三井住友フィナンシャルグループ

SMFG

2017
統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2016年4月1日～2017年3月31日

編集方針

本統合報告書は、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）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。

本統合報告書はディスクロージャー誌本編を兼ねています。また、より詳細な財務情報および非財務情報についてはディスクロージャー誌資料編やホームページに掲載しています。

報告対象

期間：　2016年度（2016年4月～2017年3月）
　　一部に2017年4月以降の情報も含みます。

範囲：　三井住友フィナンシャルグループおよびその子会社･関連会社

発行時期

2017年7月

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、保有株式に係るリスク、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合弁事業･提携･出資･買収および経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク等です。こうしたリスクおよび不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものをご参照ください。

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

2 SMFGの概要

2 SMFGのグループ概要

4 財務･非財務ハイライト

6 SMFGの価値創造

8 CEOメッセージ

18 CFOメッセージ

22 事業戦略

23 事業部門の概要

24 リテール事業部門

28 ホールセール事業部門

32 国際事業部門

36 市場事業部門

40 特集：デジタライゼーション

42 中堅･中小企業のお客さまへのサポート、地域の活性化への取組

44 経営基盤

46 コーポレートガバナンス

48 社外取締役インタビュー

50 三井住友フィナンシャルグループの取締役

52 リスク管理への取組

56 コンプライアンス体制

58 内部監査体制

59 CS･品質向上への取組

60 人事戦略

62 企業の社会的責任（CSR）

66 業績と財務状況

70 スポンサーシップ／ウェブサイト

SMFGのグループ概要

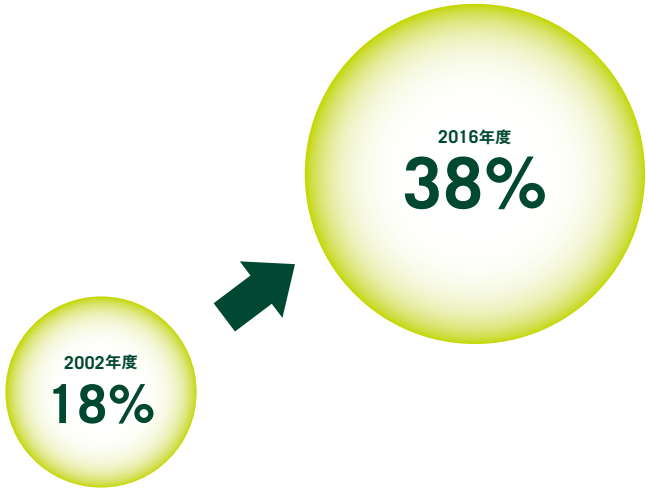
グループ力強化の歩み

三井住友フィナンシャルグループ　2002年12月設立

2001　2002　2003　2004　2005　2006　2007　2008　2009

- 三井住友銀行発足
- 三井住友カード、三井住友銀リース（現三井住友ファイナンス＆リース）完全子会社化
- 日本総合研究所完全子会社化
- SMBCフレンド証券完全子会社化
- ベトナムエグジムバンク（ベトナム）持分法適用関連会社化
- プロミス（現SMBCコンシューマーファイナンス）持分法適用関連会社化 →2012年に完全子会社化
- 三井住友銀リースと住商リースが合併し、三井住友ファイナンス＆リース発足
- 日興コーディアル証券グループ入り（現SMBC日興証券）
- セディナ発足（持分法適用関連会社）→2011年に完全子会社化

連結粗利益に占める三井住友銀行以外のグループ会社収益の割合



主要なグループ会社（2017年3月末現在）

銀行

三井住友銀行　SMBC信託銀行

個人預金口座数
約27百万口座
（三井住友銀行）

外貨預金残高
約92百億円
（SMBC信託銀行）

法人貸出先数
約8.4万社
（三井住友銀行）

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

ロイヤルバンク・オブ・スコットランドから
航空機リース事業を買収、グループ入り
（現SMBC Aviation Capital）

ソシエテジェネラル信託銀行グループ入り
（現SMBC信託銀行）

バンク・タブンガン・ペンシウナン・ナショナル
（BTPN、インドネシア）持分法適用関連会社化

Flagship Rail Services（米国）
グループ入り（現SMBC Rail Services）

OTO/SOF（インドネシア）持分法適用関連会社化

GEグループの日本におけるリース事業を買収、
グループ入り（現SMFLキャピタル）

三井住友アセットマネジメント連結子会社化

American Railcar Leasing（米国）
グループ入り

東亜銀行（香港）持分法適用関連会社化

アクレダ・バンク（カンボジア）持分法適用関連会社化

シティバンク銀行のリテールバンク事業を買収、
SMBC信託銀行に統合（現SMBC信託銀行"PRESTIA"）

リース

SMFL 三井住友ファイナンス&リース

営業資産残高

約3.1兆円

証券

SMBC日興証券 SMBCフレンド証券

（2018年合併予定）

証券口座数

約3百万口座

（2社合計）

カード・コンシューマーファイナンス

三井住友カード Cedyna

SMBCコンシューマーファイナンス

カード会員数

約42百万名

（2社合計）

コンシューマー
ファイナンス顧客数

約2.1百万名

（連結、海外含む）

その他

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

三井住友アセットマネジメント SMAM

財務・非財務ハイライト（2016年度）

（特に記載のない限りSMFG連結ベース）

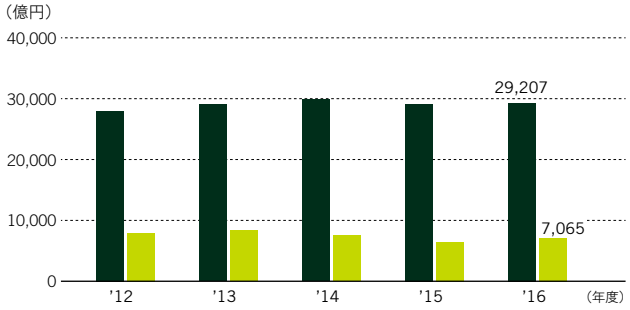
2016年度の業績

連結粗利益

2兆9,207億円

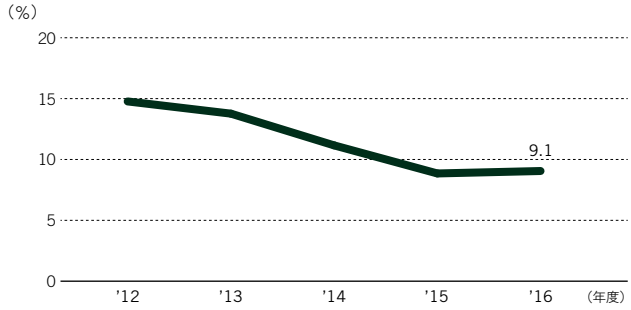
親会社株主に帰属する当期純利益

7,065億円



ROE*

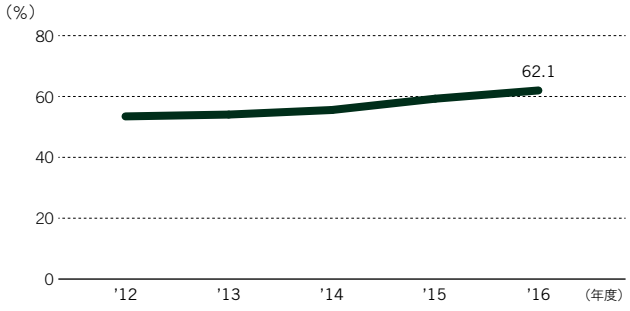
9.1%



* 株主資本を分母にして算出

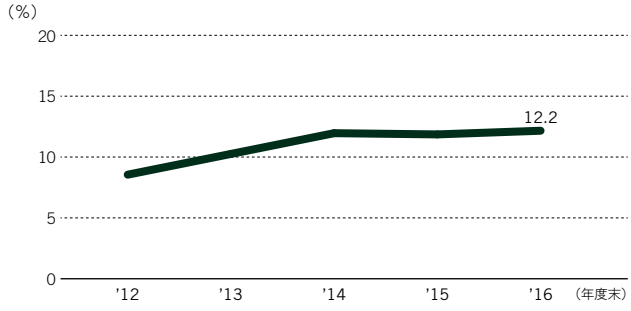
経費率

62.1%



普通株式等Tier1比率*

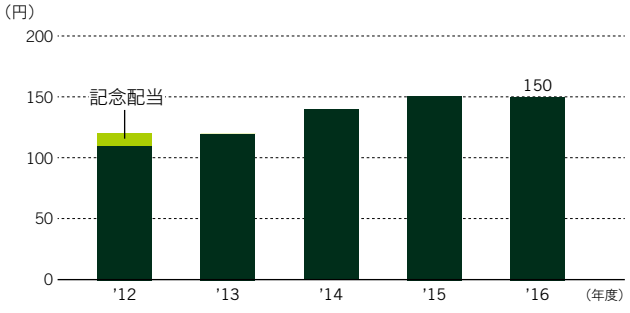
12.2%



* バーゼルⅢ完全実施基準（2018年度末に適用される定義に基づく）

1株当たり配当金

150円



外部格付（2017年6月末現在）

	SMFG		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+

国内ビジネス

拠点数

506本支店（三井住友銀行）

124店舗（SMBC日興証券）

ATM台数（提携ATM含む）

約5万台（三井住友銀行）

リテール顧客数（グループ全体・重複顧客控除後）

約43百万名

法人貸出先数

約8.4万社（三井住友銀行）

海外ビジネス

拠点数*

39ヵ国・地域、126拠点

* 主要グループ会社の拠点、閉鎖予定の拠点は含まず

海外収益比率

約32%（内部管理、連結業務純益ベース）

環境・社会・ガバナンス（ESG）

環境配慮等評価型融資／私募債取組実績*

約1兆7千億円（三井住友銀行）

* 取組を開始してから2016年度末までの累計実績

SMFG各社が実施する金融経済教育の受講者数

約13万名（延べ数）

役職員によるボランティア参加者数

約9,000名（延べ数）

取締役数および社外取締役数（2017年6月末現在）

取締役17名

うち社外取締役 7名（三井住友フィナンシャルグループ）

SRIインデックスへの組入

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　MSCI 2017 Constituent MSCI Japan ESG Select Leaders Index　SNAM Sustainability Index 2017

人材

従業員数

約8万名

女性管理職数および比率

911名

18.8%（三井住友銀行）

男性育児休業取得者数

332名（三井住友銀行）

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

約33%（三井住友銀行）（2017年4月末現在）

SMFGの価値創造

SMFGは、経営理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指しています。

経営理念

お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する。

事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。

勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

Five Values

国内外の役職員が共有すべき価値観、行動指針としてお客さま起点を軸とした5つのキーワード

- Customer First
- Proactive and Innovative
- Speed
- Quality
- Team SMFG

価値創造の源泉

- 強固な顧客基盤
- 国内外のネットワーク
- 専門的かつ幅広いノウハウ
- 多様かつ勤勉で意欲的な人材
- 長い歴史とブランド力
- 安定的な財務基盤

価値創造のプロセス

事業戦略

→ P.22

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

経営基盤

→ P.44

創造する価値

- より一層価値ある サービス
- 株主価値の 永続的な増大
- 「良き企業市民」 としての社会貢献
- 思う存分に能力を 発揮できる職場

CEOメッセージ

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　**國部　毅**

SMFGのDNAである、
「現場力」、「進取の精神」、「スピード」を進化させることで、
質の高いグローバル金融グループを目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、平素より温かいご支援、お引き立てを賜り、心より御礼申し上げます。
三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)は、2017年4月より、新しいグループ経営体制の下、2017年度からの3ヵ年を計画期間とする中期経営計画「SMFG Next Stage」をスタートしました。ここでは、グループCEOとして、「SMFG Next Stage」に込めた私の思いをご説明します。

はじめに

金融機関を取り巻く環境は、国内におけるマイナス金利環境、国際金融規制の強化等、厳しい環境が継続し、政治面においても、保護主義の台頭や地政学リスクの高まり等もあり、不透明・不確実な環境が続く見込みです。

一方、身近な社会においても、たとえば、「貯蓄から資産形成へ」の流れや、取引のデジタル化・キャッシュレス化の進展、企業の海外展開の加速、また海外に目を向けると、グローバルな業界再編やアジア等でのインフラ投資の増加等が見込まれます。

こうした中、SMFGでは、2017年4月に新たな中期経営計画「SMFG Next Stage」をスタートさせるとともに、指名委員会等設置会社への移行、事業部門制・CxO制の導入等、大幅なガバナンス態勢の見直しや組織改定を実施し、「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」という中長期ビジョンの実現に向け、次のステージに踏み出しました。

新たな経営体制の下、私はグループCEOに就任いたしましたが、その重責に改めて身が引き締まる思いであります。グループ総合力の結集と構造改革の推進により、持続的成長を実現し、企業価値をさらに向上させ、ステークホルダーの皆さまのご期待にしっかりとお応えしていきたいと考えています。

前中期経営計画(2014～2016年度)の振り返り

「SMFG Next Stage」についてご説明する前に、中長期ビジョンの実現に向けた第1段階である、前3ヵ年の中期経営計画を振り返りたいと思います。

前中期経営計画では、内外主要事業におけるお客さま起点でのビジネスモデル改革や、アジア・セントリックの実現に向けたプラットフォームと成長の捕捉に向けた取組を進め、一定の成果を挙げることができました。また、安定的に利益を蓄積し、普通株式等Tier1比率の目標を達成しました。

一方、利益面では、国内におけるマイナス金利政策の導入やアジア経済のスローダウン等、3年前の想定と比べて環境が厳しくなり、トップライン収益は伸び悩みました。環境変化を受け、2015年度の半ばから、ボトムライン収益重視に方針転換し、経費についてもコントロールの強化に舵を切りましたが、ビジネスモデル改革に向けた先行投資もあり、連結粗利益成長率と経費率の目標は未達に終わりました。

事業戦略面は着実に進捗

お客さま起点での ビジネスモデル改革	・リテール預り資産残高（3ヵ年）+12% ・ホールセール部門貸出金平残（3ヵ年）+9%
アジア・セントリックの実現	・アジアコアクライアントとの取引深耕 ・インドネシアを中心とした出資先との連携拡大
海外事業の ビジネスモデル進化	・欧米非日系コア企業との取引複合化の進展 ・高採算ポートフォリオの構築：GEの欧州LBOビジネス取得等

財務面

	目標	2016年度
普通株式等Tier1比率*1,2	10%程度	12.2% （10.0%）
連結当期純利益RORA*1	1%程度	1.0%
ROE	10%程度	9.1%
連結粗利益成長率*3	+15%程度 インオーガニックを除く：+10%程度	+0.8%
経費率	50%台半ば	62.1% （3ヵ年▲7.9%）

*1 現行リスクアセットベース
*2（　）内は除くその他有価証券評価差額金
*3 連結粗利益成長率は2013年度対比での増減率

新たな中期経営計画（2017～2019年度）「SMFG Next Stage」について

新たな中期経営計画「SMFG Next Stage」は、「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」という中長期ビジョンの実現に向けた第2段階の位置付けです。新たなグループ経営体制の下、グループ総合力の結集と構造改革の推進により、お客さまに価値ある商品・サービスを適時に提供し、お客さまに選ばれる金融グループとして、持続的成長と企業価値のさらなる向上を目指したいと考えています。

中期経営計画（2017～2019年度）の基本方針

SMFG 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

1 **Discipline** ディシプリンを重視した事業展開

2 **Focus** 強みにフォーカスした成長戦略

3 **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

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	早期に60%程度へ（2016年度62.1%）
健全性	普通株式等Tier1比率*1,2	10%程度	規制強化*1に対応した資本水準を早期に確保（2016年度8.3%）

*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、2020年度にリスクアセットが現状比＋25%程度増加する前提で、新規制の最終適用時（最終化時）ベースの目標を設定

*2 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

→ P.18

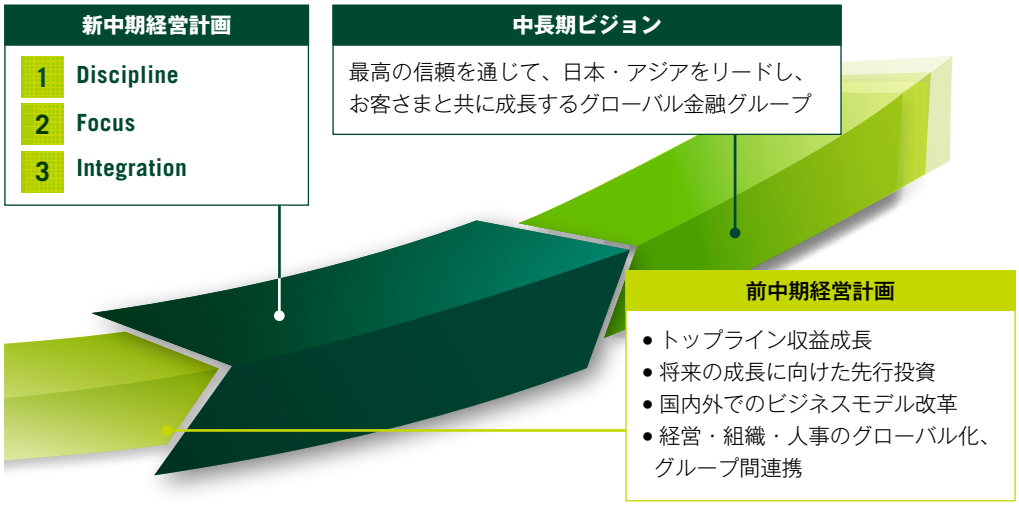
財務目標について、くわしくは、18ページ以降へ

株主還元方針

- 配当は累進的*3とし、配当性向は40%を目指す
- 2017年度の1株当たり配当は、10円増配の160円とする
- 自己株取得は、国際金融規制の明確化後に方針決定

*3 累進的配当とは、減配せず、配当維持もしくは増配を実施すること

新中期経営計画の位置付け



「SMFG Next Stage」では、冒頭で触れた不透明・不確実な環境や、世の中の新たなトレンドを踏まえ、「Discipline」「Focus」「Integration」という3つの基本方針を定めました。また、あらゆる分野でデジタライゼーションを推進します。それぞれについて、具体的にご説明します。

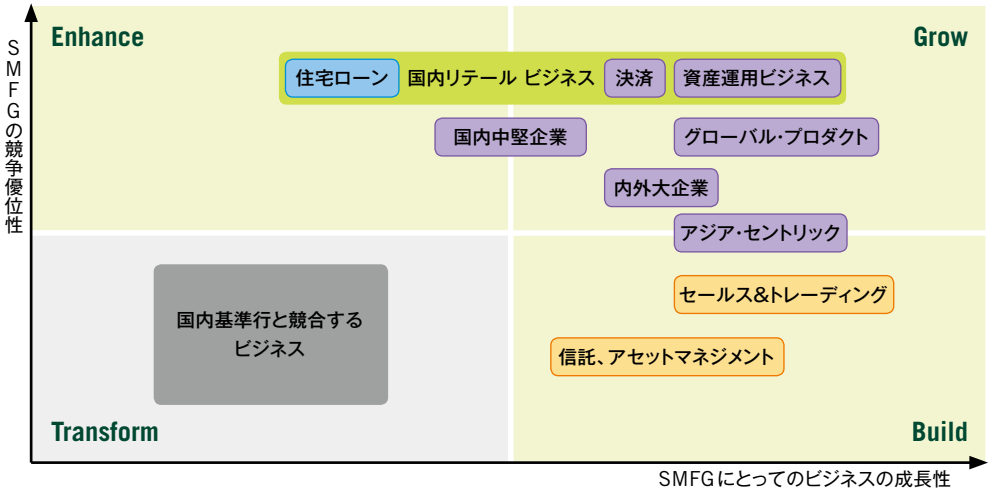
Discipline：ディシプリンを重視した事業展開

事業・アセットポートフォリオ、収益構造の質の転換

ボトムライン収益の持続的成長、ROEの向上を実現するため、従来以上に、資本・資産・経費効率にこだわった運営を行い、収益性を向上します。また、健全なリスクテイクとクレジットコストコントロールを行います。このように、ディシプリンを利かせた経営、投資、経費、業務運営を行い、限られた経営資源を効果的に配分し、成果を最大化します。

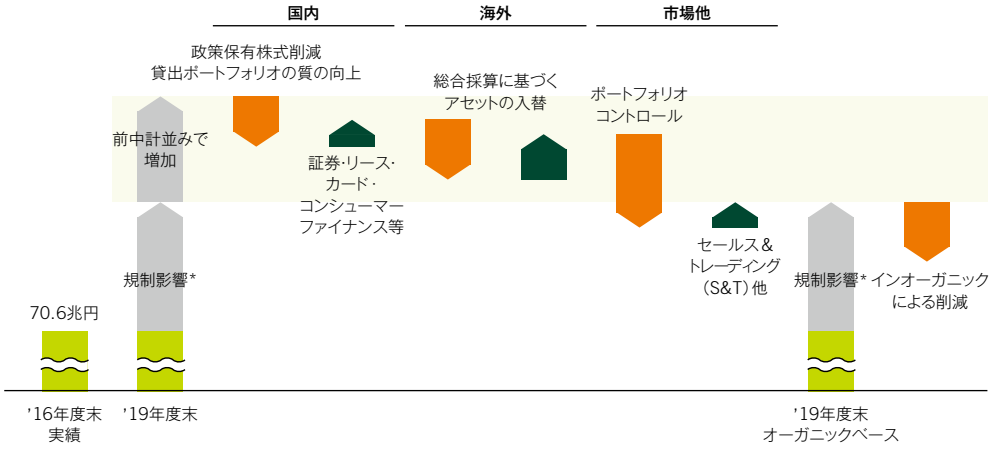
中期経営計画の策定にあたり、まず、事業ポートフォリオを、SMFGの競争優位性と、SMFGにとってのビジネスの成長性を判断軸に、4つの象限に分けて見直し、優先的に資源投入を行う7つの戦略事業領域を選びました。右上の「Grow」は、強みも成長性もあるビジネスであり、成長ドライバーとして資源投入を行っていきます。その左の「Enhance」は、当社に強みがある一方、成長性が高くないビジネスですので、適切な資源投入を行いつつ、グループシナジーの最大化やグループベースの効率化により、収益性を上げていきます。右下の「Build」は、後発ビジネスですが、今後の成長に向けて資源投入し、独自性の高いビジネスモデルを作り上げます。一方、国内リテール・ホールセールビジネスで国内基準行と競合する「Transform」のビジネスでは、ビジネスモデルを見直します。

