

SMBCグループ IR Day

2023年8月25日

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





本日のアジェンダ

13:00-13:05	■	冒頭ご挨拶	グループCFO	伊藤 文彦
13:05-13:45	■ P3	リテール事業部門	執行役専務	山下 剛史
13:45-14:25	■ P16	ホールセール事業部門	執行役専務	金丸 宗男
14:25-14:35		休憩		
14:35-15:15	■ P24	グローバル事業部門	執行役副社長	今枝 哲郎
15:15-15:55	■ P30	市場事業部門	執行役専務	小池 正道
15:55-16:35	■ P36	CFOセッション	グループCFO	伊藤 文彦

リテール 事業部門

執行役専務 山下 剛史

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



中期経営計画の概要

戦略のポイント

目指す姿

お客さまの「豊かな生活」「幸せな成長」の実現に貢献し、
『困った時に一番頼りになる金融グループ』を目指す

主要戦略

- 1 Oliveを軸としたリテールビジネス戦略の強化
- 2 グループベースのハイブリッドチャネル戦略
- 3 銀証信連携による資産運用ビジネスの強化
- 4 決済ファイナンスビジネスのシェア拡大
- 5 社会的価値の創造に向けた取組強化

財務目標

ROCET1

2025年度目標
8%
2022年度比
+3%

業務純益

2025年度目標
2,450億円
2022年度比
+650億円

リスクアセット

3か年増減
+0.2兆円
前中計期間
+0.8兆円

KPI

括弧内は前中期経営計画の3か年増減			
	25年度	3か年増	
AM ^{*1} ・外貨預金残高	18兆円	+5兆円 (+3兆円)	
買物取扱高	48兆円	+18兆円 (+10兆円)	
ファイナンス残高	3兆円	+0.5兆円 (▲0.1兆円)	
Oliveアカウント開設数	—	累計1,200万口座 ^{*2}	
チャネル改革効果	—	△280億円 (△220億円)	
社会的 価値	金融教育セミナー 受講者数	—	+57万人

*1 投信・ファンドラップ(FW)・DPM・合同金銭信託 *2 27年度末累計(23年3月Oliveリリース後5年間累計)

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

4

今中計では、お客さまの「豊かな生活」「幸せな成長」の実現に貢献すべく、『日常とともに、困った時に一番頼りになる金融グループ』を目指し、5つの主要戦略を推進していきます。

今中計の財務目標は、資本を活かし利益を生み出す、ROCET1を重視した運営に拘り、3か年で8%に引き上げていきます。

ROCET1の構成要素である、業務純益は+650億円増の2,450億円、リスクアセットは採算を重視したアセット投入により+0.2兆円に留める計画としています。

KPIに対する前中計の実現状況は、カッコ書きでお示していますが、AM・外貨預金残高+3兆円、買物取扱高+10兆円、コロナによる減少から反転させたファイナンス残高、△220億円のチャネル改善効果等、今中計に向けて主要ビジネスの増強とコスト削減の実現を確かなものとする、「ベースを固められた」3年と総括しています。

したがって、今中計はこのアップサイドの取組を更に加速させ、3か年増減はいずれも前中計期間を上回る水準で実現していきます。

そして、新たな戦略として「Oliveを軸」にビジネス戦略を進めていく、ということとなります。

中期経営計画の概要

資本効率改善に向けた取組

(億円)		22年度実績*1		25年度計画
粗利益	1	11,750	+2,300	14,050
内 ストック収益*2	2	7,100		8,150
経費	3	▲10,000		▲11,700
内 ベース経費	4	▲7,650	△200	▲7,450
業務純益	5	1,800		2,450
ベース経費 ストック収益カバー率 (2行目/4行目)	6	93%		109%
ROCET1	7	5%		8%

*1 25年度計画基準 *2 運用ストック収益、貸出金利割、預金・為替収益、カード年会費、等

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

5

リテール事業部門は、中長期の着実な成長に向けて、主要ビジネスによるトップラインの拡大とベース経費削減により、「安定的な収益構造」の確立を進めつつ、「収益水準の拡大」を図っていきます。

コロナ等厳しい環境であった前中計からの反動も含め、追い風の業務環境を着実に捉えることで各ビジネスのトップラインを伸ばし、粗利益を+2,300億円と大幅に増加させます。

中心は、AM・外貨預金のストック残高の積上げで、ストック収益+1,000億円の引上げを実現させます。

決済ビジネスにおけるネットワーク利用料やブランドフィー等、業容の増加に伴う経費増加はありますが、ベース経費は3か年で△200億円削減させていきます。

この両サイドの動きを同時並行的に進めることで、ベース経費をストック収益で賄える水準にもっていきます。この部分を100%超水準に引上げることで、外部環境の変動に対しレジリエントな収益構造とし、国内のリテール金融ビジネスでは、最先端のモデルとも言えると考えています。

こうした強靱で筋肉質な収益構造へと変化をさせながら、業務純益の+650億円の増益を通して、ROCET1の+3%超引上げを実現していきます。

環境認識

■ マクロ環境は「追い風」

貯蓄から投資・資産形成

政府
5ヵ年目標

NISA口座数：1,700万	⇒ 3,400万
NISA買付額：28兆円	⇒ 56兆円

一般「600万円」
つみたて「800万円」

⇒ 一般・つみたて 合算
「1,800万円」

キャッシュレスの加速

- キャッシュレス比率は現在36%
政府目標は25年40%、将来的に国際水準80%へ

利用者

- 現金主義・現金神話
- セキュリティー面の不安

事業者

- 導入・運用コストが高い

双方に課題解決ニーズ有

人生100年時代への備え

(2022年) 65歳以上人口 (2023年)

3,600万人	⇒ 3,900万人
---------	-----------

3人に1人へ

(2016年) 健康寿命 (2040年)

男性72.14歳 女性74.79歳	⇒ 男性75.14歳 女性77.79歳
----------------------	------------------------

+3歳以上

金利水準の上昇

預金の
重要性増

日銀金融政策決定会合でYCC運用の柔軟化が決定

① 長期金利の当面の金融市場調節方針

10年物国債金利がゼロ%程度で推移するよう、長期国債を継続買入

② 長短金利操作の運用

長期金利の変動幅は「±0.5%程度」を目途とし、より柔軟に運用

【出所】2023年7月28日 日銀金融政策決定会合より

マーケット以上の成長、「追い風の、さらに先を行く」

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

6

今中計は前中計を上回る計画ですが、足許と今後の業務環境を踏まえると、十分手ごたえのある水準だと考えています。

リテールのマクロ環境は、我々にとって非常に「追い風」です。

まず、貯蓄から投資・資産形成では、政府の「資産所得倍増プラン」の下、「少額投資非課税制度」も拡充され、我が国の1,000兆円超の現預金が大きく動く環境が整ってきました。

また、キャッシュレス比率も、2015年の18.4%から7年で2倍程度の36%まで上昇しました。25年の政府目標を前倒しで達成する勢いで進捗していますが、利用者・事業者双方にまだ残る課題を解決することで、国際水準80%に向けてキャッシュレス化が今後も加速することは、間違いありません。

また、人生100年時代に向けて高齢化の進展とともに、同時に健康寿命の延伸も進むため、アクティブシニア層が増加していきます。次世代への相続・遺言ニーズは当然ですが、なにより、ご自身の楽しみに時間を使う、そうしたまさに「豊かな生活」を送るための消費ニーズが大きくなると考えています。

更に、今後の金利の動向は金融機関にとって大きなプラス材料にもなります。まさに先月、日銀の金融政策決定会合でイールドカーブ・コントロールの運用柔軟化が決定し、マイナス金利解除も意識され始める等、金融ビジネスにとって追い風となり、預金獲得の重要性が増す環境になると考えています。

マクロ環境は、我々にとって明らかに追い風であり、リテールビジネスの今後の成長を後押しする環境となることは間違いありません。

我々は、このマクロ環境の「追い風の、さらに先を行く」ことを目指しており、そこに加えての金利動向は、更なるアップサイドの可能性を高めていると考えています。

Oliveを軸としたリテールビジネス戦略の強化

Olive の進捗状況

Olive アカウント数

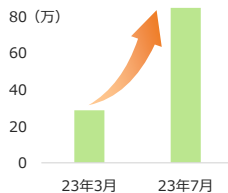
80万 突破

円預金残高*1

前年同期間比

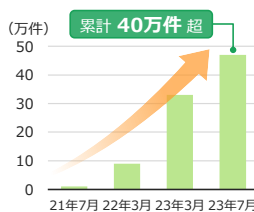
130%

Olive アカウント数

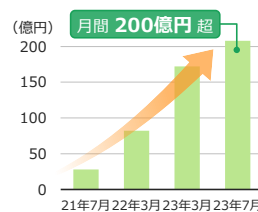


「SBI証券仲介」・「クレカ利用」の加速

SBI仲介口座数



月間 SMCCクレカ積立額



Olive の円預金残高増加の背景 (2023年3-7月)

1 勤労層からも支持

新規口座開設数	前年比
20代	147%
30-40代	196%

2 地方の新規顧客増加

新規口座開設数	前年比
関東・中部・関西	147%
上記以外	253%
合計	156%

3 給与振込者数の増加

2023年7月*2	前年比
給与振込者数	134%

4 高額入金金の増加

10M以上大口入金状況*2	前年比
入金件数	131%
入金額合計	166%

Olive利用者の SMCCクレカ利用単価*3

23年7月 前年同期比 134%

リモートアプローチによる全国ベースの取引拡大

- 近隣に支店のない地方顧客の「貯蓄から投資・資産形成」を推進

リモートアプローチによる 地方顧客*4の販売額

23年4-7月 前年同期間比 178%

職域先のOlive導入も拡大

スマホ手続き・Web通帳が会社方針にマッチ

- 法人DX推進と併せて、職域先口座のOlive切替を推進

「1~2万口座/社」規模

*1 2023年3-6月のSMCC新規口座開設者の23年7月末残高 *2 2023年3-6月の新規口座開設者を対象
*3 Olive会員のうち、1年以上SMCCクレカの保有者を対象 *4 最寄りの支店が30km以上離れている顧客

今後、我々のリテールビジネス戦略は「Oliveを軸」に展開していきます。

Oliveは1つの商品ということを超えて「金融サービスのニュースタンダード」を提供するものと位置付けており、店舗戦略はもちろんのこと、富裕層ビジネスや決済・コンシューマーファイナンス等、全てのリテールビジネスと連動する戦略へ進化していきます。

足許の進捗状況についてご説明します。

Oliveはリリースから5ヶ月で早くも85万アカウント、今月中には100万を突破する勢いです。また、Olive開設者の円預金は、昨年同期間の口座開設者と比べて130%と大幅に増加しています。

若年層をはじめ勤労者のお客さまの口座が増えるとともに、Oliveは取引店の概念をなくした「デジタル口座」ですので、東名阪以外の「元々SMBCの顧客基盤が小さかった」地方でも、前年比200%越えのペースで顧客拡大に寄与しており、「全国リーチ」が始まっています。

また、給料振込の指定でポイントアップに繋がる商品性となっていますので、Oliveをきっかけに、給料振込とあわせて預金を当行に集め、当行をメイン口座として使っていこうと考えるお客さまが確実に増加していることが分かりますし、実際にOliveでのお取引開始後、大口の資金を入金いただける好事例も全国で見られています。

SBI連携やクレジットカード積立も順調に進捗しており、クレジットの利用率・利用単価ともに増加していますので全国ベースで獲得した顧客基盤から、キャッシュレス決済で収益化するという理想的な流れが実現しつつあります。

更にトピックスとして、フルデジタルのOliveの戦略が自社のDXのポリシーと合致した、とのことで全従業員の方の口座をOliveに切り替えていただくような事例も出てきています。

