

さくら銀行との合併に向けて

合併の決定

当行とさくら銀行は、平成11年10月の「将来の統合を前提とした全面提携」合意以来、平成14年4月までに統合を実現すべく準備を進めてまいりましたが、平成12年4月21日、期日を1年早めて平成13年4月1日に対等の精神で合併することを合意・発表いたしました。この合併は、それぞれが平成12年6月に開催した株主総会において株主の皆さまのご承認をいただきました。関係当局の認可を得たうえで、新銀行は「株式会社三井住友銀行」として新しいスタートを切ることになります。

合併の基本事項

合併期日	平成13年4月1日
商号	株式会社三井住友銀行
経営者	取締役会長 岡田明重（現さくら銀行頭取） 頭取 西川善文（現住友銀行頭取）
合併比率	さくら銀行普通株式1株に対し住友銀行普通株式0.6株を割当交付
本店所在地	東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

新銀行グループの経営の大枠について

1. 経営理念と行動規範について

両行は、平成13年4月の合併までに、新しい銀行の経営理念および行動規範を決定することとしており、その内容は概ね以下のとおりとする予定です。

まず、経営理念においては、経営に関する普遍的な考え方、すなわち銀行にとって最も重要なステークホルダーである、お客さま、株主、職員との関係を示します。

経営理念

お客様に、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。
勤勉で意欲的な職員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

また、行動規範は、経営理念に基づいた新銀行グループの経営陣および職員の行動指針を示します。

行動規範

株主価値の増大に努めると同時に、顧客、職員等のステークホルダーとの健全な関係を保つ。信用を重んじ、法律、規則を遵守し、高い倫理観を持ち、公正かつ誠実に行動する。
知識、技能、知恵の継続的な獲得・更新を行い、同時にあらゆる面における生産性向上に注力し、他より優れた金融サービスを競争力のある価格で提供する。
お客様一人一人の理解に努め、変化するニーズに合った価値を提供することにより、グローバルに通用するトップブランドを構築する。
「選択と集中」を実践し、戦略による差別化を図る。経営資源の戦略的投入により、自ら選別した市場においてトッププレイヤーとなる。
先進性と独創性を尊び積極果敢に行動し、経営のあらゆる面で常に他に先行することにより、時間的な差別化を図る。
多様な価値観を包含する合理性と市場原理に立脚した強い組織を作る。意思決定を迅速化し、業務遂行力を高めるために、厳格なリスクマネジメントの下、権限委譲を進める。
能力と成果を重視する客観的な評価・報酬制度の下で、高い目標に取り組みんでいくことにより、事業も職員も成長を目指す。

2. 経営戦略について

新銀行の今後5年間(平成16年度まで)を展望した経営戦略の柱は、顧客セグメントの明確化、収益性の高い商品・サービスの拡販、ローコストオペレーションの確立を通じた個人業務収益の拡大、アセット効率の高いビジネスモデルの確立による内外企業取引の推進、地域別戦略を明確にしたうえでの海外業務の再構築と拡大、マーケティング強化、中堅・中小企業顧客のネットワーク化等へ向けた戦略的なIT投資の実施、ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮、の5点です。

柱とする経営戦略のポイント

個人業務収益の拡大

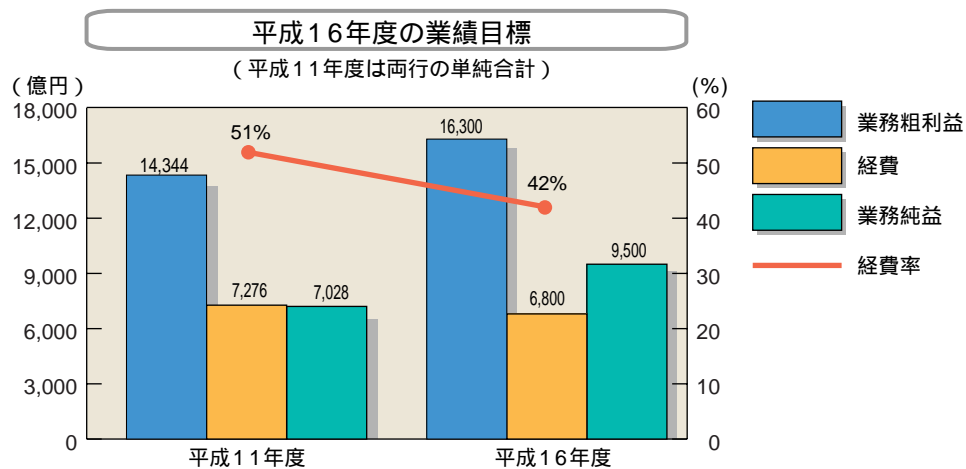
- ・ 投資信託をはじめとする運用商品の販売力強化
 - ・ 住宅ローンのオリジネーション業務の継続的な増強と証券化の推進
 - ・ 従来型店舗ネットワークの合理化、IT活用による窓口事務の効率化等による徹底したローコストオペレーションの確立
 - ・ コンビニ等とのアライアンスを通じた稠密なサービスネットワークのローコスト展開
 - ・ グループ会社(クレジットカード会社、ローン会社、信販会社、ネットバンク等)の収益拡大アセット効率の高い内外企業取引の推進
 - ・ お客さまのニーズにかなった質の高いソリューションの提供による収益性の高いアセットの積み上げ
 - ・ 伝統的な融資業務に代わる、ローン・シンジケーション、ローン・セキュリタイゼーション、ノンリコースローン、ストラクチャード・ファイナンス、プロジェクト・ファイナンス等の新たな「市場型間接金融ビジネス」の内外における推進
 - ・ 資金効率化ニーズをとらえた決済関連サービスやキャッシュマネジメントサービスの提供等による手数料収益の増強・決済性資金の捕捉
 - ・ お客さまとの確固たるリレーションシップを根子にしたM&A、MBOファイナンス、プライベートエクイティ、資産流動化・証券化等の投資銀行業務の展開
- #### 海外業務の再構築と拡大
- ・ 欧米金融機関に対し地理的な優位性のあるアジアにおける、両行の持つ顧客基盤・拠点ネットワークの統合・戦略的強化を通じた業務拡大
 - ・ 内外大企業に対する、従来の商業銀行の枠にとらわれない先進的サービスの提供
 - ・ 欧米の一流銀行に対しても競争力を発揮できる新たな業務の開発と展開
 - ・ 海外金融機関との戦略的アライアンス
 - ・ 海外の重複拠点の統合等により捻出される経営資源の戦略的再配置
- #### 戦略的なIT投資の実施
- ・ 個人業務におけるデータベースマーケティングの高度化のための投資
 - ・ 中堅・中小企業顧客のネットワーク化推進のための投資
 - ・ ネットビジネスの金融コンテンツと関連インフラへの投資
 - ・ リスク管理および経営管理の高度化を担保するシステムの構築
 - ・ 生産性の向上へ向けた行内情報インフラの高度化
- #### ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮
- ・ IT、コンテンツ、ネットワーク、顧客基盤等に強みを有する多彩なパートナーとのアライアンスを進め、21世紀の高度情報化社会における新たな複合金融グループとして、ネットバンク、ネット証券、金融ポータルサイトをはじめとするさまざまな金融関連のネットビジネスにおいてリーダーとなることをめざす

