2022年度決算 投資家説明会

2023年5月18日

SMBC 三井住友フィナンシャルグループ

Copyright © 2023 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。

2020年5月、最初の緊急事態宣言下において、
ライブではなく、録画した動画をホームページにアップする形で、前中計を発表しました。

私がグループCEOに就任して初めて新たに発表する中期経営計画でしたので、
直接みなさまにご説明できなかったことは、今だに残念だったと感じています。

あれから3年が経ち、すっかり定着したハイブリッド形式ではありますが、
本日はみなさまにリアルタイムで新しい中計を発表できることを非常に嬉しく思っています。

3ページにお進みください。

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、合弁事業・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、最新のものをご参照ください。

為替レート（月末TTM）

	22/3末	23/3末
1ドル	122.41円	133.54円
1ユーロ	136.81円	145.75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

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

アジェンダ

Ⅰ **2022年度決算** 4

Ⅱ **新中期経営計画** 22

前中期経営計画の振り返り 23
環境認識 25
新中期経営計画の基本方針 27
経済的価値の追求 31
経営基盤の格段の強化 43
社会的価値の創造 50

Ⅲ **資本政策** 62

資本政策の基本方針 63
株主還元策 65
政策保有株式 67

Ⅳ **最後に** 69

Appendix 71

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

本日のアジェンダです。
2022年度決算に続いて、新たな中期経営計画、資本政策をご説明します。
5ページまでお進みください。

2022年度決算

業績サマリー

連結業務純益・親会社株主純利益ともに、前年比増益かつ通期目標を過達

		22年度	前年比	目標比
1	連結粗利益	31,702	+2,247	
2	営業経費 （経費率）	▲19,492 61.5%	▲1,281 △0.3%	
3	持分法投資損益	555	+270	
4	連結業務純益	12,764	+1,236	+114
5	与信関係費用	▲2,102	△642	▲2
6	株式等損益	1,559	▲532	
7	その他	▲ 612	▲143	
8	経常利益	11,609	+1,203	+409
9	特別損益	▲ 625	+486	
10	税コスト	▲2,821	▲676	
11	親会社株主純利益	8,058	+992	+358
12	株主資本ROE	8.0%	+0.7%	

連結粗利益*1
為替影響（+890）に加え、法人貸出の増加や、付帯取引の獲得、好調な決済ビジネス等、各事業部門の主要ビジネスがバランスよく増益

営業経費
為替影響（▲510）に加え、Fullerton Indiaの連結化影響と決済ビジネスの新規顧客獲得好調に伴う変動費増加等により増加

持分法投資損益
為替影響（+40）に加え、東亜銀行にかかる持分変動益計上により増益。なお、SMBCACにおいてリース機体の追加減損（▲340、累計79%）を実施

与信関係費用
フォワードルッキング引当（▲480）を計上するも、大口先へ引当を計上した前年比で減少

株式等損益
政策保有株式売却益（1,320、YoY▲300）の減少により減益

特別損益
22年度もSMBCにて店舗の減損（▲300）を実施するも、前年度のSMBC・SMBC信託で実施した店舗・ソフトウェアの減損の反動で増益

*1 SMBC日興の相場操縦事案による影響：▲370億円

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

2022年度決算を簡単に総括いたします。

円安によるプラス影響に加え、各事業部門の主要ビジネスがバランスよく増益となったことで、
表の1行目、連結粗利益はグループ発足以降、初めて3兆円を突破しました。
4行目の連結業務純益も、上期決算時に上方修正した通期目標をさらに上回り、
前年比でも+1,236億円の大幅増益となっています。

5行目の与信関係費用は、不透明な環境に備えるためのフォワードルッキング引当を計上したものの、
大口先で多額の引当金を計上した前年度対比では△642億円の減少となりました。

以上の結果、リテールビジネスにおける店舗の減損等、
将来のリスクへのプロアクティブな対応も行ったうえで、
11行目の親会社株主純利益は8,058億円と、2013年度以来の8,000億円台を記録しました。

7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	前年比	目標比
1	**業務粗利益**	16,995	+1,203	
2	うち資金利益	11,642	+731	
3	うち投資信託解約損益	393	▲22	
4	国内	6,347	▲41	
5	海外	5,295	+772	
6	うち役務取引等利益	4,561	+576	
7	国内	2,173	+191	
8	海外	2,387	+385	
9	うち特定取引利益+その他業務利益	769	▲105	
10	うち国債等債券損益	▲867	▲444	
11	**経費**	▲8,836	▲264	
12	**業務純益**	8,159	+939	▲241
13	**与信関係費用**	▲ 1,155	△457	▲355
14	**株式等損益**	1,417	▲156	
15	**その他臨時損益**	237	▲41	
16	**当期純利益**	6,342	+879	+442

SMBC以外の主要グループ会社

（左：22年度実績、右：前年比）

（億円）	SMCC		SMBCCF*1		SMBC日興*2	
業務粗利益	4,494	+434	2,784	+74	2,634	▲1,254
経費	▲3,755	▲356	▲1,267	▲57	▲3,253	▲6
業務純益	743	+84	1,336	▲165	▲619	▲1,260
当期純利益	218	+20	441	▲226	▲457	▲938

（持分法適用）

	SMBC信託		三井住友DS 50%		SMFL*3 50%	
業務粗利益	582	+97	361	▲31	2,710	+376
経費	▲368	△73	▲303	▲1	▲1,224	▲192
業務純益	214	+170	58	▲32	1,584	+202
当期純利益	171	+330	33	▲21	518	+164

*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

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

2023年度の業績目標

連結

(億円)	実績 22年度	目標 23年度	目標 上期
連結業務純益	12,764	①13,400	6,700
与信関係費用	▲2,102	②▲2,300	▲1,100
経常利益	11,609	11,600	5,900
親会社株主純利益	8,058	8,200	4,200

① 連結業務純益	中計施策の推進によるRT・WS・GBの収益増強等で+636億円増益
② 与信関係費用	リテール事業拡大に伴い▲198億円増加

BC単体

(億円)	実績 22年度	目標 23年度	目標 上期
業務純益	8,159	7,650	3,800
与信関係費用	▲1,155	▲850	▲400
経常利益	8,658	7,450	3,850
当期純利益	6,342	5,200	2,700

為替・金利前提

米ドル	120円	ユーロ	130円
円金利	政策金利▲0.1%	日本国債10年利回り	0.5%

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

23年度のボトムライン目標は、左上の表に記載の通り、8,200億円と致しました。

これは、不透明感が漂う業務環境において、
ダウンサイドリスクが顕在化した場合でも、最低限はやるべき水準として設定したものです。

したがって、想定ほど厳しい環境にならないケースであれば、
当然、より高い数字にチャレンジするつもりです。

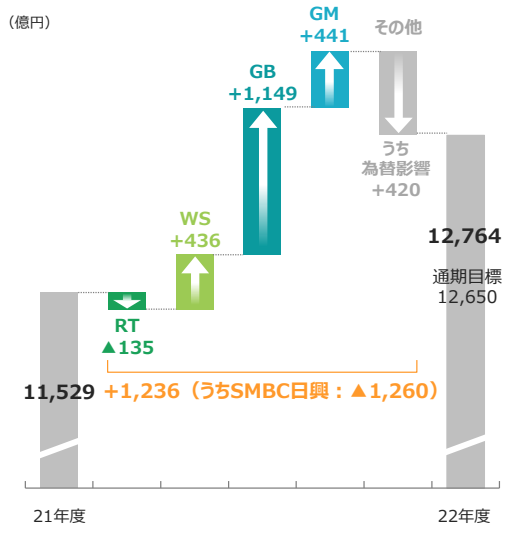
過去最高益も意識しつつ、この後ご説明する新中計の目標である9,000億円に向けて、
着実にラップを刻んでまいります。

22ページまでお進みください。

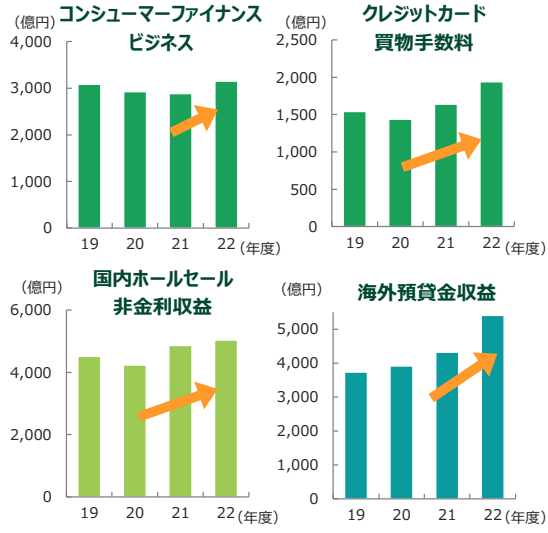
連結業務純益

連結業務純益は12,764億円で通期目標を過達（前年比+1,236億円）
資産運用ビジネスで苦戦したRT部門の減益を他の事業部門でカバー

増減の内訳

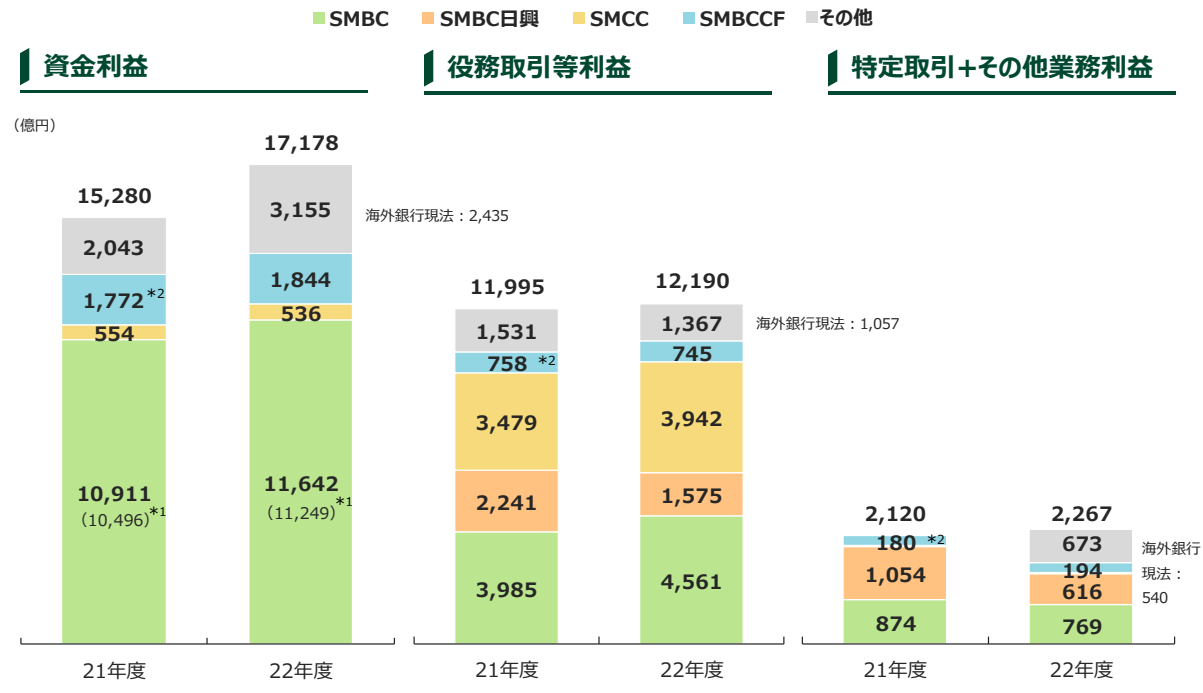


ビジネスライン別（粗利益）



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

連結粗利益

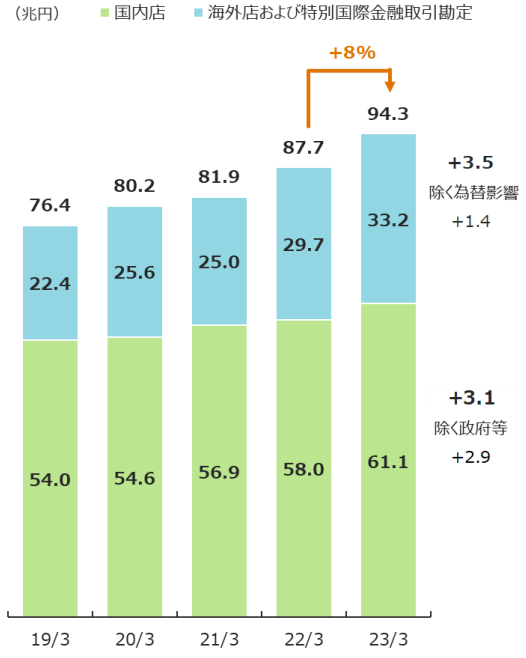


*1 投資信託解約損益を除く　*2 再編影響遡及反映

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

貸出金*1

貸出金残高



国内預貸金利回差

(%)	22年度	前年比	上期	下期
貸出金利回	0.83	▲0.01	0.84	0.82
預金等利回	0.00	△0.00	0.00	0.00
預貸金利回差	0.83	▲0.01	0.84	0.82
（参考）政府等向け貸出金控除後				
貸出金利回	0.84	▲0.02	0.85	0.83
預貸金利回差	0.84	▲0.02	0.85	0.83

期中平均貸出金残高・スプレッド*2

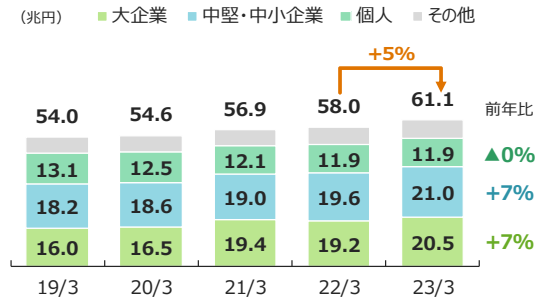
	平均残高（兆円）		スプレッド（%）	
	22年度	前年比*4	22年度	前年比
国内貸出	57.5	+2.2	0.71	▲0.01
除く政府等・SMFG向け	54.9	+2.0	0.73	▲0.01
うち大企業	19.6	+1.1	0.53	▲0.01
うち中堅・中小企業	20.0	+0.8	0.62	+0.01
うち個人	11.8	▲0.2	1.36	▲0.02
GB運用資産（億ドル）*3	3,620	+329	1.26	+0.05

*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

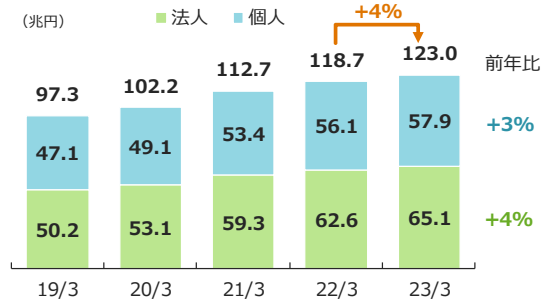
Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

国内預貸金*1

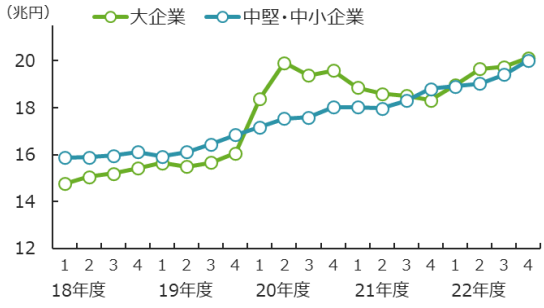
貸出金残高*2



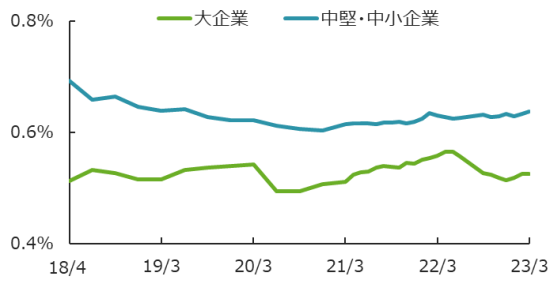
預金残高



法人向け平均貸出金残高*2,3



法人向け貸出金スプレッド*2,4

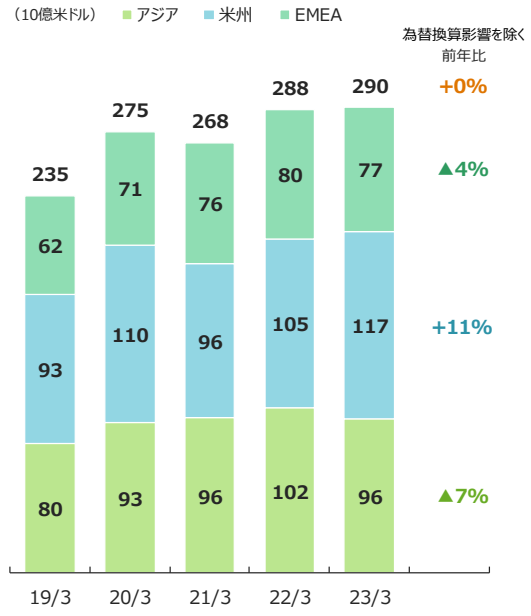


*1 BC単体 *2 内部管理ベース *3 四半期平残、政府向け等を除く。中堅・中小企業はエリア企業向けを除く
*4 ストックベース、政府向け等を除く

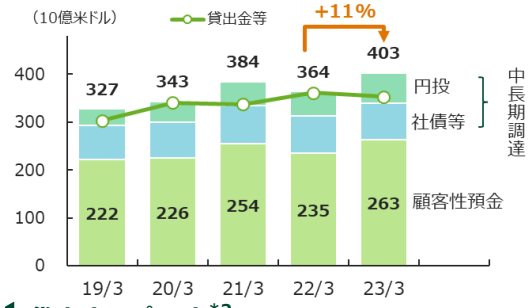
Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

