

「経営の健全化のための計画」の概要

平成18年2月

三菱UFJフィナンシャル・グループ

(三菱東京UFJ銀行)

(三菱UFJ信託銀行)

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

MUFG グループは、「お客さま本位」の考え方を徹底して、最高水準の商品・サービスをご提供し、「サービス No.1」「信頼度 No.1」「国際性 No.1」を達成することで、お客さまから強く支持される「世界屈指の総合金融グループ」を目指す。

事業戦略

- ・ MUFG グループは、リテール・法人・受託財産（資産運用・管理）を「主要3事業」と位置付け、これら3事業について、持株会社に連結事業本部を設置し、業態の枠を超えて、お客さまのニーズに、スピーディーかつ肌理細かく対応していく。
- ・ リテール事業においては、グローバルな戦略的提携を通じた商品開発などにより、投資商品、住宅ローン、コンシューマーファイナンス、相続・不動産業務といった分野で、世界トップ水準の商品・サービスを提供し、最高レベルのお客さま満足度の実現を目指す。
- ・ 法人事業においては、銀行、信託、証券、グローバルといったフルラインの業務基盤をベースに、お客さまのニーズにお応えする最高品質のサービスと革新的な商品を提供し、国内外の日系企業取引において、「圧倒的 No.1」の地位確立を目指す。
- ・ 受託財産事業では、資産運用・管理の両面において、商品ラインアップの充実を図り、あらゆるお客さまのニーズにお応えできるフルラインサービスを、規模の利益を活かした効率的な体制のもとで提供する。

統合効果～効率性の追求

- ・ MUFG グループの業務統合・システム統合を着実に進めることで、経費の削減などシナジー効果の早期実現を目指すとともに、グループ内の資源配分、資金の運用・調達の最適化を図り、グループ連結での効率性を追求する。

お客さま・社会への価値提供

- ・ MUFG グループでは、「お客さまの信頼と信用を旨とし、国内はもとよりグローバルにお客さまの多様なニーズに対し、的確かつ迅速にお応えする」ことを、経営理念の最初に掲げ、「お客さま本位」の経営姿勢を、すべての基本として取り組む。
- ・ また、より良い社会・環境を次の世代に託すことをグループの社会的責任と位置付け、お客さまや株主の皆さまからの信頼に応えることを通じて、持続的な企業価値の増大を図る。

内部管理態勢の強化

- ・ 傘下に多様なグループ企業を擁する総合金融グループとして、内部管理態勢の充実を図る。
- ・ COSO フレームワークに基づいた内部管理態勢を構築し、不正な財務報告の防止、法令順守の徹底をグループ全体に浸透させていく。
- ・ ニューヨーク証券取引所上場企業として、米国企業改革法、SEC 規制に適切に対応し、新 BIS 規制にも対応した高度な内部管理体制・リスク管理体制を確立、整備する。
- ・ 経営管理手法として、バランススコアカード[®]（BSC）を導入し、連結経営における戦略、施策のモニタリング体制を整備する。

企業の社会的責任（CSR）への取り組み

- ・ 「地域の発展に寄与すると共に、環境に配慮した企業活動を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する」というグループ経営理念のもと、広く社会から信用・信頼される金融グループ、良き企業市民を目指し、企業の社会的責任経営を積極的に実践していく。

(2) 経営合理化計画

- ・ 経営の効率化を最大限追求し、経費の継続的な削減に努めると共に、グループの収益力の抜本的強化、実現に向け、メリハリのある戦略的な資源投入を実施し、OHRを38%まで削減していく。
- ・ なお、普通銀行の新システムの稼働開始は平成20年上半を目指すととし、お客さまには、平成20年半ばから、順次、新システムによるサービスをお届けする予定。平成21年度にコスト面でのシナジー効果がフルに発揮されるが、それまでも、店舗内店舗の促進、本部・センターの統合等により、シナジー効果を確実に発揮していく。

単位：億円	17/3 実績	18/3 見込	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
人件費+物件費	10,922	11,805	12,175	12,094	11,752	10,989
OHR(%)	43.76	49.61	50.69	46.77	41.17	38.42

人件費

- ・ システム統合準備等のため、平成20年度をピークに4,431億円まで増加。平成21年度には、4,320億円とする。
- ・ 従業員数については、本部組織を中心とした間接部門の簡素化、重複分野の解消の他、戦略分野への人材再配置などを通じ、平成16年度末のピークから3,916人削減し、平成21年度末には34,882人とする。

