

三菱UFJフィナンシャル・グループ

ユニオンバンクの現状と北米戦略について



2011年4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。

<競合他行平均には以下19行が含まれます>

Bank of America Corp, JP Morgan Chase, Citigroup, Wells Fargo Co., U.S. BanCorp, PNC Financial Services Group, Inc., SunTrust Banks, Inc., BB&T Corp, Regions Financial Corp, Fifth Third Bancorp, KeyCorp, M&T Bank Corp, Comerica, Inc., Huntington Bancshares Inc., Marshall & Ilsley Corp, Zions Bancorporation, First Horizon National Corp, Associated Banc-Corp, City National Corporation

ユニオンバンクの現状

● ユニオンバンクの概況			
(1) 企業概要・沿革	5	(8) 流動性	20
(2) フットプリント	6	(9) 資本ポジション	21
(3) 米国内ランキング	7	(10) FDICアシスト案件の状況	22
(4) コーポレートガバナンス体制	8	● 今年度の営業環境	24
(5) マネジメント体制	9		
(6) 業務の特色	10		
(7) ユニオンバンクの戦略	11		
● 2010年度業績の概要			
(1) 損益サマリー	13		
(2) 部門別業績概要	14		
(3) BSサマリー	15		
(4) 貸出金の推移	16		
(5) クレジットクオリティ	17		
(6) 預金の推移	18		
(7) ネットインタレストマージン	19		

北米戦略

● BTMUにおける北米業務のウエイト	26
● BTMU米州本部の概要	27
● 北米経営会議の取組み	28
● 北米経営会議の取組み事例	29
● モルガン・スタンレーとの協働	30
● ノンオーガニック成長	31

ユニオンバンクの現状

北米戦略

- **ユニオンバンクの概況**

- 2010年度業績の概要

- 今年度の営業環境

- 約150年の歴史を持つカリフォルニア州大手地銀



ユニオンバンクの概要

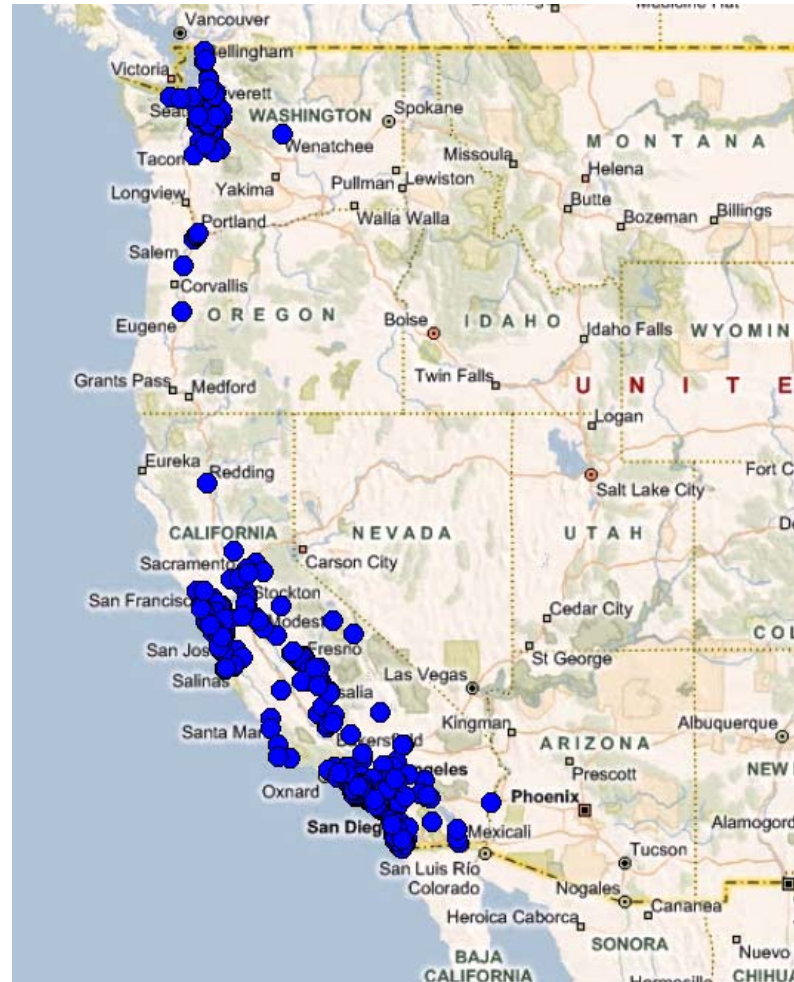
本店	サンフランシスコ
店舗数	加州中心に400カ店
従業員数	10,686人
総資産	6.5兆円
貸出金残高	3.9兆円
預金残高	4.9兆円
業務純益	808億円
純利益	470億円

* 計数は2010年度、2010年末
1\$=82円で計算

沿革

- 1864年：西部初の商業銀行としてThe Bank of Californiaが設立
- 1883年：First National Bank of San Diego(後に、Southern California First National Bankへ商号変更)が設立
- 1914年：Kaspere Cohn Commercial and Savings Bank(後に、Union Bankへ商号変更)が設立
- 1975年：加州東京銀行がSouthern California First National Bankを買収し、California First Bank誕生
- 1984年：三菱銀行がThe Bank of Californiaを買収
- 1988年：California First BankがUnion Bankを買収(行名はUnion Bank)
- 1996年：三菱銀行と東京銀行の合併に伴い、The Bank of CaliforniaとUnion Bankが合併し、Union Bank of Californiaが誕生
- 2008年：BTMUが100%子会社化。行名をUnion Bankに変更

- カリフォルニア州中心に400カ店展開する充実した店舗基盤
- 多くの西海岸有望市場(サンディエゴ、ロサンゼルス、シアトルを含む)をカバーする店舗網



注: テキサス、ニューヨーク、イリノイで、法人業務拠点を有する

米国内ランキング



- 預金残高ベースで全米第18位、カリフォルニア州第3位(2010年6月末現在)

全米ランキング

順位	金融機関名	預金残高 (10億ドル)
1	Bank of America	829
2	Wells Fargo Bank	719
3	JPMorgan Chase Bank	633
4	Citibank	255
5	PNC Bank	177
6	U.S. Bank	169
・	・	・
10	Regions Bank	96
・	・	・
18	Union Bank	64

