

## SMBC GROUP REPORT

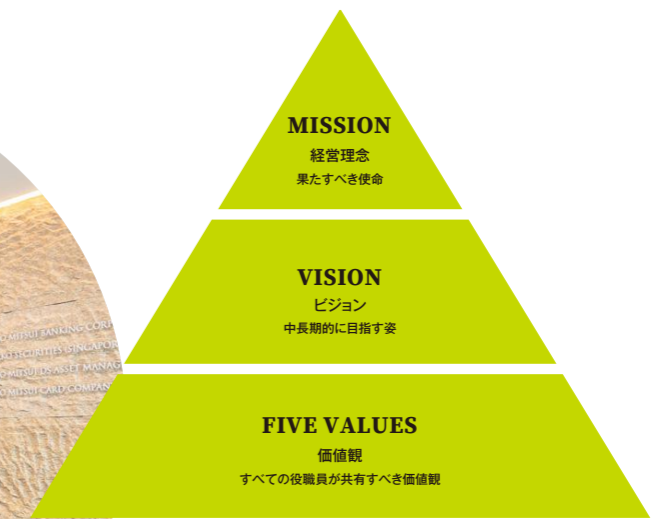
2024

統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

# MISSION & VISION & FIVE VALUES

SMBCグループでは、  
企業活動を行う上での拠りどころである経営理念に、  
当社がステークホルダーに対し果たすべき使命を掲げ、  
中長期的に目指す姿である「ビジョン」、  
すべての役職員が共有すべき価値観である「Five Values」と併せ、  
SMBCグループの理念体系として制定しています。



## MISSION

経営理念

お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する  
事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る  
勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る  
社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する

## VISION

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

## FIVE VALUES

価値観

### *Integrity*

プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち誠実に行動する

### *Customer First*

お客さま起点で考え、一人ひとりのニーズに合った価値を提供する

### *Proactive & Innovative*

先進性と独創性を尊び、失敗を恐れず挑戦する

### *Speed & Quality*

迅速かつ質の高い意思決定と業務遂行により、競合との差別化を図る

### *Team "SMBC Group"*

多様性に富んだ組織の下で互いを尊重し、グループの知恵と能力を結集する



# Contents

## P.004

### マネジメントメッセージ

- 004 お客さま・社会とともに歩んだ歴史
- 006 CEOメッセージ
  - 016 指名委員長インタビュー
  - 018 太田前グループCEOが築いた基盤をもとにさらなる成長を追求
- 020 CFOメッセージ

## P.026

### 価値創造ストーリー

- 026 SMBC Group's Value Creation Process
- 028 グループ体制
- 029 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 030 財務・非財務ハイライト
- 032 社外取締役座談会
- 038 人材戦略

## P.046

### 社会的価値の創造・経済的価値の追求

- 048 社会的価値の創造におけるリーディングカンパニーを目指す
- 050 社会的価値の創造を通じて目指す姿
  - 事業部門の戦略**
    - 070 リテール事業部門
    - 074 ホールセール事業部門
    - 078 グローバル事業部門
    - 082 市場事業部門
  - 086 デジタルで社会的価値を創造する
    - 特集 1** マルチフランチャイズ戦略
    - 特集 2** 進化を続ける「Olive」
    - 特集 3** 機を捉えた資本調達
  - 106 資産運用ソリューションプロバイダーへの飛躍を目指す

## P.108

### 経営基盤の格段の強化

- 110 コーポレートガバナンス
- 126 リスク管理への取組
- 130 コンプライアンス体制
- 132 お客さま本位
- 135 行政処分等への対応・再発防止に向けた取組
- 136 ITガバナンス
- 138 サイバーセキュリティ
- 140 内部監査
- 141 サステナビリティ関連情報
- 142 業績と財務状況

#### 編集方針

SMBCグループでは、グループの概要、事業戦略および経営基盤等について、財務情報、非財務情報の両面からステークホルダーの皆さまに簡潔にご説明するため、「SMBC GROUP REPORT 2024」を作成しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク」等を参照しています。

なお、詳細なデータ等に関しては、「SMBC GROUP REPORT 2024 資料編」をご参照ください。また、サステナビリティへの取組については、Webサイトでくわしくご説明しています。

本資料（ディスクロージャー誌本編および資料編）は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明資料）です。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、保有する有価証券の時価の下落、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループの国内外における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等です。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。

#### 報告対象

期間：2023年度（2023年4月～2024年3月）  
一部に2024年4月以降の情報も含まれます。

範囲：三井住友フィナンシャルグループおよびその子会社・関連会社

#### 発行時期

2024年7月

#### お問い合わせ先

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ 広報部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-1-2

TEL (03)3282-8111



「SMBC」はグループ全体のマスターブランドです。グループ各社がこのロゴを使用し、SMBCブランドを訴求していくことで、グループ全体のさらなるブランド力強化を目的としています。

#### ライジングマーク

「SMBC」の横の上昇カーブを描くマークはグループが提供する一層価値あるサービス、先進的・革新的なサービスにより、お客さま、株主、社会とともにグループが発展していく願いが込められています。

#### コーポレートカラー

ライジングマークに使用されるフレッシュグリーンは、若々しさ、知性、やさしさを、マーク背景色にも使用するトラッドグリーンは、伝統、信頼、安定感を表しています。



経済成長の時代

1960's

日本は平均10%もの実質GDP成長率を誇る高度経済成長期に突入し、三井住友銀行の前身である三井銀行・住友銀行は積極的な資金供給を通じて、その成長をサポートしました。

1980's

バブル経済期が到来し、企業は低金利と資本市場からの低コストの資金調達により、設備投資や財務運用を拡大しました。一方で、金利自由化等を受け、銀行の競争環境は激化し、不動産投資・財テク等のハイリスク・ハイリターン型の貸出を増加させました。

停滞の時代

1990's

バブル崩壊とともに銀行にとって不良債権処理が経営上の大きな課題となった一方で、「日本版ビッグバン」によって銀行の業務範囲は拡大しました。金融不安に対する守りを固めながら、業務範囲の拡大を活かした成長戦略を描く動きが始まり、さくら銀行、住友銀行も統合へと舵を切りました。

2000's ~ 2010's

三井住友フィナンシャルグループ発足後は、消費者金融ファイナンス、証券といった新たな機能をグループに加え、業務と地域のウイングを大きく広げてトップライン成長に努めました。経営の重しとなっていた不良債権比率を合併以降半減させ、2006年には公的資金も完済しました。一方で、世界金融危機やマイナス金利政策、バーゼルⅢ最終化導入の決定等、グループを取り巻く環境変化への対応も迫られました。

幸せな成長の時代

2020's

経済成長の時代、バブル崩壊からデフレ脱却に苦しむ停滞の時代を経た今、足元では、地球の温暖化、人権の侵害、貧困・格差の拡大等、世界が直面する社会課題は拡大・深刻化しています。SMBCグループは、これまで拡大してきた業務基盤を活かして、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」に貢献していきます。

- 2021年 RCBC出資  
Jefferies出資  
FE Credit持分法適用関連会社化  
Fullerton India  
(現在のSMFG India Credit Company) 子会社化
- 2022年 SBIホールディングス出資
- 2023年 CCCMKホールディングス  
持分法適用関連会社化  
RCBC持分法適用関連会社化  
VPBank持分法適用関連会社化
- 2024年 OTO/SOF子会社化



お客さま・社会とともに歩んだ歴史

SMBCグループは、三井・住友の社会的価値の創造を目指す事業の精神を長きにわたり受け継ぎ、お客さま、社会とともに歩んできました。今後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、そこに生きる人々が幸福を感じられる「幸せな成長」に貢献していきます。

MITSUI

商慣習のイノベーション  
江戸の町民の潜在的ニーズを先取りした、前例に囚われない新たな商法を次々と編み出し、町民の豊かな生活を実現

SUMITOMO

荒廃した銅山の蘇生  
「自利利他公私一如」の精神の下、銅の精錬業を行う傍ら、銅山に緑を取り戻すべく植林に尽力



Message from group CEO

# 突き抜ける 勇気。

三井住友フィナンシャルグループ  
取締役 執行役社長 グループCEO

中島 達

## 企業経営というボールを受け継ぐ責任と覚悟

オフロードパス。ラグビーにおいて、タックルを受けた選手が倒れながら、後ろを走る仲間を信じて放つパスです。前任の太田は、病という敵と対峙しながら最後の最後まで前を向いて前進を続けました。そして、前のめりに倒れながら企業経営というボールをしっかりと後進にパスし、2023年11月25日、逝去しました。

私は、長年、太田と並走し、その大きな背中と推進力でSMBCグループを牽引し飛躍的に前進させる姿を見てきました。太田は、着眼大局・着手小局を実践する経営者でした。大きな意思決定を下す時には、常に高い視座から、また、遠い将来から物事を見て判断し、方向性を決めた後は、所期の成果の実現にこだわり、多くの功績を残しまし

た。また、太田は、心の大きな経営者でもありました。私が少し迷い、立ち止まった時、相談に行くと、いつも溢れるような温かい笑顔で「そんなこと気にしなくていいよ。思う存分やってくれ」と励まされました。

太田からボールを託された私は、社長を代行した後、12月1日に正式に後任としてグループCEOに就任することになりました。振り返れば悲しみが募り、予期せぬタイミングでの大役の拜命に不安がなかったと言えれば嘘になりません。しかしながら、インプレーの中で立ち止まることは許されません。太田からパスを受けた企業経営というボールを抱き、その遺志を受け継ぐ責任を胸に前を向いて進んでいく、そう覚悟を決めました。

## グループCEOとしての第一歩

CEOに就任するにあたり、まず頭に浮かんだのは、太田の急逝が社内外に驚きをもって受け止められ、SMBCグループの経営方針等について不安を感じるステークホルダーが少なからずいるだろう、ということです。そのため、就任後は直ちにステークホルダーとコミュニケーションを取り、CEOが代わったとしてもSMBCグループの経営方針や事業戦略は不変であることを説明して、理解を得るよう努めました。

特に従業員に対しては、お客さまへのサービスの提供に支障をきたさぬよう、動揺を一刻も早く抑える必要がありました。そこで、CEO就任の翌週12月8日に執行役員連絡会を開催して役員と直接対話し、11日には国内外のグループ全従業員向けに電子メールを配信して、皆で一丸となって前に進んでいこうというメッセージを伝えました。

また、株主・投資家に対しては、12月18日に臨時の投資家説明会を開催したほか、2024年1月には欧州に出向き、主要な海外投資家とも直接対話を行い、新CEOとしての考え方を伝えました。並行して、主要なお客さま、太田が直接関係を構築してきたビジネスパートナーの方々

話して、引き続きのご支援、ご連携をお願いし、3月7日には、太田のお別れの会を開催しました。

一連のステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、経営としてのモメンタムを維持しながら、2023年度を完走することができました。太田の最終年度を過去最高益という素晴らしい形で締めくくることができたのは、ステークホルダーの皆さまのおかげであり、改めて感謝申し上げたいと思います。



## 私が目指すSMBCグループの姿

グループCEOに就任してから半年、スムーズな経営体制の移行に日々取り組みながら考えてきたのは、太田から受け継いだボールに込められたもの、そして、私がこのボールを抱えて目指すべきSMBCグループの姿、についてです。

太田から受け継いだボールに込められたもの。そのひとつは、先人、そして従業員一人ひとりが脈々と築き上げてきた、ステークホルダーの皆さまからの揺るぎない信頼であり、何ものにも代え難いSMBCグループの最大の財産です。私は、こうした信頼の礎は、三井・住友が江戸時代から培ってきた商人（あきんど）のDNAにあると考えて

います。三井は呉服商、住友は銅精錬を祖業として事業を拡大し、ともに300年以上にわたって発展の歴史を紡いできましたが、その発展の背景には、自分の事業の成功に向けて、人一倍考え、勇気を持って時に大胆に動き、お客さまのために最善を尽くす、また、私利私欲に走らず、お客さまや社会の幸せを願う「三方よし」の精神を大事にする、優れた商人としてのDNAがありました。

もうひとつ、私が受け継いだものは、SMBCグループ発足後の二十数年間で拡大してきた2つの大きなウイングです。SMBCグループは、2002年の発足以来、金融機関を取り巻く環境や、お客さま・社会が求める役割の変化を踏

## 先人が築き上げてきた財産・強みが込められたボールを胸に、私が目指すSMBCグループの姿、それは、2030年を見据えたビジョン「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」に尽きると考えています。

まえ、国内の銀行業が中心だったところから、業務と地域の2つのウイングを着実に拡大してきました。業務に関しては、クレジットカードやリース、IT・シンクタンクに加えて、コンシューマーファイナンス、証券、信託、アセットマネジメントを傘下に加え、それぞれが成長することで、国内トップレベルの総合力を有する複合金融グループとなりました。また、地域に関しては、従来注力してきた日系企業のお客さまの海外進出支援に加えて、プロジェクトファイナンス等の専門性の高い業務の強化や外国企業のお客さまとの取引深耕を進めるとともに、出資・買収を通じて、航空機リース事業や海外証券業務、アジアの商業銀行・ノンバンク業務にも進出し、現在は、グループ従業員の半数以上が海外で勤務するグローバル金融機関となりました。このように2つのウイングの拡大を通じて、当社は、市場における評価を高め時価総額を大幅に増大させるとともに、日本の金融セクターにおける地位やメガバンクの中における相対的な位置付けを向上させてきました。

こうした先人が築き上げてきた財産・強みが込められたボールを胸に、私が目指すSMBCグループの姿、それは、2030年を見据えたビジョン「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」に尽きると考えています。このビジョンは、太田がグループCEO、私がグループCFO兼CSOに就任した2019年に定めたものです。「最高の信頼」、これはSMBCグループの発足以来、掲げられてきた経営の基本

原則です。これまで築き上げてきたステークホルダーからの揺るぎない信頼を受け継ぎ、「お客さま・社会とともに発展する」という社会の公器として責任を果たしていくことで、SMBCグループを最高に信頼されるブランドとして確立していきます。また、「グローバルソリューションプロバイダー」、この「グローバル」という言葉には、国内で盤石な経営基盤を築いた上で、グローバルなマーケットで存在感があり高く評価されるプレイヤーを目指していきたいという思い、そして「ソリューションプロバイダー」という言葉には、お客さまや社会課題の解決のために、金融機関の枠にとどまらず、非金融も含めたソリューションプロバイダーを目指していくという思いを込めています。SMBCグループがこれまで育んできた業務と地域のウイングを、もう一段大きく、強くして、さらなる高みを目指します。

グループCEOとして目指すSMBCグループの姿は、当然のことながら、私一人では実現できません。ラグビーと同様、ともに高みを目指す仲間が必要です。その点、SMBCグループには、同じ志を持ち、日本および38の国と地域で業務に従事する12万人を超える優秀な従業員がいます。SMBCグループが生み出す社会的価値や経済的価値は、このさまざまなバックグラウンドを持つ多様な12万人の従業員一人ひとりが生み出す価値の総和にほかなりません。私はグループCEOに就任するにあたり、グループ従業員に、「Integrity、Passion、Solidarity」の3つを大切にしようと伝えてきました。Integrityには、法



令やルールの遵守は当然として、より上を目指し、フェアに、誠実にステークホルダーに向き合い、ビジネスの場で正しく勝つ、真のプロフェッショナルになろうという思い、Passionには、お客さまや社会に貢献したいという溢れる情熱を持ち、自身とお客さまの成長に向けたリスクテイクに積極的に挑戦しようという思い、そして、Solidarityには、多様な個の力を結束させて、スクラムを組み、互いに助け合い、励まし合い、切磋琢磨しつつお互いを高め合いながら、強いOne Teamを作ろうという思いを込めています。

す。また、従業員と共有するスローガンとして、「突き抜ける勇氣。」を掲げました。この言葉には、太田が「カラを、破ろう。」と伝え続けた、固定観念や前例、組織の論理を払拭しようという精神面の改革を引き継ぎ、次は勇氣を持って具体的なアクションにつなげていこう、という思いを込めています。グループ従業員一人ひとりが「突き抜ける勇氣。」を持ち、一丸となって、目指すビジョンの実現に取り組んでいきたいと考えています。



## ラグビーと私

私は高校・大学の7年間ラグビーに打ち込みました。この経験は確実に私のベースになっています。

高校時代は、厳しい練習を重ねてもなかなか試合に勝てず、とても悔しい思いをしました。特に印象に残っているのは、絶対に負けたくないと思って臨んだ試合に敗れて泣いていた時に監督に言われた「負けて泣くなんて恥ずかしい。泣いているのではなくどうやったら強くなれるか考えろ」という言葉です。この時の悔しさは、勝ちにこだわる姿勢、うまくいかない時や易きに流されそうな時に「ここで頑張らないと必ず後で悔しい思いをする」ともうひと踏ん張りしよ

うという今の仕事への向き合い方につながっています。

また、グループ従業員に伝えた「Integrity、Passion、Solidarity」といった考え方は、ワールドラグビーのコアバリューから引用したものです。特にIntegrityについては、日本ラグビーの礎を築かれた大西鐵之祐さんが、「ラグビーはフェアネスや誠実さを学ぶ場だ」という持論から、身体を激しくぶつけ合い、勝敗を決するぎりぎりの場面でも、「ルール上は良くても相手に怪我をさせて勝っては意味がない」「フェアであれ、誠実であれ」と選手に言い続けたというエピソードに感銘を受け、自らの仕事をする際に常に意識するとともに、従業員にも紹介しています。

2024年5月に行われたジャパンラグビーのリーグワン・プレーオフトーナメント決勝。今季限りで引退する堀江翔太選手が試合後のインタビューで「生まれ変わってもラグビーはしません」とコメントされていた姿が心に残りました。まさに一所懸命。ひとつのことに打ち込んで努力を続け、本当に悔いが残らないくらい全力で取り組んできたからこそ出てくる言葉です。私も、太田から受け継いだボールをいつか後進に託す時、このような心境になりたい、そのためにも全身全霊をかけてSMBCグループの経営にあたりたい、そう強く思いました。

## Column

## 企業価値の向上へ向けて

グループCEOとして、ビジョンを実現し、企業価値を向上させていくために、まずは2023年度よりスタートした中期経営計画の完遂を目指します。

2017~2019年度の中期経営計画は、マイナス金利の導入やバーゼルⅢ最終化による資本規制強化を受け、「Discipline」を重視し資本の蓄積を進めました。続く2020~2022年度の中期経営計画は、健全性の向上を背景に、「Transformation & Growth」に転じて成長を追求しました。そして今回の中期経営計画は、これまでの良い流れを一段と加速しながら取組をアップグレードさせるものです。基本方針に掲げた「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」に取り組む、「質の伴った成長」の実現を目指します。

### 私たちを取り巻く環境

米国での銀行の経営破綻を契機として、世界の金融市場に不透明感が漂う中でスタートした今回の中期経営計画ですが、足元では、円安、株高、米国の金利高止まり等、我々の収益にとって好ましく、想定よりもずっとポジティブな業務環境が続いています。

海外においては、欧州と中東で続く2つの戦争の終結が見えず、中国経済の減速懸念が高まる中、各国において金融政策と景気動向、重要選挙と政治への影響、地政学リスクの高まり等に留意が必要であるものの、米国経済は、インフレ下においても想定以上に力強さを維持しており、ソフトランディングに向かうと見込まれます。

一方、日本経済は、8年間続いたマイナス金利が解除され、いよいよ再成長に向けて動き始めました。企業においては、グローバルな競争力向上へ向けて、大胆な事業構造改革や思い切った成長投資に踏み切る姿勢が鮮明で、多くの企業がサステナブルな社会の実現にも真剣に取り

組んでいます。個人においても、賃上げに伴う消費活動の拡大が見込まれるほか、新NISA等の制度整備や良好な相場環境を背景に、貯蓄から資産形成の流れが加速することが期待されます。

SMBCグループとしても、良好な業務環境の中、企業や個人のお客さまの前向きな活動を後押しし、日本の再成長に貢献していきたいと考えています。そのためにも、お客さまと伴走しながら、プロフェッショナルとして取れるリスクを自身の目でしっかりと見極めて果敢に決断する、健全なリスクテイクに積極的に挑戦していきたいと考えています。

### さらなる高みに挑戦する

グループCEO就任後、投資家の皆さまと対話を重ねる中で感じたのは、我々の目指すところを投資家の皆さまに正しくお伝えすることの重要性でした。


SMBCグループでは、従来、業績予想はダウンサイドシナリオにおいても達成すべき最低限の目線と位置付け、想定したリスク要因が顕在化しない場合には、期中に上方修正を行う運営としてきました。特に2023年度目標および現在の中期経営計画は、世界の金融市場に不透明感が漂う中で策定したため、かなり保守的な前提を置いた水準でした。結果的に、期中にボトムライン利益を1,000億円上方修正し、さらに400億円超上振れて着地し、中期経営計画の最終年度の目標を初年度で上回ることになりました。

期初に保守的な業績予想を発表することは、未達となってしまう場合のネガティブ・サプライズの回避につながる一方、業績に対する自信がない、非公開のリスク要因があるといった誤解を与えかねません。そこで、2024年度は、業績予想をmost likelyなシナリオに近い水準とするため、足元の良好な業務環境が継続する想定の下、業務計



画の前提条件を見直しました。加えて、中期経営計画の施策をより一層進展させることで、過去最高益をさらに大幅に更新し、SMBCグループとして初めての1兆円を超えるボトムライン利益を目指すこととしました。

同時に、次期中期経営計画終了までの5年を見据えたROEの目線も引き上げました。2023年、次期中期経営計画の目処として提示した東証基準ROE8%に前倒しで挑戦し、現中期経営計画の最終年度である2025年度に8%、次期中期経営計画の最終年度の2028年度に9%程度を目指します。この実現に向けて、分子であるボトムライン利益については、1兆円を大きく超える水準まで伸ばしたいと考えています。

 2024年度の業績目標と5年後に目指す財務的成果についてはP.022をご参照ください。

## ROEの向上を目指して

当社の株価はここ1年で大きく上昇し、PBRは2023年3月末の0.58倍から2024年3月末には0.86倍に回復しました。さらに、2024年7月には1倍に到達しましたが、経営として引き続き改善に取り組んでいかなければならないと考えています。金融機関の株価はマクロ環境に影響されやすいものですが、さらに厳しい状況下においてもPBR1倍超は維持できるようにするため、ROEとPER両面の引き上げに取り組んでいきます。

ROEについては、分子であるボトムライン利益の成長が不可欠であり、バランスシートに依存しないアセットライトビジネスの強化、これまで取り組んできた成長投資の効果実現、そしてコストコントロールに注力します。

国内においては、今後の金利上昇も見据えて、安定的かつ効率的なりテールビジネスモデルの再構築を図ります。「Olive」を軸としたデジタルベースの事業モデル改革や、銀行・信託・証券が一体となったグループ一体チャネル

の展開に取り組み、本邦No.1のりテール金融ビジネスの地位を目指します。また、国内ホールセールビジネスにおいては、大企業とのCIB(Corporate and Investment Banking)ビジネスにおけるセクター対応力やグローバル連携強化、不動産仲介、法人決済等、グループの総合力を活かした手数料ビジネスの強化によって、収益性を向上させていきます。

海外においては、世界最大かつ安定的な米国市場でJefferiesとの提携によるグローバルCIBビジネスの強化、アジアの4カ国において第2・第3のSMBCグループを創ることを目指すマルチフランチャイズ戦略における所期の期待収益の実現等、成長性を踏まえたポートフォリオの構築を通じて、グループの成長ドライバーとして一層の飛躍を目指していきます。

コストコントロールについても、国内のビジネスモデル改革やグループの機能集約、海外業務の効率化を通じたコスト削減に継続的に取り組み、ベース経費をしっかりとコントロールしていきます。このほか、資本効率の向上に向けて事業ポートフォリオの入替や、低採算アセットから高採算アセットへのシフト、含み益のある資産の売却も進めていきます。



## さらに厳しい状況下においても PBR1倍超は維持できるようにするため、 ROEとPER両面の引き上げに取り組んでいきます。

### PERも引き上げる

PBRの改善には、ROEに加えてPERの向上も重要です。前中期経営計画から掲げている「Transformation & Growth」を一段と進化させ、前述した「Olive」やグローバルCIBビジネス、マルチフランチャイズ戦略等、中長期的な成長につながる事業領域に注力し、成長へのモメンタムを拡大していくことで、しっかりと期待成長率を向上させていきます。

また、PER向上には資本コストを抑制していくことも必要であり、経営基盤の強化もその重要な要素のひとつです。ステークホルダーから信頼される水準まで質を高める意味を込めて掲げたキーワード「Quality builds Trust」の実現に向けて、経営の大前提であるガバナンス・コンプライアンスの改善に取り組み、健全なカルチャーの浸透を図ります。2023年度は取締役会にレイク取締役、ロジャーズ取締役を新たに迎えてより活発な議論が行われました。2024年度からは社外取締役比率も過半となり、さらに多様性を高めてガバナンスを強化しています。

安定したシステム基盤の構築と新しいビジネスの創出の両面から、IT投資も積極的に行います。特に生成AIは今後の金融ビジネスを大きく変える可能性がある重要な技術であり、私自身が関与しトップダウンで活用を推進していきたいと考えています。SMBCグループでは、すでに多くの従業員がAIを活用できる環境にあり、研修も実施して

業務に活用しています。コールセンターもAIの活用により省力化しています。このようにAIは業務効率化に向けた大きな柱のひとつですが、同時にトップラインを伸ばす取組も検討していきます。たとえば、Web上での投資信託や保険といった金融商品の提案において、AIを実装したアドバイザーが投資アドバイスを提供できるようになれば、資産運用業務が現在とは全く異なるビジネスモデルになるのではないかと期待しています。

加えて、競争力の源泉である人材への投資を充実させ、人的資本経営を推進していきます。個人の職業観やライフスタイルが絶えず変化し多様化する中、SMBCグループが勤勉で意欲的なプロフェッショナルから選ばれる会社となるために、私はグループCEOとして、従業員一人ひとりが仕事を通して自己実現できる場を作り、お客さまや社会に貢献したいという情熱を持って新しい一歩を踏み出す動きをしっかりサポートしていきたいと考えています。

政策保有株式については、好調な株価やガバナンス改善を求める投資家の声を背景に、企業のスタンスも変化しつつあるため、しっかりと削減を進めていきます。また、開示内容の充実にも取り組み、投資家の皆さまとの情報格差を財務・非財務面ともに埋めていくことで、資本コストの低減に取り組んでいきます。

私も含めた「全員参加」の精神で、主体的に社会に貢献し、社会課題の解決に取り組んでいきます。

## 社会的価値の創造

今、地球の温暖化や人権の侵害、貧困・格差の拡大等、多くの社会課題が顕在化し、これらの解決に向けた取組は企業経営の大きなテーマとなっています。こうした取組は、期待成長率の向上や資本コストの抑制を通じて、PERの向上にもつながります。

中期経営計画では、社会的価値の創造を経営戦略の柱のひとつに据え、時代の変化を先取りし、短期的には経済的価値に直結しない領域にも積極的に取り組んでいくことにしました。そして、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つをSMBCグループとして特に解決を目指すべき「重点課題（マテリアリティ）」に定め、その解決に向けたゴールを設定しました。

スタートから1年経ち、各マテリアリティにおいて我々が取り組むべきこともクリアになってきました。2024年度は、体制も整備して、いよいよ取組を本格化していきます。

グローバルな一流企業に利益の1%程度を社会に還元している例が多く見られることも踏まえ、「我々がここまで成長できたのは、これまでお世話になったお客さまや社会のおかげであり、今後はそれに報いていきたい」という思いから、ボトムライン利益の1%を目処に、100億円の経費を社会的価値の創造に振り向けることにしました。また、お客さまとの事業共創・開発や、新たな技術の開発や産業の育成に向けて、400億円の投資枠も設定しました。

今後は、従業員一人ひとりが、「お客さまのお役に立ちたい」「社会に貢献したい」という情熱とオーナーシップを持ち、お客さまや地域・産業が抱える課題の解決に貢献していきます。私も含めた「全員参加」の精神で、主体的に社会に貢献し、社会課題の解決に取り組んでいきます。さまざまなステークホルダーと連携して、社会的価値の創造に向けた好循環を生み出す仕組みを作り、ゆくゆくはSMBCグループが社会や環境に与えた影響を可視化していきたいと考えています。

SMBCグループは、経済の成長や社会課題の解決をリードし、そこに生きる人々が幸福を感じられる「幸せな成長」に貢献していきます。



マネジメントメッセージ	価値創造ストーリー	社会的価値の創造・経済的価値の追求	経営基盤の格段の強化
-------------	-----------	-------------------	------------

## 資本政策・株主還元

これまで説明した取組を通じて高めた企業価値は、株主の皆さまにしっかりと還元していきます。資本の最適配分もまたROE向上のための重要な要素のひとつであり、健全性を確保した上で、これまで以上に株主還元と成長投資のバランスを意識して配賦していきます。株主還元については、配当を基本に、累進的配当方針と配当性向40%を維持しながら、ボトムラインの成長を通じて増配の

実現を目指します。2024年度は、1兆円を超えるボトムライン目標を掲げた上で、配当性向40%を目処に、配当予想を過去最大幅の60円増配となる330円としました。自己株取得を機動的に実施していく考えの下、2024年5月に1,000億円の取得枠を設定し、期中もさまざまな要素を勘案して追加の実施を検討していきます。

## 終わりに

“I don't believe in magic. I believe in hard work.”（私は、魔法は信じていない。努力を信じているんだ）。これは、ラグビーのニュージーランド代表オールブラックスを、主将として2011年、2015年のワールドカップ連覇に導いた伝説のラグーマン、リッチー・マコウさんの言葉ですが、企業経営も同じだと思います。「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」になるための魔法はありません。日々の一人ひとりの絶え間ない努力、その一つ一つが、SMBCグループを高めへと導くのだと強く信じています。

私は、SMBCグループを、日本で、世界で、社会やお客さまから揺るぎない信頼をいただきつつ、美しく戦い、正しく勝つ、そのようなグループにしていきたい。そうした思いで、グループCEOとしてグループ12万人の先頭に立って、その未来に向けた道筋を、真正面から、まっすぐに、堂々と、進んでいきたいと思えます。

今後とも、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。



SMBCグループ



## 指名委員長インタビュー

CEO選定プロセスと  
新体制に期待すること



社外取締役  
指名委員会 委員長

筒井 義信

**Q** 2023年末、太田前CEOの在任中の逝去という不測の事態を受けて、中島新CEOに交代することになりました。その選任プロセスの中で、指名委員会ではどのような議論があったのでしょうか。

まず、太田前CEOのご逝去は、私個人としても誠に残念なことであり、心からお悔やみを申し上げます。

SMBCグループの指名委員会では、不測の事態を想定したコンティンジェンシープランも含めて後継者計画について日頃より審議し、早い段階から策定を進めています。具体的には、2021年から、後継者計画について本格的な審議を開始し、2022年には、経営トップに求められる資質を明確化しました。その後、執行サイドからの推薦を基に候補者を順次絞り込み、これまでの経歴や実績、また、人間性を含め、SMBCグループの経営トップとしてふさわしい人物かという観点で議論を進めました。このように、2年以上の時間をかけて、慎重に議論を重ねてきましたので、後

継者計画に関する議論の十分性は担保できていると評価しています。

また、先述の経営トップに求められる資質については、「能力」「行動特性」「人柄」の3つの観点から検討しました。能力としては「広い視野」「深い洞察力」「DXへのリテラシー」のほかに、「リーダーシップ」「リスク感覚」「発信力」といった項目が挙げられ、行動特性としては「お客さま本位の姿勢」に加え、「サステナビリティへの姿勢」「決断力」「率先垂範力」等が、人柄としては「品性」「倫理観」や「胆力」「包容力」等が挙げられました。

今回選任された中島新CEOは、これらの資質に適合するのみならず、CFO兼CSOといった要職に従事した経験から、戦略立案における大局観や各方面への幅広いネットワーク等を備えており、指名委員会においても、SMBCグループの経営トップにふさわしい人格・見識・能力を有する人物だと判断しました。

**Q** SMBCグループのさらなる成長に向けて、中島新CEOにはどのようなことを期待されていますか。

SMBCグループの企業価値向上をリードしていただきたい。突き詰めると、この一点に集約されます。そのために、まずは、太田前CEOの指揮下で形成してきた戦略面・業績面における良いベクトル・モメンタムを維持・強化することが重要です。具体的には、アジアのマルチフランチャイズ戦略や国内外でのアライアンスの推進、ホールセール事業部門での企業取引の高度化、個人向け総合金融サービス「Olive」の展開といった施策を一段と強化し、さらなる業績拡大につなげる。そして、2023年12月に日本政府が公表した資産運用立国実現プランへの対応等も含め、幅広い取組を通じた社会的価値の創造への尽力を期待しています。

社会的価値の創造については、取締役会で何度も議題に挙げられ、方向性が固まりつつあります。その中で最も大切な要素として挙げられたのが、一人ひとりの従業員です。各々が自身の職掌を超えて社会的価値への関心を高め、全員参加で社会的価値の創造に向き合うこと、これがすべての起点となります。そのためには、内向き志向ではなく、外部や社会の目線に対する高い感度を持つことが必要ではないでしょうか。全員参加の下、多様な価値観や意見を尊重することが、外部や社会の目線を理解することにもつながります。

また、当然、社会的価値の創造は単なる社会貢献ではありません。いかに経済的価値に結び付け、企業価値の向上に寄与するのか意識することが重要です。社会課題を解決することによって、SMBCグループが発展し、そこで働く従業員も成長することで、企業と社会、従業員のすべてが繁栄していく。こういったストーリーを実現しなくてはならないでしょう。たとえば、脱炭素分野はSMBCグループの本業と密接にかかわっています。サステナブルファイナンスを通じて、日本の産業界の自律的脱炭素行動を牽引するような企業グループとなることを期待しています。

**Q** 最後に、次世代マネジメント候補の選定・育成に関する指名委員会での議論についてお聞かせください。

今回は、不測の事態の中での経営トップの交代となりましたが、社内外含め大きな混乱は生じませんでした。改めて、後継者計画の重要性を感じています。

指名委員会においても、次世代マネジメント候補の選定・育成に関する議論は継続的に行っています。選定基準は、先ほど申し上げた経営トップに求める資質と基本的に共通しています。SMBCグループの経営理念を体現するとともに、実績や経験を備えていることを重視しています。また、次世代マネジメント候補の育成に向けては、第三者アセスメントおよびコーチングの導入を指名委員会で議論の上、採用しています。これは、次世代マネジメント候補に第三者からどのように見られているのかを理解してもらい、自分自身の特性について内省する機会を提供することで、それぞれの特性に即したリーダーシップを開発することが目的となっています。

加えて、私自身が懸念しているのは、SMBCグループがますます成長していく過程で、組織内の風通しが悪くなり、いわゆる官僚化が進むリスクです。そのようなリスクが万が一顕在化すれば、先ほど言及したような内向き志向を助長し、社会的価値の創造を妨げることになりかねません。だからこそ、SMBCグループの経営トップおよびマネジメントには、太田前CEOや中島新CEOといった歴代経営トップと同じように、立場やグループ会社の壁を乗り越えて議論風発し、一人ひとりの声がよく通る風通しの良い組織づくりをリードする存在であってほしいと思っています。私自身も微力ながら、SMBCグループの持続的な企業価値向上の実現に貢献できるよう、指名委員会委員長としての役割を果たしていきます。



# 太田前グループCEOが築いた基盤をもとに さらなる成長を追求

2019年4月の就任以来、SMBCグループを率いてきた太田前CEOは2023年11月に逝去しました。先見性、幅広い知見をもってSMBCグループをリードし、また、「カラを、破ろう。」のスローガンの下、従業員一人ひとりが自由な発想でチャレンジし、力を最大限発揮できるような環境を整え、変革のカルチャーを組織に浸透させました。

2023年度からの中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」では、社会的価値の創造を経営の柱に据え、経済的成長とともに、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」に貢献していくことを打ち出しました。

SMBCグループは、太田前CEOが築いた基盤を土台に、これからもチャレンジ精神をもって、「Plan for Fulfilled Growth」の実現を追求し、より一層力強く成長を目指していきます。



- 1982年 住友銀行入行
- 2009年 三井住友銀行 執行役員
- 2012年 同 常務執行役員
- 2013年 当社 常務執行役員
- 2014年 同 専務執行役員 三井住友銀行 専務執行役員 当社 取締役
- 2015年 三井住友銀行 取締役兼専務執行役員
- 2017年 当社 取締役兼副社長執行役員  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役員副社長
- 2018年 三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員
- 2019年 当社 取締役 執行役員社長  
三井住友銀行 取締役辞任

2019年4月にグループCEOに就任し、「カラを、破ろう。」のスローガンの下、従来の延長線上にはない自由な発想で、時代の変化に応じた変革を促しました。



「社長製造業」では、従業員が前例や固定観念に囚われず、新たなビジネスに挑戦することを後押ししました。



社内SNSやドレスコードフリー等、従業員一人ひとりが思う存分能力を発揮し、やりがいを感じながら働くことができる環境づくりを進めました。



2020年度に、2030年に向けたグループの新たなビジョン「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」を掲げ、成長を追求してきました。



マルチフランチャイズ戦略では、インド・インドネシア・ベトナム・フィリピンの金融機関へ出資し、各国の成長を取り込むためのプラットフォームを築きました。



2023年2月に個人のお客さま向け総合金融サービス「Olive」を発表しました。



米国では、Jefferiesと2021年7月に資本業務提携、2023年4月には追加出資および提携強化を公表し、連携を拡大しています。

2023年4月に、中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」がスタートしました。社会的価値の創造を経営の柱に据え、「幸せな成長」への貢献を目指すことを打ち出しました。

この方向性を発展的に受け継いで、引き続き中長期的な視点で社会課題の解決に取り組み、持続可能な成長を実現することによりステークホルダーからの成長期待を高め、企業価値の向上を追求していきます。

## Plan for Fulfilled Growth



富良野自然塾 倉本聡氏との対談の様子



Message from group CFO

**前向きな業務環境を捉えて、  
施策の取組を加速させ、  
高い利益成長とROE改善に挑戦していくことで、  
持続的な企業価値向上を目指していきます。**

2023年度は、新しい中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」の下で、「質の伴った成長」の実現に向けて各種取組を進めてきました。事業ポートフォリオ見直しの観点から、低成長・低採算のアセットや環境変化により保有意義が低下したアセット等の削減を進める一方、重点戦略領域にしっかり経営資源を投入し、成長に向けた戦略施策の加速を図ってきました。また、ROE向上に向けた経営資源のシフトやコストコントロールを促進するため、これまで以上に資本効率を意識した運営を行い、経営管理の高度化等にも取り組んできました。

2024年度も、成長戦略と健全な財務・資本運営を両立させながら、さらなる高みを目指していきます。

2023年度の振り返り

2023年度は、米国での銀行の経営破綻を契機とするマーケットへの不安やグローバルな景気の減速懸念もある難しい状況でスタートしましたが、国内経済は好転し、海外も想定以上に底堅い景気が継続する1年となりました。その中で当社は、国内で「Olive」を通じてリテール顧客基盤の拡大を図るとともに、企業のコーポレートアクションの活発化等に伴う資金ニーズをしっかりと捉えました。海外においても、Jefferiesとの連携によるCIBビジネスの強化やアジアのマルチフランチャイズ戦略が着実に進展しました。

その結果、2023年度はすべての事業部門がしっかりと成長し、円安、株高、米国金利の高止まりといった環境要因も業績にポジティブに作用したことから、連結業務純益は前年比2,838億円増益の1兆5,602億円と、過去最高益を更新しました。また、親会社株主純利益は、期初目標

の8,200億円から期中に1,000億円上方修正しましたが、リスクへのプロアクティブな対応も行った上で修正目標をさらに上回る9,629億円を計上し、こちらも過去最高益となりました。我々のベースの収益力は確実に上がってきていると感じています。

また、計画を大幅に上回る政策保有株式の削減や、米国の貨車リース事業売却等も含めた事業ポートフォリオの入替等によりROEも着実に向上し、中期経営計画初年度として良いスタートを切ることができました。

(億円)

	2023年度実績	2024年度目標	前年比
連結業務純益	15,602	16,200	+598
与信関係費用	2,740	2,600	(140)
経常利益	14,661	15,600	+939
親会社株主純利益	9,629	10,600	+971

取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO

伊藤 文彦

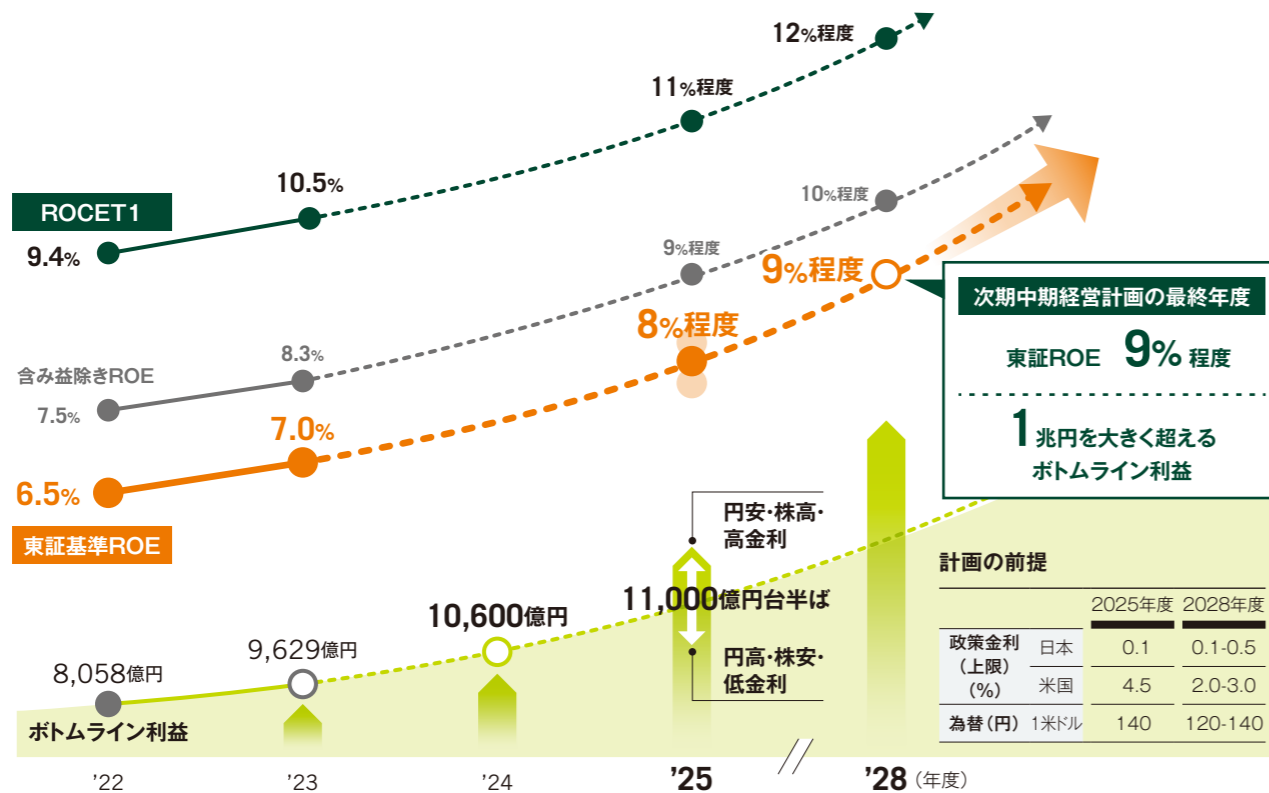
## 2024年度の業績目標と5年後に目指す財務的成果

2024年度は、連結業務純益で1兆6,200億円、親会社株主純利益で1兆600億円を目指します。実現すれば、SMBCグループのボトムライン利益として初めて1兆円を超えることになります。

引き続き、ボラタイルな金融・経済環境や、地政学リスク等には留意が必要ですが、投資家の皆さまとの対話を踏まえ、我々の目指すところを正しくお伝えしていきたいという思いから、今回の業績目標は、足元の良好な業務環境が継続する想定の下、積極的にアップサイドに挑戦するという思いを含めました。業績目標の達成に向けて、中期経営計画の施策を着実に進め、一段と収益力を向上させるとともに、

想定されるリスク要因には引き続きプロアクティブに対応していきます。

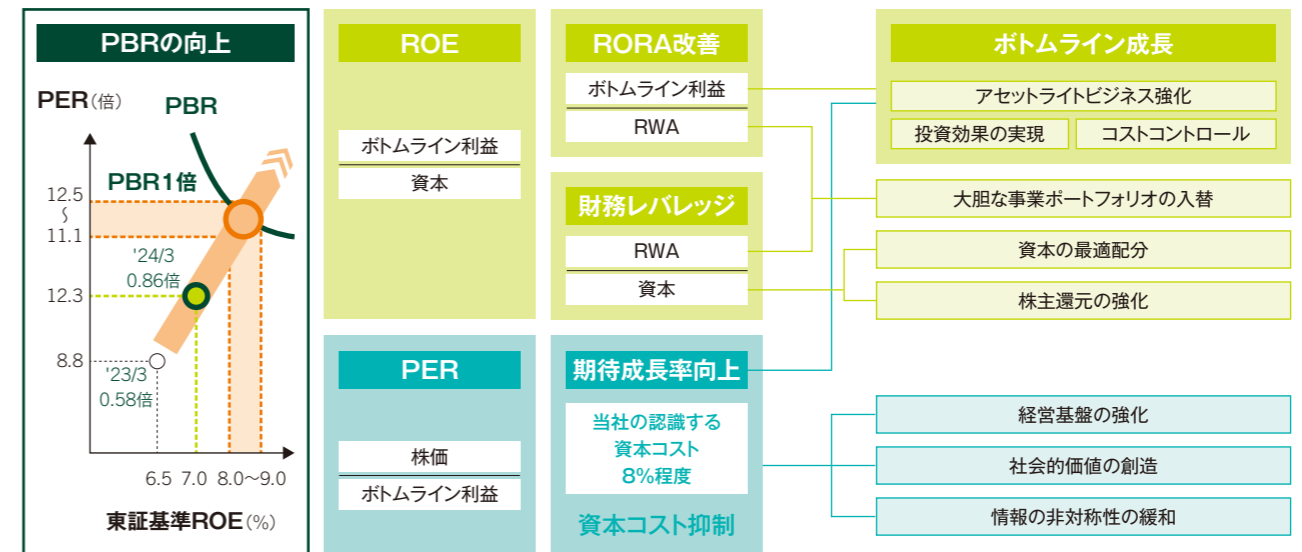
また、中期経営計画でも重要なテーマとして取り組んでいるROEの改善について、足元の業績や業務環境を踏まえ、目線を一段引き上げます。具体的には、次期中期経営計画最終年度である2028年度を目処としていた東証基準ROE8%について、現中期経営計画の最終年度である2025年度に達成し、2028年度には9%程度を目指していきます。ROEの分子となるボトムライン利益については、2025年度に1兆1,000億円台半ば、2028年度に1兆円を大きく超える水準を目指していきます。