海外預貸金*1

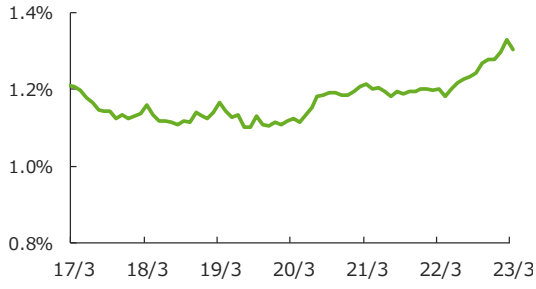
貸出金残高



外貨ファンディング



貸出金スプレッド*2

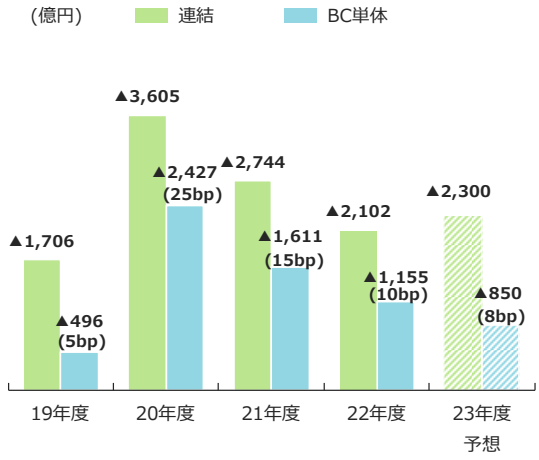


*1 内部管理ベース。SMBCと主要現地法人の合算　*2 月次、ストックベース

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

アセットクオリティ

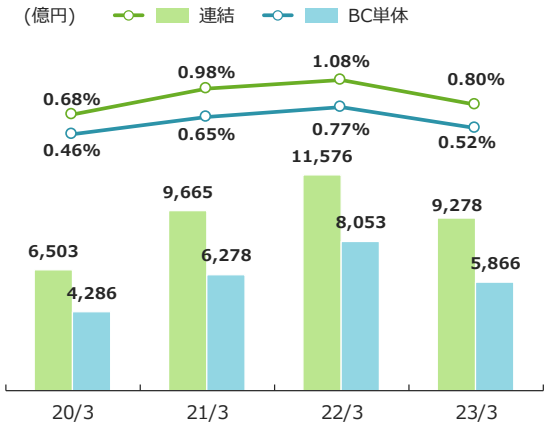
与信関係費用[*1]



連単差の主な内訳（概数）

(億円)	22年度	前年比
SMBCCF	▲ 570	▲ 80[*3]
SMCC	▲ 340	▲ 90
海外銀行現法	▲ 110	△ 340
為替差損益にかかる調整	△ 120	▲ 10

不良債権残高[*2]



総与信末残

(兆円)

連結	99	107	116
BC単体	96	104	113

その他要注意先（除く要管理債権）

BC単体	1.9	1.9	1.8

*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 再編影響を遡及反映

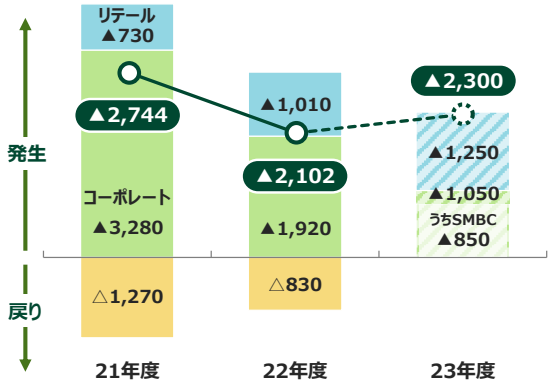
Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

クレジットコスト／ロシアエクスポージャー

大口劣化やロシア影響のあった前年比で減少、第4四半期には予防的な引当も計上。
航空機リースでは、ロシア向け機体の追加減損を実施（▲590億円、機体簿価の27%）

クレジットコスト

（億円、内訳は概数）

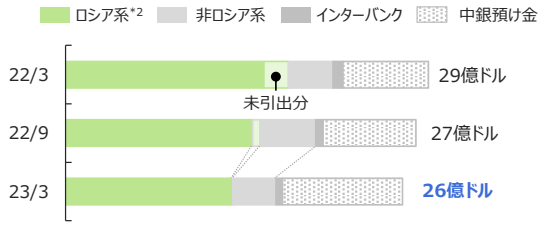


うちフォワードルッキング引当

▲50	▲480
● ロシア▲400	● ロシア▲70
● コロナ関連△350	● 海外金利上昇▲290他

ロシアエクスポージャー概況

ロシア向け与信*1



航空機リース

- **▲590億円**の追加の機体減損を実施
  （機体簿価の27%、累計79%）
  ⇒ 連結ボトムライン影響▲340億円
- 今後状況によっては、さらなる追加減損も検討
  （最大**▲190M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 © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

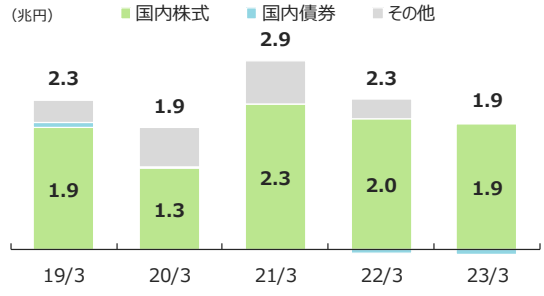
有価証券

その他有価証券の内訳（連結）

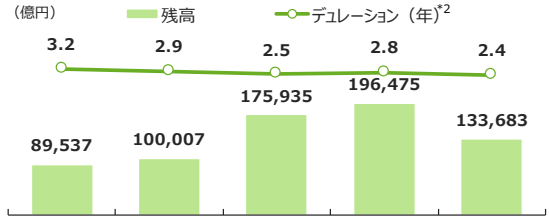
（億円）	残高 23/3末	残高 22/3末比	評価損益 23/3末	評価損益 22/3末比
満期保有目的	1,656	+1,399	▲4	▲2
その他有価証券	324,650	▲56,500	19,151	▲3,621
国内株式	33,454	▲580	19,448	▲889
国内債券	131,775	▲63,828	▲642	▲141
うち 国債	95,763	▲61,979	▲364	+107
その他	159,421	+7,909	346[*1]	▲2,590
うち 外債	130,815	+10,259	▲6,973	▲2,485

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

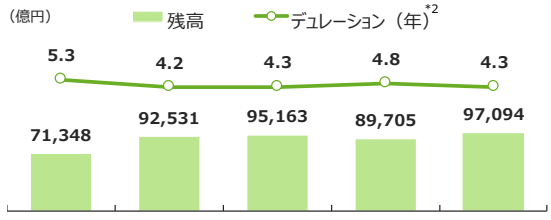


円債（BC単体）



	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
評価損益	214	79	▲ 497	▲ 628	

外債（BC単体）



	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
評価損益	1,834	▲ 407	▲ 4,031	▲ 6,171	

*1 外国債券との差額は外国株式等
*2 内部管理ベース。ヘッジ会計適用分・満期保有分を除く、私募債含まず

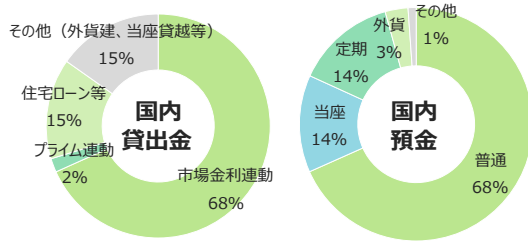
Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

バランスシート

連結B/S

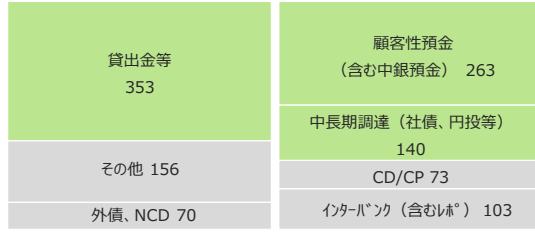
（兆円）	23/3末	22/3末比
資産の部合計	**270.4**	**+12.7**
うち 現預金	75.9	+1.1
うち 日銀当座預金（BC単体）	57.5	▲ 1.1
うち 貸出金	98.4	+7.6
うち 国内貸出金（BC単体）	61.1	+3.1
うち 大企業*1	20.5	+1.3
中堅・中小*1	21.0	+1.4
個人*1	11.9	+0.1 *2
うち 有価証券	33.2	▲ 5.3
うち その他有価証券	32.5	▲ 5.7
うち 株式	3.3	▲ 0.1
国債	9.6	▲ 6.2
外国債券	13.1	+1.0
負債の部合計	**257.6**	**+12.1**
うち 預金	158.8	+10.2
うち 国内預金（BC単体）	123.0	+4.3
個人	57.9	+1.8
法人	65.1	+2.5
うち 譲渡性預金	13.0	▲ 0.0
純資産の部合計	**12.8**	**+0.6**
預貸率	**57.3%**	

貸出金・預金の構成比（BC単体）*1



外貨B/S*1,3

（10億米ドル）



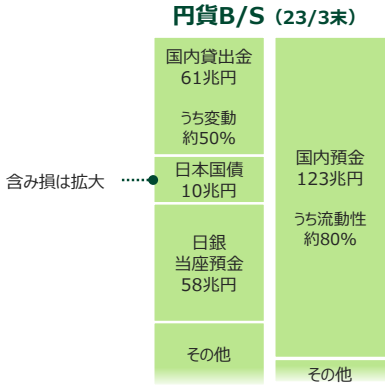
資産・負債　578

*1 内部管理ベース　*2 住宅ローン証券化分（22年度：1,453億円）の加算調整後　*3 SMBCと主要現地法人の合算

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

（参考）金利上昇影響 -BC単体-

円金利



政策金利▲0.1%→0%：資金利益 約+300億円
中長期金利上昇：市場性運用を含め、運用益のさらなる改善

外貨金利

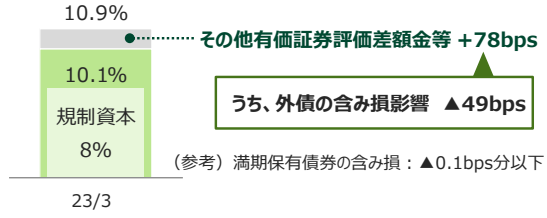
預貸金

- 貸出金・預金とも、大宗は基準金利連動
  一部、金利感応度の低い流動性預金も存在

外債

- 国債金利が上昇すれば、含み損は拡大
- キャリー収益については、調達コストは上昇する一方、
  一部償還再投資分の利回りが改善

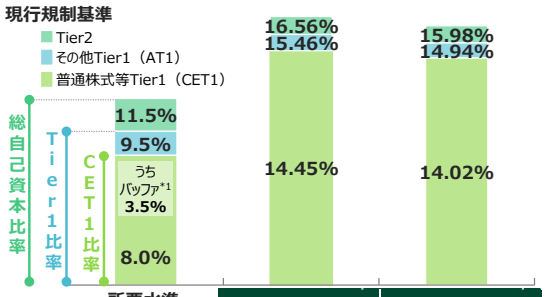
債券含み損のCET1比率への影響



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

資本・リスクアセット

自己資本比率



所要水準（億円）	22/3末	23/3末
総自己資本	**119,838**	**123,508**
Tier1資本	111,862	115,489
うちCET1資本	104,584	108,390
Tier2資本	7,975	8,019
リスクアセット	**723,501**	**772,850**
バーゼルIII最終化基準		
CET1比率	11.2%	10.9%
除くOCI	**10.0%**	**10.1%**

その他の規制比率

	23/3末	所要水準*1
外部TLAC比率		
リスクアセットベース	**25.28%**	18.0%
レバレッジエクスポージャーベース	**9.72%**	6.75%
レバレッジ比率	**5.03%**	3.5%
LCR（22年度4Q平均）	**130.5%**	100%

*1資本保全バッファー2.5%+G-SIBsバッファー1.0%。カウンターシクリカルバッファー（CCyB）は勘案せず

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

事業部門別実績①

リテール

(億円)	22年度	前年比[*1]
業務粗利益	11,502	▲ 140
預貸金収益[*2]	1,124	▲ 37
資産運用ビジネス	2,275	▲ 713
決済ビジネス	4,522	+473
コンシューマーファイナンス	3,152	+109
経費	▲ 9,333	▲ 7
ベース経費	▲ 7,022	△ 381
業務純益	2,216	▲ 135
ROCET1[*3]	11.0%	+0.8%
リスクアセット (兆円)	13.3	+0.6

ホールセール

(億円)		22年度	前年比[*1]
業務粗利益		7,737	+223
SMBC	預貸金収益	2,697	+283
	外為・為替手数料	1,366	+93
	シンジケーション	464	+13
	ストラクチャードファイナンス	206	▲ 23
	不動産ファイナンス	155	+21
証券		422	▲ 164
経費		▲ 2,933	△ 93
ベース経費		▲ 2,900	△ 43
業務純益		5,585	+436
ROCET1[*4]		14.6%	+3.4%
リスクアセット (兆円)		31.2	+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 © 2023 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	前年比[*1]
業務粗利益	12,052	+1,444
預貸金収益	5,399	+1,085
ローン関連手数料	1,920	▲ 53
証券	500	▲ 199
経費	▲ 6,379	▲ 710
ベース経費	▲ 5,989	▲ 572
業務純益	6,122	+1,149
ROCET1[*2]	10.4%	+2.2%
リスクアセット（兆円）	46.3	+1.6

市場

（億円）	22年度	前年比[*1]
業務粗利益	4,578	+492
SMBC市場営業部門	3,024	+230
経費	▲ 1,125	▲ 70
ベース経費	▲ 1,100	▲ 78
業務純益	3,742	+441
ROCET1[*3]	16.7%	+1.8%
リスクアセット（兆円）	6.6	+0.1

*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 © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

事業部門別実績③

	ROCET1[*1,2]		業務純益（億円）[*2]		RWA（兆円）[*2]		
	22年度実績	中計目標[*3]	22年度実績	中計目標	22年度実績	20/3末比	20-22年度計画
リテール	11.0%	12%	2,216	3,050	13.3	+0.8	+0.4
ホールセール	14.6%	9%	5,585	4,050	31.2	+2.6	+1.6
グローバル	10.4%	9%	6,122	4,300	46.3	+4.4	+2.6
市場	16.7%	17%	3,742	3,550	6.6	+0.7	+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 *3 20年度基準での内部管理ベース

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

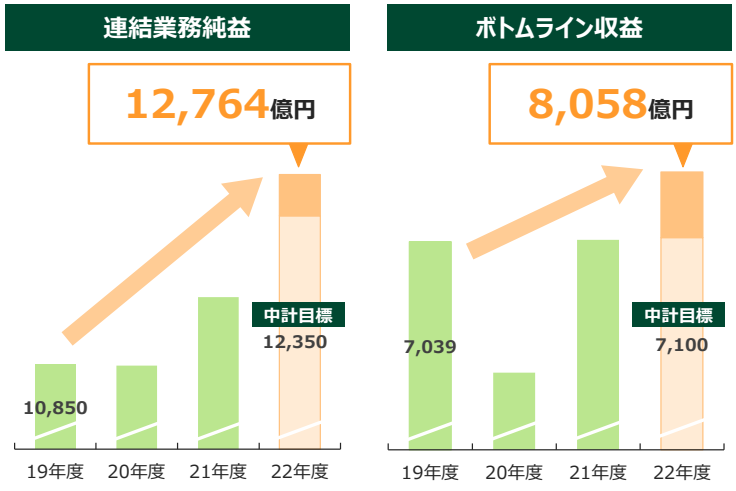
新中期経営計画(2023-25年度)

それでは、今年度からスタートする新しい中期経営計画についてご説明します。

23ページにお進みください。

前中期経営計画の振り返り①

- すべての財務目標を達成し、株主還元強化も実現



ROCET1

22年度	中計目標
9.4%	8.5%

ベース経費

(億円)

22年度	中計目標
15,150	19年度比削減 15,300

コスト削減施策 △1,450億円（目標比△450億円）

国内人員数 △8.5千人（目標比△2千人）

CET1比率

23/3	中計目標
10.1%	10%

配当

1株あたり配当金	配当性向
240円（19年度比＋50円）	40%（19年度 37%）

自己株取得

2,000億円/3年

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

まずは、前中計を簡単に振り返ります。

3年前、新型コロナウィルス感染症のパンデミックとともにスタートした前中計ですが、
最終的には、連結業務純益・ボトムライン収益ともに、
当初の目標を大きく上回る水準で締めくくることができました。

