

「経営の健全化のための計画」
の履行状況に関する報告書

(平成16年9月末基準)

平成16年12月

株式会社 UFJホールディングス
(株式会社 UFJ銀行)
(UFJ信託銀行 株式会社)

目 次

(概要) 経営の概況

1. 16/9期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行状況	4
(1) 平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況	4
(2) 業務再構築の進捗状況	7
(3) 経営合理化の進捗状況	22
(4) 不良債権処理の進捗状況	24
(5) 国内向け貸出の進捗状況	27
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	35
(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	36

(図表)

1. 収益動向及び計画	41
2. 自己資本比率の推移	46
5. 部門別純収益動向	47
6. リストラの推移及び計画	48
7. 子会社・関連会社一覧	49
8. 経営諸会議・委員会の状況	55
9. 担当業務別役員名一覧	58
10. 貸出金の推移	60
12. リスク管理の状況	61
13. 金融再生法開示債権の状況	63
14. リスク管理債権情報	64
15. 不良債権処理状況	65
17. 倒産先一覧	66
18. 評価損益総括表	67
19. オフバランス取引総括表	69
20. 信用力別構成	69

1. 16 / 9期決算の概況

17年3月期につきましては、不良債権問題との訣別を図るため、大口先を中心に抜本的な再生に向けた対応を進めることで、傘下銀行においては、前期に引続き当期損失計上予定であります。

16年9月期中間決算における傘下銀行の赤字計上を受け、UFJホールディングスが保有する子銀行株式の価値が更に毀損したため、子銀行株式に係る損失処理を実施いたしました。その結果、16年9月24日に提出した「経営の健全化のための計画」に記載のとおり、遺憾ながら、普通株式・優先株式等に対する配当について見送らざるを得ない状況となっております。

(1) 平成16年度上期実績

【UFJ銀行・UFJ信託銀行合算】

(業務粗利益)

業務粗利益については、16年9月10日の中間業績予想に対して、リテール、法人、市場国際、信託の各主要業務部門収益は堅調に推移いたしました。業務粗利益全体としては、健全化計画の年度計画に対し、51%の進捗となっております。

(経費)

経費については、人件費を中心に着実に減少しており、経費全体では、2,668億円(健全化計画の年度計画に対し約48%)となっております。

(業務純益)

その結果、実質業務純益は、3,929億円(健全化計画の年度計画に対し約52%の進捗率)となっております。

(与信関連費用)

一方、財務内容の健全性等を確保するため、不良債権問題等の解決に向けた取組みの結果、16年度上期においては、UFJ銀行<UFJストラテジックパートナーを含む>及びUFJ信託銀行合算の不良債権残高(金融再生法開示基準債権)は、4兆1,543億円(16年3月末比+2,049億円)、不良債権比率は9.42%(16年3月末比+0.91%)となっております。これは、債権のオフバランス化のみならず、債務者の早期正常化に向けて、事業再生等の対応を進めている中、対応策を展開する進捗過程において、中間期に、大口先の支援方針決定に伴う要管理債権から危険債権への格下げ、及びこれに伴う関連会社の正常債権から危険債権への格下げ等が発生したことによるものであります。

不良債権問題については、16年度上期に抜本的・集中的に取組み、本年9月以降、個々のグループに対する具体的な再生支援策を順次決定し、スキーム実行の段階に入っております。引続き17年3月期末の不良債権比率3%台の達成を目指しております。

不良債権残高を削減するためのオフバランス化、特に大口与信先に対する抜本的・集中的対応を実施したことによる支援コスト等により与信関連費用は6,346億円[子銀行合算(分離会社含み)]、年度計画に対して65%の進捗率(*)となり、中間業績予想を下回る与信コストとなっております。

(*)年度計画11,296億円[子銀行合算(分離会社含み)]には優先株式の減損・引当コストの一部である1,600億円(金融支援の一環として行われるもの)が含まれており、これを除いた9,696億円に対する進捗率を算定

また、取引先の支援・再生に伴い、引受けている優先株式等に関する償却を含め、株式関係損益は、1,431億円[子銀行合算(分離会社含み)]となっております。

(税効果)

繰延税金資産についても、将来計画を一層厳格に見積もったことから、当初計画を若干上回る取り崩しが発生いたしました。

(最終利益)

この結果、最終利益は、7,534億円[子銀行合算(分離会社含み)]の赤字(17年3月期計画は8,233億円の赤字)となっております。

(自己資本比率)

中間当期利益のマイナスがあるものの、三菱東京フィナンシャル・グループによるUFJ銀行に対する資本増強7,000億円を主因に少数株主持分が増加(+6,929億円)したことから、Tierが増加(+287億円)しております。また、傘下銀行における貸出金及び有価証券の減少によるリスクアセット等の減少(29,782億円)もあり、自己資本比率は9.92%(16年3月期比+0.68%)となっております。

(持株会社における減損処理等)

中間期における子銀行の大幅赤字に伴い、持株会社が保有している子銀行株式についての減損処理、及びUFJ銀行優先株式についての投資損失引当金等により、特別損失28,051億円を計上しております。

この結果、UFJホールディングス単体については、当期純利益28,064億円となっております。

UFJホールディングス連結については、当期純益6,742億円となっております。

(2)平成17年3月期見込み

(業務粗利益)

16年9月24日提出の経営健全化計画における17年3月期計画においては、長期金利上昇に伴う債券関係損益の減少見込みや、貸出残高、預金残高等の足許の状況を織込んだ計画としておりますが、今後の収益抜本策等により、リテール、法人、市場国際、信託各業務での着実な収益積上げを目指しております。特に当グループのコアである「リテール・ミドル」における抜本的収益強化により、業務粗利益12,830億円を目指しております。

(業務純益)

17年3月期については、本計画における収益改善策により、リテール、法人、市場国際、信託の各主要業務部門の収益増強を図るとともに、抜本的なリストラ策により、経費の削減を行い、業務純益7,452億円を目指しております。

(与信関連費用)

17年3月期中に不良債権問題の解決を図るべく、現在、大口与信先の再生等に努めているところでありますが、その過程で今年度も多額の与信費用が発生し、与信関連費用は11,296億円[子銀行合算(分離会社含み)]を計画しております。

増加の主要因は、大口与信先の支援コスト増加と、貸倒実績率の上昇を見込んだ引当率影響によるものです。特に、大口与信先については、当中間期に抜本的・集中的対応に取組み、本年9月以降、個々のグループに対する具体的な再生支援策を順次決定し、スキーム実行の段階に入っております。支援スキームを具体化する過程で、事業再生を早期かつ確実に完了させるためにも、当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ております。

引当率影響については、当該期の前期の与信コストの大幅増加による貸倒実績率の上昇を見込む

ものです。

なお、16年度中間期においては、前述のとおり、与信関連費用は中間業績予想を下回る結果となりました。ただし、下期においては、上期に生じた債務者区分の悪化を受け、引当率が更に上昇することが見込まれること、17年3月末に不良債権比率を確実に低減させるために、当初計画以上のオフバランス化を行う可能性があること等から、当初の計画を上回る与信関連費用を見込んでおります。(*)

(*) 当初計画ベースでは、11,296億円〔子銀行合算(分離会社含み)〕、優先株式コストを除いた9月末実績と同じベースでは、9,696億円。

結果として、年度を通じての与信関連費用は、計画通りを見込んでおります。

不良債権比率、不良債権残高については、新たな支援方針の決定に伴い、一部大口与信先の格下げを実施したこと等により、16年9月末時点において、16年3月末比では増加しておりますが、下期に支援策を実施することなどから、大口与信先中心に不良債権残高を大幅に減少させ、不良債権比率を当初目標通り、17年3月期中に3%台に低減させる所存であります。

(税効果)

前述の通り、上期には繰延税金資産の一部取り崩しを行いました。下期には更なる取り崩しは見込んでおらず、年度を通じて、上期と同額の取り崩しを見込んでおります。

(株式関係損益)

年度では計画通りの2,007億円〔子銀行合算(分離会社含み)〕を計画しております。

(当期利益)

以上、年度の最終利益は、計画通りの8,233億円〔子銀行合算(分離会社含み)〕の赤字を計画しております。

(持株会社における減損処理等)

16年度上期には、子銀行株式に係る減損処理及び投資損失引当金の合計で28,014億円の損失認識をいたしました。下期には、UFJ銀行の当期利益が赤字となることから、同行の優先株式に対する追加的な引当が必要になるものと想定しております。その結果、持株会社単体の最終損益は、計画通りの3兆円強の赤字になるものと見込んでおります。従って誠に遺憾ながら、当期における普通株式・優先株式等に対する配当について見送らざるを得ない状況であります。

なお、傘下銀行株式に係る損失認識は、当社連結決算において相殺消去されるため、当社の連結ベースの業績・自己資本比率等に与える影響はありません。

こうした対応により当グループは財務健全化を完了し、18年3月期以降、着実な収益計上を図ってまいります。

2. 経営健全化計画の履行状況

(1) 平成16年3月期業務改善命令への対応の状況

当グループは、これまで財務内容の健全性等を確保するため、不良債権問題等の解決に向けて、企業再生支援、最終処理<オフバランス>推進、貸出ポートフォリオの質改善に向けて取り組んでまいりましたが、不良債権残高を削減するためのオフバランス化、大口与信先に対して引当金を積み増したことなどにより、16年3月期においては、計画を上回る与信関連費用が発生し、最終利益は計画を5,074億円下回り、3,723億円〔子銀行合算(分離会社含み)〕の赤字となりました。

このため、15年3月期決算において、「経営健全化計画」における収益目標と大幅に乖離したことなどを理由として、行政処分(15年8月1日金監2495号)を受けたにも拘らず、「経営健全化計画」に係る16年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離しているなど、なお経営の改善が見られないとの理由により、行政処分(16年6月18日金監1787号)を受けております。この命令を受け、当グループは、「業務改善計画」を策定し、16年9月24日に「経営健全化計画」を公表いたしました。当グループは、行政処分を真摯に受け止め、経営の改善に全力で取り組んでまいります。

新たに、抜本的な収益改善のための方策等につき、取り組んでおりますが、17年3月期につきましては、不良債権問題との訣別を図るため、抜本的な事業再生に向けた対応を加速する結果、傘下銀行においては、当期損失計上予定であります。前述のとおり、UFJホールディングスが保有する子銀行株式に係る損失処理を実施したことから、遺憾ながら、普通株式・優先株式等に対する配当を見送らざるを得ない状況となっております。

資産早期健全化の完了を目指し、今年度の不良債権処理により不良債権比率半減目標を達成することで、18年3月期以降の収益回復に目処がつくものではありませんが、15年3月期、16年3月期の赤字計上による2期連続の3割ルール抵触、17年3月期の赤字計画及び17年3月期の普通株・優先株等の無配見込みの状況等を真摯に受け止めて、抜本的収益改善策、不良債権問題解決に向けた抜本的な対応、厳格なりストラ等を実施するとともに、責任ある経営管理体制確立に向けて取組み、収益増強に向けて全力で取り組んでまいります。

なお、当グループは、16年8月12日に三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合に関して、株主の承認と関係当局の認可等を前提として基本合意に至り、17年10月1日までの統合を目指しております。

現在、経営統合に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化などの統合効果は、今後の統合協議の中で具体化されます。従って、経営健全化計画において、統合後となる19年3月期以降については、現時点では、これらを織り込めないため、統合までの期間(17年3月期及び18年3月期)における計画となっております。

統合までの期間は、三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合により抜本的経営改革を断行するための基礎を構築する期間と位置付けております。

不良債権問題解決に向けた抜本的な対応により、当グループは今年度、財務健全化を完了することで、収益力を向上させるとともに、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更に確実なものとしてまいり

ます。

経営統合後は、新グループとして、更なる収益力強化を図っていく方針であり、経営統合の段階で、収益増強や合理化などの統合効果を織り込んだ経営健全化計画を策定する予定です。

(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16年3月期決算が赤字・無配となったことの経営責任、及び「資本増強行に対するフォローアップルール(いわゆる3割ルール)」に抵触したことを重く受け止め、辞任しております。また、担当役員についても、厳正な処分を実施しております。経営体制を刷新し、過去を断ち切り、新経営陣のもと、経営改革を断行してまいり所存です。

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いましたが、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ております。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。

なお、役員退職慰労金は、優先株無配期間中は、支払いを見送る方針です。優先株復配時においても、各役員の在任中の責任を慎重に検討した上で対処してまいります。

役員賞与は既に支給を停止しております。

(役員の職務上の責任分担の明確化)

当グループにおいては、以下のとおり、役員の職務上の責任分担について明確化しております。

・UFJホールディングス

持株会社においては、経営監督と経営執行との明確な分離を柱としており、マネジメントを強化するために、執行役員制度を導入し、社長を業務執行の最高責任者と位置付けています。経営健全化計画に関わる各役員は、それぞれが自らの担当職務に精通した上で、自ら及び担当する部署が十分にその有する機能を発揮できるよう管理・監督するとともに、当グループ経営を取り巻く環境や経営方針の変化等を踏まえた、十分に慎重かつ保守的な判断を実施してまいります。経営監督、業務執行の責任分担については、ガバナンス態勢の構築の中で、明確化しております。

・UFJ銀行

取締役会は、経営意思決定、経営監督機能を担う機関として、頭取以下のマネジメントサイドで立案された戦略を肉付けし、意思決定するとともに、マネジメントをモニタリング・評価し、持株会社が決定する指名・報酬制度を通じて、業績向上、企業価値極大化に向けたマネジメントへの動機付けを行っております。

取締役会は、持株会社の社長が非執行取締役会長に、10月に社外より2名が取締役に就いて、マネジメントサイドの業務執行を監督しております。その他、頭取をはじめ、業務執行を担当する取締役から構成しており、経営監督、業務執行の責任分担を明確化しております。

・UFJ信託銀行

取締役会は、経営意思決定、経営監督機能を担う機関として、社長以下のマネジメントサイドで立案された戦略を肉付けし、意思決定するとともに、マネジメントをモニタリング・評価し、持株会社が決定する指名・報酬制度を通じて、業績向上、企業価値極大化に向けたマネジメントへの動機付けを行っております。

取締役会は、持株会社の取締役専務執行役員が非執行取締役に就いて、マネジメントサイドの業務執行を監督しております。その他、社長をはじめ、業務執行を担当する取締役から構成しており、経営監督、業務執行の責任分担を明確化しております。

（経営の合理化の状況）

グループの経営効率化に向けた取組みを強力に推進しております。

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、黒字かつ復配の目的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は、通年ベースに引き直すと、当グループ設立時点比、年収ベースで約25%カットとなっております。

今後も効率性に向けた施策を実施すると同時に、グループの適正な人員配分・資源投入等の水準を追及してまいります。

（内部留保＜剰余金＞の状況）

平成16年度上期においては、前述のとおり、不良債権問題解決に向けた集中的・抜本的対応により、大幅な赤字決算となっております。当グループは今年度、財務健全化を完了させ、収益力を向上させてまいります。企業価値の増大を通じ、剰余金の積上げを行い、公的資金の返済についても更に確実なものとしてまいります。

（収益管理体制の強化の状況）

コーポレートガバナンスの再構築、収益力の強化に向けた取組みを強化しております。

具体的には、グループの意思決定・経営監督機能を担うUFGホールディングス「取締役会」において収益計画等の進捗状況等の管理を強化しております。また、経営健全化計画の達成に向けた「経営健全化計画フォローアップ会議」等を新設し、当グループに対する助言・提言を得ることを目的として、同会議等に新たに外部専門家2名を招聘し、収益計画進捗状況等の管理・施策の検討等を実施してまいります。

（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状況）

財務内容の健全性等を確保するため、不良債権問題の解決に向けた取組みを進めております。

16年9月末の不良債権残高(金融再生法開示債権ベース)は前年度末比2,049億円増加し、4.1兆円となりました。また不良債権比率(総与信に占める不良債権残高の割合)は0.9%増加し、9.4%となっております。ただし、これらのうち、主要大口与信先に対する債権が約6割を占めており、現在最終処理に向け、既に発表済みのものも含め、着実に金融支援等のスキーム策定が進捗しております。17年3月期末までに、不良債権残高や同比率を大幅に減少・低下させ、不良債権問題との訣別を実現してまいります。

(2) 業務再構築の進捗状況

基本的な考え方

当グループは、スピードと革新性を最大限に発揮する、「日本を代表する金融グループ」でありたいと考えております。また、新ビジネスの展開力、総合金融ソリューションの提供力において、「金融界を常に“リード”する存在」であると同時に、“リテール・ミドル”におけるトップブランドの確立を目指しております。

グループの事業戦略について

当グループは、事業ポートフォリオの見直しによる経営効率化を図ると同時に、お客様の多様なニーズに的確かつスピーディーに対応していく体制構築を行っております。今後は従来の業務・法人格を軸とした事業展開から、顧客セグメント毎のグループ横断的事业展開へ迅速に移行することで木目細かいお客様のニーズへの対応を行い、併せてグループ収益の極大化を図ってまいります。

複合型ネットワークの構築

- ・グループとして最も効率的なネットワークを構築し、お客さまの利便性向上に向けた取組みを強化しております。また、UFJ銀行の全法人拠点を信託代理店化、うち30拠点には信託経験者を配置しており、協働営業体制の確立により、グループとして顧客基盤の拡充に努めてまいります。
- ・銀行・証券の共同店舗化
今後の資産運用ビジネスの拡大を展望する中で、銀行と証券の共同店舗を時代にマッチした新しい金融チャネルと位置付け、幅広いお客さまに支持されるビジネスモデルの構築を目指しております。UFJグループの銀行証券共同店舗は16年10月末では合計8店舗となっております。
- ・銀行・信託銀行の共同店舗化
UFJ銀行とUFJ信託銀行のシナジー効果を最大限発揮し、より付加価値の高い金融サービスを提供するため、共同店舗化を推進しております。UFJグループの銀行信託共同店舗は16年10月末では合計11店舗となります。また16年4月より、新たな取組みとしてUFJ銀行3店舗内にトラストオフィスを設置、信託銀行員を配置しております。
- ・これら“ワンストップ化”による法人・リテールそれぞれのお客さまの利便性向上を着実に進めると同時に、グループベースでのスペースコスト削減をしております。

グループ顧客基盤を活用した証券業務強化（UFJつばさ証券との連携強化）

- ・リテール分野、法人分野ともお客さまの資産運用・資金調達ニーズの多様化・専門化に対応するために、規制緩和を最大限に活かし、UFJ銀行を中心としたグループ各社と新たな協働ビジネスモデルを確立してまいります。

[リテール分野 ~ 融合型グループリテールモデルの確立]

- ・UFJグループの顧客基盤を最大限に活用できる体制構築を目指し、証券営業経験者のグループ内再配置を積極的に展開してまいります。具体的には、今後、本年12月に開始した銀行における証券仲介業推進のため、営業人材を証券から銀行へ100人規模でシフトしてまいります。併せて、UFJ銀行における内部管理態勢の強化、UFJつばさ証券の商品供給体制・営業支援体制の充実も図っていくことで、幅広いお客さまへ最適な金融商

品が提供できる体制を構築してまいります。

- ・お客さまの利便性向上と効率的ネットワーク構築両立に向け、更なる銀行・証券の拠点機能の融合・統合等によるグループ営業網の整備を進めてまいります。具体的には、証券店舗への銀行ATM・テレビ窓口設置等による利便性の向上等新たな取組みに加え、引続き拠点同士の統合も検討・推進してまいります。

[法人分野 ～グループ協働体制強化による提案型営業力向上]

- ・大企業のお客さまに対しては、金融機能の提供のみならず事業ポートフォリオ提案や財務戦略・資本政策提案といった投資銀行業務を強化いたします。具体的には、UFJ銀行東名阪3法人営業部に設置済の「投資銀行デスク」を増員し、銀行・証券協働を進めてまいります。今後は、市場誘導業務への取組みを強化していくために、16年12月に本部内に専門担当組織を設置しております。
- ・中堅・中小企業のお客さまに対しては、株式公開ニーズへの対応といった市場誘導業務の拡大や、余資運用ニーズへの対応のため、16年12月開始の証券仲介業務を銀行において展開いたします。具体的には、既にUFJ銀行内に配置済の証券経験者を中心としたIPOマーケティングの強化・充実に加え、新たに本部内に証券仲介専門の組織を設置し、推進を図ってまいります。
- ・公共法人や非営利法人のお客さまに対しては、資金調達手段の多様化や余資運用ニーズへの対応に向け、銀行・証券の協働体制を構築することで、銀行において推進中の市場誘導業務、16年12月開始の証券仲介業務を展開してまいります。
- ・お客さまの不動産に関わる証券化・投資等のニーズに対しては、人材交流はじめ既に体制構築済の銀行・信託・証券3社協働による不動産関連投資銀行業務をグループベースで引き続き拡大してまいります。

