

# 「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12年12月

株式会社 三和銀行

株式会社 東海銀行

東洋信託銀行 株式会社

三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行は、持株会社を活用した経営統合を行うため、現在3行が提出している経営健全化計画を、今回提出した本計画に一本化いたします。

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、遅延なく金融再生委員会に報告いたします。

## 目次

前提条件	P.1
1. 経営統合に伴う条件等の変更内容	
(1) 根拠	P.2
(2) 発行金額、発行条件、商品性	P.3
(3) 当該自己資本の活用方針	P.5
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.6
イ. 概況	
(図表1-1) 収益計画[UFJホールディングス]	
(図表1-2) 収益動向及び計画[統合3行(単体)合算ベース]	
(図表1-3) 財務管理業務の収益動向及び計画	
(図表1-4) 収益動向[連結：統合3行合算ベース]	
(図表2) 自己資本比率の推移	
ロ. 内外市場での資金運用調達状況	
(2) 業務再構築のための方策	P.17
イ. 今後の経営戦略	
ロ. 主要部門別の業務純益動向	
(図表5) 部門別純収益動向	
ハ. リストラ計画	
(図表6) リストラ計画	
ニ. グループ子会社・関連会社の管理・統廃合方針	
(図表7-1) 子会社・関連会社一覧(国内)[三和銀行]	
(図表7-2) 子会社・関連会社一覧(海外)[三和銀行]	
(図表7-3) 子会社・関連会社一覧(国内)[東海銀行]	
(図表7-4) 子会社・関連会社一覧(海外)[東海銀行]	
(図表7-5) 子会社・関連会社一覧[東洋信託銀行]	

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	P. 55
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	P. 57
(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	
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	P. 62
4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策等	P. 63
(1) 基本的な考え方	
(2) 配当、役員報酬・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. 64
(図表10) 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. 66
(2) 収益見通し	P. 67
イ. 17/3月期まで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	
(図表11) 収益見通し	
ロ. リスク調整後部門別収益率の見通し	
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. 69
(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. 71
(3) 行内企業格付、ローンレーディングにおける管理の状況	P. 72
イ. 3行の行内格付の現状	
ロ. 格付統一化へ向けての方向性	
(4) 資産内容	P. 73
(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容	
(図表14) リスク管理債権情報	

(5)償却・引当方針	P.75
イ.自主的・積極的な償却・引当方針	
(図表15-1)不良債権処理状況(単体)	
(図表15-2)不良債権処理状況(連結)	
(図表16-1)不良債権処理原資(単体)	
(図表16-2)不良債権償却原資(連結)	
ロ.管理部等における管理・回収方策	
ハ.行内格付ごとの償却・引当の目処	
(図表17)上期中の倒産先	
ニ.債権放棄についての考え方	
(6)含み損益の状況	P.83
(図表18-1)含み損益総括表(単体)	
(図表18-2)含み損益総括表(連結)	
(7)金融派生商品等取引動向	P.85
(図表19)オフバランス取引総括表(連結)	
(図表20)信用力別構成	

## 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

#### (金利)

	14/3 月末	15/3 月末	16/3 月末	17/3 月末
短期金利 ( N C D 3 M )	1.20%	2.00%	2.30%	2.00%
長期金利 ( 国債 10 Y )	3.40%	4.10%	4.40%	4.00%

#### (為替)

平成 12 年 9 月末の為替(円 / ドル)レート 108.00 円を前提に計画を策定

#### (株価)

平成 12 年 9 月末の日経平均株価 15,747 円を前提に計画を策定

#### (実質 GDP 成長率)

	14/3 月末	15/3 月末	16/3 月末	17/3 月末
実質 GDP 成長率 (前年比)	1.6%	2.7%	1.9%	1.6%

#### (地価)

	14/3 月末	15/3 月末	16/3 月末	17/3 月末
全国市街地価格指数 (全用途平均・前年比)	0.2%	0.2%	0.1%	0.3%

## 1. 経営統合に伴う条件等の変更内容

### (1) 根拠

三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行は、株主の承認と関係当局の認可を前提に、持株会社を活用した統合を行うことを平成 12 年 7 月 5 日基本合意いたしました。統合の理念は以下の通りです。

社会に新たな“価値”を提供する、“新しい金融サービス業”を創造する。

ミドル・リテール分野を中心に、革新的な金融サービスを提供する、本邦随一の総合金融グループを目指す。

お客さまからの強い支持と、市場からの高い信認を追求していく。

“スピードと先進性に満ちたダイナミックな事業展開”を、“適切なガバナンス”の下で実現することにより、企業価値を高め、株主利益の向上を図る。

3行は平成 13 年 4 月に持株会社「UFJホールディングス」を設立し経営統合することを予定しておりますが、現在3行が提出している経営健全化計画につきましては、金融再生委員会から平成 11 年 9 月 30 日に示された「経営健全化計画の見直しについての考え方」に沿って、今後設立する持株会社を中心とした3行統合ベースの経営健全化計画に変更いたします。

なお、統合3行が共同で設立する持株会社であるUFJホールディングスは、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下「金融早期健全化法」という。)第5条第4項の規定に従い、金融再生委員会に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行条件につきましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を引き続き踏まえたものとしております。

A. 優先株式

平成11年3月に統合3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いては、株式移転により、持株会社が発行する、下記の優先株式となります。

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
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いては、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いたします。

具体的には、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いたします。

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

これまでに3行が増強した自己資本につきましては、統合後もB I S自己資本比率10%以上(Tier1比率7%以上)を安定的に確保し、経営の健全性を維持していくとともに、従来と同様、優良な中堅・中小企業を中心とした「資金の貸付けその他信用供与の円滑化」に引き続き活用してまいります。

また、お客さまへの革新的な金融サービスの提供にも積極的に活用していく所存です。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 概況

##### (環境の認識)

90年代は、金融界にとっても激動の時期であったと認識しております。

特に、90年代後半になって、96年の金融ビッグバン、97年の大手金融機関の経営破綻、99年の公的資金投入などが大きな節目となり、再編の嵐が巻き起こりました。

同時に、他の産業界から、銀行、証券、保険の分野への参入が増加してまいりました。海外のプレーヤーも、着々と日本のマーケットでの地歩を築きつつあります。

一方で、情報通信革命が、経済をはじめ、産業や社会全般に、大きな変革をもたらしつつあります。

電子商取引の飛躍的な普及、デビットカードやICカードの実用化など、現実的に、テクノロジーが金融を大きく変えつつあります。

投信の窓販解禁や、401(k)のビジネス化など、規制の緩和により、銀行と他業態の境界線もなくなってきました。

こうした数十年に一度とも言える歴史的な変化に直面して、銀行の経営は既存の枠組みを越えて、新たな金融サービスの体制を構築することが必要になってまいりました。

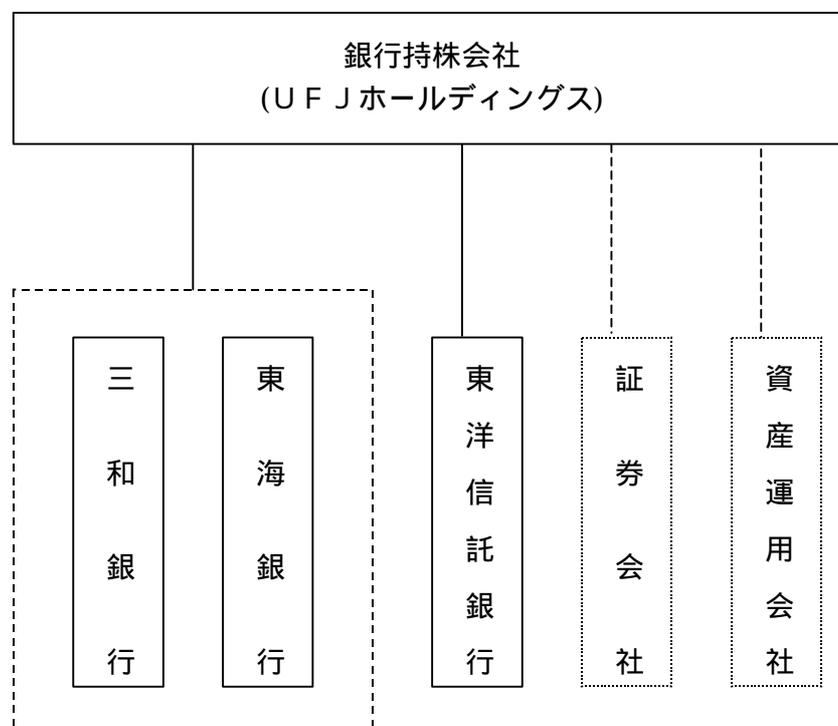
## (経営統合)

このような環境認識のもと、三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行の3行は、“革新的な総合金融サービス”を提供する“新しい金融サービス業”を創造しよう、との考えで一致し、経営統合することといたしました。

今後、実施する経営統合内容は以下の通りです。

### グループ組織構造

- ・平成13年4月に3行共同で持株会社を設立し、各々その100%子会社としてその傘下へ
- ・三和銀行と東海銀行は、平成14年4月を目処に合併することを検討
- ・さらに、東洋信託銀行の預金貸出業務の商業銀行への統合を検討
- ・また、総合金融サービス機能の発揮の観点より、グループ内のホールセール証券会社(三和証券、東海インターナショナル証券)については平成13年度上期中を目処に、また、資産運用会社(パートナーズ投信、三和アセットマネジメント、東海投信投資顧問、東洋信アセットマネジメント)については平成13年4月を目処に、再編・統合を検討



## 持株会社の内容

- 〔名称〕 株式会社 UFJホールディングス
- 〔本店所在地など〕 「本店」 大阪府大阪市中央区伏見町三丁目5番6号  
「東京本部」 東京都千代田区大手町一丁目1番1号  
「名古屋本社」 愛知県名古屋市中区錦三丁目21番24号
- 〔設立日〕 平成13年4月
- 〔資本金〕 1兆円
- 〔株式の割当〕 株式移転に伴い3行それぞれの普通株式1千株あたりに割り当てられる、UFJホールディングスの普通株式（額面5万円）の数の比率は、以下の通りといたします。

会社名	三和銀行	東海銀行	東洋信託銀行
株式移転比率	1	0.62	0.46

これにより、三和銀行の普通株式1千株につきUFJホールディングスの普通株式1株を、東海銀行の普通株式1千株につき同0.62株を、東洋信託銀行の普通株式1千株につき、同0.46株を、それぞれ割り当てます。

- 〔経営陣〕 経営の“透明性・公正性”の向上と同時に、“効率性”を極大化させるガバナンス体制構築の観点から、UFJホールディングスの取締役の構成は、執行役員を兼務しない取締役9名、執行役員を兼務する取締役3名の合計12名といたします。執行役員を兼務しない取締役のうち、4名の社外取締役を招聘いたします。また、UFJホールディングスの監査役は5名とし、社外監査役の招聘も行います。業務執行機能を強化する観点から、執行役員制度を導入いたします。
- 〔機能〕 UFJホールディングスは、“戦略創造型”の強い求心力を持つ持株会社として、革新的かつダイナミックな“総合金融戦略”を展開するための持株会社機能を構築してまいります。

## 企画管理ユニット

持株会社内に、以下の6つの“企画管理ユニット”を設置し、グループ全体に関する企画 および経営管理を実施してまいります。

グループ経営管理 ユニット	コンプライアンス ユニット
グループ戦略 ユニット	事務・システム ユニット
リスク管理 ユニット	人事・総務 ユニット

## ビジネスユニット

総合金融グループとしての基本事業単位として、傘下会社の事業を以下の6つのビジネスユニットに分け、各事業の競争力強化に向けた運営を実施してまいります。

リテール ビジネスユニット	信託 ビジネスユニット
法人 ビジネスユニット	資産運用 ビジネスユニット
市場・国際 ビジネスユニット	証券 ビジネスユニット

## 経営指標(財務目標)

収益力、効率性、健全性等の面でバランスのとれた財務体質の構築を目指すべく、以下の目標を設定いたします。

[平成17年度(2005年度) 連結ベース]

業務純益(*)	10,000億円
当期利益	5,000億円
ROE	12%程度
BIS比率	10%以上
Tier比率	7%以上

\*連結業務純益は3行業務純益合算に子会社・関連会社の経常利益を調整・加味したもの

(ご参考)[平成17年度(2005年度) 3行合算ベース]

業務純益	8,500億円
当期利益	4,000億円

## 経営統合の効果

経営統合により、3行がこれまで実施しているリストラ計画に加え、新たな合理化が可能となり大幅な経費の削減が可能となります。

また、3行の顧客基盤と業務の強みを相互活用することで、収益力の向上をはかり、合理化効果とあわせ相当規模の統合効果を発揮いたします。

### [ 統合効果 ]( 3行合算ベース )

	平成 13～16 年度 累計	(ご参考) 平成 13～17 年度 累計
収益シナジー効果	574 億円	880 億円
合理化(リストラ)効果	1,150 億円	1,748 億円
統合費用(除却損等)	1,459 億円	1,573 億円
ネット統合効果	265 億円	1,055 億円

( 図表 1 - 1 ) 収益計画 [ U F ] ホールディングス 持株会社を平成13年4月に設立

	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------

( 規模 ) &lt;資産、負債は平残、資本勘定は未残&gt;

( 億円 )

総資産	47,644	48,144	45,644	45,200
貸出金	1,000	994	0	0
有価証券	46,461	46,454	44,961	44,460
総負債	3,500	3,487	1,000	498
資本勘定計	44,912	44,682	44,740	44,798
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000
資本準備金	33,961	33,961	33,961	33,961
利益準備金	0	86	144	201
剰余金	951	634	634	634

( 収益 )

( 億円 )

経常利益	951	634	634	634
受取配当金	(注1) 951	634	634	634
経費	156	121	95	95
人件費	68	68	50	50
物件費	51	48	42	42
税引前当期利益	951	634	634	634
法人税・住民税および事業税・法人税等 調整額	0	0	0	0
税引後当期利益	951	634	634	634

(注1) 14/3月期の受取配当金については、平成13年度利益処分に必要な額634億円および平成14年度中間配当等に必要な額317億円の合計を計上。

( 配当 )

( 億円、% )

配当可能利益	864	576	576	576
配当金総額 (注2)	-	-	-	-

(注2) 配当金については、持株会社の株主総会にて決定。  
但し、配当可能利益の算出にあたっては、当初健全化計画(3行合算)での社外流出額を前提に算出。

( 経営指標 )

( % )

ROE ( 当期利益 / 資本勘定 ) (注3)	2.1	1.4	1.4	1.4
ROA ( 当期利益 / 総資産 ) (注3)	2.0	1.3	1.4	1.4

(注3) ROEの資本勘定は未残ベース。ROAの総資産は平残ベース。

(図表1-2)収益動向及び計画[統合3行(単体)合算ベース(注1)]

