

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。



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年前倒して達成し、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なければなりません。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。

▶  P76
ダイバーシティ

▶  P59
SDGsへの取組

「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。

▶  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、私がかねて「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、とじていましたが、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