

---

# MUFGのコンシューマーファイナンス戦略

---

2007年9月28日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

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。

1. MUFGのリテールビジネス概観
2. コンシューマーファイナンス市場の動向
3. 今回の発表
  - (1) 今回発表の要点
  - (2) ジャックス及び個品割賦事業へのインプリケーション
  - (3) 三菱UFJニコスへのインプリケーション
  - (4) 一気に攻めに転じるための抜本的対応
  - (5) クレジットカード事業は 銀・信・証と並ぶ中核事業へ
4. MUFGコンシューマーファイナンスのフォーメーション
5. MUFGクレジットカード事業の概観と強み
  - (1) 本体発行カード
  - (2) シェア極大化と機能集中等によるコスト競争力
  - (3) MUFGクレジットカード事業の概観と強み（まとめ）
6. MUFG消費者金融事業
7. MUFGコンシューマーファイナンス事業の成長イメージ



# 1. MUFGのリテールビジネス概観

業務推進

◇総預り資産 07/7末90兆円  
(前年同期比+4兆円)

➤個人預金

- 安定的に増加  
: 07/6末残62兆円、前年同期比+1.3兆円

➤運用商品

- 販売は安定的に増加(運用3商品販売額は、05年度: 4.1兆円 → 06年度: 4.7兆円)
- 保険全面解禁対応準備進行中

◇銀・証融合モデル(証券仲介)

- 証券出向者635名・06年度販売額9千億円  
MUS基盤(預り資産)拡大に大きく貢献
- 口座数も順調に拡大(口座数190千件)
- 個人向け国債販売も高いレベル  
(MUFG合計の06年度販売額7千億円)

◇コンシューマーファイナンス

➤銀行単体

- 総合カードの会員は着実に増加(07/8末1.7百万枚)
- 個人向けローンの新商品リリース予定

➤銀行連結(三菱UFJニコス)

- 本邦最大のカード会社  
(06年度取扱高7.1兆円、07/3末会員数26百万)
- 9月20日、抜本的構造改革を公表  
→MUFGの完全子会社へ

➤アコム

- 過払い金返還対応
- 新規金利引下げ(6月)、既存顧客の切替も積極的
- 07年度第1四半期は前年同期比2割の増益

➤ジャックス

- ニコスの個品事業を承継
- グループ入り(持分法)

➤DCキャッシュワン、モビット等

- 利息制限法下、残高は順調に拡大

◇ローン

- 住宅ローン06年度実行額2.6兆円
- 住宅ローン07/6末残17兆円  
証券化を除けば、前年同期比+0.1兆円
- 7大疾病 約1年で1兆円突破
- ローン推進室集約による効率化  
(統合時189拠点→132拠点)

➤銀行・信託協働(相続業務)

- 信託→銀行への出向者40名体制

➤手数料: 基盤拡大とCS向上

- 本支店振込手数料無料化(銀・信)(06/5)
- コンビニATM利用手数料引下げ(銀)(07/3)

➤チャネル(店舗数: MUFG 871、内銀行 671)

- MUFGプラザ 63ヶ店(100ヶ店体制へ)
- PBO 13ヶ店(30ヶ店体制へ)
- コンビニATM(25千台)

➤マーケティング

- 新サービス、新商品の投入
- データベースマーケティングの強化

提携・新会社

➤ネット戦略①

- ✓カブドットコム証券
- TOB実施(07/4)
- 銀行代理業(07/4)
- 連結子会社化(07/6)
- ✓KDDI
- MNB準備会社設立(06/5)
- MNB開業(08/上期予定)

➤ネット戦略②

- ✓DeNA
- ペイジェント設立・  
ネット決済事業(06/8)
- ✓Wディズニー
- 共同でネット支店設立  
(07/5)

➤セグメント戦略

- ✓MUメリルリンチPB証券(06/5開業)
- 極めて好調
- ✓JTB
- QLC順調な立ち上がり
- ✓Wディズニー(07/5)
- 若年・女性層の取引拡大を図る

➤ローン戦略

- ✓住宅金融機構
- 共同証券化スキームリリース
- 上記による地銀・農中等との  
アライアンス展開
- ✓大手ハウスメーカーとの提携
- 業者ルート強化

➤地域戦略

- ✓親密地銀との提携強化
- ✓JA(農中)との提携  
強化
- ✓九州・中部戦略を推進

内部管理等

➤組織・要員

- 統合後本部を約700名削減  
→現場へシフト(銀行)

