

「経営の健全化のための計画」の概要

平成16年9月

UFJホールディングス
(UFJ銀行)
(UFJ信託銀行)

当グループでは『不連続の改革』を断行し、『不良債権問題との決別』を果たすべく、抜本的な事業再生に向けた対応を加速した結果、与信関連費用が拡大し、17年3月期について赤字見込みとなりました。また、傘下銀行の赤字見込みに伴い持株会社では、保有する傘下銀行株式を減損処理する必要が生じることから、持株会社単体で赤字・無配の見通しとなりました。一方で今回の計画は、個々の大口先への対応策を、一つ一つ具体化して積上げた結果であり、来年度以降の与信関連費用は巡航速度に落ち着くものと認識しており、財務の健全化を完了させることで、収益力を向上させてまいります。

また、16年8月12日に三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合に関して、株主の承認と関係当局の認可等を前提として基本合意に至り、17年10月1日までの統合を目指しております。

現在、経営統合に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化などの統合効果は、今後の統合協議の中で具体化されます。従って、統合後となる19年3月期以降について、現時点では、これらを織り込めないため、統合までの期間(17年3月期及び18年3月期)の計画を策定いたしました。

統合までの期間は、三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合により抜本的経営改革を断行するための基礎を構築する期間と位置付けており、抜本的経営改革を断行してまいります。

不良債権問題解決に向けた抜本的な対応により、財務健全化を完了させることで、収益力を向上させるとともに、経営統合による収益力のさらなる向上や企業価値の増大を通じ、公的資金の返済についても更に確実なものとしてまいります。

経営統合後は、新グループとして、更なる収益力強化を図っていく方針であり、経営統合の段階で、収益増強や合理化などの統合効果を織り込んだ経営健全化計画を策定する予定です。

その他、本計画に記載された事項について、重要な変更が生じた場合や、生じることが予想される場合は、遅滞なく本計画を見直しいたします。

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

- ・コア業務「リテール・ミドル」～個人、中堅・中小企業を中心とするお客さまに優れた総合金融サービスの提供を実施。
- ・経営ビジョン「社会の信頼に応え、お客さまとともに成長する、革新的な金融グループでありたい」～従来の銀行の枠にとらわれない、価値ある金融サービスを提供する「新しい金融サービス業」。
- ・個人のお客さま～ATM24時間稼働を軸とする「UFJ24」プロジェクトのスタート。
- ・中小企業のお客さま～資金ニーズに迅速にお応えする「UFJビジネスローン」など、幅広いサービスの提供実施。
- ・収益力の強化～「資産の早期健全化」へスピードをあげて対処。今年度に財務健全化を完了させ、抜本的収益改善策により、収益力を強化。

(2) 平成16年3月期業務改善命令への対応

経営責任の明確化

- ・旧経営陣(UFJホールディングス社長、UFJ銀行頭取、UFJ信託銀行社長)は、16年3月期の赤字、3割ルール抵触を受け止め、辞任。
- ・全役員について、2期連続で当期利益が経営健全化計画に比べ大幅未達となったことをふまえ、年間ベース約30%の報酬減額実施済。
- ・17年3月期決算において大幅な赤字となり、普通株に加え、公的資金を含む優先株及び優先出資証券が無配となる見通しをふまえ、先行して報酬減額幅を拡大し、10月以降は、現経営陣について当面100%の月額報酬減額を実施し、16年度下期及び17年度上期は、全役員について平均で年間ベース50%超の報酬削減を実施。
- ・役員退職慰労金の支払いについて、優先株無配期間中は見送り方針。
- ・役員賞与は支給停止済。
- ・当グループ経営を取り巻く環境や経営方針を踏まえて、役員の職務上の責任分担についてはガバナンス態勢構築の中で、明確化。