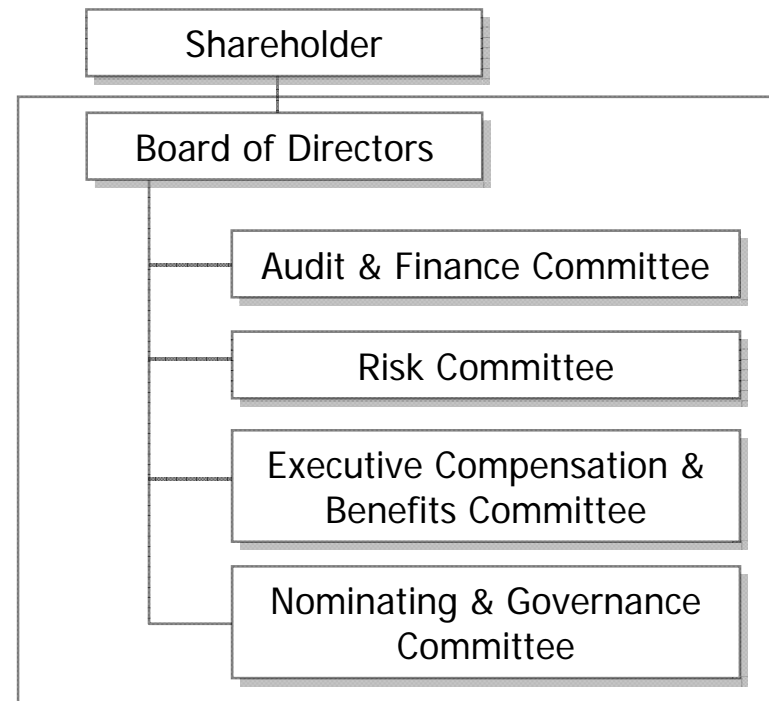
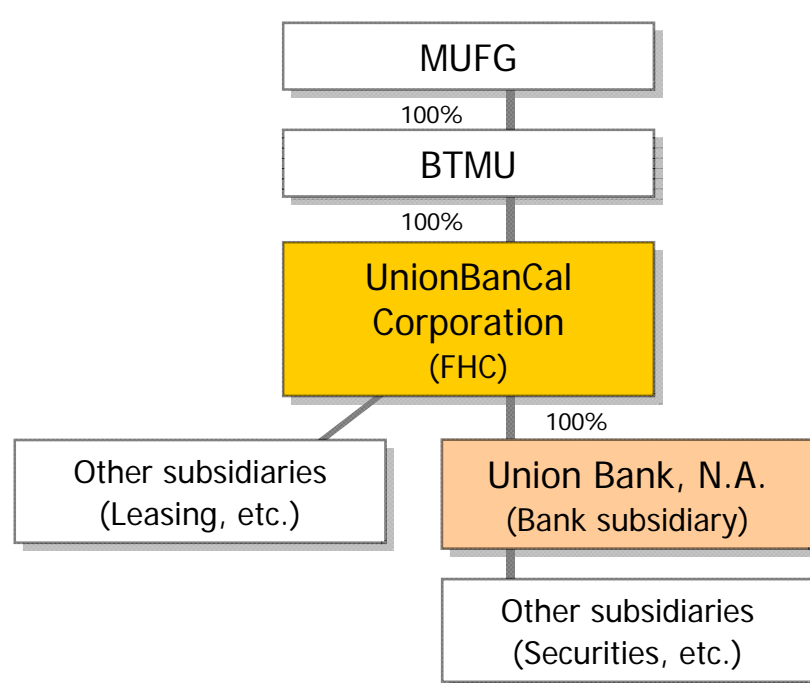
加州ランキング

順位	金融機関名	預金残高 (10億ドル)
1	Bank of America	222
2	Wells Fargo Bank	163
3	Union Bank	61
4	JPMorgan Chase Bank	61
5	Citibank	48
6	U.S. Bank	31
7	Bank of the West	23
8	City National Bank	17
9	East West Bank	13
10	Comerica Bank	13

コーポレートガバナンス体制



- 持株会社UNBCの取締役会は15人で構成。その内、11人は独立取締役
- 取締役会傘下に4委員会を設置。いずれの委員会も委員長は独立取締役が勤める
- 情報開示に注力(四半期決算の自主開示、四半期報告・年次報告をSECファイリング)



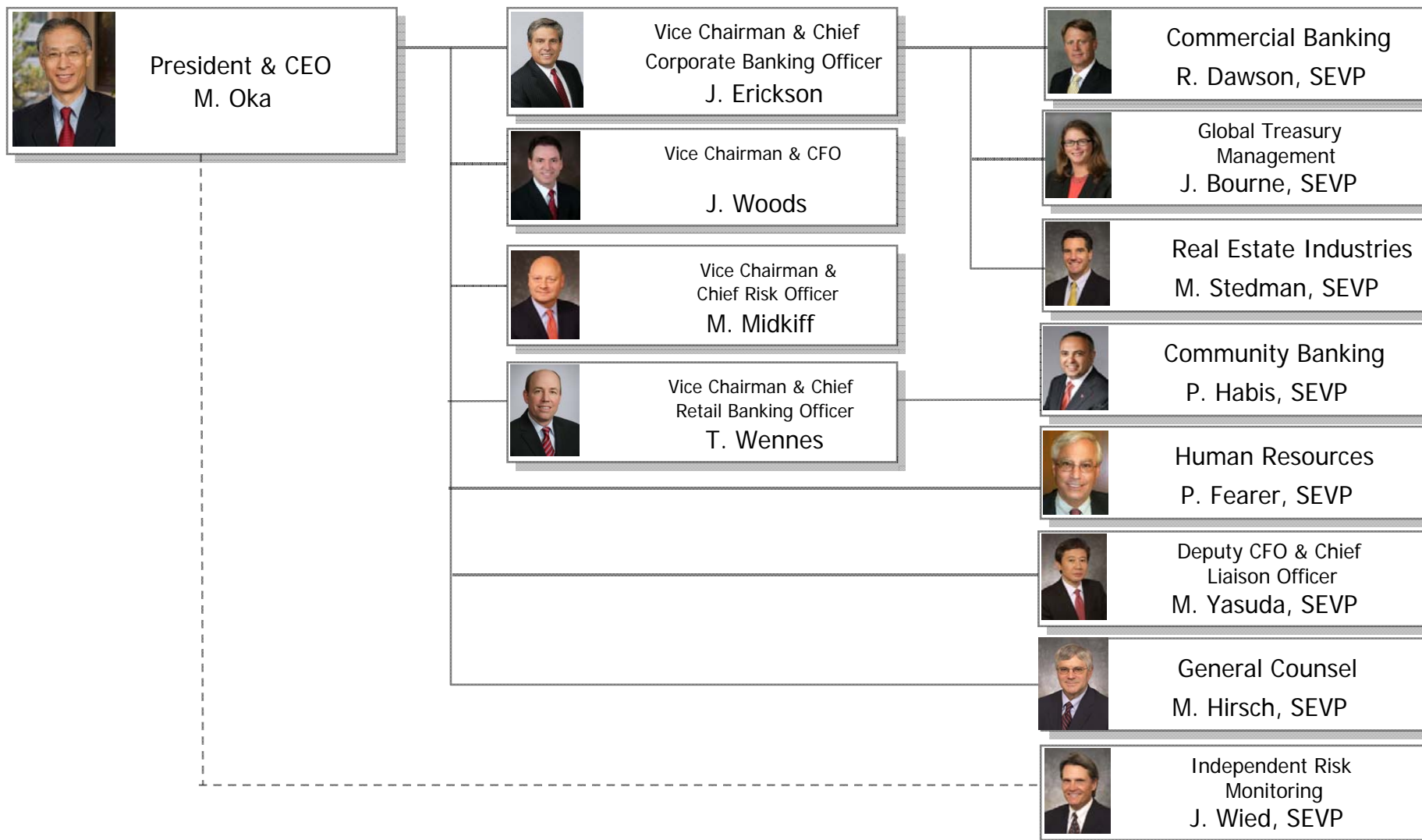
- Directors
- Nobuo Kuroyanagi (Chairman of BTMU)(*)
 - Tatsuo Tanaka (Chairman, Deputy president of BTMU)
 - Masaaki Tanaka (Managing executive officer, BTMU)
 - Masashi Oka (President & CEO)
- (*) Director of Union Bank only

- Independent Directors
- Aida Alvarez (former Administrator, Small Business Administration)
 - David Andrews (retired SVP, Governmental Affairs, General Counsel & Secretary, PepsiCo, Inc.)
 - Nicholas Binkley (Partner, Forest Binkley & Brown)
 - Dale Crandall (President, Piedmont Corporate Advisors, Inc.)
 - Murray Dashe (retired Chairman, CEO & President, Cost Plus, Inc.)
 - Mohan Gyani (Vice Chairman, Roamware, Inc.)
 - Christine Garvey (former global head of Corporate Real Estate & Services, Deutsche Bank AG)
 - Takeo Hoshi (Professor, University of California, San Diego)
 - Fernando Niebla (President, International Technology Partners, LLC)
 - Barbara Rambo (CEO, Taconic Management Services)
 - Dean Yoost (retired Partner, PriceWaterhouseCoopers)

