



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 2012年度中間決算説明会

2012年11月16日

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

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	: 三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
単体合算	: 三菱東京UFJ銀行(単体)と三菱UFJ信託銀行(単体)の単純合算
商銀連結	: 三菱東京UFJ銀行(連結)

## 2012年度中間決算の概要

● 2012年度中間期の総括	4
● 2012年度中間決算サマリー(P/L)	5
● 2012年度中間決算(P/L)における補足説明	6
● 2012年度下期の取り組み	7
● 2012年度業績目標	8
● 部門別業績概要	9
● リテール	10
● 法人	11
● 国際	12
● 受託財産	13
● 2012年度第中間決算サマリー(B/S)	14
● 国内預貸金利回り	15
● 内外貸出(1)~(2)	16
● 貸出資産	18
● 欧州周縁国へのエクスポージャー	19
● 保有有価証券	20
● 三菱UFJ証券ホールディングス	21
● コンシューマーファイナンス	22
● 経費・保有株式	23

## 中期経営計画における成長戦略

● 成長戦略	25
● 海外戦略	26
● アジア戦略(1)~(3)	27
● 米州戦略(1)~(2)	30
● EMEA戦略	32
● トランザクションバンキング・ビジネス	33
● セールス&トレーディング業務	34
● プロジェクトファイナンス	35
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	36
● 法人・個人一体型ビジネス	37
● 運用商品販売	38
● コンシューマーファイナンス	39
● 内外資産運用・管理戦略	40
● 資本政策	41
● 自己資本の充実	42
● 収益力強化に向けた資本活用	43
● 株主還元の一層の充実	44
● 中長期的にめざす姿	45

## Appendix

# 2012年度中間決算の概要

# 2012年度中間期の総括



## ● 中間純利益は目標オンラインの2,904億円

■ 内外経済がスローダウンする厳しい環境下、市場部門の好調や与信費用の落ち着き等を主因に期初目標(2,900億円)を達成

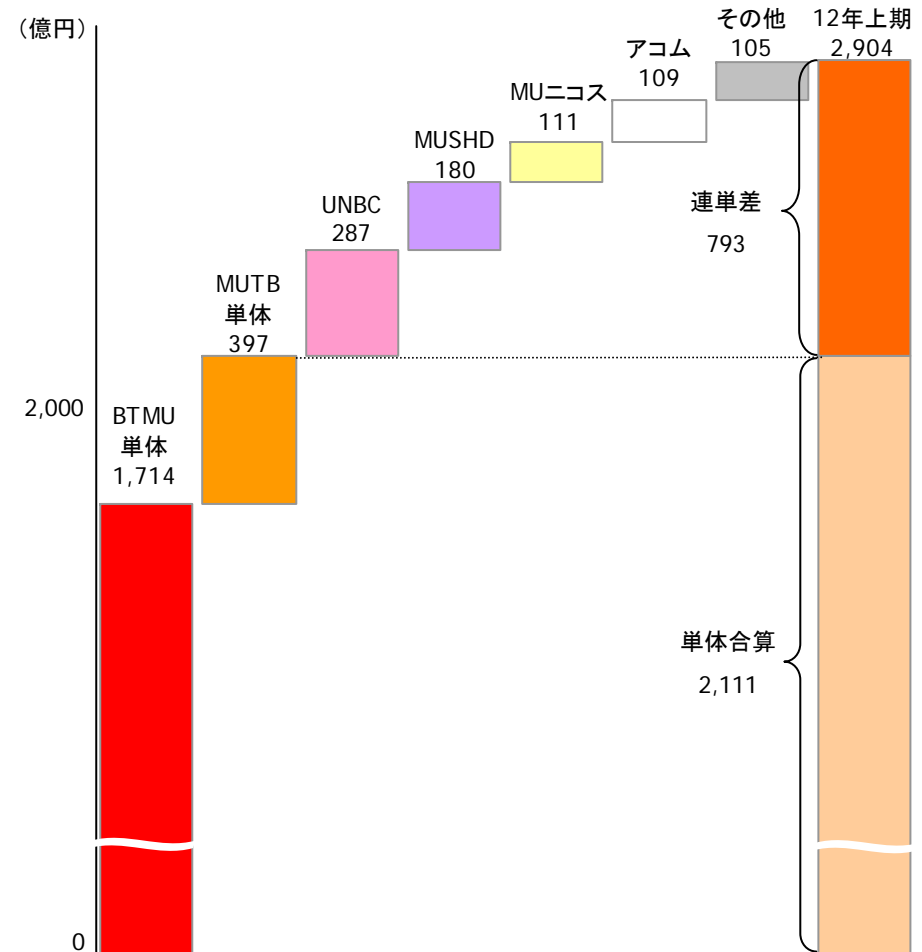
## ● 子会社業績も順調

■ MUSHD、MUニコス、アコムが揃って黒字計上したほか、UBも堅調。連単差は793億円

## ● 中期経営計画の各施策も順調にスタート

- 新興国における拠点網・業務提携拡大
- 市場業務にかかる銀証協働の強化(市場連結事業本部の設置)、国際・市場部門の共管拠点拡大
- モルガン・スタンレー提携を活用したクロスボーダーM&A取引拡大

## 中間純利益内訳\*1



\*1 上記子会社の計数は持分比率勘案後(税引後ベース)の実績

# 2012年度中間決算サマリー(P/L)

## ● 業務純益

- 海外貸出収益は伸張したものの、国内預貸金収益、市場運用利息やコンシューマーファイナンス子会社収益を主因に、資金利益は減少。  
一方、セールス&トレーディング収益や国債等債券関係損益が増加し、業務粗利益は増加
- 営業費は海外事業強化に係る経費を主因に微増
- 以上の結果、連結業務純益は小幅増加

## ● 与信関係費用総額

- 大口先の業績悪化を反映した格付の見直し等により、単体合算を中心に費用が増加

## ● 株式等関係損益

- 株価下落に伴う株式等償却の拡大により悪化

## ● 中間純利益

- 上記のほか特別損益の悪化もあり、中間純利益はモルガン・スタンレー関連会社化に伴う負ののれんを除くベースでは1,149億円減少

(単位:円)

〈ご参考〉	11年上期	12年上期	増減
1株当たり利益	48.58	19.90	▲28.68
1株当たり利益 <sup>*3</sup>	28.03	19.90	▲8.13

\*3 11年上期実績はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く

## 〈連結P/L〉

(単位:億円)

	11年度	12年上期	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	35,020	18,316	▲ 417
2 資金利益	18,405	8,762	▲ 315
3 信託報酬	969	460	▲ 32
4 役務取引等利益	9,642	4,724	▲ 16
5 特定取引利益	2,255	1,339	365
6 その他業務利益	3,747	3,029	415
7 うち国債等債券関係損益	2,703	2,752	536
8 営業費(▲)	19,945	10,144	242
9 連結業務純益	15,074	8,171	174
10 与信関係費用総額 <sup>*1</sup>	▲ 1,934	▲ 622	▲ 336
11 株式等関係損益	▲ 886	▲ 1,735	▲ 767
12 株式等償却	▲ 792	▲ 1,868	▲ 796
13 その他の臨時損益 <sup>*2</sup>	2,466	▲ 112	▲ 2,957
14 経常利益	14,719	5,700	▲ 3,885
15 特別損益	▲ 238	▲ 269	▲ 314
16 法人税等合計	▲ 3,764	▲ 1,947	146
17 少数株主利益	▲ 902	▲ 578	▲ 1
18 当期純利益	9,813	2,904	▲ 4,056
19 除く負ののれん	6,906	2,904	▲ 1,149

## 〈単体合算P/L〉

	11年度	12年上期	前年同期比
20 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,620	12,578	409
21 営業費(▲)	11,910	6,083	199
22 業務純益	11,710	6,495	210
23 与信関係費用総額 <sup>*1</sup>	▲ 1,345	▲ 285	▲ 280
24 経常利益	8,534	3,733	▲ 1,073
25 当期純利益	5,449	2,111	▲ 1,067

\*1 与信関係費用(信託勘定)＋一般貸倒引当金繰入額＋与信関係費用(臨時損益)＋貸倒引当金戻入益  
＋偶発損失引当金戻入益(与信関連)＋償却債権取立益

\*2 持分法投資損益、利息返還損失引当金繰入額を含む

「データブック」P. 10～20もあわせてご参照ください

# 2012年度中間決算(P/L)における補足説明

## 主な資金利益増減内訳(管理計数)

全体(▲315億円)	内訳は、単体合算▲171億円、子会社▲143億円
①貸出収益(単体合算)	①リテール部門・法人部門の減少を、国際部門の平残増加と利鞘改善で打ち返し、前年同期比+68億円
②円預金収益(単体合算)	②市場金利の低下により、リテール部門を中心に減少となり、前年同期比▲176億円
③市場収益他(単体合算)	③市場金利の低下により、円貨ALMを中心に減少となり、前年同期比▲65億円
④MUニコス+アコム	④総量規制以降続く営業貸付金の減少に伴い、前年同期比▲178億円
⑤UNBC	⑤住宅ローンや商工業向け貸出の増加に伴い、前年同期比+56億円

## 主な役務取引等利益内訳(管理計数)

全体(▲16億円)	内訳は、単体合算+45億円、子会社▲61億円
①運用商品(単体合算)	①投信販売収益は減少するも、保険販売収益や金融商品仲介収益は堅調。前年同期比ほぼ横ばいの▲6億円
②投資銀行(国内、単体合算)	②シンジケートローンやストラクチャードファイナンス業務が好調で、前年同期比+34億円
③海外手数料(単体合算)	③ストラクチャードファイナンスやトレードファイナンス業務が好調で、前年同期比+55億円
④その他(単体合算)	④私募債保証料等の減少により、前年同期比▲38億円
⑤子会社	⑤株式相場低迷を主因に、投信子会社を中心に減少となり、前年同期比▲61億円

# 2012年度下期の取り組み



- 中計における目標達成を目指し、12年度下期は以下の施策に重点的に取り組む

## リテール部門

- ①運用商品販売の強化 ～ 商品力向上、プロ人材による店頭販売支援強化、タブレット端末約2千台のBTMU店舗での展開
- ②グループ連携による総資産営業の強化 ～ 銀・信・証の協働強化による相続・不動産・運用ニーズの取り込み
- ③無担保消費者ローンの増強 ～ BTMUカードローン(バンクイック)拡販、アコムは貸付残高の底打ちを見込む
- ④MUNメインカード化推進 ～ 稼働率の高いカードの獲得強化、主要提携カードのリボ分割増強

## 法人部門

- ①貸出・決済・外為等ベース取引の増強 ～ 事業承継・決済合理化・海外進出ニーズへの高付加価値提案
- ②イベントファイナンス案件の取込強化 ～ 銀証連携、モルガン・スタンレーのグローバルネットワーク活用
- ③信託3業務(証券代行・不動産・企業年金)の強化 ～ 銀信連携の深化
- ④成長企業の発掘と支援 ～ グループの多様な金融機能を活用

## 国際部門

- 後掲P.26～32ご参照

## 受託財産部門

- ①年金業務の拡大 ～ 銀信協働の一層の強化、運用パフォーマンスの向上、提携先も活用した商品開発
- ②投信運用業務の強化 ～ グループ内外の販売金融機関との連携強化、運用力・商品開発力の強化
- ③出資先との連携強化 ～ 戦略的出資・提携先(アバディーン・AMP等)の新商品提供、既存商品の拡販



# 2012年度業績目標

【連結・単体合算】



- 12年度の連結当期純利益目標6,700億円は当初目標から変更なし

## 【業績目標】

〔連結〕

	11年度		12年度		修正前との差
	中間期 (実績)	通期 (実績)	中間期 (実績)	通期 (目標)	
1 経常利益	9,586億円	14,719億円	5,700億円	11,100億円	-
2 当期純利益	6,960億円	9,813億円	2,904億円	6,700億円	-
3 当期純利益 (除くMS負ののれん)	4,054億円	6,906億円	2,904億円	6,700億円	-
4 与信関係費用総額	286億円	1,934億円	622億円	1,600億円	▲500億円

〔単体合算〕

5 実質業務純益	6,284億円	11,710億円	6,495億円	11,450億円	+1,300億円
6 経常利益	4,806億円	8,534億円	3,733億円	8,000億円	▲200億円
7 当期純利益	3,179億円	5,449億円	2,111億円	5,400億円	-
8 与信関係費用総額	5億円	1,345億円	285億円	850億円	▲250億円

