

SMBCグループの経営戦略

2022年11月29日

証券コード	8316
単元株数	100株
株価*	4,784円

* 2022年11月25日現在



萩原 攻太郎（はぎわら こうたろう） 専務執行役員（IR副担当役員）

- 1988年 三井銀行入行
- 2012年 三井住友銀行 八王子法人営業部長
- 2014年 同 ホールセール統括部付部長
- 2015年 同 関連事業部長
- 2017年 同 経営企画部長
- 2018年 三井住友フィナンシャルグループ 企画部長
- 2018年 同 広報部、企画部、グループ事業部副担当役員
- 2020年 三井住友銀行 名古屋営業本部
名古屋営業部担当、名古屋法人営業本部長
- 2021年 同 グローバルコーポレートバンキング本部副本部長
- 2022年 三井住友フィナンシャルグループ
専務執行役員 広報部、企画部・事業開発部・
サステナビリティ企画部、財務部、デジタル戦略部
副担当役員（現職）

本日のアジェンダ

I	SMBCグループの特長・強み	4
II	SMBCグループの成長戦略	10
III	株主還元強化	25

	ご案内	29
	ご参考資料	33



I. SMBCグループの特長・強み



SMBCグループの特長・強み



1.

圧倒的なグループ総合力



2.

多様な収益源・効率性の高さ



3.

安定した業績



4.

質の高い資産・健全な資本基盤

特長・強み ① 圧倒的なグループ総合力

各業界トップクラスの企業がSMBCグループを構成



三井住友銀行 (SMBC)



SMBC日興証券



三井住友カード



三井住友DS アセットマネジメント



SMBC信託銀行



三井住友 ファイナンス&リース



SMBCコンシューマー ファイナンス



日本総合研究所



特長・強み ②多様な収益源・効率性の高さ

グループの総合力を活かし、収益源の多様化に努めつつ、高い効率性を維持

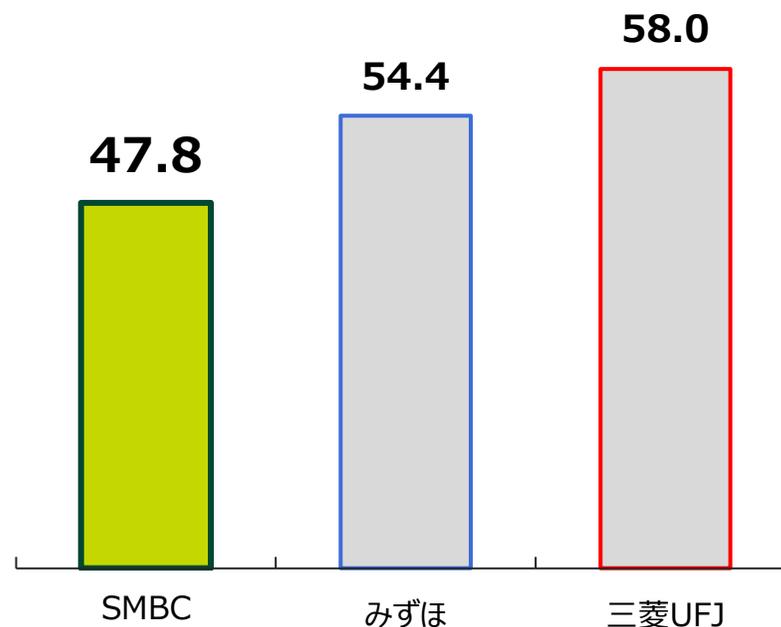


連結粗利益の内訳

	02年度	22年度 上期
SMBC以外の グループ会社	18%	31%
海外ビジネス (SMBC)	5%	32%
国内貸出金・ 預金関連収益 (SMBC)	35%	13%

経費率^{*1}

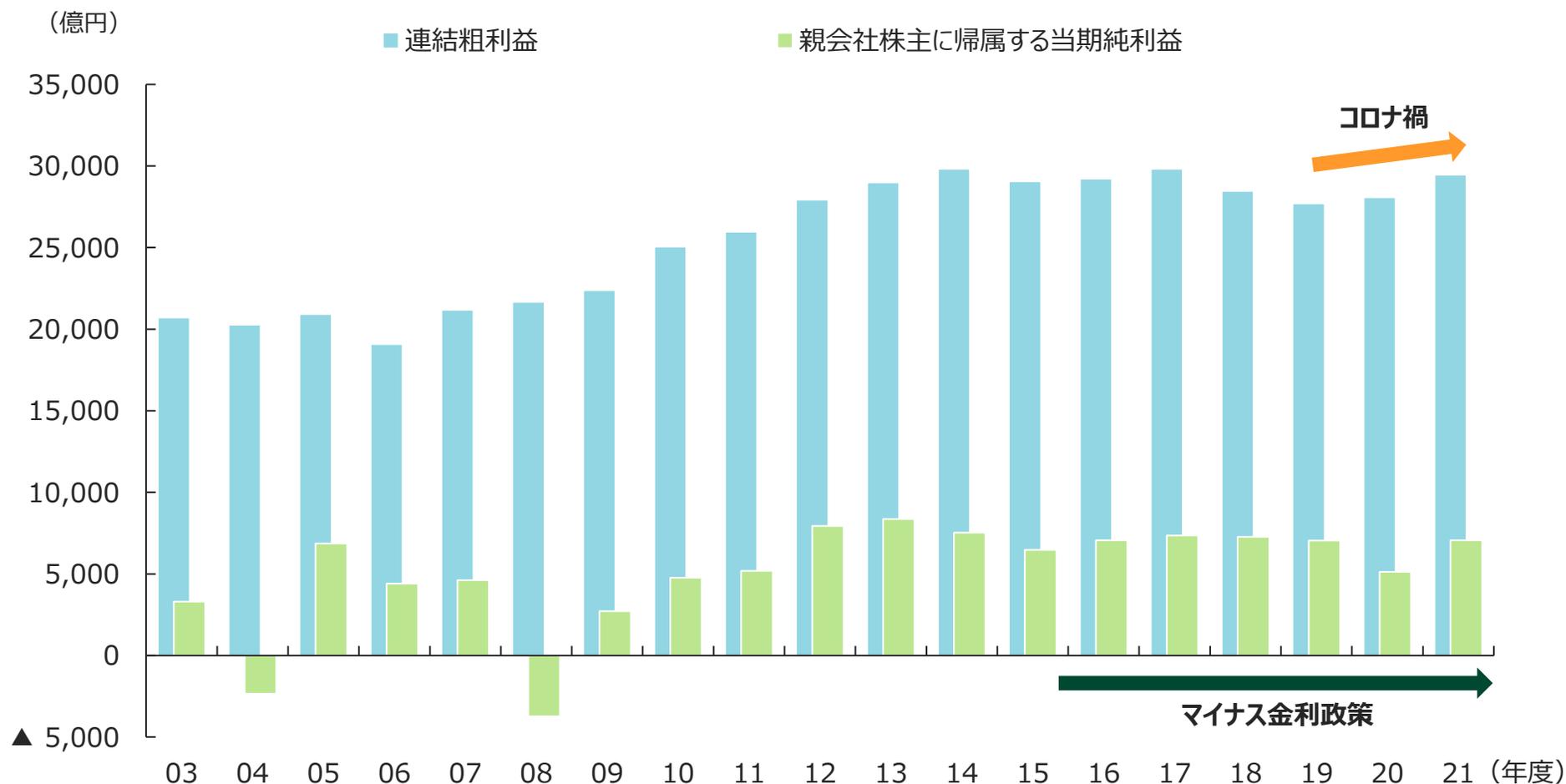
(%)



