

SMBC Group Report 2019

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では、
以下の経営理念体系をグループ経営における普遍的な考え方として定め、
企業活動を行う上での拠りどころと位置付けています。

Mission

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。

Vision

最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、
お客さまと共に成長するグローバル金融グループ

Values

Customer First
Proactive and Innovative
Speed
Quality
Team SMFG

Mission

経営理念

Vision

経営方針・ビジョン

Values

価値観・行動指針

▶ 行動規範はP61へ



「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、グループ全体の更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、
社会と共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。



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 2019」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 2019 資料編」をご覧ください。また、サステナビリティへの取組については、ホームページ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、合併事業・提携・出資・買収および経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク等です。こうしたリスクおよび不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものを参照ください。

報告対象

期間：2018年度（2018年4月～2019年3月）
一部に2019年4月以降の情報も含まれます。
範囲：三井住友フィナンシャルグループおよび
その子会社・関連会社

発行時期

2019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

目次

SMBCグループについて

- 4 SMBCグループの沿革
- 6 財務ハイライト
- 7 ESGハイライト
- 10 SMBCグループの価値創造プロセス
- 12 サステナビリティ経営の推進

ステークホルダーの皆さまへ

- 14 CEOメッセージ
- 26 CFOメッセージ
- 32 中期経営計画の基本方針
- 34 デジタルで切り拓く金融の未来
- 38 Have a good Cashless.

価値創造のための事業戦略

- 42 グループ体制
- 44 リテール事業部門
- 46 ホールセール事業部門
- 48 国際事業部門
- 50 市場事業部門
- 52 特集：事業・アセットポートフォリオ転換
- 54 特集：新生BTPN始動
- 56 特集：国内初となる契約型カバードボンド発行

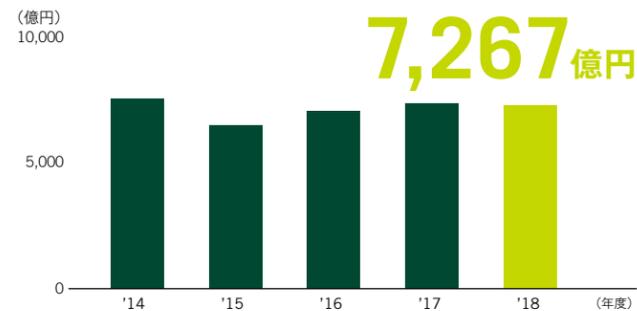
価値創造を支える経営基盤

- 60 コーポレートガバナンス
- 68 SMBCグループ・グローバル・アドバイザー
- 70 社外取締役インタビュー
- 72 三井住友フィナンシャルグループの取締役
- 76 持続可能な社会の発展に向けて
- 80 お客さま本位
- 83 内部監査
- 84 コンプライアンス体制
- 86 リスク管理への取組
- 90 人事戦略
- 94 IT戦略
- 96 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 98 業績と財務状況



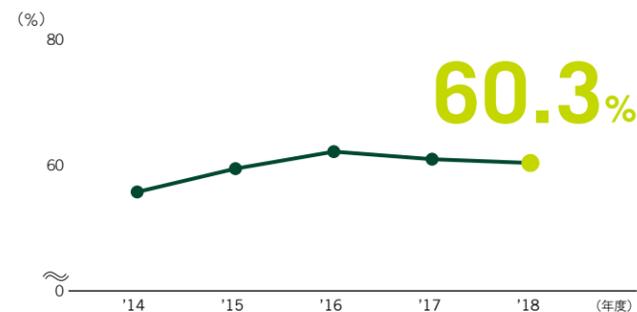
財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益



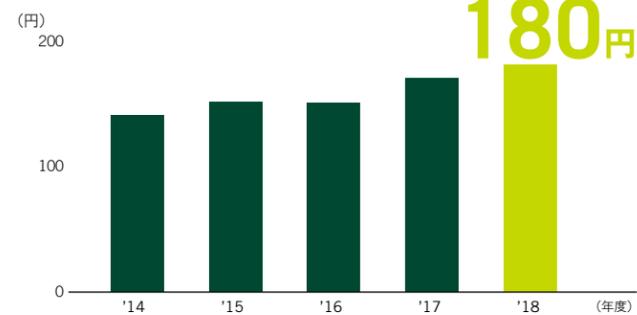
年度後半のマーケット環境の悪化により、リテール事業部門の資産運用ビジネスが苦戦した一方、グループ全体の成長を牽引する国際事業部門が引き続き堅調に推移し、2018年度目標の7,000億円を上回りました。

経費率



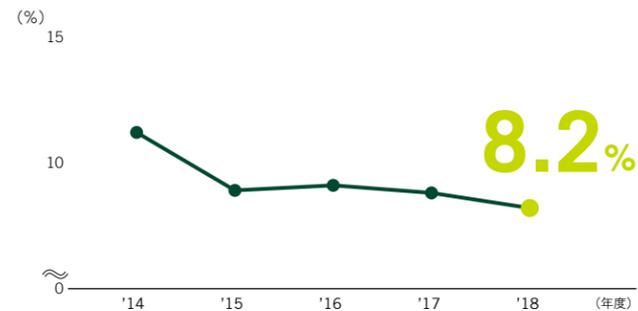
相対的に経費率の高い関西アーバン銀行・みなと銀行の非連結化による影響に加え、グループベースでコストコントロールに継続して取り組んでおり、前年度に続き、中期経営計画で掲げた2016年度(62.1%)比1%程度改善という目標を下回る水準となりました。

普通株式1株当たり配当金



中期経営計画の施策が順調に進捗し、親会社株主純利益が業績目標を上回ったことを踏まえ、前年度実績および公表予想から10円の増配となる、1株当たり180円としました。

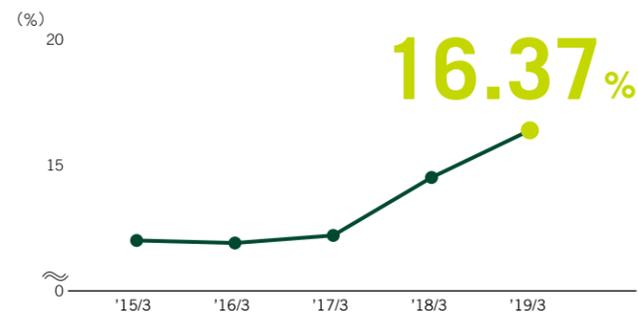
ROE*



* 株主資本を分母にして算出

中期経営計画を着実に推進し、親会社株主純利益が目標を上回り順調であったことから、中期経営計画の財務目標で掲げる「7~8%程度」を上回りました。

普通株式等Tier1比率*



* バーゼルⅢ完全実施基準

利益剰余金の積み上がりにより普通株式等Tier1資本が増加したほか、三井住友ファイナンス&リースの非連結化を主因にリスクアセットが減少したことから、前年比1.87%上昇しました。

外部格付(2019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

社外からの評価



日本経済新聞社が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を表彰する「第2回日経Smart Work経営調査」で4つ星を取得。



経済産業省が特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に3度認定。



経済産業省・東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を共同選定する「なでしこ銘柄」に4度選定。



経済産業省・東京証券取引所が中長期的な企業経営の視点から企業価値向上や競争力強化に結びつく戦略的な「攻め」のIT投資を実践している上場企業を選定する「攻めのIT経営銘柄2019」に選定。

国内外のイニシアチブへの賛同

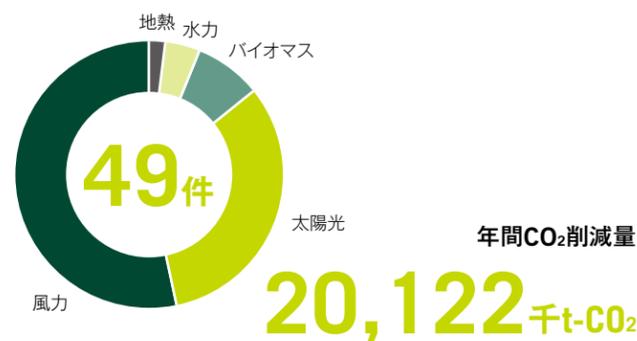
SMBCグループは、グローバル社会の一員として、金融機関の持つ社会的影響力を踏まえ、以下のような国内外のイニシアチブ(企業活動の行動指針・原則)に賛同しています。



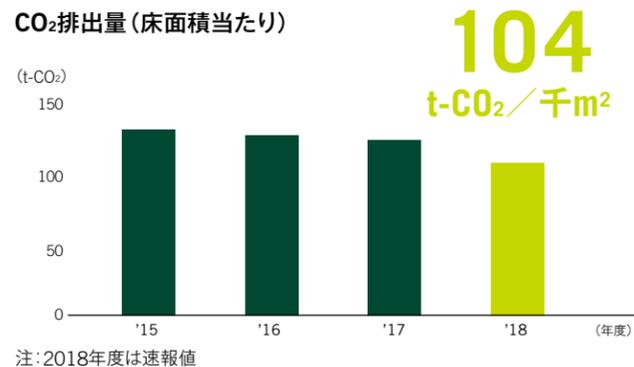
ESGハイライト

Environment → 詳細はP76へ

再生可能エネルギー関連のプロジェクトファイナンス

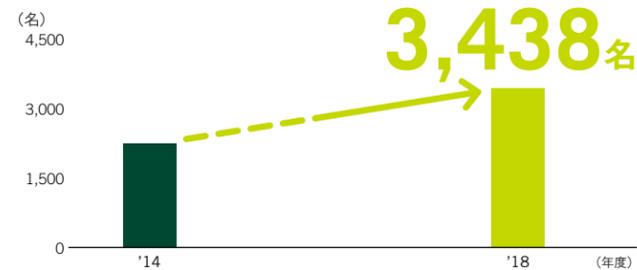


CO₂排出量(床面積当たり)

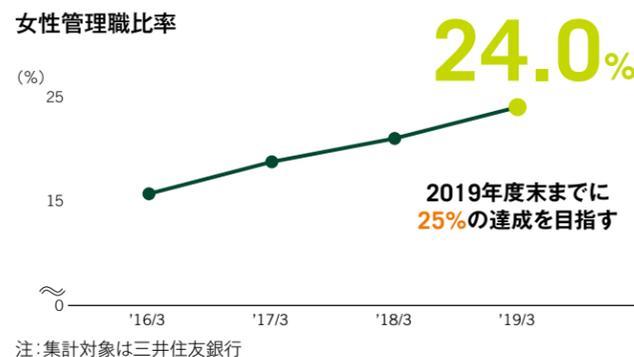


Social → 詳細はP78、P92へ

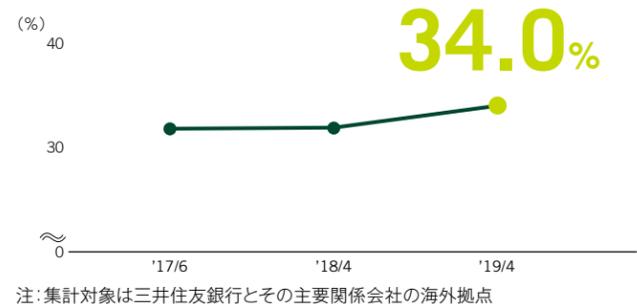
育児休業取得者数(男女合算)



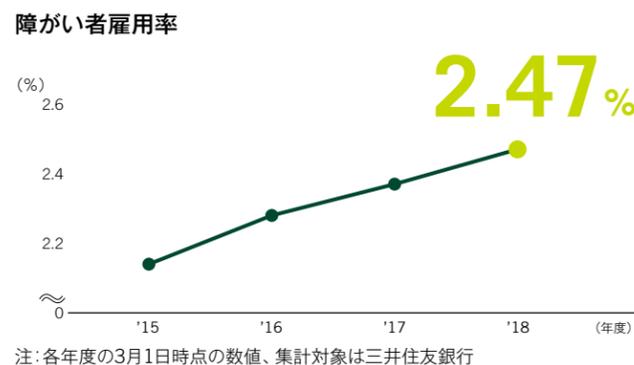
女性管理職比率



海外拠点の部店長ポストにおける現地採用従業員の比率



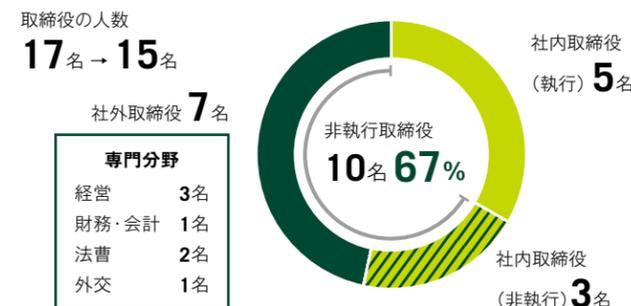
障がい者雇用率



Governance → 詳細はP60へ



取締役会の構成



社外取締役比率の推移



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。(2019年6月末時点)



SMBCグループの価値創造プロセス

SMBCグループでは、お客さまに質の高いサービスを提供することを通じ、企業価値向上を図っていきます。
また、様々な社会的課題の解決にもグループ一体で取り組んでいきます。

社会的課題

E 環境

気候変動
低炭素社会

S 社会

成長産業支援・地方創生
金融インクルージョン
デジタルイノベーション
人生100年時代の到来

G ガバナンス

コンプライアンス
アンチ・マネーロンダリング
フィデューシャリー・デューティ
サイバーセキュリティ
ダイバーシティ・働き方改革

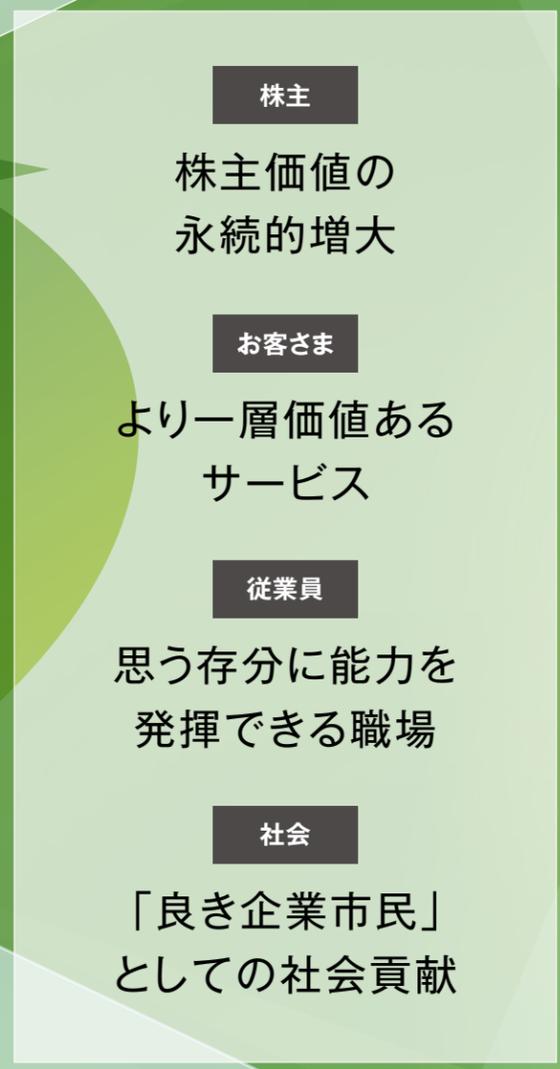
金融環境

キャッシュレス
世界的な過剰流動性
国内マイナス金利の長期化
米中貿易摩擦

SMBCグループの価値創造の源泉



ステークホルダーへの価値提供



中長期ビジョン

最高の信頼を通じて、
日本・アジアをリードし、
お客さまと共に成長する
グローバル金融グループ

サステナビリティ経営の推進

SMBCグループでは、グローバル金融グループとしての使命を果たすべく、「環境」「次世代」「コミュニティ」の3つを重点課題と位置付けています。また、国連が採択したSDGs(持続可能な開発目標)のうち注力する10項目を選定しており、それぞれの課題への対応を事業部門の施策に組み入れ、事業を通じた取組を進めています。

さらに、2018年10月には、持続可能な社会の実現に向けて、新たにグループCEOを委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。経営トップの強いコミットメントの下、より一層サステナビリティ経営を加速し、事業を通じた社会的課題の解決とSDGsの実現を目指していきます。



SMBCグループの取組			
	取り組むべき項目	注力するSDGs	具体的な取組事例
E S G	環境 環境ビジネスの推進 環境リスクへの対応 環境負荷の軽減	7 再生可能エネルギーを普及させること 13 気候変動に具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーへの取組 グリーンボンドによる資金調達 気候変動への対応 <p>▶ P76</p>
	次世代 成長産業分野への支援 新興国における社会課題解決 各世代への金融教育の推進	4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業へのキャッシュレス普及 認知症に対応した事業承継支援 金融経済教育 <p>▶ P78</p>
	コミュニティ 安心・安全な社会の形成 社会包摂の推進 大規模災害被災地への支援	1 貧困をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを	<ul style="list-style-type: none"> 古民家再生による地方創生 SDGsソーシャルローンの取組 従業員募金による途上国支援 <p>▶ P79</p>
	ガバナンス コーポレートガバナンス リスク管理 コンプライアンス 内部監査 お客さま本位 人事戦略	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの強化・充実 お客さま本位の業務運営、CS・品質向上 ダイバーシティの推進、働き方改革 <p>▶ P60 ▶ P80 ▶ P90</p>

様々な社会課題

持続可能な社会の実現

CEOメッセージ

金融の未来を創る

弛まぬ自己改革により、更なる高みを目指します



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

2019年4月、三井住友フィナンシャルグループの執行役社長に就任いたしました。グループCEOとしての私の最大の使命は、これまでの長い歴史で築き上げた事業基盤や強みを確りと引き継ぎ、SMBCグループをさらに成長・発展させていくことです。経営にあたっての基本的な方針や、グループとして目指す方向性は不変であり、私自身が先頭に立って、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」というビジョンの実現を目指してまいります。

我々が直面している未来

我々には今、進化が求められています。

世界では、戦後の何十年にも亘って、グローバル経済が発展を続ける上で前提となってきた資本主義の在り方に、歪みと揺らぎが生じています。とりわけ、これまで米国が主導してきた世界秩序の枠組に綻びが目立つようになりました。米国は自国第一主義へと舵を切り、保護貿易主義に代表される反グローバリズムの動きが急速に広がっています。米国に寄り添ってきた欧州でも、ポピュリズムや反政府運動が勢いを増し、欧州統合の理念であった民主主義や多文化主義が厳しい局面に晒されています。一方、世界経済におけるプレゼンスを高めてきた中国は、独自の国家資本主義に邁進し、経済や先端技術、軍事等を巡る米国との覇権争いは長期化の様相を呈しています。新たな令和の時代は、グローバルなリーダー役が不在の、混沌とした世界の幕開けとなりました。

国内でも、新しい局面に移りつつあります。随分前から分かっていたことではありますが、本格的な人口減少社会に突入し、今後さらに、国内市場に縮小圧力が強まっていくことが予想されます。今から約20年後の2040年、世界の総人口は約20%増加する一方、日本の生産年齢人口は20%以上も減少すると予測されています。しかし、こうした状況は、旧来型ビジネスモデルから脱却する好機とも捉えられます。たとえば、業務効率化や働き方改革等を進めることで、ひとりひとりの潜在能力を最大限に引き出すことが可能になります。また、官民が協力してイノベーションや生産性向上に取り組めば、低下した国際競争力を取り戻すこともできるでしょう。人口減少や世界における相対的地位の低下といった逆風の中でも、日本には、まだ成長できる余地が十分にあると考えています。

各国の金融政策を見ても、前例なき超金融緩和が流動性をもたらし、日本銀行の総資産は500兆円を優に超え、戦後初めて日本のGDPを超える規模へと膨らんでいます。欧米の中央銀行と合わせると約1,600兆円規模となり、これは金融危機から僅か10年ほどで、欧米の中央銀行の総資産が約4倍の規模へと膨らんだこととなります。こうして生じた流動性は、資産バブル発生のリスクを高めるため、金融市場を不安定化させる要因になります。今後、各中央銀行は、果たして出口戦略を円滑に進めることができるのか、未だ嘗て誰も経験したことのない未知なる領域への挑戦となります。

デジタルイノベーションは、様々な業界において、異業種を含めたパラダイムシフトを引き起こしています。昨今、産業構造の変化やテクノロジーの進化によって、業界の垣根や業態の壁といった旧来の「境界」が曖昧になってきており、我々の金融業界にも、流通、通信、ITといった様々な異

業種のプレイヤーが参入を続けています。そう遠くない将来、金融業界では、銀行、証券、保険というこれまでの業態別の区分はすっかりと意味を失い、預貸金、決済、投資といった、機能別の括りのみが残っているのかもしれない。

こうした構造変化に共通することは、それが我々にとって不可逆的であり、かつ甚大なインパクトを孕んでいるということです。即ち、母国市場の縮小や、異業種からの参入等による競争の激化は、ただ待つていけばいつか解決するような循環要因ではなく、我々が、正面から対峙せねばならない不都合な真実であり、持続的な成長を続けていく上では、時代の先を見据えて進化を重ねていくことが、これまで以上に求められています。

SMBCグループの歩みと強み

しかし、このような劇的な構造変化は、今に始まったことではありません。グループの中核銀行である三井住友銀行は2001年に発足しましたが、当時は、永年に亘り日本経済を蝕むデフレの環境下、国内の不良債権問題が深刻化し、金融業界が大再編時代へと突入した局面であり、まさに嵐の中での船出となりました。その後、公的資金を完済し、成長へと舵を切ったのも束の間、2008年には、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機が生じ、そこでの教訓は、先般のゲームチェンジとも言える国際的な金融規制強化にも繋がりました。

それらには、我々の経営を根本から揺るがすものもありましたが、我々は都度、自らを強靱な組織・金融グループへと創り変え、質を伴う成長を続けてきました。このような変化を通じて築き上げた、我々の普遍的な強みが3つあります。

1つ目は、お客さまとの永年の信頼関係に基づく、強固な顧客基盤です。

SMBCグループは、銀行・リース・証券・コンシューマーファイナンス等、各業界におけるトップクラスの企業で構成され、特に銀行、証券に関しては、メガバンクの三井住友銀行と三大証券の一角のSMBC日興証券という、ユニークな組み合わせが強みです。また、国内リテールでは、クレジットカード会員数、カードローン残高といった主要分野で本邦No.1のポジションにあり、お客さま数は4,300万人、従業員数は5万人に上ります。

海外においては、従来、欧米非日系の多国籍企業やASEAN主要国における地場の優良企業等、主に法人のお客さまとの取引を深耕し、高いプレゼンスを築いてきましたが、2019年2月、インドネシアの地場銀行BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併が完了し、同国において、ホールセール・リテールビジネスをフルラインで展開するプラットフォームを構築しました。合併新会社の従業員数は約2万人に上り、以前からBTPNと協働で進めてきたデジタルバンキングの顧客数は、既に700万人に達しています。

2つ目は、時代の変化を見据えたプロアクティブかつスピーディーな取組により構築した、事業基盤です。

母国市場である日本では、これまで長い間、低成長・低金利という商業銀行にとって厳しい業務環境が継続していますが、グループ発足以来、我々は外部環境に合わせて業務・地域のウイングを

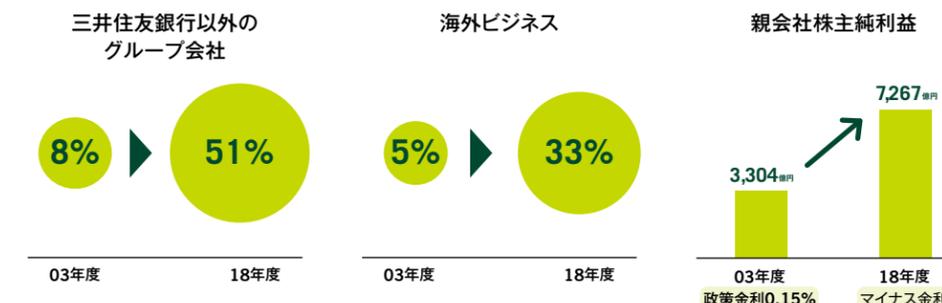
拡大し、収益源の多様化を進めてきました。その結果、三井住友銀行以外のグループ会社が連結業務純益に占める割合は、銀行業務中心であった2003年度の8%から上昇し、2018年度には51%と初めて過半に達しました。その間、親会社株主純利益は3,304億円から7,267億円へと拡大しており、我々は、質を伴いながら成長を実現しています。

海外事業は、我々の成長ドライバーとして、グループ発足以来、業務純益ベースで年平均13%もの高い成長率を成し遂げ、連結業務純益に占める割合は、2003年度の5%から、2018年度には33%へと高まりました。その中では、グローバルに競争力を有する事業領域も増えてきており、今から33年前、私を含め僅か4名のチームが、「いつか世界一に」と夢見て立ち上げたプロジェクトファイナンス業務も、今や世界第2位という屈指のポジションへと登り詰めています。

また、ここ数年は、新興国経済の減速や国内でのマイナス金利導入、国際金融規制の強化等を踏まえ、トップライン成長から効率性を重視する経営へと舵を切り、地銀・リース等のグループ事業再編やRPA (Robotic Process Automation)・店舗改革等のコストコントロールの徹底によって、さらに質の高い事業基盤を構築しています。

業務・地域のウイング拡大

(連結業務純益に占める割合)



3つ目は、お客さま起点で高度なソリューションを提供する、優秀な従業員です。

金融グループの経営において、最も大切な経営資源は「人」です。一般には差別化が困難とされる金融業界において、我々が永年に亘り、本邦メガバンクグループの中で最も厚い利鞘や、トップレベルのひとり当たり業務純益を維持できているのは、高い営業力、専門性、モチベーションを有する従業員が、お客さまの真のニーズを理解し、スピーディーかつ確かなソリューションを提供し続けてきたこと、その信頼とノウハウの積み重ねにほかなりません。

