ＣＩＯ・ＣＤＩＯ
スモールミーティング

２０１８年９月

SMBC Group DIGITAL FOR 2020

LEAD THE VALUE

SMBC SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP

目次

Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

１．中期経営計画 ７つの戦略事業領域

７つの戦略事業領域

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の拡大
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	3	内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大
	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

＋

ベースとなる事業部門領域

リテール事業部門	ホールセール事業部門	国際事業部門	市場事業部門	本社部門（ＣｘＯ制）

デジタライゼーション

2. デジタライゼーションの領域

- デジタライゼーションの領域を攻めのデジタル化と守りのデジタル化で４つの領域に分類して推進

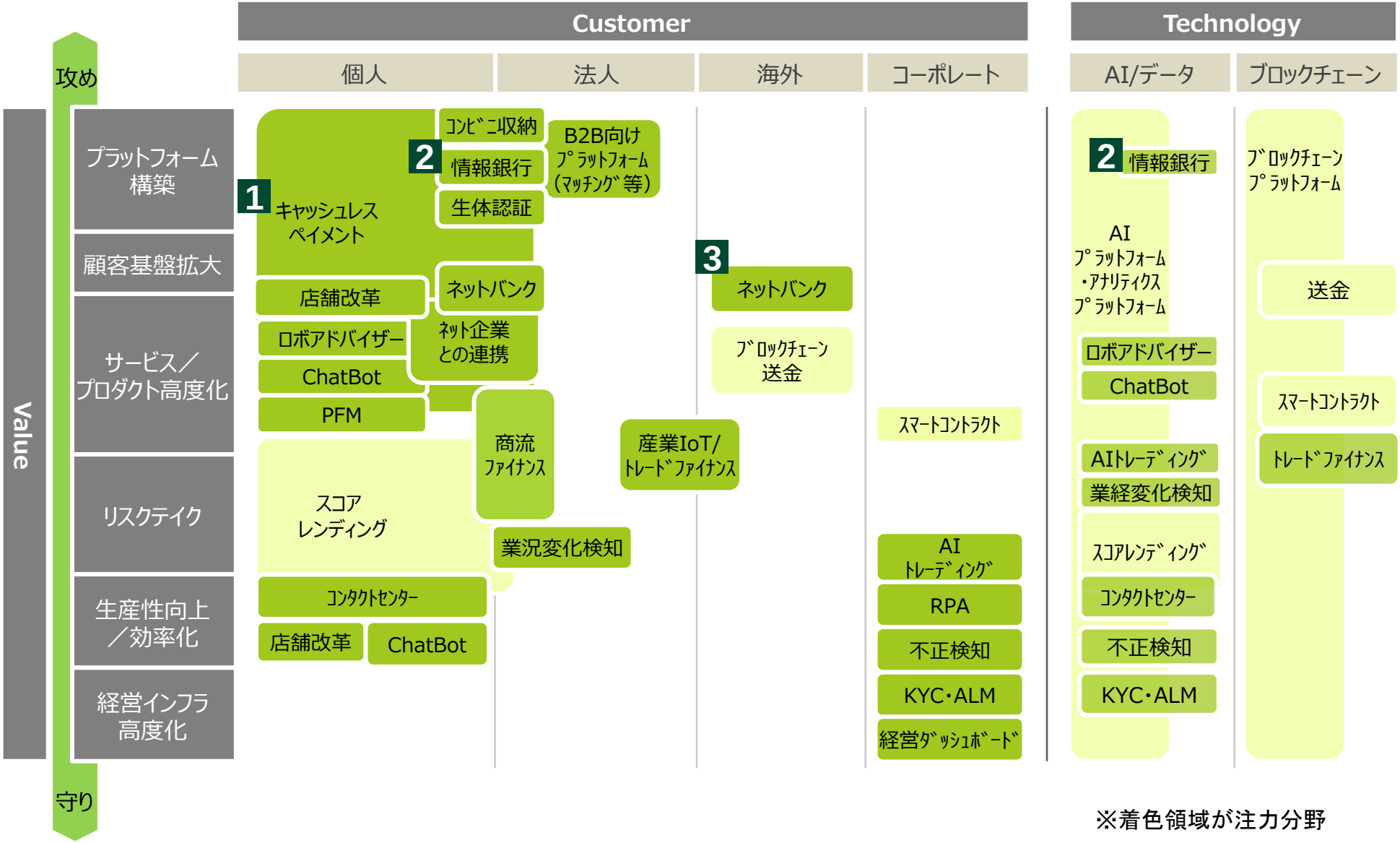
デジタライゼーションの領域		内容・目的	ポイント
攻めのデジタル化	デジタルイノベーション	●新規ビジネス／事業の創造 ●プラットフォームビジネス構築	●イノベーション部門によるスピード重視での新規ビジネス構築
攻めのデジタル化	デジタルトランスフォーメーション	●ビジネスモデルの変革 ●顧客価値創出 ●事業戦略実現	●事業部門／IT部門一体となった推進 ●事業計画実現・実効果に拘った検証
守りのデジタル化	デジタイゼーション	●既存業務・プロセス(手作業)のIT化によるコスト削減、事務プロセス改善	●事業部門からIT部門への業務引継ぎによる推進 ●経費削減に拘った検証
守りのデジタル化	ITインフラ	●中長期ビジネス変革を支える柔軟・盤石なインフラ基盤	●品質維持を前提とした計画的な更改 ●グループベースでのIT部門による一元的管理と対応

3. デジタライゼーション戦略の全体像

- デジタライゼーション戦略の全体像を、①Customer ②Value ③Technology ④Approach の切り口で俯瞰

Customer		Value		Technology		Approach
個人	×	プラットフォーム構築	×	AI	×	Build（自社開発）
法人		顧客基盤拡大		データアナリティクス		Buy（買収）
海外		サービス／プロダクト高度化		ブロックチェーン		Partner（提携）
（コーポレート）		リスクテイク		IoT		
		生産性向上／効率化		…		
		経営インフラ高度化				

4. デジタライゼーションの実用化施策マップ



※着色領域が注力分野

5. データ戦略

● データ関連施策については、以下の４区分に整理のうえ明確な目的の下に推進

		基本的な考え方
利活用	1st Party Data （自社データ）	• データ取得コスト等を勘案し、業務目的を明確にした上でデータ整備・分析を実施 • お客さまの同意を前提に、SMBCグループ各社でのデータ共同利用を進め、マーケティング分析・グループ共通ポイントの導入に繋げる
利活用	2nd Party Data （提携企業が取得した1st Party Data）	• **小売・サービス業等、金融グループでは取得できない情報を保有する企業との提携を強化**
利活用	3rd Party Data （その他WEB検索データ）	• **取引データ等に加え、閲覧情報や検索情報を活用し、ターゲット顧客選定等に活用** ヤフー株式会社と共同で「ブレインセル株式会社」設立
保運管用	情報銀行	• **強みである「安心・安全」、「信頼感」を活かした事業モデルの創出**

Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

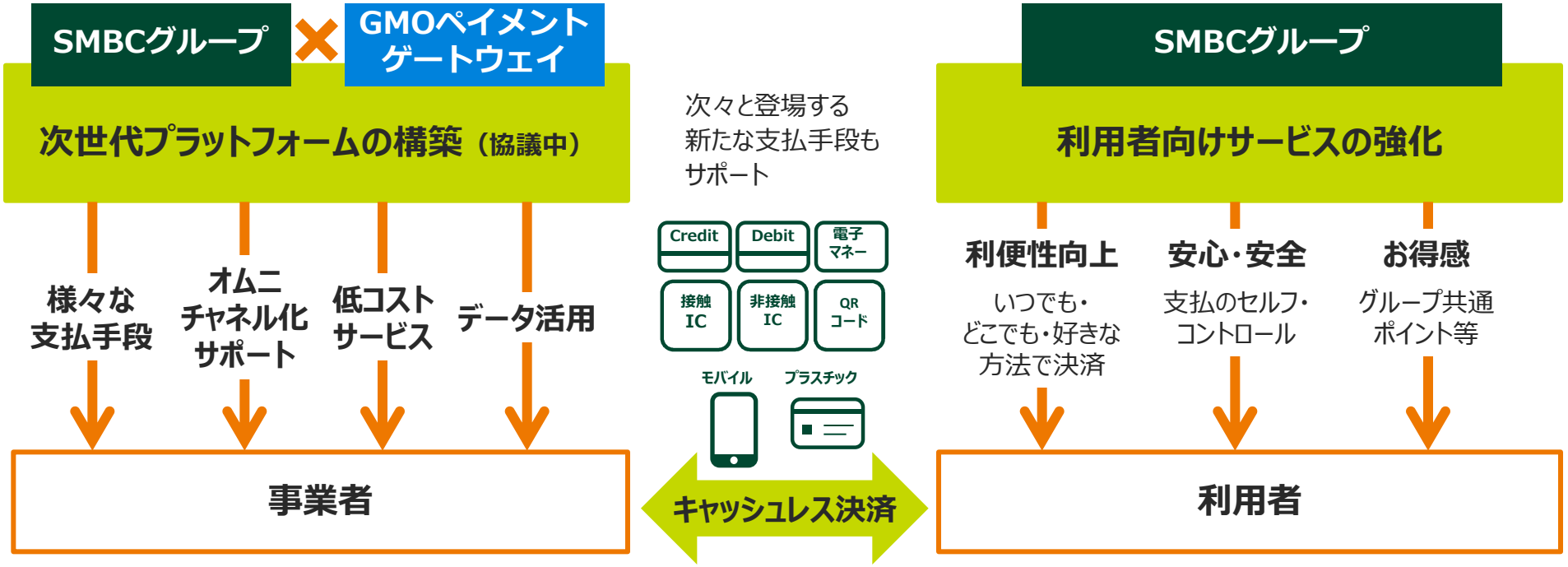
Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

1. キャッシュレス

- 事業者・利用者双方の顧客の目線でキャッシュレス決済に係るサービスをレベルアップ

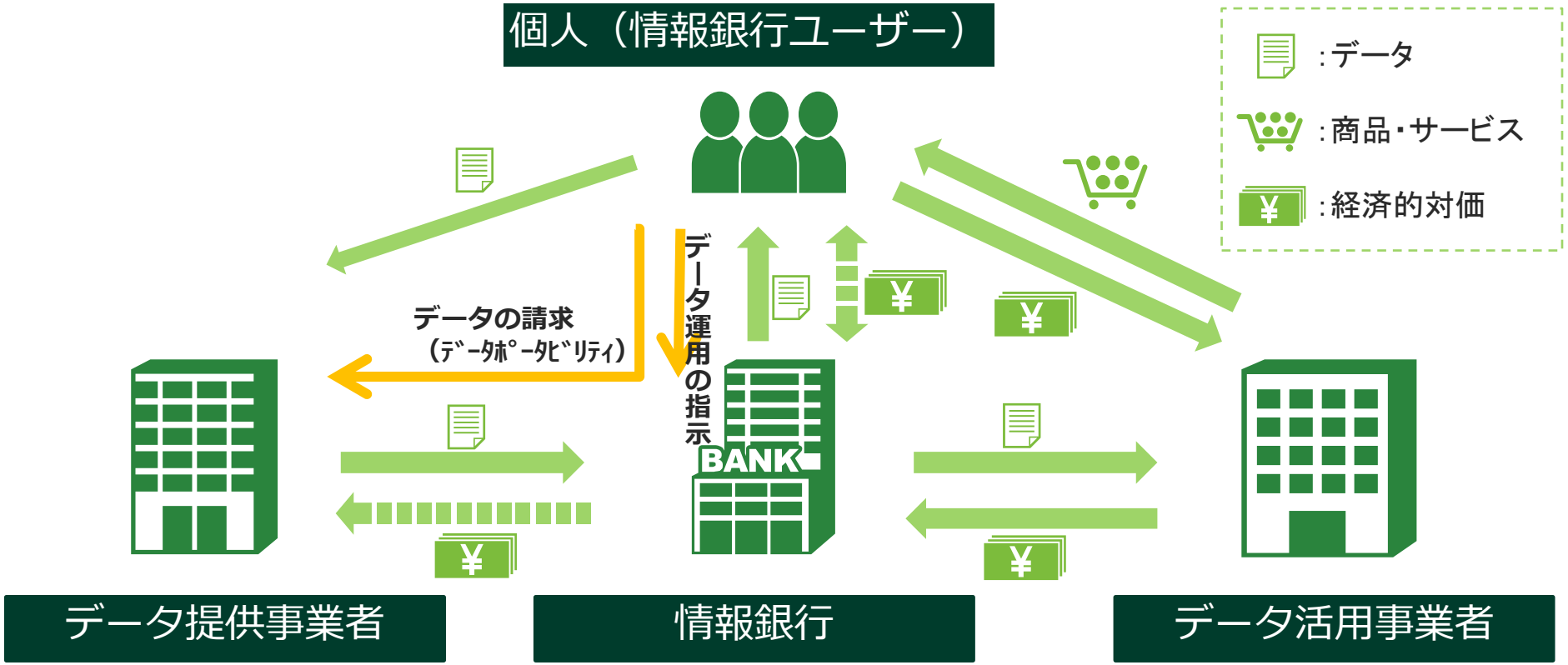


利用者・事業者双方に対する包括的な取組を通じて日本のキャッシュレス化を推進

2. 情報銀行

- 情報銀行は個人の代理人（若しくは受託者）として、データの管理・運用に努めると共に、エコシステム全体の経済的自立と発展を促す

情報銀行を中心としたエコシステム



３.ＢＴＰＮのデジタライゼーション

- インドネシアのＢＴＰＮにおいて、デジタライゼーションを推進

ＢＴＰＮにおけるデジタルバンク

富裕層 中間層	jenius	● 富裕層・中間層向けネットバンキング ● スマートフォンに特化 ● ２０１６年８月導入
マス層	btpn WOW!	● マス顧客向けネットバンキング ● 携帯電話に対応 ● ２０１５年９月導入

