

平成16年9月10日

各 位

株式会社UFJホールディングス

(コード番号 8307)

株式会社UFJ銀行

UFJ信託銀行株式会社

抜本的な収益改善に向けた取組みについて

当グループは①平成15年3月期・平成16年3月期において、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及び、②平成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となった事態を真摯に受け止め、経営の改善に向けた責任ある経営体制を確立するとともに、厳格なリストラを含めた、抜本的な収益改善に向けた取組みを進めてまいります。

傘下銀行では『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、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。本年5月に発表した業績見通しから、大きく乖離する内容となったことは甚だ遺憾であり、株主・投資家をはじめとする皆様方には大変なご迷惑をお掛けする見通しとなったことを、深くお詫び申し上げます。一方で今回の見通しは、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ます。

今後、当グループは厳格なリストラを含む抜本的な収益改善に向けた取組みを強化し、役職員一丸となって、黒字・復配に向けて、以下に掲げる取組みを行ってまいります。

なお、経営健全化計画については、詳細が決定次第、公表いたします。

I. 抜本的収益改善に向けた取組み

1. 不良債権問題解決に向けた抜本的な対応

不良債権問題の解決については、当グループの最重要経営課題と位置づけ、平成16年9月末までに不良債権問題の解決に目処をつけた上で、平成17年3月末までに不良債権比率を3%台にする目標に向け、現在、最優先で取り組んでおります。

特に、大口先については、16年度上期中に抜本的・集中的対応を行うべく、態勢を整備してまいりました。本年5月には、特定の大口先対応の専担組織としてUFJ銀行に「戦略開発部」を新設いたしました。一方で、取締役会の機能強化による経営陣の関与拡充や、UFJ銀行内部監査部内に「大口先専担グループ」新設する等の相互牽制機能の確立等、信用リスクに係る内部管理態勢の強化に努めてまいりました。

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・処理方針等を取締役会において順次決定しております。その過程で、事業再生を早期かつ確実に実現するためにも、上期中に財務上必要かつ十分な手当を行う必要があると判断した結果、16年度上期の与信関連費用は当初見込み比大幅に増加する見込みです。

不良債権比率については、こうした新たな支援・処理方針の決定に伴い格下げを実施したことから、第1四半期決算発表時に10%程度の水準にまで上昇いたしました。その後、支援策が決定、ないし決定に目処が立つ段階に至る等、支援に向けた取組みは着実に進展しておりますが、殆どの先については、支援策の実行が下期にならざるを得ないことから、16年上期末の不良債権比率は第1四半期時とほぼ同水準に留まる見通しであります。下期については、経営の最大の課題である大口先への抜本的対応を完遂し、今年度中に開示債権比率3%台を達成する方針に変更はございません。『不良債権問題からの決別』に向けて、引き続き、個社別に支援策を具体化・実施してまいります。

2. 経営責任の明確化

当グループの旧経営陣(UFJホールディングス社長、UFJ銀行頭取、UFJ信託銀行社長)は、既に辞任しております。

また、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、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、7月より年間ベース約30%の報酬減額を行っておりますが、平成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、先行して報酬減額幅を拡大し、10月以降は、現経営陣(UFJホールディングス社長、UFJ銀行頭取、UFJ信託銀行社長)について当面100%

の月額報酬減額を実施し、平成16年度下期及び平成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し、黒字かつ復配の目処がたつまでこの水準を継続する予定です。この結果、17年3月期の平均報酬額は14百万円と、16年3月期比▲8百万円の大幅な削減となります。

なお、役員退職慰労金の支払いについては、平成17年3月期は見送りを決定しており、優先株無配期間中は見送りを継続いたします。

3. 厳格なリストラの取組み

今後、当グループでは①平成15年3月期・平成16年3月期において、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及び、②平成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となった事態を真摯に受け止め、これまでのリストラを更に強化し、経営の効率化、合理化を実施してまいります。

①人件費

当グループはこれまで、商業銀行の合併前倒し、人員削減の前倒し実施等、統合効果の早期実現に向け、経営の効率化に最大限取り組んでまいりましたが、今後も業務に適した人事処遇のあり方を個別に見極めながら、事業単位での最適な処遇を引き続き実現してまいります。なお、年功色を排除した実力主義に基づく人事処遇制度をUFJ銀行では合併前の平成13年10月に、UFJ信託銀行では平成15年10月に導入しております。

更に、UFJ銀行においては平成16年4月に、退職年金制度を変更しております。市場金利に連動した利回りにより将来の年金支給額が決定する制度(キャッシュバランスプラン類似型制度)に変更したこと等により、結果として足下は、人件費(退職給付費用)の削減に寄与する見込みです。

