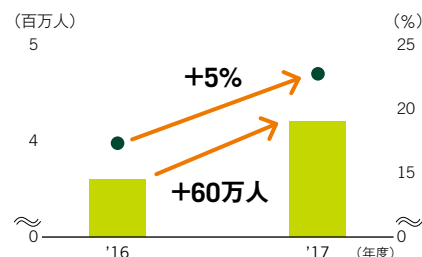


注：投資信託、ファンドラップ、外貨預金等、ストック収益を生む運用商品（時価ベース）

非接触IC決済機能付き キャッシュカード一体型デビットカード



SMBCダイレクト利用者数*4 / デジタルチャネル利用率*5



*4 SMBCダイレクトに半年で1回以上ログインした顧客数

*5 デジタル利用顧客/(店頭利用顧客+デジタル利用顧客)

SDGsへの取組

デジタルライゼーションへの取組を通じ、キャッシュレス・ペーパーレスな取引を推進することにより、温暖化対策につなげていきます。

資産運用ビジネスにおいては、投資初心者を含めた幅広いお客さまへの中長期分散投資を軸とした運用提案を通じて金融リテラシーの向上に貢献するとともに、技術革新や新興国に投資する商品を導入しました。

➡ SMBCグループのSDGsへの取組については、P59をご参照ください。



- キャッシュレス・無通帳取引
- タブレット電子約定
- 金融リテラシー向上
- ESG投資信託



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、リスクヘッジ、決済等に関連したサービスや、M&A、アドバイザリー、リース等、様々なニーズに対応する金融ソリューションを提供しています。

事業部門制に移行して以降、会社の枠を超え、共にお客さまへ付加価値を提供する体制づくりに注力してきました。事業部門制への移行から1年が経過し、SMBCグループ各社のシナジーは確実に増していると感じています。

今後はお客さまに対して、各社がニーズを聴取し、他のグループ各社と連携して提案を行う、双方向の協力ができる体制の確立に注力します。各社が有する経営資源をそれぞれ共有することで、お客さまへ付加価値の高いソリューションが提供できると思います。当部門の強みである、フロントの高い提案力、スピード、チャレンジ精神に一層磨きをかけ、一社一社のお客さまに対してしっかりと向き合いながら、お客さまと共に成長し、日本経済の発展に貢献してまいります。

執行役副社長
ホールセール事業部門長
成田 学

2017年度の振り返り

マイナス金利や厳しい競争環境の継続により国内貸金収益は減益のトレンドながら、三井住友銀行の非金利収益の増強や三井住友ファイナンス＆リースの増益等もあり、連結業務粗利益は前年度比67億円減の7,729億円、連結業務純益は同6億円増の4,785億円、ROEは11.4%となりました。

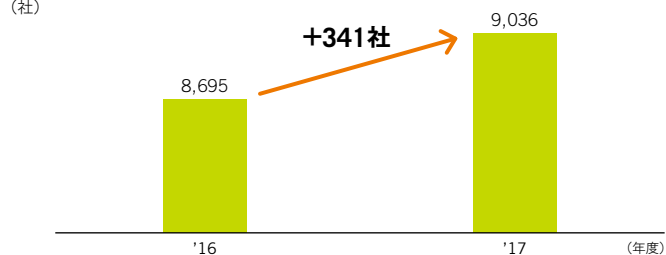
事業部門制の開始以降、グループ各社の連携が着実に進展し、お客さまのニーズに対しグループ一体で対応することで顧客基盤が大きく拡大したほか、グループベースでの多面的なソリューションの提供を通じ、M&Aのアドバイザリー件数では第1位を獲得しました。

	2017年度	前年度比*1
業務粗利益	7,729億円	▲67億円
経費	▲3,478億円	▲16億円
(経費率)	45.0%	▲0.6%
業務純益	4,785億円	+6億円
ROE*2	11.4%	—
リスクアセット*3	20.1兆円	—

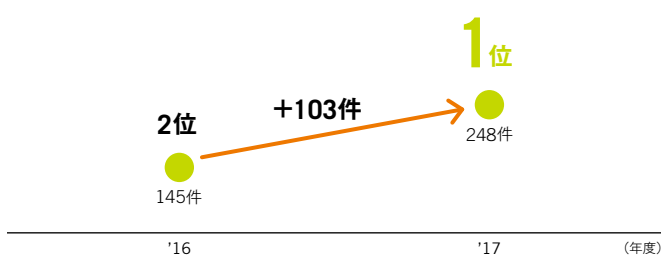
*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース *3 現行規制ベース

収益基盤顧客数

(社)



M&Aアドバイザリー件数



重点戦略

■ 大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

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、グループ各社の総力を結集した提案ができる体制を構築します。グループ全体で、お客さまの企業価値向上に向けたソリューションを提供し、お客さまの満足度の向上およびSMBCグループのプレゼンス向上を目指します。

具体的には、国内外拠点間・グループ各社間のさらなる連携強化を進め、従来のクロスリージョナルな取組とともに、クロスインダストリーにも着目した取組を実施します。

■ 中堅・中小企業マーケットにおける優位性拡大

強みのある中堅・中小企業マーケットにおいて、お客さまの成長ステージに応じた様々なソリューション提供を行うことにより好循環を創出し、優位性の拡大を目指します。

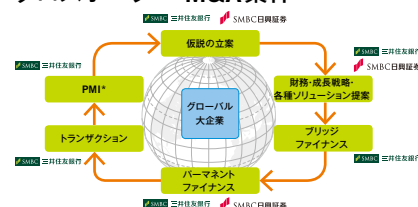
ベンチャー等、企業の黎明期には経営支援や行員派遣等の総合的なサポートを、成長期にはIPOおよびIPOに向けた経営課題の解決を、その後も成長のステージに伴って発生する種々の課題に対し、中長期的なソリューションを提供することで、お客さまと共に成長し、SMBCグループのさらなる顧客基盤の拡大を目指します。

■ グループ一体での収益向上およびリスクアセットコントロール

SMBCグループ各社間の情報連携をより密に行い、グループが持つ多様なソリューションを、お客さまに迅速かつ的確に提供できる体制を確立します。グループ各社間の情報連携件数等も着実に増加しており、今後も各社ごとに保有してきた様々な情報の共有を進め、グループ各社のシナジー増大による収益向上を図ります。

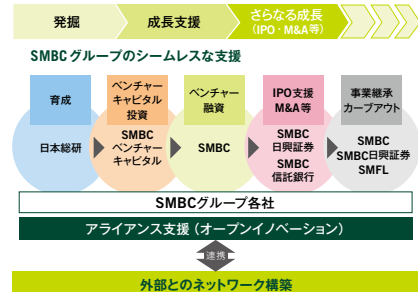
また、採算を意識した貸金運営の推進や、政策保有株式の売却等によるリスクアセットコントロールにも取り組み、ROEの向上を実現し、効率的な事業部門運営を進めます。

クロスボーダー M&A案件

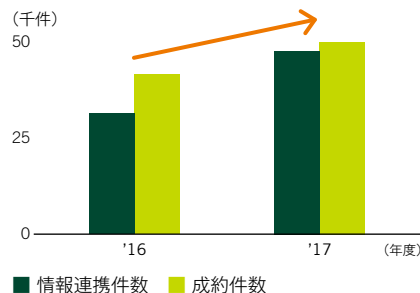


* PMI(Post Merger Integration) : M&A成立後の統合プロセス

サイクル



グループ各社間の情報連携件数・成約件数推移



SDGsへの取組

地球温暖化等の環境問題への対応や、女性の活躍推進、食の安全性確保、働き方改革等、様々な社会的課題に取り組むお客さまをサポートするため、各種評価型資金調達の提供を行っています。

また、新たなイノベーション創出に向け、SMBCグループ一体となって成長企業支援やスマートモビリティへの取組等、様々な施策を展開しています。

➡ SMBCグループのSDGsへの取組については、P59をご参照ください。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

- 評価型資金調達（環境・働き方等）
- 成長企業支援
- スマートモビリティへの取組



国際事業部門



執行役専務
国際事業部門長
大島 眞彦

幅広い拠点ネットワークを活用し、
国内外のお客さまのグローバルな事業展開を
サポートするとともに、SMBCグループが世界的に
「強み」を有する各種プロダクトを切り口に、
貸出のみならず預金・為替・資本市場等の取引複合化や、
投資機会提案を通じた投資家ビジネスを推進していきます。

SMBCグループの海外ネットワークは40カ国・地域、130拠点に広がり、三井住友銀行における海外収益の割合は2001年以降約10倍に拡大しました。グローバルにトップティアの地位を確立したプロダクトに加え、コーポレート取引では銀行・証券が一体となり、多くの日系および非日系のお客さまにメインバンクとしてお取引いただくとともに、アジアでは地場優良企業とのお取引に加えリテールビジネスの展開も展望する等、SMBCグループのグローバルでのプレゼンスは飛躍的に拡大しています。

地政学リスクや市場ボラティリティの高まり等に十分に留意し、突発的な業務環境変化に対して常に細心の注意を払いつつ、柔軟・機動的な運営を行い、SMBCグループの成長ドライバーとしての役割をしっかりと果たしていきます。

2017年度の振り返り

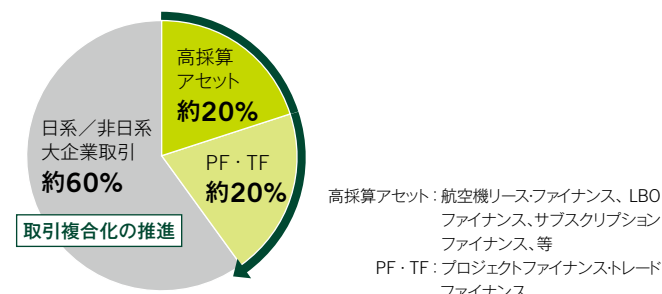
事業部門制の下、グループ一体で臨んだ中期経営計画初年度は、銀証一体運営やアジア・コアクライアント制度を通じた取引複合化が進展し、預金・為替・証券等の非ASET関連収益が順調に拡大したほか、資産回転型ビジネスモデル等の重点戦略を着実に推進したことを背景に、連結業務粗利益は前年度比388億円増の6,320億円、連結業務純益は同319億円増の3,982億円、ROEは10.6%となりました。

また、持続的成長を支える基盤である外貨預金も期中2,000億米ドルを突破する等、過去最高水準を更新しました。

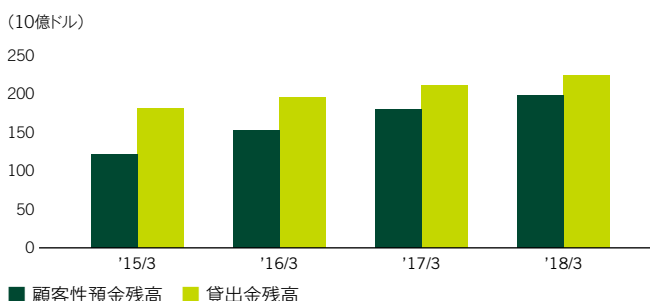
	2017年度	前年度比*1
業務粗利益	6,320億円	+388億円
経費	▲2,807億円	▲232億円
(経費率)	44.4%	▲1.0%
業務純益	3,982億円	+319億円
ROE*2	10.6%	—
リスクアセット*3	21.0兆円	—

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。また外貨中長期調達コストは除く *3 現行規制ベース

ポートフォリオ構成



顧客性預金、海外貸出金残高



重点戦略

■ 銀証一体運営の進化

事業部門制導入により銀証一体運営が大きく進展し、三井住友銀行が有する欧米・非日系企業のお客さまとの取引基盤をベースに、証券ビジネスを大きく伸ばすとともに、為替・デリバティブ・CMS(キャッシュマネジメントサービス)等のお客さまのニーズに幅広く対応しています。特に、海外証券ビジネスはSMBCグループにとって成長ポテンシャルが大きい戦略領域のひとつであり、M&A等、お客さまのコーポレートイベント対応を想定して大幅増強した財務ソリューション提案力等を活用し、グループ一体となり取引複合化を推進していきます。

■ アジア・セントリックの進化

10年の計として、アジアの地場優良企業や将来有望な成長企業等との関係を一層深化させるとともに、欧米グローバル企業とのアジア地域における取引基盤を拡充し、預金・為替等のトランザクションバンキングを中心に取引複合化を進めていきます。

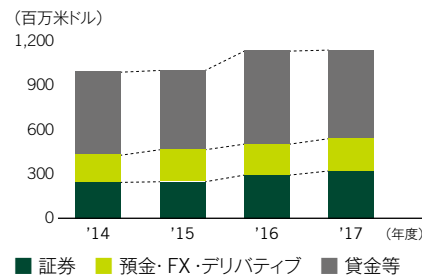
マルチフランチャイズ戦略では、インドネシアの出資先地場行のBTPNとインドネシア三井住友銀行との合併協議をはじめとするアジアでのフルバンキング業務展開に向けた取組を進め、中長期的な成長基盤の構築を目指していきます。

■ 強みを有するプロダクトのさらなる強化

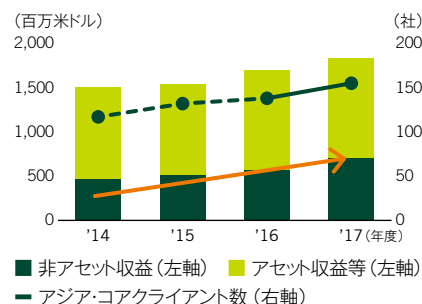
航空機関連ビジネス、プロジェクトファイナンスを始めとしたSMBCグループがトップティアのプレゼンスを有するプロダクトについては、オリジネート&ディストリビュート型ビジネスモデルを通じ、収益性とマーケットプレゼンスのさらなる向上を図ります。

各プロダクトの「強み」を活かしつつ、メリハリあるリソース投入により案件のオリジネーションを強化するとともに、国内外投資家との関係も強化し、オルタナティブ投資ニーズにお応えする投資機会の提案を推進していきます。

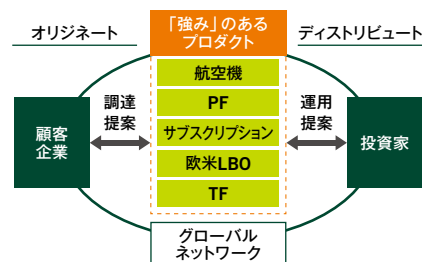
欧米非日系大企業・プロダクト別収益



アジア地域収益額・コアクライアント数



オリジネート&ディストリビュート



SDGs への取組

SMBCグループが強みを有するプロジェクトファイナンスを活用し、再生可能エネルギーやインフラ整備事業等へのサポートを推進する一方、気候変動や生態系にネガティブな影響を与え得る事業領域等に対しては、影響の軽減に向けた環境・社会リスク方針策定等の対策を講じていきます。

