

2006 Merrill Lynch Japan Conference

三菱UFJフィナンシャル・グループ
「統合後1年の成果と今後の課題」

2006年9月

Quality for You



MUFG

本書には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本書の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、Annual Reportをご参照下さい。なお、本書における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本書に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておりません。また、これを保証するものではありません。

なお、本書の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

MUFGの誕生

- 経営環境の変化①～国内マクロ経済の動向 4
- 経営環境の変化②～規制緩和の進展 5
- 経営環境の変化③～貯蓄から投資へ 6
- 経営環境の変化④～海外金融機関の動向 7
- 経営戦略の転換①～経営統合の決断 8
- 経営戦略の転換② 9
 - ～世界屈指の総合金融グループの創設
- MUFGグループの誕生 10

統合後1年間の成果

- 統合後1年間の成果(要約) 12
- 円滑な統合の実現(Day1) 13
- MUFGブランドの創造 14
- 連結事業本部制度の確立と成長戦略の推進 15
- 三菱UFJ証券の完全子会社化 16
- 経営管理体制の確立 17
- 公的資金の完済 18
- 財務健全性の一層の向上 19

MUFGの目指す姿と今後の課題

- 今後の課題(要約) 21
- 収益力の強化①～財務目標(2006年2月発表) 22
- 収益力の強化②～事業ポートフォリオの変化 23
- バランスの取れた資本政策の展開 24
- 円滑な統合の更なる推進 25
- CS向上とCSR経営に向けた取組み 26

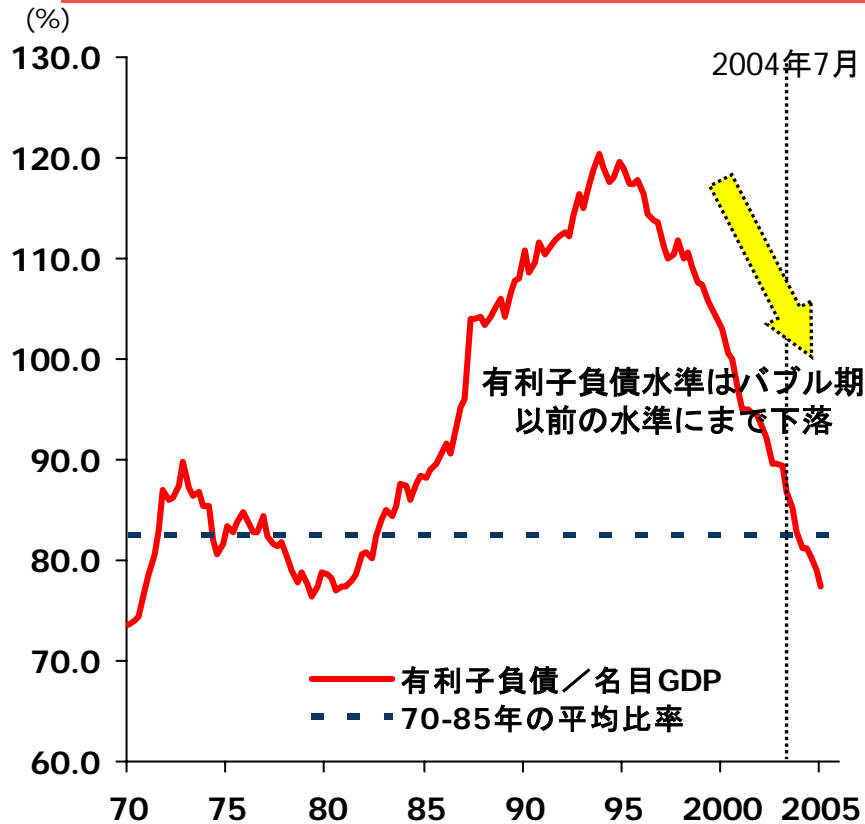
MUFGの誕生

経営環境の変化①～国内マクロ経済の動向

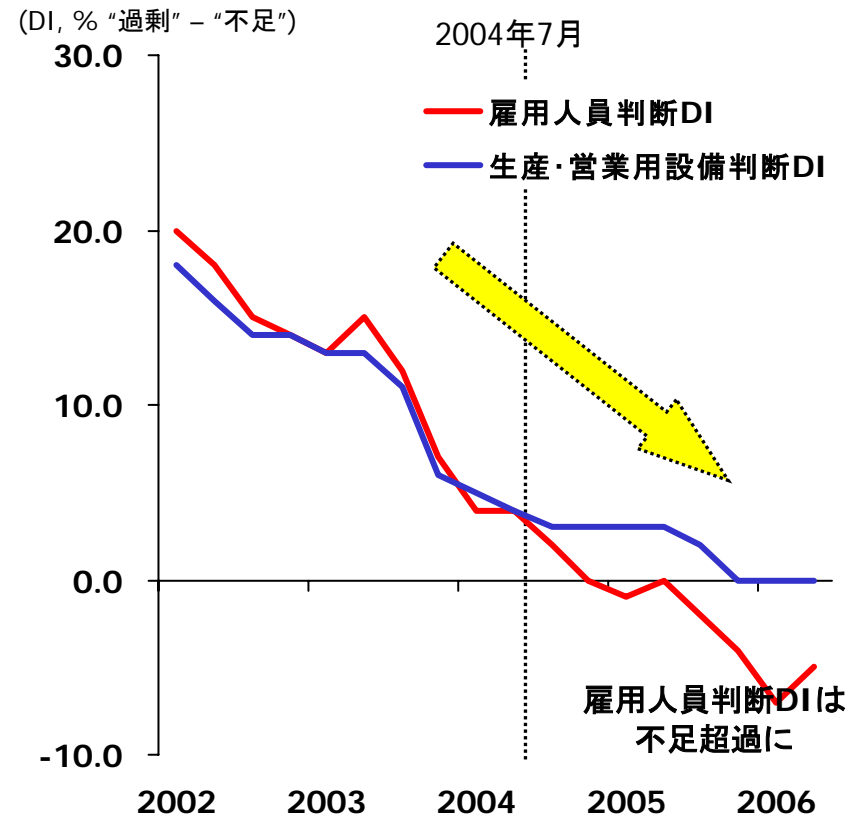


■ 債務の過剰はほぼ解消。雇用、設備の過剰も急速に解消へ。

有利子負債 / 名目GDP



日銀短観DI:
生産・営業用設備と雇用人員の過不足感



出所:内閣府「国民経済計算」、日本銀行「資金循環統計」
※有利子負債残高=借入金+事業債

出所:日本銀行

経営環境の変化②～規制緩和の進展



■ 規制緩和による取扱商品の拡大等により邦銀のビジネスチャンスは拡大

- 98年12月 投資信託の銀行窓口販売規制の撤廃
- 01年 4月 保険商品の銀行窓口販売規制の一部撤廃
(住宅ローン関連の長期火災保険等)
- 02年 2月 銀行本体での信託業務への参入解禁
- 02年 4月 銀行店舗の設置等に関する認可制度の撤廃
- 02年10月 保険商品の銀行窓口販売規制の一部撤廃(個人年金保険等)
- 04年 4月 銀行によるリボルビング方式及び総合方式のクレジットカード事業解禁
- 04年12月 銀行による証券仲介制度の解禁
金融庁「金融改革プログラム」発表
- 05年10月 郵政民営化法案成立
- 05年12月 保険商品の銀行窓口販売規制の一部撤廃(一時払終身保険、積立傷害保険等)
- 06年 4月 銀行代理店に係る規制の緩和
- 06年 6月 金融商品取引法成立
- 今後、保険商品窓販の全面解禁も視野に

