
三菱UFJフィナンシャル・グループ 2005年度決算説明会

2006年6月15日

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、今後発行される有価証券報告書、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らず、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。

<本資料における計数の定義>



連結

- PL項目** 05年度の計数は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)とUFJホールディングス(連結、4月~9月)の単純合算
04年度以前の計数は三菱東京フィナンシャル・グループ(連結)とUFJホールディングス(連結)の単純合算
- BS項目** 06年3月末の計数は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
05年9月末以前の計数は、三菱東京フィナンシャル・グループ(連結)とUFJホールディングス(連結)の単純合算

単体合算※

- PL項目** 05年度の計数は、三菱東京UFJ銀行(単体)、UFJ銀行(単体、4月~12月)、三菱UFJ信託銀行(単体)及びUFJ信託銀行(単体、4月~9月)の単純合算
04年度以前の計数は、東京三菱銀行(単体)、UFJ銀行(単体)、三菱信託銀行(単体)及びUFJ信託銀行(単体)の単純合算
- BS項目** 06年3月末の計数は、三菱東京UFJ銀行(単体)と三菱UFJ信託銀行(単体)の単純合算
05年9月末以前の計数は東京三菱銀行(単体)、UFJ銀行(単体)、三菱信託銀行(単体)及びUFJ信託銀行(単体)の単純合算

※特に断りのない限り分離子会社を含む(銀行と分離子会社間の内部取引調整後の合算計数)

2005年度決算の概要

● 2005年度連結決算サマリー (P/L)	6
● 2005年度連結決算サマリー (B/S)	7
● 部門別業績概要	8
● リテール部門	9
● 法人部門	10
● 受託財産部門	11
● 連単差	12
● 保有有価証券の状況	13
● 貸出資産の質の改善	14
● 2006年度業績予想	15

経営課題への取組み

● 今後の課題	17
● 収益力の強化に向けて	18
● 2006年度の取組み方針	19
● 公的資金完済後の資本政策	22
● 経営統合の円滑な推進／ 経営基盤の強化・高度化	24
● CS向上とCSR経営に向けた取組み	25

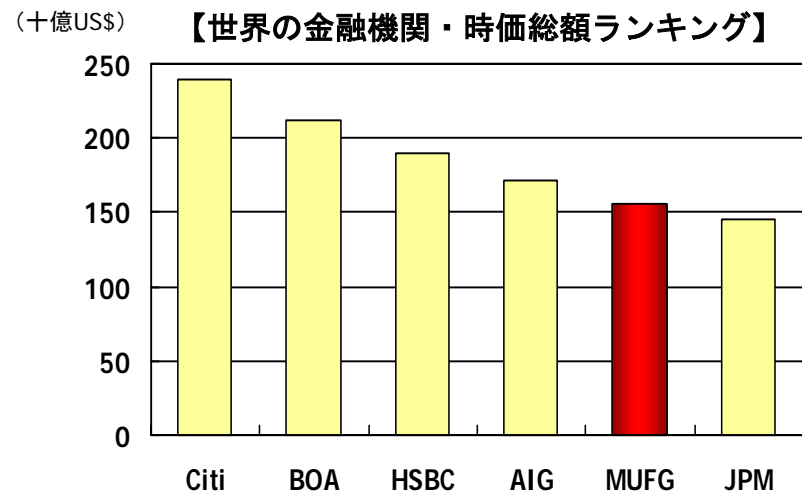
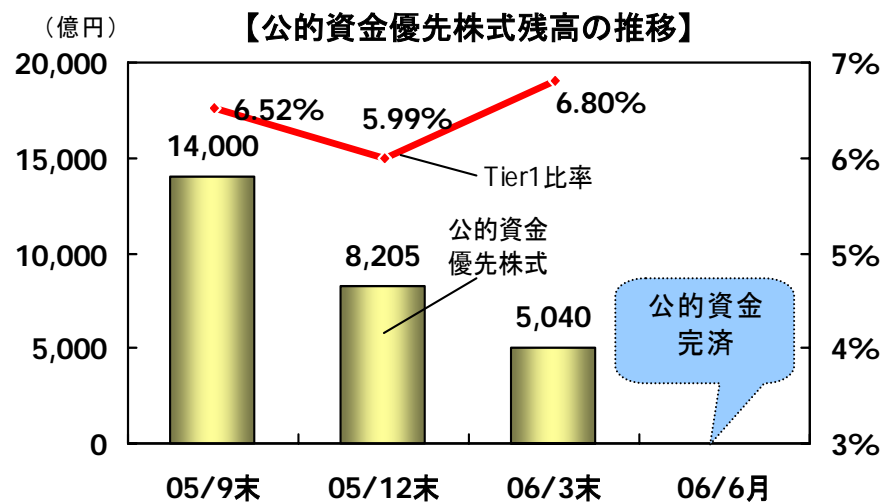
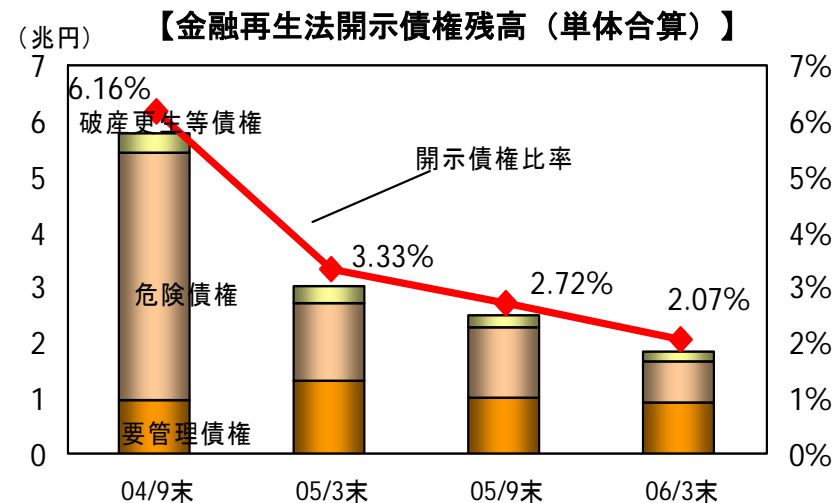
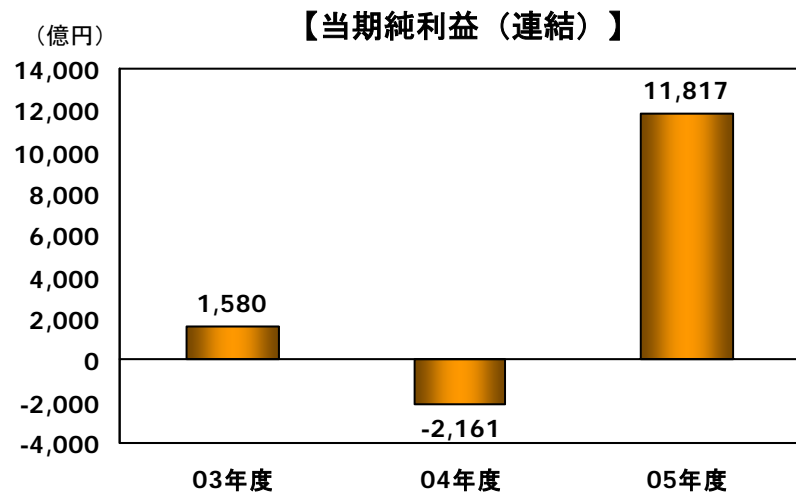
Appendix

● 財務目標	28
● 統合シナジーの発現	29
● 成長戦略への取組み	30
● 部門戦略～リテール	32
● 部門戦略～法人	33
● 部門戦略～受託財産	34

2005年度サマリー



● 2005年度決算は大幅増益となり、資産・資本の質も改善



(注) 05/9末の優先株残高は旧UFJ。05/9末のTier1は、旧MTFG・UFJH単純合算から、7,000億円（旧MTFGからUFJ銀行への資本注入額）をマイナス調整

(出所) Bloomberg (2006年3月末時点)

2005年度決算の概要

経営課題への取組み

2005年度連結決算サマリー (P/L)

【連結】



- **業務粗利益は前年比+2,080億円**
 - 好調な運用商品販売や子会社連結化要因等により資金利益、手数料収益ともに増益
- **営業費は前年比+2,275億円**
 - 子会社経費（含む新規連結化）および一時的統合コスト等を主因に増加
 - 経費率 53.3%（前年比+3.5⁰ポイント）
単体経費率 48.0%（前年比+4.2⁰ポイント）
- **顧客部門営業純益は順調に増加**
 - 顧客部門営業純益比率は90%に上昇
- **与信関係費用は約1.5兆円改善**
 - 与信先の業況改善、不良債権処理の進展により引当金戻入が大幅増加

<連結P/L>

		(億円)		
		04年度	05年度	増減
1	業務粗利益（信託勘定償却後）	34,019	36,099	*1 2,080
2	うち資金利益	18,123	18,579	455
3	うち役務取引等利益	9,248	10,997	1,748
4	うち国債等関係損益	1,048	▲ 294	▲ 1,343
5	うち外為売買損益	2,212	3,412	1,200
6	営業費	16,977	19,253	*1 2,275
7	実質業務純益	17,163	16,855	▲ 307
8	臨時損益	▲ 16,077	▲ 2,513	13,563
9	経常利益	964	14,333	13,368
10	特別損益	3,244	6,342	3,097
11	当期純利益	▲ 2,161	11,817	13,978
12	与信関係費用*2	▲ 10,755	3,897	14,652
13	与信関係費用*2（単体合算）	▲ 9,704	5,389	15,094

(▲は費用)

*1 新規連結化要因は粗利益で約1,700億円、営業費で約900億円程度（概算値）

*2 与信関係費用=信託勘定与信関係費用（業務粗利益内）+一般貸倒引当金繰入額+与信関係費用（臨時損益内）+貸倒引当金戻入額

<ご参考>

14	顧客部門営業純益 *3 （同比率）	13,800 （79%）	15,677 （90%）	1,877 （+10 ⁰ ポイント）
15	手数料収益 *4 （対粗利益比率）	12,417 （36.4%）	14,608 （40.5%）	2,191 （+4 ⁰ ポイント）

*3 リテール、法人（含むUNBC）、受託財産の対顧客3事業の営業純益

*4 役務取引等利益+信託報酬(除く貸信・合同)+対顧デリバティブ収益(管理ベース)+外為売買益（管理ベース）

2005年度連結決算サマリー (B/S)

【連結】



MUFG

(億円)

