



UFJ

United Financial of Japan

UFJグループ 経営計画説明会

2000年11月29日

UFJグループの誕生

持株会社の概要

名称(商号) : 株式会社 UFJホールディングス (UFJ Holdings, Inc.)
設立時期 : 2001年 4月 2日
資本金 : 1兆円
上場取引所 : 東京・大阪・名古屋の各証券取引所への上場申請を予定



株式移転比率

三和銀行 1 : 東海銀行 0.62 : 東洋信託銀行 0.46

~ 各行の普通株式 1,000株あたりに割り当てられるUFJホールディングスの普通株式(額面 5万円)の数の比率 ~

- 市場の評価である株価を重視しつつ、純資産、将来価値分析など、総合的に判断
- メリルリンチ証券会社、ゴールドマン・サックス証券会社よりフェアネス・オピニオンを取得

設立までの日程

2000年 12月 20日・21日	各行臨時株主総会および種類株主総会開催
2001年 2月上旬	株券提出公告および株券提出取扱開始日
2001年 3月 27日	各行普通株式の国内各証取における上場廃止
2001年 4月 1日	UFJホールディングス株式上場
2001年 4月 2日	持株会社設立登記日



ボード・マネジメントについて

ボード（取締役）

会長	室町鐘緒	（三和銀行頭取）
副会長	横須賀俊六	（東洋信託銀行社長）
	西垣覚	（東海銀行相談役）
	内藤碩昭	（三和銀行会長）
	中澤進	（東洋信託銀行顧問）
	板垣宏	（株）帝人相談役）
	内海孚	（財）国際金融情報センター理事）
	奥田碩	（トヨタ自動車（株）会長）
	鈴木哲夫	（HOYA（株）名誉会長）

業務監視委員会

指名・報酬委員会

監査役

伊藤庄一	（三和銀行常任監査役）
小林隆夫	（東洋信託常任監査役）
杉江信夫	（東海銀行常勤監査役）
小林幹司	（日本生命保険（株）副会長）
浜田広	（株）リコー会長）

代表取締役社長	小笠原日出男	（東海銀行頭取）
取締役専務執行役員 （リスク管理担当執行役員）	望月高世	（三和銀行専務取締役）
取締役専務執行役員 （人事・総務担当執行役員）	杉原武	（東海銀行専務取締役）

グループ経営管理	小西克憲	（東洋信託銀行常務取締役）
グループ戦略	杉山淳二	（三和銀行常務執行役員）
コンプライアンス	藤茂樹	（三和銀行執行役員）
事務 システム	竹田喜彦	（東海銀行常務取締役）
リテールBU	佐々和夫	（東海銀行常務取締役）
法人BU	岡崎和美	（三和銀行常務執行役員）
市場 国際BU	八幡俊翔	（三和銀行執行役員）
信託BU 兼 資産運用BU	安田新太郎	（東洋信託銀行常務取締役）
証券BU	宮崎晃一	（三和銀行常務執行役員）

経営執行委員会

マネジメント（執行役員）

経営執行委員会の具体的な構成メンバーについては未定
上記以外の執行役員については決定次第別途発表



財務目標

財務ターゲット (単体・連結)

2005年度財務目標

	連 結	単 体
業 務 粗 利 益		15,000億円
業 務 純 益	10,000億円	8,500億円
当 期 利 益	5,000億円	4,000億円
R O E	12%程度	10%程度
B I S 比 率	10%以上	-
T i e r 比 率	7%以上	-

計画期間中増減目標 (00/3 ~ 06/3)

- 単体 -

業務粗利益	: + 2,700億円
人件費 物件費	: - 40億円
業務純益	: + 2,800億円
不良債権処理費用	: - 7,100億円
当期利益	: + 2,600億円

- 連結 -

当期利益連単差	: + 700億円
ROE	: + 8%

資本効率の追求

1. ミドル・リテールへの集中的な資源投入

- 住宅ローン = + 2兆4000億円
- 中小企業向け貸出 = + 7000億円
- 大企業向け貸出 = - 1兆5000億円
- 政策株式保有額 = - 2兆6000億円

2. 先進的ビジネスモデルを通じた連結収益力拡大

- モビット・フィナンシャルワンカードなどで高い成長率
- 決済と財管業務でメインバンクに
- ホールセール証券・リテール証券一体でトップ5へ

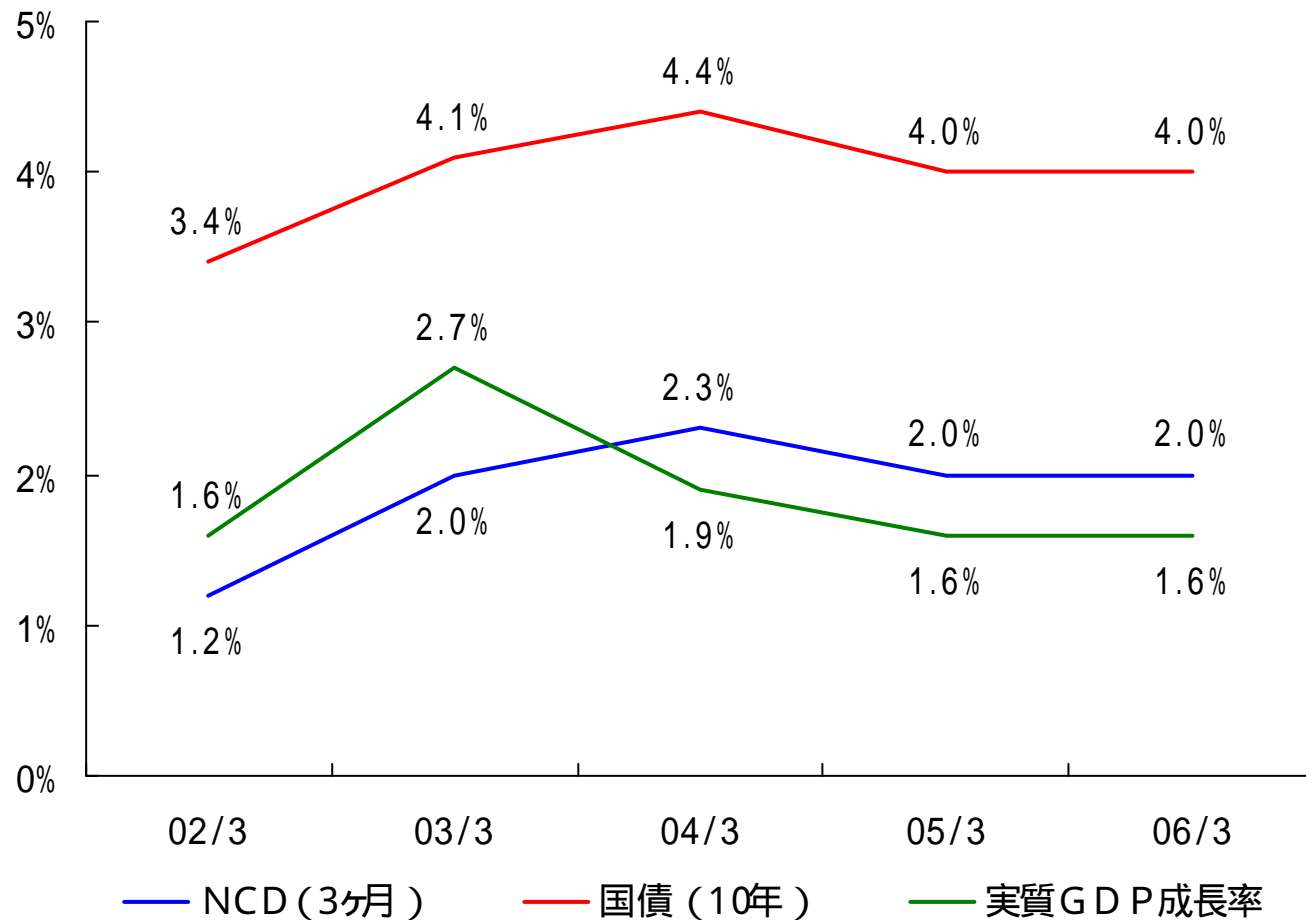
3. 徹底した合理化を通じた経費コントロール

- 総人員 = 22%削減
- 国内本支店数 = 18%削減

4. 資本の質の強化と内部留保の着実な積み上げ

- 連結剰余金 = 2兆2000億円強へ

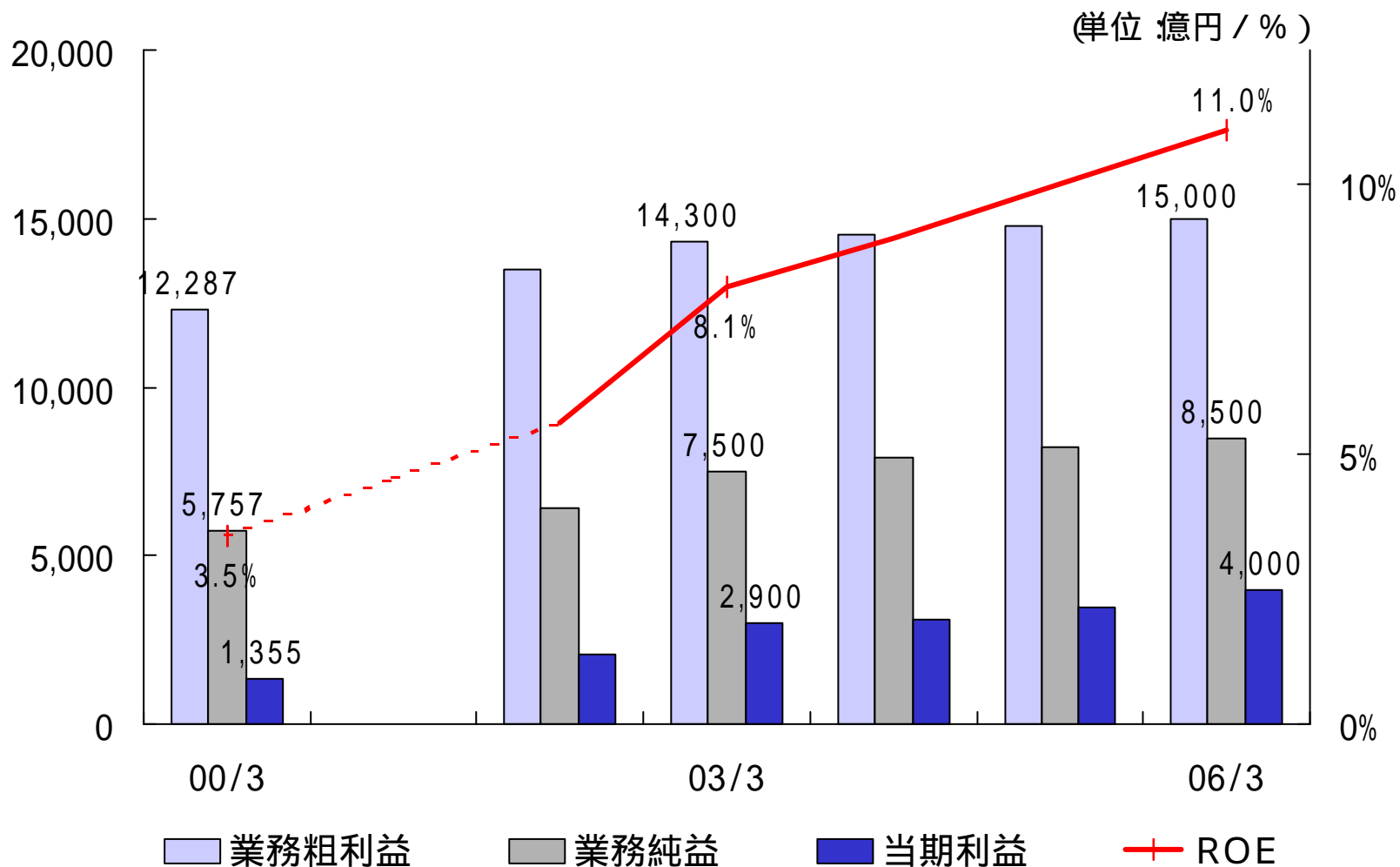




財務目標

業務粗利益・業務純益・当期利益・ROEの推移 (単体ベース)