*1 22年度上期実績(単体)。営業経費(邦銀は傘下銀行の臨時処理分を含む)をトップライン収益(保険契約に基づく保険金及び給付金純額を除く)で除したもの。

特長・強み ③ 安定した業績

マイナス金利政策やコロナ禍といった厳しい環境下でも、安定した収益を計上

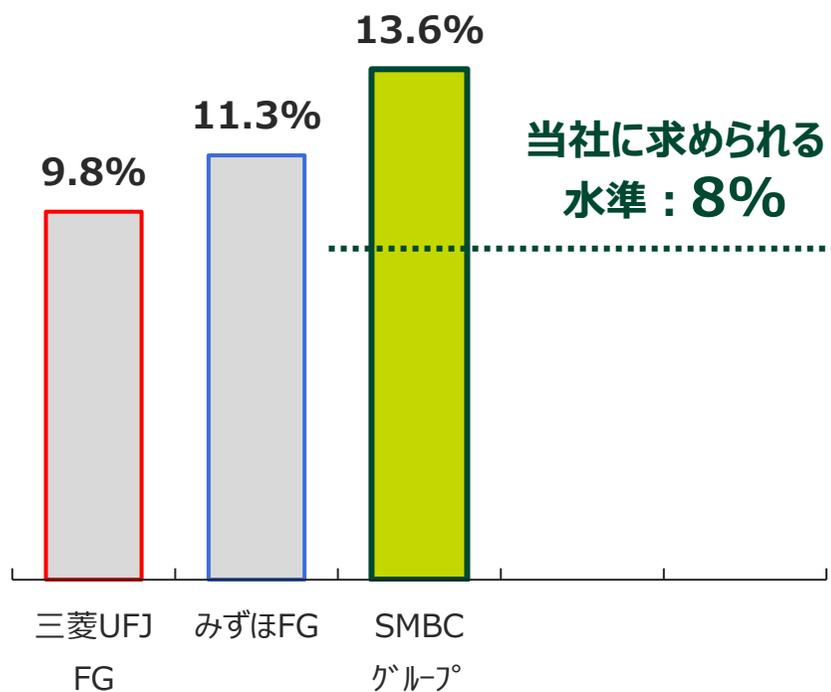


特長・強み ④ 質の高い資産・健全な資本基盤

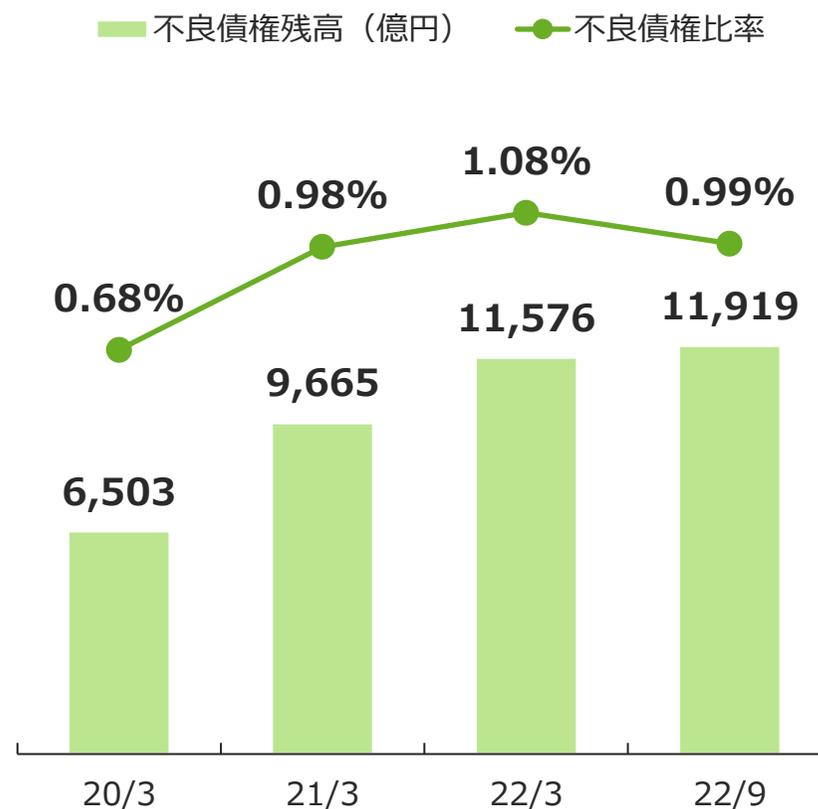
十分な自己資本、低水準の不良債権比率を維持



普通株式等Tier1比率（現行基準）*1



不良債権残高・比率



*1 22年9月末時点

Ⅱ. SMBCグループの成長戦略



1. 私たちを取り巻く環境

金融業界は厳しい業務環境に直面



インフレ・円安・
金融政策の見直し



地政学リスクの
高まり



金融ニーズの
高度化・多様化



異業種の参入・
競争環境の激化



DI/DXの進展



気候変動への
対応



就業観の変化・
働き方改革



新型コロナウイルス
感染症

ビジネスモデルも絶えざる進化が必要

2. 私たちの目指す姿

中長期ビジョン

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

3つの方向性

1 情報産業化

2 プラットフォーマー

3 ソリューションプロバイダー

中期経営計画

基本方針

事業戦略

Transformation

既存ビジネスのモデル改革

Growth

新たなビジネス領域への挑戦

経営基盤

Quality

あらゆる面での質の向上

3. 事業戦略 ① 個人のお客さま向けデジタルサービス

外部との提携も活用しながら便利でお得なデジタルサービスを拡大

スマホアプリの利便性向上

三井住友銀行アプリ

デザイナーが設計・デザイン



Vポイントアプリ



貯めたポイントをお買い物等に活用



新しい個人向けデジタル金融サービス

銀行



カード・決済



オンライン証券



新しい金融体験を提供

22年度中に新サービス開始

SMBCグループのお客さま



SBI証券のお客さま



統合予定



3. 事業戦略 ② キャッシュレス決済

多様化・細分化するお客さまの決済ニーズに新サービスの導入等、さまざまなアプローチで対応

決済端末の提供

stera

GMO Payment Gateway社、VISA社と連携



累計10万台突破

クレジット・
デビットカード



電子マネー



QR・
バーコード



後払決済（Buy Now Pay Later）参入

- クレジットカード以外の後払決済ニーズに対応

