

# 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15年9月

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

## 目次

1. 金額・条件等	
(1) 根拠	P.1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	P.1
(3) 当該自己資本の活用方針	P.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	P.3
(図表1-1) 収益動向及び計画[U F Jホールディングス]	
(図表1-2) 収益動向及び計画[U F J銀行+ U F J信託銀行]	
(図表1-3) 収益動向及び計画[元本補填契約のある信託]	
(図表1-4) 収益動向及び計画[U F Jホールディングス(連結)]	
(図表2) 自己資本比率の推移	
(2) 平成15年3月期業務改善命令への対応	P.10
(3) 業務再構築のための方策	P.13
イ. 今後の経営戦略	
ロ. 主要部門別の純収益動向	
(図表5) 部門別純収益動向	
ハ. リストラの推移及び計画	
(図表6) リストラの推移及び計画	
ニ. 子会社・関連会社の収益等の動向	
(図表7-1) 子会社・関連会社一覧(国内)	
(図表7-2) 子会社・関連会社一覧(海外)	
ホ. 管理会計の確立とその活用の方策	
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	P.30
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	P.32
(3) 「業務改善命令」を受けた収益管理体制の強化	P.33

( 図表8 ) 経営諸会議・委員会の状況	
( 図表9 ) 担当業務別役員名一覧	
( 4 ) 自主的・積極的なディスクロージャー	P.35
4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等	P.36
( 1 ) 基本的な考え方	
( 2 ) 配当、役員報酬等賞与についての考え方	
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	P.37
( 図表10-2 ) 貸出金の推移	
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	P.40
( 2 ) 剰余金の推移	P.40
( 3 ) 収益見通し	P.41
( 図表11 ) 収益見通し	
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	P.42
( 図表12 ) リスク管理の状況	
( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況	P.45
( 3 ) 資産内容	P.46
イ . 金融再生法開示債権の状況	
( 図表13 ) 金融再生法開示債権の状況	
ロ . リスク管理債権の状況	
( 図表14 ) リスク管理債権情報	
( 4 ) 償却・引当方針	P.48
イ . 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針	
( 図表15 ) 不良債権処理状況	
ロ . 不良債権の売却等による処理、回収の方針	

( 図表17 ) 倒産先一覧

八. 債権放棄についての考え方

( 5 ) 評価損益の状況と今後の処理方針 ..... P.54

( 図表18 ) 評価損益総括表

( 6 ) 金融派生商品等取引動向 ..... P.57

( 図表19 ) オフバランス取引総括表

( 図表20 ) 信用力別構成

( 7 ) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保 ..... P.58

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。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

(計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準)

	15/3月末 実績	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末
無担O/N	0.021%	0.005%	0.005%	0.100%	0.750%
TIBOR 3M	0.08%	0.03%	0.20%	0.40%	1.00%
10年国債	0.70%	1.20%	2.00%	2.00%	2.00%
為替(円/ドル)	120.20円	120.20円	120.20円	120.20円	120.20円
日経平均株価	7,972円	7,972円	7,972円	7,972円	7,972円

(実質GDP成長率)

	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末
実質GDP成長率 (前年比)	0.3%	0.9%	2.0%	1.6%

(地価)

	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末
全国市街地価格指数 (全用途平均・前年比)	5.6%	2.4%	0.6%	0.5%

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

この「経営の健全化のための計画」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の規定に基き見直しを行なったものであります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

#### A. 優先株式

平成11年3月に統合3行（三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行）が発行し、整理回収銀行（現「整理回収機構」）が引き受けた優先株式につきましては、株式移転により、持株会社であるUFJホールディングスが発行する、下記の優先株式となっております。

発行金額 14,000 億円（合計）

発行条件・商品性 発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

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
発行総額	600,000 百万円	300,000 百万円	300,000 百万円	200,000 百万円
発行株式数	200,000 株	150,000 株	150,000 株	200,000 株
発行価額	3,000,000 円	2,000,000 円	2,000,000 円	1,000,000 円
(うち資本組入)	1,500,000 円	1,000,000 円	1,000,000 円	500,000 円
配当金(年間)	15,900 円	18,600 円	19,400 円	11,500 円
配当利回り	0.53%	0.93%	0.97%	1.15%
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

## B. 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、持株会社が発行する下記の劣後債に変更することにより、公的資金として導入している優先株式及び劣後債の償還・利払いのための財源を、持株会社において一元的に管理する体制としています。このため、現行の劣後債との同一性を確保すべく、株式移転後速やかに三和銀行、整理回収機構および持株会社の間で債務変更契約を締結し、上記の劣後債を持株会社が発行する下記の劣後債に変更しております。

発行金額 1,000 億円

発行条件・商品性 発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

名称	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	100,000 百万円
期間	無期限
当初レート	6M 円 LIBOR + 0.34%
レート見直し日	平成16年9月30日
見直し日後レート	6M 円 LIBOR + 1.34%
初回コールオプション期日	平成16年9月30日
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。

また、「リテール・法人ミドルを中心とする顧客基盤に総合金融サービスを提供する革新的な金融グループ」として、お客さまならびに市場から高い評価を獲得すべくグループを挙げて取り組むと同時に、優良な中堅・中小企業を中心に従来同様に信用供与の円滑化を図ってまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

UFJグループは、「社会の信頼に応え、お客さまとともに成長する、革新的な金融グループでありたい」との経営ビジョンのもと、これまでの銀行の枠にはとらわれず、お客さまに価値ある総合金融サービスを提供する「新しい金融サービス業」を目指しております。

#### 経営統合の進展

UFJグループは、総合金融サービスを提供するうえで最適かつ効率的なグループ経営の実現を目指し、統合ならびにグループ力強化を着実に進めております。

平成14年1月には、持株会社傘下の商業銀行2行の合併により「UFJ銀行」が誕生しました。合併と同時にシステム統合も完了させた結果、全ての店舗において共通のサービスをご利用いただけるほか、商品開発などサービス向上に向けた取り組みや、店舗統廃合による合理化を効率的に進めることができました。同時に、東洋信託銀行も社名を「UFJ信託銀行」と改め、「UFJ銀行」となるがグループの中核会社として新たにスタートしています。

なお、平成16年度下期をめどに、「UFJ信託銀行」の預金・貸出業務を「UFJ銀行」に統合し、「UFJ信託銀行」は信託業務に特化する方向で検討を進めております。これにより、両行間の業務の重複を解消し、同時にグループの店舗ネットワークをより有効に活用することでサービスの一層の向上につなげてまいります。

また、グループ会社の再編・統合も順調に進展しています。各社の事業基盤や強みを融合することで、「UFJつばさ証券」(ホールセール・リテール証券業務)「UFJパートナーズ投信」(投資信託運用業務)「UFJアセットマネジメント」(年金運用業務)「UFJカード」(クレジットカード業務)などの競争力の高い会社が誕生しました。この他、シンクタンク、ベンチャーキャピタル会社などの統合も完了しています。これらの会社はUFJグループが総合金融サービスを提供するうえで重要な役割を果たすとともに、社名に「UFJ」を冠することにより、「UFJブランド」の浸透にも貢献しています。

#### 厳しい経営環境への対応

デフレが継続する経済環境下において、金融界を取り巻く環境については厳しい状況が続いております。

平成14年10月には金融システムの信頼回復に向けての取り組みとして「金融再生プログラム」が発表されましたが、その後の状況等を踏まえてグループ発足以来の経営改革に向けた取り組みを一段と加速させる必要があると判断し、平成14年12月に「改革加速プラン」を公表いたしました。

本プランに沿って、不良債権問題等の「資産の早期健全化」に一段とスピードをあげて対処してまいります。同時に、「グループ事業戦略の推進」「グループ経営の効率化」に向けた施策にも取り組むことで、収益力のさらなる強化に努めているところであります。



( 図表 1 - 1 ) 収益動向及び計画  
 [ U F J ホールディングス ]  
 持株会社 1 3 年 4 月 設立

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	42,921	40,870	40,980	41,084	41,122
貸出金	917	0	0	0	0
有価証券	41,918	40,785	40,785	40,785	40,785
総負債	3,427	1,365	1,365	1,365	1,365
資本勘定計	39,462	39,548	39,682	39,757	39,757
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
資本準備金	18,829	18,829	18,829	18,829	18,829
その他資本剰余金	10,017	10,017	10,017	10,017	10,017
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注)	628	714	848	924	924
自己株式	4	4	4	4	4
(収益) (億円)					
経常利益	119	156	400	468	493
受取配当金	111	156	400	468	493
経費	31	36	36	36	36
人件費	11	12	12	12	12
物件費	19	24	24	24	24
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税引前当期利益	119	156	400	468	493
法人税、住民税及び事業税	3	0	0	0	0
法人税等調整額	0	0	0	0	0
税引後当期利益	115	156	400	468	493
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	10,632	10,718	10,852	10,928	10,928
配当金総額 (中間配当を含む)	146	266	392	493	493
普通株配当金	-	126	252	353	353
優先株配当金 < 公的資金分 >	111	112	112	112	112
優先株配当金 < 民間調達分 >	34	29	29	29	29
1株当たり配当金 (普通株)	-	2,500	5,000	7,000	7,000
同 (第一回第一種優先株)	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500
同 (第二回第二種優先株)	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900
同 (第三回第三種優先株)	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750
同 (第四回第四種優先株)	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600
同 (第五回第五種優先株)	19,400	19,400	19,400	19,400	19,400
同 (第六回第六種優先株)	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
同 (第七回第七種優先株)	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500
配当率 (優先株 < 公的資金分 > )	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%
配当率 (優先株 < 民間調達分 > )	0.69%	0.69%	0.69%	0.69%	0.69%
配当性向	127.11%	170.89%	97.89%	105.37%	100.00%
(経営指標) (%)					
ROE (当期利益/資本勘定<平残>)	0.29%	0.39%	1.01%	1.18%	1.24%
ROA (当期利益/総資産<平残>)	0.26%	0.38%	0.98%	1.14%	1.20%

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表1 - 2)収益動向及び計画

[ 2社合算ベース(UFJ銀行+UFJ信託銀行) ]

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	782,801	762,540	763,040	769,377	775,467
貸出金	428,221	409,563	407,886	415,801	425,843
有価証券	190,409	197,125	199,424	198,424	197,424
特定取引資産	33,011	33,640	33,740	33,740	33,740
繰延税金資産<未残>	14,712	15,145	14,645	11,733	7,732
総負債	755,118	732,939	736,822	735,164	733,092
預金・NCD	554,645	521,674	521,357	531,275	532,181
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	19,820	20,250	20,350	20,350	20,350
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	750	750	750	750	750
資本勘定計	20,725	22,521	26,489	31,146	36,498
資本金	11,241	11,241	11,241	11,241	11,241
資本準備金	9,838	8,640	8,640	8,640	8,640
その他資本剰余金	4,450	-	-	-	-
利益準備金	237	237	317	411	510
剰余金 (注)	5,650	1,931	5,819	10,146	15,400
土地再評価差額金	1,082	1,081	1,081	1,081	1,081
その他有価証券評価差額金	473	609	609	363	363
自己株式	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	13,526	12,931	14,050	15,823	17,287
信託報酬	587	466	495	570	612
うち合同運用指定金銭信託分	209	133	117	113	81
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	187	153	50	25	24
資金運用収益	10,635	10,457	11,282	13,365	15,280
資金調達費用	2,722	2,493	2,592	2,971	3,813
役員取引等利益	1,672	1,936	2,334	2,619	2,872
特定取引利益	979	1,002	1,101	1,151	1,201
その他業務利益	2,374	1,563	1,429	1,089	1,136
国債等債券関係損( )益	1,969	1,041	728	338	335
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	7,788	7,234	8,259	10,097	11,581
業務純益 (B)	5,080	7,081	8,209	10,073	11,557
一般貸倒引当金繰入額 (C)	2,520	-	-	-	-
経費	5,925	5,850	5,840	5,750	5,730
人件費	2,231	2,210	2,145	2,110	2,090
物件費	3,399	3,343	3,397	3,346	3,347
不良債権処理損失額	5,646	3,698	2,287	1,287	1,104
株式等関係損( )益	6,177	330	87	87	87
株式等償却	1,915	-	-	-	-
経常利益	6,982	2,399	5,369	8,232	9,896
特別利益	1,201	41	-	-	-
特別損失	590	508	458	132	48
法人税、住民税及び事業税	12	-	-	-	-
法人税等調整額	138	-	544	3,211	4,002
税引後当期利益	6,245	1,931	4,367	4,890	5,846
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	-	1,525	4,330	8,142	12,520
配当金総額(中間配当を含む)	-	229	392	493	493
普通株配当金	-	112	252	353	353
優先株配当金<公的資金分>	-	89	112	112	112
優先株配当金<民間調達分>	-	28	29	29	29
1株当たり配当金(普通株)	-	1.97	4.43	6.20	6.20
配当率(優先株<公的資金分>)	-	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%
配当率(優先株<民間調達分>)	-	0.69%	0.69%	0.69%	0.69%
配当性向	-	11.9%	9.0%	10.1%	8.4%

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標) ( % )					
資金運用利回(A)	1.61	1.61	1.73	2.03	2.29
貸出金利回(B)	1.87	1.88	1.95	2.21	2.57
有価証券利回	0.98	1.08	1.36	1.78	1.82
資金調達原価(C)	1.18	1.18	1.19	1.24	1.37
預金利回(含むNCD)(D)	0.18	0.18	0.20	0.24	0.33
経費率(E)	0.93	0.99	0.99	0.96	0.96
人件費率	0.34	0.37	0.36	0.35	0.34
物件費率	0.54	0.57	0.58	0.56	0.56
総資金利鞘(A)-(C)	0.42	0.43	0.54	0.79	0.92
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.74	0.71	0.76	1.01	1.28
非金利収入比率(注1)	30.22%	30.87%	31.41%	29.57%	29.11%
OHR(経費/業務粗利益<信託勘定償却前>)	43.20%	44.71%	41.42%	36.29%	33.10%
ROE (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	32.03%	33.45%	33.70%	35.04%	34.24%
ROA(注2)	0.99%	0.99%	1.13%	1.37%	1.56%

