

总裁兼首席执行官文告

尊贵的股东们：

经过具挑战性的 2009 财政年后，我很荣幸地宣布，马来亚银行在受检讨的年度内不仅成功站稳阵脚，还跨前了一大步。在我们 2010 年庆祝 50 周年之际，我们有意引用有关纪念周年相关标志 – 像黄金般珍贵！

马来亚银行已证实我们的价值，即作为一家奠基于有能力抵抗危机的稳固基础，并经常兑现承诺的银行。在立足的 50 年内，我们已在马来西亚各地建立稳健的步伐，并在总资产（3,367 亿令吉）、存款和净贷款方面领先其它银行。我们也是马来西亚股票交易所中最大的上市公司之一。

我们也拥有最广泛的国际网络，在 14 个国家设有逾 1,750 家分行和办事处，并为逾 1,800 万名顾客服务。

我们于受检讨的财政年度中获得有史以来的最高盈利记录，为我们的周年纪念锦上添花。集团税前盈利从 2009 年的 16 亿 7,000 万令吉，成长至 53 亿 7,000 万令吉。扣税和扣除少数股东权益后净利从 6 亿 9,190 万令吉，飙升至 38 亿 2,000 万令吉。在正常化盈利方面，我们今年的税前盈利达到 50 亿 1,000 万令吉，比前期的 38 亿 1,000 万令吉增加了 31.7%。在上个财政年度内，印尼国际银行和巴基斯坦 MCB 银行投资的 19 亿 7,000 万令吉减值损失，使我们的表现蒙受冲击。

所有关键业务领域都取得较高的营业额，使集团营业总额增加 22.4% 至 128 亿 7,000 万令吉。这归功于贷款成长 10.3%，主要由国内消费银行(15%)、印尼(33.3%)和新加坡业

务(8.6%)所贡献。利息净收入成长 14.4%至 67 亿 7,000 万令吉，主要因为源自印尼国际银行的全年贡献(税前盈利从 4,930 万令吉成长至 2 亿 1,730 万令吉)，以及马来西亚和新加坡银行业务较低的利息开销。

马来西亚和新加坡业务皆大幅度改善。马来西亚的税前盈利从12亿5,000万令吉，增加至42亿4,000万令吉，而新加坡的税前盈利则从2亿4,770万新元，增加至3亿3,800万新元。马来亚银行也从2009年4月底完成的发行附加股募资行动中受惠，使资本适足率稳健企于14.7%。

回教银行业务的收入也增长17.2%至14亿3,000万令吉，因此资产如今成长至441亿6,000万令吉，占本集团总资产的13.1%。本集团也受惠于保险、回教保险和资产管理领域共4亿4,200万令吉的较高收入贡献，相对于去年3亿2,800万令吉；以及投资银行的表现改善，税前盈利从去年的1亿2,100万令吉，增至1亿4,400万令吉。

非利息收入大幅度飚涨38.2%至46亿7,000万令吉，归功于投资和交易收入、佣金、服务收费和费用、外汇和净保费，以及交叉货币掉期的未实现收益。

尽管我们的日常开销增加15.3%至64亿1,000万令吉，配合我们的区域扩展计划，这已在预期之中。无论如何，与净收入成长22.4%相比，日常开销的增长率显得相当合理。

转型之旅

我们所取得的成绩，并未如常地在业务中显现出来。如我在去年所报告，马来亚银行在2008年展开转型之旅，以便专注于30项可提升我们的人员、程序和系统的措施。我们拥有三个最终“目的地” – 在马来西亚成为公认的金融服务领域领导者，加强我们的区域

地位，以及成为一个人才和执行导向的公司。

我们肯定会努力不懈，以达到我们的目标。在2009年12月底前，从较高的销售额和产品渗透率中，我们已累积高达4,000万令吉销售额；同时通过减少最新归类的呆账、获改善的采购程序和通过资讯工艺治理而普遍提高效率，从而节省超过1亿4,000万令吉。

2010年5月完成第一波的转型行动后，我们召集本集团内的所有领袖和高级管理层，以评估已完成的事项和最佳的前进之道。除了认同已取得的成绩，我们也意识到若以更整合的方式展开，转型的成绩或可进一步加强。与每个领域各自展开转型相比，我们会选择创造一个较为整体的方式，使整个组织可以一起前进。

