
三菱東京フィナンシャル・グループ
UFJ ホールディングス

野村アジアエクイティフォーラム 2005



2005年7月

本書には、株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社、株式会社UFJホールディングス（以下当社とあわせて「当社ら」という）およびそのグループ会社（以上あわせて「新グループ」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、当社ら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、当社らの有価証券報告書、最新のディスクロージャー誌、**Annual Report**をご参照下さい。

また、本書に記載されている当社らでないし新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ら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、本資料の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

目次

• 日本の金融業界を取巻く環境の変化	1
• 新しい経営戦略のフォーカス・ポイント	2
• グループ連結経営への転換	3
• 統合の狙い	4
• 合算計数(1) 預金・貸金	5
• 合算計数(2) 業務基盤	6
• 合算計数(3) 利益	7
• 経営統合の概要	8
• 経営統合の進捗状況	9
• 04年度実績と08年度目標	10
• 新グループの収益目標	11
• 収益成長のドライバー	12
• 統合シナジー効果の実現	13
• 結論	14

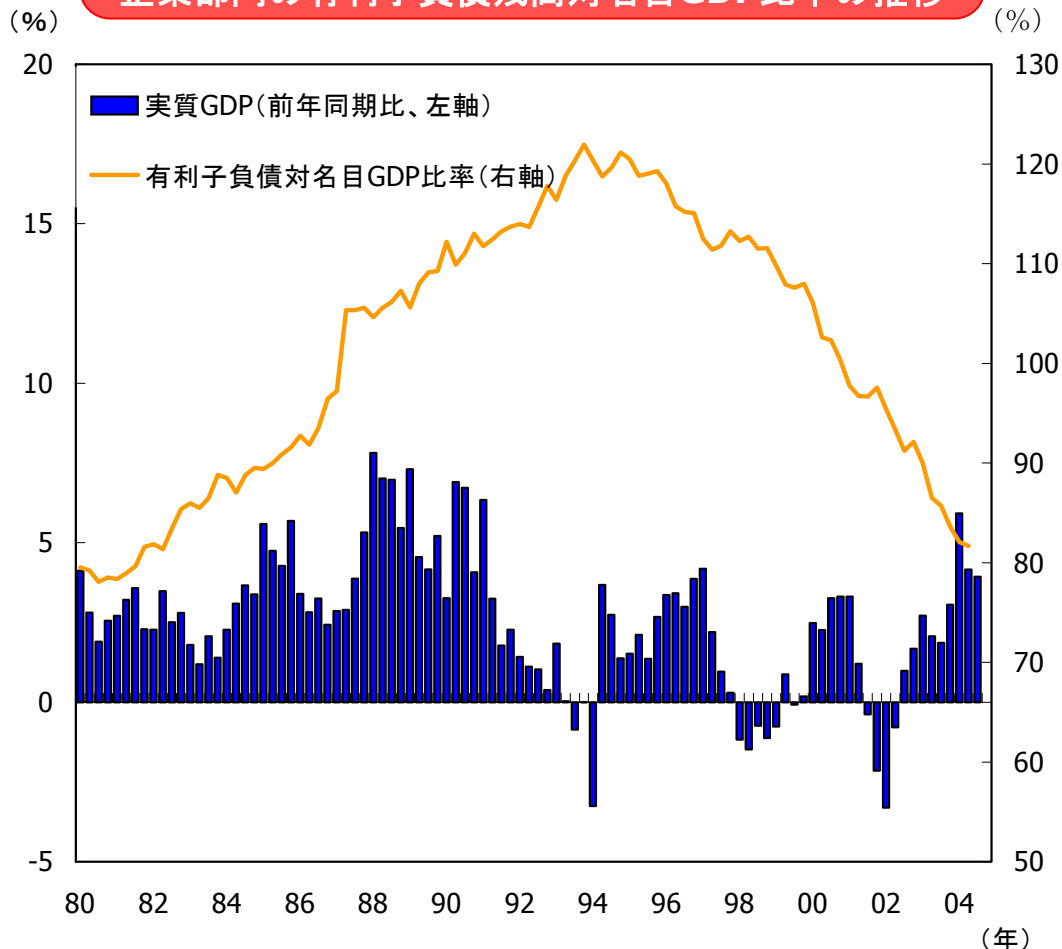
【付属資料】

• 新グループの収益目標 - リテール	16
• コンシューマーファイナンス戦略	17
• 新グループの収益目標- 法人	18
• 新グループの収益目標- 受託財産	19
• 強固な資本基盤	20
• 新グループのガバナンス態勢	21
• 両グループ合算データ集	22

日本の金融業界を取り巻く環境の変化

- 企業の過剰債務状況は、バブル期以前の水準にまで解消
- 金融ビッグバンを機に規制緩和が進展、ビジネスチャンスは大きく拡大

企業部門の有利子負債残高対名目GDP比率の推移



(注) 有利子負債残高 = 借入金 + 事業債

金融規制緩和の進展

平成6年 普通預金金利の完全自由化

平成8年 保険・損保の相互参入解禁

金融ビッグバン
(平成8年11月～)

