

2002年12月25日

各位

株式会社UFJホールディングス
(コード番号8307)

UFJグループ『改革加速プラン』について

UFJグループは昨年4月の発足以来、スピードと革新性を最大限に発揮し、経営基盤を強化することに努めてまいりました。本年1月には、傘下商銀の合併によりUFJ銀行が誕生いたしました。統合効果を着実に実現するなど、成果をあげております。

しかしながら、デフレが継続する厳しい経営環境に鑑み、改革をさらに加速すべきであるとの認識から、今般、以下の「改革加速プラン」を策定いたしました。

本プランに沿って、スピードを上げて不良債権問題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努めてまいります。

こうした取り組みを通じて、UFJグループは、お客さまに一層ご満足いただけるサービスを提供しつつ、株主価値の向上を図ってまいります。

《改革加速プランの骨子》

1. 資産の早期健全化
(1) 不良債権問題・大口貸出先問題の解決
(2) 保有株式の圧縮
2. グループ事業戦略の推進
3. グループ経営の効率化
4. 自己資本の増強



UFJグループの目指す姿

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

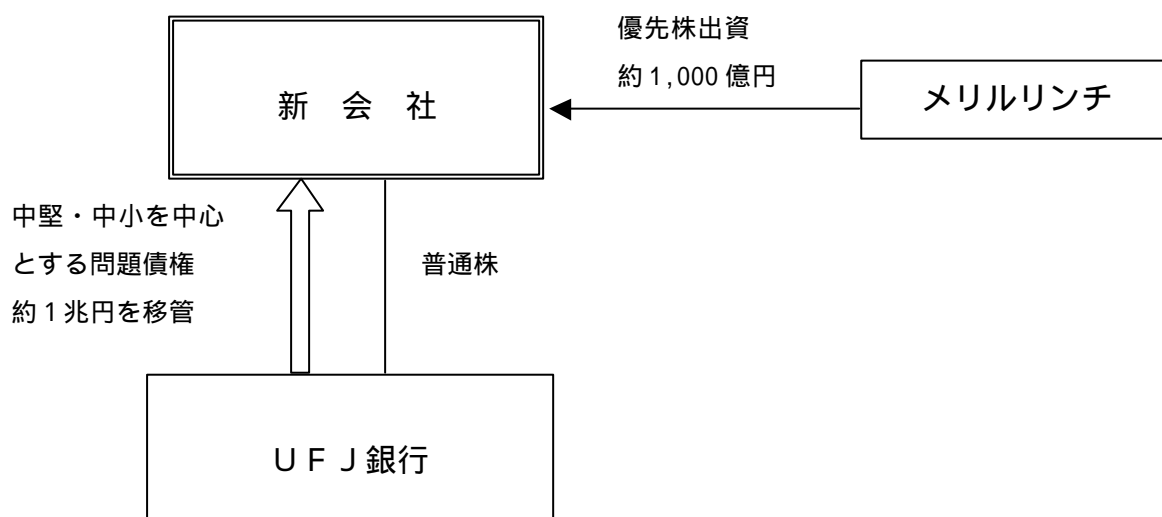
1. 資産の早期健全化

(1) 不良債権問題・大口貸出先問題の解決

不良債権問題・大口貸出先問題の解決を当グループの最優先課題と位置づけ、以下の施策等に注力してまいります。なお、2004年度末の不良債権比率を3%台にいたします（金融再生プログラムに示された目標を達成いたします）。

メリルリンチをパートナーとする新会社の設立

- ・ 不良債権処理を加速するため、新会社を設立し、中堅・中小企業向けを中心とする問題債権 約1兆円（元本ベース）を移管（本スキームは11/25に発表済み）
- ・ 新会社には、メリルリンチがパートナーとして約1,000億円を出資
- ・ 新会社は、メリルリンチのノウハウも活用し、取引先企業の再生支援、および債権のオフバランス化を推進



* なお、詳細につきましては、別途公表資料「問題債権解決スキームにおけるメリルリンチとの取組について」をご参照ください。

大口貸出先・問題先の再建プラン策定

- ・ 先般、外資の資本・ノウハウも活用する形で“商社再編”が発表されたことを含め、当グループの大口貸出先・問題先の再建プラン策定には、ほぼ目処
- ・ 今後も、積極的に人材を投入して各社の再建プランをフォローしていくとともに、UFJをメインとする各社の業界内再編のサポート等により、再生を支援