(注) 与信関係費用総額には償却債権取立益を含む

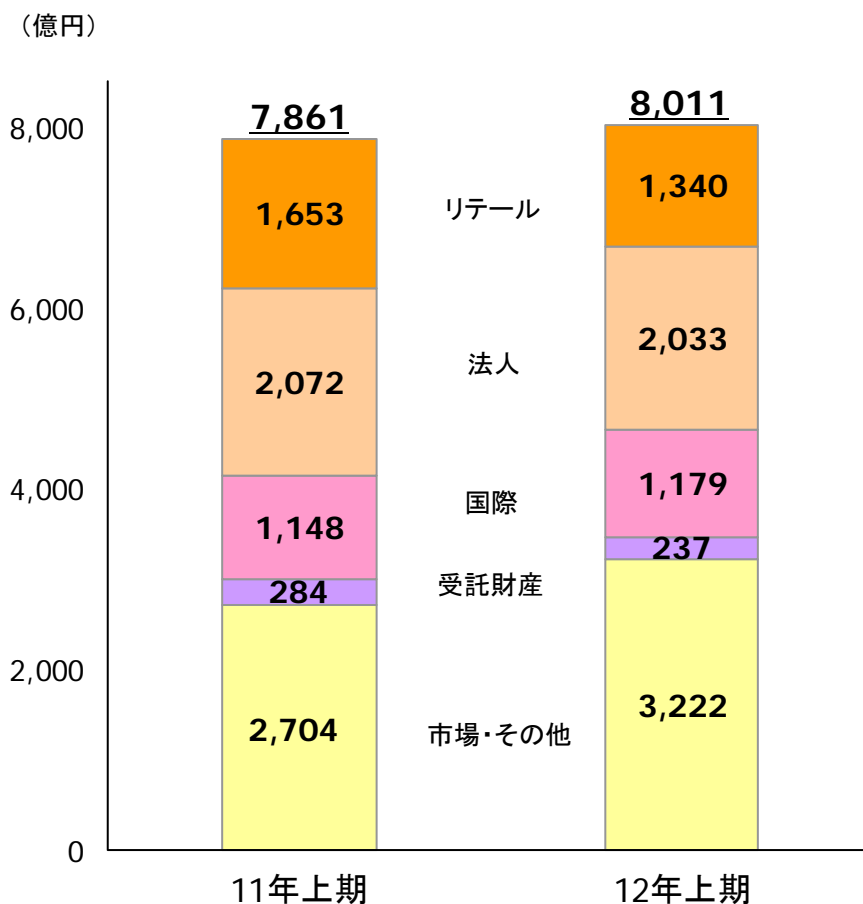
# 部門別業績概要

【連結】



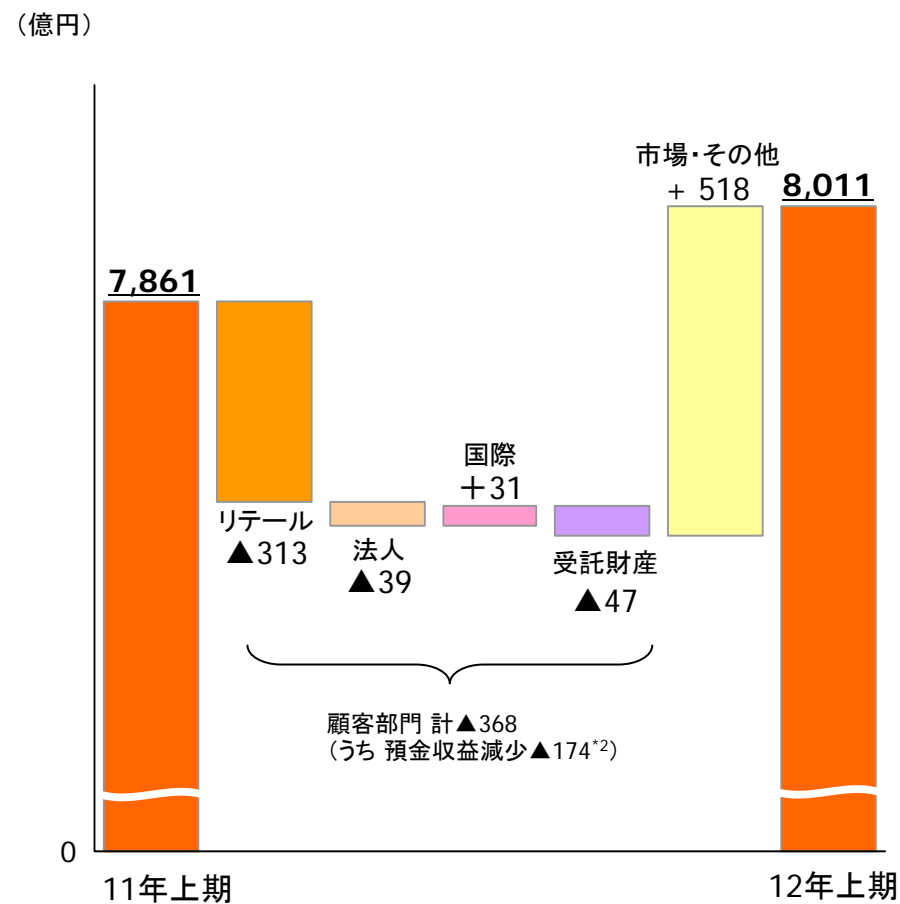
- 国内顧客部門は減少したものの、市場部門が大きく伸張したほか、貸出関連収益を中心とする国際部門の増益により、全体では前年同期比150億円の増益

部門別営業純益\*1



\*1 管理ベースの連結業務純益

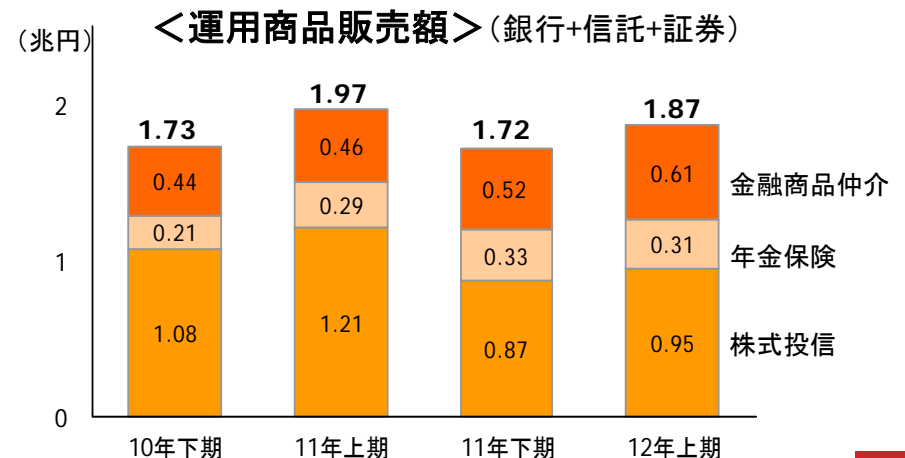
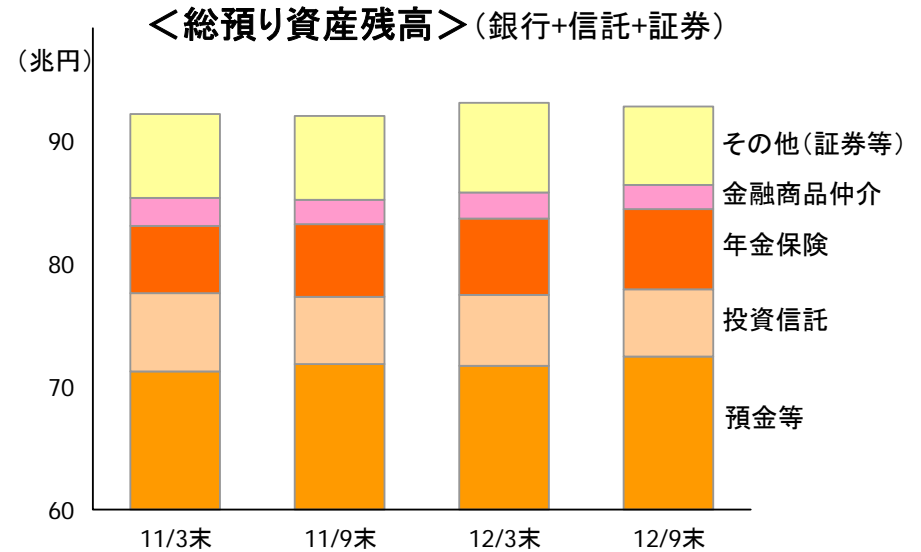
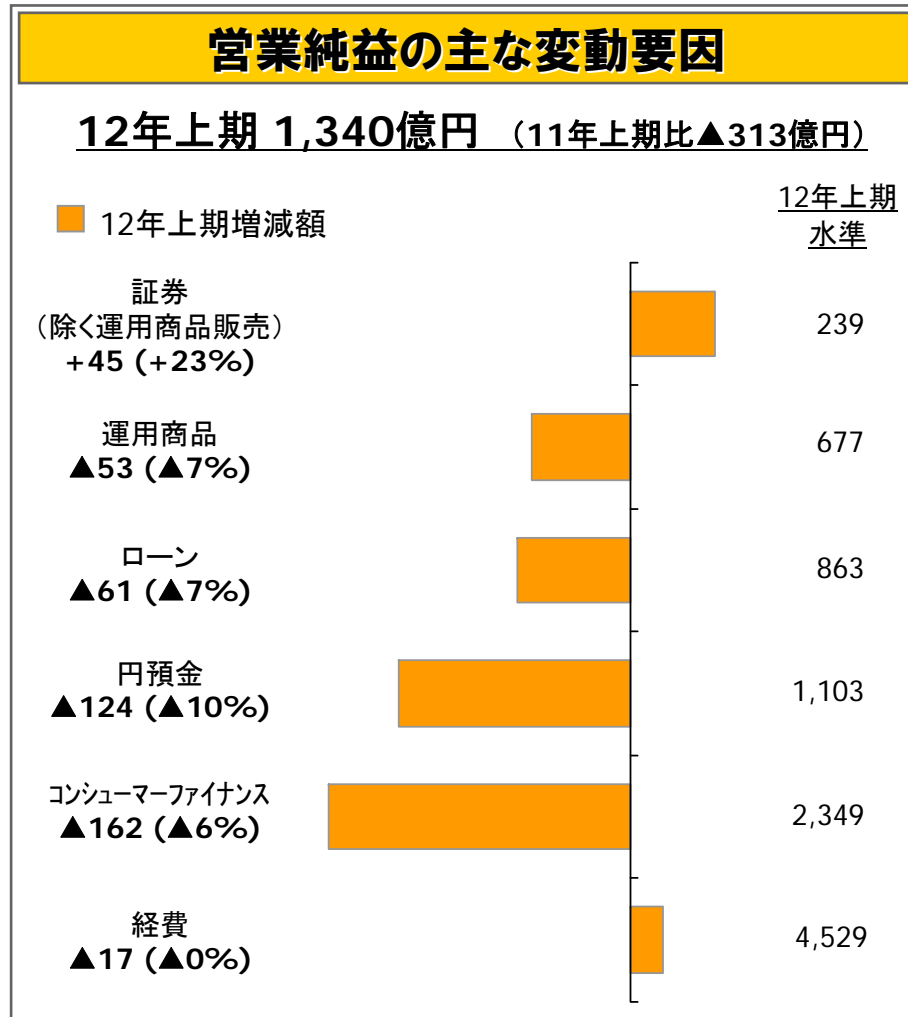
営業純益増減内訳