厳格なリストラの取組

これまでのリストラを更に強化し、経営の効率化、合理化を実施。

人件費

	16/3	17/3	18/3
人件費（億円）	2,104	1,810	1,922
従業員数（人）	20,395	19,907	19,709

（傘下銀行で物件費として計上されている持株会社人件費を含むベース）

- ・ 2期連続で当期利益が経営健全化計画に比べ大幅未達となったことをふまえ、既に平成16年度上期の職員賞与を平成15年度比 20%カット。
- ・ 17年3月期決算において、傘下銀行及び持株会社が大幅な赤字となり、普通株に加え、公的資金を含む優先株及び優先出資証券が無配となる見通しをふまえ、先行してカット幅を拡大。16年度下期及び17年度上期は職員賞与を平成15年度比で約 80%カット。
- ・ 今般のカット後の水準を通常ベースに引き直すと、平成15年度対比、年収ベースで約 20%カット、当グループ設立時点比、年収ベースで約 25%カット。
- ・ 従業員数は、過去3年間で 24%削減しており、17年3月期では、当社設立比約 7千人減少、 26%を超える削減率。

物件費

	16/3	17/3	18/3
物件費総額（億円）	3,265	3,380	3,364
除く機械化関連（億円）	2,063	2,059	2,014

（持株会社に支払う経営管理費から持株会社人件費を控除したベース）

- ・ 16年3月期赤字決算を受け、従来以上に踏み込んだコスト構造の見直し、グループ一体となった経営の効率化・経費削減を実施。
- ・ 今後は、業務フローの更なる効率化を含め、“客観的目線”導入による外部コンサルタントとの協働での抜本的な合理化追求を推進し、更なる店舗・本部組織運営の効率化や、経費マネジメントの多面的な見直し実施。
- ・ グループ関連会社も含めたより効率的な業務運営体制のあり方を検討し、グループ全体としての経費削減実施。

	16/3	17/3	18/3
OHR（%）	41.70	42.43	41.51

	16/3	17/3	18/3
人件費 + 物件費（億円）	5,370	5,190	5,286

抜本的収益改善策

（イ）グループ事業戦略

- ・ 銀行・証券の共同店舗化
- ・ 銀行・信託銀行の共同店舗化
- ・ グループ顧客基盤を活用した証券業務強化（証券との連携強化）
- ・ リテール分野 ～融合型グループリテールモデルの確立
- ・ 法人分野 ～グループ協働体制強化による提案型営業力向上
- ・ カード分野における戦略的提携～UFJカード・日本信販

（ロ）リテール

- ・ マスビジネス
チャネル改革プロジェクト「UFJ24」をスタート、「UFJ24セカンドステージ」を展開。
- ・ 資産運用ビジネス
多様な運用商品を取り揃え、販売力の強化を推進。
- ・ 住宅ローン
ローンセンターでの効率的な取組みに加え、地方展開等による業容拡大を通じ、住宅ローン残高の拡大を図る。
- ・ アパートローン
資産家マーケットへの営業体制と本部支援体制を再構築するとともに、業者ルートを優良貸出資産の効率的な獲得パイプとして強化。

- ・消費者金融・カードビジネス
個人向けローン会社「モビット」を中心に、リスクマネジメントに留意しつつ残高の増加に取組。

(ハ) 法人

ベストソリューションバンクの実現～お客さまの企業価値向上と事業発展に資する、最適な機能・サービスをスピーディーに提供する革新的な金融グループ。

- ・中堅・中小企業に対する貸出増強
中堅・中小企業のお客さまをコア顧客として位置付け、貸出を中心とした資金調達ニーズへの対応力を抜本的に強化。
- ・顧客課題解決に資するソリューション提供
利便性の高い内外決済サービスの提供、市場型間接金融を核とした投資銀行ビジネスの強化、リスクヘッジニーズの多様化に応えるデリバティブ商品の開発・販売強化。
- ・新たな顧客接点・チャネルの充実
IT時代に相応しい先進的かつ効果的な営業体制を新たに構築。

(ニ) 市場部門・国際部門

- ・トレーディング、バンキング業務に加え、多様化するお客さまのニーズに対応したデリバティブ商品の開発・提供に注力。
- ・“中国に強いUFJグループ”のブランド力の維持。CMS（キャッシュ・マネジメント・サービス）の機能拡充や、増加する内販型企業の商品販売支援に貢献し得るコンサルティング機能強化。

