

平成 16 年 9 月 10 日

各 位

株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ
株式会社 UFJ ホールディングス

経営統合に関する基本方針について ～「グローバルトップ5」を目指して～

株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ（取締役社長 畔柳 信雄^{くろやなぎ のぶお}）と株式会社 UFJ ホールディングス（取締役社長 玉越 良介^{たまこし りょうすけ}）は、以下のとおり、経営統合に関する基本方針を策定いたしました。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」を新たに創造し、お客さまに最高水準の商品・サービスをご提供していくと同時に、「平成 20 年度までに、グローバルな金融機関の時価総額ランキングでトップ 5 入りする」ことを目指します。

．到達目標（アスピレーション）

1. 「グローバルトップ5」

「平成 20 年度までに、グローバルな金融機関の時価総額ランキングでトップ 5 入りする」ことを目指します。

- ◇ 三菱東京フィナンシャル・グループと UFJ ホールディングスの合算時価総額は約 9 兆円となり、本邦金融機関の中で圧倒的なトップ、グローバルな金融機関のランキングでも 10 位前後に浮上します。
- ◇ グローバルなランキングでトップ 5 に入るためには、収益力の大幅な強化が必要となりますが、両グループの高い収益ポテンシャルに、統合によるシナジー効果、合理化効果ならびに新グループとしての成長戦略が加味されれば、統合後 3 年以内に「トップ 5」を狙うことは十分可能です。
- ◇ 新グループとして統合効果の極大化とその早期実現により「グローバルトップ 5」への確度を高めていきます。

2. 「グローバルトップ5」への潜在力 ~ 5つの競争優位性

新しく誕生するグループは、普通銀行・信託銀行・証券会社に加え、トップクラスのカード会社や消費者金融会社、投信会社、リース会社、外国銀行（UBOC）などが集結した本邦初の本格的な総合金融グループとなります。

わたくしどもは、お客さま本位の考えを徹底し、お客さまから強い支持をいただける総合金融グループを目指し、あらゆる経営努力を傾注していきます。そうしたお客さま本位の理念のもとで、新グループは、他グループには類を見ない以下の5つの競争優位性を梃子に、「グローバルトップ5」を実現していきます。

(1) 邦銀随一の圧倒的なグローバルネットワークとプレゼンス

- 新グループは、充実した国内ネットワークに加え、世界40カ国以上をカバーする邦銀No.1のグローバルネットワークと各国のビジネスに精通した豊富な人材を有しており、世界に展開するお客さまの多様な金融ニーズに的確にお応えします。
- 企業のお客さまはもちろん、個人のお客さまにもUBOC、マニユライフグループ等のグローバルネットワークを生かし、日本に居ながらにして世界最高水準の商品・サービスをご提供します。

(2) 個人預金をはじめ抜きん出た取引基盤と極めて厚い顧客ベース

- 信頼と信用力が反映される個人預金残高（約60兆円：平成15年度末単体国内店合算ベース）は群を抜いた規模となり、成長著しいリテール分野での収益増強のための大きな財産となります。また、法人業務分野においても、新グループの持つ最大で強固な顧客基盤は、信託業務や投資銀行業務を積極的に展開していくための重要な資産となります。
- 圧倒的な顧客基盤に、グループ一体となって幅広い金融商品・サービスをご提供することにより、新グループの収益力・競争力を飛躍的に向上させます。

(3) 群を抜く財務・資本基盤

- 新グループの自己資本は、公的資金・繰延税金資産への依存度が他グループよりも低く、強固な資本基盤を確保します。統合後は公的資金をいち早く返済し、経営自由度の早期回復を図ることによって、成長戦略を積極的に推進していく方針です。
- 三菱東京フィナンシャル・グループは、これまで他グループに先駆けて不良債権の大幅な削減を達成してきましたが、新グループでもそのテンションを緩めることなく財務の健全化を促進します。
- 新グループは、強固な財務・資本基盤を梃子に、果敢にリスクテイクを行い、前向きな業務推進に経営資源を投入して高い利益水準を実現し、質の高い資本を積み上げていきます。