- 貸出金は05/3末比+1.1兆円
 - 海外貸出が大幅増加
 - 国内法人貸出は、大企業貸出と要注意以下先の減少を主因に減少
- 預金は05/3末比+7,136億円
- 開示債権は引続き減少
 - 開示債権比率は2.07%に低下
- その他有価証券の含み益は株式を中心に約1.5兆円増加
- 繰延税金資産対Tier1比率は約8.3%
- BIS比率は12.2%に上昇 (Tier1比率 6.8%)

<連結B/S>

	05年3月末	06年3月末	増減
1 貸出金 (銀行勘定+信託勘定)	850,031	861,131	*1 11,099
[貸出金 (銀行勘定)]	[838,010]	[857,631]	[19,620]
2 うち国内法人貸出(単体合算)*2	535,607	513,815	▲ 21,791
3 うち住宅ローン(単体合算)	182,022	182,447	424
4 うち海外貸出*3	97,746	125,956	28,209
5 有価証券	505,941	485,089	▲ 20,852
6 預金	1,182,744	1,189,880	7,136
7 国内預貸金利回り差(単体合算)	(04年度) 1.45%	(05年度) 1.36%	▲0.08ポイント
8 金融再生法開示債権 (単体合算)	30,080	18,274	▲ 11,805
9 開示債権比率 (単体合算)	3.33%	2.07%	▲1.26ポイント
10 その他有価証券評価差額	13,849	29,532	15,683
<ご参考>			
11 保有株式対Tier1比率 *4	67%	60%	▲6.4ポイント
12 繰延税金資産 (ネット) 対Tier1比率 *4	25.7%	8.3%	▲17.4ポイント
13 BIS自己資本比率 (Tier1比率) *4	11.52% (5.91%)	12.20% (6.80%)	+0.67ポイント (+0.88ポイント)

*1 新規連結化要因は約7,800億円程度 (概算値)

*2 傘下銀行から持株会社宛の貸出金を除く

*3 海外支店貸出+ユニオン・バンカル・コーポレーション

*4 05年3月末の計数は、MTFG・UFJH単純合算から、Tier1額7,000億円 (MTFGよりUFJ銀行への資本注入額) をマイナス調整

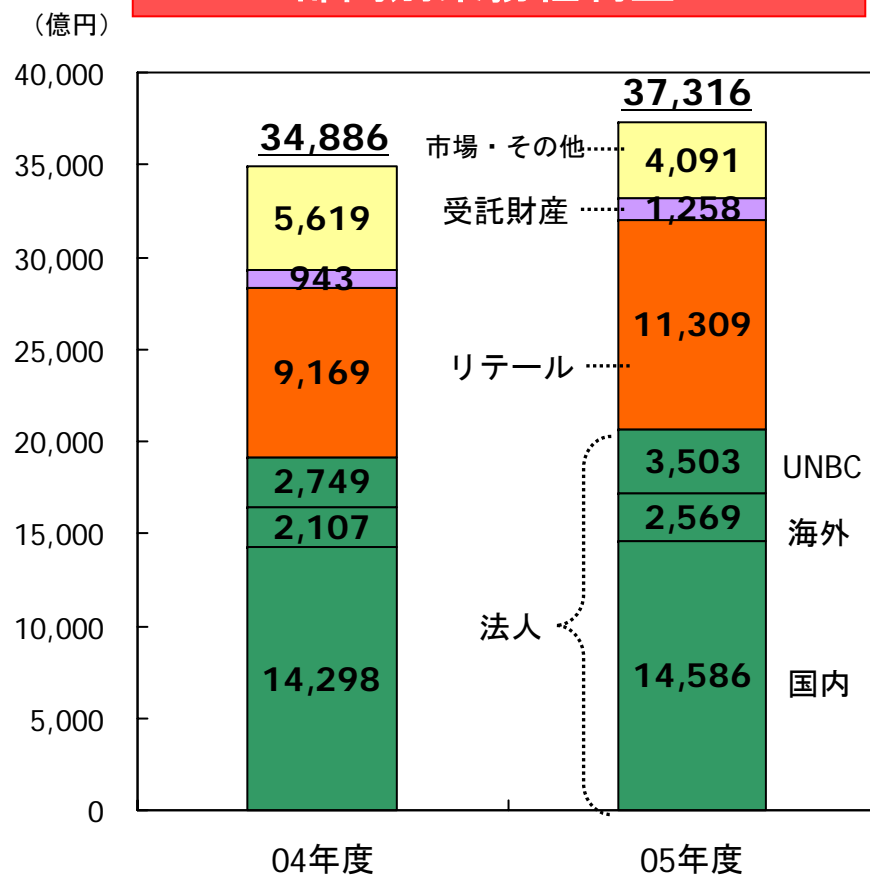
部門別業績概要

【連結】



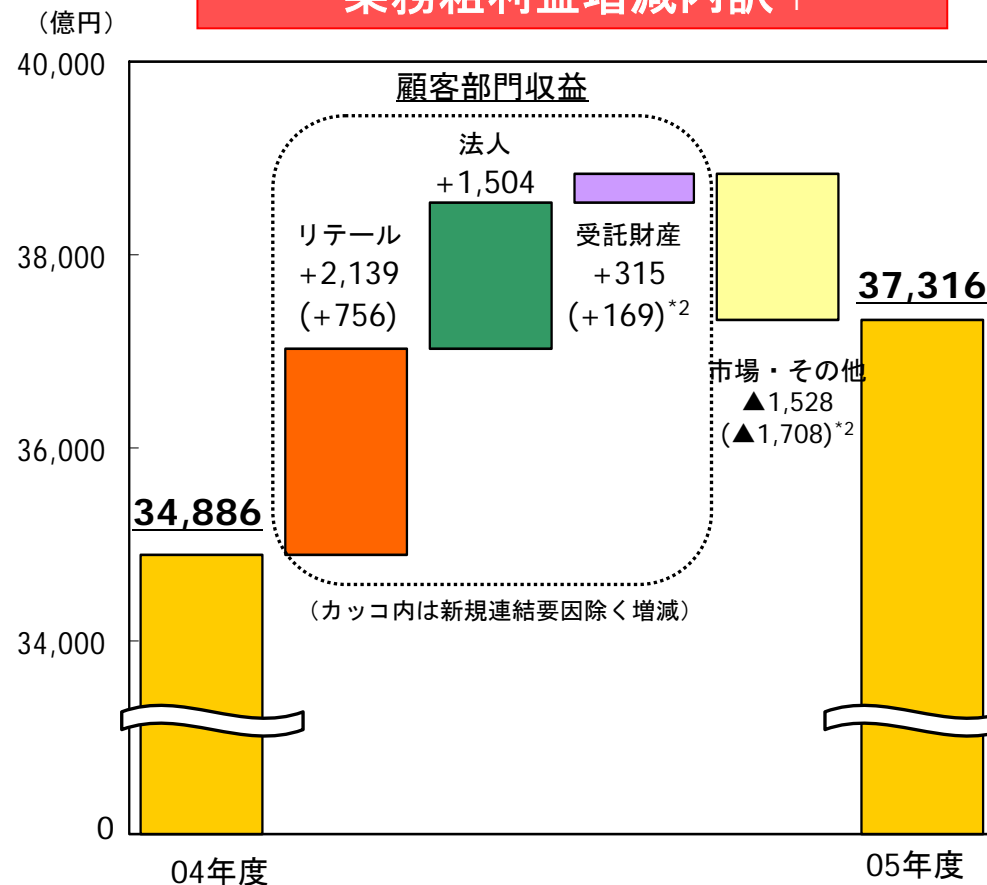
- リテール・法人・受託財産の顧客3事業はいずれも増益

部門別業務粗利益*1



*1 管理ベース（子会社からの配当金収入を除く内部取引消去前の連結粗利益）

業務粗利益増減内訳*1

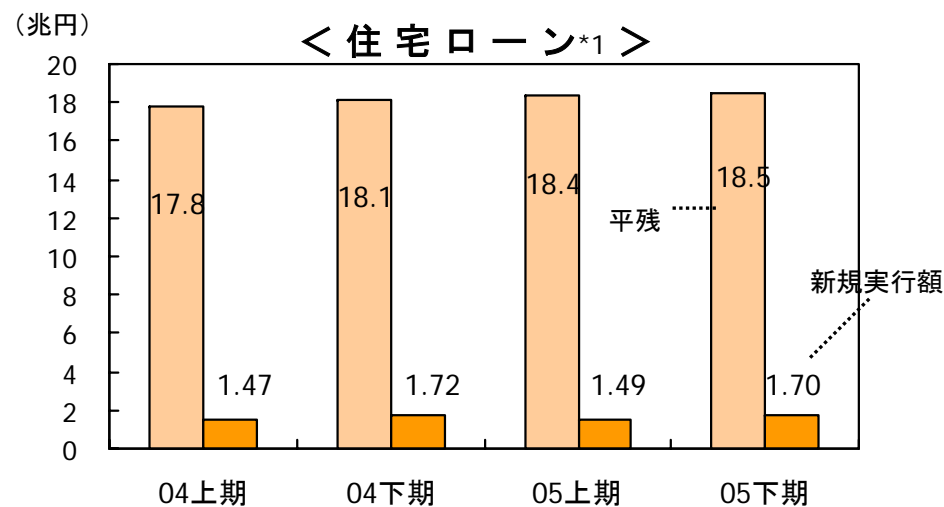
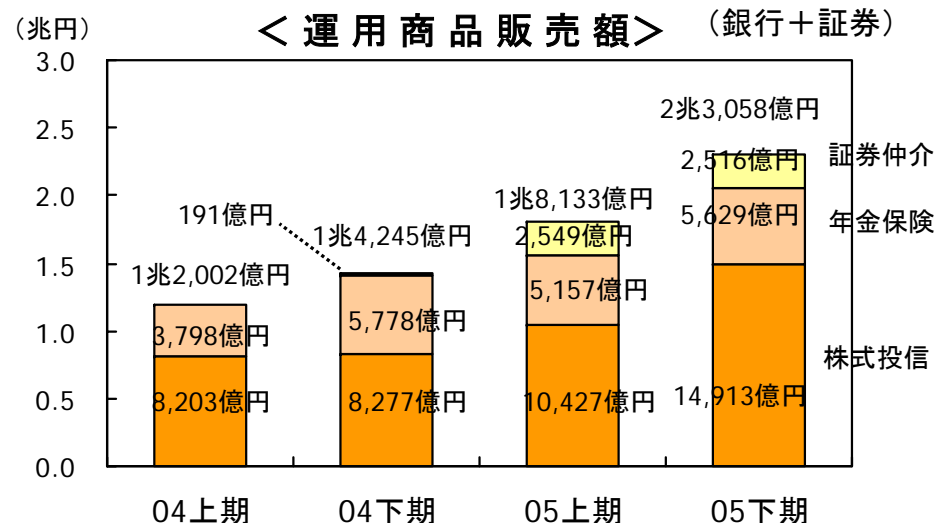
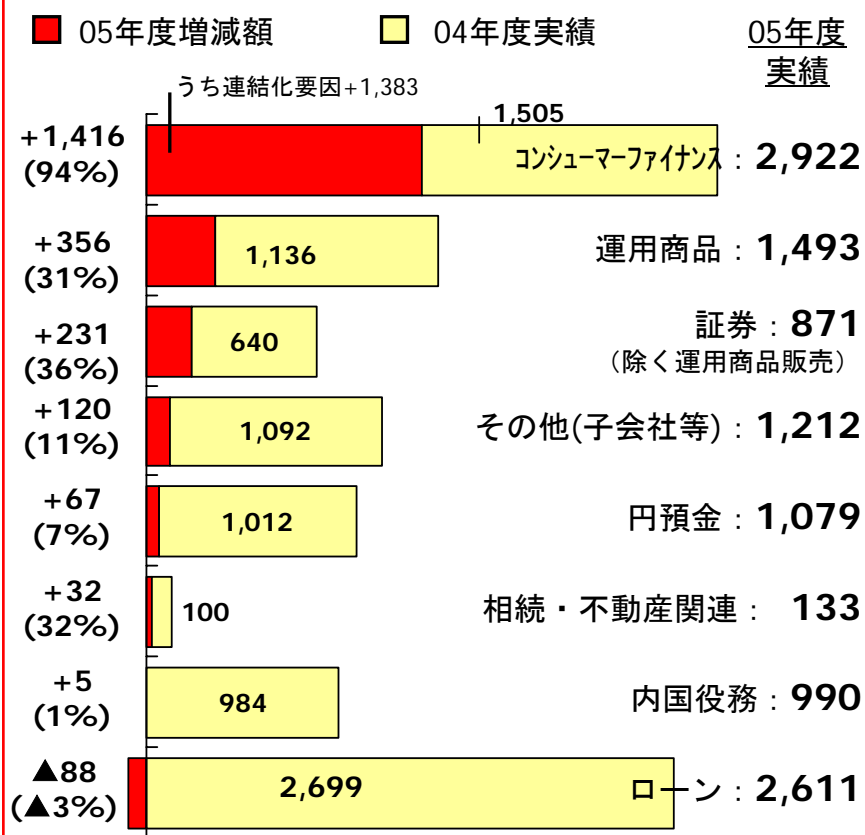