\*2 預金収益(管理ベース)は単体合算ベース

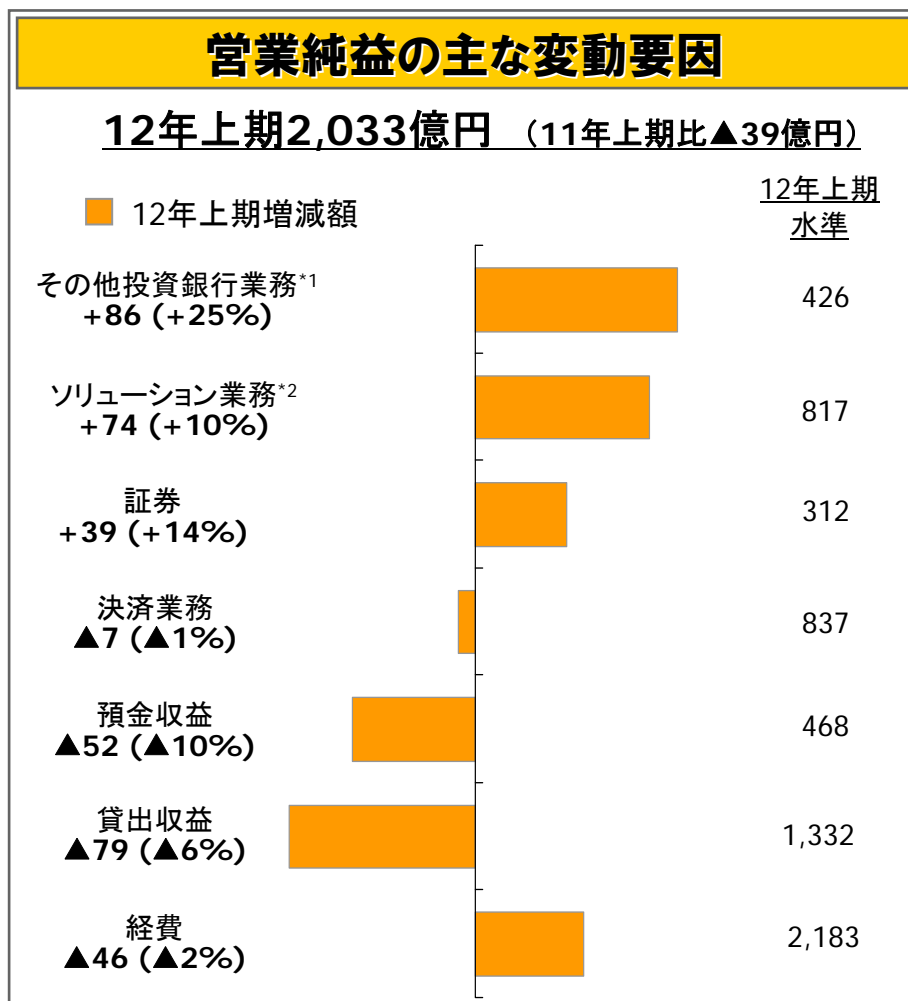
「データブック」P. 40もあわせてご参照ください

- 営業純益は前年同期比▲313億円の1,340億円  
～証券収益は好調も、消費者金融ファイナンス収益や円預金収益が減少

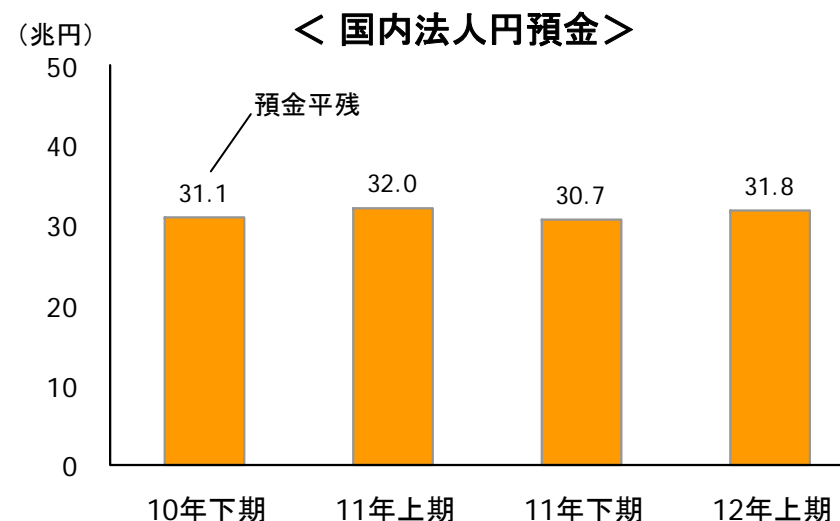
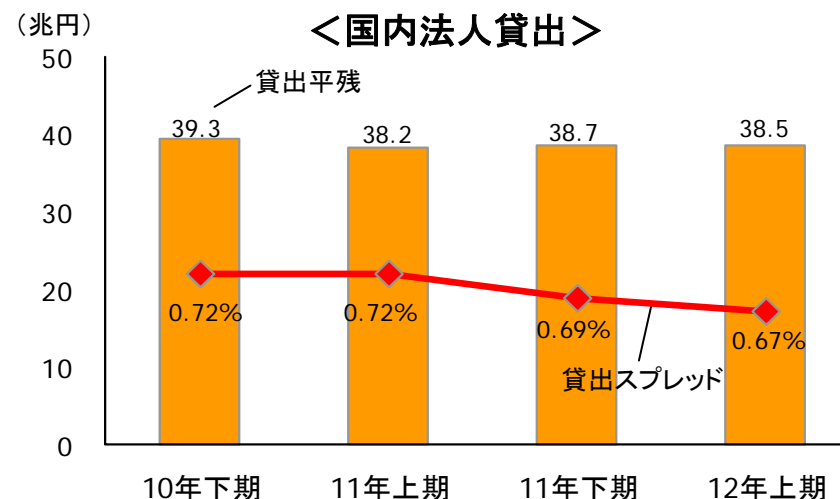


詳細は「データブック」P.41～46をご参照ください

- 営業純益は前年同期比▲39億円の2,033億円  
～貸出・預金収益が減少も、その他投資銀行業務やソリューション業務等は増収

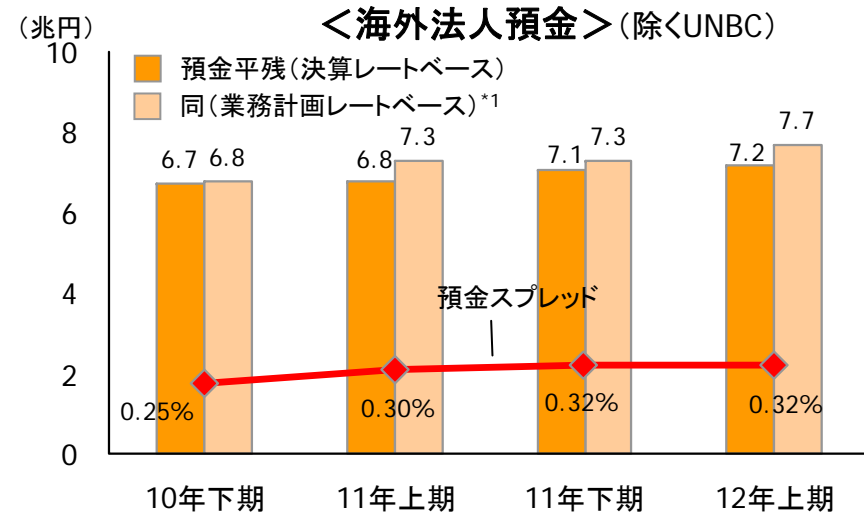
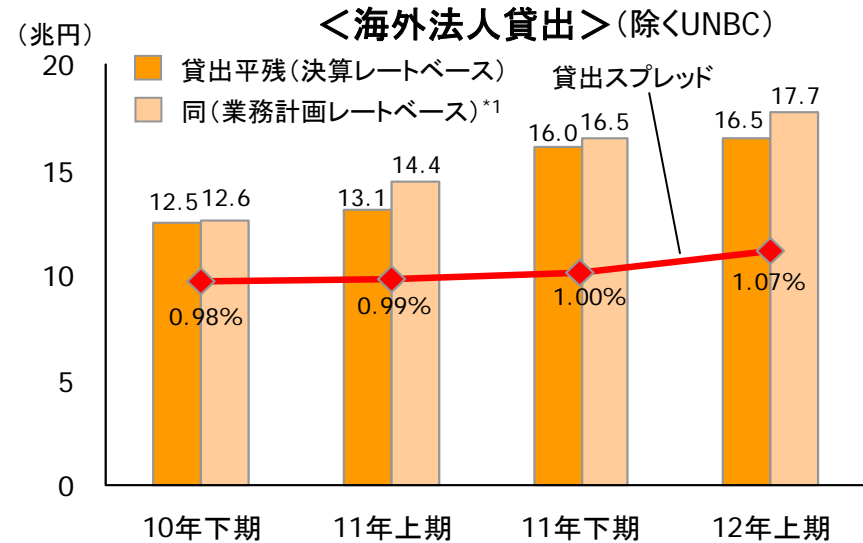
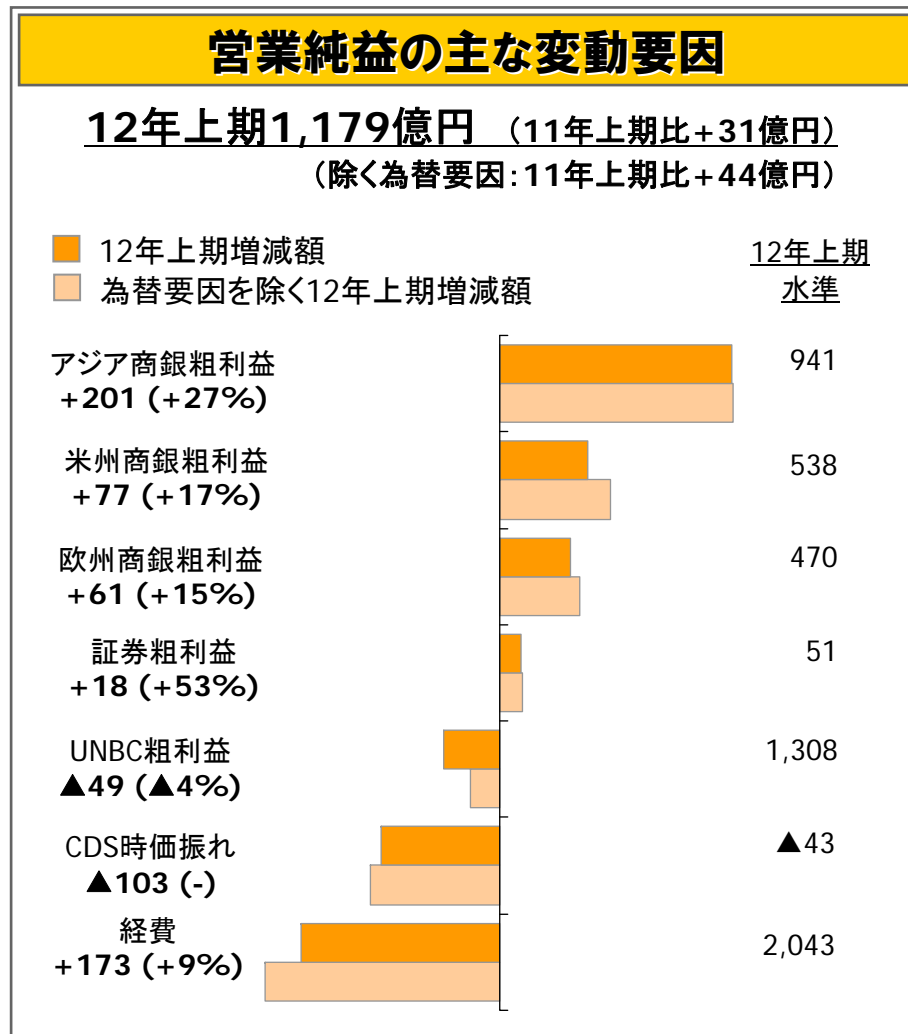


\*1 対顧デリバティブ、起債等 \*2 ストラクチャードファイナンス、証券化、本邦シローン



詳細は「データブック」P. 47～51をご参照ください

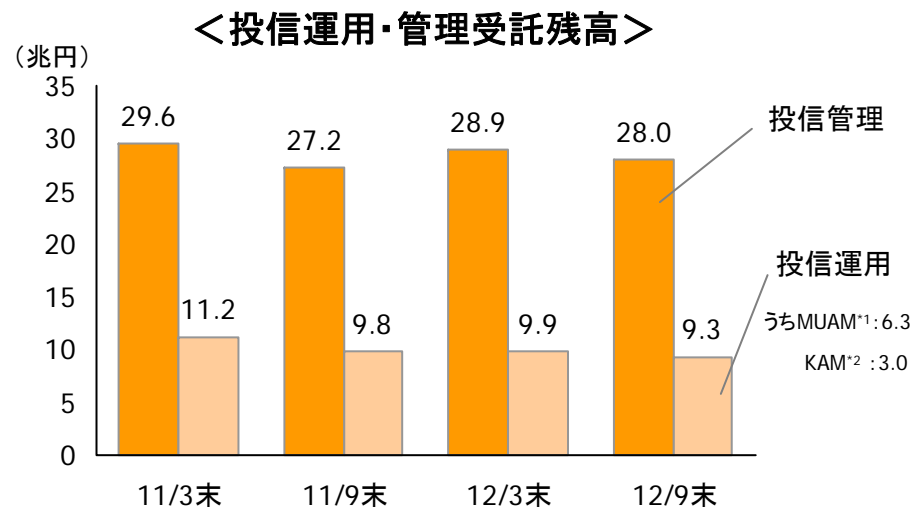
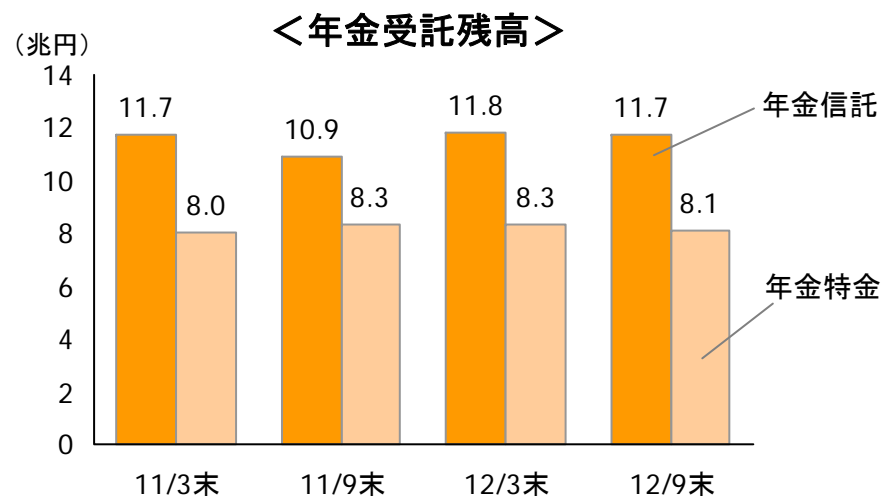
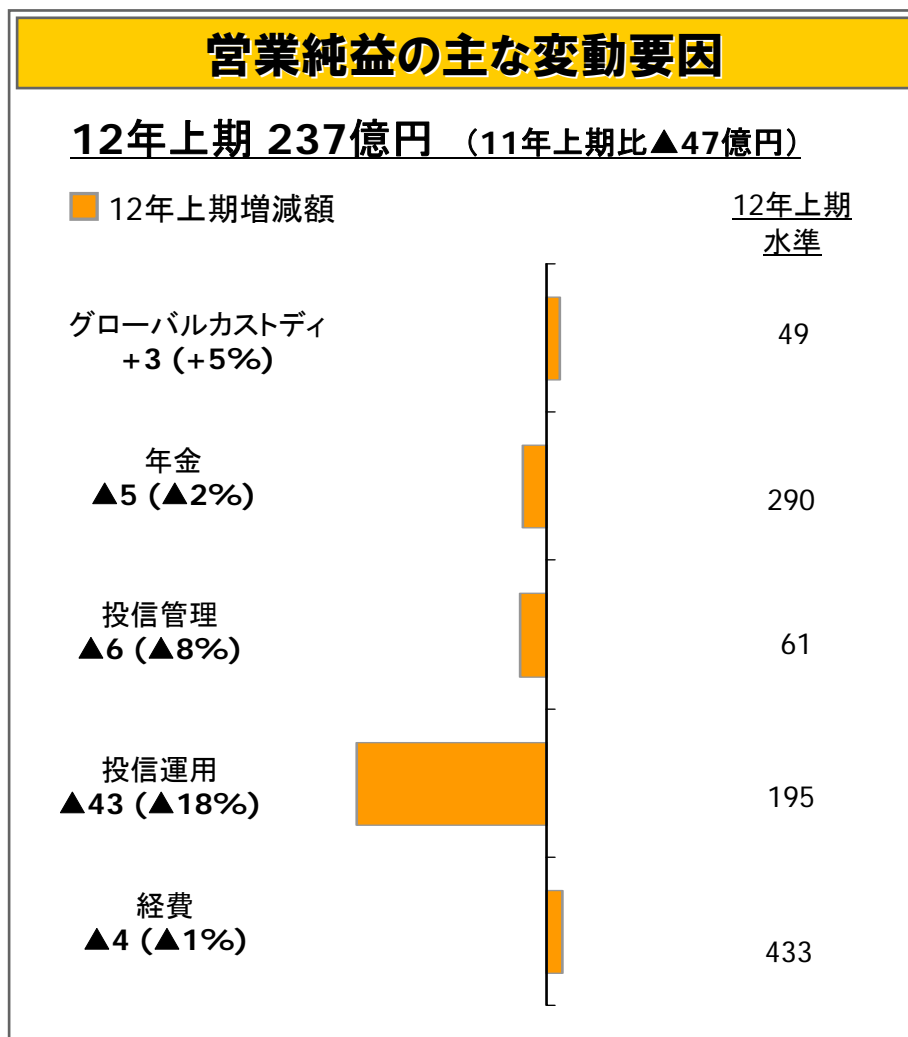
- 営業純益は前年同期比+31億円の1,179億円(為替要因除きでは同+44億円)  
～商銀欧・米・アジア業務が好調。貸出残高も堅調に増加