➤内部管理

- エリア業務管理者設置
- 金融商品取引法対応
- 主要関連会社の内部管理強化

➤CS

- お客さまの声収集体制整備
- お客さま待ち時間の改善取組中
- 「お客さまへのお約束10カ条」制定

➤ES

- 「双方向コミュニケーション」
- 「標準業務時間」導入

➤人材育成

- 統合後、延べ37千人、  
平均2.1日の研修受講
- 「1人別カリキュラム」開始

Day2準備: お客さま告知・通知、営業店研修等、対応本格化

## 2. コンシューマーファイナンス市場の動向

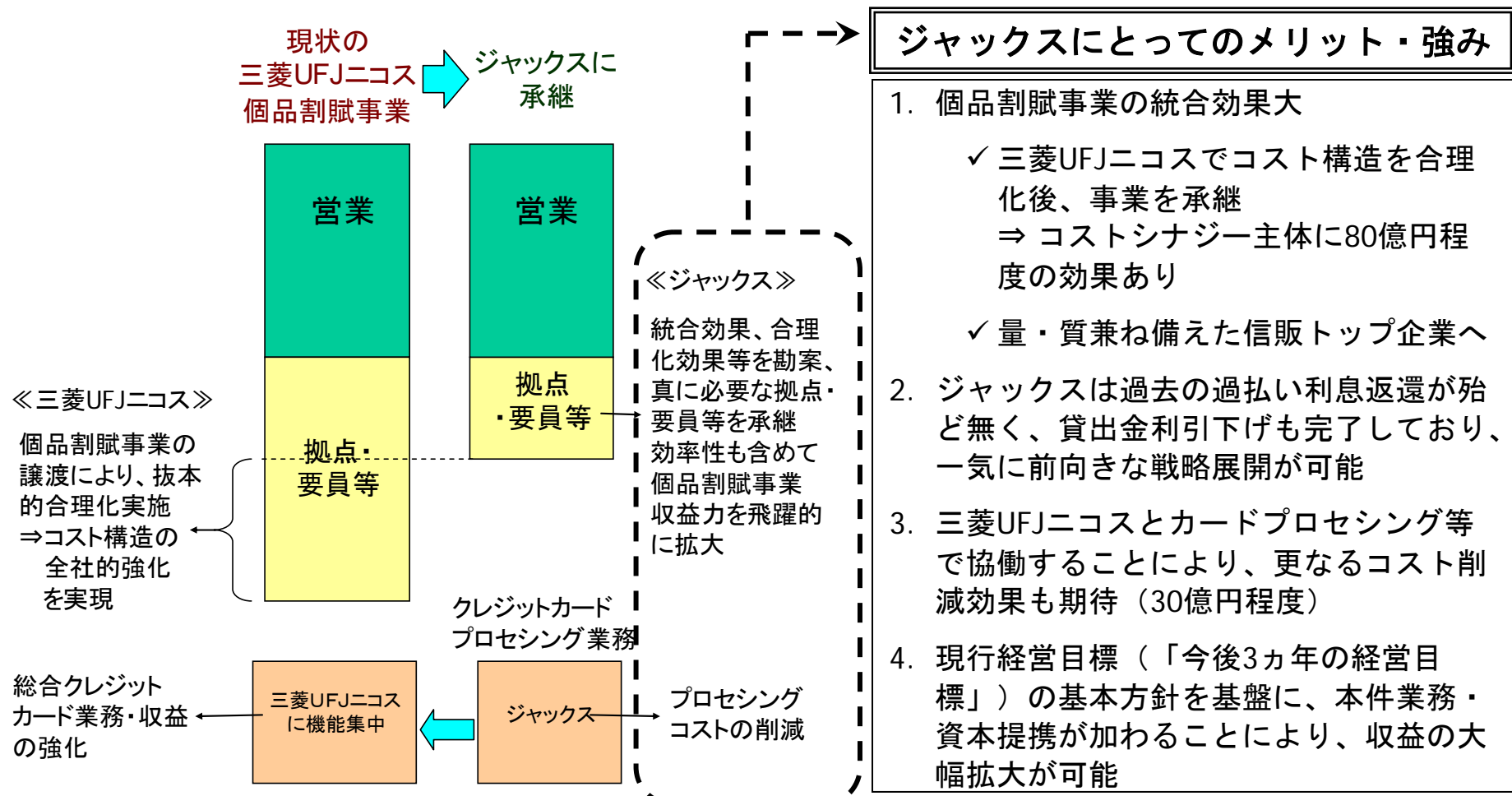
- クレジットカード市場は本格的・飛躍的な成長を開始する見込み
  - ① 新たな決済分野と新たなチャネルをテコに拡大 ② 超過需要シフトによるリボ拡大で収益性も向上
- 公共料金、税金、保険料、年金、医療費等の支払機会増加→銀行型の金融機関のチャンス大
- 過去の負担小（過払返還、既存金利引下げ）、コンプラ面が確りしていることが競争上極めて重要



