

(3) 業務再構築のための方策

イ．今後の経営戦略

三井住友フィナンシャルグループは、お客様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等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、の3点を基本方針として、経営の合理化を進めてきております。

このため、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ます。

「業務改革」につきましては、金融ビジネスにおける既成概念を打破し、商業銀行業務の収益性を抜本的に強化することを目的として、13年12月以降、「法人金融ビジネスにおける融資慣行見直しによる収益性の向上」と「個人金融ビジネスにおけるマスリテール取引の収益事業化」への取組みを進めております。

「グループ経営改革」につきましては、持株会社を核としたコーポレートガバナンス体制、経営体制、経営システム等の整備による「最適グループ経営の実現」、企業戦略の明確化と経営の自主性強化、責任の明確化と権限委譲の推進、インセンティブの強化、経営資源の投入等による「戦略事業の抜本的強化」、の2点を基本方針とし、14年12月以降、鋭意推進してきております。その一環として、三井住友銀行、三井住友カード、三井住友銀リース及び日本総合研究所を三井住友フィナンシャルグループの完全子会社といたしました。今後、各社の経営の自主性を強化しつつ、銀行及び各社相互間のシナジーを追求し、グループ内の経営資源の有効活用、積極的な事業拡大、収益力の強化を進めてまいります。

今後、以上のような経営の合理化への取組みを更に加速するため、収益向上へ向けた業務再構築、経営効率化に関して、以下の諸施策を展開してまいります。

ロ．業務別の事業戦略

〔個人金融ビジネス〕

当社グループでは個人金融ビジネスを最注力分野の一つと位置付けておりますが、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、 決済ファイナンスビジネスの抜本的強化、 ローコストオペレーションの徹底、 の3点を軸に、三井住友銀行を中核として積極的かつ効率的に業務展開を進めることによって、個人金融ビジネスの収益増強を図ってまいります。

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

富裕層・資産運用層(企業オーナー等の資産家を中心とした層)・資産形成層(主として勤労世帯およびその退職者等を中心とする層)の各々のお客さまに対して、経験豊富な「プライベートバンカー」(PB)、或いは、ブロック・資産運用プラザ等に集中配置している専門性の高い「ファイナンシャル・コンサルタント」(FC)、各営業店に配置している「マネーライフ・コンサルタント」(MC)等による質の高いコンサルティング・サービスを通じて、お客さまの「資産運用」と「資金調達」の両面において金融商品・サービスを総合的に提供してまいります。

お客さまの資産運用につきましては、投資信託、投資型年金等の提供商品の充実を継続的に図るとともに、最高レベルの、そしてお客さまにとって最適なコンサルティング・サービスを提供するための人材開発・育成に努めてまいります。更に、提案ツールの充実や顧客情報システムである個人MCIF(マーケティングカスタマーインフォメーションファイル)およびCRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)のレベルアップ等、マーケティング手法の高度化を進めるとともに、お客さまとの重要な接点である営業店に関しても、コンサルティング・サービスの提供に適した構造・レイアウトへの改革を進めてまいります。

一方、お客さまの資金調達につきましては、主力商品である住宅ローンの増強に積極的に取り組み、信用リスクに応じた適正なりターンを確保しつつ、マーケットシェアの拡大を図ってまいります。このため、各営業店におきましては、「MCデスク」における

ライフプラン相談等を通じ、住宅ローンの借換やリフォーム、教育等の目的に応じた様々なローンニーズに対するきめ細かな対応も実践してまいります。更に、15年3月末時点で75拠点の「ローンプラザ」につきましては、空白地への出店を中心にさらに拡充した上で、外部労働力やOB等を活用し、「ローンプラザ」における取組額を倍増させる計画であります。また、リスクに応じたプライシングの導入、自動審査システムの導入による案件処理のスピードアップと精緻なリスク分析の実現等を進めてまいります。

決済ファイナンスビジネスの抜本的強化

決済ファイナンスビジネスにつきましては、「お客さまの日常生活において様々な形で発生する決済ファイナンスニーズに的確にお応えできる豊富な金融サービスをご用意し、当該サービスに応じた対価を頂戴する」という考え方を基本に、グループ総合力を活かして、決済サービスの機能向上による収益機会の拡充、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を進めてまいります。

決済サービスにつきましては、インターネットバンキング「One'sダイレクト」の機能拡充、豊富なATMネットワークを活用したノンバンク等とのATM提携拡大、新たなサービスへの取組み等により、お客さまの利便性の向上を一段と進めるとともに、手数料収益の拡大を図ってまいります。

次に、コンシューマー・ファイナンス分野におきましては、三井住友銀行のみならず、三井住友カード、アットローン等が有する各社のお客さま基盤、インフラ等の強みを最大限に生かし、グループ全体として幅広いマーケットで積極的に事業を展開してまいります。