	12/3月期 実績	13/3月期 当初計画(注2)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)						
総資産	847,206	(922,664)	825,300	824,300	831,000	835,900
貸出金	529,846	(575,716)	536,300	542,800	552,300	558,900
有価証券	149,546	(133,638)	122,300	114,900	115,200	114,100
特定取引資産	26,994	(32,000)	25,600	25,600	25,600	25,600
繰延税金資産<末残>	10,203	(9,700)	8,300	6,500	4,200	2,200
総負債	804,183	(881,227)	781,100	777,600	781,900	784,000
預金・NCD	585,594	(624,467)	588,700	589,700	590,200	588,300
特定取引負債	17,643	(22,621)	17,500	17,500	17,500	17,500
繰延税金負債<末残>	-	(0)	-	-	-	-
資本勘定計	43,961	(42,133)	45,186	47,533	49,989	52,835
資本金	18,466	(18,191)	18,466	18,466	18,466	18,466
資本準備金	16,358	(16,083)	16,358	16,358	16,358	16,358
利益準備金	1,951	(2,066)	2,314	2,440	2,566	2,692
再評価差額金	2,483	(0)	2,483	2,483	2,483	2,483
剰余金	4,701	(5,793)	5,565	7,786	10,116	12,836
(収益) (億円)						
業務粗利益(償却前)	12,287	(12,948)	13,490	14,300	14,520	14,790
信託報酬(償却前)	1,325	(1,053)	953	884	810	792
資金利益	8,943	(9,579)	9,895	10,510	10,864	11,067
役務取引等利益	1,379	(1,476)	1,664	1,921	2,106	2,224
特定取引利益	298	(622)	806	795	851	866
その他業務利益	339	(218)	172	189	111	160
国債等債券関係損益	4	(114)	100	100	400	500
業務純益(一般貸引・信託勘定償却前)	5,757	(6,299)	6,722	7,753	8,159	8,466
経費(社債費を含む)	6,529	(6,649)	6,768	6,547	6,361	6,324
人件費(注3)	2,789	(2,737)	2,630	2,555	2,436	2,336
物件費(注3)	3,355	(3,537)	3,829	3,683	3,622	3,687
一般貸倒引当金繰入額( )	101	(0)	-	-	-	-
業務純益(信託勘定償却前)	5,657	(6,299)	6,722	7,753	8,159	8,466
不良債権処理額	8,708	(2,500)	3,000	2,500	2,000	1,800
株式等関係損益	6,805	(1,140)	1,000	1,000	200	200
株式等償却	828	(900)	-	-	-	-
経常利益(注4)	3,238	(2,559)	4,008	5,390	5,510	6,160
特別利益	82	(5)	-	-	-	-
特別損失	228	(5)	532	422	360	360
法人税、住民税及び事業税	605	(1,114)	1,390	1,987	2,060	2,320
法人税等調整額	1,130					
税引後当期利益	1,355	(1,445)	2,086	2,981	3,090	3,480
(前年同期比、億円)						
リストラによる経費削減額	285	(239)	117	271	231	131
営業基盤の強化による粗利益増加額	124	(293)	260	250	310	270
(配当)(注5) (億円、%)						
配当可能利益	4,105	(5,430)	5,199	7,420	9,750	12,470
配当金総額	576	(576)	1,268	634	634	634
配当性向	42.5	(40)	60.8	21.3	20.5	18.2
(経営指標)(注6) (%)						
資金運用利回(A)	3.01	(3.63)	3.42	3.98	4.44	4.48
貸出金利回(B)	2.18	(2.52)	2.69	3.33	3.90	3.94
有価証券利回	1.89	(2.32)	1.78	1.94	2.10	2.13
資金調達原価(C)	2.62	(3.21)	2.98	3.46	3.89	3.91
預金利回(含むNCD)(D)	0.67	(1.13)	0.94	1.34	1.80	1.81
経費率(E)	0.94	(0.92)	0.98	0.95	0.93	0.93
人件費率	0.40	(0.38)	0.38	0.37	0.36	0.34
物件費率	0.48	(0.49)	0.56	0.54	0.53	0.55
総資金利鞘(A)-(C)	0.39	(0.42)	0.45	0.53	0.55	0.57
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.57	(0.46)	0.77	1.04	1.17	1.20
非金利収入比率(注7)	25.13	(24.75)	25.70	25.52	25.75	25.97
粗利益経費率	53.14	(51.35)	50.17	45.78	43.81	42.76
ROE(実質業務純益/資本勘定)(注8)	13.10	(14.95)	14.88	16.31	16.32	16.02
ROA(実質業務純益/総資産)(注9)	0.68	(0.68)	0.81	0.94	0.98	1.01

(注1) 統合3行は三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行。

(注2) 13/3月期は各行の当初健全化計画を合算したもの。

(注3) 持株会社への委託費等発生による、人件費と物件費の入繰りの調整は実施せず。

(注4) その他経常費用として下記のとおり外形標準課税(係争中)を含む。

14/3月期 244億円、15/3月期 253億円、16/3月期 259億円、17/3月期 266億円

(注5) 持株会社における配当支払及び利益準備金積立等利益処分に必要な額を計上。

(注6) 資金運用利回から預貸金利鞘までは、合同勘定と貸付信託勘定を含む。経費率は資金業務部門に係るもの。

(注7) 非金利収入比率 = (信託報酬 + 役務取引等収益 + 特定取引収益) / (業務粗利益 - その他業務収益) × 100

(注8) 業務純益は一般貸引・信託勘定償却前、資本は末残ベース。

(注9) 業務純益は一般貸引・信託勘定償却前、資産は平残ベース。

( 図表 1 - 3 ) 財務管理業務の収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 当初計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
( 収益 )						( 億円 )
業務粗利益 ( A )	692	(748)	835	926	996	1,083
証券関連業務	154	(170)	179	202	221	239
証券代行業務	209	(230)	242	255	265	280
年金業務	226	(237)	253	269	270	275
不動産業務	59	(59)	84	102	122	149
資産流動化業務	14	(21)	24	27	32	37
個人財務管理業務	30	(31)	53	71	86	103

( ご参考：管理会計ベース )

( A ) に対応する経費 ( B )	455	(429)	514	542	554	561
人件費	186	(168)	208	217	221	224
物件費	252	(245)	289	308	316	320
( A ) - ( B )	237	(319)	321	384	442	522

(図表 1 - 4) 収益動向 [ 連結 : 統合 3 行合算 ]

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 見込
(規模)<未残>				(億円)
総資産	901,378	857,257	900,638	
貸出金	561,912	537,297	532,909	
有価証券	124,573	152,777	181,825	
特定取引資産	28,469	20,968	27,363	
繰延税金資産	11,682	10,204	9,696	
総負債	855,885	810,164	855,004	
預金・NCD	595,690	587,241	608,459	
債券	-	-	-	
特定取引負債	12,535	14,664	20,223	
繰延税金負債	58	57	57	
少数株主持分	3,542	3,588	3,484	
資本勘定計	41,950	43,503	42,149	
資本金	18,302	18,466	18,472	
資本準備金	16,194	16,358	16,364	
連結剰余金	5,011	6,346	6,675	
(収益)				
経常収益	41,104	43,390	15,878	31,000
資金運用収益	28,579	22,935	9,284	
信託報酬	787	484	192	
役務取引等収益	3,113	2,737	1,501	
特定取引収益	768	948	439	
その他業務収益	4,992	4,066	723	
その他経常収益	2,862	12,218	3,737	
経常費用	54,163	39,617	14,121	27,840
資金調達費用	19,367	13,573	4,545	
役務取引等費用	1,030	695	328	
特定取引費用	41	317	110	
その他業務費用	2,945	3,722	551	
営業経費	8,290	7,646	3,679	
その他経常費用	22,488	13,661	4,905	
貸出金償却	2,679	4,316	1,738	
貸倒引当金繰入額	7,910	1,079	1,079	
一般貸倒引当金繰入額	2,099	74	39	
個別貸倒引当金繰入額	5,641	1,059	1,128	
経常利益	13,059	3,772	1,756	3,160
特別利益	981	306	148	
特別損失	361	236	251	
税金等調整前当期純利益	12,439	3,842	1,654	
法人税、住民税及び事業税	526	743	583	
法人税等調整額	3,749	1,354	477	
少数株主利益	72	79	21	
当期純利益	9,144	1,665	571	1,680

(図表2)自己資本比率の推移(国際統一基準)

(億円)

	12/3月期 実績 (注1)	13/3月期 計画 (注1)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	備考
資本金	18,313	18,466	10,000	10,000	10,000	10,000	
うち普通株式	9,663	9,816	2,910	2,918	2,927	2,935	
うち優先株式(非累積型)	8,650	8,650	7,090	7,082	7,073	7,065	
優先出資証券	2,861	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	
資本準備金	16,358	16,358	24,824	24,824	24,824	24,824	
剰余金	6,057	7,252	8,550	11,435	14,555	18,159	
為替換算調整勘定	-	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	
その他	715	490	493	496	498	498	
Tier 計 (うち税効果相当額)	44,307 (10,147)	43,773	45,074	47,962	51,084	54,688	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-	-	
永久劣後債	9,700	8,557	5,946	2,551	2,038	1,038	
永久劣後ローン	1,890	1,890	1,490	490	490	490	
有価証券含み益	371	-	-	-	-	-	(注2)
土地再評価益	1,863	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	
貸倒引当金	4,429	4,405	4,405	4,405	4,405	4,405	
その他	-	-	-	-	-	-	
Upper Tier 計	18,257	16,702	13,691	9,296	8,783	7,783	
期限付劣後債	8,207	8,484	8,016	8,045	6,985	4,720	
期限付劣後ローン	4,793	2,551	1,176	984	892	392	
その他	-	-	-	-	-	-	
Lower Tier 計	13,001	11,035	9,192	9,029	7,877	5,112	
Tier 計	31,259	27,737	22,883	18,325	16,660	12,895	
Tier	-	-	-	-	-	-	
控除項目	1,155	1,610	610	610	610	610	
自己資本合計	74,413	69,900	67,347	65,677	67,134	66,973	

(億円)

リスクアセット	604,259	620,000	610,000	610,000	610,000	610,000	
オンバランス項目	548,969	564,500	554,500	554,500	554,500	554,500	
オフバランス項目	49,869	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	
その他(注3)	5,420	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	

(%)

自己資本比率	12.31	11.27	11.04	10.76	11.00	10.97	
Tier 比率	7.33	7.06	7.38	7.86	8.37	8.96	

上場株式の評価方法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法	時価法	
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

(注1)3行合算ベースの計数

(注2)平成12年9月8日付にて「自己資本比率告示」が改正されたが、有価証券含み益を保守的に0としている。

(注3)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

#### □．内外市場での資金運用調達状況

- ・円貨資金繰りについては、対顧預金の着実な増強や普通社債発行等により、安定的に推移しております。また、外貨資金繰りについても、非効率資産の圧縮等により、安定的に推移しております。
- ・今後、UFJグループは、収益力、効率性、健全性等の面でバランスのとれた財務体質の構築を目指してまいります。
- ・上記を通じて、市場からの高い信認を追求し、引き続き安定的な資金運用調達構造を築いてまいります。

## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 今後の経営戦略

#### 基本的考え方

UFJグループは、統合理念を踏まえ、ますます高度化・多様化していくお客さまのニーズに的確にお応えする、“革新性”と“スピード”に溢れた総合金融グループを目指してまいります。具体的には、経営統合により拡大した顧客基盤に対する、競争力のあるビジネスモデルのスピーディーな展開を通じて、“ミドル・リテールのトップブランド”の確立を目指してまいります。

また“戦略創造型”の強い求心力を持つ持株会社を核として、銀行・信託・証券など、業態を超えた総合金融サービスを提供してまいります。

#### グループ経営体制

持株会社は、革新的かつダイナミックな総合金融戦略の展開と株主価値の極大化を念頭に、グループ全体の経営目標およびグループ戦略を立案し、その実現に向けて必要な企画・運営・管理を行ってまいります。

具体的には、グループの強みを活かした顧客セグメント別・機能別のビジネスユニット(BU)体制を導入し、持株会社に設置する6つの企画管理ユニットの下で、BU単位での事業運営を実施してまいります。

(ユニットの詳細については、9ページご参照)

#### グループ経営管理

当グループは、“株主価値の極大化”を実現すべく、資源配分・モニタリング・業績評価・処遇を一体化した、持株会社によるグループ経営管理を実施してまいります。持株会社の主なミッションは以下の通りです。

##### 資本政策(グループ内資本配分)

- ・グループ全体の資源配分に必要な最適資本額を決定するとともに、グループ内の資本配分を実施いたします。

##### 資源配分

- ・各傘下会社で、持株会社のグループ戦略に基づいて策定されたBU別事業戦

略について、戦略ポリシーとの整合性、事業計画の収益性・採算性、対象マーケットの成長性・将来性、事業競争力・ビジネスモデル等を検証した上で、傘下会社間の資源配分を決定いたします。

- ・なお、当面の間は、持株会社のBU本部が事業戦略の立案・展開（BU内資源配分等）を通じ、複数傘下会社に跨る同一事業を統括することとし、傘下会社の統合・再編が進んだ段階で、傘下会社にBU本部機能に移管いたします。

#### モニタリング

- ・各傘下会社（BU）のパフォーマンスにつき、定例的にモニタリングを実施するとともに、必要に応じて、資源再配分を行います。

#### 業績評価・処遇

- ・各傘下会社（BU）の株主価値創出への貢献度を測定の上、業績評価を実施するとともに、評価結果を厳格に反映した処遇を行います。

また、グループ経営管理体制の公正性・客観性等をより高めるべく、各プロセスにおいて、一貫して使用できる経営管理指標を明確化してまいります。具体的には、平成13年度より、「リスク調整後収益・同収益率・経済的付加価値」の3指標による計数管理を開始し、BUの収益管理・収益性把握等に活用するとともに、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も活用してまいります。なお、平成14年度よりは上記3指標を各傘下会社（BU）に対する経営管理指標として順次統一化を実施してまいります。

#### リスク調整後収益　　リスク・リターンの極大化

- ・リスク勘案後の利益の極大化を実現するために、リスク調整後収益を管理してまいります。
- ・リスク調整後収益とは、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す。

#### リスク調整後収益率　　資本効率の追求

- ・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するために、リスク調整後収益率(=リスク調整後収益÷リスク資本)を管理してまいります。
- ・具体的には、各BUが抱えるリスク量を適切に把握した上で持株会社が各BUにリスク資本を配分すると共に、各BUも配分されたリスク資本をベースとした運営を行うことで資本の最適な活用を目指します。

経済的付加価値 企業価値の創造・極大化

- ・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・極大化を実現するために、経済的付加価値を管理してまいります。
- ・経済的付加価値とは、当期利益等から資本コスト(=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す。

さらには、これら経営管理指標をメルクマールとした定量的評価に加え、ビジネスモデルの早期収益化に資する施策進捗状況等に対する定性的評価も織り込んだ業績評価体系、および評価結果を厳格に反映する処遇体系についても早急に構築してまいります。

なお、経営戦略と表裏一体をなすリスク管理において、持株会社はグループリスク管理体制の枠組みの整備・高度化をすすめていく等、グループの中心的な役割を担ってまいります。(詳細は69ページをご参照)

## 事業戦略

### A．リテールビジネスユニット

#### 目指す姿

特色あるサービス提供力を備えた、“最強のリテール金融グループ”として、次世代金融サービス事業を展開してまいります。

- わが国最大級である、UFJグループのリテール顧客基盤を背景とし、マーケット競争力を発揮してまいります。
- グループ経営資源を活用し、“総合ペイメントビジネス（決済手段の多様化に対応したファイナンス）”でのNo.1グループを目指してまいります。
- 国内最大規模のローン事業を確立し、収益力を大幅に向上させてまいります。
- 顧客ニーズに対応した商品体系の見直しや、業務プロセス改革を始めとする効率化の推進により、競争力あるプライシングを実施してまいります。
- すべての顧客、すべてのチャネルでの、“One to Oneマーケティング”を実践し、顧客満足度の向上を図ります。

#### 具体的な事業展開のポイント

先進的なスコアリングモデルの採用により、住宅ローンや消費性ローンの分野での商品性を飛躍的に向上させ、収益性を改善・強化してまいります。

顧客利便性向上とコスト効率改善の同時追求を目指してまいります。そのために、多様なチャネルの整備・充実と一層の低コスト化、ならびに融資スピード向上とスケールメリット享受を狙った業務プロセスの統一・集中化を実施します。

財務管理機能・クレジットカード機能等、グループ力を活用してまいります。

IT技術を駆使することで、CRM機能や営業担当者のサービス提供力を強化し、総合金融サービスを提供してまいります。

#### < マス層 >

##### [ 住宅ローン ]

住宅ローン分野でのリーディングバンクを実現してまいります。

- 住宅業者対応窓口の拡充や新チャネルの開発など、チャネルの拡充に注力します。
- 業務プロセスの統一・標準化により効率化を推進し、競争力あるプライシングを実現します。
- 金融統計技術を駆使し、商品開発力を高度化してまいります。

