

# 経営の健全化のための計画

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成18年2月

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ  
(株式会社 三菱東京UFJ銀行)  
(三菱UFJ信託銀行 株式会社)

旧株式会社三菱東京フィナンシャル・グループと旧株式会社 UFJ ホールディングスは、平成 17 年 10 月 1 日に合併し、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループとしてスタートしております。これに伴い、平成 16 年 9 月に旧 UFJ グループが提出していた「経営の健全化のための計画」を、今回提出する本計画に変更いたします。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

本計画の主要前提条件は以下の通りであります。

	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期
実質 GDP 成長率	1.9%	2.7%	1.6%	1.5%	1.8%	2.1%
無担コール O/N	0.00%	0.00%	0.10%	0.23%	0.30%	0.30%
TIBOR 3 M	0.08%	0.09%	0.24%	0.37%	0.46%	0.48%
10 年日本国債	1.52%	1.45%	1.89%	1.94%	2.07%	2.13%
為替 (円 / ドル)	107 円	105 円	105 円	105 円	105 円	105 円
日経平均株価	11,809 円	13,574 円	13,574 円	13,574 円	13,574 円	13,574 円

(注) 日経平均株価は、17 年 9 月末実績を横置き

## 目次

1 . 金額・条件等	
( 1 ) 根拠	1
( 2 ) 発行金額、発行条件、商品性	1
( 3 ) 当該自己資本の活用方針	2
2 . 経営の合理化のための方策	
( 1 ) 経営の現状及び見通し	3
( 2 ) 業務再構築のための方策	15
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	
( 1 ) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	43
( 2 ) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	44
( 3 ) 自主的・積極的なディスクロージャー	58
4 . 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等	
( 1 ) 基本的な考え方	59
( 2 ) 配当、役員報酬等についての考え方	59
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	60
6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、 払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	
( 1 ) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	64
( 2 ) 剰余金の推移	64
7 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための方策	
( 1 ) 各種リスク管理の状況	66
( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況	70
( 3 ) 資産内容	70
( 4 ) 償却・引当方針	73
( 5 ) 評価損益の状況と今後の処理方針	78
( 6 ) 金融派生商品等取引動向	78

( 図表 )

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

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

- 平成 17 年 10 月 1 日に、旧株式会社三菱東京フィナンシャル・グループと旧株式会社 UFJ ホールディングスは、合併し、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループとしてスタートしております。
- これに伴い、旧 UFJ ホールディングスが平成 16 年 9 月に提出した「経営の健全化のための計画」につきましては、金融再生委員会より平成 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」及び「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令」第 1 条の 2 の規定に基づき、今回提出する本計画に見直しを行います。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

#### 優先株式

- 平成 11 年 3 月に三和銀行、東海銀行及び東洋信託銀行が発行し、整理回収銀行（現「整理回収機構」）が引受けた優先株式については、平成 13 年 4 月の旧 UFJ ホールディングス設立に伴い、旧 UFJ ホールディングスが発行する優先株式となりました。その後、平成 17 年 10 月の旧三菱東京フィナンシャル・グループと旧 UFJ ホールディングスの合併に伴い、当該優先株式は、三菱 UFJ フィナンシャル・グループが発行する以下の優先株式となっております。
- また、平成 17 年 10 月、第八種優先株式 2,079 億円、第九種優先株式 1,157 億円の合計 3,236 億円を返済いたしました。更に、平成 17 年 12 月、第八種優先株式 2,088 億円、第十二種優先株 471 億円の合計 2,559 億円を返済いたしました。以上により、当初発行額 14,000 億円のうち、累計 5,795 億円を返済し、現存額は 8,205 億円となっております。

	第八種優先株式	第九種優先株式	第十種優先株式	第十二種優先株式
当初発行総額	6,000 億円	3,000 億円	3,000 億円	2,000 億円
現存額	1,833 億円	1,843 億円	3,000 億円	1,529 億円
発行株式数	200,000 株	150,000 株	150,000 株	200,000 株
配当金（年間）	15,900 円	18,600 円	19,400 円	11,500 円
残余財産分配額	3,000,000 円	2,000,000 円	2,000,000 円	1,000,000 円
一斉転換日	平成 20 年 8 月 1 日	平成 21 年 3 月 31 日	平成 21 年 3 月 31 日	平成 21 年 8 月 1 日
当初発行会社	三和銀行	東海銀行	東海銀行	東洋信託銀行
当初発行時名称	甲種第一回 優先株式	第 2 回優先株式 (乙種優先株式)	第 3 回優先株式 (乙種優先株式)	第二回第一種 優先株式
旧 UFJ ホールディングスでの名称	第二回第二種 優先株式	第四回第四種 優先株式	第五回第五種 優先株式	第七回第七種 優先株式

#### 劣後債務

- 平成 11 年 3 月に三和銀行が発行し、整理回収銀行(現「整理回収機構」)が引き受けた劣後債につきましては、旧 UFJ ホールディングスが発行する以下の劣後債となりましたが、平成 17 年 9 月 30 日までに、期限前償還条項の権利行使を行使し、完済いたしました。

	第 2 回無担保期限前償還条項付永久社債 (劣後特約付)
金額	1,000 億円
金利条件	円 6 ヶ月 LIBOR に以下の金利を加えた利率 平成 16 年 9 月 30 日まで 0.34% 平成 16 年 10 月 1 日以降 1.34%
期限	無期限
当初発行会社	三和銀行
当初発行時名称	第 2 回無担保永久社債 (劣後特約付)

#### ( 3 ) 当該自己資本の活用方針

- 早期健全化法の趣旨を踏まえ、今後も自己資本比率を安定的に確保し、経営の健全性を維持してまいります。信用供与の円滑化を図り、最高水準の商品・サービスをご提供し、お客さまに強い支持をいただける総合金融グループを目指してまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### 概況

- ・旧三菱東京フィナンシャル・グループ（以下 MTFG グループ）と旧 UFJ グループは、お客さまのニーズがより多様化・高度化していく中、お客さまから強い支持をいただける、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」を創造するため、平成 16 年 8 月に経営統合に関して基本合意し、平成 17 年 2 月には、統合比率を含む統合契約書の締結を行いました。
- ・その後、「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」ことを目指す到達目標（アスピレーション）を掲げて、取り組んでまいりました。
- ・平成 17 年 10 月 1 日には、持株会社である旧株式会社三菱東京フィナンシャル・グループと旧株式会社 UFJ ホールディングスが統合し、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループとしてスタートしております。
- ・また、三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（以下 MUFJ グループ）傘下の信託銀行と証券会社は、平成 17 年 10 月 1 日に統合し、三菱 UFJ 信託銀行、三菱 UFJ 証券として、傘下普通銀行については平成 18 年 1 月 1 日に統合し、三菱東京 UFJ 銀行として、スタートしております。
- ・旧 UFJ グループは、これまでの経営健全化計画に基づき、収益力の強化を進め、不良債権処理の促進を進めてまいりました。抜本的収益改善策の実施、不良債権問題解決に向けた抜本的な対応、厳格なリ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、取り組んできた結果、平成 17 年 3 月期には金融再生プログラムにおける不良債権（金融再生法開示債権）比率半減目標を達成いたしました。また、平成 17 年 9 月期は、これまでの赤字決算から、旧 UFJ ホールディングス連結で 4,110 億円の当期利益を計上するなど、財務体質、収益体質の改善が図られたものであります。
- ・旧 MTFG グループにおいては、「グローバルな金融機関の時価総額ランキングで、トップ 10 入りする」という到達目標を掲げ、グループ連結戦略を推進してまいりました。金融再生プログラムにおける不良債権（金融再生法開示債権）比率半減目標については、すでに平成 15 年中間期末に 1 年半前倒しで達成するなど、強固な財務体質にするとともに、収益増強を図り、平成 17 年 9 月期は、旧 MTFG 連結で 3,006 億円の当期利益を計上しております。
- ・また、平成 17 年 9 月には公的劣後債 1,000 億円を完済いたしました。優先株式については、当初発行額 14,000 億円に対して、平成 17 年 10 月に 3,236 億円、平成 17 年 12 月に 2,559 億円の合計 5,795 億円を返済し、現存額は 8,205 億円となっております。

平成 18 年 3 月期以降の見通し

< 単体合算損益 ( 含む分離子会社 ) >

( 単位 : 億円 )

	18 年 3 月期 見込	19 年 3 月期 計画	20 年 3 月期 計画	21 年 3 月期 計画	22 年 3 月期 計画
業務粗利益	24,785	25,259	27,231	30,035	30,201
経費	12,471	12,807	12,739	12,370	11,607
経費率	50.3%	50.7%	46.8%	41.2%	38.4%
実質業務純益	12,314	12,451	14,492	17,665	18,594
与信関係費用	1,288	1,052	1,956	2,010	2,084
経常利益	10,606	10,632	11,981	15,035	16,092
当期利益	11,526	5,991	6,885	8,699	9,451

( 粗利益 )

- ・ 粗利益は平成 18 年 3 月期が 24,785 億円の見込み、平成 22 年 3 月期には 30,201 億円を目指しております。
- ・ 経営統合後 1~2 年は、融資シェアの調整などによる収益減少も一部で見込まれますが、旧 MTFG グループの強みであったグローバルネットワークや旧 UFJ グループの強みであった国内決済機能、東名阪にバランス良く展開している拠点網をフルに活用することで、お客さまへのサービスを向上させ、収益増加面での統合効果を積上げてまいります。

( 経費 )

- ・ 経費は、平成 18 年 3 月期が 12,471 億円の見込み、平成 22 年 3 月期には、11,607 億円を目指しております。OHR ( 経費 / 粗利益 ) は、平成 18 年 3 月期の 50.3%見込みから、平成 22 年 3 月期には 38.4%に低下させてまいります。
- ・ なお、普通銀行のシステム本格統合は、平成 20 年前半から稼働開始の予定です。コスト面でのシナジー効果がフルに発揮されるのは、平成 22 年 3 月期となりますが、それまでも店舗内店舗の促進や、本部・センターの統合等による本部・店舗経費の削減により、コスト面でのシナジー効果を確実に発揮していきます。

( 実質業務純益 )

- ・ 実質業務純益は、平成 18 年 3 月期が 12,314 億円の見込み、平成 22 年 3 月期で 18,594 億円を目指しております。

( 臨時損益その他 )

- ・ 不良債権処理をこれまで積極的に進めてきた結果、今後は、貸倒引当金の一部戻りや、与信関係費用の平準化が期待できることから、与信関係費用は、平成 18 年 3 月期が 1,288 億円の見込み、平成 22 年 3 月期には 2,084 億円を見込んでおります。

( 当期利益 )

- ・ 当期利益は、平成 18 年 3 月期が 11,526 億円の見込み、平成 22 年 3 月期で 9,451 億円を目指しております。



(図表1-1)収益動向及び計画[(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ]

持株会社 平成13年4月設立 平成17年10月合併

	17/3月期 実績 (注3)	17/9月期 実績 (注3)	18/3月期 見込 (注3)	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)							
総資産	48,390	55,458	64,973	74,488	74,488	74,488	74,488
貸出金	0	0	0	0	0	0	0
有価証券	47,459	54,337	63,708	71,898	71,898	71,898	71,898
総負債	4,953	7,432	10,980	10,280	9,456	7,588	6,624
資本勘定計	45,995	46,147	60,725	60,858	61,060	61,272	61,495
資本金	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830
資本準備金	24,996	24,996	33,224	33,224	33,224	33,224	33,224
その他資本剰余金	4,778	3,557	3,558	3,558	3,558	3,558	3,558
利益準備金	0	0	0	0	0	0	0
剰余金 (注1)	2,413	3,790	15,650	15,784	15,985	16,197	16,421
自己株式	24	29	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538
(収益) (億円)							
経常利益	2,088	1,778	10,031	1,044	1,024	1,034	1,046
受取配当金	2,158	1,846	10,201	1,105	1,075	1,075	1,075
経費	63	33	102	116	96	91	91
人件費	23	12	36	45	43	41	39
物件費	40	21	75	71	53	50	52
特別利益	0	0	49	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益	2,088	1,777	10,080	1,044	1,024	1,034	1,046
法人税等	22	15	15	0	0	0	0
税引後当期利益	2,111	1,793	10,095	1,044	1,024	1,034	1,046
(配当) (億円、円、%)							
配当可能利益	7,168	-	13,670	13,803	14,005	14,217	14,440
配当金総額(中間配当を含む)	449	226	725	822	822	822	822
普通株配当金	392	196	586	683	683	683	683
優先株配当金<公的資金分>	0	0	79	79	79	79	79
優先株配当金<民間調達分>	57	30	60	60	60	60	60
1株当たり配当金(普通株)	6,000.00	3,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
同(MTFG第一種)	82,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
同(MTFG第二種)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
同第三種(MTFG第三種)	7,069.00	30,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
同第八種			15,900.00	15,900.00	15,900.00	15,900.00	15,900.00
同第九種			18,600.00	18,600.00	18,600.00	18,600.00	18,600.00
同第十種			19,400.00	19,400.00	19,400.00	19,400.00	19,400.00
同第十一種			5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00
同第十二種			11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00
配当率(優先株<公的資金分>)			0.68	0.96	0.96	0.96	0.96
配当率(優先株<民間調達分>)(注2)	1.54	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
配当性向	21.26	12.60	7.18	78.74	80.27	79.50	78.59
(経営指標) (%)							
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	4.75	7.91	18.89	1.72	1.68	1.69	1.70
ROA(当期利益/総資産<平残>)	4.36	6.47	15.54	1.40	1.37	1.39	1.40

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)中間期の配当率は、年率に換算。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧(株)三菱東京フィナンシャル・グループの計数。

18/3月期は、旧(株)三菱東京フィナンシャル・グループ上期+(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ下期。

(図表1-2)収益動向及び計画[2社単体合算ベース:三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行]

	17/3月期 実績(注2)	17/9月期 実績(注2)	18/3月期 見込(注2)	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)							
総資産	1,836,814	1,798,557	1,747,719	1,720,095	1,737,737	1,761,149	1,771,464
貸出金	821,280	798,431	800,821	769,168	775,844	789,412	800,769
有価証券	528,639	525,180	519,311	523,291	534,878	543,124	545,054
特定取引資産	72,179	68,072	52,896	52,896	52,896	52,896	52,896
繰延税金資産<未残>	16,124	10,006	8,570	4,269	0	0	0
総負債	1,783,001	1,743,540	1,683,120	1,659,461	1,674,288	1,693,994	1,699,878
預金・NCD	1,208,772	1,189,790	1,191,609	1,167,318	1,183,575	1,202,585	1,216,068
債券	682	0	0	0	0	0	0
特定取引負債	31,815	29,001	8,529	8,529	8,529	8,529	8,529
繰延税金負債<未残>	0	0	0	0	644	6,168	6,168
再評価に係る繰延税金負債<未残>	1,988	2,123	2,037	2,037	2,037	2,037	2,037
資本勘定計	64,263	75,762	69,861	74,845	80,723	88,416	96,859
資本金	27,603	28,603	13,213	13,213	13,213	13,213	13,213
資本準備金	19,327	13,650	28,688	28,688	28,688	28,688	28,688
その他資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0
利益準備金	2,637	2,637	2,638	2,638	2,638	2,638	2,638
剰余金(注1)	4,622	16,599	12,944	17,928	23,807	31,499	39,942
土地再評価差額金	2,474	2,371	2,372	2,372	2,372	2,372	2,372
その他有価証券評価差額金	7,598	11,900	10,007	10,007	10,007	10,007	10,007
自己株式	0	0	0	0	0	0	0
(収益) (億円)							
業務粗利益	26,065	12,880	25,094	25,247	27,220	30,024	30,189
信託報酬	1,352	554	1,073	875	957	1,074	1,143
うち合同運用指定金銭信託分	588	203	306	65	54	50	31
うち信託勘定不良債権等処理額(A)	121	9	9	0	0	0	0
資金運用収益	21,197	11,443	22,235	22,540	23,745	25,895	26,230
資金調達費用	5,675	3,995	7,709	7,885	8,305	9,071	9,159
役務取引等利益	5,011	2,658	5,589	6,298	7,033	7,945	8,035
特定取引利益	907	256	1,069	1,280	1,550	1,606	1,617
その他業務利益	3,271	1,963	2,837	2,140	2,240	2,576	2,323
国債等債券関係損( )益	1,074	526	396	19	22	117	117
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	14,725	6,993	12,650	12,450	14,490	17,663	18,591
業務純益(B)	14,537	6,984	12,641	12,496	14,667	17,654	18,568
一般貸倒引当金繰入額(C)	65	0	0	46	177	9	23
経費	11,462	5,895	12,452	12,797	12,730	12,361	11,598
人件費	3,874	2,053	4,234	4,363	4,384	4,389	4,280
物件費	6,967	3,500	7,467	7,738	7,654	7,309	6,655
不良債権処理損失額	11,954	608	1,312	1,098	2,133	2,001	2,061
株式等関係損( )益	2,667	252	1,027	0	0	0	0
株式等償却	5,204	161	517	0	0	0	0
経常利益	2,188	5,680	10,922	10,631	11,978	15,033	16,089
特別利益	3,735	5,309	7,060	0	0	0	0
特別損失	589	573	1,199	340	182	180	170
法人税等	4,648	3,291	5,011	4,301	4,913	6,155	6,469
税引後当期利益	3,691	7,125	11,772	5,990	6,884	8,698	9,449
(配当) (億円、円、%)							
配当可能利益	2,421	-	10,970	15,954	21,832	29,525	37,968
配当金総額(中間配当を含む)							
配当性向							

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)17/3月期、17/9月期は、旧東京三菱銀行、旧三菱信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行の合算、  
18/3月期は、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行の合算。

	17/3月期 実績(注2)	17/9月期 実績(注2)	18/3月期 見込(注2)	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(経営指標) (％)							
資金運用利回(A)	1.45	1.57	1.49	1.57	1.62	1.75	1.77
貸出金利回(B)	1.61	1.66	1.67	1.80	1.88	1.96	1.99
有価証券利回	1.09	1.22	1.24	1.36	1.41	1.46	1.48
資金調達原価(C)	1.07	1.20	1.22	1.28	1.29	1.30	1.25
預金利回(含むNCD)(D)	0.21	0.34	0.35	0.37	0.40	0.45	0.46
経費率(E)	0.82	0.87	0.93	0.98	0.97	0.93	0.86
人件費率	0.27	0.30	0.31	0.33	0.33	0.33	0.32
物件費率	0.50	0.51	0.56	0.59	0.58	0.55	0.49
総資金利鞘(A)-(C)	0.37	0.37	0.27	0.29	0.34	0.45	0.51
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.56	0.45	0.40	0.45	0.51	0.59	0.67
非金利収入比率	31.90	31.77	34.74	36.58	38.19	38.71	38.74
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	43.76	45.73	49.61	50.69	46.77	41.17	38.42
ROE (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	23.54	19.92	18.86	17.21	18.63	20.89	20.07
ROA(注3)	0.83	0.81	0.76	0.76	0.88	1.05	1.10

(注3)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産 - 支払承諾見返)<平残>

[分離子会社合算ベース:三菱東京UFJ銀行 + 三菱UFJ信託銀行 + UFJストラテジックパートナー + UFJトラストエグジティブ]

	17/3月期 実績(注3)	17/9月期 実績(注3)	18/3月期 見込(注3)	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(収益) (億円)							
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	14,770	6,654	12,314	12,451	14,492	17,665	18,594
与信関係費用(注1)	12,379	584	1,288	1,052	1,956	2,010	2,084
株式等関係損( )益	3,020	256	1,047	0	0	0	0
株式等償却	5,204	161	517	0	0	0	0
経常利益	2,947	5,345	10,606	10,632	11,981	15,035	16,092
税引後当期利益	3,952	6,830	11,526	5,991	6,885	8,699	9,451
与信関係費用総額(注2)	9,739	3,784	4,700	1,052	1,956	2,010	2,084

	17/3月期 実績(注3)	17/9月期 実績(注3)	18/3月期 見込(注3)	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(経営指標) (％)							
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	23.52	18.94	18.32	17.21	18.63	20.89	20.07

(注1)与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

(注2)特別利益に計上される貸倒引当金戻入益を含む。( )は利益を表す。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧東京三菱銀行、旧三菱信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行、UFJストラテジックパートナー、UFJエグジティブ・ストメンツ、UFJトラストエグジティブの合算、18/3月期は、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行、UFJストラテジックパートナー、UFJエグジティブ・ストメンツ、UFJトラストエグジティブの合算。

(図表1 - 3)収益動向及び計画(元本補てん契約のある信託)

	17/3月期 実績(注)	17/9月期 実績(注)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
合同運用指定金銭信託							
(規模)<未残ベース> (億円)							
総資産	20,310	18,849	17,753	14,217	14,324	13,336	12,329
貸出金	5,148	1,858	2,219	1,845	1,623	1,426	1,242
有価証券	2,375	2,483	4,524	4,236	4,030	3,758	3,605
その他	12,786	14,507	11,010	8,135	8,671	8,151	7,481
総負債	20,310	18,849	17,753	14,217	14,324	13,336	12,329
元本	20,278	18,827	17,747	14,211	14,319	13,332	12,326
その他	32	21	7	5	4	4	3
貸付信託							
(規模)<未残ベース> (億円)							
総資産	14,642	12,029	6,760	4,586	2,225	948	247
貸出金	5,176	430	0	0	0	0	0
有価証券	10	0	0	0	0	0	0
その他	9,455	11,599	6,760	4,586	2,225	948	247
総負債	14,642	12,029	6,760	4,586	2,225	948	247
元本	14,480	11,904	6,726	4,563	2,213	943	246
その他	162	125	34	23	11	5	1

(注)17/3月期、17/9月期は、旧三菱信託銀行、旧UFJ信託銀行の合算。

(図表1-4)収益動向(連結ベース)

	17/3月期 実績(注1)	17/9月期 実績(注1)	18/3月期 見込
(規模)<未残> (億円)			
総資産	1,102,855	1,156,197	
貸出金	464,466	471,325	
有価証券	288,234	304,760	
特定取引資産	75,528	76,605	
繰延税金資産	4,850	1,026	
総負債	1,051,307	1,097,612	
預金・NCD	703,737	715,464	
債券	0	0	
特定取引負債	33,645	28,296	
繰延税金負債	567	659	
再評価に係る繰延税金負債	1,331	1,323	
少数株主持分	3,769	5,623	
資本勘定計	47,778	52,960	
資本金	13,830	13,830	
資本剰余金	9,550	8,329	
利益剰余金	18,242	20,751	
土地再評価差額金	1,495	1,500	
その他有価証券評価差額金	5,911	9,521	
為替換算調整勘定	1,217	939	
自己株式	35	33	

	17/3月期 実績(注1)	17/9月期 実績(注1)	18/3月期 見込
(収益) (億円)			
経常収益	26,285	14,012	40,850
資金運用収益	14,266	7,927	
信託報酬	1,009	410	
役務取引等収益	5,679	2,968	
特定取引収益	1,267	666	
その他業務収益	2,112	1,420	
その他経常収益	1,949	618	
経常費用	20,352	10,201	
資金調達費用	4,196	3,095	
役務取引等費用	684	287	
特定取引費用	13	0	
その他業務費用	1,130	566	
営業経費	10,464	5,537	
その他経常費用	3,862	713	
貸出金償却	838	410	
貸倒引当金繰入額	0	0	
一般貸倒引当金繰入額	0	0	
個別貸倒引当金繰入額	0	0	
経常利益	5,932	3,811	10,650
特別利益	768	1,171	
特別損失	146	39	
税金等調整前当期純利益	6,554	4,943	
法人税、住民税及び事業税	693	305	
法人税等調整額	2,089	1,388	
少数株主利益	387	242	
当期純利益	3,384	3,006	7,600

