

# 三菱UFJフィナンシャル・グループ

2008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

## MUFGの概要と強み

- MUFGの概要 5
- MUFGのグローバルポジション 6
- MUFGの「5つの優位性」 7
- 国内主要グループとの比較 8

## 2007年度決算の概要

- 2007年度のポイント 10
- 2007年度決算サマリー(P/L) 11
- 国内預貸金利回りの状況 12
- 2007年度決算サマリー(B/S) 13
- 部門別業績概要 14
- リテール 15
- 法人 16
- 受託財産 17
- 貸出資産の状況 18
- 保有有価証券の状況 19
- サブプライム問題の損益への影響 20
- 保有証券化エクスポージャーの状況 21

- 自己資本の状況 22
- 2008年度業績／配当金予想 23

## 経営方針について

- 経営環境認識 25
- 経営方針 26
- グループ総合力の強化 28
- 新システムへの移行 30
- 内部管理態勢の強化 32
- 総預り資産営業の強化・リテール証券 34
- コンシューマーファイナンス 35
- ネットモバイル戦略 36
- アジア戦略 37
- 資本力の活用 39
- 資本政策 41
- 株主還元 42

## Appendix

## MUFGの概要と強み

## 2007年度決算の概要

## 経営方針について

- 幅広い金融分野に多数の有力企業を擁する日本最大の総合金融グループ

持株会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ  
(MUFG)

総資産 192.9兆円  
総貸出 88.5兆円  
総預金 121.3兆円  
従業員数 約12万人

(注)2008年3月末(従業員数は2007年3月末)

三菱東京UFJ銀行

三菱UFJ信託銀行

三菱UFJ証券

三菱UFJニコス

三菱UFJリース(注)

(注)三菱UFJリースは持分法適用関連会社

## 主要金融分野に展開する主なグループ会社

資産運用

三菱UFJ投信  
国際投信投資顧問

ベンチャー  
キャピタル

三菱UFJキャピタル

消費者金融

アコム  
DCキャッシュワン、モビット  
ジャックス

ファクタリング

三菱UFJファクター

プライベート  
バンキング

三菱UFJメルリリンチPB証券

調査・  
コンサルティング

三菱UFJリサーチ&  
コンサルティング

不動産

三菱UFJ不動産販売

海外

ユニオンバンカル  
コーポレーション

# MUFGのグローバルポジション



## 時価総額ランキング

順位	金融機関名	時価総額 (10億\$)
1	Industrial and Commercial Bank of China	274
2	China Construction Bank	209
3	HSBC	200
4	Bank of China	160
5	Bank of America	151
6	JPMorgan Chase	147
7	Banco Santander	130
8	Citigroup	118
<b>9</b>	<b>MUFG</b>	<b>110</b>
10	BNP Paribas	93

(出所) Bloomberg データを基にMUFG作成(2008年5月末)

## 総資産ランキング

順位	金融機関名	総資産 (兆\$)
1	Royal Bank of Scotland	3.80
2	Deutsche Bank	2.98
3	BNP Paribas	2.49
4	Barclays	2.45
5	HSBC	2.35
6	Citigroup	2.18
7	Credit Agricole	2.08
8	UBS	2.02
9	ING	1.93
<b>10</b>	<b>MUFG</b>	<b>1.72</b>

(出所) 三菱東京UFJ銀行経済調査室(2007年12月末)

## 1 強固な顧客基盤

- ・ 個人口座数約4,000万
- ・ 国内法人取引先約40万社

## 2 充実した内外ネットワーク

- ・ 国内1,259拠点<sup>\*1</sup>
- ・ 海外452拠点<sup>\*2</sup>

## 3 高いグループ総合力

- ・ 銀信証はじめUNBC、カード、リース、投信、消費者金融等

## 4 健全な財務基盤

- ・ 公的資金完済
- ・ Tier1比率7.60%<sup>\*3</sup>
- ・ 不良債権比率1.15%<sup>\*3</sup>

## 5 堅固なガバナンスと信頼の経営

- ・ NY上場企業に相応しいガバナンス態勢

\*1 国内拠点数は三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券のリテール拠点・法人拠点の合計（2008年3月末時点）

\*2 海外拠点数は三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券、ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニアの合計（2008年3月末時点）

\*3 2008年3月末時点

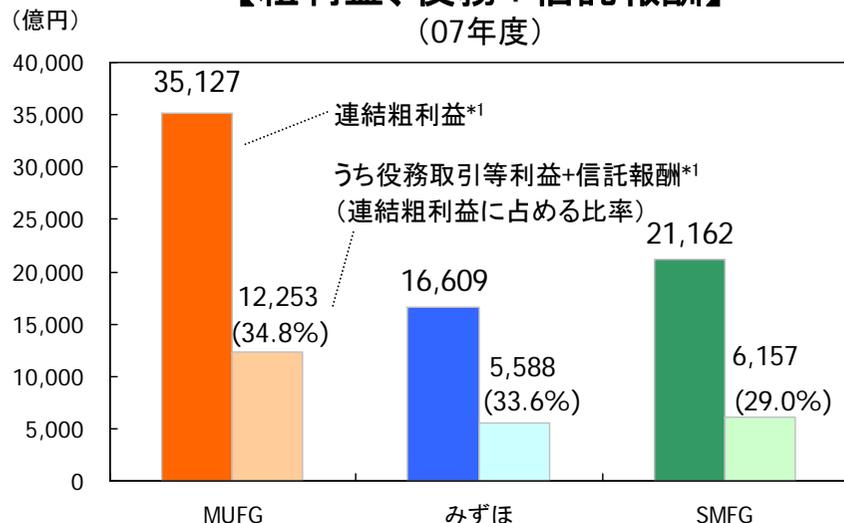
# 国内主要グループとの比較

各社開示資料より作成



## 【粗利益、役務+信託報酬】

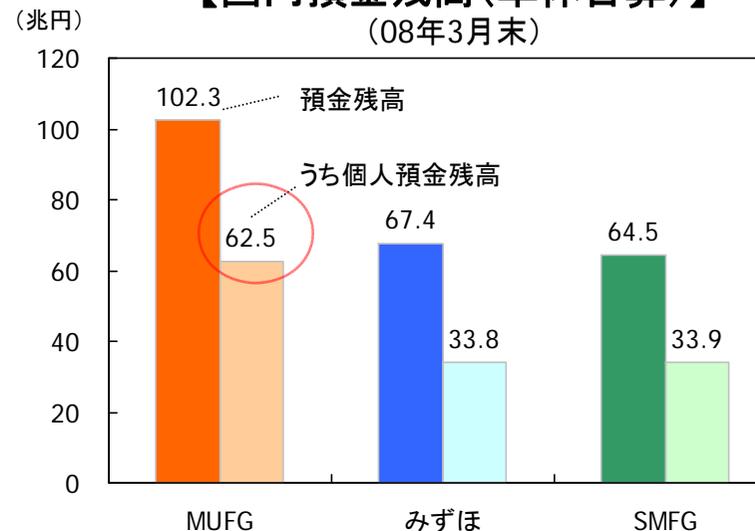
(07年度)



\*1 MUFGは信託勘定償却前

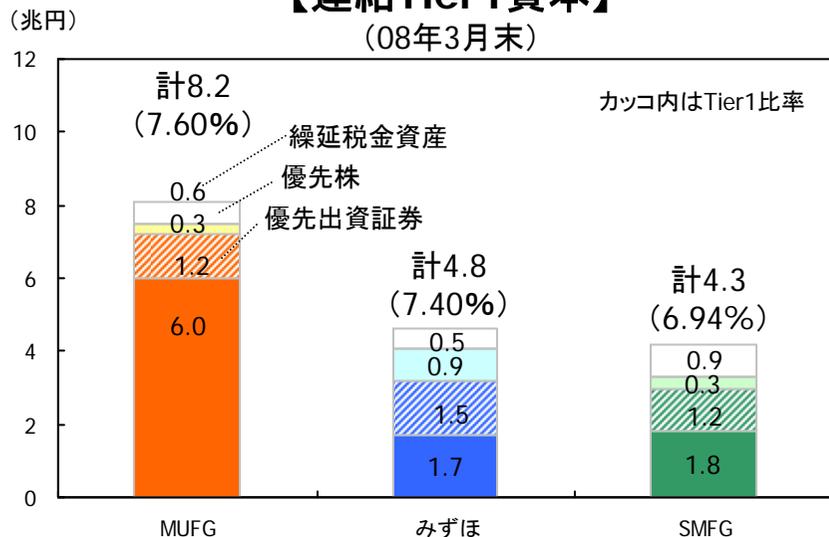
## 【国内預金残高(単体合算)】

(08年3月末)



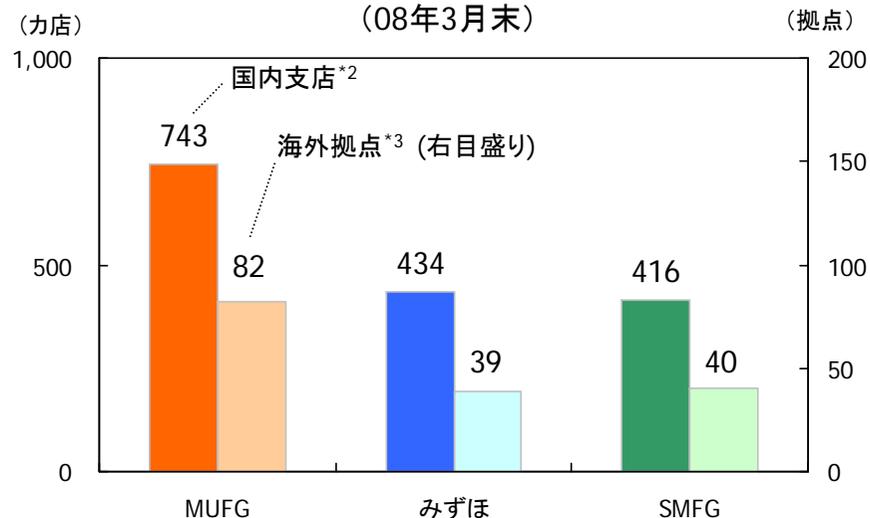
## 【連結Tier1資本】

(08年3月末)



## 【支店数(単体合算)】

(08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. 80もあわせてご参照ください

MUFGの概要と強み

**2007年度決算の概要**

経営方針について

- **当期純利益は前年度比減益だが、修正予想を上回る**
  - ～市場の混乱に伴う粗利益減少、株式減損の増加等が主因
  - ～サブプライム関連の損失は相対的には小
- **三菱UFJニコス構造改革、三菱UFJ証券完全子会社化等、グループ総合力を一層強化**
- **新システム移行準備も着実に進展**

# 2007年度決算サマリー(P/L)

【連結】



## ●連結粗利益は前年度比▲2,140億円

- 三菱UFJニコスの金利引き下げなどの要因が商銀での預貸利ざや改善効果を上回り資金利益は減少
- 市場環境の悪化により役務取引等利益は減少
- その他業務利益に証券化商品関連損失1,230億円を計上

## ●営業費は前年度比+417億円

- システム関連経費、コンプライアンス態勢強化等を主に増加

## ●株式関係損益は前年度比▲1,520億円

- 株式等償却▲1,871億円計上

## ●当期純利益は6,366億円

## ●与信関係費用は1,146億円増加

「データブック」P. 6～20もあわせてご参照ください

### <連結P/L>

(単位:億円)

	06年度	07年度	増減
1 連結粗利益(信託勘定償却前)	37,267	35,127	▲2,140
2 うち資金利益	19,044	18,420	▲623
3 うち役務取引等利益	11,586	10,735	▲850
4 うち特定取引利益	3,150	3,653	502
5 うちその他業務利益	1,955	799	▲1,156
6 営業費	20,740	21,158	417
7 実質業務純益	16,527	13,969	▲2,558
8 臨時損益	▲1,955	▲4,088	▲2,133
9 うち株式等関係損益	1,271	▲248	▲1,520
10 経常利益	14,570	10,290	▲4,280
11 特別損益	516	▲81	▲597
12 当期純利益	8,809	6,366	▲2,443
13 与信関係費用*1	▲1,869	▲3,016	▲1,146
14 与信関係費用*1(単体合算)	▲404	▲862	▲457

(▲は費用)

\*1 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)+貸倒引当金戻入益

### <ご参考>

(単位:億円)

15 顧客部門営業純益*2 (同比率)	14,796 (91%)	13,200 (96%)	▲1,596 (+5ポイント)
16 手数料収益*3 (対粗利益比率)	16,302 (43.7%)	15,076 (42.9%)	▲1,225 (▲0.8ポイント)
17 一株あたり利益(千円)*4	86.7	61.0	▲25.7
18 連結ROE*5	14.9%	9.7%	▲5.2ポイント

