

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 17 年 9 月

三井住友フィナンシャルグループ

## 1. 経営の合理化のための方策等

### (1) 今後の経営戦略

#### ① 経営方針：「最高の信頼を得るトップバンク」の実現

- ー トップライン収益の強化 ー
- ー 資本効率の更なる向上 ー
- ー コーポレートガバナンスの高度化 ー

#### ② 経営戦略の基本方針

- ・新たなリスク、新たな地域、新たな事業領域への挑戦によるトップライン収益の拡大
- ・重点分野強化のための、経営資源の積極投入
- ・各ビジネスのリスク・リターン適正化の徹底と、資本・リスクアセットの再配置による資本効率向上
- ・企業価値向上に繋がる合従連衡、提携の積極化
- ・企業価値向上、CSR実践のためのコーポレートガバナンスの高度化

#### [個人金融ビジネス]

顧客基盤の拡充を通じた「トップシェアバンク」の実現

- ・個人総合金融サービス業への飛躍に向けた新規事業への取組強化
- ・ネットワーク拡大、人員増強を中心とする営業力の抜本的強化
- ・お客さまのニーズに徹底的に応えるための商品ラインアップの拡充
- ・営業効率の一段の向上を通じた高い生産性の実現

#### [法人金融ビジネス]

法人コンサルティングビジネスの強化

- ・ポートフォリオ定型貸金等、競争優位にあるビジネスモデルの一層の高度化により、中堅・中小企業マーケットにおける圧倒的な顧客基盤を構築
- ・商品開発・新規ビジネスの発掘、ソリューション提供力強化による大企業取引の拡充

#### [国際金融ビジネス]

- ・アジアをマザーマーケットとするグローバルな商業銀行を目指し、取引基盤の拡充、エマージングマーケットへの取組等を通じた収益増強

### (2) 17年3月期業務改善命令について

#### ① 17年3月期当期利益の実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由

- ・オフバランス化促進、将来リスクへの対応強化  
⇒ 与信関係費用：9,548億円（計画比▲5,048億円）
- ・将来リスク削減の観点からの優先株式の償却  
⇒ 償却コスト：2,115億円

#### ② 業務純益ROEの状況

- ・業務純益ROE：33.44%（計画比▲8.27%）

#### ③ 業務改善命令について

「経営健全化計画に係る17年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離していること等から、経営健全化計画の履行を確保するための措置を講ずる必要があると認められる」ことを理由として、7月22日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第20条第2項および銀行法第52条の33第1項の規定に基づき、行政処分（業務改善命令）を受けており、かかる処分を受けたことを真摯に受け止め、引き続き経営努力を重ね、収益力の強化を通じ、公的資金の早期返済に向けて全力で取り組む。

### (3) 経営合理化計画

OHRは、17年3月期実績で38%と、40%を切る高い効率性を維持しており、21年3月期にはこれを33%へと低下させ、30%台の高い効率性を維持・向上。

人件費、物件費は、既存経費の見直しを行う一方、業務再構築のための方策の実現に向けて、重点分野に積極的な資源投入を行い収益力の強化を図る。

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
OHR(注) (%)	38.24	38.51	36.36	34.67	33.06
人件費+物件費(億円)	5,445	5,572	5,631	5,685	5,786

(注) 三井住友銀行における経費/業務粗利益を記載しております。

#### ①人件費

従業員給与の8年以降10年連続のベア凍結や、合併以降、約6,100人の人員削減、賞与ファンドの削減等により、17年3月期実績は2,053億円と、13年3月期から30%の削減を実施。これらにあわせ、人員・店舗の効率的な再配置、ITを活用した効率的なチャネル拡充、事務プロセスの抜本的効率化などを実施。今後とも、重点分野を中心に資源投入を行い、外部人材等の拡充などもあわせ、生産性を一層高めていく。

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費 (億円)	2,053	2,073	2,133	2,163	2,143
従業員数 (人)	21,020	20,900	20,900	20,900	20,900

#### ②物件費

17年3月期実績は、3,391億円と、13年3月期から8%の削減を実施。18年3月期以降も引き続き経費項目全般の見直しを進める一方、新規業務やブランド戦略の展開、プロミスとの提携による戦略的投資、外部人材の積極的な活用等、重点分野に積極的な資源投入を行い、収益力の強化を図る。

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額 (億円)	3,391	3,499	3,498	3,522	3,643
除く機械化関連(億円)	2,596	2,679	2,678	2,702	2,823

#### ③子会社・関連会社

原則「一業種一社」を基本方針とし、引き続き、グループ経営資源の有効活用の観点から、効率的な運営を実施。

#### ④役員関連

8年以降役員賞与は不支給としており、役員報酬についても一定のカットを実施してきた。これに加え、17年10月より6ヶ月間、当社ならびに三井住友銀行の取締役および執行役員の報酬につき、最大10%、平均5%の削減を実施。