事業ポートフォリオの転換



次に、アセットポートフォリオについては、国際金融規制の強化によるリスクアセットの増加を踏まえ、リスクアセットは現行規制基準での総額を横這いでコントロールするとともに、資産の入替により収益性を引き上げ、収益構造の質の転換を図ります。オーガニックベースのリスクアセットは横這いとして、戦略事業領域に資源投入を行う一方、採算性の低いアセットを削減し、質の向上を図ります。さらに、インオーガニックによる削減も追求します。

リスクアセットの質の転換

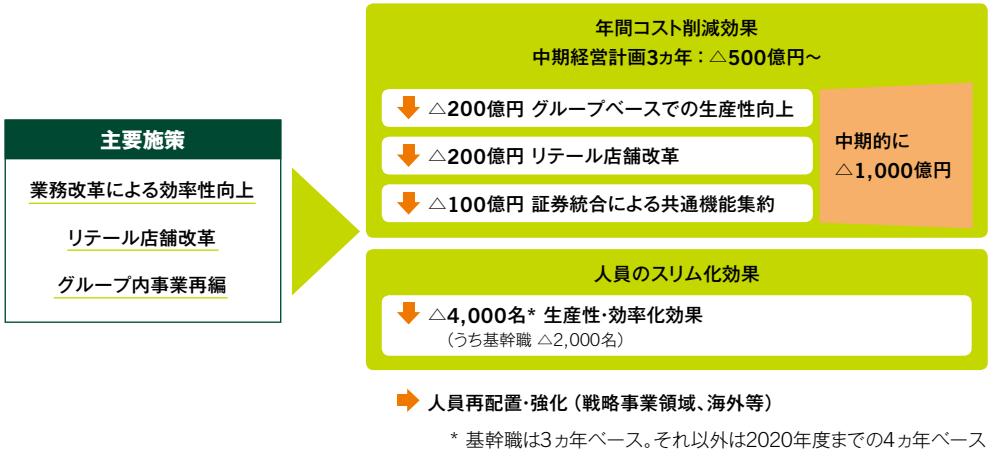


* 現行対比+25%程度の増加を想定し計画策定

生産性の向上、効率化の推進

デジタライゼーションの推進やグループベースの運営、リテール店舗の改革、グループ内の事業再編により、生産性および業務の効率性の向上を推進します。具体的には、グループ各社のインフラ共有化を図る等、経費抑制に向けた取組を進めます。また、店舗改革により、リテールビジネスにおける生産性の向上を図ります。加えて、SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の統合をはじめ、グループ内の事業再編を進め、共通機能の集約により効率性を向上します。

これらの取組により、年間のコスト削減効果は△500億円、中期的には△1,000億円を、また、人員では△4,000名のスリム化効果を見込んでいます。これらの人員を戦略的に重要な領域に再配置し、人件費をコントロールしつつ、収益性を向上していきます。



* 基幹職は3ヵ年ベース。それ以外は2020年度までの4ヵ年ベース

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

→ P.22
事業戦略について、
くわしくは、22ページ以降へ

下図の「7つの戦略事業領域」のうち、1番から5番までは、すでに強みを持つビジネスです。競争優位性があり、安定的な収益基盤である国内リテール・ホールセール事業を一層強化することに加え、海外事業、グローバル・プロダクトにおいて、SMFGの強みにフォーカスしたメリハリのある成長戦略を推進します。一方、6番と7番は、現在はまだビジネスサイズが小さい分野ですが、成長余地は大きくあります。当該分野の中でも強化分野を選別し、将来の成長に向けた新たな強みづくりに取り組んでいきたいと考えています。

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	デジタライゼーション
	2	本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大	
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	3	内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大	
	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	SMFG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	

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

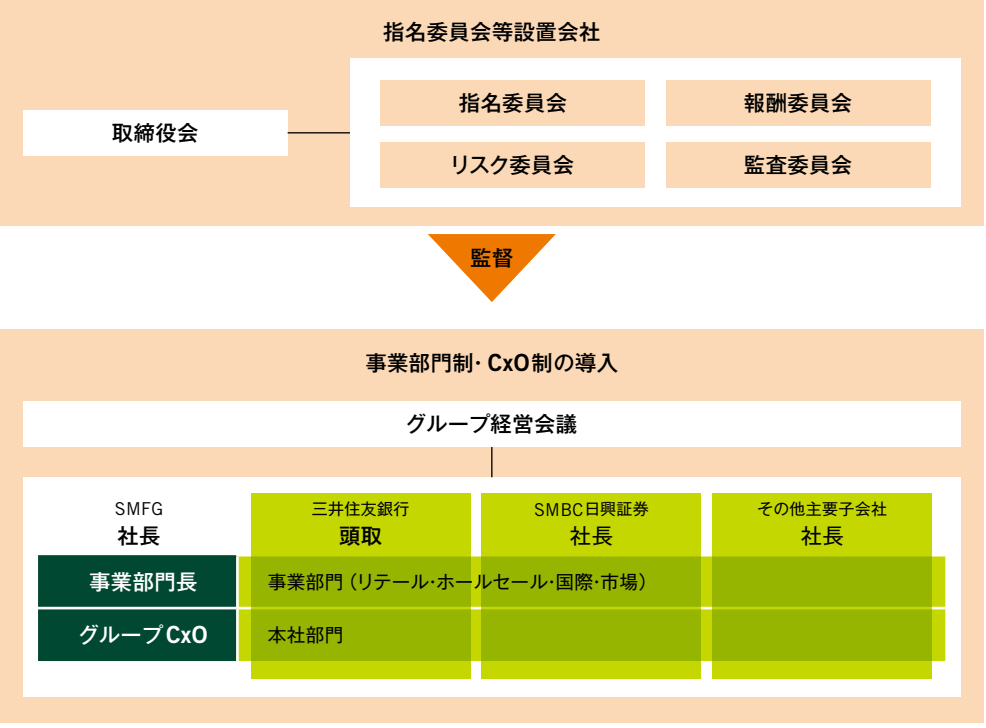
ビジネスポテンシャルを最大化する運営

新たに導入した事業部門制･CxO制の下、グループ･グローバルベースで、ビジネスポテンシャルの最大化を目指します。具体的には、事業部門制の下、グループ各社で戦略を共有し、グループを挙げて商品提供力やサービスを強化することによって、幅広いお客さまの多様なニーズに的確にお応えします。加えて、CSOやCFO、CHRO、CIOといった、CxOの下、グループ各社間で人材交流を活発化する等、経営資源を共有化し、全体最適な資源投入を行っていきます。さらに、グループベースの企画･管理機能を高度化し、人員･IT投資額等をコントロールするほか、デジタル戦略を推進します。また、これらを支える経営管理として、事業部門別でのROEの導入やリスクアペタイト運営を行うとともに、経営情報システムの高度化も進めます。

→ P.46
コーポレートガバナンスについて、くわしくは、46ページへ

→ P.52
リスクアペタイト運営について、くわしくは、52ページへ

SMFGのコーポレートガバナンス態勢



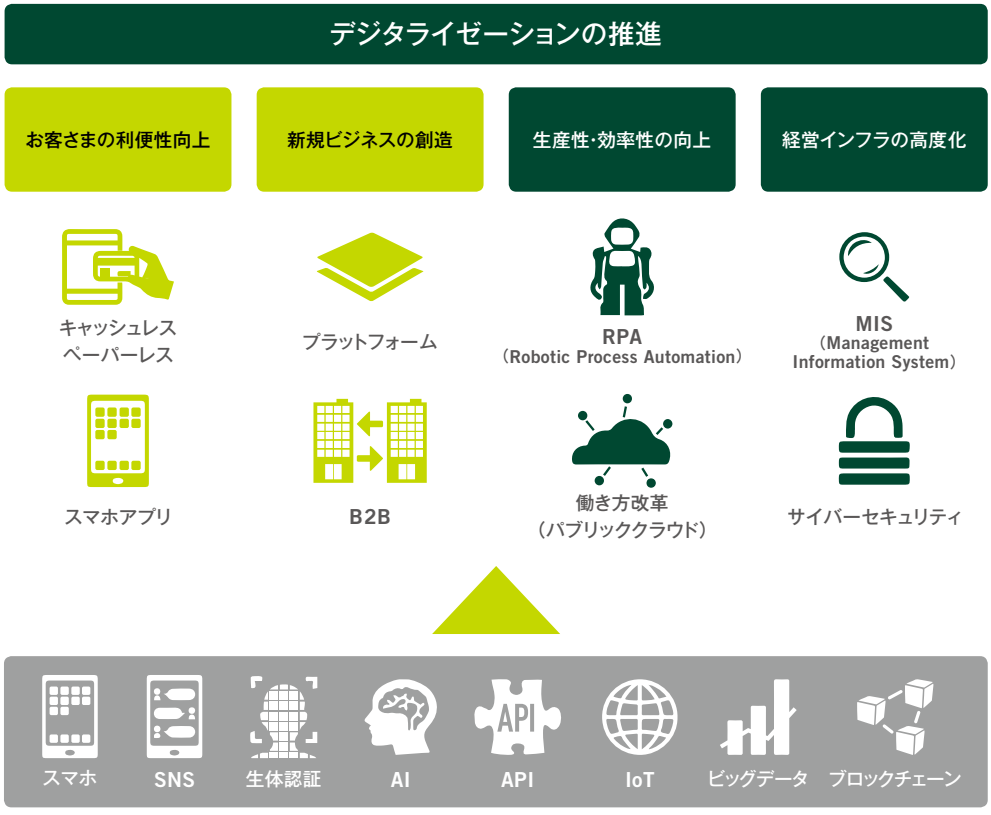
(参考)グループCxO一覧		
CEO (Chief Executive Officer)	CFO (F: Financial)	CSO (S: Strategy)
CRO (R: Risk)	CCO (C: Compliance)	CHRO (HR: Human Resources)
CIO (I: Information)	CDIO (DI: Digital Innovation)	CAE (Chief Audit Executive)

→ P.40
デジタライゼーションについて、くわしくは、40ページへ

デジタライゼーション

社会のデジタライゼーションが急速に進展する中、SMFGでは、様々な新しいテクノロジーを積極的に取り入れ、お客さまの利便性向上や新規ビジネスの創造、生産性・効率性の向上や経営インフラの高度化等、あらゆる分野でデジタライゼーションを推進します。

具体的には、ペーパーレス等デジタル技術を活用した先進的なサービスを個人・法人のお客さまにご提供し、利便性の向上を図ります。また、生体認証の仲介サービス等をプラットフォーマーとして提供することにより、新規ビジネスを創造していきます。一方、パブリッククラウドサービスを導入し、働き方改革にも取り組む等、生産性向上・効率化を進めます。さらに、最新のITインフラを取り入れ、経営管理情報を「見える化」し、データに基づく経営を高度化していきます。



ESG（環境、社会、ガバナンス）

当社は、G-SIFIsスタンダードのガバナンス態勢の構築、取締役会の監督機能の強化等を目的に、2017年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。

また、株主目線の経営に向け、三井住友フィナンシャルグループおよび三井住友銀行の役員等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ます。具体的には、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付与するとともに、役員等による株式の保有を進めます。

さらに、CSRの観点では、「環境」「次世代」「コミュニティ」の3つのテーマを中長期的な重点課題とした取組を引き続き推進し、社会の発展に貢献していきます。ダイバーシティについては、経営課題のひとつとして、これまでも女性の活躍推進や、グローバル化に対応した海外現地採用従業員の登用等に積極的に取り組んできており、多様な人材が活躍できる組織を目指します。

→ P.62
CSRについて、
くわしくは、62ページへ

最後に

いま世界は大きな変化の真っ只中にあり、私たちはかつてない大きなパラダイムシフトに直面しています。こうした中、中期経営計画「SMFG Next Stage」を策定し、新たなチャレンジに踏み出すのは、変化の激しい環境の中で、変わっていくお客さまのニーズに応えるために、私たちがこれまで以上にグループの力を結集すること、また、国際金融規制の強化に対応し、資本効率の良い収益構造へ転換するために、構造改革を推進することが必要であると考えたからです。グループの役職員一人ひとりが、互いの強みを活かし、一丸となって臨むことで、さらに大きな力を発揮できると考えています。

→ P.60
人事戦略について、
くわしくは、60ページへ

このように、変化に対応して体制や戦略をプロアクティブに変えていくことはもちろんですが、一方で、「不易流行」という言葉の通り、「Customer First」という軸をぶらすことなく、「現場力」「進取の精神」「スピード」というSMFGのDNAを遺憾なく発揮し、進化させ、お客さまに選ばれる金融機関を目指すという私たちの姿勢が変わることはありません。あらゆる面で質を追求し、アジアで圧倒的に強く、お客さま・社会から信頼され、質の高いグローバル金融グループとなるために、計画で掲げた目標以上の成果を実現し、企業価値を持続的に向上させていくことが、グループCEOとしての私の使命であると考えています。

株主をはじめ、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お願い申し上げます。

2017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

國部 毅

CFOメッセージ

取締役 執行役副社長
グループCFO
太田　純

2016年度の振り返り

2016年度は、マイナス金利の影響はありましたが、連結粗利益は、市場環境の好転を捉えSMBC日興証券が増益となったこと等から、前年度比168億円増益の2兆9,207億円となりました。

営業経費は前年度比876億円増加の1兆8,124億円、与信関係費用は前年度比616億円増加の1,644億円の費用となりましたが、前年度の一時的な減益要因がなくなったこともあり、経常利益は前年度比206億円増益の1兆59億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、2017年度から連結納税制度を導入することに伴う税効果影響等から、前年度比598億円増益の7,065億円となりました。

業績と財務状況について、くわしくは66ページをご参照ください。

中期経営計画における財務目標

足許の経営環境を踏まえ、資本･資産･経費効率の改善に取り組み、質の高い金融グループを目指してまいります。そこで収益性の向上および健全性確保の観点から、ROE、経費率、普通株式等Tier1比率の3つの目標を設定いたしました。

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	早期に60%程度へ（2016年度62.1%）
健全性	普通株式等Tier1比率*1,2	10%程度	規制強化*1に対応した資本水準を早期に確保（2016年度8.3%）

*1 国際金融規制強化の最終的な影響として、2020年度にリスクアセットが現状比＋25%程度増加する前提で、新規制の最終適用時(最終化時)ベースの目標を設定
*2 普通株式等Tier1からその他有価証券評価差額金、リスクアセットから株式評価益見合い分を控除

ROE

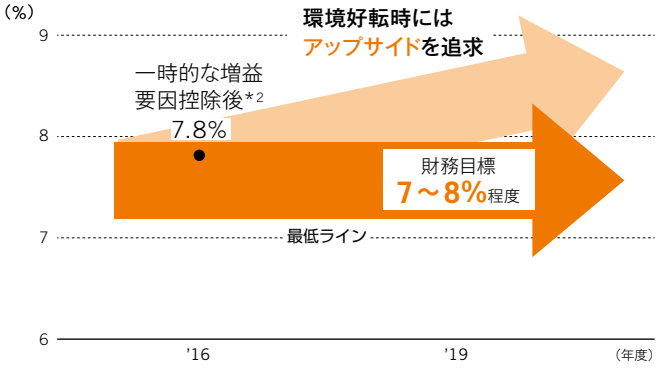
中期経営計画におけるROEの目標は7～8%程度、最低ラインでは7%の確保とします。2016年度の実績は9.1%、連結納税導入による影響等、一時的な増益要因控除後でも7.8%でしたが、規制強化によるリスクアセットの増加に対応し、資本蓄積が求められることを踏まえています。また、実力ベースのボトムライン収益は、足許は6,000億円程度と見ています。先行き3ヵ年は、国内のマイナス金利環境の継続や競争激化による国内貸出利鞘の低下、外貨調達コストの上昇といった、さらなる減益要因を想定していますが、これらを戦略事業領域へのフォーカスやコスト構造改革によって打ち返し、着実にボトムライン収益を成長させたいと考えています。

私たちは、収益性、効率性の向上を目指しておりますので、7～8%というROEの目標水準に満足しているわけではありません。マイナス金利政策の解除や国際金融規制の緩和等、ひとたび環境が好転した時には、積極的にアップサイドを追求し、さらに高いROEを実現してまいります。

経費率

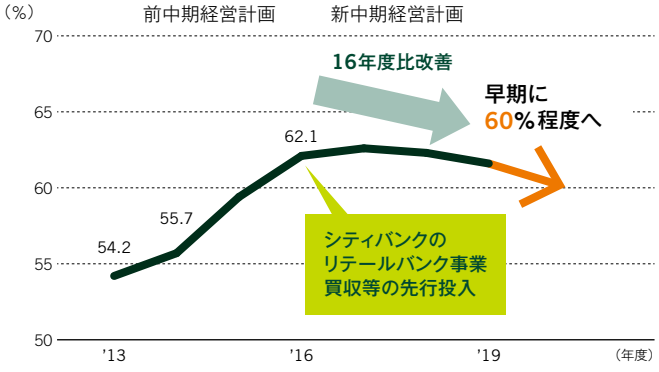
経費率は、2019年度に2016年度の62.1%対比1%程度の低下を目標とします。前回の中期経営計画では、トップライン収益の成長に向けた先行投資を行いましたが、新興国経済の減速やマイナス金利政策の導入もあり、トップライン収益は伸び悩み、結果として経費率は上昇しました。一方、2015年度の半ば以降、経費コントロールの強化に着手し、成果が現れてきています。2017年度は、証券やクレジットカード事業の拡大に伴う収益連動経費の増加や、過去のシステム投資の償却影響等により、経費率はやや上昇する見込みです。しかしながら、デジタライゼーション等事業の成長と生産性向上につながる戦略的な投資をメリハリをつけて行い、グループ一体となって、業務効率化やリテール店舗改革、グループ内の事業再編を通じたコスト削減に取り組むことで、この3ヵ年には、経費率の上昇トレンドを早期に反転させ、低下トレンドを定着させます。そして、2020年度以降の早期に60%程度への改善を目指してまいります。

ROE*1



*1 株主資本ベース
*2 連結納税導入による影響等一時的な増益要因を除いたもの

経費率



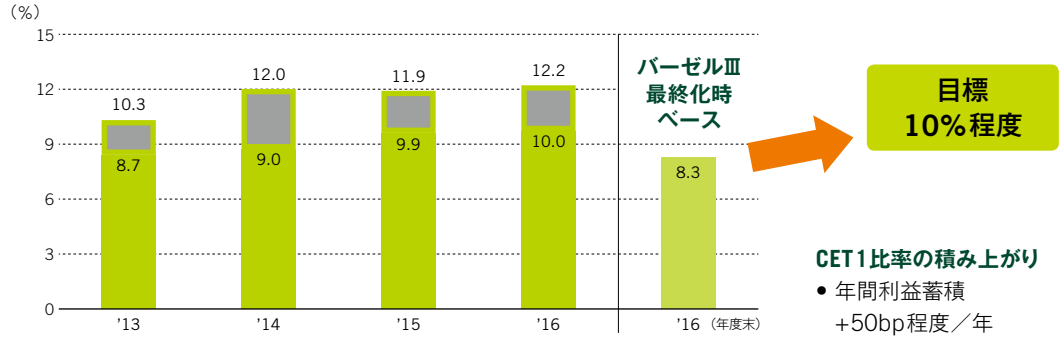
普通株式等Tier1比率（CET1比率）

現在議論されている国際金融規制の強化が2020年度に最終的に導入されるという前提で、普通株式等Tier1比率(CET1比率)の目標は、10%程度と設定しました。これは、分子からその他有価証券評価差額金を、分母から株式評価益見合いのリスクアセットを控除したベースです。

新規制の最終適用、すなわち規制の最終化によって、SMFGのリスクアセットは、現状対比25%程度増加すると見ていますが、その1年前、つまり、中期経営計画の最終年度には、十分な健全性を確保することを目標としています。10%という目標は、社内のストレステストをもとに、10年に一度のストレスが生じても、規制所要水準の8%を確保できるものとして設定したものです。なお、2017年3月末時点のバーゼルⅢ最終化時ベースで算出したCET1比率は8.3%です。