	17/3 実績	18/3 見込	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
人件費(億円)	3,912	4,277	4,409	4,428	4,431	4,320
従業員数(人)	38,798	38,677	37,050	36,625	36,332	34,882

物件費

- ・ システム統合関係費用のため、平成18年度に7,766億円まで上昇するが、平成21年度には、ピークとなる平成18年度比1,097億円減少の6,669億円とする。

- ・ 機械化関連費用は、円滑なシステム統合を行うためのコストとして、平成19年度まで上昇したのち、システム統合後の平成21年度にはピーク比516億円減少の2,443億円とする。

単位：億円	17/3 実績	18/3 見込	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
物件費	7,009	7,528	7,766	7,666	7,321	6,669
うち機械化関連	2,386	2,595	2,939	2,959	2,939	2,443
除く機械化関連	4,623	4,933	4,827	4,707	4,382	4,226

店舗

- ・ お客さまの利便性向上の観点から、MUFGグループは統合により誕生する広範かつバランスのとれた店舗ネットワークを維持・拡充する。
- ・ 効率化の観点から、ごく近接した重複店舗を対象に店舗統廃合を実施し、平成21年度末に国内565店舗とする。勘定ベースでの削減に先駆けて、店舗内店舗による統合を含めた物件ベースで平成20年度末までに114店舗の削減を実施し、効率化を推進する。
- ・ 一方で、お客さまに肌理細かいサービスを提供するため、軽量店舗を含め、15店舗程度新店舗出店を計画。また、銀行・信託・証券の総合金融サービスをワンストップでご提供する「MUFGプラザ」も引き続き展開する。

単位：店	17/3 実績	18/3 見込	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
国内店舗	684(683)	684(677)	684(598)	688(602)	627(580)	565(562)
海外支店	65	47	47	47	47	47

()内の数字は、店舗内店舗による統合を含めたベース

子会社・関連会社

- ・ 業種や機能の共通する関連会社については、グループ戦略における重要性、利便性、資源配分等を総合的に勘案し、効率的な運営を行っていく。

2. 図表1 ダイジェスト版

[三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行](単体)

(単位:億円)

	17年3月期 実績	17年9月期 実績	18年3月期 見込	19年3月期 計画	20年3月期 計画	21年3月期 計画	22年3月期 計画
業務粗利益	26,065	12,880	25,094	25,247	27,220	30,024	30,189
経費	11,462	5,895	12,452	12,797	12,730	12,361	11,598
実質業務純益(注1)	14,725	6,993	12,650	12,450	14,490	17,663	18,591
不良債権処理損失額	11,954	608	1,312	1,098	2,133	2,001	2,061
株式等関係損益	2,667	252	1,027	0	0	0	0
経常利益	2,188	5,680	10,922	10,631	11,978	15,033	16,089
当期利益	3,691	7,125	11,772	5,990	6,884	8,698	9,449
OHR(%)	43.76	45.73	49.61	50.69	46.77	41.17	38.42

[三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行+分離会社]

(単位:億円)

	17年3月期 実績	17年9月期 実績	18年3月期 見込	19年3月期 計画	20年3月期 計画	21年3月期 計画	22年3月期 計画
実質業務純益(注1)	14,770	6,654	12,314	12,451	14,492	17,665	18,594
与信関係費用(注2)	12,379	584	1,288	1,052	1,956	2,010	2,084
株式等関係損益	3,020	256	1,047	0	0	0	0
経常利益	2,947	5,345	10,606	10,632	11,981	15,035	16,092
当期利益	3,952	6,830	11,526	5,991	6,885	8,699	9,451

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 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