コンビニ払



銀行振込



銀行振替



ナンバーレスカード



カード番号は
アプリで管理

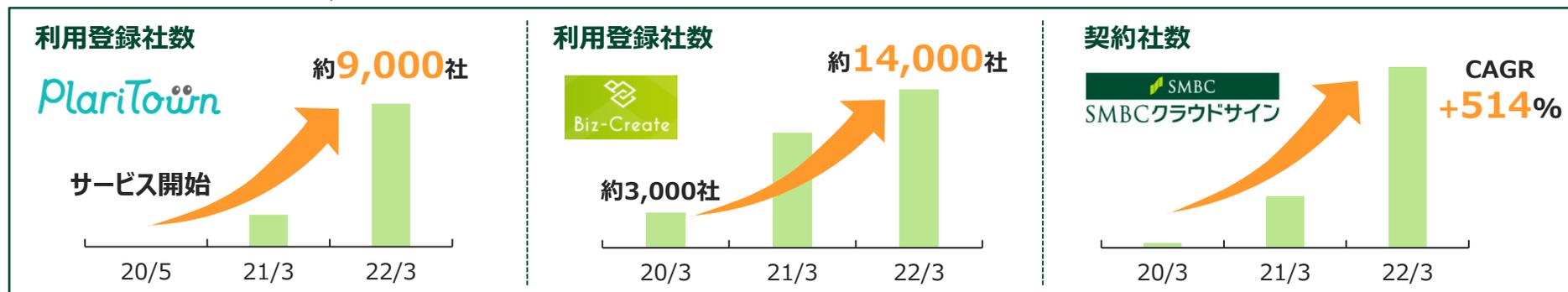


3. 事業戦略 ③法人のお客さま向けデジタルサービス

デジタル技術を使った非金融ビジネスを強化し、多様化するニーズに対応

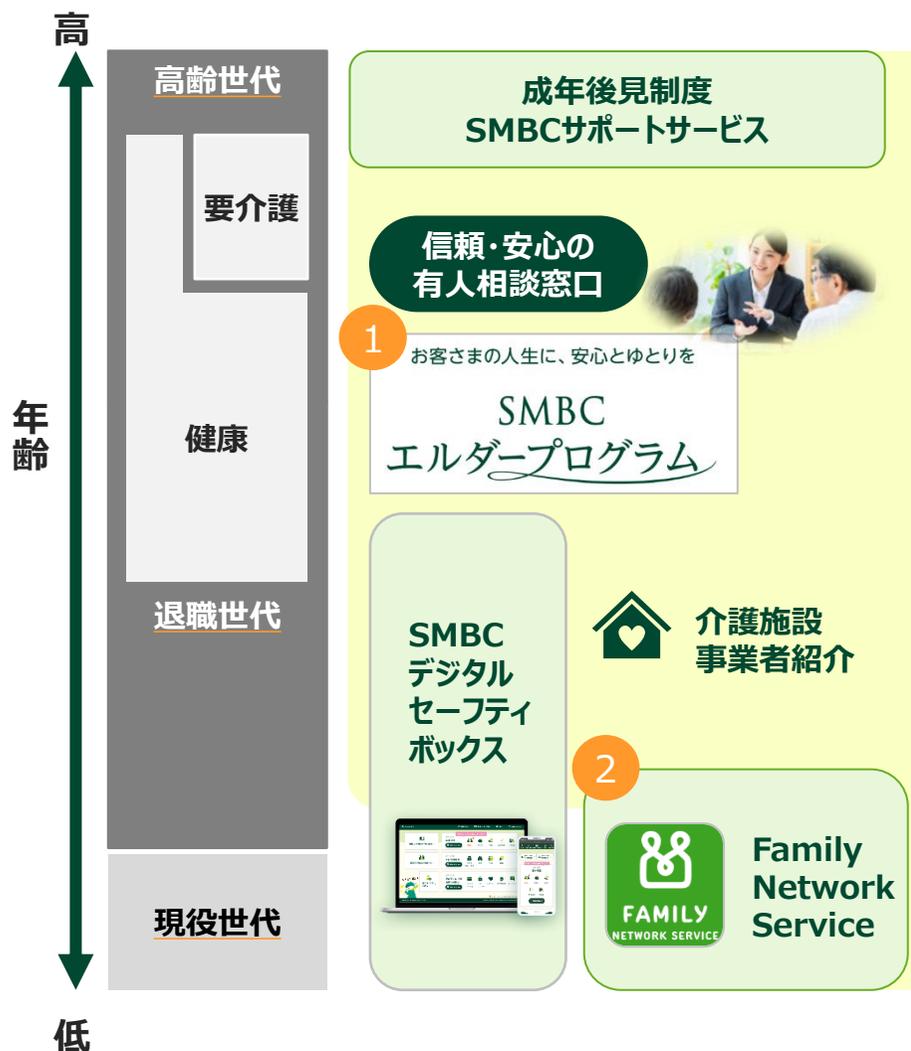


中堅・中小企業



3. 事業戦略 ④ 人生100年時代に向けた取組

対人・オンラインチャネルの両方を通じて、お客さまに合ったサポートを提供



1 専任コンシェルジュによるサービス提案



2 アプリによる「家族みまもり」サービス



3. 事業戦略 ⑤ 海外ビジネス

アジアや米国において新たな事業基盤を獲得し、成長を目指す

アジアでのマルチフランチャイズ戦略

インド
Fullerton India

ベトナム
FE CREDIT
VAY TIÊU DÙNG TÍN CHẤP

インドネシア
bank btpn
SMBC A MEMBER OF SMBC Group
OTO Kredit Mobil
OTO Kredit Motor

フィリピン
RCBC

22/11 追加出資を発表

▶ アジアに第2、第3のSMBCグループを創る

米国でのビジネス強化

海外証券ビジネス

Jefferies

- 1 非投資適格企業向けビジネス
- 2 クロスボーダーM&A
- 3 ヘルスケア

3つの分野で協働

デジタルバンク

jeniusbank™

最先端のテクノロジー

差別化された UI/UX

規模 **大**

米国 デジタルバンク市場

成長性 **高**

収益性 **高**

4. サステナビリティ ①SMBCグループの使命

【SMBCグループにおける「サステナビリティ」の定義】

現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、将来の世代に受け渡していくこと

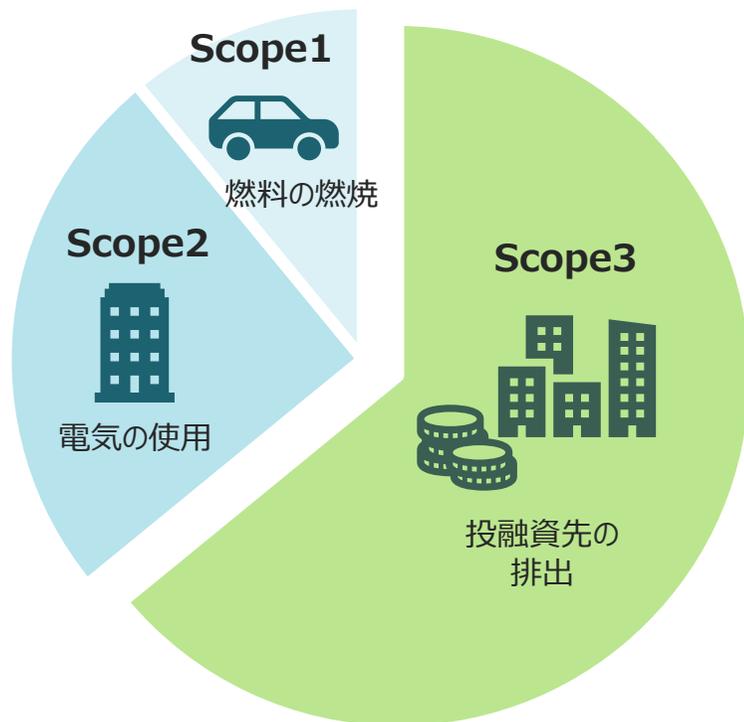


脚本家／倉本聰氏が主宰する
富良野自然塾の「地球の道」
に置かれた石碑

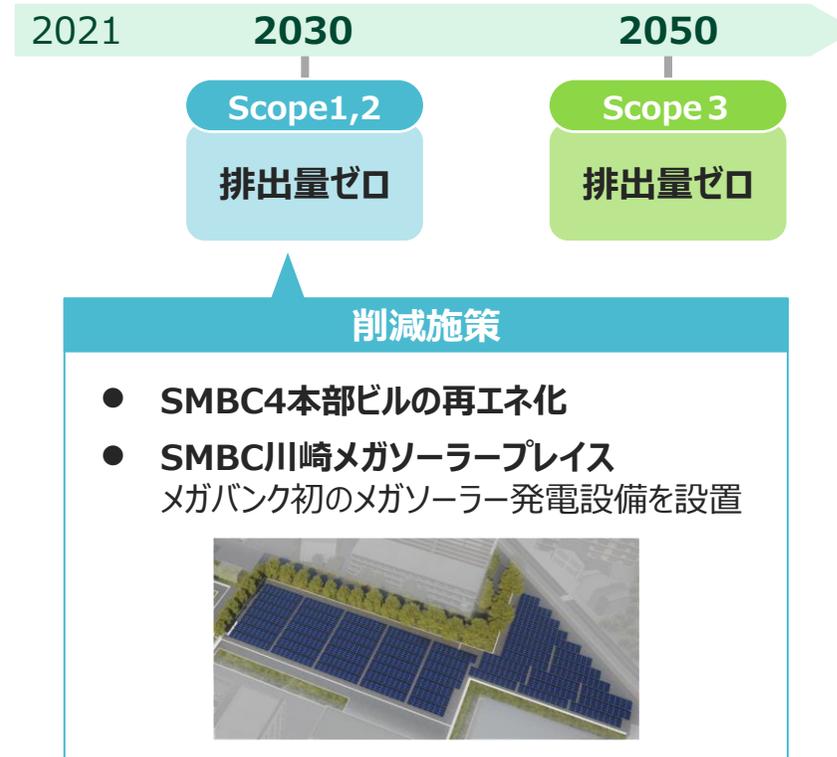
4. サステナビリティ ②気候変動への取組

2030年までに自社の排出する温室効果ガス排出量（Scope1,2）、
2050年までに投融資先の排出する温室効果ガス排出量（Scope3）の實質ゼロを実現

金融機関における温室効果ガス排出とは



温室効果ガス排出量削減目標



Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