デジタライゼーションによる業務効率化

- ペーパーレス推進
- デジタル化による支店集約・統合
- 事務の自動化と事務センターへのオペレーション集約

Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

1. hoops link tokyo

- SMBCグループが事業創出を目的に提供する 「オープンイノベーションスペース」
- 協業事業の種となるアイデアを共に創るためのオープンイノベーション ワークショッププログラム「SMBC Brewery」を開催

日中（9時~17時）

- 会員制での運営。事業創出の志を持つ方が集い、ワークスペースやネットワーキングの場として利用可能
- ランチミートアップやピッチ大会など、来場者間でのコミュニケーションを活性化する仕掛けなども随時提供

来場者数

10,000人以上

※2018年8月末時点

夜間（17時~22時）

- イベントスペースとして運営。勉強会、セミナー、ハッカソン、ビジネスコンテストなど様々な形態のイベントを開催
- 多種多様な業界の企業等がイベントを主催 ジャンルはフィンテックに限らず多彩

イベント開催数

約220回

※2018年8月末時点

2. 技術検証例：ブロックチェーン

- ブロックチェーン技術の商用化には技術・業務の双方で多くの論点が残るものの、テクノロジー面など世の中のニーズや顧客利便性を踏まえ、着実に知見を蓄積

調査研究（技術・利活用・法制度）

共同研究	国立情報学研究所 近畿大学 ハウインターナショナル
寄附講座	早稲田大学（2017年度）
国際コンソーシアム	米R3
国内金融機関協働	全国銀行協会 日本取引所グループ

- 産学連携による最先端の技術活用・技術体験
- 業界動向把握

実用化を目指した概念実証（PoC）

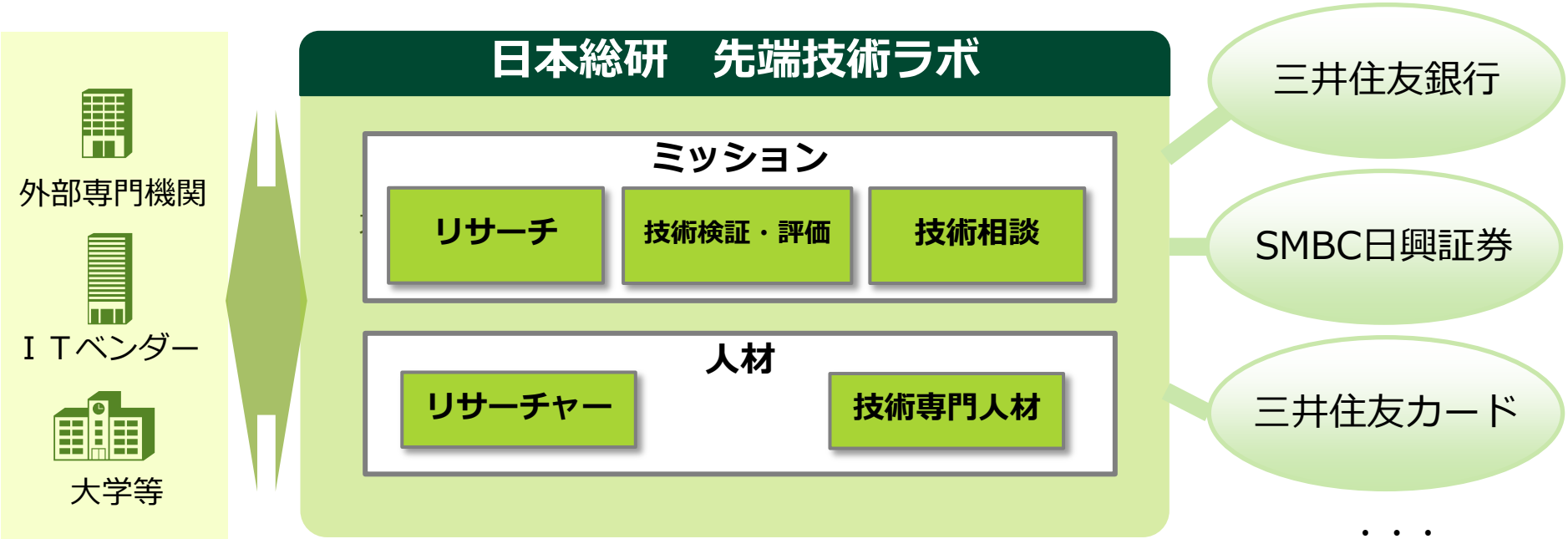
シンジケートローン	国内IT企業	
決済（社内コイン）	国内IT企業	
貿易分野	日本IBM、三井物産、 商船三井、三井住友海上	
個人間送金	富士通	SMBCグループ MUFG みずほFG
本人確認	デロイトトーマツコンサルティング	

- グループ内の技術蓄積、実用化への課題抽出
- ビジネス機会創出

３．先端技術ラボ

- 日本総合研究所に先端技術ラボを設立し、先端技術の調査や技術検証・評価を実施、ＳＭＢＣグループ各社のデジタライゼーションに活用
- 外部専門機関・ＩＴベンダー・大学とも連携し、今後のテクノロジー進化について検証

日本総研 先端技術ラボ



Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

１．情報システムの中期計画

SMBC Group DIGITAL FOR 2020

1	**ITコストマネジメント**におけるグローバルトップクラスの地位確立
2	中長期ビジネス変革を支える柔軟・盤石な**インフラ基盤の整備**
3	顧客価値・業務価値向上に資する**デジタル化領域の更なる拡大**
4	グループ・グローバルベースでの**ITガバナンス・人材の更なる高度化**
5	**サイバーセキュリティ・システムリスク管理の継続的強化**

2.ＩＴコストマネジメント
（1）ＩＴ投資戦略

- 大型のシステム更改案件が一服し、現中計期間ではIT投資総額は減少する一方で、デジタライゼーションによる業務革新や新規ビジネス創出等、「戦略投資」に対する資源配分を更に強化

	前中期経営計画	現中期経営計画
メインテーマ	**大型のシステム更改** ● 銀行勘定系システム更改 ● グループ会社基幹系システム更改 等 **戦略分野への先行投資** ● アジア、リテール、決済分野 等	**戦略分野への厳選投入** ● デジタライゼーションによる業務革新や新規ビジネス創出等、戦略領域・成長領域に厳選して投資 **効率的な開発手法や新技術の活用**
年間IT投資額	1,700億円程度	1,500億円程度
戦略投資への資源配分	戦略投資 30%弱 500億円程度 1,200億円弱	＋α 戦略投資 40%弱 500～600億円程度 900億円程度
予算設定	年1回	ITを巡る環境変化を踏まえ期中で機動的・柔軟に見直し

