



2022年度上期 投資家説明会

2022年11月16日



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

皆さま、こんにちは。太田でございます。
常日頃より当社をご支援いただき、御礼申し上げます。

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、保有株式に係るリスク、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などです。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。

為替レート（月末TTM）

	21/9末	22/3末	22/9末
1ドル	111.95円	122.41円	144.81円
1ユーロ	129.90円	136.81円	142.32円

本資料における計数、表記の定義

SMFG	三井住友フィナンシャルグループ（持株会社）
SMBC	三井住友銀行
SMBC信託	SMBC信託銀行
SMFL	三井住友ファイナンス&リース
SMBC日興	SMBC日興証券
SMCC	三井住友カード
SMBCCF	SMBCコンシューマーファイナンス
三井住友DS	三井住友DSアセットマネジメント
SMBCAC	SMBC Aviation Capital
主要現地法人	SMBCバンクインターナショナル、 SMBCバンクEU、三井住友銀行（中国）
連結	三井住友フィナンシャルグループ連結
BC単体	三井住友銀行単体
経費（BC単体）	臨時処理分を除く
業務純益	一般貸倒引当金繰入前
親会社株主純利益	親会社株主に帰属する当期純利益
リテール事業部門（RT）	国内の個人向けビジネス
ホールセール事業部門（WS）	国内の法人向けビジネス
グローバル事業部門（GB）	海外ビジネス
市場事業部門（GM）	市場関連ビジネス

- **相場操縦事案および非公開情報の不適切な授受について、11/4に金融庁宛に報告書を提出し、今後の対応策を開示**
- **全社をあげて改善・再発防止に取り組み、信頼回復に努めるべく、内部管理強化に向けて追加の人員投入・システム対応も実施（経費：▲100億円 IT投資：▲20億円）**
- **相場操縦事案による連結粗利益への影響は上期で▲250億円と限定的**

本日はまず、SMBC日興証券における相場操縦事案、および、SMBC日興証券と三井住友銀行における非公開情報の不適切な授受について、皆さまに大変なご心配・ご迷惑をおかけしたことを、この場をお借りしまして、改めて深くお詫び申し上げます。

金融庁からの行政処分とそれに基づく報告書の内容については、先日プレスリリースでお知らせした通りでございますが、この度の事態を重く受け止め反省し、同じ過ちを二度と繰り返さないよう、全社をあげて改善・再発防止に取り組み、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

内部管理の強化に向けては、資源投入もしっかりと行ってまいります。そのために、今年度、経費で100億円、IT投資で20億円を確保しました。

なお業績への影響ですが、この上期の業務粗利益で約▲250億円、通期では▲400億円程度となる見込みで、5月にお伝えした数字を上回る形となりましたが、連結業績への影響は限定的です。

それでは、プレゼンのご説明に移らせていただきます。
6ページまでお進みください。

I	上期実績	5
II	中期経営計画の進捗	23
III	資本政策	36
IV	将来に向けた取組	42
	Appendix	45



I. 上期実績

業績サマリー

期初策定の通期業績目標比、連結業務純益58%・親会社株主純利益72%の進捗

連結業務純益・親会社株主純利益の通期目標を、それぞれ12,650億円・7,700億円に上方修正

	(億円)	22年度 上期	前年 同期比	通期目標
1 連結粗利益		16,324	+2,011	
2 営業経費 (経費率)		▲9,626 59.0%	▲866 △2.2%	
3 持分法投資損益	進捗率	521	+214	12,650
4 連結業務純益	58%	7,219	+1,358	12,350
5 与信関係費用		▲831	▲565	▲2,100
6 株式等損益		921	+109	
7 その他		▲48	+58	11,200
8 経常利益		7,261	+960	10,600
9 特別損益		▲14	+19	
10 税コスト		▲1,937	▲263	7,700
11 親会社株主純利益	72%	5,254	+694	7,300
12 ROE		10.3%	+0.9%	

連結粗利益

為替影響（+1,220）に加え、国内外の法人貸出の増加と付帯取引の獲得、好調な決済ビジネスを主因に増益

営業経費

為替影響（▲600）に加え、Fullerton Indiaの連結化影響とSMCCの新規顧客獲得好調に伴う変動費上昇により増加

持分法投資損益

東亜銀行にかかる持分変動益計上により増益

与信関係費用

コスト発生が前年同期比で増加するも戻入も相応にあり、期初の予想の水準内で推移

株式等損益

ETF売却益が減少した一方、政策保有株式売却益（680、YoY+320）は増加

Fullerton India 連結化影響（概数、億円）

連結粗利益	+270	与信関係費用	▲50
営業経費（のれん償却等を含む）	▲220	親会社株主純利益	▲30
連結業務純益	+50		

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

6

まず、上期決算のサマリーです。

表の4行目、連結業務純益は、円安影響に加え、国内外の法人貸出およびそれに付随する取引が好調だったことから、前年同期比で1,358億円のプラスと、大幅な増益となりました。通期目標比の進捗でも58%と、堅調な進捗になっております。

5行目の与信関係費用は、コスト発生は前年同期比で増加しましたが、戻り益も相応に発生したことから、通期予想の水準内で推移しています。

その結果、11行目の親会社株主純利益は5,254億円となり、期初に発表した通期業績目標対比、72%と高い進捗になりました。

8ページまでお進みください。

(参考) 主要グループ会社の業績

SMBC

	(億円)	22年度 上期	前年 同期比
1 業務粗利益		9,282	+1,817
2 うち資金利益		6,115	+1,229
3 うち投資信託解約損益		313	+2
4 国内		3,533	+546
5 海外		2,582	+683
6 うち役務取引等利益		2,222	+552
7 国内		946	+87
8 海外		1,275	+465
9 うち特定取引利益+その他業務利益		936	+35
10 うち国債等債券損益		▲634	▲911
11 経費		▲4,438	▲255
12 業務純益		4,845	+1,562
13 与信関係費用		▲635	▲885
14 株式等損益		842	+266
15 その他臨時損益		363	+313
16 当期純利益		3,998	+1,135

*1 前年同期比は再編影響を遡及反映

*2 SMBC日興の海外持分法適用関連会社（SMFGの連結子会社）の利益を含む内部管理ベース *3 内部管理ベース

SMBC以外の主要グループ会社

(左：22年度上期実績、右：前年同期比)

(億円)	SMCC	SMBCCF ^{*1}	SMBC日興 ^{*2}
業務粗利益	2,142 +165	1,377 +20	1,235 ▲861
経費	▲1,793 ▲151	▲613 ▲6	▲1,588 △59
業務純益	351 +18	727 ▲24	▲353 ▲803
当期純利益	148 +0	319 ▲52	▲248 ▲568

(持分法適用)

	SMBC信託	三井住友DS	50% SMFL ^{*3} 50%
業務粗利益	248 +29	183 ▲7	1,254 +171
経費	▲180 △43	▲152 ▲4	▲582 ▲85
業務純益	68 +72	31 ▲11	733 +103
当期純利益	59 +61	19 ▲9	375 +16

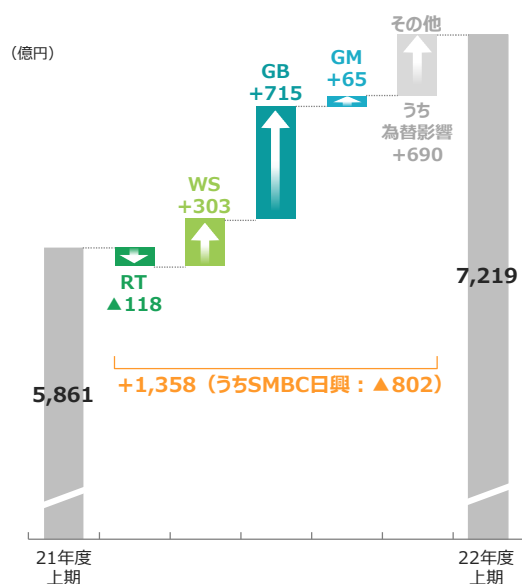
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

連結業務純益

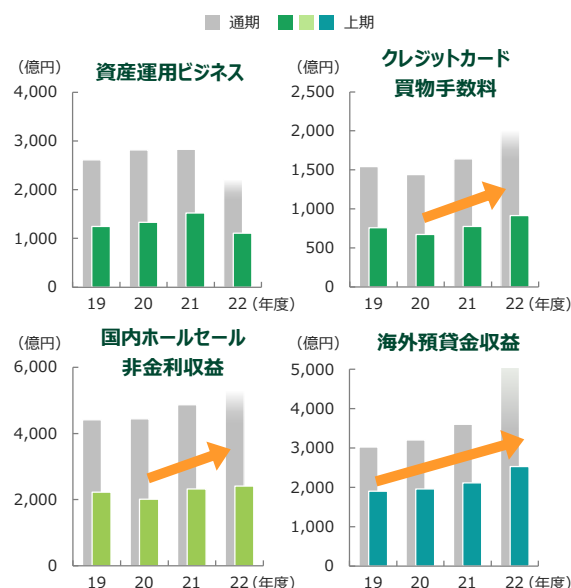
連結業務純益は7,219億円で上期での過去最高益を記録（前年同期比+1,358億円）

SMBC日興および、資産運用ビジネスの苦戦によるRT部門の減益を、他のグループ会社・事業部門でカバー

増減の内訳



ビジネスライン別（粗利益）



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

8

上期の連結業務純益は7,219億円となりましたが、これは当社発足以来、上期での最高益です。

相場操縦事案の影響やマーケット環境の悪化等によりSMBC日興証券が約800億円の減益となったものの、SMBCを中心とする他のグループ会社の増益や円安の影響により、全体では、前年同期比1,358億円の増益となりました。

リテール事業部門は、SMBC日興証券の資産運用ビジネスの苦戦により減益となりましたが、国内消費の回復を背景に、クレジットカードを中心としたペイメントビジネスは好調に推移しています。

ホールセール事業部門・グローバル事業部門は、底堅い貸金需要に加え、マーケット環境の変化を捉えた外為やデリバティブ関連の収益が非常に好調で、合計で1,000億円を超える増益となりました。

また、市場事業部門も、ボラティリティかつ動きが読みにくい、難しい環境の中、65億円の増益を確保しています。

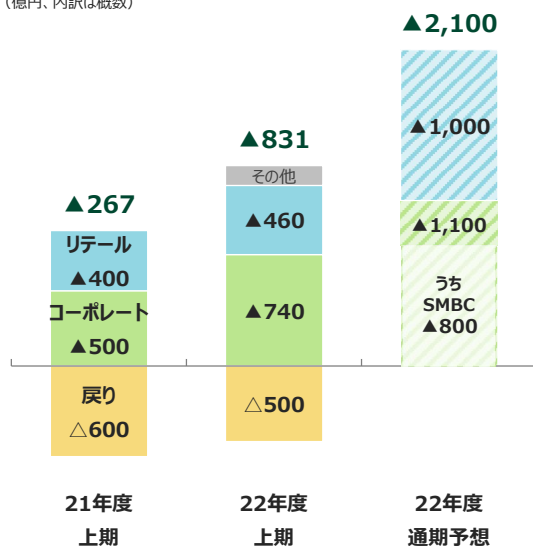
9ページにお進みください。

クレジットコスト・ロシア影響

上期のクレジットコストは前年同期比では増加するも、予想の水準内で推移

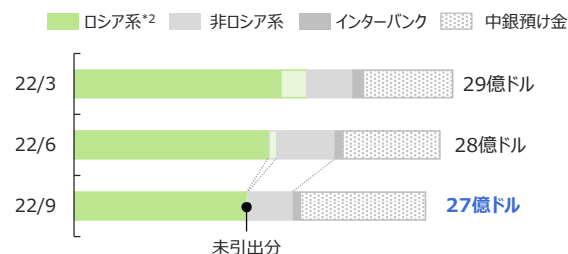
クレジットコスト

(億円、内訳は概数)