(参考:旧UFJホールディングス合算)

	17/3月期 実績(注2)	17/9月期 実績(注2)	18/3月期 見込(注2)
(億円)			
	49,338	25,150	
	24,438	13,205	
	1,521	648	
	10,645	5,521	
	1,822	896	
	6,589	3,549	
	4,320	1,328	
	48,374	17,786	
	6,334	4,636	
	1,397	681	
	30	88	
	3,255	1,461	
	17,768	9,329	
	19,587	1,588	
	6,386	728	
	0	0	
	0	0	
	0	0	
	964	7,363	14,200
	3,882	4,185	
	637	941	
	4,209	10,608	
	871	625	
	4,890	2,592	
	607	272	
	2,161	7,117	11,700

(注1) 17/3月期、17/9月期は、旧(株)三菱東京フィナンシャル・グループの計数。

(注2) 17/3月期、17/9月期は、旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結、旧UFJホールディングス連結の合算。  
18/3月期は、三菱UFJフィナンシャル・グループ連結、旧UFJホールディングス連結の合算。

(図表2)自己資本比率の推移 …… 採用している基準 (国際統一基準)

## (三菱UFJフィナンシャル・グループ連結)

(億円)

	17/3月期 実績 (注3)	17/9月期 実績 (注3)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830	13,830
うち非累積的永久優先株(注1)	-	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	9,550	8,329	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
利益剰余金	17,825	20,525	27,871	34,336	41,940	51,484	61,925
連結子会社の少数株主持分	3,748	5,594	13,018	11,140	10,487	9,910	9,065
うち優先出資証券	0	1,650	7,282	5,102	4,042	2,992	1,642
その他有価証券の評価差損	0	0	0	0	0	0	0
自己株式	35	33	5,552	5,552	5,552	5,552	5,552
為替換算調整勘定	1,217	939	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685
営業権相当額	515	535	520	503	486	469	451
連結調整勘定相当額	318	301	1,043	894	745	595	446
その他	0	0	0	0	0	0	0
Tier 計	42,867	46,469	62,420	67,173	74,290	83,424	93,187
うち税効果相当額	(4,282)	(367)	(8,224)	(3,878)	(0)	(0)	(0)
有価証券含み益	4,494	7,236	7,354	7,354	7,354	7,354	7,354
土地再評価益	1,274	1,269	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173
一般貸倒引当金	4,353	3,715	8,094	8,048	7,871	7,880	7,903
永久劣後債務	5,331	4,478	6,329	5,785	5,397	4,202	4,468
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	15,454	16,699	22,951	22,360	21,796	20,610	20,899
期限付劣後債務・優先株	17,055	18,290	30,756	29,400	28,231	26,298	23,618
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	17,055	18,290	30,756	29,400	28,231	26,298	23,618
Tier 計	32,509	34,989	53,707	51,760	50,026	46,908	44,517
うち自己資本への算入額	(32,509)	(34,989)	(53,707)	(51,760)	(50,026)	(46,908)	(44,517)
Tier	0	0	0	0	0	0	0
控除項目	9,150	9,225	3,075	3,200	3,327	3,455	3,584
自己資本合計	66,226	72,233	113,051	115,733	120,990	126,877	134,120

リスクアセット	562,705	601,403	1,071,000	1,074,000	1,093,000	1,116,000	1,139,000
オンバランス項目	480,373	506,544	944,000	947,000	966,000	989,000	1,012,000
オフバランス項目	73,016	84,042	113,500	113,500	113,500	113,500	113,500
その他(注2)	9,315	10,816	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500

自己資本比率	11.76%	12.01%	10.56%	10.78%	11.07%	11.37%	11.78%
Tier 比率	7.61%	7.72%	5.83%	6.25%	6.80%	7.48%	8.18%

(注1)当社の資本金は、株式種類ごと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いません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結の計数。

自己資本比率につきましては、19/3月期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年2月)においては、現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表致します。

## (参考:旧UFJホールディングス)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績
Tier 計	23,134	27,590
Tier 計	28,652	24,378
うち自己資本への算入額	(22,786)	(23,000)
Tier	0	0
控除項目	789	854
自己資本合計	45,131	49,736

リスクアセット	434,059	425,968
---------	---------	---------

自己資本比率	10.39%	11.67%
Tier 比率	5.32%	6.47%

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国際統一基準)

## (三菱東京UFJ銀行連結)

(億円)

	17/3月期 実績(注3)	17/9月期 実績(注3)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969
うち非累積的永久優先株(注1)	-	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	8,069	8,069	23,190	23,190	23,190	23,190	23,190
利益剰余金	11,799	7,604	13,990	18,963	24,783	32,056	40,145
連結子会社の少数株主持分	3,837	3,871	10,855	8,769	7,841	6,913	5,694
うち優先出資証券	0	1,650	7,290	5,110	4,050	3,000	1,650
その他有価証券の評価差損	0	0	0	0	0	0	0
自己株式	0	0	0	0	0	0	0
為替換算調整勘定	1,165	815	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566
営業権相当額	515	535	515	499	483	467	451
連結調整勘定相当額	0	0	759	645	531	417	303
その他	0	0	0	0	0	0	0
Tier 計	31,995	28,162	55,163	58,179	63,202	69,676	76,677
(うち税効果相当額)	(3,160)	(0)	(7,158)	(3,576)	(0)	(0)	(0)
有価証券含み益	3,436	5,553	5,553	5,553	5,553	5,553	5,553
土地再評価益	1,279	1,273	2,037	2,037	2,037	2,037	2,037
一般貸倒引当金	3,545	3,094	7,114	7,114	7,114	7,114	7,114
永久劣後債務	3,954	2,915	5,253	4,748	4,471	3,503	3,883
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	12,216	12,836	19,958	19,454	19,177	18,209	18,589
期限付劣後債務・優先株	13,431	15,068	27,023	26,160	25,187	23,473	20,912
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	13,431	15,068	27,023	26,160	25,187	23,473	20,912
Tier 計	25,648	27,904	46,982	45,614	44,365	41,682	39,502
(うち自己資本への算入額)	(25,648)	(26,917)	(46,982)	(45,614)	(44,365)	(41,682)	(39,502)
Tier	0	0	0	0	0	0	0
控除項目	2,437	393	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
自己資本合計	55,206	54,687	100,950	102,599	106,373	110,164	114,985

(億円)

リスクアセット	466,628	489,477	925,078	924,552	941,138	962,292	982,711
オンバランス項目	392,138	408,541	802,637	802,112	818,698	839,851	860,270
オフバランス項目	65,632	78,515	117,889	117,889	117,889	117,889	117,889
その他(注2)	8,857	2,420	4,551	4,551	4,551	4,551	4,551

自己資本比率	11.83%	11.17%	10.91%	11.09%	11.30%	11.44%	11.70%
Tier 比率	6.85%	5.75%	5.96%	6.29%	6.71%	7.24%	7.80%

(注1)当社の資本金は、株式種類ごと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いません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧東京三菱銀行の計数。

自己資本比率につきましては、19/3期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年2月)においては、現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表致します。

## (参考:旧UFJ銀行)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績
Tier 計	21,240	25,590
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	27,075 (21,109)	22,820 (21,291)
Tier	0	0
控除項目	734	801
自己資本合計	41,615	46,079
リスクアセット	396,800	395,138
自己資本比率	10.48%	11.66%
Tier 比率	5.35%	6.47%

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国際統一基準)

## (三菱東京UFJ銀行単体)

(億円)

	17/3月期 実績(注3)	17/9月期 実績(注3)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969	9,969
うち非累積的永久優先株(注1)	-	-	-	-	-	-	-
資本準備金	8,069	8,069	23,190	23,190	23,190	23,190	23,190
その他資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0
利益準備金	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
任意積立金	7,206	7,206	7,206	7,206	7,206	7,206	7,206
次期繰越利益	193	4,117	3,359	7,531	12,458	18,850	25,976
その他	0	1,683	7,317	5,137	4,077	3,027	1,677
うち優先出資証券	0	1,650	7,290	5,110	4,050	3,000	1,650
その他有価証券の評価差損	0	0	0	0	0	0	0
自己株式	0	0	0	0	0	0	0
営業権相当額	0	0	0	0	0	0	0
Tier 計	27,338	24,712	52,943	54,936	58,802	64,145	69,920
(うち税効果相当額)	(3,759)	(490)	(7,564)	(3,982)	(0)	(0)	(0)
有価証券含み益	3,391	5,554	5,554	5,554	5,554	5,554	5,554
土地再評価益	1,279	1,273	2,022	2,022	2,022	2,022	2,022
一般貸倒引当金	2,316	1,898	4,499	4,499	4,499	4,499	4,499
永久劣後債務	3,954	2,915	5,253	4,748	4,471	3,503	3,883
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	10,943	11,641	17,329	16,824	16,548	15,579	15,960
期限付劣後債務・優先株	13,017	14,625	26,380	25,517	24,545	22,923	20,491
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	13,017	14,625	26,380	25,517	24,545	22,923	20,491
Tier 計	23,960	26,267	43,710	42,342	41,093	38,502	36,452
(うち自己資本への算入額)	(23,960)	(23,997)	(43,710)	(42,342)	(41,093)	(38,502)	(36,452)
Tier	0	0	0	0	0	0	0
控除項目	2,047	49	1,455	1,455	1,455	1,455	1,455
自己資本合計	49,252	48,660	95,198	95,823	98,440	101,192	104,917

(億円)

リスクアセット	403,083	424,061	804,659	804,201	818,628	837,028	854,789
オンバランス項目	353,586	365,264	710,781	710,323	724,750	743,150	760,911
オフバランス項目	47,541	56,612	90,679	90,679	90,679	90,679	90,679
その他(注2)	1,956	2,183	3,198	3,198	3,198	3,198	3,198

自己資本比率	12.21%	11.47%	11.83%	11.91%	12.02%	12.08%	12.27%
Tier 比率	6.78%	5.82%	6.57%	6.83%	7.18%	7.66%	8.17%

(注1)当社の資本金は、株式種類ごと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いません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧東京三菱銀行の計数。

自己資本比率につきましては、19/3期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年2月)においては、現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表致します。

## (参考:旧UFJ銀行)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績
Tier 計	20,407	25,777
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	26,693 (20,407)	21,063 (20,335)
Tier	0	0
控除項目	1,406	1,410
自己資本合計	39,409	44,702
リスクアセット	375,890	377,551
自己資本比率	10.48%	11.84%
Tier 比率	5.42%	6.82%



(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国際統一基準)

(三菱UFJ信託銀行連結)

(億円)

	17/3月期 実績 (注3)	17/9月期 実績 (注3)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242
うち非累積的永久優先株(注1)	-	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	2,747	2,747	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497
利益剰余金	2,788	1,422	2,516	3,359	4,367	5,730	7,118
連結子会社の少数株主持分	45	52	53	53	53	53	53
うち優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
その他有価証券の評価差損	0	0	0	0	0	0	0
自己株式	0	0	0	0	0	0	0
為替換算調整勘定	51	48	44	44	44	44	44
営業権相当額	0	0	0	0	0	0	0
連結調整勘定相当額	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
Tier 計	8,771	7,416	11,265	12,107	13,116	14,478	15,866
(うち税効果相当額)	(1,467)	(594)	(1,066)	(302)	(0)	(0)	(0)
有価証券含み益	1,135	1,709	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
土地再評価益	5	0	9	9	9	9	9
一般貸倒引当金	807	620	989	943	766	775	798
永久劣後債務	1,377	1,577	1,106	1,066	955	729	614
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	3,315	3,906	3,846	3,760	3,472	3,255	3,163
期限付劣後債務・優先株	3,624	3,228	3,873	3,380	3,183	2,965	2,845
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	3,624	3,228	3,873	3,380	3,183	2,965	2,845
Tier 計	6,939	7,134	7,719	7,140	6,655	6,220	6,008
(うち自己資本への算入額)	(6,939)	(7,134)	(7,719)	(7,140)	(6,655)	(6,220)	(6,008)
Tier	0	0	0	0	0	0	0
控除項目	3,128	3,117	3,000	200	200	200	200
自己資本合計	12,582	11,433	15,984	19,048	19,571	20,499	21,675

リスクアセット	98,876	102,056	132,125	134,543	136,788	138,205	140,048
オンバランス項目	90,562	95,204	124,057	126,476	128,720	130,138	131,980
オフバランス項目	7,561	6,366	7,316	7,316	7,316	7,316	7,316
その他(注2)	751	484	751	751	751	751	751

自己資本比率	12.72%	11.20%	12.09%	14.15%	14.30%	14.83%	15.47%
Tier 比率	8.87%	7.26%	8.52%	8.99%	9.58%	10.47%	11.32%

(注1)当社の資本金は、株式種類ごと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いません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧三菱信託銀行の計数。

自己資本比率につきましては、19/3期よりバーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年2月)においては、現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表致します。

(参考:旧UFJ信託銀行)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績
Tier 計	3,093	3,221
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	1,931 (1,798)	1,643 (1,643)
Tier	0	0
控除項目	885	883
自己資本合計	4,005	3,981

リスクアセット	30,933	27,133
---------	--------	--------

自己資本比率	12.94%	14.67%
Tier 比率	9.99%	11.87%

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国際統一基準)

## (三菱UFJ信託銀行単体)

(億円)

	17/3月期 実績(注3)	17/9月期 実績(注3)	18/3月期 見込	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242
うち非累積的永久優先株(注1)	-	-	-	-	-	-	-
資本準備金	2,747	2,747	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497
その他資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0
利益準備金	495	495	737	737	737	737	737
任意積立金	1,892	1,892	1,892	1,892	1,892	1,892	1,892
次期繰越利益	207	1,167	520	290	1,242	2,542	3,860
その他	0	0	0	0	0	0	0
うち優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
その他有価証券の評価差損	0	0	0	0	0	0	0
自己株式	0	0	0	0	0	0	0
営業権相当額	0	0	0	0	0	0	0
Tier 計	8,584	7,209	10,848	11,659	12,611	13,911	15,229
(うち税効果相当額)	(1,456)	(582)	(1,005)	(286)	(0)	(0)	(0)
有価証券含み益	1,125	1,697	1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
土地再評価益	12	8	16	16	16	16	16
一般貸倒引当金	805	620	987	941	764	773	796
永久劣後債務	1,377	1,577	1,106	1,066	955	729	614
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	3,294	3,886	3,774	3,688	3,400	3,183	3,091
期限付劣後債務・優先株	3,624	3,228	3,873	3,380	3,183	2,965	2,845
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	3,624	3,228	3,873	3,380	3,183	2,965	2,845
Tier 計	6,918	7,114	7,647	7,068	6,583	6,148	5,936
(うち自己資本への算入額)	(6,918)	(7,114)	(7,647)	(7,068)	(6,583)	(6,148)	(5,936)
Tier	0	0	0	0	0	0	0
控除項目	3,079	3,079	2,958	158	158	158	158
自己資本合計	12,423	11,244	15,536	18,569	19,036	19,900	21,006

リスクアセット	97,974	101,338	132,391	134,810	137,054	138,560	140,315
オンバランス項目	89,922	94,595	124,357	126,776	129,020	130,526	132,281
オフバランス項目	7,471	6,432	7,456	7,456	7,456	7,456	7,456
その他(注2)	581	310	577	577	577	577	577

自己資本比率	12.68%	11.09%	11.73%	13.77%	13.88%	14.36%	14.97%
Tier 比率	8.76%	7.11%	8.19%	8.64%	9.20%	10.03%	10.85%

(注1)当社の資本金は、株式種類ごと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いません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注3)17/3月期、17/9月期は、旧三菱信託銀行の計数。

自己資本比率につきましては、19/3期よりバーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年2月)においては、現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表致します。

## (参考:旧UFJ信託銀行)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績
Tier 計	3,195	3,406
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	1,802 (1,663)	1,500 (1,500)
Tier	0	0
控除項目	880	878
自己資本合計	3,978	4,027

リスクアセット	30,216	28,105
---------	--------	--------

自己資本比率	13.16%	14.33%
Tier 比率	10.57%	12.11%

## (2) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

### (イ) グループの事業計画について

MUFG グループは、傘下の普通銀行・信託銀行・証券会社に加えてトップクラスのカード会社・消費者金融会社・資産運用会社・リース会社・米国銀行（UBOC）を擁する本格的な総合金融グループです。MUFG グループは、「お客さま本位」の考え方を徹底して、最高水準の商品・サービスをご提供し、「サービス No.1」「信頼度 No.1」「国際性 No.1」を達成することで、お客さまから強く支持される「世界屈指の総合金融グループ」を目指しております。

#### (事業戦略)

- ・ MUFG グループは、リテール・法人・受託財産（資産運用・管理）を「主要 3 事業」と位置付け、これら 3 事業について、持株会社に連結事業本部を設置し、既存の業態の枠を超えて、お客さまのニーズに、スピーディーかつ肌理細かく対応してまいります。
- ・ リテール事業においては、グローバルな戦略的業務提携を通じた商品開発などにより、投資商品、住宅ローン、コンシューマーファイナンス、相続・不動産業務といった分野で、世界トップ水準の商品・サービスを提供し、最高レベルのお客さま満足度の実現をめざします。
- ・ 法人事業では、銀行・信託・証券・グローバルといったフルラインの業務基盤をベースに、お客さまのニーズにお応えする最高品質のサービスと革新的な商品を提供し、国内外の日系企業取引において、「圧倒的 No.1」の地位を確立することをめざします。
- ・ 受託財産事業では、資産運用・管理の両面において、商品ラインアップの充実を図り、あらゆるお客さまのニーズにお応えできるフルラインサービスを、規模の利益を活かした効率的な体制のもとで提供してまいります。

#### (統合効果～効率性の追求)

- ・ MUFG グループの業務統合やシステム統合を着実に進めることで、経費の削減などシナジー効果の早期実現を目指すとともに、グループ内の資源配分、資金の運用・調達最適化を図り、グループ連結での効率性を追求してまいります。

#### (お客さま・社会への価値提供)

- ・ MUFG グループでは、「お客さまの信頼と信用を旨とし、国内はもとよりグローバルにお客さまの多様なニーズに対し、的確かつ迅速にお応えする」ことを、経営理念の最初に掲げ、「お客さま本位」の経営姿勢を、すべての基本として取り組んでまいります。

- ・ また、より良い社会・環境を次の世代に託すことをグループの社会的責任と位置付け、お客さまや株主の皆さまからの信頼に応えることを通じて、持続的な企業価値の増大を図ります。

( 内部管理態勢の強化 )

- ・ MUFG グループは、世界最大の資産規模を持ち、傘下に多様なグループ企業を擁する総合金融グループとして、内部管理態勢の充実を図ってまいります。具体的には、COSO<sup>(注)</sup> フレームワークに基づいた内部統制体制を構築し、不正な財務報告の防止、法令遵守の徹底をグループ全体に浸透させていきます。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、SEC 規則に適切に対応し、新BIS規制にも対応した高度な内部管理体制・リスク管理体制を確立・整備します。また、経営管理手法としてバランススコアカード (BSC) を導入し、連結経営における戦略、施策のモニタリング体制を整備してまいります。

( 注 ) COSO とは、昭和 60 年にアメリカ公認会計士協会などを母体に設立されたトレッドウェイ委員会組織委員会 ( Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission ) の略称。同委員会の提示した内部統制のフレームワークそのものを表す言葉としても用いられ、標準的な枠組みとして、各国監督官庁の金融検査の手法などに多大な影響を与えている。平成 16 年 9 月、COSO は内部統制 ( 平成 4 年公表 ) の構成要素を拡張し、洗練させた COSO ERM ( COSO Enterprise Risk Management Framework ) を発表している。

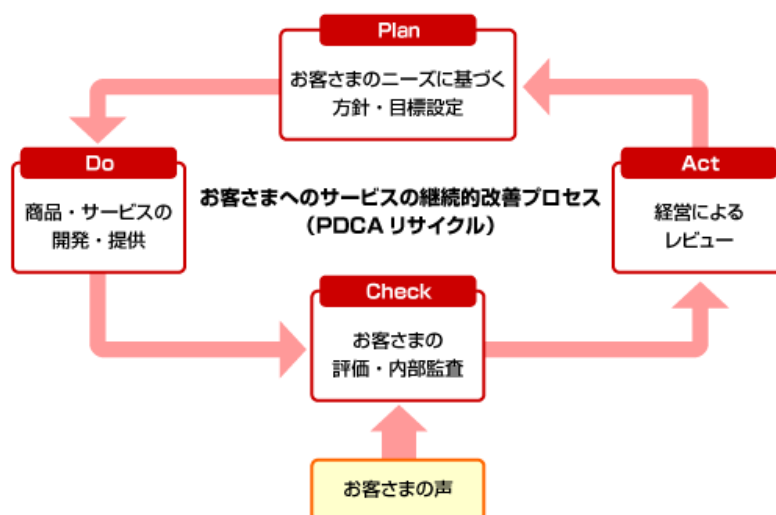
MUFG グループは以上のような戦略を、グループの総力を挙げて実行することにより、「多角的で質の高い総合金融サービス」を、従来以上に一体的かつスピード感をもってご提供し、新たな価値創造による企業価値の最大化を目指してまいります。

## (口) 企業の社会的責任 (CSR) への取組み

- ・ MUFG グループは、「地域の発展に寄与すると共に、環境に配慮した企業活動を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する」というグループ経営理念のもと、広く社会から信頼・信用される金融グループ、良き企業市民を目指し、企業の社会的責任 (CSR : Corporate Social Responsibility) 経営を積極的に実践してまいります。

## (お客さまへのサービスの継続的改善)

- ・ MUFG グループでは、お客さま本位の経営・CSR 経営の一環として、お客さま起点・現場起点の継続的なサービスの改善を進めてまいります。
- ・ MUFG グループ各社においては、お客さまのニーズに基づき方針・目標を設定し、商品・サービスの開発・提供を行い、お客さまの声をもとに、それらの商品・サービスに対する評価を行う一連の仕組み [ PDCA ( Plan・Do・Check・Act ) サイクル ] を全社的に構築していきます。
- ・ これにより、お客さま起点・お客さま本位のサービスなど経営の質の継続的な改善を図り、営業現場も含めてグループ内に CSR 経営の実践をさらに定着させていきます。
- ・ 三菱東京 UFJ 銀行では、このお客さまへのサービスの継続的な改善の仕組みそのものの質について、第三者の検証・評価を通じて、対外的にも明確にするため、2005 年 8 月に ISO 品質認証 ( ISO9001 ) を旧東京三菱銀行拠点で取得しました。今後本認証の対象範囲を三菱東京 UFJ 銀行全体に拡大する予定です。



## (環境問題への取組み)

- ・ 地球環境への負荷を抑制し、環境に調和し持続可能な経済社会を構築することは、今世紀の人類の大きな課題です。MUFG グループでは、コピー紙利用の削減と再生紙の利用促進、文書をはじめとした廃棄物のリサイクル、地球温暖化防止に資する夏季の軽装での省エネルギーなど、自らが環境に負荷をかけない取