[ 消費者金融 ]

国内最大規模の消費者金融業務の確立を目指します。

- 利便性の高い商品、チャネルを提供するとともに、業務プロセスの統一、集中化により効率化を図ります。
- グループ間で顧客のすみ分けとノウハウの共有を行います。

[ マス個人 ]

顧客ニーズを捉えた商品、サービスの提供により収益力の強化を図ります。

- ダイレクトバンキングを中心とした多様なチャネルの充実により、顧客利便性の向上とローコストオペレーションを実現します。

< 富裕層 >

[ 富裕層貸出 ]

強力な業者ルートを確立し、アパートローン分野でのトッププレイヤーを目指します。

- 信託機能を含めた高度なコンサルティングを推進します。

[ 富裕層運用 ]

信託機能、関連会社機能を結集し、特色ある質の高いサービスを提供します。

< スモールビジネス >

[ スモールビジネス ]

小規模法人向けの与信ビジネスにつきましては、金融統計技術を活用し、商品開発力、リスク管理力の高度化を図ります。

- 先進的な業務プロセスの確立、効率的なマーケティングの実現を目指します。

## B．法人ビジネスユニット

### 目指す姿

“お客様の企業価値向上と事業発展に貢献するベストバンク”として、法人分野での先進性・専門性に富む、総合金融サービスを展開してまいります。

- 決済サービス（CMS等）でのNo.1ブランドの確立を目指します。
- 新たな“金融サービス”におけるトップランナーを目指します。
- 成長業態に対しては先駆的取組によって圧倒的優位性の確立を目指します。
- 3大都市圏におけるバランスのとれた取引基盤をいっそう拡大してまいります。

### 具体的な事業展開のポイント

“総合金融サービスの提供”に向けて、顧客ニーズに応じた商品・サービス開発やその提供体制等を構築し、顧客セグメントごとに効果的・効率的な営業戦略を展開してまいります。

#### [1] [ 大企業・公開企業 ]

“お客様の企業価値向上に貢献する最も先進的な銀行”として、特に市場型間接金融・決済サービス・財務管理業務での圧倒的な優位性発揮を目指してまいります。

- お客様の財務ニーズ等に対応するため、市場型間接金融（シンジケーション・流動化等）を積極的に展開してまいります。
- 決済サービス分野における重点投資を行い、CMS（キャッシュマネジメントサービス）など国内外決済・資金移動等の資金管理機能の更なる高度化を図ることで、お客様の事務合理化ニーズに徹底的に対応してまいります。
- 投資銀行業務への取組や他業態との提携に加え、財務管理業務とのシナジー発揮により、多様化・高度化するお客様のニーズに対し、ベストソリューションを提供してまいります。
- お客様の多様なニーズに迅速かつ的確にお応えするための体制整備にも取り組んでまいります。渉外担当者の専門性・スキルの向上や営業体制の整備を精力的に進めてまいります。

[2] [ 中堅・中小企業 ]

総合金融サービス業としての品揃えと、企業オーナーのニーズ充足も含めた渉外担当者のコーディネート力強化を図り、“中堅・中小企業にもっとも支持される銀行”を目指します。

- 新商品開発や与信プロセスの見直しを通じ、中堅・中小企業に対する安定した資金供給を実現してまいります。また、リースやファクタリングを始めとする他業態との提携を含め、資金供給手段のフルライン化に努めてまいります。
- お客様の事務合理化・アウトソース化ニーズに対応するため、EBサービスの拡充や電子外為業務の実用化等を図り、先進的な決済サービスの提供に努めてまいります。
- ベンチャー企業やニュービジネスに対しては、新たな資金供給手法の開発など先駆的な取引モデルの構築を図り、積極的に支援してまいります。

## C . 市場・国際ビジネスユニット

### 目指す姿

市場・国際ビジネスにおいて競争力・強みを持った事業展開を目指してまいります

- ・アジアでの競争力あるネットワーク構築によるフルバンキング展開
- ・投資銀行業務を主軸とした大企業ビジネスモデルの構築
- ・フロートレーディング重視による安定的な収益力の確保

### (位置づけ)

- 市場・国際ビジネスユニットは、ディ・リングをはじめとする市場関連業務、国際業務および商業銀行で行う投資銀行業務を担うビジネスユニットです。
- 上記業務に対応する形で【1】[ 市場関連 ] 【2】[ 海外商業銀行 ] 【3】[ 投資銀行 ] という3つで構成されています。

### 具体的な事業展開のポイント

#### 【1】[ 市場関連 ]

為替・資金・債券等のディ・リング収益およびデリバティブ商品販売収益により、市場・国際BUの収益の柱として注力してまいります。

- 安定的な収益力を増強するため、顧客取引等のフロ・を活用したフロ・トレ・ディングの強化に軸足を置き、統合メリットも最大限に活かして、顧客基盤を市場収益に結びつけてまいります。
- デリバティブ商品販売の分野では、統合により拡大した顧客基盤を活かし、特にミドル・リテ・ル層においては国内トップクラスのサ・ビスを提供してまいります。
- 自己トレ・ディングは少数精鋭のプロ人材による収益計上を目指す一方、統合による重複部門削減等リストラ効果での業務純益の効率的な向上をめざします。

#### 【2】[ 海外商業銀行 ]

- アジア重視の方針のもと、競争力のあるネットワーク構築によるフルバンキングの業務展開を指向します。
- 具体的には、支店および出資先を活用し、決済ビジネスで邦銀トップクラスの実績をあげるとともに、現地通貨ビジネスに注力してまいります。
- 顧客別には、日系マ・ケットでは、優位性のある顧客基盤をベ・スに顧客のリスク・資金管理ニ・ズ等に対応した幅広い商品・サ・ビスを提供してまいります。

非日系マ・ケットでは、リスク・リタ・ンのバランスのとれた流動性の高いポートフォリオ構築に注力していきます。

### 【3】[ 投資銀行 ]

- 海外証券現法および証券ビジネスユニットのネットワークを活用しつつ、商業銀行の法人取引における投資銀行業務機能の提供および収益力増強を図ってまいります。特にコア顧客層であるミドル向けの機能提供体制を整備していきます。
- 商品的には、シンジケートローン、流動化商品、M & A、債券受託といったコ  
- ポレ - トファイナンスへの提案を軸に、プロジェクトファイナンスや貿易金融のニ - ズにも積極的に応えてまいります。

## D．信託ビジネスユニット

### 目指す姿

経営資源の集中により強力な事業競争力（高付加価値サービスの提供力、ブランド力等）を構築し、財務管理業務でわが国トップクラスの地位を確立してまいります。

信託BUは、証券投資信託や年金信託の受託などの信託業務（但し、運用業務は除く）に証券代行業務や不動産業務、遺言・相続関連業務などを加えた“財務管理業務”を担います。

- 法人・リテールBU、資産運用BU等との協働体制を構築し、経営統合によるシナジー効果を最大限に発揮します。
- コンサルティング機能の強化とサービスの継続的レベルアップにより、機能面での高付加価値化を進めます。
- 金融グループの枠組みを越えたアライアンスを活用し、コスト競争力を強化します。
- 機能面での高付加価値化やマーケット・シェアの拡大を通じ、ブランド力を向上させます。

### 具体的な事業展開のポイント

[ 1 ] [ 証券関連 ] (証券投資信託、特金等の有価証券管理業務等。但し運用は除く)

- 業界トップの証券投資信託の受託や、公的資金の受託などの資産管理業務において、“顧客ニーズへの対応力とコスト競争力を備えたトップブランド”の構築を目指してまいります。

#### (主な施策)

- ・ 投信受託先の多様化、年金向け私募投信等の受託推進
- ・ アライアンスを活用したシステム開発コストや事務処理コストの抑制
- ・ 公的年金等の自主運用資金の受託推進

[ 2 ] [ 証券代行 ] (名義書換代理人業務等)

- 充実した法務スタッフやシステム面での優位性を全面に打ち出した高付加価値戦略を展開し、株式事務に関わる総合的コンサルティングビジネスの確立を目指します。

#### (主な施策)

- ・ 高付加価値サービス提供を通じた顧客との関係強化
- ・ マーケティング機能強化による、新興市場等での圧倒的シェア獲得
- ・ 生保株式会社化のノウハウ確立と展開
- ・ IT化に対応した業務プロセスの変革

[ 3 ] [ 年金 ] (年金信託、確定拠出年金業務等。但し運用は除く)

- 高度な運用ノウハウとコンサルティング機能をベースとした提案型営業を展開し、年金制度に関する企業の多様なニーズへ対応してまいります。

また、マスタートラストや確定拠出年金の分野においては、戦略的提携を活用し、デファクトスタンダードの確立を目指してまいります。

(主な施策)

- ・退職給付制度見直しに関するコンサルティング推進
- ・高い運用パフォーマンスを背景にした顧客層の拡大
- ・日本マスタートラスト信託(株)との協働による、マスタートラスト分野のビジネスモデル確立
- ・日本ペンション・プランニング(株)、日本インベスターズソリューション&テクノロジー(株)、日本ティー・ピー・ピー証券(株)との協働による、確定拠出年金分野のビジネスモデル確立

[ 4 ] [ 不動産 ] (不動産仲介、不動産投信・証券化業務等)

- 財務面まで含めた、総合的な不動産コンサルティング機能を発揮し、マーケット・シェアの拡大を目指してまいります。

今後、成長が見込まれる不動産投資ビジネスにおいては、信託機能を活用し、不動産投資信託や不動産証券化などの業務を展開してまいります。

(主な施策)

- ・バランスシート・コンサルティング営業の推進
- ・デベロッパー、不動産投資ファンド等、恒常的買受先の拡充
- ・IT化による仲介業務の競争力強化・効率化
- ・不動産投信運用ビジネスの立ち上げ、年金向け不動産投資助言の本格展開

[ 5 ] [ 資産流動化 ] (資産流動化業務。但し、不動産は除く)

- 強力な信託受益権等の販売力と効率的な事務処理体制を確立することにより、価格競争力を向上させ、シェアの拡大を目指してまいります。

また、有力アレンジャーとの長期的な協働関係を構築し、金融グループの枠を超えたビジネス展開を図ってまいります。

(主な施策)

- ・企業の資産圧縮・オフバランスニーズの取り込み
- ・有力アレンジャーとの協働体制の強化
- ・東洋信託銀行、東海信託銀行の業務統合による受託財産の拡大、効率化
- ・新商品の開発、投入(動産の流動化商品、リテール向け商品等)

[ 6 ] [ 個人財管 ] (個人富裕層向けの財務相談業務)

- 資産運用、遺言・相続を核とした幅広いコンサルティング・サービスを、対面チャネルにより富裕層マーケットに提供し、預り資産を拡大してまいります。

また、スーパーリッチ向けには、フィナンシャルワン提携の合併会社プライベート証券マネジメント(株)を核にサービスを提供してまいります。

(主な施策)

- ・コンサルティング要員の拡充、強化
- ・投信販売機能の強化
- ・相続関連事務の集中化
- ・新商品の開発、投入(個人向け特金等)

## E．資産運用ビジネスユニット

### 目指す姿

資産運用ビジネス全般をグループとして統一的に展開し、運用力・資産規模・ブランド力の各面でわが国屈指の「総合運用機関」を目指します。

資産運用BUは、信託銀行本体の年金信託や単独指定金銭信託などの運用機能に、3行の資産運用子会社・関連会社（パートナーズ投信、三和アセットマネジメント、東海投信投資顧問、東洋信アセットマネジメント）を加えて、ビジネスユニットを構成します。

- 運用部門の要員増強等により、運用力の優位性を維持します。
- グループ内の投資顧問および投信委託の機能を集約します。
- マーケティング機能を強化し、運用資産規模の拡大を図ります。
- 運用力の優位性維持と規模拡大によるプレゼンス向上により、ブランド力を高めます。

### 具体的な事業展開のポイント

#### [ 1 ] [ 受託資産運用 ] ( 信託銀行本体の運用機能、投資顧問 )

- 「信託 = バランス型運用」「投資顧問 = 特化型運用」の機能分担を明確にするとともに、信託・投資顧問の協働体制を構築し、グループとしてのシェア拡大を目指します。

##### ( 信託銀行本体の主な施策 )

- ・アナリスト、ファンドマネージャーの増強によるアクティブ運用力の強化、パッシブ運用の精度向上
- ・クライアントサービス機能の強化とマネージャーストラクチャー提案の推進を通じた、“コアマネージャー”としての地位確立

##### ( 投資顧問業務における主な施策 )

- ・特化型運用機能の強化
- ・信託銀行本体との協働体制の構築

#### [ 2 ] [ 投資信託 ] ( 投資信託委託 )

- リテールBU、証券BU等との協働により、川上（製造）から川下（販売）に至る統一的戦略展開により、「規模の利益」を追求してまいります。

##### ( 主な施策 )

- ・モルガン・スタンレー・ディーンウィッター等との商品の共同開発
- ・ヘッジファンド、ファンド・オブ・ファンズ、未公開株投資商品等の投入
- ・グループ内販売網( 3行、証券会社等)への商品供給と、グループ外販売ルートの強化
- ・積極的な広告宣伝活動の展開によるブランド力の向上

## F．証券ビジネスユニット

### 目指す姿

グループ証券会社の総合力を発揮し、大企業・法人ミドル層に対し投資銀行業務を積極的に展開してまいります。  
国内で一定のマーケットプレゼンス・ブランドを確保  
(U F Jグループ証券でトップ5をめざす)

- グループ内の国内証券会社を中心に海外証券現法のネットワークも活用し、投資銀行業務を担ってまいります。

### 具体的な事業展開のポイント

- 国内証券会社の経営統合によりフルラインの証券業務を展開してまいります。
- 統合後のグループ証券会社は、業界大手3社に次いで国内トップ5に入る地位を確保していきます。
- ホルセール証券機能と個人向け販売で優位性のあるリテール証券機能を一体運営することにより、製販一体となった投資銀行機能の提供を実現させてまいります。
- 具体的には、大企業に対するコポレトファイナンス機能をホルセール証券に集約し、提案型営業を展開。海外証券現法の活用と併せ外資等との提携も視野に入れた上で機能強化を図ってまいります。さらに強固なりテール証券の販売力を結びつけることにより、グループ顧客の運用・調達ニーズに幅広く応えてまいります。
- チャネル面でも、イ・ウイング証券によるオンライン証券業務の展開等により、多様化を図り顧客利便性の向上をめざします。
- 東海銀行の親密会社である東海東京証券との関係についても引き続き維持・強化を図ってまいります。

## 人事制度

傘下会社各社がそれぞれの業態において事業競争力を最大限発揮できるよう、以下の基本方針の下で、各社毎に事業内容や特性に最も相応しい人事制度を構築してまいります。

- ・ 出身会社に関係なく、実力・実績に応じて公正に処遇する働きがいのある制度
- ・ 「シンプル」で「オープン」な制度

同時に、グループ統合による人事面のシナジー効果を高め、グループ全体としての競争力を強化するため、人事制度や施策の一部を共通化・協働化してまいります。

現在、具体的に実施を予定している項目は以下の通りです。

- ・ グループ内の会社間異動を円滑に行うための、退職金・年金制度の枠組みや福利厚生制度の共通化
- ・ グループ採用力を強化するための、共同採用活動の展開

なお、平成14年4月を目処に合併を検討している商業銀行2行については、合併前に両行それぞれで共通の人事制度に移行することにより、円滑な融合を進めてまいります。

商業銀行の人事制度の主な方向性は以下の通りです。

- ・ 職務と成果に応じたメリハリある処遇を実現しうる給与・賞与制度
- ・ アセスメント、多面評価等による納得性の高い評価制度
- ・ 在職中の貢献度をストレートに反映する退職金・年金制度