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 経営理念

お客様の信頼と信用を旨とし、国内はもとよりグローバルにお客さまの多様なニーズに対し、的確かつ迅速にお応えする。

新分野の開拓と新技術の開発に積極的に取り組み、革新的かつ高品質な金融サービスを提供する。

法令やルールを厳格に遵守し、公明正大で透明性の高い経営を行い、広く社会からの信頼と信用を得る。

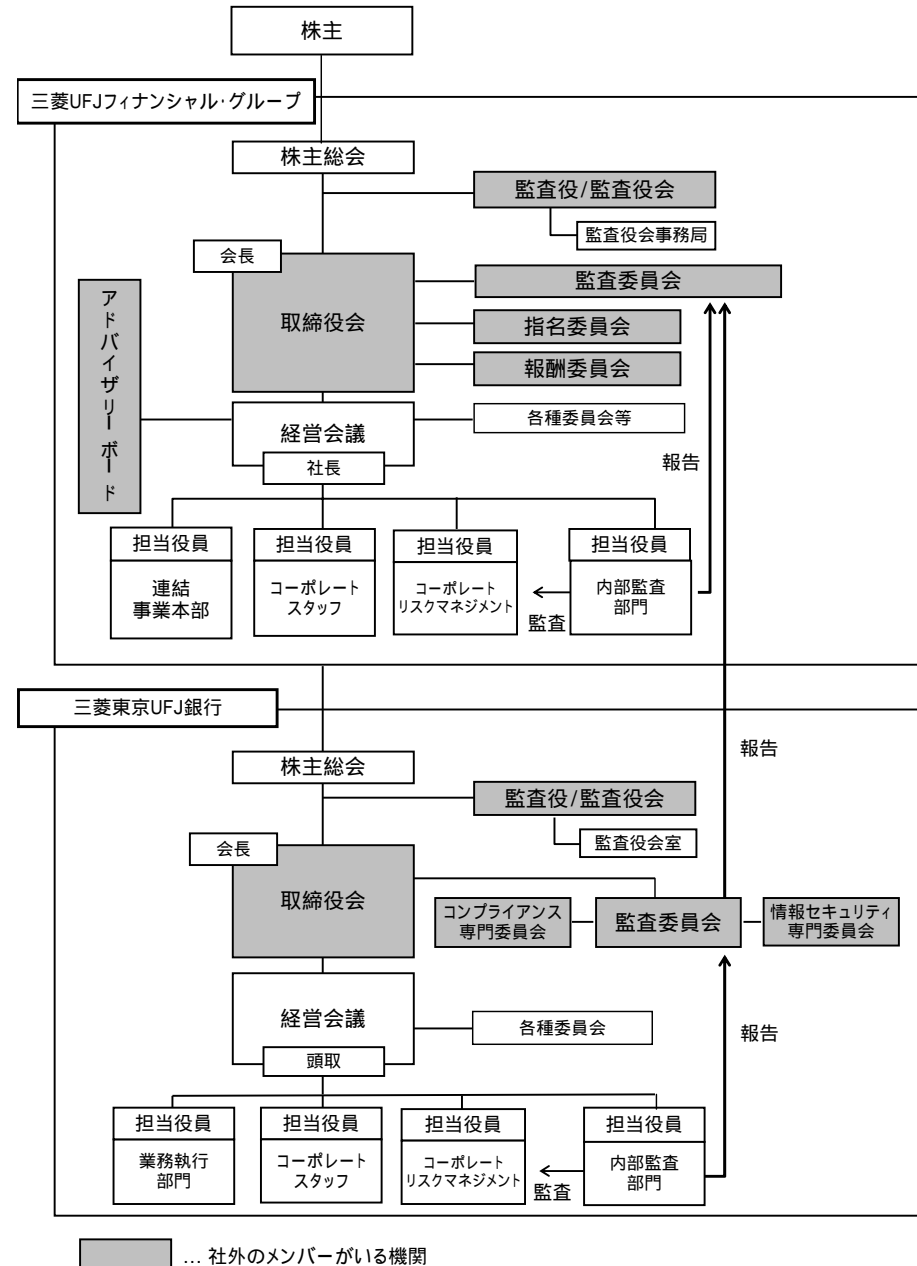
たゆまぬ事業の発展と適切なリスク管理により、企業価値の向上を実現すると共に、適時・適切な企業情報の開示を行い、株主の信頼に応える。地域の発展に寄与すると共に、環境に配慮した企業活動を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する。

