

# 頭取メッセージ



## 平成11年度の回顧

私は平成9年の頭取就任以来、「収益力の向上を通じた強固な財務基盤の早期確立」と「不良債権問題からの脱却」という二つの経営課題に取り組んでまいりましたが、3年目にあたる平成11年度は、これらの課題に対する具体的な戦略を実行に移す一方、「将来の成長ポテンシャルの確保」という新たな課題に対しても、さくら銀行との「統合を前提とした全面提携関係」に入るなど、「将来に向けた足固め」を一気に進めた1年でありました。

なお、さくら銀行とは、平成13年4月1日をもって合併し新銀行「三井住友銀行」としてスタートすることをこの4月に合意、6月に株主の皆さまからのご承認をいただきました。現在合併準備を急ピッチで進めているところであります。

以下に、従来からの二つの経営課題に対する平成11年度の取り組みを簡単にご紹介いたします。

### 収益力の向上を通じた強固な財務基盤の早期確立

まず、収益力の向上については、お客さまの金融ニーズの多様化・高度化にお応えできる体制づくりと、金融サービス提供能力の向上を急いでまいりました。

個人業務、中堅・中小企業業務においては、邦銀としては初めて、従来の支店を個人業務を担う支店と、法人業務を専門に担当する法人部とに完全分離いたしました。そのうえで、個人のお客さまに対しては、資産運用・資産形成の相談業務の拠点として投資サービスプラザ、マネーライフ・コンサルティング・デスクの設置を進めるとともにファイナンシャルコンサルタントのレベルアップと拡充に努め、お客さまのライフステージに応じた商品・サービスの提供に注力してまいりました。この結果、新体制初年度は、投信をはじめとする「預かり資産」が大きく増加するなど、順調な滑り出しとなりました。

一方、中堅・中小企業のお客さまに対しては、法人取引に特化した法人部がお客さまの財務上・経営上の問題を解決する「ソリューション」の提供に注力いたしました。一例を挙げますと、邦銀では初めてとされる金融ビジネスモデル特許を取得した入金照合サービス「パーフェクト」は、多くのお客さまの経理事務軽減にお役に立っております。

さらに大企業のお客さまに対しては、キャピタルマーケットにかかわる高度な金融サービスへのニーズにお応えするために、大和証券と合併で大和証券SBキャピタル・マーケット（大和SBCM）を設立いたしました。この提携を通じて、株式・債券の引受はもとより、M&A、IPO（新規公開引受業務）、ストラクチャード・ファイナンスなどについても、より高度なサービスをお客さまに提供できる体制が整いました。

これらの取り組みの成果として、個人業務、法人（中堅・中小企業）業務、企業金融（大企業）業務、国際業務の4部門で構成される、いわゆるマーケティング4部門合計の業績は、堅調な増益を達成しました。この結果、平成11年度の一般貸倒引当金繰入額を除く業務純益は小幅な減益にとどまり、相場環境の影響等により変動の大きい国債等債券関係損益の減益を除くと400億円を超える増益を達成しました。同時に、コスト競争力の強化についても、経費構造の改善を進めた結果、経費率を45%まで低下させるなど、収益力は確実に向上しております。

また連結ベースの収益力も、連結対象会社の経常利益への寄与が600億円を超えるなど着実に強化が進んでおります。

## 不良債権問題からの脱却

さくら銀行との統合にあたり、両行は「不良債権問題からの脱却」を統合までにそれぞれが自己責任において果たすべき最重要課題の一つといたしました。この4月に、合併の1年前倒しを決断した大きな要因の一つには、両行ともこの課題達成の目処が立ったことがあります。当行では、可能な限り平成11年度に集中して、より保守的に、幅広く手当てを行った結果、クレジットコストは約6,800億円と当初の予想を大きく上回ることになりましたが、今回の手当てによって本問題への対処は大きく進展し、合併前の最終年度となる平成12年度には実質的に仕上げを残すのみとなりました。

もっとも、クレジットコストを業務純益に加え株式売却益によって賄うことにしたため、一時的に政策投資株式の保有簿価が上昇しております。含み益は依然として高水準であるとはいえ、財務体質の改善という観点からは、大きな株価変動リスクを抱えている現在の状況の改善は不可欠であります。平成12年度以降の経営課題として、着実に改善を図ってまいります。

## 経営のコミットメント

### 平成12年度のコミットメント

平成12年度について私は次の2点をお約束したいと思います。

第一に、従来より取り組んできた経営課題の克服について、住友銀行としての総仕上げをすることです。平成11年度を終えて、いずれの課題についても解決の道筋ははっきりと見えました。平成12年度は全役職員一丸となり一段とスピードアップしてその仕上げにあたりたいと考えております。

第二に「合併準備を万全に行うこと」です。合併においては、「経営インフラ」と「戦略」の融合をいかにうまくスピーディーに進めるかが鍵になります。特に「経営インフラ」すなわちシステムと人事政策については、世界的に見て相当数の合併が失敗に帰した主因とされています。合併前の残り半年余り、失敗の種を一つひとつ確実に取り去ってまいります。

### 新銀行のコミットメント

私は、この合併を決定するに際して、幾度となく「誰のために」「何のために」合併を行うのかを自問自答しました。その答えを新銀行の「経営理念」として表し、その第一に「お客様に、より一層価値あるサービスを提供し、お客様と共に発展する」を掲げさせていただきました。

新銀行は、「平成16年度までに連結ベースROE(株主資本利益率)10%以上を達成すること」を経営目標の一つとしておりますが、目標達成は、この経営理念を愚直に追求した者にのみもたらされるべき報いである、と私は考えております。新銀行は、これまでの両行にも増して、お客さま一人ひとりを理解し、お客さまのニーズに合った価値、他の誰よりも優れた金融サービスの提供に努めることをお約束いたします。

## おわりに

21世紀冒頭に当行は「三井住友銀行」へと生まれ変わります。私は、20世紀最後の年である本年を、「新銀行が21世紀に飛躍できるための足固めを完了する年」と位置付け、業務に邁進してまいり所存であります。

どうか引き続き皆さま方のご支援をお願いいたします。