平成10年 外為法改正、対外取引自由化

銀行等の投信窓販解禁

金融持株会社解禁

平成11年 業態別子会社に対する
業務制限の自由化

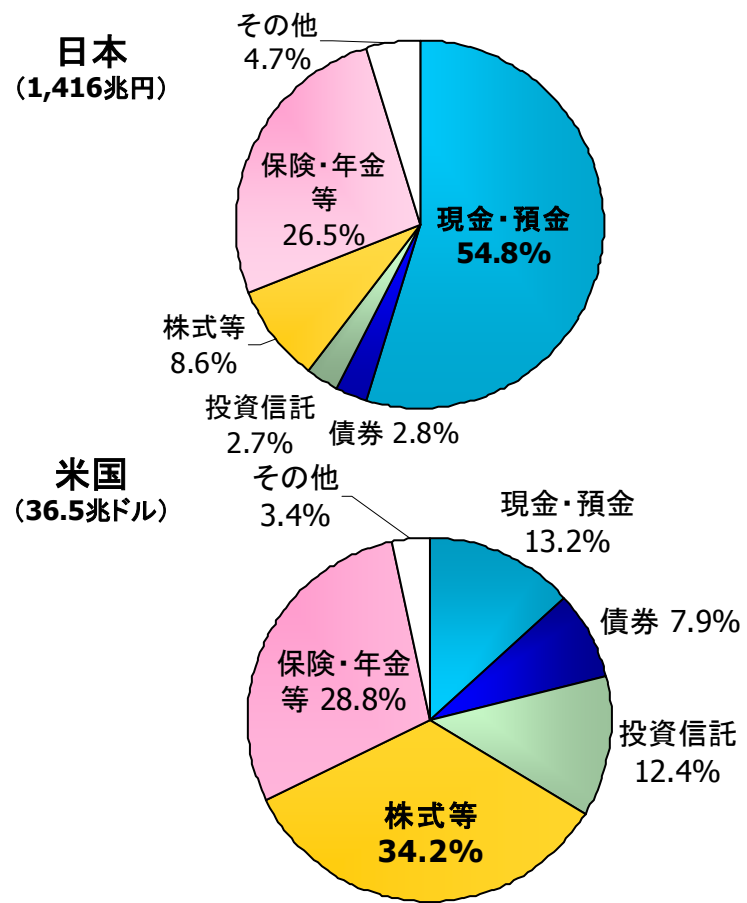
平成13年 保険商品の銀行窓販一部解禁

平成16年 市場誘導・証券仲介業務解禁

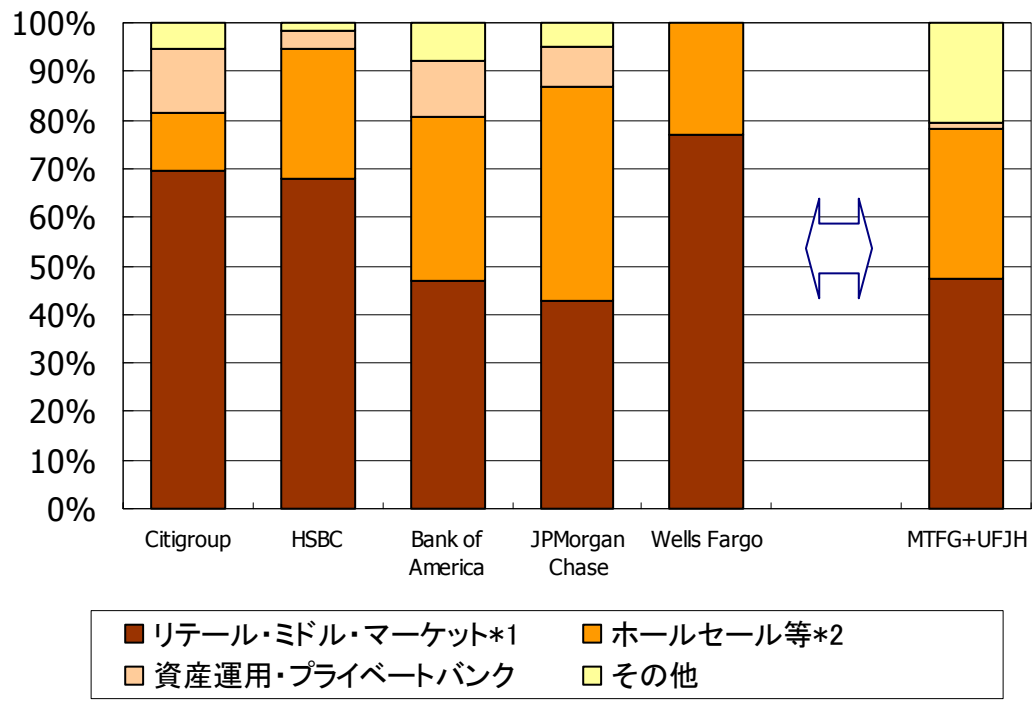
新しい経営戦略のフォーカス・ポイント

- 日本の個人金融資産の過半は現預金。今後、運用性商品へのシフトが起こる可能性大
- グローバルトップバンクの事業構成はリテール/ミドルに高いウェイト

個人金融資産の日米比較(2005年3月末)



主要外銀とMTFG/UFJの事業構成イメージ



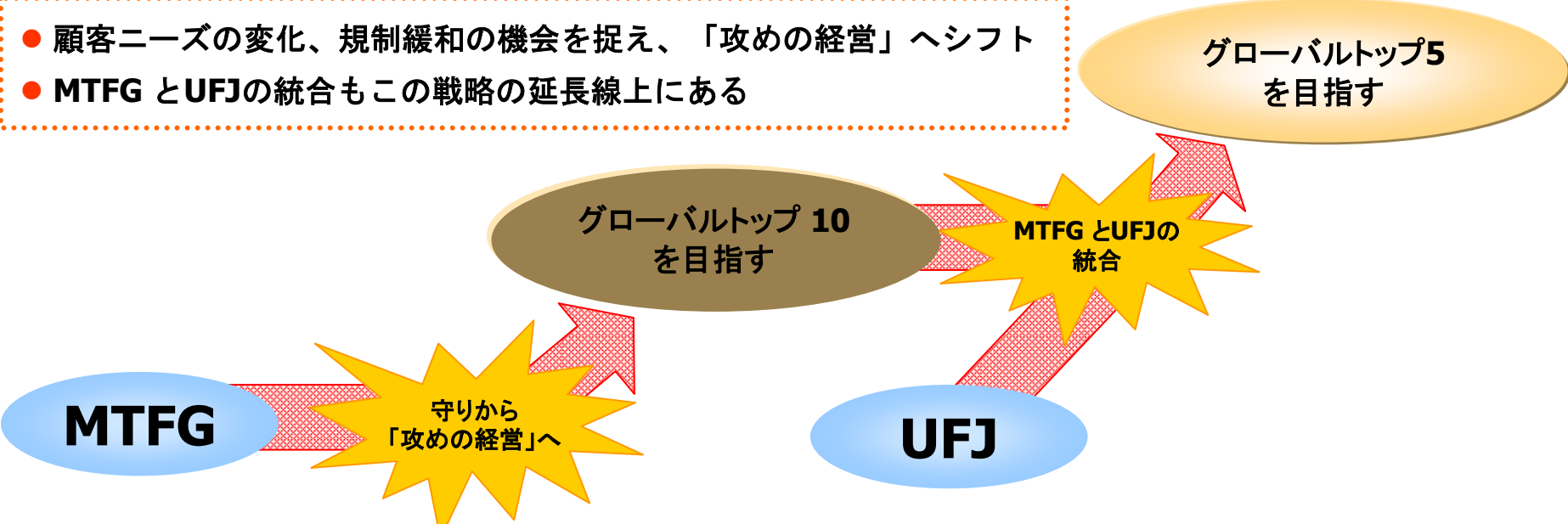
■ リテール・ミドル・マーケット*1 ■ ホールセール等*2
■ 資産運用・プライベートバンク ■ その他

*1 リテール業務、カード業務、中堅中小企業向け貸出等の合算
 *2 大企業向け貸出、投資銀行業務(含む証券会社収益)等の合算

出所 主要行のデータは、2003年12月決算における税前利益ベース(各行IR資料等より推計)
 MTFG、UFJHIについてはそれぞれの部門別営業純益を基に算定

グループ連結経営への転換

- 顧客ニーズの変化、規制緩和の機会を捉え、「攻めの経営」へシフト
- MTFG とUFJの統合もこの戦略の延長線上にある



「攻めの経営」へシフト

顧客ニーズの変化

規制緩和

- 不良債権・保有株式問題の克服
- 資本・財務基盤の充実
- 「銀・信・証」のフルライン機能
- グローバル対応力

- 安全資産から投資へのシフト
- 相続サービス需要の高まり
- 直接金融へのシフト
- 中小企業も含むグローバル化の加速

- 銀・信・証の業際規制の緩和
- 郵貯・簡保改革
- 公的金融の機能見直し
- 市場型間接金融市場の拡大

統合の狙い

- 量だけでなく質も兼ね備えた世界屈指の総合金融グループの創造

バランスの取れた ビジネスミックス

- 大企業/中小企業/リテール
- 銀行/信託/証券/カード/リース...
- 首都圏/中部/関西、国内/海外

圧倒的な プレゼンス

- あらゆる分野でトップクラス
 - 個人預金/個人向けローン...
 - 法人取引先数/貸出金...
 - 投信受託、年金信託...

規模・財務基盤の 優位性

- 総資産195兆円(16年9月末単純合算)
- 強固な財務基盤
- 時価総額10兆円(16年12月末単純合算)

到達目標
(Aspiration)