\*2 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

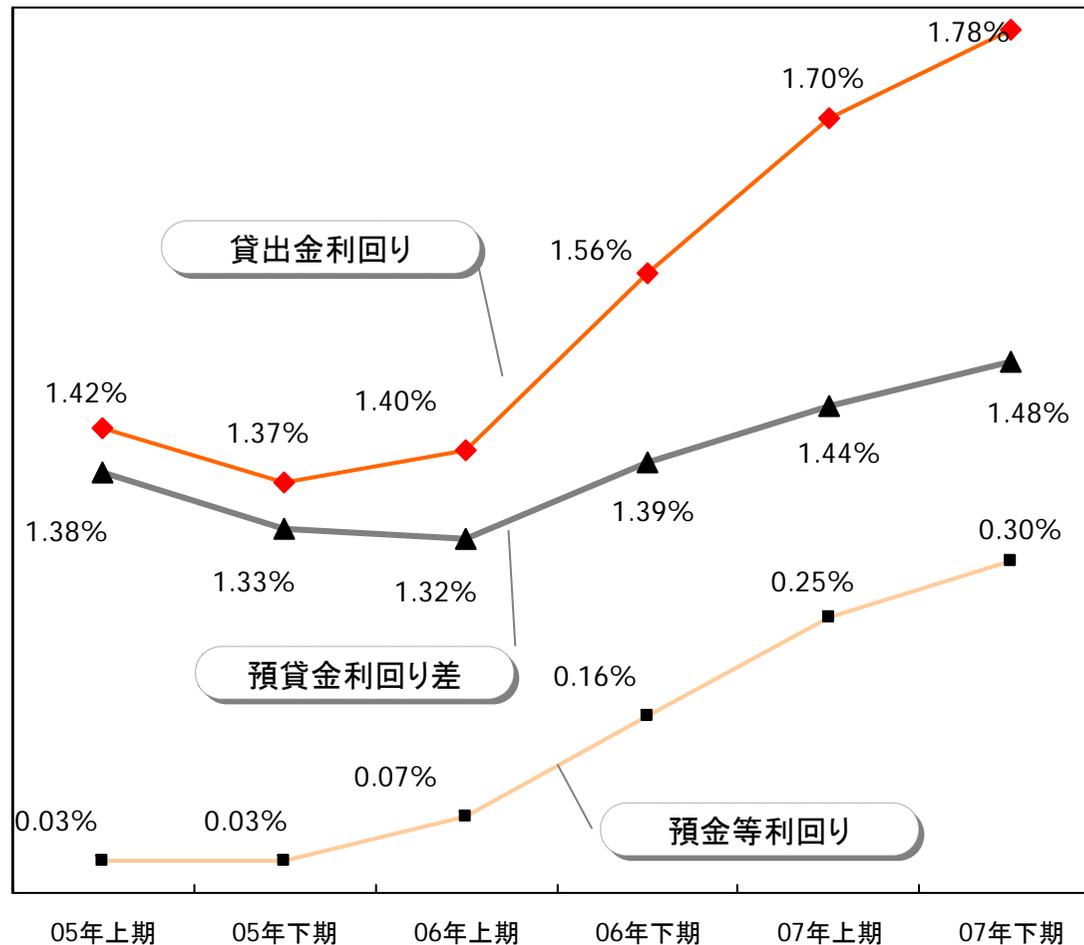
\*3 役務取引等利益+信託報酬(除く貸信・合同)+対顧客デリバティブ収益(管理ベース)+外為売買益(管理ベース)

\*4 07年度は千株あたり

\*5 ROEの分母には土地再評価差額金、株式等評価差額金を含まず

● 預貸金利回り差の改善傾向が継続

国内預貸金利回りの推移(単体合算)



【金利改定状況】

- 2006年7月18日  
普通預金金利  
0.001% ⇒ 0.100%
- 2006年8月10日  
短期プライムレート  
1.375% ⇒ 1.625%
- 2006年10月1日  
新規住宅ローン変動金利  
2.375% ⇒ 2.625%
- 2007年1月1日  
既存住宅ローン変動金利  
2.375% ⇒ 2.625%
- 2007年2月26日  
普通預金金利  
0.100% ⇒ 0.200%
- 2007年3月20日  
短期プライムレート  
1.625% ⇒ 1.875%
- 2007年7月1日  
既存住宅ローン変動金利  
2.625% ⇒ 2.875%
- 2007年10月1日  
新規住宅ローン変動金利  
2.625% ⇒ 2.875%

# 2007年度決算サマリー(B/S)

【連結】



## ●貸出金は07/3末比3.6兆円増加

- 海外貸出は大幅に増加
- 国内法人貸出も底打ち

## ●預金は07/3末比2.6兆円増加

- 個人預金は増勢持続

## ●開示債権は07/3末比減少

- 開示債権比率は07/3末比0.31ポイント低下の1.15%

## ●その他有価証券の含み益は株式を中心に2.4兆円減少

## ●自己資本比率は 11.19% (Tier1比率 7.60%)

### <連結B/S>

(単位:億円)

	07年3月末	08年3月末	増減
1 貸出金(銀行勘定+信託勘定) [貸出金(銀行勘定)]	851,507 [848,319]	887,976 [885,388]	36,469 [37,068]
2 うち国内法人貸出*1*2	494,172	494,501	329
3 うち住宅ローン*2*3	171,901	173,582	1,681
4 うち海外貸出*4	145,277	176,704	31,427
5 有価証券(銀行勘定)	482,076	408,516	▲73,559
6 預金	1,187,086	1,213,073	25,986
7 うち個人預金(国内店)	608,583	625,947	17,363
8 国内預貸金利回り差(単体合算)	(06年度) 1.35%	(07年度) 1.46%	0.1ポイント
9 金融再生法開示債権*2	13,258	10,585	▲2,673
10 開示債権比率*2	1.46%	1.15%	▲0.31 ポイント
11 その他有価証券評価差額	33,842	10,048	▲23,793
12 連結自己資本比率 (Tier1比率)	12.54% (7.57%)	11.19% (7.60%)	▲1.34ポイント 0.03ポイント
13 保有株式対Tier1比率	56%	52%	▲3ポイント
14 繰延税金資産(ネット) 対Tier1比率	0.8%	8.3%	7.4ポイント

\*1 傘下銀行から持株会社宛の貸出金を除く

\*2 単体合算+信託勘定

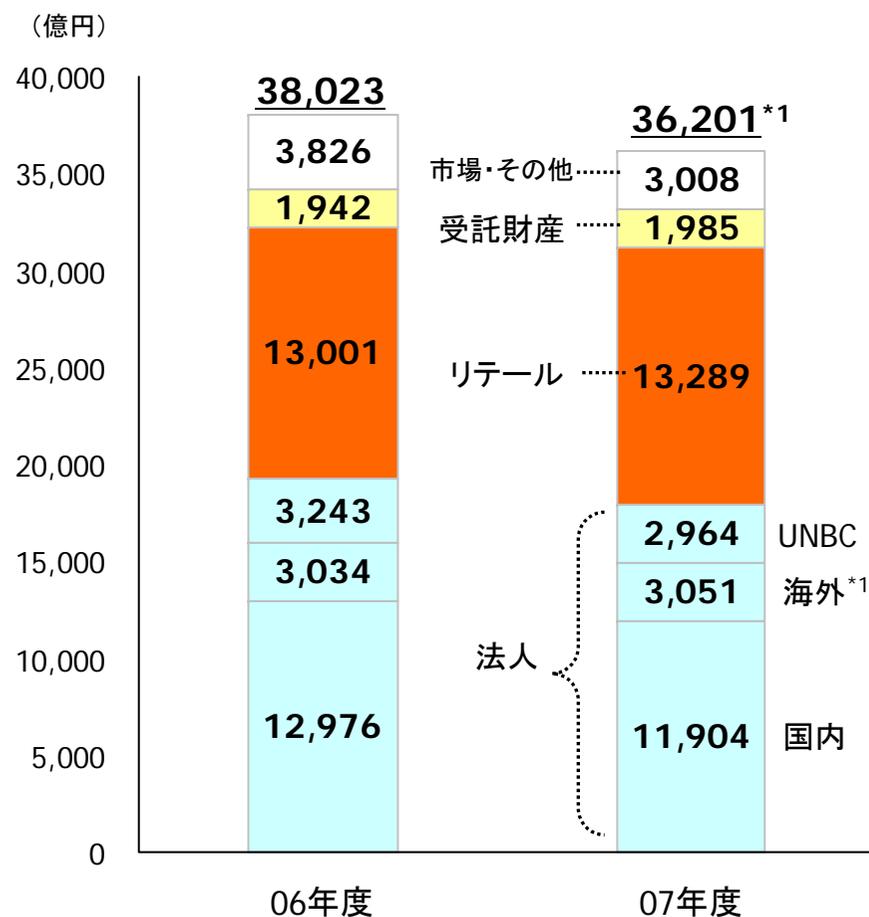
\*3 07年度の証券化実績:約0.2兆円

\*4 海外支店+ユニオン・バンク・コーポレーション+BTMU(中国)

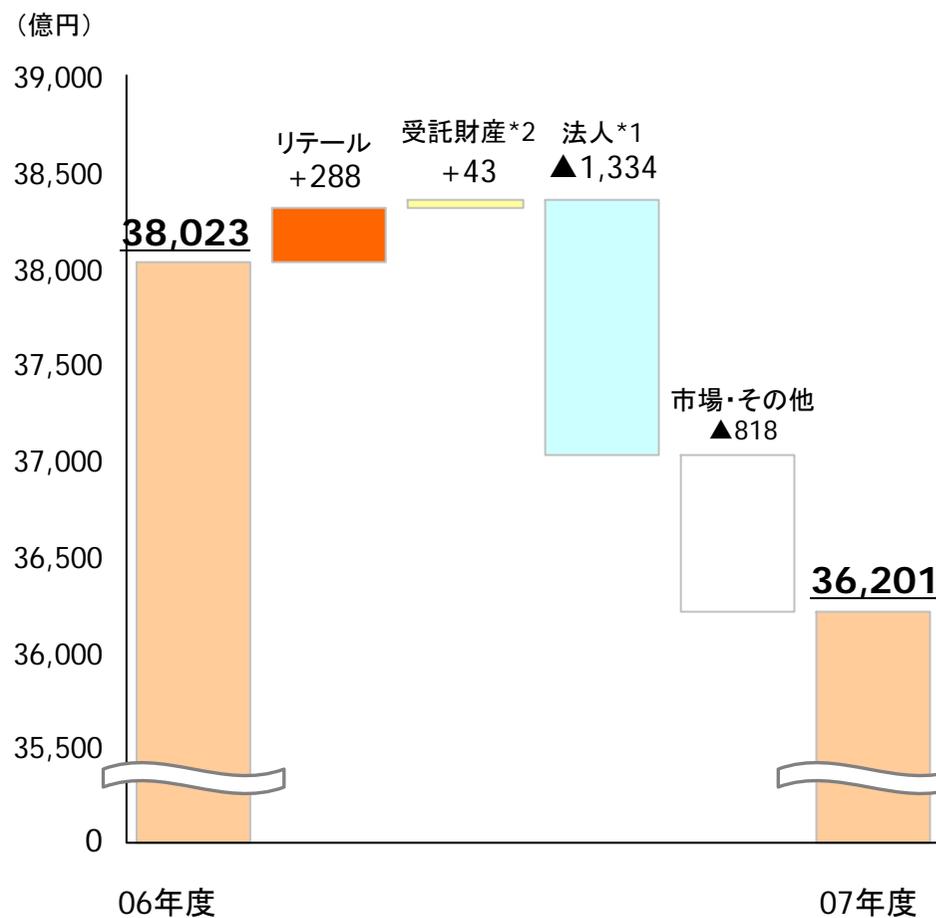
「データブック」P.21もあわせてご参照ください

- 法人及び市場部門を主因に業務粗利益は前年同期比1,822億円の減少<sup>\*1\*2</sup>

## 部門別業務粗利益<sup>\*3</sup>



## 業務粗利益増減内訳<sup>\*3</sup>



\*1 中国拠点の現地法人化に伴う決算期変更により、当該拠点の業績が9ヶ月分しか含まれていない(3ヶ月の影響額は粗利で約94億円)

