

三菱UFJフィナンシャル・グループ

IRプレゼンテーション

2009年7月

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、アニュアルレポートをご参照下さい。

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年度下期以降の計数は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
05年度上期以前の計数は、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月末以降の計数は、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 06年度上期以降の計数は、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年度下期の計数は、三菱東京UFJ銀行(単体)、UFJ銀行(単体、10~12月)、三菱UFJ信託銀行(単体)の単純合算
05年度上期以前の計数は、東京三菱銀行(単体)、UFJ銀行(単体)、三菱信託銀行(単体)およびUFJ信託銀行(単体)の単純合算

BS項目 06年3月末以降の計数は、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3月末の計数は、東京三菱銀行(単体)、UFJ銀行(単体)、三菱信託銀行(単体)およびUFJ信託銀行(単体)の単純合算

※特に断りのない限り、分離子会社を含まない

はじめに

- 2008年度の総括 5

2008年度決算の概要

- 2008年度決算サマリー(P/L) 7
- 2008年度決算サマリー(B/S) 8
- 部門別業績概要 9
- リテール 10
- 法人国内 11
- 法人海外 12
- 受託財産 13
- 貸出資産 14
- 保有有価証券 15
- 保有証券化商品 16
- 自己資本 17
- 2009年度業績目標／配当金予想 18

中期経営計画の概要

- 中期経営計画のポイント 21
- 経営戦略(前半) 22
- 資本運営(1) 23
- 資本運営(2) 24
- 経営効率化 25
- 政策投資株式の削減 26
- 安定的株主還元の確保 27
- 経営戦略(後半) 28
- 成長戦略(1) コア戦略 29
- 成長戦略(2) 法人海外 30
- 成長戦略(3) モルガン・スタンレーとの
戦略的提携 31
- 計数目標 35
- 経営方針 36

Appendix

● **はじめに**

● **2008年度決算の概要**

● **中期経営計画の概要**

- **金融・経済環境の悪化に伴う株式減損や与信費用増加により▲2,569億円の純損失を計上**
- **「業務運営態勢強化」、「グループ総合力強化」では着実な進展（Day2完了、MS出資等）**
- **財務基盤安定化と更なる企業成長を目指すべく、資本の増強を実施**
- **顕在化した課題に中期経営計画で対処**

● はじめに

● **2008年度決算の概要**

● 中期経営計画の概要

2008年度決算サマリー(P/L)

【連結】



●業務純益

- 資金利益は海外貸出収益の増加、外貨調達コストの減少、アコム新規連結を主因に増加
- 役務取引等利益は市場環境の悪化により、投信・保険、証券手数料、不動産を中心に減少
- 証券化商品関連損失▲2,670億円計上等により、「特取+その他業務利益」は大幅に減少
- 営業費は、アコム新規連結による増加の一方、経費削減の進捗等もあり微減

●与信関係費用

- 中小企業を中心に取引先企業の業績悪化を反映した格付の見直しなどにより大幅な増加

●株式等関係損益

- 株価下落に伴う株式等償却約▲4,800億円により大幅な損失を計上

●当期純利益

- 上記減益要因に加え、繰延税金資産に対する評価性引当の計上等により、前年度と同水準の税金費用を計上したことから、赤字計上

<連結P/L>

(単位:億円)

	07年度	08年度	増減
1 業務粗利益 (信託勘定償却前)	35,127	32,729	▲2,398
2 うち資金利益	18,420	19,759	1,338
3 うち役務取引等利益	10,735	9,700	▲1,034
4 うち特定取引利益+その他業務利益	4,453	2,074	▲2,378
5 うち国債等債券関係損益	310	809	499
6 営業費	21,158	20,837	▲320
7 実質業務純益	13,969	11,891	▲2,077
8 与信関係費用*1	▲3,037	▲6,084	▲3,047
9 株式等関係損益	▲248	▲4,087	▲3,839
10 その他の臨時損益	▲392	▲891	▲498
11 経常利益	10,290	828	▲9,462
12 特別損益	▲81	322	403
13 法人税等+法人税等調整額	3,012	3,019	7
14 当期純利益	6,366	▲2,569	▲8,935
15 与信関係費用総額*2	▲3,016	▲6,084	▲3,068
16 うち単体合算	▲862	▲3,901	▲3,038

*1 与信関係費用=与信関係費用(信託勘定)+一般貸倒引当金繰入額
+与信関係費用(臨時損益内) (▲は費用)

*2 与信関係費用総額=与信関係費用+偶発損失引当金戻入益(与信関連) (▲は費用)

<ご参考>

(単位:円)

17 1株当たり利益	61.00	▲25.04	▲86.04
18 連結ROE *3	9.74%	▲3.97%	▲13.72%

*3

当期純利益-非転換型優先株式年間配当相当額

{(期首株主資本合計-期首発行済非転換型優先株式数×払込金額+期首為替換算調整勘定) × 100
+ (期末株主資本合計-期末発行済非転換型優先株式数×払込金額+期末為替換算調整勘定)} ÷ 2

「データブック」P.6~21もあわせてご参照ください

●貸出金

- 国内法人貸出の増加やアコム新規連結等により08年9月末比増加

●有価証券

- 国債、外国債券の増加により08年9月末比大幅な増加

●預金

- 国内店預金(個人・法人預金)の増加を主因に08年9月末比増加

●開示債権

- 開示債権の減少、総与信の増加により、開示債権比率は、08年9月末比低下

●その他有価証券評価損益

- 国内株式の評価益減少(評価損計上)により評価損益全体ではマイナスに

●自己資本比率

- リスクアセットの減少を主因に改善

<連結B/S>

(単位:億円)

	09年3月末	08/3末比	08/9末比
1 貸出金(銀行勘定+信託勘定) [貸出金(銀行勘定)]	922,566 [920,568]	34,589 [35,180]	15,803 [16,117]
2 うち国内法人貸出*1	502,392	7,890	16,842
3 うち住宅ローン*1	173,642	59	1,291
4 うち海外貸出*2	194,885	18,180	▲9,852
5 有価証券(銀行勘定)	483,141	74,624	96,427
6 預金	1,201,495	▲11,577	3,511
7 うち個人預金(国内店)*3	628,816	2,869	2,093
8 国内預貸金利回り差 (単体合算)	(08年下期) 1.44%	(07年下比) ▲0.03%	(08年上比) 0.00%
9 金融再生法開示債権*1	11,899	1,313	▲283
10 開示債権比率*1	1.24%	0.09%	▲0.03%
11 その他有価証券評価損益	▲9,177	▲19,226	▲9,180
12 連結自己資本比率 Tier1比率	11.77% 7.76%	0.57% 0.16%	1.21% 0.13%

*1 単体合算+信託勘定

*2 海外支店+ユニオン・バンク・コーポレーション+BTMU(中国)

*3 08/9末より個人預金に関する集計方法を一部変更。現在の集計方法での08/3末における個人預金残高は61.8兆円(08/3末比は+1.0兆円)