ロシア影響

ロシア向け与信*1



航空機リース

- 21年度に▲470億円の機体減損を実施 (機体簿価の52% - 保証金等)
- 今後状況の変化が生じた場合は、追加減損も検討 (最大▲460百万米ドル*3)
- 全ての機体は保険に加入、保険会社宛に申請済

*1 内部管理、最終リスク国ベース。SMBCと現地法人における貸出金、コミットメントライン、保証取引、出資金等
*2 プロジェクトファイナンス、船舶ファイナンス含む *3 持分勘案後

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

9

上期のクレジットコストは、▲831億円となりました。

一部大口先での引当もあり、新規の発生は▲1,200億円となった一方、戻入益の発生もあり、通期予想の4割程度に着地しました。

下期も一定のコスト発生が見込まれること、上期のような戻入は現状想定していないことから、通期予想は据置きとしております。

10ページにお進みください。

通期業績目標の上方修正

連結

(億円)	上期		通期	
	期初目標	実績	期初目標	修正目標
連結業務純益	6,000	7,219	12,350	12,650
与信関係費用	▲1,000	▲831	▲2,100	▲2,100
経常利益	5,200	7,261	10,600	11,200
親会社株主純利益	3,500	5,254	7,300	7,700

- 為替前提の見直し^{*1} (+600)
- 本業の好調 (～+300)
- 不透明な環境への備え (～▲600)
- 株式売却益の上振れ (+300)

BC単体

(億円)	上期		通期	
	期初目標	実績	期初目標	修正目標
業務純益	3,700	4,845	7,300	8,400
与信関係費用	▲400	▲635	▲800	▲800
経常利益	3,600	5,414	7,100	8,500
当期純利益	2,600	3,998	4,900	5,900

*1 120円/USD⇒140円/USD

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

10

好調な上期実績を受けて、通期の業績目標の上方修正を行いました。

連結業務純益は、300億円引き上げて12,650億円、
親会社株主純利益は、400億円引き上げて7,700億円としております。

上期の進捗率を考えれば、
修正後の目標でもまだ保守的だと感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、
下期以降、欧米でのリセッション懸念が顕在化していくこともあり、
そうした不透明な状況への備えも勘案したうえで、今回の目標設定を行いました。

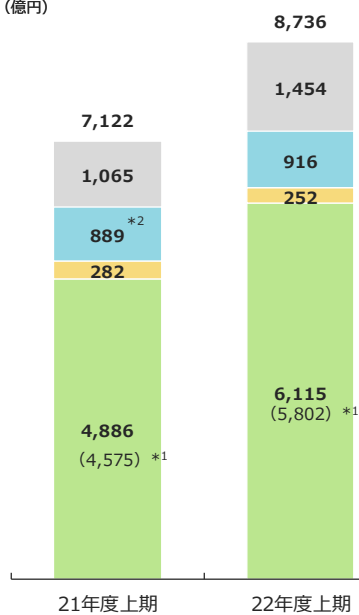
ロシア・ウクライナ情勢の悪化も含め、グローバルな環境を注意深くウォッチし、
必要な財務上の手当てを行っていきたいと考えています。

業績の説明は以上です。23ページまでお進みください。

連結粗利益

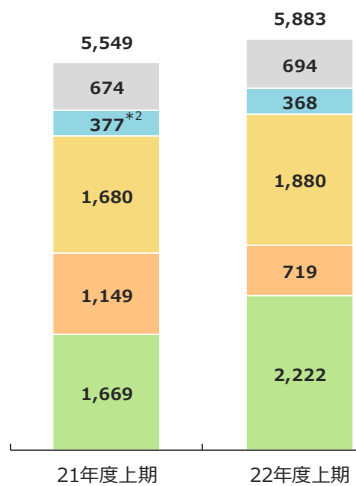
資金利益

(億円)



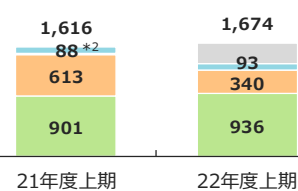
役務取引等利益

海外銀行現法：1,268



特定取引+その他業務利益

海外銀行現法：491



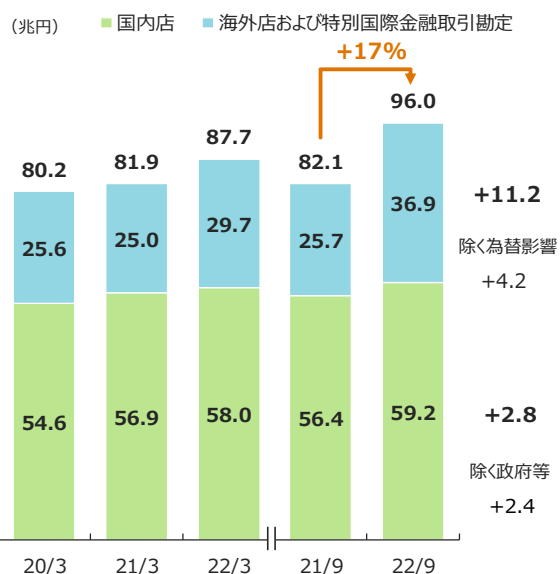
*1 投資信託解約損益を除く *2 再編影響遡及反映

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

貸出金*1

国内・海外ともに法人からの資金需要は底堅く、スプレッドも改善傾向

貸出金残高



国内預貸金利回差

(%)	22年度 上期	前年 同期比	1Q	2Q
貸出金利回	0.84	▲0.01	0.83	0.84
預金等利回	0.00	△0.00	0.00	0.00
預貸金利回差	0.84	▲0.01	0.83	0.84
(参考) 政府等向け貸出金控除後				
貸出金利回	0.85	▲0.01	0.85	0.86
預貸金利回差	0.85	▲0.01	0.85	0.86

期中平均貸出金残高・スプレッド*2

	平均残高 (兆円)		スプレッド (%)	
	22年度 上期	前年 同期比*4	22年度 上期	前年 同期比
国内貸出	57.0	+1.8	0.71	▲0.00
除く政府等・SMFG向け	54.5	+1.6	0.74	▲0.00
うち大企業	19.3	+0.6	0.55	+0.02
うち中堅・中小企業	19.7	+0.7	0.62	+0.01
うち個人	11.9	▲0.2	1.36	▲0.03
GB運用資産(億ドル)*3	3,578	+390	1.22	+0.02

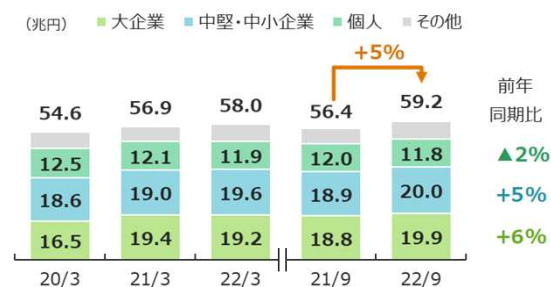
*1 BC単体 *2 内部管理ベース

*3 SMBC、主要現地法人、SMBC信託等の合算。貸出金・貿易手形・有価証券の合計 *4 為替影響等調整後ベース

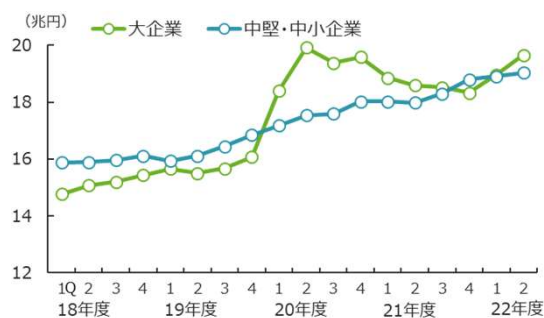
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

国内預貸金*1

貸出金残高*2



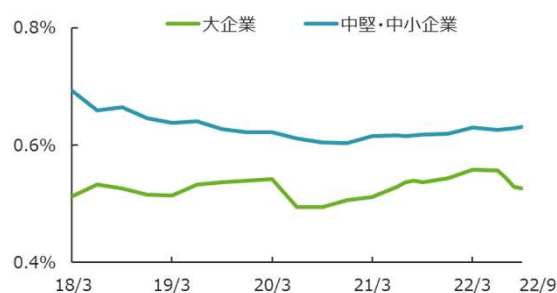
法人向け平均貸出金残高*2,3



預金残高



法人向け貸出金スプレッド*2,4

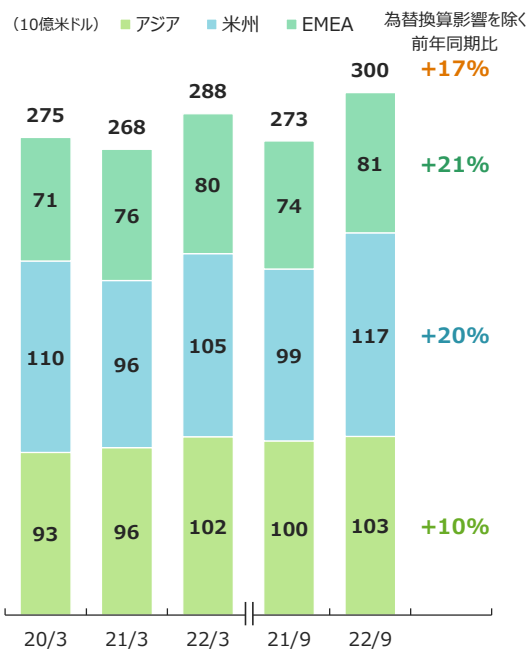


*1 BC単体 *2 内部管理ベース *3 四半期平残、政府向け等を除く。中堅・中小企業はエリア企業向けを除く。
*4 ストックベース、政府向け等を除く

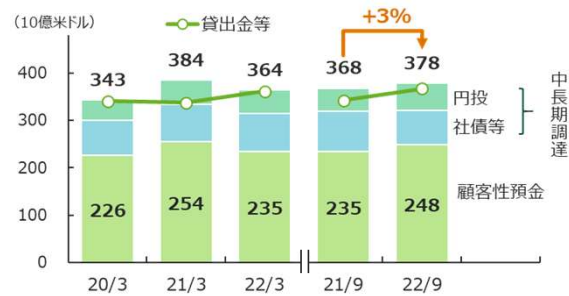
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