「Oliveを軸」とした戦略は順調に立ち上がっています。

グループベースのハイブリッドチャネル戦略



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

8

世の中のデジタル化の流れの中でチャネルのモデルチェンジは絶対に必要であると考え、店舗改革とデジタル強化にこの10年取り組んできました。

支店の数を課題としてとらえるのではなく、銀行の内部プロセスである事務手続等を変え、デジタル化を徹底的に進めることで、「店頭で手続きしたい」「困ったから相談したい」と思っているお客さまのご要望にも応えつつ、我々の自助努力や事務プロセスの合理化によって店舗運営の効率化を実現してきました。

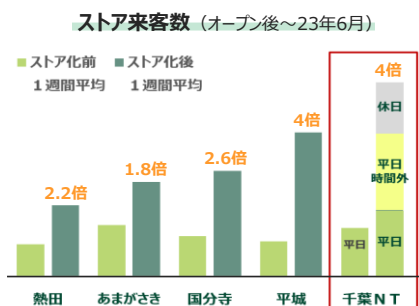
更に前中計の3年では店舗のキャッシュレス化を進めるべく、代替の現金インフラとして店舗外ATMを増やしてきましたが、同時に運営の効率化も着実に実践し、ATM関連の大きな赤字を収支フラットにまでもっていきました。その他にも、法人BPRによる個人専用店舗化や事務業務と相談業務の一体運営化等、内部努力により合理化効果を出してきました。こうした内部のプロセス改革を中心とした店舗の変化とともに、同時にインターネットバンキング、アプリの進化を強力に進めてきたことが、他社には一朝一夕に真似できないお客さまの利便性と効率的な運営を両立できる我々の優位性の源泉だと考えています。今中計ではこの優位性を活かしつつ、Oliveとともにデジタルチャネルとリアルチャネルを組み合わせたハイブリッド運営によりお客さまに喜んでいただける運営、顧客拡大のアプローチを追求していきます。

この顧客拡大に向けた、新たなスタイルのチャネルが、「ストア」です。デジタル化の流れは、今後もより一層進んでいきますが、お客さまが困った時や手続きが分からない時等、誰かに相談したいというニーズは無くならないと思いますし、だからこそ「店舗」や「人」の価値は、相対的に高まっていくのではないかと考えています。

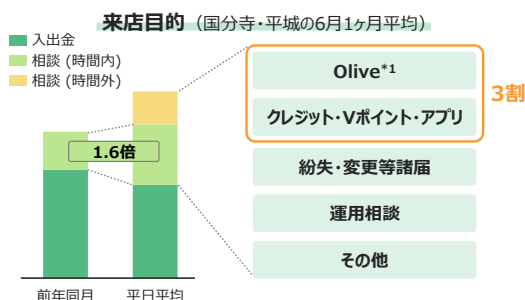
ストアの狙いは3点あります。1つ目は日常はOliveを便利に使っていただき、人にやってほしいという事務手続き、またデジタルで困ったとき、相続など対面で相談したいときにリアルで応えること。2つ目はアクセスしやすい商業施設等へ出店、営業時間も平日夜間、土日も無人受付機やスタッフにより対応を行い、サービスを向上する取組を進めることで「顧客接点の拡大」を図ること。3つ目は軽量化により、チャネルコストの大幅な削減を図るということです。お客さまに提供するサービスの向上に徹底的に取り組んでいく「変革へのチャレンジ」ですが、店舗レイアウトを変え、お客さまスペースを広げ、個人専用店舗を前倒しで実現してきたこれまでの戦略の延長線上の取組です。

グループベースのハイブリッドチャネル戦略 ～ストア開始状況～

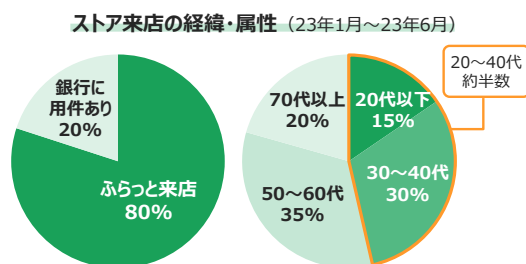
■ ストア化により着実に顧客接点を拡大



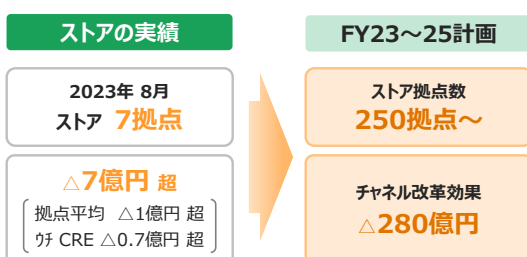
■ 来店目的がデジタルサポートに変化



■ 若年層・勤労層の新規顧客を獲得



■ ストア増加による着実なコスト削減を計画



*1 新規口座開設含む

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

9

ストアは、今年1月より展開を始めていますが、足元の状況についてご説明します。

まず、顧客接点です。現時点でオープンしているストア5カ店において、口座開設やOlive、諸届等、対面でのご相談を希望するお客さまの来店数は全てのストアで大幅に増加しており、顧客接点を確実に増やすことができています。

特に千葉ニュータウンでは、平日日中の来店数がストア化前の1.5倍になっていることに加え、イオンモールの集客力により、時間外・休日や遠方からもご来店いただくことなどから、来客数は4倍となっています。

買い物ついでの「ふらっと来店」は8割、20代から40代の若年層や勤労層が半数と、お客さまの動向が変わってきており、新規のお客さまと面談できる機会も増えています。

お客さまの用件も変化しており、Oliveやクレジット、ポイントのお問合せ等が主で、ストアの役割である、デジタルサポートへの期待が表れています。

ストアに対するお客さまの評価は、「銀行の従来のイメージが良い意味で変わった」、「場所・時間が便利になった」、「丁寧に教えてくれて助かった」等、お褒めの声をいただいています。

更に、ストアのもう一つの狙いがコストの削減です。店舗にかかるコストで代表的なものは、賃料や店舗維持にかかる費用等の所謂CREコストです。従来、当行の店舗は多層フロア、面積にして約300坪～500坪程度で出店するのが一般的でしたが、ストアは30～50坪と△9割減の広さで運営しています。これにより、今までかかっていた賃料等の店舗維持費を格段に下げることができています。

また、事務の自動化・STP化を進めることで少人数での運営を可能としており、人員の効率化も含めてランニングコストを△7割減で運営できる想定ですが、先行ストアでは、1カ店平均で年間△1億円のコスト削減計画実現に目途が立っています。

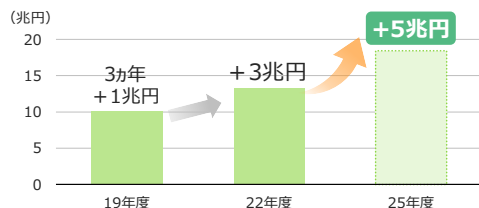
個人専用店舗250カ店のストア展開を中心にした取組により△280億円のコスト削減を実現する計画でして、計画実現に進んでいきたいと考えています。

銀証信連携による資産運用ビジネスの強化

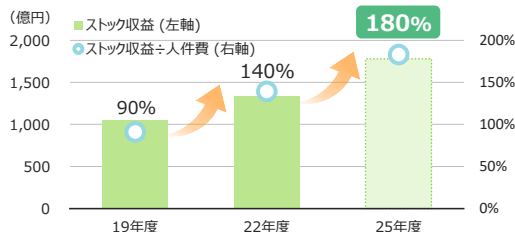
■ グループ一体での資産運用ビジネスの運営方針

さらなる成長・発展に向けた「グループベースの業務運営体制強化・ストック増強」

■ 「AM+外貨預金」残高の積上げ

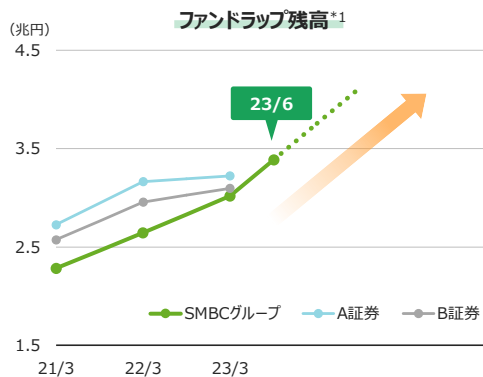


■ スtockベースの運営状況



■ ファンドラップへの取組強化

● 今中計期間中に業界No.1の地位を確固たるものにする



*1 A証券・B証券のファンドラップ残高は日本投資顧問業協会/統計資料「契約資産状況(ラップ業務)」に基づき作成

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

10

資産運用ビジネスの更なる成長・発展に向け、グループベースの業務運営を更に追求していきます。

これまで進めてきたストックベースの運営として、今中計はAMと外貨預金の販売に注力し、3年間で+5兆円の増加を計画しています。

中でも、ファンドラップは中核となるサービスであり、残高増強に成功してきました。

足許3兆4千億にまでなってきましたが、年度内に業界No.1の残高に、今中計期間中には更に確固たるものにしていきます。

こうしたビジネスモデルにより、ストック収益人件費カバー率は22年度で既に140%を超える水準となっていますが、これをさらに引き上げていきますので、安定して収益を上げられる体質に向かっていることがご確認いただけると思います。

銀証信連携による資産運用ビジネスの強化

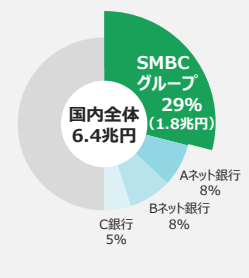
■ 外貨保有の意義

日本円の実質実効為替レート推移



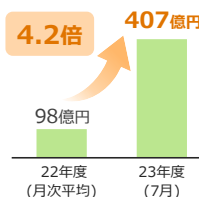
■ 外貨預金の獲得実績

外貨預金シェアは国内No.1^{*1}



為替動向に左右されず、
外貨建資産の保有が増加

円預金原資の
外貨定期預金販売額^{*2}



■ NISAの取組状況

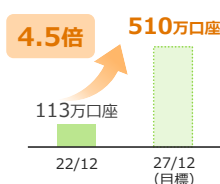
SMBC (2023年3月)

つみたてNISA口座の
稼働率は90%超

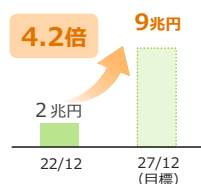


SMBCグループ

■ 非課税口座数



■ NISA買付額



^{*1} 23年3月末時点。SMBCグループはSMBC・SMBC信託合算。他行は一部の開示銀行を表記。
国内全体の金額の出所は日銀「資金循環統計」 ^{*2} SMBC単体の実績

外貨預金は、特に米国金利の上昇、日本のインフレという環境下、お客さまの感度は着実に高まっています。既に国内No.1の残高ではありますが、国内全体の残高でも6兆円程度ですので、拡大余地はかなり大きいと考えています。

通貨分散のコンサルティングとともに、グループとして1兆円規模の残高増加を図っていくことで、収益増強にも繋げていく方針です。

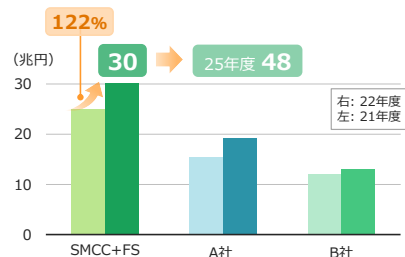
次に、NISAです。三井住友銀行では制度開始以降、幅広い世代への普及に努め、口座数、稼働率ともに3メガでトップの状況です。今中計では新NISAをグループの重点施策として定めており、政府が掲げる倍増の更に倍である4倍を超える口座数、買付額を目指し、グループ一体で推進していく方針です。