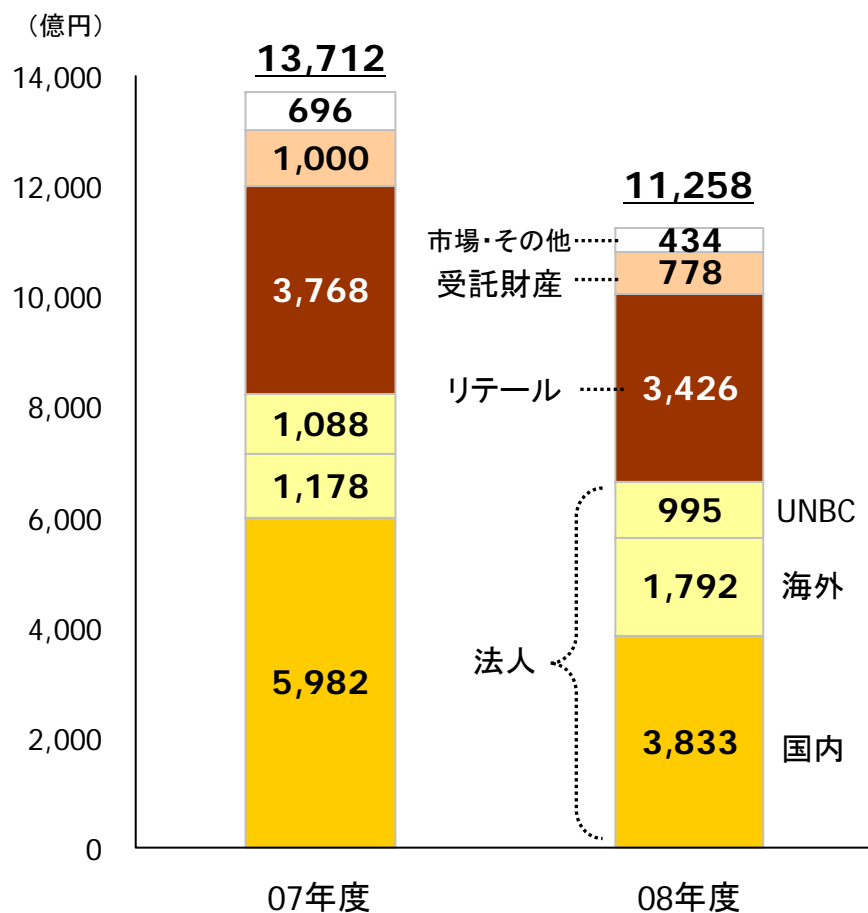
部門別業績概要

【連結】

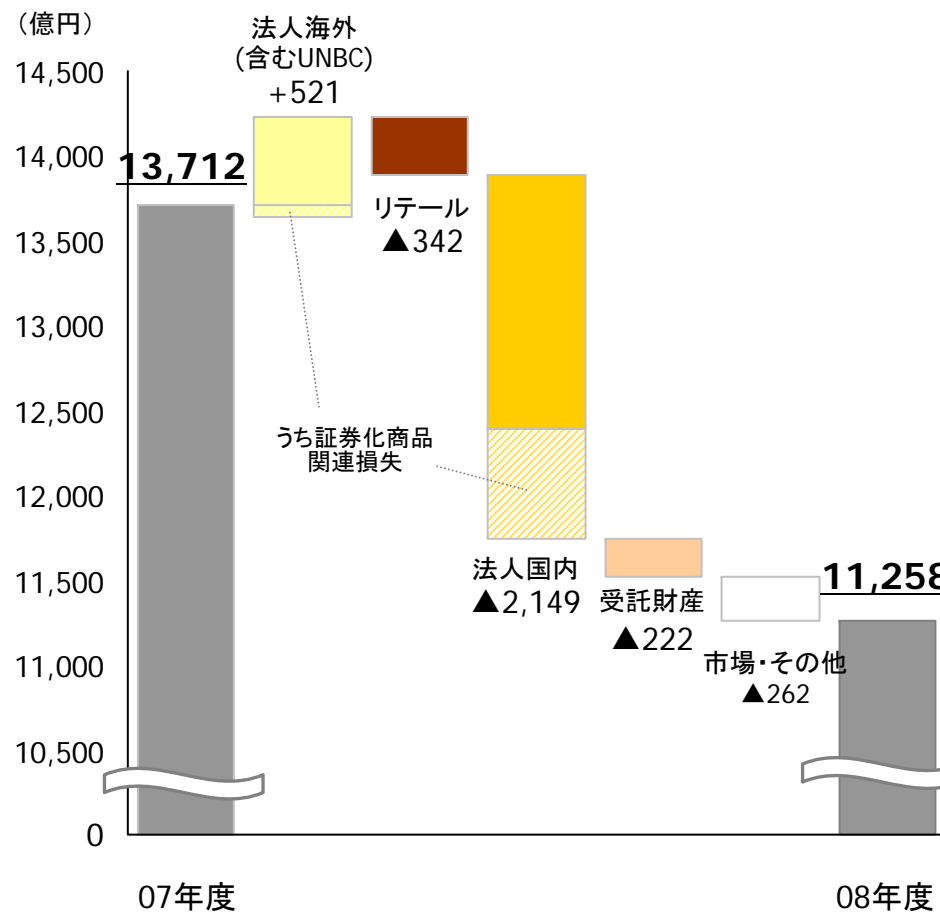


● 営業純益は前年度比▲2,454億円の減少

部門別営業純益*1



営業純益増減内訳*1



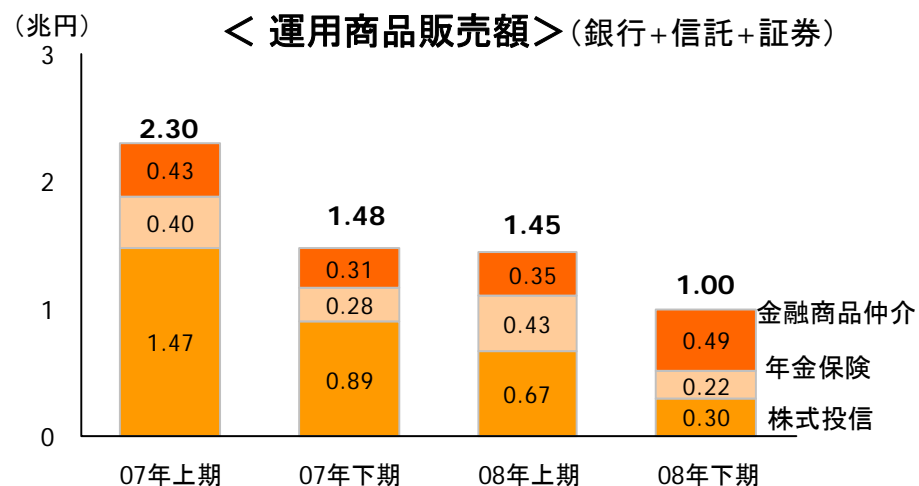
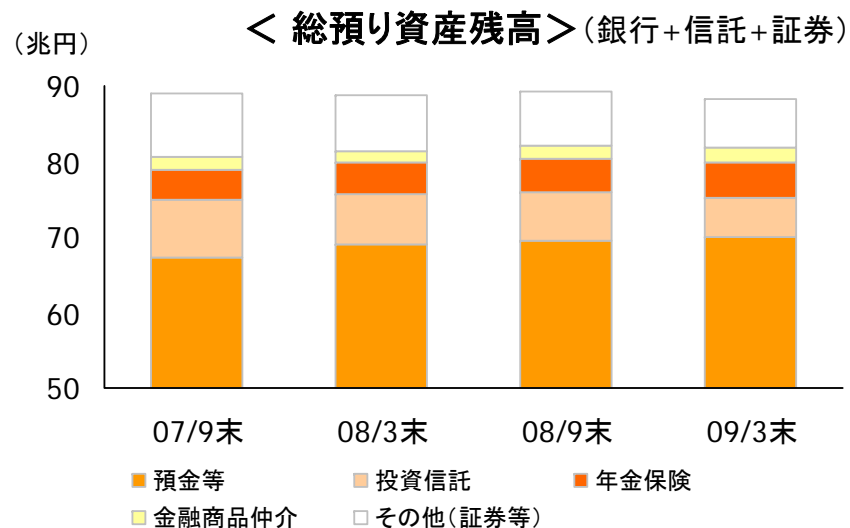
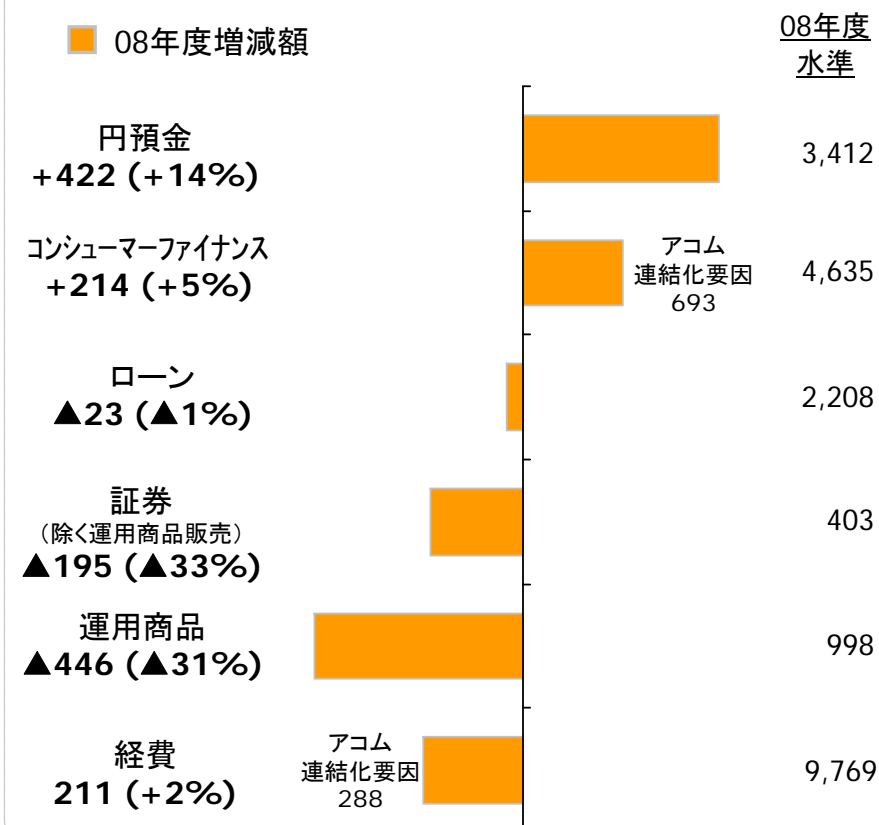
*1 管理ベースの連結業務純益

「データブック」P. 43もあわせてご参照ください

- 営業純益は前年度比▲342億円の3,426億円
～円預金収益増加、アコム連結化による消費者金融収益増加の一方、市場環境の悪化を受け、運用商品や証券等が減収

営業純益の主な変動要因

08年度 3,426億円 (07年度比▲342億円)

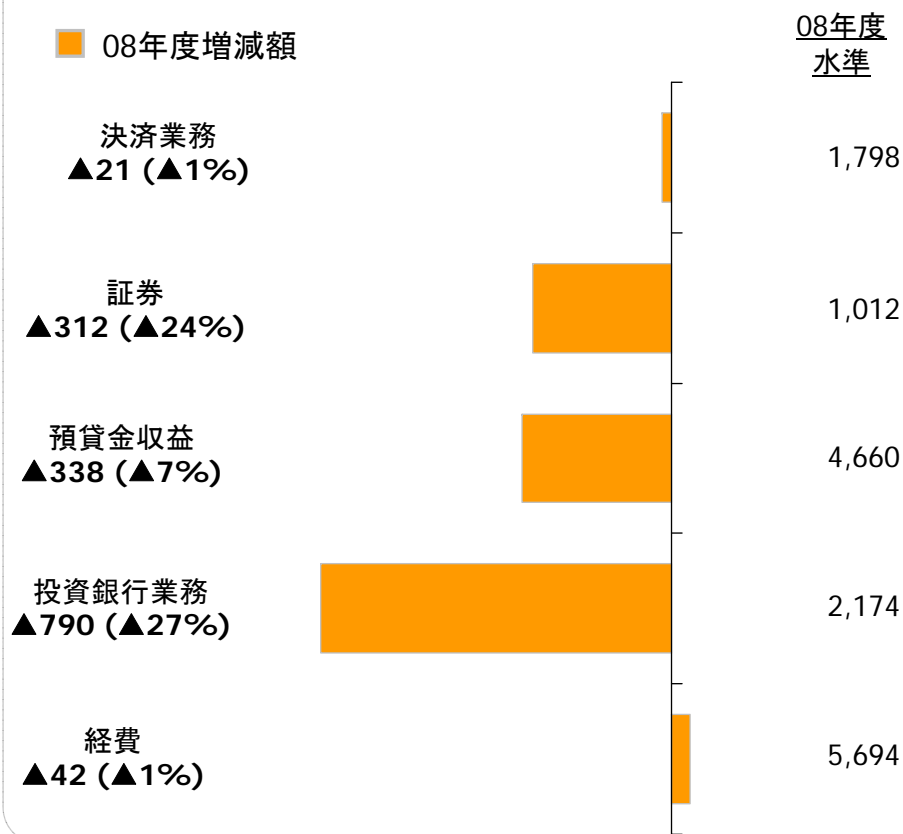


詳細は「データブック」P. 44～49をご参照ください

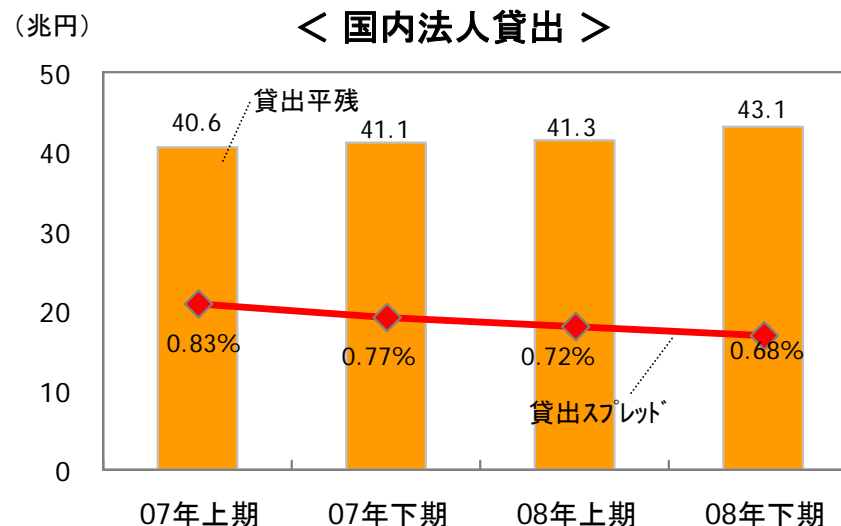
- 営業純益は前年度比▲2,149億円の3,833億円
～市場環境悪化により証券・投資銀収入減少、貸出残高は底打ち

営業純益の主な変動要因

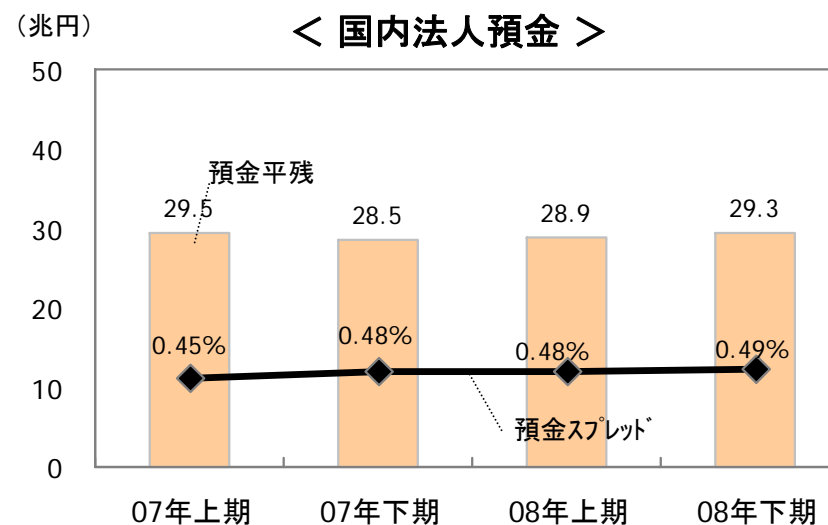
08年度3,833億円 (07年度比▲2,149億円)