マネジメント体制

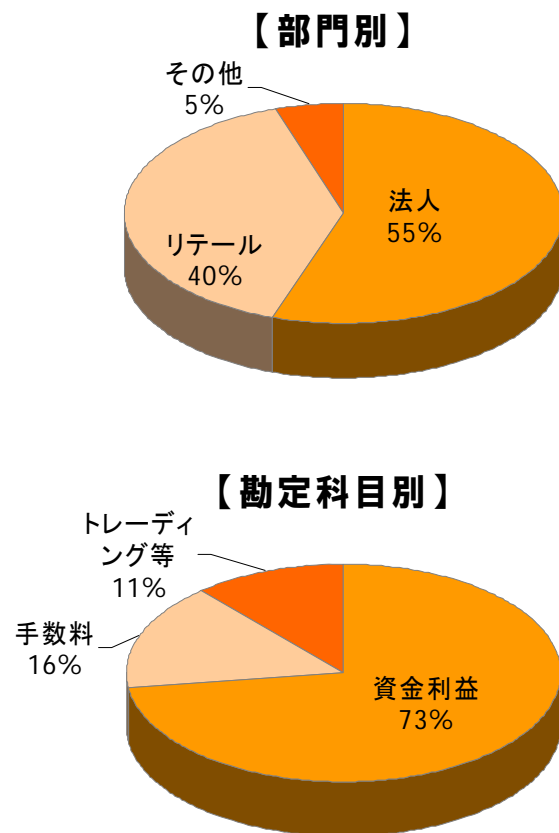


- 現地採用マネジメント主体の執行体制を構築
- 現在のExecutive Committee（経営会議に相当）メンバーは以下の通り



●法人、リテールにバランスの取れた事業ポートフォリオ

粗利の構成比(2010年)



業務の特色

●法人部門

- 中堅中小、全米カバー業種に対応、特に加州中堅中小に強み
- 商業不動産
- 全米カバー業種の事例
 - ・ 電力は全米でも競争力あるプレーヤー MUFGグループとして、プロジェクトファイナンス業務において北米No. 1の実績を獲得
 - ・ 法人Cash Management Service業務

➢ 資産運用サービス

●リテール部門

- 顧客数約100万世帯
- 優良な顧客サービス
- 良質な住宅ローンポートフォリオ

戦略目標

- 地域密着型リレーションシップバンク、かつ特定分野で全米展開する、収益性の高い銀行
- 組織・業務の最適化、収益性強化が2011年の重点戦略:

粗利最適化

域内リレーションシップバンキング及び戦略分野での全米ビジネス展開に資源集中。徹底推進による粗利拡大

経費最適化:

効率化施策で削減した経費を、業務プロセス改善及びインフラ改善に投入

ノンオーガニック成長:

更なる収益拡大を目指し、域内シェア拡大や営業地域拡大につながるM&Aも検討

法人

- 既存コアマーケットでの成長機会取り込み
 - 北西部諸州でのプレゼンス拡大
 - テキサス州の既存取引を梃子とした業務拡大
- 富裕層ビジネスの強化
 - 既存法人顧客ベースを活かした展開
 - 商品ラインアップ、収益構造など事業戦略の再検討
- 全米展開ビジネス
 - 既存ニッチビジネス拡大と新規ニッチビジネス獲得

リテール

- 大口プライム住宅ローンビジネス
 - 特性: 高収益、マーケットシェアリーダー、良好な信用内容
 - 大口加州住宅ローンビジネスの成長継続
- コンシューマークレジットの拡大
 - プロダクツラインナップ、ビジネスライン、営業地域の拡大
- ビジネスバンキング
 - 成長、規模拡大へ向けた業務ラインの再構築
- 販売チャネル
 - 代替チャネルへの投資 (オンライン、モバイル、ATM)

- ユニオンバンクの概況

- **2010年度業績の概要**

- 今年度の営業環境

● 業務純益

■ 資金利益増加

－BS最適化と有価証券ポートの見直しが増益の主因

■ 非金利収益増加

－証券ポート見直しによる売却益計上
 ー資本市場業務および手数料ビジネス好調
 ー金利低下や規制の影響に伴い預金収益は減少

■ 営業費増加

ー買収に伴う人員増加
 ー4Qに偶発損失引当金繰入れおよび固定資産減損により、一時的な損失を計上

■ 業務純益は前年度比10%増加

● 貸倒引当金繰入額

■ 環境好転に伴う貸出全般のクレジットクオリティ改善により繰入額負担は前年度比84%の大幅減少

● 当期純利益

■ 前年の赤字から黒字転換し、573百万ドルの純利益を計上

(単位:百万ドル)

<連結P/L>		2009年		2010年		増減
		2009年	2010年	2009年	2010年	
1	粗利益	2,987	3,357			370
2	資金利益	2,260	2,434			174
3	非金利収益	727	923			196
4	うち預金手数料	291	250			▲41
5	うち信託・資産運用手数料	135	133			▲2
6	うち投資銀行業務	65	83			18
7	うち証券業務	34	40			6
8	うちカード関連	32	41			9
9	うちトレーディング	74	111			37
10	うち有価証券売買損益	24	105			81
11	営業費	2,088	2,372			284
12	人件費	972	1,230			258
13	物件費等	1,116	1,142			26
14	業務純益	899	985			86
15	貸倒引当金繰入額	▲1,114	▲182			932
16	税前利益(損失)	▲215	803			1,018
17	当期純利益(損失)	▲65	573			638