私たちは、リスクアセットを、インオーガニックによる削減も含めてコントロールするとともに、着実な利益蓄積を行い、健全性を確保してまいります。

普通株式等Tier1比率



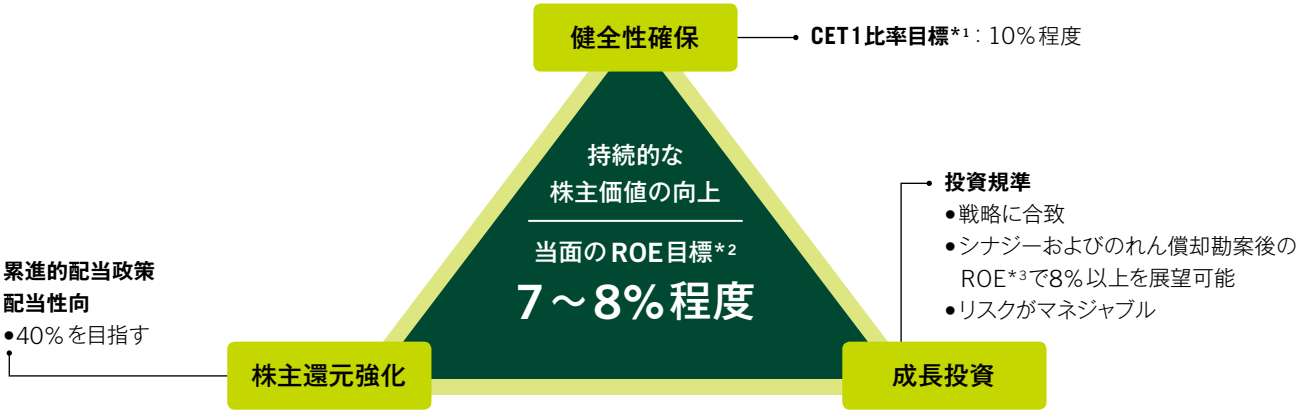
リスクアセット(兆円)	61.3	65.9	65.9	70.6	88.6

CET1比率の積み上がり
- 年間利益蓄積
  +50bp程度／年
- 地銀持分法適用関連会社化
  +40bp～50bp

資本政策

次に、資本政策についてご説明いたします。

SMFG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」をバランスよく実現し、持続的な株主価値の向上を目指すということです。



*1 国際金融規制強化の最終的な影響として2020年度にリスクアセットが現状比+25%程度増加する前提。分子からその他有価証券評価差額金、分母から株式評価益見合い分を除くベース。なお、2019年1月導入予定のバーゼルⅢ完全実施基準（含むその他有価証券評価差額金）は、現状、これを4%程度上回る水準

*2 株主資本ベース　*3 規制強化を踏まえた規制リスクアセットに基づく内部管理ベース

健全性確保

先程も述べましたが、国際金融規制強化の最終的な影響を考慮したベースでCET1比率は10%程度の達成が目標です。ディシプリンを重視した事業・アセットの見直しを行い、現行規制ベースのリスクアセット総額を横這いでコントロールするとともに、高採算なポートフォリオへ入れ替え、利益蓄積も行っていくため、目標の達成は可能であると考えています。

政策保有株式についても、コーポレートガバナンス・コードへの対応に加え、株価変動リスクの資本に与えるマイナス影響や規制強化の影響を勘案し、引き続き削減に取り組んでまいります。

株主還元強化

株主還元強化については、配当は累進的、すなわち、減配せず、配当維持もしくは増配を実施する方針とし、配当性向40%を目指してまいります。私たちは、これまでも、1株当たり配当を安定的に引き上げてまいりましたが、ボトムライン収益で安定して6,000億円を確保する基盤が確立できたと考えているため、今後も株主の皆さまに配当を通じた還元強化でお応えすべく、まずは2017年度の1株当たり配当を、前年度から10円増配の160円の予想としております。

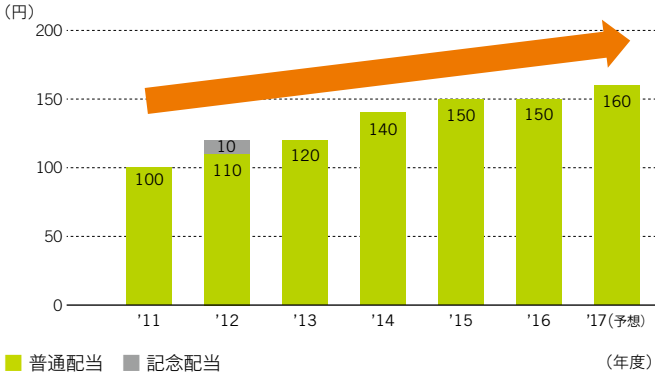
また、自己株取得については、国際金融規制強化の最終的な姿が明確になった後に方針を決定いたします。

成長投資

成長投資についても、基本方針の「Discipline」「Focus」を意識した投資規準を設定しました。具体的には、①SMFGの戦略に合致する、②シナジーおよびのれん償却を勘案した後のROEで8%以上を展望できる、③リスクマネジャブル、の3点です。

私たちは、持続的な株主価値向上に向けた取組を進めてまいりますので、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

1株当たり配当の推移

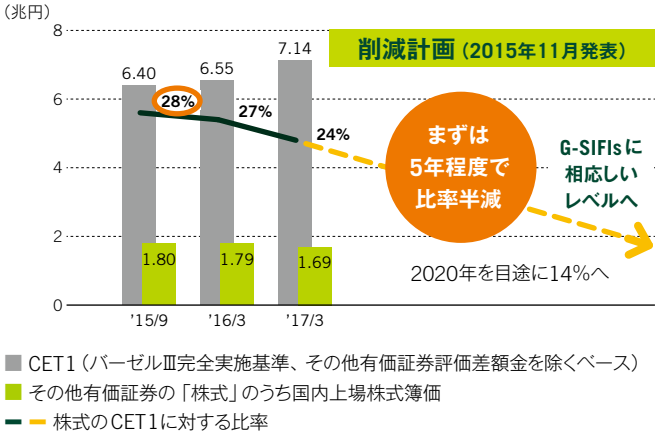


配当性向*1	26.8%	21.3%	20.3%	26.2%	32.7%	29.9%	35.8%*2

*1 普通株連結配当性向

*2 2017年度の連結当期純利益予想(6,300億円)、配当予想(1株当たり160円)、および2016年度末時点の発行済株式数を前提に算出

政策保有株式の推移および削減計画（SMFG連結）



政策保有株式削減実績（2016年度）	約1,000億円
未売却の政策保有株式売却応諾残高（2016年度末）	約1,000億円

事業戦略

三井住友銀行
頭取 CEO
髙島　誠

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
國部　毅

SMBC日興証券
代表取締役社長
清水　喜彦

23　事業部門の概要

24　リテール事業部門

28　ホールセール事業部門

32　国際事業部門

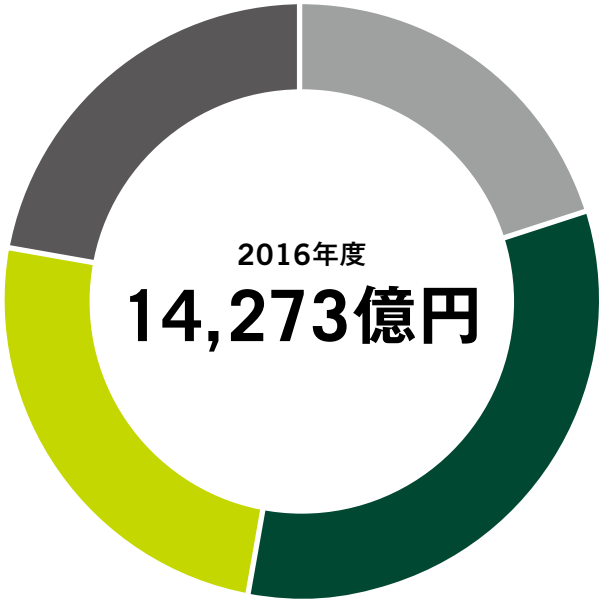
36　市場事業部門

40　特集：デジタライゼーション

42　中堅･中小企業のお客さまへのサポート、地域の活性化への取組

事業部門の概要

事業部門別連結業務純益に占める割合



リテール事業部門 ▶▶P.24
20%

ホールセール事業部門 ▶▶P.28
33%

国際事業部門 ▶▶P.32
26%

市場事業部門 ▶▶P.36
21%

中期経営計画における事業部門別目標

	ROE		業務純益（億円）		リスクアセット
	2019年度計画	2016年度比	2019年度計画	2016年度比	3ヵ年増減
リテール事業部門	7%	↗	2,850	+150	↘
ホールセール事業部門	10%	→	4,800	+150	↘
国際事業部門	9%	↗	4,150	+500	↗
市場事業部門	39%	↗	3,300	+200	↘

*1 事業部門別のROEは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。国際事業部門のROEは外貨中長期調達コストを除くベース。市場事業部門は、バンキング勘定の金利リスク見合いを含まず
*2 各事業部門の2016年度比は金利･為替影響等調整後

事業戦略

リテール事業部門

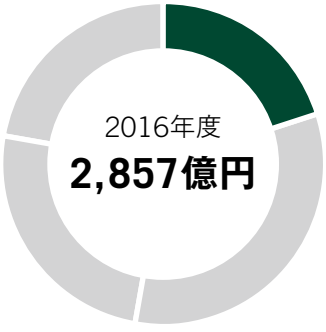
事業部門の概略

資産運用、決済・コンシューマーファイナンス等、個人のお客さまのあらゆる金融ニーズにお応えすべく、幅広いビジネスを展開しています。「貯蓄から資産形成への動きの加速」「スマートフォンの普及によるデジタル化の急速な進展」といった環境変化を捉えつつ、お客さまからもっとも信頼される「No.1の総合金融サービス業」を目指しています。

強み

- **銀行・証券・カード・コンシューマーファイナンス、それぞれの業界におけるトップクラスの企業で構成**
- **グループ合算で、約4,300万名の個人のお客さまとのお取引**
- **銀証リテール一体化戦略や、SMBCデビット等、各社の特長を活かした連携によりお客さまのニーズに対応**

連結業務純益に占める割合



リテール事業部門
20%

主な事業会社

事業会社	事業内容
三井住友銀行	預金・ローン・資産運用等、約2,700万口座の幅広いニーズに対応
SMBC信託銀行	個人向け外貨預金No.1（PRESTIA）
SMBC日興証券	国内3大総合証券の一角、2014年度より銀証リテール一体化を推進
三井住友カード	国内でのVisaブランドのパイオニア（クレジットカード）
セディナ	クレジットカード・信販等、複合決済ソリューションを展開
SMBCコンシューマーファイナンス	消費者ローン、保証業務でトップクラスのシェア

中期経営計画

事業環境・課題認識

国内人口の減少や低金利環境の長期化により、リテールビジネスは厳しい事業環境となっています。一方で、個人金融資産の拡大と「貯蓄から資産形成へ」の進展に加え、インターネット・スマートフォンの浸透等のデジタル化も進んでおり、ビジネスチャンスが広がっている分野もあります。それぞれの分野で国内トップクラスのSMFG各社が一体となって、このチャンスを捕捉していきます。

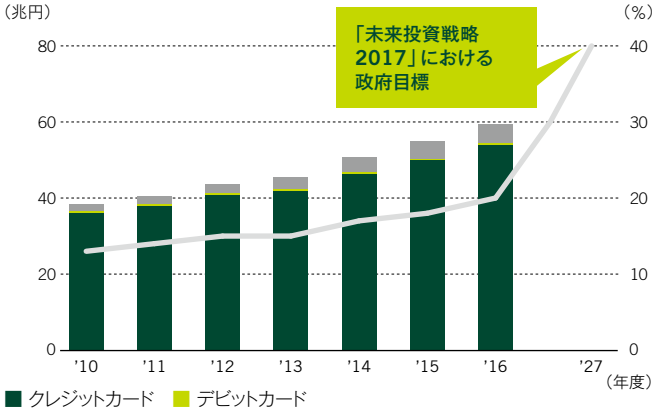
基本方針・目指す方向性

私たちの強みであるSMFGの総合力とスケールを活かしてグループシナジーを徹底的に追求し、リテールビジネスを安定的で、持続的な成長が可能な事業としていきます。特に、「コンサルティング力」と「デジタル先進性」でお客さま満足度を高めつつ、効率性・収益力の向上を追求します。デジタライゼーションを活用して採算ラインを下げながら、伸びる分野に正攻法でしっかりと手を打ち、本邦No.1のリテール金融ビジネスの実現を目指していきます。

リテール事業部門の事業規模（2016年度実績）

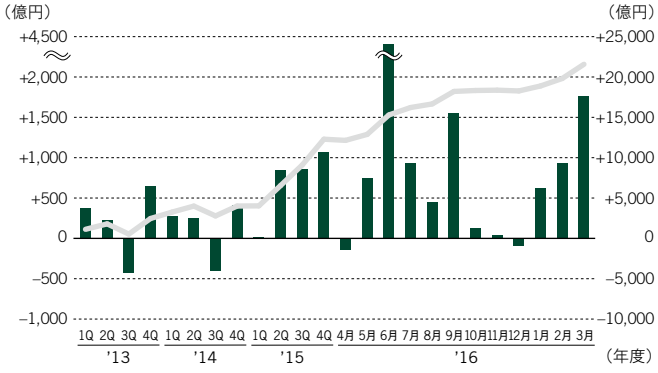
預り資産	運用商品末残	45兆円
	円預金末残	44兆円
	外貨預金末残	1.4兆円
クレジットカード取扱高		15兆円
カードローン末残		1.8兆円
住宅ローン取組額		1.1兆円
業務粗利益		1.3兆円

キャッシュレス化の見通し（決済手段別利用状況）

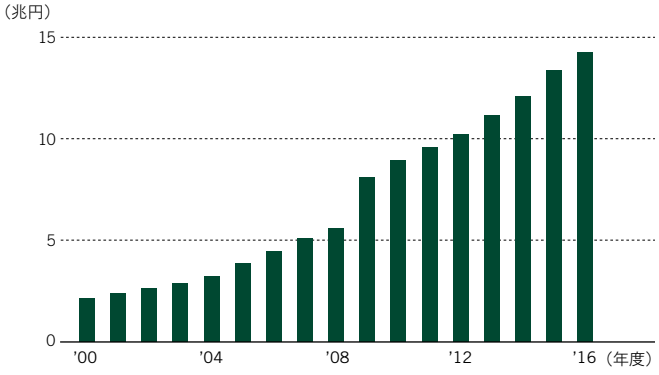


（出所）内閣府、日本クレジット協会、日本デビットカード推進協議会、日本銀行

運用資産残高増加額（三井住友銀行+SMBC日興証券）



クレジットカード買物取扱高（三井住友カード+セディナ）

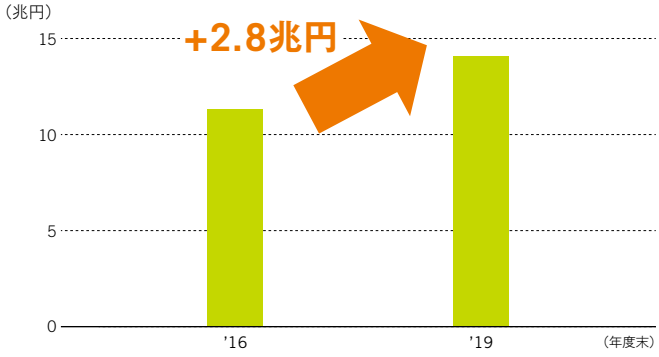


重点戦略

銀証一体となった資産管理型運用ビジネスの推進

三井住友銀行とSMBC日興証券の連携による銀証リテール一体化戦略は、両社の特長を活かし、さらなる高度化に取り組んでいきます。お客さまの資産運用ニーズに対し、中長期分散投資を軸とした運用提案を基本スタンスとして、銀証一体で推進していきます。

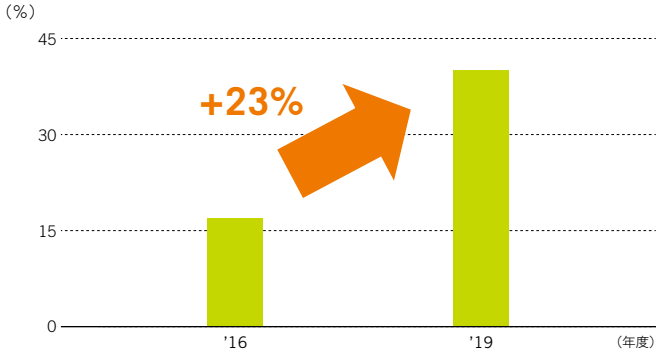
ストック収益資産残高目標（三井住友銀行+SMBC日興証券）



デジタル活用とグループ一体運営によるビジネスモデル改革

お客さまへのサービスや業務プロセスのデジタル化を進め、デジタルサービスにおいて国内で最先端、グローバルベースでの先進銀行を目指していきます。また、決済事業において、三井住友銀行・三井住友カード・セディナがそれぞれの強みを活かした連携を行う等、様々な分野でグループ一体運営を進めていきます。

デジタルチャネル利用率目標（三井住友銀行）*



* デジタル利用顧客／（店頭利用顧客+デジタル利用顧客）

コスト構造の改革

三井住友銀行の店舗は、「お客さまへのサービス提供の仕方を変える」「事務プロセスを変える」「店舗の在り方を変える」、この3つの改革を同時並行で集中的に進めていきます。今後3年間で店舗改革を全店に拡大することにより、お客さまへ便利で質の高いサービスをご提供しながら、コスト削減も実現していきます。

ペーパーレス窓口

次世代店舗の展開予定

	2017年度	2018年度	2019年度
次世代店舗の導入	100店舗	280店舗	430店舗 全店完了
プロセスのデジタル化	インターフェイスのデジタル化		内部プロセスのSTP化* △200億円～
コスト削減			2021年度：△300億円（店頭窓口関連経費2割削減）

* STP（Straight Through Processing）化：一連の事務処理を電子的なシステムにより自動化し、人手を介さずに一貫処理を行うこと

2016年度の振り返り

資産運用ビジネスでは、三井住友銀行とSMBC日興証券による協働ビジネスをこれまで以上に推進し、超低金利が長期化する環境下において、「資産を守りながら安定的に運用したい」というお客さまのニーズに対し、中長期分散投資のご提案を進めてきました。決済・デジタルの分野では、SMBCデビットや各種スマートフォンアプリのリリース、Apple Payへの対応等、グループ一体となって、お客さまの利便性向上に取り組んできました。また、店頭・コールセンターにおいても、お客さまの満足度向上に取り組み、着実に成果が出てきています。法人オーナーのお客さまに対しては、資産の運用や相続、事業の承継等、法人と個人にまたがる幅広いニーズにお応えし、新たな付加価値の提供に努めてきました。

Topics

SMBCデビット

三井住友銀行と三井住友カードが協働し、キャッシュレス化への取組の一環として、SMBCデビットをリリースしました。世界中のVisa加盟店で利用でき、お支払代金を預金口座から即時に引き落とせる、年会費無料のVisaデビットカードです。

スマートフォンアプリ「SMBCネットワークアプリ」

お客さまの利便性向上のため、三井住友銀行のお取引のほか、三井住友カード・SMBC日興証券でのお取引内容を簡単・シームレスに一覧できるアプリをリリースしました。

お客さまの満足度向上に関する取組

三井住友銀行は「第12回銀行リテール力調査*1」総合第1位、SMBC日興証券は「カスタマーサポート表彰制度2016*2」最優秀賞を受賞、SMBCコンシューマーファイナンスでは「COPC® CSP規格*3」認証をノンバンク業界初の4年連続で取得しました。

Best Customer Support of The Year 2016
最優秀賞
公益社団法人企業情報化協会

*1 日本経済新聞社と日経リサーチが全国117の銀行を対象として実施した調査
*2 公益社団法人企業情報化協会が主催するカスタマーサポート表彰制度
*3 コンタクトセンター業務の国際的な品質保証規格

ホールセール事業部門

事業部門の概略

国内の大企業および中堅企業のお客さまに対し、資金調達、運用、リスクヘッジ、決済等に関連したサービスに加え、M&Aやアドバイザリー、リース等お客さまの幅広いニーズに対応する金融ソリューションを提供しています。

強み

- **お客さまのニーズを具体化、案件化し、金融ソリューションとして提供するまでの「スピード」**
- **創意工夫を凝らし、新たな業務・商品開発に取り組み、お客さまと共に成長するという志としての「チャレンジ精神」**
- **高い営業力を有したフロント組織と様々な専門性を備えた本部組織が有機的に連携することにより生み出される「現場力」**

連結業務純益に占める割合

ホールセール事業部門
33%

主な事業会社

事業会社	事業内容
三井住友銀行	国内・東アジア地区の本邦法人への銀行取引推進
SMBC信託銀行	仲介、アセットマネジメント、コンサルティング等の不動産関連業務
三井住友ファイナンス&リース	国内法人顧客に対するリース取引の推進
SMBC日興証券	国内大企業や金融法人等への証券取引の推進

中期経営計画

事業環境・課題認識

ホールセールビジネスに関する足許の事業環境は、世界的な経済成長率の鈍化や、我が国の緩和的な金融政策の継続等により、難しい舵取りが求められています。

このような中で、前中期経営計画期間においては、大企業のお客さまのクロスボーダー等の買収ファイナンスへの対応や、中堅・中小企業のお客さま一社一社としっかりと向き合う「One to One」での事業承継への対応等により、貸金残高は増加トレンドを持続しました。