4. サステナビリティ ③お客さまとともに目指す脱炭素社会

グローバル金融機関として、脱炭素への移行・技術革新に向けたお客さまの取組を最大限サポート

Scope3の削減方法

お客さまの
温室効果ガス排出量を削減

 SMBC 多様なソリューションでサポート

温室効果ガス排出量の多い企業から
投融資を引き揚げ

ソリューション例

サステナブルファイナンス

2030年目標

サステナブルファイナンス

30兆円

20-22年度上期

グリーンファイナンス

20兆円

11.1兆円

温室効果ガス排出量可視化ツール



5. 企業カルチャー改革 ①カラを、破ろう

従業員がカラを破って新たなビジネスにチャレンジする環境を作る

イノベーション・
コミュニケーションを
誘発する環境づくり

● ドレスコードフリー



● 次世代ワークプレイス



カラを、破ろう。

前例というカラを破りましょう。
先入観というカラを破りましょう。
自分で作ったカラを破ってこそ、
新しい世界が広がります。
変化する時代を、
私たちが切り拓いていきましょう。

三井住友フィナンシャルグループ
取締役社長 太田 純



自由に従業員が
アイデアを発露する場

● 社内SNS

ミドいは

● ピッチコンテスト



5. 企業カルチャー改革 ②社長製造業

年齢や職位に関係なく発案者を社長に任命し、社内ベンチャー企業を積極的にサポート

SMBCクラウドサイン（株）

電子契約サービス



代表取締役社長
三嶋 英城

（株）プラリタウン

法人デジタルプラットフォーム



代表取締役社長
並木 亮

（株）SMBCファミリーワークス

アプリによる「家族みまもり」サービス



代表取締役社長
横川 花野

6. グループ経営の高度化

金融庁からの改善措置命令を受け、SMBC日興証券に対して適切な経営管理を行うための態勢構築に注力

1

商品・サービスの管理態勢の見直し

2

人事に係るSMFGの関与強化

3

3線管理態勢（3 Lines of Defense）の再整備

4

有事即応体制の整備、有事におけるSMFGの関与強化

5

SMBCグループとしてのカルチャー浸透の取組

7. 中期経営計画の進捗

新型コロナやロシア・ウクライナ情勢等による業績への下押し圧力の中、
中期経営計画のさまざまな施策の成果を取り込み、成長を実現。

親会社株主純利益

(億円)



Ⅲ. 株主還元強化



1. 資本政策の基本方針

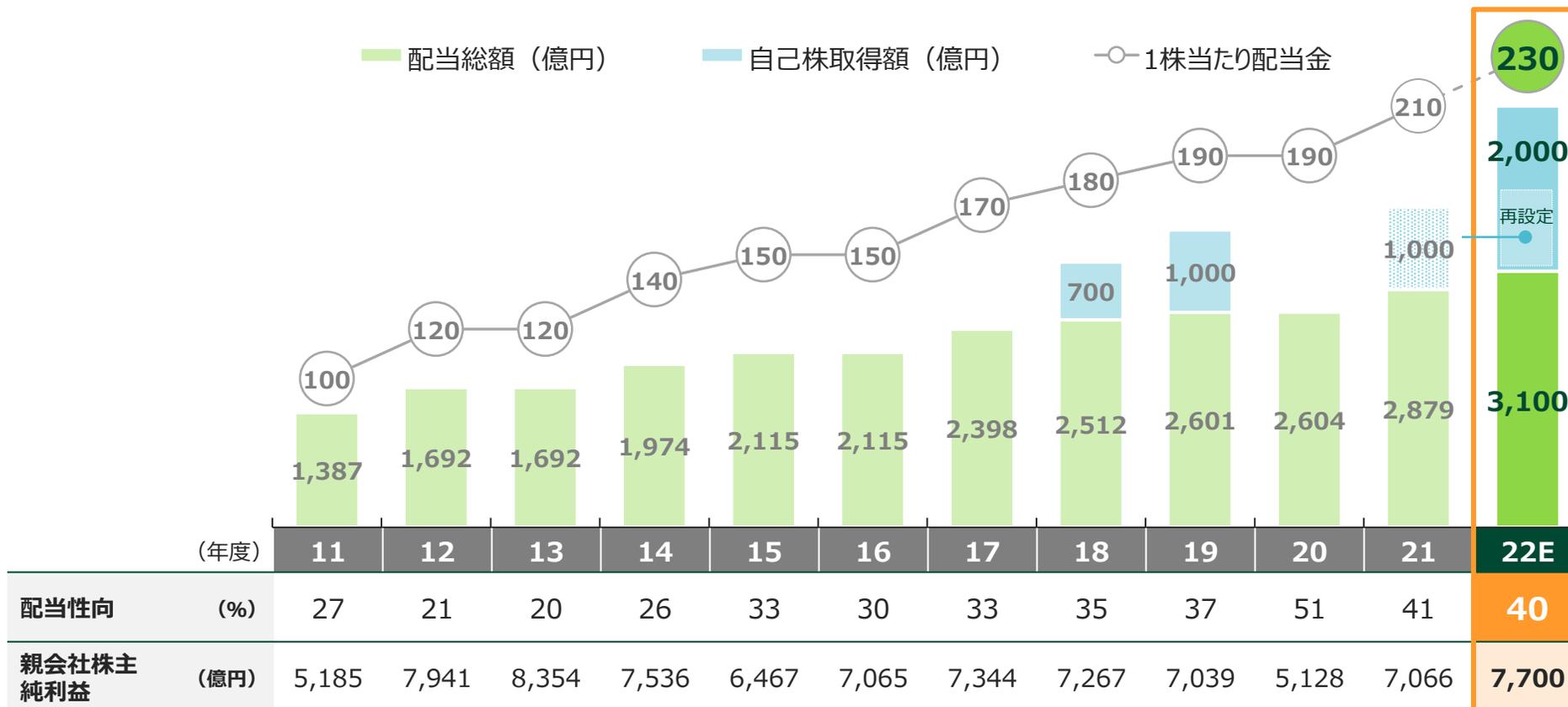
健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく実現



