SMBC

SMBCグループ

SMBC GROUP REPORT 2022

統合報告書
ディスクロージャー誌　本編

三井住友フィナンシャルグループ

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

このたび、SMBC日興証券の元役員・社員が金融商品取引法違反の疑いで逮捕・起訴され、同社も法人として起訴されたことにつきまして、お客さまをはじめ関係者の皆さまに多大なるご心配とご迷惑をお掛けしていることを深くお詫び申し上げます。

当社としても非常に重く受け止めており、再発防止等の対応策の策定・実行について、SMBC日興証券が設置した調査委員会による調査結果等を踏まえつつ、SMBC日興証券をしっかりとサポートし、お客さまをはじめ、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

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

太田 純

Contents

SMBCグループの価値創造

004 SMBCグループの沿革
006 SMBCグループの価値創造プロセス
008 CEOメッセージ
018 中期経営計画（2020～2022年度）の基本方針
020 財務ハイライト
021 ESGハイライト
022 CFOメッセージ
028 特集 持続的な成長に向けたインオーガニック戦略
036 社外取締役座談会
042 ステークホルダーとのコミュニケーション

価値創造のための事業戦略

046 グループ体制
048 リテール事業部門
052 ホールセール事業部門
056 グローバル事業部門
060 市場事業部門
064 デジタルで切り拓く金融の未来
072 サステナビリティへの取組を通じた価値創造
084 価値創造を支える人材戦略

価値創造を支える経営基盤

090 コーポレートガバナンス
106 リスク管理への取組
110 コンプライアンス体制
112 お客さま本位
115 内部監査
116 ITガバナンス
118 業績と財務状況
123 ESG情報

SMBCグループの沿革

SMBCグループの事業のルーツは、400年以上も前に遡ります。
三井・住友の先達から受け継いだ事業精神を拠りどころに、
時代に応じてスピーディーに力点を変えるとともに、
サステナビリティへの取組を通じて、経営基盤の質を強化してきました。

2001年～

複合金融グループの誕生

2001年
三井住友銀行発足

2002年
三井住友フィナンシャルグループ設立

2004年
SMBCコンシューマーファイナンス
持分法適用関連会社化

2009年
SMBC日興証券子会社化

ESG

2002年 E
「国連環境計画・金融イニシアチブ」賛同

2005年 G
任意の監査委員会設置

2007年 E S G
「国連グローバル・コンパクト」賛同

2010年 G
ニューヨーク証券取引所上場

2012年～

業務・地域ウイングの拡大

2012年
SMBC Aviation Capital子会社化

2012年
SMBCコンシューマーファイナンス子会社化

2013年
SMBC信託銀行子会社化

2013年
Bank BTPN持分法適用関連会社化

2015年
東亜銀行持分法適用関連会社化

2016年
三井住友アセットマネジメント子会社化

ESG

2015年 E
初のグリーンボンド発行

2015年 G
「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」制定

2016年 S
国連「女性のエンパワーメント原則（WEPs）」署名

2017年～

グループ総合力の結集と構造改革の推進による持続的成長の実現

2018年
グループ事業再編
- みなと銀行・関西アーバン銀行非連結化
- 三井住友ファイナンス&リース非連結・持分法適用関連会社化

2019年
三井住友DSアセットマネジメント発足
（三井住友アセットマネジメントと大和住銀投信投資顧問が合併）

2019年
Bank BTPN子会社化

ESG

2017年 S
「人権尊重に係る声明」公表

2017年 S
「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」公表

2017年 E
「TCFD」賛同

2017年 G
指名委員会等設置会社移行
事業部門制・CxO制導入

2018年 E S
セクター別融資方針公表

2019年 E S G
「責任銀行原則（PRB）」署名

2020年～

質を伴った成長とサステナビリティ実現を通じた経済的・社会的価値の創出

2021年
アジアへの成長投資
- Fullerton India連結子会社化
- FE Credit持分法適用関連会社化
- RCBC出資

事業基盤の強化
- Jefferies出資
- ARA Asset Management出資

2022年
SBIホールディングス出資

ESG

2020年 E S G
経営理念改定
「SMBCグループ サステナビリティ宣言」策定

2021年 E S G
グループCSuO、サステナビリティ委員会設置

2021年 E
投融資ポートフォリオ全体を含めた
2050年ネットゼロ実現をコミット

2021年 E
「NZBA」「TSVCM」「PCAF」参画

2022年 E
「TNFDフォーラム」参画

2022年 E S
「SMBCグループ 環境・社会フレームワーク」策定

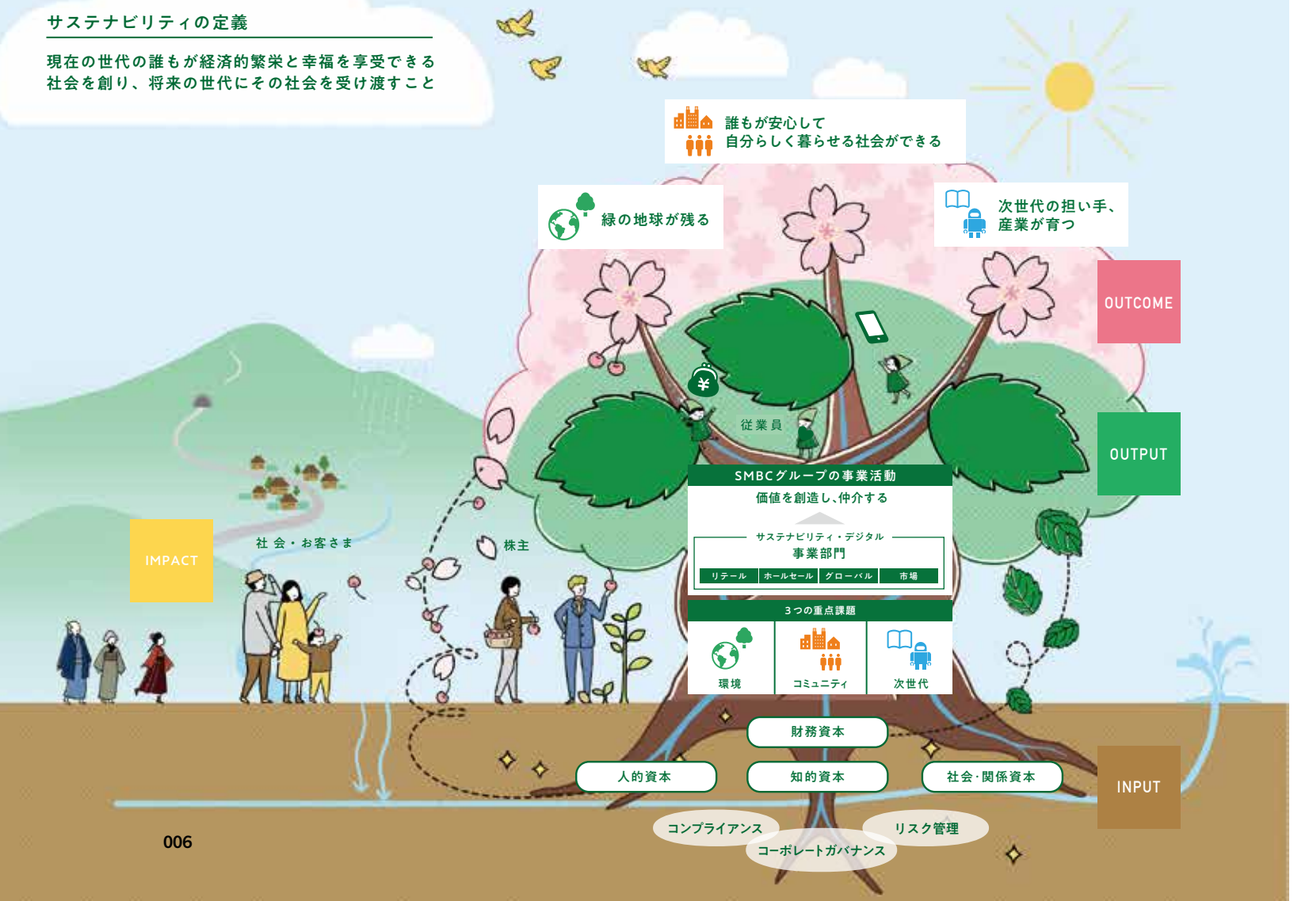
SMBC Group's Value Creation Process

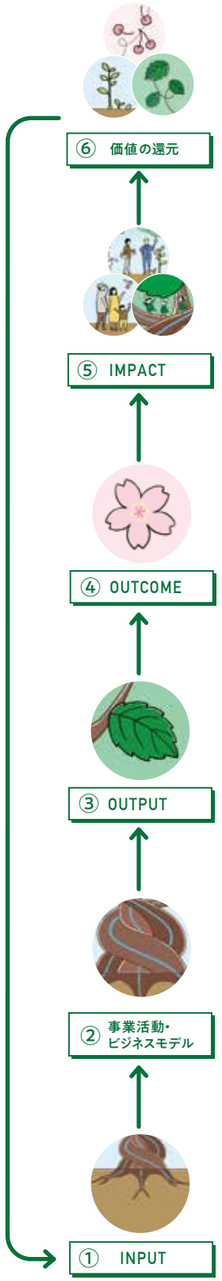
SMBCグループの価値創造プロセス

SMBCグループは、サステナビリティを「現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を創り、将来の世代にその社会を受け渡すこと」と定義し、その実現に向けて「環境」「コミュニティ」「次世代」を重点課題（マテリアリティ）として掲げています。重点課題に沿った中期経営計画の実行、KPIの達成を通じて社会的価値、経済的価値を創出し、ステークホルダーの皆さまへ還元していきます。

サステナビリティの定義

現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる
社会を創り、将来の世代にその社会を受け渡すこと





SMBCグループの企業価値向上を通じ、ステークホルダーに価値が還元されます。
また、その源泉である無形資産がさらに充実し、ポジティブなサイクルが生まれます。

ステークホルダーとの対話 P042へ　資本政策 P025へ　成長投資 P028へ

事業活動の結果、経済的価値が創出されるだけでなく、
SMBCグループの目指す社会が実現し、
お客さまをはじめとしたステークホルダーの行動様式や考え方に影響を及ぼします。

経済的価値の創出

2022年度 財務目標

ROCET1	CET1比率
≥8.5%	10% 程度

ベース経費	当期純利益
<2019年度実績	7,300億円

P022へ

社会的価値の創出

緑の地球が残る
- 1.5℃シナリオ達成、カーボンニュートラル社会の実現
- 自然災害発生リスクの低減

誰もが安心して自分らしく暮らせる社会ができる
- 安心してアクセスできる金融インフラの提供
- 信用創造を通じた豊かな社会の実現

次世代の担い手、産業が育つ
- 技術革新・イノベーションの活発化

P072へ

4つの事業部門がお客さまのセグメントごとに、3つの重点課題
「環境」「コミュニティ」「次世代」に沿った事業戦略を立案・実行しています。
サステナビリティ・デジタルはすべての事業部門で横断的に取り組む課題として、
事業活動に組み込まれています。

中期経営計画の実行

リテール	ホールセール	グローバル	市場
ストック収益資産残高 18兆円 （+3兆円）	サステナブルファイナンス取組額 累計 1.4兆円	マルチフランチャイズ戦略対象国収益 +15%	グリーンボンド 最低年 1回発行
買物取扱高 31兆円 （+10兆円）	法人向けデジタル関連ソリューションの提供社数 10千社	アジアリテール預金残高 3.0倍	

Sustainability サステナビリティ × Digital デジタル

P018へ

400年を超える歴史の中で培ってきたSMBCグループのブランド力や顧客基盤等の
無形資産と健全な財務資本を活用し、事業活動を行っています。

財務の健全性 P118へ　グループの歴史 P004へ　人材 P084へ　IT P116へ

MESSAGE FROM GROUP CEO

幸せな成長の時代を創る

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

太田 純

2050年の世界

私が生まれたのは1958年。その年、日本では、高度経済成長期の好況の中、東京タワーが竣工し、家電製品の普及が急速に進みました。1964年には、東京オリンピックが開催され、東海道新幹線が開通し、街中が活気に満ち溢れていたことを幼心によく覚えています。社会人となった後も好景気は続き、1980年代後半には後にバブル経済と呼ばれることとなる景気拡大局面へと突入しました。その後、経済成長は1991年頃まで続きましたので、私の人生における最初の30年は「成長」とともにありました。

しかし、バブルは脆くも崩壊し、それまで急激な上昇を続けてきた株価や不動産等の資産価格は雪崩を打つように下落。金融機関は、マクロ経済の停滞に加えて担保価格の下落も相まって、その後長きにわたって不良債権処理に苦しむこととなります。日本経済も、成長の鈍化やデフレからの脱却に難儀し、はじめは「失われた10年」と呼ばれていたものが「失われた20年」、そして「失われた30年」と延び、私の人生における中盤の30年は「停滞」とともにありました。

では、これからの30年間は、どんな時代になるのか。人々の価値観やライフスタイルは、デジタルや気候変動等をキーワードに非連続に変化していくでしょう。そして、足元では長期的なトレンドがパラダイムシフトを起こしています。デフレからインフレへ、低金利から金利上昇へ、グローバリゼーションからディグローバリゼーションへ。これまで数十年にわたって続いてきた道筋が、逆回転しながら捻じれていく。そんな予測の難しい複雑な時代が待ち受けています。前向きに捉えれば、これからの時代は、過去からの延長線上にはないともいえます。これまで30年にわたり停滞を続けた経済であっても、旧来のしがらみに囚われることなく、自ら新たな未来を切り拓くことができます。

そんなこれからの30年間を、私は「幸せな成長」の時代にしたいと思っています。今後は、私たち企業の価値を測る物差しが変わり、企業価値の拡大に向けては、経済的価値の追求に加えて、社会的価値の創造がより一層重要となります。この社会的価値を生み出す企業こそが、世界の「幸せな成長」に貢献する企業であり、また、社会的価値を創造できない企業は、経済的価値を追求する資格すらなくなると考えています。

今から約30年後の2050年は、奇しくも世界がカーボンニュートラルを実現し、脱炭素社会への移行を目指している年でもあります。そんな人類にとって重大な節目の年に向け、世界の「幸せな成長」に貢献するために、我々SMBCグループは何を為すべきなのか、私の考えをご説明します。

今後も、質を伴った量的成長を追求していくことで、次の中期経営計画においては、さらなる高みを目指すことができると考えています。

質を伴った量的成長

現中期経営計画は、2020年春、新型コロナウイルス感染症が瞬く間に世界中へと広がる嵐の最中に始まりました。当年のCEOメッセージにおいて、この「想定外を乗り越える」と力強く謳い、ビジネスモデルを進化させ、組織としてのさらなる高みを目指してきましたが、今度はロシアによるウクライナ侵攻と、またしても「想定外」の重大な事象が起きました。

しかし、このような非連続のパラダイムシフトの中でも、我々の進むべき方向性は変わりません。「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」というビジョンは、金融機能をさらに研ぎ澄ませるのはもちろんのこと、非金融領域も含め質の高いソリューションの提供をグローバルベースで追求し、グループとして持続的な成長を実現するために定めたものです。今後は、従来以上にこの道標を目指して前へ進んでいく必要があります。

ビジョンの実現に向けて、我々は、質を伴った量的成長を追求していきます。組織が成長を諦めると、活気がなくなりモラルが低下します。未来を担う若い人が夢を持って新たな分野へ挑戦し、それが30年後に向けたSMBCグループの成長へとつながるような、活気に溢れる組織を作っていきます。今後リスクの質が変化していくことも踏まえつつ、資産・資本効率の向上に向けてポートフォリオを見直し、コストコントロール施策をしっかり進めて強靭な財務基盤を構築するとともに、有望な事業領域に対しては、ディシプリンを徹底した上で経営資源を果敢に投入します。また、ガバナンス体制の強化にも徹底的に取り組み、不透明な環境下においても持続的な成長を続けるための経営基盤をしっかり築いていきます。

現中期経営計画の2年目となる2021年度は、連結業務純益、ボトムラインともに、前年度および通期予想を上回ることができました。ロシア・ウクライナ情勢による航空機リース事業の機材減損や与信費用の増加等、当初想定していなかったマイナス影響があった中での増益実現であり、我々の進むべき方向性が間違っていなかったと手応えを感じています。加えて、アジアのリテールビジネスや海外証券業務におけるインオーガニック案件等、将来の持続的成長に向けた布石も着実に打つことができました。

2022年度は、最終年度として、現中期経営計画をしっかり仕上げるとともに、次の3ヵ年に向けて、さらなる布石を打っていく1年にしたいと思っています。ボトムラインは、当初計画の想定を上回る7,300億円の目標を掲げていますが、今後も、質を伴った量的成長を追求していくことで、次の中期経営計画においては、さらなる高みを目指すことができると考えています。

3つの方向性

持続的成長の実現には、お客さまに対するソリューションの拡充と高度化が不可欠であり、現中期経営計画で定めた情報産業化、プラットフォーマー化、ソリューションプロバイダー化の「3つの方向性」に基づき、さまざまな施策に取り組んでいますが、中でも特徴的な事例をご紹介します。

アジアのフランチャイズ拡大

アジアの新興国を訪れると、人も街も活気に溢れ、あちこちに私が子どもの頃に日本で見た光景が広がっています。私はかねてより、金融業はその国のGDPと相関が高いビジネスであり、高い経済成長が見込まれる新興国に「第2・第3のSMBCグループ」を創ることで、国の発展とともに成長の果実を享受し、Jカーブの収益拡大を実現させたいと考えてきました。

2021年度は、このマルチフランチャイズ戦略の下、すでに進出済のインドネシアに加え、インド・ベトナム・フィリピンの現地金融機関への出資が実現し、持続的成長に向けた礎を築くことができました。今後は、先ずもってPMI（Post Merger Integration）に注力し、この4カ国に築いた柱をしっかりと太く堅固なものとしていきます。

フルラインの事業展開に向けては、いずれの国においてもすでに大企業向けビジネスに取り組んできていますが、その国の成長を最も有効に捉えていくため、旺盛な個人消費が見込まれるリテールビジネスにも注力します。二輪ローンから始まり、自動車ローンや住宅ローンへ、さらには多目的ローンやクレジットカードといったように、経済成長の段階に応じて多様な商品・サービスを展開していきます。

また、出資の効果を最大化するため、2022年4月、アジア事業戦略本部を新設し、出資先のPMIやガバナンスを含めた経営管理体制を強化するとともに、オーガニック成長のサポートや、我々との連携・シナジーの極大化を追求しています。今後も、事業領域を拡大して現地で複合金融グループとなることを目指し、我々が日本で辿った成長の軌跡を、アジアの新興国でも再現していきます。

詳細は
P028
持続的な成長に向けたインオーガニック戦略

海外証券ビジネスの高度化

海外証券ビジネスは、他社に後れを取ってきた分野であり、特に、コロナ禍においては社債マーケットが活況を呈し、競合他社が大きく収益を伸ばす一方で、我々はその果実を十分に享受することができませんでした。

Jefferiesとの提携は、我々の事業ポートフォリオの中の弱みを克服し、懐の深い米国マーケットを中心に成長を実現するための重要な取組です。Jefferiesの持つキャピタルマーケットでの高度な知見と、我々の強みである顧客基盤やファイナンス機能とを最大限活かし、Sub-IG、クロスボーダーM&A、ヘルスケアの3つの分野での提携を開始しました。これまでSMBCグループでは十分にアプローチできていなかったお客さまとの案件が成約する等、すでに協働の成果が積み上がってきており、さらなる協働領域の拡大も視野に、海外証券業務の成長を加速させていきます。

Embedded Solution

デジタライゼーションの潮流がますます加速する中、保有する膨大な金融データや、強固な顧客基盤という強みを活かし、我々自身が金融プラットフォーマーとなることを目指すのはもちろんのこと、異業種のパートナー企業のプラットフォームにも組み込みやすい金融機能を開発して提供する「Embedded Solution」にも注力しています。

たとえば、個人のお客さまが、日々スマートフォンで利用しているSNSチャットや、Eコマース、フリーマーケットアプリ等のプラットフォーマーに対し、決済やファイナンス等の金融機能を提供しています。また、モビリティ事業者のプラットフォームや、小売店でのキャッシュレス決済ツールにも、我々のサービスが埋め込まれています。

プラットフォームの「黒子」として金融機能を提供しているため、普段、ユーザーの皆さまに気付いていただけることは少ないのですが、事業会社のお客さまが提供する金融プラットフォームにおいても、お金の安心・安全なやりとりの裏側で我々のソリューションが活用されており、キャッシュレス決済の拡大に貢献しています。

詳細は
P064
デジタルで切り拓く金融の未来

新興国に「第2・第3のSMBCグループ」を創ることで、国の発展とともに成長の果実を享受し、Jカーブの収益拡大を実現させたい。

サステナビリティをサステナブルに実現する

高度経済成長期の日本は、街中が活気に満ち溢れていたと記しましたが、日中の喧騒とは対照的に、夜はとても暗く静謐を湛えていたことを思い起こします。先日、脚本家の倉本聰氏が、「老人よ、電気を消して『貧幸』に戻ろう!」と題した寄稿をされていました（文藝春秋6月号）。目前に迫る環境危機に対して、世界では若者が危機感を持って声を上げ始めている中、世の老人たちはなぜ今日の経済や明日の景気ばかりを考えて過ごしているのかと、不作為を鋭く咎める檄文です。地球を洗い直し子孫へと受け継ぐこと、この意識を人々が持つことこそがサステナビリティの本質であり、「幸せな成長」の実現に不可欠な要素だと考えています。

この緑の地球を未来へと受け継ぐため、我々SMBCグループは、気候変動への対応強化に向けグループ一丸となって取り組んでいます。2021年度は、5月にカーボンニュートラル実現に向けた長期行動計画である気候変動対策ロードマップを策定し、SMBCグループ自身が排出する温室効果ガスを2030年までにネットゼロとすることをコミットした後、8月には2050年までに投融資ポートフォリオ全体でカーボンニュートラルを実現することをコミットしました。また、2022年5月には、電力セクターにおける温室効果ガス排出量の中期削減目標を設定する等、気候変動への対応を着実に強化しています。

ただし、カーボンニュートラル実現に至る道筋は一通りではありません。また、既存の融資を急に引き揚げることは、エネルギーの安定供給に支障を来しうるほか、脱炭素化に向けた技術革新を阻害してしまう恐れもあり、本質的な問題解決にはつながりません。各国固有の事情にも十分に配慮しつつ、2050年までの現実的なルートとスピードを、お客さまとともに丁寧に見定めていく必要があります。我々SMBCグループは、金融機関としての矜持の下、長期的な脱炭素化の実現に最大限貢献すべく、トランジションや技術革新に向けたお客さまの取組をしっかりと支援していきます。

他方、気候変動は、世界が直面するさまざまなパラダイムシフトのひとつであり、大きな機会でもあります。我々は、2030年までの10年間でサステナブルファイナンス30兆円実行とのKPIを掲げていますが、市場の成長を的確に捉え、2021年度の実行額は5.4兆円と順調に実績を重ねています。今後も、ファイナンスやボンド引受、リースやアドバイザリーといった多様なソリューションを提供し、お客さまの脱炭素化に向けた取組の支援と、我々の企業価値向上に努めていきます。

SMBCグループのコーポレートカラーはグリーンです。持続可能な社会の実現に貢献するグリーンな金融機関として、サステナビリティに関する戦略企画からお客さまへのソリューション提供を一気通貫で行うべく、2022年4月、これまで点在していたグループの機能を結集し、新たにサステナビリティ本部を100名を超える人員規模で設立しました。今後も、気候変動に加え、人権の尊重や生物多様性の保全、経済成長の実現等、持続可能な社会の実現に向けて果たすべきさまざまな社会課題の解決に取り組み、サステナビリティをサステナブルに実現していきます。

詳細は
P072
サステナビリティへの取組を通じた価値創造

一人ひとりの挑戦がグループの力となる

我々の競争力の源泉は「人」であり、人は金融グループにとって最も大切な経営資源です。グループCEOに就任して以来、「カラを、破ろう。」のスローガンの下、固定観念に囚われず夢に挑戦する企業カルチャーを醸成することに力を入れてきましたが、この3年間で、組織として改革への意欲も高まってきたと手応えを感じています。

中堅・若手による現場起点のアイデアを活かし、社内ベンチャーを立ち上げる「社長製造業」プロジェクトによって、これまでに10社以上が立ち上がり、すでに黒字化を達成している企業もあります。私は、この気概に満ち溢れた社長たちに対し、「IPOも大いに結構。グループの枠に囚われず、さらなる挑戦を。」と常々伝えており、現状に満足することなく、未来に向けた一段の飛躍と企業価値の向上を促しています。従業員一人ひとりが大きな夢を抱き、自由な発想で挑戦してこそ金融の未来を切り拓くことができ、それが30年後に向けたSMBCグループの新たな力となると信じています。

また、国籍や性別、文化や考え方のカラを破り、真のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指しています。私は、2002年にシンガポールへ赴任しましたが、50名の部署で日本人はわずか4名。部下の国籍は10ヵ国以上で、文化や価値観もバラバラ。初めのうちは意見ひとつまとめるのにも本当に苦労しましたが、やがて、さまざまな考えが混ざり合うからこそ新たなアイデアが生まれ、期待を超える成果へとつながることを強く実感するようになりました。SMBCグループでは、経営陣による強いコミットメントの下、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンの推進を加速させています。とりわけ、女性の活躍推進に力を入れており、2025年度までに女性管理職比率20%、女性役員25名の達成を目指しているほか、国内外の拠点で「国際女性デー」イベントを開催する等、カルチャーの醸成にも努めています。

加えて、人的資本への投資強化にも取り組んでいきます。たとえば、三井住友銀行では、2022年度、従業員に対する昇給や昇格、賞与等を通じた総支払増加率、いわゆる賃上げを4%程度とします。また、オンライン研修プログラムの拡充、グループの経営人材や専門人材の育成、キャリアパス整備とリスキリング推進、ならびにヘルスケアの体制整備等にも力を入れ、従業員が働きやすい環境を作っていきます。こうした取組を通じ、付加価値がさらに高まった人材が、また新たな社会的価値の創造へと挑戦していく好循環を構築します。