## 企業価値向上への取組

企業価値を向上させていくことは我々の最も重要な責務のひとつです。RORAの改善と財務レバレッジのコントロールを通じてROEを改善するとともに、期待成長率の向

上と資本コストの抑制によってPERを引き上げていくことで、PBR1倍、そしてさらにその先を目指していきます。



### (1) ROEにこだわった業務運営

ROEの改善に向けては、分子である「ボトムライン利益の成長」を実現しつつ、リスクアセットを適切にコントロールし、資本をより効率的に活用するための「大胆な事業ポートフォリオの入替」や「資本の最適配分」等を行うことが重要になります。

まず、ボトムライン成長については、バランスシートに依存しないアセットライトビジネスの強化、これまでに取り組んできた成長投資の効果実現、そしてコストコントロールの3点に注力します。

アセットライトビジネスの強化に向けて、国内では、「Olive」と「ストア」のハイブリッド戦略によって、顧客基盤の拡大、顧客接点拡充を通じた決済性預金の獲得やファイナンス・手数料収入の増強を図っていきます。また、ウェルスマネジメントビジネスも、貯蓄から資産形成の機運の高まりを捉え、運用からコンサルティングまでのバリューチェーン全体をカバーするグループの司令塔機能を設置することで、グループの総合力を活かして預り資産の拡大

を目指します。海外においては、Jefferiesとの提携を拡大し、協働案件をしっかりと積み上げていくことでCIBビジネスを強化していきます。

また、アジアのマルチフランチャイズ戦略では、これまで取り組んだ成長投資の効果を実現するフェーズに入りました。インド、インドネシア、ベトナム、フィリピンの4カ国において、各出資先のPost-Merger Integration (PMI) に注力し、長期的にその国に根差したトップティアの金融機関を目指していきます。

コストコントロールについては、円安やインフレといった環境において難易度が上がっていますが、ディシプリンを利かせてコントロールする方針は変わりません。業績成長の加速に向けて、必要な投資・経費投入を行うため、今回、中期経営計画3か年におけるベース経費の投入計画を1,300億円から1,600億円に増額した一方、店舗の軽量化・効率化やグループ機能の集約、AIを活用した生産性向上等のコストコントロール施策も、300億円追加で実施することで、ベース経費全体で引き続き3か年横ばいを目



指していきます。また、投入した経費はしっかり効果を検証し、将来のトップライン成長につなげていきます。

事業ポートフォリオの入替と、資本の最適配分については、全社にROE改善に対する意識を浸透させ、低採算アセットや政策保有株式の削減を加速していきます。それによって捻出された資源を、日本の再成長に向けた追い風を受ける国内の大企業・中堅企業向けビジネス等、成長が期待できる戦略分野に集中的に投入し、リスクテイクを積極的にを行いながら利益成長を目指します。

## (2) 期待成長率の向上と資本コストの抑制

PERの要素のひとつである期待成長率の向上については、ペイメントビジネスやマルチフランチャイズ戦略、海外CIBビジネス等、中長期的な成長が見込まれる事業に注力するとともに、それぞれの戦略や目指す利益水準、その進捗や成果を丁寧に説明していくことで高めていきます。

資本コストについては、当社は8%程度と認識していますが、市場の期待値がさらに高いところにある点も認識しており、経営基盤の強化や社会的価値の創造への取組を通じてギャップの解消を図ります。

強固な経営基盤を構築するためには、安定したシステム基盤の構築と人的資本経営の推進、コンプライアンスやガ

バナンスの質の向上が重要です。IT投資については、中期経営計画の3カ年の投資額を6,500億円から7,500億円に増額し、生成AI等、新技術も積極的に取り入れながら、新しいビジネスを生み出す成長投資や、システム基盤の安定化に向けた投資をしっかりと実行していきます。人的資本投資については、2024年度、三井住友銀行で前年比7%増を見込んでおり、成長領域へのリソース投入や専門人材の確保、研修強化、DE&Iの浸透等に取り組み、人材力を最大化させます。

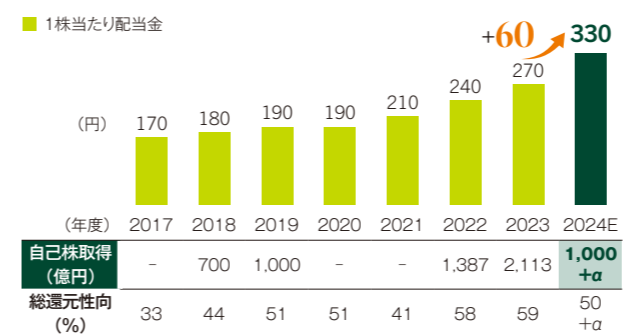
社会的価値の創造も資本コストの抑制に資する重要な施策です。中期経営計画では戦略の柱のひとつと位置付けて、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」、の5つをマテリアリティと決めました。2024年度は体制を整備し、年間100億円の経費枠と400億円の投資枠を設定して本格的に取り組みしていきます。今後も継続的に収益の一部を社会的価値の創造に向けた施策に回していくことで、経済的価値の追求との好循環を築いていきます。

また、こうした非財務の取組も含めた情報開示を拡充し、投資家との建設的な対話も通じて情報の非対称性の緩和にも取り組んでいきます。

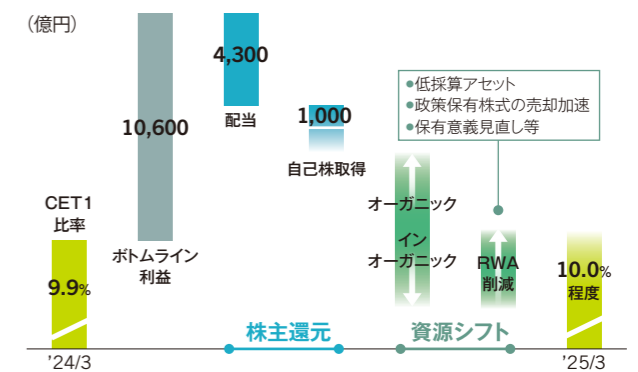
## 株主還元強化

株主還元の基本は配当です。配当性向は40%を維持しますが、累進的配当、すなわち、原則として減配せず、配当維持もしくは増配を実施する方針の下、ボトムライン成長を通じて増配を目指していきます。2024年度の配当予想は、過去最大の増配幅となる前年比60円増配の1株当たり330円としました。なお、個人投資家が投資しやすい環境整備に向け、1株につき3株の割合の株式分割を10月に予定しています。

自己株取得については、5月に1,000億円の実施を発表しました。今後も、業績の進捗や、資本の状況、成長投資の機会、当社の株価水準等を踏まえ、期中の追加実施も検討していきます。



に向けたビジネスプラットフォームを創るための投資」の2つから変わりません。2023年度は、海外証券ビジネスでは、Jefferiesとの提携を深化させ、協働案件の実績を積み上げてきました。また、アジアのマルチフランチャイズ戦略においては、対象4カ国で発展の基礎を築き、今後はPMIに注力して利益貢献につなげていきます。さらに、これらのプラットフォームの成長に資する投資の機会があれば機動的に対応していきます。



## 政策保有株式の削減

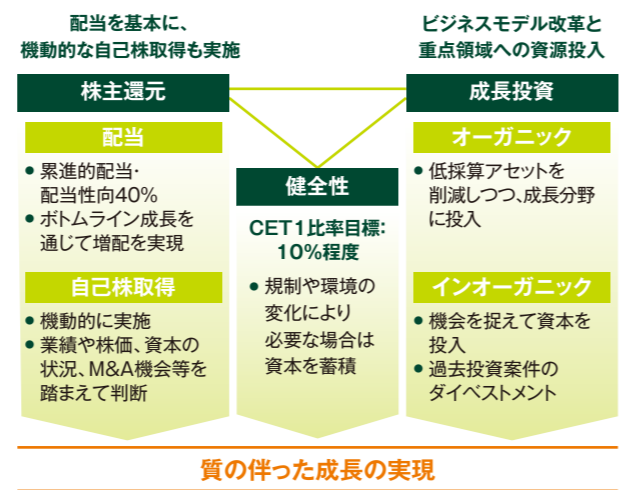
中期経営計画の3年間で簿価2,000億円を削減する計画に対し、初年度の2023年度に1,340億円を削減しました。2024年度も、このモメンタムを維持して1,000億円削減を最低ラインとし、2024年度中早期に計画の前倒し達成を目指します。あわせて、さらなる削減計画の検討にも着手し、2024年度中に発表したいと考えています。

連結純資産に対する政策保有株式の時価割合についても、株高の環境下ではあるものの、次期中計期間中に20%未満に引き下げるべく削減ペースを加速していきます。

## 資本政策

### 基本方針

資本運営は、健全性確保を前提に、株主還元強化と成長投資をバランス良く実現していきます。健全性の指標であるCET1比率は、規制最終化の影響を織り込み、その他有価証券評価差額金を除いたベースで10%程度を目標としています。これは規制上求められる所要水準8.0%に、さまざまなストレスシナリオにおいても所要水準を維持できる2.0%のバッファーを加えた水準です。資本の最適配分は、好環境の下で競合と差をつける上で巧拙を問われることのひとつであり、ROEの向上にも効いてくる重要な要素です。2024年3月末時点では9.9%とレンジ内にあることも踏まえ、今後も機動的かつ効果的に資本を配賦していきます。



## 成長投資

成長投資については、資本効率を意識し、高成長が期待できる戦略領域にフォーカスして投入していきます。特に、インオーガニック戦略について、成長投資のターゲットは、「資産・資本効率の高い投資」および「中長期的な成長に

## ステークホルダーの皆さまとの対話

投資家をはじめとする皆さまと建設的な対話を積み重ねていくことはCFOとしての重要なミッションであり、学びや気づきを得られる非常に貴重な機会です。皆さまからいただいたご意見を取締役会やマネジメントで共有した上で中期経営計画を策定し、計画公表後のご意見も踏まえて、戦略や開示のさらなるアップデートを行ってまいりました。また、自然資本や人権、気候変動等の非財務情報に関する開示の

充実にも努め、今後も社会的価値の創造の取組を拡充させていきます。

今後も、皆さまの関心の高い分野について、積極的かつタイムリーに情報を開示して分かりやすくお伝えし、双方向のエンゲージメントを重ねていくことで、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

# SMBC Group's Value Creation Process

SMBCグループは、長年かけて培われた強みを活かし、各業界トップクラスの子会社がお客さまのニーズを捉えたソリューションの提供、社会課題の解決等に取り組んでいます。事業活動を通じて創出された社会的価値・経済的価値はステークホルダーへ還元し、「幸せな成長」の実現に貢献していきます。

(2023年度実績)

## 財務基盤

規律ある資本運営・  
良質な資産ポートフォリオ  
当期純利益 9,629億円  
ROCE1 10.5%  
CET1比率 9.9%  
(財務目標ベース)  
不良債権比率 0.81%

## 人材

チームワークを発揮し、  
挑戦し続ける多様で  
プロフェッショナルな従業員  
従業員数 12万人  
年間総研修費用 47億円

## ネットワーク

日本および38の国と地域に  
またがる拠点網

## ブランド

三井・住友の創業以来、  
積み上げてきた  
信頼と実績

## 企業カルチャー

自分らしさが  
表現できる組織風土、  
お客さまと社会に  
貢献する姿勢

## 顧客基盤

長年の信頼関係に基づく  
強固な顧客基盤  
法人口座数 1百万  
個人口座数 29百万  
クレジットカード会員数 36百万\*

\*2024年3月より集計定義を変更

リース

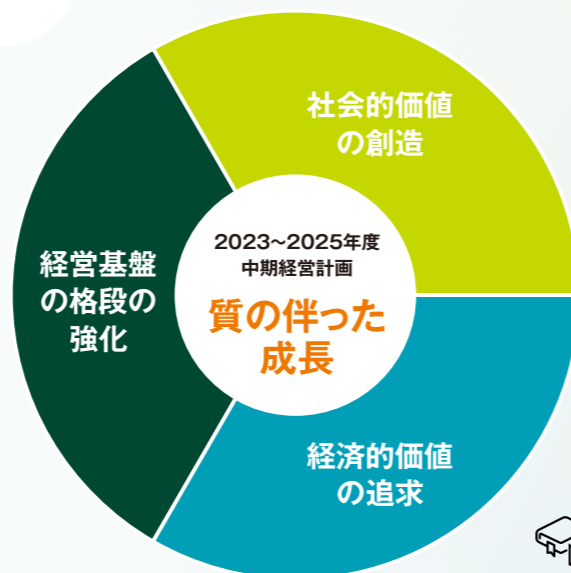
銀行

アセット  
マネジメント

信託

マテリアリティ  
と主なKPI

- 環境**  
サステナブルファイナンス取組額  
(2020~2029年度)  
50兆円
- DE&I・人権**  
エンゲージメントスコア  
70以上維持
- 貧困・格差**  
マイクロファイナンス提供者数  
+80万人
- 少子高齢化**  
AM・外貨残高  
18兆円
- 日本の再成長**  
スタートアップ向けの投融資額  
1,350億円



ボトムライン利益  
11,000億円台半ば  
(9,000億円より引き上げ)

ROCE1  
11%程度  
(9.5%より引き上げ)

ベース経費  
2022年度比  
削減

CET1比率  
10%程度

詳しくは、  
CFOメッセージ  
P.020を  
ご参照ください。

クレジット  
カード

証券

ステークホルダーに  
提供する価値

- お客さま** より一層  
価値あるサービス
- 株主** 株主価値の  
永続的増大
- 従業員** 思う存分に  
能力を発揮できる  
職場
- 社会** 持続可能な  
社会の実現



## 「幸せな成長」

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  
幸福を感じられること





# グループ体制

SMBCグループは、銀行、リース、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンス等、幅広い事業を展開する「複合金融グループ」です。持株会社である三井住友フィナンシャルグループの下、お客さまのセグメントごとにグループ横断的な事業戦略を立案・実行する4つの事業部門を設置しています。また、本社部門ではCxO制により、グループ全体の企画・管理関連の統括者を明確化し、経営資源の共有化・全体最適な資源投入を実現しています。

事業部門制・CxO制		事業部門			
		リテール	ホールセール	グローバル	市場
銀行	三井住友銀行	●	●	●	●
	SMBC信託銀行	●	●	●	
リース	三井住友ファイナンス&リース		●	●	
証券	SMBC日興証券	●	●	●	●
カード・コンシューマーファイナンス	三井住友カード	●	●	●	
	SMBCコンシューマーファイナンス	●		●	
その他	日本総合研究所				
	三井住友DSアセットマネジメント				
本社部門 (CxO制)		<b>CFO</b> Chief Financial Officer 財務	<b>CSO</b> Chief Strategy Officer 戦略立案	<b>CRO</b> Chief Risk Officer リスク管理	<b>CCO</b> Chief Compliance Officer コンプライアンス
		<b>CHRO</b> Chief Human Resources Officer 人事	<b>CIO</b> Chief Information Officer 情報	<b>CISO</b> Chief Information Security Officer サイバーセキュリティ	<b>CDAO</b> Chief Data and Analytics Officer データマネジメント
		<b>CDIO</b> Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	<b>CSuO</b> Chief Sustainability Officer サステナビリティ	<b>CAE</b> Chief Audit Executive 監査	

# ステークホルダーとのコミュニケーション

SMBCグループでは、「お客さま」「従業員」「株主・市場」「社会」といった、さまざまなステークホルダーの皆さまとの関係構築を図り、より良い価値を提供することを通じて、「幸せな成長」に貢献することを目指しています。

## お客さまとの対話

提供する価値: より一層価値あるサービス

「Five Values」のひとつに「Customer First」を掲げ、価値あるサービスを提供すべく、お客さま起点での営業活動を行っています。



お客さま本位への取組についてはP.132をご参照ください。

- 事業部門制の下、お客さまのセグメントごとに最適で、グループ横断的な事業戦略を展開



事業部門の戦略についてはP.070をご参照ください。

- 個人のお客さま向けの総合金融サービス「Olive」では、2023年3月のリリース以来、お客さまの声を収集し、より利便性の高いサービスへのアップデートを継続



「Olive」についてはP.098をご参照ください。

## 従業員との対話

提供する価値: 思う存分に能力を発揮できる職場

SMBCグループの経営戦略を支える人材力を最大化するため、従業員の成長を支える組織風土の醸成や環境づくりに取り組んでいます。

- 従業員の経営参画意識向上のため、セミナーやランチ会等のさまざまな経営陣との対話の機会を設定
- 三井住友銀行でネットワーク構築や組織活性化のため、中途退職者と現役従業員の交流会を開催
- 2024年度の三井住友銀行における人的資本投資: 前年比+7%



中途退職者と現役従業員のアルムナイ交流会



人材戦略についてはP.038をご参照ください。

## 株主・市場との対話

提供する価値: 株主価値の永続的増大

フェア・ディスクロージャーを前提として、投資家説明会や個別面談等を通じて、経営戦略や財務状況等の的確な開示に努めています。

- 機関投資家・アナリストとのエンゲージメントを通じて得たフィードバックを、積極的に経営戦略や情報開示に反映
- 当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げてより投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図るため、1株につき3株の割合での株式分割を2024年10月に実施予定

対話実績 (2023年度)

株主総会	1,145名参加*
機関投資家・アナリスト向け説明会	17回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	554回実施
うち役員実施	132回実施
うち海外投資家	340回実施
うちSR面談	20回実施
証券会社主催カンファレンス	5回参加
個人投資家向け説明会	2回開催

\*インターネット同時中継の視聴者664名を含む

## 社会との対話

提供する価値: 持続可能な社会の実現

社会的価値の創造を経営戦略の柱に据え、中長期的な視点で5つのマテリアリティの解決に取り組んでいます。

- サステナビリティ説明会、各種レポート(TCFD、TNFD、人権レポート)等を通じた情報開示の拡充
- 従業員向けのエンゲージメントブックのリリースやイベント開催等、グループ内での理解浸透を促し、社会的価値創造の実行力を向上

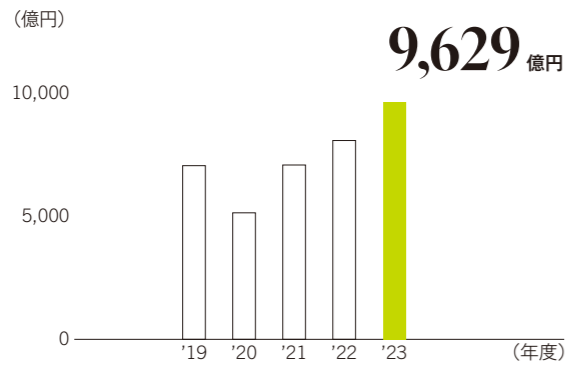


社会的価値の創造についてはP.050をご参照ください。



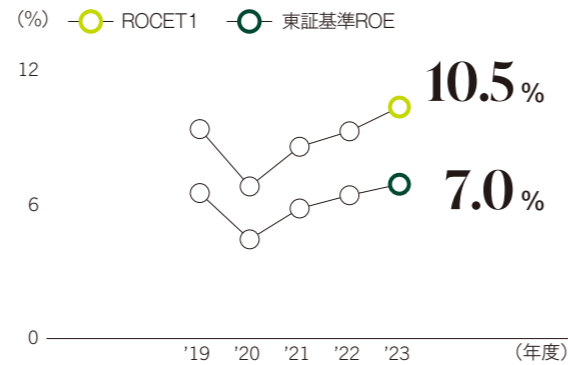
## 財務ハイライト

### 親会社株主に帰属する当期純利益



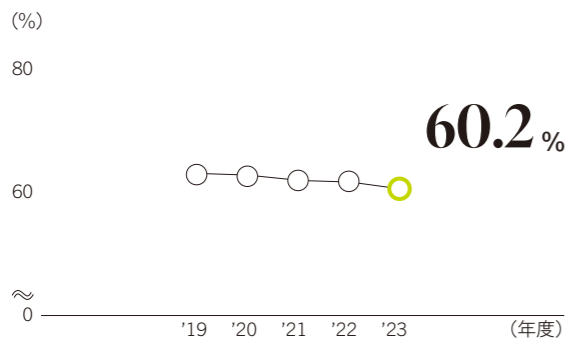
円安や米国金利上昇等の良好な業務環境に加え、各事業部門のビジネスが堅調に推移し、さらに、政策保有株式の売却加速により株式等損益が増益となったこと等により過去最高益を更新しました。

### 資本効率



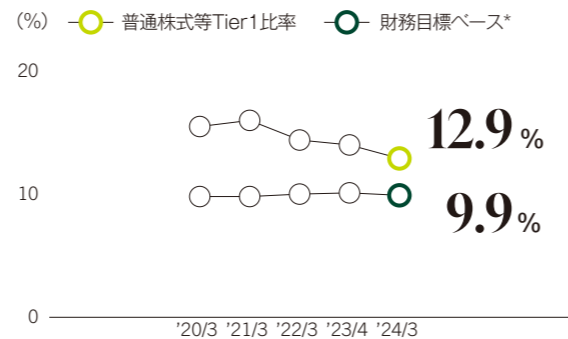
資本効率・採算性を重視した業務運営の下、親会社株主に帰属する当期純利益が増益し、ROCE T1/東証基準ROEは改善しました。

### 経費率



円安やインフレの影響、国内の売上連動経費の増加等により、前年比で経費は増加した一方で、連結業務粗利益が過去最高益を計上したことにより、経費率は前年比で低下しました。

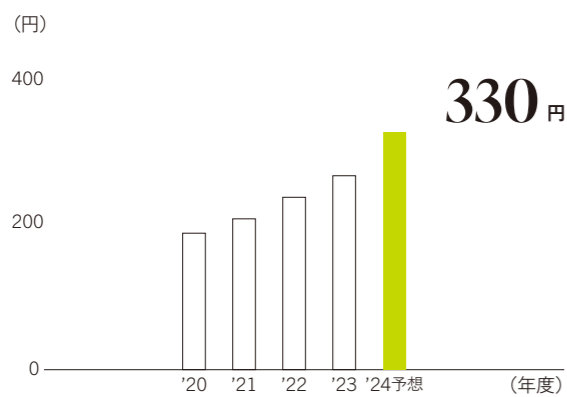
### 普通株式等Tier1比率 (CET1比率)



2024年3月末からパーゼルⅢ最終化に向けた段階的適用が開始し、リスクアセットが増加したことに伴いCET1比率は低下しましたが、所要水準8%を引き続き大きく上回っています。財務目標ベースのCET1比率は9.9%と、ターゲットである10%程度で推移し、健全性を維持しています。

\*パーゼルⅢ最終化、その他有価証券評価差額金を除く

### 普通株式1株当たり配当金



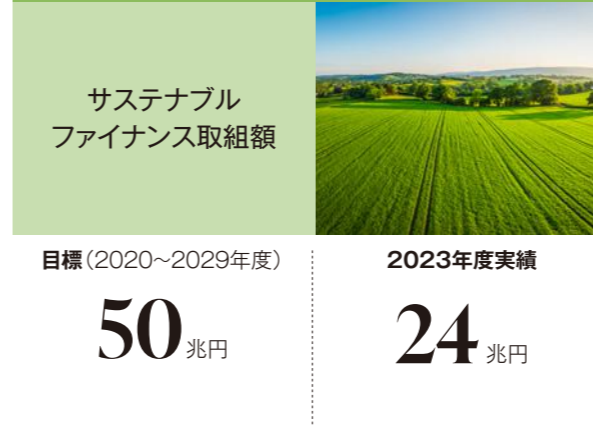
配当性向40%を維持し、ボトムライン成長を通じて増配を実現するという、中期経営計画の還元方針に沿って、2024年度の配当予想は、60円増配の330円としました。

### 外部格付 (2024年6月末現在)

	持株会社		三井住友銀行	
	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)	AA-	—	AA	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	AA	—	AA	J-1+

## 非財務ハイライト

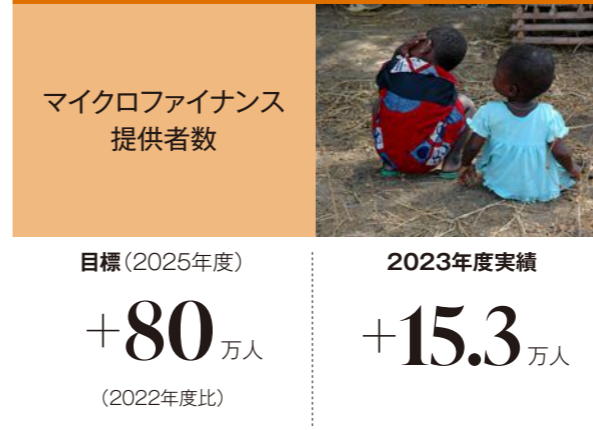
### 環境



### DE&I・人権



### 貧困・格差



### 少子高齢化



### 日本の再成長





社外取締役座談会

# ステークホルダーの期待に応え、 持続可能な成長により 企業価値の向上を図る

**伊藤** 中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」がスタートし、1年が経過しました。本日は、この1年を振り返り、サステナビリティ委員会委員長の桜井さん、そして、2023年度から新たに社外取締役に就任されたレイクさん、ロジャーズさんより、SMBCグループのガバナンスに対する評価や、企業価値の向上および社会的価値の創造に向けた取組に関してご意見を伺います。

**レイク** 私はこの1年を通じて、「持続可能な成長」と「中長期的な企業価値の向上」という観点から、SMBCグループのコーポレートガバナンスや、攻めのガバナンスを可能とするリスク管理態勢の構築および企業文化の醸成等について、取締役会でさまざまな意見を述べてきました。当社の取締役会や内部委員会では、自由闊達で建設的な議論が行われており、実効性の高い運営ができていると考えています。取締役会や内部委員会における議論を建設的なものにするためには、それぞれの取締役が一定のスキ

ルセットを有して議論に臨むことは当然ですが、執行サイドにおいても、こうした議論の内容をはじめ取締役会の機能をしっかりと活用していく姿勢を示す必要があります。そうした意味で、SMBCグループでは、取締役と執行サイドがあるべき姿に向けてさまざまな情報を共有しながら、形式論ではなく本質論に基づいて議論することができており、総合的に見て、高いレベルでコーポレートガバナンス態勢が構築されていると評価しています。

**ロジャーズ** 私もレイクさんと同様の印象を持っており、取締役会はそのぞれのスキルセットを発揮して活発に意見を交わしています。2024年6月の株主総会を経て取締役会の構成が変わりましたが、外国籍比率・女性比率も高まったことで、取締役会のダイバーシティ向上も進みました。しかし、改善すべき点もあります。たとえば、2023年度は社会的価値の創造への取組やDXに関する対応、人材活用といったさまざまな内容を取締役に議論してきましたが、全体を通

じて、成長に向けた取組に少し保守的な部分があると感じました。SMBCグループが中長期的に目指す姿として掲げる「グローバルソリューションプロバイダー」という目標を達成するためには、よりスピード感をもって成長していかなければならないでしょう。とりわけ、グローバル人材の育成・活用は喫緊の課題であり、継続して議論を行っていく必要があります。また、DXを推進することが極めて重要です。たとえば、三井住友銀行では、企業とサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>



排出量の算定から、削減施策の立案・実行までの一連の業務を管理できるクラウドサービス「Sustana」を新規ビジネスとして2022年に立ち上げ、導入企業数が1,900社を超えるまでになりました。業務効率化だけではなく、新たな収益を獲得する上でも、DXは大きな役割を担うことが期待できます。

**桜井** SMBCグループがグローバルな動向に注意を払わなければならない中で、米国の金融市場等の領域に

見識の深いお二方が参画し、取締役会での議論が深まっていると感じています。レイクさんは日米双方での経営経験に加え、金融市場にも精通されており、学ばせていただくことが多くあります。ロジャーズさんは外資系銀行での勤務経験やグローバル企業での上級法律職経験等のご経歴に加え、多数の日本企業において社外取締役に務められており、政策保有株式の問題を含めた、現在の日本の課題をよくご指摘くださいます。ロジャーズさんが初めて参加された

取締役会における最初の議題に対して、先陣を切って質問されたことがとても印象に残っています。議論をより深めていこうという姿勢を、いつも心強く感じています。

**伊藤** ロジャーズさんからは、当社が中期経営計画策定時に公表した2023年度の業績計画に対して、「資本市場から保守的に受け止められ、結果的に相対的な株価パフォーマンスの悪化につながっているのではないか」というご指摘を受けました。併せて、



「企業価値向上を図るためにはDX投資を拡大すべきではないか」というご意見も踏まえ、2024年度からの業績計画は一定程度チャレンジングな目標を設定するとともに、DX投資をはじめとしたIT投資計画を当初の6,500億円から1,000億円増やし7,500億円としました。

このように、社外取締役の皆さまからのさまざまなご意見を取組につなげています。しかし、対応できていない課題がまだまだ残っており、たとえば、企業価値向上という観点では、未だPBRが1倍に満たない状況となっています(2024年6月末時点)。

**レイク** 投資家をはじめとしたさまざまなステークホルダーの期待に応える上でも、PBR1倍をしっかりと達成することが大切です。ただし、それは通過点であり、資本市場はさらに上の水準を期待しているでしょう。その期待に応えるためには、ROEの向上に取り組むと

ともに、ステークホルダーとの対話を行い、さまざまなご意見等を踏まえながら、取締役会における議論をさらに活性化していくことが重要であると考えています。

また、さらなる企業価値向上に向けて、SMBCグループがどのように政策保有株式に向き合おうとしているのかは、投資家の大きな関心事のひとつであると認識しています。政策保有株式の解消は、日本企業全体における長年の課題ですが、金融庁と東京証券取引所が合同で策定した「コーポレートガバナンス・コード」の浸透に加えて、大手損害保険会社が政策保有株式「ゼロ」を目指すことを宣言したことも後押しし、日本の資本市場は大きく変わろうとしています。SMBCグループでは政策保有株式の削減計画を表明していますが、このような変化を踏まえ、前倒しで進めていくことも視野に入れるべきでしょう。削減にあたっては、形式的に売却を進めるのではなく、SMBCグループお

び資本市場全体の発展も念頭に、「売却の合理性」を本質的に判断して進めていくことが必要であり、加えて、売却で得た資金をどのように活用するのかといった観点も重要です。「コーポレートガバナンス・コード」の要請も踏まえ、引き続き取締役会において十分に議論をする必要があると考えています。

**ロジャース** 私自身は、政策保有株式の削減計画について、ペースが少し遅いのではないかと感じていました。2023年度は計画を超えたスピードで削減を進めることができ、その点は高く評価していますが、正直なことを申し上げると、より一段とペースを上げるべきでしょう。レイクさんのおっしゃる通り、資本市場は変わりつつあり、投資家からの声も含め、外的圧力がさらに強まることが予想されます。また、政策保有株式の削減は、ガバナンスの観点に加え、キャピタルアロケーションの観点でも重要です。さまざまな成長戦略を実現するための原資を確保する上で、重要性はますます高まっていると言えるでしょう。もちろん、この問題はSMBCグループ側だけで解決できることではありませんが、重要なテーマとして取締役会で引き続き議論していきたいと考えています。

**伊藤** 中期経営計画では、「幸せな成長」への貢献を目指し、基本方針と



社外取締役  
チャールズ D. レイク II



取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO  
伊藤 文彦

して社会的価値の創造を掲げています。SMBCグループがこれまで取り組んできた中期経営計画との大きな違いのひとつとなっていますが、この点について、ご意見をいただけますか。

**桜井** 2023年度は過去最高益を更新する等、中期経営計画は順調な滑り出しとなりましたが、「社会的価値の創造」という文脈においても、予想以上の成果を残すことができたと感じています。SMBCグループでは、金融教育や顧客企業へのサポートを通じた社会的価値の創造に向けた活動に注力しています。私は、サステナビリティ委員会の委員長として、そのような活動に従業員一人ひとりが主体的に取り組む「全員参加」の仕組づくりを進めていくべきであると、取締役会の場等を通じてお伝えしてきました。初年度を振り返ると、三井住友銀行の各支店や各グループ会社にお

いて、さまざまなワークショップや勉強会を実施し、社会的価値の創造をSMBCグループ全体の力につなげていくために自分たちに何ができるかを話し合う等、具体的な取組が数多く見られました。従業員の意識醸成という観点からも、良いスタートが切れたと感じています。

**ロジャース** 桜井さんがおっしゃったタウンホールミーティングでは、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーを務めるポール・ポールマン氏をはじめとしたさまざまな方にご出席いただきました。参加者は、サステナビリティに関する知識を大いにインプットすることができたと思います。今後もそのような機会を設けることで、SMBCグループ全体のコンピテンシーが高まることにつながるのではないのでしょうか。特に気候変動への対応は、サステナビリティ委員会においても重視しているテーマであ

り、継続的に議論しています。現在、さまざまな企業が「カーボンニュートラル」を標榜し、積極的に取組を進めていますが、決して一足飛びに達成できるものではありません。そこで、注目が高まっているのが「トランジションファイナンス」です。これは、カーボンニュートラルの実現に向けた長期的な戦略を策定し、温室効果ガス(GHG)排出量削減の取組を着実に実行している企業を対象に、その取組を支援する新しいファイナンス手法です。SMBCグループの中長期的な成長に向けても、このような気候変動に対応する金融ソリューションを提供し、顧客企業のカーボンニュートラルに向けた取組に貢献することが、ますます重要になってくるのではないかと考えています。

**レイク** お二人がおっしゃったように、企業の中長期的な成長のためには、社会的価値の創造に取り組むことが不可欠です。一方、慈善活動ではなく、ビジネスとして取り組む以上は、経済的価値の追求と両立させることが重要であり、その実効性を確保する上で経営基盤をさらに強化する必要があります。私はリスク委員会の委員を務めていますので、リスク管理態勢を含め、社会的価値と経済的価値を両立できる経営体制がいかに整えられているかという観点から、さまざまな意見を述べています。

ただし、この考えは決して新しいものではなく、SMBCグループの歴史を紐解けば、三井・住友として何世代にもわたり本業を通じて社会的価値の創造を実践してきたことは間違いありません。社会的課題を解決する上で、金融機関が果たす役割は大きく、それは今後も変わることがないと考えます。SMBCグループが長い歴史の中で培ってきた企業文化を礎に、将来に向けても社会的価値の創造を実践し続けていくことを期待しています。

**伊藤** 中長期的な時間軸で考えれば、社会的価値の創造を通じて経済的価値を向上させることは可能であり、このような考え方は一般的にも受け入れられやすくなっています。しかし、短期的な時間軸で考えてしまうと、社会的価値と経済的価値とでコンフリクトが発生することがあるのは確かです。桜井さんが「全員参加」という言葉をおっしゃっていましたが、社会的価値の創造を一丁目一番地に据えて取り組むことの難しさが、この点にあります。そのため、SMBCグループが提供するソリューションや商品が、中長期的な観点から本当に社会的課題の解決にプラスになるのか否か、または、ステークホルダーに対してポジティブな影響があるか否かを常に重要な判断軸として考えるよう、さまざまな機会を通じて全社



社外取締役  
桜井 恵理子

に呼びかけてきました。実際に、私自身も現場を回り、若い従業員の皆さんと対話すると、「お客さまの役に立ちたい」「社会課題の何らかの解決につながるようなサービスを提供したい」という思いが強まってきていると感じます。「全員参加」に向けて越えるべきハードルがまだまだ多くありますが、社外取締役の皆さまからの助言もいただきながら今後も継続して取り組んでいきたいと考えています。

また、社会的価値の創造について、現在のところは定量的に開示することはできていませんが、どのように社会的価値への影響を開示していくかについて、まさに今取り組んでいるところです。現時点ではまだ模索中ですが、まずは、SMBCグループが社会的価値にプラスの影響を与えているいくつかの事例について、できる範囲から定量的な開示を進めていきたいと考えています。

では最後に、社外取締役の皆さまから今後の課題等をお聞かせいただけますか。

**桜井** 2021年にサステナビリティ委員会を立ち上げた際、特に念頭に置いていたのは、気候変動への対応でした。そのため、日本で最も気候変動施策に精通している高村ゆかりさん、足達英一郎さんに外部委員になっていただき、私たち社外取締役もかなり勉強しました。委員会から執行サイドへ、適切なデータ集約・分析のためにエネルギーセクターでの業務経験がある人材の採用を推奨する等、さまざまなアドバイスを行っていますが、執行サイドも積極的に取り入れてくれています。このほか、私たち社外取締役とSMBCグループの顧客企業のマネジメントとで、気候変動に関して議論するといった取組も行っています。サステナビリティ委員会では、このような取組を通じて、社外取締役

としてサステナビリティ関連の知識を身に付けることで、執行サイトを監督するとともに、適宜アドバイスしながら、サステナビリティに関する諸問題に取り組んでいます。特に気候変動への対応は「待たなし」の状態にあるため、引き続き力を入れていきたいと考えています。

**レイク** 先ほど申し上げた通り、私はリスク委員会の委員も務めているため、主に世界の地政学リスクや米国で起きている事象等に関し、意見を述べてきました。現代の企業を取り巻く経営環境は、専門家でも予測困難な「超VUCA」の時代だと考えています。このような環境の中では、冒頭申し上げたような「攻めのがバナンス」を可能とするリスク管理態勢を構築し、形式的ではなく本質論に基づき、機動的かつ合理的に対応していくことが求められます。そのためには、リスク管理を経営戦略の中心に置いた上で、自由闊達で建設的な議論がさらに高いレベルで実践できるよう、これまで以上に努力していくことが重要です。私自身がこれまで培ってきた経験を活かして、SMBCグループにおけるガバナンス態勢の強化に貢献していきたいと考えています。

また、日本の戦国武将の一人である武田信玄は「人は城、人は石垣、人は堀」という有名な言葉を残していますが、経営においても同じことが当

てはまると考えています。SMBCグループは経営基盤の中心に人材を置き、従業員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場・チームの実現を目指しています。

さらに、グローバル企業にふさわしい、人材力を発揮するための制度の構築や企業文化の醸成に向けた取組を経営における中心的なテーマに設定しており、グローバルな視点でのベストプラクティスを最大限取り入れようと努力しています。たとえば、指名委員会では、後継者計画に関する先進的な取組を進めていますが、人材獲得競争がさらに激化する中で、私から新たな目線でのベストプラクティスをお伝えする等、社外取締役として、人材の観点からもSMBCグループの中長期的な成長を後押ししていきます。

**ロジャーズ** 2022年に発覚したSMBC日興証券の不祥事に関連し

て、SMBCグループ全体で再発防止策に力を入れており、従業員のコンプライアンス・カルチャーの醸成を目的としたタウンホールミーティングを実施する等、さまざまな活動を行うとともに、コンプライアンス態勢の整備を進めてきました。しかし、重要なことは、短期的ではなく、長期的に、コンプライアンス・カルチャーをどのようにグループ・グローバルに浸透させていくのかということであり、その長い道のりのスタート地点に立った段階にあります。これは、SMBCグループの「Five Values」のひとつである「Integrity」にかかわることでもあり、取締役会においてより集中的に議論を行うべきでしょう。そのような議論の場において、率直な意見をお伝えすることが、社外取締役としての重要な役割のひとつであると認識していますので、引き続き付度することなく、さまざまな提言を行ってまいります。



社外取締役  
ジェニファー ロジャーズ



# 人材戦略



執行役専務  
グループCHRO  
小林 喬

## CHROメッセージ

ひとりひとりが、しなやかに、強く。そして社会の力へ。

### 競争力の源泉は「人」

SMBCグループを取り巻く環境や個人の価値観・ライフスタイルは目まぐるしく変化し多様化していますが、いかなる時代においても、SMBCグループにとって「人」の大切さは変わりません。むしろ、このような変化の激しい時代だからこそ、グループの12万人を超える従業員が力を発揮し、一体感を持って同じ方向に向かっていくことが不可欠です。そのための旗印として「SMBCグループ人財ポリシー（以下、人財ポリシー）」を2023年度に定めました。

### 人材力の最大化を通じ、価値創造へ

人財ポリシーで定める、「従業員に求めるもの」（プロフェッショナル、チームワーク、挑戦）と「従業員に提供する価値」（自分らしさの実現、お客さま・社会への貢献、キャリア形成と自身の成長）には、SMBCグループが大切にしてきた価値観が込められています。これらは、三井・住友が長い歴史の中で、自己の能力を磨き、チームとして一体となり、社会の発展やお客さまと自社の事業に貢献するという事業精神・DNAを受け継いだものでもあります。私は、CHROとして人財ポリシーを人事施策の基本方針と位置付け、人材力を最大化し、経営戦略に掲げる「社会的価値の創造」と「経済的価値の追求」を実現していきます。

### 経営戦略の実現に向けて

経営戦略と連動した人事戦略の実現には、多様なキャリアと価値観を持つ従業員一人ひとりが活躍できる人事のプラットフォームと組織風土が何よりも不可欠であり、同時に、会社と個人の価値観が重なり合い互いに共感することも重要です。

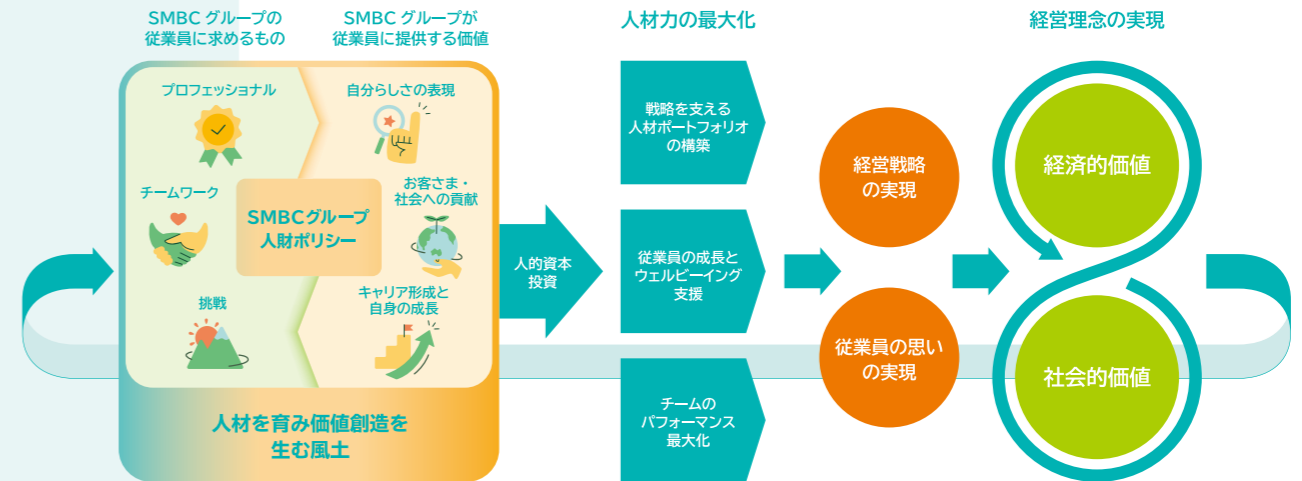
そのために、これまで進めてきた人事の評価・報酬・キャリアに関する仕組の変革を一気に加速させていくと同時に、人事戦略に込めた思いや背景が正しく伝わるように、タウンホールミーティングやセミナー、少人数セッション等の対話によるインナーコミュニケーションの機会を継続的に提供していきます。

多様な従業員の目指す姿の実現が、企業としての成長や競争力につながり、企業と従業員の共感を高め、それが従業員のさらなる挑戦や活躍を生み出すことになると考えています。この好循環そのものが、私が実現したい「人材マネジメント・人材力の最大化」です。

CHROとして、引き続き変革につながるさまざまな施策を通じて、多様な人材が自分らしく活躍できる魅力ある環境を作り上げていくことに全力で挑戦します。

マネジメントメッセージ	価値創造ストーリー	社会的価値の創造・経済的価値の追求	経営基盤の格段の強化
-------------	-----------	-------------------	------------

## SMBCグループ版人的資本経営モデル

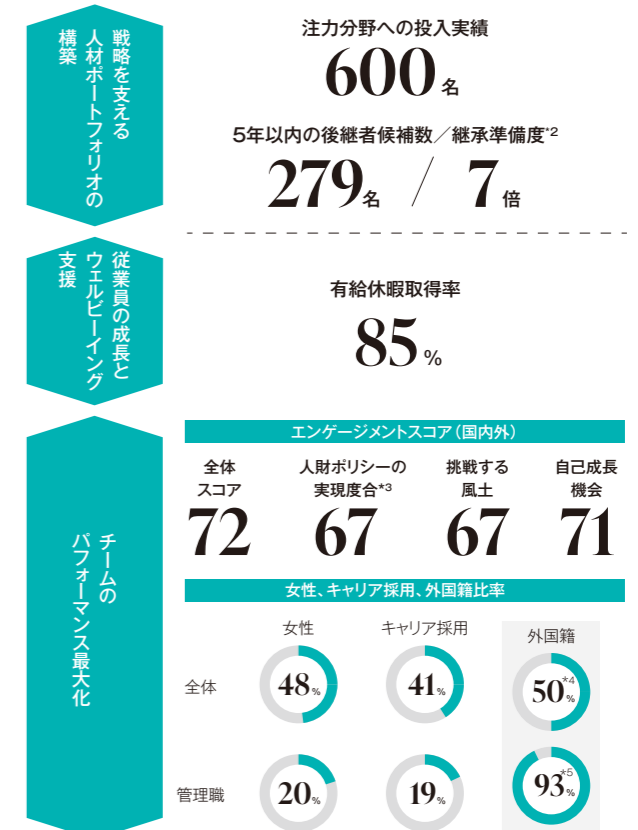


## SMBCグループ 人財ポリシーと 人的資本経営モデル

SMBCグループに根付いている、人材を育み価値創造を生む風土の中で、12万人の多様な人材が活躍しています。人的資本経営モデルでは、人財ポリシーに基づき、グループ・グローバルでの人材力の最大化に向けて、3つの戦略を中心に推進し、価値創造につなげていきます。また、人財ポリシーは具体的な施策を通じた浸透のほか、社内のデザインチームと連携して作成したビジュアルやアイコンを活用したコミュニケーション施策を同時に展開しています。