*2 日本マスタートラスト信託銀行 (MTBJ)は受託財産部門に、国際投信投資顧問は市場・その他部門に含まれる。

- 業務粗利益は前年比+2,139億円の11,309億円
 ~運用商品販売、証券ビジネスが好調、UFJニコスは下期から連結化

リテール連結事業本部粗利益

05年度 11,309億円 (04年度比+2,139億円)

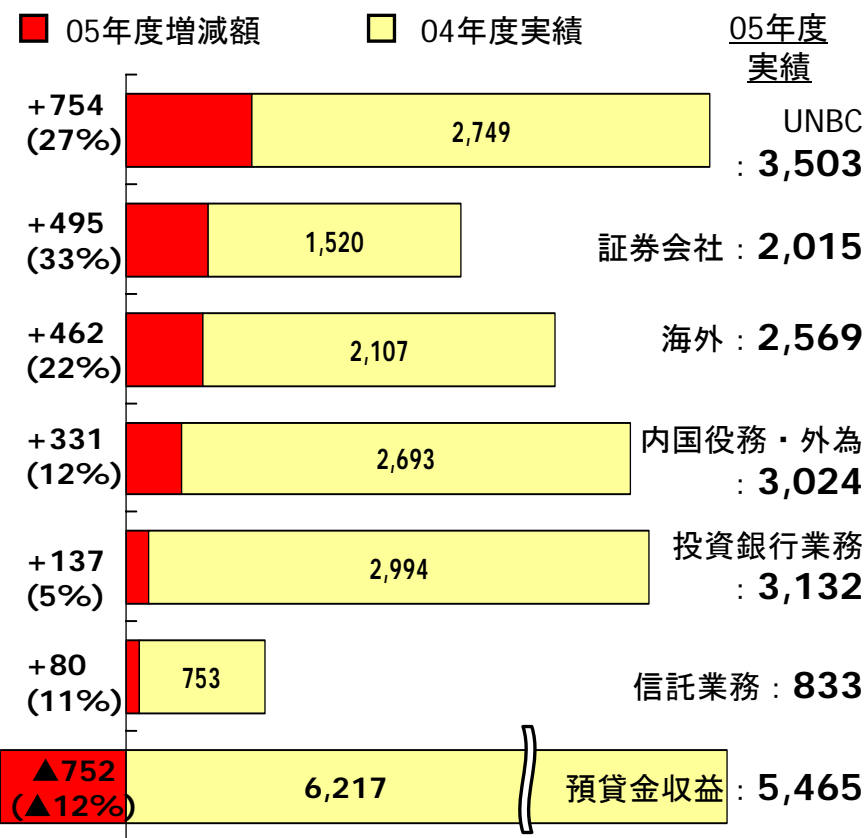


*1 賃貸用不動産建築資金を含む

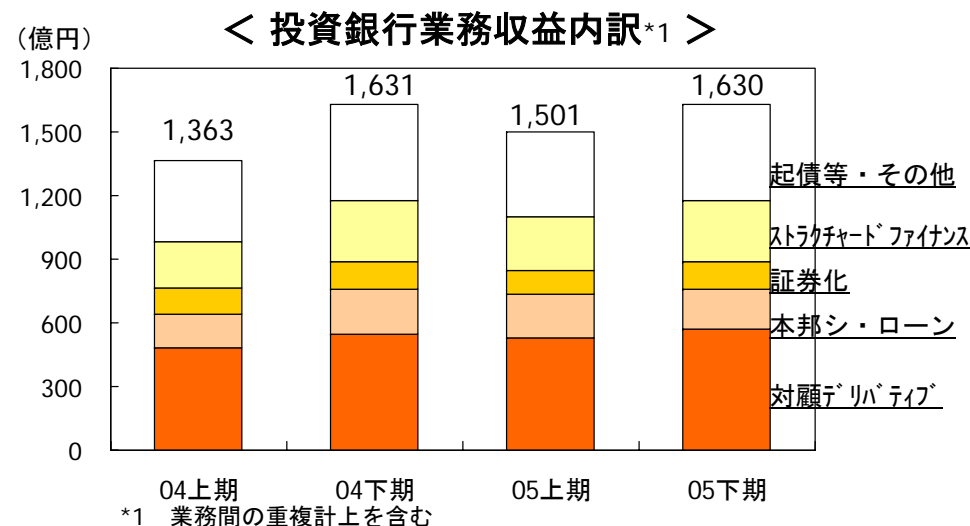
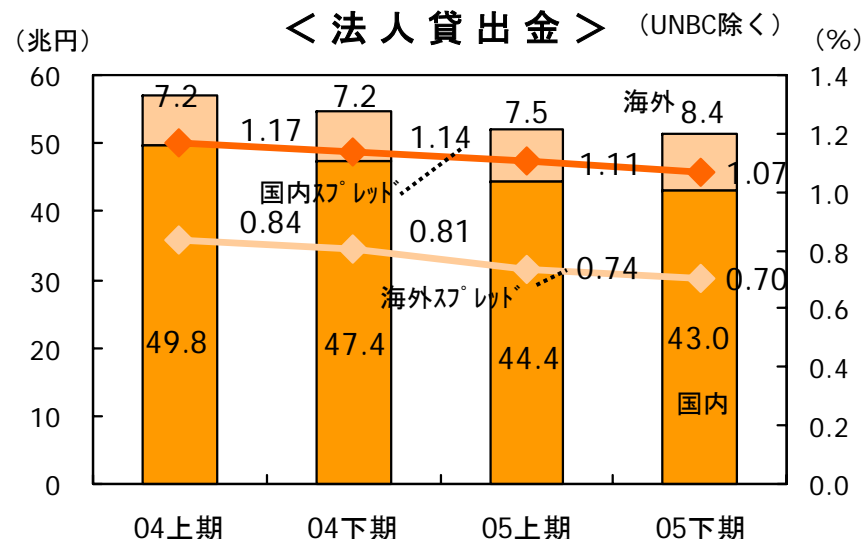
- 業務粗利益は前年比+1,504億円の20,658億円
 ~預貸金収益は減少するも海外収益・手数料収益増により増益

法人連結事業本部粗利益

05年度 20,658億円 (04年度比+1,504億円)



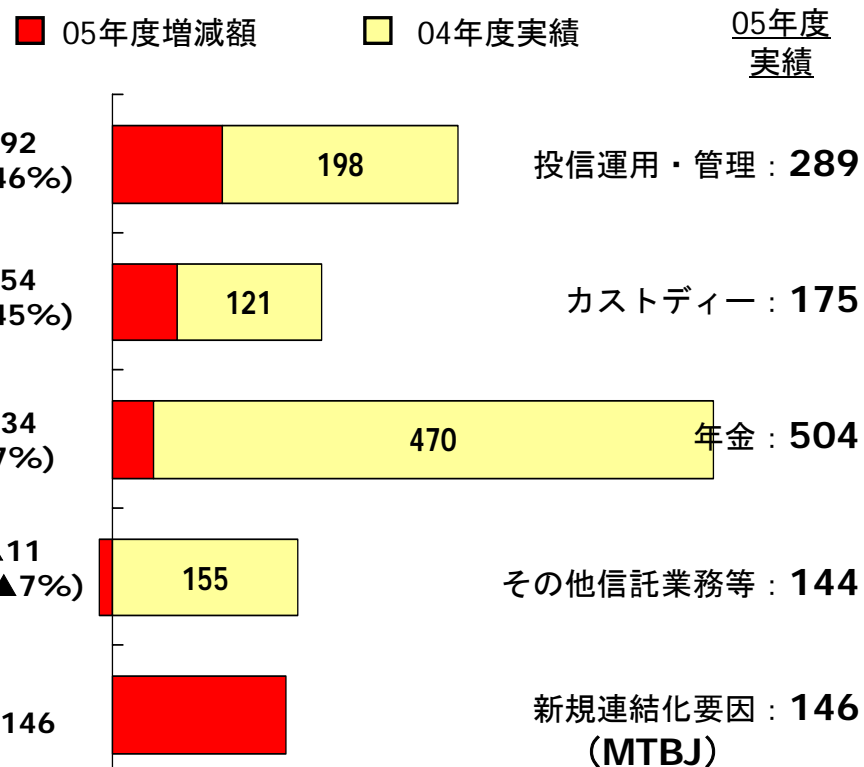
(その他業務 (ダブルカウント含む) : 04年度 121億円、05年度 118億円)