詳細は
P084
価値創造を支える人材戦略

株主価値の持続的な向上を目指して

企業価値を持続的に高め、株主の皆さまに還元していくことは経営者の責務です。株主還元強化に向けては、配当を基本に、自己株取得を機動的に実施していきます。2022年度は、中期経営計画の想定を上回る7,300億円のボトムライン目標を掲げた上で、配当予想を10円増配の220円とし、配当性向目標である40%を達成します。中期経営計画3ヵ年では、1株当たり配当金は30円、配当総額は前中期経営計画の3ヵ年合計と比較して約900億円増加することになります。一方、自己株取得は、2021年11月に設定した1,000億円の取得枠について、買付可能な状況になり次第、速やかに取得を進めるとともに、新規の取得枠設定についてもマクロ情勢を見極めつつ検討していきます。我々の資本は、インオーガニック投資後も十分な水準を維持しており、成長投資と株主還元にバランスよく活用していきます。

このように、株主還元強化に努めてきましたが、足元の株価がPBR0.4倍程度にとどまり、特に2021年度は競合他社に対するアンダーパフォームが続いたことを、私は重く受け止めています。株価の低迷が続く最大の要因は、我々の持続的な成長の絵姿を、投資家の皆さまにしっかりとお示しできていないことです。少子化と人口減少が加速し、経済が長年にわたり停滞し、マイナス金利政策が続くこの日本で、金融の成長に悲観的な見方が広がっていますが、私は、先にご説明したアジアのフランチャイズ拡大や海外証券ビジネスの高度化といった成長戦略が、当社の持続的な成長の礎となると信じています。今後は成長戦略を着実に財務的成果へと結び付けた上で、ディシプリンの徹底による資本効率向上を通じて、ROEを分子・分母の両面から引き上げていきます。

そうした財務面での株主価値向上に加え、非財務資本を中長期的な企業価値向上へと結び付けていきます。まず、データや人材といった、バランスシートに載らない非財務価値を持続的に高めるべく、デジタライゼーションや人的資本等への投資を加速します。そして、ESGをはじめとする非財務情報を最大限開示の上、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを重ねることで、情報の非対称性を極小化します。こうして、投資家の皆さまから見た業績の予見可能性を高めるとともに、株主資本コストの低減を通じて、企業価値の持続的向上にも努めていきます。

30年後の未来に向けて
質を伴った量的成長を実現し、
我々SMBCグループは、
世界の「幸せな成長」に貢献していきます。

分を守り、天の時を待つ

三国志に、こんな一節があります。「身を屈して、分を守り、天の時を待つ。蛟龍（こうりゅう）の淵にひそむは昇らんがためなり」。まだ龍になれずにいる蛟龍は、身を屈め、分をわきまえて謙虚に己を見つめ、水の中でじっと待つ。それは、いつの日か雨雲が訪れ、龍となり天高く昇るためである。三国時代の武将である劉備玄徳の言葉です。先日、久方ぶりにこの座右の書を読み返したところ、今の我々SMBCグループの境遇を端的に表した言葉だと感じました。

世界のマクロ環境は、コロナ禍からの回復の途上でロシアによるウクライナ侵攻が勃発する等、未だ激動の最中にある上、気候変動やデジタライゼーション等、不可逆的なパラダイムシフトに直面しています。そして、己を顧みれば、グループ内における不祥事案を受け、お客さまからの1日も早い信頼回復が急務です。このような環境下、ガバナンスをはじめとする内部管理体制の強化を図るとともに、資産・資本・経費効率の改善等を通じて、さらなる強靭な事業ポートフォリオを構築します。

こうしてじっと力を蓄えつつ、新たな事業機会を追求して着実に捉えることで、30年後の未来に向けて質を伴った量的成長を実現し、我々SMBCグループは、世界の「幸せな成長」に貢献していきます。私自身が先頭に立ち、グループ11万人以上の従業員とともに前へ進んでいきますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともより一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

中期経営計画（2020～2022年度）の基本方針

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

基本方針

事業戦略	Transformation	既存ビジネスのモデル改革
	Growth	新たなビジネス領域への挑戦
経営基盤	Quality	あらゆる面での質の向上

財務目標

収益性	効率性	健全性
ボトムライン向上と ディシプリンを利かせた 資本運営により極大化	経費額を適切にコントロールし、 成長投資を実行	規制最終化に対応した 十分な資本水準を確保

2022年度目標

ROCET1 ≥ 8.5％	ベース経費 < 2019年度実績	CET1比率 10％程度
（変更）健全性と同様にCET1を重点管理	（変更）成長投資との両立を実現	バーゼルⅢ最終化・ 除くその他有価証券評価差額金

2019年度実績

9.5%	約15,300億円 （2016年度比 約700億円増）	9.8%

事業戦略 – Transformation & Growth –

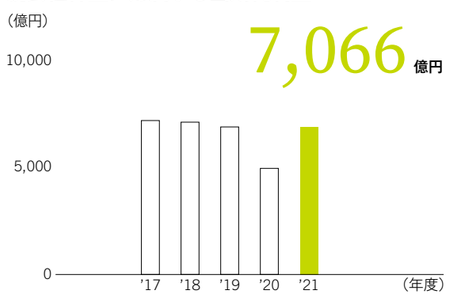
7つの重点戦略

1. 資産運用ビジネスのサステナブルな成長
2. 国内法人ビジネスの生産性向上とソリューション強化
3. 海外CIBビジネスの高度化による資産・資本効率の追求
4. ペイメントビジネスにおけるNo.1の地位確立
5. グローバルベースでのアセットライトビジネス推進
6. アジアのフランチャイズ拡大とデジタル金融強化
7. 法人向けデジタルソリューションの展開

経営基盤 – Quality –

財務ハイライト

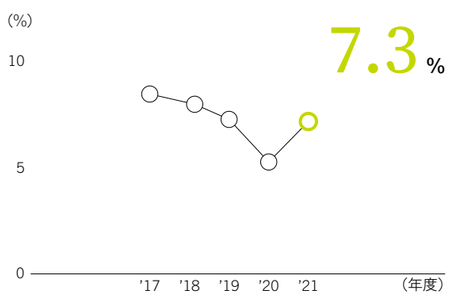
親会社株主に帰属する当期純利益



7,066億円

ロシア・ウクライナ情勢によるマイナス影響を一定計上しましたが、連結粗利益におけるリテール・ホールセール・グローバルの3事業部門による力強い増益や政策保有株式の売却益増加等で増益となりました。

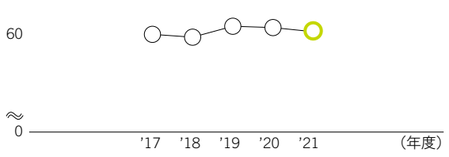
ROE(株主資本を分母にして算出)



7.3%

連結業務純益の増益および与信関係費用の減少、株式等損益の増加により、親会社株主に帰属する当期純利益が増加したことから、前年比で大きく改善しました。

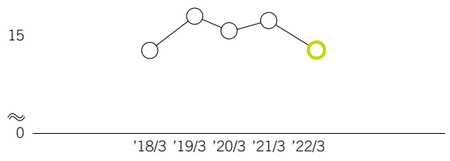
経費率



61.8%

2020年度に事業経費が新型コロナウイルス感染症拡大の影響で減少した反動による増加や円安影響があったものの、グループベースでのコストコントロールが奏功したため、前年比で改善しました。

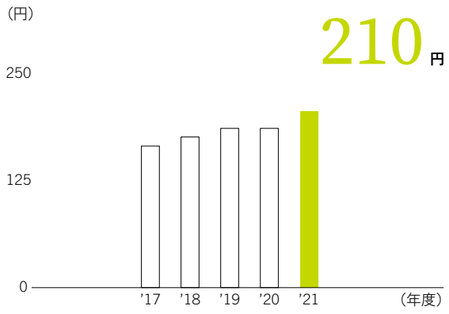
普通株式等Tier1比率(バーゼルⅢ完全実施基準)



14.5%

インオーガニック戦略の推進やその他有価証券評価差額金の減少により前年比で低下したものの、引き続き所要水準を大きく上回る高い水準を維持しています。

普通株式1株当たり配当金



210円

中期経営計画で掲げる株主還元強化の実現に向けて、2022年度の配当予想は、10円増配の220円としました。

外部格付(2022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)	A+	—	AA-	a-1+
日本格付研究所(JCR)	AA-	—	AA	J-1+

ESGハイライト

サステナビリティ関連主要KPI

環境

グリーンファイナンス 取組額

目標	2021年度まで実績
20兆円 2020年度から2029年度まで	7.5兆円

グリーンボンド 発行

目標	2021年度実績
年1回以上	1回

コミュニティ

アジアリテール預金残高

目標	2021年末実績
3倍 2022年末まで (2019年末比)	2.5倍

金融経済教育

目標	2021年度まで実績
150万人 2020年度から2029年度まで	29.8万人

人材

女性管理職比率

目標	2021年度末実績
20% 2025年度まで	17.0%

育児休業取得率(男性)*

目標	2021年度実績
100%	100%

* 集計対象は三井住友銀行

MESSAGE FROM GROUP CFO

不透明な環境においても着実に成長して目標を達成し、資本効率のさらなる改善と積極的な情報開示を通じて企業価値向上に努めてまいります。

2022年2月24日、ロシアがウクライナへの侵攻を開始しました。大規模な軍事侵攻には至らないであろうという大方の予想を覆す、まさに想定外の出来事でした。残り1ヵ月で2021年度が終わろうとするタイミングで、それまでの業績が非常に順調だったこともあり、早くも2022年度のことを考え始めていた私は急遽、3月までに行うべき必要な対応の舵取りを迫られました。その影響の大きさを吟味して財務的手当を行うと同時に、マーケットの不安を少しでも解消すべく、当社のロシアにおけるビジネスの現状について臨時の開示を行うよう指示を出しました。国内の金融機関としていち早く、ロシア向けエクスポージャーの詳細を開示したことは、投資家・アナリストの皆さまからも高い評価をいただきました。一方で、世界各国のインフレで金利が上昇し、不透明感が増大していく環境の中で、現在の施策をこのまま進めていって良いのかを改めて見直してきました。

そんな慌ただしい3月でしたが、1年を通して振り返ると、2021年度は、前年に甚大な影響をもたらしたコロナ禍から、ビジネスがしっかりと回復してきたことを確認し、業績の進捗を当初想定していた軌道に戻すことができた年でした。グループCFOとしては、中期経営計画で投入している経営資源が期待する効果を出しているかにも心を配ってきました。グループCSOとしては、Transformation & Growthとして掲げた7つの重点戦略分野の施策の成果を検証すると同時に、デジタルやグリーンといった大きなトレンドに対しては、その加速を踏まえてプロアクティブに戦略を見直しました。また、インオーガニック成長を追求して投資を実行し、将来の成長に向けた布石も打ってきました。

2021年度決算では、将来に対する予防的な手当も十分に行った上で、ボトムライン収益の力強い成長を示すことができたと考えていますが、残念なことに、当社の株価は1年を通して、決して満足のいくパフォーマンスとはいえない動きとなりました。2022年度もまだまだ不透明な環境が続きますが、中期経営計画で掲げた最終年度の財務目標を必達するだけでなく、次期中期経営計画を見据えてさらなる成長の種をまくと同時に、政策保有株式の削減の加速も含めた資本効率のさらなる向上にも取り組むことで、PBRの改善に努めてまいります。

中期経営計画の進捗

(1)2021年度の振り返りと2022年度の業績目標

2021年度の親会社株主純利益は、ロシア・ウクライナ情勢を受けた与信費用の増加や航空機リース事業の減損によって1,000億円程度のマイナス影響があったものの、上期決算発表時に修正した通期目標を上回る7,066億円と、前年比1,938億円の大幅増益となりました。これは主に、コロナ禍からの営業活動の回復や各事業部門における中期経営計画の各種施策の着実な推進により、連結業務純益が力強い増益を見せたほか、政策保有株式の売却を進めた結果、株式等損益が大幅に増加したことによるものです。

2022年度については、連結業務純益1兆2,350億円、親会社株主純利益7,300億円という目標を掲げました。これは、中期経営計画を発表した際の「3ヵ年で、特殊要因を除いたベースで連結業務純益を1,000億円増加させ、ボトムラインの実力を10%以上伸ばす」という公約通りの数字です。この不透明な業務環境の中、連結業務純益で前年比800億円以上の増益を実現するというチャレンジングな目標ですが、経済活動がコロナ禍から着実に回復していること、我々の中期経営計画の施策が順調に進捗していることを考えれば、決して不可能な数字ではありません。クレジットコストについても、ロシア向けエクスポージャーに対する引当は予防的なものも含めて十分だと現時点では判断しています。したがって、グループCFOとしては、2022年度に親会社株主純利益7,300億円を達成し、中期経営計画をきっちりと仕上げることに全力を尽くします。

(億円)	実績 2021年度	前年比	目標 2022年度
連結業務純益	11,529	+689	12,350
与信関係費用	2,744	(861)	2,100
経常利益	10,406	+3,296	10,600
親会社株主純利益	7,066	+1,938	7,300

ロシア・ウクライナ情勢による財務影響

2021年度には、航空機リース事業におけるロシアの航空会社あてのリース機材の減損と、ロシア関連与信に対するクレジットコストの2つを合わせて、ボトムラインへ1,000億円程度のマイナス影響がありました。

航空機リースについては、機材簿価の約半分の減損処理を行い、連結業務純益へのマイナス影響は470億円となりました。現在は、財務影響を極小化するため、保険金の受領に向けた手続等を進めています。

クレジットコストについては、将来のさらなる信用劣化に備えた予防的な引当も含めて、ロシア系債務者あて与信の3割強に相当する750億円を計上しました。

2022年度については、2021年度に実施した予防的な引当や減損で吸収する想定ですが、事態の帰趨によってアップサイドからダウンサイドのシナリオまで、ボラティリティがあるため、状況を注視しつつ、適切に対応していきます。

なお、中期経営計画の財務目標として掲げる収益性、効率性、健全性の3つの指標は、いずれも順調に進捗しており、引き続き経営効率にこだわった運営を行っていきます。

(2) 7つの重点戦略

長引くコロナ禍に加え、ロシア・ウクライナ情勢や世界各国でのインフレ進行等、中期経営計画策定時には想定していなかった事態が相次いで起こっています。しかし、これらの変化は、我々に計画の変更を迫るというよりも、むしろ想定していたトレンドをさらに加速させるものであり、我々もそのスピードに遅れることなく、しっかりと各種施策を前倒しで実現させていく必要があります。

2021年度は、ポストコロナを見据えたお客さまの新しいニーズに向き合うとともに、事業環境の変化の中で明確となった課題に対する取組を進めてきました。

たとえば、資産運用ビジネスでは、グループ一体となった商品企画やお客さまへのアプローチ、デジタル販売の強化を進め、ペイメントビジネスでは、「stera」の決済プラットフォーム拡大とナンバーレス／カードレスカード等の次世代カードの発行に力を入れて、キャッシュレス市場の成長を取り込んできました。また、国内法人ビジネスにおいては、事業再編や不動産ビジネス等、コロナ禍で浮き彫りになったニーズに対するソリューション提案の機会が増加し、海外では資産・資本効率の向上に向けて採算性の高いプロダクトの投入も進めてきました。

一方で、アジアのリテールビジネスや米国を中心とした海外証券ビジネス等、従来注力してきた戦略に則った出資や業務提携を通じて、中長期的な成長に向けた施策も推進しています。まずは各案件のPMIにしっかりと取り組みますが、次期中期経営計画期間中には相応の収益貢献を期待しています。

こうして各施策を着実に進めることで、現中期経営計画の最終年度の目標達成を確実なものにしていくとともに、次の3カ年での成長の布石も打っていきます。

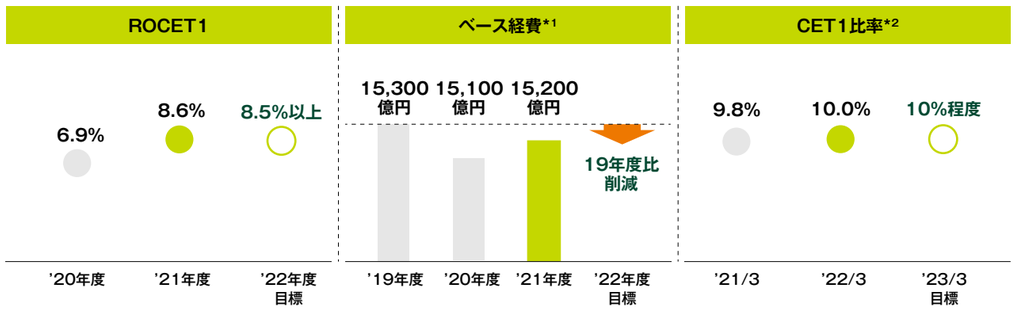
(3) コストコントロール

中期経営計画では、「国内のビジネスモデル改革」「リテール店舗改革」「グループベースの業務集約」の3つの主要施策により、3年間で1,000億円のベース経費削減を当初目標として掲げました。

コロナ禍でデジタルシフトが加速したこともあり、業務のデジタル化・効率化を通して3,900人分の業務量を削減し、国内支店の個人専用店舗への転換を1年前倒しで達成する等、各施策が順調に進んだ結果、2年間で860億円の削減を達成しました。現在は削減目標を上乗せし、1,300～1,400億円のベース経費削減を目指しています。

同時に、追加の削減効果をデジタルや海外ビジネス等の前向きな戦略投資に投入することで、ビジネスをスリム化するだけでなく、トップラインの成長につながる施策にもしっかり手を打って、成長に向けた好循環を作っていきたいと考えています。特にIT投資は、今後収益規模の拡大や生産性の向上を目指す上で必要不可欠です。既存システムに対する保守コストをできるだけ抑えて投資余力を捻出するとともに、2022年度の投資枠を300億円増額し、新たなビジネスの開発やレジリエンス強化に投資していきます。

財務目標



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

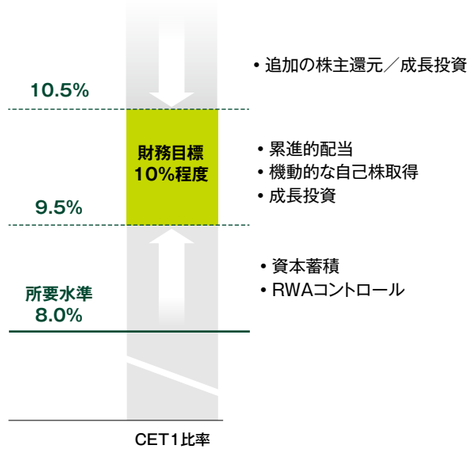
資本政策

(1) 資本政策の基本方針

我々の資本政策の基本方針は、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よく実現していくことです。健全性の指標であるCET1比率は、バーゼルⅢ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が、これは規制上求められる所要水準8.0%をベースに、さまざまなストレスシナリオにおいても必要水準を維持できる2.0%のバッファーを加えた数字になります。

2021年度までは、コロナ禍に苦しむ国内外のお客さまへの資金繰り支援を最優先に位置付け、与信増加分に相当する0.5%を切り下げて、9.5%を中心に±0.5%を運営目線としていましたが、2022年3月末のCET1比率が10.0%まで回復したことを受けて、今後は本来の目線である「10%程度」に戻して、資本運営を行っていきます。

資本運営目線



（2）株主還元強化

我々の株主還元の基本は配当であり、累進的配当、すなわち、減配せず、配当維持もしくは増配を原則としています。また、中期経営計画の最終年度である2022年度までに配当性向を40%に引き上げることを目指してきました。その公約通り、2022年度の配当予想は220円としており、これにより配当性向は41%となる見込みです。コロナ影響で親会社株主純利益が減少したことにより一時的に40%を超えたこともありましたが、中期経営計画の最終年度に、想定通りの利益水準とともに公約を果たせることを嬉しく思っています。

一方、自己株取得については、2021年11月に、1,000億円の自己株取得を発表しました。SMBC日興証券の問題の帰趨が不透明であることから、まだ買付は開始していませんが、可能な状況になり次第、速やかに実施していきます。また、2022年度分の実施については、ロシア・ウクライナ情勢の影響に加え、インフレや各国の金融政策の動向等、世界経済の見通しが非常に不透明なこともあり、実施の判断を見送りました。今後の状況を見極めながら、年度中も引き続き実施を検討していきます。

（3）成長投資

中期経営計画では「Growth」を基本方針のひとつに掲げています。これは、成長分野にしっかりと資本を投入することで、オーガニック・インオーガニックともに、質を伴った量的成長を追求していくことを表しています。

2021年度は、これまで検討してきた複数のインオーガニック案件がたまたま同時期にクロージングを迎え、インドのFullerton India、ベトナムのFE Credit、フィリピンのRCBC、米国のJefferies等、矢継ぎ早に出資・提携を発表する結果になりました。とはいえ、いずれの案件も、「SMBCグループの戦略に合致すること」「ROCET1が8.5%以上展望できること」「リスクマネジャブルであること」の3つの投資規準の下、ディシプリンを徹底して、持続的な成長に資するかどうかを軸に判断した上で実行したものです。投資先のターゲットも従来と変わらず、「資産・資本効率の高い投資」および「中長期的な成長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つです。

アジアについては、インドやベトナム、フィリピンの現地金融機関への出資を完了し、すでに進出していたインドネシアと合わせ、アジアで「第2・第3のSMBCグループを創る」というマルチフランチャイズ戦略の対象国それぞれにおいて、今後の発展に向けた基盤を構築することができました。海外証券ビジネスは、残念ながらこれまで競合他社に後塵を拝してきた分野であり、その打開策として、米国の大手総合証券会社Jefferiesと戦略的資本・業務提携を行いました。まずは、Sub-IG、クロスボーダーM&A、ヘルスケアの3分野で業務協働を開始しており、早速、協働による成功案件が複数出てきています。

2022年度に入ってからは、SMBC Aviation CapitalがGoshawk Management (Ireland)の買収を発表し、既存保有機分と合わせて1,000機規模の運営体制と新たな顧客基盤を獲得しました。また、SBIホールディングスとの資本提携および個人向けデジタル金融サービスにおける業務提携も発表しました。

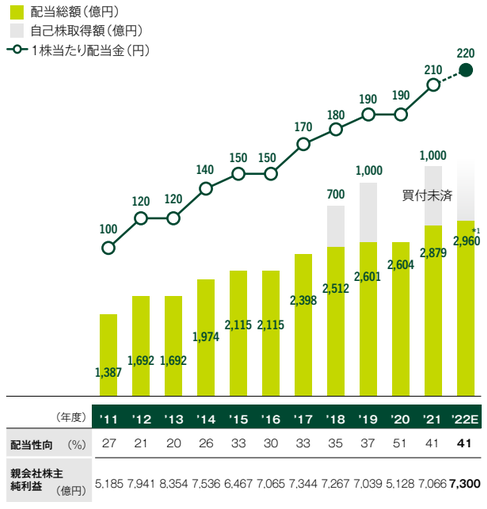
このようにインオーガニック案件が続いたことで、投資家の皆さまからは、成長投資偏重ではないかという声を数多くいただきました。成長投資はタイミング次第となる部分もあるため、今回のように、短期間に案件が集中してしまうケースもある点は否めません。一方で、成長投資機会がまったくないという時期ももちろんあります。短期的にはチャンスを捉えて機動的に対応し、中長期的には自己株取得とのバランスを図りつつ、持続的な成長に向けて取り組んでいきます。

（4）政策保有株式の削減

2020年度からの5年間で政策保有株式3,000億円を削減するという計画に対し、ここまで2年間の累計で1,220億円を削減しました。特に、2021年度は、東京証券取引所の市場区分の見直しやコーポレートガバナンス・コードの浸透といった社会の変化を追い風に、お客さまとの交渉を加速させました。加えて、売却についてお客さまの応諾を取得済の未売却残高が580億円あるため、2022年3月末時点で1,810億円の削減に目処がついたことになります。

政策保有株式の削減は、株価変動に伴う財務リスクを抑える上で、資本政策上も非常に重要です。引き続きお客さまとの十分な対話を重ねながら精一杯削減に努め、計画達成の前倒しにも挑戦していきます。

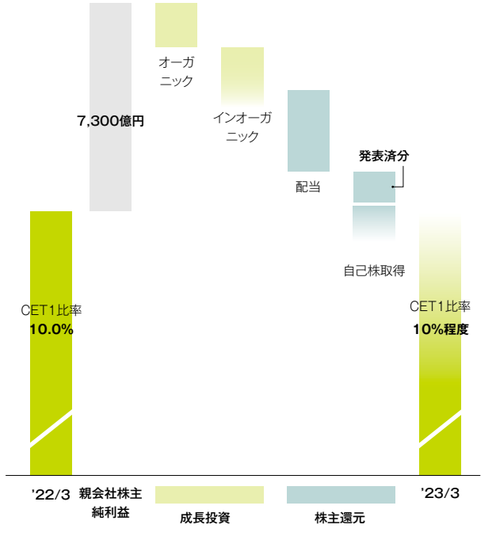
株主還元策



（年度）	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22E
配当性向 （%）	27	21	20	26	33	30	33	35	37	51	41	**41**
親会社株主純利益 （億円）	5,185	7,941	8,354	7,536	6,467	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128	7,066	**7,300**

*1 2021年11月公表の自己株取得実施後

キャピタルアロケーション



ステークホルダーの皆さまとの対話

現在のように業務環境が目まぐるしく変化していく不透明な環境においてこそ、積極的かつタイムリーに情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまの関心の高い分野について分かりやすくお伝えしていくことが重要だと考えています。また、2021年度はインオーガニック案件が複数続きましたが、我々の戦略の全体像や狙いをご理解いただくため、中長期的なスパンで計画をしっかり説明するとともに、今後も進捗状況をお示ししていく必要があると考えています。資本効率のさらなる改善によってROCET1やROEの向上に努めるとともに、こうした開示内容の充実に取り組み、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、資本コスト低減を通じた株主価値向上を目指していきます。

2021年度、日本証券アナリスト協会より、3年連続で銀行部門のディスクロージャー優良企業に選定されました。高い評価を頂戴したことは大変嬉しく、ステークホルダーの皆さまのご意見に真摯に向き合い、今後もこれらの取組をさらに磨いていけるよう努めていきます。

投資家やアナリストの皆さまと建設的な対話を重ねることは、グループCFOとしての最も重要な責務のひとつです。皆さまとの対話は、学びや気付きを得られる非常に貴重な機会であり、特に2021年度は、成長投資と株主還元や、サステナビリティに対する関心を受けて、テーマ別説明会を開催するとともに、日々の面談やIRイベントを通じて、さまざまなご意見をいただきました。