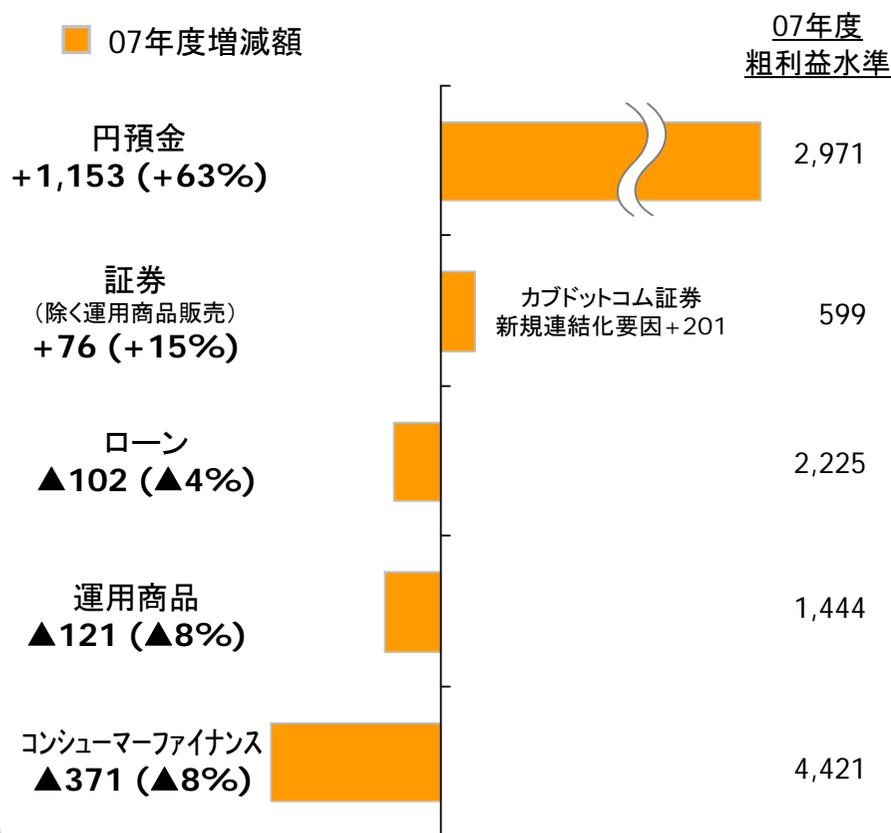
\*2 06年度は、会計基準変更(信託報酬の未収計上の開始)により、06年3月末時点の経過未収収益を含んでいる(影響額は約60億円)

\*3 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)

- 業務粗利益は前年度比+288億円の13,289億円  
 ~三菱UFJニコスの金利引下げによるマイナスを預金収益、カブドットコム証券連結効果で打ち返し増益

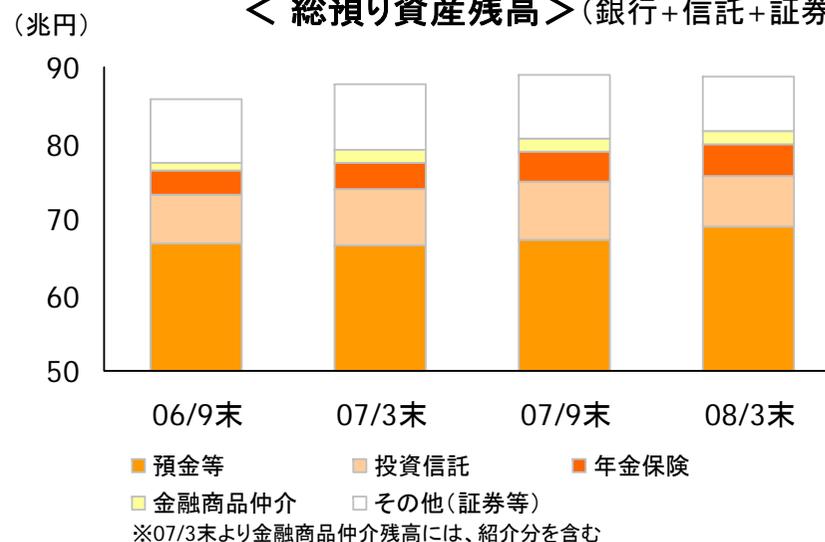
## リテール連結事業本部粗利益

07年度 13,289億円 (06年度比+288億円)

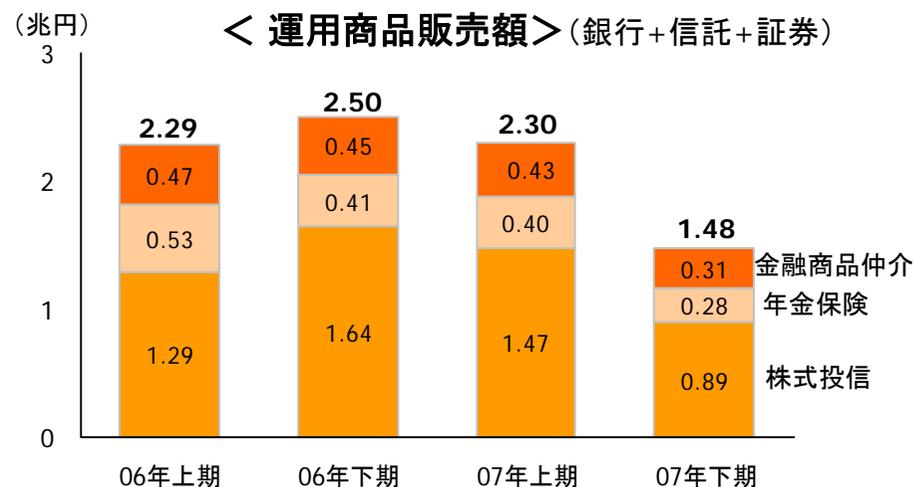


詳細は「データブック」P. 38~43をご参照ください

## ＜総預り資産残高＞ (銀行+信託+証券)



## ＜運用商品販売額＞ (銀行+信託+証券)

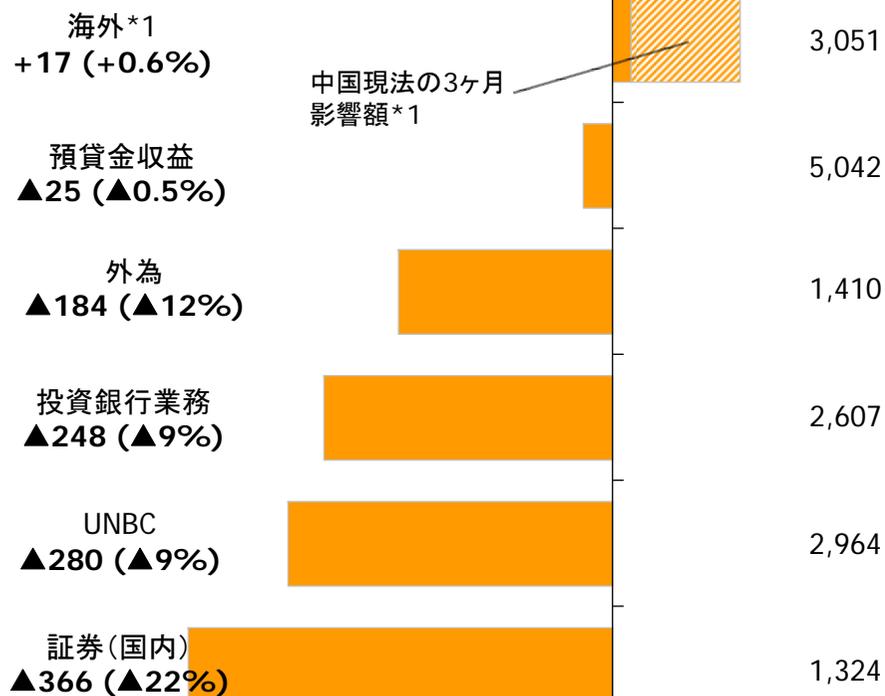


- 業務粗利益は前年度比▲1,334億円の17,919億円\*1  
 ~市場環境悪化により証券・投資銀収入減少、貸出残高は海外堅調、国内底打ち

## 法人連結事業本部粗利益

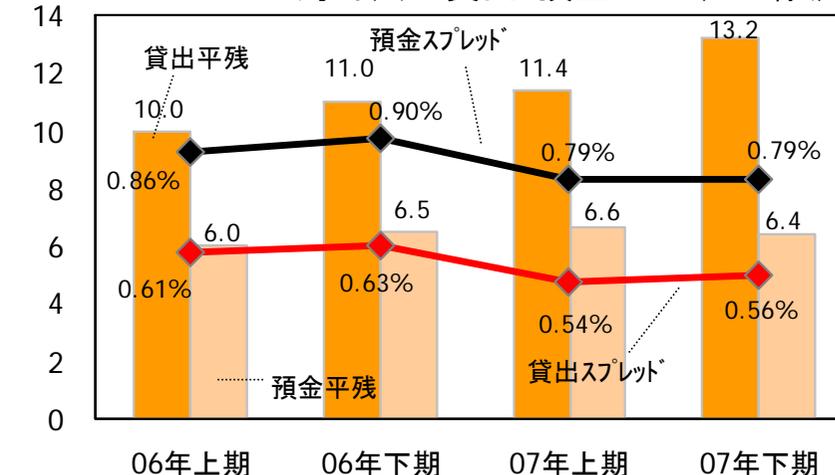
07年度17,919億円\*1 (06年度比▲1,334億円)

07年度増減額

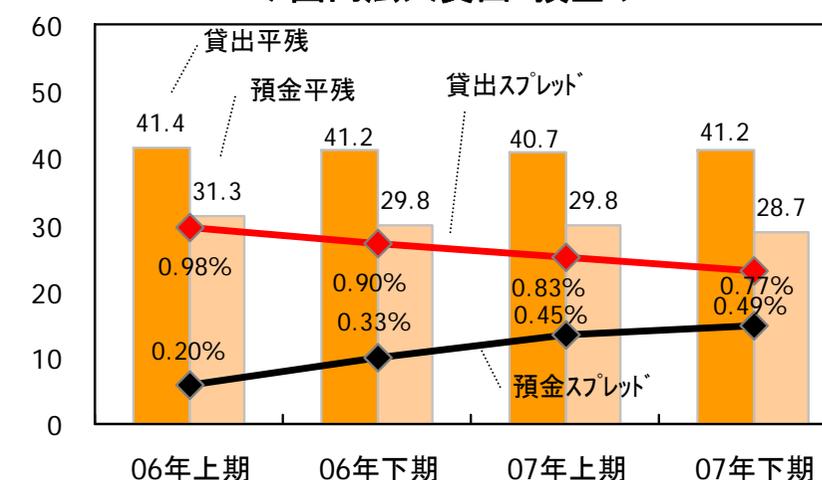


\*1 中国拠点の現地法人化に伴う決算期変更により、07年度は当該拠点の業績が9ヶ月分しか含まれていない(3ヶ月の影響額は粗利で約94億円)。

(兆円) < 海外法人貸出・預金 > (UNBC除く)