組みを推進するとともに、グループ各社の業務を通じて環境に配慮し、経済社会の持続可能な発展（Sustainable Development）に貢献しています。

- ・三菱東京 UFJ 銀行では、“自らの事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に資する産業界の環境保全行動を可能な限り支援していく”などの内容の環境理念及び環境方針を定めています。その理念・方針の考え方を実践するため、平成 17 年 4 月に旧東京三菱銀行の本館とすべての銀行業務において ISO 環境認証（ISO14001）を取得したほか、さまざまな環境問題への取り組みを進めています。
- ・三菱 UFJ 信託銀行では、経営計画において「環境問題」への取り組みを、経営の最重要課題の一つと位置付け、社員一人ひとりが積極的に取り組むことを定めています。

#### （社会的責任投資（SRI）ファンドへの取り組み）

- ・MUFG グループでは、本業における CSR 経営の一環として、社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）への取り組みを進めています。SRI とは、通常の財務データを重視した企業評価に加え、社会や環境への取り組みなど、CSR への取り組み状況を評価する投資手法です。CSR に取り組む企業は長期的に企業価値が高まると考えられ、SRI は長期的に魅力的な投資手法であり、同時に、投資を通じて「社会や環境によい影響を与える」ことにもなります。
- ・三菱 UFJ 信託銀行では、MUFG グループの資産運用会社である三菱 UFJ 投信で運用する、新型投資信託「三菱 UFJSRI ファンド（愛称：ファミリー・フレンドリー）」を販売しています。これは、“子どもに、家族に、人に優しい”“仕事と生活を両立でき、多様で柔軟な働き方を選択できる”という「ファミリー・フレンドリー」な企業で、かつ株価が割安な銘柄に投資する、日本で初めての投資信託です。このファンドは、2005 年 10 月に財団法人日本産業デザイン振興会主催の「2005 年度グッドデザイン賞」を受賞しております。また、三菱 UFJ 投信では、環境問題に積極的に取り組む企業に対して投資する環境配慮型投資信託「エコ・パートナーズ（愛称：みどりの翼）」を設定・運用しています。

#### （社会貢献活動への取り組み）

- ・MUFG グループでは、児童養護施設や母子生活支援施設の子どもたちをご招待し、日常とは違う体験をしてもらうことを目的にした社会貢献活動「MUFG 体験教室」を開催しており、引続き取り組んでまいります。
- ・三菱東京 UFJ 銀行では、海外拠点を含む各営業店がそれぞれ地元地域に貢献する活動を企画・実施しているほか、財団を通じた社会貢献活動を展開しています。また全国の児童養護施設や母子生活支援施設に対する支援、国内外の留学生を対象とした奨学金制度、行員のボランティア活動に対する支援制度の導入などを行っています。
- ・三菱 UFJ 信託銀行では、役職員等の有志による基金を通じた寄付、財団を通じた奨学事業及び芸術文化活動への支援などを行っています。

## (八) リテール業務戦略

- ・ MUFG グループのリテール部門は、「お客さま満足度向上」と「ビジネス / 収益の拡大」の両立を最重視し、業務に取り組めます。旧 MTFG・UFJ 両グループの高い相互補完性を活かし、強い財務基盤・安定した業務運営に基づく厚い信頼を維持しつつ、先進的かつ世界でもトップクラスのサービスをグループの総力をあけてご提供することで、単なる業務拡大だけではなく、CS、ES、CSR など質の部分も含め、世界に誇るリテールブランドの構築を目指します。
- ・ また、両グループの融合により生まれる数多くの強みと圧倒的な取引基盤を生かし、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することを目指します。

## ( ) 最高水準のお客さま満足度の実現と収益の極大化

- ・ お客さまにご満足いただくことに重きを置き、リピート率の向上に繋がるサービスを提供してまいります。最高水準のお客さま満足度を実現することにより得られるお客さまの高い支持及び信頼感・安心感・好感度をベースにビジネス / 収益を拡大していくとともに、業務プロセスの徹底的な効率化により経費率を一段と低減させ、世界でもトップクラスの収益力の確保を目指します。

### 利便性の高いチャネル展開

- ・ 三大都市圏を中心にバランスよく店舗ネットワークを展開するとともに、地域特性にも配慮したサービスを提供します。
- ・ 重複店舗の統廃合は、中部・近畿圏については、対象店舗が少ないことから、ごく限られたものにとどまる見込みです。首都圏では、相応に重複店舗の統廃合を実施の予定ですが、店舗ネットワークが稠密な地域であるため、お客さまの利便性への影響は最小限にとどめることが可能と考えます。
- ・ 利便性の更なる向上のため、「UFJ24」において導入したサービスを MUFG グループで発展的に展開し、お客さまの休日・平日夜間取引ニーズに応えるため、ATM・コンビニ ATM・ダイレクトバンキング・ACM (テレビ電話窓口) など非対面チャネルの一層の機能充実を図ります。さらに、相談特化型店舗や決済サービス特化型店舗を出店するなど、お客さまの多様なニーズに的確・迅速にお応えできる肌理細かいリテール・ネットワークを構築してまいります。また、店頭での待ち時間短縮や待ち時間検索サービスなど、お客さま満足向上施策も実施してまいります。

### 銀行・信託・証券一体型の総合金融サービス

- ・ MUFG グループでは連結事業本部において、銀行・信託・証券・グループ会社が緊密な連携のもと一元的に業務戦略を策定し、お客さまの多様なニーズにスピーディーかつ肌理細かく対応してまいります。例えば、証券仲介業務では、銀行・信託銀行のお客さまに高度な証券機能をご提供するため、証券会社から銀

行・信託銀行に 400 名程度が出向しているほか、今後とも銀行・信託銀行・証券会社というエンティティの垣根を跨いだダイナミックな事業運営をリテール業務全体で展開してまいります。

- ・また、お客さまに付加価値の高い銀行・信託・証券の総合金融サービスを一体的・機動的にご提供する場として、融合型店舗も展開してまいります。具体的には、銀行、信託銀行、証券会社が 2 社以上出店しているエリア・ポイントでの共同店舗設置に加え、証券仲介・信託代理店・ACM（テレビ電話窓口）も活用し、相応の規模で融合店舗化・ワンストップ化（100 カ店以上）を目指してまいります。

#### 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お応えする、肌理細かい多様な総合金融サービスを提供します。それぞれの顧客セグメントごとに最適な店舗レイアウト・担い手を通じ、最適な商品・サービスを適切に提供し、最高水準のお客さま満足度を実現してまいります。

#### 【金融相談ニーズをおもちのお客さま】

- ・お客さま一人ひとりに高いスキルの担当者を配置し、外訪や専用の店舗スペースにおける相談活動を通じて、オーダーメイド型の高度な商品・サービスを提供します。
- ・法人オーナーのお客さまについても、専担の本部組織を設けるとともに、資産運用提案・事業承継提案などを積極的に行い、お客さまのニーズにスピーディーかつ肌理細かく対応してまいります。
- ・年金保険・投資信託・外貨預金などの運用性商品販売、証券仲介、アパートローン、相続・不動産関連の信託サービスなどを提供してまいります。

#### 【金融資産形成を進めているお客さま】

- ・主に支店のローカウンターや相談窓口でのご相談・コンサルティングを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに応じた金融サービスをご提供してまいります。
- ・コールセンターからのアウトバウンドコールやキャンペーンによりお客さまの来店を促すほか、来店予約制の拡充等により待ち時間短縮を図るなど支店店頭におけるお客さまの利便性を一段と高めてまいります。
- ・当セグメントのお客さま宛ての主要提供サービスである、元本確保型や積立型を中心とした運用性商品、証券仲介、住宅ローン、コンシューマーファイナンス、総合カードなどの更なる商品性向上を進めてまいります。また、「メインバンク」や「オールワン」といった MUFG グループへの取引集約がお客さまのメリットにダイレクトに繋がるサービスも一層充実させてまいります。

#### 【決済サービス取引が中心のお客さま】

- ・低価格でクイックなサービスを求めるお客さまのニーズに応えるため、ACM（テ



レビ電話窓口)やダイレクトチャネルなど非対面チャネルの充実と機能向上を進めます。

- ・ 店舗・ATM・コンビニATMなどキャッシュポイントの充実にも引き続き注力してまいります。併せて、IT技術を活用した決済関連サービスなどのレベルアップにも積極的に取り組み、お客さまの利便性向上に努めてまいります。
- ・ 総合カードなど低金利で利便性の高い消費者金融商品を提供し、お客さまに幅広く拡販してまいります。

#### 主要商品・サービス戦略

マーケティング力・R&D機能を一段と向上させ、商品・サービスの一層の競争力強化を図るとともに、MUFGグループの強み・特性を生かした業務戦略を展開します。特に、資産運用、証券仲介業務、住宅・アパートローン、消費者金融、相続・不動産の5業務は、MUFGグループの主要な収益の柱として積極的に強化してまいります。

#### 【資産運用】

- ・ 個人金融資産構成の変化により、今後とも運用商品販売機会の拡大が見込まれる中、MUFGグループは国内随一の顧客基盤と個人預かり金融資産残高を梃子に、運用性商品の拡販による収益増強を進めてまいります。
- ・ 具体的には、マニユライフ・AIG・アクサ・ミレア・メリルリンチをはじめ世界トップクラス企業との戦略的提携を通じた先進的な新商品・サービスの開発や、顧客担当者の戦略的増員により、お客さまのニーズに肌理細かく対応してまいります。
- ・ また、顧客担当者への徹底した教育を通じ、コンサルティング能力の向上やコンプライアンスの徹底を図ります。

#### 【証券仲介】

- ・ 国内随一の圧倒的な顧客基盤及び店舗チャネルを最大限活用し、総合金融グループならではの銀行・信託・証券・インターネット証券(カブドットコム証券)による融合型リテール証券戦略を展開していくことで、証券仲介業務の拡大を目指します。
- ・ 具体的には、商品・サービスのラインナップをこれまでの外債中心から大幅に拡大させていくと共に、証券から銀行への戦略的出向者の増員の検討・担い手の証券スキルの向上等により、お客さまの多様なニーズに的確にお応えしてまいります。

#### 【住宅・アパートローン】

- ・ 住宅ローン業務においては、旧 MTFG・UFJ 両グループで培った住宅販売業者取引の強みとキャンペーン商品開発力を、また、アパートローン業務においては業者取引スキルと厚い富裕層顧客基盤を活かし、リスクコントロールを図りつ

つ、個人向けローン取引の一層の拡大を図ります。

- ・住宅ローンでは、お客さまにとって金利メリット感のあるキャンペーンの展開や、同居家族 5 名以上を対象にした「ピックファミリー応援特典」など、今後もお客さまのニーズにきっちりとお応えする新商品を積極的に打ち出してまいります。

#### 【コンシューマーファイナンス】

- ・MUFG グループが持つノウハウ・顧客基盤・インフラを最大限活用し、コンシューマーファイナンス業務収益の拡大を目指します。キャッシュカードと銀行が発行するクレジットカード、電子マネーが一体となったスーパー IC カード「総合カード」や、UFJ ニコス・DC カードといったクレジットカード、さらには消費者金融トップクラスのアコムとの提携商品など充実した商品ラインナップを揃え、多様化が進むお客さまのニーズに肌理細かく対応し、新たな市場を創造してまいります。
- ・UFJ ニコスと DC カードは、平成 19 年 4 月に合併を行い、国内最大規模のクレジットカード会社となります。新会社はこれまでの両社の強みの相乗効果と機能補完により、「リテールファイナンス No.1」を目標に「お客さまからのご支持」「収益力」「カードショッピング取扱高」「財務体質」の 4 つの No.1 を目指し、MUFG グループのコンシューマーファイナンスビジネスの中核を担ってまいります。

#### 【相続・不動産】

- ・高齢化と経済の成熟化を背景に、資産保全・承継への意識が高まる中、MUFG グループは、信託代理店等の仕組みを通じて、信託機能を国内随一の顧客基盤に展開していくことで、信託関連業務の拡大を目指します。
- ・具体的には、50 年以上の歴史を持ち業界随一の規模とノウハウを有する遺言信託をはじめ、お客さまのご要望に合わせたオーダーメイド型商品である生前贈与信託「パーソナルトラスト」等、お客さまの大切な資産の管理・運営から資産承継、不動産売買に至るまで、信託機能をフル活用したコンサルティングサービスのご提供により、お客さまの多様なニーズに的確にお応えしてまいります。

#### ( ) コンプライアンス体制の確立

- ・個人情報の厳格な管理に対する世間の要請が、ますます高まっている昨今の情勢や、金融機関の取扱商品の急速な多様化、「金融商品取引法」の成立などを踏まえ、リテール部門では、個人情報保護・商品販売規制遵守・情報セキュリティ強化などを中心に、コンプライアンス体制の一層の強化に徹底して取り組めます。
- ・支店への内部管理者の配置、リテール連結事業本部内にコンプライアンス専担部署を設置するほか、お客さまからのご要望をお聞きし、業務改善に活かす「お客さまご相談部」を新設するなど、MUFG グループにおけるコンプライアンス体

制を更に充実させてまいります。

( ) 社会貢献・社会責任の全う

- ・ 個人のお客さまとの関係でビジネスを営むリテール部門にとって、個人の生活を支える社会に対する貢献・責任の全うは極めて重要な位置づけと考えます。
- ・ MUFG グループでは、我が国が抱える社会問題（少子・高齢化など）とリンクした商品・サービスを提供してまいります。例えば、業界随一の規模とノウハウを有する遺言信託などの信託機能の提供により、今後本格化する高齢化社会における相続に対するニーズへの確にに取り組んでまいります。
- ・ 各店舗がそれぞれの「街」の一員として、地域社会との共存共栄を心がけてまいります。具体的には、営業時間終了後など、地域の多彩な活動のためにご利用いただける工夫も進めてまいります。
- ・ 資産形成等に係る教育を広く社会全般の様々な方々向けに実施したり、「借り過ぎ防止」等の啓蒙活動に取り組むなど、質の高い社会貢献活動を実践してまいります。

( ) 「人」に焦点を当てた業務運営の実践

- ・ 最高水準のお客さま満足度を実現していくためには、業務の担い手となる人材の質の維持・向上が非常に重要な位置付けを占めると考えます。
- ・ 部門を構成する全員が、世界トップレベルのリテールサービスをお客さまに提供するという志を共有し、最高水準の金融知識・スキルを身に付けることができるように、外部の有識者等も活用しつつリテールアカデミー等を通じてこれまでにない人材の教育・育成を実施してまいります。

## (二) 法人業務戦略

- ・ MUFG グループの法人部門は、本邦随一の顧客基盤とフルラインの業務基盤をベースに、顧客セグメント別の業務推進体制をさらに強化して内外日系取引で” No.1 ”の地位を確立、最高品質のサービスと革新的なプロダクトの提供により、お客さまの企業価値向上と事業発展を支援することで、お客さまから最も支持されるグローバル金融グループを目指してまいります。

## ( ) セグメント別戦略

### 大企業

- ・ お客さまの経営課題に即した総合ソリューションの提供を通じて、企業価値の増大に貢献するとともに、ビジネスモデルの複線化を通じたグループ収益力の強化を図り、大企業取引における圧倒的なマーケットプレゼンスの確立を目指してまいります。
- ・ 間接金融中心の産業金融モデル単線型から産業金融モデル/市場型間接金融モデル/銀・証融合モデルの強化を通じて、国内外の拠点及びグループ各社が一体となって、お客さまが真に求める金融サービスを一元的・機動的に提供できる体制を構築し、グローバルベースでの取引基盤の拡充と収益源の多様化を図ってまいります。
- ・ お客さまの経営課題に即したソリューションをタイムリーに提供すべく、コーポレート・アドバイザリー業務を大企業取引における中核業務と位置付け、必要な推進体制の構築を図ってまいります。特に人材育成に重点を置き、キャリアパスの明確化、教育・研修の充実、人材交流の活性化等を図り、提案力強化に努めてまいります。
- ・ 商品開発力を強化し、お客さまのニーズに即したオーダーメイド型の先進プロダクトの提供に努めてまいります。

### 中堅企業

- ・ バランスのとれた首都圏・中部圏・関西圏の顧客基盤と内外ネットワーク、銀・信・証フルライン機能の融合を通じ、中堅企業の多様化した経営課題に即した総合ソリューションを提供し、強固なリレーションを構築することで、総合収益の持続的な拡大を図ってまいります。
- ・ マーケットリーダーとしての地位を確固たるものとすべく、各地域特性や競争状況を踏まえ、「取引ステータスアップ・顧客基盤の更なる拡大」「商品・サービスの複合的・効果的な提供」を目指し、肌理細かなエリア戦略（地域一番店戦略）を展開してまいります。
- ・ 事業承継・IPO・M&A を切り口とした資本戦略に関するご提案や、ビジネスマッチング等の事業戦略に関するご提案を中心とした、“お客さま起点”の提案活動を強化し、ソリューション提供を通じて、お客さまの経営課題解決を図り、

お客さま満足度（CS）と収益極大化の両立を実現してまいります。

- ・ 大企業取引で培ったスキルを活用し、投資銀行商品等の先進的な商品やサービスを提供してまいります。また、旧 MTFG・UFJ 両グループの強みを活かした内為・外為の一体推進、内外商流を活用した与信と決済の一体推進、銀・信・証融合モデルによる総合的な商品・サービス力の強化に努めてまいります。

#### 中小企業

- ・ 今後の取引拡大余地の大きいマーケットであり、お客さま毎のニーズに応じた効率的・効果的な取引モデルを構築し、顧客基盤の飛躍的拡大を目指してまいります。
- ・ 幅広い金融ニーズを有するお客さまには、有人拠点の全国展開等ネットワークの強化と、お客さまのニーズに応じた各種商品・サービスラインナップの拡充により、より肌理の細かいサービスを提供し、大・中堅企業に準じた総合取引を追求してまいります。
- ・ 迅速且つ簡便な資金関連サービスを求めるお客さまには、上記の有人拠点強化に加え、Web やコールセンター等ダイレクトチャネルの機能強化、中小企業関連団体をはじめとする各種アライアンスの拡大強化等により、アクセスチャネルを飛躍的に拡大するべく努めてまいります。また、商品面では、ビジネスローン等小口定型融資の更なる利便性向上に向けて審査モデルの一層の高度化を図り、ポートフォリオ運営型融資ビジネスを積極的に展開してまいります。
- ・ 更に、事業規模の小さな企業や個人事業主のお客さまの資金ニーズによりクイックにお応えするため、カードローンとクレジットカード機能を備えた新型ビジネスカード「BIZWAY」を平成 17 年 5 月に投入しており、新たなビジネスモデルの確立を目指してまいります。
- ・ また、お客さまの発展段階に応じた肌理細かな各種商品・サービスの開発・提供・推進体制を整備し、特に成長企業については MUFG グループの総力を挙げて支援してまいります。

#### 公共法人等

- ・ MUFG グループは、制度改革や事業環境変化に伴って多様化する公共マーケット各セグメント（地公体・特殊法人・医療・学校等）のお客さまニーズに対して、銀・信・証連携強化による MUFG の総合ソリューションを提供し、3 大都市圏での優位性の確保と、圧倒的な取引基盤の獲得を目指します。地公体・特殊法人セグメントについては、投資銀行機能を活用した財務ニーズや地域経済活性化ニーズの実現に資する提案を強化し、一層強固なリレーション構築を目指してまいります。また、医療・学校等セグメントについては、医療制度改革や少子化等を見据えたお客さまの経営課題に積極的に対応し、事業・財務提案の強化や業務推進ノウハウを活かした医療周辺事業・大規模専門学校等との取引拡大、産学連携等による大学発企業向け取組等を強化することで、取引基盤を一層拡大し、「医療・学校 No.1 銀行」のブランド確立を目指してまいります。

## 金融法人

- ・ 金融マーケットの変化を捉えて、金融関連のお客さまの業務拡大・合理化ニーズに対応したアライアンスを活用した各種業務提携、更には銀・信・証・関連会社連携強化による顧客課題解決を通じて MUFG 収益の極大化を目指してまいります。地域金融機関取引では、親密地銀を中心にシステム共同化や各種システム提供を通じて業務プラットフォームの構築・サポートに戦略的に取り組んでまいります。また、コーポレート・アドバイザリー業務の推進、外為事務受託・サービサー受託等、MUFG グループのインフラ・機能を活用した受託ビジネス等の推進や投資銀行業務（シローン、M & A アドバイザリー、企業再生ビジネス）・信託業務（年金、証券代行）等、お客さまの高度化するニーズに的確に答えてビジネスチャンスを拡大してまいります。また、生損保取引では、事務合理化・決済スキームの提案による手数料収益増強を目指してまいります。

## 海外

- ・ グローバルネットワークを活かしたお客さまへの総合金融ソリューションの提供と新たなビジネスチャンスに果敢に挑戦する革新性を追求するとともに、適切なリスク管理・ガバナンス体制を確立してまいります。

### 【日系企業】

- ・ 拠点戦略及び業務提携戦略によるネットワークの拡充、内外連携の強化、CMS に代表されるプロセッシング業務や投資銀行業務の強化等により、提供サービスの品質向上を通じた取引基盤の拡大を図ってまいります。
- ・ 特にアジア・中国においては、消費地化を踏まえたお客さまの内販型ビジネスの展開を見据え、サービス・商品（ファクタリング等）の強化を図り、現地密着型ビジネスを強化することで、新たな収益基盤の構築を目指してまいります。

### 【非日系企業】

- ・ RM 基盤増強による付随業務強化を通じた欧米コーポレート向け収益性向上、投資銀行/証券業務の強化、セカンダリー市場の活用、トレードファイナンス強化等により、付加価値の高いサービス提供を通じた収益の強化を図ってまいります。
- ・ 特に日本を含むアジア地域における強みを活かした欧米マルチ企業との取引基盤拡充、アジア地域の地場企業取引の強化、証券化手法活用等による新たな機能提供の追求・リスク管理の高度化等に取り組んでまいります。

## (ii) 業務別戦略

### 投資銀行業務

- ・ 「幅広いお客さまに対し」「国内外一体となったグローバルベースで」「革新的な総合金融サービス」を提供するために、商品提供機能を強化するとともに、

様々なお客さまのニーズに応える有効かつ効率的なデリバリー体制を構築し、顧客セグメントに適応した戦略的な商品ならびに財務アドバイスを提供してまいります。

#### 【新規業務への取組み】

- ・ 資金調達ニーズのあるお客さまに対しては、グループ証券会社との連携による市場誘導業務を推進し、お客さまの資本政策やバランスシート対策、エクイティ及びデットファイナンスに係る総合的なソリューション提案を行ってまいります。
- ・ また、運用ニーズのあるお客さまに対しては、証券仲介業務を推進、特に預金、信託受益権、債券等の商品にデリバティブや証券化の仕組みを活用した、銀・信・証の融合商品の開発と提供を進めてまいります。
- ・ 普通銀行・信託銀行における市場誘導業務、証券仲介業務強化にあたっては、グループ証券会社との人材交流を通じて営業スキル・ノウハウの共有を図り、コンプライアンスの遵守を徹底いたします。