＜国内法人貸出＞



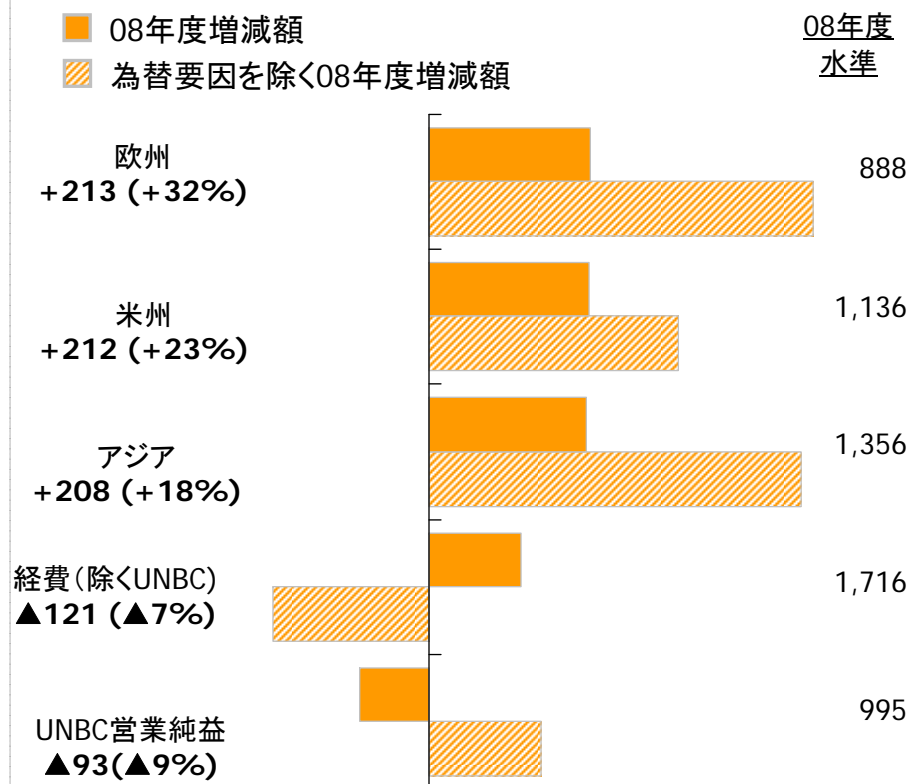
＜国内法人預金＞



- 営業純益は前年度比+521億円の2,787億円
 ~ 為替要因を除くと前年度比1,000億円超の増益
 ~ 特に、アジアビジネス、欧米非日系業務が好調、貸出は残高・スプレッドともに拡大

営業純益の主な変動要因

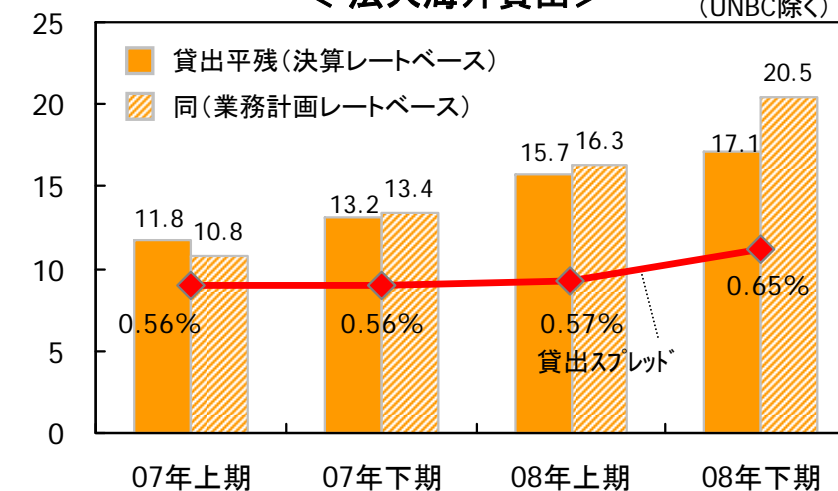
08年度2,787億円 (07年度比+521億円)



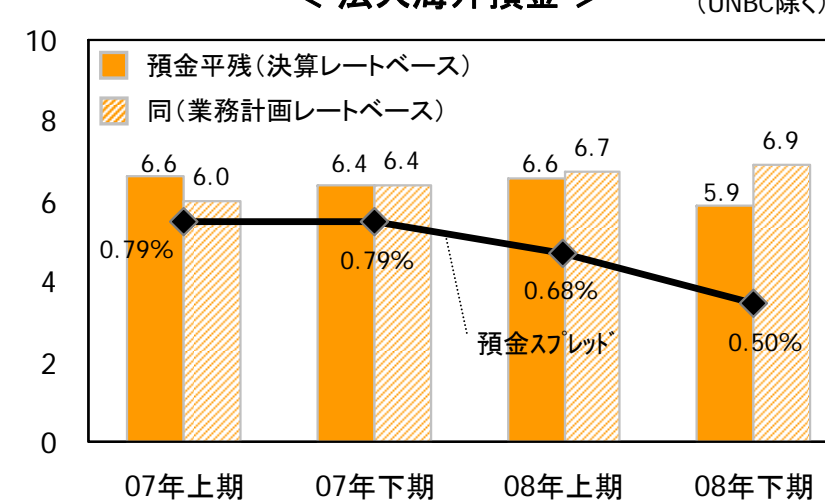
(注) 業務計画レート(\$1=105円、他)

詳細は「データブック」P. 55~58をご参照ください

法人海外貸出 (UNBC除く)



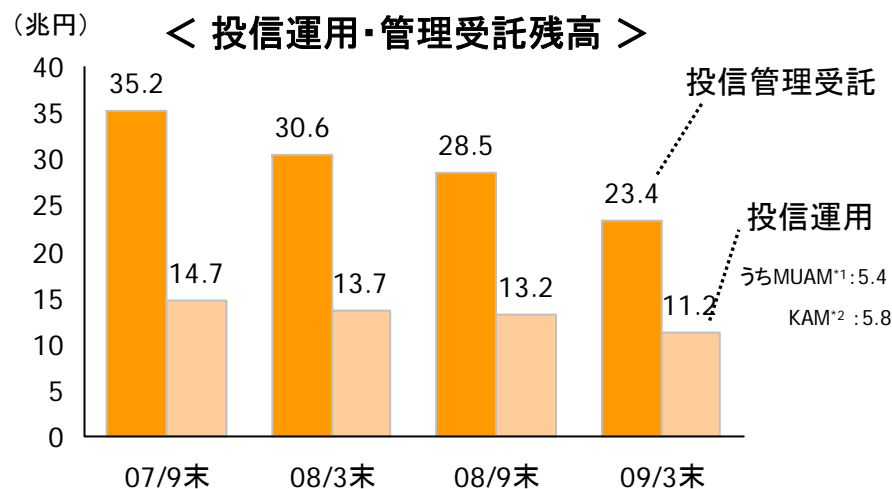
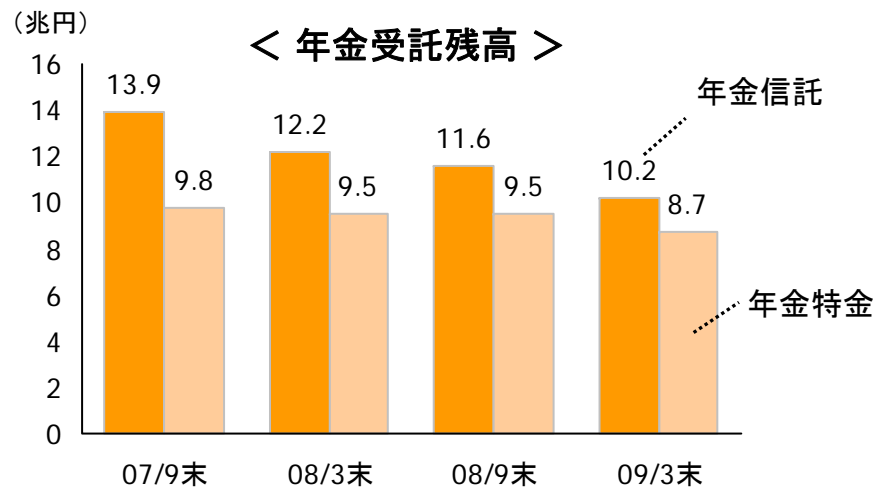
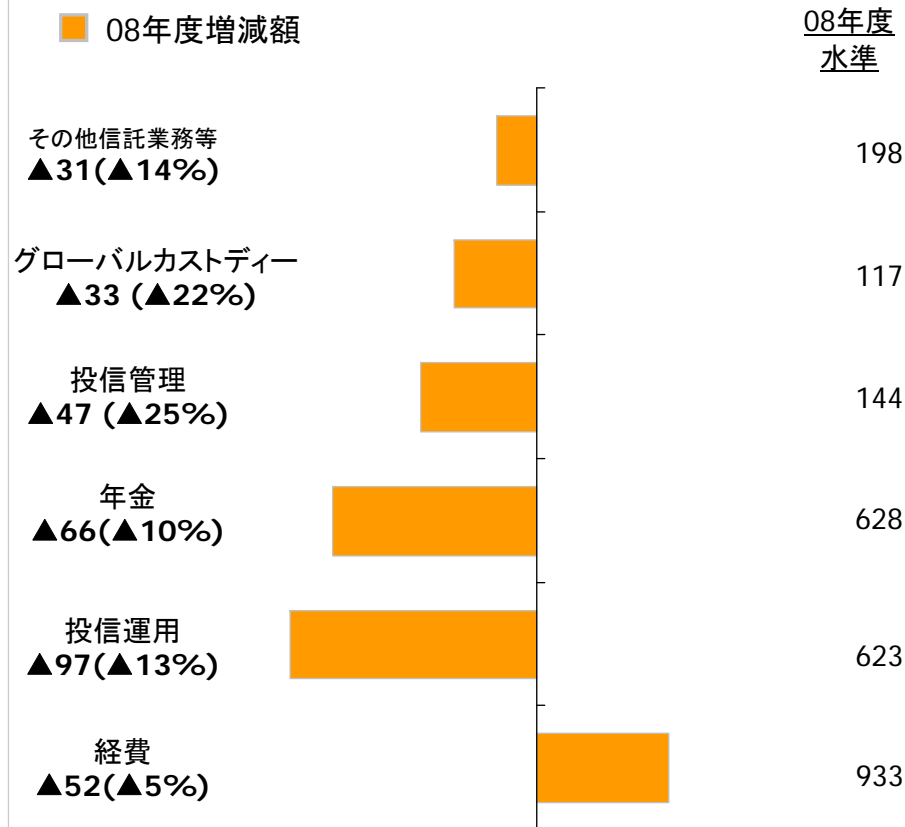
法人海外預金 (UNBC除く)



- 営業純益は前年度比▲222億円の778億円
～時価下落や資金流入の減少から残高減少

営業純益の主な変動要因

08年度 778億円 (07年度比▲222億円)