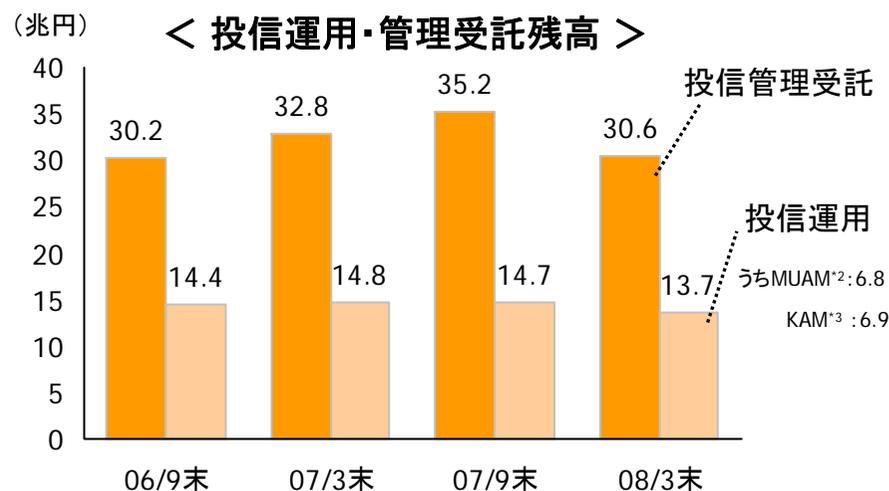
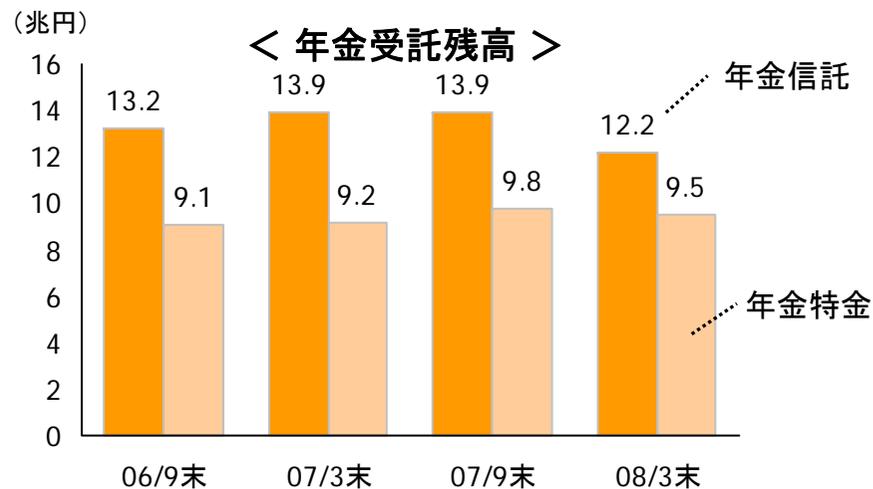
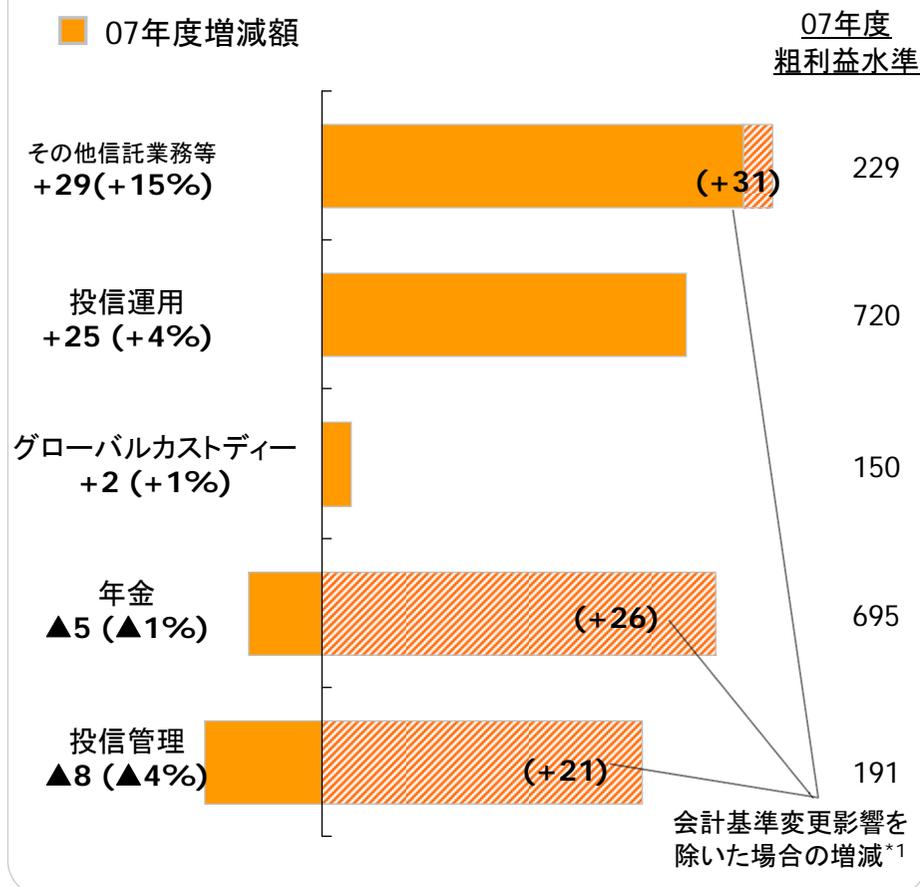
(兆円) < 国内法人貸出・預金 >



- 業務粗利益は前年度比+43億円\*1の1,985億円  
～時価下落や資金流入の減少から残高は伸び悩むも増益確保

## 受託財産連結事業本部粗利益

07年度 1,985億円(06年度比+43億円\*1)



\*1 06年度は、会計基準変更(信託報酬の未収計上の開始)により、06年3月末時点の経過未収収益を含んでいる(影響額は約60億円)

\*2 MUAM: 三菱UFJ投信

\*3 KAM: 国際投信投資顧問

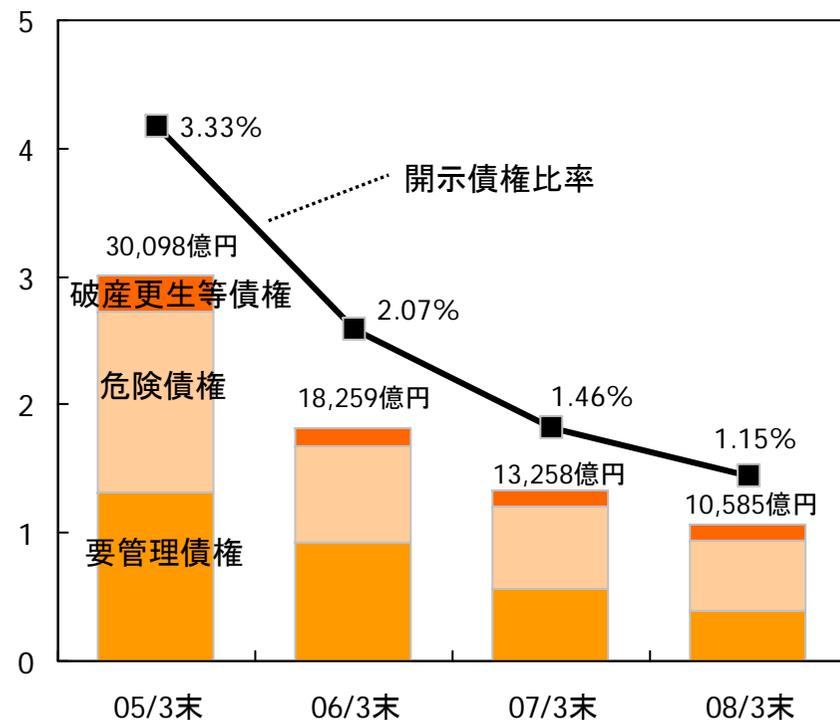
# 貸出資産の状況



- 開示債権比率は1.15%と07/3末比0.31ポイント低下
- 与信関係費用は単体合算で862億円、連結で3,016億円の費用計上

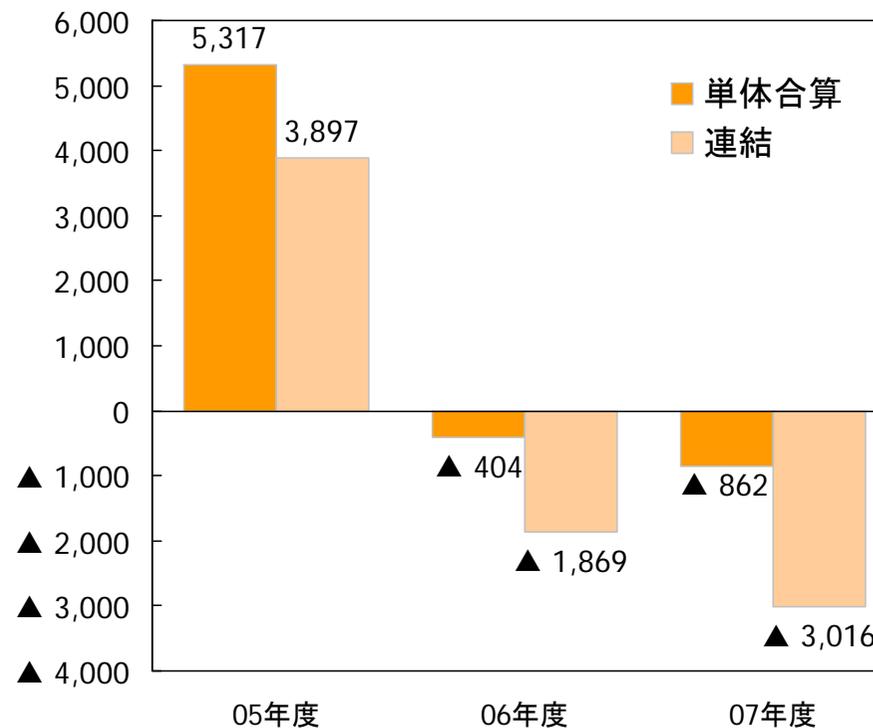
## 金融再生法開示債権残高(単体合算)

(兆円)



## 与信関係費用

(億円) (▲は費用を表す)



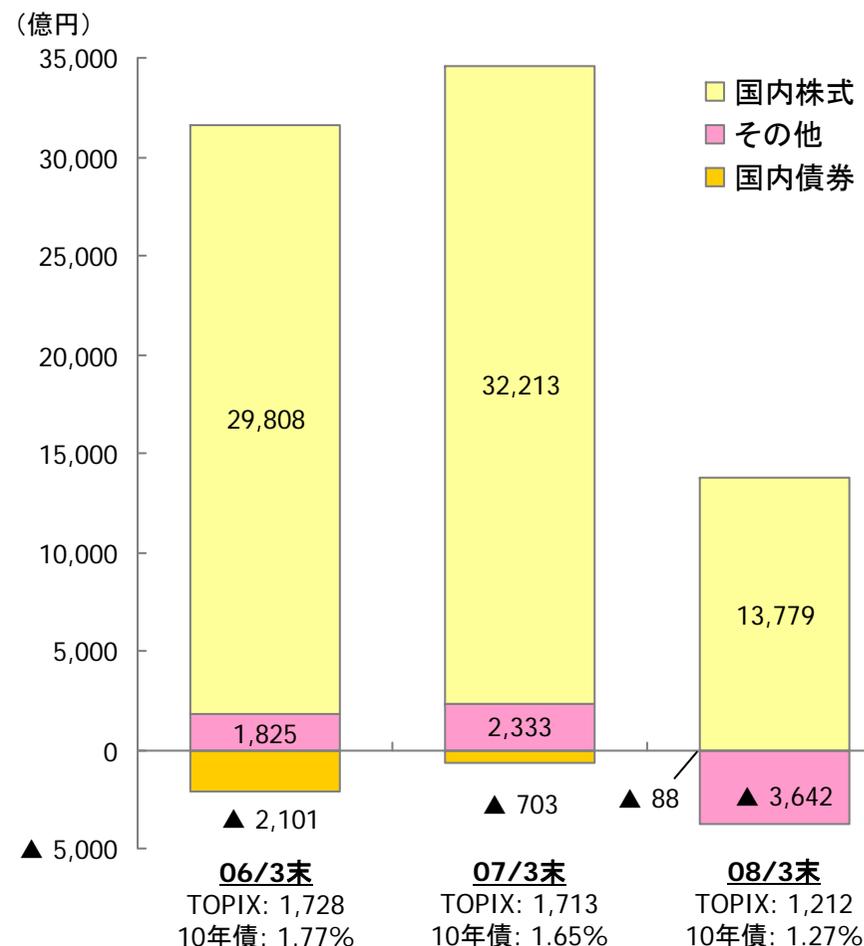
「データブック」P. 57～60もあわせてご参照ください

- その他有価証券の評価差額は約+1.0兆円の含み益

## その他有価証券の内訳

	(億円)	
	3月末残高	評価差額
合計	361,621	10,048
国内株式	56,747	13,779
国内債券	170,621	▲88
国債	153,436	▲230
地方債	2,025	37
社債	15,159	104
その他	134,253	▲3,642
外国株式	1,922	951
外国債券	84,150	▲208
その他	48,180	▲4,385

## その他有価証券評価差額の推移



「データブック」P. 61もあわせてご参照ください

# サブプライム問題の損益への影響

【連結】



- サブプライム関連+SIV投資が損益(P/L)に与えた影響は約▲810億円

## サブプライム問題の損益への影響

(億円)

サブプライム関連+SIV投資		07年9月末	07年12月末	08年3月末	12月末比増減
1	実現損	▲ 40	▲ 550	▲ 810	▲ 260
2	うち減損	▲ 40	▲ 530	▲ 470	60
3	残高	3,480	2,820	2,030	▲ 790
4	評価損	▲ 260	▲ 310	▲ 440	▲ 130

(億円)

うちサブプライム関連(除くSIV)		07年9月末	07年12月末	08年3月末	12月末比増減
5	実現損	▲ 40	▲ 90	▲ 180	▲ 90
6	うち減損	▲ 40	▲ 90	▲ 120	▲ 30
7	残高	2,590	2,430	*1 1,970	▲ 460
8	評価損	▲ 80	▲ 300	▲ 440	▲ 140

(億円)

うちSIV投資		07年9月末	07年12月末	08年3月末	12月末比増減
9	実現損	—	▲ 460	▲ 630	▲ 170
10	うち減損	—	▲ 440	▲ 350	90
11	残高	890	390	60	▲ 330
12	評価損	▲ 180	▲ 10	—	10

(億円)

上記以外の証券化商品投資		08年3月末	12月末比増減
13	実現損	▲ 420	▲ 400
14	うち減損	▲ 180	▲ 160
15	残高	31,290	▲ 4,620
16	評価損	▲ 2,740	▲ 1,390

\*1 サブプライムRMBS(1,820億円)及びサブプライムABS CDO(30億円)のうち直接サブプライム組入比率に相当する部分(20億円)と投資信託等のファンド(証券化商品には含まれず)が保有しているサブプライムRMBS(130億円)の合計

## ポイント

- 07年度のサブプライム関連及びSIV投資の損益(P/L)への影響額は、SIV関連を中心に約▲810億円の損失
- サブプライム関連投資(除くSIV)の残高は、償還・売却や円高等により減少し、約1,970億円に(12月末比約▲460億円)。
- サブプライム関連投資(除くSIV)は一次証券化商品が約99%、AAA格が約98%。サブプライムRMBSの組成年(ヴィンテージ)は05年～07年に分散
- SIVへの投資残高は、売却・減損等により約60億円に(12月末比▲330億円)
- その他の証券化商品への投資による損益(P/L)への影響額は、売却・減損等により約▲420億円(サブプライム関連+SIVとの合算では約▲1,230億円)