## IT（インフォメーション・テクノロジー）・システム

### 統合新システムの構築

新金融グループのビジネスモデル・IT戦略を支える統合新システムとして、「スピード」を重視し「革新的な」総合金融サービス業を展開しうるベストモデルを共同開発してまいります。

統合新システムは、単なる現行システムへの片寄せと異なり、総合金融グループの基盤として将来に亘り利用可能なものとするために、以下の優位性を実現する次世代システムとしてまいります。

- ・システム全体をコンポーネント化し、連携機能で結合させたシステムの集合体で、保守・機能強化等が迅速・効率的
- ・あらゆるチャネルから、あらゆる商品・サービスの提供が可能
- ・統合データベースによる情報の一元管理を実現
- ・傘下会社各社や地銀との連携も可能なオープンなシステム

統合新システムの共同開発においては、商業銀行部門のシステム構築を先行させ、三和・東海両行の次期システム構想や既存システム資源を最大限に活用して参ります。新システムは、三和・東海両行が合併を検討している平成14年4月より稼働を予定しております。

東洋信託銀行とのシステム連携につきましては、同行預貸部門の商業銀行への統合に合わせ、実施を検討してまいります。

### システム関連部門・関連会社の統合

現在、三和・東海・東洋信託各行は、システムの開発や管理・運営を銀行本体や関連会社でそれぞれ独自に行っていますが、今後は持株会社傘下の金融グループやアライアンス先も視野に入れて、システム・情報処理会社の再編統合を検討してまいります。

他の金融グループに先駆けてシステム・情報処理会社の再編統合を行うことにより、統合新システムの構築のみならず、新金融グループとしてより幅広く戦略的・先進的ITの展開を実現してまいります。

## ロ．主要部門別の業務純益動向

ビジネスユニット別の戦略を実現するために持株会社はビジネスユニットを単位とした経営資源配分と収益管理を実施、最適な事業ポートフォリオの構築を図ってまいります。

さまざまなビジネスの収益性を評価するために連結ベースでのリスクリターン指標（リスク調整後収益、リスク調整後収益率）を取り入れ、これを重視してまいります。

また、各ビジネスユニットが与えられた経営資源を最大限かつ能動的に活用し、その成果が指標に反映されるためのグループ統一的な運営体系を構築いたします。更に、株主価値増大への寄与（経済的付加価値）についても明確化し、合理的な経営資源配分と公正な結果評価に繋がる運営を実施することにより業務競争力を強化してまいります。

(図表5)部門別純収益動向

3行合算ベース

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
リテールBU	614	363	586	1,307	1,928	2,265
粗利益	3,556	3,438	3,668	4,313	4,804	5,065
経費	2,942	3,075	3,082	3,006	2,876	2,800
法人BU	3,034	3,381	3,837	4,457	5,042	5,367
粗利益	5,250	5,628	5,995	6,580	7,106	7,386
経費	2,216	2,247	2,158	2,123	2,064	2,019
市場・国際BU	313	540	615	687	837	917
粗利益	1,173	1,385	1,438	1,457	1,563	1,619
経費	860	845	823	770	726	702
信託BU	179	219	265	328	384	461
粗利益	591	666	729	817	884	969
経費	412	447	464	489	500	508
資産運用BU	52	47	59	57	61	63
粗利益	102	101	115	118	122	123
経費	50	54	56	61	61	60
証券BU	-	-	-	-	-	-
単体業務純益(3行合算)	5,757	6,299	6,722	7,753	8,159	8,466

(注1) 15/3月期を目処にグループ管理会計制度見直しを予定。その影響としてBU別損益の一部変更も予定。

連結ベース

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
リテールBU	810	560	850	1,645	2,339	2,772
法人BU	3,042	3,387	3,854	4,496	5,106	5,431
市場・国際BU	456	808	923	1,129	1,333	1,448
信託BU	178	210	256	323	382	462
資産運用BU	60	55	74	89	113	139
証券BU	130	160	261	388	495	533
連結業務純益(注1)	6,235	6,951	7,542	8,803	9,409	9,866

(注1) 単体業務純益の概念をもとにビジネスユニット(BU)単位での管理計数として算出。

(注2) 15/3月期を目処にグループ管理会計制度見直しを予定。その影響としてBU別損益の一部変更も予定。

## 八．リストラ計画

人員削減、国内店舗・海外拠点統廃合、システム統合等による統合効果を最大限に発揮し、経費削減を実施してまいります。

### 1．統合による経費削減効果

平成16年度までの4年間の、経費削減効果は累計で1,150億円程度を見込んでおります。内訳は人件費450億円、国内外店舗統廃合170億円、システム統合320億円程度であります。また、各ビジネスユニットにおいて広告宣伝・商品開発などの統一化による効果的な経費配分が可能となることから、統合前に比して100億円程度の効率化も見込まれます。一方でIT投資については統合により得られる投資余力を前向きな分野に再投資するとともに経費負担増加を最大限に抑制してまいります。

### 2．経費計画

これらにより経費全体の水準では、平成12年度の6,650億円程度から、平成16年度では6,320億円程度と統合費用による経費増加要因を含めても330億円程度の減少となる見込みとなります。このうち人件費は400億円程度の減少となる見込みであり、人件費の占める割合は平成12年度の41%から平成16年度には37%まで低下いたします。

## 拠点統廃合

### A．国内店舗の統廃合について

#### 基本的考え方

重複店舗は商業銀行の合併を検討している平成 14 年度以降 2 年間で原則統廃合することにより、統合効果の早期実現を図り、コスト競争力を確保してまいります。従来の有人店舗だけでなく、機能特化店や無人店舗の展開などにより、お客さまとの接点を確保しながら、一層効率的な、最適ネットワークを実現してまいります。

#### 具体的な対応

商業銀行の店舗につきましては、必要なネットワークを維持しつつ、重複店舗（支店 68 ヶ店）の統廃合を実施してまいります。

また、信託銀行の店舗につきましては、預貸業務統合と財務管理業務への特化を見据えた統廃合を実施し、平成 12 年 3 月末の 49 店舗を、平成 15 年 3 月末には 36 店舗にしてまいります。

その結果、国内本支店の総数は、平成 12 年 3 月末の 544 店舗が、平成 15 年 3 月末には 484 店舗、平成 16 年 3 月末には 446 店舗となる計画です。

また、重複する無人店舗についても、原則統廃合してまいります。

更に、平成 17 年 3 月末にかけて、一層の効率化を図るために、重複店舗以外の統廃合や店舗形態の変更を進めていく予定です。

#### 新しいチャネルにおける取組みについて

##### - 機能特化店

これまで三和銀行、東海銀行とも、流通業などの店舗内にいわゆるインストアブランチを出店（平成 12 年 3 月末で計 2 店舗）するなど、有人店舗の機能特化を進めてまいりました。今後も、お客さまへのサービスを低減させない形で、効率化を図る手段として低コストの機能特化店の展開について研究・推進してまいります。

##### - 共同店舗

三和銀行と東洋信託銀行は、平成 11 年 11 月に共同店舗を設置いたしました。今後、UFJグループとして、総合金融力を発揮していく一手法として、商業銀行と信託銀行の共同店舗を検討していく予定です。

##### - ダイレクトチャネル

お客さまに一層の利便性を提供する観点から、これまで 3 行はテレフォンバンキングやインターネットバンキングに積極的に取り組んでまいりました。今後も、邦銀トップ水準のセキュリティー技術を確保した上で、より一層、操作性の高い

ダイレクトバンキングを展開してまいります。

- キャッシュポイント等

今後、顧客利便性向上の観点から、キャッシュポイントを小売店舗等に展開していくことを展望してまいります。また、機能や価格の面で、十分な採算と競争力を確保しうる端末の開発・導入も検討してまいります。

## B . 海外拠点の統廃合について

### 基本的考え方

拠点の所在地・業務・形態が重複するものを“重複拠点”と認定し、当該拠点につき統廃合を実施し、コスト削減による効率性向上を追求してまいります。

さらに業務面、採算面の観点を中心に総合的な検討を行い、非効率な拠点の廃止を検討してまいります。

### 具体的な対応

上記基準による統廃合対象拠点（支店・現地法人）は13拠点（ ）です。

経営統合前の三和銀行・東海銀行の個別健全化計画(リストラ計画)実施後の  
重複拠点数

統廃合対象拠点のうち、拠点形態が異なる拠点は上位形態（支店 出張所 駐在員事務所）を存続拠点とし、他方を閉鎖いたします。

現地資本との合併に関しては、合併相手先との関係に十分配慮しつつ、統廃合の検討を行います。

統廃合拠点のスペースについては、収容能力と経済合理性をベースに決定いたします。

## 人員削減

国内外店舗・本部機能統廃合および重複業務の統合等を通じて、グループ全体の人員効率化を進めることにより、平成 16 年度までに約 6,900 人（平成 11 年 3 月末対比）の削減を実施いたします。

### （ご参考）

平成 17 年度には、さらに約 500 人の追加削減を計画。

平成 14～17 年度の 4 年間で、従来の「健全化計画」人員削減目標（統合 3 行合算ベース）比、約 3,100 人の追加削減。

## システム統合、事務体制について

### 【システム統合】

商業銀行部門の統合新システムの共同開発を先行して行います。三和銀行・東海銀行の次期システム構想や既存システム資源を最大限に活用しながら、両行が合併を検討している平成 14 年 4 月当初からの稼働を予定しております。

東洋信託銀行とのシステム連携につきましては、同行預貸部門の商業銀行への統合に合わせ、実施を検討してまいります。

国内コンピューターセンターについては、2メインセンター（三和銀行千葉センター、東海銀行師勝センター）への統合を図ります。

また、三和・東海・東洋信託各行は、システムの開発や管理・運用を銀行本体や関連会社でそれぞれ独自に行っていますが、今後は持株会社傘下の金融グループやアライアンス先も視野に入れて、システム・情報処理会社の再編統合を検討してまいります。

### 【新たな事務体制】

「革新的」な総合金融サービス業に相応しい、最新のIT技術を駆使した「先進的」で「効率的」な事務インフラ（営業店事務体制・バックオフィス体制）の構築を目指してまいります。

～活用可能な既存インフラは最大限活用し、「最小」のコストで「最大」の効果をスピーディーに追求してまいります。

事務センターについては、各センターの機能及び地域特性を考慮しつつ、業務別に再編・統合をすすめてまいります。

## 役員数、役員報酬・賞与等

役員数につきましては、持株会社・傘下銀行双方への執行役員制度導入、および商業銀行合併効果等を踏まえた、さらなる削減を実施いたします。

役員報酬につきましても、役員数削減ピッチに応じた削減を実施するとともに、よりメリハリのついた報酬配分を行ってまいります。

また、役員賞与につきましても、抑制方針の継続を検討してまいります。

## その他

営業活動に必要度の低い福利厚生施設の売却や、諸制度の見直しに関しては、統合前の各行の施策等も踏まえ、引き続き徹底した合理化をすすめてまいります。

(図表6) リストラ計画

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	13/3月末 計画(注)	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(注) 各行の当初健全化計画を合算したもの。

## (役職員数)

役員数(注1)	(人)	85	44	50	45	40	40	40
従業員数(注2)	(人)	28,919	27,583	26,437	25,300	23,900	22,700	22,000

(注1) 役員には監査役を含む。

(注2) 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・海外店舗数)

国内本支店(注1)	(店)	572	544	523	517	484	446	446
海外支店(注2)	(店)	38	31	27	26	19	19	19
(参考)海外現地法人	(社)	30	28	23	22	17	17	17

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ(個人向け新形態店舗)、為替集中のための仮想店舗、東西公務部の支店振替を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

(注3) 海外現地法人は、親銀行の直接子会社のみ(但し、SPCは除く)。

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	13/3月期 計画(注)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(注) 各行の当初健全化計画を合算したもの。

## (人件費)

人件費	(億円)	2,974	2,789	2,737	2,630	2,555	2,436	2,336
うち給与・報酬	(億円)	1,745	1,637	1,581	1,518	1,477	1,437	1,384
平均給与月額(注)	(千円)	466	473	469	468	468	468	468

(注) 当該月の時間外手当を含む平均額(賞与を除く)

(平均給与月額については、他の条件が一定でも、採用抑制等により上昇する傾向あり)

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	2,429	1,395	1,287	1,016	931	931	931
うち役員報酬	(百万円)	2,333	1,351	1,287	1,016	931	931	931
役員賞与	(百万円)	96	44	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	28	26	27	27	27	27	27
平均役員退職慰労金(注2)	(百万円)	54	69	55	62	52	52	52

(注1) 役員報酬・賞与には監査役分を含む。また、役員賞与には利益処分によるものと使用人兼務役員の使用人部分を合算で計上。

(注2) 平均役員退職慰労金額については、当該年度退任役員に対する支払額合計を母数として平均を算出。なお、過去退任者への支払い確定債務である分割方式(年金型)の退職金は含まず(昭和62年の制度改定までは分割方式も認めていたが、現在は一時金方式のみ実施)。

## (物件費)

物件費	(億円)	3,347	3,355	3,537	3,829	3,683	3,622	3,687
うち機械化関連費用(注)	(億円)	794	833	947	1,172	1,206	1,290	1,417

(注) リース等を含む実質ベース(統合による一時費用を除く)。

## (経費計)

経費	(億円)	6,721	6,520	6,649	6,768	6,547	6,361	6,324
うち統合による一時費用	(億円)	-	-	-	246	216	146	116

## ニ．グループ子会社・関連会社の管理・統廃合方針

### グループ管理

グループとしての企業価値極大化を目指し、連結子会社、持分法適用対象の関連会社  
全社についてグループ管理を実施してまいります。

基本となる考え方は、“革新的な総合金融グループ創造”の観点から重点分野での事  
業競争力強化と、重複している事業の統合による効率化推進の2点です。

平成13年4月を目処に、3行共同で設立する持株会社は、傘下に三和銀行、東海銀行、  
東洋信託銀行を擁し、そのもとでグループの子会社・関連会社の管理を行ってまい  
る予定です。また、平成14年4月を目処に、三和銀行と東海銀行は、経営統合の実行  
性をスピーディーに実現していくため、持株会社のもとで合併を検討しております。

3行の子会社・関連会社については、証券会社や証券投資信託委託会社、投資顧問会  
社などは、基本事業単位として持株会社のもとで直接的かつ広範な管理を行うほか、  
その他の会社については、傘下の商業銀行・信託銀行を通じた管理を行ってまい  
る予定です。

### 子会社・関連会社の統廃合方針

共通する機能については、新グループにおける位置付けを明確にしながら、業態ご  
との統合・再編を進めてまいります。その際には重点分野での“事業競争力”の強化、  
統合によるコスト削減にとどまらず、顧客基盤拡大を梃子に新たな買収やアライア  
ンスなどの可能性についても併せて検討を進めていく方針です。

[ 国内子会社・関連会社 ]

“革新的な総合金融グループ”創造の観点から、以下の方向で統廃合を検討してまいります。

- ・ホールセール証券については、平成 13 年度上期中を目処に合併することを検討
- ・リテール証券については、ホールセール証券との業務連携を強化
- ・信託については、平成 13 年度中を目処に東海信託銀行を東洋信託銀行に統合する予定
- ・投信・投資顧問については、平成 13 年 4 月を目処に統合することを検討
- ・クレジットカード事業については、平成 12 年 10 月に三和カードサービスと東洋カードサービスが合併し、フィナンシャルワンカードに社名を変更。ミリオンカードサービスとは、フランチャイズ契約を締結する方向で検討
- ・システム・IT、事務・プロセッシングについては、新金融グループとして連携のとれたIT戦略（グループ内共同開発など）の推進、コストメリットの高いシステムインフラの共同化、オペレーションセンターの運営等を展望し、統合の方向で検討
- ・ベンチャーキャピタル、ファクタリング、調査・研究・コンサルティング等についても、業務内容の調整を図りつつ、統合の方向で検討

[ 海外子会社・関連会社 ]