一方で、マイナス金利政策の継続や他行との競争激化の影響により、貸出金スプレッドは現在も低下トレンドが続いています。

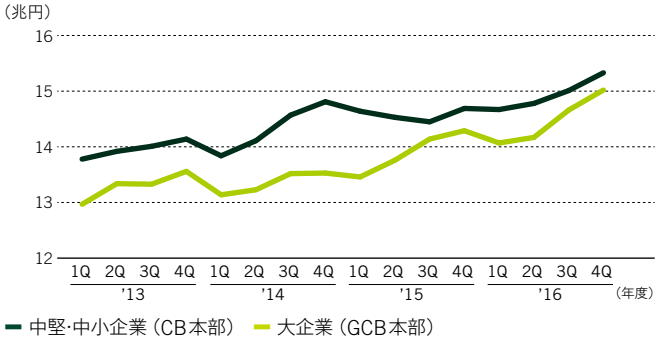
基本方針・目指す方向性

ホールセール事業部門では、中期経営計画期間において、「お客さまと共に成長し、日本経済の発展に貢献する」という基本方針を定めています。多様化するお客さまの事業戦略や経営課題に対して、事業内容や成長ステージに合わせたきめ細かなソリューションを提供していきます。

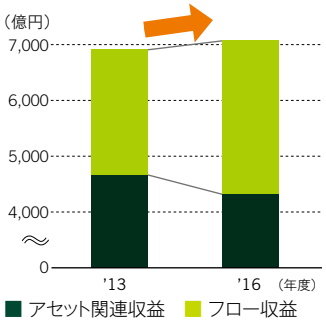
お客さまにとって付加価値の高いソリューションを通じて、多様なニーズにお応えしていくことで、お客さまと共に成長することを目指します。

また、事業部門制の導入を通じて、SMFGベースでの連携を活かし、お客さまへの多面的なアプローチを行い、SMFG一体となったサービス提供を一層進めていきます。

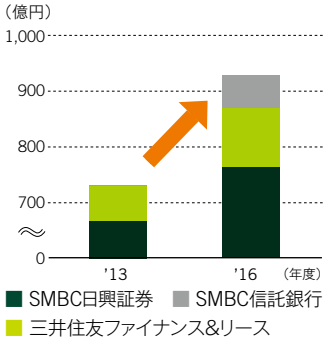
貸出金残高（三井住友銀行）*1,2



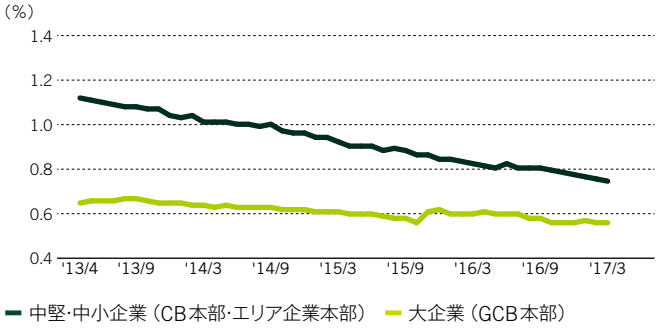
業務粗利益（三井住友銀行）*3,4



協働収益（三井住友銀行）



貸出金スプレッド（三井住友銀行）*1,5



リーグテーブル（2016年4月～2017年3月）*6

	順位	シェア
株式関連（ブックランナー、引受金額）*7,8	2位	19.0%
円債総合（主幹事、引受金額）*7,9	3位	17.2%
ファイナンシャル・アドバイザー（M&A、案件数）*7,10	2位	4.5%
IPO（主幹事、案件数）*11	4位	16.5%

*1 内部管理ベース。政府等向けを除く。14年度より管理区分を変更。13年度実績は、見直し後の管理区分に基づき算出
*2 四半期平残
*3 ホールセール部門＋所管会社＋協働収益
*4 アセット関連収益：預貸金等に付随する金利収益、フロー収益：手数料等の非金利収益
*5 月次、ストックベース
*6 株式関連、円債総合はSMBC日興証券、ファイナンシャル・アドバイザーはSMFG
*7 出所：トムソンロイターの情報をもとにSMBC日興証券が作成
*8 日本企業関連、海外拠点を含む
*9 事業債、財投機関債・地方債（主幹事方式）、サムライ債
*10 日本企業関連公表案件、グループ合算
*11 REITのIPOを除く、海外拠点を含む。出所：トムソンロイター

ホールセール事業部門

重点戦略

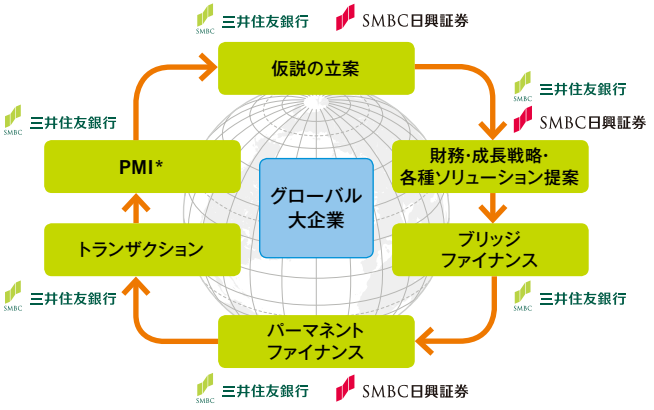
内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

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、SMFG各社の総力を結集し、従来に比べて一歩踏み込んだ協働体制を構築します。Team SMFGとして、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、お客さま満足度の向上およびSMFGのプレゼンスの拡大を目指します。

また、さらなる国内外におけるG-CIB*モデルの深化を通じた銀証・内外でのアプローチにより、SMFG一体での収益極大化を進めていきます。

* G-CIB：Global-Corporate and Investment Banking

クロスボーダー M&A案件

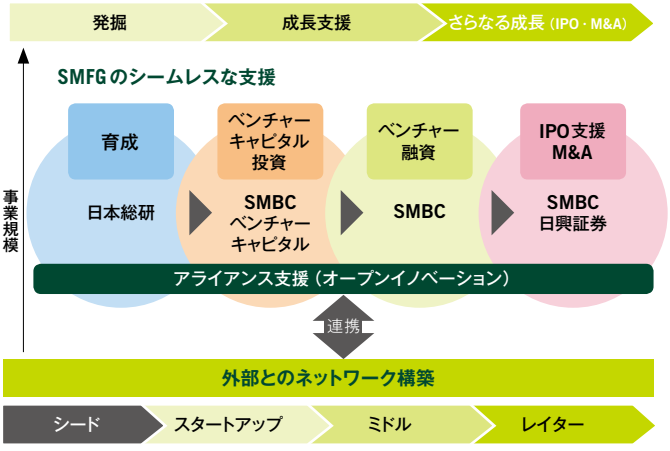


* PMI（Post Merger Integration）：M&A成立後の統合プロセス

本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大

強みのある中堅企業マーケットにおいて、お客さまの成長ステージに応じて様々なソリューション提供を行うことにより好循環を創出し、優位性の拡大を目指します。

「ベンチャー・成長産業支援」、「プライベートバンキングアプローチ」、「企業価値向上（プライベートエクイティファンドとの連携）」等の注力分野を定め、SMFG一体で多面的なソリューション提供を行い、安定的な収益への貢献を実現するとともに、生産性・効率性における優位性の維持・強化を図ります。



主要な経営指標（KPI）と高い効率性の維持

ホールセール事業部門では、「内外大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大」と「本邦中堅企業マーケットにおける優位性拡大」という2つの事業戦略に合わせて、事業債主幹事シェアやIPO主幹事件数等のKPIを設定しています。ホールセール事業部門を構成する各社のさらなる連携、一体運営によるビジネスの強化に注力していきます。

また、ホールセール事業部門の強みのひとつである高い効率性を維持した上で、健全なリスクテイクとクレジットコストのコントロールを通じて、収益性の向上を図っていきます。

主要なKPI	2019年度計画	2016年度比
事業債主幹事シェア	20.0%	+2.6%
IPO主幹事件数	1位	4位→1位
M&Aアドバイザリー件数	1位	2位→1位

高い効率性の維持	2019年度計画	2016年度比
業務粗利益*	7,950億円	+270億円
業務純益*	4,800億円	+150億円
ROE	10%	→

* 2016年度比は金利・為替影響等調整後

2016年度の振り返り

2016年度は、2014年度にスタートした国内業務改革の3年目であり、前中期経営計画の最終年度の仕上げとなる重要な節目として、部門一丸となって取り組みました。1年を振り返ると、世界的な経済成長率の鈍化や我が国の緩和的な金融政策の継続等、先行きが見通しづらい環境の中、競争の激化に伴い、預貸金関連収益が減少となりましたが、三井住友銀行とSMBC日興証券等との連携による手数料ビジネスの拡大により、結果として連結粗利益は7,756億円、連結業務純益は4,731億円となりました*。

* 2016年度の収益管理制度に基づき、2017年度からの事業部門ベースに組み換えた暫定値

Topics

海外進出への支援

三井住友銀行では、セミナーの開催等により、世界経済動向と為替相場、各国の投資環境等に関する情報を提供しています。海外進出を検討されているお客さまには、検討の入口段階からお話しさせていただき、各国の法規制や日系企業の進出動向等、テーラーメイドの情報提供を行っています。また、すでに海外展開されているお客さまについては、事業拡大や再編等のニーズに対し、国内外関連部門と協働した質の高いソリューションの提供を行っています。さらに、貿易取引に関する各種アドバイスや実務セミナーを通じて、お客さまの外国為替取引全般に対するサポートを実施しています。

為替相場見通しとグローバル経済の現況セミナー

トランプ政権の経済・通商政策セミナー

創業・新規事業開拓、成長企業への支援

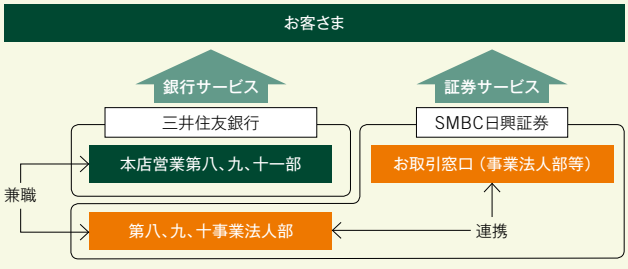
ベンチャー企業に対しては、SMBCベンチャーキャピタルによる投資、三井住友銀行による融資、SMBC日興証券による株式公開支援等、お客さまの成長ステージに沿ってシームレスな支援を行っています。また、ベンチャー企業と大企業のアライアンスニーズも高まっており、「未来オープンイノベーションミートアップ」や、異業種コンソーシアム「III（トリプルアイ）」主催のアクセラレーションプログラム「未来2017」等、各種イベントを開催しました。加えて、外部ベンチャーキャピタルや大学、研究機関等との連携も積極的に進めており、日本における「ベンチャーエコシステム」構築に向けて活動しています。

未来オープンイノベーションミートアップ

未来2017

三井住友銀行とSMBC日興証券との協働連携

法人のお客さまの幅広い金融ニーズにワンストップで迅速に対応するため、三井住友銀行とSMBC日興証券の営業部門の一部で銀証兼職組織を設置しています。2016年度には、従来の兼職組織である三井住友銀行の本店営業第九部とSMBC日興証券の第八事業法人部に加えて、本店営業第八部と第九事業法人部、本店営業第十一部と第十事業法人部が新たに兼職組織となりました。銀証兼職にあたっては、堅固な法令順守態勢の下、三井住友銀行とSMBC日興証券の連携をより一層深化させ、法人のお客さまの多様なニーズに対して、最適な金融サービスの提供に努めていきます。



国際事業部門

事業部門の概略

海外の日系･非日系企業、金融機関、各国政府･公営企業や、国内に展開する外資系企業といったグローバルに事業展開するお客さまに対してサービスを提供し、SMFGの成長ドライバーとしての役割を担っています。

強み

- **地域によって異なるマーケット特性に対応できるグローバルネットワーク**
- **グローバルでトップティア･プレゼンスを有するプロダクトラインアップ**
- **中長期的目線で取り組む当社固有のアジア戦略の展開**

連結業務純益に占める割合

国際事業部門
26%

主な事業会社

事業会社*1	事業内容
三井住友銀行	グローバルネットワークを活用した海外日系･非日系企業等との銀行取引
SMBC信託銀行	外貨貸出取引
三井住友ファイナンス&リース	グローバル販売金融や、海外日系･非日系企業とのリース取引（AC*2含む）
SMBC日興証券	海外法人顧客への債券引受等、海外における総合証券取引

*1 海外現地法人を含む
*2 SMBC アビエーション･キャピタル（SMBC Aviation Capital Limited）

中期経営計画

事業環境・課題認識

BREXIT問題、米国政権交代、新興国の成長率鈍化等、金融機関を取り巻く環境は依然として不透明・不確実な状況が継続しています。

またTLAC規制*やバーゼル規制といった国際金融規制や、欧米をはじめ各国による規制強化の影響も継続しており、今後とも金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと考えています。

一方、安定的な成長を続ける米国経済や、中長期的なアジア中間層の拡大、グローバルな商流や企業再編ニーズの拡大等が期待される中、ビジネスチャンスを着実に捕捉していきます。

* TLAC規制:グローバルなシステム上重要な銀行の破綻時の損失吸収力として、規制自己資本と特定の負債を一定水準保持することを義務付けるもの

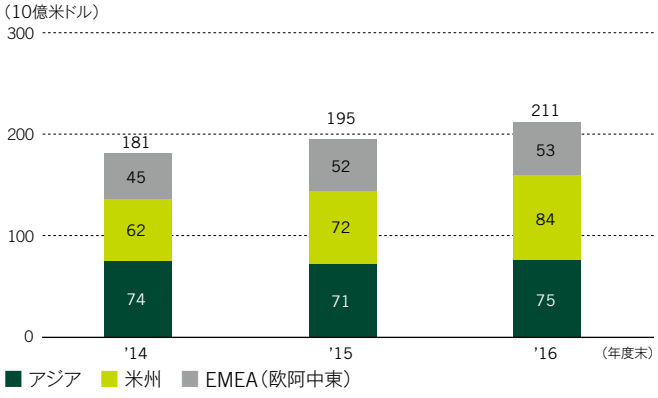
基本方針・目指す方向性

国際事業部門では「Discipline」「Focus」「Integration」を軸とした3つの基本方針を策定しています。

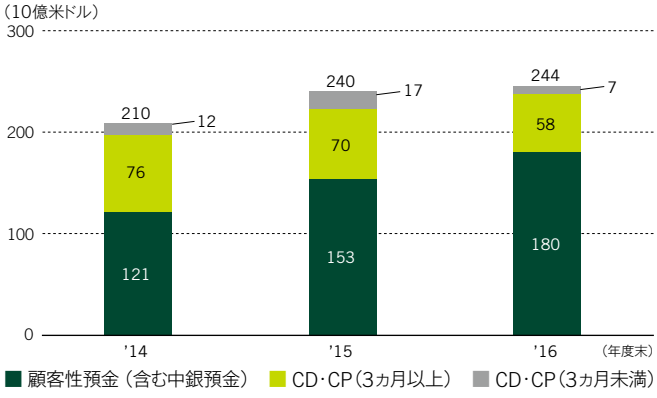
- 銀・証・リースの一体運営、当社グループが強みを有するアセットファイナンス等やこれに付随する資産回転ビジネスモデル、ならびに、アジア・セントリックといった主要施策を“Next Stage” へ進化
- アジアリテールビジネスをはじめとした、次の10年の成長領域となるビジネス基盤を拡充
- ディシプリンを利かせた、信用リスク・経費・流動性の管理により、ボトムライン成長と、資本・資産・経費の3つの効率性を追求

上記基本方針を通じてSMFGの成長ドライバーとしての役割を引き続きしっかりと果たしていきます。

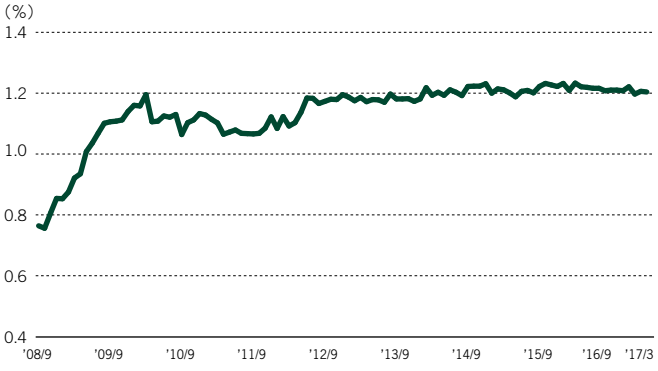
海外貸出金残高*1,2



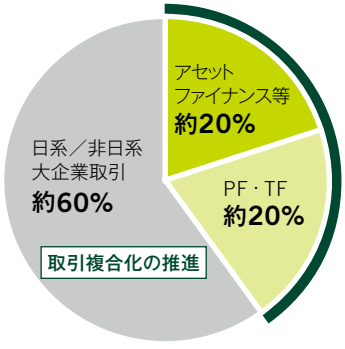
海外預金等残高*1,2



海外貸出金スプレッド*1,3



ポートフォリオ構成(現状)



アセットファイナンス等
- 航空機リース・ファイナンス
- 北米貨車リース
- LBOファイナンス
- サブスクリプションファイナンス等

PF・TF
- プロジェクトファイナンス(PF)
- トレードファイナンス(TF)

*1 内部管理ベース。三井住友銀行、欧州三井住友銀行および三井住友銀行(中国)の合算。17/3月末より、カナダ支店(16/11月に営業開始し、全額出資現地法人子会社のカナダ三井住友銀行から業務を引継)の残高を含む　*2 各期末実績レートにて換算　*3 月次、ストックベース

国際事業部門

重点戦略

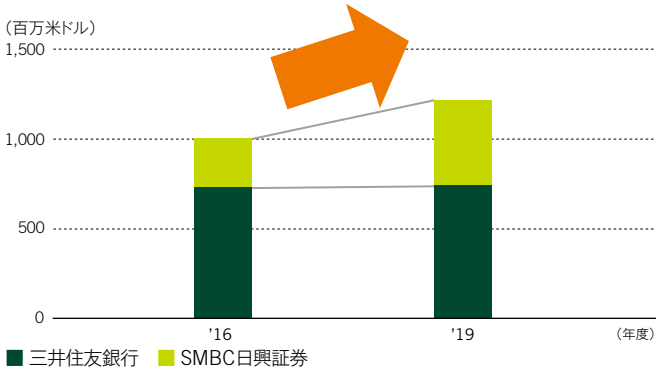
大企業ビジネスにおけるプレゼンス拡大

銀証一体運営の進化

欧米大企業ビジネスでは、銀証一体運営とセールス&トレーディング(S&T)を軸に、証券やデリバティブといったプロダクト部門もセクター／国・地域別に担当を配置することで専門性を高め、顧客提案力を強化していきます。

取引複合化が見込まれる顧客セグメントにターゲットを絞り、戦略的な資源投入を実施することで、ボトムライン成長と効率性を重視したSMFGモデルを追求していきます。

欧米非日系コーポレート粗利益目標



強みを有するプロダクト・セクター

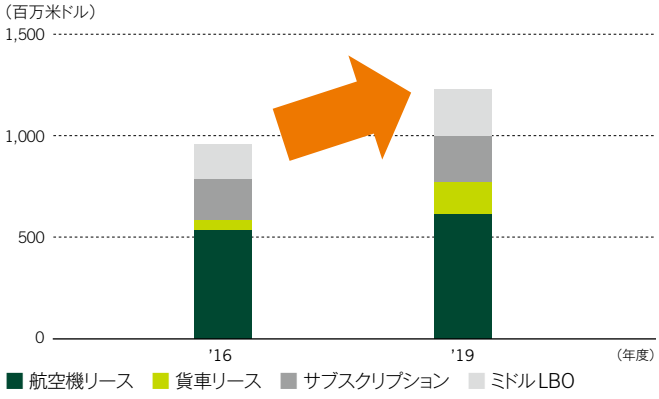
トップティア地位確立・資産回転ビジネスモデル

SMFGが強みを有する航空機・貨車リースをはじめとするアセットファイナンスや、サブスクリプションファイナンス*1、ミドルLBO*2関連貸出資産を中心に、持続的な成長に向け、メリハリの利いたビジネスポートフォリオを構築していきます。

また、資産回転ビジネス(O&D)*3の推進によりポートフォリオのさらなる資産・資本効率性を追求するとともに、業界トップティアの地位を確立していきます。

*1 サブスクリプションファイナンス:不動産ファンド等に対するつなぎ資金の融資
*2 LBO(レバレッジド・バイアウト):プライベートエクイティファンド等によるM&A手法のひとつ
*3 O&D:Origination(オリジネーション)&Distribution(ディストリビューション)の略

強みを有するアセットの粗利益目標



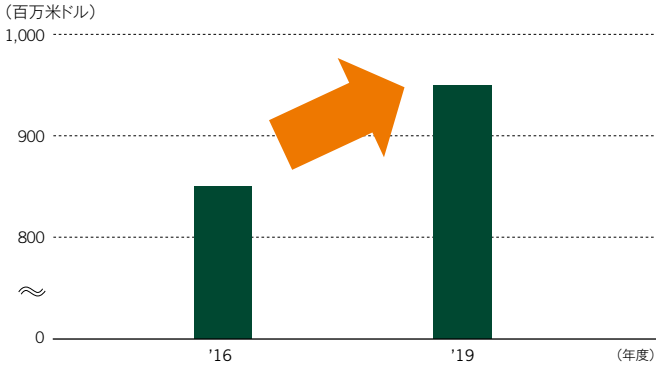
アジア・セントリックの進化

コアクライアントとの関係深化・アジアの中長期的な成長の捕捉

アジアの地場優良企業や将来有望な成長企業等との関係を一層深掘りするとともに、トランザクションビジネスをはじめとした取引複合化を進めていきます。

さらにインドネシアを中心にアジアでのフルバンキング業務の展開を進め、また次の10年の成長基盤としてリテール向けデジタルバンキングを推進していきます。

コアクライアント粗利益(アジア)目標



2016年度の振り返り

足許の環境変化に対応した機動的なポートフォリオ運営により、航空機･貨車リースやサブスクリプションファイナンス等、当社が強みを有するビジネスに積極的に取り組んだほか、お客さまのM&Aに関連したファイナンスや債券引受等のニーズへの対応力を強化し、お取引の多様化を進めました。