(ホ) 信託ビジネス

- ・UFJ信託銀行では、信託代理店制度の活用や共同店舗の設置を通じて飛躍的に拡大したUFJ銀行のお客さまの財務管理サービス強化。
- ・信託代理店業務は、これを更に拡大。

(3) 不良債権対応

大口先

- ・個々のグループに対する支援の進捗については、本年7月以降、現行の再建計画を大幅に見直し、新たな支援方針等を取締役会において順次決定。
- ・17年3月末の開示債権比率3%台の達成に向けて、引続き、大口与信先への対応を強化・加速化。

事業再生への取り組み

- ・UFJ銀行においては、15年3月に米国金融グループ・メリルリンチと共同で「UFJストラテジックパートナー」を設立。
- ・従来、主には破綻懸念先以下の取引先の再生および問題債権圧縮に取り組んできたが、同社関与債権を中堅・中小企業の要管理先の債権まで拡大。
- ・同社の培ったノウハウを活用して対象先の企業再生を通じた開示債権圧縮のスピードアップ。

信用リスク管理態勢の強化

持株会社において、信用リスク管理態勢の整備、再構築とそれによる健全な銀行経営を実現し、抜本的に管理態勢を強化。

(UFJホールディングス)

- ・信用リスク管理態勢にかかる相互牽制機能の確立
モニタリング、検証強化に向けた取組
適切な指導実施のためのガバナンス強化

(UFJ銀行)

- ・取締役会の機能強化
大口与信先に対する取締役会の関与の強化
償却、引当に関する取締役会の関与の拡充
- ・本部の機能の強化
信用リスク管理委員会の新設
財務部の新設
格付、自己査定の正確な実施

監査部門の独立性、機能強化の実施

(UFJ信託銀行)

- ・取締役会の機能強化
大口与信先に対する取締役会の関与の強化
- ・本部の機能の強化
格付・自己査定・開示の運営の強化
信用リスクに係る償却、引当基準の責任部署の変更
コンプライアンス統括部の設置

(4) 三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合

- ・当グループは三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合について16年8月12日に基本合意。
- ・両グループの持株会社、商業銀行、信託銀行および証券会社は、株主の承認と法令で定められた関係官庁の許可等を経た上での17年10月1日までの統合に向けて、スタート。
- ・当社、UFJ銀行、三菱東京フィナンシャル・グループが16年9月10日に合意した、三菱東京フィナンシャル・グループによるUFJグループへの資本増強について、UFJ銀行が優先株式7,000億円を発行し、16年9月17日に三菱東京フィナンシャル・グループが、払込を完了。

~両グループの経営統合に関する基本方針

到達目標

グローバルトップ5

- ・邦銀随一の圧倒的なグローバルネットワークとプレゼンス
- ・個人預金をはじめ抜きん出た取引基盤と極めて厚い顧客ベース
- ・群を抜く財務・資本基盤
- ・極めて高い相互補完関係
- ・ニューヨーク上場企業に相応しい強固なガバナンスと信頼の経営

事業運営体制

- ・地域特性を最大限に生かした展開と地域に密着した運営体制
- ・「グループ連結ベースでの事業運営制度」の導入

統合効果・経営効率の向上

- ・統合による合理化効果~グループ全体で年間2~2.5千億円の合理化効果
- ・本部機構のスリム化
- ・店舗ネットワークの利便性向上と効率化
- ・人員の効率的再配置~グループ全体で1万人程度の人員を削減・再配置
- ・事務・システムの共有化

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位:億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------

[2行合算ベース:UFJ銀行+UFJ信託銀行]

業務粗利益(注1)	13,373	12,830	13,431
経費	5,648	5,493	5,590
実質業務純益(注2)	7,894	7,452	7,877
与信関係費用(注3)	12,906	11,336	2,632
株式等関係損益	2,885	▲ 1,870	0
経常利益	▲ 3,421	▲ 5,962	4,837
当期利益	▲ 3,071	▲ 8,131	3,087
OHR(%)	41.70	42.43	41.51

[分離子会社合算ベース:UFJ銀行+UFJ信託銀行]