また、アジアにおける「マルチフランチャイズ戦略」等を通じたファイナンシャルインクルージョン*への取組も進めていきます。

* すべての人々が安定した生活を営むことができるよう、金融サービスへのアクセス等の支援を行うこと

→ **SMBCグループのSDGsへの取組については、P59をご参照ください。**

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

- 環境・社会リスク方針
- 再生可能エネルギープロジェクトへの取組
- インフラ整備プロジェクトへの取組
- ファイナンシャルインクルージョンへの取組



市場事業部門



執行役専務
市場事業部門長
宗正 浩志

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。

市場事業部門は、マーケットの変化の兆しを察知し、大胆かつ機動的なポートフォリオバランスにより、安定的に収益を上げてきました。また、外貨調達力の強化を重要な戦略と位置付け、安定的かつコストを意識した効率的な資金繰り運営を通じ、SMBCグループの海外ビジネスをしっかりと支えています。

市場環境は、不透明さが一段と増えています。こうした環境下、お客さまのリスクヘッジや運用へのニーズは確実に高まっており、SMBCグループとして、いかにお客さまのニーズに添えていくか、その真価が問われています。

戦略事業領域のひとつである「セールス&トレーディング業務の収益力強化」の担い手として、これまで培ってきたマーケットに関する知見や経験を最大限活用し、お客さまへの最適なソリューション提供に貢献していきます。

2017年度の振り返り

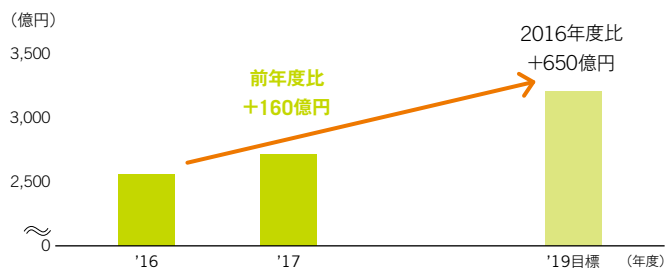
市場環境の変化が激しい中、日本株を中心とした機動的なポートフォリオ運営により収益を計上し、連結業務粗利益は前年度比64億円増の3,562億円、連結業務純益は同74億円増の3,198億円、ROEは33.5%となりました。

セールス&トレーディングでは、国内外のプロダクトセールス部隊の連携強化によるソリューション提供力の向上、および、株式トレーディング力の強化による商品提供力の拡充等の施策が奏功し、収益を着実に伸ばしています。

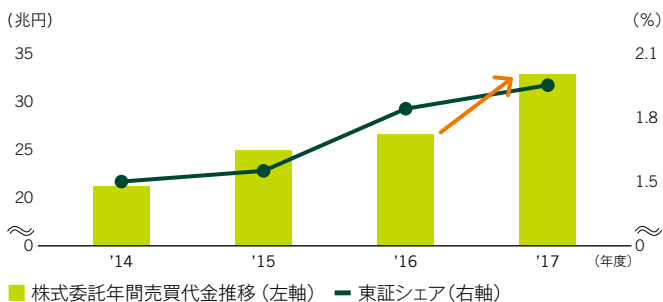
	2017年度	前年度比*1
業務粗利益	3,562億円	+64億円
経費	▲539億円	▲33億円
(経費率)	15.1%	▲0.7%
業務純益	3,198億円	+74億円
ROE*2	33.5%	—
リスクアセット*3	5.9兆円	—

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。またバンキング勘定の金利リスク見合いを含まず *3 現行規制ベース

セールス&トレーディング収益



株式委託年間売買代金推移、東証シェア (SMBC日興証券)



重点戦略

■ 環境変化に応じた機動的なポートフォリオ運営

各国のディーラーが議論を重ね様々なシナリオを想定することで、先見性を磨きリスク・リターンの最適化を図っています。いかなるマーケット変動に対してもその変化の兆しをプロアクティブに察知し、大胆かつ的確なオペレーションによって収益機会を捉えています。

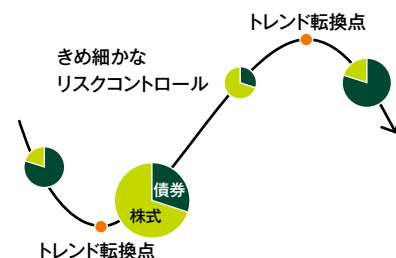
■ マーケットを通じたソリューション提供～セールス&トレーディング業務～

お客さまのヘッジや運用のニーズにお応えすべく、市場環境や経済動向のきめ細かな情報提供を行うとともに、外国為替・デリバティブ・債券・株式等の商品ラインアップ拡充やタイムリーなソリューション提供を通じて、顧客満足度の向上によるグループ収益の拡大を図ります。

また、各種電子取引の利便性向上と積極的な展開に注力し、より幅広いお客さまのニーズにお応えしていきます。

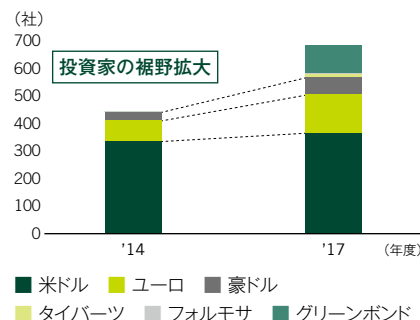
■ 外貨調達力の強化

SMBCグループ全体の海外ビジネスを支えるべく、調達手段の多様化や投資家層の裾野拡大を通じて、外貨調達の安定性を向上させつつ、国際金融規制にも対応した適正なバランスシートコントロールを実現していきます。



三井住友銀行ディーリングルーム

社債投資家数



SDGs への取組

外貨の資金調達に際しては、グリーンボンドの発行を通じ、環境ビジネスの推進・環境リスクへの対応・環境負荷軽減に貢献します。

また、セールス&トレーディング業務の推進においては、金融取引の電子化推進により、利便性の高い金融市場づくりを目指すとともに、マーケット業務に関するソリューション提供を通じて、健全で活力のある金融・資本市場の発展に貢献していきます。

➡ **SMBCグループのSDGsへの取組については、P59をご参照ください。**

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

■ グリーンボンドの発行

■ 金融取引の電子化推進

■ マーケット業務に関するソリューション提供





キャッシュレス社会の実現に向けて

日本には、クレジットカードやデビットカード、電子マネー等、様々なキャッシュレス決済手段が存在しています。しかし、決済全体に占めるキャッシュレス決済の割合は、中国や韓国、アメリカ等、キャッシュレス化が進んでいる国々と比較すると、依然として低位で推移しています。このような中で、日本政府は2020年までにキャッシュレス決済比率を大きく引き上げる目標を設定しており、キャッシュレス社会の実現に向けた動きが活発化しています。

SMBCグループのキャッシュレス決済戦略

日本のキャッシュレス決済市場は、世界的に見ても多様性を伴いながら複雑な進化を遂げてきました。さらに、テクノロジーの進化、異業種プレイヤーの参入、利用者・事業者のニーズの多様化等を受けて、絶え間ない変化が続いています。

SMBCグループは、50年間にわたるクレジットカード事業の運営等を通じて、日本のキャッシュレス決済市場の発展に貢献してきました。現在では、日本のキャッシュレス化推進にお

けるイニシアチブを発揮すべく、これまでの実績や強みを活かしながらも、環境の変化を踏まえた新たな取組を進めています。具体的には、次ページでご紹介する「次世代決済プラットフォームの構築」や「新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスの提供」に取り組むことにより、事業者・利用者双方の顧客の目線でサービスのレベルアップを図るとともに、日本のキャッシュレス社会の実現に向けた阻害要因の解決を目指しています。

事業者へのソリューション強化

SMBCグループ × **GMO ペイメントゲートウェイ**
リアル決済No.1 ネット決済No.1

次世代決済プラットフォームの構築

- 様々なキャッシュレス決済に対応
- オムニチャネルへの対応
- 低コストなサービス
- 決済データ活用による各種サポート

利用者へのサービス強化

SMBCグループ
リテール金融の各分野におけるトップ企業で連携

新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスの提供

- 便利 …………… いつでも・どこでも・好きな方法で決済
- 安心・安全 …… 支払のセルフ・コントロール
- お得 …………… グループ共通ポイント等



多様化を伴いながら複雑に進化する日本のキャッシュレス決済に対応

新しいものが次々と登場

支払手段

媒体

インターフェース



事業者へのソリューション強化

次世代決済プラットフォームの構築

日本におけるEC(電子商取引)の急速な拡大やモバイル化の進展等を背景に、キャッシュレス支払手段の利用シーンも多様化しています。一方で、決済情報を処理するための決済プラットフォームが支払手段ごとに異なっていることから、事業者はそれぞれの支払手段に対応した決済端末等を備え付けたり、POSシステムを更改したりする必要があります。そのため、すべての支払手段に対応することは、事業者にとって容易なことではなく、日本のキャッシュレス社会実現に向けた阻害要因のひとつとなっています。

こうした状況を踏まえ、SMBCグループとGMOペイメントゲートウェイ*は、事業者側のキャッシュレス決済環境の整備を目的

として、次世代決済プラットフォームの構築に向けた協議を2018年5月に開始しました。カード業務に強みを持ち、店舗等のリアル決済に優位性のあるSMBCグループと、ネット決済に強いGMOペイメントゲートウェイそれぞれの強みを持ち寄り、ネット決済からリアル決済までシームレスに、様々な支払手段をワンストップでサポートする包括的な次世代決済プラットフォームを構築することで、事業者が「ひとつの決済プラットフォームと接続すれば、利用者の様々なニーズに応える多様な支払手段を低コストで提供できる」環境の実現を目指していきます。

* GMOインターネットグループにおいて総合的な決済関連サービスおよび金融関連サービスを展開する決済業界のリーディングカンパニーであり、年間決済処理金額は2.5兆円を超える。



利用者へのサービス強化

新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスの提供

キャッシュレス決済を利用しない利用者からは、「様々なキャッシュレス支払手段の持ち運びは大変」「キャッシュレス決済は使いすぎ等が不安」等の声が聞かれます。SMBCグループでは、このような利用者が直面するキャッシュレス決済それ自体の課題解決に向き合い、キャッシュレス関連サービスの強化に注力しています。

たとえば、キャッシュレス決済の利用者が、いつでも・どこでも・好きな方法で支払うことができるよう、様々な支払手段、様々な店頭インターフェース(非接触IC、QRコード決済等)を便利に使い分けることができるモバイル・サービスを導入します。同サービスでは、支払のセルフ・コントロールを可能にする機能を提供する予定となっています。具体的には、使いすぎ懸念を持つ利用者がキャッシュレス決済を安心・安全に利用する

ためにモバイル上で利用限度額をフレキシブルに設定できる機能や、節約等により資金繰りに比較的余裕のある利用者が、クレジット決済からデビット決済へ、ニーズに応じて柔軟にスイッチできる機能等を提供します。

さらに、リテール金融の各分野におけるトップ企業を有するSMBCグループならではの取組として、グループ共通ポイントを導入し、決済を含む様々な金融サービスでポイントを獲得可能にするとともに、各種事業者との連携による特典の提供についても検討を進めています。

このように、「便利」「安心・安全」「お得」な新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスを利用者に提供するために、SMBCグループとして、グループ各社の総力を結集して取り組んでいきます。

特集



店舗改革～次世代型店舗への移行～

銀行の窓口に来店するお客さまが、過去10年で3割減少する一方、インターネットやスマートフォンを利用したお取引は年々増加する等、金融サービスにおけるお客さまの行動原理は大きく変化しています。また、デジタル化の進展により、事務処理の大幅な合理化・効率化も可能になりました。

こうした変化を捉え、三井住友銀行では、現在約430カ店ある個人のお客さま向け店舗を、2020年3月までに「次世代型店舗」に移行する店舗改革を推進しています。2017年度には、103カ店の移行が完了しています。

マーケット特性に応じた店舗戦略

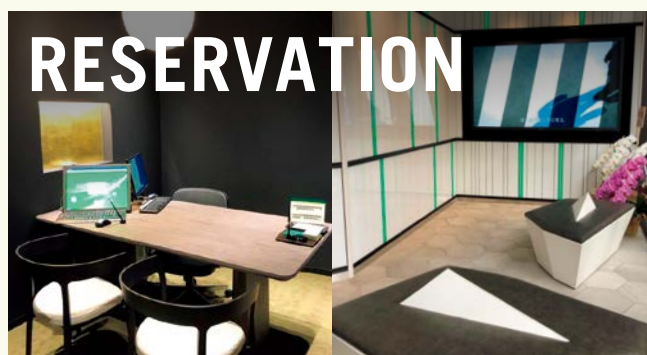
各店舗の地域性・マーケットの特色に応じて、次世代型店舗にもいくつかのタイプがあります。ここでは、主なものをご紹介します。



個人のお客さま専用店舗 (SMBC The PERSONAL)

法人のお客さまの事務を近隣の支店に集約し、サービスの提供を個人のお客さまに限定することで、従来以上にお客さまに寄り添ったコンサルティング体制の強化を進めています。

中野坂上支店では、お客さまがコンサルタントをより身近に感じていただけるような「寄添い型ブース」を設置しているほか、個室のブースも従来より多くそろえています。



予約制店舗

2018年3月に新設した麻布十番支店は、店頭でお客さまをお待たせすることがないように、あらかじめ、インターネット・お電話でご予約いただいたお客さま専用の店舗です。

落ち着いたデザインと、お客さまにゆったりとご利用いただける空間を兼ね備え、お客さまの資産形成・資産運用等に関するご相談ニーズにお応えしていきます。



SMBCグループの店舗改革

私たちの店舗改革のコンセプトは、(1)お客さまへのサービス提供の仕方を変える、(2)事務プロセスを変える、(3)店舗の在り方を変える、の3つです。

具体的には、店頭に来店されたお客さまのうち、ATMやタブレットでのお手続きが可能な方には、窓口にお並びいただくことなくセルフサービスでのご対応をご案内します。さらに、窓口でのお手続きは、伝票のないペーパーレス・印鑑レスでスムーズにお取引できるようにし、これまで窓口の後方で処理していた事務手

続を事務センターに集中します。

これらの結果、店舗の窓口を減らし、さらに後方のスペースは不要になるため、全体の店舗面積は削減しつつ、資産運用やローンのご相談で来店されたお客さまには、ゆったりとした空間でお取引いただけるようになります。

つまり、私たちの店舗改革では、お客さまの満足度向上とコスト削減を同時に実現する「次世代型店舗」を目指しています。



グループ共同店舗

SMBCグループ各社の店舗を同一拠点に集約し、ロビーや応接スペースを共用することで、グループ全体でのスペースマネジメントの効率化を進めるとともに、店舗ネットワークの適正化を実現させていきます。

現在、赤坂支店・新宿支店には、三井住友銀行とSMBC日興証券、SMBC信託銀行が入居しています。



デジタルスペース

ターミナル駅近隣で、お振込や住所変更といった事務手続きで来店されるお客さまが多い新宿支店には、タブレット端末を使ってインターネットバンキングを体験していただくデジタルスペースを設置しています。

インターネットバンキングを利用したことのないお客さまも多いため、実際に体験することで利便性を実感していただき、以降はご自宅でもお手続きいただけるようお手伝いしています。