注 対象はBTMU(含むUBOC、泉州銀行)、MUTB、MUS。証券化商品の範囲は内部管理ベース、米GSE等の発行するモーゲージ債・住宅金融支援機構債等の本邦住宅ローン証券化商品、投資信託等のファンドで保有している証券化商品は含まず。億円単位で四捨五入した概数、残高、評価損は減損後、実現損は累計

# 保有証券化エクスポージャーの状況

【連結】



- 証券化商品全体の残高は約3.32兆円(07/12末比約▲0.54兆円)

## 保有証券化商品の概要(08年3月末)

### (1) 残高・評価損益

	08年3月末			07年12月末
	残高	評価損益	評価損益率	残高
1 住宅ローン証券化商品(RMBS)	6,120	▲660	▲10.8%	8,180
2 うちサブプライムRMBS	1,820	▲380	▲20.7%	2,260
3 商業用不動産証券化商品(CMBS)	420	▲0	▲1.1%	440
4 企業向けローン証券化商品(CLO)	20,810	▲2,060	▲9.9%	23,290
5 その他の証券化商品(カード等)	5,190	▲320	▲6.2%	5,330
6 債務担保証券(CDO)	590	▲70	▲12.3%	1,010
7 SIV投資	60	-	-	390
8 合計	33,200	▲3,130	▲9.4%	38,640

### (2) 格付別残高分布

	AAA	AA	A	BBB	BB以下	無格付
9 住宅ローン証券化商品(RMBS)	5,680	150	290	-	-	-
10 うちサブプライムRMBS	1,820	-	-	-	-	-
11 商業用不動産証券化商(CMBS)	260	100	50	10	-	-
12 企業向けローン証券化商品(CLO)	17,570	1,070	1,710	350	50	70
13 その他の証券化商品(カード等)	2,740	420	480	1,480	40	30
14 債務担保証券(CDO)	360	160	60	-	10	-
15 SIV	-	-	-	-	60	-
16 合計	26,620	1,900	2,590	1,840	150	100
17 比率	80%	6%	8%	6%	0%	0%

注 対象はBTMU(含むUBOC、泉州銀行)、MUTB、MUS。範囲は内部管理ベースの証券化商品、米GSE等の発行するモーゲージ債・住宅金融支援機構債等の本邦住宅ローン証券化商品、ファンドで保有している証券化商品は含まず。億円単位で四捨五入した概数、残高、評価損は減損後、実現損は累計

## 証券化商品

- 証券化商品への投資残高は、償還・売却や円高を主因に約3.32兆円に(07/12末比約▲0.54兆円)、B/S全体に占める割合は1.7%
- 一次証券化商品が99%、AAA格は80%
- 時価は業者価格を使用して評価

(ご参考)

- シミュレーション<sup>\*1</sup>:過去半年(07/9末~08/3末)と同レベルのさらなる価格下落を仮定した場合の、当グループ保有の証券化商品全体から発生する減損額は、約300~400億円程度と試算される

\*1 前提:保有証券化商品、格付、減損基準は08/3末時点と不変

## モノライン保証

- 保有CLOの一部にモノライン(金融保証会社)保証が付いているが、これらは全てが保証無しでもAAA格。なお、モノラインへの与信及びクレジットデリバティブ取引はない

## レバレッジドローンその他

- レバレッジドローン関連の組成業務は行なっておらず、売却目的の在庫ローンは保有せず
- ABCPスポンサー業務は顧客資産の証券化のみ。住宅ローンを裏付け資産としたものなし

「データブック」P. 62~68もあわせてご参照ください

- 08年3月末の連結自己資本比率は11.19%、連結Tier1比率は7.60%

(単位:億円)

	07年3月末	08年3月末
1 自己資本比率	12.54%	11.19%
2 Tier 1比率	7.57%	7.60%
3 Tier 1	80,548	82,937
4 うち優先株	3,368	3,368
5 うち優先出資証券	12,563	12,403
6 Tier 2	57,179	44,418
7 自己資本	133,444	122,158
8 リスクアセット	1,063,955	1,090,756
9 信用リスク部分	982,607	1,009,622
10 マーケットリスク部分	21,316	21,476
11 オペレーショナルリスク部分	60,030	59,656
12 アウトライヤー比率	7.9%	10.1%

## <主な変動要因>

- 自己資本比率：
  - 前年度末比1.34ポイント低下し11.19%に～有価証券含み益の減少に伴うTier2資本の減少が主因
- Tier1比率：
  - 前年度末比0.03ポイント改善し7.60%に
- 自己資本額：
  - 自己株式取得(約1,500億円)の実施や有価証券含み益の減少(Tier2減少)により約1.1兆円減少
- リスクアセット：
  - 信用リスクの増加を主因に約2.6兆円増加
- 採用手法：
  - 信用リスク: 基礎的内部格付手法(FIRB)
  - オペレーショナルリスク: 粗利益配分手法

# 2008年度業績／配当金予想

【連結】



- 08年度通期の当期純利益予想は6,400億円
- 配当金予想は年間14円

【業績予想】	中間期		2008年度 通期	
		前年度比		前年度比
1 連結経常収益	32,500億円	▲2億円	64,000億円	+61億円
2 連結経常利益	5,100億円	+125億円	12,100億円	+1,810億円
3 当期(中間)純利益	2,700億円	+133億円	6,400億円	+34億円

(業績予想の前提条件)

無担保コール(08年度平均):0.53%、10年国債利回り(08年度平均):1.62%、ドル円(年度末):105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)
	4 普通株式一株あたり 配当金	7円	7円

「データブック」P. 79もあわせてご参照ください

● MUFGの概要と強み

● 2007年度決算の概要

● **経営方針について**

- **グローバル経済は米国市場の混乱を端緒に減速**
- **日本経済も年度前半は潜在成長率を下回る  
減速局面が続く(日銀は政策金利を当面据置き)**
- **「貯蓄から投資へ」「貸出から証券へ」のトレンドは  
中期的には不変**
- **アジアの高成長は継続(変調のリスクには留意)**
- **金融再編の動きがグローバルに活発化**

- **飛躍に向けた態勢固め**

- **成長戦略**

- **資本政策**

- **飛躍に向けた態勢固め**

- (1) **グループ総合力の強化**

- (2) **新システムへの移行**

- (3) **内部管理態勢の強化**

# グループ総合力の強化①



## ● 戦略的投資によりグループ総合力を一層強化

		投資金額	出資比率*1
三菱UFJフィナンシャル・グループ	三菱東京UFJ銀行		
	カブドットコム証券	07年上期 連結子会社化	約408億円 52%
	JACCS	08年3月 持分法適用会社化	約89億円 22%
	JALCARD	08年7月 持分法適用会社化	— 49%
	じぶん銀行	08年7月 営業開始予定	100億円 50%
	三菱UFJ信託銀行		
	三菱UFJ証券	07年9月 完全子会社化	約3,750億円 (株式交換) 100%
	三菱UFJニコス	08年8月 完全子会社化予定	金額未定 (株式交換) 100%
	三菱UFJリース	08年2月 出資比率引上げ	約202億円 23%

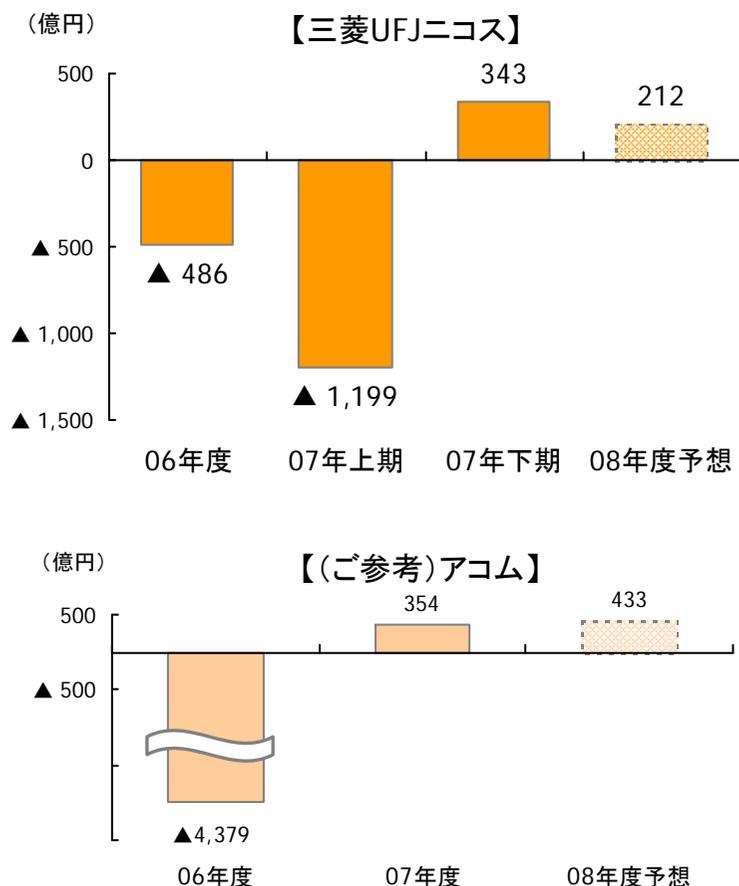
\*1 三菱UFJニコスは完全子会社化後の予定出資比率

# グループ総合力の強化②



- 三菱UFJニコスの完全子会社化(08年8月予定)によりコンシューマーファイナンス事業におけるグループの戦略的一体性・機動性を更に強化
- 業績は07年度下期より順調に回復、構造改革も計画どおり進捗

## 業績の推移 (当期純利益)



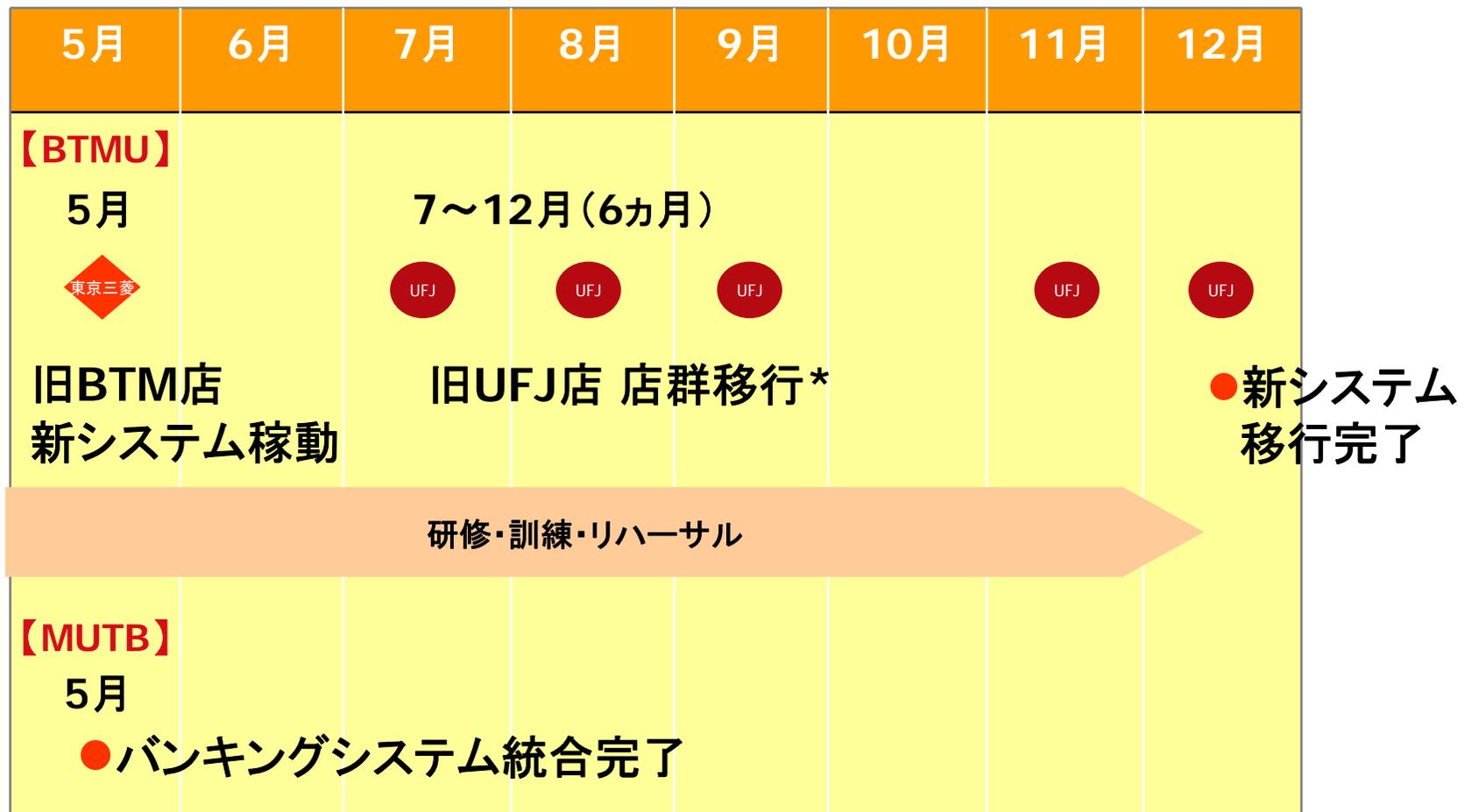
## 三菱UFJニコスの構造改革の進捗状況

<b>業績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 07年度当期純利益▲856億円 (計画比+261億円)</li> <li>✓ Visa株式売却益除きでほぼ計画通り</li> </ul>
<b>事業再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ジャックスへの個品割賦事業承継 (08年4月完了)</li> </ul>
<b>拠点集約</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業拠点集約 74⇒27拠点 (07年12月完了)</li> <li>✓ 業務センター集約 56⇒38拠点 (08年8月までに20拠点到集約予定)</li> </ul>
<b>人員削減</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 早期退職優遇制度実施 (退職者数2,386名)</li> </ul>
<b>完全子会社化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 完全子会社化方針の発表 (07年9月)</li> <li>✓ 完全子会社化実施予定(08年8月)</li> </ul>