そして、従業員がさらに高いパフォーマンスを発揮できるよう、働き方改革に向けた取組も進めています。我々は、RPAをグループベースで導入し、既に世界トップクラスの活用実績を誇ります。世間では、金融機関におけるRPAの導入が「人員リストラ」の文脈で語られることがありますが、それは間違っています。デジタル技術を活用しながら、従業員を生産性の低い業務から解放し、付加価値の高い仕事や企画業務に注力できるようにすることで、お客さまに提供する商品・サービスの質を向上させることが狙いです。このような取組は、従業員のモチベーション向上や働き方改革にも繋がるものであり、ひいては我々の成長にも寄与します。

▶ **P54**
BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併

▶ **P4**
業務・地域のウイング拡大



私は、「銀行が不要になるのであれば、我々自身が銀行でなくなればいい」と考えています。

10年先・20年先を見据え、ステークホルダーの皆さまに対して私が取り組むこと

以上の不可逆的で甚大な外部環境の変化と、我々の変わらぬ普遍的な強みを踏まえつつ、10年先・20年先を見据えて、ステークホルダーの皆さまに対し、私は、以下のことに取り組めます。

▶ **P80**
お客さま本位

お客さま：お客さま本位の徹底と、新たな付加価値の提供

「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」、これは、我々の経営理念の、第一に掲げていることです。そして、この実現に向けて、SMBCグループのすべての役職員が共有する価値観・行動指針として定めている「Five Values」の最上位にも、「Customer First」(常にお客さま本位で考え行動する)を掲げています。お客さまのニーズやご意向を踏まえつつ、良質な商品・サービスの提供に継続的に取り組むことが、お取引の深耕ひいては我々の成長にも繋がるものと考え、お客さま本位の運営を徹底しております。

今後も、我々は歩みを止めることなく、お客さまに対するより良いサービス、新たな付加価値の提供を追求していきます。昨今、「銀行不要論」を耳にすることがありますが、私は、「銀行が不要になるのであれば、我々自身が銀行でなくなればいい」と考えています。デジタル化の進展等によって金融機能の在り方が変化し、お客さまにとってより安価で利便性の高い商品やサービスが次々と生まれ、それが経済・社会の発展に繋がっていくのなら、そしてその担い手が「銀行」と呼ばれる企業以外の人達によってもたらされるのなら、我々は「銀行」であり続ける必要はありません。我々自身が弛まぬ自己改革により、その担い手になっていく覚悟です。

株主：還元の更なる強化と、持続的な成長を通じた、株主価値の最大化

株主の皆さまに対しては、株主還元の更なる強化と持続的な成長を通じた、株主価値の最大化に向けて、最大限の努力を続けていきます。

我々の資本政策の基本方針は、健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランス良く実現していくことですが、健全性確保については、2019年3月末、パーゼルⅢ最終化時ベースの普通株式等Tier1比率が、中期経営計画で目標とする10%程度に1年前倒しで到達しました。これにより、我々の資本政策は、従来の資本蓄積を優先させるフェーズを脱却し、株主還元強化と成長投資にフォーカスできるステージへと移行したと理解しています。

今後は、蓄積される利益を株主還元と成長投資にバランス良く配分し、株主還元強化と企業としての持続的な成長を実現し、株主価値の最大化に努めます。なお、成長投資については、国内・海外ビジネスの成長を加速するオーガニックな投資は勿論のこと、インオーガニックについても、海外における資本・資産効率の高いビジネスやポートフォリオに対する投資、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を、ディシプリンを利かせて検討していきます。

株主還元は配当を基本とし、次期中期経営計画の期間中を目処に、配当性向40%への引き上げを目指しています。また、機動的な自己株取得についても、2018年5月に700億円実施し、2019年5月には1,000億円の実施を決議しました。因みに2019年度の総還元性向は50%を見込んでおり、利益の丁度半分を株主の皆さまに還元する形となります。現中期経営計画の開始前年度である2016年度の総還元性向30%から、現計画の3か年で20%の上昇となり、株主還元強化を着実に進めています。

従業員：明るく前向きに自分の夢を追いかけられる職場づくり

従業員に対しては、ひとりひとりが明るく前向きに、自分の夢を追いかけられる職場を作ります。

私は、就任以来、従業員に向けて「カラを破ろう」と呼び掛けています。今まさに激動の時代を迎えている金融業界において、カラに閉じこもる、即ち、前例や固定観念に囚われ自己改革を怠るようでは、時代の流れから瞬間に置き去りにされます。従来、金融機関は保守的で減点主義等と揶揄されてきましたが、今や新たなことに挑戦し、失敗し、それを糧とし教訓として、次なる挑戦へと如何に繋げていくかが問われています。従業員が、勇気を持って新たな分野に挑み、周りがそれに刺激を受けて、新たなビジネスが次々と生まれ、そんな活気溢れる職場を作っていきます。

また、従業員ひとりひとりが生き活きと働き、最大限その能力を発揮できるよう、人事制度も改定していきます。たとえば、現在三井住友銀行では、Fair:より公平に処遇・評価される制度、Challenge:より高度な業務への挑戦意欲を高めるとともにその努力に報いる制度、Chance:誰もがその能力を最大限発揮できる機会がある制度という3つをキーワードに人事制度の改定を進めており、従業員の新たな挑戦を後押しします。さらに、私は今後、グループCEOとして、次世代のリーダー育成や適材適所の人材配置等に、グループベースでより一層真剣に取り組んでいきます。従業員が、明るく前向きに自分の夢を追いかけられるよう、カルチャーの醸成と制度の整備に努めること、これは経営者としての最も重要な責務の一つと考えます。

▶ **P28**
資本政策

▶ **P90**
人事戦略

就任以来、従業員に向けて 「カラを破ろう」と呼び掛けています。

環境・社会：事業を通じた社会的な課題の解決と、SDGs（持続可能な開発目標）への取組

昨今、地球温暖化による気候変動や、新興国を中心とするサプライチェーンにおける人権侵害等、様々な環境問題・社会問題がグローバルな規模で生じています。それに伴い、ファイナンスを通じあらゆる産業との結節点となっている金融機関に期待される役割も、極めて大きなものとなってきています。持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じた社会的な課題の解決とSDGsへの取組を、グループ一体となって強化していきます。

我々は、持続可能な社会の実現を重要課題の一つと認識し、2018年10月、従来のCSR委員会を発展させた「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。私自身が委員長となり、経営トップとしてのコミットメントの下、非財務的視点を軸としたサステナビリティ経営を推進していきます。また、中長期的に取り組む社会課題として「環境」「次世代」「コミュニティ」を設定し、その課題解決に向けて注力すべき10項目のSDGsを選定の上、各課題への対応を事業部門の施策に組み入れ、事業を通じた取組を進めています。我々の取組は、世界の主要なESGインデックスに多数組み入れられる等、外部からも高い評価をいただいています。これまでの具体的な取組について、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に分けてご説明します。

・環境への取組

我々は、環境に対し、他社に先駆けたプロアクティブな取組を続けています。2017年12月、金融安定理事会(FSB)が提唱する気候変動対策に関する枠組である「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同して気候変動に関するシナリオ分析を行い、2019年4月には、グローバル金融機関として初めて財務的影響の具体的な数値を開示しました。また、2019年2月には、国連環境計画・金融イニシアティブが提唱する責任銀行原則についても、逸早く賛同を表明しています。

さらに、環境に配慮したファイナンスへの関心が高まる中、三井住友銀行では、気候変動等の環境影響に鑑み、石炭火力発電所への融資を超々臨界およびそれ以上の高効率の案件に限定する方向で厳格化したほか、資金用途を環境関連プロジェクトに限定したグリーンボンドの発行等に取り組んでいます。また、SMBC日興証券では、2018年9月に「SDGsファイナンス室」を新設し、お客さまのグリーンボンドをはじめとするSDGs債の発行・資金調達をサポートしています。

・社会への取組

社会の観点では、次世代に向けた取組として、三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBCコンシューマーファイナンス等、グループ各社の業態に応じた金融リテラシー教育に力を入れているほか、人口動態の変化を見据え、高齢者や障がい者、認知症の方を含め、あらゆるお客さまに安心し

てご利用いただける設備やサービスの導入を、グループベースで進めています。

また、我々の強みである従業員が、さらに生き活きと働けるよう、ダイバーシティの推進も加速させていきます。女性管理職の比率は上昇基調にあり、たとえば三井住友銀行では「2020年度目標の20%」を前倒しで達成したため、「2019年度末までに25%」との目標を新たに掲げています。海外拠点の部店長ポストにおける現地採用従業員の比率も年々上昇を続け、2019年4月時点では34%に達しています。しかし、その一方で、「性別」や「現地採用」といった区分を意識している限り、ダイバーシティへの取組は道半ばの状態であるとも感じています。ジェンダー、国籍、価値観等、多様なバックグラウンドを持つ従業員が自由闊達に議論を重ね、その多様性が新たなイノベーションを生む、そのような組織が意識することなく当たり前存在するよう、ダイバーシティをグループ全体で推進していきます。

・ガバナンスへの取組

我々は、コーポレートガバナンスに完成形はないものと考え、継続的なコーポレートガバナンスの強化・充実に向けた不断の取組を、グループ・グローバルベースで進めることにより、実効性の一層の向上を目指しています。2017年4月、事業部門制・CxO制を導入して新たなグループガバナンス体制を整備し、同年6月には、指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会では、社外取締役の知見を活かしながら、重要なテーマをより一層重点的に審議することが可能となり、大局的な議論が増加したと実感しています。2019年6月には、取締役の人数を17名から15名に減員し、全取締役に占める社外取締役の比率が47%へと高まりました。また、同月、三井住友銀行とSMBC日興証券は、業務執行の迅速化と取締役会の監督機能向上を目的に、監査等委員会設置会社へと移行しています。

2018年8月には、世界の政治・経済・ビジネスに精通した有識者をアドバイザーとして選任し、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・ミーティングを立ち上げました。毎年数回ミーティングを開催し、世界の潮流変化や、各国の政治・経済情勢等について、有益な提言を受けています。また、コンプライアンスサーベイを実施し、社内の従業員の声を経営に吸い上げる取組を行うことで、ガバナンスの実効性確保にも努めています。

中期経営計画「SMBC Group Next Stage」の進捗

我々は、2017年4月より、新たなグループ経営体制の下、中期経営計画「SMBC Group Next Stage」を実行中です。「Discipline」「Focus」「Integration」の3つの基本方針に基づき、これまでご説明してきた環境変化への対応や更なる強みの強化に向けた、様々な施策に取り組んできました。

2018年度までの状況を振り返りますと、施策面・業績面ともに概ね順調に進捗しています。

「Discipline」については、三井住友ファイナンス&リース・関西アーバン銀行およびみなと銀行・BTPN・三井住友カード等、グループにおける事業ポートフォリオの再構築を矢継ぎ早に実行して資本・資産効率の向上に繋げました。また、三井住友銀行の国内全430店舗の次世代店舗化(2カ年で259店舗実施)やRPAを活用したグループベースでの業務改革等によって、コスト削減に

▶ **P12、P76**
持続可能な社会の発展に向けた取組

▶ **P60**
コーポレートガバナンス

▶ **P68**
SMBCグループ・グローバル・アドバイザリー

▶ **P32**
中期経営計画
「SMBC Group Next Stage」

▶ **P52**
事業ポートフォリオの再構築

▶ **P42**
4つの事業部門

努めてきました。中期経営計画では、主要施策により3か年で500億円のコスト削減を目標としていますが、2か年で360億円の削減を実現しています。

「Focus」については、7つの戦略事業領域の其々において施策を実施し、着実に成果が上がりつつあります。リテール事業部門では、フロー収益からストック収益中心への収益構造のシフトを目指し、資産管理型ビジネスへの転換を着実に進めているほか、国際事業部門では、BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併によってマルチフランチャイズ戦略を加速させています。アセットマネジメントビジネスにおいては、2019年4月、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との合併が実現し、三井住友DSアセットマネジメントが発足しましたが、合併後の運用資産残高は約21兆円となり、国内第8位の規模へと成長しました。

「Integration」については、これまでご説明したESGやグループ経営の高度化等に対する取組が、着実に進展しています。

事業部門毎の詳しい取組については、後の各部門のパートに譲り、私からはデジタルイゼーションおよびリスク管理に対する取組をご説明します。

主な成果

Discipline	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本・資産効率向上に向けたグループ再編を矢継ぎ早に実施 ■ 主要施策によるコスト削減目標500億円に対し、360億円を実現
Focus	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各事業部門において、中期経営計画における主要施策を着実に推進 ■ 戦略事業におけるM&A推進（クレジットカード・インドネシア・アセットマネジメント）
Integration	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指名委員会等設置会社への移行、事業部門制・CxO制によるグループ経営の高度化 ■ 普通株式等Tier1比率目標に1年前倒して到達、資本政策の新たなステージへ

デジタルイゼーションへの取組

今後、あらゆる業界において、競争優位性の大きな決定要因となるのがデジタルイゼーションであり、我々も「進化の先を行く金融グループ」「既存の枠組に囚われることなく、イノベーションを起こす新しい金融グループ」を目指し、キャッシュレス・データの経営資源化・新たなビジネスの創造をテーマに取組を加速しています。

たとえばキャッシュレスへの取組については、日本は口座振替等の高度に発達した銀行システムが存在し、現金に対する信頼性も高いこと等から、諸外国と比べてキャッシュレス化が進んでおらず、本邦におけるキャッシュレス決済は、今後中長期的な成長が見込まれる有望なマーケットと捉えています。マーケットを俯瞰すると、クレジットカードの決済額が約50兆円程度に留まっているのに対し現金決済は約130兆円もあり、キャッシュレス決済の促進によってこの現金決済部分のパイを取り込んでいくことが、大きなビジネスチャンスに繋がると考えています。我々は、グループに三井住友カードとセディナを擁し、イシューング業務とアクワイアリング業務の双方において日本のトップティアのステータスにあります。競争優位の更なる拡大に向け、EC・ネット決済分野のリーディングカンパニーであるGMOペイメントゲートウェイ社、および世界最大規模のペイメントネットワークを有するVisa社と、次世代決済プラットフォームの構築に関して戦略的に提携しています。

▶ **P34**
デジタルイゼーションへの取組

**日本のキャッシュレス化推進に向けた
フロントランナーの役割を果たしていきます。**

さらに、資本・業務提携先であるアメリカのSquare社との協業を通じ、中小事業者・個人事業主へのカード決済に対応した端末の無償提供等によって、キャッシュレス決済の裾野拡大にも努めています。今後も、日本のキャッシュレス化推進に向けたフロントランナーの役割を果たしていきます。

また、近年デジタル技術が発展し、多種多様で膨大なデータの収集と分析が可能となっていますが、「21世紀の石油」と呼ばれるデータの利活用に対しては、金融業界のみならず、グローバルに様々な業界が注目しています。我々は、銀行・証券・コンシューマーファイナンス等のグループ各社で、膨大な決済情報や信用情報を有しています。また、データの利活用には個人情報保護やデータのセキュリティ確保が大前提であり、永年培ってきた信頼と情報管理に関するノウハウは、お客様の不安感を払拭する上での大きな強みです。我々は既にこの分野で先行しており、三井住友銀行ではAIを用いて企業の業況変化を検知するシステムを開発したほか、SMBC日興証券ではAIによる個別株式の株価予測を活用した投資情報サービスの提供を開始しました。このような取組が評価され、先般、経済産業省・東京証券取引所による「攻めのIT経営銘柄2019」に、銀行業から唯一選定されています。

異業種との共創を通じた新規ビジネスの創造も重要なテーマです。我々は、2017年9月に渋谷にオープンイノベーションハブの「hoops link tokyo」を開設し、その中で、外部企業とSMBCグループで行うワークショッププログラム「SMBC BREWERY」を開始しました。先程ご紹介したAIを活用した投資情報サービスも、SMBC日興証券がこのプログラムを通じて将棋AIで有名なHEROZ社と出会い、創出された新たなビジネスです。

リスク管理への取組

我々グローバル金融機関が管理すべきリスクファクターは極めて多岐に亘りますが、地政学リスクの拡大や金融緩和政策の長期化等と並び、足許で特に意識しているのはマネーロンダリング・テロ資金供与対策とサイバーセキュリティです。

グローバルにテロの脅威等が高まる中で、マネーロンダリング・テロ資金供与対策に関する国際的な目線は急速に厳しさを増し、諸外国の当局が多額の制裁金を科す事例も多く見られます。犯罪やテロに繋がる資金の動きを看過することは、犯罪組織・テロ集団への犯罪収益の移転等を通じて健全な市民生活の阻害にも繋がりがかねません。また、金融機関における態勢の脆弱性がひとたび顕在化すれば、本邦の金融システムに対する国際的な信頼を揺るがす問題に発展する恐れもあります。2019年秋には、日本に対するFATF第四次相互審査のオンサイト検査が予定されています。今回の審査にあたっては、我々経営陣が主導してSMBCグループ内で横断的なプロジェクトチームを立ち上げ、外部知見も取り入れつつ、マネーロンダリングにかかるリスクや顧客管理手続の見直し、さらには、関連するシステムの強化や役職員の意識醸成等を、確りと進めています。

▶ **P86**
リスク管理への取組

また、デジタル化や情報の利活用の進展によって、ビジネスや業務プロセスがデジタル化され利便性が飛躍的に高まる一方、あらゆるシステムがグローバルにインターネットに接続された結果、昨今、サイバーセキュリティにかかるリスクが格段に高まっています。我々は金融という重要な経済・社会インフラを担っていますが、サイバー攻撃によるシステム障害・情報漏洩・改竄等の発生は、我々の業務はもとより、本邦の国民生活や経済活動、さらにはオープンネットワークを介して世界各国にも甚大な影響を与えかねません。我々は、サイバーリスクをトップリスクの一つに位置づけ、2018年3月に策定した「サイバーセキュリティ経営宣言」の下、日々巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導で、セキュリティ人材の育成による予防・発見やサイバー事故からの早期回復に向けたコンティンジェンシープランの策定といった、グループベースでのセキュリティ強化策に取り組んでいます。

今後の戦略の方向性

2019年度は、3か年の中期経営計画の最終年度、言わば総仕上げの年となります。上記の施策が奏功し、これまでのところ、計画で掲げた3つの財務目標は、健全性・資本効率・経費効率のいずれの指標においても順調に推移しています。しかし、グローバル経済の先行きに不透明感が高まる中、「時代の一步先」「お客さまが求めているものは何か」を常に追求し、2019年度も緊張感を保ちながら、グループ丸となって様々な施策を成果に結び付け、目標を達成したいと考えています。

次期中期経営計画については、従来の延長線上でなく、自由な発想の下で新しいビジネスの可能性も含め、議論を深めていく予定です。時代の変化に応じて自らを改革するという我々の強みを最大限発揮し、お客さまの真のニーズにお応えするため、今後目指していくべき戦略の方向性として、以下の3点を考えています。

果敢な構造改革

厳しい収益環境に対応すべく、ビジネスモデルの進化と経営資源の最適化を中心とした構造改革を実行していきます。たとえば、リテール事業部門では、店舗改革やデジタル化の推進等を通じたコスト削減に加え、資産管理型ビジネスへの転換を一層進めていくことで、持続的な成長を可能とするほか、国際事業部門では、バランスシートの拡大に依存しない成長モデルへの転換を図っていきます。また、ビジネスの成長性や収益性・効率性を踏まえ、インオーガニックを含めた成長投資による業務・地域のウイング拡大に加え、事業の選択と集中や、経費コントロールの強化をさらに進めていきます。

不断のイノベーション

デジタル化の進展等によって伝統的な金融業界の在り方が変わり、我々が果たす役割やお客さまが我々に期待することも変化の中、勝ち残りに向けて、不断のイノベーションを実践していきます。異業種との共創を通じた新規ビジネスの創造や、データの経営資源化、プロセスオートメーション等をテーマに、次なる時代を見据え、お客さまに常に新しい価値を提供してまいります。

グループ総合力の最大化

事業部門制・CxO制導入により、グループ経営体制はこの2年間で着実に進化した一方、グループのシナジーについては、様々な分野において未だ拡大の余地があります。成長領域に対する投資拡大・人的戦力の投下等、グループ各社の企業価値をいかに高めていくかに加え、グループ間の更なる協働の拡大やグループベースでの資源配分の最適化により、お客さまへの対応力強化を実現し、グループ全体で企業価値の極大化を追求していきます。

金融の未来を創る

これまで我々は、不良債権問題やグローバル金融危機等、様々な難局に対峙しましたが、そのたびに自ら進化を続けてきました。今、我々が直面する構造変化は、それらに匹敵する、あるいは上回るインパクトをもたらしかねないものですが、変化に向き合い、自らを創り変えることによって、我々の競争優位性を飛躍させ得る千載一遇の好機でもあります。

私は、これまで申し上げてきたSMBCグループの強みを活かし、長期的なビジョンの下で戦略を着実に遂行しつつ、時代の一步先を読んだ先進的な取組に果敢にチャレンジしていけば、新しい時代を切り拓き、金融の未来を創ることができると確信しています。我々は弛まぬ自己改革により、金融グループとして更なる高みを目指していきます。

ステークホルダーの皆さまには、今後ともより一層のご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2019年7月

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



CFOメッセージ



株主還元強化と成長投資に
フォーカスした資本政策を
実行するとともに、
双方向・建設的な対話を通じた
積極的な情報開示に
努めていきます。

取締役 執行役専務
グループCFO
中島 達

2019年4月にグループCFO兼CSOに就任しました。当社ではこれまでもCFOとCSOの兼任体制をとってきましたが、これは、「企業経営において財務戦略と事業戦略は一体不可分であり、どちらの視点が欠けても経営は成り立たない」という考えに基づくものです。ひとりの人間が統括することで、常に両方の視点から課題を認識して戦略を立てることができるだけでなく、意思決定もスピーディーに行えると考えています。

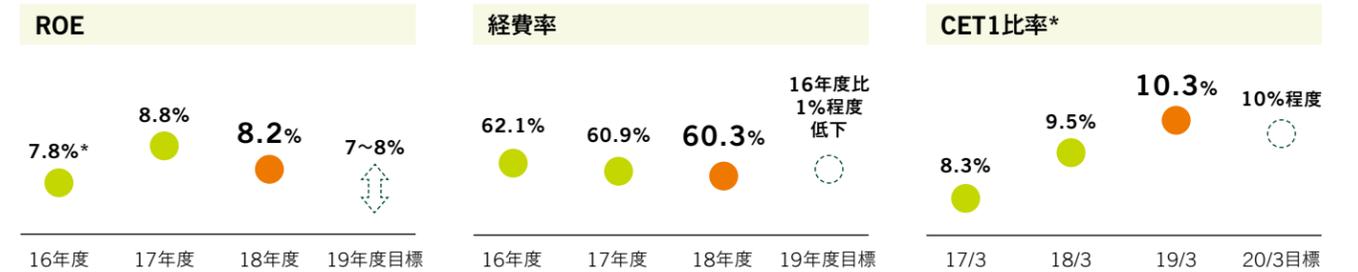
経営効率の向上にこだわった業務運営

SMBCグループは、「資本効率・資産効率・経費効率」の3つの効率性の向上にこだわった運営により、「強靱で質の高いグローバル金融グループ」を目指しています。その達成に向けて、中期経営計画では、ROE・経費率・普通株式等Tier1(CET1)比率の3つを財務目標として掲げています。

2018年度を振り返ると、前半は4つの事業部門すべてで前年比増益を達成する等、好調に推移しました。年度後半には、

年末からのマーケット環境の悪化によって、リテール事業部門の資産運用ビジネスが苦戦したものの、海外ビジネスの健闘やグループベースでのコストコントロールによって連結業務純益・親会社株主純利益ともに期初目標を上回りました。さらに、後述するグループ再編策を中心にリスクアセットコントロールに努めたことから、3つの指標はいずれも、目標対比順調に推移しています。

中期経営計画における財務目標の進捗



* 連結納税による影響等一時的な増益要因を除く

* パーゼルⅢ最終化時ベース

■ 事業・アセットポートフォリオの転換

資本・資産効率の向上のためには、事業の選択と集中を進め、限られた経営資源を最大限に有効活用する必要があります。SMBCグループでは、中期経営計画に基づき、事業・アセットポートフォリオを見直し、グループ事業の再編をスピーディーに進めてきました。

SMBC日興証券・SMBCフレンド証券の合併や関西アーバン銀行およびみなど銀行の非連結化に加え、2018年度は、リース共同事業の再編による三井住友ファイナンス&リースの非連結化、現地法人インドネシア三井住友銀行との合併・追加出資を通じたBTPNの連結子会社化を完了しました。さらに2019年4月には、NTTドコモとの共同事業であった三井住友カードの完全子会社化、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の合併を実施する等、グループ内で重複する事業の統合や資本・資産効率の改善の余地がある事業の見直しを、矢継ぎ早に実施しました。いずれの再編策も、ボトムライン収益の増加やリスクアセットの減少を通じて、資本・資産効率の向上に寄与しています。

効率性向上の観点に加え、事業戦略の面からも、これらの再編には様々なメリットがあります。たとえば、三井住友ファイナンス&リースでは新たな事業領域への業務拡大を進めているところですし、三井住友カードでは柔軟かつ迅速な戦略実行が可能になり、SMBCグループのキャッシュレス決済戦略の中核を担う体制が構築できました。

▶ グループ再編について、くわしくはP52をご参照ください。

■ コストコントロール

中期経営計画では、「業務改革による効率性向上」「リテール店舗改革」「グループ内事業再編」の3つの主要施策により、

3年間で年間500億円のコスト削減を目標としました。2018年度までに既に360億円の削減を実現しており、2019年度は、3カ年の目標である500億円の削減を上回る見込みです。

たとえば、業務改革による効率性向上では、RPA(Robotic Process Automation)を積極的に活用しています。SMBCグループは、RPAの導入においてグローバルでもトップクラスの実績を誇っており、3年間で300万時間・1,500人分の作業を自動化する目標に対し、2018年度までに205万時間・1,025人分の自動化を完了しました。リテール店舗改革では、3カ年で430店舗をデジタル技術を活用した次世代店舗へ移行する計画に対して、2018年度までに259店舗の移行を完了し、また、278店舗の後方事務を集約しました。グループ内事業再編については、中期経営計画策定時には織り込んでいなかった三井住友カードとセディナの実質一体運営等を通じて、目標を上回るコスト削減額を実現できる見込みです。引き続き、着実に削減額を積み上げ、中期的には1,000億円の削減を目指していきます。

