

三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 三菱UFJニコスの2010年度決算と 新中期経営計画について

Quality for You   
MUFG

2011年6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。

## 前期中計の総括

|                       |   |
|-----------------------|---|
| ● これまでの取組み(07-08年度上期) | 4 |
| ● これまでの取組み(08下期-10年度) | 5 |
| ● 改革の成果-業容            | 6 |
| ● 改革の成果-実力収益          | 7 |
| ● 改革の成果-当期利益          | 8 |

## 2010年度決算の概要

|                     |       |
|---------------------|-------|
| ● 2010年度決算のポイント     | 10    |
| ● 2010年度決算サマリー(P/L) | 11    |
| ● 営業収益(トップライン)      | 12    |
| ● 営業費用              | 13    |
| ● 2010年度決算サマリー(B/S) | 14    |
| ● 利息返還費用①-②         | 15-16 |
| ● 財務一括処理と資本増強       | 17    |
| ● これまでの総括           | 18    |

## 新中期経営計画(新中計)

|                |       |
|----------------|-------|
| ● 当社を取り巻く環境①-② | 21-22 |
| ● 当社の“強み”      | 23    |
| ● 新中計のポイント     | 24    |
| ● 主要経営指標       | 25    |
| ● 計数計画         | 26    |
| ● 事業別収支計画      | 27    |
| ● 事業ポートフォリオ    | 28    |
| ● 事業別戦略①-⑧     | 29-36 |

## 2011年度の足元状況

|               |    |
|---------------|----|
| ● 足元状況①       | 38 |
| ● 足元状況②       | 39 |
| ● 震災復興支援への取組み | 40 |

## Appendix

## ● 前回中計の総括

● 10年度決算の概要

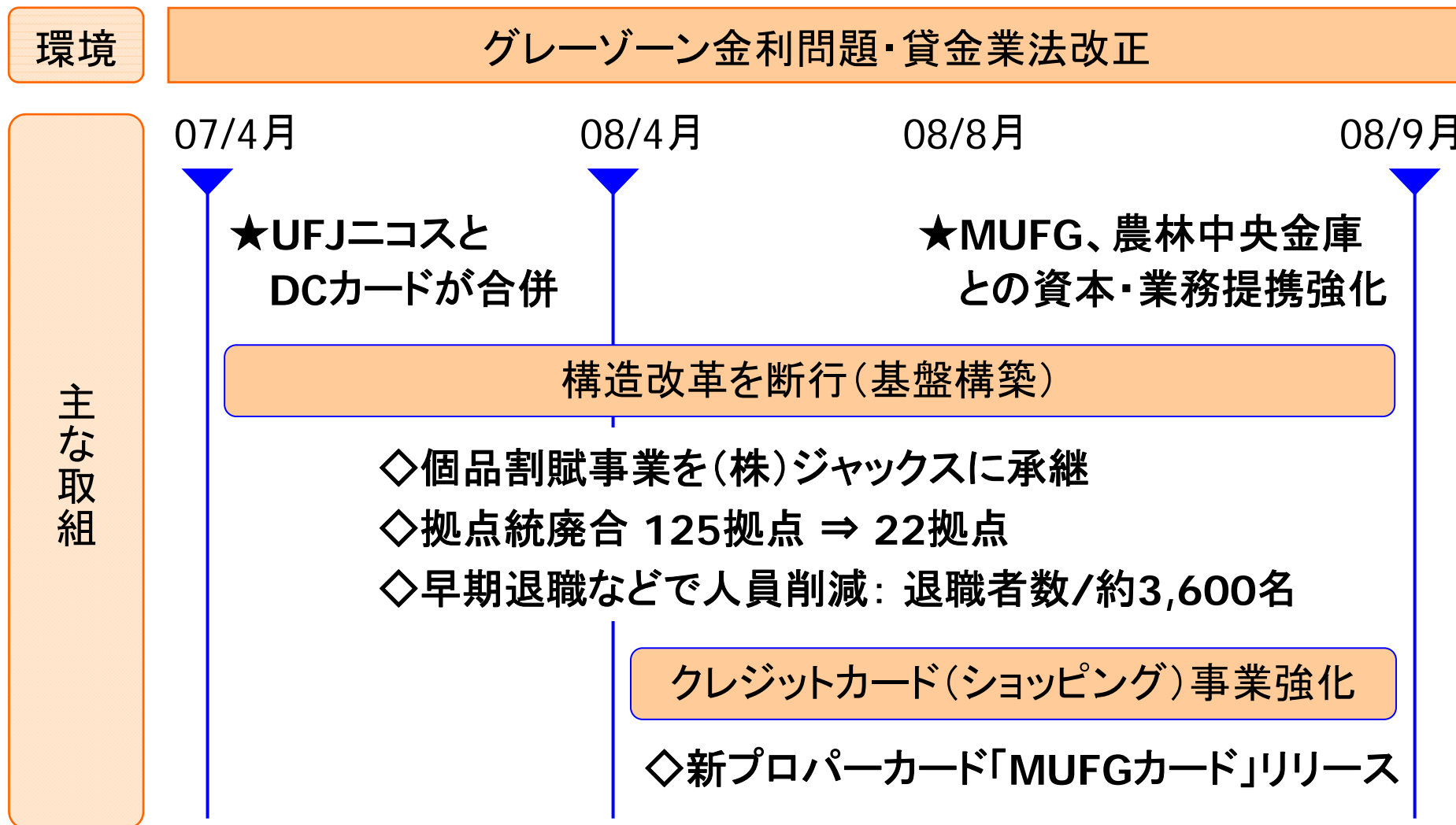
● 新中期経営計画

● 11年度の足元状況

# これまでの取組み (07-08年度上期)



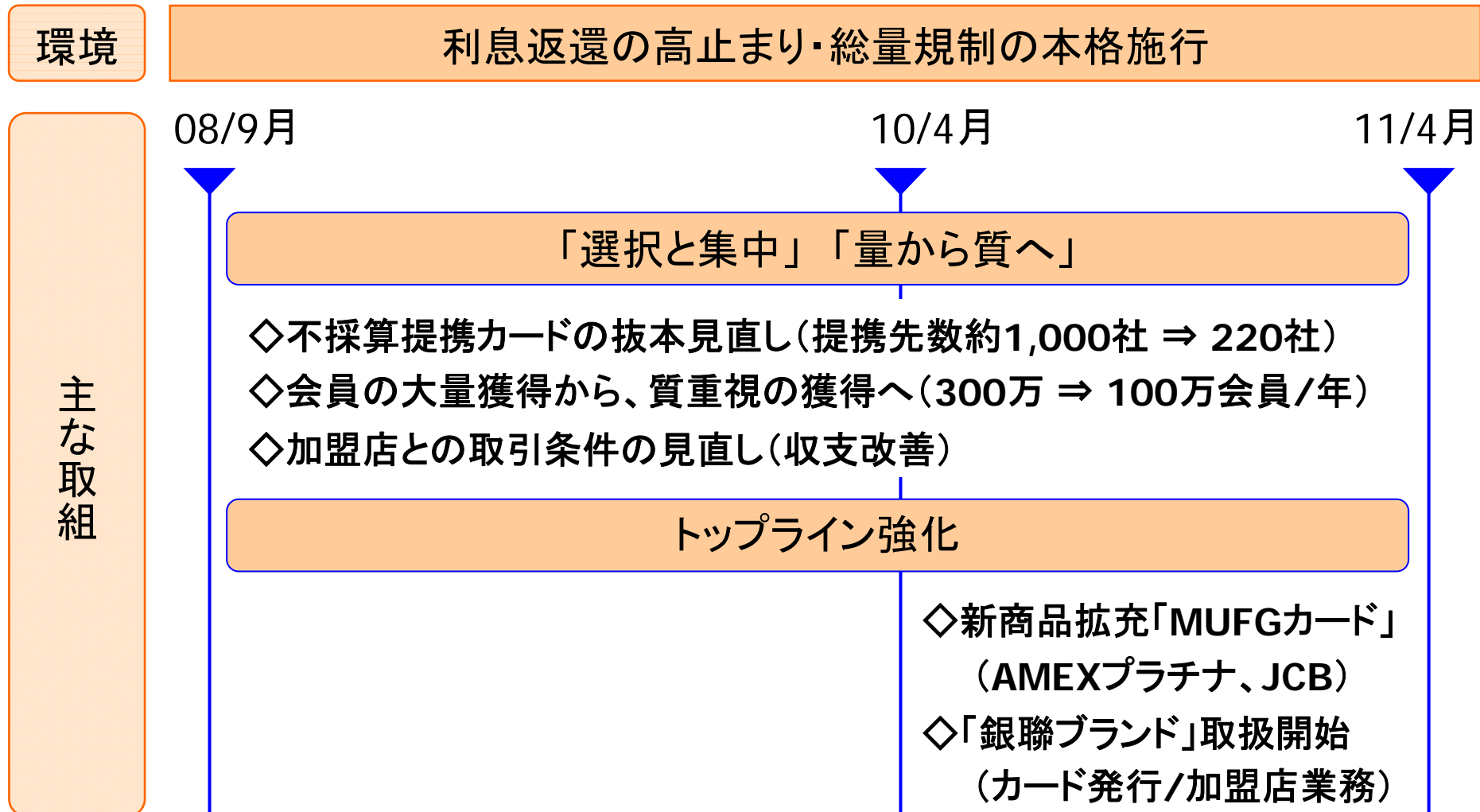
- 07年4月、UFJニコスとDCカードが合併、「三菱UFJニコス」が誕生
- クレジットカード事業主体の企業へ転換を図るべく、「構造改革」を断行



# これまでの取組み（08下期-10年度）



- 収益力の抜本強化に向け、「選択と集中」、「量から質へ」の「ビジネスモデル変革」に最大資源を投入



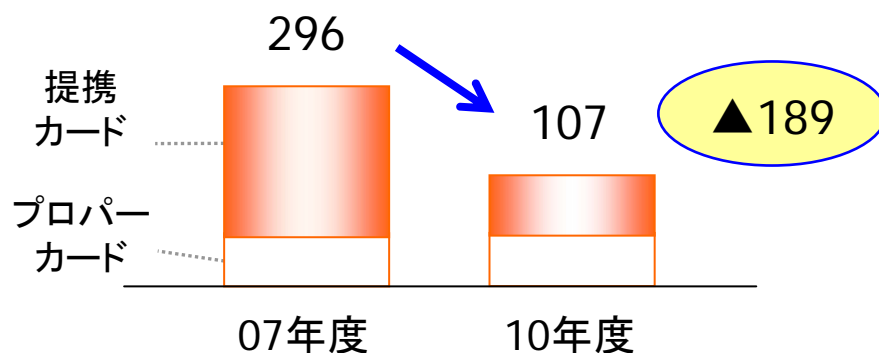
# 改革の成果 – 業容 (07-10年度)



- フロー・ストック中心に業容適正化を実現、債権ポートフォリオも大きく改善

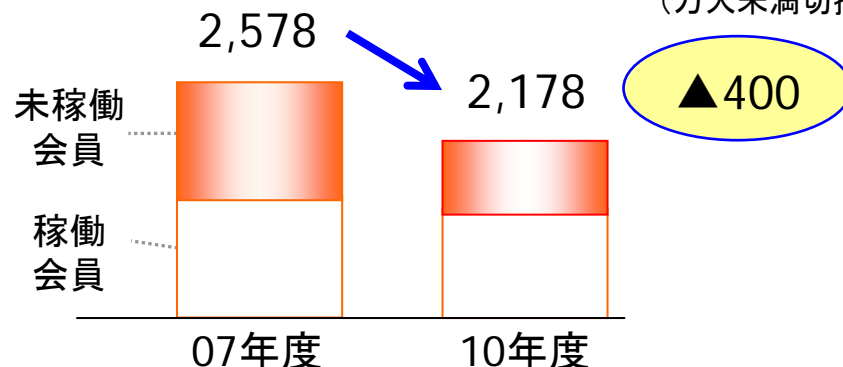
## 新規獲得会員数 (フロー)

(万人未満切捨)



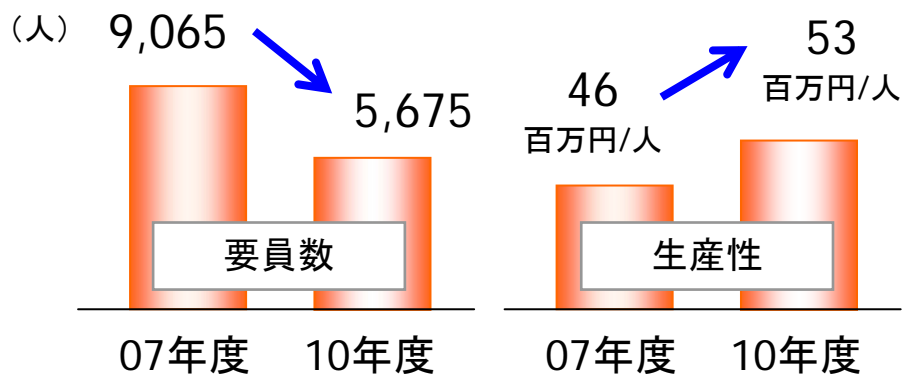
## 有効会員数 (ストック)

(万人未満切捨)



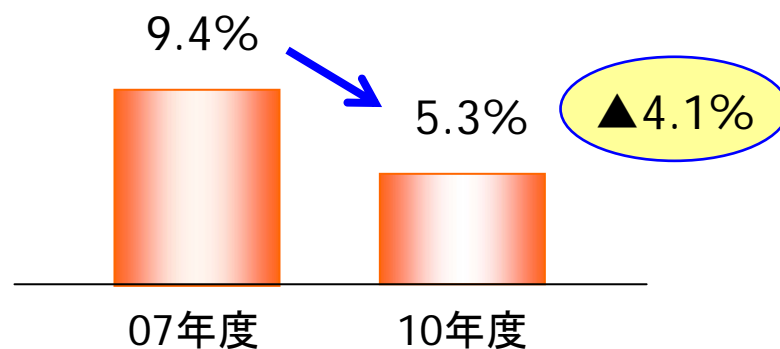
- \* (有効会員数) クレジットカード利用可能な会員数
- \* (稼働会員数) ショッピングを1回/年以上利用した会員数 (年会費請求のみは未稼働)