#### 【成長業務への取組み】

- ・ デリバティブ業務では、お客さま満足度の高い営業推進体制を実現し、多様化するお客さまのニーズに即した商品供給/ソリューション提供により、邦銀トップの収益基盤を確立してまいります。
- ・ 証券化業務では、取扱高邦銀トップの ABCP 発行に加え、商流活用型商品を提供し、お客さまの利便性向上・課題解決を幅広く支援いたします。
- ・ シンジケートローン業務では、大企業向けテラーメイド提案/中堅中小企業向け汎用商品提供を推進するとともに、ディストリビューション力の強化・ローンセカンダリー業務の推進を図り、邦銀随一のマーケットプレゼンスを目指してまいります。
- ・ ストラクチャードファイナンス業務では、総合的なプロダクトノウハウを活かし、幅広い顧客基盤の多様なニーズに応じたファイナンス・ソリューションの提供を通じて邦銀トップの地位を確立すると共に、貿易金融の一層の強化等、グローバル展開を加速してまいります。

#### 【成熟業務への取組み】

- ・ 起債関連業務では、私募債から公募債・サムライ債・居住者外債まで、国内外フルラインナップの商品及びサービスを提供し、お客さまのニーズにお応えしてまいります。

#### 国内決済業務

- ・ 国内決済業務を MUFG グループにおける一つの収益の柱として位置付け、商品・提案力の強化を図ってまいります。MUFG グループでは、「R&D～商品開発～営業推進」のバランスの取れた組織・体制を構築、本邦随一の決済・IT 商品ラインナ

ップを完成させ、全ての企業セグメントに先進的サービスを提供することにより、お客さまのニーズに的確に応え、国内決済業務における他行比圧倒的シェアを確立し、更なる拡大を目指してまいります。

- ・ 継続的な R&D による IT 技術を活用した商品開発とオーダーメイド型のサービス提供により大企業から中堅・中小企業まで幅広いニーズに対応してまいります。
- ・ 貸出・外為等と一体となったトータルソリューションを提供してまいります。
- ・ Web・コールセンター等を活用したダイレクト営業にも注力し、お客さまのニーズへの効率的な対応を実現してまいります。

#### 外為・クロスボーダー業務

- ・ 国際性 No.1 のブランドを支える外為サービスへのお客さまの強い期待と、確固たる実績をベースに、外為を三菱東京 UFJ 銀行の特徴・コアコンピタンスと位置付けて、更に強化してまいります。大企業から中小企業まで、また三大都市圏から地方都市までをカバーする、高度な IT 技術やトレードファイナンス商品ラインナップを活用した最高水準の外為サービスを効率よく提供する体制を早急に構築し、お客さまの貿易金融・決済全般の円滑化・高度化に資すべく、努めてまいります。

#### 信託業務

- ・ 更なるシナジー効果を発揮し、お客さまへのサービス提供力の強化を図ることで法人マーケットにおける「信託 No.1」「トッププレーヤー」としての圧倒的な地位を確立してまいります。証券代行業務ではトップシェアを堅持、不動産業務では業界トップレベルの収益力確保を目指します。

#### 【証券代行業務】

- ・ トップ代行機関としての質・量を出発点にし、事務/実務からコンサルティングに至る総合的サービスを提供し、主に以下施策展開により、収益力を強化してまいります。
  - ～ サービス領域の拡大策として、株主政策支援領域への本格的展開及び株主実務サービスの事業価値・事業価値の確保
  - ～ 圧倒的シェアを背景にしたデファクト・スタンダード化、規模の経済の効果を活かした新規事業投資・展開による競争優位の獲得
  - ～ MUFG グループの一員として、RM、他業務とのシナジー効果の発揮

#### 【不動産業務】

- ・ 拡大する顧客基盤・情報ネットワークを活かし、主には以下施策を展開し、他信託の追随を許さないサービス提供を目指してまいります。
  - ～ 提案型案件については、グループの不動産情報を集約し、特定の大型・証券化案件等の推進を担う不動産オリジネーション部の拡充などによる企業の



財務バランスや所有不動産全体を視野に入れた高付加価値提案力・成約力を強化

~ その他、不動産仲介子会社の法人仲介セクションの拡充、地域補完・業務補完のための外部アライアンス活用などにより、活動量・情報量を拡大し、マッチング力・成約力を強化

## (ホ) 受託財産業務戦略

- ・お客様の利便性を追求し、受託財産機能を一層充実させることで、お客様の全てのニーズに応えられるフルラインサービスをご提供致します。
- ・規模のメリットを活かした効率化推進により、戦略業務である年金分野における特化型運用の拡充や投資信託の商品開発・拡販に人員・資源を投入してまいります。

## ( ) 業務別戦略

### 年金業務

- ・付加価値サービスの強化により、統合後の圧倒的なシェアを維持・拡大を図ってまいります。
- ・確定給付年金のマーケットにおいては、プロダクト購入層のお客様（先進的運用を指向するお客様）に対しては、充実した特化アクティブ運用商品と規模のメリットを活かしたパッシブ運用商品をご提供します。プラン購入層のお客様（バランス運用を指向するお客様）には、資産運用から資産管理・制度管理も含めたパッケージでの年金プランをご提案します。
- ・確定拠出年金のマーケットにおいては、運営管理機能から資産管理機能・商品提供機能までグループで一貫して提供する体制を構築しています。

### 年金以外の信託業務等（証券信託等）

- ・集積されたノウハウをお客様のニーズに合わせて活用し、シェア拡大を図ってまいります。
- ・公的資金・共済等の年金性資金を運用するお客様向けには、年金業務で投入している商品を汎用化することにより商品拡充を図ります。
- ・金融法人のお客様向けには、個別のリスク許容度やニーズに応じた資産運用のご提案等を行ってまいります。

### 投信業務（運用・管理）

- ・旧三菱投信と旧UFJパートナーズ投信の合併により誕生した三菱UFJ投信について、銀行系トップの運用規模を礎に早期のブランド確立を図り、飛躍的な拡大を目指してまいります。
- ・個人のお客様向けには、両投信会社の強みを持ち寄り更なる商品開発力強化を行い多様化するニーズに応えるとともに、グループ内リソースの活用や共有化を含め運用体制の強化・効率化を目指します。リテール連結事業本部との連携により、厚い顧客基盤に向けてタイムリーに商品提供を行います。
- ・法人向けには、法人連結事業本部との連携を図りながら、商品開発力を活かして私募投信の販売を拡充します。
- ・投信委託会社のお客様向けには、日本マスタートラスト信託銀行(以下MTBJ)

の管理機能強化により高度なサービスを提供し、お客さまのニーズにお応えしてまいります。

#### カストディ業務

- ・ 各種制度改革等への迅速な対応等を初めとする事務・サービスレベル向上により、受託資産を拡大してまいります。
- ・ 居住者（国内機関投資家）のお客さま向けには決済制度改革を睨んだ有価証券管理事務のアウトソースニーズや、海外証券投資に伴う資産管理ニーズにお応えしてまいります。
- ・ 非居住者（海外機関投資家）のお客さま向けには国内での圧倒的な資産管理インフラを活かした高品質なサービスを提供してまいります。

#### （ ）機能別戦略

##### 資産運用

- ・ MUFG グループでは、受託財産連結事業本部において一体的な資産運用業務戦略を立案してまいります。
- ・ 国内トップクラスの運用資産を持つ信託銀行の運用部門を核として、運用子会社も含め、MUFG グループ全体の運用関連リソースの最適配分を行うことで競争力を強化し、他の金融グループとの差を拡大し、収益力の向上を図ります。
- ・ 具体的には、
  - ～ 統合による運用残高増加を背景としたコスト競争力強化により規模のメリットを最大限に享受するとともに、運用ノウハウの融合によりアクティブ運用力の強化を図ります。
  - ～ 年金市場を担う信託銀行と投資顧問の間では、運用手法の差異化により役割分担を明確化することによってお客さまに最適な運用商品を提供します。
  - ～ 運用ピーク間での運用モデル、システムインフラの共有化等によって効率化効果を発揮します。

##### 資産管理

- ・ 資産管理の分野では、既に手掛けていた MTBJ による機能提供を中心として、価格競争力の向上、高付加価値機能の提供、サービスレベルの維持・向上を図ることによって、収益拡大を図ってまいります。
- ・ 具体的には、
  - ～ 機能別組織体制の完成による業務効率化の更なる推進を図ります。
  - ～ 費用対効果を見定めたシステム投資の徹底や、STP（Straight Through Processing）化推進による事務効率化ならびに事務事故の削減等によるコスト管理の徹底を図ります。
  - ～ 証券決済制度改革進展に伴う制度案件への迅速・確実な対応を実施します。
  - ～ Web を中心とした情報提供機能の充実により、お客さま満足度の維持・向上

を目指します。

#### 制度管理

年金制度管理の分野では、旧三菱信託銀行、旧 UFJ 信託銀行の制度管理システムを統合し、事務処理の標準化による効率化を図りつつ、お客さまの複雑な制度設計ニーズに対応し得る「拡張性」を備えた新体制を構築してまいります。

#### ( ) 新規業務

- ・統合により得られるリソース・インフラを活用し、海外投資家の日本での運用ニーズ取り込み等、従来手掛けていなかった分野での新規業務を開拓していきます。

## 主要部門別の純収益動向

(図表5)部門別純収益動向 (注1)

[分離子会社合算ベース] (億円)

	17/3月期 実績 (注2)	17/9月期 実績 (注2)	18/3月期 見込 (注2)
リテール	2,021	921	2,174
粗利益	6,429	3,188	6,854
経費	4,408	2,267	4,680
法人	9,097	4,365	8,518
粗利益	14,120	6,963	13,770
経費	5,023	2,598	5,252
受託財産	135	48	210
粗利益	663	308	738
経費	528	260	527
その他部門	3,517	1,320	1,412
合計	14,770	6,654	12,314

[三菱UFJフィナンシャル・グループ連結] (億円)

	17/3月期 実績 (注3)	17/9月期 実績 (注3)	18/3月期 見込 (注3)
リテール	2,671	1,334	3,620
粗利益	9,169	4,656	11,070
経費	6,498	3,323	7,450
法人	10,915	5,354	10,567
粗利益	19,154	9,682	19,327
経費	8,239	4,328	8,760
受託財産	213	105	336
粗利益	943	476	1,228
経費	730	371	892
その他部門	3,619	1,359	1,994
合計	17,418	8,151	16,517

(参考: 除く、旧UFJホールディングス連結)

	17/3月期 実績 (注4)	17/9月期 実績 (注4)	18/3月期 見込 (注4)
	1,312	613	2,900
	4,548	2,223	8,636
	3,237	1,610	5,736
	5,766	3,011	8,159
	11,052	5,890	15,393
	5,286	2,879	7,234
	133	68	298
	599	307	1,057
	466	240	759
	1,461	606	1,307
	8,671	4,299	12,664

(注1) 主要ビジネスユニットの管理計数。

(注2) 17/3月期、17/9月期は、旧東京三菱銀行、旧三菱信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行、分離子会社の合算、

18/3月期は、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行、分離子会社の合算。

(注3) 17/3月期、17/9月期は、旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結、旧UFJホールディングス連結の合算。

18/3月期は、三菱UFJフィナンシャル・グループ、旧UFJホールディングスの合算。

(注4) 17/3月期、17/9月期は、旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結、18/3月期は、三菱UFJフィナンシャル・グループ連結。

## リストラの推移及び計画

- ・ MUFG グループは、経営統合により、経営の効率化を最大限追求し、経費の継続的な削減に努めると共に、グループ収益力の抜本的強化・実現に向け、メリハリのある戦略的な資源投入を実施してまいります。
- ・ 普通銀行における新システムの稼働開始については、平成 20 年前半を目指すこととし、新システムの稼働店舗を半年程度かけて徐々に増やす「店群移行方式」を採用することで、お客さまには平成 20 年半ばから、順次、新システムによるサービスをお届けする予定です。信託銀行については、国内勘定系・受託財産・証券代行等の業務毎に順次新システムへ移行し、平成 19 年度中にほぼ完了する予定です。コスト面でのシナジー効果がフルに発揮されるのは、平成 21 年度となりますが、それまでも、近隣店舗を同一の場所に集約し実質的に重複店舗を解消していく店舗内店舗の促進や、本部・センターの統合等による本部・店舗経費の削減により、コスト面のシナジー効果を確実に発揮していきます。
- ・ 計画遂行にあたっては、OHR（経費/業務粗利益）の引下げを重要な経営目標に掲げ、その持続的な改善に向けた取組みを行ってまいります。

### （イ）役職員数

- ・ 本部組織を中心とした間接部門の簡素化、重複分野の解消、戦略分野への再配置などを通じ、持株会社、三菱東京 UFJ 銀行、三菱 UFJ 信託銀行の 3 社合算では、平成 16 年度末の在籍者人数 38,798 人から、平成 21 年度末までに 3,916 人をネットで削減し、34,882 人としていく計画です。
- ・ 再配置にあたっては、リテール、中小企業ビジネス、投資銀行などの成長分野への戦略投入を積極的に行い、収益力の向上を目指します。
- ・ なお、平成 22 年度には更に効率化を進め、平成 21 年度比 1 千人程度の追加削減を行う予定です。
- ・ 役員数につきましては、統合前の平成 16 年度末の計 66 名から現時点で 56 名まで削減を行っております。今後の計画としては、社外取締役 1 名を増員することを前提に、計 57 名としております。

### （ロ）国内店舗数

- ・ お客さまの利便性向上の観点から、MUFG グループは統合により誕生する広範かつバランスのとれた店舗ネットワークを維持・拡充してまいります。国内店舗については、効率化の観点から、ごく近接した重複店舗を対象に店舗統廃合を実施し、平成 21 年度末までに、平成 16 年度末比、119 店舗の削減（純減）を行う計画です。
- ・ 店舗統廃合は、物件費の削減を優先的に進めるため、先ず、物理的に店舗を統合（店舗内店舗の推進）し、システム本格統合後、勘定の統合を行います。勘定ベースでの店舗の削減は平成 20 年度末までに 68 店舗、更に平成 21 年度に

67店舗を予定しており、合計 135店舗の削減を計画しております。店舗内店舗による統合を含めた物件ベースでの削減数は、平成20年度末までに 114店舗、更に平成21年度で 23店舗を予定しており、合計 137店舗の削減を計画しております。

- ・一方、個人のお客さまに肌理細かいサービスを提供し、さまざまなご相談に応じていくため、平成19年度から平成21年度にかけて軽量店舗を含め15店舗程度の新店舗の出店を計画しております。
- ・また、お客さまに付加価値の高い銀行・信託・証券の総合金融サービスをワンストップでご提供する場として、「MUFG プラザ」を引続き展開して参ります。「MUFG プラザ」は、平成17年12月末現在、全国60店舗となっており、今後も積極的に展開していく予定です。

#### (八) 人件費 + 物件費

- ・MUFGグループの2行合算の平成21年度の人件費 + 物件費は、1兆989億円を計画しております。平成18年度1兆2,175億円がピークとなり、平成21年度には、ピークとなる平成18年度比、ネットで 1,186億円の減少を計画しております。
- ・システム本格統合後の平成21年度には重複店舗の統廃合やシステム統合などの効果がフルに発揮されます。引続き業務効率化を図り、一層の経営合理化を図ってまいります。

#### (二) 人件費

- ・人件費は、システム本格統合準備等のため、平成20年度をピークに4,431億円まで増加しますが、従業員数を着実に減少させていく結果、平成21年度には、ピークとなる平成20年度に比べ 111億円の減少を計画しております。
- ・「お客さまや社会の信頼と信用を得て、組織業績に貢献する人材」の育成を目指し、「職責や専門性、実力・成果に応じた公正・公平な処遇」などを基本理念とする新人事制度を導入しており、メリハリのある運営を行ってまいります。
- ・なお、平成22年度には更なる効率化により従業員数が減少することから、平成21年度比 120億円程度の追加削減を行う予定です。

#### (ホ) 物件費

- ・物件費は、システム本格統合関係費用のため、平成18年度をピークに7,766億円となりますが、平成21年度には、ピークとなる平成18年度比 1,097億円減少の6,669億円とする計画です。
- ・円滑なシステム本格統合を行うためのコストとして、機械化関連費用が平成19年度には2,959億円まで上昇したのち、その後は、システム本格統合により、システムの維持・管理に係る負担が大幅に減少する見込みであり、平成21年度の機械化関連費用は、ピークとなる平成19年度比 516億円の2,443億円を計画しております。

(図表6)リストラの推移及び計画[持株会社+三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行]

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
(役員数)						
役員数 (人)	66(15)	56(15)	57(16)	57(16)	57(16)	57(16)
うち取締役( )内は非常勤 (人)	47(7)	38(7)	39(8)	39(8)	39(8)	39(8)
うち監査役( )内は非常勤 (人)	19(8)	18(8)	18(8)	18(8)	18(8)	18(8)
従業員数(注) (人)	38,798	38,677	37,050	36,625	36,332	34,882

(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)

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	684(683)	684(677)	684(598)	688(602)	627(580)	565(562)
海外支店(注2) (店)	65	47	47	47	47	47
(参考)海外現地法人 (社)	37	32	30	30	30	27

(注1)出張所、代理店及び払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店等の仮想店舗は除く。

また、( )内の数字は、店舗内店舗による統合を含めたベース

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
(人件費)						
人件費 (百万円)	391,298	427,700	440,900	442,800	443,100	432,000
うち給与・報酬 (百万円)	272,464	290,600	299,700	300,800	300,900	293,500
平均給与月額 (千円)	491	519	519	519	519	519

## (役員報酬・賞与)

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,217	1,090	1,250	1,250	1,250	1,250
うち役員報酬 (百万円)	1,217	1,090	1,250	1,250	1,250	1,250
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	23	27	27	27	27
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	83	80	70	70	70	70

(注1)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。

(注2)平均役員退職慰労金の計画値は、一定の前提の下、退任者が発生すると仮定した場合の見込み額。

## (物件費)

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
物件費 (百万円)	700,947	752,800	776,600	766,600	732,100	666,900
うち機械化関連費用(注) (百万円)	238,639	259,500	293,900	295,900	293,900	244,300
除く機械化関連費用 (百万円)	462,308	493,300	482,700	470,700	438,200	422,600

(注)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)

	17/3月末 実績	18/3月末 見込	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
人件費+物件費 (百万円)	1,092,245	1,180,500	1,217,500	1,209,400	1,175,200	1,098,900



## 子会社・関連会社の収益等の状況

- ・ 業種や機能の共通する関連会社については、グループ戦略における重要性、利便性、資源配分等を総合的に勘案し、効率的な運営を行ってまいります。

## 管理会計の高度化とその活用の方策

- ・ 持株会社によるグループ経営管理を実施する上で、以下の5指標を設定し、事業の収益性を的確かつタイムリーに把握するほか、リスク、コストを踏まえた適切な事業ポートフォリオ・マネジメントを徹底してまいります。
- ・ さらに、当該経営管理指標をBSC体系に組み込み、MUFGグループの業績評価に活用いたします。

### 【営業純益】

- ・ 収益極大化、コスト削減の観点  
連結経営における、各部門の「実質業務純益」に相当する収益力を表す指標として「営業純益」( = 粗利益 - 経費 ) を採用し、粗利益の極大化、コスト削減を追求いたします。

### 【与信コスト控除後営業純益】

- ・ リスク・リターン極大化の観点  
業務や取引先毎に異なる信用リスクに伴う与信コストを控除した上での収益把握により、リスクに見合った収益を追求いたします。

### 【資本コスト控除後損益】

- ・ 株主価値極大化の観点  
株主にとっての付加価値を示す指標として、営業純益から与信コスト、資本コストを控除した「資本コスト控除後損益」を採用し、株主資本にかかるコスト(株主期待収益)を意識した事業展開により、中長期的な企業価値の増大を目指します。

### 【連結事業 ROE】

- ・ 資本効率向上の観点  
配分された割当資本使用の効率性を示す指標として、「連結事業 ROE」を採用し、各部門において割当資本の効率的活用を追求いたします。

### 【経費率】

- ・ 経費効率向上の観点  
配分された経費予算活用の効率性を示す指標として、「経費率」を採用し、効率的な収益の拡大、コスト削減を追求いたします。

(図表7-1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧三菱東京フィナンシャル・グループ)

(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 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】												
* 日本確定拠出年金 コンサルティング㈱	01/3月	川崎 益晴	確定拠出年金運営管理業務・ 経営に関する相談に応ずる業 務	05/9月	1,259	-	-	1,052	2,100	228	229	連結
三菱投信㈱	85/8月	天ヶ崎隆二郎	投資信託委託業務 投資顧問業・投資一任業務	05/9月	14,145	-	-	8,164	1,851	3,095	1,702	連結
三菱証券㈱	48/3月	加根 弘一	証券業務	05/9月	9,235,711	854,984	188,818	395,622	0	20,407	15,761	連結
* Meネット証券㈱	00/3月	眞部 則広	証券業務	05/3月	31,176	1,500	-	905	2,530	444	527	連結
三菱アセット・ブレ ィンズ㈱	98/12月	若林 和彦	証券投資信託の評価業務及び それに付随する情報提供業務	05/3月	526	-	-	424	240	69	50	持分法
* ㈱DCキャッシュワ ン	01/8月	木下盛好	消費者ローン業務	05/3月	63,492	65,100	65,100	7,566	16,500	4,751	4,755	持分法
ダイヤモンドキャ ピタル㈱	74/8月	和田 孝夫	ベンチャーキャピタル業	05/9月	35,272	6,115	3,925	22,200	530	3,677	2,216	持分法
* ダイヤモンドコン ピューターサービス ㈱	70/7月	後藤明夫	情報処理業、ソフト開発業、 ソフト販売業	05/9月	30,088	1,333	333	17,977	0	173	120	持分法
アコム㈱	78/10月	木下盛好	消費者ローン業務	05/9月	1,945,922	672,297	171,400	902,728	16,164	77,022	45,757	持分法
国際投資投資顧問 ㈱	83/3月	中里 健一	投資委託業務及び投資顧問業	05/9月	39,722	-	-	31,268	222	11,304	6,540	持分法

(注1)17/9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、旧三菱東京フィナンシャル・グループの連結決算を基準として記載。

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	当期利益	連結又は持分 法の別 (注4)
【海外】													
Tokyo-Mitsubishi Asset Management (UK) Ltd.	84/8月	森 宏之	投資委託業務及び投資顧問業	04/12月	百万 GBP	-	3	-	3	3	0	0	連結
* Mitsubishi Securities (HK), Limited	73/3月	松村 康裕	証券業	04/12月	百万 USD	614	454	63	47	0	1	1	連結

(注1)17/9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、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、旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結決算を基準としております。

(図表7-1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧UFJホールディングス)

(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 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・海外】												
UFJつばさ証券㈱	48/4月	藤本 公亮	証券業	05/9月	1,973,336	273,148	110,109	243,824	-	11,300	5,071	連結
UFJアセットマネジ メント㈱	93/9月	後藤 幹男	投資顧問業務、投資信託委 託業務	05/9月	5,163	-	-	4,884	-	229	130	連結
UFJパートナーズ投 信 ㈱	59/12月	宮崎 晃一	投資信託委託業務、投資顧 問業務	05/9月	45,668	-	-	39,326	-	1,786	2,688	連結
UFJIS㈱	04/4月	宗宮 省造	情報処理業	05/9月	8,301	900	900	1,734	-	303	179	連結