貯蓄から資産形成、資産運用立国への取組、グループとしての間口拡大について、業界を牽引する動きを進めていきます。

決済ファイナンスビジネスのシェア拡大

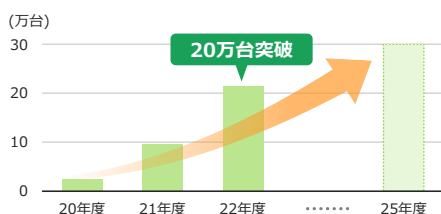
■ 決済ビジネス（アクワイアリング・イシューング）

買物取扱高 ● マーケット成長率117%*1を上回って推移



プロパーカード発行会員数 ● 前中計期間に倍増、今中計でさらに倍増

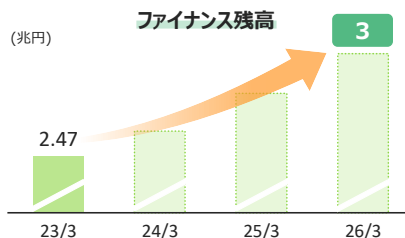
stera*2設置台数 ● 5年計画「30万台」ペースを前倒し



*1 出所：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査/統計表一覧（クレジットカード業）」
*2 2020年7月リリース

■ ファイナンスビジネス

個人消費回復を追い風に安定的な積上げ



3ブランドの強みを活かしシェアを向上



● さらなるブランド認知の向上と、徹底したデジタル化によるマーケットシェアの拡大



● SMCCの顧客基盤に対して決済起点のファイナンスニーズを捕捉



● 教育、リフォーム等のライフイベントからファイナンスニーズをタイムリーに捕捉

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

12

決済ビジネスは、少額決済や日常利用にキャッシュレス決済が浸透し、キャッシュレスマーケットが急拡大している中、コロナ禍が終わり、旅行等の高額決済も戻ってきているため、今中計期間もこれまで以上にマーケット成長を上回る動きを目指します。

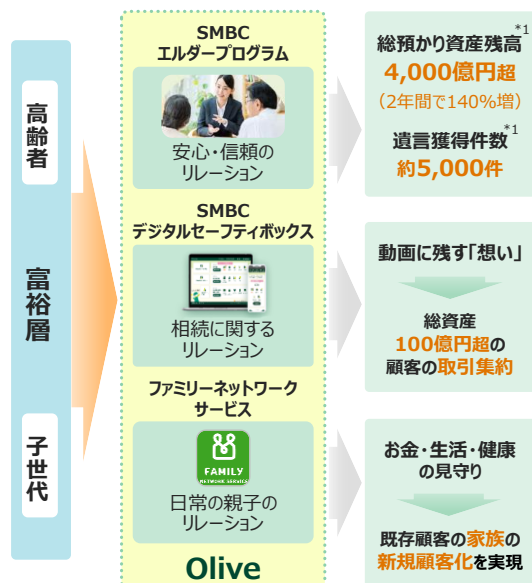
Oliveを起爆剤に、買物取扱高およびカード発行会員数の増加を劇的に進めていますし、アクワイアリングでも全国の郵便局にstera terminalの設置が始まる等、stera設置台数は計画以上のスピードで進んでいることに加え、クレジットカードで乗車できるstera transitは、東急電鉄や大阪メトロをはじめ、全国で導入が進んでおり、アクワイアリング業務の取扱高は、今後も大きく増加する見込みです。

ファイナンスビジネスについても、グループ合算のファイナンス残高が21年度をボトムに反転、増加トレンドとなっていますので、個人消費の回復を追い風に3ブランドの強みを活かし、中計最終年度には3兆円を目指していきます。

社会的価値の創造に向けた取組強化

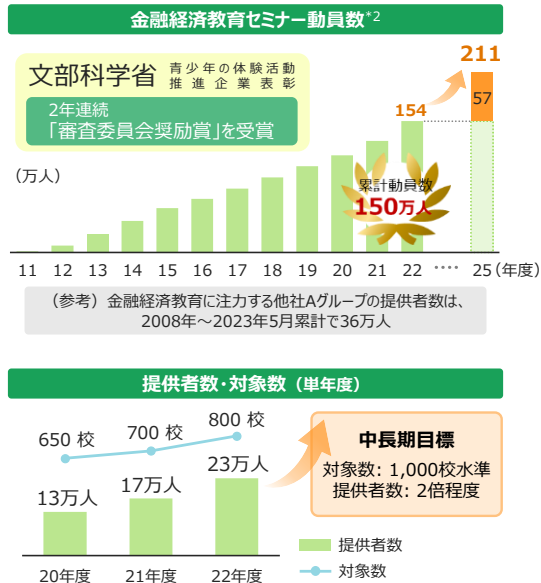
■ 人生100年時代への不安解消

お客さまとその家族の「幸せな成長」を全力でサポート
 →「資産移転の見える化」と「預金の集中」を実現



■ 次世代への貧困・格差の連鎖を断つ

金融経済教育のグループ体での取組



^{*1} 2023年6月末時点 ^{*2} 「2019年までの実績」および「文部科学省表彰の受賞」はSMBCコンシューマーファイナンス単体の実績

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

13

社会的価値創造への取組です。

リテール領域は、貯蓄から投資、そして資産形成、あるいはキャッシュレス促進等、全ての動きが社会課題の解決に直接的に繋がっていく取組ですが、「人生100年時代」でのお客さまとご家族の幸せな成長のためのサポートも社会的価値の創造にあたり、非常に大きなテーマだと認識しています。

エルダープログラムは金融経験のあるコンシェルジュを「コアバリュー」に据えたサービスという、国内では他に例を見ない取組としてご好評をいただいております。ご高齢のお客さまのライフサポートに対応した新たなサービスを創出し、お客さまひとりひとりの人生の悩みをご一緒に解決してきました。結果、エルダープログラム会員の総預かり資産は4,000億円を超え、また5,000件もの遺言をお預かりする等、着実にお客さまのお役に立ちながら、ビジネスとしての確かな成長の手ごたえを感じていますし、立ち上げから3年、サービスプロジェクトとしても黒字化を果たすところまでできました。

更に、昨年サービスリリースしたデジタルセーフティボックスでは総資産100億円を超えるお客さまが、このサービスをきっかけに当行をメインバンクにさせていただく事例や、ファミリーネットワークサービスのアプリの利用をきっかけにこれまで当行とお取引のなかったご家族をご紹介いただく事例等、沢山の良い事例が出てきています。

この3つのサービスは、顧客リレーションのプラットフォームとなるものですので、預金を始めとした金融取引への切り口として進めていきますし、それらを通じてお客さまの幸せの成長のお手伝いをすることが、我々が目指すビジネスそのものであり、まさに社会的価値の創造に資する動きだと考えています。

次に「格差」解消に向けた取組です。従前、グループ各社が個社別のブランドで推進していた金融経済教育について、今後「SMBCグループ金融経済教育」と統一し、取組を加速します。グループ体で取り組むことで、各社の知見を活かした、幅広い金融知識の提供が可能となり、今後提供者数・対象数を大幅に増やしていきます。

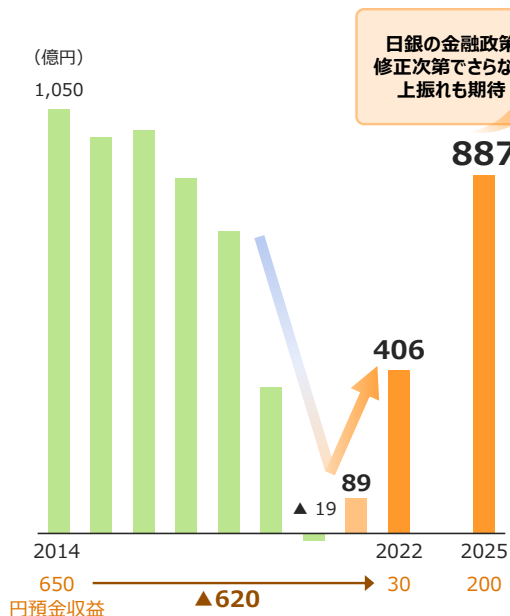
次世代への貧困・格差の連鎖が社会的課題とされる中、あらゆる世代にアプローチが可能な金融経済教育は、その解決手段のひとつであると考え、複合金融グループの我々だからこそできる、全世代を対象とした幅広い金融経済教育の提供により、将来の健全な市場の育成を目指して取り組み、このテーマにおいても業界の先頭を走っていきたいと考えています。

国内金利上昇を見据えて

■ 足元で収益は反転、さらなるアップサイドを追求

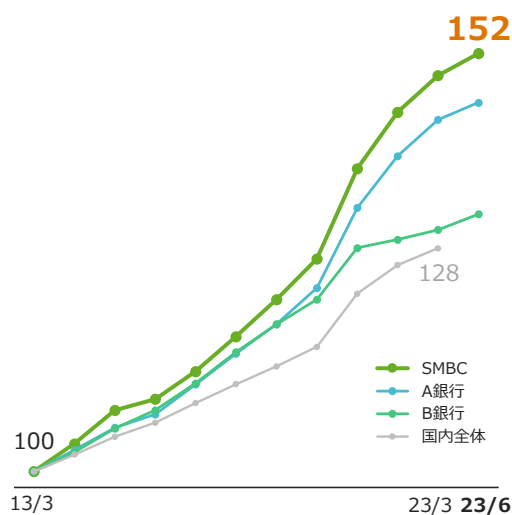
■ 顧客基盤の積上げペースを加速

業務純益（SMBCリテール部門）



円預金の増加割合

(2013年3月末の残高を100とした推移)



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

14

金利上昇の事業部門業績への見立てをご参考までにご説明します。

マイナス金利導入以降、円預金収益が600億円減少するという非常に厳しい環境で戦ってきたわけですが、ストック収益ベースの運営や店舗改革等によるコスト削減を進めてきたことで、既に2021年度に反転、V字回復を実現させています。更に、今後は国内金利が上昇していきますので、顧客基盤、円預金の重要性が増していくと考えています。

SMBCグループは過去10年で円預金残高を競合を上回る伸び率で増やしてきましたが、この状況の中で、国内金利上昇による円預金収益改善により、大きなアップサイドが望めると考えています。

計数計画では、マイナス金利解除などの日銀の金融政策修正は織り込んでいませんので、チャネル戦略の差別化も含めOliveによる顧客獲得や富裕層のお客さまとの取引強化・資産集約を進め、一層の顧客基盤拡大を進めていくことで預金増強を進めていく計画です。

収益性・採算性のさらなる引上げ

■ SMBCグループの取引基盤とサービスのクオリティ

2022年度	SMBCグループ	25年度 (計画)	A銀行グループ	B銀行グループ
AM残高 (投信・FW等) *1	11.7兆円	15.0兆円	4.6兆円*2	8.6兆円
カード買物取扱高	30兆円	48兆円	15兆円	-
カードローン残高 *1	1.7兆円	2.1兆円	1.3兆円	0.3兆円
住宅ローン取組額	1.0兆円	1.2兆円	(非公表)	0.4兆円



R&I
「顧客本位の投信販売会社評価」にて
2022年度『S+』評価



ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会
「UCDAアワード2022」にて
『総合賞 (ゴールド)』受賞



J.D. パワー 2023年
個人資産運用顧客満足度調査 *3
「全国系銀行部門」にて『第1位』受賞



HDI格付けベンチマーク
「Webサポート/問合せ窓口」調査 にて
『最高評価』を8年連続獲得

■ 業務純益・ROCET1の目線

	22年度	25年度
業務純益	1,800億円 *4	2,450億円
ROCET1	5% *4	8%

さらなるアップサイド

*1 3月末時点 *2 AM残高のうちFW残高の出所は日本投資顧問業協会/統計資料「契約資産状況(ラップ業務)」

*3 全国系銀行で資産運用を行っている2,492名からの回答による。japan.jdpower.com/awards *4 25年度計画基準

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

15

最後に、SMBCグループの現状の立ち位置と2025年度に目指す姿を改めてお示ししていますが、ポイントは2点です。

まず1点目は、資産運用・決済・消費者金融ファイナンス各分野において「量」の面で他社を凌駕しており、これは「顧客の支持」を得たというご評価の賜物と認識しています。

2点目は、「顧客起点」という観点では、中段の外部評価でサービスの「質」について最高評価を頂いていることです。

今中計でも、「質」を伴い、お客さまに信頼され選ばれ続けながら、前中計を上回る「量」の拡大を図っていきますので、その結果、業務純益・ROCET1とも大きく引上がっていく上に、国内金利上昇等、更なるアップサイドも展望できると考えています。