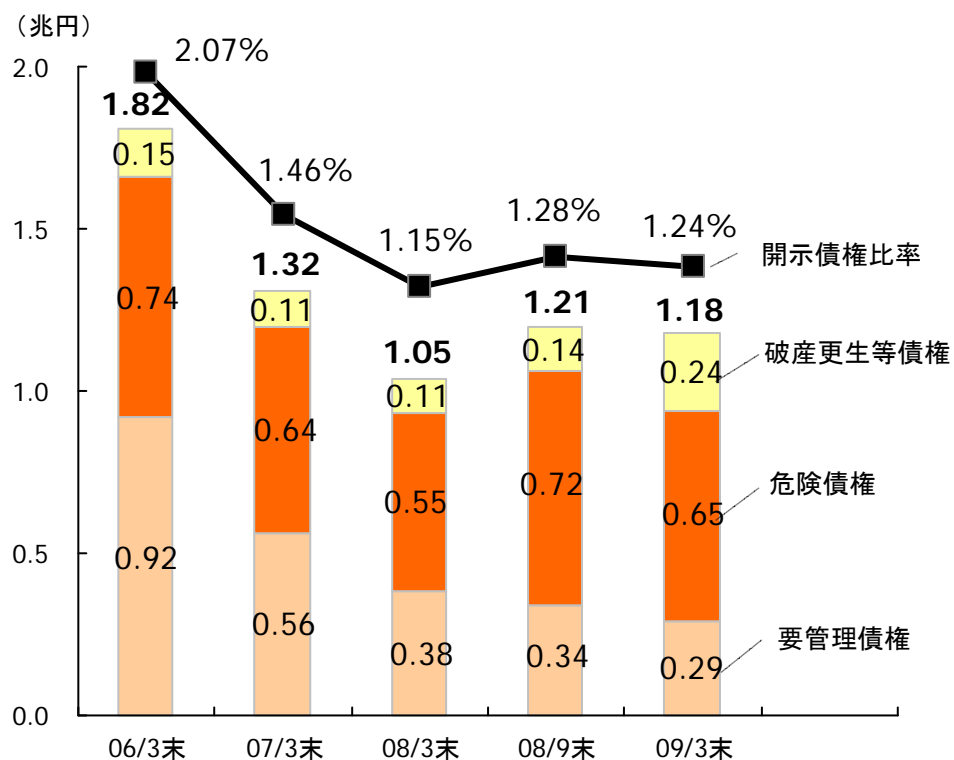
*1 MUAM: 三菱UFJ投信

*2 KAM: 国際投信投資顧問

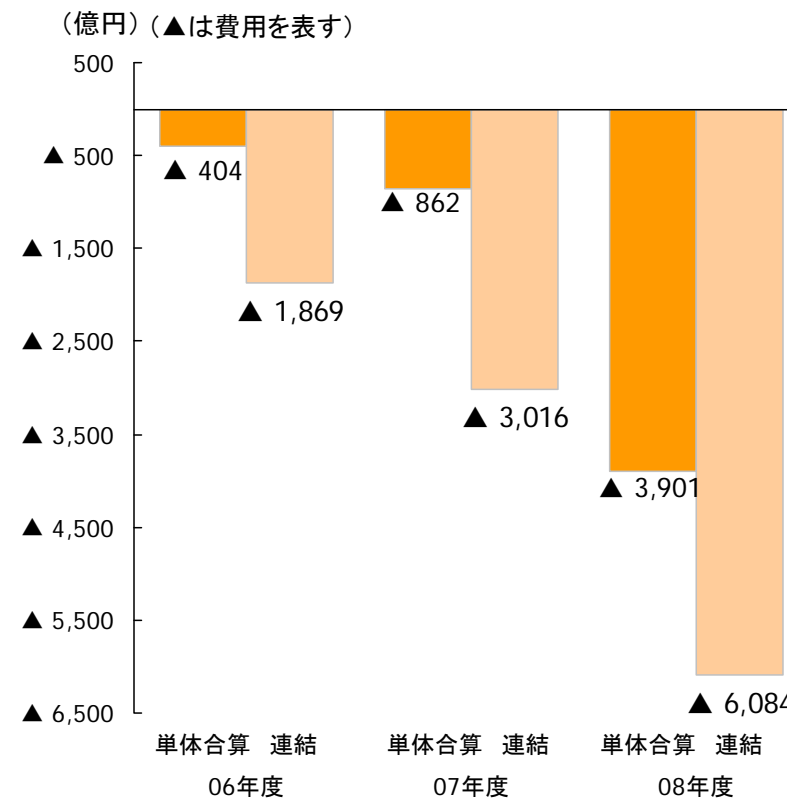
詳細は「データブック」P. 60～63をご参照ください

- 危険債権及び要管理債権の減少により、開示債権比率は08/9末比若干低下し1.24%
- 与信関係費用総額は前年度比約3,000億円の大幅増加となり、単体合算では3,901億円、連結では6,084億円の費用計上

金融再生法開示債権残高(単体合算)



与信関係費用総額



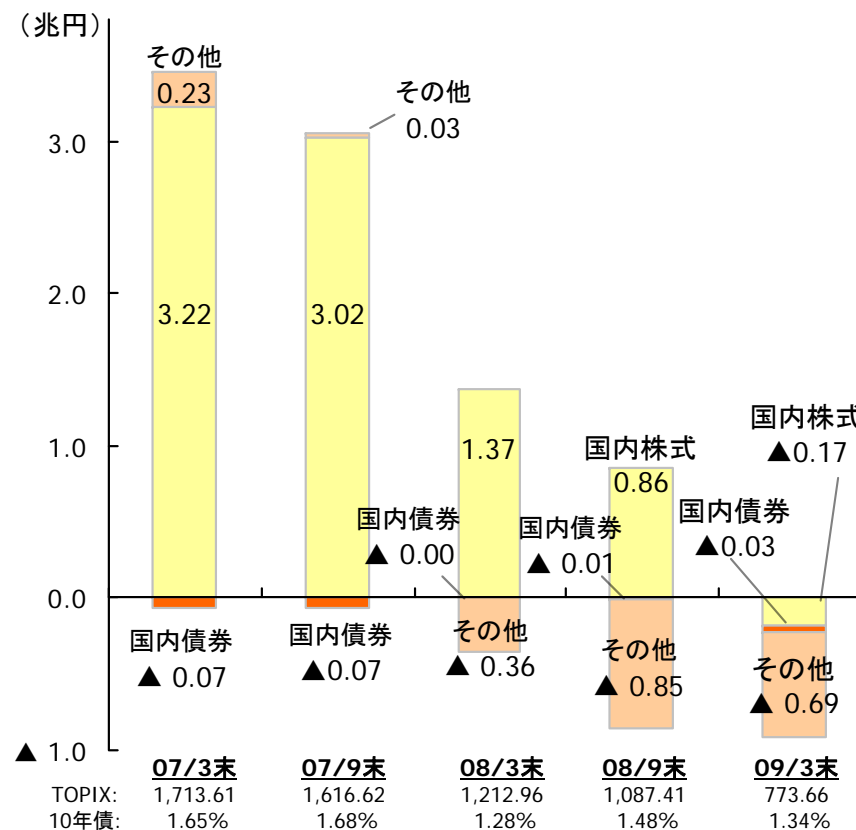
- 国内株式の時価下落を主因に、その他有価証券全体の評価損益は08/9末比約0.92兆円減少し約▲0.92兆円

その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)

	09/3末 残高	評価損益	
			08/9末比
1 合計	415,952	▲9,177	▲9,180
2 国内株式	37,325	▲1,798	▲10,404
3 国内債券	250,004	▲385	▲281
4 その他	128,622	▲6,994	1,505
5 外国株式	1,079	▲206	▲477
6 外国債券	106,446	▲291	736
7 その他	21,096	▲6,495	1,246

その他有価証券評価損益の推移



● 証券化関連商品の残高は約2.3兆円(08/9末比▲0.8兆円)

(管理ベース)

(1) 残高及び評価損益

残高は減損後、評価損控除前。10億円刻みで表示(億円単位で四捨五入)

	(億円)	残高		評価損益	
			9末比		9末比
1	RMBS	1,970	▲3,220	▲460	580
2	うちサブプライム	500	▲900	▲90	290
3	CMBS	270	▲80	▲20	▲10
4	CLO*1	16,950	▲3,160	▲2,860	530
5	その他(カード等)	3,540	▲1,590	▲460	30
6	CDO	190	▲180	▲30	40
7	SIV	0	▲30	0	0
8	合計	22,930	▲8,250	▲3,840	1,180

*1 企業向けローン証券化商品(CLO)は、第3四半期決算より評価の精度を高めるため、その大部分につき自社における合理的な見積もりに基づく合理的に算定された価格により評価。
上記の時価算定方法の変更による影響額は以下の通り。
・09年3月末残高が約1,310億円増加
・09年3月末評価損が約2,410億円減少
尚、09年3月期における損益への影響額は約+1,310億円

- 証券化商品の残高は、RMBS等の格下げ・価格下落リスクの高い銘柄の売却・減損処理を進めたことから、2.3兆円に減少(08/9末▲0.8兆円)。評価損益は▲3,840億円と、08/9末比1,180億円改善
- 通期の損益(P/L)への影響額は、▲2,670億円(うち、減損▲1,010億円、売却損▲1,670億円)
- 貸出代替として投資しているCLOは、個々の銘柄について償還の蓋然性等を検証の上、会計ルールに則り、大部分を満期保有へ移行

(2) うち、その他有価証券

	(億円)	元本残高		評価損益		評価損益率*2
			9月末比		9月末比	
1	RMBS	1,970	▲3,220	▲460	580	▲23.5%
2	うちサブプライム	500	▲900	▲90	290	▲17.1%
3	CMBS	270	▲80	▲20	▲10	▲7.2%
4	CLO	3,640	▲16,470	▲700	2,690	▲19.3%
5	その他(カード等)	3,240	▲1,890	▲430	60	▲13.2%
6	CDO	150	▲220	▲10	50	▲7.6%
7	SIV	0	▲30	0	0	0.0%
8	合計	9,280	▲21,910	▲1,620	3,390	▲17.5%

*2 評価損益率は、満期保有分を除く

(3) うち、満期保有目的の債券*3

	(億円)	元本残高*4
1	RMBS	-
2	うちサブプライム	-
3	CMBS	-
4	CLO	13,310
5	その他(カード等)	300
6	CDO	40
7	SIV	-
8	合計	13,650

*3 実務対応報告第26号の公表に伴い、09年1月末以降に保有証券化商品の一部を「その他有価証券」から「満期保有目的の債券」に区分変更

*4 元本残高(管理ベース)であり、BS計上額とは異なる

評価損益
(▲2,210)

● 自己資本額

- 大型資本増強の一方、有価証券評価損拡大、純損失計上等により、08年9月末比0.11兆円減少

● リスクアセット

- AIRBへの移行に伴う信用リスクの減少を主因に、08年9月末比12.29兆円減少

〔採用手法〕

- 信用リスク：〔08年3月末、9月末〕
基礎的内部格付手法(FIRB)
〔09年3月末〕
先進的内部格付手法(AIRB)

- オペレーショナルリスク：粗利益配分手法

- 自己資本比率 : 11.77%
- Tier1比率 : 7.76%
- コアTier1比率*1 : 4.53%

(単位: 億円)

	08年3月末	08年9月末	09年3月末	08/9末比
1 自己資本比率	11.19%	10.55%	11.77%	1.21%
2 Tier 1比率	7.60%	7.63%	7.76%	0.13%
3 Tier 1	82,937	83,804	75,751	▲8,052
4 うち優先株式	3,368	2,613	6,400	3,787
5 うち優先出資証券	12,403	13,703	13,071	▲632
6 うち有価証券評価損	-	▲416	▲8,038	▲7,621
7 Tier 2	44,418	37,660	42,161	4,500
8 うち有価証券含み益	4,624	-	-	-
9 うち劣後債	36,395	34,396	37,792	3,395
10 自己資本	122,158	115,902	114,784	▲1,118
11 リスクアセット	1,090,756	1,097,891	974,934	▲122,957
12 信用リスク	1,009,622	1,015,364	902,429	▲112,934
13 マーケットリスク	21,476	23,202	15,876	▲7,325
14 オペレーショナルリスク	59,656	59,324	56,627	▲2,696

*1 コアTier1=Tier1-(優先出資証券+優先株式+繰延税金資産純額)
コアTier1比率=コアTier1÷リスクアセット

2009年度業績目標／配当金予想

【連結・単体】



【業績目標】

〔連結〕

		中間期 (目標)	09年度通期 (目標)
1	経常利益	2,200億円	6,000億円
2	当期純利益	1,000億円	3,000億円

【配当金予想】

		中間配当金 (予想)	期末配当金 (予想)	年間配当金 (予想)
1	普通株式1株当たり 配当金	6円	6円	12円

〔三菱東京UFJ銀行〕

(単体)		中間期 (目標)	09年度通期 (目標)
1	実質業務純益	3,400億円	7,850億円
2	経常利益	1,150億円	3,200億円
3	当期純利益	650億円	1,750億円

〔三菱UFJ信託銀行〕

(単体)		中間期 (目標)	09年度通期 (目標)
1	実質業務純益	550億円	1,200億円
2	経常利益	250億円	600億円
3	当期純利益	150億円	400億円