2.ＩＴコストマネジメント
（２）効果検証

- 規律ある資源投入及びその効果の見える化を目的に、案件別効果検証を実施
- 案件別効果検証後も継続的にシステム毎の価値向上を目指し、システム別効果検証を実施

システムリリース　　リリース５年後

経営会議付議 → システム開発着手 →

案件別効果検証

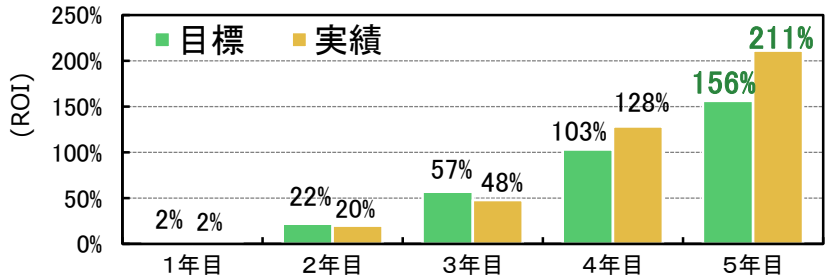
プロジェクトのIT効果(ROI)を５年に亘って検証

システム別効果検証

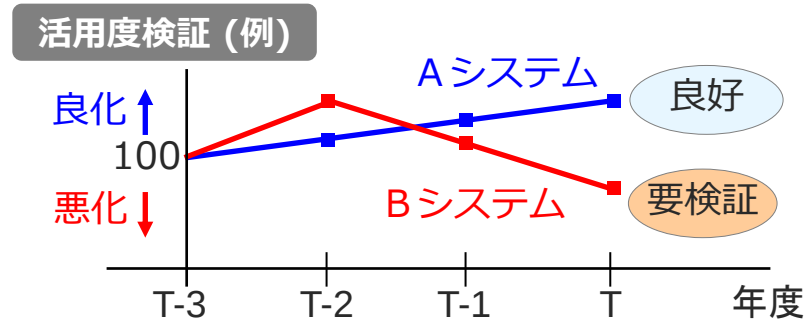
システム毎の有効性を検証
- 充足度(ユーザーアンケート)
- 効率性(保守費用比率)
- 安定性(障害発生件数)
- 活用度(トランザクション処理件数)

案件別効果検証例

システム化に係る総ITコストに対してIT効果(収益増や効率化／経費削減)を検証



システム別効果検証例



3年前の処理件数を基準（100）として評価

２．ＩＴコストマネジメント
（３）開発生産性

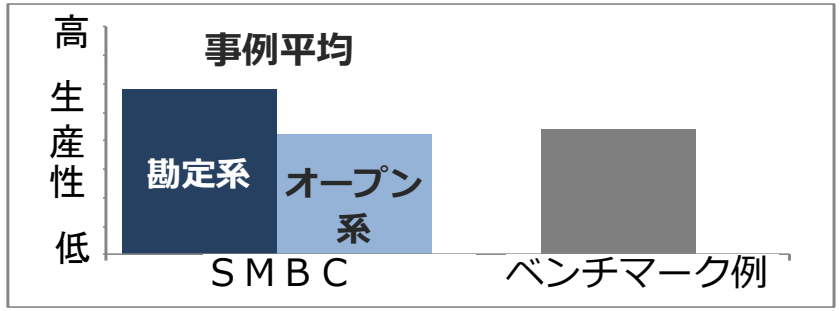
- 開発・保守生産性、ハード・ソフトウェア価格のベンチマークと比較・分析
- 生産性と品質を両立させるためのサイクルを組織として推進

ベンチマーキング結果分析（ＳＭＢＣ事例）

開発・保守生産性

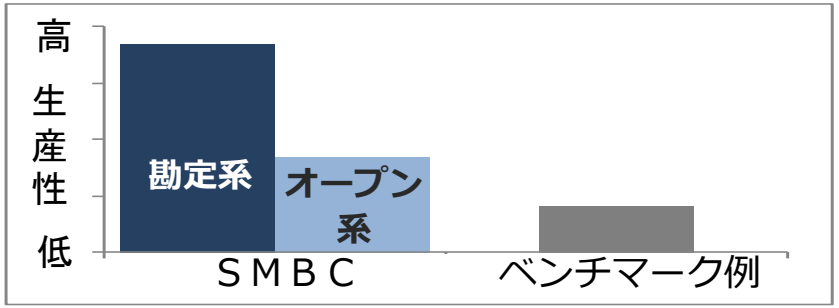
開発　外銀他行より優れた開発生産性

（ＦＰ/人月）（※）



保守　少人数で効率的に保守

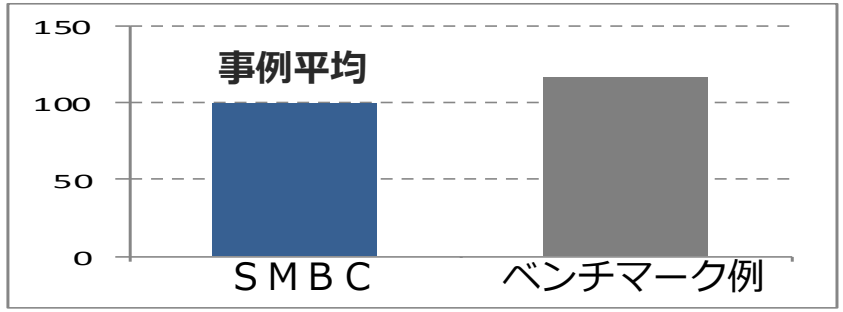
（千ＦＰ/人）（※）



ＨＷ・ＰＰ価格

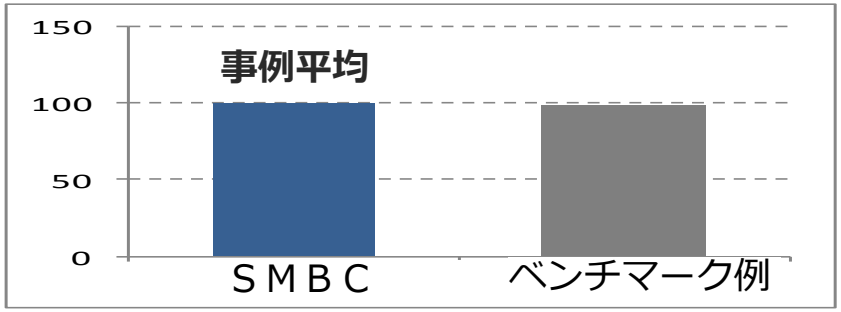
調達価格　ベンチマーク対比低額で調達

（当行を１００とした時の価格）



保守料　外銀他行同水準

（当行を１００とした時の価格）



※ ＦＰ：Function Pointの略。アプリケーションの持つ機能の数をもとに、アプリケーション規模を表した数値

３．インフラ整備
（１）基幹システムの統合・効率化

三井住友銀行

- 2001年の合併に伴うシステム統合・センター集約を完了 (2002年)
- 勘定系システムの更改を実施 (2015年)
- 東西相互バックアップ化 (2016年)

※２０２５年まで利用可能なシステム基盤を整備

三井住友カード

- 次期システムプロジェクトにて基盤集約・共通化を実施 (2016年)

SMBC日興証券

- SMBC日興証券／ＳＭＢＣフレンド証券のシステム統合プロジェクト完了 (2018年1月)