海外預貸金*1

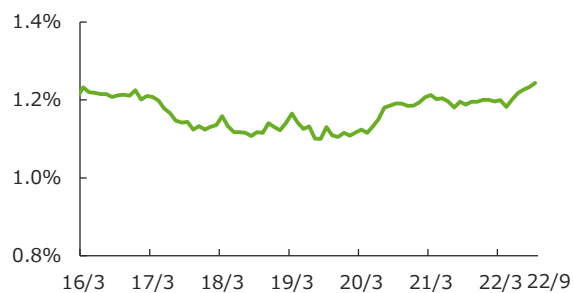
貸出金残高



外貨ファンディング



貸出金スプレッド*2

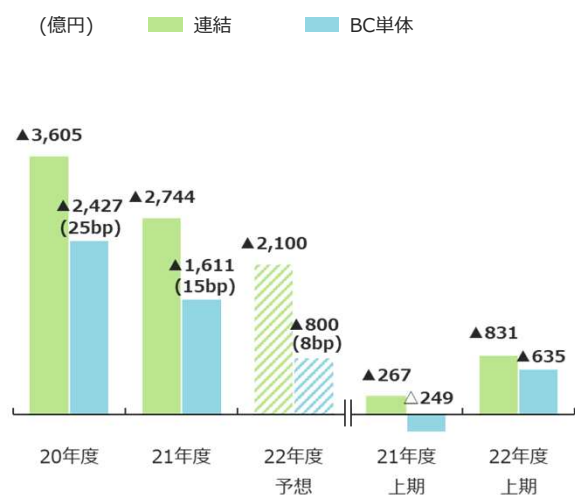


*1 内部管理ベース。SMBCと主要現地法人の合算 *2 月次、ストックベース

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

アセットクオリティ

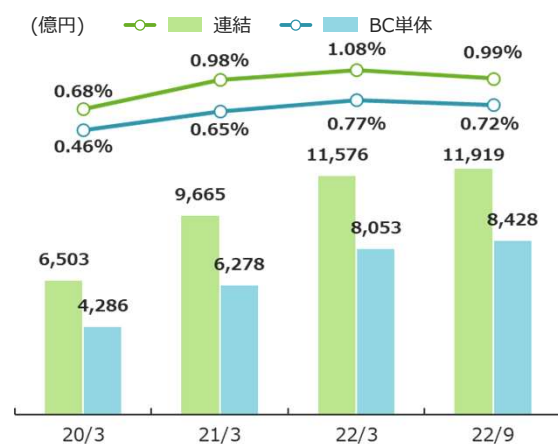
与信関係費用*1



連単差の主な内訳 (概数)

(億円)	22年度上期	前年同期比
SMBCCF	▲ 310	▲ 20 ^{*3}
SMCC	▲ 150	▲ 40
BC海外現法	△ 30	△ 120
為替差損益にかかる調整	△ 230	△ 230

不良債権残高*2



総与信未残

	(兆円)		
連結	99	107	120
BC単体	96	104	117

その他要注意先 (除く要管理債権)

BC単体	1.9	1.9	1.9
------	-----	-----	-----

*1 与信関係費用比率 = 与信関係費用 / 総与信

*2 不良債権比率 = 銀行法及び再生法に基づく債権残高 (除く正常債権) / 総与信 *3 再編影響を遡求反映

有価証券①

■ その他有価証券の内訳（連結）

(億円)	残高		評価損益	
	22/9末	22/3末比	22/9末	22/3末比
合計	317,619	▲63,530	13,187	▲9,585
国内株式	32,224	▲1,810	17,907	▲2,429
国内債券	138,140	▲57,463	▲672	▲172
うち 国債	99,881	▲57,861	▲484	▲13
その他	147,255	▲4,258	▲4,048 ^{*1}	▲6,985
うち 外債	124,197	+3,641	▲10,493	▲6,005

ヘッジ取引も活用し、リスク量はコントロール

評価損益の推移



*1 外国債券との差額は外国株式等 *2 20/3末以降の業務提携目的の出資を除く

■ 政策保有株式

削減額 **1,520億円**

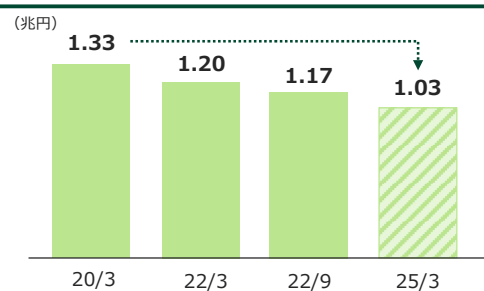
20年度	550億円
21年度	670億円
22年度上期	300億円

未売却の売却応諾残高 **660億円**

削減・応諾済総計 **2,190億円**

削減計画^{*2}

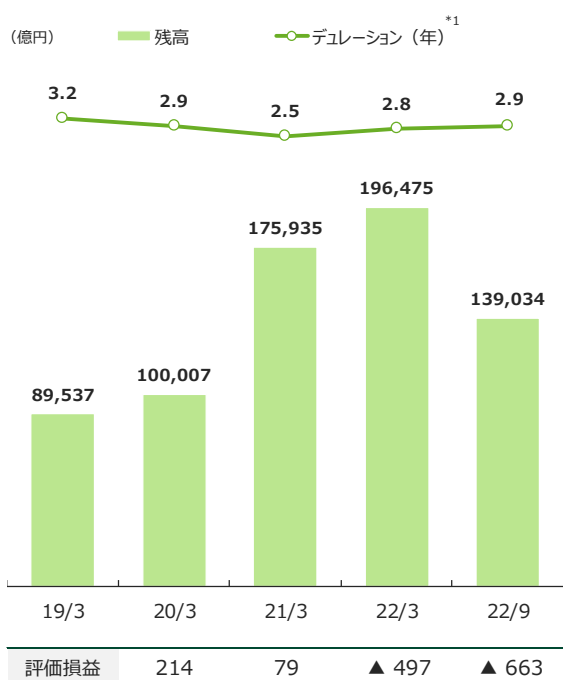
2020-24年度（5カ年）で△3,000億円削減



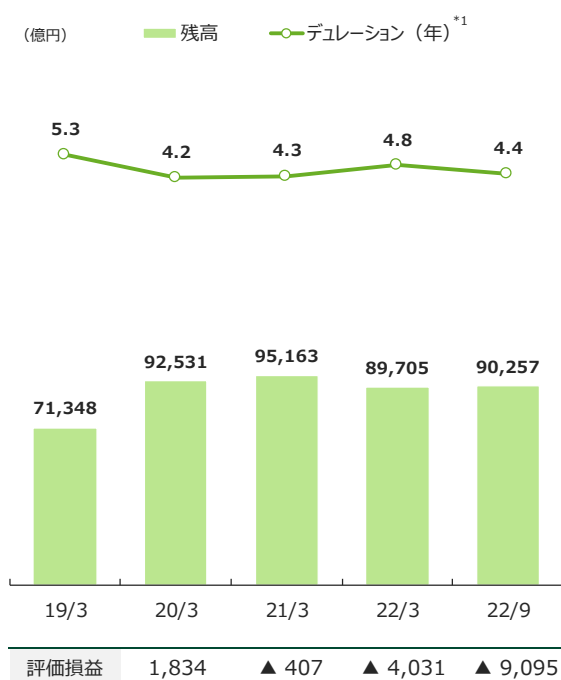
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

有価証券②

円債（BC単体）



外債（BC単体）



*1 内部管理ベース。ヘッジ会計適用分・満期保有分を除く、私募債を含まず

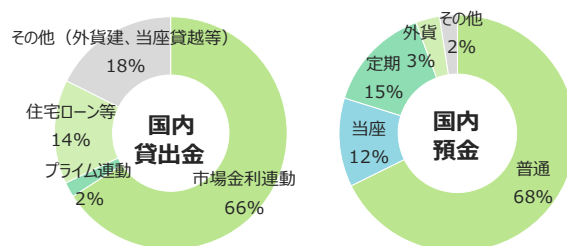
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

バランスシート

連結B/S

	(兆円)	22/9末	22/3末比
資産の部合計		271.7	+14.0
うち 現預金		70.8	▲ 4.0
うち 日銀当座預金 (BC単体)		51.6	▲ 7.0
うち 貸出金		100.9	+10.0
うち 国内貸出金 (BC単体)		59.2	+1.2
うち 大企業 ^{*1}		19.9	+0.6
うち 中堅・中小 ^{*1}		20.0	+0.4
うち 個人 ^{*1}		11.8	▲ 0.1 ^{*2}
うち 有価証券		32.6	▲ 6.0
うち その他有価証券		31.8	▲ 6.4
うち 株式		3.2	▲ 0.2
うち 国債		10.0	▲ 5.8
うち 外国債券		12.4	+0.4
負債の部合計		259.0	+13.5
うち 預金		157.1	+8.5
うち 国内預金 (BC単体)		119.4	+0.7
うち 個人		57.1	+1.0
うち 法人		62.2	▲ 0.4
うち 譲渡性預金		14.5	+1.4
純資産の部合計		12.8	+0.6
預貸率		58.8%	

貸出金・預金の構成比 (BC単体) ^{*1}



外貨B/S ^{*1,3}

(10億米ドル)

貸出金等 367	顧客性預金 (含む中銀預金) 248
その他 151	中長期調達 (社債、円投等) 130
外債、NCD 59	CD/CP 79
	インターバンク (含むレポ) 120
資産・負債 578	

*1 内部管理ベース *2 住宅ローン証券化分 (22年度上期: 413億円) の加算調整後 *3 SMBCと主要現地法人の合算

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

資本・リスクアセット

	22/9末	所要水準 ^{*1}
自己資本比率		
総自己資本比率	15.63%	11.5%
CET1比率（現行規制基準）	13.69%	8%
除くその他有価証券評価差額金	12.4%	-
CET1比率（バーゼルⅢ最終化）	10.6%	8%
除くその他有価証券評価差額金	10.1%	-
外部TLAC比率		
リスクアセットベース	24.45%	18.0%
レバレッジエクスポージャーベース	9.23%	6.75%
レバレッジ比率	4.83%	3%
LCR（22年度2Q平均）	130.2%	100%

	22/3末	22/9末
(億円)		
総自己資本	119,838	121,935
Tier1資本	111,862	114,154
うちCET1資本	104,584	106,818
Tier2資本	7,975	7,781
外部TLACの額	206,281	218,197
リスクアセット	723,501	779,714
レバレッジエクスポージャー	2,160,804	2,362,374

*1 カウンターシクリカルバッファ（CCyB）勘案せず

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

事業部門別実績①

■ リテール

	(億円)	22年度 上期	前年同期比 ^{*1}
業務粗利益		5,538	▲ 183
預貸金収益 ^{*2}		565	▲ 23
資産運用ビジネス		1,107	▲ 415
決済ビジネス		2,162	+212
コンシューマーファイナンス		1,560	+38
経費		▲ 4,562	△ 52
ベース経費		▲ 3,537	△ 126
業務純益		997	▲ 118
ROCET1 ^{*3}		6.2%	▲ 3.3%
リスクアセット (兆円)		12.7	+0.1

■ ホールセール

	(億円)	22年度 上期	前年同期比 ^{*1}
業務粗利益		3,674	+186
預貸金収益		1,266	+132
外為・為替手数料		694	+77
SMBC シンジケーション		211	+22
ストラクチャードファイナンス		36	▲ 32
不動産ファイナンス		66	▲ 9
証券		158	▲ 132
経費		▲ 1,455	△ 45
ベース経費		▲ 1,441	△ 16
業務純益		2,592	+303
ROCET1 ^{*4}		13.9%	+3.2%
リスクアセット (兆円)		30.6	+0.8