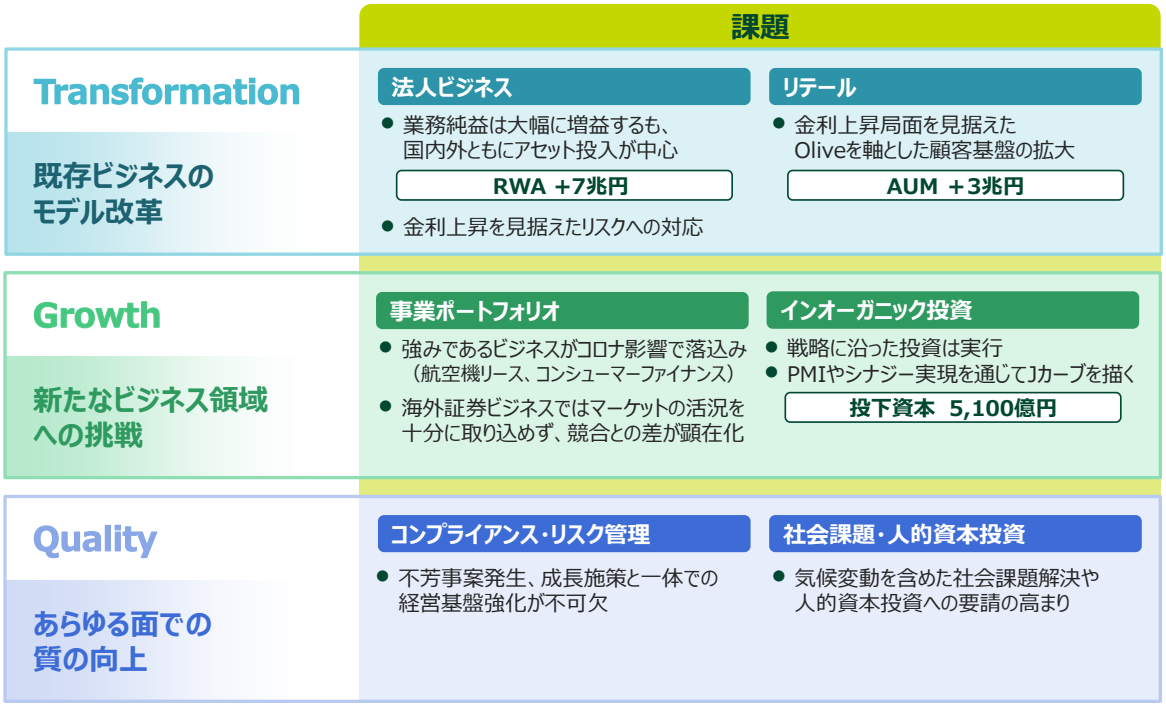
加えて、3年間で合計50円の増配を実現し、株主還元目標である配当性向40%にも到達しました。

右側の3つの財務目標についても、すべて達成しています。

24ページにお進みください。

前中期経営計画の振り返り②

- 財務的成果を実現した一方、浮き彫りになった課題も



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

前中計では、我々にとっての課題も明確になりました。

特に、真ん中の「事業ポートフォリオ」については、
コロナ禍において、それまで我々が強みとしてきたビジネスが大きく落ち込んだ一方で、
強化の途上にあった海外証券ビジネスで競合他社に大きく水をあけられました。

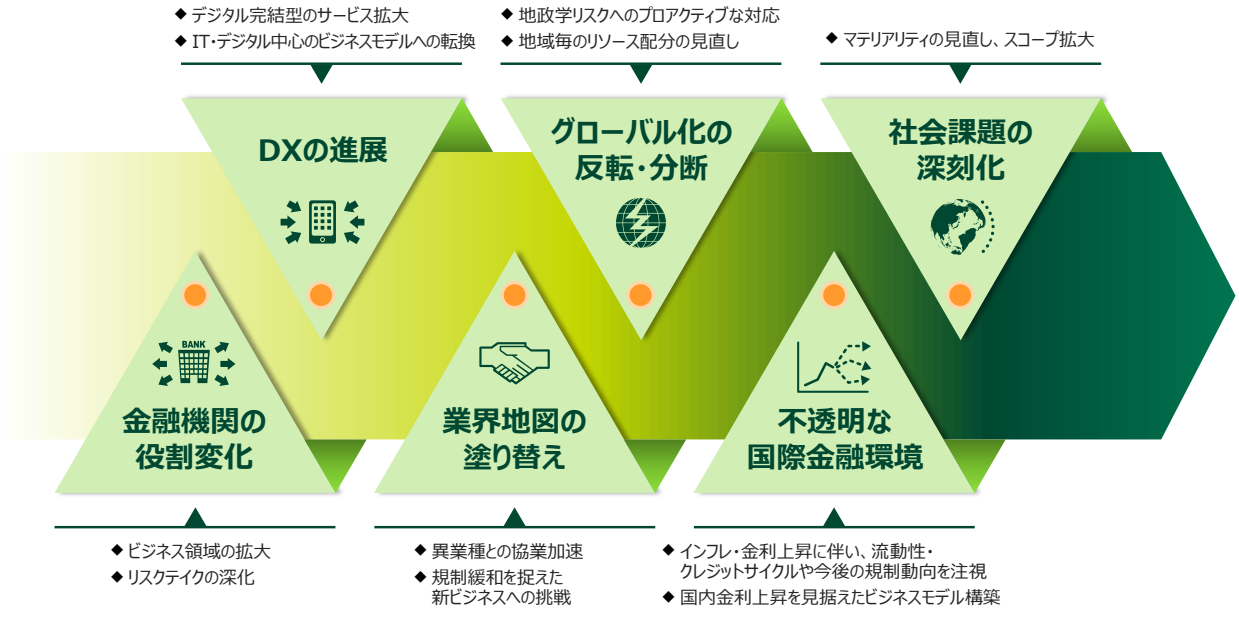
また、Qualityの面では、グループ一体となったガバナンス体制を構築しようとしていた中で、
不芳事案が発生してしまいました。

これらの課題に対しては、新中計において、さらに取組を加速させていく必要があると考えています。

25ページにお進みください。

環境認識

戦略の方向性は不変ながら、パラダイムシフトに対応した戦術の見直しが必要



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

足元の環境を見ると、スライドにお示ししたようなパラダイムシフトとも言うべき大きな変化が数多く顕在化しています。

まさに今、我々は時代の大きな転換点に直面しているわけですが、
私は、これまで進めてきた戦略の方向性を変えるつもりはありません。
なぜなら今までも、こうしたパラダイムシフトを前提に、
SMBCグループがより強くなるための戦略を立ててきたからです。

我々は、経営理念やビジョンの実現のために、正しい方向に向かって前進していると確信しており、今後も自信を持って、力強く歩みを進めていくつもりです。

もちろん、変化に対応するために、戦術の見直しは必要です。
こうした変化の時代においては、スピード感をもって戦術を見直すことこそが、
競合との差別化につながり、競争力をより一層高めるチャンスになると信じています。

26ページにお進みください。

新中期経営計画

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

それでは、新中期経営計画の説明に入ります。まずは動画をご覧ください。

＜ビデオ上映＞

ご覧いただいたように、新しい中期経営計画に、
「Plan for Fulfilled Growth」という名称をつけました。

この「Fulfilled Growth」という言葉は、昨年の統合報告書のCEOメッセージの中で、
「幸せな成長」の英訳として用いたものです。

「Fulfill」を辞書で調べると、同義語として、「achieve」や「satisfy」が出てきますが、
私は、「使命を果たす」「期待に応える」、そして「幸せにする」といった意味だと捉えています。

すなわち、この新しい中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」には、
企業としての使命を果たし、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えて、
「幸せな成長」の時代に貢献していきたいという私の強い決意を込めています。

27ページにお進みください。

新中期経営計画の基本方針

Plan for Fulfilled Growth

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

「Plan for Fulfilled Growth」を実行していくための基本方針です。

先ほども申し上げた通り、我々が目指すべき方向性は不変であり、したがって
「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」という
ビジョンも変わりません。

このビジョンに向かって、これからの3年間で質の伴った成長を実現するべく、
3つの基本方針を掲げました。

1つ目は、「社会的価値の創造」です。

企業の価値を測る物差しは着実に変化し始めており、
今後、社会的価値を創造できない企業には、経済的価値を追求する資格すらなくなると考えています。

我々は、世界の「幸せな成長」に貢献する企業として、
社会的価値の創造を経営戦略の柱に据え、しっかりと取り組んでまいります。

2つ目は、「経済的価値の追求」です。

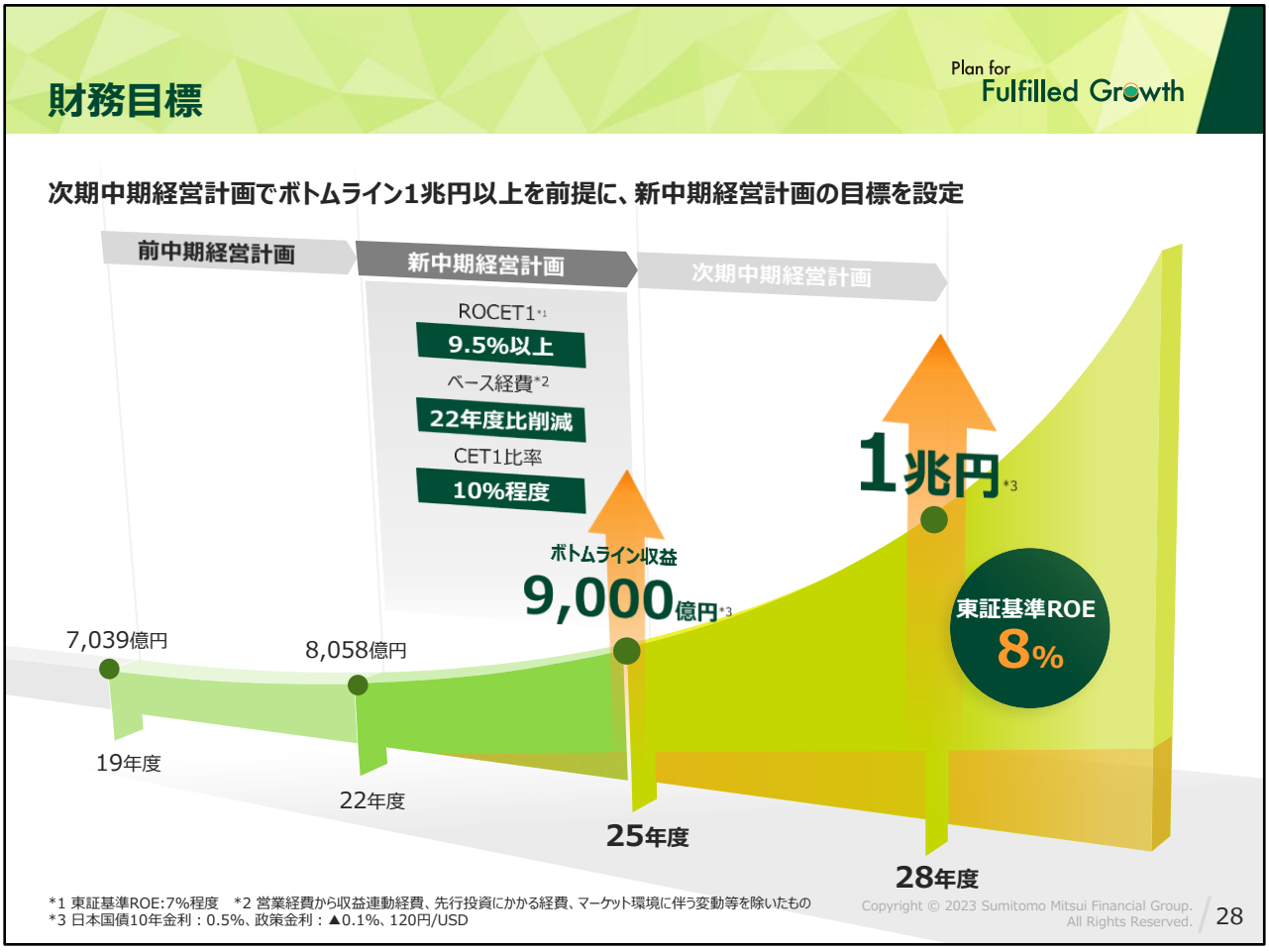
パラダイムシフトを踏まえた不断のビジネスモデル改革と、
海外の重点領域におけるフランチャイズの確立に向けた取組を進めてまいります。

特に、前中計で種をまいた成長投資や施策については、
その果実を着実に刈り取ることができるよう、しっかりと道筋をつけていきたいと思います。

そして3つ目が、「経営基盤の格段の強化」です。

昨年の行政処分を踏まえた再発防止への取組は当然のことながら、
レジリエントな事業運営を実現するために、経営基盤の格段の強化を進めてまいります。

28ページにお進みください。

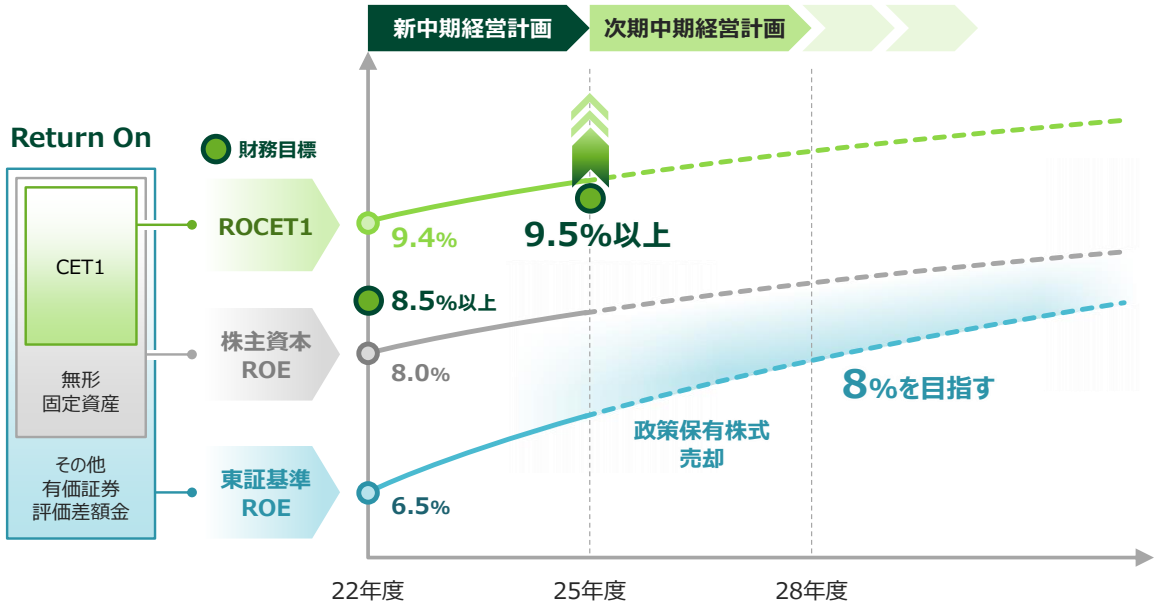


財務目標です。
グローバル金融機関として世界で戦っていくためにも、
次の中期経営計画期間中には、ボトムライン収益1兆円以上を実現したいと考えています。
これからの3年間では、その通過点として9,000億円の実現を目指します。
ただし、これは業務環境の変化を織り込まずに策定した目標であり、
今後、国内金利の上昇といったアップサイドがあれば、前倒しで目標達成にチャレンジしていくつもりです。
収益性、効率性、健全性の3つについても、それぞれ目標を設定しています。
収益性については、ROCET1で9.5%以上としていますが、
この9.5%は最低限の目線であり、なるべく10%に近づけたいと考えています。
また、東証基準ROEも意識して、着実に資本効率の向上を目指してまいります。
効率性については、ベース経費の削減施策を通じて、経費全体を適切にコントロールしてまいります。
同時に、将来に向けた成長投資や経営基盤強化に向けた資源投入はしっかりと行うつもりです。
健全性については、引き続きCET1比率10%程度を目標水準とします。
足元の金融不安も踏まえて、改めて健全な自己資本管理に注力してまいります。
30ページまでお進みください。

（参考）ROCET1/東証基準ROE

Plan for Fulfilled Growth

財務目標は引き続き、バーゼル規制上の資本を基準とするROCET1を採用（≒ROTCE）
あわせて、東証基準ROEの向上も意識し、政策保有株式の売却も加速



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

大胆な経営資源のシフト -事業ポートフォリオの見直し-

Plan for Fulfilled Growth

国内ビジネスモデル改革	低採算アセットの削減	保有意義の見直し
● **リテールビジネス：** 徹底的なデジタル化により、 **マンパワーからITに資源をシフト** ● **ホールセールビジネス：** デジタル化と効率化を推進し、 **成長領域に人員をシフト**	● **プロジェクトファイナンス：** RWA負担大 ● **トレードファイナンス：** 短期で低利鞘 ● **低成長・競争過多な地域**	● 成長余地が限定的な **金融機関出資**の保有方針見直し ● **政策保有株式**の削減ペース加速 ● 脱炭素社会の実現に向けて **グリーンアセットにシフト**