なお、SMBCグループでは、人財ポリシーに掲げる項目の実現に向け、施策を打ち出し、その進捗状況を定量数値の定点観測により検証しています。主な戦略の定量実績は右の通りです。

### 主な戦略の定量実績\*1 (2023年度)



\*1 特に断りのない限り、集計対象は主要グループ会社8社の国内採用従業員  
 \*2 対象ポストに対する候補者数の割合  
 \*3 2024年2月時点。主要グループ会社8社、除く三井住友ファイナンス&リース、三井住友DSアセットマネジメント  
 \*4 SMBCグループ連結従業員数に対する割合  
 \*5 海外拠点の管理職ポストにおける海外現地従業員の比率

# 1 戦略を支える人材ポートフォリオの構築

## 注力分野の人材拡充

### 注力分野への重点投入

中期経営計画の達成のための人材ポートフォリオ構築に向けて、積極的な採用と社内の人員シフトを実施しています。2024年度は、円金利環境の変化を受けて、企業活動が活発なホールセール領域や、「Olive」の推進を担うデジタル領域等を中心に、550名を追加配置します。

さらに、社会的価値の創造を推進する新組織を立ち上げたほか、IT投資やコンプライアンス・リスク管理体制等の経営基盤を強化するために250名を追加配置する計画です。

注力分野	3か年投入計画	
	うち'23年度実績	
法務・コンプライアンス・リスク管理・IT	+400名	+1,000名
DX・アナリティクス	+150名	+300名
グローバル	+50名	+100名

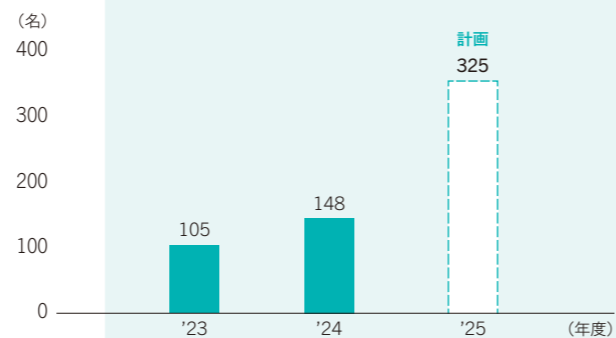
### 新卒採用とキャリア採用

新卒採用では、幅広い領域での活躍を期待する「オープン採用」と特定領域で専門性を発揮することを期待する「コース別採用」により最適な採用を目指しています。たとえば、三井住友銀行とSMBC日興証券で、資産運用や相続・承継等幅広いニーズに対応するため、ウェルスマネジメントビジネスに携わる人材を一括採用する「グループリテールコース」を新設し、銀行と証券双方にまたがる知識・経験を持つ人材を育成します。その他にもグループ全体で25のコースを設置しています。

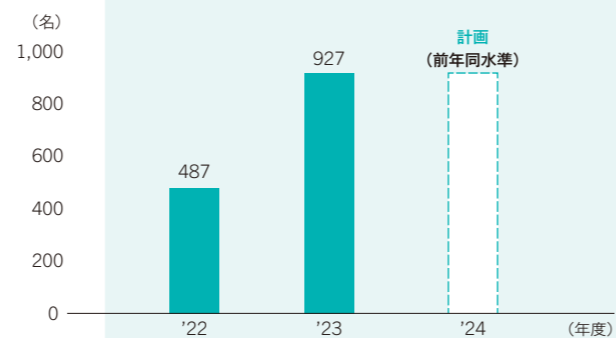
キャリア採用では、より一層イノベーションを起こしやすい組織を目指して、業界を問わずさまざまな知見を有する人材を採用しています。また、各職場でキャリア採用者をスムーズに受け入れ、彼らが早期にパフォーマンスを発揮できるように体制を強化しています。たとえば、三井住友銀行では、内定から入社後1年が経過するまでの期間を従業員

がサポートする「バディ制度」や、キャリア採用者の声や支援のポイントをまとめた「オンボーディングハンドブック」、人脈形成を狙いとした「交流会イベント」により、入社後の活躍を支援しています。

### 新卒コース別採用数推移



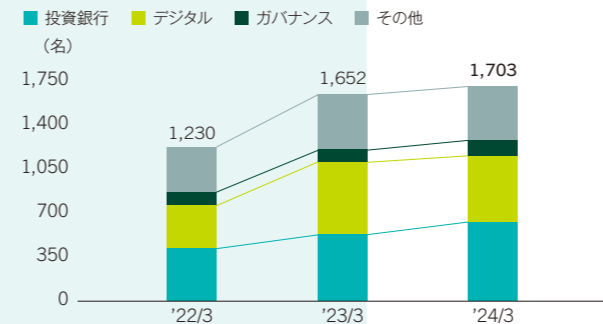
### キャリア採用数推移



### 特定スキル認定制度

注力分野を中心に専門性を評価し処遇することで、各領域のプロフェッショナルを確保・育成しています。たとえば、三井住友銀行では31領域にわたる「エキスパート認定制度」、日本総合研究所では「ITプロフェッショナル認定制度」、三井住友カードでは「デジタル&マーケティングスキル認定制度」を導入しています。また、SMBC日興証券では投資銀行や市場領域で高い専門性を発揮する従業員に、個別の処遇体系とキャリアパスを提供しています。

### 専門人材の認定者数



### 海外現地従業員のインクルージョン

海外ビジネスがSMBCグループ全体の成長を大きく牽引していることを踏まえ、海外現地従業員に日本での勤務経験や日本の従業員との合同研修の機会を提供し、国内外の従業員が組織の多様性を実感し、それを競争力に変えていく風土を育てています。たとえば、毎年、短期・中長期合わせて60名以上の海外現地従業員を日本国内拠点に派遣しており、国内拠点に派遣された従業員は国内の各部署とのリレーション構築や、海外での実務やナレッジの共有、本部戦略の理解・浸透に努めています。また、この制度は国内受入拠点のグローバル化を促進する効果もあり、期間終了後もより効果的に連携してビジネスを進められる環境を作っています。

さらに、グローバルレベルでのビジネススキルやトップマネジメントスキルの向上を目的とした各種合同研修も継続して実施しています。



海外現地従業員の国内派遣プログラム「Global Japan Program」

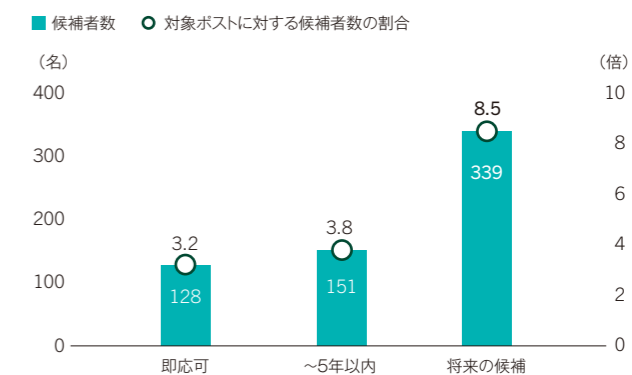
## サクセッションプラン・人材交流

### グループ経営人材の管理・育成

経営上重要な各事業部門やCxOの主要ポジションに対して、サクセッションプランを策定し、戦略的な人材の登用と育成を進めています。候補者には、グループ内での異動や人材交流を通じて、自身の課題を克服し、経営の視野を広げ、グループ横断の人脈を形成する機会を提供しています。中でも、特に高いパフォーマンスを発揮した候補者をサクセッションプランに組み込み、将来の経営を担うことを期待しています。

さらに、中堅担当者から役員クラスまで、各レイヤーにおいて教育への投資を積極的に行っており、経営人材候補者にはグループ内外での経験を積むための人材交流・派遣や研修等の支援を提供しています。研修プログラムには、社長を含む経営層や社外取締役も参加し、対話を通じて、将来のリーダーとしての自覚と意識改革を促しています。

### 後継者計画





## 2 従業員の成長とウェルビーイング支援

### 自律的な学習環境の構築

#### グループをつなぐ、オンライン学習プラットフォーム

SMBCグループでは、従業員の自律的な学習を促進するために、グループ共通のオンライン学習プラットフォーム「SMBC Group eCampus」を活用しています。このプラットフォームは約1,700のコンテンツを保有し、ビジネスや業務知識、コンプライアンス、経営トップのメッセージ等、多岐にわたる分野の学習資料を提供しています。「SMBC Group eCampus」は、学習コンテンツの提供だけでなく、研修の申込・テスト・アンケート等の機能も備えており、人事データとの連携を通じて、従業員一人ひとりの自律的な学習活動を支援し、その深化を図っています。2023年度には、1日平均で3,000回以上、年間では110万回を超えるログインが記録される等、従業員によるプラットフォームの活用が広がっています。

中でも、社内のデジタルIT教育組織「デジタルユニバーシティ」が提供するコンテンツは、全従業員のデジタルリテラシー向上に大きく貢献しています。今後は、自律的なキャリア開発を実現する環境整備に向けて、プラットフォームの機能をさらに活用し、パーソナライズされたUIの構築やコンテンツの強化に取り組んでいきます。

### 自律的なキャリア形成を支える取組

#### キャリアと向き合い、挑戦を促す

従業員の自律的なキャリア形成を支援するため、グループ各社だけでなく、グループ横断で職務やポストに応募できる公募制度を提供しています。

またキャリア教育にも注力しており、各社では年代に応じたキャリア研修を実施するとともに、グループ横断でキャリアコンサルティングが利用できる体制を整えています。たとえば、三井住友銀行では、人事部と従業員のコミュニケー

ションを重視し、年間約7,000時間の面談時間を確保しています。

さらに、従業員が他部署の業務内容や魅力、求められるスキルや資格等について理解を深められるよう、「ジョブマップ」の整備や各部署の業務の魅力を伝える説明会「ジョブフォーラム」を定期的に開催しています。

三井住友ファイナンス&リースでは、他部署の業務を1日体験できる「Job Shadow (ジョブシャドウ)」というユニークな取組も行っています。

三井住友カードでは、従業員のキャリア展望に基づいて上司がキャリア計画を策定・共有する「キャリアミーティング」や従業員自身が希望するポストや業務に応募できる「キャリアチャレンジ (FA制度)」を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。

これらの多様な取組を通じて、従業員一人ひとりのキャリア形成を支援し、個々の成長を促進しています。

#### 年間総研修費用

	2022年度	2023年度
年間総研修費用	40億円	47億円

#### 自律的なキャリア形成を支援する取組

	2021年度	2022年度	2023年度
公募制度応募者数	1,595名	1,693名	1,870名
副業制度利用者数 (含む社内)	183名	318名	699名

#### 社外派遣や社内副業を通じた成長

SMBCグループの外で一定期間経験を積む社外派遣エントリ制度や、就業時間の一部を副業部署の業務に充当する社内副業を通じて、多様な業務スキル・経験の習得を促進しています。

三井住友カードやSMBC日興証券等では、自律的な挑戦の支援や人脈形成・価値観の広がりによるイノベーション創出を目的とした社外副業も認めています。

### 挑戦を応援する環境づくり

#### 社長製造業を通じた挑戦

SMBCグループの成長を支えるユニークなビジネスアイデアを持つ従業員に、予算と人員を割り当て、彼らが思う存分その能力を発揮できる環境を提供しています。

ビジネスアイデア次第では、会社の枠組を超えて新たな社内ベンチャーを立ち上げ、「社長」に抜擢することもあります。ピッチコンテストや公募を通じて輩出された新規事業の「社長」は、2023年度で11名に上ります。年齢や経験を問わず、「突き抜ける勇氣。」を持って挑戦する従業員を継続してサポートしています。



SMBC Wevox  
代表取締役社長 杉本 秀和(写真右)、  
取締役 普照 侑(写真左)

BPORTUS 代表取締役社長  
田中 一基

#### グループ会社間の共創機会の創出

SMBCグループでは、グループ会社間での共創機会を創出するために、さまざまな施策を実施しています。

たとえば、グループ間での連携による優れた取組を表彰するグループ表彰制度を整えています。

また、グループ内で会社の壁を越えてプロジェクトチームを組成した事例も数多くあり、顧客対応力の強化やスピードの向上を目指して臨機応変にメンバーをアサインする「スクアッド」方式を採用し、「Olive」の推進等さまざまな価値創造に取り組んでいます。

### 健康経営

#### 従業員の成長を支える心身の健康確保

SMBCグループ各社では「健康経営宣言」を制定し、従業員の活力と生産性の向上を通じた組織の活性化を目指して、健康経営に取り組んでいます。最高健康責任者 (Chief Health Officer) の下、企業・健康保険組合・産業保健スタッフの三位一体で、一次予防から三次予防に至るまでの各段階に応じた支援制度や勤務制度の整備、オフィス環境の改善等を進めています。

2023年度には、11月を「ウェルネス月間」と定め、健康経営に集中的に取り組まれました。グループ全体で皇居ランやウォーキングイベントを開催し、グループ各社の障がい者アスリートや従業員が交流することで、運動習慣の定着とコミュニケーションの活性化を図りました。こうした取組が評価され、当社は「健康経営優良法人2024 (大規模法人部門 (ホワイト500))」に認定されています。

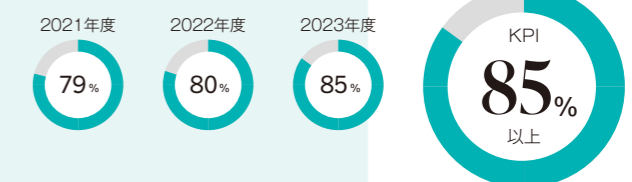
#### 主な取組

一次予防  
各種研修・セミナーの実施  
禁煙プログラムの実施  
生活習慣改善支援アプリの導入  
ランニングステーションやマッサージ室の設置 等

二次予防  
二次健診・婦人科検診の受診勧奨 等

三次予防  
復職支援カウンセリング  
テスト出社制度、就業制限 等

#### 有給休暇取得率



# 3 チームのパフォーマンス最大化

## DE&Iの推進

### DE&Iは成長戦略

SMBCグループは、「Diversity, Equity & Inclusion (以下、DE&I)」を成長戦略そのものと位置付け、多様な人材がその能力を最大限発揮することで、組織のパフォーマンスの向上と価値創造の最大化を目指しています。2023年度は「DE&Iステートメント」を改定し、経営トップによるコミットメントをより一層明確にしました。

「DE&I推進委員会」や経営会議でKPI設定や施策等について議論するとともに、経営層向け勉強会等の開催を通じて、最新の外部知見を導入しています。



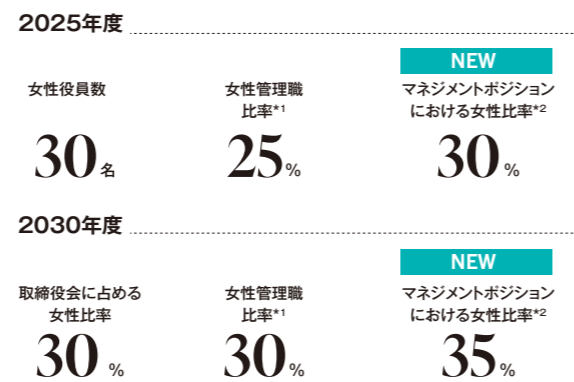
### グループ合同での女性幹部育成研修

経営幹部に求められる資質の養成や主体的なキャリア形成を狙いとした、中堅女性従業員向けの研修を実施しています。この研修では、グループCEOを含む役員が講評を行い、対話の機会を提供することで、候補者の視座を高めています。

また、若手から経営層に至る各ステージで直面する課題を克服するために、外部講演や女性管理職との座談会を実施しています。こうした取組により、女性従業員登用後の活躍やより高いポジションへの挑戦を後押ししています。

### 意思決定層の多様化

組織全体で意思決定層の多様性確保に関するKPIを設定しています。2024年度には、従来設定していた女性やキャリア採用、外国籍に関するKPIに加え、海外現地従業員を含むマネジメントポジションにおける女性比率のKPIを新設しました。



\*1 女性活躍推進法に基づく集計

\*2 \*1に海外拠点におけるDirector相当以上を合算

### 両立支援の促進、男性の育児参画支援

従業員がライフスタイルに応じて仕事と家庭を両立し、働きがいを持てる環境づくりに取り組んでいます。2023年度は、男性の育児休業取得率100%・平均取得日数30日以上を、目指す姿として掲げました。育休取得日数の増加が今後の課題と捉え、男性の育児参画の促進に努めています。

### 男性の育児休業平均取得日数と取得率

	2022年度	2023年度
平均取得日数	8.2日	11.5日
取得率*	89%	116%

\* 育児休業取得率は、事業年度をまたいで育児休業を取得した者の取扱の方法により、100%を上回ることがあります。

## 従業員による経営参画意識の向上

### トップマネジメントとの交流

セミナーやランチ会、研修等を通じて、従業員がトップマネジメントと交流し、対話する機会を設けています。2023年度は、グループ各社社長のインタビュー動画を配信したほか、社内SNS「ミドリば」でグループCEOの日常の様子を伝える発信チャンネルを立ち上げました。今後もさまざまな切り口のコミュニケーション機会を提供し、社内活性化を通じた組織風土改革を継続します。



グループCEOと従業員がSMBCグループの方向性や戦略等について対話する「CEOセミナー」

### 従業員持株会

SMBCグループでは、従業員持株会制度を導入しています。この制度では、従業員の中長期的な資産形成を促進し、ファイナンシャルウェルビーイングを支援すると同時に、人的資本投資の一環として、従業員の経営への参画意識を高める機会につながっています。

三井住友銀行では、奨励金の引き上げ等を通じて、2023年度は前年より会員数が38%増加し、拠出金も約1.2倍となりました。今後も、従業員の経営参画意識の向上を図るべく、さまざまな仕掛けづくりを継続していきます。

### 従業員向け株式報酬制度の導入

三井住友銀行では、従業員と経営陣が一丸となって企業価値を向上することへのコミットメントを強化すべく、2024

年度に従業員向け株式報酬制度を新設しました。この制度は、中長期的な当社の株価推移に報酬が連動することで、従業員にSMBCグループの企業価値向上に対するインセンティブが働く仕組みです。今後、三井住友銀行以外のグループ各社にも順次展開していく予定です。

## エンゲージメントの向上

### Wevoxを使った実態把握と1on1

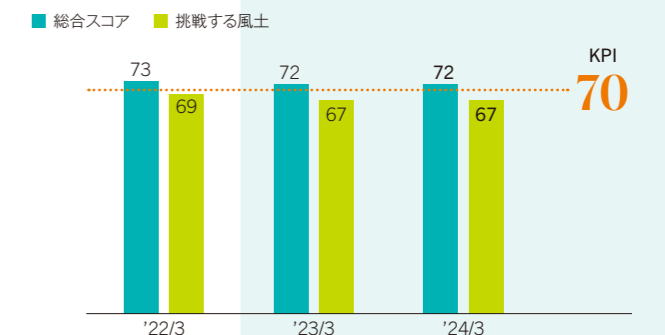
SMBCグループでは、組織や従業員のエンゲージメントの状態を定点観測し、本部やマネジメントの改善行動をサポートするツールとして、「Wevox」を活用しています。2019年度に三井住友銀行に導入した後、他のグループ各社への展開を進めました。

2024年4月時点で、ほぼすべての主要グループ会社が「Wevox」を採用しています。エンゲージメントの測定により得られた結果は組織内で共有され、業務運営に反映されています。

さらに国内では、2023年度より「Wevox」を通じて人材ポリシーの実現度合を計測しており、会社が提供する価値の実効性等の指標として参照し、各施策の改善に活用しています。

また、定期的な対話・1on1の機会を設けることで、従業員のエンゲージメントとパフォーマンス向上を図っています。

### エンゲージメントスコア推移





# Create Social Value Pursue Economic Value

## 社会的価値の創造・経済的価値の追求

048 社会的価値の創造における  
リーディングカンパニーを目指す

050 社会的価値の創造を通じて目指す姿

### 事業部門の戦略

- 070 リテール事業部門
- 074 ホールセール事業部門
- 078 グローバル事業部門
- 082 市場事業部門

086 デジタルで社会的価値を創造する

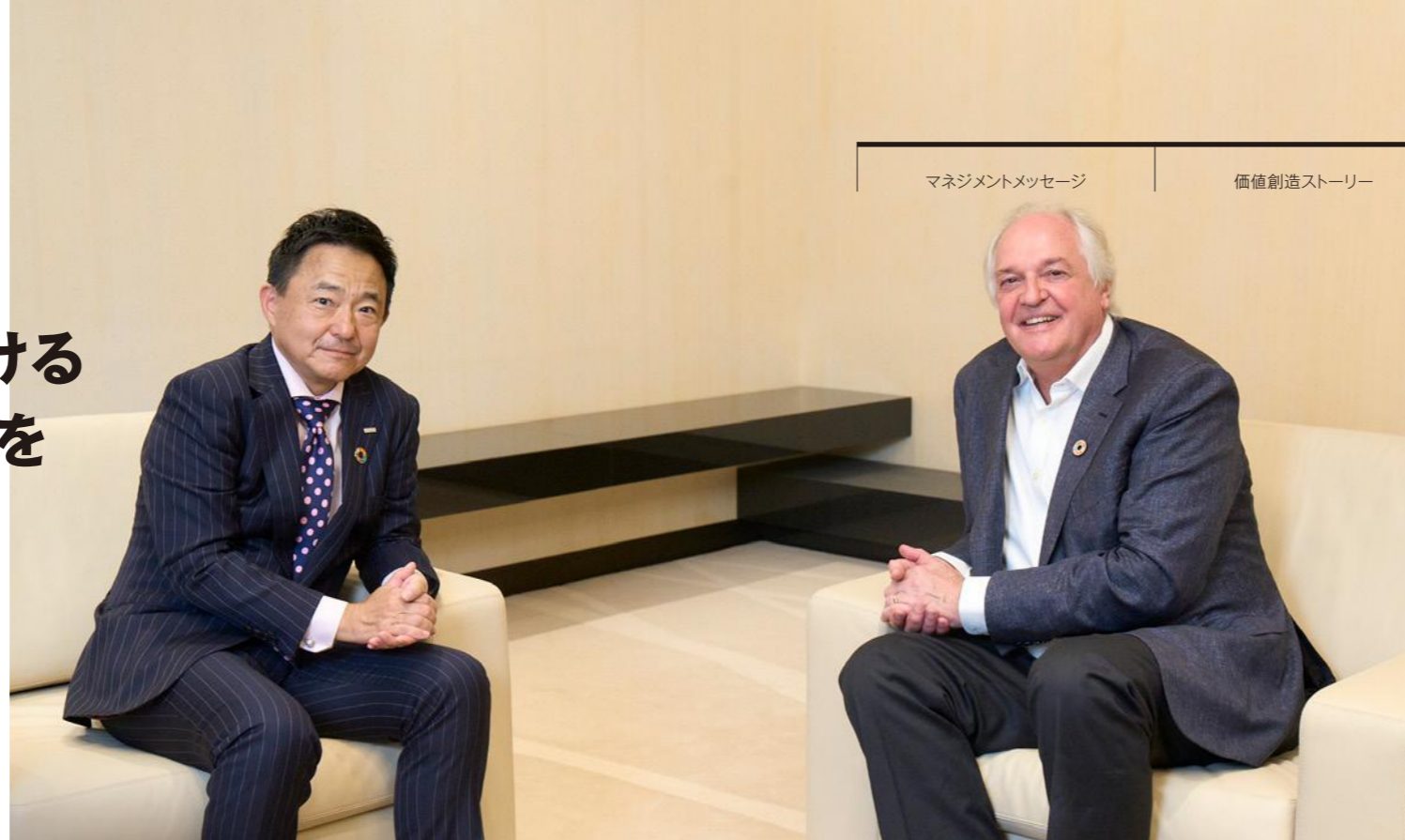
### 特集

- 090 **特集 1** マルチフランチャイズ戦略
  - 098 **特集 2** 進化を続ける「Olive」
  - 102 **特集 3** 機を捉えた資本調達
- 106 資産運用ソリューションプロバイダーへの飛躍を目指す



## 社会的価値の創造におけるリーディングカンパニーを目指す

SMBCグループ・グローバル・アドバイザーのポール・ポールマン氏と、グループCFO兼グループCSOの伊藤文彦が社会的価値の創造を通じた企業価値向上の実現について意見を交わしました。



マネジメントメッセージ

価値創造ストーリー

社会的価値の創造・経済的価値の追求

経営基盤の格段の強化

profile

(右)  
**ポール・ポールマン**

(略歴) 2023年3月にSMBCグループ・グローバル・アドバイザーに就任。ユニリーバCEOとして在任中、ブランド戦略の中核に社会課題解決を据えた事業計画「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」を導入し、サステナビリティと企業成長の両立に尽力した。

(左)  
**伊藤 文彦**

取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO

**伊藤** 2023年度からの中期経営計画で、SMBCグループは社会的価値の創造を経営の柱のひとつとして基本方針に掲げました。サステナビリティへの取組を通じた社会課題の解決を戦略の中心に据える企業はまだそれほど多くありませんが、ポールマンさんは、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーとして、今回の中期経営計画をどのように評価されていますか。

**ポールマン** 社会的価値の創造を経営の柱として掲げたことは素晴らしいと考えています。新たに設定したマテリアリティには、「環境」に加えて「貧困・格差」等が含まれており、グローバル規模の重要課題に取り組む姿勢が打ち出されています。また、SMBCグループは国内外のビジネスで長い歴史を持ち、中核となる事業基盤にはさまざまな利害関係者が組み込まれているため、強みである堅固な経営基盤を活かして、社会課題の解決に挑むことができると考えています。加えて、世界的にサステナブルビジネスが拡大している今、金融業界でも新たな商品やサービスの提供といった事業展開のチャンスが到来しています。SMBCグループがこれまで培ってきた実績と信頼を基盤に変革の最前線に立ち、サステナブルビジネスの推進役として活躍することを期待しています。

**伊藤** ありがとうございます。私はグループCFOとして日々投資家と面談を行っています。短期的な財務的成果に対する要請もありますが、一方で、社会的価値を創造するためには、経営陣が長期的な視点も持ち続けることが非常に重要だと認識しています。ポールマンさんがユニリーバでCEOを務めていた当時、長期的なアプローチで企業経営に取り組んでいたと伺っていますが、投資家や従業員の理解を得るためにどのようなことに注力していましたか。

**ポールマン** 四半期ごとの業績のみを重視した短期的なアプローチは、必ずしも社会全体のためになりません。私はユニリーバのCEOに就任した際、財務状況の発表を四半期ごとから年2回に変更しました。その一方で、社会課題の解決と経済成長の両立を目指した長期的な成長戦略を掲げ、株主と丁寧にコミュニケーションを取り、理解を深めてもらうことに尽力しました。当初、金融市場は懐疑的でしたが、業績も含め良好な成果が出てくると、投資家から評価が高まり、結果として株価が向上しました。残念ながらユニリーバに続く企業は多くは見られませんが、長期的な視点で行動し、投資家と健全な関係を築けば、企業価値を向上することができるという確信が得られました。また、企業とし

て社会課題に取り組み、変革を起こすためには、従業員一人ひとりの参加が不可欠です。ユニリーバでは、社会課題の解決を企業戦略の中心に据えたことで、従業員にもポジティブな変化が見られました。たとえば、マーケティング部門の従業員が取り組んでいる自社の石鹸を使った正しい手洗いの啓発活動は、感染症の予防という健康・衛生分野の課題解決に貢献するとともに、新たなビジネスチャンスにもつながっています。

**伊藤** おっしゃる通り、社会的価値の創造を推進するためには、トップダウンとボトムアップの両方のアプローチが欠かせません。トップダウンのアプローチでは、経営陣が長期的な視点を持ち、社会課題の解決への強いコミットメントを示す必要があります。そして、ボトムアップのアプローチでは、従業員が企業戦略のコアとなるプロジェクトに積極的に参画できるよう、グループ一体となって取り組むことが求められるでしょう。長期的な視点で社会的価値の創造に取り組んでいけば企業価値が向上するのだということを、従業員にメッセージとして伝えていきたいと思っています。

**ポールマン** 一般的に、企業が創造する価値の多くは、5年または10年といった長期の時間軸で生まれるものだと思います。言うまでもなく、気候変動、食糧安全保障、不平等といった問題を解決して社会的価値を創造するためには長期的なアプローチが必要です。また、現在は、環境に配慮した先進技術も日々進歩し、ステークホルダーの意識の変革も進んでいるため、サステナビリティへの取組は必ずしも企業の短期的な業績向上を犠牲にするものではありません。私自身の体験を通して言えることは、社会課題の解決に取り組む、長期的な視点で事業を展開すれば、最終的には、短期的なアプローチを取るよりも多くの価値を創造し、結果として株価の向上にもつながるということです。

**伊藤** そうですね。私自身も社会的価値の創造を経営戦略の柱とすることが、中長期的な企業価値の向上につながると確信しています。安定的に増益を実現して成長期待を高めることに加え、社会的価値を創造すべく環境変化に対応し、課題解決に取り組むことで、PER、すなわち将来の期待成長率を高めていきたいと考えています。

本日いただいたご意見を踏まえ、今後も長期的な視点を持って業務運営を行い、社会的価値の創造におけるリーディングカンパニーを目指していきます。



# 社会的価値の創造を通じて目指す姿



\*1 コベルニクス気候変動サービス 調査(2024年) \*2 環境省 図で見る環境・循環型社会・生物多様性白書(2010年) \*3 UNICEF 調査(2021年)  
\*4 厚生労働省 国民生活基礎調査の概況(2023年) \*5 世界銀行 統計(2022年) \*6 内閣府 高齢社会白書(2023年) \*7 総務省 人口推計(2023年)  
\*8 IMF 統計(2023年) \*9 総務省 過疎対策の現況(2021年)

## Message from Group CSuO

近年、世界が直面する社会課題は多様化・深刻化の一途をたどり、ステークホルダーの意識も着実に変化してきています。企業に対しても、社会課題解決に向けた主体的かつ具体的な貢献への期待が高まる中、SMBCグループは、2023年4月に開始した中期経営計画において「社会的価値の創造」を経営の柱のひとつに据えた上で、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを新たなマテリアリティと定め、社会課題の解決に向けてグループ一丸となって取り組み始めました。

中期経営計画の公表当初は、多くの従業員が社会的価値の創造の趣旨に賛同する一方、具体的に何をしたら良いかわからないという戸惑いの声も多く聞かれました。そこで、まずは従業員の腹にしっかり落としてもらうべく、国内外の各拠点でタウンホールミーティングを実施し、社会的価値の創造に取り組む背景の説明や具体的な行動についてディスカッションを繰り返し行ったほか、各部署や従業員の評価制度にも、社会的価値の創造への取組を反映させました。

2024年度からは、従業員の背中をさらに後押しすべく、グループ12万人の従業員の「全員参加」をスローガンに掲げ、100億円の経費枠や400億円の投資枠の設定、従業員がお客さまとさまざまな社会課題について議論するためのディスカッションマテリアルの作成、プロボノワークや表彰制度の拡充等、社会的価値の創造に向けた活動支援や参画機会拡大等の施策を鋭意進めています。その結果、直近のアンケートでは6割強の従業員が「自身の業務と紐付けて社会課題解決への行動に着手した」とのポジティブな反応を見せており、一定の手応えを感じています。

今後も従業員「全員参加」での取組に加え、幅広い顧客層や多岐にわたる社会との接点を持つ特長を活かしてさまざまなパートナーとも連携しつつ、より多くの社会課題の解決に取り組んでいきます。

一方、環境問題については、気候変動と自然資本の相関性や、気候変動による人権や健康等他の社会課題への影響が指

摘され、気候変動問題の複雑さがより明白になってきています。この大きなチャレンジに向け、複合金融グループとして最大限の貢献をしていきます。具体的には、国内外のお客さまの脱炭素に向けた金融・非金融の両面からの支援、洋上風力や水素還元鉄等の新エネルギー・新技術に対するリスクテイクの高度化、トランジションファイナンスの提供等に注力しています。特にアジアのトランジションについては、Just Transition(公正な移行)の観点からも難易度が高いものの、アジアにおいてマルチフランチャイズ戦略を展開し、地域経済とともに持続的な成長を目指す金融機関として、しっかりと対応していく考えです。また、気候変動問題は私たちにとって、ビジネス機会だけでなくリスクにもなり得ることを踏まえ、ガバナンスの不断の高度化に努めていきます。

社会的価値の創造に向けた取組の可視化も進めており、その詳細を「インパクトレポート」として公表することとしました。社会的価値の創造が重要になるにつれて、財務的指標に加え、社会や環境に与える正負両面のインパクトが、企業価値を測る新たな「物差し」としての重要性を増すと考えています。こうしたインパクトを可視化することで、関連するソリューションの拡充や従業員の理解向上、ステークホルダーへの客観的かつ透明性ある開示に努めていきます。

今後も、SMBCグループの役職員が一丸となって社会課題の解決をリードし、社会的価値の創造、さらには企業価値の向上につなげるべく、グループCSuOとして全力で取り組んでいきます。



# 社会的価値の創造に向けた マテリアリティへの取組

SMBCグループでは、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを主体的に取り組むべきマテリアリティとして定めています。また、10のゴールおよび重要指標 (KPI) を設定の上、社会的価値の創造に向けた取組を推進しています。

## マテリアリティの特定プロセス

- 1 取り組むべき社会課題の洗い出し**  
グローバルな共通課題や日本政府における取組に加え、当社のトップリスクや社会課題解決に向けたこれまでの取組等を踏まえ、SMBCグループおよび社会に大きな影響を与え得る社会課題を抽出。
- 2 議論・検討**  
「SMBCグループとして注力すべき社会課題」について従業員へのアンケートを実施し、国内外合計約2万人が回答。また、経営会議、ダイバーシティ委員会等執行サイドでの議論に加え、監督サイドである取締役会、サステナビリティ委員会でも議論を実施。従業員のアンケート結果および監督・執行両サイドからの意見(社外委員の意見含む)を踏まえ、5つのマテリアリティと10のゴールを選定。
- 3 機関決定**  
マテリアリティ・目標に付随するKPIも加え、経営会議にて審議の上、取締役会にて決定。

マテリアリティ	10のゴール	重要指標 (KPI)	(参考) 2023年度実績	対応の方向性	関連するSDGs
環境	トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現	サステナブルファイナンス取組額 50兆円(2020~2029年度)	24兆円(2020~2023年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に最大限貢献すべく、お客さまのトランジションや技術革新を支援</li> <li>自然資本保全・回復の重要性を踏まえたリスク分析やファイナンス等、お客さま向けソリューションの高度化</li> </ul>	
	自然資本の保全・回復への貢献				
DE&I・人権	従業員が働きがいを感じる職場の実現	エンゲージメントスコア 70以上維持	72	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係するすべての人々の人権を尊重する全社的な体制整備</li> <li>従業員の個性を受け入れ合い、多様性を確保 各従業員の価値観に合わせた働き方、生き方を実現する仕組みづくり</li> <li>意欲の高い従業員が社内外の関係者と協働しつつ、社会課題解決に業務としてさらに取り組み、職場で理解される枠組を整備</li> <li>すべての従業員が成長し、能力を発揮できる制度づくり</li> </ul>	
	サプライチェーン全体における人権の尊重				
貧困・格差	次世代への貧困・格差の連鎖を断つ	マイクロファイナンス提供者数 +80万人 (2025年度(2022年度比))	+15.3万人(2022年度比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>生まれた環境に関係なく、すべての人が成長の機会を与えられ、大いに力を発揮して、活躍できる社会、子どもたちが明るい希望を持てる社会を目指す</li> </ul>	
	新興国における金融包摂への貢献				
少子高齢化	人生100年時代への不安解消	AM・外貨残高 18兆円(2025年度)	17兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>人生100年時代のさまざまな不安解消に向けたステークホルダーとの連携、お客さまの多様なニーズに応える商品・サービスの向上</li> <li>デジタルを活用し、あらゆるお客さまに時間・場所を問わず利便性の高い金融サービスを提供</li> </ul>	
	人口減少社会を支える利便性の高い基盤の構築				
日本の再成長	企業のビジネスモデル変革支援	スタートアップ向けの投融資額 1,350億円(2023~2025年度)	792億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長ステージに応じたファイナンス支援やスタートアップのためのエコシステムの構築・活性化、GX・DXにおける新技術開発の支援、気候変動におけるトランジション支援</li> <li>未来ある若者に幅広く機会を提供する観点から、スポーツ・芸術等に関する機会を提供</li> </ul>	
	イノベーション創出・新たな産業の育成				



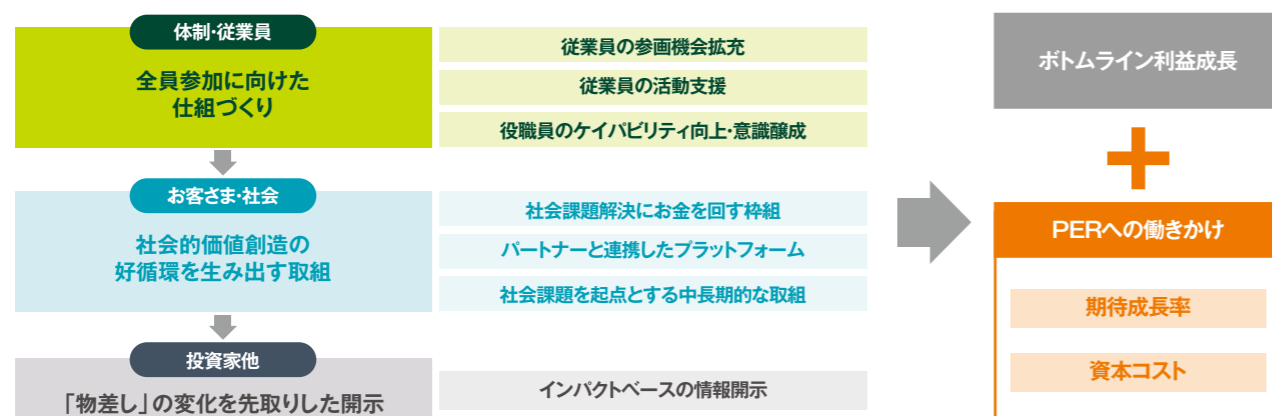
# 社会的価値の創造を通じた 持続的な企業価値向上

社会的価値の創造に向けた取組は、短期的な収益が実現する前であっても、期待成長率の向上や資本コストの引き下げを通じてPERに働きかけ、企業価値の向上に寄与します。

SMBCグループでは、社会的価値の創造に向けて3つの柱を掲げています。第一の柱は、「全員参加に向けた仕組づくり」です。約12万人の従業員一人ひとりが社会課題の解決を自分事として捉え、主体的に取り組むことにより、大きなインパクトを生み出すことができます。

第二の柱は、「社会的価値創造の好循環を生み出す取組」です。私たちの取組だけでなく、お客さまや社会との協働を通じて、より多くの社会課題の解決に取り組んでいきます。

第三の柱は、「『物差し』の変化を先取りした開示」です。私たちの取組を対外的に訴求することで企業価値の向上を図るべく、SMBCグループの取組を通じて社会・環境に与える影響、すなわちインパクトの計測や先進的な開示にもチャレンジしていきます。



## 推進体制

SMBCグループは、「サステナビリティ委員会」「サステナビリティ推進委員会」をそれぞれ監督、執行の立場として設置し、サステナビリティ経営の継続的な高度化を図っています。また、2024年4月には「社会的価値創造本部」を設置し、グループベースで社会的価値の創造に向けた取組を一段と強化しています。

監督	
取締役会	
指名委員会	報酬委員会
監査委員会	リスク委員会
2021年7月設置 <b>サステナビリティ委員会</b> 内部委員会	
執行	
2018年10月設置 <b>サステナビリティ推進委員会</b>	
2021年4月設置 <b>グループCSuO</b>	
2024年4月設置 <b>社会的価値創造本部</b>	

## 全員参加に向けた仕組づくり

### ● 従業員の参画機会拡充

「SMBCグループ プロボノワークプロジェクト」は、業務時間の最大20%をNPO法人等での活動に充当することを認める制度で、2024年度の参加者は前年度を上回る見通しです。また、社会的価値の創造に向けたアイデアの事業化を目指すグループCEO直轄ミーティングや、国内外の全拠点で社会的価値の創造に取り組むイベント等も企画しています。

### ● 従業員の活動支援

社会的価値の創造を加速させるためには、従業員自身が自分事と捉え、自ら取り組むことが重要です。SMBCグループでは、従業員の自発的な活動を支援する仕組として、社会的価値の創造に資する取組に活用する100億円の経費枠および400億円の投資枠の設定や、社内研修・表彰制度等を整備しています。社会的価値の創造に向けた施策に対して継続的に経営資源を投入し、従業員の取組をしっかりと支援していきます。

### ● 役職員のケイパビリティ向上・意識醸成

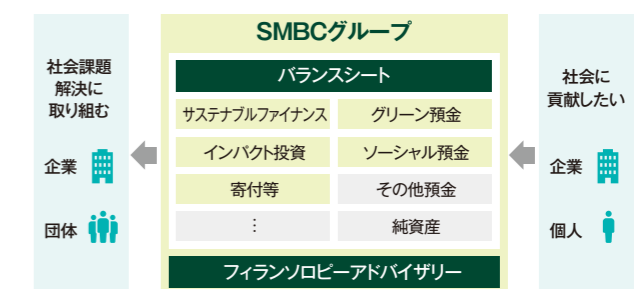
役員の専門性のさらなる向上を図るとともに、サステナビリティ研修の体系化・拡充を通じた従業員のケイパビリティ向上に取り組んでいます。また、グループCSuOによる勉強会や、「社会的価値創造キャラバン」と題した座談会等を実施しているほか、グループ全従業員への冊子配布、トップメッセージやニュースレターの発信を通じて、継続的に意識醸成に取り組んでいます。

CSuOチャンネル	累計 <b>2,000</b> 名参加
社会的価値創造キャラバン	国内外 <b>196</b> 拠点で開催

## 社会的価値創造の 好循環を生み出す取組

### ● 社会課題解決にお金を回す枠組

SMBCグループは金融機関として、社会課題の解決に取り組むお客さまと社会課題の解決に貢献したいお客さまを金融面でつなぐことで、社会課題解決のための資金流通を促進する仕組づくりに貢献しています。2024年には、貧困・格差等の解消に向けたソーシャル預金やスタートアップを対象としたインパクト投資を開始しました。インパクト投資では、単なる資金提供にとどまらず、ノウハウの共有等の支援も行っています。



### ● パートナーと連携したプラットフォーム

社会的価値の創造はSMBCグループだけで実現できるものではありません。お客さまや社会をはじめとしたステークホルダーとの連携が重要となるため、産学連携や社会課題解決のための事業者コミュニティの運営に取り組んでいます。1,700社超が賛同している事業者コミュニティ「GREEN×GLOBE Partners」では、社会的価値の創造のための支援プログラムを実施しています。今後もこうしたプラットフォームを通じて、社会的価値の創造に取り組んでいきます。

## 「物差し」の変化を先取りした開示

### ● SMBCグループの考えるインパクトと可視化の意義

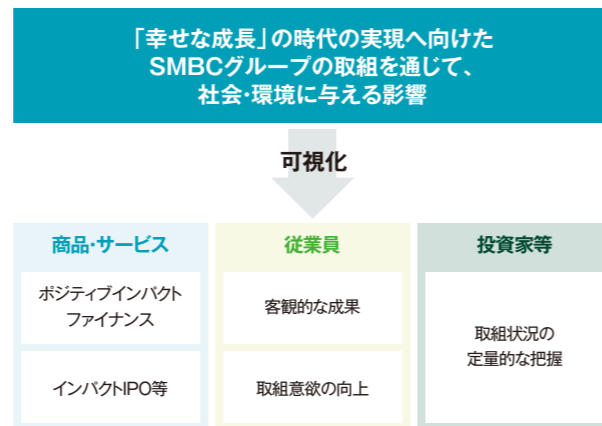
社会的価値の創造が重要になるにつれて、財務的指標だけでなく、社会や環境に与える正負両面のインパクトが、企業価値を測る新たな「物差し」としての重要性を増しています。

「幸せな成長」の時代を実現するためには、ネガティブな影響を低減しつつ、ポジティブな影響を最大化する必要があります。インパクトを可視化し、適切に管理していくことで、その達成にもつなげていけると考えています。

また、インパクトの可視化は、関連するソリューションの拡充を可能にし、従業員が社会的価値の創造に取り組む意義を実感することにもつながります。さらに、投資家をはじめとするステークホルダーにとっても、取組の状況を定量的かつ客観的に把握できるため、中長期的な企業価値の評価に資すると考えています。

なお、インパクト可視化に向けた取組の詳細は、今般新しく作成することとした「インパクトレポート」をご確認ください。

### SMBCグループの考えるインパクト



### ● 既存のインパクト指標

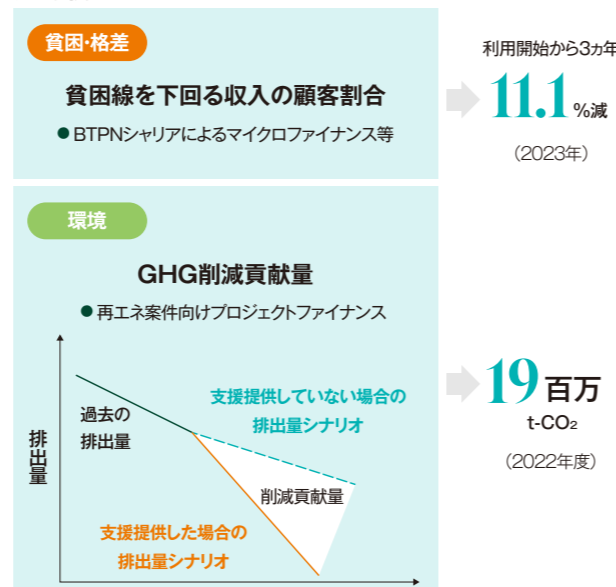
SMBCグループでは、すでに一部の取組についてインパクト指標を設定し、その計測と開示を行っています。