2. 2022年度の株主還元策

2022年11月、配当予想を230円に引き上げ（前年比+20円、期初予想比+10円）

自己株取得は総額2,000億円を上限に設定（うち1,000億円は21/11発表分の再設定）、全株消却予定



累進的配当



機動的な自己株取得



最後に：次期中期経営計画に向けて

中長期ビジョン

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

質の伴った成長を実現

資本効率向上を伴う
成長施策の実行

経営基盤の
格段の強化

社会的価値の追求

ご案内



当社のウェブサイト

当社ウェブサイト、個人投資家の皆さまに向けたコンテンツを掲載



最初に、こちらをクリック

株主・投資家の皆さまへ

個人投資家の皆さまへ

SMBCグループの特長・取組を
分かりやすくご説明しています



SMBC GROUP REPORT 2022

経営陣からのメッセージ等最近の取組をご説明しています



ウェブコンテンツ

Beyond SMBC Group

SMBCグループ各社の取組を動画も活用しながら、分かりやすくご紹介しています。



SMBCグループ

ファイナンスを超えられるか。
Beyond SMBC Group
web magazine

NEW 2022.09.22

「広告・マーケティング事業」
金融データを生かしたデジタルマーケティングで個人と法人をつなぐ
SMBCデジタルマーケティング

#デジタル #社長製造業

お客様一人ひとりに最適なマーケティングサービスを。

ファイナンスを超えられるか。
新しい社会に向きあい変化していくSMBCグループの今を伝えるメディア。それが、Beyond SMBC Group web magazine。SMBCグループは、みなさんが金融グループと聞いて頭に浮かぶイメージを乗り越えようとしている真っただ中。新しいビジネスで、新しいソリューションで、新しい取り組みでどのように変化し、どのように社会に貢献しようとしているのか。お客様と社会とともに進化していくSMBCグループのリアルをさまざまな視点でお伝えしていきます。

カラというカラ どんどん破れ。

見る YouTube

SMBCグループ二十年史

2011～2020年度のSMBCグループの歩みを記した社史です。



SMBCグループ

SMBCグループ二十年史 12のトピックス SMBCグループ二十年史 三井住友銀行十年史 資料編 グループ会社概要

SMBCグループ二十年史

ごあいさつ
激変を乗り越えて時代の飛躍に立ち向かう

12のトピックス

SMBCグループ二十年史

- 第1編 グループ・グローバル経営の本格展開 (2011-2016年度)
- 第2編 新たなガバナンスの下での事業ポート再編と新規ビジネスの創造 (2017-2020年度)