詳細は「データブック」P. 52～56をご参照ください

\*1 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

- 営業純益は前年同期比▲47億円の237億円  
～グローバルカストディ業務は堅調も、市場の低迷の影響もあり投信運用収益が減少



\*1 MUAM: 三菱UFJ投信 \*2 KAM: 国際投信投資顧問

詳細は「データブック」P. 57～60をご参照ください

# 2012年度中間決算サマリー(B/S)

【連結】



## ● 貸出金

- 国内法人貸出、海外貸出増加により、12年3月末比微増

## ● 有価証券

- 国内株式のほか国債、外債も減少し、12年3月末比減少

## ● 預金

- 引き続き個人預金を中心に、12年3月末比微増

## ● 開示債権

- 大口先の格下げ等により、開示債権額および同比率とも12年3月末比若干悪化

## ● その他有価証券評価損益

- 国内外の債券は改善した一方、株式評価益が減少し12年3月末比悪化

(単位:億円)

〈連結B/S〉		12年3月末	12年9月末	12年3月末比
1	資産の部合計	2,188,616	2,186,411	▲2,204
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	846,400	848,284	1,883
3	[貸出金(銀行勘定)]	[844,926]	[846,811]	[1,884]
4	うち国内法人貸出 <sup>*1</sup>	456,347	457,700	1,353
5	うち住宅ローン <sup>*1</sup>	168,660	166,916	▲1,743
6	うち海外貸出 <sup>*2</sup>	199,471	201,491	2,020
7	有価証券(銀行勘定)	782,647	772,768	▲9,879
8	うち株式	42,165	37,247	▲4,918
9	うち国債	485,627	480,739	▲4,887
10	うち外国債券	187,720	186,719	▲1,001
11	買現先・債券レポ	78,095	81,149	3,054
12	負債の部合計	2,071,858	2,067,742	▲4,115
13	預金	1,247,892	1,250,858	2,966
14	うち個人預金(国内店)	658,443	664,811	6,367
15	売現先・債券レポ	185,647	182,268	▲3,379
16	純資産の部合計	116,757	118,669	1,911
17	金融再生法開示債権 <sup>*1</sup>	15,821	16,511	689
18	開示債権比率 <sup>*1</sup>	1.77%	1.87%	0.09%
19	その他有価証券評価損益	8,320	6,996	▲1,324
20	連結自己資本比率	14.91%	14.30%	▲0.60%
21	(Tier1比率)	(12.31%)	(12.57%)	(0.26%)
22	リスクアセット	854,565	861,179	6,613

\*1 単体合算+信託勘定

\*2 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、69もあわせてご参照ください

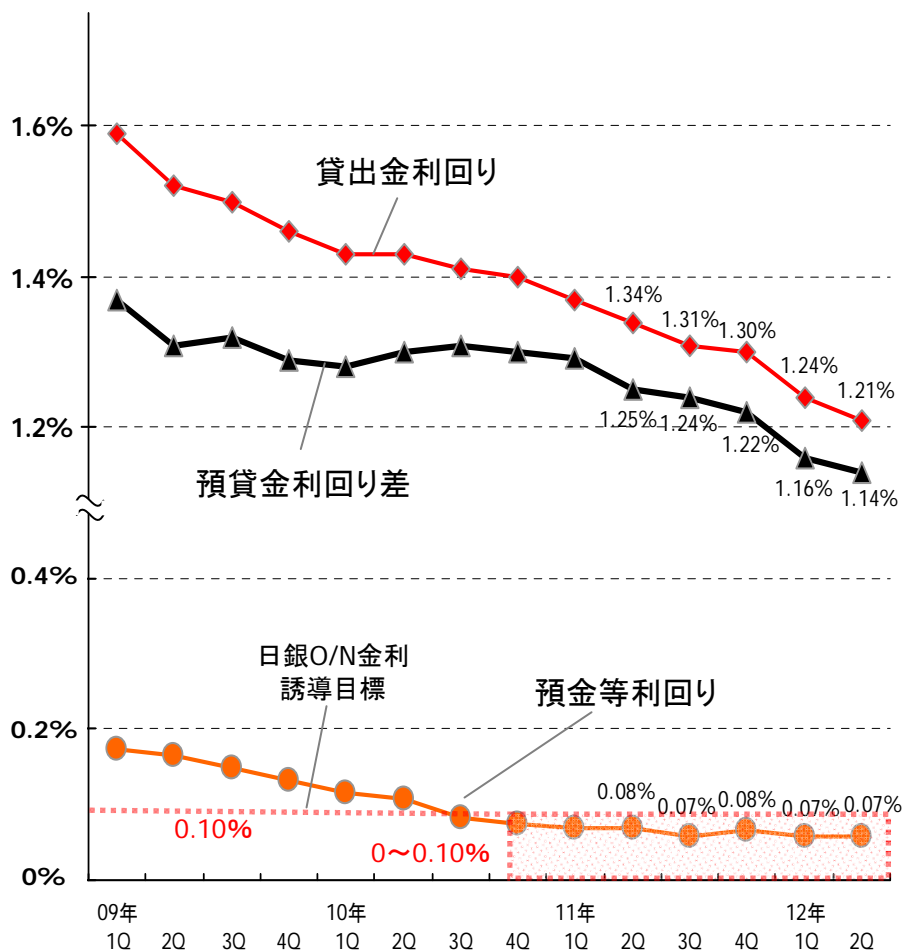
# 国内預貸金利回り

【単体合算】

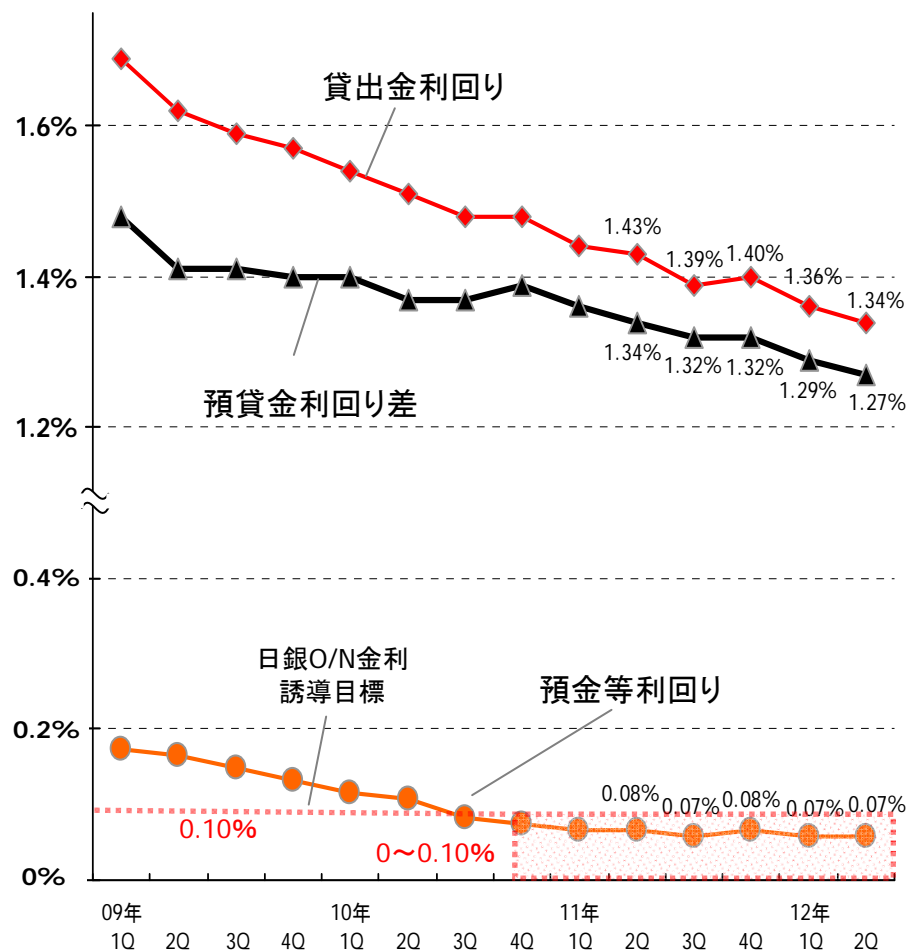


- 12年度2Qの預貸金利回り差は貸出金利回りの低下を主因に縮小

## 国内預貸金利回り



## 国内預貸金利回り(除く政府等向け貸出)





# 内外貸出(1)

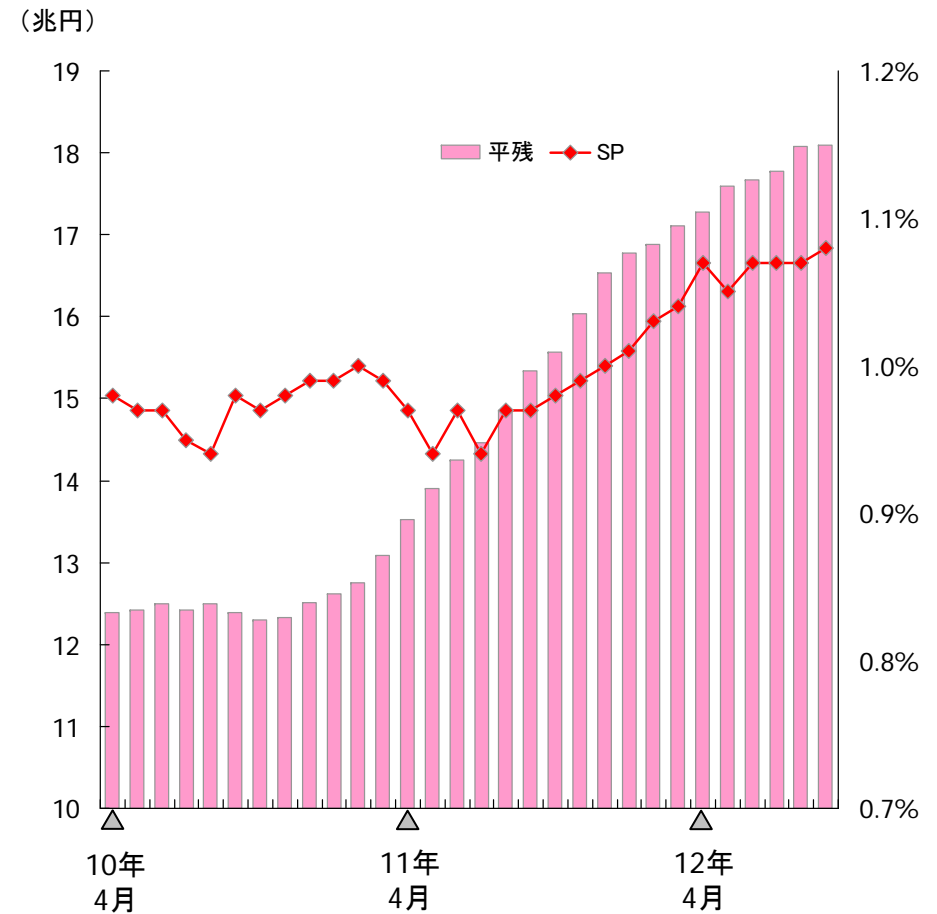
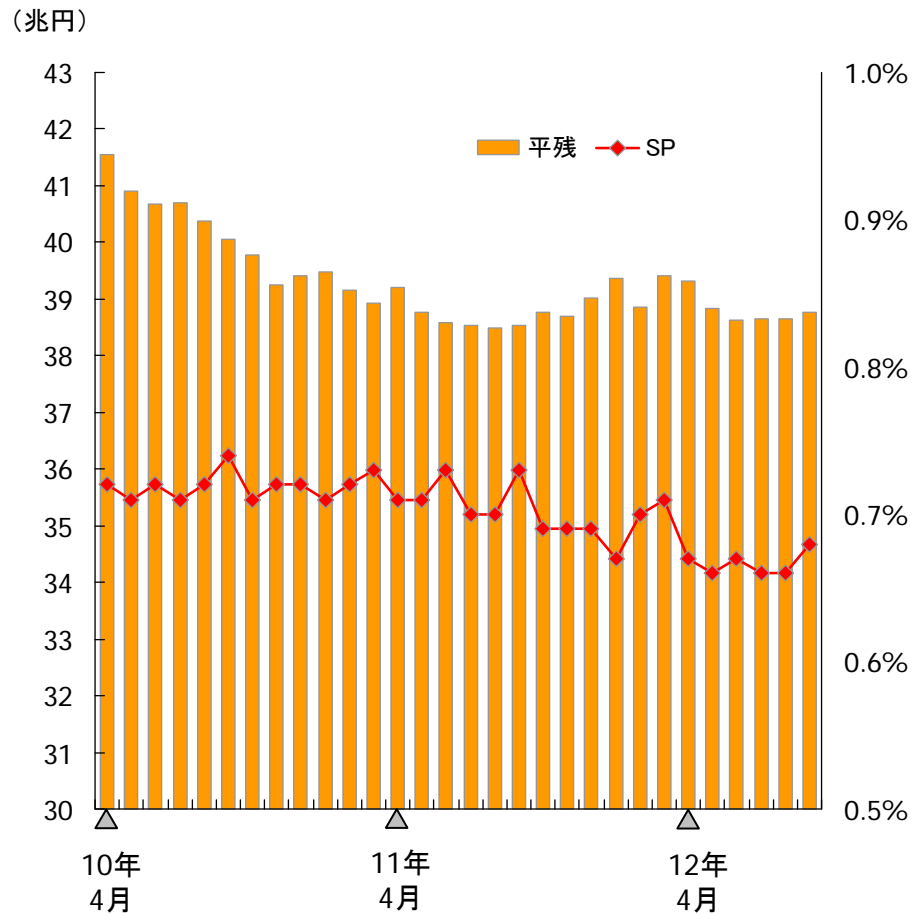