なお、当初は3つの主要施策によって4,000人分の業務量削減を計画していましたが、RPAによる業務の自動化を三井住友銀行以外のグループ会社にも展開したこと等から、目標を上回る5,000人分の業務量削減を実現する見込みです。また、こうした業務量削減を踏まえ、採用抑制等の自然減を通じて、国内で4,000人程度の人員が減少すると見込んでいます。

このように、経費率の目標達成に向けて引き続きコスト削減に注力していきますが、デジタル化が急速に進展する中、必要なIT投資はしっかりと行うべきだと考えており、環境の変化を踏まえて、期中であつても機動的かつ柔軟に予算の見直しを実施しています。もちろん、投資にあたっては十分にデシプリンを利かせ、その効果を検証しています。

▶ IT投資戦略について、くわしくはP94をご参照ください。

資本政策は新たなステージへ

■ 資本政策の基本方針

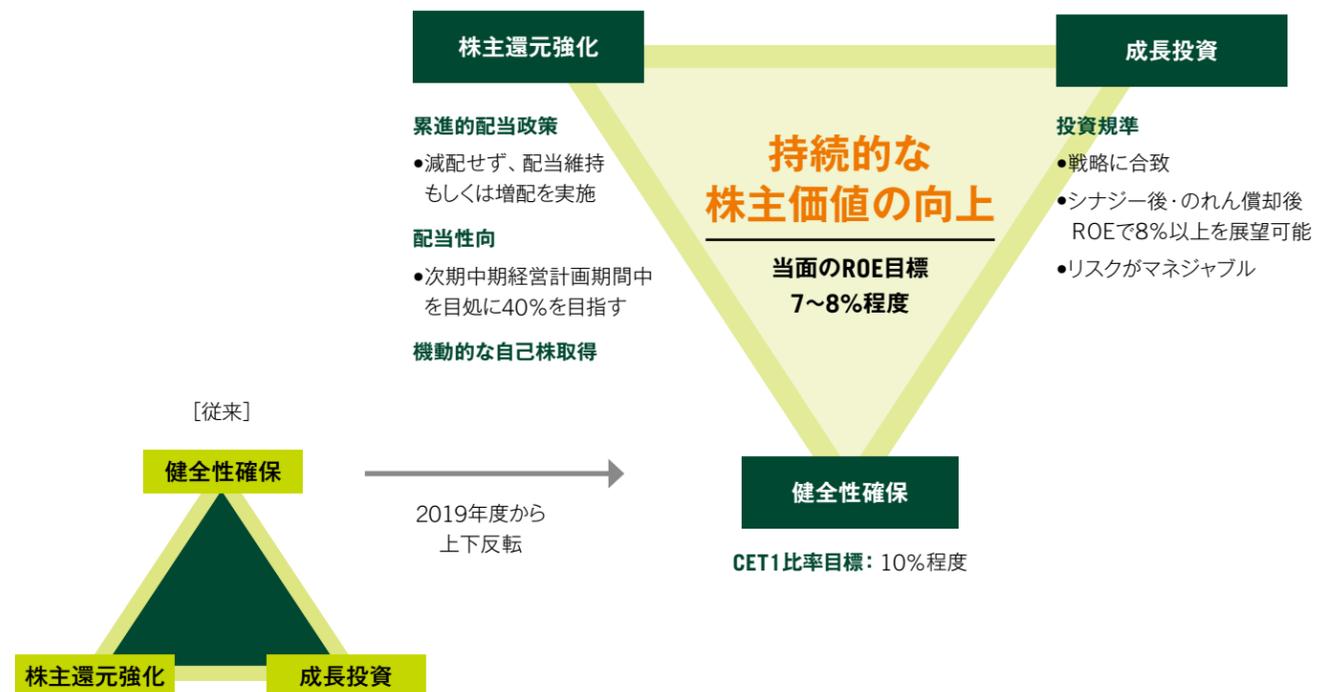
CEOメッセージにもある通り、我々の資本政策の基本方針は、健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランス良く実現していくことですが、2019年3月末に、パーゼルⅢ最終化時ベースのCET1比率が、中期経営計画で目標とする10%程度に1年前倒しで到達し、健全性確保に目処がついたことから、株主還元強化と成長投資にフォーカスできるステージへと移行しました。従来は、三角形でお示した基本方針の上部に健全性確保を配置していましたが、ステージが移行したというメッセージを込めて、2019年度から三角形を上下反転し、株主還元強化と成長投資が上部に来る配置に変更しました。今後は蓄積される利益を、この2つにバランス良く配分していきます。

■ 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。配当性向は、2020年4月に始まる次期中期経営計画期間中を目処に、40%を目指します。また、自己株取得も機動的に実施していきます。

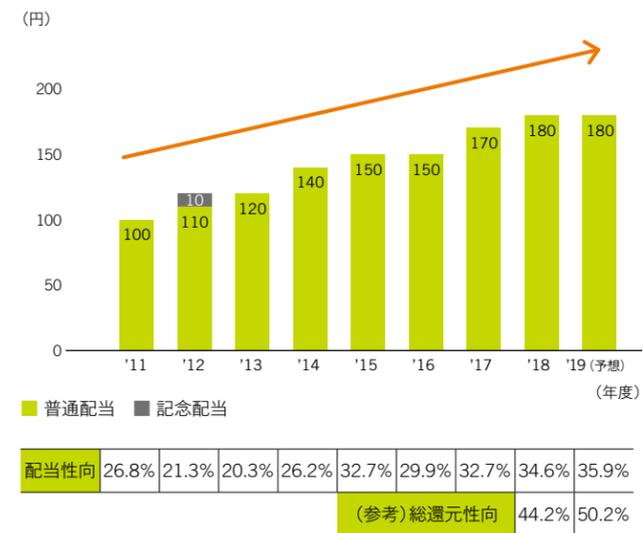
この方針に基づき、2018年度は期初予想の1株当たり170円から180円に増配するとともに、2019年5月には1,000億円の自己株取得を発表しました。自己株取得については、前年度の700億円から300億円の増額となります。CET1比率が目標に到達して健全性確保に目処がついたこと、2019年度についても引き続き順調に利益計上が見込まれることに加え、足許の成長投資機会や株価水準、およびROE向上効果等も踏まえた上で、総合的に判断したのですが、特に、足許の割安な株価水準を踏まえて、増額を決定しました。

資本政策の基本方針



また、2019年度の配当予想は、親会社株主純利益は減益を見込んでいるものの、株主・投資家の皆さまのご期待にお応えするため、2018年度と同額の180円としています。

普通株式1株当たり配当金の推移

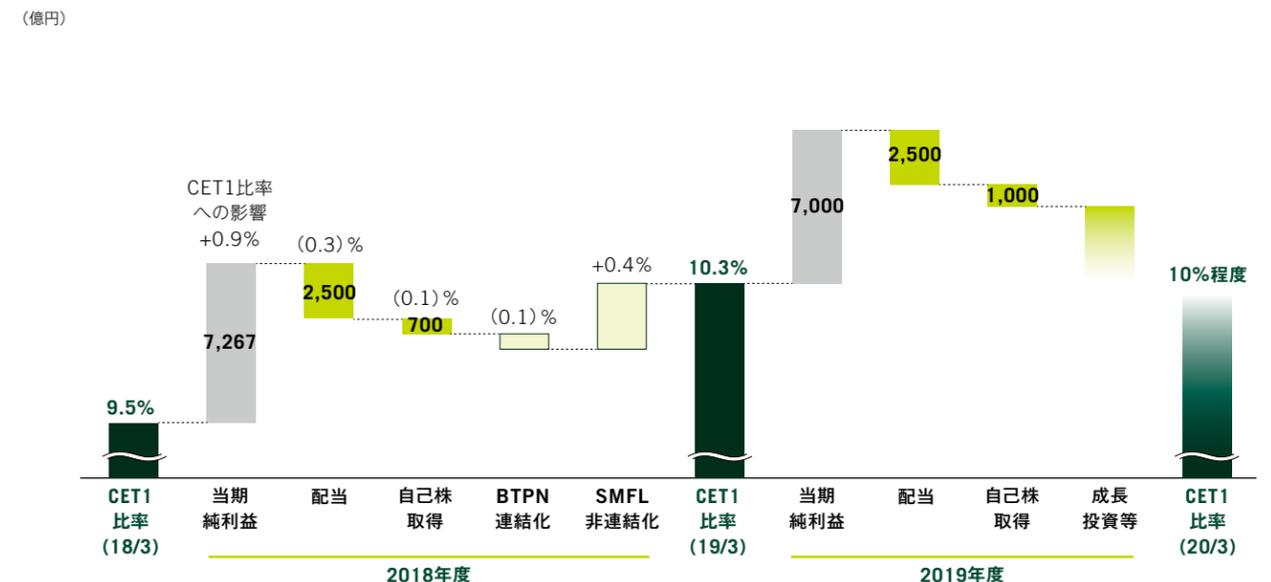


■ 成長投資

成長投資に資本を活用することで、グループの持続的成長も追求していきます。CET1比率が目標に到達する以前は、資本の蓄積を優先し、リスクアセットは増やさない方針としていましたが、今後は海外を中心に、アセット拡大によるオーガニックな成長を実現していきます。また、M&Aについては、基本方針のチャートにお示した3つの投資規準の下で、持続的なROE向上に資するかどうかを軸に判断します。ターゲットとしては、「海外における資本・資産効率の高い投資」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」を考えています。

前者は我々がグローバルに強みを有するプロダクトで、たとえばこれまでの投資案件では、航空機リース、貨車リース、ミドルLBOファイナンス等が該当します。これらは、我々のグローバルビジネスの更なる強化に加えて、即効性の高いROE向上効果も期待できます。後者は、アジアにおける商業銀行業務やアセットマネジメント、証券、信託等を想定しています。2019年2月、BTPNとインドネシア三井住友銀行との合併が完了し、貸出金残高でインドネシア第8位の商業銀行となりましたが、同国以外にも、アジアで第2、第3のSMBCグループを創っていくための

2018年度・2019年度の資本配賦



買収機会を追求していきます。

資本政策のステージが移行したことで、資本の活用方法に対する株主・投資家の皆さまからの注目度が高くなっています。資本配賦のイメージを分かりやすくお伝えするために、2019年度より前頁のようなチャートを作成し、投資家説明会のプレゼンテーション等で活用しています。

2019年度は、親会社株主純利益を7,000億円と予想しておりますが、配当に約2,500億円、自己株取得に1,000億円と、利益の約半分を株主の皆さまへの還元に充てる形となります。成長投資としては、2019年4月に実施した三井住友カードの完全子会社化、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の合併で、資本を800億円充当しています。残りは、海外でのアセット拡大を中心としたオーガニック成長に1,500億円程度を配分する予定であり、その他の成長投資機会への配分についても、今後検討を進めていきます。

■ 健全性確保

資本政策のステージは移行しましたが、株主還元強化と成長投資に資本を活用する際、健全性の確保が前提にあることには変わりありません。

2017年12月にバーゼルⅢ最終化が国際合意に至りましたが、我々のCET1比率目標10%程度とは、この影響を織り込んだベースで算出したもので、先述の通り、2019年3月時点で既に目標水準に到達しています。これは、10年に一度のストレスが生じた場合にも、規制所要水準の8%を確保できるレベルとして設定したものです。

また、2019年3月末より、日本でも総損失吸収力(TLAC)規制が施行されました。SMBCグループでは、リスクアセットベースで16%、総エクスポージャーベースで6%が最低所要水準となりますが、2019年3月末時点ではいずれも水準を満たしています。TLAC比率の最低所要水準は、2022年以降、それぞれ18%と6.75%に引き上げられることが決定しており、これらをクリアするため、必要な各種規制資本の調達を実施していきます。レバレッジ比率についても最低所要水準が設定され、2019年から2021年までは3.0%、2022年以降3.5%が当社の所要水準となりますが、2019年3月末時点で既に4.88%を確保しています。

■ 政策保有株式の削減

「上場株式簿価残高のCET1に対する比率を、2020年を目処に、2015年9月末と比べて半減の14%まで削減する」との方針

に基づき、政策保有株式を5年間で5,000億円(簿価残高ベース)削減する計画です。2018年度は1,300億円を削減し、2015年9月末からの累計で3,600億円となりました。加えて、売却応諾取得済の未売却残高が880億円あるため、2019年3

月末時点で4,480億円の削減に目処がついたこととなります。

株価変動リスクの資本への影響を低減するため、また、コーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨も踏まえ、2019年度中に計画達成に目処をつけるべく、引き続き削減を進めていきます。

株主・投資家の皆さまとの対話

私がグループCFOに就任したのは2019年4月ですが、2018年度も財務の副担当役員として、機関投資家・個人投資家の皆さまとのコミュニケーションに携わってきました。4度の海外IRや各種カンファレンスへの参加を通して多くの投資家の皆さまとディスカッションを行いましたし、国内外の格付機関とも面談しました。これらの対話を通じて、我々の戦略の方向性については、皆さまのご理解が得られていると自信を持って一方、更なる株主還元への期待が非常に高いということも痛感しました。これらを踏まえ、2019年度の株主還元策について、取締役会でも議論を重ねながら、増配と自己株取得の増額を決定した経緯にあります。また、ESGやSDGs等、持続可能な社会の構築に向けた経営に対する関心が高まっていると実感したことは、TCFD提

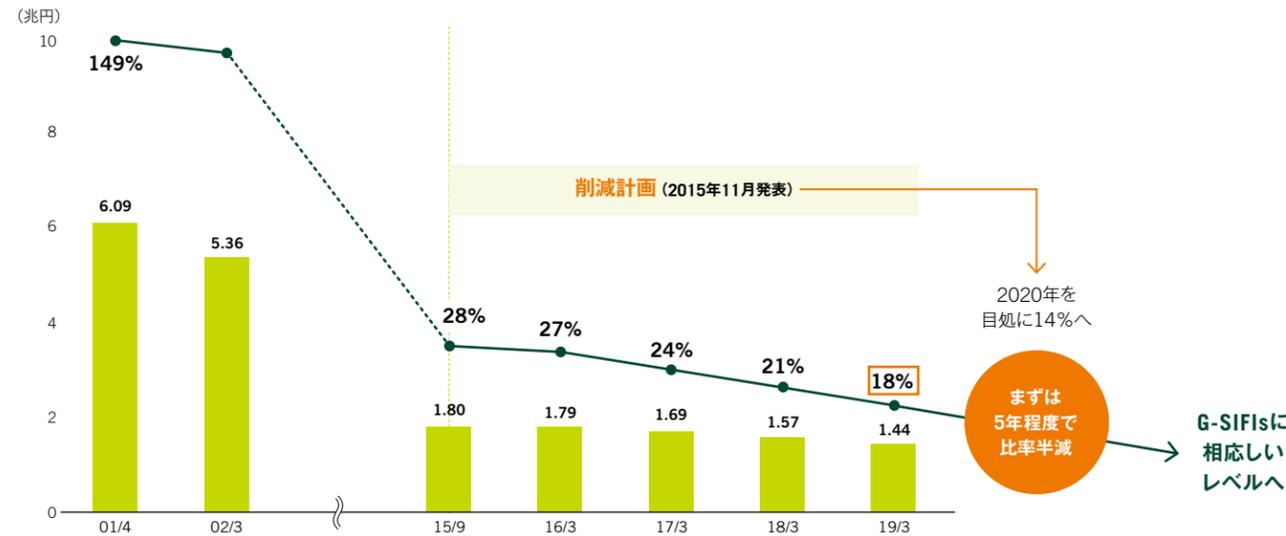
言への対応の一環として、三井住友銀行における気候変動に伴う財務的影響の試算・開示につながっています。

投資家やアナリストの皆さまと建設的な対話の場を持つことは、グループの財務を司る私にとって、最も重要なミッションのひとつだと考えています。今後も株主・投資家の皆さまにとって有用な情報を積極的に開示していくとともに、双方向の対話を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

取締役 執行役専務
グループCFO

中島 達

政策保有株式の推移および削減計画



■ その他有価証券の「株式」のうち国内上場株式簿価 — 株式のCET1に対する比率*

* 2002年3月までは、三井住友銀行連結におけるTier1に対する比率



中期経営計画(2017~2019年度)の基本方針

SMBC Group Next Stage

新体制の下、
グループ総合力の結集と
構造改革の推進により、
持続的成長を実現

Discipline

ディシプリンを
重視した事業展開

- 事業・アセットポートフォリオ、
収益構造の質の転換
- 生産性の向上、効率化の推進

Focus

強みにフォーカスした
成長戦略

- 7つの戦略事業領域へのフォーカス

Integration

持続的成長を支えるグループ・
グローバルベースの運営高度化

- ビジネスポテンシャルを
最大化する運営
- デジタイゼーション
- ESG

2019年度財務目標

資本効率	ROE	7~8%程度	資本蓄積を進める中で少なくとも7%を確保
経費効率	経費率	2016年度比1%程度低下	2020年度以降早期に60%程度へ(2016年度62.1%)
健全性	CET1比率*	10%程度	規制強化に対応した資本水準を早期に確保(2016年度末8.3%)

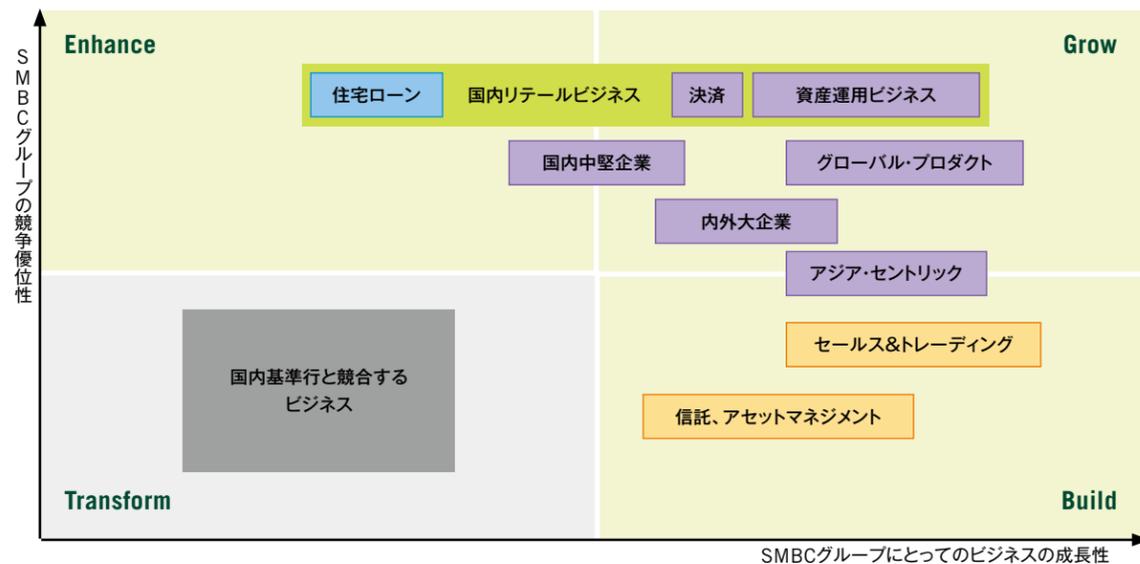
*バーゼルⅢ最終化時ベース

7つの戦略事業領域

コンセプト	戦略事業領域
Enhance 国内事業の基盤強化	1 本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現
	2 本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大
	3 内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大
Grow 欧米事業の持続的成長 アジアを第二のマザーマーケットに	4 グローバル・プロダクトにおけるトップティア・プレゼンスの確立
	5 アジア・セントリックの進化
Build 将来の成長に向けた新たな強みの構築	6 セールス&トレーディング業務の収益力強化
	7 SMBCグループ独自の付加価値の高い信託・アセットマネジメントビジネスの構築

デジタイゼーション

事業ポートフォリオの転換



コーポレートガバナンス体制



デジタルで切り拓く 金融の未来

CDIOの私が
社内のディスラプターとなり、
新しい領域への
チャレンジを牽引します

執行役専務
グループCDIO
谷崎 勝教

近年、デジタル化の進展が、社会・経済を大きく変容させつつあります。テクノロジーの進歩の速度は目覚ましく、SMBCグループはまさにパラダイムシフトともいえる、ビジネスモデルそのものが大きく変わりうる局面に直面しています。これは私たちにとって大きなチャレンジであることは間違いありません。しかし、こうしたテクノロジーの進歩を取り込んで、私たち自身が進化する余地は大きく、さらには、他のパートナーと結び付くことで、従来にない新たなビジネスを生み出していけると考えています。

私たちの中期経営計画「SMBC Group Next Stage」では、デジタル化を、7つの戦略事業領域のすべてに跨り全体を貫く柱として位置付けています。具体的には、お客様の利便性向上、新規ビジネスの創造、生産性・効率性の向上、経営インフラの高度化といった側面から、あらゆる事業領域で、AI（人工知能）やブロックチェーンをはじめとした新たなテクノロジーを取り込んだデジタル化を推進しています。

たとえば、キャッシュレス決済分野においては、金融とIT、マーケティングを融合させたハイブリッドなソリューションの提供に向けて「次世代決済プラットフォーム」の構築を進めているほか、決済等を通じて蓄積されたデータを用いることで、よりパーソナ

全社横断的な変革と、新領域へのチャレンジ

デジタル化の取組をスピーディーかつ効果的に進めていくためには、自社グループ内の知見だけでなく、お客様や、ベンチャーを含むパートナー企業が持つデータや技術、ノウハウを適切に組み合わせたオープンイノベーションが不可欠です。従来の自前主義にこだわることなく、API等にも取り組みながら、パートナーとの共創を通じた事業開発に注力しています。

また、SMBCグループのデジタル化においては、専門的なスキルを持った一部の尖った人材や部署によるイノベーションの創出だけでなく、グループ全体にデジタル化を浸透させていくことが重要だと考えています。そのためにも、全社員、特に若い従業員が新しい取組に臆することなく挑戦できる環境の整備を進めるとともに、CDIOである私自身が、社内の「ディスラプター」となり、既存の枠組に囚われない発想に基づく施策を先頭に立って推進しています。

ライズされたマーケティングの実施や、より精度の高いリスク分析に基づく高度な金融プロダクトの開発・提供に向けて取り組んでいます。また、「情報銀行」のように、データを活用した新たなビジネスモデルも生まれつつあり、将来的にはSMBCグループが「金融業」から「情報業」になっていく可能性もあると考えています。

デジタル化の取組で外部からも高い評価



Cyber Security部門で表彰
(英Financial Times誌 傘下のメディア)



経済産業省・東京証券取引所による
「攻めのIT経営銘柄2019」

このように、営業スタイルや本部スタッフの働き方を含めた、ビジネス・カルチャーの全社横断的な変革と、新領域へのチャレンジを両輪で加速させていくことで、より質の高い魅力的なサービスを創出し、それらを個人、法人を問わずあらゆるお客様に提供していきます。



国際金融協会 (IIF) 春季総会に登壇

世の中のデジタル化が急速に進む中、IT戦略は、重要な経営戦略のひとつです。SMBCグループでは、7つの戦略事業領域のすべてを支える取組として、攻めと守りの両面からデジタル化を推進しています。その具体的な取組を、いくつかご紹介します。

オープンイノベーションの推進

ワークショップ「SMBC BREWERY」がスタート

2018年4月、異業種企業とアイデアを共創するワークショップ「SMBC BREWERY」がスタートしました。SMBCグループと、スタートアップも含めた異業種企業が集まり、半日間で協業アイデアを出し合っています。このワークショップを通じて、SMBC日興証券は、AIに強みを持つスタートアップ企業HEROZ社と協働し、投資情報サービス「AI株式ポートフォリオ診断サービス*」の提供を開始しています。

* 株価や決算データをもとに、1ヵ月後の収益率を予測し、期待収益率の高いポートフォリオをAIが提案します。



先端技術の発掘

SMFGシリコンバレー・デジタルイノベーションラボ

米シリコンバレーに設置した「SMFGシリコンバレー・デジタルイノベーションラボ」は、現地のスタートアップ企業の発掘を担っています。たとえば、2019年3月、データ分析を圧倒的に加速化するソフトウェア「Trifacta Wrangler Enterprise」の利用を開始しましたが、これを開発した米Trifacta社は、同ラボが発掘しました。



先端技術ラボの設置

グループ傘下のシンクタンクである日本総合研究所に先端技術ラボを設置しており、IT企業や研究機関と連携し、基礎技術や先端技術の研究、検証を担っています。

AIの活用

アンチ・マネーローディングへの取組

アンチ・マネーローディングへの取組において、マネーローディングが疑われる取引の判定業務にAIを導入し、業務の効率性を大きく向上させました。

SMBCチャットボット

社内の照会業務向けに開発した対話型のAI自動応答システム「SMBCチャットボット」等、実用化したシステムを一般のお客さまにも積極的に販売しています。

企業の業況変化検知システム

ITコンサルティングやシステム構築を行うJSOL*と共同開発した企業の業況変化検知システムは、取引先企業の口座の動きをAIが分析し、タイムリーに業況の変化を察知するものです。三井住友銀行内では既に実用化しており、今後は地方銀行を中心に販売していく計画です。

* JSOLはNTTデータの子会社で、三井住友フィナンシャルグループの持分法適用関連会社

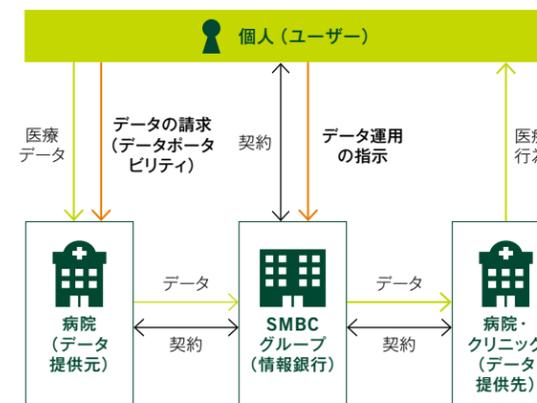
データ分析の高度化

デジタルマーケティング施策の推進

Yahoo! JAPANと共同で新設したブレインセルは、改正銀行法下の銀行業高度化等会社です。Yahoo! JAPANが蓄積してきた検索ノウハウを活用しながら、まずはSMBCグループのデジタルマーケティング施策を推進しています。

情報銀行に関する実証実験事業

三井住友銀行と日本総合研究所は、情報銀行に関する実証実験事業を総務省から受託しています。健診データや病院での診療結果、処方箋等を、他の病院や調剤薬局と共有し、個人の利便性向上を目指しています。



Have a good Cashless.