(注1)17/9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、旧UFJホールディングスの連結決算を基準として記載。

(図表7-1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧東京三菱銀行)

(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 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】												
ダイヤモンド信用保証㈱	75/2月	渡邊 恵	信用保証業	05/3月	147,296	-	-	1,411	1,619	171	942	連結
㈱ディーシーカード	67/12月	片柳 彰	クレジットカード業	05/3月	326,630	197,235	102,022	46,080	10,472	6,805	3,978	連結
㈱東京クレジットサー ビス	81/7月	内藤 誠佐	外資再建業	05/3月	12,118	5,230	2,480	2,031	5	821	583	連結
* ダイヤモンド総合管理㈱	95/4月	永島 義郎	不動産競落業	05/3月	3,931	-	-	78	300	199	14	連結
ダイヤモンドファクター ㈱	77/6月	星野 哲	ファクタリング業 貸金業	05/9月	396,291	105,534	95,934	8,948	1,045	1,052	1,189	連結
東京ダイヤモンド再生・ 債権回収㈱	00/10月	永島 義郎	サービス業	05/9月	3,248	-	-	1,822	500	135	61	連結
㈱東京リサーチインター ナショナル	79/7月	大野 龍一	経営相談業、金融調査・研究 業	05/3月	939	-	-	772	117	68	47	連結
東京三菱インフォー メーションテクノロジ ー㈱	88/6月	中村 敬	システム開発業	05/3月	1,806	-	-	539	289	113	72	連結
ダイヤモンド不動産 (株)	85/3月	加藤 勝彦	不動産賃貸業・管理業	05/9月	22,517	16,533	16,533	2,006	980	537	306	連結
ダイヤモンドリース㈱	71/4月	小幡 尚幸	リース業	05/9月	1,600,925	1,358,474	286,298	110,582	4,665	11,893	3,884	持分法
東銀リース㈱	79/10月	中西 泰比古	リース業	05/9月	463,905	414,509	73,833	19,227	1,152	2,064	1,611	持分法
東京合同ファイナンス㈱	79/4月	平松 龍文	貸金業	05/3月	101,396	89,973	39,553	1,828	58	269	155	持分法

(注1)17/9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、旧三菱東京フィナンシャル・グループの連結決算を基準として記載。

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】													
BOT Lease (Hong Kong) Co., Ltd.	79/11月	遠藤 克明	リース業、割賦、貸金業及 びファクタリング業等	04/12月	百万 HKD	996	907	796	57	0	5	5	持分法
PT. Bumiputera-BOT Finance	82/9月	前田 忠治	リース業、割賦、貸金業及 びファクタリング業等	04/12月	十億 IDR	1,001	753	753	203	0	63	43	持分法
BOT Lease and Finance Philippines, Inc.	96/3月	渡辺 一弘	リース業、割賦、貸金業及 びファクタリング業等	04/12月	十億 PHP	655	190	175	134	0	21	14	持分法
BTM Leasing (Thailand) Co., Ltd.	90/1月	米持 明	リース業、割賦、貸金業及 びファクタリング業等	04/12月	百万 THB	3,245	2,881	1,991	177	0	13	13	持分法
* Banco de Tokyo- Mitsubishi Brasil S/A	33/10月	竹内 明	商業銀行業	05/6月	百万 BRE	1,006	-	-	286	192	37	37	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi Trust Company	55/10月	島田 稔	商業銀行業・信託業	05/6月	百万 USD	5,273	-	-	789	444	36	20	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi (Canada)	81/7月	古橋 義雄	商業銀行業	05/7月	百万 CAD	2,219	-	-	234	183	3	2	連結
BTM North America International, Inc.	95/3月	大森 京太	持株会社	05/6月	百万 USD	41	-	-	34	32	1	1	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi (Mexico) S.A.	95/3月	加古川雄夫	商業銀行業	05/6月	百万 MXN	3,537	-	-	446	254	4	1	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi (Holland) N.V.	72/6月	長谷川理雄	商業銀行業	05/6月	百万 EUR	3,719	-	-	277	151	12	12	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi (Malaysia) Berhad	94/6月	工藤 宏之	商業銀行業	05/6月	百万 MYR	5,088	-	-	787	200	42	31	連結
* Tohlease Corporation	74/3月	山脇 光洋	リース業	04/12月	百万 USD	314	206	152	16	0	0	0	連結
BTM Capital Corporation	90/5月	David Ileehan	リース業	04/12月	百万 USD	1,363	1,159	75	145	145	4	4	連結
BTM Leasing & Finance, Inc.	88/7月	山脇 光洋	リース業	04/12月	百万 USD	370	228	220	125	115	6	3	連結
Mitsubishi Tokyo * Wealth Management (Switzerlan Bank of Tokyo- Mitsubishi (Luxembourg) S.A.	02/7月	熊坂 尚彌	商業銀行業・証券業	04/12月	百万 CHF	64	-	-	30	35	3	15	連結
Bank of Tokyo- Mitsubishi (Luxembourg) S.A.	74/4月	渡辺 靖	商業銀行業・信託業	04/12月	百万 USD	914	1,028	504	55	35	4	3	連結
UnionBanCal Corporation	03/9月	守村 卓	持株会社	05/6月	百万 USD	51,178	132	-	4,254	1,234	551	369	連結

(注1)17/9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、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、旧三菱東京フィナンシャルグループ連結決算を基準としております。

(図表 7 - 1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧UFJ銀行)

(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 行出資分	経常利益 (注4)	当期利益	連結又は持分 法の別 (注4)
【国内】												
* 関UFJカード	68/4月	安藤 光隆	クレジットカード業務	05/ 9月	347,776	200,860	73,111	13,749	21,011	3,520	1,374	連結
* UFJ信用保証㈱	77/9月	大野 榮治	信用保証業務	05/ 9月	327,578	-	-	64,945	291,896	58,319	58,317	連結
フロンティア債権回収㈱	99/7月	野々下 伊津巳	債権管理回収業務	05/ 9月	10,026	-	-	7,305	693	1,661	984	連結
* 関モビット	00/5月	能島 伸夫	貸金業務	05/ 9月	153,385	141,311	126,335	5,883	10,000	1,006	356	持分法
* UFJプラザ21㈱	93/1月	土肥 正文	ファイナンシャル・コンサル ディング業務	05/ 9月	745	-	-	699	1,134	102	100	連結
* 日本ティ・ビー・ビー・㈱	98/11月	岡田 達	金融関連IT-ITC業務・確定拠 出年金運用管理業務等	05/ 9月	1,625	-	-	1,273	690	51	50	連結
関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	05/ 9月	360,058	131,582	129,582	15,431	928	2,759	2,408	連結
* 関日本ビジネスリース	77/11月	斎藤 憲二	リース業務、融資業務	05/ 9月	327,152	102,500	102,500	3,764	7,974	265	158	連結
UFJセントラルリース ㈱	69/5月	田中 一好	リース業務、融資業務	05/ 9月	1,328,105	551,818	112,218	63,585	5,484	10,036	5,839	持分法
UFJ総合管理㈱	94/10月	松村 智雄	当行担保不動産の競落、一 時保有、管理、売却	05/ 6月	4,326	-	-	329	500	225	22	連結
関東州銀行	51/2月	吉田 憲正	銀行業務	05/ 9月	1,897,623	11,077	-	78,406	93,620	4,297	4,755	連結
関大正銀行	58/10月	石川 秀男	銀行業務	05/ 9月	361,076	3,000	3,000	15,911	1,795	853	695	持分法
関岐阜銀行	42/5月	所 裕	銀行業務	05/ 9月	802,531	4,500	-	27,795	5,551	1,652	1,033	持分法
関中京銀行	43/2月	末安 聖二	銀行業務	05/ 9月	1,612,186	8,900	600	89,118	39,342	4,483	2,200	持分法
日本住宅無尽㈱	13/10月	板倉 弘幸	無尽業	05/ 9月	12,666	7,300	6,465	2,817	25	140	99	持分法
カブドットコム証券㈱	99/11月	斎藤 正勝	証券業	05/ 9月	229,973	-	-	24,828	2,204	4,503	2,554	持分法
* 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	05/ 8月	1,370	-	-	1,370	1,369	149	149	持分法
* 関UFJキャピタル	84/8月	嶋田 和彦	ベンチャーキャピタル業務	05/ 9月	45,051	27,150	9,150	14,814	2,425	197	2,270	連結
関UFJ日立システムズ	83/8月	浦上 淳	情報処理業	05/ 9月	12,672	4,000	4,000	1,460	25	545	319	連結
UFJスタッフサービス ㈱	88/3月	関口 秀雄	人材派遣業	05/ 9月	1,513	-	-	295	150	54	54	連結
* UFJオペレーション サービス名古屋㈱	80/8月	栗山 幸次	預金・為替等の後方事務受 託	05/ 9月	490	-	-	212	111	5	12	連結
* UFJストラテジック パートナー㈱	03/3月	岡島 貴敬	貸金業	05/ 9月	287,443	-	-	286,932	208,287	3,227	8,418	連結
* 関UFJ総合研究所	85/10月	元田 充隆	調査研究受託業務、コンサル ディング業務	05/ 9月	11,028	-	-	6,803	938	611	417	連結

(注1)17/9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、旧UFJホールディングスの連結決算を基準として記載。

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】													
UFJ Leasing Deutschland GmbH	88/ 6月	平尾 一彦	リース業務	05/ 9月	百万 EUR	12	10	2	0	0	0	0	連結
PT Bank UFJ Indonesia	89/ 8月	尾崎 誠治	一般商業銀行業務	05/ 6月	十億 IDR	7,022	2,059	2,035	1,119	805	154	102	連結
PT UFJ-BRI Finance	83/ 8月	鉄本 哲彦	リース業務、消費者金融 業務	05/ 6月	十億 IDR	1,059	914	617	125	30	23	16	連結
UFJ Australia Limited	70/ 6月	中井 邦彦	短中長期金融業務、その他 マーチャントバンク業務	05/ 6月	百万 AUD	695	10	10	104	103	2	1	連結
UFJ Bank Canada	83/ 8月	影山 克明	一般商業銀行業務、リース 業務	05/ 6月	百万 CAD	390	-	-	162	170	0	0	連結
UFJ Bank Nederland N.V.	76/1月	中村 道彦	銀行業務	05/ 6月	百万 EUR	804	15	15	67	51	2	1	連結
Bangkok UFJ Ltd	73/4月	糟谷 哲生	金銭貸付業	05/ 6月	百万 THB	19,572	18,923	804	591	90	55	41	連結
Rizal Commercial Banking Corporation	60/ 8月	Francisco S. Magasao, Jr.	一般商業銀行業務	05/ 6月	十億 PHP	201	5	-	13	0	0	0	持分法
* UFJ International plc	73/ 5月	生田 卓史	銀行業務、証券業務	05/ 6月	百万 GBP	707	276	276	357	428	13	13	連結
* UFJ Bank (Schweiz) AG	81/ 5月	飯田 一正	銀行業務、証券業務	05/ 6月	百万 CHF	171	133	133	36	92	7	15	連結
UFJ Futures, L.L.C.	86/7月	高浦 雅之	先物清算業務	05/ 6月	百万 USD	56	-	-	20	18	8	4	連結

(注1)17/9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、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、旧UFJホールディングスの連結決算を基準としております。

(図表 7 - 1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧三菱信託銀行)

(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】												
永楽実業㈱	56/12月	川浪恵太郎	不動産賃貸・福利厚生事業	05/9月	34,030	22,463	22,463	1,667	250	461	239	連結
㈱エムティーピーイン ベストメント テクノロジー研究所	88/1月	岡田 康	調査又は情報の提供	05/9月	581	-	-	537	740	36	21	連結
菱信保証㈱	77/4月	梅村 正信	信用保証業務	05/9月	10,569	-	-	5,142	879	94	57	連結
菱信ディーシーカード ㈱	83/4月	前田 勝洋	金銭の貸付業務・信用保証業 務・クレジットカード業務	05/9月	6,503	-	-	2,085	369	133	28	連結
エムアンドティー・イ ンフォメーション・ テクノロジー㈱	98/12月	室 幸夫	電子計算機のプログラムの作 成及び販売業務	05/9月	39,093	27,115	13,557	10,379	5,000	33	42	持分法
* 日本マスタートラスト 信託銀行㈱	85/11月	豊川圭一	銀行業務 信託業務	05/9月	490,611	454,559	7,147	11,229	2,975	561	573	持分法

(注1)17/9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、旧三菱東京フィナンシャル・グループの連結決算を基準として記載。

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 行出資分	経常利益	当期利益	連結又 は持分 法の別 (注4)
【海外】													
Mitsubishi Trust International Limited	86/3月	Ray Paul Winters	証券業 有価証券調査業務	05/6月	百万 GBP	2,703	8	8	67	67	2	1	連結
Mitsubishi Trust & Banking Corporation (U.S.A.)	86/3月	山岸 正明	銀行業・信託業 有価証券調査業務	05/6月	百万 USD	567	-	-	148	148	1	1	連結
Mitsubishi Trust Finance (Ireland) PLC	90/6月	石川 明	貸付業務(平成17年12月19日 清算会社へ移行)	05/6月	百万 USD	1,245	15	15	21	21	8	8	連結

(注1)17/9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、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、旧三菱フィナンシャル・グループ連結決算を基準としております。

(図表 7 - 1) 子会社・関連会社一覧 (平成17年9月末、旧UFJ信託銀行)

(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・海外】												
UFJトラストエクイ ティ㈱	03/11月	櫻澤 俊夫	有価証券の投資、保有、運 用および管理	05/9月	104,820	-	-	103,053	89,317	14,434	12,668	連結
* エムアンドティー・イ ンフォメーション・ テクノロジー㈱	98/12月	室 幸夫	システム開発・運営業務	05/9月	39,093	27,115	13,557	10,379	5,000	33	42	持分法
* UFJトラスト土地建 物㈱	64/5月	原 健男	不動産賃貸・管理業務	05/9月	59,282	21,716	21,716	17,897	39,170	142	22,094	連結
東洋システム開発㈱	84/8月	木原 茂	システム開発・運営業務	05/9月	2,291	305	305	98	400	205	204	連結
UFJ住宅販売㈱	88/1月	西村 実	住宅仲介業務	05/9月	1,267	350	350	409	10	209	77	連結
東洋信総合ファイナ ンス㈱	87/3月	西田 一也	融資業務、リース業務	05/9月	23,904	22,163	21,898	1,654	50	84	497	連結
* 日本マスタートラスト 信託銀行㈱	85/11月	豊川圭一	銀行業務 信託業務	05/9月	490,611	454,559	6,091	11,229	3,135	561	573	持分法

(注1)17/9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、旧UFJホールディングスの連結決算を基準として記載。

今後の業績見通し、グループ戦略上の位置付け

【旧三菱東京フィナンシャル・グループ】

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置付け
日本確定拠出年金コンサルティング(株)	平成24年3月期黒字化を目指し、財務体質強化対応中	確定拠出年金運営管理業務
Meネット証券(株)	平成18年1月にカブドットコム証券と合併	ネット証券
(株)DCキャッシュワン	事業計画通り赤字幅縮小中。平成19年3月期黒字転換見込み	個人向け非対面無担保ローン会社。アコムとの合併。18年2月より商業銀行のスーパーICカード(一般)の保証業務開
ダイヤモンドコンピューターサービス(株)	平成17年9月期は事業所移転関連費用等による赤字。平成18年9月期決算は黒字転換の見込み	業務コンサルティングからシステム開発、ソリューションサービス、IT運用業務等、トータルなITサービスを提供
Mitsubishi Securities (HK), Limited	17年12月期は赤字見込みながら、新規業務開始等により中長期的な収益増大を図る	証券業を営む香港現地法人

【旧東京三菱銀行】

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置付け
ダイヤモンド信用保証(株)	18年3月期黒字転換見込み	住宅ローン保証会社
ダイヤモンド総合管理(株)	18年3月期黒字転換見込み	自己競落会社。保有物件売却後、清算を検討予定。
Banco de Tokyo-Mitsubishi Brasil S/A	18年12月期は黒字見込み	商業銀行現地法人
Tohlease Corporation	営業利益では16年12月期より黒字化しているものの、問題債権に伴う特別損失が発生。18年12月期に問題債権の最終処理を実施予定、19年12月期には当期利益でも黒字転換見込み	米国におけるリース子会社
Mitsubishi Tokyo Wealth Management (Switzerland) ,Ltd.	18年12月期収支均衡の計画。(子会社三菱UFJウェルスマネジメント証券と合算ベ	超富裕層向けオフショア資産運用・資産管理業務

【旧UFJ銀行】

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置付け
(株)UFJカード	平成17年10月、日本信販と合併	クレジットカード業
UFJ信用保証(株)	新規住宅ローン保証を当社に集中することにより、中長期的な経営の安定と財務基盤の強化を図る	住宅ローン保証会社
(株)モビット	期間損益は黒字化しており、早期に繰越損失解消見込み	個人向けローン会社、プロミスとの合併
UFJプラザ21(株)	平成17年中間期黒字102百万円。黒字体質に転換しており、早期に繰越損失解消見込み	資産承継・事業承継を柱とする相談業務
日本ティー・ビー・ビー(株)	3期連続で増収増益見込み	金融専門のテレマーケティング会社
(株)日本ビジネスリース	平成18年3月期黒字見込み	リース業
日中架け橋ファンド	投資案件厳選し積上げ図る。17年度実績2件/約10億円。18年度も10～15億円程度を見込む	中国関連投資を目的とした民法上の任意組合
(株)UFJキャピタル	平成17年10月、ダイヤモンドキャピタルと合併し三菱UFJキャピタル発足	ベンチャーキャピタル
UFJオペレーションサービス名古屋(株)	平成18年3月期黒字見込み	旧UFJ銀行の営業店後方事務受託会社
UFJストラテジックパートナー(株)	平成17年9月期は、既存引当金の戻入・債権取立益等により黒字計上。今後も黒字見込み	旧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・処理促進を目的に設立
(株)UFJ総合研究所	平成18年1月、ダイヤモンドビジネスコンサルティング、東京リサーチインターナショナルと3社合併	総合シンクタンク
UFJ International plc	平成17年10月、対顧客業務は三菱UFJセキュリティー・インターナショナルに営業譲渡。トレーディング業務は撤退し、現在清算手続き中(完了時期平成19年度以降)	
UFJ Bank (Schweiz) AG	平成17年10月、証券業務は三菱UFJセキュリティー・インターナショナル(チューリッヒ支店)に営業譲渡。プライベートバンキング業務について撤退手続き中。	

【旧三菱信託銀行】

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置付け
菱信ディーシーカード(株)	平成18年3月期黒字見込み	クレジットカード会社
エムアンドティー・インフォメーション・テクノロジー(株)	平成18年3月期黒字見込み	システム開発会社
日本マスタートラスト信託銀行(株)	平成18年3月期黒字見込み	資産管理専門信託銀行
Mitsubishi Trust Finance (Ireland) PLC	平成17年12月、清算決議済み。平成18年4～9月に清算終了予定	

【旧UFJ信託銀行】

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置付け
エムアンドティー・インフォメーション・テクノロジー(株)	平成18年3月期黒字見込み	システム開発会社
UFJトラスト土地建物(株)	平成17年10月、永楽実業と合併	営業用不動産の保有・管理
日本マスタートラスト信託銀行(株)	平成18年3月期黒字見込み	資産管理専門信託銀行

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

MUFG グループは、以下の「グループ経営理念」を MUFG グループ各社共通のものとして掲げ、お客さま本位の徹底・株主価値の向上と、金融機関の社会性・公共性を十分に認識した経営を行ってまいります。

1. お客さまの信頼と信用を旨とし、国内はもとよりグローバルにお客さまの多様なニーズに対し、的確かつ迅速にお応えする。
2. 新分野の開拓と新技術の開発に積極的に取り組み、革新的かつ高品質な金融サービスを提供する。
3. 法令やルールを厳格に遵守し、公明正大で透明性の高い経営を行い、広く社会からの信頼と信用を得る。
4. たゆまぬ事業の発展と適切なリスク管理により、企業価値の向上を実現すると共に、適時・適切な企業情報の開示を行い、株主の信頼に応える。
5. 地域の発展に寄与すると共に、環境に配慮した企業活動を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する。
6. グループ社員が専門性を更に高め、その能力を発揮することができる、機会と職場を提供していく。

また、以下の「倫理綱領」をグループ各社に徹底することにより、グループ構成員各人が法令等を遵守し、公正かつ誠実に行動する企業風土をつくってまいります。

#### 1. 信頼の確立

グループの社会的責任と公共的使命の重みを十分認識し、情報管理を徹底するとともに、企業情報の適時適切な開示を含め、健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からの揺るぎない信頼の確立を図ります。

#### 2. お客さま本位の徹底

常にお客さま本位で考え、十分なコミュニケーションを通じて、お客さまのニーズに最も適合する金融サービスを提供し、お客さまの満足と支持をいただけるよう努めます。

#### 3. 法令等の厳格な遵守

あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会規範にもとることのない、公正かつ誠実な企業活動を遂行するとともに、グローバルな総合金融グループとして国際的に通用する基準も尊重します。

#### 4. 人権および環境の尊重

お互いの人格や個性を尊重するとともに、人類共通の資産である地球環境の保護を重視して、社会との調和を図ります。

#### 5. 反社会的勢力との対決

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした態度を貫きます。

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

MUFGグループは、取締役会がグループ連結の重要事項を決定すると共に、社外役員、任意の指名、報酬、監査の3委員会の助言も踏まえ、職務執行を監督しております。

監査役と取締役を併せ置く制度のもと、「社外の視点」と任意の委員会制度の導入により、安定的で実効性の高いコーポレートガバナンス態勢を構築してまいります。主な経営機構は以下の通りです。

### 取締役会及び取締役

- ・ 取締役会は15名の取締役で構成されており、うち3名を意思決定の透明性確保と業務執行を担う取締役への監督・牽制を目的に社外取締役としております。
- ・ 取締役会傘下の委員会として、「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」を、以下の通り設置し、取締役の選任、報酬、並びに内部監査及び法令遵守等に係わる事項の審議を行っております。

#### ・ 指名委員会

持株会社の取締役の選任及び傘下普通銀行・信託銀行の取締役の選解任に係わる事項の審議

#### ・ 報酬委員会

持株会社並びに傘下普通銀行・信託銀行の役員の報酬制度及び各社のトップの評価や報酬に係わる事項の審議

#### ・ 監査委員会

持株会社及び子会社の内部監査及び法令遵守等に係わる事項の審議

### 監査役会及び監査役

- ・ 持株会社は5名の監査役、うち過半数を社外監査役(3名)としております。

### 経営会議

- ・ 業務執行の意思決定機関として、持株会社に経営会議を設置しております。
- ・ また、経営会議の諮問機関として、各種委員会等を設置し、所管事項を審議し経営会議に報告することにより、経営会議における意思決定に資することとしています。(図表8参照)
- ・ 経営会議は、代表取締役並びに社長が指名する取締役等をその構成員に任じ、グループ戦略の審議・決定とそれに基づく子会社の経営管理に関する審議・決定を行います。