たとえば、BTPNシャリアは、農林部で家業を営む女性をはじめとする貧困層に対して、マイクロファイナンスを含む金融サービスや、非金融のサービスを提供し、社会的自立を支援しています。この取組の効果を評価するため、外部機関も活用しながら「貧困線を下回る収入の顧客割合」を計測しており、2023年は、サービス利用開始から3年経過したお客さまについて11.1%減少という結果を得ています。

また、SMBCグループにおける脱炭素化の取組に関して、ファイナンスを通じた温室効果ガス(以下、「GHG」)削減貢献量を計測しています。2022年度の実績としては、再生可能エネルギー案件向けのプロジェクトファイナンスにより、19百万t-CO<sub>2</sub>のGHG排出量削減\*に貢献しました。

\* プロジェクト全体のGHG排出量削減効果を算出

### 指標例



### ● インパクト可視化に向けたステップとSMBCグループにおける取組

SMBCグループでは、2023年度より、インパクトの可視化に向けた取組を開始しました。まずは、可視化に至るステップ①～⑤を整理し、このステップに沿って取組を進め、最終的には指標の計測と開示を行うことを目指しています。引き続き検討を進めるとともに、必要に応じて各ステップの見直しも行っていきます。

#### ステップ マテリアリティの深掘り

##### ① 課題の要因や当社取組状況を分析

#### ステップ インパクト可視化範囲の特定

##### ② 取組が社会に与える影響から特定

まず、マテリアリティに関連する社会課題を抽出します。次に、その課題の解決を求めるステークホルダーの規模、課題解決がもたらす影響、そして課題解決へのSMBCグループの貢献可能性について分析します。さらに、この分析を元に、インパクトの可視化をするべき取組を特定します。

たとえば、マテリアリティのひとつである「日本の再成長」については、右の図に示すような検討を行っています。

「日本の再成長」に関連する社会課題(例)

	ステークホルダー(例)	評価項目		
		影響(例)	貢献可能性(例)	
労働市場	企業	企業の人材不足の深刻化	企業の持続的な成長	DXソリューション
労働環境	労働者	多様な人材にとって働きづらい環境	労働者の能力発揮	コンサル
人的資本	企業	不十分な人的資本投資	企業の持続的な成長	HRソリューション
技術開発	企業	先端技術の実用化の遅滞	売上高・収益性向上	M&A
生産性	企業	デジタル投資不足による低い生産性	生産性向上	DXソリューション
産業の新陳代謝	企業	スタートアップの成長	企業の育成・成長	ファイナンス

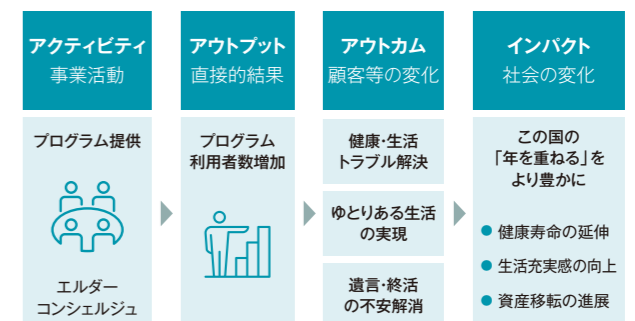
#### ステップ ロジックモデルの構築

##### ③ 取組と目指すゴールを論理的に説明

ロジックモデルとは、投下するリソース(インプット)や実施する活動(アクティビティ)を通じて、どのような結果(アウトプット)がもたらされ、それがどのような変化や成果(アウトカム/インパクト)につながるかを明確にするためのツリー型の図表です。

たとえば、人生100年時代におけるお客さまの長寿人生を支援する「SMBCエルダープログラム」では、プログラムの提供というアクティビティがプログラム利用者数の増加というアウトプットにどのように結び付くかを捉えるだけでなく、そのアウトカムとしての顧客の変化や、インパクトとしての社会の変化との因果関係も明確にします。

「SMBCエルダープログラム」のロジックモデル(イメージ)



#### ステップ インパクトベースの指標設定

##### ④ 社会に与える影響を示す定量指標の設定

#### ステップ 指標の計測・開示

##### ⑤ 設定した指標のデータを計測・開示

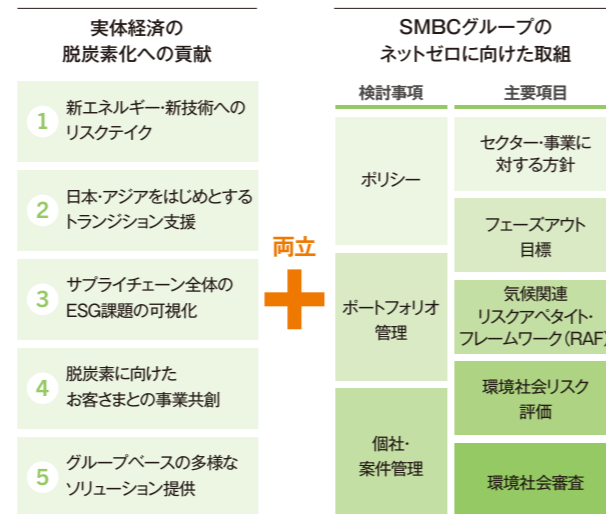


環境

## 気候変動対応

気候変動への対応は、世界が喫緊に取り組むべき最も重要な社会課題のひとつです。SMBCグループでは、私たち金融機関がネットゼロ実現に向けて果たすべき最大の役割は、実体経済の脱炭素化への貢献だと考えています。また、同時にSMBCグループ自身のネットゼロの実現と両立させることを目指しています。

脱炭素化への最適道筋は1通りではなく、国やセクターによって異なります。そのため、SMBCグループでは、単に高排出セクターから資金を引き揚げるのではなく、それぞれの状況を把握した上で、お客さまのトランジションや技術革新を支援していきます。お客さまの戦略やニーズに応じて、私たちの強みを活かした支援を進めています。



### ネットゼロ実現に向けた移行計画概要

SMBCグループは、自社GHG排出量(以下、「Scope1・2」)を2030年までに、投融資ポートフォリオ全体でのGHG排出量(以下、「Scope3」)を2050年までにネットゼロ実現することを目指しています。この達成に向けた目標と行動は「ネットゼロ実現に向けた移行計画」として体系化されています。

基盤	ポリシーおよび方向性	内容
ガバナンス	ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会およびサステナビリティ委員会を含む内部委員会が監督、グループCSuOが全体統括・推進</li> <li>役員報酬制度の高度化、内部統制プロセス運営</li> <li>役員および従業員のケイパビリティ・ビルディング</li> </ul>
実行戦略	脱炭素化ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素ソリューションの拡充、脱炭素化に向けた事業共創、サステナブルファイナンス拡大</li> </ul>
	リスク分析・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>セクター・事業に対する方針の強化、環境社会審査の導入</li> </ul>
	Scope3	<ul style="list-style-type: none"> <li>算定・目標設定対象の拡大、実体経済の脱炭素化を支える指標・目標の開発</li> </ul>
	Scope1・2	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力導入、車両のEV化</li> </ul>
エンゲージメント	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Transition Finance Playbook」、個別移行計画の確認フレームワークを導入</li> </ul>
	産業界	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関の脱炭素化を推進する各種国際イニシアチブ、水素バリューチェーン推進協議会等に参画</li> </ul>
	政府・当局	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本政府主催の各種委員会への参画</li> </ul>
指標と目標	サステナブルファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに累計50兆円実行</li> </ul>
	Scope3	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力・石炭・石油ガス・鉄鋼・自動車・不動産セクターの目標を設定、トランジションに関するKPIを設定</li> </ul>
	Scope1・2	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度:40%減、2026年度:55%減(2021年度比)</li> </ul>

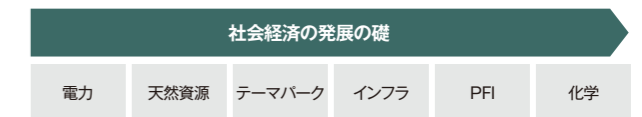
### 実体経済の脱炭素化への貢献

SMBCグループは、金融機関として実体経済の脱炭素化の実現に最大限貢献すべく、水素等の新エネルギーや脱炭素に向けた新技術の導入に挑戦していきます。

#### 1. 新エネルギー・新技術へのリスクテイク

ネットゼロに向けて、短期的には、既存技術の普及とコストダウンに加え、新エネルギーや新技術の開発が重要となります。三井住友銀行は、発電所やインフラ等、社会経済の発展の礎となる大規模プロジェクトファイナンスの分野で、長きにわたってパイオニアとして強みを発揮してきました。このノウハウを活かし、世界初の大規模水素還元鉄プロジェクトへの参画等、多くの先進的な案件を手掛け、マーケットをリードしています。今後も新エネルギーや新技術領域に果敢に挑戦していきます。

1980年代～



2020年代～

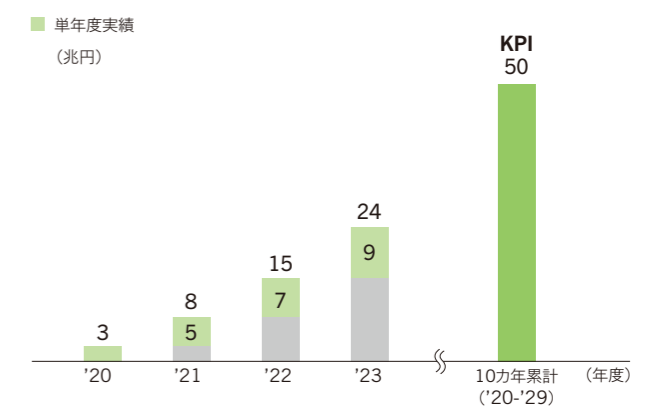


### サステナブルファイナンス

ネットゼロ社会の実現に向けて、中長期的なGHG排出量削減のための技術革新や大規模設備投資への金融支援を積極的に行っています。SMBCグループは、サステナブルファイナンスの取組額の目標として2020～2029年度までの10か年で累計50兆円を掲げており、2023年度までの取組額は24兆円と順調に進捗しています。

なお、サステナブルファイナンスの定義については、国際資本市場協会(ICMA)の「グリーンボンド原則」および「ソーシャルボンド原則」等に則り、厳格に定めています。

### サステナブルファイナンス取組額(累計)



## 2.日本・アジアをはじめとするトランジション支援 トランジションファイナンス

世界全体で早期にカーボンニュートラルを実現するには、高排出セクターへの支援が重要です。なぜなら、脱炭素化への技術的・経済的な代替手段に限られ、一足飛びの移行が難しいケースもあるためです。私たち金融機関は、持続可能な脱炭素化やエネルギー転換を促進するトランジションファイナンスを提供する役割を担っています。一方で、トランジションの定義はグローバルに統一されていないため、SMBCグループでは、他の多くの金融機関に先駆けて、グループのトランジションの定義を定めた「Transition Finance Playbook」を策定しました。このPlaybookは、国際的なトランジションファイナンスの原則に加え、各国・地域の方針や規制等を踏まえて作成されています。これを活用して、2023年度はお客さまと100件以上のエンゲージメントを実施し、21件のトランジションファイナンス案件の承認に至りました。



### Transition Finance Playbook

概要	当社のトランジションファイナンスの定義・適格性に関する判断基準・フローを示したレポート	
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 客観的かつ合理的なクライテリア構築</li> <li>② ステークホルダーへの説明責任確保</li> <li>③ 顧客エンゲージメントへの活用</li> </ul>	
実績	エンゲージメント <b>100</b> 件以上	案件承認 <b>21</b> 件

### 見えてきた課題と対応

お客さまと対話を重ねる中で、トランジションファイナンスに関する次のような課題が浮き彫りになってきました。

- 1) トランジションファイナンスは実体経済の脱炭素化に貢献する一方で、ファイナンス提供者のScope3が一時的に増加すること
- 2) トランジションに必要な莫大なコスト負担に関する議論が十分なされていないこと

こうした課題認識を踏まえ、実際の案件から得られた示唆や提言をまとめたトランジションファイナンスに関するプログレスレポートを2024年度上期に公表する予定です。さらに、これらの課題解決に向けて、お客さまや政府当局と協働し、グローバルなトランジションを促進するための取組を進めていきます。

### アジアの脱炭素化への貢献

世界がネットゼロ実現を目指す中で、化石燃料への依存度が高いアジア諸国では、さまざまな事情から移行計画の策定が難しい企業も数多く存在します。SMBCグループは、パリ協定の目標達成に向けて、そうした企業を含めた支援を行い、重要な役割を果たしていきます。

また、石炭火力発電所の早期退役・廃炉の支援等、エネルギー転換を推進するファイナンスを数多く実施しており、アジアの脱炭素化に向けた貢献を今後も続けていきます。

さらに、Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) やアジア・ゼロエミッション共同体 (AZEC) 等、さまざまな産学官イニシアチブに参加し、エネルギー転換やアジアのネットゼロに向けて、グローバルなルール策定プロセスに積極的に携わっています。

## 3.サプライチェーン全体のESG課題の可視化

三井住友銀行が開発した「Sustana」は、お客さまが保有するさまざまな事業データを活用してGHG排出量を算定し、情報開示を支援するクラウドサービスです。このサービスは、Scope3を含めた削減策を推奨する機能も備えています。2022年のサービス提供開始以来、利用企業数は累計1,900社を超えています。

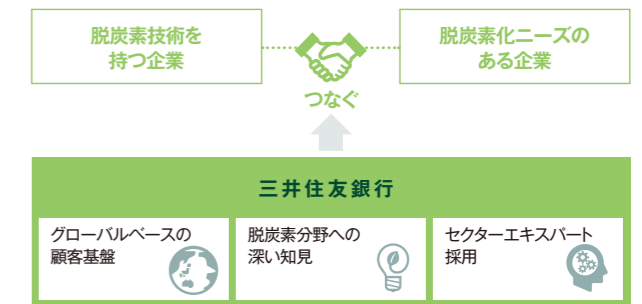
さらに、ゼロボード社やNEC等の企業とのデータ連携を進めていますが、可視化したGHG関連データの活用方法や排出量削減に向けた具体的な対応に関する企業からの相談が増えています。これらの企業の悩みに一層深く寄り添うべく、外部パートナー企業との共創を含め、ソリューションの拡充に努めていきます。

また昨今では、企業に対し、気候変動対策と同時に、サプライチェーン全体におけるESGマネジメントへの取組も求められています。SMBCグループは、2023年10月にアスエネ社との業務提携を開始し、サプライチェーン上のESG課題を特定し、解決を支援するクラウドサービス「アスエネESG」を共同提供しています。この一連のサービスは、国内金融機関としては初めての取組です。

SMBCグループは、今後もDXを活用したソリューションの提供を通じて、お客さまの脱炭素経営に伴走していきます。

## 4.脱炭素に向けたお客さまとの事業共創

三井住友銀行では、脱炭素技術を持つお客さまと脱炭素化ニーズのあるお客さまをつなぐ、事業共創にも積極的に取り組んでいます。この取組は、お客さまのGHG排出量の削減に寄与するだけでなく、金融機関としての新たなビジネス機会を創出しています。今後も、グローバルな顧客基盤や脱炭素関連技術に関する豊富な経験、社内エキスパートの知見等を活かして、お客さまとともに新たな価値を生み出す事業を共創し、ネットゼロ実現への貢献を続けていきます。



## 5.グループベースの多様なソリューション提供

SMBCグループでは、お客さまの脱炭素に向けた取組を一気通貫でサポートすべく、グループ一体でさまざまなソリューションを提供しています。

たとえば、三井住友ファイナンス&リースの戦略子会社であるSMFLみらいパートナーズは、系統用蓄電池事業や再生可能エネルギー発電事業に取り組んでいます。また、三井住友銀行では、カーボンクレジットの売買・創出支援等、従来の金融機関の枠を超えた取組も展開しています。



## SMBCグループのネットゼロに向けた取組

SMBCグループでは、ポリシー、ポートフォリオ、個社・案件の観点から、ネットゼロ目標の達成に向けた適切な管理を行っています。

検討事項	主要項目
ポリシー	セクター・事業に対する方針 フェーズアウト目標
ポートフォリオ管理	気候関連RAF 環境社会リスク評価
個社・案件管理	環境社会審査

### 1. ポリシー

#### ● セクター・事業に対する方針

SMBCグループでは、環境・社会に大きな影響を与える可能性があるセクター・事業に対する方針を定めており、2023年度には石炭火力発電および一般炭採掘に対する取組方針を強化するとともに、バイオマス発電事業に対する取組方針を新設しました。

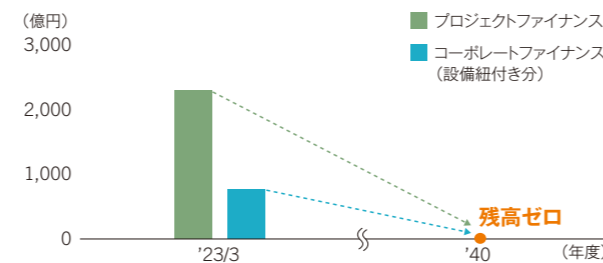
#### <石炭火力発電および一般炭採掘(石炭関連セクター)>

融資方針の厳格化やフェーズアウト戦略の策定に取り組んでいます。具体的には、新規および拡張案件への支援を行わないことを明言し、右の通り、貸出金の残高ゼロ目標を掲げています。

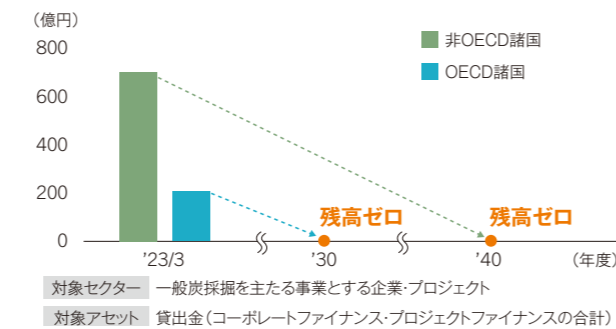
#### <バイオマス発電事業>

2023年度に取組方針を新設し、木質バイオマス発電事業の新設および拡張案件では、持続可能な燃焼材の使用を確認しています。

石炭火力発電向け貸出金\*1



一般炭採掘向け貸出金\*1,2



\*1 各期末の為替レートで換算

\*2 TCFDLレポート2023より定義を変更し、集計範囲を拡大

ます。これらのセクターによるGHG排出量は、SMBCグループのScope3の約7割に相当します。まずは、これらの高排出セクターにおいて、2030年に向けた削減の道筋をしっかりと描いた上で、2050年までに投融资ポートフォリオ全体のネットゼロ実現を目指していきます。

### 2. ポートフォリオ管理

#### <中期削減目標の設定>

Scope3については、2050年までのネットゼロ実現を目指しています。SMBCグループは、国際的な銀行業界のイニシアチブであるNet-Zero Banking Alliance (NZBA) に加盟しており、そのガイドラインにしたがって、高排出セクターである電力、石油・ガス、石炭、自動車、鉄鋼、不動産の6つのセクターにおいて中期削減目標の設定を完了してい

セクター	対象スコープ	指標	2030年度 中期目標	2022年度 実績		2021年度 実績	基準値 (基準年度)
				基準年度比 (%)			
電力	Scope1	排出原単位 (g-CO <sub>2</sub> e/kWh)	138~195	292	(12)	320	332 (2020年度)
石油・ガス	Scope1~3	絶対排出量 (Mt-CO <sub>2</sub> e)	(12)~(29)% (2020年度比)	23.9	(41)	33.3	40.8 (2020年度)
石炭	Scope1~3	絶対排出量 (Mt-CO <sub>2</sub> e)	(37)~(60)% (2020年度比)	4.4	(68)	7.4	13.6 (2020年度)
自動車	Scope1~3	排出原単位 (g-CO <sub>2</sub> e/vkm)	120~161	196	(4)	205	205 (2021年度)
鉄鋼	Scope1・2	排出原単位 (t-CO <sub>2</sub> e/t-Steel)	1.2~1.8	2.0	-	2.0	2.0 (2021年度)
不動産	Scope1・2*	排出原単位 (kg-CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )	33.1~42.9	79.8	(1.5)	81.0	81.0 (2021年度)

\* 国内商業用不動産のノンリコースローン・REITが対象、REITの場合はScope3カテゴリー13を含む

#### ● リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

2023年度、グループ全体のリスク管理の枠組であるRAFに、気候関連のカテゴリーを新設しました。この枠組の中で、中期削減目標を設定したセクターを中心に、Scope3に関する指標を定め、中期削減目標の達成に向けた管理を高度化しています。

### 3. 個社・案件管理

#### ● 環境社会リスク評価

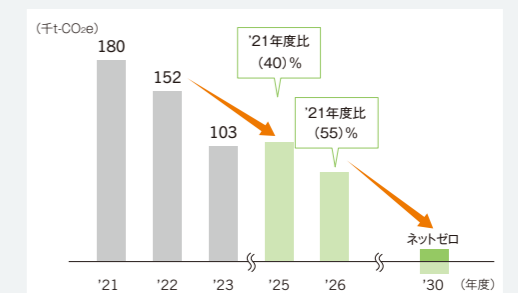
大規模プロジェクトに対する支援においては、環境社会リスク評価を実施した上で、その結果を案件の採上判断に反映しています。

#### ● 環境社会審査の導入

三井住友銀行では、これまでもお客さまの環境・社会に関するリスクへの対応状況の把握に取り組んできましたが、2024年度に従来の取組を統合した「環境社会審査」を導入しました。当該審査を与信判断の高度化やお客さまとのエンゲージメントに活用していきます。

### Scope 1・2に関する取組

SMBCグループは、トランジションや技術革新に向けたお客さまの取組を着実に支援するとともに、パリ協定の目標に沿ったGHG排出量の削減に真摯に取り組んでおり、Scope 1・2については、2030年までにネットゼロとする目標を掲げています。2023年度に定めた中間目標を達成するため、国内の自社物件における電力の再生可能エネルギーへの転換等に取り組んでおり、2023年度の排出量(速報)は前年比32%削減を実現しました。



\*2021年度は精緻化、2022年度は速報から確報への更新に伴い、統合報告書2023から変更

## 自然資本の保全・回復への貢献

SMBCグループは、地球環境の保全に向けて、自然資本の損失を食い止め回復させる「ネイチャーポジティブ」の実現が不可欠だと考えています。自然資本に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組である「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」をサポートするTNFD Adopterに加盟しており、自社のTNFDに基づく情報開示を強化するとともに、お客さまの取組を支援するサービスを推進しています。

### ネイチャーポジティブ実現に向けた支援事例

#### Finance Alliance for Nature Positive Solutions (FANPS)

2023年2月、SMBCグループは、MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス、日本政策投資銀行、農林中央金庫とともに、企業活動のネイチャーポジティブへの転換を促進・支援することを目的としたFANPSを設立しました。お客さまのネイチャーポジティブ経営を支援するためのソリューションカタログやTNFD対応支援サービスを提供しています。



## サーキュラーエコノミーへの貢献

大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とする現在の経済システムは、気候変動、資源の枯渇、プラスチック汚染等さまざまな問題を深刻化させています。こうした中で、従来のReduce・Reuse・Recycleの3Rに加え、資源の投入量・消費量を抑えつつ、既存のストックを有効活用し、サービス化を通じて付加価値を創出するサーキュラーエコノミーへのシフトが重要視されています。

SMBCグループは、ファイナンス、リース、コンサルティングといったグループの強みを結集し、動脈と静脈のバリューチェーン全体で取組の高度化を図っていきます。

### Interview

#### サーキュラーエコノミーの第一人者を目指す

サーキュラーエコノミーは中期経営計画における注力分野のひとつです。リース期間満了後の設備や機械の中古売買、排出物遵法管理サービスの提供、設備やプラントの処分元請事業等、ビジネス領域を拡大しており、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取組を、動脈・静脈の両面で展開しています。

私たちが手掛けるプロジェクトの多くはまだ黎明期にありますが、今後数年間で成功事例を作り、将来的には「サーキュラーエコノミーといえば三井住友ファイナンス&リース/SMBCグループ」と多くの方に思ってもらえるように取組を進めていきます。



三井住友ファイナンス&リース  
サステナビリティ推進部/企画部 部長代理

高橋 諒伊

## DE&I・人権

SMBCグループでは「Diversity, Equity & Inclusion (以下、DE&I)」を成長戦略のひとつと位置付け、多様な人材がその能力を最大限に発揮することで組織のパフォーマンスを高め、価値創造を最大化することを目指しています。2023年度には「DE&Iステートメント」を改定し、経営トップのコミットメントをさらに明確化しました。

人材戦略についてはP.038をご参照ください。

### 人権の尊重

#### 人権に関する基本的な考え方

SMBCグループは「人権尊重に係る声明」に基づき、お客さま、サプライヤー、従業員、投資家等、さまざまなステークホルダーの人権を尊重し、人権尊重責任を果たしています。人権尊重への取組では、ステークホルダーの人権に与え得る負の影響を特定し、その防止・軽減・救済に努めています。このような取組を通じて人権尊重責任を果たすことは、SMBCグループに対する社会からの信頼を築き、企業価値の向上と社会へのポジティブなインパクト創出に寄与すると考えています。



#### 人権デューデリジェンス

SMBCグループは、児童労働・強制労働・人身取引を引き起こしている事業に対する支援を禁止しています。さらに、三井住友銀行では、お客さまのサプライチェーン上の人権侵害に関与するリスクを防止・軽減するために、融資取引のあるお客さま、または融資を検討するお客さまに対し、人権課題に関する適切な対応が取られているか確認を行っています。

### Interview

#### すべての従業員に公正な機会を、DE&Iは組織を強くするためにある

DE&I推進は、属性の多様性を確保することそのものがゴールではありません。多様な人材に個々が必要とする機会やリソースを公正に提供することで、一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、ビジネスにおける価値創造や経営上の成果につなげることを目指しています。その実現のために、SMBCグループでは、個人が意欲的に仕事に取り組める働き方の仕組の整備や職場風土づくりに努めています。

また、人間には、無意識のうちに物の見方や捉え方に偏りが生じることがあります。有能な人材が集まっても、同質性が高い組織の場合には、同じ盲点を見抜けない確率が高まると言われています。SMBCグループは、意思決定に多様な視点を取り入れることで、変化の激しい時代においても「しなやかで強い企業でありたい」と考えています。



人事部 DE&I推進室 兼  
企画グループ 上席推進役

河淵 千紗



## 貧困・格差

SMBCグループは、中長期的な視点で貧困・格差の解消に取り組んでいます。企業市民として、次世代への負の連鎖を断ち切ることで、そして新興国における金融包摂への貢献を通じて、社会的価値の創造を目指しています。

### 次世代を担う子どもたちへの取組

子どもの相対的貧困は、日本でも深刻な社会課題です。経済的に恵まれない家庭の子どもは、他の子どもたちと比べて教育や習い事の機会が不足しやすく、生まれ持った才能を伸ばすことが難しくなりがちです。その結果、貧困から脱却できないまま大人になると、その子どももまた貧困に陥りやすくなる、世代を超えた「貧困の連鎖」という問題を生んでいます。SMBCグループでは、この課題の解決を目指し、2023年度より企業やNPO法人と連携した取組を推進しています。そこで得られた知見を活用し、貧困・格差撲滅事業の実現を目指します。

#### ● NPOと連携した学習支援

2023年5月、SMBCグループは、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン（以下、CFC）と連携し、経済的な理由で学習や進学に恵まれない子どもたちに教育機会を提供することに合意しました。CFCは経済的に恵まれない家庭の子どもたちに、学習塾や習い事等の学校外教育に利用できる「スタディクーポン」を発行し、学びの機会を提供しています。SMBCグループはCFCと連携して「SMBCグループ・スタディクーポン」事業を立ち上げ、3年間で3億円を提供するとともに、CFCへの人材派遣等を通じた子どもたちの未来の可能性を広げる支援を行っています。

また、2024年に発生した能登半島地震の被災者支援として、被災した子どもたちが学習塾や予備校、習い事の費用に利用できる緊急支援クーポンのための資金を、新たに

約1,000万円提供しました。

さらに、特定非営利活動法人Chance For Allが運営する学童保育に通う子どもたちに対して、お金についての学びや職業体験の機会を提供しています。

今後もこのようなNPOとの連携を通じ、子どもたちに学習や体験の機会を提供する取組を続けていきます。

#### ● 大手教育機関と連携した学習支援

2023年5月、SMBCグループは、公文教育研究会と協働し、次世代を担う子どもたちに教育と挑戦の機会を提供する取組を進めていくことで合意しました。具体的には、児童養護施設の子どもたちへの公文式教育の提供に加え、社員ボランティアによる金融経済教育を通じた将来の自立支援やデジタル教材学習に必要なタブレットの提供等を実施します。



クーポンを利用した授業風景

写真: @Natsuki Yasuda

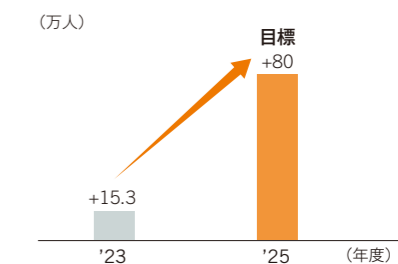
### 金融包摂への取組

SMBCグループは、マルチフランチャイズ戦略対象国（インド、インドネシア、ベトナム、フィリピン）を中心に、銀行口座を持たない個人や金融サービスを受けにくい事業者に対する金融商品・サービスの提供を拡大すべく、金融包摂の促進に積極的に取り組んでいます。

#### ● アジア各国での取組

SMBCグループは、アジア新興国において金融包摂に貢献すべく取組を強化しています。具体的には、アジアの出資先を通じ、中小規模の企業等へのファイナンス支援、銀行口座を保有しない個人への金融アプローチの拡大、支店がない地域でも利用できるモバイルバンキングの普及、そして金融リテラシー向上のための教育プログラムの提供を行っています。2025年度までに、2022年度比でマイクロファイナンス提供者数を80万人増やすことを目標に、これらの取組を推進し、社会全体や人々の豊かな生活に貢献していきます。

KPI: マイクロファイナンス提供者数



Gojo & Company, Inc.



### Interview

SMFG India Credit Company（以下、SMICC）のRural事業では、金融アクセスの乏しい地方農村部の女性のお客さまを中心に、インド国内で展開する550以上の拠点を通じて、日々さまざまなニーズに柔軟に対応しています。お客さまはマイクロファイナンス等で得た資金を元手に、食料品や衣類の販売等の新たな生活の糧を得ることで、収入の増加や衣食住のクオリティ改善につながっています。日々の生活が安定すると、子どもたちの教育への余裕も生まれます。

また、SMICCは金融サービスの提供にとどまらず、遠隔地での健康診断や視力検査、金融教育、牛のケア等のさまざまなCSRプログラムを実施し、地域コミュニティを支援しています。

こうした取組を通じて、お客さまや地域コミュニティからの信頼を築きながら、拠点展開の加速と提供商品の多様化により、事業を大きく成長させていきます。



SMFG India Credit Company  
General Manager 兼 Rural Business 事業部長

Ravikumar Doddala

**少子高齢化**

人生100年時代において、老後の生活や収入に関する「お金の不安」、健康維持や独居高齢者の身近に頼れる人がいないことに対する「健康・身の回りへの不安」、過疎化の進む地方において都市部と平等なサービスを受けられない「地域格差」等に直面する人々が増えています。SMBCグループでは、これらの不安の解消に向けて、グループベースで幅広いサービスラインアップを提供しています。

SMBCグループ の果たす役割	<b>資産形成支援</b>	<b>ライフシフトサービス</b>	<b>デジタル金融インフラ</b>
	NISAや運用商品の推進 お客さまのライフステージに応じたデジタルを活用したコンサルティング	「[年を重ねる]を、もっと豊かに」を ビジネスパーパスに設定 	「Olive」を通じ、地域を問わず幅広い 金融サービスを提供 

**日本の再成長**

高度経済成長期から一転、バブル崩壊後の日本では、長きにわたり低成長が続いてきました。しかし現在、日本が再成長へと向かう大きなチャンスが到来しています。

SMBCグループでは、この転換点において、社会課題を起点とした、日本の持続的な成長に資する中長期的なプロジェクトに積極的に取り組んでいます。たとえば、スタートアップやベンチャー企業への支援、地方創生に向けた取組、スポーツを通じた機会の提供等、多岐にわたる活動を展開しています。

**スタートアップ支援**

<b>イノベーションハブ</b>	<b>スタートアップ投資ファンド</b>
日本 hoops link tokyo	SMBC Asia Rising Fund 200 百万米ドル アジア出資先のバリューアップにも貢献
米国 シリコンバレーラボ	グローファンド 300 億円 日本発のユニコーン創出支援
シンガポール アジアイノベーションセンター	



創業シーズのインキュベーション  
(写真:湘南ヘルスイノベーションパーク)

*Interview*

**一人ひとりの  
人生100年時代に寄り添う、  
「ゴールベースアプローチ型ファンドラップ」**

**橋本** 人生100年時代では、セカンドライフの期間も当然長くなっていきます。そうした中、お客さまのライフプランに基づいたゴール設定・資産運用計画の策定・ゴール達成までのアドバイスとアフターフォローを提供する「ゴールベースアプローチ型ファンドラップ」(以下、GBA)を新たに立ち上げました。従来の商品と異なり、お客さまのゴール設定が第一ステップであることが、この商品のユニークな点です。ゴールとなる資金額が明確になれば、将来に必要な資金や消費に回せる資金も明らかになり、お客さまの資産全体の最適化はもちろん、不安の解消にもつながると考えています。

**富岡** GBAは前例のないサービスだったため、立ち上げにあたっては、社内外を含め多くの方々の協力を得て進めてきました。導入プロジェクトには当社を含む5社が参加し、タ

スク管理・意見調整・認識の擦り合わせ等、多くのチャレンジがありました。

2023年5月には、地域金融機関と提携してGBAの提供を開始しましたが、「お客さまに寄り添った提案が可能になった」といった提携金融機関の営業担当者からの嬉しい報告も増えてきています。私たちにとっても、お客さまの資産の増加を通じた収益拡大が見込める等、提携金融機関とWin-Winの関係が築けると考えています。資産運用業を通じて、より良い持続可能な未来を切り拓いていけたら嬉しいです。



三井住友DSアセットマネジメント  
営業企画部 ビジネス・イノベーションチーム  
チーム長

**富岡 育子** **橋本 万里江**

**宇宙スタートアップへの支援、  
日本における新たな産業の創出・発展に寄与**

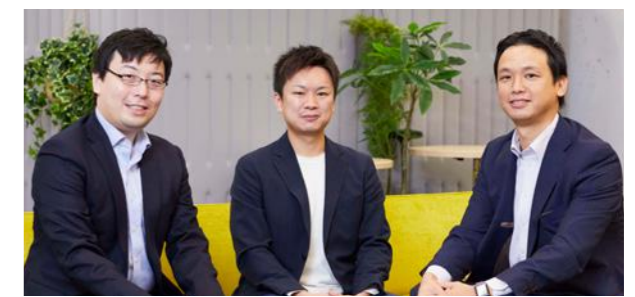
**小吉** SMBCグループは「宇宙産業」を成長産業のひとつと位置付け、積極的に取り組んでいます。たとえば、民間主導の月面輸送事業を手掛けるispace社に対してグループ一体となった支援を行っています。

**福島** 同社の上場の際には、SMBC日興証券が主幹事を務めました。宇宙スタートアップの上場第一号案件ということで、前例のないチャレンジングな案件でしたが、事業の成長性や実現可能性、リスク等について、専門家とともに検討し、東京証券取引所や投資家の理解を得るべく尽力しました。

**中村** 私は入行から法人営業部のキャリアを歩んできましたが、宇宙スタートアップの担当は初めてでした。最初は戸惑いもあったものの、お客さまとの対話を通じて事業への理解を深め、グループの総合力を結集して継続的に支援を行っています。追加の資金調達が必要になった場面でも、三井住友銀行がアレンジャーとしてシンジケートローンを組成し、お客さまを支援できたことは感慨深かったです。

**小吉** 決算書等の過去実績を用いることが多い従来の銀行融資には、スタートアップへの支援が難しいという課題がありました。今回、事業性の評価に重きを置いた与信の仕組みを整備したことも、同社への融資の実現に寄与したと考えています。

これから、日本における新たな産業の創出・発展に寄与し、ひいては日本の再成長に貢献していきたいと考えています。



SMBC日興証券  
第二プライベート・  
コーポレート・  
アドバイザー部  
**福島 卓也**  
三井住友銀行  
成長事業開発部  
**小吉 智己**  
三井住友銀行  
日比谷法人営業第二部  
**中村 祥太**



1/4

事業部門の戦略

リテール事業部門



執行役専務  
リテール事業部門長  
**山下 剛史**

リテール事業部門実績

	2023年度	前年比*
業務粗利益	12,900億円	+1,200億円
経費	10,799億円	+832億円
ベース経費	7,513億円	+14億円
業務純益	2,157億円	+377億円
当期純利益	380億円	(239)億円
ROCE1	3.0%	(2.0)%
リスクアセット	14.4兆円	+0.9兆円

\* 為替影響等調整後ベース

主要戦略

「Olive」を軸としたリテールビジネスのさらなる拡大

グループベースでの決済ファイナンスビジネスの強化

デジタルと対面のハイブリッドチャネル戦略

銀行・証券・信託一体となった  
資産運用ビジネスの差別化・競争力強化

ビジネスを通じて社会課題を解決し、  
社会的価値と経済的価値の両立を追求します。  
お客様の「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」を目指します。

リテール事業部門は、資産運用ビジネス・決済ビジネス・コンシューマーファイナンスビジネス等の主要分野で、各業界トップクラスの企業がグループ総合力を活かしたサービスを展開しています。

2023年度、資産運用ビジネスでは、銀証信一体のコンサルティングによりAM・外貨残高が3.7兆円増加の17.2兆円、決済ビジネスは買物取扱高が4.6兆円増加の34.8兆円、コンシューマーファイナンスビジネスにおいても、消費活動の回復によりファイナンス残高が0.2兆円増加の2.6兆円と、各ビジネスで大きく業容を拡大しました。

2024年度についても、中期経営計画の達成に向けて、主要ビジネスの各施策を着実に実行していきます。

加えて、金利上昇により、今後預金の収益性拡大が見込まれるため、社会的インパクトが大きく、利用拡大が期待できる「Olive」を通じて、より一層の顧客基盤・預金残高の拡大を図ります。

リテールビジネスに取り組んでいくこ

とは、資産運用立国の実現に向けた資産形成の促進、キャッシュレス化の進展、高齢化に伴う人生100年時代の到来といった世の中の変化に伴う社会課題を解決し、社会的価値を創造することそのものです。資産運用ビジネスでは、新NISAの推進や金融経済教育セミナーを通じて、個人の健全な資産形成の後押しと同時に、市場へのマネー供給により日本の持続的な成長を後押しします。

決済ビジネスでは、全面的にキャッシュレス決済の大阪・関西万博を見据えた上で、「stera」や新「Vポイント」等を通じて、事業者と消費者の決済における課題を解決し、日本のキャッシュレス比率をさらに向上させていきます。

さらに、ライフシフトビジネスでは、「SMBCエルダープログラム」等により、高齢なお客さまの多様化する不安を解消し、人生100年時代における社会課題を解決していきます。

こうした取組を通じ、お客さまの豊かな生活や、「幸せな成長」の実現に貢献していきます。

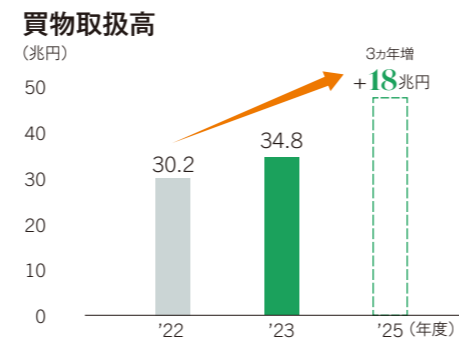
## リテール事業部門

### 「Olive」を軸とした グループビジネスのさらなる拡大

「Olive」のアカウントは、リリース開始から1年で230万件を突破し、グループベースの顧客基盤拡大に寄与しています。また、2024年4月には、TポイントとVポイントを統合し、ポイントと決済が融合した国内最大級の新しい共通ポイントサービスの提供を開始しました。金融政策の転換により預金獲得の重要性が増していくため、引き続き利便性の高いサービスを提供し、さらなる顧客基盤・預金残高の拡大を図ります。

決済ビジネスでは、事業者のお客さまに向けたラインアップとして、オールインワン端末「stera terminal」に加え、業態に合わせて選択できる2種類の端末を追加します。さまざまな利用シーンへの対応や事業のDX化・効率化支援を進め、アクワイアリングの業容拡大を図っていきます。

コンシューマーファイナンスビジネスでは、ブランド想起向上やランディングページの改善等、Webマーケティングの高度化を図ることでファイナンス残高を拡大します。



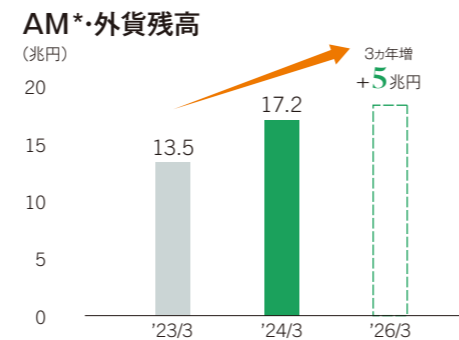
### 銀証信一体となった資産運用ビジネスの 差別化・競争力強化

銀証信一体となったグループ総合力で、高度なポートフォリオ提案や相続・承継、事業性貸金等、多様なニーズに対応したトータルコンサルティングを提供し、資産運用立国に向けた貯蓄から投資、資産形成への流れを強力に後押しします。

ファンドラップは、きめ細かなアフターフォローを通じて他社と差別化を図り、業界トップクラスの残高を実現しました。また、新NISAでは、グループ一体で普及を進め、資産運用の裾野を広げています。

外貨ビジネスでは、三井住友銀行で「プレスティア事業部」「プレスティア営業部」を設置し、グループベースの推進を強化したほか、外貨預金金利の柔軟な運営を開始する等、推進体制を整備しています。足元では、グループ全体の外貨建資産は大きく増加しており、外貨No.1のグループとして、本邦における外貨ビジネスを牽引しています。

相続ビジネスでは、SMBC日興証券での対応力強化や、ライフシフトソリューションの提供により、資産集約や次世代取引の獲得を推進します。



\* 投資信託・ファンドラップ等  
(2023年度より定義を変更、2022年度実績に遡及処理を実施)

### デジタルと対面のハイブリッドチャンネル戦略

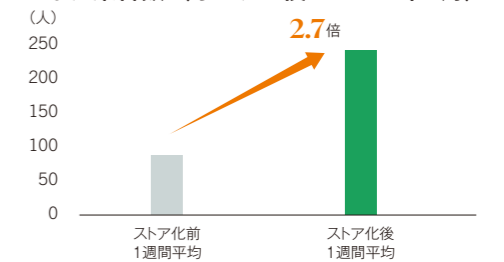
日常では「Olive」のデジタル取引をご利用いただき、リアル店舗では対面で「Olive」の操作案内や運用・相続の相談等に対応する「ハイブリッドチャンネル戦略」を展開することで、日常は「安心、安全、便利」に使い、困った時には頼りになる銀行を目指します。

デジタルと対面の組み合わせを前提とした新店舗形態「ストア」は、これまで以上にアクセスしやすい商業施設等に設置し、営業時間も拡大しました。従来は来店が難しかった20～40代のお客さまのご利用も増え、来客数は大幅に増加しました。さらに、省スペース・効率的な体制とし、既存店舗対比で低コストの運営を実現しています。

今後も、「Olive」の拡大と「ストア」の展開によって、利便性向上による顧客基盤の拡大という経済的価値の追求と、対面コンサルティングニーズに応えるという社会的価値の創造の両立を目指していきます。

「Olive」についてはP.098をご参照ください。

### ストア来客数\* (オープン後～2024年3月)



\* 2024年3月までにオープンした30店舗の平均  
(入出金・振込等を除く相談・運用・諸届の来客数)



### 人生100年時代に向けた取組

人生100年時代において多様化するお客さまの不安に、従来の金融機関の枠にとどまらない付加価値の高いサービスで応えていきます。

専任のコンシェルジュがお客さまの長寿人生のサポートを行う「SMBCエルダープログラム」や、お客さまの大切なデジタル情報の保管等を行う「SMBCデジタルセーフティボックス」、離れて暮らす家族の安心やコミュニケーションを支える「ファミリーネットワークサービス」等を通じて、お客さまやご家族の豊かな人生をサポートしていきます。

また、子どもたちが「お金にまつわる体験」をすることができるゲーム教材を教育機関に提供する等、グループベースの金融経済教育をすることで、誰もがお金に対する正しい知識を身に付け、安心して暮らせる社会の実現に貢献していきます。

**SMBCエルダープログラム**  
お客さまの人生に、安心とゆとりをお届けする専任コンシェルジュサービス

**SMBCデジタルセーフティボックス**  
お客さまの大切な情報を「預り、そしてつなく」新しい安心のカタチ。デジタル版エンディングノート

**ファミリーネットワークサービス**  
離れて暮らす家族の「お金」「健康」「生活」の様子を確認できるアプリ

そのまま使える！  
先生用授業ガイド付き  
教育ゲームのプロが監修  
**金融教育教材**  
詳細はこちら



2/4

事業部門の戦略

ホールセール事業部門



執行役員社長  
ホールセール事業部門長

金丸 宗男

ホールセール事業部門実績

	2023年度	前年比*
業務粗利益	8,352億円	+932億円
経費	3,110億円	+248億円
ベース経費	2,943億円	+126億円
業務純益	6,321億円	+748億円
当期純利益	5,762億円	+1,206億円
ROCE1	15.0%	+3.0%
リスクアセット	36.1兆円	+0.7兆円