以上の動きを通じて、
本邦No.1のリテール金融ビジネスの確立と更なる成長に向けて取り組んでいきます。

(参考) 住宅ローンビジネスへの取組

■ お客さまのライフイベントごとに金融・非金融サービスを提供し、ライフタイムバリューの向上、お客さまロイヤリティ獲得

Oliveを起点に一生涯、お客さまをサポート。特に住宅ローンは取引深耕に重要なプロダクト



■ 住宅ローンをきっかけにリレーション強化

事例
60代男性
のお客さま

- 住宅ローンをきっかけに当行と取引開始
- 海外に残置している預金の運用をご提案、プレステアでの取引開始
- その後も遺言信託の受託・主催法人取引等、取引を拡大

➡ 1億円超の資産をお預り、ファーストコールバンクに

■ 流動性預金による収益性向上（金利上昇時）

給与振込設定率

預金増加額*

住宅ローン有	住宅ローン無	住宅ローン有	住宅ローン無
約2倍		約1.7倍	
57%	> 29%	110万円	> 66万円

* 2018年4月-2023年3月の平均預金増加額、住宅ローン有先は2018年度住宅ローン新規借入顧客を対象

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

ホールセール 事業部門

執行役専務 金丸 宗男

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



中期経営計画の概要

戦略のポイント

目指す姿 不変

変化を続けるお客さまの「高度な経営課題」を解決し、
お客さまとともに持続的な成長を目指す
「真の」ソリューションプロバイダー

主要戦略

- 1 専門性強化によるグループエッジの強化・創出
- 2 デジタルをフル活用した新営業体制の構築
- 3 変化を先読みした高ROE事業ポートフォリオの構築

「日本の再成長」を牽引

注力施策

7つのテーマ

⇒ P.20

ビジネスライン戦略

3つのフォーカス

既存の成長領域

成長支援ビジネス

⇒ P.21

変革支援ビジネス

⇒ P.22

新たな成長領域

新ビジネスの創造

⇒ P.23

財務目標

ROCET1

2025年度目標

10%

2022年度比

▲2%

業務純益

2025年度目標

5,700億円

2022年度比

+500億円

リスクアセット

3か年増減

+1.5兆円

前中計期間

+2.6兆円

KPI

	25年度	3か年増
グループ法人決済ビジネス		
①法人仕向振込	①368百万件	①+23百万件
②仕向外国送金	②1.7百万件	②+98千件
③法人取扱高	③26.5百万件	③10.1百万件
信託仲介取扱件数（30億円超）	65件	+38件
日興M&A件数リーグテーブル （100億円以上）	2位	（22年度）3位
社会的 価値	サステナブル ファイナンス	— 累計4.7兆円
	スタートアップ 向け投融資	— 累計1,350億円
	新規事業投資・ 再生ファイナンス 実行額	— 累計5,450億円

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

18

それでは、中期経営計画についてご説明します。

まず今中計の戦略のポイントについてご説明します。

ホールセール事業部門が目指す姿は前中計より不変で、お客さまの「高度な経営課題」を解決し、お客さまとともに持続的な成長を目指す「真のソリューションプロバイダー」を掲げています。

大変難しい業務環境と認識していますが、一層スピードをあげてビジネス変革を推進していくべく今中計では、

- ①専門性強化によるグループエッジの強化・創出
- ②デジタルをフル活用した営業体制の構築
- ③高ROE事業ポートフォリオの構築

に取り組み、日本の再成長を牽引していきたいと考えています。

具体的には、注力施策である7つのテーマとビジネスライン戦略である3つのフォーカスに取り組んでいきます。

次に今中計における財務目標ですが、ROCET1は22年度対比▲2%の10%、業務純益は22年度対比+500億円の5,700億円、リスクアセットは3か年で+1.5兆円の計画です。

前中計に比べて少ないアセット投入となるため、簡単な目標ではありませんが、資産効率、採算性の改善を重視し計画を実現していきたいと思います。

今中計で進めるべきビジネス戦略、社会的価値創造のKPIもお示ししています。

中期経営計画の概要

資本効率改善に向けた取組

1 利鞘改善・採算運営の高度化

高採算プロダクトへのアセット投入

スタートアップ 不動産 LBO 再生

拠点別採算運営の高度化

個社単位での採算指標に加え、拠点別の採算指標導入

2 ノンアセットビジネスの強化

グループ各社の手数料ビジネス拡大

SMBC信託
不動産仲介

SMCC
法人決済

SMBCEI興
デリバティブ

トランザクションビジネス強化

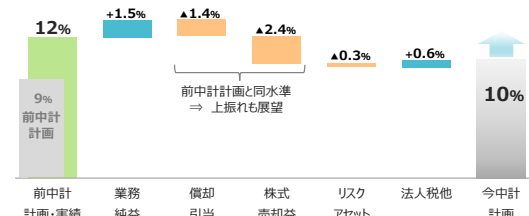
マスプロモーション強化

グローバルガバナンス
アプローチ強化

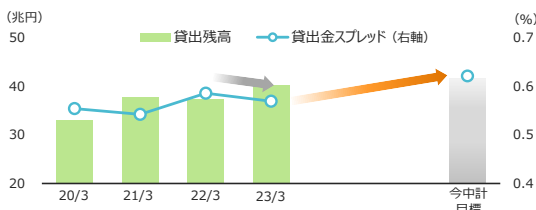
3 アセットバックビジネスへのチャレンジ

グループ保有資産を活用した投資家ビジネスの推進

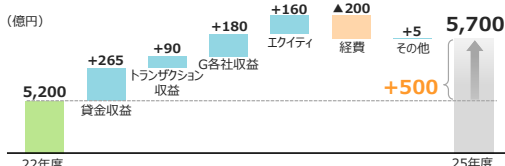
ROCET1計画



貸出金残高・貸出金スプレッドの推移・計画



業務純益推移・計画



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

19

資本効率改善に向けた取組です。

大きく3点に取り組めますが、まず1点目は、利鞘改善・採算運営の高度化です。適正な利鞘確保を地道に取り組むことに加え、スタートアップ・不動産・LBO・再生分野といった、採算の高いプロダクトへのアセット投入を継続します。また、今期より拠点単位の採算指標を評価項目として設定しました。加えて、拠点別のROEを還元し、見える化を通じて、資本効率改善への意識を高めて、動きを加速させます。

2点目、ノンアセットビジネスの強化では、グループ各社の手数料ビジネスやトランザクションビジネスを拡大し、ノンアセットでの収益獲得に注力します。

3点目アセットバックビジネスへのチャレンジは、後程ご説明します。

これらの取組を通じた計数計画について、まずはROCET1についてご説明します。前中計では、業務純益が大幅増益となったことや、償却・引当が低位となったこと、株式売却益も株価上昇の影響を受け増益となり、ROCET1を向上させてきました。

今中計の計画は、償却・引当や株式売却益については、平時におけるシナリオを基に計画しており、前中計での計画程度としているため、25年度におけるROCET1は10%を計画しています。

なお、計画上はそれぞれ保守的に読んでいますが、前中計でも計画比上振れにて着地しており、業務純益の超過達成や適切なクレジットコントロールに加え、政策保有株式の売却を進めていくことで、ROCET1計画の過達を目指していきます。

続いて貸金です。22年度は円安・資源高の影響で短期の運転資金需要が高まったこと等を主因に、残高は昨対比増加しましたが、スプレッドは若干低下しました。今中計では適正な利鞘確保への地道な取組に加え、高採算プロダクトへのアセット投入を通じ、利鞘改善を目指します。

最後に業務純益です。今中計では22年度比+500億円の計画としており、その内訳をお示ししています。貸金収益は増加基調とみていることや、トランザクションビジネスの強化、グループ各社の手数料ビジネス拡大を通じ、計画の達成を目指します。

中期経営計画の概要

社会的価値の創造

方針 「日本の再成長」を牽引 + お客様の脱炭素化に向けた取組を支援

重点課題

対応の考え方

日本の再成長

時代の変化を捉えつつ、金融機能を最大限発揮し、お客様のビジネスモデル変革を支援、新たな産業育成を牽引することで、日本の再成長に貢献

環境

金融機関として、お客様の脱炭素化に向けた取組を支援

主な取組

日本の再成長

- お客様の新規事業創出支援
- デジタルを活用した新たなソリューションの開発
- 健全なリスクテイクを通じた企業活動の活性化支援
- 企業のDX推進による課題解決支援

環境

- 金融・非金融両面でのトランジション支援

ゴール

1. イノベーション創出・新たな産業の育成

〈KPI〉スタートアップ向け投融資金額 **1,350**億円*1
デジタルソリューションの開発

2. 企業のビジネスモデル変革支援

〈KPI〉事業投資・再生ファイナンス取組額 **5,450**億円*1
デジタル関連商品提供社数 **1.2**万件*1

3. トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現

〈KPI〉サステナブルファイナンス取組額 **4.7**兆円*1

*1 3カ年累計

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

20

社会的価値の創造についてです。

ホールセール事業部門においては、
SMBCグループ全体で定めた5つの重点課題のうち、
特に「日本の再成長」と「環境」について取り組みます。

具体的には、スライド左下にお示ししている取組を通じ、
(1)イノベーション創出・新たな産業の育成
(2)企業のビジネスモデル変革支援
(3)トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現
を目指していきます。

7つのテーマ

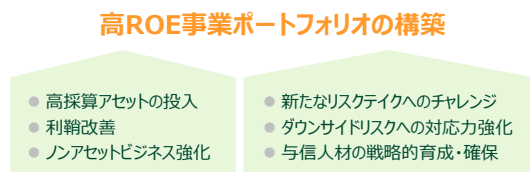
1 新営業体制の構築

2 抜本的デジタル化



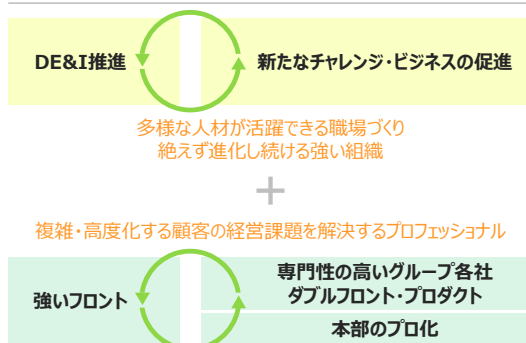
3 資産効率の改善

4 リスクテイク促進

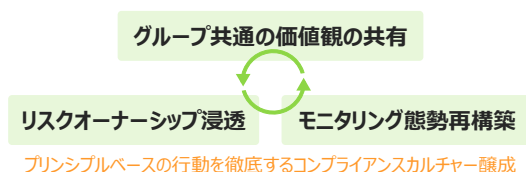


5 カルチャー変革

6 全員プロ化の実現



7 コンプライアンスの再徹底



7つのテーマを強力に推進し、
ビジネスライン戦略（3つのフォーカス）のスピード感ある実行を図る

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

21

今中計での注力施策である7つのテーマについてご説明します。

まずは新営業体制の構築、抜本的なデジタル化です。

より付加価値の高いソリューションを提供するため、デジタル活用によってリソースを捻出し、そのリソースを高い専門性が必要となる大企業・中堅企業向け提案力の向上に配分します。

中小企業のお客さまに対しては、より広範に効率的にアプローチするべく、リアルとデジタルのアプローチを組み合わせた運営を目指します。

次に資産効率の改善、リスクテイク促進です。

先程説明した資産効率改善の取組に加え、ダウンサイドリスクへの対応力強化、与信人材の戦略的育成と確保を通じ、高ROE事業ポートフォリオの構築を目指します。

次にカルチャー変革、全員プロ化の実現です。

お客さまや環境の変化に加え、従業員の価値観も変化していくと考えていますので、サステナブルに成長していくために、DE & Iの推進や、前例踏襲ではない新しいことへのチャレンジを促す組織風土づくりに取り組みます。加えてフロント・本部・グループ各社すべての専門性を強化し、全員がプロフェッショナルプロとなることで、お客さまへの対応力を強化していきます。