## 要員数・生産性 (1人あたり営業収益)



- \* 期末要員数(連結): 正社員(実数)、その他従業員(一部理論値)
- \* 生産性(1人あたり営業収益) = 営業収益 ÷ 期末要員数(含その他従業員)

## 貸倒費用率



- \* 貸倒費用率 = 貸倒費用 ÷ (ファイナンス + SPリボ分割) 期初残高
- \* ファイナンス = カードキャッシング残高 + ローンカード残高 (管理会計基準)

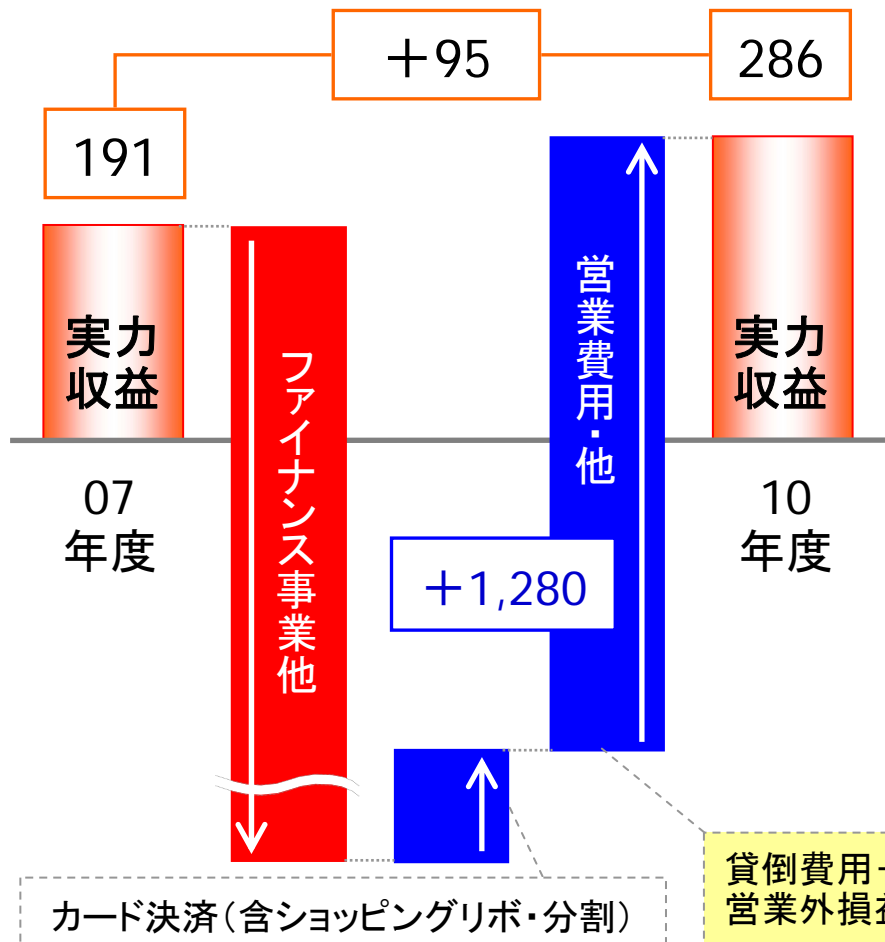
# 改革の成果 – 実力収益 (07-10年度)



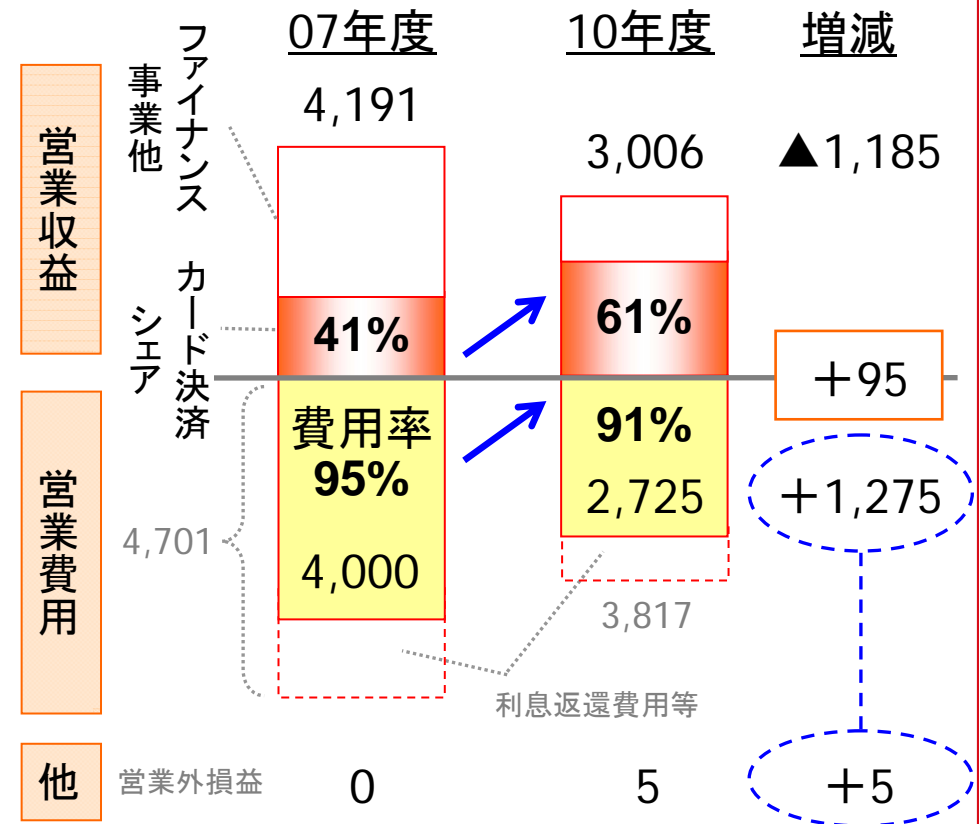
- 本業の収益力(実力収益)は、08年以降の3年で1.5倍の286億円まで回復

## 実力収益推移

(億円未満切捨)



## 収支ポートフォリオ (億円未満切捨)



貸倒費用+671、一般経費等+604、営業外損益+5

※ [実力収益]は、本業の収益力(概算値): 経常利益から利息返還費用等を除く

※ 費用率=営業費用÷営業収益



# 改革の成果 – 当期利益（財務一括処理前）



- 本業の収益力(実力収益)は200億円台まで回復するも、利息返還費用を含めた利益ベースでは依然苦戦  
～ 利息返還を適切に処理できれば、安定した利益計上が可能に

| (億円未満切捨)      | 10年度   |
|---------------|--------|
| 実力収益          | 286億円  |
| 利息返還費用        | ▲345億円 |
| 貸倒費用(その他)     | ▲29億円  |
| 経常利益          | ▲87億円  |
| 特別損益・法人税等     | +58億円  |
| 当期利益（財務一括処理前） | ▲29億円  |

● 前回中計の総括

● **10年度決算の概要**

● 新中期経営計画

● 11年度の足元状況

- **10/下期は、利息返還費用を含めた「当期利益黒字化」を実現**
  - ～ カードショッピングが伸長、コスト削減も利益を下支え
  - ～ 通期黒字化目前、財務一括処理前で29億円の純損失
- **利息返還引当を含めた財務一括処理を実施（総額1,039億円）**  
**結果、当年度は最終1,068億円の純損失を計上**
- **約1,000億円の株主割当増資を実行（MUFG・農林中央金庫）**
  - ～ 期末純資産は1,317億円、自己資本比率5.3%
  - ～ 増資金は成長分野への戦略的先行投資・構造改革に活用

# 2010年度決算サマリー(P/L)

※詳細は「Appendix」ご参照



- 10/下期は、08/下期以来となる「当期利益黒字化(41億円)」を達成
- 通期は利息返還を含めた財務一括処理(1,039億円)により、大幅赤字計上

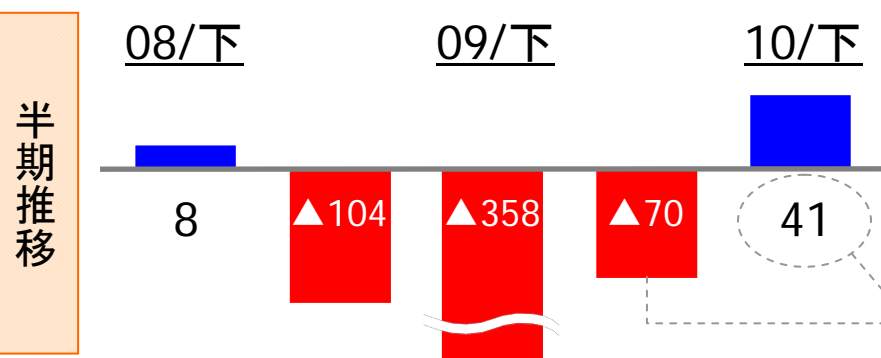
## 経営成績

(億円未満切捨)

| [連結]   | 09年度  | 10年度   | 増減   |
|--------|-------|--------|------|
| 1 営業収益 | 3,265 | 3,006  | ▲259 |
| 2 営業費用 | 3,719 | 3,817  | +98  |
| 3 当期利益 | ▲462  | ▲1,068 | ▲606 |

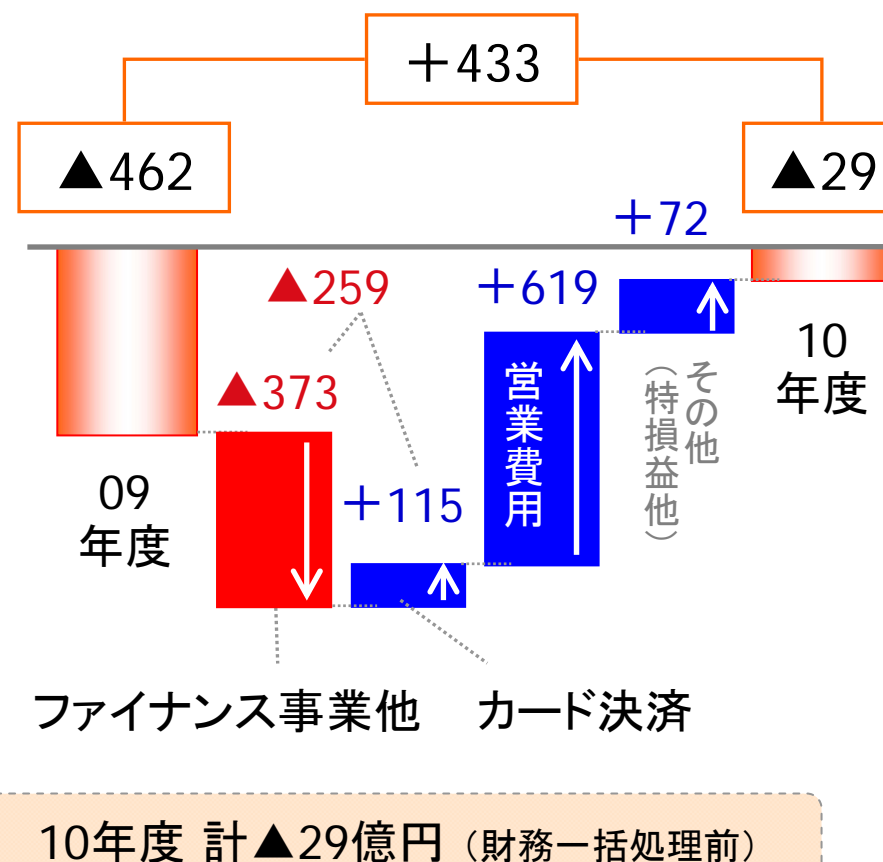
《ご参考》財務一括処理前(1,039億円除く)

|                 |       |       |      |
|-----------------|-------|-------|------|
| 4 営業収益          | 3,265 | 3,006 | ▲259 |
| 5 営業費用          | 3,719 | 3,100 | ▲619 |
| 6 その他(特損益他)     | ▲8    | 64    | +72  |
| 7 当期利益(4-5+6行目) | ▲462  | ▲29   | +433 |



## 当期利益推移(財務一括処理前)

(億円未満切捨)



※ [実力収益]は、本業の収益力(概算値): 経常利益から利息返還費用等を除く

# 営業収益(トップライン)



- 総量規制影響を受け、営業貸付金は減少継続(ファイナンス事業▲363億円)
- カードショッピング取扱高・リボ分割残高は好調推移(カード決済+115億円)

## 営業収益

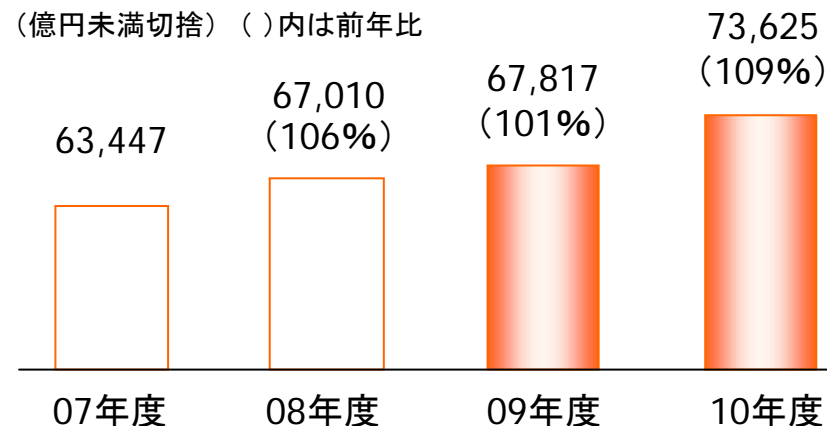
(億円未満切捨)

| [連結]              | 09年度  | 10年度  | 増減   |      |
|-------------------|-------|-------|------|------|
|                   |       |       | 増減率  | 増減   |
| 1 営業収益            | 3,265 | 3,006 | 92%  | ▲259 |
| 2 ファイナンス事業他       | 1,538 | 1,165 | 76%  | ▲373 |
| 3     ファイナンス事業 *1 | 1,465 | 1,101 | 75%  | ▲363 |
| 4     その他事業       | 73    | 64    | 87%  | ▲9   |
| 5 カード決済 *2        | 1,726 | 1,841 | 107% | +115 |