いいキャッシュレスが、いい毎日を作る。



世界中でキャッシュレス化が進む中、日本のキャッシュレス比率は2割程度にとどまっていますが、それでも、キャッシュレス決済への関心は近年急速に高まっています。政府も、2025年までにキャッシュレス比率を40%まで引き上げることを掲げており、2019年10月の消費増税に合わせて、キャッシュレス決済利用者へのポイント還元や、導入店舗での決済端末代金・加盟店手数料に対する補助金等、「キャッシュレス・消費者還元事業」を予定しています。

日本のキャッシュレス決済市場は、従来のクレジットカードやデビットカード、電子マネーに、モバイル決済やQRコードといった新しい決済手段も加わり、多様化・複雑化を伴いながら成長しています。こうした日本の決済市場において、キャッシュレス決済をさらに加速させていくためには、単に新たな支払手段

を作るのではなく、事業者と利用者の双方のニーズに、柔軟かつスピーディーに応えることができる、オープンな決済プラットフォームを整備することが最適な戦略だと、私たちは考えています。

SMBCグループには、三井住友カード・セディナという、日本のキャッシュレス決済市場を長きにわたって牽引してきたクレジットカード会社がありますが、2019年4月より、この2社を実質的にひとつの事業体とすることで、SMBCグループのキャッシュレス決済戦略の中核を担う事業体制を確立しました。三井住友カード・セディナのノウハウと、三井住友銀行の顧客基盤、そして事業提携先やパートナー企業の総合力を結集し、これまで以上に効率性の高い、スピード感のある戦略によって、日本のキャッシュレス化を牽引していきます。

消費の活性化といった、様々なメリットもあります。

日本における『キャッシュレス』とは、利便性や合理性だけでは語れない「安心を持ち歩く」こと、そしてそこから生まれる「心のゆとりや自由を持ち歩く」ことであると私たちは考えます。

誰もが身軽に過ごせる毎日を手に入れること。心も自由な、軽やかな毎日を過ごせるようになること。

三井住友カードでは、「Have a good Cashless.」というメッセージにその想いを込めて発信していきます。

Have a good Cashless.

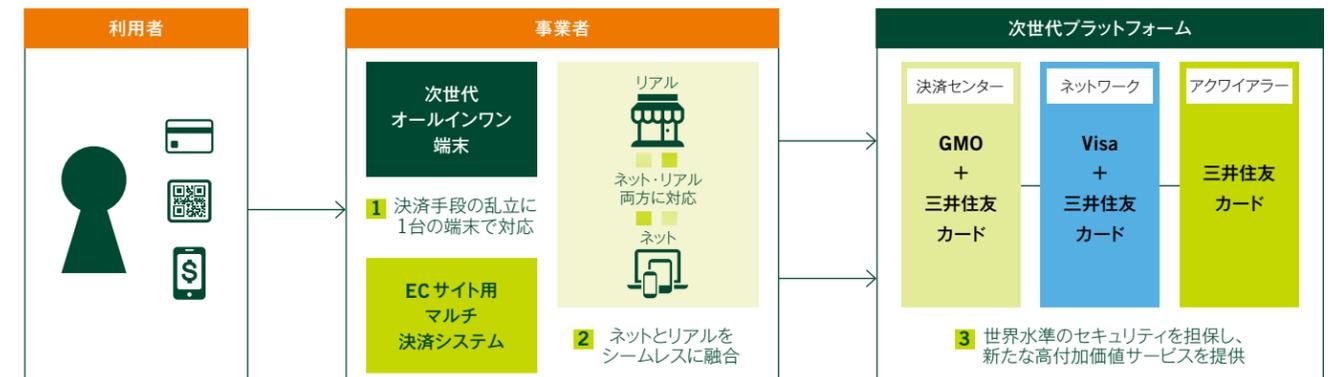
日本のキャッシュレス比率が低いのは、治安が良く現金を持ち歩くことに危険を感じるが少ないこと、ATMの利便性が高く、現金の入手が容易であること等が要因にあります。一方で、キャッシュレス化が進むことには、決済処理の省力化や流動性の向上、支払データの利活用による

次世代決済プラットフォームの構築

2019年2月、従来進めてきた三井住友カードとGMOペイメントゲートウェイ社との提携協議に、世界最大規模の決済ネットワークを有するVisa社が新たに参画し、3社の持つ強みを結集することで、より強力な次世代決済プラットフォーム事業を構築することに合意しました。

①日本固有の状況ともいえる多くの決済手段の乱立に1台の端末で対応する、②ネットとリアルをシームレスに融合する、③世界水準のセキュリティを担保し、新たな高付加価値サービスを提供する、これらの要件を満たす決済プラットフォームを構築し、2019年度中のサービス開始を目指しています。

また、最近では、決済データの活用を目的として、異業種のプレイヤーが独自の決済サービスを導入する動きも活発化していますが、私たちも、決済に伴うデータをいかに活用するかが、キャッシュレス決済戦略の鍵となると考えています。SMBCグループは、30兆円の決済取扱高を誇る、わが国有数のキャッシュレス決済基盤を有しています。この基盤を存分に活かし、次世代決済プラットフォームをより多くの事業者・利用者にご利用いただくことで、決済データの付加価値を向上させるとともに、競争力のあるサービスや事業者のマーケティングサポート機能を開発・拡充していきます。



事業者へのソリューション強化

中小事業者・個人事業主向けのスマートフォンを利用したカード決済サービス「Square」の推進により、2019年10月よりスタートする政府の「キャッシュレス・消費者還元事業」も見据え、加盟店の裾野拡大を加速していきます。Squareについては、三井住友銀行の全支店での取扱も開始しています。



Square社との合同記者会見

利用者へのサービス強化

「便利」「安心・安全」「お得」を3本の柱として、新しいキャッシュレス決済エクスペリエンスを実現します。2018年度は、三井住友銀行・三井住友カードのモバイルアプリをリニューアルし、デビットカードの支払限度額の設定や他行口座を含む資産管理機能等を追加しました。



リニューアルしたモバイルアプリ



〔 価値創造のための事業戦略 〕

- 42 グループ体制
- 44 リテール事業部門
- 46 ホールセール事業部門
- 48 国際事業部門
- 50 市場事業部門
- 52 特集: 事業・アセットポートフォリオ転換
- 54 特集: 新生BTPN始動
- 56 特集: 国内初となる契約型カバードボンド発行



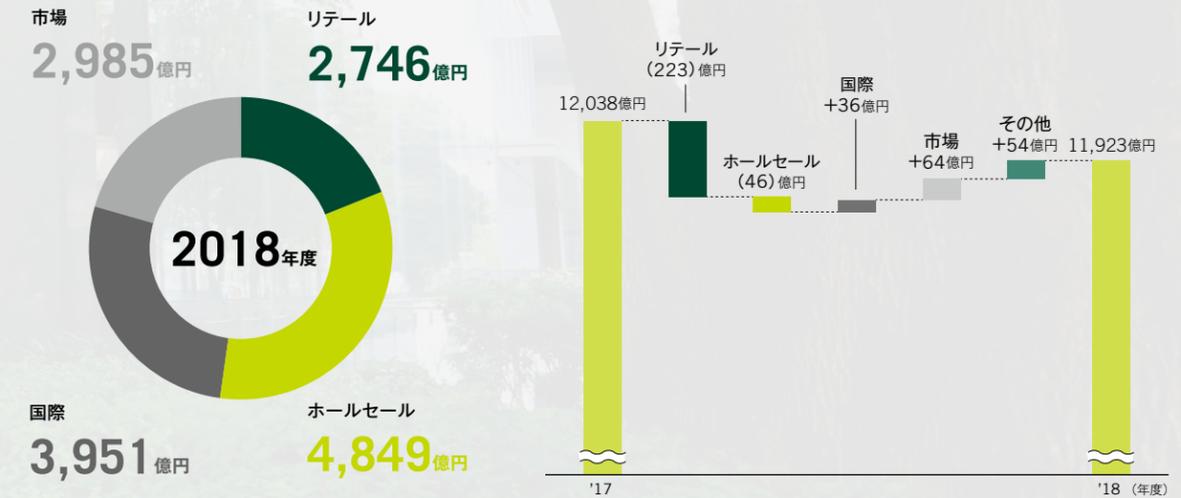
グループ体制

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もと、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。

三井住友フィナンシャルグループ
三井住友銀行

事業部門別連結業務純益



事業部門制・CxO制

事業部門	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	セディナ	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
リテール	○	○		○	○	○	○		
ホールセール	○	○	○	○					
国際	○	○	○	○					
市場	○			○					

本社部門 (CxO制)	CFO	CSO	CRO	CCO	CHRO	CIO	CDIO	CAE
	Chief Financial Officer 財務	Chief Strategy Officer 戦略立案	Chief Risk Officer リスク管理	Chief Compliance Officer コンプライアンス	Chief Human Resources Officer 人事	Chief Information Officer 情報	Chief Digital Innovation Officer デジタル戦略	Chief Audit Executive 監査

リテール事業部門



銀行・証券・カード・消費者金融ファイナンス、それぞれの業界におけるトップクラスの企業が個人のお客さまのあらゆる金融ニーズにお応えすべく、グループ連携を深め、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
田村 直樹

リテール事業部門は、資産運用、決済・消費者金融ファイナンス等の幅広いビジネスを展開し、主要分野で本邦No.1の事業基盤を誇るリテール金融グループです。事業部門制発足以降、「お客さま本位の業務運営」や「デジタルライゼーション」等、いち早くビジネスモデル改革に取り組み、お客さまの利便性向上・コスト構造改革の両面で着実な成果が出始めています。

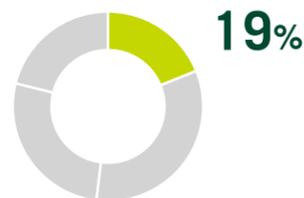
足許では、人生100年時代の到来による新たな金融ニーズの表れや行政にも強力に後押しされるキャッシュレス化のうねり等、社会の変化に端を発する新たなチャンスにグループ総力戦で取り組んでいます。

我々は、こうした環境変化も踏まえ、引き続き「お客さま本位」「デジタルライゼーション」をキーワードに先進的なビジネスモデル改革に取り組んでいきます。

2018年度の振り返り

業界平均を上回る買物取扱高の伸長、個人のお客さまの健全な資金ニーズの捕捉等、クレジットカード・消費者金融ファイナンスビジネスが順調に推移した一方、市場環境低迷を背景とした投資マインドの冷え込みにより、資産運用ビジネスが前年比減益となり、業務純益は前年比223億円減の2,746億円、ROEは7.3%となりました。一方で、お客さま本位の資産管理型ビジネスやキャッシュレス決済戦略、店舗改革への取組によって、収益を持続的に支える実力は着実に向上しています。

連結業務純益に占める割合



	2018年度	前年比*1
業務粗利益	12,816億円	(257)億円
経費	10,214億円	(45)億円
(経費率)	79.7%	+1.2%
業務純益	2,746億円	(223)億円
ROE*2	7.3%	+0.1%
リスクアセット*3	12.8兆円	(0.1)兆円

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。また利息返還損失引当金繰入や店舗改革関連の費用処理による影響を含まず *3 現行規制ベース

重点戦略

■ 資産運用ビジネス

2018年度に引き続き、お客さま本位の資産管理型ビジネスへの転換を推進します。これは、お客さまの「資産を守りながら殖やしたい」というニーズに応え、中長期分散投資を軸とした運用提案を行うことによって、お客さま本位の持続可能なビジネスの実現と我々の収益の安定化を図ることが狙いです。

また、人生100年時代を見据え、今後一段と拡大していく高齢者マーケットに対し、長期運用ニーズ、相続・承継ニーズへの対応力の強化にも取り組んでいきます。

■ キャッシュレス決済戦略

キャッシュレス決済戦略を本格化し、更なる市場シェア拡大を目指します。たとえば、提携先の米国Square社が開発したシンプルで使いやすい決済サービスを三井住友銀行のお客さま基盤を活用し提供することで、中小事業者の加盟店開拓に注力します。

また、2018年度に、スマートフォンアプリを刷新し、デビットカードの即時発行や利用限度額の設定、家計管理機能の提供を始める等、ユーザー向けサービスの強化にも注力しています。

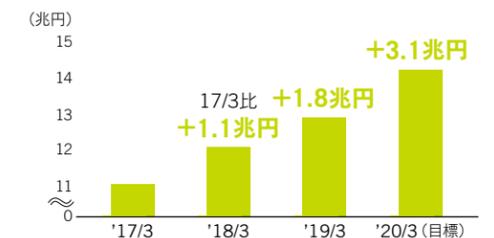
■ 店舗改革への取組

三井住友銀行では、過去2年間で全430店舗のうち259店舗の次世代店舗化を完了しました。我々は単なる店舗数の削減ではなく、お客さまとの接点である店舗ネットワークを維持しつつ、店舗経費の削減に取り組んでいます。ATMについても、お客さまのニーズに合わせたネットワークの見直しを行っており、2019年9月には、三菱UFJ銀行と店舗外ATM(支店ATMやコンビニATMを除く、無人拠点のATM)の共同利用を開始する予定です。

また、スマートフォンアプリの機能拡充や操作性向上にも注力し、お客さまとのあらゆる接点において、お客さまからいただいたご意見やご要望を反映させながら、最適なサービスの提供を目指していきます。

ストック収益資産残高

(三井住友銀行+SMBC日興証券)

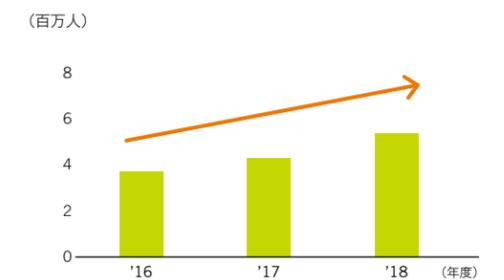


注: 投資信託、ファンドラップ、外貨預金等、ストック収益を生む運用商品(時価ベース)

Squareリーダーを活用した決済サービス



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顧客数

SDGsへの取組



環境・社会に配慮した企業への投資機会

SMBC日興証券では、ESG関連投資信託の取扱を通じて、お客さまに環境や社会に配慮した企業へ投資する機会をご提供しています。また、三井住友銀行においても、革新的な技術やビジネスモデルを有する企業に投資するファンド「世界インパクト投資ファンド」の取扱を開始しました。

SMBCグループは、こうした取組を通じて、SDGsに注力されている企業の活動を支援しています。

▶ SMBCグループのSDGsへの取組については、P76をご参照ください。



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、M&Aアドバイザリー、
リース等、様々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
貢献しています。

執行役副社長
ホールセール
共同事業部門長
道廣 剛太郎

執行役専務
ホールセール
共同事業部門長
松浦 公男

経済・金融環境の変化、デジタル化の進展に伴うお客さまのビジネスモデルの変革等、金融機関を取り巻く環境は凄まじい速さで変化しています。

ホールセール事業部門は、日々ビジネスモデルが変化する中であっても、グループ一体となって、お客さまに高い付加価値を提供することができる体制づくりに注力してきました。

今後も引き続き、グループ各社が有する経営資源をそれぞれ共有するとともに、私たちの強みである、フロントの高い提案力、スピード、チャレンジ精神に一層磨きをかけ、付加価値の高いお客さま本位のソリューションを提供していきます。

マザーマーケットである国内を担当する事業部門として、一社一社のお客さまに対してしっかりと向き合い、お客さまと共に成長し、日本経済の発展に貢献していきます。

2018年度の振り返り

マイナス金利政策や厳しい競争環境による三井住友銀行の国内貸金・運用収益の減益等はあったものの、SMBC日興証券における投資銀行業務の伸長や、三井住友銀行での収益構造転換への取組による非金利収益の大幅な増加もあり、業務純益は4,849億円、ROEは12.1%と、高い水準を確保しました。

また、M&Aアドバイザリー件数において2年連続で第1位、IPO主幹事件数においても第1位を獲得する等、事業部門全体の實力は着実に増大しています。

連結業務純益に占める割合



	2018年度	前年比*1
業務粗利益	7,849億円	+6億円
経費 (経費率)	3,451億円 44.0%	+9億円 +0.1%
業務純益	4,849億円	(46)億円
ROE*2	12.1%	(0.1)%
リスクアセット*3	19.5兆円	(0.4)兆円

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース *3 現行規制ベース

重点戦略

■ 大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

グローバルでダイナミックな企業活動を展開している大企業のお客さまに対しては、グループ各社の総力を結集した提案を進めていきます。

具体的には、国内外拠点間・グループ各社間の更なる連携強化を図り、グローバルな取組に対し、スピーディーかつ質の高い提案ができる体制を構築します。

グループ全体で、お客さまの企業価値向上に向けたソリューションを提供し、お客さまの満足度の向上およびSMBCグループのプレゼンス向上を目指します。

■ 中堅・中小企業マーケットにおける優位性拡大

強みのある中堅・中小企業マーケットにおいて、お客さまの成長のステージに応じた多様なソリューションを提供し、SMBCグループの顧客基盤の拡大を目指します。

黎明期にある企業に対しては、スタートアップ企業支援を目的として渋谷に開設した「SMBC Startup Hub」等を通じ、総合的な経営支援等を行います。また、成長期にある企業には、IPOとあわせて、それに向けた経営課題の解決策の提案等、更なる成長に向けた支援を行います。これらを通じてお客さまと共に成長し、顧客基盤の拡大につなげていきます。

■ 新しいビジネスモデルへの対応

デジタル化の進展に伴いお客さまのビジネスが変化する中で、SMBCグループのビジネスモデルのアップデートに取り組みます。また、お客さまとの共創も様々なビジネス分野で行うことで、新たなマーケットの創造に努めます。

その他にも、インフラの整備や、グループ内外のデータの積極的な利活用、社員のデジタルリテラシーの向上等を通じ、お客さまにより質の高い提案ができる体制づくりに努めます。

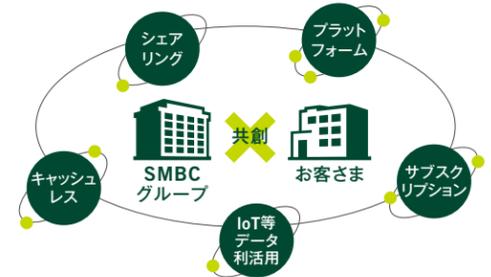
クロスボーダーM&A案件



お客さまの成長段階に応じた継続支援



新しいビジネスモデルへの対応



SDGsへの取組



評価型資金調達

環境問題への対応や、女性の活躍推進、働き方改革等、様々な社会的課題に取り組むお客さまをサポートするため、各種評価型資金調達の提供を行っています。

また、2019年度より、新たに融資を行う際にお客さまの事業とSDGsの関連性の整理等を行い、今後のSDGs取組推進に向けたアドバイスを提供する「SDGs推進資金調達」を開始する等、SDGsへの積極的な推進に取り組んでいます。

▶ SMBCグループのSDGsへの取組については、P76をご参照ください。



国際事業部門



我々が持つ幅広い拠点ネットワークや世界的に強みを有するプロダクト・サービスを切り口に、国内外のお客さまのグローバルな事業展開をグループ体でサポートしています。

執行役副社長
国際事業部門長
大島 眞彦

国際事業部門は、これまで幾多の金融危機を乗り越え外貨調達力を強化させるとともに、海外トップ企業との取引やプロダクト対応力を増強し、バランスシートを拡大させつつ着実な成長を続けてきました。海外ネットワークは40カ国・地域、137拠点に広がり、収益規模はこの20年間で10倍以上に拡大、グループ収益の約3割を占めるに至っています。今後は資本・資産効率の向上に重点を置き、強みを有するプロダクトを根拠にした取引複合化や資産回転等の施策間の相乗効果を高め、競合相手に対する比較優位を最大限活用してバランスシートの拡大に過度に依存しない成長モデルへの転換を目指します。こうした取組を通じ、大きな成長ポテンシャルを有する海外市場でグループ総合力の強化により持続的な成長を目指します。また、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理を強化し、「攻め」と「守り」のバランスを取りつつグループの成長ドライバーとしての役割をしっかりと果たしていきます。

2018年度の振り返り

ボラティリティの高いマーケット環境下、証券業務が振るわなかったほか、BrexitやBTPN統合費用等一過性の費用を計上したものの、預金・為替・デリバティブをはじめとした非アセット関連収益の拡大や資産回転型ビジネス等の重点戦略を着実に推進することで、業務純益は前年比36億円増の3,951億円、ROEは9.3%となりました。

また、持続的成長を支える基盤である外貨預金については、その質の向上を図りつつ、2,000億米ドル前後の高水準の調達額を維持しています。

連結業務純益に占める割合



	2018年度	前年比*1
業務粗利益	6,896億円	+312億円
経費 (経費率)	3,334億円 48.3%	+222億円 +1.1%
業務純益	3,951億円	+36億円
ROE*2	9.3%	(1.1)%
リスクアセット*3	22.3兆円	+1.1兆円

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。また外貨中長期調達コストは除く *3 現行規制ベース

重点戦略

■ 効率性(資産・資本)向上に向けた取組

航空機関連ビジネス、プロジェクトファイナンスをはじめとしたSMBCグループがトップティアの対応力を有するプロダクトの強みを根拠に、お客さまとの関係を強化し、貸金・預金・為替・資本市場取引等、お客さまの資金調達や運用ニーズに幅広くお応えしていきます。また、資産回転型ビジネスのほか、低採算アセットから高採算アセットへのポートフォリオの入替等の施策を連携させ、相乗効果を高めて収益性を向上し、バランスシートを大きく拡大することなく持続的な成長を目指します。

■ グループ総合力の最大化

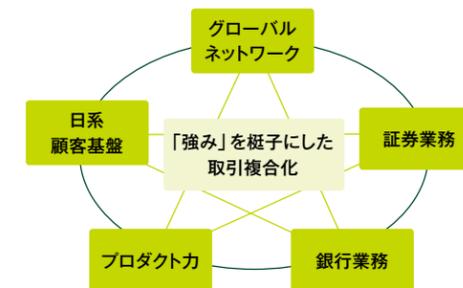
グループ収益の約8割を占める三井住友銀行が成長を牽引してきましたが、グループ各社および出資・提携先とのシナジーを追求し、収益力の強化を図ります。特に、証券ビジネスは成長ポテンシャルが大きい戦略領域として、引き続き注力していきます。また、2019年2月にインドネシア三井住友銀行と合併したBTPNについては、フルラインの商業銀行としてグループ内の協働を加速し、マルチフランチャイズ戦略の下、中長期的な成長基盤の拡充を目指します。

■ ディシプリンを利かせた運営による「守り」の強化

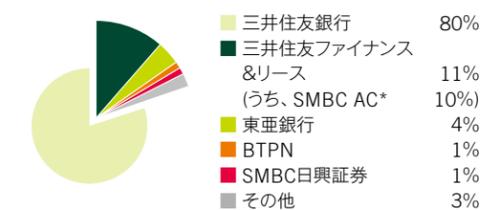
外貨預金では、コストと粘着性にこだわった調達を推進するほか、調達手段の多様化を進め、より安定的な外貨調達を確保します。加えて、グループでの重複機能削減、事務集約等により経費削減に取り組めます。

また、ビジネス拡大に伴いガバナンス・コントロール機能・コンプライアンスを継続的に強化していきます。同時に、地政学リスクや市場ボラティリティの高まりに十分に留意し、業務環境の変化に対して常に細心の注意を払いつつ、柔軟かつ機動的な運営を行っていきます。

「強み」を活かした取引複合化の推進



業務純益内訳(2018年度実績)



* SMBC Aviation Capital

CMS*を起点とした粘着性の高い外貨預金拡充



SDGsへの取組

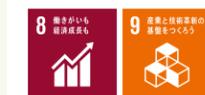
マルチフランチャイズ戦略を通じたファイナンシャルインクルージョン*



インドネシアでは、BTPNを通じて、銀行口座をお持ちでない方でも携帯電話のメッセージ交換技術を利用して銀行取引が可能となるサービス「BTPN Wow!」を提供しています。SMBCグループの強みや総合力を活かし、すべての人々に安全・容易な金融サービスを提供していきます。

* すべての人々が安定した生活を営むことができるよう、金融サービスへのアクセス等の支援を行うこと。

▶ SMBCグループのSDGsへの取組については、P76をご参照ください。



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
宗正 浩志

市場事業部門は、グローバルに様々な情報を収集・分析してシナリオを構築し、短期・中長期的な市場トレンドを的確に見極めることで景気サイクルを収益化する、マーケットのプロフェッショナル集団です。

また、戦略事業領域のひとつである「セールス&トレーディング業務の収益力強化」の担い手として、より多くのお客さまにご満足いただくことを目標に、これまで培ってきたマーケット知見を最大限活用し、ソリューション提供力の強化を図っています。

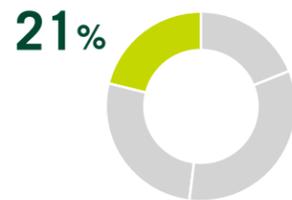
加えて、SMBCグループの海外ビジネスをしっかりと支えるため、安定的かつコストを意識した効率的な資金繰りを実施する役割も担っており、引き続き投資家層の拡大や調達手段の多様化に取り組んでいきます。

2018年度の振り返り

市場環境の変化が激しい中、米中通商問題の深刻化に先んじたリスクリバランスを実施する等、機動的なポートフォリオ運営により収益を計上し、業務純益は前年比64億円増の2,985億円、ROEは31.8%となりました。