\* 為替影響等調整後ベース

主要戦略

専門性強化によるグループエッジの強化・創出

デジタルをフル活用した新営業体制の構築

変化を先読みした高ROE事業ポートフォリオの構築

国内企業のお客さまに対し、  
資金調達、運用、決済等に関連したサービスや、  
M&Aアドバイザー、リース、不動産仲介等、  
さまざまなニーズに対応するソリューションを  
グループ一体となって提供し、  
日本の再成長に貢献していきます。

パ ラタイムシフトとも言える  
環境変化により、企業の  
コーポレートアクションは  
一層活発化しています。そのような中、  
複雑化・高度化するお客さまの経営課題  
に丁寧に向き合い、グループ一体でのソ  
リューションを提供することで、2023  
年度は大幅な増益となりました。さらに、  
不動産やPEファンドといった高付加価  
値・高採算ビジネスの推進等が寄与し、  
ROCE1も当初計画を上回る数値で着  
地しました。

今後も環境変化は継続し、SMBCグ  
ループにとっても引き続き多くのビジネ  
スチャンスが見込まれます。好調なモメ  
ンタムを維持・拡大するため、グループ  
間での連携を深め、お客さまにとってよ  
り高付加価値なソリューションの提供を  
目指します。多様化する運用・調達ニ  
ーズに的確に対応することに加え、成長領  
域におけるリスクテイク強化を図ります。

2023年にスタートした中期経営計画の  
着実な実行により、中長期的な核となる  
ビジネスを構築していきます。

また、グループ一体でお客さまのビジ  
ネス変革を推進し、日本の再成長を牽  
引することが、社会的価値の創造につな  
がると考えています。脱炭素化・トランジ  
ションをはじめとする課題に対し、お客  
さまの取組へのサポートや、お客さまとの  
共創を通じた課題解決により、お客さま  
とSMBCグループ双方の社会的価値の  
創造を図ります。そのために、お客さまが  
考える社会的価値とは何かについて、丁  
寧に対話していきます。この取組がお客  
さまの持続的な成長につながり、そのよ  
うなお客さまとの継続的な関係構築によ  
り、SMBCグループの経済的価値も追  
求できると考えています。一体不可分で  
ある社会的価値・経済的価値をより高い  
レベルで志向し、企業価値のますますの  
向上を目指します。

## ホールセール事業部門

### 金利環境の変化を踏まえた 運用・調達ニーズへの対応強化

金利環境が大きく変化する中、お客さまの運用・ファイナンスニーズにしっかりと応え、グループ・事業部門横断でより付加価値の高いソリューションを提供し収益性向上に取り組むことが、より一層重要となります。

SMBCグループで提供する決済ソリューションによってお客さまの商流を支えることで、収益性・滞留性の高い決済性預金の獲得に注力していきます。

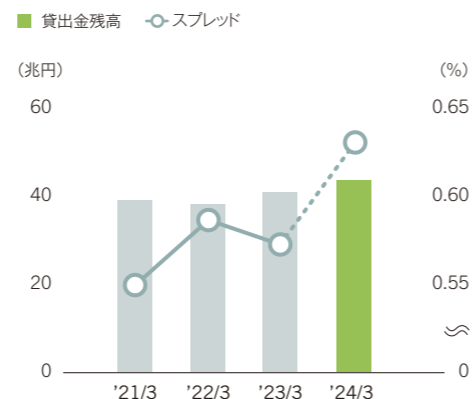
調達ニーズへの対応としては、引き続きリスクを見極めつつLBOや不動産ファイナンスといった高利鞘プロダクトに戦略的にアセットを投入します。同時に、金利上昇局面における適正な金利水準に関して、お客さまとのディスカッションを通じてビジネス機会を獲得し、利鞘の確保・ROCE1向上に取り組んでいきます。

### 成長に向けたさらなるリスクテイクの強化

複雑化・高度化するお客さまのニーズに対し、リスクテイクの強化により、SMBCグループとしての対応力をより強化していきます。

2025年3月に迫る東証市場改革の経過措置終了や、コーポレートガバナンスに対する注目度の高まりといった環境変化により、コーポレートアクションは増加しています。ホールセール事業部門では、これをビジネスチャンスと捉え、銀証兼職体制の見直しや、PEファンドビジネス・不動産ビジネス等における体制整備を進め、成長に向けたさらなるリスクテイクを行っていきます。また、好調な株価を背景に増加しているエクイティ調達ニーズには、SMBC日興証券におけるソリューション機能の拡充等により対応します。

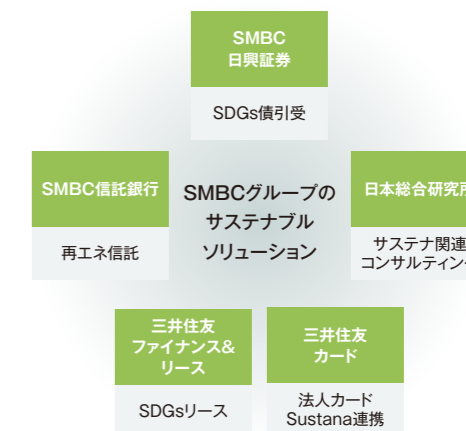
### 貸出金残高／スプレッド



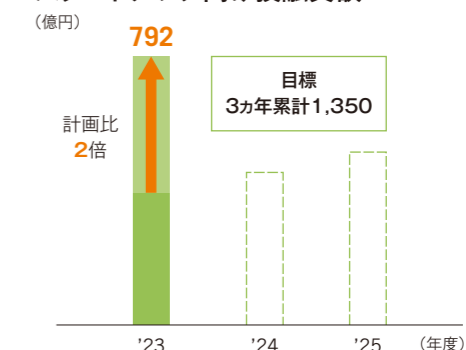
### 中長期的な核となるビジネスの構築

中期経営計画の着実な実行により、中長期的な核となるビジネスを構築し、競争力を確保していきます。とりわけ、脱炭素への取組は、企業経営の大前提となりつつあり、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の開示・削減要請等、お客さまの対応ニーズも急拡大しています。SMBCグループの総力を結集させた脱炭素ソリューションの開発・提供に取り組むことで、「脱炭素社会に向けた経営パートナー」を目指します。2024年度から対象セクターが拡大した「Transition Finance Playbook」をより一層活用し、社会課題の解決に向けて、お客さまとのエンゲージメントを推進していきます。

また、社会的価値の創造に向けて、マテリアリティのひとつである日本の再成長を実現するため、関連する領域のビジネスに積極的に取り組んでいきます。スタートアップ企業に対しては、デット・エクイティを中心に成長戦略への支援策を強化していきます。また、エクイティによる調達に加えて、デットへのニーズが急速に拡大している環境を捉え、創業支援からポストIPOまで、支援の範囲を拡大していきます。DX化のニーズが強いお客さまに対しては、中長期的な視点で継続してアプローチすることに加え、DXによる業務効率化支援策を検討する、共創ビジネスを強化していきます。



### スタートアップ向け投融資額



■ 成長に向けたさらなるリスクテイクの強化  
□ 中長期的な核となるビジネスの構築



3/4

事業部門の戦略

グローバル事業部門



執行役専務  
グローバル  
共同事業部門長  
**百留 秀宗**

執行役専務  
グローバル  
共同事業部門長  
**中村 敬一郎**

グローバル事業部門実績

	2023年度	前年比*
業務粗利益	13,759億円	+1,597億円
経費	8,093億円	+1,013億円
ベース経費	7,468億円	+582億円
業務純益	6,449億円	+1,212億円
当期純利益	3,182億円	+276億円
ROCET1	6.3%	+0.3%
リスクアセット	48.8兆円	+0.1兆円

\* 為替影響等調整後ベース

主要戦略

グローバルCIB・S&Tの強化

マ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

事業の多角化・複雑化に連動した基盤の構築

グローバルCIBやマルチフランチャイズ戦略等の広範な事業ポートフォリオを強化し、重点領域への資源投入を進めることで、成長ドライバーとしてグループを牽引します。グループ一体で国内外のお客さまに貢献するグローバルソリューションプロバイダーを目指します。

2023年度は想定を上回るインフレ・高金利環境の継続、ロシア・ウクライナ情勢の長期化や中東情勢の不安定化といった地政学リスクの高まり等、引き続きボラティルな業務環境となりましたが、中期経営計画の1年目としてさらなる成長の土台を築くことができた年でした。具体的には、Jefferiesとの協働エリアの拡大や証券プロダクトの拡充を通じたグローバルCIBビジネスの強化を着実に進めました。加えて、注力領域である米国事業において、2023年7月にデジタルバンク「Jenius Bank」の開業を果たし、リテールビジネスを開始しました。このように、成長領域を取り込み、事業の多角化を着実に進めています。マルチフランチャイズ戦略では、インド郊外・農村部に幅広く拠点を持つノンバンクのSMFG India Credit Companyを完全子会社化する等、対象国においてプラットフォーム強化を進めることができました。

このように成長拡大に注力する一方で、ポートフォリオ見直しの一環として、米国の貨車リース会社SMBC Rail Servicesやベトナムの大手商業銀行Eximbank株式の売却を行う等、質の伴った成長に向けたリソース捻出の取組も着実に進めています。こうした取組を通じて、2023年度は増収増益・ROCET1伸長を達成するとともに、今後の成長につながる基盤整備も着実に進捗し、手応えを感じています。

2024年度は当初計画を上回る成長を実現するため、継続的に重点領域への資源投入を進めるとともに、業務環境の変化に応じて、機動的に事業ポートフォリオおよびビジネスモデルの見直しを進めていきます。また、事業規模の拡大に伴って、グローバルな社会課題の解決に対するステークホルダーからの多様な期待が高まっており、環境問題や貧困・格差、DE&Iや人権問題等について、グループベースで知見を蓄積し、連携して活用することで、社会へのインパクトの極大化を目指します。

## グローバル事業部門

### グローバルCIBの強化

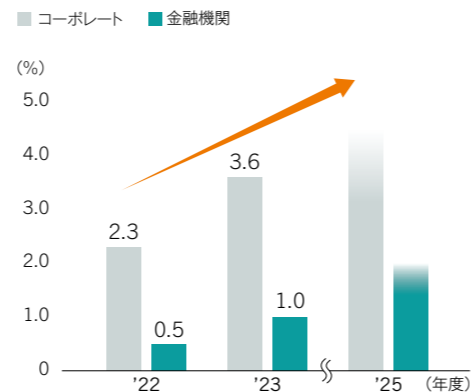
グローバルソリューションプロバイダーへの進化を加速すべく、カバレッジ陣容をフル活用した複合的なソリューション提供を強化するとともに、グループ・グローバルでの連携を拡大します。

柱のひとつであるJefferiesとの提携では、2023年度に、協働領域をM&Aアドバイザー業務およびエクイティ、デットキャピタルマーケット業務に拡大しました。また、対象地域も米国から欧州・カナダへと拡大する等、提携関係は着実に深化しており、今後も協働対象地域の拡大に努めていきます。

加えて、プライマリ・セカンダリ連携の加速やプロダクト強化を通じたビジネス拡大にも継続して注力します。2023年度は社債引受が好調に推移し、ヤンキー債、サムライ債でのマニフェスト獲得増加に加えて、米国BDC (Business Development Company、未上場の中堅・新興企業等に対して資金供給を行う投資会社) 市場でのリーグテーブルトップを維持しました。

環境・気候変動の分野においても、ソリューションを拡充しています。炭素強度の高いセクターのお客さまを中心にエンゲージメントを重ね、脱炭素への移行に加え、新エネルギー・セクターへの取組も推進し、サステナビリティの分野を牽引していきます。

### 米国IG/DCM発行シェア

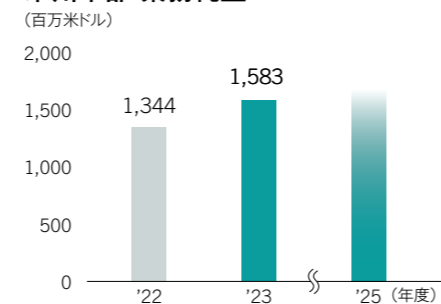


### 米国事業の拡大・深化

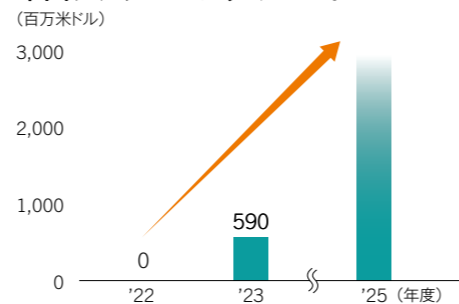
世界最大かつ安定的な米国市場に一段とグループ資源を集中させ、グループの成長牽引を目指します。

ホールセールビジネスについてはグローバルCIB・S&Tビジネス拡大に継続的に取り組む一方で、中長期的な成長実現のためリテールビジネスに本格参入しました。2023年7月に開業したデジタルバンク「Jenius Bank」では、米国居住者向けに貯蓄性預金やパーソナルローン等の提供を開始し、立ち上げから1年足らずで、預金残高は10億米ドル、ローン残高は7億米ドルを突破しました。今後も顧客のあらゆるライフステージをサポートできるよう、商品を増やしながらビジネスを拡大していく方針です。迅速かつ柔軟に変更を加えられる最先端のシステムを導入し、顧客分析から得られるフィードバックを商品・サービスに素早く反映させることで、伝統的な銀行サービスとの差別化を図っていきます。

### 米州本部 業務純益



### 米国デジタルバンク アセット



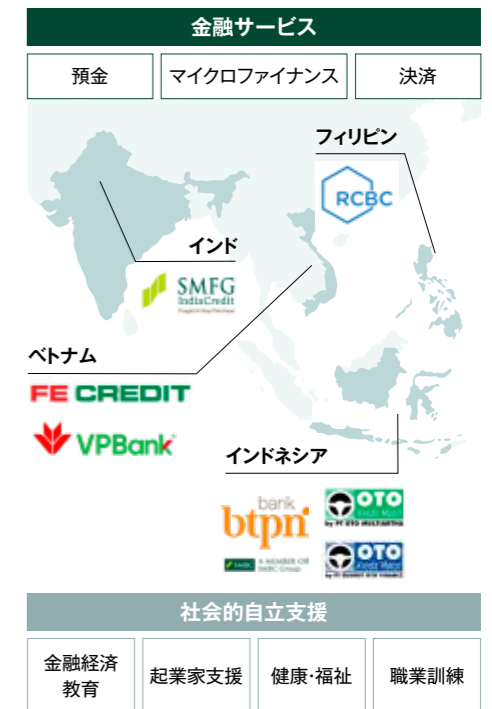
### マルチフランチャイズ戦略における成長の実現

成長著しいアジアの4カ国、インド・インドネシア・フィリピン・ベトナムにおいて、「第2、第3のSMBCグループ」を創るという戦略の下、各国の金融機関への出資・提携を進め、マルチフランチャイズのプラットフォームを構築してきました。

今後は各出資先の資本増強・ガバナンス高度化支援を通じて事業拡大をサポートしていくほか、SMBCグループ・出資先間での知見共有・ビジネス協働によりシナジーを創出し、各国でトップティアの金融機関を目指します。

また、社会課題の解決に向けては、インドやインドネシアで、マイクロファイナンスの提供を通じた貧困・格差の解消に取り組んでおり、中期経営計画では2カ国合算でマイクロファイナンスの提供者数をさらに80万人増やすことを目標としています。加えて、社会全体の貧困・格差解消に向け、対象をSMBCグループのお客さまに限定しない金融基礎教育や中小企業オーナー向けセミナー等の社会貢献プログラムを展開しています。

マルチフランチャイズ戦略についてはP.090をご参照ください。

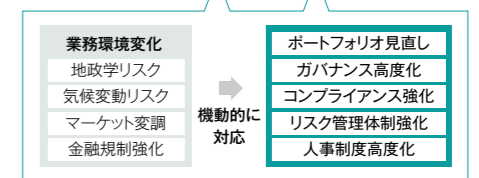
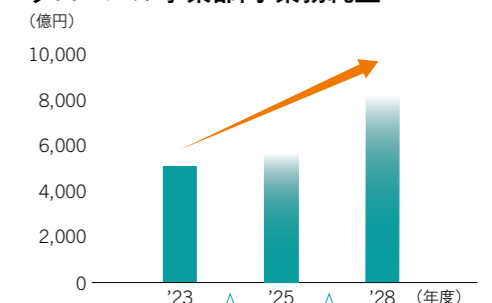


### 経営基盤の整備

地政学リスクや気候変動リスク、マーケット変動リスクの高まりや、各種規制の高度化が進む中、それらの予兆を捉えて機動的に対応する重要性がより一層高まっており、海外ビジネスの拡大と両輪で経営基盤のさらなる強化を進めます。

具体的には、2023年10月にワシントンD.C.に駐在員事務所を開設しました。ここでは、金融当局や政府関係機関を含む幅広いステークホルダーとの関係構築を担い、情報収集・発信力の強化を進めます。また、業務環境の変化に対して機動的・効率的な資源投入を加速すべく、事業セグメントごとの収益・採算指標の管理高度化や明確化を可能とするデータ基盤・ビジネスインフラを整備します。さらには、多様な人材の専門性を活用し、多角化・複雑化する事業の成長を支えるガバナンス・コンプライアンス強化、リスク管理の高度化を図っていきます。海外現地従業員の積極登用を継続していくほか、ダイバーシティの観点で、グローバルに女性マネジメント層を増やすための「Gender KPI」を設定する等、グローバル人事制度の高度化も進めています。

### グローバル事業部門 業務純益\*



\*1米ドル=120円で換算



4/4

事業部門の戦略

市場事業部門



執行役副社長  
市場事業部門長

小池 正道

市場事業部門実績

	2023年度	前年比 <sup>*1</sup>
業務粗利益	5,262億円	+644億円
経費	1,653億円	+148億円
ベース経費	985億円	+32億円
業務純益	3,899億円	+498億円
当期純利益	2,729億円	+348億円
ROCE <sup>*2</sup>	17.8%	+2.1%
リスクアセット	7.9兆円	+1.9兆円

\*1 為替影響等調整後ベース \*2 含むバンキング勘定の金利リスク見合い

主要戦略

- 「3つのI」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
- 複雑化・高度化するお客さまのニーズに対応
- さまざま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

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、お客さまに対して高い付加価値を持続的に提供していくことを目指します。

**市**場事業部門は、外国為替・デリバティブ・債券・株式等の市場性商品を通じたソリューション提供をはじめ、バランスシートの流動性リスクや市場リスクを総合的に管理するALM業務を行っています。その業務において我々が最も重視していることは、世界中で起こるさまざまな事象を「3つのI」—Insight (洞察力)、Imagination (想像力)、Intelligence (情報力) によって深く分析し、これから起こる相場を読み解くこと、すなわち、世の中の本質を見抜く力です。

現在、世界の分断化等を背景としたパラダイムシフトによって、誰もが、過去30年以上経験することのなかった新たなマーケット環境に直面しています。さまざまな場面において従来の考え方が通用しなくなることも想定されますが、我々は、この新たな環境に柔軟に対応し、先行きを見据えて果敢に行動していくことで、絶えず進化を続けていきます。

2023年度は、米欧の利上げが止まった一方、日本は金融政策正常化に舵を切り、市場参加者の思惑等によって先進国の金利や株価は大きく変動しましたが、我々のポートフォリオ運営では適切にリスクをコントロールしつつ投資機会を着実に捉えて収益を計上しました。また、安定した外貨調達によりお客さまを資金繰り面で支えるとともに、S&Tのグローバル連携体制を強化し、お客さまに最適なソリューションを提供してきました。

我々は、このような経済的価値の追求だけでなく、社会的価値の創造にも積極的にかかわっていきます。従来行ってきたグリーンボンド発行に代表されるGX支援に加え、社会全体の金融リテラシー向上や資産運用業界の活性化といった新たな分野においてもさまざまな取組を推進していくことで、お客さまや従業員の「幸せな成長」を後押ししていきます。

## 市場事業部門

### 市場環境の変化に応じた機動的なポートフォリオ運営

我々の強みは、マーケットの変動をプロアクティブに察知し、相場のトレンドを捉えることで、ダイナミックにポートフォリオを入れ替えて収益を極大化する力です。

事業部門の一人ひとりが日々起こるさまざまな事象を「3つのI」で情報収集・分析し、徹底的に議論を重ねる、そうして描いたシナリオをポジションとして表現し、その効果を検証する。こうした不断のサイクルによってのみ相場を読み解く力は養われます。パラダイムシフトによって従来とは全く異なる相場環境に置かれていることを認識し、引き続き収益機会を的確に捕捉していきます。

また、我々の強みである運用力を活かして、三井住友DSアセットマネジメントにおいて絶対リターン型のグローバルマクロ運用を開始しています。このような取組を通じて、「貯蓄から投資へ」という流れを推進し、金融リテラシー向上を後押しするとともに、資産運用業界全体の地位底上げに貢献することで、社会的価値を創造していきます。

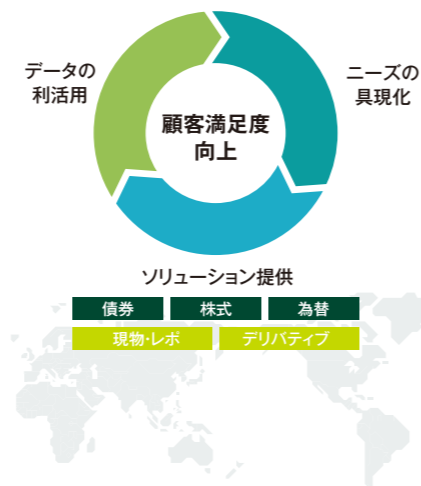
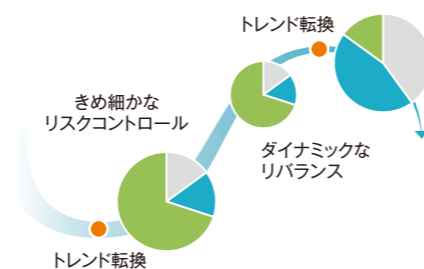
### 市場性商品を通じたソリューション提供力の強化

パラダイムシフトによって、お客さまもさまざまな影響を受けています。お客さまのビジネスやバランスシートに起因するリスクヘッジニーズ、運用や投資を行う際のリスクテイクニーズに応えるべく、グローバルでの一体運営を加速し、ソリューション提供力を高めています。

具体的には、多様なデータを利活用することで、お客さまの潜在的なニーズを具現化していくとともに、多様なニーズへ適切に対応すべくオーダーメイドな提案力を磨いています。今後、電子プラットフォームとの連携等を通じた分析の高度化も進めていきます。また、独自性のあるソリューションの提供によって、従来とは異なる側面からお客さまの経営戦略をサポートしていくことに挑戦しています。

このように、お客さまのビジネスを起点に日本の再成長を後押ししていくことで、社会的価値を創造していきます。

### ポートフォリオ・リバランスのイメージ



### 頑健な外貨調達基盤の構築

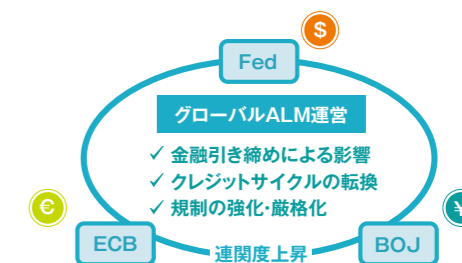
貸出等を通じてお客さまのビジネスを持続的に支えるべく、外貨調達においては、引き続き安定性確保とコスト抑制の両立を追求しています。

具体的には、定期的な外貨建債券の発行に加え、カバードボンドの発行やクロスカレンシーレボ(国債等を担保とした外貨調達)の取組等、調達手段の多様化や投資家層の拡大を図りながら、SMBCグループのバランスシート構造やマーケット環境に応じた戦略的な調達を行っています。

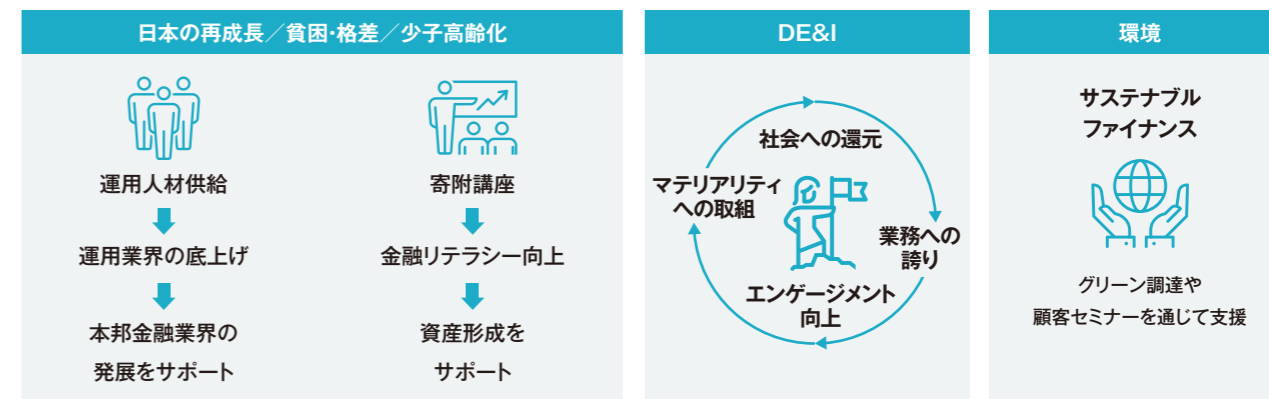
今後も、米欧等における金融引き締め政策の継続、当局による規制の強化・厳格化、地政学リスクの顕在化等、調達環境への逆風は続きますが、グローバル連携の下で、長期的な視点に立ってプロアクティブに対応し、安定的なバランスシートコントロールを進めていきます。

また、調達した資金の用途を再生可能エネルギー等の環境に配慮したプロジェクトに限定した、いわゆるグリーンボンドを定期的に発行しています。2015年10月に本邦民間金融機関として初の米ドル建グリーンボンドを発行して以来、2018年12月には本邦民間企業初の個人投資家向け、2021年1月には米国における公募形式での発行を通じて、投資家層の拡大に努めています。これまで国内外で8回、計約36億米ドル相当の資金を調達しており、発行に際しては、投資家に対して我々のサステナビリティへの取組を丁寧に説明し、相互理解に努めています。

今後も、日本を代表するグリーンボンドの発行体として、市場のさらなる発展と地球環境の維持・改善に貢献していくことで、社会的価値を創造していきます。



- 資金繰り・担保繰りの効率化
- 環境に応じた中長期調達戦略





# デジタルで社会的価値を創造する



執行役専務  
グループCDIO  
**磯和 啓雄**

私はデジタルイノベーションを通じた社会的価値の創造に深くコミットしています。デジタルテクノロジーを活用し、既存金融事業のデジタルトランスフォーメーションを推進するとともに、金融機関の枠を超えた新たなビジネスモデルやソリューションの創出に、グループCDIOとして全力で取り組んでいます。

キーワードは「Beyond & Connect」と「Empower Innovation」です。

当社では、デジタルテクノロジーを活かして、業態を超えたパートナー企業との連携をベースに、地域を横断し金融・非金融を融合した事業開発に取り組んでいます (Beyond & Connect)。グローバルソリューションプロバイダーとして、お客さまに金融事業を超えた付加価値を提供

していくとともに、将来のSMBCグループのビジネスモデルの変革につながる事業開発やビジネスの創出・育成を行っています。

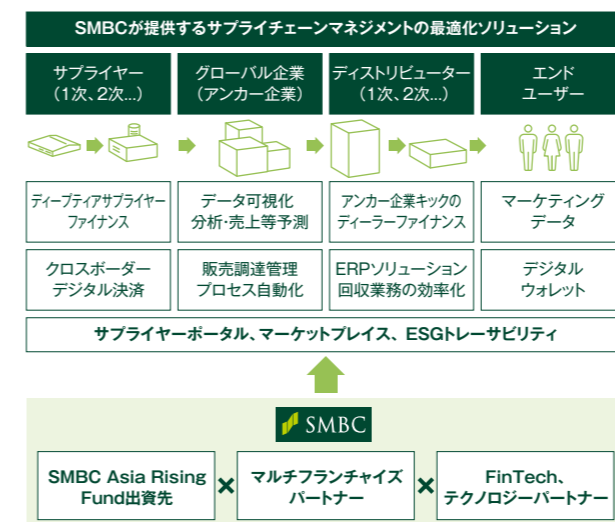
また、新たなビジネスを生み出すためには、イノベーションを促進する仕組が不可欠です (Empower Innovation)。成長著しいアジア地域では、スタートアップと連携した事業開発の強化を加速するために、コーポレートベンチャーキャピタルを設立し、デジタルイノベーションを推進する機能を整えました。加えて、「社長製造業」として、ビジョンを持ち意欲ある従業員を、新規事業会社の社長に積極的に登用したり、社内SNS等のカルチャー変革のための取組を継続し、社内外から新規ビジネスの種が生まれる仕組づくりを加速しています。

# Beyond & Connect

「Beyond」は、金融と非金融、業界や国境等さまざまな境界を越えて、ビジネスの幅を広げていく姿勢を、「Connect」は、異なるパートナーとの積極的な連携によって、新たな付加価値を生み出す意思を込めています。こうした考え方の下、従来の金融機関では取り組んでこなかったような新しいビジネスを開拓し、SMBCグループのビジネスモデルの変革を目指しています。

## サプライチェーンマネジメントのデジタルソリューションをアジアで提供

アジア・大洋州域内で、サプライチェーンファイナンスのデジタルプラットフォームや、キャッシュフロー・財務等のデータを統合して可視化・分析する「CFOダッシュボード」等、企業のサプライチェーンマネジメントの最適化をサポートするソリューションを開発・推進しており、累計約100社の企業に導入していただきました。



### TOPICS

SMBCグループは、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構により、「DX銘柄2024」に選定されました。個人のお客さま向け総合金融サービス「Olive」や、「社長製造業」として取り組む非金融事業等、デジタルにかかるさまざまな取組が評価され、受賞に至りました。



## SMBC Wevox

法人のお客さま向けに、従業員のエンゲージメントやモチベーションをタイムリーに可視化し、組織力の向上をサポートするプラットフォームを提供する新会社を、アトラエ社との合弁会社として設立しました。SMBCグループ自身も、2020年からアトラエ社の提供する「Wevox」を利用しており、その中で培ってきた効果的な活用に向けた工夫や経験を活かして、お客さまに新たな付加価値を提供していきます。



### TOPICS

## DX-link

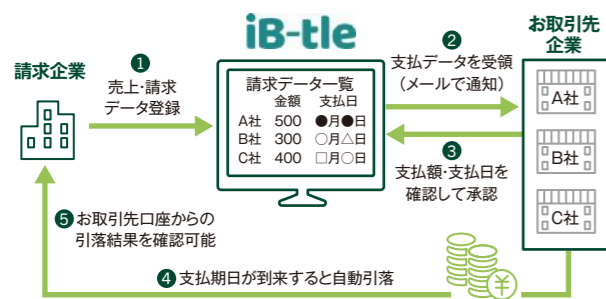
SMBCグループが運営するオウンドメディアDX-linkでは、本ページでご紹介した取組以外にも、パートナー企業との共創事例、DXを推進するお客さまの具体的な取組例等、さまざまな情報を発信しています。





## 法人Web決済サービス「iB-tle」

2023年2月に、法人のお客さま向けWeb決済サービス「iB-tle」の提供を開始しました。請求企業と支払企業が、請求から入金消込までのオペレーションだけでなく、早期資金化のファイナンス機能を含めて、ワンストップで操作・管理することができます。手形の削減・改正電子帳簿保存法対応等、企業間で高まるさまざまな課題に対応します。



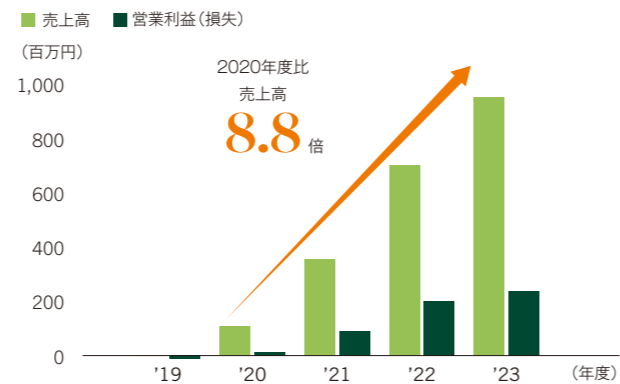
## アバタービジネス

アバターやAI技術を持つAVITA社との協業検討を開始しました。アバターは、人間が外見・場所等の制約を超えて働ける世界を作る可能性があり、金融ビジネスへの活用や、法人のお客さまとの協業等を検討していきます。



## 電子契約サービス「SMBCクラウドサイン」

すでに多くの中小企業のお客さまにご利用いただいている電子契約サービス「SMBCクラウドサイン」について、さらなる普及を目的に、三井住友銀行の普通預金口座をお持ちのすべての法人のお客さまを対象として、無料提供を開始しました。契約締結だけでなく、今後は契約書管理等の新たな機能も追加していきます。



## 新たな領域での取組

JP UNIVERSE社との協業を通じて、将来的に個人・企業の活用が見込まれるメタバース領域での事業の検討に向けて、実証実験を開始しました。また、NFT（非代替性トークン）領域においても、HashPort社と実証を進めています。



©JP UNIVERSE Inc. All rights reserved.

# Empower Innovation

「Empower Innovation」とは、イノベーションを加速させるためのさまざまな仕掛・仕組みを示しています。「突き抜ける勇氣。」を持ち、挑戦を促す企業カルチャーの醸成を通じて、次々と新しいビジネスを生み出し、SMBCグループのトランスフォーメーションを推し進めています。

## CDIOミーティング

迅速な意思決定を行う場として、CDIOミーティングを毎月開催しています。また、機動的な予算確保の枠組も整えています。たとえば、「SMBC Wevox」はこれらの枠組を活用し、企画開始から半年ほどで事業開始に至りました。



## デジタル子会社へのストックオプション

社内起業により生まれた子会社に対して、経営陣へのストックオプション付与を開始しました。SMBCグループの枠を超えた大きな成長を期待するとともに、社内起業にチャレンジする従業員を次々と生み出す企業カルチャーへの変革を進めていきます。

## コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)「SMBC Asia Rising Fund」

2023年5月に、成長著しいアジア地域で、スタートアップと連携したデジタルトランスフォーメーションの推進と、マルチフランチャイズ戦略の強化を目的として、総額200百万米ドルのCVCを立ち上げました。これまで、サプライチェーンファイナンス、電子インボイス、パーソナルローン等、アジアのスタートアップ4社に投資を決定しました。

## デジタル戦略のグローバル展開

デジタルの取組をグローバルベースで展開するために、米国では「シリコンバレー・デジタルイノベーションラボ」、シンガポールでは「アジアイノベーションセンター」を設置し、各地域の事業パートナーやスタートアップ等と連携して、テクノロジーを活用した新規事業開発に取り組んでいます。

# 社会的価値の創造への取組

SMBCグループの目指す社会的価値の創造においては、デジタルテクノロジーの活用が欠かせません。私たちの展開する多岐にわたるデジタルサービスも、さまざまな形で社会的価値の創造につながっています。

「SMBC Wevox」は、法人のお客さまの従業員エンゲージメントの可視化・組織力向上をサポートするソリューションを通じ、DE&Iの実現に貢献します。「プラスメディ」は、病院

の患者さまの通院を支援するサービスやパーソナルヘルスデータ管理へのソリューションを提供することで、医療現場の課題解決を目指しています。電子契約サービス「SMBCクラウドサイン」は、ペーパーレス化による環境問題への対応、アバター事業を展開するAVITA社との協業においては、少子高齢化への対応等、さまざまな社会課題に対する貢献を図っています。

TOPICS

2017年に渋谷に開設したオープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」は、6周年を迎えました。スタートアップ経営者と交流する「経営者道場」やブロックチェーン技術を活用した会員証の発行等、常に新しい体験や出会いの場を創り出しています。







## 将来の成長を支える マルチフランチャイズ戦略

SMBCグループは、インド・インドネシア・ベトナム・フィリピンを対象国とした「マルチフランチャイズ戦略」を掲げています。高い成長が見込まれるアジアの新興国において、リテール業務を含むフルラインの銀行サービスを展開することで「第2、第3のSMBCグループ」を創ることを目指しています。

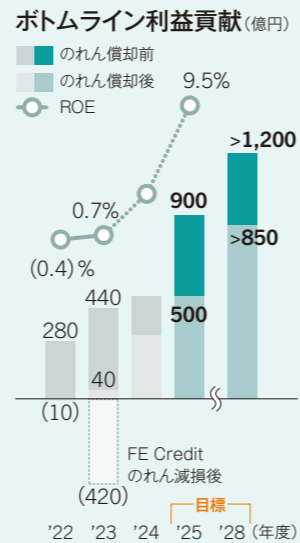
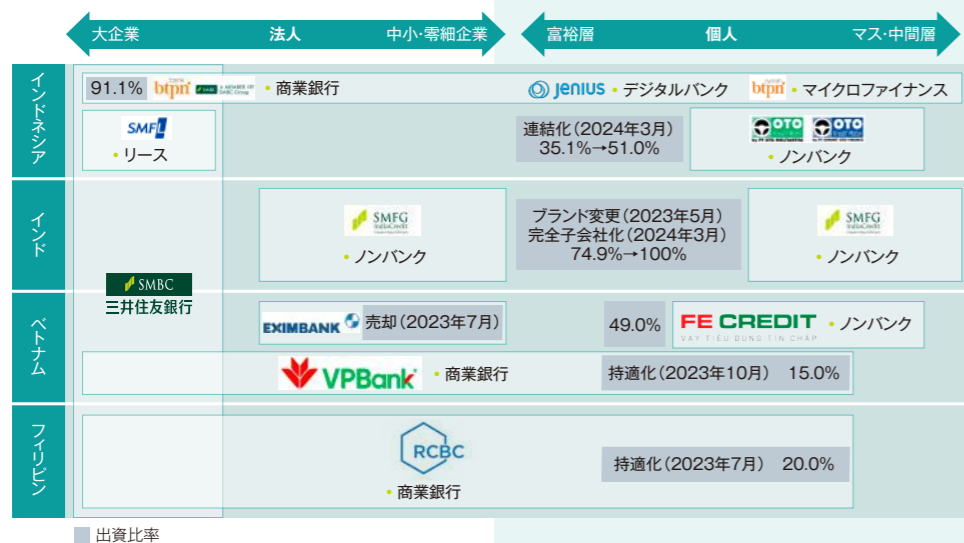
前中期経営計画では、各国におけるパートナー企業への出資・買収を行い、すべての対象国に成長の礎を築くことができました。現中期経営計画では、将来の成長の果実を確実なものとするよう、現地に根差した適切な戦略を立て、実行していきます。

マルチフランチャイズ戦略の実現加速のため、2023年度に、インドでは、Fullerton Indiaの社名を、SMFGブランドであるSMFG India Credit Companyに変更し、さらに追加出資を行って完全子会社化しました。フィリピンでは追加出資によりRCBCを、ベトナムではVPBankをそれぞれ持分法適用関連会社化したほか、インドネシアでは、オートローン会社OTO/SOFを連結子会社化しました。

今後も各国の高い成長ポテンシャルを引き出せるよう、Post-Merger Integration (PMI) に注力していきます。ビジネス面では、SMBCグループによる出資先の資金調達支援・顧客の相互紹介、三井住友銀行がグローバルに強みを持つプロダクトでの協働、さらにはお互いのナレッジシェア・人材育成支援等を通じて、シナジーを発揮していくとともに、SMBCグループと出資先の1対1の協働にとどまらず、出資先間のシナジー創出にも一層取り組んでいきます。

ガバナンス面では、三井住友銀行からの人員派遣や取締役会への参画等を通じ、現地の経営にしっかりと噛み込み、ガバナンス体制を構築しています。加えて、現地法制や商慣行を尊重しながらグローバルスタンダードの導入を進めます。こうした施策を通じて、持続的な成長とさらなる利益貢献を追求していきます。

マルチフランチャイズ戦略を通じて、マイクロファイナンスの提供や金融教育等を通じ、新興国における貧困層の社会的自立支援や金融包摂を促進する等、社会的価値の創造にも取り組んでいます。



## 経済成長を取り込み、 マルチフランチャイズ戦略を加速させる



SMBCグループはインド国内で三井住友銀行の支店を展開しており、大企業を中心としたホールセール業務を提供しています。インドは2023年に世界最大の人口大国となりました。また、2030年までの年平均GDP成長率は約7%が見込まれ、2028年には世界第3位の経済大国になると予想されています。SMFG India Credit Company (以下、SMICC) は傘下に住宅金融子会社も有するノンバンクとして、中小企業や個人向けの金融サービスを提供しています。SMBCグループでは、インドにおける中小企業やリテール市場での成長機会を捉え、同国での事業をさらに成長させるため、2021年にSMICCを連結子会社化し、2024年には完全子会社としました。引き続き、リテール事業を含むフルラインの金融プラットフォーム構築に取り組み、インドの金融業界のさらなる発展に貢献していきます。

次ページでは、インドにおけるSMICCの強みや今後の展望、SMBCグループとの協働について、SMICC CEOのShantanu Mitraと当社アジア事業戦略本部長の木許剛が行った対談の様子をご紹介します。

profile  
(右) SMICC CEO and Managing Director  
**Shantanu Mitra**  
(左) 常務執行役員 アジア事業戦略本部長  
**木許 剛**



**Shantanu** インド経済はコロナ禍を経て力強い回復を遂げており、今後も高い経済成長が見込まれています。この経済成長を牽引する中小企業や個人消費者を支える上で、ノンバンクは大きな役割を果たすと考えています。

インドは28の州 (states) と、8つの連邦直轄領 (union territories) からなり、それぞれ文化や言語が異なる多様性に富んだ国です。そのようなインドにおいて、SMICCはDiversified Non-Banking Financial Company (NBFC) として多角的に事業を展開しています。15年以上の業歴があり、Diversified NBFCトップ10社のうちの1社として、農村部と都市部の消費者、中小企業、Affordable House (中間層向け住宅) の購入希望者にサービスを提供しています。このように、SMICCはノンバンクとして、地域の多様性に対応しつつ、あらゆる人に金融サービスを提供し、国内の銀行ネットワークを補完する重要な役割を担っています。

SMICCは都市部、地方農村部、デジタル、住宅金融の4セグメントで金融サービスを提供し、支店の約70%は人口10万人未満の都市に立地しています。私たちの強みは地域に深く根差したビジネスモデルで、郊外・地方農村部のお客さまに寄り添い、迅速かつきめ細かなサービスを提供しています。加えて、従業員への教育にも注力し、サービスの維持・向上に努めています。このように、長年にわたる地域社会に根差した活動を通じて、独自の知識やノウハウを蓄積し、競合他社との差別化を図ってきました。

**SMICC 業績** (億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業務粗利益	481	408	588	913
経費	180	235	339	517
与信関係費用	544	155	95	232
純利益	(183)	12	116	121
ROE	(23.8)%	1.9%	14.7%	12.2%
貸出金	3,782	4,114	5,968	8,225
総資産	4,193	4,414	6,667	8,776

\*各期末の為替レートで換算

**木許** 今後のインド経済の成長は、個人の所得向上・消費拡大や中小企業の業容拡大が牽引していくと見込んでいます。その中で、SMICCが地方農村部を含めたインド全土のお客さまにサービスを提供することを通じて、SMBCグループも、インドとともに成長していきたいと考えています。そのために、SMBCグループはSMICCの資金調達力向上を支援するとともに、グループの顧客基盤とSMICCの金融サービスを掛け合わせて、インドにおける競争力を高めていきます。その中でも特に成長ポテンシャルの高い領域のひとつが、SMICCが積極的に取り組んでいるデジタル事業ですが、Shantanuさんはその成長性についてどのように考えていますか。

**Shantanu** インドではあらゆる分野、特に金融サービスのデジタル化が着実に進んでいます。その契機となったのは、2009年に政府が導入した国民一人ひとりに固有IDを付与する本人確認システムです。このシステムを土台として経済活動のデジタル化が大きく進展し、キャッシュレス決済が広く普及しました。こうした潮流も後押しし、インドにおけるデジタルビジネスは今後ますます成長すると見込んでいます。SMICCは優れたフィンテック企業との協働を積極的に進めており、パートナー企業が集約した顧客のデータベースを活用することで、新規顧客の開拓や融資サービスの提供が



● 不動産担保ローン	29%
● ビジネスローン	12%
● パーソナルローン	16%
● グループローン	8%
● 住宅ローン	11%
● デジタル	18%
● その他(商用車/二輪ローン等)	6%

容易になりました。先進的なフィンテック企業のデジタルソリューションを活用し、幅広いお客さまに当社の金融サービスを提供しています。

**木許** Shantanuさんがおっしゃる通り、デジタル技術・インフラを活用して、これまで金融サービスが十分に行き届いていなかった地域の方々が、身近で利用できるようになるのは素晴らしいことですね。SMBCグループの中期経営計画においても、主体的に取り組むべきマテリアリティのひとつに貧困・格差を掲げており、SMICCの取組は、まさに金融包摂の実現に寄与していると言えるでしょう。SMICCと一緒に、デジタルプラットフォームの利便性向上や地方農村部へのマイクロファイナンスの提供等を通じて、社会課題の解決に貢献していきたいと思っています。

**Shantanu** ありがとうございます。私たちも金融リテラシーの向上や女性の雇用、環境問題といった社会課題の解決は企業としての重要なミッションであると認識しており、SMBCグループの掲げるマテリアリティにも通じるものがあると考えています。私たちの社会貢献活動のひとつに、酪農業を営む家庭の収入の安定化や生活の向上に資するため、乳牛の健康維持を支援する取組があります。また、農村部における女性の雇用機会の創出にも取り組み、貧困・格差の解消を図っているほか、マングローブ植林活動といった環境課題の解決にも注力しています。こうした1つひとつの取組が社会的価値の創造の実現に寄与するものであると確信しています。



