

Ⅲ. 経営方針

1. 会社の経営の基本方針

当社は、経営理念として以下を定めております。

- 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。

当社は、こうした経営理念の下、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指してまいります。

2. 目標とする経営指標

当社グループは、平成19年4月にスタートさせました中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」におきまして、以下の4点の経営指標を、最終年度であります平成21年度における財務目標として掲げております。

- 連結当期純利益 6,500 億円
- 連結 Tier I 比率 8 %程度
- 連結当期純利益 RORA 1 %程度
- 経費率 (SMBC 単体) 40%台前半

加えて、株主の皆さまへの利益還元を強化するべく、平成21年度の連結当期純利益に対する配当性向を20%超とする方針を掲げております。

しかしながら、現行の中期経営計画における経済金融環境の前提は、平成20年度に入ってから以降特に、現実との乖離が拡大してきており、当初平成21年度の目標としておりました利益水準につきましては、計画期間中の達成が難しい状況となっております。

一方、当社グループと致しましては、内外事業環境における不確実性・不透明性が高まる中、事業の効率性確保を通じた経費率 (SMBC 単体) の40%台確保や、Tier I 比率の着実な向上を通じて、「グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現」へと歩を進めるとともに、引き続き「成長事業領域の重点的強化」にも取り組み、将来の成長に向けた布石を着実に打ってまいります。

3. 中長期的な会社の経営戦略

現行の中期経営計画「LEAD THE VALUE 計画」では、当社グループがお客さまに提供する付加価値である「先進性」「スピード」「提案・解決力」を極大化することによって、「最高の信頼を得られ世界に通じる金融グループ」を目指していくことを基本方針とし、経営目標として、

- 成長事業領域におけるトップクオリティの実現
- グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現
- 株主還元の充実

の3点を掲げております。

また、本計画におきましては、「成長事業領域の重点的強化」と「持続的成長に向けた企業基盤の整備」の2点を基軸として、戦略施策を展開しております。

(1) 成長事業領域の重点的強化

今後大きく成長する事業領域にフォーカスし、その領域においてお客さまの期待を超える価値を提供することによってトップクオリティを実現、持続的成長を果たしてまいります。当社グループが特に注力する主な成長事業領域は以下の通りです。

- ① 個人向け金融コンサルティングビジネス
- ② 法人向けソリューションビジネス
- ③ グローバルマーケットにおける特定分野
- ④ 支払・決済・コンシューマーファイナンス
- ⑤ 投資銀行・信託業務

(2) 持続的成長に向けた企業基盤の整備

中長期的な経営目標や戦略施策を主軸とした業績目標・評価制度の導入、成長事業領域においてトップクオリティに挑戦するプロフェッショナル集団を育成するための体制整備、戦略展開に柔軟に対応できる IT 基盤・事務インフラ等の整備、コンプライアンス体制の強化、CS・品質管理の向上、ALM・リスク管理体制の高度化によって、付加価値の極大化を目指してまいります。

当社グループは、これらの戦略施策の遂行に全役職員一丸となって全力で取り組むと共に、事業環境の変化に適切に対応することで、企業価値の更なる向上を図ってまいります。

4. 会社の対処すべき課題

昨年来の金融市場の混乱と、世界的な景気の落ち込みを受け、当社グループを巡る事業環境は厳しさを増しております。今後も不透明・不確実な経営環境が継続するものと想定されますが、一方で、金融システムの安定化に向けて、様々な取組みや、新たな規制の枠組みづくりが国際的な規模で行われております。こうした中、当社グループでは、平成 21 年度を、「基本原則に則った業務運営の徹底により、守りを固めつつ、着実な成長を目指す年」と位置付け、グループ各社の基盤となる業務において「経費」「クレジットコスト」「リスクアセット」の3つのコントロールを意識した業務運営を徹底するとともに、中長期的な成長の実現に向けて「グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現」と「成長事業領域の強化」に取り組んでまいります。

(1) 「経費」「クレジットコスト」「リスクアセット」のコントロール

経費投入につきましては、一段と厳しい目線で、規模、タイミング、効果等の面から優先順位付けを行い、成長事業領域への傾斜配分を強めるとともに、事業の効率性の向上を図っていくことにより、引き続き、株式会社三井住友銀行単体での経費率を 40% 台にコントロールしてまいります。

クレジットコストのコントロールにつきましては、更なる事業環境の悪化も念頭に置きつつ、リスクへの感度を一段と高め、ボトムライン収益確保に向けた業務運営を徹底してまいります。当社グループでは、バーゼルⅡ（新BIS規制）への対応を着実に進め、オペレーショナルリスクについては平成 20 年 3 月末より先進的計測手法を導入済みですが、信用リスクについても平成 21 年 3 月末から先進的内部格付手法を導入することとし、より高度なリスクアセットの管理体制を整備しております。加えて、世界的に景気減速懸念が強まるなか、株式会社三井住友銀行におきまして、昨年 11 月に新設いたしました国際与信管理室を本年 4 月に国際与信管理部に変更し、グローバルベースでの与信管理機能を強化いたしました他、当行が抱える様々なリスクを一元的に管理するために「リスク管理部門」を設置、同部門に、「市場リスク」「流動性リスク」「信用リスク」「オペレーショナルリスク」という金融機関が抱える主要なリスクの管理機能を集約し、リスク横断的なレビューを強化するなど、リスク管理態勢の高度化を図っております。