また、調達安定化の観点から継続的に預金の増強に取り組んだ結果、海外預金等残高は過去最高水準を更新しました。

Topics

グローバルネットワークの拡充

お客さまの利便性向上や新興国･成長市場へのアプローチ強化を図るため海外ネットワークを充実させています。直近では、2017年3月にインド･ムンバイ出張所、米国･シリコンバレー出張所を開設しました。

アジアでのデジタルバンキング

インドネシアの持分法適用関連会社BTPNとともに、富裕層／中間層向けのスマートフォンを通じたデジタルバンキングサービス「Jenius」を立ち上げました。デジタライゼーションによりインドネシアの人々へ新しい金融ソリューションを提供しています。

スマートデジタルバンキング

アセットファイナンスビジネス

米国第6位の貨車リース会社「American Railcar Leasing LLC」の買収を2017年6月に完了しました。SMFGでは、強みであるアセットファイナンスを引き続き積極的に展開していきます。

市場事業部門

事業部門の概略

市場事業部門では、外国為替・デリバティブ・債券・株式等の市場性商品を通じたソリューション提供をはじめ、バランスシートの流動性リスクや金利リスクを総合的に管理するALM業務を行っています。

強み

- **グローバルなマーケットの知見を結集したお客さまへのタイムリーなソリューション提供力**
- **マーケットの潮目の変化をプロアクティブに察知し、迅速かつ的確にリバランスを行うポートフォリオ運営**

連結業務純益に占める割合

市場事業部門
21%

主な事業会社

事業会社	事業内容
三井住友銀行	東京、ニューヨーク、シンガポール、香港等に市場業務拠点を有し、グローバルに連携することで24時間体制でマーケットに対応
SMBC日興証券	国内に強固な顧客基盤を有し、幅広い投資家へ株式・債券等の商品を提供。グローバルに業容拡大中

中期経営計画

事業環境・課題認識

先進国の金融政策や新興国の経済動向、グローバルな政治・地政学リスクの高まり等から、引き続き、不透明・不確実・不安定なマーケット環境が継続することが想定されます。

このような環境下、お客さまのヘッジニーズ、運用ニーズに対して高度なソリューション提供が求められていると同時に、マーケットの変化を機敏に捉えたALM運営が必要になると認識しています。

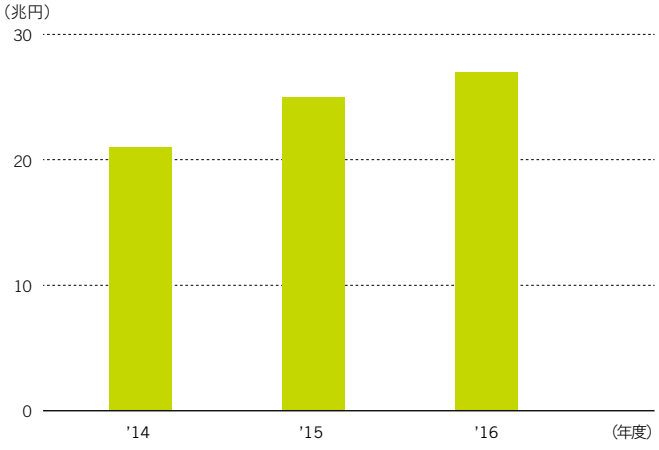
基本方針・目指す方向性

高い変事対応力を発揮し、グローバルな市場関連業務において、ダウンサイドにも強いSMFGブランドを確立するとともに、マーケット環境に応じた、機動的かつダイナミックなポートフォリオリバランスを通じて、高い収益性と安定性を実現します。

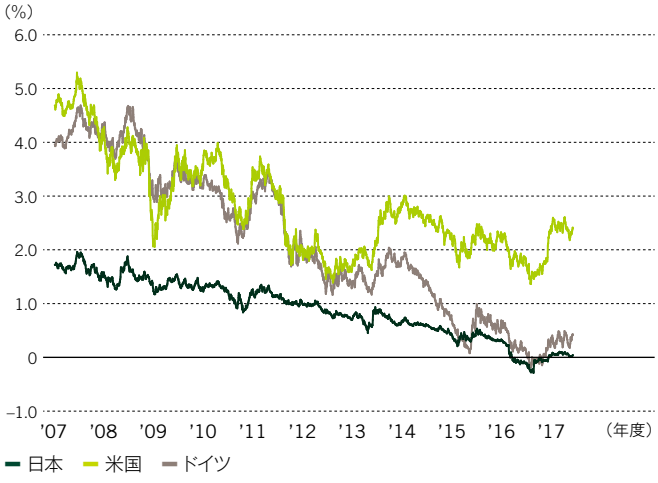
また、SMFG各社が主要市場参加者として培ってきたノウハウを、お客さまへのソリューションとして共有していくと同時に、商品開発や規制対応等の業務基盤共通化によりコストシナジー、スピードアップを図ります。

米ドル／円・日経平均株価・DJ工業平均指数

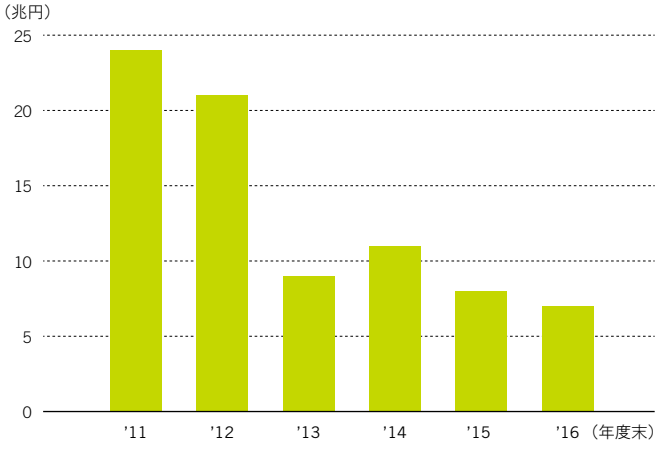
株式委託年間売買代金推移（SMBC日興証券）



日米独長期国債金利



日本国債*残高推移（三井住友銀行）



* その他有価証券に区分される日本国債

市場事業部門

重点戦略

環境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きます。

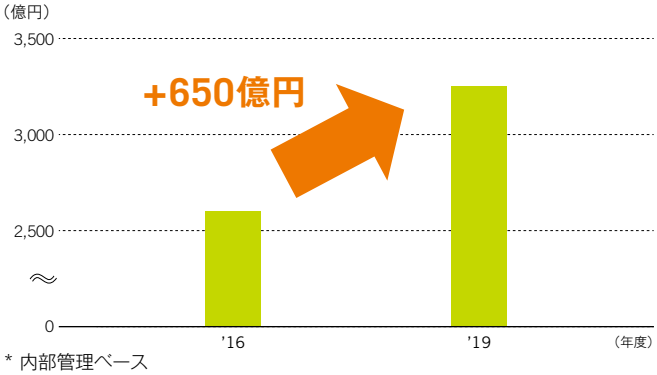
三井住友銀行ディーリングルーム風景

マーケット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

お客さまのヘッジや運用のニーズにお応えすべく、市場環境や経済動向のきめ細かな情報提供を行うとともに、外国為替・デリバティブ・債券・株式等の商品ラインアップ拡充やタイムリーなソリューション提供を通じて、顧客満足度の向上とグループ収益の拡大を図ります。

また、各種電子取引の利便性向上と積極的な展開に注力し、より幅広いお客さまのニーズにお応えしていきます。

セールス＆トレーディング収益目標*



* 内部管理ベース

外貨調達力の強化

SMFG全体の海外ビジネスを支えるべく、調達手段の多様化や投資家層の裾野拡大を通じて、外貨調達の安定性を向上させつつ、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。

APAC地域を中心とした地場通貨調達の強化

2016年度の新たな取組

タイバーツ建シニア債	
オーストラリアドル建TLAC債*1	
エマージング通貨建NCD*2 （インドネシアルピア、マレーシアリンギット等）	

*1 TLAC債:グローバルなシステム上重要な銀行の破綻時に損失を負担する社債。持株会社の三井住友フィナンシャルグループが発行

*2 NCD：譲渡性預金

2016年度の振り返り

2016年度はBREXIT問題や米国大統領選挙、1年ぶりのFRB利上げ等の各種イベントを背景に、マーケットが不安定になる局面もありましたが、株式インデックス投信を軸とした機動的なポートフォリオリバランスにより、安定的に収益を確保することができました。

また、セールス&トレーディング業務については、グローバルに展開するお客さまに対する内外一体でのソリューション提供や情報発信、投資家ニーズに合わせた運用商品のラインアップ拡充を着実に進めました。

加えて、インターネットを通じた為替予約等の締結システム「i-Deal」については、足許では1万9,000社を超えるお客さまにご利用いただいており、引き続き機能向上に努めます。

外貨調達における取組については、TLAC債を含むシニア債の発行に加え、アジア・大洋州地域を中心とした現地通貨建の調達手段の拡充に注力しました。

法人向けインターネット版外国為替サービス
「i-Deal」

システム連携

外国送金・貿易取引サービス
「Global e-Tradeサービス」

Topics

お客さま向け各種セミナーの開催

市場事業部門では、お客さまへの経済動向・市場環境に関する各種情報提供に注力しています。

2016年度は海外のお客さま向けセミナーを精力的に開催する等、内外の事業法人・投資家における多種多様な市場性取引のサポートに努めました。

今後もSMFGが持つ多様なチャネルと知見を活かして、より質の高い情報をスピーディに提供していきます。

SMBC日興証券「エグゼクティブカンファレンス」の様子(東京)

三井住友銀行「FX Client Event」の様子(ニューヨーク)

特集

デジタライゼーション

世の中のデジタライゼーションが急速に進む中、IT戦略は、重要な経営戦略のひとつです。
SMFGでは、CDIO(チーフ・デジタルイノベーション・オフィサー)を置き、「お客さまの利便性向上」「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」の4つの側面から、様々なテクノロジーを取り込んだIT戦略を実行します。

最先端のデジタル技術を活用し、便利で使いやすいサービスをお客さまに提供していくとともに、先進的なサービスやプラットフォームの提供により、新たな顧客体験・ビジネスチャンスを創出していきます。

お客さまの利便性向上

非接触IC決済サービス搭載デビットカード

日本初、2つのタッチ機能(iD・Visa payWave)を搭載。
国内71万ヵ所、71の国と地域で利用可能

CLO*手法を取り入れた加盟店送客サービス「ココイコ!」

カード会員の属性やカード利用データ、スマートフォンの位置情報等に基づき、タイムリーな優待情報配信で加盟店への送客効果を最大化

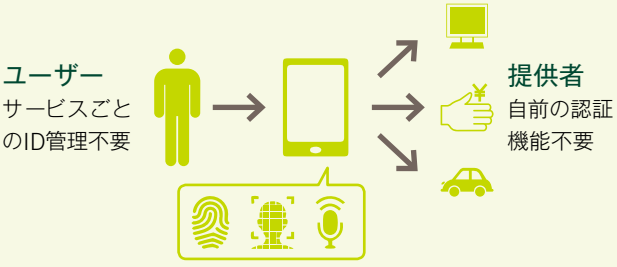
*CLO：Card Linked Offer

加盟店の近くを通ると、アプリにプッシュ通知が届く → 三井住友カードで買い物をすると、特典を受け取ることが可能

新規ビジネスの創造

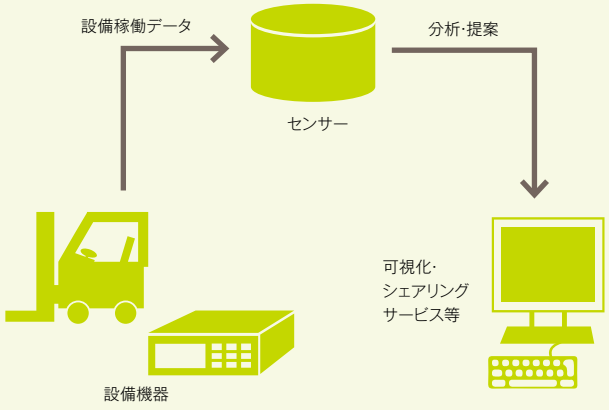
生体認証プラットフォーム

NTTデータ、アイルランドのDaonと新会社設立。
改正銀行法 認可第1号案件



設備稼働可視化サービス

三井住友ファイナンス&リース、住友商事とセンサーからの取得データを活用し、設備の効率性把握・保有設備最適化・シェアリングサービス等を開発



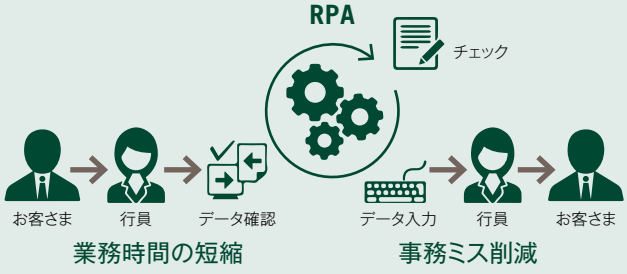
RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)や、パブリッククラウドを活用した「次世代ワークプレイス」の導入により、生産性・効率性の向上を図るとともに、働き方改革を推進しています。

また、経営管理を「見える化」し、データに基づく経営を高度化していきます。

生産性・効率性の向上

RPAの導入による業務効率化

お客さま取引にかかる事務や、本部業務の効率化を推進



経営インフラの高度化

経営ダッシュボードの高度化

・計画未達等の課題をアラート表示

・商品・地域等の絞り込みにより、課題箇所をいち早く特定

データを活用した迅速な経営管理の実現

次世代ワークプレイス

いつでも、どこでも

・イントラネットやファイルサーバに社外からアクセス可能

・スマホにより外出先でも各種決裁が可能

・スマート会議(社内外を問わず、会議へ参加可能)

▶ オープンイノベーション体制の強化

ベンチャー企業等との協働から実際的なビジネスを生み出すべく、国内外に新たな拠点を設立

SMFGシリコンバレー・デジタルイノベーションラボ
2017年4月設置

オープンイノベーション拠点
2017年秋、東京都渋谷区に開設予定

▶ コラボレーションイベントの推進

「金融APIでつなぐ新しいビジネス、新しいミライ」がコンセプトのミライハッカソンを開催。表彰案件は実用化を推進中

中堅･中小企業のお客さまへのサポート、地域の活性化への取組

中堅･中小企業への資金供給

三井住友銀行では事業承継ニーズの高まり等、中堅･中小企業のお客さまの法個一体となったお取引ニーズへの対応を強化するため、2014年4月に「エリア」を設立しました。エリアでは法人･個人一体でのご相談受付に加えて、SMFG各社のネットワークを活かした専門的なサービスのご提供が可能な体制となっています。事業資金のご融資に加え、海外事業展開やビジネスマッチング、事業承継、社内制度改革等のご相談、個人の資産運用やご融資、相続、資産承継等のご相談等、幅広いお客さまのニーズに対してSMFG各社できめ細かくサポートしていきます。

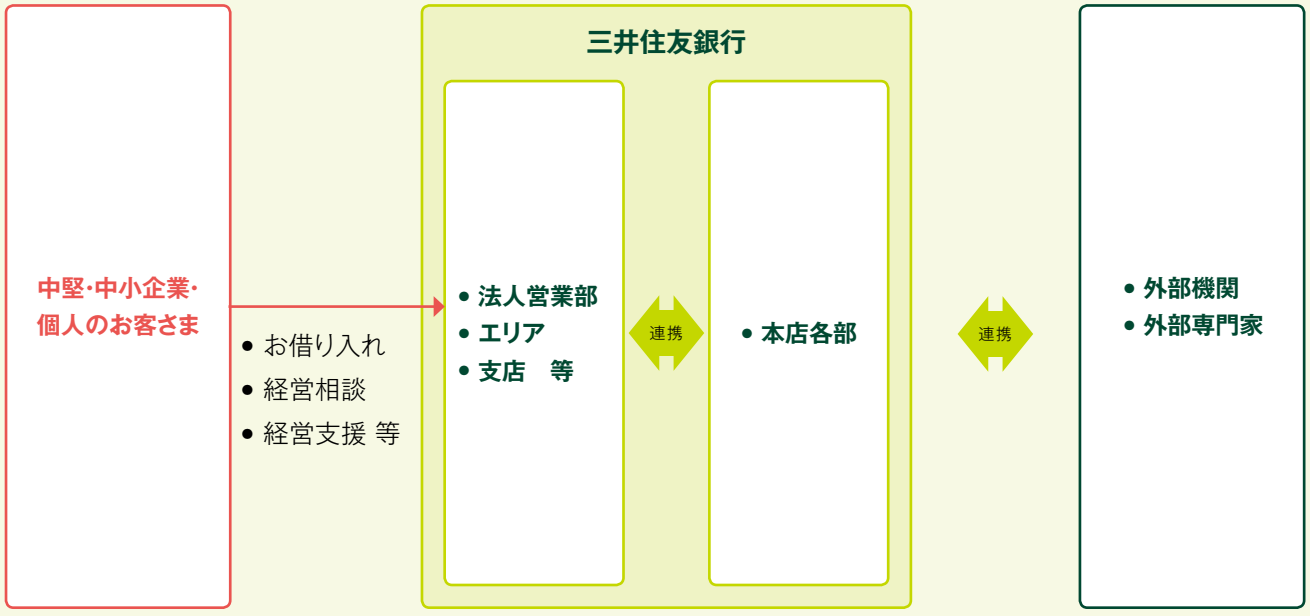
各地の信用保証協会との提携

三井住友銀行では、無担保･第三者保証不要でのご融資が可能な融資商品であるビジネスセレクトローンと併せて、多様な資金ニーズに応えるべく、各地の信用保証協会とも協調して、提携保証をご用意しています。

今後も引き続き、日本経済を支える中堅･中小企業のお客さまへの積極的な資金供給･経営支援に取り組んでいきます。

信用保証協会名	商品名
東京信用保証協会	タイアップA・B
大阪信用保証協会	事業承継保証
兵庫県信用保証協会	飛躍

中堅･中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



経営改善・事業再生・業種転換等の支援

三井住友銀行では、円滑な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、お客さまが抱える経営課題にも目を向け、それぞれの経営課題やライフステージに応じた最適な解決策をお客さまの立場に立って提案させていただき、十分な時間をかけて実行支援する等、コンサルティング機能の一層の発揮に努めています。具体的には、お客さまの資金調達や経営課題解決のニーズにお応えするために、各種ローン商品を豊富に取り揃えているほか、業務斡旋や海外進出、事業承継サポートといった各種ソリューションを用意しています。

また、外部専門家*1や外部機関*2等とも適宜連携しつつ、経営改善計画の策定サポートや経費節減・資産売却等の経営改善アドバイス等を通じて、お客さまの経営改善や事業再生等を支援しています。

さらに、自然災害等により被災されたお客さまに関しては、生活や事業の再建を支援するため、最適なソリューションの提案・実行支援を行っています。

*1 SMBCコンサルティング、税理士、会計士等
*2 中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等

地域の活性化への取組

地方創生が政府の重要政策課題に掲げられる中、各地方自治体が地域活性化のために策定した「地方版総合戦略」は実行段階に移行しています。

地方創生においては、地域の総合力の発揮が重要になっており、金融機関には幅広い情報ネットワークを活用した貢献が期待されています。

SMFGでは、地方自治体と連携協定を締結することによる産業振興等の支援をはじめ、全国の地方自治体ごとに異なる課題やニーズに応じて、様々な方面から地域活性化への貢献を進めています。

全国の地方自治体および地域金融機関等と連携・協力し、SMFGのネットワークを活用して、地域経済に貢献すべく地方創生に取り組んでいきます。

「神戸市と株式会社三井住友銀行との産業振興にかかる連携協力に関する協定」締結の様子

金融円滑化への取組

三井住友銀行は「金融円滑化に関する基本方針」に基づき、真摯かつ丁寧な顧客対応、円滑な資金供給、コンサルティング機能の発揮に努めていきます。

金融円滑化に関する基本方針

① 新規融資・貸付条件変更等のお申し込みに対する適切な審査を実施します
② お客さまに対する経営相談・経営指導及びお客さまの経営改善に向けた取り組みに対する支援を適切に実施します
③ お客さまの事業価値を適切に見極めるための能力向上に努めます
④ 新規融資・貸付条件変更等のご相談・お申し込みに対してお客さまへの説明を適切かつ十分に実施します
⑤ 新規融資・貸付条件変更等のご相談・お申し込みに対するお客さまからのお問合せ、ご相談要望及び苦情に適切かつ十分に対応します
⑥ 貸付条件変更等のお申し込みや、第三者機関等を通じた各種お申し出等にあたっては、関係する他の金融機関等がある場合には緊密な連携を図ります
⑦ 「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、経営者保証に関して適切に対応します