最後にコンプライアンスの再徹底です。

銀証連携における不芳事案も踏まえ、改めて、プリンシプルベースでの行動を徹底するコンプライアンスカルチャーの醸成を進めていきます。

以上7つのテーマを推進していくことで、ビジネスライン戦略である3つのフォーカスについてのスピード感のある実行を図っていきます。

3つのフォーカス -成長支援ビジネス

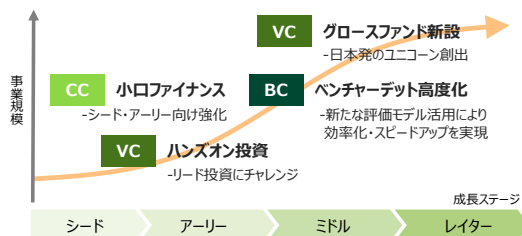
■ スタートアップビジネス

業務純益 (3ヵ年)

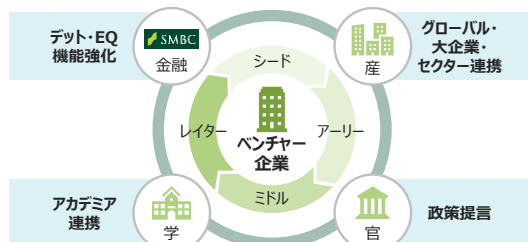
+110億円

各成長ステージに対応するファイナンス機能強化

スタートアップ向け投融資 3ヵ年累計 1,350億円



スタートアップエコシステムへの貢献

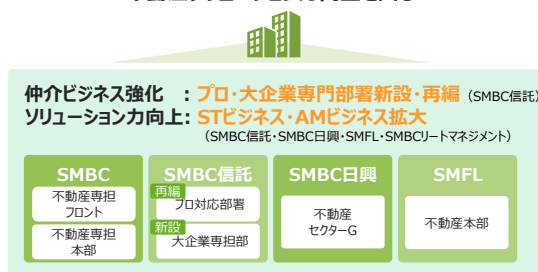


■ グループ不動産ビジネス

業務純益 (3ヵ年)

+70億円

グループ一体でプロ・大企業案件対応力強化
不動産ソリューション力向上を図る



■ PEファンドビジネス

業務純益 (3ヵ年)

+125億円

国内LBOファイナンスマーケット拡大への取組に加え、
攻守両面でのサステナブルな態勢構築を継続



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

22

ここからは3つのフォーカスについて、それぞれご説明します。

まずは成長支援ビジネスです。

スタートアップビジネスでは、各成長ステージに対応するファイナンス機能を強化し、3か年の投融資累計で1,350億円のKPI達成を目指します。

また「スタートアップエコシステム」を活性化していくことで、社会的価値との両立と今中計期間で業務純益+110億円の成長を目指します。

次にグループ不動産ビジネスです。

不動産を取り巻く動きは引き続き活発で、今後も多様な収益機会があると考えています。さらなる成長に向け、プロ・大企業領域における仲介ビジネスと不動産ソリューション力の向上を図り、今中計期間で業務純益+70億円の成長を目指していきます。

最後にPEファンドビジネスです。

事業承継・再編ニーズは引き続き旺盛ながら、まだまだ未成熟な国内のLBOファイナンスマーケットに対し、ファンドの組成や証券化の活用などを通じ、マーケット拡大に取り組んでいきます。

変化に機敏に対応できるよう、セレクトティブな案件採上や期中管理等のリスクコントロールの高度化を通じ、攻守両面の揃った態勢構築を図り、今中計期間で業務純益+125億円を目指します。

3つのフォーカス -変革支援ビジネス

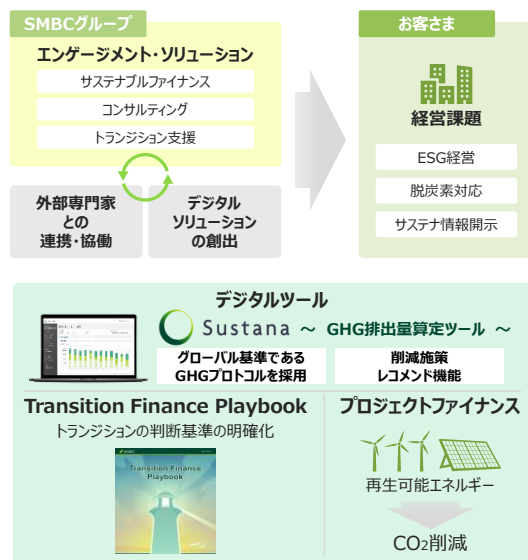
■ サステナブルビジネス

業務純益（3ヵ年）

+40億円

デジタルツール、G各社の連携、外部パートナーを活用し、
脱炭素社会に向けた経営パートナーを目指す

サステナブルファイナンス取組額 3ヵ年累計 4.7兆円



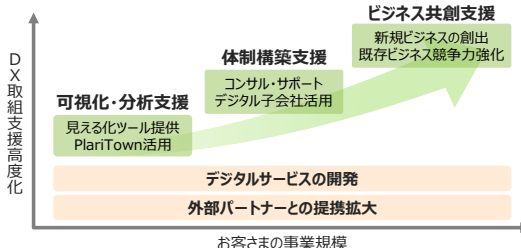
■ DXビジネス

業務純益（3ヵ年）

+20億円

事業規模・DX取組状況に応じたソリューション提案

デジタル関連商品提供社数 3ヵ年累計 1.2万件

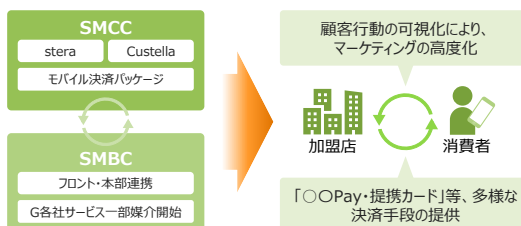


■ キャッシュレスビジネス

業務純益（3ヵ年）

+40億円

加盟店・周辺サービスの商品力強化→「銀力連携」のさらなる高度化



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

23

変革支援ビジネスです。

まずはサステナブルビジネスについてご説明します。
脱炭素に向け、お客さまとのエンゲージメントを高め、
中長期的な金融イベントを捕捉していく運営をさらに強めていきたいと考えています。
デジタルツールによるGHG排出量の算定サポートやTransition Finance Playbookを活用し、
脱炭素化への取組を支援していきます。
また、再生可能エネルギーへのプロジェクトファイナンスに取り組むことで、
CO₂削減にも貢献していきます。
こうした取組を通じ、KPIの達成と今中計期間で業務純益+40億円を目指します。

次にDXビジネスです。

企業のDXニーズも引き続き強い状況ですが、
お客さまそれぞれの事業規模に応じて、DXへの取組度合いは異なるため、
それによって支援の方法も変わると考えており、バラエティのある対応をしていきます。
また、新規ビジネスの創出や既存ビジネスの競争力強化といった
お客さまとのビジネス共創にも取り組み、KPIの達成と
今中計期間で業務純益+20億円を目指します。

最後にキャッシュレスビジネスです。

世の中のキャッシュレス化の進展や電子帳簿保存法・インボイス制度対応などもある中、
カード加盟店、周辺サービスの商品力を強化することに加え、
「銀力連携」の更なる高度化により、今中計期間で業務純益+40億円を目指します。

3つのフォーカス -新ビジネスの創造

政策保有株式

■ 新ビジネスの創造

業務純益（3か年）

+110億円

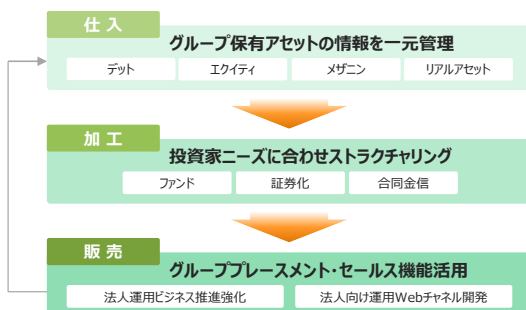
ターンアラウンドビジネス

事業再生・再生ファイナンス取組額 3か年累計 5,450億円



アセットバック/法人運用ビジネス

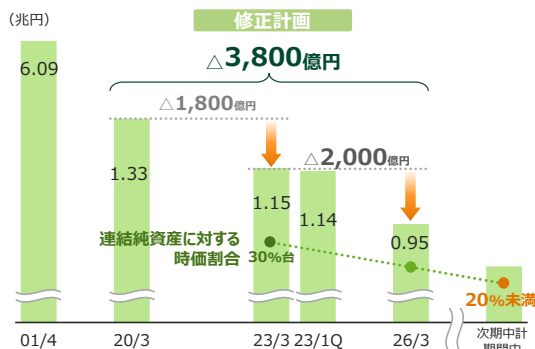
グループ保有アセットも活用したアセットバックビジネスを推進



■ 政策保有株式

22年度迄実績は3か年で△1,800億円と着実に進捗

削減ペースを加速し、26/3末迄△2,000億円を最低目線として交渉を継続



2023/1Q迄進捗

修正計画（20/3-）

削減額	1,910億円
未売却の売却応諾残高	770億円
削減・応諾済総計	2,680億円

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

24

最後に新ビジネスの創造についてご説明します。

まずは、ターンアラウンドビジネスです。

再生ファイナンスをきっかけとして、SMBCキャピタルパートナーズの投資機能を核としつつ、グループ各社の機能を活用することでビジネスバリューチェーンの構築を図り、KPIの達成と、今中計期間で業務純益+110億円を目指します。

次にアセットバック/法人運用ビジネスです。

SMBCグループ全体で保有しているアセットを活用したアセットバックビジネスにチャレンジします。アセットの一元管理からストラクチャリング、Webチャネルの開発を含め、機動的な販売体制を構築し、法人・機関投資家の投資・運用ニーズに対応していきます。

最後に政策保有株式についてご説明します。

今般削減ペースを加速するべく、20年3月から26年3月迄累計で

3,800億円の削減へと計画を見直しました。

足許1Qまでで累計1,910億円削減しており、売却応諾額も積み上げてきています。

次期中計期間中には連結純資産に対する時価割合を

20%未満としていくべく、1社ずつ対話を行い、修正計画を進めていきます。

グローバル 事業部門

執行役副社長 今枝 哲郎

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



中期経営計画の概要

戦略のポイント

目指す姿

日本・アジアエッジを有するソリューションプロバイダー

主要戦略

成長分野・重点領域にコミット、質を伴う成長を牽引

Transformation

- グローバルCIB・S&T強化
：米国証券大手・Jefferiesとの協業加速

Growth

- アジாமルチフランチャイズ戦略での成長実現
- 中長期的な成長に資するビジネスの創出

Quality builds Trust

- 経営基盤強化
：事業多角化・複雑化に連動した基盤構築



社会的価値の追求

財務目標

ROCET1

2025年度目標

8%

2022年度比

+1%

業務純益

2025年度目標

5,850億円

2022年度比

+1,400億円

リスクアセット

3か年増減

+3.9兆円

前中計期間

+4.4兆円

KPI

	25年度	3か年増
海外証券業務純益	490億円	+270億円
米州本部業務純益	1,844百万米ドル	+500百万米ドル
米証券IG コーポレート債発行シェア	3.5%	+1.2%
アジア出資先ROE*1	9.5%	+9.9%
アジア出資先当期純利益	500億円	+510億円
社会的 価値	サステナブル ファイナンス	— +10.5兆円*2
	マイクロ ファイナンス	— +80万人