- ・海外の現地法人については、海外支店同様に、形態面・機能面の重複する拠点につき統廃合を実施、効率化を図り統合効果の向上を追求
  - ～銀行現法は、海外支店の統廃合と平仄をとった形で統廃合を実施
  - ～証券・市場関連現法についても早期統合の方向性で検討

(図表7-1)子会社・関連会社一覧(国内)【三和銀行】

～ 社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

(百万円)

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 当行分 (注2)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
<b>【国内商業銀行系】</b>												
[リテールマーケット対象]												
(株)三和カードサービス (注3)	83/ 3月	安藤光隆	クレジットカード業務	00/ 9月	97,127	76,374	46,910	7,001	6	1,220	699	連結
三和信用保証(株)	77/ 9月	花井義武	信用保証業務	00/ 9月	100,673	44,000	40,000	3,209	100	2,189	2	連結
フロンティア債権回収(株) (注4)	99/ 7月	野々下伊津巳	債権管理回収業務	00/ 9月	1,211	-	-	1,046	500	171	128	連結
* 三和フィナンシャルマネジメント(株)	86/ 6月	山科光男	個人の財産形成に関する相談業務	00/ 9月	102	149	149	67	0	64	159	連結
* (株)モビット (注5)	00/ 5月	浅海芳久	貸金業務	00/ 9月	9,237	-	-	8,100	5,000	1,900	1,900	持分法
* プライベートフィナンシャルマネジメント(株)(注6)	00/ 3月	鈴木正道	個人の財産形成に関する相談業務	00/ 9月	1,140	-	-	1,101	567	198	199	持分法
[法人マーケット対象]												
三和ビジネスクレジット(株)	83/10月	清水庸介	リース、ファクタリング、抵当証券	00/ 9月	253,942	178,637	104,654	6,067	68	580	386	連結
* (株)三和ティーエムシー	95/ 2月	森田道雄	当行担保不動産の競落、保有、管理、売却	00/ 6月	5,791	-	-	74	120	256	46	連結
[全般]												
* (株)泉州銀行 (注7)	51/ 2月	柳曾健二	銀行業務	00/ 9月	1,694,240	57,433	25,080	6,999	27,948	42,547	43,147	持分法
(株)大正銀行 (注8)	58/10月	佐々木茂樹	銀行業務	00/ 9月	315,470	3,000	3,000	14,498	1,281	478	302	持分法
<b>【投資銀行系(国内)】</b>												
三和証券(株)	94/10月	奈良 一	債券引受・募集取扱、売買	00/ 9月	1,541,976	1,112	1,112	71,113	59,988	1,348	732	連結
三和キャピタル(株)	84/ 8月	中村 明	ベンチャーキャピタル業務	00/ 9月	21,765	15,665	9,000	4,638	788	2,397	1,372	連結
パートナーズ投信(株)	59/12月	溝淵雅也	証券投資信託委託業務、投資顧問業務	00/ 9月	79,562	4,251	4,251	66,147	18,296	330	380	連結
三和アセットマネジメント(株)	93/ 9月	富士智之	投資顧問業務	00/ 9月	2,731	-	-	2,344	1,468	339	191	連結
* 日本ティ・・ピ・・ビ・証券(株)	98/11月	堤 和雄	証券業	00/ 9月	1,730	-	-	1,679	500	45	46	連結
* イ・・ウイング証券(株)(注9)	99/11月	小早川真希雄	証券業	00/ 9月	2,968	-	-	2,452	1,400	1,327	1,333	持分法
* 日本ペンション・プランニング(株)	99/ 9月	荻野清士	年金制度等に関するコンサルティング業務	00/ 9月	1,732	-	-	1,714	900	137	137	持分法
つばさ証券(株)	48/ 4月	宗近博邦	証券業	00/ 9月	599,207	62,275	33,411	139,119	22,706	8,684	2,678	持分法
<b>【その他】</b>												
三和スタッフサービス(株)	88/ 3月	関 平和	人材派遣業務	00/ 9月	486	29	29	125	80	36	23	連結

(注1)年号は西暦で記入。

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3)株式会社三和カードサービスは、平成12年10月に東洋カードサービス株式会社と合併し、株式会社フィナンシャルワンカードに社名を変更。

(注4)フロンティア債権回収株式会社は、平成12年4月28日に10,000株を新たに取得し、連結子会社となる。

(注5)株式会社モビットは、株式会社プロミス、株式会社アプラスとの共同出資により、平成12年5月17日に設立した持分法適用関連会社。

(注6)プライベートフィナンシャルマネジメント株式会社は、平成12年10月にプライベート証券マネジメント株式会社に変更。

(注7)株式会社泉州銀行は、平成12年4月28日に55,900,000株の増資引受により、持分法適用関連会社となる。

(注8)株式会社大正銀行は、平成12年4月1日に3,100,000株の増資引受により、持分法適用関連会社となる。

(注9)イ・・ウイング証券株式会社は、営業開始に向けた増資により、平成12年4月1日より連結子会社から持分法適用関連会社に変更。

## (個別企業コメント)【三和銀行】

経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社に関する注記

### 三和フィナンシャルマネジメント(株)

一部業務の縮小などに伴い、平成11年度は赤字。

富裕層取引の拡充・強化を狙いとして、平成12年4月にフィナンシャルワングループの共同出資で設立した新会社に業務移管し、収益事業化を目指す。

### (株)モビット

プロミス(株)、(株)アプラスとの合併で、平成12年5月に設立した個人向けローン会社。9月18日営業開始。

当面は創業赤字を計上、平成14年度の黒字化を目指す。

### プライベートフィナンシャルマネジメント(株)

平成12年4月に三和フィナンシャルマネジメント(株)の営業基盤を譲り受け、営業を開始。富裕層取引の拡充・強化を狙い、証券・投資顧問の新規業務の立上げ等により赤字を計上。

新規業務をいち早く軌道に乗せ、平成14年度には黒字化を目指す。

### (株)三和ティーエムシー

担保不動産の処分促進、不良債権の早期処理を図るべく、担保不動産の自己競落会社として設立。不動産市場低迷のなか、現状は赤字。

不動産市況が横ばいしないし回復基調となれば、不動産売却収入、業務報酬により黒字化の見込み。

### (株)泉州銀行

財務体質の早期健全化に向け、保守的な資産査定と引当処理を実施したことにより、大幅赤字。

平成12年度下期中には、減増資(当行は第三者割当増資650億円全額を引受ける方針)の実施により資本増強を図り、平成13年度以降の業績は着実に回復の見込み。

### 日本ティ・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。

設立後2年弱とまだ間もないため、赤字を計上。

コ-ルセンタ-業務の拡充を中心に平成14年度での黒字化が目標。

### イ・ウイング証券(株)

三和グループのオンライン証券会社として設立後まだ間もなく、創業赤字を計上。

平成13年3月を目処に「日本オンライン証券」と合併予定。平成13年度での単年度黒字化を目指す。

### 日本ペンション・プランニング(株)

401(k)業務のコンサルティング業務・運営管理業務を担う会社として平成11年9月に設立。

注力業務のひとつである「資産運用業務」の一翼を担う会社と位置づけ、当初想定より制度開始が遅れることも見込まれており、平成16年度に黒字化を目指す。

(図表7-2)子会社・関連会社一覧(海外) 【三和銀行】 ~社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

会社名	所在国	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 当行分 (注3)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
<b>【海外商業銀行系】</b>														
三和ドイツリース	ドイツ	88/5月	宮地 剛	リース業務	00/9月	百万 ドイツ マルク	26	20	20	1	1	0	0	連結
三和ファイナンス・ホンコン・リミテッド	香港	81/7月	矢野 玄	割賦金融、リース、その他の消費者金融業務	00/6月	百万 香港ドル	4,468	2,922	2,719	562	199	43	32	連結
* 三和三商股代理有限公司	台湾	88/11月	堀江 明	割賦販売、リース業務	00/6月	百万 台湾ドル	1,426	628	628	383	525	10	28	連結
* インドネシア三和銀行	インド ネシア	89/2月	金子 誠	一般商業銀行業務	00/6月	十億 インドネシ アルピア	4,620	2,205	2,205	359	570	82	82	連結
ピー・ティー・サンワ・プリ・ファイナンス	インド ネシア	83/8月	桜田周一	リース業務、消費者金融業務	00/6月	十億 インドネシ アルピア	508	248	157	83	30	3	2	連結
* サイアム三和リ・シング会社	タイ	88/4月	佐々木 淳	リース業務	00/6月	百万 タイバ・ツ	496	374	248	79	27	2	2	連結
三和オーストラリア・リミテッド	オースト ラリア	70/6月	芳賀史郎	短中長期金融業務、その他マーチャントバンク業務	00/6月	百万 豪ドル	1,762	478	435	110	103	8	5	連結
加州三和銀行	米国	72/1月	玉越良介	一般商業銀行業務	00/6月	百万 米ドル	9,732	100	-	834	698	100	66	連結
* カナダ三和銀行	カナダ	83/8月	末繁英雄	一般商業銀行業務、リース業務	00/6月	百万 カナダドル	950	-	-	99	114	5	2	連結
三和ハウジングローン	香港	89/9月	寺島 毅	住宅金融業務	00/6月	百万 香港ドル	15	-	-	15	10	0	0	連結
リサ・ル商業銀行	フィリ ピン	60/8月	V.A.Araneta	一般商業銀行業務	00/6月	十億 フィリピン ペソ	129	1	-	15	1	0	0	持分法
<b>【投資銀行系(海外)】</b>														
* 三和インターナショナルピーエルシー	英国	73/5月	菊永福芳	銀行業務、証券業務	00/6月	百万 英ポンド	1,378	181	30	138	204	1	1	連結
* 三和フィナンシャルプロダクツ	米国	90/12月	飯田一正	スワップ取引業務	00/6月	百万 米ドル	2,149	1,364	550	30	-	1	1	連結
* 三和インターナショナル・ファイナンス・リミテッド	香港	78/12月	野田雄比古	証券業務、中長期金融業務	00/6月	百万 米ドル	445	-	-	62	118	3	3	連結
* スイス三和銀行	スイス	81/5月	小澤伸一郎	銀行業務、証券業務	00/6月	百万 スイスフラン	297	171	171	85	92	1	1	連結
<b>【その他】</b>														
* 三和テクノロジー・インベストメンツ (注4)	米国	00/5月	佐治 誠	電子認証サービス提供会社への出資	00/6月	百万 米ドル	2	-	-	2	2	0	0	連結

(注1)海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(注2)年号は西暦で記入。

(注3)借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注4)三和テクノロジー・インベストメンツは、平成12年5月11日に当行100%出資の連結子会社として設立。

(個別企業コメント)【三和銀行】

経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社に関する注記

<海外商業銀行系>

三和三商股イ分有限公司

主力の機械・自動車割賦の取扱高減少により赤字計上。

機械・自動車を軸とする売上倍増による資産積上げにより早期黒字化を目指す。

インドネシア三和銀行

引当負担減少により黒字化実現。

日系企業向け取引推進による収益確保により繰越損失解消を目指す。地場取引については選別強化し慎重対応。

サイアム三和リ - シング会社

合弁パ - トナ - であったトライリ - ス社の持分株式買取（平成11年度）を実施、経営体制を再構築するに当たり、1年半の営業活動凍結。既存リ - ス資産落ち込みにより、若干の赤字を計上。

サイアム商銀系リ - ス会社との統合により、業容・収益を拡大していく。

カナダ三和銀行

引当対象の問題債権を売却し、通期では黒字。

地場企業向け貸出のスプレッド向上努力等により繰越損失解消を図る。

<投資銀行系(海外)>

三和インタ - ナショナルピ - エルシ -

平成11年度を通じ業務インフラを整え、年度後半はエクイティデリバティブズ等新業務開始するも、収益化にまでは至らず。

平成12年度は、対日ビジネスへの経営資源集中により収益化を図るとともに、コスト圧縮で早期黒字化を目指す。

三和フィナンシャルプロダクツ

トレ - ディングの不調が響き、赤字。

グロ - バルに機能統合を進めていくなかで意義の薄くなった機能多く、平成12年度中を目処に銀行本体への取引移管を行い、スワップ業務は銀行本体にて実施。

三和インタ - ナショナル・ファイナンス・リミテッド

マ - ケット環境に即したビジネスへの取組みが奏効し平成11年度は黒字転換。平成12年度前半はアジア債トレ - ディングの不調により若干の赤字計上。

当面はマーケット環境に即したビジネス及び新規ビジネスの立上げに注力、着実に収益計上し繰越損失の早期解消を目指す。

スイス三和銀行

アジアのプライベ - トバンキング部門好調により黒字化。

プライベ - トバンキングによる収益をベ - スに早期繰越損失解消を目指す。

<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は、まだ本格的なサービス展開前であり、創業赤字を計上。今後サービス開始により、平成14年に黒字転換予定。合わせて当社も、アイデントラス社からの利益分配により、同年黒字化の見込み。

(図表7-3)子会社・関連会社一覧(国内)【東海銀行】 ~社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

(百万円)

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 当行分 (注2)	資本勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
*東海銀管財(株)	94/10月	前田房章	担保不動産競落業務	00/6月	11,032	-	-	198	200	124	49	連結
*東海インターナショナル証券(株)	95/1月	大賀吉弘	証券引受販売業	00/9月	1,594,192	10,000	3,089	29,157	20,000	219	202	連結
*東海信託銀行(株)	95/8月	山下善久	信託業務	00/9月	60,700	26,000	-	9,953	10,000	116	71	連結
セントラルシステムズ(株)	70/7月	田中富雄	情報処理業	00/9月	20,690	5,685	3,175	9,127	65	1,056	112	連結
*株シーアイエス	82/2月	平野吉彦	情報処理業務及び付 属機器販売	00/9月	2,114	270	200	755	-	3	1	連結
*ミリオン信用保証(株)	71/2月	大竹雅司	住宅ローン等の保証	00/9月	237,805	139,903	137,152	279	10	31	8	連結
(株)セントラル・キャピタル	74/1月	村上 新	ベンチャーキャピタル	00/9月	29,684	26,952	14,750	2,007	319	463	427	連結
*株東海丸万ファイナンス	83/6月	村上 新	ベンチャーキャピタル	00/9月	17,144	16,700	16,700	428	15	9	3	連結
*東海投信投資顧問(株)	94/9月	石田建昭	証券投資信託委託業	00/9月	1,871	-	37	1,471	113	76	80	持分法
(株)ミリオンカード・サービス	68/4月	熊崎皓一	クレジットカード業	00/9月	176,249	111,968	18,650	13,965	69	2,496	1,447	持分法
日本住宅無尽(株)	13/10月	宮崎良雄	無尽業	00/9月	9,418	4,162	4,162	2,496	4	108	16	持分法

(注1) 年号は西暦で記入。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(個別企業コメント)【東海銀行】

経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社に関する注記

東海銀管財(株)

当期利益は、10年12月期以降黒字転換しており、業績は順調に推移中。  
担保物件の自己競落会社として機能活用の方針。

東海インターナショナル証券(株)

2期連続黒字を計上、業績は引き続き順調に推移中。

東海信託銀行(株)

年間2億円程度の経常利益が見込めることから、繰越損失は13/3期に解消の見込。

(株)シーアイエス

システム販売に伴う機器販売において、単価下落の影響により当期損失1百万円計上したが、下期には好調なシステム販売が収益に貢献し、年間ベースでは黒字確保の見込み。

ミリオン信用保証(株)

繰越損失の計上は、12/3期に不良債権の積極的な処理を実施したことによる。  
ローン保証残高が順調に増加しており、早期解消の見込み。  
個人ローン強化の観点から、当社は必要不可欠な存在。

(株)東海丸万ファイナンス

当社は既存投資の回収に特化し、再建を進めている。  
12/9期は株式売却益の不足から経常損失9百万円を計上したが、特別利益により当期利益は黒字。  
新規案件は、グループ内ベンチャーキャピタルに集中し、当社は既存投資の回収に特化、再建計画が終了する13年3月期を目途に、当社の存在意義を見極めていく。