RWA	△6兆円 ●…… 前中計比1.5倍削減	国内業務量	△6,500人分 ●…… 国内人員の10%強

経営資源のシフト

経済的価値の追求 P31			経営基盤の格段の強化 P43		
RWA	+11兆円	業務量	+3,000人分	IT投資	+6,500億円

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

高い財務目標にチャレンジするためには、これまで以上にメリハリの効いた資源配分が不可欠です。

人手に頼った経費効率の悪いビジネスや、低成長・低採算のアセット、
あるいは、環境変化により保有意義が低下したアセットについては、大胆な削減を進めてまいります。

同時に、成長のための施策や経営基盤の強化にはしっかりと経営資源を割り振ることで、
資本効率の向上とレジリエントな業務運営を実現したいと考えています。

31ページにお進みください。

経済的価値の追求 -Transformation & Growth-

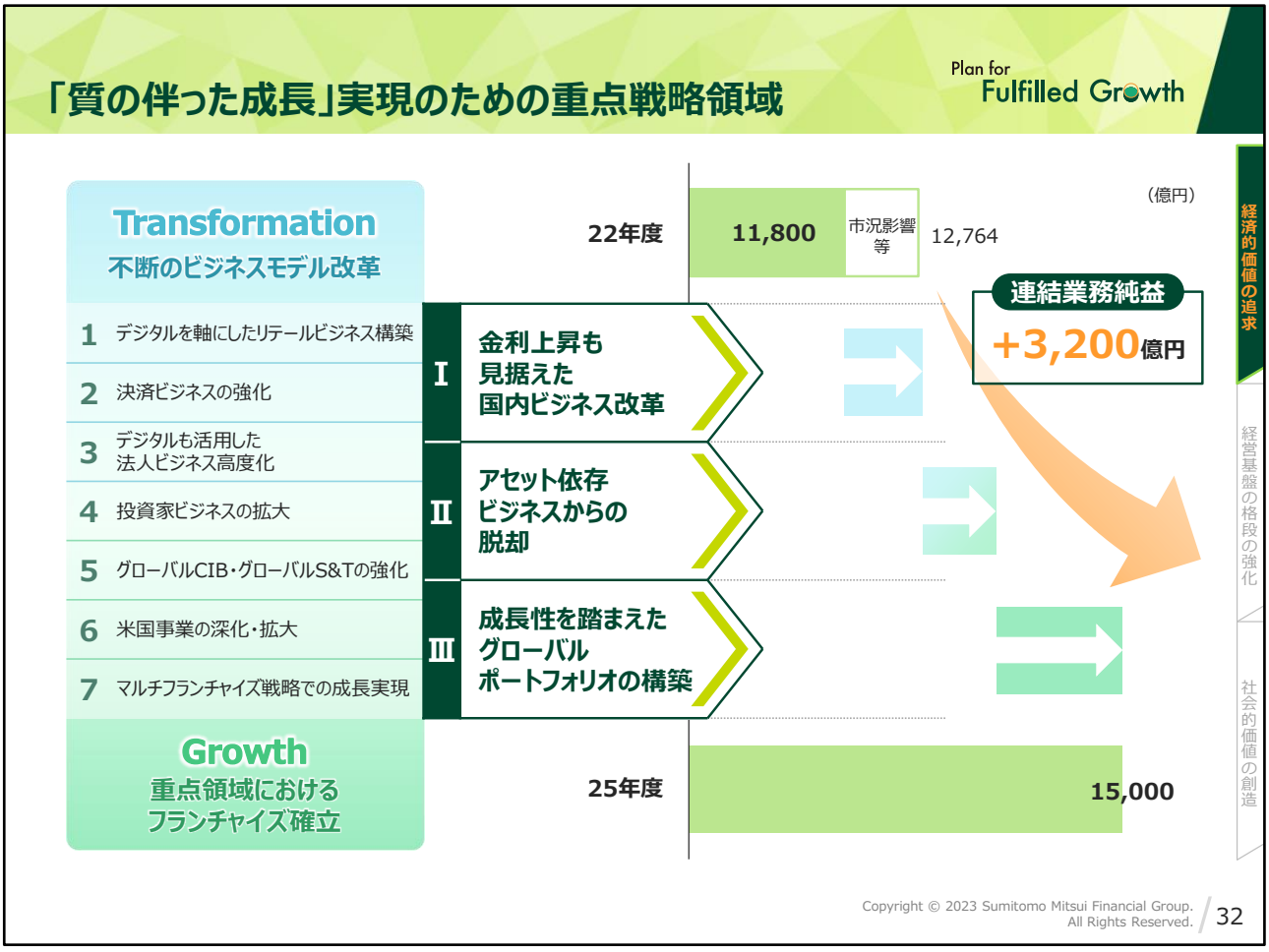
Plan for Fulfilled Growth

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

ここからは、それぞれの基本方針における、具体的な施策をご説明します。

まずは経済的価値の追求です。

32ページにお進みください。



前中計でも掲げた「Transformation & Growth」を一段と進化させるべく、
3つの観点で重点的に取り組んでいく戦略領域を選定しました。

1点目は、国内ビジネスにおける、今後の金利上昇も見据えた
安定的かつ効率的なビジネスモデルの再構築です。

具体的には、デジタルサービスを軸にしたリテールビジネス改革や、
グループ一体での決済ビジネスの強化に取り組んでまいります。

2点目は、バランスシートの拡大に過度に依存しないビジネスモデルへの転換です。
グループ各社の機能を活かしたフィービジネスの強化や、リスクソリューションの多様化を進め、
資本効率の向上を図ってまいります。

そして、3点目は、海外ビジネスにおける成長性を踏まえたポートフォリオの入替です。

世界最大かつ安定的な米国市場や、マルチフランチャイズ戦略の対象国に資源を集中し、
グループを牽引する力強い成長を目指します。

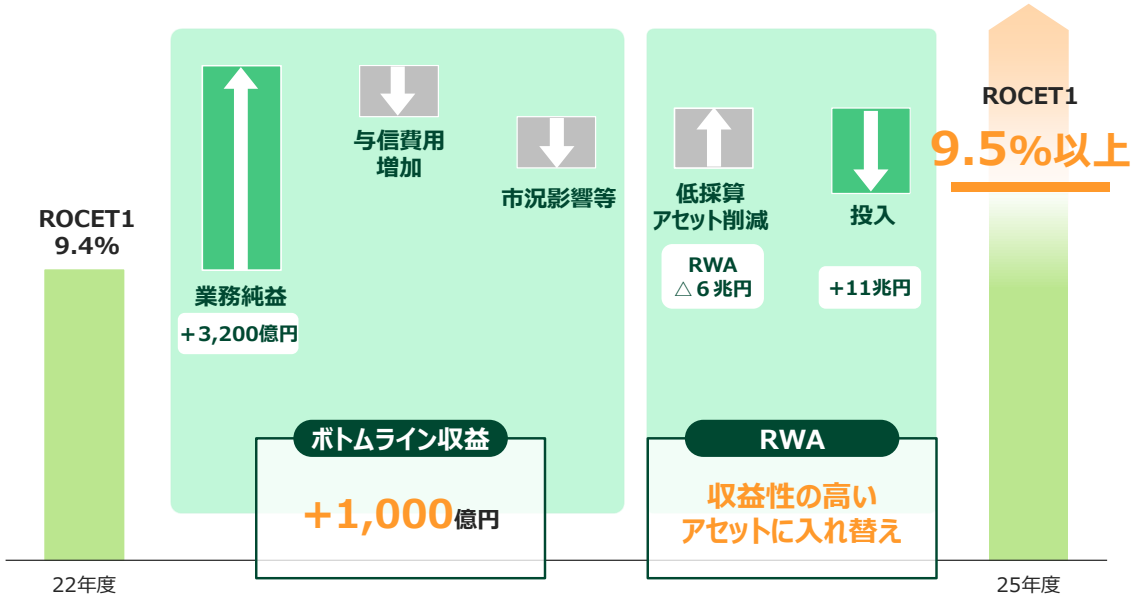
これらの取組を通じて、実力ベースの業務純益を3,200億円増やし、
2025年度に1兆5,000億円の水準を実現したいと考えています。

33ページにお進みください。

資本効率の向上に向けて

Plan for Fulfilled Growth

着実な収益力向上とRWAのコントロールにより、分子・分母の両面からROCET1を引き上げる



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

新中計では、これまで以上に、資本効率の向上にこだわって運営していくつもりです。

力強い収益成長と同時に、メリハリの利いた大胆な資源シフトを進め、
事業ポートフォリオを変革していくことで、分母と分子の両面からROCET1を引き上げてまいります。

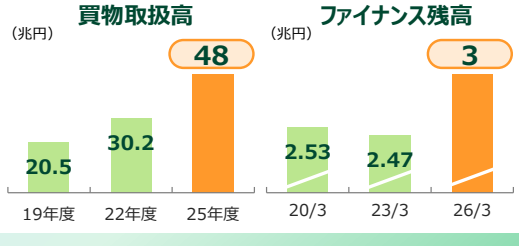
34ページにお進みください。

Ⅰ．金利上昇も見据えた国内ビジネス改革

戦略のポイント

- デジタルを軸にしたリテールビジネス構築
- 決済ビジネスの強化

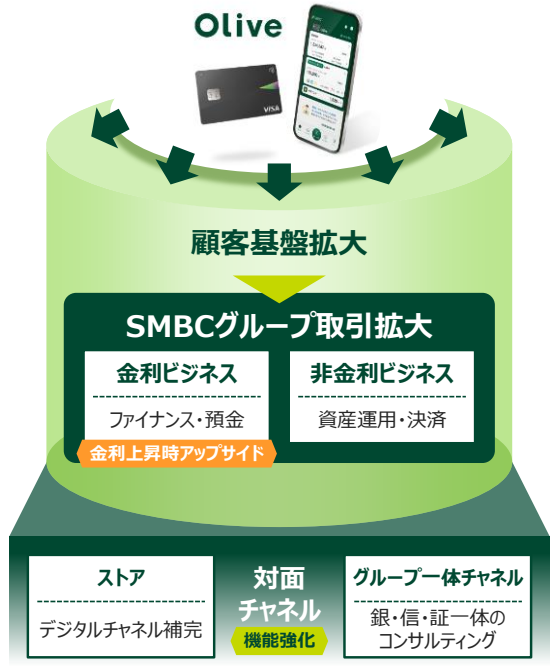
KPI



社会的価値の創造

- 貯蓄から投資への流れを捉え
  あらゆる世代の安定した資産形成を支援
- Oliveを軸とした利便性の高い
  金融・決済のデジタルインフラを実現

■ Oliveを軸にしたビジネスモデル



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

重点戦略領域の施策について、具体的な例をいくつかご紹介します。

まず、国内のリテールビジネスを、Oliveを軸としたデジタルベースの事業モデルに改革します。

個人のお客さまのすべての取引をOlive上で行えるようにした上で、
デジタルチャネルの補完的な位置づけとして、
支店を最大限に軽量化・効率化した「ストア」を展開します。

また、富裕層のお客さまに対しては、
SMBC・SMBC日興・SMBC信託のコンサルタントが集約されたグループ一体チャネルを通じて
アプローチしてまいります。

Oliveは3月のローンチ以降、順調に新しいお客さまを獲得しています。
次のページで、Oliveが目指すビジネスモデルについてご説明します。

Oliveで目指す5年後の姿

グループ各社・パートナー企業のサービスと国内最大規模のポイントプログラムによる一大経済圏を形成

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

5年後、Oliveアカウント数で1,200万口座、
三井住友カードのクレジットカードの新規入会数で年間500万会員をターゲットとしています。

この顧客基盤から、預金収益やクレジットカード関連手数料、ファイナンス収益のほか、
クロスセルの拡大を通じて、パートナー企業からの手数料も期待できます。

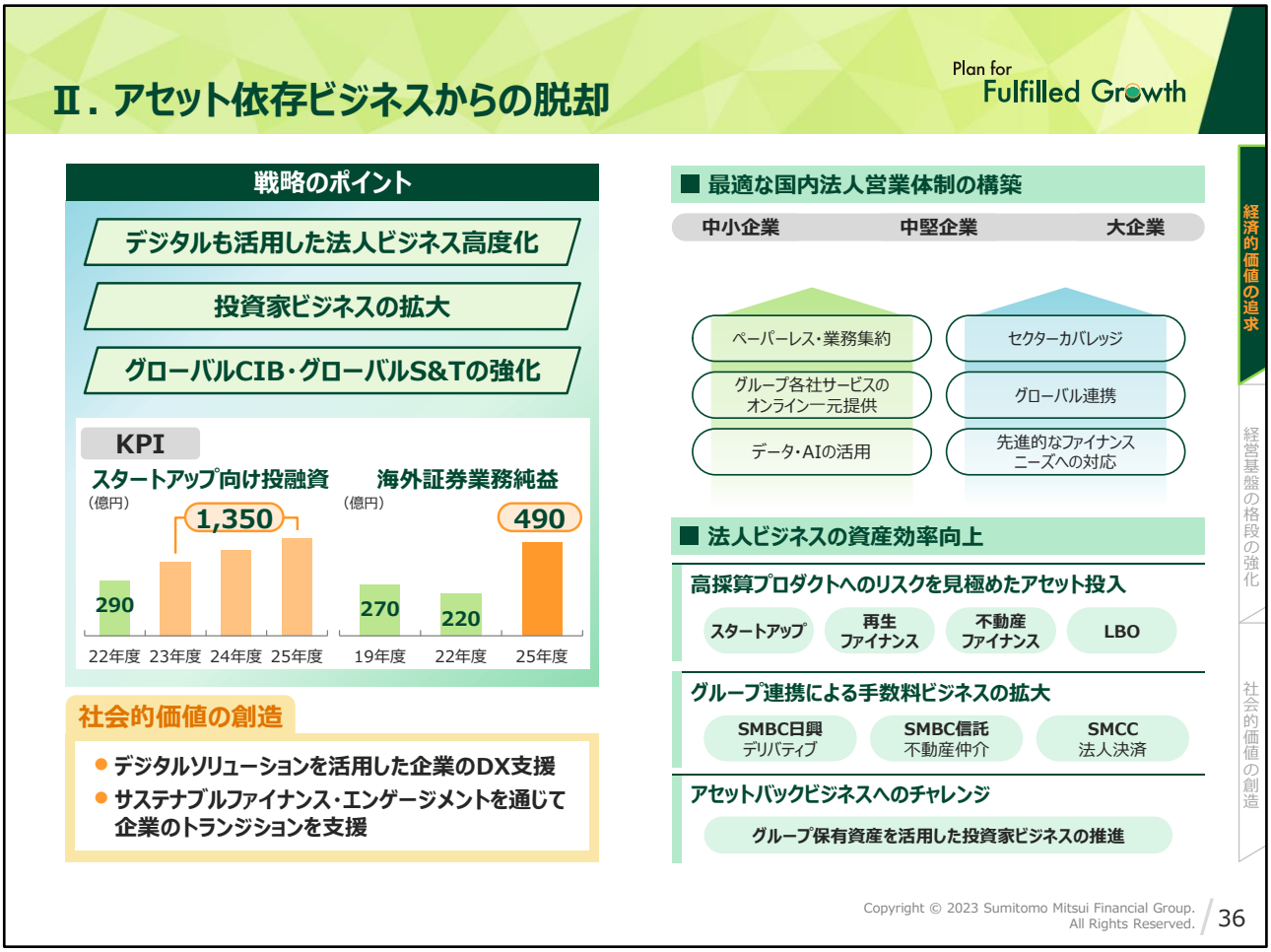
特に、預金取引やファイナンスは、
国内の金利上昇時にアップサイドが取れる重要なツールになると考えています。

さらに、VポイントとTポイントの統合を通じて国内No.1のポイントプログラムを構築し、
Oliveを一大経済圏に育てていくつもりです。

将来的には、さらなる参加企業の拡大に加え、
より充実した商品ラインアップや対面での相談を希望される富裕層のお客さまを
SMBC日興にトスアップするような仕組も考えていきたいと思っています。

これは、三井住友カードという国内最強のクレジットカード会社を持つ
我々にしかできないビジネスモデルであり、
圧倒的なプラットフォームに成長していけると、私は確信しています。