SMBC信託銀行

- SMBC信託新システム稼働 (2018年7月)

３．インフラ整備
（２）クラウドの活用

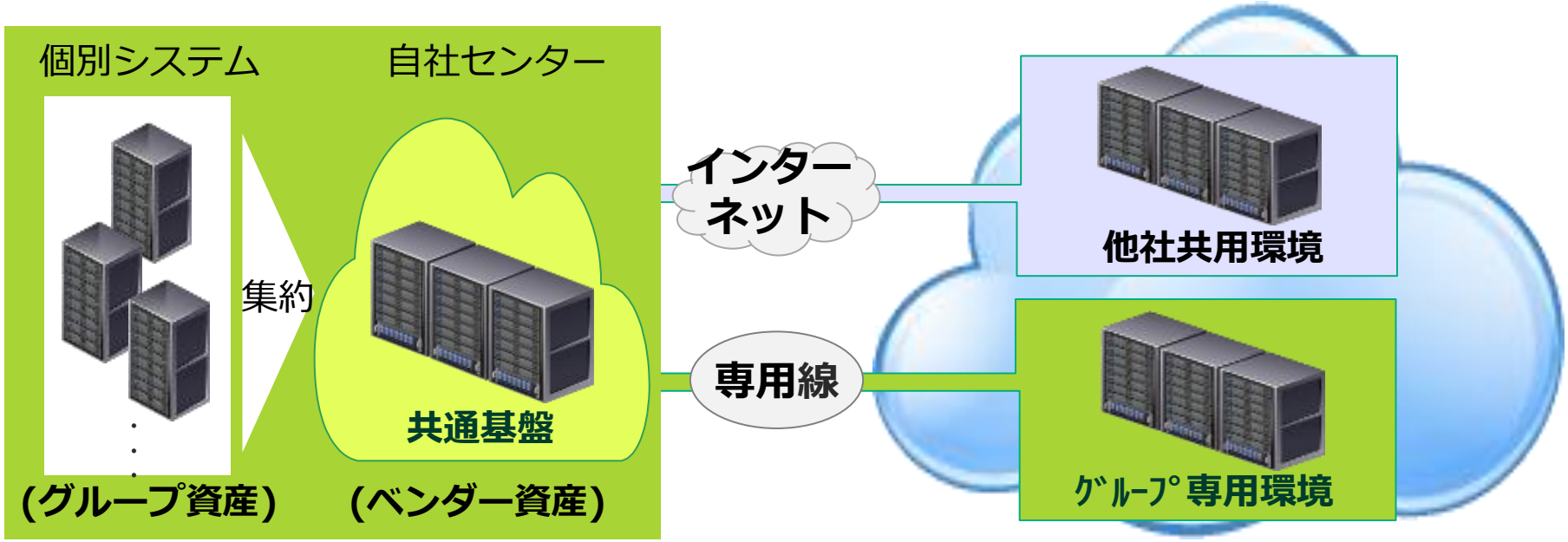
クラウド活用方針	1	お客さまから預かっている預金の勘定元帳はパブリッククラウドには置かない	2	リスクベースで経済合理性を追求	3	プライベートクラウドに続きパブリッククラウドへのシフトを加速

プライベートクラウド

プライベートクラウドにて
２００以上のシステムを集約

パブリッククラウド

パブリッククラウドも従前より利用
効果を見極めつつ利用を加速



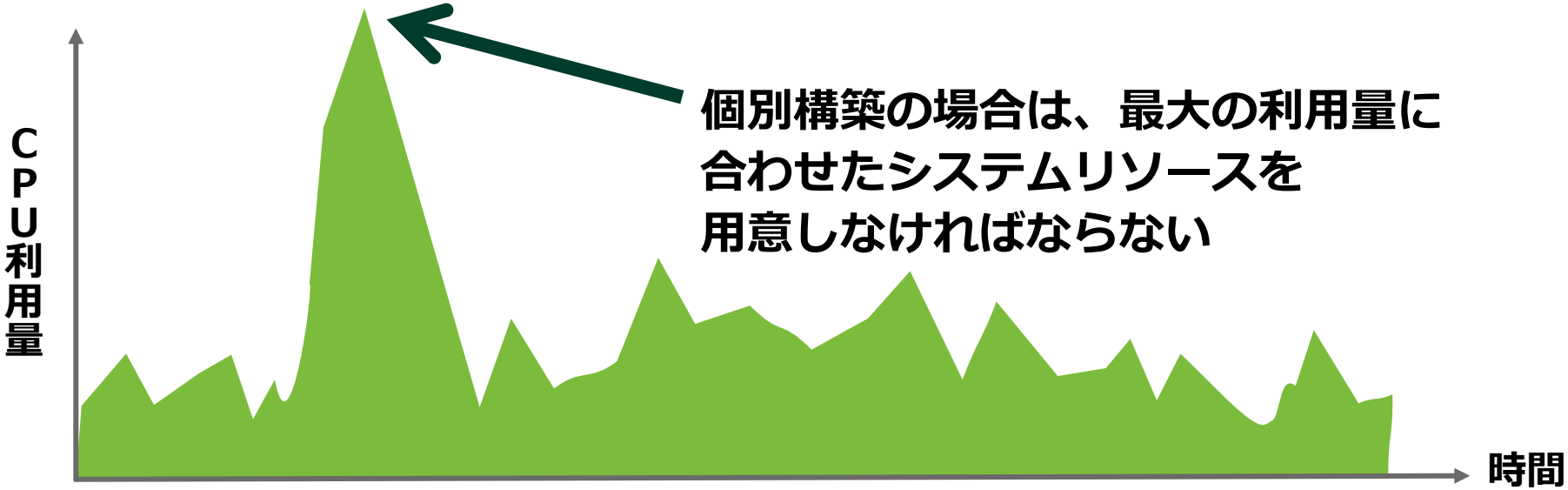
【参考】クラウド活用事例

- 大量計算を必要とする信用リスク計測システムにパブリッククラウドを活用
- 「計算負荷の予測が困難」、「高負荷の計算処理が一定時間に集中」という特性がパブリッククラウドに対して高い適合性有り

デリバティブ取引関連の時価計算

計算回数	シナリオ数
100万～200万回／日	1,000～2,000

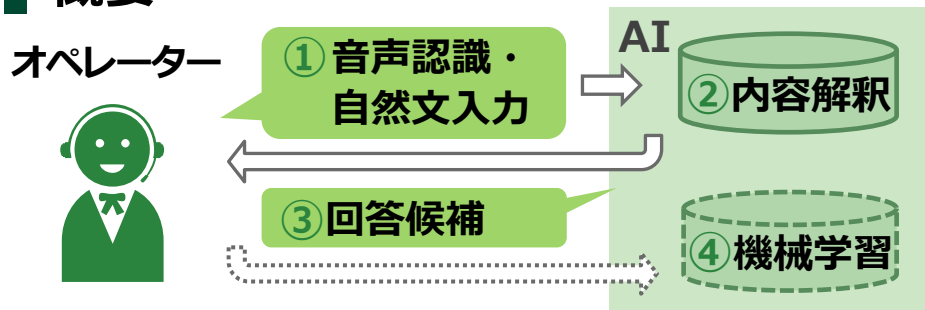
- **個別構築対比**
  △30%のコスト削減



4. デジタル化への取組
（１）AIを活用したコンタクトセンター支援

- オペレーターの照会対応におけるサポートツールとして導入
- 照会1件あたりのコスト削減や、新人オペレーターの離職率低減等、着実な効果

概要



- 自然文による質問を受け付け（①）、内容を分析・解釈し（②）、確信度（③）とあわせて回答候補を表示
- 履歴を学習データとして保持。機械学習により回答精度を向上（④）

