

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

三井住友フィナンシャルグループ

1. 経営合理化のための方策等

(1) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

基本方針

- お客さまのニーズを的確に捉え、そのニーズに対してグループ総合力の発揮により質の高いサービスを提供することによる「ビジネスボリュームの拡大」
- リスク・リターンの向上、収益性の高い分野への経営資源の傾斜配分を通じた「資本効率の向上」
- ローコストオペレーションの徹底による「コスト競争力の強化」

これまでも「合併効果の早期実現」を達成した上で、更に、商業銀行業務のあり方を抜本的に見直す「業務改革」、有力なグループ会社の潜在力を引き出し、商品・サービスと財務体質のレベルアップを図る「グループ経営改革」という2つの改革に取り組んできており、今後、この取組を更に加速するため、以下の諸施策を展開。

業務別の事業戦略

[個人金融ビジネス]

特色あるコンサルティング・サービスを梃子としたビジネス展開
質の高いコンサルティング・サービスを通じた、「資産運用」と「資金調達」の両面における金融商品・サービスの総合的な提供。

< 資産運用 >

- ・お客さまのニーズを捉えた最適なコンサルティング・サービスによる投資信託・投資型年金などの投資商品の提供

< 資金調達 >

- ・「MCデスク」におけるライフプラン相談に基づく住宅ローン、目的別ローンの提供とローンプラザの拡充による住宅ローン取組強化

決済ファイナンスビジネスの抜本的強化

グループ総合力を活かした、決済サービスの機能向上による収益機会の拡充とコンシューマー・ファイナンス分野でのマーケットシェア拡大。

ローコストオペレーションの徹底

ハブ&スポーク体制の展開等の営業店事務プロセスの抜本的効率化、OBの再雇用や外部労働力の活用によるコストパフォーマンス向上等により、サービスレベルを維持・向上させつつ、一層の効率化を推進。

[法人金融ビジネス]

リスク・リターンの適正化とリスクテイク能力の強化

融資慣行の見直しに取り組み、リスクに見合った適正なリターンを確保する新たな取引関係を構築。

信用リスク評価の一層の高度化、セグメント・与信金額別審査体制の確立や与信判断の標準化と権限委譲の推進等の「審査改革」の推進によるリスクテイク能力の強化。

金融ソリューション提供力の強化

グループ総合力を活かしたソリューション提案型ビジネスの一層の多様化、高度化。

シンジケーション業務等の市場型間接金融への取組強化

ミドル・スモール層を中心とした新規顧客の開拓

積極的なリスクテイクを可能にするリスクコントロールと的確なマーケティングに基づいた積極的な拠点展開によるミドル・スモール層を中心とした新規顧客の開拓。

(2) 15年3月期業務改善命令への対応

15年3月期の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

不良債権の積極的な処理

貸倒償却引当費用(注)：1兆745億円(計画比 5,745億円)

(注)一般貸倒引当金繰入を含む

不良債権のオフバランス化：2兆2,283億円

本邦株式相場の想定を上回る大幅な環境悪化

株式等関係損益：6,357億円(計画比 5,657億円)

うち償却：5,275億円

保有株式の売り切り：約1兆1,000億円

業務純益ROEの状況

業務純益ROE：40.52%(計画比+14.28%)

業務粗利益：1兆7,606億円(計画比+2,606億円)

経費：6,470億円(計画比 30億円)

業務改善命令について

引き続き経営努力を重ね、業務再構築のための方策、リストラ計画を通じて収益力の強化を図り、公的資金の早期返済に向けて全力で取り組んでいく。

(3) リストラの推移及び計画

総経費については、さくら銀行及び住友銀行の合算経費のピークである9年度8,086億円から14年度には6,470億円へと、5年間で約2割、1,616億円を削減。

15年度については、従来、16年度の計画であった経費6,000億円への削減を1年前倒しで実施。

平成16年度以降についても、業務再構築のための方策の実現に向けて戦略的に経費投入を実施する一方、既存の経費については引き続き削減に努め、経費総額を圧縮。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
OHR(注) (%)	36.74	37.50	37.50	35.52	32.77
人件費+物件費 (億円)	6,096	5,686	5,656	5,606	5,556

(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。

人件費

従業員給与の7年連続ベア凍結や人員の削減を進めたほか、賞与ファンドの削減等により、9年度の3,563億円から14年度には2,543億円へと、5年間で28%強にあたる1,020億円を削減。

15年度については、従業員の賞与を14年度対比13.4%削減するほか、融資・市場関連事務のアウトソース等の諸施策を引き続き実施。

また、個人金融ビジネス、法人金融ビジネス強化のために戦略的に人員を投入していく一方で、営業店事務プロセスの抜本的効率化、OBや派遣社員の登用による人材ポートフォリオの組み替え等により、一段の人員削減を進めていく方針。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
人件費 (億円)	2,543	2,388	2,358	2,328	2,298
従業員数(期末) (人)	24,024	22,600	21,300	20,900	20,500