# 新システムへの移行①



- 旧BTM店の新システムへの移行、信託銀行のバンキングシステム統合は完了
- 7月以降、12月にかけて旧UFJ店を新システムに順次移行予定



\* 全店を5つのグループに分け、グループごとに新システムに移行する方法

- 新システム移行完了により、経費削減、商品開発力・営業力の向上等様々なプラス効果

新システム  
移行完了

## ✓ 合理化効果

- ◆ 重複人員の削減
- ◆ システム関連経費の減少

## ✓ 営業力の向上

- ◆ 顧客サービスの向上
- ◆ 新商品開発のスピードアップ
- ◆ 人員再配置

# 内部管理態勢の強化



- お客さまに安心してお取引いただくために必要なインフラとして、内部管理態勢を整備
- 営業店等での『現場対応力』を中心に経営資源を投入

## BTMU

- 本部・営業店含めコンプライアンス担当者約850名配置済み

### 【リテール】

- ✓業務管理専担者(常駐)を設置  
～ エリア業務管理者とあわせ330名体制に

### 【法人】

- ✓内部管理責任者兼指導役を増員（100名体制）

### 【国際】

- ✓海外コンプライアンス担当者増員（250名体制）

## MUTB

- コンプライアンス責任部署と、部門担当部署・部室店責任者との連携・牽制機能を強化

## MUS

- 内部管理指導担当者を中心に人員を増強

## ●重点分野

リテール : 総預り資産営業の強化、リテール証券、  
          : コンシューマーファイナンス、ネットモバイル戦略

法人      : CIB戦略、アジア戦略、欧米非日系業務、  
          : 商流・外為ビジネス

受託財産 : 年金、投信運用・管理、カストディ業務

## ●資本力の活用

# 総預り資産営業の強化・リテール証券



- 「貯蓄から投資へ」のトレンドは不変、運用商品販売体制を着実に強化
- 保険窓販については、保険プランナーを増員し、取扱店および取扱商品を一層拡充

<b>保険商品</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 保険プランナーの増員 07年12月 350名 (うち営業店配置230名) ⇒08年4月 370名(うち営業店配置270名) 今後、中途採用等により、更に100名超増員する計画</li><li>✓ 解禁商品取扱店の拡大 07年12月 173店 ⇒08年4月 256店</li><li>✓ 取扱商品の拡充 07年12月 死亡・医療・がん保険 取扱い開始 ⇒08年4月より介護保険の取扱い開始 さらに商品ラインアップを拡充し、幅広い保障ニーズに対応する予定</li></ul>
<b>投資信託</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ お客さまニーズ・金融行動の分析に基づくマーケティング高度化により、ターゲティング力を強化</li><li>✓ 講演会・セミナー実施等によるアフターフォローの充実</li><li>✓ 商品ラインアップの拡充</li></ul>
<b>金融商品仲介</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ リテールマネーデスク*の拠点拡大 08年3月末10拠点 ⇒08年度中に24拠点に</li><li>✓ ネット仲介強化(カブドットコム証券)</li></ul>

\*本部直轄のチームで、高い専門知識とノウハウをもつ運用商品販売専門のエキスパート部隊

# コンシューマーファイナンス



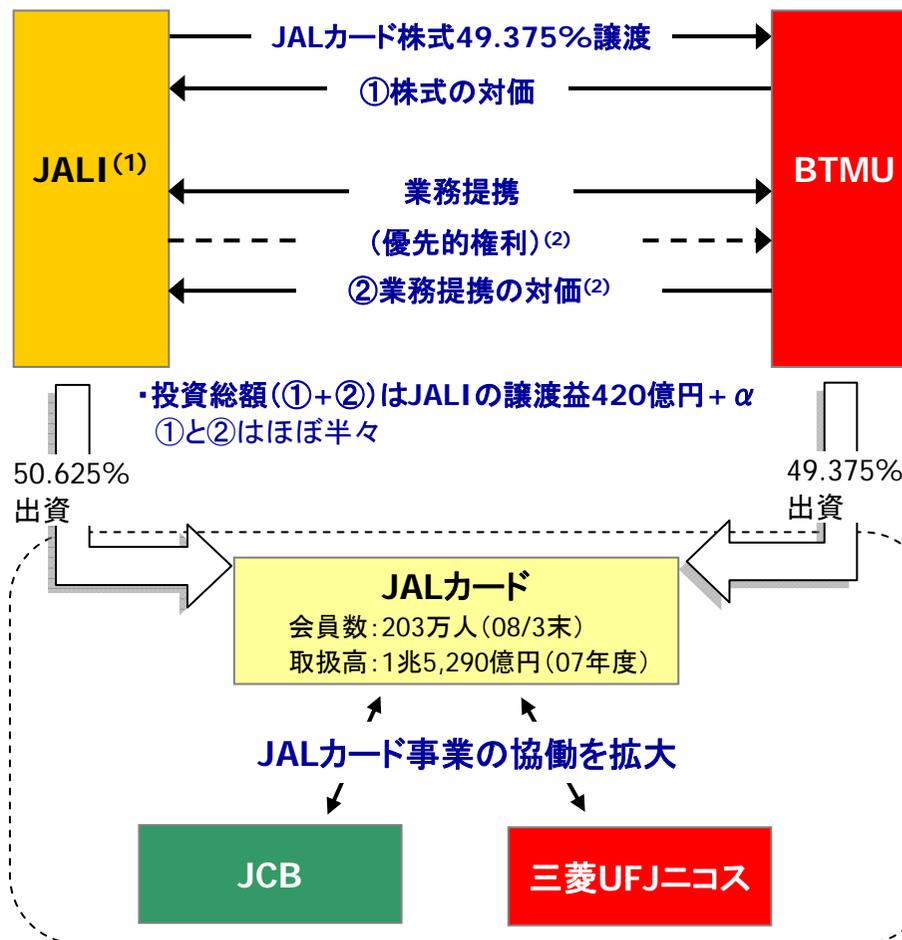
- JALカードへの出資、JALグループ及びJCBとのクレジットカード事業での業務提携で合意
- MUFGグループの顧客基盤、ネットワーク、商品・サービス開発力を活用することにより、JALカード事業の一層の拡大を目指す

## 投資のポイント

- JALカードのブランド力、良質な顧客基盤
  - －マイルの顧客訴求力
  - －突出した平均利用額の高さ(@75万円)
- JALカードの株式とともに、JALカード発行に係る一定の優先的な権利<sup>(2)</sup>を取得
  - －投資額は「株式」と「優先的な権利」がほぼ半々

## 主な業務提携内容

- MUFGグループとの連携強化
  - －新型プレミアムカードや、MUFGの金融商品・サービスと連動した新サービスの開発
  - －MUFGグループの提携先、親密金融機関、法人顧客等との提携推進
- 三菱UFJニコス、JCBによる新規会員獲得
- 三菱UFJニコス、JCBのノウハウ、インフラを活用した業務効率化、顧客サービス向上



(1) (株)日本航空インターナショナル

(2) BTMUがJALIから、JALカード発行に係る一定の優先的な権利(JALカードのブランド利用権、JALカードに固有のサービスを使用する権利、クレジットカード事業に関する優先的な業務提携関係の構築に関する権利等)を受けることに対する対価。

# ネットモバイル戦略



- モバイルネットバンク、じぶん銀行は08年7月中旬営業開始を予定
- KDDIおよびBTMUと連携したプロモーション活動、フルバンキング業務の展開により、3期目に240万口座・預金1兆円を目指す

## じぶん銀行

50%  
出資

銀行代理業者\*1  
として  
じぶん銀行  
口座を勧誘

- 携帯電話を通じて、利便性とセキュリティを両立するサービスを提供
- 普通預金、定期預金、振込といった銀行基本機能に加えて、「携帯ならではの」サービスを継続的に追加・提供  
⇒開業時は「ケータイ通帳」「ケータイ番号振込」などを提供し、その後も順次、カードローン、外貨預金、金融商品仲介サービス、非接触クレジットカード等を携帯を活用した独自サービスに仕上げて展開する予定
- 高金利、低手数料による競争力も確保

50%  
出資

銀行代理業者\*1  
として  
じぶん銀行  
口座を勧誘

## au by KDDI

- 約3,000万の携帯電話契約
- 全国2,500ヶ所のauショップでの広告発信
- 月間3億超のPVを誇る携帯ポータルサイト
- 請求書・メルマガ等のOne to One接点
- じぶん銀行をビルトインした端末の販売（2008年秋～、新規発売機種の大半で）



## 三菱東京UFJ銀行

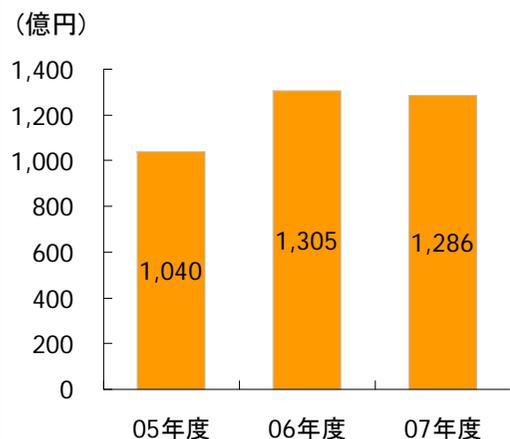
- 約4,000万人の個人顧客
- 全国670ヶ所の営業拠点
- 全国約42,000台のATM\*2
- 年間700万人超の店頭来店顧客
- 年間約200万人の新規口座開設顧客

\*1 当局の許可を前提

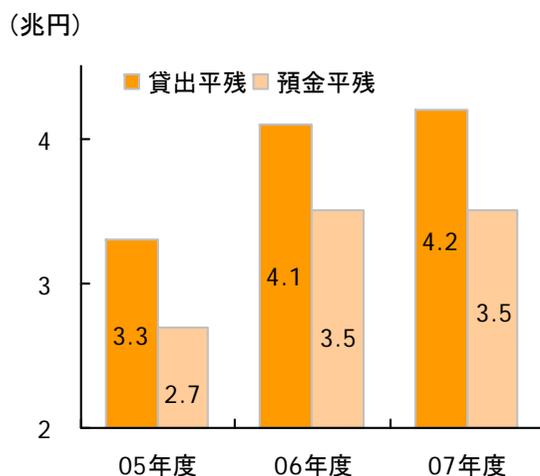
\*2 含む提携ATM

- 内部成長による日系・非日系ビジネスの増強に加え、出資・提携戦略も活用

## 【アジア業務の収益 \*1】



## 【アジア業務の預貸金残高 \*1】



## 内部成長

### ◆ 日系業務

- ASEAN、NIES等におけるソリューションビジネスの強化
- 中国、ベトナム等、新興国における新規進出支援
- GCMS機能強化

### ◆ 非日系業務

- シローンを中心に優良資産積み上げ
- LBO・MBO、コモディティ・デリバティブへの取り組み強化

### ◆ 日系、非日系共通

- 為替売買益、手数料、投資銀行収入等、非金利収入の増強

### ◆ 店舗展開

- BTMU中国拠点の現地法人化(07年7月)
- BTMU広州駐在員事務所の現法支店化(08年3月)
- 三菱UFJセキュリティーズ(インド)設立(08年4月)