導入後の効果

- 照会1件あたりにかかる**コストの削減**（照会件数：100万件超／年間）
- 新人オペレーターの自己回答率向上
- **新人オペレーターの離職率の改善**

△６０円/件
コスト削減

＋１３%
新人の自己回答率

コンタクトセンター・ワールドアワード

- **アジア・パシフィック大会 金賞受賞**
- **ロンドン世界大会 テクノロジーイノベーション部門 金賞受賞**

ＩＴ協会

- **カスタマーサポート表彰制度2016 IT活用賞受賞**
- **カスタマーサポート表彰制度2017 優秀賞受賞**

【参考】AIのリスク

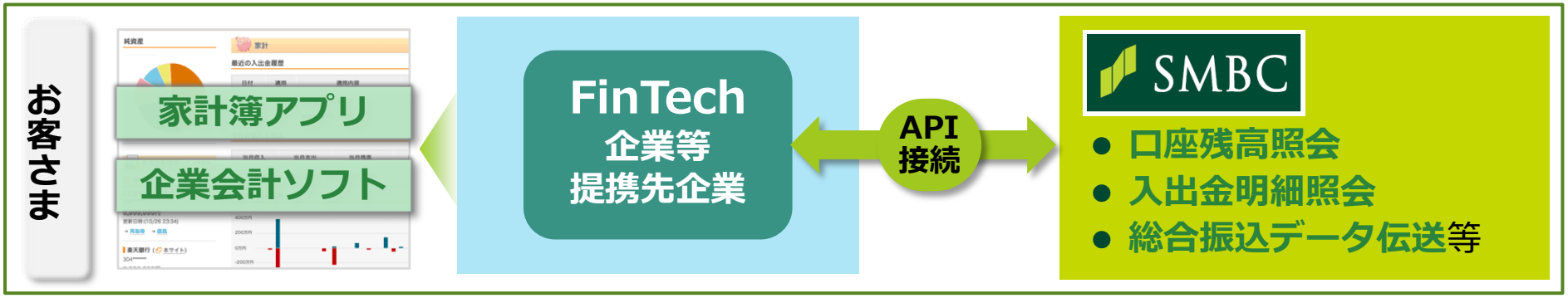
- AI特有のリスクについては、業務特性に応じたAI利用可否の判断と、適切なAIエンジン選定・学習が必要
- 総務省のＡＩネットワーク社会推進会議にも参画

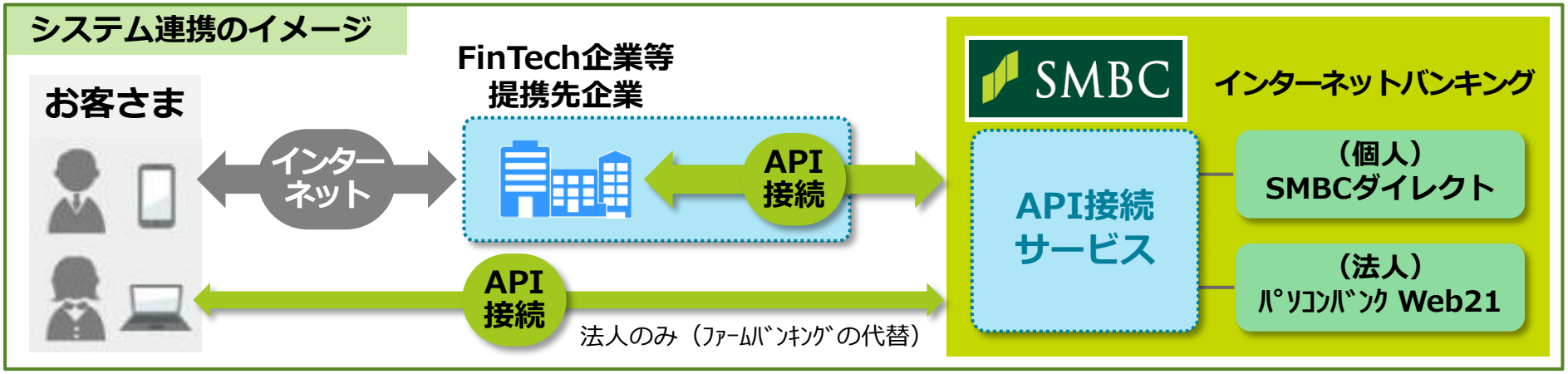
	ＡＩ特有のリスク	対策
1	回答精度 **回答精度は１００％にならない**	適宜、**人が最終判断**する業務フローを構築
2	ブラックボックス **計算過程は人間には理解できない**	**計算過程が要求される**業務では利用を限定
3	エンジン特性 **回答精度はＡＩエンジンの特性に依存**	用途に応じて適切な**ＡＩエンジンを選定**
4	データのバイアス **学習ソースによって回答結果に偏り**	用途に応じて峻別した十分な量の学習データを用意し、**適切な正否フィードバック**を実施