(4) 極めて高い相互補完関係

- 両グループは、事業基盤や内外ネットワークの点で極めて高い相互補完関係にあり、また、重複解消による顧客基盤・取引基盤縮小の影響も小さいことから、最良かつ最適の組み合わせになります。この相互補完関係を最大限に活用することによって、さらに顧客基盤や取引基盤を拡充し、シナジー効果を実現していきます。
- 新グループは、首都圏・中部圏・関西圏を中心に店舗ネットワークをバランス良く展開し、メガバンクで最高の利便性をご提供します。
- 銀行・信託・証券をはじめグループ各社が提供する機能面での補完関係も大きく、お客さまに多様なサービスが提供できます。

(5) ニューヨーク上場企業に相応しい強固なガバナンスと信頼の経営

- 新グループは、メガバンク唯一のニューヨーク証券取引所上場企業として、米国企業改革法への対応や内部統制の強化などを実施していきます。グローバルトッププレイヤーに相応しい強固なガバナンス体制を構築し、公明正大で透明性の高い経営を実践していきます。
- 企業の社会的責任経営（CSR）を常に意識し、持続的な成長を確保していける体制を整備します。

・事業運営体制

新グループでは、その強みを最大限に生かすため、以下の事業運営体制を構築していきます。なお、事業別戦略の概要は別紙のとおりです。

1. 地域特性を最大限に生かした展開と地域に密着した運営体制

首都圏・中部圏・関西圏はもとより、その他の地域を含めて、両グループの地域補完性を最大限に生かすとともに、それぞれの地域特性を重視したサービスを展開していきます。また、そうした地域に密着した業務運営に相応しい組織・運営体制を整備していきます。

2. 「グループ連結ベースでの事業運営制度」の導入

銀行・信託・証券のみならず、他のグループ各社も一体となって、お客さまが真に求める金融サービスを一元的・機動的に提供する「グループ連結戦略」を積極的に展開していきます。体制面でも、グループとしてより迅速かつ統一的な意思決定を行い、顧客セグメントごとに最適のアプローチを実現しながら融合シナジー効果を最大限に発揮するために、「グループ連結ベースでの事業運営制度」を導入します。

・統合効果・経営効率の向上

圧倒的に優位性のある補完関係を生かし、スピード重視で統合効果を極大化します。
また、来年10月の統合を待たずに、さまざまな分野において両グループ間の業務提携を行い、統合効果を前倒して実現します。

1．統合による合理化効果

- ◇ 国内外の店舗網の見直し、人員や事務・システムの効率化など、両グループの統合により、グループ全体で年間2,000～2,500億円の大きな合理化効果の実現を目指します。

(ご参考)平成15年度連結経費		(単位:億円)
MTFG	UFJ	合計
9,804	7,264	17,068

2．本部機構のスリム化

- ◇ 統合による本部機構の肥大化を回避し、営業重視・現場重視の経営資源投入を徹底します。併せて、組織の簡素化や権限委譲により意思決定のスピードアップを行います。

3．店舗ネットワークの利便性向上と効率化

- ◇ 重複店舗等の統廃合により店舗の効率化を行うと同時に、お客さまへのサービスレベルが後退することがないように、利便性の維持・向上を図ります。
- ◇ 具体的には、重複が大きい首都圏の近隣店舗を中心に店舗統廃合を進めていく方針です。さらに、ATM・テレビ型窓口(ACM)・コールセンター・ダイレクトバンキングなど各チャネルそれぞれの強みを生かし、国内ネットワークの強化と効率化を両立します。
- ◇ 海外については、重複する拠点を原則統合日をもって統廃合するなど、グループ全体で効率化を進めるとともに、お客さまへのサービスのさらなる向上を目指して、ネットワークの強化に努めていきます。
- ◇ 共同店舗の設置などサービス提供チャネルの有効活用を推進し、店舗コストの削減を追求しつつ、お客さまには銀行・信託・証券などの各種金融サービスをワンストップで、一体的・機動的にご提供します。