経営基盤

46 コーポレートガバナンス

48 社外取締役インタビュー

50 三井住友フィナンシャルグループの取締役

52 リスク管理への取組

56 コンプライアンス体制

58 内部監査体制

59 CS･品質向上への取組

60 人事戦略

62 企業の社会的責任（CSR）

66 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

SMFGでは、経営理念の実現のために、コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の最優先課題のひとつとし、実効性の向上に取り組んでいます。また、コーポレートガバナンスに関する当社グループ役職員の行動指針として「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

「SMFGコーポレートガバナンス・ガイドライン」については、以下のウェブサイトをご覧ください。
http://www.smfg.co.jp/aboutus/pdf/cg_guideline.pdf

三井住友フィナンシャルグループの態勢

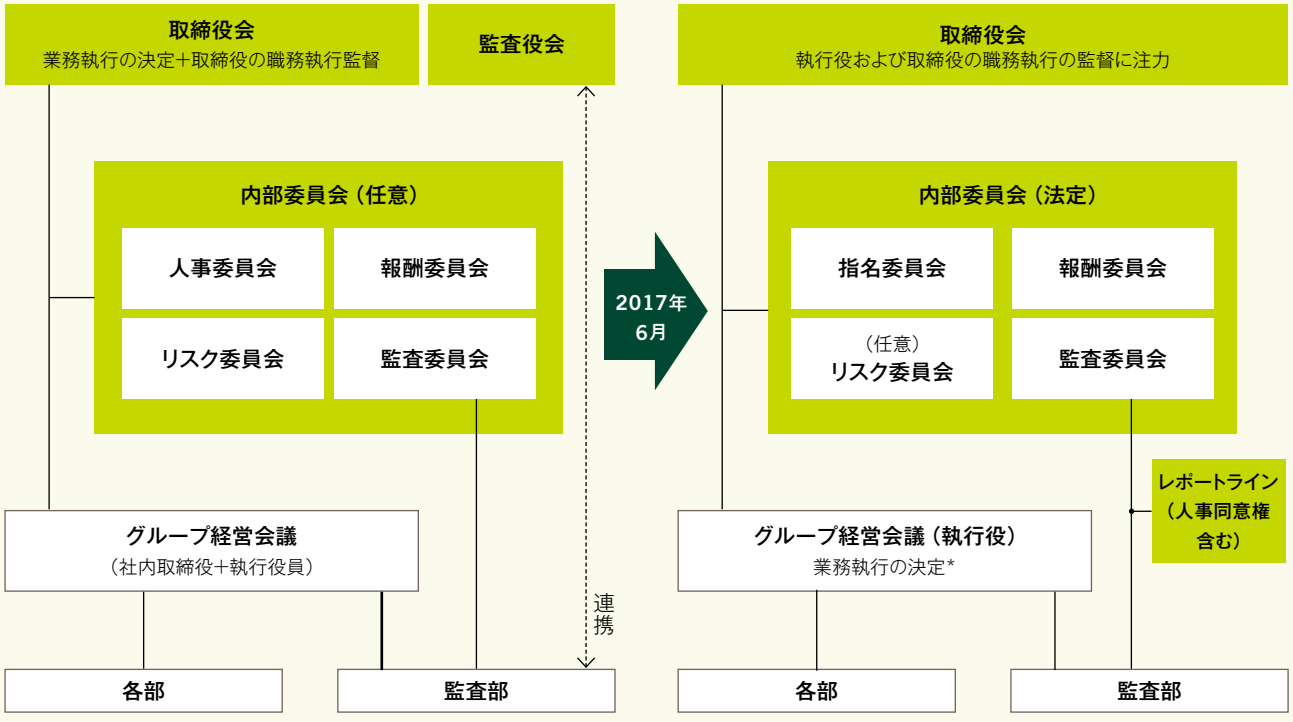
持株会社の三井住友フィナンシャルグループは、2017年6月開催の定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しており、新たに以下の態勢を敷いています。

取締役会

取締役会は、法令等で定められた事項を除く業務執行権限の大部分を執行役に委任し、執行役および取締役の職務執行の監督に注力する態勢としています。議長には業務執行を行わない取締役会長が就任しているほか、17名の取締役のうち10名が三井住友フィナンシャルグループまたは

指名委員会等設置会社への移行

持株会社の三井住友フィナンシャルグループは、これまで監査役会設置会社として強固なガバナンス態勢を整備してきましたが、2017年6月開催の定時株主総会における承認をもって、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指名委員会等設置会社へ移行しました。



* 法令等で取締役会等の権限とされたものを除く

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）で構成されており（2017年6月29日時点）、執行役および取締役の職務の執行を客観的に監督する態勢を構築しています。

グループ経営会議

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、取締役会の下に「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。

内部委員会

取締役会には、会社法が定める法定の「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」に、任意で設置している「リスク委員会」を加えた4つの内部委員会が設けられています。すべての内部委員会は、委員の過半数が社外取締役（リスク委員会は社外取締役および外部有識者）で構成されており、業務執行から離れた客観的な審議が行われる態勢を構築しています。

特に指名委員会、報酬委員会および監査委員会では、社外取締役が委員長を務めることで、審議の透明性の確保を図っています。

内部委員会の委員構成

◎：委員長、○：委員

		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	○	○		
宮田　孝一	取締役会長	○	○		
國部　毅	取締役 執行役社長		○		
太田　純	取締役 執行役副社長				◎
寺本　敏之	取締役			○	
三上　徹	取締役			○	
山口　廣秀*1	外部有識者				○
木下　信行*2	外部有識者				○

*1 日興リサーチセンター株式会社 理事長、元日本銀行副総裁
*2 アフラック シニアアドバイザー

社外取締役インタビュー

三井住友フィナンシャルグループ
取締役
桜井　恵理子

略歴

1987	Dow Corning Corporation入社
2008	東レ･ダウコーニング 取締役
2009	同社 代表取締役会長･ CEO（現職）
2011	Dow Corning Corporation リージョナルプレジデント-日本/韓国
2015	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（現職） 三井住友フィナンシャルグループ 取締役（現職）

Q 新たな中期経営計画について、どのような議論がありましたか。また、期待をお聞かせください。

SMFGが発足し、およそ15年が経過しました。今回の中期経営計画は、その歴史の中でも非常に大きな転換点になると考えています。なぜなら、事業部門制の導入により、ある意味新しい企業体で臨む初めての中期経営計画になるからです。

事業部門制の導入にあたっては、「そもそもどのような意義があるのか」といった根源的なところから、取締役全員で活発に意見を交わしました。もちろんこれまでも、SMFGは銀証連携等、グループ横断的な取組を推進してきましたが、事業部門制の導入によって、SMFGの各社の結びつきが強固になり、お客さまの多様なニーズに対して、より迅速に、幅広く、ご提案ができるようになります。これは、SMFGのビジネスチャンスが大きくなるということですので、成長に対する期待も持っています。

また、SMFGの強みがどこにあり、何を伸ばしていきたいか、ということを「見える化」していただき、事業ポートフォリオの転換についても、具体的に議論しました。私自身、アメリカ系企業の経営者をしていますが、非常に幅広いニーズに対応していくには、強弱をつけながら、広いポートフォリオを持つことは、強みであると思っています。

新たな中期経営計画におけるチャレンジは、グループ全体でシナジーを発揮していくことだと思いますが、その実現が次のステージでの成功につながると確信していますので、私はそのためのサポートをしていきたいと考えています。

Q 社外取締役としての役割を果たすために、心がけていることをお聞かせください。

ひとつは、取締役会では、常にあらゆるステークホルダーの視点を意識して、発言するということです。株主の代表としての視点はもちろんのこと、金融サービスの個人のユーザーとして、企業の経営者として、また国際社会の常識に照らしてどうかといった視点等、様々な視点から意見を述べることが大事だと考えています。

私自身も経営を預かる身ですので、社内のメンバーだけで議論していると、そのような視点が不足してしまいがちにな

ることを痛感しています。だからこそ、様々な視点に立って、疑問に感じる点については、流すことなく徹底的に質問します。結果として同じ結論に至るということもありますが、このような確認の作業を行っていく中で、最終的に出た結論の背景にある戦略やビジョンが明確になるということもありますので、ためらうことなく、あえて素朴な質問も投げかけるようにしています。

もうひとつは、学び続けるということです。たとえば、社外取締役に就任した当初は、私のSMFGに対するイメージは非常に限定されたもので、銀行、国内というイメージを強く持っていました。しかし、それでは社外取締役としての役割を全うすることはできません。銀行以外の業態のトップの方たちや、事業部門を統括している方たちのお話を伺う機会を設けていただき、SMFGが本当に幅広い業務をグローバルで展開していることを学んできました。そういう意味で、SMFGの皆さまから、オープンに情報を提供していただけていることには大変感謝しています。また、私個人としては、SMFGが提供しているサービスやスマートフォンのアプリを試す等、一顧客としての目線も持つよう努めています。

2017年6月に、SMFGは監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。これまでも任意の内部委員会を設け、社外の視点を取り入れた経営を進めてきましたので、実質的に大きな変化があるわけではありません。しかし、「業務執行」と「監督」の役割分担がより明確になったことで、社外取締役としては、執行がどうしてそういう決定をしたのか、より高く、広い視点を持ち、議論していくことが求められると認識しています。私自身もさらに見識を深めなければならないという、新たな覚悟を持ったところです。

Q これからのSMFGが企業価値を高めていくために、最も重要なことは何であるとお考えでしょうか。

やはり、SMFGの企業価値の源泉は人材だと思います。もちろん、製造業においても人材は大事です。しかし、金融業界のことを学ばせていただき、非常に厳しい規制があり、突出したイノベーションも難しいということを知るほどに、差別化できるのは「良い人材を作ること」ではないかと実感するようになりました。お客さまに、「良い人と仕事をした、またこの人と仕事をしたい」と思っていただくことが、大変重要だと思います。

社外取締役を2年以上務める中で、SMFGには、良識を持って、知識を蓄えて、社会に対して貢献したいという志を持つ方が非常に多いことを知りました。また、SMFGの仕事について、非常に迅速で、チームワークに優れているという評価を、グローバルな企業からも耳にすることがあります。そのような良い面を一層向上することにより、財務と非財務の両面の結果を地道に出していくことが、最終的には、利益の創出や社会貢献といった成果につながり、企業価値が高まっていくものと考えていますし、株主の方にも、長年のファンになっていただけるのではないでしょうか。

そのため、社外取締役の役割としては、SMFGの従業員の方たちがやりがいを持って働ける環境、一人ひとりが十分に力を発揮でき、様々なアイデアを出せるような環境を提供できているか、という点をしっかり確認し、時には提言していくことが重要であり、それに尽きると思っています。

社外取締役へのサポート体制

SMFGでは、社外取締役を「株主をはじめとする様々なステークホルダーの代表」と位置付け、様々な分野で活躍し、幅広い知見と豊富な経験を持つ方に務めていただいています。

そして、SMFGの持続的な成長、企業価値の向上を図る観点から、その知見に基づく助言をいただいています。また、こうした役割・責務を実効的に果たしていただくために、外部講師による勉強会や役員等との意見交換会を定期的に開催しています。

なお、新任の社外取締役には、「会社概要」「業務計画、中期経営計画」「ガバナンス」「主要な部門の事業内容」等をテーマとした勉強会も開催しています。

三井住友フィナンシャルグループの取締役

（2017年6月29日現在）

取締役会長
三井住友銀行 取締役会長を兼任
宮田　孝一

取締役
執行役社長（代表執行役）グループCEO
國部　毅

取締役
三井住友銀行 頭取 CEOを兼任
髙島　誠

取締役
執行役副社長 グループCRO
三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員を兼任
荻野　浩三

取締役
執行役副社長（代表執行役）グループCFO
兼グループCSO兼グループCDIO
太田　純

取締役
執行役専務 グループCIO
三井住友銀行 取締役兼専務執行役員
および日本総合研究所 取締役を兼任
谷崎　勝教

取締役
執行役専務 グループCCO兼
グループCHRO
三井住友銀行 取締役兼専務執行役員を兼任
夜久　敏和

取締役
三井住友銀行 監査役を兼任
寺本　敏之

取締役
三上　徹

取締役
SMBC日興証券 代表取締役会長を兼任
久保　哲也

社外取締役
東海旅客鉄道株式会社特別顧問
松本　正之

社外取締役
米国ニューヨーク州弁護士
外国法事務弁護士
アーサー M. ミッチェル

社外取締役
公認会計士
山崎　彰三

社外取締役
元外交官
河野　雅治

社外取締役
日本生命保険相互会社代表取締役社長
筒井　義信

社外取締役
弁護士
新保　克芳

社外取締役
東レ·ダウコーニング株式会社
代表取締役会長· CEO
桜井　恵理子

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あります。

三井住友銀行の取締役·監査役については、ディスクロージャー誌資料編31ページをご参照ください。

リスク管理への取組

基本的な考え方

金融機関を取り巻く経済・金融・規制等の業務環境が大きく変化していく中、様々なビジネスを展開しているSMFGが経営目標・財務目標を達成するためには、業務環境やリスクを的確に認識すること、リスクの分析とコントロールをしっかりと行うこと、適切なリスクテイクを促進することがますます重要になってきています。

SMFGでは、「リスクアペタイト・フレームワーク」（RAF）と呼ばれる枠組みに沿って業務運営を行っています。

SMFGのRAF

SMFGでは、適切なリスク・リターンの確保のために、RAFを導入しています。RAFとは、適切な環境・リスク認識のもと、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）を明確にして、グループ全体のリスクをコントロールする枠組みであり、業務戦略とともに、経営管理の両輪と位置付けています。

また、こうした考え方や具体的なリスクアペタイトを記載した文書を制定し、グループ内で共有しています。

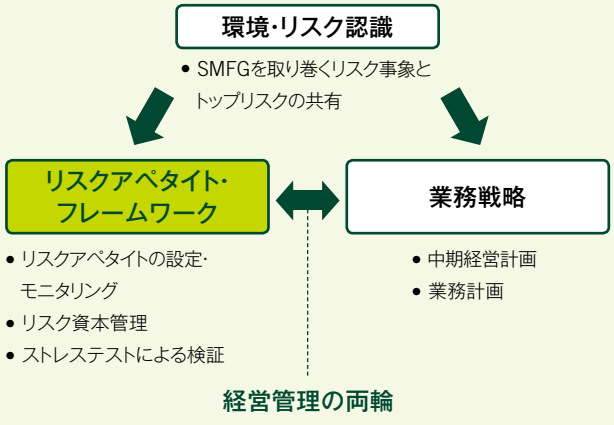
リスクアペタイト

リスクアペタイトは、カテゴリーごとに設定した、リスクテイクやリスク管理にかかる姿勢を定性的に表した文章（リスクアペタイト・ステートメント）と、取ろうとするリスクやリスク・リターンの水準等を定量的に表した指標（リスクアペタイト指標）から成り立っています。

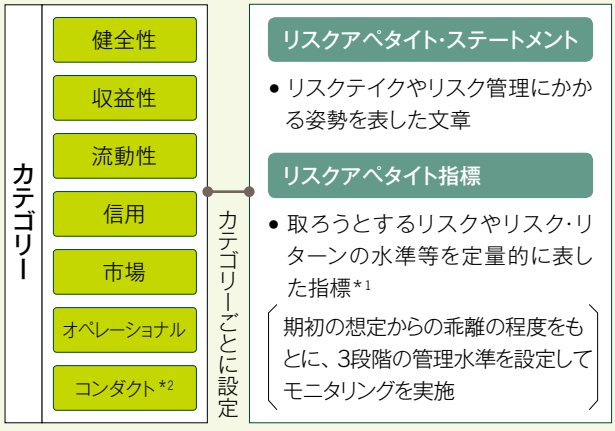
たとえば、健全性のカテゴリーについては、リスクアペタイト・ステートメントとして「持続的な成長を支える十分な自己資本を維持」といった普遍的な方針と、足許の環境・リスク認識を踏まえた当年度の具体的な方針を掲げるとともに、リスクアペタイト指標として「普通株式等Tier1比率」や「レバレッジ比率」等、複数の指標を設定しています。

また、SMFG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。

RAFの位置付け



リスクアペタイトの構成



*1 別途、リスクアペタイト指標の変動の予兆やリスクの状況を把握するための指標を設定し、モニタリングを実施

*2 コンダクトリスクの管理
SMFGでは、リスクアペタイトのカテゴリーのひとつに「コンダクト」を設定しています。コンダクトリスクを「当社グループの役職員による、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」と定義し、RAFの枠組みの中で予防策を施策に取り込む等の管理を行っています。

RAFの運用

各事業年度のリスクアペタイトの設定にあたり、グループ経営会議および取締役会において、まずは、足許および将来の業務環境やリスクについて議論・認識共有を行い、経営上、特に重大なリスクは「トップリスク」として選定しています。その上で、ストレステストによるリスク分析の結果等、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、これに基づき業務戦略・業務運営方針を策定しています。

また、期中の業務運営では、トップリスクを含む環境・リスク認識を随時更新しながら、リスクアペタイト指標等の管理を通じて、リスクアペタイトの状況を定期的にモニタリングし、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。

RAFに関する権限・責任

位置付け	組織体名称	権限・責任
監督	取締役会	リスクアペタイトの承認
	リスク委員会	RAFの運営にかかる事項の審議・ 取締役会への助言
執行	グループ経営会議	リスクアペタイトの決定
	リスク管理委員会	環境・リスク認識の期中における更新 リスクアペタイトの状況のモニタリング リスクアペタイトの見直しの検討

総合的なリスク管理

SMFGでは、グループ全体として管理すべきリスクの種類を下表の通り、①信用リスク、②市場リスク、③流動性リスク、④オペレーショナルリスク等に分類し、各リスクの特性に応じて管理しています。

さらに、グループ各社が各々の業務の特性等に応じて、管理すべきリスクの種類を特定するよう必要な指導を行っています。管理すべきリスクの種類は随時見直し、環境変化に応じて新たに発生したリスクを適宜追加しています。

また、RAFの実効性を確保するため、トップリスクを含む環境・リスク認識をしっかりと行った上で、ストレステストによるリスク分析やリスク資本管理の枠組みを通じて、体系的なリスク管理を実施しています。

トップリスク

SMFG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、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、RAF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。

SMFGのトップリスクについては、ディスクロージャー誌資料編7ページをご参照ください。

管理すべきリスクの種類

管理の枠組み	リスクの種類	
リスク資本による管理	信用リスク	与信先の財務状況の悪化等のクレジットイベント（信用事由）に起因して、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少または滅失し、損失を被るリスク
	市場リスク	金利・為替・株式等の相場が変動することにより、金融商品の時価が変動し、損失を被るリスク
	オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク
資金繰り状況の管理	流動性リスク	運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、決済に必要な資金調達に支障をきたしたり、通常より著しく高い金利での調達を余儀なくされるリスク
リスク特性に応じた管理	コンダクトリスク等	—

リスク管理への取組

ストレステスト

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、ストレステストの手法を活用して、景気や市場変動時のSMFG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、SMFG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検証しています。

また、SMFG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に行い、リスクテイク方針の策定や見直し等に活用しています。

リスク資本管理

グループ全体が抱える信用・市場・オペレーショナルの各リスクを、統一的な尺度で統合的に把握し、管理しています。統一的な尺度には、各リスクの特性やグループ会社の業務特性を勘案した上で、VaR*1等をベースとした「リスク資本*2」を採用しています。具体的なリスク資本管理としては、グループおよび各事業部門のリスクアペタイトならびにグループ全体の経営体力を踏まえ、取りうるリスク量の上限を設定し、各事業部門は、当該上限の範囲内で業務運営をしています。本管理を通じて、総合的な観点からリスクとリターンのバランスを取った管理を実現し、かつ、十分な健全性を確保しています。

*1 VaR（バリューアットリスク）：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

ストレステストの流れ

①シナリオ案作成	SMFGのトップリスクや、世界情勢の先行き等に関する関連部署の見解を、リスク統括部において取りまとめの上、シナリオ案を作成
②シナリオ確定	専門家・関連部署とのシナリオにかかる議論の結果を踏まえ、適宜修正
③影響額算出	シナリオのもとで各財務項目の額を推計の上、普通株式等Tier1比率等への影響を分析
④グループ経営会議等で確認	グループ経営会議等で、影響額の分析結果を踏まえた業務戦略の検討を行うとともに、資本の十分性等の観点から検証を実施

リスク管理体制

リスク管理の重要性を踏まえ、その管理プロセスに、経営陣が積極的に関与する体制としています。具体的には、「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としています。

この基本方針に基づいて、事業部門から独立したリスク管理部門に主要なリスクの管理機能を集約してリスクを管理するほか、各種リスクの横断的なレビューを強化する等、リスク管理体制の高度化を図っています。また、監査部ではリスク管理の状況について内部監査を実施し、検証を行います。

なお、グループ会社においても、この基本方針に基づき、業務の特性に応じたリスク管理体制を構築しているほか、グループCRO（チーフ・リスク・オフィサー）および戦略上重要なグループ会社のリスク管理担当役員をメンバーとする「グループCRO会議」等を通じて、グループ全体のリスク管理に関する情報共有および体制強化を図っています。