また、当グループでは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%カットしておりますが、平成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し、平成16年度下期及び平成17年度上期は職員賞与を平成15年度比で約▲80%カットし、黒字かつ復配の目途が立つまでこの水準を継続する予定です。今般のカット後の水準を通年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%カットとなります。

こうした取組みの結果、人件費総額は平成16年3月期が2,105億円、平成17年3月期見込みが約1,810億円となり、当社設立の直前期である平成13年3月期と比較して、

それぞれ約▲625億円(▲23%)、約▲920億円(▲34%)の削減となります。

②役職員数

平成16年3月末の役員数は前3月期末比▲3人減少し21人となり、計画を3人超過する削減を実施しております。また、平成13年4月の当社設立時(41人)との比較では、▲20人と半数に削減してきております。また、今期は既に▲1名の削減を実施しておりますが、一方でUFJ銀行の内部管理体制強化を目的として、UFJ銀行に社外取締役を2名増員することから、平成17年3月末の役員数は22名となる予定です。

平成16年3月末の従業員数は、20,395人となっております。当社設立時との比較では、▲6,592人減少しており、過去3年間で従業員数を▲24%削減しております。さらに17年3月末の見込みは2万人を下回る見込みであり、当社設立時から約▲7千人減少、削減率は約▲26%を超える見込みです。

③国内外拠点数

平成16年3月末の国内本支店及び海外支店はそれぞれ398カ店・17カ店となっております。当社設立時の560カ店(うち海外29カ店)から、重複立地店舗の統廃合等により、145カ店(うち海外12カ店)の削減を実施済みであります。

今後は、顧客利便性拡大・新ビジネス推進の観点より、収益性・効率性を十分検討し、店舗の有効活用を図ってまいります。

④物件費

当グループは、これまでグループ一体となった経営の効率化の追求を最大限に取り組んでまいりましたが、引き続き一層の効率化・合理化の推進に努めてまいります。なお、平成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を実施し、グループ一体となった経営の効率化・経費削減を実施してまいります。

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を図ってまいります。また、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を目指してまいります。

4. 収益力強化に向けた取組み

①リテール

利便性を向上させる独自のサービスを“目に見える”形で提供、リテールトップブランドの

実現を目指し、あらゆるお客さまとの接点において「顧客支持 NO. 1」の金融グループを目指してまいります。

A. マスビジネス

- ・昨年9月より、ATM24時間営業、コールセンター24時間対応、テレビ窓口(ACM)全店展開、新コンセプトショップ「UFJプラス」設置、を4本柱とするチャネル改革プロジェクト「UFJ24」をスタートしております。

[ATM24時間営業]

昨年9月以来、24時間稼働のATMを、従来の12拠点から325拠点まで大幅に拡大しております(平成16年8月末現在)。加えて、平成16年4月以降、新たに310拠点のATMで営業時間を7時～24時へ延長しております。

[コールセンター24時間対応]

昨年10月から、有人での365日・24時間対応を開始しております。

[ACMの展開]

UFJ銀行の先進性を象徴する独自のチャネル「ACM」を全国406拠点に570台を設置しております(平成16年8月末現在)。

[UFJプラスの設置]

- ・平日は午前9時から午後8時まで、土・日・祝日は午前10時から午後5時まで窓口営業を行う「UFJプラス」を、難波、栄、新宿の3ヶ所に設置しております。
- ・更に今年度より、利便性向上に向けた取組みを一段と高度化するべく有人接点での待ち時間短縮等を柱とする「UFJ24セカンドステージ」を展開しており、今後、ATM機能の高度化等も図ってまいります。

B. 資産運用ビジネス

- ・UFJ銀行では、様々なお客様のニーズにお応えするべく、多様な運用商品を取り揃えているほか、担い手のスキル向上を図るなど、販売力の強化も進めております。
- ・今後の規制緩和を睨み、総合金融サービス業務展開に相応しい内部管理態勢を強化するとともに、担い手の効率的活用に資する営業体制の構築等を図ってまいります。

※主な運用商品の販売実績(平成15年度)→目標(平成16年度)

・株式投信:3,960億円→5,050億円 ・年金保険 1,110億円→2,580億円

C. ローンビジネス

[住宅ローン]

- ・全国125ヶ所に上る不動産販売業者向けの営業拠点である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、16年度の取組目標16,200億円を目指し、住宅ローン残高の拡大を図ってまいります。
- ・また、審査プロセスの効率化、自動審査モデルの高度化により、融資諾否回答までに要する時間を大幅に短縮するなど、お客さまの利便性向上にも努めております。
- ・加えて、商品ラインアップの一層の充実、事務体制の整備を図ってまいります。

[アパートローン]