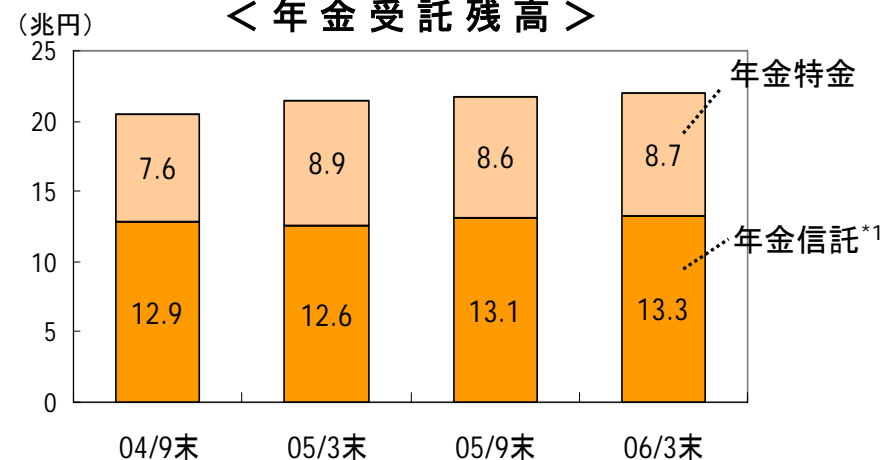
- 業務粗利益は前年比+315億円の1,258億円
 ~運用・管理資産の拡大基調続き、投信運用・管理収益が好調

受託財産事業本部粗利益

05年度 1,258億円 (04年度比+315億円)

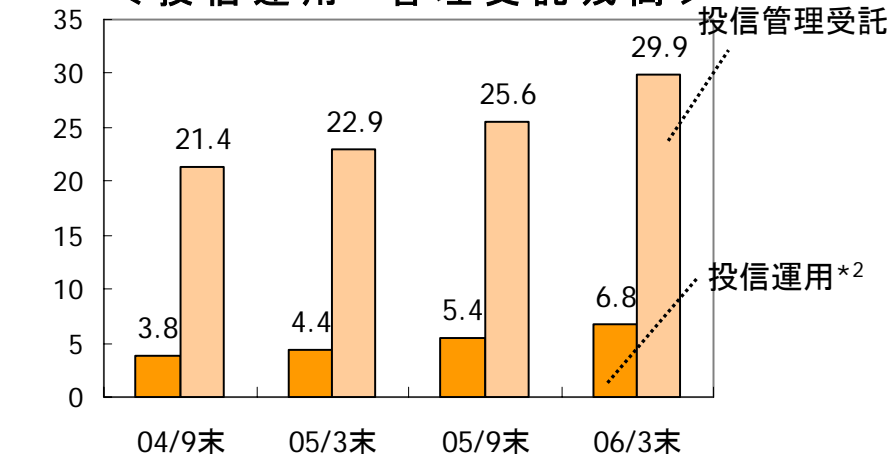


＜年金受託残高＞



*1 投資一任勘定を含む

＜投信運用・管理受託残高＞



*2 国際投信投資顧問を含まず (06/3の運用残高: 公社債投資信託 6,954億円、株式投資信託6兆140億円)

連単差



- 業務粗利益の連結単体差は約1兆円（連単倍率約1.43倍）
～UFJニコス等の連結化（2005年10月）に伴い連単差拡大

（億円）

	連結	単体合算	連単差			
			うちMUS*	うちUNBC	うちUFJニコス	
業務粗利益(信託勘定償却前)	36,109	25,158	10,950	2,699	3,229	2,069
うち資金利益①	18,579	14,835	3,743	▲ 87	2,208	1,143
うち役務取引等利益②	10,997	5,536	5,460	1,376	764	925
持分法による投資損益③	202	—	202	—	—	—

*三菱UFJ証券

＜その他の主な連単差要因＞

（億円）

① 資金利益 *1	② 役務取引等利益 *1	③ 持分法による投資損益 *2
泉州銀行 : 315	ディーシーカード : 671	アコム : 64
ディーシーカード : 157	三菱UFJ投信 : 367	UFJセントラルリース : 35
BTMUトラスト : 110	国際投信投資顧問 : 177	カブドットコム証券 : 29
ラッダ 三菱東京UFJ銀行 : 49	三菱UFJ住宅ローン保証 : 165	ダイヤモンドリース : 19
三菱UFJファクター : 48	三菱UFJ不動産販売 : 132	中京銀行 : 16

*1 連結調整後概算値

*2 各社当期純利益の持分相当分に連結調整を加えたもの（各社決算計数とは異なる）

保有有価証券の状況

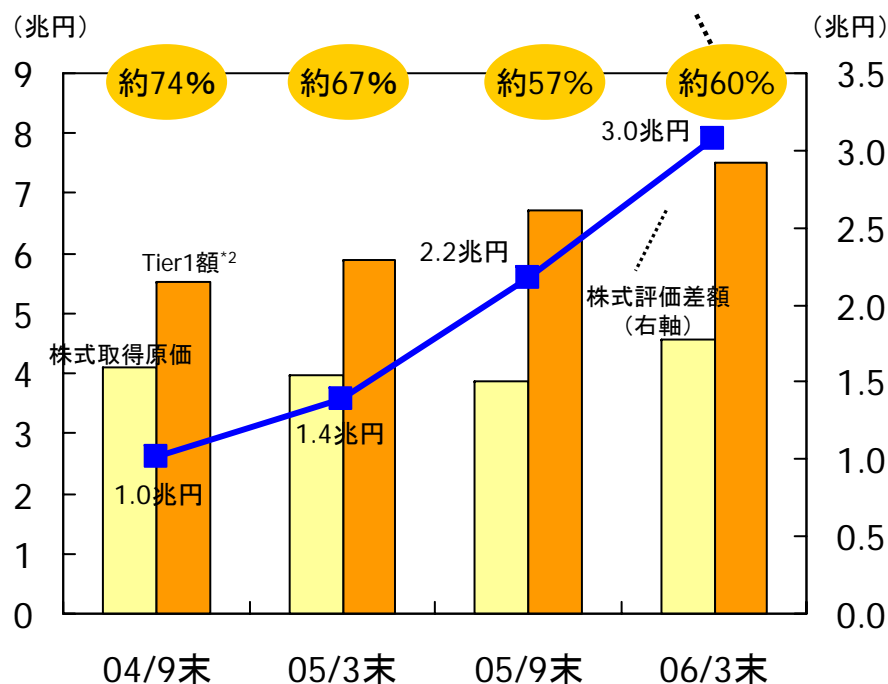
【連結】



- その他有価証券の評価差額は約2.9兆円（05/3末比+約1.5兆円）と大幅増

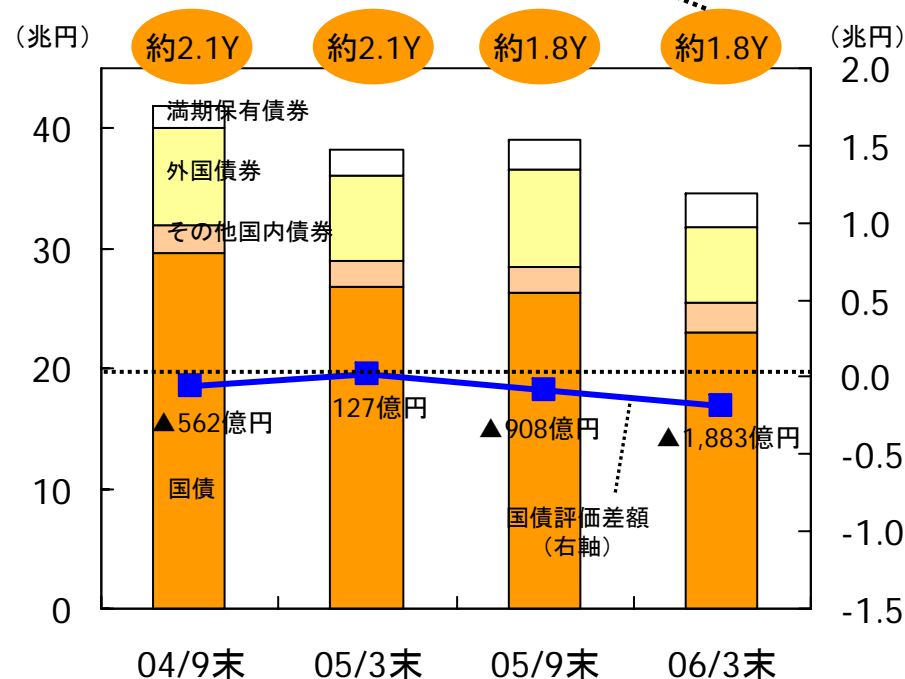
保有株式の状況*1

保有株式(取得原価)対Tier 1比率



保有債券の状況*3

国債デュレーション (単体合算)