36ページにお進みください。



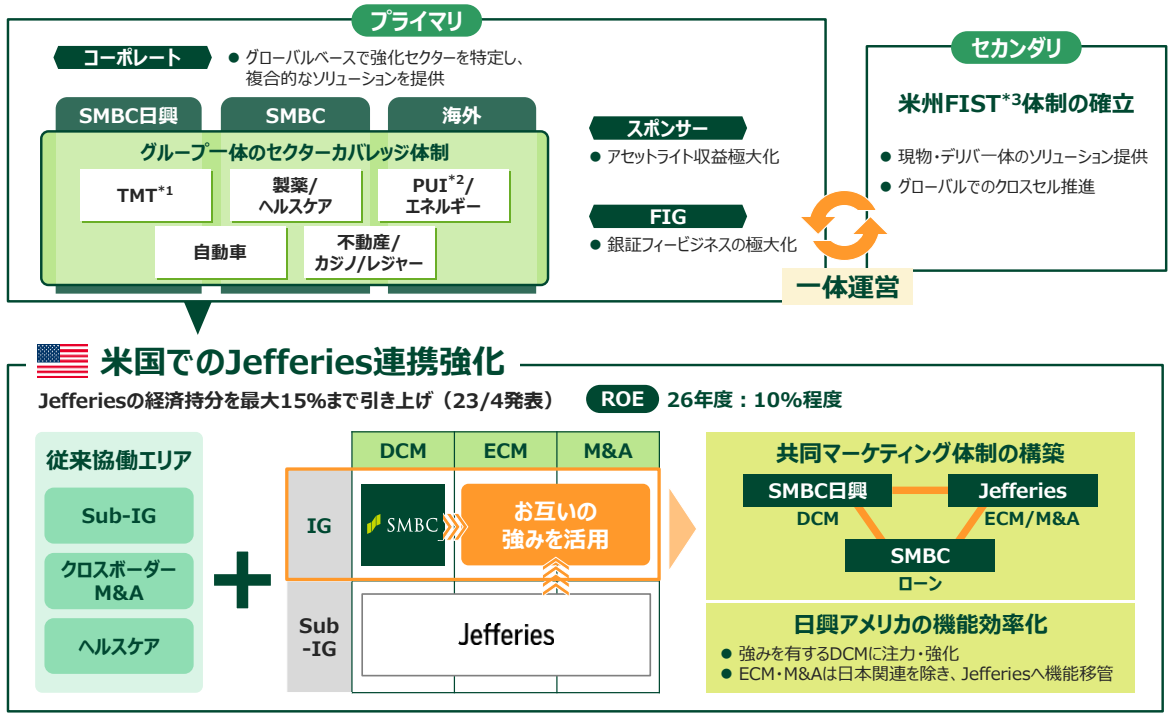
続いて「アセット依存ビジネスからの脱却」です。

国内では、中小企業向けのビジネスを抜本的にデジタル化し、
より幅広いお客さまを、効率的にカバーするモデルを構築します。
同時に、高い専門性が必要とされる大企業向けビジネスには、重点的に人員をシフトしていきます。

また、採算性の高いプロダクトへの選別的なアセット投入や、
グループ各社の強みを活かした手数料ビジネスの拡大等を通じて、
資産効率の高い事業ポートフォリオを目指してまいります。

37ページにお進みください。

グローバルCIB・グローバルS&Tの強化



*1 Technology、Media、Telecommunications *2 Power、Utility、Infrastructure
*3 Fixed Income Sales & Trading

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

アセット依存ビジネスからの脱却のもう1つの鍵は、グローバルCIB・S&Tの強化です。

この分野は、海外ビジネスの中核でありながら、他社の後塵を拝してきた領域でもあり、
前中計でマーケットが活況を呈する中、その格差が顕在化してしまいました。

この差を埋めるためには抜本的な機能強化が不可欠であり、
先月発表したJefferiesとのさらなる資本・業務提携は、その中心施策にあたるものです。

今回の提携強化では、従来の協働エリアに、IG企業向けのキャピタルマーケット、M&Aを追加しました。

SMBCグループが持つグローバルな顧客基盤や、バランスシート、デットキャピタルマーケッツの機能と、
Jefferiesが持つ業界知見および投資銀行機能を組み合わせることで、
業界トップクラスの金融サービスを提供し、
中長期的には、バルジ・ブラケットに次ぐポジションの確立を目指してまいります。

38ページにお進みください。

Ⅲ. 成長性を踏まえたグローバルポートフォリオ構築

Plan for Fulfilled Growth

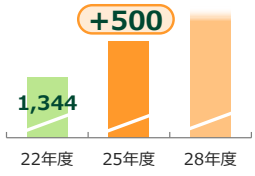
戦略のポイント

米国事業の深化・拡大

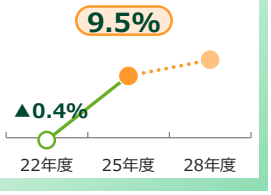
マルチフランチャイズ戦略での成長実現

KPI

米州本部業務純益（百万米ドル）



アジア出資先ROE

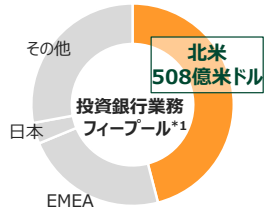


社会的価値の創造

- 多様なニーズを満たすデジタル金融サービスを提供
- 金融包摂・リテラシーの向上に貢献

■ 規模・成長性を有する米国への経営資源の集中

市場規模



成長投資

RWA投入計画

グローバル：**+3.9**兆円

うち米州**+2.7**兆円

- CIB
- プロダクト*2
- デジタルバンク

Jeniusbank 23年開業予定

- 中長期的な成長ドライバーへの育成を目指す
- まずはターゲット顧客を絞ってローンを積み上げ、段階的に商品ラインアップの拡充を図る

開業10年目

- ROE**10**%以上
- ボトムライン**数億**米ドル

*1 出所: Refinitiv 2022年　*2 サブスクリプションファイナンス、LBO、レンダーファイナンス、不動産ファイナンス等

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

最後に、成長性を踏まえたグローバルポートフォリオの構築です。

海外ビジネスには、引き続きグループを牽引する力強い成長を期待しています。

中でも、世界最大、かつ安定的なマーケットである米国と
高い成長ポテンシャルを有するマルチフランチャイズ戦略の対象国に経営資源を集中し、
高採算なグローバルポートフォリオを構築してまいります。

米国では、先ほどのグローバルCIB・S&Tの強化に加え、
デジタルバンクのような新しい成長事業にも参入します。

ただし、私はこのビジネスを10年タームで捉えており、
決して拙速に規模を追求することはしないようにと指示しています。

まずはターゲット顧客を絞って、良質なアセットの積み上げに注力し、
事業基盤の拡大に伴って段階的に商品ラインアップの拡充を進めることで、
中長期的な成長ドライバーに育てていくつもりです。

39ページにお進みください。

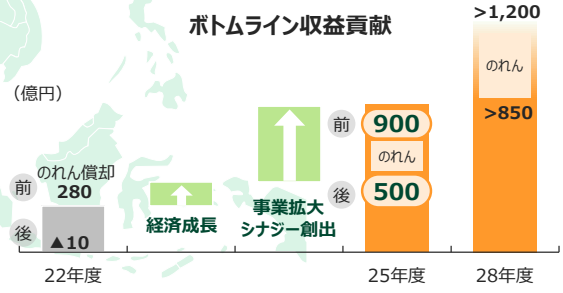
マルチフランチャイズ戦略

前中期経営計画で出資した先のPMIに注力し、事業拡大の支援とシナジー創出を通じて収益化を実現

Bank BTPN / OTO/SOF	Fullerton India	VPBank / FE Credit	RCBC
出資比率 92% / 35%	75%	23年後半予定 15% / 49%	23年度1Q完了予定 20%
貸出は回復基調	**コロナ影響から力強く回復**	**マス層の需要回復は23年後半**	**経済活動再開を捉え成長を加速**
● 大企業、シャリアは好調、今後リテール・SMEに注力 ● コロナ禍で減少していたオートローン残高も反転	● 新規貸出は前年比＋50%成長 ● 回収体制強化によって与信コストを抑制	● 銀行ビジネスはリテール・SMEを強化 ● マス層向けは健全なアセット積み上げで回復を目指す	● 業容拡大、与信コスト抑制等により、前年比＋70%増益 ● 総資産規模で現地民間銀行第５位にランクアップ

出資・提携先間のノウハウ共有・連携強化

ボトムライン収益貢献



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

マルチフランチャイズ戦略を初めて掲げたのは、2014年度に発表した中期経営計画でした。

あれから約10年、高い経済成長が見込まれるアジアの4か国において、
第2・第3のSMBCグループを創ることを目指し、着実に取り組んできました。

特に前中計では、一足先にBTPNを連結子会社としていたインドネシアに続いて、
インド、ベトナム、フィリピンへの出資を実現し、すべての対象国に礎を築くことができました。

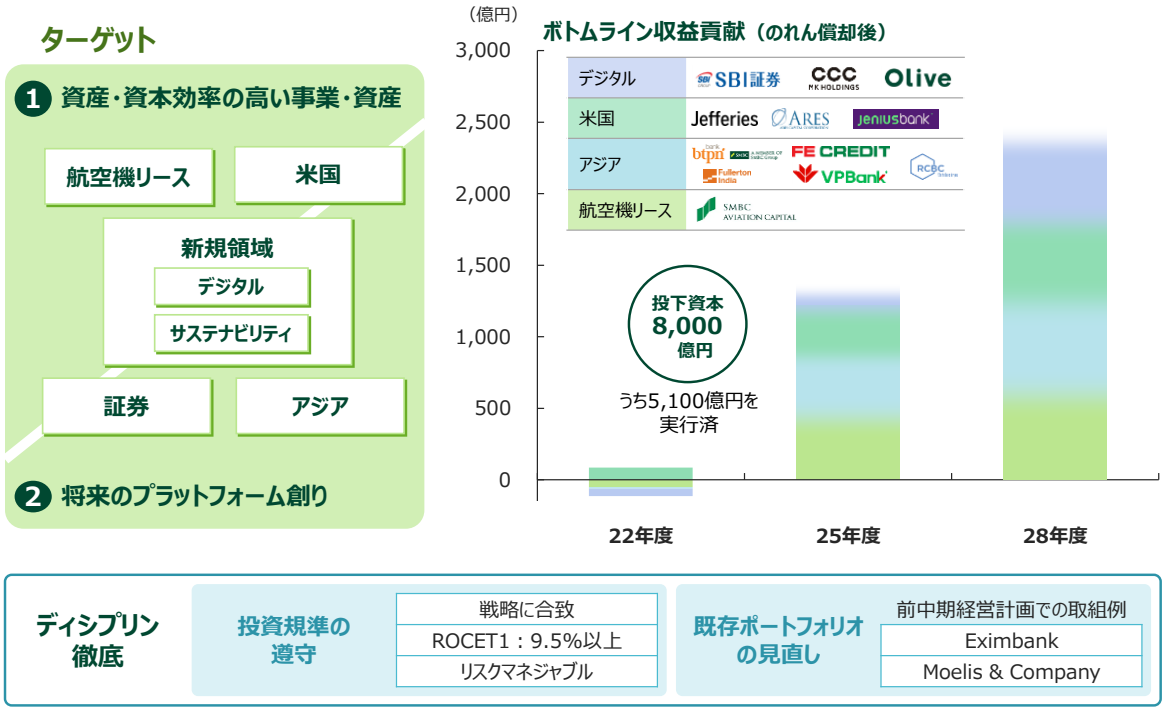
現在は、我々と各出資先とのシナジー創出はもちろん、
出資先のマネジメントが一堂に会して、経営戦略に関するディスカッションを行う等、
出資先間の連携強化にも取り組み始めています。

私も実際に現地に赴き、彼らのビジネスをこの目で見て、
日本の高度成長期のような、あるいはそれ以上の、熱量と成長ポテンシャルを感じました。
この心強いパートナーたちと一緒なら、間違いなくＪカーブ成長を実現できると確信しています。

そのためには、新中計を、これまでの取組の成果をさらに高めていくステージにしなければなりません。
右下にお示ししたボトムライン収益を達成するべく、
各社の成長支援とシナジー創出に全力を注いでまいります。

40ページにお進みください。

これまでの成長投資と今後の成果の具現化



ディシプリン徹底		
投資規準の遵守	戦略に合致	
	ROCET1：9.5%以上	
	リスクマネジャブル	
既存ポートフォリオの見直し	前中期経営計画での取組例	
	Eximbank	
	Moelis & Company	

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

前中計では、「主に先進国における、資産・資本効率の高いビジネスやアセット」および「主にマルチフランチャイズ戦略の対象国において、将来のプラットフォームとなるビジネス」、この2つをターゲットに、成長投資に相応の資本を活用してきました。

こうして蒔いた種が着実に芽を出し、右側のグラフでお示ししたように、中長期的に成長ドライバーとして結実していくことを期待しています。
そして資本を活用している以上、その成長の果実を投資家の皆さまにもしっかり還元していくつもりです。

新中計でも、グループの成長を加速させる投資機会があれば、投資規準を遵守しながら検討してまいります。

同時に、保有意義や採算性を踏まえた既存ポートフォリオの見直しにも、機動的に取り組んでまいります。

41ページにお進みください。

コストコントロール

Plan for Fulfilled Growth

3か年でベース経費[*1]△1,300億円・業務量△7,000人分を削減し、重点戦略領域と経営基盤強化に資源投入

国内ビジネスモデル改革

ベース経費 △600億円　業務量 △3,700人分

- チャネル改革と事務効率化
- 法人ビジネスのデジタル化
- 業務のデジタル化のさらなる加速

グループの機能集約　△450億円　△2,800人分

- SMCC・SMBCFS合併に伴う重複機能や拠点の集約
- システム資産の共同利用・スリム化

海外業務効率化　△250億円　△500人分

- 低採算ビジネスの資源配分見直し・事務効率化
- 拠点網の見直し・重複機能の統合

*1 営業経費から収益連動経費、先行投資にかかる経費、マーケット環境に伴う変動等を除いたもの

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

経済的価値の追求の最後に、コストコントロールについてご説明します。

新中計においても、コストコントロールには全力で取り組み、
ベース経費で△1,300億円、業務量で△7,000人分と、前中計と同水準の削減を目指します。

具体的には、国内のビジネスモデル改革やグループ機能の集約、海外業務の効率化を通じて
捻出した経営資源を、重点戦略領域や経営基盤の強化に投入してまいります。

資料にお示ししたチャネル改革では、前中計以上に店舗の軽量化を進め、
「ストア」への切替を行います。
ストアは勘定を持たない出張所で、商業施設内等に出店するため、より少人数での運営が可能です。

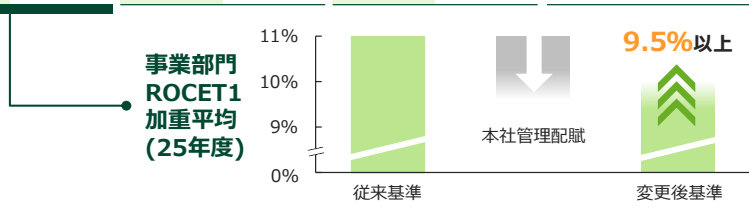
デジタルとリアル店舗を組み合わせたハイブリッドなチャネル戦略を推進することで、
利便性は維持しながら、効率性の高いリテールビジネスに改革してまいります。

43ページまでお進みください。

事業部門別計画*1

従来は本社管理であったRWAおよび損益を可能な限り各事業部門に配賦し、事業部門別ROCET1と連結ROCET1の整合性を向上

	ROCET1*2		業務純益（億円）		RWA（兆円）		
	25年度計画	22年度比	25年度計画	22年度比	25年度計画	22年度比	
リテール	8%	+3%	2,450	+650	13.7	+0.2	顧客基盤の抜本的な拡大と着実なコスト削減の実現により効率性を向上
ホールセール	10%	▲2%	5,700	+500	35.1	+1.5	与信コスト平準化でROCET1は低下するも、成長領域への資源投入により収益増加
グローバル	8%	+1%	5,850	+1,400	43.9	+3.9	重点戦略領域への経営資源のシフトに加え、出資案件の成果実現により収益力を向上
市場	15%	▲1%	3,400	▲50	14.6	+1.4	不透明な環境においても相場の転換点を見極め、安定的に収益を確保

