

(3) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

当社は、経営方針である「最高の信頼を得るトップバンク」を実現するため、今後 4 年間に於いて、トップライン収益の強化、資本効率の更なる向上、コーポレートガバナンスの高度化の 3 点を推進し、企業価値を向上させ、欧米大手銀行に対抗し得る経営基盤を構築してまいります。具体的には、①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、②重点分野強化のための経営資源の積極投入、③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、④企業価値向上に繋がる合従連衡・アライアンスの積極化、⑤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、の 5 点を基本方針として経営資源の配置を行うことにより、戦略を展開してまいります。

①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

a) コンシューマーファイナンス事業等、新たなリスクテイクにより収益機会の拡大が見込まれる分野、b) 地方マーケット等新たな地域、c) 保険の窓口販売、証券仲介業務、市場誘導ビジネス等、今後の規制緩和等で収益機会の拡大が見込まれる分野、に対し、新商品の開発、ネットワークの拡充、アライアンスの推進、人員の重点投入等を通じ積極的に挑戦してまいります。これにより、新たなビジネスラインの創出、既存ビジネスの抜本的強化を図り、本業の厚みを増すことによるトップライン収益の拡大に努めてまいります。

②重点分野強化のための、経営資源の積極投入

今後、マーケットの拡大が見込まれる資産運用業務、シンジケーション業務、証券化業務や、当行の強みを活かして更なるシェア拡大が見込まれる住宅ローン、中堅・中小企業向け貸出業務等については、重点分野と位置づけ、トップラインの収益拡大に向け、経営資源を積極的に投入してまいります。一方、引き続き事務等の既存業務の効率化には積極的に取り組み、当行の特色であるローコストオペレーション体質を堅持してまいります。

③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

リスクセンシティブなバーゼルⅡ導入も踏まえ、各ビジネスのリスク・リターン適正化とリスクアセットの再配置による資本効率の向上を図ってまいります。具体的には収益性の指標について、バーゼルⅡベースのリスクアセット対比で計測する方式（RARORA=Risk adjusted return on risk assets）の採用を検討してまいります。

④企業価値向上に繋がる合従連衡、提携の積極化

当社グループはこれまで、大和証券グループとのホールセール証券の合併会社設立、ゴールドマン・サックス証券会社等との企業再生合併会社の設立、プロミスとのコンシューマーファイナンス事業における提携、エヌ・アイ・エフベンチャーズとSMBCキャピタルの合併によるベンチャーキャピタル業務の強化、エヌ・ティ・ティ・ドコモ（以下、NTTドコモ）と三井住友カードの携帯電話を活用したクレジットカード業務を中心とする業務・資本提携等、様々な戦略的提携を実施してまいりましたが、今後とも企業価値向上に繋がる合従連衡、提携には積極的に取り組んでまいります。

⑤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

従来、当社グループは、ISO14001の取得や環境リスクをクレジットポリシーに反映させる等、CSRに積極的に取り組んでまいりましたが、「最高の信頼を得るトップバンク」実現に向けて、更なる企業価値の向上、CSR実践のためのコーポレートガバナンス高度化を図ってまいります。その一環として、17年4月に当社企画部担当役員を委員長とし、グループ各社のCSR担当部室長をメンバーとする「グループCSR委員会」を設置いたしました。当行におきましても、各部横断的な協議会である「CSR委員会」、ならびに経営企画部の部内室として「CSR室」を新たに設置いたしました。

今後、以上のような基本方針のもと、収益向上へ向けた業務再構築、経営効率化に関し、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〕

個人金融ビジネスの分野におきましては、顧客基盤の拡充を通じた「トップシェアバンク」の実現のために、①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、②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、③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、④営業効率の一段の向上を通じた高い生産性の実現、の４点を軸に、積極的かつ効率的に業務展開を進めることによって、収益増強を図ってまいります。