セールス&トレーディングは、外国為替関連の取引が堅調に推移しました。これは、お客さまの様々なニーズにお応えすべく、質の高いソリューション提案を追求することで、多くのお客さまにお取引いただけた結果だと考えています。

連結業務純益に占める割合



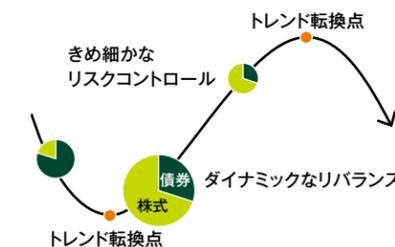
	2018年度	前年比*1
業務粗利益	3,336億円	+48億円
経費	542億円	(4)億円
(経費率)	16.2%	(0.4)%
業務純益	2,985億円	+64億円
ROE*2	31.8%	+1.4%
リスクアセット*3	4.9兆円	(1.2)兆円

*1 金利・為替影響等調整後 *2 規制強化を踏まえたリスクアセットに基づく内部管理ベース。またバンキング勘定の金利リスク見合いを含まず *3 現行規制ベース

重点戦略

■ マーケット変化に応じた機動的なポートフォリオ運営

各国のディーラーが議論を重ね様々なシナリオを想定することで、先見性を磨きリスク・リターンの最適化を図っています。いかなるマーケット変動に対してもその変化の兆しをプロアクティブに察知し、大胆かつ的確なオペレーションによって収益機会を捉えています。



■ 市場性商品を通じたソリューション提供～セールス&トレーディング業務～

マーケットに依存しない収益の柱を作ることを狙いとして、セールス&トレーディング業務を強化します。具体的には、お客さまのヘッジや運用のニーズにお応えすべく、国内外のプロダクトセールス部隊の連携強化や外国為替・デリバティブ・債券・株式等の市場性商品のラインアップ拡充等を実施しています。

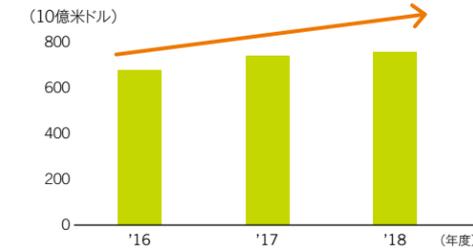
中期経営計画の最終年度も、ソリューション提供力の強化を通じてお客さま満足度のより一層の向上を図るべく、引き続き体制整備を行っていきます。

■ 外貨調達力の強化

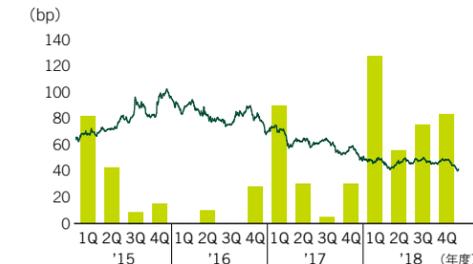
2018年度は、定期的な外貨建債券の発行に加え、本邦初となるカバードボンドを発行し、投資家層の拡大と調達手段の多様化を図りました。また、足許では調達コストを意識して中長期の円投を増やす等、外貨調達のベストミックスを追求しています。

引き続き、SMBCグループ全体の海外ビジネスを支えるべく、安定的かつコストを意識した質の高い外貨調達を推進するとともに、国際金融規制にも対応した適正なバランスシート・コントロールを実現していきます。

外国為替取扱高推移



中長期円投による調達額推移



SDGsへの取組



グリーンボンドの発行

グリーンボンドは、調達した資金の使い道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で、この発行を通じ、環境ビジネスの推進や環境負荷の軽減に貢献しています。2018年12月には、本邦民間企業として初めて、個人のお客さま向けにも発行しました。日本を代表するグリーンボンド発行体として、市場の更なる発展と地球環境の維持・改善に貢献していきます。

▶ SMBCグループのSDGsへの取組については、P76をご参照ください。

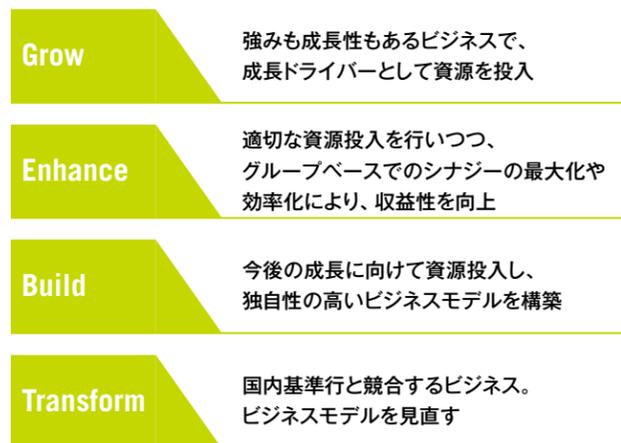


グループ再編を通じた 事業・アセットポートフォリオの転換

事業ポートフォリオの転換に向けて

SMBCグループでは、中期経営計画「SMBC Group Next Stage」において、現状の事業ポートフォリオを右記の4つの象限に分類（くわしくは、P32をご参照ください）しました。

この分類に基づいて、スピーディーなグループ事業の再編を進め、グループ体制の最適化を図るとともに、資本・資産効率の向上を追求しています。



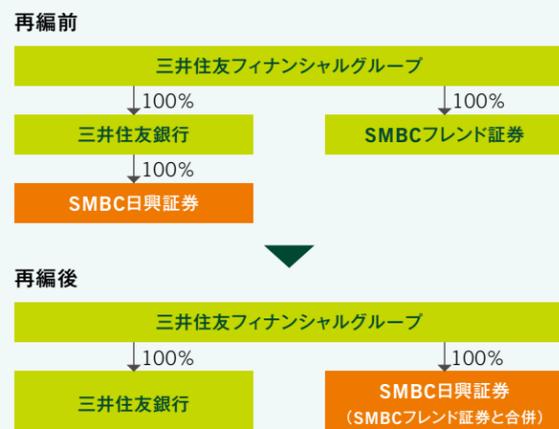
再編の概要	分類	実施時期
SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の合併	Grow	2018年1月
ヤフーによるジャパンネット銀行の連結子会社化	Transform	2018年2月
ポケットカードの資本構成変更（出資比率引き下げ）	Transform	2018年3月
関西アーバン銀行とみたと銀行の非連結化	Transform	2018年3月
住友商事とのリース共同事業の再編	Enhance	2018年11月
BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併	Grow, Build	2019年2月
三井住友カードの完全子会社化	Grow	2019年4月
三井住友アセットマネジメントと大和住銀投信投資顧問の合併	Build	2019年4月

SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の合併

Grow

再編の目的

- 商品・リサーチの多様化や各種チャネルの充実等を通じたお客さま満足度の更なる向上
- 全体最適な営業員の再配置による生産性の向上
- 重複機能や経営インフラの整理によるコストシナジーの実現

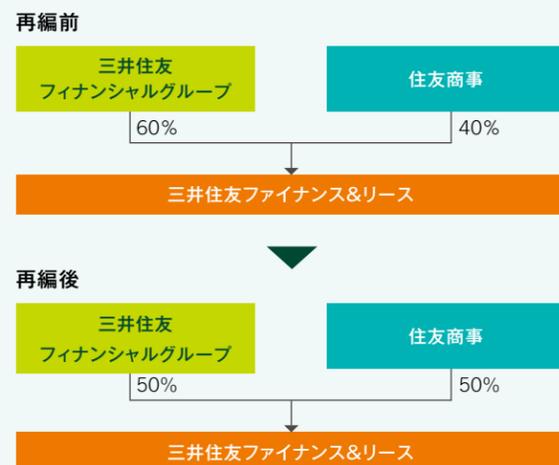


住友商事とのリース共同事業の再編

Enhance

再編の目的

- 新たなビジネス領域への本格展開
 - 環境・インフラ・ヘルスケア等の成長分野
 - アセットベースの金融事業の拡大
 - 商流ビジネス強化に向けたバリューチェーン構築
- 資本・資産効率の改善

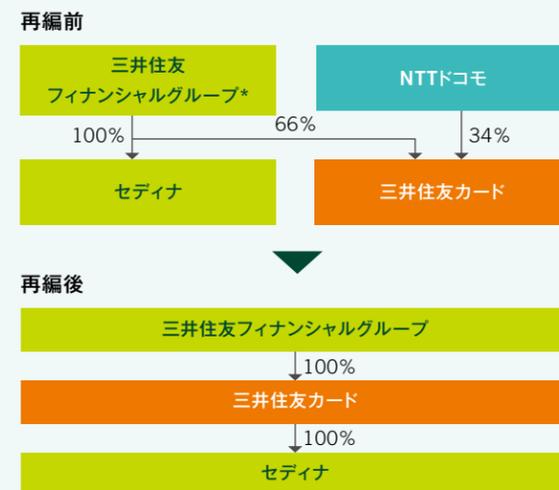


三井住友カードの完全子会社化

Grow

再編の目的

- キャッシュレス決済戦略の中核を担う事業体制の構築
- 柔軟な戦略策定・スピーディーな戦略遂行を実現
- 経営資源の相互活用



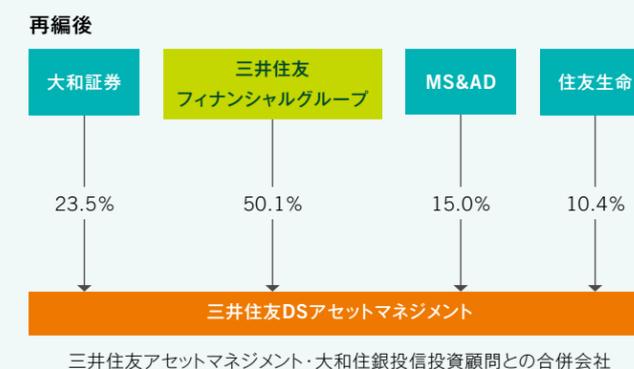
* 中間持ち株会社を経由して2社を保有

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の合併

Build

再編の目的

- 合併により拡大する人員、顧客基盤、商品ラインアップ等の最大限の活用
- 商品開発・デジタル化等の領域で業界をリード
- 重複機能や経営インフラの整理により、コストシナジーの実現



アジア・セントリックの実現に向け、 新生BTPNが始動

2019年2月、インドネシアにおける当社持分法適用関連会社のBTPNが、現地法人インドネシア三井住友銀行と合併し、総資産1兆円を超える商業銀行が誕生しました。新生BTPNは、ホールセールビジネスからリテールビジネスまでを手掛けるフルラインの商業銀行として、SMBCグループが掲げる「アジア・セントリック」実現の一翼を担っていきます。

リテールビジネスに強みを有するBTPN

BTPNは、1958年に退役軍人の年金取扱銀行として設立されました。主に年金受給者や個人商店・中小零細企業、農村部に住む銀行口座を持たない層への金融サービス提供と金融教育等に注力し、とりわけマス（大衆）向けのサービスに強みを持つ商業銀行として、インドネシアでのプレゼンスを高めてきました。

また、BTPNは先進的な銀行のひとつとしてインドネシアで高い評価を獲得しています。インドネシアは人口が2億6千万人以上に上りますが、成人の5割が銀行口座を保有していないといわれています。そのような中で、BTPNは、携帯電話・スマートフォンの急速な普及に合わせていち早くデジタルサービスの拡充に注力し、2015年にモバイルバンキングサービス「BTPN Wow!」の提供を開始しました。銀行口座を保有していない多くの人々に、安価かつ安全で容易な金融サービスを提供するものであり、利用者は600万人を突破しています。さらに、中間所得層向けにも、2016年にスマートフォンを使用した本格的な

モバイルバンキングサービス「Jenius」の提供をスタートし、開始2年で利用者は既に100万人に達しています。



フルラインの商業銀行に転換

一方で、インドネシア三井住友銀行は、1989年に設立され、ホールセールビジネスを中心に多彩な金融サービスを提供しており、日系企業や地場の有力企業等、とりわけ大企業向けのサービスに強みを有しています。近年では、インドネシア政府が重視するインフラ開発において、プロジェクトファイナンスをはじめ、シンジケートローンやストラクチャードファイナンスの提供等にも積極的に取り組んでいます。

BTPNは、同社との合併により、従来強みを有してきたリテールビジネスに加え、ホールセールビジネスもひとつの銀行で手掛けるフルラインの商業銀行となりました。さらに、総資産は1兆円を超え、インドネシアで8番目の規模にまで拡大しています。



新生BTPNのロゴ

BTPNの沿革

- 1958年 退役軍人の年金取扱銀行として設立
- 2008年 ジャカルタ証券取引所に上場
- 2013年 三井住友銀行がTPG Nusantara S.a.r.l.等からBTPN株式24.26%を取得
- 2014年 三井住友銀行が追加出資を実施し、BTPN株式の出資比率を40.00%に引き上げ
- 2019年 インドネシア三井住友銀行と合併し、商号をPT Bank BTPN Tbkに変更

「アジア・セントリック」の戦略拠点に

SMBCグループでは、中長期ビジョンに「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」を掲げており、中期経営計画（2017～2019年度）においても、7つの戦略事業領域のひとつに「アジア・セントリックの進化」を掲げています。

その一環として、フルラインの商業銀行ビジネスを手掛ける第2、第3のSMBCグループをアジアで作るという「マルチフランチャイズ戦略」を進めてきました。最初の対象国としたのが、高い成長性が期待できるインドネシアであり、新生BTPNの誕生

新銀行の概要（2019年3月末時点）



は、まさに同戦略を体現したものといたします。これにより、SMBCグループは「アジア・セントリック」の実現に向け、大きく前進することができました。

BTPNでは、これまで培ってきた強みを基盤として、リテールビジネスではマス向けから中間所得層向け、ホールセールビジネスでは大企業向けから中堅・中小企業向けへとサービスの裾野を広げていきます。そして、インドネシアの枠を超えた事業を展開し、「アジア・セントリック」の戦略拠点としての役割を担っていきます。

お客さまの生活を変える、インドネシアで最も選ばれる銀行へ

BTPNとインドネシア三井住友銀行の合併は、相互補完的な2行によるユニークで理想的な組み合わせを意味します。これにより、Bank BTPNは、各事業ラインにおいて、より一層付加価値のあるソリューションを提供できるようになると考えています。私たちは、新たなビジョンとして「デジタル技術の活用を通じて数多くの人生に意義ある前進を実現し、インドネシアで最も選ばれる銀行になる」を掲げ、より力強い銀行への成長を目指し、インドネシア経済への貢献を強めていきます。

Ongki Wanadjati Dana 取締役社長



国内初となる 契約型カバードボンドを発行

三井住友銀行は国内初となる「契約型カバードボンド」を発行しました。欧州等とは異なり、カバードボンド法制が整備されていない中で、様々な課題を乗り越え、その組成・発行に挑んだ背景と意義についてご説明します。

新たな外貨調達手段の獲得に向けて

国内の低金利環境が長期化し、国内ビジネスの収益力が低下する状況下で、三井住友銀行は海外ビジネスの強化を進めてきました。その結果、海外貸出残高は10年間で約4倍となり、20兆円を超える規模にまで拡大しています。こうした外貨資産の拡大に対応するため、三井住友銀行は顧客預金増強やシニア無担保債の発行等による外貨調達を強化するとともに、豪ドル建ての社債やグリーンボンドの発行等、調達手段の多様化にも注力し、安定的な外貨調達の実現を図っています。

その取組の一環として、新たに着目したのが「カバードボンド」でした。カバードボンドとは、欧州発祥の担保付社債の一種であり、住宅ローン債権等の極めてリスクの低い資産のプール（カバールール）を担保として発行されます。投資家は発行体のデフォルト時に、発行体への償還請求（リコース）に加えて、他の債権者に優先してカバールールにリコースできる仕組みとなっており、このデュアルリコース性を有することが、カバードボンドの大きな特徴となっています。その他にも、発行体に超過担保の維持が求められる等、投資家を保護するための仕組みが設けられています。欧州を中心に、カバードボンドは多くの国で法制化されており、広く発行されていますが、国内では法制化されておらず、発行実績もありませんでした。そのような中で、三井住友銀行は新たな外貨調達手段の獲得に向けて、カバードボンドの組成・発行に挑みました。

カバードボンド発行の狙い

私たちがカバードボンドに着目した理由は、大きく分けて2点あります。1点目が、市場環境の急激な変化等の危機時に強い調達手段であるということです。欧州においては、2000年代以降

に発生した金融危機を通じて、カバードボンドの、危機時に強い調達手段としての重要性が認識され、その活用が一層進みました。2017年末の発行残高は2.46兆ユーロ、2017年の年間発行額は4,450億ユーロの規模にまで成長しています。

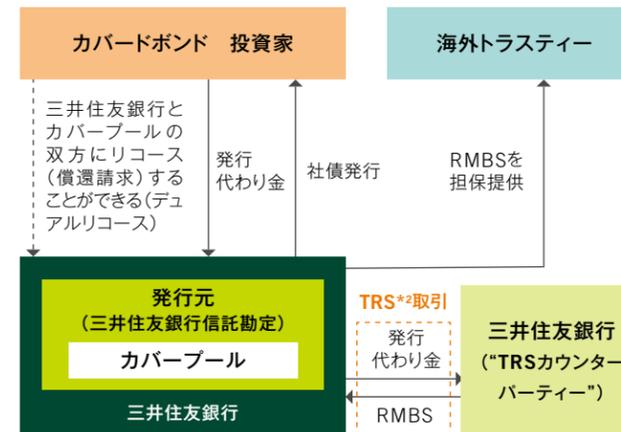
2点目が、投資家層の多様化が図れるということです。従来のシニア無担保債では、中央銀行や政府系機関等の投資家層を取り込むことが困難でした。なぜなら、これらの投資家層は、主に国債や政府系機関債等の極めて信用力の高い債券でなければ、投資することができないからです。債券の信用力を示すものとして、格付機関が債券に付与する格付がありますが、シニア無担保債では日本国債の格付を上回ることはありません。しかし、カバードボンドを発行することにより、日本国債を上回る格付の付与が可能となり、投資家層の拡大につながります。

革新的なスキームを創出し、発行を実現

国内でカバードボンドを組成する上で最大の障壁となったのが、デュアルリコース性を確保することでした。欧州等では、発行体のデフォルト時において、カバールールが倒産手続の影響を受けない仕組み（カバールールの倒産隔離）が法的に保証されています。一方で、日本の法制度下では、そのような仕組みを構築することが困難であると考えられてきました。

しかし、私たちは、これまでの常識に囚われることなく、発行体のデフォルト時、金融機関が行う特定金融取引の一括清算に関する法律（一括清算法）が適用される革新的なスキームを創出することで、カバールールの倒産隔離を可能としました。ただし、商品としての要件を満たすことが、必ずしも投資家の需要を喚起することにつながるとは限りません。一括清算法を適用する点や、カバールールをRMBS*1等とする点等、一般的なカバードボンドとは異なる点が投資家に受け入れられるのかという課題も

ありました。そのため、中央銀行や政府系機関、アセット・マネージャー、銀行等、できるだけ幅広い投資家層の声を拾い、スキームに反映させるための議論を重ねていきました。その結果、下記のスキームを構築することにより、十分に投資家から受け入れられると判断し、国内初となる「契約型カバードボンド」の発行に至りました。



*1 Residential Mortgage Backed Securitiesの略。住宅ローンを担保として発行される証券
*2 Total Return Swapの略。元本の交換を行うとともに、当該資産の経済的利益（損失）も交換するデリバティブ取引

幅広い投資家層から低利で外貨を調達

このたび発行したユーロ建て契約型カバードボンドには、Moody'sによる格付で、日本国債のA1を上回るAaaが付与されました。これにより、三井住友フィナンシャルグループが2018年7月に発行したユーロ建てシニア無担保債の調達レート対比0.35%の低利で、外貨を調達することができました。

また、契約型カバードボンド発行のタイミングである2018年10月後半は、イタリア国債の格下げや米中貿易摩擦問題等で市場が変動し、シニア無担保債の発行が低迷した時期と重なりました。しかし、こうした市場環境においても十分な外貨の調達を低利で実現したことにより、危機時に強い調達手段としての特性を示すことができました。

販売した投資家層については、42%が債券投資ファンド等のアセット・マネージャーとなりましたが、次に多かったのは中央銀行や政府系機関で、全体の22%を占め、通常のシニア無担保債と比較し、大幅に増加しました。これは、これまで必ずしも取り込めていなかった投資家層に働きかけることができたことを表しており、契約型カバードボンドの発行が、当初の狙い通り、投資家層の拡大に大きく寄与しました。

SMBCグループの高い知見を結集

「契約型カバードボンド」は銀行、証券、信託といったSMBCグループ内の総合力を結集し、半年以上にわたる連携により初めて実現した案件です。カバードボンドは、欧州では250年以上の歴史があり、日本でも10年以上前に発行を目指す動きがあったものの、法的制約から発行は不可能と思われてきました。その難題に取り組み、カバードボンドを完成させようという関係者の熱意こそが、本件を成功に導いた原動力になったと確信しています。発行後の国内外の市場関係者・法曹界からの反響も大きく、「コロンブスの卵と呼んでいい斬新なアイデア」といったコメント等をいただきました。低コストかつストレス耐性のある調達手段として、この

Aaa格の外貨調達プログラムの市場での活用が広がり、今後の国内金融機関の外貨調達構造の安定化に大きく貢献してほしいと願っています。





〔 価値創造を支える経営基盤 〕

- 60 コーポレートガバナンス
- 68 SMBCグループ・グローバル・アドバイザー
- 70 社外取締役インタビュー
- 72 三井住友フィナンシャルグループの取締役
- 76 持続可能な社会の発展に向けて
- 80 お客さま本位
- 83 内部監査
- 84 コンプライアンス体制
- 86 リスク管理への取組
- 90 人事戦略
- 94 IT戦略
- 96 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 98 業績と財務状況

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社では、SMBCグループの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



三井住友フィナンシャルグループの体制

当社は、経営理念に掲げる考え方について、グループでの共有を図るべく、業務全般にわたる行動指針である「行動規範」を定めています。また、コーポレートガバナンスに関する指針として、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表しており、いずれも、SMBCグループの全役職員に周知・浸透を図っています。

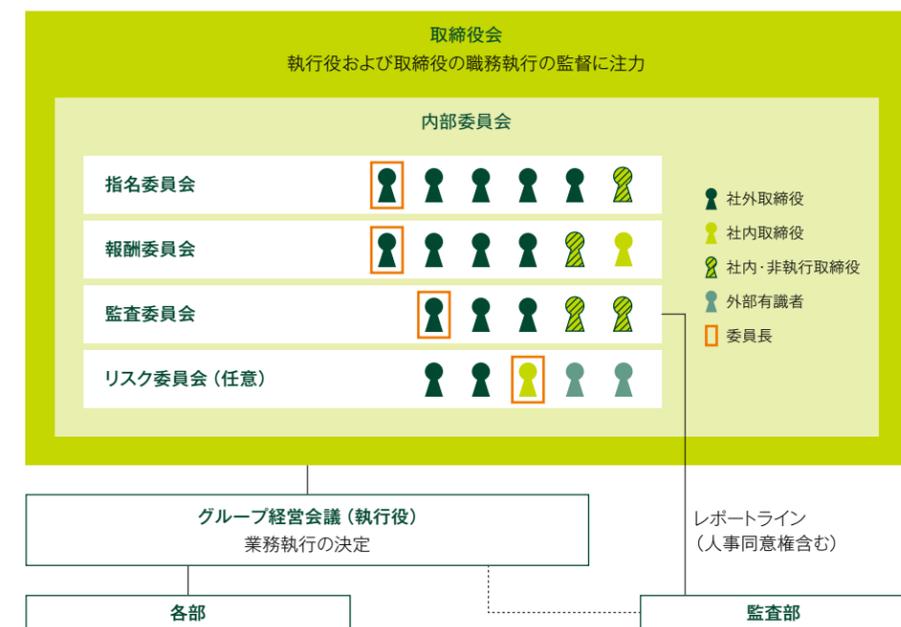
当社は、組織形態として指名委員会等設置会社を採用しています。国際的に広く認知され、国際的な金融規制・監督とも親和性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、業務執行に対する取締役会の監督機能強化および業務執行の迅速化を図ることを目的としたものです。なお、2019年6月には中核子会社である三井住友銀行とSMBC日興証券が監査等委員会設置会社に移行しています。

当社は、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。

行動規範

- 株主価値の増大に努めると同時に、お客さま、社員等のステークホルダーとの健全な関係を保つ。信用を重んじ、法律、規則を遵守し、高い倫理観を持ち、公正かつ誠実に行動する。
- 知識、技能、知恵の継続的な獲得・更新を行い、同時にあらゆる面における生産性向上に注力し、他より優れた金融サービスを競争力のある価格で提供する。
- お客さまひとりひとりの理解に努め、変化するニーズに合った価値を提供することにより、グローバルに通用するトップブランドを構築する。
- 「選択と集中」を実践し、戦略による差別化を図る。経営資源の戦略的投入により、自ら選別した市場においてトッププレイヤーとなる。
- 先進性と独創性を尊び積極果敢に行動し、経営のあらゆる面で常に他に先行することにより、時間的な差別化を図る。
- 多様な価値観を包含する合理性と市場原理に立脚した強い組織を作る。意思決定を迅速化し、業務遂行力を高めるために、厳格なリスクマネジメントの下、権限委譲を進める。
- 能力と成果を重視する客観的な評価・報酬制度の下で、高い目標に取り組んでいくことにより、事業も社員も成長を目指す。

コーポレートガバナンス体制



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・取締役の職務の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る多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数を維持することと