カード分野における戦略的提携

UFJ銀行と日本信販は、本年1月の「戦略的提携」の最終合意に基づき、UFJ銀行による日本信販の連結子会社化、及び日本信販とUFJ銀行の子会社であるUFJカードとの合併の準備を進めて参りましたが、日本信販連結子会社化の時期及びUFJカードとの合併期日を、平成17年10月を目処とすることに変更致しました。なお、現在、UFJグループは、三菱東京フィナンシャル・グループと経営統合に関する基本合意に基づき、新グループのカード戦略を検討しておりますが、日本信販とUFJカードとの合併により誕生する「UFJニコス」は、リテール部門の中核企業として、新グループの設立と平仄を合わせ、グループ一体となったリテール戦略を構築・展開してまいります。

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”形で提供し、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。

- ・昨年9月よりスタートしたチャネル改革プロジェクト「UFJ24」のもと、各チャネルの利便性向上を通じ新規取引拡充を図ると共に、各商品のクロスセル・利用率向上、ひいては収益性向上に努めてまいります。
- ・待ち時間の短縮等、お客様にとって、より便利で気持ちの良い店頭サービスを提供してまいります。
- ・信託・証券・保険分野等における規制緩和の進展を踏まえつつ、運用ビジネスの強化・拡

充を通じ、多様化するお客様のニーズに適確に 대응してまいります。

- ・消費者金融、住宅ローン、クレジットカード事業等、他グループとの差異化に繋がるグループ戦略を具体化してまいります。

事業戦略における施策展開のポイント

- ・マス層取引にあたっては、店舗・ATM・テレビ窓口(ACM)・ダイレクト等の多様なチャネル展開を通じ、利便性向上と低コスト化を両立しつつ、新規取引拡充等を図ってまいります。
- ・運用ビジネスの展開にあたっては、今後の様々な分野での規制緩和を睨み、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・充実し、内部管理に留意しつつ、担い手の効率的な活用に資する営業体制の構築等を図ってまいります。
- ・消費者金融については、リスクマネジメントに留意しつつ「モビット」を軸として業容の拡大を目指してまいります。
- ・住宅ローンビジネスでは、全国125ヶ所に上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の更なる拡大を目指してまいります。

(具体的な取組み)

UFJ24

- ・UFJ銀行では、15年9月よりお客さまの利便性向上を目指したチャネル改革プロジェクト「UFJ24」をスタートさせております。「UFJ24」は、ATM、コールセンターの24時間営業、新しいコンセプト店舗「UFJプラス」の設置、テレビ窓口(ACM)の全店展開、の4つを柱としております。「UFJ24」開始後のお客さまの反応は良好であり、他行との差異化の観点からも当プロジェクトを引続き推進してまいります。

[ATM24時間営業]

15年9月から、24時間稼働のATMを従来の12拠点から全国308拠点に大幅に拡大しております。

[コールセンター24時間対応]

15年10月から、「UFJ銀行コールセンター」として有人での365日・24時間対応を開始しております。

[テレビ窓口(ACM)の設置]

UFJ銀行の先進性を象徴する独自のチャネル「テレビ窓口(ACM)」を全国410拠点に580台を設置しております(16年10月末)。お客さまの利便性向上の観点から、ACMでのお取り扱い手続・サービスの充実を図っております。

[UFJプラス]

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新概念ショップ「UFJプラス難波店」を、15年11月に開設いたしました。16年3月に名古屋の栄店、新宿店の開設により、東名阪1ヶ店ずつ出揃いました。店頭でのキャッシュレスシステムや、窓口混雑状況の携帯電話への配信など、先進的な実験を行うアンテナショップとしての役割も担っております。

- ・新たな施策としては、「UFJ24」で向上した利便性イメージをさらに向上させること(チャネル改革)に加えて、ご来店の際の「有人接点の品質」を向上させること(店頭改革)により、これまでの取組みをさらに加速させた「UFJ24セカンドステージ」を平成16年

4月より順次展開してまいりました。更に、平成16年10月からは、ATM機能の一段の拡充や、ご来店予約サービスの全店展開等を柱とする「UFJ24サードステージ」を展開しており、利便性の更なる向上に努めております。

〔ATMの営業時間延長拠点拡大〕

16年4月以降、新たに314拠点のATMで営業時間を「7時～24時」へ延長し、全国327拠点となりました。また、24時間営業店舗をさらに12拠点追加し、全国325拠点へ拡大しております（いずれも16年10月末）

〔ATMの機能拡充〕

これまで夜間・休日に対応していなかった通帳記入・繰越や入金などATMの基本機能を、16年10月21日以降、原則24時間対応しております。これにより、コンビニATMとの機能の差異化を図ってまいります。

〔セキュリティーニーズに対応したサービスの導入〕

キャッシュカード偽造問題に対応するべく、16年10月にIC対応ATMの積極的な導入とIC対応ATM専用キャッシュカードサービス、1日の出金・振込限度額変更サービスを導入致します。

〔店頭改革〕

ハイカウンターでは、今後全店に個人クイック窓口を導入し、個人のお客さまの待ち時間10分以内を目指してまいります。また、ローカウンターでは、ご来店予約サービスやお手続きサポートデスクの拡大展開により、スピーディーな受付体制を整えてまいります。

なお、16年10月27日より、UFJ銀行及びUFJ信託銀行と、東京三菱銀行及び三菱信託銀行との4行間で、ATMの相互開放（出金取引）を実施しております。

資産運用

- ・当グループは個人のお客さまのさまざまな資産運用ニーズにお応えするため、総合金融グループとしての機能を活かし、幅広いサービスを提供してまいります。
- ・UFJ銀行では、円預金はもちろんのこと、外貨預金・投資信託・投資型年金保険など、運用商品を豊富に取り揃えているほか、銀行窓口における販売担当者、および富裕層のお客さま向けの営業担当者を増強するなど、販売体制の強化も進めております。15年度の運用商品の販売実績は、株式投信3,960億円、年金保険1,110億円であり、今後は引き続きお客さまのニーズに則した商品ラインナップの充実、証券営業経験者等の人材投入や担い手のスキル・ノウハウの向上に努め、営業力・運用相談機能の一層の強化を図ります。

16年度販売計画：株式投信5,050億円（上期実績2,630億円）

年金保険2,580億円（上期実績658億円）

- ・また、当グループではUFJ信託銀行がさまざまな信託商品を提供しており、証券分野ではUFJつばさ証券・カブドットコム証券が株式・債券・投資信託などの販売に引き続き力を入れてまいります。今後は、各分野で規制緩和の進展により販売分野を中心に銀行・信託・証券の相互乗入れが可能となることを見込まれるため、UFJ銀行・UFJ信託銀行・UFJつばさ証券3社を中心に、顧客セグメント毎にグループ横断的な事業展開を図っていくことで、個人のお客さまのさまざまな資産運用ニーズにお応えする新商品・幅広い商品・サービスをよりの確かつスピーディーに提供してまいります。
- ・なお、UFJ銀行は、東京三菱銀行とマニユライフ生命保険が共同開発した「投資型年金保険『プレミエール』」の販売を本年12月下旬より開始する予定であり、UFJ信託・UFJつ

ば証券でも追って同商品を取り扱う予定です。

住宅ローン

- ・当グループ個人向け貸出の中心となる業務として、引続き住宅ローンビジネスに積極的に取り組んでまいります。住宅ローンの新規貸出のおよそ4分の3は、不動産販売業者を通じて受け付けているものであり、こうした業者との関係強化を通してローン案件を取り込むことで、16年度の取組目標16,200億円(15年度比100億円増)を掲げ、ローン残高の拡大を図っており、16年度上期には約7千億円の実績を確保しました。
- ・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、お申し込みを受け付け後、融資の諾否を回答する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。UFJ銀行においては、最長30年の固定金利選択型ローンなど商品ラインアップの一層の充実を行うなど、お客さまのニーズに幅広くお応えするとともに、不動産販売業者向けの営業拠点であるローンセンターの拡充や、そうした営業活動を支える事務体制の整備に努めることで、ローン残高の増加、マーケットシェアの拡大につなげてまいります。

アパートローン

- ・当グループでは、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引続き強化してまいります。
- ・UFJ銀行においては、大手ハウスメーカー向け専用ファンドを年間500億円に目標設定し、現在販売中であるほか、新たな獲得機会を創出すべく、法人オーナーへのアプローチ強化に向けた法人カンパニーとの協働等をしてまいります。
アパルトローン16年度取組計画：1,800億円(15年度比500億円増)(上期実績735億円)
- ・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を行っております。顧客の多様なニーズに応えるため、UFJ銀行へのアパートローンの連携体制を整備し、グループとしての貸出増強に向けた取組みを強化しております。

消費者金融ビジネス

- ・当グループにおいて、消費者ローンは住宅ローンとならば個人向け貸出ビジネスの柱であり、プロミス、アプラスとの共同事業による個人向けローン会社「モビット」を中心に残高の増加に取り組んでまいります。
- ・12年9月の営業開始以来、モビットは消費者金融会社のノウハウ、銀行のブランド力と安心感を活かすことで、順調に貸出残高を伸ばし、2期連続で黒字を達成しています。また、地方銀行の個人向けローンに対する保証業務も取り扱っています。これまで、モビットはインターネット、電話、ファックスなどの手段でローン申し込みを受け付けてきましたが、これらに加えて、UFJ銀行の無人店舗内に自動申込機の設置をスタートさせるなど、申し込み件数の増加を図っています。
- ・また、UFJ銀行のカードローン「UFJモビットキャッシング」は、銀行ブランドの「安心感」を活用しお客さまの基盤を順調に拡大させており、残高は191億円(16年9月末)となっております。

法人

ベストソリューションバンクの実現とU F Jブランド創造に努め、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おります。

事業戦略における施策展開のポイント

- ・法人ミドルでの競争優位確立・ビジネスモデル構築と、非金利収益の増強とリスク管理能力強化に向けて、「()中堅・中小企業に対する貸出増強」、「()顧客課題解決に資するソリューション提供」、「()営業体制・顧客チャネルの充実」に取り組んでおります。

()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向け貸出に関しましては、15年度より小規模法人向けにU F Jビジネスローンの販売、審査手法の標準化やU F Jプレミアムシリーズ投入等の与信改革を実行に移してまいりましたが、16年度は更なる人材投入と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おります。
- ・これら与信競争力の強化施策を基本方針に掲げて中小企業向け貸出を増強し、顧客基盤を広げながら収益性の高い貸出資産ポートフォリオ構築を実現していくことで、法人ミドルマーケットでの収益力の強化と高いプレゼンスを発揮してまいります。

()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、社債や流動化などの市場型間接金融を核とした投資銀行ビジネスの強化、中国向けを中心とした外国為替取引やリスクヘッジニーズの多様化に応える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。
- ・特に経営資源をミドルマーケットにフォーカスしている当行の戦略として、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・私募債に加えて、アセットファイナンスや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、大企業での個別のカスタマイズによるニーズ対応で培ったノウハウを中堅・中小企業に展開していく事業モデルをさらに強化しております。
- ・他にも、お客さまの事業パートナーを紹介する“U F Jビジネスフォーラム”の開催や、中国への海外進出支援などの活動を通じ、お取引先の企業経営課題に対するソリューション提供を強化することで、本マーケットにおける圧倒的なサービス提供力を追求し、高い収益力を維持・確立してまいります。

()営業体制・顧客チャネルの充実

- ・営業体制については、15年度に小規模法人との取引拡大を企図して、ビジネスバンキングオフィス(B B O)を設置してまいりましたが、16年度上期には新規のお取引先獲得強化に向けて、B B Oおよび一般拠点(除く新規専担部)の新規専門営業人員を約300名増員しました。
- ・16年度下期には、三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合に関する基本合意を踏まえて、新規取引獲得の対象マーケットの見直しを行うとともに、新規専担部・B

ＢＯ・一般拠点（除く新規専担部）の体制・人員配置について、マーケットを踏まえた見直しを行っております。

- ・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構築を目指して『チャネル改革』を推進し、顧客利便性とコストパフォーマンスの高い営業体制を確立してまいります。

（具体的な取組み）

（ ）中堅・中小企業に対する貸出増強

- ・当行の主力マーケットである中堅・中小企業のお取引先にとっての最大のソリューションは「安定した資金調達」であり、１５年度から取り組んできた「与信改革」によって、中小企業セグメントに対する“組織的リスクテイク”に着手し、多様化する取引先の資金調達ニーズに着実に応えてまいりました。
- ・中小企業に対するリスクテイクのための貸出標準化モデルとして、小規模法人向け定型与信商品の「ＵＦＪビジネスローン」や、中小法人向けの審査手法である「ベーシックモード」、中堅法人向けの審査手法である「業種別審査判断基準」を、引続き積極的に展開しております。こうしたスコアリング審査を駆使した簡易与信モデルの導入や、与信判断基準の標準化などにより、審査効率を向上させながらリスクマネージ力を高度化することが可能となり、幅広いお取引先の資金ニーズに、的確かつ機動的に対応してまいります。今後も、先進的な与信モデルへの革新を一層加速し、潜在的なお客層ニーズにも対応しながら、透明性・顧客納得性の高い与信活動を徹底推進してまいります。

ＵＦＪビジネスローン

- ・１５年度に開発投入した「ＵＦＪビジネスローン」は、１５年度の取組額で１，６００億円を上回り、高い商品競争力を示しました。これを受けて１６年度に更なる体制強化を目的として、小規模法人の新規先獲得を専門とする営業人員を約２００名増員し、４００名体制といたしました（１６年６月までに配置完了）。
- ・また、より広いお取引先のニーズに対応するために、商品性の改訂を実施し、１６年４月には年商基準を従来の１０億円未満から３０億円未満にまで対象先を拡大し、５月には一部優良先を対象に「無担保５年」を追加するなど、利用しやすい商品供給に取り組んでおります。
- ・更に、対象業種の拡大、保証協会等の提携ルートの拡大、ミドル業務のセンター集約・効率化なども併せ、１６年下期には“年間１兆円”の取組みが可能となる体制を構築してまいります。

UFJビジネスローン16年度取組額：上期実績2,643億円、下期計画5,000億円

与信改革商品

- ・スコアリング活用と定性評価を組み合わせた中小企業向け与信手法の「ベーシックモード（以下Ｂモード）」については、主に年商規模３０億円未満先を中心としてリスクのマスコントロールを狙いとして１５年１０月に開発しました。以来、審査基準の標準化による機動的な提案・審査が可能となりました。その後、新規先への対象拡大や外為与信の追加などの商品改訂を実施し、さらに病院への審査手法を標準化した「ホ

- ・「スピタルモード」の開発を行うなど、対象の裾野を広げています。
- ・また「Bモード」の対象マーケットである年商規模10億円から30億円のお客さまに対する営業体制を16年度より大幅に強化いたしました。15年度では「新規専担部18拠点(地方圏を除く)」に集約していた新規担当者を、一般拠点にも100名増員いたしました(16年6月までに配置完了)。
- ・更に今後は、「Bモード」でカバーできない年商規模30億円以上のお客さま層向けに、「専用チェックシートを活用した新たな与信手法」の開発を行っており、16年度11月より試行を開始しております。本手法は「正式格付」と過去から培った審査判断基準を反映した「チェックシート」を併用する与信手法であり、今後更に幅広いお取引先ニーズに機動的にお応え出来るように取り組んでまいります。
- ・加えて、資金需要が旺盛かつ与信判断の上で特殊性が強いと思われる業種を中心に制定・拡充している「業種別案件判断基準」を併用することで、弾力的なリスクテイクが可能になる拡張性を有しており、今後、当行与信のスタンダードとなる可能性が高い手法と考えております。
- ・これら「Bモード」と「チェックシート型新与信手法」を中堅・中小企業向けの他行差異化モデルとして徹底推進してまいります。

新たな与信領域拡大に向けた取組み

- ・中小企業向け再生支援の新スキームとして監査法人等との提携による「デューデリジェンス付与信」を16年7月にリリースするとともに、16年8月にコベナンツ管理システムを立ち上げることで「コベナンツ付与信」の拡大を図るなど、従来では与信実行が難しかった案件への取組みを強化してまいります。
- ・更に、新たな与信領域を開拓するため、主に年商規模3億円未満の法人および個人事業者を対象とした専用カードローンの開発を17年度の投入を目標に進めています。この商品は、従来の企業型スコアリングモデルと全く異なるモデルを想定しており、当行が強みを有する「決済機能」との融合によるマス型リスクテイクの「商流与信」です。大企業の商流傘下にある中小企業・個人事業者をメインターゲットとして、当該大企業と提携することで、今までの邦銀にない新しい販売チャネルの確立とリスク管理を行ってまいります。また、インターネットやコールセンター等を駆使した小規模事業者向けのアフターフォロー体制を構築することで、他行にはない全く新しいビジネスモデルを創造してまいります。

()顧客課題解決に資するソリューション提供

- ・ますます多様化・高度化するお客さまニーズに応える必要性から、15年度より主に年商規模30億円以上を対象に、個別性・専門性が高く、原則、取引先毎のカスタマイズを基本とした“スペシャリティ与信”、その代表的手法として、「アセットファイナンス」と「事業金融」を2本柱にして推進しております。事業力(キャッシュフロー)を重視した「事業金融」や、お取引先の営業債権に着目した「アセットファイナンス」に取組むことで、従来型の担保主義によらない新たな資金供給手法の開発・販売に注力しております。
- ・また、決済・外為・デリバティブ・投資銀行といった業務分野においても、従来は大企業向け先端金融商品であった金融手法の汎用化・小口化を推進し、マス展開に取り組んでまいります。

アセットファイナンス

- ・「アセットファイナンス」は、売掛金や手形債権など、お取引先企業の持つ営業債権を活用した資金調達手法であり、今後の成長が見込まれる極めて有望なスキームと考えております。
- ・当業務の抜本的強化を企図して、16年4月に「アセットファイナンス室」をコーポレートファイナンス部内に新設しました。当行が強みを有する「決済機能」と組み合わせた「商流与信」スキームとしての「売掛活用ファシリティ1000」のリリースや、従来大企業向けに推進していた「OA債権買取スキーム」のシステム化による小口化対応を実現してまいりましたが、今後、中小企業を中心とした更なる資金供給手法の多様化に注力してまいります。

事業金融

- ・従来型の担保主義からの脱却を目指し、事業力（キャッシュフロー）を重視した事業金融にも注力しております。
- ・15年度下期に事業金融の担当部である「事業金融部」を法人カンパニー所管とし、お取引先のニーズに迅速に対応できる組織体制とし、キャッシュフローファイナンス・レバレッジドファイナンス・不動産ファイナンス・船舶ファイナンス・プロジェクトファイナンスの取組みに注力しております。
- ・また、こうした事業金融やアセットファイナンスの一層の汎用化・小口化を目指して、16年4月にミドル業務を専担とする「アドミニストレーション室」を新設し、9月にはコベナンツ管理システムを新たに構築し、中堅中小企業向け「コベナンツ付与信」の取組み強化に向けた体制が整いました。

各種ファンド、商品の拡充

- ・多様化するお客さまの資金ニーズに積極的に対応すべく、従来から販売しております私募債や証券化スキームを利用したCLO、各種ファンドについても商品性改定やバリエーションの拡大を実施し、また成長企業を対象とした資金供与支援ツールの拡充にも努めております。

成長企業支援

- ・16年3月にUFJ銀行でリリースした、成長力のある企業に対する「新株予約権付私募債」を推進するほか、引続き成長企業育成・支援に向けた取組みを行っております。
- ・UFJ銀行情報営業部内に設置した成長企業支援室が中心となり、営業拠点と一体となった事業実態の掌握を行うとともに、お取引先の紹介やベンチャーキャピタルをはじめとする出資者の紹介等を通じて、事業の成長をより一層支援してまいります。引続き各営業拠点、新規専担部とも協働し、より早い段階での有望企業発掘に努めてまいります。