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

(注2) 15/3月期は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/総資産<平残>)

16/3月期～19/3月期は(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>))

[UFJ銀行(分離会社含み) + UFJ信託銀行]

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(収益)					
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)	7,789	7,234	8,259	10,097	11,581
与信関係費用(注)	8,354	4,445	2,587	1,831	1,128
株式等関係損( )益	6,177	330	87	87	87
株式等償却	1,915	-	-	-	-
経常利益	6,997	1,819	5,124	7,712	9,896
税引後当期利益	6,256	1,351	4,122	4,370	5,846
(経営指標)					
ROE (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	31.97%	33.91%	34.73%	36.50%	35.76%

(注) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額 + 信託勘定償却

(図表 1 - 3)財務管理業務の収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(億円)					
業務粗利益 (A)	834	878	1,021	1,183	1,303
うち証券代行部門	286	305	345	353	361
うち不動産部門	82	142	214	302	330
うち資産金融部門	38	54	70	88	108
うち受託資産部門	211	182	209	249	283
うち証券業務部門	142	71	67	86	101
うちリテール部門 (個人財務管理)	74	95	96	88	109
(A)に対応する経費 (B)	531	514	511	533	532
人件費	213	217	199	207	217
物件費	302	281	295	309	298
(A) - (B)	303	364	510	650	772

( 図表 1 - 4 ) 収益動向及び計画

## [ U F J ホールディングス ( 連結 ) ]

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
( 規模 ) < 未残 > ( 億円 )			
総資産	797,729	802,074	
貸出金	460,246	441,786	
有価証券	156,063	181,328	
特定取引資産	26,802	30,450	
繰延税金資産	14,582	15,226	
少数株主持分	5,874	8,433	
総負債	765,847	774,997	
預金・N C D	571,598	560,783	
債券	-	-	
特定取引負債	17,434	19,653	
繰延税金負債	19	3	
再評価に係る繰延税金負債	839	827	
資本勘定計	26,007	18,643	
資本金	10,000	10,000	
資本剰余金	12,666	12,337	
利益剰余金	2,542	3,593	
土地再評価差額金	1,306	1,217	
その他有価証券評価差額金	601	657	
為替換算調整勘定	378	641	
自己株式	2	19	

## ( 収益 ) ( 億円 )

経常収益	30,708	24,005	21,000
資金運用収益	16,523	11,569	
信託報酬	689	584	
役務取引等収益	3,153	3,610	
特定取引収益	1,048	1,406	
その他業務収益	5,088	5,495	
その他経常収益	4,205	1,339	
経常費用	46,745	30,699	18,600
資金調達費用	6,077	2,885	
役務取引等費用	655	685	
特定取引費用	-	4	
その他業務費用	3,736	3,144	
営業経費	8,552	7,751	
その他経常費用	27,723	16,228	
貸出金償却	6,009	2,740	
貸倒引当金繰入額	8,349	4,017	
一般貸倒引当金繰入額	1,208	2,424	
個別貸倒引当金繰入額	7,207	1,604	
経常利益	16,037	6,693	2,400
特別利益	926	1,200	
特別損失	1,273	696	
税金等調整前当期純利益	16,384	6,189	
法人税、住民税及び事業税	212	76	
法人税等調整額	4,557	379	
少数株主利益	235	202	
当期純利益	12,274	6,089	1,500

(図表2) 自己資本比率の推移

[UFJホールディングス(連結)]

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	12,337	12,337	12,337	12,337	12,337
利益剰余金	3,676	2,596	1,144	5,031	10,393
連結子会社の少数株主持分	8,424	8,424	8,424	8,424	8,424
うち優先出資証券	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289
その他有価証券の評価差損	647	767	721	721	475
自己株式	19	19	19	19	19
為替換算調整勘定	641	641	641	641	641
営業権相当額	18	18	18	18	18
連結調整勘定相当額	154	154	154	154	154
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	25,604	26,566	30,352	34,239	39,847
(うち税効果相当額)	(15,223)	(15,223)	(14,679)	(11,467)	(7,711)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	920	921	921	921	921
一般貸倒引当金	5,791	5,700	5,747	5,930	6,039
永久劣後債務	2,993	2,488	1,488	990	211
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	9,704	9,109	8,156	7,841	7,171
期限付劣後債務・優先株	11,584	13,283	12,609	11,008	7,873
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	11,584	13,283	12,609	11,008	7,873
Tier 計	21,289	22,392	20,765	18,849	15,044
(うち自己資本への算入額)	(21,289)	(22,392)	(20,765)	(18,849)	(15,044)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	721	721	721	721	721
自己資本合計	46,173	48,236	50,395	52,367	54,170

(億円)

リスクアセット	463,282	456,020	459,770	474,420	483,120
オンバランス項目	439,805	432,558	436,309	450,959	459,659
オフバランス項目	18,799	18,799	18,799	18,799	18,799
その他(注)	4,677	4,663	4,663	4,663	4,663

(%)

自己資本比率	9.96%	10.57%	10.96%	11.03%	11.21%
Tier 比率	5.52%	5.82%	6.60%	7.21%	8.24%

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

## (2) 平成15年3月期業務改善命令への対応

### イ. 収益目標と実績の乖離

平成15年3月期においては、収益力強化・経営効率化のための施策を着実に履行すると同時に、「資産早期健全化」に向けた取り組みを積極的に実施いたしました。

収益力強化への取り組みによる業務粗利益の増益とリストラによる経営効率化の追求による経費の更なる削減を受け、業務純益は計画を大幅に超過達成いたしました。

(実質業務純益 7,789億円<計画比+1,689億円>)

一方で、「資産早期健全化」実現のため「不良債権問題・大口貸出先問題の解決」「保有株式の圧縮」に向けて積極的に取り組んだこと、また「金融再生プログラム」に従ったDCF的手法の導入と株価下落による株式償却が発生したことにより、多額の処理損失等の計上を余儀なくされました。

(積極的な株式売却等による株式売却損益 4,261億円<計画比 5,262億円>、DCF的手法導入による引当増加 3,472億円<計画比 3,472億円>、株価下落による株式償却 1,915億円<計画比 1,915億円>)

この結果、収益力強化等による業務純益の増益で、不良債権処理・株式売買損益による損失処理、DCF的手法採用による引当増加をカバーすることが出来なかったことから、平成15年3月期については当期損失を計上することになりました。

(当期利益 6,256億円<計画比 7,456億円>)

「資産早期健全化」を最大かつ最優先の経営課題と認識し、安定的な財務基盤確立のための施策を積極的に推進いたしました。特に、保有株式残高の圧縮については、軟調な株価動向の中で市場影響に最大限配慮しながら株価変動リスク軽減のため売却を進めてまいりました。これにより計画を大きく超える売却損失を計上することになりましたが、株式保有規制の達成にほぼ目処をつけることが出来るなど、財務体質の抜本的改善に繋がる対応が出来たと考えております。

なお、平成15年3月期の当期利益が上記の通り収益目標から大幅に乖離したことなどを理由に、8月1日に業務改善命令を受けております。

当グループが進める「資産早期健全化」と「収益力の抜本的強化」への取り組みにより、安定的な収益体質を構築してまいります。

## □．抜本的収益改善策

ＵＦＪグループは、平成１２年７月の経営統合の発表以来、商業銀行合併・関連会社統廃合等に軸足を置き、「統合推進」を最重要課題として取り組んでまいりました。経営効率化につきましても、完全統合後の人員・店舗数及びこれに対応する経費等についての計画を策定し、ＵＦＪ銀行のシステム統合も含む合併前倒し等による統合効果の最速実現に歩調を合わせ、削減効果の早期実現に努めてまいりました。これにより経営統合後の姿をほぼ実現することが出来たと考えております。

当グループは、「統合推進」にいち早くめどを付け、現時点ではグループ財務運営・総合金融戦略の展開と経営管理に重点を置いた「総合金融戦略」を展開しております。同時に、合理化のための施策につきましても、グループ経営効率化の観点からさらなる検討を続けてまいります。これにより財務・収益体質は抜本的・構造的に改善され、収益向上に大きく寄与することになると考えております。

### (収益力向上のための取り組み)

ＵＦＪグループは、「リテール・法人ミドルを中心とする顧客基盤に総合金融サービスを提供する革新的な金融グループ」を目指し、収益力のさらなる強化に努めております。

#### グループ事業戦略の推進

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

以下の新たな施策と、従来からの事業戦略を着実に遂行することにより、グループ業務純益の目線を平成１６年度には9,000億円、平成１９年度には12,500億円に設定いたします。

##### 1)信託財管業務の抜本的強化

- ・ ＵＦＪ信託銀行の財務管理業務（不動産、年金、証券代行業務等）を抜本的に強化し、ＵＦＪ銀行の顧客に集中的に展開することにより、同業務の業務純益を大幅に拡大いたします。
- ・ 財管業務と関連性が高い資産運用業務での収益拡大ともあわせて、平成１９年度には業務純益1,000億円を視野に入れて取り組んでまいります。
- ・ 財管業務の強化にあたっては、資金業務統合を睨み、ＵＦＪ信託銀行の人員を財管業務にシフトさせてまいります。

##### 2)保険販売ビジネスの拡大

- ・ 個人のお客さまへの投資型年金保険等の販売を強化するため、外部からの採用を含め、販売人員を増強してまいります。
- ・ 規制緩和により、保険代理店機能をグループ内に取り込むことを視野に、親密保険代理店および親密保険会社との連携を強化してまいります。
- ・ これらの取り組みにより、平成１９年度には保険販売による手数料収益200億円を展望してまいります。



### 3) グループ内外5社によるカードプロセッシング事業の検討

- ・将来のコア事業化を狙い、グループのカード事業を強化してまいります。その第1弾として「UFJカード」その他親密なカード会社・信販会社の5社で、事業・システム等のバックヤード共同化に向けた検討を開始しております。
- ・コストシェアによる体質強化を図るとともに、サードパーティー事業化も将来的に展望してまいります。

### 4) 複合型ネットワークの構築

- ・UFJ銀行とUFJつばさ証券の共同店舗化を積極推進いたします。
- ・UFJ銀行の全法人拠点を信託代理店化してまいります。
- ・UFJ銀行とUFJ信託銀行の共同店舗化につきましても、将来の資金業務統合を睨み、更なる実施を検討してまいります。
- ・以上の“ワンストップ化”によるお客さまの利便性向上と同時に、グループベースでのスペースコスト削減を実現してまいります。

グループ収益力を抜本的に強化するため、積極的にグループ事業戦略を展開してまいります。このため、今後は収益力強化の観点からメリハリのある対応を実施してまいります。

#### 貸出ビジネスの再構築

中堅・中小企業向けの貸出、及び個人向けの貸出ビジネスを強化してまいります。

新規取引獲得に特化した部署の設置や貸出商品の充実などにより中堅・中小企業向け取引増強を図ってまいります。

同時に、リスクに見合った貸出金利ざやの確保に向けて貸出スプレッド改善を最重要経営課題のひとつとして取り組んでまいりました。平成14年度からは「行内格付の開示」をスタートし、取引先企業との相互理解を「リスクに応じたリターン確保」「貸出ポートフォリオ改善」に結びつけることを目指してまいりました。

この結果、「金利プライシング意識」が定着し法人貸出におけるスプレッド改善が進んでおりますが、適正水準確保に向けて一層の改善に努めてまいります。

また、個人向け貸出増強のため、「住宅ローンセンター（住宅販売会社向けの営業拠点）」の拡充等を通じて住宅ローンの増加を図ってまいります。

#### 非金利収益の拡大

貸出収益を補う収益源として、非金利収益の拡大に努めてまいります。

法人ビジネスにおいては、利便性の高い決済サービスの提供、投資銀行ビジネスの強化、外国為替・デリバティブ商品などの販売を強化するとともに、小口化したシンジケートローンやCLOなどを、中堅・中小企業に提供すること等により増強してまいります。

また、リテール分野においては、チャネル改革を進め利便性をさらに高めることにより顧客基盤の拡大を図ってまいります。拡大した顧客基盤に外貨預金、投資信託、保険といった価格変動商品を提供し、非金利収益の増加につなげてまいります。

### (3) 業務再構築のための方策

#### イ. 今後の経営戦略

##### 基本的な考え方

UFJグループは、スピードと革新性を最大限に発揮する、「日本を代表する金融グループ」でありたいと考えております。

また、新ビジネスの展開力、総合金融ソリューションの提供力において、「金融界を常に“リード”する存在」であると同時に、“リテール・ミドル”におけるトップブランドの確立を目指しております。

UFJホールディングスは、平成13年4月のグループ発足以来、傘下商業銀行の合併と関連会社統合を含む経営統合に軸足を置く「統合推進型」の持株会社として運営してまいりました。

経営統合にめどがついた現状では、グループ財務運営・総合金融戦略の展開とグループの経営管理に重点を置く「総合金融戦略型」の持株会社として、大胆な事業ポートフォリオ戦略を展開し、「グループ価値の極大化」に向け取り組んでおります。

当グループは、グループ“最適事業ポートフォリオ”の構築と、昨今の厳しい環境下において経営課題として掲げた「改革加速プラン」の具体化を最優先課題としてグループを挙げて注力してまいります。