「グローバルトップ5」

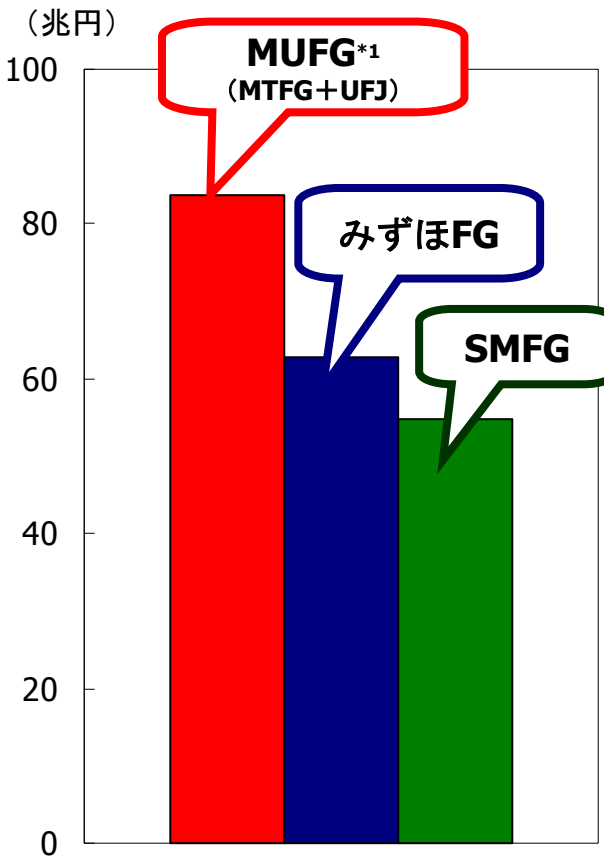
株主価値の
向上

合算計数 (1) 預金・貸出

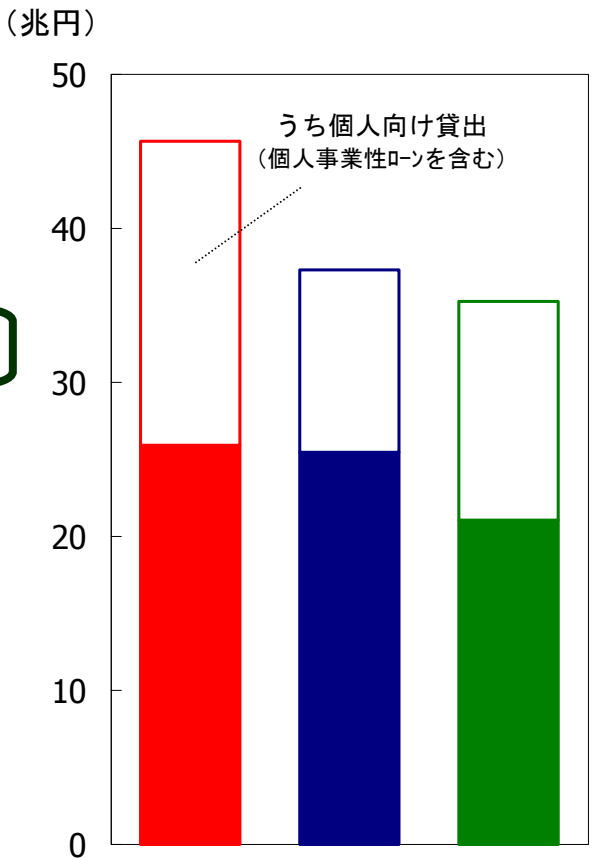
● 貸出・預金ともに他行に優位する顧客基盤

(計数はいずれも04年度末実績)

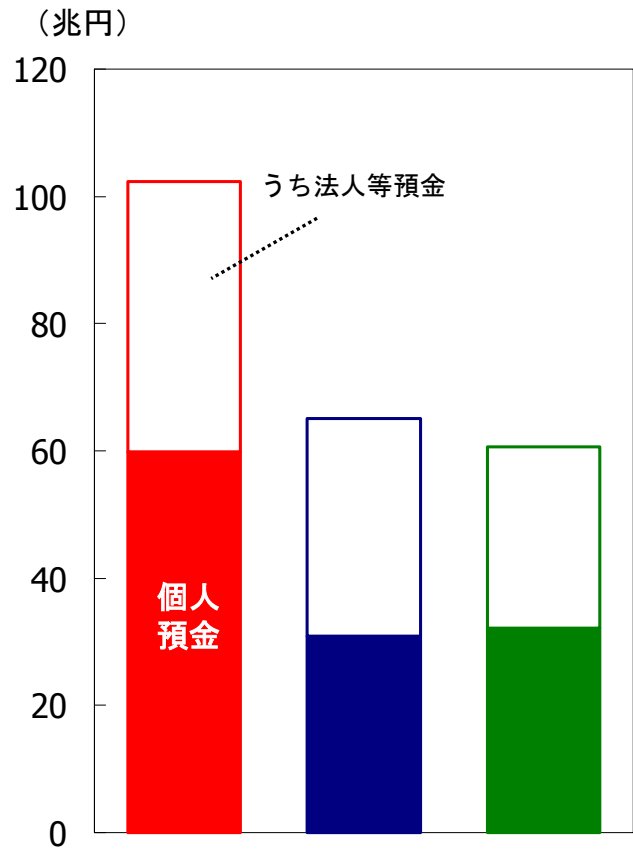
連結貸出残高



中小企業等貸出残高*2



預金残高*3 (国内店分)

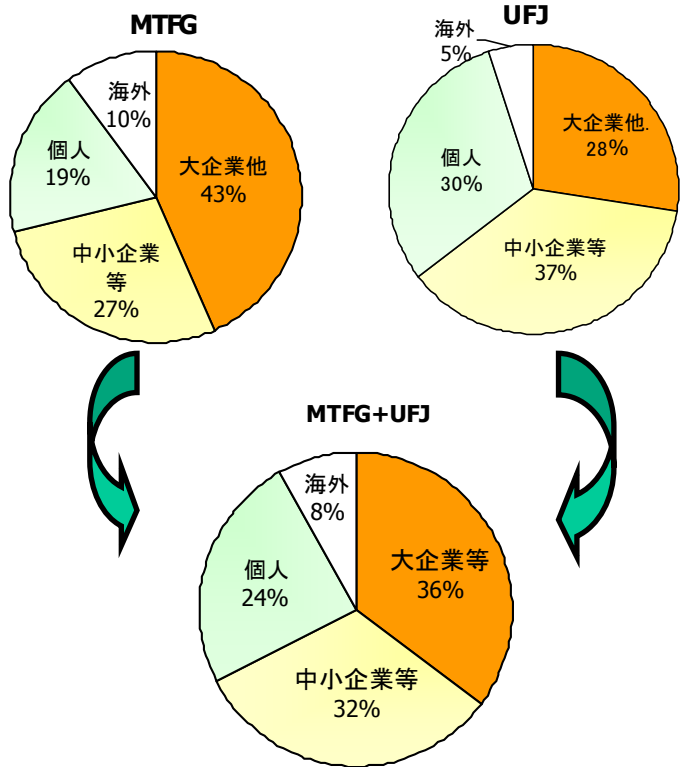


*1 両グループ単純合算ベース
 *2 銀行勘定と信託勘定の合算、MUFGはBTM・MTB・UFJ銀行・UFJ信託の4行+分離子会社、みずほは3行+再生専門子会社。SMFGは三井住友銀行単体、各社決算資料より作成
 *3 MUFGはBTM・MTB・UFJ銀行・UFJ信託の4行単体合算、みずほは3行単体合算。SMFGは三井住友銀行単体、各社決算資料より作成

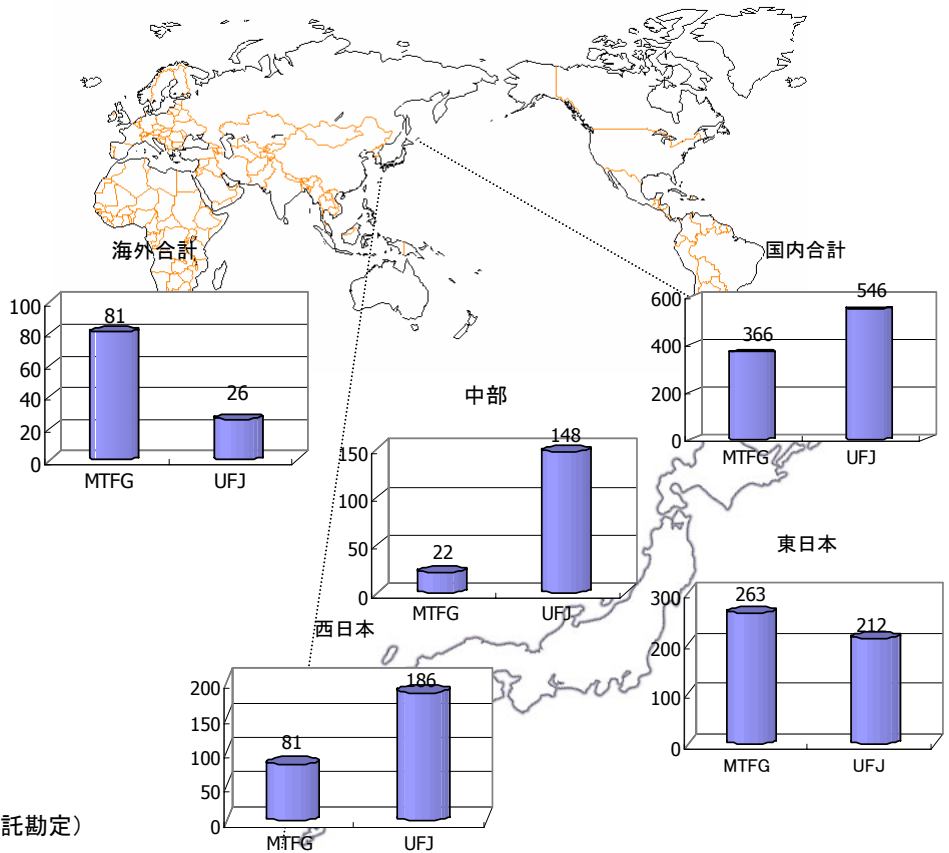
合算計数(2) 業務基盤

- マスリテール層から富裕層、中堅中小から大企業、海外まで全てのカテゴリで圧倒的顧客基盤を確立
- バランスの取れた国内ネットワークと邦銀随一の海外ネットワークの構築

貸出ポートフォリオの状況 (2005年3月末)