こうしたご意見を、取締役会やマネジメントで共有し、皆さまとのエンゲージメントで直接お応えしたり、各事業部門へフィードバックして取組に活かしたりしていくことで、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに活性化させ、我々の持続的な成長と企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

Special Contents

特集

持続的な成長に向けたインオーガニック戦略

インオーガニック戦略の全体像

SMBCグループは、グループビジネスのさらなる成長と次世代に向けた新たなビジネス創出を加速させるため、インオーガニック戦略を重要戦略のひとつに位置付けています。これまでも、出資や買収を通じて、企業価値向上とお客さまへのサービス強化に取り組んできましたが、世界を取り巻く経済動向やお客さまの抱えるニーズの変化、気候変動への対応、競争環境の激化等、VUCA時代においても、持続的な成長を実現していくため、出資や買収をより戦略的かつ有効に活用していくことを目指しています。専門性の高い知見集積を通じたM&Aプロセスの高度化と一貫性のある戦略実行を目的に、2020年にはSMBCグループ内で分散していたインオーガニック戦略の推進機能を集約した事業開発部を設置しました。

出資ターゲット

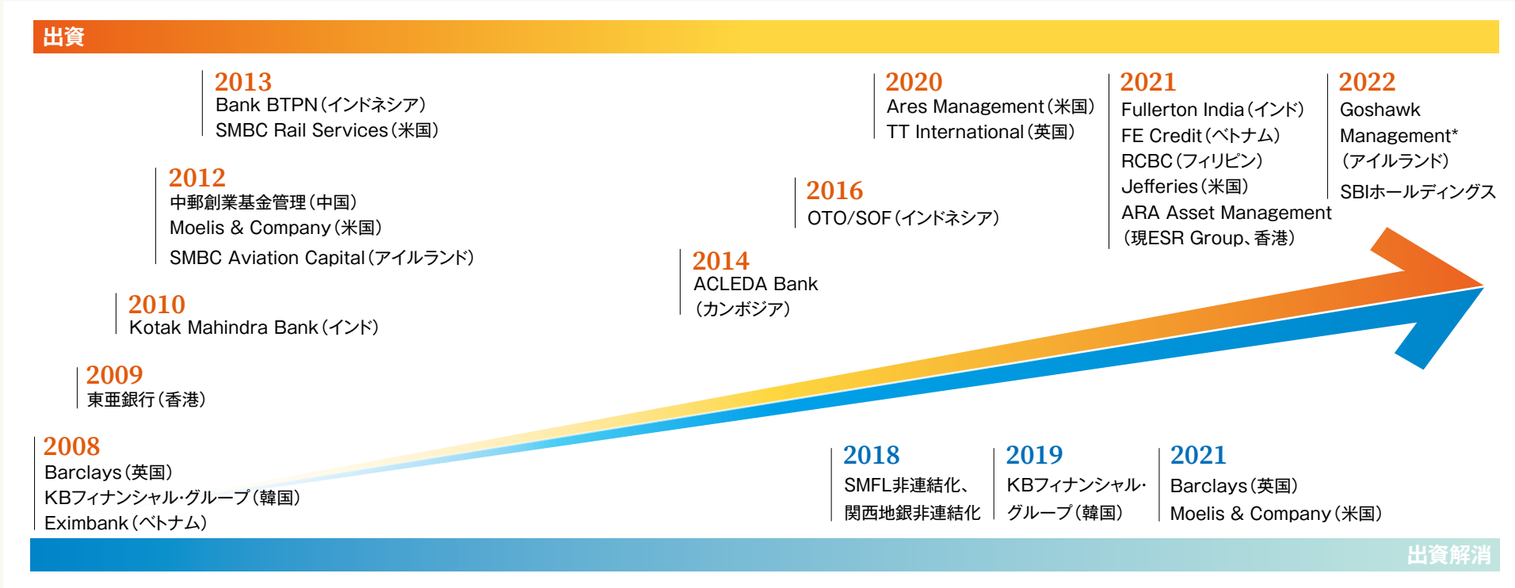
出資検討にあたっては、「中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームを創るための投資」と「早期に利益貢献が期待可能な、資産・資本効率の高い投資」の2軸で検討しています。2021年度には、アジアのリテールビジネスや米国証券ビジネス等、中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームの構築に資する案件を実行しています。また、2022年5月には2つ目のターゲットに合致する先としてGoshawk Management (Ireland)の買収をSMBC Aviation Capitalが発表しました。

投資規準・ディシプリン

健全性の確保を前提に、株主還元と成長投資にバランスよく資本を配賦するという資本政策の基本方針の下、①SMBCグループの戦略に合致すること、②ROCET1が8.5%以上展望できること、③リスクマネジャブルであることの3つを投資規準として設定しています。また、社外取締役やCxO部署と十分に議論の上、ディシプリンを徹底しながら出資機会の発掘・検討に努めています。

出資以降の取組

インオーガニック戦略の成否は、出資後、いかに早期に出資時の計画を実現できるかにかかっています。出資先の強みや独自性を最大限に活かしつつ、SMBCグループとのシナジー創出によるさらなる企業価値向上に向けて取り組んでいます。



* 予定

アジアにおけるマルチフランチャイズ戦略の拡大

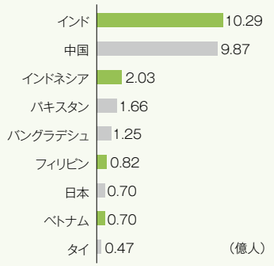
2013年以降、SMBCグループでは、「アジア・セントリック」をスローガンに、アジアでのビジネス強化を重点戦略に掲げています。リテールを含むフルバンキング業務への参入や地域経済に根差した経営により第2・第3のSMBCグループを創るというマルチフランチャイズ戦略に取り組んできました。

本戦略の主要対象国であるインドネシアにおいては、2013年に地場商業銀行であるBank BTPNに出資し、2019年には連結子会社化の上、現地法人インドネシア三井住友銀行と合併しフルラインの商業銀行へと転換しました。Bank BTPNを核として、リテール向けサービスから中堅・中小企業、大企業向けサービスまで、幅広い金融サービスをワンストップで提供しています。

また、インドネシアに続くアジア地域の事業展開として、潜在的に高い経済成長が見込まれるインドやベトナム、フィリピンもマルチフランチャイズ戦略の対象国と位置付けています。これらの国においても、昨年度、既存の大企業取引に加えて、中堅・中小企業取引やリテールビジネスの基盤となりうる現地金融機関への出資を実行しました。今回出資した信頼できる現地パートナーとともに、アジアのそれぞれのマーケットでのビジネスプラットフォームの拡大を通じて、SMBCグループとして地域経済への貢献を目指していきます。

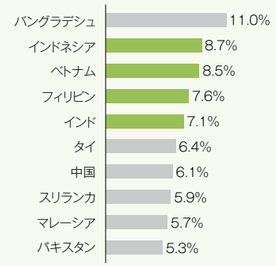
経済成長を支える生産年齢人口

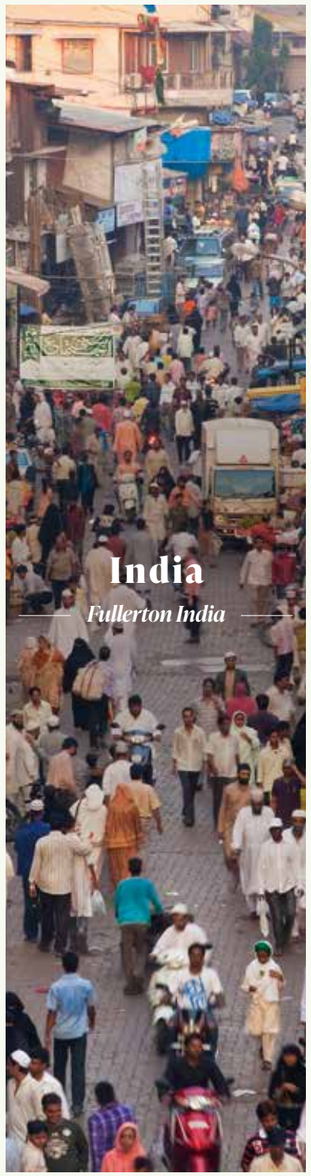
15歳以上65歳未満人口予想（2030年）



高い経済成長

1人当たりGDPの年平均成長率予測（2021-30年）





インドでは、2021年11月に、主に中小企業・営業性個人、個人中間層を顧客基盤とする地場大手ノンバンクFullerton Indiaの株式を74.9%取得し、連結子会社化しました。

約1万社が競合するインドのノンバンク事業で、中小企業・リテール向け事業のマーケットは、規模 、収益性、成長性いずれをとっても高い水準にあります。その中で、Fullerton Indiaは、国内全域に650を超える拠点網を保持し、上位に入る資産規模を有しています。

また、都市部、地方農村部、デジタル、住宅金融の4つのセグメントに対して、それぞれの特性に合わせたサービスを提供しており、特に地方農村部における顧客獲得力が大きな強みとなっています。

今後はSMBCグループの顧客基盤を活かした貸出残高の増加や、資金調達力の強化、ノウハウの共有や業務効率化等、シナジー創出による企業価値向上を図るとともに、SMBCグループのインドビジネスのさらなる強化と利益成長を追求していきます。

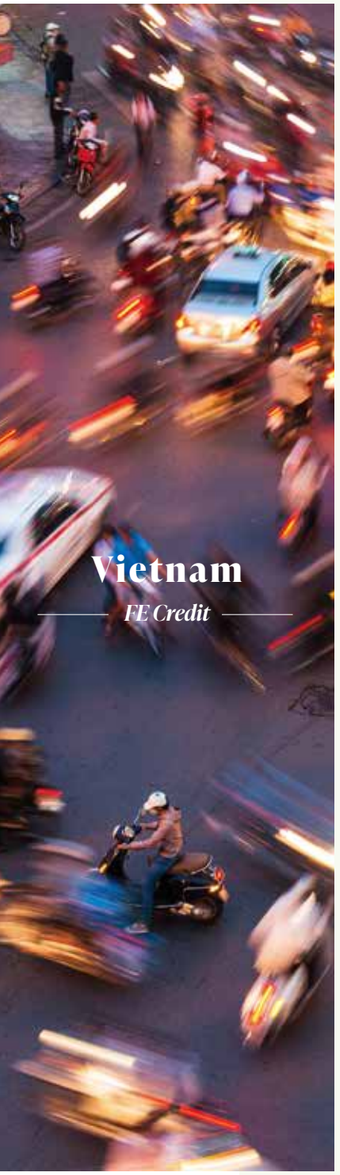
Message
from ***CEO***

SMBCグループとともに歩む長期的な成長ストーリー

足元、インド経済と当社の事業はパンデミックによる影響から力強く回復しているタイミングです。ビジョンと価値観を深く共有できるSMBCグループとのシナジーの創出により、インドにおける消費者・中小企業向け金融市場の長期的な成長ストーリーを力強く描いていきたいと考えています。

ビジネスを開始して以来16年間、当社の事業は金融サービスが行き届いていない地域にまでリーチを広げ、地域社会の発展に貢献してきました。これからも、都市部・地方農村部・デジタル・住宅金融事業を通じて、お客さまへさらなる価値を提供していきます。

Shantanu Mitra Fullerton India CEO



ベトナムでは、2021年10月にSMBCコンシューマーファイナンスがFE Creditの株式49.0%を取得し、持分法適用関連会社化しました。

FE Creditは、ベトナム国内に2万ヵ所以上のネットワークを有し、無担保ローンやクレジットカード等を提供する業界最大手のコンシューマーファイナンス会社です。その市場シェアは約50%と、ベトナム国内で圧倒的な顧客基盤と知名度を有しています。

加えて、2020年に立ち上げた「Uバンク」は、スマートフォン上で金融取引がワンストップで実行できるモバイルアプリです。コロナ禍により高まる非対面ニーズを取り込み、幅広い顧客層を獲得する等、デジタル分野でも強みを発揮しています。さらにサービス提携パートナーからの送客やクロスセルを行うことで、ビジネス領域拡大を加速しています。

今後はFE Creditとの協働を通じて、ベトナムに進出中、あるいは進出を計画中の日系企業のお客さまと協働し、販売金融をはじめとする各種金融サービスの提供を検討していきます。

また、日本とベトナムにおけるコンシューマーファイナンスのトッププレイヤーであるSMBCコンシューマーファイナンスとFE Creditが互いのノウハウを幅広く共有、活用していくことにより、双方のビジネスのより一層の強化を図っていきます。

Message from CEO

SMBCグループと協働し、デジタル化で金融市場を改革

ベトナムは、労働人口増加と購買意欲の高い「ミドルクラス」の成長を背景に個人金融サービスの拡大が見込まれる有望なマーケットです。

当社は、個人・小売市場を中心に、デジタル技術を駆使し、安全・安価でユニバーサルな金融サービスを提供しています。今後はSMBCグループとの協働を通じ、ベトナムに進出する日系のお客さまに革新的なソリューションを提案していくとともに、マーケットリーダーとして金融教育にも力を注ぎ、持続的な事業成長と社会貢献を果たしていきたいと思います。

Kalidas Ghose FE Credit CEO

フィリピンでは、2021年6月に地場主要銀行のRCBCの株式4.9%を取得し、新たな提携関係をスタートさせています。

RCBCは1960年に設立された地場商業銀行で、2021年現在、資産規模は国内民間行で第6位に位置します。日系企業取引にも積極的で、地場銀行で最大規模のジャパンデスクを展開する等、協業に適した土壌が整っています。

近年、リテールビジネスでは銀行口座未保有者を対象としたデジタルバンキングサービスや支店のデジタル化、ホールセールビジネスではESG債の発行やフィリピン初の「グリーン預金」の導入等、先進的な分野への積極的な取組が外部評価機関等から高い評価を受けています。

RCBCは商業銀行ビジネス以外にもグループとして証券、リース、クレジットカード等の機能・サービスを有しており、幅広い分野で協働していく予定です。日本で培った事業ノウハウの提供や、他のアジア出資先とのシナジー創出により、RCBCの成長を支援するとともに、SMBCグループとしての新たな成長領域を創出していきます。

Message from CEO

SMBCグループとの提携による金融サービスの強化

フィリピンの銀行業界は市場の拡大期を迎えています。RCBCとしても将来の成長に向けて非常に重要なタイミングで、SMBCグループと資本面・業務面で提携できることを非常に嬉しく思っています。

SMBCグループとの提携は、RCBCが目指しているリテールバンキング、コンシューマーファイナンス、デジタルバンキング等における最高の顧客体験の提供を加速させるものだと確信しています。すでにビジネスプランやサービスに関する協働について両社間でさまざまな議論がスタートしています。

また、サステナブルファイナンスへの取組による将来の世代への貢献について、両社が同じ方針を抱き、コミットしていることも重要なポイントだと考えています。

Eugene S. Acevedo RCBC CEO

海外証券ビジネス強化の加速

中期経営計画では、「海外CIBビジネスの高度化による資産・資本効率の追求」を重点戦略に掲げています。中でも、海外証券ビジネスの強化は最優先事項のひとつであり、オーガニックなビジネスの強化を中心に取り組んできました。

そのような中、SMBCグループは、2021年7月に米国の独立系証券会社の最大手Jefferiesと戦略的資本・業務提携契約を締結し、世界最大のキャピタルマーケットである米国での証券・投資銀行ビジネスの強化に取り組んでいます。

Jefferiesは、証券・投資銀行サービスからウェルスマネジメント、アセットマネジメントに至るまで、幅広いサービスを提供している米国有数の証券会社です。特に、クロスボーダーM&Aや米国・欧州の株式引受、米国におけるレバレッジドローン等の分野において強固な実績を有するほか、グローバルなトレーディングフランチャイズや分散投資型のオルタナティブ資産運用プラットフォームも兼ね備えています。

こうしたJefferiesの持つキャピタルマーケットでの高度なソリューションやアドバイザリー機能と、SMBCグループが長年にわたり築き上げた顧客ネットワークやファイナンス機能を組み合わせて、両社のお客さまが直面する高度な金融ニーズにタイムリーにお応えするために、まずは3つの分野において提携を開始しました。

提携分野の1つ目は、「米国の非投資適格（Sub-IG）企業向けビジネス」です。Jefferiesが強みを持つSub-IG企業の顧客基盤を活かして、レバレッジドローンの共同引受やECM・DCM案件での協働を通じ、SMBCグループ単独ではアクセスできなかったお客さまの取引を拡大していきます。

2つ目は「クロスボーダーM&Aビジネス」で、Jefferiesの持つグローバル投資銀行サービスと、SMBCグループの顧客基盤と日本市場に関する知見を合わせて、より付加価値の高いソリューションの提供を目指していきます。

3つ目は「米国ヘルスケアセクター向けビジネス」で、Jefferiesが強みとする業界屈指のカバレッジとSMBCグループの顧客基盤・バランスシートを組み合わせることで、これまで捕捉できていなかった投資銀行案件の獲得を目指します。

すでに、Sub-IG企業向けビジネスにおいて、レバレッジドローンの共同引受の実績が積み上がっており、クロスボーダーM&Aやヘルスケアにおいても、着実に協働を進めています。

今後も、お互いの強みを活かせる分野での協働を広げ、グローバルソリューションプロバイダーとして、お客さまのグローバルビジネスの成長に貢献できる金融サービスを提供していきます。

航空機リース事業の拡大

SMBCグループでは、グローバルな航空旅客輸送量の増加を背景に、資産・資本効率の高い航空機リース事業を成長分野と位置付けています。2012年には、英国の大手金融機関The Royal Bank of Scotlandより航空機リース事業を買収し、三井住友ファイナンス&リースの傘下にSMBC Aviation Capitalを設立しました。

その後、三井住友ファイナンス&リースと住友商事の航空機リース事業合弁会社および住友商事の航空機リース事業子会社を統合し、SMBCグループおよび住友商事グループの強みを活かして、航空機リース事業において、マーケットリーダーとしての地位を確立してきました。

2022年5月には、アイルランドに本社を置く航空機リース会社Goshawk Management (Ireland)の取得に関して同社の既存株主と合意しました。これにより、SMBC Aviation Capitalは発注機材を含めて1,000機規模の運営体制を確立し、業界第2位の規模へと躍進する予定です。

足元では、新型コロナウイルス感染症の拡大も最悪期を脱し、欧米の国内線需要に加え、国際線の需要も回復基調にあります。長期的にも、各国GDPの成長に伴う可処分所得の増加により旅客需要は引き続き成長が予想されます。

本件を通じ、幅広い航空会社や国内外の航空機投資家向けに、航空機リースやスケールメリットを活かした投資機会を従来以上に提供していき、航空機リース事業の持続的成長と資産・資本効率の向上を図っていきます。

アセットマネジメントビジネス強化

中期経営計画における7つの重点戦略のひとつである「グローバルベースでのアセットライトビジネス推進」の中核事業がアセットマネジメントビジネスです。

個人投資家の資産形成意識の高まりや機関投資家の運用難の状況を背景に、投資家の皆さまの運用ニーズは年々高度化しています。

国内では、2019年にグループの運用会社2社を統合し、三井住友DSアセットマネジメントを発足させました。旧会社の持つ運用ノウハウを持ち合い、グループの運用機能を集約することで、お客さまのニーズにタイムリーにお応えできる体制を構築しています。2021年には、三井住友ファイナンス&リース傘下のSMFLみらいパートナーズが、不動産アセットマネジメント会社のケネディクスを子会社としました。

また、海外進出の足掛かりとして、2020年に新興国株式運用に定評がある英国の資産運用会社TT Internationalを連結子会社としました。加えて、急速にマーケットが成長するオルタナティブ運用の知見獲得を狙いとして、2020年にプライベートデット運用のグローバルトッププレイヤーであるAres Management Corporation、2021年にはアジアの不動産アセットマネジメント領域のリーディングプレイヤーであるARA Asset Management（現ESR Group）に出資を行い、事業パートナーとして、グループの運用力、商品力の拡充を図っています。

三井住友DSアセットマネジメントと出資先との協働を通じ、日々変化するお客さまの投資ニーズを敏感に感じ取り、最適かつプロフェッショナルな運用ソリューションを提供していきます。

社外取締役座談会

成長投資を通じて「複合金融グループ」としての新たなステージを目指す

中島　本日は、2021年度に実施した成長投資案件を中心に、今後のSMBCグループのあるべき姿を議論すべく、三井住友フィナンシャルグループの社外取締役であるミッチェルさんと桜井さん、また、三井住友銀行の社外取締役である手代木さんにお集まりいただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

手代木　私は三井住友銀行の社外取締役に1年前に就任しましたが、この間、成長投資をかなり積極的に進められた印象です。取締役会の場での私たち社外取締役へのM&Aに関する説明等も含めて、プロセス的に非常に慣れていらっしゃるなと感心していました。

中島　2021年度は4,000億円を超える投資をしました。単年度でこれだけの資金を投じたのはSMBC日興証券の買収時に続いて、SMBCグループ発足後2回目です。SMBCグループのM&Aの歴史を振り返りますと、三井住友銀行の発足が2001年で、その時に「複合金融グループを目指す」というビジョンを打ち出しました。そして、翌年に三井住友フィナンシャルグループが発足し、銀行業務だけではなく周辺業務を強くするために、国内のクレジットカード会社や証券会社、信託銀行等のM&Aを進めてきました。続いて、海外でもM&Aを積極化していき、直近では、インドのFullerton India、ベトナムのFE Credit、フィリピンのRCBC等の買収・出資のほか、米国のJefferiesと業務提携も始めました。その結果、SMBCグループの収益に占める海外事業の比率は発足当初の5%程度から約3割に上昇し、銀行以外の事業の比率は2割弱から約4割に上昇しています。それでは、皆さまから見た私たちの現状の事業ポートフォリオに対するご評価をお聞かせ願います。

社外取締役座談会

ミッチェル　「複合金融グループ」に向けて着実に前進しており、海外事業の比率、銀行以外の事業の比率については、それぞれさらに伸びていくと思います。SMBCグループは国内だけではなく、世界においても重要な役割を担うポテンシャルを有していますので、より世界で存在感を高めていただくことを期待しています。海外については、たとえばJefferiesとの業務提携は、海外事業の成長に向けた足掛かりという面でも非常に良い投資だったと思います。一方で、どうやってSMBCグループ全体としてファイナンスを強くしていけるのかをもっと議論していただきたいですね。

桜井　私自身は、「グローバル戦略を強化していきたい」ということで、社外取締役としてお声掛けいただきましたので、海外でのM&Aについては特に意見を申し上げてきたつもりです。インドネシアのBank BTPNの買収にあたっても、「なぜインドネシアなのか」「なぜBTPNなのか」等、根本的な話から一つひとつ確認していたことを当時企画部長だった中島さんも覚えていらっしゃるかも知れません。というのも、SMBCグループが描く全体戦略との整合性が取れているかどうか、つまり、目の前の買収自体が目的になってしまっていないかが極めて重要であるからです。5年ほど前、中島さんに「グローバル戦略について、どのような青写真を描いているのか」とお伺いしましたが、その時丁寧にご説明いただいた全体戦略と、これまで手掛けられてきた個別のM&Aの案件との整合性が取れており、一貫した全体戦略の下、事業ポートフォリオを広げてこられたことは素晴らしいことであると思っています。

三井住友
フィナンシャルグループ
社外取締役

**アーサー M.
ミッチェル**

**一貫した全体戦略の下、
事業ポートフォリオを広げてこられたことは
素晴らしいことであると
思っています。**

手代木　ここ数年のSMBCグループの動きを見ていますと、アジアの今後の成長を取り込むべく、次の成長の種を積極的にまこうとしていることが伝わってきます。ただしすべてが成功するとは限りませんので、やみくもに前に進むだけではなく、引く時は引くことも大事です。私が取締役になるより以前ですが、関西地銀の株式を売却する等、そのあたりも含めて、SMBCグループはしっかりできていますので、今後も投資規準に基づいた規律ある成長投資を続けていってほしいですね。

ミッチェル　同感です。「ディシプリンを利かせる」ことは非常に大事です。ただし、M&Aはさまざまなステークホルダーの利害が複雑に絡み合うため、投資規準を遵守することは実は容易なことではありません。以前、とある金融機関の買収案件をSMBCグループが見送ったことがありました。日系企業のM&Aは、出資先の価値に対して投資金額を払い過ぎている印象がありますが、当時の案件を振り返ると、そういったことをうまく回避できたのではないかと評価しています。「ディシプリンを利かせる」ことができた事例だといえるでしょう。

中島　もちろん失敗した経験もあります。たとえば、Bank BTPNへの出資では、出資後2年で減損を計上しました。その時の反省を基に、M&Aガバナンスの強化に注力し、デューデリジェンスプロセスの見直し等を徹底的に行ってきました。その流れの中で、2020年にはM&Aの実行部隊として事業開発部を立ち上げる等、体制面の整備を進めることができました。まだまだ改善すべき点はありますが、ここまで来られたのは、社外取締役の皆さんからいただいたご指導のお陰でもありますので、大変感謝しています。

桜井　取締役会においても、過去の成長投資について定期的にレビューし、改善の方向性を議論する場を設けていただいていますし、良い運営ができていると感じています。一方で、今後の課題を挙げるとすると、M&Aによるシナジーをより創出するための取組を進めるべきではないでしょうか。それが、SMBCグループがさらにグローバルで成長する上での鍵になると思っています。

手代木　インオーガニック戦略を進めていく中で、出資先に対してはSMBCグループとしての全体戦略を明確に説明するとともに、「どういったカルチャーを重視しているのか」を十分に理解してもらうことが重要です。それができなければ、一体感が育まれませんし、シナジーは創出できないですね。SMBCとして目指す方向性をどのくらい強く出資先に伝えることができているかは、M&Aを成功させる要諦であるといえるでしょう。

中島　新型コロナウイルス感染症拡大に伴う海外への渡航制限も緩和されつつありますので、私自身もそうですし、CEOの太田にも出資先の会社にできるだけ出向いてもらい、コミュニケーションを深めていきたいと考えています。

三井住友
フィナンシャルグループ
社外取締役

桜井 恵理子

桜井　M&Aの成果を最大化する上で、PMIは非常に重要です。特に最初の数年間におけるPMIの巧拙によって、長期的に大きな差が出ると思っています。その点でいえば、先ほど中島さんがおっしゃったように事業開発部が立ち上がりましたし、アジアを中心に出資先の現地に精通した人材が増えてきており、PMIを実行する体制が以前よりかなり改善してきていると感じています。