4. デジタル化への取組
（２）ＡＰＩ連携

- API連携によるセキュアで利便性の高いサービスを通じて、フィンテック企業等との連携を加速

API接続サービスによる提携先企業との連携



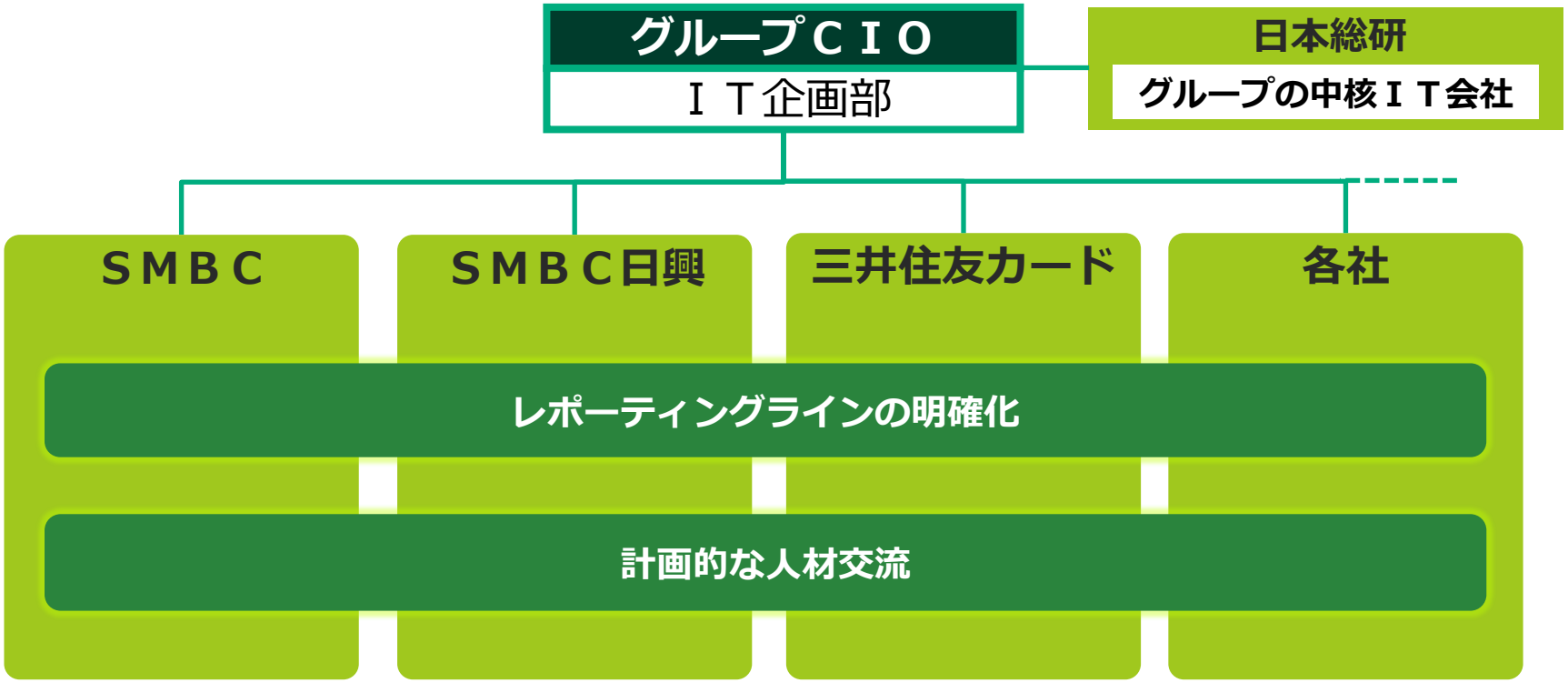


他業界とのAPI連携促進による多様なデータを活用した新規サービスの提供も検討

５．体制・人材
（１）グループ一体によるITガバナンス体制

- グループＣＩＯの下でグループベースでのＩＴガバナンス体制構築
- グループ会社間で人材交流を実施し、要員の最適配置

三井住友フィナンシャルグループ



５．体制・人材
（２）ＩＴユニバーシティ

- SMBCグループ全体のIT企画・プロジェクト管理力強化、ITリテラシー向上を目的に、日本総研に「ITユニバーシティ」を設置

「SMBCグループ」のためのIT教育組織

研修会社やコンサルではできない研修

- 外部には無い独自研修
- グループ内の“生々しい実例”を活用

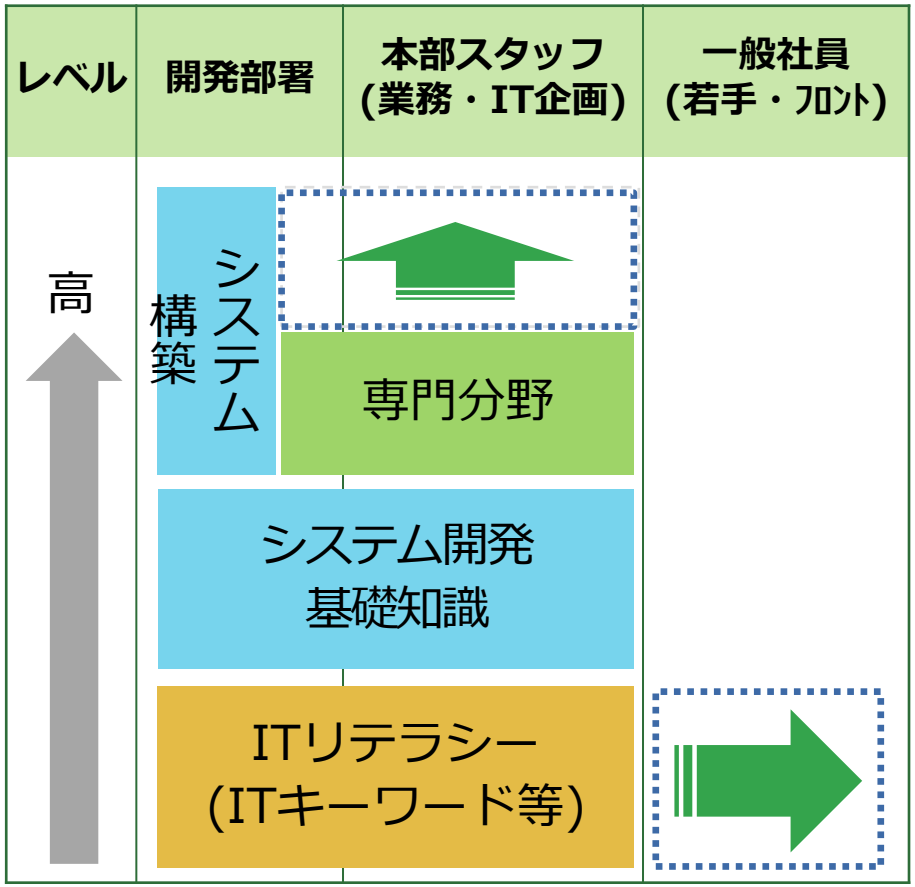
SMBCグループ各社が対象

- ＳＭＢＣグループ各社の業務内容、組織等の情報共有
- 今後の業務連携、相談ができる人脈作り

SMBCグループ内の専門部署とも連携

- ＳＭＢＣグループ各部署と連携
- 最新技術をフォロー

対象領域



Ⅰ デジタライゼーション戦略

Ⅱ 主要取組事例

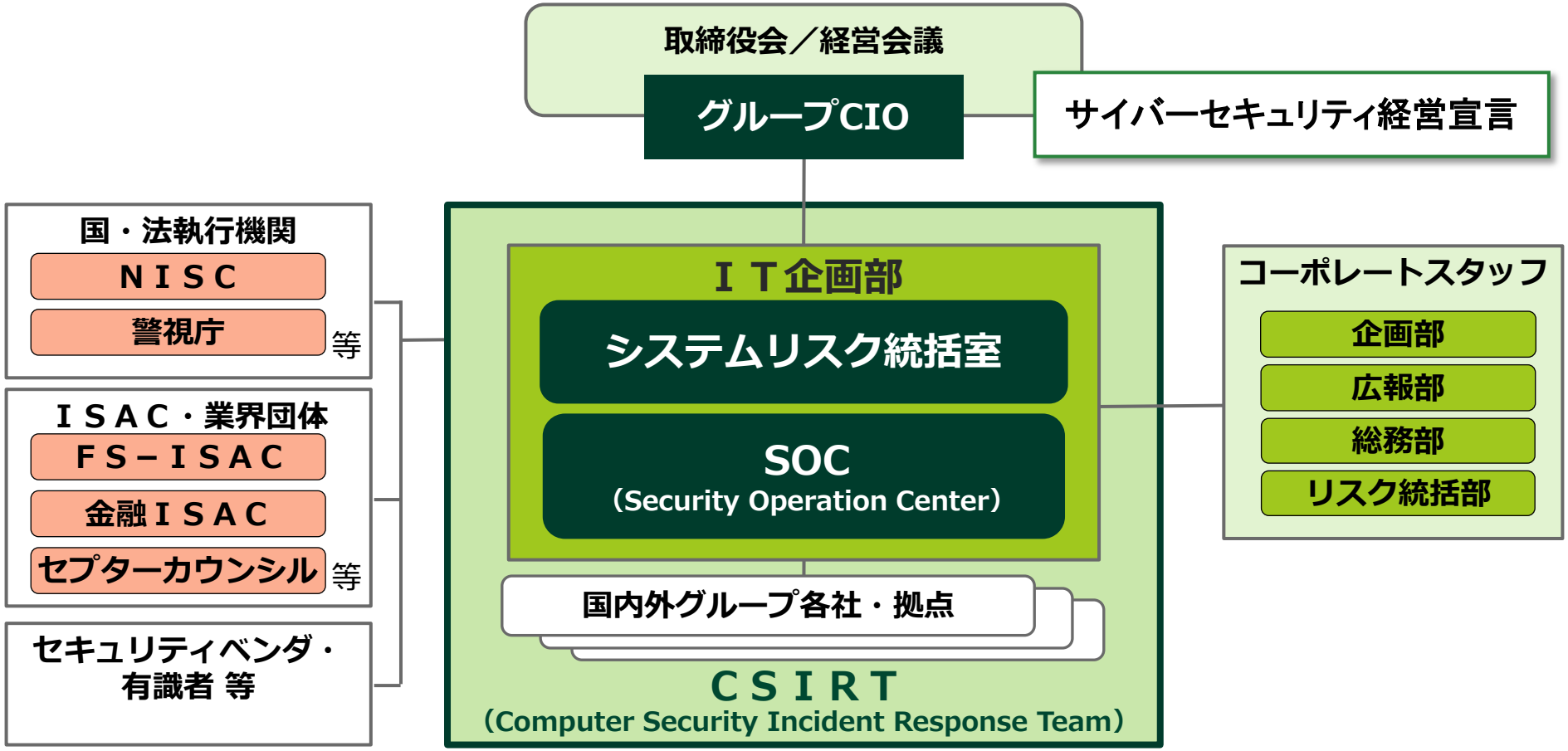
Ⅲ オープンイノベーションへの取組等

Ⅳ ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞｰｼｮﾝを支えるＩＴ戦略

Ⅴ サイバーセキュリティ

1．サイバーセキュリティ ガバナンス体制

- サイバーリスクをトップリスクのひとつに掲げ、グループCIO配下にCSIRTとSOCを配置
- グループ・グローバルベースでの監視体制を構築



2．サイバーセキュリティ マネジメントサイクル

- 外部環境や内部環境の変化を踏まえて、継続的にサイバーリスク評価を実施し、セキュリティ対策を強化

外部環境

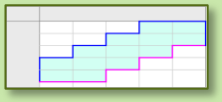
脅威動向
- 国内外の攻撃情報
- 攻撃者・手口の傾向分析
- 脆弱性情報

など

規制等動向
- 国内外規制当局の動向
- FS-ISAC等業界団体の動向

など

サイバーリスク評価
- NISTサイバーセキュリティフレームワーク
- FFIECサイバーセキュリティアセスメント



セキュリティ対策