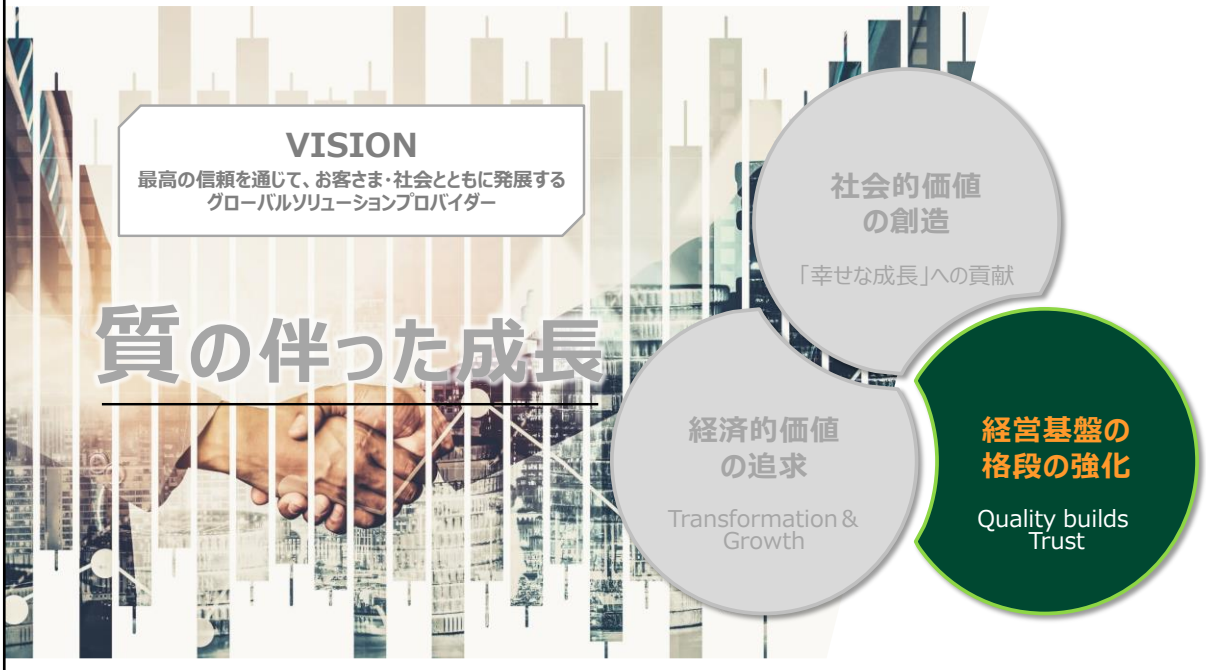


＊1 23年度基準の内部管理ベース、22年度比は金利・為替・再編影響等調整後
＊2 バンキング勘定の金利リスク見合い（市場）を含む

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

経営基盤の格段の強化　-Quality builds Trust-

Plan for Fulfilled Growth

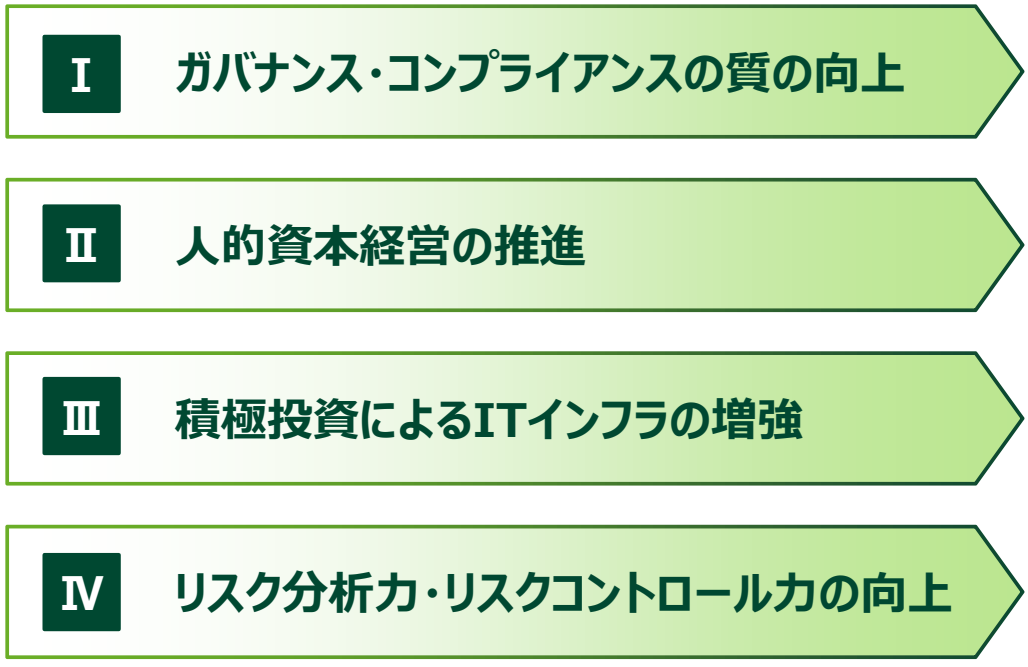


Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

次の基本方針は、経営基盤の格段の強化です。

44ページにお進みください。

レジリエントな事業運営に向けて



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

まず、経営の大前提であるガバナンス・コンプライアンスの質の向上に、
グループを挙げて取り組んでまいります。

加えて、人材力の最大化に向けた人的資本経営の推進や、
積極的なIT投資を通じたインフラの増強、
不透明な環境下におけるリスクへのプロアクティブな対応力の向上を通じて、
レジリエントな事業運営を目指します。

45ページにお進みください。

Ⅰ．ガバナンス・コンプライアンスの質の向上

Plan for Fulfilled Growth

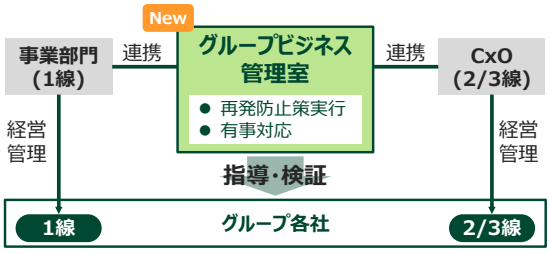
行政処分後の再発防止策に取り組むとともに、グループ・グローバルガバナンス高度化に成長施策と一体で注力

健全な組織文化のさらなる浸透

- 行政処分を契機とする再発防止策の着実な実行
- “Integrity”および“Customer First”の再徹底

Five Values すべての役職員が 共有すべき価値観	● Integrity ● Customer First ● Proactive & Innovative ● Speed & Quality ● Team “SMBC Group”

グループベースでの有事即応体制



成長施策と一体での体制整備

Ⅰ	金利上昇も見据えた国内ビジネス改革	● Oliveを通じた事業領域の拡大・複雑化に対応する3線管理の強化 ● デジタル特有のリスクに対応したモニタリング体制の構築
Ⅱ	アセット依存ビジネスからの脱却	● プロダクトガバナンスの強化 ● マーケットのダウンサイドリスクコントロール
Ⅲ	成長性を踏まえたグローバルポートフォリオの構築	● Written Agreement解除に向けたAML・リスク管理高度化 ● 出資先のPMI推進、ガバナンス強化 ● 各国・地域ごとの課題への対応

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

ガバナンス・コンプライアンスの質の向上については、
昨年の行政処分によって損なわれた、ステークホルダーからの信頼の回復が喫緊の課題です。

再発防止策を着実に実行していくのはもちろんのこと、
従業員一人ひとりが自ら考え、間違ったことや気になることを見つけた時に
報告・相談といった具体的なアクションが取れる、そんな健全な組織文化を浸透させてまいります。

また、右側ですが、ビジネスが拡大・転換していくスピードに合わせて、
成長施策と一体で、ガバナンス・コンプライアンス体制を強化していくことも重要だと考えており、
十分な人材投入やIT投資も行ってまいります。

46ページにお進みください。

再発防止策の進捗状況

再発防止に向けた各種枠組の策定・構築は概ね完了
経営トップの旗振りの下、実装・実効性検証を進め、浸透・定着を図る

22/11 改善計画提出　　23/5現在

再発防止に向けた枠組の策定・構築 → 実装・実効性検証 → 浸透・定着

	① 経営管理態勢の強化	② 内部管理態勢の強化	③ 健全な組織文化の醸成
相場操縦事案	<SMBC日興> ● **経営執行の監督強化** 新たな社外取締役の招聘 ● **役員向けコンプライアンス研修実施** ● **守りへの重点的な資源配分** 人員+50名超・IT投資100億円超 ● **1線・2線の専門性強化** 外部人材の積極採用 ● **商品・サービス協議会設置** リスク・課題・対応を1線・2線で協議	● **3線管理の実効性向上** 外部知見を活用したターゲットオペレーティングモデルの策定・実装 ● **コンプライアンス部門の再編** 統括機能強化、役割・責任の明確化 ● **「不公正取引防止部会」設置** 売買審査上の不芳事態等を1線・2線で議論	● **新たな理念体系の策定** 従来の理念体系を再構築し、SMFGの「Five Values」を内包 ● **タウンホールミーティング** 改善策や会社の方向性等に関する双方向ディスカッション（271回開催済）
	<SMFG> ● SMBC日興役員人事・資源配分計画への関与強化および**十分性の検証**	● **「グループビジネス管理室」設置** グループベースでの有事対応強化	● **CEOメッセージの発信** SMBC日興・SMFG部店長会議で実施
FW規制違反事案	④ 経営管理態勢の強化 ● 内部通報勉強会の実施 ● **FGコンプライアンス部の態勢強化**	⑤ 顧客情報管理態勢の強化 ● **情報管理ルールの制定・徹底** ● RPA・AIによる事後モニタリング	⑥ コンプライアンス意識醸成 ● **コンプライアンス研修管理規則の制定・研修機会拡充**

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

昨年の不芳事案に対しては、改善計画書を公表してから半年が経過し、
再発防止に向けた枠組の構築については概ね完了しています。

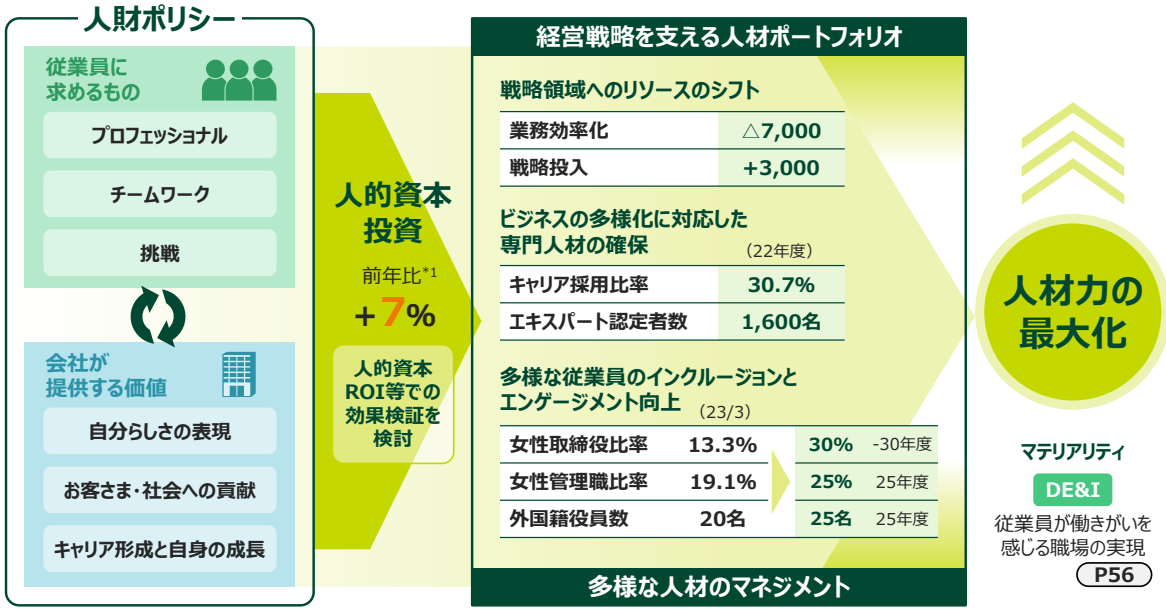
今後は、各改善策の実装や実効性の検証を進め、浸透・定着を図っていく必要がありますが、
「健全な組織文化の浸透」は一朝一夕に成せるものではありません。

二度と同様の事態を起こさないという不退転の覚悟を持って、
何度も繰り返し、グループの従業員に訴えていきたいと思います。

47ページにお進みください。

Ⅱ. 人的資本経営の推進

「SMBCグループ人財ポリシー」を制定し、人的資本経営を推進
多様でプロフェッショナルな従業員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場とチームの実現を目指す



*1 SMBC単体

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

続いて、人的資本経営の推進です。

我々のビジネスを取り巻く環境は大きく変化していますが、
SMBCグループの競争力の源泉が「人」にあることに、変わりはありません。

今回、多様でプロフェッショナルな従業員が、挑戦し続け、
働きがいを感じる職場とチームの実現を目指すための旗印として、
「人財ポリシー」を制定しました。

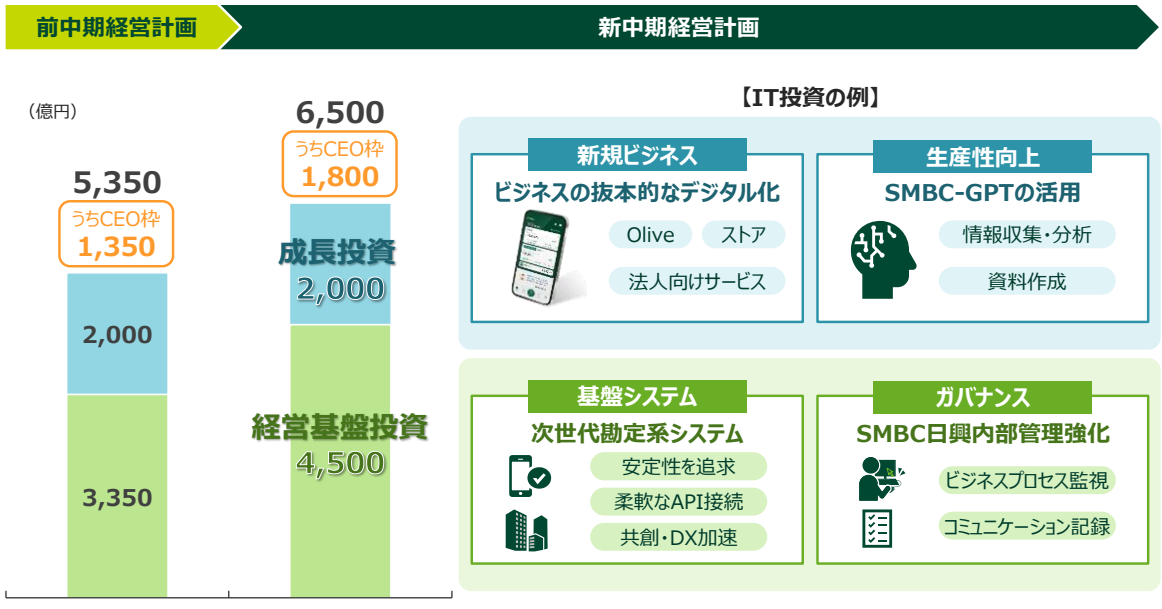
SMBCにおける23年度の人的資本投資は、前年比7%増を見込んでいます。
この投資を通じて、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの構築や、
多様な人材のマネジメントに取り組んでまいります。

こうした取組を通じて人材力を最大限に高め、さらには経済的価値・社会的価値を創出していくことが、
SMBCグループにとっての人的資本経営だと考えています。

48ページにお進みください。

Ⅲ. 積極的な投資によるITインフラ増強

経営基盤投資は、安定性と柔軟性を両立する基盤システム構築やガバナンス強化に向けて増額
一方、新規ビジネスや生産性向上のための成長投資にも前中期経営計画同様に予算を確保



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

質の伴った成長をシステム面から支えるために、ITインフラにもしっかりと資源を投入してまいります。

特に、経営基盤への投資については、信頼性の高い基盤システムやガバナンス体制の構築に向けて、前中計から1,000億円強の増額を見込んでいます。

現在開発を進めている次世代勘定系システムやSMBC日興の内部管理強化のほか、セキュリティやシステム障害等に対するレジリエンスも強化してまいります。

もちろん、新たなビジネスの創出や生産性向上に資する成長投資も欠かせないものであり、前中計と同額の予算を確保しています。

49ページにお進みください。

Ⅳ. リスク分析力・リスクコントロール力の向上

Plan for Fulfilled Growth

不透明な環境をしっかりと見極め、レジリエンスの強化とスマートなリスクテイクを両立

レジリエンスの強化

予兆把握力
- 市況変化や業種・固有リスクの早期把握と分析の高度化
- ストレステストの高度化と産業構造の変化を見据えた信用ポートフォリオ管理

変事抵抗力
- ダウンサイドリスクに対するプロアクティブなアクションプラン策定
- 安定性を重視した外貨バランスシート運営
- 海外地域別のリスク管理の高度化

危機対応力
- リスク顕在化時のアクションプランの具体化
- サイバーセキュリティのオーバーサイト開始
- 重要なサードパーティの特定・管理強化

スマートなリスクテイク

エクイティ投資の深化
- 事業投資を通じた投資企業の再生・バリューアップ
- グロースファンドを通じた国内のユニコーン企業創出

ビジネスポートフォリオの再編
- 再生可能エネルギービジネスの高度化
- ベンチャーデットへの取組加速

金利上昇を見据えたビジネスモデル
- 国内金利上昇時の効果を最大化できるビジネスモデルを策定

適切なリスクテイクができる与信・リスク管理体制の整備

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

経営基盤強化の最後は、リスク分析力・リスクコントロール力の向上です。

先の見通しにくい難しい環境において、レジリエンスを強化するとともに、
リスクをしっかりと見極めて、スマートなリスクテイクができる体制も整備してまいります。

右側上段のエクイティ投資については、
事業投資の本格稼働を通じた投資企業の再生・バリューアップや、
グロースファンドを通じた国内ユニコーン企業の創出にチャレンジしたいと考えています。

50ページにお進みください。

社会的価値の創造　-「幸せな成長」への貢献-

Plan for Fulfilled Growth

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

昨年の投資家説明会で、
「新しい中計では社会的価値を追求していきたい」と皆さんにお伝えしてから、
1年をかけて社内で議論を行ってきました。

当初は「本業の範囲内で行えば十分だ」という意見もありましたが、私の考えは違います。

社会とは、我々が事業を営む上での礎であり、社会の発展なくして企業の持続的成長はありえません。

したがって、私は、短期的には我々の経済的価値に直結しない領域にも積極的に取り組み、
社会的価値の創出にチャレンジしていきたいと考えています。

「社会的価値の創造」を、パーパスではなく経営戦略の柱に据え、
本業に留まらずに幅広く取り組んでいく方針を明確に打ち出すのは、
国内の金融機関としては、あまり例を見ないことだと思います。

世の中の社会的価値創造に向けたムーブメントを、積極的にリードしていくと同時に、
グループを挙げた取組の状況を、みなさまにもしっかりと開示していきたいと考えています。