##### グループ経営管理体制

UFJグループには、リテール・法人・市場国際・信託・資産運用・証券の6つの事業領域があります。

UFJホールディングスは、それぞれの事業を担う傘下のUFJ銀行（リテール・法人・市場国際）、UFJ信託銀行（信託）および資産運用、証券の各社に対して経営資源の配分上、目標設定を行い、傘下会社は持株会社の方針を踏まえて事業運営を行う体制としています。

持株会社は、その事業運営をモニタリング・評価することにより、株主価値の向上に繋がるグループ運営を実施しております。

##### グループの各事業領域における事業戦略

グループの6つの事業戦略において、他の金融グループとの差別化を図る事業戦略をそれぞれ策定し、これを展開してまいります。

#### A. リテール

##### 目指す姿・事業戦略の概要

“リテールトップブランド”の実現

利便性を向上させる独自のサービスを“目に見える”形で提供してまいります。

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

- マス層取引を抜本的に見直してまいります。これにより、各チャネルの利便性の大幅拡大と、新規取引獲得とクロスセルを徹底してまいります。
- 収益源の多様化に向けて、消費者金融と価格変動商品販売を“収益の柱”とすべく注力してまいります。
- カード・消費者ローン等、他グループとの差異化に繋がるグループ戦略を具体化してまいります。
- お客さま満足度の向上と効果的なU F Jブランドの訴求により、お客さまの支持の飛躍的な向上に努めてまいります。
- 店舗統廃合の完了・共同店舗化の推進等、既存店舗の運営コストのさらなる削減に努めてまいります。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

有人店舗・ATM・ACM(自動対応サービス機)・ダイレクトチャネル等のネットワーク展開について、利便性向上と低コスト化を両立させる大胆なチャネル改革を検討してまいります。

消費者ローンにつきましては、リスクマネジメントに留意しつつ「モビット」を軸として業容の飛躍的拡大を目指してまいります。

“運用ビジネス”強化に資する体制構築を加速するため、相場動向に応じた機動的な商品投入のほか、中途採用による戦力配置、営業分離の店頭体制を本格展開してまいります。

証券・信託との共同店舗化の推進、ACMを活用した新形態店舗の試行を行ってまいります。

## B. 法人

### 目指す姿・事業戦略の概要

“ベストソリューションバンク”の実現

「ベストソリューションバンク」の実現とU F Jブランド創造に努めてまいります。

- お取引先の企業価値向上と事業発展に資する、最適な機能・サービスをスピーディーに提供する革新的な金融グループを目指してまいります。

法人ミドルをコアに与信力、金融技術力、効率化で他を圧倒してまいります。

- “法人ミドルでの競争優位確立”に向けたビジネスモデルを構築してまいります。
- “リスクマネジメント力の強化”と“非金利収益の増強”を実現するため、ミドル向けの与信競争力の強化と審査体制の再構築のほか、決済・投資銀行業務を核とする機能競争力を強化してまいります。
- 大企業先等での市場型間接金融シフトの加速、セグメントに応じた営業体制の構築等を図り、“収益・資産ポートフォリオ構造”と“取引構造”の改革を実現してまい

ります。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

審査スピード向上等の与信力強化を通じて、企業の資金ニーズに的確に対応してまいります。

企業価値向上・再生支援活動で先行するため、総合財務提案やカスタマー・ソリューション・データベース(CSDB)マーケティング等での高品質なソリューション活動の展開、ミドル向けの機能・商品の強化、取引先に判り易いプレゼンテーションツールの充実等に努めてまいります。

“先進機能の競争力”を徹底的に強化するため、CDO、流動化前提貸出、CLOファンド等の先進的コーポレートファイナンスでの競争力を高めてまいります。

### C. 市場国際

#### 目指す姿・事業戦略の概要

先進的機能提供を通じた収益極大化

グループ内フランチャイズに対して、先進的ソリューション力を提供してまいります。

- 「事業金融」「貿易金融」「海外フロービジネス」の“中核事業”の早期確立に努めてまいります。
- 「国内フロービジネス」については基盤を拡充し、市場性収益の安定拡大を目指してまいります。

アジア・中国を中心に確固たる顧客基盤を構築してまいります。

- 中国における“UFI”ブランド”と、アジアでの海外リテールビジネス等の新事業領域拡大を図ってまいります。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

経営資源の重点投入により、「事業金融」「貿易金融」「海外フロービジネス」の“中核3事業”の早期収益化と「国内フロービジネス」等の市場性収益の安定的拡大に努めてまいります。

“中国戦略”展開のため、内外リソースを活用した進出・内販ニーズへの対応力向上と、ネットワークの拡充及びローカル化の推進を行ってまいります。

“新たな収益基盤”の確立のため、アセットベース金融、非日系クレジット加工・売買業務、海外リテールでの収益力を強化してまいります。

### D. 信託

#### 目指す姿・事業戦略の概要

財管業務で本邦最高の評価獲得

卓越した“財管機能”で顧客支持No.1を目指してまいります。

- “機能力”を徹底強化し、高い専門性と展開力を備えた組織を確立してまいります。  
グループ体となってダイナミックに財管業務を展開してまいります。

- グループ機能・営業体制・人材等を融合し、他グループにはない競争力を確立、発揮してまいります。

財管業務で複数のトップブランドを展開し、収益力・成長性でNo. 1を目指します。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

“機能力”の抜本強化と“新業務・新商品”の積極展開により、グループ内外へ顧客基盤を拡大してまいります。

“アライアンス”を通じた投資負担軽減と事務のアウトソースにより、業務効率のさらなる向上を進めてまいります。

[証券代行] 新商品・新サービスの展開により、“ペーパーレス時代”に圧倒的シェアの獲得を目指します。

[不動産] グループ不動産ビジネス体制を確立し、信託トップの収益力を目指します。

[資産金融] 新商品・新マーケットを開発し、信託トップの受託規模を目指します。

[受託資産] 運用力とコンサル力の強化により、受託資産の拡大を図ってまいります。

[証券業務] 事務品質の向上により、投信受託“トップブランド”の地位を確たるものにするとともに、アライアンスを活用した資産管理コスト削減を進めてまいります。

[個人財管] 遺産整理業務を核として、相続人に対する派生取引の極大化を図ってまいります。

## E. 資産運用

### 目指す姿・事業戦略の概要

国内大手の地位確立（残高、運用力評価）

#### 資産運用ビジネスでの国内大手の地位確立

- 投資信託業務におきましては、お客さまのニーズを捉えた商品提供と販売支援により、グループ内外チャネルの拡充による残高積み上げに取り組んでまいります。

- 投資顧問業務におきましては、公的年金、上位基金等を主要ターゲット顧客として特化型運用の受託拡大に努めてまいります。

低資本、高収益の安定的事業としてグループ収益に貢献するため、経営効率化を一層進めてまいります。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

##### UFJパートナーズ投信

- 常に“顧客ニーズに即した商品”提供を行なうことで、お客様及び販売会社からの支持が得られるように努めてまいります。具体的には、銀行チャネルにおきまして

は、預金代替型商品（仕組債ファンド・分配型ファンド）をメイン商品として提供し、証券チャンネルにおきましては、既存分配型ファンドへ注力するとともに、仕組債ファンド・日本株ファンド拡販に努めてまいります。

- “新収益機会”の創出として、バックオフィス事務の受託等による事務インフラの収益化や法人向けの私募投信の組成・販売に取り組んでまいります。

#### UFJアセットマネジメント

- “特長あるプロダクツ”の提供、強固な運用体制確立に向けて、市場指向型株式運用、円債運用のプロセスの精緻化を進めてまいります。加えて、商品ラインナップの拡充としてバリュー型運用、事業債運用商品も提供してまいります。
- 運用商品についてコンサルタント会社から高い評価を得ることが、お客様からの評価につながり契約獲得に結びつくことから、全社的な対応体制を構築しコンサルタント評価の引き上げに努めてまいります。

## F. 証券

### 目指す姿・事業戦略の概要

株式相場に左右されない収益基盤の確立

UFJつばさ証券では、UFJグループとしての“強み”を活かし、新しいビジネスモデルを確立してまいります。

- 株式市況に左右されにくい収益構造構築のため、債券関連業務での高度な販売力強化に努めてまいります。
- リテール営業部門の再構築のため、債券・投信を軸とした預かり資産拡大に向けた体制整備に取り組んでまいります。
- グループ協働による投資銀行業務の競争力強化のため、M&A・証券化機能の強化とグループでの連携強化を図ってまいります。

#### 事業戦略における施策展開のポイント

商品対応力・クレジット分析機能強化による非時価会計法人・リスクマネー投資家との取引拡充、及びリテール向け商品ラインナップの充実により、債券関連業務での高度な販売力の強化を図ってまいります。

リテール営業部門強化として預かり資産拡大を目指し、銀行との共同店舗設置も含めセグメント別の販売力強化のための“チャンネル整備”を進めてまいります。

“投資銀行業務競争力”強化促進のため、グループ内のM&A・証券化等の陣容を強化するなど協働体制を進めてまいります。

ロ．主要部門別の純収益動向

UFJグループには、リテール・法人・市場国際・信託・資産運用・証券の6つの事業領域があります。

UFJホールディングスは、それぞれの事業を担う傘下のUFJ銀行（リテール・法人・市場国際）、UFJ信託銀行（信託）および資産運用、証券の各社に対して経営資源の配分上、目標設定を行い、傘下会社は持株会社の方針を踏まえて事業運営を行う体制としています。

(図表5)部門別純収益動向

(2行単体合算ベース) (億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
リテール(商業銀行)	74	305	678
粗利益	2,473	2,601	2,815
経費	2,400	2,296	2,137
法人(商業銀行)	2,179	2,583	3,163
粗利益	4,451	4,767	5,173
経費	2,272	2,184	2,010
市場・国際(商業銀行)	1,075	1,200	1,071
粗利益	1,758	1,782	1,596
経費	683	583	524
信託銀行	1,205	1,020	833
粗利益	2,077	1,831	1,627
経費	872	810	793
資産運用部門	-	-	-
粗利益	-	-	-
経費	-	-	-
証券部門	-	-	-
粗利益	-	-	-
経費	-	-	-
その他部門	2,567	2,680	1,487
合計	7,100	7,788	7,234

(連結ベース) (億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
リテール(商業銀行)	191	464	912
粗利益	3,435	3,583	3,878
経費	3,245	3,119	2,967
法人(商業銀行)	2,185	2,529	3,206
粗利益	4,524	4,783	5,285
経費	2,339	2,253	2,079
市場・国際(商業銀行)	1,549	1,414	1,218
粗利益	2,919	2,288	1,964
経費	1,370	874	745
信託銀行	1,203	1,020	846
粗利益	2,121	1,866	1,677
経費	918	845	830
資産運用部門	17	13	1
粗利益	109	82	99
経費	126	95	87
証券部門	11	5	101
粗利益	330	450	522
経費	342	454	421
その他部門	2,311	2,727	1,475
合計(注1)	7,411	8,136	7,759

(注) 商業銀行各部門、資産運用部門、証券部門にて、15/3期中に組織変更並びに所管業務見直し実施。これにより、14/3月期の過去実績計数を同一の基準により見直して記載。

(注1) 主要ビジネス・ユニットの連結ベース管理計数の合計値

## 八．リストラの推移及び計画

UFJグループは、商業銀行の合併前倒し等、統合効果の早期実現のため経営の効率化に積極的に取り組んでまいりました。

この結果、グループ経営統合時に策定した人員・店舗数等については「完全統合後の姿」を前倒して実現しています。

経費につきましても、人員削減・賞与カットや処遇にメリハリをつけることによる人件費圧縮、合併効果の早期実現、間接業務・固定費の圧縮を中心とする物件費の見直しを進める等、経営の効率化を重要課題として取り組み、平成12年3月期に53.14%であったOHR（経費/業務粗利益）を、平成15年3月期には43.20%まで引き下げてまいりました。

（経営の効率化の実績）

（単位：%、億円）

		12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
OHR （経費/業務粗利益）	計画	54.91	51.35	50.17	45.78
	実績	53.14	51.32	47.90	43.20
人件費	計画	2,893	2,737	2,630	2,555
	実績	2,789	2,730	2,552	2,231
物件費	計画	3,614	3,537	3,829	3,683
	実績	3,355	3,466	3,606	3,399

注）12/3月期、13/3月期の計画は、統合3行それぞれの当初健全化計画の合算  
14/3月期、15/3月期の計画は経営統合による当初グループ健全化計画

当グループは、経営の効率化の観点から経費削減を引き続き進めてまいります。

OHR（経費/業務粗利益）を意識した運営を今後も継続し、平成19年3月期には33%台まで引き下げることを目標に一層の効率性を追求してまいります。

（OHR（経費/業務粗利益）の一層の改善）

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
OHR （経費/業務粗利益）	43.20%	44.71%	41.42%	36.29%	33.10%

グループ効率化に向けた取り組み

### 1) グループ内の本部機能のスリム化

- ・総合金融グループとしての意思決定の更なる迅速化のため、兼務体制の拡大等により持株会社・銀行・信託の戦略立案機能を一本化してまいります。
- ・“顧客重視・現場重視”の観点から、本部管理部門を大幅に縮小いたします。



- ・グループ内の本部人員を、平成16年度までに大幅削減し、一部を重点戦略部門に再配分いたします。
- ・システム等のインフラのグループベースでの共有化を進めてまいります。