(注) 出典：日本クレジット産業協会 消費者信用統計

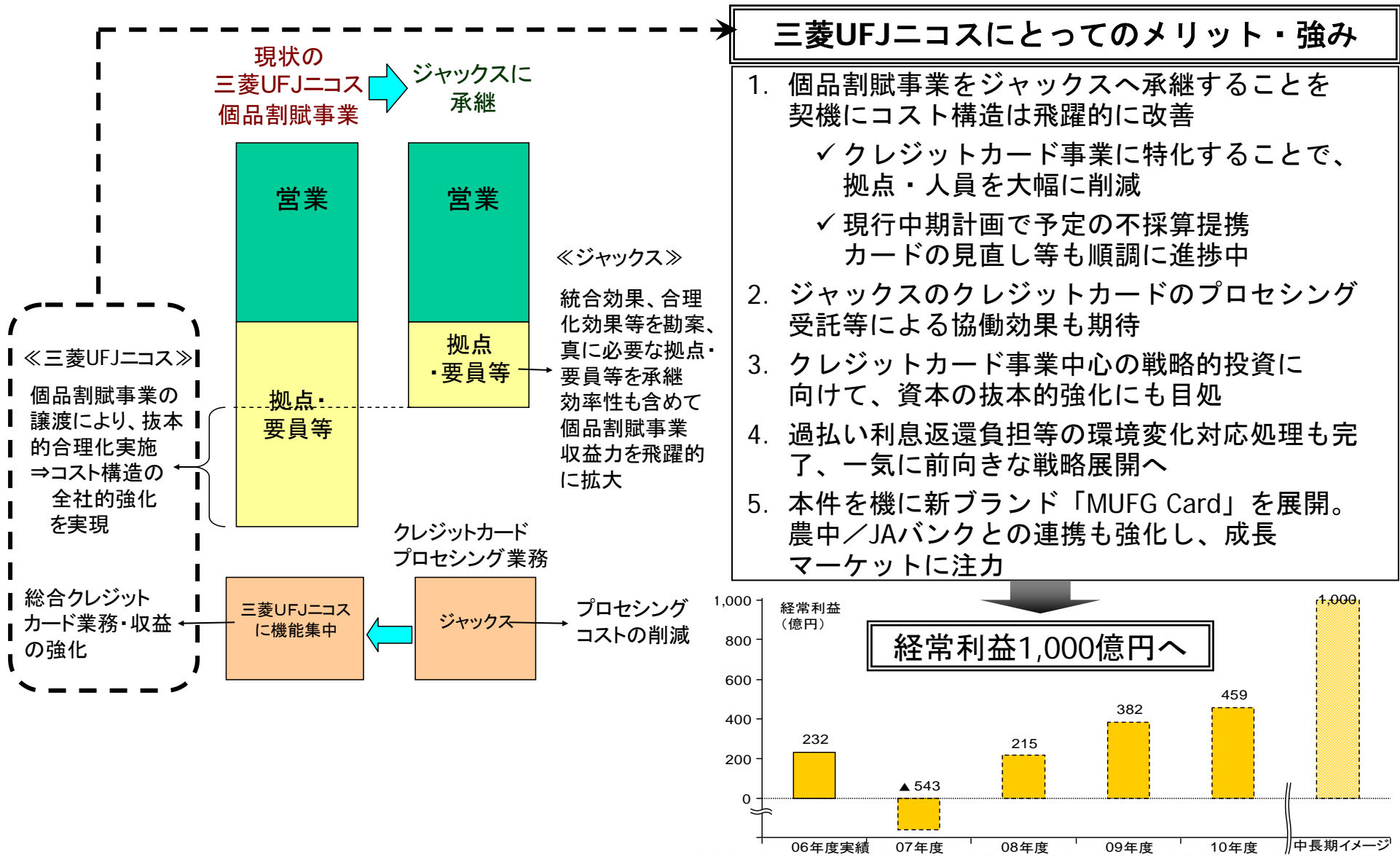
- 三菱UFJニコス／ジャックス間の事業再編  
⇒ ジャックス・三菱UFJニコス両社の収益・コスト構造を転換し、競争力を一気に強化
- 三菱UFJニコス：一気に攻めに転じるための抜本的対応
- クレジットカード事業は銀・信・証と並ぶ中核事業へ

### 3-(2) ジャックス及び個品割賦事業へのインプリケーション



2012年度 経常利益 200億円超を目指す  
(過去最高の経常利益2005年度151億円)

### 3-(3) 三菱UFJニコスへのインプリケーション①





### 3-(4) インプリケーション②一気に攻めに転じるための抜本的対応



#### 環境変化対応

##### 利息返還引当金

- 利息返還請求の受付件数は足下  
落ち着き（第1四半期>第2四半期）
- 但し、引当は、現状3割増の返還が1年  
継続シナリオで5年分を保守的に予想
- 新規貸出金利は4月に利息制限法  
範囲内へ引下げ済  
※ 既存は2年以内に対応完了見込

##### 貸倒引当金

- 04年の銀行引当基準への変更  
以降、引当強化を先行実施
- 今回、利息返還と同期をとり、債務  
整理の増加リスクに備えた積み増し

#### 構造改革対応

##### ジャックスへの個品割賦事業承継 を契機とする事業構造転換

- クレジットカード分野に特化した  
事業運営体制の構築へ
- 拠点・センター統合加速（134⇒47）
- 地方子会社6社の本体統合決定

##### 大幅且スピーディーな人員削減実現

- 個品割賦事業承継を受け、人員  
削減計画は当初予定（1,400人）  
を大幅拡大⇒ 3年で2,890人  
内、07年度2,300人
- ⇒ 一時費用586億円を構造改革  
引当金として中間期計上