三井住友銀行におきましては、その強固なお客さま基盤に対して、14年11月に取扱いを開始したポイント制普通預金「One's plus」をプラットフォームとして、新型カードローン「One's クイック」や三井住友カード発行のクレジットカード等のクロスセルを推進し、現金決済、クレジット決済、それらの決済をバックアップするファイナンス機能を、三井住友銀行と三井住友カードが一体となり統合的に提供してまいります。また、三井住友カードにおきましては、日本有数のクレジットカード会社として築き上げたお

客さま基盤、加盟店ネットワーク等を最大限活用し、買物決済に付随するファイナンスニーズ等への対応を強化してまいります。アットローンにおきましては、専門事業者としての個人信用判断やプル型マーケティングのノウハウ等を活かし、お客さまへの迅速なサービス提供を進めてまいります。今後も、それぞれの強みを活かしつつ、一方でクロスセルの推進、インフラの共有化等の面でグループ会社間の協働を更に強力で推進し、グループ全体としてコンシューマー・ファイナンス事業を抜本的に強化してまいります。

ローコストオペレーションの徹底

当社グループでは、従来より業務効率化に積極的に取り組んでまいりましたが、特に個人金融ビジネスにおいては、経費効率の向上が競争力の源泉であり、ローコストオペレーションの徹底に向けて、取組みを一層強化してまいります。

有人拠点網につきましては、お客さまの利便性や立地・マーケット等を勘案のうえ、立地重複店舗等の統合を15年3月までに完了しております。今後は、経済環境、マーケットの状況等を睨みながら、「店舗関連コストの抑制」と「営業力の維持・強化」のバランスを良く吟味し、店舗施策を弾力的・機動的に運営してまいります。

また、この他にも、支店における事務処理を可能な限り集中化することで、営業活動を活性化すると同時にトータルの事務コストを削減することを狙いとし、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を進めております。また、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なども進め、お客さまへのサービスレベルを維持・向上させつつ、一層の効率化を図ってまいります。

[法人金融ビジネス・投資銀行ビジネス]

国内大企業、中堅・中小企業に対する法人金融ビジネスについては、本邦最大規模の法人のお客さまの基盤をベースに、全国の営業拠点に配置したスタッフと本部配置のプロダクト部隊が協働して高度な金融サービスを提供することにより、取引推進に努めてまいりました。今後も、リスク・リターンの適正化と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、ミドル・スモール層を中心とした新規顧客の開拓、

の3点に注力し、お客さまサービスの一段の向上と法人金融ビジネスのリスク勘案後収益力の強化を進めてまいります。

リスク・リターンの適正化とリスクテイク能力の強化

商業銀行業務の中核である貸出業務におけるリスク勘案後収益力を強化するため、リスク・リターンの適正化とリスクテイク能力の強化に取り組んでまいります。

まず、リスク・リターンの適正化につきましては、昨年度から本格的に取り組んでおります「融資慣行の見直し」を推進してまいります。具体的には、貸出に内包されるリスクについて、お客さまと認識を共有し、その上でお互いに納得できる取引条件、取引形態への移行を進めることによって、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の構築を進めてまいります。

一方で、リスクテイク能力の強化に向けて、信用リスク評価の一層の高度化に努めるとともに、セグメント・与信金額別審査体制の確立、与信判断の標準化と権限委譲の推進等、以下の3点を基本方針とする「審査改革」を進めてまいります。

a．リスク・ミニマイズ型貸金からリスクテイク型貸金への転換

リスク・リターンに基づく業務運営を更に強化すべく、リスクの極小化を目指すのではなく、一定の条件を満たしている場合には、基本的に貸出を行うこと、また、貸出を行う際には、そのリスクに見合うリターンを確保することを徹底してまいります。

b．画一的審査からリスク量に応じた審査への転換

全てのお客さまに対し画一的な審査を行うのではなく、リスク量が一定範囲内のお客さまに対しては標準判断型審査手法や簡易判断型審査手法を導入することにより、審査のスピードアップ及び審査コストの削減を図ってまいります。

c．リスクコントロール手法の高度化

業種別審査制度の導入や、IT技術活用によるモニタリング制度の拡充、専門知識の蓄積によるリスク把握能力の向上により、一層のリスクテイクが出来得る体制を構築してまいります。

また、貸出ポートフォリオ全体での信用リスクコントロールに関しましては、CLOを含めた市場型間接金融への継続的な取組強化等によって、予想されるクレジット・リスクの高まりに対応したリスクコントロール手法の高度化にも取り組んでまいります。