インドの農村部で牛の健康診断「Pashu Vikas」を実施

**木許** 2024年に三井住友銀行は、お客さまからお預かりした資金を保健医療の改善や貧困解消等の社会課題に対応するプロジェクトに充当する「ソーシャル預金」を設立しました。こうした取組はまだ始まったばかりですが、SMICCの活動も対象プロジェクトのひとつとして、グローバルな社会的価値創造の一助にしたいと考えています。

**Shantanu** 社会的価値の創造と経済的価値の追求の両面において、SMBCグループとSMICCがシナジーを創出し、インドの金融業界の発展のために尽力できることを嬉しく思います。経済的価値の追求では、SMBCグループの顧客基盤を活かし、インドでサプライチェーンを有する企業に対して、販売金融等のソリューション提供を進めていきます。こういった取組を通じて、貸出金残高を今後3年間で倍増させ、2023年度に12%程度だったROEを18%超まで引き上げることを目指しています。

私は、SMICCが企業として成長することはもちろん、お客さまとともに成長していくために何ができるかを常に考えるよう心掛けています。ニーズに応じたきめ細かなサービスをインド全域のお客さまに提供するために、支店ネットワークの拡大やスタッフの育成にも継続して注力していきます。

**木許** SMICCの経営陣との定期的なコミュニケーションにより、国内外で得た知見を共有し、ベストプラクティスを探求していくことを通じて、年月を重ねるごとにグループ連携が深まっていると感じています。今後もSMBCグループはSMICCとの協業を加速し、質の伴った成長の実現を目指していきます。マルチフランチャイズ戦略を実行していく中で、SMBCグループへの貢献利益(のれん償却前)は、2028年度に1,200億円を目指していますが、SMICCには、その中核的な役割を担い、3~4割の貢献を期待しています。この目標の達成に向け、SMBCグループは株主として、またビジネスパートナーとしてプロアクティブに協働していきます。



## アジア・大洋州本部 共同本部長メッセージ



**Rajeev Kannan**

常務執行役員  
アジア・大洋州本部 共同本部長  
SMICC取締役会長を兼務

### APACにおける SMBCグループの事業戦略

SMBCグループは、APAC地域において広範な拠点網を持ち、銀行・証券・リース等のビジネスを展開しています。企業を中心に付加価値の高いソリューションを提供し、過去5年間でトップラインは2倍に成長しました。また、顧客とのリレーションを深めつつ、セクターへの知見を強化し、金利・非金利収益いずれも伸ばしてきました。

加えて、サステナビリティの分野では、ファイナンスを通じて顧客の脱炭素化を支援し、市場での存在感を高めています。また、デジタルの分野も、自社の業務効率を高めると同時

に、顧客とのエンゲージメントの質を高めていく上で重要です。そういった取組を通じて、社会的価値と経済的価値双方を追求し、持続可能な成長に貢献していきます。

マルチフランチャイズ戦略では、パートナー企業を通じて、インド・インドネシア・ベトナム・フィリピンにリテールや中小企業の顧客基盤を築くことができました。SMBCグループの顧客への提案活動も含めて、協働によりシナジーを生み出し、ROE向上やマーケットプレゼンスの拡大を図るとともに、社会的価値の創出にも取り組んでいきます。

### マルチフランチャイズ戦略の パートナー企業との 協働を通じて付加価値を拡大

APAC地域でビジネスを展開する企業に対して、よりきめ細かなサービスを提供していきたいと考えています。マルチフランチャイズ戦略のパートナー企業と協働することにより、サプライチェーンファイナンスや給与支払管理、販売金融等のサービスを拡充していきます。

また、APAC地域のイノベーションに貢献すべく、スタートアップ支援を行う「SMBC Asia Rising Fund」を立ち上げました。パートナー企業とも連携して、デジタルトランスフォーメーションを牽引していきます。

### SMICCの取締役会長として 注力すること

1997年に三井住友銀行でのキャリアを開始して以来、SMBCグループがAPAC地域でビジネスを拡大するための一翼を担ってきたことを、大変誇らしく感じています。これからは、SMICCの取締役会長としても、人口増加や対内投資拡大等により高い経済成長が見込まれるインドで、SMBCグループのさらなる発展に貢献していきます。

2024年3月にSMICCを完全子会社化しましたが、三井住友銀行の支店とともに、企業からリテール・中小企業、地権者等のお客さまにローンや金融サービスを提供していきます。

SMICCには、多様な金融サービスの提供を通じて、地域社会の発展を支援するという企業精神があります。この考え方を背景に2024年半ばより「Pragati hi Aapki Nayi Shakti Hai」(progress is your new power)という新たなブランドイメージを発信しますが、SMICCは発展を志す個人や企業を支援していくことに引き続きコミットし、地域社会に貢献していきます。



The Column



ベトナムでは、2023年10月にFE Creditの親会社であるVPBankに15%出資し、持分法適用関連会社化しました。

2021年10月に出資した持分法適用関連会社のFE Creditについては、ベトナム経済の低迷により与信関係費用が増加し、新規貸出が減少していましたが、SMBCグループは、親会社であるVPBankとの連携を一層強化して継続的に支援しています。SMBCグループの信用力を活用した資金調達力強化や人的サポートを通じたガバナンス高度化等を継続し、今後もVPBankと一体となり、FE Creditの経営基盤強化をサポートしていきます。

VPBankには、ベトナムで事業を展開する三井住友銀行のお客さまである日系多国籍企業を、数多く紹介しています。サプライチェーン・ファイナンスやディーラー・ファイナンス等の地場金融機関ならではのサービスを提供し、VPBankの事業拡大をサポートしています。

引き続きVPBank・FE Credit両社のSMBCグループとの連携を深化させ、ベトナムでのさらなるビジネス基盤の強化およびプレゼンスの拡大を目指していきます。

### Multi-Franchise Strategy in

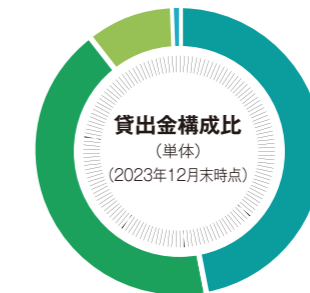
## Vietnam



### VPBank 業績 (億円)

	2020年	2021年	2022年	2023年
業務粗利益	1,756	2,215	3,237	3,034
経費	513	536	790	850
与信関係費用	658	961	1,258	1,525
純利益	469	574	947	518
ROE	22.0%	18.1%	20.3%	9.3%
貸出金	14,530	19,201	26,866	36,567
総資産	18,856	27,370	35,337	49,872

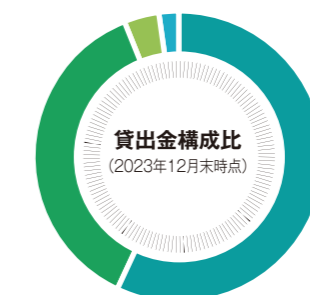
\*各期末の為替レートで換算



### FE Credit 業績 (億円)

	2020年	2021年	2022年	2023年
業務粗利益	784	766	849	810
経費	227	234	343	280
与信関係費用	427	578	753	756
純利益	134	6	(133)	(180)
ROE	21.2%	0.8%	(16.5)%	(25.2)%
貸出金	2,972	3,771	3,854	3,435
総資産	3,303	3,881	4,282	3,847

\*各期末の為替レートで換算



**イ**ンドネシアでは2013年に、マルチフランチャイズ戦略の足掛かりとしてBTPNを持分法適用関連会社化しました。2019年には、ホールセールビジネスに強みがあるインドネシア三井住友銀行とBTPNを合併した上で連結子会社化し、フルラインの商業銀行となりました。現在、総資産は2兆円に迫り、インドネシアで10番目の規模まで成長しています。

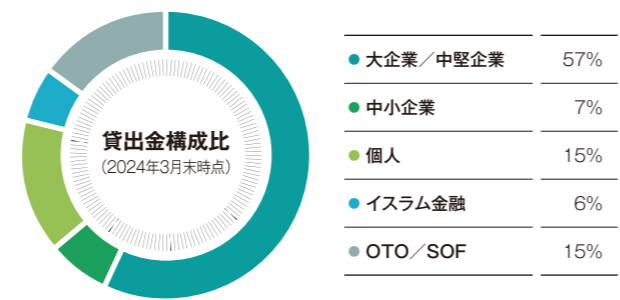
足元では、デジタルバンク「Jenius」やSME向けデジタルサービス「TouchBiz」等、デジタル戦略を加速させています。2024年3月には、オートローン会社のOTO/SOFを連結子会社化しました。ジョイントファイナンスや相互送客等を通じて、リテールビジネスも強化していきます。

SMBCグループが誇る法人の顧客基盤を活用したサプライチェーンビジネスや、ガバナンス体制の高度化プロセス等、インドネシアで蓄積したマルチフランチャイズ戦略のノウハウを他の対象国に展開し、ビジネスを拡大していきます。

**BTPN 業績** (億円)

	2020年	2021年	2022年	2023年
業務粗利益	911	1,062	1,161	1,278
経費	509	566	609	678
与信関係費用	207	171	156	278
純利益	129	216	263	222
ROE	6.1%	8.6%	9.6%	6.3%
貸出金	10,080	10,984	12,420	14,247
総資産	13,554	15,545	17,779	18,338

\*各期末の為替レートで換算



# The Philippines

**フ**ィリピンでは、2021年に初めてRCBCに出資し、その後、2023年7月に追加出資を行って持分法適用関連会社化しました。SMBCグループが実施した資本増強や調達支援が奏功し、RCBCの2023年度の貸出金残高は堅調に増加し、増収増益を達成しています。

フィリピンの地場金融サービスが必要なSMBCグループのお客さまに、RCBCを活用したソリューションを提案する等、連携して幅広いニーズに対応しています。

たとえば、SMBCグループと協働で企画・開発したキャプティブ・ファイナンス・キャンペーンや残価設定型自動車ローンを導入し、順調に成約数を積み上げています。

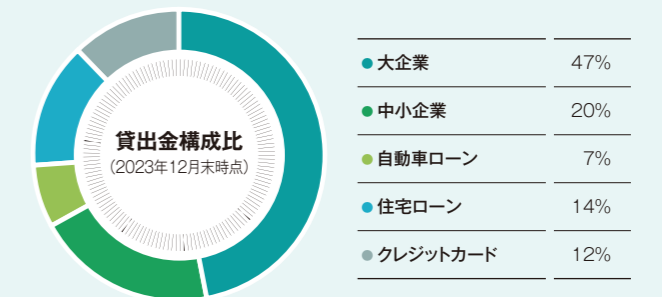
加えて、取引先企業の従業員に対して、SMBCグループとともに金融リテラシー向上プログラムを提供する等、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

引き続きSMBCグループとの協働を活性化させ、フィリピンでのプレゼンスのさらなる拡大を目指していきます。

**RCBC 業績** (億円)

	2020年	2021年	2022年	2023年
業務粗利益	819	819	1,058	1,279
経費	476	507	597	758
与信関係費用	203	136	136	177
純利益	108	159	288	313
ROE	5.5%	6.7%	11.2%	9.5%
貸出金	10,612	12,112	13,301	16,638
顧客預金	11,573	15,130	20,402	24,492
総資産	16,677	21,580	27,468	31,701

\*各期末の為替レートで換算







## 総合金融サービス「Olive」で 人々の「幸せな成長」に貢献

「Olive」のサービス提供を2023年3月に開始してから1年が経過しました。利用促進に向けて、4名のプロジェクトメンバーがどのようなことに取り組んできたのか対談を行いました。



(左下) 三井住友カード (SMCC)  
マーケティングユニット  
Olive マスプロモSQ プロダクトオーナー (PO) 兼  
SMCCブランド統括SQ PO

### 青葉 渉

「Olive」のほか、Vポイント、ナンバーレスカード等の  
マスプロモーションを担当

(左上) 三井住友銀行 (SMBC)  
リテールマーケティング部  
マスプロモーションSQ

### 山田 茉椰

「Olive」[Olive LOUNGE]のマスプロモーション、市場調査等を担当

(右下) 三井住友銀行 (SMBC)  
リテールIT戦略部 兼 リテールマーケティング部  
Olive既存切替SQ プロダクトオーナー (PO)

### 橋本 和也

「Olive」に関するマーケティング施策の策定・実行を担当

(右上) 三井住友カード (SMCC)  
IT戦略ユニット(当時)  
デジタルストラテジーSQ 兼 ポイント統合SQ

### 辻岡 優斗

SMCCの「Vpassアプリ」「VポイントPayアプリ」の企画・開発を担当

### SMCC 青葉

私は「Olive」のマスプロモーション全般を担当しています。「Olive」は全く新しい概念のサービスのため、お客さまに全体像をすぐにはご理解いただくのは難しいですが、魅力に感じていただける要素は数多くあります。

ローンチ当初は、SMBCとSMCCが同じフレームのTVCMで、これまでにない独自の世界観、世界初のフレキシブルペイ等の機能性、高いポイント還元率等を訴求し、インパクトを重視しました。また、プレスリリースの際には、大々的な発表会を行いました。太田グループCEO(当時)をはじめ、SMCC、Visa、SBI証券のトップが登壇する等、金融サービスとしては異例の規模でPRを実施したこともあり、TV、新聞、Webをはじめ各種メディアに大々的に取り上げられました。その結果、お客さまからの反響も大きく、キャンペーンやSNS投稿等も賑わい、話題性のある新サービスの立ち上がりになったと思います。

### SMBC 山田

私は「Olive」関連の市場調査に携わっており、プレスリリース後から毎月1万人程度のアンケートを回収し、分析を行っています。リリース時、「Olive」の認知度が0%の状態から、各種プロモーションが奏功し、現在では6割弱になりました。ただし、想定通りではあったものの、認知度に対して理解度は低位にとどまり、なかなか口座開設にまで至りませんでした。革新性と多機能性は、魅力的である反面、理解のしづらさにつながりやすいことも事実です。特にローンチ直後は、女性ユーザーにこの傾向が見られました。今後は、サービスを知っているだけでなく、その機能や価値を理解し、使ってみていただけるようなコミュニケーション、つまり認知から一歩先へと進むためのアプローチが重要だと考えています。

### SMCC 青葉

ローンチ当初は革新的な商品というイメージ形成も重要ですが、次の展開として、情報感度が高いお客さまだけでなく、もっと一般のお客さまにも自分事として「Olive」を捉え

「Olive」は、銀行口座、カード決済、オンライン証券、オンライン保険等の機能を、アプリ上でシームレスに組み合わせた個人のお客さま向けの総合金融サービスです。

SMBCの「三井住友銀行アプリ」、SMCCの「Vpassアプリ」の双方から各種サービスにアクセスでき、日常的な決済や、資産形成・運用等の各種サービスの残高・各種明細をまとめて管理することが可能です。また、キャッシュカード、クレジット、デビット、ポイント払いという4つの機能を手元のアプリで切り替えできる、Visaが開発した新機能を使用した世界初の「フレキシブルペイ」を搭載しているほか、サービスの利用状況に応じて対象のコンビニ・飲食店で高還元率のポイントが付与されます。

てもらえるように展開していきました。たとえば、若年層、主婦、ビジネスパーソン等多様なライフスタイルに「Olive」を提案する広告や、吉高由里子さんをCMに起用し、まだ「Olive」ユーザーではない役柄を演じていただきました。ほかにもPRやヒット商品ランキング等の評判づくりにも努め、金融サービスに高い関心を持つアーリー層のみならず、マジョリティ層の口座開設数も徐々に増やしていきました。

### SMCC 辻岡

私はSMCCの「Vpassアプリ」の開発に携わっており、「Olive」のローンチに向けて、SMBCの「三井住友銀行アプリ」とのシステム連携を担当しました。「Olive」では、各種サービスに双方のアプリからアクセスできる仕組みとなっています。もともと「三井住友銀行アプリ」は銀行のお客さま、「Vpassアプリ」はクレジットカードのお客さまが利用するアプリで、それぞれに適した仕様になっていましたが、「Olive」は双方にまたがる総合金融サービスであり、どちらを使っても違和感がないように設計し直す必要があ



りました。そのため細かな機能やデザインに至るまで、「三井住友銀行アプリ」の担当者と密なコミュニケーションを取るよう努めました。双方のアプリを利用しても違和感がないようなユーザーインターフェース(UI)や体験(UX)を実現するために議論を重ね、足並みを揃えながら、それぞれのアプリの仕様に反映していきました。

### SMBC 橋本

私は2021年にSMBCに中途採用で入社し、一貫して「Olive」にかかわる業務に携わってきましたので、「Olive」には大変思い入れがあります。直近では、既存の銀行口座保有者の「Olive」への切替施策のマネジメントを担当し、「Olive」の目標である「5年間で1,200万アカウント」に向けた推進責任者を務めています。

ローン初年度となる2023年度は「1年で200万アカウント」を目標に、新規口座獲得に向けたプロモーションを展開しました。たとえば、「Olive」の口座を開設したお客さまが別のお客さまに紹介し、その方も口座を開設した場合には、双方にポイントが付与するプログラムを開始しました。初年度の新規口座開設件数のうち、10%弱が紹介プログラム経由であり、マジョリティ層の口座開設数を増やすための施策として機能したと評価しています。

### 2024年4月よりVポイントとTポイントが統合



こうした取組を通じて、「1年で200万アカウント」という目標を達成することができました。実は年度末に差し掛かった頃には、当初目標には届かないのではないかという試算が出ていたのです。しかし、「5年間で1,200万アカウント」という大きな目標に向けた大切なスタートの年ということもあり、何とんでも達成したいという強い思いがありました。そこで、三井住友銀行の口座を保有しているお客さまの「Olive」口座への切替をメインターゲットとし、デジタルおよび店頭の方から、あらゆる手段を尽くした結果、最後の追い込みで約3万件の新規アカウントを獲得することができました。プロジェクトメンバーの協力はもちろん、「Olive」にかかわるすべてのメンバーの協力があってこそ達成できたことであり、大変喜ばしく思っています。

### SMCC 辻岡

さらなる新規口座獲得に向けて、起爆剤のひとつになるのが2024年4月に実施した「Vポイント」と「Tポイント」の統合です。統合後は、青と黄色の「Vポイント」に一本化されました。SMCCが運営してきた旧「Vポイント」の会員数は約1,600万人であるのに対し、CCCMKホールディングス(CCCMKHD)が運営してきた旧「Tポイント」の会員数は約7,000万人であり、SMBCグループとしては、ポイント会員数の規模が大きく拡大することになりました。私自身は、ポイント統合に向けたシステム開発のプロジェクトに携わり、CCCMKHD側の担当者と、それぞれのアプリのUIやUXについて何度も議論を交わしました。意見がぶつかることもありましたが、お客さまのことを第一に考え、真に使いやすいアプリとすることを共通の目標として、互いに擦り合わせながら作り上げていきました。

### SMBC 山田

アンケート調査からも、旧「Tポイント」のネームバリューがもたらす効果が綺麗にデータとして表れており、ポイント統合に伴って「Vポイント」の認知率や利用率が一気に上がっ

たことが見て取れました。新たに口座を開設することや、クレジットカードを作ることは、お客さまにとって一定の心理的な障壁があります。まずは日々の買い物で気軽に「Vポイント」を貯めたり使ったりして利得性・利便性を感じていただき、同じVポイントを貯められる「Olive」に魅力を感じていただくという流れができてくることを期待しています。

### SMBC 橋本

2024年1月には、「少額投資非課税制度」(NISA)の大幅な制度拡充が図られ、「新NISA」がスタートしましたが、それによって「Olive」の新規口座開設数が増えました。これは、「Olive」とオンライン証券の連携機能やサービスが評価された一例と言えるでしょう。

「Olive」は大きな可能性を秘めたサービスです。さらなる機能を追加する等、さまざまな手段を講じることで、進化する余地が大いにあります。「5年間で1,200万アカウント」という目標は決して容易なものではありませんが、私個人としては、将来的には1,500万件や2,000万件という水準を超えていき、「Olive」を通じてあらゆるお客さまの生活を豊かにすることに貢献できればと思っています。

### SMBC 山田

私は現在、リテールマーケティング部に所属していますが、もともと銀行の支店で営業活動に従事していたので、営業サイドのことも理解しています。「Olive」は多様な切り口で魅力を伝えられるサービスですので、市場調査を通じて得られた知見はもちろん、営業店での業務経験もプロモーションに活かしていきたいです。

### SMCC 辻岡

「Olive」は完成したサービスに見えるかもしれませんが、まだまだ未完成で、引き続きアップグレードすべきところがあります。お客さまの声に耳を傾けながら、サービス・システムの見直しを行っていきたくと考えています。その過程で、金

融だけではなく、さまざまな業界の関係者と協力する必要が出てきます。自分自身も金融の枠に縛られない発想を大事にし、「Olive」の進化に貢献できる人材となれるよう、研鑽し続けていきます。

### SMCC 青葉

SMBCグループは伝統ある規模の大きな企業体であるため、世の中からは保守的な印象を抱かれがちです。しかし、「Olive」にかかわり、個人のお客さまや企業の方の意見を伺うと、イノベティブでチャレンジングな取組だと捉えられています。SMBCグループでは、中期経営計画における基本方針の中で「幸せな成長」に貢献することを掲げていますが、私自身としても、「Olive」という金融ベースのインフラを通じて、さまざまなお客さまの生活を少しでも豊かにしたいという思いを持っています。「Olive」は、世の中に広く価値を提供できる「進化を続けるNEW STANDARD」ですので、チームで最大限力を発揮し、引き続き推進に努めていきます。

### 柔軟な組織体「スクアッド」で、プロジェクトを推進

「Olive」に関するプロジェクトは、「スクアッド(SQ)」と呼ばれる柔軟な組織体を中心に進められました。

もともとは会社、本部、部署をベースとした運営でしたが、ニーズ対応力の強化や、スピードの向上等を目的に、スクアッド単位のアジャイル組織を導入し、臨機応変な業務遂行が可能な体制に移行しています。

柔軟な人事権、直線的意思決定プロセス構築、権限委譲を進めることで、組織の枠に囚われずに、新たに発生する顧客ニーズや課題にタイムリーに対応しています。

共通のミッションやKPIのために、さまざまなノウハウやスキルを持ったメンバーが会社や部署の垣根を越えて集められ、「Olive」の企画・開発および、継続したアップグレードが行われています。





特集  
Special Contents  
3  
機を捉えた  
資本調達

profile  
企画部IR室  
(写真左) (写真中央) (写真右)  
上席室長代理 室長代理  
水野 絵梨香 森本 冬陽 古澤 健介

## スイスの大手金融機関の永久劣後(AT1)債が無価値化するという逆風の中、国際的な主要行で初めてAT1起債に成功

AT1債は、金融機関破綻時に他の債務に劣後する損失吸収の仕組みが備わった証券で、バーゼル規制上、その他Tier1資本(Additional Tier1 Capital)として算入されます。グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)は、自己資本比率の所要水準を満たすことが規制上求められており、AT1債は健全性維持のため重要な調達手段のひとつとなっています。

2023年3月、スイス大手金融機関クレディ・スイスの経営危機を契機に同社のAT1債が無価値化しました。AT1債に対する懸念が高まる中、当社は世界の主要行に先駆けて2023年4月にAT1債を起債しました。さらに、2024年2月には、当社初の米ドル建AT1起債も実現しました。

### クレディ・スイスショック後、国際的な主要行で初のAT1起債を実現

**水野:** 当社では、2023年4月の円建AT1起債に向けて、同年3月にアナウンスを出していました。ところが、その矢先にスイスの大手金融機関であるクレディ・スイスが経営危機に陥り、UBSに救済買収されたことを受けて、クレディ・スイスのAT1債が無価値化するという事態が発生しました。その結果、社債市場でAT1債への懸念が一気に高まったため、当社も起債を続行するか否かの判断を迫られました。

**森本:** 不透明な環境下では、十分な金額を調達できずに失敗するリスクがあったため、起債を延期することも検討しました。一方で、延期するとかえって国内投資家のAT1債に対する不信感を高めてしまう懸念もありました。

**古澤:** そこで、投資家の反応を十分に確認してから起債実施を判断するために、マーケティング活動を進めていきました。従来は証券会社を介して投資家と対話することが多かったのですが、今回は投資家からAT1債の仕組みに関する問い合わせが多くあったため、直接面談をしました。

**森本:** クレディ・スイスの場合は、スイス当局から多額な公的支援(extraordinary government support)を受けたことがAT1債の債務免除特約に該当したため、無価値化したと考えられています。一方、日本では、AT1債が無価値化される実質破綻状態と認定される条件が法令上明記されており、その中に公的支援は含まれていません。このような日本のAT1債の商品性やリスクについて正しい理解が得られるよう、投資家との対話に力を注ぎました。

**古澤:** 投資家の疑問に一つ一つ誠実に回答し、信頼関係を構築することができ、示唆のあるフィードバックが得られました。また、投資家との接点を増やし、当社への理解を深めていただくことの重要性を実感しました。これを踏まえ、その後の国内AT1起債でも、面談の機会を積極的に設けるよう努めています。新規開拓にも力を入れており、時には地方投資家の元へも足を運んでいます。

**水野:** AT1債に対する不信感が増している中での起債で、メディアによる関心も高く、連日のように取材対応があり、報道が過熱化していた印象でした。

一方で、マーケティング活動の甲斐もあり、スイスと国内AT1債のスキームの違いに対する理解が投資家の間に浸透していきました。市場の受け止めが相応に冷静であることが確認できたため、当初予定していた通りに起債するという結論に至りました。



**古澤:** 本件についてマネジメントにタイムリーに報告していましたが、CEOもCFOも、「国内AT1債市場の安定化に向けて、金融界全体にとっても大事な案件だから、ぜひやろう」と背中を押し、ゴーサインを出してくれたことは、大変心強かったです。

**森本:** 最終的に、期間5年は年1.879%、期間10年は年2.180%の利率で、計1,400億円調達できました。市場で当時取引されていたAT1債に近いレベル、すなわち過度なプレミアムを上乗せしていない金利条件で、まとまった需要額を積み上げました。日本経済新聞の1面に掲載された時は、社会的に意義があり、影響力の大きい案件をやり遂げることができたと実感しました。

### 当社初の米ドル建AT1債にもチャレンジ

**古澤:** 2024年2月には、投資家層の拡大や調達通貨の多様化を図るため、当社初の米ドル建AT1債も起債しました。新たなプロダクトで入念な準備が必要だったため、社内で分科会を立ち上げ、円建AT1債を通じて得た経験を基に論点を整理しました。同時に、海外投資家に本邦AT1債の特徴を正しく理解していただけるよう、ポイントを絞ったロードショー資料を作成しました。





IFRアワードで「Yen Bond of the Year」を受賞

**森本:** ロードショーでは、アジア時間から米国時間にかけて130社以上とWeb会議形式で面談を行いました。海外投資家にAT1スキームについて説明することは、相応に難易度が高いですが、債券投資家向けIRのために海外出張に行った際の経験を活かして対応しました。水野さん、古澤さんを含めたIR室メンバーと交代制で面談に臨み、当社のAT1債の調達方針やスキームを説明していききました。

**古澤:** 面談した投資家からの反応は良好で、前向きな投資スタンスを確認することができました。発行条件決定プロセスでも、投資家の強い需要が積み上がり、最終的には円建AT1債に換算するとほぼ同水準となる金利条件で起債することができました。当社の信用力への評価に加え、投資家面談を通じて、海外投資家に本邦AT1債に対する理解が浸透したことが実を結んだと考えています。経験の長い、国内外の社債業務に従事している方々からも、「Great Deal」と称賛されました。

**水野:** 邦銀の米ドル建AT1起債は、当社が2件目でした。特に、検討開始時は邦銀の発行事例がなく、適切な金利条件の設定が難しいことが論点のひとつとなっていました。そうした中で、より良いプライスを追求するため、敢えて「邦銀初」であることにこだわらず、タイミングを慎重に見計らって起債をしました。

2023年4月の国内AT1債がクレディ・スイスショック後、

国際主要行初だったことと対照的ですが、このようにマーケット環境や投資家需要、当社の戦略等を総合的に勘案し、機動的に資本調達を行っています。

### 国内外の権威ある賞を受賞

**森本:** 2023年4月の円建AT1起債は、世界的な金融専門誌であるIFR、ロンドン証券取引所グループ(LSEG)が主催する「DEALWATCH」および「キャピタル・アイ」といった、国内外の権威ある機関から評価を受け、円債における年間ベストディール賞等を受賞しました。

SMBCグループでは、若い年次でも責任ある仕事を任せてもらえる一方で、困った時には上司や先輩が手を差し伸べてくれます。私は当時入社4年目でしたが、社内外の方々の力を借りながら、世界的に注目度が高い案件を仕上げることができ、大変嬉しく思っています。

**古澤:** 米ドル建AT1起債も、当社だけでなく証券会社や法務の専門家等、総勢100人以上がかかわるプロジェクトでしたが、チームの力を最大限引き出し、当社初のディールを成し遂げることができました。今後さらなる環境変化も予想されますが、私自身今回の経験を糧として臨機応変に対応することで、適時適切な資本調達を企画・実行していきたいと考えています。

**水野:** クレディ・スイスショック後の国際主要行初の円建AT1債、当社初の米ドル建AT1債、いずれも先行きが見通せない中、日々動いていくマーケットと対話しながら、実現に向けて行動を起こし、機動的に対応・判断していききました。「Proactive & Innovative」「Speed & Quality」といったSMBCグループの価値観が体现された事例だと考えています。今後もSMBCグループの価値観や強みを発揮して機動的な資本調達を行い、金融機関の業務の大前提である健全性の維持を実現していきます。



## The Column

### 先入観を捨て、 新たな道を切り拓く

井上 清志郎

SMBC日興証券 第二デット・キャピタル・マーケット部 副部長

社債の引受業務は、リスクイベントを極力回避し、市場が安定した状況で行うことが基本です。今回の三井住友フィナンシャルグループのAT1起債は、クレディ・スイスのAT1債が無価値化するというリスクイベントが起こった直後の出来事だったため、当初は主幹事証券会社としてどのような提案をすべきか、大いに悩みました。しかし、三井住友フィナンシャルグループでは、起債回避によりAT1債市場が停滞するリスクを勘案し、同社のみでなくAT1債市場全体への影響を踏まえて実行を決断しました。SMBC日興証券も主幹事とし



て、今後のAT1債市場の発展に対する思いに応えられるよう、投資家と発行体の間に立ち、日々のマーケットの状況や投資家の声を密に共有することを意識しました。今回の起債が成功した大きな要因は、「できるはずがない」という先入観を捨て、難しい状況でも新たな道を切り拓くチャレンジ精神があったからだと考えています。私自身も、新商品の組成等の新たな分野にチャレンジしていきたいと考えており、組織横断的に積極的に関与し、業務の幅を広げ、SMBCグループの発展に寄与していきたいと考えています。

### 発行体の期待値を超える 提案を行う

松井 勇介

SMBC日興証券 第二デット・キャピタル・マーケット部

発行体はお客さまにあたりますが、個人的には同じ目標に向かって進む伴走者という意識で業務に臨んでいます。今回、米ドル建AT1起債は、三井住友フィナンシャルグループ初の試みであり、海外投資家への訴求ポイントも含めて、古澤さんとゼロから作り上げていきました。既存の商品と比較してさまざまな論点があり、それらは発行体と主幹事証券会社がひとつずつ詰めていく必要がありますが、古澤さんと密にコミュニケーションを取ることで、発行体の意向を的確に捉え、



ディールを円滑に進めることができたと考えています。当社では、高い倫理観を持ってプロとして取り組むにあたり、Integrityという言葉大切にしています。今回のプロジェクトにおいても、この言葉を常に意識し、プロとして、発行体の目指す最適な発行条件を整えるべく、期待値を超える提案ができるよう努めました。今回の経験を活かして、今後も新しい通貨やプロダクトにも挑戦し、深みと幅の広さを持ったバンカーを目指していきます。



# 資産運用ソリューション プロバイダーへの 飛躍を目指す



常務執行役員  
グループCSO補佐  
**面川 秀之**

わが国では、政府による経済政策のひとつとして、資産形成を力強く後押しする「資産運用立国実現プラン」等の政策も受けて、個人投資家を中心に投資に向かう資金の流れが大きく増える等、資産運用の分野は本格的な変革期を迎えつつあります。

翻ってSMBCグループは、中期経営計画において「社会的価値の創造」や「経済的価値の追求」といった基本方針を掲げ、お客さまの中長期的な資産形成を通じて幸せな人生づくりをお手伝いすることに取り組んできました。

資産運用においては、お客さまによって、目的、望ましいリスクの度合、想定する運用期間等がそれぞれ異なり、同一の商品が人によって「クスリ」にも、「リスク」にもなり得ます。だからこそ、SMBCグループでは、お客さまの利益を最優先に考えて行動する「フィデューシャリー・デューティー」を最も重要な原則として位置付けています。

このため、SMBCグループの総合力を結集して、お客さまの多様なニーズに寄り添いながら最適なプランを提供する国内No. 1の「資産運用ソリューションプロバイダー」を目標に定め、お客さまとともに成長することを目指します。

優れた運用商品の提供はもちろんのこと、グループで扱う運用商品の品質を厳しく継続的に評価するとともに、資産形成に資する情報・アドバイスを提供する体制を強化することで、これまで以上にお客さま一人ひとりにとっての最善のプランを提案していきます。



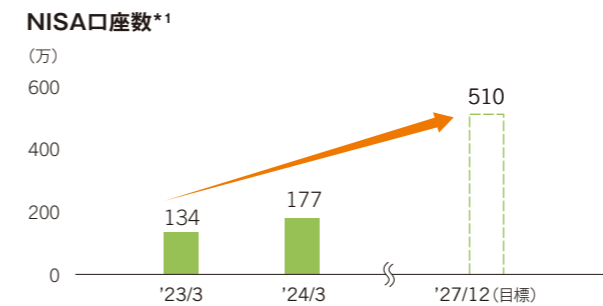
## ① 資産運用ソリューション型提案体制の整備

SMBCグループでは、より公正かつ付加価値の高い資産運用サービスを提供することを目的に、ファンドの選定・分析・評価等において高い専門性を有する日興グローバルラップを2023年9月29日付で三井住友フィナンシャルグループ直下に再編しました。

今後は、日興グローバルラップを、2024年10月1日付で「SMBCグローバル・インベストメント&コンサルティング株式会社」に改称するとともに、資産運用ビジネスに関するグループの中核エンジンと位置付け、①グループで採用するファンドの評価やモニタリング、②ファンドラップにおける資産配分、③マクロ経済や市場見通しの提供、といったサービスを中立的な立場で行うとともに、④グループ内各社に対して、アドバイスや品質管理等を積極的に働きかける「司令塔」の役割を持たせる方針です。

## ② エントリーバリアの解消および 継続的な資産形成の促進

足元では、新NISA制度への対応をグループの重点施策と位置付け、「Olive」を軸としたデジタルと対面におけるコンサルティングを通じて、お客さまが中長期分散投資の重要性を体感できるように努め、資産形成の裾野拡大に貢献しています。



\*1 三井住友銀行・SMBC日興証券・SBI証券仲介における口座数

対面におけるコンサルティングでは、各種デジタルツールの一層の活用や、お客さまの状況の把握から目標に応じた運用提案・アフターフォローに至るまでのコンサルティングプロセスを通じて運用提案の質の向上を図り、良き伴走者としてお客さまをサポートします。

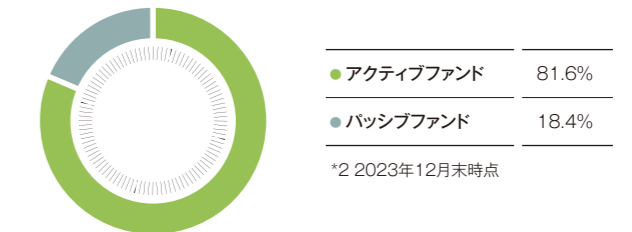
また、金融経済教育を引き続き推進していくことで、金融リテラシーの向上や投資へのエントリーバリアの解消に努めています。

## ③ 運用力のさらなる強化に向けた グループ内外のケイパビリティの活用加速

三井住友DSアセットマネジメントでは、サービスブランド「Be Active.」を掲げ、運用専門職制度を導入する等プロ人材の養成に努めるとともに、グループ外部からも広く優秀な人材を招聘することで、アクティブ運用のプロ集団を構築しています。

さらに、SMBCグループでは、新興運用マネージャーの育成や運用戦略の拡充を企図して、総額500億円規模の投資資金拠出を計画するSMBCグループ版「Emerging Manager Program (EMP)」を2024年度中に開始する予定です。

## 三井住友DSアセットマネジメントの投資信託における アクティブ・パッシブ比率\*2



\*2 2023年12月末時点





# Rebuild Corporate Infrastructure

## 経営基盤の格段の強化

- 110 コーポレートガバナンス
- 126 リスク管理への取組
- 130 コンプライアンス体制
- 132 お客さま本位
- 135 行政処分等への対応・再発防止に向けた取組
- 136 ITガバナンス
- 138 サイバーセキュリティ
- 140 内部監査
- 141 サステナビリティ関連情報
- 142 業績と財務状況





# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

SMBCグループでは、経営における普遍的な考え方として経営理念を定め、企業活動を行う上での拠りどころとして位置付けています。経営理念に掲げる考え方を実現するために、コーポレートガバナンスの強化および充実を経営上の最優先課題のひとつとし、実効的なコーポレートガバナンスを追求しています。

## ガバナンス向上への取組

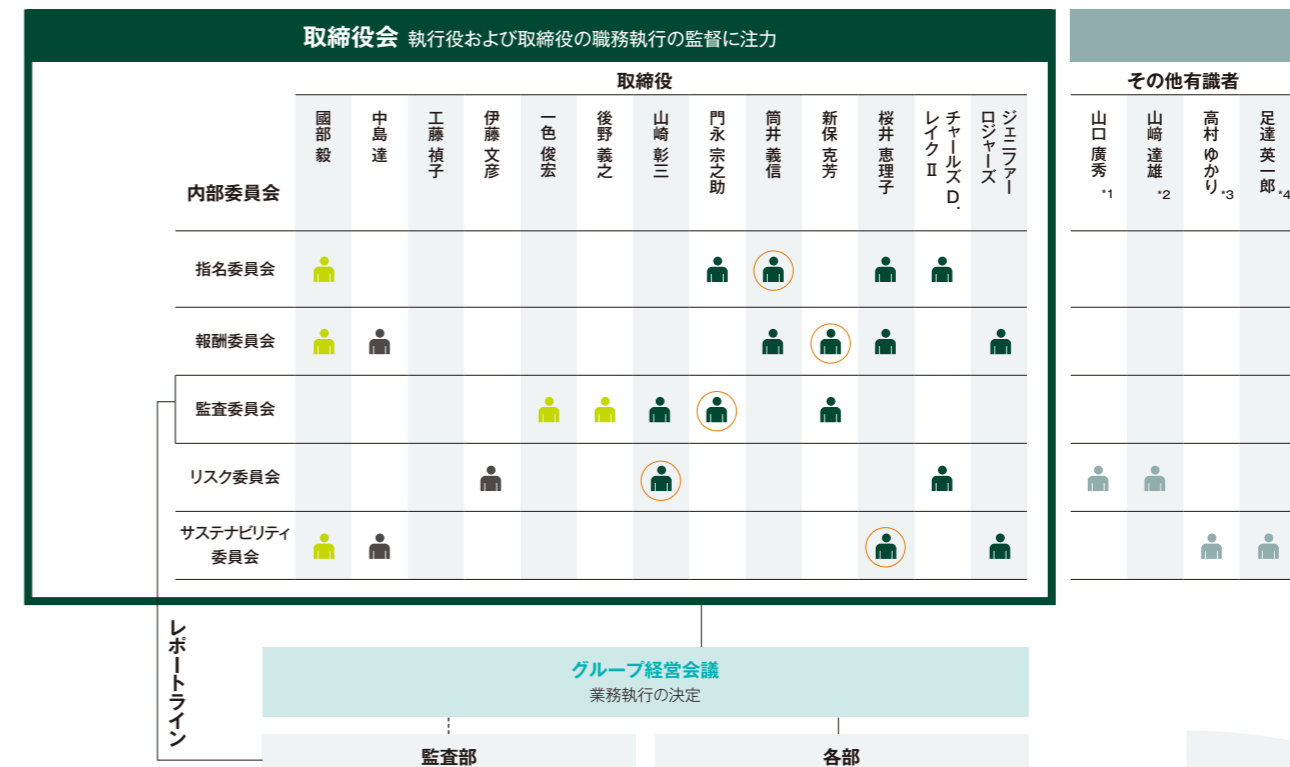
- 2002**
  - 三井住友フィナンシャルグループ(当社)を設立
  - 取締役会内部委員会として、任意の人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置
- 2005**
  - 取締役会内部委員会として、任意の監査委員会を設置
- 2006**
  - 業務の適正を確保する体制整備のため、経営理念および行動規範に則り、内部統制法議を行い、「内部統制規程」として制定
- 2010**
  - 財務内容の透明性や投資家の利便性の一段の向上、資金調達手段の多様化等を目的として、ニューヨーク証券取引所に上場
- 2015**
  - 「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表
  - 社外役員を増員し、社外取締役5名、社外監査役3名の計8名に
- 2016**
  - 取締役会の実効性評価を開始
- 2017**
  - 指名委員会等設置会社へ移行(社外取締役7名)。指名・報酬・監査の法定3委員会に加え、任意のリスク委員会を設置(法定3委員会の委員長は社外取締役に)
  - 事業部門制・CxO制を導入し、新たなグループガバナンス体制を整備
- 2019**
  - 中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券が監査等委員会設置会社へ移行
  - 取締役を17名から15名に減員し、社外取締役比率が47%に上昇
- 2020**
  - リスク委員会の委員長に社外取締役が就任
- 2021**
  - グループCSuOを任命
  - 任意のサステナビリティ委員会を設置(委員長は社外取締役に)
- 2023**
  - グループビジネス管理室を設置
- 2024**
  - 取締役会の構成を社外取締役が過半数となるよう変更

## 三井住友フィナンシャルグループの体制

当社は、組織形態として指名委員会等設置会社を採用しています。国際的に広く認知され、国際的な金融規制・監督とも親和性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、業務執行に対する取締役会の監督機能強化および業務執行の迅速化を図ることを目的としたものです。なお、中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券は監査等委員会設置会社を採用しています。

当社は、実効的なコーポレートガバナンスの実現を通じて、不祥事や企業としての不健全な事態の発生を防止しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。コーポレートガバナンスに完成形はないものと考え、継続的なコーポレートガバナンスの強化・充実に向け、不断の取組を進めることにより、実効性の一層の向上を目指しています。

## 取締役・内部委員会の構成



\*1 日興リサーチセンター株式会社社理事長、元日本銀行副総裁 \*2 国際医療福祉大学特任教授  
\*3 東京大学未来ビジョン研究センター教授 \*4 株式会社日本総合研究所常務理事

コーポレートガバナンス

取締役会

● 取締役会の役割

当社の取締役会は、経営の基本方針等、法令上取締役会の専決事項として定められた事項の決定および執行役・取締役の職務執行の監督を主な役割としています。また、取締役会の監督機能の一段の強化および業務執行の迅速化等を目的として、法令上取締役会の専決事項として定められている事項以外の業務執行の決定を、原則として執行役に委任しています。

また、取締役会は、経営理念の実現、企業価値および株主の共同の利益の長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、公正に判断し、行動することとしています。

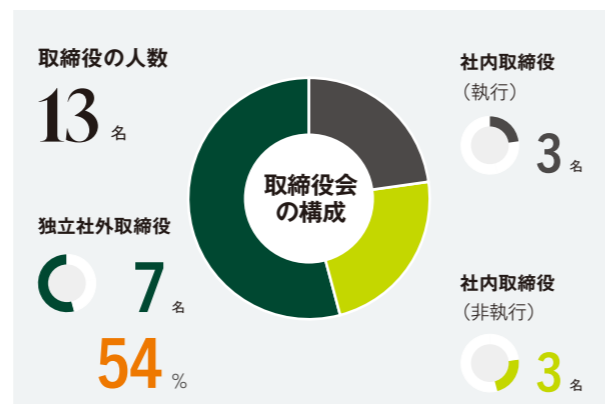
加えて、取締役会は、執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、健全な経営を堅持していくため、会社法等に基づき、SMBCグループの業務の適正性を確保するための体制を整備しています。さらに、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを責務のひとつと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を執行役の人事に適切に反映します。

● 取締役会の構成

当社の取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なり、ジェンダーや国際性においても多様性を備えた取締役で構成しています。

2024年6月27日現在、取締役会は、13名で構成されています。このうち過半数の7名が社外取締役であるほか、取締役会議長には、業務執行を行わない取締役会長が就任しており、執行役および取締役の職務の執行を客観的に監督する体制を構築しています。

また、社外取締役は、法定および任意で設置している各委員会の委員長または委員となっているほか、必要に応じ、コンプライアンス、リスク管理等に関する報告を担当部署から受ける等、適切な連携・監督を実施しています。



取締役会での審議項目の例

- 中期経営計画および業務計画の進捗状況
- グローバル戦略・インオーガニック戦略
- デジタル化への取組
- 人事施策（人的資本投資）
- システム戦略方針
- グローバルコンプライアンス
- 政策保有株式に関する対応
- 金融庁による行政処分等を踏まえたSMBC日興証券への重点的な監督等
- 社会的価値の創造（含むサステナビリティ推進）への取組
- 資本政策（ROE・PBR向上）
- 地政学リスクへの対応

● 取締役・執行役の選解任プロセス

当社は、取締役・執行役に対して、経営理念に示す価値を高いレベルで体現し、豊富な実務経験と高い能力、識見を備え、SMBCグループのさらなる発展に貢献することを期待しています。選任にあたっては、候補者がこれらの期待に応えることができるか、十分な時間をかけて指名委員会において審議しています。また、取締役・執行役が、職務を適正に遂行することが困難である場合等には、解任を検討します。

詳細は「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考4・参考5をご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg\\_guideline.pdf](https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf)