し、さらに取締役のうち2名以上かつ3分の1以上を独立社外取締役として選任することとしています。

2019年6月27日現在、取締役会は、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。

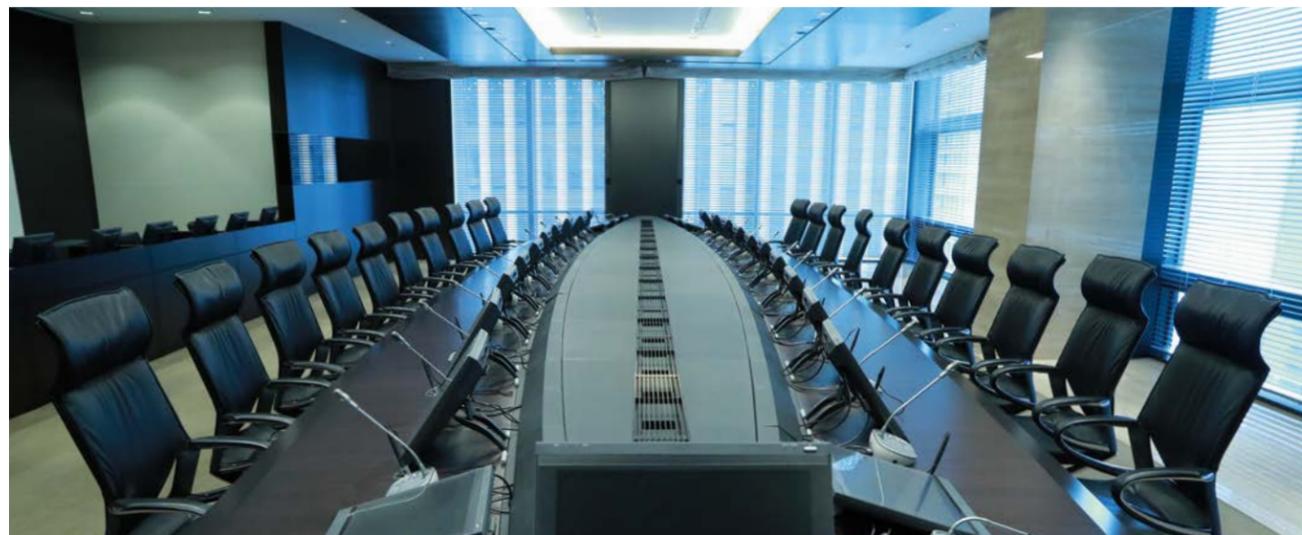
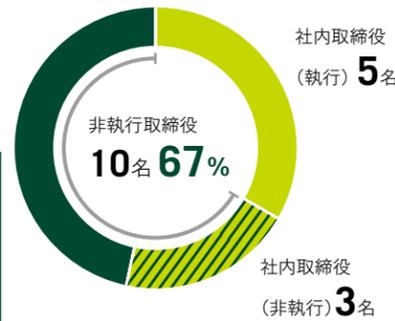
また、社外取締役は、法定および任意で設置している各委員会の委員長または委員となっているほか、必要に応じ、コンプライアンス、リスク管理等に関する報告を担当部署から受ける等、適切な連携・監督を実施しています。

取締役会の構成

取締役の人数

17名 → 15名

専門分野	
経営	3名
財務・会計	1名
法曹	2名
外交	1名



内部委員会

■ 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、当社社長および中核子会社の頭取・社長の後継者選定に関する事項等について審議します。指名委員会は、社内取締役1名、社外取締役5名で構成されています。役員人事に関する審議の透明性を確保する観点から、指名委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

■ 報酬委員会

当社執行役および取締役の報酬等の決定方針、ならびに、同方針に基づく当社執行役および取締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。報酬委員会は、社内取締役2名、社外取締役4名で構成されています。役員報酬に関する審議の透明性を確保する観点から、報酬委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

■ 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。監査委員会は、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。監査の客観性および業務執行からの独立性を確保する観点から、監査委員会の委員長には社外取締役が就任しています。また、委員のうち原則として1名以上は、財務専門家が就任することとしています。

■ リスク委員会

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。リスク委員会は、社内取締役1名、社外取締役2名、外部有識者2名で構成されています。

内部委員会の委員構成

		指名委員会 (社内1、社外5)	報酬委員会 (社内2、社外4)	監査委員会 (社内2、社外3)	リスク委員会 (社内1、社外4)
松本 正之	社外取締役	○		◎	
アーサー M. ミッチェル	社外取締役	○	○		
山崎 彰三	社外取締役			○	○
河野 雅治	社外取締役	○			○
筒井 義信	社外取締役	◎	○		
新保 克芳	社外取締役		◎	○	
桜井 恵理子	社外取締役	○	○		
國部 毅	取締役会長	○	○		
太田 純	取締役 執行役社長		○		
中島 達	取締役 執行役専務				◎
井上 篤彦	取締役			○	
三上 徹	取締役			○	
山口 廣秀*1	外部有識者				○
山崎 達雄*2	外部有識者				○

*1 日興リサーチセンター株式会社社理事長、元日本銀行副総裁

*2 国際医療福祉大学特任教授

社外取締役のみの会合

当社は、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、当社のコーポレートガバナンスおよび事業に関する事項等について、独立した客観的な立場に基づく情報交換および認識共有の場として、社外取締役のみによる会合を開催することとしています。2018年度は3回開催し、取締役会の役割に基づく議題設定のあり方やSMBCグループの各種経営課題につき、活発な議論がなされ、経営陣へフィードバックされました。



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、社外取締役にに対し、継続的に、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行うこととしています。

2018年度は、下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
- 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「コーポレートガバナンス」、「金融法制」等に関する勉強会を開催
- ステークホルダーの考えを理解するための機会として、機関投資家とのスモールミーティングを開催
- 社外取締役へPCを配付し、適時適切に社内会議の様態等の情報提供を実施

社外取締役の独立性に関する基準

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

1	主要な取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 次に掲げるいずれかの者(重要でない者を除く)の近親者。 <ol style="list-style-type: none"> (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。

▶ くわしくは、「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」の参考7をご参照ください。

https://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf

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。

2018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4点を中心に、2019年4月および5月取締役会

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。



評価結果の概要

取締役会の役割

- 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、様々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を活かした議論が活性化している。
- 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、監督機能を相応に発揮している。
- SMBCグループの課題や将来の方向性を見据え、中長期目標の大局的な経営課題(Big Picture)に関する継続的かつ深掘りした議論、社内取締役の期待も踏まえた社外取締役の更なる機能発揮に向け、引き続き、検討・見直しが必要。

取締役会の運営

- 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。
- アジェンダにないテーマを議論する時間の設定や配席の工夫等により、前年対比、審議が一層活性化している。
- 取締役会において一層関連な議論を行うため、下記の施策に取り組む。
 - 議論すべきポイントを一層明確化した説明・資料の作成
 - 議事配の工夫

取締役会の構成

- 当社取締役17名のうち社外取締役が7名(いずれも2019年3月末時点)と、全取締役に占める社外取締役の割合は4割を超えている。
- 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、あるべき人数・構成について、継続的な検証・見直しを行う。

社外取締役へのサポート体制

- 当社を取り巻く経営環境が変化中、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、引き続き、適切な支援体制が構築されている。
- 社外取締役の知見を一層活かすための取組(例:社外取締役間や執行サイドと監督サイドとの有益な情報交換の場の設定、社外取締役への情報提供の強化)を促進していくことが望ましい。

報酬制度

当社では、新たな中期経営計画「SMBC Group Next Stage」の開始、新たなグループ経営体制への移行と合わせ、以下の2点を目的として、役員の報酬体系を改定し、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. 当社グループの短期・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を向上すること
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

また、本制度に基づき割り当てられる譲渡制限付株式を対象に、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）制度を導入しており、過度なリスクテイクの抑制、金融業としてのブルーデンス確保（健全性維持に向けた取組）を図ります。

役員報酬体系



経営執行体制

■ グループ経営会議

当社は、取締役会の下に、グループ全体の業務執行および経営管理に関する最高意思決定機関として「グループ経営会議」を設置しています。同会議は執行役社長が主宰し、当社執行役をはじめとして、執行役社長が指名する役員等によって構成されます。業務執行上の重要事項等は、取締役会で決定した基本方針に基づき、グループ経営会議における協議を踏まえ、採否を決定した上で執行しています。

■ 事業部門制、CxO制

当社は、2017年4月に、グループ経営管理の高度化に向けて、事業部門制およびCxO制を導入しています。事業部門制は、お客さまの様々なニーズへの対応力をグループベースで一層強化するため、お客さまセグメントごとに事業戦略を立案・実行する枠組として導入したもので、リテール事業部門、ホールセール事業部門、国際事業部門および市場事業部門の4つの事業部門から構成されています。また、CxO制は、持株会社である当社を中心としたグループ経営管理を一段と強化することを企図した制度であり、グループCEOである当社社長をはじめ、9種類のグループCxOを設置しています。事業部門長およびグループCxOには、グループCAEを除いて、原則として当社の執行役が就任し、各事業部門または本社部門の統括責任者として業務執行にあたり、業務執行の状況を取締役会等に報告しています。

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・アドバイザー・ミーティングを定期的に開催しています。

三井住友フィナンシャルグループは、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。SMBCグループ・グローバル・アドバイザー・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。

第3回SMBCグループ・グローバル・アドバイザー・ミーティング

2019年5月、東京にて第3回SMBCグループ・グローバル・アドバイザー・ミーティングを開催しました。本ミーティングには、SMBCグループ・グローバル・アドバイザー5名と経営会議役員が参加し、次期中期経営計画の策定に向けて認識しておくべき業務環境、事業トレンド、世界情勢等のテーマについて、活発な議論が行われました。

特に、金融業界を取り巻くトレンドについて、昨今デジタル化が急速に進展し、異業種からの参入が相次ぐ中で、SMBCグループがどのような役割を果たすべきか、また、どういった戦略を推進すべきか、といった観点から、様々な意見が挙がりました。

さらに、業務環境について、米中間の緊張関係の長期化等、SMBCグループがグローバルにビジネスを行う上で考慮すべきリスク等についても意見が交わされました。

SMBCグループは、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーからの提言・助言を積極的に活かし、グループ経営の高度化を通じて、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」を目指していきます。



SMBCグループ・グローバル・アドバイザー



Dr. Andreas Dombret
(アンドレアス・ドムブレット氏)

経歴

2010年-2018年
ドイツ連邦銀行理事
2005年-2009年
バンク・オブ・アメリカ
欧州部門副会長



Dr. Robert D. Hormats
(ロバート・D・ホーマツ氏)

経歴

2013年-現在
キッシンジャー・アソシエイツ副会長
2009年-2013年
アメリカ合衆国国務次官



Andrew N. Liveris
(アンドリュー・N・リバリス氏)

経歴

2017年-2018年
ダウ・デュボン会長
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
(セサル・V・プリシマ氏)

経歴

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



Sir David Wright
(デイビッド・ライト卿)

経歴

2003年-2017年
パークレイズ副会長
1996年-1999年
駐日英国大使



Joseph Yam
(ジョセフ・ヤム氏)

経歴

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

社外取締役インタビュー 新CEOの選定プロセスを問う



三井住友フィナンシャルグループ
社外取締役
指名委員会 委員長
筒井 義信

Q 当社が指名委員会等設置会社に移行後、初めてCEOが交代しましたが、どのようなプロセスを経て新CEOの選定が行われたのかをご説明ください。

私が当社の社外取締役を拝命したのが、指名委員会等設置会社への移行と同じ2017年でした。内部委員会については、現在、指名委員会および報酬委員会に所属しており、指名委員会では委員長を務めています。また、指名委員会は、6名の委員のうち、私を含めた5名が社外取締役で構成されており、客観性・透明性の高い体制であるといえます。ただし、形式以上に重要なことは、議論の実質です。その点、このたびの新CEOの選定に向けては、1年以上をかけて指名委員会で幾度も審議を重ねましたが、客観性・透明性の高い審議が十分になされた

評価しています。

指名委員会では、候補者が複数いる中で、SMBCグループを取り巻く事業環境や事業戦略、経営トップに求められる資質等を検討し、新CEOの選定にあたって具体的に評価すべきポイントを複数設定しました。たとえば、中長期ビジョンで掲げるグローバル金融グループの実現に向けては、「グローバルに広い視野、深い洞察力、創造的構想力」が必須であるとの認識の下、ポイントのひとつに挙げました。この他、「迅速な決断、実現のための粘着力、持続力」「優秀なチームを創り使う力」「勇気を示す率先垂範力と楽観主義」「胆力・包容力」等、能力やスキルだけではなく、人柄・行動特性といった観点からもポイントを設定し、面談を含む入念な候補者審議を経て、2018年12月の指名委員会で最終的な結論に至りました。

Q 指名委員会における審議の中で、ご自身が特に留意したことをお教えてください。

評価のポイントの中で、どれかひとつを特に重視するということはありませんでした。なぜなら、SMBCグループをまとめ上げる経営トップに求められる要件は多角的かつ広範なものにならざるを得ないからです。すべての項目を高い水準で満たしているかどうかを私としては重視していましたが、他の指名委員も共通の認識を持って、審議を行うことができたと考えています。

また、このようなプロセスにおいて社外取締役が関与する意義は、公正・公平・中立の立場からの意見を反映することであると私は考えています。株主をはじめステークホルダーの皆様から期待されているのは、まさにこの点ではないでしょうか。そのため、指名委員会の委員長として審議を進めていく上で、そういった観点を欠くことのないように最も配慮しました。結果として新CEOに太田氏を選定しましたが、能力やスキル・経験、人柄・行動特性を先ほど例示したポイントと照らし合わせていただければ、同氏を選定した理由をステークホルダーの皆様にご理解いただけるものと確信しています。

先ほど言及した「グローバルに広い視野、深い洞察力、創造的構想力」というポイントを例に挙げれば、同氏はプロジェクトファイナンス業務の黎明期から20年以上にわたって、その第一線で活躍してきました。現在、同業務はSMBCグループがグローバルで強みを有する事業のひとつに成長しています。また、シンガポールでの駐在経験もあり、グローバルでのビジネス経験が豊富です。さらに、CDIOとしてキャッシュレス決済等の新事業戦略も担当し、金融業界で急速に重要性が高まっているデジタル分野にも明るいという経歴があります。

一方で、指名委員会の委員長という立場を離れて、経営トップに最も求められる資質はひとことで何かと問われれば、私は「求心力」と答えます。似たような言葉に、統率力等、周りの人たちを強引に引っ張っていくような印象の言葉がありますが、求心力とはむしろ周りの人たちに「この人ならば、ついてこう」という気持ちにさせる力です。人格と見識、つまり、その人に備わった人間力でSMBCグループを目指す方向に導いていく。それが、私が考える求心力です。

公正・公平・中立の立場を確保する観点から、指名委員会においては先ほどのポイントに絞った審議に注力しましたが、この求心力という面でも太田氏は十分な資質を備えており、SMBCグループの今後の舵取りを担う最適な人物であると考えています。

Q SMBCグループは中長期ビジョンとして「グローバル金融グループ」を掲げていますが、その実現に向けて、何が最も重要であるとお考えでしょうか。

グローバルベースでのガバナンスを強化することに尽きるのではないのでしょうか。また、形式として体制を整えることも必要ではありますが、この点においてSMBCグループは着実に進化を遂げてきましたので、その実効性をさらに高めることに注力すべきであると私は考えています。

そのためには、コミュニケーションを通じて、お互いの間に存在する「温度差」を解消するための努力を傾けること、それをグローバルベースで実践することが重要です。たとえば、ある特定のリスクに対しても、人によって感じる緊急度が異なるように、必ず人と人之间には温度差があります。SMBCグループという企業体でいえば、部門間やグループ各社間、管理部門と現場、国内と海外、さらには、顧客やマーケットとの間等、温度差は様々なところで生じます。それらの温度差をいち早く感知し、解消できる体制を構築していくことが、ガバナンスの実効性を高めることにつながります。そして、その鍵となるのが、温度差を感知できる感受性の高い人材の育成です。そのような人材をひとりでも多く育成していくということが、グローバルベースでのガバナンスを強化する上で非常に重要だと考えています。

私は2011年から7年間、日本生命保険相互会社の代表取締役社長を務めましたが、ある重大な温度差が生じていたことを感知できなかったために、事態を悪化させてしまった経験があります。だからこそ、社外取締役として、ガバナンスの実効性については常に目を配ってきました。引き続き、経営者としての経験から培ってきたこと等を活かして、取締役会の場合、また、指名委員会や報酬委員会において、積極的に提言等を行い、SMBCグループの中長期ビジョンの実現、ひいては持続的な企業価値の向上に貢献できるよう努めていきます。

三井住友フィナンシャルグループの取締役 (2019年6月27日現在)



略歴
 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)

國部 毅

取締役会長



略歴
 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

太田 純

取締役 執行役社長 (代表執行役) グループCEO



略歴
 1986年 住友銀行入行
 2013年 当社 コンシューマービジネス 統括部長
 2014年 三井住友銀行 執行役員
 2015年 当社 企画部長
 2016年 三井住友銀行 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 (現任) 当社 取締役 執行役専務 (現任)

中島 達

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



略歴
 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)

井上 篤彦

取締役 株式会社三井住友銀行 取締役を兼任



略歴
 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)

高島 誠

取締役 株式会社三井住友銀行 頭取 CEOを兼任



略歴
 1985年 三井銀行入行
 2011年 当社 財務部長
 2013年 三井住友銀行 執行役員
 2015年 同 常務執行役員
 2016年 当社 常務執行役員
 2018年 三井住友銀行 取締役兼常務執行役員 同 取締役兼専務執行役員 (現任)
 2019年 当社 執行役専務 同 取締役 執行役専務 (現任)

永田 晴之

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



略歴
 1984年 住友銀行入行
 2006年 三井住友銀行 法務部長
 2013年 当社 総務部付部長
 2015年 三井住友銀行 本店上席推進役 当社 常任監査役
 2017年 同 取締役 (現任)

三上 徹

取締役



略歴
 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
 2008年 当社 常務執行役員
 2009年 同 専務執行役員 三井住友銀行 取締役兼専務執行役員
 2011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 SMBC日興証券 取締役 当社 取締役
 2013年 同 取締役辞任 三井住友銀行 取締役辞任 SMBC日興証券 代表取締役社長
 2016年 同 代表取締役会長 (現任) 当社 取締役 (現任)

久保 哲也

取締役 SMBC日興証券株式会社 代表取締役会長を兼任

三井住友フィナンシャルグループの取締役 (2019年6月27日現在)



略歴
 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

松本 正之

社外取締役
 東海旅客鉄道株式会社
 特別顧問



略歴
 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ラー
 2007年 ホワイト&ケース
 外国法事務弁護士事務所
 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)

**アーサー M.
ミッチェル**

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



略歴
 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)

筒井 義信

社外取締役
 日本生命保険相互会社
 代表取締役会長



略歴
 1984年 弁護士登録 (現任)
 1999年 新保法律事務所
 (現新保・洞・赤司法律事務所)
 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

新保 克芳

社外取締役
 弁護士



略歴
 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 同監査法人退職
 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)

山崎 彰三

社外取締役
 公認会計士



略歴
 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 ロシア駐節特命全権大使
 兼 アルメニア・トルクメニスタン・
 ベラルーシ駐節特命全権大使
 2011年 イタリア駐節特命全権大使
 兼 アルバニア・サンマリノ・マルタ
 駐節特命全権大使
 2014年 退官
 2015年 当社 取締役 (現任)

河野 雅治

社外取締役
 元外交官



略歴
 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
 リージナルプレジデント -
 日本/韓国
 2015年 ダウコーニング・ホールディング・
 ジャパン 代表取締役・社長
 当社 取締役 (現任)
 2018年 ダウ・シリコン・ホールディング・
 ジャパン 代表社員
 ダウ・スウィツァーランド・ホール
 ディング・ゲーエムベーハー
 職務執行者 (現任)
 ダウ・東レ
 代表取締役会長・CEO (現任)

桜井 恵理子

社外取締役
 ダウ・東レ株式会社
 代表取締役会長・CEO

注: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。

持続可能な社会の発展に向けて

基本的な考え方

世界は今、地球温暖化による気候変動をはじめ地球規模での環境問題、人権問題等の社会課題に直面しています。また、国内においても、超高齢化や労働人口の減少といった社会の構造変化に伴い、様々な側面で課題を抱えています。

SMBCグループでは、事業活動を遂行する中でステークホルダーにより高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が企業の社会的責任と考えています。

Environment

再生エネプロジェクト案件の組成額(2018年度)

5,200億円



シナリオ分析による物理的リスク(増加が想定される与信関係費用)

300~400億円



炭素関連資産エクスポージャー比率

7.8%



環境への取組 (Environment)

金融機能を通じた再生可能エネルギーの促進



SMBCグループは、本業を通じた環境負荷軽減に積極的に取り組んでいます。特に、太陽光や風力のような自然の力を原動力とする「再生可能エネルギー」の発電プロジェクトの普及に努めており、三井住友銀行による融資、SMBC日興証券による出資、SMBC信託銀行による発電設備や敷地の受託、三井住友ファイナンス&リースによる発電設備のリース等、各社それぞれの個性を活かし、総合金融グループ一体となって推進しています。

また、こうした環境に配慮したプロジェクトのみへ使用することを条件として資金を募る社債、「グリーンボンド」をこれまでに4度発行しています。さらに、SMBC日興証券の資本市場本部

内に新設した「SDGsファイナンス室」を中心に、お客さまのグリーンボンドやソーシャルボンド等の発行に関する支援を行っています。

グリーンボンド発行実績

発行日	発行体	発行額
2015年10月20日	三井住友銀行	5億米ドル
2017年10月11日	三井住友 フィナンシャルグループ	5億ユーロ
2018年12月20日	三井住友銀行	2億2,780万米ドル
		8,320万豪ドル
2019年5月30日	三井住友 フィナンシャルグループ	5億ユーロ

クレジットポリシー

三井住友銀行では、与信業務の普遍的かつ基本的な理念・指針・規範等を明示した「クレジットポリシー」に、「公共性・社会性の観点から問題となる与信を行わない」という基本原則とともに、事業別に環境・社会リスクへの融資方針を定め、地球環境に著しく悪影響を与える懸念のある与信を行わないことを謳っています。

特に右記に掲げる分野については、環境や社会等への影響を配慮した対応を行っています。

- ・クラスター爆弾やその他殺戮兵器の製造
- ・パーム油農園開発
- ・森林伐採
- ・石炭火力発電所
- ・土壌汚染・アスベスト

▶ 詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/responsibility/smfgcsr/esg_initiative/risk/

気候変動への対応 (TCFD* 提言への取組)

当社ではTCFDへの賛同を2017年12月に表明し、気候変動シナリオ分析を実施しているほか、低炭素社会の実現を目指すにあたって、お客さまと共に気候変動に起因する課題の解決に努めています。TCFDの提言が推奨する4つの項目に沿った対応は以下の通りです。



ガバナンス

地球環境保全および汚染の防止と企業活動との調和に向けて継続的な取組を行うため、グループ環境方針を定めています。また、非財務的視点を軸としたサステナビリティ経営の推進や気候変動対応に関する方針については、グループCEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会や経営会議等での議論を踏まえて事業戦略に反映し、取組内容を定期的に取締役会に報告しています。

戦略

- 物理的リスク
三井住友銀行では、近年の気候変動に起因する自然災害を踏まえ、物理的リスクのうち、国内の水災を対象とした気候変動シナリオ分析を実施し、2050年までの与信関係費用の増加額を累計300~400億円程度と試算しています。半年度平均値として10億円程度であり、現時点では、気候変動が単年度財務に与える影響は限定的であると考えられます。
- 移行リスク
低炭素社会へと移行する過程で、影響を受ける資産の価値が将来的に下落するリスク(座礁資産化)が想定されます。三井住友銀行における炭素関連資産(電力、エネルギー等)は貸出金の7.8%ですが、こうした現状を踏まえ、座礁資産化の影響分析に努めていきます。

機会

気候変動関連ビジネスの市場規模拡大が期待される中、2018年度に合計約5,200億円の再生可能エネルギー向けファイナンスの組成をはじめ、国際資本市場協会(ICMA)や環境省のガイドラインに準拠するグリーンボンドを発行しており、国内外における環境ビジネスの推進・環境負荷低減に貢献しています。

リスク管理

三井住友銀行では、民間金融機関の環境・社会配慮基準である「エクエーター原則」を採用し、環境や社会に対する影響の可能性があるプロジェクトへの融資について環境社会リスク評価を実施しています。また、グループ各社において、石炭火力発電所を含む特定セクターへの事業別方針を導入しています。

指標と目標

温室効果ガス排出量の削減に取り組み、2018年度のCO₂排出量は床面積m²当たり104.21トンと、2017年度から15.16トンの削減を達成しています。

*Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。気候変動の影響を個々の企業が財務報告において公表することを求めるもの。

▶ TCFD提言への取組に関する詳細については、
 当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.smfg.co.jp/responsibility/smfgcsr/esg_initiative/climate/

Social

金融経済教育受講者数

14万人



新興国で支援した生徒数

1万人



従業員ボランティア基金による
福祉団体等への寄付

2,000万円



次世代への取組 (Next Generation)

中小事業者への キャッシュレス決済導入支援



業務提携先の米Square社が提供する決済サービスの推進により、全国で中小事業者のキャッシュレス決済導入をサポートしています。

Squareリーダーは、スマートフォンやタブレットに接続するだけでカード決済に対応できる非常にシンプルな決済端末で、小売店や屋外イベントでも置き場所を気にすることなく設置できます。また、審査手続も簡単で最短で申込当日からご利用いただけるほか、入金是最短で翌営業日に行われるため、現金のような感覚でご利用いただくことが可能です。さらに、SquareのPOSレジを導入すれば、在庫管理や売上分析、会計ソフトとの連携がスムーズになるため、決済業務の効率化を通じた事業成長につながります。

今後も中小事業者へのキャッシュレス決済導入支援を通じて、日本のキャッシュレス化促進に貢献していきます。



信託機能を利用した認知症対応型の 事業承継支援



SMBC信託銀行では、人生100年時代に想定される社会課題に対応する金融ソリューションを提供しています。

「次世代の後継者へ自社株式を承継する道筋を決めておきたい」、「将来、認知症等で判断能力が衰えた際、議決権行使を行えないことによる経営リスクに備えたい」といったお悩みを抱えるお客さまに対する、事業承継支援の仕組みを実現しました。