金融ソリューション提供力の強化

大企業および中堅・中小企業に対しては、顧客ニーズにスピーディーに対応する「ソリューション提案型ビジネス」の構築に取り組んでまいりましたが、その一層の多様化・高度化を推進してまいりの方針です。具体的には、お客さまの企業価値の向上へ向けて、お客さまの事業リスク・経営リスクにまで踏み込んだソリューション提案を積極化してまいります。また、今後事業の成長が見込まれる中堅・中小企業のお客さまに対して、「お客さまと共に発展する」という考え方に立ち、単純な貸金の提供に止まらず、リスクマネーの提供を含めた財務面でのサポートを行うとともに、人材、経営ノウハウ、システム等の面におけるサポートも実施してまいりの方針です。

「ソリューション提案型ビジネス」推進のため、具体的には、お客さまの財務リストラニーズ等、B/S面のソリューション・ニーズに対しましては、資産流動化などを中心とした直接金融の手法を一層活用してまいります。資産流動化業務につきましては、IT技術活用による業務の効率化・高度化の推進や、オリジネーションからディストリビューションまでを総合的に提供するサービスを展開してまいります。

また、売上高増加や経費削減等、P/L面のソリューション・ニーズについても、今後対応力を強化してまいります。具体的には、CMSによる資金管理効率化、IT・システムによる経営効率化・合理化等に関する提案力を強化するとともに、事業再編、業務提携等のアドバイザリー機能を強化してまいります。

これらの業務につきましては、大和証券SMB Cや日本総合研究所との協働を一層推進し、グループとして、お客さまニーズを的確に捉えた、より付加価値の高いサービスを提供してまいります。具体的には、大和証券SMB C等と三井住友銀行の各業務部門が、相互の人材交流等を通じて有機的に連携し、広範な顧客層に各社のプロダクツをタイムリーに提供しグループ総合金融力の一層の強化を図ってまいりの方針です。

また、資本効率・アセット効率の高い企業取引を推進するとの観点から、お客さまの資金調達ニーズに対しまして、シンジケーション業務等の市場型間接金融業務を一層強化してまいります。シンジケーション業務につきましては、戦略的な人材投入による強固な推進体制を構築するとともに、現場/フロントへのノウハウの早期定着化を進めてまいります。

ミドル・スモール層を中心とした新規顧客の開拓

三井住友銀行は、主にミドル・スモール層に対し、ミドル ファンドやビジネスセレクトローンといった原則無担保のリスクテイク商品の投入強化を図り、14年度に約1兆2,500億円の投入実績を上げました。然し乍ら、拠点展開をしていない地方を含めた未取引のミドル・スモール層には依然大きな貸金マーケットが存在します。この層でのビジネスは、積極的なリスクテイクを可能にするポートフォリオ管理型のリスクコントロールとお客さまのニーズを捉えた的確なマーケティングがポイントではありますが、昨年度実施した「ビジネスセレクトローン」等での経験・ノウハウを活用し、この新たなマーケットを開拓してまいります方針であります。

拠点展開といたしましては、①営業展開を行っていない地方マーケットにおいては、グループ各社の営業拠点等も活用し、取扱業務を貸金業務に限定した専門拠点である法人営業所、②都心部においては、顧客接点拡大を図るため法人営業部・ビジネスサポートプラザの分室、を新設してまいるとともに、追加人員の投入を実施いたします。

法人営業所は、ローコストで効率的に中小企業向け融資の拡大を図ることを狙いとしており、グループ会社等との共同店舗の形態での出店、貸金業務への特化による4~5名程度の少人数体制の構築、低廉労働力の積極的活用等を計画しております。まずは、15年5月に高崎と長崎に出店いたしました。今後順次拡大してまいります。

[国際金融ビジネス・市場営業ビジネス]

国際金融ビジネス

国際金融の舞台における邦銀の立場は今なお厳しい状況にありますが、三井住友銀行は米州・欧州・アジアの各地域毎にそれぞれのマーケット特性を踏まえながら、邦銀の

強みである日本との関係、すなわち日本からの進出企業や日本への進出企業関連のビジネスを梃子とした業務展開に注力しつつ、コーポレート・バンキングを軸に、業務の再構築を図ってまいります。

まず、アジアにおいては、商業銀行業務に根ざした総合的な金融サービスの提供に努めてまいります。とりわけ、近年発展目覚ましい中国では、現地情報の提供から、現地通貨調達、決済に至るまで、日系企業を中心に、進出企業の多様なニーズを幅広くサポートしてまいります。

欧米においては、従来からの日系・非日系グローバル企業とのお取引を堅持するとともに、今後は非日系企業の日本・アジア進出に伴うクロスボーダーのビジネスチャンスの捕捉に一層注力してまいります。また、ゴールドマンサックス社との提携を活用し、欧米優良企業との取引間口の一層の拡大に努めてまいります。さらに、こうした欧米金融市場でのオペレーションを通じて吸収した先進的なプロダクツ・取引手法を還流させ、当行全体のサービスレベルの向上を図ってまいります。

なお、欧州においては、EU統合による単一市場形成という特性を最大に活用するために、欧州三井住友銀行を新たに設立致しております。今後は欧州三井住友銀行を、欧州における当行グループの中核と位置付けて、より現地スタンダードに適合した業務運営を目指してまいります。