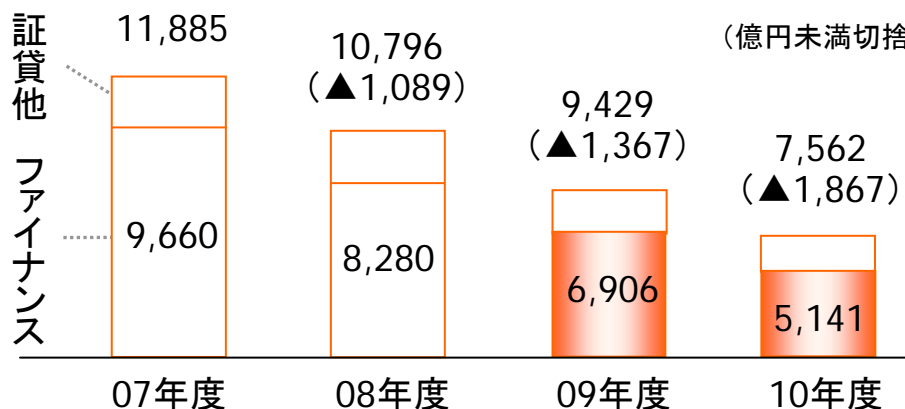
\*1 SPリボ・分割除く \*2 SPリボ・分割含む

## カードショッピング取扱高

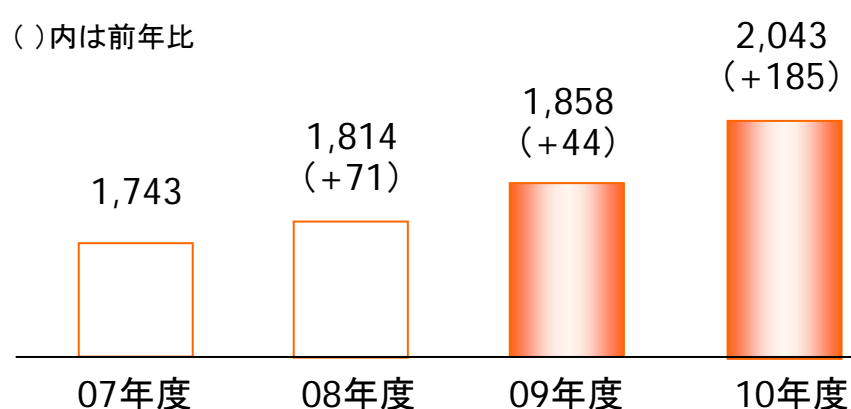
(億円未満切捨) ( )内は前年比



## 営業貸付金残高



## ショッピングリボ分割残高(以下、SPリボ分割)



\*ファイナンス残高=カードキャッシング残高+ローンカード残高 (管理会計基準)

# 営業費用



- コスト削減努力により、ベース経費を大きく抑制
- 貸倒費用は途上与信強化により、営業貸付金の減少ピッチを上回る抑制

## 営業費用

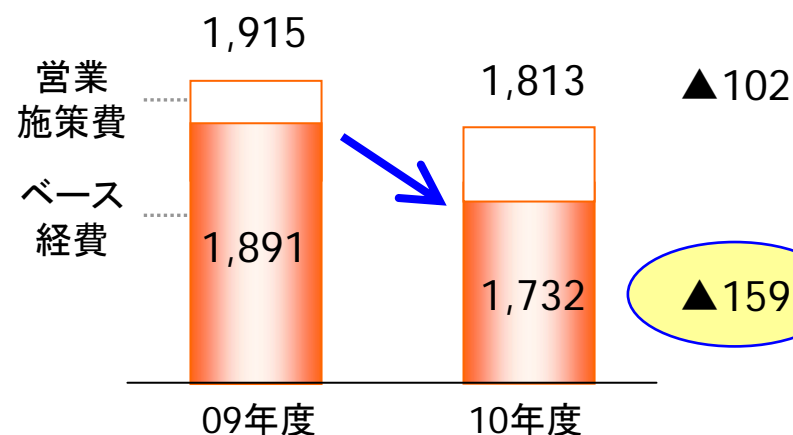
(億円未満切捨)

| [連結]         | 09年度  | 10年度  | 増減率  | 増減   |
|--------------|-------|-------|------|------|
| 1 営業費用       | 3,719 | 3,817 | 103% | +98  |
| 2 財務一括処理前 *3 | 3,719 | 3,100 | 83%  | ▲619 |
| 3 一般経費等 *4   | 2,448 | 2,291 | 94%  | ▲157 |
| 4 内 一般経費     | 1,915 | 1,813 | 95%  | ▲102 |
| 5 貸倒費用       | 669   | 463   | 69%  | ▲206 |
| 6 利息返還費用     | 602   | 1,063 | 177% | +461 |
| 7 財務一括処理前 *5 | 602   | 345   | 57%  | ▲257 |

\*3 (3+5+7行目) \*4 一般経費+人件費+金融費用 \*5 利息返還引当717億円

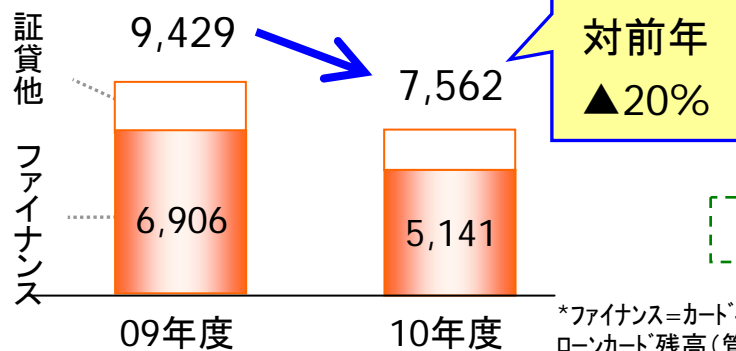
## 一般経費

(億円未満切捨)



## 営業貸付金残高

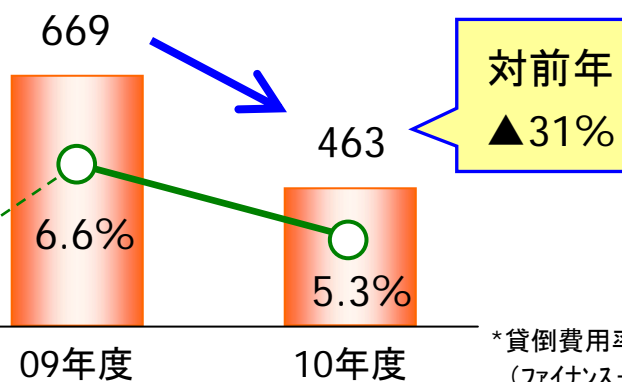
(億円未満切捨)



\*ファイナンス=カードキャッシング+ローンカード残高(管理会計基準)

## 貸倒費用・貸倒費用率

(億円未満切捨)



\*貸倒費用率=貸倒費用÷(ファイナンス+SPリボ分割)期初残高 13

- 利息返還への十分な引当を計上、期末残高1,367億円
- 約1,000億円の増資実行。純資産1,317億円、自己資本比率5.3%を確保

## 財政状態

(億円未満切捨)

| [連結] |               | 09年度   | 10年度     | 増減     |
|------|---------------|--------|----------|--------|
| 1    | 内 営業貸付金       | 9,429  | 7,562    | ▲1,867 |
| 2    | 内 信用保証債務見返    | 11,586 | *1 9,145 | ▲2,441 |
| 3    | 内 貸倒引当金(固定化含) | ▲2,362 | ① ▲1,847 | +515   |
| 4    | 内、利息返還に係る部分   | ▲337   | *2 -     | +337   |
| 5    | 資産 計          | 29,370 | 24,771   | ▲4,599 |
| 6    | 内 信用保証債務      | 11,586 | *1 9,145 | ▲2,441 |
| 7    | 内 有利子負債       | 11,315 | 8,400    | ▲2,915 |
| 8    | 内 利息返還損失引当金   | 436    | 1,367    | +931   |
| 9    | 負債 計          | 27,972 | 23,453   | ▲4,519 |
| 10   | 純資産 計         | 1,397  | 1,317    | ▲80    |
| 11   | 負債・純資産 計      | 29,370 | 24,771   | ▲4,599 |
| 12   | 自己資本比率        | 4.8%   | 5.3%     | +0.6%  |

\*1 住宅ローン保証等の残高

\*2 引当科目を利息返還損失引当金に変更

### ① 利息返還損失引当金

- 引当科目の変更(貸引 ⇒ 利引)と利息返還引当(717億円)を実施

※ 09年度末の実質残高 773億円

(貸引/337億円+利引/436億円)

✓ 結果、利息返還損失引当金残高 1,367億円  
引当水準は2.8年(直近返還額497億円)

### ② 純資産

- 財務一括処理の実施 総額1,039億円  
～ 利息返還一括引当、システム償却等
- 約1,000億円の増資実施(MUFG・農林中金)

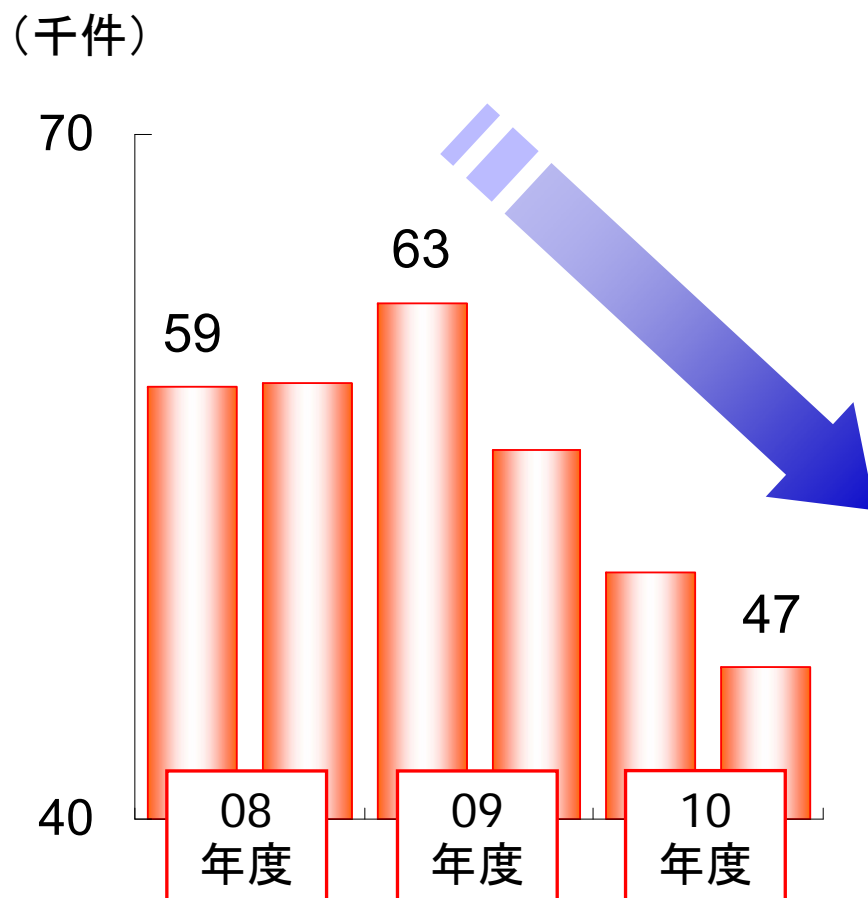
✓ 結果、期末純資産1,317億円  
自己資本比率は5.3%と前年水準を確保

# 利息返還費用①（受付件数の動向）

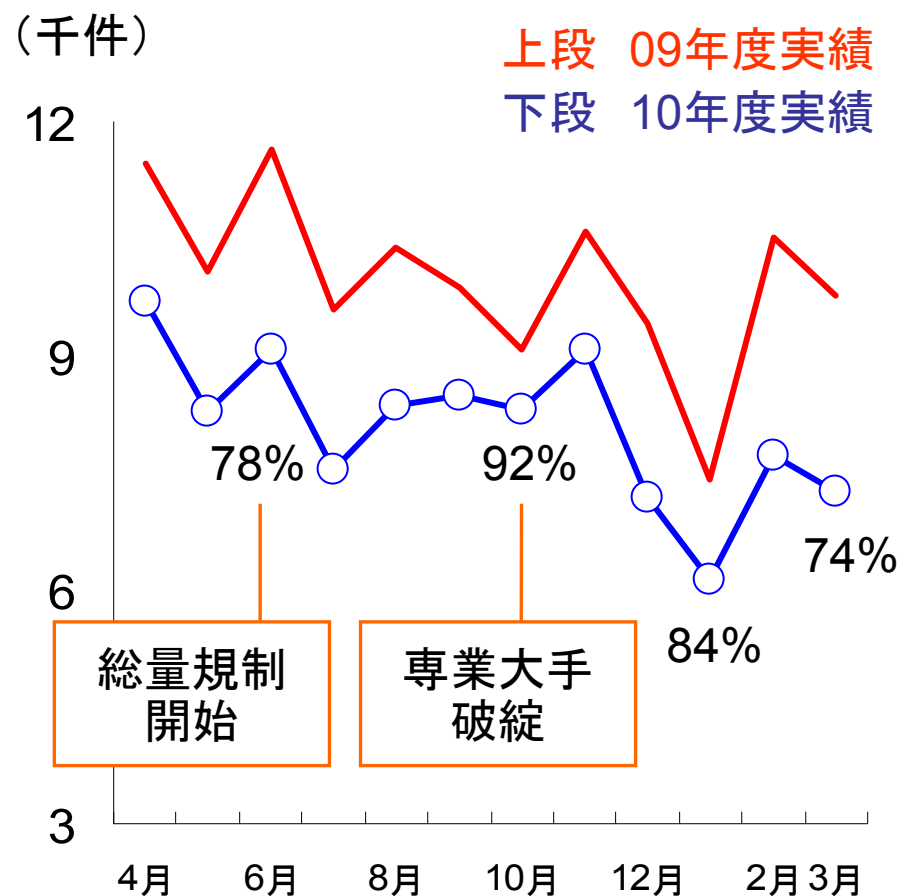


- 受付件数は09/上期にピークアウト、10年度は前年比80%前後で推移
- 減少基調の定着化により、将来返還額の見極めが可能な状況に

## 受付件数（半期推移）



## 受付件数（月次推移）





# 利息返還費用②（利息返還の引当方法変更）



- 将来の潜在的収益圧迫要因を一掃すべく、利息返還への十分な引当を計上
- 当年度決算時点（11年3月末）の引当残高は、1,367億円

## 利息返還の見込額



## 《 引当方法変更 》

|    |  |
|----|--|
| 従来 | 「実務指針」に従い、足元の返還ペースが、一定期間継続する前提で算出                |
| 今回 | 当社データの蓄積に伴い、予測精度が向上したため、潜在的収益圧迫要因を一掃すべく、十分な金額を引当 |