金融再生プログラムの影響

- ・ DCF等、金融再生プログラム具体化の影響については、金融当局案を踏まえ、別途公表の予定

(2) 保有株式の圧縮

株価リスクの極小化に向け、今年度下期は当初計画どおり、グループ全体で12,000億円の保有株式を売却いたします。これにより、遅くとも03年度上期中に、保有規制対象株式の残高をTier 1の範囲内に抑えます（法律上の期限を1年前倒して規制をクリアします）。

さらに、03年度末には15,000億円、04年度末には14,000億円まで、保有規制対象株式残高を落とす方針です。

2. グループ事業戦略の推進

総合金融グループとしての強みを活かし、収益機会を拡大するとともに、統合効果のさらなる発揮に努めてまいります。

以下の新たな施策と、従来からの事業戦略を着実に遂行することにより、グループ業務純益の目線を、04年度には9,000億円、07年度には12,500億円にいたします。

また、リテールと法人ミドルの両事業分野に経営資源を集中することにより、グループ全体の業務純益に占める両分野の比率を、04年度には約50%、07年度には60%台にいたします。

	02年度見込み	04年度(目線)	07年度(目線)
・グループ業務純益 (うち商業銀行部門以外)	7,750億円 (600億円)	9,000億円 (1,500億円)	12,500億円 (2,500億円)
・業務純益に占める リテール・ミドルの比率	29%	約50%	60%台

信託財管業務の抜本的強化

- ・ U F J 信託銀行の財務管理業務（不動産、年金、証券代行業務等）を抜本的に強化し、U F J 銀行の顧客に集中的に展開することにより、同業務の業務純益を今年度見込み 375 億円から大幅に拡大
- ・ 財管業務と関連性の高い資産運用業務での収益拡大ともあわせて、07 年度には、業務純益 1,000 億円程度を視野
- ・ 財管業務の強化にあたっては、資金業務統合（04 年度下期目途）を睨み、U F J 信託の人員を財管業務にシフト

保険販売ビジネスの拡大

- ・ 個人顧客への投資型年金保険等の販売を強化するため、外部からの採用を含め、販売人員を 200 人程度増強
- ・ 規制緩和により、保険代理店機能をグループ内に取り込むことを視野に、親密保険代理店および親密保険会社との連携強化
- ・ こうした取り組みにより、07 年度には保険販売による手数料収益 200 億円を展望

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

- ・ 将来のコア事業化を狙い、グループのカード事業を強化。その第 1 弾として、U F J カード・親密カード・親密信販の合計 5 社で、事務・システム等のバックヤード共同化に向けた検討を開始
- ・ まずは、コストシェアによる体質強化を図るとともに、サードパーティー事業化も将来的に展望

複合型ネットワークの構築

- ・ U F J 銀行と U F J つばさ証券の共同店舗化を積極推進（現状の重複拠点は 61 ケ所）
- ・ U F J 銀行の全法人拠点を信託代理店化
- ・ U F J 銀行と U F J 信託銀行の共同店舗化も、資金業務統合を睨み、更なる実施を検討（8 ケ店で実施済み、なお現状の重複拠点は 49 ケ所）
- ・ こうした“ワンストップ化”により顧客利便性を向上させるとともに、グループベースでのスペースコスト削減も実現

3. グループ経営の効率化

従来から推進しているコスト削減策に加え、以下の施策により、グループの経営効率をさらに向上させ、グループの粗利経費率を現状の 50% から、04 年度に 45%、07 年度には 35% 未満にいたします。

なお、人件費・物件費については、収益増強・顧客サービス充実の観点からメリハリのある削減を継続実施し、従来同様、経営健全化計画を上回るピッチで削減してまいります。

グループ内の本部機能のスリム化

- ・ 総合金融グループとしての意思決定の更なる迅速化のため、兼務体制の拡大等により、持株会社・銀行・信託の戦略立案機能を一本化
- ・ “顧客重視・現場重視”の観点から、本部管理部門を大幅に縮小
- ・ グループ内の本部人員を、04 年度までに 1,000 名以上削減し、一部を重点戦略部門に再配分
- ・ システム等のインフラをグループベースで共有化