実質業務純益(注2)	7,946	7,454	7,878
与信関係費用(注3)	13,912	11,296	2,657
株式等関係損益	3,299	▲ 2,007	0
経常利益	▲ 4,247	▲ 6,064	4,808
当期利益	▲ 3,723	▲ 8,233	3,058

(注1)業務粗利益は、信託勘定償却後

(注2)実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前の業務純益

(注3)与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額+信託勘定償却

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 経営姿勢の明確化

- ・最重要課題～当グループのガバナンス態勢の整備・再構築。取締役会等を通じた経営管理能力の発揮。
- ・取締役会等経営陣は、内部管理態勢が十分に機能するよう自ら積極的に関与。経営管理・監督機能の向上、相互牽制が機能するよう本部各部の役割を明確化。～健全な銀行経営を実現し、株主や預金者の皆様の信頼回復へ。
- ・収益管理体制～新たに外部専門家によるモニタリングを入れることにより、管理体制、収益力を強化。

(2) ガバナンス態勢の強化

外部専門家によるチェック、モニタリングを新たに行うことによりガバナンスの強化実施。

① 経営健全化計画フォローアップ会議の新設

- ・新たに外部専門家を招聘。
- ・経営健全化計画の履行に向けた抜本的収益改善策、中小企業向け貸出の強化、リストラ策の実施状況、不良債権問題に対する取組み状況等に関する進捗管理を強化。

② アドバイザリー会議の新設

- ・社外取締役、社外監査役、上記の外部専門家による、当グループ経営に対する提言、助言を行う場、ガバナンス向上のための議論の場を新設。

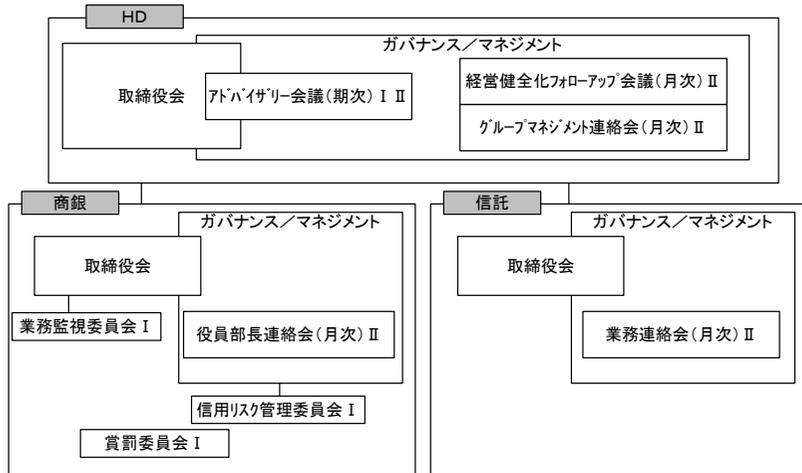
ガバナンス運用面の強化

(取締役会機能の強化)

- ・現状、年10回開催の定時取締役会を毎月(年12回)に拡大。
- ・収益・中小企業向け貸出計画進捗等の業績報告を現状の四半期報告から月次報告に拡大。

(社外取締役による経営監督の強化)

- ・社外取締役をサポートする事務局が、取締役会での意見等を当社内、傘下会社へ展開し、マネジメント、傘下会社との連携を強化。
- ・社外取締役、社外監査役による議案選定についての検討会を設け、社外役員の問題意識に基づく議案を選定し、マネジメント側がそれに説明責任を果たすことで取締役会を活性化、議論を活性化。



はコンプライアンス・リスク管理面、 は収益力強化策に対する外部専門家の視点

4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的な考え方

- ・「リテール・法人ミドルを中心とする顧客基盤に総合金融サービスを提供する革新的な金融グループ」を目指すとともに、「資産の早期健全化」に対処。
～収益力を強化させ、内部留保の充実へ。