*1 金利・為替影響等調整後ベース *2 除くコンシューマーファイナンス
*3 除く利息返還損失引当金繰入等 *4 除く外貨中長期調達コスト

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

事業部門別実績②

■ グローバル

	(億円)	22年度 上期	前年同期比 ^{*1}
業務粗利益		6,011	+775
預貸金収益		2,532	+422
ローン関連手数料		1,080	+146
証券		199	▲ 188
経費		▲ 3,147	▲ 331
ベース経費		▲ 2,972	▲ 273
業務純益		3,324	+715
ROCET1 ^{*2}		10.7%	+1.5%
リスクアセット (兆円)		50.8	+4.7

■ 市場

	(億円)	22年度 上期	前年同期比 ^{*1}
業務粗利益		2,660	+86
SMBC市場営業部門		1,872	▲ 46
経費		▲ 567	▲ 44
ベース経費		▲ 545	▲ 37
業務純益		2,247	+65
ROCET1 ^{*3}		20.2%	▲0.2%
リスクアセット (兆円)		4.9	▲ 1.9

*1 金利・為替影響等調整後ベース *2 除く外貨中長期調達コスト
*3 含むバンキング勘定の金利リスク見合い

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

事業部門別の中期経営計画進捗

	ROCE1 *1,2			業務純益（億円） *2			リスクアセット（兆円） *2		
	22年度上期	前年同期比	22年度計画*3	22年度上期	前年同期比	22年度計画	22年度上期	20/3末比	20-22年度計画
リテール	6.2%	▲3.3%	12%	997	▲118	3,050	12.7	+0.2	+0.4
ホールセール	13.9%	+3.2%	9%	2,592	+303	4,400	30.6	+1.9	+1.6
グローバル	10.7%	+1.5%	9%	3,324	+715	4,650	50.8	+5.8	+2.6
市場	20.2%	▲0.2%	17%	2,247	+65	3,550	4.9	▲1.0	+1.5

*1 利息返還損失引当金繰入等（リテール）、外貨中長期調達コスト（ホールセール・グローバル）を含まず
バンキング勘定の金利リスク見合い（市場）を含む

*2 22年度基準での内部管理ベース、前年比は金利・為替影響等調整後

*3 20年度基準での内部管理ベース

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.



Ⅱ．中期経営計画の進捗

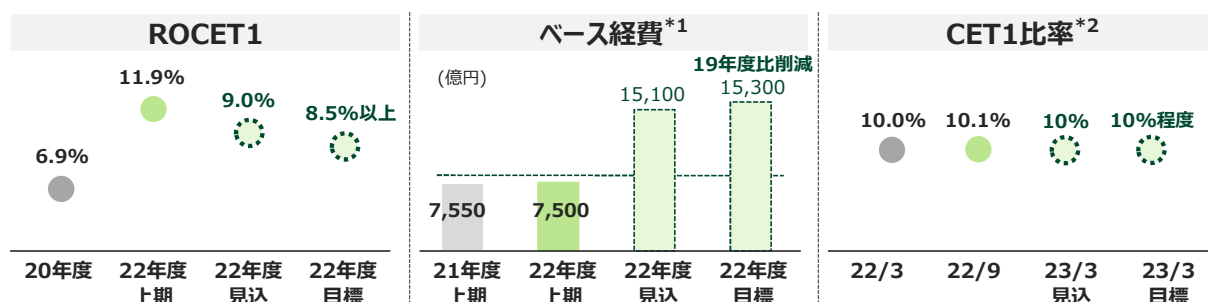
ここからは、中期経営計画の進捗と今後の取組について、ご説明します。

24ページにお進みください。

中期経営計画の進捗



財務目標



^{*1} 営業経費から「収益連動経費」「先行投資にかかる経費」等を除いたもの。為替は105円/USDで固定
^{*2} バーゼルⅢ最終化・その他の有価証券評価差額金を除く

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

24

現在の中期経営計画は、Transformation & GrowthとQualityを基本方針に掲げ、2020年4月にスタートしました。

コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢のような想定外の出来事もありましたが、大きな方向性はぶらすことなく、ここまで進んでまいりました。次期中期経営計画においても、この目指すべき方向性は不変だと考えています。

一方で、DigitalやGreenといった大きなトレンドは、こうした世の中の動きを受けて、より一層加速しており、これらも、次期中期経営計画で引き続き取り組んでいくべきテーマです。

そこで本日は、現中期経営計画の事業戦略のキーワードであるTransformation & Growthに、DigitalとGreenを加えた3つの切り口で、我々の足元の取組と、次の中期経営計画を見据えた施策をご説明します。

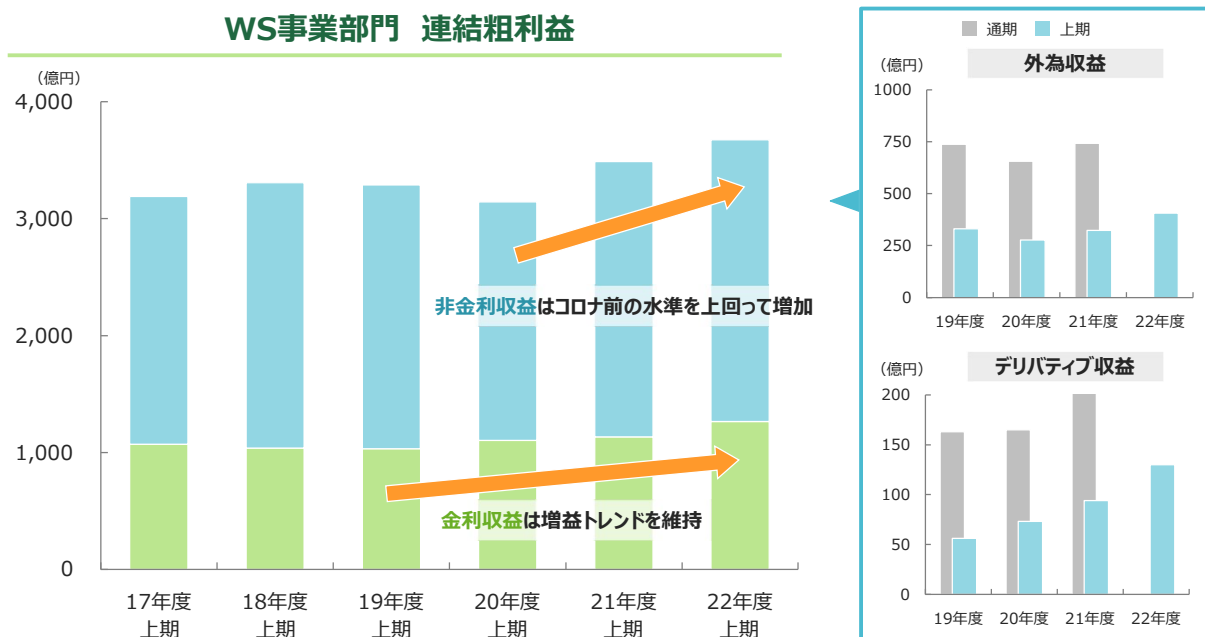
なお、下段の財務目標については、3つの指標とも順調に進捗しており、今年度末にはすべての目標を達成する見込みです。

25ページにお進みください。

Transformation & Growth (1) 国内法人ビジネス

企業活動の活発化を背景に、国内法人ビジネスは堅調に推移

特に、ボラタイルなマーケット環境の下、外為・デリバティブを含めた非金利収益が好調



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

25

まずはTransformation & Growthの1点目、国内の法人ビジネスです。

左側、棒グラフでお示しの通り、金利収益・非金利収益ともに順調に推移しています。

緑色の金利収益は、マイナス金利政策の導入以降長らく続いた減益が、19年度に底を打ち、それ以降、増益トレンドを維持してきました。

20年度・21年度に取り組んだ

不動産や事業再編等、コロナ禍で浮き彫りになったニーズに対する貸出金の収益に加え、足元では、経済のリオープン等による運転資金需要の増加が寄与しています。

青色の非金利収益も、コロナ前の水準を上回るまでに増加しました。

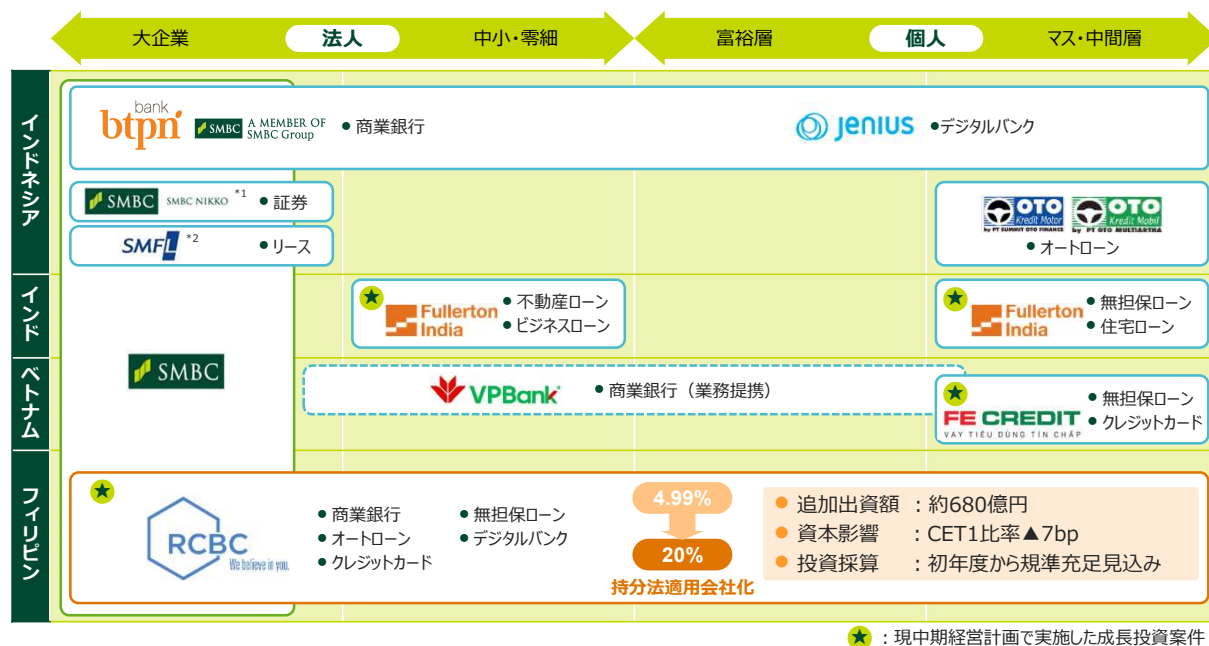
特に、為替や金利が大きく動く環境の中、その変化に機動的に対応できたことで、右側にお示しの通り、外為・デリバティブの収益が増加しています。

今後も変化の激しい環境が続くことが見込まれますが、お客さまにしっかりと寄り添い、プロアクティブ・タイムリーな提案を徹底することで、SMBCグループの屋台骨とも言える国内法人ビジネスを持続的に成長させてまいります。