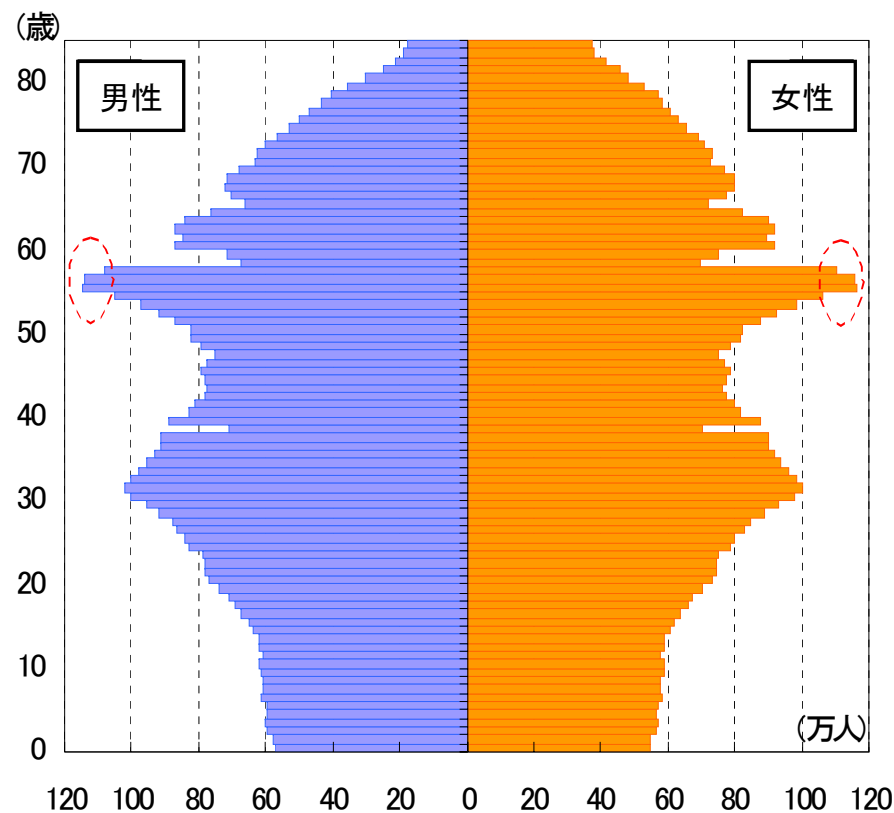
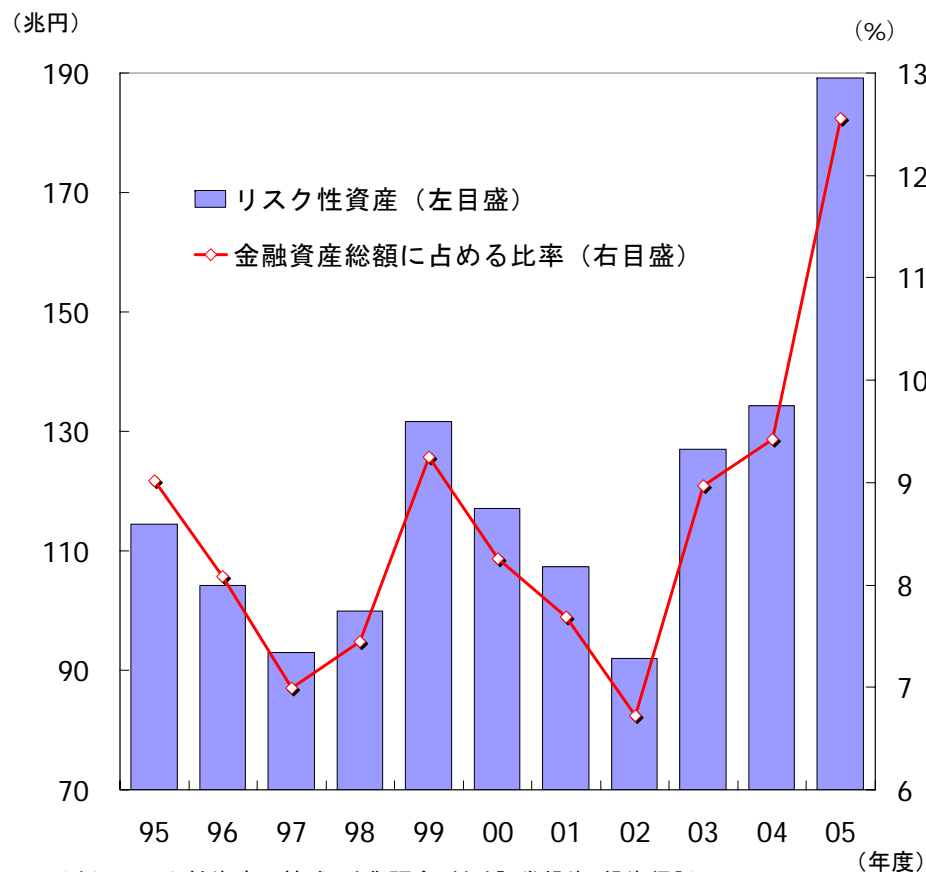
経営環境の変化③～貯蓄から投資へ



■ 個人のリスク選好の高まり、団塊世代の退職等により、資金運用ニーズが拡大

家計のリスク性資産保有額の推移

人口ピラミッド(2004年10月1日時点)



(注) リスク性資産=株式+外貨預金+対外証券投資+投資信託
 (資料) 日銀「資金循環統計」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