- 国内法人貸出は一進一退。一方、海外貸出は順調に拡大

## 国内法人貸出平残・利鞘(除く政府等向け)

## 海外法人貸出平残・利鞘(除くUNBC)

(注) 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

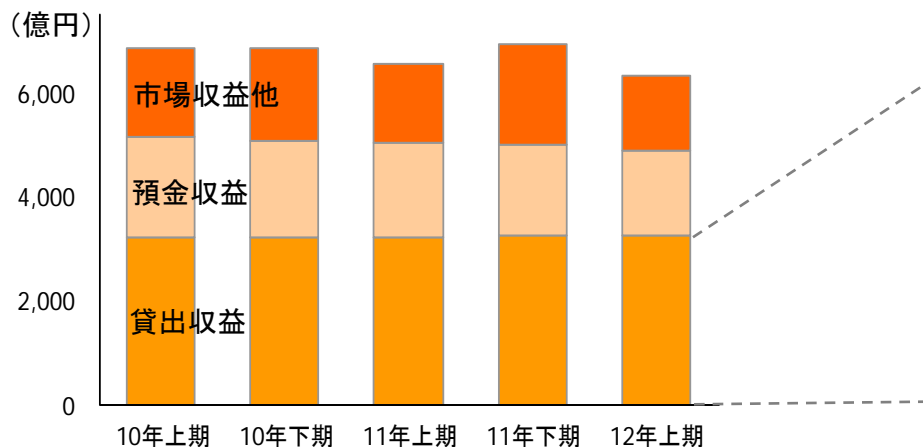


# 内外貸出(2)

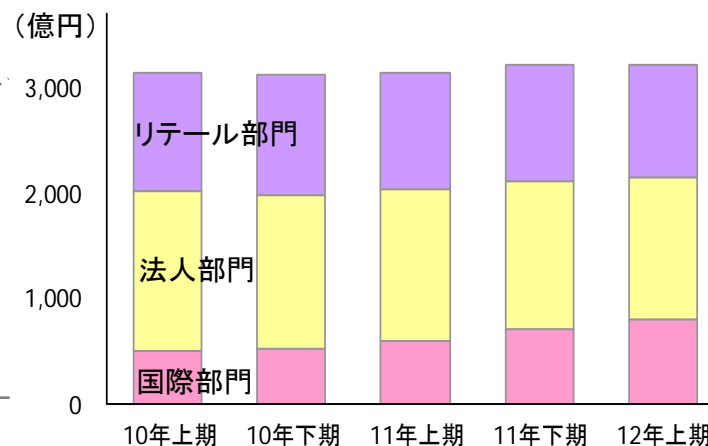


- 資金利益は減少傾向も、貸出収益ではリテール部門と法人部門の減少を国際部門の増加で打ち返し
- 国内法人と海外日系合算での貸出平残は増加傾向

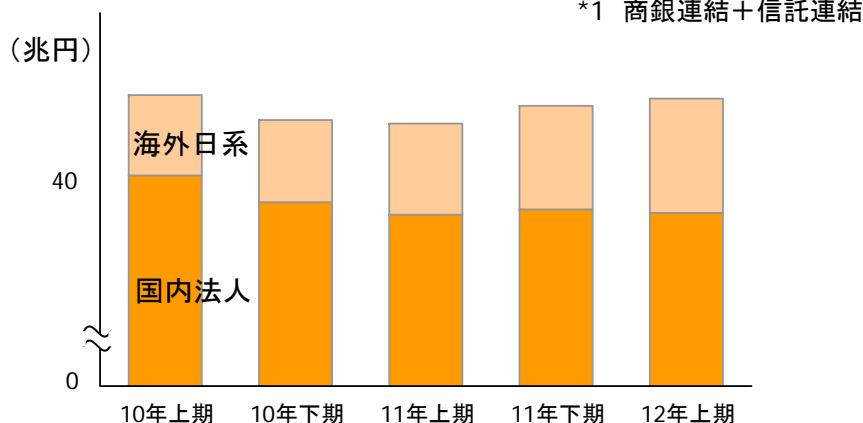
資金利益増減(単体合算 管理計数)



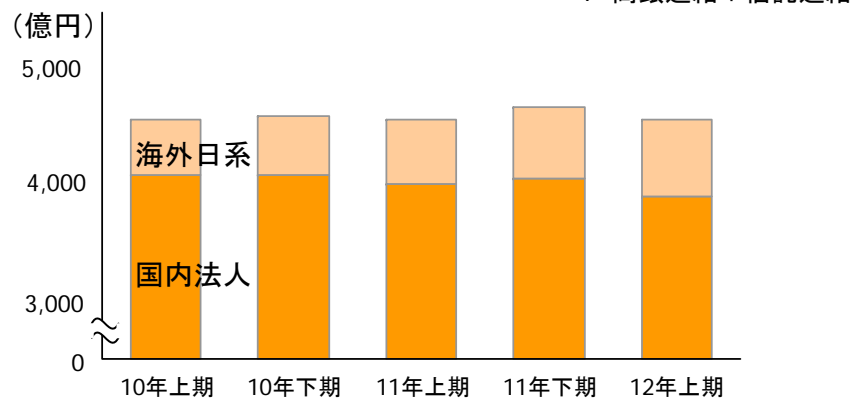
貸出収益(単体合算 顧客部門 管理計数)



貸出平残(国内法人+海外日系 管理計数)\*1



粗利益(国内法人+海外日系 管理計数)\*1



(注)為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)

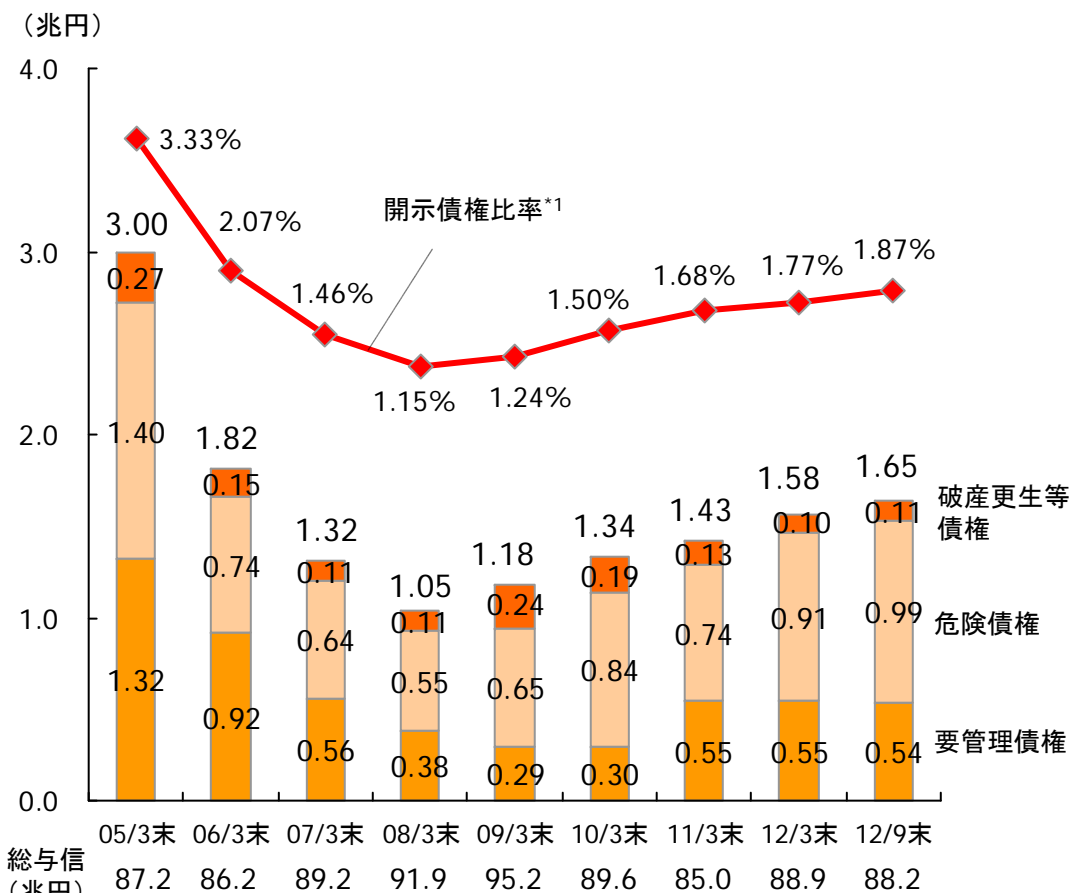
# 貸出資産

【連結・単体合算】



- 開示債権額は危険債権増加を主因に12年3月末比増加、開示債権比率は1.87%
- 与信関係費用総額は前年同期比336億円増加し、連結では622億円の費用。単体合算では285億円

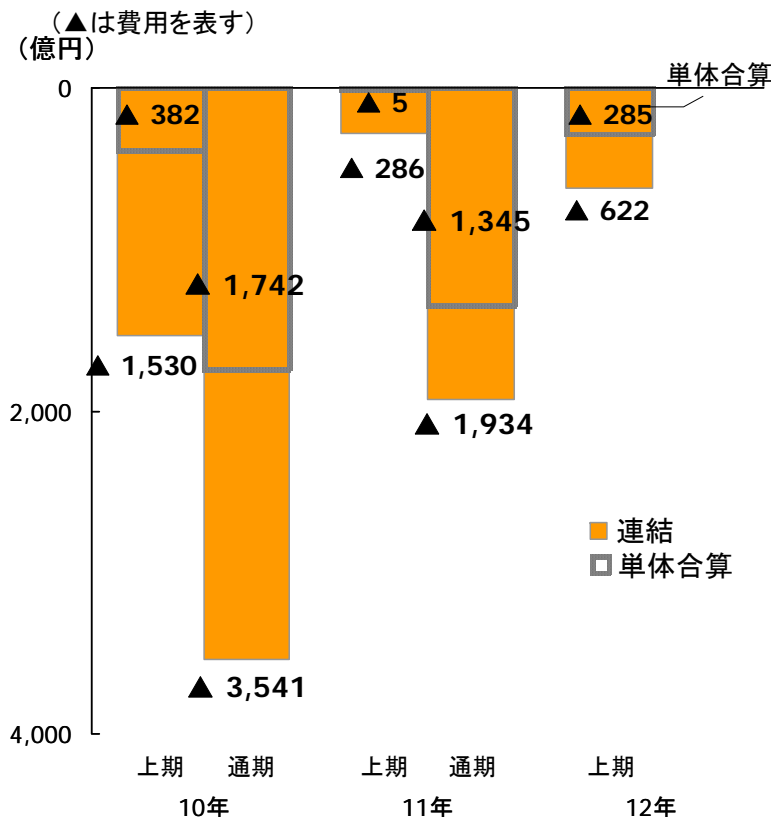
## 金融再生法開示債権残高(単体合算)



\*1 開示債権額÷総与信

「データブック」P. 62~64もあわせてご参照ください

## 与信関係費用総額\*2



\*2 償却債権取立益込み

# 欧州周縁国へのエクスポージャー



- 欧州周縁国向け実質リスクベースのエクスポージャー残高(商銀連結)は、総資産に対し限定的

## 12/9末エクスポージャー残高(商銀連結)

	12/3末残	12/9末残
スペイン	約58億ドル	約52億ドル
イタリア	約59億ドル	約61億ドル
アイルランド	約3億ドル	約2億ドル
ポルトガル	約6億ドル	約6億ドル
ギリシャ	約3億ドル	約2億ドル
合計	約129億ドル	約122億ドル

## 12/9末保有国債残高(MUFG)

	12/3末残	12/9末残
スペイン	約7億ドル	約1億ドル
イタリア	約28億ドル	約15億ドル
アイルランド	-	-
ポルトガル	0億ドル	0億ドル
ギリシャ	-	-
合計	約35億ドル	約16億ドル

## エクスポージャーは限定的

### ● エクスポージャー残高

- ソブリン向けはゼロ
- 9割以上は一般事業法人向け与信およびストラクチャードファイナンス
- スペイン、イタリア向けエクスポージャーは電力・ガス・通信等のインフラ業種が中心
- 金融機関向け与信は限定的
- CDSヘッジ勘案後のエクスポージャー残高は約111億ドル