## 2. 収益計画の概要

[三井住友銀行（単体）]

（単位：億円）

	17/3 月期 実績	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画
業務粗利益	15,229	15,450	16,500	17,450	18,600
経費	5,824	5,950	6,000	6,050	6,150
実質業務純益（注1）	9,405	9,500	10,500	11,400	12,450
与信関係費用（注2）	9,548	3,000	2,500	2,300	1,800
株式等関係損益	▲1,187	▲100	—	—	—
経常利益	▲717	6,100	7,600	8,650	10,150
当期利益	▲1,368	3,500	4,300	4,900	5,700
OHR	38.24%	38.51%	36.36%	34.67%	33.06%

（注1）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

（注2）与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

[三井住友フィナンシャルグループ（4社合算ベース：三井住友銀行＋三井住友カード＋三井住友銀リース＋日本総合研究所）]（単位：億円）

	17/3 月期 実績	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画
合算業務純益（注）	9,980	10,126	11,201	12,200	13,350
経常利益	▲221	6,668	8,242	9,403	11,000
当期利益	▲1,031	3,830	4,670	5,340	6,200

（注）合算業務純益は、三井住友銀行の業務純益及び三井住友カード・三井住友銀リース・日本総合研究所の営業利益の合算

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 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。

#### (2) コーポレートガバナンス体制

取締役会がグループ全体の経営の重要事項を決定し、業務執行を監督するコーポレートガバナンス体制を構築。また、取締役会の実効性を強化するため、社外取締役を2名選任するとともに、「リスク管理委員会」「人事委員会」「報酬委員会」の3つの委員会を、取締役会の機能を補完する内部委員会として設置してきたが、取締役会における監査機能を強化するため、17年6月、新たに「監査委員会」を設置。各委員会の内容は次の通り。

##### ①監査委員会

グループ全体の内部監査方針および体制に関する事項等の審議

##### ②リスク管理委員会

グループ全体のリスク管理およびコンプライアンスに関し、経営に重大な影響を与え得る異例な事項等の審議

##### ③人事委員会

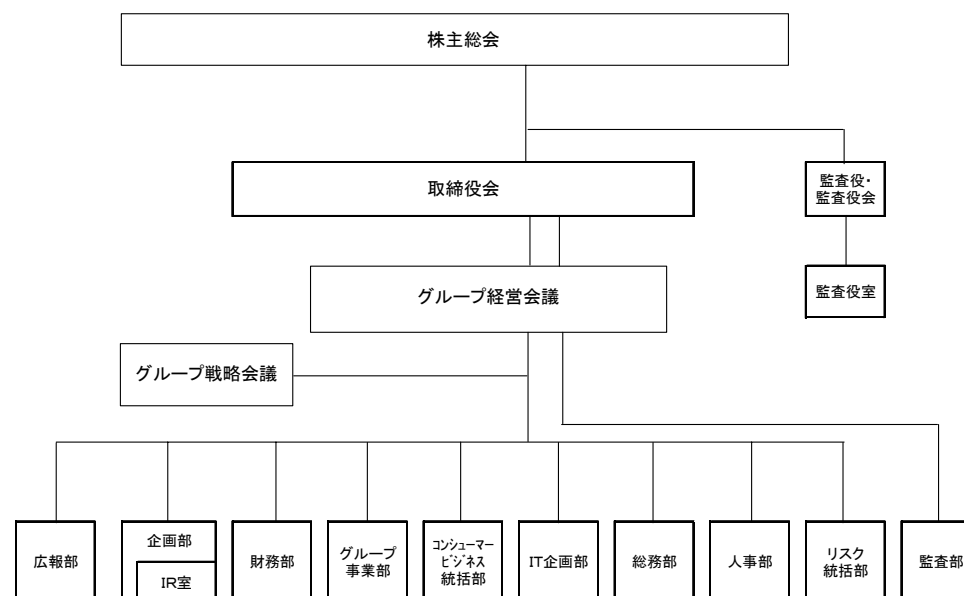
当社および三井住友銀行の取締役候補者の選定、役付取締役・代表取締役の選任等に関する事項、並びに三井住友カード・三井住友銀リース・日本総合研究所の代表取締役社長の選定に関する事項の審議

##### ④報酬委員会

当社および三井住友銀行の取締役・執行役員の報酬等に関する事項等の審議

2名の社外取締役は、4委員会すべての委員（監査委員会、報酬委員会については委員長を含む）に就任。業務の執行から離れた客観的な立場での審議が可能な体制としている。

#### (3) 組織図



#### 4. 配当等により利益の流出が行われないうちの方策等

##### (1) 基本的考え方

当社グループは、引き続き業務の再構築やリストラによる経費削減等に取り組み、収益力強化を図るとともに、不良債権残高の大幅な削減や政策投資株式の圧縮等により改善されたバランスシートの健全性を維持しつつ、着実な内部留保の蓄積を図る。これにより Tier I 資本の質・量をともに充実させることを第一義の方針とする。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当は、安定配当を基本とした上で、業績や内部留保の蓄積状況を勘案し、13年3月期の6円から14年3月期4円、15年3月期以降3年間3,000円据置き（従来の普通株式1株当たり3円配当に相当）と減配してきたが、バランスシートのクリーンアップを完了した今後は、グループ収益力を早期に強化し、自己資本の充実に目処をつけた上で、より株主重視の考え方に則った配当方針を展望する。