4 . 人員の効率的再配置

- ◇ 本部組織を中心とした間接部門の簡素化などを通じて、グループ全体で1万人程度の人員を削減または再配置します。再配置にあたっては、リテール、スモールビジネス、投資銀行、資産運用・管理などの成長戦略分野への投入を積極的に行い、収益力を強化します。

(ご参考) 平成 15 年度末連結従業員数 (単位:人)

MTFG	UFJ	合計
43,627	34,269	77,896

5 . 事務・システムの共有化

- ◇ 経営統合日においては両グループの国内勘定系のシステムを併存し、現在ご提供しているサービスをお客さまに引き続きご利用いただけるよう努力していきます。一方、市場系システムや海外システムなどについては、原則として早期に統合する方向で検討していきます。
- ◇ 業態に捉われずに、事務・システムの共通化・共同化を積極的に推進し、機能・品質・安全性の向上を図りつつ、グループ全体でのインフラコストの削減を行います。

以 上

1. リテール業務戦略

新グループのリテール部門は「顧客利便性向上」と「株主価値拡大」の両立を最重視します。両グループの高い相互補完性を生かし、強い財務基盤と安定した業務運営、それに基づく厚い信頼に裏付けられた、世界でもトップクラスのリテールサービスをご提供するとともに、世界に誇れるリテールブランドの構築を目指します。

(1) 最高水準の顧客サービスを提供

充実した店舗網 - 少ない重複と地域特性を最大限に生かした展開

- ✓ 店舗ネットワークは、三大都市圏を中心にバランス良く展開します。他のメガバンクを圧倒する最高水準の利便性の提供を目指します。
- ✓ 重複店舗が限られていることから、店舗統廃合による顧客利便性への影響は最小限に留まります。
- ✓ 地域特性を最大限に生かしたサービスを展開します。

地域別有人店舗数(16年3月末)

(単位：カ店)

	首都圏	中部圏	関西圏	その他	合計
新グループ	454	155	221	87	917
銀行 BTM+UFJ	350	127	171	25	673
信託 MTB+UFJ	41	9	17	20	87
証券 三菱+UFJ つばさ	63	19	33	42	157

(注) 単純合算。出張所を含む。

銀行・信託・証券一体型の総合金融サービス - 連結事業戦略

- ✓ 多様化・高度化するお客さまのニーズに的確にお応えする、質の高い総合金融サービスをワンストップでご提供します。

顧客セグメントごとの業務戦略

- ✓ 顧客セグメントごとに異なるお客さまのニーズに的確に対応します。それぞれのセグメントごとに、最適な担い手・チャネルを通じ、最適な商品・サービスをご提供します。
 - ◇ キャッシュポイントの充実など、他のメガバンクを圧倒する高いチャネル利便性を梃子に、先進的なマスリテール戦略を展開します。
 - ◇ 預り資産残高が一定額以上のお客さまには、お客さまごとに高いスキルの担当者を置き、専用のスペース等を活用して、オーダーメイド型など高度な商品・サービスをご提供します。

- ✓ 両グループの強み・特性を生かした業務戦略を展開します。
 - ◇ 既に両グループのいずれかが 4 メガバンク・グループ中トップの位置付けにある住宅ローン年間増加額、個人預金残高、外貨預金残高、投信増加額等では、現状の強みをさらに発展させ、他に類のないビジネスを展開します。
 - ◇ 今後さらなるニーズ拡大が見込まれる個人年金保険、投資信託の分野では、コンプライアンスを重視したうえで、圧倒的に高品質で世界水準の多様な商品・サービスの提供を目指します。

