

「経営の健全化のための計画」の概要

平成15年9月

UFJホールディングス
(UFJ銀行)
(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

UFJグループは、「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」との経営ビジョンのもと、これまでの銀行の枠にとらわれず、お客さまに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」を目指してまいります。

不良債権問題等の「資産の早期健全化」に一段とスピードをあげて対処すると同時に、「グループ事業戦略の推進」「グループ経営の効率化」に向けた施策に取り組むことで収益力のさらなる強化に努めてまいります。

(2) 平成15年3月期業務改善命令への対応

収益力強化と経営効率化の追求により業務純益は計画を超過達成しましたが、「資産の早期健全化」実現に向け「不良債権問題・大口貸出先問題の解決」「保有株式の圧縮」等に積極的に取り組んだこと、また「金融再生プログラム」に従ったDCF的手法導入と株価下落による償却発生等を要因として当期利益実績が目標を大幅に下回り、業務改善命令を受けております。UFJグループは、「収益力の抜本的強化」に向けて以下の施策等に取り組むことにより、積極的にグループ事業戦略を展開し安定的な収益体質を構築してまいります。

グループ事業戦略の推進

- 1) 信託財産業務の抜本的強化
- 2) 保険販売ビジネスの拡大
- 3) グループ内外5社によるカードプロセッシング事業の検討
- 4) 複合型ネットワークの構築

貸出ビジネスの再構築

安定的な収益基盤と高い収益性を確保するため、中堅中小企業向け貸出及び住宅ローンの増強に注力してまいります。

同時に、「リスクに応じたリターン確保」のため、引き続き貸出スプレッド改善に向けて取り組んでまいります。

非金利収益の拡大

利便性の高い決済サービスの提供、投資銀行ビジネスの強化、外国為替・デリバティブ商品等の販売強化により法人ビジネスにおける非金利収益

の増強を図ってまいります。

一方、リテール分野においては、チャネル改革を進め利便性を向上させることにより顧客基盤の拡大を図り、拡大した顧客基盤に外貨預金、投資信託、保険といった価格変動商品を提供することで非金利収益の増加につなげてまいります。

(3) 経営合理化計画

統合効果の早期実現のため、人員・店舗等の効率化を前倒しで実施してまいりました。また、人員削減・賞与カットや処遇のメリハリをつけることによる人件費圧縮、間接業務・固定費の削減による物件費見直しを進め、平成12年3期には53.14%であったOHR（経費/業務粗利益）を平成15年3月期には43.20%まで引き下げるなど、経営の効率化に積極的に取り組んでまいりました。

経営効率化を最大限追求する観点から経費見直しを継続してまいります。同時にグループ収益力の抜本的強化に資する業務については必要な投資を実施するなどメリハリのある対応を行ってまいります。

また、OHRを意識した運営を継続し、平成19年3月期には33%台まで引き下げることを目標に一層の効率性を追求してまいります。

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	43.20%	44.71%	41.42%	36.29%	33.10%

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費+物件費(億円)	5,630	5,553	5,542	5,456	5,437

(注) 人件費：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。

物件費：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。

人件費（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）

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費(億円)	2,242	2,222	2,157	2,122	2,102
従業員数(人)	22,327	21,000	20,000	19,750	19,650

人員削減・賞与カットの他、処遇にメリハリをつけること等により引き続き人件費の圧縮を図ってまいります。

UFJ銀行において導入済みの年功色を排除した実力主義に基づく人事処遇制

度と同様の制度を平成15年度中にUFJ信託銀行にも導入することでグループベースへと拡大してまいります。

物件費（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）

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額（億円）	3,387	3,331	3,385	3,334	3,335
除く機械化関連（億円）	2,157	2,099	2,092	2,013	1,986

グループ収益力強化のための施策については投資を実施してまいりますが、その一方で、間接業務・固定費の圧縮を中心とする物件費の見直しを継続し経営の効率化を追求してまいります。

グループベースの店舗数（銀行・信託・証券、計約660拠点）を、平成16年度までに100店舗以上削減することなどにより、コストを削減してまいります。

子会社・関連会社

グループ企業の経営統合につきましては、それぞれの事業領域において営業力強化と効率化を考慮し、証券・投資信託・投資顧問・信用保証・シンクタンク等の業務を行なうグループ企業について最速で経営統合を完了しております。

また、海外現地法人につきましても、重複する子会社等についていち早く統合を進めております。

今後も、営業力強化と効率化、事業ポートフォリオ見直しの観点からグループ企業の再編を検討してまいります。

具体的には、連結子会社であるUFJビジネスファイナンスとセントラルリースの間でリース事業部門統合の検討を開始したほか、海外の事業ポートフォリオの見直しの一環として、UFJ銀行の連結子会社であるUFJファイナンスオーストラリアリミテッドの全株式売却を決定しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