(2) 配当、役員報酬等についての考え方

配当

・基本方針

- 銀行の公共性や経営の健全性維持の観点から、内部留保の充実に努め、将来にわたる株主価値向上の観点を勘案しつつ、安定的な配当を実施。
- ・16年3月期は普通株式見送り、17年3月期については、赤字決算となる見込みであり、普通株、優先株の配当を見送らざるをえない状況。
(また、当社子会社が発行する優先出資証券についても無配見込み)
- ・18年3月期については、優先株式の復配を図るとともに、普通株式への配当については、業績、内部留保の状況等から総合的に判断。

役員報酬等

- ・UFJホールディングス、UFJ銀行、UFJ信託銀行の全役員については、既に実施済の報酬等削減に加えて、さらなる削減を予定。

(詳細は、1 (2) 経営責任の明確化ご参照ください)

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

スモールビジネス取引拡充に向けた「UF」ビジネスローン」徹底推進、中小企業向け貸出増強のための人員・拠点などの拠点営業体制強化、15年下期より実施中の「UF」与信改革」の徹底推進など、グループを挙げて中小企業向け貸出の増加と年度計画の達成に向けた取組を推進。

(1) グループ管理の強化

- ・新設する経営健全化計画フォローアップ会議を中心とした残高管理、及び傘下銀行における業務連絡会を中心として、中小企業向け貸出の目標達成に向けてグループを挙げて取組。
- ・中小企業向け貸出に関する内部管理態勢の強化を図り、早期健全化法の趣旨を踏まえた運営・管理を徹底。

(2) スモールビジネス取引充実に向けた取組

- ・16年6月までに中小企業向け貸出増強を目的とした拠点営業体制の見直し実施。
 - ～UF」銀行において、中小企業のうち、小規模法人の新規先獲得を専門とする営業人員を約200名増員済。
 - ～16年下期より、「UF」ビジネスローン」年間1兆円の取組が可能な体制に。

(3) 新規取引先獲得に向けた取組

- ・16年6月までに中小企業向け貸出の増強を目的に拠点営業体制の見直しを実施。
 - ～UF」銀行において、中小企業のうち、売上30億円未満の新規先獲得を専門とする営業人員を、既存店において約100名増員済。
 - ～引き続き新規取引先獲得に向けて取組。

(4) 商品多様化に向けた対応

- ・中堅中小企業向け貸出商品(CLO)の推進
- ・私募債の積極推進

- ・各種ファンドの設定・推進
- ・信用保証協会保証制度活用による資金供給への取組
- ・信託機能の提供の強化
- ・アセットファイナンスの強化
- ・シンジケートローンの強化
- ・アパートローンの強化
- ・与信改革の徹底推進

[標準化モデルの徹底推進]

リスクテイクのための貸出標準化モデルとして、小規模法人向け定型与信商品の「UF」ビジネスローン」、中小法人向けの審査手法である「ベーシックモード」、中堅法人向けの審査手法である「業種別審査判断基準」の積極展開。

[新商品]

新たな与信領域を開拓するため、主に売上高3億円未満の法人および個人事業者を対象とした専用カードローンの投入、あるいは中小企業向け再生支援型与信スキームとして監査法人等との提携によるデューデリジェンス付与信の開発などの、独自性のある商品提供実施。

(5) 成長企業の育成・支援

- ・成長力のある企業に対する「新株予約権付私募債」を推進。
- ・成長企業育成・支援に向けた取組強化。
- ・UF」銀行情報営業部内に設置した成長企業支援室を中心に取組。
 - ～営業拠点と一体となった事業実態の掌握。
 - ～お取引先の紹介やベンチャーキャピタルをはじめとする出資者の紹介等を通じた事業成長の支援。
 - ～各営業拠点、新規専担部と協働した、より早い段階での有望企業発掘。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

- ・利益による十分な内部留保に努め、消却に見合った剰余金の水準を早期に確保。
- ・収益力向上による利益積み上げで資本力の強化を図るとともに、公的資金を除くベースでも十分な自己資本比率ならびに Tier 比率を確保。

(注) 公的資金の概要

(優先株式)