東海投信投資顧問(株)

12年上期損失の計上は、投信法改正に伴う諸対応、システム投資によるもの。  
下期は新規投信の設定もあり、回復の見込み。

(図表7-4) 子会社・関連会社一覧(海外)(注1)【東海銀行】 - 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2)	代表者	主な業務 (設立目的)	直近決算 (注2)	通貨・単位	総資産	借入金	うち当行分 (注3)		資本勘定	うち 申請行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は持 分法の別
*欧州東海銀行	92/1月	藤野 元久	銀行業・証券業	00/7月	百万 英ポンド	4,222	434	228	150	224	13	13	連結	
*スイス東海銀行	84/4月	中西 房吉	銀行業・証券業	00/6月	百万 スイスフラン	79	28	28	36	57	0	0	連結	
*ドイツ東海銀行	90/5月	柴本 直良	銀行業・証券業	00/6月	百万 ユーロ	27	0	0	23	25	0	0	連結	
オランダ東海銀行	76/1月	原山 幸利	銀行業	00/6月	百万 ユーロ	548	455	236	52	36	1	1	連結	
*カナダ東海銀行	87/1月	栗原 龍次	銀行業	00/7月	百万 カナダドル	256	51	0	47	56	1	0	連結	
加州東海銀行	74/6月	西本 和記	銀行業	00/6月	百万 米ドル	2,060	1,851	223	191	116	24	14	連結	
*東海アジア・リミテッド	77/1月	日高 信行	証券業	00/6月	百万 米ドル	1,376	587	659	42	84	12	12	連結	
東海ファイナンシャル・ フューチャーズ(シンガ ポール)リミテッド	85/9月	富井 元	金融先物取引業	00/6月	百万 シンガポ ルドル	6	0	0	6	3	0	0	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	中嶋 正博	金銭貸付業	00/6月	百万 豪ドル	770	256	451	74	70	3	1	連結	
*インドネシア東海銀行	89/12月	加藤 元	銀行業	00/6月	十億 インドネシ アルピア	2,454	1,306	1,046	198	143	20	6	連結	
*工商国際リース	88/4月	伍 尚基	リース業	00/6月	百万 米ドル	25	15	3	8	1	0	0	持分法	
バンコクファースト東海	73/4月	小澤 仁	金銭貸付業	00/6月	百万 タイバ ーツ	7,642	7,159	0	418	90	56	39	連結	
*ババント・ロカ・セント ラ・リーシング	85/4月	Azril Nazahar	リース業	00/6月	十億 インドネシ アルピア	7	28	10	24	3	0	0	持分法	

(注1) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(注2) 年号は西暦で記入。

(注3) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(個別企業コメント)【東海銀行】

経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社に関する注記

欧州東海銀行

12年度中間期においては、操作業務で順調に収益を計上している他、対顧客業務においても収益を計上しており、税前利益は黒字を確保。  
投資銀行業務の一翼を担う海外拠点として強化方針。

スイス東海銀行

スイス起債市場は改善傾向。黒字化に向け合理化努力中。  
スイスフラン起債の引受拠点としての必要性を見極め中。

ドイツ東海銀行

通期黒字化に向け合理化努力中。  
ドイツ国内債引受拠点としての必要性、及び当社の存在意義を見極め中。

カナダ東海銀行

日系顧客向けスプレッド収益及び為替売買益の増加により、税前利益は増加傾向。  
海外における日系企業向けサービス提供のネットワークの一つとして活用しつつ、収益向上を図っていく。

東海アジア

12年度中間期においては、操作業務で順調に収益を計上しており、税前利益は黒字を確保。  
投資銀行業務のアジアにおける中核拠点。欧州東海銀行等と連携しつつ、本邦及びアジア地区の顧客に対する証券・デリバティブ商品の販売体制の整備などを図っていく。

インドネシア東海銀行

当期(中間期)の純損失は1999年度分税金支払い(270億インドネシアルピア)計上によるもの。  
業況は順調に推移中。  
インドネシアにおける営業拠点として引き続き積極活用方針。

工商国際リース

黒字化に向け合理化努力中。  
中国におけるリース機能提供拠点としての必要性、存在意義を見極め中。

ババント・ロカ・セントラ・リーシング

債務超過先で、かつ営業活動は停止中。  
清算方針の先。

(図表7-5) 子会社・関連会社一覧【東洋信託銀行】

～ 社名の左に\*が付された会社は個別コメントあり

(単位：百万円、百万米ドル)

会社名(注1)	設立年月 (注4)	代表者	主な業務	直近決算 (注5)	総資産	借入金	うち 当社分 (注4)	資本勘定	うち当社 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
東洋土地建物(株)	64/5月	松本紀幸	不動産賃貸業務(当社管財 物件の管理)	00/9月	58,105	28,589	28,589	8,509	7,970	123	9	連結
東洋システム開発(株)	84/8月	秋元 康男	システム開発業務(当社シ ステム関連業務の受託)	00/9月	4,409	1,740	1,740	884	400	75	39	連結
*東洋カードサービス(株) (注2)	83/6月	戸田 健	クレジットカード業務	00/9月	2,811	2,311	2,311	14	0.7	38	778	連結
*東洋住宅販売(株)	88/1月	杉山 篤	住宅仲介業務	00/9月	792	760	760	106	5	28	12	連結
東洋信キャピタル(株)	88/6月	吉田雄泓	抵当証券業務 ベンチャーキャピタル業務	00/9月	55,145	51,210	51,210	1,312	50	154	38	連結
東洋信総合ファイナンス(株)	87/3月	並河健三	融資業務、リース業務	00/9月	161,408	155,119	121,103	460	5	46	50	連結
ティティビィ・ファイナンス・ケイマン(注3)	93/1月	増田友夫	金融業務	00/6月	1,124	1,115	1,115	0.001	0.001	0	0	連結
東洋信託亜洲有限公司(注3)	79/8月	久保山光一	貸付業務、証券業務	00/6月	45	-	-	45	34	1	1	連結
聯合租賃有限公司(注3)	85/9月	稗田健二	各種リース業務	00/6月	20	9	6	7	0.9	0	0	持分法

(注1) 銀行法等における子会社、子法人等および関連法人等を記載。

但し、原則として当社の与信額が1億円以下の場合は、記載せず。

なお、海外現法のうち、当社からの借入金がなくとも、当社からの預かり金を有する会社については記載。

(注2) 東洋カードサービス株式会社と株式会社三和カードサービスは、平成12年10月に株式会社三和カードサービスを存続会社として合併し、株式会社フィナンシャルワンカードに社名を変更。

(注3) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(ティティビィ・ファイナンス・ケイマン、東洋信託亜洲有限公司、聯合租賃有限公司：百万米ドル)

(注4) 借入金のうち、当社分は保証を含む。

(注5) 年号は西暦で記載。

(個別企業コメント)【東洋信託銀行】

経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社に関する注記

東洋土地建物(株)

店舗・社宅等の不動産所有・管理のためのビークル。

13年度業績見通しは、売上高 3,600 百万円、経常利益 60 百万円、当期利益 300 百万円。

東洋住宅販売(株)

個人住宅仲介ニーズ対応のためのビークル。

13年度業績見通しは、売上高 1,900 百万円、経常利益 90 百万円、当期利益 80 百万円。

東洋カードサービス(株)

平成 12 年 10 月に三和銀行等 6 社との提携の一環として、(株)三和カードサービスと合併し、(株)フィナンシャルワンカードに社名変更。

### 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、ますます高度化・多様化するお客さまのニーズに的確にお応えしていくことが、金融機関の公共性・社会的使命を果たすことに直結するとの考え方の下、「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」を経営理念として掲げております。

##### コンプライアンスについて

当グループでは、各種法令や社会規範、社内ルールを遵守する「コンプライアンス体制」を充実していくとともに、役職員一人一人が、高い「コンプライアンス意識」を持つことによって、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。

具体的には、持株会社のコンプライアンス体制を以下の通り構築してまいります。

- A. 他部署から独立した組織として、「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（一次牽制）を統括
- B. コンプライアンス統括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
- C. 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、持株会社と子会社が連携してコンプライアンス体制の整備・高度化を推進
- D. 傘下会社のコンプライアンス体制整備状況をモニタリングするとともに、必要に応じ改善・指導を行い、更に、重要訴訟等のリスクの状況を一元的に把握・管理し、グループとしてのリスクを極小化
- E. 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「業務監視委員会」を設置

その他、当グループでは、高い専門性・独立性を有する監査・検査体制を構築し、経営組織への牽制機能・チェック機能を充実させてまいります。具体的には、持株会社に、グループの内部監査・検査機能を統括する二次牽制部を設置し、業務執行に従事しない取締役を担当役員とするとともに、豊富な業務知識・経験を有する職員を配置し、包括的な内部監査・検査を実施いたします。監査・検査内容は、事後点検にとどまらず、業務プロセスの適切性評価等についても実施していく方針です。

## (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、“総合金融戦略創造型”の強い求心力を持つ持株会社の下、“持株会社取締役会 持株会社マネジメント 傘下会社”各々の間の緊張関係を重視し、経営の“透明性・公正性”の向上と同時に“効率性”を極大化させるガバナンス体制を構築してまいります。

具体的には、経営意思決定・経営監督(ガバナンス)と業務執行(マネジメント)を明確に分離するとともに、各々の機能が狙い通り発揮されるよう、取締役会の構成メンバーや下部委員会を設置すると同時に、執行役員制度を導入いたします。

### 取締役会および取締役

持株会社の取締役会は、次の12名により構成し、グループの経営戦略・子会社の経営管理に関わる事項、その他法令に定める事項を決議いたします。

なお、取締役12名のうち、9名は執行役員を兼務しない取締役とし、3名は執行役員を兼務する取締役といたします。

(執行役員を兼務しない取締役) 計9名

取締役会長	1名
取締役副会長	1名
取締役	7名(うち社外取締役4名)

(執行役員を兼務する取締役) 計3名

代表取締役社長	1名
取締役	2名

取締役会長は、取締役会の議長として、ガバナンス機能が狙い通り発揮されるように取締役会をリードいたします。また、代表取締役社長は、マネジメントの最高責任者として、グループの業務執行全般に責任を負ってまいります。

執行役員を兼務しない取締役は、株主利益を代理した取締役として、マネジメントで立案された戦略をチェックし、肉付けするとともに、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・企業価値極大化への動機付けを行います。

なお、執行役員を兼務しない取締役の中でも、更に独立性の高い取締役として社外取締役を相当数(4名)招聘し、経営監督機能の強化と経営の透明性の向上を実現するべく、ガバナンス機能の一層の強化を図ってまいります。

持株会社の取締役会においては、代表取締役社長は、提出した議案

につき承認を得るべく、企業経営に精通した社外取締役を含む9名の執行役員を兼務しない取締役に対して説明責任を果たすこととなり、その緊張感がマネジメントの最高責任者としての規律を生むものと考えます。

#### 業務監視委員会

取締役会の経営監督機能（主に業務監視機能）補佐の観点から、持株会社に、取締役会下部委員会として、業務監視委員会を設置いたします。

業務監視委員会は、執行役員を兼務しない二次牽制部担当の取締役を委員長として、グループ全体の業務執行に係る内部管理状況・法令遵守状況の監視を行うとともに、経営に重大な影響を及ぼす問題点・違反行為等について、意見を付して取締役会あて報告いたします。

#### 指名・報酬委員会

取締役・執行役員の指名・報酬に係る制度・決定プロセスの公正性・透明性の向上を図るべく、持株会社に、取締役会下部委員会として指名・報酬委員会を設置いたします。

指名・報酬委員会は、独立性の高い社外取締役を中心とする執行役員を兼務しない取締役がリーダーシップを握り（特に委員長は社外取締役とする）、社長から提案された取締役・執行役員の指名・報酬に係る事項を審査し、意見を付して取締役会あて報告いたします。こうした指名・報酬委員会の審査を経ることで、取締役会と同様に、提案者である社長の緊張感が生れ、経営者としての規律に基づいた合理的な意思決定が行なわれると考えます。

#### 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いたします。

取締役会メンバーである社長、取締役兼務執行役員2名、および専任執行役員17名の合計20名にてスタートし、業務執行に専念できる体制を構築いたします。

なお、上記20名のうち11名は、社長から特定業務の執行権限委譲を受け、企画管理ユニットおよびビジネスユニットを統括いたします。

## 経営執行委員会

業務執行の最高責任者である社長の諮問機関として、持株会社に経営執行委員会を設置いたします。

社長および各企画管理ユニットの担当執行役員を常任メンバーとし、必要に応じ、各ビジネスユニット長および傘下会社社長も参加する体制といたします。

また、グループ各社の経営幹部に係る人事情報を把握・収集すべく、経営執行委員会の下部委員会として、「幹部人事委員会」の設置も併せて検討してまいります。

## 監査役会

持株会社の監査役は5名(社外監査役も招聘)といたします。

## 本部機構

持株会社の本部機構として、本来機能である6つの企画管理ユニットを設置するとともに、当面の間は、6ビジネスユニット(BU)本部についても、持株会社に設置することとし、傘下会社形態との整合性が固まってきた段階で、傘下会社に機能移管いたします。

(詳細については、9ページご参照)

企画管理ユニットは、BU単位での資源配分・パフォーマンス評価、リスク管理、事務・システム等の方針立案・管理を通じ、グループ全体に関する企画・経営管理を実施いたします。また、各ビジネスユニット(BU)本部は、事業戦略の示達・BU内資源配分・パフォーマンス評価等を通じ、事業運営・管理を実施いたします。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長・委員長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容等
株主総会	社長	株主	総務部	年次	企業の最高議決機関として、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	原則月次	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する
取締役会	会長	取締役	取締役会事務局	原則月次	商法に定める事項の他、持株会社並びにグループ経営に関する重要な事項を決議する
業務監視委員会	業務監視委員長 (二次牽制部担当の執行役員を兼務しない取締役)	コンプライアンスユニット担当執行役員、傘下会社の業務監視委員長他	秘書室	原則月次	業務全般に関する法令・内規等の遵守状況を監視し、重大な問題点・違反行為等につき、取締役会に意見を付して報告する
指名・報酬委員会	指名・報酬委員長 (社外取締役の互選)	執行役員を兼務しない取締役(会長、副会長、社外含む取締役)、社長	秘書室	半期次	社長から提案された取締役等の指名並びに報酬に係る事項を審査し、取締役会に意見を付して報告する
経営執行委員会	社長	社長、企画管理ユニットの担当執行役員他	企画部	適宜	社長が、持株会社並びにグループ経営に関する重要事項を決裁する上での諮問機関
リスク管理委員会	リスク管理ユニット担当執行役員	企画部担当執行役員・部長他	総合リスク管理部	原則月次	グループリスク管理方針を審議し、グループリスク状況を統括する
IT投資委員会	事務・システムユニット担当執行役員	企画部・戦略事業部担当執行役員・部長 他	IT企画部	半期次	グループの毎期IT投資計画及び重要な個別案件を審議する

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当ユニット		担当執行役員	現職
企画管理ユニット	グループ経営管理	小西 克憲	東洋信託銀行(株) 常務取締役
	グループ戦略	杉山 淳二	(株)三和銀行 常務執行役員
	リスク管理	望月 高世	(株)三和銀行 専務取締役
	コンプライアンス	藤 茂樹	(株)三和銀行 執行役員
	事務・システム	竹田 喜彦	(株)東海銀行 常務取締役
	人事・総務	杉原 武	(株)東海銀行 専務取締役
ビジネスユニット	リテールBU	佐々 和夫	(株)東海銀行 常務取締役
	法人BU	岡崎 和美	(株)三和銀行 常務執行役員
	市場・国際BU	八幡 俊朔	(株)三和銀行 執行役員
	信託BU 兼 資産運用BU	安田 新太郎	東洋信託銀行(株) 常務取締役
	証券BU	宮崎 晃一	(株)三和銀行 常務執行役員