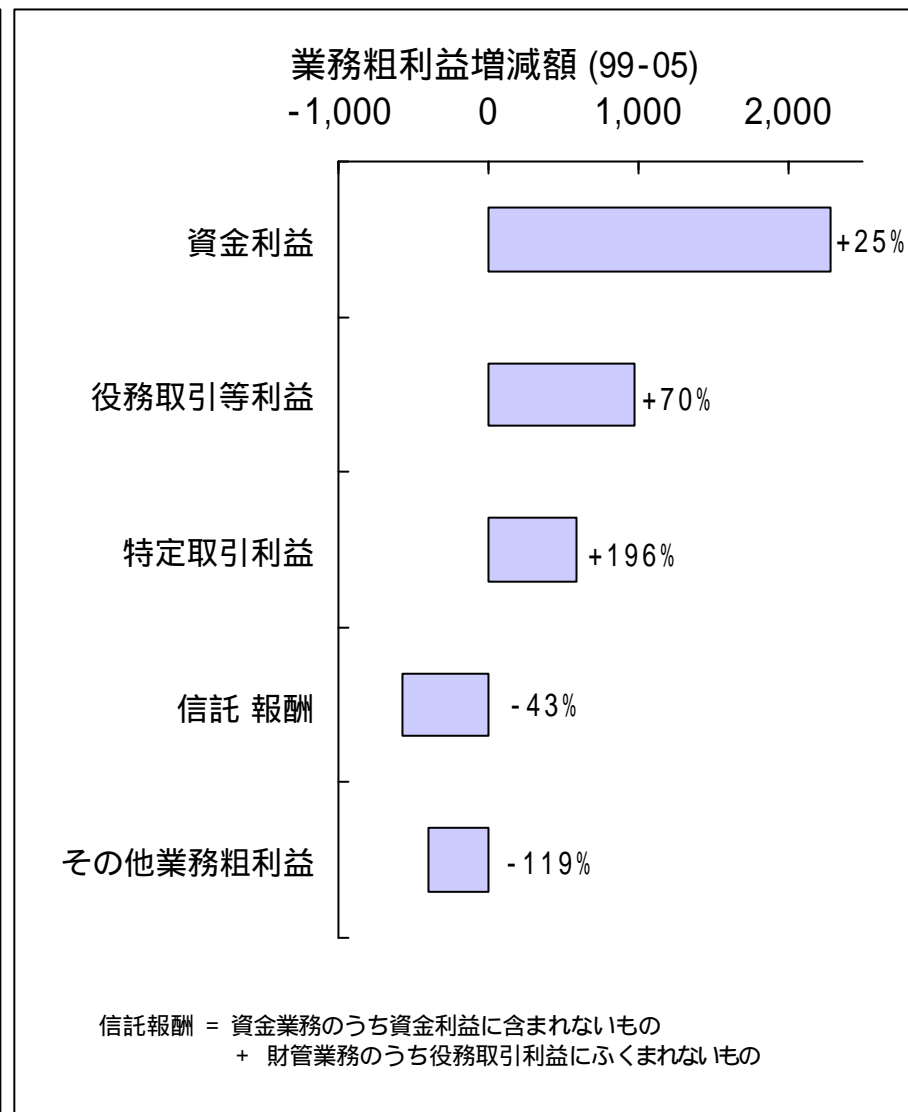
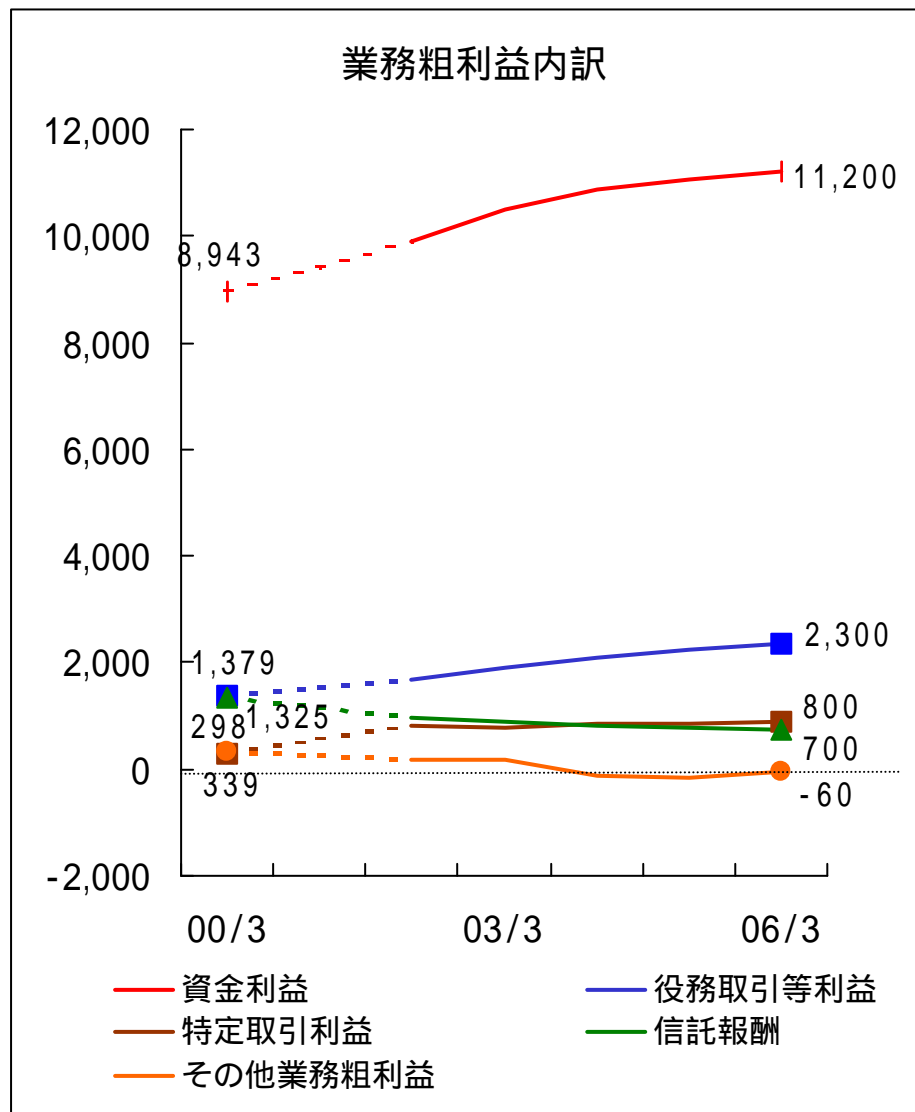
(単体ベース 傘下子銀行 3行の単体合算)



財務目標

業務粗利益の分析 (単体ベース)

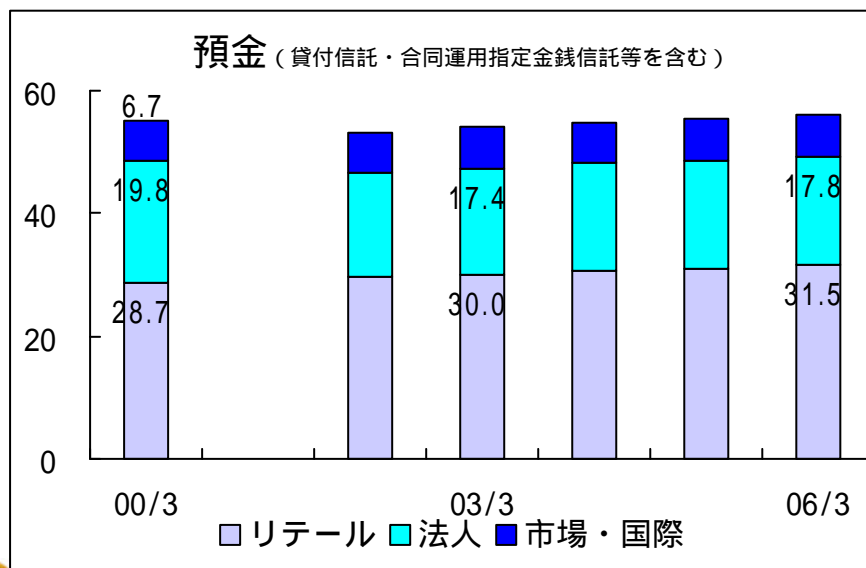
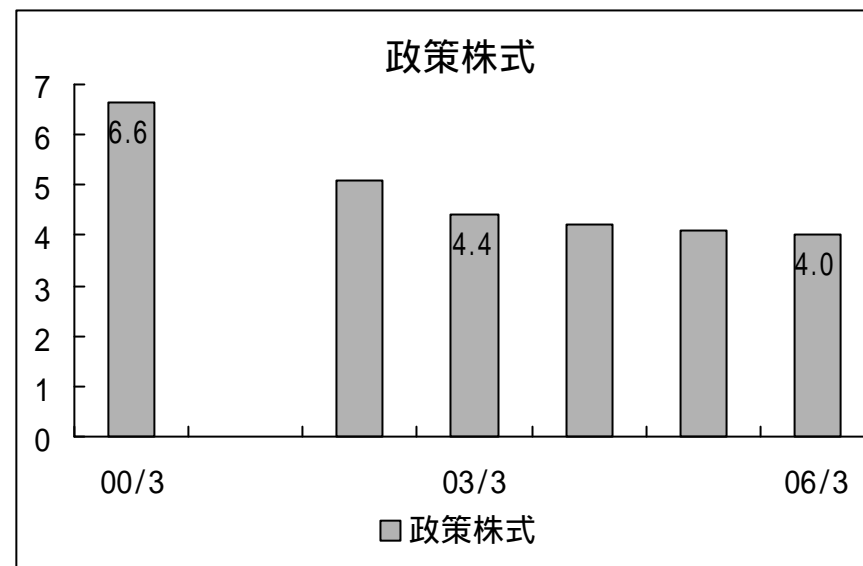
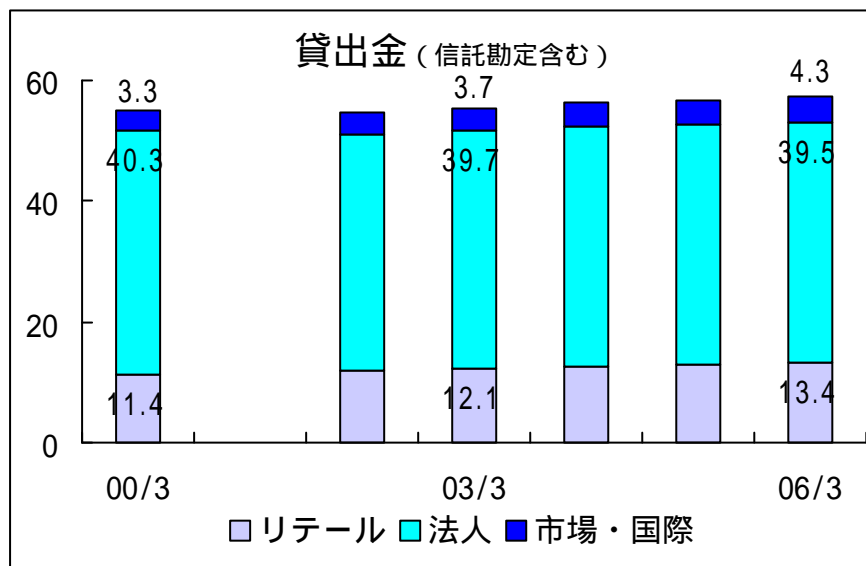
(単位: 億円)



財務目標

貸出・預金・有価証券の推移 (単体ベース)

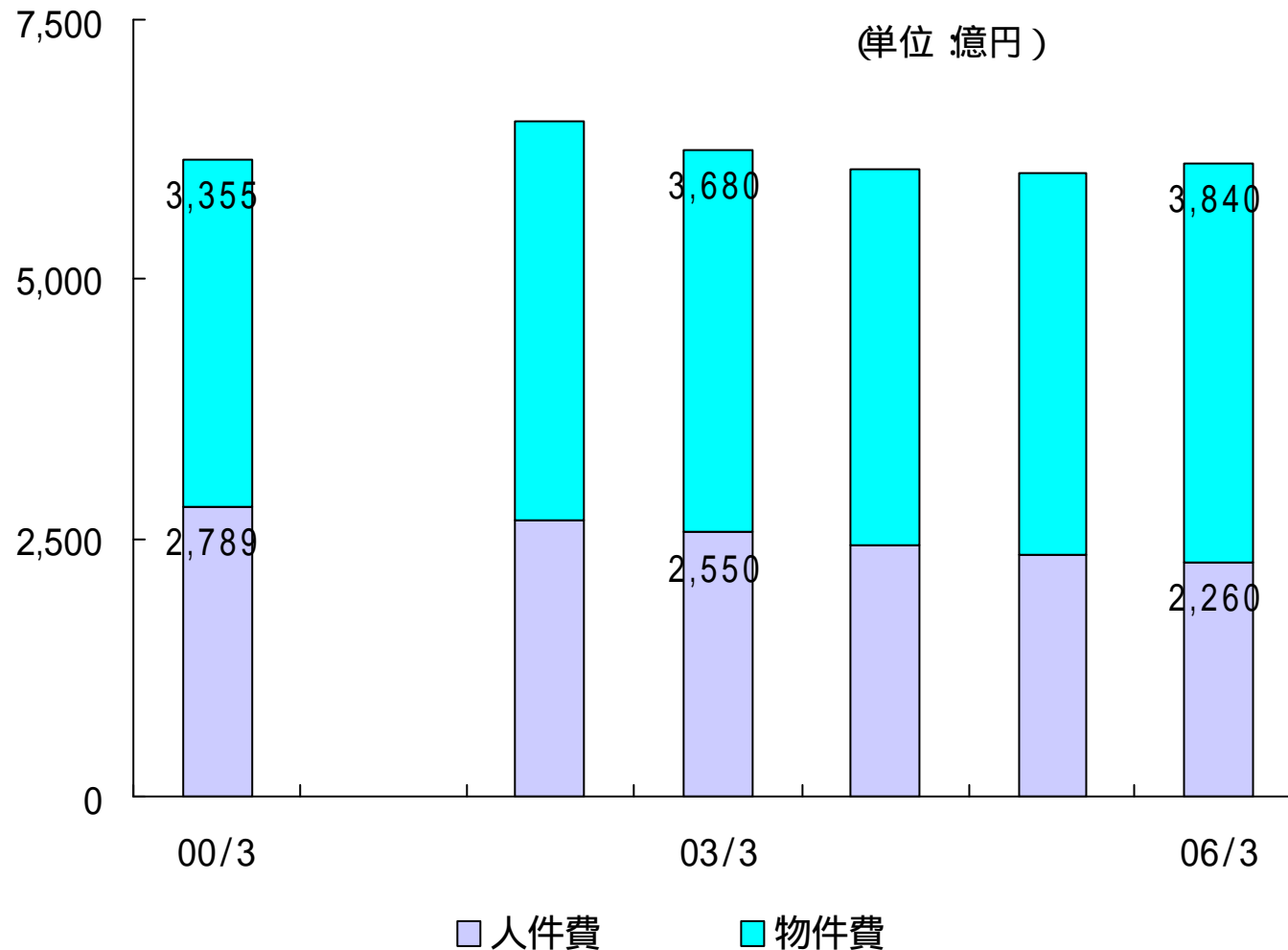
(単位 兆円)