- ガバナンス
- 技術対策
- 攻撃発生時対応

内部環境

環境変化
- デジタライゼーション深化
- システム構成等の変更

など

セキュリティ意識
- 役職員に対する各種セキュリティ教育実施状況

など

3. サイバーセキュリティ 人材育成

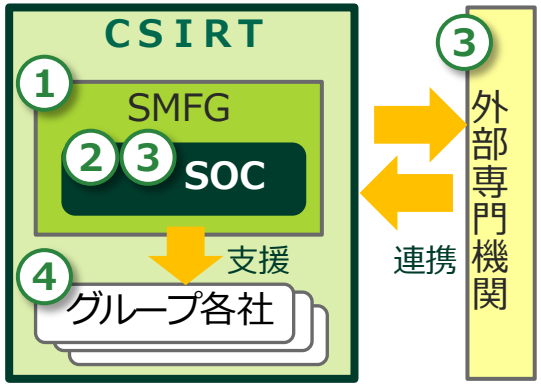
- SecBok等のフレームワークを活用し、求められるセキュリティスキルを定義
- 各社支援を行うSOC等の高度セキュリティ人材育成と、ITリテラシー向上を企図した役職員向けのセキュリティ教育に注力

高度セキュリティ人材育成

各種フレームワーク・ガイドライン

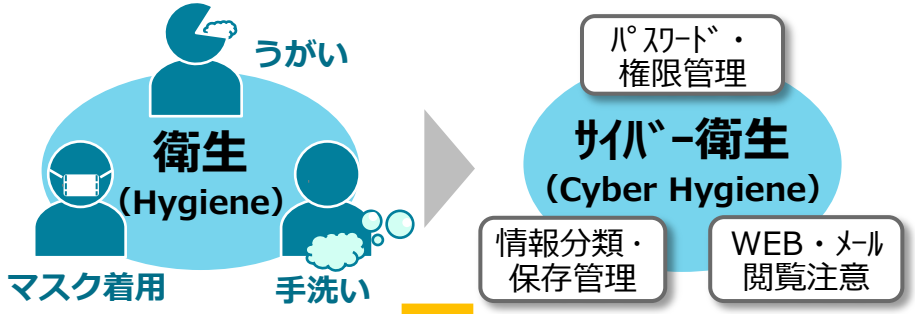
- NICE Cybersecurity Workforce Framework（NIST）
- SecBoK（JNSA）
- Ten Strategies of a World-Class Cybersecurity Operations Center(MITRE)
- セキュリティ対応組織の教科書（ISOG-J）　　など

- 組織形態と照らして４区分に整理



1. 全体管理（方針策定 等）
2. ｾｷｭﾘﾃｨ技能（監視・分析 等）
3. ｾｷｭﾘﾃｨ技能（解析・ﾌｫﾚﾝｼﾞｯｸ 等）
4. 個社対応（ｲﾝｼﾃﾞﾝﾄ対応 等）

役職員教育の実施例



- 「安全習慣」を身に着けるため、継続的に教育を実施

啓発用冊子の配布

ｅラーニング（動画視聴・勉強会）

SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP

本資料には、当社グループの財政状態及び経営成績に関する当社グループ及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う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、保有株式に係るリスク、不良債権残高及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、合弁事業・提携・出資・買収及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などです。こうしたリスク及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及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、最新のものをご参照ください。