総合金融機能の提供

- ・大企業のお客さまに対しては、単なる金融機能の提供だけでなく、お客さまの事業競争力強化・企業価値向上に繋がる事業ポートフォリオ提案や、事業戦略遂行に最適な財務戦略/資本政策提案を行い、銀行・信託・証券等、グループ各社の金融サービス機能提供に結び付けていく、アドバイザー営業を展開しております。また、UFJグル

ープの総合金融機能を、十分に活用出来る人材を継続的に輩出するため、組織横断的な人材育成を進めております。

- ・同時に先進的なニーズを有する大企業層に対応するためには、資金調達の多様化、事務効率の改善、リスクヘッジなどのニーズに対し、より付加価値の高いサービスの提供が求められております。このため、グループ内の専門機能を提供する人材を、決済・外為・デリバティブ・投資銀行といった各業務分野に重点的に配置しております。また、こうした大企業への個別のニーズ対応(カスタマイズ)から中堅・中小企業に汎用的に展開する事業モデルをさらに強化してまいります。
- ・中堅・中小企業のお客さまに対しては、企業価値向上に主眼をおいたソリューションビジネスの推進と、新規フィービジネス創造のため、「情報営業部」を活用し、事業拡大・存続ニーズへの対応力強化のためエクイティアドバイス機能(M & Aと事業承継)と業務提携機能(M & Aと取引先紹介)を展開しております。
- ・また、16年11月には、お客さまの事業パートナーを紹介する“UFJビジネスフォーラム”を、三菱東京フィナンシャル・グループと共同で開催致しました。今後も、こうした“ビジネスマッチングサービス”や、中国への海外進出支援などの活動を通じ、お取引先の企業経営課題に対するソリューション提供を強化することで、本マーケットにおける圧倒的なサービス提供力を追求し、高い収益力を維持・確立してまいります。

投資銀行業務の推進

- ・グループ証券会社であるUFJつばさ証券の投資銀行業務等の機能を活用し、UFJ銀行の顧客基盤に対して銀行・証券が連携を強化しサービス提供を進めております。特に、市場誘導業務への取組みを強化していくために、16年12月に本部内に専任組織を設置する予定です。
- ・UFJつばさ証券におきましては、UFJ銀行と協働し、高度な投資銀行ニーズのある主力先・準主力先企業に対し、事業競争力強化・企業価値向上に資する事業・財務提案を実施、債券関連業務での商品開発力・高度な販売力を強化、IPO・M & A・証券化などの強化分野に積極的に人員を投入しております。
- ・UFJ銀行においては、大企業に対しては、主力先・準主力先企業を中心として市場型間接金融やアセットファイナンス等を重点的に展開しております。さらに、その中で培われたノウハウを中堅・中小企業に積極的に展開してまいります。市場型間接金融についてはターゲットローンの推進やインフォメモの活用により新たな投資家を発掘し、お取引先のニーズに合った調達を実現してまいります。
- ・不動産ファイナンス・MBOファイナンス、プロジェクト・ファイナンスをはじめとする事業金融についても、担当部を市場国際部門から法人部門にシフトし、よりお客さまに近い立場から案件組成に注力しております。

()営業体制・顧客チャネルの充実

拠点営業体制の見直し

- ・営業体制については、15年度に年商10億未満の小規模法人との取引拡大を企図して、BBOを設置してまいりましたが、16年上期は更に200名の大幅な人員増強を実施しました(16年6月までに配置完了)。
- ・また、年商規模10億円から30億円の企業との新規取引獲得のための人員を16年度よ

り大幅に強化し、15年度までは「新規専担部18拠点(地方圏を除く)」に集約していた新規担当者を、一般拠点にも100名増員いたしました(16年6月までに配置完了)。

- ・16年下期には、三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合に関する基本合意を踏まえ、新規取引獲得の対象マーケットの見直しを行い、主に中堅企業を対象とした新規専担部を縮小する一方で、主に中小企業を対象としたBBOおよび一般拠点については、よりマーケットに合わせた体制・人員配置に見直しを行っております。

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て、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。諸届出事項の受付など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「UF」ビジネスプラットフォーム」を16年4月から開始しました。併せて、Web版EB・外為サービスの商品拡充や操作性改善・機能向上を実施し、取引内容の充実に取り組んでおります。
- ・また今後は、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べく、『チャネル改革』を実施し、顧客利便性とコストパフォーマンスの高い営業体制を確立してまいります。

国際部門・市場部門

- ・UFJ銀行は市場関連業務として、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・提供に注力しております。従来からの金利上昇リスクや為替変動リスクのヘッジニーズに対する金利・為替系のデリバティブ商品に加えて超低金利下での資金運用ニーズに対するデリバティブ付定期預金などの運用商品のラインアップを継続的に増やし、また、今年度上期にはエネルギーデリバティブなどの事業リスクをヘッジする商品の内製化を実施いたしました。更に、引続き取扱額の小さく化といったお客さまの利便性向上とあわせて、コベナンツ付商品の開発・リリースによってより多くのお客さまにご利用いただけるよう注力しております。
- ・海外商業部門では、当行の重点マーケットであるブラジル、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、貿易金融業務を積極的に展開しております。フォーフエーティング業務においては、10月に専門チームを立上げ、オリジネート力の強化を図りました。一方で、拡大する本業務の内部管理強化のため、11月に「投融资管理室」を新設、グローバルベースでのクレジット・オペレーション管理を増強する体制を構築いたしました。
- ・“中国に強いUFJグループ”のブランド力の維持を目指し、11月には上海支店の業務企画ラインを増強しました。引続き、外貨建ての預金・貸出及び為替業務、人民元と外貨との両替業務のほか、お客さまの資金効率性の向上に役立つグローバルCMS(キャッシュ・マネジメント・サービス)や新規にリリースした「貿易管理システム」等の提供・機能拡充により、中国国内で業務展開をしているお客さまの利便性の向上を図ってまいります。加えて、増加する内販型企業への商品販売支援機能強化として、10月に上海支店内にコンサルティングラインを新たに立上げ、お客様への提案の付加価値を高めてまいります。更には、中国拠点のALM管理機能強化の体制作りに着手いたしました。併せてこれら業務を担っていく人材確保・育成に向けた人事制度構築や多様化する業務に迅速に対応すべく、優位性確保に向けた経営インフラの整備を着実に進めております。

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。また、近々予定されている信託業法の改正に伴い、新たな財務管理商品を開発し、一層高度なサービスの提供と効率的な業務展開をめざしてまいります。
- ・信託代理店制度は、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。UFJ信託銀行からUFJ銀行に対し、40名を超える人材を派遣し、最速で業務展開を図った結果、平成15年度で、年金業務約2,200億円、証券代行業務225社、平成16年度上期においても、年金業務約800億円、証券代行業務約110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・動向や満足度を統計的・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、「国内機関投資家向けWebサイト」「住民税納付代行サービス」等を新展開してまいります。なお、これらは、信託No1の業務開発力を活かしたもので、いずれも我が国初のものであります。なお、証券代行機関の主要メルクマールである「総受託社数」「株主数」に続き、平成16年度上期において「公開会社受託社数」でも首位となり、今後とも、業界のデファクトスタンダードとして、最高水準の商品・サービスを展開してまいります。
- ・受託資産業務においては、新商品の開発・販売に注力しております。世界トップレベルの運用力を有する米国「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「為替オーバーレイ」や、伝統的資産以外の運用ニーズにお応えする「ヘッジファンド」の提供など引続き積極的に展開してまいります。また、退職給付信託への「レンディングサービスの付加」などサービスの高度化に努めるとともに、「包括常任代理人・元利金取扱サービス」を地域金融機関に向けて展開を強化すること等、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。なお、平成16年度上期において、「クロス為替予約付外債ファンド」「国内株新エンハンスインデックスファンド」「欧州クレジットリンク債ファンド」「ヘッジファンド(ローリスクローリターン型)」「ヘッジファンド(ハイリスクハイリターン型)」の5本の新ファンドを立上げ、新サービス・新商品の展開を加速しております。
- ・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引続き積極的に推進してまいります。この方針のもと、16年度より新たに「ノンリコースローン型アパートローンプログラム」の提供を開始いたしました。本スキームはハウスメーカーと提携し、複数の不動産オーナーに対するノンリコースローン型アパートローンを信託受益権化することにより、不動産オーナーである個人や資産管理会社に対して資金供給を行うものです。本スキームを今後の基幹商品の一つと位置付け、積極的な推進を図ってまいります。また、16年度上期より、我が国初の個人向け「二者型投資信託」を開発、販売を開始いたしました。本投資信託は、お客さまから高い評価を頂いており、今後は設定額を更に拡大していく予定です。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、他金融グループ比最速でグループの不動産情報を信託に集約する体制を構築いたしました。これにより、UFJグループのお客さまの事業再構築に伴う不動産の売却・購入・証券化ニーズに対して、「減損会計コンサル」等を通じて幅広く応えてまいります。なお、不動産証券化は、平成16年度上期実績で、5000億円超の取組み

となり、業界トップクラスの実績をあげることができました。また、平成16年3月、UFJ信託銀行の持つ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」第1号を、16年度上期においても、「不動産ファンド」第2号、第3号の開発・販売を行いました。お客さまのニーズが飛躍的に拡大している「不動産ファンド」の開発・販売に引き続き注力してまいります。

- ・リテール業務においては、UFJ銀行とUFJ信託銀行のシナジー効果を最大限に発揮させるため、共同店舗（16年10月末で11店舗）を設置しております。更に平成16年4月からスタートした「トラストオフィス」を通じ、より付加価値の高い金融サービスを個人のお客さまに提供してまいります。また、信託業法改正に伴い、代理店業務を通じたUFJ銀行における展開はもちろん、証券会社等異業種との提携にも取り組んでまいります。さらに、信託銀行への投資一任解禁に伴い、投資一任勘定の枠組みを活用した「投信ラップ」の開発や、「証券仲介業」への参入を予定しております。また、平成16年10月より、「特定口座」の取扱いを開始し、お客さまの確定申告に伴うご負担を軽減してまいります。

三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合及び資本の増強

当グループは三菱東京フィナンシャル・グループとの経営統合について16年8月12日に基本合意いたしました。両グループの持株会社、商業銀行、信託銀行および証券会社は、株主の承認と法令で定められた関係官庁の許可等を経た上で、17年10月1日までに統合を行うことを目指してまいります。

() 経営統合の趣旨

国内外のお客さまのニーズがより多様化・高度化していく中、UFJグループは三菱東京フィナンシャル・グループと経営統合することにより、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」を創造し、お客さまに最高水準の商品・サービスを提供してまいります。本経営統合により、銀行、信託、証券をはじめ、投信、カード、消費者金融、リースなど主要金融業務分野において、高い競争力とプレゼンスを有するグループ会社を誕生させ、グループ会社が緊密に連携することで、お客さまにあらゆる金融ニーズに総合的、かつ機動的にお応えできる体制を飛躍的に強化します。

新しい総合金融グループは、国内において首都圏・中部圏・関西圏にバランスよく展開し、海外においても邦銀ナンバー1のグローバル・ネットワークを有して、個人のお客さまから中小・中堅企業、大企業のお客さままで幅広く接点を持つことが可能となります。両グループの組み合わせは、こうした業務面、店舗ネットワーク面での補完性が極めて高く、それぞれの強みを活かすこと、さらにグループ全体の効率性を追求することにより、商品・サービスの一層の充実を図り、お客さまと株主への大きな経営統合効果の還元を追求してまいります。

両グループは、対等の精神をもって統合を行い、信頼と信用を旨とし、従業員がその能力を最大限に発揮し得る企業風土を醸成するとともに、コーポレートガバナンスの一層の強化・充実を図り、もって、真に頼りがいのある総合金融グループとして、お客さま及び社会・経済の発展に貢献し、株主価値の増大を目指してまいります。

() 資本増強について

16年8月11日に締結した資本増強合意書に基づき、当社、UFJ銀行および三菱東京フィナンシャル・グループは16年9月10日、払込総額を7,000億円として、UFJ銀行が

優先株式を発行し、三菱東京フィナンシャル・グループがこれを引受けることで合意し、16年9月17日に増資払込が完了いたしました。

() **統合時期等**

両グループの持株会社、商業銀行、信託銀行および証券会社は、株主の承認と法令で定められた関係官庁の許可等を経た上で、17年10月1日までに統合を行うことを目指しております。なお、持株会社、商業銀行、信託銀行および証券会社それぞれの合併比率その他統合比率については、合理的な手法による評価を勘案し、外部機関の評価を踏まえて協議の上決定いたします。

() **新グループの特徴**

統合によって誕生する圧倒的な顧客基盤と内外にわたる強力かつバランスのとれた店舗ネットワークをベースとして、顧客セグメントごとに銀行、信託、証券等の各グループ会社が一体となって、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いたします。

新グループは、圧倒的に優位性のある補完関係を活かし、日本国内に留まらず、グローバルに、且つ、これまでの金融機関の統合にないスピードで統合効果を極大化するとともに、成長分野への業務戦略を加速し、株主価値の飛躍的な向上を実現いたします。

() **今後の方向性**

経営および業務の統合を迅速かつ円滑に推進するため、三菱東京フィナンシャル・グループ社長を委員長、UFJホールディングス社長を副委員長とする統合委員会を設置いたしました。また、商業銀行、信託銀行および証券会社にも、それぞれ銀行統合委員会、信託統合委員会および証券統合委員会を設置しております。

これらの委員会を通じて、経営統合に関する細目を速やかに決定してまいります。

() **統合によるグループの合理化効果**

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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。

() **業務提携の実施について**

当グループと三菱東京フィナンシャル・グループは、来年10月の統合に先立ち、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、お客さまへのメリットのいち早い提供を目指します。これまでに公表いたしました主な提携等は以下の通りです。

- ・16年10月27日に、UFJ銀行・UFJ信託銀行・東京三菱銀行・三菱信託銀行の4行は、ATM（現金自動預払機）・CD（現金引出機）による現金の引き出しを相互に開放し、現金引き出しに伴う「他行利用手数料」の無料化を実施いたしました。
- ・UFJ銀行は、東京三菱銀行とマニユライフ生命保険が共同開発した「投資型年金保険プレミアム」の販売を16年12月下旬より開始いたします。
- ・16年10月29日に、UFJつばさ証券と三菱証券は、両社が有するノウハウ、経営資源などを相互に活用し、競争力の向上を図っていくことを目的に「業務提携基本契約」を締結いたしました。業務提携の詳細については、今後両社間で具体的に協議を進めてまいります。

経営統合に関しては、今後もスピード重視で協議を進めてまいります。現状の方針からさらに踏み込んだ、エンティティ毎の収益増強策と合理化策、ならびにその時期などの統合効果の詳細につきましては、今後の統合協議の中で具体化し、それらを織込んだ経営健全化計画を策定してまいります。

(3) 経営合理化の進捗状況

当グループは、経営の効率化に最大限取り組んでおります。

これまで、前倒しでのリストラを実施してまいりましたが、16年3月期における2期連続の赤字決算による3割ルール抵触、17年3月期の赤字決算見込み及び普通株・優先株・優先出資証券の無配見込みを真摯に受け止めて、これまでの削減を更に強化し、効率化、経費削減に向けて、取り組んでおります。16年度以降につきましても、当グループは引続き経営の効率化を最大限追求し、既存経費の継続的な削減に努めてまいります。一方で、三菱東京フィナンシャル・グループとの統合を踏まえ、グループ収益力の抜本的強化・実現に向け、戦略再構築を踏まえたメリハリのある戦略的な資源投入を実施していくとともに、より一層の効率化を行ってまいります。

(リストラの実施状況)

16年度上期の実績については、以下の通りであります。

役職員数

役員数は16年3月末比1人減少し、20人(17年3月末計画比 2人)となっております。なお、10月にUFJ銀行において、内部管理態勢強化を目的として、外部から取締役を2名招聘しております。

また、従業員数は3月末比 69人減少し、20,326人(17年3月末計画比+419人)となっております。今後につきましても、更なる合理化を図るため、引続き業務効率化を推進し、派遣スタッフの積極活用等を行ってまいります。

国内外店舗、海外拠点数

国内本支店は、16年3月末と同数の398ヶ店(17年3月末計画比±0ヶ店)となっております。海外本支店については、ホーチミン出張所が支店となったため、16年3月末比+1ヶ店の18ヶ店(17年3月末計画比±0ヶ店)となっております。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。

人件費

人件費は、845億円(前年同期比 231億円、計画比進捗率46.7%)、平均給与月額は470千円(17年3月末計画比 10千円)となっております。

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は、通年ベースに引き直すと、当グループ設立時点比、年収ベースで約25%カットとなっております。

役員報酬・賞与

役員報酬・賞与は150百万円(前年同期比 51百万円)、平均役員報酬・賞与は7百万円(前年同期比 4百万円)、平均役員退職慰労金は0百万円(前年同期比 13百万円)であります。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%の報酬減額を行いました。また、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ております。また、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。

なお、役員退職慰労金は、優先株無配期間中は、支払いを見送る方針です。優先株復配時においても、各役員の在任中の責任を慎重に検討した上で対処してまいります。

役員賞与については、既に支給を停止しております。

物件費

物件費は1,679億円（前年同期比+58億円、計画比進捗率49.7%）となりました。

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改革を実施し、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再構築を図り、グループ全体としての経費削減を目指してまいります。

当グループは、更なる経営の効率化を最大限に追求してまいります。同時にグループ収益力強化の観点から、メリハリのある資源配分を実施してまいります。

(4) 不良債権処理の進捗状況

不良債権問題の解決については、当グループの経営の最重要課題として位置付け、16年度中の完了を目指し、現在、最優先で取り組んでおります。オフバランス化を推進していくとともに、お取引先企業の再生・再建に向けた取組みに対する支援を強化してまいります。16年度中に大口与信先を中心とした抜本的・集中的対応を行うことにより、17年3月末までに不良債権比率を3%台に削減する目標を設定しております。

16年度上期の不良債権損失額・残高

UFJグループは、財務健全性を早期に確保するため、経営の最重要課題として不良債権問題の早期解決に取り組んでおります。

(不良債権処理損失額について)

オフバランス化を促進したことに加え、大口与信先に対する引当金の積極的な積み増しを行っております。平成16年度上期において、UFJ銀行及びUFJ信託銀行における平成16年9月期の不良債権処理損失額(銀行勘定分)は、1兆2,895億円となりました。一般貸倒引当金については、6,687億円の戻入となりました。

UFJ銀行の子会社「UFJストラテジックパートナー」を含めたグループ全体の与信関連費用の内容は、以下の[平成16年9月期の与信関連費用]に示した通りであります。

なお、取引先支援損として11億円を計上しておりますが、債権放棄等により取引先の支援を行うに際しては、経済合理性等の観点から以下について十分な検討を行った上で実施しております。

- ・債権放棄後の残存債権回収の確実性
- ・再建計画の合理性及び実効性
- ・会社側の経営責任の明確化
- ・当該会社の社会的影響等

[平成16年9月期の与信関連費用]

(UFJ銀行<UFJストラテジックパートナー含み>・UFJ信託銀行合算)

(単位:億円)

一般貸倒引当金繰入額(戻入)	6,734
不良債権処理額	13,058
信託勘定不良債権処理額	22
元本補填等()	30
償却債権取立益()	234
合計	6,141

注) 特別利益に計上した元本補填等、償却債権取立益(上記のあるもの)を除いた与信関連費用は、6,346億円であります。

(不良債権残高<金融再生法開示基準債権>について)

UFJ銀行<UFJストラテジックパートナーを含む>及びUFJ信託銀行合算の不良債権残高(金融再生法開示基準債権)は、平成16年9月末で4兆1,543億円(平成16年3月末比+2,049億円)となりました。