市場営業ビジネス

マーケットを対象とした市場営業ビジネスについては、三井住友銀行の強みの1つとして競争力ある業務展開を進めてまいりました。引き続き、IT技術を活用すること等によってオーダーフロー獲得の拡大に努めるとともに、適切なりスク管理のもと、内外の金利・為替動向をタイムリーに捉え収益力の維持・強化に注力してまいります。

ハ．リストラの推移及び計画

三井住友銀行は、さくら銀行および住友銀行が各々経営健全化計画で掲げたリストラ計画を前倒しで実施するとともに、追加的なリストラ策の実施と合併効果の早期実現を図ってまいりました。この結果、総経費は旧両行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、1,616億円削減してきております。

15年度につきましては、従来、16年度の計画としておりました経費6,000億円への削減を1年前倒しで実現する方針であります。

また、平成16年度以降につきましても、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、経費総額の圧縮を進めてまいりの方針であります。このため、経費総額は15年度の6,000億円から順次減少し、18年度には5,900億円とする計画であります。

〔人件費〕

人件費につきましては、従業員給与の7年連続ベア凍結や人員の削減を引き続き進めたほか、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（三井住友フィナンシャルグループ＋三井住友銀行）へと、5年間で28%強にあたる1,020億円の削減を実施いたしました。

今年度におきましては、当期利益が2期連続の赤字となったこと、さらに厳しい経営環境が持続することを踏まえ、従業員の賞与を14年度対比13.4%削減いたします。その他、融資・市場関連事務のアウトソース、海外業務関連人件費の見直しなど諸施策を引き続き実施してまいります。

また、今後、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従来の従業員の代替、即ち、人材ポートフォリオの組み替え等によって、一段の人員削減を進めていく方針であります。

これらの施策の結果、18年度末の従業員数は20,500人（15年3月末比3,524人の削減）

とする計画であり、18年度人件費も2,298億円と14年度比245億円を削減する計画であります。

[物件費]

物件費につきましては、システム統合を14年7月に完了させたほか、共同店舗方式の活用等により立地重複支店の統合等を完了させましたこと等により、9年度の3,957億円から、14年度には3,552億円（三井住友フィナンシャルグループ+三井住友銀行-経営指導料）へと、5年間で10%強にあたる405億円の削減を実施いたしました。

15年度以降におきましては、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ならびに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、一段の経費削減に努めてまいります。これらにより、18年度の物件費は3,258億円と14年度比294億円を削減する計画であります。

[国内支店]

国内支店につきましては、15年3月末迄に立地重複支店の統合等を完了させましたことから、今後につきましては、都心店を中心に更なる効率化を追求する一方で、個人金融ビジネス・法人金融ビジネス強化の観点から、新たな拠点展開も検討してまいります。

[海外支店]

海外支店につきましても、15年3月末には20ヶ店までの削減を実施済みであり、今後は地域特性を十分勘案した上で、効率的な拠点再配置を検討してまいります。

[役員関連]

役員数につきましては、15年3月末には24名(三井住友フィナンシャルグループと三井住友銀行の常勤兼務者4名を含む)まで削減をするとともに、役員報酬も一定のカットを実施してまいりました。なお、15年度の役員報酬は一段の追加削減を実施いたしました。また、役員賞与につきましては、平成8年以降不支給としております。

今後、役員報酬・賞与につきましては、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してまいりたいと考えております。支給額の水準につきましては、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)の審議を経て決定してまいります。

(図表6) リストラの推移及び計画 [2 社合算ベース：持株会社 + 三井住友銀行]

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	24	28	28	28	28
うち取締役 (() 内は非常勤) (人)	17(2)	21(2)	21(2)	21(2)	21(2)
うち監査役 (() 内は非常勤) (人)	7(3)	7(3)	7(3)	7(3)	7(3)
従業員数(注) (人)	24,024	22,600	21,300	20,900	20,500

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含み、執行役員、嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	437	435	435	435	435
海外支店(注2) (店)	20	19	19	19	19
(参考)海外現地法人(注3) (社)	26	26	26	26	26

(注1)出張所、代理店、被振込専門支店、ATM管理専門支店、外為事務部を除いております。

(注2)出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3)出資比率50%以下のものを除いております。

	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)

人件費 (百万円)	254,346	238,800	235,800	232,800	229,800
うち給与・報酬 (百万円)	205,602	184,000	181,000	176,000	173,000
平均給与月額 (千円)	508	502	502	502	502

(注)平均年齢は38.6歳であります(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	763	760	760	760	760
うち役員報酬 (百万円)	763	760	760	760	760
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円) (注2)	27	31	31	31	31
平均役員退職慰労金 (百万円)	63	87	87	87	87