SMBCグループの広告

SMBC日本シリーズ2022



企業広告「ともに、前へ」篇



Vポイント



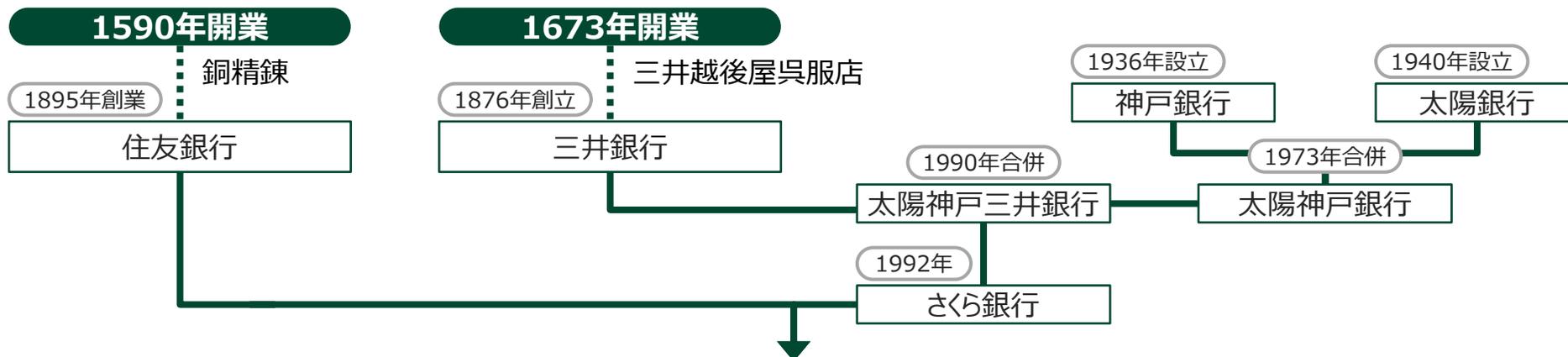
倉本聡 × グループCEO太田純 特別対談



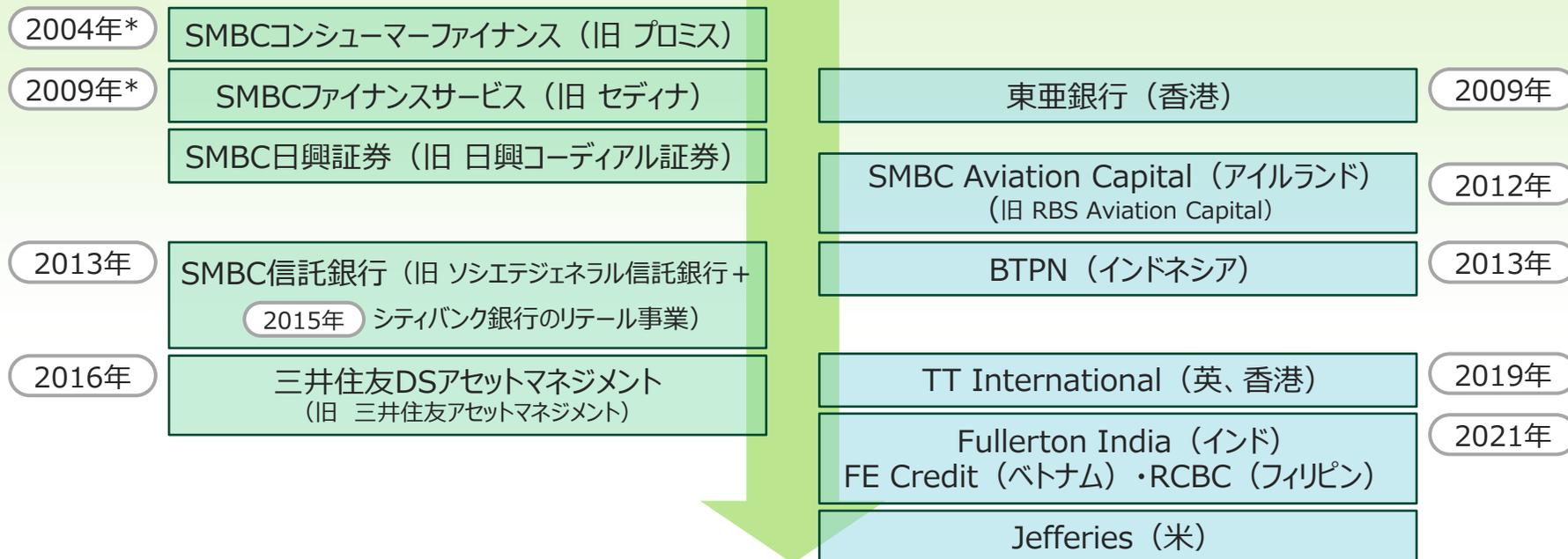
ご参考資料



SMBCグループの沿革



2002年設立 **三井住友フィナンシャルグループ** / 2001年合併 **三井住友銀行**



決算の概要

連結P/L

(億円)	22年度 上期	前年 同期比	22年度 目標
連結粗利益	16,324	+2,011	
営業経費	▲9,626	▲866	
持分法投資損益	521	+214	修正 12,650
連結業務純益	7,219	+1,358	12,350
与信関係費用	▲831	▲565	▲2,100
株式等損益	921	+109	
その他	▲48	+58	修正 11,200
経常利益	7,261	+960	10,600
親会社株主純利益	5,254	+694	7,300 修正 7,700

主要グループ会社

(億円)	SMBC		SMCC		SMBCCF	
業務粗利益	9,282	+1,817	2,142	+165	1,377	+20
経費	▲4,438	▲255	▲1,793	▲151	▲613	▲6
業務純益	4,845	+1,562	351	+18	727	▲24
当期純利益	3,998	+1,135	148	+0	319	▲52

	SMBC日興*1		SMBC信託		三井住友DS 50%	
業務粗利益	1,235	▲861	248	+29	183	▲7
経費	▲1,588	△59	▲180	△43	▲152	▲4
業務純益	▲353	▲803	68	+72	31	▲11
当期純利益	▲248	▲568	59	+61	19	▲9

(持分法適用)

	SMFL*2 50%	
業務粗利益	1,254	+171
経費	▲582	▲85
業務純益	733	+103
当期純利益	375	+16

(左：22年度上期実績、右：前年同期比)

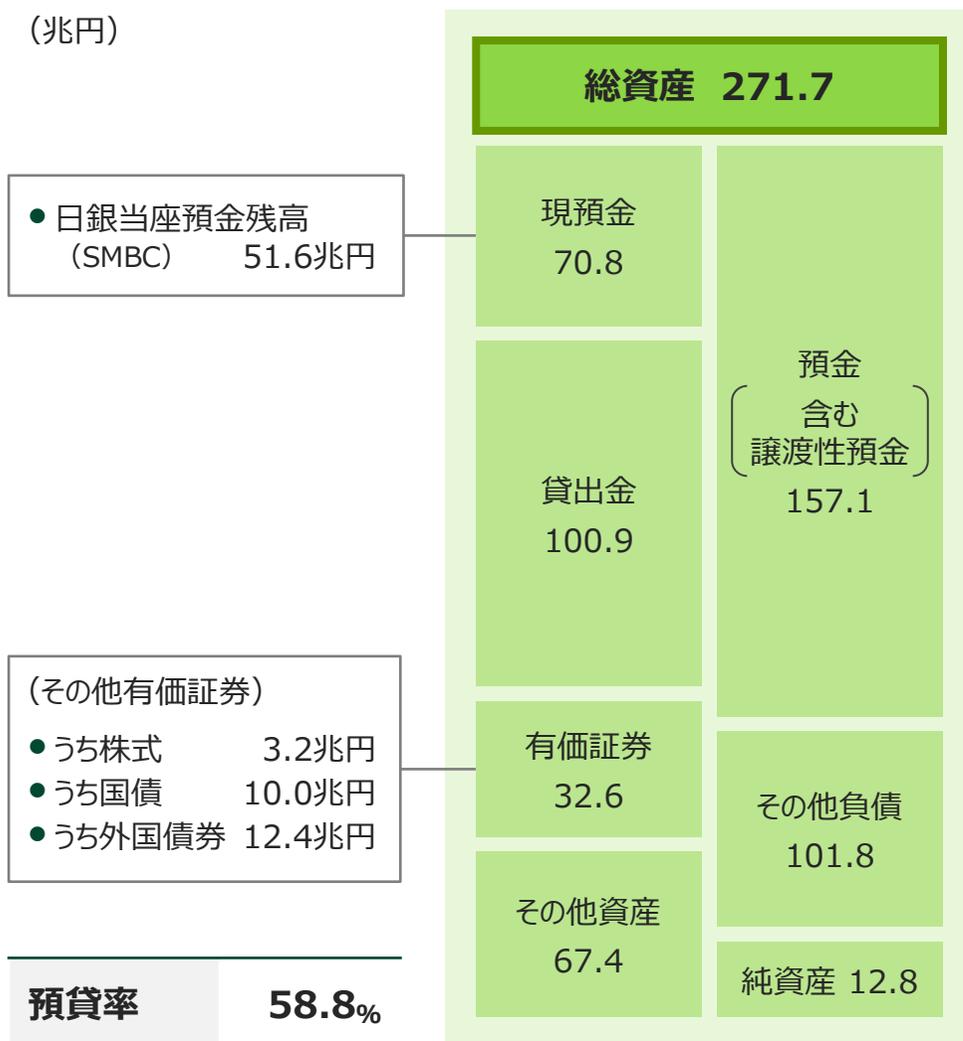
*1 SMBC日興の海外持分法適用関連会社（SMFGの連結子会社）の利益を含む内部管理ベース

*2 内部管理ベース

バランスシート・1株あたり情報

連結B/S (2022/9月末)

(兆円)



1株あたり情報

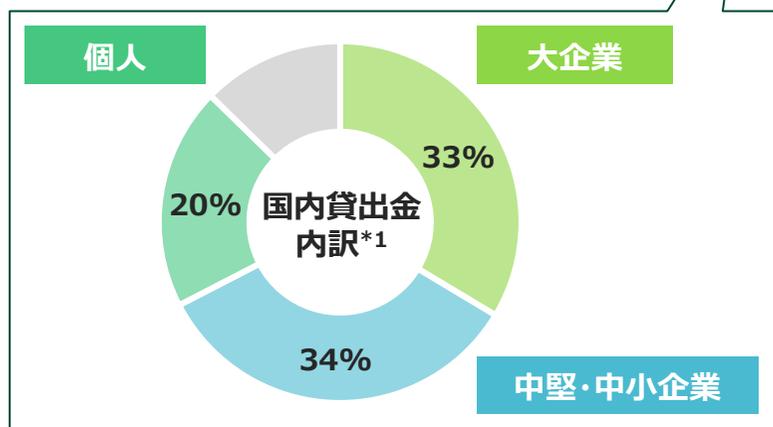
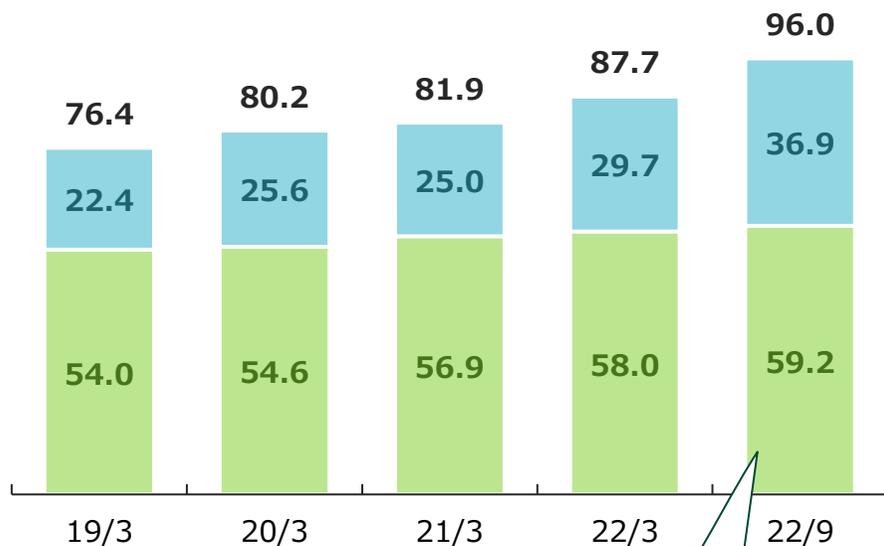
	21年度 実績	前年比	22年度 予想
当期純利益	515.51円	+141.25円	580.35円
配当	210円	+20円	230円