*1 その他有価証券で時価のあるもののうち、国内株式及び外国株式の合計

*2 05/9末以前のTier1額は、MTFG・UFJH単純合算から7,000億円（MTFGよりUFJ銀行への資本注入額）をマイナス調整

*3 貸借対照表計上額（満期保有債券は取得原価、その他有価証券は時価）、国債・その他国内債券・外国債券はその他有価証券で時価があるもの

(注) 株式・債券以外のその他有価証券（投資信託等）の06/3末残高は3.25兆円、評価差額は1,819億円

尚、05/9末以前の評価差額の算出にはMTFGが期末日終値、UFJHが期末1ヵ月終値平均を使用していたが、ここでは両社計数を単純合算

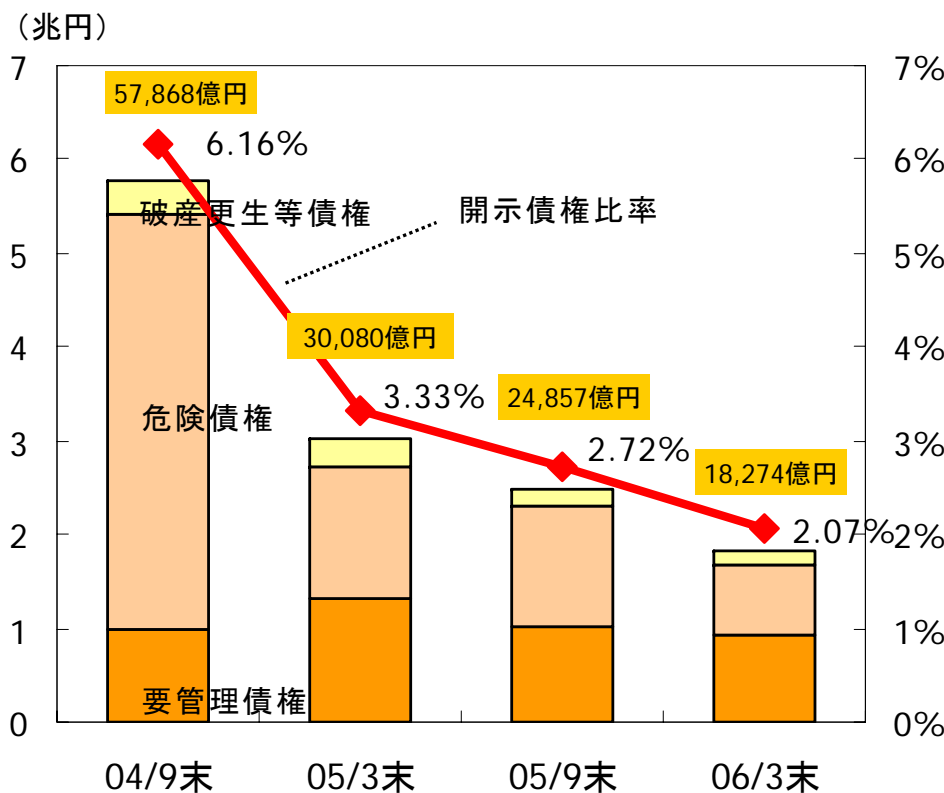
貸出資産の質の改善

【単体合算】

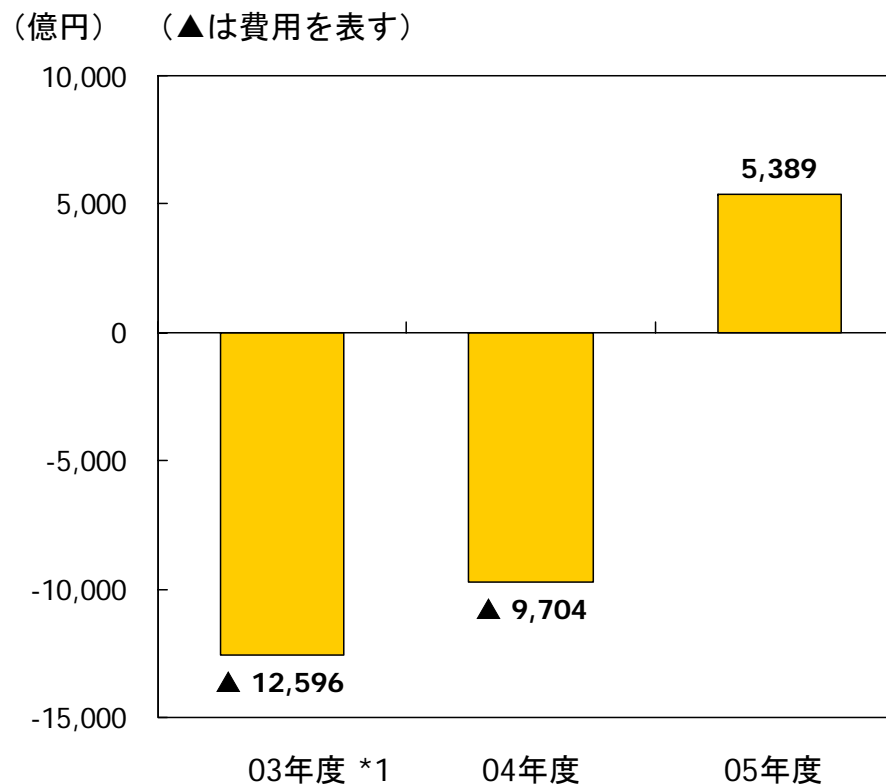


- 貸出資産の質は引続き改善、開示債権比率は2.07%に低下
- 与信関係費用は貸倒引当金戻入により、5,389億円のプラスに

金融再生法開示債権残高



与信関係費用 (単体合算)



*1 03年度実績は、銀行と分離子会社間の内部取引調整前の単純合算

2006年度業績予想

【連結】



業績予想

	2006年度通期			
	中間期	前年比※		前年比※
経常収益	25,700億円	+549億円	54,600億円	+462億円
経常利益	6,300億円	▲1,064億円	14,300億円	▲33億円
当期純利益	3,400億円	▲3,718億円	7,500億円	▲4,318億円

※旧UFJHの実績を含む

普通株式一株あたり配当金予想

	2006年度通期		
	中間配当(予想)	期末配当金(予想)	年間配当金(予想)
配当金予想	3,500円	3,500円	7,000円

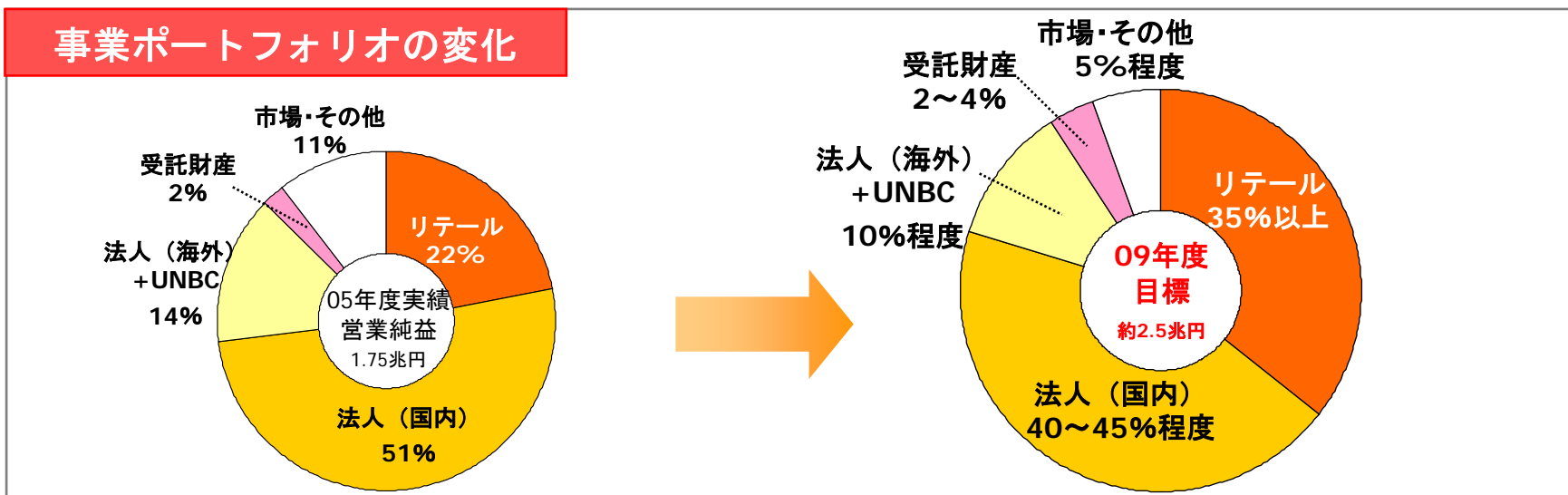
2005年度決算の概要

経営課題への取組み

- 収益力の強化
- 公的資金完済後の資本政策
- 経営統合の円滑な推進／経営基盤の強化・高度化
- CS向上およびCSR経営に向けた取組み

収益力の強化に向けて

- 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
〔金利収益〕 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	〔収益ドライバー〕 コンシューマーファイナンス 住宅ローン	〔収益ドライバー〕 中小企業ビジネス 海外(アジア)業務 投資銀行ビジネス	〔収益ドライバー〕
〔非金利収益〕 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	運用商品販売 証券仲介 遺言・不動産	決済ビジネス 証券/不動産	年金 投信運用・管理 カスタディ/信託資産管理

2006年度の取組み方針～リテール



リテール	<p>預り資産・投資性商品</p>	<ul style="list-style-type: none"> 銀・証融合モデルの抜本的強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓証券から銀行への戦略的要員1,000名体制へ（現状400名） ✓幅広い顧客ニーズへの総合サービス提供 内外戦略的アライアンスの更なる展開、新商品・サービスの連続投入 銀・信協働による信託ビジネスの抜本的強化
	<p>コンシューマーファイナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> UFJニコス：協同クレジットとの統合、DCカードとの統合 総合カード：IC単体クレジットカード投入、旧UFJ店舗でも販売開始 アコム保証の新型カードローン投入予定
	<p>住宅ローン</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「7大疾病保障付」「上限特約付変動金利」等、高付加価値商品投入 ローンポートフォリオの質とコスト構造を強化
	<p>内部管理強化・人材育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 内部管理専担者240名の営業店配置、リテール業務リスク統括部の設置 営業店への要員投入、教育体制の拡充
	<p>チャネル戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> PBO（プライベートバンキングオフィス）拡大、MUFGプラザ、相談特化型、軽量化店舗等の展開
	<p>新分野等</p>	<ul style="list-style-type: none"> KDDIとのモバイルネット事業、DeNAとのネット決済サービス、VISAとの非接触型IC・携帯クレジットサービス等 国際戦略、団塊世代対応等次世代ビジネスモデルの構築

2006年度の取組み方針～法人



法人	中小企業ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ・アライアンス強化及び法人営業所等の拠点展開を通じ顧客接点を拡充 ・規制緩和を捉えた代理店戦略をさらに拡大。地銀との連携も視野
	国際業務	<ul style="list-style-type: none"> ・邦銀随一の拠点ネットワークを活用、成長地域で更に拡充 ・内外、グループ内の連携・協働を強化し商流捕捉ビジネス等を展開
	投資銀行業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ローンやアセットファイナンス、M&AやLBO/MBO等の買収ファイナンス等を強化 ・国内外で小口化・商品ラインアップ拡充による顧客層の拡大
	決済業務	<ul style="list-style-type: none"> ・旧行の得意分野（BTM：外為、UFJ：国内決済）をクロスセル ・商流捕捉等を梃子とした内外決済収益・通貨オプション収益の拡大
	不動産業務	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産仲介におけるセグメント別戦略を徹底、推進体制を強化 ・銀・信・証連携による証券化・ファンドビジネスの強化
	証券業務	<ul style="list-style-type: none"> ・法人仲介業務を梃子とした運用業務（証券セカンダリー）の拡大 ・事業・資本・負債の総合ソリューション（証券プライマリー）の提供