51ページにお進みください。

「幸せな成長」の時代の実現に向けて

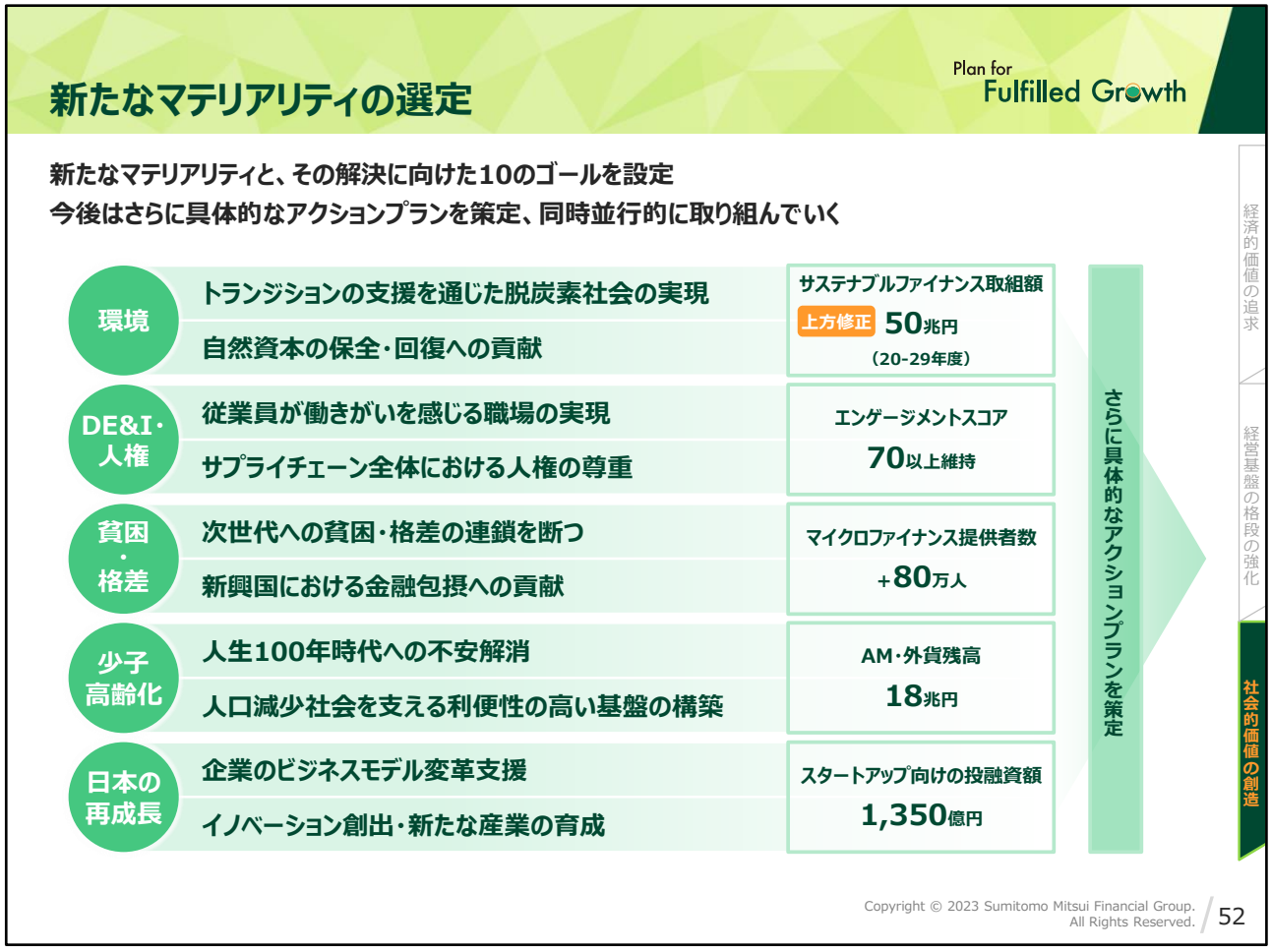
Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

企業市民として社会的価値を創出し、ステークホルダーへと還元していくことは、
長い目で見れば、我々の事業基盤の拡大にも資すると考えています。

そして、事業基盤が拡大すれば、さらなる社会的価値・経済的価値の創出につながるという、
好循環が生まれていきます。

三井も住友も、社会的価値の創造を是とする事業の精神を
長きにわたり受け継いでまいりました。
我々もその精神をもって、経済の成長や社会課題の解決をリードし、
そこで生きる人々が幸福を感じられる「幸せな成長」の時代に貢献したいと考えています。

52ページにお進みください。



今回、マテリアリティについても見直しを行い、スライドに〇で示した5つを新たに選定の上、
その解決に向けた10のゴールも設定しました。

今後は、それぞれのアクションプランを具体化し、従業員が自ら参画できる仕組を作っていくつもりです。

理想としては、「社会をより良くしたい」との思いを持つ従業員たちが
自ら社会課題解決に向けたアクションを取り、その取組が同時並行的に広がっていくことを願っています。

マテリアリティについての具体的な取組例をいくつかご紹介します。

53ページにお進みください。

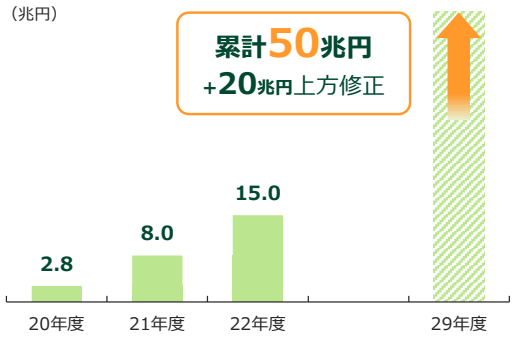
環境

トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現

Plan for Fulfilled Growth

サステナブルファイナンス

KPI サステナブルファイナンス取組額



- **対象範囲を厳格に設定**

類型	融資または引受（リース、投資、出資、運用は含まず）
対象事業	国際資本市場協会（ICMA）の以下に該当する事業 ■ グリーンボンド原則「**グリーンプロジェクトカテゴリー**」 ■ ソーシャルボンド原則「**ソーシャルプロジェクトカテゴリー**」 ■ 「**トランジションファイナンスハンドブック**」準拠

サステナビリティ投資

出資実績

カーボンクレジット	Carbonplace
森林ファンド	The Reforestation Fund
気候テックファンド	Remarkable Ventures Climate Fund

ソーシャル分野への出資も検討

健全なリスクテイクを支える仕組

- **気候関連リスクアペタイト・フレームワーク** 邦銀初
  ポートフォリオGHG排出量が
  1.5℃シナリオに整合するようセクター・部門別に管理
- **Transition Finance Playbook**
  定義・適格性の判断基準を明確化 邦銀初
  （23/5発行予定）

経済的価値の追求
経営基盤の格段の強化
社会的価値の創造

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

環境については、前中計以上に取組を加速させ、
お客さまのトランジション支援やサステナビリティ分野への投資を通じて
脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

56ページまでお進みください。

脱炭素社会までの目標設定

自社GHG排出量の中間削減目標、一般炭採掘向けファイナンスのフェーズアウト目標を新たに策定
鉄鋼・運輸（自動車）セクターにおけるGHG排出量の中間削減目標も23年度中に開示

GHG排出量		2020	2021	2022	2025	2030	2040	2050
Scope1,2：自社排出量*1 (kt-CO2e)		140	177	167	21年度比 △40%	ネットゼロ		
Scope3：ポートフォリオ排出量	電力 (g-CO2e/kWh)	332	320			138-195		
	石油・ガス (Mt-CO2e)	40.8	32.7			20年度比 △12-29%		
	石炭 (Mt-CO2e)	13.6	7.4			20年度比 △37-60%		
NZBA9セクターの中間目標設定（24/10まで）	鉄鋼 (上：Mt-CO2e 下：tCO2e/t-Steel)		8.2 2.0			23年度中		
	運輸（自動車） (g-CO2e/vkm)		217			23年度中		
								ネットゼロ

石炭関連ファイナンス残高 (億円)								
石炭火力発電	プロジェクトファイナンス	2,700	2,300			20年度比 △50%	ゼロ	
	コーポレートファイナンス*2		800					
一般炭採掘	OECD諸国		200			ゼロ		
	非OECD諸国		560				ゼロ	

*1 2021年度より集計範囲をSMFGおよびグループ連結子会社の国内外拠点に拡大
*2 設備紐付き

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

自然資本・人権への取組

自然資本の保全・回復への貢献

TNFDレポートの発行 邦銀初

企業のネイチャーポジティブ転換支援

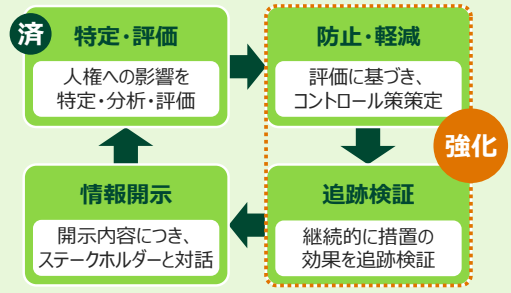
サプライチェーン全体における人権の尊重

サプライチェーン上の人権リスク拡大

社会的要請の高まり

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った体制構築

22/10- 人権デューデリジェンス 高度化



23/4 人権尊重に係る声明 改定

23/5予定 人権レポート 発行

*1 MS&ADホールディングス、日本政策投資銀行、農林中央金庫と協働

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

DE&I・人権

従業員が働きがいを感じる職場の実現

Plan for Fulfilled Growth

従業員の価値観の多様化に伴い、機会提供やサポートを拡充

自分らしさの表現

多様な価値観に合わせた働き方

働き方改革

LGBTQ啓発

挑戦を公正に後押しする組織風土

SMBCグループ表彰

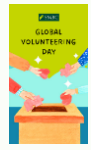
Huddle福留

お客さま・社会への貢献

お客さま・社会への価値提供の機会

PRO BONO SMBC NIKKO

G各社に拡大



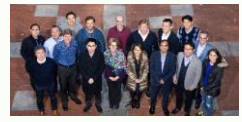
貢献が十分に報われる処遇・報酬

ベア	初任給引き上げ
+2.5%	+25%

（BC単体）

キャリア形成と自身の成長

世界で活躍できる力を付けられる環境



Global Leadership Program

自律的なキャリア形成に向けた支援

公募制度	グループ内兼業・副業
応募	申込
1,700名	280名

KPI エンゲージメントスコア **70**以上維持

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

DE&I、すなわちダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンについては、
人的資本経営のところでご説明したように、
さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ従業員一人ひとりが、自分らしく、
お客さま・社会に貢献しながら自己実現できる舞台を提供したいと考えています。

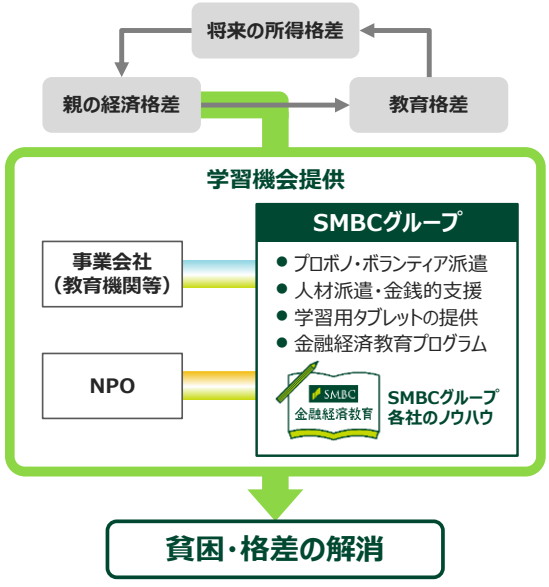
そのために、スライドにお示ししているような施策に取り組んでいますが、
同時に、従業員からのフィードバックを、さらなる取組の改善に活用しています。

59ページまでお進みください。

貧困・格差の解消

次世代への貧困・格差の連鎖を断つ

- 経済的に困難を抱える世帯の子どもの成長と可能性を最大限に引き出すため、学習機会を提供



新興国における金融包摂への貢献

- マルチフランチャイズ対象国において、「絶対的貧困」世帯への自立支援に注力

KPI マイクロファイナンス提供者数*1 +80万人

《 BTPNシャリアの取組 》

直近3年のインパクト評価*2

貧困線を下回る収入のお客さまの割合
8.5%改善

お客さまの家計支出
23.2%増加

*1 Bank BTPN Syariah、Fullerton India *2 出所：Demographic Institute of the University of Indonesia

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

人生100年時代への不安解消

ライフパートナーとして、お客さまとその家族が心豊かに楽しく生涯を送ることができるサービスラインアップを提供

	資産形成期	セカンドライフ準備期	セカンドライフ充実期
お金にまつわる悩みの解消	ふやす そなえる	NISA・iDeCo	投資信託
		外貨	保険
	かりる	住宅ローン・教育ローン	
	のこす		遺産整理・遺言信託
	ととのえる つたえる	SMBCデジタルセーフティボックス	
より豊かな人生を送るためのサポート	あんしん ゆたか		SMBCエルダープログラム
			介護施設等取扱企業紹介
	たのしむ みまもる		ファミリーネットワークサービス

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

イノベーション創出・新たな産業の育成

グループ一体でお客さまの成長ステージに応じて新規事業創出をサポートし、新たな産業育成に貢献

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

イノベーションの創出や新たな産業の育成にも、積極的に取り組んでまいります。

お客さまの成長ステージに応じた、グループ一体でのファイナンスソリューションを提供するべく、
スタートアップ向けの投融資を、3か年で1,350億円実行するという目標を掲げました。

同時に、起業支援やビジネスマッチング等を通じた、
スタートアップのエコシステム構築もサポートしてまいります。

60ページにお進みください。

社会的価値の創造に向けたガバナンス高度化

Plan for Fulfilled Growth

取締役会のダイバーシティ向上

女性	13%	20%
外国籍	7%	13%

新社外取締役

Charles D. Lake II
アフラック生命保険（株）
代表取締役会長

Jenifer Rogers
アシュリオンジャパン・ホールディングス（同）
ゼネラル・カウンセルアジア

新グローバル・アドバイザー就任

Paul Polman
国連グローバル・コンパクト
副議長
（元ユニリーバCEO）

役員報酬への反映

基本報酬	固定報酬
賞与 ● 現金 ● 株式報酬Ⅱ	**年度業績連動型（0-150%）** 基準額 × 年度業績 / ESG評価 / 個人の職務遂行状況等 定量 KPI達成率*1 ±10% 定性 主要ESG評価機関評価
株式報酬Ⅰ	**中期業績連動型（0-150%）** 基準額 × 中期業績等（財務指標 / 株式指標 / 非財務指標） 定量 環境：サステナブルファイナンス / ポートフォリオGHG排出量 従業員：エンゲージメントスコア / DE&I（中核人材の多様性） 15% 定性 マテリアリティ解決に向けた取組評価
株式報酬Ⅲ	役位昇進時

*1 サステナブルファイナンス、自社GHG排出量等

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

これまで述べてきた社会的価値の創造を実現するには、
それを支えるガバナンス体制も、一層高度化していく必要があります。

6月の定例株主総会では、取締役会のダイバーシティ向上に向けて、
チャールズ・レイク氏、ジェニファー・ロジャース氏の2名を社外取締役として新たに付議する予定であり、
取締役会における女性比率・外国籍比率を向上させていきます。

また、グローバル・アドバイザリー・ボードには、ユニリーバの元CEOで、
国連でSDGsの策定に関わった、
サステナビリティ経営の第一人者であるポール・ポルマン氏を新たに迎えて、
よりサステナビリティに関する議論を深めていきたいと考えています。

62ページまでお進みください。

（参考）サステナビリティ経営の進化

経営体制の構築

経営戦略との融合

- 経営理念改定
- サステナビリティ宣言制定

監督・執行体制強化

- サステナビリティ委員会設置
- グループCSuO設置
- サステナビリティ本部設置
- 役員報酬にESG評価項目導入

気候変動対応

GHG排出量削減

- 2050年ネットゼロをコミット
- 3セクターで中期削減目標設定
- NZBA・NZAMI加盟
- 「ネットゼロ実現に向けた移行計画」策定
- お客さまとのエンゲージメント推進

脱炭素ソリューション

- サステナブルファイナンス目標設定
- Sustanaリリース

Sustana（サスタナ）

その他テーマへの対応

ダイバーシティ

- 女性役員比率上昇
- 30% Club Japan加盟
- 2025年度目標設定

自然資本の保全

- TNFDフォーラム参画

人権尊重

- 人権デューデリジェンス導入

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

資本政策

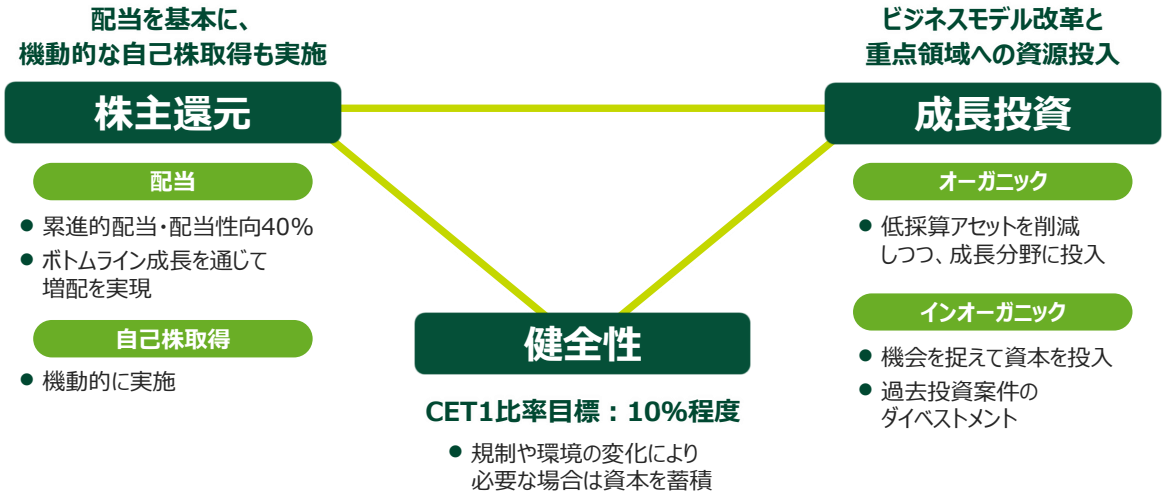
続いて、資本政策についてご説明します。

63ページにお進みください。

資本政策の基本方針

Plan for Fulfilled Growth

健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく実現する基本方針は不変



質の伴った成長の実現　**ROCET1目標 9.5%以上**

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

新中計においても、「健全性確保、株主還元、成長投資の3つをバランスよく実現する」という我々の資本政策は不変です。

健全性については、財務目標のところで申し上げた通り、
CET1比率の目標は、引き続き10%程度が適切だと現時点では考えています。

これを前提に、余剰資本を株主還元と成長投資にバランスよく活用してまいります。

株主還元は、従来同様に配当が基本です。
累進的配当方針および配当性向40%を維持し、ボトムライン成長を通じて増配の実現を目指します。
加えて、自己株取得も機動的に検討してまいります。