26ページにお進みください。

Transformation & Growth (2) マルチフランチャイズ戦略

フィリピンRCBCの持分法適用会社化により、マルチフランチャイズ戦略をさらに加速



*1 PT Nikko Sekuritas Indonesia *2 PT SMFL Leasing Indonesia

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

26

Transformation & Growthの2点目は、アジアにおけるマルチフランチャイズ戦略です。

現中期経営計画で、インド・ベトナム・フィリピンの金融機関への出資を実行し、インドネシアも含めた4つの対象国において、一定規模の足場を築くことができました。

このうち、フィリピンのRCBCに対しては、出資比率を引き上げ、持分法適用会社とすることを、今月発表しております。

昨年度4.9%の出資をした際には、「これはフィリピン進出のエントリーチケット」とご説明しました。この1年、幅広い事業領域での協働の機会を議論する中で、RCBCが中長期的に高い成長ポテンシャルを有していること、当社とのシナジーが十分見込めることを再確認し、追加出資の判断に至ったものです。

この出資による資本増強で、RCBCは成長をさらに加速させることができます。さまざまな領域での協働によるシナジー追求も通じて、中長期的にRCBCをフィリピンでトップクラスの銀行に育てていきたいと考えています。

また、次期中期経営計画をご説明する際には、マルチフランチャイズ戦略の下で実行した出資案件の収益貢献や採算性について、しっかりとみなさまにお示しするつもりです。

次の3年間、さらにその次の3年も見据え、各出資先のリニアな成長だけでなく、シナジーや周辺ビジネスの強化を通じたJカーブの収益成長を我々がどう描いているのか、できる限り具体的に開示していきたいと思っています。

27ページにお進みください。

(参考) 各出資先の状況

Fullerton India 出資比率 74.9%

戦略 高い成長を期待できるリテール・SME分野への参入

コロナ影響から力強い回復

— 新規貸出の回復

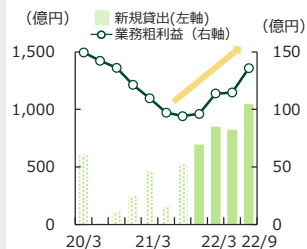
— 与信コスト抑制

着実なシナジーの実現

— 販売金融推進による
貸出成長機会の創出

— 資金調達支援

— Fintechとの協働



FE Credit 49%

戦略 業界最大手との協業によるリテール市場へのアクセス

コロナ影響の回復に遅れ

— 与信コスト高止まり

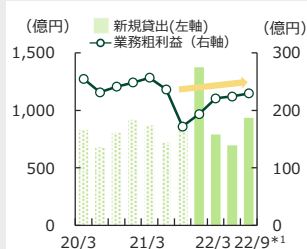
着実なシナジーの実現

— 日系企業の紹介
(新商品の販売開始)

— 資金調達支援

— Fintechとの協働

VPBankとの協働も順調



*1 速報値

RCBC 23年度1Q完了予定 20%

戦略 フルラインの銀行との協業による事業領域の拡大

● 追加出資および持分法適用会社化を決定

● グループベースで協働を進化させ、RCBCの成長を加速

Jefferies 4.3%

戦略 米国を中心とした証券・投資銀行の強化

● 協働領域の拡大

Sub-IG、クロスボーダーM&A、米国ヘルスケアに加え、
EMEAや新規セクター・プロダクトでの協働等も進行中

● さらなるアライアンス強化も検討

Goshawk 年内完了予定 66%

戦略 航空機リース市場でトップクラスのポジションを確立

● 2年程度でSMBACへの経営統合を展望

● 資産回転型ビジネス（JOL・航空機ファンド）の高度化

● 5年程度でSMBACの当期純利益700百万米ドルを目指す

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

27

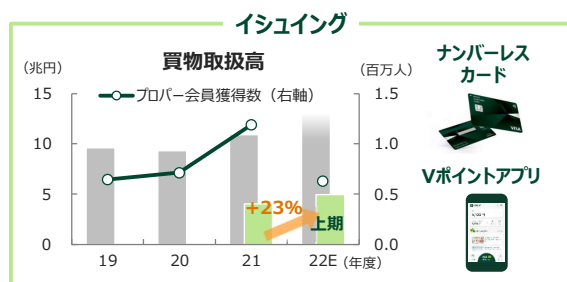
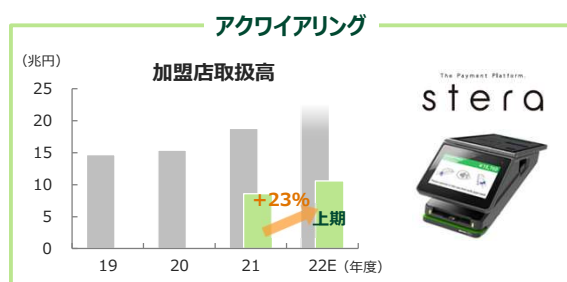
こちらのスライドでは各出資先の足元の業績や協働状況についてアップデートしておりますので、後ほどご覧ください。

28ページにお進みください。

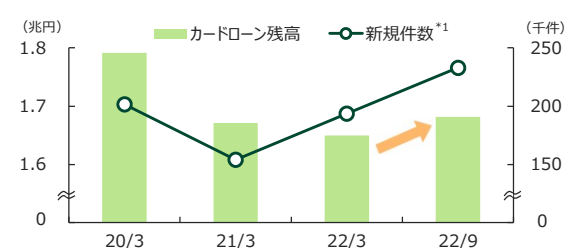
Transformation & Growth (3) ペイメントビジネス

国内消費の回復を背景に、クレジットカードはアクワイアリング・イシューイングともに成長が加速
 コンシューマーファイナンスも残高が反転、新規取扱件数はコロナ前を上回るペースで増加

クレジットカードの成長が加速



コンシューマーファイナンスは回復基調



データ分析によるマーケティング支援



*1 19-21年度は半期平均

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

28

Transformation & Growthの3点目は、ペイメントビジネスです。

まず左側、クレジットカードは、アクワイアリング・イシューイングともに非常に好調で、加盟店取扱高、利用者の買物取扱高が大きく伸びています。

ここ数年、他社と差別化した商品を提供してきたことが、加盟店数・プロパー会員数の増加につながり、消費が回復する中で取扱高に如実に表れてきたのだと思います。

日本のペイメントビジネスは、今後もクレジットカードがその成長の牽引役になると考えています。国内No.1のクレジットカード会社である三井住友カードを有しているという強みを大いに生かして、マーケットを上回る成長を目指してまいります。

右側が、コンシューマーファイナンスです。

コロナ禍の行動制限や消費低迷で大きく落ち込んだカードローン残高も、ようやく反転しました。コロナ前の水準を取り戻すにはもう少し時間がかかる見込みですが、経済・消費活動の回復に伴って、新規契約件数はコロナ前を上回るペースで増加しています。引き続き、個人消費の波を確実に捉え、早期の残高回復を目指してまいります。

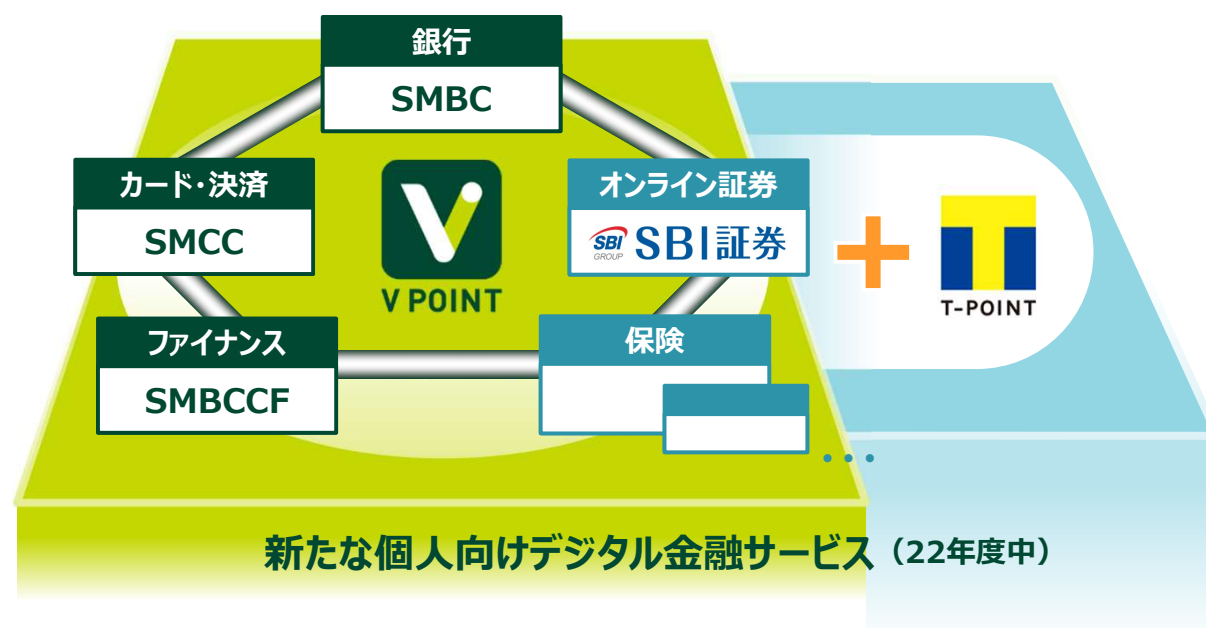
また、ペイメントビジネスで蓄積したデータを活用したマーケティング支援ツールであるCustellaも、導入社数が順調に伸びており、さらなる成長を期待しています。

29ページにお進みください。

Digital（1）デジタル化を通じたリテール顧客基盤の拡大

さまざまなリテール金融サービスをシームレスに提供

外部パートナーとのアライアンスも積極的に活用し、圧倒的なリテールプラットフォームの構築を目指す



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. 29

次のキーワードは、Digitalです。

リテールビジネス、特にマスリテール層に対しては、徹底的なデジタル化を進めてまいります。そして、そのデジタル化を通じたリテール顧客基盤の圧倒的な拡大を実現するために、今年度中に新たなサービスのリリースを予定しています。

具体的には、SMBCグループの共通ポイントであるVポイントを通じてグループ各社の商品・サービスをつなぐことで、クロスセルを加速させ、グループのリテール顧客基盤を拡大していくことを考えています。

これまでに発表したSBI証券およびカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）との業務提携は、オンライン証券とポイント事業という、この新サービスにおけるミッシングパーツを埋めるためのものです。

既に、三井住友銀行や三井住友カードといったSMBCグループの取引状況は、1つのアプリでご確認いただくことができますが、この新しいデジタル金融サービスでは、SBI証券も含めて、シームレスな取引ができるようになり、さらに、各取引に応じてVポイントが貯まります。