ベンチャー・成長産業の挑戦を支援

SMBCグループでは、中期経営計画の戦略事業領域のひとつに「本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大」を掲げています。グループ各社が連携し、企業の成長ステージに応じた様々なソリューションを提供するとともに、大企業や大学・研究機関等の外部ネットワークを活用することにより、国内のベンチャー・成長産業の挑戦を支援しています。こちらでは、その具体的な取組として、日本最大級のピッチコンテスト「未来2018」とオープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」に焦点を当て、ご紹介します。

未来2018

有望な技術・ビジネスアイデアの事業化をサポート

三井住友銀行と日本総合研究所が中心となり、2016年2月、業界横断的なオープンイノベーションを目的とした事業化コンソーシアム「Incubation & Innovation Initiative」を設立しました。

同コンソーシアムは、スタートアップや大学・研究機関等、産学官から創出された有望な技術・ビジネスアイデアの事業化をサポートすることを目的に、アクセラレーションプログラム「未来」を運営しています。

本プログラムは、あらゆる業種を対象とした日本最大級の動員数を誇るイベントです。また、業界でも著名な投資家がメンタ

リングや審査を行うとともに、コンソーシアムに属する大企業が事業化支援を行う等、多層的なカリキュラムを展開しています。

その3回目となる「未来2018」には、約100チームの応募があり、2018年3月に開催された最終審査会では、31チームが一堂に会し、ビジネスアイデアを競い合いました。

今回の優秀チームは、5つの部門ごとに「部門別最優秀賞」が贈られたほか、同コンソーシアムメンバーからの「企業賞」が送られました。また、受賞チームには、プログラム修了後も、実証実験の実施に向けたコンソーシアムメンバー企業との定期検討会の機会提供を行う等、継続的な支援を行っています。

部門別最優秀賞

部門	受賞企業	概要
ロボット・AI・IoT 部門	スペースリンク(株)	ロボット・モビリティ等の分野で抱えるバッテリーと位置情報課題へのソリューション
革新素材・エネルギー部門	ゴイク電池(株)	電池診断技術を用いたエネルギー管理事業
メディカル・ヘルスケア部門	あつと(株)	新健康指標“毛細血管スコア”集客と行動変容支援に効果
IT 融合部門	(株)FOLIO	「エンターテインメント」×「高度な金融テクノロジー」で新しい投資ができるプラットフォーム
その他部門	(株)Co-LABO MAKER	実験機器・技術のシェアリングプラットフォーム



未来2018

1. 開会スピーチ(成田副社長)
2. 表彰式
3. ブース会場

hoops link tokyo

4. ワーキングスペース
5. ピッチイベント

hoops link tokyo

「新たな出会い・アイデア・挑戦」が生まれる オープンイノベーションの場に

SMBCグループは、新しい事業・サービスの創出や、既存事業・サービスの活性化・高度化等を目的として、2017年9月に「hoops link tokyo」を東京都渋谷区に開設しました。「hoops」には、様々な立場の人々がフラットにつながる「輪」の役割を果たしたいという思いが込められています。

「hoops link tokyo」は、スタートアップから大企業に至る幅広い企業・行政・学術研究機関・NPO等が課題やアイデアを持ち寄り、産学官が連携してそれぞれの技術・知識・ノウハウ等の強

みを活かして課題解決につなげる等、「新たな出会い・アイデア・挑戦」が生まれることを企図したオープンイノベーションの「場」となっています。領域は金融機関に限らず、「社会課題の解決につながる事業」に対して広く門戸を開いており、これまでに様々なテーマでセミナーやピッチイベントが開催され、大企業の新規事業部署や若いベンチャー企業をはじめ幅広い人々との接点が広がっています。

「hoops link tokyo」を起点にSMBCグループが有するリソースや国内外の多様なネットワークを活用することで、新たなビジネスを創出することを目指します。



VOICE

「hoops link tokyo」は渋谷センター街に位置し、内装も非常に凝っているため、「え、ここが金融機関?」と来館される方は皆驚かれます。モチーフは禁酒法時代の隠れ酒場。キーマンと直接つながり、カジュアルで密度の濃い議論を通じて新しい事業を生み出したいと考えています。



▶ くわしくは右記URLをご参照ください。 <http://hoops-link-tokyo.com/>

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

ガバナンス向上への取組

- | | |
|------|---|
| 2002 | ■ 三井住友フィナンシャルグループ(当社)を設立
■ 取締役会内部委員会として、任意の人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置 |
| ▼ | |
| 2005 | ■ 取締役会内部委員会として、任意の監査委員会を設置 |
| ▼ | |
| 2006 | ■ 業務の適正を確保する体制整備のため、経営理念および行動規範に則り、内部統制決議を行い、「内部統制規程」として制定 |
| ▼ | |
| 2010 | ■ 財務内容の透明性や投資家の利便性の一段の向上、資金調達手段の多様化等を目的として、ニューヨーク証券取引所に上場 |
| ▼ | |
| 2014 | ■ 東京証券取引所の独立役員制度に基づき、独立社外役員を選任 |
| ▼ | |
| 2015 | ■ 「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定・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 |

三井住友フィナンシャルグループの体制

当社は、経営理念に掲げる考え方について、グループでの共有を図るべく、業務全般にわたる行動指針である「行動規範」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。

当社は、これまで、長らく監査役会設置会社として強固なガバナンス体制を整備してきましたが、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ため、2017年6月開催の定時株主総会での承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行しました。

当社は、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。

行動規範

- 株主価値の増大に努めると同時に、お客さま、社員等のステークホルダーとの健全な関係を保つ。信用を重んじ、法律、規則を遵守し、高い倫理観を持ち、公正かつ誠実に行動する。
- 知識、技能、知恵の継続的な獲得・更新を行い、同時にあらゆる面における生産性向上に注力し、他より優れた金融サービスを競争力のある価格で提供する。
- お客さま一人一人の理解に努め、変化するニーズに合った価値を提供することにより、グローバルに通用するトップブランドを構築する。
- 「選択と集中」を実践し、戦略による差別化を図る。経営資源の戦略的投入により、自ら選別した市場においてトッププレイヤーとなる。
- 先進性と独創性を尊び積極果敢に行動し、経営のあらゆる面で常に他に先行することにより、時間的な差別化を図る。
- 多様な価値観を包含する合理性と市場原理に立脚した強い組織を作る。意思決定を迅速化し、業務遂行力を高めるために、厳格なリスクマネジメントの下、権限委譲を進める。
- 能力と成果を重視する客観的な評価・報酬制度の下で、高い目標に取り組んでいくことにより、事業も社員も成長を目指す。

コーポレートガバナンス体制



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・取締役の職務の執行の監督を主な役割としています。また、取締役会の監督機能の一段の強化および業務執行の迅速化等を目的として、法令上取締役会の専決事項として定められている事項以外の業務執行の決定を、原則として執行役に委任しています。

また、取締役会は、経営理念の実現、企業価値および株主の共同の利益の長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、公正に判断し、行動することとしています。

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

■ 取締役会の構成

当社の取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が最

も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数を維持することとし、さらに取締役のうち2名以上かつ3分の1以上を独立社外取締役として選任することとしています。

2018年6月28日現在、取締役会は、17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。

取締役会の運営状況

	2016年度	2017年度
取締役会開催回数	14回	10回
議案数	144議案	82議案



内部委員会

■ 指名委員会

株主総会に提出する当社取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するほか、当社および主な子会社の役員人事や、当社社長および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

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

■ 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1名で構成されています。

内部委員会の委員構成

◎：委員長 ○：委員

		指名委員会 (社内1、社外5)	報酬委員会 (社内2、社外4)	監査委員会 (社内2、社外3)	リスク委員会 (社内1、社外3)
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	○	○		
宮田 孝一	取締役会長	○	○		
國部 毅	取締役 執行役社長		○		
太田 純	取締役 執行役副社長				◎
寺本 敏之	取締役			○	
三上 徹	取締役			○	
山口 廣秀*	外部有識者				○

* 日興リサーチセンター株式会社 理事長、元日本銀行副総裁

社外取締役のみの会合

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、当社のコーポレートガバナンスおよび事業に関する事項等について、独立した客観的な立場に基づく情報交換および認識共有の場として、社外取締役のみによる会合を開催することとしています。2017年度は2回開催し、「コーポレートガバナンスの潮流を踏まえた取締役会の果たすべき役割」「取締役会の役割に基づく議題設定のあり方」「取締役会の運用改善」「経営陣への要望事項」等につき、活発な議論がなされ、経営陣へフィードバックされました。



社外取締役のサポート体制

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

2017年度は、下記の取組を実施しました。

- 事業活動および業務内容の理解促進を目的として、業務部門によるレクチャーを実施したほか、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
- 取締役会における議案の理解を促進するための枠組として、事前に議案内容の説明会を開催
- 外部専門家を講師として、社外取締役を対象とした「コーポレートガバナンスの潮流」等に関する勉強会を開催
- ステークホルダーの考えを理解するための機会として、機関投資家とのスモールミーティングを開催
- 社員向け研修サイト「SMBC Academy」を通じた研修の実施
- 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	● 当社・三井住友銀行（以下、当社等）を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者。 ● 当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。
2	専門家	● 当社等から、役員報酬以外に、過去3年平均で、年間1,000万円超の金銭その他の財産を得ている法律専門家、会計専門家またはコンサルタント。 ● 当社等から、多額の金銭その他の財産を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人その他の団体の一員。
3	寄付	当社等から、過去3年平均で、年間1,000万円または相手方の年間売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付等を受ける者もしくはその業務執行者。
4	主要株主	当社の主要株主もしくはその業務執行者（過去3年以内に主要株主もしくはその業務執行者であった者を含む）。
5	近親者	● 次に掲げるいずれかの者（重要でない者を除く）の近親者。 (1) 上記1～4に該当する者。 (2) 当社またはその子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員等の使用人。

➡ くわしくは、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考6をご参照ください。

http://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf

取締役会の実効性評価

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の「取締役会の実効性評価」の項目にて、取締役会はその職務の執行が同ガイドラインに沿って運用されているかについて、毎年分析・評価を行うことを規定し、開示しています。

2017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4点を中心に、2018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から意見を聴取した上、社内取締役へのインタビュー等も踏まえ、同年6月の取締役会において審議を行い、取締役会の職務の執行が、同ガイドラインに沿って運用されているかについて、分析・評価を行いました。本評価結果を踏まえ、引き続き、取締役会の機能向上に取り組みます。なお、実施プロセスの各段階において、外部コンサルティング会社によるレビューを受けています。



評価結果の概要

取締役会の構成

- 当社取締役17名のうち社外取締役が7名（いずれも2018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割を超えている
- 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
- 指名委員会等設置会社の取締役会のあるべき人数・構成について、継続的な検証・見直しを行う

取締役会の役割

- 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、様々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向上に向け、引き続き、社外取締役の高い専門性を活かした「建設的な議論・対話」が行われている
- 業務計画等の経営の基本方針や業務の執行状況は、経営会議等での議論も踏まえて、複数回にわたり、取締役会に付議・報告され、適切に審議されており、監督機能を相応に発揮している
- 指名委員会等設置会社の取締役会としての適切な監督機能発揮の観点から、中長期目標の経営課題を重点テーマとして深く議論するための工夫を行うといった、継続的な検討・見直しが必要

取締役会の運営

- 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
- 取締役が議案の全体像を説明することで役員相互の議論が深まる等、前年度対比、審議が一層活性化している
- 取締役会において一層関連な議論を行うため、下記の施策に取り組む
 - ・ アジェンダにないテーマを議論する時間の設定
 - ・ 配席の工夫
 - ・ 議論すべきポイントを一層明確化した説明

社外取締役へのサポート体制

- 当社を取り巻く経営環境が変化する中、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等との意見交換の場が適切に設定される等、取締役会が経営判断を行う上で、引き続き、適切な支援体制が構築されている
- 社外取締役の知見を一層活かすための取組（例：「社外取締役のみの会合」のさらなる活用や、インフォーマルな情報交換の場の設定）を促進していくことが望ましい

報酬制度

当社では、新たな中期経営計画「SMBC Group Next Stage」の開始、新たなグループ経営体制への移行と合わせ、以下の2点を目的として、役員の報酬体系を改定し、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入しました。

1. 当社グループの短期・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を向上すること
2. 株式による報酬の比率を高め、役員等の株式保有を進めることにより、株主との利益共有を進めること

また、本制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式を対象に、マルス（譲渡制限期間中の減額・没収）・クローバック（譲渡制限解除後の返還）制度を導入し、過度なリスクテイクの抑制、金融業としてのブルーデンス確保（健全性維持に向けた取組）を図ります。

役員報酬制度（株式報酬）

報酬の種類	支給基準(変動幅)	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%)	● 現金：70%																				
賞与(株式報酬Ⅱ)	「基準額」×「SMFG/SMBCの年度業績・個人の職務遂行状況等」	● 譲渡制限付株式：30%																				
株式報酬Ⅰ	中期業績連動型(0～150%) 「基準額」×「SMFGの中期業績等」 〈指標〉	● 譲渡制限付株式																				
	<table><tr><th>カテゴリー</th><th colspan="2">評価指標</th></tr><tr><td rowspan="4">中期経営計画の 業績目標等</td><td>資本効率</td><td>ROEおよびRORA</td></tr><tr><td>経費率</td><td>経費率</td></tr><tr><td>健全性</td><td>CET1比率</td></tr><tr><td>成長性</td><td>最終利益成長率および額</td></tr><tr><td rowspan="2">株主価値</td><td colspan="2">TSR(株主総利回り)</td></tr><tr><td colspan="2">配当水準</td></tr><tr><td colspan="2">お客さまへの価値提供</td><td>お客さま満足度調査の結果等</td></tr></table>		カテゴリー	評価指標		中期経営計画の 業績目標等	資本効率	ROEおよびRORA	経費率	経費率	健全性	CET1比率	成長性	最終利益成長率および額	株主価値	TSR(株主総利回り)		配当水準		お客さまへの価値提供		お客さま満足度調査の結果等
	カテゴリー		評価指標																			
	中期経営計画の 業績目標等		資本効率	ROEおよびRORA																		
			経費率	経費率																		
			健全性	CET1比率																		
			成長性	最終利益成長率および額																		
株主価値	TSR(株主総利回り)																					
	配当水準																					
お客さまへの価値提供		お客さま満足度調査の結果等																				
株式報酬Ⅲ	(役位昇進時)	● 譲渡制限付株式																				

株式比率…25%

業績連動比率…40%

- 経営陣のインセンティブ向上
- 株主との利益共有強化

マルス・クローバックの対象

- 金融業としてのブルーデンス確保

経営執行体制

■ グループ経営会議

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

■ 事業部門制、CxO制

当社は、2017年4月に、グループ経営管理の高度化に向けて、事業部門制およびCxO制を導入しています。事業部門制は、お客さまの様々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、国際事業部門および市場事業部門の4つの事業部門から構成されています。また、CxO制は、持株会社である当社を中心としたグループ経営管理を一段と強化することを企図した制度であり、グループCEOである当社社長をはじめ、9種類のグループCxOを設置しています。事業部門長およびグループCxOには、グループCAEを除いて、原則として当社の執行役が就任し、各事業部門または本社部門の統括責任者として業務執行にあたり、業務執行の状況を取締役会等に報告しています。