主要商品・サービスの状況（16年3月末）

（単位：億円）

	新グループ			SMBC	みずほFG
	MTFG	UFJ			
個人向けローン残高	83,454	109,599	193,053	138,759	123,356
同前年比増減	6,003	7,132	13,135	2,100	5,131
個人預金残高	334,023	267,543	601,566	316,318	304,653
同前年比増減	12,379	1,719	14,098	4,216	1,637
個人外貨預金残高	9,441	5,375	14,816	5,713	N.A.
個人年金保険販売額累計	3,609	2,540	6,149	4,829	N.A.
投資信託残高	13,872	10,163	24,035	20,057	12,145
同前年比増減	4,917	1,744	6,661	3,308	3,135

（注）銀行・信託のみ（証券を除く）。

【他社計数】 各社ディスクロージャー誌および IR 資料による。
投資信託は週刊金融財政事情より転載。

- ◇ カード事業で業界 No.1 の UFJ と、消費者金融トップクラスのアコムと資本・業務提携し、本年 10 月よりメガバンク初のクレジットカードの本体発行に踏み切る MTFG との組み合わせで、コンシューマーファイナンス分野でも圧倒的な強みを発揮し、先端性などの観点で最高水準の商品・サービスをご提供します。
- ◇ 取扱件数業界トップの実績に裏付けられた遺言信託業務では、総合的な相談力・提案力を発揮し、不動産・財産承継も併せたサービスをご提供します。

主要信託商品・サービスの状況（16年3月末）

（単位：件・億円）

	新グループ			住友信託	みずほ信託
	MTB	UFJ 信託			
執行付遺言保管件数	8,626	5,423	14,049	1,953	4,877
不動産手数料	56	23	80	N.A.	N.A.

（注）不動産手数料は住宅販売子会社の 15 年度実績。

【他社計数】 日経金融新聞より転載。

- ◇ 証券仲介業の展開など、規制緩和にも積極的に対応します。ワンストップ ショップ化の大幅な拡大により顧客利便性を一層向上させます。

圧倒的な海外ネットワークを最大限に活用したグローバルなビジネス展開

- ✓ MTFG グループの米国銀行 UBOC (格付 A)、MTFG が 1 月に資本・業務提携を行った世界トップクラスの保険会社マニユライフグループ (格付 AA+) などの圧倒的な海外ネットワーク等を活かし、日本に居ながらにして世界最高水準の商品・サービスを国内の個人のお客さまにご提供します。

お客さまのセキュリティーに重点を置いた先進的サービスを提供

- ✓ 東京三菱銀行は本年 10 月から、メガバンクでは初めて IC を活用した身体認証付きの多機能総合カードを発行し、お客さまの預金などのセキュリティーを抜本的に強化する、他にはない先進的サービスをご提供します。
- ✓ UFJ 銀行もカードセキュリティー強化を計画中であり、新グループのお客さまに先端技術を活用した、これまでにないサービスをご提供します。

(2) 株主価値を飛躍的に拡大

極めて高い粗利益と低い経費率による世界でもトップクラスのリテール収益水準にスピーディーに到達

- ✓ 上記(1)により獲得する高いお客さまの支持および信頼感・安心感をベースに粗利益を大きく拡大していくとともに圧倒的に低い経費率を実現し、世界でもトップクラスの収益力の確保を目指します。
- ✓ これまでの金融機関統合は経費削減効果を出すのに 3~4 年かかるケースが多くみられました。今回の統合は重複も少なく補完性が極めて高いことから、スピード重視で 1~2 年で大きな成果を出します。
- ✓ 戦略的に重要な場合には、来年 10 月を待たず、業務の統合を行います。

新グループ連結ベースのリテール業務純益目標

- ✓ 現状のゼロ金利が続いたとしても、統合後 2 年程度で 6~7 千億円の確保を目指します。
- ✓ 短期市場金利が 0.5%程度に上昇すれば、さらに 2~3 千億円程度が上乘せされ、1 兆円が視野に入ります。

(3) 社員が志を共有

世界でもトップ水準のリテールビジネスを構築するという志をリテール部門全員が共有し、さらにコンプライアンスを重視し、世界でもトップ水準の金融知識・スキルを身に付け、お客さまにご提供していくために、外部の人材も活用し、新グループのリテールアカデミーでこれまでにない人材教育を実施します。