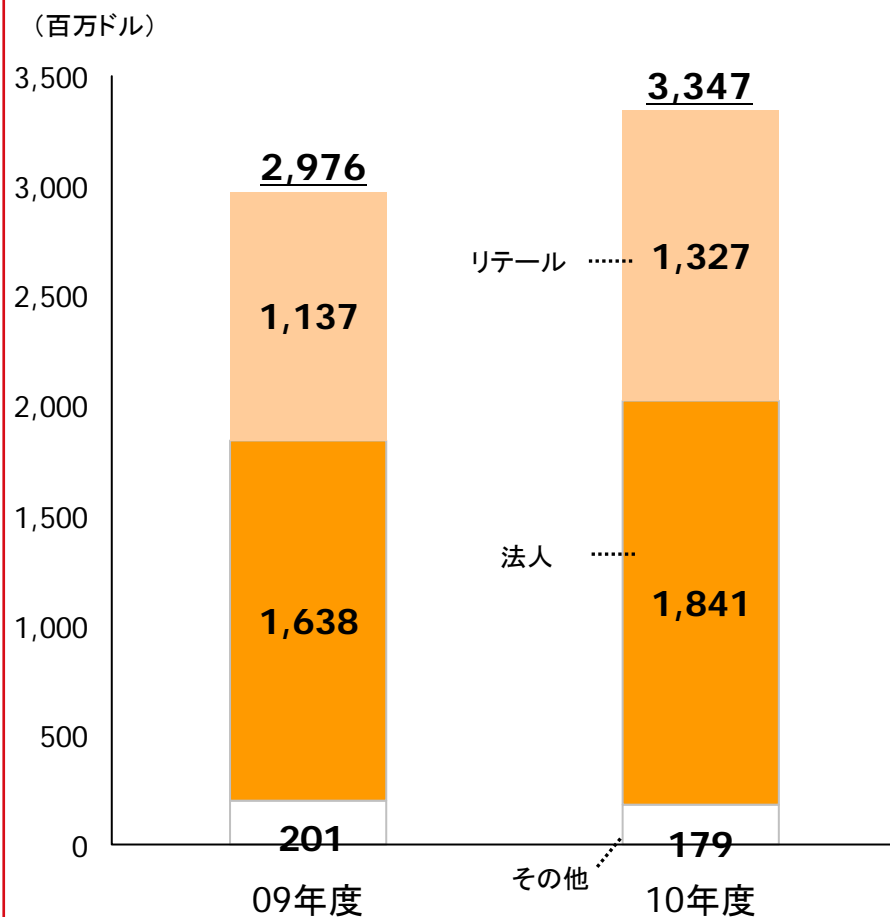
部門別業績概要



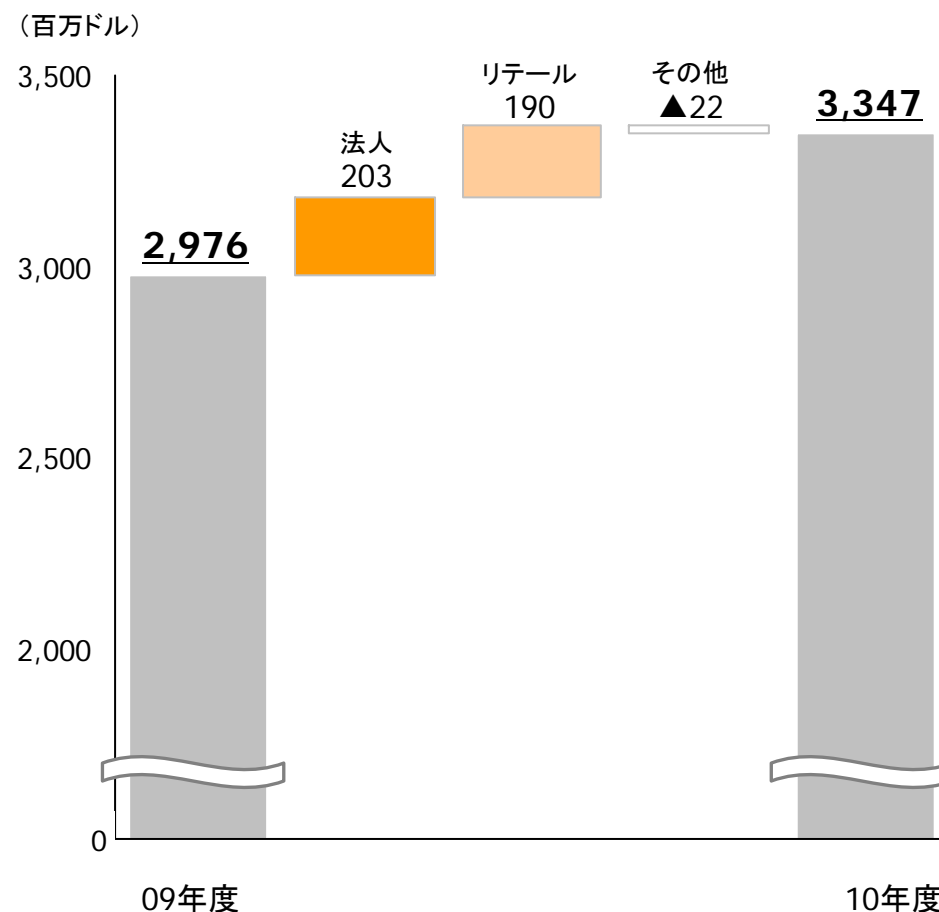
●法人部門、リテール部門のいずれも前年度比増収

- 法人は手数料収入や預金収益増加により増収
- リテールは規制強化に伴う手数料収入の減少を、貸出・預金平残の増加や利ざや拡大で打ち返し増収

部門別粗利益



粗利益増減内訳



●貸出金

- 買収効果に加え、下期以降、多くの貸出カテゴリーで成長軌道に回帰したことから、前年末比増加

●有価証券

- BS最適化やポートフォリオ見直しに伴い減少

●預金

- 利ざや拡大のため、利率の高い預金を中心に削減

●不稼動資産

- 不稼動資産残高は、景気の回復や資産の質の全般的な改善により減少
- 不稼動資産比率^{*1}は1.15%と他行比低水準

<連結B/S>

(単位:百万ドル)

	09年12月末	10年12月末	増減
1 資産の部合計	85,598	79,097	▲6,501
2 貸出金	47,220	48,094	874
3 有価証券	23,787	22,114	▲1,673
4 その他有価証券	22,559	20,791	▲1,768
5 満期保有有価証券	1,228	1,323	95
6 負債の部合計	76,018	68,706	▲7,312
7 預金	68,518	59,954	▲8,564
8 無利息預金	14,559	16,343	1,784
9 有利息預金	53,959	43,611	▲10,348
10 純資産の部合計	9,580	10,391	811

11 ネットインタレストマージン	(09年) 3.40%	(10年) 3.24%	▲0.16%
------------------	----------------	----------------	--------

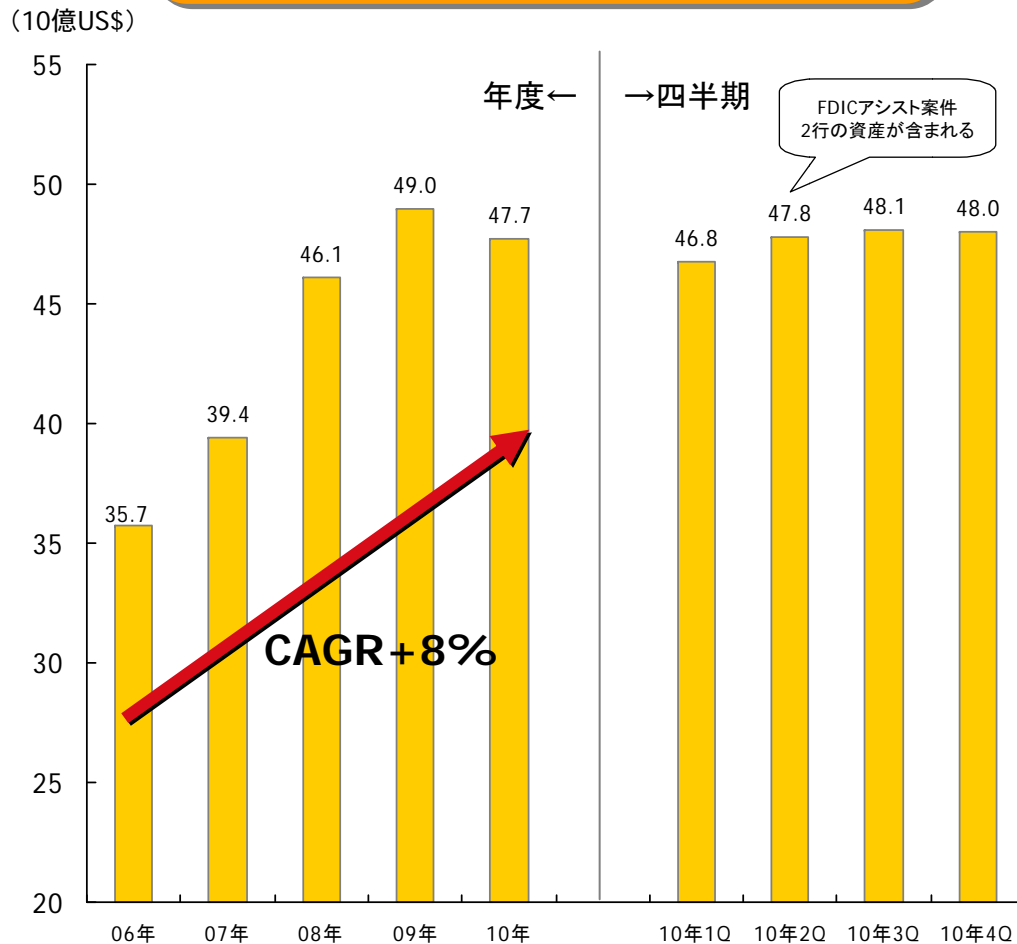
12 不稼動資産	1,350	1,142	▲208
13 不稼動資産比率 ^{*1}	1.58%	1.15%	▲0.43%