*1 のれん償却後当期純利益（FG貢献分）÷（RWA（SA）×10%+のれん未償却残高）
*2 中計3か年累計取組額

中期経営計画のポイントをご説明します。

「日本・アジアエッジを有するソリューションプロバイダー」を目指し、成長分野・重点領域にコミットすることで地政学リスク等、不透明な環境の中でも引き続きグループの成長ドライバーとしての役割を担っていきます。グローバル事業部門の戦略のポイントは、グローバルCIB・S&T強化を進めるTransformation、アジாமルチフランチャイズ戦略を始めとする成長ビジネス創出を目指すGrowth、事業多角化・複雑化と軌を一にした基盤構築を行うQuality builds Trustを軸としつつ、社会的価値の追求・創出にチャレンジすることです。

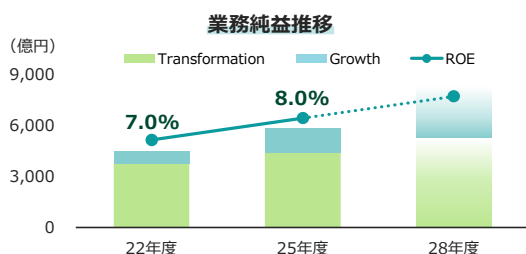
財務目標は、中計3年間でROCET1が+1.0%の8.0%、業務純益が+1,400億円の5,850億円、リスクアセットは3か年で4.4兆円増です。資本効率を上げつつ業純ベースでこれまで同様の成長速度を維持する意欲的な目標です。

中期経営計画・財務目標を達成する為のKPIは、証券ビジネス・米国戦略・アジア出資先戦略と言った中計の核となる成長分野・重点領域について設定しています。

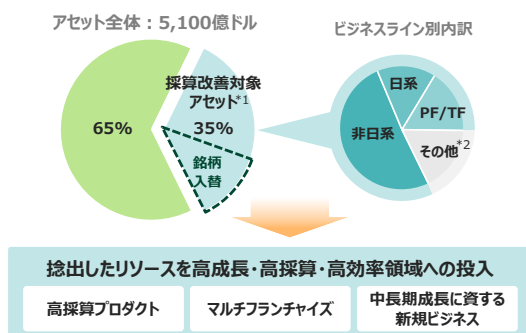
財務目標およびKPI、いずれもチャレンジングな目標ですが、これからご説明する主要施策を推進することで、十分に達成できると考えています。

中期経営計画の概要

資本効率改善に向けた取組



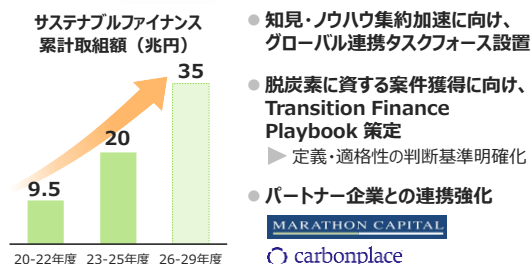
質の高い事業ポートフォリオ構築



*1 事業部門ROE目標未達のアセット *2 航空機、船舶等のプロダクト

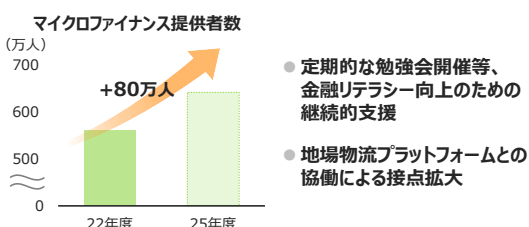
社会的価値の創造

重点課題① 環境



重点課題② 貧困・格差

インドネシア・インド中心に、新興国における金融包摂に貢献



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

27

中期経営計画におけるポートフォリオ運営および社会的価値創造に向けた取組をご説明します。

まずは、資本効率改善に向けた取組です。

次期中計期間も含めた業務純益見通しをお示していますが、資本効率と業務純益の2軸の成長を同時に目指します。資本効率だけを重視して縮小均衡に陥ることなく、業務純益においてもグループ全体の成長ドライバーとしての役割を果たしていくためには、業務粗利益ベースで1兆円規模となった既存ビジネスの変革と新規事業の創出を両輪で進めていくことが不可欠と考えています。ポートフォリオ運営に向けた取組もお示していますが、グローバル事業部門のアセット5,100億ドルのうち35%を採算改善対象に設定しました。付帯取引獲得を通じた採算性の引上げやアセットの入替に取り組みます。

こうして捻出したリソースを高採算プロダクトやアジアマルチフランチャイズ戦略等、高成長・高採算・高効率な領域に投入することで、質を伴った成長を実現します。

社会的価値創造に向けた取組です。

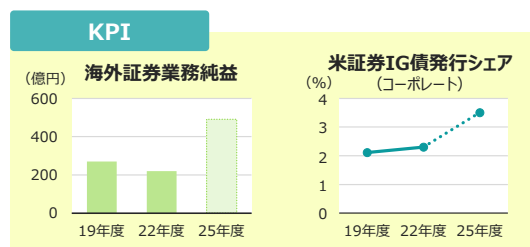
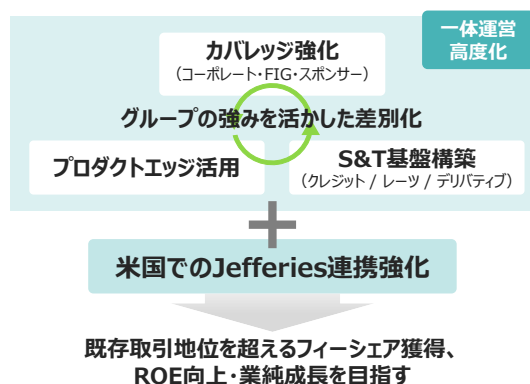
海外ビジネスの規模拡大に伴い、社会的課題に対する期待値も増していくと考えています。グローバル事業部門では、グローバルな課題として特に環境および貧困・格差に注力します。

次にサステナビリティへの取組です。KPIとしてサステナブルファイナンスの取組額を設定し、2030年で累計35兆円の取組を目指します。実現に向け、既にグローバルでの知見・ノウハウ集約加速に向けたタスクフォース設置、脱炭素に資する案件獲得に向けたTransition Finance Playbook策定等を行っており、パートナー企業との連携強化も含めて取組を加速します。

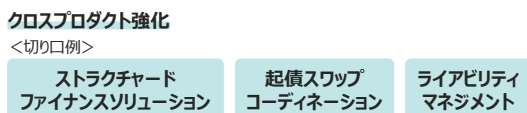
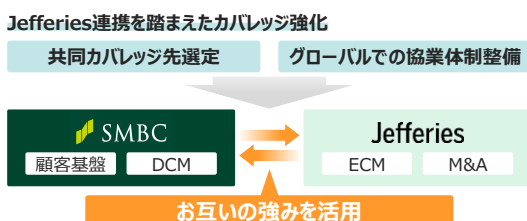
最後に貧困・格差への取組です。ここではマルチフランチャイズ対象国であるインドネシア・インド中心に、新興国における金融包摂への貢献、即ち経済的な機会を公平に提供することで社会的不平等の減少を目指します。具体的にはマイクロファイナンス提供者数を3か年で+80万人増やすことを目標としており、定期的な勉強会開催等、金融リテラシー向上の為の継続的支援、地場プラットフォームとの協働を通じた貧困層へのリーチ拡大等を進めます。

グローバルCIB・S&Tの強化

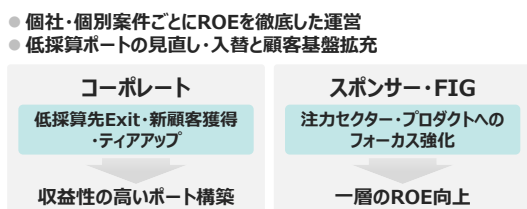
全体戦略



複合的なソリューション提供



グループベースでの顧客ポートフォリオ構築



Copyright © 2023 Sumitomo Mitsui Financial Group. All Rights Reserved. 28

主要施策をご説明します。

まずは、グローバルCIB・S&Tの強化です。

全体戦略をお示していますが、オーガニックでは、カバレッジ・プロダクト・S&Tの三本柱をそれぞれ強化しつつ一体運営を高度化することで、グループの強みを活かした差別化を目指します。

加えて、23年4月にJefferiesと戦略的資本・業務提携の強化を行っており、海外ビジネスの弱点であった証券機能の強化を図っています。

この連携をより早く・深く進めることで、既存の取引地位を超えるフィーシェアを獲得し、ROEの向上と業務純益の成長を目指します。

次にJefferiesとの連携を含め、CIBビジネスにおける具体的な注力施策についてご説明します。フィービジネス強化に向けたソリューション提供です。

まずJefferiesとの連携については、今般の戦略的資本・業務提携を通じて、米国の投資適格企業のお客さまに対する協働提案体制を構築済みで、米国だけでなく欧州、アジアなどグローバルでの協業体制整備も進んでいます。SMBCグループが持つグローバルな顧客基盤やデットキャピタルマーケットの機能と、Jefferiesが持つ業界知見、及び投資銀行機能を組み合わせることで、業計トップクラスの金融サービス提供を目指します。

また、プロダクトにおいても、証券化等のストラクチャードファイナンスを絡めたソリューションや債券・デリバティブ一体での起債スワップコーディネート等、複数のプロダクトをクロスさせることで、より付加価値の高いソリューションを提供してきます。

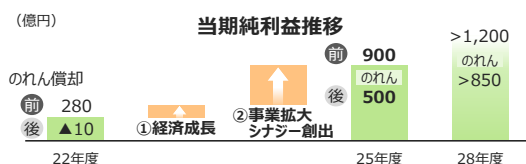
最後にグループベースでの顧客ポートフォリオ構築です。

グローバルCIB・S&Tビジネスは相応のリソースを投入している領域であり、不断の資産・資本効率の見直しが不可欠と考えています。

より個社・個別案件毎にROEを徹底した運営を行いつつ、低採算ポートの見直し・入替と顧客基盤拡充を進めることで、良質な顧客ポートフォリオ構築に取り組めます。

アジアマルチフランチャイズを中心とした成長戦略

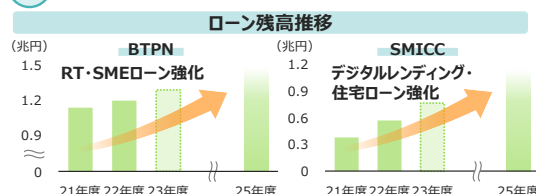
■ マルチフランチャイズ戦略



1 GDP成長に沿った事業拡大

対象国	GDP成長率 ^{*1}	出資先 / 出資比率
インドネシア	5.0%	btpn 92% SMFG 35%
インド	6.1%	SMFG 75%
ベトナム	6.6%	VPBank 15% ^{*2} FE CREDIT 49%
フィリピン	6.1%	RCBC 20%

2 出資先各社による施策遂行



*1 IMF : 23-28平均値 *2 23年度中に出資完了予定

■ SMBCグループのエコシステム構築

マルチフランチャイズ戦略

SMBCグループからの支援

キャピタル支援

ナレッジ共有

法人顧客紹介

出資・提携先の
連携強化

アジアにおける新規ビジネス

TB×デジタルソリューション

- 外部パートナー活用も含めた重層的な商流捕捉
- デジタルインフラ拡充によるソリューション提供

サプライヤー
(中堅・中小企業)

大企業

バイヤー
(中堅・中小企業)

SMBC
決済 ファイナンス

外部パートナーとの連携
タッチポイント拡大
多様なソリューション提供

SMBC Asia Rising Fund (エクイティファイナンス)

- 成長企業との協業を通じ、お客さまに新たなソリューション提供

運用総額：200百万ドル

運用期間：10年

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

29

2つ目の主要施策は、アジアマルチフランチャイズを中心とした成長戦略です。

2014年に、第2のSMBCをアジアに作るというコンセプトの下、アジアマルチフランチャイズ戦略を打ち出して10年になります。

高い成長性が見込めるインド・インドネシア・フィリピン・ベトナムの4か国を対象国とし、オーガニック・インオーガニック両面で、個人から法人に至るフルバンキングのビジネスプラットフォームを展開し、国ごとに展開の浸透度は違うものの、相応の規模にまで育ててきました。