因此，崭新的马来亚银行之家被创立，以重新调整本集团的营运至三个业务支柱 – 全球趸售银行- 提供服务予企业、商业和非零售银行领域、社区金融服务 - 专注于提供零售金融服务予中小型企业和消费者组合，以及保险和回教保险。这项新的架构激励更多跨境合作和策略计划的需要，导致出现更多革新的产品与服务交叉和捆绑销售。转型部门对措施的掌权已转移至各个不同的业务单位，该部门如今倾向于扮演监督的角色。

有趣的是，新的马来亚银行之家带领我们向前走 – 在更高的效率、储蓄和销售方面，并重申我们要成为奉献国家经济繁荣和人民的先锋之宏愿。在现今的资讯通讯工艺时代中，人与人之间会逐渐减少人性的接触，不过马来亚银行相信，若失去这一点，将会使我们失去竞争优势。有鉴于此，我们已作出一个有意识的决定，即在我们所有的接触点和经营地点强调人的元素 -- 从心为我们的顾客服务，并为他们提供一流的服务。

|

人性化我们的服务

我们的新定位让我们更贴近社区，丰富他们的生活，并协助他们实现他们的梦想。我们在国内已拥有最广泛的网络 – 逾380家分行和2,800架自动出纳机，为逾900万名顾客提供服务。在18个地点，我们是为社区服务的唯一银行。然而，我们计划进一步扩大我们的网络，让每一位大马人都可获得马来亚银行的服务。对马来亚银行而言，没有一个社区是太小的，没有一个顾客是不重要的。在上个财政年度内，我们为国内被忽略的社区推出更多的银行服务，并在全中国设立5家方便残障人士使用的分行。

即使是我们的企业客户，我们有意成为他们信赖的伙伴，真正了解他们的业务。在社区金融服务方面，我们按照顾客的概况 – 高净值、富裕人士、普罗大众、中小型企业 and 新兴企业进行分类，并提供较复杂但相关、适合该领域的产品给他们。

在保险和回教保险方面，我们采取“Etiqua方式”，以专业、同理心和真诚的方式协助我们的顾客保障他们的资产，并打造更美好的未来。在我们追求于2010年底成为国内保险冠军之际，我们将重新启动某些结构型产品，并开发新的计划。为了支持这个领域的成长，我们将多元化Etiqua的资产组合至海外，并进入选定的区域市场。

当然，最好的计划和策略需要最好的人员来执行之。为了让马来亚银行更贴近我们的社区 – 也就是我们所有的利益相关者 – 并变得更具效率，我们将确保我们的职员能干、专业和经常提供高水平的服务。人力资本发展是马来亚银行的首要优先事项。多年以来，我们在人力资本人才管理方面都在采用绩效表现为基础的奖励文化。

在我们启动转型之际，我们益发重视人员发展和授权。我们推行集团人力资本工作营、在诚实、开放和信任 (HOT) 对话中了解我们雇员的见解与抱负。我们雇员的许多建议已被采纳并落实。成绩非常令人鼓舞，在2010年首季末，我们获得顾客给予正面的回应，

而分行的某些销售额也已倍增。

回教银行

我们的抱负之一，是要让我们的回教业务获得进一步的成长。尽管马来亚银行回教银行已是国内最大的回教金融服务供应商，我们锁定目标在2015年前，马来亚银行不少于3分之1的国内融资会是回教融资。为了达致这项目标，我们回教资产需以传统资产的双倍速度成长。虽然显得野心勃勃，这项目标仍在我们可达到的范围内。

从下个财政年度开始，我们将在全马落实“回教第一”策略，我们的前线人员会很自然地先向顾客推荐回教产品，随之才是传统产品。我们也会将集团内的所有回教产品纳入马来亚银行回教银行的旗帜之下，并积极地进行推广与宣传，以打造一个较强盛的品牌，让消费者可轻易识别。我们的目标是，在2015年前，从成为马来西亚第一成长至东盟最大的回教银行。

我们的印尼国际银行和巴基斯坦MCB银行收购行动，将可支持我们扩展这些大型的回教市场。与此同时，我们将看准浮现的机会，伺机在相关的国际业务中推广回教银行。最终，马来亚银行将支持政府的宏愿，将马来西亚打造成一个全球回教金融中心。

区域扩展

马来亚银行在本区域已拥有强稳的基础。我们被新加坡顾客认定是“第四家当地银行”；有了印尼国际银行，我们已在印尼建立广泛的网络，并也在菲律宾、柬埔寨、越南和汶莱立足。然而，我们将在所有这些国家进一步扩展市场，并计划盖括整个东盟市场，并