*1 FDIC案件を除く

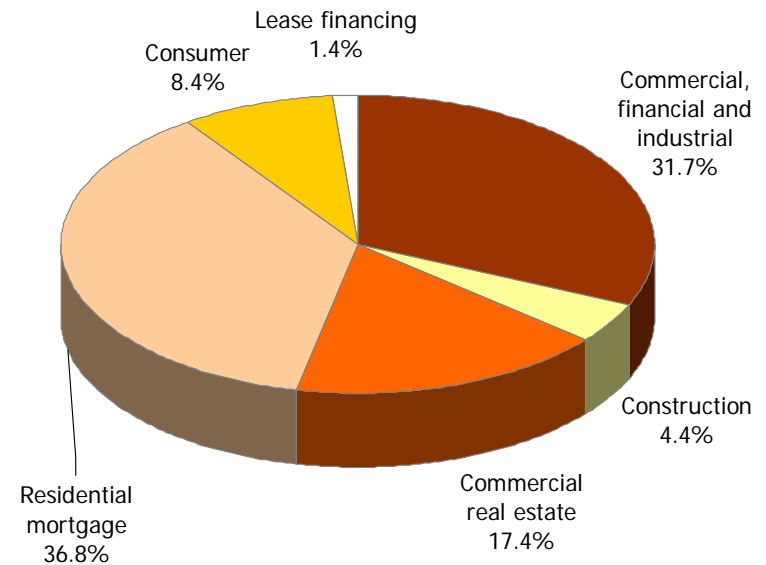
貸出金の推移

- 強固なフランチャイズをベースに過去5年にわたり貸出成長を実現
- 厳しい経済環境により2010年の貸出成長は困難だったものの、買収により残高を維持
- 商業不動産のウエイトは他行比低く、バランスの取れた貸出ポートフォリオ

貸出金平残の推移



貸出種類別構成^{*1}



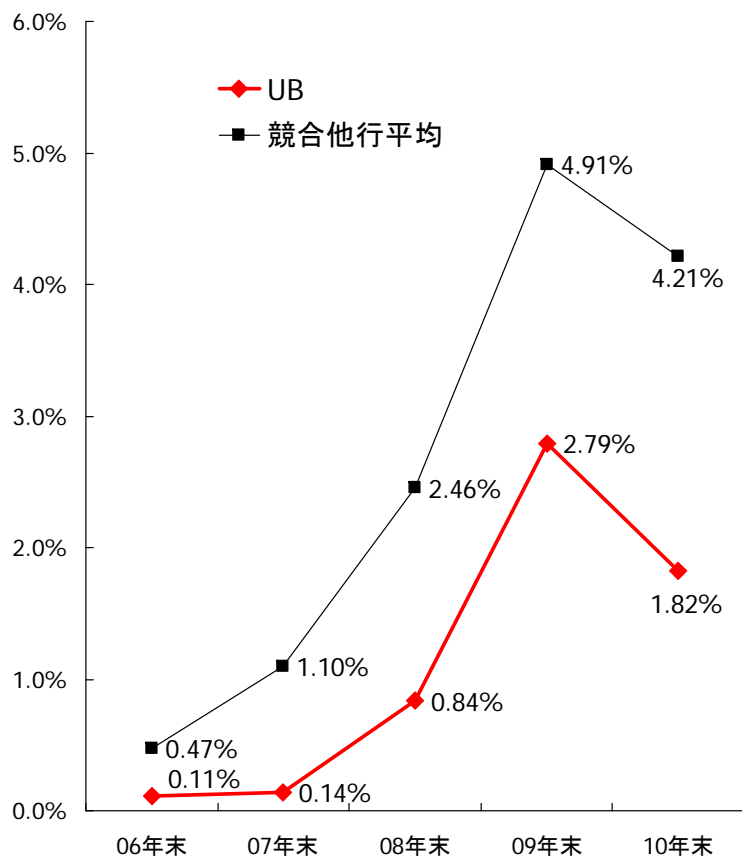
*1 FDIC案件除く、2010年12月期平残基準

クレジットクオリティ



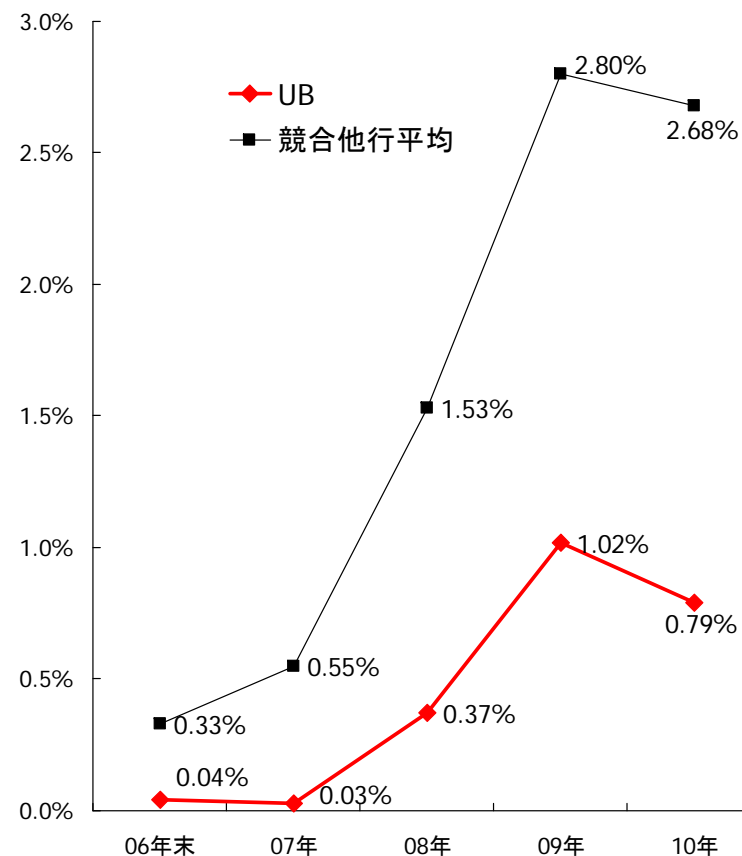
- ニッチビジネスモデル、貸出構成、長期にわたる保守的なクレジットマネジメントにより、不稼動貸出比率は一貫して他行比低水準
- ポートの分散、業種別限度、貸出限度、地理的分散、優良先へのフォーカス等により、与信リスクを管理
- サブプライムローン、オプション付変動金利ローン(Option ARM)は取り扱いせず
- プライムローンへの集中、良好な顧客信用状況、低水準のLTV(Loan To Value)により住宅ローン延滞率は低水準