## ノンオーガニック

### ◆ 証券・投資銀行業務 (含むイスラム金融)

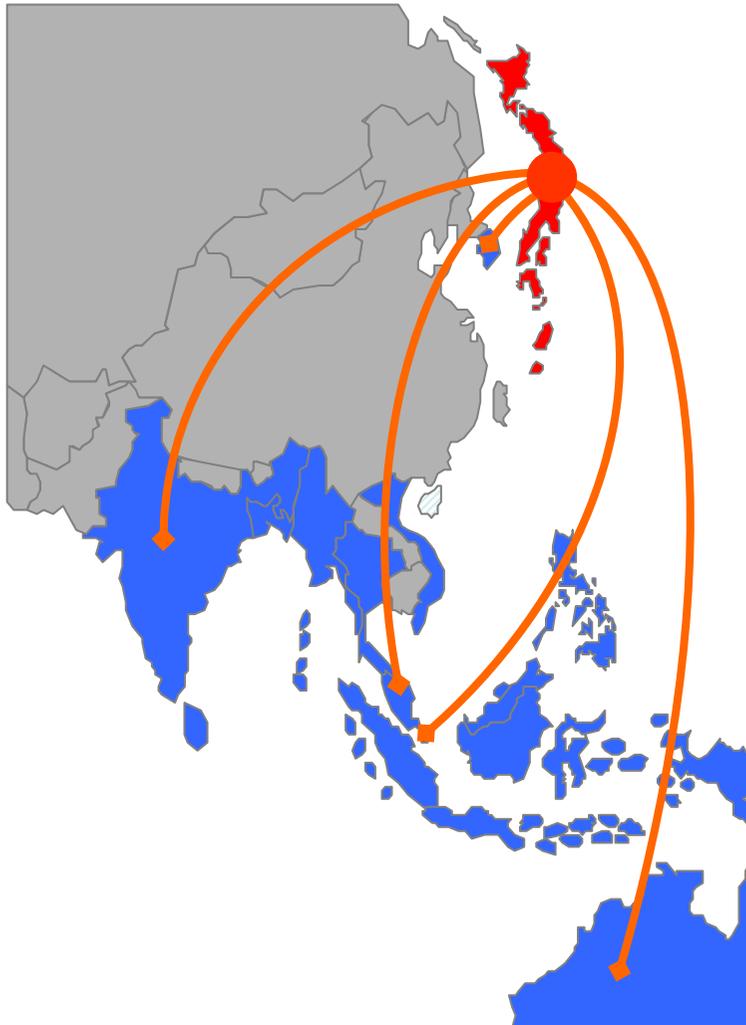
### ◆ 資産運用業務

### ◆ リテール業務(消費者金融、 クレジットカード、割賦金融)

### ◆ 地場中堅・中小企業取引

\*1 中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更により、07年度の計数には当該店の業績が9ヶ月しか含まれていないため、グラフは影響を調整して表示

- 成長期待の高いアジアにおいて出資・提携戦略により証券・投資銀行業務を強化



出資・提携先 (本社所在地)	協働の内容	
	プライマリー	セカンダリー
<b>Kim Eng</b> (シンガポール)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア株トレーディング、セールス</li> <li>・投信組成、販売</li> </ul>
<b>チャレンジャー フィナンシャル</b> (オーストラリア)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトファイナンス</li> <li>・アセットファイナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産・インフラファンド組成</li> <li>・投信販売</li> </ul>
<b>CIMB</b> (マレーシア)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトファイナンス</li> <li>・債券引受業務</li> <li>・イスラム金融</li> <li>・証券化</li> </ul>	
<b>ICICI銀行</b> (インド)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;Aアドバイザー</li> <li>・投資銀行業務全般</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドインフラ投信、ファンド販売</li> </ul>
<b>大宇証券</b> (韓国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債券引受業務</li> <li>・投資銀行業務全般</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・韓国株、日本株相互取次ぎ</li> </ul>

は出資案件

# 資本力の活用①



- アジアを中心に各国市場の特性に応じた出資・提携戦略を展開

	出資・提携戦略		は出資案件
	案件	投資金額	出資比率
 中国	BTMUが中国銀行に出資・業務提携(06年6月)	約210億円	0.2%
 インド	MUSがICICIと業務提携(06年8月)		
 インドネシア	BTMUがバンク・ヌサンタラ・パラヒヤンガンに出資(07年12月)	約20億円	20%
 ベトナム	BTMUがベトコンバンクと業務提携(06年11月)		
 マレーシア	BTMUがCIMBIに追加出資(07年4月)	約450億円	4.5%
 韓国	MUSが大宇証券と業務提携(07年1月)		
 オーストラリア	BTMUとMUSがチャレンジャー・フィナンシャルに出資(07年10月)	約220億円	6.3%
 香港	BTMUが大新金融集団に追加出資し、持分法適用会社化(08年3月)	約60億円	15%
 シンガポール	MUSがキムエン・ホールディングスに出資・業務提携(07年11月～08年4月)	約160億円	14.6%

- 投資にあたっては、収益性、成長性、投資リターン等を十分に吟味の上判断

- **収益性・成長性を見込める事業領域(地域・業務)**

- ～地域: アジア、北米

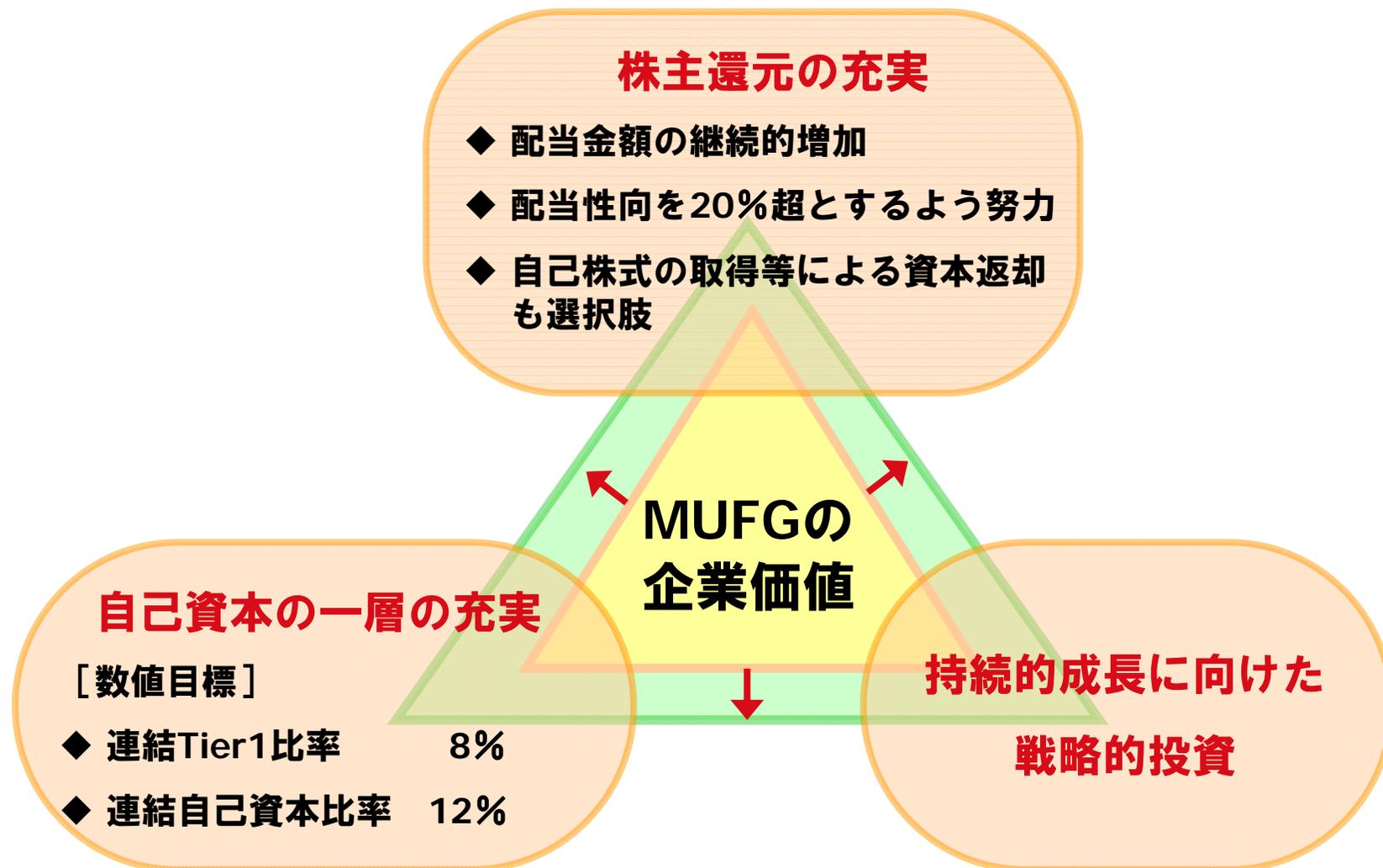
- ～業務: リテール、証券・投資銀行業務

- **投資リターンの確保**

- ～企業価値向上(資本コスト・EPS等)を意識

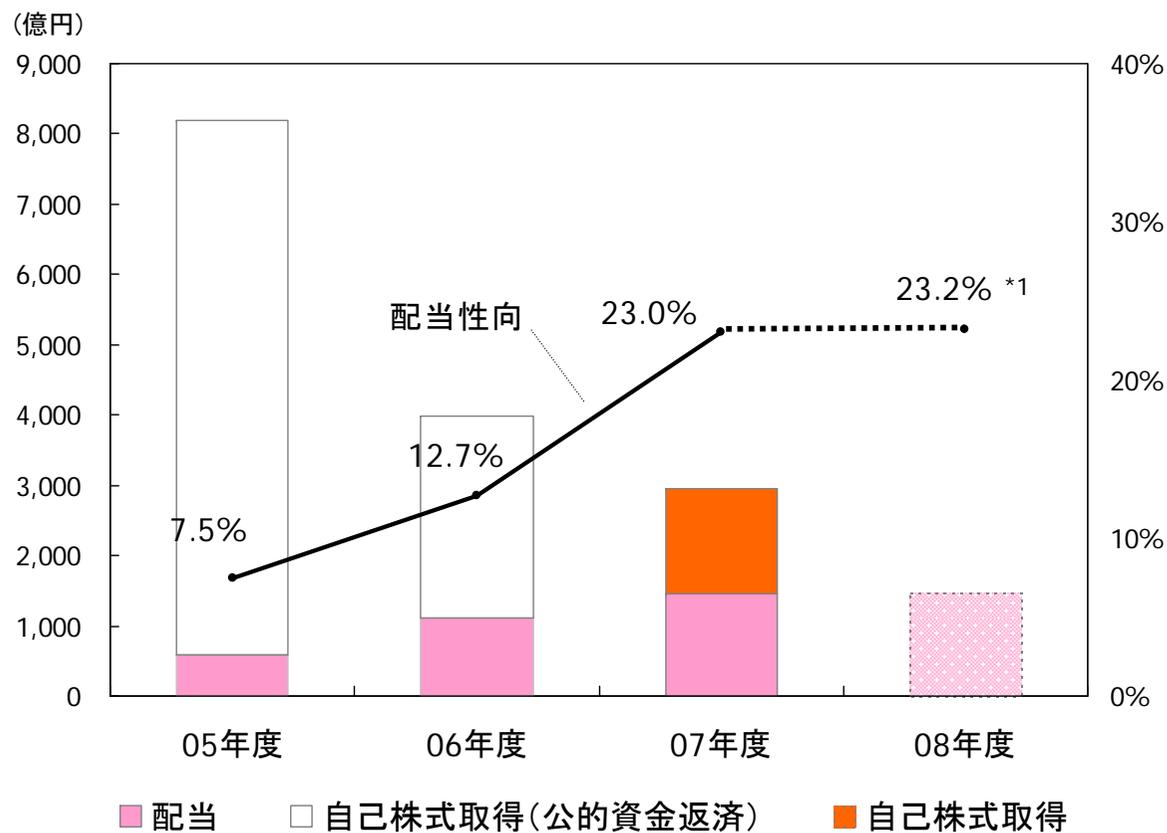
- ～投資案件の定期的フォローアップ

- 自己資本と株主還元を一層充実させつつ、成長性確保・収益力強化の観点から資本を効率的に活用



- 公表済み方針に従い増配・自己株式取得を実施、07年度の総還元率は約47%

## 株主還元の実績・予想



\*1 08年度の配当性向(予想)は、普通株式一株あたり配当金14円および当期純利益6,400億円などの予想をもとにした試算値

サービス  
No.1

Quality for You

信頼度  
No.1

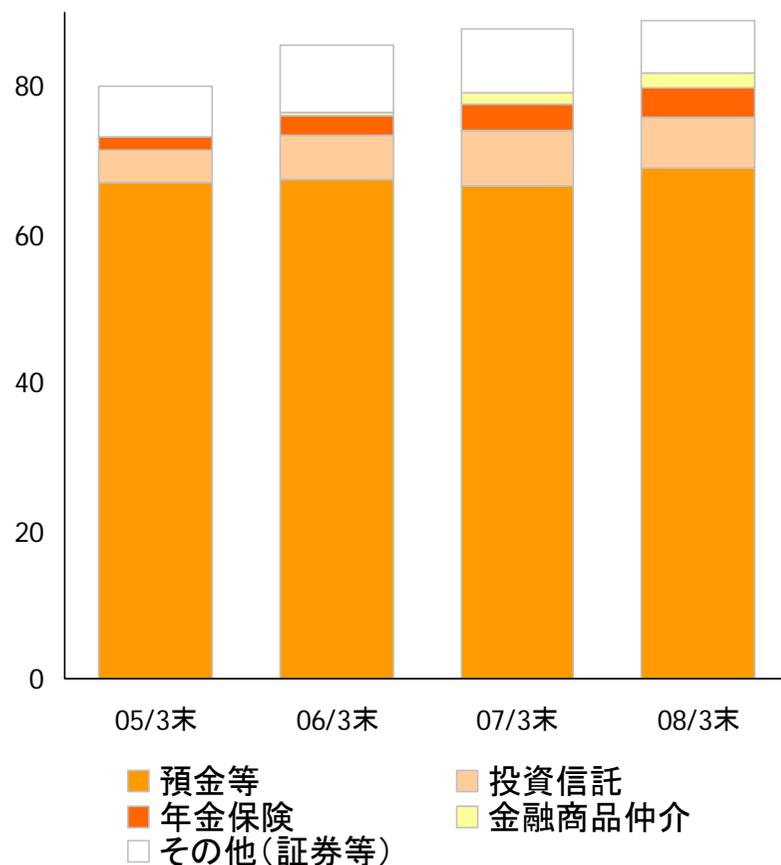
国際性  
No.1

# Appendix

Quality for You   
MUFG

## 総預り資産残高の推移

(兆円)