### ● 保有国債残高

- ギリシャ・アイルランド国債の保有はなし
- イタリア国債の大半は満期保有目的であり、約2年で償還

- 株式相場の下落に伴い国内外における株式の評価損益が悪化するも、引き続き高水準の評価益を維持

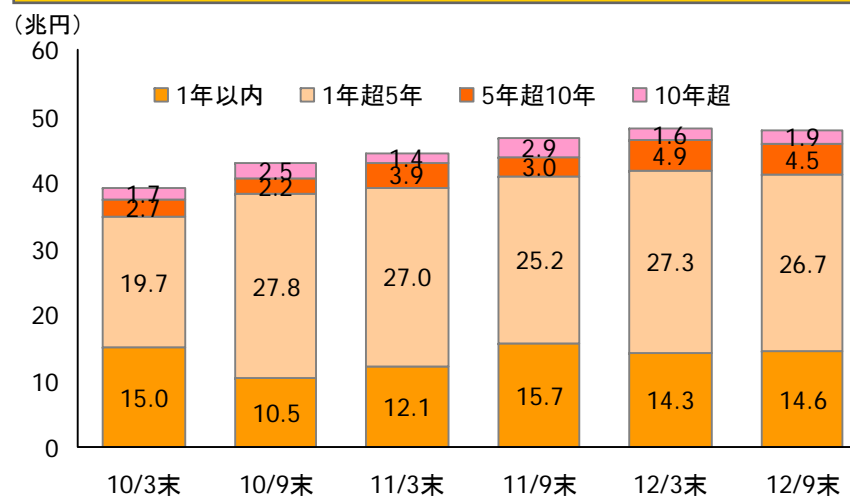
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

	12年9月残高	評価損益	
		12/3末比	12/3末比
1 合計	740,941	▲ 7,375	6,996 ▲ 1,324
2 国内株式	28,703	▲ 4,635	615 ▲ 2,601
3 国内債券	508,621	▲ 7,046	2,639 464
4 国債	475,440	▲ 4,617	2,010 458
5 その他	203,616	4,306	3,740 812
6 外国株式	1,502	▲ 200	318 ▲ 183
7 外国債券	179,606	387	3,304 697
8 その他	22,507	4,120	117 298

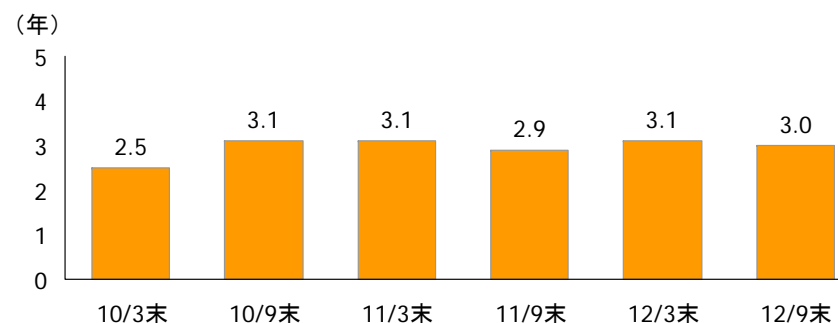
12年9月末 TOPIX:737.42, 10年債:0.77%

## 国債の償還予定額(単体合算)\*1



\*1 その他有価証券のうち満期があるものおよび満期保有目的の債券

## 国債デュレーション(単体合算)



# 三菱UFJ証券ホールディングス



- 12年度中間決算は、市況低迷により受入手数料が減少するも、顧客フローを着実に取り込んだトレーディング損益の増加や販管費の削減により、純利益で180億円の黒字
- MUMSS単体でもトレーディング業務の好調に加え、大型IPO主幹事獲得等で大幅増益

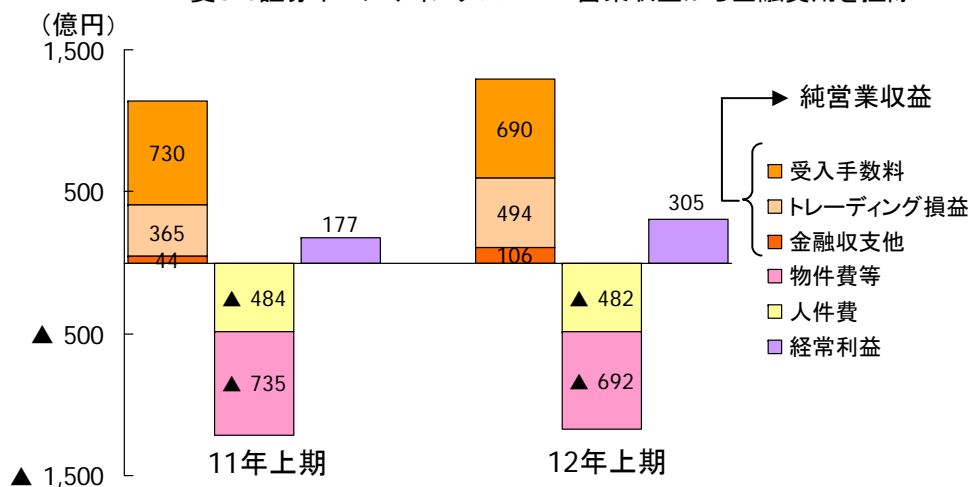
## MUSHDの業績

### 【MUSHD\*1連結】

(単位:億円)

	11年度	12年 上期	前年 同期比
1 純営業収益*2	2,385	1,291	150
2 販売費・一般管理費	2,401	1,175	▲44
3 営業利益	▲15	115	194
4 経常利益	381	305	127
5 特別損益	▲136	11	▲56
6 当期純利益	165	180	16

\*1 三菱UFJ証券ホールディングス \*2 営業収益から金融費用を控除



## MUMSSの業績

### 【MUMSS\*3単体】

(単位:億円)

	11年度	12年 上期	前年 同期比
1 純営業収益*2	1,701	948	133
2 販売費・一般管理費	1,696	816	▲50
3 営業利益	4	131	183
4 経常利益	27	143	187
5 当期純利益	▲167	189	220

\*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

### 【MUMSS単体 四半期業績推移】

	11年度				12年度	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
1 純営業収益*2	376	437	375	510	431	516
2 販売費・一般管理費	436	429	392	437	400	415
3 営業利益	▲59	7	▲16	73	31	100
4 経常利益	▲55	11	▲11	83	39	104
5 四半期純利益	▲54	22	▲221	84	57	131

# コンシューマーファイナンス



- 利息返還請求件数は、MUニコス、アコムとも減少傾向継続
- 12年度中間決算では両社とも黒字計上

## MUニコスの業績

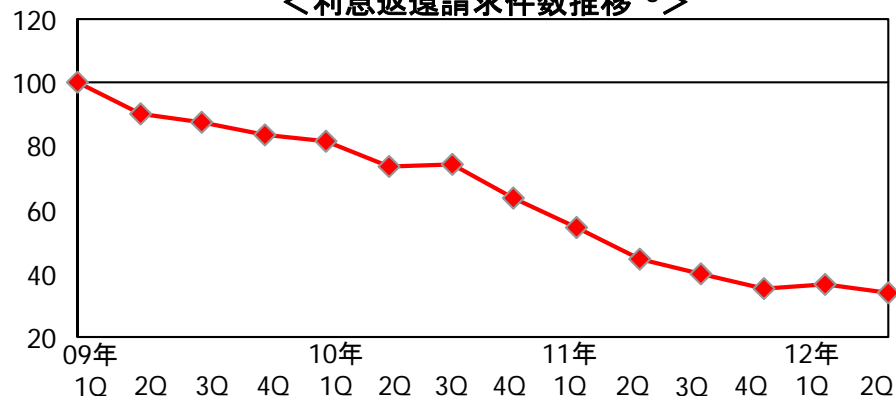
(単位: 億円)	11年度	12年上期	前年同期比	12年度 (計画)
1 営業収益	2,812	1,330	▲83	2,745
2 うちカードショッピング	1,608	798	16	-
3 営業費用	2,522	1,199	▲71	2,445
4 一般経費等	2,283	1,149	39	2,298
5 貸倒関連費用	238	49	▲111	146
6 利息返還費用	0	0	0	0
7 営業利益	290	131	▲11	299
8 ベース収益(6+7)	290	131	▲11	299
9 経常利益	295	132	▲10	304
10 当期純利益	287	131	▲5	310

## アコムの業績

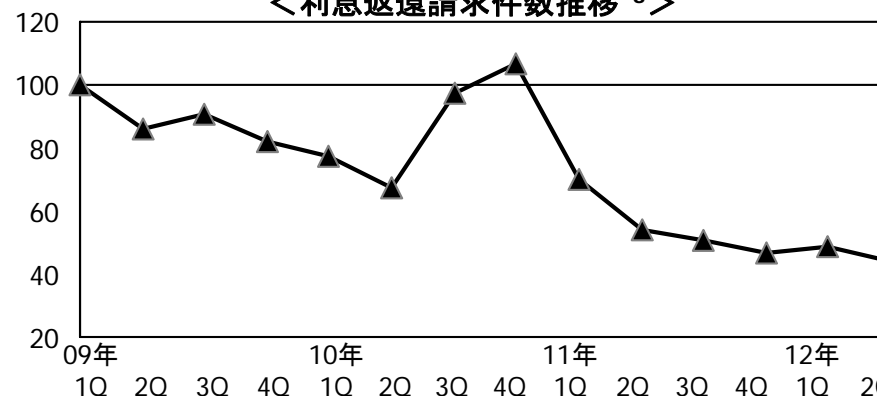
(単位: 億円)	11年度	12年上期	前年同期比	12年度 (計画)
1 営業収益	2,104	978	▲101	1,869
2 営業費用	1,795	694	▲64	1,456
3 一般経費	718	361	▲1	741
4 貸倒関連費用	347	218	▲56	472
5 利息返還費用	488	0	0	0
6 営業利益	308	283	▲37	413
7 ベース収益(5+6)	796	283	▲37	413
8 当期純利益	214	272	▲11	405
9 信用保証残高(単体)	4,832	5,570	928	5,700
10 消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,799	7,137	▲1,121	6,980
11 貸出シェア*1	31.6%	31.2%*2	+0.8%*2	

\*1 アコム(単体)の消費者向け無担保ローン残高/消費者金融業態の貸出残高  
(出所)日本貸金業協会 \*2 12年8月末基準

<利息返還請求件数推移\*3>



<利息返還請求件数推移\*3>



\*3 09年4-6月の利息返還請求件数=100

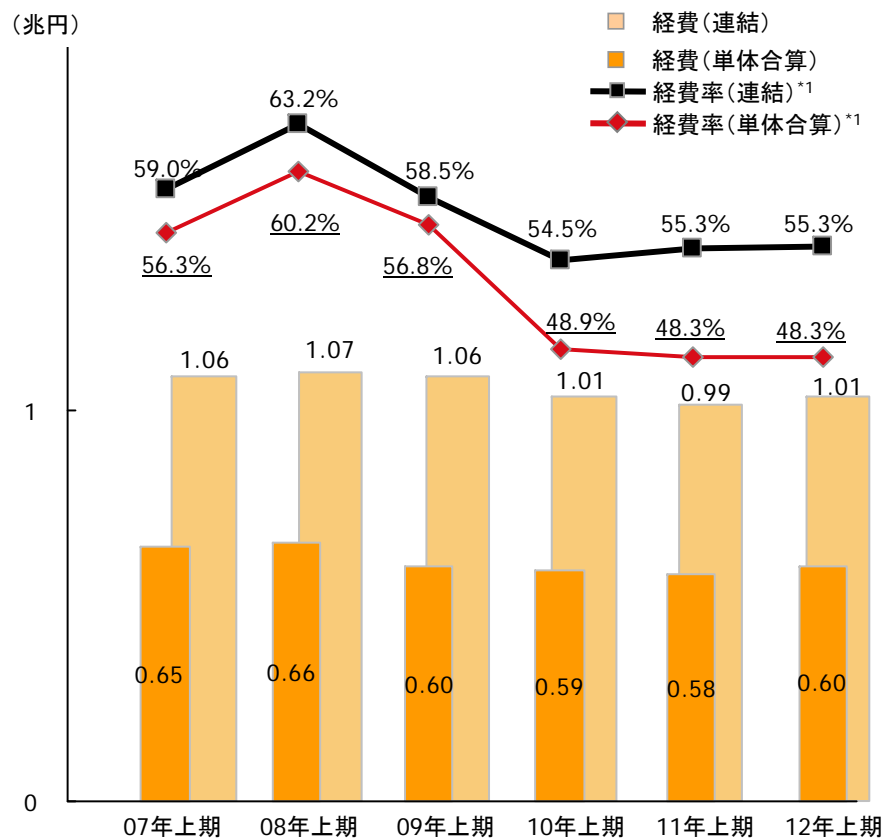
# 経費・保有株式

【連結・単体合算】



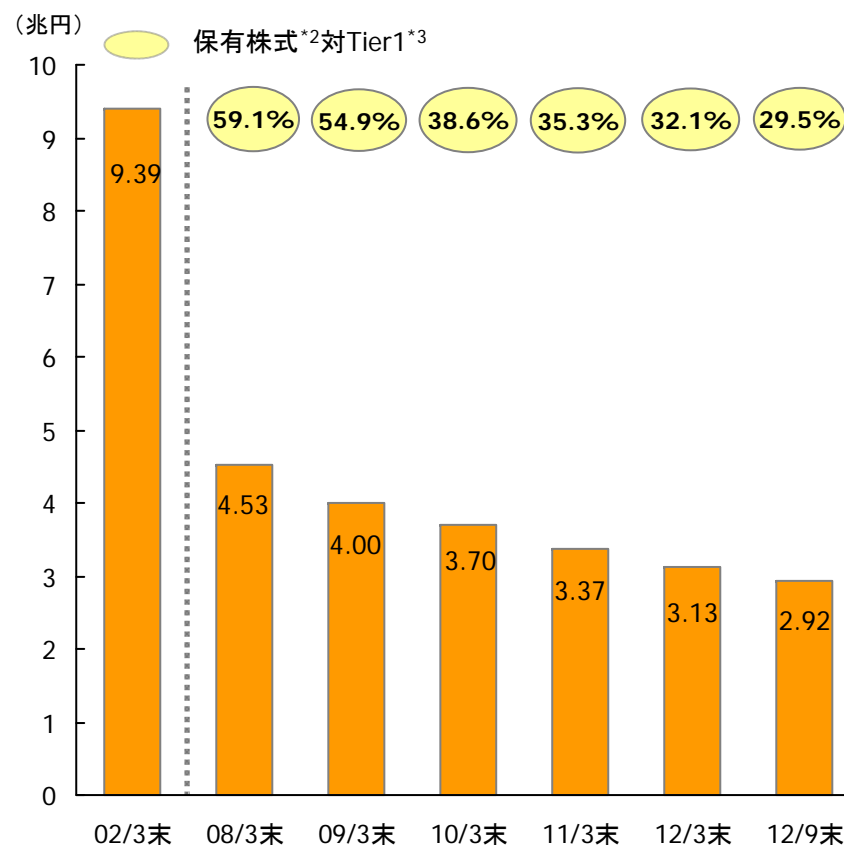
- 経費はグループベースでのコスト削減努力を継続しつつ、海外業務等の収益増強施策へ積極的な資源配分を行った結果、微増。連結経費率は前年同期比横ばいの55.3%、単体合算経費率も同横ばいの48.3%
- 保有株式は12年度上期に約150億円売却。株価変動の資本への影響を一段と抑制すべく、市況を見ながら売却を継続