不稼動貸出比率



資料 SNL

ネット償却/貸出平残比率



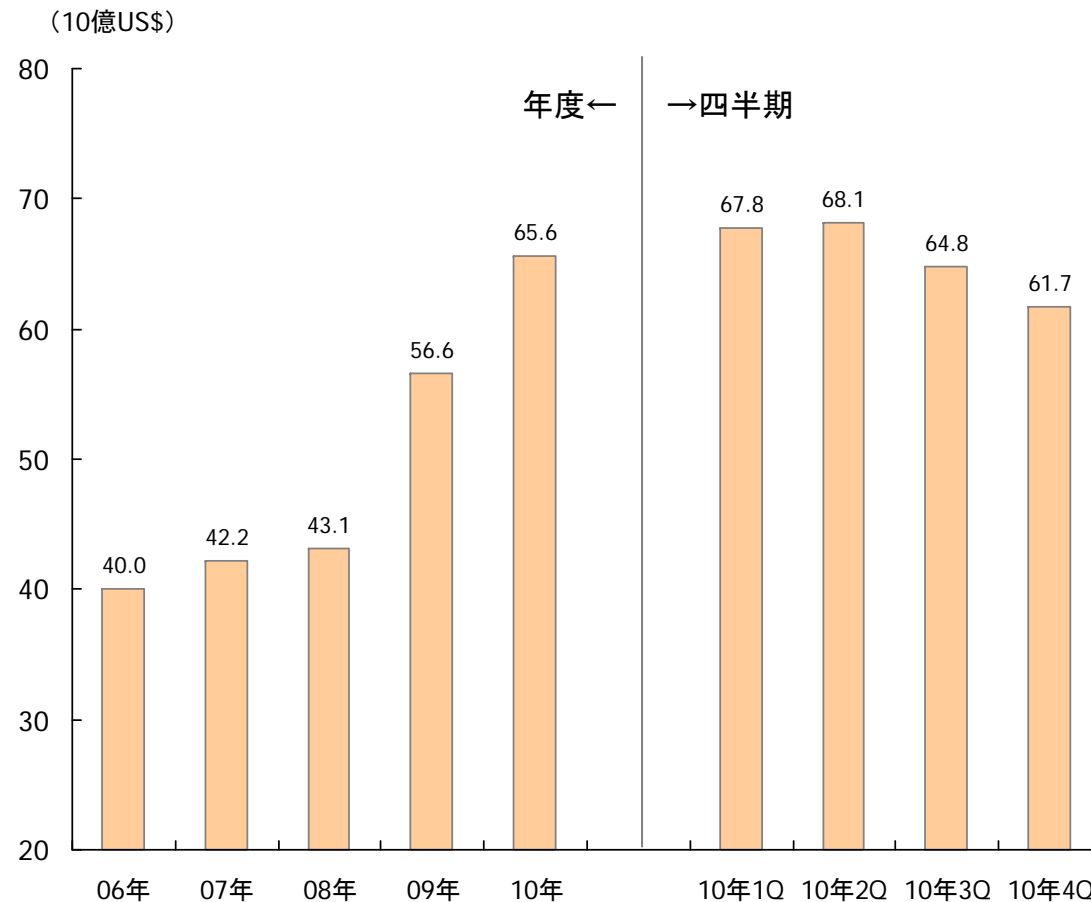
資料 SNL

預金の推移



- 2008年より“質への逃避“に伴い預金増加
- 預金の運用先としてリスクに見合った良質な融資・投資対象がないことから、2010年に「BS最適化プロジェクト」をスタート
- 利率の高い預金の削減や証券ポートの見直しを通じた利ざやの拡大が、BS最適化プロジェクトの目的

預金平残の推移

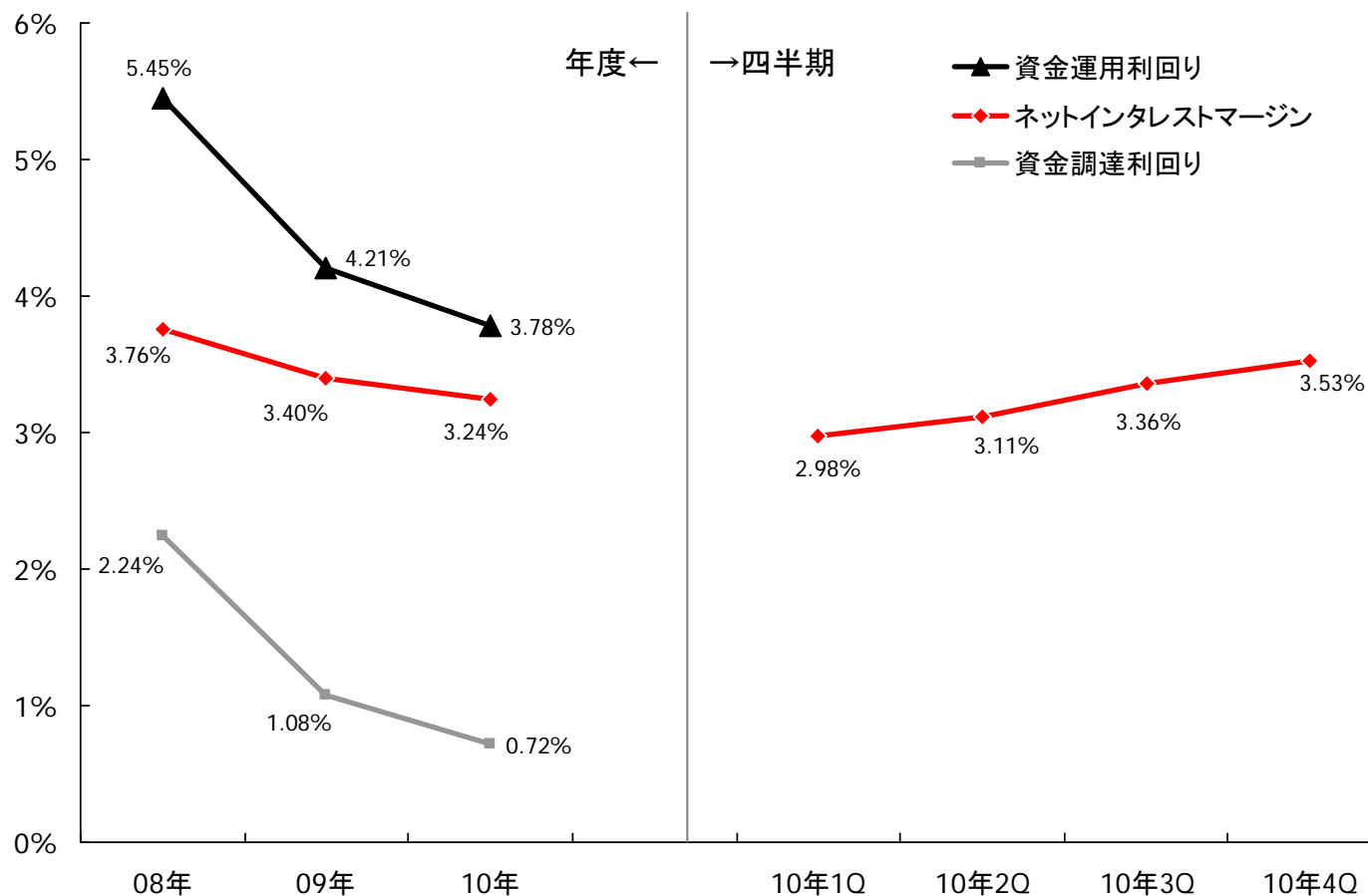


ネットインタレストマージン



- 金利低下による調達コスト低減が一巡、運用利回り低下継続により利鞘は低下傾向
- ただし、2010年2Q以降、バランスシート最適化が奏功し利鞘は反転

ネットインタレストマージンの推移

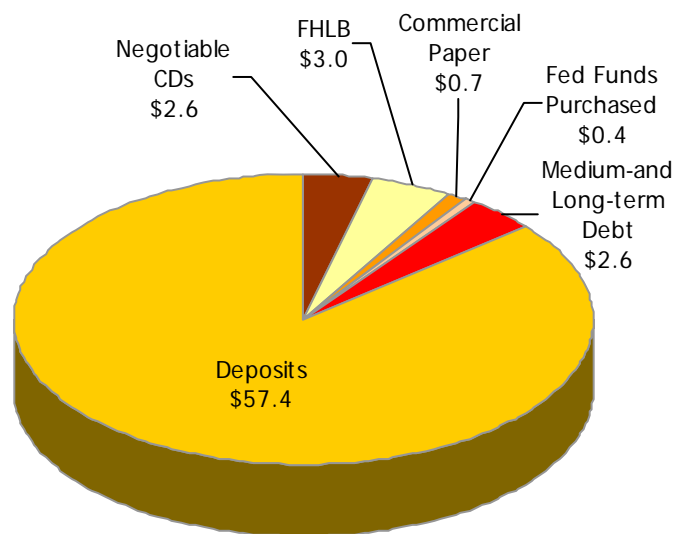


資金運用利回り = Interest Income / Total earning assets ネットインタレストマージン = (Interest Income - Interest expense) / Total earning assets