なお、不良債権比率（金融再生法開示債権比率）につきましては9.42%（平成16年3月末比+0.91%）となっております。

16年度上期及び今後の取組み

（ ）大口与信先への取組み

- ・大口与信先については、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、経営リスクに直結する特定大口与信先を担当し、抜本的な再生・不良債権処理を行う組織としてUFJ銀行に「戦略開発部」を新設いたしました。併せて、同部に対する牽制機能の強化策として、UFJ銀行の内部監査部与信監査室に「大口先専担グループ」を立ち上げました。
- ・また、当グループは、これまでは、こうした経営リスクに直結する大口与信先について、既設のモニタリング機会等を通じた適切な管理・監督が不十分である等、経営レベルで重点的な対応が十分になされていなかったとの反省に立ち、信用リスク管理態勢の整備・確立の観点から、付議対象の拡大・運営の充実等、取締役会の機能を強化いたしました。
- ・本年7月以降、取締役会において、個々の大口与信先について、現行の再建計画を大幅に見直しし、新たな支援方針・スキームを順次決定しており、17年3月末の開示債権比率3%台の達成に向けて、引続き、経営レベルで対応を強化・加速化してまいります。
- ・また、大口与信先のうち、UFJ銀行とUFJ信託銀行との共通先については、本年12月に会社分割を活用しUFJ銀行への移管・統合を行いました。これにより、UFJグループとして、大口与信先に係る信用リスク管理の効率化を目指してまいります。

（ ）中・小口先の事業再生への取組み

- ・UFJ銀行は15年3月に米国金融グループ・メリルリンチと共同でUFJストラテジックパートナーを立ち上げ、主に「破綻懸念先」以下の中堅・中小企業のお取引先の再生および問題債権の圧縮に取り組んでまいりました。更に今年度からは、UFJストラテジックパートナーの関与債権を、「要管理先」を中心とした債権にも拡大し、お取引企業の再生に取り組んでおります。UFJ銀行のノウハウだけでなく、外部専門家のノウハウ・知識を生かして、再生に向けたプランの策定や実行に向けたアドバイスを行うことにより、問題債権を着実に圧縮しております。
- ・また、16年7月に、UFJ銀行はメリルリンチと共同で、UFJ銀行をはじめとする金融機関から、中堅・中小企業向けを中心とした債権を買い取り、債務者の企業価値向上を図ることを主目的とした投資ファンドを設立いたしました。財務リストラクチャリングなどを行うことで企業価値の向上が期待できる「要管理先」を中心に、貸出債権を時価で買い取り、追加融資機能も活用しながら債務者とともに企業再生に取り組んでおります。
- ・中・小口先を所管する審査第5部とUFJストラテジックパートナーの協働により、債務者別対応方針の策定と実行を加速するとともに、投資ファンドなどの機能をフル活用し、事業再生への取組みを強化してまいります。

() **新たな不良債権発生の防止**

- ・当グループでは、新たな不良債権の発生を防止するため、営業拠点と審査担当部が一体となって早い段階で対応する態勢を整えております。経営改善や事業再構築が必要と考えられる企業に対しては、「ファーストアクションプラン」を策定し、問題点を共有した上で、財務内容の改善や事業戦略の見直しを図っていただくための提言・支援を行っております。また、お取引先企業のニーズに応じて、提携のコンサルティング会社「日本ビジネスサポート」をご紹介します、主に中堅・中小企業のお取引先を対象とした事業再建計画の策定・実行をサポートしております。

() **貸出ポートフォリオの質の改善について**

- ・不良債権問題を本当の意味で解決するためには、不良債権処理の促進とともに、中長期的な視点に立ち、貸出ポートフォリオの質を改善していくことが重要であります。
- ・当グループでは、過去の反省を踏まえ、担保価値に過度に依存することなく企業や融資案件の審査を行うよう努めるなど、これまでもさまざまな取組みを進めてきました。今後は、信用リスクに応じた適正な貸出金利を確保するとともに、個別のお取引先への信用リスクの集中を排除するなど、貸出ポートフォリオの質を高める上で不可欠なテーマに重点的に取り組んでまいります。また、お取引先企業の経営状態の変化への対応、お取引先の再建・再生に向けたサポート、不良債権の最終処理の促進・効率化などにも、より一層力を入れてまいります。

() **信用リスク集中の排除**

- ・当グループでは、特定の企業に対する与信（貸出や保証など）の集中が銀行に与える影響を最小化するため、「与信上限ルール」を設定しております。
「与信上限ルール」とは、個別のお取引先企業および企業グループに対する与信額に、個々の行内格付に応じて与信額に上限を設け、信用リスクの集中を防ぐものです。こうした施策を徹底することにより、リスクの分散したバランスの良い資産ポートフォリオの構築をめざします。

(5) 国内向け貸出の進捗状況

16年9月末の実績等の状況

中小企業向け貸出

- ・当グループの16年9月末の増減実績は16年3月末比 1,980億の減少となりました。

<傘下銀行別(前期末比増減)> <ご参考>

UFJ銀行 1,176億円(15年上期: 2,852、15年下期: +2,644)

UFJ信託銀行 804億円(15年上期: 1,145、15年下期: 148)

グループ計 1,980億円(15年上期: 3,997、15年下期: +2,496)

- ・16年度上期においては、内外経済環境に明るさが出始めましたが、企業グループ内の資金効率向上のための調達の親会社集中や、バランスシート改善を目的とした手許資金や資産売却による有利子負債圧縮などの企業財務リストラによる借入金圧縮の傾向が継続する一方で、不良債権処理やリスク圧縮に向けた取組みなど、当グループにとっては依然として厳しい環境にありました。
- ・こうした中で、当グループは、中小企業を含む「リテール・法人ミドル」取引をコア業務と位置付け、貸出資産増強に向けた諸施策を積極的に展開してまいりました。
- ・UFJ銀行においては、16年度上期には、小規模法人向け定型与信商品「UFJビジネスローン」の販売を更に強化すべく、商品性改定と営業体制の抜本的強化を実行いたしました。また、簡易与信モデル・与信標準化・新商品・新手法等の「UFJ与信改革」の徹底推進にも注力してまいりました。更に、広く中小企業のお取引先の信用供与に資する商品や施策展開を重点的に実行してまいりました(詳細は後述「(2)16年度上期の取組み状況」参照)。
- ・UFJ信託銀行では、法人統括部による期初・中間ミーティング、臨店指導を通じた予材発掘の徹底指導、審査部との協働による個別予材の方針決定・貸出推進やファンドの活用により中小企業向け貸出の増強、減少歯止めに注力いたしました。
- ・このように中小企業のお取引に対する信用供与に向けた諸施策を重点的に推進してまいりましたが、一方で、UFJ銀行では、財務リストラによる有利子負債圧縮、要管理先からの回収、その他リスク圧縮が必要な先での減少等を要因として16年3月末比 1,176億円の減少となりました。
- ・また、UFJ信託銀行については、財務リストラによる有利子負債圧縮、問題先等リスク圧縮が必要な先での減少等を要因として16年3月末比 804億円の減少となりました。
- ・なお、上記実績において、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

住宅ローン

- ・当グループ個人向け貸出の中心となる業務として、不動産販売業者との関係強化等を中心として、住宅ローンビジネスに積極的に取り組んでまいりました（16年度上期約7千億円）。

16年度上期の取組み状況

中小企業向け貸出

- ・当グループは、中小企業のお取引先への信用供与に向けて、中小企業向け貸出を重点業務と位置付け、従来にも増して、積極的に取り組んでまいりました。
- ・16年6月の業務改善命令以降、7月に業務改善計画を策定し、「早期健全化法の趣旨に沿った貸出運営」の徹底に努め、お取引先の真のニーズに適った信用供与施策を展開しております。
- ・グループを挙げての取組みを強化するための行内体制の立て直しに加えて、スモールビジネス取引拡充に向けた「UF」ビジネスローン」徹底推進、中小企業向け貸出増強のための人員・拠点等の拠点営業体制強化、「UF」与信改革」の徹底推進、各種商品・ファンドの活用など、中小企業向け貸出の増強と年度計画の達成に向けてグループを挙げて全力で取り組んでまいりました。

（ ）グループ管理の強化

- ・16年7月に中小企業向け貸出に関する業務改善計画提出以降、持株会社、傘下銀行における業務連絡会を中心に業務改善計画のフォローアップに加えて、残高管理や施策展開をフォローする体制を整備いたしました。
- ・このような体制のもと、中小企業向け貸出に関する内部管理体制の強化を図り、早期健全化法の趣旨を踏まえた運営・管理を徹底するとともに、「経営健全化計画」における中小企業向け貸出の目標達成に向けてグループを挙げて取り組んでまいりました。

（ ）スモールビジネス取引充実にに向けた取組

- ・UF」銀行においては、15年5月より、「スピード審査」「担保不要」「最大1億円」をキャッチコピーとした主に年商10億未満の小規模法人向けの定型与信商品「UF」ビジネスローン」の販売を開始しております。16年度上期においては、「UF」ビジネスローン」を販売する拠点営業体制の抜本の見直しを行いました。具体的には、小規模法人の新規先獲得を専門とする営業人員を16年6月までに約200名増員いたしました。また、競争が激化している当マーケットにおいて、商品競争力を確保するため、対象先の拡大（年商30億円未満先まで拡大）や期間拡大（一部優良先に無担保5年を追加）および商工会議所・税理士会との提携などに取り組んでまいりました。こうした取組みの成果として、16年上期取組額実績は15年下期比約2倍の実績を挙げることができました。

UF」ビジネスローン取組額：15年下期実績1,350億、16年上期実績2,643億

（ ）新規取引先獲得に向けた取組み

- ・年商10億以上の中小企業の新規獲得にも注力してまいりました。UF」銀行においては、中小企業向け貸出の増強を目的として拠点営業体制の見直しを実施し、上記の小規模法人の新規先獲得を専門とする営業人員の増員（約200名）に加えて、年商30億円未満の中小企業の

新規開拓を専門とする営業人員についても、既存店において16年6月までに約100名増員いたしました。

() 商品多様化に向けた対応

中堅中小企業向け貸出商品（CLO）の推進

- ・UFJ銀行において、証券化手法を利用することで低利資金を供給できる中堅中小企業向け貸出商品（CLO）を、貸出シェアアップ・新規取引先獲得を推進するための戦略商品として位置付け、推進してまいりました。より幅広い中小企業のニーズに応えるべく、16年9月には広域（東京都、神奈川、横浜、川崎）CLOを実施するなど新たな取組みにも注力してまいりました。

私募債の積極推進

- ・これまで「適債基準変更」及び「最低発行額引き下げ」を実施するなど従来から重要商品と位置付けており、16年上期には、UFJ銀行にて、より機動的に調達ニーズへ対応できるように発行までの期間を短縮するなど、中小企業のお取引先にとって、一層利用しやすく、より魅力のある商品ラインナップの充実に努めてまいりました。

各種ファンドの設定・推進

- ・当グループは、お取引先のニーズや目的に合わせて、各種ファンドを設定し、推進しております。
- ・UFJ銀行においては、新規取引先獲得を商品面から支援するための「新規先専用UFJ固定金利ファンド」をはじめ、「UFJ固定金利ファンド」、「マル保FIX」を継続設定し、推進してまいりました。
- ・UFJ信託銀行においては、「中小企業向け専用ファンド」を継続設定するほか、個人事業者のための「事業者ローン優遇金利適用ファンド」や富裕層向けアパートローンを推進してまいりました。

信用保証協会保証制度活用による資金供給への取組

- ・当グループは、中小企業との取引基盤の拡大と資金調達の円滑化に対応するため、信用保証協会保証制度を積極的に活用しております。

信託機能の提供の強化

- ・UFJ信託銀行においては、一括支払信託スキーム等、信託機能の提供による資金供給に積極的に取り組んでまいりました。16年度には、新たに「ノンリコースローン型アパートローンプログラム」の提供を開始しました。本スキームはハウスメーカーと提携し、複数の不動産オーナーに対するノンリコースローン型アパートローンを信託受益権化し流動化を行うことにより、不動産オーナーである個人または資産管理会社に資金供給を行うものです。本スキームを今後の基幹商品の一つと位置付け、積極的な推進を行っております。

アセットファイナンス

- ・商流与信（アセットファイナンス）に着目し、与信機能と決済機能との融合を視野に入れた新たな資金供給手段の充実に向けた取組みを本格展開してまいりました。売掛金・手形債権等の資産を活用した与信機能提供の強化を目指し、16年4月にはUFJ銀行にアセットフ

ファイナンス室を新設し、「売掛活用ファシリティ」の販売を本格化するほか、従来は大企業向けに推進してきた「OA債権買取スキーム」について小口案件にも対応できるシステムを開発し、中小企業のお取引先にも利用いただけるように商品性を改善してまいりました。

シンジケートローン

- ・資金調達の安定化・多様化や資金管理の負担軽減というメリットを提供できる新たな資金調達手段として、UFJ銀行において、積極的なシンジケートローン推進を行ってまいりました。

アパートローン

- ・UFJ銀行では、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構築をスタートさせました。具体的には資産家取引を推進する資産家RM37名を主要ブロックに配置させ、資産家ニーズの発掘に努めるとともに、本部支援班による帯同訪問等、リレーション強化に向けた支援機能充実を図りました。一方、業者ルートにつきましては、大手ハウスメーカー向け専用商品を導入し、効率的な案件獲得に注力しました。結果、16年度上期は735億円の取組みを実行しました。(15年下期709億円)
- ・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した。

与信改革の徹底推進

- ・15年度以降に取り組んできた「与信改革」により、中小企業マーケットに対する組織的リスクテイクへと大きく舵をきることができました。残された課題はあるものの、与信カルチャー変革へ道筋をつけることができたものであり、これまでの取組みの課題解決と徹底推進を行ってまいります。

(標準化モデルの積極展開)

- ・リスクテイクのための貸出標準化モデルとして、小規模法人向け定型与信商品の「UFJビジネスローン」や、中小企業向けの審査手法である「Bモード」、中堅中小法人向けの審査手法である「業種別審査判断基準」を、積極的に展開してまいりました。

(与信改革商品の徹底推進)

- ・15年下期にリリースした、中小企業向けコミットメントライン「UFJプレミアムファシリティ」や、コベナンツ付長期与信「UFJプレミアムコベナンツ」についても、商品バリエーションの拡大や対象業種の拡大に取組み、推進を強化してまいりました。

(新商品の開発)

- ・新たな与信領域を開拓するため、中小企業向け再生支援型与信スキームとして監査法人等との提携によるデューデリジェンス付与信を16年7月にリリースしました。今後も引き続き、独自性のあるスキーム提供を行ってまいります。

() 成長企業の育成・支援

- ・16年1月にUFJ銀行でリリースした、成長力のある企業に対する「新株予約権付私募債」を積極的に推進したほか、成長支援与信制度の利用限度枠の拡大を実施しました。また、UFJ銀行情報営業部内に設置した成長企業支援室が中心となり、営業拠点と一体となった事業実態の掌握を行うとともに、お取引先の紹介やベンチャーキャピタルをはじめとする出資者の紹

介等を通じて、事業の成長を支援してまいりました。

住宅ローン

- ・当グループにおける個人向け貸出の中心となる業務として、引続き住宅ローンビジネスに積極的に取り組んでおります。住宅ローンの新規貸出のおよそ4分の3は、不動産販売業者を通じて受け付けているものであり、こうした業者との関係強化を通してローン案件を取り込むことで、16年度の取組目標16,200億円(15年度比100億円増)を掲げ、ローン残高の拡大を図っており、16年度上期には約7千億円の実績を確保しました。

今後の取組み

- ・16年度上期は、一連の行政処分を踏まえた業務改善計画を策定し、改善計画の早期履行に全力で取り組んでまいりました。特に中小企業向け貸出においては、早期健全化法の趣旨に沿った貸出運営を徹底し、お取引先の真のニーズにかなった貸出推進に注力するため体制の立て直しに取り組んでまいりました。
- ・16年度下期においては、中小企業向け貸出を当グループにおける最重点課題として位置付け、中小企業向け貸出の増強に向け、不退転の覚悟で取り組んでまいります。具体的には、スモールビジネス取引拡充に向けた「UF」ビジネスローン」徹底推進、中小企業向け貸出増強のための拠点営業体制の見直し、「UF」与信改革」の徹底推進、各種商品・ファンドの徹底活用など、年度計画の達成に向けてグループを挙げて全力で取り組んでまいります。

中小企業向け貸出

() グループ管理の強化

- ・持株会社においては、新たに「経営健全化計画フォローアップ会議」を設置し、グループ全体の取組強化を行ってまいります。傘下銀行においては、業務連絡会を中心に、中小企業向け貸出に関する内部管理体制の強化を図り、早期健全化法の趣旨を踏まえた運営・管理を徹底するとともに、「経営健全化計画」における中小企業向け貸出の目標達成に全力で取り組んでまいります。
- ・また、UF」銀行・UF」信託銀行の協働強化にも取り組んでまいります。

() スモールビジネス取引充実に向けた取組み

- ・引続き「UF」ビジネスローン」を主力商品として徹底推進してまいります。
- ・16年度下期には固定金利型商品の追加、商工会議所・商工会やUF」グループ企業等の提携先拡大に取り組んでまいります。また、優秀営業担当者の活動を参考に「トリプルアクションプラン(TAP)」を作成し、営業担当者の行動改革に取り組むことで、営業生産性向上を図ってまいります。これらの取組みにより、「UF」ビジネスローン」年間1兆円の取組みが可能な体制の構築をめざしてまいります。

UF」ビジネスローン16年度取組額：上期実績2,643億、下期計画5,000億

- ・また、中小企業のお取引先のニーズに、より積極的に対応し、更なる取引の拡大を図るため、16年12月に中小企業室を新設し、中小企業のお取引先にフォーカスした施策展開や商品・

サービスの提供を強化してまいります。

- ・なお、法人向けビジネスパッケージ「UFJプラットフォーム」からの申込み受付や、営業担当者名の表示等、中小企業のお取引先とより親密な関係構築に向けた取組みも行ってまいります。

() 新規取引先獲得に向けた取組み

- ・16年度下期には、新規取引先獲得の対象マーケットの見直しを行い、主に中堅企業の新規取引先獲得を対象とする新規専担部については縮小する一方で、主に中小企業を対象とするBBO(ビジネスバンキングオフィス)や一般拠点(除く新規専担部)については、よりマーケットに合わせた体制・人員配置に見直しを行い、従来以上に、中小企業の新規取引先獲得に注力してまいります。

() 商品多様化に向けた対応

中堅中小企業向け貸出商品(CLO)の推進

- ・UFJ銀行においては、引続き貸出シェアアップ・新規取引先獲得を推進するための戦略商品として位置付け、商品性の改定等、お取引先のニーズ発掘に向けた取組みを強化してまいります。また、12月には中部地区(愛知県、三重県、岐阜県、石川県、富山県)のお取引先を対象に、中部経済産業局の中小企業施策に合致した「中部CLO(B方式)」をUFJ銀行単独で組成し、地区の特色を生かした資金調達ニーズへも対応しております。

私募債の積極推進

- ・引続き適債基準の見直しや商品ラインナップの拡充をはかり、より幅広いお取引先に対して、積極的に推進してまいります。特に、16年下期には、全ての営業日で発行がきるようになるほか、更なる適債基準の見直しを実施するなど、より幅広い中小企業のお取引先にご利用いただけるように取り組んでまいります。

各種ファンドの設定・推進

- ・お取引先のニーズや目的に合わせて、各種ファンドを設定し、推進してまいります。
- ・UFJ銀行においては、新規取引先獲得を商品面から支援するための「新規先専用UFJ固定金利ファンド」をはじめ、「UFJ固定金利ファンド」、「マル保FIX」を継続設定するとともに、16年10月には更に中小企業のお取引先のニーズに合わせた「中小企業向けUFJ固定金利ファンド」を設定し、今後もお取引先のニーズに合ったファンドの充実に取り組んでまいります。

信用保証協会保証制度活用による資金供給への取組

- ・当グループは、中小企業との取引基盤の拡大と資金調達の円滑化に対応するため、信用保証協会保証制度を積極的に活用しており、引続き取組みを推進してまいります。

信託機能の提供の強化

- ・UFJ信託銀行においては、一括支払信託スキーム等、信託機能の提供による資金供給に引続き積極的に取り組んでまいります。16年度に、新たに提供を開始した「ノンリコースローン型アパートローンプログラム」については、受託案件の増強に向けハウスメーカーとの提携拡