ミッチェル　事業ポートフォリオをさらに広げていく上で、人材の獲得は不可欠です。これから新しい分野へ進出していこうとした時に、どういった人材がSMBCグループに必要なのかも十分に検討した上で、出資先の選定を進めるべきではないでしょうか。

中島　おっしゃる通りですね。たとえば米国で投資銀行業務を展開するのであれば、外部から人材を獲得する必要があります。しかし、現状のSMBCグループのグローバルでのレピュテーションや事業規模ですと、その分野で優秀な人材を獲得することは容易ではありません。ただし、Jefferiesにはそういった人材が多数いますので、同社との業務提携契約の締結は大きな意義があると考えています。

手代木　グローバルでのレピュテーションの話が出ましたので少しご提案しますが、取締役会でのご説明等の

今の混とんとした変化の速い世の中において、成長投資を抑えてしまうと、完全に世の中の動きから取り残されてしまうのではないでしょうか。

際にお示しいただいている「国内メガバンクとの比較」は、もはや必要ないのではないでしょうか。つまり、比較相手をグローバル企業にすべきであり、それによって外部から見た時の評価も、SMBCグループの一人ひとりのマインドセットも、国内からグローバルを軸にしたものへと変わっていくのではないかと思います。

―

桜井　どの企業と比較するのかは大事ですよね。私が社外取締役を務めていた別の会社でも、同様の提言が社外取締役からありました。結果として、今では外部からの評価においても、国内企業との比較ではなく、グローバル企業と比較されるようになってきています。お二人のおっしゃる通り、変えていく必要がありますね。ありがとうございます。

―

手代木　現状はインドネシア、インド、ベトナム、フィリピンの4カ国を中心にアジア戦略を進めていらっしゃいますが、それら以外の新興国についても、各国の経済成長を見ながら、SMBCグループとしてどのような貢献ができるのか、また、どのくらいのリターンが将来的に得られるのかを検討し、どの国に進出していくのかを議論していただきたいと思います。ここにいる皆さんも含め、社外取締役の方々はそれぞれ異なった知見をお持ちであり、幅広い角度からのご意見をいただくことができますので、そういった議論を取締役会の場でも十分に行った上で、リスクを取ってでも新しい市場を開拓していっていただきたいですね。また、先進国においても、産業別にどの分野を成長産業と捉え、どのように成長を取り込むのか、もっと議論する必要があると思います。

三井住友銀行
社外取締役

手代木 功

―

桜井　私はサステナビリティ委員会の委員長を務めていますが、サステナビリティの分野において金融機関は新たな役割が求められるようになるのではないかと見ています。ただし、まだ具体的な解があるわけではありませんので、そのような議論をサステナビリティ委員会でも行っていきたいですね。また、成長機会だけではなく、リスクの検討も重要です。直近では、ロシアのウクライナ侵攻があり、地政学リスクをどのように捉えるのかが極めて重要になってきています。

―

中島　地政学リスクについては、国や地域によって、SMBCグループに与える影響が大きく異なってきますので、しっかりと見極めていく必要があります。たとえば、ロシアのウクライナ侵攻は業績への影響がある程度予測できており、一定のインパクトはあるものの、全体の業績の中では限定的ではあります。

―

桜井　米国の企業では、影響の大きい国や地域において有事が生じた場合のシナリオプランニングを詳細に詰めている印象がありますね。SMBCグループでも始めていらっしゃるとは思いますが、早急に進めていただければと思います。

―

ミッチェル　私は別の会社でも社外取締役を務めており、そちらでも同様の議論を進めています。また、長期的な成長に向けても、10年先の市場の変化を予測し、そこからバックキャスティングして、どのような製品が必要か、また、どのような人材が必要か、といった議論をしています。しかし、このような議論はメーカーであれば比較的容易ですが、金融の場合は難しいですね。とはいえ、金融の世界がこの先どのようになっていくのかは考える必要があるでしょう。

―

中島　議論はしており、さまざまなシナリオを描いてはいますが、ミッチェルさんのおっしゃる通りで、難しいですね。金融は実経済の裏側を支えているようなビジネスですので、金融の将来を想定することは、この世界が10年後にどうなっているのかを想定することとほぼ変わらないといえます。ただし、その努力を怠ってはいけないと私自身も思っています。少し論点が変わりますが、成長投資というのは資本活用の手段であり、我々の資本政策は「余剰資本を成長投資と株主還元にバランスよく配分する」というものです。投資家との対話等では、「成長投資をするよりも、PBRが0.5倍を切っている自社の株を買うべきである」という意見が多々聞かれます。そのあたりを皆さんはどうお考えでしょうか。最後に、忌憚のないご意見をいただければと思います。

三井住友
フィナンシャルグループ
グループCFO 兼
グループCSO

中島 達

―

手代木　今の混とんとした変化の速い世の中において、成長投資を抑えてしまうと、完全に世の中の動きから取り残されてしまうのではないでしょうか。ただし、対話は必要です。株主や投資家との対話をこれまで以上に行い、「SMBCグループがグローバルで存在感のある金融機関を目指すためにはこの成長投資が不可欠である」としっかり説明した上で、個々の案件を進めていく必要があります。

―

ミッチェル　私も同感です。取締役会や経営会議の場では、CFOである中島さん自身が、株主や投資家の立場に立って、そのマインドで発言するよう心掛ける必要があります。そうすれば、投資家にも説明可能な案件が選定されるようになるはずです。

―

桜井　私も投資家との対話の中で、同様の質問が出る時があります。その時には、ミッチェルさんのおっしゃるように、投資家の視点でディスカッションして成長投資を決めたと説明しています。成長の実態がないにもかかわらず、株価だけが上がっていても良くはありませんので、成長に向けてやると決めたことを着実に進めていただきたいと思います。

―

中島　皆さんからいただいたさまざまな示唆をグローバル戦略に反映するとともに、株主や投資家との対話の質の向上につなげていきますので、引き続き率直なご意見を賜りますようお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。

ステークホルダーとのコミュニケーション

基本的な考え方

SMBCグループでは、「お客さま」「株主・市場」「従業員」「社会・環境」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、社会全体の持続的な発展に貢献することを目指しています。

SMBCグループのステークホルダー

ステークホルダー	コミュニケーションの例
お客さま	店頭アンケート、お客さま満足度調査、コールセンター
株主・市場	株主総会、投資家説明会、個別面談
従業員	経営層との意見交換会、従業員意識調査
社会・環境	国内外のイニシアチブへの賛同、NGO・NPOとの対話、ボランティア活動

株主・市場との対話

SMBCグループでは、「事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る」ことを経営理念のひとつとして掲げ、企業・経営情報の適切なディスクロージャーを株主価値経営の前提として位置付けています。そのため、決算後の投資家説明会や各種カンファレンス・個別面談、個人投資家向け説明会等を通じて、経営戦略や財務状況等を的確にご理解いただけるよう努めています。こうした取組により、2021年度も、3年連続で日本証券アナリスト協会主催の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業（銀行部門第1位）」を受賞しました。

なお、コロナ禍を経て、投資家の希望に合わせて各種説明会や個別面談を対面・非対面両方の形式で実施する等、安全面に配慮しながらもディスクロージャーの質を落とさない取組を行っています。

投資家説明会

個人投資家向け説明会

第20期定時株主総会

ESG説明会

2021年度の実績

株主総会	参加者数: 789名*
機関投資家・アナリスト向け説明会	14回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	315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563名を含む

従業員との対話

経営陣と従業員との相互理解を深めるためのさまざまな取組を行っています。

たとえば、昼食の時間を利用してグループ各社の従業員とグループCEOが交流する「カタリバ」を2021年度は8回開催しました。従業員が自らの夢や目標を語る中で、さまざまなアイデアや新しい発想が生まれ、活発な意見交換が行われました。

また、タウンホールミーティングや社内コンテストの表彰式等の場を活用し、経営陣が現場の従業員と直接コミュニケーションを行いました。

さらに、社内SNS「みどりの広場（通称ミドリば）」では経営陣も積極的に従業員の投稿にコメントする等、交流がさかんに行われています。

表彰式の様子（三井住友銀行）

「Speed & Quality ～Culture Change～」の様子（三井住友カード）

社会・環境との対話

「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」ため、国内外のさまざまなイニシアチブに参画・関与しています。たとえば気候変動問題の解決に向けては、グローバルなルールメイクを担うイニシアチブの作業部会に参加し、意見発信等を行っています。

また、サステナビリティの実現に向けた方針や取組を積極的に開示することで、社会と対話することを重視しています。

BUSINESS STRATEGIES for CREATING VALUE

価値創造のための事業戦略

046　グループ体制
048　リテール事業部門
052　ホールセール事業部門
056　グローバル事業部門
060　市場事業部門
064　デジタルで切り拓く金融の未来
072　サステナビリティへの取組を通じた価値創造
084　価値創造を支える人材戦略

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するとともに、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。

2021年度事業部門別連結業務純益

リテール
2,149 億円
15%

ホールセール
4,697 億円
32%

グローバル
4,312 億円
30%

市場
3,381 億円
23%

事業部門制・CxO制

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

リテール事業部門

**銀行・証券・カード・コンシューマーファイナンス、それぞれの業界トップクラスの企業が、
個人のお客さまのニーズに「グループ総合力」によるサービスでお応えし、
お客さまから最も信頼される本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現を目指しています。**

執行役専務
リテール事業部門長
山下 剛史

連結業務純益に占める割合（2021年度）

2,149 億円

15 %

	2021年度	前年比*1
業務粗利益	11,469億円	+161億円
経費	9,355億円	+214億円
ベース経費	7,385億円	(19)億円
業務純益	2,149億円	(46)億円
ROCET1*2	9.5%	(0.3)%
リスクアセット	12.7兆円	+0.2兆円

*1 金利・為替影響等調整後ベース　*2 除く利息返還損失引当金繰入等

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等の主要分野で国内No.1の事業基盤を誇り、高品質なコンサルティング力、先進的な決済やファイナンスの商品・サービスを有しています。

2021年度は、前年に続き、コロナ影響が各ビジネスに及びましたが、サービス消費を中心に個人消費が持ち直し、決済ビジネスはコロナ前の水準を上回って成長しています。コンシューマーファイナンスビジネスでは、カードローン残高が2年連続の減少となりましたが、足元では反転しています。

また、コロナ禍でのキャッシュレス・デジタル化の進展、人生100年時代を迎えての備える・遺すニーズの拡大等、お客さまの意識・行動も大きく変化しました。こうした中、デジタル・リモート営業の展開やSMBCエルダープログラムの導入、SMBCダイレクトの24時間365日化等、お客さまの変化を捉えた施策をいち早く実行してきました。

2022年度は、中期経営計画の最終年度として主要施策を着実に実行し、グループ顧客基盤や収益の拡大、事業構造改革等を加速していきます。

資産運用ビジネスは、市場へのマネー供給を通じたわが国の経済成長と老後の資金不安に対する個人の健全な資産形成を後押しし、貯蓄から資産形成・投資への大きな動きを捉えることでビジネスチャンスにつなげていきます。決済ビジネスは、急速に機運が高まるキャッシュレス化の流れを捉え、利用者・事業者双方へ一層利便性の高いサービスを提供していきます。また、国内キャッシュレス市場の成長とともに、今後も拡大が見込まれるお客さまの買い物に伴う決済起点のファイナンスニーズへの対応を強化していきます。

従来の金融機関の枠組にとどまらない、非金融サービスも含む付加価値の高いサービス提供を通じて、次世代への円滑な資産移転をサポートしていきます。

リテール事業部門

重点戦略 1

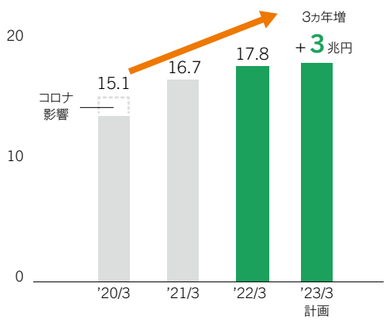
資産運用ビジネスのサステナブルな成長

高度な資産運用管理や相続・承継、事業性資金等のお客さまの多様なニーズに対応するため、エンティティの枠を超えたグループ総合力で、「トータルコンサルティング」を提供していきます。

法人オーナー等の大口富裕層に対しては、銀行・証券の企画・フロント機能の連携強化を通じて、商品・サービスのラインアップ拡充や顧客基盤の拡大を図ります。また、グループベースでの資産集約・次世代取引の推進を通じて、お客さまの相続ニーズにも対応していきます。

人生100年時代で多様化するお客さまの困りごとやご要望には、金融面に加え、健康、安心、生きがいのある暮らし等、非金融領域のサービスも含めた「SMBCエルダープログラム」を専任コンシェルジュを通じて提供しています。今後も、長寿人生をサポートする各種サービスを拡大していきます。

ストック収益資産残高



重点戦略 2

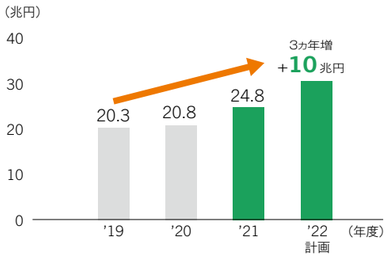
ペイメントビジネスにおけるNo.1の地位確立

決済分野では、コロナ禍で一層高まるキャッシュレス・デジタル化の機運を受けて、利便性の高いサービスを提供していきます。

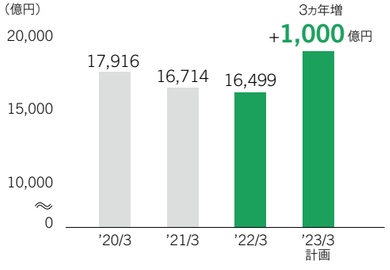
利用者向けには、高いセキュリティを持つナンバーレスカードやグループ共通のポイントサービスの推進等により、利便性向上と顧客基盤の拡大を加速していきます。事業者向けには、次世代決済プラットフォーム「stera」と、低価格で利用可能なコンテンツのサブスクリプションサービスの推進等により、シェア・業容拡大に注力していきます。

コンシューマーファイナンスにおいては、グループのノウハウを活用した商品強化等を通じて、より多くのお客さまのファイナンスニーズにお応えしていきます。

買物取扱高



カードローン残高



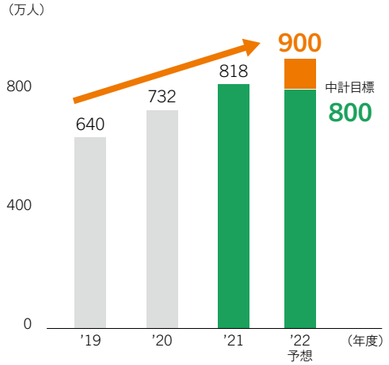
重点戦略 3

店舗改革を通じたコンサルティング強化

三井住友銀行においては、お客さまのニーズや行動の変化に合わせた、デジタル・リモートで完結する手続の拡充やビデオチャット機能の向上等を通じて、お客さまに寄り添った「親身かつスピーディーな対応」を追求していきます。また、来店予約の活用を通じて、事務手続の後に、お客さまのニーズに応じた付加価値の高いコンサルティングを提供する等、店頭対応力を強化していきます。

加えて、三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行のグループ共同店舗の展開を通じて、ワンストップサービスを提供し、お客さまの利便性向上と効率的な店舗運営の両立を実現していきます。

SMBCダイレクト利用者数*



* SMBCダイレクトに半年で1回以上ログインしたお客さま数

サステナビリティへの取組

人生100年時代を迎え、お客さまの将来に対する不安を解消するため、2022年4月に「SMBCファミリーワークス」を設立しました。アプリを活用し、「お金」「健康」「生活」の3つの観点で「リスクの見える化」と、ご家族の「見守り」をサポートし、アプリ利用者がご家族とのコミュニケーションを通じて具体的に将来の「備え」を検討できるプラットフォームを提供していきます。

また、持続可能な社会の実現のため、ESGへの取組状況に基づいた投資対象企業の選定や、社会貢献を目指す企業に着目した運用商品を提供しています。今後も、サステナビリティへの取組に対するお客さまの意識の高まりにお応えできるよう、運用商品の拡充を図っていきます。

環境面では、環境配慮型住宅等を対象とした個人向けローンの特別金利の取扱やDX向上を通じたペーパーレスの加速等により、温室効果ガス排出量の削減を推進していきます。

ホールセール事業部門

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アドバイザリー・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、日本経済の発展に貢献していきます。

執行役副社長
ホールセール共同事業部門長
大島 眞彦

執行役専務
ホールセール共同事業部門長
金丸 宗男

連結業務純益に占める割合（2021年度）

4,697 億円

32 %

	2021年度	前年比[*1]
業務粗利益	7,075億円	+505億円
経費	3,036億円	+51億円
ベース経費	2,966億円	+57億円
業務純益	4,697億円	+584億円
ROCET1[*2]	10.4%	+3.7%
リスクアセット	31.1兆円	+0.1兆円

*1 金利・為替影響等調整後ベース　*2 除く外貨中長期調達コスト

マイナス金利政策や競争環境の激化に加え、コロナ禍も長期化する等、厳しい業務環境が続く中、グループ各社の総力を結集した高度なソリューションの提供や採算にこだわった運営の徹底により、資産効率の向上に努めてきました。

2021年度は、社会構造・環境の大きな変化により、事業変革を迫られるお客さまの経営課題・ニーズに対して、グループ一体となって徹底して寄り添い、事業再編や不動産ビジネス、キャッシュレス・決済ビジネス、脱炭素化への取組等の多彩なソリューションの提供を進めてきました。旬な切り口での仕掛け提案により、時機を捉えたビジネスを数多く創出することができ、ホールセール事業部門の業務純益も大幅な増益での着地となりました。

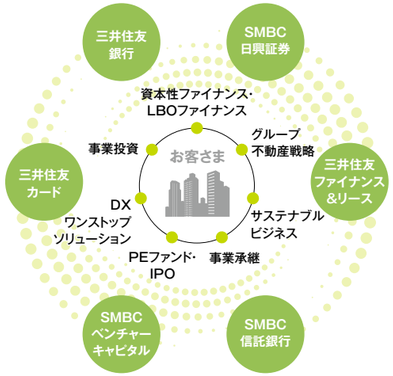
中期経営計画最終年度となる2022年度は、脱炭素社会の実現に向けた動きや、デジタル化・キャッシュレス化の流れに加え、ロシア・ウクライナ情勢を端緒としたビジネスポートフォリオの見直し等がさらに加速していくことが見込まれます。一層複雑化・高度化するお客さまの経営課題の解決に向け、セクター知見を高めたアプローチの推進等により、お客さまとともに、新たなビジネスの創出に取り組みます。また、成長領域へさらなる経営資源を投入し、グループベースでのエッジの強化・創出を図っていきます。高い提案力、スピード、チャレンジ精神に一層の磨きをかけ、付加価値の高いソリューションを提供することで、お客さまとともに持続的に成長し、日本経済の発展に貢献していきます。

重点戦略 1

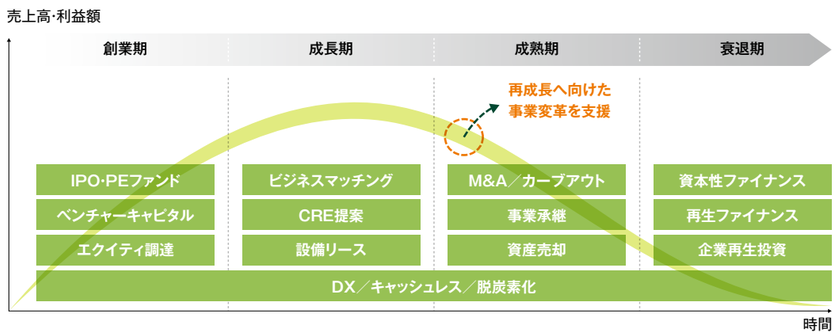
グループエッジの強化・創出

コロナ禍の長期化や、ロシア・ウクライナ情勢に伴うサプライチェーンの分断等の影響により、足元ではお客さまの事業再編や、財務改善、企業再生ニーズが一層高まっています。こうしたニーズに対して、2021年4月に新設した「スペシャライズドファイナンス部」を中心に、資本性ファイナンスや企業再生投資等のソリューションへの対応力をグループベースで強化していきます。また、不動産ビジネスにおいては、経営資源の投入を進めていくとともに、グループ会社間の連携を一層強化の上、グループ一体でのソリューション提案を拡充し、お客さまのCRE戦略をサポートしていきます。こうした成長領域へのさらなる経営資源の投入を通じ、高度なソリューションを提供できる営業体制を構築していきます。

また、2021年の銀行法改正を受けて、新たなビジネスとして、SMBCキャピタル・パートナーズにて事業会社への過半出資事業に参入します。中長期的にはボトムラインで150億円を展望するとともに、成長・成熟企業の事業再編を主導し、産業の育成にもチャレンジしていく等、次なる成長に向けた取組を加速していきます。こうした新たな挑戦を続けていくことで、グループベースで一層のエッジ強化・創出を図っていきます。



企業のライフステージ別ソリューション

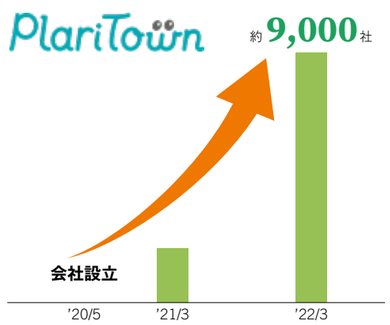


重点戦略 2

法人向けデジタルソリューションの展開

お客さまのDI/DXニーズは引き続き強く、足元では大企業だけでなく、中堅・中小企業におけるニーズが高まっています。一方で、具体的な取組の検討に際しては、何から着手すべきか迷われるお客さまも数多くいらっしゃるため、「グループソリューション推進室」において、グループ各社のデジタルソリューションをワンストップで推進しています。オーダーメイドのソリューション提案や、法人向けデジタルプラットフォーム「PlariTown」のサービス拡充、キャッシュレス推進、「Biz-Create」を通じたビジネスマッチングサービスの展開等を通じ、中堅・中小企業のデジタル化支援や、新たなビジネス機会の創出を目指していきます。

利用登録社数



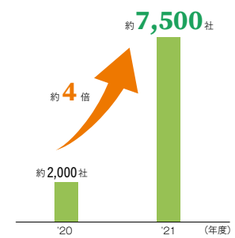
サステナビリティへの取組

2020年4月に立ち上げた「サステナブルビジネス推進室」では、お客さまのサステナビリティやSDGsへの取組支援、持続可能な社会の構築に向けた事業共創等に取り組んでいます。また、お客さまのSDGsや脱炭素化に関する関心・取組が急激に拡大したことで、2021年度におけるエンゲージメント実施社数は前年比約4倍に増加し、また国内で約1兆5,000億円のサステナブルファイナンスを実行しました。

2022年4月には、サステナビリティに関する機能・知見をグループベースで集約の上、環境・社会課題への対応力強化や、お客さまの脱炭素対応支援に向けたエンゲージメント推進を目的として、「サステナブルソリューション部」を新設しました。

お客さまのサステナビリティに関するさまざまなニーズに応じて、各種サステナブルファイナンスの開発・推進や、温室効果ガス排出量を算定・可視化するクラウドサービス「Sustana」等の提供により、サステナビリティに関する経営課題解決をサポートし、グローバルソリューションプロバイダーを目指します。

エンゲージメント実施社数



グローバル事業部門

世界的に強みを有するプロダクト・サービスや
グローバルネットワークを切り口に、
国内外のお客さまの国際的な事業展開をグループ一体でサポートしています。

執行役専務
グローバル共同事業部門長
今枝 哲郎

執行役専務
グローバル共同事業部門長
福留 朗裕

連結業務純益に占める割合（2021年度）

4,312 億円

30%

	2021年度	前年比*1
業務粗利益	8,720億円	+724億円
経費	4,613億円	+428億円
ベース経費	4,407億円	+358億円
業務純益	4,312億円	+228億円
ROCET1*2	6.9%	+1.0%
リスクアセット	40.9兆円	+2.8兆円

*1 金利・為替影響等調整後ベース　*2 除く外貨中長期調達コスト

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続したほか、2月末にはロシアによるウクライナ侵攻が勃発する等、大変厳しい業務環境でしたが、グループ一体となって中期経営計画の主要施策を着実に進めることができた1年でした。具体的には、海外証券ビジネス強化のため、米国総合証券会社Jefferiesと資本・業務提携をしたほか、アジア金融フランチャイズの拡大に向けて、インド・ベトナムのノンバンクやフィリピンの商業銀行への出資を完了する等、将来の成長の柱となる買収・提携を進めました。ガバナンス高度化にも注力し、米州においては銀行持株会社の取締役会の機能を強化しています。業績面では、ファンドへの資金流入を捉えたプロダクトの取組等が奏功し、2020年度に引き続き増収増益を達成しました。

中期経営計画の最終年度である2022年度は、重点施策の推進に一層注力していきます。銀行業務と証券業務を融合したCIBビジネスについては、セクターアプローチを強化するとともに、Jefferiesとの協働を深化していきます。アジア金融フランチャイズでは、新設した「アジア事業戦略本部」においてPMIを円滑に進め、成長戦略を加速します。さらには、地域・分野を拡大したデジタライゼーションの取組にも挑戦します。

こうした取組を通じ、SMBCグループの持続的成長を牽引していきます。同時に、この成長を支える体制整備、すなわち、グループガバナンスの強化をはじめ、各国の情勢や気候変動等、複合的な環境変化を見据えた経営基盤づくりも進めていきます。

グローバル事業部門

重点戦略 1

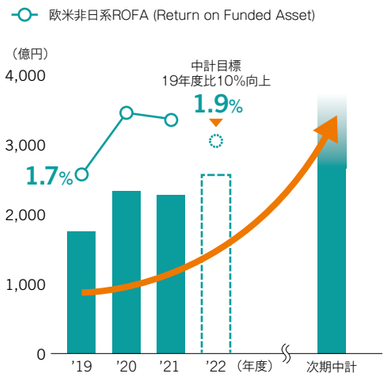
CIBビジネスの強化

セクターアプローチやグローバルネットワークを活かした案件獲得等、SMBCグループならではのCIBビジネスを強化します。お客さまの課題に応じた財務戦略やプロダクト提案等の付加価値の高い金融サービスを提供し、取引複合化も図ります。資金流入が活況なファンドあてビジネスは、プロダクトラインアップを拡充します。