拠点の統廃合

- ・ グループベースの店舗数（銀行・信託・証券計約 660 拠点）を、04 年度までに 100 店舗以上削減

役員数の削減

- ・ 上述の本部機能スリム化にあわせ、役員数を 03 年度中に 2 割以上削減（現状 67 名を 50 名程度に）

グループベースでのメリハリある人事処遇の実現

- ・ U F J 銀行では、01 年度下期より、年功色を排除した実力主義に基づく人事処遇制度を導入済み（これにより、メリハリの利いた処遇制度を実現）
- ・ U F J 信託銀行にも同様の処遇制度を 03 年度中に導入
- ・ 将来的には、業務に適した人事処遇のあり方を個別に見極めながら、事業単位で最適な処遇体系を実現

4 . 自己資本の増強

前述のように、問題債権対応の新会社への出資受入という形態により、当グループは1,000 億円以上の資本を調達する予定です（グループの連結上の Tier 1 自己資本と認識されるものです）。

さらに、今後とも、株主価値の向上に努めながら、自助努力による資本調達を積極的に推進してまいります。

なお、今回公表のポイント並びにその進捗見込みについては、別紙の「改革アクションプログラム」の通りです。今後、本プランの方針に沿い、新たな取組みを従来に増して強化する所存です。新たな取組みについては、具体化の都度、公表してまいります。

（以 上）

当行は投資家の皆様、お客さまなどに対するスピーディな情報公開を目的として、ホームページ上にニュースリリースを掲載しております。

なお、本ニュースリリースには証券取引法第166条に定められた重要事実に当たる情報が含まれる可能性があります。重要事実を含むニュースリリースをご覧になられた方が、その重要事実が証券取引法施行令の規定に従い公開された後1 2時間以内に、UFJホールディングスの株式などの売買等を行なった場合、いわゆるインサイダー取引規制違反として、証券取引法の規定に抵触するおそれがありますのでご注意ください。