## 経費



\*1 経費率=営業経費 / 業務粗利益 (信託勘定償却前)

## 保有株式の削減



\*2 その他有価証券で時価のある国内株式の減損後取得原価 (単体合算)

\*3 Tier1資本 (単体合算)



# 中期経営計画における成長戦略

- グループ事業戦略のうち、以下の業務を主な収益ドライバーとし、持続的成長の実現を目指す

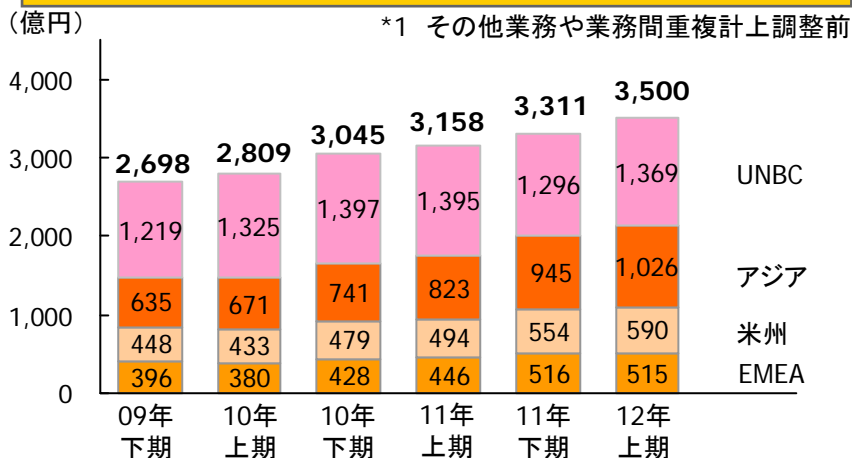
- 新興国を含む海外地域戦略(アジア、米州、EMEA)
- トランザクションバンキング・ビジネス
- セールス&トレーディング業務
- プロジェクトファイナンス
- モルガン・スタンレーとの戦略的提携
- 法人・個人一体型ビジネス
- 運用商品販売
- コンシューマーファイナンス
- 内外資産運用・管理戦略



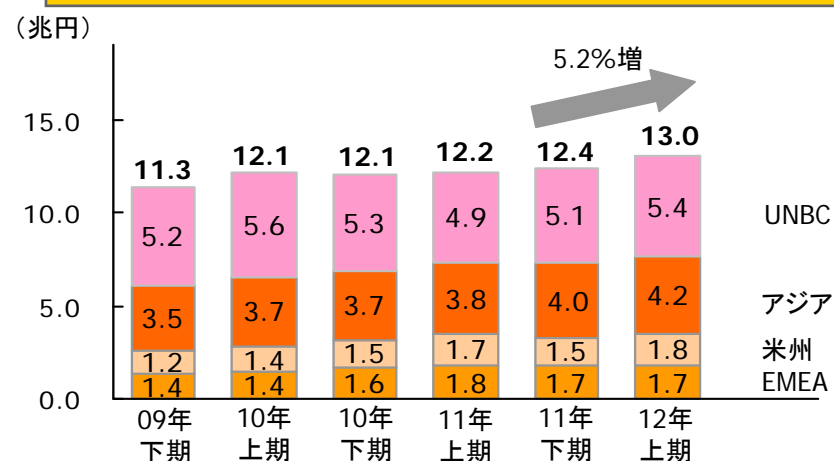
- 粗利益は堅調に増加
- 貸出も欧米ア各地域で拡大。顧客預金も順調に増加。また、厳格な与信管理下、海外のリスク管理債権比率は低水準を維持

\*2 為替レート:業務計画レート (\$1=83円、他)

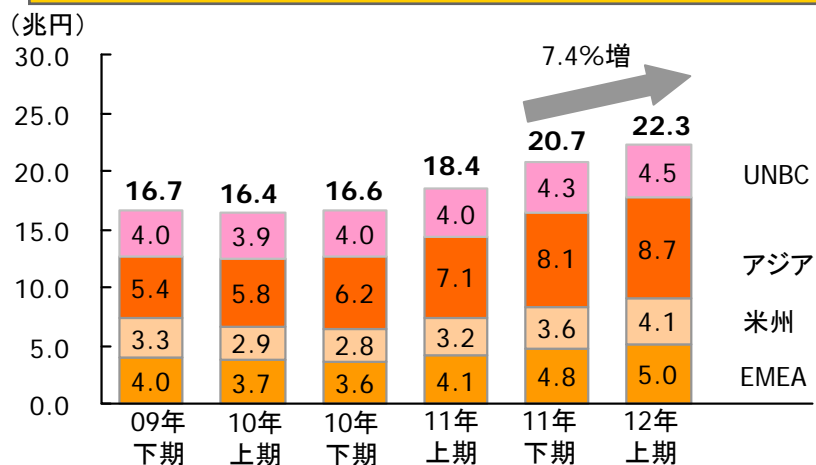
## 地域別粗利益\*1\*2



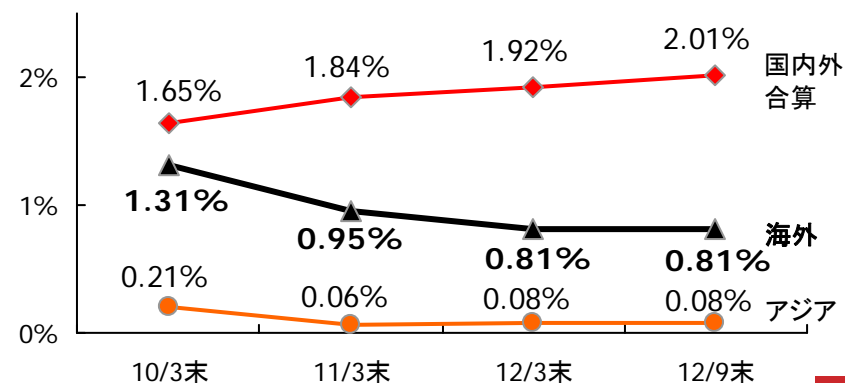
## 地域別預金平残\*2



## 地域別貸出平残\*2

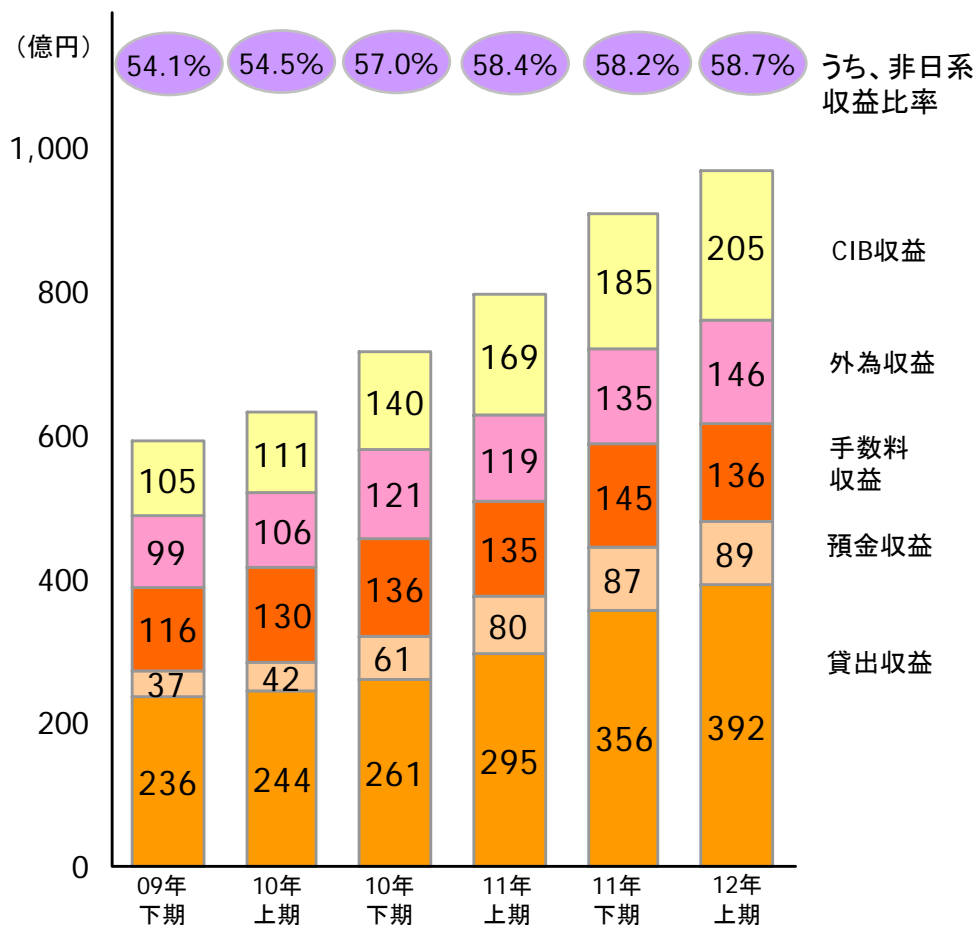


## 海外リスク管理債権比率(単体合算)

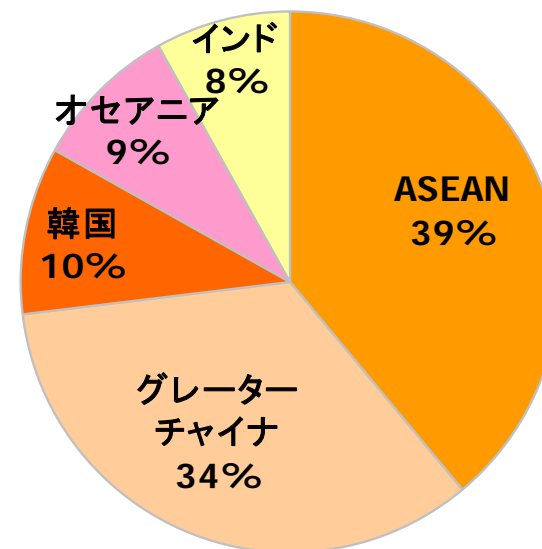


- アジア地域の粗利は日系・非日系とも堅調に増加。貸出収益の増加に併せ、CIB収益や外為収益等も増加中。アジア域内の各地域でバランス良く収益を確保
- 14年度には11年度比粗利50%増を目指す

## 対顧客業務粗利益

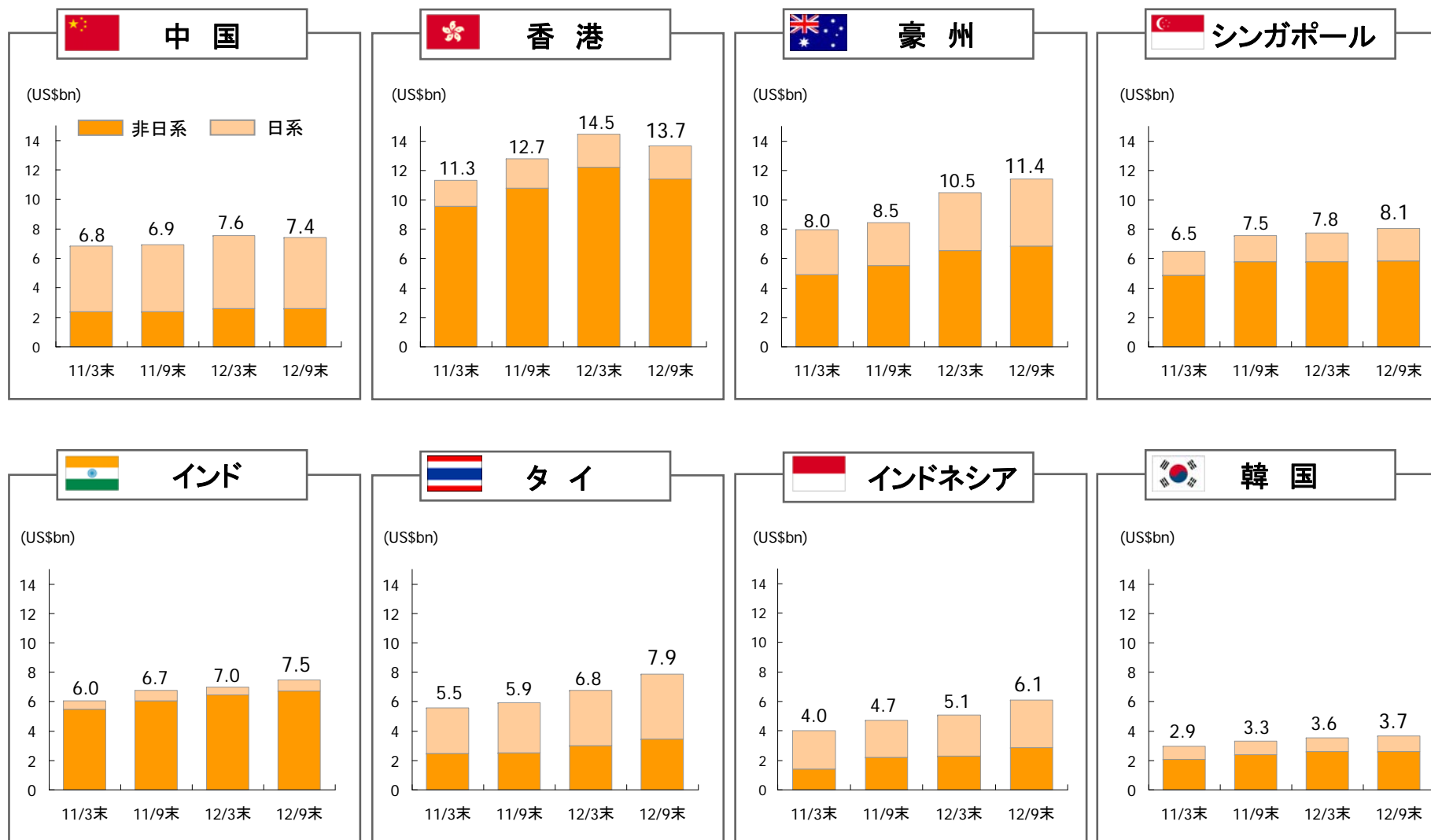


## 地域別粗利益



(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

- 各国市場の特性に応じた戦略を展開し、貸出残高も全体で増加



(注)商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く。日系・非日系の各数値は、「データブック」P.74ご参照