(注1)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(注2)旧わかしお銀行分を除いております。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	355,248	329,800	329,800	327,800	325,800
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	90,486	82,300	82,800	82,000	80,800
除く機械化関連費用 (百万円)	264,762	247,500	247,000	245,800	245,000

(注1)子銀行が持株会社に対して支払う経営指導料相当分を控除しております。

(注2)リース等を含む実質ベースで記載しております。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	609,594	568,600	565,600	560,600	555,600
-----------------	---------	---------	---------	---------	---------

二．子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社につきましては、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・効率化を図ってまいりましたが、主要業務につきましては、15年4月までに統合を完了いたしました。

なお、主な実績は以下の通りであります。

- [13年 4月] ・大和証券S Bキャピタルマーケット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)
 - [13年 7月] ・住友クレジットサービス(13年4月に三井住友カードに商号変更済)がさくらカードのU C事業を統合
 - [14年 10月] ・住銀オートリースと三井オートリースが合併し、三井住友銀オートリースとして発足
 - [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

(図表7)子会社・関連会社一覧(国内)(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算	総資産	借入金 (注3)	うち当社等分 (注4,5)		資本勘定	うち当社等 出資分 (注5)	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の別 (注6)
[三井住友フィナンシャルグループ]													
三井住友カード株式会社	S42/12月	加藤 重義	クレジットカード業務	H15/3月	7,917	2,836	214	966	1,706	248	140	連結	
三井住友リース株式会社	S43/9月	白賀 洋平	リース業務	H15/3月	16,781	8,912	986	1,399	1,434	74	31	連結	
株式会社日本総合研究所	H14/11月	奥山 俊一	シンクタンク業務、システム開発・ 情報処理業務、コンサルティング 業務	H15/3月	650	224	140	211	200	101	79	連結	
大和証券エスエムビーシー株式 会社	H11/2月	清田 瞭	ホールセール証券業務	H15/3月	62,220	17,563	1,750	3,538	1,632	166	64	持分法	
大和住銀投信投資顧問株式 会社	H11/4月	小森 脩一	投資顧問業務、投資信託 業務	H15/3月	104	-	-	85	80	5	△ 0	持分法	
[三井住友銀行]													
株式会社みなと銀行	S24/9月	西村 忠信	銀行業務	H15/3月	28,105	910	302	773	48	71	11	連結	
株式会社関西銀行	T11/7月	伊藤 忠彦	銀行業務	H15/3月	12,813	230	230	435	371	47	21	連結	
関銀リース株式会社	S50/2月	近藤 秀樹	リース業務	H15/3月	288	238	151	34	-	4	3	連結	
関銀サービス株式会社	S29/2月	城後 強	銀行店舗不動産管理・賃貸 業務	H15/3月	175	76	72	68	-	4	2	連結	
株式会社ジャパンネット銀行	H12/9月	藤森 秀一	銀行業務	H15/3月	1,698	413	-	81	114	△ 28	△ 28	連結	
エスエムビーシー信用保証株式 会社	S51/7月	吉川 修二	信用保証業務	H15/3月	71,491	-	-	862	947	△ 159	△ 160	連結	
株式会社エスシー・カードビジ ネス	S58/4月	武田 功一	カード会員に対するサー ビス業務	H15/3月	35	13	13	1	-	△ 24	△ 34	連結	