	22/3月末	21/3月末比
純資産	8,825.53円	+195.80円

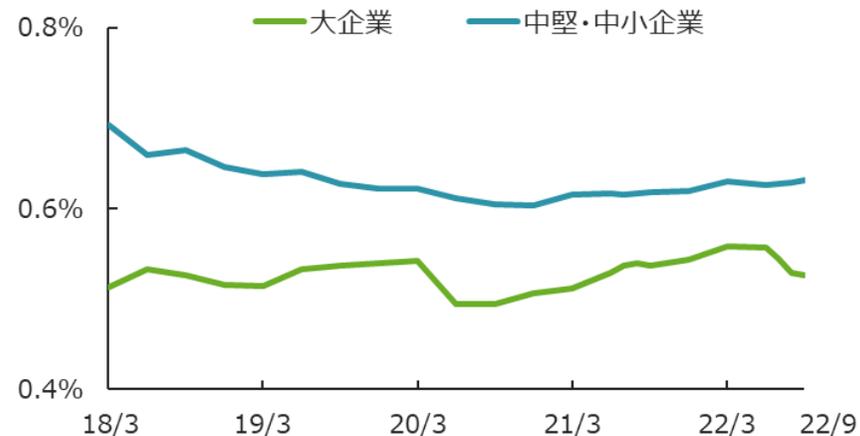
貸出金

貸出金残高 (SMBC単体)