①「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

従来より一層幅広いお客さまのコンシューマーファイナンス・資金ニーズにお応えするため、17年4月より、当行、プロミス、アットローンの3社によるコンシューマーファイナンス事業を開始いたしました。具体的には、当行もしくはアットローンでの審査結果がお客さまのご希望に添えなかった場合、お客さまのご希望により、アットローンもしくはプロミスのローン商品をご紹介します「カスケード・スキーム」という新たなビジネスモデルを採用しております。申込受付チャネルとしては、当行のATMコーナーに3社の申込受付・審査が行える新型ACM（ローン契約機）を設置し、お客さまの即時借入れニーズに対応するとともに、東京・汐留に設置した3社の受付センターで、電話やインターネット等によるお申込に対応しております。

また、当行は、個人のお客さまの投資意識の高まりに対応し、証券仲介業務を通じた資産運用ニーズ対応力の高度化を図ってまいります。具体的には、商品ラインアップの一段の拡充、証券会社勤務経験者も含めた人材の積極投入等により、フロントにおけるコンサルティングの品質を向上させ、お客さまのニーズへの対応力を高度化してまいります。

さらに、17年2月より提供を開始しております遺言信託業務につきましては、富裕層（企業オーナー等の資産家を中心とした層）に対するコンサルティング力強化の一環として、信託業務に精通した専門スタッフを配置し、セールスプロセスの高度化を図りお

客さまとのトータルでの取引拡大に努めてまいります。

当社主要子会社の三井住友カードにおきましては、17年4月、NTTドコモとの戦略提携を行いました。携帯電話を活用した新たなクレジットカードビジネスのモデル「ケータイクレジットサービス」を共同で確立してまいります。

今後も、個人総合金融サービス業として、お客さまのニーズにお応えする幅広いビジネスに積極的かつタイムリーに取り組んでまいります。

②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

資産運用層、資産形成層の各々のお客さまに対し、質の高いコンサルティングサービスを通じて、「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。当行では、休日の営業や相談専用ブースの設置等を特徴とするコンサルティング・サービス特化型店舗「SMB Cコンサルティングプラザ」を17年7月に20ヶ店増設し、現状65拠点まで拡大しておりますが、今後もお客さまの利便性向上を図るとともに、お客さまとの接点を拡大していく観点から、順次増設していく予定にしております。

コンサルティングプラザ拡大にあわせて、住宅ローン受付の専門窓口であるローンプラザの休日営業の拡大・見直しも実施し、休日にもご利用いただけるローンプラザを順次拡大していく計画であります。これにより、不動産業者や個人のお客さまの利便性の一層の向上を図り、既に当行が他行比優位にある住宅ローン業務の一層の強化を図ります。

また、アパートローンへの取組を強化すべく、効率的な業者ルート開拓を目的に、17年7月、大手銀行では初となるアパートローン専門拠点（アパートローンプラザ）を新宿に開設しました。主要都市の大手デベロッパーの営業所や地場業者をターゲットとし、今後他の大都市圏や地方都市にも順次拡大していく方針です。

その他にも、コールセンター等ダイレクトチャネルの一層の強化、ITを活用した相談システムの構築、東京メトロなど駅構内へのATMの設置、代理店制度の活用等他社・他業種との提携等を通じ、営業力強化に取り組むとともに、お客さまの利便性を確保・拡充してまいります。

なお、人員面では、中途採用への注力等、フィナンシャルコンサルタントを中心とする専門性の高いフロント人員の大幅増強により営業力強化につなげてまいります。

③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

個人金融ビジネス強化のためには、拠点の拡充、人的資源等の経営資源の投入のほか、商品ラインアップの拡充も図っていく必要があります。当行では、これまでも、お客さまの資金運用ニーズに応えるべく、投資信託、個人年金をはじめ、外貨預金、特約付預金等の商品ラインアップの拡充を図ってまいりました。16年12月には証券仲介業務に参入し、外債等債券商品の品揃えを拡充しておりますが、今後も、お客さまのニーズに応じた新たな商品の開発・仕入れ等を通じ、より一層充実した商品ラインアップの実現を図ってまいります。