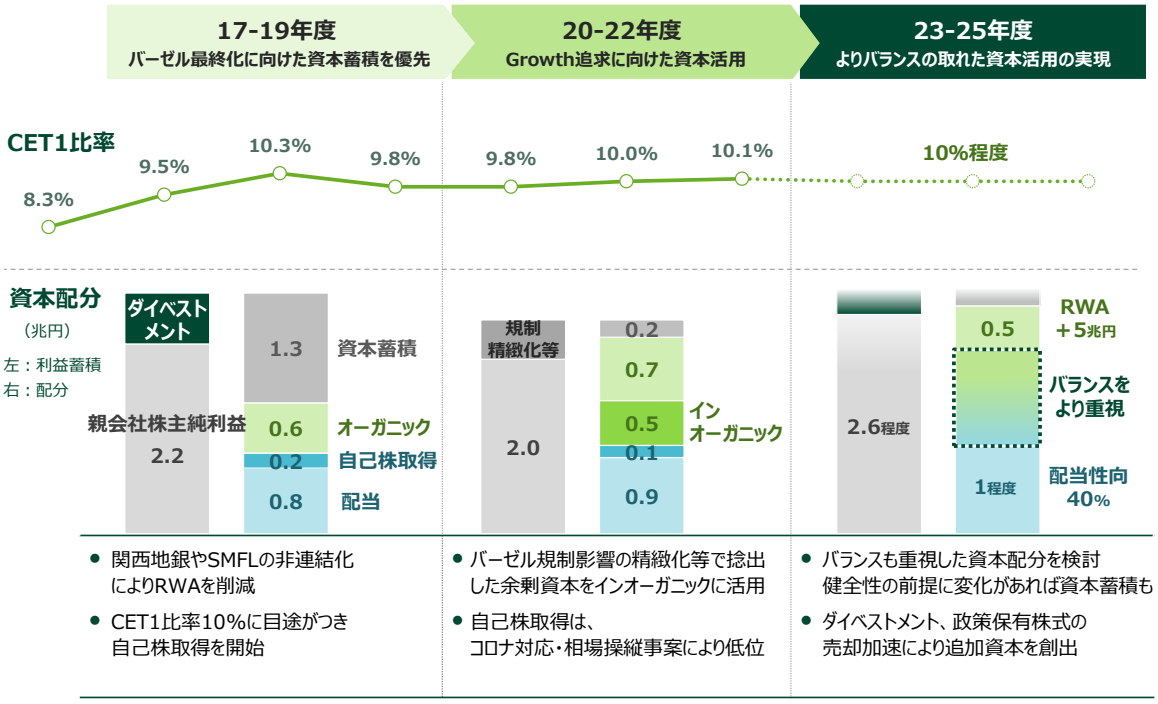
前中計では、コロナや不芳事案といった要因もありましたが、
結果的に、「自己株取得に比べて、成長投資偏重だ」というご意見があったことは承知しております。

これからの3年間は、両者のバランスをより重視した資本政策を実現していきたいと思います。

65ページまでお進みください。

（参考）資本政策の変遷

Plan for Fulfilled Growth



- 関西地銀やSMFLの非連結化によりRWAを削減
- CET1比率10%に目途がつき自己株取得を開始

- バーゼル規制影響の精緻化等で捻出した余剰資本をインオーガニックに活用
- 自己株取得は、コロナ対応・相場操縦事案により低位

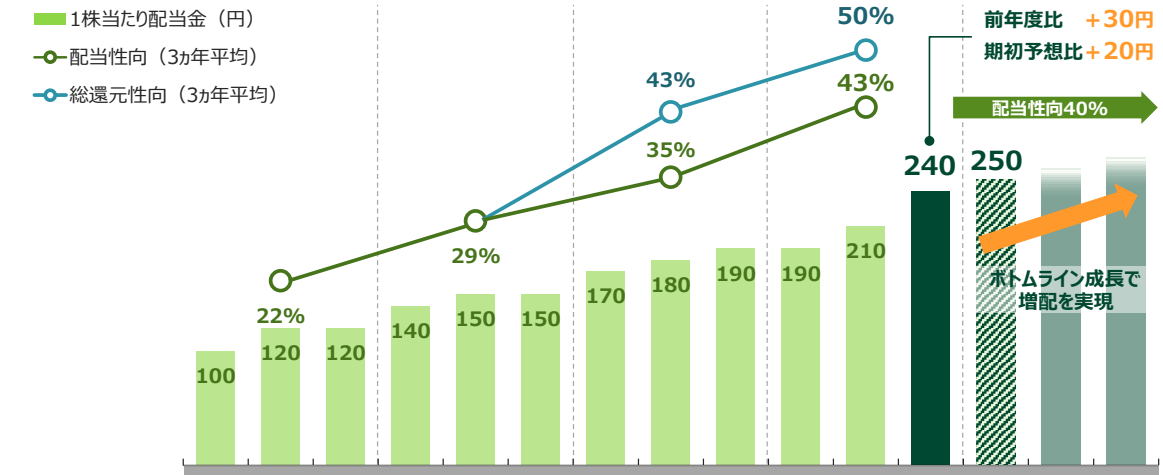
- バランスも重視した資本配分を検討健全性の前提に変化があれば資本蓄積も
- ダイベストメント、政策保有株式の売却加速により追加資本を創出

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

株主還元策

Plan for Fulfilled Growth

22年度配当は240円に増額（前年比+30円）、23年度は10円増配の250円を予想（配当性向40%）
自己株取得は金融機関を取り巻く不透明な環境を踏まえて、上期決算時まで判断を保留



	FY11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23E	24E	25E
配当性向 (%)	27	21	20	26	33	30	33	35	37	51	41	40	40		
総還元性向 (%)	-	-	-	-	-	-	-	44	51			58	48		
自己株取得（億円）	-	-	-	-	-	-	-	700	1,000	-	-	1,387	613		

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

先日発表した株主還元についてご説明します。

まず配当ですが、22年度はボトムライン収益が目標を上回ったため、
配当性向40%達成に向けて、1株当たり配当を240円といたしました。
これは期初予想から20円、21年度対比では30円の増配になります。

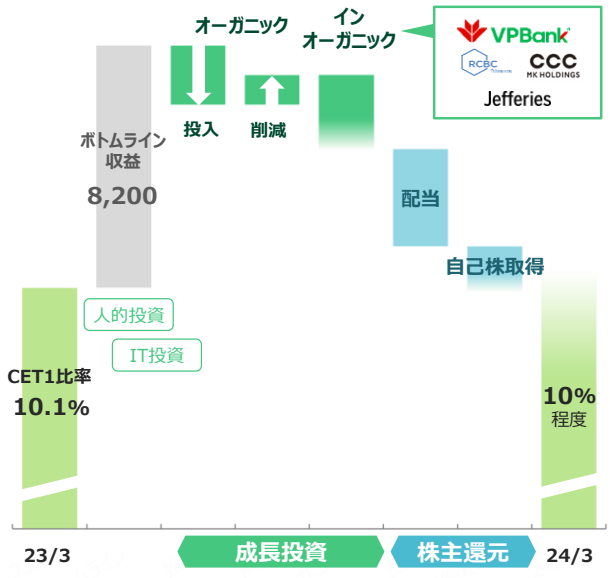
また、23年度も配当性向40%を維持すべく、配当予想は、さらに10円増配の250円としています。

自己株取得は、金融機関を取り巻く環境の不透明感が継続していることから、
上期決算まで実施の判断を保留します。
金融市場が落ち着き、当社業績が順調に進捗していることが確認できれば、
上期決算時に前向きに検討するつもりです。

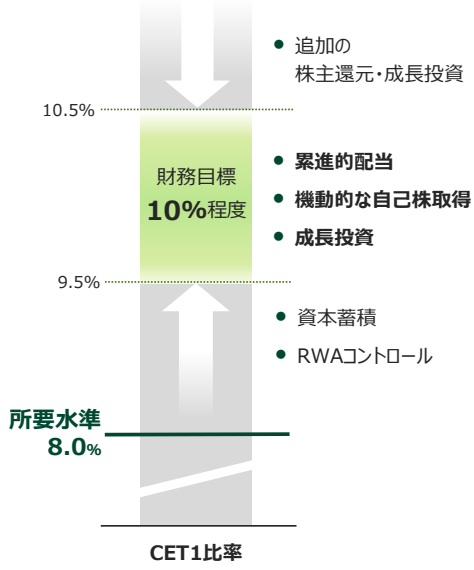
67ページまでお進みください。

（参考）キャピタルアロケーション

23年度計画



資本運営目線

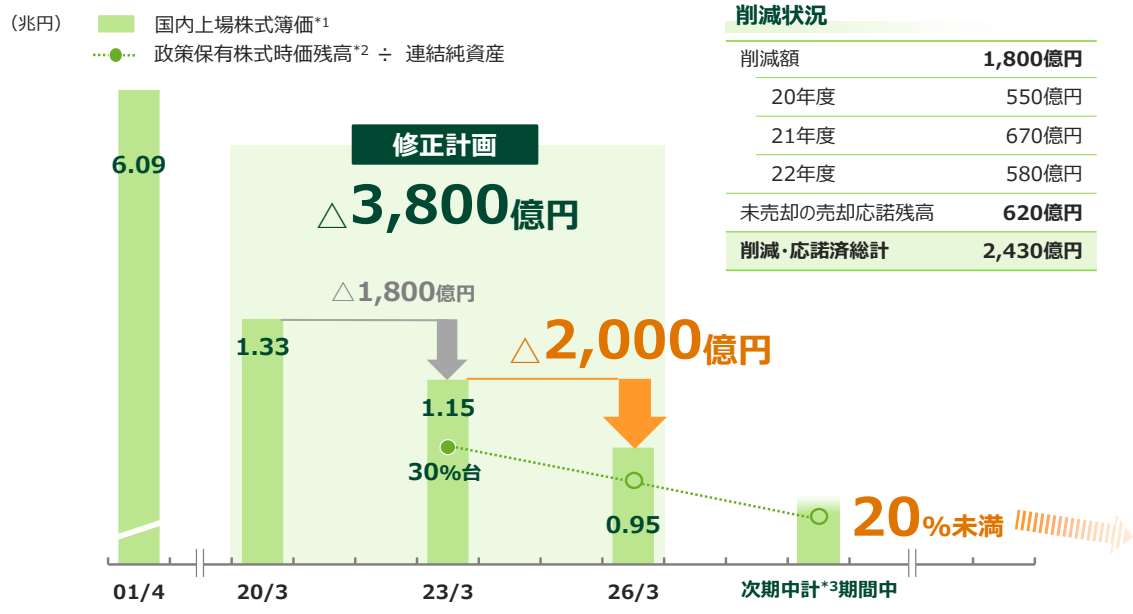


Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

政策保有株式

Plan for Fulfilled Growth

削減ペースを加速し、「25年度末までに△2,000億円削減」を最低目線として設定
次期中計期間中に、連結純資産に対する時価割合20%未満の目処をつける



削減状況

削減額	**1,800億円**
20年度	550億円
21年度	670億円
22年度	580億円
未売却の売却応諾残高	**620億円**
削減・応諾済総計	**2,430億円**

*1 20/3末以降の業務提携目的の出資を除く *2 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む
*3 26-28年度

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved.

政策保有株式の削減については、
2020年3月より5年間で簿価3,000億円を削減する計画に対し、
3年が経過した時点で1,800億円削減と、計画通り進捗しています。

当初の計画としてはまだ2年を残していますが、このタイミングで新しい中計とゴールをそろえ、
これからの3年間で2,000億円、
当初の計画と合わせて6年間で3,800の億円削減という計画に修正します。

投資家のみなさまの政策保有株式削減に対する期待が
ますます高まっていることはよく理解しています。

この修正計画はあくまで最低目線であり、
可能な限り前倒しで達成し、アップサイドを追求してまいります。

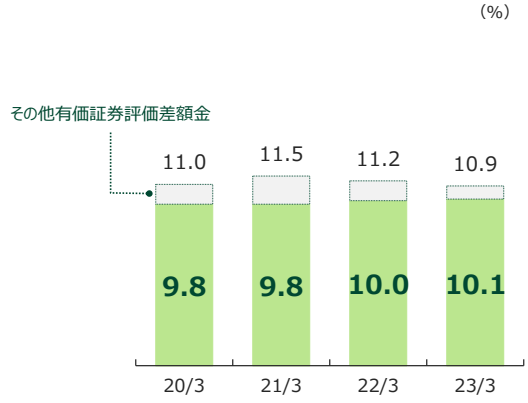
また、連結純資産に対する時価の割合については、
2026年度から28年度までの次期中計期間中に、20%未満に引き下げる目処をつけるつもりです。

簿価ベースだけでなく、足元の評価額も意識して削減に取り組んでまいります。

69ページまでお進みください。

（参考）CET1比率

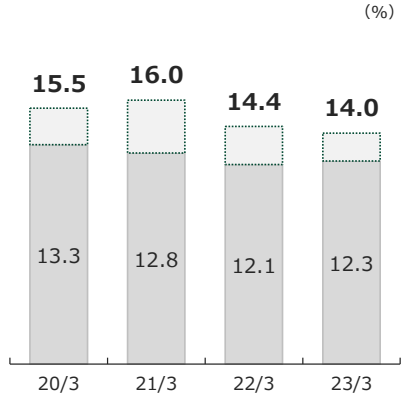
財務目標：バーゼルⅢ最終化・除くOCI



(兆円)

	20/3	21/3	22/3	23/3
リスクアセット	83.5	86.4	88.2	94.4
CET1資本	8.2	8.5	8.8	9.6

現行規制基準



(兆円)

20/3	21/3	22/3	23/3
61.6	66.0	72.4	77.3
9.6	10.6	10.5	10.8

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

最後に

最後に少し、新中計に込めた私の思いをお話しします。

カラを破ったその先に

Plan for Fulfilled Growth

《 Jenius Bank 》

《 SMBB –beyond banker- 》

Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group.
All Rights Reserved.

グループCEOに就任して以来、
私が従業員に対して「カラを破ろう」というメッセージを発信し続けていることは、以前にもお話ししました。

CEOとして5年目を迎え、さまざまなカラを破った取組が随所に見られるようになってきたことを、
とても嬉しく感じています。

例えば、先ほど米国ビジネスのところでご説明した「Jenius Bank」は、
私がニューヨークに出張した際、現地の駐在員に直談判に近い形でプレゼンを受けたことから
スタートした企画ですが、今では、250名のチームとなり、いよいよ今年度開業を迎えようとしています。

他の例では、「SMBB -Beyond Banker-」という若手従業員の有志団体があります。
彼らは、会社をよりよくするためにどうするべきかを定期的に話し合う場を設けており、
私も代表者から、「SMBCグループのあるべき姿についてディスカッションがしたい」と直接メールをもらい、
スライドの写真の通り、議論をしたこともあります。
こうした議論の中から実現したアイディアの1つが社内SNSの「ミドりば」です。
今では、このミドりばから、さまざまなカラを破ろうとするチャレンジが湧き出てくるようになりました。

こうして「カラを破った」先に待っている未来こそ、「幸せな成長」の時代だと私は思っています。

従業員一人ひとりが、自由な発想とチャレンジでカラを破っていくことで、
SMBCグループはより強く、より大きく成長できます。

そうなれば、会社として社会に貢献できるフィールドも格段に広がり、今度は従業員が、
この会社でやりたいこと、仕事を通じて社会に貢献したいことを実現できるようになります。

この好循環はまさに、経済の成長とともに、社会課題が解決に向かい、
そこに生きる人々が幸福を感じられる、「幸せな成長」の時代に他なりません。

SMBCグループをそんな組織にすることが、リーダーとしての私の夢であり、使命でもあります。
「Plan for Fulfilled Growth」を着実に遂行することで、この使命をしっかりと果たしてまいります。

私からの説明は以上です。
投資家、アナリストの皆さまには、引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願い致します。