## 今後の取組み

### ① 総預り資産営業の強化

- ・ 保険プランナー増員、解禁商品取扱店の拡大、取扱商品拡充
- ・ ターゲティング力の強化
- ・ 講演会・セミナー実施等によるアフターフォローの充実

### ② リテール証券

- ・ リテールマネーデスクの拠点拡大
- ・ 金融商品仲介推進 (リアル・ネット)

### ③ コンシューマーファイナンス

- ・ 本体発行カード、バンクイックの拡販
- ・ 三菱UFJニコスの中期経営計画推進

### ④ 個人向け貸出の再構築

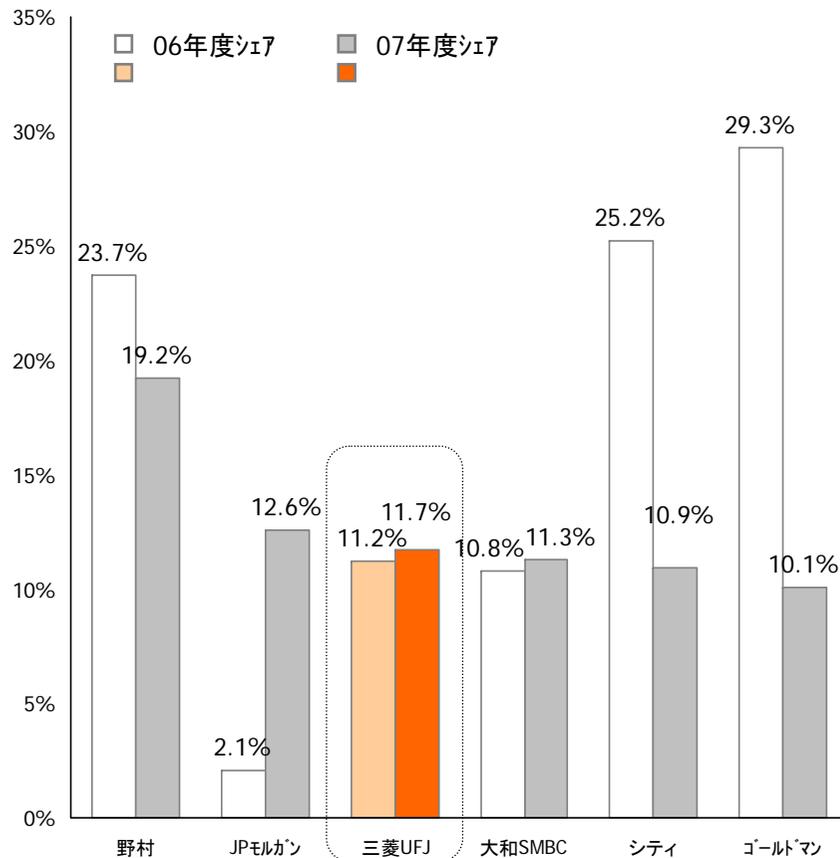
- ・ 三菱UFJローンビジネスの代理業者化推進

### ⑤ ネットモバイル戦略の推進

- ・ モバイルネットバンク開業

## CIBにおける実績

### 【M&Aアドバイザー金額シェア】



(注) 日本企業が関わる公表案件

(出所) トムソンフィナンシャル

## 今後の取組み

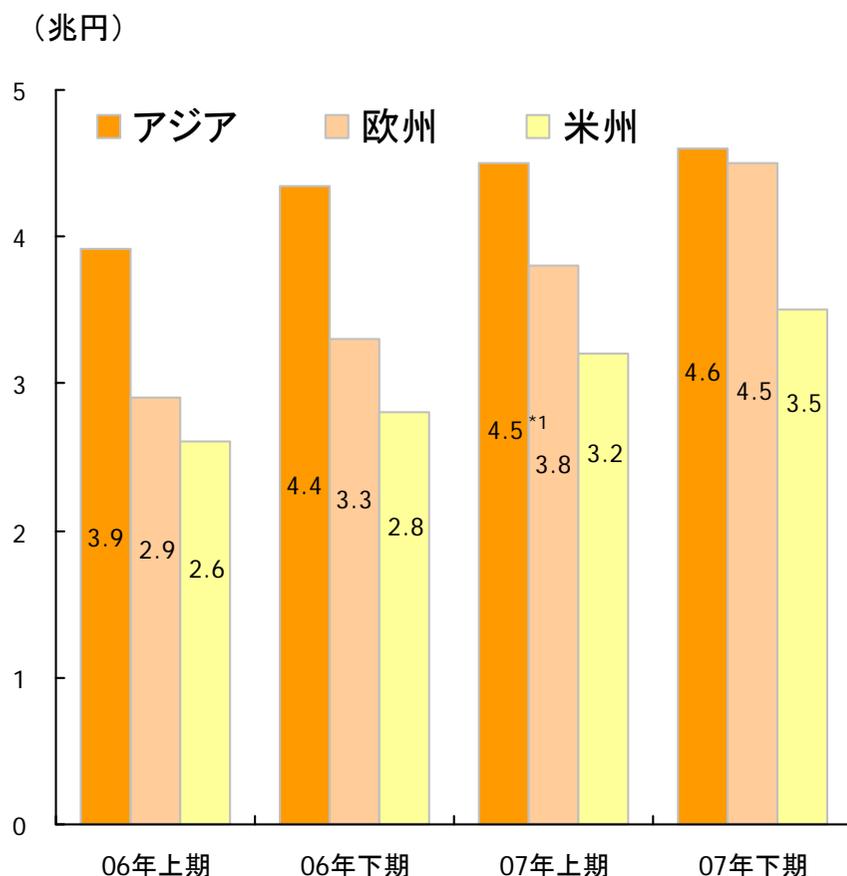
### 【大企業】

- ① CIBモデル構築
  - ・銀証連携強化に向けた経営インフラ整備
- ② M&Aビジネス拡大
  - ・セクター別アプローチ強化
- ③ CPM本格展開
  - ・市場環境を踏まえたクレジット資産の積上げ
- ④ セカンダリービジネス強化
  - ・大企業、国内機関投資家向けアプローチ強化

### 【中堅中小】

- ① 取引基盤・貸出基盤の拡大
  - ・リスクリターンをさらに意識した与信運営
- ② スモールビジネスの強化
  - ・中小企業専担拠点の営業体制見直し
- ③ 資本戦略提案ビジネス強化
  - ・中・小口M&A案件の推進
- ④ 商流ビジネスの展開
  - ・決済パイプの集中/流動預金増強
- ⑤ 外為ビジネスの強化
  - ・トレードファイナンス・海外財務戦略強化

## 地域別の貸出平残推移



\*1 中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更により、07年上期の計数には当該店の業績が3ヶ月しか含まれていないため、グラフは影響を調整して表示

## 今後の取組み

### ① アジアビジネス

- ・日系は圧倒的ポジション堅持
- ・非日系、市場性商品販売に注力

### ② 欧米非日系

- ・顧客基盤のさらなる拡大、クロスセル推進による収益力向上

### ③ CIB関連業務

- ・グローバル重点業務を選定し施策を展開

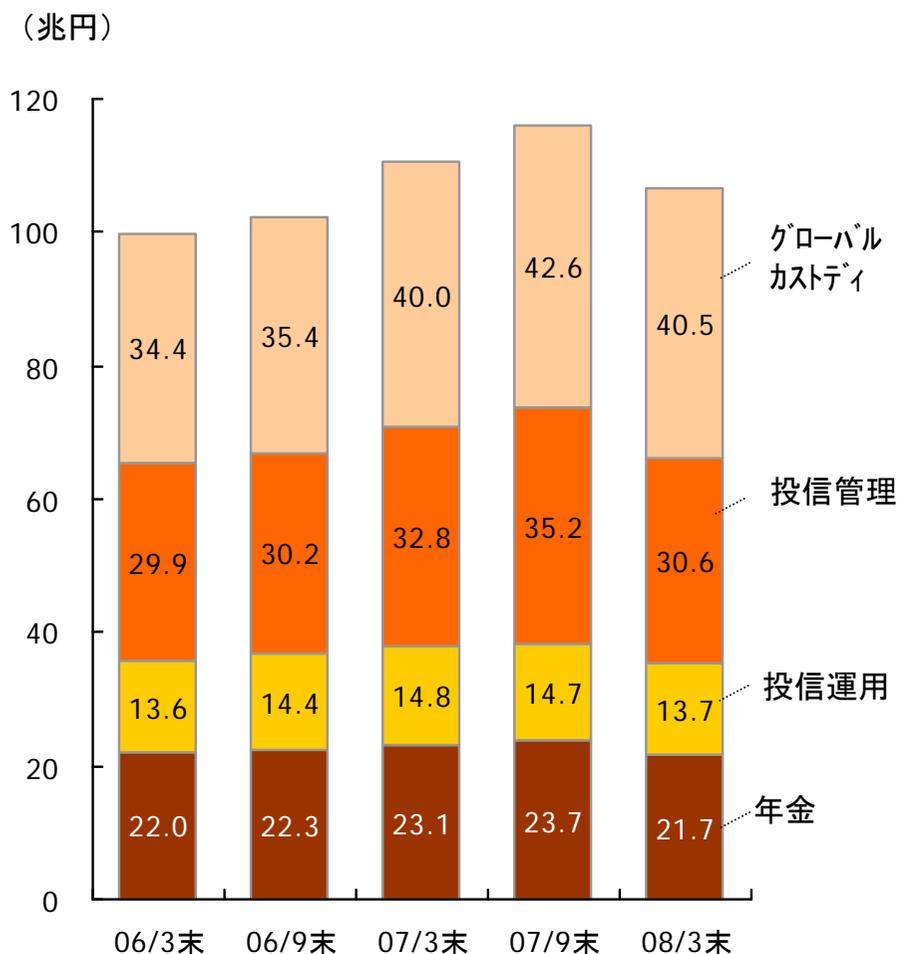
### ④ 拠点・出資提携戦略

- ・アジア中心に出資・提携戦略を推進
- ・既存出資・提携先とのシナジー拡大

### ⑤ 組織

- ・コンプライアンス・事務管理・リスク管理態勢のさらなる高度化

## 主な資産の残高推移



(注) 円カストディは含まず(07年上期より受託財産連結対象外)  
受託資産には、上表以外に年金以外の特金や指定単等あり

## 今後の取組み

### ①企業年金

(確定給付型年金)

- ・多様化する顧客ニーズに応じた新商品の開発強化
- ・アクティブ系運用商品の販売による新規受託

(確定拠出年金)

- ・主要大口・中堅先の運営管理機関獲得
- ・運用商品販売の更なる強化

### ②投信運用・投信管理

(投信運用)

- ・新商品開発、グループ内外の販売チャネルへの商品供給による運用残高の拡大

(投信管理)

- ・新商品・新スキーム対応力を活かした受託残高の拡大

### ③資産管理・グローバルカストディ

- ・三菱UFJグローバルカストディジャパンを始め新業務基盤に基づく新規顧客開拓

- ・外国為替、レンディング等付加価値業務の更なる強化

### ④企業年金以外の受託業務等

- ・新商品の開発、アクティブ運用力強化による国内外の投資家等マーケットの拡大