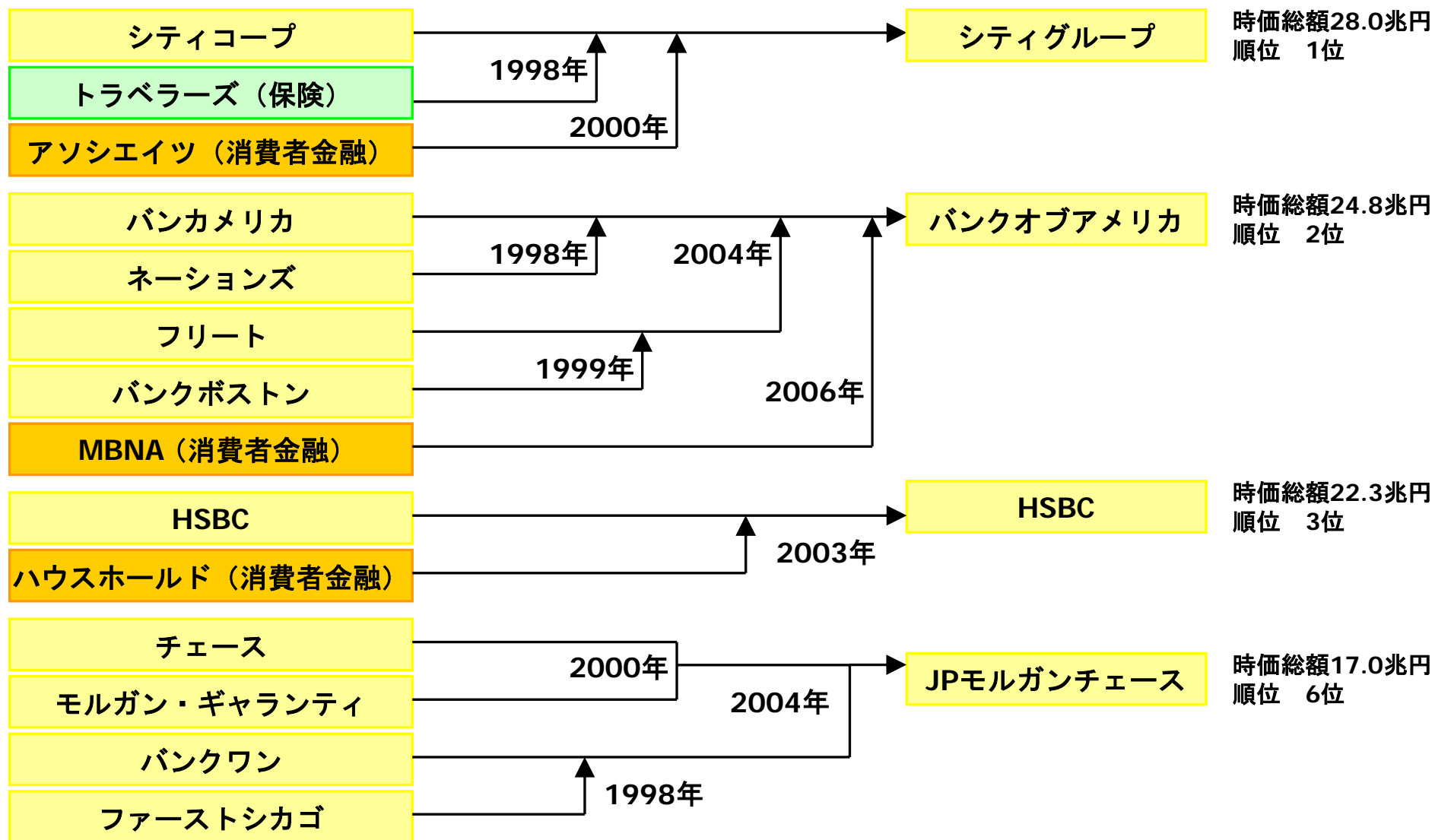
(出所) 総務省

経営環境の変化④～海外金融機関の動向



■ メガバンク化・総合金融機関化が進展

商業銀行
 コンシューマーファイナンス
 その他

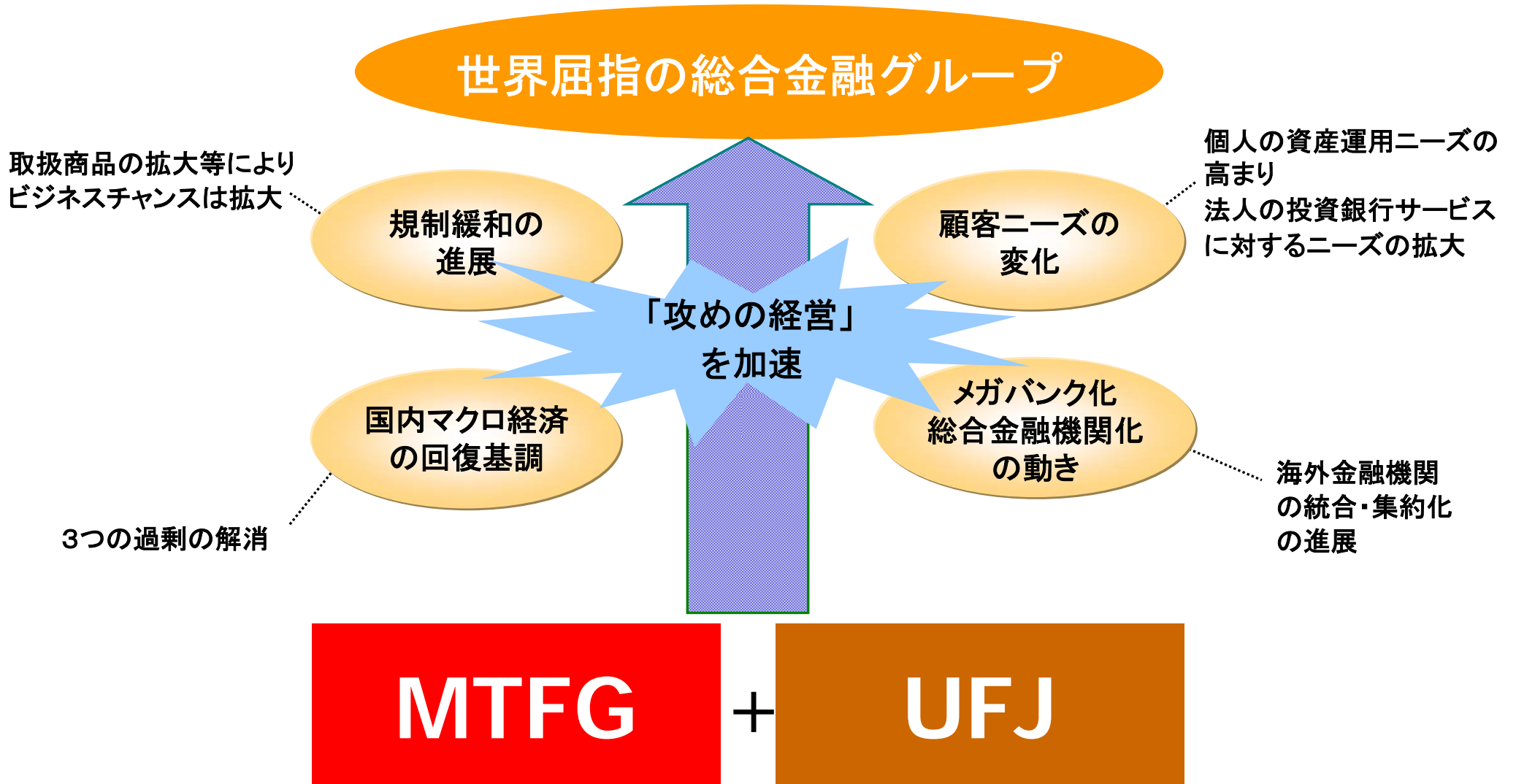


*時価総額およびその順位は2006年3月末時点(出所:Datastream社)