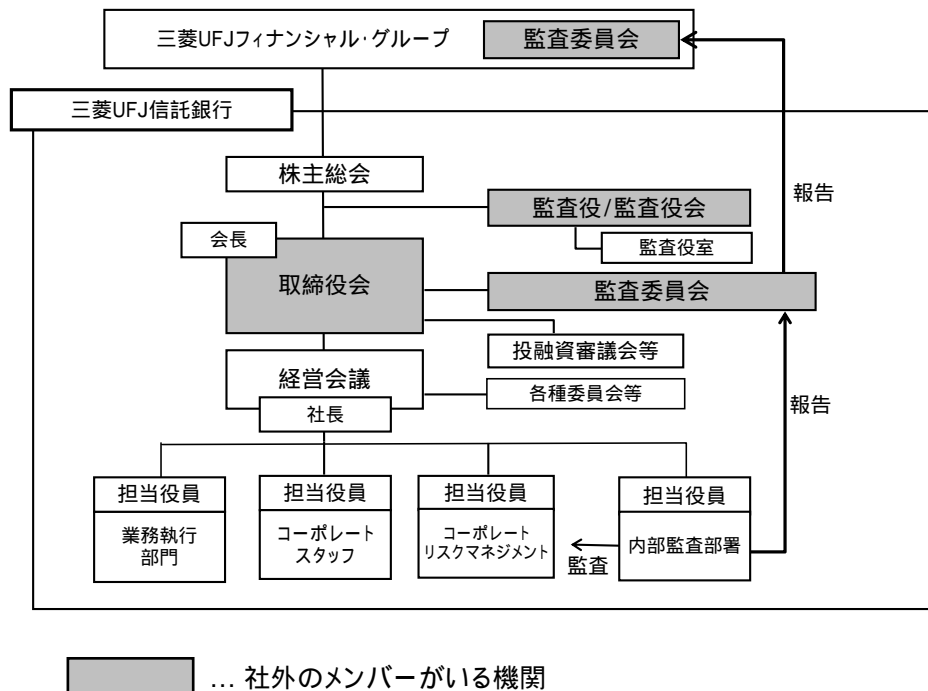
グループ社員が、専門性を更に高め、その能力を発揮することができる機会と職場を提供していく。

(2) コーポレートガバナンス体制

監査役と取締役会を併せ置く制度のもと、「社外の視点」と任意の委員会制度導入により、安定的で実効性の高いコーポレートガバナンス態勢を構築していく。

- ・ 当社の取締役会は 15 名の取締役で構成、うち 3 名は透明性確保と業務執行を担う取締役への監督、牽制を目的とした社外取締役とする。
- ・ 取締役会傘下の委員会として、「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」を設置し、取締役の選任、報酬、及び内部監査に関する審議を実施する。
- ・ 経営会議の諮問機関として、アドバイザリーボードを定期開催し、社外の有識者への経営状況の開示、経営方針の説明を行い、グループ経営全般に対する助言を受ける。





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

- ・ 国内外のお客さまのニーズが多様化・高度化していく中、旧三菱東京フィナンシャル・グループおよび旧UFJホールディングス両グループの経営統合によって、グローバルな競争を勝ち抜く「世界屈指の総合金融グループ」を創造し、収益力の強化、株主価値の増大を図りつつ、内部留保の充実に努める。

(2) 配当、役員報酬等についての考え方

- ・ 配当については、銀行持株会社としての公共性に鑑み、健全経営の観点から企業体質を強化するために、グループ全体の内部留保の状況を十分に考慮した上で、グループ業績の状況や見通し、経営環境等を踏まえつつ、適切な配当水準を検討する。
- ・ 役員報酬についても、配当の考え方と同様に、内部留保の蓄積状況、中期的な業績展望等を慎重に検討した上で、適正な支給水準を検討する。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

MUFGグループは、お客さま本位の経営を実現、徹底するべく、お客さまとのリレーションシップを重視して、取引基盤の飛躍的拡大を目指す。特に、中小企業取引を重点分野として位置付けており、資金ニーズだけでなく、あらゆる金融ニーズに積極的にお応えしていく。

多様化・高度化するお客さまの経営課題に対しては、「銀・信・証」フルライン機能で、多面的にサポートし、主力化、シェアアップを推進。

(1) 中小企業取引充実に向けた取組

- ・ 「スピード審査」「担保不要」をコンセプトとする中小企業向けの無担保ビジネスローンに引き続き注力し、お客さまの資金ニーズに積極的に対応していく。
- ・ 小規模法人、個人事業主向けにカードローンとクレジットカード機能を備えた新型ビジネスカード「BIZWAY」により、より幅広いお客さまの資金ニーズに対応する。