2006年度の取組み方針～受託財産

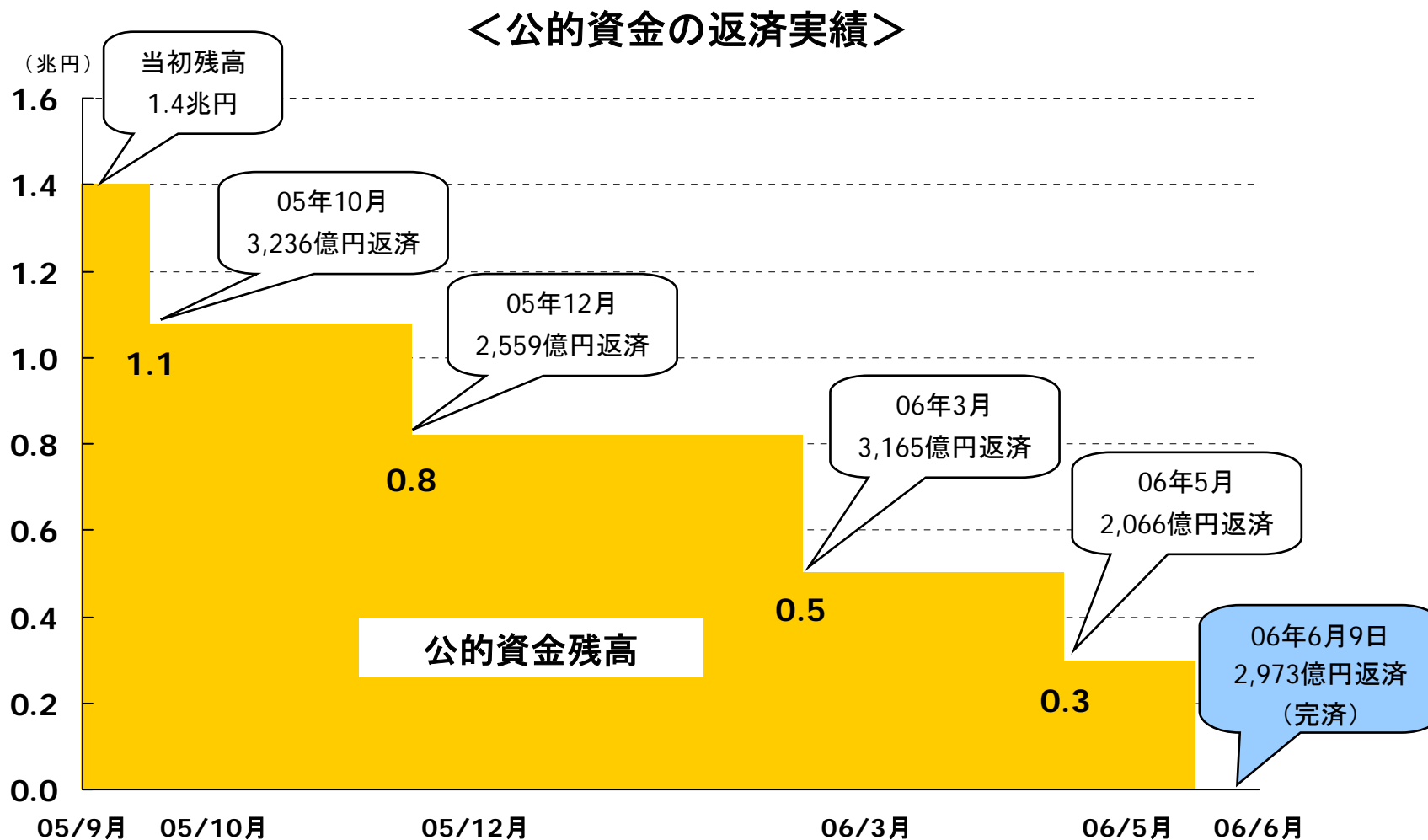


受託財産	年金業務	<ul style="list-style-type: none">・アクティブ系運用商品の顧客セグメント別販売強化・グループ総合力発揮によるDCビジネスの強化・商銀・信託の協働による中小年金への取組み強化・年金制度充実に向けたコンサルティングによる掛金増額・資産拡大
	投信運用・管理	<ul style="list-style-type: none">・リテール部門との連携強化によりタイムリーに良質な商品を提供・グループ外チャネルへの商品提供力強化（地銀チャネル等）・管理機能強化を梃子に証券系投信会社からの受託拡大
	カストディ	<ul style="list-style-type: none">・MUFG国内外拠点の連携による業務効率化・外国為替・レンディングといった周辺機能を強化
	年金以外の 信託業務等	<ul style="list-style-type: none">・企業価値向上への提案等に繋がる商品・情報の開発・私募投信等運用商品販売（MUAM等との連携）

公的資金完済後の資本政策①



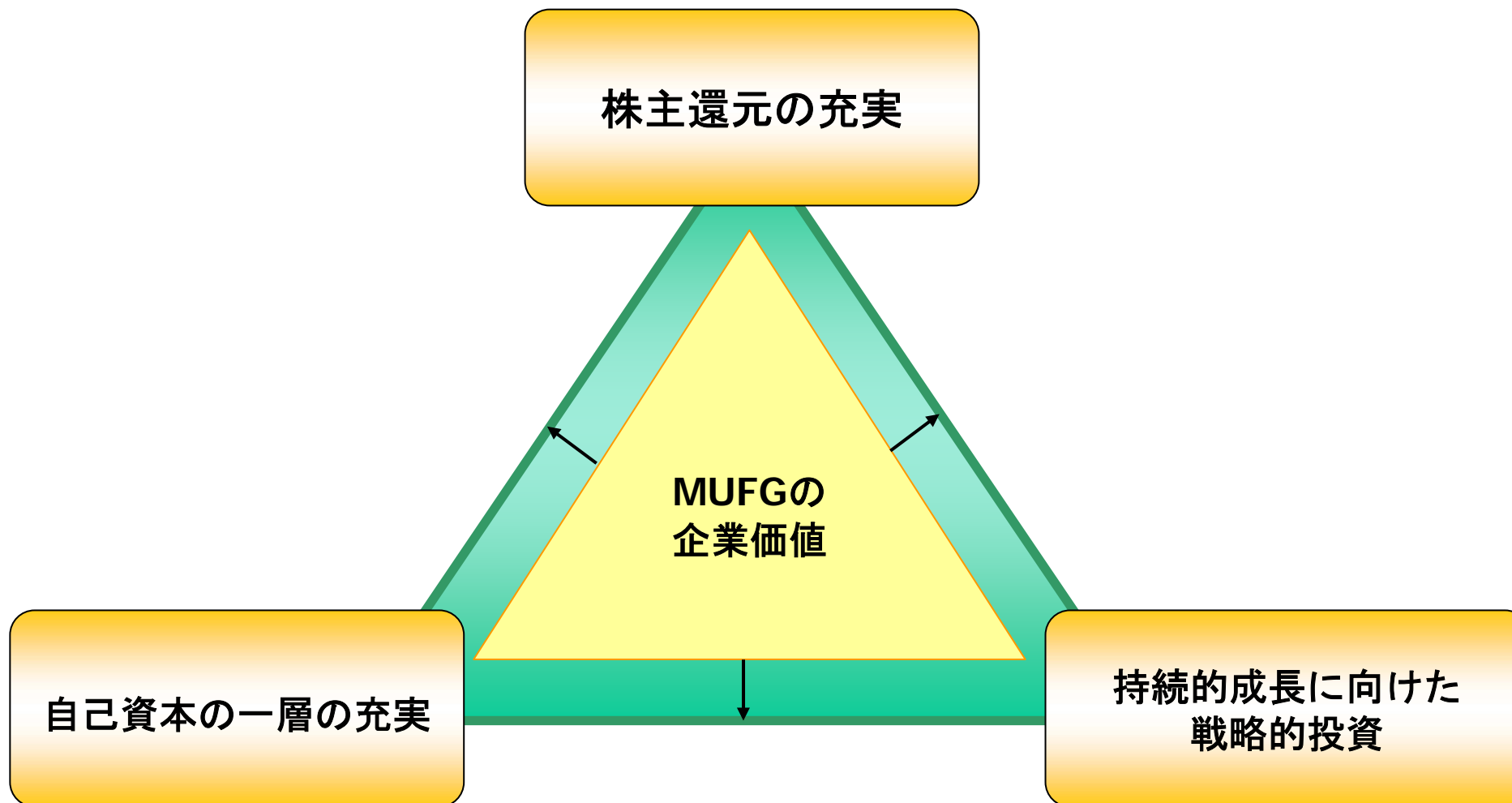
- 経営統合直後から返済に着手し、無理なく早期に公的資金を完済



公的資金完済後の資本政策②



- 公的資金完済後は、「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、機動性を増す資本政策により企業価値の最大化を目指す



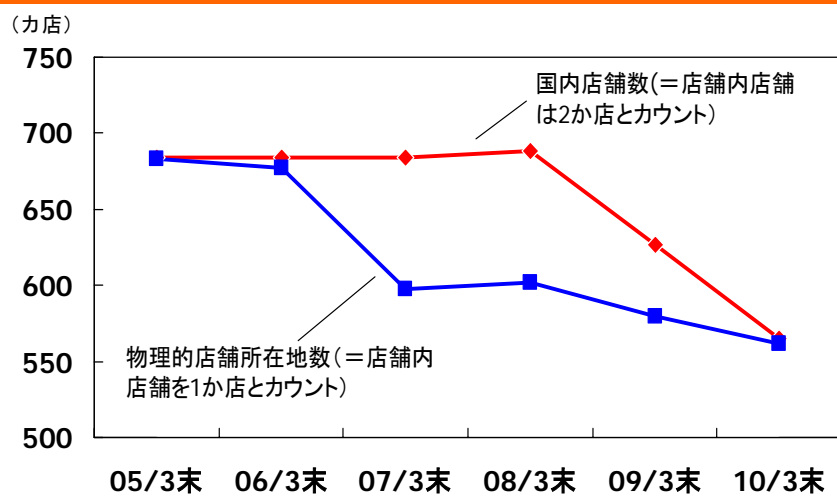
経営統合の円滑な推進／経営基盤の強化・高度化



- シナジー効果の早期実現に向け合理化に着手
 - 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

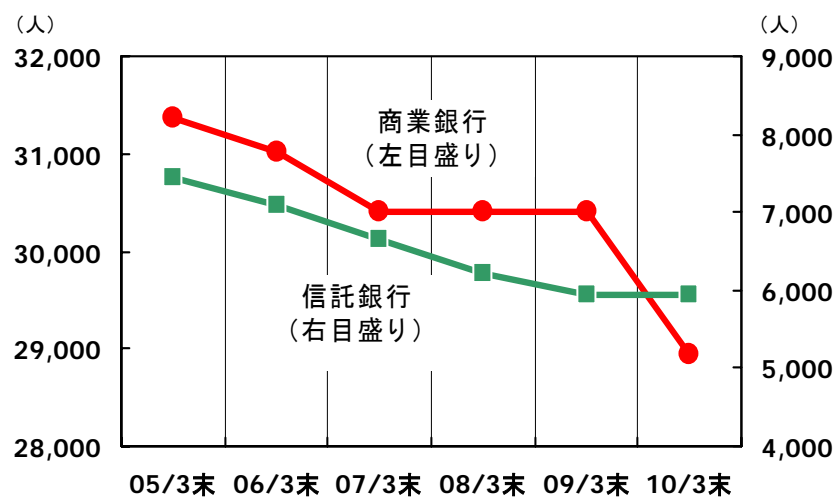
- 巨大な金融グループの健全性と成長性を確保するマネジメント力の向上
 - SOX404条対応 ～財務報告に関わる内部統制の整備
 - バーゼルⅡ対応 ～リスク計測の精緻化、リスク管理の高度化
 （07年3月末より、信用リスクはFIRB、オペレーションリスクは粗利益配分法を採用予定）