経営戦略の転換①～経営統合の決断



- 経営環境が変化する中、最適な成長戦略として経営統合を選択



経営戦略の転換②～世界屈指の総合金融グループの創設



■ 「質」と「量」を兼ね備えた、世界屈指の総合金融グループを目指しMUFGを創設



MTFGの強み

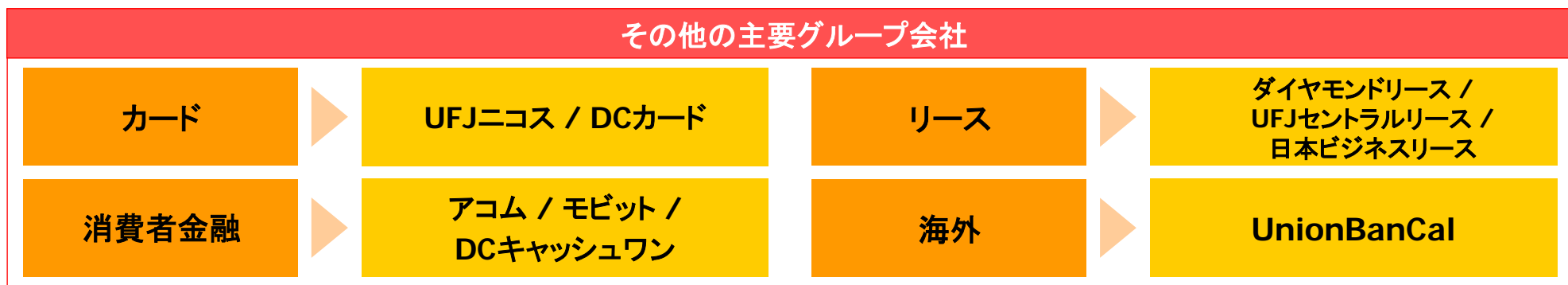
- 首都圏と海外の拠点ネットワーク
- 大企業取引、海外業務
- 富裕層との取引
- 健全な財務基盤
- 邦銀唯一のNY上場

UFJの強み

- 中部・関西の拠点ネットワーク
- 中堅中小企業取引
- マスリテール層との取引

*1 2006年3月末時点 *2 2006年6月末時点

MUFGグループの誕生



統合後1年間の成果

- 円滑な統合の実現（Day1完了）
- MUFGブランドの創造
- 連結事業本部制度の確立と成長戦略の推進
- 経営管理体制の確立
- 公的資金完済と財務健全性の一層の向上

円滑な統合の実現(Day1)



- 持株会社、商業銀行、信託銀行、証券会社等グループ各社は順調に統合完了

国内	<ul style="list-style-type: none">● システム統合(Day1)は、トラブル無く完了● 統合によるネットワーク拡大により、顧客利便性は大幅に向上 (リテール取引件数の9割以上は旧行の区別なく全店舗で提供可能)● 首都圏を中心に近接拠点を物理的に統合、「店舗内店舗」に移行開始
海外	<ul style="list-style-type: none">● 拠点およびシステム統合を完了
関連会社	<ul style="list-style-type: none">● 三菱UFJ投信、UFJニコスなど、それぞれの業態において高いプレゼンスを有するグループ企業が誕生

- 価値あるブランドの確立を目指して、グループ一体でブランド戦略を展開
- 共通ロゴマークの使用、グループメッセージ「Quality for You」を積極的に展開

Quality for You

「『質』の高いサービスのご提供を通じて、お客さま一人ひとりの生活や一社一社の事業の『質』の向上をお手伝いしたい。そして、こうした活動を通じて地域・社会の発展に貢献していきたい」というメッセージ

MUFG PLAZA



ディスクロージャー誌



新聞広告

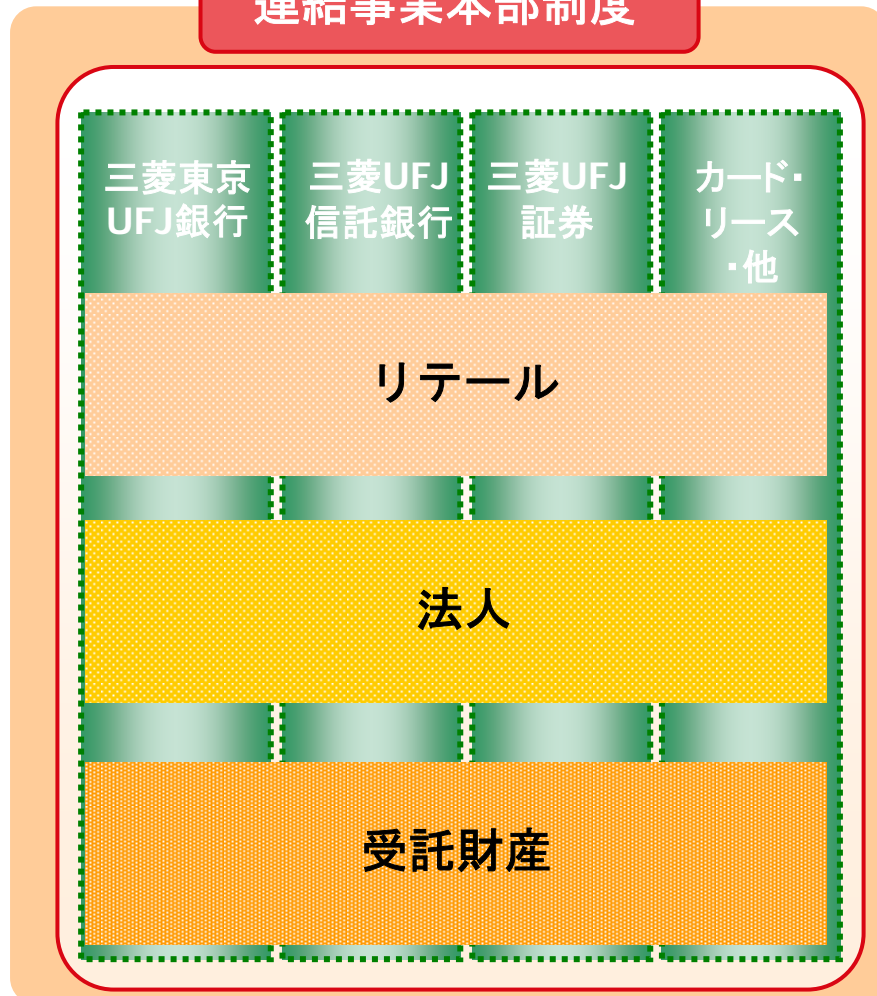


連結事業本部制度の確立と成長戦略の推進



- 「連結事業本部制度」を採用し、グループ横断的な事業戦略を展開
- 収益力強化へ向けて出資・提携戦略を推進

連結事業本部制度



主な出資・提携等

- (05年10月)
 - UFJニコス連結子会社化
- (05年11月)
 - 農林中央金庫とリテール分野で包括提携
- (06年4月)
 - KDDIとのモバイルネット銀行設立合意
- (06年5月)
 - 米国投資銀行ブティックへの投資・提携
 - 三菱UFJメリルピッチPB証券設立
 - DeNAとのネット決済サービス合併会社設立
- (06年8月)
 - Bank of Chinaと業務提携

三菱UFJ証券の完全子会社化



MUFG

- 連結経営体制を高度化し、総合金融グループとして更に一体的・融合的な経営を実践
- グループ内経営資源を証券業務において有効活用し、証券機能を一層強化。銀・信・証間シナジーの一段の発揮を企図

完全子会社化の方法

株式交換を予定

完全子会社化へ向けた日程

- 2006年8月29日 基本合意書の締結
- 2006年11月中旬（予定） 株式交換契約書承認取締役会
株式交換契約書の締結
- 2007年2月下旬（予定） 株式交換契約書承認臨時株主総会
(三菱UFJ証券のみ^{*1})
- 2007年3月31日（予定） 株式交換の効力発生日