リスク委員会

取締役会の内部委員会として、社内外の取締役や専門的な知識を有する社外の有識者をメンバーとする「リスク委員会」を設置し、定期的に開催しています。

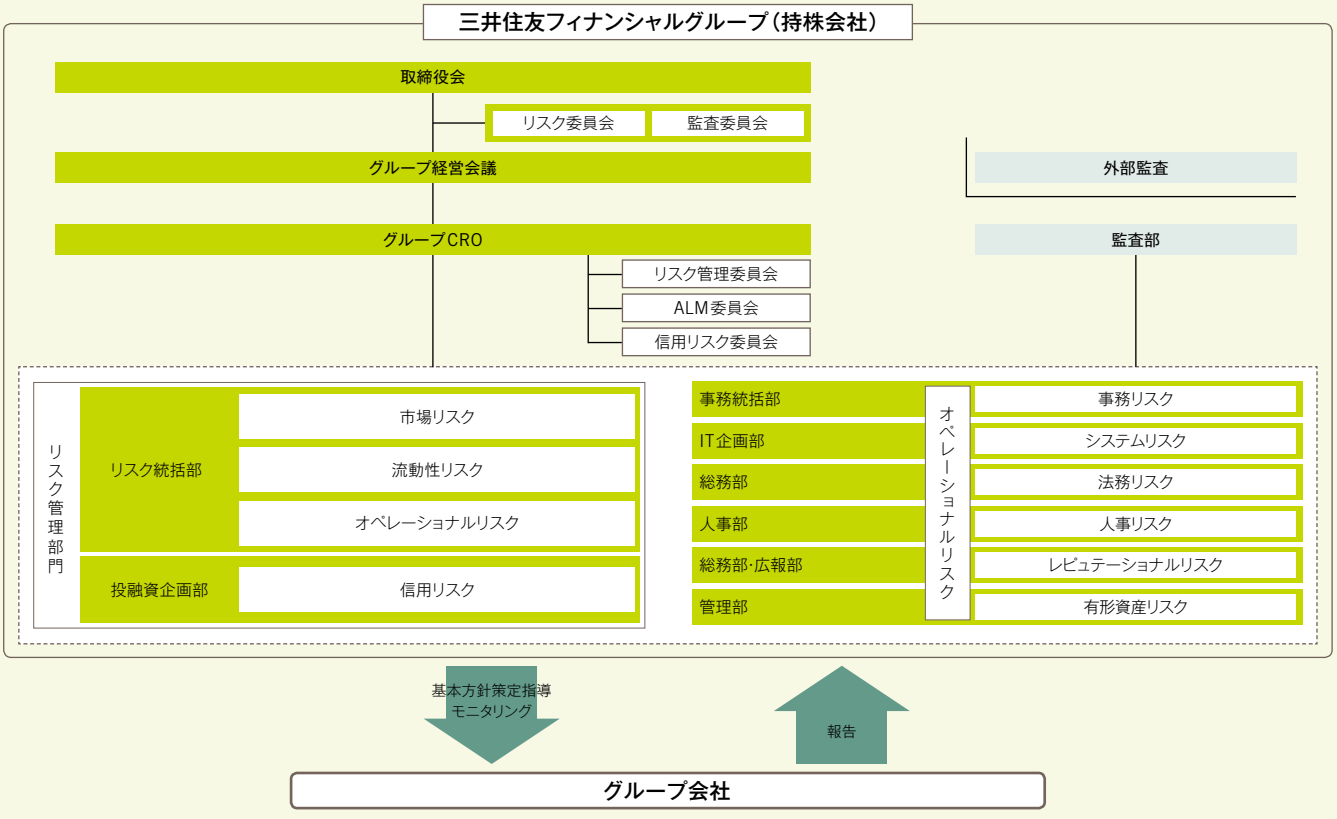
リスク委員会では、トップリスクやRAF等を含め、リスク管理について、専門的な観点から審議を行っており、必要に応じて取締役会に助言することとなっています。

リスク管理委員会

グループ全体のリスク管理にかかる情報を集約・共有し必要な協議を行うため、グループCROを委員長、各リスク管理担当部署や各事業部門等をメンバーとする「リスク管理委員会」を設置しています。

リスク認識やRAF等、リスク管理全般について協議を行い、その結果はグループ経営会議に報告される体制となっています。

SMFGのリスク管理体制



コンプライアンス体制

コンプライアンスに関する基本方針

SMFG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、コンプライアンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、より一層その徹底に努め、もって、真に優良なグローバル企業集団の確立を目指しています。

コンプライアンス管理

SMFG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。

持株会社の三井住友フィナンシャルグループでは、コンプライアンスの統括責任者であるグループCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とするコンプライアンス委員会において、SMFG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「SMFG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会社は、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等によって、体制整備を進めています。

さらに、持株会社の三井住友フィナンシャルグループでは、グループ会社より、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。

反社会的勢力との関係遮断

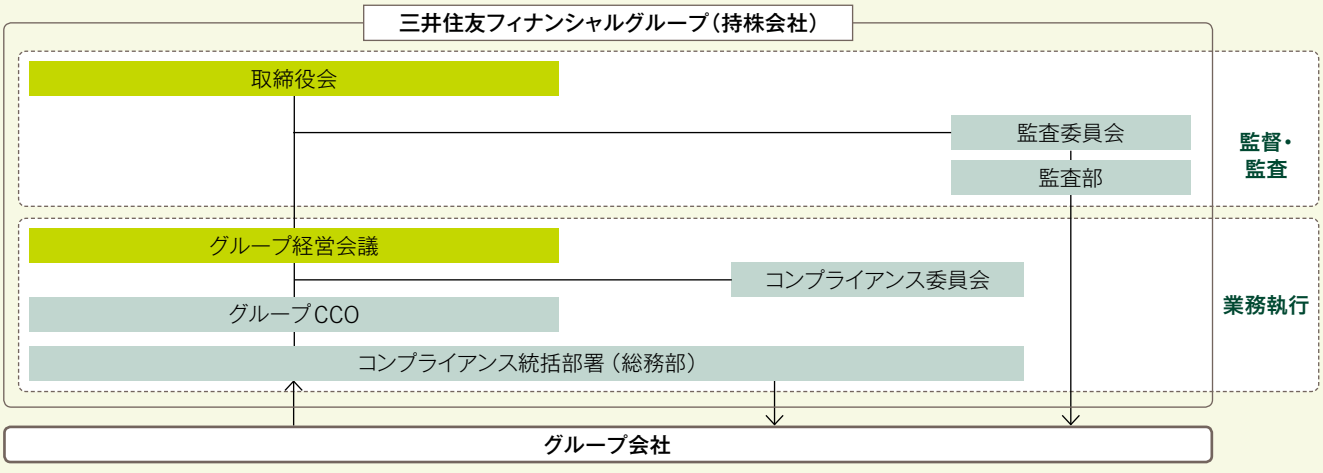
SMFGでは、反社会的勢力に対する基本方針を定め、グループ一体となって、反社会的勢力との関係を遮断する体制を整備しています。

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。

SMFGのコンプライアンス体制



お客さまの情報の管理

SMFG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。

内部通報制度および会計・監査不正に関する通報制度

持株会社の三井住友フィナンシャルグループでは、法令等に違反する行為を早期に発見・是正することにより、自浄作用を高めることを目的として、グループ各社の従業員等も利用可能な内部通報窓口「SMFG グループアラームライン」を社内外に設けています。これに加えて、三井住友銀行等のグループ各社においても、各社の従業員等を対象とした内部通報窓口を設けています。

また、持株会社の三井住友フィナンシャルグループおよびその連結子会社の会計、会計にかかる内部統制、監査事項についての不正行為を早期に発見・是正することにより、グループ内の自浄機能を高めるべく、グループの内外から会計・監査不正に関する通報を受け付ける「SMFG会計・監査ホットライン」を設置しています。

「SMFG会計・監査ホットライン」通報窓口・指定紛争解決機関

「SMFG 会計・監査ホットライン」通報窓口指定

以下の宛先で、郵便もしくは電子メールでの通報を受け付けています。

＜郵便＞ 〒100-6310 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング10階
岩田合同法律事務所内
「SMFG会計・監査ホットライン」宛

＜電子メール＞ smfghotline@iwatagodo.com

- 対象となる通報内容は、当社もしくは当社連結子会社の会計、会計にかかる内部統制、監査事項についての不正行為の疑念です。
- 通報に際しては、匿名での通報も受け付けますが、可能な限り、お名前・ご連絡先を開示してください。
- 通報に際しては、可能な限り具体的に、かつ詳細な事実に基づく記述をお願いします（通報内容が抽象的・不明確な場合等は、調査に限界が生じる場合もございます）。
- 通報者に関する情報は、本人の同意をいただいている場合や法令等に基づく場合を除き、当社グループ以外の第三者に開示しません。

指定紛争解決機関

三井住友銀行は、お客さまとの間に生じた苦情・紛争の取り扱いに関しまして、銀行法上の「指定紛争解決機関」である「一般社団法人全国銀行協会」、信託業法・金融機関の信託業務の兼営等に関する法律上の「指定紛争解決機関」である「一般社団法人信託協会」、ならびに金融商品取引法上の「指定紛争解決機関」である「特定非営利活動法人証券・金融商品あっせん相談センター」と、契約を締結しております。

一般社団法人全国銀行協会
連絡先　全国銀行協会相談室
電話番号　0570-017109 または 03-5252-3772
受付日　月曜日～金曜日（祝日および銀行の休業日を除く）
受付時間　午前9時～午後5時

一般社団法人信託協会
連絡先　信託相談所
電話番号　0120-817335 または 03-6206-3988
受付日　月曜日～金曜日（祝日および銀行の休業日を除く）
受付時間　午前9時～午後5時15分

特定非営利活動法人証券・金融商品あっせん相談センター
連絡先　証券・金融商品あっせん相談センター
電話番号　0120-64-5005
FAX　03-3669-9833
受付日　月曜日～金曜日（祝日等を除く）
受付時間　午前9時～午後5時

内部監査体制

グループの内部監査の運営体制

持株会社の三井住友フィナンシャルグループでは、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おり、グループCAE（チーフ・オーディット・エグゼクティブ）がグループ一体的な監査活動を統括する体制としています。

監査部は、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、監査委員会・取締役会で決定した「グループ内部監査規程」および「監査基本方針・基本計画」に基づき、当社各部およびグループ会社に対する内部監査を実施し、コンプライアンスやリスク管理を含む内部管理体制の適切性・有効性を検証しています。

また、グループ各社の内部監査機能を統括し、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、各社の内部管理体制の適切性・有効性の検証を行っています。主な監査結果については、監査委員会・取締役会のほか、グループ経営会議に定例的に報告を行っています。また、監査部は、会計監査人と緊密に情報交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

内部監査の高度化・効率化に向けた取組

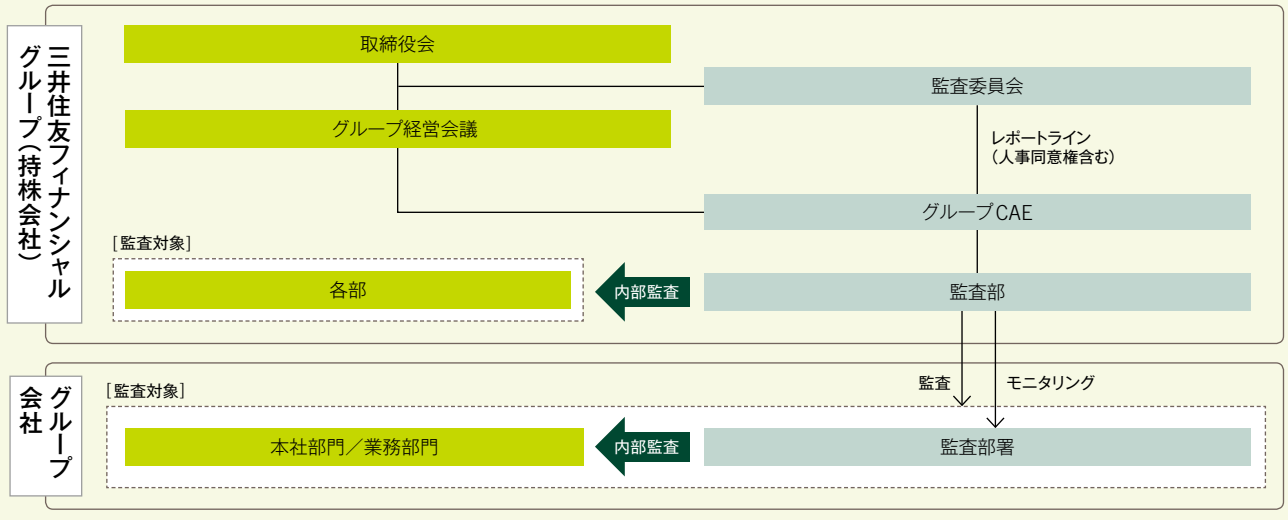
持株会社の三井住友フィナンシャルグループの監査部では、内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）*の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行うとともに、グループ各社にも展開しています。

また、内部監査に関する先進事例の収集とグループ各社への還元、研修の実施、内部監査に関する国際資格の取得推進等、グループの内部監査要員の専門性向上に努めています。

さらに、内部監査の品質評価についても、IIA基準の充足に止まらず、G-SIFIsの先進的取組事例も参考にしながら、グループ全体でさらなる高度化を目指して継続的に取り組んでいきます。

* 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

内部監査体制



CS・品質向上への取組

基本的な考え方

SMFG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取りながら、CS（お客さま満足）・品質の向上に取り組んでいます。

CS・品質向上の推進体制

持株会社の三井住友フィナンシャルグループでは、従来、グループの連携を推進する観点から、「グループCS委員会」を定期的に開催し、グループ各社におけるお客さまの声の状況やCS推進施策等の検証と意見交換を行ってきました。

2017年度より、「お客さま本位の業務運営」に関する取組推進と管理態勢強化の観点から、上記委員会に代えて、「CS向上部会」および「CS向上会議」を設置しました。「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きます。

お客さま本位の業務運営に関する取組

三井住友フィナンシャルグループは、2017年3月30日に金融庁より公表された「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、「フィデューシャリー・デューティー宣言」を改定し、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」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」については、ディスクロージャー誌資料編21・22ページをご参照ください。

CS・品質向上への取組事例

ユニバーサルマナーの浸透に向けた取組

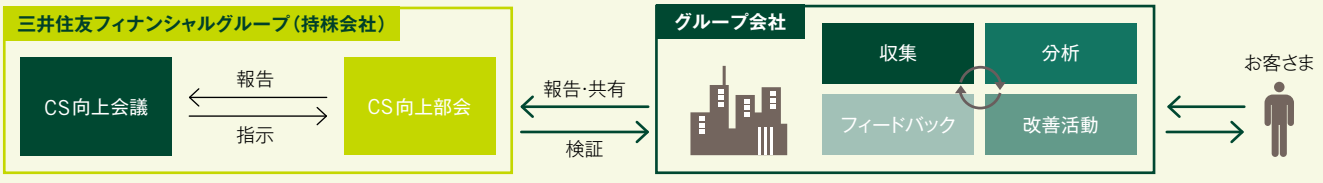
「自分とは違う誰かのことを思いやり、理解すること。高齢者や障がい者、様々な人の目線で考え行動すること」ができるよう、「ユニバーサルマナー」や「認知症」に関する理解を深める社員教育を行っています。

認知症については、病気に関する基礎的な知識に加え、お客さま応対時のポイント等を専門家に解説していただきました。

店頭応対を意識した映像コンテンツ

認知症への理解を深めるためのセミナー開催

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、三井住友銀行ならびに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。

人事戦略

中期経営計画における人事戦略

1 Discipline
ディシプリンを重視した事業展開
▶ **人員・人件費のスリム化と人員配置の最適化**

2 Focus
強みにフォーカスした成長戦略
▶ **戦略を支える人材の確保・育成**

3 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
▶ **多様な人材が活躍できる環境づくり**

人員・人件費のスリム化と人員配置の最適化

人員・人件費のスリム化

ビジネスライン単位での生産性指標の導入等、人員・人件費マネジメントを高度化するとともに、全社で生産性向上と業務効率化に取り組むことで、人員・人件費のスリム化を推進します。

人員配置の最適化

グループベースで、事業戦略や従業員のスキル・経験・キャリアパスを踏まえた人材交流を促進し、最適な人員シフト・人員配置を実現します。また、人員シフトに対応するための職務開発や従業員の再教育にも取り組みます。

戦略を支える人材の確保・育成

成長戦略分野への人材投入

人員シフトやキャリア採用を活用し、人材を成長戦略分野に集中的に投入します。

ステージに応じた人材育成

従業員の成長ステージごとに、必要な人材育成施策を実施していきます。

ステージ	施策
中堅 （8年目～16年目）	**次世代リーダー育成** ● 計画的な異動ローテーション ● 必要スキル・経験の定義と意識的な教育
若手 （1年目～7年目）	**若手教育強化** ● 基本原則の制定や指導員制度を通じたOJT機能強化 ● 管理職へのマネジメントスキル教育

グローバル人材の育成

ビジネスが急速にグローバル化する中、これを支える人材の育成に力を入れています。たとえば、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おり、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を実施しています。また、幅広い従業員を対象とした語学の自己啓発支援制度を整備し、国内組織の海外対応力強化にも取り組んでいます。

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。日本に赴任する海外雇用の従業員も増え、国内拠点のグローバル化も進んでいます。

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。

多様な人材が活躍できる環境づくり

ダイバーシティ推進

多様な人材が、グループ横断の幅広いフィールドで、多様な働き方で活躍できる環境を整備しています。

また、SMFG合同の採用活動を通じ、性別・国籍・年齢にかかわらず人物本位の採用を実施し、専門性の高い人材を積極的に採用しています。

SMFG合同イベントポスター

●女性の活躍推進

若手女性従業員を対象に、キャリアの早い段階で「仕事へのぶれない軸」を得ることを目的として、「SMFG合同女性キャリアフォーラム」を実施しています。また、女性リーダー育成にも力を入れており、中堅女性従業員を対象としたリーダーシップ研修やメンター制度等のキャリア支援に注力しています。

なお、SMFGの女性活躍推進への取組については、外部機関から様々な評価をいただいています。

経済産業省・東京証券取引所共催
「なでしこ銘柄」選定
三井住友フィナンシャルグループ

厚生労働省「プラチナくるみん」認定
三井住友銀行、日本総合研究所

2017年「カタリスト特別賞」受賞
三井住友銀行

●働き方改革

画一的な働き方では、多様なバックグラウンドを持つ人材が、十分に能力を発揮することはできません。業務プロセスの抜本的な見直し、働く場所や時間の柔軟化、長時間労働の是正等の「働き方改革」をダイバーシティ推進の本丸と位置付けて取り組んでいます。

一例として、三井住友銀行では、2015年度より本店各部を対象とした「働き方改革アワード」を実施しました。各部の施策内容や残業時間の削減幅をもとに、良好な取組の部署を表彰しています。

「働き方改革アワード」表彰式の様子

●障がい者雇用への取組

SMBC日興証券にはトップレベルの障がい者アスリートが在籍しており、国内外での大会や講演活動等を通じて、障がい者への理解を深める活動を行っています。

モチベーション・エンゲージメントの向上

SMFGの共通行動規範である「Five Values」の浸透や、「挑戦」を後押しする仕組づくりを通じ、グループ全従業員のモチベーションとエンゲージメントを高め、パフォーマンスの向上を図ります。

また、グループベースの従業員意識調査「FG従業員サーベイ」を通じて、モチベーション等の状態を把握し、人事施策に反映させていきます。

多彩な従業員が気持ちをひとつに

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
國部　毅

SMFGには世界約40ヵ国に、嘱託等も含めるとおよそ10万名の従業員がいます。SMFGは多くの会社で構成され、各社ごとに際立った個性を持っています。従業員の性別・年齢・国籍・価値観も多様です。当社にとっての最大の財産は、この「多彩な人材」にほかなりません。

変化の激しい環境では、新しい価値の創出が不可欠です。そのためには、バックグラウンドの異なる多彩な人材が、ベクトルを合わせながらも、前例にとらわれない新たな発想を出し合うことから始めなければなりません。

「多様性の尊重」と「チーム一丸」を両立させることは容易ではありませんが、当社では全従業員が共有する価値観・行動軸として「Five Values」を定めています。一人ひとりが常にSMFGの一員であることを意識し、その多彩な個性がこの「Five Values」に立脚することで、大きな力に変えることができると考えています。このように全従業員が気持ちをひとつにすることで、どのような変化があっても、強い企業であり続けたいと考えています。

企業の社会的責任（CSR）

社会全体の持続的な発展への貢献を目指して

現在、地球温暖化や人口の急増、先進国における少子高齢化の進行等、現代社会は様々な課題に直面しています。社会の持続的な発展に向けて、当社グループはこれらの課題解決に向けたグローバル金融グループとしての役割を自らに問いかけ、実践していくことが当社グループの社会的責任（CSR）と考えています。

CSRの基本方針

SMFGは、CSRの位置付けを明確にし、効果的に推進していくために、CSRの定義とCSRにおける共通理念である「ビジネス・エシックス」を定めています。

なお、CSRへの取組を強化するため、グループ全体のCSR活動に関する事項を協議する「CSR委員会」を設置し、企画部内に「CSR室」を設置しています。またCSRの基本方針として定めた「CSRの定義」および「取り組むべき重点課題」に基づき、CSR活動を推進しています。

「ビジネス・エシックス」については、以下のウェブサイトをご覧ください。
http://www.smfg.co.jp/responsibility/smfgcsr/

SMFGにおけるCSRの定義

事業を遂行する中で、①お客さま、②株主・市場、③社会・環境、④従業員に、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していくことと定義しています。

SMFGとして取り組むべき重点課題（マテリアリティ）

ステークホルダーからの要請に応え、社会課題の解決に貢献していくために、「環境」、「次世代」、「コミュニティ」の3テーマを中長期的な重点課題（マテリアリティ）として取り組んでいます。