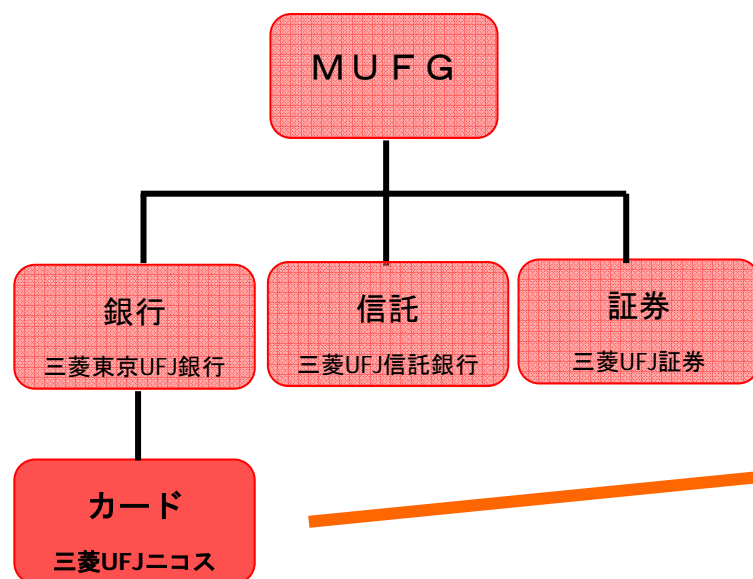
資本増強1,200億円  
戦略的投資余力も確保

新生三菱UFJニコスとして一気に成長 ~ 企業価値の飛躍的向上へ

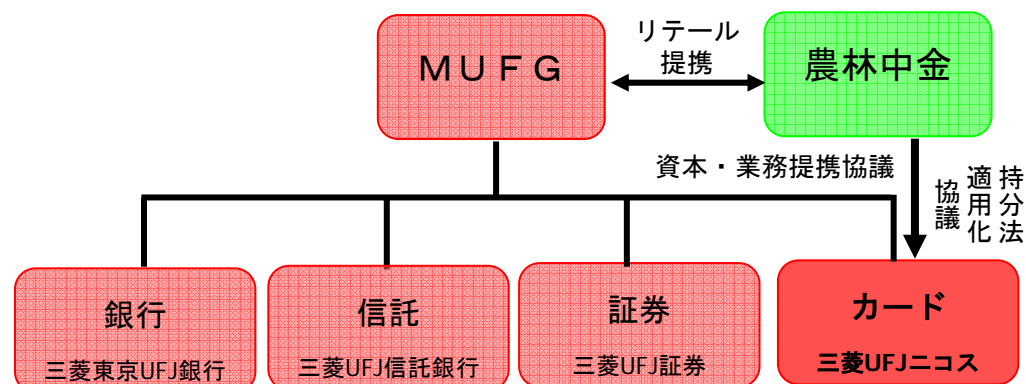
### 3-(5) クレジットカード事業は銀・信・証と並ぶ中核事業へ



現状



本件後

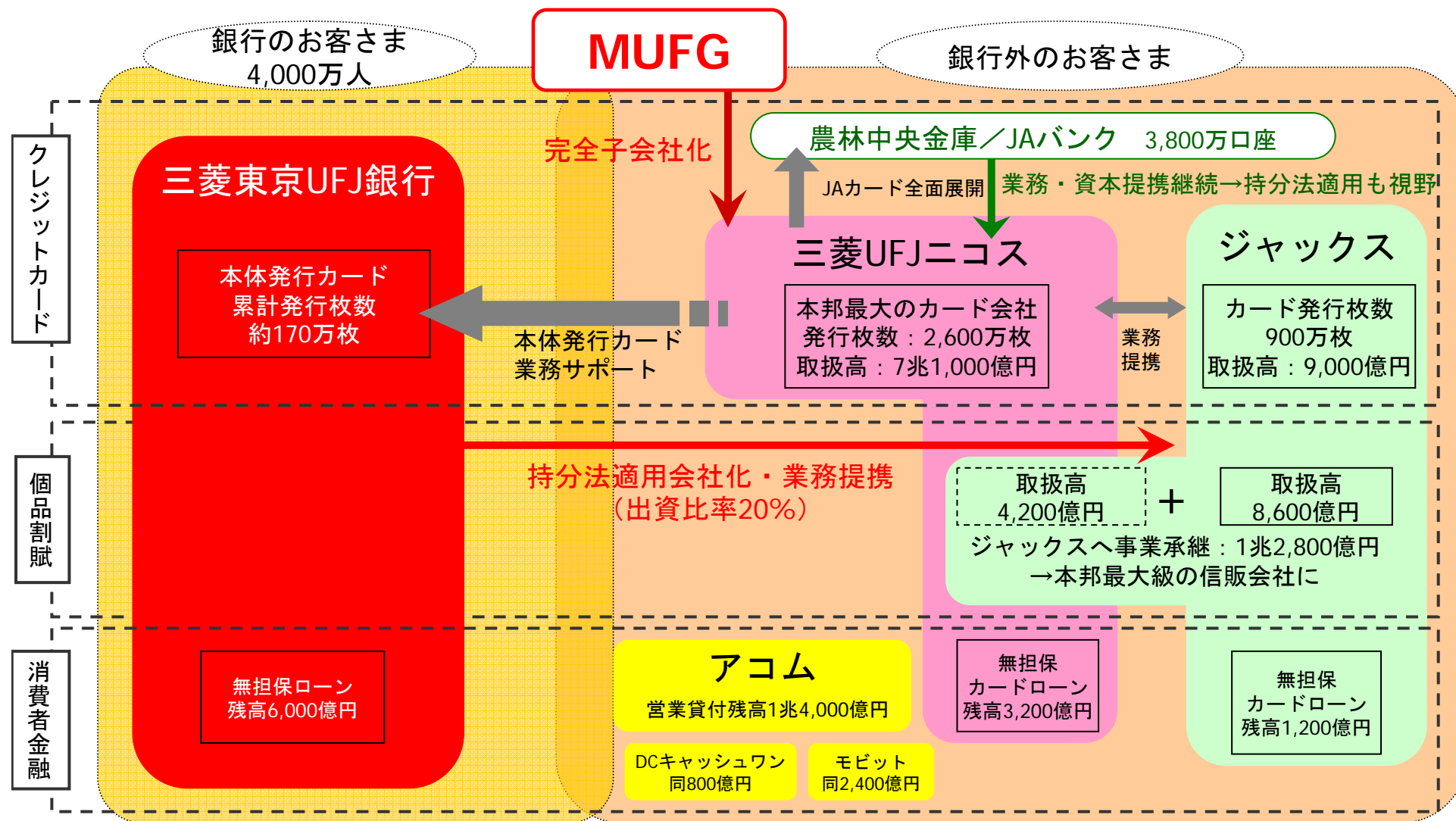


- 今後大きな成長力が期待されるクレジットカード事業は、銀行・信託・証券に並ぶMUFGの中核事業領域と位置づける。