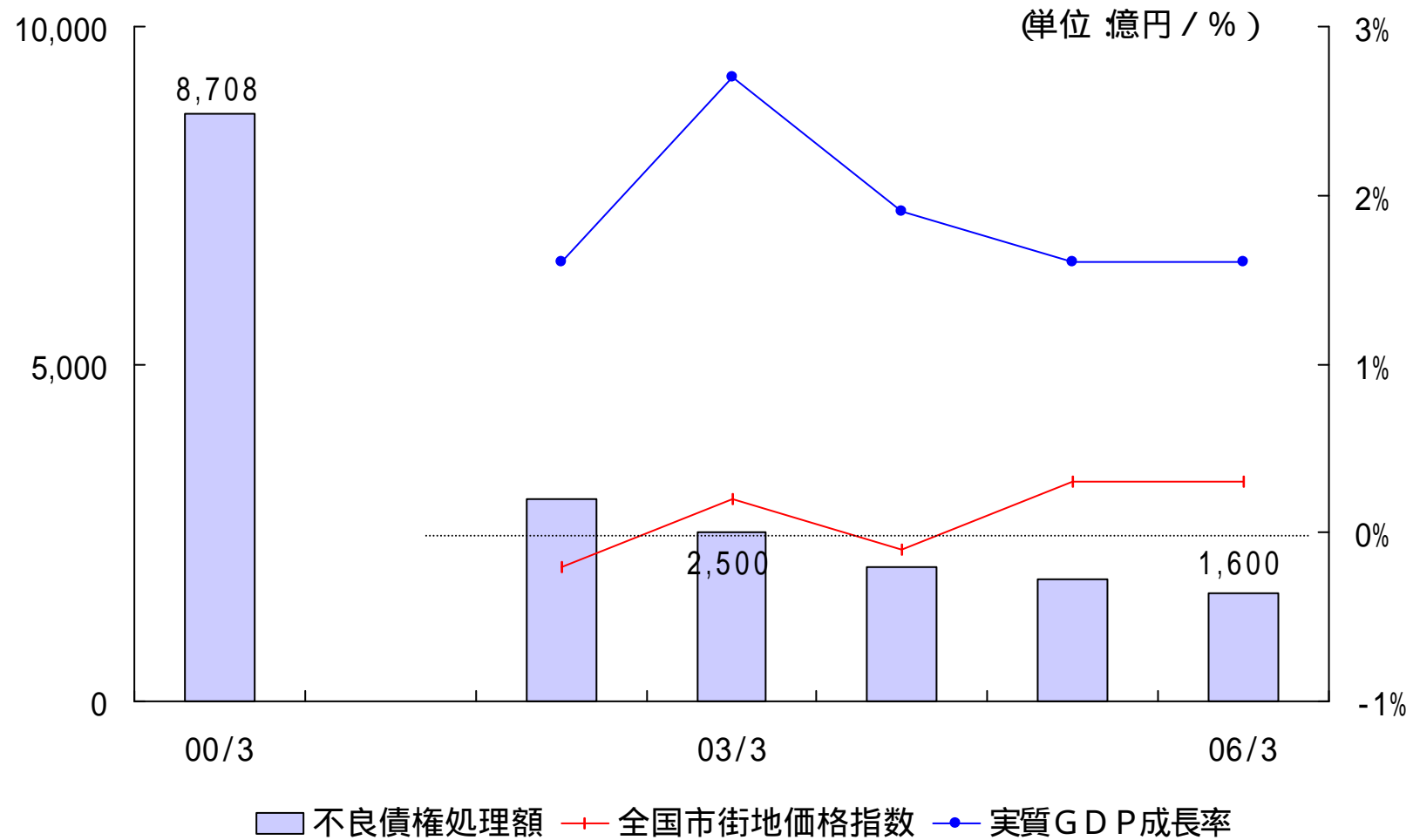
- 貸出 : リテール + 2.0兆、法人 - 0.8兆
- 預金 : リテール + 2.7兆、法人 - 2.0兆
- 政策株式 : - 2.6兆



統合コスト等による一時的な上昇圧力あるものの、06/3にはほぼ統合前の水準に

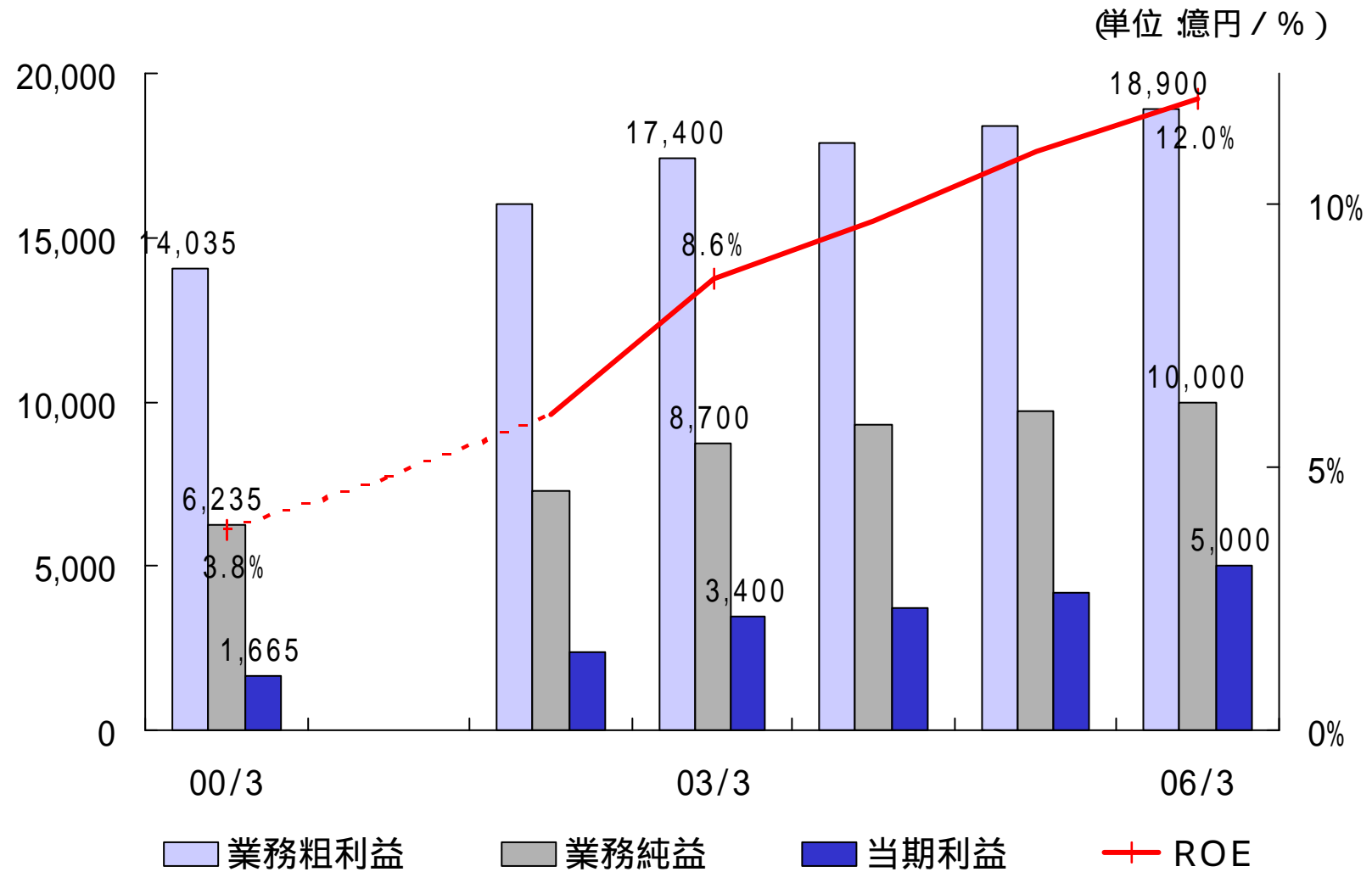


06/3にはほぼ平準化、総貸出の30 bp前後に



財務目標

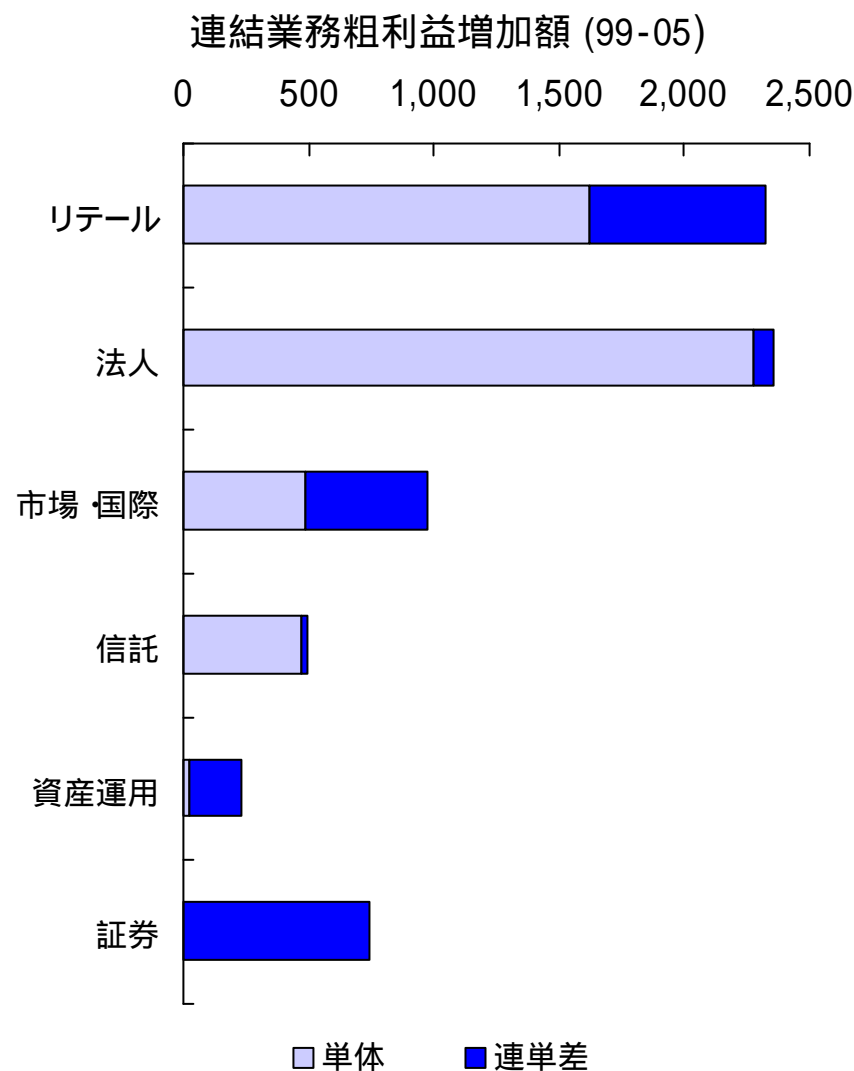
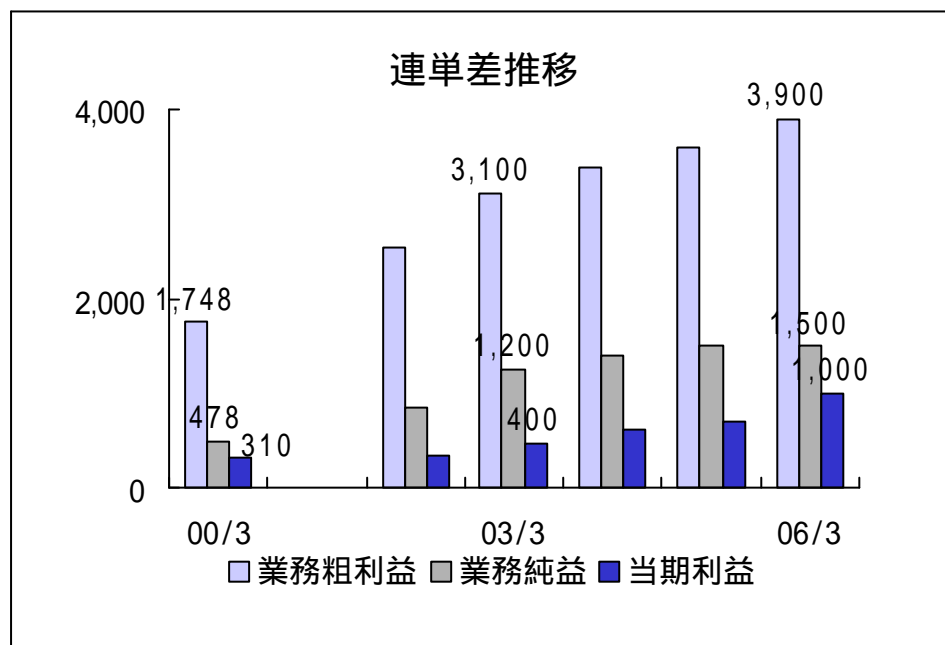
業務粗利益・業務純益・当期利益・ROEの推移 (連結ベース)



財務目標

連結ベースでの収益力について

(単位: 億円)