余白

● はじめに

● 2008年度決算の概要

● **中期経営計画の概要**

- **当面は厳しい経済環境が想定され、景気回復は計画期間の後半と見込まれる**

⇒計画期間を2つのフェーズに分けて運営

【前半】急激な外部環境変化への危機管理対応

【後半】景気回復を捉え成長を加速

- 前半は、十分な自己資本を確保しつつ、経営効率化と政策投資株式の削減を推進

2009年度～2010年度半ば

2010年度半ば～2011年度

① 自己資本の質を重視した資本運営

② 経営効率化

③ 政策投資株式の削減

④ 安定的株主還元の確保

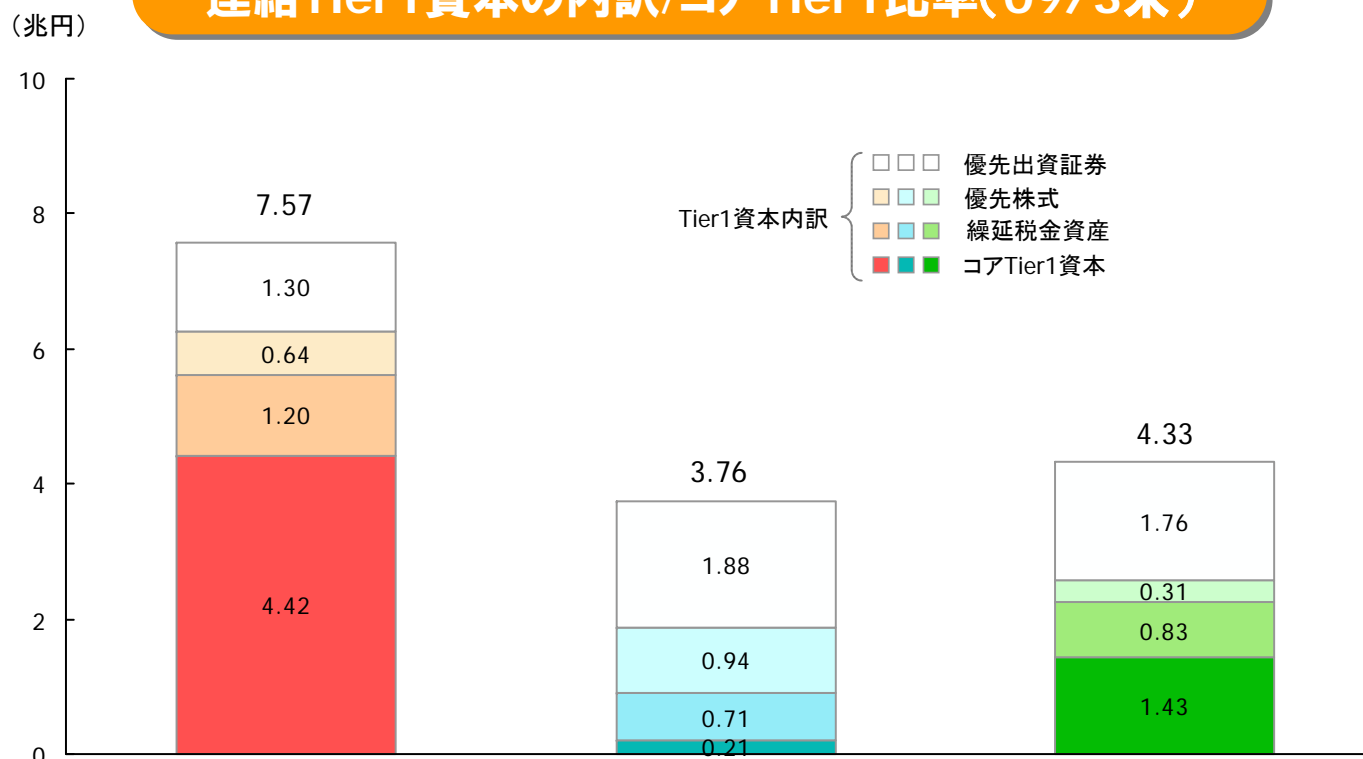
① 重点事業領域の成長促進

② 健全な自己資本の維持

③ 株主還元の充実

- Tier1比率8%、自己資本比率12%の早期達成に加え、コアTier1比率4%超の維持を図る

連結Tier1資本の内訳/コアTier1比率(09/3末)



	MUFG	みずほFG	SMFG
自己資本比率	11.77%	10.55%	11.47%
Tier1比率	7.76%	6.38%	8.22%
コアTier1比率*	4.53%		

*コアTier1比率 = (Tier1資本 - 優先株式 - 優先出資証券 - 繰延税金資産) / リスクアセット

(出所) 各社開示資料

- 財務基盤の一層の安定化と更なる企業成長を目指すべく、昨年10月以降、資本の増強を実施

【Tier1】

- **普通株式**

7億株の新株式発行と3億株の自己株式処分による株式売出し
(希薄化率*9.4%)により約4,000億円を調達(08年12月-09年1月)

- **優先株式**

「社債型」優先株式3,900億円を第三者割当
により国内生損保7社に対して割当て(08年11月)

- **優先出資証券**

優先出資証券974億円を国内私募形式で発行(09年3月)
優先出資証券の発行を目的として特別目的会社を設立(09年5月)

【Tier2】

- **劣後債**

BTMUのリテール向け劣後債発行による4,500億円調達など(09年3月)

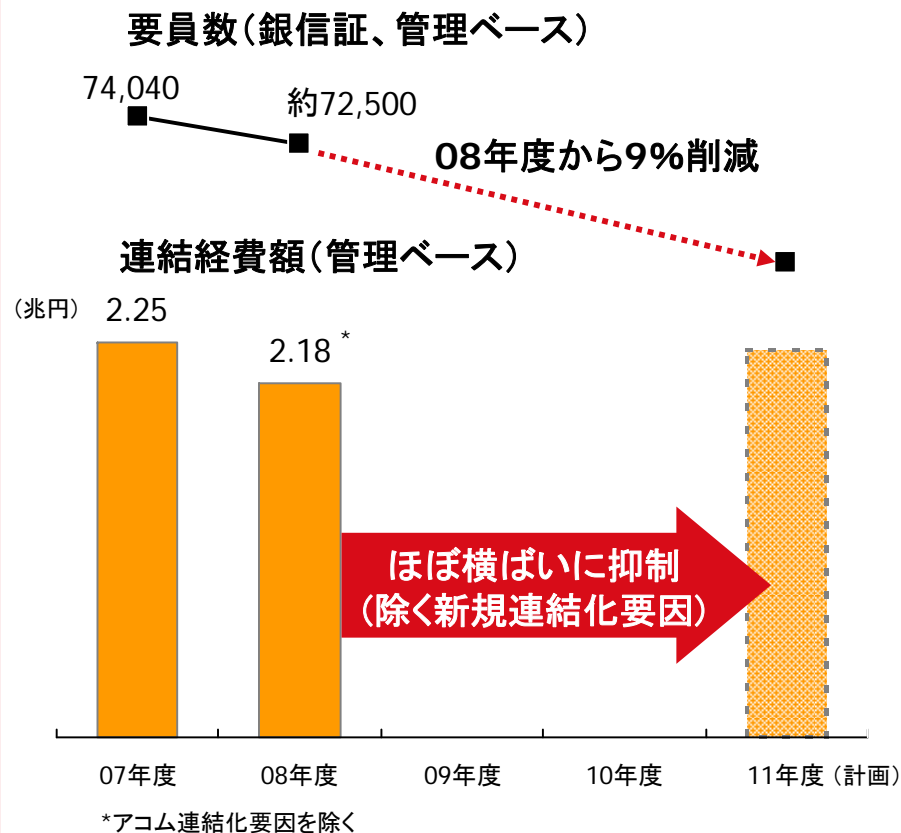
*希薄化率=10億株÷(発行済み株式総数-自己株式数)

経営効率化



- 新システムへの移行完了による統合効果実現と人員・経費構造の改革により、連結経費を概ね横ばいに抑制(新規連結化要因を除く)
- 要員は採用抑制と自然減により中計期間中に▲9%
- 本部人員削減と顧客部門への再配置により営業力を強化

連結経費と要員数(銀信証)のイメージ



組織・要員の見直し

- ✓ 本部人員を3割削減し、戦略分野へ再配置(BTMU)
- ✓ 本部人員15%削減(MUTB)
- ✓ 本部組織のスリム化(本部人員2割減)、営業拠点の集約化(MUS)

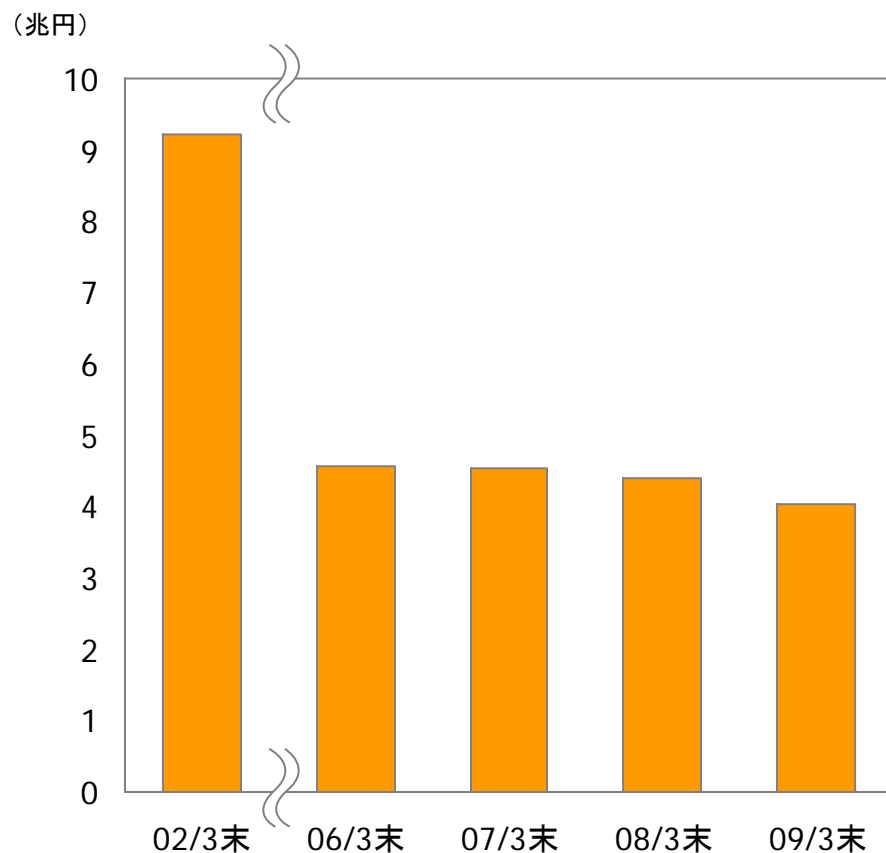
経費構造の見直し

- ✓ コストマネジメント室を新設、間接経費削減(BTMU)
- ✓ 設備経費削減(MUTB)
- ✓ 不動産費の圧縮(MUS)

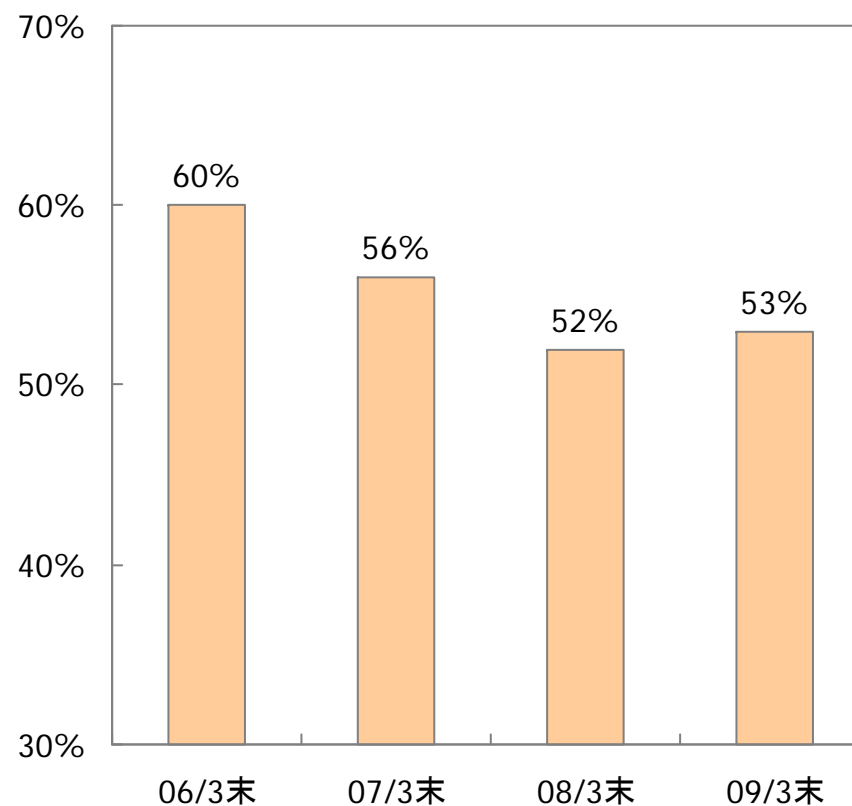
政策投資株式の削減

- 株価変動の資本への影響を一段と抑制すべく、政策投資株を削減
～お取引先全体に対しご相談し、お取引先のご理解を得た上で実行
～日本銀行、銀行等保有株式取得機構等を活用し市場への悪影響を極力排除