- 三菱UFJニコスもMUFGが直接出資する子会社となり、ブランド・チャネル等を最大限活用して、グループシナジーを発揮していく。
- 農林中央金庫と三菱UFJニコスの資本提携を維持・発展させ、三菱UFJニコスを農林中央金庫の持分法適用関連会社とすることを視野に、協議していく。

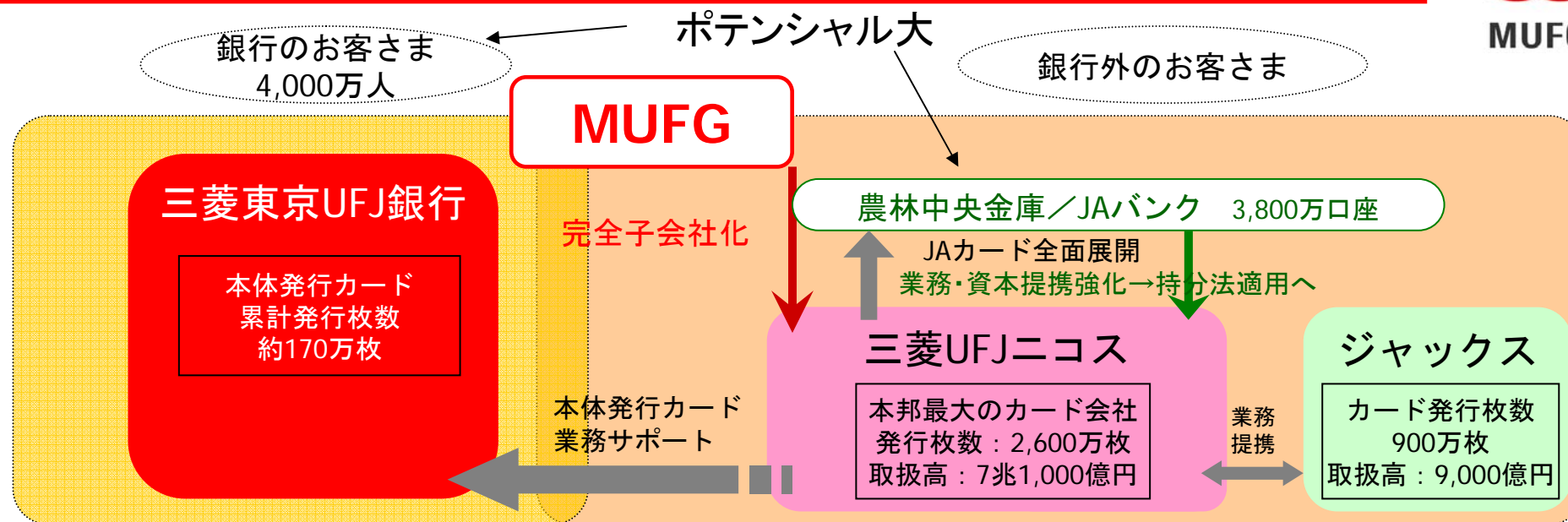
# 4. MUFGコンシューマーファイナンスのフォーメーション



- 各業態のリーディングカンパニーが結集し、拡大・多様化するお客さまのニーズに対応
- 他に先んじて、新しい時代に相応しい、コンシューマーファイナンスビジネスを一気に加速