# 財務一括処理と資本増強



- 利息返還引当の他、財務リストラを一括して実施(総額1,039億円)
- 併せて、約1,000億円の株主割当増資を実行(MUFG・農林中央金庫)

## 財務一括処理

(億円未満切捨)

|               | 10年度   |
|---------------|--------|
| ① 利息返還引当      | ▲717   |
| ② システム開発費償却   | ▲172   |
| ③ 繰延税金資産等     | ▲149   |
| 財務一括処理(総額)    | ▲1,039 |
| 当期利益(財務一括処理前) | ▲29    |
| 当期利益(決算)      | ▲1,068 |

## 資本増強

[ 株主割当増資 約1,000億円 ]

戦略的投資 500億円

- MUFG/JAカード増強(施策・インフラ)
- 富裕層対応(AMEX、ブランド戦略)
- EC決済・IT事業分野等 他

構造改革 500億円

- 調達構造見直し(有利子負債圧縮)
- 更なる経営効率化 他

11/3月末 純資産(増資前)

約300

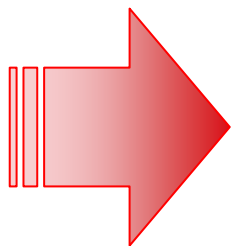
11/3月末 純資産

1,317

## これまでの総括（新中計に向けて）



- クレジットカード専業会社への業態転換を完了  
～「構造改革」「ビジネスモデル変革」の断行により、大量獲得・大量剥落の「高コスト体質・ファイナンス収益への過度な依存」から脱却
- 本業の収益力(実力収益)は、“質”の改善含め着実に進展  
～ 但し、利息返還は依然として収益を圧迫(ボトムラインは苦戦)
- 将来への潜在的収益圧迫要因を一掃すべく、利息返還への十分な引当を計上、その他財務リスクも併せて一括処理



- 安定確保可能なベース収益力は、200億円レベル
- トップラインへ資源集中、強固な収益基盤構築へ

(余白)

● 前回中計の総括

● 10年度決算の概要

● **新中期経営計画**

● 11年度の足元状況

# 当社を取り巻く環境①



- 貸金市場は、総量規制による「年収の1/3を超える残高」の剥落が当面継続
- クレジットカード市場は、決済手法の多様化等により今後も拡大

## 貸金市場（ファイナンス）

## クレジットカード市場（ショッピング）

環境

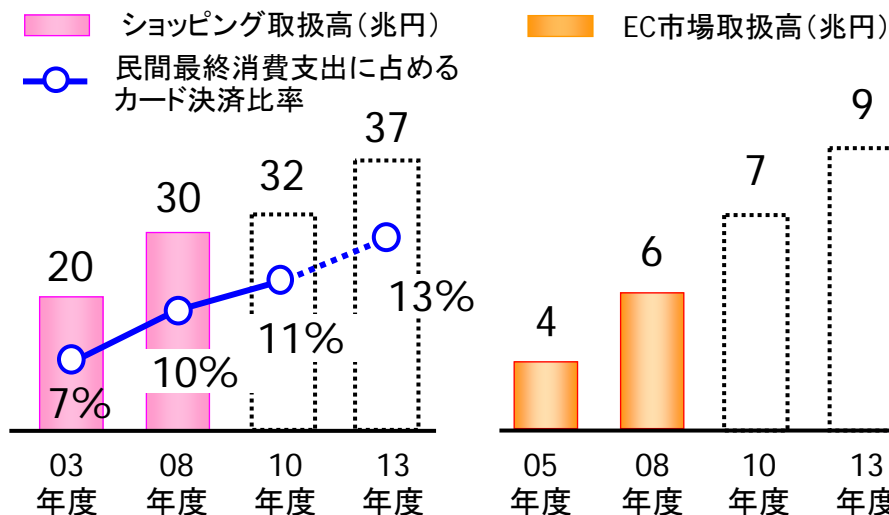
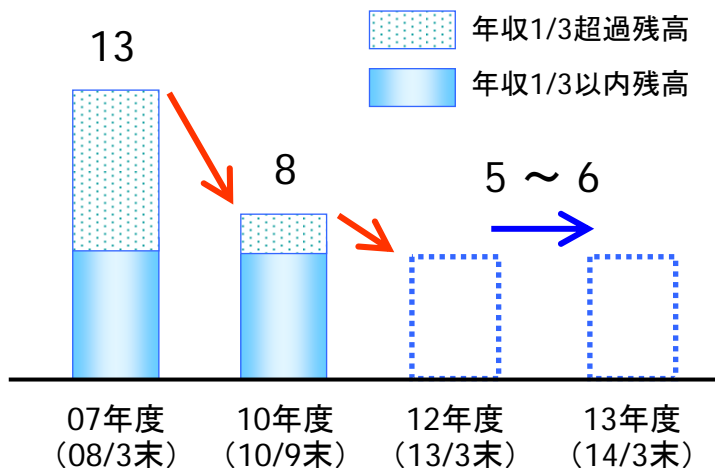
- ◇改正貸金業法・割賦販売法の施行
- ◇利息返還負担の高止まり
- ◇消費者金融専門大手の経営破綻

- ◇インターネットショッピングの浸透・裾野拡大
- ◇非現金決済のニーズの拡大
- ◇訪日外国人（アジア等）の増加

今後2年程度は縮小も、引き続き消費者借入ニーズは高い

今後も、年率5%程度の成長を見込む  
特に、EC決済は10%程度の成長を見込む

個人向け無担保貸出残高（兆円）



見通し

(出典)日本貸金業協会  
内訳、13/3末、14/3末は当社推計値

(出典)経済産業省「特定サービス動態調査」  
10年度、13年度は当社推計値

(出典)経済産業省「わが国のIT利活用に関する調査研究」等を基に当社にて推計

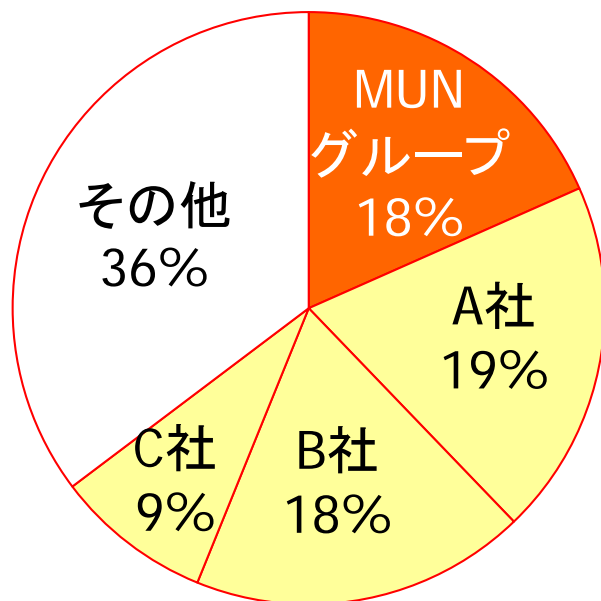
## 当社を取り巻く環境②



- クレジットカード取扱高は、当社を含め大手4社で約65%を形成
- 会員基盤も大手4社の一角を占め、国内最大級の基盤を保有

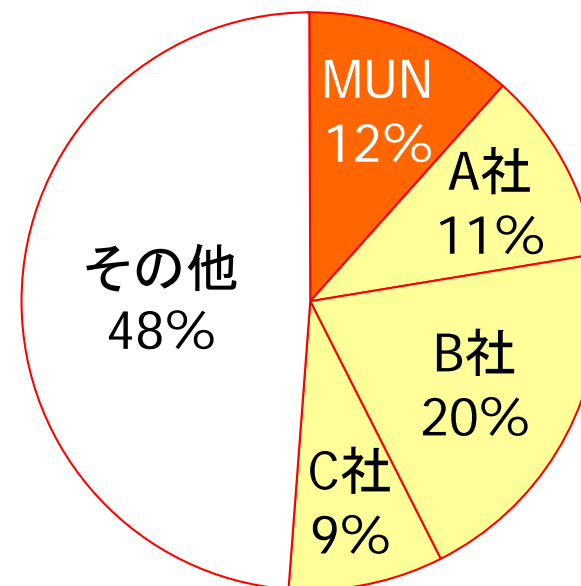
### クレジットカード取扱高（ショッピング）

[ 09年度 ショッピング市場/44兆円 ]



### 会員基盤（グループ公表ベース）

[ 09年度 クレジットカード発行枚数/3.2億枚 ]



| (兆円)<br>未満切捨 | MUN<br>グループ | MUN<br>連結 | MUNグループ |        | FC<br>関連 |
|--------------|-------------|-----------|---------|--------|----------|
|              |             |           | 内、ISS*  | 内、ACQ* |          |
| 09年度         | 8.0         | 6.7       | 4.4     | 5.2    | 1.3      |
| 10年度         | 8.8         | 7.3       | 4.6     | 5.5    | 1.5      |

\*MUN会員のMUN加盟店利用分が一部重複(10年度2.8兆円)

(出典) 月刊消費者信用「10年度クレジットカード取扱高ランキング」。  
一部当社推計。

(出典) (社)日本クレジット協会「日本の消費者信用統計/平成22年版」。

# 当社の“強み”



- 国内最大級の「カード会員基盤」と「加盟店ネットワーク」、  
「MUFG・農林中金との強固な関係」を一層活用し、事業競争力を抜本強化



三菱UFJニコス

\*1 EC決済システム/MUNの開発した非対面取引における総合決済ツール(カード決済・コンビニ決済他)

\*2 ストック残高=ファイナンス残高+SPリボ分割残高

ファイナンス=カードキャッシング残高+ローンカード残高 (管理会計基準)

## イシューング(カード発行)基盤

最大級のカード会員基盤 2,200万  
ショッピング取扱高 8.8兆円

## アクワイアリング基盤

最大規模の加盟店ネットワーク  
EC決済システム \*1

## ファイナンス基盤(SPLリボ分割含む)

ファイナンス会員基盤 300万  
ストック残高 \*2 7,200億円の規模

## プロセッシング(業務受託)基盤

銀行・法人多数の受託実績・ノウハウ  
(BTMU・大手地銀14行 等)

## 協働態勢



BTMU 662拠点  
預金口座数 約40百万  
預金量 約106兆円



約8,700店舗  
預金口座数 約32百万  
預金量 約86兆円



# 新中計のポイント



- 今後も成長が見込まれるカード決済を軸に、当社の事業を「4つのコア事業」として戦略的に再編
- 「4つのコア事業」の連関により、安定・継続的な成長モデルを確立

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| 事業戦略<br>(4コア事業) | イシューング事業   | 顧客1人あたりの生産性向上(カード利用額の引き上げ)<br>2大プロパーカードの積極展開(MUFG・JAカード) |
|                 | ファイナンス事業   | SPリボ・分割を含むストック残高のアップトレンド化                                |
|                 | アクワイアリング事業   | 新たな成長分野(EC・銀聯等)の取り込み<br>国内最大規模の加盟店ネットワーク活用               |
|                 | プロセッシング事業  | グループ顧客基盤・大手地銀の強みの発揮<br>安定的な収益基盤の維持・拡大                    |
| 経営効率化           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 貸倒費用の更なる抑制(貸出審査の厳格化、ファイナンス減少)</li><li>● コスト構造改革の継続・深化(要員効率化、調達見直し等)</li></ul>        |  |
| グループカ<br>強化     | <ul style="list-style-type: none"><li>● MUFGとの一体運営(BTMU/グループ各社のチャネル最大活用)</li><li>● 農林中金との協働強化(JAバンク連携、アライアンス構築・拡大)</li></ul> |  |
| 基盤確立            | <ul style="list-style-type: none"><li>● IT投資戦略の転換(トップライン強化・収益基盤構築に軸足)</li><li>● 人材戦略の再構築(最適人材配置、中堅・若手の積極登用等)</li></ul>       |  |

# 主要経営指標



- 「トップラインのアップトレンド化」と「コスト構造改革の継続・深化」により、  
業界トップクラスの収益力と財務基盤を確立

[目指す水準]

(単位未満切捨)