なお、当期利益の安定的な黒字確保を前提に、業績展望等も十分に考慮した上で、配当性向にも留意しつつ、19年3月期以降、普通株式の増配を検討。

また、役員報酬・賞与も、配当の考え方と同様に、内部留保の蓄積状況、中期的な業績展望等を慎重に検討した上で、適正な支給水準を検討。支給額の水準は、社外取締役を委員長とする報酬委員会（取締役会の内部委員会）の審議を経て決定。

#### 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

##### (1) 具体的な方策

健全な経営内容の中小企業や個人の資金需要に対して円滑な資金供給を行うことは、金融機関の社会的責務と認識し、本支店一体となって取り組んでおり、今後も、貸出資産の健全性維持に配慮しつつ、健全な中小企業や個人に対する信用供与の拡大に最大限の努力をしていく。

##### ① 個人向け

- ・コンサルティングチャネルの拡充
- ・プロミスとの戦略提携事業におけるコンシューマーファイナンスビジネスの強化

##### ② 中小企業向け

- ・リスクテイク対応力強化による「資金供給能力の向上」に向け、適正利鞘の確保を前提とした原則無担保の「リスクテイク商品」を継続推進。
- ・今後も、「SMB C-クレセルローン」の投入をはじめ「リスクテイク商品」の新規投入等の各種施策を通じた、健全な中小企業に対する信用供与の拡大に努める。

##### (2) 組織・体制

法人営業部をはじめ、中小企業対応の専門拠点であるビジネスサポートプラザ、店舗空白地等における少人数体制での法人営業所等、多様な拠点を展開し、資金需要の発掘・資金ニーズへの対応に最大限注力。

##### (3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

15年3月期以降、各地域の信用保証協会との間で新たな枠組による提携を推進し、信用保証協会保証付提携貸金の取扱を拡充する等、引き続き地域経済の発展に資する各種商品の提供に努める。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当社が受け入れております公的資金（優先株式による1兆1,000億円）の返済については、グループ収益力を早期に強化し、その返済原資となる剰余金を積み上げた上で、経済状況等を踏まえるとともに、関係当局の承認を前提に、20年3月期末までの早期返済を目指す。

(2) 剰余金の推移

当社に当社傘下の4社（三井住友銀行、三井住友カード、三井住友リース、日本総合研究所）を合算したベースで、19年3月期に、優先株式による公的資金1兆1,000億円を十分上回る2兆7,607億円（うち利益性剰余金1兆5,314億円）の剰余金水準を確保できる見込み。

＜剰余金の積み上がり状況＞

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
期末合算剰余金(注)	16,488	23,472	27,607	32,328	37,827
その他資本剰余金	8,985	12,293	12,293	12,293	12,293

(注)・三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行、三井住友カード、三井住友リース、日本総合研究所の剰余金合計  
(三井住友カードは持分勘案後)

・18/3月期より、三井住友銀行における資本準備金3,449億円の剰余金への振替を勘案

＜公的資金(優先株)の概要＞

	第一種	第二種	第三種
当初発行額	2,010億円	3,000億円	8,000億円
現在発行額	1,050億円	3,000億円	6,950億円
一斉転換日	平成21年2月27日	平成21年2月27日	平成21年10月1日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 不良債権処理

三井住友銀行では、17年3月期をバランスシートのクリーンアップ総仕上げの年と位置付け、不良債権のオフバランス化や企業再生・再建に積極的に取り組む等、財務体質を抜本的に強化。金融再生プログラムで求められている不良債権比率半減について16年9月期に前倒しで達成する等、17年3月期において不良債権問題に決着。

(2) 評価損益の状況と今後の処理方針

三井住友銀行では、株式保有リスク削減のため、株式の売却を積極的にすすめ株価変動リスクを圧縮。15年3月期には、株式市場の低迷による含み損を抜本的に処理。その結果、17年3月末時点で保有残高は取得原価ベースで約2兆円となり、合併時の13年4月時点に比べ約4兆円の残高を圧縮。18年3月期も、中長期的な目標であるTier Iの半分程度を目指し、保有株式の圧縮を継続。

その他有価証券に含まれる保有債券は、16年3月期に約1,000億円の含み損を計上していたが、17年3月期に将来のリスク削減の観点から含み損を処理した結果、17年3月末時点で77億円の含み益。

以上の結果、その他有価証券全体では、17年3月末時点で6,514億円の評価益を計上。