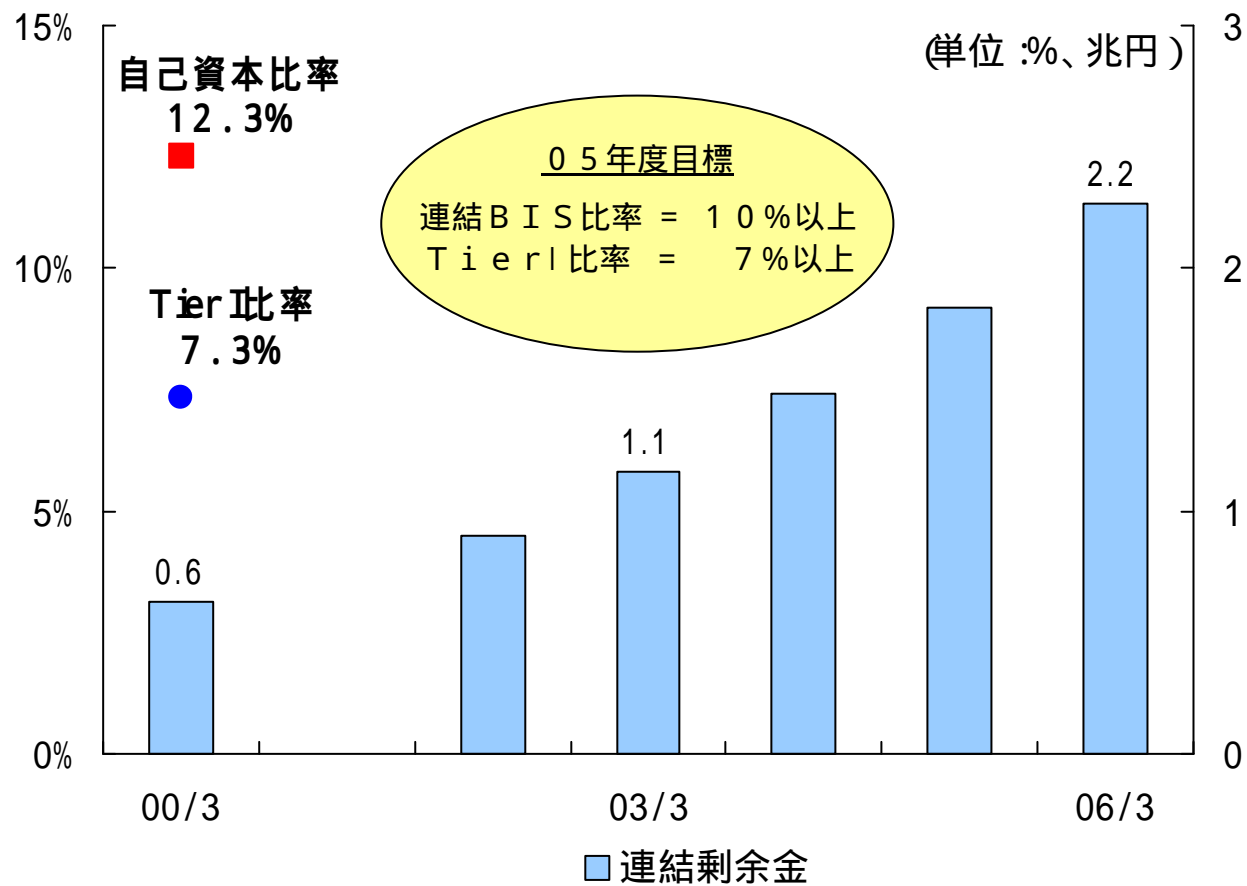


主要子会社・関連会社

- リテール** モビット・フィナンシャルワンカード・フロンティア債権回収など
- 市場国際** 米国加州現法など海外銀行現法
- 資産運用ほか** パートナース投信 資産運用会社 など
- 証券** ホールセール証券・つばさ証券・イーウイング証券など

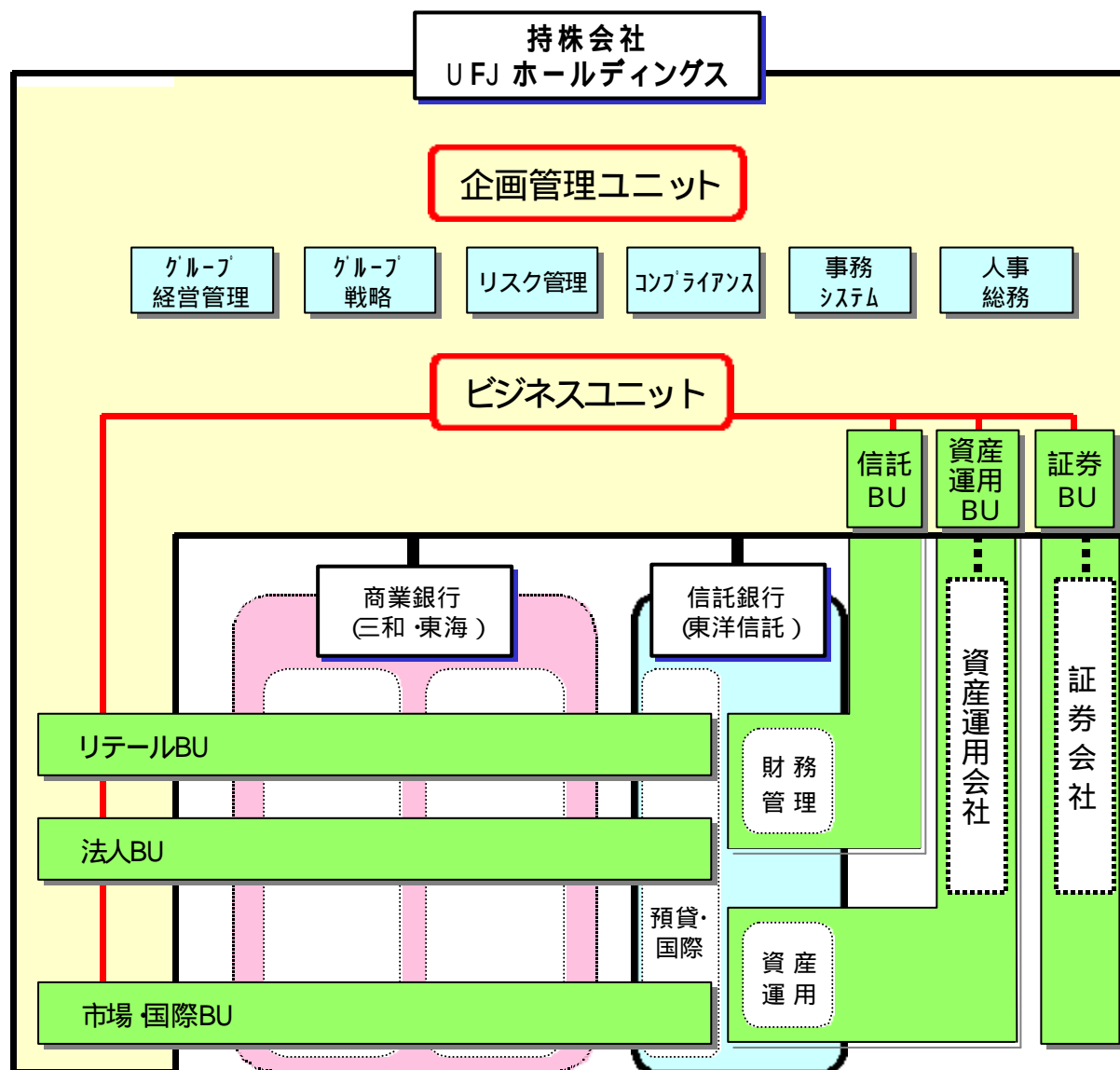


着実な内部留保の積み上げにより資本の質を強化
 剰余金は公的資本に見合う水準を確保



部門別収益計画

ビジネスユニットについて ~ 2001年4月時点の概念図 ~



ビジネスユニット (BU)

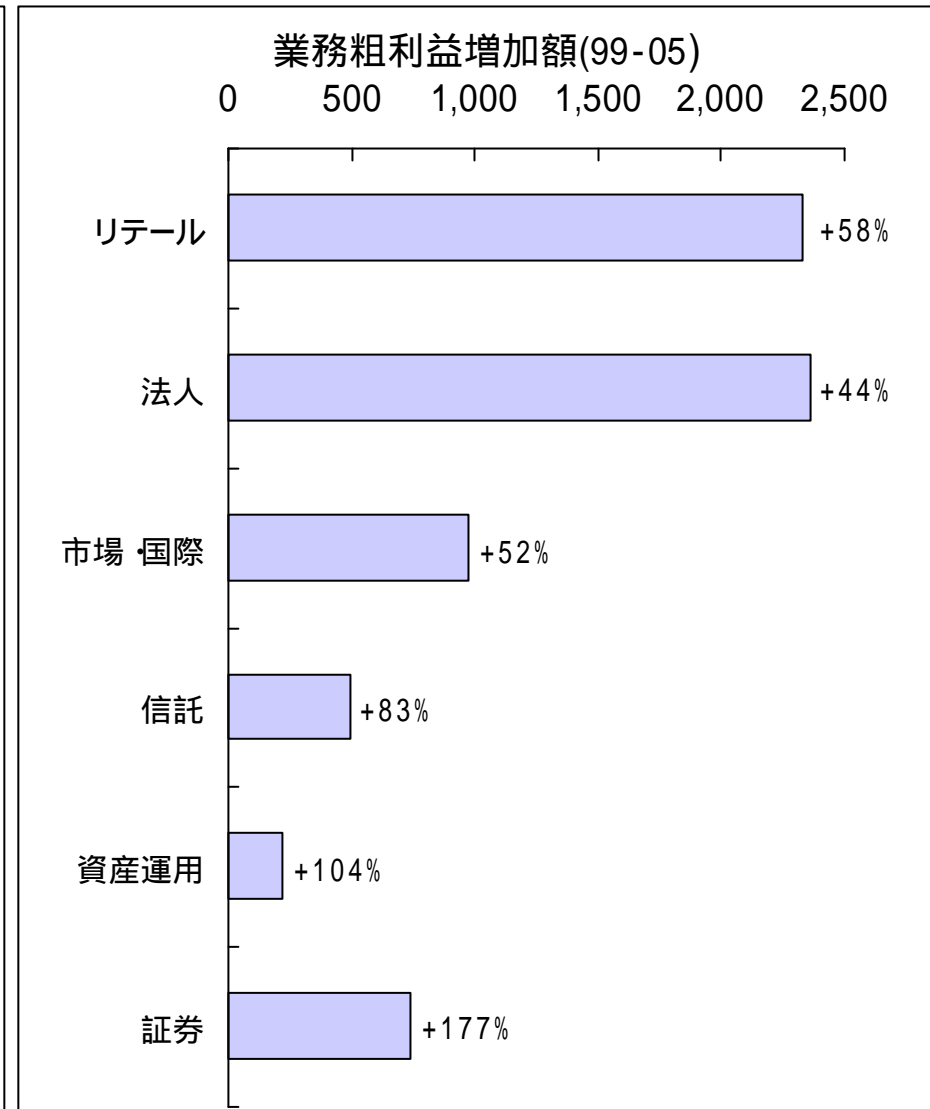
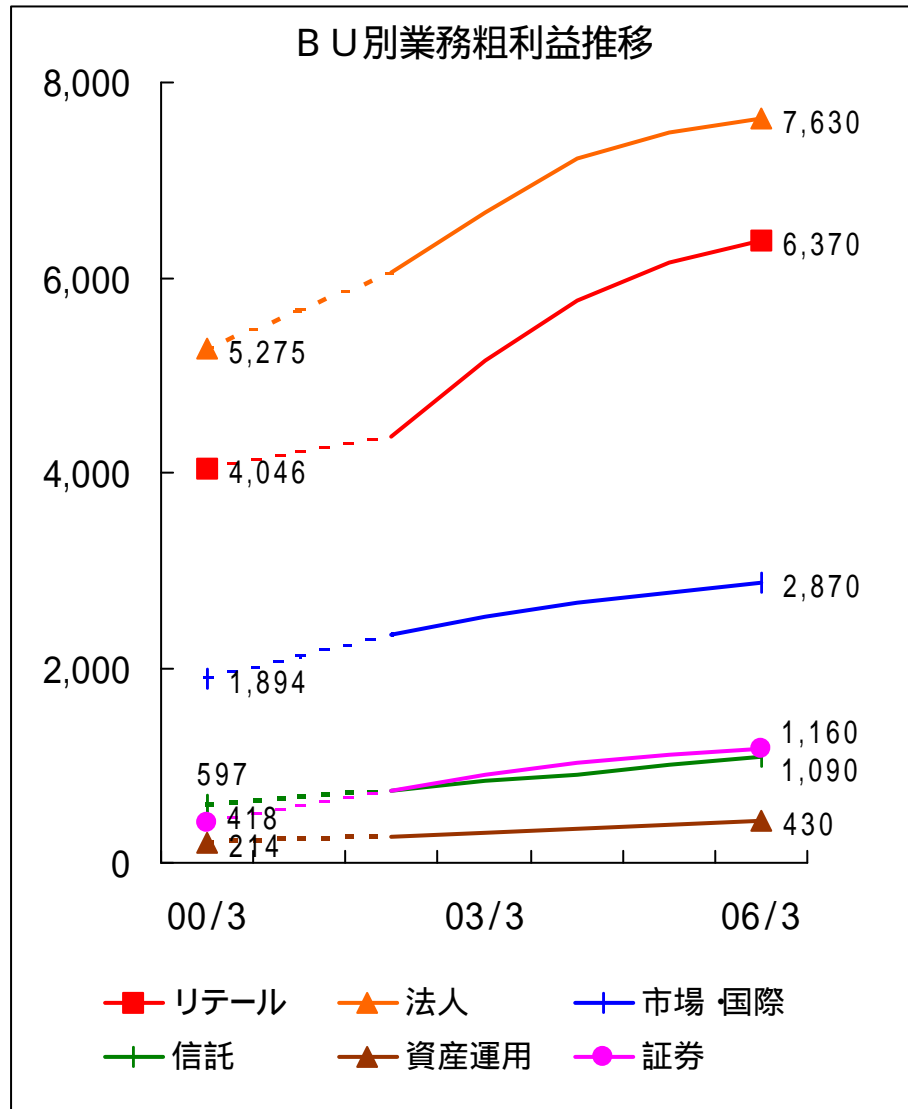
- リテールBU**
 - 個人取引
 - スモール法人取引
- 法人BU**
 - 大企業取引
 - 中堅・中小企業取引
- 市場・国際BU**
 - トレーディング
 - 投資銀行関連業務
 - 海外商業銀行業務
- 信託BU**
 - 信託業務
- 資産運用BU**
 - 投信運用
 - 年金運用
 - 投資顧問業務
- 証券BU**
 - ホールセール証券
 - リテール証券