株式交換比率

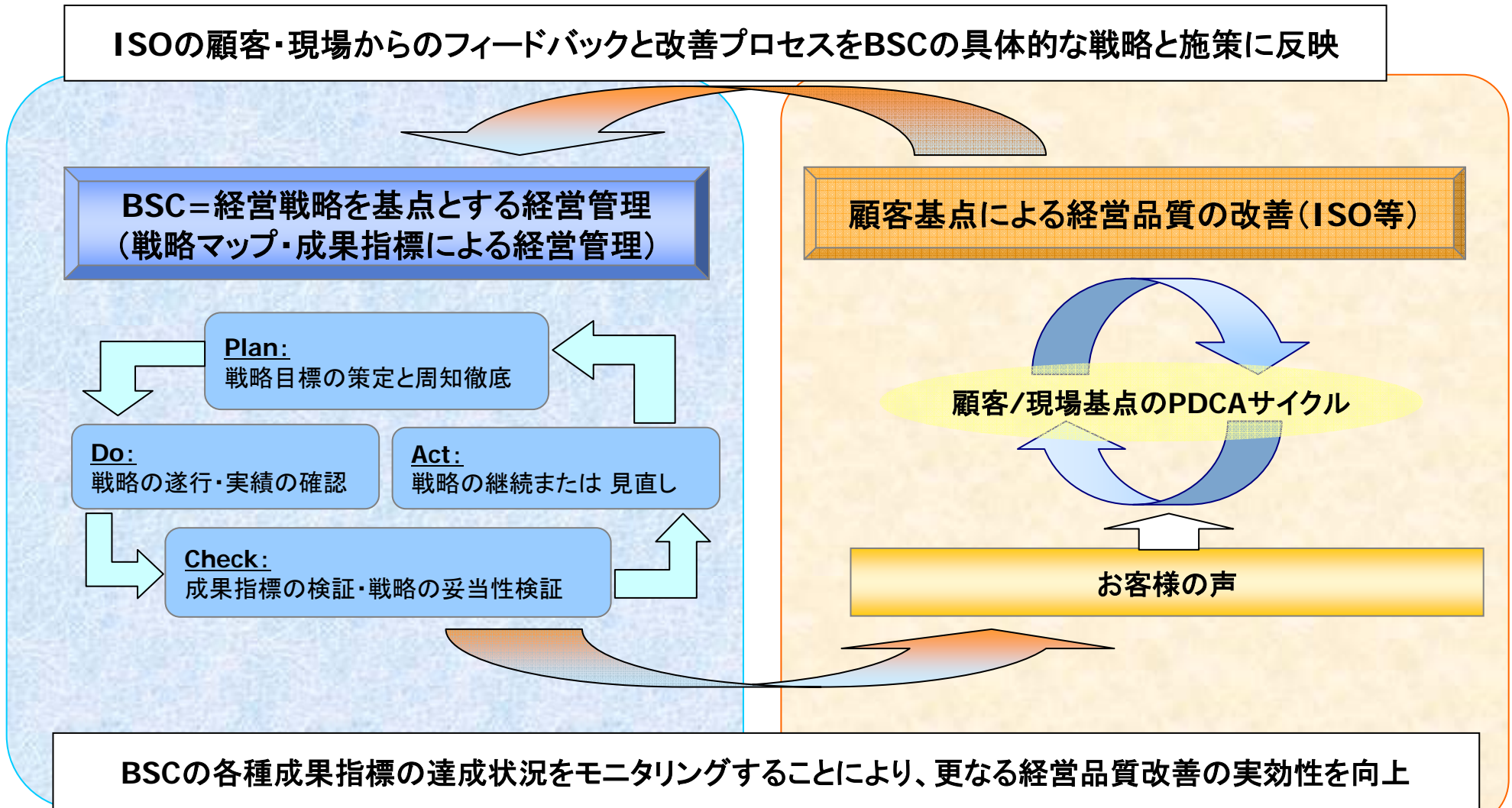
合理的な手法による評価を勘案し、外部機関の評価も踏まえて、協議の上決定

^{*1} 本株式交換は、会社法第796条第3項の規定に基づき、MUFGにおいては株式交換契約書に関する株主総会の承認を得ることなく行います。

経営管理体制の確立



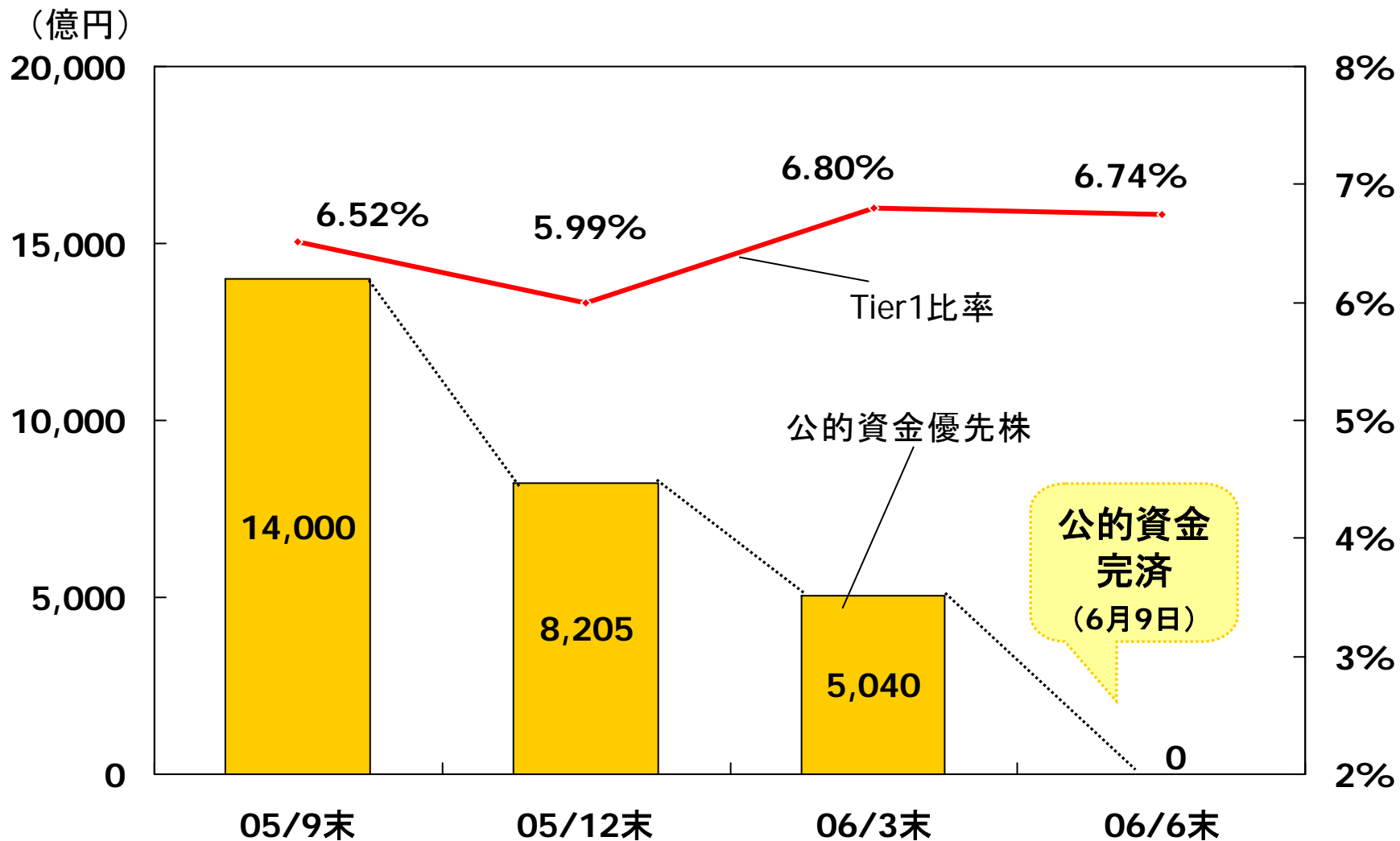
- BSC・ISO等を活用した経営管理プラットフォームの確立
- 人事制度の統一と新たなカルチャーの醸成