2. 法人業務戦略

(1) 統合にあたっての基本方針

- 銀行・信託・証券やリース等の関連会社も含めた連結ベースでの一体感のある業務運営を実現します。これにより上場・大企業のお客さまから、中堅・中小企業のお客さままで、全ての企業セグメントにおいてお客さまのニーズを的確に捉えた革新的な総合金融サービスの提供を目指します。
- 本部・重複拠点・重複業務のスリム化、業務プロセス等の見直しにより経営資源を効率化するとともに、中小企業取引や投資銀行業務・証券業務等の戦略業務分野に重点投入します。その結果として「収益力の増強」と「コスト削減」による経営統合効果を最大限に発揮していきます。

(2) 業務戦略

セグメント別戦略

【上場・大企業のお客さま】

- 多様化・高度化するお客さまのニーズに的確にお応えしていくために銀行・信託・証券のグループ総合力を有機的に活用するとともに、邦銀グループ随一の海外ネットワークを生かして、グローバルな総合金融ソリューションをスピーディーにご提供していきます。
- グループの投資銀行・証券機能を一層強化することによりお客さまにとって事業・財務面の真に頼れるパートナーとしての推進体制を整備していきます。

【中堅企業のお客さま】

- お客さまの貸出・決済・外為ニーズにお応えてしていくことはもちろん、圧倒的な顧客基盤を生かして、M&A、ビジネス・マッチング、海外進出サポートなど事業活動の多面的な支援と、グループのフルライン機能を活用した IPO・事業承継ニーズへの対応により、お客さまの成長・飛躍を支援していきます。
- また、投資銀行商品の小口化、汎用化により、企業の資金調達ニーズの多様化、リスクヘッジニーズにも積極的に対応していきます。

【中小企業のお客さま】

- 商品ラインナップの充実、簡易審査モデルの高度化により、資金ニーズに簡便かつ迅速に対応します。
- ブランチバンキングに加え、Web チャンネルでのコンテンツ充実とコールセンターの有効活用により、効率性を維持しつつ顧客基盤の飛躍的な増強を図っていきます。

【法人顧客基盤】統合後のイメージ

年商別お取引社数	(単位 :千社)					
	BTM+UFJ		三井住友		みずほ	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
1,000億円以上	1.3	0.5%	1.1	0.5%	1.3	0.6%
100～1,000億円	9.7	3.4%	7.8	3.5%	9.0	4.4%
30～100億円	18.5	6.5%	14.2	6.4%	15.8	7.7%
30億円未満	255.3	89.7%	199.8	89.7%	177.8	87.2%
合計	284.8	-	222.9	-	203.8	-
上場公開企業	3.1	1.1%	2.5	1.1%	3.0	1.5%

出典：帝国データバンク COSMOS

業務別戦略

業務面では、貸出・決済・外為・投資銀行・海外・信託等の多くの業務分野で圧倒的な競争力を有する銀行・信託銀行と、大幅に機能強化された証券会社が誕生します。

- とくに強みを持つ海外業務では、日系・非日系を問わず、MTFGの海外ネットワークとUFJの幅広い国内顧客基盤のシナジー効果により、質の高いサービスを提供し、アジアを代表するグローバル・トップ・バンクとしての地位の確立を目指します。
- 投資銀行・証券ビジネスでは、人材の戦略投入により、デリバティブズ・シンジケートローン・M&A・ストラクチャードファイナンス等の営業体制を強化するとともに、銀行・証券の融合型業務である市場誘導業務・証券仲介業務についても積極的に対応してまいります。
- 信託業務関連では、証券代行業務において、業界のデファクトスタンダードとして最高水準の商品・サービスをご提供します。また、不動産業務では、拡大する顧客基盤、情報ネットワークを生かして業界トップレベルの地位を不動のものとしします。