(2) 新規取引先獲得に向けた取組

- ・ 東京、名古屋、大阪の中心部にはビジネスローン専門拠点を配置し、従来店舗のなかった地方都市にも専門拠点を積極的に展開し、緻密なネットワークを構築する。
- ・ 国内法人拠点に新規先獲得専門営業人員を約 600 名配置する。

(3) 商品・サービス多様化に向けた対応

- ・ ポートフォリオ運営型融資ビジネスの積極展開。
- ・ 主力化、決済メイン化による取引の拡大。
- ・ 小規模企業向け新商品の積極展開。
- ・ 市場型間接金融、デリバティブ、流動化商品等の高度な金融サービスの提供。

- ・ IPO、内外連携、ビジネスマッチングによる顧客支持、リレーションの強化。
- ・ リテール商品の拡充（アパートローン等）。

(4) WEB・コンタクトセンター等のダイレクトチャネルの拡充

- ・ 従来の担当者営業に WEB、IT チャネルをミックスすることによる顧客接点を充実させる。

(5) 成長企業に対する積極的な育成・支援

- ・ 成長企業の発掘・マーケティングならびに成長企業に対する公開準備のサポート等の成長支援を行う推進セクションと、審査ノウハウを集中した審査セクションが両輪となり、営業拠点と一体となって、顧客基盤を拡大する。
- ・ お客さまの発展段階に応じた商品、サービスを充実し、お客さまの事業発展支援に一層努める。

(6) 事業再構築・企業再生ビジネスへの取組強化

- ・ 中堅、中小企業にまで踏み込んで企業再生ビジネスを活性化していく。
- ・ MBO、LBO、M&A 等の手法を提供し、必要な資金供給を行い、お客さまの企業価値の向上を直接的、間接的にサポートしていく。

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

- ・ 収益力の増強による十分な内部留保に努め、公的資金優先株式については、関係当局の承認を前提に、平成 18 年度中の完済を目指す方針。

(2) 剰余金の推移

- ・ 当社と傘下銀行を合算したベースで、平成 18 年 3 月期に、優先株式残高 8,205 億円を上回る配当可能利益を確保する見込み。

< 剰余金の推移 > (単位：億円)

	17/3 実績	18/3 見込	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
剰余金	18,491	32,152	37,270	43,350	51,254	59,921
その他資本剰余金	4,778	3,558	3,558	3,558	3,558	3,558

(注)持株会社・傘下子銀行合算。17/3 期は旧 MTFG 計数。

< 公的資金の概要 >

名称	発行総額	残高	一斉転換時期
第八種優先株式	6,000 億円	1,833 億円	平成 20 年 8 月 1 日
第九種優先株式	3,000 億円	1,843 億円	平成 21 年 3 月 31 日
第十種優先株式	3,000 億円	3,000 億円	平成 21 年 3 月 31 日
第十二種優先株式	2,000 億円	1,529 億円	平成 21 年 8 月 1 日

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

(1) 各種リスク管理の状況

- ・ 業務遂行から生じる様々なリスクを、可能な限り統一的な尺度で総合的に把握の上、統合リスク管理・運営することを基本方針とし、多様なリスクを特定、計測、コントロール、モニタリングすることで、リスク管理態勢の向上に努める。
- ・ 持株会社が、グループ全体の方針を決定し、グループ会社はその基本方針に則り、管理体制を整備し、リスク管理を実施する。
- ・ 各種リスクを定性、定量の両面から能動的に管理するために、持株会社に「リスク管理委員会」を設置し、各種リスクの状況を検証すると共に、リスク管理、運営に関する重要事項を審議する。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

- ・ グループ共通の信用リスク管理の枠組み「信用リスク管理規則」を制定して運営。
- ・ グループの与信集中排除を目的とするルール等を定め、グループベースでのポートフォリオのモニタリング、管理を実施する。

(3) 資産内容

< 平成 17 年 9 月期の不良債権の状況 >

- ・ 金融再生法開示債権 2 兆 4,857 億円 (17 年 3 月末比 5,223 億円)
- ・ 不良債権比率 2.72% (17 年 3 月末比 0.60 ポイント)

[旧東京三菱銀行+旧三菱信託銀行+旧 UFJ 銀行+旧 UFJ 信託銀行+分離会社合算]

(4) 償却・引当方針

- ・ 関係諸法令等に則り、グループ統一の自己査定、償却引当を実施する。

以上