#### 2)拠点の統廃合

- ・グループベースの店舗数（銀行・信託・証券計約660拠点）を、平成16年度までに100店舗以上削減してまいります。

#### 3)取締役・執行役員数の削減

- ・上述の本部機能スリム化にあわせ、平成15年度中に2割以上削減してまいります。（「改革加速プラン」公表時の67名を50名程度に）

#### 4)グループベースでのメリハリある人事処遇の実現

- ・UFJ銀行では、平成13年度下期より、年功色を排除した実力主義に基づく人事処遇制度を導入し、メリハリの利いた処遇制度を実現しております。  
平成15年度中には、UFJ信託銀行にも同様の処遇制度を導入することでこれをグループベースへと拡大してまいります。
- ・将来的には、業務に適した人事処遇のあり方を個別に見極めながら、事業単位での最適な処遇体系を実現してまいります。

当グループは、引き続き経営の効率化を最大限追求してまいります。同時にグループ収益力を抜本的に強化するための事業戦略を展開してまいります。

このため、今後は収益力強化に資する業務（中堅中小企業向け貸出、住宅ローンの増強等）については必要な投資を実施するなど、メリハリのある対応を行ってまいります。

図表6)リストラの推移及び計画

[ 3社合算ベース 持株会社 + UFJ銀行 + UFJ信託銀行 ]

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	24(10)	24(10)	24(10)	24(10)	24(10)
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	18(6)	18(6)	18(6)	18(6)	18(6)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	6(4)	6(4)	6(4)	6(4)	6(4)
従業員数(注) (人)	22,327	21,000	20,000	19,750	19,650

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

(国内店舗 海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	406	400	405	380	380
海外支店(注2) (店)	17	18	19	20	21
(参考)海外現地法人 (社)	14	13	12	12	12

(注1)出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。17/3月末は資金業務統合による一時的な増加

(注2)出張所、駐在員事務所を除く

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	224,297	222,200	215,700	212,200	210,200
うち給与・報酬(注1) (百万円)	130,428	127,100	123,300	121,300	119,900
平均給与月額 (千円)	483	489	490	490	490

(注1)人件費には、傘下銀行で物件費として計上されている持株会社人件費を含む

(注2)平均年齢 37.5歳(平成15年3月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	416	500	500	500	500
うち役員報酬 (百万円)	416	500	500	500	500
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	21	25	25	25	25
平均役員退職慰労金 (百万円)	35	52	52	52	52

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

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	338,741	333,100	338,500	333,400	333,500
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	122,991	123,200	129,300	132,100	134,900
除く機械化関連費用 (百万円)	215,750	209,900	209,200	201,300	198,600

(注1)傘下銀行が持株会社に支払う経営管理費のうち、持株会社の人件費を控除

(注2)リース等を含む実質ベースで記載

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	563,038	555,300	554,200	545,600	543,700
-----------------	---------	---------	---------	---------	---------

## 二．子会社・関連会社の収益等の動向

### グループ経営統合の状況

平成13年4月の株式移転によりスタートしたUFJグループは、完全な経営統合の早期実現を目指してまいりました。

グループ企業の経営統合につきましては、それぞれの事業領域において営業力の強化と効率化の観点を考慮しながら、迅速に経営統合を進めてまいりました。

経営統合と同時期に、傘下銀行のシステム情報処理業・投資信託業・投資顧問業の子会社等の統合にはじまり、証券・事務系会社・シンクタンク・自己競落会社・ファクタリング・信用保証の各子会社等についても最速で経営統合を完了しております。

また、海外現地法人につきましても、重複する子会社等については、いち早く統合を完了しております。

### グループ経営管理について

UFJグループは、企業価値の極大化を目指し、子会社・関連会社等についてのグループ管理を実施しております。このため、グループ経営展開のために必要なグループ経営ルールを設定し、これを子会社・関連会社等に徹底することで、グループ内で統一的に運営しております。

UFJホールディングスは、以下の3つを中心とする事業ポートフォリオ戦略を策定・展開し、グループ共通の経営管理指標（RACAR、ROE、EP）等のモニタリング・評価を実施しております。

- ・「グループ財務目標」の設定
- ・財務目標達成のための「グループ戦略」の策定
- ・「資源配分」「目標設定」

また、UFJホールディングスは、「リスク管理」「コンプライアンス」「内部監査」等のグループの内部管理に関する基本方針等を毎期定め、各社に徹底すると同時にその実効性を検証しております。

### グループ企業の再編について

上記方針のもと、引き続きグループ企業の再編を進めてまいります。

具体的には、連結子会社であるUFJビジネスファイナンスとセントラルリースの間で、リース事業部門統合の検討を開始しております。これにより、両社の業務ノウハウ・営業基盤等の経営資源を融合し、グループの中核リース会社としてソリューション提供力を高めるとともに、経営の効率化を図ってまいります。

また、海外における事業ポートフォリオ見直しの一環として、UFJ銀行の連結子会社であるUFJファイナンスオーストラリアリミテッドの全株式の売却を決定しております。当グループは、経営効率化の観点、事業ポートフォリオの見直しの観点から、グループ企業再編を検討してまいります。

会社名	設立年月 (注1)	代表者	主な業務	直近決算 (注1)	総資産	借入金	うち 子銀行分 (注2)	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3)
<b>【国内商業銀行系】</b>												
[リテールマーケット対象]												
(株)UFJカード	68/4月	信原 啓也	クレジットカード業務	03/3月	309,284	200,001	76,950	22,018	21,003	710	604	連結
*UFJ信用保証(株)	77/9月	石川 芳男	信用保証業務	03/3月	190,366	-	-	21,402	181,896	4,837	6,326	連結
フロンティア債権回収(株)	99/7月	野々下 伊津巳	債権管理回収業務	03/3月	3,576	-	-	2,569	550	1,297	747	連結
* (株)モビット	00/5月	梶田 和彦	貸金業務	03/3月	134,988	129,500	128,000	4,143	10,000	64	60	持分法
*UFJブラザー21(株) (注4)	00/3月	上田 邦浩	個人の財産形成に関する相談業務	03/3月	541	7	7	448	1,134	146	541	連結
*日本ティ・ピー・ビー・証券(株)	98/11月	岡田 迪	証券コールセンター業務・確定拠出年金運用管理業務等	03/3月	1,300	0	0	1,194	690	47	49	連結
[法人マーケット対象]												
(株)UFJビジネスファイナンス	83/10月	清水 庸介	リース業務、ファクタリング業務	03/3月	410,624	234,443	228,869	2,998	928	1,172	1,677	連結
* (株)日本ビジネスリース	77/11月	斎藤 憲二	リース業務	03/3月	261,332	119,073	117,273	3,581	7,974	8,878	4,381	連結
UFJ総合管理(株)	94/10月	前田 房章	当行担保不動産の購置、一時保有、管理、売却	03/3月	8,012	-	-	262	500	171	18	連結
東洋信託総合ファイナンス(株)	87/3月	佐藤 増生	融資業務、リース業務	03/3月	93,106	90,654	74,392	479	50	513	242	連結
[全般]												
(株)泉州銀行	51/2月	吉田 憲正	銀行業務	03/3月	1,553,055	4,082	2,000	52,170	93,620	3,574	4,790	連結
(株)大正銀行	58/10月	佐々木 茂樹	銀行業務	03/3月	335,338	3,000	3,000	13,068	1,795	700	251	持分法
(株)岐阜銀行	42/5月	横山 昭雄	銀行業務	03/3月	727,025	4,000	-	23,168	3,350	1,259	859	持分法
(株)中京銀行	43/2月	未安 聖二	銀行業務	03/3月	1,558,756	15,017	3,000	66,739	38,490	2,371	1,483	持分法
日本住宅無尽(株)	13/10月	板倉 弘幸	無尽業	03/3月	7,764	3,000	3,000	2,647	28	572	60	持分法
(株)シーエムエー	02/8月	金子 武夫	貸金業務	03/3月	70,883	65,000	65,000	5,737	5,500	1,010	237	連結
<b>【投資銀行系(国内)】</b>												
*カブドットコム証券(株)	99/11月	川松 保夫	証券業	03/3月	43,687	1,000	500	2,864	2,054	185	125	持分法
*UFJつばな証券(株)	48/4月	藤本 公亮	証券業	03/3月	3,197,575	319,893	2,915	209,529	128,192	1,368	14,654	連結
UFJアセットマネジメント(株)	93/9月	森 嶺	投資顧問業務、投資信託委託業務	03/3月	7,115	-	-	6,888	-	439	313	連結
*UFJパーナートナース投資(株)	59/12月	宮崎 晃一	投資信託委託業務、投資顧問業務	03/3月	60,600	-	-	54,180	-	1,644	10,708	連結
(株)UFJキャピタル	84/8月	中村 明	ベンチャーキャピタル業務	03/3月	34,672	24,400	10,400	9,506	2,146	1,719	128	連結
* (株)ティーエムエフ	83/6月	戸田 保彦	ベンチャーキャピタル業務	03/3月	10,565	16,950	16,950	6,505	0	64	1,574	連結

(図表7-1)子会社・関連会社一覧(国内) 03/3月末基準 ~ 社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

会社名	設立年月 (注1)	代表者	主な業務	直近決算 (注1)	総資産	借入金	うち 子銀行分 (注2)		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3)
							資本勘定	うち 子銀行分 (注2)				
【その他】												
(株)ユーフィット	70/7月	田中 富雄	情報処理業	03/3月	27,103	5,104	4,014	10,815	4,573	1,044	531	連結
* (株)U F J日立システムズ (注5)	83/8月	浦上 淳	情報処理業	03/3月	7,485	3,994	3,994	467	25	27	132	連結
* U F J スタッフサービス(株)	88/3月	土手内 清嗣	人材派遣業	03/3月	1,346	0	0	208	150	92	10	連結
U F J トラスト土地建物(株)	64/5月	鈴木 正道	不動産賃貸業務	03/3月	86,555	25,109	25,109	39,983	39,170	338	23	連結
東洋システム開発(株)	84/8月	木原 茂	システム開発・運営業務	03/3月	5,049	1,590	1,590	1,003	400	203	106	連結
U F J 住宅販売(株)	88/1月	西村 実	住宅仲介業務	03/3月	1,073	550	550	205	10	147	42	連結
* U F J オペレーションサービス名古屋(株)	80/8月	吉田 辰行	預金・為替等の後方事務受託	03/3月	697	0	0	295	111	14	8	連結
* U F J ストラテジックパートナー(株) (注6)	03/3月	吉村 昇	貸金業	03/3月	328,504	-	-	328,220	208,287	410	85	連結
* (株)U F J エクワイティインベストメンツ (注7)	03/3月	新長 義己	有価証券の売買、保有、運用および管理	03/3月	774,376	-	-	289,753	300,000	1,052	1,052	連結

(注1)年号は西暦で記入。

(注2)借入金のうち、子銀行分は保証を含む。

(注3)連結・持分法の別は、U F J ホールディングスの連結決算を基準としております。

(注4)U F J プラザ21株式会社は、2003年3月にプライベート証券マネジメント株式会社から社名を変更しております。

(注5)株式会社U F J 日立システムズは、2002年10月に日立製作所株式会社より出資を受け、三和システム開発株式会社から社名を変更しております。

(注6)U F J ストラテジックパートナー株式会社は、2003年3月に設立しております。

(注7)株式会社U F J エクワイティインベストメンツは、2003年3月に設立しております。

(注)ミリオン信用保証株式会社は、2002年10月にUFJ信用保証株式会社と合併したため、今回より対象外としております。

## 【個別企業コメント（平成15年3月末基準）】

### UFJ信用保証（株）

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

住宅ローンの取組強化による保証料収入の積上げ、業務効率化・コストダウン等により収益力を向上させ、平成15年3月期は黒字化（当期利益63億円）。引続き住宅ローンを中心とした業容拡大により収益力強化、繰越損失の解消を目指す

### （株）モビット

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

平成15年3月末時点の貸出残高：約1,236億円、銀行ローン保証残高：約244億円

平成14年10月より、UFJ銀行の個人向け無担保カードローンの保証業務も開始。

平成14年度の期間損益黒字化を達成。今後は更なる収益増強により早期繰損解消を目指す。

### UFJプラザ21（株）

平成15年4月にプライベート証券マネジメント（株）から社名変更。

平成14年度下期に資産運用業務から撤退。事業内容を資産承継・事業承継を柱とする相談業務に特化し、人員削減等も含めた事業再構築を実施。平成15年度の黒字化を目指す。

### 日本ティールピー証券（株）

資産運用業務における“川中”機能を担う子会社。

401k業務の進展も睨みつつコルセンタ業務の拡充を中心に早期収支均衡を目指す。

平成14年度下期に組織を見直し、オフィス統合、経費削減等による合理化にも着手。平成15年度下期の半期収益黒字化を目標。

当社は日本ティールピーと名称変更

### （株）日本ビジネスリース

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

平成15年3月期は、前期に引き続き営業権の償却負担や既存リース債権の想定以上の破綻発生等により赤字計上するが、営業基盤の拡大や新規審査モデル構築等により平成15年度には黒字化の見込み。

### カブドットコム証券（株）

平成15年3月期は株式市況低迷の中、信用取引の拡大が寄与し創業来初の最終黒字化を達成。

システム面の強みを生かしたきめ細かな顧客サービス提供にて収益力を更に増強、繰越損失の早期解消を目指す。

### UFJつばさ証券（株）

平成15年3月期、下半期は営業利益で黒字化も、リストラに伴う特別損失計上から最終赤字を計上。

債券業務収益、総合金融グループの強みを生かした投資銀行業務収益強化により黒字回復を目指す。

### UFJパートナーズ投信（株）

平成15年3月期は、国内外の株価下落から株式投信の残高伸び悩みによる営業収益減少を経費削減にてカバーし切れず。加えて株価下落により保有株式の評価損を特別損失として計上し最終赤字計上