## 5. MUFGクレジットカード事業の概観と強み



銀行型金融機関にチャンス大

### ●銀行本体発行クレジットカード

メガで唯一、クレジットカードの銀行本体発行済、順調に発行拡大・利用率も計画比プラス、一方で、プロセッシング、加盟店業務⇒MUNへ委託（コスト効率アップ）

### ●農中/JAバンクとの資本・業務提携

- ✓極めて大きなポテンシャル
- ✓医療、旅行等シニア層の利用拡大
- ✓JAカードは今後全面展開

### ●本邦NO.1の26百万人(新規3百万人/年)次世代カード戦略として「MUFG Card」投入

- 交通・医療等に強固な営業基盤を構築済
- 携帯でのチャネルも拡大へ
- 4つ(AMEX等)のインターナショナルブランド対応

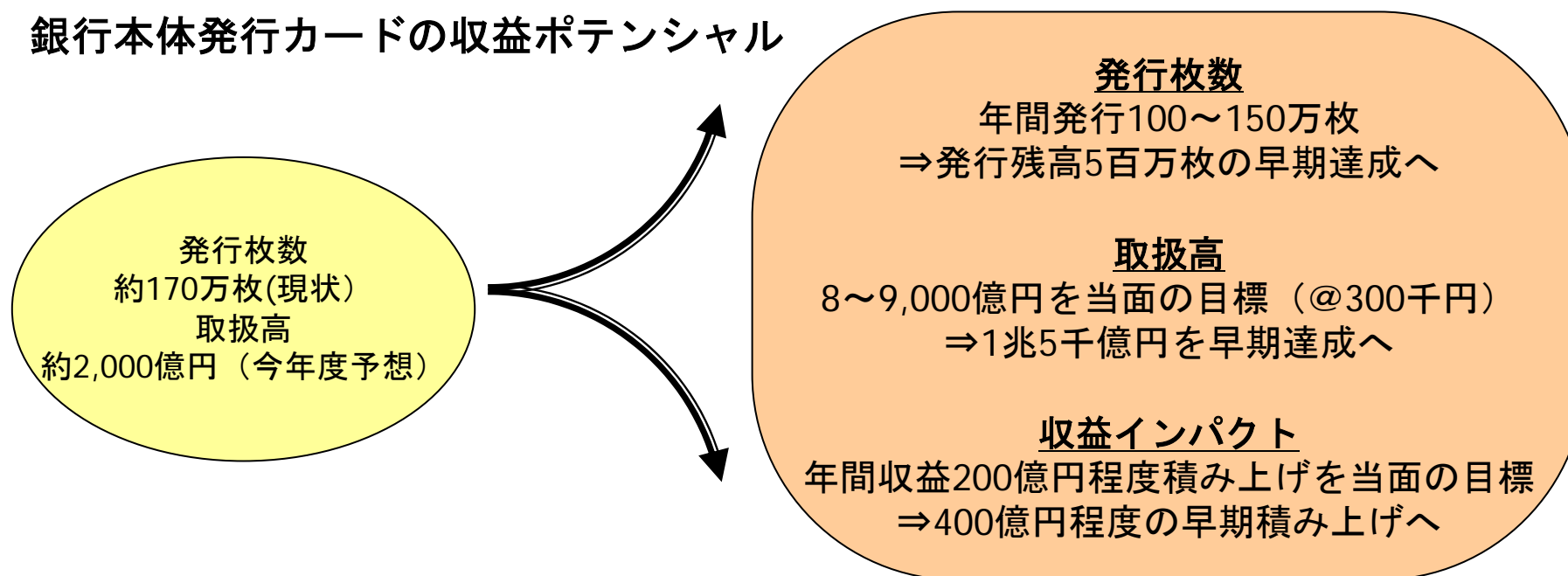
## 5-(1) MUFGクレジットカード事業の概観と強み 本体発行カード



### 銀行本体発行クレジットカード = グローバルスタンダード 銀行型金融機関の強み → チャンス大

- ✓ 銀行が持つ顧客基盤とネットワークを活用した営業展開
- ✓ 口座振替からカード決済へ移行の流れを捕捉
- ✓ 顧客情報を活用したマーケティングの充実
- ✓ 銀行本体の体力に起因するコスト競争力（非単品営業、資金調達コスト等）
- ✓ 銀行本体には過払利息返還の負担等もない