リスクアセットのコントロールにつきましては、財務目標の一つであります、「連結 Tier I 比率 8 % 程度」の実現に向けた取り組みを引き続き進めるとともに、不透明・不確実な経

営環境を踏まえ、リスクに見合ったリターンの確保に向けた取り組みを強化してまいります。同時に、お客さまへの円滑な資金供給が金融機関の社会的責務であるとの認識に立ち、より適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めてまいります。

このように、当社グループでは、グループ各社の基盤となる業務において「経費」「クレジットコスト」「リスクアセット」の3つのコントロールを意識した業務運営を徹底するとともに、「follow the basics」というキーワードの下、商業銀行の事業基盤に基づく、基本原則に則った業務運営を継続的に強化することを通じて着実な成長を目指してまいります。また、引き続き、国内外を問わず、法令等の遵守を徹底し、磐石のコンプライアンス体制を構築してまいります他、CS・品質管理の向上につきましても、お客さまのご意見・ご要望を活かす体制をより強化すること等を通じて、持続的成長を支える企業基盤の整備を一段と進めてまいります。

(2) グローバルプレーヤーに相応しい財務体質の実現

当社グループでは、今後形成される新たな金融秩序の下においても競争力を維持し、持続的成長を実現していくためには、資本の質・量の両面における拡充が必要であるとの認識から、本年4月に普通株式の発行登録を行い、新株式の発行を柔軟に行うための体制を整えました。今後、新株式の発行を通じて、「グローバルプレーヤーに相応しい財務体質」を早期に実現するとともに、更なるストレスにも耐え得る強固な資本基盤を構築、円滑な資金供給という商業銀行としての責務を果たし、様々な事業機会を捕捉していきたい、と考えております。

また、当社グループは、グローバル化の進展に応じた体制強化も視野に入れ、引き続き、ニューヨーク証券取引所への上場を検討してまいります。

(3) 成長事業領域の強化

(法人向けソリューションビジネス、投資銀行・信託業務)

世界経済の先行きに対する不透明感は依然として払拭されてはおりませんが、お客さまの資金調達ニーズにお応えするとともに、お客さまの経営課題に対してきちんと解決策を提供していく、という当社グループの方針は不変です。

まず、法人のお客さまの資金調達ニーズに対しましては、お客さまへの円滑な資金供給が金融機関の社会的責務であるとの認識に立ち、より適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めております。特に中小企業のお客さまの資金調達ニーズに対しましては、株式会社三井住友銀行では、無担保で第三者保証が不要な「ビジネスセレクトローン」をいち早く開発し、5万社を超えるお客さまにご利用いただいている他、有担保の「ワイドサポートローン」「アセットバリュー」等を開発し、お客さまの様々な資産を活用した、資金調達手段の多様化にも取り組んでおります。

また、お客さまの多様な経営課題に的確に応える質の高いソリューションの提供にも、引き続き積極的に取り組んでまいります。具体的には、株式会社三井住友銀行では、本年4月に営業拠点への支援機能を集約した法人業務推進部を新設、法人のお客さまに対するよりきめ細かいサポートを推進してまいります。また、シンジケート・ローン、ストラクチャード・ファイナンス等の多様な資金調達手法や、M&Aを通じた事業拡大・再編など、お客さまの経営課題に対するソリューション提供を、法人営業部等の営業拠点とコーポレート・アドバイザリー本部との協働を通じ、引き続き推進してまいります。大和証券エスエムビーシー株式会社との連携につきましても、本年6月に施行が予定されておりますファイアーウォール規制の見直しを踏まえ、強化してまいります。プライベート・アドバイザリー本部においては、企業オーナー等、個人取引と法人取引に跨るお客さまのニーズへの対応力の強化に引き続き努めるとともに、昨年4月に設置したグローバル・アドバイザリー部を通じ、法人営業拠点への外国業務に関するサポートを強化することにより、お客さまの海外事業支援への対

応力を一層向上してまいります。投資銀行業務につきましては、ファンド投資にかかるリソース、ノウハウを投資営業部に集約するとともに、アセットマネジメント関連業務をプロダクト戦略室に集約することにより、商品・サービスの質を更に向上してまいります。加えて、信託部を投資銀行部門に移管し、信託機能を活用した商品、サービスの質を向上してまいります。