### アドバイザーボード

- ・ 経営会議の諮問機関としてアドバイザーボードを定期的を開催し、社外の有識者への経営状況の開示、経営方針の説明を行い、グループ経営全般に対する



助言を受けています。

#### 執行役員

- ・ 監督と執行の機能を明確に分離するため、執行役員制度を導入しております。
- ・ 取締役会によって、業務に関する執行を委任され、取締役会で決定した基本方針の下、業務執行を行います。

#### 持株会社の組織

- ・ 持株会社の組織として下記の本部・部室を設置し、グループ戦略の立案やグループ経営管理などの機能を担っております。
- ・ 連結事業本部：リテール連結事業本部、法人連結事業本部、受託財産連結事業本部
- ・ コーポレートスタッフ機能：総務部、経営企画部、財務企画部、広報部
- ・ コーポレートリスクマネジメント機能：リスク統括部、投融資企画部、コンプライアンス統括部、
- ・ 内部監査機能：監査部

#### (経営健全化計画等のフォロー体制)

- ・ MUFG グループにおいては、経営健全化計画等、経営計画の着実な実施に向けて、社外の視点も導入し、実効性の高いフォロー体制を確立してまいります。
- ・ 具体的には、社外の有識者から成るアドバイザリーボードを取り入れており、四半期毎、定期的開催してまいります。事業戦略や業務計画などの経営上の重要な課題について、独立した立場から経営会議に助言を行うことを目的としております。
- ・ 取締役会においても、複数の社外取締役を任用することで、社外の視点を導入し、経営監督機能の強化を図っております。
- ・ また、グループ全体の中長期・年度・半期の施策、計数計画及び資本政策を審議し、施策・計数計画の進捗状況をフォローアップすることを目的とした経営計画委員会を設置しております。持株会社取締役の他、傘下普通銀行、信託銀行の企画担当役員、連結事業本部長等により構成し、計画遂行及び履行状況の把握に努めてまいります。

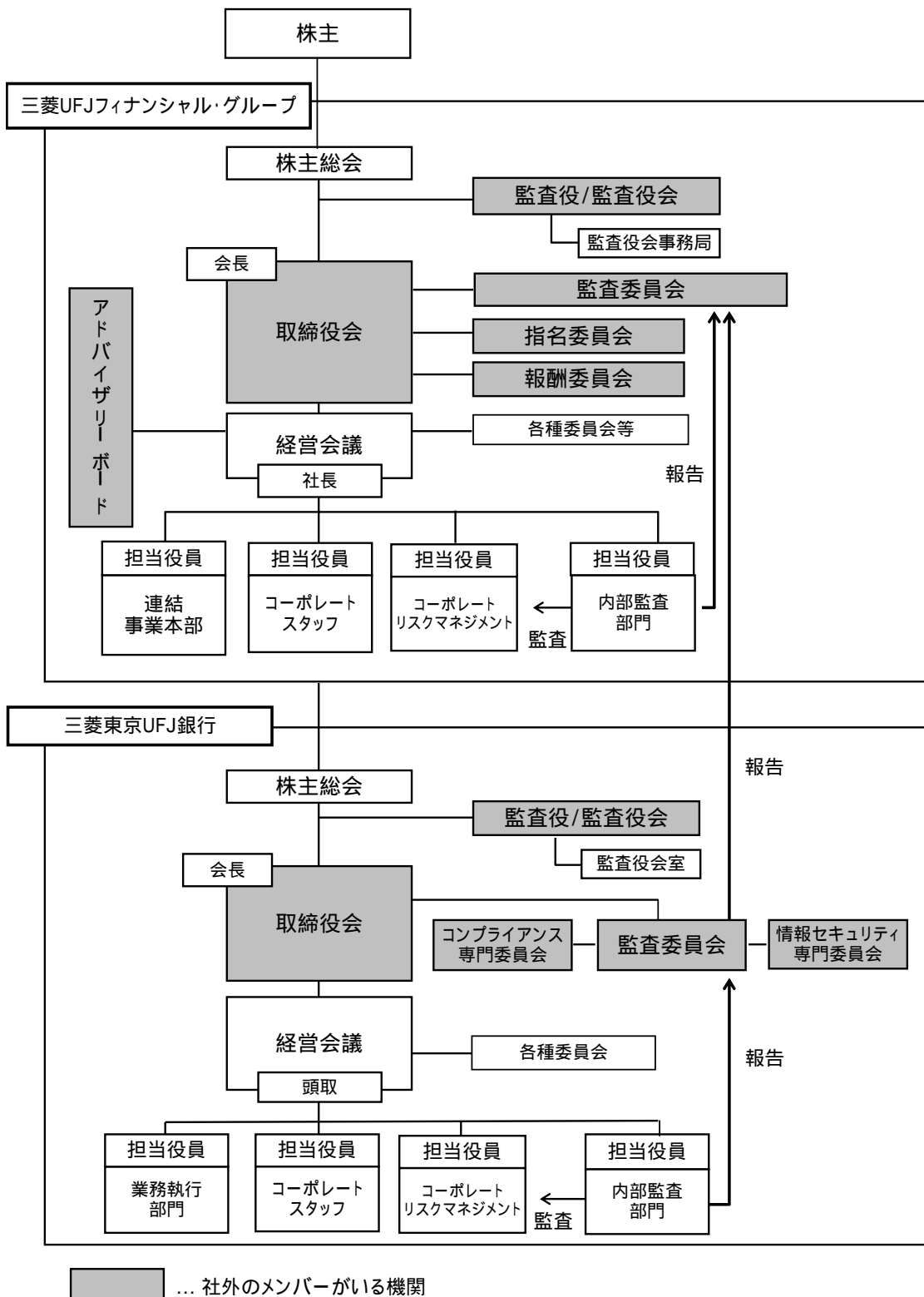
#### (内部監査態勢)

- ・ 内部監査は、リスク管理態勢を含む内部統制システムの適切性・有効性を内部監査部門が独立して検証するプロセスであり、このプロセスを強化することが不可欠と認識しております。
- ・ MUFG グループでは内部監査部門として、持株会社・普通銀行・信託銀行に監査部を、証券会社に監査部・検査部を設置しています。これら4社の内部監査部

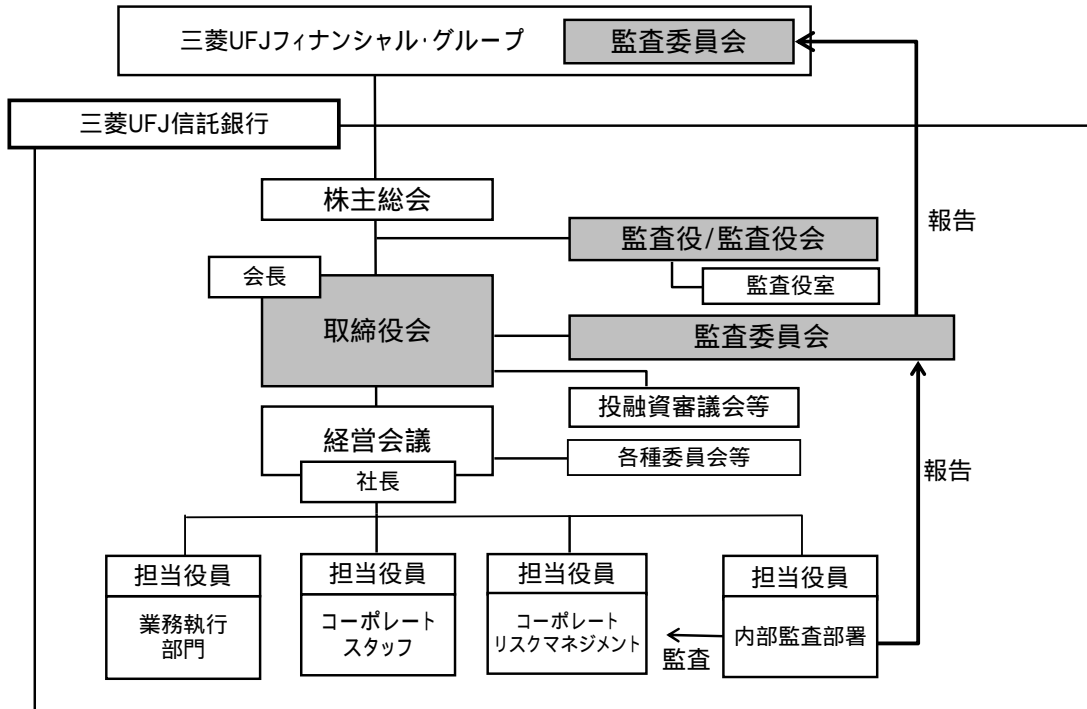
門がグループの内部監査活動の中核的な役割を果たすとともに、持株会社取締役会によるグループ全体の業務執行状況の監督機能をサポートする体制としています。内部監査部門では、より効率的で実効性の高い監査業務を行うため、被監査部門が抱えるリスクの種類や影響度を勘案して、監査実施の頻度・深度を決定するとともに、発見された問題点や課題についての是正策や改善策の提供にも努めています。

- ・ 持株会社監査部は、グループ全体の内部監査に係る企画立案、指導、監督及び管理とともに、主に子会社の内部監査活動状況のモニタリングを通じ、グループの内部管理態勢の適切性・有効性を評価・検証しています。
- ・ また、取締役会の業務監督機能を更に強化するとともに、内部監査活動の業務執行部門からの独立性を高めるため、持株会社、普通銀行、信託銀行及び証券会社の各社に、任意委員会である「監査委員会」を設置しています。監査委員会は、社外取締役である委員長が主宰し、メンバーの過半数は社外取締役または法律及び会計分野における社外専門家により構成され、内部監査部門がその事務局となっています。持株会社の監査委員会は毎月開催され、内部監査及び法令遵守に係わる事項が審議されています。また、実施した内部監査の結果や必要な改善策は、監査委員会を通じて取締役会に直接報告または提言されることになっています。

< 新持株会社・新普通銀行のコーポレート・ガバナンス態勢 >



< 新信託銀行のコーポレート・ガバナンス態勢 >



■ ... 社外のメンバーがいる機関

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

(三菱UFJフィナンシャル・グループ)

会議・委員会名	議長・委員長等	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
株主総会	取締役社長	株主	総務部	年1回	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	監査役	監査役	原則毎月1回	監査の方針及び監査の方法を定め、監査役の報告に基づき協議を行い監査意見を形成する。
取締役会	取締役会長	取締役および監査役	総務部	原則月1回	法令及び定款に定める事項のほか、グループの経営の基本方針に関する事項、子会社の経営に関する重要な事項等について決議する。
指名委員会	社外取締役	社外取締役および取締役社長	総務部	随時	持株会社および子銀行の取締役会等選任・解任に係わる事項の審議。
報酬委員会	社外取締役	社外取締役および取締役社長	総務部	随時	持株会社および子銀行の役員の報酬に係わる事項の審議。
監査委員会	社外取締役	社外取締役、外部専門家、監査担当役員	監査部	原則月1回	持株会社・子会社の内部監査に関する事項および法令遵守の状況等の審議
経営会議	取締役社長	代表取締役全員および社長が指名する取締役	経営企画部	原則隔週1回	取締役会から委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社運営に関する事項、子会社の経営管理・リスク管理に関する事項等の協議、決定。
アドバイザーボード	取締役社長	社外有識者	経営企画部	原則年4回	経営会議の委嘱を受け、経営全般について、独立した立場から経営会議に助言。
経営計画委員会	取締役社長	会長、副会長、社長、副社長、企画担当役員、財務担当役員、リスク管理担当役員、監査担当役員、各連結事業本部長、経営企画部長、財務企画部長 (三菱東京UFJ銀行) 企画部担当役員 (三菱UFJ信託銀行) 経営企画部担当役員 (三菱UFJ証券) 取締役会長、経営企画部統括役員	経営企画部・財務企画部	原則年4回	グループ全体の中長期・年度・半期の施策、計数計画および資本政策を審議、進捗状況のフォローアップ。
リスク管理委員会	リスク管理担当役員	会長、副会長、社長、副社長、リスク管理担当役員、企画担当役員、財務担当役員、監査担当役員、リテール連結事業本部長、法人連結事業本部長、受託財産連結事業本部長、リスク統括部長、投融資企画部長 (三菱東京UFJ銀行) 企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員 (三菱UFJ信託銀行) 経営企画部担当役員、経営管理部担当役員 (三菱UFJ証券) 取締役会長、経営企画部統括役員、リスク統括部担当役員	リスク統括部	年4回	グループ全体の統合リスク管理方針および体制整備に係わる重要事項の審議。

会議・委員会名	議長・委員長等	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
投融資委員会	リスク管理担当役員	会長、副会長、社長、副社長、リスク管理担当役員、企画担当役員、財務担当役員、監査担当役員、投融資企画部長、リスク統括部長 (三菱東京UFJ銀行) 融資企画室担当役員、審査担当役員(正・副)、企画部担当役員、融資企画部長 (三菱UFJ信託銀行) 信用リスク統括部担当役員、審査部担当役員、経営企画部担当役員、信用リスク統括部長	投融資企画部	原則年2回	信用リスク管理の方針および信用リスク管理体制整備に係わる重要事項を審議するとともに、与信ポートフォリオ管理およびその運営、政策投資株式管理等に関する重要な事項を審議。
グループ与信管理委員会	リスク管理担当役員	リスク管理担当役員、監査担当役員、リスク統括部長、投融資企画部長 (三菱東京UFJ銀行) 副頭取(融資企画部の主担当)、審査担当役員(正・副)、融資企画部担当役員、融資部長、営業審査部長、事業戦略開発部長、融資企画部長 (三菱UFJ信託銀行) 副社長、審査担当役員、信用リスク統括部担当役員、審査部長、信用リスク統括部長	投融資企画部	原則年2回	グループ全体の与信集中状況等に関する認識の共有化
情報開示委員会	財務担当役員	副社長、財務担当役員、企画担当役員、リスク管理担当役員、監査担当役員、財務企画部長、総務部長、経営企画部長、広報部長、リスク統括部長、投融資企画部長、コンプライアンス統括部長、監査部長、財務政策部主計室長 (三菱東京UFJ銀行) 企画部担当役員 (三菱UFJ信託銀行) 経営企画部担当役員 (三菱UFJ証券) 経営企画部担当役員	財務企画部・総務部	原則年4回	開示情報の適正性、情報開示に係わる統制・手続きの有効性、及び、情報開示に関する方針および体制整備・強化に係わる重要事項の審議。
ALM・資本運営委員会	取締役社長	会長、副会長、社長、副社長、企画担当役員、財務担当役員、リスク管理担当役員、監査担当役員、リテール連結事業本部長、法人連結事業本部長、受託財産連結事業本部長、経営企画部長、財務企画部長、リスク統括部長 (三菱東京UFJ銀行) 企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員 (三菱UFJ信託銀行) 経営企画部担当役員、経営管理部担当役員 (三菱UFJ証券) 取締役会長、経営企画部統括役員	経営企画部・財務企画部・リスク統括部	原則年2回	グループ全体の資産負債と経済資本の分析を通じたリスク・資本運営の方針について審議
査問委員会	企画担当役員	副社長、企画担当役員、リスク管理担当役員、監査担当役員、総務部長、リスク統括部長、コンプライアンス統括部長、監査部長	経営企画部	随時	(社員に対する)懲戒に関する事項の審議

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

(三菱東京UFJ銀行)

会議・委員会名	議長・委員長等	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	監査役	監査役	監査役	原則毎月1回	監査の方針及び監査の方法を定め、監査役の報告に基づき協議を行い監査意見を形成する。
取締役会	取締役会長	取締役、監査役	総務部	原則毎月1回	経営の基本方針に関する事項、法令・定款に定める事項、その他重要事項を決定。 取締役の職務の執行を監督。
監査委員会	社外から招聘した取締役	社外から招聘した取締役、外部専門家、監査部担当役員	監査部	原則月2回	取締役会の協議に資するために監査部から直接報告を受けつつ、取締役会に対して内部監査や内部統制等に係る事項について報告・提言。
コンプライアンス専門委員会	外部専門家	外部専門家	コンプライアンス統括部・監査部	原則3ヶ月毎	コンプライアンスに係る事項を専門的な視点から重点的に審議。
情報セキュリティ専門委員会	外部専門家	外部専門家	情報セキュリティ管理部・監査部	原則3ヶ月毎	情報セキュリティ管理に係る事項を専門的な視点から重点的に審議。
経営会議	頭取	会長、副会長、頭取、副頭取、部門長、コーポレートセンター/中部駐在/西日本駐在を担う専務・常務	総務部・企画部	原則毎週1回	取締役会が決定した基本方針に基づき、経営管理全般に関する執行方針、その他の重要事項を協議決定。
リスク管理委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、投資銀行本部長、UNBC本部長、総合リスク管理部長(含む特命担当)、企画部長、ALM企画室長、融資企画部長、CPM室長、事務企画部長、情報セキュリティ管理部長、総務部長、人事部長、コンプライアンス統括部長、広報部長、監査部長、業務監査室長、与信監査室長	総合リスク管理部	原則年2回	リスク管理の方針やリスク管理体制整備に関する重要事項を定期的に審議。
オペレーショナルリスク管理委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、投資銀行本部長、UNBC本部長、総合リスク管理部長(含む特命担当)、企画部長、事務企画部長、情報セキュリティ管理部長、総務部長、人事部長、コンプライアンス統括部長、広報部長、監査部長、業務監査室長	総合リスク管理部	原則年2回	オペレーショナルリスクの管理方針、管理体制整備に関する重要事項を定期的に審議。
危機管理委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、企画部長、総合リスク管理部長、総務部長、リテール企画部長、法人企画部長、国際企画部長、事務企画部長、システム部長、市場企画部長、情報セキュリティ管理部長、コンプライアンス統括部長、広報部長、人事部長	総合リスク管理部	原則年2回	危機管理に関する体制整備、計画策定、進捗管理等に関する事項を定期的に審議。
コンプライアンス委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、投資銀行本部長、総務部長、人事部長、企画部長、広報部長、情報セキュリティ管理部長、総合リスク管理部長、融資企画部長、監査部長、コンプライアンス統括部長	コンプライアンス統括部	原則年4回	法令等遵守体制等に関する事項を定期的に審議。

会議・委員会名	議長・委員長等	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
情報セキュリティ管理委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、投資銀行本部長、総務部長、人事部長、企画部長、広報部長、総合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、監査部長、事務企画部長、システム部長、情報セキュリティ管理部長	情報セキュリティ管理部	原則年2回	情報セキュリティ管理の維持・向上、管理体制の整備等に関する事項を定期的に審議。
与信委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	(通常開催分) 【常任委員】 副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)、主たる審査所管役員、審査担当役員、審査副担当役員、融資企画部担当役員、融資企画部長、リテール審査部長、融資部長、審査部長、事業戦略開発部長、企業審査部長、国際審査部長、投資銀行審査部長 【特別委員】 営業第一本部長、営業第二本部長、名古屋営業本部長、大阪営業本部長、名古屋融資部長、大阪融資部長、米州本部長、欧州本部長、アジア本部長、企業調査部長、米州審査部長、欧州審査部長、UNBC副会長	融資企画部	原則月1回	ポートフォリオの与信集中状況、特定業種のリスク動向等に係る事項を定期的に審議。
		(ガイドライン超過先審議開催分) 副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)、主たる審査所管役員、審査担当役員、審査副担当役員、融資企画部担当役員、融資企画部長、融資部長、事業戦略開発部長、企業審査部長	融資企画部	原則年2回	ガイドライン超過先の取引方針・計数計画、再建計画の進捗状況等に関する事項を定期的に審議。
CPM委員会	副頭取(コーポレート・リスクマネジメント機能を担う部の主担当)	副頭取、企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員、融資企画部担当役員、法人部門長、国際部門長、市場部門長、投資銀行本部長、主たる審査所管役員、審査担当役員、審査副担当役員、企画部長、総合リスク管理部長、融資企画部長、CPM室長、法人企画部長、国際企画部長、投資銀行企画部長、市場企画部長、融資部長、企業審査部長、国際審査部長、投資銀行審査部長	CPM室	原則年2回	全行クレジット・ポートフォリオの状況、CPM業務の運営方針等に関する事項を定期的に審議。
ALM委員会	副頭取	副頭取、企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、投資銀行本部長、市場部門長、企画部長、ALM企画室長、経済調査室長、総合リスク管理部長(含特命担当)、融資企画部長、監査部長、リテール企画部長、法人企画部長、国際企画部長、投資銀行企画部長、市場企画部長、円貨資金証券部長、外貨資金証券部長、投資運用部長	総合リスク管理部・企画部・ALM企画室	原則月1回	資産・負債運営状況及び市場リスク、流動性リスクの管理・運営方針等に係る事項を定期的に審議。
情報開示委員会	企画部担当役員	企画部担当役員、総務部担当役員、総合リスク管理部担当役員、融資企画部担当役員、企画部長、総務部長、総合リスク管理部長、融資企画部長、監査部長、国際企画部長、リテール企画部長	企画部・総務部	原則年4回	開示資料の適正性の確認、開示資料作成に係る内部管理体制の有効性検証、開示情報のプロセス検証等に関する事項を定期的に審議。
ALM戦略委員会	副頭取	副頭取、企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、投資銀行本部長、企画部長、ALM企画室長、総合リスク管理部長、融資企画部長、経済調査室長	企画部・ALM企画室・総合リスク管理部	原則年4回	割当資本配分に関する事項、広義の資産・負債運営状況等に係る事項を定期的に審議。