在适当的时机进军中东、中国和印度。我们的宏愿是欲在2015年成为区域金融服务领导者。

为达到这项宏愿，我们推介一个区域卓越中心，以加强全球市场的贸易活动，特别是结构性产品。我们也以革新的投资银行产品，来提升新加坡和印尼的环球零售银行模式。全面整合的端对端区域贸易金融和现金管理平台，将会成为支援这一切的后盾。

我们的扩展计划将获得有效的资讯工艺基础设施和风险管理系统所支援。我已在上个常年度报告中提及，在巴塞尔II协定下，马来亚银行已改用内部评估为基础的方法来评估信贷风险，及标准化方法评估营运风险。我很荣幸地指出，截至2010年7月，马来亚银行和马来亚银行回教银行已全面采用巴塞尔II协定下的内部评估为基础的方式来评估信贷风险。本集团的这项重大成就，显示了我们采用国际惯例的承诺。如今，马来亚银行加入一个国际银行特别小组，在东南亚提早采用内部评估为基础的评估方式。

成就

本集团多年来的卓越表现，并未被忽视。我们获得马来西亚广告代理公会与马来西亚最具价值品牌联办的博特拉品牌奖项中的金融组金奖。此外，我们也获得来自国内和海外的其它无数奖项，一再地证明我们的服务卓越性。这些奖项包括亚元杂志的马来西亚最佳国内私人银行奖和欧元杂志的马来西亚最佳私人银行服务（整体性）奖，以及在回教金融论坛（KLIFF）回教金融颁奖典礼上，马来亚银行回教银行荣膺最杰出零售回教银行奖。

展望

随着马来西亚和区域经济复苏步伐逐渐稳健，2011财政年的展望变得亮丽。马来西亚经济研究院已上调其2010年国内生产总值预测，从5.2%至6.5%。我们本身的研究队伍对马来西亚国内生产总值成长甚至更加乐观，预测2010年增长7.5%和2011年6.1%。这明显地会刺激马来亚银行的核心商业银行业务。与此同时，已强化的资金市场预期将可扶持投资银行和保险业务。

毋庸置疑的是，随着行业开放、更多外资银行进入市场和国内银行整合，行业竞争将日益激烈。然而，我们有信心找到投资我们的基本面的正确方程式，以在长期内获得回报。我们有意成为区域回教银行的宏愿，也变成我们的一项策略性区分。我们正忙着将印尼马来亚银行（PT Bank Maybank Indocorp）转型为一家符合回教教义的银行。

由于竞争的关系，利息净赚幅面对压力，不过近期利率调高对之形成缓冲，预期将保持相对稳定，在我们坚定地专注于贷款之际，管理层将加强资产的质量。在采纳巴塞尔II条例后，和准备采纳巴塞尔III条例之际，本集团将继续有效率地管理我们的资本。

在社区金融服务方面，我们将扩展我们所有消费者业务的特许经营权，并刺激中小型企业领域的业务。在全球零售银行方面，针对第10大马计划预测的较高私人 and 公共投资所造成的企业客户不断成长的需求，我们将给予支持。区域而言，我们将继续扩大我们的特许经营权，并善用我们于三个本土市场马来西亚、新加坡和印尼所建立的稳固基础。特别是印尼，该市场具有进一步成长的强劲潜在空间，印尼国际银行的贷款每年继续成长超过20%。

总的而言，排除不可预见的情况，我们预期截至2011年6月的财政年将可获得比今年更佳的表现。

感谢

马来亚银行是关于人们的 – 我们通过各种方式接触的每一个人。我们在去年、我们的50年历史内获得成功，是因为勤勉、承诺和我们所有利益相关者的支持。我有意趁着我们的50周年纪念，感谢每一位造就今天马来亚银行 – 马来西亚的区域金融服务领导者的人士。

我特别感谢我们的主席丹斯里拿督梅格查哈鲁丁梅格莫哈末诺，以其真诚和经验来提升我们的领导深度与智慧。我也衷心感谢我们董事局的其他成员和管理层，对我们的转型工作非常尽责；以及我们 40,000 名员工对集团拨出的时间，并接受我们在建立更壮大和有活力的马来亚银行的惊险路途中所无法避免的挑战。我们也必需感谢马来西亚国家银行、证券监督委员会、其它管制当局、我们的伙伴和客户对我们提供服务能力的信心。

我谨代表本集团，感谢大家，我们愿意从心为您服务。

拿督斯里阿都瓦希奥玛

总裁兼首席执行官