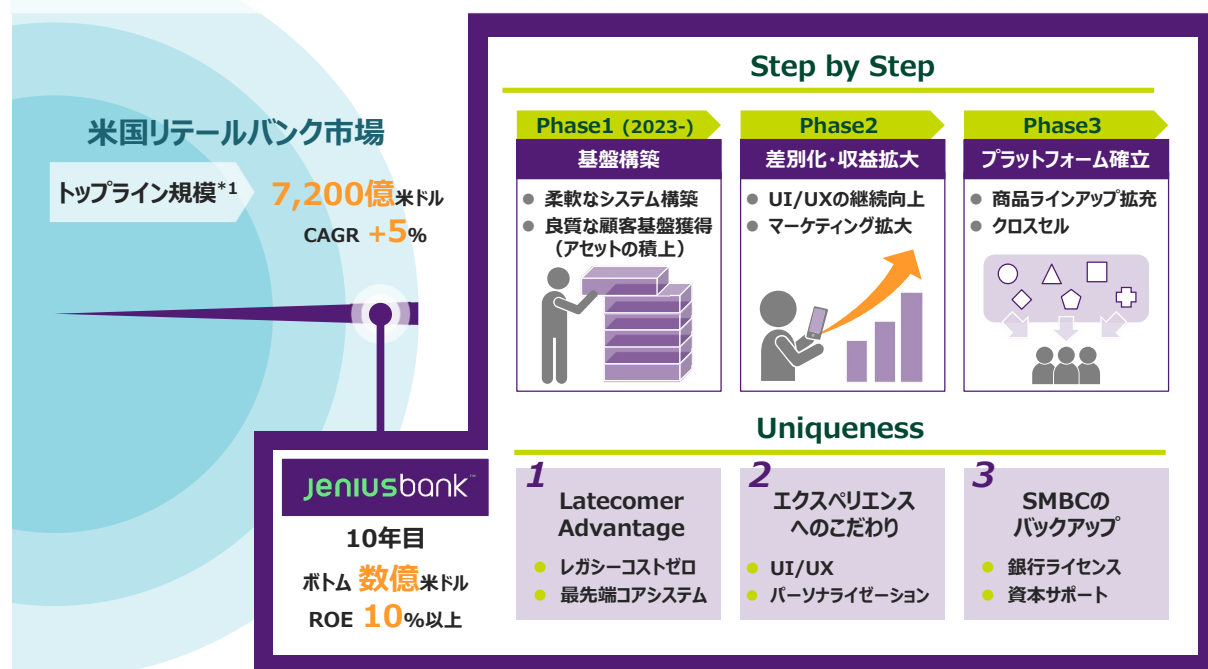
また、Vポイントは、世界中のVISA加盟店で利用できることが強みですが、CCCとの提携により、会員数・提携店舗数がさらに広がることになります。ポイントが「貯まる」「使える」機会を増やすことで、Vポイント経済圏の価値が高まると同時に、7,000万人を超えるTポイント会員へのビジネスチャンスも広がります。

このような外部パートナーとの提携も活かして圧倒的なリテールプラットフォームを構築し、資産運用や保険、ファイナンス等のクロスセルを広げていくことで、将来の収益の柱に育てていきたいと考えています。

30ページにお進みください。

Digital (2) 米国デジタルリテールバンキング事業への挑戦

米国の巨大なリテールバンク市場でUniquenessを活かしつつ、収益性を確認しながら順次ビジネスを拡大



*1 当社推計

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

30

Digitalの2つ目は、米国デジタルバンク事業「Jenius Bank」への挑戦です。

このビジネスへの参入を発表してから、「既にレッドオーシャンである領域において、本当に勝算はあるのか」と問われることがよくあります。

我々は、短期間でトッププレイヤーを目指そうとしているわけではありません。巨大なフィードバックを有し、今後も成長が期待できる米国リテールバンク市場において、わずかなシェアでも獲得できれば、我々の事業ポートフォリオの中では十分な規模のビジネスになり得ると判断して、参入を決めたのです。具体的には、10年後にボトムライン収益で数億ドル、ROE10%以上を目指しています。

したがって、初めから闇雲に規模を追求することはせず、まずは、ターゲットを絞ったマーケティングで良質な顧客基盤を獲得し、アセットの積み上げに注力します。盤石な事業基盤が築けたら、少しずつマーケティングを拡大し、さらに商品ラインアップの拡充やクロスセルを行う、というように、段階を踏んで着実に育てていきたいと考えています。

この戦略を可能にするのが、「Jenius Bank」の3つのユニークネスです。

まず、Latecomer Advantage、すなわち、後発者であるがゆえの優位性です。伝統的な商業銀行のような、実店舗や旧来型システムにかかるレガシーコストがゼロであること、最新鋭のクラウドシステムを用いて機動的な商品開発ができることがポイントです。

次に、徹底的にカスタマー・エクスペリエンスにこだわった戦略で、金利や価格での競争ではなく、商品性でお客さまに選んでもらえるプロダクトを提供していくことです。

最後に、SMBCのバックアップにより、新規の取得が難しい銀行ライセンスを既に保有していること、資本サポートを受けられることは、新興のフィンテック企業に対する強みになります。

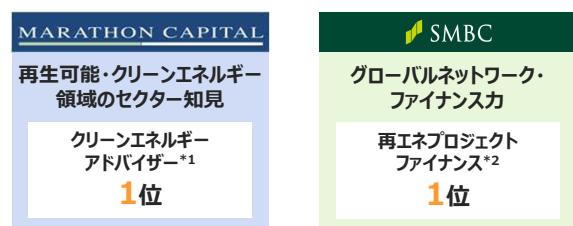
長い目で見れば非常に楽しみなビジネスであり、是非とも、SMBCグループの将来の成長の柱の1つに育てていければと思っています。

31ページにお進みください。

Green (1) 脱炭素ソリューション

さまざまな脱炭素ソリューションで、お客さまの取組をサポート

Marathon Capitalとのビジネス創出



ESG関連分野での協業



Sustanaによる脱炭素施策提案

22/9 GHG削減施策のレコメンド機能追加



カーボנקレジットを活用したソリューション



*1 出所：Bloomberg（北米、2019-2021 件数） *2 出所：IJ Global（グローバル、2021 取組額）

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

31

最後は、Greenへの取組です。

脱炭素社会の実現に向けた潮流が大きく加速し、お客さまのニーズも多様化する中、ファイナンスに限らないさまざまな脱炭素ソリューションを提供し、お客さまの取組をサポートしています。

例えば、再生可能・クリーンエネルギー領域に強みのあるMarathon Capitalとは、目先の設備投資のためのファイナンスニーズに留まらず、エネルギー転換に向けた戦略策定や業界再編といった中長期的な目線でソリューション提供も行っています。

右上、温室効果ガス算定ツールである「Sustana」には、削減策のレコメンド機能を追加しました。最も効果的な削減策を知ることができるだけでなく、そのソリューションを提供している企業をビジネスマッチングプラットフォームであるBiz-Create上で探すことができます。また、SMBCグループでもSMFLみらいパートナーズによる発電設備の導入等、さまざまな脱炭素ソリューションを提供しています。

SMBC Aviation Capitalでも、レッシーである航空会社に対して脱炭素ソリューションを提供しています。

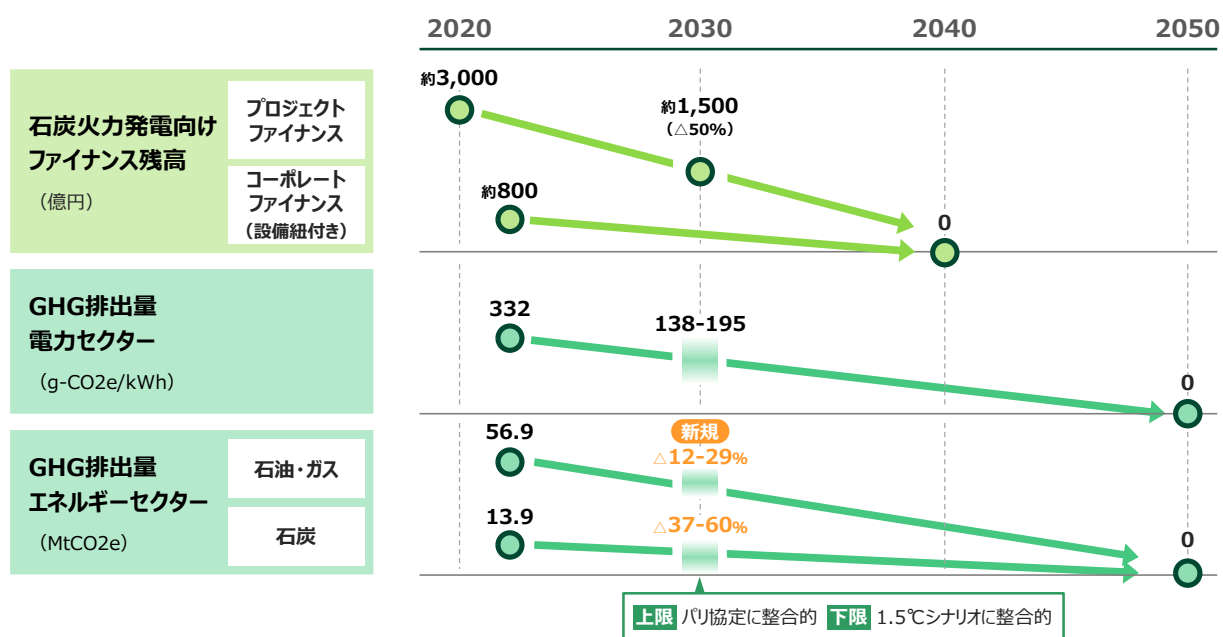
具体的には、航空機をリースする際に、カーボנקレジットを販売するというもので、これは業界初の取組です。

あわせて、航空会社の脱炭素化を長期的にも支援するため、燃料効率の良いリース機材の提供も、積極的に推進していきます。

32ページにお進みください。

Green (2) 2050年ネットゼロに向けた削減目標

エネルギーセクター（石油・ガス、石炭）におけるGHG排出量の中期削減目標を新たに設定



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

32

2050年ネットゼロ実現に向けては、
投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の算定および、
中期削減目標の設定をセクターごとに進めています。

5月に電力セクターの目標を設定しましたが、
8月に公表したTCFDレポートでは、新たにエネルギーセクターも追加しました。

ステークホルダーの皆さまとは、
「2050年ネットゼロ達成」という最終的なゴールは共有できていると思いますが、
そこに至る道筋は一通りではありません。

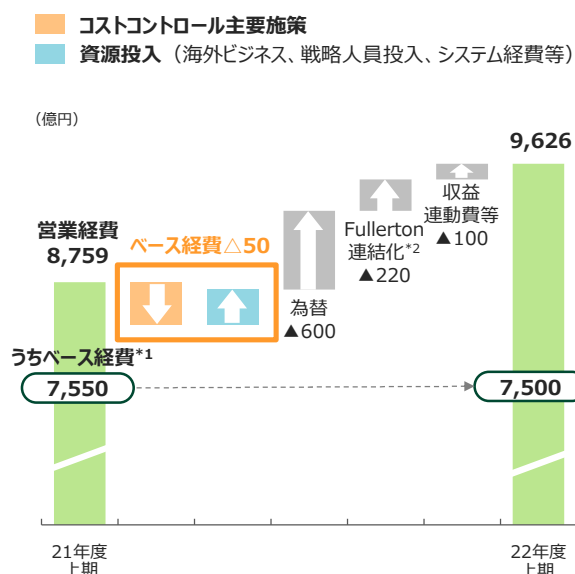
中期目標の設定は、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションのきっかけにもなりますので、
その機会を積極的に活用し、皆さまからのご意見もいただきながら、
2050年に向けた現実的な道筋を模索していきたいと思っています。