公的資金の完済



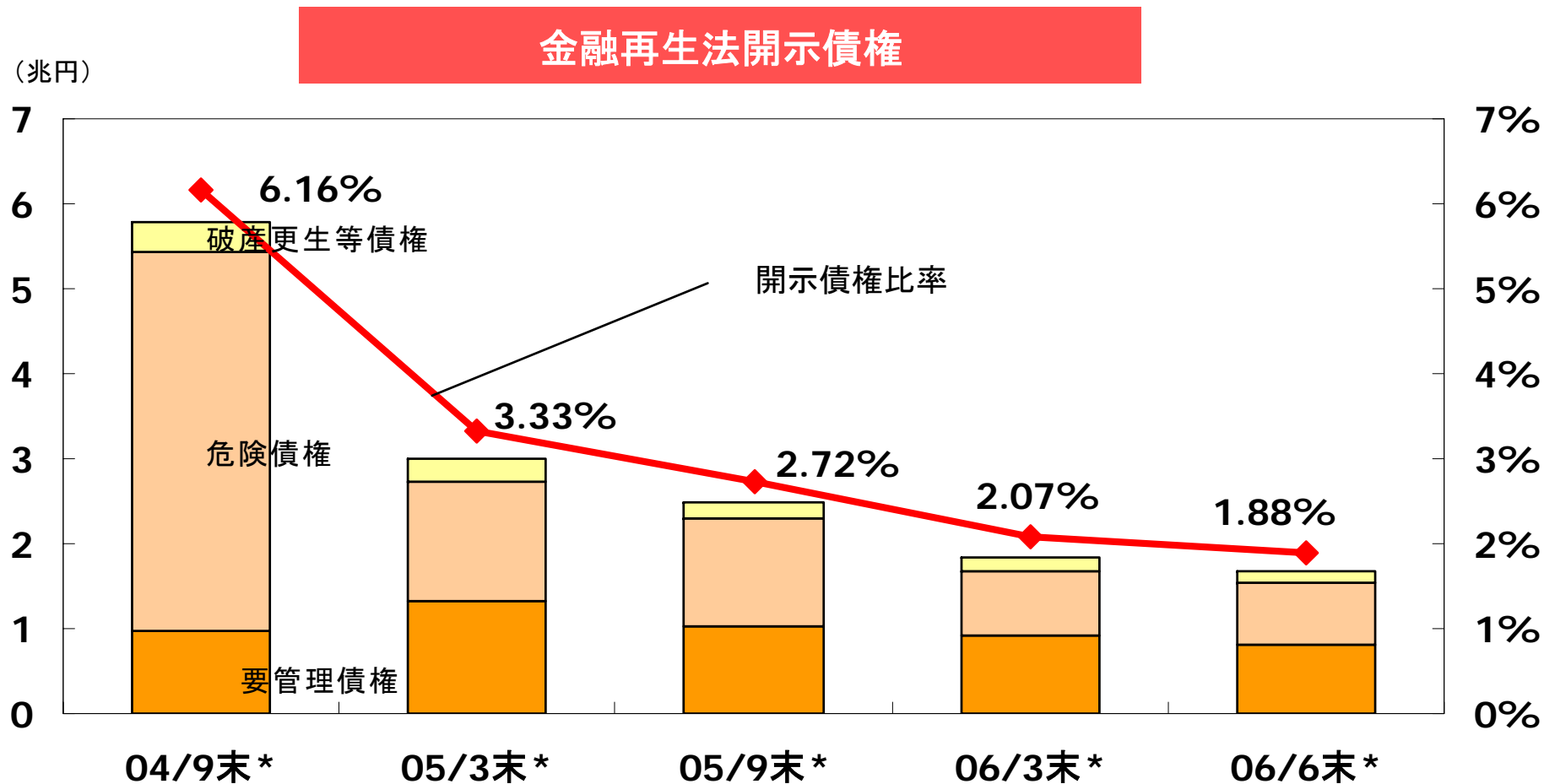
■ 公的資金を完済する一方で、資本の充実も進展



財務健全性の一層の向上



- 資産の質は着実に改善、開示債権比率は1%台まで低下



* 06/3末、06/6末はBTMU,MUTBの単体合算ベース（分離子会社を含まず）、05/9末以前はBTM,UFJ,MTB,UTBの単体合算ベース（分離子会社を含む）

MUFGの目指す姿と今後の課題

- 収益力の強化（財務目標の達成）
- バランスの取れた資本政策の展開
- 円滑な統合の更なる推進（Day2完了）
- CS向上とCSR経営に向けた取組み

収益力の強化①～財務目標(2006年2月発表)



■ 統合効果の略フル発現を見込む09年度には連結営業純益約2.5兆円、当期利益約1.1兆円を目指す (2006年2月発表)

(単位：億円)

	05年度実績 ^{*1}	08年度目標 ^{*2}	09年度目標 ^{*2}
連結営業純益	17,515	約24,000	約25,000
連結経費率	53%	40%台半ば	40%台前半
連結当期純利益	11,817	約10,000	約11,000
連結ROE	-	15%程度	15%程度

*1 連結営業純益、連結経費率、連結当期純利益に関しては、旧UFJホールディングスの2005年度(4月～9月)実績を単純合算

*2 これらの財務目標計数は2006年2月に作成・発表され、その後修正されていない

<前提となるマクロ経済シナリオ^{*3}>

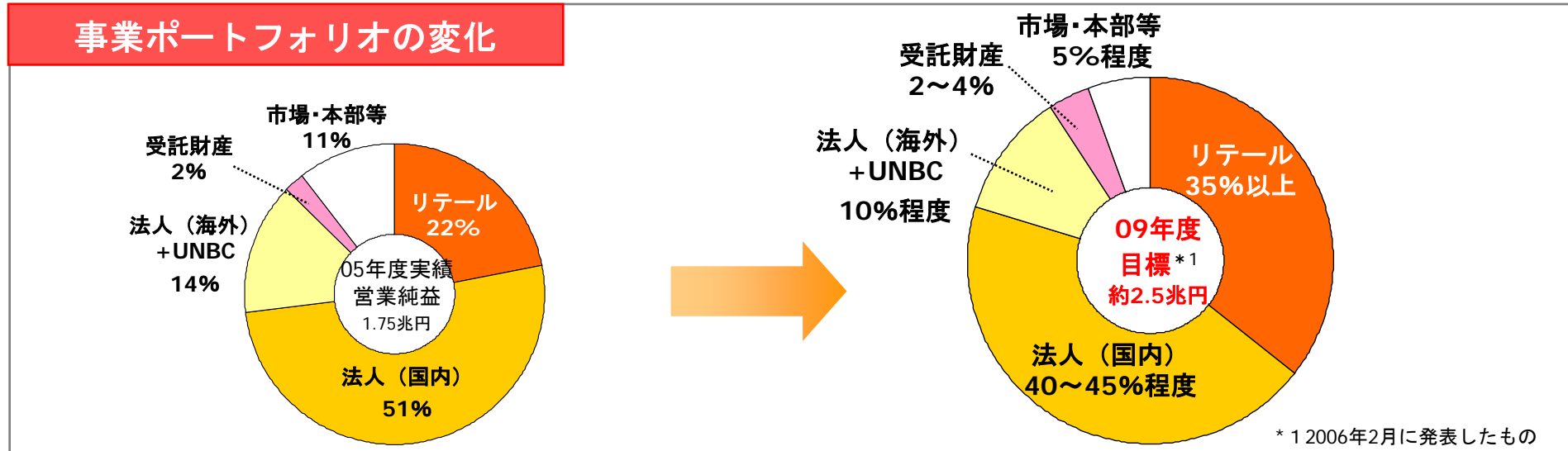
	06年度	07年度	08年度	09年度
3MTibor (期中平均)	0.24%	0.37%	0.46%	0.48%
10年JGB (期中平均)	1.89%	1.94%	2.07%	2.13%
ドル円 (期末値)	105円	105円	105円	105円
実質GDP成長率 (年率)	1.59%	1.49%	1.81%	2.14%