リース事業につきましては、当社グループと住友商事グループとの戦略的提携に基づいて発足した三井住友ファイナンス&リース株式会社におきまして、銀行系リースと商社系リースのノウハウを結集し、航空機オペレーティングリース事業やユーザーおよびサプライヤーの両面からの財務・販売ソリューション提供といった、多様なリース業務の展開を進めること等により、お客さまにとって、より付加価値の高い商品・サービスを提供してまいります。また、株式会社日本総研ソリューションズにつきましては、ITサービス事業分野において更なる成長を図るため、昨年9月に株式会社エヌ・ティ・ティ・データと広範な範囲での事業提携及びこれを前提とした資本提携を行うことで基本合意し、本年1月には株式会社JSOLとして再出発いたしました。今後、システム構築・運用やIT・セキュリティ関連コンサルティング業務等、グループ一体となったソリューション提供力を一段と強化してまいります。

(個人向け金融コンサルティングビジネス、支払・決済・コンシューマーファイナンス)

個人のお客さまにつきましては、株式会社三井住友銀行における金融コンサルティングビジネスを一段と高度化し、多様な金融サービスをワンストップでご提供する「トータルコンサルティング」の実現を目指してまいります。具体的には、終身、定期、医療等の保険商品、投資信託、個人年金保険、SMBCフレンド証券株式会社が提供する投資一任契約に基づく資産運用サービス等の商品ラインアップの一層の充実を図り、引き続き、お客さまの多様化するニーズにお応えするとともに、研修等を通じたコンサルタントのスキル向上にも努めてまいります。

次に、クレジットカード事業につきましては、本年4月には、株式会社セントラルファイナンス、株式会社オーエムシーカード及び株式会社クオークの合併により、株式会社セディナが発足、三井住友カード株式会社と併せ、当社グループのクレジットカード事業を担う2社体制が整いました。当社グループでは、引き続き、グループトータルでのスケールメリットの追求及び各社の強みを活かしたトップラインシナジーの極大化を通じ、「本邦ナンバーワンのクレジットカード事業体」の実現を目指してまいります。また、本年5月には、オリックス株式会社との間で、オリックス・クレジット株式会社の共同事業化に合意いたしました。当社グループは、これまでも、個人のお客さまの健全な資金ニーズにお応えしてまいりましたが、新たな連携を通じて、マーケットシェアの拡大とともに事業の効率化を進めてまいります。

(グローバルマーケットにおける特定分野)

グローバルマーケットにおきましては、引き続き、プロジェクトファイナンスなど、当社グループが強みを持つ特定プロダクツの強化を進めてまいります。高い経済成長が見込まれるアジア地域におきましては、本年4月、株式会社三井住友銀行が中国に全額出資の子会社「三井住友銀行(中国)有限公司」を設立、これまで以上に中国地域におけるお客さまのニーズにお応えできる体制を構築してまいりますとともに、南アジアや豪州地域におきましても、昨年4月に設置したアジア・大洋州本部を中心に、より地域に密着した機動的な業務運営を進めてまいります。また、ベトナムイグジムバンク及び国民銀行(韓国)との業務提携、並びに、昨年10月に合意しました、同行持株会社KBフィナンシャル・グループへの出資や、第一商業銀行(台湾)、東亜銀行(香港)などアジア各国の地場銀行との業務提携を梃子に、

一段と事業の強化を図ってまいります。加えて、英国の大手金融機関であるパークレイズ・ピーエルシーとの間でウェルスマネジメント分野や南アフリカ等における業務協働につきましても、具体的な検討を進めてまいります。

(日興コーディアル証券株式会社を中心とする事業の取得)

当社グループは、本年5月に日興シティホールディングス株式会社等との間で、日興コーディアル証券株式会社の全ての事業（ただし一部資産・負債を除く）及び日興シティグループ証券株式会社の国内の株式・債券引受業務を含む一部の事業等を、関係当局の許認可を前提に取得することにつき、合意いたしました。本件を通じて日興コーディアル証券等の質の高い顧客サービスと商業銀行の持つ安定性・安心感を融合させた新たな「複合金融」ビジネスを共に創造し、成長力を更に高めていきたいと考えております。

なお、平成21年3月期につきましては、昨年来の金融市場の混乱、株価の大幅な下落及び国内外の急激な景気悪化等に伴う、株式等減損の発生や、与信関係費用の増加に加え、こうした環境変化に早期に対応し平成22年3月期以降の着実な業績回復を図るべく、経済環境の悪化を踏まえた引当金の積み増しや繰延税金資産に係るより保守的な対応等を実施いたしましたことから、連結経常利益は前連結会計年度対比7,858億円減益の453億円の利益、連結当期純利益は前連結会計年度対比8,349億円減益の3,734億円の損失となりました。

平成21年3月期の普通株式1株当たりの配当金につきましては、通期の連結業績が前連結会計年度比減益となったことを踏まえまして、健全経営の確保及び内部留保の充実の観点から、前年度実績対比で30円減配の90円（うち、70円は中間配当金）とさせていただく予定であります。

平成22年3月期の普通株式1株当たりの配当金は、平成21年3月期と同水準の90円を予想しております。当社では、連結当期純利益に対する配当性向を20%超とすることを目標としておりますが、今後、業績の着実な回復を通じ、株主の皆さまへの利益還元の充実を図ってまいります。

当社グループは、今年度、これらの取組みにおいて着実な成果を示すことにより、お客さま、株主・市場、社会からのご評価を更に高めてまいりたいと考えております。