物件費

システム統合を14年7月に完了したほか、共同店舗方式の活用等により立地重複支店の統合等を実施済み。

15年度以降は、三井住友銀行の情報システム部門を日本総合研究所に統合したことにより、グループIT支出一元化による調達力強化、設備集約による効率化を実現していくほか、その他経費項目についても見直しを進めていく。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
物件費 (億円)	3,552	3,298	3,298	3,278	3,258
除く機械化関連費用 (億円)	2,648	2,475	2,470	2,458	2,450

子会社・関連会社

原則として「一業種一社」を基本方針に統合を進め、グループ内の経営資源を集中投入することによって一層の強化・効率化を図っており、主要業務については、15年4月までに統合を完了済み。

<主な実績>

- [13年4月]
- ・大和証券S Bキャピタルマーケットツがさくら証券より営業を譲り受け、大和証券S M B Cとして発足
 - ・さくら総合研究所と日本総研ビジコンが合併し、S M B Cコンサルティングとして発足
 - ・さくらキャピタルと住銀インベストメントが合併し、S M B Cキャピタルとして発足

- [13年5月]
- ・住銀リースがさくらリースを子会社化し、営業を統合(13年9月に三井住友銀リースへ商号変更)

- [15年4月]
- ・S M B Cファイナンス、三井ファイナンスサービス、さくらファイナンスサービスの3社が合併し、S M B Cファイナンスサービスとして発足
 - ・さくらフレンド証券と明光ナショナル証券が合併し、S M B Cフレンド証券として発足

(予定)

- [15年10月]
- ・三井住友銀リースがさくらリースを吸収合併

2. 収益計画の概要

[三井住友銀行(単体)]

(億円)

	15 / 3月期 実績	16 / 3月期 計画	17 / 3月期 計画	18 / 3月期 計画	19 / 3月期 計画
業務粗利益	17,606	16,000	16,000	16,750	18,000
経費	6,470	6,000	6,000	5,950	5,900
実質業務純益(注1)	11,136	10,000	10,000	10,800	12,100
与信関係費用(注2)	10,745	6,500	4,500	3,000	3,000
株式等関係損益	6,357	1,100	0	0	0
経常利益	5,972	1,700	4,800	7,100	8,400
当期利益	4,783	1,000	2,500	4,000	4,700
OHR	36.74%	37.50%	37.50%	35.52%	32.77%

(注1)一般貸倒引当金繰入前の業務純益を表示しております。

(注2)不良債権処理損失額及び一般貸倒引当金繰入額を表示しております。

[参考：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)]

(億円)

	15 / 3月期 実績	16 / 3月期 計画	17 / 3月期 計画	18 / 3月期 計画	19 / 3月期 計画
合算業務純益(注)	11,578	10,480	10,580	11,480	12,880
経常利益	5,637	2,090	5,310	7,730	9,130
当期利益	4,533	1,220	2,790	4,360	5,130

(注)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を合算しております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) コーポレートガバナンス体制

三井住友フィナンシャルグループの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、次の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。

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、リスク管理の方針および体制、経営に重大な影響を与え得る異例な事項等の審議

人事委員会

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

報酬委員会

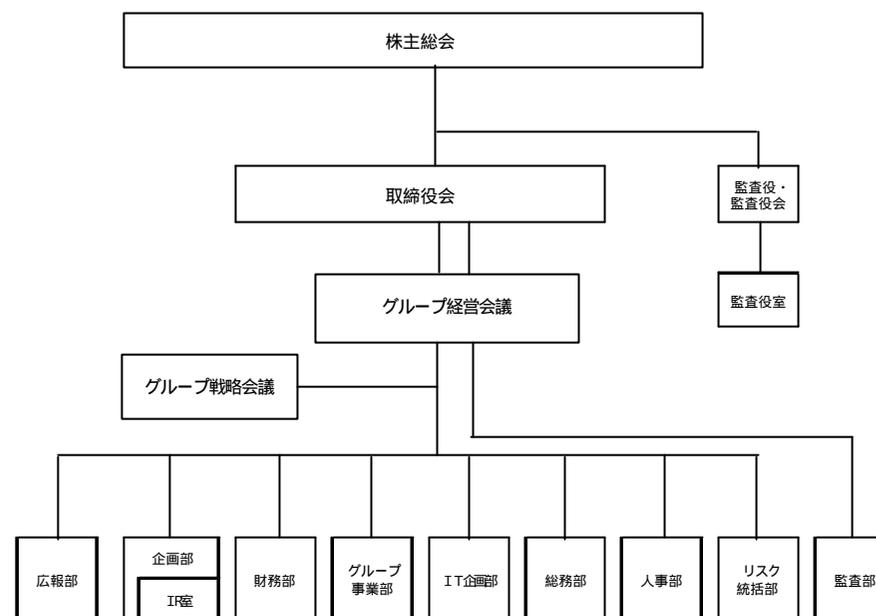
三井住友フィナンシャルグループおよび三井住友銀行の取締役・執行役員の報酬、ストックオプションの付与等に関する事項等の審議