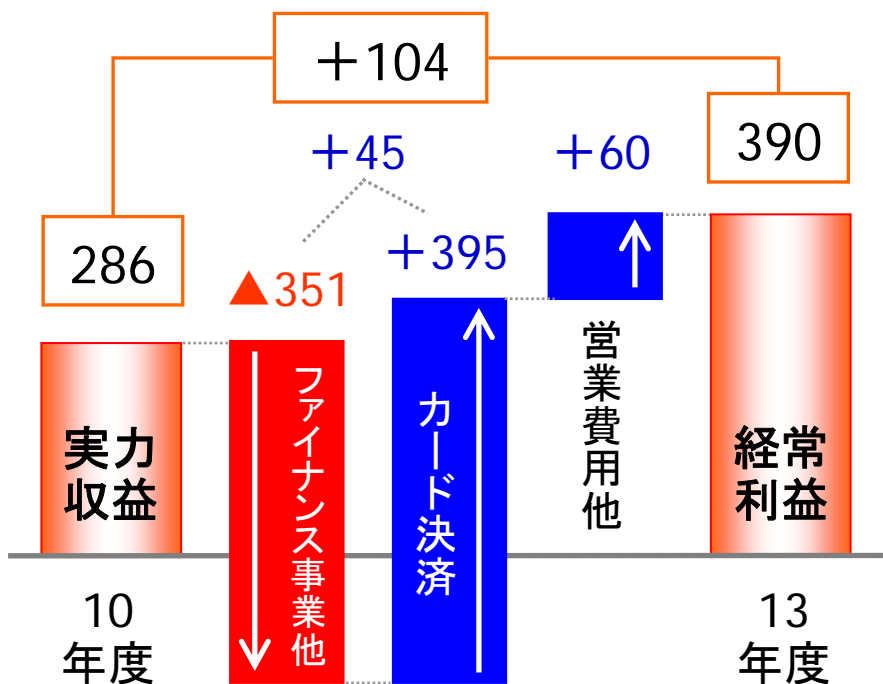
|            |                              |              | 10年度    | 13年度     |
|------------|------------------------------|--------------|---------|----------|
| トップ<br>ライン | 稼働会員数(ショッピング)                | 業界<br>トップクラス | 1,382万人 | 1,320万人  |
|            | カードショッピング取扱高<br>(MUNグループベース) |              | 8.8兆円   | 10兆円     |
|            | ストック残高 *1<br>(ファイナンス+SPリボ分割) |              | 7,184億円 | 7,630億円台 |
| コスト<br>効率  | 一般経費率 (一般経費/営業収益)            | 更なる<br>効率化   | 60%     | 50%台     |
|            | 貸倒費用率 *2                     |              | 5%      | 4%台      |
| 収益力        | 当期利益 *3                      | 業界<br>トップクラス | 286億円   | 400億円    |
|            | 経常利益率 (経常利益/営業収益)            |              | 10%     | 13%      |
| 財務         | 自己資本比率                       | 10%以上        | 5%      | 10%      |

\*1 管理会計基準 ファイナンス=カードキャッシング残高+ローンカード残高 \*2 貸倒費用÷(ファイナンス+SPリボ分割)期初残高 \*3 10年度は「実力収益」

- 事業競争力強化・経営効率化により、13年度400億円レベル(経常利益)を目指す  
 ~ 自己資本2,215億円、自己資本比率10%を実現、財務基盤を抜本強化

## 利益推移

(億円未満切捨)



SPIロボ・分割+141、ISS事業+130、ACQ事業+112、PRO事業他+12

## 計数計画

(億円未満切捨)

| [連結]             | 10年度   | 13年度  |      |        |
|------------------|--------|-------|------|--------|
|                  |        | 増減率   | 増減   |        |
| 1 営業収益           | 3,006  | 3,051 | 101% | +45    |
| 2   ファイナンス事業他 *1 | 1,165  | 814   | 70%  | ▲351   |
| 3   カード決済 *2     | 1,841  | 2,236 | 121% | +395   |
| 4 営業費用           | 3,817  | 2,665 | 70%  | ▲1,152 |
| 5   実力収益基準       | 2,725  | 2,665 | 98%  | ▲60    |
| 6   一般経費等 *3     | 2,291  | 2,296 | 100% | +5     |
| 7   貸倒費用         | 463    | 369   | 80%  | ▲94    |
| 8   除貸倒(その他)     | 434    | 369   | 85%  | ▲65    |
| 9   利息返還費用       | 1,063  | -     | -    | ▲1,063 |
| 10 経常利益          | ▲805   | 390   | -    | +1,195 |
| 11   実力収益        | 286    | 390   | 136% | +104   |
| 12 当期利益          | ▲1,068 | 390   | -    | +1,458 |
| 13 自己資本          | 1,317  | 2,215 | -    | +898   |
| 14 自己資本比率        | 5%     | 10%   | -    | +5%    |

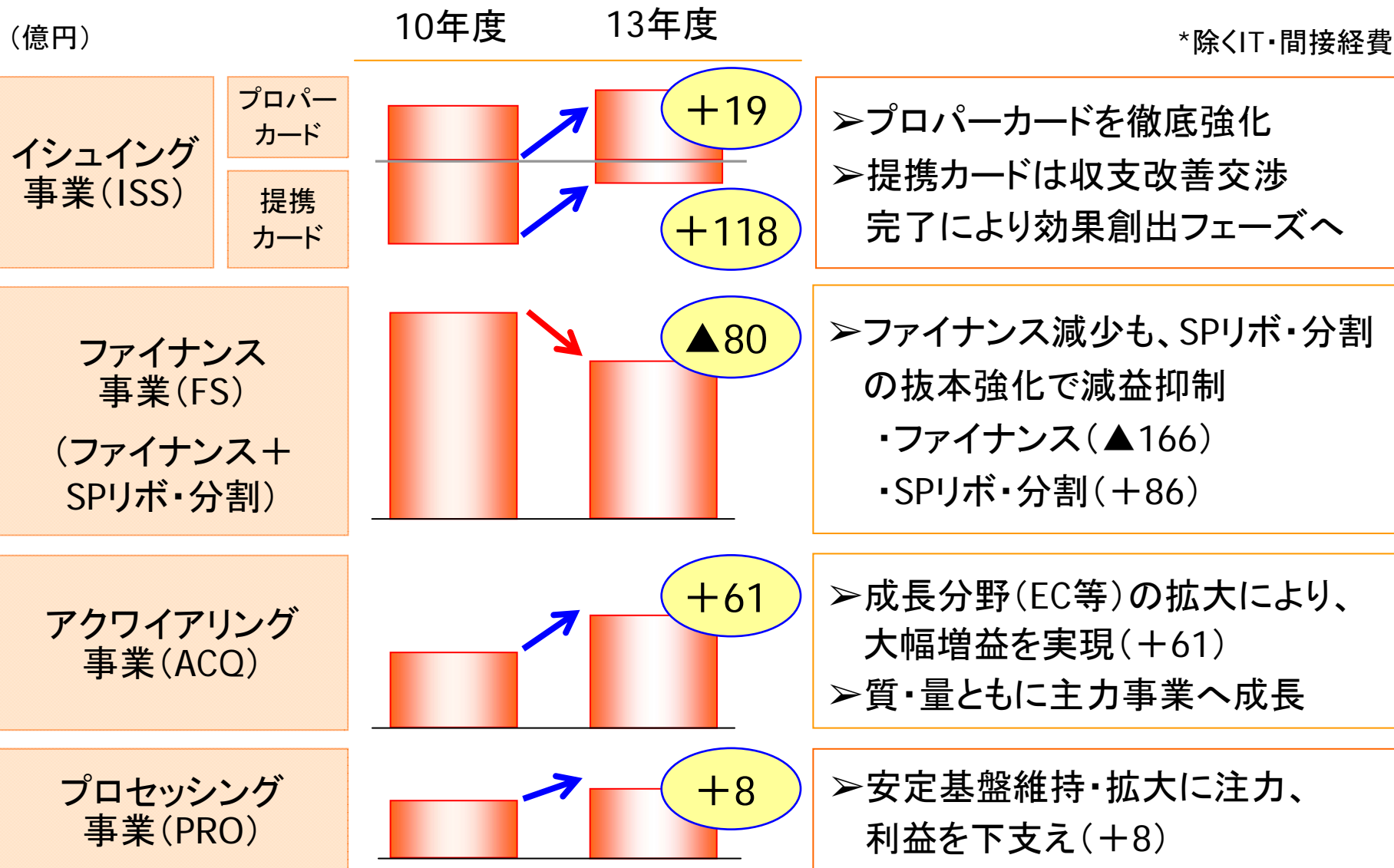
\*1 SPIロボ・分割除く \*2 SPIロボ・分割含む \*3 一般経費+人件費+金融費用

\* [実力収益]は、本業の収益力(概算値):経常利益から利息返還費用等を除く

# 事業別収支計画（4つのコア事業）



●「4つのコア事業」の強化により、安定的な収益基盤を構築



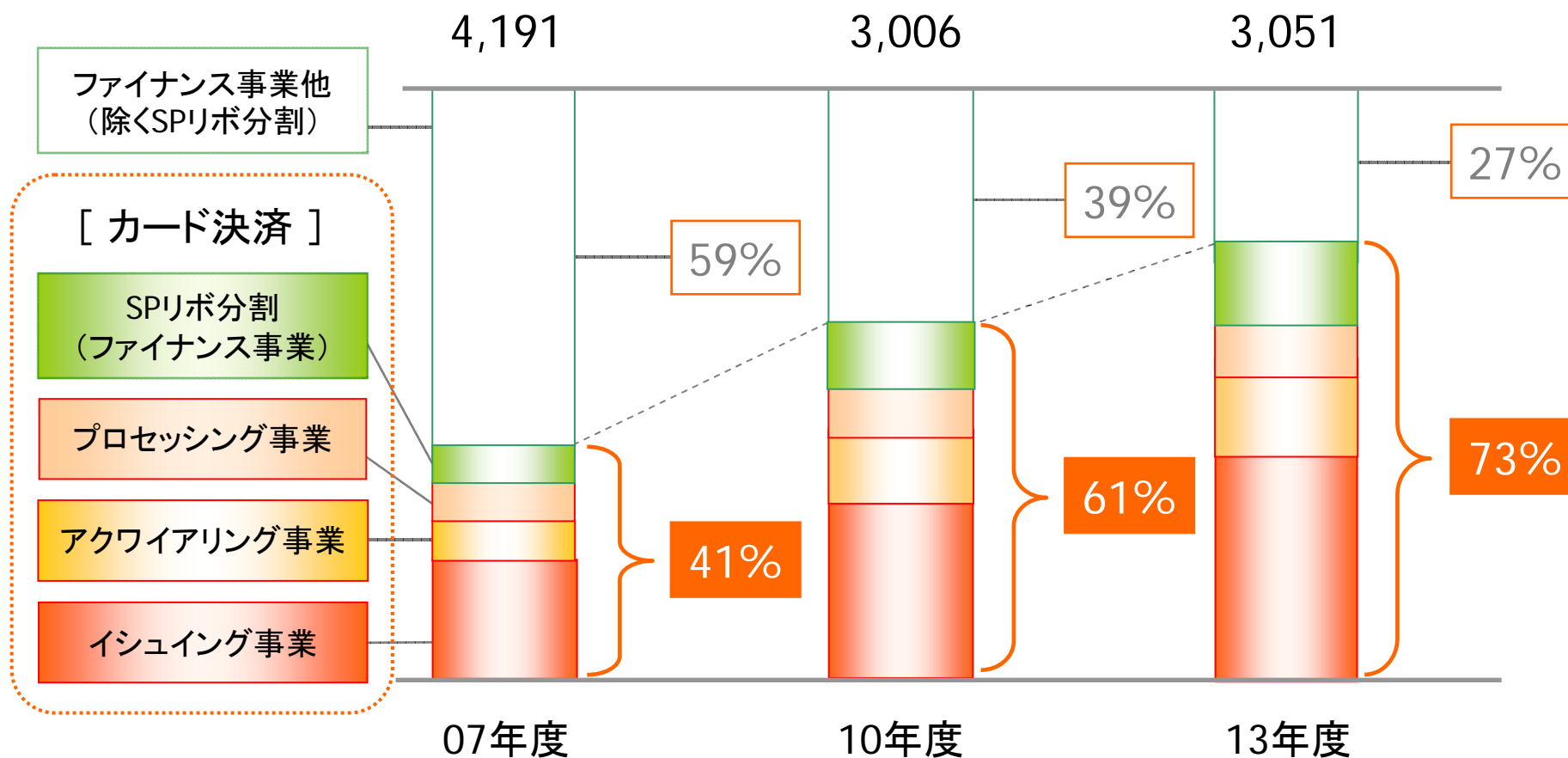
# 事業ポートフォリオ（営業収益）



- ファイナンス事業他（除SPリボ分割）の減収を「カード決済」で打ち返し  
～ 新中計最終年度（13年度）には、「カード決済」構成比は“7割”まで上昇

## 営業収益 構成比

（億円未満切捨）



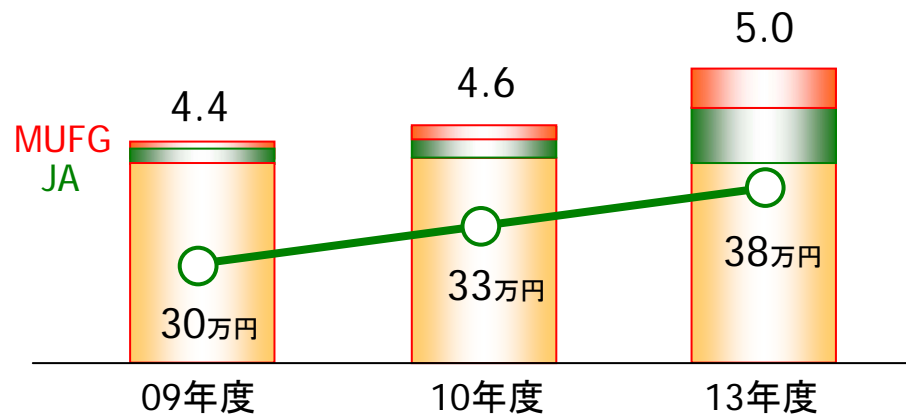
# 事業別戦略①（イシューング事業）



- 顧客1人当り利用額の引き上げにより、取扱高を増強
- グループ顧客基盤を活用、MUFG/JAカードの2大プロパーを戦略的に強化

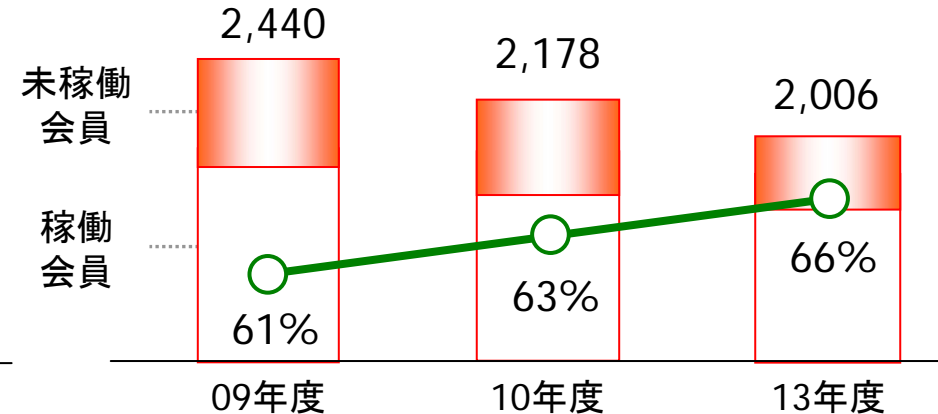
## イシューング取扱高（ショッピング）

（兆円） [折線：顧客1人当り利用額（取扱高÷稼働会員数）]