Jefferiesとの協業は、すでに多数のLBO案件を実行する等の成果を挙げていますが、さらなる協働領域の拡大も展望します。また、投資家向けビジネスの本格展開のため、人員採用・増資により米国の債券セールス&トレーディング体制を強化しました。

このような取組により、一層収益性・効率性の高いビジネスモデルを目指します。

CIBビジネス粗利益*



* 内部管理ベース（欧米非日系、ファンド関連等）

重点戦略 2

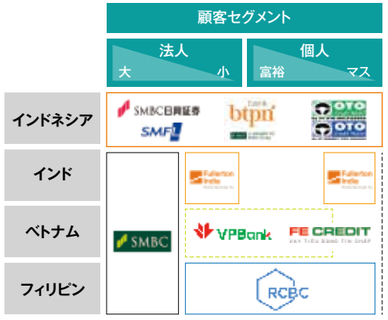
成長領域への取組

出資によるアジアでの金融フランチャイズ展開を進めています。新設した「アジア事業戦略本部」にて、ガバナンス体制の整備を含めた各出資先のPMIを円滑に実施し、成長戦略を加速していきます。

アセットマネジメントに関しては、事業パートナーである米国Ares Managementや香港ESR Groupと協働し、特にアジア地域で、グループ一体でのビジネス領域拡大を進めます。

また、インドネシアBank BTPNでは、モバイルバンキングサービス「Jenius」にクレジットカードや投資信託・保険販売等、利便性向上に資する機能を追加し、中小企業のお客さま向けのデジタルサービスも開始しています。インドネシアのみならず、さまざまな地域・ビジネスにおいて、デジタル施策を通じたサービスの付加価値向上に取り組んでいきます。

アジアのフランチャイズ拡大



重点戦略 3

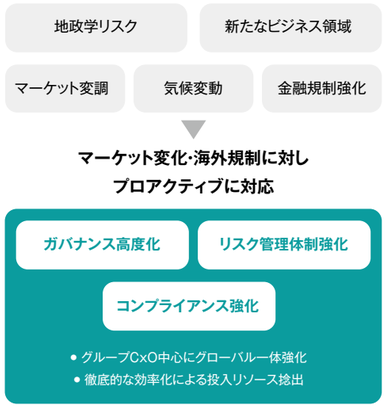
経営基盤のさらなる強化

業容拡大を支えるべく、ガバナンスやリスク管理、コンプライアンス体制の強化にリソースを優先して投入しています。

米国では、銀行持株会社において社外取締役の割合を過半数とする等、取締役会機能を高度化しています。また、CxO制も導入し、さまざまな領域のビジネスを抱える米国事業を一元的かつ適切に管理する体制を構築しました。

ドイツでは、銀行と証券を合併してユニバーサルバンク化し、銀証が一体となって規制対応やガバナンス強化に取り組んでいきます。

経営基盤の強化は、SMBCグループの事業をグローバルに拡大し、持続的成長を実現するために不可欠なものであり、今後も継続的に取り組んでいきます。



サステナビリティへの取組

各地域のサステナビリティ専門チームがグローバルに連携し、SMBCグループ全体の提案・解決力強化に取り組んでいます。

2021年10月には米国大手LNGプロバイダーに約12.5億米ドルのサステナビリティ・リンク・ローンを組成しました。本件は、お客さまのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の可視化・削減への取組を指標として融資条件が変動するものです。今後も、お客さまのエナジートランジションに資する取組を後押しするサービスを提供していきます。また、グリーン預金等のプロダクト拡充にも取り組んでいます。このような積み重ねが奏功し、2021年度は特にグリーンローンにおいて高いプレゼンスを獲得し、取組額においてグローバルリーグテーブル第1位となりました。

また、あらゆる人々が利用できる幅広い金融サービスの提供に努めており、インドネシアではBTPNシャリアにおいて低所得層の女性向け融資を提供しているほか、インドではFullerton Indiaで地方農村部向けにマイクロファイナンスに取り組んでいます。

グローバルリーグテーブル
（グリーンローン取組額）

	金融機関	シェア
1	SMBC	8.6%
2	Standard Chartered Bank	7.9%
3	Credit Agricole	6.1%

出所：Dealogic社（2021年度）

市場事業部門

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金利リスクを総合的に管理する
ALM業務を行っています。

執行役専務
市場事業部門長

小池 正道

連結業務純益に占める割合（2021年度）

3,381 億円

23%

	2021年度	前年比*1
業務粗利益	3,906億円	(712)億円
経費	923億円	+52億円
ベース経費	894億円	+55億円
業務純益	3,381億円	(723)億円
ROCET1*2	15.5%	(3.4)%
リスクアセット	5.8兆円	(0.5)兆円

*1 金利・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

市場事業部門は、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ています。これを実現するために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ことです。

2021年度は、コロナ禍から脱した国で需要が回復した一方、供給が追い付かず、世界中で想定以上のインフレ高進に見舞われました。多くの先進国では中央銀行がインフレ抑制へ方針転換し、金利急上昇とともに金融市場の不安定化を招きました。

このような中、我々のポートフォリオ運営では、株式・債券ともにリスク量を抑制しつつも、機動的なリバランスによって収益を確保しました。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、セールス&トレーディングでは、お客さまのニーズを把握し最適なソリューションを提供してきました。

足元のマーケット環境は、地政学リスクをはじめとしたさまざまなリスク要因が顕在化しつつあり、先行きに対する不確実性が高まっている状況です。また、デジタル化の進展や社会的課題への関心の高まり等、お客さまのニーズ多様化も一層進んでいます。

2022年度は、中期経営計画の総仕上げの1年となります。世の中の潮流を見定め、お客さまに選ばれるソリューションを生み出し続けるために、これからもマーケットへ真摯に向き合い、お客さまとSMBCグループの成長に貢献することにこだわっていきます。

市場事業部門

重点戦略 1

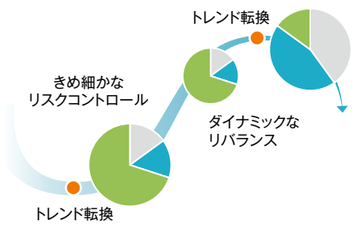
市場環境の変化に応じた機動的なポートフォリオ運営

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。

市場環境が大きく転換する局面ではリスクコントロールに軸足を置くとともに、来るべき投資機会に備え、データを活用した投資手法の拡充や分析機能の強化等、ポートフォリオ運営高度化に向けたチャレンジを続けています。

ポートフォリオ・リバランスのイメージ



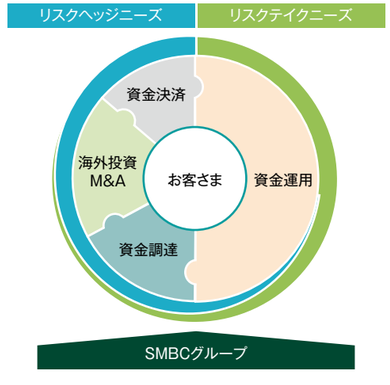
重点戦略 2

市場性商品を通じたソリューション提供力の強化

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、お客さまが運用や投資を行う際のリスクテイクニーズにお応えすべく、必要な機能整備を加速しています。

具体的には、複雑化・高度化するお客さまのニーズへ対応するため、それぞれの状況に合わせたオーダーメイドな提案力の強化に加え、商品ラインアップの拡充やセールスのグローバル連携等を進めています。また、その一環としてシステムインフラ面やリスク管理面での整備も推進しています。

さらに、お客さまに利便性の高い為替取引サービスを提供するため、電子プラットフォームをグローバルに展開するとともに、リスクコントロール機能を強化しています。



重点戦略 3

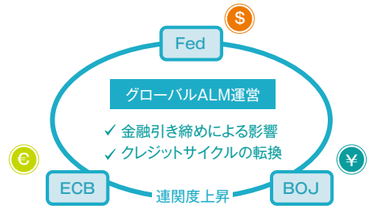
頑健な外貨調達基盤の構築

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ポ*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て戦略的に調達を行っています。

米国をはじめとして金融政策の正常化が進み、これまでの潤沢な流動性を前提とした調達環境が変化しつつありますが、グローバルALM運営の下でプロアクティブに対応し、長期的な視点に立ったバランスシートコントロールを進めています。

* 国債等を担保とした外貨調達



- 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

サステナビリティへの取組

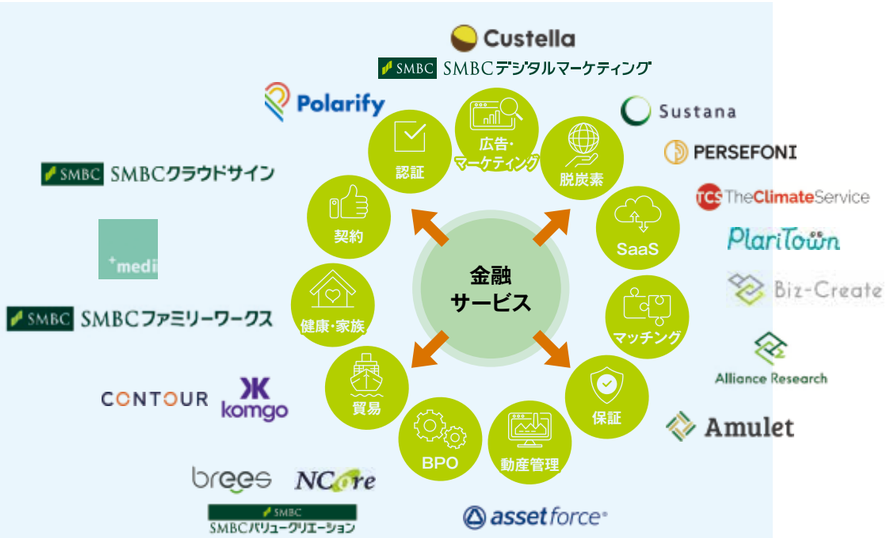
調達した資金の使途を再生可能エネルギー等の環境に配慮したプロジェクトに限定した債券、いわゆるグリーンボンドを定期的に発行しています。

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から、2018年12月には本邦民間企業初の個人のお客さま向け、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6回、計約30億米ドル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。

SMBCグループは、国内外における太陽光発電・風力発電等の再生可能エネルギー事業等に対するプロジェクトファイナンスについて、確かな実績を有しています。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、より一層貢献していきます。

デジタルで切り拓く金融の未来

執行役専務
グループCDIO
谷崎 勝教



デジタルを活用した新たなソリューションの提供

近年、コロナ禍も相まって、デジタライゼーションの進展が社会・経済を大きく変容させてきました。SMBCグループは、中長期的に目指す姿であるビジョンとして「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」を掲げ、お客さまのニーズ起点でさまざまなサービスの開発や改善のための取組を行ってきました。

SMBCグループは、あらゆる事業領域で、お客さまの利便性向上を目的とし、時には他のパートナーとも結び付きながら、テクノロジーを取り込み、新規サービスの創造や既存サービスの進化による付加価値の創出を行っています。その結果、デジタル領域においては金融の枠にとどまることなく、非金融にもビジネス領域を拡大し、さまざまなデジタル子会社の設立や新たなデジタルサービスの創造によって、総合的なソリューションプロバイダーに変容しつつあります。

今後も、社内のマインドセットの変革とイノベーションが起こりやすい仕組づくりを進めながら、デジタルの浸透による社会の構造変化や規制の緩和をチャンスとして、SMBCグループの持つ信頼やお客さま基盤を強みに、新たなビジネス領域を開拓していきます。

デジタル戦略

SMBCクラウドサイン（電子契約）

月間契約送信件数伸び率

約120倍

'20年3月～'22年3月（'19年10月設立）

ボラリファイ（eKYC ・生体認証）

eKYC年間利用件数

約1,000万件

'21年度（'19年6月リリース）

PlariTown（法人向けSaaS）

サービス会員数

約9,000社

'22年3月（'20年8月リリース）

stera（次世代決済プラットフォーム）

stera累計設置台数

約10万台

'22年3月（'20年7月リリース）

SMBCグループのデジタルビジネスの成長と今後の展望

SMBCグループのデジタルビジネスは、コロナ禍を契機とした急速な社会のデジタル化が追い風となって大幅に成長し、一部のサービスは社会的プラットフォームとなりつつあります。

2019年に弁護士ドットコムと共同で設立した電子契約サービスを展開する「SMBCクラウドサイン」は、2022年3月の月間契約送信件数を2年前の同月から約120倍に伸ばしました。高いセキュリティ基準を有する金融機関のSMBCグループで実際に利用されている点が、お客さまの信頼につながり、一般企業をはじめ、地域金融機関や地方公共団体等でも幅広く採用されています。

2017年設立のeKYC(オンライン本人確認)や生体認証サービスを展開する「ボラリファイ」は、スマートフォンの普及等を背景として、オンラインを通じた顧客獲得を進める法人のお客さま等のニーズを捉え、設立来右肩上がりで利用件数を増やしてきました。同社のeKYCは、今や年間1,000万件以上利用されるサービスにまで成長しています。

また、法人向けSaaSプラットフォーム「PlariTown」の会員数は2020年8月のサービス開始から2年足らずで約9,000社まで増加し、法人のお客さまの多岐にわたる経営課題の解決をサポートしています。このほか、三井住友カードが展開する次世代決済プラットフォーム「stera」の導入台数は2020年7月のリリースから約1年半で10万台を突破しました。さらなる展開として、2022年5月、「stera」と三井住友ファイナンス&リースが提供するスマートフォンを使った資産管理サービス「assetforce」を組み合わせて、商品の入出庫や在庫管理等の店舗マネジメントをDX化してサポートする「assetforce for stera」をリリースしました。このように、グループ各社の連携を通じた新たなサービスの創出により、SMBCグループの提供するデジタルサービスは広がり続けています。

金融データを活用した新たな価値の提供

データを活用した非金融事業にも積極的に取り組んでいます。2021年7月には電通グループとの合弁で「SMBCデジタルマーケティング」を設立、SMBCグループの持つ金融データを利用した広告・マーケティング事業を開始しています。

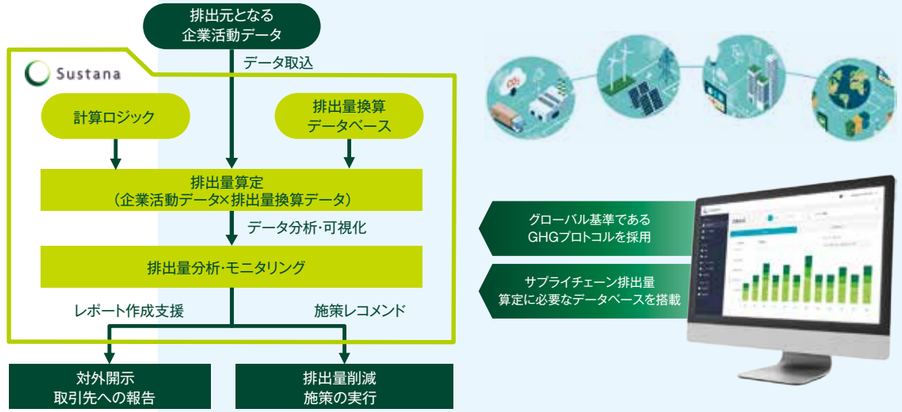
同社の広告・マーケティング事業は、三井住友銀行の持つ2,800万IDにのぼるデータから、個人のお客さまの属性、消費意欲、ライフイベント等を推定し、これらのデータ分析を通じて、お客さまのニーズに合わせて広告を配信することができます。これは、法人のお客さまには売上成長に対するサポート、個人のお客さまには価値ある商品との出会いといった、これまでの金融機関のサービスにはない新たな価値を提供するものです。

まずは三井住友銀行アプリへのバナー広告の配信から事業を開始しており、これまでに化粧品会社や出版社、小売企業、セキュリティ会社等のお客さまから広告を受注しましたが、広告が画面に表示されて顧客の目にとまった回数、クリックされた割合ともに、良好な結果が得られました。今後もさらなる実績を積み重ねながら、サービスのレベルアップに取り組んでいきます。

なお、本事業では、金融機関の提供する広告・マーケティングサービスとして、お客さまの安心・安全を最も重視しています。そのため、個人情報の取扱については、弁護士等外部有識者も交えて定期的にモニタリングを実施する等、厳格に運営しています。

広告事例

Sustana（Sustainability + Analyze）
温室効果ガス排出量の算定・削減支援クラウドサービス



デジタルを活用した社会課題の解決

デジタルを通じた非金融事業進出のもうひとつの例として、企業の脱炭素経営実現に向けたソリューション提供が挙げられます。近年、気候変動に対する社会全体の意識が高まり、法人のお客さまにおいては、脱炭素社会の実現に向けた取組が不可欠になっています。その際、温室効果ガス排出量の見える化や削減策の立案等を進めていくためには、多くのデータ収集と分析が必要となります。

こうしたお客さまの活動に対し、SMBCグループでは、必要なデータ収集・可視化から、情報開示・削減策の技術を持つ企業とのマッチングまで、一連のプロセスをデジタルで支援していく方針です。具体的には、2022年5月に、デジタル技術を活用した温室効果ガスの排出量算定ツール「Sustana」を自社で開発・リリースしました。また、日本IBMやThe Climate Serviceとの協働により、気候変動によって発生する自然災害等の財務影響を定量化し、TCFD提言等の開示対応を支援するクラウドサービス「Climanomics® platform」の提供も開始しています。

これらのビジネスは、大量のデータ収集・分析から施策の立案まで求められる脱炭素への取組とデジタルとの親和性に着目して生み出された新事業であり、今後も新たな関連サービスを提供予定です。デジタルテクノロジーを活用することで、気候変動等の社会課題の解決に貢献していきます。

企業間取引で進むデジタルシフトへの対応

近年、特に海外で、サプライヤーとバイヤーの間の取引をデジタル化させるプラットフォーマーの存在感が急速に大きくなりつつあります。金融機関でも、デジタルサービスを提供するプラットフォーマーと連携することで、商流上に存在する幅広い企業に対して柔軟な決済やファイナンスを提供する、いわゆるエンベデッドファイナンス（組込型金融）の動きが活発化しています。

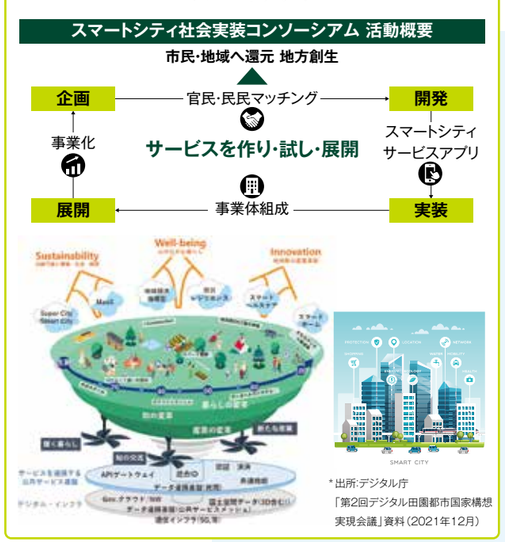
SMBCグループとしても、有力なプラットフォーマーと積極的に協働し、企業間取引におけるシームレスな金融ソリューションの提供に向けて各サービスの発展、開発を進めています。たとえば、2022年3月には、APAC地域において、サプライヤーの早期資金化ニーズに対応するサプライチェーンファイナンスのデジタルスキームをリリースしました。従来は、多くの紙ベースのやり取りが必要となることから、サプライヤーによる依頼からファイナンスの実行まで数営業日を要していましたが、デジタルを活用することで、大量のトランザクションを数十分で完了することができるようになりました。これを皮切りに、今後さまざまなプラットフォーマーとの接続を進めていくほか、受発注プロセスや日々の債権債務管理のデジタル化サービスも検討していきます。銀行取引にとどまらず、お客さまのサプライチェーン全体のDX化をサポートし、モノ・カネ・情報の流れをリアルタイムでつなげることで、お客さまのサプライチェーンマネジメントの高度化に貢献していきます。

なお、海外と比べると、国内では、企業間取引におけるデジタルプラットフォーマーの台頭は限定的ですが、電子帳簿保存法改正、手形廃止等を契機として企業間取引のデジタル化が進展しつつあります。こうした国内における変化に対しても、機動的に対応していく方針です。

* Enterprise Resources Planning

デジタル戦略

スマートシティ



＊出所:デジタル庁
「第2回デジタル田園都市国家構想実現会議」資料(2021年12月)

ライフソリューション・サービス

デジタルを活用したより豊かな生活への取組

デジタルを活用して生活をより豊かにするため、ライフイベントにかかわるデジタルサービスの提供も始めています。

パーソナルデータを安心・安全にお預かりして、利活用を促し、個人の豊かな生活の実現を目指すため、2019年の大阪大学医学部附属病院との実証実験、2020年のプラスメディの連結子会社化等を通じて医療データを扱う情報銀行化への取組を進めてきました。

お客さまの資産や医療、介護、葬儀に関する情報、ご希望等をデジタル上で登録・お預かりし、あらかじめ登録した方にお伝えする「SMBCデジタルセーフティボックス」をリリースしました。

また、Well-Beingと持続可能な社会の実現に向け、社会全体のDX化であるスマートシティへの取組を加速させるため、2022年5月、日本電気とSMBCグループは「スマートシティ社会実装コンソーシアム」を設立しました。本コンソーシアムでは、スマートシティ普及への課題である「サービス企画・開発・実装のハードルが高いこと」と「持続的な運営を可能とする仕組の不足」を乗り越え、“実証実験”ではなく“社会実装”の実現を目指しています。ライフソリューション・サービスの取組もスマートシティに展開し、住民の皆さまの豊かな生活の実現に取り組みます。

新たなイノベーションを生む仕組づくり

新たなデジタルビジネスの創出にとどまらず、社内のマインドセットの変革やイノベーションが起こりやすくするための仕組づくりも手掛けています。米国シリコンバレーや東京・渋谷に設置した各拠点で、スタートアップやベンチャーキャピタルをはじめとする外部との交流を深め、新たなイノベーション創出に取り組んでいます。

また、社内では新規デジタル事業の投資決定を行うCDIOミーティング等を活用し、積極的にアイデアを実現するための支援体制を構築しています。同時に、社内SNS「ミドりば」、SMBCグループの理念やデジタル関連の取組に関する情報発信のためのオウンドメディア「D X-link」、デジタル研修プログラム「デジタルユニバーシティ」等を通じて、従業員からアイデアが出やすい環境を整え、その具体化・事業化に取り組んでいます。

「社長製造業」の下で設立されたデジタル子会社には、若手従業員を社長に抜擢し、積極的な人材登用を行っています。2022年4月に新設した、デジタルを活用した家族サポートサービスを行うSMBCファミリーワークスの社長にも、女性の若手従業員が就任しています。急速に変化する社会に合わせて金融機関も変わっていく必要がありますが、SMBCグループはこのような仕組やカルチャーを浸透させることによって、今後も絶え間なくイノベーションを起こし、お客さま・社会とともに発展する存在であり続けます。

イノベーション・ハブ

- シリコンバレー・ラボやシンガポール拠点で現地スタートアップ等との紐帯強化
- hoops link tokyo拠点等を有効活用し、国内各事業者とも連携

シリコンバレー・ラボ

hoops link tokyo

CDIOミーティング

- スピーディーな意思決定でさまざまなアイデアの事業化を支援

社内SNS

- 新規事業経験者等がメンターとなり、アイデアの事業化支援
- リモート環境下では起きにくい偶発的なイノベーションを喚起

ミドりば

オウンドメディア

- SMBCグループの理念やデジタルの取組を社内外に発信

D X-link

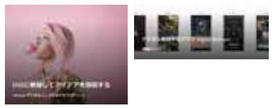
社長製造業

- 社内ベンチャー起業を積極的にサポートし、社長には若手従業員を抜擢

デジタルユニバーシティ

- 全従業員を対象としたデジタル社会において求められるスキルを学習できるデジタル研修プログラム

DIGITAL UNIVERSITY



サステナビリティへの取組を通じた価値創造

SMBCグループは、サステナビリティを経営の根幹に位置付け、
3つの重点課題「環境」「コミュニティ」「次世代」を重視した
事業戦略を実行しています。
事業を通じた社会的価値・経済的価値の最大化に取り組みながら
持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SMBCグループ サステナビリティ宣言

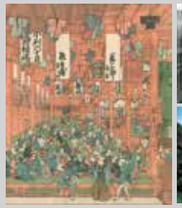
我々、SMBCグループは、
三井、住友にルーツを持つ企業グループとして、
先達が重んじたサステナビリティへの意志を受け継ぎ、
社会において我々が重点的に取り組む課題を設定のうえ、
サステナビリティの実現に向けて
行動していきます。

経営基盤

- 財務資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本

DNA

「三井」「住友」の400年以上にわたるサステナビリティの実践



明治14年別子銅山全景
（住友史料館所蔵）

現在の別子銅山全景
（住友林業株式会社所蔵）

浮絵駿河町呉服屋図
（公益財団法人三井文庫所蔵）

重点課題（マテリアリティ）

我々の経営基盤や社会的責任、
先達のサステナビリティへの意志を踏まえ、設定

環境
P076

コミュニティ
P080

次世代
P081

事業戦略

- リテール
- ホールセール
- グローバル
- 市場

SMBC Group GREEN×GLOBE 2030

「SMBCグループ サステナビリティ宣言」に
基づく計画・具体的な施策

P075

SMBCグループが創出する価値

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

目指す社会の前提となる
緑の地球が残る

誰もが安心して自分らしく暮らせる
社会ができる

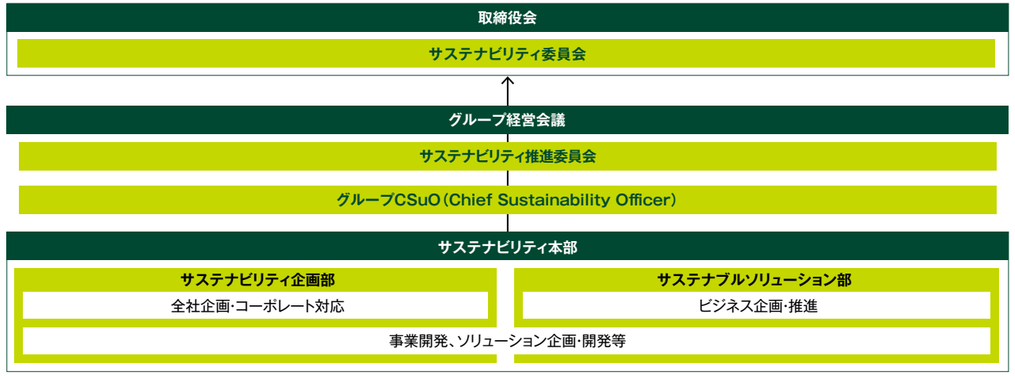
より良い社会を
次の世代に受け渡す担い手、産業が育つ

サステナビリティへの取組を通じた価値創造

サステナビリティの実現に向けたガバナンス体制

SMBCグループでは、「サステナビリティ委員会」「サステナビリティ推進委員会」を監督・執行それぞれで設置し、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、グループCSuOの統括の下、コーポレート・ビジネス両面の企画・推進を担う「サステナビリティ本部」を2022年4月に設置し、グループベースで機能・知見を集約しました。