業務の状況については、主要な子会社の状況も含め、従来より四半期毎に取締役会に報告する体制としているが、先般、行政処分(業務改善命令)を受け、業務改善計画書を作成したことに伴い、従来の業務状況の報告に加え、同計画の履行状況を四半期毎に取締役会に報告。

(2) 組織および経営陣

三井住友フィナンシャルグループにおいては、グループ経営戦略・経営管理、経営資源配分、財務、I R、情報システム戦略、グループ内幹部人事、リスク管理、業務監査などの機能を有する以下の9部1室を設置。

<三井住友フィナンシャルグループの組織>



4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

業務の再構築、リストラによる経費削減、不良債権残高の削減や政策投資株式圧縮によるバランスシートの改善、等の早期実現を通じて収益力の強化を図り、内部留保を着実に蓄積し、これによりTier 資本の質・量とともに充実。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、内部留保の蓄積を図るために、12年度の6円から、13年度：4円、14年度：3,000円(従来の普通株式1株当たり3円配当に相当)と減配を実施済み。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、株主重視の考え方に則った配当方針を展望。

役員報酬・賞与についても、配当と同様、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。なお、支給額の水準については、社外取締役等をメンバーとする報酬委員会(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) 方策

資金供給力の強化に向け、従来の担保依存ではなく、適正利鞘の確保を前提とした原則無担保のポートフォリオ型貸出を「リスクテイク商品」として位置付け、積極的に推進。

<リスクテイク商品(14年度実績：4万1,000件/1兆2,500億円)>

- ・ビジネスセレクトローン
- ・ミドル 、ミドル ファンド(注1)
- ・S M B C - C L O
- ・クライアントサポートローン(注2)

(注1)採り上げ基準を標準化、簡素化かつ対象先を拡大した「Nファンド」に変更済み

(注2)15年度より取扱いを開始

(2) 組織・体制の見直し

中小企業専担部付部長の配置

ミドル・スモールマーケットへよりきめ細かく取り組むべく、中小企業取引専担の部付部長を配置(14年度：30名)。

ビジネスサポートプラザ、法人プロモーションオフィスへの追加人員投入
ビジネスサポートプラザ、法人プロモーションオフィスに対し、追加人員を投入(14年度：96名)。

法人営業所の新設

拠点展開をしていない店舗空白地における新規マーケットの開拓を目的に、グループ会社等との共同店舗の形態による、「法人営業所」を15年度より設置。

法人営業部・ビジネスサポートプラザ分室の設置

支店はあるものの法人拠点が無い地域に、最寄の法人営業部またはビジネスサポートプラザの出先として「分室」を15年度より設置。

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

公的資金(優先株式による1兆3,010億円)については、収益力の向上を図り、早期にその返済原資となる剰余金を積上げた上で、経済状況を踏まえて早期返済を検討。

(2) 剰余金の推移

「経営の健全化のための計画」を適切に履行することにより、剰余金を積み上げ、三井住友フィナンシャルグループ及びその100%出資子会社合算の剰余金を18年度末には2兆6,000億円(うち利益性剰余金1兆7,000億円以上)とし、公的資金1兆3,010億円を大幅に上回る水準を確保する見込み。

< 剰余金の積み上がり状況 >

(億円)

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
合算剰余金(注)	10,130	15,906	17,983	21,799	26,334
その他資本剰余金	4,139	8,985	8,985	8,985	8,985

(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、三井住友銀リース、日本総合研究所の剰余金合計

< 公的資金(優先株)の概要 >

	第一種	第二種	第三種
発行額	2,010 億円	3,000 億円	8,000 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

金融再生プログラムの趣旨をふまえ、16年度末における不良債権比率半減に向けて、引き続き積極的なオフバランス化等を実施し、財務体質を強化。

< 16 年度末目標 >

不良債権残高：2兆5,000億円程度
不良債権比率：4%程度(14年3月末8.9%)

(2) 評価損益の状況と今後の処理方針

株価変動リスクを大幅に圧縮するため、14年度において約1兆1,000億円の保有株式の売り切り、約5,000億円の減損処理を実施したほか、15年3月にわかしお銀行と合併し、この際の合併処理によって株式の含み損約7,000億円を解消。

15年度においては、株式市場に充分留意しつつ、保有株式をさらに圧縮し、株価変動リスクを削減していく予定。