（単位：億円）

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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)	13,526	12,931	14,050	15,823	17,287
経費	5,925	5,850	5,840	5,750	5,730
実質業務純益(注2)	7,788	7,234	8,259	10,097	11,581
与信関係費用(注3)	8,354	3,850	2,337	1,311	1,128
株式等関係損益	▲ 6,177	▲ 330	▲ 87	▲ 87	▲ 87
経常利益	▲ 6,982	2,399	5,369	8,232	9,896
当期利益	▲ 6,245	1,931	4,367	4,890	5,846
OHR(%)	43.20	44.71	41.42	36.29	33.10

[分離子会社合算ベース：UFJ銀行(分離会社含み 注4)+UFJ信託銀行]

実質業務純益(注2)	7,789	7,234	8,259	10,097	11,581
与信関係費用(注3)	8,354	4,445	2,587	1,831	1,128
株式等関係損益	▲ 6,177	▲ 330	▲ 87	▲ 87	▲ 87
経常利益	▲ 6,997	1,819	5,124	7,712	9,896
当期利益	▲ 6,256	1,351	4,122	4,370	5,846

(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

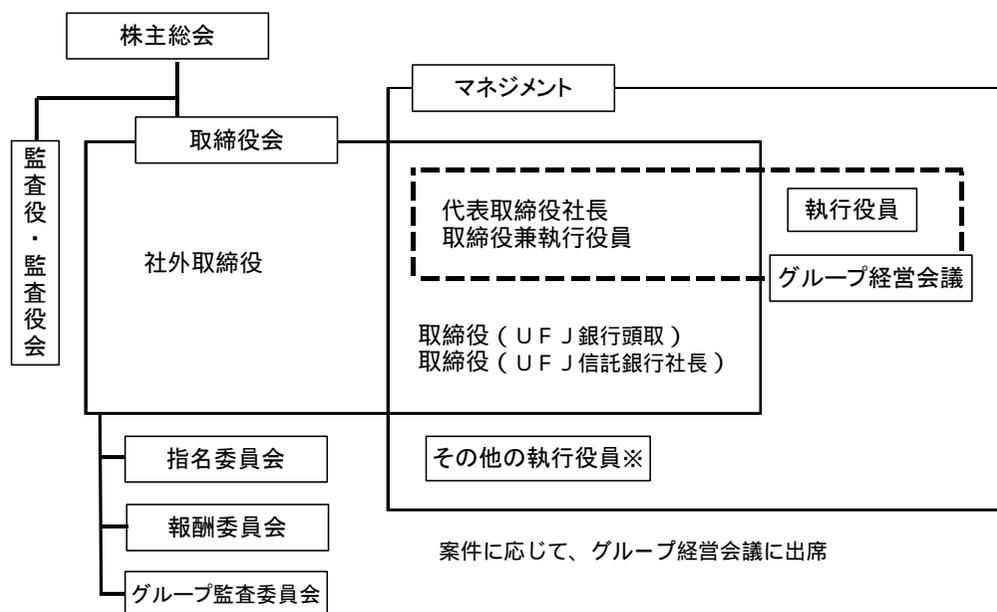
(注3)与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額+信託勘定償却

(注4)分離会社はUFJストラテジックパートナー及びUFJエクイティインベストメントの2社

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

経営の公正性・透明性を確保するとともに、その効率性極大化を目指し、経営監督（ガバナンス）と経営執行（マネジメント）との明確な分離を柱としたコーポレートガバナンス体制を構築しております。



金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

・経営理念について

「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」との経営ビジョンを掲げ、お客さまに最適で価値あるサービスを提供していくことが、金融機関の社会的・公共的使命を果たすことに直結すると考えております。

・コンプライアンスについて

（基本方針）

1. 総合金融グループの持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて揺るぎない社会からの信頼の確立を図ります
2. 正確な経営情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図り、社会に評価される透明な経営に徹します
3. あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行します
4. 国際社会に通用する高い倫理観を備えた良き企業市民としての使命感をもち、内外の経済・社会の発展に貢献します
5. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力へは断固とした姿勢で対応し、決して妥協しません

・内部監査について

- ～コンプライアンス態勢・リスク管理態勢を含めた「内部管理態勢」の適切性・有効性等を、独立した立場から検証・評価し、経営（ガバナンス・マネジメント双方）に報告・提言