社外取締役インタビュー



Q

ご自身の社外取締役としての役割を
どのように認識されていますか。

私は1967年に日本国有鉄道に入社しました。その後、同法人の分割民営化を経て、東海旅客鉄道において主に総務・人事畑を歩んできました。2004年から2010年にかけて代表取締役社長を務め、2011年に同社の取締役を辞任した後に、2014年まで日本放送協会の会長を務めました。

このような経歴ですので、2015年に三井住友銀行の社外取締役となるお話をいただいた際には、戸惑いもありました。全くの異業種ともいえる金融の世界で、私自身の経験や知見を活かすことが果たしてできるのだろうかという思いがあったからです。

しかし、金融事業が構造的に大きな変化の時期にある中で、業界における既成概念にとらわれることのない意見や、公共性の高い事業の経営に携わってきた経験に基づく第三者の視点を必要としているということを伺い、お引き受けすることにしました。そのため、第三者の視点からの意見を取締役会等の場で

お伝えすることが、私自身の社外取締役としての最も重要な役割のひとつであると認識しています。

一方で、実際に金融事業の経営に関わってみると、これまで私が携わってきた事業との大きな共通点があることも分かってきました。ひとつは、「信用力」が基本ということです。そして、規制の多さ・複雑さです。私は鉄道事業や放送事業という、規制と密接な関係がある事業に従事してきましたので、このような観点では、私自身の経験や知見をより活かすことができると思っています。

2017年には、持株会社である三井住友フィナンシャルグループの社外取締役に就任しましたが、社外取締役としての役割に大きな違いはないと考えています。また、指名委員会等設置会社への移行に伴い、監査委員会の委員長と、指名委員会の委員を務めることになりましたが、前述の通り、私は総務・人事に長く携わり、リスク管理にも深く関わってきましたので、これらの委員会における取組を通じて、コーポレートガバナンス体制のさらなる強化に努めていきたいと考えています。

Q 社外取締役として、SMBCグループの強み・弱みをどのようにお考えでしょうか。

強みという面では、とりわけ変化への迅速な対応力が挙げられます。たとえば、2017年に導入した事業部門制については、私は定着するまでに相応の時間を要すると見ていました。なぜなら、各グループ会社へ横串を入れるというのは、これまでの仕事の流れを変えることにつながり、様々なフリクションが発生すると予想されたからです。しかし、会議等で実際に話を聞いてみると、事業部門制の導入に伴い、やるべきことを各事業部門が十分に理解していると感じますし、成果も出始めていることが分かります。細かな部分に課題はあったとしても、全体としては想定以上の速さで定着が進んでいるといえるでしょう。

また、前中期経営計画では、策定当初には想定していなかったアジア経済のスローダウンや日銀によるマイナス金利政策の導入等により、事業環境が厳しくなったため、計画期間中に、トップライン成長の追求からボトムライン重視の方針に転換しました。すでに策定した計画に固執するのではなく、それを修正して機動的に対処する、しかも、施策の変更も大胆に行うことができるというのは、変化への迅速な対応力のひとつの証左だと捉えています。

さらに、リスク管理体制も十分に機能しているといえますし、なにより、人材の質の高さというのがSMBCグループの様々な強みを支える根幹になっていると評価しています。

弱みという面では、規模や収益が他社と比較して劣後する分野は確かにありますが、むしろ、成長余地のあるところだと認識すべきでしょう。SMBCグループが有する人材の質や組織的な力を鑑みれば、成長機会に変えることは十分に可能だと考えています。

Q それでは、SMBCグループが今後成長していくために何が必要であるとお考えでしょうか。

SMBCグループが掲げる中長期ビジョンが示すように、「グローバル金融グループ」への進化は必須だと思います。そのためには、中期経営計画にも織り込まれているように、市場が成長しており、かつ収益性の高い事業を展開できる分野に狙いを定め、そこを攻めることが重要です。しかし、一方で、リスク管理を含め守りの姿勢も忘れてはなりません。これまで培ってきた実績やノウハウが応用できるような事業については積極的に進めていく一方で、そうでない事業についても、結論を出すにあたっては、慎重に検証すべきです。

成長戦略は、ともすると「攻め」の部分ばかりに目が行きがちですが、だからこそ、「守り」の部分にも焦点を当てるように促すことも、社外取締役としての重要な責務ではないでしょうか。SMBCグループが地に足を着けて着実に進んでいけば、「グローバル金融グループ」実現への道は必ず拓けてくると私は確信しています。

Q 最後に、取締役会の実効性を高めるためにご自身が最も重要であると考えていることをお聞かせください。

取締役会の場でしっかりと議論を行うことに尽きると思います。たとえば、先般、資本政策について、取締役会で議論を重ねました。資本政策というものを考えた時、コアとなる企業体そのものがサステナブルで、しかも発展していく前提がないといけません。それが最終的には株主を含めたあらゆるステークホルダーにとって最も大事なことになりますので、そのための議論を深めていきました。

具体的には、SMBCグループが将来どのような姿を目指すのか、それを踏まえてどのような投資が必要となるのか、その優先順位は、そういったことをひとつひとつ検証し、整理していったのです。資本政策という大きな方向性について、取締役会の中では実に様々な意見が交わされました。これらのステップを経たことにより、最終的には配当方針や自己株取得の位置付けについて、全員が納得した形で判断することができたと考えています。

また、議論を行うにあたって、私を含め社外取締役からの様々な指摘に対し、グループCFOからその背景等を含めた説明がなされました。この事前の十分な情報共有が、取締役会における実のある議論につながったと思っています。

社外取締役は、それまでの経緯等とは関係なく、自分自身の経験に照らして率直な意見をいえることが良いところだと思っています。そこから新しい議論が始まったり、あるいはすでに決めたことについて再度検証したりすることになり、結果として取締役会の議論が活発化します。それこそが、社外取締役の大きな存在意義のひとつではないでしょうか。

私自身としては、今後も社外からの視点を常に大切に、あらゆるステークホルダーを意識しながら、積極的に意見や提言を行うことで、取締役会の実効性を高めることに引き続き貢献していきたいと考えています。

三井住友フィナンシャルグループの取締役 (2018年6月28日現在)



宮田 孝一

取締役会長
三井住友銀行 取締役会長を兼任

1976年 株式会社三井銀行入行
2003年 株式会社三井住友銀行 執行役員
2006年 同 常務執行役員
2009年 同 取締役兼専務執行役員
2010年 当社 専務執行役員
同 取締役

2011年 同 取締役社長
株式会社三井住友銀行 取締役
2017年 当社 取締役会長（現任）
株式会社三井住友銀行 取締役会長（現任）



國部 毅

取締役 執行役社長（代表執行役） グループCEO

1976年 株式会社住友銀行入行
2003年 株式会社三井住友銀行 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 株式会社三井住友銀行 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
株式会社三井住友銀行 取締役辞任
当社 取締役 執行役社長（現任）



高島 誠

取締役
三井住友銀行 頭取 CEOを兼任

1982年 株式会社住友銀行入行
2009年 株式会社三井住友銀行 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）



荻野 浩三

取締役 執行役副社長 グループCRO
三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員を兼任

1981年 株式会社三井銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行 執行役員
2011年 同 常務執行役員
2013年 当社 常務執行役員
同 取締役
2014年 株式会社三井住友銀行 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
株式会社三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員
（現任）
当社 取締役 執行役副社長（現任）



太田 純

取締役 執行役副社長（代表執行役） グループCFO兼グループCSO
三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員を兼任

1982年 株式会社住友銀行入行
2009年 株式会社三井住友銀行 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
株式会社三井住友銀行 専務執行役員
当社 取締役
2015年 株式会社三井住友銀行 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
株式会社三井住友銀行 取締役辞任
当社 取締役 執行役副社長（現任）
2018年 株式会社三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員
（現任）



谷崎 勝教

取締役 執行役専務 グループCIO兼グループCDIO
三井住友銀行 取締役兼専務執行役員および日本総合研究所 取締役を兼任

1982年 株式会社住友銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行 執行役員
2011年 当社IT企画部長
2013年 株式会社三井住友銀行 常務執行役員

2015年 当社 専務執行役員
株式会社三井住友銀行 取締役兼専務執行役員（現任）
当社 取締役
2017年 同 取締役兼専務執行役員
同 取締役 執行役専務（現任）



夜久 敏和

取締役 執行役専務 グループCCO兼グループCHRO
三井住友銀行 取締役兼専務執行役員を兼任

1984年 株式会社住友銀行入行
2012年 当社 人事部長
株式会社三井住友銀行 執行役員
2014年 同 常務執行役員
2016年 当社 常務執行役員

2017年 株式会社三井住友銀行 取締役兼常務執行役員
当社 専務執行役員
株式会社三井住友銀行 取締役兼専務執行役員（現任）
当社 取締役 執行役専務（現任）



寺本 敏之

取締役
三井住友銀行 監査役を兼任

1981年 株式会社三井銀行入行
2008年 株式会社三井住友銀行 執行役員
2011年 同 常務執行役員
2014年 同 取締役兼専務執行役員

2015年 当社 専務執行役員
同 取締役
2016年 株式会社三井住友銀行 取締役
当社 常任監査役
株式会社三井住友銀行 監査役（現任）
2017年 当社 取締役（現任）



三上 徹

取締役

1984年 株式会社住友銀行入行
2006年 株式会社三井住友銀行 法務部長
2013年 当社 総務部部付部長
2015年 株式会社三井住友銀行 本店上席推進役
当社 常任監査役
2017年 同 取締役（現任）



久保 哲也

取締役
SMBC日興証券 代表取締役会長を兼任

1976年 株式会社住友銀行入行
2003年 株式会社三井住友銀行 執行役員
2006年 同 常務執行役員
2008年 当社 常務執行役員
2009年 同 専務執行役員
株式会社三井住友銀行 取締役兼専務執行役員
2011年 当社 副社長執行役員
株式会社三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員

SMBC日興証券株式会社 取締役
当社 取締役
2013年 同 取締役辞任
株式会社三井住友銀行 取締役辞任
SMBC日興証券株式会社 代表取締役社長
2016年 同 代表取締役会長（現任）
当社 取締役（現任）

三井住友フィナンシャルグループの取締役 (2018年6月28日現在)

	松本 正之 社外取締役 東海旅客鉄道株式会社 特別顧問 1967年 日本国有鉄道入社 1987年 東海旅客鉄道株式会社入社 1992年 同社 取締役秘書室長 1996年 同社 常務取締役 1998年 同社 専務取締役 2000年 同社 代表取締役副社長 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 東海旅客鉄道株式会社 特別顧問 (現任) 2015年 株式会社三井住友銀行 取締役 2017年 当社 取締役 (現任) 株式会社三井住友銀行 取締役 退任
---	---

	筒井 義信	社外取締役 日本生命保険相互会社 代表取締役会長
	1977年 日本生命保険相互会社入社 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 日本生命保険相互会社 代表取締役会長（現任）
	新保 克芳	社外取締役 弁護士
	1984年 弁護士登録（現任） 1999年 新保法律事務所（現新保・洞・赤司法律事務所） 弁護士（現任） 2015年 株式会社三井住友銀行 監査役 2017年 当社 取締役（現任） 株式会社三井住友銀行 監査役辞任	
	桜井 恵理子	社外取締役 東レ・ダウコーニング株式会社 代表取締役会長・CEO
	1987年 Dow Corning Corporation 入社 2008年 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役 2009年 同社 代表取締役会長・CEO（現任） 2011年 Dow Corning Corporation リージョナルプレジデント - 日本/韓国	2015年 ダウコーニング・ホールディング・ジャパン株式会社 （現ダウ・シリコン・ホールディング・ジャパン株式会社） 代表取締役社長（現任） 当社 取締役（現任）

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

➡ 三井住友銀行の取締役・監査役については、資料編P35をご参照ください。

持続可能な社会の発展に向けて

基本的な考え方

世界は今、地球温暖化による気候変動や生物多様性の破壊、新興国を中心とするサプライチェーンでの人権侵害等、地球規模での様々な環境問題、社会問題に直面しています。SMBCグループでは、持続可能な社会の発展に向けて、事業を通じた社会的な課題の解決とSDGsの達成のために当社が果たすべき役割を認識し、持続可能な成長を実現することが企業の社会的責任（CSR）と考えています。

SMBCグループにおけるCSRの取組

当社では、CSRを「事業を遂行する中で、(1)お客さま、(2)株主・市場、(3)社会・環境、(4)従業員に、より高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していくこと」と定義し、効率的に推進していくために、CSRにおける共通理念である「ビジネス・エシックス」を定めています。

また、ステークホルダーからの期待や要請に応えるとともに、社会的な課題の解決に貢献していくために、「環境」「次世代」「コミュニティ」の3つの重点課題と注力するSDGsを設定しています。また、CSRの取組を強化するため、SMBCグループでのCSR活動に関する事項を協議する「CSR委員会」を設置し、企画部内に「CSR室」を設置しています。

また、定期的に外部有識者やNGO等のステークホルダーとのダイアログ(対話)を通じて、当社に期待する役割や果たすべき責任についてご意見をいただき、施策に反映させています。

➡ SMBCグループのCSRの取組については、以下のウェブサイトをご覧ください。

<http://www.smfg.co.jp/responsibility/>



ステークホルダーダイアログの様子

SDGsへの取組

SMBCグループでは、グローバル金融グループとしての使命を果たすべく、SDGs(持続可能な開発目標)の実現を目指し、本業を通じた当社の注力項目を選定しました。

SDGsとは

Sustainable Development Goalsの略。2015年9月の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための17項目の国際目標。



Environment



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



13 気候変動に
具体的な対策を

- 環境ビジネスの推進
- 環境リスクへの対応
- 環境負荷の軽減



- 成長産業分野への支援
- 新興国における社会課題解決
- 各世代への金融教育の推進
- 安心・安全な社会の形成
- 社会包摂の推進
- 大規模災害被災地への支援

Social



4 質の高い教育を
みんなに



8 働きがいも
経済成長も



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう



1 貧困を
なくそう



11 住み続けられる
まちづくりを

Governance



5 ジェンダー平等を
促進しよう



10 人や国の不平等
をなくそう



16 平和と公正を
すべての人に

環境への取組 (Environment)



■ 環境ビジネスの推進

当社では、環境ビジネスを、本業を通じた地球環境の維持・改善に貢献するための取組と位置付けています。たとえば、再生可能エネルギー案件への支援や環境配慮企業への融資であるESG評価融資、環境投資の促進という観点では、グリーンボンドの発行やエコファンド等の販売を推進しています。お客さまに向けた情報発信としては、環境情報誌「SAFE」の発行や、環境展示会「エコプロ展」への出展を通じて、当社の環境やSDGsへの取組等、各種情報提供に努めています。



