

2017年5月15日

各位

株式会社 三井住友フィナンシャルグループ

中期経営計画「SMFG Next Stage」について

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（取締役社長グループ CEO：國部 毅、以下「SMFG」）は、2017年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画「SMFG Next Stage」を策定しましたので、お知らせいたします。

金融機関を取り巻く環境は、国内におけるマイナス金利、国際金融規制の強化など、厳しい環境が継続する見通しです。政治・社会面においても、保護主義の台頭や地政学リスクの高まりなどもあり、不透明・不確実な環境が続くと見込まれます。

一方で、ビジネスチャンスとしては、国内においては、個人のお客さまの「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、法人のお客さまにおける業界再編・海外展開の加速、低金利下での運用ニーズの拡大等が見られます。また、海外においては、米国経済の安定的な成長や、グローバルな企業再編ニーズ、中長期的なアジアの発展、インフラ投資の増加などが見込まれます。

このような環境認識を踏まえ、中期経営計画「SMFG Next Stage」では、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更なる向上を目指してまいります。

1. 基本方針

本中期経営計画では、持続的成長を実現するために次の3つの基本方針を定め、「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」というビジョンに邁進すべく、次のステージに進んでまいります。

- (1) ディシプリンを重視した事業展開
- (2) 強みにフォーカスした成長戦略の推進
- (3) 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

(1) ディシプリンを重視した事業展開

金融機関を取り巻く環境は、今後も厳しいと見込まれますが、こうした環境下においてもボトムライン収益の持続的成長を実現するため、従来以上に「資本」・「資産」・「経費」効率に拘った運営、即ち、ディシプリンを利かせた収益性の高い金融機関を目指してまいります。

まず、国内の安定的な収益基盤における競争優位性を維持しつつ、優先的に資源投入するビジネスを選別し、資本効率の良い収益構造へ転換してまいります。また、国際金融規制の強化により、リスクアセットの増加が見込まれる中、リスクアセットコントロールを一段と強化いたします。具体的には、リスクアペタイト・フレームワーク^{*1}に基づき、適切なリスクテイクを行い、高採算で資産効率の良好なビジネスへアセットを投入する一方、低採算なビジネスのアセットを削減し、ポートフォリオの入替えを進めます。

一方で、デジタルを活用した業務プロセスの効率化やグループベースでのインフラ共有化を進めます。具体的には、リテール店舗の改革や、証券子会社などのグループ内の事業再編を行い、グループ全体の生産性の向上と効率化を推進いたします。

※1：グループ全体のリスクをコントロールしつつ、収益を拡大するために取るリスクの種類と量を明確化することで、適切なリスク・リターン確保につなげるための枠組み

(2) 強みにフォーカスした成長戦略の推進

事業戦略面においては、SMFGの競争優位性と事業の成長性をもとに、「7つの戦略事業領域」を定めました。

競争優位性があり、安定的な収益基盤である国内事業の一層の強化に加え、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てまいります。更に、将来の成長に向けた新たな強みづくりにも取り組んでまいります。

【7つの戦略事業領域】

- 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
- 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
- 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

(3) 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

①ビジネスポテンシャルを最大化するガバナンス、経営体制

SMFGは、G-SIFIs^{※2}に相応しい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、本年6月に開催予定の定時株主総会での承認を前提として、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたします。

また、事業部門制、CxO制を導入し、グループ・グローバルベースで、ビジネスポテンシャルを最大化してまいります。具体的には、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・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てまいります。加えて、グループ各社間で人材交流を活発化するなど経営資源を共有化し、全体最適な資源投入を行ってまいります。更に、企画・管理機能を高度化し、人員・IT投資額等をグループベースでコントロールいたします。これらを支える経営管理としては、事業部門別のROE等の導入や経営情報システムの高度化を進めてまいります。

これらの取組みに加えて、役員報酬制度について、中期経営計画の財務目標及び株式指標に連動した株式報酬制度を導入し、業績との連動性を強化することに加え、従来以上に株主目線の経営とするため、株式報酬比率を引き上げる方向で、見直しを検討いたします。