株式投信および公社債投信の新商品投入による残高拡大、並びに一層の効率化徹底による経費削減により早期黒字化を目指す。

#### (株)ティーエムエフ

既存投資の回収に特化し、再建を進めている。

過去の営業貸付金の償却・引当により大幅な繰越損失となっているが、平成15年3月期は既存投資の回収等により当期利益15億円を計上し繰越損失を縮小。引き続き既存投資の回収に特化し、資産含み益の活用等により繰越損失の処理を進める。

#### (株)UFJ日立システムズ

平成15年3月期は経常利益ベースでは黒字確保したものの、本社移転にともなう固定資産売却損と退職給付債務引当基準の変更による特別損失発生により最終損益で赤字を計上。

平成15年度の業績見通しについては黒字化を見込む。

#### UFJスタッフサービス(株)

平成14年12月に派遣単価の引上げを実施済み。併せて、時間外勤務や通勤交通費等のコスト削減を並行して行い、収益構造の改善を進める予定。

#### UFJオペレーションサービス名古屋(株)

平成14年度については、大幅なリストラを進めたものの、役員退職金など経常外の経費がかさみ、当期利益ベースで小幅ながら赤字となった。平成15年以降については、合理化・効率化を推進し、黒字化の見込み。

#### UFJストラテジックパートナー(株)

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

当期は会社分割後約1週間の決算であり、設立関連費用の影響により創業赤字計上。

#### (株)UFJエクイティ・インベストメンツ

平成15年3月31日にUFJ銀行保有の政策株式の運用・管理を目的として設立。

平成15年9月期は、外部アドバイザーの有するノウハウを活用して、保有株式の価格変動リスクをヘッジしつつ、最適なポ・トフォリオ運営を行う予定。

(図表7-2)子会社・関連会社一覧(海外) 03/3月末基準 ~社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

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 (注4)	当期利益	連結又は 持分法の 別 (注5)
<b>【海外商業銀行系】</b>													
UFJドイトリース会社	88/6月	熊笹御堂 真	リース業務	03/3月	百万 ユーロ	7	7	7	0	0	0	0	連結
* UFJファイナンス・タイワン・リミテッド	88/11月	岡田 良三	リース業務、ファクタリング業務	02/12月	百万 台湾ドル	1,923	785	785	379	525	24	13	連結
インドネシアUFJ銀行	89/8月	尾崎 誠治	一般商業銀行業務	02/12月	十億 インドネシア ルピア	5,999	1,230	1,079	1,077	805	291	198	連結
ピー・ティー・UFJ・ブリ・ファイナンス	83/8月	桜田 周一	リース業務、消費者金融業務	02/12月	十億 インドネシア ルピア	650	654	541	106	30	28	19	連結
UFJオーストラリア・リミテッド	70/6月	芳賀 史郎	短中最期金融業務、その他マナーチャントバンク業務	02/12月	百万 豪ドル	2,050	408	408	118	103	19	13	連結
カナダUFJ銀行	83/8月	影山 克明	一般商業銀行業務、リース業務	02/12月	百万 カナダドル	818	40	40	160	170	10	7	連結
オランダUFJ銀行	76/1月	中村 道彦	銀行業務	02/12月	百万 ユーロ	1,067	569	569	66	51	3	2	連結
東海オーストラリア・ファイナンス・コーポレーション	85/5月	芳賀 史郎	金融貸付業	02/12月	百万 豪ドル	88	14	14	70	70	14	10	連結
バンコックUFJリミテッド	73/4月	糟谷 哲生	金融貸付業	02/12月	百万 タイバーツ	11,402	10,878	-	480	90	101	77	連結
* 工商国際リース	88/4月	黄 光栄	リース業	02/12月	百万 米ドル	3	-	-	3	0	0	0	持分法
リサ・ル商業銀行	60/8月	V.A.Araneta	一般商業銀行業務	02/12月	十億 フィリピン ペソ	179	163	1	15	0	0	0	持分法
大新金融集團有限公司	87/4月	王 守業	金融持株会社	02/12月	百万 香港ドル	60,129	200	-	7,117	1,471	924	832	持分法
<b>【投資銀行系(海外)】</b>													
* UFJインターナショナルビルエルシー	73/5月	石田 建昭	銀行業務、証券業務	02/12月	百万 英ポンド	8,254	292	171	384	428	45	44	連結
スイスUFJ銀行	81/5月	小澤 伸一郎	銀行業務、証券業務	02/12月	百万 スイスフラン	325	222	222	86	92	0	0	連結
* UFJインベストメント・アジア・リミテッド	77/1月	日高 信行	証券業務	02/12月	百万 米ドル	989	579	579	73	84	22	22	連結
UFJフューチャーズ	94/1月	長島 正	先物清算業務	02/12月	百万 米ドル	53	-	-	24	18	8	4	連結
<b>【その他】</b>													
* 三和テクノロジーズ・インベストメント	00/5月	竹中豊典	電子証書サービス提供会社(7/17/27社)への出資	02/12月	百万 米ドル	2	-	-	2	2	0	0	連結

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

(注2)年号は西暦で記入。

(注3)借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注4)海外子会社・関連会社は、経常利益に代えて税引前利益を記載。

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

(注)UFJインターナショナル・ファイナンス・アジア・リミテッドは清算手続中につき今回より対象外としております。



## 【個別企業コメント(平成15年3月末基準)】

### <海外商業銀行系>

#### UFJファイナンス・タイワン・リミテッド

平成14年度は税前利益で黒字化達成、繰延所得税資産を取崩し当期利益は赤字となる。  
リストラクチャリング計画策定、平成15年度はオートリース子会社及び自動車割賦債権売却実施。

#### 工商国際リース

清算処理開始に伴う延滞リース債権の処理の為、平成14年度最終赤字。  
平成15年1月より清算手続き開始、6月を目途に清算完了予定。

### <投資銀行系(海外)>

#### UFJインタ - ナショナルピ - エルシ -

平成14年度はトレーディング業務で順調に収益を計上したほか、対日ビジネスにおいても収益を計上したことにより黒字を確保。  
平成15年3月無償減資により繰越損失解消。  
トレーディング業務と対日ビジネスをベースに、収益積上を目指す。

#### UFJインベストメンツ・アジア・リミテッド

トレーディング業務で順調に収益を計上しており、平成14年度黒字。

### <その他>

#### 三和テクノロジー・インベストメンツ

企業間商取引のインフラとなる「電子認証サービス」を提供するために設立されたIdentrus,LLC。(以下、アイデントラス社)への出資を目的として、平成12年5月に当行100%出資により設立。  
出資先のアイデントラス社では、順次、電子認証の商業サービスが開始されているが、配当実施は当面見込めず創業赤字を計上中。

## ホ．管理会計の確立とその活用の方策

持株会社によるグループ経営管理を実施する上で、公正性・客観性を高めるために、明確な経営指標を設定しています。

具体的には、「リスク調整後収益・同収益率・経済的付加価値」の3指標を設定し、事業の収益性の把握等に使用しているほか、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いく上での判断材料として活用しています。

### リスク調整後収益（RACAR：Risk and Cost Adjusted Return）

リスク・リターンの極大化

リスク調整後収益は、表面上の収益を費用・信用リスクを考慮した上で修正した実態上の収益であります。

この指標を使用し、リスク・リターンの極大化を目指しています。

### リスク調整後収益率（ROE：Return on Equity）

資本効率の追求

リスク調整後収益率は、 $(\text{リスク調整後収益}) \div (\text{リスク資本})$ で算出される比率であります。

この指標を使用して、持株会社から配分されたリスク資本をベースとした効率的な事業運営を実現してまいります。

### 経済的付加価値（EP：Economic Profit）

企業価値の創造・極大化

当期利益などから資本コスト（＝株主資本×株主期待収益率）を控除した、株主にとっての付加価値であります。

この指標を使用して、株主資本にかかるコストを認識した事業展開を行い、企業価値の創造・極大化を実現してまいります。

今後は、新BIS規制の導入等も踏まえて、四半期経営の確立を目指し、下記の内容を中心に内部体制等の整備を進めてまいります。

- ・“四半期決算”を前提とする財務・事業運営の確立
- ・総合金融グループとしての経営指標の再構築
- ・リスク資本運営と財務運営の一体化
- ・新BIS規制への対応強化（連結ベースデータ収集体制の構築、データ蓄積開始、適格基準を充足する体制整備）

### 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

##### 経営理念について

UFJグループは、「社会の信頼に応え、お客さまとともに成長する、革新的な金融グループでありたい」との経営ビジョンを掲げ、お客さまに最適で価値あるサービスを提供していくことが、金融機関の社会的・公共的使命を果たすことに直結するものと考えております。

##### コンプライアンスについて

当グループでは、経営ビジョンを実現していくために、コンプライアンス態勢を充実させるとともに、コンプライアンス基本方針を遵守し、常に“Open & Fair”(公明正大)の精神に基づいた行動をとることがお客さまからの強い支持と市場からの高い信認につながるものと考えております。

##### [コンプライアンス基本方針]

1. 総合金融グループのもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて、揺るぎない社会からの信頼の確立を図ります。
2. 正確な経営情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図り、社会に評価される透明な経営に徹します。
3. 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、誠実かつ公正な企業活動を遂行します。
4. 国際社会に通用する高い倫理観を備えた良き企業市民としての使命感をもち、内外の経済・社会の発展に貢献します。
5. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力へは断固とした姿勢で対応し、決して妥協しません。

具体的には、持株会社のコンプライアンス態勢を以下の通り構築しております。

- ・他部署から独立した組織として、持株会社に「コンプライアンス統括部」を設置し、グループ内における予防・自浄機能を統括
- ・コンプライアンス統括部担当執行役員を置き、グループのコンプライアンス全般を統括
- ・グループ全体のコンプライアンス基本方針を策定し、グループ共通の方針の下、持株会社と傘下会社が連携してグループ全体のコンプライアンス態勢の実効性向上を推進
- ・傘下会社のコンプライアンス態勢の状況をモニタリングするとともに、必要に応じ指導・支援を実施
- ・業務全般に関する内部管理状況・法令遵守状況の監視を目的として「グループ監査委員会」を設置

## 内部監査について

UFJグループでは、「内部監査」は、グループ経営の健全性・公正性の確保に寄与し、お客さまや市場からの信認を高め、企業価値の極大化に資することを目的に、コンプライアンス態勢・リスク管理態勢を含めた「内部管理態勢」の適切性・有効性等を、独立した立場から検証・評価し、経営（ガバナンス・マネジメント双方）に報告・提言していく機能と定義しております。持株会社では、こういったグループの内部監査に関する基本的事項（目的・責任・権限等）を定めた「内部監査基本規程」を制定し、UFJ銀行、UFJ信託銀行をはじめ、グループ内各社においても、「内部監査基本規程」に沿って業務を運営しております。

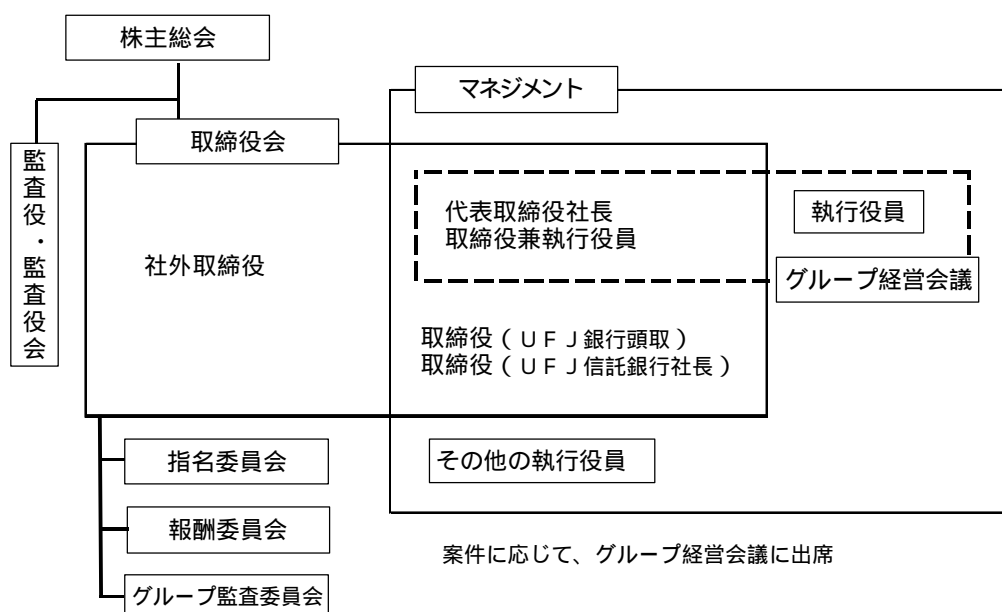
持株会社では、執行部門を兼務しない担当役員のもとに「内部監査部」を設置し、グループ全体の内部監査機能の統括・モニタリング・評価、および持株会社内の各部室の監査を行っています。また、UFJ銀行、UFJ信託銀行に対するモニタリングの一環として、各々の業務監視委員会に委員として参画するとともに、必要に応じて監査を行っています。

内部監査部門では、適切なリスク評価に基づいた内部監査の実施、つまり、被監査部門がかかるリスクの種類・程度に応じて、頻度・深度等に配慮した、効率的かつ実効性のある内部監査を実施するとともに、オフサイトモニタリング制度や監査手法・監査プログラムの充実など、内部監査業務の高度化を進めております。

## （２）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

UFJグループは、経営の公正性・透明性を確保するとともに、その効率性極大化を目指し、経営監督（ガバナンス）と経営執行（マネジメント）との明確な分離を柱としたコーポレートガバナンス体制を構築しております。