東京ビッグサイトでのエコプロ展

■ 環境リスクへの対応

三井住友銀行では、与信業務の普遍的かつ基本的な理念・指針・規範等を明示した「クレジットポリシー」に、公共性・社会性の観点から問題となる与信を行わないという基本原則とともに、事業別の環境・社会リスクへの方針を定めています。

また、環境・社会に多大な影響を与える可能性がある大規模プロジェクトへの融資においては、民間金融機関の環境・社会配慮基準である「エクエーター原則」を採択し、国際環境室において、環境社会リスク評価を実施しています。



エクエーター原則年次総会の様子

グリーンボンドの発行

SMBCグループでは、海外市場においてグリーンボンドを発行しており、日本におけるグリーンボンドの主要な発行体の一つとなっています。

グリーンボンドで調達した資金は、再生可能エネルギーや省エネルギー事業等の環境に配慮したプロジェクトに充当することで、プロジェクトファイナンスを通じた地球環境の維持・改善に貢献しています。

発行日	発行体	発行額
2015年10月20日	三井住友銀行	5億米ドル
2017年10月11日	三井住友フィナンシャルグループ	5億ユーロ

■ 環境負荷の軽減

SMBCグループでは、事業活動を通じた環境負荷軽減を推進するため、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証を、1998年に邦銀として初めて取得した三井住友銀行をはじめ、グループ7社^{*1}で取得しており、2017年度は新規格への対応も完了しました。

通帳のウェブ化や融資書類・支払明細書の電子化等、事業を通じた環境負荷軽減につながる取組を行うとともに、三井住友銀行では、「2030年度における電力使用量原単位を2009年度比で19.0%減（電力使用量／延床面積）」という目標を掲げ、達成に向けて取り組んでいます。

^{*1} 三井住友銀行、SMBC日興証券、三井住友ファイナンス&リース、三井住友カード、セディナ、SMBCコンシューマーファイナンス、日本総合研究所



ISO14001認証

気候変動への対応

気候変動への対応は、21世紀におけるグローバルに取り組むべき課題のひとつです。

当社ではTCFD^{*2}への賛同を2017年12月にパリで開催された「One Planet Summit」で表明しました。また、引き続きお客さまの事業を通じた環境に配慮した技術の導入等、温室効果ガス排出量の削減へ向けた取組を支援し、排出量削減に向け貢献する事業展開を行うことで、今後一層気候変動への対応を強化していきます。

^{*2} Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。2015年4月の金融安定理事会（FSB）によって設立された、気候関連財務情報開示タスクフォース。気候変動の影響を個々の企業が財務報告において公表することを求めるもの。

■ 気候変動に対するガバナンス

当社では、「持続可能な社会」の実現を重要課題のひとつであると認識し、地球環境保全および汚染の防止と企業活動との調和のため、継続的な取組を行うべくグループ環境方針を定めています。また、気候変動への対応として、特定の事業への与信方針の定期的な見直しとともに、経営会議や取締役会に対して、気候変動にかかる取組や対応の定期的な報告を実施していきます。

■ 気候変動に対する機会

SMBCグループでは、再生可能エネルギーやグリーンビルディング等、気候変動の緩和に貢献する事業や、企業のエネルギー効率向上に向けた投資、インフラ整備等の気候変動に強い都市づくり等を支援します。

具体的には、再生可能エネルギープロジェクトの2017年度の組成金額は約3,000億円、また2015年に続き、2017年にもグリーンボンドを発行する等、国内外における環境ビジネスの推進・環境負荷低減に貢献しています。



グリーンボンド投資家との面談

■ 気候変動に対するリスクマネジメント

今後、異常気象により損失を受けると想定される資産、特に化石燃料資産をはじめとする気候変動対策から見て脆弱な資産、座礁資産化の可能性を有する資産を抱えたセクターを特定し、リスクエクスポージャーを適切に評価していきます。

特に新規の石炭火力発電あて融資は国や地域を問わず高効率の案件に限定し、シナリオ分析実施によるリスク量の実態把握や気候変動のストレステスト等の結果を、経営意思決定へ反映していきます。同時に、規制変更等に伴う事業への影響や気候変動に起因したステークホルダーの行動の変化が事業に及ぼす影響等も、想定していく必要があると認識しています。



新出雲ウィンドファームプロジェクト

クレジットポリシーの改定

三井住友銀行は、気候変動等の環境影響、人権等の社会的な影響に鑑み、石炭火力発電所、パーム油農園開発および森林伐採について、融資方針を制定し併せてクレジットポリシーを改定しました。

1. 石炭火力発電所への対応

先進国における脱炭素社会へ向けた取組が進む中、今後は、低炭素社会への移行段階として、石炭火力発電所に対する融資方針をより厳格化し、新規融資は国や地域を問わず超々臨界およびそれ以上の高効率の案件に融資を限定します。

2. パーム油農園開発への対応

パーム油農園開発向けの融資のうち、違法伐採や児童労働等の人権侵害が行われている可能性の高い融資を禁止します。

3. 森林伐採への対応

各国の法制度に則り、違法伐採や違法な焼却が行われている可能性のある事業に対する融資を禁止します。特に大規模なプロジェクトについては、エクエーター原則に則り、原生林や生態系の破壊等の環境への影響を評価し、融資の判断を行います。

社会への取組 (Social)



■ 金融リテラシー教育への取組

当社ではグループ一体となった金融経済教育の取組に加え、各社の業態に応じた活動を推進しています。

学生や社会人向けの金融経済教育セミナーの実施、小学生向け書籍「銀行のひみつ」や第10回キッズデザイン賞「優秀賞 消費者担当大臣賞」および「21世紀金融行動原則 特別賞」を受賞した子ども向け環境情報誌「JUNIOR SAFE」の発刊、お仕事体験タウン「キッズニア」への協賛、中・高校生向けの経済教育プログラム「ファイナンスパーク」への協力等、様々な形態での活動を実施しています。



「キッズニア」での窓口体験の様子

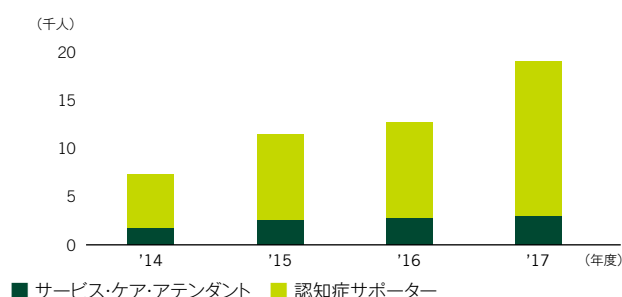
金融経済教育受講者数

約 **13** 万人 (2017年度)

■ 高齢者、認知症、障がい者の方への対応

SMBCグループでは、2018年3月末までに約1万6,000人の認知症サポーターを育成しました。そのほか、サービス・ケア・アテンダントの資格取得も推進しており、高齢者や障がい者の方も安心してご利用いただける店舗づくりを進めています。

従業員の資格取得状況 (累計)



■ 新興国の現地課題に即した取組

インドネシアでは、経済発展や若年層職業能力開発を目的に、国や地方政府レベルでの職業訓練学校のプログラムが推進されています。2015年3月、三井住友銀行とインドネシア三井住友銀行は、現地大手企業グループDjarumグループの財団であるDjarum Foundationの各種訓練学校への支援や訓練機器の寄贈を行っています。2017年には、当該訓練学校が国のモデルケースとして認定され、現地でも当社の取組が高く評価されています。



インドネシア職業訓練学校の様子

支援した訓練学校

5 カリキュラム

受講生徒数

約 **2,400** 人

ミャンマーでは、多言語に配慮した授業法や複式学級への対応等、教員の能力向上研修への取組を通じて、同国の教育の質の改善、発展を支える人材の育成に取り組んでいます。三井住友銀行は、2015年7月に同国における教員研修プログラムに関する覚書を日本企業として初めて日本ユニセフ協会と締結しました。その活動が認められ、2018年5月、内閣府より紺綬褒章を受章しました。これからも、すべての子どもが質の高い教育を受けられるよう同国の発展に貢献していきます。



ミャンマー教員養成プログラムの様子

研修を受講した教員数

約 **4,500** 人

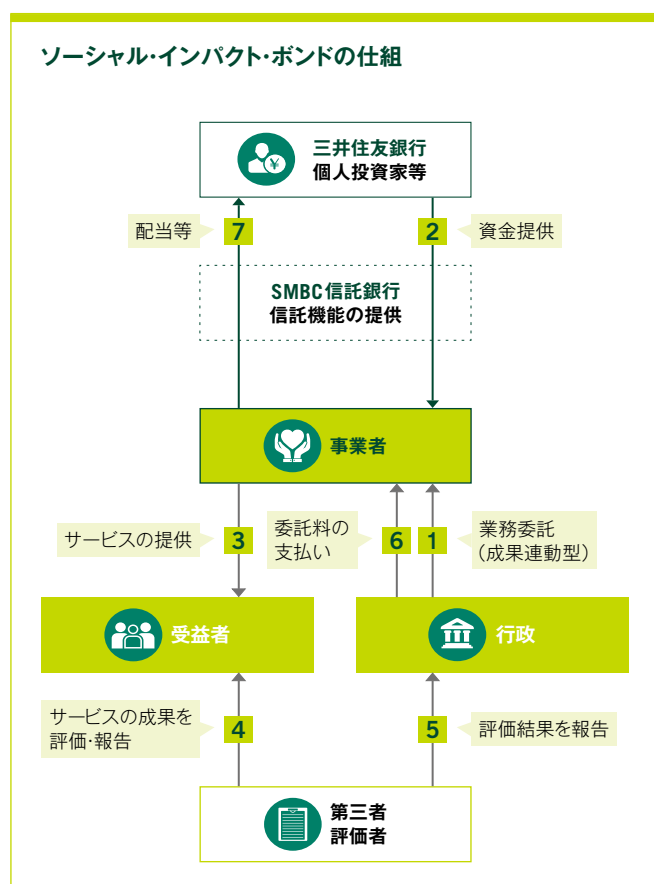
指導を受けた生徒数

約 **7** 万人

■ ソーシャル・インパクト・ボンドの組成

三井住友銀行とSMBC信託銀行は、「ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)」の取組を開始しました。神戸市が導入する「糖尿病性腎症等重症化予防プログラム」に対して、日本初となる本格的な事業資金の調達スキームをアレンジしました。

SIBは、民間の資金提供者から集めた資金を使い、行政機関等から委託を受けた民間企業が公的サービスを実施し、成果に応じて資金提供者に利益を還元する仕組みです。この一連のスキームにより、現代社会や地域コミュニティ等が抱える社会的課題を金融面からサポートしています。



■ 大規模災害被災地への支援

2011年5月より、SMBCグループの従業員およびその家族による東日本大震災の被災地支援ボランティアを開始し、2016年度には従業員による熊本地震の被災地ボランティア活動を開始しています。2017年度は全国で延べ100人の役職員とその家族によるボランティア活動と、600万円の寄付を実施しました。



従業員による被災地ボランティア活動

社会包摂の推進 (NGO・NPO等との連携・三井住友銀行ボランティア基金による寄付)

三井住友銀行では、有志役職員の給与からの天引による積立募金に約1万人が加入しており、国内外で社会課題の解決に取り組む32団体に合計2,100万円の寄付を実施しました。また、グループ各社でも多数の役職員がボランティア基金に加入し、福祉や環境活動への寄付活動を行っています。また、NGOをはじめとする各種団体との定期的な対話やいただいた提言を通じて、当社が社会から期待される役割を認識し、施策の見直しに活かしています。



アマゾン河岸林での生態系保全
団体支援



生態系調査・保全活動を行う
団体支援

お客さま本位

基本的な考え方

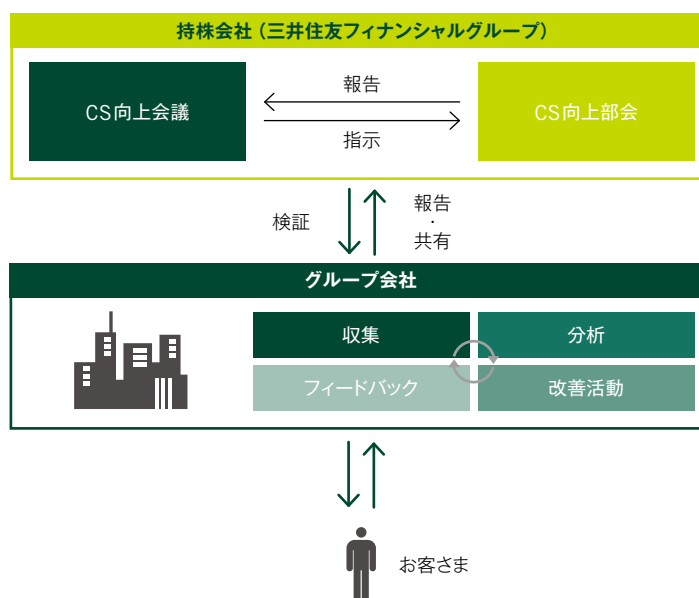
SMBCグループでは、「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を取りながら、お客さま満足（CS）・品質の向上に取り組んでいます。

CS・品質向上の推進体制

当社では、「CS向上部会」および「CS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。

「CS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「CS向上会議」では、「CS向上部会」からの報告を受け、諸施策の協議等を行っています。

お客さまの声の経営への活用



ISO10002自己適合宣言実施について

お客さまの声を経営に活かす業務プロセスに関し、三井住友銀行および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、2017年3月に金融庁が公表した「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、2017年6月に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、この実現に向けてSMBCグループのすべての役職員が共有する価値観・行動指針として、5つのキーワード「Five Values」を定め、「Customer First」（常にお客さま本位で考え行動する）をその最上位に掲げています。

■ 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P22をご参照ください。

リテール事業部門における具体的な取組方針

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

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

■ 取組方針

1. 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案

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

2. お客さま本位の商品ラインアップの整備

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

3. お客さま本位のアフターサービスの充実

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

4. お客さま本位の業績評価体系の整備

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

5. コンサルティング力向上に向けた取組

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

計数指標

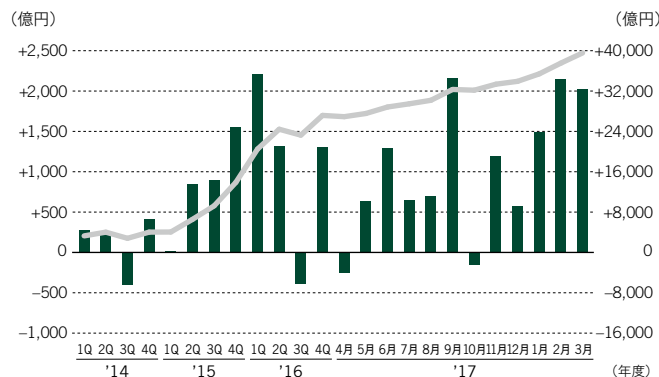
- | | |
|------------------|---|
| 1 運用資産残高増加額 | 9 つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合 |
| 2 運用商品をお持ちのお客さま数 | 10 一時払保険の商品別販売額 |
| 3 運用商品の商品別販売比率 | 11 投資信託のグループ会社商品比率 |
| 4 投資信託平均保有期間 | 12 投資信託（含むファンドラップ）販売額
（毎月分配型とそれ以外の別） |
| 5 ファンドラップの販売・解約額 | 13 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率 |
| 6 外貨定期預金預入額 | 14 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リター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