お客さまの資金調達につきましては、17年4月、提携先からの物件購入の代金割引やATM時間外手数料の無料化等のサービスを住宅ローンとセットで提供する「マイホームプラス」の取り扱いを開始しており、調達面においても品揃え拡充を進めております。

こうした運用・調達両面での商品力強化に加え、決済関連ビジネスにおいても、既にサービスを開始している「電子メールお知らせサービス」のメニュー拡充等、お客さまのニーズに徹底的に応える商品ラインアップ拡充を推進してまいります。

また、金融犯罪の多発・巧妙化を背景に、お客さまのセキュリティに対する意識が高まっておりますが、当行といたしましても、この問題に積極的な取組を進めており、17年2月にはICキャッシュカードの取り扱いを開始、年内には本人確認方法として生体認証を装備したICキャッシュカードの導入を計画しております。あわせて、あらかじめパソコン・携帯電話からATM出金取引機能をコントロールできる「ATMオートロックサービス」や、キャッシュカード出金の電子メール連絡サービスの取り扱いも17年9月より開始します。

④営業効率の一段の向上を通じた高い生産性の実現

当社グループは、個人金融ビジネスは、営業効率の向上が競争力の源泉であるとの認識のもと、引き続き効率性の更なる向上を通じた高い生産性の実現に取り組んでまいり

ます。

当行では、「支店」における業務推進と事務・管理の分離を通じ、フロントの営業推進力を強化する新支店運営体制を、17年1月より一部支店で実施しております。この取組は、支店長自身の渉外活動強化による徹底的なトップセールスや、従来以上に実践的な教育の展開によるフロント人員のスキルアップを可能とする等、業務面において営業推進力・収益力増強に効果が期待できるばかりでなく、事務・管理面でも、組織の分離・専門化による事務品質の向上や業務推進サイドへの牽制機能の強化実現等を通じ、CS向上・リスク管理強化にも資するものと考えております。対象拠点につきましては、今後順次拡大し、19年3月期中には全店舗に展開していく計画であります。

また、従業員の指導・育成強化や営業サポートツールの開発を通じた生産性向上と、不断のセールスプロセス改革にも引続き積極的に取り組んでまいります。

〔法人金融ビジネス〕

法人金融ビジネス分野につきましては、これまで、強固な取引基盤をベースに、全国の営業拠点と本部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。今後とも、以下の戦略を軸に法人向けコンサルティングビジネスに注力し、収益増強を図ってまいります。

①中堅・中小企業取引の拡充

中堅・中小企業取引の拡充につきましては、これまでもリスクテイク対応力を強化することによって、健全な経営内容の中小企業等の多様な資金ニーズに対し、積極的に対応してまいりました。このうち、年商10億円以下のスモールマーケットのお客さまに対しましては、ポートフォリオ型の小口無担保定型貸金である「ビジネスセレクトローン」を積極的に推進しており、年商10億円超のミドルマーケットのお客さまに対しましては、取り上げ基準を標準化・簡素化した「Nファンド」を積極的に推進してまいりました。また、17年4月より、ビジネスセレクトローンのノウハウを活用し、原則年商10億円以上30億円未満のミドルマーケットのお客さまを対象としたポートフォリオ型定型貸金の新商品「SMB Cークレセルローン」の取り扱いを開始しております。今後も、当

行が競争優位にあるビジネスモデルの一層の高度化により、本マーケットにおける圧倒的な顧客基盤を構築してまいります。

一方、運用業務につきましては、16 年 12 月より開始いたしました証券仲介業務等により商品力を一層強化し、コア企業および純預金先を新たなマーケットと捉え、お客さまの運用ニーズに対し積極的に取り組んでまいります。

②国内大企業取引の拡充

大企業を中心としたお客さまとの取引拡充のために、引き続き、徹底したマーケティングにより、お客さまのニーズに基づいた商品開発・新規ビジネスの発掘に注力してまいります。また、お客さまへのソリューション提供力を強化すべく、大和証券 S M B C との更なる連携強化を図ってまいります。