● 取締役のスキル・マトリックス

グローバルな金融グループの取締役会として十分な監督機能を発揮するにあたり取締役に期待する知見・経験について、指名委員会で審議した上で、スキル・マトリックスを策定しています。2022年には、SMBCグループの経営戦略上重要性が増している「IT/DX」と「サステナビリティ」を追加しました。

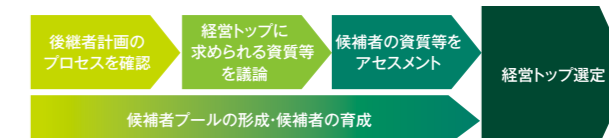
	当社が特に期待する知見・経験*							
	就任年	企業経営	金融	グローバル	法務・リスク管理	財務会計	IT/DX	サステナビリティ
國部 毅	2007	人	金	グ	法	財	IT	サ
中島 達	2024	人	金	グ	法	財	IT	サ
工藤 禎子	2021		金	グ	法			サ
伊藤 文彦	2023		金	グ	法	財	IT	サ
一色 俊宏	2021		金		法			
後野 義之	2023		金	グ	法			
山崎 彰三	2017				法	財		
門永 宗之助	2024	人		グ	法			
筒井 義信	2017	人	金					
新保 克芳	2017				法			
桜井 恵理子	2015	人		グ				サ
チャールズ D. レイク II	2023	人	金	グ	法			
ジェニファー ロジャーズ	2023	人	金	グ	法		IT	サ

\* 対象取締役に對して特に期待する分野であり、対象取締役が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

● 経営トップの後継者計画

指名委員会で審議する事項のひとつに、経営理念や経営戦略の実現に直結するテーマとして、グループCEOおよび中核子会社である三井住友銀行頭取・SMBC日興証券社長の後継者計画を掲げています。将来の経営トップ育成のため、業務上のタフアサインメントや、第三者を交えたアセスメントやコーチングを通じ、十分な時間をかけ、計画的に候補者プールを形成します。潤沢な候補者の中から、広い視野や発信力等、グローバルな金融グループを牽引する資質を備えた、最もふさわしい経営トップを選定します。

経営トップ選定までのイメージ





## コーポレートガバナンス

### 社外取締役のサポート体制

グループの事業活動および業務内容を深く理解してもらうことが重要との考え方の下、社外取締役に対し、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識の提供、求められる役割を果たすために必要な機会の提供を継続的に行うこととしています。

2023年度は、右記の取組等を実施しました。



取締役を対象とした「サステナビリティ」に関する勉強会

- 事業活動および業務内容の理解促進を目的として、中核子会社の部店長会議等、執行サイドの各種会議に参加したほか、グループ会社の拠点視察やグループ会社社長との意見交換を実施
- 社外取締役・担当部署との間で、「中期経営計画の人事施策」や「グループ会社のビジネス」等のテーマ別のインフォーマルな会合を開催
- 取締役会における議案の理解を促進するための枠組として、事前に議案内容の説明会を開催
- 外部専門家を講師として、「サステナビリティ」「生成AIの活用」「株主との対話」「ダイバーシティ」に関する勉強会を実施
- 社外取締役に適時適切に社内会議の模様等の情報提供を実施
- 社外取締役のみの会合開催

### 社外取締役の独立性に関する基準

当社では、社外取締役が独立性を有すると判断するためには、現在または最近において、次の要件のいずれにも該当しないことが必要であると考えています。

① 主要な取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社・三井住友銀行(以下、当社等)を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者。</li> <li>● 当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。</li> </ul>
② 専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社等から、役員報酬以外に、過去3年平均で、年間1,000万円超の金銭その他の財産を得ている法律専門家、会計専門家またはコンサルタント。</li> <li>● 当社等から、多額の金銭その他の財産を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人その他の団体の一員。</li> </ul>
③ 寄付	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社等から、過去3年平均で、年間1,000万円または相手方の年間売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付等を受ける者もしくはその業務執行者。</li> </ul>
④ 主要株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の主要株主もしくはその業務執行者(過去3年以内に主要株主もしくはその業務執行者であった者を含む)。</li> </ul>
⑤ 近親者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次に掲げるいずれかの者(重要でない者を除く)の近親者。 (1) 上記1~4に該当する者。 (2) 当社またはその子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員等の使用人。</li> </ul>

詳細は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考6をご参照ください。  
[https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg\\_guideline.pdf](https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf)

マネジメントメッセージ	価値創造ストーリー	社会的価値の創造・経済的価値の追求	経営基盤の格段の強化
-------------	-----------	-------------------	------------

## 内部委員会

	主な役割	2023年度の開催回数 (平均出席率)	2023年度の活動内容
指名委員会	株主総会に提出する当社取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するほか、当社および主な子会社の役員人事や、当社社長および三井住友銀行頭取・SMBC日興証券社長の後継者選定に関する事項等について審議します。	7回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社社長およびSMBC日興証券社長の後継者計画について継続的に審議し、両社の新社長の選任に同意しました。</li> <li>● 当社の取締役会の構成について審議し、社外取締役が過半数となるよう見直しました。</li> </ul>
報酬委員会	当社取締役、執行役および執行役員の報酬等の決定方針、ならびに、同方針に基づく当社取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。また、主な子会社の役員報酬等の決定方針、当社の執行役員等の個人別の報酬等の内容等について審議します。	7回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画に対する役員へのさらなる貢献意欲を引き出す観点で、当社および三井住友銀行の役員報酬について、業績連動報酬比率および株式報酬比率の見直しを行いました。</li> <li>● SMBCグループにおける三井住友銀行以外の子会社の貢献度合の高まりを勘案し、当社役員の単年度業績連動報酬にかかる業績指標の見直しを行いました。</li> </ul>
監査委員会	当社執行役および取締役の職務執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定等を行います。また、監査委員会の選定する委員が、当社および子会社の業務・財産の調査等を行います。	15回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針・監査計画に基づき、重要な会議への出席、取締役および執行役等からの職務執行状況の聴取、社内各部署からの報告聴取や国内・海外拠点の往査等により、執行役および取締役の職務執行状況を監査しました。</li> <li>● 監査委員会における審議結果の概要は、取締役会へ報告し、必要に応じて執行役等に対して提言や意見表明を行いました。</li> </ul>
リスク委員会	環境・リスク認識とリスクアベタイトの運営に関する事項、リスク管理にかかる運営体制に関する事項、その他リスク管理上重要な事項について審議し、取締役会に助言します。	4回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学リスクや欧米、中国および日本の政治、金融経済動向等の環境・リスク認識について審議しました。</li> <li>● 業務計画の策定に向けて、トップリスクやストレステストの結果を踏まえ、リスクアベタイトやリスクシナリオ顕在化時の対応方針について審議しました。</li> <li>● レビュー・シヨナルリスク管理、オペレーショナル・レジリエンス、グローバルベースのリスク管理等のSMBCグループのリスク管理体制の高度化について審議しました。</li> </ul>
サステナビリティ委員会	サステナビリティの推進やマテリアリティへの取組を総称した、社会的価値の創造に関する施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他社会的価値の創造に関する重要な事項等について審議し、定期的に取り締役に報告・助言します。	2回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティに関する全社の取組実績や外部環境について振り返り、社会的価値の創造に関する取組の加速に向けた対応や、2024年度における注力分野の方向性および留意すべき事項について審議しました。</li> </ul>

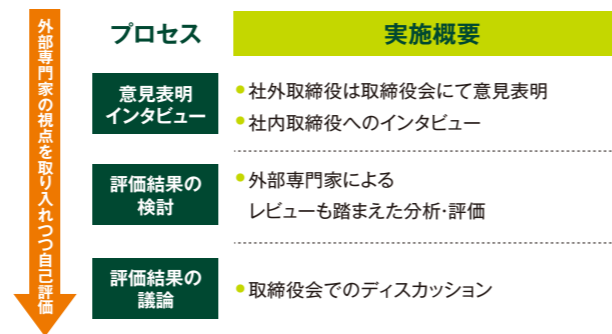
コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の「取締役会の実効性評価」の項目において、取締役会はその職務の執行が同ガイドラインに沿って運用されているかについて毎年、分析・評価を行うことを規定し、開示しています。

2023年度については、「コーポレートガバナンス・コード」および「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」に記載されている以下の3点を中心に、2024年4、5月の取締役会において、7名すべての社外取締役から意見を聴取した上、社内取締役へのインタビュー等も踏まえ、同年6月の取締役会において審議を行い、取締役会の職務の執行が同ガイドラインに沿って運用されているかについて、分

析・評価を行いました。本評価については、その実施プロセスの各段階において、先進諸外国の知見を持つ外部専門家によるレビューを受けています。



実効性評価結果の概要

2023年度は、前回の実効性評価を踏まえた対応が適切になされ、取締役会の審議高度化や実効性向上への努力の結果、十分な実効性を有しており、かつ、従来よりも実効性が向上している、と評価しました。当社の取締役会は今回の実効性評価の結果や、一連のプロセスの中で各取締役から提示された多様な意見および外部専門家の推奨事項を踏まえ、社外取締役と社内の役職員の相互理解を推進するとともに、当社の企業価値向上のための本質的な課題を議論していくことにより、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

	2023年度の評価	2024年度の重点課題
取締役会の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会では、当社の経営理念に掲げる考え方を実現するため、事業戦略等の重要事項に関し、さまざまなステークホルダーの利益を踏まえつつ、中長期的な企業価値向上に向け、社外取締役の高い専門性が発揮され、議論が活性化している。</li> <li>特に、2023年度は、社会的価値の創造（含むサステナビリティ推進）への取組をはじめとした「中期経営計画（Plan for Fulfilled Growth）」の進捗状況の監督や、行政処分等への対応・再発防止に向けた取組に対する継続的な監督、主要子会社に対する監督機能の発揮等の重要テーマについて、十分な議論が重ねられた。</li> <li>業務計画等の経営の基本方針や業務の執行状況は、経営会議等の執行側での議論状況を踏まえて、複数回にわたり、付議・報告され、適切に審議されており、監督機能を十分に発揮している。</li> </ul>	金融政策動向、米国大統領選挙をはじめとする政治動向、資本収益性に関する市場の要請、地政学リスク等の環境変化を意識しながら現中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」の進捗状況を監督することや、国内外の要請の高まりを踏まえた社会的価値の創造（含むサステナビリティ推進）の取組に関する審議を充実させるほか、行政処分等への対応を含む主要子会社への監督機能発揮と、米州をはじめとするグローバルガバナンス体制の高度化等について、社外取締役と社内の役職員の相互理解の下、取締役会としての役割を一層果たしていく。
取締役会の運営・社外取締役へのサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>議案数や議案内容、議案ごとの審議時間は、概ね、適切な水準に設定されている。</li> <li>議長の適切な議事差配等により、引き続き活発な議論がなされている。</li> <li>当社を取り巻く経営環境が変化する中、機動的な経営判断を行うとともに、監督機能を適切に発揮するために必要となる情報は、取締役会のメンバーを対象に、引き続き、適時適切に提供されている。</li> <li>社外取締役を対象とした勉強会や、取締役と執行側や会計監査人等との意見交換の場が適切に設定される等、取締役会が経営判断を行う上で、適切な支援体制が構築されている。特に、主要なグループ会社に関する情報提供や会合の設定等により、グループ会社に対する業務理解が深まり、取締役会の議論が一層活性化した。</li> </ul>	社外取締役の知見を一層活かし、重要なテーマの審議時間を引き続き十分に確保する等、議論のさらなる高度化を図っていく。
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社取締役13名のうち社外取締役が7名（2024年6月末時点）と、全取締役に占める社外取締役の割合は半数を超え、引き続き、社外取締役の専門分野・ジェンダー・国際性等の多様性が認められ、社外取締役の立場から当社の経営について意見を述べやすい環境にある。</li> </ul>	取締役会の役割に照らして、指名委員会を中心に、あるべき構成について、継続的な検証・見直しを行っていく。

政策保有株式

● 政策保有に関する方針

- 当社は、グローバルに活動する金融機関に求められる行動基準や国際的な規制への積極的な対応の一環として、SMBCグループの財務面での健全性維持のため、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として、政策保有株式を保有しません。
- 保有の合理性が認められる場合とは、中長期的な視点も念頭において、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターン等を適正に把握した上で採算性を検証し、取引関係の維持・強化、資本・業務提携、再生支援等の保有の狙いも総合的に勘案して、SMBCグループの企業価値の向上につながると判断される場合をいいます。
- 政策保有株式については、定期的に保有の合理性を検証し、合理性が認められる株式は保有しますが、合理性がないと判断される株式は、市場に与える影響や発行体の財務戦略等、さまざまな事情を考慮した上で、売却します。

● 政策保有株式の削減計画

大幅な株価下落をもたらすストレス環境下においても、十分に金融仲介機能を発揮できる財務基盤を確保する観点から、株価変動リスクの縮減に継続的に取り組んでいます。

2023年5月には、2023年3月末からの3か年で2,000億円を削減する計画を公表し、計画初年度となる2023年度は1,340億円を削減しました。2024年度は最低1,000億円削減し、現計画を前倒しで達成の上、さらなる削減計画の検討にも着手します。

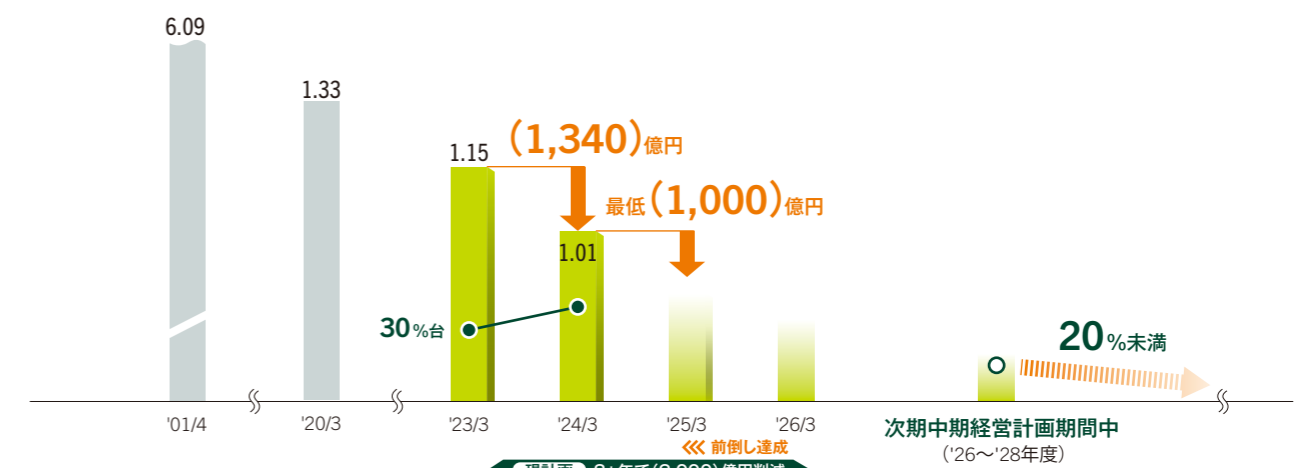
また、当面の目標として、次期中期経営計画期間中に、当社連結純資産に対する政策保有株式の時価残高の割合が20%未満となるよう目処をつける方針です。

削減状況

'20年度	550億円
'21年度	670億円
'22年度	580億円
<b>'23年度</b>	<b>1,340億円</b>
<b>未売却の売却応諾残高</b>	<b>780億円</b>

政策保有株式の削減計画

(兆円) ■ 国内上場株式簿価\*1 ○ 政策保有株式時価残高\*2 ÷ 連結純資産



\*1 2020年3月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

詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.smfg.co.jp/company/organization/governance/structure/hold.html>



コーポレートガバナンス

報酬制度

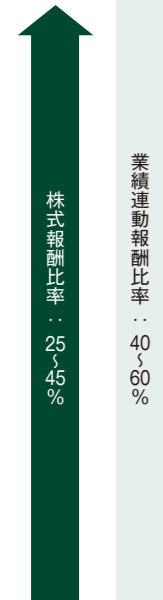
当社では、SMBCグループの経営理念や中長期的に目指す姿であるビジョンの実現に向け、次の2点を主な狙いとする役員等の報酬体系を構築するとともに、譲渡制限付株式を用いた株式報酬制度を導入しています。

- ① SMBCグループの短期・中長期の業績と役員等の報酬との連動性を高め、業績に対する適切なインセンティブとして機能すること
- ② 株式による報酬の比率を高め、役員等の株式保有を進めることにより、株主との利益共有を進めること

役員等の報酬体系(2024年度)

■ 現金報酬 ■ 株式報酬 ■ 業績連動報酬

報酬の種類	支給基準(変動幅)・業績指標の内容	支給方法																					
基本報酬	固定報酬	・ 現金																					
賞与(現金)	年度業績連動(0~150%)*1 「基準額」×「SMFGの年度業績・サステナビリティ実現への取組・個人の職務遂行状況等」	・ 現金：70% ・ 譲渡制限付株式：30%																					
賞与(株式報酬II)	業績指標*2 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>業績指標</th> <th>評価ウェイト</th> <th>ESG評価指標</th> <th>評価ウェイト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SMFG業務純益*3</td> <td>前年比/計画比</td> <td>50%</td> <td>KPI達成率*5</td> <td rowspan="2">±10%</td> </tr> <tr> <td>SMFG当期純利益*4</td> <td>前年比/計画比</td> <td>50%</td> <td>主要ESG評価機関評価</td> </tr> </tbody> </table>			業績指標	評価ウェイト	ESG評価指標	評価ウェイト	SMFG業務純益*3	前年比/計画比	50%	KPI達成率*5	±10%	SMFG当期純利益*4	前年比/計画比	50%	主要ESG評価機関評価							
	業績指標	評価ウェイト	ESG評価指標	評価ウェイト																			
SMFG業務純益*3	前年比/計画比	50%	KPI達成率*5	±10%																			
SMFG当期純利益*4	前年比/計画比	50%	主要ESG評価機関評価																				
株式報酬I	中期業績連動(0~150%)*6 「基準額」×「SMFGの中期業績等」 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>評価指標</th> <th>評価ウェイト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">財務指標</td> <td>ROCE1*7</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>ベース経費*8</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SMFG業務粗利益*9</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>SMFG当期純利益*4</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>株式指標</td> <td>TSR(株主総利回り)*10</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>非財務指標</td> <td>社会的価値の創造*11</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>調整項目</td> <td>新たなビジネス領域への取組、コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理</td> <td>±5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>「OCE1比率」をノックアウト指標として設定し、各年度末時点で一定水準を下回った場合、当該年度にかかる株式報酬Iを不支給とする</p>		評価指標	評価ウェイト	財務指標	ROCE1*7	20%	ベース経費*8	20%	SMFG業務粗利益*9	15%	SMFG当期純利益*4	15%	株式指標	TSR(株主総利回り)*10	15%	非財務指標	社会的価値の創造*11	15%	調整項目	新たなビジネス領域への取組、コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理	±5%	・ 譲渡制限付株式
	評価指標	評価ウェイト																					
財務指標	ROCE1*7	20%																					
	ベース経費*8	20%																					
	SMFG業務粗利益*9	15%																					
	SMFG当期純利益*4	15%																					
株式指標	TSR(株主総利回り)*10	15%																					
非財務指標	社会的価値の創造*11	15%																					
調整項目	新たなビジネス領域への取組、コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理	±5%																					
株式報酬III	(役位昇進時)	・ 譲渡制限付株式																					



■ 金融業としてのブルーデンス確保  
株式報酬I・II・IIIはマルス・クローバックの対象

\*1 報酬委員会が、年度ごとに報酬額を決定する  
 \*2 業績指標に十分に反映されない事情を認める場合、経営環境に応じた適切な報酬とすべく、報酬委員会の審議で最大±5%の範囲内で評価に反映することがある  
 \*3 連結業務純益  
 \*4 親会社株主に帰属する当期純利益  
 \*5 「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」に掲げる主要KPIの単年度の達成率  
 \*6 報酬委員会が、中期経営計画終了後に報酬額を決定する  
 \*7 パーゼルIII最終化時、その他有価証券評価差額金を除く  
 \*8 営業経費から「収益連動経費」「先行投資に係る経費」等を除いたもの  
 \*9 連結粗利益  
 \*10 報酬委員会が、中期経営計画対象期間中のTSRの相対的な評価により、目標達成度を算出する  
 \*11 環境(FE削減・サステナビリティファイナンス実行額)・従業員(従業員エンゲージメント・DE&I)に関する社内KPIの達成率のほか、5つのマテリアリティ(「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」)への取組状況に応じて、報酬委員会が評価する

● 当社役員報酬の構成等

役員報酬は、原則、「基本報酬」「賞与」「株式報酬」で構成されており、経営環境や業績等を踏まえて変動する業績連動部分の比率の目安を役員に応じ40%から60%程度としています。

単年度業績連動報酬

単年度業績連動報酬として、「賞与(現金)」と「株式報酬II」を支給しています。2023年度の業績指標は、経営の最終結果である「SMFG当期純利益」、主要な事業子会社の収益力を示す「SMBC業務純益」と「SMBC税引前当期純利益」の3指標を採用し、業績と役員等の報酬との連動性を高め、業績に対する適切なインセンティブとしての機能を担保しました。

業績指標	評価ウェイト	実績	業績評価係数
SMBC業務純益	50%	57.1%	124%*
SMBC税引前当期純利益	25%	33.3%	
SMFG当期純利益	25%	29.6%	
ESG評価指標	評価ウェイト	評価結果	+4.0%
KPI達成率	±10%		
主要ESG評価機関評価			

\* 最終的な業績評価係数を算出する際は、実績と評価結果を合計した後、小数点以下を切り捨て、整数値で決定

また、三井住友銀行以外の子会社の貢献度合の高まりを勘案し、2024年度より、業績指標を、SMBCグループの経営の最終結果である「SMFG当期純利益」およびSMBCグループの収益力を示す「SMFG業務純益」の2指標としました。

中期業績連動報酬

中期業績連動報酬として「株式報酬I」を支給しています。当社の中長期の業績と株主価値の向上等に対するアカウンタビリティ・インセンティブ向上のために、評価指標に

「ROCE1」「ベース経費」等の財務指標に加え、株式指標として「TSR」、非財務指標として「社会的価値の創造」を採用し、調整項目である「新たなビジネス領域への取組」「コンプライアンス・お客さま本位・リスク管理」を踏まえて決定しています。

これらの報酬体系や報酬水準は、第三者による経営者報酬に関する調査結果・経済・社会情勢・経営環境等を踏まえ、報酬委員会で決定しています。

● 社会的価値の創造に向けた取組に関する評価

役員等が、持続可能な社会の実現への貢献や、「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」の達成へのコミットメントを一層高めることを企図し、役員報酬には、社会的価値の創造に向けた取組に関する評価を取り入れています。

2022年度より、単年度のESGへの取組について、温室効果ガスの排出削減量といった「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」に掲げる主要なKPIの単年度の達成度および主要な外部評価機関の評価結果に応じて、報酬委員会で評価を決定し、最大±10%の範囲で単年度業績連動報酬に反映させています。

また、2023年度より、中期業績連動報酬の評価指標に非財務指標として社会的価値の創造を組み入れました。具体的には、環境や従業員に関する取組のKPI達成率のほか、SMBCグループが設定する5つのマテリアリティへの取組状況を、報酬委員会が評価します。

● 業務運営の健全性確保

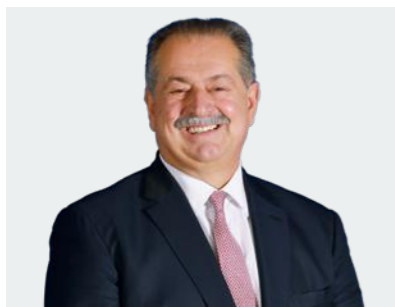
株式報酬制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式を対象に、財務諸表の重大な修正やグループのレピュテーションへの重大な損害等の事象が発生した場合に、マルス(譲渡制限期間中の減額・没収)・クローバック(譲渡制限解除後の返還)を可能とする仕組みを導入しています。

過度なリスクテイクの抑制、金融業としてのブルーデンス確保(健全性維持に向けた取組)を図っています。

コーポレートガバナンス

## SMBCグループ・グローバル・アドバイザー

SMBCグループは、グループ経営会議の諮問機関として、政治・経済ならびにグローバルビジネスに精通した有識者を「SMBCグループ・グローバル・アドバイザー」として選任し、「SMBCグループ・グローバル・アドバイザー・ミーティング」を定期的開催しています。



**Andrew N. Liveris**

(アンドリュー・N・リバリス)

2017年-2018年 ダウ・デュボン会長  
2004年-2017年 ザ・ダウ・ケミカルカンパニー会長  
兼 最高経営責任者



**Cesar V. Purisima**

(セサル・V・プリシマ)

2010年-2016年 フィリピン共和国財務大臣  
2004年-2005年 フィリピン共和国貿易産業大臣



**Joseph Yam**

(ジョセフ・ヤム)

2017年-現在 香港行政会議メンバー  
1993年-2009年 香港金融管理局総裁



**Paul Polman**

(ポール・ポールマン)

2018年-2024年 国連グローバル・コンパクト副議長  
2009年-2019年 ユニリーバ最高経営責任者



グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネス動向等に関する情報交換に加え、グローバル企業経営の観点から、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーより助言・提言を受けています。

また、同アドバイザーの知見を対外的にも発信しており、お客さまの事業戦略策定に貢献すべく、2023年度は、サステナビリティや地政学リスクをテーマとした顧客セミナーを開催しました。

## SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー

ITに関する取組の高度化を目的とした諮問機関として、「SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー会議」を定期的開催しています。



**西原 基夫**

日本電気株式会社  
執行役 Corporate EVP 兼 CTO  
兼 グローバルイノベーションビジネスユニット長



**岡本 青史**

富士通株式会社  
執行役員 EVP  
富士通研究所長



**西澤 格**

株式会社日立製作所  
執行役常務 CTO 兼 研究開発グループ長



**森本 典繁**

日本アイ・ビー・エム株式会社  
取締役副社長執行役員  
最高技術責任者 兼 研究開発担当



**田丸 健三郎**

日本マイクロソフト株式会社  
業務執行役員  
ナショナルテクノロジーオフィサー



情報システム関連各社のCTOクラスを「SMBCグループ・テクノロジー・アドバイザー」として選任し、ITに関する今後の技術展望やSMBCグループの取り組むべき方向性について、助言・提言を受けています。2023年度は、「生成AI」「次世代DCに関する技術」というテーマの下、昨今の社会動向を踏まえたテクノロジーの現状と今後の展望について、議論を行いました。



コーポレートガバナンス

# 三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2024年6月27日現在)



取締役会長



取締役 執行役社長(代表執行役)  
グループCEO



取締役 執行役副社長(代表執行役)  
グループCCO  
株式会社三井住友銀行  
取締役兼副頭取執行役員を兼任



取締役 執行役専務  
グループCFO兼グループCSO  
株式会社三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員を兼任



取締役  
株式会社三井住友銀行  
取締役を兼任



取締役

## 國部 毅

1976年 住友銀行入行  
2003年 三井住友銀行 執行役員  
2006年 同 常務執行役員  
2007年 当社 常務執行役員  
同 取締役  
2009年 三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員  
2011年 同 頭取兼最高執行役員  
2017年 当社 取締役社長  
三井住友銀行 取締役辞任  
当社 取締役 執行役社長  
2019年 同 取締役会長(現任)  
2021年 三井住友銀行 取締役会長  
2023年 同 取締役辞任

## 中島 達

1986年 住友銀行入行  
2014年 三井住友銀行 執行役員  
2016年 同 常務執行役員  
2017年 当社 常務執行役員  
2019年 三井住友銀行  
取締役兼常務執行役員  
当社 執行役専務  
三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員  
当社 取締役 執行役専務  
2022年 三井住友銀行 取締役辞任  
2023年 同 取締役  
当社 執行役副社長  
三井住友銀行  
取締役兼副頭取執行役員  
当社 執行役社長  
三井住友銀行 取締役辞任  
2024年 当社 取締役 執行役社長(現任)

## 工藤 禎子

1987年 住友銀行入行  
2014年 三井住友銀行 執行役員  
2017年 同 常務執行役員  
2020年 当社 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
2021年 同 取締役兼専務執行役員  
当社 執行役専務  
同 取締役 執行役専務  
2024年 同 取締役 執行役副社長(現任)  
三井住友銀行  
取締役兼副頭取執行役員(現任)

## 伊藤 文彦

1990年 住友銀行入行  
2018年 三井住友銀行 執行役員  
当社 執行役員  
2020年 同 常務執行役員  
三井住友銀行 常務執行役員  
2023年 当社 執行役専務  
三井住友銀行 専務執行役員  
当社 取締役 執行役専務(現任)  
2024年 三井住友銀行  
取締役兼専務執行役員(現任)

## 一色 俊宏

1985年 住友銀行入行  
2013年 三井住友銀行 執行役員  
2015年 同 常務執行役員  
2017年 当社 常務執行役員  
2019年 同 専務執行役員  
三井住友銀行 専務執行役員  
2021年 同 専務執行役員退任  
当社 取締役(現任)  
2023年 三井住友銀行 取締役(現任)

## 後野 義之

1988年 住友銀行入行  
2018年 当社 執行役員  
三井住友銀行 執行役員  
2021年 当社 常務執行役員  
三井住友銀行 常務執行役員  
2023年 同 常務執行役員辞任  
当社 取締役(現任)

コーポレートガバナンス

三井住友フィナンシャルグループの取締役

(2024年6月27日現在)



社外取締役  
公認会計士



社外取締役  
Intrinsics 代表



社外取締役  
日本生命保険相互会社  
代表取締役会長



社外取締役  
弁護士



社外取締役  
元ダウ・ケミカル日本株式会社  
代表取締役社長



社外取締役  
アフラック生命保険株式会社  
代表取締役会長  
米国ペンシルベニア州弁護士  
米国ワシントンD.C. 弁護士



社外取締役  
アシュリオンジャパン・ホールディングス  
合同会社  
ゼネラル・カウンセラーアジア  
米国ニューヨーク州弁護士

山崎 彰三

1970年 等松・青木監査法人  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
入所  
1974年 公認会計士登録(現任)  
1991年 監査法人トーマツ  
(現有限責任監査法人トーマツ)  
代表社員  
2010年 有限責任監査法人  
トーマツ退職  
日本公認会計士協会 会長  
2013年 同協会 相談役(現任)  
2014年 東北大学会計大学院 教授  
2017年 当社 取締役(現任)

門永 宗之助

1976年 千代田化工建設入社  
1986年 同社退職  
McKinsey & Company  
Japan入社  
1992年 同社 プリンシパル(パートナー)  
1999年 同社 ディレクター  
(シニア・パートナー)  
2009年 同社退職  
Intrinsics 代表(現任)  
2017年 三井住友銀行 取締役  
2024年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行 取締役辞任

筒井 義信

1977年 日本生命保険入社  
2004年 同社 取締役  
2007年 同社 取締役執行役員  
同社 取締役常務執行役員  
2009年 同社 取締役専務執行役員  
2010年 同社 代表取締役専務執行役員  
2011年 同社 代表取締役社長  
2017年 当社 取締役(現任)  
2018年 日本生命保険  
代表取締役会長(現任)

新保 克芳

1984年 弁護士登録(現任)  
1999年 新保法律事務所  
弁護士(現任)  
2015年 三井住友銀行 監査役  
2017年 当社 取締役(現任)  
三井住友銀行 監査役辞任

桜井 恵理子

1987年 Dow Corning Corporation  
(現Dow Silicones Corporation)  
入社  
2008年 東レ・ダウコーニング 取締役  
2009年 同社 代表取締役会長・CEO  
2011年 Dow Corning Corporation  
(現Dow Silicones Corporation)  
リージョナルプレジデント-  
日本/韓国  
2015年 ダウコーニング・ホールディング・  
ジャパン 代表取締役社長  
当社 取締役(現任)  
2018年 ダウ・シリコン・ホールディング・  
ジャパン  
代表社員 ダウ・スウィツァーランド・  
ホールディング・ゲーエムベアー  
職務執行者  
ダウ・東レ  
代表取締役会長・CEO  
2020年 ダウ・ケミカル日本  
代表取締役社長  
2022年 同社 取締役辞任

チャールズ D. レイク II

1990年 The Office of the U.S. Trade  
Representative (米国通商代表  
部) 入所 特別補佐官  
米国ペンシルベニア州  
弁護士登録(現任)  
1992年 米国通商代表部 日本部長  
1993年 同代表部 日本部長兼次席通商  
代表付特別顧問  
1995年 Dewey Ballantine 弁護士  
1996年 米国ワシントンD.C.  
弁護士登録(現任)  
1999年 Aflac International 法律顧問兼  
バイス・プレジデント  
American Family Life  
Assurance Company of  
Columbus 日本支社  
(現アフラック生命保険)  
執行役員・法律顧問  
2001年 同社 常務執行役員・法律顧問  
同社 常務執行役員・  
統括法律顧問  
同社 副社長  
2003年 同社 日本における代表者・社長  
2005年 同社 日本における代表者・副会長  
2008年 同社 日本における代表者・会長  
2014年 Aflac International  
取締役社長(現任)  
2018年 アフラック生命保険  
代表取締役会長(現任)  
2023年 当社 取締役(現任)

ジェニファー ロジャーズ

1989年 Haight Gardner Poor &  
Havens法律事務所(現Holland  
& Knight) 入所  
1990年 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)  
1991年 日本興業銀行(現みずほ銀行) 入行  
1994年 メリルリンチ日本証券(現BofA証券)  
入社  
2000年 Merrill Lynch Europe  
2006年 Merrill Lynch (Asia Pacific) (現  
Bank of America Corporation)  
(香港)  
2012年 Bank of America Merrill  
Lynch(現Bank of America  
Corporation) (New York)  
Asurion Asia Pacific  
ゼネラル・カウンセラーアジア  
2014年 アシュリオンジャパン・  
ホールディングス  
ゼネラル・カウンセラーアジア(現任)  
2021年 The American Chamber of  
Commerce in Japan  
(在日米国商工会議所) 会頭  
2023年 当社 取締役(現任)

\* 取締役 山崎彰三、同 門永宗之助、同 筒井義信、同 新保克芳、同 桜井恵理子、同 チャールズ D. レイク II、同 ジェニファー ロジャーズの7氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

三井住友銀行の取締役・監査等委員については、資料編P.035をご参照ください。



# リスク管理への取組

## 基本的な考え方

SMBCグループでは「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」の中で、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題として位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

## リスクカルチャー

「質の高いグローバル金融グループ」として持続的な企業価値の向上を実現するためには、自らの行動が法令等を遵守したものであることはもとより、お客さまや市場等の期待や要請に適切であるかを、役職員一人ひとりが自ら考え、判断し、それに沿って行動することが不可欠です。SMBCグループでは、従業員が業務に取り組む際の拠りどころとして、「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」を制定しています。その中には「リスクアペタイト・フレームワークに基づいた経営」「役職員一人ひとりが、所管業務から発生する信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、コンダクトリスク等のリスク・オーナーであることを意識した業務運営」が含まれています。また、具体的な取組として、社内のサーベイを実施し、従業員のコンプライアンス意識やリスク感覚の実態を把握するとともに、経営陣から従業員へのメッセージ配信や社内研修等を通じて健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

## リスクアペタイト・フレームワーク

SMBCグループでは、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組として、「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

SMBCグループのリスクアペタイト・フレームワークは、業務戦略とともに経営管理の両輪と位置付けられており、経営陣がグループを取り巻く環境やリスク認識を共有した上で、適切なリスクテイクを行う経営管理の枠組です。

## リスクアペタイト・フレームワークの位置付け



## リスクアペタイトの構成

リスクアペタイトの構成				
カテゴリ				
健全性	収益性	流動性	信用	市場
オペレーショナル	コンダクト <sup>*1</sup>	コンプライアンス	レピュテーション	気候関連
カテゴリごとに設定				
リスクアペタイト・ステートメント		リスクアペタイト指標		
リスクテイクやリスク管理にかかる姿勢を表した文章		取るうとするリスクやリスク・リターン水準等を定量的に表した指標		

\*1 法令や社会規範に反する行為等により、顧客保護・市場の健全性・公正な競争・公共の利益およびSMBCグループのステークホルダーに悪影響を及ぼすリスク

グループ全体のリスクアペタイトを踏まえ、事業部門別等、業務戦略に応じて必要な単位でのリスクアペタイトを設定しています。具体的なプロセスとしては、業務戦略・業務運営方針の策定にあたり、経営上、特に重大なリスクを

「トップリスク」として選定した上で、ストレステストによるリスク分析を実施し、リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、リスクアペタイトを取締役会が決定しています。

また、リスクレジスターやKRE (Key Risk Events) において新たなビジネス領域も含めて業務に内在するリスクを捉え、トップリスク、リスクアペタイト、業務戦略の十分性検証に活用する体制としています。

期中においても、環境・リスク認識やリスクアペタイトの状況のモニタリングを通じ、必要に応じて、リスクアペタイト指標や業務戦略の見直しを行います。たとえば、SMBCグループの健全性を表すリスクアペタイト指標として、全体リスク資本<sup>\*2</sup>等を選定しています。リスクカテゴリーごとのリスク資本の合計である全体リスク資本について、グループ全体の経営体力を踏まえた取り得る上限を管理水準として設定しており、期中の実績をモニタリングすることで、リスクテイク余力を明確化し、健全なリスクテイクを促進する枠組としています。

また、信用リスクや市場リスク、流動性リスクといった各リスクカテゴリーについても、それぞれリスクアペタイト指標を設定し、定量的に把握の上、適切な管理を行っています。

\*2 業務運営上抱えるリスクによって、理論上、将来発生し得る最大損失額をカバーするために必要となる資本の額

## ● トップリスク

SMBCグループにとって、経営上特に重大なリスクを「トップリスク」として選定しています。

選定にあたっては、リスク事象を幅広く網羅的に収集し、想定されるリスクシナリオが発生する可能性や経営に与える影響を評価した上で、リスク管理委員会やグループ経営会議等で活発な議論を行っています。トップリスクは、リスクアペタイト・フレームワークや業務戦略策定の議論のほか、ストレステストに用いるリスクシナリオの作成等にも活用し、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

世界的な景気後退	大規模地震、風水害等の災害の発生
金融市場の急変、外貨調達環境悪化	サイバー攻撃への対応不備
グローバル金融危機の顕在化	技術革新による産業構造の変化
日本経済低迷	気候変動、自然資本保全等への対応不備
日本の財政不安	人権その他社会的課題への対応不備
米中覇権争い	顧客保護や市場の健全性を損ねるミスコンダクト
ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化	AML / CFT 態勢整備不備
アジア・中東における情勢不安定化	システム障害への対応不備
各国の政治混乱・社会不安定化	規制・監督目線の高まりに対する態勢整備不備
深刻な感染症の流行	人材確保困難化

\*上記は認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによっても経営上、特に重大な悪影響が生ずる可能性があることにご留意ください



トップリスクの詳細については、資料編P.007をご参照ください。

## ● ストレステスト

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、ストレステストの手法を活用して、景気や市場変動時のグループへの影響等をあらかじめ分析・把握するように努めています。

この分析においては、前述のトップリスクに加え、専門家・関連部署による議論を踏まえながら、GDP、株価、金利、為替といったマクロ経済指標の値を含むシナリオを複数作成しています。



## リスク管理への取組

業務戦略の策定に際しては、強い景気後退や市場混乱等の厳しい環境を想定したシナリオを設定し、グループのリスクテイク余力を把握するとともに、ストレス下でも十分な健全性を維持できるかを検証しています。たとえば、中国の不動産不況の深刻化や日欧米における金融政策変更に伴う影響、世界的な金融危機の発生、日本での財政懸念の高まりを想定したストレステストを実施し、健全性の検証や対応方針の確認を行っています。

また、期中に重大なリスク事象が発生した場合等には、機動的にストレステストを実施して影響を把握の上、対応策の検討につなげています。

上記の検証に加え、信用・市場・流動性の各リスクについてもストレステストをきめ細かく行い、リスクテイク方針の策定や見直し等に活用しています。たとえば、流動性リスクについては、SMBCグループ固有のストレスと市場全体へのストレスが複合的に発生する厳しいシナリオを想定の上、分析を行っています。

この他、気候変動についても物理的リスクや移行リスクに関するシナリオ分析を実施しています。

### ● リスクレジスター

リスクガバナンスの高度化およびリスクオーナーシップの強化を目的として、各事業部門はリスクレジスターを策定しています。具体的には、事業部門が自ら、リスク管理担当部署とのコミュニケーションを通じて業務に内在するリスクを特定し、その評価およびコントロール策の十分性検証を行った上で、業務戦略に反映させています。

### ● Key Risk Events (KRE)

潜在的なリスクの予兆把握を目的として、リスクの高まりを示す外部のイベント(KRE)を抽出し、当社において同種の事案が起こる可能性およびその場合のインパクトを分析・評価の上、当社のリスク管理体制の高度化に活用しています。

### ● オペレーショナル・レジリエンス

近年、パンデミックの発生やサイバー攻撃の高度化に加え、ITシステムへの依存やクラウドサービス利用の広がり等、金融機関を取り巻くリスク環境は急速に変化しています。

こうした環境に対応するため、既存のリスク管理の枠組に加え、業務の中断が起こることを前提とした重要な業務の継続・速やかな復旧を可能とする能力(オペレーショナル・レジリエンス)の強化を当社の重要な責務のひとつと認識し、以下に取り組んでいます。

以下サイクルの運用・内外環境を踏まえた見直しにより、実効性確保に努めています。

1. サービス提供に途絶が発生した場合に重大なリスクをもたらす可能性のある重要な業務を特定
2. 重要な業務に関して代替手段等を考慮した上で中断を許容できる時間を設定
3. 重要な業務の提供に必要な経営資源を特定し、その相互関連性を整理
4. シナリオテストにより、経営資源配分の適切性を検証し、定期的に見直し

## リスク管理体制

リスク管理の重要性を踏まえ、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与し、その有効性と適切性を検証・モニタリングする体制としています。具体的には、「グループ全体のリスク管理の基本方針」および「グループ全体のリスクアペタイト」をグループ経営会議で決定し、取締役会の承認を得た上で、それらを踏まえたリスク管理の執行状況等についてグループCROが取締役に年4回報告しています。

期中、当初想定していた環境・リスク認識が大きく変化した場合等には、取締役会の承認を得た上で、グループ全体のリスクアペタイトの見直しを適時適切に行います。

また、SMBCグループは「3つの防衛線」の考え方を踏

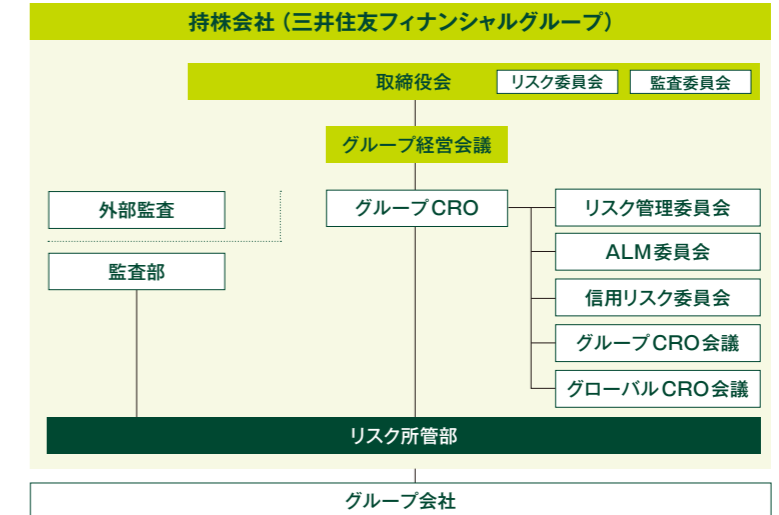
まえ、各部門の役割・責任を明確化の上、この基本方針に基づいて業務の特性に応じたリスク管理体制を構築するとともに、その実効性の向上・強化を図っています。

加えて、「グループCRO会議」および「グローバルCRO会議」を通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

## 3つの防衛線

バーゼル銀行監督委員会が「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」の中で、リスクガバナンスのためのフレームワークとして推奨している「3つの防衛線」の考え方を踏まえ、当社では各部門の役割・責任を右表の通り明確化し、リスク管理・コンプライアンス体制の実効性の向上・強化を図っています。

## SMBCグループのリスク管理体制



主たる部門	役割・責任
1線 事業部門等	所管業務に関するリスクオーナーとして、2線の定める基本方針等に基づいて、以下の役割・責任を負う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクの特定・評価</li> <li>● リスクの軽減・管理のための施策実施</li> <li>● リスクの状況のモニタリング、および1線内・2線へのレポート</li> <li>● 健全なリスクカルチャーの醸成・浸透</li> </ul>
2線 リスク管理・コンプライアンス担当部署	リスク管理・コンプライアンス体制を整備すべく、以下の役割・責任を負う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク管理・コンプライアンスに関する基本方針・枠組等の立案・策定</li> <li>● 1線に対するモニタリング・牽制・研修</li> </ul>
3線 監査部	1線および2線から独立した立場で、1線および2線により整備・運用されるリスク管理・コンプライアンス体制の適切性および実効性を検証・評価し、その結果を監査委員会およびグループ経営会議等に報告するとともに、発見された課題・問題点に対する改善提言を行う。

## Column

## 不透明な外部環境を踏まえたプロアクティブなリスク管理

2024年度は、米国での大統領選挙をはじめ、多くの選挙が実施される予定であり、グローバルな政治情勢の変化が予想されます。加えて、ロシアのウクライナ侵攻や、イランやハマス等とイスラエルの衝突等、地政学リスクが意識される状況も継続しており、当社を取り巻く外部環境は極めて不透明な状況にあります。

SMBCグループでは、これらの外部環境に関連する各種リスクをトップリスクとして認識しており、ストレステスト等を活用したリスク分析を実施の上、経営会議やリスク委員会、取締役会等で議論し、各種リスクへの対応を検討、実施しています。

引き続き、外部環境に関する情報収集を通じて、リスク事象示現の予兆を早期に捕捉し、国内外の関連部署間で緊密な情報連携を実施の上、適切なリスク管理に努めていきます。



# コンプライアンス体制

## 基本的な考え方

複合金融グループとしての公共的使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付けています。真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、より一層その徹底に努めていきます。