国内外拠点の状況 (2004年9月末)



(注) MTFGは東京三菱と三菱信託の単体合算 (銀行勘定+信託勘定)
 UFJはUFJ銀行 (2分離子会社を含む) とUFJ信託銀行の単体合算 (銀行勘定+信託勘定)

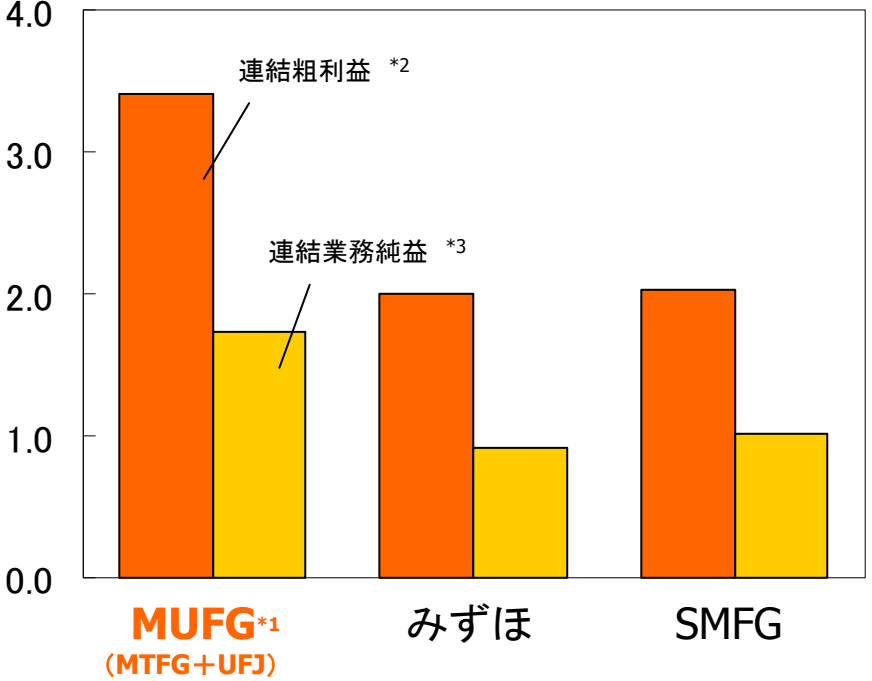
(注) MTFGは東京三菱、三菱信託、三菱証券の合算
 UFJはUFJ銀行、UFJ信託、UFJつばさ証券の合算

合算計数 (3) 収益

●新グループの収益力は邦銀他グループを圧倒

国内他メガバンクとの収益力比較

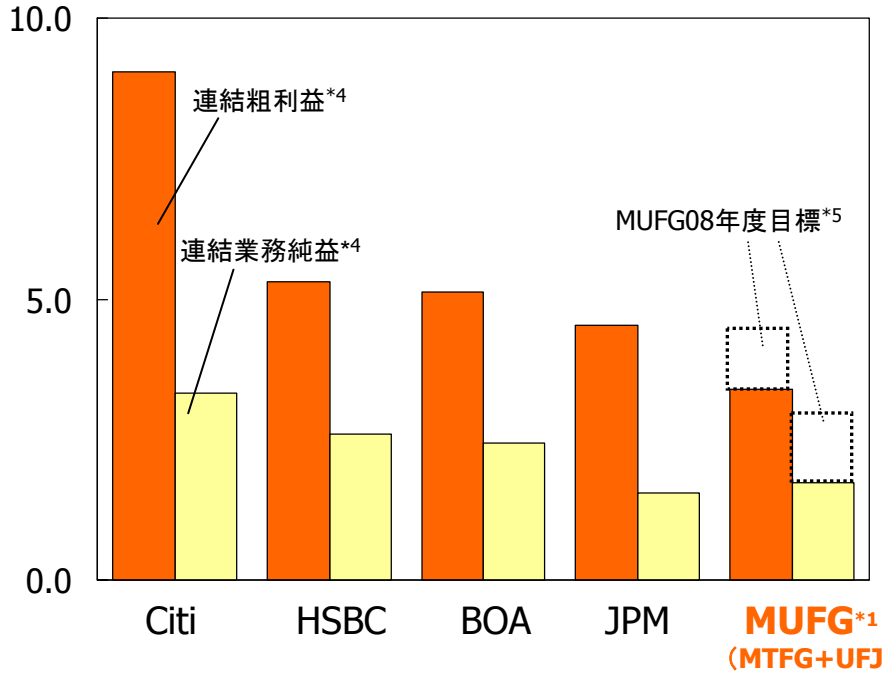
(兆円) (計数は04年度実績)



*1 両グループ単純合算ベース
 *2 信託勘定償却前
 *3 MUFGは信託勘定償却・一般貸倒引当金繰入前、他グループ計数は各社決算資料より作成


主要外銀グループとの収益力比較

(兆円) (計数は04年度実績)



*4 外銀グループの計数は、各社財務諸表より以下の通り算定 (1ドル=105円で円換算)
 連結粗利益：総収益-支払利息
 連結業務純益 (貸倒引当金繰入前)：連結粗利益-支払保険金-営業経費 (合併費用、訴訟費用、のれん代償却を除く)
 *5 MUFG08年度目標は、内部取引消去等連結調整前の管理ベース計数

経営統合の概要

名称/CI	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc	
経営統合日	平成17年10月1日(土)	MUFG
統合比率	MTFG : UFJ = 1 : 0.62	
上場証券市場	東京/大阪/名古屋/ニューヨーク/ロンドンの各市場	
新経営陣		