部門別収益計画

業務粗利益の推移 (連結ベース)

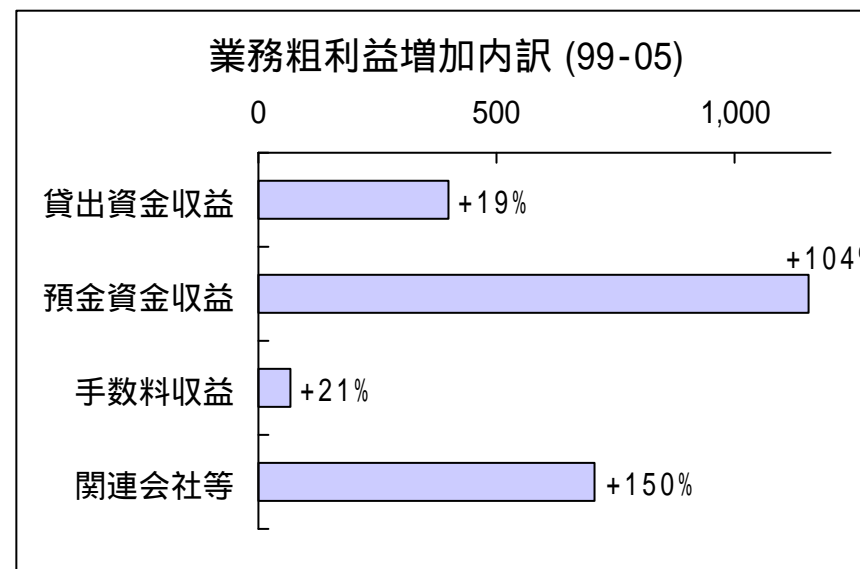
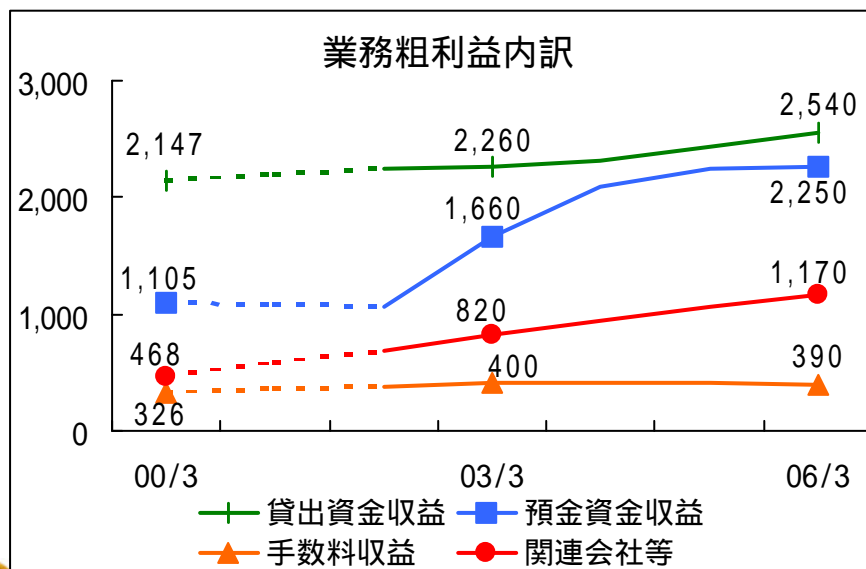
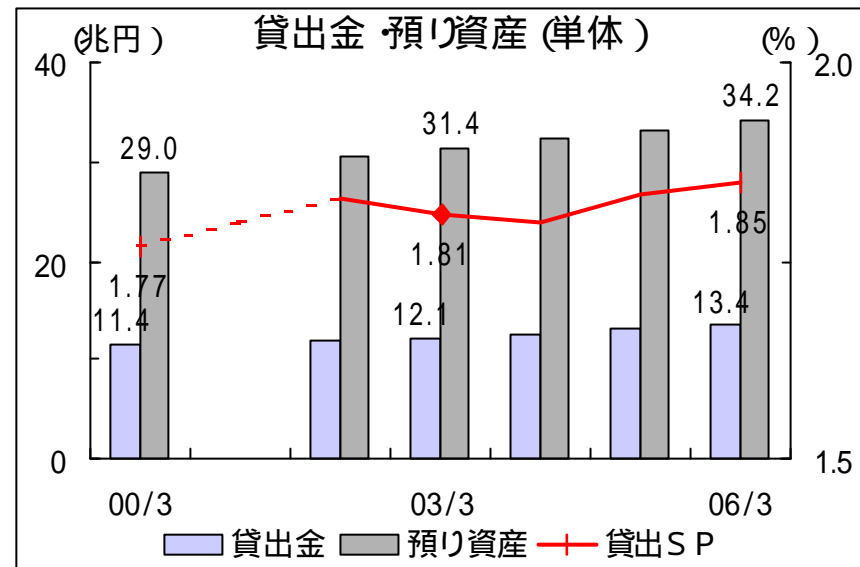
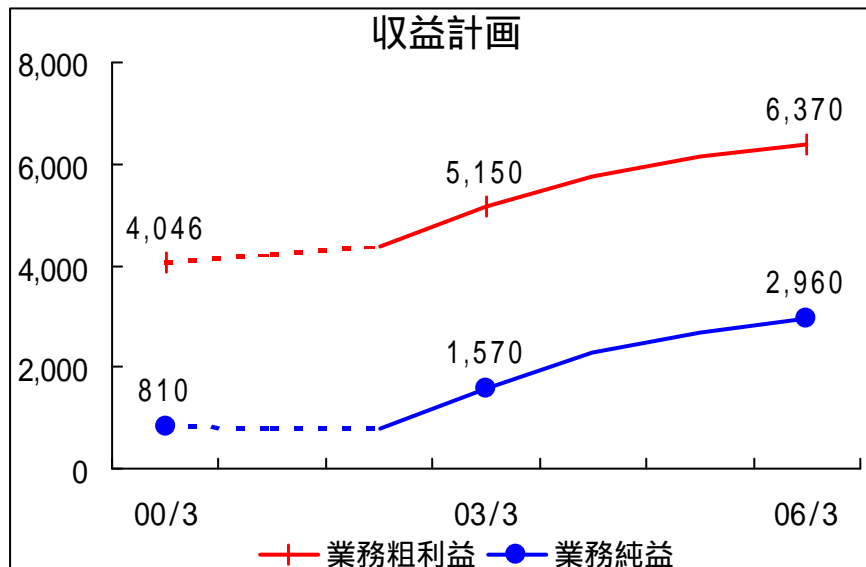
(単位: 億円)



部門別収益計画

リテールビジネス (連結)

(単位: 億円)



部門別収益計画

リテールビジネス ~ バランスシートの増強 ~

リテールBU貸出

住宅ローン残高	+ 2兆4000億円
消費者ローン残高 (*1)	+ 4000億円
アパートローン残高	+ 7000億円
その他 (事業性ローンなど)	- 1兆5000億円

- 審査スピード・コスト競争力の向上による取組シェアの拡大
- 親密各社との提携による消費者ローン含む
(*1= モビット残高は含まず)
- 親密取引先など顧客基盤を活かした強力な業者ルートの確立

リテールBU貸出資金収益
+ 400億円

リテールBU預り資産

リテールBU預り資産残高	+ 5兆1000億円		
円預金	: + 2.2兆円 (*2)	投資信託	: + 2.4兆円
外貨預金	: + 0.5兆円		

(*2= 貸付信託・合同運用指定金銭信託等を含む)

リテールBU預金資金収益
+ 1100億円



部門別収益計画

リテールビジネス ~ 非金利収益・関連会社収益 ~

リテールBU手数料収益

送信手数料	+ 170億円
受入手数料	+ 50億円
支払手数料	- 140億円

- 送信マーケット規模は現状の2倍以上に
- 送信販売シェア、株式関連送信比率の拡大

リテールBU手数料収益
+ 70億円

リテールBU関連会社収益

モビット	+ 390億円
フィナンシャルワンカード	+ 120億円
フロンティア債権回収	+ 60億円

- モビット貸出残高計画：5000億円（05年度）

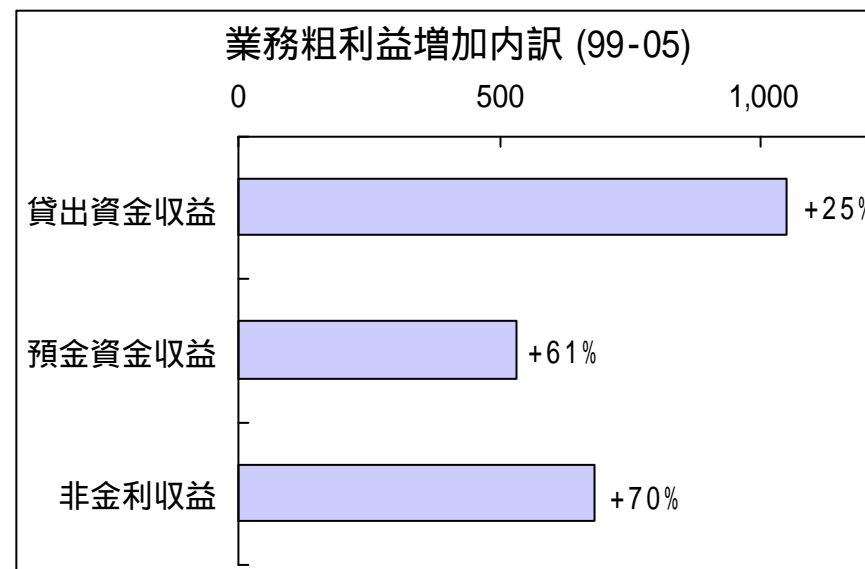
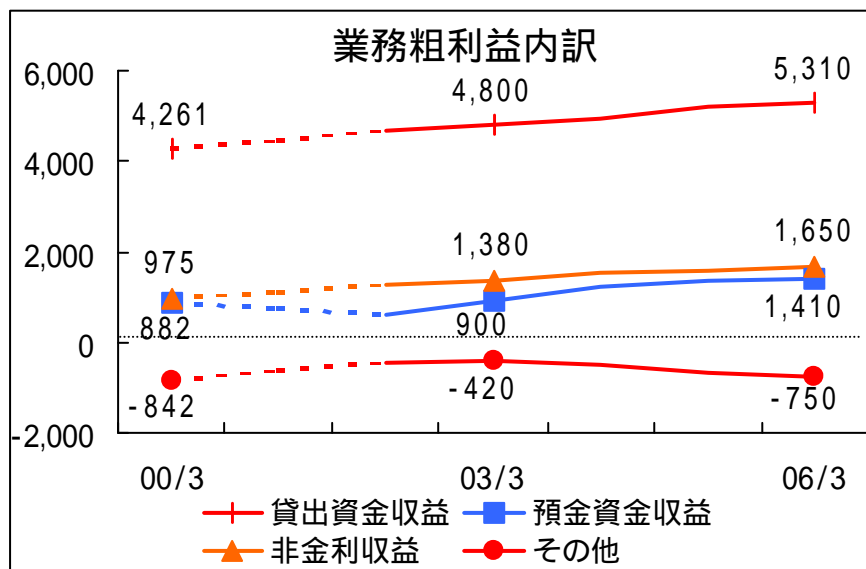
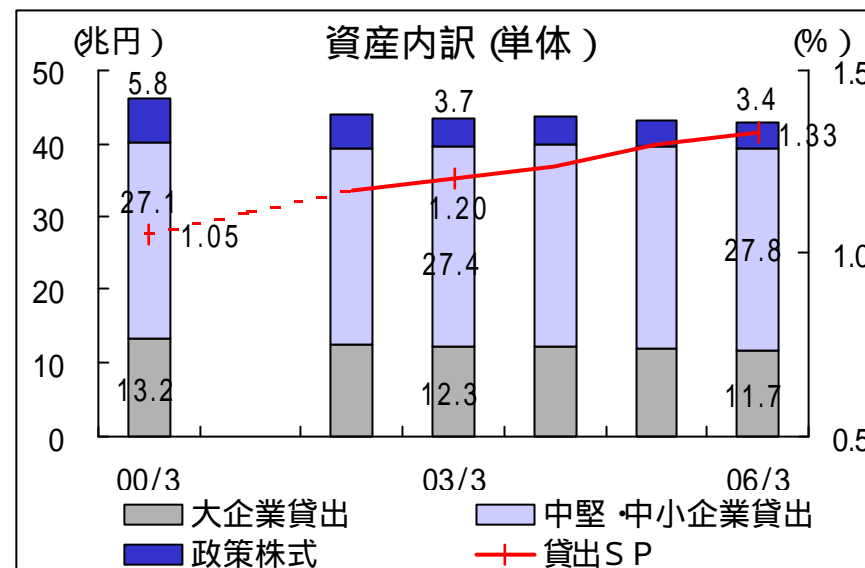
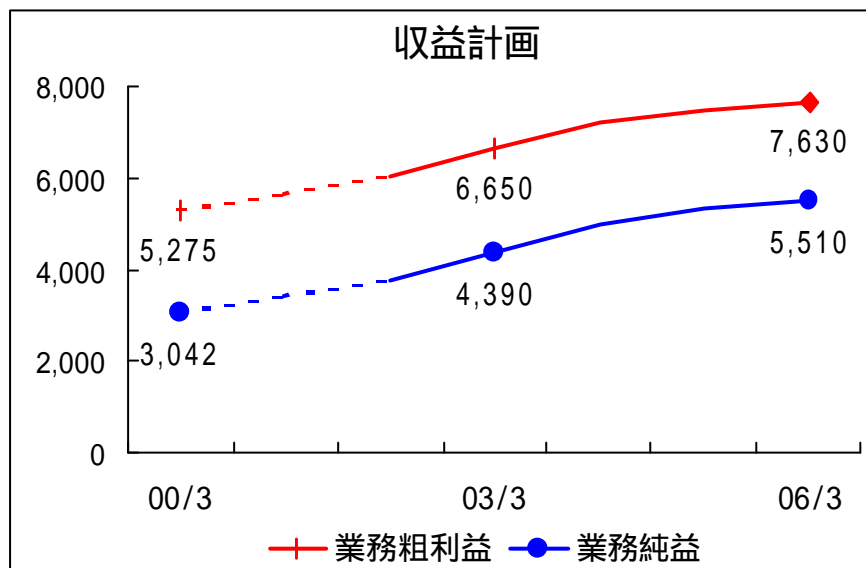
リテールBU関連会社収益
+ 700億円