第二回第二種優先株式：発行総額 6 千億円、発行株式数 2 0 万株
発行価額 3 百万円、配当利回り 0.53%

第四回第四種優先株式：発行総額 3 千億円、発行株式数 1 5 万株
発行価額 2 百万円、配当利回り 0.93%

第五回第五種優先株式：発行総額 3 千億円、発行株式数 1 5 万株
発行価額 2 百万円、配当利回り 0.97%

第七回第七種優先株式：発行総額 2 千億円、発行株式数 2 0 万株
発行価額 1 百万円、配当利回り 1.15%

(劣後債務)

第 2 回無担保 期限前償還条項付永久社債 (劣後特約付)

：発行金額 1 千億円、期間 無期限

当初レート 6M LIBOR+0.34%

レート見直し日 平成 16 年 9 月 30 日

見直し後レート 6M LIBOR+1.34%

(2) 剰余金の推移

- ・ 17 年 3 月期に不良債権問題への対応を完了させ、18 年 3 月期以降、当期利益の計上を通じ、剰余金を確実に積み上げ。
- ・ 17 年 10 月に三菱東京フィナンシャル・グループ (MTFG) との経営統合を予定しており、MTFG の現状の収益力も勘案すると、統合後の新グループは公的資金の返済原資を確実に確保する剰余金の積み上げが可能。
- ・ MTFG との経営統合実現後は収益力の更なる向上による剰余金の積み増しや企業価値の更なる増大を図る。

統合後の具体的な剰余金の積み上げ計画については、統合の段階で策定する経営健全化計画の中であらためてお示しいたします。

(億円)

	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画
税引後当期利益 (UFJ 銀行・UFJ 信託銀行合算)(注)	8,233	3,058

剰 余 金	持株会社	-	144
	UFJ 銀行・UFJ 信託銀行合算(注)	-	2,260
	合計	-	2,404

(注) 分離会社 (UFJ ストラテジックパートナー、UFJ エイティバーストック、UFJ トラストエイティ) 含む

(ご参考) 三菱東京フィナンシャル・グループの当期利益見込み等

(億円)

	17/3 月期 予想
税引後当期利益 (東京三菱銀行・三菱信託銀行合算)	2,750

なお 16/3 末時点での剰余金残高は 1 兆 802 億円 (持株会社、東京三菱銀行、三菱信託銀行合算)

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

総合金融グループとして多様な金融サービスの提供、企業価値の極大化を実施
～リスクを適切にコントロールし、経営の健全性と効率性を同時に高めていくため、様々なリスクは一貫した考え方に基づき管理。
～リスク管理活動を適切に実施するため、グループリスク管理態勢を向上。

(1) リスク管理の状況

グループリスク管理の枠組み

- ・グループ各社の規模・リスク種類・特性に応じたリスク管理態勢を実現。

持株会社におけるリスク管理

- ・グループリスク状況のモニタリング・分析を行い、リスク管理を専門的に審議する「グループリスク統括会議」を通じて経営陣に報告・提言を実施。
- ・主要傘下会社に対する指導・助言活動を通じ、各社の体制整備を支援。

主要傘下会社におけるリスク管理

- ・持株会社の定めるグループ統一方針等に基づいて業務特性を踏まえたリスク管理を実践。
- ・リスク状況に関するレポートを持株会社に対して定期的実施し、リスク管理態勢の整備・高度化の進捗状況について報告。

(2) 信用リスク管理態勢の抜本的強化

- ・持株会社における信用リスク管理態勢の整備、再構築
- ・健全な銀行経営の実現、抜本的な管理態勢の強化
(詳細については、1(3) ご参照ください)

(3) 償却・引当方針

UFJ銀行・UFJ信託銀行において、「金融検査マニュアル」「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」「商法」「企業会計原則」等の関係諸法令等に則って制定した「自己査定基準」「償却・引当基準」に基づき、適正な資産査定と償却引当処理を実施。

- ・償却・引当体制

～自己査定並びに償却・引当に関する一連の手續及びその結果については、内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査を実施。

(4) 不良債権の売却等による処理・回収の方針

不良債権問題・大口貸出先問題の解決をグループの最優先課題と位置付け、対応を具体化。

(詳細については、1(3) ご参照ください)

以上