会議・委員会名	議長・委員長等	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
投融资委員会	副頭取	頭取、副頭取、主たる審査所管役員、企画部担当役員、総合リスク管理部担当役員、融資企画部担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、投資銀行本部長、UNBC本部長、営業第一本部長、営業第二本部長、名古屋営業本部長、大阪営業本部長、米州本部長、欧州本部長、アジア本部長、審査担当役員、審査副担当役員、企画部長、総合リスク管理部長、融資企画部長、CPM室長、リテール企画部長、リテール審査部長、法人企画部長、企業審査部長、融資部長、名古屋融資部長、大阪融資部長、審査部長、事業戦略開発部長、ビジネスローン室長、企業調査部長、国際企画部長、米州審査部長、欧州審査部長、国際審査部長、投資銀行企画部長、投資銀行審査部長、UNBC副会長	融資企画部	原則年2回	与信/株式等政策投資ポートフォリオ全体の運営、融資政策(クレジット・ポリシー)、カントリーリスク管理等に関する事項を定期的に審議。
ISO推進委員会	頭取	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員(監査部担当役員を除く)、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長	企画部	原則年4回	経営品質の継続的な改善に向けた行内改革、経営マネジメントシステム構築、ISO等の認証の取得・継続に係る事項を定期的に審議。
システム戦略委員会	副頭取(事務・システム部門の主担当)	頭取、副頭取、部門外の部の担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、人事部長、企画部長、監査部長、システム部長、システム部副部長	システム部	原則年2回	システム戦略、システム投資の効果、システム開発プロジェクトの進捗状況等に関する事項を定期的に審議。
社会貢献委員会	企画部担当役員	企画部担当役員、総務部長、人事部長、企画部長、リテール企画部長、法人企画部長、国際企画部長、広報部長、CSR推進室長	企画部	年1回以上	国内外における銀行業を通じた社会参加や環境配慮行動を推進していくための体制・方針・施策、実績の検証等に関する事項を定期的に審議。
システム統合委員会	頭取	頭取、副頭取(コーポレート・スタッフ機能を担う部および事務・システム部門の主担当)、事務・システム部門長、リテール部門長、法人部門長、企画部担当役員	システム統合推進部	原則月1回	システム統合プロジェクト(Day2)の計画策定・運営方針、進捗状況、課題への対応状況等に関する事項を定期的に審議。
査問委員会	設置せず	〔常任委員〕 人事部長、監査部長、事務企画部長、コンプライアンス統括部長 〔関係委員〕 ・当該事案に係る所管部長 ・事案発生部署の部門企画部長	人事部	随時	行員の就業規則違反、職務規定違反、事務事故等に伴う人事処分案等に関する事項を審議。
人権啓発推進委員会	副頭取(コーポレート・スタッフ機能を担う部の主担当)	副頭取(コーポレート・スタッフ機能を担う部の主担当)、人事部・総務部・企画部・広報部・総合リスク管理部・情報セキュリティ管理部・コンプライアンス統括部の各担当役員、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、人事部長、総務部長、企画部長、広報部長、総合リスク管理部長、情報セキュリティ管理部長、コンプライアンス統括部長	人事部	年1回以上	人権啓発研修の実施・計画、行内人権問題の発生状況等に関する事項を定期的に審議。
障害者雇用推進委員会	人事部担当役員	部門外の部の担当役員(監査部担当役員を除く)、リテール部門長、法人部門長、国際部門長、市場部門長、事務・システム部門長、総務部長、人事部長、企画部長	人事部	年1回以上	障害者雇用に関する方針、その他障害者雇用に関する重要事項を定期的に審議。
格付監査委員会	監査部担当役員	監査部担当役員、主たる審査所管役員、審査担当役員、審査副担当役員、融資企画部担当役員、企業審査部長、融資部長、事業戦略開発部長、審査部長、融資企画部長、監査部長、与信監査室長	与信監査室・融資企画部	原則年4回	委員長が予め選定した対象と信先に対する与信所管部の格付け決定内容に係る与信監査意見等を定期的に審議。
政策検討会	-	経営会議構成員、関係する副部門長等	企画部	必要に応じ随時開催	経営会議の協議に資するために、経営全般および業務上の重要事項を随時審議。
計画会議	-	経営会議構成員、関係する副部門長等	企画部	期初・期中・期中・期中以外の毎月	経営会議の協議に資するために、年度・半期・月次の施策・収益計画を定期的に審議。
部門運営会議	-	当該部門長、関係する他の経営会議構成員・副部門長等	企画部	部門毎に原則毎半年に1回	各部門の運営に資するために、部門計画等を審議。
執行役員会議	頭取	全ての執行役員	総務部	原則毎月1回	経営全般および業務上の重要事項についての情報交換・意見交換。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

(三菱UFJ信託銀行)

会議・委員会名	議長・委員長等	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
取締役会	会長	全取締役・全監査役	総務部	月次および随時	業務方針、事業計画、その他重要事項の協議決定
監査委員会	取締役会が選任した社外取締役または外部専門家	取締役会が選任した社外取締役または外部専門家、三菱UFJフィナンシャル・グループからの社外取締役、ならびに取締役会が会計士および弁護士等の中から選任した者	監査部	月次および随時	内部監査およびコンプライアンス等に係る諸事項の調査審議
監査役会	監査役会招集者	全監査役	監査役室	月次および随時	監査に関する重要事項についての報告受理、協議決定
経営会議	社長	社長、副社長、専務取締役、専務執行役員、部門長および独立の部室の担当常務役員、監査役	経営企画部	週次および随時	取締役会が決定した基本方針に基づき経営全般に関する執行方針その他重要事項の協議決定
投融資審議会	社長	社長、副社長、審査部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、市場国際部門長	審査部	週次および随時	投融資業務の執行に関する重要事項の協議決定
		社長、副社長、経営企画部担当常務役員、経営管理部担当常務役員、信用リスク統括部担当常務役員、審査部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、市場国際部門長	信用リスク統括部		信用リスクの管理に関する重要事項の協議決定
ALM審議会	社長	社長、副社長、経営企画部担当常務役員、経営管理部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、市場国際部門長	経営管理部・経営企画部	月次および随時	ALM、投資業務、市場リスク管理および流動性リスク管理に関する重要事項の協議決定
		社長、副社長、経営企画部担当常務役員、経営管理部担当常務役員		随時	ALMに関する事項のうち取締役社長が特に重要と認める事項の協議決定
受託財産運用審議会	社長	社長、副社長、経営管理部担当常務役員、コンプライアンス統括部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、受託財産部門長、受託財産副部門長	投資企画部	月次および随時	受託財産に関する重要事項の協議決定
賞罰委員会	人事部長	経営企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、コンプライアンス統括部長、監査部長、リテール企画推進部長、事務管理部長	人事部	随時	社員の表彰および懲罰に関する事項の調査審議
総合予算委員会	経営企画部長	経営企画部長、コストマネジメント室長、総務部長、人事部長、経営管理部長、システム企画部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、証券代行部長、不動産企画部長、受託財産企画部長、市場国際部長	経営企画部	随時	総合予算の編成
店舗委員会	リテール企画推進部長	経営企画部長、コストマネジメント室長、総務部長、人事部長、経営管理部長、事務管理部長、システム企画部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、不動産企画部長	リテール企画推進部	随時	店舗政策に関する企画・立案
情報化委員会	システム企画部担当常務役員	システム企画部担当常務役員、経営企画部長、コストマネジメント室長、人事部長、経営管理部長、事務管理部長、システム企画部長	システム企画部	期1回他随時	情報処理システムの開発・運営に係わる計画の策定、調査審議

会議・委員会名	議長・委員長等	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
市場国際業務委員会	市場国際部門長	市場国際部門長、経営企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、審査部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、システム企画部長、受託財産企画部長、不動産企画部長、市場国際部長、総合資金部長、証券投資部長、クレジット投資部長、資金為替部長、国際営業開発部長、国際事務管理部長	市場国際部	随時	市場国際業務の基本的な方針・計画ならびに複数の部に関連する市場国際業務に関する事項の調査審議
社会貢献活動推進委員会	総務部担当常務役員	総務部担当常務役員、経営企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、市場国際部長	総務部	随時	社会貢献活動の積極的推進に関する事項の調査審議
身体障害者雇用対策委員会	人事部担当常務役員	人事部担当常務役員、経営企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、コンプライアンス統括部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、システム企画部長	人事部	随時	身体障害者の雇用促進に関する具体的施策の実施計画に関する調査審議
コンプライアンス委員会	副社長	副社長、コンプライアンス統括部担当常務役員、経営企画部長、事業企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、コンプライアンス統括部長、信用リスク統括部長、審査部長、監査部長、お客さまサービス室長、事務管理部長	コンプライアンス統括部	随時	当社内の法令遵守体制の整備・充実に関する調査審議
エコロジー推進委員会	副社長	副社長、総務部担当常務役員、経営企画部長、総務部長、人事部長、経営管理部長、システム企画部長、リテール企画推進部長、企業金融部長、受託財産企画部長、市場国際部長	総務部	随時	環境問題への対応に関する調査審議
内部管理強化委員会	経営管理部長	人事部長、経営管理部長、コンプライアンス統括部長、監査部長、事務管理部長	経営管理部	随時	内部管理上の問題点の把握・改善・是正および内部管理の向上
職務発明委員会	経営企画部長	経営企画部長、人事部長、コンプライアンス統括部長、システム企画部長	経営企画部	随時	職務発明に係る事項の調査審議
情報開示委員会	経営企画部担当常務役員	経営企画部担当常務役員、総務部担当常務役員、経営管理部担当常務役員、信用リスク統括部担当常務役員、監査部担当常務役員、経営企画部長、総務部長、経営管理部長、信用リスク統括部長、監査部長	経営企画部	年4回 他随時	開示情報の適正性および情報開示に係るプロセス等の検証を通じ、適時・適切な情報開示が実施される社内体制整備を図る
コストマネジメント委員会	社長	社長、副社長、経営企画部担当常務役員、事業企画部担当常務役員、コストマネジメント室担当常務役員、総務部担当常務役員、人事部担当常務役員、事務管理部担当常務役員、システム企画部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、受託財産部門長、不動産部門長、証券代行部門長、市場国際部門長	コストマネジメント室	随時	人件費・物件費（含むシステム経費）全般のコスト最適化推進
人権啓発推進委員会	人事部担当常務役員	人事部担当常務役員、人事部長	人事部	随時	人権問題に係る研修計画の策定・推進、公正な採用・人事管理体制等の確立・指導監督
システム統合委員会	社長	社長、副社長、経営企画部担当常務役員、システム統合推進部担当常務役員および同部副担当常務役員、事務管理部担当常務役員、システム企画部担当常務役員、リテール部門長、法人部門長、受託財産部門長、証券代行部門長	システム統合推進部	随時	システム統合プロジェクトの計画策定・運営方針、進捗状況ならびに課題への対応状況に係る調査審議

(図表9)担当業務別役員名一覧

(三菱UFJフィナンシャル・グループ)

担当部門・部室	担当役員
リテール連結事業本部	村田常務執行役員
法人連結事業本部	沖原常務執行役員
受託財産連結事業本部	後藤常務執行役員
総務部	水野専務取締役
経営企画部	水野専務取締役
広報部	水野専務取締役
財務企画部	杉崎専務取締役
リスク統括部	渡辺専務取締役
投融資企画部	渡辺専務取締役
コンプライアンス統括部	渡辺専務取締役
監査部	上原副会長
米国ガバナンス統括部	大森常務執行役員

(三菱東京UFJ銀行)

担当業務等	担当役員
リテール部門長	村田専務取締役
法人部門長	沖原副頭取
国際部門長	金成副頭取
市場部門長	佐々木常務取締役
事務・システム部門長	原沢常務取締役
総務部	平野常務取締役
企画部	平野常務取締役
広報部	平野常務取締役
人事部	川西常務取締役
システム統合推進部	永易副頭取
総合リスク管理部	伊藤常務取締役
情報セキュリティ管理部	伊藤常務取締役
融資企画部	伊藤常務取締役
コンプライアンス統括部	伊藤常務取締役
監査部	玉越副会長
IT事業部	原沢常務取締役
信託業務部	内藤常務執行役員
カスタディ業務部	内藤常務執行役員

(三菱UFJ信託銀行)

担当業務等	担当役員
リテール部門	見田常務取締役
法人部門	花水専務取締役
受託財産部門	後藤常務取締役
不動産部門	山田常務取締役
証券代行部門	藤川専務取締役
市場国際部門	開発専務取締役
経営企画部	岡内専務取締役
システム統合推進部	岡内専務取締役
フロンティア戦略企画部	岡内専務取締役
人事部	岡内専務取締役
社員相談室	岡内専務取締役
事業企画部	小山専務取締役
コストマネジメント室	前田常務取締役
総務部	前田常務取締役
経営管理部	前田常務取締役
コンプライアンス統括部	前田常務取締役
信用リスク統括部	前田常務取締役
お客さまサービス室	前田常務取締役
事務管理部	前田常務取締役
審査部	犬塚常務取締役
システム企画部	犬塚常務取締役
システム管理部	犬塚常務取締役
監査部	安田副社長

### ( 3 ) 自主的・積極的なディスクロージャー

MUFG グループは、「お客さまの信頼と信用を旨とし、国内はもとよりグローバルにお客さまの多様なニーズに対し、的確かつ迅速にお応えする」と共に「適時・適切な企業情報の開示を行い、株主の信頼に応える」ことを経営理念に掲げており、ディスクロージャーについてもこうした理念に基づき、積極的に対応しております。

#### ディスクロージャーの方法・手段

- ・ 経営トップによる会社説明会、決算説明会、IR ミーティング等の開催
- ・ 様々な情報開示のツール・機会を通じたディスクロージャーを実施
- ・ ディスクロージャー誌・英文アニュアルレポート・ファクトブック・四半期報告などの刊行物による財務内容・経営戦略に関する情報提供
- ・ インターネット上のホームページにおけるニュースリリースなど各種情報の即時提供

#### ディスクロージャーの内容

- ・ 法的開示項目及び自主的な開示内容の拡充により透明性を向上
- ・ 部門別・顧客セグメント別などの切り口による、事業ポートフォリオの内容・収益性についての分析
- ・ 主要な連結子会社に関する、戦略・事業内容・業績動向についての説明

#### 4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等

##### ( 1 ) 基本的な考え方

- ・ MUFG グループは、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、旧三菱東京フィナンシャル・グループ及び旧 UFJ ホールディングス両グループの経営統合によって、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、収益力の強化、株主価値の増大を図りつつ、内部留保の充実に努めてまいります。

##### ( 2 ) 配当、役員報酬等についての考え方

- ・ 配当については、銀行持株会社としての公共性に鑑み、健全経営の観点から企業体質を強化するために、グループ全体の内部留保の状況を十分に考慮した上で、グループ業績の状況や見通し、経営環境等を踏まえつつ、適切な配当水準を検討してまいります。
- ・ 役員報酬についても、配当の考え方と同様に、内部留保の蓄積状況、中期的な業績予想等を慎重に検討したうえで、適正な支給水準を検討してまいります。

## 5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

- ・ MUFG グループにおいては、中小企業取引を重点分野と位置付けており、引続き資金ニーズだけでなく、あらゆる金融ニーズに積極的にお応えしてまいります。
- ・ 多様化・高度化するお客さまの経営課題に対して、「銀・信・証」フルライン機能で多面的にサポートし、主力化・シェアアップを推進してまいります。
- ・ 中小企業の中でも比較的事業規模の小さなお客さまとのお取引については、特に強化分野と認識しており、人員・拠点などの営業体制を整備すると共に、スピードを重視した効果的・効率的な取引モデルを構築してまいります。また、事業規模の小さな企業や個人事業主のお客さまとのお取引を拡大させるための新たなビジネスモデルを構築してまいります。
- ・ MUFG グループは、お客さま本位の経営を実現・徹底するべく、お客さまとのリレーションシップを重視して、お取引基盤の飛躍的拡大を実現してまいります。

### (1) 中小企業取引充実に向けた取組

- ・ 従来より推進してきた「スピード審査」「担保不要」をコンセプトとする中小企業向けの無担保ビジネスローンに引続き注力し、お客さまの資金ニーズに積極的に対応してまいります。
- ・ ビジネスローンの商品性を無担保で最大1億円、最長5年まで可能とし、お客さまが利用しやすい商品供給に取り組んでいます。
- ・ 小規模法人、個人事業主向けにカードローンとクレジットカード機能を備えた新型ビジネスカード「BIZWAY」を平成17年5月にリリースしており、より幅広く中小企業のお客さまの資金ニーズに対応してまいります。
- ・ MUFG グループは、傘下に銀行・信託・証券に加えて、トップクラスのカード会社・消費者金融会社・リース会社・投信会社・海外子会社などを擁する本格的な総合金融グループとして、ビジネスローン以外にも、お客さまのあらゆる金融ニーズにスピーディーかつ徹底してお応えしてまいります。

### (2) 新規取引先獲得に向けた取組

- ・ 東京・名古屋・大阪の中心部には、ビジネスローン専門拠点を配置するとともに、一般の法人取引拠点にも専門のラインを設け、新規取引先の獲得に注力してまいります。
- ・ 従来店舗のなかった地方都市にも中小企業取引専門拠点を積極的に展開することにより、中小企業取引を強力に推進するための緻密なネットワークを構築してまいります。
- ・ 子銀行においては、国内の法人営業拠点358拠点を網羅する形で、法人新規先獲得を専門とする営業人員を約600名配置します。営業人員の配置にあたっては、従来からの総合職行員だけでなく、多様な人材の活用に努め、お客様との



リレーションシップの構築と経営効率の向上の両立を目指してまいります。

- ・ 子銀行では、TKC 全国会の業務提携をはじめとする、他の金融機関・中小企業団体・大手企業との業務提携を進め、お客さまのアクセスチャネルの多様化・利便性の向上を図ることで、新規取引先の獲得につとめてまいります。

### (3) 商品・サービス多様化に向けた対応

#### ポートフォリオ運営型融資ビジネスの積極展開

- ・ ポートフォリオモニタリングを通じ、一定のデフォルトリスクを想定した上でリスク・リターン確保を目指すモデル審査手法を発展させ、中小企業のお客さまに幅広く対応できるポートフォリオ運営型融資ビジネスを積極的に継続展開します。モデル審査手法については、旧東京三菱銀行、旧 UFJ 銀行の 2 年余りの間に蓄積されたノウハウを統合し、よりスピーディー且つリスクセンシティブな融資判断が可能な内容とし、資金ニーズ対応力を強化します。

#### 主力化、決済メイン化による取引の拡大

- ・ 多様化するお客さまの経営課題に対して、「銀・信・証」フルライン機能による多面的なサポート・サービスの提供や、本邦随一の決済・IT 商品ラインナップを完成することにより、総合的な取引における主力化、シェアアップを図り、総合収益の向上と、更なる資金供給の拡大を図ります。また、証券化等アセットファイナンスに特化した専担部を設置し、お客さまが保有される売掛金、在庫、その他無形固定資産等を見合いにしたファイナンス手法をご提供し、お客さまにとっての調達手段の多様化に貢献いたします。

#### 小規模企業向け新商品の積極展開

- ・ 中小企業の中でも資金調達手段が比較的限られ、未開拓マーケットとして認識している小規模法人、個人事業主を対象に、カードローンとクレジットカード機能を備えた新型ビジネスカード「BIZWAY」を開発しました。商流決済・資金調達機能が付与された、お客さまの資金ニーズにスピーディーかつ簡便に対応できる商品です。

#### 市場型間接金融・デリバティブ・流動化商品等の高度な金融サービスの提供

- ・ シンジケートローン・私募債等の市場型間接金融、デリバティブ取引、流動化商品等の小口化・定型化を通じて、お客さまの資金調達手段の多様化を図り、中小企業のニーズに合った資金調達を可能にします。また、売掛債権による信用補完を用いた貸出スキーム等を活用し、中小企業の資金調達力を高めます。

#### IPO・内外連携・ビジネスマッチングによる顧客支持・リレーションの強化

- ・ 旧東京三菱銀行のグローバルネットワーク力、国内外連携機能、旧 UFJ 銀行の外為商品力、通貨オプション等販売力といった強みを統合により一層高め、IPO、

海外進出サポート等の内外連携、ビジネスマッチングを推進し、顧客支持・リレーションの向上に向けたソリューション営業力を強化します。

リテール商品（アパートローンなど）

- ・住宅ローン業務においては、旧 MTFG・UFJ 両グループで培った住宅販売業者取引の強みとキャンペーン商品開発力を、また、アパートローン業務においては業者取引スキルと厚い富裕層顧客基盤を活かし、リスクコントロールを図りつつ、個人向けローン取引の一層の拡大を図ります。

(4) WEB、コンタクトセンター等のダイレクトチャネルの拡充

- ・従来の担当者営業に WEB・IT チャネルをミックスすることにより顧客接点を充実させ、お客さまが「いつでも」「どこからでも」アクセス可能な利便性の高い法人取引体制を目指します。

(5) 成長企業に対する積極的な育成・支援

- ・開拓余地の大きい成長企業マーケットに対して、効率的・効果的な取引モデルを構築し、顧客基盤の飛躍的拡大を目指してまいります。
- ・具体的には、成長企業の発掘・マーケティング並びに成長企業に対する公開準備のサポート等の成長支援を行う推進セクションと、成長企業・成長業種に対する審査ノウハウを集中した審査セクションが両輪となり、営業拠点と一体となって、より早い段階で有望企業を発掘し、顧客基盤を拡大してまいります。
- ・また、お客さまの事業発展段階に応じた商品・サービスを充実し、推進体制を整備するとともに、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、お客さまの事業発展支援に一層努めてまいります。

(6) 事業再構築、企業再生ビジネスへの取組強化

- ・これまでは、大企業を中心として、主に破綻懸念先以下の取引先の再生及び問題債権の圧縮に取り組んでまいりましたが、今後は、中堅・中小企業の要管理先にまで踏み込んで企業再生ビジネスを活性化してまいります。
- ・お客さまの事業再構築をお手伝いしていく過程で、MBO、LBO や M&A 等の手法をご提供し、必要な資金供給を行っていくのみならず、エクイティ・ホルダーとしての役割を果たしていくことで、お客さまの企業価値向上を直接・間接的にサポートしてまいります。
- ・また、DIP ファイナンスや EXIT ファイナンスへの取組を強化すると共に、従来通り、債務者別ビジネスプランの策定と実行を加速させ、投資ファンド等の機能もフル活用し、事業再生への取組を強化してまいります。

(図表10)貸出金の推移[3社合算ベース:三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行+分離会社]

		(億円)		備考
		17/3月末 実績 A	18/3月末 計画 B	
国内貸出	インバクトローンを含むベース	741,697	737,309	
	インバクトローンを除くベース	735,583	731,242	
中小企業向け貸出 (注)	インバクトローンを含むベース	239,423	224,796	
	インバクトローンを除くベース	238,002	223,375	
うち保証協会保証付貸出		10,791	10,485	
個人向け貸出(事業用資金を除く)		160,198	170,080	
うち住宅ローン		139,491	151,099	
その他		341,117	343,144	
海外貸出		65,134	68,185	
合計		806,831	805,494	

(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)

		18/3月期 計画 B-A+ア
国内貸出	インバクトローンを含むベース	15,609
	インバクトローンを除くベース	15,656
中小企業向け貸出	インバクトローンを含むベース	100
	インバクトローンを除くベース	100

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

	17年度中 計画 ア	備考
不良債権処理	( )	
貸出金償却(注1)	( )	
部分直接償却実施額(注2)	( )	
協定銀行等への資産売却額(注3)	( )	
上記以外への不良債権売却額	( )	
その他の処理額(注4)	( )	
債権流動化(注5)	( )	
私募債等(注6)	( )	
子会社等(注7)	( )	
計	19,997 (14,727)	

(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)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4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)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7)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。

**6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策**

( 1 ) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

- ・ 収益力の増強による十分な内部留保に努め、公的資金優先株式については、関係当局の承認を前提に、平成 18 年度中の完済を目指す方針です。

( 2 ) 剰余金の推移

- ・ 当社と傘下子銀行を合算したベースで、平成 18 年 3 月期に、優先株式残高 8,205 億円を上回る剰余金を確保する見込みであります。

(億円)

	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
三菱UFJフィナンシャル・グループ(注1)	2,413	15,650	15,784	15,985	16,197	16,421
三菱東京UFJ銀行 + 三菱UFJ信託銀行(注2)	11,299	12,944	17,928	23,807	31,499	39,942
合 計	13,712	28,594	33,712	39,792	47,696	56,363
その他資本剰余金(注1) (三菱UFJフィナンシャル・グループ)	4,778	3,558	3,558	3,558	3,558	3,558
合 計(その他資本剰余金を含む)	18,491	32,152	37,270	43,350	51,254	59,921

(注1)17/3月期は、旧三菱東京フィナンシャル・グループの計数。

(注2)17/3月期は、旧東京三菱銀行、旧三菱信託銀行合算の計数。

(図表11) 収益見通し

イ. 今後5年間の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

[業務粗利益(信託勘定償却前)]