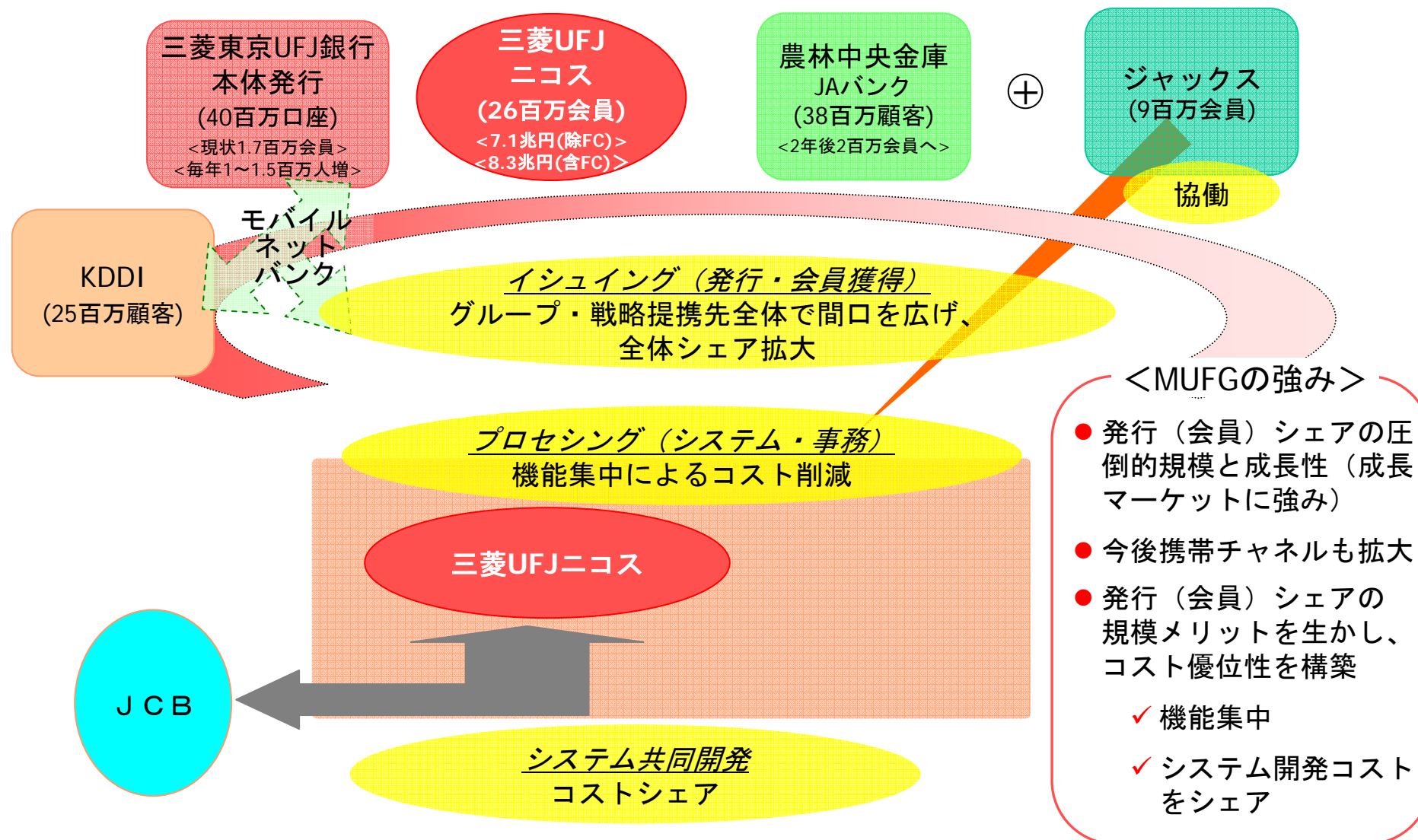
### 銀行本体発行カードの収益ポテンシャル



## 5-(2) MUFGクレジットカード事業の概観と強み シェア極大化と機能集中等によるコスト競争力



- 市場の持つ高い成長性を踏まえ、「間口」を拡げてシェア拡大を追求（イシューは多様）MUFG
- 事務・システムは適宜機能集中を図り、コスト競争力を高める





MUFG

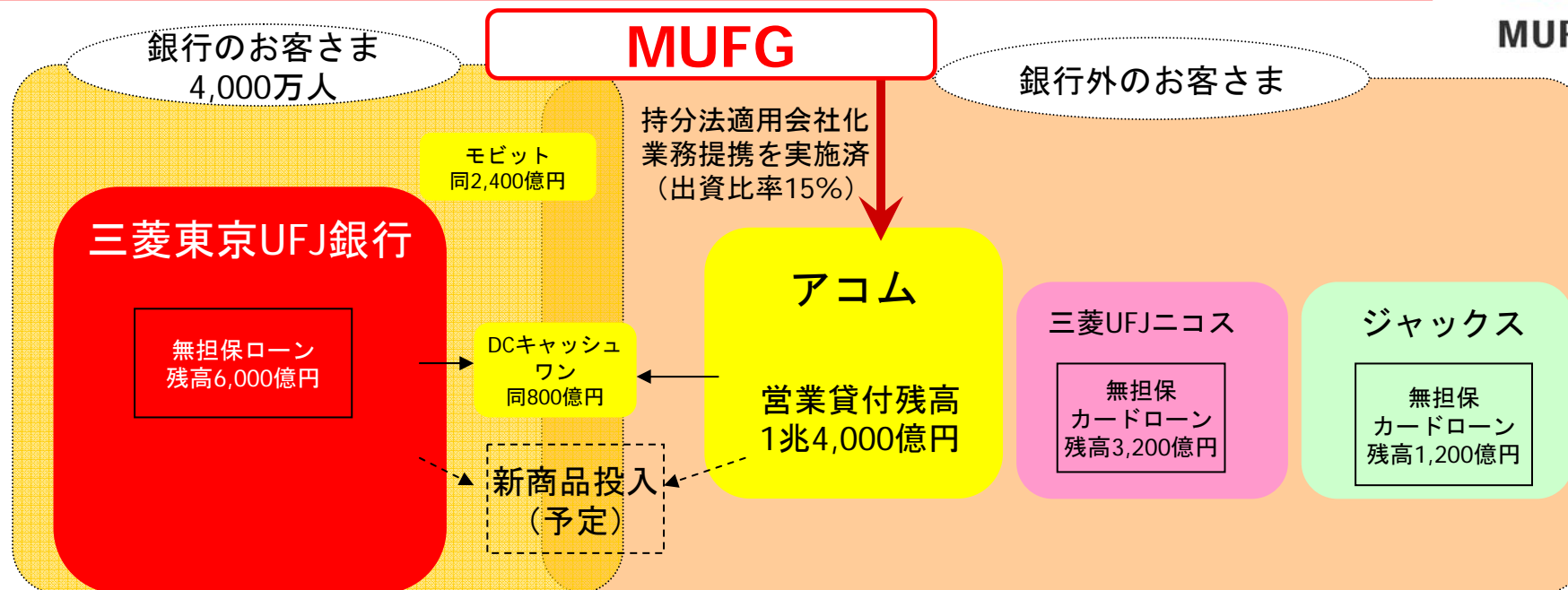
### 5-(3) MUFGクレジットカード事業の概観と強み（まとめ）

銀行本体 発行カード	中核の総合 クレジット カード会社	マーケット シェア拡大力	機能分担	環境変化 コスト構造 強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>□3メガで当グループのみ</li> <li>□高い成長性</li> <li>□プロセッシング、加盟店業務はMUNに委託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□個社でトップ 会員数26百万人 取扱高7.1兆円</li> <li>□MUFG以外の 巨大金融Gr (JAバンク) 市場発展性大</li> <li>□今回完全 子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□交通、医療等 今後市場拡大 分野に強み</li> <li>□各界トップ プレイヤーと 連携、発行</li> <li>□携帯チャネル KDDI/BTMU モバイルネット バンク準備中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□プロセッシング、 加盟店業務 のMUNへの 機能集中</li> <li>□MUNとJCB のシステム 開発共同 プロジェクト</li> </ul>	<p>今回 抜本的 対応</p>

+