さくらカード株式会社	S58/2月	佐藤 豊和	クレジットカード業務	H15/3月	2,278	407	190	153	107	22	16	連結	
アットローン株式会社	H12/6月	佐藤 邦夫	個人向けローン業務	H15/3月	870	690	690	25	130	△ 82	△ 82	連結	
エスエムビーシーキャピタル株 式会社	H7/8月	松田 道弘	ベンチャーキャピタル業 務	H15/3月	132	104	104	23	17	△ 6	△ 5	連結	
エスエムビーシーコンサルテ ィング株式会社	S56/5月	阿藤 達雄	経営相談業務・会員事業	H15/3月	28	-	-	19	18	10	6	連結	
エスエムビーシーファイナンス 株式会社	S47/12月	宮本 啓三	融資業務・ファクタリング 業務	H15/3月	5,881	4,305	2,829	739	1,100	62	5	連結	
エスエムビーシー抵当証券株 式会社	S58/10月	鱒見 満裕	融資業務	H15/3月	3,161	3,059	3,029	93	41	46	38	連結	
株式会社三井ファイナンス サービス	S54/12月	滝沢 義弘	集金代行業務	H15/3月	1,128	341	305	34	-	8	8	連結	
さくらファイナンスサービス株 式会社	S54/7月	大場 将弘	集金代行業務	H15/3月	946	325	325	22	-	△ 23	△ 14	連結	
フィナンシャル・リンク株式会 社	H12/9月	福田 博一	情報処理サービス業務・ コンサルティング業務	H14/12月	2	-	-	2	2	△ 0	△ 0	連結	
さくらフレンド証券株式会社	S7/4月	吉田 千之輔	証券業務	H15/3月	564	43	-	370	212	△ 16	△ 63	連結	
明光ナショナル証券株式会社	S23/3月	十河 安義	証券業務	H15/3月	880	-	-	521	175	△ 5	△ 34	連結	
株式会社さくらケーシーエス	S44/3月	小川 恵三	システム開発・情報処理 業務	H15/3月	179	8	4	120	2	6	1	連結	
さくら情報システム株式会社	S47/11月	三浦 良二	システム開発・情報処理 業務	H15/3月	176	60	38	73	0	5	1	連結	
エスエムビーシービジネス債 権回収株式会社	H11/3月	府川 太郎	債権管理回収業務	H15/3月	37	7	7	10	5	4	2	連結	
グローバルファクタリング株式 会社	H4/12月	大場 将弘	金銭債権買取業務	H15/3月	1,982	1,624	1,624	1	-	1	1	連結	
三井住友アセットマネジメント 株式会社	H14/12月	井上 恵介	投資顧問業務、投資信託 委託業務	H15/3月	168	-	0	117	34	8	△ 2	持分法	
ディー・エル・エフ・エル・エ ス・エフ証券株式会社	H11/3月	國重 惇史	証券の電子取引金融業 務	H15/3月	933	60	-	30	13	△ 1	△ 3	持分法	
ジャパン・ペンション・ナビゲ ーター株式会社	H12/9月	金子 鎌太郎	確定拠出年金制度導入に関 するコンサルティング業務	H15/3月	24	-	-	22	12	△ 7	△ 7	持分法	
株式会社クオーク	S53/4月	野一色 靖夫	金銭債権買取業務	H15/3月	10,578	1,388	1,320	336	29	46	17	持分法	
[三井住友リース]													
三井住友銀オートリース株式 会社	H7/1月	齋藤 純夫	リース業務	H15/3月	1,814	1,249	235	103	-	16	6	連結	
マツダオートリース株式会社	S40/11月	板橋 英隆	リース業務	H15/3月	101	77	15	13	-	3	6	連結	
さくらリース株式会社	S63/3月	白賀 洋平	リース業務	H15/3月	995	892	758	12	-	21	10	連結	
有限会社スペース・サービス	H10/2月	川勝 一明	リース業務	H15/3月	59	47	28	0	-	△ 0	△ 0	連結	
エス・ビー・エル・パートナーズ有 限会社	H12/3月	大井 耐三	金銭債権買取業務	H14/12月	145	143	143	0	-	0	0	連結	
阿波銀リース株式会社	S49/1月	福永 義和	リース業務	H15/3月	427	326	15	58	-	△ 10	△ 11	持分法	
山陰総合リース株式会社	S50/4月	谷本 敏	リース業務	H15/3月	507	431	15	41	-	9	5	持分法	
三重銀総合リース株式会社	S54/8月	早川 和秀	リース業務	H15/3月	121	97	9	14	-	2	1	持分法	
エヌイーシーリース株式会社	S45/9月	山本 武彦	リース業務	H15/3月	7,069	6,387	776	343	-	81	48	持分法	