Message *from* Group CSuO

グループCSuO
伊藤 文彦

サステナビリティという言葉の直訳は「持続可能性」です。サステナビリティの実現には、かけがえのない地球の環境や、誰もが安心して暮らすことのできる社会はもちろんのこと、資本・資源の循環を担う経済が持続可能であることが重要です。企業として、社会課題の解決と、経済的な付加価値の創出・還元を両立し、環境・社会・経済のすべてを持続可能とすることこそがサステナビリティ経営であり、私がグループCSuOとして責任を負っている領域だと考えています。

SMBCグループは、サステナビリティ経営を遂行する上での重点課題（マテリアリティ）として「環境」「コミュニティ」「次世代」を掲げ、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。「環境」においては、2050年までに投融資ポートフォリオ全体でネットゼロを実現することにコミットしており、脱炭素社会への移行に向けたお客さまの取組を、グループ一丸となって支援していきます。また、森林・水資源に代表される自然資本の安定や、生物多様性の保全にも、プロアクティブに取り組んでいきます。

三井、住友の先達は、事業を通じ、400年以上の長きにわたってサステナビリティを実践してきました。持続可能な社会をこれからも次の世代へと受け継いでいくために、私はグループCSuOとして、SMBCグループのサステナビリティに向けた取組を一段と加速させていきます。

SMBC Group GREEN×GLOBE 2030

「SMBCグループ サステナビリティ宣言」に基づき、以下の基本コンセプトと3つの計画の柱を掲げ、サステナビリティに資するファイナンスの実行や金融経済教育の提供等、2030年までの具体的な施策を定めています。

“GREEN”は当社のコーポレートカラーと環境を、“GLOBE”は地球、国境のない世界を表しており、それらを“×”でつなぐことで、足し算ではない掛け算での広がりを表しています。

「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」における計画・施策の着実な実行とモニタリングを通じ、社内外のサステナビリティへの取組を高度化させながら、目指す社会の実現に取り組んでいきます。

基本コンセプト

お客さまとともに、人と地球の未来を創る

計画の柱

1. サステナビリティの実現に向けたお客さま・社会への取組
2. サステナビリティ経営を支える社内への取組
3. 投資家等とのコミュニケーションの向上

「SMBCグループ サステナビリティ宣言」で定義するサステナビリティ・目指す社会

現在の世代の誰もが経済的繁栄と
幸福を享受できる社会を創り、
将来の世代にその社会を受け渡すこと

具体的施策

- サステナビリティに資するファイナンスの実行
- SMBCグループが排出する温室効果ガス削減
- 金融経済教育の提供
- お客さまに対する担当者の行動の計測・高度化
- 社会的インパクト評価の実施

サステナビリティへの取組を通じた価値創造

環境

地球環境は、地域・世代を超えた人類共通の財産であり、健全な地球環境の維持は持続可能な社会を実現する上での大前提です。SMBCグループは、気候変動をはじめとするさまざまな環境課題と向き合い、本業を通じてその解決に貢献することで、将来の世代に豊かな地球を受け継ぐことを重視しています。

たとえば、日本・世界の脱炭素社会への移行を加速させるためには、再生可能エネルギーのさらなる普及、エネルギー供給の安定確保、次世代の技術革新等が不可欠です。こうした中、SMBCグループは、再生可能エネルギー向けのプロジェクトファイナンスをはじめ、グリーンボンドの引受、太陽光発電設備の信託やリース、TCFD対応コンサルティング等、グループを挙げて環境ビジネスに取り組んでいます。

また、「SMBC Group GREEN Innovator」の名の下、グループ全体のサステナビリティに関するノウハウ、情報を集約し、他業種とも協業しながら、非金融を含めた高度なサービス開発・提供に注力しています。これらのソリューションをグループ各社が連携しながら提供することで、お客さまの環境に対する取組を総合的に支援し、経済的価値・社会的価値の両面を伴った環境ビジネスを展開していきます。

脱炭素に向けたトータルサポート | 環境ビジネスの開発・提供 | 次世代エネルギーの社会実装支援

目指す社会の前提となる緑の地球が残る

グリーン水素へのプロジェクトファイナンス

2021年9月、フランス領ギアナにて、三井住友銀行は世界で初めてグリーン水素を活用した再生可能エネルギー開発案件に対するプロジェクトファイナンスを実行しました。グリーン水素とは、太陽光発電等を用いることで製造工程で二酸化炭素を排出せずに作られた水素であり、三井住友銀行は唯一、フランス以外の商業銀行として当案件に参加しています。

TCFD提言に沿った財務影響分析・開示支援デジタルツール

2022年5月、三井住友銀行はお客さまのTCFD対応を支援するデジタルツール「Climanomics®platform」をリリースしました。本サービスは、気候変動に伴うリスクと機会がもたらす財務的な影響を定量化することで、気候変動への戦略策定と開示支援を行うクラウドサービスです。三井住友銀行は、米国The Climate Serviceと日本IBMとの3社協働体制で本サービスを提供しています。

気候関連リスク | 気候関連機会

財務影響

経営戦略

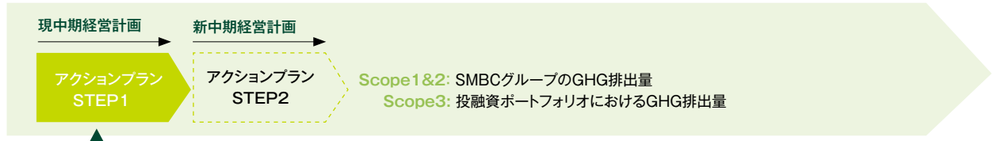
気候変動問題への取組

SMBCグループは、パリ協定の目標に沿った温室効果ガス（GHG）排出量の削減に真摯に取り組みながら、脱炭素社会への移行と実現に資するお客さまの取組を支援しています。こうした中、SMBCグループは自身が排出するGHGを2030年までにネットゼロとすることに加え、投融資ポートフォリオ全体でのGHG排出量を2050年までにネットゼロとすることをコミットしています。

このコミットメントを実現するため、2050年カーボンニュートラルに向けた気候変動対策の長期行動計画を「気候変動対策ロードマップ」、それに基づく現中期経営計画期間中の具体的な施策パッケージを「アクションプランSTEP1」とし、気候変動問題への取組を強化しています。

気候変動対策ロードマップに基づく取組を強化しながら、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの丁寧なエンゲージメントを通じて、気候変動問題に対する共通認識を持ち、脱炭素社会・サステナビリティの実現に向けた取組を加速させていきます。

気候変動対策ロードマップ



	主要施策	進捗
1	経営管理体制の高度化	監督サイドにサステナビリティ委員会、執行サイドにグループCSuO（Chief Sustainability Officer）を設置
2	投融資ポートフォリオ全体のGHG排出量を2050年までにネットゼロに（Scope3の把握・削減目標策定）	電力セクターのGHG排出量削減目標、エネルギーセクター（石油・ガス、石炭）のGHG排出量算定値公表
3	SMBCグループのGHG排出量を2030年までにネットゼロに	4本部ビル（本店、東館、大阪本店、神戸本部）で使用する電力をすべて再生可能エネルギーに変更
4	2020年度から2029年度までにサステナビリティに資するファイナンスを30兆円実行（うち、グリーンファイナンス20兆円）	2021年度まで累計: 8.2兆円（うち、グリーンファイナンス7.5兆円）
5	リスク管理体制の強化（シナリオ分析の拡充、セクター・事業に対する方針の見直し等）	物理的リスク・移行リスク分析の対象範囲拡大 石炭火力発電・パーム油農園開発・森林伐採・炭鉱採掘への方針強化

* プロジェクトファイナンスおよび設備紐付コーポレートファイナンスが対象。脱炭素社会への移行と実現に資する案件は対象外

サステナビリティへの取組を通じた価値創造

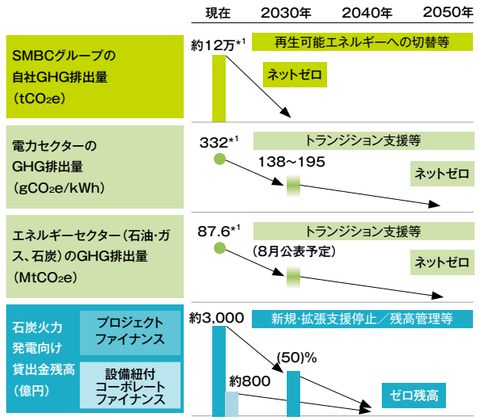
環境

GHG排出量の削減に向けた取組

SMBCグループは、自社GHG排出量（Scope1･2）削減のため、使用する電力の再生可能エネルギーへの変更等を進めており、2022年4月には、4本部ビル（本店、東館、大阪本店、神戸本部）で使用するすべての電力を再生可能エネルギーに変更しました。また、当社が保有する遊休スペースに、メガバンク初のメガソーラー発電設備「SMBC川崎メガソーラーブレイス」を新設します。2023年4月以降は、SMBCグループが国内で保有するすべての自社ビル、および国内主要グループ会社のすべての本社ビルで使用する電力を再生可能エネルギーに変更する予定です。今後は、海外拠点を含めたグループ･グローバルベースでの取組を一層加速させていきます。

また、お客さまの事業を支え、ともに発展する金融機関として、お客さまの脱炭素に向けた取組を支援することは我々が果たすべき使命のひとつであり、サステナビリティの実現に向けた大きな課題です。その一環として、投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量の削減に向け、2022年5月、電力セクターの炭素強度を2030年までに138～195gCO_2e/kWhに削減する目標を公表しました。エネルギーセクター（石油･ガス、石炭）に関しては、2022年8月に発行するTCFDレポートでGHG排出量の削減目標を公表します。加えて、従来の石炭火力発電向け貸出金残高削減目標のスコープを拡大し、設備紐付のコーポレートファイナンスも2040年までにゼロとします。

SMBCグループは、ネットゼロの実現に向けた国際的な銀行のイニシアチブである「Net-Zero Banking Alliance（NZBA）」および資産運用会社のネットゼロイニシアチブ「Net Zero Asset Managers Initiative（NZAMI）」に加盟しており、脱炭素社会の実現に向けたグローバルな議論への参加や各種ガイダンスの作成等に携わっています。脱炭素社会の実現に向けた道筋をお客さまとともに丁寧に描き、支援することが、責任ある金融機関としての役割であると考えており、SMBCグループは、2050年ネットゼロの実現に向けた野心的な目標を掲げながら、お客さまのトランジションを真摯に支援していきます。



*1 2022年6月時点算定値

炭素関連資産エクスポージャー*2

	2020年度		2021年度	
	比率*3	残高	比率*3	残高
エネルギー（石油･ガス等）	4.1%	3.5兆円	4.4%	3.8兆円
ユーティリティ（電力）	2.4%	2.1兆円	2.2%	1.9兆円
合計	**6.5%**	**5.6兆円**	**6.5%*4**	**5.7兆円**

*2 TCFD提言における定義拡大後の炭素関連資産については、8月公表予定のTCFDレポートで掲載予定

*3 炭素関連資産向け貸出金残高 ÷ 総貸出金残高（再生可能エネルギー向け貸出等は除外）

*4 三井住友銀行（含む連結子会社）の資産（バランスシート上の総資産 ＋ オフバランス資産等）に占める炭素関連資産向け与信残高の比率は4.5%

気候変動リスクの管理

シナリオ分析の高度化

気候変動に伴う財務的なリスクの把握･管理を目的に、物理的リスクと移行リスクに対するシナリオ分析を実施しています。

物理的リスクについては、気候変動に起因する自然災害の大半を占める水災を対象に、洪水発生時の想定浸水深や気候変動シナリオごとの洪水発生確率を算出し、三井住友銀行における事業法人向けの貸出から生じる追加的な与信関係費用を試算しています。米国のスタートアップ企業が有するAI技術や研究機関との協業により、グローバルでの影響分析を可能にしています。

移行リスクについては、気温上昇を1.5℃に抑えた場合の最新のシナリオを用い、脱炭素社会への移行において影響が大きいと想定されるセクター向けの貸出から生じる追加的な与信関係費用を試算しています。

SMBCグループは分析手法の高度化や対象セクターの拡大を通じて、気候変動に伴う財務的な影響をより精緻に導き出し、全社的なリスク管理の高度化に活用しています。

物理的リスク

ハザードマップ | 衛星画像含むAI技術

2℃シナリオ･4℃シナリオ（IPCC）

増加が予想される与信関係費用（-2050年）

累計670-850億円*

移行リスク

エネルギー | 電力 | 自動車 | 鉄鋼

1.5℃シナリオ･3℃シナリオ（IEA･NGFS）

増加が予想される与信関係費用（-2050年）

年25-280億円*

* 2022年6月時点算定値

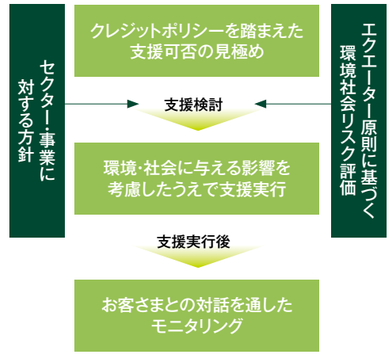
投融資におけるリスク管理

事業を通じた環境･社会への影響を適切に管理するためのデューデリジェンス体制を構築しています。

具体的には、「エクエーター原則」に基づく環境･社会リスク評価を通じ、環境･社会に大きな影響を与える可能性のある与信の管理を行っています。事業者のGHG排出量やESGリスクへの対応といった非財務情報も活用し、与信における環境･社会リスクの把握を強化しています。

また、石炭火力発電事業や炭鉱採掘事業等、特に環境･社会に影響を与える可能性が高いセクター･事業に対して個別の方針も定めており、グループ各社それぞれの事業に沿う形で導入しています。

これらのデューデリジェンス体制や、環境･社会課題に対する当社の考え方を一元化し、「SMBCグループ 環境･社会フレームワーク」を公表しています。



サステナビリティへの取組を通じた価値創造

コミュニティ

SMBCグループは、人々が生活や経済活動の中でかかわり、支え合い、安心して活動できるコミュニティが必要であると考えています。コミュニティの中で活動を行う金融機関としての社会的責任を全うするため、事業を通じた地域・社会への貢献に取り組んでいます。

たとえば、個人・法人のお客さまが円滑に金融取引を行えるデジタルプラットフォームの高度化は、経済およびSMBCグループの発展に不可欠です。そのためSMBCグループでは、大幅な利便性向上を企図した三井住友銀行アプリの刷新や、最新の機能を備えたキャッシュレス端末の提供等、お客さまへのサービスの価値向上に取り組んでいます。また、アジアでは第2・第3のSMBCグループを創るというマルチフランチャイズ戦略の下、現地コミュニティに根差した金融プラットフォームの構築と当社の成長戦略実現の両輪に取り組んでいます。

加えて、お客さまの豊かな人生をサポートする資産運用ビジネス、人生100年時代を踏まえたエルダーサービス、お客さまの成長・継続を支える法人ビジネス等は、持続可能なコミュニティの構築に直結するものと考えています。既存の金融ソリューションの高度化と、新たな社会における多様なビジネスの創出に挑み続けることで、金融機関としての社会に対する責務を果たしながら企業価値を高めていきます。

円滑な金融プラットフォーム | 資産運用・エルダーサービス | 事業の成長・継続支援

誰もが安心して
自分らしく暮らせる社会ができる

GREEN×GLOBE Partners

2020年7月に環境・社会課題解決のためのコミュニティ、「GREEN×GLOBE Partners」を設立しました。企業や個人単独では解決が難しい課題に、ともに取り組み、「環境・社会課題解決の『意識』と『機会』を流通させる」ことを目的としています。2022年6月末時点では、543の企業団体が参画しています。

具体的な活動として、環境・社会課題に関する記事の配信、ワークショップの開催、イベント・プロジェクトの企画等を行っています。2021年度は、「播州織の未来を考える」プロジェクトを通じた伝統産業の再興支援や、食農関連ワークショップを通じた新たなプロジェクト創出等に取り組みました。

次世代

持続可能な社会を受け継いでいくには、必要な知識や技術を備えた人材・産業の育成が不可欠です。SMBCグループは、持続可能な社会を発展させていく次世代の育成に取り組んでいます。

たとえば、次世代につながる社会・経済成長の実現に向けたイノベーションを促進するため、三井住友銀行・SMBCベンチャーキャピタル・SMBC日興証券を中心としたグループ各社が一体となり、投融資等を通じた成長企業の支援に取り組んでいます。また、国の科学技術イノベーション政策に呼応し、大学・研究機関発の技術を支援するアクセラレーションプログラム「未来X」を運営するほか、企業や地域の特性に合わせ、技術革新の促進につながるイベント等を開催することで、地域の人材・産業の育成を支援しています。

加えて、金融経済教育をはじめとした社会貢献活動においても、次世代の育成を重視した取組を行っています。SMBCグループは、より良い社会を担う人材・産業の成長を支援すべく、事業を通じた取組・貢献を一層進めていきます。

成長産業支援 | アクセラレーションプログラム | 金融経済教育

より良い社会を
次の世代に受け渡す担い手、産業が育つ

金融経済教育

SMBCグループは、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を実現すべく、グループ各社が有する知識やノウハウを活かしたさまざまな金融経済教育活動を幅広い世代に向けて提供しています。

2021年度は1,800回・16万人以上の受講者に金融経済教育を提供しました。オンラインセミナーに加え、「飽きずに・気軽に・楽しく」学べるWeb動画コンテンツも新たに拡充しています。

2022年4月に成年年齢が引き下げられたことにより、金融に関するさまざまな契約を、18歳から自ら行えるようになりました。また、高等学校の学習指導要領も改訂され、金融経済教育の重要性がますます高まっています。SMBCグループでは、グループ各社が共通で使える教材を開発し、長期投資のポイント等、時流を捉えたコンテンツを提供しています。

- 2020年度より累計で29.8万人に金融経済教育を提供
- 金融経済教育の社会的インパクト評価を実施・ウェブサイト公表

サステナビリティへの取組を通じた価値創造

社会課題に対する取組

自然資本・生物多様性の保全に向けた取組

自然資本の安定は生物多様性によって支えられており、その毀損は、植物や動物、大気、水、土壌等の天然資源の喪失、ひいては人間の生活に大きな影響を及ぼします。SMBCグループは、自然資本に関連する資産の潜在的なリスク、サプライチェーンを通した事業活動への影響の把握に努めています。

2022年1月、自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組を構築するために設立された自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）のステークホルダー組織である「TNFDフォーラム」に参画し、ガイダンス策定の議論にも積極的に関与しています。

ビジネスにおいては、生物多様性を含む自然資本への影響に鑑み、ラムサール条約指定湿地およびユネスコ指定世界自然遺産に著しく負の影響を与えると認識される大規模な開発・建設事業への与信を禁止しています。また、パーム油農園開発・大規模農園開発事業に対して、No Deforestation, No Peat, No Exploitation（NDPE: 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ）を遵守することを求めており、その他の大規模なプロジェクトの融資を検討する際にも、原生林や生態系への影響とこれらに対する緩和策、泥炭地開発の有無、労働者や地域住民に対する配慮などを注視の上、エクエーター原則に則って環境社会リスク評価を行っています。

加えて、「GREEN×GLOBE Partners」や日本総合研究所でも、TNFDに関する情報発信や生物多様性の保全に関するコンサルティングを行っており、サステナビリティの実現における重要なテーマのひとつとして取組を加速させています。

人権尊重への取組

企業は、サプライチェーンを含めた自らの事業活動がお客さまや従業員をはじめとするステークホルダーの人権に及ぼす影響を考慮し、あらゆる人権の保護と尊重に取り組む責任を持っています。

SMBCグループは、人権啓発推進委員会を中心に従業員の人権啓発を行うほか、「世界人権宣言」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「OECD多国籍企業行動指針」等の基本原則で示されている人権の尊重に取り組むため、「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った「人権尊重に係る声明」を制定し、ステークホルダーの皆さまに公表しています。また、2022年4月に「持続可能な調達方針」を制定しました。現代奴隷、強制労働、人身売買、児童労働等、あらゆる形態の搾取的労働慣行を自社事業およびサプライチェーンから排除することを目指し、デューデリジェンスや救済措置に基づいた事業活動全体における人権尊重に取り組んでいます。

社会貢献活動

SMBCグループは社会貢献を「自らの経営資源を活用し、対価を求めることなく、自発的に社会課題の解決に貢献すること」と定義し、社会とともに歩む良き企業市民として、さまざまな活動を行っています。勤勉で意欲的な社員の社会貢献への取組がその社員の成長につながるものと考え、積極的に支援しています。

SMBCグループライジング基金

グループ企業の役職員からの天引による積立募金「SMBCグループライジング基金」を運営しています。

1998年から三井住友銀行で実施してきたボランティア基金を2021年4月にグループ基金へ拡大し、グループ一体での運営やポジティブインパクトの創出に取り組んでいます。2021年度は、「次世代」における社会課題の解決に取り組む事業を対象とした一般公募を行い、経済的な困窮を抱えるご家庭への給付や若者の就労支援等に取り組む各団体に向け、総額約1,500万円の寄付を実施しました。また、役職員による寄付に加え、三井住友フィナンシャルグループからも一部寄付金額を上乗せするマッチングギフトを実施しています。

プロボノワーク

PRO BONO SMBC NIKKO

SMBC日興証券は、社会課題解決への貢献をより一層推進することを目的として、国内金融機関としては珍しい、業務時間の一部を用いた「プロボノ*ワーク」制度を導入しています。本制度では、参加を希望する従業員がチームを組んでNPO等の非営利団体の基盤強化や事業活動の支援を行うことにより、社会課題解決に向けた活動の拡大や加速に貢献することを目指しています。2020年3月の制度開始以降、延べ124名の役職員が8団体の支援に取り組みました。

*社会人が業務を通じて培ったスキルや経験を活かし、NPO等非営利団体に不足しがちなビジネスの視点を持って支援を行うボランティア活動。

住友財団の助成事業

住友財団に対する寄付金の拠出や役職員の派遣等さまざまな連携により、その活動を推進・支援しています。同財団は、「自利利他公私一如」という住友グループの事業理念を基に、国際的な視野を持って人類の豊かな社会建設に資することを目的とし、基礎科学研究、環境研究、アジア諸国における日本関連研究に対する助成と、国内外の文化財保存・修復に対する事業助成を行っています。

文化財修復例
法行寺薬師如来坐像

価値創造を支える人材戦略

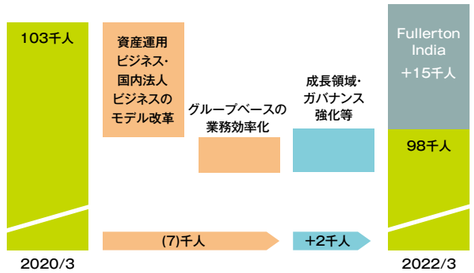
金融グループの経営において、最も大切な資本は「人」です。SMBCグループの源流は、400年以上にわたって「人」を重視してきた三井と住友の開業まで遡ります。その後、事業統合や買収等により新たな人材や文化が合流し、個性と多様性を尊重する文化が育まれてきました。今では、グループ共通の価値観である「Five Values」の下、全世界40の国と地域で11万人以上の従業員が働いています。

「人の三井」「事業は人なり」と形容されてきた先達の事業精神を受け継ぎ、SMBCグループは、勤勉で意欲的な社員がその能力を思う存分に発揮できるよう、人的資本に積極的に投資し、グループの持続的な価値創造につなげていきます。また、その一環として研修にも力を注いでおり、グループ全体で年間40億円の研修投資を実施しています。

SMBCグループの人材戦略のポイントは、「経営戦略に基づく機動的な人員配置」「適所適材を実現する仕組」「従業員の能力を最大限に引き出す環境づくり」の3点です。

1 Strategic Workforce Planning
経営戦略に基づく機動的な人員配置

7つの重点戦略に基づき、国内では、リテール・ホールセール事業部門を中心としたビジネスモデル改革や、グループ各社に共通する機能の効率化等により人員配置を見直すとともに、デジタルソリューションの展開に伴う人員投入やアジアのフランチャイズ拡大に伴う増員等、新たなビジネス領域において積極的な人員配置を行っています。



2 Seamless Platform
適所適材を実現する仕組

採用の時期や場所、属性にかかわらず幅広い成長機会を提供しています。グループ内部での育成に加え、専門分野を中心としたキャリア採用も活用し、グループの発展を支える人材の確保に努めています。

グループ経営人材の育成

グループ経営上重要なポジションについて後継者候補を特定し、計画的に育成しています。2022年3月時点では重要なポジションに対し、約7倍の後継者候補を確保しています。

また、異なる事業や組織、風土等に対する理解を深めることを目的とする「経営人材交流プログラム」により毎年約20名の従業員がグループの別会社へ出向しているほか、さらなる候補者の育成に向け、中堅、管理職、役員等、各階層に応じた研修を実施しています。

各種研修参加者数

		2020年度	2021年度
全体		136名	255名
対象層	役員	28名	36名
	管理職	54名	135名
	中堅	54名	84名

専門人材の採用、育成

リファラル採用やダイレクトリクルーティング等、キャリア採用手法の多様化や新卒採用におけるコース別採用の活用により、高度な専門性を有する人材や専門指向の高い学生の採用に注力しています。