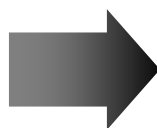
**金利対応、コンプライアンス**  
**グループコンプライアンス協議会**  
 新規金利は全て引下げ済み、三菱UFJニコス、アコムとも、  
 既存顧客に対しても積極的に切替を案内中

## 6. MUFG消費者金融事業



### 《環境認識》

- 改正貸金業法の影響は厳しいが、本来の需要は底堅い
- 総量規制に伴う業態間の超過需要シフトやブランド選好の強まりにより、銀行型の金融機関が有利に



### アコムとの協働を軸にした展開

- ☆ 三菱東京UFJ銀行／アコム連携による新商品投入予定
- ☆ インドネシアでの銀行買収
- ☆ アコム
  - 6月、新規貸出金利を利息制限法範囲内へ引き下げ  
既存優良顧客への切り替え案内も積極展開中  
コンプライアンス面でも業界他社をリード
  - 06年度決算で利息返還引当金残高4,900億円
  - 07年度予想：経常利益516億円、当期利益470億円  
(07年度第1四半期実績：当期利益132億円)



## 7. MUFGコンシューマーファイナンス事業の成長イメージ

- 抜本的対応により当期利益影響は底打ち

06年度の影響	07年度（予想）	増減（予想）
アコム▲950（15%持分） MUN▲345（持分） 合計▲1,295億円	アコム+70 MUN ▲700～▲800 + $\alpha$ （VisaIPO等） 合計▲630～▲730億円+ $\alpha$	アコム+1,020 MUN▲355～▲455+ $\alpha$ 合計+600～700億円+ $\alpha$

- 08年度以降の事業成長イメージ

MUN	3年後経常利益459億円見込み 中長期で1,000億円を目指す
ジャックス*	経常利益5年後200億円超を目指す
銀行本体発行カード	当面粗利現状比+200億円見込み 4～5年で+400億円を目指す
銀行小口ローン新商品	5年目で粗利100億円と試算

\*07年度中に三菱東京UFJ銀行が持分法適用関連会社化する予定