今中計ではグローバル事業部門の業純成長の約半分をこの領域に期待しています。

出資先各国の高い成長を取り込むのはもちろんのこと、出資先各社の施策遂行を支えることで、経済成長を超える成長刈取りを目指します。

次にアジアにおけるSMBCグループのエコシステム構築です。

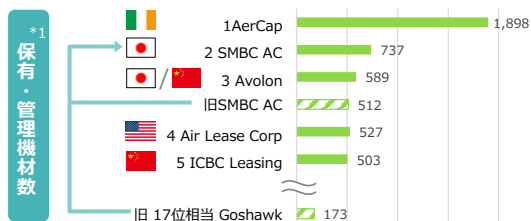
出資先各社の事業拡大に加え、SMBCグループからのキャピタル支援やナレッジ共有、顧客紹介および出資・提携先間の連携強化を進めることで、一層のシナジー創出を目指します。

アジアにおいては、外部パートナー活用・デジタルインフラ拡充を通じたTBソリューションの強化や、SMBC Asia Rising Fundを通じた成長企業との事業開発等、SMBCグループ内に留まらない新規ビジネスの構築を進めており、こうしたエコシステム構築がマルチフランチャイズ戦略の深化にも寄与するものと考えています。

成長ビジネス創出 / 経営基盤強化

航空機リース / SMBCAC

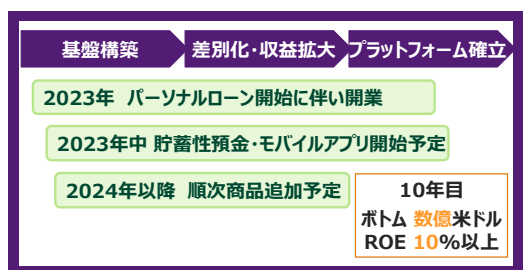
- 2022年12月にGoshawk買収完了、PMIも順調に進捗
- 業界第2位のプレゼンスを最大限活用、資産回転型ビジネス強化



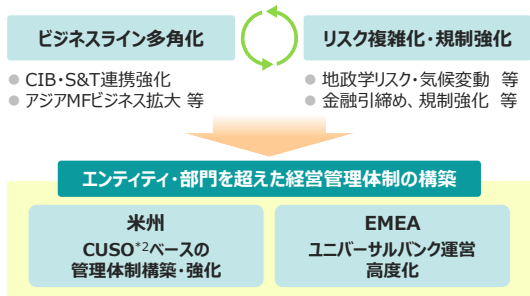
*1 2023年3月時点 (出所: CIRIUM Portfolio Tracker: Q1 2023)、但し統合前機材数は9月時点

米デジタルバンク / Jenius Bank

- 2023年、米国在住者向けにパーソナルローン提供開始
- 貯蓄性預金・モバイルアプリ等開発、フルサービス銀行を目指す



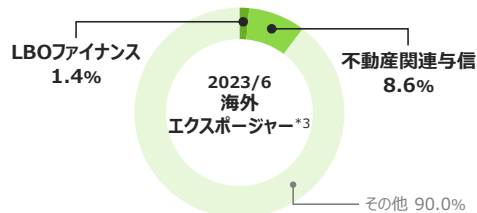
経営基盤高度化



*2 Combined U.S. operations

(参考) レジリエンス高い事業ポートフォリオ

- LBO、不動産関連エクスポージャーは全体の10%程度と限定的



*3 BC連結の海外エクスポージャー

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

30

次なる成長を支えるビジネスの創出および経営基盤強化についてご説明します。

まずは航空機ビジネスです。

2022年12月にSMBCACによるGoshawk買収が完了し、PMIも順調に進捗しています。

本買収によってSMBCACは保有機材数で業界第2位のプレゼンスを獲得しました。

このプレゼンスを最大限活用して資産回転型ビジネスを強化していくことで、

規模拡大のみならず、ROE向上にも取り組みます。

次に米国デジタルバンクです。

実店舗を持たないデジタルリテールバンクとして、規模・成長性を有する米国リテールバンク市場に参入することで、米国事業の深化・拡大を目指しています。

2023年に開業、パーソナルローンの取扱を開始していますが、

本年中に貯蓄性預金・モバイルアプリ等の商品も提供する予定です。

2024年以降も事業基盤の拡大に伴って段階的に商品ラインナップの拡充を進めます。

マルチフランチャイズ戦略同様、中長期的な観点でこのビジネスが

次の成長ドライバーとなるよう立上げを進めていきます。

経営基盤強化です。

ビジネスラインの多角化に加え、地政学・気候変動リスクの高まりや金融引締め・規制強化等の動きを踏まえると、エンティティや部門を超えた経営管理体制の重要性が一段と高まっています。

米国でのCUSOベースの管理体制構築や、欧州でのユニバーサルバンク運営高度化を進めることで、レジリエンス高い経営基盤構築に取り組みます。

最後に海外エクスポージャーの状況です。

茲許の金利上昇を踏まえてLBO、不動産等のセクターで与信悪化の兆候が出ていますが、SMBCグループのLBO、不動産関連エクスポージャーは円グラフの通り全体の10%程度と大きくありません。金利上昇、景気後退によるクレジット影響は引き続き注視していきます。

市場事業部門

執行役専務 小池 正道

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



中期経営計画の概要

戦略のポイント

目指す姿

マーケットリスクのプロフェッショナルとして、自らのリスクテイクを深化させるとともに、付加価値あるソリューションをお客さまに対して持続的に提供

主要戦略

ポートフォリオ運営

- 「3つのI*1」によって、世の中の本質・トレンドを見極め
- ダイナミックにポートフォリオを入れ替え収益を極大化

セールス&トレーディング

- 複雑化・高度化するお客さまのニーズへ対応
 - ① データ活用・DX推進を通じた提案力向上
 - ② クロスセルの強化
 - ③ グローバル展開・連携の進化

外貨調達

- 様々な要因による調達環境の変化を察知
- バランスシートの安定性確保に重点を置いて運営

財務目標

ROCET1

2025年度目標

15%

2022年度比

▲1%

業務純益

2025年度目標

3,400億円

2022年度比

▲50億円

リスクアセット

3か年増減

+1.4兆円

前中計期間

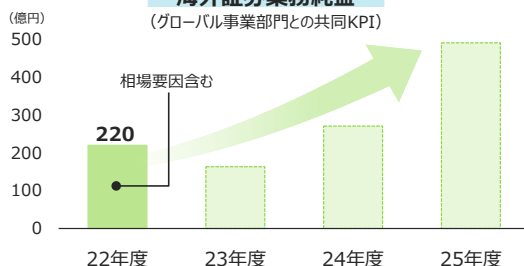
+0.7兆円

全社的なROCET1目標水準（9.5%以上）の持続的な超過を意識した部門戦略により、業務純益拡大を目指す

KPI

海外証券業務純益

（グローバル事業部門との共同KPI）



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

32

中期経営計画の概要についてご説明します。

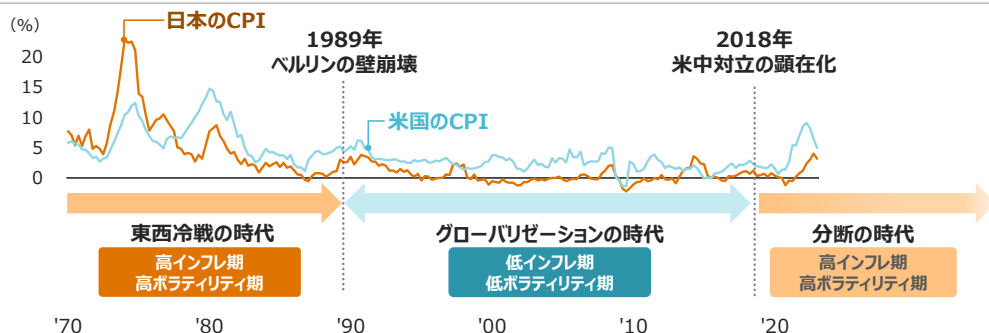
戦略のポイントは、まずSMBCグループとしてのケイパビリティを一層強化し、部門のひとりひとりがマーケットのプロフェッショナルとして力を発揮することで、お客さまとSMBCグループの成長に貢献していく姿を目指していくということです。

中でも、S&Tは引き続き大きな伸び代があると考えていますので、グローバル事業部門とともに、今中計の重点戦略の一つとして「グローバルCIB・グローバルS&Tの強化」を掲げています。海外証券の業務純益をKPIとして設定し、SMBCグループのコアビジネスの一つとして持続的な成長に繋げていきます。

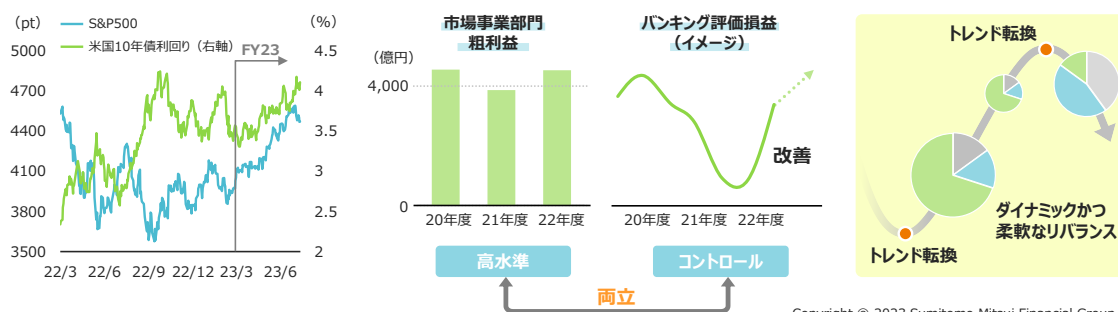
財務目標について、業務純益は現在のマーケット環境を踏まえ3,400億円としています。この水準はあくまで最低目線と考えています。これまで通り、相場のチャンスを見逃すことなく、収益の上積みを追及していきますし、その結果として、ROCET1の改善にも取り組んでいきます。

ポートフォリオ運営

インフレのパラダイムシフト



「トレーディングカ」により、世の中の本質を見極める



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

33

まず、今後の我々のポートフォリオ運営の前提として、今の世の中を一言で申し上げると、パラダイム・シフトが起こっていることを頭では理解しているものの、行動に移すまでには至っていない時代だと捉えており、これは運用の世界にも通ずる話だと考えています。

上段は、米国と日本の物価上昇率を3つのパートに分けて図示したチャートです。最初は1989年ベルリンの壁崩壊までの「東西冷戦の時代」で、オイルショックも相俟って先進国は高インフレ期でしたが、一方で当局の舵取りがマーケットに高ボラティリティを与えてしまう時代でした。しかし冷戦が終わった後の30年、まさに我々が生きてきた時代は、グローバリゼーションが進展し、低インフレ期に入ってきました。この時代は、グローバリゼーションの進展とともに、危機が世界に伝播しやすくなりましたが、各国政府や当局が大規模に介入することで、却ってマーケットのボラティリティは低下し、低ボラティリティを前提とした投資戦略が広く採られるようになりました。そして現在は、米国主導の世界から多極化へと向かっている「分断の時代」と言えます。グリーン政策の加速やコロナによる企業の行動様式や個人の価値観の変化等を背景に、世界は再び高インフレ期に突入したかもしれません。そのため、もはや低ボラティリティを前提とした世界観でマーケットを捉えてはいけなく考えています。

ここで申し上げたいことは、既にパラダイム・シフトが起こっていることは一目瞭然ながら、マーケットのプロであるはずの各国中央銀行やマーケット参加者でさえ、過去30年染みついた考え方をまだ完全に変わっていないのではないかということです。そして、相場に携わる者として最も気を付けなければいけないことは、この30年で染みついた低インフレ環境を前提とした投資戦略や経営戦略を一旦捨てない限りは、後年度にまで影響を及ぼす誤った判断を下してしまうリスクがあるということです。