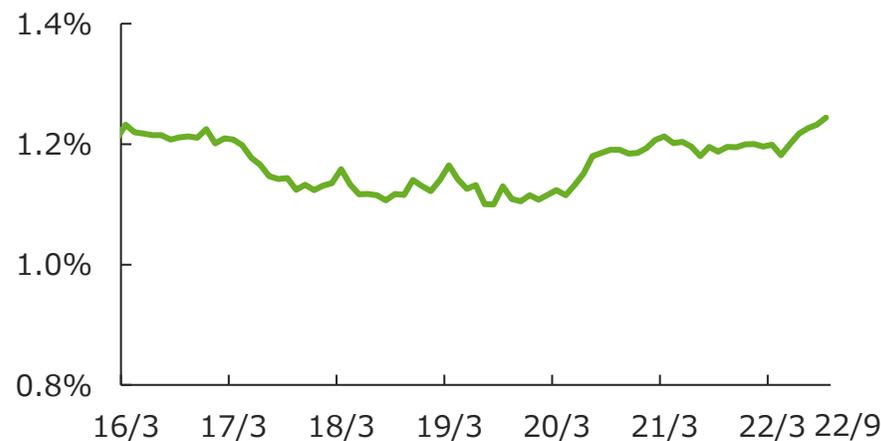
(兆円) ■ 海外店分及び特別国際金融取引勘定分 ■ 国内店分



国内法人向け貸出金スプレッド (SMBC単体) *1,2



海外貸出金スプレッド*1,2,3



*1 内部管理ベース *2 月次、ストックベース *3 SMBC及び主要現地法人の合算

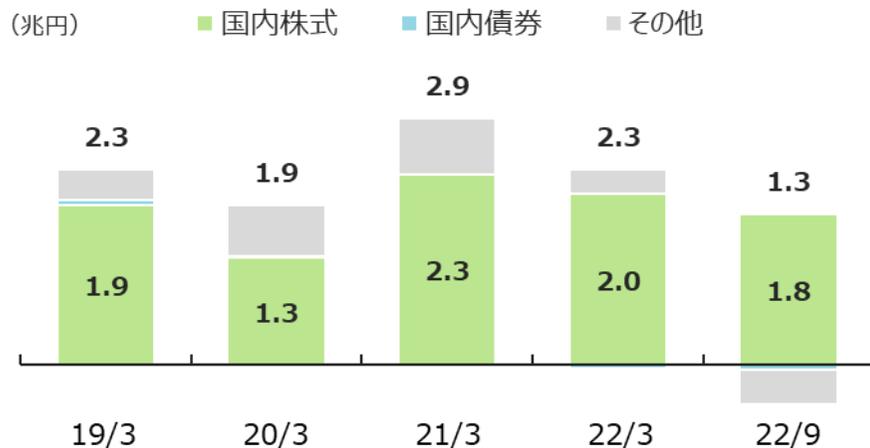
有価証券

■ 其他有価証券の内訳（連結）

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

ヘッジ取引も活用し、リスク量はコントロール

■ 評価損益の推移

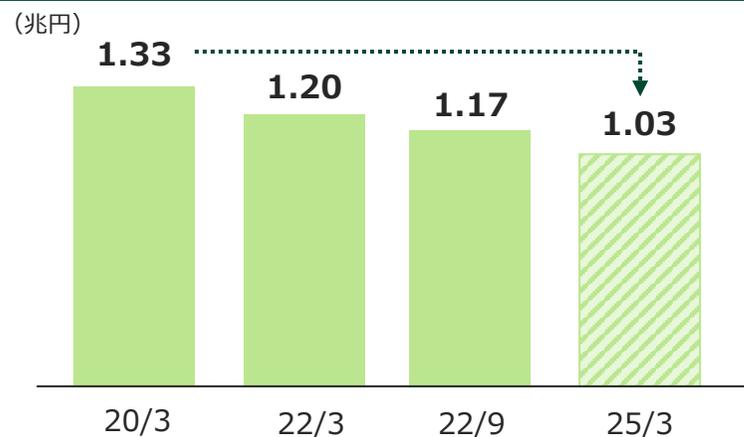


■ 政策保有株式

削減額	1,520億円
20年度	550億円
21年度	670億円
22年度上期	300億円
未売却の売却応諾残高	660億円
削減・応諾済総計	2,190億円

■ 削減計画^{*2}

2020-24年度（5カ年）で△3,000億円削減



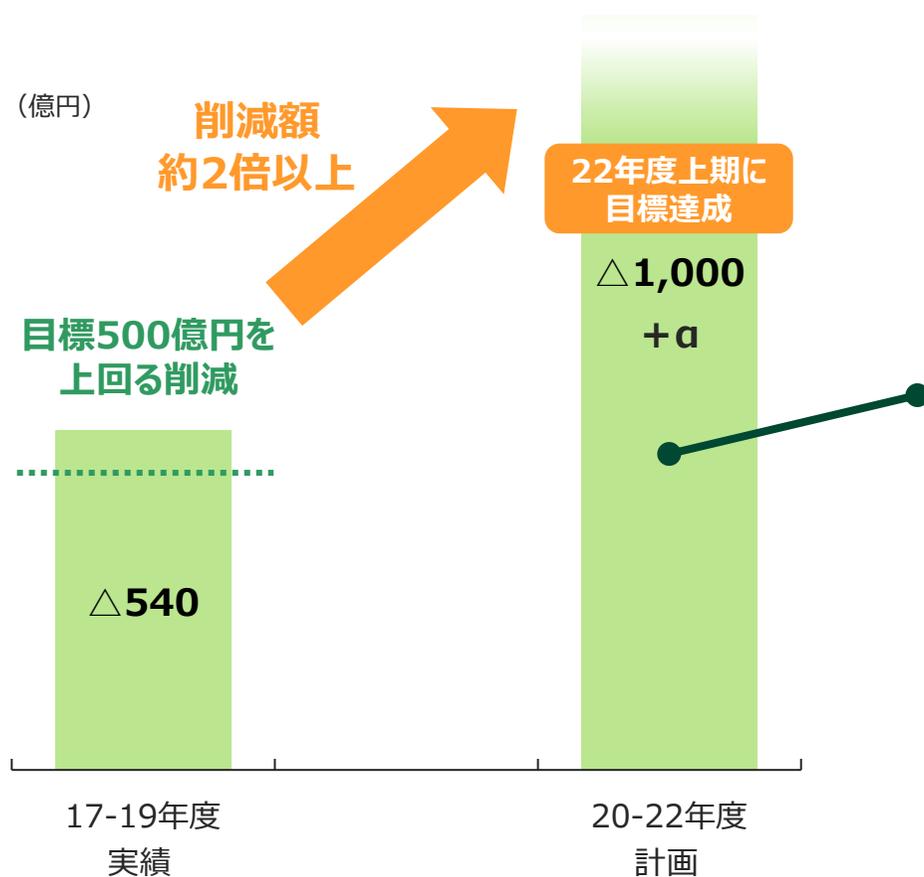
*1 外国債券との差額は外国株式等 *2 20/3末以降の業務提携目的の出資を除く

コスト削減への取組

中期経営計画（20-22年度）の3年間で、1,000億円+α（300-400億円）のコスト削減を目指し、22年度上期時点で目標達成

（上段：目標、下段：22年度上期実績）

コスト削減計画



① 国内のビジネスモデル改革

△500億円
(△760億)

- リテールビジネスモデル改革
- 国内法人の戦力再配置
- 本部人員△3割削減

② リテール店舗改革

△250億円
(△260億)

- 個人コンサルティングに特化した軽量店舗の増加

計438拠点

22/3までに転換完了

フルサービス店舗

フルサービス店舗

軽量店舗 (21)

軽量店舗 (300)

③ グループベースの業務集約

△250億円
(△410億)

- 三井住友カード・SMBCコンシューマーファイナンスの豊洲移転・本部機能一体化
- アセットマネジメント事業の統合効果
- データセンターや基盤システム共通化

ロシア・ウクライナ情勢による財務影響

21年度

業務純益 ▲470億円

- SMBCACにおける機体減損 (ロシア航空会社宛リース)

機体簿価の52% - 保証金等 = ▲820億円

→ 税コスト・FG持分割合 (66%) 勘案後 = ▲470億円

クレジットコスト ▲750億円

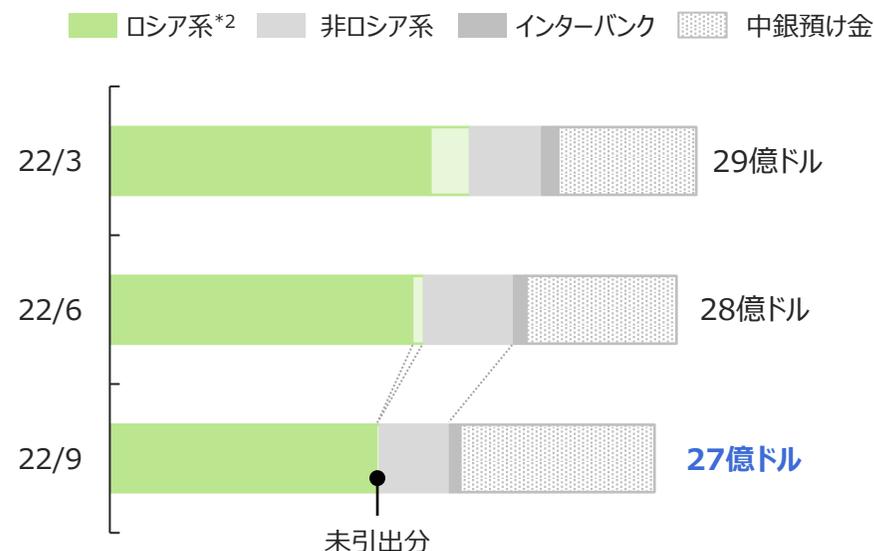
- ロシア系債務者宛与信の3割強

うちフォワードルッキング引当 ▲400億円

ボトムライン ▲1,000億円

現状

ロシア向け与信*1



航空機リース

- 今後状況の変化が生じた場合は、追加減損も検討 (最大▲460百万米ドル*3)
- 全ての機体は保険に加入、保険会社宛に申請済

*1 内部管理、最終リスク国ベース。SMBCと現地法人における貸出金、コミットメントライン、保証取引、出資金等

*2 プロジェクトファイナンス、船舶ファイナンス含む *3 FG持分勘案後

外部からの評価

外部格付

	SMFG		SMBC	
	(長期)	(短期)	(長期)	(短期)
Moody's	A1	P-1	A1	P-1
S&P	A-	-	A	A-1
Fitch	A	F1	A	F1
格付投資情報センター (R&I)	A+	-	AA-	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA-	-	AA	J-1+

ESGインデックスへの組入れ



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE4Good



2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX



S&P/JPX
Carbon
Efficient
Index

GPIF 選定インデックス

外部評価



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



NIKKEI
Smart Work
★★★★★ 2022 Best 21



work with Pride
WWP Gold
2022



RIEF
サステナブル
ファイナンス
大賞



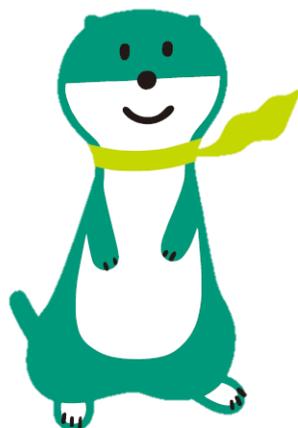
2022
ESG
FINANCE AWARDS
JAPAN
BRONZE

株価推移



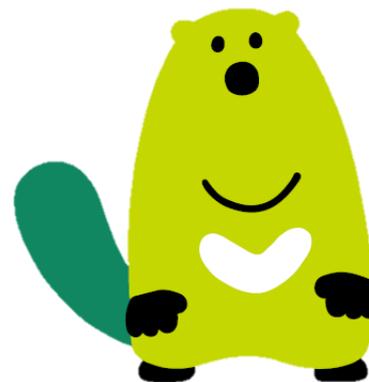
キャラクター紹介

ミドすけ



- 三井住友銀行キャラクター
- ひよんなことから人間の世界に住みついた、緑色のカワウソ
- 特技は、10円玉を立てること

ビバすけ



- SMBCグループ共通のポイントであるVポイントを知ってもらいたくて、日々はりきっているビーバー
- 趣味は、Vポイントを集めること



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。