■ 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に加え、市況が堅調に推移したこともあり、2017年度も、三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行合算ベースで、増加基調が続いています。

運用資産残高増加額



■ 運用資産残高増加額（前期比／前月比、左軸）

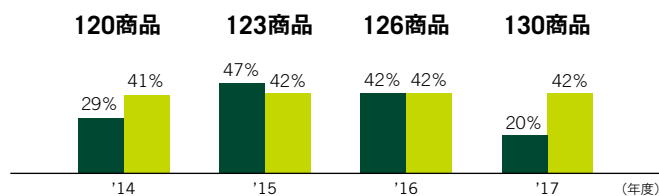
— 運用資産残高増加額（累計、右軸）

注：三井住友銀行：リテール部門（個人）、SMBC日興証券：営業部門（個人）、SMBC信託銀行：PRESTIA

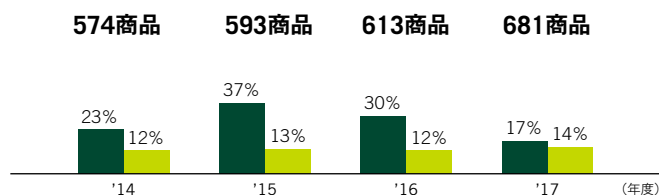
投資信託のグループ会社商品比率（計数目標 11）

お客さま本位の商品ラインアップ整備を進めてきた結果、三井住友銀行におけるグループ会社商品比率は、販売額で20%、商品数で42%となっています。また、SMBC日興証券においては、販売額で17%、商品数で14%となっています。

三井住友銀行



SMBC日興証券



■ 販売額 ■ 商品数

注：グループ会社：三井住友アセットマネジメント、大和住銀投信投資顧問

内部監査

基本的な考え方

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

グループの内部監査の運営体制

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

監査部は、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、監査委員会・取締役会で決定した「グループ内部監査規程」および「監査基本方針・基本計画」に基づき、当社各部およびグループ会社に対する内部監査を実施するとともに、グループ各社の内部監査実施状況を継続的にモニタリングすること等を通じ、内部管理体制の適切性・有効性を検証しています。

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

内部監査の高度化・効率化に向けた取組

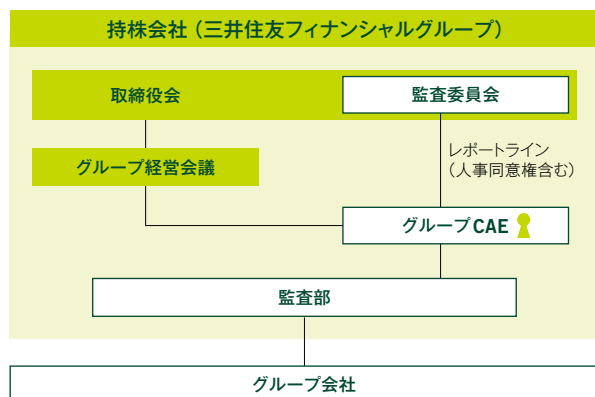
内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）*の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行うとともに、グループ各社にも展開しています。なお、有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、当社および主要グループ各社の諸会議への出席、内部管理資料の入手等によるモニタリングにも取り組んでいます。

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

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

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

内部監査体制



リスク管理への取組

基本的な考え方

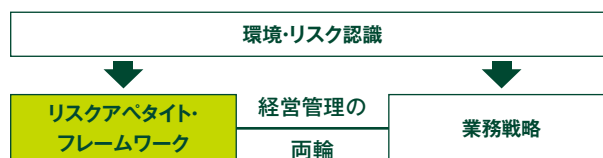
SMBCグループでは、適切なリスク・リターン確保のために、適切な環境・リスク認識の下、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にして、グループ全体のリスクをコントロールする枠組として、「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しており、業務戦略とともに、経営管理の両輪と位置付けています。

リスクアペタイト・フレームワーク

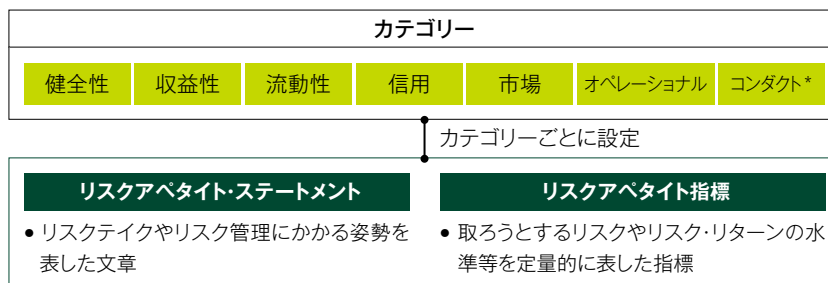
リスクアペタイト・フレームワークとは、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にして、グループ全体のリスクをコントロールする枠組です。リスクアペタイトはカテゴリーごとに設定しており、リスクアペタイト・フレームワークの考え方や具体的なリスクアペタイトを記載した文書を制定しています。

また、SMBC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。

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



* コンダクトリスクの管理

SMBCグループでは、コンダクトリスクを「役職員による、法令等の違反・お客さま本位の徹底を欠く行為等により、顧客保護・市場の健全性・公正な競争に悪影響を及ぼすリスク」と定義し、リスクアペタイト・フレームワークの枠組の中で予防策を施策に取り込む等の管理をしています。

■ リスクアベタイト・フレームワークの運用

各事業年度の業務戦略・業務運営方針の策定にあたっては、グループ経営会議および取締役会において、足許および将来の業務環境等を踏まえて、経営上、特に重大なリスクを「トップリスク」として選定した上で、ストレステストによるリスク分析の結果等、リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、リスクアベタイトを決定しています。

期中においても、トップリスクを含む環境・リスク認識を随時更新しながら、リスクアベタイトの状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて、リスクアベタイト指標や業務戦略の見直しを行います。なお、リスクアベタイト指標については、3段階の管理水準を設定してモニタリングしています。

総合的なリスク管理

当社では、管理すべきリスクの種類を信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等に分類し、管理しています。さらに、グループ各社においても、各々の業務の特性等に応じた管理を行っています。管理すべきリスクの種類は随時見直し、環境変化に応じて新たに発生したリスクを適宜追加しています。

また、リスクアベタイト・フレームワークの実効性を確保するため、トップリスクを含む環境・リスク認識をしっかりと行った上で、ストレステストによるリスク分析やリスク資本管理の枠組を通じて、体系的なリスク管理を実施しています。

■ 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、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、リスクアベタイト・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SMBC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。

業務戦略の策定に際しては、強い景気後退や市場混乱等の厳しい環境下を想定したシナリオを設定し、SMBC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、当社では、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。

管理すべきリスクの種類

リスク資本による管理

■ 信用リスク

与信先の財務状況の悪化等のクレジットイベント（信用事由）に起因して、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少または減失し、損失を被るリスク

■ 市場リスク

金利・為替・株式等の相場が変動することにより、金融商品の時価が変動し、損失を被るリスク

■ オペレーショナルリスク

内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク

資金繰り状況の管理

■ 流動性リスク

運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、決済に必要な資金調達に支障をきたしたり、通常より著しく高い金利での調達を余儀なくされるリスク

リスク特性に応じた管理

■ コンダクトリスク等

■ リスク資本管理

グループ全体が抱える信用・市場・オペレーショナルの各リスクを、統一的な尺度で統合的に把握・管理しています。統一的な尺度には、各リスクの特性やグループ会社の業務特性を勘案した上で、VaR^{*1}等をベースとした「リスク資本^{*2}」を採用しています。具体的なリスク資本管理としては、グループおよび各事業部門のリスクアペタイトならびにグループ全体の経営体力を踏まえ、取りうるリスク量の上限を設定し、各事業部門は、当該上限の範囲内で業務運営をしています。本管理を通じて、総合的な観点からリスクとリターンのバランスを取った管理を実現し、かつ十分な健全性を確保しています。

^{*1} VaR（バリューアットリスク）：金融資産ポートフォリオを一定期間保有した際、ある一定の確率で発生する予想最大損失額

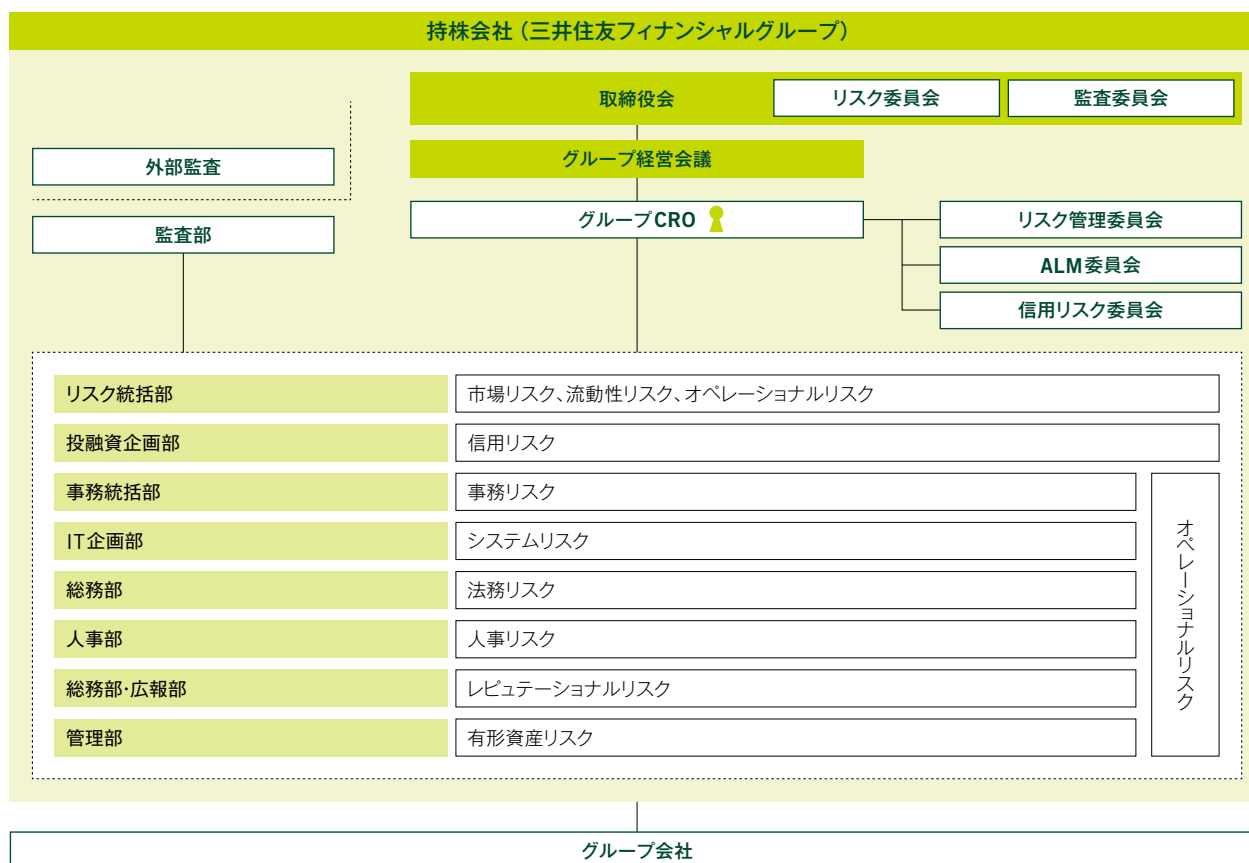
^{*2} リスク資本：業務運営上抱えるリスクによって、理論上、将来発生しうる最大損失額をカバーするために必要となる資本の額

リスク管理体制

リスク管理の重要性を踏まえ、その管理プロセスに経営陣が積極的に関与する体制としています。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の上、取締役会の承認を得ることとしています。

この基本方針に基づいて、事業部門から独立したリスク管理部門に主要なリスクの管理機能を集約しています。また、監査部ではリスク管理の状況について内部監査を実施し、検証を行います。グループ会社においても、この基本方針に基づき、業務の特性に応じたリスク管理体制を構築しているほか、グループCROおよび戦略上重要な会社のリスク管理担当役員による「グループCRO会議」等を通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

SMBCグループのリスク管理体制



3つの防衛線

バーゼル銀行監督委員会は、「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「3つの防衛線」の考え方を推奨しています。これを踏まえ、当社では、役割・責任の明確化によるリスク管理・コンプライアンス態勢の実効性向上・強化のため、以下の通り、「3つの防衛線」を定義しています。

当社における「3つの防衛線」の定義

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。

- ・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

■ リスク管理担当部署・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。

- ・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線の活動が有効かつ適切に行われているか評価・検証し、当該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。

*リスクカルチャーの醸成・浸透

当社では、リスクカルチャーの醸成・浸透のため、日常のリスク管理およびコンプライアンス全般に関する行動原則を制定し、グループ内で共有すべき価値観や奨励すべき行動を明示し、研修等で徹底しています。

バーゼル規制への対応

バーゼルⅢは、2008年の世界的な金融危機を教訓として、2013年3月末より、国際的に活動する銀行の健全性を維持するために導入された規制の枠組です。

バーゼル銀行監督委員会では、リスクアセット計測手法の見直しや所要自己資本の下限（いわゆる資本フロア）等の自己資本比率規制の見直しについて議論していましたが、一部の論点を残して、2017年12月に最終規制文書が公表され、見直し後規制の2022年からの段階実施・2027年の完全実施が合意されました。

これにより、当社のリスクアセットは、25%程度増加する見込みですが、2017年度に実施した関西2地銀の持分法適用会社化や、2018年11月に予定しているリース共同事業の再編を通じて、財務目標のひとつである普通株式等Tier1比率は、2019年3月末には10%程度に到達し、中期経営計画における目標を1年前倒しで達成する見込みです。

また、リスク実態の観点に加えて規制の観点も踏まえたリスクリターンを意識し、ディシプリンの利いた業務運営を着実に加速させていきます。

サイバーセキュリティ経営宣言

SMBCグループではサイバー攻撃のリスクが高まる中、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定し、経営主導でセキュリティ対策強化を推進しています。

具体的には、以下の通りです。

1. サイバーリスクをトップリスクのひとつとして定義し、経営会議・取締役会で定期的な議論・検証を行うとともに、必要なリソースを配分
2. 専担部署を設け、平時の対策のみならず、有事を踏まえた手続を整備し、演習を実施
3. 継続的な人材育成や最新技術を活用したセキュリティ対策を行うとともに、委託先や取引先等のサプライチェーンに対する対策を実施
4. 金融サービスを安心・安全にご利用いただくために、お客さまがご利用可能なセキュリティ対策を充実させるとともに、不正取引をモニタリング
5. 監督官庁へ適時適切な報告およびセキュリティ関連情報機関への積極的な情報提供等を通じた、社会全体のセキュリティ対策向上への貢献