大を図ってまいります。本スキームを今後の基幹商品の一つと位置付け、引続き積極的な推進を行ってまいります。

アセットファイナンス

- ・ 商流与信と決済機能を活用した資金供給手段の提供に引続き注力してまいります。UFJ銀行に16年4月に新設したアセットファイナンス室を中心として、「売掛活用ファシリティ」や「OA債権買取スキーム」に加え、今後は大企業が下請中小企業向け代金の支払手段として用いる「一括決済スキーム」の活用を更に積極的に推進し、中小企業向け資金供給の拡大を図ってまいります。「売掛活用ファシリティ」については、大阪府との提携商品として11月に販売を開始しております。また、一括決済スキームについては、Webによる申込みなどお客様の利便性を高める工夫やきめ細やかな資金調達ニーズに対応できる工夫を行ってまいります。

シンジケートローン

- ・ 中小企業にもより利用し易く定型商品化した「小口定型シンジケートローン」を新たに試行してまいります。今後も更に幅広いお取引先のニーズに応えられるように、商品性・サービスの向上に取り組んでまいります。

アパートローン

- ・ UFJ銀行においては、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、引続き資産家マーケットへの営業体制と本部支援体制の強化を図ってまいります。具体的には、本部・営業店一体となった顧客軸での課題検討会や関連会社による資産家RM向け研修を実施いたします。また、新たな獲得機会を創出すべく、法人オーナーへのアプローチ強化に向けて、法人・リテール両カンパニーの協働を図ってまいります。一方、業者ルートにつきましては、引続き大手ハウスメーカー向け専用商品の拡販、情報連携の強化を図ってまいります。

16年度取組計画：1,800億円（15年度比500億円増）

- ・ 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に加え、業績表彰制度においてアパートローンの取組みを中心とした評価項目を新設しております。また同時に顧客の多様なニーズに応えるため、UFJ銀行へのアパートローンの連携体制を整備し、グループとしての貸出増強に向けた取組みを強化しております。

与信改革の徹底推進

- ・ 中小企業セグメントに対する信用供与の拡大を目指し、引続き「与信改革」に取り組んでまいります。

（標準化モデルの徹底推進）

- ・ 16年度下期には、「Bモード」でカバーできない年商規模30億円以上のお客様層向けに、「専用チェックシートを活用した新たな与信手法」の開発を行っており、16年度11月より試行を開始しております。本手法は「格付」と過去から培った審査判断基準を反映した「チェックシート」を併用する与信手法であり、今後更に幅広いお取引先ニーズに機動的にお応え出来るように取り組んでまいります。

（新商品の開発）

- ・ 16年度下期には中小企業や個人事業者を対象とした新商品の開発に取り組んでまいりま

す。また、新たな与信領域の開拓を目指し、より一層、独自性のある商品展開を行ってまいります。

() 成長企業の育成・支援

- ・16年1月にUFJ銀行でリリースした、成長力のある企業に対する「新株予約権付私募債」の商品性を改善し、対象企業の裾野拡大を図るほか、引続き成長企業育成・支援に向けた取り組みを行ってまいります。UFJ銀行情報営業部内に設置した成長企業支援室が中心となり、営業拠点と一体となった事業実態の掌握を行うとともに、お取引先の紹介やベンチャーキャピタルをはじめとする出資者の紹介等を通じて、事業の成長をより一層支援してまいります。引続き各営業拠点、新規専担部とも協働し、より早い段階での有望企業発掘に努めてまいります。

住宅ローン

- ・審査プロセスの効率化、自動審査モデルの高度化により、お申し込みを受け付け後、融資の可否を回答する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努めてまいります。UFJ銀行においては、最長30年の固定金利選択型ローンなど商品ラインアップの一層の充実を行うなど、お客さまのニーズに幅広くお応えするとともに、不動産販売業者向けの営業拠点であるローンセンターの拡充や、そうした営業活動を支える事務体制の整備に努めることで、ローン残高の増加、マーケットシェアの拡大につなげてまいります。

(6) 配当政策の状況及び今後の考え方

(配当等の社外流出についての考え方)

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。16年3月期については、赤字決算を重く受け止め、普通株式配当は見送りとさせていただきます。

17年3月期においては、当社が所有する子銀行株式に係る損失処理により、当社単体としても赤字決算となる見込みであります。従って誠に遺憾ながら17年3月期につきましては、普通株・優先株とも配当を見送らざるを得ない状況であります。また、当社子会社が発行する優先出資証券についても配当を見送る予定です。

18年3月期は、抜本的な収益改善策の遂行により、早期に優先株式の復配を図るとともに、普通株式への配当についてはグループの業績の状況や内部留保の状況等から総合的に判断してまいります。

また、役員報酬については、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、既に実施済の削減に加えて、さらなる削減を実施しております。役員賞与については、既に支給を停止しております。

(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

UFJホールディングスの劣後特約付債務残高は17年3月期計画0億円としておりましたが、16年9月期実績は、1,000億円でした。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用しております。

なお、当社は傘下銀行であるUFJ銀行の劣後特約付き債務1,000億円を引受けております。

(株式会社UFJホールディングスの劣後特約付債務の残高)
(億円)

	16/9月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画
劣後特約付 債務残高	1,000	-	-

(注) UFJホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがありますが、当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

責任ある経営体制の確立のための方策の状況

() 収益管理態勢の強化

2期連続の3割ルール抵触、17年3月期の普通株・優先株・優先出資証券の無配見込みを真摯に受け止め、当グループは、ガバナンスの強化に向けた取組みを行っております。

当グループの収益管理態勢は、内部者を中心にした仕組みであったため、外部専門家によるチェック、モニタリング、アドバイス等も取り入れ、ガバナンスの強化を行ってまいります。12月より、「経営健全化計画フォローアップ会議」等に、新たに外部専門家を招聘し、態勢の強化に努めております。

「経営健全化計画フォローアップ会議」

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うため、「経営健全化計画フォローアップ会議」を新たに設置しております。

「グループマネジメント連絡会」

持株会社、傘下銀行に、グループの証券会社、資産運用会社を加えたグループの経営課題の共有と議論の場として設置された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しております。会議の実効性を高めるべく、証券、資産運用会社も含めたグループ内の現状把握及び必要な対策等の検討に向けて、充実を図ってまいります。

「アドバイザリー会議」

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。

() 持株会社におけるガバナンス運用面の強化

取締役会機能の強化

- ・従来、年10回開催していた定時取締役会を毎月(年12回)に拡大いたしました。
- ・従来、収益・中小企業向け貸出計画進捗等の業績報告については、四半期毎に報告していましたが、9月より月次報告に拡大いたしました。

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対応することで取締役会の活性化、議論の活性化を図るため、社外取締役、社外監査役等による議案選定についての検討会を実施してまいります。

() 内部管理態勢強化に向けた取組み

当グループは、「経営理念」等に基づき、金融機関の社会性・公共性を十分に意識した経営を行ってまいります。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態勢を構築してまいります。

(内部監査機能の強化)

- ・UFJグループでは、「内部監査」は、グループ経営の健全性・公正性の確保に寄与し、お客さまや市場からの信認を高め、企業価値の極大化に資することを目的に、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・提言していく機能と定義しております。
- ・持株会社では、こういったグループの内部監査に関する基本的事項(目的・責任・権限等)を定めた「内部監査基本規程」を制定し、UFJ銀行、UFJ信託銀行をはじめ、グループ内各社においても、「内部監査基本規程」に沿って業務を運営しております。
- ・持株会社では、執行部門を兼務しない担当役員のもとに「内部監査部」を設置し、グループ全体の内部監査機能の統括・モニタリング・評価、および持株会社内の各部室の監査を行っています。また、UFJ銀行、UFJ信託銀行に対するモニタリングの一環として、各々の業務監視委員会に参画するとともに、必要に応じて監査を行っています。
- ・傘下銀行では、持株会社と同じく、内部監査業務以外の業務を兼務しない担当役員のもとに「内部監査部」を設置し、本部、営業拠点、及び子会社などの監査を行っています。「内部監査部」では、信用格付、自己査定、償却・引当の実施状況や自己資本比率の算定プロセスに加えて、各種規定・手続の遵守状況についても監査を行っています。また、UFJ銀行においては、大口先に対する信用リスク管理態勢に関わる相互牽制機能を強化するため、内部監査部内に「大口先専担グループ」を設置しております。
- ・持株会社、UFJ銀行、UFJ信託銀行における内部監査部門では、適切なリスク評価に基づいた内部監査の実施、つまり、被監査部門がかかえるリスクの種類・程度に応じて、頻度・深度等に配慮した、効率的かつ実効性のある内部監査を実施するとともに、オフサイトモニタリング制度や監査手法・監査プログラムの充実など、内部監査業務の高度化を進めております。

- ・特に、UFJ銀行においては、ガバナンス態勢の再構築の一環として、10月に業務監視委員会を抜本的に改組するとともに、本部組織を一部変更いたしました。

(UFJ銀行における強化)

業務監視委員会の抜本的改組

- ・10月に社外から取締役2名を新たに選任しました。2名の取締役は、取締役会において経営監督機能を発揮するとともに、権限を大幅に拡充する等抜本的に改組した「業務監視委員会」の委員長、及び委員に就任しております。
- ・当該委員会は、上記2名に加えて委員長が指名する1名を加えた3名の外部専門家のみで組織され、その独立性が厳格に担保されております。
- ・当該委員会には、内部監査部門を監督・指揮する全ての権限を付与しております。
- ・当該委員会は、執行部門から独立した立場で、取締役会及び金融庁に対して、リスク管理、コンプライアンス、並びに内部監査の状況について、報告をいたします。

本部組織の一部変更

- ・内部監査部門に「監査企画室」を新設し、内部監査部門の企画等を実施するとともに抜本的に改組、権限強化された業務監視委員会の事務局として、内部監査部を統括いたします。

() 持株会社におけるガバナンス態勢

- ・当社の取締役会は、意思決定・経営監督機能を担う機関として、社長以下のマネジメントサイドで立案された戦略を肉付けし、意思決定するとともに、マネジメントをモニタリング・評価し、指名・報酬付与を通じて、業績向上、企業価値極大化に向けたマネジメントへの動機付けを行っております。
- ・取締役会は7名の取締役で構成されており、うち3名をガバナンス機能強化、経営の透明性向上を目的に社外取締役としております。残り4名の内訳は、持株会社執行役員を兼務する取締役が2名(うち1名が社長)、傘下のUFJ銀行・UFJ信託銀行の頭取・社長を各々兼務する取締役2名としております。なお、傘下のUFJ銀行・UFJ信託銀行の頭取・社長が持株会社の取締役を兼務するのは、当社株主に対する傘下会社トップとしての責任を明確化するためのものであります。

指名委員会

- ・取締役会の下部委員会として、社外取締役のみで構成される「指名委員会」を設置し、持株会社の取締役・監査役・執行役員及びUFJ銀行・UFJ信託銀行の取締役・監査役の人事に係わる決定プロセスの公正性、透明性の向上を図っております。

報酬委員会

- ・取締役会の下部委員会として、社外取締役のみで構成される「報酬委員会」を設置し、持株会社社長の評価や報酬に係わる制度の決定プロセスの公正性、透明性の向上を図っております。

グループ業務監視委員会(本年11月よりグループ監査委員会から名称変更)

- ・取締役会の経営監督機能補佐の観点から、社外取締役と外部専門家(弁護士)で構成される「グループ業務監視委員会」を設置し、内部管理、法令遵守に関する重要事項の監視を行い、グループの経営に重大な影響を及ぼすと判断される内部管理上の問題点または違反行為については、委員長より取締役会に意見を付して報告いたします。

執行役員

- ・マネジメント機能をより一層強化すべく、持株会社に執行役員制度を導入しております。
- ・執行役員は、取締役会によって業務に関する執行を委任され、社長の指示の下に業務の執行

を行っております。

グループ経営会議

- ・業務執行の最高責任者である社長の諮問機関として、持株会社に「グループ経営会議」を設置しております。
- ・社長及び経営企画部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役員を構成員とし、必要に応じ持株会社執行役員やUFJ銀行頭取、UFJ信託銀行社長等が参加しております。また、傘下会社のうち重要な案件については、傘下会社より事前に報告を受けるなどし、(案件によっては、取締役会にも報告)傘下会社の意思決定プロセスに関与しております。

監査役会

- ・持株会社は5名の監査役(うち社外監査役2名)としております。
持株会社の機能として下記の部室を設置し、グループ戦略の立案やグループ経営管理機能などの機能を担っております。
- ・経営企画部、広報部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、総務部、秘書室、内部監査部

() 傘下銀行におけるガバナンス態勢

- ・傘下銀行における取締役会は、経営意思決定・経営監督機能を担う機関として、頭取以下のマネジメントサイドで立案された戦略を肉付けし、意思決定するとともに、マネジメントをモニタリング・評価し、持株会社が決定する指名・報酬制度を通じて、業績向上、企業価値極大化に向けたマネジメントへの動機付けを行っております。
- ・傘下銀行における監査役は、持株会社の監査役を兼務しており、持株会社によるガバナンスの一旦を担っております。
- ・傘下銀行における取締役会の下部委員会として、「業務監視委員会」を設置しており、内部管理や法令遵守に関する重要事項の監視、内部監査部門の監査方針・監査計画の審議、外部監査人の選任、内部監査部門の組織・人事に対する意見具申等の機能を担っております。
- ・傘下銀行において、経営執行を担うマネジメントサイドには、執行役員制を導入しているほか、頭取・社長の諮問機関として、「経営会議」を設置し、スピーディーな経営執行を行っております。
 - ～UFJ銀行における取締役会は、ガバナンス機能の強化や経営の透明性向上の観点より、持株会社社長が非執行取締役会長に就いて、マネジメントサイドの業務執行を監督しております。
 - ～UFJ信託銀行における取締役会は、ガバナンス機能の強化や経営の透明性向上の観点より、持株会社取締役専務執行役員が当社の非執行取締役を兼務しており、マネジメントサイドの業務執行を監督しております。

以上

(図 表)

(図表 1 - 1)収益動向及び計画 [(株)UFホールディングス]

持株会社 平成 13年 4月 設立

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考	17/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	42,921	41,112	38,590		28,019
貸出金	917	0	0		0
有価証券	41,918	41,069	39,238		27,960
総負債	3,427	1,574	3,842		3,660
資本勘定計	39,462	39,534	11,358		9,187
資本金	10,000	10,000	10,000		10,000
資本準備金	18,829	18,829	18,829		18,829
その他資本剰余金	10,017	10,017	10,017		10,017
利益準備金	0	0	0		0
剰余金 (注)	628	664	27,528		29,708
自己株式	4	8	12		8
(収益) (億円)					
経常利益	119	165	1		16
受取配当金	111	155	23		23
経費	31	23	16		23
人件費	11	8	3		8
物件費	19	14	11		14
特別利益	0	0	0		0
特別損失	0	84	28,051		30,200
税引前当期利益	119	81	28,050		30,216
法人税、住民税及び事業税	3	9	0		0
法人税等調整額	0	34	13		28
税引後当期利益	115	106	28,064		30,244
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	10,632	10,673			0
配当金総額 (中間配当を含む)	146	128	-		0
普通株配当金	0	0	-		0
優先株配当金 < 公的資金分 >	111	111	-		0
優先株配当金 < 民間調達分 >	34	16	-		0
1株当たり配当金 (普通株)	0	0	-		0
同 (第一回第一種優先株)	37,500	37,500	-		0
同 (第二回第二種優先株)	15,900	15,900	-		0
同 (第三回第三種優先株)	68,750	68,750	-		0
同 (第四回第四種優先株)	18,600	18,600	-		0
同 (第五回第五種優先株)	19,400	19,400	-		0
同 (第六回第六種優先株)	5,300	5,300	-		0
同 (第七回第七種優先株)	11,500	11,500	-		0
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	0.80	0.80	-		0.00
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)	0.69	2.22	-		0.00
配当性向	127.11	240.34	-		0.00
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	0.29	0.27	79.32		124.15
ROA(当期利益/総資産<平残>)	0.26	0.26	72.72		107.94

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表 1- 2)収益動向及び計画

[2社合算ベース (UFJ銀行 + UFJ信託銀行)]

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考	17/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	782,801	820,576	851,715		729,890
貸出金	428,221	397,406	397,107		396,750
有価証券	190,409	214,620	226,981		212,950
特定取引資産	33,011	22,462	21,116		23,445
繰延税金資産<末残>	14,712	13,696	11,996		11,763
総負債	755,118	798,041	832,157		796,515
預金・NCD	554,645	554,197	569,286		549,980
債券	0	0	0		0
特定取引負債	19,820	15,720	15,699		16,009
繰延税金負債<末残>	0	0	0		0
再評価に係る繰延税金負債<末残>	750	692	682		693
資本勘定計	20,725	19,611	19,753		17,877
資本金	11,241	11,241	15,141		14,741
資本準備金	9,838	8,638	9,220		8,819
その他資本剰余金	4,450	0	0		0
利益準備金	237	237	241		241
剰余金 (注)	5,650	2,984	6,639		7,825
土地再評価差額金	1,082	995	979		992
その他有価証券評価差額金	473	1,483	809		1,088
自己株式	0	0	0		0
(収益) (億円)					
業務粗利益 (信託勘定償却後)	13,526	13,373	6,575		12,830
信託報酬 (償却後)	587	496	254		530
うち合同運用指定金銭信託分	209	177	108		130
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	187	169	22		115
資金運用収益	10,635	9,749	4,757		9,556
資金調達費用	2,722	2,018	1,032		2,019
役務取引等利益	1,672	2,194	1,180		2,443
特定取引利益	979	1,466	54		1,215
その他業務利益	2,374	1,484	1,469		1,102
国債等債券関係損()益	1,969	1,213	701		480
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前 信託勘定償却前) (B) + (A) + (C)	7,788	7,894	3,929		7,452
業務純益 (B)	5,080	4,303	10,594		8,741
一般貸倒引当金繰入額 (C)	2,520	3,422	6,687		1,404
経費	5,925	5,648	2,668		5,493
人件費	2,231	2,095	841		1,801
物件費	3,399	3,274	1,683		3,389
不良債権処理損失額 (銀行勘定分)	5,646	9,315	12,895		12,625
株式等関係損()益	6,177	2,885	1,041		1,870
株式等償却	1,915	82	2,498		3,170
経常利益	6,982	3,421	5,112		5,962
特別利益	1,201	1,258	522		0
特別損失	590	567	167		237
法人税、住民税及び事業税	12	7	5		0
法人税等調整額	138	347	2,198		1,933
税引後当期利益	6,245	3,071	6,961		8,131
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	0	177	0		0
配当金総額(中間配当を含む)		23			0
普通株配当金		0			0
優先株配当金 < 公的資金分 >		23			0
優先株配当金 < 民間調達分 >		0			0
1株当たり配当金 (普通株)		0.00			0.00
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)		1.15			0.00
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)		0.00			0.00
配当性向		0.00			0.00

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考	17/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.61	1.48	1.42		1.49
貸出金利回(B)	1.87	1.77	1.70		1.75
有価証券利回	0.98	0.96	0.95		1.01
資金調達原価(C)	1.18	1.01	0.95		1.01
預金利回(含むNCD)(D)	0.18	0.11	0.11		0.12
経費率(E)	0.93	0.88	0.81		0.87
人件費率	0.34	0.32	0.25		0.28
物件費率	0.54	0.51	0.51		0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.42	0.46	0.46		0.48
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.74	0.77	0.77		0.76
非金利収入比率(注1)	30.22	34.97	27.03		35.74
OHR(経費/業務粗利益<信託勘定償却前>)	43.20	41.70	40.44		42.43
ROE(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	32.03	39.14	39.81		39.76
ROA(注2)	0.99	1.00	0.96		1.02

(注1)非金利収入比率 = (信託報酬 + 役務取引等利益 + 特定取引利益) / (業務粗利益 + その他業務利益) × 100%

(注2)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3月期、16/9月期は(一般貸引前業務純益/(総資産 - 支払承諾見返)<平残>)。

[UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー + UFJエクイティインベストメント + UFJトラステクニクス]