資金調達利回り = Interest Expense / Total interest bearing liabilities

- 強固な預金ベースと多様なホールセール調達手段により潤沢な流動性を確保
- 米国債、エージェンシー債を主とする良質な証券ポートは、容易に換金もしくは担保供出が可能

預金およびホールセール調達



\$66.7 billion
2010年12月末

その他有価証券の内訳

(単位:百万ドル)

	取得原価	評価損益	時価
合計	20,726	65	20,791
米国債	6,839	75	6,914
エージェンシー債	12,743	13	12,756
その他RMBS	710	▲28	682
地方債	25	1	26
ABS等	369	4	373
株式	40	0	40

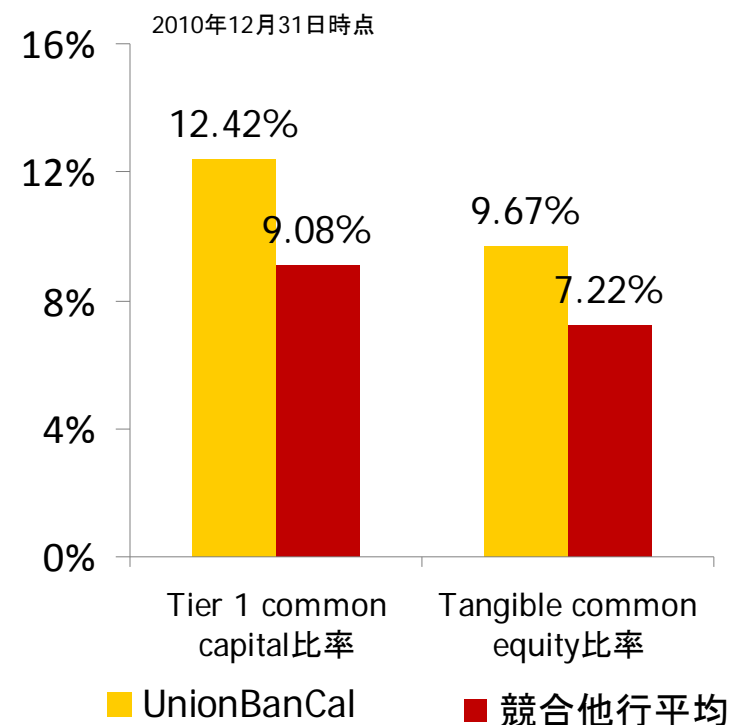
- 競合他行を大きく上回る中核資本を確保
- BISベースでTier1比率12.44%、自己資本比率15.01%（2010年12月末）
- 公的資金無し
- オーガニック、ノンオーガニック両面による成長を可能とする充実した資本基盤

BIS自己資本比率の状況

（単位：百万ドル）

	09年12月 末	10年12月 末	増減
1 自己資本比率	14.54%	15.01%	0.47%
2 Tier1比率	11.82%	12.44%	0.62%
3 タンジブルコモンエクイティ 比率	8.29%	9.67%	1.38%
4 Tier 1	7,485	8,029	544
5 Tier 2	1,718	1,656	▲63
6 自己資本	9,203	9,685	482
7 リスクアセット	63,298	64,516	1,218

中核自己資本比率の他行比較



出所：会社公表資料

FDICアシスト案件の状況



- 1月にTamalpais Bank 統合完了済
- 4月のFrontier Bank統合完了に向け、進捗は順調

Tamalpais Bank

- 買収資産・負債
 - ・資産 約6億ドル(うち貸出 約5億ドル)
 - ・預金 約4億ドル
- ネットワーク
 - ・カリフォルニア州マリン郡に7店舗
- 戦略的意義
 - ・高所得者層の多いマリン郡における店舗網・顧客基盤の拡大
 - ・自力出店が困難な地域



Frontier Bank

- 買収資産・負債
 - ・資産 約32億ドル(うち貸出 約28億ドル)
 - ・預金 約25億ドル
- ネットワーク
 - ・ワシントン州に47店舗、オレゴン州に4店舗
- 戦略的意義
 - ・ワシントン州は市場規模、人口増加率等で全米50州中、上位に位置する有望なマーケット
 - ・シアトルに強固な店舗網確立、米国西海岸をカバーする充実したネットワーク



- ユニオンバンクの概況

- 2010年度業績の概要

- **今年度の営業環境**

● 経済環境

✓ 景気・金利

- ～景気回復色強まるも、金融当局は金融緩和早期解除に慎重
- ～FFレートは2011年を通じてほぼゼロ近辺と想定

● 規制環境

✓ ドッドフランク法

- ～ダービン修正条項、ボルカールール、レギュレーションQ撤廃、リスクマネジメント高度化

✓ レギュレーションE

- ～顧客同意の無い貸越手数料の徴収禁止

✓ バーゼルIII

- ～流動性規制対応(LCR比率)

● ユニオンバンクの現状

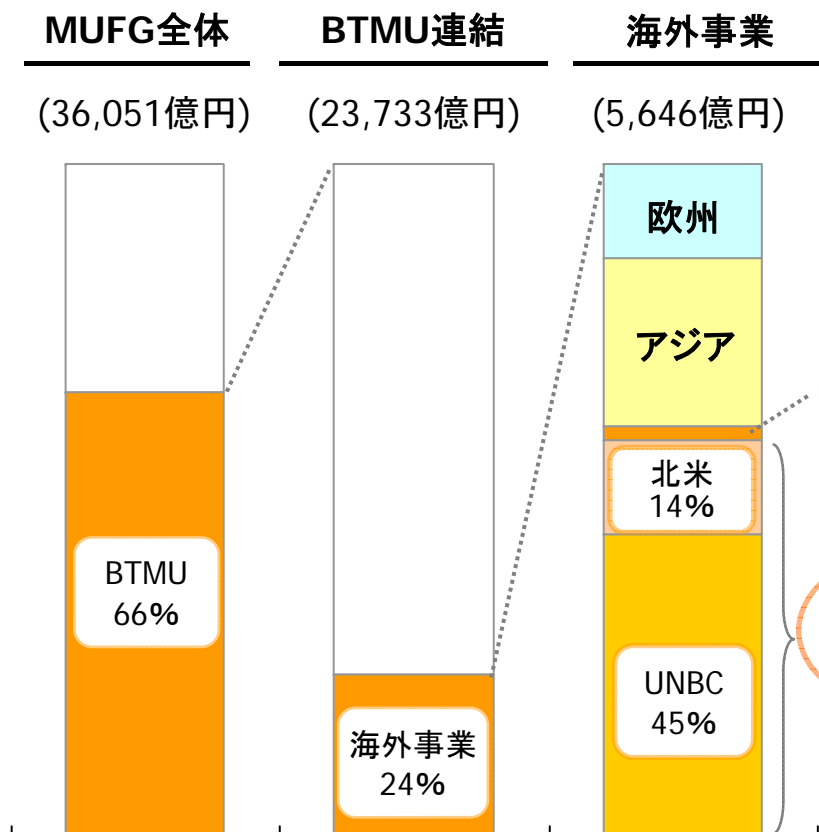
● **北米戦略**

BTMUにおける北米業務のウェイト

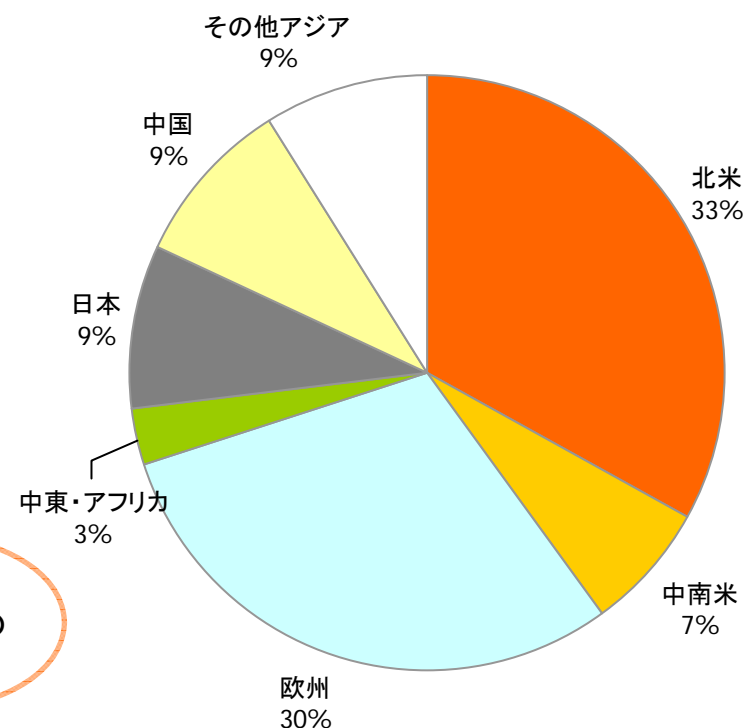


- BTMU海外事業収益のうち北米が占める比率は約6割
- 北米地域のレベニュープールは全世界の1/3を占める

粗利益の構成(09年度)