## 有効会員数

（万人未満切捨） [折線：稼働会員比率]



## 主要施策

- ✓ **メインカード化戦略の実行**
  - ～ 顧客特性に応じたカード利用促進施策展開・質重視の会員獲得継続
- ✓ **MUFGカード/JAカード施策**
  - ～ 顧客接点チャネル(店舗等)を活用し、会員獲得強化と利用促進施策を展開

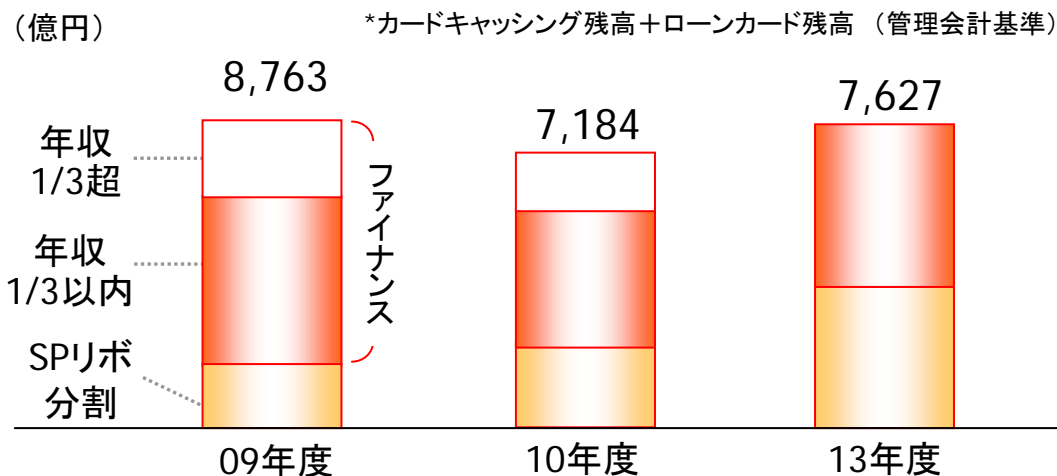
\*（有効会員数）クレジットカード利用可能な会員数 \*（稼働会員数）ショッピングを1回/年以上利用した会員数（年会費請求のみは未稼働）

# 事業別戦略②（ファイナンス事業）



- 総量規制影響収束によるファイナンス残高下げ止めとSPリボ分割増強によりストック残高合算でアップトレンド化（SPリボは他社比成長余力あり）

## ファイナンス\* + SPリボ分割残高



## SPリボ比較

[残高業界比較(09年度)] \*業界平均: 当社推計

|        | 対ショッピング比率 | 残高単価 (万円) |
|--------|-----------|-----------|
| MUN    | 3%        | 16        |
| * 業界平均 | 7%        | 27        |

✓ 10年度はSPリボ積極取組により大幅伸張

## 主要施策

- ✓ リスク・リターンの高度化
  - ～ 顧客特性に応じた最適な商品・タイミングでの訴求、リスクのコントロール
- ✓ ファイナンス事業会員基盤拡大
  - ～ 顧客接点チャネル(コールセンター等)を有効活用した資金ニーズの取込
  - ～ SPリボは「登録型リボ」の登録数拡大施策と新商品の開発・投入

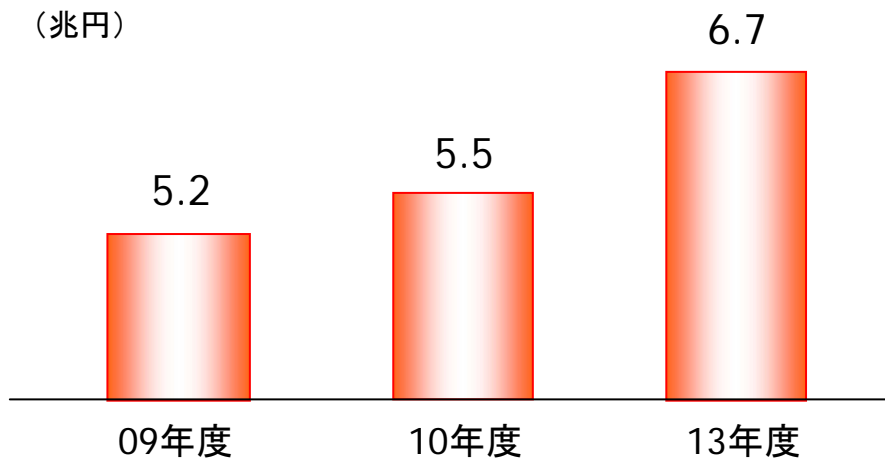
# 事業別戦略③（アクワイアリング事業）



- 国内最大規模の加盟店ネットワークの活用と新たな成長分野（EC・銀聯）の取込み
- 会員基盤・加盟店基盤を活かした送客ビジネスモデルの確立

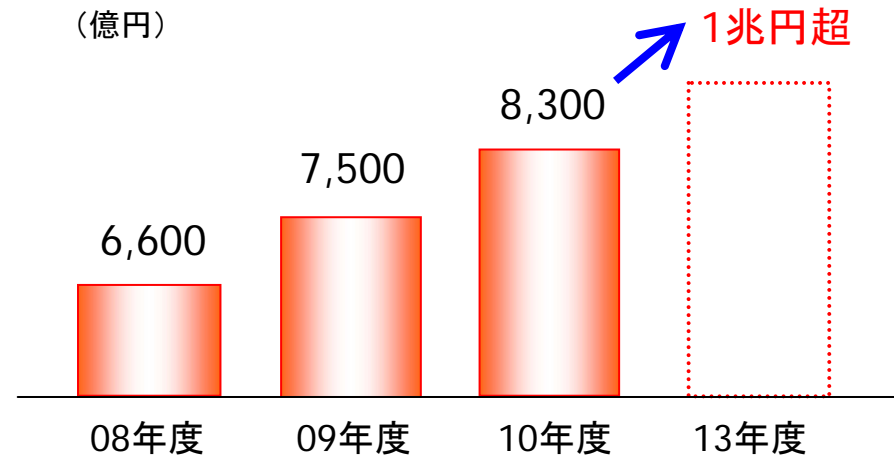
## アクワイアリング取扱高（ショッピング）

（兆円）



## EC業種取扱高

（億円）



## 主要施策

- ✓ 成長分野におけるカード利用加盟店拡大  
～ EC決済システム導入提案によるEC加盟店獲得、ニーズの高い銀聯加盟店を拡大
- ✓ 送客ビジネスモデルの確立  
～ Web・Eメールを活用した情報配信により、顧客を加盟店へ誘導する取組を開始

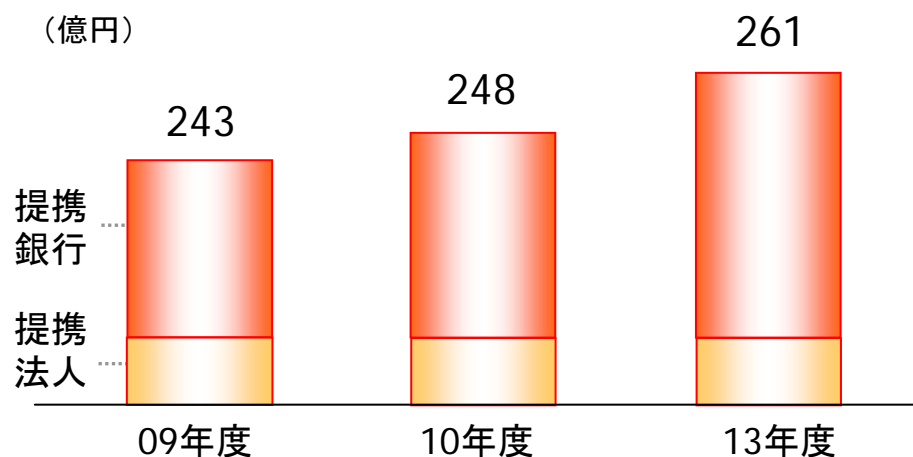


# 事業別戦略④（プロセッシング事業）



- 「MUFG」の顧客基盤活用・大手地銀との良好な取引関係継続により、安定的なプロセッシング（業務受託）事業収益を確保

## プロセッシング事業収益



## 提携銀行契約社数

|          |      | MUN | A社   | B社   | C社   |
|----------|------|-----|------|------|------|
| 提携銀行     | 本体発行 | 14行 | 約70社 | 約50社 | 約20社 |
|          | FC   | 46社 |      |      |      |
| 会員残高(万人) |      | 820 | -    | -    | -    |

- ✓ 大手4社による寡占状態（今後も継続見込）
- ✓ MUNはBTMU・大手地銀から業務受託

## 主要施策

- ✓ BTMU・地銀・FC各社におけるクレジットカードビジネスの強化  
～ 会員獲得施策、クレジットカード利用促進施策の横展開

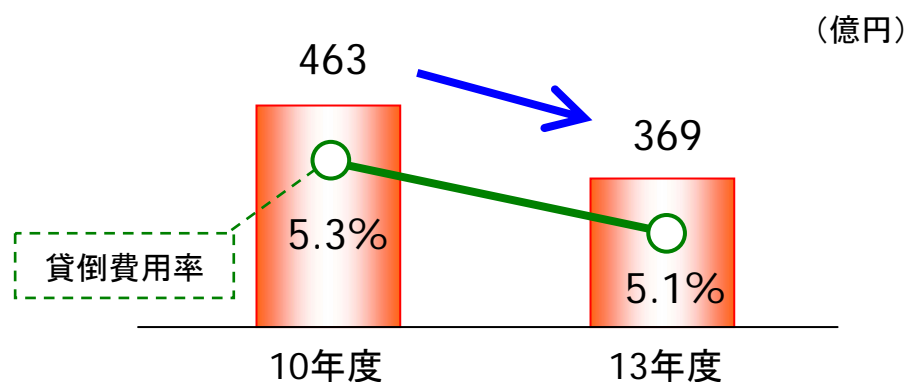
業務受託先事業収益拡大 ⇔ 当社受託収益拡大 （Win-Win関係構築）

# 事業別戦略⑤（貸倒費用）



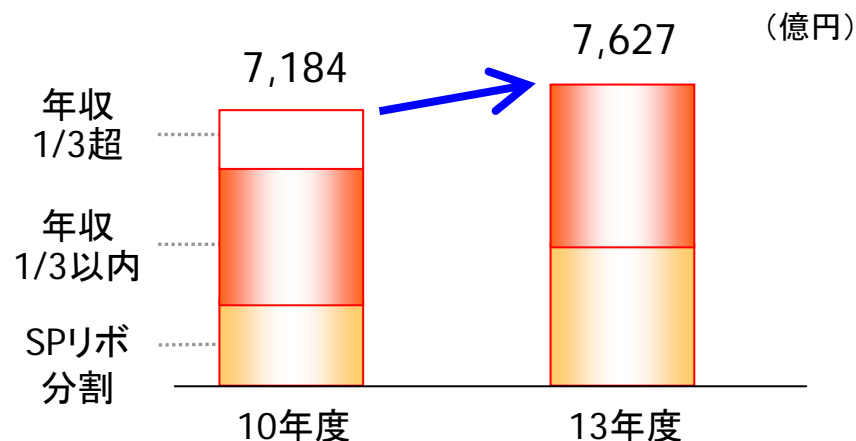
- ファイナンス残高は「年収の1/3を超える残高」の剥落により減少も、SPリボ・分割残高の積み上げにより債権ポートフォリオが良化、貸倒費用を抑制

## 貸倒費用・貸倒費用率



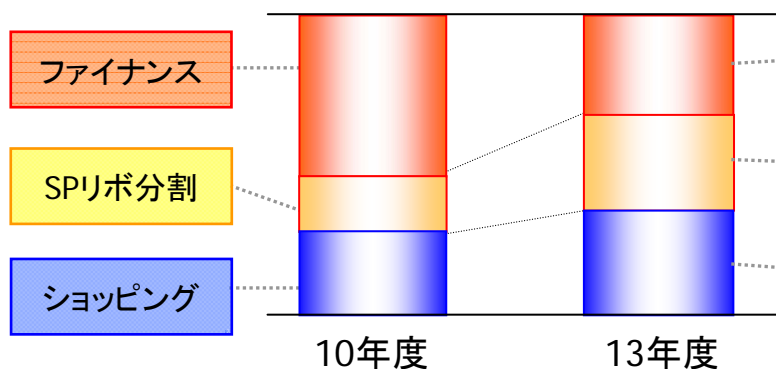
\*貸倒費用率=貸倒費用÷(ファイナンス+SPリボ分割)期初残高  
 ファイナンス=カードキャッシング残高+ローンカード残高 (管理会計基準)