業務改善命令を受けた収益管理体制の強化

グループの最重要課題のひとつとして収益力強化に取り組んでおりますが、確実な収益確保に向けて管理体制を強化してまいります。

具体的には、「UFJホールディングス取締役会」、「グループマネジメント連絡会」において収益計画の進捗状況等の管理をよりきめ細かく実施してまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

基本的な考え方

「資産の早期健全化」に対処するとともに、「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」を目指し、収益力のさらなる強化に取り組むことで内部留保の充実に努めてまいります。

配当、役員報酬等についての考え方

配当につきましては、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していくことを基本方針としております。

今後の配当水準につきましては、上記の基本的な考え方をベースとしながら、グループの業績・内部留保の状況等から総合的に判断してまいります。

役員報酬等につきましては、既に大幅な削減を実施しておりますが、今後も経営状況を踏まえ適正な水準を検討してまいります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

基本的な取り組み姿勢

「金融仲介機能の発揮」「中堅中小企業への資金供給」は銀行にとって社会的使命であるとの認識のもと、引き続き健全な中堅中小企業への資金供給に注力してまいります。

具体的な方策

中堅中小企業取引において基盤拡大を図るべく、新規獲得・主力化・シェアアップを軸とする活動を推進してまいります。これらの実現に向けてリスクテイク力の強化を図るとともに、高度な貸出ポートフォリオ運営の構築に向けた対策にも注力してまいります。

組織・体制の見直し

1) 与信権限の見直し

与信業務での競争力向上のため営業拠点への与信権限委譲等を実施

2) 小規模法人専担拠点の新規設置

小規模法人との取引推進・裾野拡大を目的として小規模法人専担拠点（ビジネスバンキングオフィス）を新規設置し、効率的な営業推進体制を構築

3) 新規取引専担拠点の追加設置

新規取引推進に一層注力するため組織を拡充

4) 本部組織の改編

戦略立案機能強化・本部機能効率化を目的として、小規模法人層を対象とするビジネスバンキング推進室、拠点担当部として企業部を新設

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

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の確保に努め、消却に見合った剰余金の水準を早期に確保していく予定であります。

収益力強化による利益の積上げで資本力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 1比率を確保出来るように本計画を実行してまいります。

(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%

一斉転換日 平成 20 年 8 月 1 日

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%

一斉転換日 平成 21 年 3 月 31 日

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%

一斉転換日 平成 21 年 3 月 31 日

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%

一斉転換日 平成 21 年 8 月 1 日

(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%

剰余金の推移

(単位: 億円)

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
持株会社+傘下銀行合算	5,020	2,066	5,841	9,725	14,979
上記+その他資本剰余金	4,997	12,083	15,858	19,742	24,996

注) 傘下銀行の剰余金には、分離会社の剰余金を含む

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を提供し、企業価値の極大化を目指しております。この過程で、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、様々なリスクを一貫した考え方に基づき適切に認識して管理することが重要だと考えております。このような考え方の下、リスク管理活動を適切に実施するため、グループのリスク管理態勢の向上に努めております。

リスク管理の体制

- ・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
 - ～グループの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、各社の態勢整備を支援
- ・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の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を実施し、リスク管理態勢の整備・高度化の進捗状況についても報告

資産運用に係る決裁権限の状況

持株会社において、グループ共通の信用リスク管理の枠組みである「信用リスク管理規程」や、半期毎の具体的な管理方針である「信用リスク管理方針」を策定しております。

また、適切な与信運営のため、UFJ銀行とUFJ信託銀行の間で重複する大口取引先等を含め、グループベースでの与信管理を進めております。同時に、2行においては、持株会社が策定した規程・方針に基づいて与信運営を行なうとともに、個別案件については各行の決裁権限規程に則って決裁しております。

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しております。

・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、内部監査を行なうとともに、監査法人による外部監査を実施しております。

不良債権の売却等による処理・回収の方針

平成14年12月に「改革加速プラン」を策定し、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、対応を具体化しております。

・大口貸出先・問題先

再建に向けたプラン策定にほぼ目処をつけ、積極的に人材投入し各社の再建フォローと企業再生をサポートしております。

・中堅・中小企業

UFJストラテジックパートナーを軸に企業再生・オフバランス化を推進しております。

なお、新規発生する不良債権についても、RCCやファンド・証券化等の活用を通じ、オフバランス化を推進してまいります。

また、UFJ銀行においては、平成14年7月に「戦略支援グループ」を創設し、企業再生支援及び審査の機能を集約し一体で運営することにより、対応の実効性向上やノウハウの共有化を図っております。同グループを中心に、産業再生機構の活用等も視野に入れつつ、スピードを上げて取り組んでまいります。