※2：Global Systemically Important Financial Institutionsの略。グローバルなシステム上、重要な金融機関

②デジタルイノベーションの活用

社会のデジタルイノベーションが急速に進展する中、当社グループは、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、生産性向上・効率化や経営インフラの高度化など、あらゆる分野でデジタルイノベーションを推進いたします。

具体的には、お客さまの利便性向上のため、国内リテール店舗におけるペーパーレス化や、国内法人のお客さまとの融資取引の電子契約など、デジタルを活用した先進的なサービスを提供してまいります。また、生体認証の仲介サービス等、デジタルイノベーションによって生じる新たなビジネスチャンスを捉え、プラットフォームとして、新規ビジネスを創造してまいります。一方、生産性向上・効率化においては、支店後方事務の電子一貫処理や、パブリッククラウドサービスの導入を行い、働き方改革にも取り組んでまいります。更に、経営情報のデジタルイノベーションにより、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まいります。

2. 財務目標

足許の経営環境を踏まえ、資本効率・資産効率・経費効率の改善に取り組んでまいります。なお、経費率については、目先は過年度の投資に係る経費増加影響がありますが、経費コントロールの徹底により、低下トレンドを定着させ、2020年度以降、早期に60%程度への改善を目指してまいります。また、国際的な金融規制の強化を踏まえ、資本基盤を強化し、健全性を確保してまいります。

【SMFG 連結 財務目標 (2019 年度)】

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 ^{※3,4}	10%程度	規制強化 ^{※3} に対応した資本水準を早期に確保 (2016年度8.3%)

※3：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、最終化時ベースの目標を設定

※4：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

3. 資本政策

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してまいります。また、配当は累進的^{※5}とし、配当性向は40%を目指してまいります。なお、自己株取得は、国際金融規制が明確化された後に方針を決定いたします。

※5：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

以 上

■ 中期経営計画（2017年度～19年度）の概要

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

基本方針

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

環境認識	重視する考え方	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
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 厳しい収益環境が継続 ➢ 国際金融規制強化 ➢ 新たなトレンドによるビジネスチャンス 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 資本・資産・経費効率の向上 - 収益性の向上 ➢ 健全なリスクテイクとクレジットコストコントロール ➢ 健全性確保、株主還元強化、成長投資をバランスよく実現 	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、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

株主還元方針

配当は累進的とし、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

7つの戦略事業領域へのフォーカス

7つの戦略事業領域	目指す方向性と戦略のポイント
1 本邦No.1のリテール金融 ビジネスの実現	「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・収益力の向上を目指す ①銀証一体となった資産管理型運用ビジネスの推進 ②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 ③コスト構造の改革
2 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、優位性を拡大 ①グループベース（銀・証・リース・信託等）での多面的ソリューション提供 ②生産性・効率性における優位性の維持・強化
3 内外大企業ビジネスにおける プレゼンス拡大	銀・証・リースのグループ・グローバル総合力で、大企業のお客さまのダイナミックな企業活動をサポート ①ターゲティングの高度化及び、全体最適且つ効果的な資源配分 ②国内外におけるCIBモデルの深化
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	高採算で強みを持つプロダクトにおいてトップティアの地位を確立し、資産効率を向上 ①競争優位性のある航空機・貨車リースビジネス等のオリジネーション力強化 ②グループ一体となった投資家ネットワークの拡充とディストリビューション力の強化
5 アジア・セントリックの進化	アジアの中長期的な成長の捕捉 ①アジア地場優良企業のお客さまの基盤拡大と複合取引の推進 ②インドネシアにおけるフルバンキング業務の展開 ③リテール向けデジタルバンキングの推進
6 セールス&トレーディング業務の 収益力強化	トレーディング力の強化とセールス体制の整備によるグループ収益の拡大 ①銀証一体運営体制の構築とソリューション提供力の強化
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	グループシナジーの発揮によるアセットライトで高採算なビジネスモデルの構築