まず、事業再生・再編業務につきましては、これまで当行が培ってきたノウハウの活用、当行関連のファンド・ビークルの強化、金融仲介の担い手として成長が見込まれるプライベートエクイティファンド等との連携によりまして、案件発掘から遂行にいたるまでの機能強化を図ってまいります。なお、17 年 4 月にプライベートエクイティファンドへの投資拡大や当行関連ビークルとの連携強化を通じて、エクイティ出資を含めた収益機会の捕捉を狙いとして、投資開発部を設置しております。

不動産ファイナンスにつきましては、当行の豊富なお客さま基盤を活かして関連ニーズを幅広く発掘し、メザンローンやエクイティ投資等、様々なリスクに前向きに取り組むことによって、多様なファイナンス手段を提供してまいります。この業務は高い専門性が必要となるため、優良不動産ファンド、親密信託銀行、大和証券 S M B C 等、専門性の高い外部との連携を通じて、機能強化を図ってまいります。本業務を推進するため、17 年 4 月に不動産ファイナンス営業部を設置しております。

M & A 業務と市場誘導ビジネス関連につきましては、当行本部機能の強化、大和証券 S M B C との連携強化によって、提案力、案件獲得・処理能力の強化を図ってまいります。

シンジケーション業務、流動化業務につきましては従来より注力分野として取り組ん

でまいりましたが、今後とも拡大が見込まれる業務であり、引き続き重点分野として取り組んでまいります。

上記施策を推進していくため、従業員の教育・研修体制を充実させるとともに、実務経験者を中心とした外部人材の採用にも積極的に取り組むことによって、専門性の高い人材確保に努めてまいります。

〔国際金融ビジネス〕

日本を含む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、国際金融ビジネスにおける収益力の強化を図ってまいります。具体的には、①お客さまとの取引基盤拡充、②新たな成長機会の獲得、③高流動性・高リターンポートフォリオの構築、の3点を軸に収益の増強を図ってまいります。

①お客さまとの取引基盤拡充

国内外の円滑な連携体制を構築し、グローバルに展開するお客さまに対し、高度なサービスを迅速に提供することによって、顧客基盤の拡大を図ってまいります。また、成長著しい中国を中心としたアジアにおける拠点の新設、人員の積極投入により、当地に進出している日系企業との取引拡大を図ってまいります。

なお、プロジェクトファイナンス業務に関しましては、全世界で邦銀中トップかつ欧米の大手銀行とも比肩する組成実績を有しており、当行の強みである PFI 案件等、引き続き内外連携を行いつつ、積極的に推進してまいります。

②新たな成長機会の獲得

エマージングマーケットへの取り組みを積極化し、新たな地域で商機を拡大するとともに、高いノウハウを有する海外の金融機関との提携を強化し、新たな成長機会の獲得を図ってまいります。この一環として、17年8月にはモスクワに欧州三井住友銀行の駐在員事務所を開設しました。

③高流動性・高リターンポートフォリオの構築

金融最先端の米国においては、レバレッジドローン等米国市場において流動性があり、収益性も高い資産を積み上げ、資本効率の向上に努めてまいります。

〔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きましては、①ALM体制の強化、②運用手段の多様化、③お客さまからのオーダーフローの拡大、の3点を軸に、適切なリスク管理のもと、内外のマーケット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。

〔グループ会社〕

当社グループは、三井住友カード、三井住友銀リース、日本総合研究所の3社を、グループ中核会社である三井住友銀行の兄弟会社と位置づけ、それぞれを各事業分野におけるトッププレーヤーとして育成することに注力してまいりました。

三井住友カードでは、業界トップ企業としての地位固めを行いつつ、「商品提供力」と「ソリューション営業」の強化を図り、シェアの拡大、メインカード化の深化、業務構造の改革を通じて飛躍を図ってまいります。三井住友銀リースでは、営業資産をオペレーティングリース等の戦略分野へシフトし、強固な財務基盤を構築するほか、リース資産の信託等新たな収益機会の拡大にも取り組んでまいります。日本総合研究所では、システムインテグレータとして、基幹系等のコアシステム受託事業を強化してまいります。