(単位:億円)

	18/3期(注)	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
基準シナリオ(A)	25,103	25,247	27,220	30,024	30,189

(注)18/3月期は、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、旧UFJ銀行、旧UFJ信託銀行の合算。

(主要前提条件)

無担O/N(%)	0.00	0.10	0.23	0.30	0.30
TIBOR3M(%)	0.09	0.24	0.37	0.46	0.48
10年国債(%)	1.45	1.89	1.94	2.07	2.13

基準シナリオに対する変動見通し

(単位:億円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
楽観的シナリオ(B)	25,103	25,282	27,717	31,018	33,358
変化額(B) - (A)	0	35	497	994	3,168
悲観的シナリオ(C)	25,103	24,385	25,881	28,268	28,299
変化額(C) - (A)	0	862	1,339	1,756	1,890

[基準シナリオ]

・景気は安定的な回復傾向を維持し、金利は緩やかに上昇する。

[楽観的シナリオ]

・企業の生産性は持続的に上昇し、期待成長率が本格回復。個人消費も所得増を背景に拡大基調が鮮明になる。

・長期金利は、景気加速・インフレ期待の高まりから上昇する。

[悲観的シナリオ]

・企業の生産性や期待成長率は伸び悩み、設備投資や雇用に対するスタンスが抑制される。個人消費の回復も限定的となる。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

#### リスク管理の位置付け

MUFGグループは、総合金融グループとして多様な金融サービスを提供し、経営の安全性を確保しつつ、企業価値の極大化を目指してまいります。その過程で業務遂行から生じる様々なリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握の上、統合リスク管理・運営することを基本方針とし、多様なリスクを特定・計測・コントロール・モニタリングすることにより、リスク管理態勢の向上に努めてまいります。

#### リスク管理体制

##### (イ) リスク管理体制

- ・ MUFGグループは、持株会社、主なグループ会社にリスク管理の担当役員及び担当部署を設置し、緊密に連携しながら多様なグループ企業を的確にコントロールし、ガバナンス機能を適切に発揮できる統合的なリスク管理体制を構築してまいります。
- ・ 持株会社は、様々な角度からグループのリスク状況のモニタリング、リスク分析等を行います。リスク管理に関するグループ全体の基本的な方針は、持株会社が決定し、グループ会社はその基本方針に則り、それぞれ管理体制を整備し、リスク管理を行ってまいります。
- ・ 各種リスクを定性・定量の両面から能動的に管理するために、持株会社にリスク管理委員会を設置しております。委員会では、各種リスクの状況を検証すると共に、リスク管理・運営に関する重要事項を審議いたします。同委員会は、主なグループ会社からも委員が出席し、グループのリスク管理が有機的に実現されるよう工夫・配慮してまいります。
- ・ また、MUFGグループでは、持株会社、グループ会社が緊密に連携しながら、グループとしての危機管理体制を構築してまいります。

##### (ロ) 統合リスク管理

- ・ MUFGグループでは、グループ会社が抱える様々なリスクを計量化し、リスク量に見合う資本（経済資本）を、連結事業本部・グループ会社ごとにそれぞれリスクカテゴリー別に割り当てる割当資本制度を運営してまいります。
- ・ 割当資本制度では、持株会社がグループ会社との協議に基づき、半期毎にリスクカテゴリーや業務特性に応じた割当資本計画を策定してまいります。MUFGグループは、経営の健全性を確保する観点から、自己資本の状況に応じた割当資本計画を策定するとともに、経済資本の期中の動向を把握・管理してまいります。

MUFG グループは、これらの制度を活用し、グループ全体のリスク・プロファイルの改善、リスクに見合った収益の確保や適正な経営資源の配分を進めてまいります。

( 図表 12 ) リスク管理の状況

リスク種類	リスク管理部署	管理体制
信用リスク	投融資企画部	<p>[ 規則・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ全体のリスク運営の基本方針を定めた「MUFG リスク管理・運営規則」に基づき、信用リスク管理の基本方針を「MUFG 信用リスク管理規則」に規定。</li> <li>・ MUFG は、信用リスクを有する資産及びオフバランス項目を統合的に管理することが必要であることを認識し、信用リスクを適切に管理する態勢を確立、維持・発展させる。</li> </ul> <p>[ リスク管理体制 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループの信用リスクを統合的に管理するため、信用リスク管理を統括する部署として持株会社に投融資企画部を設置するとともに、グループ銀行にも信用リスク管理部署を設置し、自主的な信用リスク管理を実施。</li> <li>・ 基本的な枠組みは、グループ銀行がそれぞれ連結・グローバルベースで信用リスク管理体制を整備し、持株会社はグループ全体の信用リスクを管理。</li> <li>・ 与信集中排除については、グループの与信集中管理ルールに則った与信運営基準を定め、大口与信先に対し定期的に与信方針及び計数計画を策定し、与信方針についての実質的議論を行う審議機関を設置。</li> </ul>
市場リスク	リスク統括部	<p>[ 規則・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ全体のリスク管理・運営の基本方針を定めた「MUFG リスク管理・運営規則」に基づき、市場リスク管理の基本方針を「MUFG 市場リスク管理規則」に規定。</li> <li>・ グループの業務運営において、市場リスク及び市場流動性リスクが不可避のリスクであり、かつ迅速な対応が必要であることを十分認識した上で、市場リスク及び市場流動性リスクを適切に管理。</li> <li>・ 持株会社は、グループにおける市場リスク及び市場流動性リスクの統合的管理の重要性を認識し、子会社等が行う市場リスク管理について、グループとしての整合性・一体性を確保。</li> </ul> <p>[ リスク管理体制 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループの市場リスク及び市場流動性リスクを統合的に管理するため、持株会社の市場リスク及び市場流動性リスク管理を統括する部署として持株会社リスク統括部を設置。</li> <li>・ 子会社等は、市場リスク及び市場流動性リスク管理を統括する部署として、市場リスク管理部署を設置。</li> <li>・ 市場部門、事務管理部門、リスク管理部門及び内部監査部門において、役割と権限を分離・明確化した体制を整備し、牽制機能を確保。</li> </ul> <p>[ 持株会社の機能 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループの市場リスク及び市場流動性リスク管理に係る基本的な方針の策定、及び市場リスク管理体制の整備、高度化の推進。</li> <li>・ 子会社等の市場リスク及び市場流動性リスク管理に係る方針及びリスクの状況についてのモニタリング、経営陣への報告・提言ならびに子会社等に対する指導・助言の実施。</li> </ul> <p>[ 子会社等のリスク管理 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持株会社の策定した基本方針に則り、市場リスク管理に係る方針を策定。市場リスク及び市場流動性リスク管理部署は、リスク管理の方針、リスクの状況等について、定期的及び随時、持株会社に報告を実施。</li> </ul>



リスク種類	リスク管理部署	管理体制
資金流動性リスク	リスク統括部	<p>[ 規則・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体のリスク管理・運営の基本方針を定めた「MUFG リスク管理・運営規則」に基づき、資金流動性リスク管理の基本方針を「MUFG 資金流動性リスク管理規則」に規定。</li> <li>・持株会社は、流動性の不足が、グループ全体ひいては金融システム全体に影響をもたらすことの重要性を十分認識し、実効性のある資金流動性リスクを適切に管理。</li> <li>・持株会社及び子会社等は、グループ全体の資金流動性リスク管理に協力し合い、資金繰り状況及び突発事象等における情報共有を積極的に実施。</li> </ul> <p>[ リスク管理体制 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体の資金流動性リスクを統合的に管理するため、持株会社の資金流動性リスク管理を統括する部署として持株会社リスク統括部を設置。</li> <li>・子会社等は、資金流動性リスク管理部署を設置。</li> <li>・資金繰りリスクの管理にあたり、「資金繰り管理部署」と「リスク管理部署」を設置し、牽制機能が発揮される体制を確保。</li> </ul> <p>[ 持株会社の機能 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループの資金流動性リスク管理に係る基本的な方針の策定、及び流動性リスク管理体制の整備、高度化を推進。</li> <li>・子会社等の資金流動性リスク管理に係る方針及び資金流動性リスク管理の状況についてのモニタリング、経営陣への報告・提言ならびに子会社等に対する指導・助言の実施。</li> </ul> <p>[ 子会社等のリスク管理 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社の策定した基本的な方針に則り、資金流動性リスク管理に係る方針を策定。資金流動性リスク管理部署は、リスク管理の方針、リスクの状況等について、定期的及び随時、持株会社に報告を実施。</li> </ul>
オペレーショナルリスク	リスク統括部	<p>[ 規則・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体のリスク管理・運営の基本方針を定めた「MUFG リスク管理・運営規則」に基づき、オペレーショナルリスク管理の基本方針を「MUFG オペレーショナルリスク管理規則」に規定。</li> <li>・持株会社は、オペレーショナルリスクの顕在化による経済的損失・信用失墜等が、グループの経営・業務遂行に重大な影響を及ぼす可能性があることを十分認識し、オペレーショナルリスクを適切に管理。</li> </ul> <p>[ リスク管理体制 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループのオペレーショナルリスクを統合的に管理するため、オペレーショナルリスク管理を統括する部署として持株会社リスク統括部を設置。</li> <li>・子会社等はオペレーショナルリスクを統合的に管理するため、オペレーショナルリスク管理部署を設置。</li> <li>・CSAの枠組みや統計的分析によるリスクの計量化を採用し、オペレーショナルリスク管理体制の高度化を推進。</li> <li>・パーゼル に対応すべくグループの損失データ収集基準を制定。</li> </ul> <p>[ 持株会社の機能 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループのオペレーショナルリスク管理に係る基本的な方針の策定、及びオペレーショナルリスク管理体制の整備、高度化を推進。</li> <li>・子会社等のオペレーショナルリスク管理に係る方針及びリスクの状況についてのモニタリング、経営陣への報告・提言ならびに子会社等に対する指導・助言の実施。</li> </ul> <p>[ 子会社等のリスク管理 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社の策定した基本的な方針に則り、オペレーショナルリスク管理に係る方針を策定。オペレーショナルリスク管理部署は、リスク管理の方針、リスクの状況等について、定期的及び随時、持株会社に報告を実施。</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

- ・ 持株会社において、グループ共通の信用リスク管理の枠組みである「MUFG 信用リスク管理規則」を制定しております。
- ・ また、適切な与信運営のため、グループの与信集中排除を目的とするルール等を定め、グループベースでのポートフォリオのモニタリング・管理を行っております。
- ・ 普通銀行・信託銀行においては、持株会社が策定した基本方針に則り、夫々の業態に応じた信用リスクに関する規則等を制定し、それに基づいた与信運営を行うとともに、個別案件については、各行の決裁権限規程に則って決裁を行っております。なお、大口与信先に対しては、審議機関において与信方針等の審議を行うとともに、一定基準以上の案件については取締役会等にて付議・決定し、持株会社の経営会議等にも報告します。

## (3) 資産内容

### 金融再生法開示債権の状況

平成 17 年 9 月期における「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づく開示債権額については図表 13 をご参照ください。

### リスク管理債権の状況

平成 17 年 9 月期における銀行法第 21 条に基づくリスク管理債権額については図表 14 をご参照ください。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

〔旧東京三菱銀行+旧三菱信託銀行+旧UFJ銀行+旧UFJ信託銀行+UFJストラテジックパートナー(単純合算)〕

〔銀行勘定〕

(億円)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,735	3,842	1,942	2,907
危険債権	14,017	14,412	12,666	13,178
要管理債権	12,890	14,517	10,232	11,138
小計	29,643	32,772	24,841	27,224
正常債権	862,889	906,306	884,470	931,681
合計	892,532	939,079	909,312	958,906

〔信託勘定〕

(億円)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	56	56	2	2
危険債権	55	55	3	3
要管理債権	325	334	9	9
小計	437	446	15	15
正常債権	9,887	9,877	2,273	2,273
合計	10,324	10,324	2,289	2,289

引当金の状況

(億円)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	12,840	14,748	8,218	10,418
個別貸倒引当金	6,272	7,370	5,191	6,199
特定海外債権引当勘定	17	5	1	1
貸倒引当金 計	19,132	22,124	13,410	16,618
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	19,132	22,124	13,410	16,618
特別留保金	82	82	70	70
債権償却準備金	5	5	6	6
小計	88	88	76	76
合計	19,220	22,213	13,486	16,694

(注1)旧三菱信託銀行の連結計数の算定において、子会社の資産については、貸出金、支払承諾見返、外国為替、貸付有価証券のみを対象。(仮払金、貸出金未収利息などのその他資産は算入していない。)

(注2)旧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

(図表14)リスク管理債権情報

[旧東京三菱銀行+旧三菱信託銀行+旧UFJ銀行+旧UFJ信託銀行+UFJストラテジックパートナー(単純合算)]

[銀行勘定]

(億円、%)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	445	538	481	564
延滞債権額(B)	15,007	16,211	12,944	13,955
3か月以上延滞債権額(C)	612	626	188	200
貸出条件緩和債権額(D)	12,278	13,891	10,044	10,943
金利減免債権	303	306	526	526
金利支払猶予債権	266	266	253	253
経営支援先に対する債権	4,315	4,315	3,441	3,453
元本返済猶予債権	6,577	6,577	5,350	5,358
その他	815	2,425	471	1,350
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	28,342	31,268	23,658	25,664
部分直接償却	14,485	16,289	11,759	13,355
比率 (E)/総貸出	3.6%	3.7%	2.9%	3.0%

[信託勘定]

(億円、%)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	13	13	1	1
延滞債権額(B)	74	74	0	0
3か月以上延滞債権額(C)	10	10	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	339	348	12	12
金利減免債権	198	198	2	2
金利支払猶予債権	1	1	1	1
経営支援先に対する債権	13	13	0	0
元本返済猶予債権	90	99	4	4
その他	35	35	4	4
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	437	446	15	15
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	4.2%	4.3%	0.7%	0.7%

#### (4) 償却・引当方針

関係諸法令等に則った適正な償却・引当方針

##### (基本的考え方)

金融検査マニュアル、関係諸法令、その他本邦会計諸基準のみならず米国会計基準にも準拠したグループ統一の自己査定と償却・引当を実施するため、持株会社において、「MUFG 資産自己査定及び不良債権開示並びに償却・引当に関する規則」を定めております。グループ銀行は、資産自己査定及び不良債権開示並びに償却・引当の運営に関する事項を規則等に定め、当該規則の改定を行う場合には、客観性・透明性を確保する観点から事前に外部専門家の意見を徴したうえで、経営会議・取締役会にて付議・決定します。

##### (償却・引当体制)

- ・ 償却・引当の客観性を確保し、かつ、手続の円滑化を図るため、グループ銀行においては自己査定並びに償却・引当実施のための細則・マニュアル等を制定し、これに基づき厳正な自己査定を行い、その結果等を踏まえて償却・引当を適切に実施します。
- ・ 自己査定並びに償却・引当に関する一連の手続及びその結果については、与信監査部署が内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査を実施することで合理性、妥当性を確保します。
- ・ 自己査定並びに償却・引当の結果については経営陣に報告され、グループ銀行から持株会社へ適切に報告されます。

##### (償却・引当方法の概要)

###### 「正常先債権」

- ・ 信用格付毎のデフォルト率に将来のデフォルト発生見込に係る必要な修正を加えた予想デフォルト率及び予想回収率に基づき予想損失額を算定(以下、「倒産確率方式」)し、一般貸倒引当金に計上。

###### 「要注意先債権」

- ・ 倒産確率方式に基づき予想損失額を算定し、一般貸倒引当金に計上。
- ・ なお、要注意先債権のうち、貸出条件緩和債権等の債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを合理的に見積もることができる債権については、当該キャッシュ・フローを当初の約定利率で割り引いた金額と債権の帳簿価格との差額を予想損失額として算出(以下、「DCF法」)し、一般貸倒引当金に計上。

###### 「破綻懸念先債権」

- ・ 個別債務者毎に予想損失額を算出し、直接償却するか個別貸倒引当金に計上。

- ・ 債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを合理的に見積もることができる債権については、DCF 法により予想損失額を算定し、個別貸倒引当金に計上。

「実質破綻先債権・破綻先債権」

- ・ 分類及び 分類全額を直接償却するか個別貸倒引当金に計上。

### **不良債権の売却等による処理、回収の方針**

- ・ 旧 UFJ グループでは、不良債権問題・大口貸出先問題の解決をグループの最優先課題として位置付け、旧 UFJ 銀行「戦略支援グループ」を中心に、大口与信先等への集中的な対応を実施し、平成 17 年 3 月末で資産健全化がほぼ完了致しました。
- ・ MUFG グループとしても、グループ各社のノウハウを結集し、投資銀行・信託・不動産・企業コンサルティング・エクイティ機能等をフルに活用するほか、グループ外でも企業再生ファンドやコンサルティング会社を活用する等、企業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績	18/3月期 見込
不良債権処理損失額 (A)	14,343	851	
うち銀行勘定	14,191	842	
個別貸倒引当金繰入額	2,415	284	
貸出金償却等 (C)	11,845	574	
貸出金償却	5,908	591	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	78	15	
その他債権売却損等	2,161	32	
債権放棄損	3,694	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	69	17	
うち信託勘定	151	8	
貸出金償却等 (D)	121	8	
貸出金償却	128	18	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	
その他債権売却損	6	10	
元本補填 (F)	30	-	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	4,604	4,634	
合計 (A) + (B)	9,738	3,784	4,700

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (E)	5,282	1,837	
-----------------------	-------	-------	--

グロス直接償却等 (C) + (D) + (E)	17,250	2,422	
--------------------------	--------	-------	--

(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。

単純合算ベース：17/3月期、17/9月期実績は旧東京三菱銀行 + 旧UFJ銀行 + 旧三菱信託銀行 + 旧UFJ信託銀行

18/3月期見込は、三菱東京UFJ銀行 + 三菱UFJ信託銀行

(いずれも分離会社含む)

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績	18/3月期 見込
不良債権処理損失額 (A)	15,172	1,619	
うち銀行勘定	15,020	1,610	
個別貸倒引当金繰入額	2,326	882	
貸出金償却等 (C)	12,771	733	
貸出金償却	6,385	728	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	82	15	
その他債権売却損等	1,918	12	
債権放棄損	4,382	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	77	4	
うち信託勘定	151	8	
貸出金償却等 (D)	121	8	
貸出金償却	128	18	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	
その他債権売却損	6	10	
元本補填 (F)	30	-	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	4,417	4,364	
合計 (A) + (B)	10,754	2,745	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (E)	5,523	2,263	
-----------------------	-------	-------	--

グロス直接償却等 (C) + (D) + (E)	18,415	3,006	
--------------------------	--------	-------	--

(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。

単純合算ベース：17/3月期、17/9月期実績は旧MTFG連結 + 旧UFJHD連結

( 図表17 ) 倒産先一覧 [ 旧東京三菱銀行+旧三菱信託銀行 ( 単純合算 ) ]

( 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	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	1	1
5	2	8	2	8
6	-	-	1	1
7	6	9	4	5
8	4	9	4	6
9	5	11	6	15
10	4	4	2	2
11	5	201	5	4
12	4	96	-	-
13	7	54	13	152
14	8	482	10	680
15	-	-	-	-
無	5	3	2	2
合計	50	876	50	876

(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(既直償控除前残高) 億円未満四捨五入

(注3) 「格付無」: 格付付与対象外先および該当時点で与信取引が無い先

(注4) 倒産1期前の行内格付: 16年9月末の格付

(注5) 倒産半期前の行内格付: 17年3月末の格付

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	17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	798
危険債権	6,191
要管理債権	3,873
正常債権	480,068
総与信残高	490,930



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

(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>	-	-	-	-
<2>	-	-	-	-
<3>	-	-	-	-
<4>	-	-	-	-
<5>	3	4	1	2
<6>	6	11	2	5
<7>	10	93	11	32
<8>	17	39	13	34
<9>	17	90	18	79
<10>	3	18	12	101
無	16	12	15	13
合計	72	265	72	265

(注1) 小口(与信額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: 16年9月末時点の格付

(注5) 倒産半期前の行内格付: 17年3月末時点の格付

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	17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	1,146
危険債権	6,478
要管理債権	6,369
正常債権	406,675
総与信残高	420,670

#### **( 5 ) 評価損益の状況と今後の処理方針**

- ・平成 17 年 9 月末時点での時価のあるその他有価証券の評価損益は、図表 18 の通りであります。

#### **( 6 ) 金融派生商品等取引動向**

- ・オフバランス取引の契約金額・想定元本・信用リスク相当額(与信相当額)は、図表 19 の通りであります。
- ・またオフバランス取引における信用コスト及び信用リスク量を取引相手に格付別に試算した結果は図表 20 の通りであります。

(図表18)評価損益総括表(平成17年9月末、単体)

[旧東京三菱銀行 + 旧三菱信託銀行 + 旧UFJ銀行 + 旧UFJ信託銀行(単純合算)]

## 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	24,242	113	118	4
	債券	21,176	113	117	4
	株式	-	-	-	-
	その他	3,065	0	0	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	3,204	5,668	5,736	67
	債券	-	-	-	-
	株式	1,395	478	546	67
	その他	1,809	5,189	5,189	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	442,620	19,858	23,058	3,199
	債券	282,484	865	217	1,084
	株式	58,805	19,755	20,464	709
	その他	101,330	970	2,374	1,405
	金銭の信託	1,060	3	3	-

## 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1)	6,536	4,749	1,786	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「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&lt;実施時期10/3月&gt;

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18)評価損益総括表(平成17年9月末)

[旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結 + 旧UFJホールディングス連結(単純合算)]

## 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	25,291	124	136	13
	債券	21,721	109	117	8
	株式	-	-	-	-
	その他	3,570	15	18	3
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	658	645	672	27
	債券	-	-	-	-
	株式	610	658	670	12
	その他	47	13	1	14
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	461,291	21,171	24,595	3,423
	債券	284,243	860	229	1,090
	株式	59,302	21,124	21,906	780
	その他	117,745	907	2,458	1,551
	金銭の信託	1,629	3	3	-

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益		
	価額		評価益	評価損	
事業用不動産(注1)	6,984	5,324	1,658	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「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&lt;実施時期10/3月&gt;

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[三菱UFJフィナンシャル・グループ連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	17/3月末	17/9月末	17/3月末	17/9月末
金融先物取引	1,429,582	905,451	0	0
金利スワップ	3,914,910	3,702,535	61,630	54,354
通貨スワップ	142,862	300,405	9,867	18,047
先物外国為替取引	650,039	533,016	12,988	14,347
金利オプションの買い	302,629	170,882	2,597	2,141
通貨オプションの買い	90,589	90,103	5,166	4,836
その他の金融派生商品	519,815	478,658	2,834	3,996
一括ネットिंग契約による与信相当額削除効果	-	-	47,907	48,857
合計	7,050,428	6,181,053	47,177	48,866

(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。  
旧三菱東京フィナンシャル・グループ連結、旧UFJホールディングス連結の合算。

(図表20)信用力別構成(17/9月末時点)

[旧東京三菱銀行+旧三菱信託銀行+旧UFJ銀行+旧UFJ信託銀行+UFJストラテジカル・トナ- (単純合算)] (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)	39,972	17,195	9,194	66,362
信用コスト	4	84	11	100
信用リスク量	31	213	78	323

- (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15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。