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）

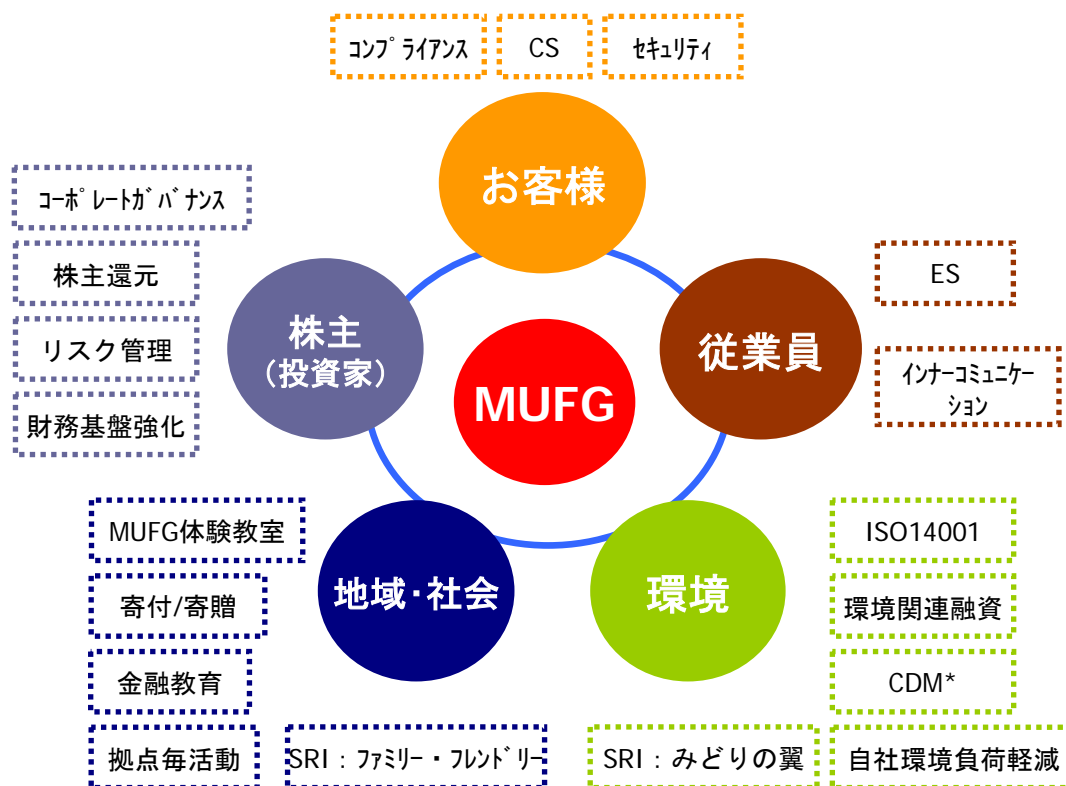


CS向上とCSR経営に向けた取組み



- 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* *ATMI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〕



〔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）BTMUがISO14001認証取得（05年4月）
- ✓ 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、グループ全体で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）
- ✓ 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

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

サービス No.1

信頼度 No.1

国際性 No.1



MUFG

Appendix

財務目標（2006年2月公表）



- 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

（単位：億円）

	05年度実績 ^{*1}	08年度目標	09年度目標
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 ^{*2}	15%程度 ^{*2}

*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 公的資金優先株については05年12月末時点の残高（8,205億円）が不変として算出

<前提となるマクロ経済シナリオ>

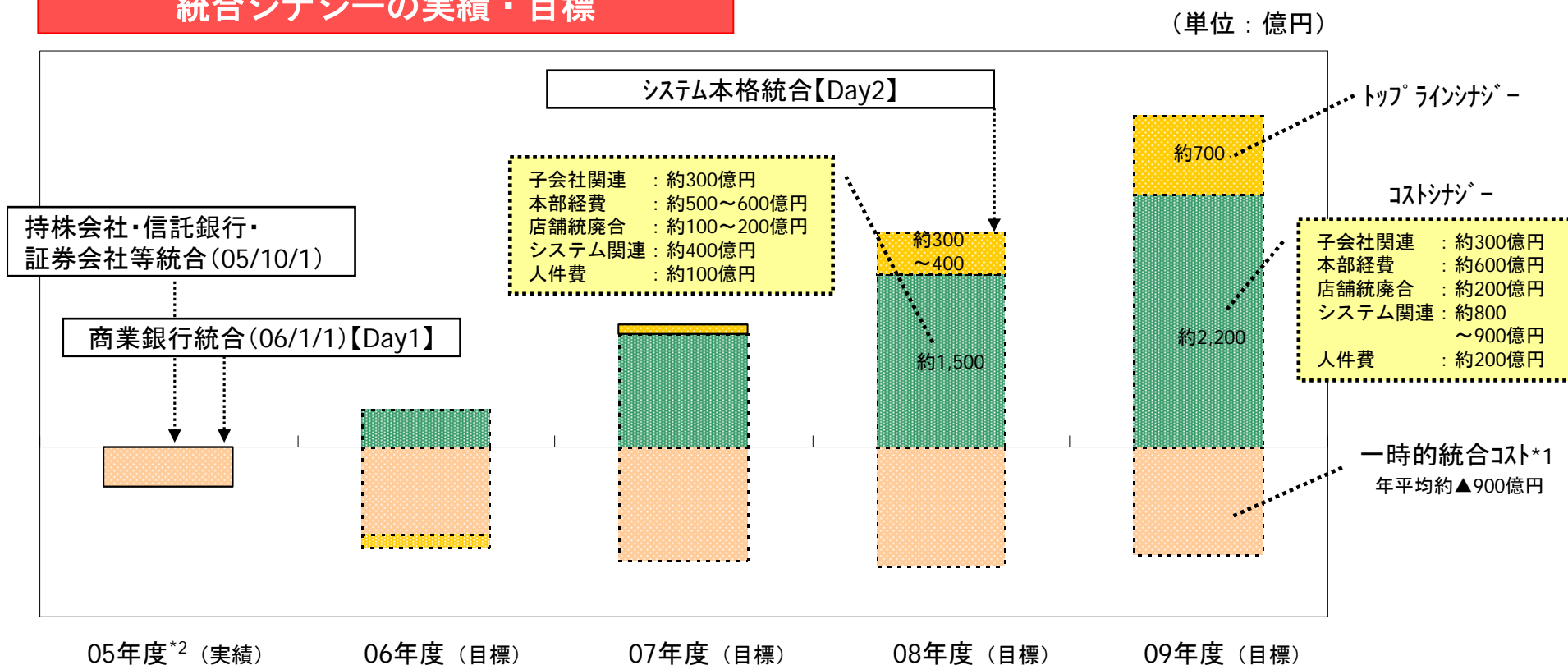
	06年度	07年度	08年度	09年度
3MTibor（期中平均）	0.24%	0.37%	0.46%	0.48%
10年JGB（期中平均）	1.89%	1.94%	2.07%	2.13%
ドル円（期末値）	105円	105円	105円	105円
実質GDP成長率（年率）	1.59%	1.49%	1.81%	2.14%

統合シナジーの発現（2006年2月公表）



- 統合シナジーは09年度には略フル発現を目指す（08年度には略50%フェーズイン）
- 09年度のコストシナジーは約2,200億円、一時的統合コスト*1は年平均約900億円を目指す
- トップラインシナジーは09年度に約700億円を目指す

統合シナジーの実績・目標



*1 システム統合コスト（償却）や店舗統廃合コスト、税金、CI、本部組織統廃合コストなど統合に伴う一時的なコスト

*2 05年度には一時的統合コスト以外に、約2,200億円の臨時損失・特別損失（除却損、引当金繰入等の非資金費用が中心）が発生

成長戦略への取り組み(1)



- オーガニックな成長戦略に加え、戦略的な投資・業務提携を積極展開

最近の主な戦略的出資/投資実績（予定）

出資先	出資内容/時期(予定)	現状および今後の見通し
日本シェアホルダーサービス (株主コミュニケーション支援会社)	0.5億円出資[MUTB] (05年9月、出資比率50%)	■ 05年10月に営業開始、順調に業務受託社数獲得中
三菱UFJメリルリンチPB証券	30億円*出資[BTMU、MUS] (06年5月、出資比率50%)	■ 06年5月に営業開始、PBサービス提供開始 ■ BTMU、当社間でそれぞれ営業員25名の相互人材交流も順調にスタート
DeNAとのネット決済サービス 合弁会社設立((株)ペイジェント)	3.2億円出資[BTMU] (06年6月予定、出資比率40%)	■ 06年8月、サービス開始予定
中国銀行	1.8億米ドル相当の香港ドル出資[BTMU] (06年6月、出資比率0.194%)	■ 中国における法人・個人取引について検討中
ジョセフ・ペレラ氏設立の投資銀行 ブティックへの出資・提携	1億ドル(約115億円)出資予定[MUS]	■ MUSと新投資銀行が業務提携契約を締結(06年5月)
KDDIとのモバイルネット銀行設立	出資額未定[BTMU] (07年度前半予定、出資比率50%予定)	■ 新銀行設立に向けた調査会社を設立。関係当局の許認可等を前提に07年度前半の新銀行設立、サービス開始を目指す

* うち三菱東京UFJ銀行24億円（40%）、三菱UFJ証券6億円（10%）

成長戦略への取り組み(2)