### （UFJグループのガバナンス体制）



#### 取締役会および取締役

- ・当社の取締役会は、意思決定・経営監督機能を担う機関として、社長以下のマネジメントサイドで立案された戦略を肉付けし、意思決定するとともに、マネジメントをモニタリング・評価し、指名・報酬付与を通じて、業績向上、企業価値極大化に向けたマネジメントへの動機付けを行っております。
- ・取締役会は8名の取締役で構成されており、うち半数の4名をガバナンス機能強化、経営の透明性向上を目的に社外取締役としております。残り4名の内訳は、持株会社執行役員を兼務する取締役が2名（うち1名が社長）、傘下のUFJ銀行・UFJ信託銀行の頭取・社長を各々兼務する取締役2名としております。なお、傘下のUFJ銀行・UFJ信託銀行の頭取・社長が持株会社の取締役を兼務するのは、当社株主に対する傘下会社トップとしての責任を明確化するためのものであります。

#### 指名委員会

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

#### 報酬委員会

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

#### グループ監査委員会

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

#### 執行役員

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

#### グループ経営会議

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

#### 監査役会

- ・持株会社は5名の監査役（うち社外監査役2名）としております。

持株会社の機能として下記の部室を設置し、グループ戦略の立案やグループ経営管理機能などの機能を担っております。

- ・経営企画部、広報部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、総務部、秘書室、内部監査部

### (3) 「業務改善命令」を受けた収益管理体制の強化

平成15年3月期の収益実績と計画が大幅に乖離したことを受け、グループの収益管理体制を強化してまいります。

収益力強化はグループの最重要課題のひとつとして、既にグループを挙げて取り組んでいるところでありますが、確実な収益の確保に向けて管理体制の見直し等を実施してまいります。

グループ全体の収益管理を行うUFJホールディングスにおいて、以下に記載した方策を実施してまいります。

#### (UFJホールディングス取締役会などの諸会議を活用した進捗状況等の管理強化への取り組み)

##### 取締役会による進捗状況等の管理

- ・グループの経営方針・戦略、全体計画などの重要事項を最終決定するUFJホールディングス取締役会において、収益計画の執行状況のモニタリング等を実施してまいります。
- ・取締役会において、収益計画の進捗状況等を随時報告し、同時に必要な対策を検討、グループベースへの展開をしてまいります。

##### [UFJホールディングス取締役会]

構成員 : UFJホールディングス社長(議長)

傘下のUFJ銀行頭取、UFJ信託銀行社長も取締役会構成員として参加

社外取締役: 取締役会には社外取締役も参加しており、株主利益を代表する立場から経営の執行状況のチェック及びモニタリングを受けてまいります。

##### グループマネジメント連絡会における進捗状況の管理

- ・グループの経営課題の共有と議論の場として設置されたグループマネジメント連絡会において、収益計画の進捗状況等の管理をしてまいります。
- ・本連絡会において、現状把握及び必要な対策等の検討を実施してまいります。  
(原則、月次で実施)

##### [グループマネジメント連絡会]

主催 : UFJホールディングス社長

構成員: UFJホールディングス社長の他、執行役員、部室長、及びUFJグループの主要会社の企画部長

の主催により、原則月次で開催してまいります。

(図表 8)経営諸会議 委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
株主総会	社長	株主	総務部	年次	企業の最高決議機関として、商法や定款に定める事項を決議する
監査役会	監査役(招集者)	監査役	監査役会事務局	原則、年6回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する
取締役会	社長	取締役	秘書室	定時、年10回	グループの経営方針・戦略、経営計画等重要事項を決定。グループ全体の経営執行状況をモニタリング
指名委員会	社外取締役	社外取締役3名	秘書室	原則、年2回	グループ主要経営陣の人事事項を審査
報酬委員会	社外取締役	社外取締役3名	秘書室	原則、年2回	執行役員等の報酬制度・評価制度に係る事項を審査。持株会社社長の評価の決定
グループ監査委員会	社外取締役	社外取締役2名 外部専門家(弁護士)1名	秘書室	原則、年4回	グループの内部管理状況、法令遵守状況の監視。内部監査方針等の基本事項の審議
グループ経営会議	社長	経営企画部・リスク統括部 コンプライアンス統括部 担当執行役員他	経営企画部	年4-8回	社長の諮問機関として、グループの経営方針・戦略等重要事項を審議
グループリスク統括会議	リスク統括部担当執行役員	経営企画部担当執行役員、監査役、経営企画部長、リスク統括部長、広報部長、総務部長 他	リスク統括部	四半期に1回	リスク管理に関する方針・諸規程等に関する事項、グループのリスクの状況に関する事項等の審議

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

(U F Jホールディングス)

担当業務等	担当役員
経営企画部・広報部・総務部担当	取締役常務執行役員 水野 俊秀
リスク統括部・コンプライアンス統括部担当	常務執行役員 深江 洋一
内部監査部担当	執行役員 多田 利行

(平成15年6月30日現在)

#### (4) 自主的・積極的なディスクロージャー

UFJグループは、「社会の信頼に応え、お客さまとともに成長する、革新的なグループでありたい」と考え、お客さまからの強いご支持と市場からの高い信認を追求してまいります。経営における透明性を確保するうえにおいて、株主・投資家、預金者、取引先の皆様にとって有用な情報を正確かつタイムリーに提供していくことが、経営における最も重要な責務のひとつであると認識しております。

当グループでは、こうした考えに基づき、現在下記のような様々な取組みを実施しており、今後ともディスクロージャーの内容・方法をさらに改善し充実させていく考えです。

##### ディスクロージャーの方法・手段の充実

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・個人向けディスクロージャー誌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

経営トップは決算説明会・IRミーティングなど様々な機会を捉えて対外説明を実施

##### ディスクロージャーの内容の拡充

法的開示項目にとどまらず自主的に開示内容を拡充することにより経営における一層の透明性を確保

部門別・顧客セグメント別など経営管理上の切り口による、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いための方策等

##### (1) 基本的な考え方

UFJグループは、「改革加速プラン」に沿って、スピードを上げて不良債権処理問題の解決に向けて対処してまいります。

同時に、「リテール・法人ミドルを中心とする顧客基盤に総合金融サービスを提供する革新的な金融グループ」を目指し、グループ事業戦略を推進し、グループ経営の効率化を追求することにより収益力のさらなる強化に取り組み、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

配当につきましては、銀行の公共性や経営の健全性維持の観点から、内部留保の充実に努め、将来にわたる株主価値向上の観点を勘案しつつ、安定的な配当を実施していくことを基本方針としております。

今後の配当水準につきましては、上記の基本的な考え方をベースとしながら、グループの業績の状況や内部留保の状況等から総合的に判断してまいります。

役員報酬等につきましては、既に大幅な削減を実施しておりますが、今後も経営状況を踏まえ適正な水準を検討してまいります。

## 5. 資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策

### 基本的な取組姿勢

「金融仲介機能の発揮」「中小企業等への資金供給」は銀行にとって社会的使命であるとの認識のもと、今年度も引き続き健全な中小企業への資金供給に注力してまいります。

### 具体的な方策

引き続き法人ミドルでの取引基盤拡大を図るべく、「新規獲得」・「主力化」・「シェアアップ」を軸とした活動を推進してまいります。これらの実現に向けた「リスクテイク力の強化」を図るとともに、高度なポートフォリオ運営の構築に向けた対策にも注力してまいります。

活動の諸施策としましては、拠点への各種推進ツールの提供および与信方針検討会の開催等、拠点・本部一体となった活動を引き続き推進してまいります。また業績評価の項目として貸出ボリューム評価を設定することにより拠点の貸出推進マインドの向上を図るとともに、期初ミーティング・諸会議等本部による拠点指導についても充実化を図ります。

また多様化する取引先の資金調達ニーズに対応すべく、融資業務以外にも信託機能を活用した売掛金や手形債権の資産流動化等による資金供給に努めております。

貸出という形態にこだわらない、お取引先のニーズに合った資金の供給に努めるとともに、信託機能の提供による、間接的な中小企業への資金供給も積極的に行ってまいります。

### 組織・体制の見直し

#### < 与信権限の見直し >

拠点における業務・判断のスピードアップを目的として、拠点へのより一層の与信権限の委譲をいたしました(4月に実施済)。合わせて本部審査部門のノウハウの高度化・専門集団化、および調査部門による拠点サポートを進め、法人ミドルを中心とした与信業務の競争力向上を図ります。

#### < 小規模法人専担拠点の新規設置 >

売上高10億円未満のお取引先を対象とした小規模法人専担拠点「BBO(ビジネスバンクお友)」の新規設置をいたします。小規模なお取引先との取引推進・裾野拡大を目的として、資金ニーズのみならず情報・決済等のニーズに積極的に対応できる効率的な営業推進体制を構築いたします。5月に3エリア・11拠点に新規設置し、今年度中には20エリア・70拠点に全面展開する予定としております。

#### < 新規取引専担拠点の追加設置 >

従来からの組織である新規取引専担拠点(新規専担部)も追加設置し、新規お取引先との取引推進に一層注力いたします。今年度より新たに7拠点を追加設置することにより、計18拠点、3分室の体制といたしました。今回の組織拡充により、東名阪の各地区での新規取引の推進力を強化いたしました。

<本部組織の改編>

戦略立案機能強化・本部機能効率化を目的として、4月より本部組織の改編をいたしました。

- ・小規模法人層を対象とした「ビジネスバンキング推進室」を新設  
(企画・商品開発機能の強化)
- ・拠点担当部として「企業部」を新設  
(本部機能の効率化)

地域経済の発展を支援する商品の提供

今年度も引き続き新たな貸出商品の開発および提供による資金需要の発掘に注力いたします。

5月からは売上高10億円未満のお取引先を対象とした貸出商品「UF」ビジネスローン」の販売を開始し、全店展開いたします。この商品は「スピード審査(最短3営業日)」・「担保不要(期間3年まで)」・「最大1億円までご融資」をキーワードとした「定型与信モデル商品」であり、地域の皆様に幅広くご利用頂ける商品として積極的に販売いたします。

また従来からの法人ミドル向け主力商品である、短期資金ニーズ向けのUF」\_\_CLO(証券化を活用した貸出商品)、長期資金ニーズ向けの私募債・シ・ローンを積極的に推進するとともに、不動産ノンリコースローン等の事業金融の活用にも注力いたします。

(図表10-2)貸出金の推移 [2社合算ベース :UFJ銀行 + UFJ信託銀行]

(残高)		(億円)	
		15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバウンドを含むベース	419,235	399,542
	インバウンドを除くベース	410,847	391,154
中小企業向け貸出 (注)	インバウンドを含むベース	180,453	166,377
	インバウンドを除くベース	178,319	164,243
うち保証協会保証付貸出		13,097	13,097
個人向け貸出(事業用資金を除く)		98,442	103,523
うち住宅ローン		83,428	92,488
その他		140,340	129,642
海外貸出		20,992	20,992
合計		440,227	420,534

(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500万円)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)	
		15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバウンドを含むベース	8,030	5,308
	インバウンドを除くベース	13,122	5,308
中小企業向け貸出	インバウンドを含むベース	2,147	100
	インバウンドを除くベース	4,104	100

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

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

	15年度中 計画 (7)
不良債権処理	( )
貸出金償却(注1)	( )
部分直接償却実施額(注2)	( )
CCPC(注3)	( )
協定銀行等への資産売却額(注4)	( )
上記以外への不良債権売却額	( )
その他の処理額(注5)	( )
債権流動化(注6)	( )
私募債等(注7)	( )
子会社等(注8)	( )
計	25,001 (14,176)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。  
信託勘定における分類個別引当額及び分類部分直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

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

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

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

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

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

利益による十分な内部留保の確保に努め、消却に見合った剰余金の水準を早期に確保していく予定です。

収益力向上による利益積み上げで資本力の強化を図るとともに、公的資金を除くベースでも十分な自己資本比率ならびにTier 比率を確保し、早期に公的資金の返済が可能となるよう本計画を実行してまいります。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
持株会社	714	848	924	924
UFJ 銀行+UFJ 信託銀行合算 (注)	1,351	4,994	8,801	14,055
合 計	2,066	5,841	9,725	14,979
その他資本剰余金 (UFJホールディングス)	10,017	10,017	10,017	10,017
合 計 (その他剰余金含み)	12,083	15,858	19,742	24,996

(注)分離会社 (UFJSP、UFJEI) を含むベース

(3) 収益見通し

主要前提条件が変化した場合の業務粗利益ベースの収益見通しは、図表11に記載の通りであります。

(図表11) 収益見通し[U F J銀行+U F J信託銀行]

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

【基準シナリオ [業務粗利益 (信託勘定償却前)]】 (億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
基準シナリオ (A)	13,714	13,084	14,099	15,847	17,311

[主要前提条件]

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
短期金利 (NCD3M)		0.03%	0.20%	0.40%	1.00%
長期金利 (10年国債)		1.20%	2.00%	2.00%	2.00%

【基準シナリオに対する変動見通し】 (億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
楽観的シナリオ (B)		13,150	14,580	16,685	18,819
変化額 (B) - (A)		66	481	838	1,508
悲観的シナリオ (C)		12,951	13,789	15,008	15,627
変化額 (C) - (A)		133	310	839	1,684

[基準シナリオ]

- ・景気は、平成16年度以降、緩やかに回復

[楽観シナリオ]

- ・景気回復が早期化
- ・企業・個人とも資金需要が活発化  
企業では、運転資金・設備資金需要が増大  
個人では、住宅ローンを中心に資金需要が増大
- ・利鞘についても、資金需要の増加等により、適切な水準の確保も進展
- ・財管各業務に係る報酬率・手数料率が、想定ほど低下せず

[悲観シナリオ]