部門別収益計画

法人ビジネス (連結)

(単位: 億円)



「その他」 = 政策株式保有コストなど



部門別収益計画

法人ビジネス ~ バランスシートの改善 ~

法人 B U 貸出

中堅・中小企業貸出残高	+ 7000億円
大企業・公開企業貸出残高	- 1兆5000億円
法人 B U 貸出スプレッド	+ 28 bp

- 与信新商品のミドルマーケットへの投入
- 直接金融へのシフトによる大企業貸出減少、低採算貸出の圧縮によるスプレッド改善

法人 B U 貸出資金収益
+ 1000億円

法人 B U 政策株式

政策保有株式残高	- 2兆4000億円
----------	------------

法人 B U 預金

法人 B U 預金残高 (*)	- 2兆円
法人 B U 預金スプレッド	+ 47 bp

- ゼロ金利政策解除により法人預金は足許減
(* = 貸付信託・合同運用指定金銭信託等を含む)

法人 B U 預金資金収益
+ 500億円



法人 B U 非金利収益

国内手数料 + 400億円

➤ 決済関連サービスのNO.1ブランドを確立

外為手数料 + 90億円

投資銀行業務関連 + 100億円

➤ シンジケートローンへの取組み強化

デリバティブ関連 + 80億円

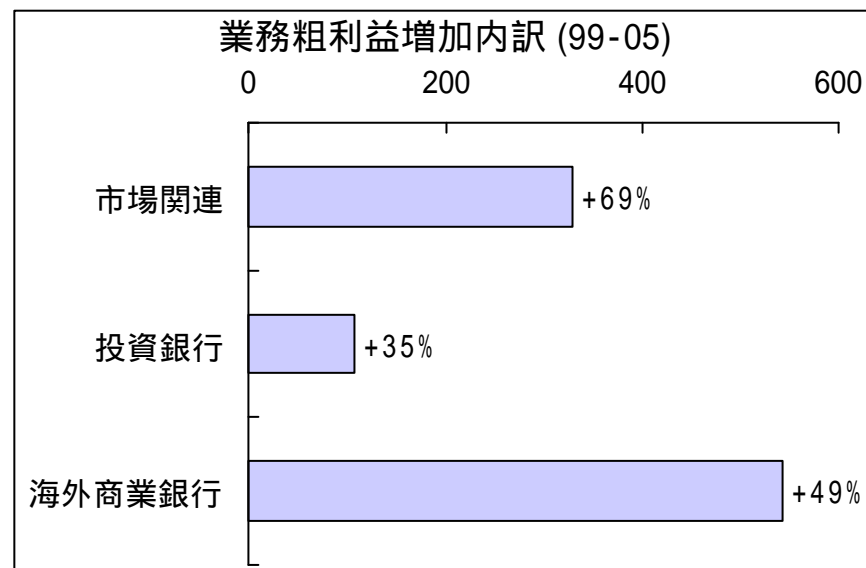
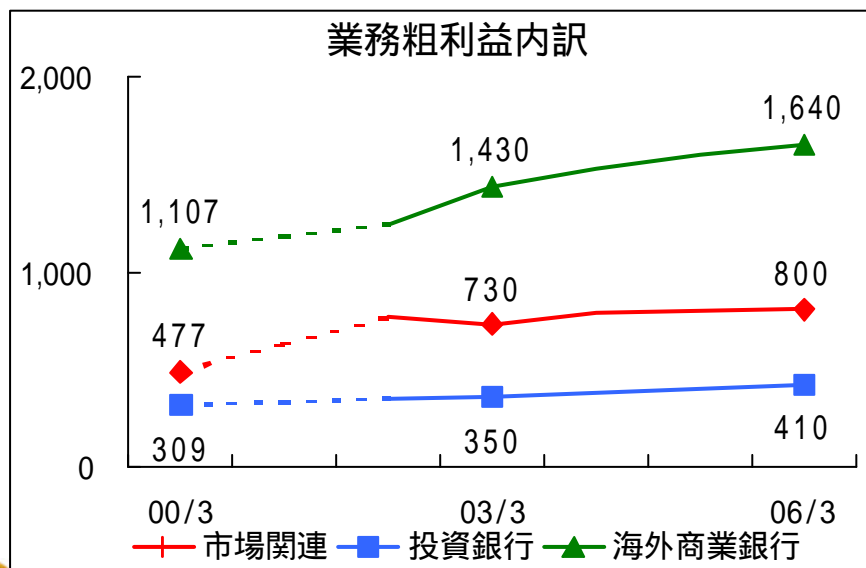
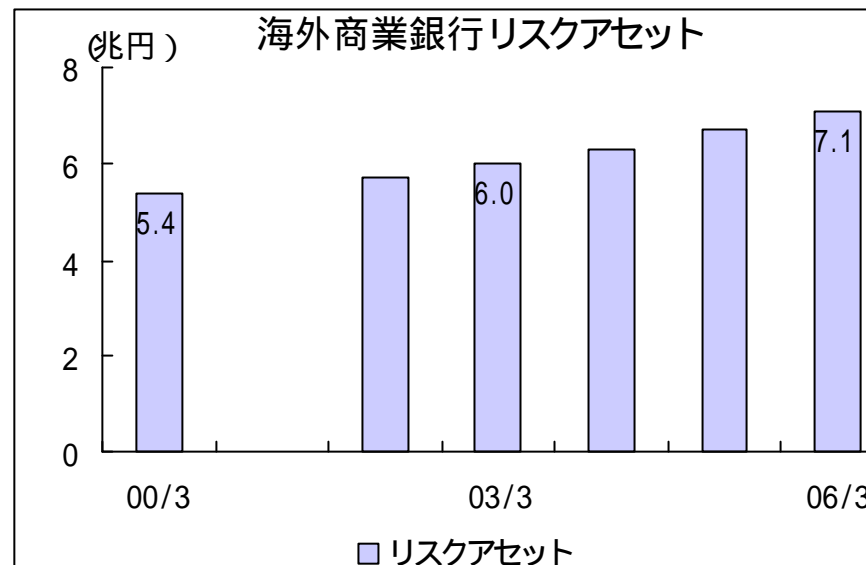
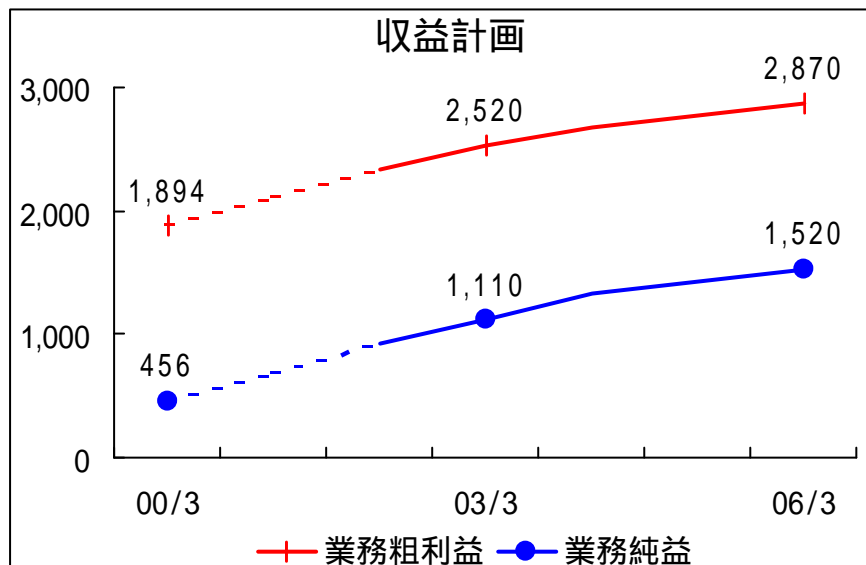
法人 B U 非金利収益
+ 700億円



部門別収益計画

市場・国際ビジネス (連結)

(単位: 億円)



部門別収益計画

市場国際ビジネス

海外商業銀行業務

リスクアセット + 1兆6000億円

- 貿易金融・決済・現地通貨ビジネスなど
非金利収益の増強も展開

海外商業銀行業務粗利益
+ 540億円

市場関連業務

ディーリング収益 + 240億円

対顧客デリバティブ収益 + 50億円

- うちフロートレーディング = + 180億円

市場関連業務粗利益
+ 330億円

投資銀行関連業務

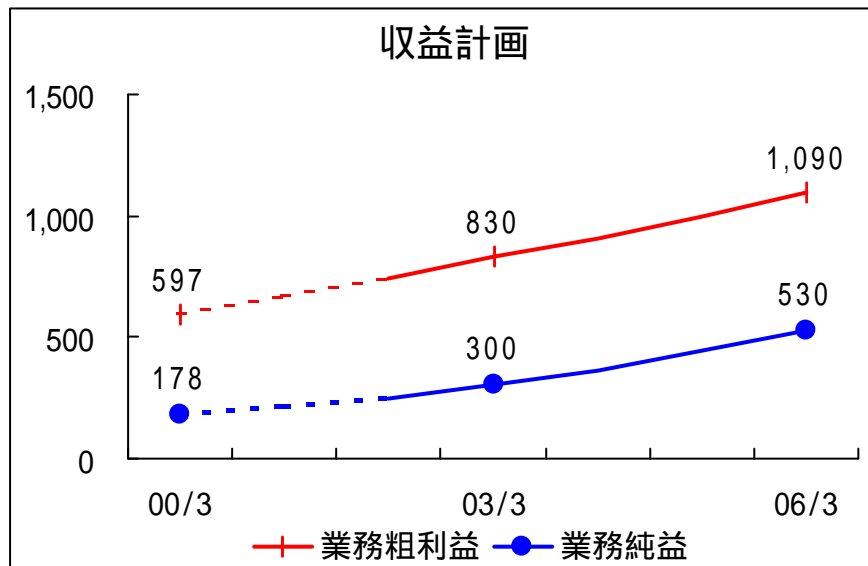
クレジットエンジニアリング関連収益 + 30億円

プロジェクトファイナンス関連収益 + 80億円

- プロジェクト・ファイナンスは国内向けを強化

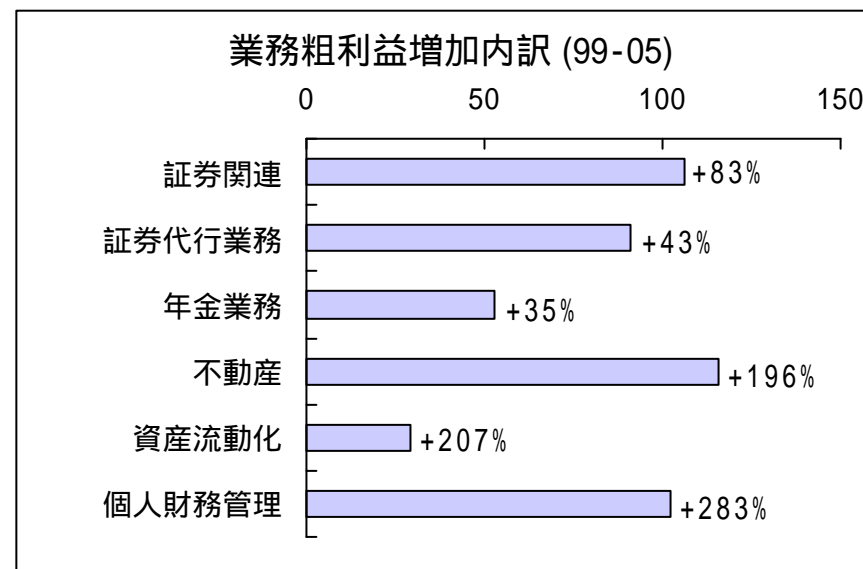
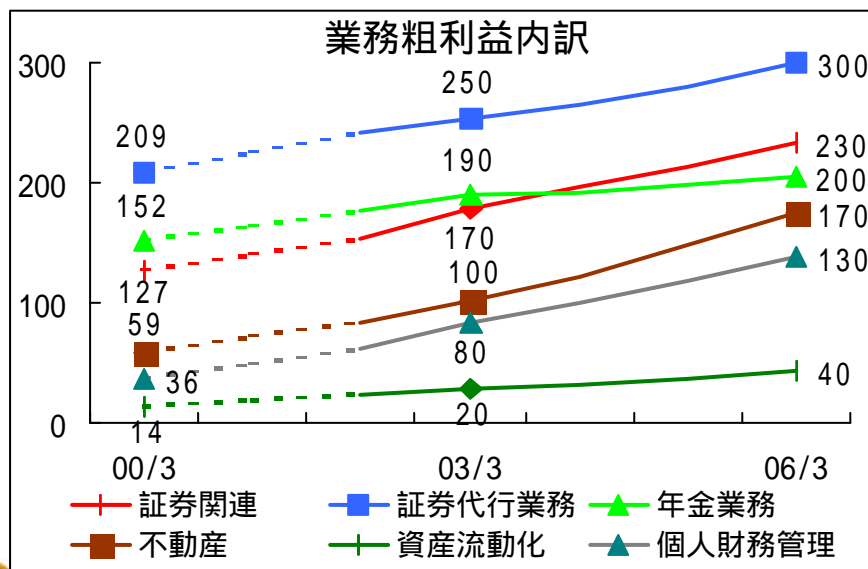
投資銀行関連業務粗利益
+ 110億円