印：執行役員を兼務

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

統合理念のひとつである「お客様からの強い支持と市場からの高い信認の追求」を実現するため、また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ための方策等

##### ( 1 ) 基本的な考え方

経営統合により、業務の再構築、経営の合理化をさらに進め、利益の確保に努めてまいります。利益の流出については、経営の健全性確保及び株主価値の向上などを考慮に入れ、適正な水準を設定してまいります。

##### ( 2 ) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、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つつ、将来にわたる株主価値向上の観点も含め、安定的な配当を実施していくことが基本と考えております。

役員報酬・賞与については、従来より抑制方針を継続しておりますが、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．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

これまで三和銀行・東海銀行・東洋信託銀行は各々、健全な資金需要者への円滑な信用の供与を図ることで、国内向け、特に中小企業者、個人向け貸出の増強に取り組んでまいりました。

今後につきましても、「金融早期健全化法」の趣旨に則り、引き続き上記の取り組み姿勢を堅持するとともに、新たに構築・強化する業務戦略においても、健全な資金需要に積極的に対応するための営業体制の強化、商品の充実等の諸施策を展開してまいります。

具体的には中堅・中小企業マーケットではまず、優れた信用供与技術の開発、定着化による安定資金供給を図ってまいります。成長業種に対する取り組みも強化することで、小口分散化によるリスクリターンのコントロールされたポートフォリオの実現を目指します。また、地域・マーケット特性に応じた効率的、効果的な営業体制を構築、本部・営業店一体となった推進体制を強化いたします。更に、顧客基盤拡大を狙い、web上でのサービス提供と渉外担当者を通じた営業との最適な組み合わせの実現に向けた施策を展開、決済関連業務でのブランド確立、財務管理業務も含めた取引拡大を図ります。

リテールマーケットでは、スモール法人マーケットにおいて新規先を含めた即時審査・無担保運転資金貸出などの商品を投入、リスク分析を高度化することで更に商品提供力の強化を図ってまいります。また、個人向けでは住宅ローン業界において圧倒的な利便性と価格競争力のあるリーディングバンクを実現、新規取り組み額シェアトップを目指します。消費者金融では利便性とコスト競争力に優れた国内最大規模の消費者金融業務を確立、グループ戦略を含めた事業規模拡大を図ります。更に個人事業者向けについては賃貸住宅融資（アパートローン）を推進、営業体制・商品面の強化を図ります。住宅関連業者への営業力強化、信託機能を含めた高度なコンサルティングの推進、独自の科学的リスクモデルによる審査体制構築、サービサー等業務の効率化を図り、この分野でのトッププレイヤーを目指してまいります。

以上の諸施策の取り組みにより平成13年3月末の国内向け貸出・中小企業向け貸出目標については確実に達成を図るとともに、引き続き資金の貸付けその他の信用供与について努力してまいり所存であります。

(図表10) 貸出金の推移 [ 統合3行合算ベース ]

(残高)

(億円)

		12/3月末 実績 (注3)	12/9月末 実績 (A)	未平比率 (注2)	13/3月末 計画 (注3)	備考
国内貸出	インフラローンを含むベース	515,973	508,691	101.7%	506,748	
	インフラローンを除くベース	468,495	480,438	102.6%	464,077	
中小企業向け貸出 (注1)	インフラローンを含むベース	258,504	246,805	102.7%	251,984	
	インフラローンを除くベース	236,758	236,088	103.9%	235,038	
	うち保証協会保証付貸出	23,184	21,836	100.4%	23,689	
	個人向け貸出(事業用資金を除く)	87,912	88,711	100.6%	88,112	
	うち住宅ローン	54,599	55,963	101.1%	58,024	
	その他	169,556	173,175	100.8%	166,652	
海外貸出(注5)		35,748	34,232	99.1%	36,239	
合計		551,721	542,923	101.5%	542,987	

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

(億円)

		12/3月末 実績 (注3)	12/9月末 実績 (A)+(B)	13/3月末 計画 (注3)	備考
国内貸出	インフラローンを含むベース	515,973	508,860	512,798	
	インフラローンを除くベース	468,495	480,912	470,127	
中小企業向け貸出 (注1)	インフラローンを含むベース	258,504	249,572	255,804	
	インフラローンを除くベース	236,758	238,858	238,858	

(注1) 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。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 平成12年3月期の履行状況報告書(図表10-2)より引用。

(注4) 当該期の期末レートで換算。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	12年度 上期実績 (B)	12年度中 計画 (注4)	備考
貸出金償却	1,164 ( 799 )	3,000 ( 2,270 )	
CCPC向け債権売却額	0 ( 0 )	400 ( 300 )	
債権流動化(注1)	2,051 ( 732 )	1,300 ( 300 )	
会計上の変更(注2)	236 ( 87 )	0 ( 0 )	
協定銀行等への資産売却額(注3)	0 ( 0 )	10 ( 10 )	
その他不良債権処理関連	773 ( 602 )	1,340 ( 940 )	
計	168 ( 2,767 )	6,050 ( 3,820 )	

(注1) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注2) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(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) 平成12年3月期の履行状況報告書(図表10-2)より引用。

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、消却に見合った配当可能利益の水準を早期に確保していく予定です。

具体的には、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B I S自己資本比率10%以上、Tier 比率7%以上を確保し、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。

[配当可能利益]	(億円)					
	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期
持株会社	864	576	576	576	576	576
子銀行 (商業銀行+信託銀行)	5,199	7,420	9,750	12,470	15,910	19,350
合計	6,063	7,996	10,326	13,046	16,486	19,926

(注)18/3 月期以降の子銀行の配当可能利益は4,200 億円(子銀行合計)の当期利益を前提に算出

(2) 収益見通し

イ. 平成17年3月期まで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

(図表11) 収益見通し(業務粗利益・信託勘定償却前ベース) (億円)

	13/3月期(注)	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
基準シナリオ(A)	12,948	13,490	14,300	14,520	14,790

(注) 当初健全化計画3行単純合算分

[主要前提条件](注)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
短期金利(NCD3M)		1.20%	2.00%	2.30%	2.00%
長期金利(10年国債)		3.40%	4.10%	4.40%	4.00%

(注) 各期末時点の数値

(億円)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
楽観的シナリオ(B)		14,016	15,011	15,458	16,134
変化額(B)-(A)		526	711	938	1,344
悲観的シナリオ(C)		12,844	13,500	13,427	13,422
変化額(C)-(A)		646	800	1,093	1,368

(注) 経営統合以降である14/3月期より記載

[基準シナリオ]

- ・ 景気は緩やかに回復。短期金利は、平成13年度以降上昇局面入り。

[楽観的シナリオ]

- ・ 景気は、設備投資、個人消費中心に回復ペースが加速。
- ・ 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、消費性ローン、住宅ローン需要が増大。
- ・ 資金需要の増加に伴い、リスク対比適正な利鞘の確保も進展。
- ・ トレーディング業務は対顧客の取引が拡大。

[悲観的シナリオ]

- ・ 景気は平成12年度中に再失速。平成13年度以降回復局面入りするも、低成長で推移。
- ・ 景気が低迷する中、企業・個人とも資金需要が伸び悩む。
- ・ 資金重要が低迷する中、適正な利鞘確保も進展せず。
- ・ 自己トレーディング業務不調。

## ロ．リスク調整後部門別収益率の見通し

### （基本的な考え方）

- ・ U F Jグループは、グループ全体の“企業価値の極大化”、“株主利益の向上”に資する経営管理を実現してまいります。
- ・ 持株会社は、各ビジネスユニットが抱えるリスク量を適切に把握するとともに、各ビジネスユニットに対してリスク資本を配分することで、資本の最適な活用を目指します。
- ・ またビジネスユニット毎のリスク調整後収益やリスク資本対比の収益性の把握を通じて、リスクに応じた収益の確保に努めてまいります。

### （管理手法について）

- ・ 各ビジネスユニットが行う業務特性に基づき、信用リスク・市場リスク等を定量的に把握してまいります。
- ・ 各ビジネスユニットに対してリスク資本を配分することにより、資本の最適活用及び効率的なリスク運営を目指します。
- ・ 信用リスクの定量的な把握等を通じて、確率的に予想されうるロス額については、予め収益から控除したリスク調整後ベースでの収益管理を実施してまいります。
- ・ ビジネスユニット毎のリスク調整後収益やリスク調整後収益率（リスク資本対比の収益性）を把握することにより、注力する事業分野を明確にし、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まいります。

### （リスク調整後部門別収益率の見通し）

- ・ 上記管理手法により、リスクとリターンのバランスのとれた業務運営の実現を目指してまいります。
- ・ 与信運営においては、信用リスクに応じた貸出金利の確保に注力してまいります。
- ・ これらを通じて、リスク調整後の収益率は向上する見通しです。

## 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

#### 経営上のリスク管理の位置づけ

当グループは、資本の最適活用と経営の健全性確保を目指して、リスク管理体制の整備・高度化に積極的に取り組んでまいります。

#### リスク管理の体制

##### グループリスク管理の枠組み

- ・グループ共通の規範として、リスク管理に関する基本的な考え方、リスクの区分等を定めた「リスク管理基本規程」を持株会社にて制定いたします。
- ・持株会社にて、各リスク毎にグループ統一の管理方針を策定いたします。
- ・管理方針のもと、リスクの総量を財務体力の範囲内にてコントロールすべく、「リスク資本」をベースとした統合リスク管理の枠組みを構築してまいります

##### 持株会社におけるリスク管理

- ・上記の枠組みの整備・高度化に加えて、持株会社の経営陣がグループ全体のリスク状況を一元的に把握するために、持株会社のリスク管理部署がモニタリング・分析を行ない、定期的に報告を実施するとともに、随時警鐘発信・意見具申を行います。

##### 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体制の整備・高度化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

リスク区分	リスク管理部署	統合後のリスク管理体制
信用リスク (カントリーリスク)	与信企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「信用リスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しを実施します。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し随時意見具申を行います。</li> <li>統合3行においては、独立したリスク管理部署が、持株会社の定めた方針等に基づいて、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、与信業務に係るルールの制定等体制の整備を行います。また、審査部署、与信監査部署を独立して設置し、審査部署が営業店の個別案件・企業の審査、与信管理の指導を、与信監査部署が二次牽制として格付・自己査定結果の監査、業務ルール遵守状況のチェックを行う体制とします。</li> <li>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合3行にて統一するとともに、各国向け残高を一元的に管理する体制を構築します。</li> </ul>
市場リスク (金利リスク) (マーケットリスク)	総合リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「市場リスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しを実施します。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク量算出基準を制定し、市場リスク資本およびそれに準ずる管理枠を主要傘下会社に対して設定します。加えて、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時意見具申を行います。</li> <li>主要傘下会社においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リミット遵守状況の管理等の牽制を行います。</li> </ul>
流動性リスク	総合リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>流動性リスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「流動性リスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しを実施します。</li> <li>資金流動性リスクについては、主要傘下会社において、資金繰り管理部署が許容されたリミットを遵守しつつ資金調達計画に則って資金繰りを行い、リスク管理部署が運営状況をモニタリングします。</li> <li>市場流動性リスクについても、市場における流動性など商品毎の特性を踏まえたリミット遵守状況の管理等を行います。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時意見具申を行います。</li> </ul>
事務リスク (オペレーショナルリスク)	総合リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務リスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「事務リスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しを実施します。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時意見具申を行います。</li> <li>業務処理においては、専門セクションによる内部牽制の強化や集中処理の推進など、よりミスが少ないかつ効率的な事務フローを構築してまいります。また、基本方針に沿った事務手続きの制定・改定や情報管理体制の整備を通じて、適切な事務リスクの管理を進めてまいります。</li> </ul>
システムリスク (オペレーショナルリスク) (EDPリスク)	総合リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムリスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「システムリスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しを実施します。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時意見具申を行います。</li> <li>システムの企画・開発体制、セキュリティに係る管理・運用体制、監査への対応方針等を策定することに加え、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についても、整備を進めてまいります。</li> </ul>
レピュテーションリスク	広報部	<ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスク管理に係るグループ統一の枠組みとなる「レピュテーションリスク管理方針」を持株会社にて策定し、定期的に見直しします。</li> <li>持株会社のリスク管理部署は、リスク状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時意見具申を行います。</li> </ul>

(注) リスク管理高度化の観点から、事務リスク・システムリスクを中心としたオペレーショナルリスクについて、よりの確にコントロールすることを目的に、新たなリスク区分として設定の上、リスク管理の枠組みの構築を目指していく予定です。

## ( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況

持株会社においては、グループ統一のクレジットポリシーや信用リスク管理方針を策定してまいります。

また、適切な与信運営のため、3行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まいります。

銀行子会社においては、持株会社が策定した信用リスク管理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、各行の決裁権限規定に則って決裁を行ってまいります。

### (3) 行内企業格付、ローングレーディングにおける管理の状況

#### イ. 3行の行内格付の現状

3行とも、既にお取引先の信用度に応じた格付(信用格付)を導入し、個別与信管理やポートフォリオ管理などに活用しています。

同時に、信用格付と自己査定における債務者区分の考え方との平仄もっており、両者は一体となって運用されています。

#### 【信用格付と債務者区分との関係】 現行

債務者区分	格付		
	三和	東海	東洋信託
正常先	1 ~ 7	1 ~ 8	1 ~ 7
要注意先	8	9 10A 10B	8
破綻懸念先	9	11	9
実質破綻先	10	12A	10
破綻先		12B	

#### ロ. 格付統一化へ向けての方向性

これら3行の現行格付制度は、お取引先の財務情報に基づく定量判断と、非財務情報に基づく定性判断を組み合わせた一定の精度を備えたものではありませんが、今後、業務運営の一体化を図るために、基準の完全統一を行ないます。

基準統一に際しては、B I Sにおける自己資本比率算出に関する議論(内部格付アプローチ導入の検討)やグローバルに利用されている格付制度との整合性等を踏まえて、以下の点に留意した見直しを行ないます。

- ・財務項目の見直しなどによる格付決定モデルの精度向上
- ・格付結果の適切性を定例的に検証するプロセス構築

## (4) 資産内容

## (図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容

## 【銀行勘定】

	11/3月末 実績 (億円)	12/3月末 実績 (億円)	12/9月末 実績(単体) (億円)	12/9月末 実績(連結) (億円)	保全部分を除いた分の引当方針 および具体的な目標計数
破産更生債権及びこれら に準ずる債権(注1)	12,387	5,094	5,661	(注2)	回収不能額及び回収不能見込額を全額償却ま たは引当
危険債権	20,351	13,513	12,534		回収不能となる可能性のある額のうち、必要 と判断する額を引当(70%程度の引当を実施)
要管理債権	5,113	4,646	4,460		要管理先債権のうち、担保・保証で保全され ていない部分に対し15%程度の引当を実施
正常債権	572,246	554,533	556,872		正常先債権と要注意先債権に分別し、それぞ れの区分ごとに算出した実績率をもとに一般 貸倒引当金を計上

## 【信託勘定】

	11/3月末 実績 (億円)	12/3月末 実績 (億円)	12/9月末 実績(単体) (億円)	12/9月末 実績(連結) (億円)	保全部分を除いた分の引当方針 および具体的な目標計数
破産更生債権及びこれら に準ずる債権(注1)	981	546	693		債権額から担保評価額を控除した残額全額を 貸倒償却
危険債権	1,233	810	465		債務者の状況に応じて、債権額から担保等 評価額を控除した残額の50%~70%を貸倒償却
要管理債権	93	78	68		
正常債権	25,844	20,874	18,395		