3. 受託財産（資産運用・資産管理）業務戦略

（1）統合にあたっての基本方針

受託財産業務に対するお客さまの高度化、多様化するニーズに、MTFGグループとUFJグループはその専門性とノウハウを融合させてお応えしていきます。

新グループの信託銀行は、受託財産業務で年金受託シェア約3割（信託銀行内では約35%）、投信受託残高シェア約4割の圧倒的なマーケットプレゼンスを得ます。その圧倒的な資産規模を基盤として、人材、IT技術を集中投下し、先端的なサービスをフルラインできめ細かく、かつ機動的に提供することにより、お客さまの満足度を高めます。

また、機関投資家市場を中心とするホールセール市場、ならびに個人投資家を中心とするリテール市場の双方において、多様な運用商品を提供する体制も一層充実していきます。

国内で資産規模トップとなる新グループの信託銀行は、業界のトップリーダーとして、受託業務の新たなサービス提供に積極果敢に取り組み、社会全体においての「信託」の一層の活用拡大に寄与していきます。

以下の業務戦略等を実現することにより、新グループは、受託財産業務の主要分野で質、量ともに本邦金融グループトップの座を確固たるものにし、海外の金融グループとも伍していける競争力を付けることを目指していきます。

（2）業務戦略等

資産運用業務では、両グループが培ってきた運用ノウハウを結集し、資産管理業務では、統合によるスケールメリットおよび両グループの親和性を生かし、強い競争力を発揮していきます。

競争が激化している資産運用業務において、新グループは日本でトップクラスの運用資産（約24兆円）を持つ信託銀行を核として、MTFGグループとUFJグループの双方で培ったノウハウを生かし、パフォーマンスの一層の向上と商品ラインナップのさらなる拡充を図り、お客さまのあらゆる運用ニーズに的確にお応えします。

資産管理業務においても、統合により圧倒的なマーケットシェアを確保することから、そのスケールメリットを生かし、ローコストオペレーションを徹底します。事務・システム面等での合理化を図り、競争力の大幅な強化を目指します。また、株式のペーパーレス化など証券決済制度改革が進展するなか、スケールメリットを生かした攻めの資源投入を行います。

資産管理業務における三菱信託銀行と UFJ 信託銀行の親和性は極めて高く、統合効果を直ちに享受できます。特に、両信託銀行は日本マスタートラスト信託銀行で資産管理業務の共同事業を行っており、低コストで早期に統合効果を実現することが可能です。

また、新グループにおける地域、顧客基盤、機能の面で強い補完性を最大限に活用します。

受託業務においては首都圏に強みを持つ MTFG グループと、中部圏・関西圏に強みを持つ UFJ グループには強い地域補完性があります。

年金業務では、企業年金に強みを持つ MTFG グループと総合型基金に強みを持つ UFJ グループ、また制度コンサルティング業務に長けた MTFG グループと総幹事サービス業務に長けた UFJ グループが統合することにより、バランスの良い顧客基盤の確保と機能補完によるサービス向上が実現できます。

投信受託業務では、金融法人系に強い MTFG グループと証券系に強い UFJ グループの統合により、バランスの取れた顧客基盤が確保されます。

さらに、両グループの国内の強固な顧客基盤をもとに、海外で強い MTFG グループの強みを生かしたグローバルな受託業務の展開も図ります。

< 年金信託等/証券信託等 事業別規模 (受託残高) : 平成 16 年 3 月末現在 >

(単位: 億円)

	三菱信託	UFJ 信託	合計	順位
年金信託(注1)	78,187	47,822	126,008	1 位
年金特金(注1)	71,140	20,199	91,339	1 位
指定単	71,204	38,442	109,646	1 位
ファンド・トラスト	2,243	1,142	3,385	1 位
特金	40,903	18,733	59,636	1 位
投資信託	95,273	125,821	221,094	1 位

(注1) 厚生年金基金および DB 残高は時価、それ以外は簿価

(出典) 両信託銀行推定値

以上