- ・景気は、足元の低迷状況が継続
- ・企業・個人とも資金需要は伸び悩み
- ・利鞘についても、資金需要が低迷するなか、適切な水準への改善が進展せず
- ・財管各業務に係る報酬率・手数料率が、想定以上に低下

## 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

UFJ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、企業価値の極大化を目指しています。その過程で、リスクを適切にコントロールし、経営の健全性と効率性を同時に高めていくため、様々なリスクを一貫した考え方にに基づき、適切に認識し、管理することが重要と考えています。このような考え方の下、リスク管理活動を適切に実施するため、グループのリスク管理態勢の向上に努めています。

#### リスク管理の体制

##### グループリスク管理の枠組み

- ・ 個社およびグループとしてのリスク管理態勢の整備・維持は、各グループ会社における個々のリスク管理活動が極めて重要との認識のもと、各社の規模・リスク種類・特性に応じたリスク管理態勢を実現することを目的といたします。
- ・ リスク管理態勢の整備・維持は、「組織体制」「規程体系」「方針」の3つの観点から行われるものとし、「グループリスク管理プロセス」(注)の運用を通じ、態勢整備を進めております。

##### 「グループリスク管理プロセス」

個社単位のプロセス(各社内で自己完結するプロセス)、グループとしてのプロセス(グループ全体へ影響を及ぼす可能性やグループとしての枠組の整合性について常にモニターする仕組み)の両方のプロセスを意味します。

##### 持株会社におけるリスク管理

- ・ UFJホールディングスでは、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、リスク管理について専門的に審議する「グループリスク統括会議」を通じ、経営陣に報告・提言を行っています。同会議は、必要に応じて主要傘下会社から出席者を招聘し、グループリスク管理が有機的に実現されるよう工夫・配慮しています。
- ・ 主要傘下会社に対しては、各社がリスク管理態勢の整備に向けて認識すべき課題について、各社と認識を共有し、指導・助言活動を通じ、各社の態勢整備を支援しています。

##### 主要傘下会社におけるリスク管理

- ・ 主要傘下会社においては、持株会社の定めるグループ統一の方針等に基づいて、各々の業務特性を踏まえたリスク管理を実践いたします。
- ・ 持株会社に対しては、リスク状況に関するレポートを定期的に行なうとともに、自社におけるリスク管理態勢の整備・高度化の進捗状況についても報告を実施いたします。

(図表12) リスク管理の状況(平成15年4月1日現在)

リスク種類	リスク管理部署 ( )はUFJ銀行 <>はUFJ信託銀行	現在の管理体制 (4月1日現在)	当期における改善状況 (10月~3月の取組み)
信用リスク ・決済リスク ・カントリーリスク	リスク統括部  (与信企画部) <与信企画部>	[規程・方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な枠組み・原則をUFJホールディングスが定める「信用リスク管理規程」に規定、その内容を遵守した上で、主要傘下銀行において「クレジットポリシー」等の規程・基準類を制定。 ・グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。  ・外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における管理方針を策定し、組織に徹底。  ・重要な規程・方針は取締役会決議事項とし、定期的に見直すこととしている。  [リスク管理体制] ・信用リスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、グループ横断的な信用リスク状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 ・「グループリスク統括会議」において、信用リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。  ・主要傘下銀行においては、独立したリスク管理部署が、ポートフォリオ、与信上限のモニタリング等牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの定めた規程・方針等に基づいて、与信業務に係るルールの制定等体制を整備。  [リスク管理手法] ・信頼区間99%、保有期間1年の信用Va r (除く平均ロス額)を信用リスク量として認識。  ・計測される信用リスク量に対応する資本を「リスク資本」として部門等に配賦。モニタリングを通じ適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。  ・与信上限ルールや業種別与信制限ルール等の「分散ルール」を定め、特定の個社・グループや業種等への過度な与信集中を排除するよう管理。  ・カントリーリミットについては、カントリー格付制度を統一するとともに、「国別与信枠制度」により管理。定例的に主要傘下銀行合算の国別与信残高をモニタリング。	『改革加速プラン』を策定し、不良債権問題・大口貸出先問題の解決に向けた取り組みを実施  ・メトリクスをパートナーとする不良債権処理子会社(UFJストラテジックパートナー)の設立  ・大口貸出先・問題先の再建プラン策定に目処、再建プラン完遂に向けて人的資源も積極投入  「金融再生プログラム」に対応し、D C F手法による引当を導入  R C C管理信託、証券化など不良債権オフバランス化に向けたスキームを構築、活用  四半期決算対応に向け、信用格付・自己査定におけるインフラ整備を実施
市場リスク ・市場関連業務 ・政策株式投資	リスク統括部  (総合リスク管理部) <リスク管理部>	[規程・方針] ・市場リスク管理のグループ統一の枠組みとして「市場リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 ・グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。  ・外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における市場関連取引に関する管理方針を策定。  ・重要な規程・方針は取締役会決議事項とし、定期的に見直すこととしている。  [リスク管理体制] ・市場リスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、グループ全体の市場リスク量をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 ・「グループリスク統括会議」において、市場リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 ・主要傘下銀行においては、フロントおよびバックオフィスから独立したリスク管理部署が、リミット遵守等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。  [リスク管理手法] ・市場リスクに対応する資本を「市場リスク資本」「株価リスク資本」「財務部門リスク資本」「出資金為替リスク資本」として部門等に配賦。これらのモニタリング等を通じ適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。  ・主要傘下銀行では、市場業務から生じる市場リスクをあらかじめ予想された範囲にとどめるため、損失限度額・市場リスク限度額を設定し、遵守状況を管理。  ・翌期以降のリスク資本配分に支障をきたす水準まで資本総額が毀損するリスクに対し、経営に向けて警告を発するため、主要傘下銀行毎に政策株式等の期中パフォーマンスにマネジメント・アラート・リミットを設定。	売却方針の下、顧客との積極的交渉、日銀による異議の活用、リスク管理部署のフォローにより、2002年度に1兆4千4百億円を売却  政策株式をコントロール可能なサイズで切り出し、ヘッジ手法の多様化等を図る子会社(UFJエクイティンベストメント)を設立
資金流動性リスク ・決済リスク	リスク統括部  (総合リスク管理部) <リスク管理部>	[規程・方針] ・資金流動性リスク管理のグループ統一の枠組みとして「資金流動性リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。 ・グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。  ・外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における管理方針を策定。緊急事態への対応策についても明確化。  ・重要な規程・方針は取締役会決議事項とし、定期的に見直すこととしている。  [リスク管理体制] ・資金流動性リスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、資金繰り運営状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。 ・「グループリスク統括会議」において、資金流動性リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。 ・主要傘下銀行においては、資金繰り管理部署から独立したリスク管理部署が、リミット遵守等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。  [リスク管理手法] ・円貨・外貨の必要調達額にリスクリミットを設定し、モニタリング等を通じ適正かつ効率的なリスク運営がなされているかを管理。  ・資金繰り逼迫度については、平常時・懸念時・逼迫時・危機時の4段階のリスクフェーズに区分し、管理方法を規定。	資金流動性危機時に備えた対応を強化 ・シナリオ分析等を活用した預金残高動向のモニタリング ・緊急時対応策の整備



リスク種類	リスク管理部署 ( )はUFJ銀行 <>はUFJ信託銀行	現在の管理体制 (4月1日現在)	当期における改善状況 (10月～3月の取組み)
オペレーショナルリスク ・事務リスク ・システムリスク ・有形資産リスク ・人的リスク ・規制制度変更リスク ・風評リスク(次項)	リスク統括部 (総合リスク管理部) <リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナルリスク管理のグループ統一の枠組みとして「オペレーショナルリスク管理規程」を上部規程とする諸規程をUFJホールディングスが定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程を制定。</li> <li>オペレーショナルリスク管理の基本的考え方、および組織・体制に関する基本事項を「オペレーショナルリスク管理規程」に規定し、同規程の下に、各サブカテゴリ毎に管理手法、組織・体制等に関する事項を「事務リスク」「システムリスク」「有形資産リスク」「人的リスク」「規制・制度変更リスク」「風評リスク」(レピュテーションリスクから改名)の各規程に、情報資産のセキュリティ対策に関する事項を「情報セキュリティポリシー」に定めている。さらにグループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。</li> <li>外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的なリスク管理方針をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行においてはリスクカテゴリー毎に管理方針を策定し、管理を実施。</li> <li>重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。</li> </ul> <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナルリスク管理の統括部署をリスク統括部と定め、グループ全体の事務リスク・システムリスク状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言等を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。</li> <li>「グループリスク統括会議」において、オペレーショナルリスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。</li> </ul> <p>主要傘下銀行においては、各リスクの管理統括部署が、業務運営状況等のモニタリング・牽制機能を発揮するとともに、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、関連ルールの制定等体制を整備。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <p>事務・システムリスクについて、定性・定量的管理を、それ以外のサブカテゴリのリスクについては、定性管理を中心にリスク管理を実施。</p> <p>&lt;定性管理&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>規程、方針に則った手続きの制定、改定や情報管理体制の整備等を通じた適切なリスク管理</li> <li>事故、障害件数等のモニタリング・報告</li> <li>事務工程表やシステムリスク評価シート等を使った脆弱性把握と対応策の立案</li> <li>バックアップ体制やコンティンジェンシープランなど緊急時の対応方針の整備</li> </ul> <p>&lt;定量管理&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去の事故、障害データとシナリオデータ</li> </ul>	<p>下記規程を制定し、オペレーショナルリスク管理に係る規程の整備を完了  「オペレーショナルリスク管理規程」  「人的リスク管理規程」</p> <p>各リスク共通の計量化に関する基準、考え方を定めた「オペレーショナルリスク計量化基準」を制定</p> <p>各カテゴリのリスク管理の具体的な事項を定める「管理基準」について、下記を制定</p> <p>「人的リスク管理基準」  「規制制度変更リスク管理基準」  「有形資産リスク管理基準」</p> <p>グループリスク統括会議において、事務リスク、システムリスクに加え、有形資産リスク状況に関する報告も開始</p>
風評リスク	広報部 (広報部) <総合企画部・リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>風評リスク管理のグループ統一の枠組みとして「風評リスク管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。</li> <li>グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。</li> </ul> <p>外部環境やリスクの状況認識等を踏まえた、具体的な管理方針である「オペレーショナルリスク管理方針」をUFJホールディングスで決定、これに基づき、主要傘下銀行における「風評リスク管理方針」を策定し、管理を実施。</p> <p>重要な規程・方針は取締役会付議事項とし、定期的に見直すこととしている。</p> <p>[リスク管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>風評リスク管理の統括部署を広報部と定め、グループ全体のリスク状況をモニタリングし、経営陣へ報告・提言等を行うとともに、主要傘下銀行に対し、指導・助言を行うこととしている。</li> <li>「グループリスク統括会議」において、風評リスクに関わる事項を審議・報告するとともに、主要傘下銀行に対する対応策の展開を行うこととしている。</li> </ul> <p>主要傘下銀行においては、風評リスク管理統括部署がリスク状況等のモニタリングを行うとともに、UFJホールディングスへの情報の一元化を推進。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>早期発見・早期修復を徹底するために、対外広報に関する規程を活用したグループ内各部室拠点への周知徹底策を実施し、情報をUFJホールディングスで一括管理。</li> </ul> <p>インターネット上のUFJグループに関わる風説・風評等をUFJホールディングスで一括管理。</p>	<p>レピュテーションリスクから風評リスクに呼称変更(概念の明確化)</p> <p>インターネット上の新たな情報源に対する対応を継続実施</p>
危機管理	経営企画部 リスク統括部 広報部 コンプライアンス統括部 (総合リスク管理部・企画部・広報部・コンプライアンス統括部) <総合企画部・リスク管理部>	<p>[規程・方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理のグループ統一の枠組みとして「危機管理規程」をUFJホールディングスで定め、これに基づき、主要傘下銀行において規程類を制定。</li> <li>グループ会社が整備・維持すべき管理水準を「グループリスク管理基準」に明定。</li> </ul> <p>[危機管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営企画部を事務局、構成員をリスク統括部・広報部・コンプライアンス統括部とする「グループ危機管理会議」を設置し、グループ全体に影響のある危機事態への対応を実施する仕組みとしている。同会議では、一元的に集約された情報に基づき、危機事態の発生状況と経営への影響度合いに関する総合的な判断のもと、業務継続・回復に向けて設置する「対策本部」設置の要否、および本部設置が必要と認められた場合にはその構成を決定し、適切に対応する体制を整えています。</li> <li>主要傘下銀行においても、UFJホールディングスの規程・方針等に則り、危機管理会議等が設置され、危機事態等への対応を行う態勢を整備。</li> </ul>	<p>災害・システム障害を中心とする既存コンティンジェンシープランを全面的に見直し、「危機管理規程」の考え方に基づき、全事象を網羅するコンティンジェンシープランを整備。</p> <p>「危機管理マニュアル」制定(UFJ銀行)  「危機管理マスタープラン」制定  (UFJ信託銀行)</p> <p>全行的規模での総合訓練を実施  (UFJ銀行、UFJホールディングス)</p>

2002年3月にUFJホールディングスの直付子会社となったUFJアセットマネジメント・UFJパートナーズ投信についても上記枠組みに基く整備を行なっております。  
2002年6月に合併したUFJつばき証券においても上記枠組みに基く整備を行なっております。

## ( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況

持株会社においては、グループ共通の信用リスク管理の枠組みである「信用リスク管理規程」や半期毎の具体的な管理方針である「信用リスク管理方針」を策定しております。

また、適切な与信運営のため、UFJ銀行とUFJ信託銀行の間で重複する大口取引先等を含め、グループベースでの与信管理を進めております。

UFJ銀行・UFJ信託銀行においては、持株会社が策定した規程・方針に基づいて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。