- ・アパートローンを資産家取引拡充と優良貸出資産増強の主力商品と位置付け、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、16年度1,800億円の取組を目指します。
- ・UFJ信託銀行においては、アパートローンをライフコンサルティング営業の必要プロダクトとして位置付け、優遇金利ファンドの継続設定、UFJ銀行への連携体制整備等を通じ、グループとしての貸出増強に努めてまいります。

D. 消費者金融・カードビジネス

- ・当グループにおいて、消費者ローンは住宅ローンと並ぶ個人向け貸出ビジネスの柱であり、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り組んでまいります。
- ・カード分野では、平成16年1月、UFJ銀行は日本信販との間で、リテール分野における戦略的提携の具体化について合意に至り、その後5月には、日本信販とUFJカードが各社株主の承認と関係当局の認可を前提に合併することについて基本合意しております。今後、三菱東京グループとの経営統合を通じ、クレジットカード事業のフォーメーションの更なる充実化を図ってまいります。

②法人

ベストソリューションバンクの実現に努め、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を目指してまいります。

特に、法人ミドルでの競争優位確立・ビジネスモデル構築、非金利収益の増強に向け、「A. 中堅・中小企業に対する貸出増強」、「B. 顧客課題解決に資するソリューション提供」、「C. 新たな顧客接点・チャネルの充実」に取り組んでまいります。

A. 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してまいります。

- ・特に最重要課題と認識している中小企業貸出に関しては、これまで「UFJビジネスローン」などのスコアリング審査を駆使した簡易与信モデルの導入や、積極的な人材投入を進めてまいりましたが、今後も独自性のある貸出商品の開発やラインナップの一層の充実を図ってまいります。

※UFJビジネスローン取組額

: 16年度/上(見込)3,000億円、16年度/下(計画)5,000億円

B. 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著しいデリバティブ商品の開発・販売強化などにより、非金利収益を一層増強してまいります。
- ・特に、これまで大企業を中心に利用されていたシンジケートローン・デリバティブ・私募債に加え、アセットファイナンス・事業金融などの先進金融商品を汎用化・小口化することにより、大企業取引で培ったノウハウを幅広く中堅・中小企業へ展開してまいります。
- ・また、大企業のお客さまには、グループ各社の金融サービス提案を通じて、お客さまの事業競争力・企業価値向上に資するソリューション提供を推進し、中堅・中小企業のお客さまには、“UFJビジネスフォーラム”や中国進出支援等を通じて、お客さまの経営課題解決に資するソリューション提供を一層強化することで、今後も圧倒的なサービス提供力を追求してまいります。

C. 新たな顧客接点・チャネルの充実

- ・より広いお客さまとの取引拡大を目指し、拠点における有人対応に加えて、Web を活用した新たなチャネル開発に取り組んでまいりました。諸届出などの事務取引や与信の相談受付、決済・外為・情報提供など金融サービスをインターネットからワンストップで提供する新チャネルサービス「UFJビジネスプラットフォーム」を本年4月より開始しました。併せて、Web 版 EB・外為サービスの商品拡充や操作性改善・機能向上を実現し、取引内容の一層の充実に取り組んでまいります。
- ・また今後、お客さまのニーズ・セグメントに応じ、営業拠点・インターネット・コールセンターの有機的連携体制による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することで、顧客利便性とコストパフォーマンスの高い営業体制の確立を目指してまいります。

③市場部門・国際部門

- ・市場部門では、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・提供に注力してまいります。中でも、小口化対応

商品、超低金利下での資金運用ニーズに対する特約付定期預金、エネルギーデリバティブなど、お客さまの利便性にあわせて、各種商品の新規開発・提供を行ってまいります。

- ・国際部門では、特に“中国に強いUFJグループ”のブランド力の維持を目指します。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等を図り、お客様への提案の付加価値を高めてまいります。
- ・また、重点マーケットと位置付けるブラジル、ロシア、CIS 諸国、中国、インドネシアでのディールフローの一層の拡大により、貿易金融の拡充に引き続き注力してまいります。

④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に対するニーズに広くお応えしてまいります。
- ・信託代理店業務は、平成14年3月の制度スタートから現在に至るまで、順調にその実績を伸ばしております。平成15年度、年金業務で約2,200億円、証券代行業務で225社の代理店実績を上げており、これを更に拡大してまいります。
- ・証券代行業務においては、お客さまのIR活動支援に代表される新ニーズへ対応するため、代行機関として有する株主名簿管理機能を応用し、株主特性等を統計的・多角的に分析するサービスである「個人株主対応新 IR システム」の他、我が国初のサービスを展開してまいります。
- ・受託資産業務においては、世界トップレベルの運用力を有する「ブリッジウォーター社」との国内独占業務提携に基づき、お客さまの為替の管理・運用ニーズにお応えする新商品の提供等、幅広いお客さまのニーズに的確にお応えしてまいります。
- ・資産金融業務においては、一括支払信託スキームをはじめとする信託機能の提供による資金供給を積極的に推進してまいります。また、信託業法の改正に伴い、特許権をはじめとした「知的財産」の流動化による資金供給スキームもいち早く開発してまいります。
- ・不動産業務においては、「減損会計コンサル」や不動産証券化機能を活用した年金基金向け専用の「不動産ファンド」の開発など、お客様の事業再構築・資産運用ニーズに、幅広くお応えしてまいります。