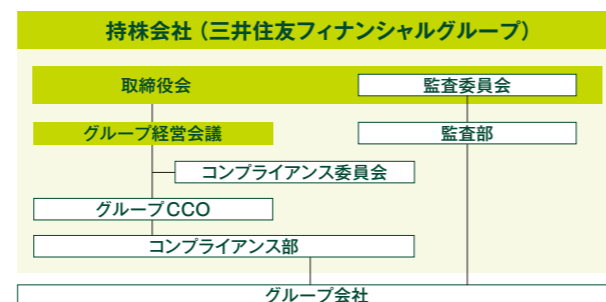
## コンプライアンス管理

グループ・グローバルベースでの業務の健全かつ適切な運営を確保する観点から、コンプライアンスに関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めるとともに、不正行為の防止、早期発見・是正のための予防策を講じています。

コンプライアンスの統括責任者であるグループCCOを委員長とするコンプライアンス委員会において、SMBCグループ内の各種業務に関し、コンプライアンスの観点から広く検討・審議しています。グループベースでは、コンプライ

アンスを実現させるための具体的な実践計画を策定し、各社ごとの体制整備を進めています。グローバルベースでは海外拠点のコンプライアンス体制の管理を一元的に行っています。グループ会社、海外拠点よりコンプライアンスにかかる協議・報告を受け、必要に応じて助言・指導等を行うことで、グループ・グローバルでの全体のコンプライアンス確保に努めています。

## SMBCグループのコンプライアンス体制



## 健全なリスクテイクと

### 適切なリスク管理の実現に向けて

企業が社会と共生し、持続的に発展していくためには、健全なリスクテイク（業務推進）と同時に、コンプライアンスの確保を含めた適切なリスク管理が不可欠です。とりわけ金融機関はその公共的使命と社会的責任の重さから、その業務の遂行にあたっては、特にコンプライアンス・リスク管理を重視する必要があります。

このため、SMBCグループでは、公共的使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス・リスク管理の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指し、その体制の不断の向上に努めています。

具体的には、役職員のコンプライアンスを含めたリスク管理における拠りどころとなる指針として、「コンプライアンス及びリスクに関する基本方針」を定め、その継続的なレビューにより、遵守状況の改善および有効性の確認に努めています。

## アンチ・マネー・ローンダリング (AML)・

### テロ資金供与防止 (CFT)・経済制裁への取組

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止・各国の経済制裁に関する諸規制の遵守が経営における重要な課題のひとつであることを認識し、SMBCグループおよびその役職員等が、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関与することや巻き込まれることを防止するとともに、各国の経済制裁に関する諸規制に適切に対応するよう努めます。

このため、国際連合やFATF\*1等の国際機関の要請、本邦の法令による要請、OFAC\*2規制を含む関係各国の要請等に基づき、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・経済制裁に関する規制違反を防止するとともに、業務の健全性および適切性を確保するためのグループポリシーを制定し、グループ各社で体制整備を行っています。

なお、2019年4月、三井住友銀行はニューヨーク連邦準備銀行との間で、ニューヨーク支店における米国銀行秘密法に基づくマネー・ローンダリング防止に関する内部管理体制等が不十分であるとの指摘に関し、改善措置を講じることで合意しました。

ニューヨーク連邦準備銀行との合意内容を厳粛に受け止め、グローバルベースでのコンプライアンス管理をより一層強化し、必要な対策を講じています。

\*1 Financial Action Task Force (金融活動作業部会)

\*2 Office of Foreign Assets Control (米国財務省外国資産管理室)

## 反社会的勢力との関係遮断

「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、グループ丸となって、反社会的勢力との関係を遮断する体制を整備しています。

具体的には、反社会的勢力との取引の未然防止に努めるとともに、契約書や取引約款に暴力団排除条項を導入し、取引開始後に相手方が反社会的勢力であることが判明した場合には、外部専門機関と連携の上、適切に対応しています。

## 反社会的勢力に対する基本方針

1. 反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。
2. 不当要求はこれを拒絶し、裏取引や資金提供を行いません。また、必要に応じ法的対応を行います。
3. 反社会的勢力への対応は、外部専門機関と連携しつつ、組織全体として行います。

## お客さまの情報の管理

SMBCグループでは、お客さまの情報の適切な保護と利用に関して、グループ全体の基本的な方針であるグループポリシーを策定しており、グループ各社は当該ポリシーにしたがい、お客さまの情報の管理体制を整備しています。

グループ各社においても、個人情報および個人番号等の適切な保護と利用に関する取組方針であるプライバシーポリシーを制定・公表する等、体制を整備しています。

## 贈収賄の防止に向けた取組

SMBCグループは、法令諸規則または社会慣行および慣習に反する接待ならびに贈答品の授受等が行われることを未然に防止するため、「贈収賄の防止及び接待贈答等に関するSMFGグループ規程」を策定しており、当該規程にしたがい、贈収賄防止のための体制整備をグループ各社で行っています。また、コンプライアンス部が主要なグループ会社の拠点に対して贈収賄・腐敗リスク評価を年次で実施し、取引や取引相手等に関するリスク特定、コントロール策の実効性点検を行っています。リスク評価の結果はコンプライアンス委員会に報告されるとともに、高リスクであることが判明したグループ会社の拠点については、各社・各拠点とも協議の上、適切なリスク低減策を実施することとしています。



# お客さま本位

## 基本的な考え方

「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」ことを、経営理念のひとつに掲げ、グループ会社が連携を図りながら、CX (Customer Experience : 顧客体験)・品質の向上に取り組んでいます。

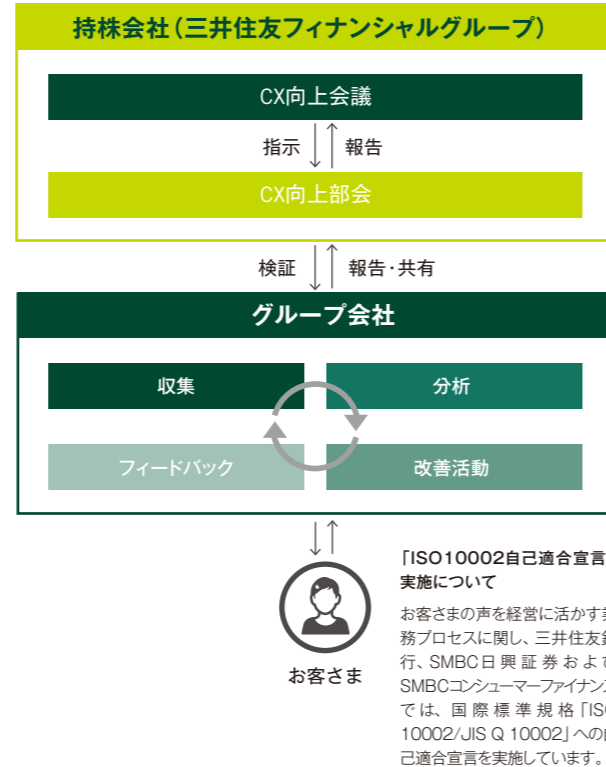
## 推進体制

当社では、「CX向上部会」および「CX向上会議」を設置し、「お客さま本位の業務運営」に関する取組と管理体制強化およびグループの連携を推進しています。

「CX向上部会」では、外部有識者をアドバイザーとして招聘し、お客さま本位の一層の浸透に向けた意見交換を行っています。また、経営会議役員をメンバーとする「CX向上会議」では、「CX向上部会」からの報告を受け、諸施策の協議等を行っています。

なお、「お客さま本位の業務運営」体制の適切性および実効性は監査部門により検証・評価され、当該結果は取締役会の内部委員会である監査委員会およびグループ経営会議等に定期的に報告されています。また、苦情を含めたお客さまの声についても、定期的に監査委員会に報告されています。

## お客さまの声の経営への活用



## 商品・サービス品質向上のための取組

お客さま本位の考え方に則った商品・サービスの提供に向け、企画・開発段階で想定されるリスクに対する十分なアセスメントおよび対策が取れているか、お客さまのニーズがあるかを常に確認しています。また、既存のサービスにおいても、定期的に品質のレビューを行うとともに、外部有識者と関連部長で構成するCX向上部会において、グループ各社の取組について検証とディスカッションを行い、商品・サービスの品質向上に努めています。

## お客さま本位の業務運営

金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」や、リテール事業部門における具体的な取組方針等を制定しています。

### お客さま本位の業務運営に関する基本方針\* (抜粋)

#### ■ お客さま本位の業務運営に向けた取組

お客さま本位の業務運営の徹底に向けて、以下の取組を実践してまいります。

1. お客さまにふさわしい商品・サービスの提供
2. 重要な情報の分かりやすい提供
3. 手数料等の明確化
4. 利益相反の適切な管理
5. 従業員に対する適切な動機づけの枠組等

SMBCグループは、こうした取組を通じて、わが国における「貯蓄から資産形成へ」の流れに貢献してまいります。また、お客さまにSMBCグループの取組をご理解いただけるよう、本基本方針の取組状況を定期的に公表するとともに、より良い業務運営実現に向け、取組状況や取組成果を検証し、必要に応じて見直しを行い、その内容を公表いたします。

\* 本基本方針の対象となるグループ会社:  
三井住友銀行、SMBC信託銀行、SMBC日興証券、三井住友DSアセットマネジメント

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」については、資料編P.024~025をご参照ください。

## リテール事業部門における具体的な取組方針

SMBCグループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、リテール事業部門では、個人のお客さまの資産運用業務、資産形成業務に販売会社として対応するにあたり、さらに具体的な取組方針を定めています。また、本取組方針に基づく具体的な計数指標 (Integrity Indicator) を公表し、状況を確認・分析の上で、業務運営の改善に活かす等、リテール事業部門のPDCAサイクルの中でしっかり対応してまいります。

### ● 取組方針

1. 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案  
多くのお客さまがお持ちの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確に対応することを主眼に置き、中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案を行ってまいります。また、それを通じて、お客さま本位の金融商品の提供に注力してまいります。
2. お客さま本位の商品ラインアップの整備  
お客さまの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう、グループ会社の商品にかかわらず、必要に応じ第三者評価も取り入れ、商品ラインアップを随時見直し、充実させてまいります。お客さまへの情報提供の充実、分かりやすさの向上に努めてまいります。
3. お客さま本位のアフターサービスの充実  
お客さまに長期的に安心して運用商品をお持ちいただけるよう、きめ細かいアフターサービスに努めてまいります。
4. お客さま本位の業績評価体系の整備  
お客さま本位の営業活動を的確に行うことを促すため、業績評価体系を整備してまいります。
5. コンサルティング力向上に向けた取組  
お客さまの幅広いニーズに最適なお提案ができるよう、コンサルティング力の継続的な向上を図ってまいります。



お客さま本位

Integrity Indicator\*

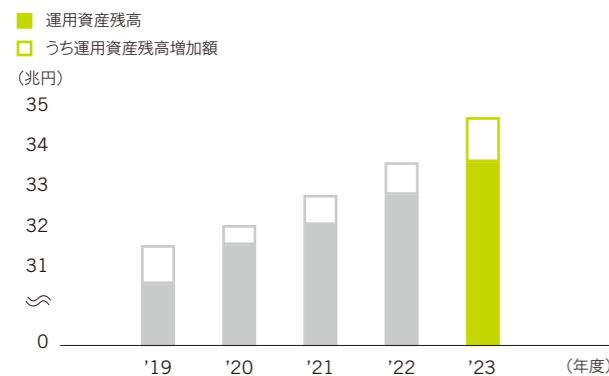
- ① 運用資産残高増加額
- ② 投資信託・ファンドラップの残高
- ③ 運用商品をお持ちのお客さま数
- ④ 運用商品の商品別販売比率
- ⑤ 投資信託の解約率
- ⑥ ファンドラップの契約・解約額
- ⑦ 外貨定期預金預入額・外貨預金残高
- ⑧ 投資信託・外貨自動積立件数
- ⑨ 投資信託・外貨自動積立金額
- ⑩ NISA口座数
- ⑪ 一時払保険の商品別販売額
- ⑫ 投資信託のグループ会社商品比率
- ⑬ 投資信託(含むファンドラップ)販売(契約)額  
(毎月決算型とそれ以外の別)
- ⑭ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
- ⑮ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
- ⑯ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
- ⑰ 外貨建保険の運用評価別顧客比率
- ⑱ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
- ⑲ FP資格保有比率

\* 2024年6月時点

● 主なIntegrity Indicatorの進捗

運用資産残高増加額 (Integrity Indicator ①)

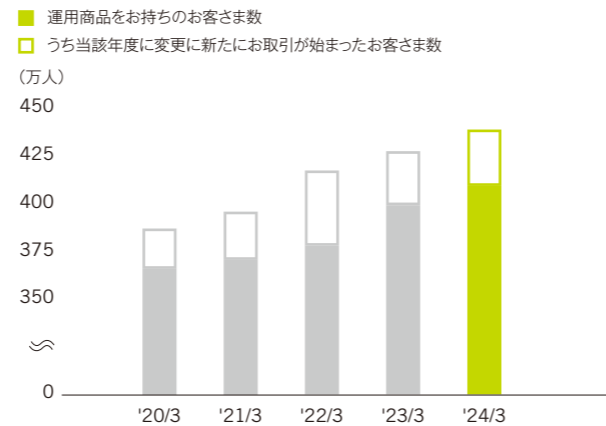
中長期分散投資を軸としたお客さま本位の取組の継続等により、2023年度も三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の合算で増加基調が続いています。



\*三井住友銀行・リテール部門(個人)、SMBC日興証券・営業部門(個人)、SMBC信託銀行・PRESTIA。運用資産残高(左軸)の2021年度以前は、2022年度の残高から増加額を除いて算出

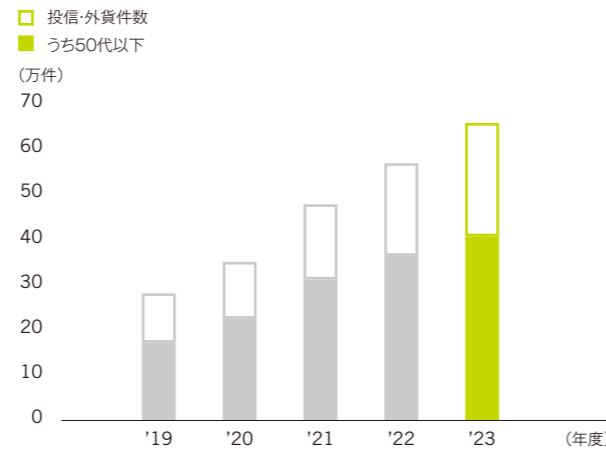
運用商品をお持ちのお客さま数 (Integrity Indicator ③)

「資産を守りたい」「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう努めており、運用商品をお持ちのお客さま数は引き続き増加しています。



投資信託・外貨自動積立件数 (Integrity Indicator ⑧)

「これから資産を形成していきたい」というお客さまのニーズにお応えするため、少額から投資可能な投資信託、外貨自動積立の「時間分散」提案に積極的に努めてきた結果、投資信託・外貨自動積立件数は着実に増加しています。



# 行政処分等への対応・再発防止に向けた取組

SMBC日興証券の元役職員が金融商品取引法第159条第3項(違法な安定操作取引)に違反した事態(相場操縦事案)と同社および三井住友銀行の役職員の間で非公開情報を授受した事態(銀証ファイアーウォール規制違反事案)を受け、当社、SMBC日興証券および三井住友銀行の3社は、2022年11月、同様の事態を二度と繰り返さないよう、取締役会での議論を踏まえて改善策を策定し、公表しました。

以降、改善策の着実な実行等を通じた経営管理体制および内部管理体制の強化ならびに健全な組織文化の醸成等に取り組んでいます。

各改善策の策定・構築については概ね計画通り進捗しており、内部監査や外部弁護士による各改善策の実効性検証までの対応が一巡しました。

一方で、改善策のさらなる浸透・定着に向けては、不断の取組が必要となるため、引き続き、グループ一体となって、改善策の徹底に取り組んでいきます。

## 再発防止策の進捗状況

2022年11月 改善計画提出



	① 経営管理体制の強化	② 内部管理体制の強化	③ 健全な組織文化の醸成
相場操縦事案	<b>&lt;SMBC日興証券&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営執行の監督強化</li> <li>役員向けコンプライアンス研修実施</li> <li>守りへの重点的な資源配分 人員・IT投資の状況の定期的なレビュー</li> <li>1線・2線の専門性強化 外部人材の積極採用</li> <li>商品・サービス協議会 リスク課題およびそれらへの対応を1線・2線で協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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実装</li> <li>コンプライアンス部門の機能強化</li> <li>不正取引防止部会 売買管理上の不芳事態等を1線・2線で議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな理念体系の浸透・徹底 新たな理念体系の浸透のため、経営理念ミーティングを継続開催</li> <li>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</li> <li>「不祥事を学び継ぐ日」 風化防止のため、全役職員が不祥事を振り返る日を制定</li> </ul>
	<b>&lt;三井住友フィナンシャルグループ&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SMBC日興証券役員人事・資源配分計画への関与強化および十分性の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOメッセージの発信 SMBC日興証券・SMFG部店長会議で実施</li> </ul>
銀証FW規制違反事案	<b>④ 経営管理体制の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>役員向けコンプライアンス研修実施</li> <li>SMFGコンプライアンス部の体制強化</li> </ul>	<b>⑤ 顧客情報管理体制の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報管理ルールの徹底</li> <li>事後モニタリングの強化</li> </ul>	<b>⑥ コンプライアンス意識醸成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業店での勉強会開催</li> <li>研修機会の拡充</li> </ul>

内部監査・外部弁護士による実効性検証

# ITガバナンス

## 基本的な考え方

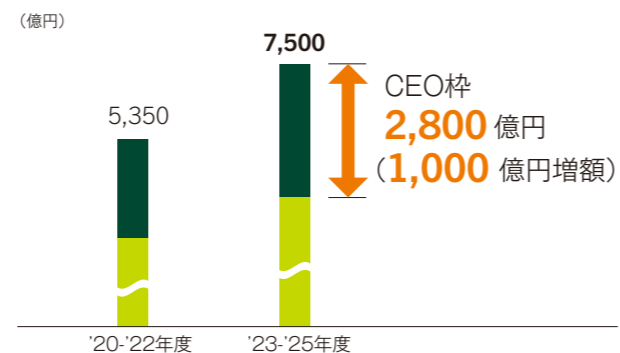
変わらない価値を守るためのレジリエンス強化と、新たな価値提供に付随する新たなリスクへの対応を進めます。人からシステムへの継続的なシフトと、それを支える開発体制の拡充およびシステムアーキテクチャの整備・統制をもって、社会的価値と経済的価値の双方を追求します。社会インフラを担うメガ金融グループとして安定性と柔軟性を両立し、デジタルを活用してビジネスを牽引します。

## IT投資戦略

SMBCグループのさらなる成長と国内外におけるデジタル戦略加速のため、グループCEOが「経営上重要な分野」と判断したものに機動的に投資できるCEO枠を1,000億円増額し、2,800億円としました。

中期経営計画のIT投資総額は7,500億円として、デジタル化推進・内部統制強化やレジリエンス強化を含む経営基盤強化・事業戦略の実現といった戦略的な投資へ重点的に資源配分していきます。

### 積極的な投資によるITインフラ増強



## システム安定稼働を支える レジリエンス強化の取組

デジタル化の進展に合わせ、内部・外部システム間での機能連携やサービスの拡大、お客さまの利便性向上に取り組んでいる一方、システム障害が発生した場合のお客さまへの影響も広範に波及する可能性をはらんでいます。そのため、システムの安定稼働を維持することの重要性はより一層増しており、システムリソースの増強やシステム障害の予兆検知、予防保守等のシステム障害の未然防止策に取り組むとともに、障害発生時の影響を極小化していくため、コンティンジェンシープランの継続的な改善や手動による障害対応のシステム化、障害訓練内容の高度化等、レジリエンスを強化していきます。

なお、AIのリスクをコントロールするため、AIの回答内容の正確性は従業員が判断する等のガイドラインを徹底するとともに、国内外の規制等の最新動向を踏まえ、海外拠点と連携し適切に対応しています。

また、データガバナンスの観点では新たにグループCDAO\*を選任し、グループ・グローバルベースの体制を強化するとともに、データ管理手法の高度化およびITインフラの整備を進めていきます。

\* Chief Data and Analytics Officer

## 先進技術の活用と各国規制への着実な対応

デジタル技術はビジネスに不可欠であり、先進技術を効果的に幅広く活用しています。

たとえば、文章の意図を解釈し自然な言葉の文章を生成する技術である生成AIに早期から着目し、専用環境上でのみ動作する従業員専用AIアシスタントツール「SMBC-GAI」を開発しました。従業員が「SMBC-GAI」を活用することで文書作成や照会対応・企画資料作成等にかかる時間を削減するほか、画像認識、音声認識、システム開発高度化等の分野でも幅広く活用しています。

## 社会課題解決への貢献と

### 新たな社会的価値の創造に向けた挑戦

グループのマテリアリティとして挙げている環境への取組として、SMBCグループ自身も2030年のGHG排出量ネットゼロに向けて取り組んでいます。SMBCグループの国内GHG排出量のうち、約4分の1を占めるのが電算センターであり、AIを活用した空調制御の最適化、太陽光発電設備の拡充等、既存センターの省エネに取り組むほか、計画中の次世代電算センターにおいてはさらなる省エネにより環境負荷を抑制していきます。

また、ITを活用した日本の再成長への貢献として、SMBCグループ内のデジタル・IT教育組織である、デジタルユニバーシティで企画・監修した社内向け研修コンテンツをお客さまに提供し、幅広いデジタル教育機会を創出しています。その他、社会的価値の創造に資する取組に機動的にIT資源を投入し、SMBCグループ全体でITを活用した社会課題解決に貢献していきます。



# サイバーセキュリティ

## 基本的な考え方

デジタル化が加速し、金融サービスを取り巻く環境が変化する中、サイバー脅威はますます深刻化しています。SMBCグループでは、お客さまへのより安全・安心なサービスの提供と、サイバー脅威に強い社会の実現を目指し、サイバーセキュリティのさらなる強化を推進していきます。

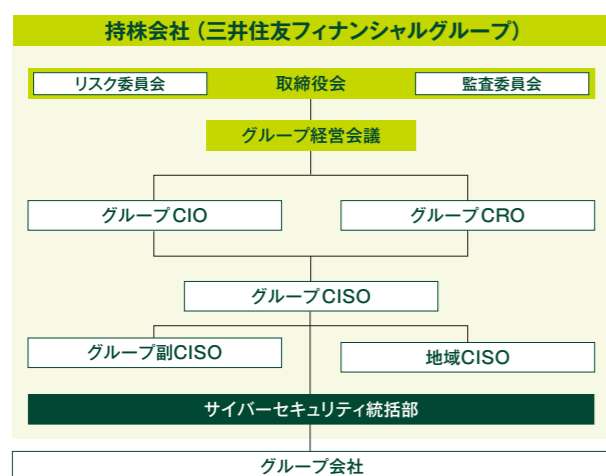
## サイバーセキュリティ管理体制

### ● 管理体制の構築

当社では、サイバーセキュリティリスクを、経営上のトップリスクのひとつとして掲げており、「サイバーセキュリティ経営宣言」の下、経営主導でサイバーセキュリティに対する取組を継続的に推進しています。

サイバーセキュリティリスクは、全社的なリスク管理の枠組の中で管理しており、サイバーセキュリティの専任部署であるサイバーセキュリティ統括部が中心となり、外部環境や経営戦略等を踏まえ、サイバーセキュリティ管理に関する基本方針を策定しています。

## SMBCグループのサイバーセキュリティ管理体制



グループ経営会議では、基本方針に基づいて、さらなる体制強化に向けてサイバーセキュリティ管理について定期的に議論しています。加えて、取締役会およびリスク委員会や監査委員会等の内部委員会においても、定期的にサイバーセキュリティ管理について議論しており、取締役による監督を行っています。

実効性を持ったセキュリティ対策の推進を担う役割を明確化するため、当社では、グループCIO・CROの配下に、グループCISO\*1という専門的な責任者を設置しています。グループCISOは、サイバーセキュリティ統括責任者として、グループ・グローバルでの体制整備や各所の施策推進の監督・指導を担っています。加えて、グループCISOの配下には、グループ副CISOおよび地域CISOを設置しており、グループCISOのリーダーシップの下、グループ・グローバルベースで600名以上\*2のサイバーセキュリティ管理体制を確立しています。

\*1 Chief Information Security Officer

\*2 2024年3月末時点



### ● サイバーセキュリティリスクの特定

当社のサイバーセキュリティに関する体制評価等を通じて、サイバー脅威の特定を行っています。

具体的には、国際的な基準に基づき、定期的に第三者によるセキュリティ対策の成熟度評価を実施しています。

また、脅威インテリジェンスを積極的に活用し、最新のサイバー脅威にも対応しています。攻撃者の動向、脆弱性に関する情報、地政学情報等を収集・評価し、当社のサイバーセキュリティに関する環境に当てはめ、防御や検知等に役立てています。

加えて、脆弱性を悪用した攻撃による被害を抑止するために定期的に脆弱性診断を実施し、さらに、第三者が実際にシステムに侵入してセキュリティ対策状況を評価する、脅威ベースのペネトレーションテストを実施しています。内外環境を踏まえて、当社にかかわるサイバー脅威を特定し、セキュリティ対策のさらなる強化に努めています。

### ● サイバーセキュリティリスクの防御および検知

不正アクセスや大量アクセス等、さまざまなサイバー攻撃に備えるため、各種セキュリティ対策サービス・システムの運用により、外部からの不審な通信を検知・遮断し、多層的な防御体制を敷いています。

また、ネットワークの監視および分析を行う専門組織であるSOC\*3を設置しており、24時間365日の監視体制を確立しています。引き続き、欧米やアジア地域に設置されたSOCとも密に連携することで、グループ・グローバルベースでセキュリティ監視をより一層強化します。

\*3 Security Operation Center

### ● サイバーセキュリティリスクの対応および復旧

当社では、万が一のサイバーインシデント発生に備え、CSIRT\*4を設置しています。また、国内のセキュリティ機能および人材を集約したサイバーフュージョンセンター(CFC)を設置することで、管理体制の効率化を図り、迅速なインシデント対応が可能な環境を整備しています。

サイバーインシデント発生に備え、CSIRTは、攻撃者の手口や脆弱性に関する情報等をグループ内外から積極的に収集し、各国当局や米国のFS-ISAC\*5、日本の金融ISAC等の外部機関とも必要に応じて共有しています。

また、万が一の攻撃に備えた対応として、外部の専門家による擬似攻撃演習や、金融庁・金融ISAC等が主催するサイバー攻撃対応演習への定期的な参加等を通じ、サイバーレジリエンスのより一層の強化にも取り組んでいます。

\*4 Computer Security Incident Response Team

\*5 Financial Service Information Sharing and Analysis Center

## サイバーセキュリティに関する啓発活動および専門人材

### ● 啓発活動

当社では、セキュリティ対策に対して意識的に取り組むことができるカルチャーを醸成するため、役割と責任に応じた啓発活動を実施しています。

経営陣に対しては、サイバーセキュリティにおける経営上の留意事項等に関する勉強会を定期的の実施しています。

また従業員に対しては、標的型攻撃メール訓練等を通じてセキュリティ意識を高めるとともに、システム企画者向けの研修等を通じてセキュリティ・バイ・デザインの理念を浸透させています。

### ● 専門人材

中長期的なサイバーセキュリティ管理体制の維持に向けて、専門人材の育成を重要課題と認識しており、内外のコンテンツの活用や資格取得支援の制度導入、国内外の大学院への派遣、外部業界団体への参画等を通じて、中核を担う人材の育成に注力しています。

また、キャリア採用等の専門人材の確保に努めるとともに、新卒採用ではサイバーセキュリティコースを設置し、継続的な体制の強化を図っています。

# 内部監査

## 基本的な考え方

グループ全体の信頼と発展に貢献するため、監査部は内部統制の一翼として、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した立場でこれら部門の有効性等を検証するとともに、監査品質の向上に継続的に取り組んでいます。

## 内部監査の目的と使命

SMBCグループの内部監査の目的は、SMBCグループに価値を付加し、その運営を改善するために、取締役会等が承認した方針および計画に基づき、経営陣および各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した立場で、客観的に、アシュアランス\*1業務およびコンサルティング業務を提供することです。

SMBCグループの内部監査の使命は、リスクベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、SMBCグループの価値を高め、保全することです。

\*1 ガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールにかかる各プロセスの妥当性および有効性を検証し、その結果に基づく保証および改善提言を行うこと

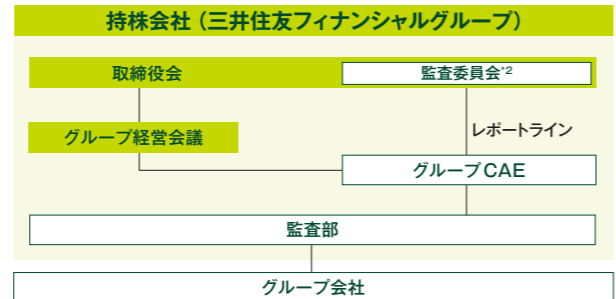
## 内部監査の運営体制

当社は監査委員会の下で、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した内部監査担当部署として監査部を設置しているほか、グループ各社においても、業務ライン等から独立した監査部を設置しています。グループ全体の監査活動については、グループCAEが統括する体制としています。

監査部は、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、監査委員会・取締役会で決定した「グループ内部監査規程」および「監査基本方針・基本計画」に基づき、当社各部およびグループ会社に対する内部監査を実施するとともに、グループ各社の内部監査実施状況を継続的にモニタリングすること等を通じ、内部管理体制の適切性・有効性を検証しています。

主な監査結果等については、監査委員会・取締役会に加え、グループ経営会議に定例的に報告を行っています。また、監査部は、会計監査人と緊密に情報交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

## 内部監査体制



\*2 グループCAEの人事異動に関する同意権を有する

## 内部監査の高度化・効率化に向けた取組

内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査にグループ・グローバルベースで取り組んでいます。

有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等と双方向の対話を継続的に行い、業務におけるリスクの適切な把握に努めています。加えて、グループ・グローバルでベストプラクティスの展開、AI等のテクノロジーを活用した監査活動等に取り組んでいます。

また、内部監査に関する研修の実施、内部監査に関する国際資格の取得推進等、グループの内部監査要員の専門性向上に努めています。

さらに、内部監査の品質評価についても、IIA基準の充足にとどまらず、G-SIFIsの先進的取組事例も参考にしながら、グループ全体でさらなる高度化に取り組んでいます。

# サステナビリティ関連情報

## 社外からの評価

- work with Pride Gold 2023: LGBTQIに関する取組が評価され、最高位のゴールドを受賞
- 健康経営優良法人 2024: 健康経営に取り組む優良な法人に認定
- NIKKEI Smart Work 2024: 働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業に認定
- 厚生労働省: 子育てサポート企業として認定を受けた企業のうち、より高い水準の取組を行っている企業に認定\*
- 厚生労働省: 女性活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業に認定\*2

\*1 主要グループ会社4社が取得  
\*2 主要グループ会社7社が取得（3段階：2社、2段階：5社）

## 国内外のイニシアチブへの賛同

SMBCグループは、グローバル社会の一員として、金融機関の持つ社会的影響力を踏まえ、以下のような国内外のイニシアチブ（企業活動の行動指針・原則）に賛同しています。

- WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT
- UNEP FINANCE INITIATIVE
- 21世紀 金融行動原則
- Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment
- CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
- TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
- GFANZ Glasgow Financial Alliance for Net Zero
- POSEIDON PRINCIPLES
- PCAF Partnership for Carbon Accounting Financials
- G20 EMPOWER Empowerment and Progression of Women's Economic Empowerment
- We support WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES UN WOMEN UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT
- 30% Club GROWTH THROUGH DIVERSITY
- A Valuable 500 Company

## ESGインデックスへの組入

SMBCグループは、世界の主要なESGインデックスの構成銘柄に多数組み入れられています。（2024年6月末時点）

- GPIF選定インデックス
- 2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)
- 2024 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX Carbon Efficient Index
- FTSE Blossom Japan
- FTSE4Good
- 2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX



## 業績と財務状況

### 主要財務データ

#### 連結業績サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結粗利益	29,804	29,040	29,207	29,811	28,462	27,686	28,062	29,455	31,702	<b>37,388</b>
資金利益	15,052	14,229	13,586	13,902	13,314	13,069	13,352	15,280	17,178	<b>18,807</b>
役務取引等利益+信託報酬	9,996	10,075	10,171	10,705	10,646	10,881	10,989	12,055	12,257	<b>14,902</b>
特定取引利益+その他業務利益	4,757	4,735	5,450	5,203	4,502	3,736	3,721	2,120	2,267	<b>3,679</b>
営業経費	16,593	17,248	18,124	18,162	17,151	17,396	17,471	18,211	19,492	<b>22,506</b>
経費率	55.7%	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%	61.8%	61.5%	<b>60.2%</b>
持分法による投資損益	(106)	(362)	246	390	611	561	250	285	555	<b>720</b>
連結業務純益	13,105	11,429	11,329	12,038	11,923	10,850	10,840	11,529	12,764	<b>15,602</b>
与信関係費用	78	1,028	1,644	942	1,103	1,706	3,605	2,744	2,102	<b>2,740</b>
株式等損益	667	690	550	1,189	1,163	805	926	2,091	1,559	<b>2,498</b>
その他	(482)	(1,239)	(176)	(645)	(631)	(628)	(1,050)	(469)	(612)	<b>(699)</b>
経常利益	13,212	9,853	10,059	11,641	11,353	9,321	7,110	10,406	11,609	<b>14,661</b>
特別損益	(118)	(51)	(266)	(553)	(117)	(434)	(388)	(1,110)	(625)	<b>(1,238)</b>
法人税等	4,414	2,250	1,710	2,705	3,314	1,677	1,563	2,145	2,821	<b>3,737</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,144	1,084	1,018	1,040	655	171	31	84	105	<b>57</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	7,536	6,467	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128	7,066	8,058	<b>9,629</b>

(億円)

#### 連結貸借対照表サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産の部合計	1,834,426	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591	2,198,635	2,425,843	2,577,046	2,704,286	<b>2,952,367</b>
貸出金	730,682	750,661	802,373	729,459	779,792	825,176	851,327	908,341	984,041	<b>1,070,139</b>
有価証券	296,337	252,644	246,318	257,127	243,380	271,288	365,490	385,387	332,132	<b>371,428</b>
負債の部合計	1,727,463	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075	2,090,786	2,306,853	2,455,073	2,576,375	<b>2,804,367</b>
預金	1,010,479	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250	1,270,422	1,420,262	1,485,855	1,587,703	<b>1,648,394</b>
譲渡性預金	138,259	142,504	118,809	112,203	111,655	101,804	125,706	130,698	130,256	<b>146,723</b>
純資産の部合計	106,963	104,477	112,343	116,129	114,516	107,849	118,990	121,973	127,911	<b>148,000</b>
株主資本	70,184	74,543	81,191	86,370	90,544	93,543	95,134	99,386	103,084	<b>106,300</b>
利益剰余金	40,984	45,345	50,368	55,526	59,922	63,363	64,926	69,165	74,236	<b>78,435</b>
その他の包括利益累計額	20,039	14,595	16,125	17,534	17,139	13,657	23,131	21,596	23,721	<b>40,301</b>
非支配株主持分	16,717	15,310	14,993	12,196	6,785	629	708	976	1,095	<b>1,389</b>

#### 財務指標等

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総自己資本比率(国際統一基準)	16.58%	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%	16.56%	15.98%	<b>15.29%</b>
Tier1比率(国際統一基準)	12.89%	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%	15.46%	14.94%	<b>14.33%</b>
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	11.30%	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%	14.45%	14.02%	<b>12.91%</b>
1株当たり配当金(円)	140	150	150	170	180	190	190	210	240	<b>270</b>
配当性向	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%	40.7%	40.4%	<b>37.1%</b>
ROE(株主資本ベース)	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%	7.3%	8.0%	<b>9.2%</b>

#### マーケットデータ(年度末)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
日経平均株価(円)	19,207	16,759	18,909	21,454	21,206	18,917	29,179	27,821	28,041	<b>40,369</b>
為替レート(米ドル/円)	120.15	112.62	112.19	106.25	111.00	108.81	110.71	122.41	133.54	<b>151.33</b>

\*2020年度より割賦販売取引の会計処理を変更。2019年度については遡及処理を実施。

## 業績と財務状況

### 連結損益状況サマリー

連結粗利益は、円安や米金利上昇等の好調な業務環境に加え、国内外の貸出金および付帯取引の増加、SMBC日興証券の業績回復、ならびに決済ビジネスが好調だったこと等により、各事業部門で増益となり、前年比5,686億円増益の3兆7,388億円となりました。

営業経費は、円安やインフレによる影響に加え、三井住友カード等で売上に連動する経費が増加したことや、将来の成長に向けた先行投資等により前年比3,013億円増加し、2兆2,506億円となりました。

与信関係費用は、国内外のリテール子会社での業容拡大に伴う増加に加え、第4四半期における企業への大口先に対する引当増加や、先行きの環境変化を踏まえたフォワードルッキング引当を計上したこと等により、前年比639億円増加の2,740億円となりました。

また、堅調な株式相場の下で、政策保有株式の売却を加速させた結果、株式等損益が増加したこと等により、親会社株主純利益は前年比1,571億円増益の9,629億円となりました。

良好な業務環境に加え、事業戦略を着実に進捗させたことにより、連結粗利益・連結業務純益・親会社株主純利益いずれも過去最高益を更新しました。

	2023年度	前年比
連結粗利益	37,388	+5,686
営業経費	22,506	+3,013
持分法による投資損益	720	+165
連結業務純益	15,602	+2,838
与信関係費用	2,740	+639
株式等損益	2,498	+940
経常利益	14,661	+3,052
親会社株主純利益	9,629	+1,571

### 主要グループ会社の業績 (左列:2023年度実績 右列:前年比)

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	18,852	+1,857	728	+145
経費	9,839	+1,003	407	+38
業務純益	9,013	+854	321	+107
当期純利益	7,626	+1,285	257	+86
	SMBC日興証券*1		三井住友カード**2	
業務粗利益	4,736	+1,090	5,478	+538
経費	4,017	+303	4,518	+515
業務純益	719	+787	980	+38
当期純利益	557	+707	256	(46)
	SMBCコンシューマーファイナンス*2		三井住友DSアセットマネジメント	
業務粗利益	2,525	+188	424	+63
経費	1,039	+20	332	+30
業務純益	913	(224)*3	92	+34
当期純利益	(44)	(401)	42	+25
	三井住友ファイナンス&リース*4			
業務粗利益	2,917	+207		
経費	1,275	+51		
業務純益	1,730	+146		
当期純利益	1,284	+766		

### 三井住友フィナンシャルグループの出資比率

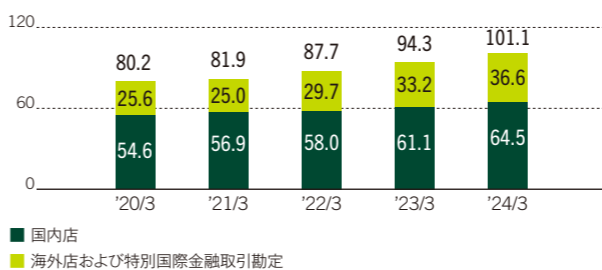
\*1 SMBC日興アメリカおよびSMBC Capital Marketsの利益を含む内部管理ベース  
 \*2 前年比はSMBCモビットの再編影響を遡及反映  
 \*3 持分法適用関連会社FE Creditのれん減損460億円が主因  
 \*4 内部管理ベース

### 連結貸借対照表サマリー

#### 貸出金(三井住友銀行単体)

国内では、企業活動の活発化に伴う資金需要を捉えたことや、円安影響により海外貸出金が増加したことを主因に、残高全体では前年度末比6.8兆円増加の101.1兆円となりました。

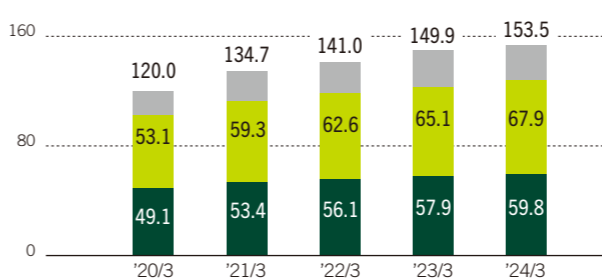
#### 貸出金末残(兆円)



#### 預金(三井住友銀行単体)

国内において、個人預金・法人預金ともに増加したことを主因に、前年度末比3.5兆円増加の153.5兆円となりました。

#### 預金末残(兆円)



#### 国内預貸金利回り差(三井住友銀行単体)

貸出金利回りから預金等利回りを差し引いた、預貸金利回り差は、前年比0.01%上昇の0.84%となりました。

#### 国内預貸金利回り差の推移

	2023年度				年間	2022年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		年間
貸出金利回り	0.82	0.83	0.85	0.86	<b>0.84</b>	0.83
預金等利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	0.00
預貸金利回り差	0.82	0.83	0.85	0.85	<b>0.84</b>	0.83

#### 有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行における担保目的での国債の必要額が減少した一方で、外国債券の残高が円安影響等により増加したこと、株価上昇に伴い株式の残高が増加したことを主因に、前年度末比3兆6,678億円増加の36兆1,328億円となりました。評価損益は、株価上昇に伴う株式の評価益の増加を主因に、前年度末比1兆4,779億円増加の3兆3,931億円となりました。

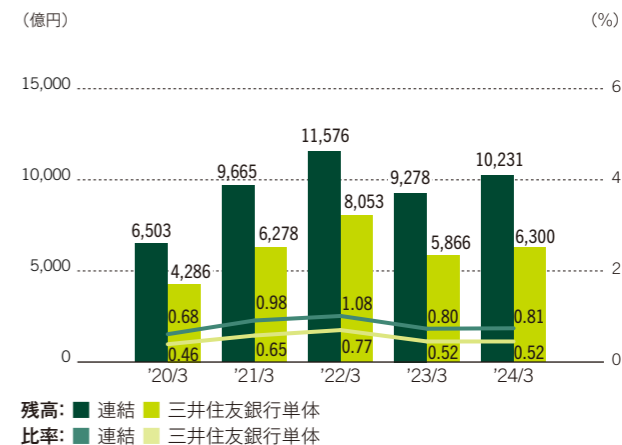
#### その他有価証券の評価損益

	残高		評価損益	
	2023年度末	前年度末比	2023年度末	前年度末比
株式	41,198	+7,744	28,370	+8,922
債券	107,604	(24,171)	(1,001)	(359)
その他	212,527	+53,106	6,562	+6,216
合計	361,328	+36,678	33,931	+14,779

#### 銀行法及び再生法に基づく債権

銀行法及び再生法に基づく債権残高は、大口先での変動を主因に前年度末比953億円増加し、1兆231億円となりました。また、不良債権比率も前年度末比0.01%上昇し、0.81%となりました。

#### 銀行法及び再生法に基づく債権・不良債権比率





## 業績と財務状況

### 自己資本の状況

#### 自己資本額

普通株式等Tier1資本は、株価上昇により保有株式にかかるその他有価証券評価差額金が増加したことを主因に前年度末比1兆1,536億円増加し、11兆9,926億円となりました。Tier1資本は、永久劣後債の発行により前年度末比1兆7,627億円増加の13兆3,116億円、ならびに総自己資本は同1兆8,471億円増加の14兆1,979億円となりました。

#### リスクアセット

国内外での貸出増加および円安等に加え、バーゼルⅢ最終化に向けた段階的な適用が2024年3月末より開始した影響により、リスクアセットは前年度末比15兆5,636億円増加の92兆8,486億円となりました。

#### 自己資本比率

上記の結果、最も重要な中核的自己資本の充実度を表す普通株式等Tier1比率は12.91%、総自己資本比率は15.29%となり、いずれも十分な水準を維持しています。

#### レバレッジ比率

Tier1資本の増加等により、レバレッジ比率は前年度末比0.24%上昇し、5.27%となりました。

#### 外部TLAC比率

自己資本の充実に加えて、海外の社債市場を中心とした外部TLAC適格債務の調達を通じ、外部TLAC資本の充実に努めています。外部TLAC比率はリスクアセットベースで23.92%、総エクスポージャーベースで10.13%と、ともに所要水準を満たしています。

#### 連結自己資本比率(国際統一基準)の状況

(億円)

	2023年度末	2022年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	119,926	108,390	+11,536
その他Tier1資本	13,189	7,100	+6,089
Tier1資本	133,116	115,489	+17,627
Tier2資本	8,863	8,019	+844
総自己資本	141,979	123,508	+18,471
リスクアセット	928,486	772,850	+155,636

普通株式等Tier1比率	12.91%	14.02%	(1.11)%
Tier1比率	14.33%	14.94%	(0.61)%
総自己資本比率	15.29%	15.98%	(0.69)%

#### レバレッジ比率

レバレッジ比率	5.27%	5.03%	+0.24%
---------	-------	-------	--------

#### 外部TLAC比率

リスクアセットベース	23.92%	25.28%	(1.36)%
総エクスポージャーベース	10.13%	9.72%	+0.41%

#### 総エクスポージャー

総エクスポージャー*	2,525,141	2,295,170	+229,971
------------	-----------	-----------	----------

\* 日本銀行に対する預け金を控除



SMBCグループトップページ

<https://www.smfg.co.jp> (日本語)

<https://www.smfg.co.jp/english/> (英語)



中期経営計画 ~幸せな成長へ~

<https://www.smfg.co.jp/fulfilledgrowth/article/005/>



株主・投資家の皆さまへ

<https://www.smfg.co.jp/investor/> (日本語)

<https://www.smfg.co.jp/english/investor/> (英語)



サステナビリティ

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/> (日本語)

<https://www.smfg.co.jp/english/sustainability/> (英語)



DX-link

[https://www.smfg.co.jp/dx\\_link/](https://www.smfg.co.jp/dx_link/)