(図表7)子会社・関連会社一覧(海外)(注1)

(百万通貨単位・但しインドネシアは十億通貨単位)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	通貨	直近決算	総資産	借入金 (注3)	うち当社等 分 (注4.5)	資本勘定	うち当社等 出資分 (注5)	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の別 (注6)
〔三井住友銀行〕													
欧州三井住友銀行	H15/3月	木本 泰行	銀行業務	US\$	H15/3月	12,158	87	4,523	1,705	1,700	6	5	連結
マニファクチャラーズ銀行	S49/11月	藤嶋 喬	商業銀行業務	US\$	H14/12月	1,158	15	1	188	283	12	7	連結
カナダ三井住友銀行	H13/4月	佐藤 礼二	商業銀行業務	CAN\$	H15/1月	1,533	61	31	150	122	10	5	連結
ブラジル三井住友銀行	S33/10月	三角 岳明	商業銀行業務	R\$	H14/12月	1,268	502	512	312	302	181	129	連結
インドネシア三井住友銀行	H1/8月	中村 清澄	商業銀行業務	RPIAH	H14/12月	6,469	928	2,120	1,212	960	265	184	連結
SMBCリース・ファイナンス会社	H2/11月	William Ginn	リース業務	US\$	H14/12月	1,142	230	198	731	690	45	18	連結
SMBCキャピタル・マーケット会社	S61/12月	河本 尚之	スワップ関連業務・投融資業務	US\$	H14/12月	4,987	288	2,978	850	609	676	433	連結
英国SMBCキャピタル・マーケット会社	H7/4月	河本 尚之	スワップ関連業務	US\$	H14/12月	1,146	35	-	332	300	5	3	連結
三井住友ファイナンス・オーストラリア	S59/6月	門田 源	金融業務	A\$	H14/12月	2,333	1,907	1,840	66	105	16	12	連結
SMBCセキュリティーズ会社	H2/8月	諸岡 賢一	証券業務	US\$	H14/12月	291	242	25	45	40	1	0	連結
エス・エフ・ブイ・アイ会社	H9/7月	島田 秀男	投資業務	US\$	H14/12月	508	-	-	508	500	20	20	連結
さくらキャピタル・ファンディング(ケイマン)リミテッド	H4/7月	種橋 潤治	金融業務	US\$	H14/12月	509	498	83	0	0	0	0	連結
さくらファイナンス(ケイマン)リミテッド	H3/2月	種橋 潤治	金融業務	US\$	H14/12月	1,908	1,903	1,907	0	0	0	0	連結
住友ファイナンス・インターナショナル	H3/7月	河本 尚之	投融資業務	STG	H14/12月	283	118	71	125	200	12	12	連結
SMBCインターナショナル・ファイナンス・エヌ・ブイ	H2/6月	種橋 潤治	金融業務	US\$	H14/12月	4,553	4,513	4,383	1	0	0	0	連結
BSL リーシング カンパニー リミテッド	S62/7月	Vongthip Chumpani	リース業務	TBAH	H14/12月	1,572	1,134	94	181	6	100	67	持分法
〔三井住友リース〕													
SMBC Leasing (Singapore) Pte Ltd	S55/5月	錦織 伸一	リース業務	S\$	H14/12月	166	136	103	9	-	8	8	連結
SMBC Leasing (Hong Kong) Limited	H1/9月	芝田 康司	リース業務	HK\$	H14/12月	963	911	735	56	-	8	8	連結
SMBC Leasing (Thailand) Co., Ltd.	H8/2月	米谷 成一	リース業務	TBAH	H14/12月	1,426	1,093	958	201	-	35	24	連結
広州三井住友銀租賃有限公司	H8/9月	柘植 二郎	リース業務	RMB	H14/12月	119	35	35	74	-	2	1	連結
SMBC Leasing (Malaysia) Sdn. Bhd.	H8/11月	河越 広道	リース業務	RM	H14/12月	114	94	97	6	-	1	1	連結
SMBC Leasing (UK) Limited	S61/5月	柘植 二郎	リース業務	STG	H14/12月	22	17	11	4	-	0	0	連結
P.T.EXIM SB Leasing	S60/3月	笠 富士人	リース業務	RPIAH	H14/12月	191	255	152	32	0	0	0	連結

(注1) 三井住友フィナンシャルグループの連結決算の対象先のうち、三井住友フィナンシャルグループ及び三井住友銀行の与信額が1億円超の先について記載しております。海外の会社については現地通貨(百万単位、インドネシアのみ十億単位)で記載しております。

(注2) 直近決算期末における代表者を記載しております。

(注3) 社債・コマーシャルペーパーを含んでおります。

(注4) 保証の額を含んでおります。

(注5) 三井住友フィナンシャルグループ分と三井住友銀行分を合算して表示しております。

(注6) 三井住友フィナンシャルグループの連結決算を基準としております。

(注7) 経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付けについて別紙に記載しております。

(注8) 明光ナショナル証券株式会社、フィナンシャル・リンク株式会社他2社は株式取得により、欧州三井住友銀行他9社は新規設立により当連結会計年度から連結子会社としております。また、連結の範囲から除外していた子会社エス・ビー・エル・サービス株式会社他23社を当連結会計年度より連結子会社としております。

さくら投資顧問株式会社他4社は合併により、Sumitomo Mitsui Finance Australia (Securities) Limited他5社は清算により、エス・ビー・オートサービス株式会社は売却により子会社でなくなったため、当連結会計年度より連結子会社から除外しております。

SMFG Finance (Cayman) LimitedおよびSMFC Holdings (Cayman) Limitedは新規設立により、エヌイーシーリース株式会社は株式取得により、当連結会計年度より持分法適用の関連会社としております。三井住友アセットマネジメント株式会社はさくら投資顧問株式会社の合併に伴う株式取得により、当連結会計年度より持分法適用の関連会社としております。また、持分法非適用としていた関連会社阿波銀リース株式会社他8社について、当連結会計年度より持分法を適用しております。

明光ナショナル証券株式会社他1社は株式取得により連結子会社となったことから、持分法適用関連会社から除外しております。Bangkok SMBC Systems Ltd他1社は清算等により、関連会社でなくなったため、当連結会計年度より、持分法適用関連会社から除外しております。

