

## 頭取メッセージ

### 合併初年度の総括

合併初年度の平成13年度は、新銀行として盤石な経営体制の整備を進めるとともに、合併効果を具体的な成果としていち早く実現することに注力した一年でありました。

一方、デフレ傾向の加速、企業業績のさらなる悪化、株価、地価の下落などマクロ経済環境は一層厳しさを増しており、このような変化に対応できる強靱な経営体質と財務基盤を早期に構築することが喫緊の課題となりました。

こうした厳しい環境の中で、さまざまな経営課題を克服するため、以下の取り組みを実施いたしました。

第一に、人心の融和はもちろんのこと、主要グループ会社の統合やシステムの統合など、新たな経営体制を順調に構築することができました。

第二に、合併により強化された顧客基盤や商品・サービスを最大限活用するとともに、市場営業部門における確かなマーケット・オペレーションなどにより、1兆円を超える業務純益をあげることができました。また、さらなる収益力の強化に向けて、ビジネスのあり方を抜本的に見直すことを目的として「業務改革委員会」を設置し、積極的な改革への取り組みを開始いたしました。

第三に、お客さまの利便性向上という観点からリモートチャネルの拡充に努めつつ、有人店舗の統合を進め、また、事務システム関連や施設関連コストの合理化に積極的に取り組むなど、経費面における合併効果の早期実現に注力し、経費の大幅削減を実現いたしました。

第四に、平成14年度以降の業績回復を確かなものとするために、バランスシートの強化を図りました。特に、不良債権処理については、大口債務者企業等の再編、再建処理等を積極的に進め、それに伴う所要の財務的手当てを実施するとともに、将来の資産劣化リスクへの対応を一段と強化するため、債務者区分の見直しや引当率のさらなる引き上げ等を行いました。この結果、不良債権処理コストは1兆5,431億円に上りましたが、大口債務者を中心に不良債権処理の最終的な道筋をつけるとともに、将来の蓋然的なリスクについても備えを厚くすることができました。

### 平成14年度の経営課題への取り組み

さて、この平成14年度は、合併効果を本格的に実現していく年であります。当行は、旧両行の強みであった戦略実行のスピード、高い収益力、グループ会社を通じた幅広い金融サービス提供力を、合併により一層強化しており、これらの競争優位性を粗利益、経費の両面において最大限発揮してまいります。しかしながら、経営環境が依然厳しい状況にあることを考えれば、合併効果の実現にとどまらず、収益力のさらなる増強、アセットクオリティの改善等のために一段の施策を講じることが不可欠です。そこで、平成14年度は「バランスシートの一層の強化」と、「収益力の抜本的な強化」の2点について、経営の最重要課題として取り組んでいく方針です。

#### 1. バランスシートの一層の強化

第一に、「バランスシートの一層の強化」については、「不良債権処理のさらなる促進」と「株価変動リスクの削減」の2点がポイントです。

当行は、平成13年度に思い切った不良債権処理を行い、経営の健全化に向けて大きく前進いたしました。平成14年度は、不良債権の新規発生の抑制はもちろんのこと、特に最終処理を集中的に進めていく方針です。このために、問題債権専担部門の再編・強化を行い、専門人材の集中投入を進めており、このような取り組みを通じて、不良債権問題からの早期完全脱却を図っていく考えです。

次に、株価変動リスクの削減に向けた保有株式の圧縮については、平成16年9月に導入される株式の保有制限をクリアすることはもとより、より踏み込んだ残高の圧縮を早期に進め、経営の安定性を一層増すように努めてまいります。

## 2. 収益力の抜本的な強化

第二に「収益力の抜本的な強化」については、「さらなる効率化策の実行」と「業務改革の推進」を通じ、持続的な業績拡大を可能とする収益体質を構築していく考えです。

### (1) さらなる効率化策の実行

当行は、合併前から経費構造の改善に積極的に関わり、今や邦銀の中で際立った優位性を有しておりますが、それでもまだ改善余地は多く残されていると考えております。

特に、当行独自の優位性である「合併効果の実現」の本格化はまさにこれからであり、平成14年7月に完了を予定している国内勘定系システムの一本化を受けて、重複店舗の統合を短期間のうちに進め、一段の経費削減を実現してまいります。

### (2) 業務改革の推進

次に、収益力の抜本的な強化に向け、主要なビジネスラインにおける業務改革を実行に移し、具体的な成果に結びつけてまいります。いくつかの重要な取り組みのうち、「法人ビジネスにおける業務改革」について少し詳しくご説明いたします。

邦銀は長年の融資慣行や過当競争を背景として、リスクに見合った金利水準を確保できていない貸出を多く抱えているのが実態であります。また、貸出形態等についても改善しなければならない点が多くあります。こうした改善は、貸出債権の収益性のみならず、ポートフォリオを適切にコントロールして健全性を高めるという観点からも不可欠であるため、最優先課題として取り組んでいく必要があります。その実現のためには、お客さまに一方的に取引条件の見直しをお願いするのではなく、お客さまの企業価値向上に向け、資金調達、企業再編、合理化といったさまざまなニーズにお応えできるよう金融ソリューション提供力を一層強化するとともに、取るべきリスクは、適切にリスク管理のもと積極的に取る体制を整えてまいります。これらの取り組みによって、従来の融資慣行とは異なる新たな関係をお客さまとの間に構築しながら、同時に当行の収益力も強化してまいりたいと考えております。



頭取 西川 善文

### 終わりに

当行が取り組んでおります業務改革は、単に当行固有の問題にとどまらず、わが国銀行業の共通な課題に対する抜本的な変革を、我々の手で短期間に成し遂げようというチャレンジングなものです。従ってその達成は決して容易なことではありません。しかしながら、その実現なしに当行のさらなる発展はありえないのもまた事実であり、私は、まさに不退転の決意で臨んでいく所存であります。同時に、この取り組みは、必ずや当行の株主価値の持続的な増大につながり、ひいては日本経済の長期的な発展に資すると確信しております。

当行は、このような高い使命感を持ち、役職員一丸となって努力してまいります。

皆さまからのなご一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。