3. 財務目標について

新しい銀行は公的資金を早期に返済し、さらに永続的に成長していくために収益力を強化してまいります。平成16年度の具体的業績目標としては、業務純益を9,500億円、経費率を42%、連結業務純益^(注)を1兆円以上、連結ROEを10%以上、Tier 1比率を7%以上、BIS自己資本比率11%以上等としています。

さらに、合併までにそれぞれの銀行において不良債権問題の完全決着を図るとしたコミットメントを実行し、合併後の不良債権処理額は年間2,000億円以下の水準となる見込みです。また、新銀行は積極的なバランスシートマネジメントを推進していきます。すなわち、資産の面では、ローンシンジケーション等を有効活用した貸出ポートフォリオのスリム化、政策投資株式の圧縮等を進めていきます。併せて、資本の面では、十分な自己資本水準を保持しつつ、収益力の増強を通じて公的資金の返済を進め、資本構成を改善していきます。現在両行合わせて1兆5,010億円の残高がある公的資金については、平成16年度までに半減することを目標としています。さらに、こうした財務内容の向上を通じて、国際的格付における新銀行の格付を平成16年度末までにAA格に復帰させる考えであります。

(注)連結業務純益 = 業務純益 + 子会社経常利益 + 関連会社経常利益 × 持分 - 内部取引



業績目標は以下の経済環境を前提としております。

経済成長率：実質GDP成長率 年平均1.8% (平成12～平成16年度)
 金利：3カ月Tibor 0.15% (平成12年3月) 1.30% (平成17年3月)
 為替：ドル円相場 110円 (平成12～平成16年度)
 株価：日経平均 20,337円 (平成12年3月) 22,000円 (平成17年3月)
 地価：横ばいから緩やかな上昇 (平成12～平成16年度)

4. 経営体制について

このような経営目標の達成を担保するために、新しい銀行は以下のような経営体制を決定しております。

経営体制に関する決定

コーポレートガバナンス体制
 組織および経営陣
 経営管理制度
 リスク管理制度
 人事制度

第一に、コーポレートガバナンス体制に関しては、業務執行機能と、それを株主利益の観点から監督する機能との分化と強化を図ります。業務執行体制としては、業務執行上の最高意思決定機関として、頭取が主宰し頭取が指名する執行役員によって構成する経営会議を設置します。執行役員に対しては実力・成果主義の人事・報酬制度を適用するとともに、ストックオプション制度の拡充を図ります。一方、取締役会が業務執行を効果的に監督する体制として、取締役会の議長である取締役会長は執行役員を兼務せず、主に業務執行の監督にあたる位置付けとします。また、社外取締役を複数選任するとともに、取締役会に人事委員会、報酬委員会、リスク管理委員会を設置します。

第二に、組織および経営陣については、新銀行グループには個人部門、法人部門、大企業部門、国際部門、市場営業部門、投資銀行部門といった6つの業務部門のほか、新事業開発部門、コーポレートスタッフ/サービス部門および業務監査部門を置きます。組織の設計にあたっては、迅速な意思決定を維持するため、組織・意思決定の階層をできる限り少なくしてまいります。また、新事業開発部門は新成長事業への積極投資を体制面から支えるものであり、社外人材の採用も図ってまいります。

第三に、経営管理制度については、株主価値の継続的創造を担保する経営管理制度として、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いたします。これにより経営資源の最適配分とリスクと収益のバランスのとれた業績拡大をめざしてまいります。

第四に、リスク管理制度については、積極的にリスクをマネージしていくために、新銀行グループの各種リスク(信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等)を統合的に管理していく体制を構築いたします。

第五に、人事制度については、実力主義、成果主義に基づく人事制度を整備いたします。ポストに応じた報酬体系を整備し、同時に各種ポストへの公募制を取り入れ、職員が希望する仕事にチャレンジ可能な仕組みを構築いたします。併せて、職員の能力の向上へ向け、積極的な教育投資を行ってまいります。また、取締役・執行役員のみならず、一定以上のポストに就いている職員に対してもストックオプションを付与し、株主価値の向上へ向けたインセンティブの強化を図ってまいります。