(注7)の明細

会社名	今後の業績見通し(見込み)	グループ戦略上の位置付け
大和住銀投信投資顧問株式会社	16年3月期 当期損益1億円。	大和証券グループとの戦略的提携による資産運用会社
関銀サービス株式会社	16/3期黒字確保。	関西銀行の店舗用不動産保有・管理子会社
株式会社ジャパンネット銀行	14年度実績 28億円(前年比+26億円)。 早期黒字化に向けて取組中。	インターネット専門銀行
エスエムビーシー信用保証株式会社	14/3に住銀保証欄をエスエムビーシー信用保証欄の100%出資子会社として統合。16年度には2社合算ベースで黒字化の見込みであり、現状ではほぼ計画通りに進捗中。	三井住友銀行の住宅ローン保証子会社
株式会社エスシー・カードビジネス	16/3期黒字確保。	三井住友銀行のカード会員向けサービス業務子会社
アットローン株式会社	現在、創業赤字を計上中。残高増強の推進等により、早期黒字化を目指す。	グループ内唯一の個人向けローン専門会社
エスエムビーシーキャピタル株式会社	新規ファンド設立による管理報酬の増加、投資株式の償却額減少により、今期黒字化の見込。	成長企業等の資金ニーズに対し積極的なエクイティ投資を推進する戦略子会社。
エスエムビーシー抵当証券株式会社	16/3期黒字確保。	三井住友銀行の融資業務子会社
さくらファイナンスサービス株式会社	16/3期黒字化(H15.4.1付合併により新社名SMBCファイナンスサービス)。	三井住友銀行の融資業務・ファクタリング業務子会社
フィナンシャル・リンク株式会社	案件成約により、今期黒字化の見込。	企業の資金・決済に関する金融関連サービスを銀行およびグループ会社と連携してトータルにコーディネートする戦略子会社。
さくらフレンド証券株式会社	15年4月に明光ナショナル証券と合併し、SMBCフレンド証券発足。15/3期は、合併に伴う特別損失により当期損失(経常黒字)。合併効果により経費抑制で経常黒字拡大、当期黒字化を目指す。	三井住友銀行のリテール証券子会社
明光ナショナル証券株式会社	15年4月にさくらフレンド証券と合併し、SMBCフレンド証券発足。15/3期は、合併に伴う特別損失により当期損失(経常黒字)。合併効果により経費抑制で経常黒字拡大、当期黒字化を目指す。	三井住友銀行のリテール証券子会社
三井住友アセットマネジメント株式会社	14年12月に、三井住友銀行、三井生命、住友生命、三井住友海上各社の運用子会社5社が合併し発足。15/3期は合併に伴う特別損失により当期損失(経常黒字)。16/3期は合併効果により経常黒字拡大、当期黒字化を目指す。	資産運用業務における三井住友銀行関連会社
ディージェイディレクト・インベストメント証券株式会社	15/3期は経常黒字確保。顧客基盤拡大、経費抑制等により収益力を強化し、経常黒字拡大、当期黒字化を目指す。	三井住友銀行のネットビジネス戦略上のオンライン証券業務関連会社
ジャパン・ペンション・ナビゲーター株式会社	早期黒字化に向け、業務本格化による増収ならびにサービスレベルの向上による一層の収益力強化を推進するが、システム初期投資の償却負担等で当面赤字基調が続く見込。	確定拠出年金業務遂行のための中核会社
有限会社スペース・サービス	横這い。	三井住友銀リースの特定目的子会社
阿波銀リース株式会社	16/3期黒字化。	三井住友銀リースの関連会社
住友ファイナンス・インターナショナル	14/12期は当期黒字確保。15/12月期も黒字を目指す。	投資会社
SMBC Leasing (Singapore) Pte Ltd	15/12期黒字確保。	三井住友銀リースの海外現地法人
SMBC Leasing (Hong Kong) Limited	15/12期黒字確保。	三井住友銀リースの海外現地法人
広州三井住友銀租賃有限公司	15/12期黒字確保。	三井住友銀リースの海外現地法人
P.T.EXIM SB Leasing	清算を前提に回収に専念。	三井住友銀リースの海外現地法人

ホ．管理会計の確立とその活用の方策

三井住友銀行におきましては、経営体力に見合った適正レベルにリスクをコントロールした上で、収益力の強化を図るという「健全性の維持」と「収益性の向上」の双方にバランスが取れた経営を行うため、銀行が抱える各種リスクを「リスク資本」という形で統合的に把握し、リスク資本に対するコストを勘案した「リスク資本コスト勘案後収益」を指標とする経営管理制度を構築しております。

リスク資本コスト勘案後収益 = 当期利益 - リスク資本額(注) × 資本コスト率

(注)その業務から発生することが想定される最大損失をカバーするために必要な資本の額。当面、信用リスク、市場リスク、事務・システムリスクについて、リスク資本額を把握。

リスク資本コスト勘案後収益は、業務部門間の経営資源の最適配分、各業務部門のリスク勘案後の収益性評価等に活用することにより、「健全性の維持」と「収益性の向上」のバランスを図っております。