## ファイナンス\* + SPリボ分割残高



\*カードキャッシング残高+ローンカード残高 (管理会計基準)

## 債権ポートフォリオ（残高構成比）



[構成変化]

▲16%

+10%

+6%

[貸倒費用化のイメージ]

(高) 1/3超過残高減少で質改善

(低)

(極低)

# 事業別戦略⑥（更なる低コスト体質の実現）



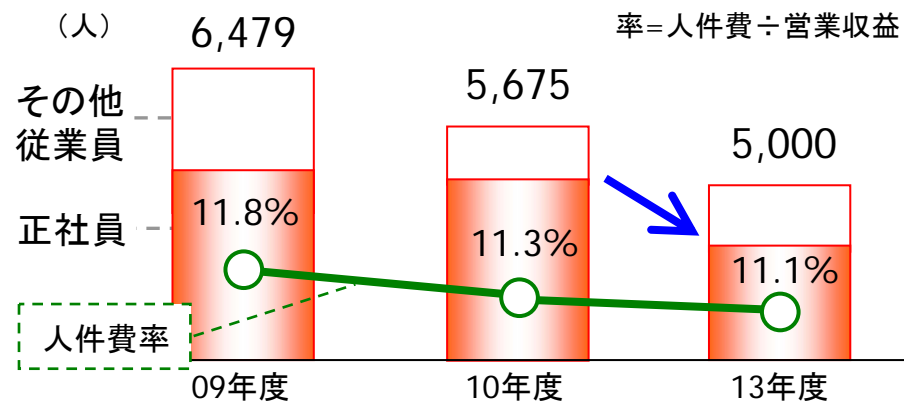
- コスト削減活動の継続・深化によりベース経費圧縮、営業施策費は拡充
- 要員効率化（5,000人体制構築）により、人件費率は低下
- 調達残高圧縮と信用力回復により調達金利は低下、費用抑制実現

## 計数計画

（億円未満切捨）

| [連結]      | 10年度  | 13年度  |      |        |
|-----------|-------|-------|------|--------|
|           |       |       | 増減率  | 増減     |
| 1 営業費用    | 3,817 | 2,665 | 70%  | ▲1,152 |
| 2 内 一般経費等 | 2,291 | 2,296 | 100% | +5     |
| 3 人件費     | 340   | 338   | 99%  | ▲2     |
| 4 一般経費    | 1,813 | 1,860 | 103% | +47    |
| 5 金融費用    | 137   | 97    | 71%  | ▲40    |

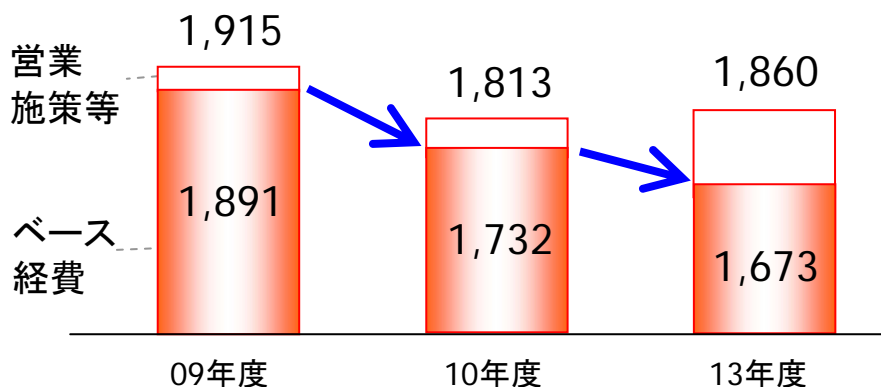
## 期末要員数・人件費率



\*期末要員数(連結): 正社員(実数)、その他従業員(一部理論値)

## 一般経費

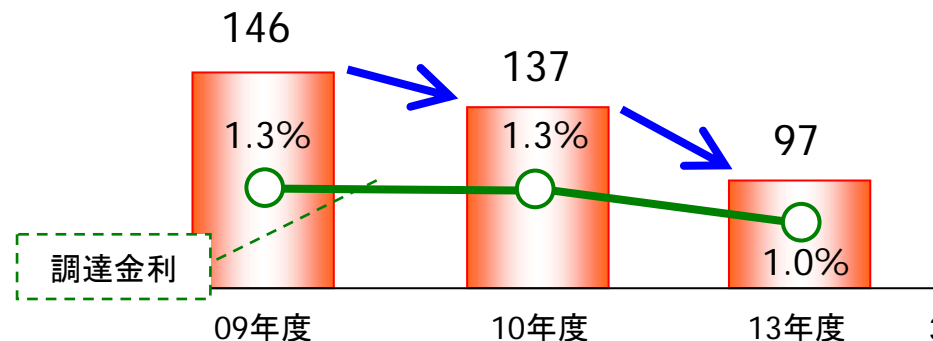
（億円未満切捨）



## 金融費用・調達金利

（億円未満切捨）

率=金利利息÷調達平残



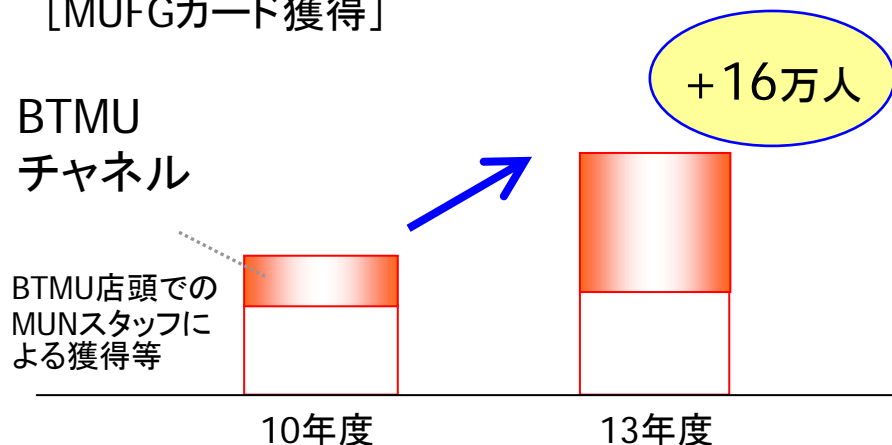
# 事業別戦略⑦（MUFG・JAとの一体運営）



- MUFGグループ各社の顧客基盤・ネットワークを最大活用
- 農林中金・JAバンクとの連携強化による事業収益の拡大、各事業領域でのアライアンス強化

## MUFGグループ連携

[MUFGカード獲得]

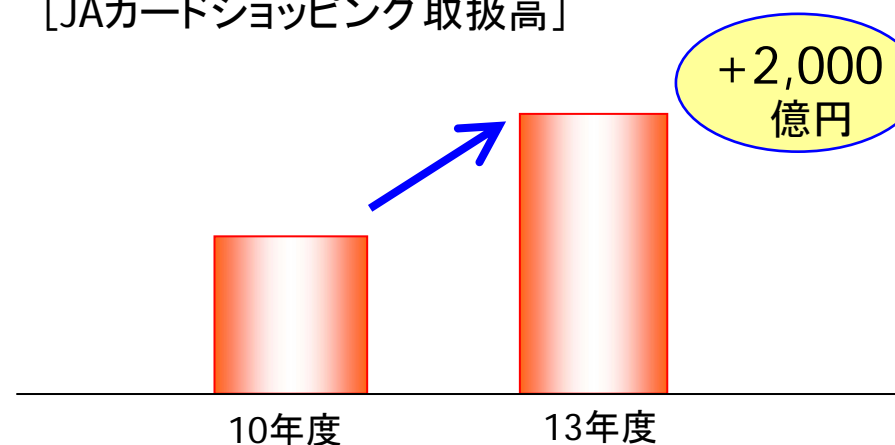


### 主要施策

- ✓ 顧客基盤の効果的活用  
～ MUFGカード獲得、優良加盟店獲得
- ✓ 本体発行カードの収益性向上  
～ 利用単価向上に向けた取り組み

## JAグループ連携

[JAカードショッピング取扱高]



### 主要施策

- ✓ JAカードの取扱高増強  
～ 利用単価向上施策の協働推進
- ✓ JA既存アライアンスの拡大  
～ 系統加盟店化（JA-SS、Aコープ）等

# 事業別戦略⑧（JCBとのアライアンス強化）



- 現行アライアンスの継続・深化による事業競争力強化、競合他社との差別化  
～カード業界におけるベストパートナーとして位置付け

イシューング  
事業



VISA



アクワイアリング  
事業

- ✓ JMS(中小加盟店営業合弁会社)
- ✓ JCN(情報ネットワーク)

との連携強化

プロセッシング  
事業

- ✓ 両社共同営業・共同受託スキームの検討

コスト削減

- ✓ 共同事務委託の検討

● 前回中計の総括

● 10年度決算の概要

● 新中期経営計画

● **11年度の足元状況**

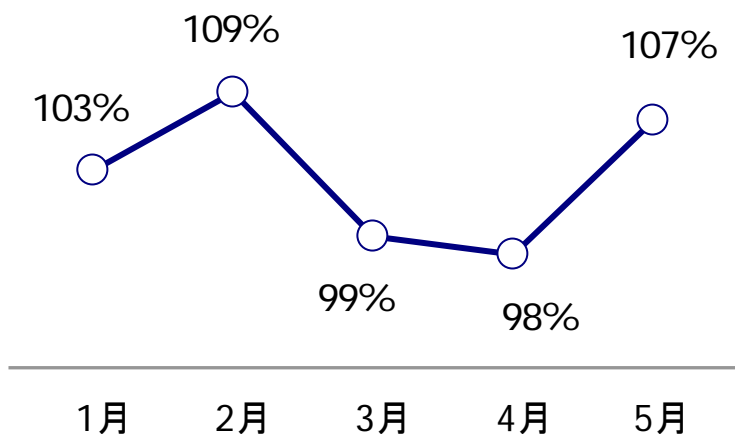
# 足元状況①（トップライン・貸倒）



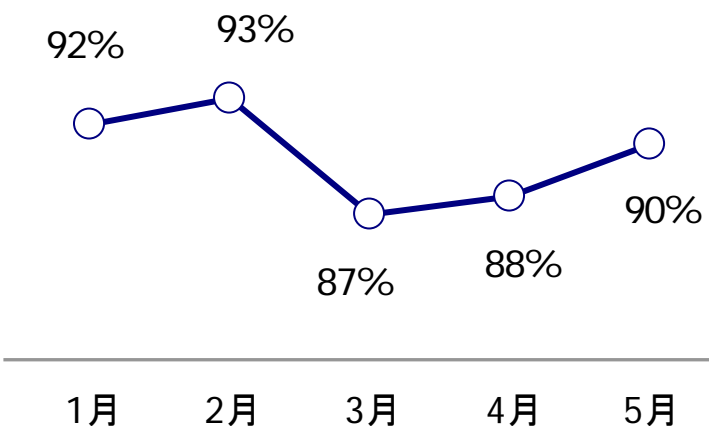
- 震災により3-4月の取扱高は大きく落ち込むも、足元5月は計画水準まで回復
- 今後の動向は要注視も、経費削減等により上期は概ね計画オンライン

## カードショッピング取扱高(前年比)

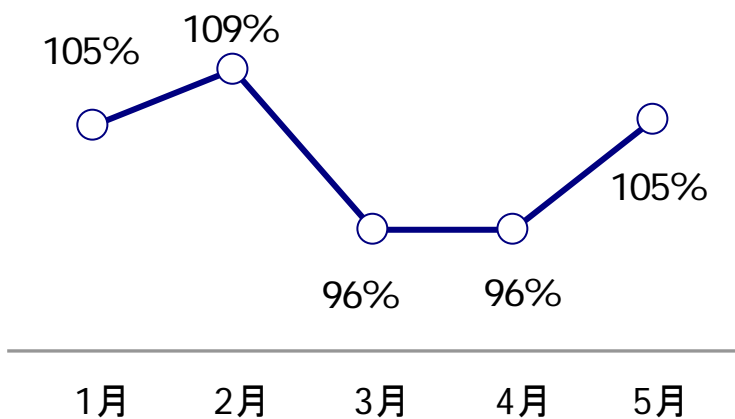
イシューイング



## 貸倒関連（早期延滞回収率）



アクワイアリング



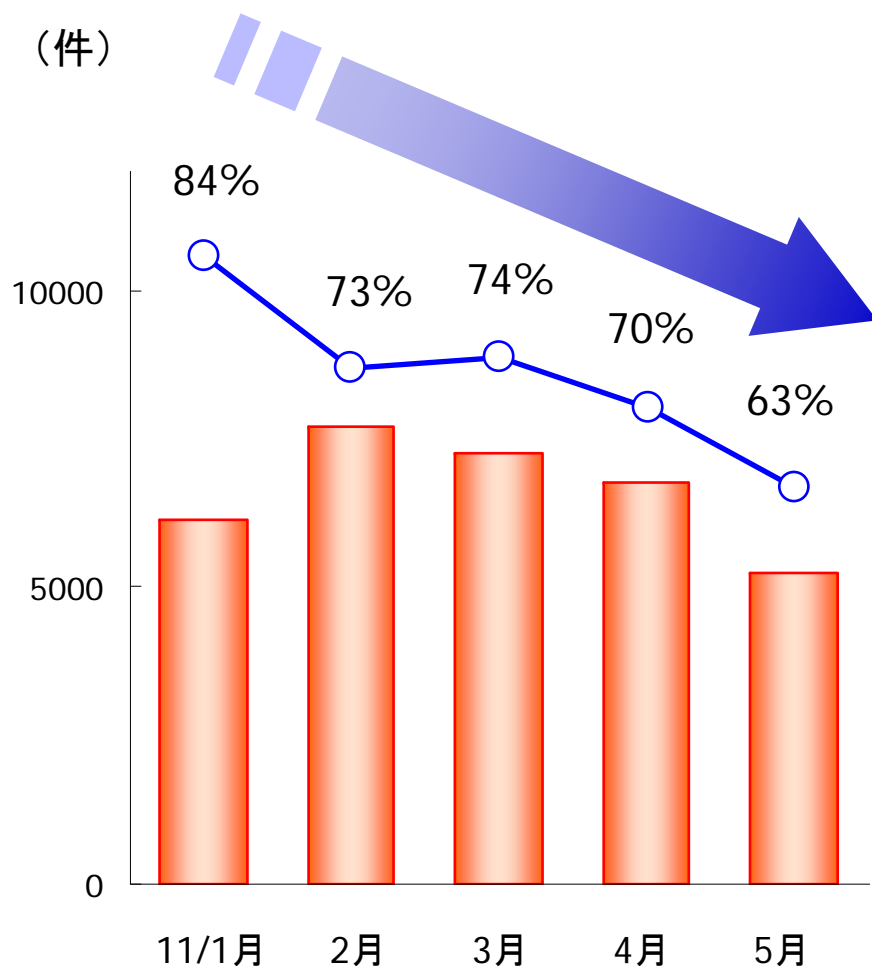
\*早期延滞回収率：約定口座振替日に決済されなかった金額が、その後、約1ヶ月以内に回収される率