三菱UFJフィナンシャル・グループ

取締役会長 玉越 良介

取締役副会長 上原 治也

取締役社長 畔柳 信雄

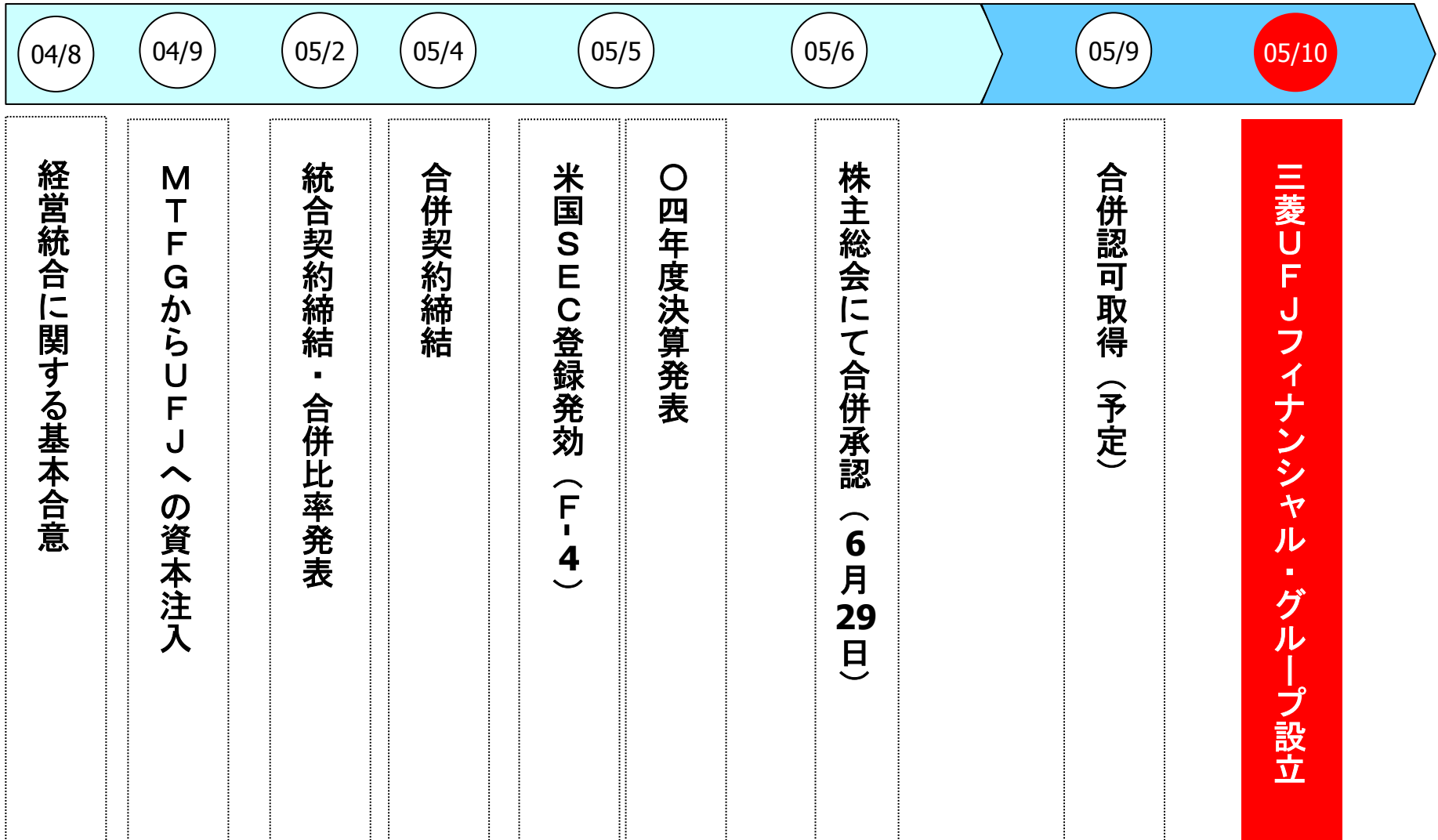
三菱東京UFJ銀行

三菱UFJ信託銀行

三菱UFJ証券

経営統合の進捗状況

合併準備は順調に進捗中



04年度実績と08年度の目標

(単位：億円)

	04年度予想* ₁ (2月発表)	04年度実績* ₁	08年度目標
連結営業純益	約 16,000	約 17,100	約 25,000
連結経費率	50% 台前半	約 50%	40% 台前半
連結当期利益	(▲4,100)	(▲2,161)	約 11,000
連結ROE	(▲9% 程度)	(▲4.8%)	17% 程度

*1 両グループ単純合算ベース

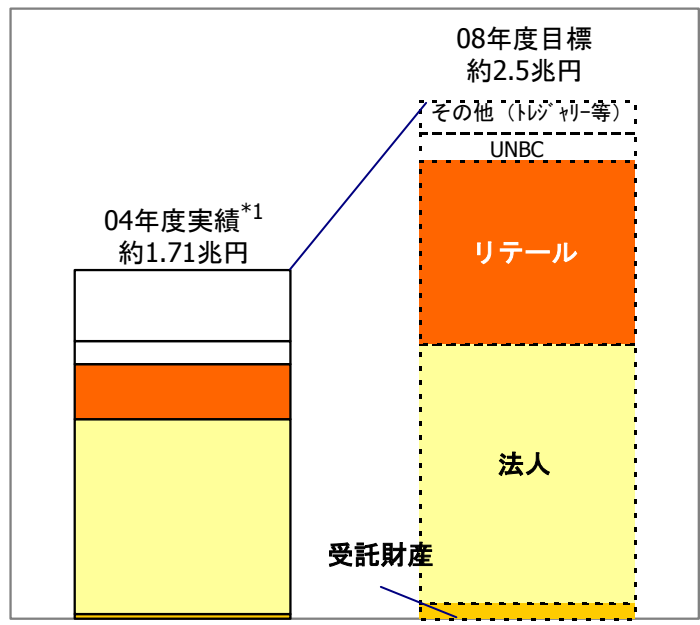
<前提となるマクロ経済シナリオ>

	05年度	06年度	07年度	08年度
3MTibor (期中平均)	0.13%	0.29%	0.41%	0.46%
10年JGB (期中平均)	1.81%	2.22%	2.29%	2.29%
ドル円 (期末値)	105円	105円	105円	105円
実質GDP成長率 (年率)	1.1%	1.9%	1.0%	1.8%

新グループ収益目標

- 08年度に連結営業純益約2.5兆円を目指す～統合効果目標：約2,200億円
- 金利上昇効果等を除いた既存業務では年平均4～5%程度の成長を目指す

連結営業純益目標

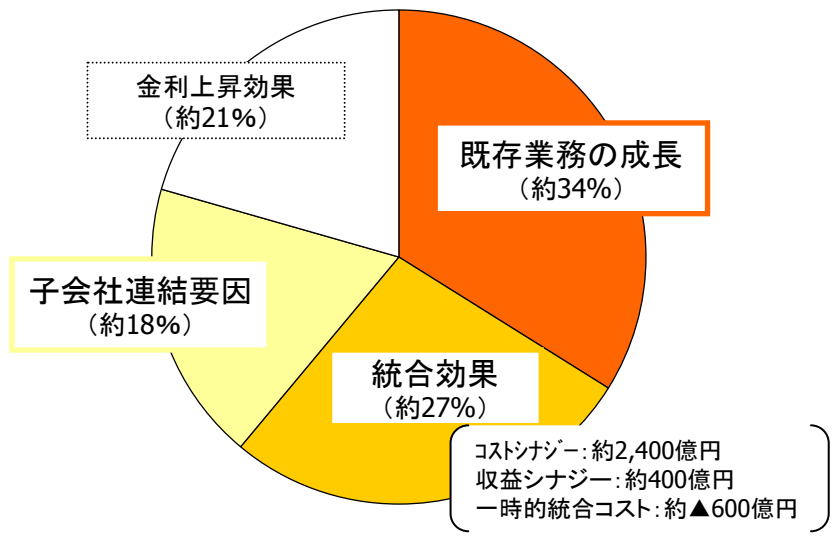


コア営純比率 72%
 経費率 50%
 連結ROE -

85~90%
 40%台前半
 17%程度

*1 両グループ単純合算ベース

04年度対比08年度の営業純益増益内訳イメージ*2



*2 4ページに記載したマクロ経済シナリオをご参照

部門別収益成長のドライバー

リテール

- **運用商品販売** : 体制強化による営業力の向上と商品ラインナップの拡充
- **コンシューマーファイナンス** : 銀行本体発行クレジットカード「総合カード」の販売推進
傘下子会社・関連会社との連携強化
- **住宅ローン** : 営業力と商品開発力を強化
→ 08年度までに新規実行額約6,000億円の増加を目指す
- **日本信販連結化** : トップレベルのクレジットカード会社を連結化

法人

- **中小企業貸出** : 中小企業取引チャネルと商品ラインナップの拡充
- **投資銀行業務** : 事業成長分野に戦略的に経営資源を投入
- **証券業務** : グループの顧客基盤を活用し、M&A・引受け業務等を強化
- **不動産** : 銀行・信託・証券の連携による証券化業務推進
- **海外業務** : 圧倒的優位な海外ネットワークをグループ全体の顧客取引に活用

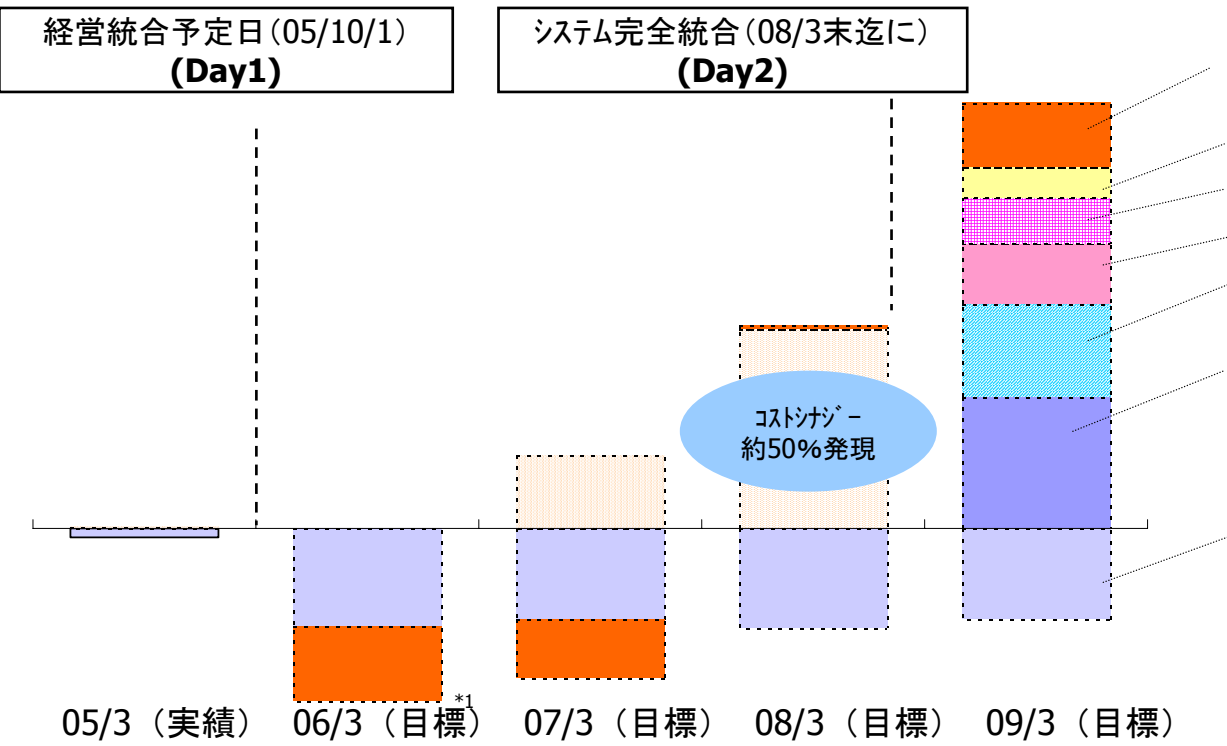
受託財産

- **年金業務** : アクティブ系運用商品の販売強化
- **投資信託** : 統合により向上する新投資信託会社の競優位性を発揮
- **カストディー** : 圧倒的マーケットシェアによる優位性を維持・活用