たとえば、三井住友銀行では、高い専門性を保有・発揮する従業員を認定し、手当を支給する「エキスパート制度」を導入しています。また、SMBC日興証券では、ホールセール分野の専門職である「Nikko Investment Bankingコース」や「マーケットコース」を設け、専門人材の確保に活用しています。

キャリア採用者に関するKPI

	2020年度	2021年度	2025年度目標
採用人数（比率）	246名（17.6%）	255名（19.0%）	2020年度水準以上
管理職比率*	14.5%	15.6%	2021/3水準以上

* 年度末時点

専門性を有する従業員を認定する制度等の対象者数

	2021/3	2022/3
全体	881名	1,230名
うちデジタル人材	303名	343名

キャリア開発支援

従業員のキャリアアップ、キャリアチェンジを支援するため、さまざまな制度や仕組を導入しています。

たとえば、総合学習ポータルシステム「SMBC Group eCampus」を導入しており、従業員が、職場・自宅を問わず、550超のコンテンツの中から自分に合ったプログラムを利用しています。グループ各社の取組として、三井住友銀行では、大学院通学や各種資格取得に要した講座費用の一部を補助する「キャリアデザイン学習支援制度」を導入しており、2021年度の認可者1人当たり支給額は約58万円でした。また、SMBC日興証券は、本業を行いながら他部署の業務に参加することのできる「ナイストライ制度」を試行しています。

価値創造を支える人材戦略

各種キャリア開発支援制度・仕組の利用者数

		2020年度	2021年度
SMBCグループ	総合学習ポータルシステム	71,704名	76,658名
三井住友銀行	キャリアデザイントレーニー制度*1	85名	134名
	キャリアデザイン休職制度*2	56名	66名

*1 キャリアチェンジを目指す従業員が、転換後の業務を試行的に体験する制度
*2 配偶者の転勤や大学院への通学等を理由とした休職を認める制度

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

SMBCグループは、ダイバーシティ&インクルージョンを「グループの成長戦略そのもの」と位置付け、社内外に発信しています。具体的には、グループ一体での推進に向け、「ダイバーシティ推進室」を設置し、取締役会・経営会議で定期的に議論を行っているほか、社長を委員長、主要グループ各社の頭取・社長を委員とする「ダイバーシティ推進委員会」を開催する等、経営トップ自らがコミットし、推進体制を整備しています。また、管理職に対して、マネジメントの重要性や役割期待、アンコンシャス・バイアスやダイバーシティ&インクルージョンの推進意義等を伝える研修を実施しています。

女性・外国籍に関するKPI

		2021/6	2022/6	2025年度目標
役員数	女性	16名	22名	25名
	外国籍	17名	15名	25名

		2021/3	2022/3	2025年度目標
管理職比率	女性	15.8%	17.0%	20.0%
	外国籍*3	87%	91%	2021/3水準維持

*3 海外拠点の管理職ポストにおける現地採用従業員の比率

トップメッセージ:
https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/top-message/

● ジェンダー

女性採用比率を30%に設定し、次世代を担う女性従業員の採用に努めるとともに、各種施策による早期育成に注力しています。また、リーダーシップ研修や上司の意識醸成等を通じ、女性のキャリア形成を支援しています。加えて、LGBT等の性的マイノリティに対する支援として、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度を整備し、相談窓口を設置しています。

● グローバル

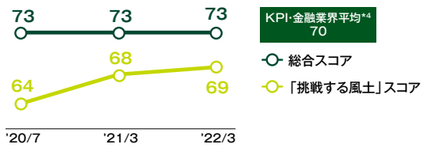
海外現地採用従業員の登用に関する透明性を高めるため、「Global Talent Management Council」を設置し、地域を超えた人材活用を推進しています。また、異文化環境におけるリーダーシップ養成やネットワーク構築のため、米国The Wharton School of the University of Pennsylvaniaやフランスの INSEADとの提携による幹部従業員研修、各国従業員の合同研修、海外現地従業員が最長1年間国内拠点で勤務する「Global Japan Program」も実施しており、これらのグローバル研修への累計参加者数は1,800名に上ります。

3 Employee Engagement
従業員の能力を最大限に引き出す環境づくり

従業員一人ひとりが、心身ともに健康で、その能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

従業員のエンゲージメントの状態を可視化し、PDCAを回すツールとして、エンゲージメントサーベイ「Wevox」を活用し、人事部主導ではなく、各組織における組織改善活動を行っているほか、月に1回程度の1on1ミーティングを導入し、上司と部下の信頼関係の構築、双方の成長を促しています。

三井住友銀行のエンゲージメントサーベイWevoxスコア



*4 2022/6アトラエ社調べ

カルチャーの浸透

従業員が希望する職務やポストへ応募する公募制度を拡充し、従業員の挑戦を支援しています。

公募制度への応募者推移

	2019年度	2020年度	2021年度
応募者数	1,142名	1,171名	1,595名
合格率	24%	31%	32%

三井住友銀行は、「Fair(公平な人事制度)」「Challenge(新たな挑戦を促進する人事制度)」「Chance(能力を最大限発揮する機会がある人事制度)」の3つを基本コンセプトとし、主に職種・階層の統合、処遇・評価制度の見直し、シニア人材に関する人事制度の見直しを2020年1月に行いました。その結果、たとえば、30代の支店長は2022年4月時点で66名と、制度導入前と比べ、約3倍に増加しています。

自発的に挑戦できる、しようと思える、「心理的安全性」がエンゲージメント向上の土台になると位置付けており、従業員一人ひとりが前例や常識に囚われず新しいことにチャレンジできる環境づくりを目的に、TPOに合わせて自身で服装を選択できる「ドレスコードフリー」を導入しています。また、従業員個人が他の従業員や業務を「知る」、同じ志を持つ従業員と「つながる」、自身の考えを「発信する」プラットフォームとして社内SNS「ミドリば」を三井住友銀行・日本総合研究所で導入し、グループ会社に順次展開しています。2万人以上の従業員が継続的に利用している中、社内のコミュニケーションが活性化し、2021年12月には社内SNS発の新規事業も立ち上がりました。

社内SNS上の実際のやり取り

健康経営

グループ各社において「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者(Chief Health Officer)の下、企業・健康保険組合・健康サポートセンターの三位一体で、従業員が健康で活き活きと働くことができる環境整備に取り組んでいます。睡眠や禁煙等をテーマとした健康セミナーには、合計1,800名以上の従業員が参加し、その他ウォーキングイベント、女性特有の健康問題に関する制度拡充や研修等を実施しています。

三井住友銀行では、2020年度から喫煙率12%以下を目標として設定し、専用の卒煙プログラムを導入しました。また、2020年度から実施している禁煙キャンペーンでは、2年連続で参加者の約80%が禁煙に成功しました。

これらの取組が評価され、2021年度には「健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。

働き方改革

従業員一人ひとりのライフスタイルや価値観が多様化する中、SMBCグループでは、時間や場所に囚われず柔軟に働くためのインフラを整備しています。

具体的には、従業員の自己実現を支援するため、休暇取得推進や早帰りキャンペーンを行うとともに、SMBC日興証券や三井住友カード等のグループ会社では、副業・兼業や週休3日制を導入しています。さらに過重労働を防止するため、勤務間インターバル制度や産業医面談を実施し、従業員の健康に配慮した労務管理を行っています。

また、生産性向上に向け、専門部署を立ち上げ、RPAやペーパーレス化といった業務効率化を進めるとともに、場所を問わず効率的に働くことができるよう、三井住友銀行において、部門・業務別にリモートワークに適した業務を示したマニュアルを制定する等、オンラインとリアルのベストミックスを追求しています。

柔軟な働き方を実現する制度

- テレワーク(在宅、サテライトオフィス)
- フレックスタイム制度
- 時差出勤制度
- 早帰りを促す制度
- 育児に関する休暇・休職、研修制度
- 男性の育児休業制度
- 介護に関する休暇・休職、研修制度等

CORPORATE INFRASTRUCTURE SUPPORTING VALUE CREATION

価値創造を支える経営基盤

090　コーポレートガバナンス
106　リスク管理への取組
110　コンプライアンス体制
112　お客さま本位
115　内部監査
116　ITガバナンス
118　業績と財務状況
123　ESG情報

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、内部統制決議を行い、「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
- 三井住友銀行頭取に加え、新たにSMBC日興証券会長が当社取締役に就任し、グループガバナンスを強化
- 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）

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、引き続き、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

社外取締役　社内非執行取締役　社内執行取締役　その他有識者　委員長

取締役会 執行役および取締役の職務執行の監督に注力

内部委員会	取締役															その他有識者			
	國部 毅	太田 純	髙島 誠	中島 達	工藤 禎子	井上 篤彦	一色 俊宏	川崎 靖之	松本 正之	アーサー M.ミッチェル	山崎 彰三	河野 雅治	筒井 義信	新保 克芳	桜井 恵理子	山口 廣秀 *1	山崎 達雄 *2	高村 ゆかり *3	足達 英一郎 *4
指名委員会	●								●	●		●	◎		●				
報酬委員会	●	■								●			◎	◎	●				
監査委員会						●	●		◎		■			■					
リスク委員会				■							◎	■				○	○		
サステナビリティ委員会	●	■										■			◎			○	○

レポートライン

グループ経営会議（執行役）
業務執行の決定

監査部　**各部**

*1 日興リサーチセンター株式会社理事長、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。

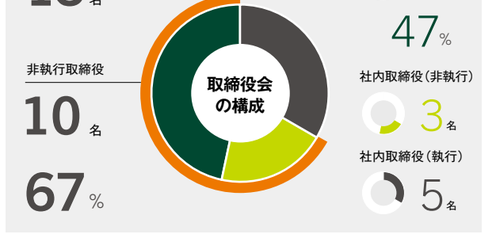
加えて、取締役会は、執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、健全な経営を堅持していくため、会社法等に基づき、SMBCグループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。さらに、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを責務のひとつと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を執行役の人事に適切に反映します。

■ 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。

2022年6月29日現在、取締役会は、当社が取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数と考える15名の取締役で構成されています。このうち10名が当社または子会社の業務執行を行わない取締役（うち7名が社外取締役）であるほか、取締役会の議長には、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。



取締役会で審議された審議項目の例	
• サステナビリティへの取組（サステナビリティ委員会設置等）	• ITインフラ／サイバーセキュリティ／決済基盤の安定供給
• 新型コロナウイルス感染症対策	• 資本政策
• DX化への取組	• 政策投資株式に関する対応
• インオーガニック戦略	• コーポレートガバナンス体制
• 人事施策	• 地政学リスク（ロシア・ウクライナ情勢等）
• 中期経営計画・業務計画進捗状況	

■ 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

■ 経営トップの後継者計画

当社は、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、当社社長（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

取締役のスキル・マトリックス

	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	●	●	●	●	●	●	●
太田 純	2014	●	●	●	●	●	●	●
髙島 誠	2017	●	●	●	●	●	●	●
中島 達	2019		●		●	●	●	●
工藤 禎子	2021		●	●	●			●
井上 篤彦	2019		●		●			
一色 俊宏	2021		●		●			
川嵜 靖之	2021	●	●	●				
松本 正之	2017	●			●			
アーサー M. ミッチェル	2015	●	●	●	●			
山崎 彰三	2017				●	●		
河野 雅治	2015			●	●			●
筒井 義信	2017	●	●					
新保 克芳	2017				●			
桜井 恵理子	2015	●		●				●

* 対象取締役に対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。

コーポレートガバナンス

社外取締役のサポート体制

当社は、グループの事業活動および業務内容を深く理解していただく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。

2021年度は、右記の取組等を実施しました。

- 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、「デジタルトランスフォーメーション」や「サステナビリティ関連の国際規制」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、社外取締役を対象とした「銀行法（業務範囲規制）」「ガバナンス」「サイバーセキュリティ」等に関する勉強会を実施
- 社外取締役へ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	• 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。 • 当社等の主要な取引先もしくはその業務執行者。
2 専門家	• 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。 • 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。
3 寄付	• 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。
4 主要株主	• 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）。
5 近親者	• 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。

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

内部委員会

	主な役割	2021年度の開催回数（平均出席率）	2021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。	6回（100%）	•当社および子会社の経営基盤を支えるにふさわしい役員の選任や、経営トップの後継者計画につき、審議しました。 •取締役のスキル（当社が特に期待する知見・経験）を再定義の上、新たなスキル・マトリックスを策定しました。
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。	6回（97%）	•報酬委員会およびインフォーマルなセッションを重ねて、単年度業績連動報酬の評価方法を再検討し、2022年度の役員賞与から、定量的なESG評価を組み入れることを決定しました。 •SMBCグループの競争力をさらに高める観点から、主な子会社の役員報酬体系の見直しについて審議しました。
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%）	•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、取締役および執行役の職務執行状況を監査しました。 •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。
リスク委員会	社外取締役を委員長とし、環境・リスク認識とリスクアペ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%）	•ロシア・ウクライナ情勢の深刻化、新型コロナウイルス感染症拡大、米国の金利上昇等に対して、想定されるシナリオや当社への影響を議論したほか、気候変動リスクやモデルリスク等への取組について審議しました。 •業務計画策定に向けて、トップリスクやストレステストを踏まえ、リスクアペタイトについて審議しました。
サステナビリティ委員会	気候変動対策をはじめとしたサステナビリティ推進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、その他サステナビリティに関する重要な事項等について審議し、定期的に取締役会に報告・助言します。	2回（100%）	•2050年ネットゼロに向けた当社コミットメントを踏まえ、「Net-Zero Banking Alliance」に加盟し、グローバルなルールメイクに関与していく必要性を審議しました。 •温室効果ガス排出量の削減に向けたお客さまとの丁寧なエンゲージメントの重要性について認識を共有し、そのための社内体制整備に関して審議しました。

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。

2021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、2022年4月の取締役会において、すべての社外取締役（計7名）から意見を聴取した上、社内取締役への「社外取締役に期待すること」を中心とした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。

外部専門家の視点を取り入れつつ自己評価

プロセス	実施概要
意見表明インタビュー	●社外取締役は取締役会にて意見表明 ●社内取締役へのインタビュー
評価結果の検討	●外部専門家によるレビューも踏まえた分析・評価
評価結果の議論	●取締役会でのディスカッション

実効性評価結果の概要

2021年度は、2020年度の実効性評価を踏まえた対応がなされ、取締役会での審議の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いる、あるいは従来よりも実効性が向上している、と評価しました。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・解決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。

	2021年度の評価	2022年度の重点課題
取締役会の役割	●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。 ●特に、2020年度は、社会・投資家からの要請である「サステナビリティ」をはじめとする重要テーマについて、各取締役会内部委員会の審議も有効な基礎となり、取締役会においても充実した議論が展開された。 ●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。	SMBCグループの将来像を見据えた「次期中期経営計画」の議論の充実や、SMBC日興証券の元役員・社員が金融商品取引法違反の疑いで逮捕・起訴され、同社も法人として起訴されたことを踏まえた、持株会社としての同社に対する重点的な監督等、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	●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。 ●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。 ●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。 ●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、社外取締役と社内の役職員との意見交換会や社外取締役のみの会合の実施により相互理解が進むとともに、業務理解が深まり、取締役会の議論が一層活性化した。	今後、社外取締役の知見を一層活かし、闊達な議論を行うための取組として、主要なグループ会社の業務理解を深めるための情報提供や会合の設定が望ましい。
取締役会の構成	●当社取締役15名のうち社外取締役が7名（いずれも2022年3月31日現在）と、全取締役に占める社外取締役の割合は4割を超え、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。	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

(1)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、当社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。

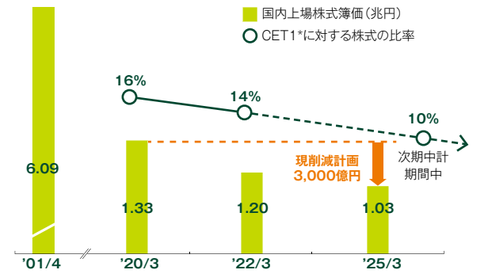
(2)保有の合理性が認められる場合とは、中長期的な視点も念頭において、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターン等を適正に把握した上で採算性を検証し、取引関係の維持・強化、資本・業務提携、再生支援等の保有の狙いも総合的に勘案して、当社グループの企業価値の向上につながると判断される場合をいいます。

(3)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。

2020年3月から2025年3月までの5年間で3,000億円を削減する計画を立てており、2022年3月までに1,220億円削減しています。



* バーゼルⅢ完全実施基準、除くその他有価証券評価差額金

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

SMBC日興証券の元役員・社員および同社の起訴について

SMBC日興証券の元役員・社員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）違反の疑いで逮捕・起訴され、法人としてのSMBC日興証券も起訴されました。証券会社という立場にありながら、市場の信頼を損ねる事態を引き起こしたことについて、当社としても非常に重く受け止めています。

SMBC日興証券が設置した調査委員会から受領した調査報告書においては、同社が取り扱ったブロックオファー取引の対象株式について行われた自己勘定取引の法的問題点に関し、①公正な価格形成の観点、②投資判断に影響を及ぼす非公知情報の利用制限の観点、③証券会社による利益相反行為禁止の観点、の各々の観点から、不適切かつ不公正な行為、あるいは慎重な検討・対応が必要であった行為等と評価されています。

当社としましては、本調査結果を踏まえつつ、再発防止等の今後の対応策の策定・実行について、SMBC日興証券をしっかりとサポートするとともに、同社に対する経営管理上の課題について、真摯に検証を行っていきます。

詳細は、SMBC日興証券のプレスリリースをご覧ください。
https://www.smbcnikko.co.jp/news/release/2022/pdf/220624_01.pdf

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

■ 現金報酬 ■ 株式報酬 ■ 業績連動報酬

株式報酬比率：25%
業績連動報酬比率：40%*1

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%）*2 「基準額」×「SMFG/SMBC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」	
賞与（株式報酬Ⅱ）	業績指標*3：SMBC 業務純益*4（前年比／計画比 50%）／SMBC税引前当期純利益（前年比／計画比 25%）／SMFG 当期純利益*6（前年比／計画比 25%） ESG評価指標：社内目標達成率*5／主要ESG評価機関評価（評価ウェイト ±10%）	・現金：70% ・譲渡制限付株式：30%
株式報酬Ⅰ	中期業績連動（0～150%）*7 「基準額」×「SMFGの中期業績等」 財務項目：ROCET1 20%／ベース経費 20%／SMFG業務粗利益 20%／SMFG当期純利益*6 20% 株式項目：TSR（株主総利回り）*8 20% 定性項目：お客さま満足度、ESGへの取組、従業員エンゲージメント、新規ビジネス領域への取組 ±10% 「CET1比率」をノックアウト指標として設定し、毎期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	・譲渡制限付株式
株式報酬Ⅲ	（役位昇進時）	・譲渡制限付株式

■ 金融業としてのプルーデンス確保
マルス・クローバックの対象

*1 基本報酬の100%を上限とする
*2 報酬委員会が、年度ごとに報酬額を決定する
*3 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
*4 三井住友銀行の業務純益にSMFGグループ各社との協働収益等を加算
*5 「SMBC Group GREEN×GLOBE 2030」に掲げる主要な社内目標の単年度の達成率
*6 親会社株主に帰属する当期純利益
*7 報酬委員会が、中期経営計画終了後に報酬額を決定する
*8 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

■ 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40%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。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ています。

2021年度実績：賞与（現金）・株式報酬Ⅱ

業績指標		評価ウェイト	実績	業績評価係数
SMBC 業務純益	前年比／計画比	50%	52%	113%
SMBC税引前当期純利益	前年比／計画比	25%	32%	
SMFG 当期純利益	前年比／計画比	25%	29%	

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、業績指標として「ROCET1」「ベース経費」等を採用し、定性項目として「お客さま満足度」「新規ビジネス領域への取組」等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。

■ ESG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、「ESG評価」を採り入れています。これまでも、中期業績連動報酬における定性項目のひとつとして「ESGへの取組」を組み入れ、気候変動対応を含むサステナビリティ関連の長期目標の達成度等を役員報酬に反映させてきました。これに加え、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」に掲げる主要な社内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、金融業としてのプルーデンス確保（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

グループ経営会議の諮問機関として、「SMBCグループ・グローバル・アドバイザリー・ミーティング」を定期的に開催しています。

米州・欧阿中東・アジア各地域における政治・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」として選任しています。本ミーティングでは、グローバルな潮流の変化、各地域の政治・経済情勢、金融ビジネスの動向等に関する情報交換に加え、今後のSMBCグループとして留意すべきトップリスクや、戦略立案に際しての環境認識等について、議論を行っています。

Andrew N. Liveris

（アンドリュー・N・リバリス）

2017年–2018年　ダウ・デュポン会長
2006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

（セサール・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

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て、「SMBCグループ・テクノロジーアドバイザリー会議」を定期的に開催しています。テクノロジーアドバイザリー会議とは情報システム関連の国内外各社のCTOクラスにご参加いただく諮問機関であり、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・提言をいただく目的で、個別テーマを設定の上で定期的に開催し、議論を行っています。2021年度は、「XR（VRとAR等の総称）」と「ブレインテック（応用脳科学）」をテーマとして開催しており、有識者の皆さまからは新聞紙面等では触れられていない内容も披瀝いただき、さまざまな意見が交わされました。

西原 基夫

日本電気株式会社
取締役執行役員常務 兼 CTO
グローバルイノベーションユニット担当

原 裕貴

富士通株式会社
執行役員EVP

鈴木 教洋

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
常務執行役員 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

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

（2022年6月29日現在）

取締役会長
株式会社三井住友銀行
取締役会長を兼任

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（現任）

取締役 執行役社長（代表執行役）
グループCEO

太田 純

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 執行役社長（現任）
　　三井住友銀行 取締役辞任

取締役
株式会社三井住友銀行
頭取 CEOを兼任

髙島 誠

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
2014年　同 専務執行役員
2016年　同 取締役兼専務執行役員
2017年　同 頭取（現任）
　　当社 取締役（現任）

取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO

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（現任）
2022年　三井住友銀行 取締役辞任

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

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（現任）
　　当社 執行役専務
　　同 取締役 執行役専務（現任）

取締役
株式会社三井住友銀行
取締役を兼任

井上 篤彦

1981年　住友銀行入行
2008年　三井住友銀行 執行役員
2011年　同 常務執行役員
2014年　当社 専務執行役員
　　三井住友銀行
　　取締役兼専務執行役員
　　当社 取締役
2015年　同 取締役辞任
　　三井住友銀行 専務執行役員
2019年　当社 取締役（現任）
　　三井住友銀行 取締役（現任）

取締役

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）

取締役
SMBC日興証券株式会社
代表取締役会長を兼任

川崎 靖之

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
2015年　同 取締役兼専務執行役員
2017年　当社 副社長執行役員
　　三井住友銀行
　　取締役兼副頭取執行役員
　　当社 執行役副社長
2018年　同 副会長
　　三井住友銀行 副会長
2020年　当社 副会長退任
　　三井住友銀行 副会長退任
　　SMBC日興証券
　　代表取締役兼副社長執行役員
2021年　同 代表取締役会長（現任）
　　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

（2022年6月29日現在）

社外取締役
東海旅客鉄道株式会社
特別顧問

松本 正之

1967年　日本国有鉄道入社
1987年　東海旅客鉄道入社
2004年　同社 代表取締役社長
2010年　同社 代表取締役副会長
2011年　同社 取締役辞任
　　日本放送協会 会長
2014年　同協会退職
　　東海旅客鉄道
　　特別顧問（現任）
2015年　三井住友銀行 取締役
2017年　当社 取締役（現任）
　　三井住友銀行 取締役退任

社外取締役
米国ニューヨーク州弁護士
外国法事務弁護士

アーサー M. ミッチェル

1976年　米国ニューヨーク州弁護士登録（現任）
2003年　アジア開発銀行
　　ジェネラルカウンセル
2007年　ホワイト&ケース
　　外国法事務弁護士事務所入所
2008年　外国法事務弁護士登録（現任）
　　ホワイト&ケース
　　外国法事務弁護士事務所
　　外国法事務弁護士（現任）
2015年　当社 取締役（現任）

社外取締役
公認会計士

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）

社外取締役
元外交官

河野 雅治

1973年　外務省入省
2005年　同省 総合外交政策局長
2007年　同省 外務審議官（経済担当）
2009年　ロシア駐箚特命全権大使
　　兼 アルメニア･トルクメニスタン･
　　ベラルーシ駐箚特命全権大使
2011年　イタリア駐箚特命全権大使
　　兼 アルバニア･サンマリノ･マルタ
　　駐箚特命全権大使
2014年　退官
2015年　当社 取締役（現任）

社外取締役
日本生命保険相互会社
代表取締役会長

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）

社外取締役
弁護士

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

社外取締役
ダウ･ケミカル日本株式会社
代表取締役社長

桜井 恵理子

1987年　Dow Corning 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
　　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･シリコーン･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･ゲーエムベーハー
　　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（現任）

＊ 取締役 松本正之、同 アーサー M. ミッチェル、同 山崎彰三、同 河野雅治、同 筒井義信、同 新保克芳、同 桜井恵理子の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P35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かはもとより、お客さまや市場等の期待や要請に適っているかを、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、社内研修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。

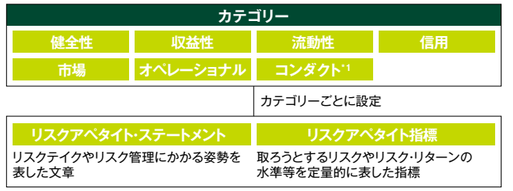
リスクアペタイト・フレームワーク

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



*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決定しています。

また、リスクレジスターやKRE（Key Risk Events）に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[*2]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う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、将来発生しう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。

世界経済の減速	大規模地震、風水害等の災害の発生
資源価格、金融・為替市場の急激な変動	サイバー攻撃や金融犯罪への対応不備
突発的な外貨調達環境の悪化	技術革新による産業構造の変化
日本経済低迷	気候変動リスク、環境問題への対応不備
日本の財政不安	人権問題への対応不備
米中覇権争い	不適切な労務管理
ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化	不適切な営業行為等のミスコンダクト
中東・アジアにおける情勢不安定化	オペレーショナルレジリエンス態勢整備不備
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P07をご参照ください。

リスク管理への取組

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。

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。

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。たとえば、ロシア・ウクライナ情勢の悪化やFRBによる金融引き締めの加速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。