改革アクションプログラム

2002年12月25日

今 回 公 表 内 容	03/ 1~ 3月	0 3 年 度		0 4 年 度	0 7 年 度
		上 期	下 期		
<p>【資産の早期健全化】</p> <p><不良債権問題 大口貸出先問題の解決> 04年度には、不良債権比率を3%台に確実に収束 ~ 額 率とも、02/ 3末比 1/ 4程度へ 大口貸出先 問題先については、再建に向けたプラン策定に目処。再建プラン完遂に向けて、人的資源も積極投入 先般、外資の資本・ノウハウも活用する形での「商社再編」が公表されたところ。今後とも、商社を含めた大口先各社の再建プランをフォローしていくとともに、UFJメイン各社の業界内再編等により、企業再生・再建を積極的にサポート</p> <p>中堅 中小企業についても、外資パートナーとの共同事業会社を軸に、よりスピードを上げて企業再生・オバランス化を推進 メリリリンチをパートナーとする新会社を設立し、中堅 中小企業を中心とする問題債権約 1兆円を移管。企業再生・オバランス化を加速 今後、新規発生する不良債権についても、ファンド証券化等の活用を通じ、オバランス化を推進</p> <p>金融再生プログラム影響については、金融当局案を踏まえ、別途公表</p> <p><保有株式の圧縮> 遅くとも03年度上期中に、保有規制対象株式残高をTier 範囲内に抑制 今年度下期中に、当初計画通り、グループ全体で 1. 2兆円売却</p>	<p>不良債権比率 8%台 →</p> <p>不良債権額 4兆円 (破綻懸念以下債権も 1.6兆円へ)</p> <p>保有残高 2. 5兆円 (0.5兆円売却)</p>	<p>5%台 →</p> <p>2.5兆円 (0.8兆円)</p> <p>残高1.5兆円 → (0.5兆円売却)</p>	<p>3%台</p> <p>1.6兆円 (0.4兆円)</p> <p>残高1.4兆円 →</p>	<p>残高1.1兆円</p>	
<p>【グループ事業戦略の推進】</p> <p><基本方針> 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 リテール・法人ミドルの事業分野に、グループの経営資源を集中配分 “グループ外各社との提携”も積極的に展開 ~ UFJのノウハウ・チャンネルを他社の顧客基盤に、他社のノウハウ・チャンネルをUFJの顧客基盤に幅広く展開</p> <p>グループ連結業務純益の目標を、02年度見込み 7, 750億円から、04年度に 9, 000億円、07年度には 12, 500億円へ 商業銀行部門以外の業務純益の目標を、02年度見込み 600億円から、04年度には 1, 500億円、07年度には 2, 500億円へ グループ連結業務純益に占めるリテール・ミドル比率を、02年度 :29%から、04年度 :50%、07年度には 60%台へ</p> <p><新たな施策> 信託 / 資金業務を商銀に統合 効率化するとともに、信託人材の財管業務へのシフト等により、財管業務を抜本的に強化 02年度業務純益見込み :375億円 07年度には、資産運用業務と合わせて、1, 000億円を視野に 将来のコア事業化を狙い、グループのカード事業を強化。その第 1弾として、UFJカード親密カード親密信販の合計 5社で、事務・システム等のバックヤード共同化に向けた検討を開始 (まずは、コストシェアによる体質強化を図るとともに、サードパーティー事業化も展望)</p> <p>保険ビジネスについても、コアマーケットである“ミドル・リテール顧客”に対する“総合金融サービス機能”の一翼を担う業務として、今後拡大 リテール窓販については、投信販売等と併せて、200名規模での営業力強化 法人ミドルのリスクマネジメント系対応については、代理店グループ化を視野に、銀行 - 代理店 - 親密保険各社等との人材・ノウハウに関する連携・協働強化 非金利収益拡大の重点分野として、07年度には 200億円規模の手数料収益へ</p> <p>商銀 信託 証券の複合型ネットワークを構築 (商銀チャンネルを最適活用) 証券店舗は商銀との共同店舗化を積極推進 (現状重複61拠点)。信託とは8ヶ店で共同化済み。今後、資金業務統合を睨み実施検討 (現状重複49拠点)</p>	<p>連結業務純 7, 750億円 (商銀部門以外 600億円)</p> <p>連結業務純中、リテール・ミドル比率 29%</p> <p>信託代理店の商銀法人拠点への展開拡大</p>	<p>全法人拠点到展開完了</p>	<p>9, 000億円 → (1, 500億円)</p> <p>約 50%へ →</p> <p>資金業務統合</p>	<p>12, 500億円 (2, 500億円)</p> <p>60%台へ</p>	
<p>【グループ経営の効率化】</p> <p>グループ粗利経費率を、現状 50%から、04年度に 45%、07年度には 35%未満へ グループ内の本部機能をスリム化 総合金融グループとしての意思決定の更なる迅速化のため、兼務体制の拡大等により、持株会社 銀行 信託の戦略立案機能を一本化 “顧客重視 現場重視”の観点から、本部管理部門を大幅縮小 ~ 04年度までに本部人員を 1, 000人以上削減し、一部を重点戦略部門に再配分 インフラ機能についても、グループベースで共有化</p> <p>グループベースの店舗数 (商銀 信託 証券計 約 660店舗) を、04年度までに 100店舗以上削減 本部機能集約化 本部人員削減に合わせて、役員数も大幅削減 ~ 03年度中に 2割以上削減 (現行67名から50名程度へ) 事業再構築の方向性に沿って、グループベースで、実力主義に基づく、よりメリハリのある人事処遇を実現 商銀に続き、03年度中に、信託にも年功色を一掃した新しい人事処遇制度を導入 将来的には、業務に適した人事処遇のあり方を個別に見定めながら、事業単位で最適な処遇体系を構築</p>	<p>50%を切る水準に (商銀 :44%)</p> <p>本部人員を400人削減</p> <p>役員数 2割以上削減</p>	<p>48%程度へ → (商銀 :43%)</p> <p>300人削減</p> <p>信託に新処遇制度導入</p>	<p>45%へ → (商銀 :40%)</p> <p>更に削減</p> <p>店舗ネットワーク効率化完了</p> <p>グループベースの人員再配置完了</p>	<p>35%未満へ (商銀 :33%)</p> <p>事業単位で処遇体系構築</p>	
<p>【自己資本の増強】</p> <p>今年度中にメリリリンチ他から 1, 000億円以上の Tier 調達実施 不良債権の予防的引当 事業再構築等を進め、経営改革をさらに加速 今後とも、株主価値の向上に努めつつ、自助努力による資本調達を積極的に推進</p>					