33ページにお進みください。

コストコントロール・IT投資

営業経費は為替影響等により増加するも、ベース経費はコントロール施策を通じて減少
IT投資はさらに50億円を増額し、ガバナンスを含めたレジリエンス強化をシステム面でも担保

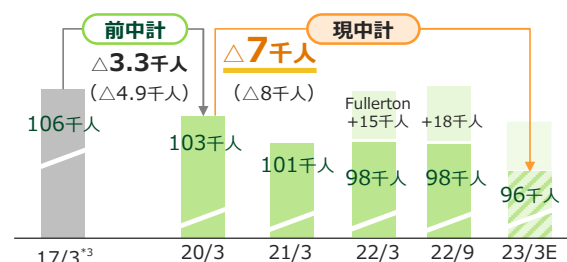
コストコントロール



*1 営業経費から「収益連動経費」「先行投資にかかる経費」等を除いたもの。為替は105円/USDで固定
*2 のれん・無形資産償却を含む *3 再編影響を適及処理

人員計画

() は国内人員



IT投資



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

33

次は、経費についてご説明します。

営業経費は、前年同期比で約▲870億円増加しましたが、その大宗は、円安やグループ再編の影響によるものです。

財務目標として掲げているベース経費については、着実にコントロール施策を実行してきたことにより、資源投入による増加分を打ち消して、前年同期比減少しています。

右下、IT投資については、ガバナンスを含めたレジリエンス強化のための投資枠として、さらに50億円を追加しています。
二度と同じような不祥事案を起こさないよう、システム面でもしっかりと担保してまいります。

34ページにお進みください。

コストコントロール主要施策

中期経営計画目標の1,000億円削減は前倒しで達成
さらなる削減を進め、レジリエンス強化のため追加で資源投入

		(上段：当初目標、下段：実績)			
		取組状況	ベース経費	業務量	
国内の ビジネスモデル改革	デジタル シフトの 加速	● 決済ビジネスのデジタル化・合理化 ● 資産運用・国内法人ビジネスの戦力再配置 ● 本部業務の効率化	△500億円 △760億円	△4,600人分 △5,050人分	
リテール店舗改革		● 前倒しで転換完了した個人専用店舗の効果発現 ● 店舗統合、ATM共同運営	△250億円 △260億円	△2,200人分 △2,700人分	
グループベースの 業務集約		● 海外の人件費・物件費の見直し ● SMCC・FSの一体運営、移転による賃料削減 ● システムの共同利用・資産見直し	△250億円 △410億円	△1,200人分 △1,900人分	
		当初目標	△1,000億円	△8,000人分	
		3年間累計	△1,430億円	△9,650人分	

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

34

ベース経費削減に向けた、主要施策の進捗状況です。

各施策とも順調に進捗しており、

ベース経費△1,430億円、業務量△9,650人分と、いずれも当初目標を上回る削減ができました。

追加の削減分は、デジタルや海外ビジネス等の前向きな戦略投資のほか、

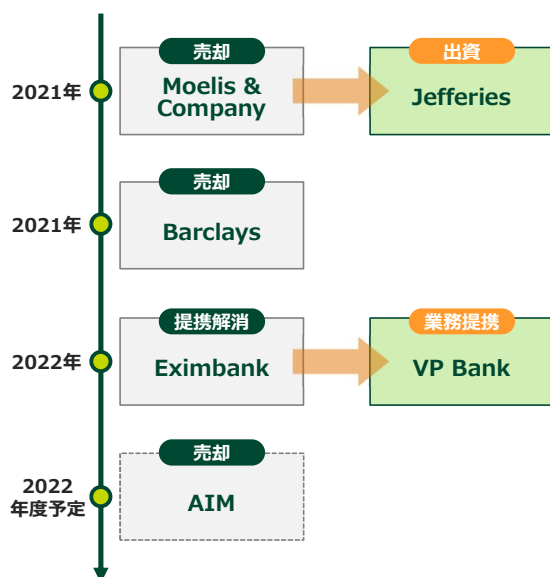
レジリエンス強化に向けた取組にも投入してまいります。

35ページにお進みください。

アセットコントロール

既存の事業ポートフォリオを見直し、資産・資本効率にこだわったポートフォリオ運営を高度化

資本・業務提携先の機動的な見直し

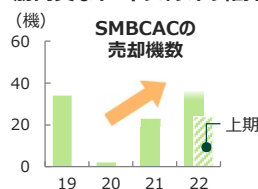


航空機リース

- Goshawk買収を通じて資産回転型ビジネスを高度化

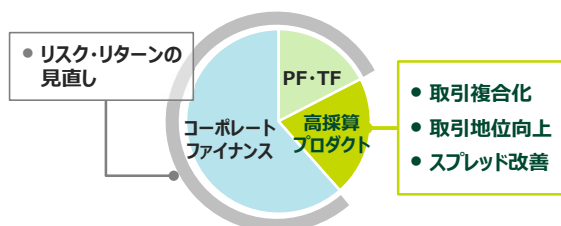
航空機ファンド
JOL
ABS

- 機材売却を通じた筋肉質なポートフォリオの維持



海外貸出ポートフォリオ

- リスク・リターンの見直し



Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

35

最後に、資産・資本効率の向上に向けたアセットコントロールです。

旺盛な借入需要の取込と機を捉えたインオーガニック戦略でアセットを積み上げていく一方、既存の事業ポートフォリオを常に見直し、アセットの入替や資産回転ビジネスを通じて、資産・資本効率にこだわったポートフォリオ運営を行っています。

出資先に関しては、新規の検討時にディシプリンを徹底することはもちろんですが、出資後も、投資採算や戦略的意義、提携のあり方を定期的に見直しています。常に最適な出資ポートフォリオを目指して、入替もしっかりと進めていきます。

航空機リースでは、資産回転ビジネスや売却を通じた機材の入替も積極的に行っています。機体価格もコロナ禍から回復しており、下期にはGoshawkの買収も完了しますので、この動きを一段と加速させてまいります。

海外の貸出ポートフォリオは、マーケットの動向を意識しつつ、サブスクリプションファイナンスやLBOなどの高採算プロダクトにアセットを投入しています。収益性の高い案件を厳選して取り組むことはもちろん、採算性のさらなる向上に向けて、取引複合化やスプレッド改善にも努めています。

一方、コーポレートファイナンス等のアセットでは、リスク・リターンを改めて見直すとともに、バランスシートに依存しないビジネスも強化していくことで、海外ビジネス全体の資産・資本効率向上を目指してまいります。

36ページにお進みください。



Ⅲ. 資本政策

ここからは、資本政策についてご説明します。

37ページにお進みください。

資本政策の基本方針

健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく実現



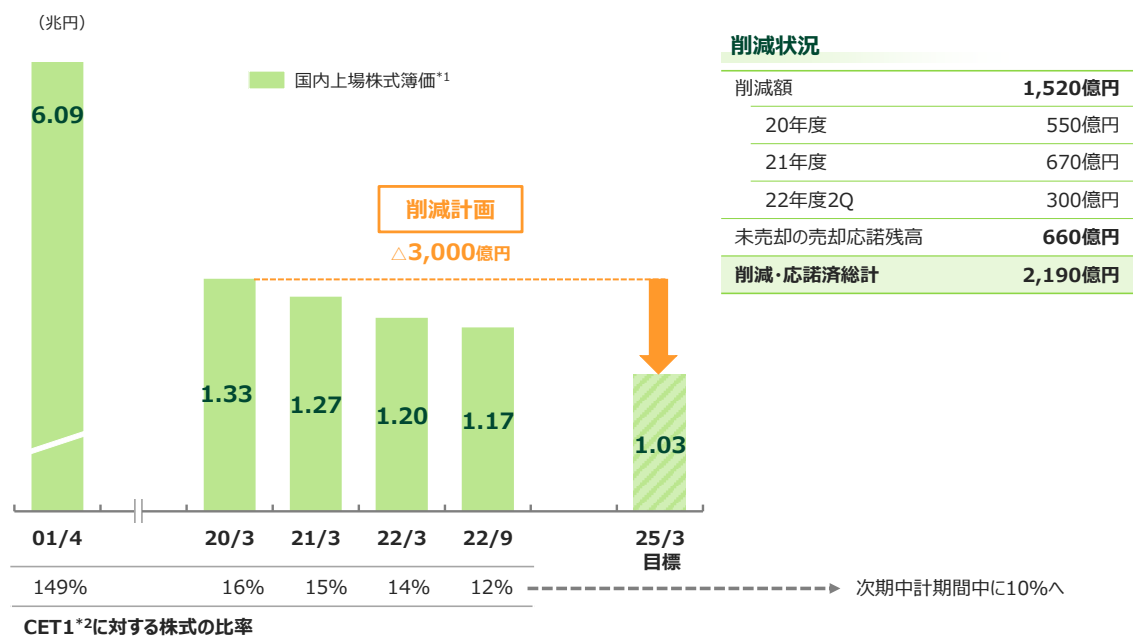
Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

37

資本政策の基本方針は、これまで通り、健全性の確保を前提に、株主還元強化と成長投資に、バランスよく資本を活用してまいります。

38ページにお進みください。

政策保有株式



*1 20/3末以降の業務提携目的の出資を除く *2 現行規制基準、その他有価証券評価差額金を除く

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. 40

政策保有株式は、20年度からの5年間で3,000億円削減する計画です。

今年度上期がちょうど折り返し地点でしたが、
2年半の累計削減額は1,520億円と、計画を若干上回る進捗です。
応諾済の未売却残高も、660億円が積み上がっています。

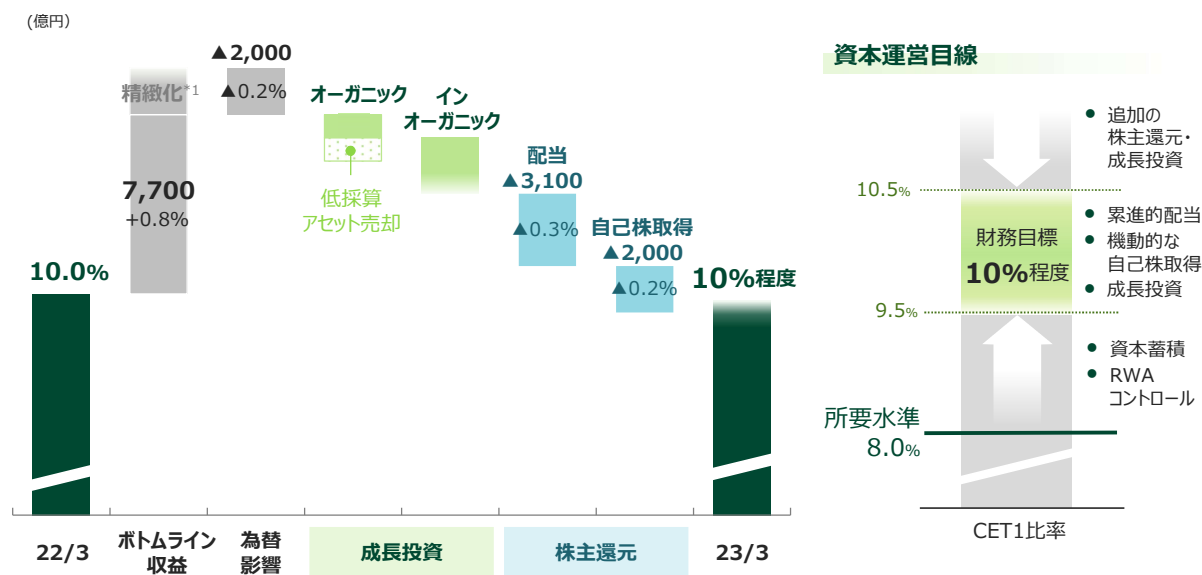
もちろん、投資家の皆さまからの削減水準に対する目線が一層高くなっていることは十分に理解しております。