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考	17/3月期 計画
(収益) (億円)					
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)	7,789	7,946	3,948		7,454
与信関連費用(注)	8,354	13,912	6,346		11,296
株式等関係損()益	6,177	3,299	1,431		2,007
株式等償却	1,915	82	2,498		3,170
経常利益	6,997	4,247	5,785		6,064
税引後当期利益	6,256	3,723	7,534		8,233
(経営指標) (％)					
ROE(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	31.97	40.22	40.89		39.77

(注)与信関連費用は、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

(図表 1 - 3)財務管理業務の収益動向及び計画

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 計画
(億円)			
業務粗利益 (A)	836	414	1,003
うち証券代行部門	293	164	348
うち不動産部門	121	75	163
うち資産金融部門	54	23	83
うち受託資産部門	240	86	260
うちリテール部門 (個人財務管理)	104	52	122
(A)に対応する経費 (B)	502	250	491
人件費	215	103	193
物件費	273	139	280
(A) - (B)	334	164	512

(図表 1 - 4)収益動向

[UFJホールディングス(連結)]

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 見込み
(規模)<未残>				(億円)
総資産	802,074	821,344	821,565	
貸出金	441,786	424,626	397,773	
有価証券	181,328	220,259	199,704	
特定取引資産	30,450	27,929	36,193	
繰延税金資産	15,226	14,137	12,303	
総負債	774,997	796,439	796,632	
預金・NCD	560,783	584,901	575,398	
債券	-	-	-	
特定取引負債	19,653	21,675	22,363	
繰延税金負債	3	179	243	
再評価に係る繰延税金負債	827	769	758	
少数株主持分	8,433	8,254	15,188	
資本勘定計	18,643	16,650	9,744	
資本金	10,000	10,000	10,000	
資本剰余金	12,337	12,337	12,337	
利益剰余金	3,593	7,605	14,460	
土地再評価差額金	1,217	1,129	1,114	
その他有価証券評価差額金	657	1,726	1,655	
為替換算調整勘定	641	914	881	
自己株式	19	22	21	

(収益)

(億円)

経常収益	24,005	25,666	12,110	23,000
資金運用収益	11,569	10,275	5,136	
信託報酬	584	494	253	
役務取引等収益	3,610	4,547	2,391	
特定取引収益	1,406	1,880	186	
その他業務収益	5,495	4,925	2,728	
その他経常収益	1,339	3,544	1,413	
経常費用	30,699	29,643	16,859	28,300
資金調達費用	2,885	2,025	1,022	
役務取引等費用	685	669	373	
特定取引費用	4	-	95	
その他業務費用	3,144	3,344	1,187	
営業経費	7,751	7,730	3,614	
その他経常費用	16,228	15,874	10,565	
貸出金償却	2,740	4,263	977	
貸倒引当金繰入額	4,017	8,383	4,211	
一般貸倒引当金繰入額	2,424	2,800	6,485	
個別貸倒引当金繰入額	1,604	5,596	10,704	
経常利益	6,693	3,976	4,748	5,300
特別利益	1,200	1,232	631	
特別損失	696	573	185	
税金等調整前当期純利益	6,189	3,317	4,303	
法人税、住民税及び事業税	76	141	76	
法人税等調整額	379	369	2,259	
少数株主利益	202	200	103	
当期純利益	6,089	4,028	6,742	7,500

(図表2)自己資本比率の推移

【UFJホールディングス(連結)】

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考	17/3月期 計画
資本金	10,000	10,000	10,000		10,000
うち非累積的永久優先株(注1)					
資本剰余金	12,337	12,337	12,337		12,337
利益剰余金	3,676	7,749	14,460		14,590
連結子会社の少数株主持分	8,423	8,214	15,143		15,179
うち優先出資証券	6,289	6,161	6,173		6,146
その他有価証券の評価差損	647	-	-		-
自己株式	19	22	21		21
為替換算調整勘定	641	914	881		940
営業権相当額	17	20	16		19
連結調整勘定相当額	153	92	61		77
その他	-	-	-		-
Tier 計	25,604	21,752	22,039		21,869
(うち税効果相当額)	(15,223)	(13,957)	(12,059)		(11,873)
有価証券含み益	-	1,372	1,153		1,257
土地再評価益	920	854	842		854
一般貸倒引当金	5,791	5,773	5,400		5,779
永久劣後債務	2,993	3,119	3,175		2,120
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	9,704	11,120	10,571		10,010
期限付劣後債務 優先株	11,584	13,598	13,013		12,230
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	11,584	13,598	13,013		12,230
Tier 計	21,289	24,718	23,584		22,240
(うち自己資本への算入額)	(21,289)	(21,752)	(21,591)		(20,944)
Tier	-	-	-		-
控除項目	721	819	748		727
自己資本合計	46,173	42,686	42,882		42,087

(億円)

リスクアセット	463,282	461,859	432,077		462,282
オンバランス項目	439,805	429,522	396,832		429,946
オフバランス項目	18,799	23,106	29,424		23,106
その他(注2)	4,677	9,230	5,819		9,230

(%)

自己資本比率	9.96	9.24	9.92		9.10
Tier 比率	5.52	4.70	5.10		4.73

(注1)当社の資本金は株式種類毎に分別できないため、非累積的永久優先株の金額は記載しておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5) 部門別純収益動向

(2行単体合算ベース)

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 見込み	備考
リテール	706	350	709	
粗利益	2,885	1,413	2,840	
経費	2,179	1,063	2,131	
法人	3,096	1,616	3,410	
粗利益	5,129	2,620	5,439	
経費	2,032	1,004	2,029	
市場・国際	1,439	605	1,226	
粗利益	1,921	841	1,717	
経費	482	236	491	
信託銀行	861	379	857	
粗利益	1,633	737	1,605	
経費	772	359	747	
その他部門	1,792	979	1,250	
合計	7,894	3,929	7,452	

(連結ベース)

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 見込み	備考
リテール	949	479	830	
粗利益	3,981	1,995	4,302	
経費	3,032	1,516	3,472	
法人	3,155	1,658	3,488	
粗利益	5,286	2,721	5,638	
経費	2,132	1,064	2,150	
市場・国際	1,420	600	1,266	
粗利益	2,068	907	1,923	
経費	648	307	657	
信託銀行	878	386	872	
粗利益	1,688	762	1,654	
経費	809	375	782	
資産運用部門	3	11	20	
粗利益	88	52	108	
経費	85	42	88	
証券部門	157	61	202	
粗利益	595	293	681	
経費	438	233	479	
その他部門	1,850	979	1,277	
合計	8,412	4,173	7,955	

(注) 主要ビジネスユニットの管理計数

(図表 6) リストラの推移及び計画 [持株会社 + UFJ銀行 + UFJ信託銀行]

	15/3月末 実績	16/3月末 実績	16/9月末 実績	備考	17/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	24(10)	21(10)	20(9)		22(11)
うち取締役 (()内は非常勤) (人)	18(6)	16(6)	15(5)		17(7)
うち監査役 (()内は非常勤) (人)	6(4)	5(4)	5(4)		5(4)
従業員数(注) (人)	22,327	20,395	20,326		19,907

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注 1) (店)	406	398	398		398
海外支店(注 2) (店)	17	17	18		18
(参考)海外現地法人(注 3) (社)	15	13	14		13

(注 1)出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注 2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注 3)海外現地法人は、孫会社含む数値で見直し後

	15/3月末 実績	16/3月末 実績	16/9月末 実績	備考	17/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	224,297	210,461	84,567		181,000
うち給与・報酬 (百万円)	130,428	120,036	56,311		114,500
平均給与月額 (千円)	483	480	470		480

(注 1)人件費には、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

(注 2)平均年齢 37.1 歳 (平成16年9月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	416	394	150		250
うち役員報酬 (百万円)	416	394	150		250
役員賞与 (百万円)	0	0	0		0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	21	22	7		14
平均役員退職慰労金 (百万円)	35	13	0		0

(注)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(物件費)

物件費 (百万円)	338,741	326,554	167,989		338,000
うち機械化関連費用(注) (百万円)	122,991	120,174	63,200		132,100
除く機械化関連費用 (百万円)	215,750	206,380	104,789		205,900

(注 1)傘下銀行が持株会社に支払う経営管理費のうち、持株会社の人件費を控除

(注 2)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	563,038	537,015	252,556		519,000
-----------------	---------	---------	---------	--	---------

(図表7-1)子会社・関連会社一覧(国内)

(百万円)

会社名 (注1)	設立年月 (注2)	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	総資産	借入金	うち 子銀行分 (注3)	資本勘定	うち子 銀行出資分	経常利益	当期利益	連結又 は持分 法の別 (注4)
【国内商業銀行系】												
[リテールマーケット対象]												
(株)UFJカード	68/4月	安藤 光隆	クレジットカード業務	04/9月	326,732	159,401	62,940	17,502	21,006	3,142	1,772	連結
* UFJ信用保証(株)	77/9月	大野 榮治	信用保証業務	04/9月	207,390	-	-	12,530	181,896	11,758	11,616	連結
フロンティア債権回収(株)	99/7月	野々下 伊津巳	債権管理回収業務	04/9月	7,957	-	-	4,932	500	1,556	920	連結
* (株)モビット	00/5月	鴛田 和彦	貸金業務	04/9月	131,637	120,875	111,375	4,936	10,000	442	440	持分法
* UFJプラザ21(株)	93/01月	土肥 正文	ファイナンシャル・コンサルティング業務	04/9月	594	-	-	556	762	63	61	連結
* 日本ティール・ピー・ピー(株)	98/11月	岡田 迪	金融関連コールセンター業務・確定拠出年金運営管理業務等	04/9月	1,304	-	-	1,206	690	10	9	連結
[法人マーケット対象]												
* (株)UFJビジネスファイナンス	83/10月	小笠原 康起	ファクタリング業務、融資業務	04/9月	300,209	114,617	112,617	7,616	928	1,721	1,144	連結
* (株)日本ビジネスリース	77/11月	斎藤 憲二	リース業務	04/9月	294,652	124,700	124,700	3,767	7,974	293	156	連結
UFJセントラルリース(株)	69/5月	田中 一好	リース業務、融資業務	04/9月	1,307,430	686,066	143,593	38,785	5,484	7,520	3,982	持分法
UFJ総合管理(株)	94/10月	片山 秀人	当行担保不動産の競落、一時保有、管理、売却	04/6月	5,808	-	-	297	500	90	15	連結
東洋信託総合ファイナンス(株)	87/3月	佐藤 増生	融資業務、リース業務	04/9月	58,665	56,752	49,957	860	50	319	192	連結
[全般]												
(株)泉州銀行	51/2月	吉田 憲正	銀行業務	04/9月	1,692,502	12,327	-	69,725	93,620	5,487	5,643	連結
(株)大正銀行	58/10月	石川 芳男	銀行業務	04/9月	353,051	3,000	3,000	14,534	1,795	659	427	持分法
(株)岐阜銀行	42/5月	所 裕	銀行業務	04/9月	730,601	4,000	1,000	24,059	5,551	911	581	持分法
(株)中京銀行	43/2月	未安 堅二	銀行業務	04/9月	1,583,644	14,910	3,650	78,202	39,342	4,212	2,514	持分法
日本住宅無尽(株)	13/10月	板倉 弘幸	無尽業	04/9月	8,885	3,700	3,700	2,730	28	102	28	持分法
* (株)シーエムエー	02/8月	金子 武夫	貸金業務	04/9月	51,663	48,820	48,820	2,808	5,500	897	897	連結
【投資銀行系(国内)】												
* カブドットコム証券(株)	99/11月	川松 保夫	証券業	04/9月	144,554	1,000	500	8,106	2,204	2,573	2,103	持分法
UFJつばき証券(株)	48/4月	藤本 公亮	証券業	04/9月	4,827,031	592,917	52,776	226,389	7,456	8,451	6,680	連結
UFJアセットマネジメント(株)	93/9月	森 嶺	投資顧問業務、投資信託委託業務	04/9月	4,873	-	-	4,606	-	259	149	連結
UFJパートナーズ投信(株)	59/12月	宮崎 晃一	投資信託委託業務、投資顧問業務	04/9月	57,441	-	-	48,238	-	1,205	575	連結
* 日中架け橋ファンド	04/6月	津上 俊哉	投資を目的とした民法上の任意組合	04/8月	141	-	-	141	199	58	58	持分法
(株)UFJキャピタル	84/8月	中村 明	ベンチャーキャピタル業務	04/9月	45,053	26,965	9,065	14,908	2,146	2,581	1,536	連結
* (株)ティーエムエフ	83/6月	戸田 保彦	ベンチャーキャピタル業務	04/9月	5,451	13,000	13,000	7,757	15	946	1,708	連結
【その他】												
* UFJIS(株)	04/4月	藤原 暁男	情報処理業	04/9月	8,133	1,820	1,820	1,382	-	6	20	連結
(株)UFJ日立システムズ	83/8月	浦上 淳	情報処理業	04/9月	10,552	4,000	4,000	1,105	25	271	160	連結
UFJスタッフサービス(株)	88/3月	関口 秀雄	人材派遣業	04/9月	1,416	-	-	311	150	85	84	連結
UFJトラスト土地建物(株)	64/5月	鈴木 正道	不動産賃貸・管理業務	04/9月	84,731	24,112	24,112	40,001	39,170	21	2	連結
* 東洋システム開発(株)	84/8月	木原 茂	システム開発・運営業務	04/9月	2,575	1,560	1,560	343	400	194	1,366	連結
UFJ住宅販売(株)	88/1月	西村 実	住宅仲介業務	04/9月	1,143	450	450	301	10	27	2	連結
UFJオペレーションサービス名古屋(株)	80/8月	吉田 辰行	預金・為替等の後方事務受託	04/9月	686	-	-	350	111	125	14	連結
* UFJストラテジックパートナー(株)	03/3月	吉村 昇	貸金業	04/9月	461,479	-	-	249,554	208,287	11,354	1,399	連結
(株)UFJエイクイテイベストメンツ	03/3月	新長 義己	有価証券の投資、保有、運用および管理	04/9月	501,474	149,800	-	323,825	300,000	12,955	12,937	連結
UFJトラストエイクイティ(株)	03/11月	吉田 祐二	有価証券の投資、保有、運用および管理	04/9月	152,355	-	-	97,855	89,317	11	10	連結

(注1)16/9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、子銀行の与信額(保証も含む)・出資額が1億円超について記載。

(注2)年号は西暦で記入。

(注3)借入金のうち、子銀行分は保証を含む。

(注4)連結・持分法の別は、UFJホールディングスの連結決算を基準として記載。

(注5)UFJISは、2004年4月に設立。

(図表7-1)子会社・関連会社一覧(海外)

会社名(注1)	設立年月 (注2)	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	通貨・単位	総資産	借入金	うち 子銀行分 (注3)	資本勘定	うち子銀行 行出資分	経常利益 (注4)	当期利益	連結又は持分 法の別 (注5)
【海外商業銀行系】													
UFJドイツリース会社	88/6月	熊埜御堂 真	リース業務	04/9月	百万 ユーロ	12	11	11	0	0	0	0	連結
* UFJファイナンス・ タイワン・リミテッド	88/11月	岡田 良三	リース業務、ファクタリ ング業務	04/6月	百万 台湾ドル	346	-	-	341	525	0	0	連結
インドネシアUFJ銀行	89/8月	尾崎 誠治	一般商業銀行業務	04/6月	十億 インドネ シアルピ ア	7,418	1,835	1,611	1,084	805	98	68	連結
ビー・ティー・UFJ・ プリ・ファイナンス	83/8月	鉄本 哲彦	リース業務、消費者金融 業務	04/6月	十億 インドネ シアルピ ア	751	613	412	123	30	21	14	連結
* UFJオーストラリ ア・リミテッド	70/6月	中原 全生	短中長期金融業務、その 他マーチャントバンク業 務	04/6月	百万 豪ドル	797	13	13	77	103	38	27	連結
* カナダUFJ銀行	83/8月	影山 克明	一般商業銀行業務、リース 業務	04/6月	百万 カナダドル	500	-	-	150	170	9	6	連結
* オランダUFJ銀行	76/1月	中村 道彦	銀行業務	04/6月	百万 ユーロ	942	37	15	65	51	0	0	連結
バンコックUFJリミ テッド	73/4月	糟谷 哲生	金銭貸付業	04/6月	百万 タイバーツ	15,473	14,854	439	577	90	58	41	連結
リサ-ル商業銀行	60/8月	Cesar.E.A.V irata	一般商業銀行業務	04/6月	十億 フィリ ピンペ ソ	176	5	-	16	0	1	1	持分法
【投資銀行系(海外)】													
* UFJインターナシ ョナルビーエルシー	73/5月	生田 卓史	銀行業務、証券業務	04/6月	百万 英ポンド	4,273	455	317	372	428	9	9	連結
* スイスUFJ銀行	81/5月	小澤 伸一郎	銀行業務、証券業務	04/6月	百万 スイスフラ	361	224	211	89	92	2	2	連結
UFJフューチャーズ	86/7月	高浦 雅之	先物清算業務	04/6月	百万 米ドル	41	-	-	19	18	5	3	連結
【その他】													
* 三和テクノロジー・イ ンベストメンツ	00/5月	竹中 豊典	電子認証サービス提供会 社(アイトラス社)への出資	04/6月	百万 米ドル	0	-	-	0	2	0	0	連結

(注1)UFJホールディングスの連結決算の対象先を記載。また、海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(注2)年号は西暦で記入。

(注3)借入金のうち、当行分は保証を含みます。

(注4)海外子会社・関連会社は、経常利益に代えて税引前利益を記載。

(注5)連結・持分法の別は、UFJホールディングス連結決算を基準としております。

【個別企業コメント】<国内商業銀行系>

UFJ信用保証(株)

平成13年9月に旧三和銀行からの現金贈与による支援および全額引受による第三者割当増資により、当社支援終了。平成14年10月にミリオン信用保証(株)と合併。

住宅ローンの取組強化による保証料収入の積上げ、業務効率化・コストダウン等により収益力を向上させ、合併初年度の平成14年度は黒字化。平成15年度も連続黒字となるも、平成16年度上期に引当手法の厳格化や格付マニュアルの変更等に伴い、赤字を計上。

平成16年度下期より再度黒字化を展望。UFJグループと三菱東京FGとの統合を機に、ビジネスモデルについて再検討を加えた上で、財務基盤の強化を目指す。

(株)モビット

プロミス(株)、(株)アプラスとの合併で、平成12年5月に設立した個人向けローン会社。

平成16年9月末時点の貸出残高：約1,886億円、銀行ローン保証残高：約560億円

平成16年9月期も、引き続き期間損益は黒字。平成16年度以降についても、年度ベースでの黒字基調で推移の見込み。自己破産の動向等マーケットの状況をみつつ与信運営を強化。良質資産の積上げと収益力の増強を図り、繰越損失の解消を目指す。

UFJプラザ21(株)

平成14年度下期に資産運用業務から撤退。事業内容を資産承継・事業承継を柱とする相談業務に特化し、人員削減等も含めた事業再構築を実施。

平成15年度当期利益46百万円にて黒字転換。今年度も上期過去最高益(当期利益69百万円)にて、年度黒字確実。

日本ティ・ピー・ピー(株)

平成15年7月に証券業登録返上とともに社名を変更。

平成16年3月期は創業来初めて期間損益で黒字化を計上。グループ内のコールセンター業務の受注を中心に売上拡大

平成17年度はグループ内受注を更に拡大。黒字基調は継続。売上・収益とも伸長の見通し

(株)UFJビジネスファイナンス

平成14年7月に、三和ビジネスクレジット(株)とセントラルファクター(株)が合併して(株)UFJビジネスファイナンスに社名変更。リース部門は平成16年4月にセントラルリース(株)に統合し、当社はファクタリング専門になった。営業基盤強化により保証残高は増加しており、ファクタリング事業は今後も順調に推移する見込み。

平成17年3月期は、営業貸付金の引当増加があり、4億円の経常損失を見込むが、一次的要因であり、来期以降は経常黒字基調に戻る。

(株)日本ビジネスリース

平成13年7月に日本信販(株)のリース事業部門を分社化した当社の第三者割当増資を全額引受けし、連結子会社化。

平成16年3月期は、大手ベンダー向けを中心とした営業強化が奏効し、リース資産残高は期初計画を超過達成。前期に買収した再リース資産からの再リース収入の貢献・与信力の向上もあって、通期で黒字化を達成した。