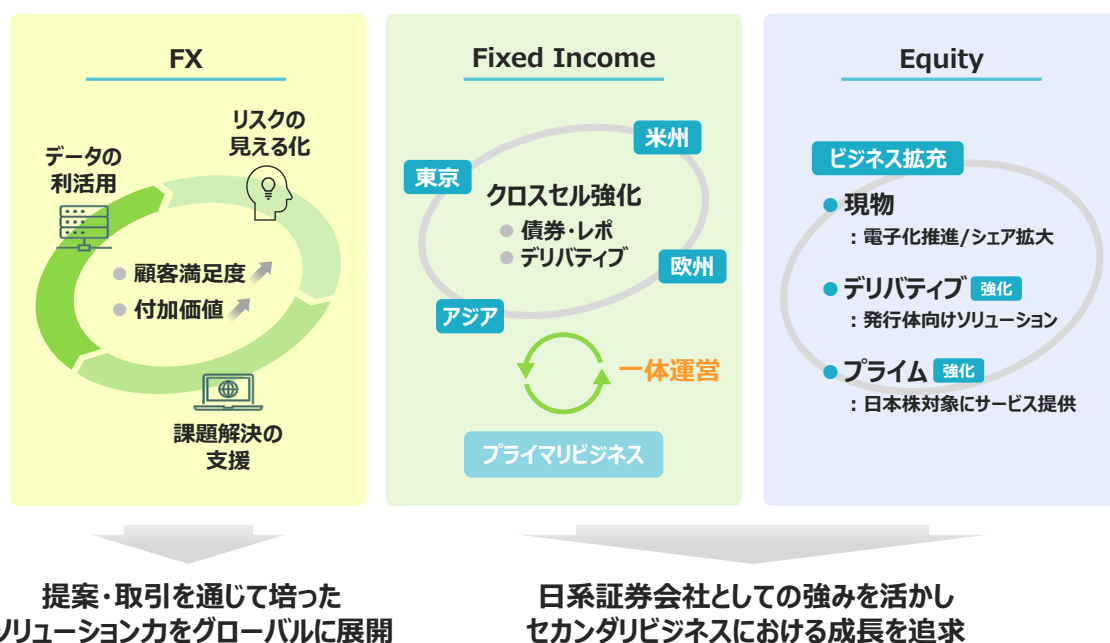
昨年度は、まさにボラティリティの高く、難易度の高い相場でしたが、市場事業部門では、昨年度も4,000億円を超える高水準の粗利益を実現し、またポートフォリオ全体の評価損益も、前年度に悪化した分を挽回し、適切にコントロールしていきました。これは市場事業部門のDNAとも言うべき「トレーディングカ」、つまり「マーケットのトレンドを的確に捕らえて収益化する力」が発揮された結果だと考えています。

我々が今まで「機動的なオペレーション」という言葉で表現してきたことの真髄は、単に短期的な相場観に基づいたオペレーションで収益を積み上げるのではなく、マーケット環境の変化や世の中のパラダイム・シフトを見極めて新たな環境に即したポートフォリオ運営を行っていくことにあると考えています。

時代は既に過去30年とは全く違う世界に突入しています。したがって、今後のポートフォリオ運営は、この環境に応じたオペレーションをしていくことに尽きると思います。そのため、我々の強みである「トレンドを的確に捕らえて収益化する力」である「トレーディングカ」というDNAを継承して強い組織を維持・強化していきます。

セールス&トレーディング

■ ソリューション力を強化し、セカンダリビジネスを推進



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

34

続いて、セールス&トレーディングです。

S&Tにおいては、引き続き、お客さまへのソリューション提供力を強化し、また日系金融機関として有する強みを活かすことで、付加価値の極大化を目指しています。

3つのビジネスライン毎にご説明します。

まずは、FXですが、データを活用したリスクの可視化やお客さまの課題に寄り添った支援を通じて我々ならではの競争優位性を創出し、お客さまから一定の評価をいただいています。一方で、グローバルに業務展開するお客さまからは、グローバル企業全体のリスク管理を高度化させたいというニーズがこれまで以上に高まっています。したがって我々は国内で培ってきたデータ利活用のノウハウを海外に展開して、お客さまの現地法人に直接ソリューション提案できるようにしています。

次に、Fixed Incomeです。

米州においては、基盤となるレーツやクレジットのケイパビリティ強化に目途がついてまいりました。プライマリビジネスとも連携してお客さまへ高い付加価値提供を始めています。また、アジアにおいては、投資家との取引基盤を整えるとともにグローバルのクロスセル体制を構築するなど、収益力の増強に取り組んでいます。

最後に、Equityです。

日本株の電子トレーディング基盤をレベルアップすることでグローバルに顧客層を拡大してきています。フィーポールの大きいデリバティブ分野やプライム分野において、日本株を中心に、新たなサービスラインナップを拡充することで収益力を増強していきます。

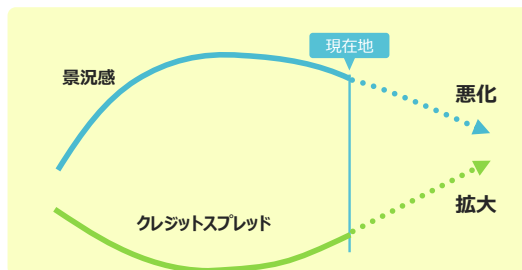
外貨調達

外貨バランスシートの安定性へフォーカス

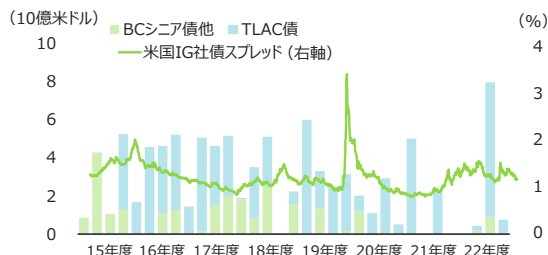


環境変化を見通し、戦略的に調達

景況感とクレジットスプレッドの見通し



社債の発行実績



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

35

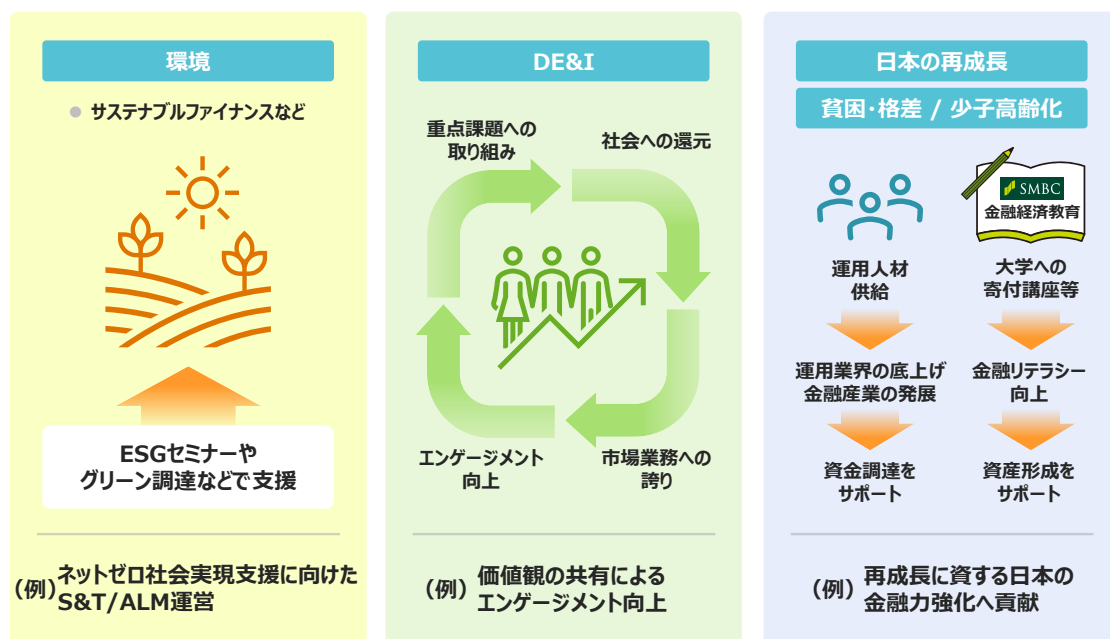
次に、外貨調達です。

貸出等を通じてお客さまのビジネスを支えていくために、安定性確保とコスト抑制のベストバランスを追求していきます。

今後の調達環境について、足許は底堅い経済に支えられて、クレジットスプレッドの拡大もまだ抑えられた状態にあります。しかし、今後の金融引締めが続いていく中で来年度以降にクレジットが本格的に悪化する可能性が高いと考えています。したがって、今後も長期的な視点に立って、より安定的かつ効率的なバランスシート運営を行っていききたいと思います。

社会的価値の創造

■ マーケット知見を活用し、社会課題を解決



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

36

最後に、社会的価値の創造に向けた取組についてご説明します。

市場事業部門としては、

マーケットに関する深い知見を活かして社会的価値の創造に貢献したいと考えています。

例えば、「環境」については、グリーン調達、あるいはESGに関するマーケット情報の提供を通じて、ネットゼロ社会実現を支援していきます。

更に「日本の再成長」については、

運用を生業としているものとして様々な取り組みができると考えています。

一例を挙げている通り、運用人材の供給や大学への寄付講座などを通じて金融教育へ貢献することで、日本の金融リテラシーを底上げし、

「日本の再成長」につなげていきたいと考えています。

いずれにしても一朝一夕でできる取組ではありませんが、

我々の強みであるトレーディング力、運用力を社会に還元して、

社会的価値の創造に向けた取組を進めていきたいと考えています。

最後になりますが、市場事業部門では今中計を作成するにあたり、

「不易流行」という言葉をスローガンとして掲げました。

この言葉には、我々の強みであるDNAは維持・強化しつつ、

新たな領域への挑戦と不断の自己変革によって進化し続ける、という思いを込めています。

厳しいマーケット環境ですが、しっかりとお客さまとSMBCグループの成長に貢献できるように組織として絶え間ない進化を続けていきます。

CFOセッション

グループCFO 伊藤 文彦

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



私からは、第1四半期決算のポイントと資本政策の考え方についてご説明します。

まず、第1四半期決算ですが、総じて順調な結果だったと受け止めています。
業績をけん引した対顧3事業部門について、それぞれポイントをご説明します。

- ・リテール事業部門：SMCCやSMBCCFにおける決済ファイナンス回復や日興の運用収益回復
- ・ホールセール事業部門：旺盛な資金需要を捉えた結果、貸金残高が伸長
- ・グローバル事業部門：預金収益増と低採算アセット入替や高採算アセット厳選による利鞘向上

経費はインフレを中心とした海外経費増やSMCCでの売上連動費増、円安影響で増加しましたが、コストコントロール施策を加速させ、前倒しで効果を刈り取っていきたくて考えています。

クレジットコストは想定の範囲内で進捗していますが、リテール事業部門でのコストが増加していますので、回収体制の整備等で確り対応してます。

好調な3事業部門のモメンタムを維持できれば、上期目標を達成する蓋然性は高いとみています。
通期決算に向けては不確定要素が出てくるかもしれませんが、過去最高益を超えることを視野に入れながら、オペレーションしていきます。

次に資本政策についてです。

6月末のCET1比率は問題ない水準です。また従前から申し上げている通り、資本政策は株主還元と成長投資のバランスを取りながら進めていきます。

今中計では、まず出資先のPMIに注力し、成長の果実を出来る限り取っていきたくて考えています。

自己株取得については5月は不透明な状況でしたので判断を留保しましたが、第1四半期決算は堅調、上期も目標達成の確度が高くなっていると考えており、業績の進捗を見ながら、上期の決算発表に向けて前向きに自己株取得を検討していきます。

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）

	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
SMICC	SMFG India Credit Company （旧Fullerton India）
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