財管業務における圧倒的な事業競争力を構築

- 統合により財管業務顧客基盤は飛躍的に拡大
- 不動産・個人財管業務での商業銀行とのシナジー大



部門別収益計画

信託ビジネス～商業銀行とのシナジー～

信託 B U 収益基盤

投信受託残高	+ 20兆円
証券代行受託公開会社数	+ 500社
企業年金受託残高	+ 1兆円
不動産投信・証券化受託残高	+ 3兆円
資産流動化受託残高	+ 3兆円
遺言信託年間受託件数	+ 2,500件

➤ 商業銀行取引先 中堅企業の公開ニーズと株式事務のエキスパート

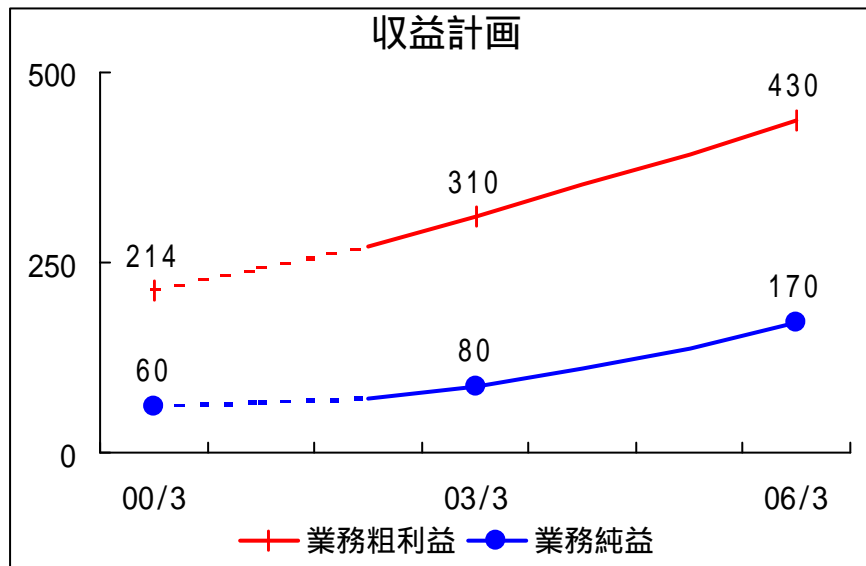
➤ 商業銀行の顧客基盤を通じた幅広い情報と信託機能を活用したノウハウ

➤ 信託・商業銀行・プライベート証券マネジメントにより顧客ニーズをフルカバー

新マーケット	B Uを跨るビジネスチャンス
	RE II、確定拠出年金 等

信託 B U 業務粗利益
+ 500億円





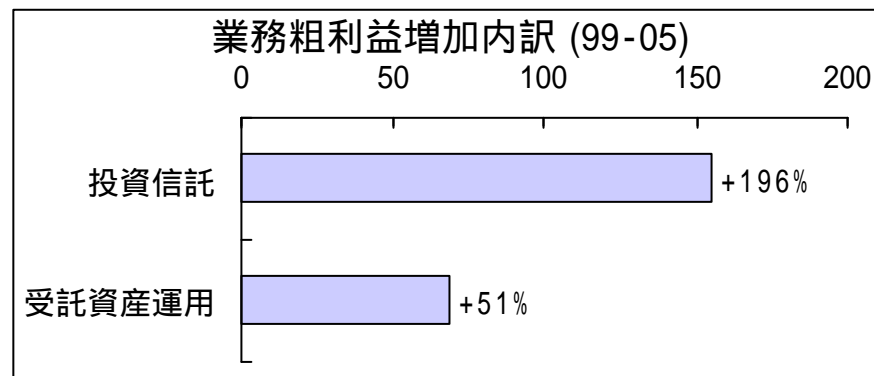
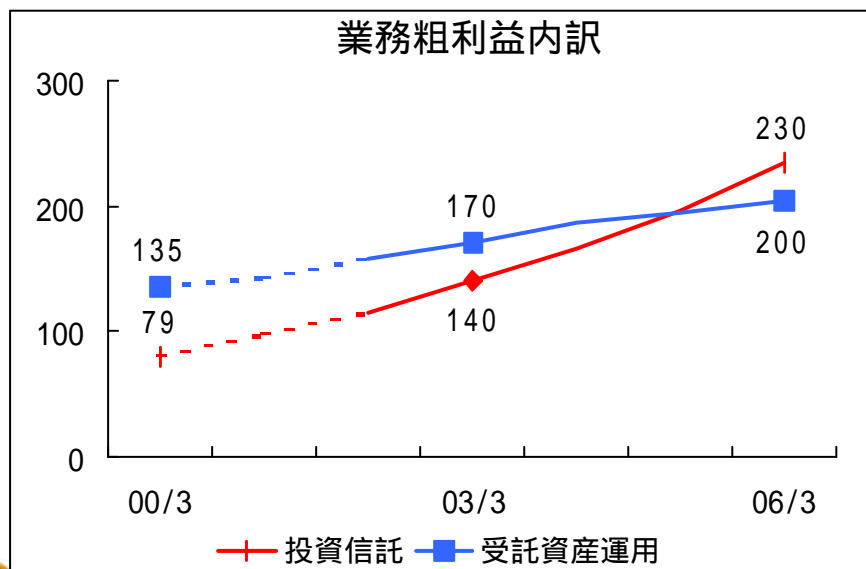
本邦屈指の総合運用機関をめざす
グループ内アームの再編・統合を検討
(2001年4月目処)

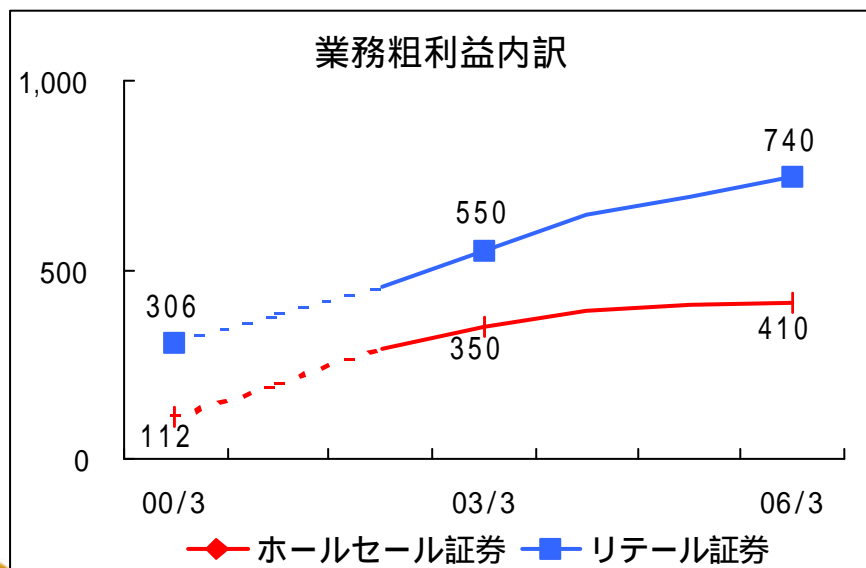
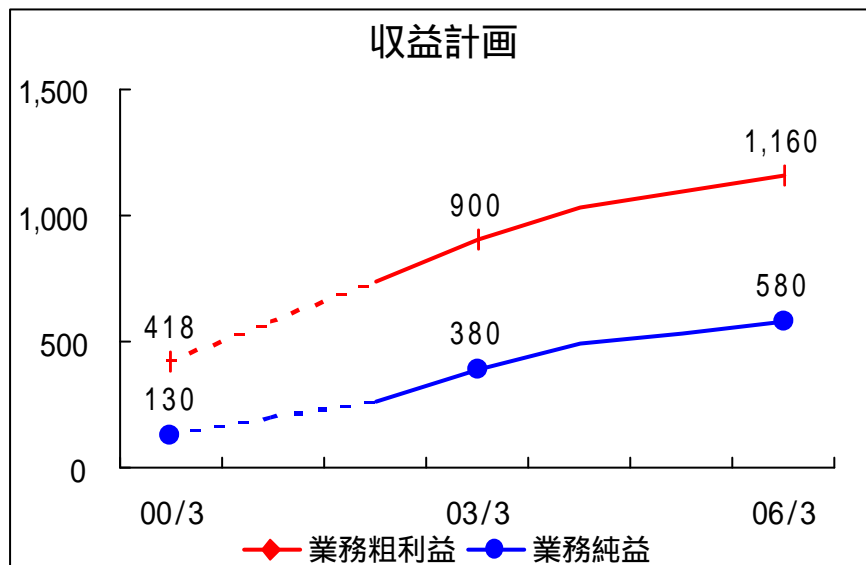
投資信託

- 東海投信投資顧問・東洋信アセットマネジメントの投信部門をパートナーズ投信に営業譲渡

投資顧問

- 東海投信投資顧問・東洋信アセットマネジメントおよび三和アセットマネジメントを合併





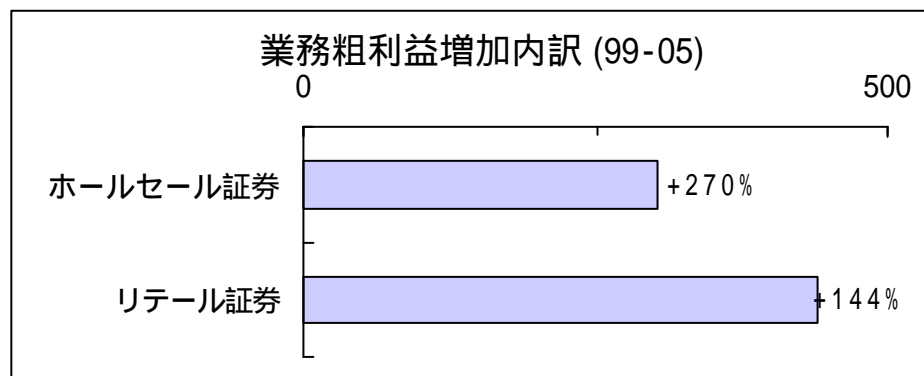
グループ体となった機能提供
国内証券大手 3社に次ぐトップ5の地位を確保

ホールセール証券

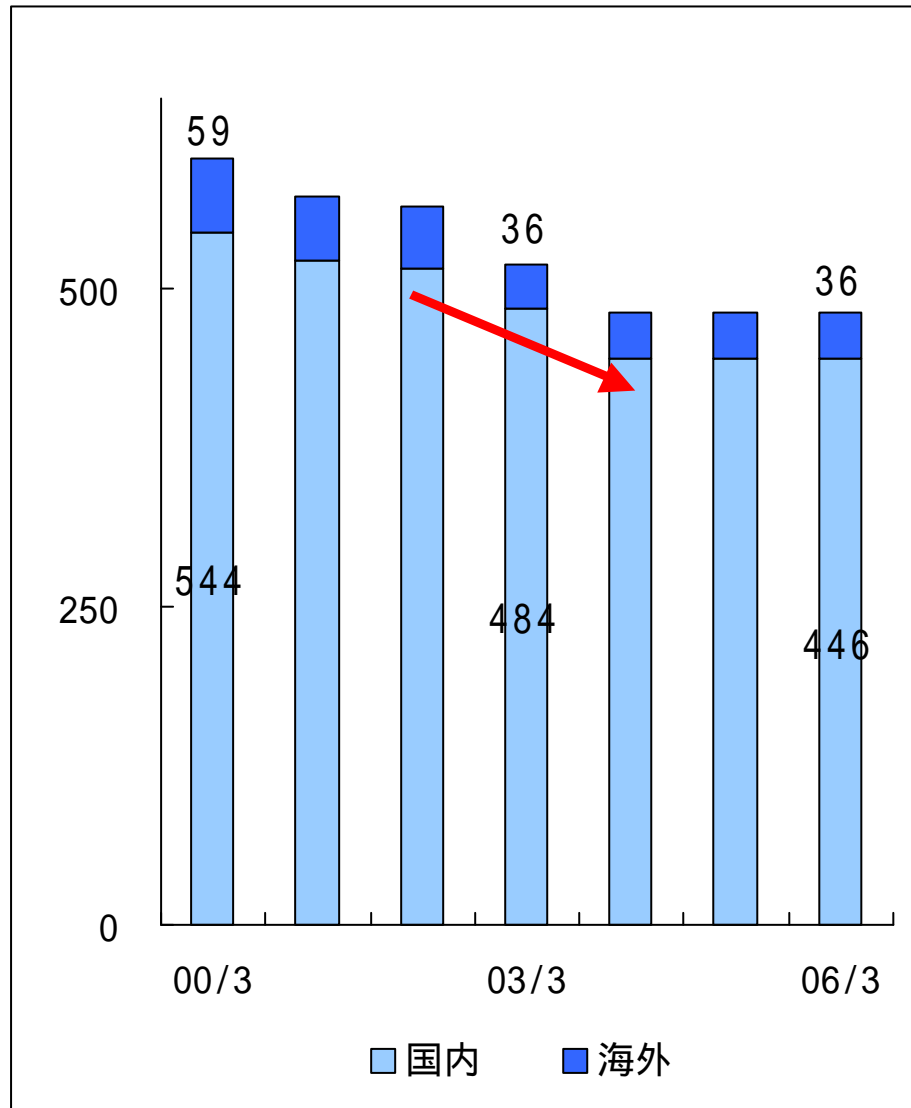
- 三和証券・東海インターナショナル証券は2001年上期を目処に合併
- コーポレートファイナンス業務・エクイティ業務を強化