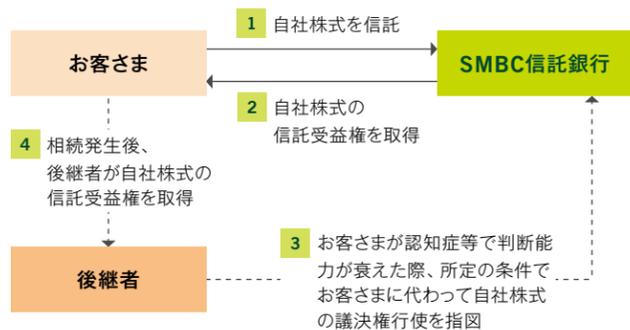
この商品の主な特徴は、

- ・相続発生後、後継者が自社株式の信託受益権を取得する
- ・判断能力が衰えた際に、お客さまに代わって後継者が議決権行使を指図する

といった特約を付与している点です。

今後も金融商品を通じ、企業の皆さまが安心して事業を継続していける社会を目指していきます。

事業承継支援の仕組み



コミュニティへの取組 (Community)

古民家宿泊事業



三井住友ファイナンス&リースは、2019年1月、西日本鉄道および福岡銀行等との共同出資により、「太宰府Co-Creation」を設立しました。福岡県太宰府市や太宰府天満宮等とも連携し、地域に点在する複数の古民家を宿泊施設や飲食施設に改装し、地域全体で観光客を受け入れる「分散型古民家宿泊事業」に取り組んでいます。

本事業では、古民家を借り受けリノベーションを行い、宿泊施設や飲食施設として活用します。三井住友ファイナンス&リースは、リノベーションにおける内装や宿泊施設、厨房、レストランで使用される機械・設備等にリースをはじめとしたファイナンスサービスを提供します。

このように、地域観光における事業パートナーとしての参画や、リースをはじめとする様々なファイナンスサービスの提供を通じて、観光事業の振興による地域活性化を支援しています。



古民家宿泊施設



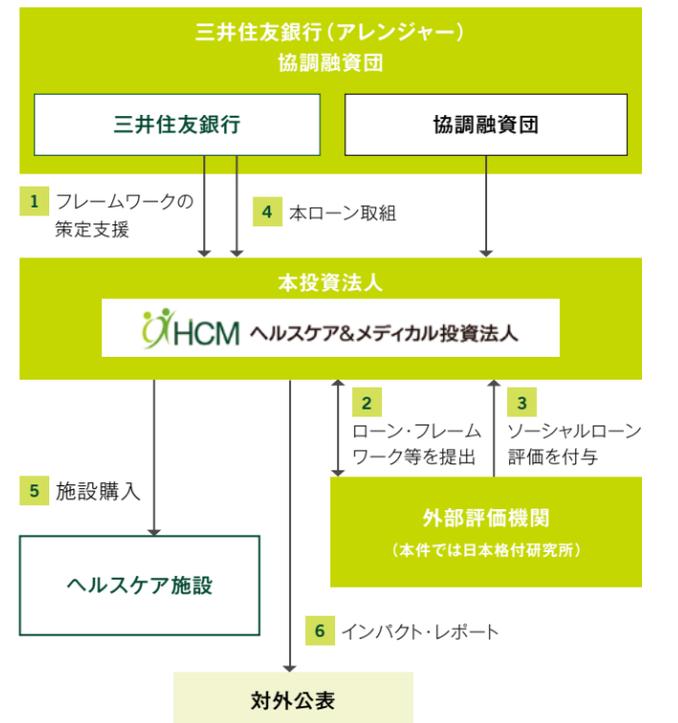
太宰府天満宮

SDGsソーシャルローン



三井住友銀行は、国内初となる「SDGsソーシャルローン」に取り組まれました。これは、社会課題の解決に資する取組に対して資金を提供するもので、社会に与える影響を計測する「インパクト・レポート」の実施や外部評価機関による評価も取得する等、お客さまと連携しながら社会課題の解決に取り組む商品です。

たとえば、ヘルスケア施設特化型のJ-REIT「ヘルスケア&メディカル投資法人」に対する本資金の活用により、ヘルスケア施設の供給を通じ、家族の介護負担軽減および介護離職者の削減や女性の社会進出促進等、超高齢社会の様々な課題解決に大きく貢献しています。



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、お客さま満足（CS）・品質の向上に取り組んでいます。

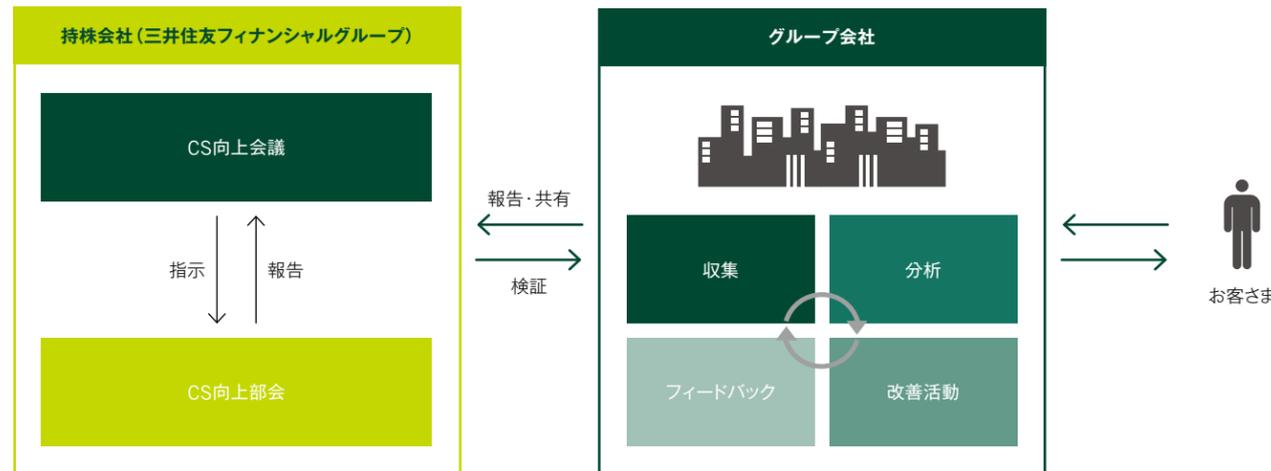
CS・品質向上の推進体制

当社では、「CS向上部会」および「CS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。

「CS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「CS向上会議」では、「CS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。

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。

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」（フィデューシャリー・デューティー）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）

■ SMBCグループにおけるお客さま本位の業務運営

三井住友フィナンシャルグループでは、経営理念として「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」を掲げ、この実現に向けてSMBCグループのすべての役職員が共有する価値観・行動指針として、5つのキーワード「Five Values」を定め、「Customer First」（常にお客さま本位で考え行動する）をその最上位に掲げています。

■ 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P22～23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まいります。

■ 取組方針

1. 中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案

多くのお客さまがお持ちの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確に対応することを主眼に置き、中長期分散投資を軸としたお客さま本位の運用提案を行ってまいります。また、それを通じて、お客さま本位の金融商品の提供に注力してまいります。

2. お客さま本位の商品ラインアップの整備

お客さまの「資産を守りたい」というニーズや「これから資産を形成していきたい」というニーズに的確にお応えできるよう、グループ会社の商品にかかわらず、必要に応じ第三者評価も取り入れ、商品ラインアップを随時見直し、充実させてまいります。お客さまへの情報提供の充実、分かりやすさの向上に努めてまいります。

3. お客さま本位のアフターサービスの充実

お客さまに長期的に安心して運用商品をお持ちいただけるよう、きめ細かいアフターサービスに努めてまいります。

4. お客さま本位の業績評価体系の整備

お客さま本位の営業活動を的確に行うことを促すため、業績評価体系を整備してまいります。

5. コンサルティング力向上に向けた取組

お客さまの幅広いニーズに最適なお提案ができるよう、コンサルティング力の継続的な向上を図ってまいります。

■ 計数指標

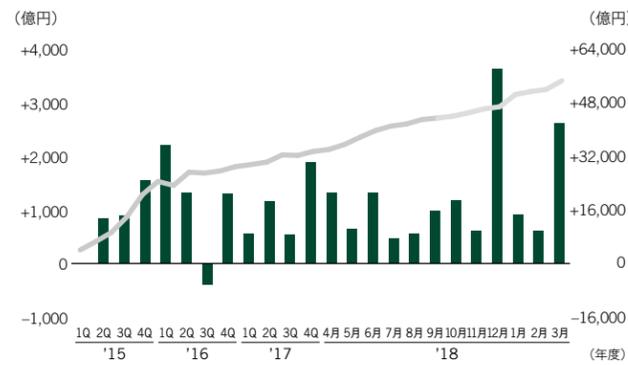
- | | |
|------------------|---|
| 1 運用資産残高増加額 | 9 つみたてNISA口座開設件数・残高・新規割合 |
| 2 運用商品をお持ちのお客さま数 | 10 一時払保険の商品別販売額 |
| 3 運用商品の商品別販売比率 | 11 投資信託のグループ会社商品比率 |
| 4 投資信託平均保有期間 | 12 投資信託(含むファンドラップ)販売額
(毎月分配型とそれ以外の別) |
| 5 ファンドラップの販売・解約額 | 13 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率 |
| 6 外貨定期預金預入額 | 14 投資信託の預り残高上位銘柄のコスト・リターン |
| 7 投資信託・外貨自動積立件数 | 15 投資信託の預り残高上位銘柄のリスク・リターン |
| 8 投資信託・外貨自動積立金額 | 16 FP資格保有率 |

■ 主な計数指標の進捗

運用資産残高増加額(計数目標 1)

中長期分散投資を軸としたお客さま本位の取組の継続等により、2018年度もリテール事業部門全体で増加基調が続いています。

運用資産残高増加額



■ 運用資産残高増加額(前年比/前月比、左軸)
— 運用資産残高増加額(累計、右軸)

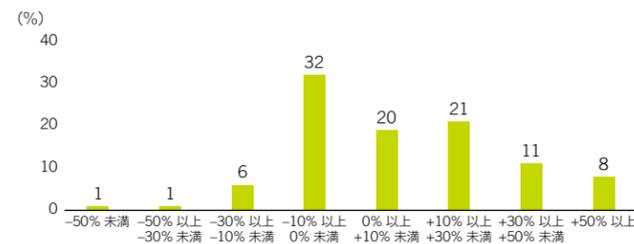
※ 2015~2017年は四半期平均

投資信託の運用損益別顧客比率(計数目標 13)

2018年6月に金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて」に基づいた定義に沿って算出しています。

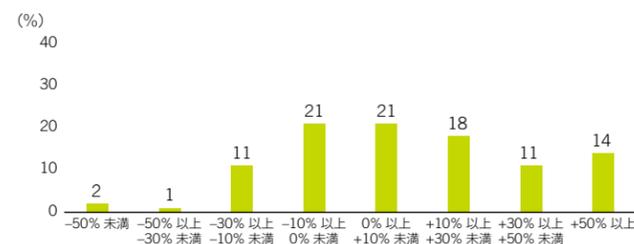
いずれも、運用損益がプラスのお客さまが50%を超えています。

三井住友銀行 (2019年3月末時点)

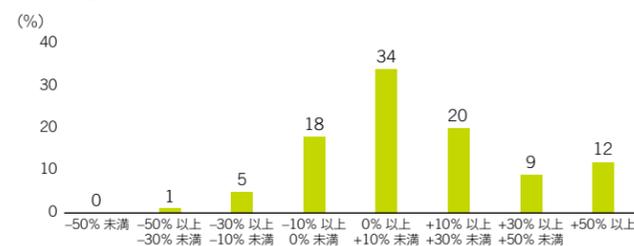


※各時点で残高のない解約済の取引は含まず
※運用損益比率=トータルリターン/時価評価額

SMBC日興証券 (2019年3月末時点)



SMBC信託銀行 (2019年3月末時点)



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、業務ラインやリスク管理部門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。

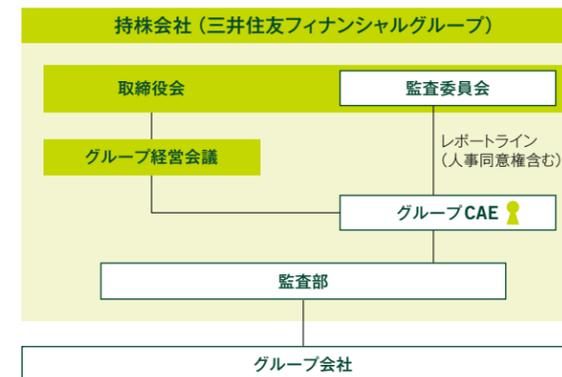
■ グループにおける内部監査の運営体制

当社は、監査委員会の下で、業務ラインやコンプライアンス、リスク管理部門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原則設置しています。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、当社各部署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期的に報告を行っています。また、監査部は、会計監査人と緊密に情報交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

内部監査体制



■ 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等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、他のG-SIFIsの取組事例も参考にしながら、グループ全体で更なる高度化に取り組んでいます。

* 内部監査人協会(The Institute of Internal Auditors, Inc.(IIA)):
内部監査人の専門性向上と職業的地位確立を目指し、1941年に米国で設立された団体。内部監査に関する理論・実務の研究および内部監査の国際資格である、「公認内部監査人(CIA)」の試験開催、認定が主要な活動

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

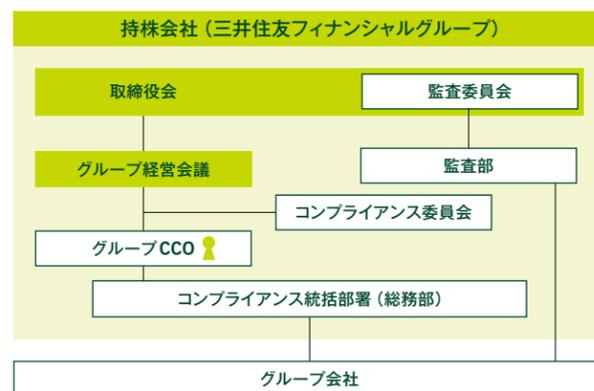
SMBCグループでは、グループ全体の業務の健全かつ適切な運営を確保する観点から、コンプライアンスに関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めるとともに、不正行為の防止、早期発見・是正のために予防策を講じています。

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て、コンプライアンスの観点から広く検討・審議しています。

また、グループ全体の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である「コンプライアンス・プログラム」の策定等を行っています。三井住友銀行等のグループ各社は、このプログラムを踏まえた、各社ごとのコンプライアンス・プログラムを策定すること等によって、体制整備を進めています。

さらに当社では、グループ各社より、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、グループ全体のコンプライアンス確保に努めています。

SMBCグループのコンプライアンス体制



健全なリスクテイクと適切なリスク管理の実現に向けて

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おり、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行動原則」を定めています。

所管業務に関するコンプライアンス・リスク管理のリスクオーナーである業務部門等においては、本原則に従い、健全なリス

クテイク（業務推進）を行うと同時に、自律的なコンプライアンス・リスク管理に努めています。また、業務部門等によるコンプライアンス・リスク管理の状況に関し、コンプライアンス部門がモニタリング・牽制・研修を行い、さらに、監査部門によって、その体制の適切性・実効性についての検証や評価等を行うことで、コンプライアンス・リスク管理体制の確立に努めています。

アンチ・マネーロンダリング（AML）・テロ資金供与防止（CFT）への取組

SMBCグループでは、FATF*1等の国際機関の要請、OFAC*2規制等の関係国の要請、本邦および各国の法令に基づき、マネーロンダリングやテロ資金供与に関する規制違反を防止し、業務の健全性および適切性を確保するため、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。

具体的には、健全な経済活動に重大な悪影響を与えるマネーロンダリングやテロ資金供与に、SMBCグループの各種取引や商品・サービスが利用されることを防止するため、体制整備を進めています。

*1 FATF: Financial Action Task Force (金融活動作業部会) の略
*2 OFAC: Office of Foreign Assets Control (米国財務省外国資産管理室) の略

ニューヨーク連邦準備銀行との合意について

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いたしました。

本合意では、ニューヨーク支店におけるマネーロンダリング防止遵守プログラム、ガバナンス・監督、顧客調査、OFACの法令遵守プログラムの高度化にかかる改善措置等に取り組むことが求められております。

既に改善に向けた取組を開始しており、今回の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、必要な対策を講じてまいります。

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、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。

三井住友銀行等の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。

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行動原則」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、その態勢の不断の向上に努めています。

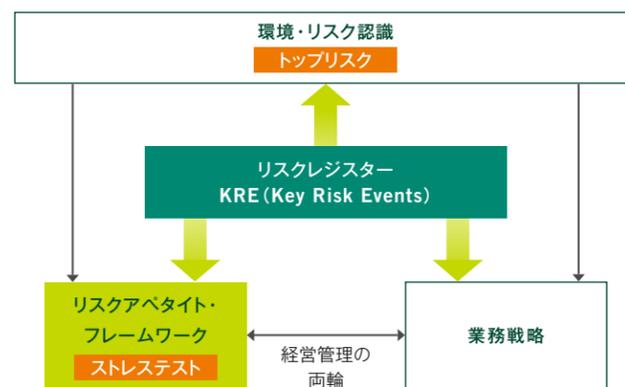
リスクカルチャー

「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ちろん、お客さまや市場等の期待や要請に合っているかを、役職員ひとりひとりが自ら考え、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行動原則」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」、「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等のリスク管理を重視した業務運営」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。

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

カテゴリ			
健全性	収益性	流動性	信用
市場	オペレーショナル	コンダクト*	

カテゴリごとに設定

リスクアペタイト・ステートメント	リスクアペタイト指標
• リスクテイクやリスク管理にかかわる姿勢を表した文章	• 取ろうとするリスクやリスク・リターン水準等を定量的に表した指標

* コンダクトリスク: 役職員による、法令等の違反・お客さま本位の徹底を欠く行為等により、顧客保護・市場の健全性・公正な競争に悪影響を及ぼすリスク

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。

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)についても、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。なお、リスクアペタイト指標については、3段階の管理水準を設定してモニタリングしています。

また、統一的な尺度としてVaR*1等をベースとする「リスク資本*2」を用い、グループ全体の経営体力を踏まえた取りうるリスク量の上限を設定しており、各事業部門は、その上限の範囲内で業務運営を行います。

*1 VaR(バリュアットリスク): 金融資産ポートフォリオを一定期間保有した際、ある一定の確率で発生する予想最大損失額
*2 リスク資本: 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。

トップリスク

各国の政治対立の激化	不安定な金融・経済環境
日本社会の活力低下	イデオロギー・宗教の衝突
サイバー攻撃による金融システムダウン	フィンテック等の新技術登場による競争環境変化
大規模自然災害の増加	法務・コンプライアンスにかかる不芳事態の発生
戦略遂行を阻害するリスクの顕在化(人材不足等)	

(注) 上記は当社が認識しているリスクの一部であり、他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ります。

▶ トップリスクの詳細については、資料編P7をご参照ください。

ストレステスト

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

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

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下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、当社では、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。

■ リスクレジスター

リスクガバナンスの高度化および事業部門の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、「グループ全体のリスク管理の基本方針」をグループ経営会議で決定の上、取締役会の承認を得ることで、リスク管理プロセスに経営陣が積極的に関与する体制としています。

この基本方針に基づいて「3つの防衛線」を定義し、役割・責任を明確化しています。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。

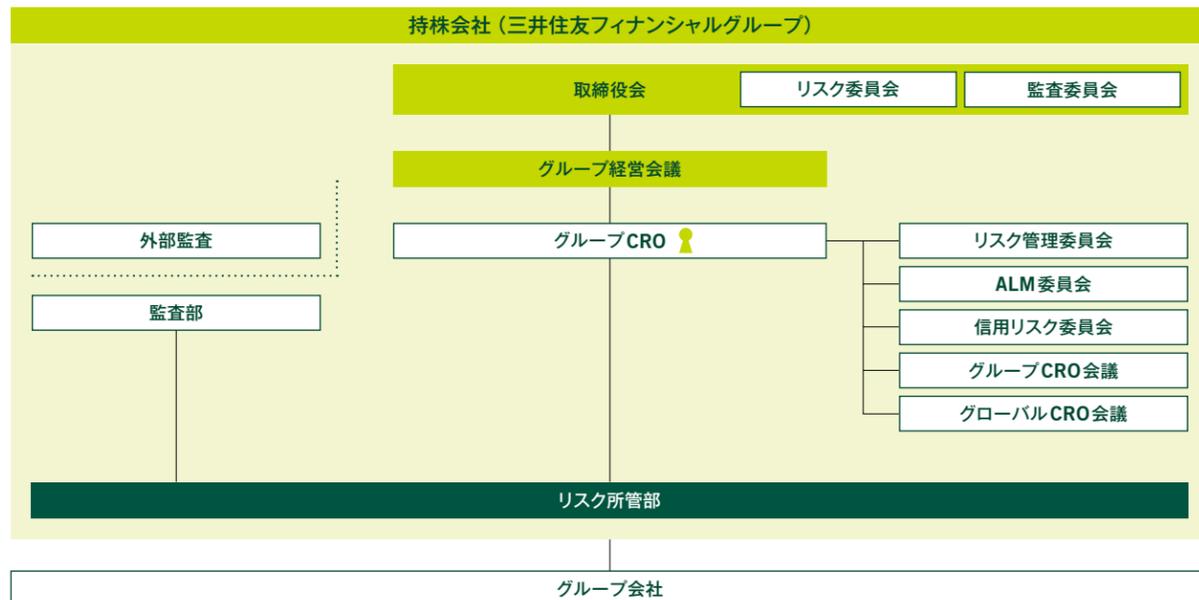
また、「グループCRO会議」および「グローバルCRO会議」を通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

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、役割と責任の明確化によるリスク管理やコンプライアンス態勢の実効性向上・強化のため、以下の通り「3つの防衛線」を定義しています。

	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	リスク管理担当部署・コンプライアンス担当部署	リスク管理・コンプライアンス態勢を整備すべく、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・コンプライアンス態勢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。

SMBCグループのリスク管理体制



人事戦略

基本的な考え方

SMBCグループでは、経営理念を実現していくために、グローバルベースで約10万人の従業員ひとりひとりが共有すべき価値観・行動規範として、「Five Values」を定め、その浸透に努めています。また、従業員ひとりひとりがその能力を最大限発揮できるよう、戦略的な人材育成や多様な人材が活躍できる環境づくりを行っています。

グループを支える人材の育成・確保

■ グループ一体での取組

SMBCグループでは、グループ横断で人材育成を担う組織としてSMFG人事部研修所を設置しています。グループ各社の従業員が合同で参加する研修プログラムや合同セミナー等を通じて、エンティティを跨いだ従業員同士の相互理解促進や、一体感の醸成に取り組んでいます。これに加え、グループ経営を牽引するリーダーを育成するための研修・人事ローテーションや、自律的なキャリア形成を支援するためのグループ各

社間公募制度の整備等についても、グループ横断で取組を進めています。

また、特にデジタルライゼーションの進展に対応する観点で、人材育成に向けた教育プログラムとして、「デジタルユニバーシティ」を運営しています。従来型のシステム化企画・開発力強化や全社員向けのリテラシー向上にとどまらず、デジタルテクノロジーを活用した業務変革の企画・開発力強化に向けた講座等を拡充しています。また、高度な専門性が求められる領域を担う人材育成に向けて、国内外の大学院への派遣も進めています。

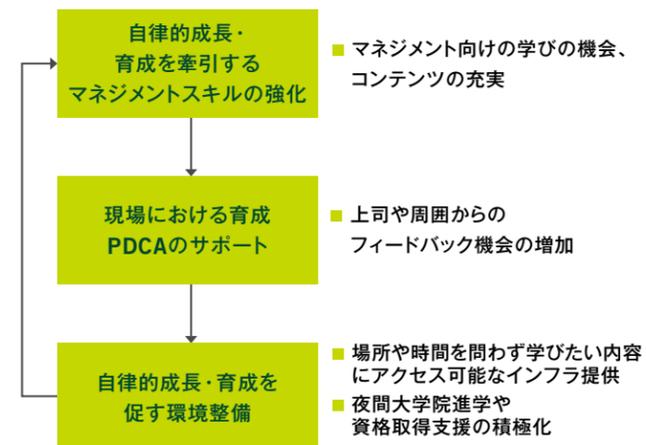
デジタル化に対応した人材育成体系



■ 環境変化に対応した人材育成

三井住友銀行では、足許の経営環境の変化に応じて、「現場主導の自律的成長モデル」の確立を目指しています。変化の激しい経営環境を踏まえて、従業員ひとりひとりが、自らの成長へのモチベーションと、自律的な課題設定に基づいて学び続けることがますます重要になってきています。このため、役職等にかかわらず、自らの目標にプロアクティブに挑戦する従業員を支援する環境を整えていきます。

あわせて、若手の管理職への登用促進等、積極的な能力開発に向けた努力や成果を踏まえた異動、自律的なキャリアの形成に資する取組も進めていきます。



■ グローバルベースの人材育成

SMBCグループは40カ国に展開しており、グローバルで一体となって人材の把握・育成・登用を進めています。雇用地にこだわらない適材適所の人事運営により、グループのビジネスを推進していきます。

人材育成に関しては、世界各地の従業員が集うグローバル研修を多数実施しています。世界トップクラスのビジネススクールと連携したリーダーシップ研修や、中堅から若手を対象とした合同研修等の多様なプログラムに累計約1,300人に及ぶ従業員が参加しています。

加えて、国を越えた異動やトレーニー派遣等も積極的に実施しています。多様な従業員が共に働き、刺激し合うことで、一層価値あるサービスを創出していきます。



グローバル研修のひとつである「Global Management Program」の参加者

事業戦略を支える最適な人員配置

■ 戦略的な人材投入

SMBCグループの事業戦略に沿った強化領域には、人材のシフトや採用等を通じて戦力を増強しています。

また、グループ経営を牽引する人材や事業戦略を力強く実現する人材を中長期的に確保・育成していく観点からも、グループ各社間の人材交流を活発に行っています。

■ 人員配置の最適化

SMBCグループでは、グループ各社間の人員・人件費や人材の状況を把握する体制を構築しています。その上で、研修体制をはじめ、各社間の人材交流のプロセスを整備する等、適材適所の人材配置を実現するための取組を進めています。