*3 前提となるマクロ経済シナリオは2006年2月に作成され、その後修正されていない

収益力の強化②～事業ポートフォリオの変化



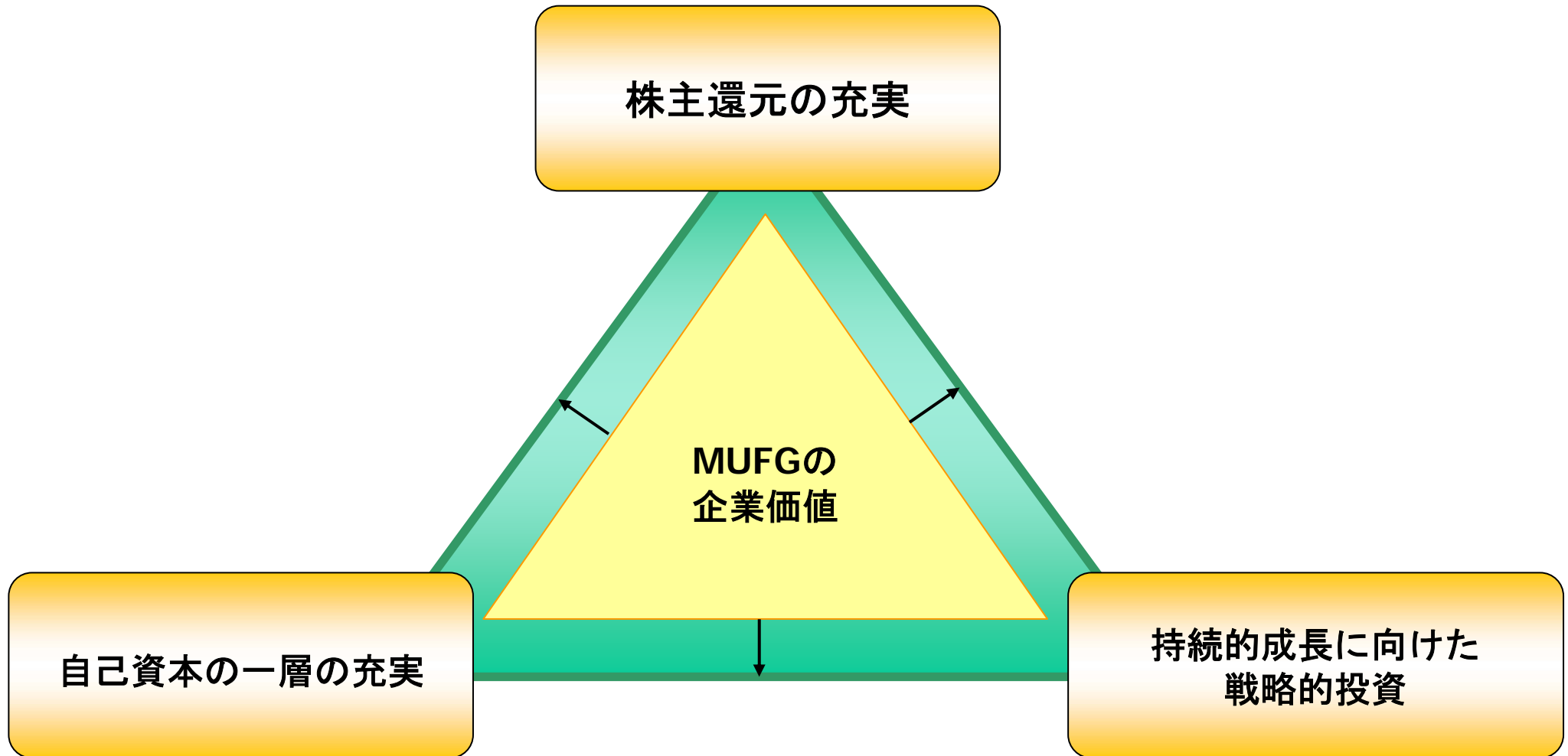
- リテールを中心に対顧客3部門の収益向上を図る
- 今後は、持続的成長に向けた最適事業ポートフォリオの構築を目指す



戦略の方向性と収益ドライバー	リテール	法人	受託財産
<p>〔金利収益〕</p> <p>ポートフォリオのリテール、ミドルへのシフトによる利鞘の改善</p>	<p>〔収益ドライバー〕</p> <p>コンシューマーファイナンス</p> <p>住宅ローン</p>	<p>〔収益ドライバー〕</p> <p>中小企業ビジネス</p> <p>海外(アジア)業務</p> <p>投資銀行ビジネス</p>	<p>〔収益ドライバー〕</p>
<p>〔非金利収益〕</p> <p>ソリューションビジネスの積極展開による非金利収益の増強</p>	<p>運用商品販売</p> <p>証券仲介</p> <p>遺言・不動産</p>	<p>決済ビジネス</p> <p>証券/不動産</p>	<p>年金</p> <p>投信運用・管理</p> <p>カストディ/信託資産管理</p>