リテール証券

- ホールセール証券との協働体制を構築 (引受機能の集約など)
- イーウイング証券は2001年3月目処に日本オンライン証券と合併を検討



(単位:店)



店舗ネットワークの再編は04/3までに完了

国内店舗

- 02年4月の商業銀行のシステム統合により統廃合のスピーディーな実施が可能に
- 3行既存計画合算ベース(03年3月末迄に514ヶ店へ)の削減計画に加えて、さらに68ヶ店を上積み削減

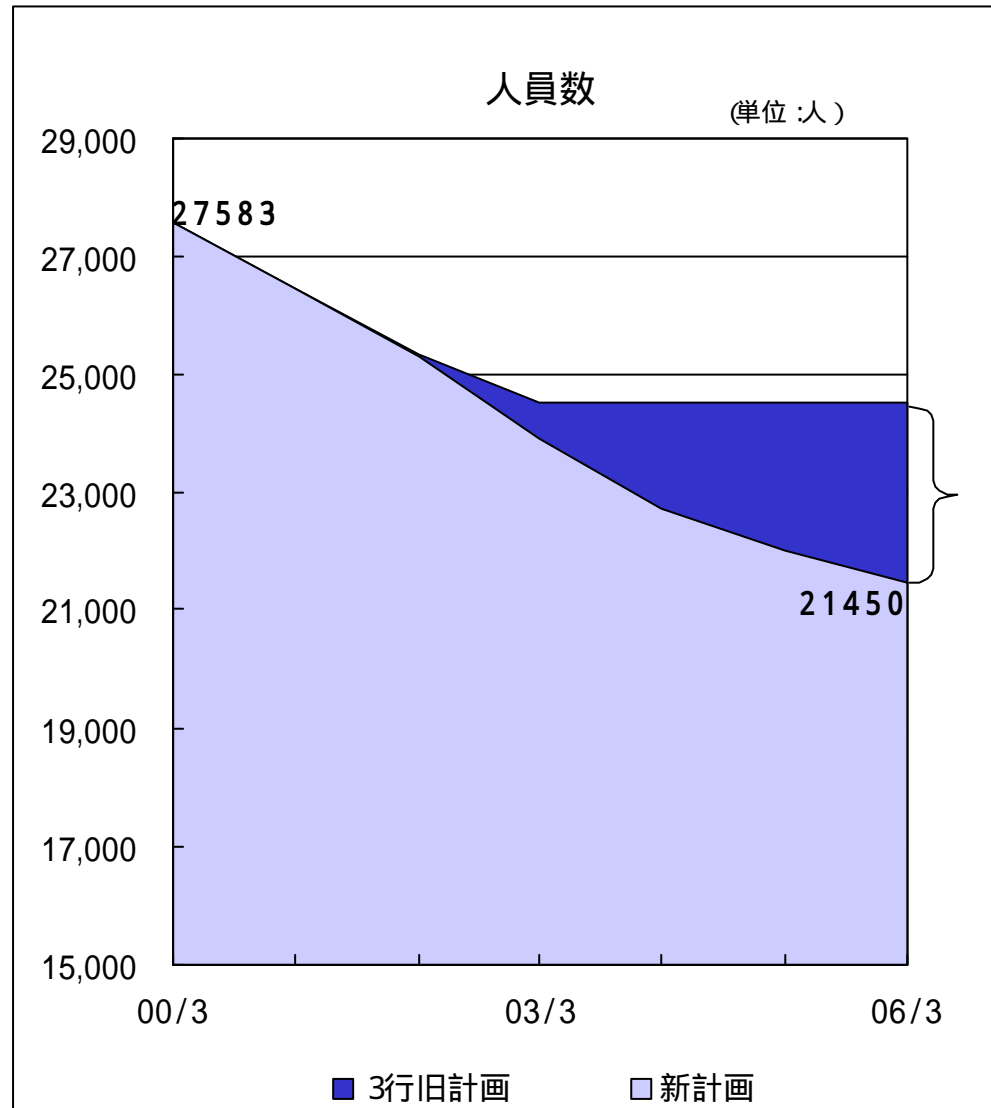
海外拠点

- 03年3月までに重複店舗の統廃合を完了

国内」= 出張所、代理店、為替集中のための仮想店舗を除く

海外」= 海外支店 + 海外現法 (出張所、駐在員事務所を除く)





00年 3月末比 22%を計画期間中に削減

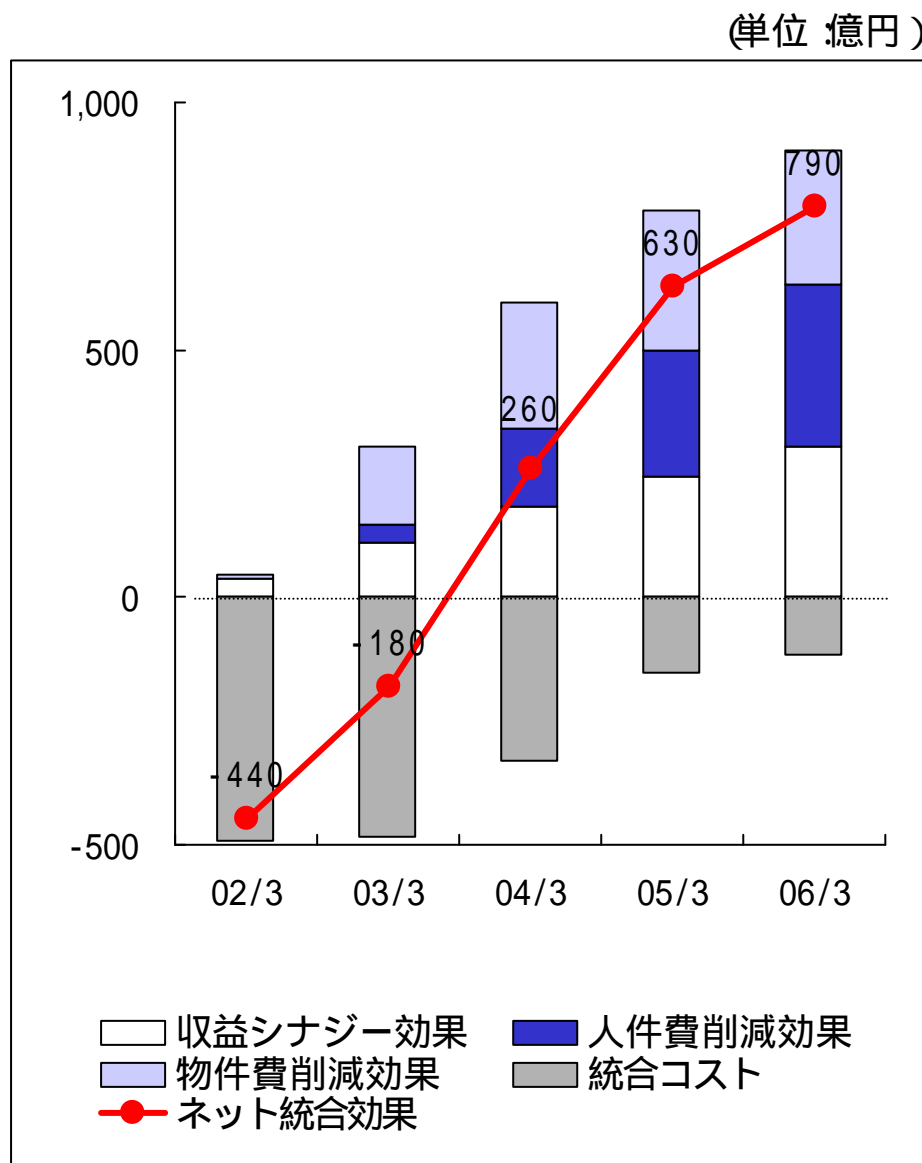
- 3行既存計画合算ベース (03年 3月末迄に約 24,500人へ)の削減計画に加えて、さらに約 3,100人を上積み削減

事務職員・庶務行員合算。在籍出向者を含む。
嘱託・パート・派遣社員は除く。



統合効果について

統合効果額のまとめ



ネット統合効果は04/3からプラスに

統合効果 / コスト (02/3 ~ 06/3)

シナジー効果	+ 880億円
人件費削減効果	+ 780億円
物件費削減効果	+ 970億円
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 店舗等統廃合効果 ➢ システム統合による効率化 	+ 420億円 + 430億円
統合コスト	- 1,580億円
<ul style="list-style-type: none"> ➢ システム統合関連コスト ➢ 店舗統合関連コスト ➢ マーケティング関連コスト ➢ 持株会社設立費用 	- 880億円 - 250億円 - 130億円 - 50億円

ネット統合効果 + 1,050億円



[ご参考] 統合スケジュール

2000年7月 ~

2001年4月 ~

2002年4月 ~

7月5日

3行による経営統合発表

10月4日

グループ名の決定 “UFJグループ”
株式移転比率の決定

11月22日

金融再生委員会より予備認可取得

12月20・21日

各行臨時株主総会 種類株主総会

2月上旬

株券提出公告および株券提出取扱開始日

3月27日

各行普通株式の国内各証取における上場廃止

4月1日

UFJホールディングス株式の上場

4月2日

持株会社設立登記日

4月

資産運用会社の統合

三和アセットマネジメント、パートナーズ投信、
東海投信投資顧問、東洋信アセットマネジメント
4社を、投信系 投資顧問系の2社へ再編

4月~9月

ホールセール証券の統合

(三和証券 東海インターナショナル証券合併)

2001年度中

信託銀行の統合

(東海信託を東洋信託へ統合)

4月

商業銀行の統合

(三和・東海2行の合併を検討)
システムの統合

早期検討

信託銀行預貸業務の商業銀行
への統合



[ご参考] 3大都市圏における顧客基盤

首都圏 (東京・千葉・埼玉・神奈川) 中部圏 (愛知・岐阜・三重・静岡) 関西圏 (大阪・京都・兵庫・奈良・和歌山)

法人取引先数

出所: コスモスデータ (00年3月末)

		取引先数(社)(*1)				
		うちメイン先数(社)		順位(*2)		
		全法人	うち中小企業	順位(*2)	シェア(*3)	順位(*2)
首都圏	全法人	58,245	22,921	4位	15.5%	4位
	うち中小企業	52,989	21,651	4位	15.5%	4位
中部圏	全法人	36,492	15,366	1位	74.1%	1位
	うち中小企業	34,641	14,463	1位	74.6%	1位
関西圏	全法人	41,406	17,455	2位	29.8%	2位
	うち中小企業	38,691	16,539	2位	29.8%	2位
全国	全法人	141,925	57,099	3位	23.7%	3位
	うち中小企業	131,116	53,880	3位	23.8%	3位

(*1) 三和・東海・東洋信託間の重複取引先調整後

(*2) 4大金融グループ間の順位

(*3) 4大金融グループのメイン先数合計に占めるシェア

他の金融グループ: みずほ: 富士、DKB、BJ、安田信託

三井住友: さくら、住友

三菱東京: 東京三菱、三菱信託、日本信託

預貸ボリューム

(00年9月末: 億円)

	総貸出				総預金				個人預			
	三和	東海	東洋	信合計	三和	東海	東洋	信合計	三和	東海	東洋	信合計
首都圏	141,636	80,089	46,022	267,747	113,190	42,751	39,026	194,967	52,377	15,208	13,800	81,385
中部圏	7,264	70,757	1,086	79,107	6,572	113,759	6,126	126,457	3,437	72,850	4,152	80,439
関西圏	100,337	20,775	10,367	131,479	111,147	11,484	22,396	145,027	73,029	3,871	16,326	93,226
全国計	259,839	174,236	60,532	494,607	238,052	169,000	82,464	489,516	133,091	92,325	43,891	269,307

(*) 東洋信託は銀行勘定および元本補てんのある信託勘定 (貸付信託 + 合同運用指定金銭信託)



本プレゼンテーションの内容などにつきご質問がございましたら下記担当者までご遠慮なくご連絡下さいませ。

三和銀行 企画部 Rライン (担当 : 片倉・太田・東)

電話 / 03(5252)1215 FAX / 03(3214)6470

e-mail: kenichi_katakura@sanwabank.co.jp, naoki_ota@sanwabank.co.jp, mitsunobu_higashi@sanwabank.co.jp

URL: <http://www.sanwabank.co.jp>

東海銀行 企画部 R室 (担当 : 津田・荒井・丹羽)

電話 / 03(3277)0296 FAX / 03(5255)8735

e-mail: ir-div@tokaibank.csweb.co.jp

URL: <http://www.csweb.co.jp/TBK/>

東洋信託銀行 総合企画部 (担当 : 荒井・長谷川)

電話 / 03(3218)0612 FAX / 03(3201)1185

e-mail: ta-arai@toyotrustbank.co.jp, to-hasegawa@toyotrustbank.co.jp

URL: <http://www.toyotrustbank.co.jp>

本プレゼンテーションには三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行の統合の完了を前提に、財政状態および経営成績に関する将来予測の記述が含まれております。この前提および将来予測の記述には、経営を取り巻く環境の変化などによる一定のリスクと不確実性が含まれております。