II. 責任ある経営体制の確立に向けた取組み

新たに外部専門家を当社に複数名を招聘し、収益力強化に向けた持株会社としてのガバナンスの強化を行ってまいります。

1. 収益管理体制の強化

①「経営健全化計画フォローアップ会議」の新設

経営健全化計画の達成に向けて、新たに外部専門家を招き、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増強、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し、進捗管理を行い、更なる管理強化を行ってまいります。

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り、当グループ経営に対する提言、助言を行う場を設け、当グループのガバナンス向上のための議論の場を新設いたします。

③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)に拡大いたします。
- ・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いたします。

(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してまいります。
- ・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の活性化、議論の活性化を図ります。

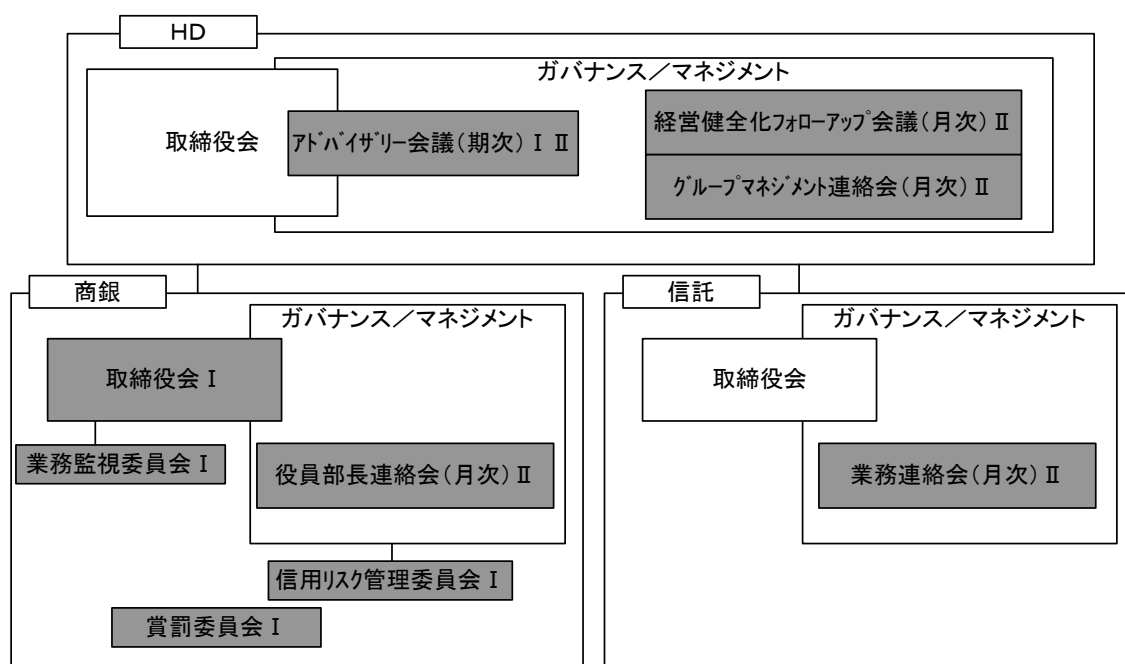
2. 経営姿勢の明確化

今後は、新経営陣のもと、当グループのガバナンス態勢を整備・再構築するとともに、取締役会等を通じた経営管理能力を発揮することが経営の最重要課題であると位置付けております。

当社、UFJ銀行、UFJ信託銀行の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し経営管理・監督機能を向上させるとともに、相互牽制が機能するよう本部各部の役割を明確にする等の姿勢が必要と考えており、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を目指すという確固たる経営姿勢を示してまいります。

(UFJグループのガバナンス体制)



図中、 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

Ⅲ. 今後の経営改革への取組み

前述の「Ⅰ 1. 不良債権問題解決に向けた抜本的な対応」にあるように、当グループは今年度、財務健全化を完了することで、収益力を向上してまいります。

さらに、当グループは、平成16年8月12日付「経営統合に関する基本合意書」に基づき、三菱東京フィナンシャル・グループとの平成17年10月1日までの経営統合に向けて、協議を進めてまいります。

当グループにおける収益力の向上とともに、三菱東京フィナンシャル・グループとの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さらに確実なものとしてまいります。

以 上