現在の削減状況に満足することなく、引き続き、お客さまとのエンゲージメントに注力し、前倒しでの計画達成にチャレンジしてまいります。

42ページまでお進みください。

キャピタルアロケーション

成長投資・株主還元実施後もCET1比率は10%程度を維持する見通し



*1 金融機関宛出資のダブルギアリング計算方法の見直し等

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

39

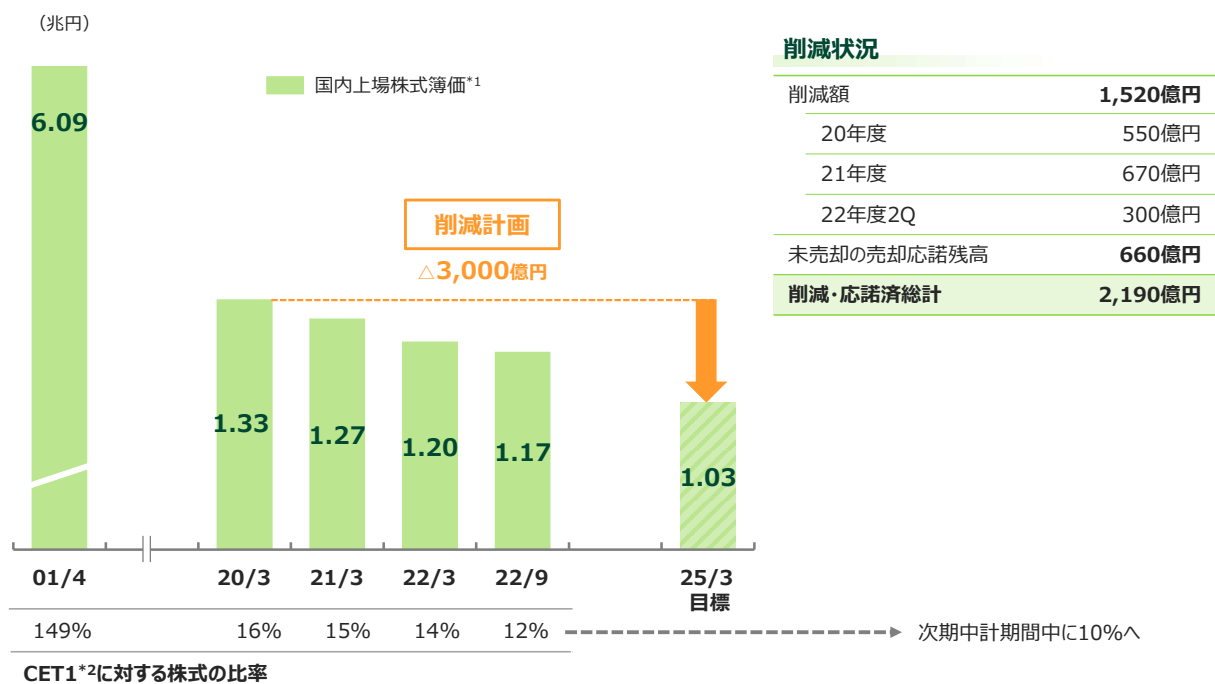
キャピタルアロケーションです。

22年度は、円安で増加したリスクアセットに対して2,000億円程度の資本が必要になるため、CET1比率に対しては、▲0.2%のマイナス影響があります。

ボトムライン収益に加え、CET1比率算出方法の精緻化や低採算アセットの売却等で資本を捻出し、成長投資と株主還元を行った後もCET1比率10%程度を維持できるよう、コントロールしてまいります。

40ページにお進みください。

政策保有株式



*1 20/3末以降の業務提携目的の出資を除く *2 現行規制基準、その他有価証券評価差額金を除く

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

40

政策保有株式は、20年度からの5年間で3,000億円削減する計画です。

今年度上期がちょうど折り返し地点でしたが、

2年半の累計削減額は1,520億円と、計画を若干上回る進捗です。

応諾済の未売却残高も、660億円が積み上がっています。

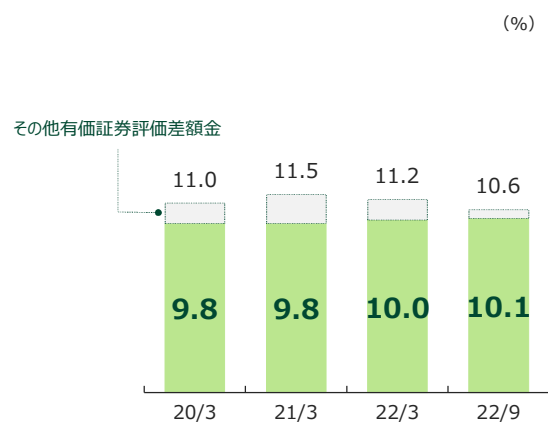
もちろん、投資家の皆さまからの削減水準に対する目線が一層高くなっていることは十分に理解しております。

現在の削減状況に満足することなく、引き続き、お客さまとのエンゲージメントに注力し、前倒しでの計画達成にチャレンジしてまいります。

42ページまでお進みください。

(参考) CET1比率

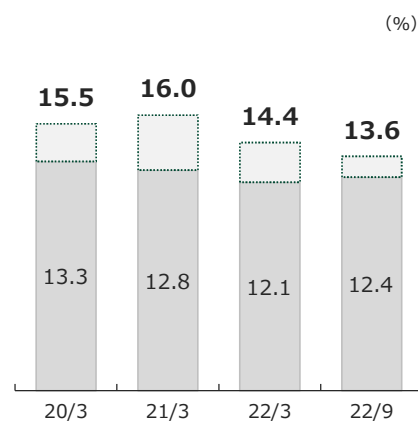
財務目標：バーゼルⅢ最終化・除くOCI



(兆円)

リスクアセット	83.5	86.4	88.2	96.1
CET1資本	8.2	8.5	8.8	9.7

現行規制基準



(兆円)

リスクアセット	61.6	66.0	72.4	78.0
CET1資本	9.6	10.6	10.5	10.7



IV. 将来に向けた取組

最後に、次期中期経営計画に向けて、我々SMBCグループの進むべき方向性とそれを実現するために何をなすべきなのか、私の考えを少しお話しします。

質の伴った成長を実現

資本効率向上を伴う
成長施策の実行

経営基盤の
格段の強化

社会的価値の追求

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

43

現在の中期経営計画も、残り半年を切りました。
5月の説明会で、次期中計では社会的価値を追求していくこととお話しましたが、
現在までの社内での議論を踏まえ、もう少し全体のイメージ像をお話したいと思います。

これまでも何度かお伝えしてきた言葉ではありますが、
「質の伴った成長」、これが次期中計でもキーワードになると考えています。

今、マクロ環境は大きく変化しています。
グローバル化の反転やデカップリング、インフレの進展と海外での金融緩和の終焉、
デジタル化の一層の加速、取り組むべき社会課題のスコープの拡大。
非常に難しい環境ではありますが、考え方を変えれば、こうしたパラダイムシフトは、
旧来のしがらみに囚われずに新たな未来を切り開くことができるチャンスでもあります。

このチャンスを捉えて、前向きな明るい中計を打ち出し、
質の伴った成長にチャレンジしていきたいと思っています。そのために必要な取組がこの3点です。

1つ目は、資本効率向上を伴う成長施策の実行。今中計ではさまざまな成長の種を蒔きました。
この種をしっかりと育て、Jカーブの収益成長と資本効率の向上の両方にコミットしてまいります。
そのために、従来以上にメリハリを利かせた資源配分も進めていくつもりです。

2つ目は、経営基盤の格段の強化。
今回の不芳事案の反省をしっかりと活かして、経営基盤の質の一段の強化を図ります。
また、重要施策を遂行するための人材の確保・育成や、IT投資もしっかり実行してまいります。

そして3つ目が、社会的価値の追求。
今後、社会的価値を生み出せない企業は、経済的価値を追求する権利すら失うはずです。
お客さまや従業員に選ばれる企業であり続け、中長期的な企業価値向上を実現するためにも、
社会的価値の創出につながる活動をグループベースで展開していきます。

こうした項目を中心に具体的な施策を掘り下げ、質の伴った成長にチャレンジするつもりです。
5月の説明会で具体的な目標や戦略をご説明できるよう、
残り半年をかけて、しっかりと作り上げてまいります。

強いチームを作る

ひとりひとりが強い



社長製造業



ダイバーシティ&インクルージョン

全員がゴールを共有



CEOセミナー・タウンホールミーティング



1on1ミーティング

チームプレーに徹する



SMBCグループ表彰

三井住友

社内SNSでの意見交換

Team SMBC

Copyright © 2022 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

44

次期中計について考えていることは今お話した通りですが、当然、私一人でそれを実行に移せるわけではありません。グループ一丸となって「質の伴った成長」を実現するため、私はSMBCグループを一段と強いチームにしたいと考えています。

私が思い描く強いチームとは、

- ①メンバーのひとりひとりが強く、
- ②そのメンバー全員が目指すべきゴールとそのために何をなすべきかを理解・共有し、
- ③自らのアサインメントを認識してチームプレーに徹しているチームです。

従業員には既にさまざまな場で「カラを、破ろう」、「自分の持ち場で感じたことを積極的に共有し、社内のインフルエンサーになってほしい」と、行動変革を促していますが、いざ彼らが行動する時、やりたいことが実現できる環境がなければ意味がありません。

経営者としての私の責務は、彼らの前向きなチャレンジをサポートし、力を最大限に発揮できる最高の舞台を整えることです。そのために、これまでさまざまな施策に取り組んできました。スライドにお示ししているのは、その一例に過ぎません。私の想いに応えてくれる従業員も増え、社内の空気は確実に変わってきていると実感しています。

そのような良い変化を感じている一方で、冒頭に申し上げたような不祥事が起きてしまったことは、非常に残念です。One Teamで戦っている中で、誰か一人でも「本当に大丈夫か」という声を上げていれば、未然に防げたはずだと思えてなりません。

今後も前向きな挑戦はどんどん後押ししていきますが、当然のことながら、チームとして勝つためには、「攻め」だけでは不十分です。コンプライアンスの遵守、レジリエンスの強化という「守り」についても徹底的に見直し、グループ一丸で、SMBCグループをより強いチームにしていく覚悟です。

投資家・アナリストの皆さまにおかれましては、引き続きのご支援をどうぞよろしくお願いいたします。