統合シナジー効果の実現

- 08年度にはネット統合効果約2,200億円の発現を見込む
- システム完全統合後の08年度にはコストシナジーがフル発現
- 05年度～06年度にかけてシェア調整等に伴う粗利益のマイナス効果が発生見込

統合効果の発現スケジュール



粗利益拡大 (08年度) : 約400億円

収益シナジー	約400億円
--------	--------

経費削減効果 (08年度) : 約2,400億円

店舗統廃合	約200億円
子会社関連	約300億円
人件費	約400億円
本部経費他	約600億円
システム	約800~900億円

一時的統合コスト	年平均約600億円
----------	-----------

人員削減・再配置イメージ

<主な戦略的再配置分野>

- 富裕層取引等 (リテール)
- 中小企業取引 (法人)
- 投信・年金業務 (受託財産)

約4,000人

<人員純減>

- 採用抑制等

約6,000人

人員 約46,000名 → 採用抑制による自然減でネット約6,000名削減 → 約40,000名
 店舗 約1,050拠点 → 統合当初より物理的統廃合を開始(約200拠点) → 約850拠点

*1 05年度には一時的統合コスト以外に、約3,600億円の臨時損失・特別損失 (除却損、引当金繰入等の非資金費用が中心) の発生を見込む

結論

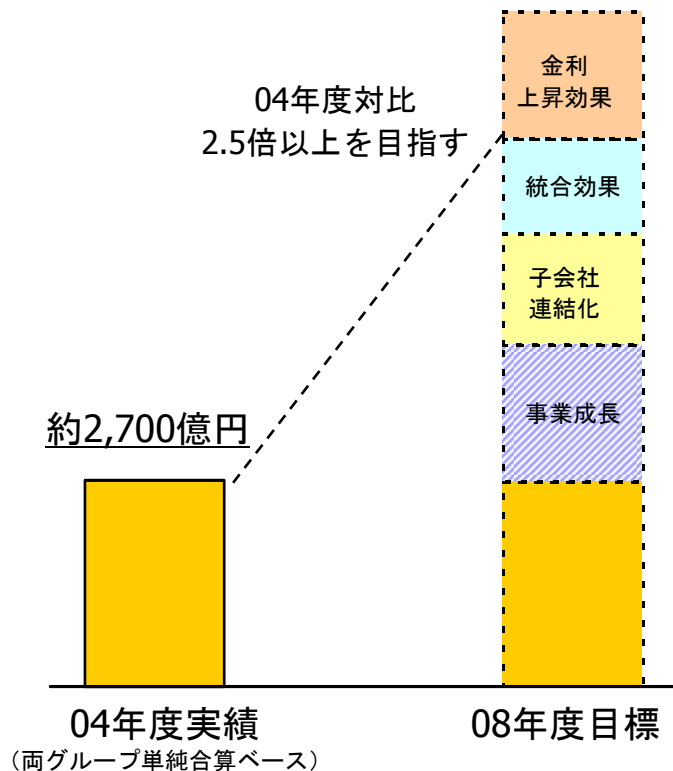
- 計画通り統合を完了
- 期待通りの統合シナジーを発現
- 成長戦略を遂行しグローバルトップ5へ

付属資料

新グループの収益目標 ～ リテール

- 08年度には金利上昇効果を除いても04年度対比2.5倍以上の営業純益を目指す
- コンシューマーファイナンス、運用商品販売等での増益と店舗統廃合等によるコストシナジーがドライバー

リテール部門営業純益目標 (イメージ)



<主な統合効果>

- **コンシューマーファイナンス**
 - 総合カード大幅拡販、他に類のない子・関連会社群による総合力発揮
- **運用商品販売**
 - SPR※等による販売スキル強化、要員の戦略的投入、商品相互供給
(※) Sales Process Reengineering
- **住宅ローン**
 - 住販業者営業力・商品開発力・販売スキルの共有
- **コストシナジー**
 - システム統合、店舗統廃合、要員効率の改善等

<業務別戦略>

- **コンシューマーファイナンス**
 - 銀行本体発行クレジットカード「総合カード」の販売推進
 - UFJニコス・DCカードを軸に、グループのカード業務を強化
 - アコムとの提携商品を含む商品ラインアップ強化
- **運用商品販売**
 - 戦略的アライアンスの積極活用、顧客担当者を1,000名規模で増員
 - 運用商品販売額約80%増加を目指す
(株式投信・年金保険販売額：04年度実績約2.1兆円)
- **住宅ローン**
 - 住宅販売業者営業力・職域営業力・商品開発力強化、地方展開
 - 04年度実績対比新規実行額約6,000億円増加を目指す
(04年度実績約3.2兆円)

コンシューマーファイナンス戦略

- 銀行本体発行「総合カード」、クレジットカード会社（UFJニコス、DC）、新型カードローンを中心に、グループ内のノウハウ・顧客基盤を最大限活用し、収益拡大を図る

総合カード戦略

- 16年10月、ICキャッシュカードに銀行本体発行クレジット、電子マネーを搭載したスーパーICカード「東京三菱-VISA」発行
- 世界で初めて手のひら静脈の身体認証機能をICカードに搭載し、キャッシュカード取引の安全性を飛躍的に向上
- 低い資金調達コストを活用、利・キャッシング金利を9～15%迄低金利化（一般的なキャッシング金利：25%程度）
- 銀行取引情報、アコム審査ノウハウを活用した機動的なクレジット枠供与、ATM等の銀行インフラを活用した返済利便性向上を目指す
- 20年度迄に約500万枚の発行を目標

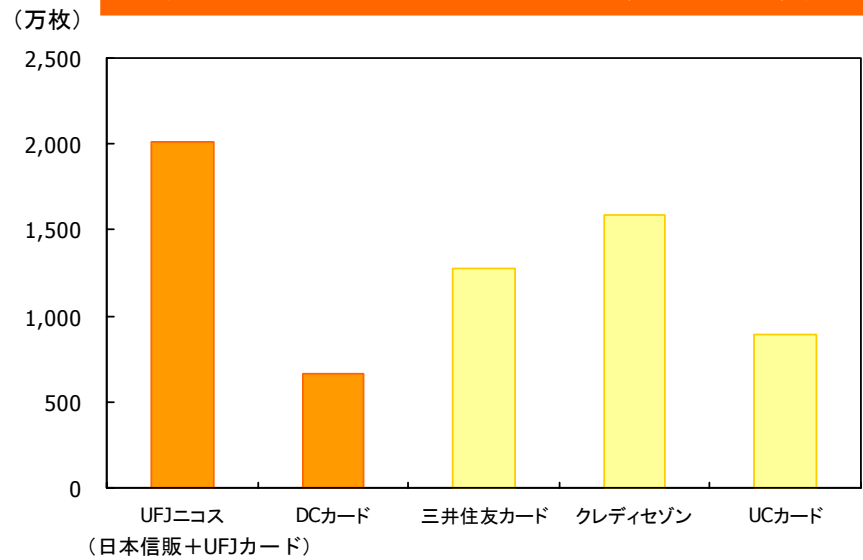
クレジットカード

- 17年10月、UFJカードと日本信販の統合により、UFJニコス誕生
- UFJニコスは、提携カード発行を拡大し、新規会員獲得ピッチ向上を目指す（新規会員年間6%増、利・キャッシング残高年間4%増目標）
- UFJニコスとデューシーカードの結集により、日本最大級のクレジットカードグループ構築を検討中