### (3)資産内容

#### イ.金融再生法開示債権の状況

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [ UF Jホールディングス (連結) (注1) ]

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	5,920	6,739	4,008	4,871
危険債権	28,314	29,458	11,926	12,479
要管理債権	29,224	29,762	24,913	25,548
小計	63,459	65,960	40,847	42,900
正常債権 (注2)	434,348	434,663	429,401	429,876
合計	497,808	500,623	470,249	472,776

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	358	358	187	187
危険債権	371	371	153	153
要管理債権	632	632	446	446
小計	1,362	1,362	787	787
正常債権	10,807	10,807	8,941	8,941
合計	12,170	12,170	9,729	9,729

#### 引当金の状況

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	7,418	7,912	9,939	10,407
個別貸倒引当金	7,553	8,747	5,321	6,299
特定海外債権引当勘定	59	52	44	36
貸倒引当金 計	15,032	16,712	15,305	16,743
債権売却損失引当金	494	567	136	188
特定債務者支援引当金	6,141	5,791	-	-
小 計	21,667	23,071	15,441	16,931
特別留保金	140	140	69	69
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	140	140	69	69
合 計	21,808	23,212	15,510	17,001

(注1) (単体)は14/3月末は2行 (UF J銀行・UF J信託銀行) 単純合算、15/3月末は2行およびUF Jストラテジックパートナーの単純合算。

(注2) UF J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。

ロ. リスク管理債権の状況

(図表14)リスク管理債権情報[ U F Jホールディングス(連結) (注) ]

【銀行勘定】

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,336	1,472	1,224	1,354
延滞債権額(B)	31,317	33,075	14,683	15,838
3か月以上延滞債権額(C)	792	829	615	678
貸出条件緩和債権額(D)	28,432	28,932	24,297	24,870
金利減免債権	984	984	285	285
金利支払猶予債権	30	30	24	24
経営支援先に対する債権	2,385	2,385	1,897	1,897
元本返済猶予債権	25,030	25,030	22,090	22,090
その他	2	502	0	572
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	61,878	64,310	40,821	42,742
部分直接償却	15,171	16,656	11,502	13,138
比率 (E)/総貸出	13.7	14.0	9.5	9.7

【信託勘定】

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	149	149	116	116
延滞債権額(B)	599	599	233	233
3か月以上延滞債権額(C)	20	20	14	14
貸出条件緩和債権額(D)	593	593	422	422
金利減免債権	29	29	32	32
金利支払猶予債権	1	1	0	0
経営支援先に対する債権	0	0	0	0
元本返済猶予債権	562	562	390	390
その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,362	1,362	787	787
部分直接償却	89	89	68	68
比率 (E)/総貸出	11.2	11.2	8.1	8.1

(注) (単体)は14/3月末は2行(UFJ銀行・UFJ信託銀行)単純合算、15/3月末は2行およびUFJストラテジックパートナーの単純合算。

#### (4) 償却・引当方針

##### イ. 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

###### A. 基本的考え方

UFJ銀行・UFJ信託銀行において、関係諸法令等に則った厳正な統一「自己査定基準」、「償却・引当基準」を制定し、決算に適用いたします。

「自己査定基準」は、金融検査マニュアル（平成11年7月）及び「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」（平成11年4月 日本公認会計士協会）（以下「実務指針」）等に準拠して制定いたします。

「償却・引当基準」は、商法、企業会計原則、実務指針及び金融検査マニュアル等に準拠して制定いたします。

尚、自己査定、償却・引当とも、原則として全ての資産を対象といたします。

統一した「自己査定基準」による資産査定を実施し、その査定結果に基づき、「償却・引当基準」に従った適正な経理処理を実施いたします。

###### B. 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、「自己査定マニュアル」及び「償却・引当マニュアル」を制定し実施するとともに、自己査定結果並びに償却・引当結果を経営陣へ適切に報告いたします。

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いたします。

###### C. 償却・引当方法の概要

「正常先債権、要注意先債権（除.要管理先債権）」

・債務者区分毎に、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率に基づき算出した額を「一般貸倒引当金」へ計上。

「要管理先債権」

・与信額が100億円以上の大口債務者に対するものについては債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを貸出条件緩和実施前の約定利率で割引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金とする方法（キャッシュ・フロー見積法。いわゆる「DCF法」）により算出した額を「一般貸倒引当金」へ計上。

- ・上記以外のものについては、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率等に基づき算出した額を「一般貸倒引当金」へ計上。

「破綻懸念先債権」

- ・与信額が100億円以上の大口債務者で、債権の元本の回収及び利息の受取りにかかるキャッシュ・フローを合理的に見積もることができるものについては、債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを貸出条件緩和実施前の約定利子率で割引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金とする方法(キャッシュ・フロー見積法。いわゆる「DCF法」)により算出した額を「個別貸倒引当金」へ計上。
- ・上記以外のものについては、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率等に基づき算出した額を「個別貸倒引当金」へ計上。

「実質破綻先債権・破綻先債権」

- ・債権額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額等を控除した残額を、直接償却もしくは「個別貸倒引当金」へ計上

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)〔単体+2分離会社合算ベース〕

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A) (注1)	18,269	5,730	
うち銀行勘定	17,826	5,542	
個別貸倒引当金繰入額	6,738	1,381	
貸出金償却等(C)	6,980	4,251	
貸出金償却	5,724	2,503	
CCPC向け債権売却損	162	64	
協定銀行等への資産売却損(注2)	-	-	
その他債権売却損	91	307	
債権放棄損	1,001	1,375	
債権売却損失引当金繰入額	144	23	
特定債務者支援引当金繰入額(注1)	4,027	103	
特定海外債権引当勘定繰入	63	10	
その他(注2)(D)	-	-	
うち信託勘定	442	187	
貸出金償却等(E)	442	187	
貸出金償却	413	135	
CCPC向け債権売却損	29	44	
協定銀行等への資産売却損(注2)	-	-	
その他債権売却損	-	7	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,070	2,520	
合計(A)+(B)	19,340	8,251	4,450

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(F)	2,736	9,991	
----------------------	-------	-------	--

グロス直接償却等(C)+(D)+(E)+(F)	10,160	14,430	
-------------------------	--------	--------	--

(注1) 特定債務者支援引当金の戻入は損益計算書上、特別利益に計上されているため、「不良債権処理損失額」は「図表1-2」の「不良債権処理損失額」と当該分103億円の差異あり。

(注2) 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。

(注) 14/3月期より、元本補填契約のある信託勘定に対する当該契約に基づく元本補填額のうち貸出金償却に伴う部分を計上せず。

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	19,544	6,415	
うち銀行勘定	19,102	6,227	
個別貸倒引当金繰入額	7,207	1,604	
貸出金償却等(C)	7,577	4,704	
貸出金償却	6,009	2,740	
CCPC向け債権売却損	162	66	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	-	
その他債権売却損	403	521	
債権放棄損	1,001	1,375	
債権売却損失引当金繰入額	139	32	
特定債務者支援引当金繰入額	4,245	103	
特定海外債権引当勘定繰入	67	10	
その他(D)	-	-	
うち信託勘定	442	187	
貸出金償却等(E)	442	187	
貸出金償却	413	135	
CCPC向け債権売却損	29	44	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	-	7	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,208	2,424	
合計(A)+(B)	20,753	8,839	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(F)	3,323	10,211	
----------------------	-------	--------	--

グロス直接償却等(C)+(D)+(E)+(F)	11,343	15,103	
-------------------------	--------	--------	--

(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。

(注) 14/3月期より、元本補填契約のある信託勘定に対する当該契約に基づく元本補填額のうち貸出金償却に伴う部分を計上せず。

ロ．不良債権の売却等による処理、回収の方針

平成14年12月に「改革加速プラン」を策定し、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位置付け、対応を具体化しております。

- ・大口貸出先・問題先については、再建に向けたプラン策定にほぼ目処がついております。今後も、積極的に人材を投入して各社の再建をフォローしていくとともに、企業再生をサポートしてまいります。
- ・中堅・中小企業についても、メリルリンチをパートナーとする子会社（UFJストラテジックパートナー（株））を軸に、よりスピードを上げて企業再生・オフバランス化を推進してまいります。
- ・今後、新規発生する不良債権についても、RCCやファンド・証券化等の活用を通じ、オフバランス化を推進してまいります。

UFJ銀行においては、平成14年7月に「戦略支援グループ」を創設し、行内外に分散していた企業再生支援及び審査の機能を集約し一体で運営することにより、対応の実効性向上やノウハウの共有化を図っております。上記不良債権問題・大口貸出先問題の解決に向けた対応については、同グループを中心に、産業再生機構の活用等も視野に入れつつ、スピードを上げて取組んでまいります。



〔図表17〕倒産先一覧 [ 14年度、UFJ銀行・UFJ信託銀行合算 ]

(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>	0	0	0	0
<2>	0	0	0	0
<3>	1	11	1	11
<4>	4	3	2	1
<5>	13	37	8	25
<6>	31	327	15	77
<7>	50	221	38	188
<8>	117	1,519	115	1,063
<9>	103	653	122	1,351
<10>	14	1,760	26	1,802
無	50	74	56	88
合計	383	4,609	383	4,609

〔注1〕小口 (貸出金額 50百万円未満)は除く

〔注2〕金額は貸出金ベース。

〔注3〕「格付なし」: 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 :14年上期の倒産先は13年9月末時点の格付  
14年下期の倒産先は14年3月末時点の格付

〔注5〕倒産半期前の行内格付 :14年上期の倒産先は14年3月末時点の格付  
14年下期の倒産先は14年9月末時点の格付

〔参考〕金融再生法開示債権の状況 [ UFJ銀行・UFJ信託銀行・UFJストラテジックパートナー単都合算 ]

	15年3月末実績 (億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,195
危険債権	12,080
要管理債権	25,359
正常債権	438,343
総与信残高	479,978

#### 八．債権放棄についての考え方

債権放棄は、債務者に対する債権を無償で消滅させ、当グループがそれを損失として負担するものであることから、その妥当性の検討については慎重を期しております。

債権放棄による支援を行う場合は、平成11年1月20日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」、平成11年3月12日付発表の「申請金融機関に対する資本増強の基本的考え方」及び平成13年9月19日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえつつ、以下の観点について検討いたします。

- ・ 債権放棄により取引先の経営状態が改善することを通じて、残存債権の回収が確実になること
- ・ 債権放棄を行わない場合との対比で経済的合理性があること
- ・ 取引先の経営陣の経営責任の明確化が図られること
- ・ 取引先の破綻による社会的影響に配慮すること

債権放棄を行うにあたっては、上記について十分検討を行い、採否を決定いたします。

( 5 ) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成15年3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。

今後は、価格変動リスク圧縮及び資産運用効率化の観点から、株式市場への影響に最大限配慮しながら保有株式圧縮を進め、平成15年上期中には、“保有規制”対象株式残高を自己資本の基本的項目（Tier1）の範囲内に抑制し、株価リスクを極小化いたします。

(図表18)評価損益総括表 (平成 15年3月末、2行単体 + 2分離子会社合算)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券(注1)	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注1)	2,718	478	-	478
	債券	-	-	-	-
	株式	2,465	457	-	457
	その他	253	20	-	20
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注1)	159,322	245	3,411	3,656
	債券	108,063	1,509	1,541	31
	株式	23,939	1,831	1,376	3,207
	その他	27,319	76	493	416
	金銭の信託	-	-	-	-

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注2)	2,908	2,021	886	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注3)	-	-	-	-	-

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

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

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

(図表18)評価損益総括表 (平成 15年3月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券(注1)	374	10	11	0
	債券	0	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	374	10	11	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注1)	467	164	196	31
	債券	-	-	-	-
	株式	281	114	116	2
	その他	185	50	79	28
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注1)	164,892	224	3,499	3,724
	債券	110,010	1,528	1,563	34
	株式	24,207	1,820	1,424	3,244
	その他	30,674	67	511	444
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注2)	2,908	2,021	886	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注3)	-	-	-	-	-

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

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

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

( 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に記載の通りであります。

また、オフバランス化取引における信用コスト及び信用リスク量を取引相手の各付別に試算した結果は図表20に記載の通りであります。

(図表19) オフバランス取引総括表 [UFJホールディングス]

(連結)	契約金額 想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	1,598,367	2,029,992	-	-
金利スワップ	1,770,627	1,666,306	29,700	33,205
通貨スワップ	64,072	55,270	4,314	3,345
先物外国為替取引	121,208	105,431	3,334	1,971
金利オプションの買い	118,943	163,305	789	972
通貨オプションの買い	17,897	29,445	569	933
その他の金融派生商品	238,398	227,862	413	358
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	24,351	25,180
合 計	3,929,514	4,277,614	14,770	15,605

(注) B 5 自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約 2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(15/3月末時点)

	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	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	8,109	4,855	214	13,178
信用コスト	1	35	4	40
信用リスク量	9	81	7	99

- (注) 1. UFJ銀行・UFJ信託銀行・UFJストラテジックパートナー単純合算。  
 2. 信用リスク相当額は、B 5 自己資本規制に基づいたカレント方式によるもの。  
 3. 外貨の円貨換算は月末東京仲値を使用。  
 4. 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  
 5. 当行の 16段階の信用格付で、格付 3以上をBBB/Baa以上、格付 4以下をBB/Ba以下と位置付けている。  
 6. 「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。

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

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

(持株会社の劣後特約付債務の残高)

(単位:億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
劣後特約付 債務残高	1,000	1,000	-	-	-

注)現時点において、UFJホールディングスは、子会社であるUFJ銀行の劣後特約付債務1,000億円を引受けております。