バランスの取れた資本政策の展開

- 「株主への還元」、「自己資本の充実」、「戦略的投資」のバランスを取りつつ、最適な資本政策により企業価値の最大化を目指す



円滑な統合の更なる推進



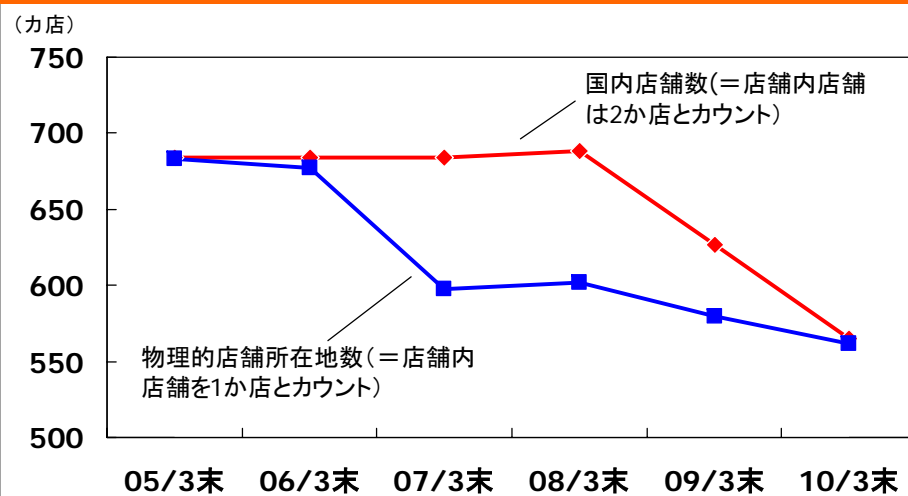
■ シナジー効果の早期実現

- 店舗内店舗化による物理的店舗統合の促進（今期中に約80箇所を目処）
- 本部間接部門を中心に重複人員の削減・再配置を促進
- Day2統合は計画通り進捗

■ 巨大な金融グループの健全性と成長性を確保するマネジメント力の向上

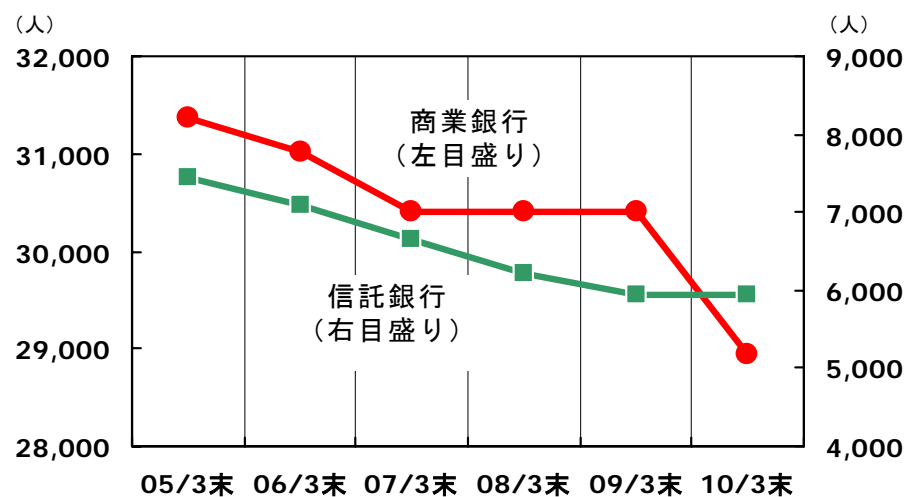
- SOX404条対応 ～財務報告に関わる内部統制の整備
- バーゼルⅡ対応 ～リスク計測の精緻化、リスク管理の高度化
（07年3月末より、信用リスクはFIRB、オペレーションリスクは粗利益配分法を採用予定）

店舗内店舗による店舗統合の進捗イメージ



(注) 店舗数は商銀と信託の合算値

要員計画（銀行、信託）

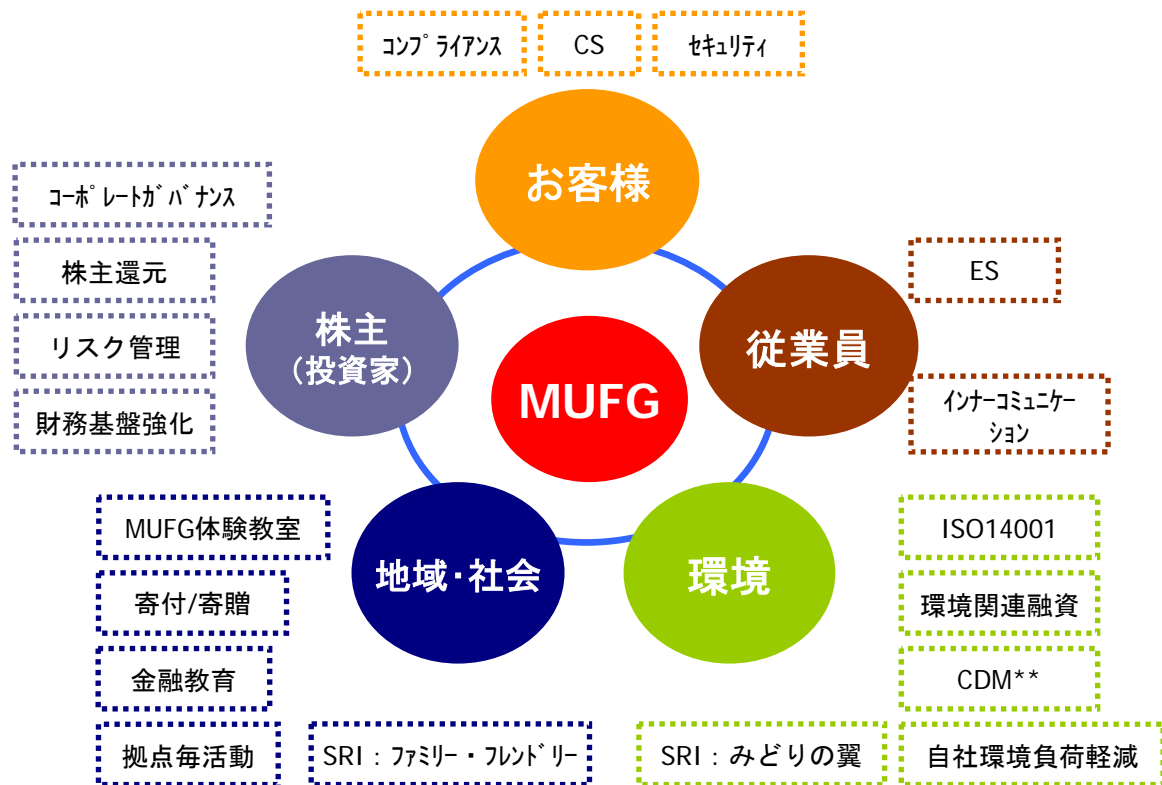


CS向上とCSR経営に向けた取組み



- 株主、顧客、社会、従業員等、幅広いステークホルダーを意識した経営を実践
- CS向上の一環として、統合メリットを逸早く顧客に還元すべく本支店間、銀行/信託銀行間の振込手数料を無料化* *ATMによるカード取引、ダイレクトバンキング（有人対応を除く）

〔幅広いステークホルダーを意識した経営〕



** クリーン開発メカニズム (Clean Development Mechanism)

〔CS向上・CSR経営に対する主な取組み実績〕

●CS向上に向けた取組み

- ✓ サービスの「質」に関するISO9001認証取得（05年8月、旧BTM）
- ✓ 本支店間、銀行・信託間の振込手数料一部無料化実施（06年5月）

●CSR経営への取組み

- ✓ 国連環境計画金融イニシアティブ署名参加（04年5月）
- ✓ 旧BTMがISO14001認証取得（05年4月）
- ✓ MUTBが取り扱うSRIファンド「ファミリー・フレンドリー」がグッドデザイン賞を受賞（05年10月）
- ✓ 持株会社にCSR委員会設置、グループ一体でCSR活動を推進（06年2月）
- ✓ グループ環境理念・環境方針を制定（06年3月）
- ✓ MUTBが国連「責任投資原則」に署名
- ✓ 環境関連融資への取組み（BTMU）
05年度（10月～3月）実行実績：
20件以上約250億円

サービス No.1

信頼度 No.1

国際性 No.1