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。

このほか、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。

気候変動へのリスク分析の詳細については、P79をご参照ください。

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。

KRE（Key Risk Events）

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。

リスク管理体制

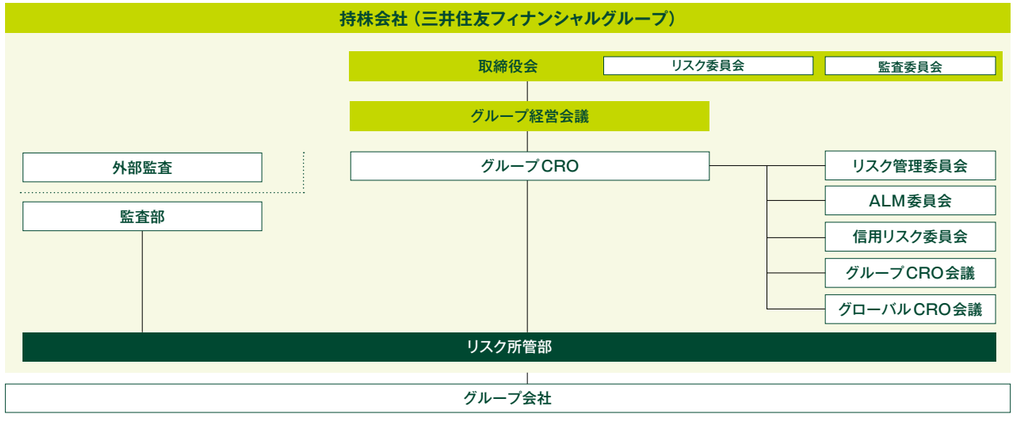
リスク管理の重要性を踏まえ、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与し、その有効性と適切性を検証・モニタリングする体制としています。具体的には、「グループ全体のリスク管理の基本方針」および「グループ全体のリスクアペタイト」をグループ経営会議で決定し、取締役会の承認を得た上で、それらを踏まえたリスク管理の執行状況等についてグループCROより取締役会へ年4回報告しています。

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」を定義し、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。

SMBCグループのリスク管理体制



当社における「3つの防衛線」の定義

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。

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。** ●リスクの特定・評価 ●リスクの軽減・管理のための施策実施 ●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 ●健全なリスクカルチャーの醸成・浸透
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。** ●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 ●1線に対するモニタリング・牽制・研修
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

ロシア・ウクライナ情勢への対応

2022年2月に勃発したロシアのウクライナへの侵攻により、世界経済への深刻な影響が懸念される中、SMBCグループでは、信用・市場・流動性をはじめ各種リスクの状況のモニタリングを行うとともに、今後想定される展開等について各方面から収集した情報を踏まえて策定したシナリオを基にストレステストを実施し、資本・流動性の十分性を定量的に検証しています。

また、増大が懸念されるサイバー脅威のリスクについても、情報収集・分析を行った上でセキュリティを強化しています。

引き続き、これらの検証および分析結果等を踏まえて、経営会議やリスク委員会で議論し、対応を行っていきます。

コンプライアンス体制

基本的な考え方

SMBCグループは、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。

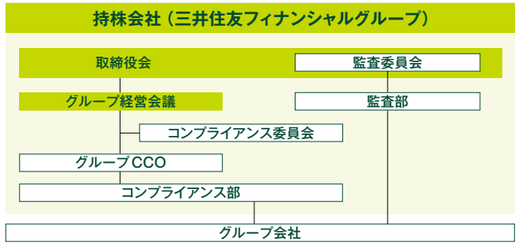
コンプライアンス管理

SMBCグループでは、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。なお、SMBC日興証券の元役員・社員および法人としての同社が起訴された事案については、同社が設置した調査委員会から受領した調査報告書の内容等を踏まえ、コンプライアンス体制強化を含む再発防止策の策定・実行を持株会社としてしっかりとサポートしていきます。

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

SMBCグループは、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

SMBCグループでは、「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、グループ一丸となって、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

SMBCグループでは、「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。

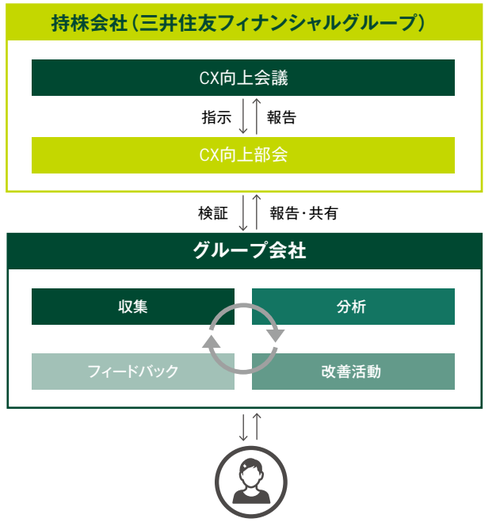
推進体制

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へいし、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



「ISO10002自己適合宣言」実施について

お客さまの声を経営に活かす業務プロセスに関し、三井住友銀行、SMBC日興証券およびSMBCコンシューマーファイナンスでは、国際標準規格「ISO 10002/JIS Q 10002」への自己適合宣言を実施しています。

商品・サービス品質向上のための取組

SMBCグループでは、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

SMBCグループ*は、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等を検証し、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P24～25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いきます。

■ 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ご提案ができるよう、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

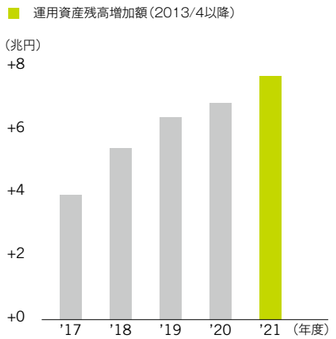
計数指標

❶ 運用資産残高増加額
❷ 投資信託・ファンドラップの残高
❸ 運用商品をお持ちのお客さま数
❹ 運用商品の商品別販売比率
❺ 投資信託平均保有期間
❻ ファンドラップの販売・解約額
❼ 外貨定期預金預入額
❽ 投資信託・外貨自動積立件数
❾ 投資信託・外貨自動積立金額
❿ つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合
⓫ 一時払保険の商品別販売額
⓬ 投資信託のグループ会社商品比率
⓭ 投資信託（含むファンドラップ）販売額
（毎月分配型とそれ以外の別）
⓮ 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率
⓯ 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン
⓰ 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン
⓱ 外貨建保険の運用評価別顧客比率
⓲ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
⓳ FP資格保有比率

■ 主な計数指標の進捗

運用資産残高増加額（計数指標 ❶）

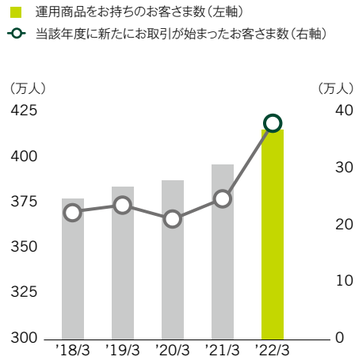
中長期分散投資を軸としたお客さま本位の取組の継続等により、2021年度も三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の合算で増加基調が続いています。



＊ 三井住友銀行リテール部門およびSMBC日興証券営業部門（個人）の合算

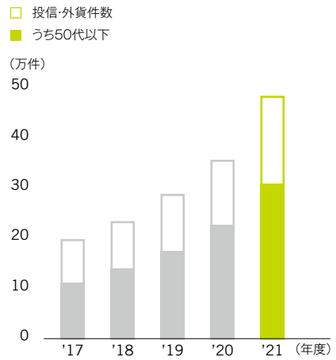
運用商品をお持ちのお客さま数（計数指標 ❸）

「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（計数指標 ❽）

「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。



内部監査

基本的な考え方

SMBCグループでは、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およびコンサルティング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

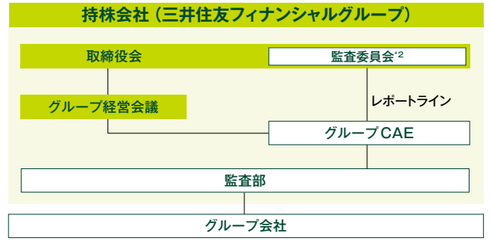
グループの内部監査の運営体制

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。新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとしてテレワークが浸透する中、監査活動においても新たな手法も活用しながら、監査の実効性確保に努めています。

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を行うとともに、グループ各社にも展開しています。なお、有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、当社および主要グループ各社の諸会議への出席、内部管理資料の入手等によるモニタリングにも取り組んでいます。

また、内部監査に関する先進事例の収集とグループ各社への還元、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。

ITガバナンス

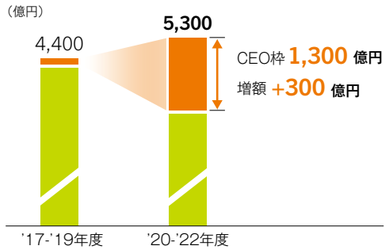
基本的な考え方

成熟期を迎えた国内と、今なお成長を続ける海外。デジタル技術活用機会の拡大と、セキュリティ対応の強化。DI・DX推進の必要性と、なお過半を占める既存IT領域の重要性。システムの所有と利用。ハイブリッド化が進むITを巡る環境変化の中にあり、ガバナンスを発揮し経営・業務を支える“両利き”でのIT戦略を推進します。

IT投資戦略

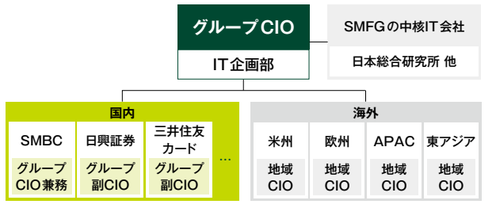
SMBCグループのさらなる成長と国内外におけるデジタル戦略加速のため、グループCEOが「将来の成長が期待できる分野」と判断したものに機動的に投入できるCEO枠を300億円増額し1,300億円としました。現中期経営計画のIT投資総額は5,300億円として、既存のIT領域への投資を適切にコントロールし、デジタル化推進・経営基盤強化やレジリエンス強化・事業戦略の実現といった戦略的な投資へ重点的に資源配分していきます。

成長に向けIT投資を増額



グループ・グローバルITガバナンス

業務ごと・地域ごとに異なる規制へのシステム対応や、スピード感ある戦略をグループ最適で推進するため、連邦型のITガバナンス体制を敷いています。すなわち、グループCIOの下、国内では主要グループ会社であるSMBC日興証券、三井住友カードに副CIOを設置し、海外では米州・欧州・APAC・東アジアにそれぞれ地域CIOを設置することで、グループ・グローバルで効果的に運営しています。



デジタル子会社ガバナンス

早くからDXを推進してきたSMBCグループでは、「社長製造業」のキーワードの下、数多くのデジタル子会社を設立しており、ポラリファイのeKYC等、年間1,000万件以上ご利用いただいているサービスも出てきています。デジタルサービスの利便性を損ねず、同時にSMBCグループとして期待される品質を担保できるようにガバナンスを強化し、既存サービスとの連携による新たな価値創出に努めていきます。

デジタル社会の持続的成長を支える人材育成

SMBCグループのデジタル化を加速し、お客さまや社会へ貢献していくには、IT専門部署だけでなく全従業員がデジタルマインドやIT基礎知識を身に付ける必要があります。SMBCグループ横断でITやデジタル化に関する教育を推進すべく「デジタルユニバーシティ」を社内に設置し、全従業員を対象としたデジタルITリテラシー研修や、実務に活かせるデジタルスキル研修を提供しています。コンテンツには実際のシステム化プロジェクトから得られたノウハウを活用したカリキュラムや最新技術のユースケース等、SMBCグループオリジナルのものも多数揃えており、社内外の知識を効率的・体系的に学ぶことができます。

サイバーセキュリティ

重要インフラサービスに深刻な影響を与えるサイバー脅威のリスクに対応するため、SMBCグループは当該リスクをトップリスクのひとつに掲げ、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定し、セキュリティ対策を大幅に強化しています。

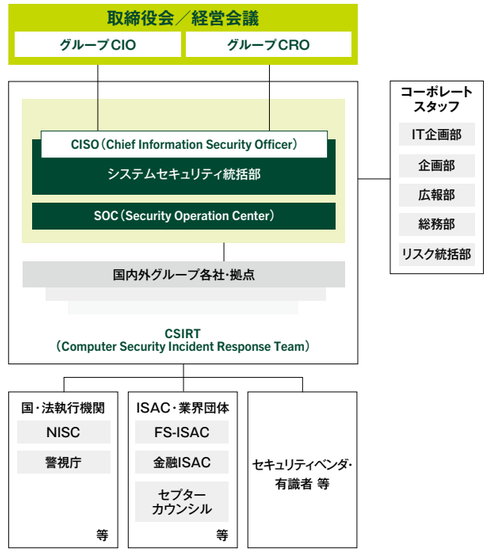
経営主導の体制強化のため、グループCIO・CROの下にシステムセキュリティ統括部長を「CISO（Chief Information Security Officer）」という専門的な責任者として配置し、サイバー脅威のリスクに対する戦略推進を担う役割・責任を明確化しています。加えて、「CSIRT」「SOC」を設置する等、進展するサイバー脅威に適合したレベルの体制を構築し、脅威情報・観測事象の分析結果やセキュリティ対策の状況は定期的に取締役会および経営会議の場で議論しています。

CSIRTはサイバーセキュリティを専担とするシステムセキュリティ統括部が中心となって構成する組織で、サイバーインシデント発生に備え、攻撃者の手口や脆弱性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*、日本のISAC等の外部機関とも必要に応じて共有しています。

SOCは日本総合研究所を中心に組織しており、高まるサイバー脅威のリスクに備えるべく、グループ各社監視体制の一元化推進、24時間365日グローバル監視体制構築等、欧米・アジア地域SOCとも連携しながらセキュリティ監視の強化に努めています。

* Financial Services Information Sharing and Analysis Center

SMBCグループのサイバーセキュリティ経営体制



業績と財務状況

主要財務データ

連結業績サマリー

（億円）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度*	2020年度	2021年度
連結粗利益	27,929	28,982	29,804	29,040	29,207	29,811	28,462	27,686	28,062	**29,455**
資金利益	13,926	14,842	15,052	14,229	13,586	13,902	13,314	13,069	13,352	**15,280**
役務取引等利益＋信託報酬	9,100	9,871	9,996	10,075	10,171	10,705	10,646	10,881	10,989	**12,055**
特定取引利益＋その他業務利益	4,902	4,270	4,757	4,735	5,450	5,203	4,502	3,736	3,721	**2,120**
営業経費	14,963	15,699	16,593	17,248	18,124	18,162	17,151	17,396	17,471	**18,211**
経費率	53.6%	54.2%	55.7%	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%	62.8%	62.3%	**61.8%**
持分法による投資損益	53	102	(106)	(362)	246	390	611	561	250	**285**
連結業務純益	-	13,385	13,105	11,429	11,329	12,038	11,923	10,850	10,840	**11,529**
（参考）連結業務純益（旧定義）	11,662	12,424	-	-	-	-	-	-	-	-
与信関係費用 （ ）は戻入益	1,731	(491)	78	1,028	1,644	942	1,103	1,706	3,605	**2,744**
株式等損益	(210)	892	667	690	550	1,189	1,163	805	926	**2,091**
その他	(341)	(445)	(482)	(1,239)	(176)	(645)	(631)	(628)	(1,050)	**(469)**
経常利益	10,737	14,323	13,212	9,853	10,059	11,641	11,353	9,321	7,110	**10,406**
特別損益	(97)	(96)	(118)	(51)	(266)	(553)	(117)	(434)	(388)	**(1,110)**
法人税等	1,460	4,588	4,414	2,250	1,710	2,705	3,314	1,677	1,563	**2,145**
非支配株主に帰属する当期純利益	1,240	1,285	1,144	1,084	1,018	1,040	655	171	31	**84**
親会社株主に帰属する当期純利益	7,941	8,354	7,536	6,467	7,065	7,344	7,267	7,039	5,128	**7,066**

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,486,968	1,615,344	1,834,426	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591	2,198,635	2,425,843	**2,577,046**
貸出金	656,321	682,277	730,682	750,661	802,373	729,459	779,792	825,176	851,327	**908,341**
有価証券	413,067	271,528	296,337	252,644	246,318	257,127	243,380	271,288	365,490	**385,387**
負債の部合計	1,402,536	1,525,294	1,727,463	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075	2,090,786	2,306,853	**2,455,073**
預金	890,818	943,319	1,010,479	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250	1,270,422	1,420,262	**1,485,855**
譲渡性預金	117,557	137,135	138,259	142,504	118,809	112,203	111,655	101,804	125,706	**130,698**
純資産の部合計	84,432	90,050	106,963	104,477	112,343	116,129	114,516	107,849	118,990	**121,973**
株主資本	56,806	64,012	70,184	74,543	81,191	86,370	90,544	93,543	95,134	**99,386**
利益剰余金	28,115	34,801	40,984	45,345	50,368	55,526	59,922	63,363	64,926	**69,165**
その他の包括利益累計額	6,646	8,780	20,039	14,595	16,125	17,534	17,139	13,657	23,131	**21,596**
非支配株主持分	20,968	17,240	16,717	15,310	14,993	12,196	6,785	629	708	**976**

財務指標等

総自己資本比率（国際統一基準）	14.71%	15.51%	16.58%	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%	18.75%	18.61%	**16.56%**
Tier1比率（国際統一基準）	10.93%	12.19%	12.89%	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%	16.63%	16.96%	**15.46%**
普通株式等Tier1比率（国際統一基準）	9.38%	10.63%	11.30%	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%	15.55%	16.00%	**14.45%**
1株当たり配当金（円）	120	120	140	150	150	170	180	190	190	**210**
配当性向	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%	37.0%	50.8%	**40.7%**
ROE（株主資本ベース）	14.8%	13.8%	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%	7.6%	5.4%	**7.3%**

マーケットデータ（年度末）

日経平均株価（円）	12,398	14,828	19,207	16,759	18,909	21,454	21,206	18,917	29,179	**27,821**
為替レート（米ドル／円）	94.01	102.88	120.15	112.62	112.19	106.25	111.00	108.81	110.71	**122.41**

*2020年度より割賦販売取引の会計処理を変更。2019年度については遡求処理を実施。

業績と財務状況

連結業績サマリー

連結粗利益は、市場事業部門が債券売却益の減少等により減益となったものの、経済活動の回復や各種施策効果により、リテール・ホールセール・グローバル事業部門が増益となったことから、前年比1,393億円増益の2兆9,455億円となりました。

2020年度に新型コロナウイルス感染症拡大に伴い減少していた経費の反動や、三井住友カードの新規顧客獲得が好調であることによる変動費の増加により営業経費が増加した一方、持分法投資損益はSMBC Aviation Capitalにおいてロシア向けリース機材の減損影響があったものの、アジア出資先における業績回復を主因に増益となり、連結業務純益は前年比689億円増益の1兆1,529億円となりました。

与信関係費用は、ロシア関連与信に対してフォワードルッキング引当を含む引当金を計上したものの、新型コロナウイルス感染拡大影響により多額の貸倒引当金を計上した前年比では減少し、前年比861億円減少の2,744億円となりました。

以上に加えて、政策保有株式の売却益増加等により、経常利益は前年比3,296億円増益の1兆406億円となりました。

また、親会社株主純利益は、三井住友銀行やSMBC信託銀行における店舗・ソフトウェア等の固定資産の減損を計上したこと等もあり、前年比1,938億円増益の7,066億円となりました。

（億円）

	2021年度	前年比
連結粗利益	29,455	+1,393
営業経費	18,211	+740
持分法による投資損益	285	+35
連結業務純益	11,529	+689
与信関係費用	2,744	(861)
経常利益	10,406	+3,296
親会社株主純利益	7,066	+1,938

主要グループ会社の業績（左側：2021年度実績　右側：前年比）

（億円）

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	15,792	+975	485	+83
経費	8,572	+407	441	+2
業務純益	7,219	+568	44	+81
当期純利益	5,463	+2,083	(159)	(74)

	SMBC日興証券*1		三井住友カード	
業務粗利益	3,871	(426)	4,060	+204
経費	3,182	+47	3,399	+226
業務純益	689	(473)	659	(28)
当期純利益	514	(407)	198	(160)

	SMBCコンシューマーファイナンス		三井住友DSアセットマネジメント 50%	
業務粗利益	2,549	(48)	392	+51
経費	1,164	+58	302	(21)
業務純益	1,385	(106)	91	+73
当期純利益	588*2	+47	54	+334

	三井住友ファイナンス&リース*3 50%	
業務粗利益	2,334	+567
経費	1,032	+175
業務純益	1,382	+430
当期純利益	354	+17

三井住友フィナンシャルグループの出資比率

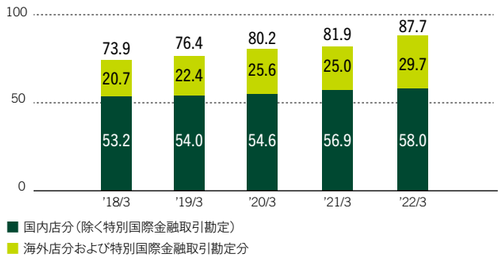
*1 SMBC日興証券の海外持分法適用関連会社（SMFGの連結子会社）の利益を含む内部管理ベース
*2 内部取引を控除
*3 内部管理ベース

連結貸借対照表サマリー

貸出金（三井住友銀行単体）

主に国内における中堅・中小企業の堅調な資金需要や、欧米を中心とした海外での資金需要の回復等により、前年度末比5.8兆円増加の87.7兆円となりました。

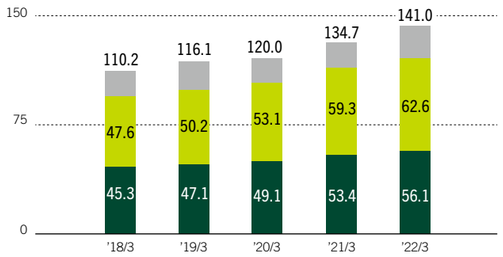
貸出金末残（兆円）



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6.3兆円増加の141.0兆円となりました。

預金末残（兆円）　個人（国内）　法人（国内）　その他



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、前年比横ばいの0.84%となりました。

国内預貸金利回り差の推移

（%）

	2021年度					2020年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.85	0.85	0.83	0.83	**0.84**	0.84
預金等利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.00**	0.00
預貸金利回り差	0.85	0.85	0.83	0.83	**0.84**	0.84

有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行において担保目的での国債の保有額が増加したこと等から、前年度末比1兆7,037億円増加の38兆1,149億円となりました。評価損益は、国内の株式相場の下落による国内株式の評価益の減少に加え、海外での金利上昇に伴う外国債券の評価損益の悪化を主因に、同6,546億円減少の2兆2,772億円となりました。

その他有価証券の評価損益

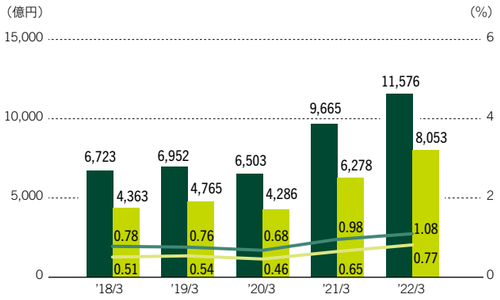
（億円）

	残高		評価損益	
	2021年度末	前年度末比	2021年度末	前年度末比
株式	34,034	(2,899)	20,337	(2,220)
債券	195,603	+19,051	(501)	(581)
その他	151,512	+885	2,936	(3,745)
合計	381,149	+17,037	22,772	(6,546)

銀行法および再生法に基づく債権

銀行法および再生法に基づく債権残高は、一部の大口与信先の格付が劣化したこと等から、前年度末比1,911億円増加の1兆1,576億円となりました。また、不良債権比率は1.08%と前年度末比0.10%上昇していますが、引き続き低水準を維持しています。

銀行法およ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資本は株式相場の下落等による有価証券評価差額金の減少を主因に前年度末比1,044億円減少の10兆4,584億円となりました。この結果、Tier1資本は同131億円減少の11兆1,862億円、総自己資本は同3,055億円減少の11兆9,838億円となりました。

リスクアセット

国内外での貸出が増加したこと等により、リスクアセットは前年度末比6兆3,421億円増加の72兆3,501億円となりました。

自己資本比率

上記の結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は14.45%、総自己資本比率は16.56%となりました。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資本の減少や、国内外での貸出が増加したこと等によるオン・バランス資産の増加等により、レバレッジ比率は5.17%となりました。

外部TLAC比率

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24.98%、総エクスポージャーベースで9.54%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）

	2021年度末	2020年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	**104,584**	105,628	(1,044)
その他Tier1資本	**7,278**	6,365	+913
Tier1資本	**111,862**	111,993	(131)
Tier2資本	**7,975**	10,900	(2,925)
総自己資本	**119,838**	122,893	(3,055)
リスクアセット	**723,501**	660,080	+63,421
普通株式等Tier1比率	**14.45%**	16.00%	(1.55)%
Tier1比率	**15.46%**	16.96%	(1.50)%
総自己資本比率	**16.56%**	18.61%	(2.05)%
レバレッジ比率			
レバレッジ比率	**5.17%**	5.65%	(0.48)%
外部TLAC比率			
リスクアセットベース	**24.98%**	25.82%	(0.84)%
総エクスポージャーベース	**9.54%**	9.77%	(0.23)%
総エクスポージャー			
総エクスポージャー*	**2,160,804**	1,981,708	+179,096

* 日本銀行に対する預け金を控除

ESG情報

社外からの評価

ディスクロージャーに対する姿勢や取組が評価
日本証券アナリスト協会

LGBTに関する取組が評価され、最高位のゴールドを受賞
work with Pride

健康経営に取り組む優良な法人に6度認定
経済産業省

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
日本経済新聞社

女性活躍推進銘柄に6度選定
経済産業省
東京証券取引所

ESG金融に積極的に取り組む金融機関に認定
環境省

環境金融商品・サービス・取組が評価
環境金融研究機構（RIEF）

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。

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。（2022年6月末時点）

GPIF選定インデックス

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX Carbon Efficient Index
FTSE Blossom Japan
FTSE4Good

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 2022」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 2022 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うるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、保有株式にかかるリスク、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合弁事業・提携・出資・買収および経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク等です。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、最新のものをご参照ください。

報告対象
期間: 2021年度（2021年4月～2022年3月）
一部に2022年4月以降の情報も含みます。
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
2022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。

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）

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）

SMBC