保有株式(取得原価)*1*2



保有株式(取得原価)対Tier1比率

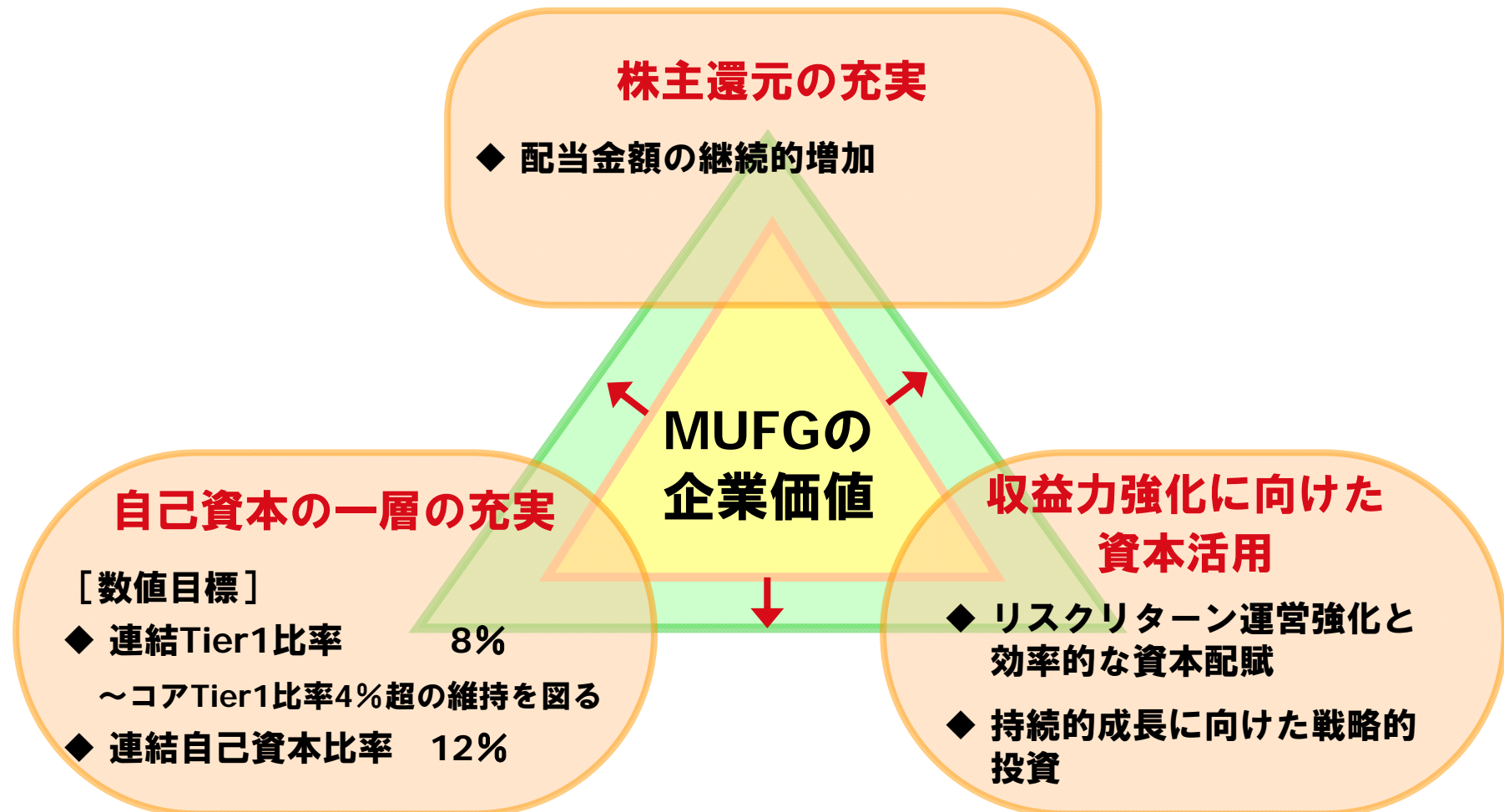


*1 その他有価証券で時価のあるもののうち、国内株式及び外国株式の合計

*2 02/3末の計数は旧MTFGと旧UFJの単純合算

安定的株主還元の確保

- 「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスをとりながら、安定的な株主還元を確保をめざす



*コアTier1比率=(Tier1資本-優先株式-優先出資証券-繰延税金資産)/リスクアセット

- 景気が回復に転じると見込まれる後半は、効率性と健全性を維持しつつ重点事業領域の成長を加速、一段の利益成長と株主還元の充実を図る

2009年度～2010年度半ば

2010年度半ば～2011年度

- ①自己資本の質を重視した資本運営
- ②経営効率化
- ③政策投資株式の削減
- ④安定的株主還元の確保

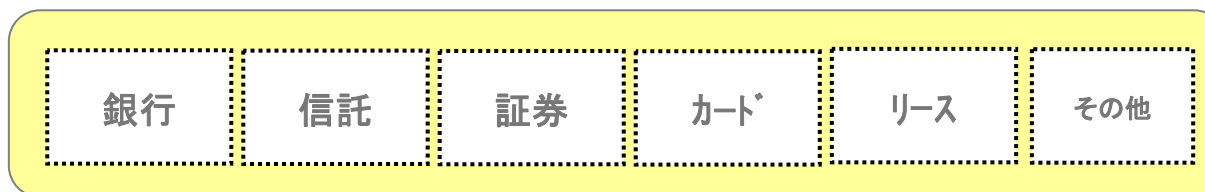
- ①**重点事業領域の成長促進**
- ②**健全な自己資本の維持**
- ③**株主還元の充実**

成長戦略 (1) コア戦略



- グループ総合力と顧客基盤の優位性を活かし成長分野で事業戦略を推進
～セグメント戦略、CIB戦略、アジア戦略、グローバルアセットマネジメント戦略

MUFGグループ総合力



コア戦略

リテール	法人国内	法人海外	受託財産
セグメント戦略 ～運用商品販売 チャネル最適化	CIB ソリューション業務 トランザクション業務	アジア 非日系/CIB	グローバル アセット マネジメント

MUFGの顧客基盤

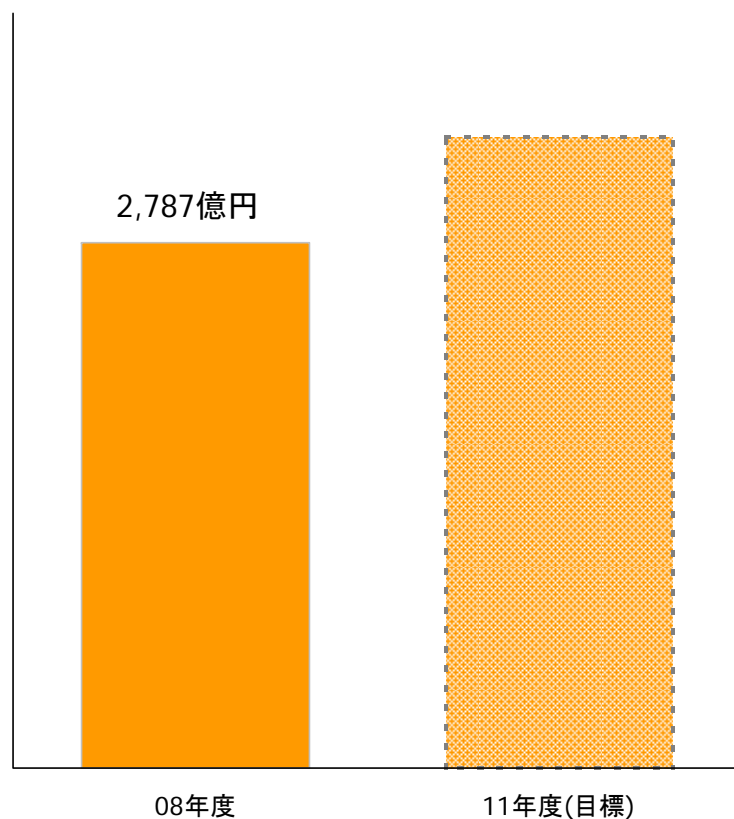
成長戦略 (2) 法人海外



- 法人海外部門の営業純益シェアは06年度の15%から08年度は25%にまで拡大
- 成長分野への資源投入によりアジアのリーディング金融グループを目指す

営業純益目標

11年度:08年度比2割増を目指す



重点戦略

① アジアビジネス強化

- 資源配分を見直し、非日系/CIBビジネスをさらに強化
- モルガン・スタンレーとの協働による総合的ソリューションの提供
- グループ各社、出資提携先との連携強化

② 欧米非日系/CIBビジネス

- クロスセル強化による収益増強、グローバルプレゼンスの確立
- UNBC完全子会社化後の北米戦略の具体化

③ 新規事業の開拓

- アジアリテール戦略の検討
- イスラム金融の本格展開

- グローバル・アライアンス戦略の展開を通じて、投資銀行業務及び国内・グローバル金融市場でのプレゼンスの飛躍的向上を目指す

モルガン・スタンレーとのグローバル・アライアンス戦略

①日本における証券会社の統合

②コーポレートファイナンスにおける協働

～米州ローン・マーケティングJVの設立

～アジア、欧州・中東・アフリカ(EMEA)における相互顧客紹介

③コモディティ業務における顧客紹介

④人材交流

他の業務分野における施策も随時検討

成長戦略(3)-1 日本における証券会社の統合



- 3/26、国内証券業界におけるリーディングカンパニーの確立を目指し、日本における証券会社の統合につき覚書を締結

新会社への出資比率	MUFG:60% モルガン・スタンレー(MS):40%
統合期日	2010年3月末までの統合を目指す
代表取締役	会長:MSより指名 社長:MUFGより指名 副社長兼リテール/ミドルマーケット部門長:MUFGより指名 副社長兼インスティテューショナル・セキュリティーズ部門長:MSより指名 インスティテューショナル・セキュリティーズ副部門長:MUFGより指名
その他	子会社・関連会社は原則として統合対象に含まず

成長戦略(3)-2 米州ローン・マーケティングJVの設立



- 新たな共同マーケティング会社を通じた協働により、米州でコーポレートファイナンス業務、証券引受業務等における両社の強みを活かした最高水準の金融サービスを提供し、同分野におけるプレゼンスの飛躍的拡大を図る



【米州シ・ローンリーグテーブル※(2008年)】

	エージェント	金額 (10億ドル)
1	Bank of America / Merrill Lynch	232
2	JP Morgan	208
3	Citi	200
	MUFG+Morgan Stanley	<u>122</u>
4	RBS	108
5	Wells Fargo/Wachovia	78
6	MUFG	<u>67</u>
7	BNP Paribas	63
8	Deutsche Bank	62
9	Morgan Stanley	<u>56</u>
10	Barclays	50