グローバルベースのレベニュープール



ポストンコンサルティンググループ調べ

BTMU米州本部の概要



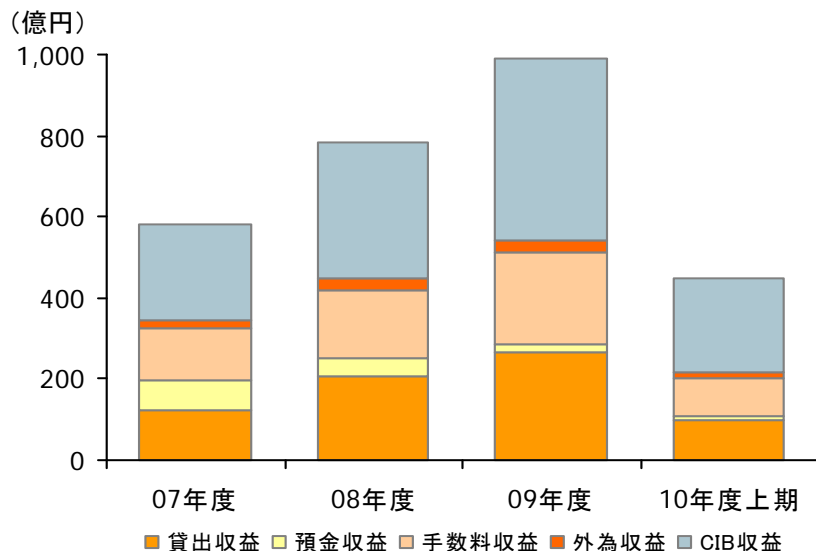
業務内容等

業務内容： 北米、中南米地域での商業銀行業務
 対象顧客： 日系及び非日系企業
 主要マネジメント： 田中正明米州本部長
 西尾副本部長(日系・アジア系)
 Chafetz副本部長(非日系・IB)
 Trunz副本部長(リスク管理)

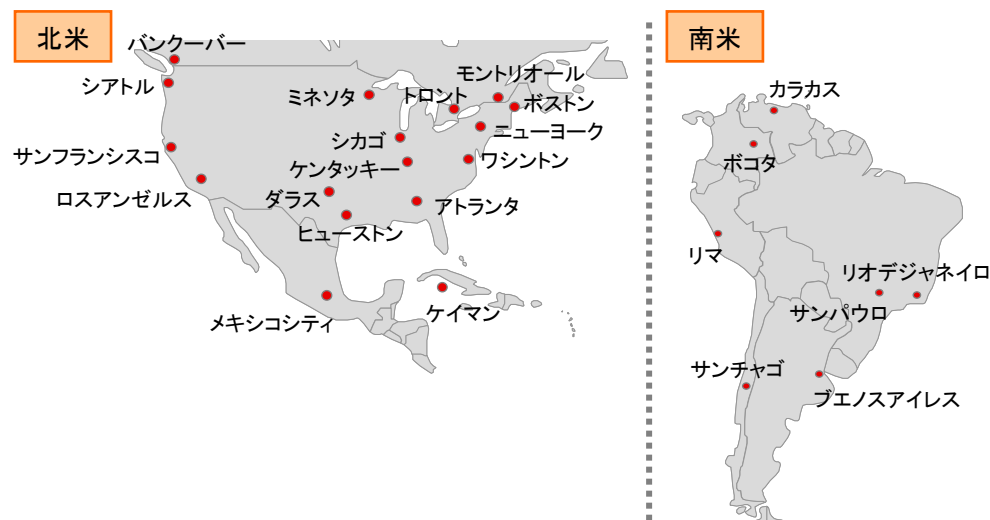
業務ライン

- 米州営業第一部 ... 日系・アジア系企業取引の推進 (現ニューヨーク支店)
- 米州営業第二部 ... 日系・アジア系企業取引の推進 (現シカゴ支店)
- 米州営業第三部 ... 日系・アジア系企業取引の推進 (現ロスアンゼルス・サンフランシスコ支店)
- 米州営業第四部 ... フォーチュン500を中心とする優良非日系企業取引の推進
- 米州CIB部 ... 米州地域におけるシンジケートローン、アセットファイナンス、ストラクチャードファイナンス業務の推進
- 米州金融市場部 ... 外貨資金、為替取引を中心とした市場性業務の推進
- 海外営業店(支店等) ... 日系・非日系企業取引の推進

BTMU米州本部の粗利益推移



拠点網



名称： 北米経営会議
(North American Management
Committee－NAMCO－)

設立： 2009年8月

目的： 北米事業全体の統合的戦略立案
とグループシナジーの実現

委員： 田中達郎 三菱東京UFJ銀行 国際部門長(委員長)

田中正明 三菱東京UFJ銀行 米州本部長

岡昌志 ユニオンバンク本部長

D. Andrews, Lead Director, UnionBanCal & UB Board

P. Kelly, President, Knox & Co.

B. Rambo, Strategy Designated Director,

UnionBanCal & UB Board

E. Ludwig, Founder and CEO, Promontory Financial Group



•統合北米戦略

- 米国 Top 10 のアスピレーション共有
- ノンオーガニックへの取組み強化

•重複業務の強化

- 法人Power & Utility業界への一体型モデル導入、北米No.1実現
- P&Uモデルの他重複業種への展開開始

•クロスセル

- 預金・CMS、投資銀行商品

•管理部門の協働促進

- リスク管理、財務管理におけるプロセス調和
- 人材交流の強化

MUFGとモルガン・スタンレーとの米州協働

【BTMU協働】

BTMU、MSの共同出資会社であるMorgan Stanley MUFG Loan Partners, LLCを通じた両社協働により、北米、中南米地域の顧客に対してコーポレートファイナンス業務や証券引受業務等における双方の強みを活かしたマーケティングを実施

－成果の一例－

- ・化学肥料メーカーA社による大型買収ファイナンス(2010年4月)
～両社がJoint Lead Arrangerとして総額40.5億ドルの大型買収ファイナンスのシンジケート・ローンを全額引受

【Union Bank協働】

信託(トラスティー業務の紹介等)、資産運用(マーケットリンクCD、運用商品のMSチャンネルでの販売等)の分野において協働を推進

－成果の一例－

- ・Union Bankの運用・信託商品をMSグループの顧客向けに販売開始

- **米国Top10実現のため、一定のクライテリアを充足する優良投資機会には積極的に対応**

(投資クライテリアの例)

- **戦略上の適合性**
 - 地理的拡大
 - 既存市場でのシェア改善
 - 収入・収益源の多様化
 - 規模の利益
 - ビジネスモデルの適合性
- **コストシナジー**
- **収益シナジー**
- **投資リターン**

サービス
No.1

Quality for You

信頼度
No.1

国際性
No.1