(注1) 三和銀行および東洋信託銀行については、12年3月期より部分直接償却を実施

(注2) 一部の海外連結子会社において同一基準の自己査定を実施していないため算定せず

## 引当金の状況

(億円)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	4,085	4,151	4,070	4,331
個別貸倒引当金	14,730	5,982	4,609	6,898
特定海外債権引当勘定	180	121	108	106
貸倒引当金 計	18,996	10,254	9,788	11,335
債権売却損失引当金	1,889	1,590	1,439	1,439
特定債務者支援引当金	-	834	604	182
小 計	20,885	12,679	11,831	12,957
特別留保金	250	215	202	202
債権償却準備金	16	13	10	10
小 計	267	229	213	213
合 計	21,153	12,909	12,044	13,170

(図表14) リスク管理債権情報(注1)(統合3行合算)

## 【銀行勘定】

(億円、%)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	4,504	1,625	2,223	2,303
会計上の変更により減少した額(注2)	1,246	3,338	3,785	4,072
延滞債権額(B)	13,540	16,223	15,694	17,166
会計上の変更により減少した額(注2)	1,611	7,125	5,978	6,465
3か月以上延滞債権額(C)	2,814	1,226	1,222	1,324
貸出条件緩和債権額(D)	6,071	3,423	3,097	3,145
金利減免債権	4,245	2,849	1,587	1,595
金利支払猶予債権	124	34	24	24
経営支援先に対する債権	923	-	634	634
元本返済猶予債権	388	339	809	814
その他	389	200	41	77
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	26,931	22,499	22,237	23,940
比率 (E)/総貸出	4.9	4.3	4.3	4.5

## 【信託勘定】

(億円、%)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	196	207	414	414
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	-	-
延滞債権額(B)	2,030	1,178	776	776
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	-	-
3か月以上延滞債権額(C)	75	31	9	9
貸出条件緩和債権額(D)	24	27	26	26
金利減免債権	-	13	13	13
金利支払猶予債権	10	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	-	-	-	-
その他	13	13	13	13
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,326	1,444	1,227	1,227
比率 (E)/総貸出	8.3	6.5	6.3	6.3

(注1) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上。

(注2) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分(部分直接償却相当額)。

なお、三和銀行および東洋信託銀行については、12年3月期より部分直接償却を実施。

(注3) 自己査定 of 債務者区分が破綻懸念先・実質破綻先・破綻先を未収利息不計上とした計数。

(ただし、三和銀行および東海銀行については、12/3月末実績以降)

## (5) 償却・引当方針

### イ.自主的・積極的な償却・引当方針

#### A.基本的考え方

関係諸法令等に則った厳正な3行統一「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）」

原則として、信用格付毎に区分し、各々の債権額に予想損失率を乗じて算出した額を「一般貸倒引当金」へ計上

### 「要管理先債権」

原則として、3か月以上延滞先債権と貸出条件緩和先債権に区分し、各々の債権額に予想損失率を乗じて算出した額を「一般貸倒引当金」へ計上

### 「破綻懸念先債権」

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、その残額のうち、以下のいずれかを「個別貸倒引当金」等へ計上

(a)債権額から市場価格に基づく回収見込額を控除した残額

(b)債務者の支払能力を総合的に判断して算定した額

(c)当該残額に予想損失率を乗じて算出した額

### 「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

### (注) 予想損失率について

原則として、行内格付毎の倒産確率又は貸倒実績率に基づいて算定。また、「要注意先債権」及び「破綻懸念先債権」については、「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」(平成11年1月金融再生委員会)を勘案。

(図表15-1) 不良債権処理状況 (単体)

(億円)

	単体 (統合3行合算)		
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績
不良債権処理損失額 (A)	17,555	8,707	3,349
うち銀行勘定	16,953	7,866	3,094
貸出金償却	2,345	4,006	1,604
個別貸倒引当金繰入額	5,494	572	1,152
C C P C 向け債権売却損	621	234	68
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	21	1
その他債権売却損	4,192	182	48
その他	4,299	2,848	217
うち信託勘定	601	841	255
貸出金償却	539	801	203
C C P C 向け債権売却損	62	31	50
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	-	-
その他債権売却損	-	8	2
一般貸倒引当金繰入額 (B)	1,969	101	86
合計 (A) + (B)	19,524	8,809	3,263

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

(図表15-2) 不良債権処理状況 (連結)

(億円)

	連結 (統合3行合算)		
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績
不良債権処理損失額 (A)	17,927	9,041	3,464
うち銀行勘定	17,326	8,200	3,208
貸出金償却	2,679	4,316	1,738
個別貸倒引当金繰入額	5,422	1,059	1,106
C C P C 向け債権売却損	621	234	68
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	21	1
その他債権売却損	5,153	182	191
その他	3,449	2,385	101
うち信託勘定	601	841	255
貸出金償却	539	801	203
C C P C 向け債権売却損	62	31	50
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	-	-
その他債権売却損	-	8	2
一般貸倒引当金繰入額 (B)	2,099	73	56
合計 (A) + (B)	20,027	9,115	3,407

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

( 図表16 - 1 ) 不良債権償却原資 ( 単体 )

( 億円 )

	単体 ( 統合 3 行合算 )		
	11 / 3月期 実績	12 / 3月期 実績	12 / 9月期 実績
業務純益 ( 注 1 )	6,998	5,758	2,796
国債等債券関係損益	1,356	3	110
株式等損益	601	6,805	2,643
不動産処分損益	415	174	42
内部留保利益	7,698	-	-
その他	11,089	-	-
合計	26,802	12,388	5,397

( 注 1 ) 業務純益の欄には、信託勘定償却前、一般貸倒引当金繰入前の業務純益を記載。

( 図表16 - 2 ) 不良債権償却原資 ( 連結 )

( 億円 )

	連結 ( 統合 3 行合算 )		
	11 / 3月期 実績	12 / 3月期 実績	12 / 9月期 実績
業務純益 ( 注 1 )	6,998	5,758	2,796
国債等債券関係損益	1,364	16	112
株式等損益	258	7,217	2,655
不動産処分損益	339	174	42
内部留保利益	17,720	-	-
その他	1,416	-	-
合計	26,733	12,800	5,408

( 注 1 ) 業務純益の欄には、信託勘定償却前、一般貸倒引当金繰入前の業務純益を記載。

なお、当該欄には便宜上、単体の業務純益を記載。

## ロ．管理部等における管理・回収方策

不良債権対応については、専門性・効率性を最大限発揮するため、お取引先の信用状態に応じた専門の審査部署を設置して集中管理を実施しておりますが、今後、回収と最終処理のさらなるスピードアップとともに、お取引先の再生・再建に資する方策等の推進を図ってまいりたいと考えております。

特定の営業拠点においては、不良債権の回収ノウハウ等を集積した専門性の高い人材を配置し、審査部署と連携の上、集中対応を実施しております。

また、バルクセール・整理回収機構等の活用等、債権の流動化などの手法を用い、効率的かつ迅速に処理をすすめていく体制も確保しております。

## 八．行内格付ごとの償却・引当の目処

3行とも、現行の行内格付は、既に自己査定における債務者区分と整合的ではありますが（「（3）行内企業格付、ローンレーディングにおける管理の状況」参照）、統一後の格付基準についても、整合性を確保する方向で見直しを進めております。

また、償却・引当基準についても既に債務者区分の考え方と連動していることから（「イ．自主的・積極的な償却・引当方針」参照）、統一後も、行内格付と整合性の取れた償却・引当を引き続き実施していく予定です（格付ごとの具体的な償却・引当目処値については、現在検討中）。

( 図表17 ) 上期中の倒産先

( 件、億円 )

	件数	金額
正常先	53	328
要注意先	143	1,564
破綻懸念先	53	242
実質破綻先	5	177
なし	9	26
合計	263	2,338

( 基準日 ) 平成12年9月30日

( 注 ) 小口 ( 与信額50百万円未満 ) は除く。三和銀行の倒産件数には長期延滞(6ヶ月以上)を含む。

( 参考 : 三和銀行 )

( 件、億円 )

	倒産1年前 の行内格付	件数	金額
正常先	1	0	0
	2	0	0
	3	2	5
	4	3	2
	5	2	8
	6	8	8
	7	23	97
	小計	38	120
要注意先	8	75	821
破綻懸念先	9	43	201
実質破綻先	10	0	0
なし	無格付	9	26
合計		165	1,168

( 参考 : 東海銀行 )

( 件、億円 )

	倒産1年前 の行内格付	件数	金額
正常先	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	0	0
	5	0	0
	6	1	7
	7	2	5
	8	7	25
小計	10	37	
要注意先	9・10	40	261
破綻懸念先	11	8	35
実質破綻先	12	5	177
合計		63	510

( 参考 : 東洋信託銀行 )

( 件、億円 )

	倒産1年前 の行内格付	件数	金額
正常先	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	0	0
	5	2	49
	6	3	122
	7	0	0
	小計	5	171
要注意先	8	28	482
破綻懸念先	9	2	6
実質破綻先	10	0	0
合計		35	660

## 二．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」及び平成 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」を踏まえつつ、以下の観点について検討してまいります。

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

- ・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、採否を決定してまいります。

## (6) 含み損益の状況

## (図表18-1) 含み損益総括表(単体)

(億円)

	12/3月末(単体:統合3行合算)				
	貸借対照表 価額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	120,459	138,207	17,748	24,456	6,708
債券	49,286	48,789	496	127	623
株式	65,261	83,127	17,865	23,633	5,767
その他	5,911	6,290	378	696	317
金銭の信託	1,938	2,016	77	86	9
再評価差額金(注2)	1,885	6,029	4,143	-	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	304	-	-

(注1) 上場有価証券、非上場有価証券のうち、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) 再評価差額金の「貸借対照表価額」には再評価前の簿価を、「時価」には再評価後の簿価を、「評価損益」には再評価差額金の合計額を記載。  
なお、再評価差額金の合計額は、貸借対照表上の資本の部の再評価差額金と負債の部の当該評価差額に係る税金相当額を合算した金額を記載。

(注3) 「その他資産の含み損益」には以下の項目を計上。

- ・再評価を行った事業用土地の、期末時点における時価の合計額と再評価後の帳簿価額の差額
- ・デリバティブ取引の評価損益

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。

(億円)

	12/9月末(単体:統合3行合算)				
	貸借対照表 価額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	169,437	176,670	7,232	14,548	7,315
債券	85,158	84,602	555	146	702
株式	64,267	72,149	7,882	13,944	6,062
その他	20,012	19,918	93	457	551
金銭の信託(注2)	-	-	-	-	-
再評価差額金(注3)	1,868	5,935	4,067	-	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注4)	-	-	886	-	-

(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) 金銭の信託のうち運用目的のものは、12年9月期より導入された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しているため、上表には含めていない。

(注3) 再評価差額金の「貸借対照表価額」には再評価前の簿価を、「時価」には再評価後の簿価を、「評価損益」には再評価差額金の合計額を記載。  
なお、再評価差額金の合計額は、貸借対照表上の資本の部の再評価差額金と負債の部の当該評価差額に係る税金相当額を合算した金額を記載。

(注4) 「その他資産の含み損益」には再評価を行った事業用土地の、期末時点における時価の合計額と再評価後の帳簿価額の差額を計上。

なお、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 - 2 ) 含み損益総括表 ( 連結 )

( 億円 )

	12/3月末 ( 連結 : 統合 3 行合算 )				
	貸借対照表 価額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	125,233	143,499	18,265	25,060	6,794
債 券	49,440	48,945	495	129	625
株 式	65,753	84,223	18,470	24,271	5,800
その他	10,040	10,331	290	659	369
金銭の信託	1,971	2,048	76	85	9
再評価差額金(注2)	1,885	6,029	4,143	-	-
不動産含み損益	-	-	19	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	258	-	-

(注1) 上場有価証券、非上場有価証券のうち、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) 再評価差額金の「貸借対照表価額」には再評価前の簿価を、「時価」には再評価後の簿価を、「評価損益」には再評価差額金の合計額を記載。  
なお、再評価差額金の合計額は、貸借対照表上の資本の部の再評価差額金と負債の部の当該評価差額に係る税金相当額を合算した金額を記載。

(注3) 「その他資産の含み損益」には以下の項目を計上。

- ・再評価を行った事業用土地の、期末時点における時価の合計額と再評価後の帳簿価額の差額
- ・デリバティブ取引の評価損益

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。

( 億円 )

	12/9月末 ( 連結 : 統合 3 行合算 )				
	貸借対照表 価額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	173,445	180,948	7,503	14,854	7,350
債 券	85,294	84,739	554	147	702
株 式	64,049	72,306	8,256	14,292	6,036
その他	24,100	23,902	198	413	612
金銭の信託(注2)	-	-	-	-	-
再評価差額金(注3)	1,868	5,935	4,067	-	-
不動産含み損益	-	-	28	-	-
その他資産の含み損益(注4)	-	-	886	-	-

(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。

また、子会社・関連会社株式は含めていない。

(注2) 金銭の信託のうち運用目的のものは、12年9月期より導入された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しているため、上表には含めていない。

(注3) 再評価差額金の「貸借対照表価額」には再評価前の簿価を、「時価」には再評価後の簿価を、「評価損益」には再評価差額金の合計額を記載。  
なお、再評価差額金の合計額は、貸借対照表上の資本の部の再評価差額金と負債の部の当該評価差額に係る税金相当額を合算した金額を記載。

(注4) 「その他資産の含み損益」には再評価を行った事業用土地の、期末時点における時価の合計額と再評価後の帳簿価額の差額を計上。

なお、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。

## (7) 金融派生商品等取引動向

(図表19) オフバランス取引総括表(連結: 統合3行合算)

(億円)

	契約金額・想定元本			信用リスク相当額(与信相当額)		
	11/3月末	12/3月末	12/9月末	11/3月末	12/3月末	12/9月末
金融先物取引	653,960	744,072	906,466	-	-	-
金利スワップ	1,771,950	1,872,702	1,774,600	27,415	21,825	21,816
通貨スワップ	38,400	41,013	43,816	3,784	3,353	3,325
先物外国為替取引	328,115	115,218	134,375	10,110	2,601	2,767
金利オプションの買い	100,550	77,573	69,798	715	706	612
通貨オプションの買い	9,501	23,282	30,608	292	328	377
その他の金融派生商品	293,787	219,759	164,316	332	1,215	632
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	24,803	17,469	16,008
合計	3,196,266	3,093,624	3,123,984	17,846	12,562	13,523

(注) B I S 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(12/9月末時点)

(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	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	12,155	4,155	501	16,811
信用コスト	4	26	12	42
信用リスク量	29	102	22	153

(参考：三和銀行)

(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	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	6,582	1,299	500	8,381
信用コスト	1	11	12	24
信用リスク量	7	24	22	53

(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

3.以下の取引については、対象とせず

・契約期間が2週間以内の先物為替取引

4.当行の10段階の信用格付で格付4以上をBBB/Baa以上、格付5以下をBB/Ba以下と位置づけている

5.「その他」には個人取引、未格付先および当行の信用格付9以下の先の与信相当額を計上

(参考：東海銀行)

(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	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	5,111	2,822	1	7,933
信用コスト	3	15		18
信用リスク量	9	74		83

(注) 1.信用リスク相当額は当行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

3.以下の取引については、現状は信用コスト、信用リスク量を算定していないため、図表20には算入せず  
ニューヨーク支店、ロンドン支店、シンガポール支店、香港支店(直轄店)以外の海外店のスワップ、  
キャップ、フロアー、FRA  
海外店における通貨オプション及びスワップション

4.当行の12段階の信用格付で格付5以上をBBB/Baa以上、格付6以下をBB/Ba以下と位置づけている

5.個人についても「その他」ではなく、格付に従いBB/Ba以下に計上

6.「その他」には信用格付10以下の先(デフォルト先)の与信相当額を計上  
デフォルト先については信用コスト、信用リスク量は計量せず

(参考：東洋信託銀行)

(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1)	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	462	34		497
信用コスト(注2)	0	0		0
信用リスク量(注3)	13	4		17

(注) 1.個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等を示している

2.信用コストは、計量化により算出した予想損失額を計上

3.信用リスク量は、統計的に見込まれる予想損失額の振れを示している(信頼区間99%、保有期間1年)