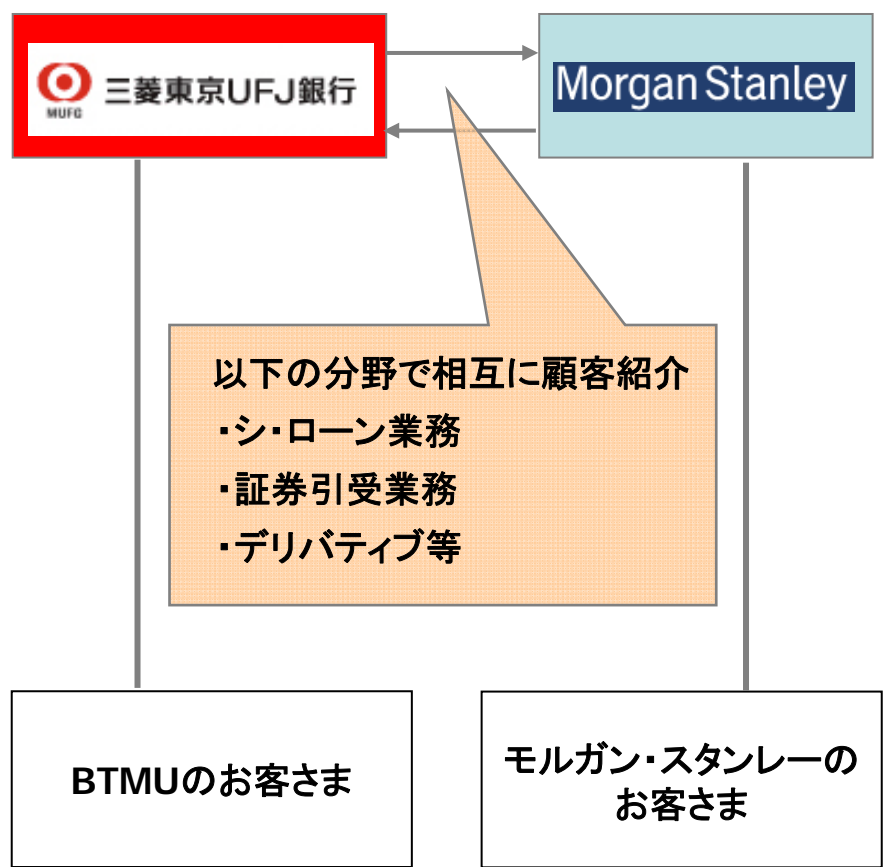
※投資適格企業対象、エージェント就任案件

(出所): Thomson Reuters

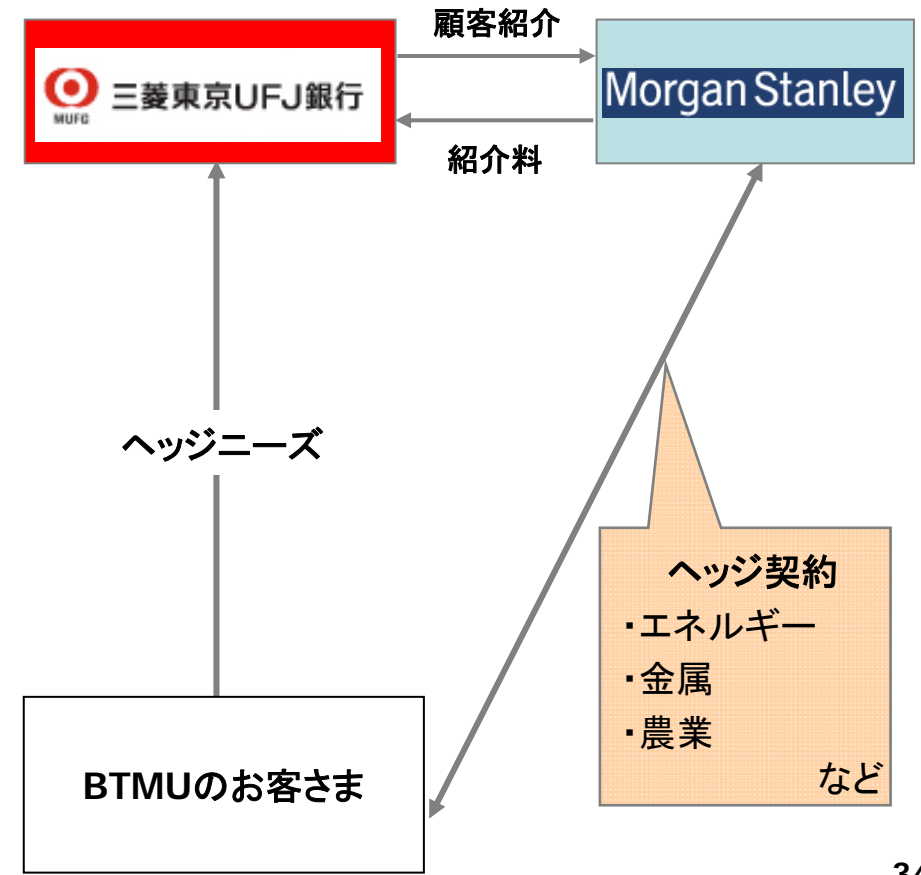
成長戦略(3)-3 アジア・EMEA及びコモディティ業務における顧客紹介

- アジア、欧州・中東・アフリカ地域でも、シ・ローン業務、証券引受業務等において、相互に顧客紹介を実施し、商品供給力を拡充
- BTMUの幅広い海外顧客基盤に対し、モルガン・スタンレーの競争力あるコモディティ商品を提供

アジア、欧州・中近東・アフリカにおける相互顧客紹介



コモディティ業務における顧客紹介



●09年度業績目標

	連結	単体合算
実質業務純益	—	9,050億円
経常利益	6,000億円	3,800億円
当期純利益	3,000億円	2,150億円

●中計目標

	08年度（実績）	11年度（目標）
連結営業純益	11,258億円	08年度比50%増加
連結経費率	63.6%	50%台後半
単体合算経費率	60.4%	50%台前半
自己資本比率	11.77%	12%
Tier1比率	7.76%	8%

<前提となるマクロ経済シナリオ>

	09年度	10年度	11年度
無担保コール（期中平均）	0.10%	0.17%	0.56%
10年JGB（期中平均）	1.25%	1.57%	1.75%
ドル円（期末値）	95円	95円	95円
実質GDP成長率（年率）	▲1.4%	1.5%	1.7%

- **金融機関としての信頼性を一層高め、グループ総合力を活かした商品・サービスをグローバルに提供することで、お客さま・社会のご期待に応える**
- **幅広いステークホルダーを意識した経営の実践により中期的な株主価値向上を目指す**

サービス
No.1

Quality for You

信頼度
No.1

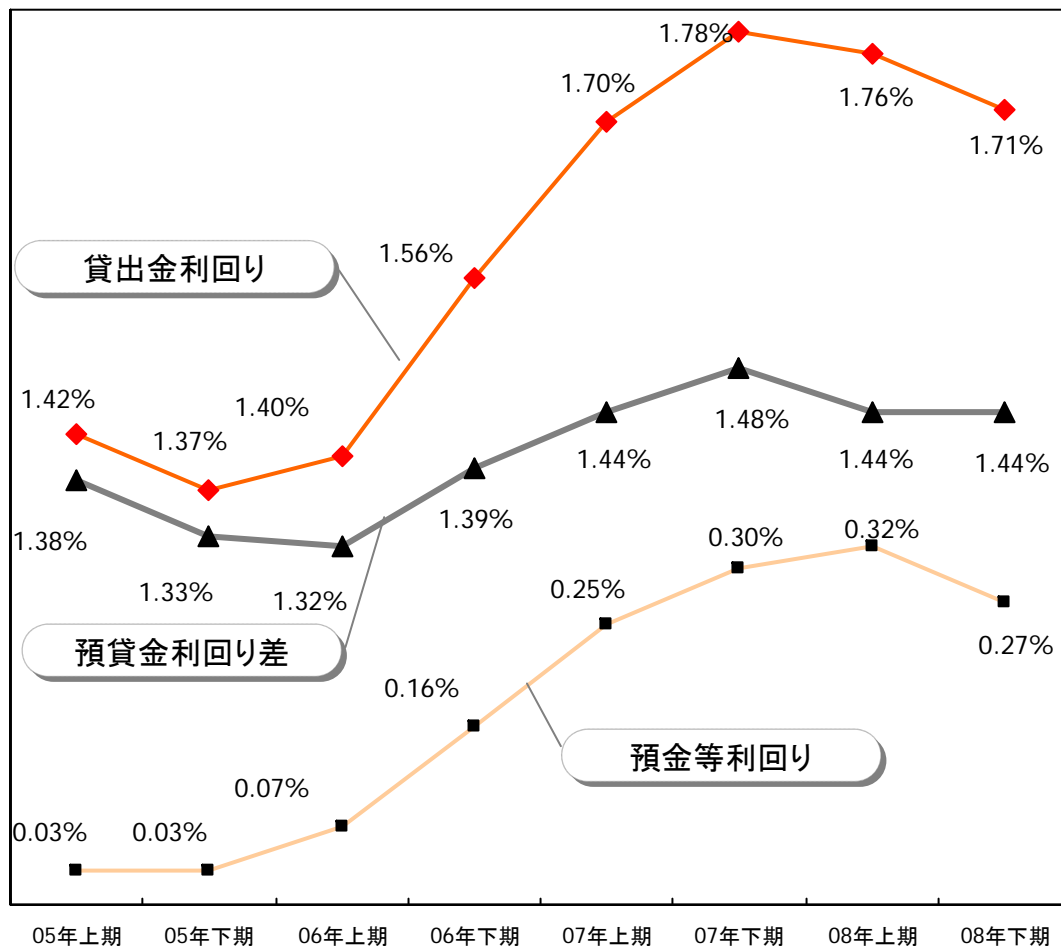
国際性
No.1

Appendix

Quality for You 
MUFG

●08年下期の預貸金利回り差は08年上期比ほぼ横這いの1.44%

国内預貸金利回りの推移(単体合算)



【金利改定状況】

2008年11月4日
普通預金金利 0.200% ⇒ 0.120%

2008年11月20日
短期プライムレート 1.875% ⇒ 1.675%

2008年12月22日
普通預金金利 0.120% ⇒ 0.040%

2009年1月13日
短期プライムレート 1.675% ⇒ 1.475%

2009年4月1日
新規住宅ローン変動金利
⇒3月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利
を基準に変更

2009年7月1日(予定)
既存住宅ローン変動金利
⇒4月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利
を基準に変更

モルガン・スタンレーとの戦略的資本・業務提携

08年度財務上の影響

08年10月

90億米ドルのモルガン・スタンレー優先株（転換型優先株式約78億ドル、償還型優先株式約12億ドル*）を取得

*09年5月、モルガン・スタンレーの公募増資引受けに伴い、約640百万ドルを償還済み

【P/L】

- 09年1月、4月受取の配当収入計430億円を08年度に計上

【B/S】

- 優先株式を時価の無いその他有価証券として資産計上

アコムの子会社化

08年10月

TOBにより、アコムへの出資比率を約15%から約40%に引上げ

08年12月

アコム連結子会社化

【P/L】

- Q3では持分法投資損益（約40%分）として収益認識
- Q4より連結子会社として収益認識（粗利642億円、業務純益323億円）

【B/S】

- 新規連結化（貸出+1.3兆円 等）

UNBC完全子会社化

08年9月

UNBC完全子会社化に向けたTOBを完了

08年11月

UNBCの完全子会社化を完了

【P/L】

- MUFGのQ4よりUNBC10-12月期を完全子会社として認識

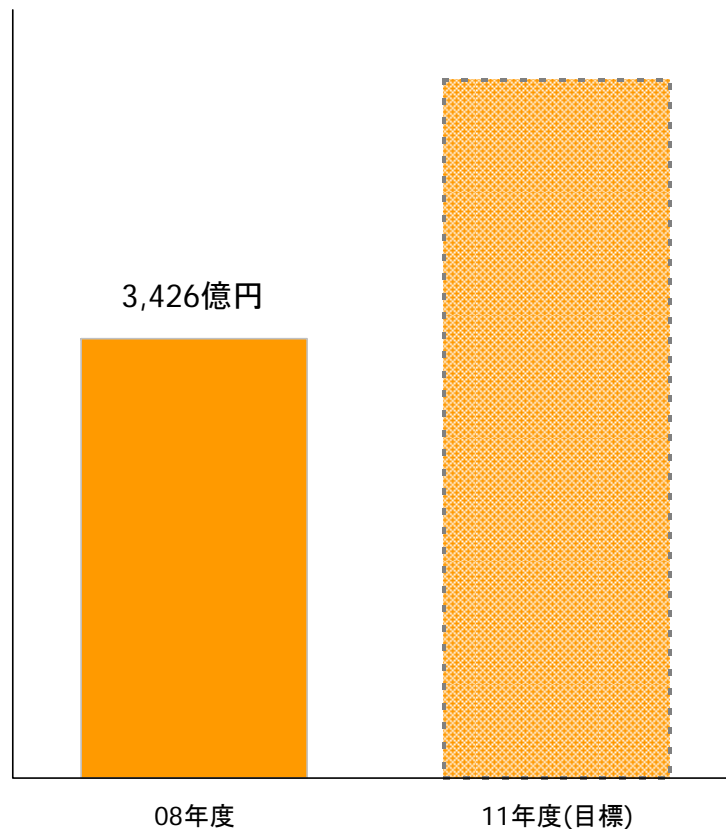
【B/S】

- 従来より連結対象

- MUFGの強みである「グループ総合力」を活用し、戦略業務を強化

営業純益目標

11年度:08年度比1.6倍を目指す



重点戦略

① セグメント戦略の強化

- 従来の商品軸から、お客さまの特性に応じた肌理細かい戦略への転換
- グループ・シナジーを最大限活用し、金融資産、実物資産を問わず、お客さまの保有資産全体をカバーするサービス提供を強化
- マーケティング高度化・非対面チャネルの拡充により、サービス向上と効率化の両立を実現