ハ．リストラの推移および計画（図表6）

当行は、これまで経営健全化計画で掲げたリストラ計画を前倒しで実現するとともに、追加的なリストラ策の実施にも努めてまいりました。この結果、総経費は、13年3月期の7,001億円から、17年3月期には5,824億円と、1,177億円（17%）削減してまいりました。

18年3月期以降につきましても、既存業務に係るベース経費については、更なる効率化により引き続き削減に努めてまいります。一方、効率化により生じる投資余力を活用し、業務再構築のための方策の実現に向けて、重点分野へ積極的に投入してまいります。これにより、21年3月期の総経費は6,150億円と17年3月期対比326億円の増加となりますが、投資効率を一層高めていくことによって、OHRは17年3月期の38%から

21 年 3 月期には 33%へともう一段低下させ、30%台の高い効率性を維持・向上させてまいります。

〔従業員数〕

従業員数につきましては、これまでも店舗や業務の効率化を進めながら合併以来約 3 割減となる大幅な削減を実施してまいりましたが、18 年 3 月期以降におきましても、既存業務の一層の合理化、嘱託や派遣社員の活用等による人員の再配置を実施し、業務再構築のための重点分野に戦略的に投入してまいります。さらに、新規業務参入にあたり即戦力となる人材の中途採用の拡大や、業務範囲の拡大に対応するためフィナンシャルコンサルタント等を積極的に増員することによって、収益計画を確実に達成すべく重点分野における営業力を磐石なものとしてまいります。以上の通り、人員の再配置、嘱託や派遣社員の活用等も実施しながら効率的な人員投入を行ってまいりますことから、21 年 3 月末の従業員数は 20,900 人と 17 年 3 月末対比 120 人の微減となり、18 年 3 月期以降、横ばいで推移する計画であります。

〔国内支店〕

国内支店につきましては、合併以来重複店舗を中心とした店舗統廃合を積極的かつ、迅速に進め、約 3 割の店舗削減を実施してまいりました。今後は、引き続き効率化を追求すべく、マーケットの重複するエリアや小規模店舗の統合を実施する一方、個人金融ビジネス、法人金融ビジネス強化の観点から、都市部郊外の店舗空白地や地方マーケット等における新たなアクセスポイントの拡充を図ってまいります。

〔海外支店〕

海外支店につきましては、これまで効率性を十分考慮しながら選択と集中を図り、新規出店を行う一方、統廃合を積極的に進めた結果、17 年 3 月末時点で 17 ヶ店と合併前の約半分の水準まで削減してまいりました。18 年 3 月期以降につきましては、マザーマーケットと位置づけるアジアの拠点において選択と集中を図り、駐在員事務所の支店化や新規開設等による取引基盤の拡充を行ってまいります。

〔人件費〕

人件費につきましては、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（約23%）の人員削減、賞与ファンドの削減等により、13年3月期の2,940億円から17年3月期には2,053億円と、887億円（30%）の削減を実施いたしました。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、営業店における事務プロセスの抜本的効率化、付加価値の高い投資銀行業務等の強化といった先進性のある戦略を確実に実行することで、生産性を飛躍的に高め、収益増強に努めてまいりました。今後とも、既存業務の効率化に努める一方、業務再構築のための方策の実現に向け重点分野を中心に資源投入を行い、嘱託、派遣社員等の活用や専門性の高い人材の中途採用の拡充等もあわせ、生産性を一層高めていくことで、収益増強を図ってまいります。

具体的には、19年3月期人件費につきましては、現計画を165億円下回る2,133億円を、21年3月期人件費につきましては、2,143億円を計画しております。

〔役員関連〕

役員につきましては、8年以降賞与は不支給としており、役員報酬につきましても一定のカットを実施してまいりました。これに加えまして、17年10月より6ヶ月間、当社ならびに当行の取締役および執行役員の報酬につき、最大10%、平均5%の削減を実施いたします。役員報酬・賞与につきましては、今後とも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）の審議を経て取締役会で決定してまいります。