多様な人材が活躍する環境づくり

ダイバーシティ推進体制・基本方針

SMBCグループでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を成長戦略そのものと位置付け、推進しています。

グループベースでの取組をより一層加速させるため、2017年にダイバーシティ推進の専任組織「SMFGダイバーシティ推進室」を設置したほか、グループCEOを委員長、グループ各社トップを委員とするダイバーシティ推進委員会を開催しています。

▶ **ダイバーシティ&インクルージョンステートメントの全文は、以下のURLをご参照ください。**

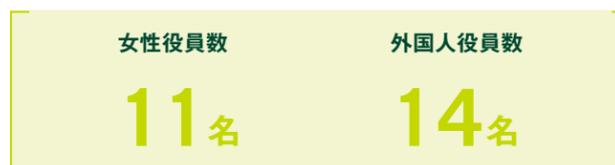
<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/statement/>

ダイバーシティ推進体制



マネジメントの多様性推進

多様性を競争力に変えることができる組織を実現するため、取締役や役員を含めたマネジメント層の多様性を確保・強化するとともに、ダイバーシティ&インクルージョンや働き方改革に対する正しい理解、意識と行動の変革を促しています。たとえば、自らの「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」に気づき適切に対処するためのトレーニングプログラムをグループ各社で導入しています。



育児・介護とキャリアの両立支援

すべての従業員が仕事とプライベートの両立に対して不安を抱えることなく、また意欲ある従業員が希望するキャリアを諦めずに活躍し続けられるよう、育児や介護との両立支援制度の充実と、両立を理解し支援する前向きな職場風土の醸成に取り組んでいます。

三井住友銀行では、1日単位でフレキシブルに取得可能な短期育児休業制度(有給)の取得率100%を目標に掲げるとともに、育児両立を支援するセミナーには夫婦での参加を推奨する等、男性も育児に携わることが当たり前な職場環境づくりに注力しています。

厚生労働省「プラチナくるみん」認定



女性の活躍推進

女性のキャリア支援やマネジメント層の多様性を加速させるため、女性の管理職登用に関する目標を定めて、各種施策を推進しています。

次世代幹部候補の育成を目的とした、中堅クラスの基幹職女性を対象とするリーダーシッププログラムでは、ビジネススキルのトレーニングのほか、経営陣との対話等を通じて、リーダーとしての高い視座を養っています。

積極的な支援姿勢や実績が認められ、「なでしこ銘柄」には業界最多の過去4回選定されているほか、米国のBloomberg社が主催する「Bloomberg Gender-Equality Index 2019」への選定等、外部からも高い評価を受けています。

LGBT等の性的マイノリティに対する取組

同性パートナーに関する人事制度・福利厚生制度の整備、LGBTに関するアジア最大級のイベントである「東京レインボープライド」への協賛やグループ各社の有志従業員による参加等を通じた意識啓発に取り組んでいます。



work with Prideによる「PRIDE指標」において、最高評価の「ゴールド」を2年連続で受賞(三井住友銀行)

障がい者雇用

三井住友銀行およびSMBC日興証券では特例子会社の「SMBCグリーンサービス」「日興みらん」と共に、障がい者の雇用促進・就労支援に取り組んでいます。従業員ひとりひとりが、その能力や適性を活かして働いています。

また、トップレベルの障がい者アスリートを多数雇用し、国内外での競技大会出場等を通じて、障がい者への理解を深める活動を行っています。



SMBCグリーンサービス

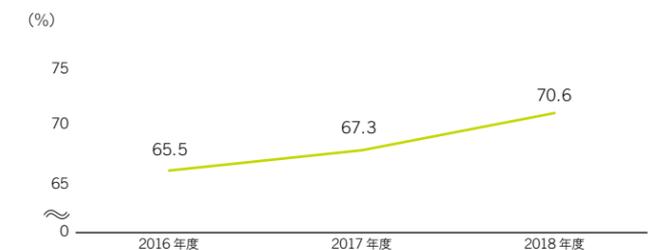
健康経営

全従業員対象のストレスチェックの実施やメンタルヘルスに関する相談窓口の設置、健康増進イベントの開催等に取り組んでいます。SMBC日興証券では健康経営宣言を制定しており、CHO(Chief Health Officer)の下で、専任組織である健康管理室を設置し、従業員とその家族の健康保持・増進を図る体制を強化しています。

働き方改革

従業員ひとりひとりが思う存分その能力を発揮し、やりがいを感じながら生産性高く働くことができる職場環境づくりを目的に、働き方改革に取り組んでいます。グループ各社で、労働時間や有給休暇取得率のKPIの設定やRPAを活用した業務効率化等により長時間労働を是正するとともに、フレックスタイム制や時差出勤、テレワーク等、働く時間や場所を柔軟に選択できる環境整備を積極的に進めています。

SMBCグループにおける年次有給休暇取得率



三井住友銀行ではサテライトオフィスを導入しました。銀行施設内に設置した6カ所(2019年6月末時点、順次増設予定)に加え、外部業者が運営する約50カ所のサテライトオフィスも利用可能とし、通勤時間の短縮や営業担当者の隙間時間の有効活用等を後押ししています。

また、マネジメント層に対する啓発に加え、従業員向けにも勉強会の実施やスマートワークカードの活用等を通じて、ワークスタイルの柔軟化・多様化を進めています。



三井住友銀行のスマートワークカード

IT戦略

基本的な考え方

SMBCグループでは、7つの戦略事業領域を支えるデジタルライゼーションの取組を、攻めのデジタル化と守りのデジタル化の両面から推進しています。

攻めのデジタル化・守りのデジタル化

攻めのデジタル化は「新規ビジネス・事業の創造」と「既存のビジネスモデルの変革を通じた顧客価値・事業価値の創出」、守りのデジタル化は「旧来型の既存業務・プロセスのIT化」と「中長期ビジネス変革を支えるITインフラ」、合計4つの領域において、それぞれデジタル化を推進しています。

足許では、攻めのデジタル化として人工知能の活用や、キャッシュレス戦略等を推進する一方、守りのデジタル化においても、既存システムの維持や安定運行という観点だけではなく、グループベースでの共通基盤化やクラウドの活用による効率的な運営、先端のITインフラや開発技術等を活用し、最新のアーキテクチャに変革していくITトランスフォーメーションへの取組を推進しています。

IT投資戦略

前中期経営計画期間に三井住友銀行における勘定系システムの基盤更改や東西相互バックアップ体制の構築等、大型のシステム更改を終えており、現在の中期経営計画期間では、デジタルライゼーションによる新規ビジネス創出や業務革新といった戦略分野に対しての資源配分を一層強化しています。

IT投資においては、システム化案件の厳選はもとより、その効果を極大化するため、システム開発プロジェクトの前後で効果の評価・検証を行っています。プロジェクトごとにROIやKPIを設定し、プロジェクト完了後もその達成度合いを5年にわたって検証の上、効果の低いものについては対策を講じます。また、効果達成後もシステムごとの有効性をユーザー満足度、効率性、安定性、活用度という4つの指標で検証し、有効性が悪化しているシステムについては対策を講じています。こうしたPDCAサイクルにより、IT投資効果の極大化を図っています。

デジタルガバナンス・人材の高度化

グループCIOの下、海外拠点も含めてグループ各社とのレポートラインを明確化し、グループ・グローバル一体のガバナンス態勢を構築するとともに、従来の品質を重視したITガバナンスに加え、リスクベースやスピード重視の考え方も取り入れた「デジタルガバナンス」に発展させ、デジタルライゼーションを加速しています。

また、SMBCグループ各社のIT関連部署間における人材交流を計画的に実施するとともに、グループの中核IT会社である日本総合研究所にITやデジタル化推進に関する研修組織「デジタルユニバーシティ」を設置しています。ここでは、グループ各社の業務をベースとした研修や、プロジェクトの実例から得られるノウハウを活用したカリキュラム、最新技術に関するワークショップ等、独自の研修を行っています。

サイバーセキュリティ

深刻化・巧妙化の一途を辿るサイバー攻撃のリスクに対応するため、SMBCグループでは、トップリスクのひとつにサイバー

リスクを掲げ、「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強化しています。

経営主導の態勢強化のため、グループCIO・CROの下に、システムリスク統括室長を「CISO」という専門的な責任者として配置する体制としました。CISOの役割・責任を明確化するとともに、「CSIRT」「SOC」を設置、グループ内外から集まる脅威情報や観測事象を分析し、推進中のセキュリティ対策の状況と合わせて定期的に取締役会および経営会議の場で議論することで、継続的なレベルアップに努めています。

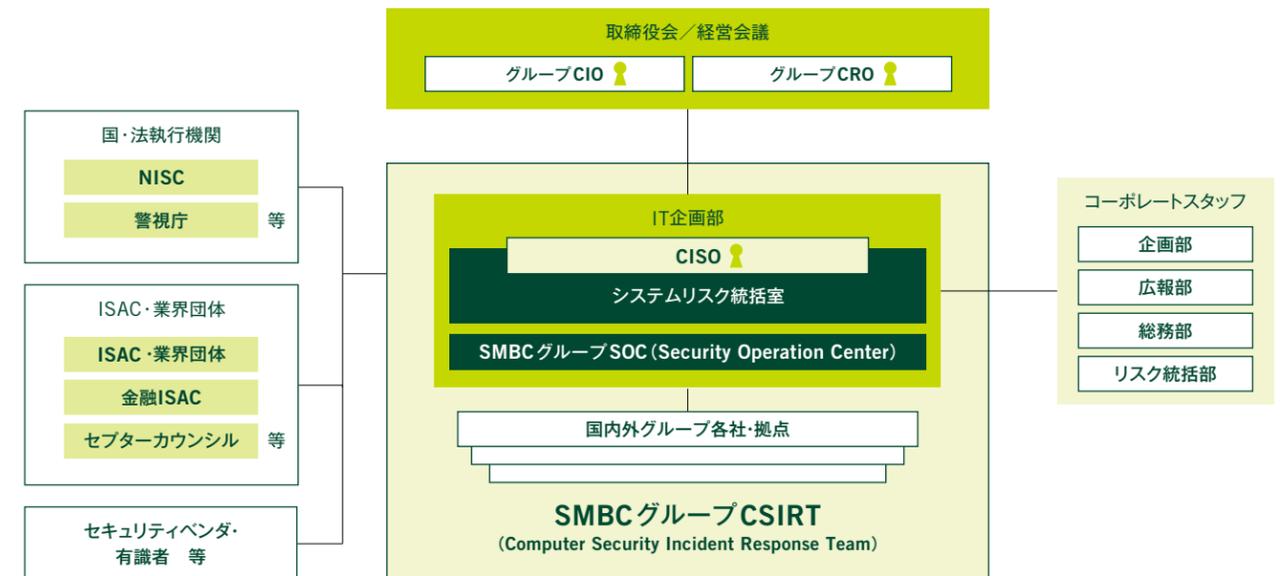
CSIRTは、サイバーセキュリティ専任組織を有するシステムリスク統括室が中心となって構成する組織で、サイバーインシデントの発生に備え、国やFS-ISAC*1、金融ISAC*2等の外部機関とも連携し、攻撃者の手口や脆弱性情報等を共有しています。

SOCは、日本総合研究所を中心に組織しており、グループ各社の監視体制の一元化推進、グローバルベースでの24時間365日監視体制構築等、高まるサイバー攻撃へのリスクに備えるべく、引き続きセキュリティ監視の強化に努めています。

*1 Financial Services Information Sharing and Analysis Center(米国における金融業界のセキュリティ連携を担う組織)の略

*2 日本版FS-ISAC

SMBCグループのサイバーセキュリティ経営体制



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、様々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、ボランティア活動

社会・環境との対話

SMBCグループでは、事業を通じた社会への貢献に加え、豊かな社会を実現するための「良き企業市民」として、社会的責任を果たすべく様々な社会貢献活動を行っています。

たとえば、東日本大震災や熊本地震、九州北部豪雨等の大規模災害被災地における復興支援活動では、グループの役職員やその家族が、倒壊家屋からの貴重品・家財運び出しやゴミ分別等、様々なボランティア活動を行っています。



九州北部豪雨被災地域での活動の様子

株主・市場との対話

SMBCグループでは、「事業の発展を通じて、株主価値の持続的な増大を図る」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こころした株主価値経営の前提として位置付けています。



第17期定時株主総会

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た、ディスクロージャーの充実に努めています。



SMBCグループ IR Day



個人投資家向け説明会

2018年度の実績

株主総会	来場株主数*1:585名
機関投資家・アナリスト向け説明会*2	11回開催
機関投資家・アナリストとの個別面談	343回実施
証券会社主催カンファレンス	6回参加
個人投資家向け説明会	3回開催

*1 大阪中継会場来場者数は143名

*2 投資家説明会、SMBCグループ IR Day等

従業員との対話

SMBCグループの各社では、タウンホールミーティングや懇親会を通じて、経営陣が現場の職員ひとりひとりと向き合い、相互理解を深めています。



タウンホールミーティング (SMBC日興証券)

また、三井住友銀行では国内外の全従業員を対象とする「SMBC Pitch Contest」を開催し、ビジネスアイデアを経営陣に直接プレゼンテーションする機会を設けています。



「SMBC Pitch Contest」表彰式 (三井住友銀行)

業績と財務状況

主要財務データ

連結業績サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
連結粗利益	29,804	29,040	29,207	29,811	28,462
資金利益	15,052	14,229	13,586	13,902	13,314
役員取引等利益+信託報酬	9,996	10,075	10,171	10,705	10,646
特定取引利益+その他業務利益	4,757	4,735	5,450	5,203	4,502
営業経費	16,593	17,248	18,124	18,162	17,151
経費率	55.7%	59.4%	62.1%	60.9%	60.3%
持分法による投資損益	(106)	(362)	246	390	611
連結業務純益	13,105	11,429	11,329	12,038	11,923
与信関係費用（ ）は戻入益	78	1,028	1,644	942	1,103
三井住友銀行単体	(801)	(32)	611	(267)	(22)
株式等損益	667	690	550	1,189	1,163
その他	(482)	(1,239)	(176)	(645)	(631)
経常利益	13,212	9,853	10,059	11,641	11,353
特別損益	(118)	(51)	(266)	(553)	(117)
法人税等	4,414	2,250	1,710	2,705	3,314
非支配株主に帰属する当期純利益	1,144	1,084	1,018	1,040	655
親会社株主に帰属する当期純利益	7,536	6,467	7,065	7,344	7,267

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,834,426	1,865,858	1,977,916	1,990,491	2,036,591
貸出金	730,682	750,661	802,373	729,459	779,792
有価証券	296,337	252,644	246,318	257,127	243,380
負債の部合計	1,727,463	1,761,382	1,865,573	1,874,362	1,922,075
預金	1,010,479	1,106,688	1,178,302	1,164,775	1,223,250
譲渡性預金	138,259	142,504	118,809	112,203	111,655
純資産の部合計	106,963	104,477	112,343	116,129	114,516
株主資本	70,184	74,543	81,191	86,370	90,544
利益剰余金	40,984	45,345	50,368	55,526	59,922
その他の包括利益累計額	20,039	14,595	16,125	17,534	17,139
非支配株主持分	16,717	15,310	14,993	12,196	6,785

財務指標等

総自己資本比率(国際統一基準)	16.58%	17.02%	16.93%	19.36%	20.76%
Tier1比率(国際統一基準)	12.89%	13.68%	14.07%	16.69%	18.19%
普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	11.30%	11.81%	12.17%	14.50%	16.37%
1株当たり配当金(円)	140	150	150	170	180
配当性向	26.2%	32.7%	29.9%	32.7%	34.6%
ROE(株主資本ベース)	11.2%	8.9%	9.1%	8.8%	8.2%

マーケットデータ(年度末)

日経平均株価(円)	19,207	16,759	18,909	21,454	21,206
為替レート(米ドル/円)	120.15	112.62	112.19	106.25	111.00

連結業績サマリー

■ 連結業務純益

連結粗利益は、前年比1,349億円減益の2兆8,462億円となりました。年度後半のマーケット環境の悪化により、前年に好調であったリテール事業部門の資産運用ビジネスが低調に推移した一方、グループ全体の成長を牽引する国際事業部門が引き続き堅調に推移した結果、右にお示ししているグループ再編による財務影響を除けば、前年比若干の増益となりました。

営業経費は、前年比1,011億円減少の1兆7,151億円となりました。グループベースでコストコントロールに継続して取り組んでおり、再編影響を除いてもコスト減少となりました。

これらの結果、連結業務純益は前年比116億円減益の1兆1,923億円となり、再編影響を除くと、厳しい業務環境の中において、好調であった前年度並みの水準を確保することができました。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、三井住友銀行における戻り益の縮小等により、前年比161億円増加の1,103億円となりました。

その結果、経常利益は、前年比288億円の減益の1兆1,353億円となりました。また、親会社株主純利益は前年比では77億円減益の7,267億円となりましたが、公表目標の7,000億円を上回る結果となりました。

グループ再編による財務影響*

	2018年度	2017年度
連結粗利益	(1,390)	(120)
営業経費	(920)	0
持分法投資損益	+350	

* 関西アーバン銀行およびみなと銀行・三井住友ファイナンス&リースの非連結化、BTPNの連結子会社化、三井住友カードの完全子会社化

主要グループ会社の業績(左側:2018年度実績 右側:前年比)

	三井住友銀行		SMBC信託銀行	
業務粗利益	13,956	(323)	498	+56
経費	8,115	+8	517	+10
業務純益	5,841	(331)	(19)	+47
当期純利益	4,774	(997)	(38)	+20

	SMBC日興証券*1		三井住友カード 66%	
業務粗利益	3,231	(614)	2,542	+281
経費	2,760	(154)	1,909	+206
業務純益	471	(460)	633	+75
当期純利益	310	(272)	(585)*2	(869)

	セディナ		SMBCコンシューマーファイナンス	
業務粗利益	1,541	(32)	2,685	+74
経費	1,144	(12)	1,109	+18
業務純益	400	(18)	1,576	+56
当期純利益	119	+95	451	+205

	三井住友アセットマネジメント 60%		三井住友ファイナンス&リース 50%*3	
業務粗利益	257	(7)	1,798	(47)
経費	179	+2	883	+33
業務純益	79	(9)	935	(79)
当期純利益	53	(7)	800	+255

■ 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(三井住友フィナンシャルグループの連結子会社)の利益を含まない。前年比はSMBCフレンド証券合算との比較

*2 完全子会社化に伴う課税影響約(900)億円

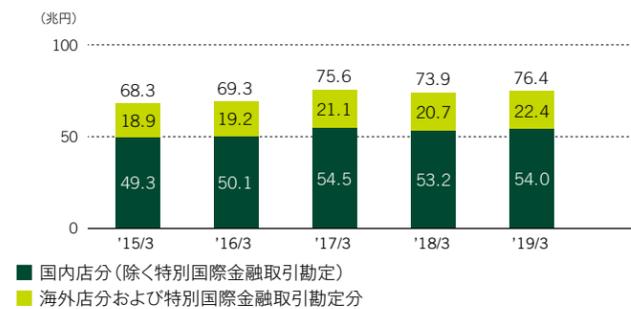
*3 2018年11月に出資比率を変更。2018年12月末までは出資比率60%の連結子会社、以降は出資比率50%の持分法適用関連会社

連結貸借対照表サマリー

■ 貸出金(三井住友銀行単体)

海外貸出の増加を主に、前年度末比2兆5,056億円増加の76兆4,018億円となりました。

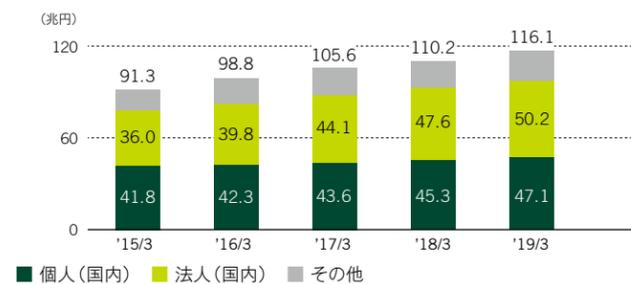
貸出金末残



■ 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から、前年度末比5兆8,479億円増加の116兆911億円となりました。

預金末残



■ 国内預貸金利回り差(三井住友銀行単体)

貸出スプレッドの縮小を主に、2018年度年間では0.94%と前年比0.04%の低下となっています。ただし、第2四半期以降は、0.02%の低下と、足許は下げ止まりつつある状況です。

国内預貸金利回り差の推移

	2018年度				2017年度	
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	年間
貸出金利回り	0.95	0.95	0.93	0.93	0.94	0.98
預金利回り	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
預貸金利回り差	0.95	0.95	0.93	0.93	0.94	0.98

■ 有価証券

その他有価証券は、三井住友銀行における国債の保有額が減少したこと等から、前年度末比1兆6,396億円減少の23兆8,005億円となりました。評価損益は、株式相場下落を主に、同868億円減の2兆3,213億円となりました。

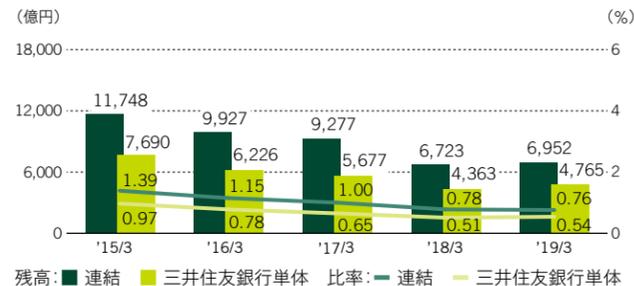
その他有価証券の評価損益

	残高		評価損益	
	2018年度末	前年度末比	2018年度末	前年度末比
株式	34,866	(4,027)	19,029	(2,707)
債券	89,837	(28,505)	604	+160
その他	113,302	+16,135	3,580	+1,679
合計	238,005	(16,396)	23,213	(868)

■ 金融再生法開示債権

金融再生法開示債権残高は、前年度末比228億円増加の6,952億円となりましたが、総与信残高が増加した結果、不良債権比率は、0.76%と、0.02%低下しています。

金融再生法開示債権残高・不良債権比率



自己資本の状況

■ 自己資本額

利益剰余金の積み上がり等により、普通株式等Tier1資本は前年度末比4,371億円増加しました。

■ リスクアセット

三井住友ファイナンス&リースが連結子会社から外れたこと、ホールセール事業部門において国内大口与信先のポートフォリオが改善したこと等から、前年度末比4兆5,975億円減少しました。

■ 自己資本比率

普通株式等Tier1比率は16.37%、総自己資本比率は20.76%となりました。なお、外部TLAC比率は、リスクアセットベース、レバレッジエクスポージャーベースともに、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

	2018年度末	2017年度末	前年度末比
普通株式等Tier1資本	96,545	92,174	+4,371
その他Tier1資本	10,727	13,929	(3,201)
Tier1資本	107,272	106,102	+1,170
Tier2資本	15,133	16,939	(1,806)
総自己資本	122,405	123,041	(636)
リスクアセット	589,428	635,403	(45,975)
普通株式等Tier1比率	16.37%	14.50%	+1.87%
総自己資本比率	20.76%	19.36%	+1.40%

レバレッジ比率

レバレッジ比率	4.88%	5.01%	(0.13)%
---------	--------------	-------	---------

外部TLAC比率

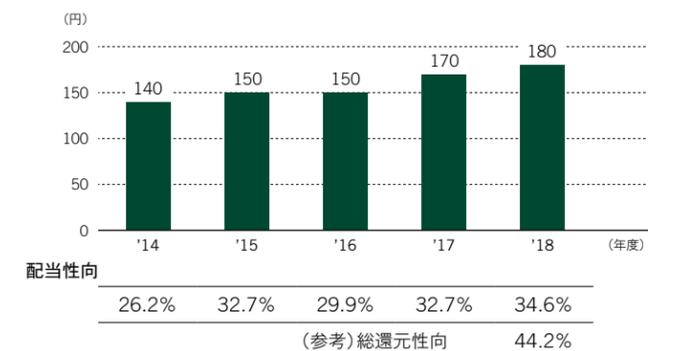
リスクアセットベース	26.90%
レバレッジエクスポージャーベース	8.19%

株主還元

2018年度の普通株式1株当たり配当金は、中期経営計画の施策が順調に進捗しており、親会社株主純利益が業績目標を上回ったことを踏まえ、前年度実績および公表予想から10円の増配となる180円としました。

また、更なる株主還元強化を目的に、1,000億円の自己株式の取得も発表しました。

普通株式1株当たり配当金



自己株取得の概要

取得する株式の種類	当社普通株式
取得価額の総額	1,000億円(上限)
取得する株式の総数	3,200万株(上限)
取得期間	2019年5月16日~8月30日

SMBCグループは、東京2020オリンピック・パラリンピックを応援しています。



世界の舞台へ、想いをひとつに。

東京2020に向けた機運醸成への貢献



SMBCグループは、東京2020大会に向けた機運醸成を目的に、全国各地でイベントを開催しています。東京2020オリンピックの500日前には、「500 Days to Go! フェスティバル ～東京2020開催まであと500日!～」[SMBC FRIENDS RUN 2019 in YOKOHAMA]を横浜国際総合競技場において開催しました。

東京2020大会まであと1年。SMBCグループ一丸となって、全国での東京2020オリンピック・パラリンピックへ向けた更なる機運醸成に貢献していきます。

東京2020に向けたパラリンピックスポーツ支援



SMBCグループには、12名のパラアスリートが所属(2019年6月時点)しており、子ども向けのパラリンピックスポーツ体験への参加や、新入社員向けの講演会での登壇等を通じて、パラリンピックスポーツ・共生社会の実現に向けて理解促進に取り組んでいます。

東京2020パラリンピックに向けて、パラリンピック競技の更なる普及に貢献していきます。

※写真は、陸上競技(やり投)の齋藤 由希子選手

三井住友フィナンシャルグループは、東京2020ゴールドパートナー(銀行)です。

ウェブサイト



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)



企業の社会的責任 (CSR)

<https://www.smfg.co.jp/responsibility/> (日本語)
<https://www.smfg.co.jp/english/responsibility/> (英語)