② コンシューマーファイナンス

- グループ各社の強み・ノウハウを活かし、あらゆるお客さまのニーズに対応した商品提供や機能の集約を実施

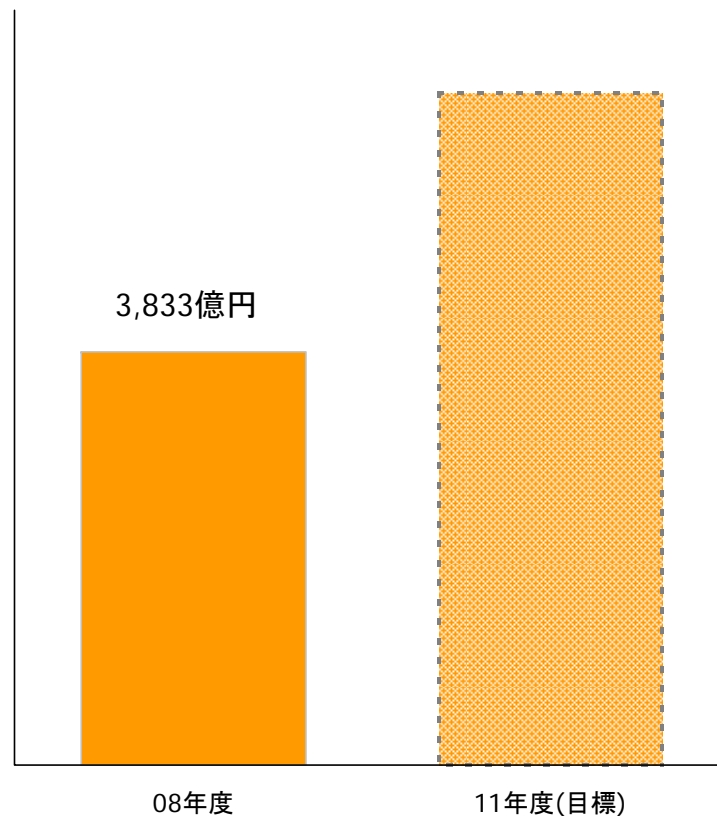
③ MUFGネットワーク最適化

- グループベースでのエリア運営の更なる強化を図ると共に、店舗スペースの有効活用(共同化)を検討

- 内外連携や銀信証協働の強化によりトップライン拡大を図る

営業純益目標

11年度:08年度比1.6倍を目指す



重点戦略

① CIB戦略の一層の推進

- セクターごとの顧客特性に応じたアプローチを国内外・グループベースでさらに推進
- モルガン・スタンレーのソリューション力も活用し、プロダクトを強化

② 証券業務

- 法人RM機能を強化し、企業ニーズ捕捉体制を構築
- グループ協働による法人オーナー層への資産管理・運用サービスの充実

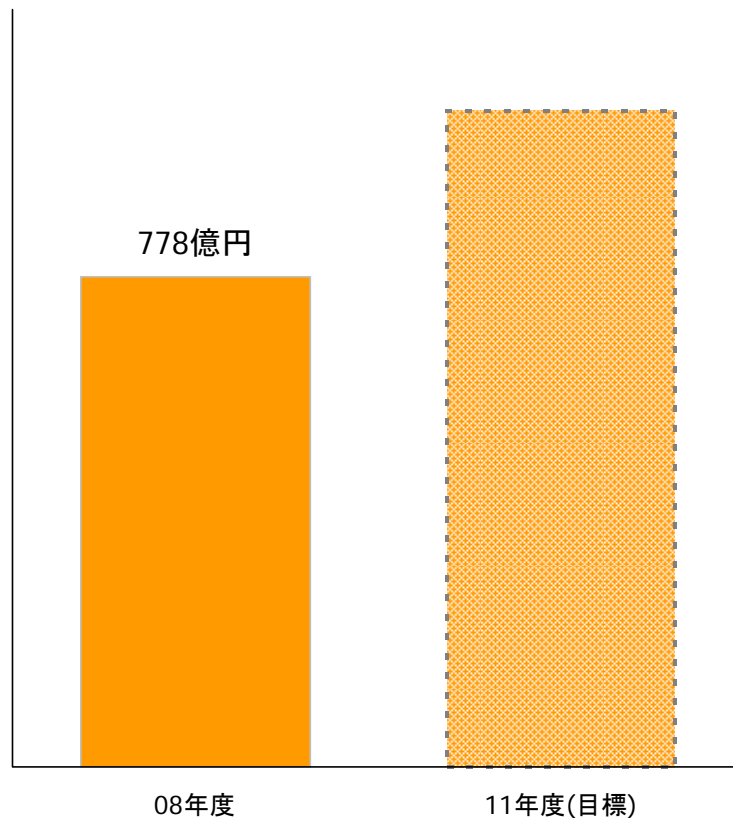
③ 不動産/財管業務の強化

- 証券代行業務等における銀信連携強化
- 不動産ビジネスにおけるデータベースマーケティングの強化

- 高品質なサービスをフルラインで提供する国内No1の受託・運用機関としての地位確立
- 海外展開を通じグローバル運用機関としてのプレゼンスを向上

営業純益目標

11年度:08年度比3～4割増を目指す



重点戦略

① グローバルアセットマネジメント

- 海外拠点への資源投入やネットワーク強化により、海外資産運用市場を開拓
- アバディーンとの提携推進、モルガン・スタンレーとの提携具体化

② 年金ビジネス

- グローバルな運用ニーズも踏まえた新商品の開発・販売によるシェア拡大(DB年金)
- 銀信協働を柱とした運営管理機関獲得による加入者拡大(DC年金)

③ 投信ビジネス

- チャンネル営業力の強化・メガファンド育成によるプレゼンスアップ(投信運用)
- 投信管理受託機能(特に新興国リサーチ力)の訴求によるシェア拡大(投信管理)

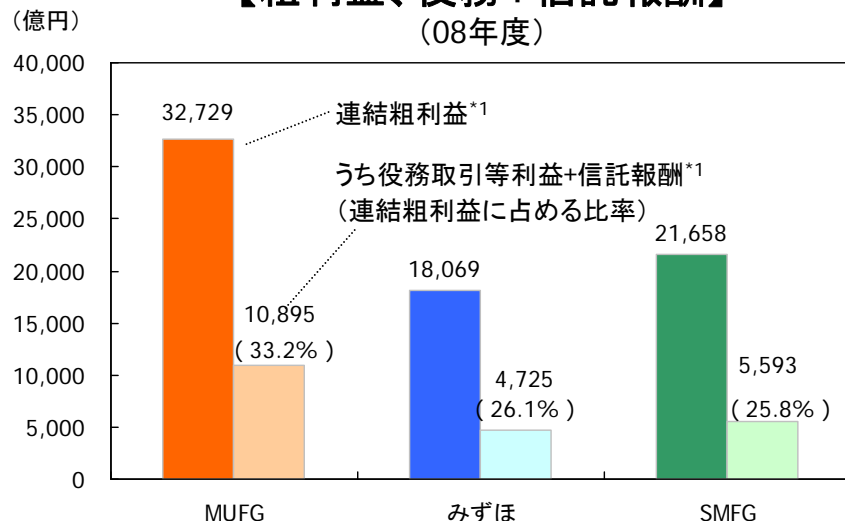
主要計数の他グループ比較

各社開示資料より作成



【粗利益、役務+信託報酬】

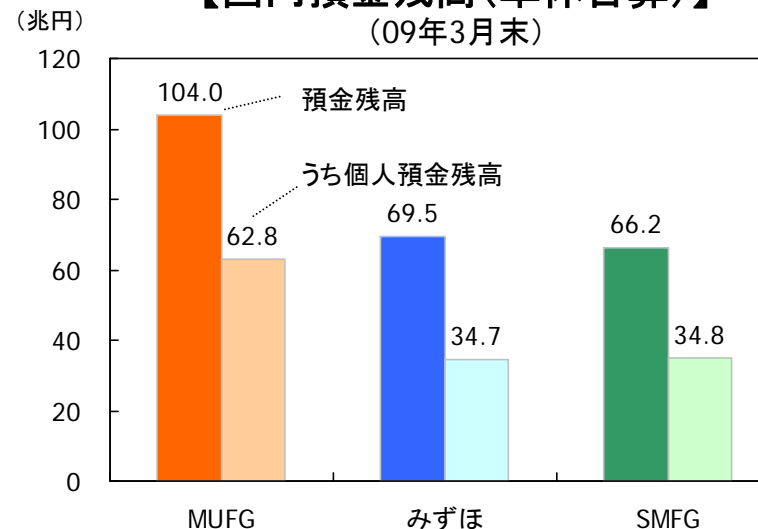
(08年度)



*1 MUFGは信託勘定償却前

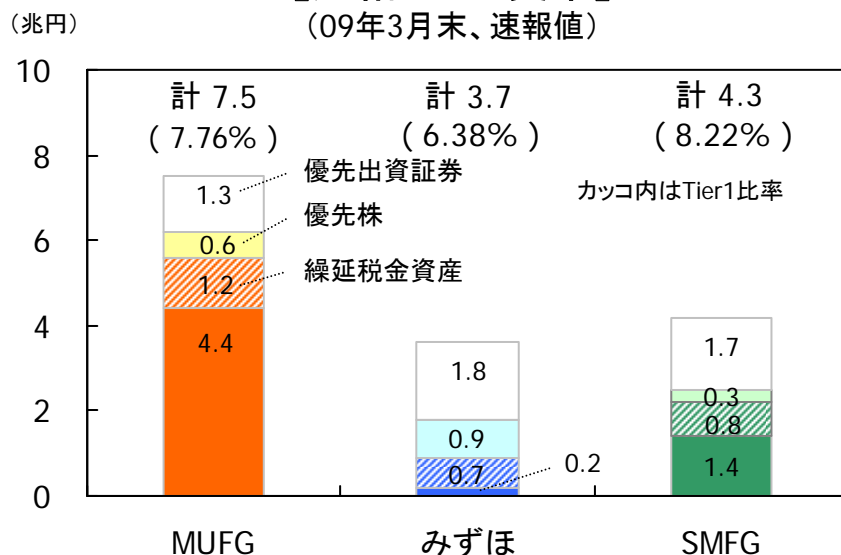
【国内預金残高(単体合算)】

(09年3月末)



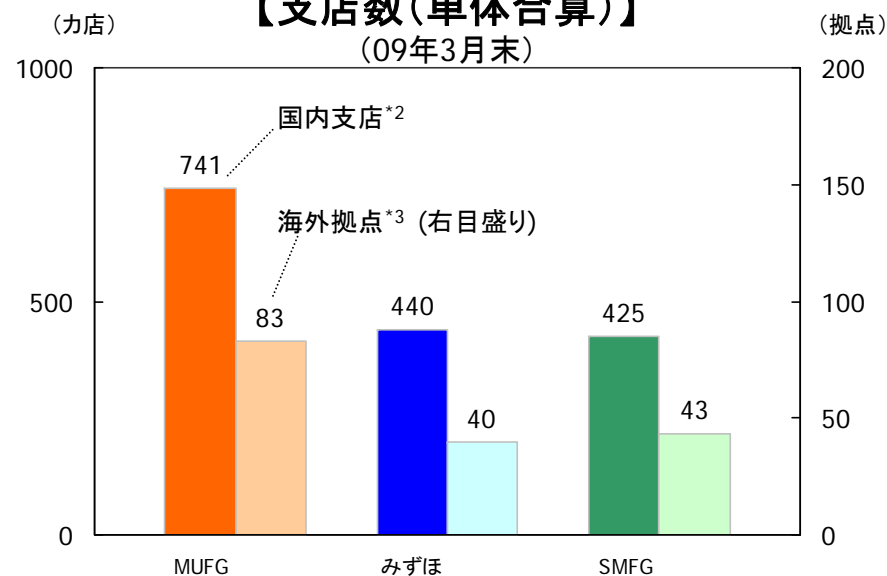
【連結Tier1資本】

(09年3月末、速報値)



【支店数(単体合算)】

(09年3月末)



*2 出張所、代理店、駐在員事務所等は除く

*3 支店、出張所、駐在員事務所の合計

「データブック」P. 89もあわせてご参照ください