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、コンプライアンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、より一層その徹底に努め、もって、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指しています。

コンプライアンス管理

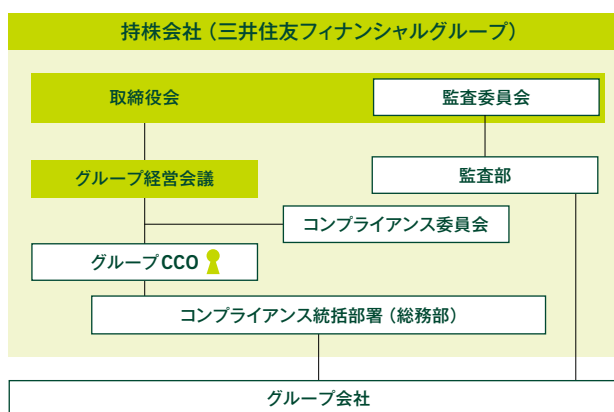
SMBCグループでは、グループ全体の業務の健全かつ適切な運営を確保する観点から、コンプライアンスに関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めるとともに、不正行為の防止、早期発見・是正のために予防策を講じています。

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

また、グループ全体のコンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」の策定等を行っています。三井住友銀行等のグループ会社は、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、グループ会社より、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。

SMBCグループのコンプライアンス体制



アンチマネーロンダリング(AML)・テロ資金供与防止(CFT)への取組

SMBCグループでは、FATF^{*1}等の国際機関の要請、OFAC^{*2}規制等の関係国の要請、本邦および各国の法令に基づき、マネーロンダリングやテロ資金供与に関する規制違反を防止し、業務の健全性および適切性を確保するため、グループポリシーを制定し、各グループ会社で体制整備を行っています。

具体的には、健全な経済活動に重大な悪影響を与えるマネーロンダリングやテロ資金供与に、SMBCグループの各種取引や商品・サービスが利用されることを防止するため、その低減に努めています。

反社会的勢力との関係遮断

SMBCグループでは、反社会的勢力に対する基本方針を定め、グループ一体となって、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、グループ全体の基本的な方針であるグループポリシーを策定しており、グループ各社は当該ポリシーにしたがい、お客さまの情報の管理体制を整備しています。

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

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。

SMBCグループでは、役職員が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行動原則」を定めています。

^{*1} FATF:Financial Action Task Force(金融活動作業部会)

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

人事戦略

基本的な考え方

SMBCグループでは、経営理念を実現していくために、約10万人の従業員ひとりひとりが共有すべき価値観・行動規範として、「Five Values」を定め、その浸透に努めています。また、経営理念を具現化するための人事面の取組として、戦略的な人材育成や、多様な人材が活躍できる環境づくりを行っています。

グループを支える人材の育成・確保

■ 環境変化に対応した人材育成

SMBCグループでは、グループ横断での人材育成を担う組織として、2017年度にSMFG人事部研修所を設立し、各種人材育成施策の推進・実現を通じて、グループ各社従業員の相互理解や一体感の醸成に努めてきました。引き続き、グループ各社の従業員が合同で参加する研修プログラムの拡充や、グループ従業員が共有すべき価値観である「Five Values」の一層の浸透等に取り組んでいきます。

また、経営ビジョンの実現に向けた人材育成として、三井住友銀行では、従業員の成長ステージに応じて必要な人材育成施策に取り組んでいます。2018年度は、これまでの取組に加えて、従業員の価値観の多様化や、業務の高度化が進む等の環境変化により、マネジメント層に求められる職責が拡大していることを踏まえて、管理職向けの取組を一層強化していきます。

従業員の成長ステージに応じた人材育成施策

若手	中堅	管理職
若手教育強化 - 中堅が若手の指導・メンタリングを行う「アンカー制度」の実施 - アンカー制度や仕事の心得の制定を通じたOJT制度の機能強化	次世代リーダー育成 - 計画的な異動ローテーション - 必要スキル・経験の定義と意識的な教育 - 若手の早期登用	マネジメントスキル強化 - 部下の自発的な意欲を引き出すマネジメントスタイル - プロジェクト管理能力の強化

■ グローバル人材の育成

SMBCグループは約40カ国に拠点を有し、多様な人材が世界各地で勤務しています。従業員の活躍の場が国境を越えて広がる中、当社グループでは、人事運営のグローバル化にも注力しています。たとえば、三井住友銀行やSMBC日興証券では、2014年度と2017年度に「グローバル人事室」をそれぞれ立ち上げました。グローバル一体となって人材の把握・育成・登用を進めることで、グループのビジネスを推進していきます。

また、各種研修制度も拡充しています。国内雇用の従業員を対象とした英語をはじめとする語学の自己啓発支援制度に加え、国内外の従業員に向け、世界トップクラスのビジネススクールと連携したリーダーシップ研修や、中堅から若手を対象とした合同研修に至るまで、多様なグローバル研修も実施しています。こうした研修には、国内外から累計1,000人を超える従業員が参加し、グローバルビジネスの牽引役として世界各地で活躍しています。加えて、国を越えた異動やトレーニー派遣等も積極的に実施しています。日本に赴任する海外雇用の従業員も増え、国内拠点のグローバル化も進んでいます。

多様な従業員が共に働き、刺激し合うことで、一層価値あるサービスを創出していきます。



グローバル研修のひとつである「Global Co-working Program」の参加者

■ モチベーション・エンゲージメントの向上

SMBCグループ横断での挑戦や自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり等、グループ全従業員のモチベーションとエンゲージメントを高め、パフォーマンスの向上を図る取組を行っています。

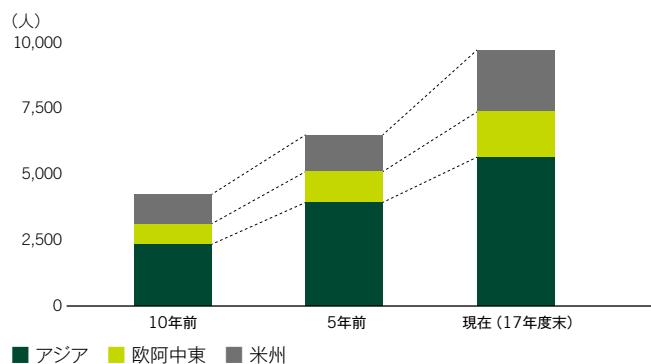
また、グループベースの従業員意識調査「FG従業員サーベイ」を継続的に行い、従業員のモチベーション等の状態を把握し、人事施策に反映させていきます。

■ 事業戦略を支える人材投入

事業戦略に沿った強化領域には、人材のシフトや採用等を通じて、戦力を増強しています。各社でキャリア採用を活用し、外部の知見を有する人材を確保しているほか、三井住友銀行では、新卒採用で、基礎教育後にクオンツ・デジタライゼーション業務に配属を確約する専門コースを設置し、専門志向の高い人材の確保に取り組んでいます。

また、事業戦略の実現や、戦略を支える人材を中長期的に確保・育成していく観点から、グループ各社間の人材交流を活性化させています。たとえば、三井住友銀行とSMBC日興証券の間では若手・中堅従業員のトレーニー制度の拡充やキャリアパスの整備を通じ、銀証双方の知見を有するスキルホルダーを計画的に育成していきます。

地域本部別海外勤務者数



注：集計対象は三井住友銀行とその主要子会社等

最適な人員配置と適切な人件費コントロール

■ 人員配置の最適化

SMBCグループでは、グループ各社の人員・人件費や人材の状況を把握する体制を構築し、研修体制等グループ間での人材交流のプロセスの整備を行う等、必要な分野に人材をシフトする取組を進めています。

■ 生産性の向上

現中期経営計画期間3カ年（2017～2019年度）で、4,000人分の業務量削減を進めており、RPAの導入等を通じた既存業務プロセスの見直しや、従業員のITスキル向上につながる教育・研修の整備等に取り組んでいます。また、SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の統合や、三井住友銀行の事務系子会社4社の統合を通じた合理化も併せて行い、生産性の向上を図っています。

多様な人材が活躍する環境づくり

■ ダイバーシティ＆インクルージョンステートメント

SMBCグループでは、ダイバーシティに対する考え方の根幹を「ダイバーシティ＆インクルージョンステートメント」（下記参照）として策定しており、このステートメントに基づき、取組を進めています。

SMBCグループにとって最大の経営資源は「人材」であり、経営理念において、「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」と謳っています。

人種、国籍、年齢、性別、性的指向・性自認、宗教、信条、文化、障がい、キャリア、ライフスタイル等にこだわらず、多様なバックグラウンドを持つ社員が互いに尊重し合い、能力や個性を発揮し、働くことを通じてやりがいや成長を感じられる組織であることこそが、SMBCグループの「競争力の源泉」です。

価値観や属性の似通った人材で構成される組織よりも、多様な人材がそれぞれのバックグラウンドを活かして生き生きと活躍できる組織の方が、活力や革新性があります。

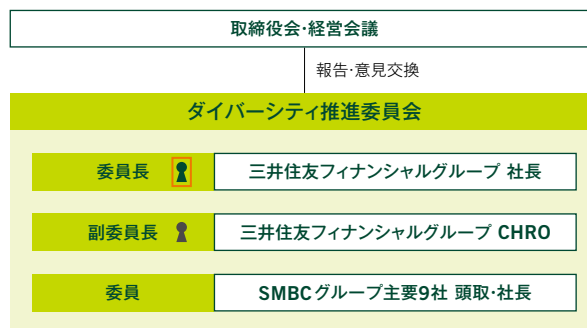
SMBCグループは、お客さまにより一層価値ある新たなサービスを提供し、あらゆるステークホルダーと共に持続的に成長するため、ダイバーシティ＆インクルージョンをSMBCグループの「成長戦略そのもの」と位置付け、グループ全体で推進していきます。

■ ダイバーシティ推進体制

SMBCグループでは、ダイバーシティ推進の専任組織として「SMFGダイバーシティ推進室」を設置しているほか、三井住友フィナンシャルグループ社長をヘッド、グループ各社社長を委員とする「SMFGダイバーシティ推進委員会」を開催しています。

グループ各社における課題・取組施策を共有し、共通の課題は合同施策を実施する等、グループ全体でダイバーシティ＆インクルージョンを加速させています。また、各種施策の進捗状況は定期的に取締役会に報告し、意見交換や情報共有を行っています。

ダイバーシティ推進体制（経営陣の取組）



■ 働き方改革

働く時間に制約がある従業員を含めた、すべての従業員がモチベーション高く成長し続け、「働きがい」を感じられる職場環境を創出し、企業全体の生産性を向上させるため、「働き方改革」に積極的に取り組んでいます。

このためSMBCグループでは、在宅勤務やフレックスタイム制度等、場所・時間にとらわれない柔軟な働き方を可能とする職場環境整備を行っています。

また、時間外勤務時間や休暇消化率等について各社ごとに目標値を設定し、取組の進捗を「見える化」することで、実態に即した取組を進めています。

NIKKEI
Smart Work
Best40 ★★★★★ 2018

「第1回日経Smart Work経営調査」で星4.5個を取得

■ 女性活躍推進

SMBCグループでは、育児と仕事の両立サポートを中心とした、「女性の就業継続支援」に加え、より指導的地位で活躍できる人材を育成するための「女性のキャリアアップ支援」にも積極的に取り組んでおり、経済産業省・東京証券取引所共催「なでしこ銘柄」に3度選定される等、外部からも高い評価をいただいています。

また、女性管理職比率等について各社ごとに目標値を設定し、女性従業員の育成・登用を加速させています。

三井住友銀行における女性管理職比率目標



■ 育児・介護等とキャリアの両立支援

すべての従業員が仕事とプライベートの両立に対して不安を抱えることなく、また働く意欲のある従業員が望むキャリアを諦めずに活躍し続けられるよう、両立支援制度の充実、両立支援研修の実施、育児・介護に関する情報提供等、両立を理解し支援する前向きな職場風土の醸成に取り組んでいます。

一例として、三井住友銀行では、(株)ニチイ学館が運営する全国約70カ所の企業主導型保育園と提携しています。そのうち、東京・大阪計4カ所の保育園は同行保有不動産内に設置し、育児休業からの復帰を支援しています。



両立支援研修（パパママフォーラム）



キャリアと介護の
両立ブック

■ 障がい者雇用への取組

SMBCグループでは、企業の社会的責任を果たし、ダイバーシティを推進する観点から、障がい者の雇用に取り組んでいます。

三井住友銀行では特例子会社の「SMBCグリーンサービス」、SMBC日興証券では特例子会社の「日興みらん」とともに、障がい者の雇用促進・就労支援に取り組んでいます。様々な業務開発や働きやすい環境づくりを通して、従業員ひとりひとりが、その能力や適性を活かして活躍しています。

また、SMBC日興証券にはトップレベルの障がい者アスリートが在籍しており、国内外での競技大会出場や講演会講師等を通じて、障がい者への理解を深める活動を行っています。



三井住友銀行高島頭取（前列中央）とSMBCグリーンサービスの従業員

■ 従業員の心身の健康維持サポート

SMBCグループでは、すべての従業員が心身ともに健康で生き生きと働き、お客さまに高い価値を提供し続けられるよう、「健康経営」に取り組んでいます。

全従業員対象のストレスチェックの実施やメンタルヘルスに関する相談窓口の設置、健康増進プログラムの開催等、従業員の心身の健康維持サポートに注力しています。



経済産業省「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に2度選定

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」「社会・環境」「従業員」といった、様々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

お客さま

- 営業担当者
- コールセンター
- お客さま満足度調査
- 店頭アンケート

株主・市場

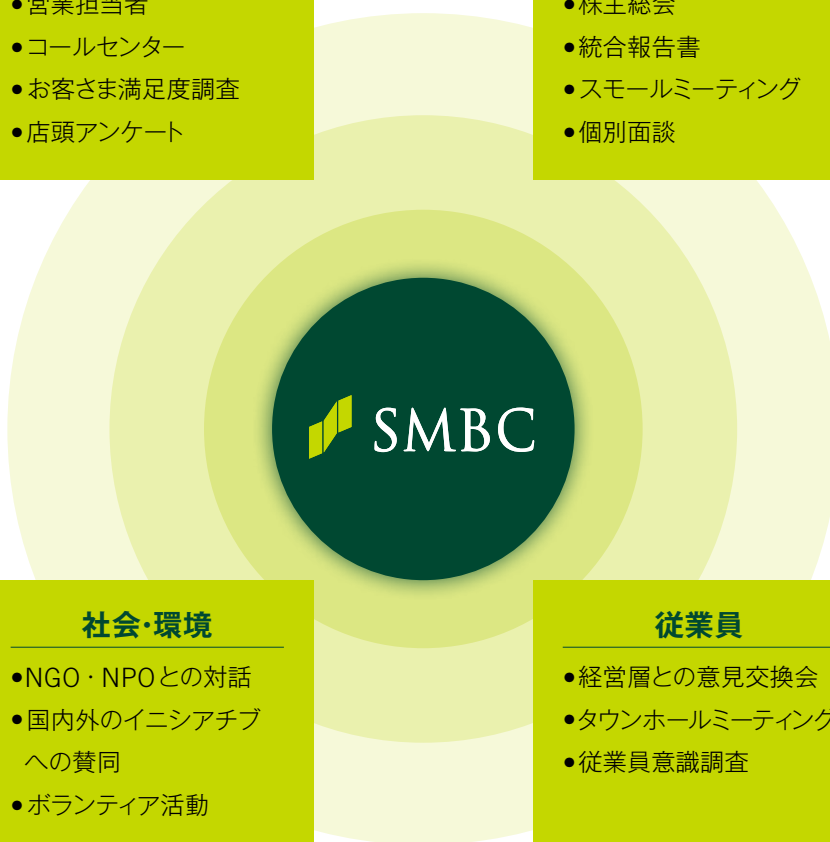
- 株主総会
- 統合報告書
- スモールミーティング
- 個別面談

社会・環境

- NGO・NPOとの対話
- 国内外のイニシアチブへの賛同
- ボランティア活動

従業員

- 経営層との意見交換会
- タウンホールミーティング
- 従業員意識調査



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こうした株主価値経営の前提と位置付けています。



第16期定時株主総会

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た、ディスクロージャーの充実に努めています。



SMBCグループ IR Day



グループCFOによる個人投資家向け説明会

2017年度の実績

株主総会	来場株主数*1：827名
機関投資家・アナリスト向け説明会*2	18回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	467回開催
証券会社主催カンファレンス	6回開催
個人投資家向け説明会	3回開催