役員数につきましては、合併前の38名から、大幅な削減を実施してまいりました結果、17年3月末は計画を3名下回る25名の実績となりました。18年3月末は更に2名下回る23名の計画としております。なお、19年3月末以降は、コーポレートガバナンス体制の強化等を目的として、4名増となる27名の計画であります。

なお、6月に退任いたしました前会長・前社長の退職慰労金につきましては、公的資

金を完済するまで受け取りを見合わせる旨の申し出があり、支給を見送っております。

[物件費]

物件費につきましては、これまでスピーディかつ効率的な店舗統廃合、事務運営の効率化、資材調達の単価見直し、等に取り組み、13年3月期の3,706億円から17年3月期には3,391億円と315億円（8%）の削減を実施いたしました。

18年3月期以降につきましては、引き続き経費項目全般について見直しを進める一方、新規業務へのシステム関連投資に加え、個人マーケットでの収益力強化を企図した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、収益力の強化を図ってまいります。その結果、21年3月期には3,643億円と17年3月末比で252億円増加する計画であります。

(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]

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	25	23	27	27	27
うち取締役(()内は非常勤) (人)	18(2)	15(2)	19(3)	19(3)	19(3)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	7(3)	8(4)	8(4)	8(4)	8(4)
従業員数(注) (人)	21,020	20,900	20,900	20,900	20,900

(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)	425	415	420	425	435
海外支店(注2) (店)	17	19	19	19	19
(参考)海外現地法人(注3) (社)	27	28	27	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。

	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
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	205,305	207,300	213,300	216,300	214,300
うち給与・報酬 (百万円)	165,878	166,100	171,100	173,300	171,400
平均給与月額 (千円)	494	494	502	502	502

(注)平均年齢39.0歳(平成17年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	552	490	650	650	650
うち役員報酬 (百万円)	552	490	650	650	650
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)	25	25	29	29	29
平均役員退職慰労金 (百万円)	33	73	70	70	70

(注)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。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	339,149	349,900	349,800	352,200	364,300
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	79,536	82,000	82,000	82,000	82,000
除く機械化関連費用 (百万円)	259,613	267,900	267,800	270,200	282,300

(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)	544,454	557,200	563,100	568,500	578,600
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

ニ. 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「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強化・効率化を図ってまいりました。引き続き、グループ経営資源の有効活用の観点から、効率的な運営を行ってまいります。