国内外のイニシアチブへの賛同

SMFG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、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。

賛同しているイニシアチブについては、以下のウェブサイトをご覧ください。
http://www.smfg.co.jp/responsibility/smfgcsr/structure/

重点課題（マテリアリティ）

環境

2030年を目途としたありたい姿
持続可能な社会の実現に向け、すべての人々の暮らしの礎となる地球環境の保全に取り組む金融グループ

取り組むべき課題
- 環境ビジネスの推進
- 環境リスクへの対応
- 環境負荷軽減への対応

次世代

2030年を目途としたありたい姿
活力溢れる未来の実現に向け、すべての人々の能力向上、特に金融リテラシーの普及および定着を牽引する金融グループ

取り組むべき課題
- 成長産業分野への支援
- 新興国における社会課題の解決への取組
- あらゆる世代に向けた金融リテラシー教育の推進

コミュニティ

2030年を目途としたありたい姿
誰もが参画できるコミュニティの実現に向け、すべての人々へ安心・安全を提供する金融グループ

取り組むべき課題
- 安心・安全なコミュニティ実現・発展への貢献
- NGO／NPOとの連携による社会包摂の推進
- 大規模災害による被災地の復興支援

環境

基本的な考え方

SMFGは、環境問題を重要な経営課題のひとつと認識し、「グループ環境方針」に基づいて地球環境の保全と企業活動の調和に取り組んでいます。

「グループ環境方針」については、以下のウェブサイトをご覧ください。
http://www.smfg.co.jp/responsibility/environment/management/

ISO14001を基盤とした環境マネジメントシステム（EMS）

三井住友銀行は、1998年に邦銀として初めてISO14001*の認証を取得しました。現在は、持株会社の三井住友フィナンシャルグループを登録事業者とし、主要なグループ会社8社で、同認証を取得しています。

ISO14001認証取得

* 環境マネジメントシステムの国際規格

活動の3つの柱

SMFGでは、「環境負荷軽減」「環境リスク対応」「環境ビジネス」の3つを環境配慮行動の柱としており、各行動についての環境目標を設定し、PDCAサイクルにしたがって計画的に環境活動に取り組んでいます。

環境負荷軽減

SMFGでは電力等のエネルギー使用量削減について毎年度目標を設定し、積極的に取り組んでいるほか、2016年度からは、環境データに関する第三者保証を取得しました。そのほか、三井住友銀行では通帳のウェブ化や融資書類の電子化、三井住友カードでは支払明細書の電子化を通じた環境負荷軽減につながる取組も推進しており、その取組の一環として、2017年4月には、三井住友銀行の銀座支店をリニューアルし、複合施設GINZA SIX内に各種手続のペーパレス化を実現した次世代型の店舗をオープンしました。

リニューアルした銀座支店

環境リスク対応

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」の中で、与信環境リスクを明記しています。また、大規模な開発プロジェクトへのファイナンスにおける環境社会リスク管理に関する民間金融機関の枠組みである「エクエーター原則」を採択し、環境社会リスク評価を行っています。

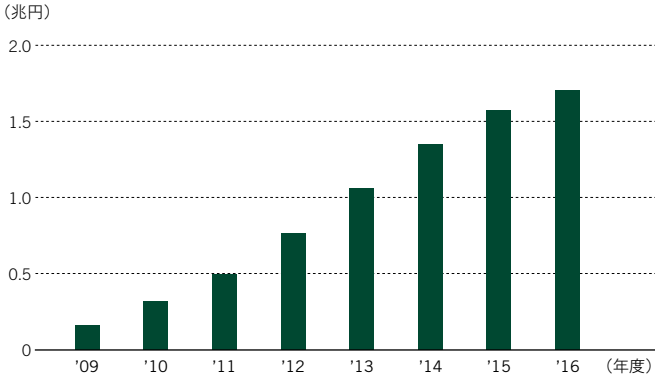
EQUATOR PRINCIPLES　エクエーター原則

環境ビジネス

SMFGでは、環境ビジネスを本業を通じた地球環境の維持・改善に貢献するための取組と位置付けています。たとえば、新興国における環境インフラ整備案件や、再生可能エネルギーに関する案件のサポート等、各社が連携して業態に応じた支援を実施しています。また、環境投資の促進という観点では、グリーンボンドの発行やエコファンド等の販売を推進しています。お客さまに向けた情報発信としては、環境情報誌「SAFE」の発行や、環境展示会「エコプロ展」への出展を通じて、様々な情報提供に努めています。

再生可能エネルギー活用支援

環境配慮等評価型融資／私募債取組実績*



* 取組を開始してから2016年度末までの累計

次世代

基本的な考え方

SMFGは、金融機能を最大限に活かし、次世代を担う産業・人材の育成や金融リテラシーの向上、新興国における健全な経済成長のための市場整備に貢献します。私たちの持つ金融機能や金融知識を活用し、次の世代もいきいきと活躍できる社会の実現に貢献していきます。

金融リテラシーの向上

SMFGでは、グループ各社が一体となった金融経済教育の取組に加え、それぞれの業態に応じた活動を実施しています。たとえば、三井住友銀行・SMBC日興証券の各支店での職場見学の受け入れや、SMBCコンシューマーファイナンスの「お客様サービスプラザ」での学生・社会人を対象とした金融経済教育セミナーをはじめ、2016年度はグループ全体で約13万名へ金融経済教育やキャリア教育を実施しました。

そのほか、小学生向け書籍「銀行のひみつ」や、第10回キッズデザイン賞「優秀賞 消費者担当大臣賞」を受賞した、子ども向け環境情報誌「JUNIOR SAFE」の発刊、親子で収支管理を学ぶ、おこづかい帳アプリ「ハロまね」、お仕事体験タウン「キッザニア」への協賛、中学生向けの経済教育プログラム「ファイナンスパーク」への協力等、各種教材の提供や施設への出展を通した金融リテラシー教育を行っています。

福島県いわき市と協働した
キャリア教育「いわき志塾」

夏休みに実施する小学生の銀行業務体験

子ども向け環境情報誌
「JUNIOR SAFE」

キッザニアにおける銀行業務体験

アジアでの現地課題に即した取組

2015年3月、三井住友銀行とインドネシア三井住友銀行は、インドネシアの大手企業グループDjarum Group傘下の財団、Djarum Foundationと、インドネシアにおけるCSR活動の推進に関する覚書を締結しました。教育分野での貢献として、各種職業訓練学校に訓練機器を寄贈しました。

また、2015年7月、三井住友銀行はミャンマーにおける小中学校教員研修プログラムに関する覚書を日本企業として初めて日本ユニセフ協会と締結しました。同プログラムを通じ、同国の発展に貢献していきます。

最新の航海シミュレーターによる訓練

ミャンマーでの教育支援活動の様子

グローバルでの人材育成

留学生による研究発表会の様子

三井住友銀行国際協力財団は、新興国の経済発展に資する人材の育成および国際交流を目的に、アジアから日本の大学院へ進学した留学生に対して奨学金を支給しています。また、新興国の経済発展に資する活動を行う研究機関・研究者への助成も行っています。

米国を本拠とするSMBC GLOBAL FOUNDATIONは、1994年よりアジア各国で学ぶ6,000名以上の大学生に奨学金を支給しています。また、ニューヨーク市ハーレムの高校が主催する日本研修旅行の支援、学校の美化活動への三井住友銀行従業員によるボランティア参加、同従業員が行う寄付に対して、財団からも同額の寄付等を実施しています。

コミュニティ

基本的な考え方

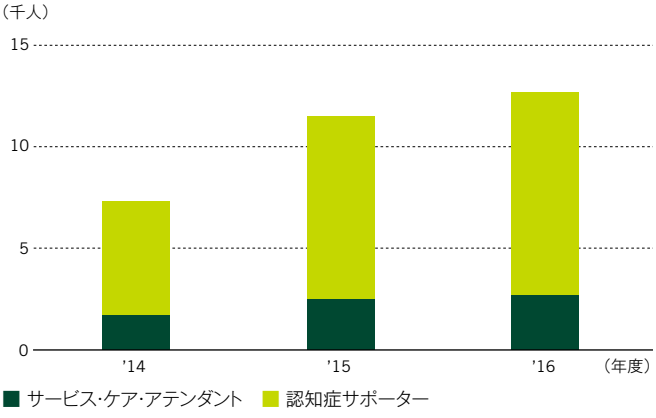
SMFGでは、日常業務を通じた社会への貢献に加え、豊かな社会を実現するための「良き企業市民」として、社会的責任を果たすべく様々な社会貢献活動を行っています。

高齢者、認知症、障がい者の方への対応

SMFGでは、2017年3月末までに約10,000名の認知症サポーターを育成しました。そのほか、三井住友銀行ではサービス･ケア･アテンダントの資格取得も推進しており、高齢者や障がい者の方も安心してご利用いただける店舗づくりを進めています。

認知症サポーター養成講座の様子

従業員による資格取得状況



NPO等と連携した社会的な課題の解決

三井住友銀行では、有志役職員の給与から天引きする積立募金に約10,000名が加入しており、2016年度は、国内外で社会課題の解決に取り組む34団体への寄付を実施し、グループ役職員とその家族延べ約430名が参加しました。

グループ各社でも多数の役職員がボランティア基金に加入し、福祉や環境活動への寄付活動を行っています。

また、SMFGでは従業員が参加できるボランティア活動プログラムを実施しているほか、従業員の知識や保有スキルを活用したプロボノ活動「SMFGプロボノ･プロジェクト」を実施しました。

従業員のスキルを活用したプロボノ活動

寄付先･活動支援先事例

国内：子育て支援活動、児童虐待防止活動、障がいのある方の自立支援、環境教育活動等

海外：タイやカンボジアにおける植林活動支援、ベトナムやフィリピン、南アフリカにおける学校教育支援等

被災地支援への取組

2011年5月より、SMFGの従業員およびその家族による東日本大震災の被災地支援ボランティアを行っており、2016年度には従業員による熊本地震の被災地ボランティアも行いました。2017年3月末時点で、東北と熊本のボランティア活動には延べ1,000名を超える役職員とその家族が参加しています。

被災地でのボランティア活動

業績と財務状況

業績

損益の状況（SMFG連結）

（億円）

	2015年度	2016年度	2015年度比
連結粗利益	29,040	**29,207**	168
営業経費	▲17,248	**▲18,124**	▲876
持分法による投資損益	▲362	**246**	607
連結業務純益	11,429	**11,329**	▲101
与信関係費用	▲1,028	**▲1,644**	▲616
株式等損益	690	**550**	▲140
その他	▲1,239	**▲176**	1,062
経常利益	9,853	**10,059**	206
親会社株主に帰属する当期純利益	6,467	**7,065**	598

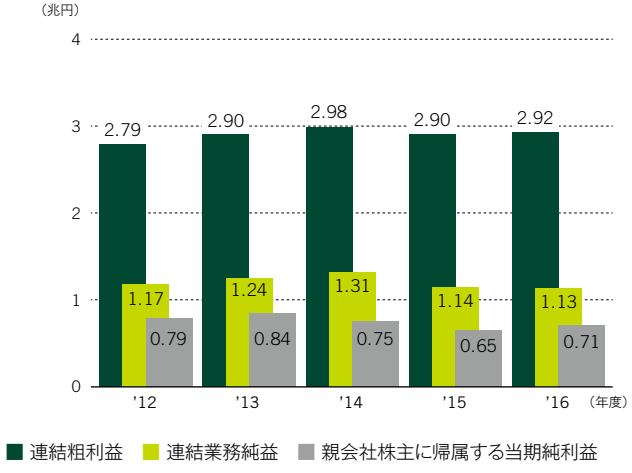
（参考）損益の状況（SMBC単体）

（億円）

	2015年度	2016年度	2015年度比
業務粗利益	15,343	**16,637**	1,294
経費*1	▲8,055	**▲8,169**	▲115
業務純益*2	7,288	**8,467**	1,179
与信関係費用	32	**▲611**	▲643
株式等損益	353	**1,151**	797
その他	▲194	**▲366**	▲172
経常利益	7,479	**8,640**	1,161
当期純利益	6,092	**6,818**	726

*1 臨時処理分を除く　*2 一般貸倒引当金繰入前

▶ 連結粗利益／連結業務純益／親会社株主に帰属する当期純利益（SMFG連結）



連結業務純益

連結粗利益は、マイナス金利の影響があった一方で、市場環境の好転を捉えSMBC日興証券において増益となったことや、2016年度から連結子会社となったSMFLキャピタルの利益寄与があったこと等から、前年度比168億円増益の2兆9,207億円となりました。

営業経費は、グループ全体でコストコントロールの強化に取り組んだ一方で、トップライン収益増強に向けた経費投入を行ったことや、過年度のシステム投資の影響等から、前年度比876億円増加の1兆8,124億円となりました。持分法による投資損益は、前年度に発生したBTPNに係るのれん減損の反動を主因に、前年度比607億円増益の246億円の利益となりました。

以上の結果、連結業務純益は、前年度比101億円減益の1兆1,329億円となりました。

与信関係費用

与信関係費用は、三井住友銀行において、大口先の業況悪化に伴い貸倒引当金の積み増しを行ったこと等から、前年度比616億円増加の1,644億円の費用となりました。

株式等損益

株式等損益は、前年度比140億円減益の550億円の利益となりました。

経常利益

上記に加え、その他の損益が、前年度に実施した利息返還損失引当金繰入の反動等から、前年度比1,062億円増益の176億円の損失となった結果、経常利益は前年度比206億円増益の1兆59億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、2017年度から連結納税制度を導入することに伴い、将来回収可能な繰延税金資産が増加したこと等から、前年度比598億円増益の7,065億円となりました。

財政状態

連結貸借対照表（SMFG連結）

（億円）

	2015年度末	2016年度末	2015年度末比
資産	1,865,858	**1,977,916**	112,058
うち貸出金	750,661	**802,373**	51,712
うち有価証券	252,644	**246,318**	▲6,327
負債	1,761,382	**1,865,573**	104,192
うち預金	1,106,688	**1,178,302**	71,614
うち譲渡性預金	142,504	**118,809**	▲23,695
純資産	104,477	**112,343**	7,866

金融再生法開示債権（SMFG連結）

（億円）

	2015年度末	2016年度末	2015年度末比
金融再生法開示債権（A）	9,927	**9,277**	▲651
正常債権	855,794	**915,752**	59,958
合計（B）	865,722	**925,029**	59,307
不良債権比率（A / B）	1.15%	**1.00%**	▲0.15%

その他有価証券の評価損益（SMFG連結）*

（億円）

	2015年度末		2016年度末		2015年度末比
	連結貸借対照表計上額	評価損益	連結貸借対照表計上額	評価損益	評価損益
株式	35,119	15,730	**37,578**	**19,219**	3,489
債券	108,931	1,092	**101,814**	**604**	▲488
その他	87,285	2,253	**96,777**	**2,065**	▲189
合計	231,334	19,075	**236,168**	**21,887**	2,812

*「現金預け金」中の譲渡性預け金および「買入金銭債権」中の貸付債権信託受益権等も含めています。

貸出金

貸出金は、三井住友銀行において、国内外ともに増加したこと等から、前年度末比5兆1,712億円増加の80兆2,373億円となりました。

預金

預金は、三井住友銀行において、国内預金が、個人預金、法人預金ともに増加したこと等から、前年度末比7兆1,614億円増加の117兆8,302億円となりました。また、譲渡性預金は、前年度末比2兆3,695億円減少の11兆8,809億円となりました。

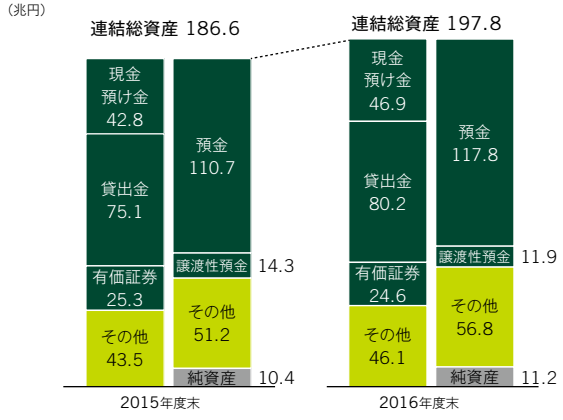
金融再生法開示債権残高

金融再生法開示債権は、前年度末比651億円減少の9,277億円となりました。その結果、不良債権比率は前年度末比0.15%低下の1.00%となりました。

有価証券

有価証券は、前年度末比6,327億円減少の24兆6,318億円となりました。また、その他有価証券の評価損益は、前年度末比2,812億円増加の2兆1,887億円となりました。

▶ 連結貸借対照表（SMFG連結）



自己資本の状況

連結自己資本比率（国際統一基準）の状況（SMFG連結）　（億円）

	2015年度末	2016年度末	2015年度末比
普通株式等Tier1資本	77,965	**86,085**	8,120
その他Tier1資本	12,352	**13,377**	1,025
Tier1資本	90,317	**99,462**	9,145
Tier2資本	22,043	**20,275**	▲1,768
総自己資本	112,359	**119,737**	7,377
リスクアセット	660,116	**706,835**	46,719
普通株式等Tier1比率	11.81%	**12.17%**	0.36%
Tier1比率	13.68%	**14.07%**	0.39%
総自己資本比率	17.02%	**16.93%**	▲0.09%

完全実施基準（2019年3月末に適用される定義に基づく）

普通株式等Tier1資本	79,010	**86,787**	7,777
普通株式等Tier1比率	11.9%	**12.2%**	0.3%
（その他有価証券評価差額金を除く）	9.9%	**10.0%**	0.1%

自己資本額

親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、普通株式等Tier1資本は前年度末比8,120億円増加の8兆6,085億円、総自己資本は同7,377億円増加の11兆9,737億円となりました。

リスクアセット

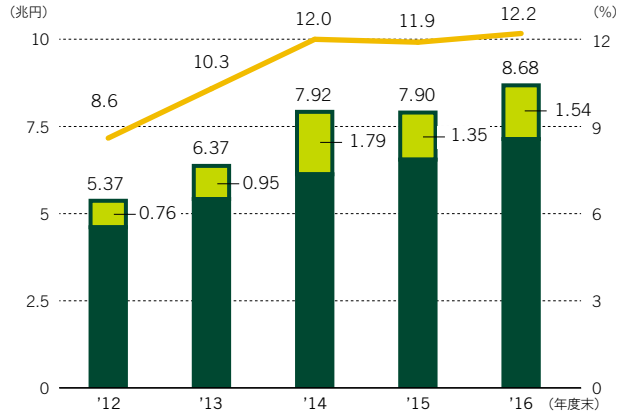
リスクアセットは、国内外ともにアセットを投入したほか、SMFLキャピタルを2016年度より連結子会社化した影響等もあったことから、前年度末比4兆6,719億円増加し、70兆6,835億円となりました。

自己資本比率

普通株式等Tier1比率は、前年度末比0.36%上昇の12.17%、総自己資本比率は前年度比0.09%下落の16.93%となりました。

なお、バーゼルⅢ完全実施基準(2019年3月末に適用される定義)に基づく普通株式等Tier1比率の試算値は前年度末比0.3%上昇の12.2%となっています。

▶ 普通株式等Tier1比率（完全実施基準）（SMFG連結）



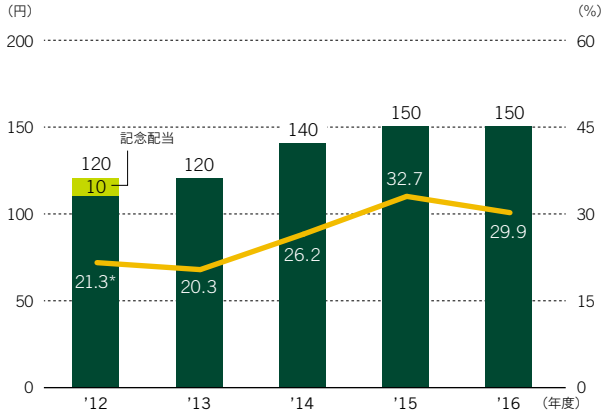
■ 普通株式等Tier1資本　（■ うち、その他有価証券評価差額金）（左軸）
— 普通株式等Tier1比率（右軸）

配当の実績

当社は、健全経営確保の観点から内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、成長投資によって高い収益性と成長性を実現することで、持続的な株主価値の向上を図り、1株当たり配当の安定的な引き上げに努めることを基本方針としてまいりました。

上記の基本方針のもと、2016年度の普通株式1株当たりの配当金につきましては、前年度と同額の150円といたしました。

▶ 普通株式1株当たり配当金



■ 1株当たり配当金（左軸）　— 配当性向（右軸）

* 記念配当（1株当たり10円）を含んだ配当性向

スポンサーシップ

SMFGは、さまざまなスポーツイベントに協賛しています

東京2020オリンピック･パラリンピック競技大会

東京2020ゴールドパートナー（銀行）

SMBC日本シリーズ

ラグビー男子日本代表

SMBCシンガポールオープン

ウェブサイト

SMFG

SMFGトップページ

http://www.smfg.co.jp/（日本語）
http://www.smfg.co.jp/english/（英語）

株主･投資家の皆さまへ

http://www.smfg.co.jp/investor/（日本語）
http://www.smfg.co.jp/english/investor/（英語）

企業の社会的責任（CSR）

http://www.smfg.co.jp/responsibility/（日本語）
http://www.smfg.co.jp/english/responsibility/（英語）

SMFG