*1 大阪中継会場来場者数は193名

*2 投資家説明会、SMBCグループ IR Day、スモールミーティング等

従業員との対話

SMBCグループの各社では、タウンホールミーティングや懇親会を通じて、経営陣が現場の職員ひとりひとりと向き合い、相互理解を深めています。



タウンホールミーティング (SMBC日興証券)

また、三井住友銀行では国内外の全従業員を対象とする「SMBC Pitch Contest」を開催し、ビジネスアイデアを経営陣に直接プレゼンテーションする機会を設けています。



「SMBC Pitch Contest」表彰式 (三井住友銀行)

業績と財務状況

主要財務データ

連結業績サマリー

(億円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
連結粗利益	28,982	29,804	29,040	29,207	29,811
資金利益	14,842	15,052	14,229	13,586	13,902
役務取引等利益+信託報酬	9,871	9,996	10,075	10,171	10,705
特定取引利益+その他業務利益	4,270	4,757	4,735	5,450	5,203
営業経費	15,699	16,593	17,248	18,124	18,162
経費率	54.2%	55.7%	59.4%	62.1%	60.9%
持分法による投資損益	102	(106)	(362)	246	390
連結業務純益	13,385	13,105	11,429	11,329	12,038
与信関係費用（ ）は戻入益	(491)	78	1,028	1,644	942
三井住友銀行単体	(1,239)	(801)	(32)	611	(267)
株式等損益	892	667	690	550	1,189
その他	(445)	(482)	(1,239)	(176)	(645)
経常利益	14,323	13,212	9,853	10,059	11,641
特別損益	(96)	(118)	(51)	(266)	(553)
法人税等	4,588	4,414	2,250	1,710	2,705
非支配株主に帰属する当期純利益	1,285	1,144	1,084	1,018	1,040
親会社株主に帰属する当期純利益	8,354	7,536	6,467	7,065	7,344

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,615,344	1,834,426	1,865,858	1,977,916	1,990,491
貸出金	682,277	730,682	750,661	802,373	729,459
有価証券	271,528	296,337	252,644	246,318	257,127
負債の部合計	1,525,294	1,727,463	1,761,382	1,865,573	1,874,362
預金	943,319	1,010,479	1,106,688	1,178,302	1,164,775
譲渡性預金	137,135	138,259	142,504	118,809	112,203
純資産の部合計	90,050	106,963	104,477	112,343	116,129
株主資本	64,012	70,184	74,543	81,191	86,370
利益剰余金	34,801	40,984	45,345	50,368	55,526
その他の包括利益累計額	8,780	20,039	14,595	16,125	17,534
非支配株主持分	17,240	16,717	15,310	14,993	12,196

財務指標等

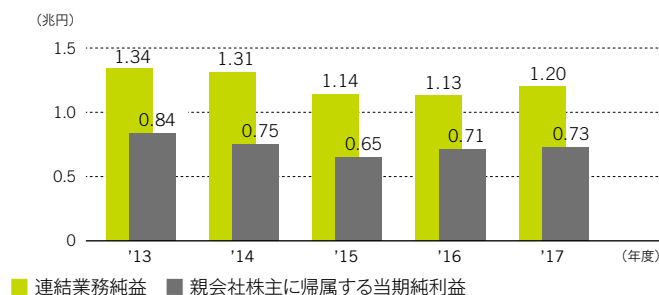
総自己資本比率(国際統一基準)	15.51%	16.58%	17.02%	16.93%	19.36%
Tier1比率(国際統一基準)	12.19%	12.89%	13.68%	14.07%	16.69%
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	10.63%	11.30%	11.81%	12.17%	14.50%
1株当たり配当金(円)	120	140	150	150	170
配当性向	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%
ROE(株主資本ベース)	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%

マーケットデータ(年度末)

日経平均株価(円)	14,828	19,207	16,759	18,909	21,454
為替レート(米ドル/円)	102.88	120.15	112.62	112.19	106.25

連結業績サマリー

連結業務純益／親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



主要グループ会社の親会社株主純利益寄与

	(億円)
	2017年度
三井住友銀行	5,770
SMBC日興証券*	619
三井住友ファイナンス&リース	327
SMBCコンシューマーファイナンス	246
三井住友カード	187
三井住友アセットマネジメント	36
セディナ	24
SMBC信託銀行	▲58

* SMBC日興証券の海外持分法適用関連会社(三井住友フィナンシャルグループの連結子会社)の利益を含まない

■ 連結業務純益

連結粗利益は、リテール向け運用商品販売が好調であったことに加え、クレジットカード事業や海外ビジネスが堅調に推移したこと等から、前年度比603億円増益の2兆9,811億円となりました。

営業経費は、SMBC日興証券や三井住友カードにおける業務粗利益の成長に伴う増加の一方、グループベースで経費コントロールの強化に取り組んだこと等から、同38億円増加の1兆8,162億円と、概ね横ばいに抑えることができました。持分法による投資損益は、東亜銀行における子会社株式の売却益を主因に、同144億円増益の390億円となりました。

以上の結果、連結業務純益は、同710億円増益の1兆2,038億円となりました。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、主に三井住友銀行において、過去に引当を計上していた大口先からの与信の回収があったことや、前年度大口先の業況悪化に伴う貸倒引当金の積み増しの反動から、前年度比702億円改善の942億円の費用となりました。

株式等損益は、政策保有株式の削減を進める中で、売却益が増加したこと等から、同639億円増益の1,189億円の利益となりました。

上記に加え、SMBCコンシューマーファイナンスやセディナにおける将来の過払利息返還請求に備えた利息返還損失引当金の繰入を行ったこと等から、その他の損益が同468億円減益の645億円の損失となった結果、経常利益は、1兆1,641億円と同1,583億円の増益となりました。

特別損益は、現在進行中の店舗改革に伴い、2019年度までの中期経営計画期間中に移転等を計画している店舗にかかる費用について、2017年度に前倒しで処理を実施したこと等から、同287億円減益の553億円の損失となりました。

法人税等は、2016年の連結納税制度導入による税効果の反動等により、同996億円増加の2,705億円となりました。

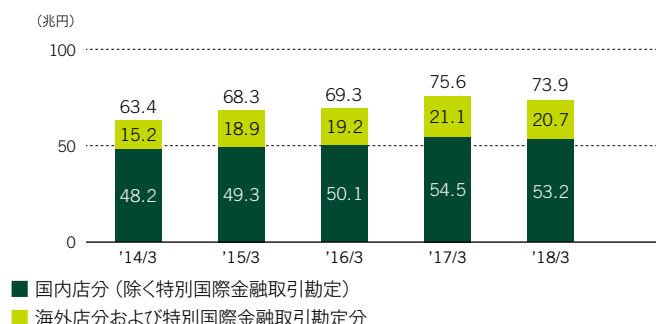
以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、同278億円増益の7,344億円となりました。

連結貸借対照表サマリー

貸出金（三井住友銀行単体）

政府向け貸出の減少に加え、前年度の大口買収案件にかかるつなぎ融資の剥落等により、前年度末比1兆6,891億円減少の73兆8,962億円となりました。

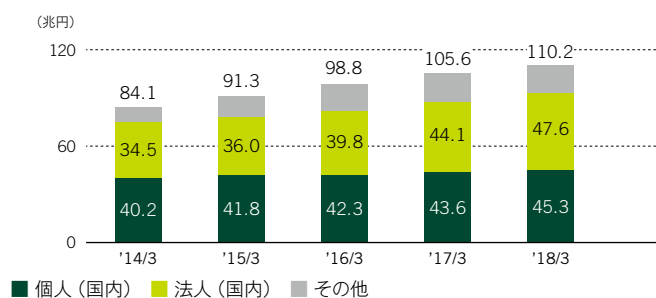
貸出金末残



預金（三井住友銀行単体）

国内において、個人預金・法人預金ともに増加したことから、前年度末比4兆6,525億円増加の110兆2,432億円となりました。

預金末残



国内預貸金利回り差（三井住友銀行単体）

貸出スプレッドの縮小を主因に、2017年度年間では0.98%と前年度比0.06%の低下となっています。ただし、第1四半期以降は、0.02%の低下と、足許は下げ止まりつつある状況です。

国内預貸金利回り差の推移

	2017年度				2016年度	
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.99	0.98	0.98	0.97	0.98	1.05
預金利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
預貸金利回り差	0.99	0.98	0.98	0.97	0.98	1.04

有価証券

有価証券は、三井住友銀行における国債の保有額が増加したこと等から、前年度末比1兆809億円増加の25兆7,127億円となりました。その他有価証券の評価損益は、株式相場の上昇を主因に、同2,195億円増加の2兆4,082億円となりました。

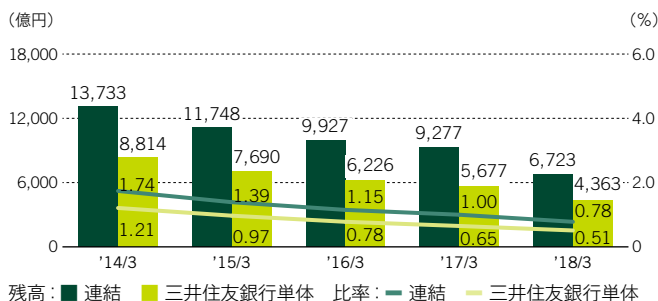
その他有価証券の評価損益

	残高		評価損益	
	2017年度末	前年度末比	2017年度末	前年度末比
株式	38,893	+1,316	21,737	+2,518
債券	118,342	+16,528	444	▲160
その他	97,167	+390	1,901	▲163
合計	254,402	+18,234	24,082	+2,195

金融再生法開示債権

金融再生法開示債権残高は、前年度末比2,554億円減少の6,723億円となりました。その結果、不良債権比率は0.78%と、0.22%改善しています。残高・比率ともに、低水準で推移しています。

金融再生法開示債権残高・不良債権比率



自己資本の状況

■ 自己資本額

利益剰余金の積み上がり等により、普通株式等Tier1資本は前年度末比6,089億円、総自己資本は同3,305億円、それぞれ増加しました。

■ リスクアセット

みなと銀行・関西アーバン銀行が連結子会社から外れたこと、ホールセール事業部門において国内大口与信先のポートフォリオが改善したこと等から、前年度末比7兆1,433億円減少しました。

■ 自己資本比率

普通株式等Tier1比率は14.50%、総自己資本比率は19.36%となりました。なお、2019年3月末に適用される規制に基づく普通株式等Tier1比率の試算値は、14.5%となっています。

連結自己資本比率（国際統一基準）の状況

（億円）

	2017年度末	2016年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	92,174	86,085	+6,089
その他Tier1資本	13,929	13,377	+552
Tier1資本	106,102	99,462	+6,640
Tier2資本	16,939	20,275	▲3,336
総自己資本	123,041	119,737	+3,305
リスクアセット	635,403	706,835	▲71,433
普通株式等Tier1比率	14.50%	12.17%	+2.33%
Tier1比率	16.69%	14.07%	+2.62%
総自己資本比率	19.36%	16.93%	+2.43%

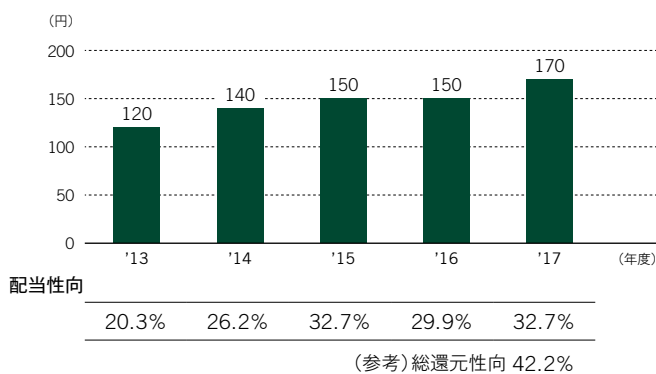
完全実施基準（2019年3月末に適用される定義に基づく）

普通株式等Tier1資本	92,174	86,787	+5,387
普通株式等Tier1比率	14.5%	12.2%	+2.3%
普通株式等Tier1比率 （その他有価証券 評価差額金を除く）	11.8%	10.0%	+1.8%

株主還元

2017年度の普通株式1株当たりの配当は、連結当期純利益が期初予想を大きく上回ったことから、前年度比20円、公表予想対比では10円の増配となる170円としました。また、さらなる株主還元強化を目的に、2018年5月から6月にかけて、700億円の自己株式の取得も実施しました。

普通株式1株当たり配当金



自己株取得の概要

取得した株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	1,537万株（全株消却予定）
取得価額の総額	700億円
取得期間	2018年5月15日～6月19日

—— SMBCグループは、東京2020を応援しています。 ——



ひとりひとりが日本代表。

三井住友銀行は、東京2020オリンピック・パラリンピックを応援します。





東京2020ゴールドパートナー（銀行）

東京2020の運営サポート



公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が実施している「都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト」に賛同し、大会で使用する金・銀・銅メダル製作の為に使用済み携帯電話（約4,000台）を提供しました。

また、組織委員会への寄付金をATMや支店窓口等で受付しており、東京2020の成功に向けた支援を行っています。

東京2020に向けたパラリンピックスポーツ支援



SMBCグループには、複数のパラアスリートが所属しており、子ども向けの体験会への参加や、社員向けの講演会への登壇等を通じて、パラリンピックスポーツ・共生社会の理解促進に取り組み、東京2020パラリンピックに向けた機運醸成、競技のさらなる普及に貢献しています。

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。

ウェブサイト



SMBCグループトップページ

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



株主・投資家の皆さまへ

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



企業の社会的責任 (CSR)

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