## 足元状況②（利息返還の動向）

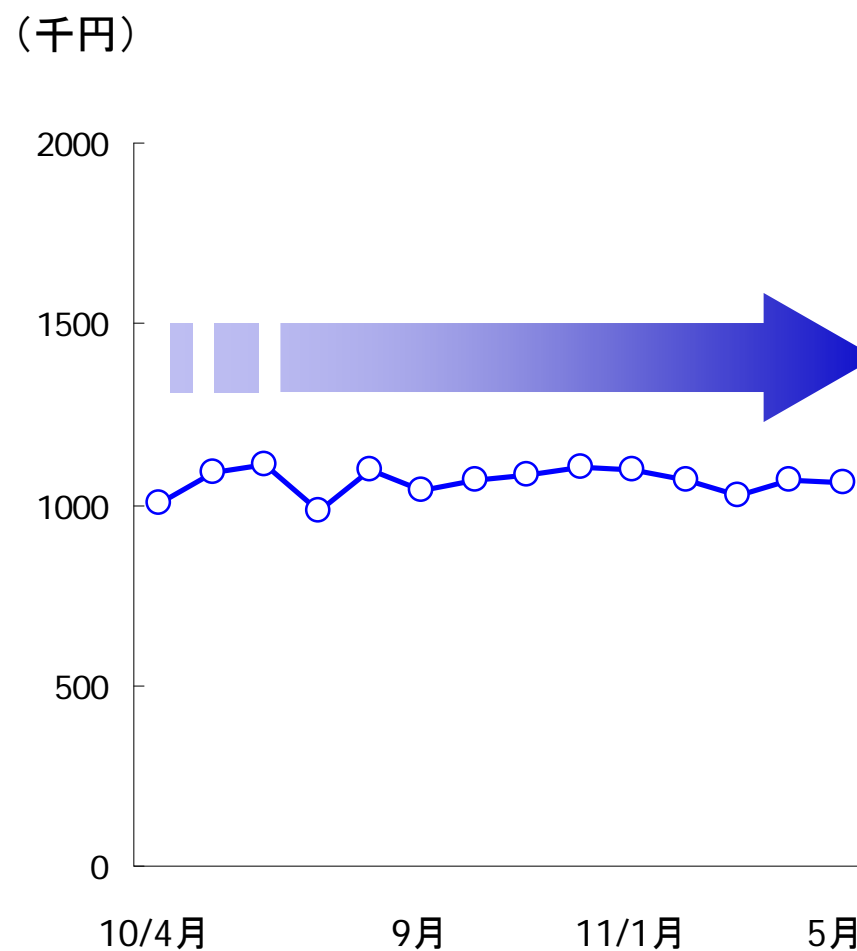


- 受付件数は減少トレンド継続（18ヶ月連続）、返金単価も計画内で安定推移

### 受付件数／前年比



### 返金単価





- 「夏季ピーク時の消費電力抑制」の必達に向けた計画策定済
- CSRの柱として、中長期の震災復興支援策を準備中

～東日本大震災復旧・復興支援～

「日本を元気に！」

「東日本大震災」で被災された方々が一日も早く落ち着いた生活を取り戻せるよう、会員の皆様と一体となって、被災された方の復旧・復興支援活動行っております。被災された皆様のお役に立てるよう、復旧・復興支援に全力をあげて取り組んでまいります。



日本を元気に!

## 【これまでの主な取り組み】

- ✓ 日本赤十字社を通じて義援金を寄付
- ✓ 義援金のカード決済受付
- ✓ ポイント交換による義援金受付
- ✓ 再発行(手数料免除)、カードの自宅外送付受付
- ✓ お見舞い(社告)、各ブランド問い合わせ先告知

# Appendix

# 2010年度計数 (PL・BS・主要計数)



| [連結] (億円未満切捨)         |          | 09年度         | 10年度   | 増減率   | 増減   |      |
|-----------------------|----------|--------------|--------|-------|------|------|
| P<br>L<br>・<br>B<br>S | 1 営業収益   | 3,265        | 3,006  | 92%   | ▲259 |      |
|                       | 2        | ファイナンス事業他 *1 | 1,538  | 1,165 | 76%  | ▲373 |
|                       | 3        | カード決済        | 1,726  | 1,841 | 107% | +115 |
|                       | 4 営業費用   | 3,719        | 3,817  | 103%  | +98  |      |
|                       | 5        | 人件費          | 385    | 340   | 88%  | ▲45  |
|                       | 6        | 一般経費         | 1,915  | 1,813 | 95%  | ▲102 |
|                       | 7        | 貸倒費用         | 669    | 463   | 69%  | ▲206 |
|                       | 8        | 利息返還費用       | 602    | 1,063 | 177% | +461 |
|                       | 9        | 金融費用         | 146    | 137   | 94%  | ▲9   |
|                       | 10 営業利益  | ▲454         | ▲811   | -     | ▲357 |      |
|                       | 11 営業外損益 | 12           | 5      | 42%   | ▲7   |      |
|                       | 12 経常利益  | ▲441         | ▲805   | -     | ▲364 |      |
|                       | 13       | 特別利益         | 234    | 68    | 29%  | ▲166 |
|                       | 14       | 特別損失         | 257    | 229   | 89%  | ▲28  |
|                       | 15       | 法人税等         | ▲1     | 101   | -    | +102 |
|                       | 16 当期利益  | ▲462         | ▲1,068 | -     | ▲606 |      |

|                  |                    |                |        |        |        |        |
|------------------|--------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|
| 主<br>要<br>計<br>数 | 17 カードショッピング取扱高 *2 | 80,796         | 88,145 | 109%   | +7,349 |        |
|                  | 18                 | MUN連結ベース       | 67,817 | 73,625 | 109%   | +5,808 |
|                  | 19 営業貸付金           | 9,429          | 7,562  | 80%    | ▲1,867 |        |
|                  | 20                 | ①内 ファイナンス残高 *3 | 6,906  | 5,141  | 74%    | ▲1,765 |
|                  | 21                 | ②SPリボ・分割残高     | 1,858  | 2,043  | 110%   | +185   |
|                  | 22                 | ストック残高(①②)     | 8,763  | 7,184  | 82%    | ▲1,580 |
|                  | 23                 | 新規獲得会員数 (万人)   | 218    | 107    | 49%    | ▲111   |
|                  | 24                 | 有効会員数 (万人)     | 2,440  | 2,178  | 89%    | ▲262   |
|                  | 25                 | 稼働会員数(SP) (万人) | 1,482  | 1,382  | 93%    | ▲100   |

| [連結] (億円未満切捨) |             | 09年度   | 10年度     | 増減     |
|---------------|-------------|--------|----------|--------|
| 1             | 現預金         | 719    | 297      | ▲422   |
| 2             | 会員未収金       | 6,536  | 6,691    | +155   |
| 3             | 営業貸付金       | 9,429  | 7,562    | ▲1,867 |
| 4             | 信用保証債務見返    | 11,586 | *4 9,145 | ▲2,441 |
| 5             | 貸倒引当金(固定化含) | ▲2,362 | ▲1,847   | +515   |
| 6             | 内、利息返還に係る部分 | ▲337   | *5 -     | +337   |
| 7             | 有形固定資産      | 332    | 334      | +2     |
| 8             | その他資産       | 3,127  | 2,586    | ▲541   |
| 9             | 資産計         | 29,370 | 24,771   | ▲4,599 |
| 10            | 加盟店未払金・支払手形 | 2,436  | 2,208    | ▲228   |
| 11            | 信用保証債務      | 11,586 | *4 9,145 | ▲2,441 |
| 12            | 有利子負債       | 11,315 | 8,400    | ▲2,915 |
| 13            | 利息返還損失引当金   | 436    | 1,367    | +931   |
| 14            | その他負債       | 2,198  | 2,332    | +134   |
| 15            | 負債計         | 27,972 | 23,453   | ▲4,519 |
| 16            | 純資産計        | 1,397  | 1,317    | ▲80    |
| 17            | 負債・純資産計     | 29,370 | 24,771   | ▲4,599 |
| 18            | 自己資本比率      | 4.8%   | 5.3%     | +0.6%  |

\*4 住宅ローン保証等の残高

\*5 引当科目を利息返還損失引当金に変更

| [債権区分] *6 (億円未満切捨) |          | 09年度 (10/3末) | 10年度 (11/3末) | 増減   |
|--------------------|----------|--------------|--------------|------|
| 1                  | 破綻先債権    | 134          | 135          | +1   |
| 2                  | 延滞債権     | 2,077        | 1,809        | ▲268 |
| 3                  | 貸出条件緩和債権 | 865          | 926          | +61  |
| 4                  | 計        | 3,077        | 2,872        | ▲205 |

\*1 SPリボ・分割除く \*2 グループベース \*3 カードキャッシング+ローンカード残高(管理会計基準)

\*6 債権区分は、銀行法上のリスク管理債権

## 時期

## 内容

※ 下記記載の内容や関連計数は、  
ニュースリリース当時の内容

- [10/4月] ● 入会条件を29歳以下に限定、「イニシャルカード」発行開始 (AMEX、V、M)
- [4月] ● 《MUFGカード》新たに3種類のAMEXブランド発行開始 (プラチナ、ゴールド他)
- [4月] ● 期間限定でキャッシングの月々の返済に減額制度を導入 (最長24ヶ月間)
- [7月] ● 中国銀聯と日本国内での加盟店業務 (銀聯カード決済サービス) で提携
- [9月] ● スマートフォン専用サイト開設 (iPhoneとアンドロイド端末に対応)
- [9月] ● 自動券売機大手/ネットエスアイ東洋と提携 (交通系電子マネー対応の自動券売機を共同で導入)
- [9月] ● 《JCB共同開発》MUFGカードに新たに3種類のJCBブランド発行開始
- [10月] ● 宅配ピザ大手/ドミノ・ピザジャパンと提携 (ネット注文にECカード決済システム導入)
- [10月] ● ネット通販向けカード決済処理業務で国際基準「PCIDSS」に完全準拠
- [12月] ● モバイル端末を使用したカード決済処理システム「リカーリングシステム」開発
- [11/4月] ● 《国内小売業初》東急ハンズ梅田店/直営の「HANDS CAFE」にて  
iPhone用クレジットカード決済ソリューション採用決定
- [4月] ● 《日本を元気に!》東日本大震災復旧・復興支援キャンペーン実施、シリーズ化へ

- 07年4月、UFJニコスとDCカードが合併、国内最大級のカード会社が誕生



## 企業概要

(単位未満切捨、11/3月末時点)

|                  |  |
|------------------|--|
| 商号               | 三菱UFJニコス株式会社<br>Mitsubishi UFJ NICOS Co., Ltd. |
| 設立年月             | 1951年6月7日 (旧日本信販)<br>2007年4月1日 (三菱UFJニコス)      |
| 本社               | 〒101-8960<br>東京都千代田区外神田4-14-1 秋葉原UDX           |
| 本店所在地            | 東京都文京区本郷3-33-5                                 |
| 貸金業者登録番号         | 関東財務局長(10)第00115号                              |
| 包括信用購入あっせん業者登録番号 | 関東(包)第1号                                       |
| 資本金              | 1,093億円  |
| 会員数 ※1           | 3,463万人 (グループ)                                 |
| 取扱高 ※1           | 9兆2,334億円 (グループ)                               |
| 従業員数 ※2          | 3,770名 (連結)                                    |

※1 FC社・加盟店開放先・業務受託先を含む ※2 平均臨時従業員は含まない

## 沿革

- 05/10月 UFJニコス誕生(日本信販・UFJカード)  
MUFG連結子会社化
- 06/10月 協同クレジットサービスと合併
- 07/1月 国際規格「ISO14001」認証取得
- 4月 三菱UFJニコス誕生(DCカードと合併)**
- 11月 増資実施(MUFG 1,200億円)
- 08/4月 個品あっせん事業撤退(JACCS譲渡)
- 7月 東京証券取引所市場第一部の上場廃止  
「MUFGカード」発行開始
- 8月 農林中央金庫による持分法適用会社化
- 10/7月 「銀聯カード」加盟店業務を開始
- 11/2月 新中期経営計画(11-13年度)発表**
- 3月 増資実施(MUFG・農林中金 約1,000億円)

サービス  
No.1

Quality for You

信頼度  
No.1

国際性  
No.1