新型カードローン

- アコムノウハウ・インフラを活用した新型カードローンを発行予定

主要カード会社のカード発行数（03年度）



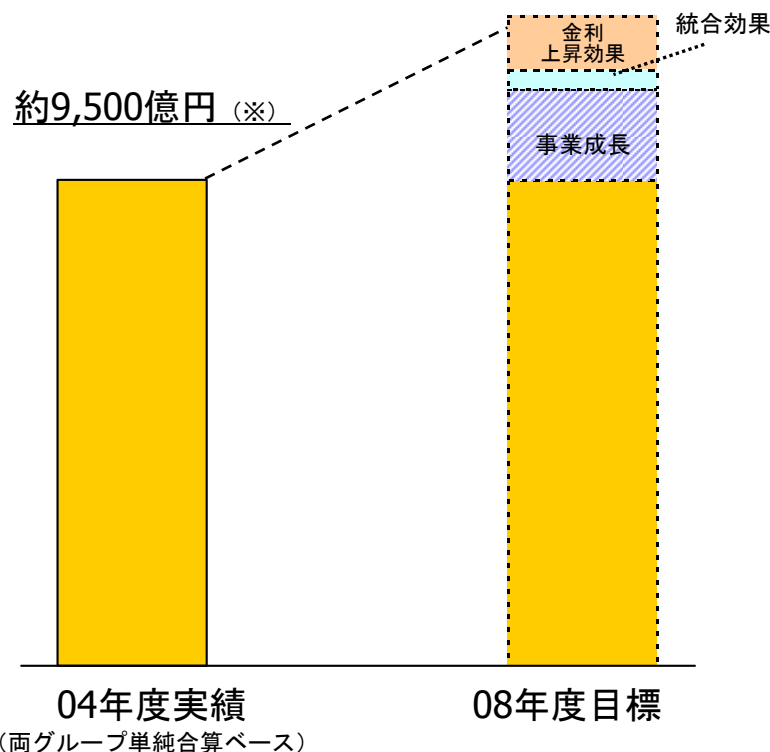
*1 カード会社（信販会社）単位での比較。UFJニコスは単純合算ベース
(出所：月刊消費者信用2004年9月号)

新グループの収益目標 ～ 法人

- 08年度には04年度対比で営業純益30～40%増を目指す
- 中小企業向け貸出、投資銀行業務、決済ビジネス、海外ビジネス等がドライバー

法人部門営業純益目標（イメージ）

04年度対比30～40%
増加を目指す



(※) 当初2月公表見込（約9,200億円）対比で約300億円上振れ

<主な統合効果>

- 決済ビジネス
 - UFJの国内決済サービスを展開、MTFGの海外ネットワークを活用
- 海外ビジネス
 - MTFGの海外ネットワークをグループ全体で活用
- コストシナジー
 - 重複拠点の統廃合、要員削減、重複業務解消
- シェア調整（マイナス効果）
 - 融資、社債引受等

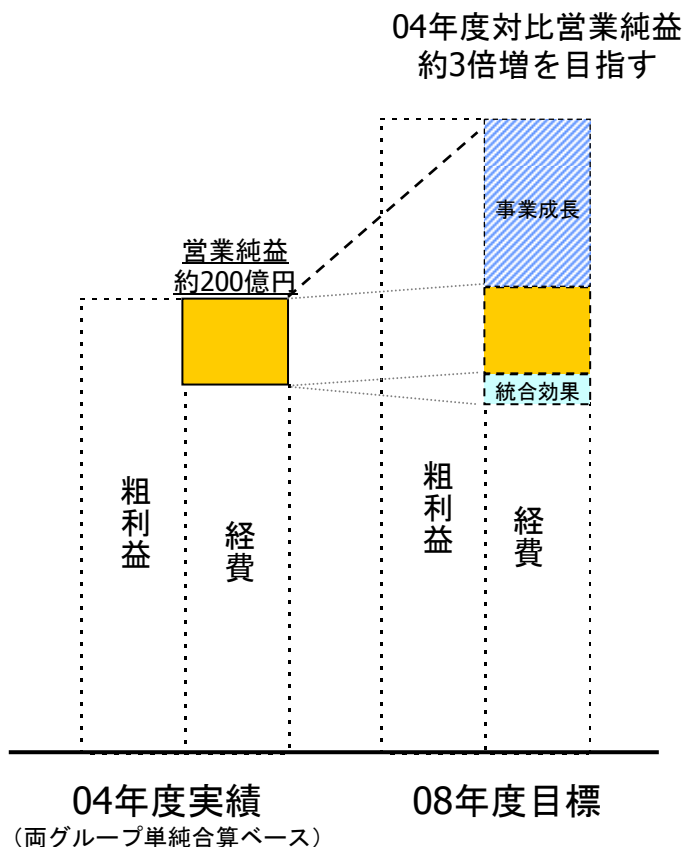
<業務別戦略>

- 中小企業取引：顧客接点の飛躍的拡充
 - チャンネル拡充（軽量化拠点展開、中小企業専担部署設置）
 - アライアンス強化（TKC、大同生命等）
 - 商品ラインアップ拡充（BIZWAY本格展開）
- 決済
 - 貸出、IT、投資銀行等との一体化商品・サービスを展開
- 投資銀行
 - 市場誘導業務、シ・ローン、証券化、対顧客デリバティブ等強化
- 不動産
 - セグメント別戦略徹底、「銀・信・証」連携による証券化推進
- 証券
 - グループの顧客基盤を活用し、M&A・引受業務等を強化

新グループの収益目標 ～ 受託財産

- 08年度には04年度対比で営業純益約3倍増を目指す
- 本邦No.1のフルインサービス提供および資産規模の飛躍的拡大を背景とした合理化効果がドライバー

受託財産部門営業純益目標（イメージ）



<主な統合効果>

- 商品補完、開発力強化
 - アクティブ系運用商品を中心としたプロダクトラインアップの更なる充実
- 経費削減
 - システム統合や集約化に伴う効率化・要員削減等
- シェア調整（マイナス効果）
 - 重複受託先のシェア調整の影響

<業務別戦略>

- 年金業務
 - アクティブ系運用商品の販売強化、高報酬率の商品構成比率引上げ
- 投信運用・管理
 - 新投信会社の優位性（販売チャネル・グループ内リソース）活用・販売サポート拡充
 - 株式投信の受託拡大
- カストディ/信託資産管理
 - グループ内での内外一貫取引体制強化
 - 日本マスタートラスト信託銀行の機能強化と効率化促進

強固な資本基盤

- MTFGは公的資金残高がなく、利益剰余金も**1.82兆円**と潤沢
- 新グループの高い収益力もってすれば、**1.4兆円**の公的資金の無理ない早期返済が視野に

自己資本の状況 (2005年3月末)

			(兆円)
	MTFG	UFJ	MUFG (単純合算)
Tier1	4.28	2.31	*1 5.90
内、公的資金	0.00	1.40	1.40
内、利益剰余金	1.82	▲ 1.32	*2 1.82
Tier2	3.25	2.27	5.52
控除項目	▲ 0.91	▲ 0.07	*1 ▲ 0.29
RWA	56.27	43.40	99.67
自己資本比率 (%)	11.76	10.39	11.17
Tier1比率 (%)	7.61	5.32	5.91

(ご参考) 除く公的資金Tier1の状況

	MTFG	UFJ	(兆円)
Tier1	4.28	0.91	*1 4.50 …(A)
Tier1比率 (%)	7.61	2.10	4.51

*1 Tier1と控除項目からはMTFGからUFJ銀行に対する7,000億円の優先株出資を除く

*2 MTFGの利益剰余金をそのまま記載

(ご参考)		(兆円)	
想定Tier1比率 (除く公的資金)	必要Tier1(理論値) (除く公的資金)	(B)	(B)-(A)
5%	(B)	4.98	0.48
6%		5.98	1.48