最近の主な戦略的業務提携実績（予定）

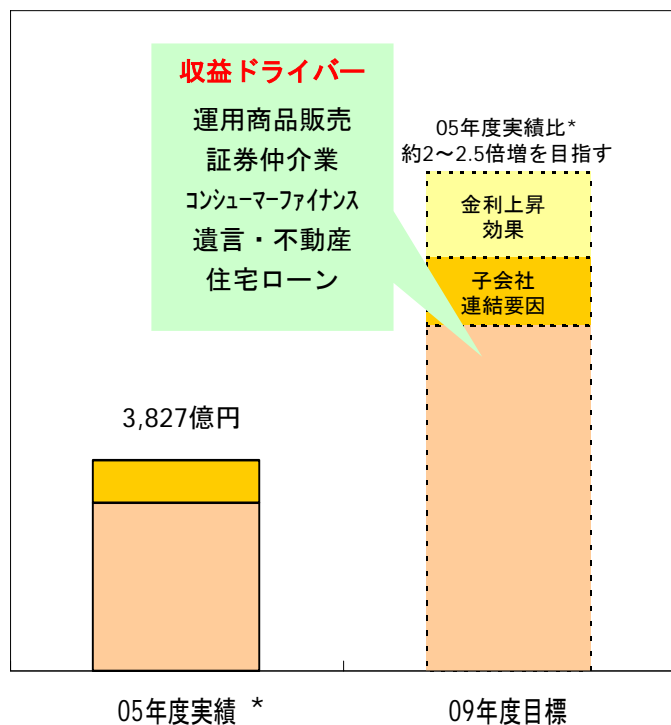
事業分野	時期	提携先	現状および今後の見通し
中小企業向けビジネス	05年5月～	生損保(大同生命/あいおい損保/ AIU/東京海上日動火災等)、地銀(親和銀行、青森銀行)・農林漁業金融公庫、諸団体(全国商工会連合会、日本中小企業団体連盟等)他多数の企業・団体との業務提携をベースに中小企業向けビジネスを展開中。	
リテール分野における包括的業務提携	05年11月	農林中央金庫(JAバンク)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 農林中金との資本提携(出資受入)実施済 ■ UFJニコスと協同クレジットの合併合意(06年10月1日合併予定) ■ 手のひら静脈認証機能付多機能ICキャッシュ・クレジットカード発行(06年10月発行開始予定)
海外口座紹介サービス	06年2月	ケステ [®] パーニュ・イル・ド・フランス・パリ貯蓄銀行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 同行預金口座開設の取次サービス「バリアアカウント」を06年2月に発売
非接触IC・携帯クレジット業務	06年3月	VISA International	<ul style="list-style-type: none"> ■ UFJニコスの「スマートプラス」の技術・ノウハウをVISAに無償提供 ■ 「スマートプラス」をベースとするVISA非接触IC・携帯クレジットサービス開始予定(06年上期)
シニア層向けビジネス	06年6月	JR東日本	<ul style="list-style-type: none"> ■ JR東日本のシニア会員組織「大人の休日倶楽部」(会員数370千人)向けに、銀・信・証の金融サービスを提供(06年9月予定) ■ 今後、更なる広範な業務提携も検討

部門戦略～リテール



- グループ内外との連携強化、戦略的アライアンス等を活用、量・質とも「グローバルトップ5」水準のビジネス基盤構築・実現を目指す
- お客さまの満足度と収益の極大化を両立。グローバル水準の総合サービス提供、内部管理体制の充実、徹底したCS/ES/CSRへの取組みを実施

リテール部門営業純益目標



* 旧UFJホールディングスの05年度（4～9月期）実績を単純合算

〔リテール部門中期計画のポイント〕

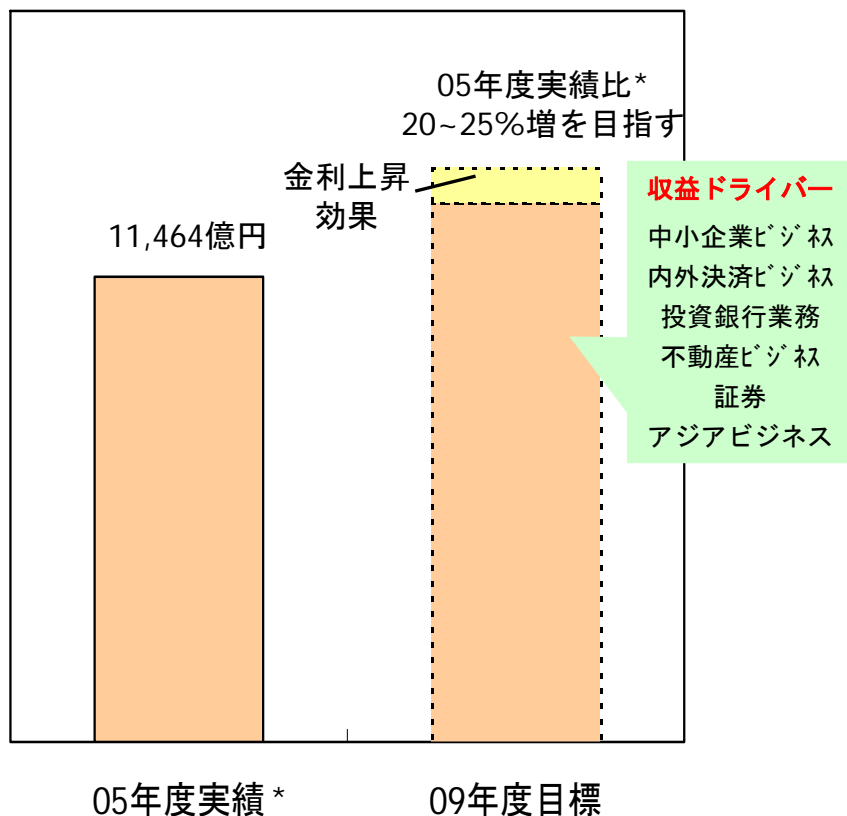
- ①グループ内外との融合・連携を一層促進、総合的サービスの強化によるビジネスの拡大（銀・信・証、PB分野、コシューマファイナンス）
 - ✓ グループ内連携を一層強化、預り資産分野での抜本的収益拡大を目指す
 - ✓ リテール証券分野でもトップクラスを目指す
 - ✓ グループ外の一流プレイヤーとの戦略提携及び代理業制度の活用等を通じ、総合的サービスの拡充と新たな収益ビジネスの構築を図る
- ②戦略的資源配分と内部管理の徹底
 - ✓ 業務推進要員の増員とリテールアカデミーによるスキル強化により販売力を大幅増強、証券から商銀への戦略的要員投入等を実施
 - ✓ 金融商品取引法対応も踏まえ、営業店、本部とも内部管理体制を抜本的に強化、高い信頼を得られるビジネスを構築
- ③長期持続的成長に向けた新たなビジネスモデルを構築
 - ✓ ネット戦略、国際戦略、団塊世代対応等、新たな次世代ビジネスモデルを構築
- ④CS/ES/CSRへの徹底した取組み
 - ✓ 高い利便性と廉価な手数料の両立、地域社会との共存共栄、高いCSとES等により、お客さまにリピートして頂けるビジネスを構築

部門戦略～法人



- セグメント別戦略徹底と「銀・信・証・グローバル」融合ビジネス強化により、連結収益極大化

法人部門営業純益目標



* 旧UFJホールディングスの05年度（4～9月期）実績を単純合算

〔法人部門中期計画のポイント〕

①セグメント別戦略の徹底

〔大企業〕 投資銀行ビジネス・連結ソリューション推進モデルにより収益構造を変革

〔中堅企業〕 エリア別戦略に基づく主力化・新規・深掘の徹底、証券・不動産・決済業務の推進、オーナー層を含む運用ビジネスの強化

〔中小企業〕 連結ベースのチャネル強化（代理店戦略・地銀連携等）と、新商品展開等によって顧客基盤を拡大

②「銀・信・証・グローバル」融合ビジネス等の業務強化

✓ 市場誘導業務、証券仲介・紹介、ファンドビジネス、不動産ビジネス、内外連携等における協働の強化

✓ ネットワーク力を活かした内外決済の増強、商流捕捉の徹底によるアジアビジネスの強化

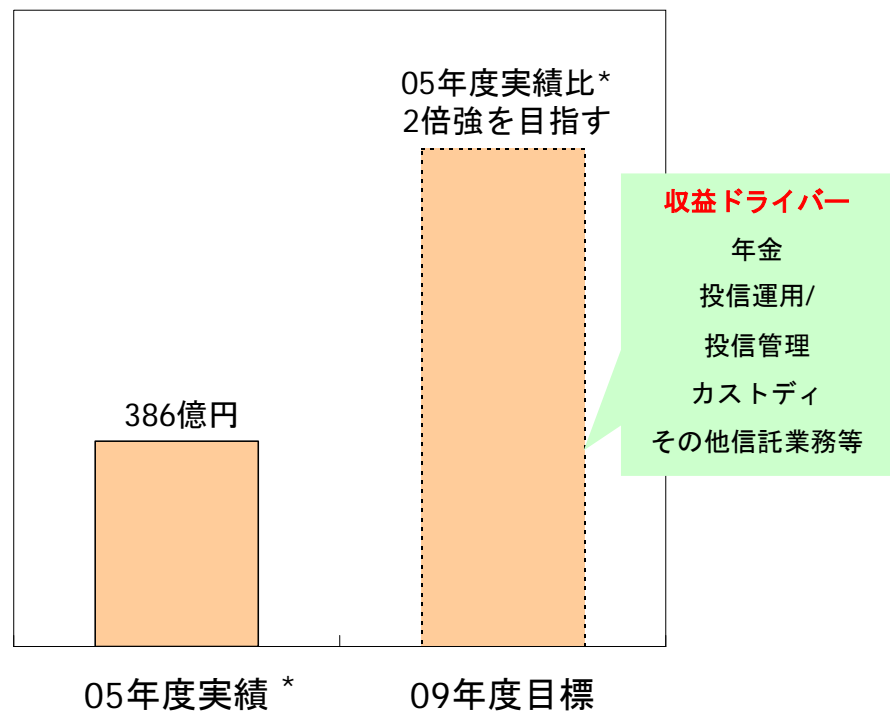
✓ ノンリコースファイナンス等、投資銀行業務を強化

③統合効果の早期実現

✓ 重複業務の削減による戦略分野への人員シフト

- 運用・管理でフルラインサービスを提供し、質量ともにNo.1の受託機関・グループを目指す

受託財産部門営業純益目標



* 旧UFJホールディングスの05年度（4～9月期）実績を単純合算

〔受託財産部門中期計画のポイント〕

- ①年金～高度な運用サービス等の迅速な提供
 - ✓ 顧客セグメント別戦略の徹底によるアクティブ系運用商品の拡大（確定給付企業年金）
 - ✓ 急拡大のマーケットに資源重点投入し機能向上（確定拠出年金）
- ②投信運用/管理～マーケット拡大メリット享受
 - ✓ 商品ラインアップ拡充・グループ外販路の充実による運用資産拡大
 - ✓ 新スキームへの柔軟な対応と管理コンサルティングの強化で管理資産拡大
- ③カストディ～資産拡大と付加価値向上
 - ✓ 外国為替・レンディング機能の強化
 - ✓ リスク管理等の高度付加価値サービスへの取組み強化
- ④その他信託業務等
 - ✓ 多様なニーズに対応し年金運用ノウハウ・外部提携の活用