今期以降も、リース資産は堅調に積み上っており、与信力向上によるクレジットコスト低減効果もあり、更なる業況の改善が見込まれる。

(株)シーエムエー

昭和58年、抵当証券関連業務を行うセントラル抵当証券(株)として設立。

現在当社は、営業貸付金の管理・回収に特化。平成16年9月末時点の貸付残高：約624億円。

平成16年9月期は、貸倒引当金積増し等の要因により、平成16年3月期に続いて当期損失9億円を計上。

自己資本の毀損が進んでおり、業況回復の見込みがないため、平成16年下期に、会社清算や当社を売却するなどにより、当社の最終処理に着手する。

<投資銀行系（国内）>

日中架け橋ファンド

平成16年6月に設立。中国関連投資を目的とした民法上の任意組合（業務執行組合員は東亜キャピタル（株））

平成16年9月末時点ではファンド立ち上げ後3ヶ月弱であり投資実績なく、管理運営費用の出資払込のみ

投資案件厳選し積上げを図る。今期は平成17年3月までに7～12億円程度の投資を見込む

(株)ティーエムエフ

既存投資の回収に特化し、再建を進めている。

過去の営業貸付金の償却・引当により大幅な繰越損失となっており、平成16年9月期は貸倒引当金繰入等により、当期損失17億円を計上。平成16年下期に、会社清算や当社を売却するなどの抜本的な対応策を検討する。

<その他>

UFJIS（株）

平成16年4月にグループ向けシステム企画・開発を担当する会社として設立（(株)ユーフィットを会社分割）

平成16年9月期は売上目標達成するものの、運用受託システムの基盤強化に対する投資がかさみ赤字計上。売上増により黒字化の計画。システム統合を含む大型プロジェクトの推進に引き続き注力。

東洋システム開発（株）

UFJ信託銀行のシステム開発、運営会社。

平成16年9月期は、保有不動産の処分に伴う売却損の計上により、当期損益について赤字を計上。

平成16年度業績見通しは、売上高 10,361百万円、経常利益 434百万円、当期利益 1,133百万円を見込む。

UFJストラテジックパートナー（株）

UFJ銀行の債権管理営業の一部を会社分割して承継し、問題債権の再生・処理を促進する目的で設立。

平成16年9月期は、関与債権の前倒し処理、引当金の積み増しにより赤字計上。引続き、再生活動の高度化・回収手法の多様化による回収の極大化、開示債権残高圧縮に注力。2004年下期以降、引当戻入等により黒字化する計画。

<海外商業銀行系>

UFJファイナンス・タイワン・リミテッド

平成16年2末にて機械割賦債権を売却実施。オンバラ資産は殆ど処分完了。対外借入も同時に解消。同年5月をめぐりに会社清算開始。同時にオフバラ資産（償却済債権）の売却を進める。会社清算後の株主配当実施後の、完全撤退はH17年3月頃の見通し。

UFJオーストラリア・リミテッド

平成15年10月、子会社であるUFJファイナンスオーストラリアの売却により1社単体のUFJ銀行100%子会社となる。

東海銀行との統合及び一部取引先の格付見直しにより平成14/3月時点では要注意貸出先が一時的に増加するも（208百万豪ドル）平成14年度に入り問題債権の処理に注力、平成15年12月時点では65百万ドルまで圧縮。

カナダUFJ銀行

平成15年12月期は営業損益 \wedge -sでは黒字となるも、6月中間期に大口問題債権の引当金及び償却を計上したことから税後利益 \wedge -sでは赤字となった。尚、平成15年12月期決算では繰越損失は発生せず。

平成16年6月期（半期）も営業損益 \wedge -sでは黒字となるも、大口問題債権の引当金計上により税後利益 \wedge -sでは赤字。

大口債権の引当・償却はほぼ目処がついており、平成16年下半期以降は黒字化が見込まれる。決済口座獲得など日系非融資業務の一層の強化により増収増益を図る計画。

オランダUFJ銀行

欧州大陸における日系取引(中東欧含む)拠点の位置付け。

平成16年6月期（半期）は営業損益 \wedge -sでは黒字となるも、大口問題債権の引当金計上により税後利益 \wedge -sでは赤字。

大口債権の引当・償却はほぼ目処がついており、平成16年下半期以降は黒字化が見込まれる。進出が続く中東欧での日系基盤拡充、為替捕捉等の一層の強化により増収増益を図る計画。

<投資銀行系(海外)>

UFJインタ - ナショナルピ - エルシ -

UFJグループの海外証券業務・デリバティブ業務の重要拠点との位置付け

平成15年度はトレーディング業務不振のため、経常ベースで赤字計上。平成15年度下期に、トレーディング体制整備を実行。

平成16年度は、新体制本格稼働するも、4-6月にかけての不振により、上期は赤字計上。トレーダー入替を実施し、今後の収益力回復を図る。また対顧部門については、UFJつばさ証券との連携強化を図る。

スイスUFJ銀行

平成15年度はプライベートバンキング業務の堅調推移、主幹事案件獲得・日本株市況好調による証券業務の収益拡大により、通期で黒字確保。

平成16年度はUFJつばさ証券との連携による証券業務強化が奏効し、引受業務の収益大幅改善を見込む。

<その他>

三和テクノロジー・インベストメンツ

企業間商取引のインフラとなる「電子認証サービス」を提供するために設立された Identrus, LLC. (以下、アイデントラス社) への出資を目的として、平成12年5月に当行100%出資により設立。

出資先のアイデントラス社では、順次、電子認証の商業サービスが開始されているが、配当実施は当面見込めず創業赤字を計上中。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

(UFホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
株主総会	社長	株主	総務部	年次	企業の最高決議機関として、商法や定款に定める事項を決議する
監査役会	監査役(招集者)	監査役(含む社外監査役)	監査役会事務局	原則、年6回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する
取締役会	社長	取締役(含む社外取締役)	秘書室	定時、年10回	グループの経営方針・戦略、経営計画等重要事項を決定。グループ全体の経営執行状況をモニタリング
指名委員会	社外取締役	社外取締役3名	秘書室	原則、年2回	グループ主要経営陣の人事事項を審査
報酬委員会	社外取締役	社外取締役3名	秘書室	原則、年2回	執行役員等の報酬制度・評価制度に係る事項を審査。持株会社社長の評価の決定
グループ監査委員会	社外取締役	社外取締役2名 外部専門家(弁護士)1名	秘書室	原則、年4回	グループの内部管理状況、法令遵守状況の監視。内部監査方針等の基本事項の審議
グループ経営会議	社長	経営企画部・リスク統括部・コンプライアンス統括部 担当執行役員他	経営企画部	年48回	社長の諮問機関として、グループの経営方針・戦略等重要事項を審議
グループリスク統括会議	リスク統括部担当 執行役員	経営企画部担当執行役員、監査役、経営企画 部長、リスク統括部長、広報部長、総務部長 他	リスク統括部	四半期に1回	リスク管理に関する方針・諸規程等に関する事項、グループのリスクの状況に関する事項等の審議

(UF銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
株主総会	頭取	株主	総務部	年次	企業の最高決議機関として、商法や定款に定める事項を決議する
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役会事務局	年6回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する
取締役会	会長	取締役(含む法人カンパニー長)、監査役、審査 全般・戦略支援部担当役員兼戦略支援グルー プ長、総合資金部担当役員兼市場国際カン パニー長、リテールカンパニー長および人事・総 務部、総合リスク管理部・与信企画部、企画部・ 広報部、内部監査部、財務部の担当役員	取締役会事務局	原則月次	業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する
経営会議	頭取	頭取、名古屋地区・大阪地区担当役員、リテ ール・法人カンパニー長、戦略支援グループ長、 常勤監査役および企画部、コンプライアンス統括部、 審査全般、人事・総務部、総合リスク管理・与信 企画部、内部監査部の担当役員	企画部	適宜	最高業務執行責任者である頭取が、業務執行に関する重要事項を決裁する上での諮問機関
経営方針会議	頭取	原則、全役員・部長、監査役	企画部	半期次	業務執行幹部に対し、経営方針を伝達・徹底する
役員部長連絡会	頭取	原則、全役員(非執行役員取締役は除く)・部 室長、常勤監査役	企画部	原則月次	役員・部長に対し、業務に関する重要事項を伝達・徹底する
危機管理会議	企画部 担当役員	企画部・総合リスク管理部の担当役員および部 長、コンプライアンス管理部長、広報部長	企画部	適宜	危機事象の影響度を判断、危機事態への対応を検証、指導・助言するなど危機管理を統括する
業務監視委員会	会長	非執行取締役、外部専門家、監査役、UFJH 内部監査部長	内部監査部	原則月次	業務執行に関する内部管理状況・法令遵守状況全般を監視する
賞罰委員会	人事 担当役員	人事部担当役員・人事部長・コンプライアンス統 括部長・弁護士	人事部	年2回以上	表彰・懲戒に関する事項について審議。但し、業務監視委員会の承認を踏まえて決議する
内部監査検討会	内部監査部長	内部監査部長、与信監査室長、検査室長、監 査役、検討対象となる被監査部署の担当役員・ 部長	内部監査部	原則月次	監査結果・関連意見を報告・検討する

会議 委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的 討議内容
信用リスク管理委員会	外部専門家	外部専門家(会計士、弁護士等)、(以下オプザバー 業務監視委員会委員長、委員、監査企画室・内部監査部・コンプライアンス統括部・総合リスク管理部の担当役員および部長、監査役)	与信企画部	半期次	信用リスク管理に関する諸規定やその運営状況について客観的な観点から審議し、信用リスク管理プロセスにおける透明性、客観性を高める
信用リスクマネジメント会議	与信企画部担当役員	与信企画部・審査全般 戦略支援部 戦略開発部 審査第5部 審査第1～4部 国際審査部の担当役員、企画部長、総合リスク管理部長、内部監査部長、戦略支援部長、戦略開発部長、審査第5部長、リテール統括部長、リテール審査部長、法人統括部長、審査第1部長、審査第2部長、審査第3部長、審査第4部長、事業調査部長、市場国際統括部長、国際審査部長、UFJHリスク統括部長、常勤監査役、与信企画部長	与信企画部	原則月次	与信運営 信用リスク管理に関する方針 施策等を審議し、ポートフォリオや信用リスク状況を総括する
総合リスクマネジメント会議	総合リスク管理部担当役員	総合リスク管理部・与信企画部 企画部 広報部 人事部 総務部 事務企画部 システム企画部の担当役員、および監査役、企画部長、広報部長、人事部長、総務部長、与信企画部長、事務企画部長、システム企画部長、内部監査部長、総合リスク管理部長、UFJHリスク統括部長	総合リスク管理部	半期次	各種リスクの総合的管理に関する方針・規程等、および各種リスクの総合調整を要する事項を審議する
市場リスクマネジメント会議	総合リスク管理部担当役員	総合リスク管理部 企画部 総合資金部 資金証券為替部の担当役員、および監査役、企画部長、総合資金部長、内部監査部長、法人統括部長、市場国際統括部長、資金証券為替部長、総合リスク管理部長、UFJHリスク統括部長	総合リスク管理部	原則月次	バックিং運営方針、運用調達方針や各種限度額等の決定のための審議を行い、市場リスク状況を総括する
オペレーショナルリスクマネジメント会議	総合リスク管理部担当役員	総合リスク管理部 企画部 広報部 人事部 総務部・コンプライアンス統括部 事務企画部 システム企画部の担当役員、および監査役、企画部長、広報部長、人事部長、総務部長、コンプライアンス統括部長、事務企画部長、システム企画部長、決済業務部長、内部監査部長、市場国際統括部長、総合リスク管理部長、UFJHリスク統括部長	総合リスク管理部	半期次	事務システムなどのオペレーショナルリスクの状況報告及びリスク管理方針等を審議し、その状況を総括する

(UFJ信託銀行)

会議 委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的 討議内容
株主総会	社長	株主	総務部	年次および随時	企業の最高決議機関として、商法や定款に定める事項を決議
監査役会	監査役会であらかじめ定められた監査役	監査役	秘書室(監査役会事務局)	月次および随時	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する
取締役会	社長(本来は会長)	取締役 監査役	秘書室	月次および随時	代表取締役の選任、重要な財産の処分 譲受、新株の発行等に関する決議および業務執行の状況 リスク管理に係る重要な事項の報告等
業務監視委員会	取締役会の選任する執行役員を兼務しない取締役	UFJホールディングス内部監査部長、委員長が選任する外部専門家他	UFJホールディングス内部監査部	月次	内部管理や法令遵守に関する重要事項の監視、内部監査部門の監査方針 監査計画の審議
経営会議	社長	社長、事業部門に属さない各部(但し秘書室 内部監査部を除く)の担当取締役または執行役員他	総合企画部	随時	取締役会付議事項 各部門の業務の基本方針・リスク管理に係る重要な企画に関する事項等の審議および各事業部門等の所管事項の状況報告
執行役員会	社長	社長、全執行役員	秘書室	月次	取締役から執行役員に対する経営方針並びに経営戦略の伝達、執行役員から取締役への業務執行状況の報告
部店長会	社長	社長、取締役、執行役員、部長、部店長、支店長、出張所長、関係会社社長 他	総合企画部	半期 1回および随時	社長 部門長から全部店長等への経営方針並びに経営戦略等の伝達
業務連絡会	総合企画部長	社長、常務室、本部各部の部長	総合企画部	月次	各事業部門 部門に属さない各部の業務執行状況の報告および取締役 執行役員からの方針伝達

会議 委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的 討議内容
歩積両建預金自粛委員会	総合リスク管理部担当取締役または執行役員	コンプライアンス統括部・審査担当取締役または執行役員、審査部長、総合リスク管理部長、リアル統括部長、法人統括部長他	総合リスク管理部	半期1回	歩積両建預金自粛措置の徹底に関する諸施策の立案および店別自粛管理状況の報告聴取および結果に基づく改善勧告等
人権啓発推進委員会	人事部担当取締役または執行役員	人事部長、総務部長他	人事部	随時	人権問題全般に関する理解情勢および公正な採用選考実施に係る指導監督
リスク管理委員会	総合リスク管理部担当取締役または執行役員	総合企画部長、総合リスク管理部長他	総合リスク管理部	月次	リスク管理に関する事項の審議、モニタリング
土地関連貸出適正化委員会	総合リスク管理部担当取締役または執行役員	コンプライアンス統括部・審査担当取締役または執行役員、総合リスク管理部長、審査部長、コンプライアンス統括部長、不動産業務部長他	総合リスク管理部	半期1回	土地関連貸出の実態把握および適正化措置の企画立案
受託資産運用委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合リスク管理部担当取締役または執行役員、受託資産部門長、アセットマネジメント本部長、総合リスク管理部長、リアル統括部長、クライアントサービス部長、証券運用部長、ハッジ・クォツ運用部長、運用統括部長他	運用統括部	月次	アセットマネジメント本部・リアル統括部が行う信託財産の運用、証券投資信託に係る投資助言・外部機関への運用委託に関する戦略的事項の審議
投融資委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合企画部・総合リスク管理部・コンプライアンス統括部・審査担当取締役または執行役員、法人マーケット部門長、総合企画部長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、審査部長、法人統括部長他	(審議・報告事項に応じ) 審査部または法人統括	月次	個別の重要な与信案件・政策投資案件に関する審議
システム化委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合企画部・IT企画部の担当取締役または執行役員、総合企画部長、総務部長、IT企画部長他	IT企画部	半期1回	システム化計画に関わる基本的事項の審議
不動産運用委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合リスク管理部・コンプライアンス統括部・審査担当取締役または執行役員、不動産部門長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、審査部長、不動産投資開発部長、不動産業務部長、不動産コンサルティング部長他	(審議事項に応じ) 不動産コンサルティング部または不動産投資	四半期1回	当社がファンドマネジメント業務を受託しているファンドへの重要な助言等についての審議および主として不動産に運用する委託者非指図型投資信託の運用に関する事項の審議
危機管理委員会	総合企画部担当取締役または執行役員	総合リスク管理部・コンプライアンス統括部担当取締役または執行役員、総合企画部長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長他	総合企画部および総合リスク管理部	危機事態が発生した場合	危機事態に対する事前管理・渦中管理・事後管理の統轄
流動化投資信託運用委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合リスク管理部・コンプライアンス統括部・審査担当取締役または執行役員、資産金融部門長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、審査部長、資産金融部長他	資産金融部	四半期1回	主として資産流動化商品に運用する委託者非指図型投資信託の運用に関する事項を審議
新BIS規制対応推進委員会	社長の委嘱する取締役または執行役員	総合企画部・総合リスク管理部・コンプライアンス統括部担当取締役または執行役員、総合企画部長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、法人統括部長、リアル統括部長他	総合企画部	四半期1回	新BIS規制対応の推進に関する事項に関する審議・モニタリング

平成16年9月30日時点

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

(U F J ホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
社長	玉越 良介	取締役社長
経営企画部・広報部・総務部担当	水野 俊秀	取締役専務執行役員
U F J 銀行頭取	沖原 隆宗	傘下会社執行取締役
U F J 信託銀行社長	安田 新太郎	傘下会社執行取締役
	大木島 巖	非執行取締役
	浜田 広	非執行取締役
	安居 祥策	非執行取締役
内部監査部担当・内部監査部長	成宮 克佳	執行役員
リスク統括部・コンプライアンス統括部担当	山下 公央	執行役員

(U F J 銀行)

担当業務等	担当役員	現職
頭取	沖原 隆宗	取締役頭取
中部地区担当	佐々 和夫	取締役専務執行役員
東日本地区担当、戦略支援グループ担当、法人カンパニー長	中村 雅信	取締役専務執行役員
西日本地区担当	川西 孝雄	取締役専務執行役員
内部監査部担当、内部監査部長	藤野 英男	取締役執行役員
コンプライアンス統括部担当、コンプライアンス統括部長兼知的財産室長	小笠原 剛	取締役執行役員
会長	玉越 良介	非執行取締役
	水野 俊秀	非執行取締役
審査全般担当、戦略支援部担当、戦略支援グループ長	川俣 喜昭	専務執行役員
人事部・総務部担当	森下 健	常務執行役員
名古屋法人営業第1部～第4部担当、法人カンパニー長補佐(中部地区担当)	竹内 和男	常務執行役員
総合リスク管理部・与信企画部担当	古角 保	常務執行役員
大阪法人営業第1部～第4部担当、法人カンパニー長補佐(西日本地区担当)	吉田 茂生	常務執行役員
企画部・広報部担当	亀井 信重	常務執行役員
リテールカンパニー長	松本 直樹	常務執行役員
総合資金部担当、市場国際カンパニー長	佐々木 宗平	常務執行役員
人事部長	原 大	執行役員
法人カンパニー長補佐(中部地区担当)	深町 正和	執行役員
東京法人営業第1部・第4部・第5部・金融法人部担当	渡辺 恭生	執行役員
審査第1部～第5部担当	白石 正	執行役員
事務企画部・与信企画部・決済業務部担当	寺井 宏隆	執行役員
法人カンパニー長補佐(東日本地区担当)、企業部担当	柿崎 昭男	執行役員
戦略開発部・審査第5部担当	園 潔	執行役員
京都法人営業第1部長兼京都支店長	能島 伸夫	執行役員
財務部担当	島貫 和広	執行役員
法人カンパニー長補佐(西日本地区担当)	片岡 和行	執行役員
東京法人営業第2部・第3部・第6部担当、東京法人営業第2部長	木村 和彦	執行役員
企業部長	後藤 新治	執行役員
市場国際カンパニー長補佐、市場営業部長	榎本 明	執行役員

(U F J 信託銀行)