(注) 2005年3月末時点のリスクアセット額を使用

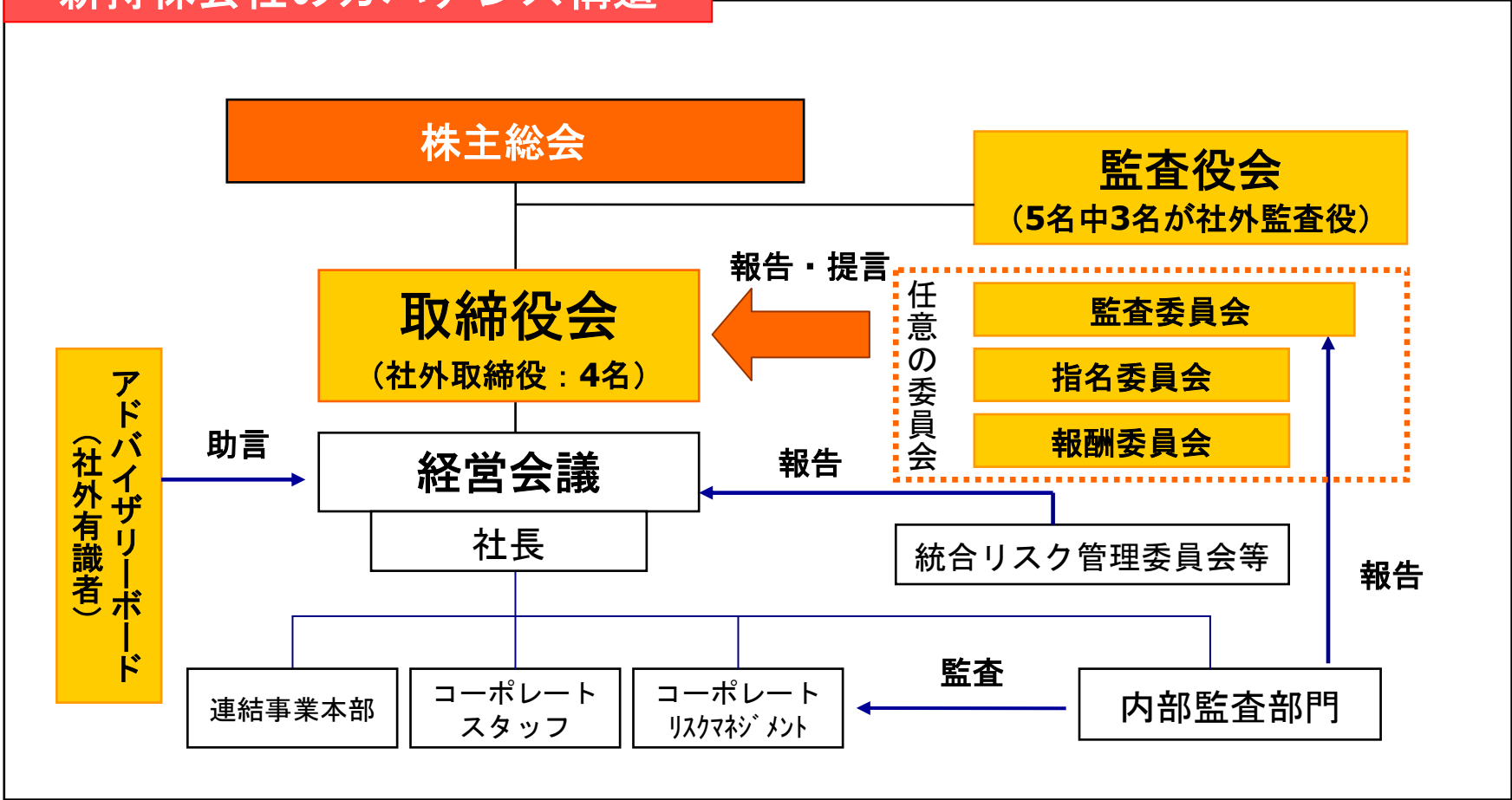
(ご参考)	(JPY Tn)			
	05年度	06年度 (IBES)	07年度 (IBES)	08年度
当期利益目標	0.54	0.74	0.91	1.10

(注)

1. 05年度および08年度: 当社目標
2. 06年度および07年度: IBESのMUFG業績予想平均値を採用
(但し、MTFG・UFJ単独ベースの業績予想値は除く)

新グループのガバナンス態勢

新持株会社のガバナンス構造



外部メンバーを含むもの

両グループ合算データ集

● 両グループの2003年度および2004年度の決算主要計数およびその単純合算。

(会計処理方法等の相違により調整が必要な項目についても、ここでは原則単純合算としています)

<損益の状況> (単位:億円)

HD連結合算	03年度	04年度	増減
1 連結粗利益	33,718	33,989	270
2 (信託勘定償却前連結粗利益)	33,988	34,141	152
3 営業経費 (▲)	17,534	17,259	▲ 275
4 連結業務純益(一般貸引繰入・信託勘定償却前)	16,453	16,882	428
5 一般貸倒引当金繰入額 (▲)	2,800	0	▲ 2,800
6 連結業務純益	13,383	16,730	3,346
7 臨時損益	▲ 11,576	▲ 15,765	▲ 4,189
8 うち銀行勘定与信関係費用	▲ 12,912	▲ 12,771	141
9 うち株式等関係損益	2,425	▲ 1,770	▲ 4,196
10 経常利益	1,807	964	▲ 842
11 特別損益	3,674	3,244	▲ 429
12 税金など調整前純利益	5,481	4,209	▲ 1,272
13 法人税等 (▲)	600	871	271
14 法人税等調整額 (▲)	2,675	4,890	2,215
15 少数株主利益 (▲)	624	607	▲ 17
16 当期純利益	1,580	▲ 2,161	▲ 3,741

<主要B/S項目(銀行勘定)> (単位:億円)

HD連結合算	03年度末	04年度末	増減
17 貸出金	890,527	838,010	▲ 52,516
18 うち国内貸出(子銀行単体合算)	789,836	736,807	▲ 53,028
19 うち中小企業等貸出残高	471,483	452,711	▲ 18,771
20 うち消費者ローン残高	190,677	195,021	4,343
21 うち住宅ローン残高	173,750	180,055	6,304
22 うち海外支店(子銀行単体合算)	64,577	65,756	1,178
23 有価証券	503,555	505,941	2,386
24 うち国内株式	67,554	71,669	4,115
25 うち国債(子銀行単体合算)	283,183	286,485	3,301
HD連結合算	03年度末	04年度末	増減
26 預金	1,190,733	1,182,744	▲ 7,988
27 うち国内預金(子銀行単体合算)	1,031,409	1,022,684	▲ 8,724
28 個人預金	601,567	598,076	▲ 3,490
29 法人預金その他	429,842	424,608	▲ 5,233
30 資本の部合計	59,603	59,579	▲ 24

<預貸金の状況> (単位:億円)

子銀行単体合算	03年度末	04年度末	増減
31 貸出金平残(子銀行単体合算)	838,170	828,340	▲ 9,829
32 預金平残(子銀行単体合算)	1,098,781	1,114,691	15,910

<金融再生法開示債権> (単位:億円)

子銀行単体合算	03年度末	04年度末	増減
33 金融再生法開示債権	53,684	30,080	▲ 23,603
34 破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,448	2,791	▲ 1,657
35 危険債権	20,249	14,072	▲ 6,176
36 要管理債権	28,986	13,216	▲ 15,769
37 総与信額	947,192	902,857	▲ 44,335
38 開示債権比率	5.66%	3.33%	▲ 2.33points

<BIS自己資本比率>

HD連結合算	03年度末	04年度末	増減
39 自己資本比率	11.24%	11.17%	▲ 0.07points
40 Tier I 比率	6.02%	5.91%	▲ 0.10points

(注) 04年度Tier I 資本の合算値は、MTFGがUFJ銀行に対して実施した7,000億円の資本注入の影響を調整済み。

<部門業務基盤> (単位:億円、件)

	03年度末	04年度末	増減
41 住宅ローン新規取組額	32,146	30,182	▲ 1,964
42 個人外貨預金残高	14,816	14,304	▲ 512
43 個人年金保険販売額累計	6,149	15,139	8,990
44 投資信託販売残高	24,035	32,341	8,306
45 執行付遺言保管件数	14,049	15,436	1,387
46 本邦シ・ローン組成件数	676	1,025	349
47 不動産手数料	365	545	180
48 貿易取扱高*	3,701	4,583	882
49 通関シェア	42.0%	44.1%	2.1points
50 年金信託受託残高**	126,009	115,700	▲ 10,309
51 指定単受託残高	109,646	119,267	9,621
52 特金受託残高	59,636	66,292	6,656
53 投資信託受託残高	221,094	238,772	17,678

*貿易取扱高の単位は億ドル

**厚生年金基金、DB残高は時価、それ以外は簿価