(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	栗山 道義	クレジットカード業務	H17/3月	8,559	2,575	190	1,207	1,557	304	186	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	H17/3月	17,664	12,781	1,194	1,593	1,434	218	125	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	H17/3月	795	179	114	323	200	63	26	連結
SMFG企業再生債権回収株式会社	H15/11月	前田 孝一	企業再生コンサルティング業務、債権管理回収業務	H17/3月	8	-	-	8	4	1	1	連結
大和証券エスエムピーシー株式会社	H11/2月	斉藤 辰栄	証券業務、金融派生商品業務	H17/3月	90,392	51,187	2,622	4,204	1,632	738	465	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、投資信託委託業務	H17/3月	177	-	-	99	80	24	14	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	H17/3月	27,209	589	370	878	48	81	33	連結
株式会社関西アーバン銀行	T11/7月	伊藤 忠彦	銀行業務	H17/3月	24,186	1,729	231	720	371	97	61	連結
関西リース株式会社	S50/2月	近藤 秀樹	リース業務	H17/3月	314	250	152	42	-	8	6	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	H17/3月	3,485	1,301	-	86	114	12	11	連結
SMBC信用保証株式会社	S51/7月	大森 右策	信用保証業務	H17/3月	87,032	-	-	1,149	-	△ 1,568	△ 1,579	連結
さくらカード株式会社	S58/2月	海野 隆雄	クレジットカード業務	H17/3月	1,949	372	181	169	122	18	11	連結
SMBC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	H17/3月	168	101	101	53	17	32	17	連結
SMBCコンサルティング株式会社	S56/5月	小山 光俊	経営相談業務・会員事業	H17/3月	45	-	-	28	18	9	4	連結
SMBCファイナンスサービス株式会社	S47/12月	谷口 哲郎	融資業務、ファクタリング業務、 集金代行業務	H17/3月	6,108	2,814	2,737	724	-	79	59	連結
SMBC抵当証券株式会社	S58/10月	鱒見 満裕	融資業務	H17/3月	817	1,241	1,241	△ 452	0	△ 119	△ 593	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	H17/3月	1	-	-	1	-	1	1	連結
SMBCフレンド証券株式会社	S23/3月	玉置 勝彦	証券業務	H17/3月	2,074	-	-	1,247	419	183	132	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	H17/3月	188	2	2	130	18	7	5	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	H17/3月	130	12	12	71	22	11	△ 6	連結
グローバルファクタリング株式会社	H4/12月	福田 至孝	ファクタリング業務	H17/3月	3,922	2,807	2,807	0	-	0	0	連結
プロミス株式会社	S37/3月	神内 博喜	消費者金融業務	H17/3月	16,531	8,220	214	7,745	1,543	1,182	682	持分法
アットローン株式会社	H12/6月	下志万 正明	個人向けローン業務	H17/3月	1,207	790	790	222	263	4	5	持分法
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	H17/3月	269	-	-	151	34	30	25	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	山田 富重	確定拠出年金制度導入に関する コンサルティング業務	H17/3月	15	-	-	13	4	△ 4	△ 4	持分法
株式会社クオーク	S53/4月	仁瓶 眞平	個品割賦あっせん・総合割賦あっせん業務	H17/3月	9,161	4,822	1,005	407	29	26	14	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	H17/3月	2,233	1,660	127	128	-	35	15	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	H17/3月	145	110	20	20	-	8	4	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	H17/3月	53	42	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	H16/12月	153	146	146	0	-	0	△ 0	連結
山陰総合リース株式会社	S50/4月	谷本 敏	リース業務	H17/3月	469	323	23	54	2	10	6	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	H17/3月	124	99	7	16	1	2	1	持分法
【大和証券エスエムピーシー】												
大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ株式会社	H10/12月	渡辺 秀雄	投融資業務	H17/3月	1,083	821	50	181	-	94	55	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	東 俊太郎	銀行業務	US\$	H17/3月	14,298	36	4,251	1,762	1,700	40	49	連結
マニファクチャラーズ銀行	S49/11月	堤 義則	商業銀行業務	US\$	H16/12月	1,534	47	1	211	283	17	15	連結
カナダ三井住友銀行	H13/4月	会田 南	商業銀行業務	CAN\$	H17/1月	1,182	46	46	159	122	5	4	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\$	H16/12月	970	330	261	304	302	△ 7	△ 9	連結
インドネシア三井住友銀行	H1/8月	中村 清澄	銀行業務	RPIAH	H16/12月	5,270	709	2,104	1,167	982	133	94	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\$	H16/12月	1,481	212	297	742	690	53	24	連結
SMBCキャピタル・マーケット会社	S61/12月	藤澤 哲史	スワップ関連業務・投融資業務	US\$	H16/12月	5,368	496	2,086	962	609	31	29	連結
英国SMBCキャピタル・マーケット会社	H7/4月	藤澤 哲史	スワップ関連業務	US\$	H16/12月	1,195	68	-	345	300	6	5	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	投融資業務	A\$	H16/12月	2,643	2,045	2,361	177	159	20	13	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\$	H16/12月	172	125	25	44	40	4	2	連結
SMBC MVI SPC	H16/9月	小川 晋	投融資業務	US\$	H17/3月	152	122	122	29	30	△ 1	△ 1	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	國部 毅	金融業務	US\$	H16/12月	99	98	93	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	國部 毅	金融業務	US\$	H16/12月	1,577	1,571	1,127	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	藤澤 哲史	投融資業務	STG	H16/12月	245	8	8	116	200	△ 11	△ 11	連結
SMBCインターナショナル・ファイナンス・エヌ・バイ	H2/6月	國部 毅	金融業務	US\$	H16/12月	3,337	3,297	2,755	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	Pravidhya Suvaruchiphor	リース業務	TBAH	H16/12月	2,665	2,086	163	222	6	31	23	持分法
SBCS カンパニー リミテッド	H1/3月	中島 知良	出資、コンサルティング業務	TBAH	H16/12月	455	180	180	272	14	24	21	持分法
【三井住友リース】													
SMBC Leasing (Singapore) Pte. Ltd.	S55/5月	鳥羽 宏彦	リース業務	S\$	H16/12月	204	177	148	4	-	1	1	連結
SMBC Leasing (Hong Kong) Limited	H1/9月	諸富 隆文	リース業務	HK\$	H16/12月	578	471	348	54	-	3	3	連結
SMBC Leasing (Thailand) Co., Ltd.	H8/2月	米谷 成一	リース業務	TBAH	H16/12月	3,000	2,126	1,995	231	-	52	36	連結
SMBC Leasing (Malaysia) Sdn. Bhd.	H8/11月	河越 広道	リース業務	RM	H16/12月	143	122	134	7	-	1	1	連結
P.T.EXIM SB Leasing	S60/3月	笠 富士人	リース業務	RPIAH	H16/12月	170	222	149	△ 148	0	△ 19	△ 19	連結