担当業務等	担当役員	現職
社長	安田 新太郎	取締役社長
信託協会・人事部・資金企画運用部担当 法人マーケット部門長兼資産金融部門長委嘱	藤川 敏郎	取締役専務執行役員
審査・総務部・事務企画部・総合リスク管理部・ コンプライアンス統括部担当	前田 哲男	取締役常務執行役員
総合企画部・IT企画部担当	寺岡 俊介	取締役執行役員
	水野 俊秀	非執行取締役
本店営業本部長委嘱	松木 春夫	専務執行役員
大阪支店長委嘱	深江 洋一	常務執行役員
受託資産部門長委嘱	後藤 幹男	常務執行役員
名古屋支店長委嘱	小川 洋一	常務執行役員
証券代行部門長委嘱	中西 敏和	常務執行役員
神戸支店長委嘱	木下 武範	執行役員
受託資産部門副部門長兼受託資産企画部長委	増田 友夫	執行役員
不動産部門長委嘱	山田 幸三	執行役員
証券代行部門副部門長兼証券代行部長委嘱	森崎 純成	執行役員
内部監査部長委嘱	上田 嘉和	執行役員
リテール部門長委嘱	山田 佳穂	執行役員
大阪支店副支店長兼大阪支店証券代行部長委	狩野 仁	執行役員
本店営業本部副本部長兼 本店営業本部信託営業第1部長委嘱	本郷 穰	執行役員

平成16年9月30日時点

(図表10)貸出金の推移 [3社合算ベース :UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー]

(残高)		(億円)			
		16/3月末 実績 (A)	16/9月末 実績 (B)	備考	17/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバトロを含むベース	402,392	374,535		377,261
	インバトロを除くベース	396,777	369,638		371,646
中小企業向け貸出 (注)	インバトロを含むベース	140,479	130,433		132,655
	インバトロを除くベース	139,412	129,532		131,588
うち保証協会保証付貸出		9,971	8,622		9,971
個人向け貸出 (事業用資金を除く)		92,144	93,982		96,309
うち住宅ローン		74,631	77,441		81,614
その他		169,769	150,120		148,297
海外貸出		18,123	19,300		18,093
合計		420,515	393,835		395,354

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)		
		16/9月期 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	17/3月期 計画 (C)-(A)+(ア)
国内貸出	インバトロを含むベース	11,981		3,534
	インバトロを除くベース	11,255		3,534
中小企業向け貸出	インバトロを含むベース	2,153		100
	インバトロを除くベース	1,980		100

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバトロを除くベース))
(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	16/9月期 実績 (ア)	備考	16年度中 計画 (イ)
不良債権処理	10,469	(6,546)	()
貸出金償却(注1)	97	(75)	()
部分直接償却実施額(注2)	1,761	(1,158)	()
CCPC(注3)	0	(0)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	117	(99)	()
上記以外への不良債権売却額	3,073	(1,523)	()
その他の処理額(注5)	5,421	(3,691)	()
債権流動化(注6)	1,773	(820)	()
私募債等(注7)	3,577	(2,109)	()
子会社等(注8)	65	(65)	()
計	15,884	(7,900)	21,597 (7,924)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

信託勘定における分類個別引当額及び分類部分直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注8)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表12) リスク管理の状況(平成16年9月現在)

リスク種類	リスク管理部署 ()はUFJ銀行 <>はUFJ信託銀行	現在の管理体制 (9月現在)	当期における改善状況 (4月～9月の取組み)
信用リスク ・ 決済リスク ・ カントリーリスク	リスク統括部 信用リスク管理室 (与信企画部) <総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の信用リスク管理の基本的な枠組み・原則をUFJホールディングスが定める「信用リスク管理規程」に規定、その内容を遵守した上で、主要傘下銀行において「クレジットポリシー」等の規程・基準類を制定。 グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 <p>・ 外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における管理方針を策定し、組織に徹底。</p> <p>・ 重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。</p> <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理の統括部署をリスク統括部信用リスク管理室と定め、グループ横断的な信用リスク状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 「グループリスク統括会議」において、信用リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 <p>・ 主要傘下銀行においては、独立したリスク管理部署が、ポートフォリオ、与信上限のモニタリング等牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの定めた規程・方針等に基づいて、与信業務に係るルールの制定等体制を整備。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 信賴区間99%、保有期間1年の信用VaR(除く平均ロス額)を信用リスク量として認識。 計測される信用リスク量に対応する資本を「リスク資本」として部門等に配賦。モニタリングを通じ適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。 <p>・ 与信上限ルールや業種別与信制限ルール等の「分散ルール」を定め、特定の個社・グループや業種等への過度な与信集中を排除するよう管理。</p> <p>・ カントリーリミットについては、カントリー格付制度を統一するとともに、「国別与信枠制度」により管理。定例的に主要傘下銀行合算の国別与信残高をモニタリング。</p>	<p>資産健全化完遂に向けた取り組み強化(UFJ銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定大口先の専担部署として、「戦略開発部」を新設 ミドルを中心とした問題先への対応機能を審査第5部に集約 <p>信用リスク管理委員会の設置(UFJ銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 弁護士、会計士等の外部専門家のみを委員として構成される「信用リスク管理委員会」を設置。信用リスク管理の根幹となる基準改定等について、外部機能の活用により、客観性・透明性を確保 <p>自己査定、償却・引当、不良債権開示等の規程類を再整備</p>
市場リスク ・ 市場関連業務 ・ 政策株式投資	リスク統括部 (総合リスク管理部) <総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理のグループ統一の枠組みとして「市場リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 <p>・ 外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における市場関連取引に関する管理方針を策定。</p> <p>・ 重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。</p> <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、グループ全体の市場リスク量をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 「グループリスク統括会議」において、市場リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 <p>・ 主要傘下銀行においては、フロントおよびバックオフィスから独立したリスク管理部署が、リミット遵守等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスクに対応するリスク資本を「市場リスク資本」「株価リスク資本」「財務部門リスク資本」「出資金為替リスク資本」として部門等に配賦。これらに係る使用状況のモニタリング等を通じ適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。 <p>・ 主要傘下銀行では、市場業務から生じる市場リスクをあらかじめ想定された範囲内にとどめるため、損失限度額・市場リスク限度額を設定し、遵守状況を管理。</p> <p>・ 翌期以降のリスク資本配分に支障をきたす水準まで資本総額が毀損するリスクに対し、経営に向けて警告を発するため、主要傘下銀行毎に政策株式等の期中パフォーマンスにマネジメント・アラート・リミットを設定。</p>	
資金流動性リスク ・ 決済リスク	リスク統括部 (総合リスク管理部) <総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金流動性リスク管理のグループ統一の枠組みとして「資金流動性リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 <p>・ 外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における管理方針を策定。危機事態への対応策についても明確化。</p> <p>・ 重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。</p> <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金流動性リスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、資金繰り運営状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 「グループリスク統括会議」において、資金流動性リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 <p>・ 主要傘下銀行においては、資金繰り管理部署から独立したリスク管理部署が、リミット遵守等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 円貨・外貨の調達額に対するリスクリミットの設定、資金流動性リスク顕在化に備えた高流動性資産残高のモニタリング等を通じ、適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。 資金繰り逼迫度については、平常時・懸念時・逼迫時・危機時の4段階のリスクフェーズに区分し、管理方法等を規定。 	

リスク種類	リスク管理部署 ()はUFJ銀行 <>はUFJ信託銀行	現在の管理体制 (9月現在)	当期における改善状況 (4月～9月の取組み)
オペレーショナルリスク ・事務リスク ・システムリスク ・有形資産リスク ・人的リスク ・規制制度変更リスク ・風評リスク(次項)	リスク統括部 (総合リスク管理部) <総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> オペレーショナルリスク管理のグループ統一の枠組みとして「オペレーショナルリスク管理規程」を上位規程とする諸規程をUFJホールディングスが定め、これに基づき、主要傘下会社において規程を制定。 オペレーショナルリスク管理の基本的考え方、および組織・体制に関する基本事項を「オペレーショナルリスク管理規程」に規定し、同規程の下に、各サブカテゴリ毎に管理手法、組織・体制等に関する事項を「事務リスク」「システムリスク」「有形資産リスク」「人的リスク」「規制・制度変更リスク」「風評リスク」の各規程に制定。また、「オペレーショナルリスク管理規程」の下位規程として「オペレーショナルリスク計量化基準」「外部業務委託(アウトソーシング)に係るリスク管理基準」を制定。さらに、情報に係るリスクに関する事項を「情報管理規程」に定めている。その他グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行においてはリスクカテゴリ毎に管理方針を策定し、管理を実施。 重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。 <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> オペレーショナルリスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、グループ全体の事務リスク・システムリスク等の状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言等を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 「グループリスク統括会議」において、オペレーショナルリスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 主要傘下銀行においては、各リスクの管理統括部署が、業務運営状況等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務リスク・システムリスク・有形資産リスクおよび人的リスクの一部について、定性・定量的管理を、それ以外のサブカテゴリのリスクについては、定性管理を中心にリスク管理を実施。 <定性管理> <ul style="list-style-type: none"> 規程、方針に則った手続きの制定、改定や情報管理体制の整備等を通じた適切なリスク管理 事故、障害件数等のモニタリング・報告 事務工程表やシステムリスク評価シート等を使った脆弱性把握と対応策の立案 バックアップ体制やコンティンジェンシープランなど緊急時の対応方針の整備等 <定量管理> <ul style="list-style-type: none"> 過去の事故、障害データとシナリオデータを使った統計的分析によるリスクの計量化等 新BIS規制に対応するシステム開発を推進。損失データ収集機能については04年10月からリリース 新BIS規制に対応すべく、04年1月から損失データ収集をグループベースで開始 	
風評リスク	広報部 (広報部) <総合企画部・総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 風評リスク管理のグループ統一の枠組みとして「風評リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的な管理方針である「オペレーショナルリスク管理方針」をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における「風評リスク管理方針」を策定し、管理を実施。 重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。 <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> 風評リスク管理の統括部署を広報部と定め、グループ全体のリスク状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言等を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 「グループリスク統括会議」において、風評リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 主要傘下銀行においては、風評リスク管理統括部署がリスク状況等のモニタリングを行うとともに、UFJホールディングスへの情報の一元化を推進。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 早期発見・早期修復を徹底するために、対外広報に関する規程を活用したグループ内各部署拠点への周知徹底策を実施し、情報をUFJホールディングスで一括管理。 インターネット上のUFJグループに関わる風説・風評等をUFJホールディングスで一括管理。 	
危機管理	経営企画部 リスク統括部 広報部 コンプライアンス統括部 (総合リスク管理部・企画部・広報部・コンプライアンス統括部) <総合企画部・総合リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 危機管理のグループ統一の枠組みとして「危機管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。 <p>[危機管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営企画部を事務局、構成員をリスク統括部・広報部・コンプライアンス統括部とする「グループ危機管理会議」を設置し、グループ全体に影響のある危機事態への対応を実施する仕組みとしている。同会議では、一元的に集約された情報に基づき、危機事態の発生状況と経営への影響度合いに関する総合的な判断のもと、業務継続・回復に向けて設置する「対策本部」設置の要否、および本部設置が必要と認められた場合にはその構成を決定し、適切に対応する体制を整えている。 主要傘下銀行においても、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、危機管理会議等が設置され、危機事態等への対応を行う態勢を整備。 	各社で訓練課題等に対応して規程類を改定 危機管理体制の実効性の検証のため、各種訓練を実施(UFJホールディングス、UFJ信託銀行、UFJ銀行では04年下期に訓練実施予定)

UFJホールディングスの直付子会社であるUFJアセットマネジメント・UFJパートナーズ投信およびUFJつばき証券(2004年3月子会社化)においても上記枠組みに基く整備を行なっております。

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー]

【銀行勘定】

(億円)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,951	3,666	2,515	2,928
危険債権	14,739	15,225	32,619	33,529
要管理債権	21,381	22,945	6,114	7,554
小計	39,071	41,837	41,249	44,012
正常債権 (注)	417,578	418,117	393,242	393,781
合計	456,649	459,955	434,491	437,794

【信託勘定】

(億円)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	93	93	79	79
危険債権	97	97	90	90
要管理債権	231	231	124	135
小計	421	421	293	305
正常債権	7,055	7,055	5,832	5,821
合計	7,477	7,477	6,126	6,126

(注)UFJ銀行の(連結)正常債権については確定値を算定していないため、(単体)と同一の計数を記載

引当金の状況

(億円)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	12,702	13,197	5,967	6,692
個別貸倒引当金	7,233	7,985	15,115	16,023
特定海外債権引当勘定	25	19	21	13
貸倒引当金 計	19,960	21,202	21,104	22,729
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	50	50	1,012	1,012
小計	20,011	21,253	22,116	23,741
特別留保金	48	48	41	41
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	48	48	41	41
合計	20,059	21,301	22,157	23,783

(図表14)リスク管理債権情報 [UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー]

【銀行勘定】

(億円、%)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	693	841	571	720
延滞債権額(B)	16,105	17,043	32,765	33,791
3か月以上延滞債権額(C)	870	885	548	558
貸出条件緩和債権額(D)	20,510	22,060	5,565	6,996
金利減免債権	395	395	289	289
金利支払猶予債権	13	13	6	6
経営支援先に対する債権	6,616	6,616	250	250
元本返済猶予債権	13,399	13,399	5,019	5,019
その他	84	1,633	0	1,431
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	38,180	40,830	39,450	42,067
部分直接償却	12,893	14,587	11,635	13,059
比率 (E)/総貸出	9.3	9.6	10.1	10.4

【信託勘定】

(億円、%)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	55	55	38	38
延滞債権額(B)	139	139	133	133
3か月以上延滞債権額(C)	17	17	16	16
貸出条件緩和債権額(D)	208	208	104	116
金利減免債権	17	17	20	20
金利支払猶予債権	1	1	1	1
経営支援先に対する債権	0	0	0	0
元本返済猶予債権	190	190	82	93
その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	421	421	293	305
部分直接償却	18	18	79	79
比率 (E)/総貸出	5.6	5.6	4.7	4.9

(図表15) 不良債権処理状況

(単体) [UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジック・トナ]

(億円)

	16 / 3月期 実績	16 / 9月期 実績	17 / 3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	10,890	13,081	
うち銀行勘定	10,720	13,058	
個別貸倒引当金繰入額	5,627	10,722	
貸出金償却等 (C)	5,059	1,329	
貸出金償却	3,909	842	
CCPC向け債権売却損	0	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	231	38	
その他債権売却損等	387	436	
債権放棄損	529	11	
債権売却損失引当金繰入額	2	-	
特定債務者支援引当金繰入額	50	1,012	
特定海外債権引当勘定繰入	14	5	
うち信託勘定	169	22	
貸出金償却等 (D)	169	22	
貸出金償却	108	16	
CCPC向け債権売却損	43	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	
その他債権売却損	17	5	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	2,763	6,734	
合計 (A) + (B)	13,653	6,346	9,700

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (E)	3,567	2,808	
-------------------------	-------	-------	--

グロス直接償却等 (C) + (D) + (E)	8,796	4,159	
--------------------------------	-------	-------	--

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(連結)

(億円)

	16 / 3月期 実績	16 / 9月期 実績	17 / 3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	11,509	13,433	
うち銀行勘定	11,340	13,410	
個別貸倒引当金繰入額	5,596	10,704	
貸出金償却等 (C)	5,709	1,701	
貸出金償却	4,263	977	
CCPC向け債権売却損	4	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	231	38	
その他債権売却損等	680	673	
債権放棄損	529	11	
債権売却損失引当金繰入額	2	-	
特定債務者支援引当金繰入額	50	1,012	
特定海外債権引当勘定繰入	12	7	
うち信託勘定	169	22	
貸出金償却等 (D)	169	22	
貸出金償却	108	16	
CCPC向け債権売却損	43	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	
その他債権売却損	17	5	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	2,800	6,485	
合計 (A) + (B)	14,310	6,947	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (E)	3,969	2,916	
-------------------------	-------	-------	--

グロス直接償却等 (C) + (D) + (E)	9,847	4,640	
--------------------------------	-------	-------	--

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(図表17) 倒産先一覧 [3社合算ベース :UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー]

(件、億円)

行内格付	倒産 1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
<1>	0	0	0	0
<2>	0	0	0	0
<3>	0	0	0	0
<4>	1	7	0	0
<5>	1	7	0	0
<6>	6	65	5	52
<7>	7	8	5	12
<8>	17	66	20	51
<9>	18	37	14	21
<10>	0	0	11	56
無	14	10	9	8
合計	64	203	64	203

(注1) 小口 (貸出金額 50百万円未満)は除く

(注2) 金額は貸出金ベース

(注3) 格付無」 格付付与対象外の個人 (個人事業者 (住宅ローンのみ先等)

格付付与対象外の法人 (保証協会保証付貸出のみ先等)

(注4) 倒産 1期前の行内格付 : 15年9月末時点の格付

(注5) 倒産半期前の行内格付 : 16年3月末時点の格付

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	16年9月末実績 (億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	2,595
危険債権	32,709
要管理債権	6,238
正常債権	399,092
総与信残高	440,636

(図表18)評価損益総括表 (平成 16年9月末、UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー
+ UFJストラテジックパートナー + UFJエクイティインベストメンツ + UFJトラストエクイティ)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券(注1)	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注1)	1,377	144	38	182
	債券	-	-	-	-
	株式	1,352	145	36	182
	その他	25	1	1	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注1)	164,349	1,891	3,908	2,016
	債券	114,849	691	133	825
	株式	18,275	2,833	3,455	622
	その他	31,224	249	318	568
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注2)	2,669	1,709	959	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注3)	-	-	-	-	-

(注1)有価証券および有価証券に準ずるもののうち、時価算定が可能なものを記載しているため、貸借対照表の有価証券残高と上表の「貸借対照表価額」とは一致しない。

(注2) 土地の再評価に関する法律に基づき事業用不動産の再評価を実施している。
事業用不動産の「貸借対照表価額」には再評価後の簿価を、「時価」には期末時点における時価の合計額を、「評価損益」には再評価後の簿価と期末時価との差額の合計額を記載。

(注3)デリバティブ取引については、金融商品会計に従い、時価評価の上、その評価差額を損益計算書に計上するか、またはヘッジ会計を適用しているため、上表には含めていない。
また、債務保証等の偶発債務に係る損益は算出していないので未計上。

(図表18)評価損益総括表 (平成 16年9月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券(注1)	179	1	1	0
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	179	1	1	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注1)	478	98	125	27
	債券	-	-	-	-
	株式	424	125	125	-
	その他	54	27	-	27
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注1)	170,140	2,511	4,611	2,099
	債券	116,764	679	154	833
	株式	18,756	3,439	4,118	678
	その他	34,619	248	337	586
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注2)	2,940	2,062	878	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注3)	-	-	-	-	-

(注1)有価証券および有価証券に準ずるもののうち、時価算定が可能なものを記載しているため、貸借対照表の有価証券残高と上表の「貸借対照表価額」とは一致しない。

(注2) 土地の再評価に関する法律に基づき事業用不動産の再評価を実施している。
事業用不動産の「貸借対照表価額」には再評価後の簿価を、「時価」には期末時点における時価の合計額を、「評価損益」には再評価後の簿価と期末時価との差額の合計額を記載。

(注3)デリバティブ取引については、金融商品会計に従い、時価評価の上、その評価差額を損益計算書に計上するか、またはヘッジ会計を適用しているため、上表には含めていない。
また、債務保証等の偶発債務に係る損益は算出していないので未計上。

(図表19) オフバランス取引総括表 [UFJホールディングス]

(億円)

	契約金額 想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	16/3月末	16/9月末	16/3月末	16/9月末
金融先物取引	2,184,415	898,848	-	-
金利スワップ	1,526,635	1,509,876	23,926	22,598
通貨スワップ	63,594	67,814	4,028	4,179
先物外国為替取引	101,715	92,425	2,441	1,547
金利オプションの買い	150,495	158,034	1,342	1,443
通貨オプションの買い	40,026	52,172	2,352	2,516
その他の金融派生商品	266,813	275,914	821	1,387
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	17,940	15,648
合 計	4,333,697	3,055,085	16,972	18,024

(注) BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約 2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20) 信用力別構成(16/9月末時点)

[3社合算ベース :UFJ銀行 + UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	10,634	3,638	362	14,635
信用コスト	2	27	7	37
信用リスク量	15	61	13	91

- (注) 1. 信用リスク相当額は、BIS自己資本規制に基づいたカレント方式によるもの
2. 外貨の円貨換算は月末東京仲値を使用。
3. 以下の取引については対象としていない。
契約期間が2週間以内の先物為替取引
4. 当行の16段階の信用格付で、格付3以上をBBB/Baa以上、格付4以下をBB/Ba以下と位置付けている。
5. 「その他」には個人取引および未格付先の与信相当額を計上している。