(注1) H17/3月期三井住友フィナンシャルグループの連結決算対象会社のうち、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1億円超の会社及び主な関係会社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) H17/3月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) 連結範囲の異動については以下の通りであります。
SMBCファイナンスビジネス・プランニング株式会社他20社は新規設立等により、当連結会計年度より連結子会社としております。
アットローン株式会社はプロミス株式会社の子会社となったため、当連結会計年度より連結子会社から除外し、持分法適用の関連会社としております。
旧株式会社みなとカード他4社は合併等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。
エスエムエルシー・インダス有限会社他12社は匿名組合方式による賃貸事業を行う営業者となったため、当連結会計年度より連結子会社から除外し、持分法非適用の非連結子会社としております。
プロミス株式会社他7社は株式取得等により、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。
ソニー銀行株式会社他2社は議決権の所有割合の低下等により、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の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
株式会社ジャパンネット銀行	18/3期黒字確保	インターネット専業銀行
SMBC信用保証株式会社	H14/3に住銀保証株式会社をSMBC信用保証株式会社の100%出資子会社として統合。18/3期には2社合算ベースで黒字化の見込み。	三井住友銀行の住宅ローン保証子会社
SMBCファイナンスサービス株式会社	18/3期黒字確保	融資業務・ファクタリング業務・集金代行業務子会社
SMBC抵当証券株式会社	17/6月解散	融資業務子会社
フィナンシャル・リンク株式会社	当初計画通り19/3期には、繰損解消予定	企業の資金・決済に関する金融関連サービスを銀行及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
さくら情報システム株式会社	18/3期黒字化	システム開発・情報処理業務子会社
ジャパン・ペンション・ナビゲーター株式会社	確定拠出年金マーケットの急成長を背景に業績は改善傾向にあるが、システム初期投資の償却負担等により、赤字基調からの脱却にはまだ時間がかかる見込み。	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	17/9期黒字確保	三井住友銀リースの特定目的子会社
エス・ビー・エル・パートナーズ有限会社	17/12期黒字化	三井住友銀リースの特定目的子会社
ブラジル三井住友銀行	17/12期黒字化により、繰損縮小見込み。	在ブラジルのグローバル日系、非日系マルチナショナル企業宛貸金を主たる業務とする銀行子会社
SMBC MVI SPC	18/3期黒字化により、繰損解消見込み。	米国における投資適格未満の企業宛シンジケート貸金市場への投資を行う子会社
住友ファイナンス・インターナショナル	17/12期は赤字見込みながら、リストラ実施により18/12期には黒字化を目指す。	投資会社
SMBC Leasing (Singapore) Pte. Ltd.	17/12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	17/12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	清算に向けて回収に専念	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

当行におきましては、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」という形で総合的に把握し、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。信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクについて、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。