# アジア戦略(3)

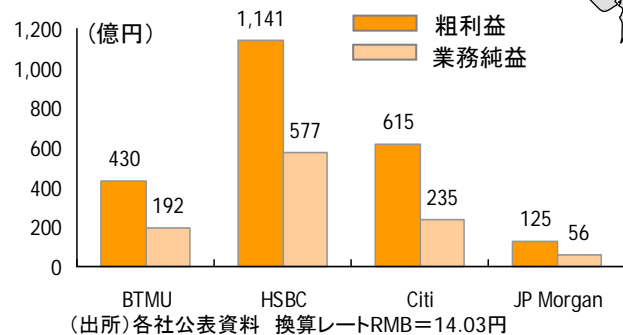


- アジア起点でのビジネスモデルの高度化により、外銀トップバンクの地位確立を目指す
- 域内外・銀信証連携により営業力を強化するとともに商品・サービスを拡充。本部機能前線化による地域ガバナンスの強化も実施

## グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)

- 各種新業務の認可を外銀第一号で取得する等、外銀トップクラスの地位を確立。また、邦銀初となるQFIIカस्टディ業務資格も取得
- 域内拠点(現状20)の連携・協働による、貸出・決済サービス等の提供力の強化。人民元関連ビジネスの高度化
- 中国を中心に拠点網を拡充

## 外銀中国拠点との比較(11年)



## インド

- 非日系大手企業向け貸出・クロスセルの強化
- 市場部門との共管化によるセールス&トレーディング業務の本格展開
- 新規出店により、邦銀最大のネットワークを更に強化(現状3拠点)

## 韓国

- 韓国系企業との緊密な関係を構築した結果、外銀支店中、業務純益でHSBCに次ぐ第2位\*
- 韓国系企業のグローバル展開を捕捉すべく営業体制を更に強化しコアバンク化を目指す(グローバル韓国営業室設置)
- 証券化、ECAファイナンス、プロファイ、資本市場業務の強化

\* 邦銀は11年4月~12年3月、外銀は11年1~12月ベース

## インドネシア

- 支店開設来40年以上の歴史を背景に、日系企業を中心とした営業基盤は強固。貸出残高では外銀中トップ
- インフラ・資源ファイナンス、M&A案件の獲得強化。シローン・金融機関ビジネス強化
- 現地グループシナジーの強化(CIMB等)

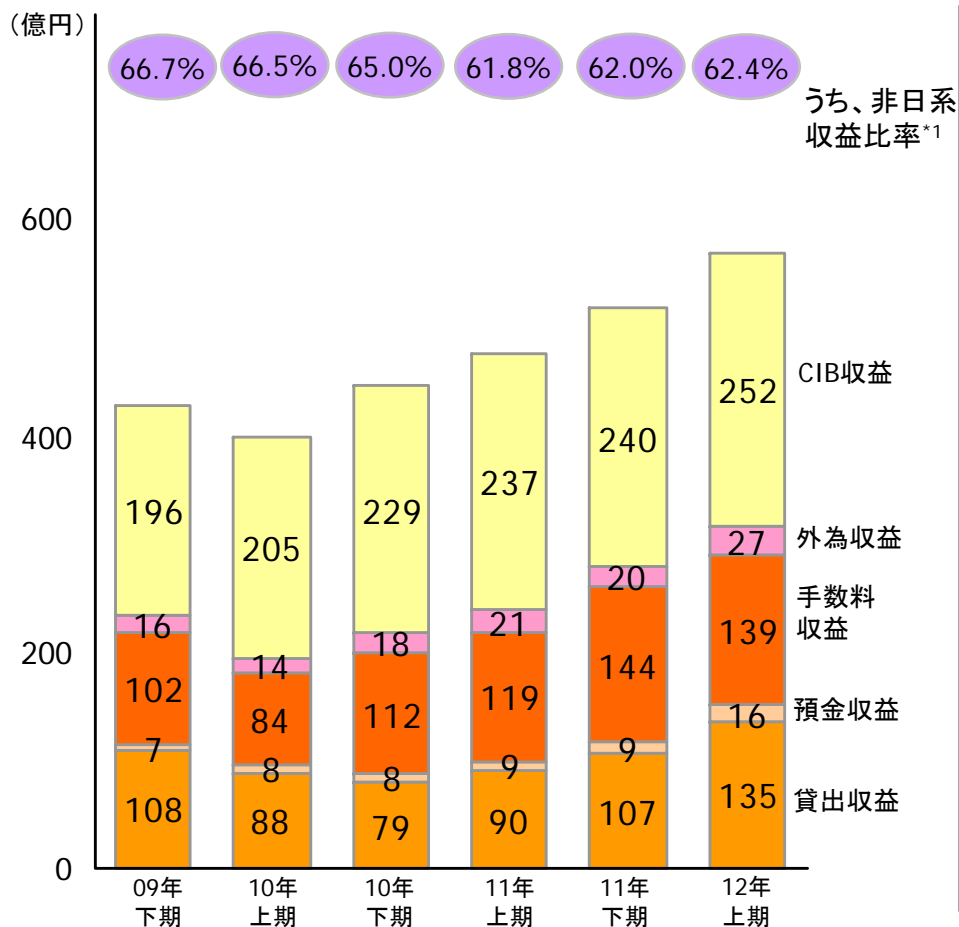
## 豪州

- 資源・インフラ関連の非日系大手向け貸出・プロファイを強化(パース出張所の開設により3拠点体制、豪州ストラクチャードファイナンス室の設置)
- 豪州5大金融機関であるAMP社との連携

# 米州戦略(1)

- 海外収益のうち米州が占める割合は、UNBCも含め粗利で約60%。足元では中南米ビジネスも伸張
- 14年度には11年度比粗利30%増を目指す
- 規模や収益力で米国トップ10に入る金融機関を目指す

## 対顧客業務粗利益(除くUNBC)



## 米州戦略のポイント

- **オーガニック成長**
  - 顧客基盤の拡大やグループ間協働により成長を加速
  - 業容拡大を支える人材・リスク管理・IT等の基盤強化
- **BTMUとUBの協働シナジー**
  - 収益シナジー、コストシナジーを発現し、収益機会を極大化
- **ノンオーガニック成長**
  - 戦略的買収機会を追求。付加価値の高い買収案件へは積極的に対応
- **中南米**
  - 国別戦略を策定の上、必要な資源投入・体制整備を実施し、営業体制を強化。中南米等の粗利益は、12年度上期99億円で前年同期比+29億円と順調に拡大中

\*1 中南米等を除く

(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

# 米州戦略(2)



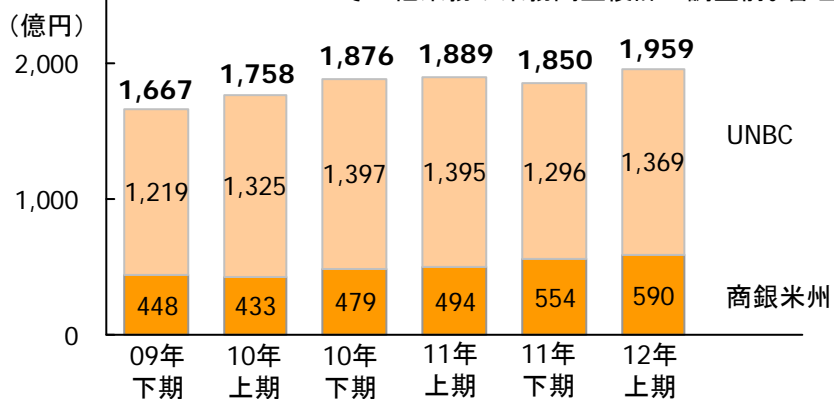
- UNBCの業績は堅調に推移。貸出・預金も順調に増加
- 充実した資本基盤を活用して、付加価値の高い買収案件へは積極的に対応

## UNBCの業績

(百万US\$)	10年	11年	12年		
			1Q	2Q	3Q
1 粗利益	3,347	3,294	855	834	843
2 営業費用	2,372	2,415	614	599	638
3 業務純益	975	879	241	235	205
4 貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	182	▲202	▲1	▲14	45
5 純利益	573	778	195	187	124

## 米州の粗利益\*1

\*1 その他業務や業務間重複計上調整前。管理計数



## Pacific Capital Bancorpの買収

### ● 戦略的意義

- 有望なサンタバーバラ地区のリーディングバンクの獲得
- リテール業務の規模拡大、ネットワーク強化
- サンタバーバラ、カリフォルニア州中部沿岸地区の顧客に対する地元密着型銀行サービスの提供
- リテール、中小企業向け取引、ウェルスマネジメント業務における商品・サービス提供、クロスセル強化等を通じた収益の拡大

### ● 資産・預金

- 資産：約59億ドル、預金：約46億ドル



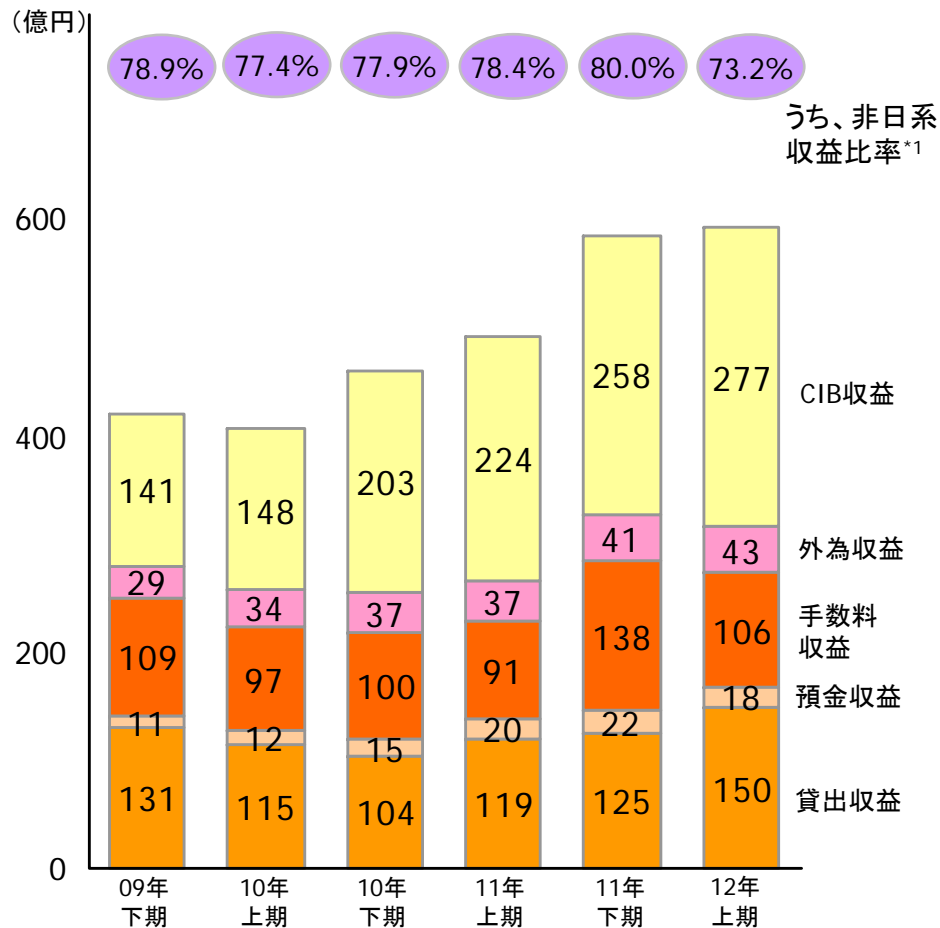
「データブック」P. 26～29もあわせてご参照ください

(注) 為替レート：業務計画レート(\$1=83円、他)



- 地域別・顧客セグメント別・業務別の戦略に基づき、コアバンク化・クロスセルを推進。証券海外現法との協働も奏功しCIB収益が増加
- 14年度には11年度比粗利20%増を目指す

## 対顧客業務粗利益



\*1 中近東を含む

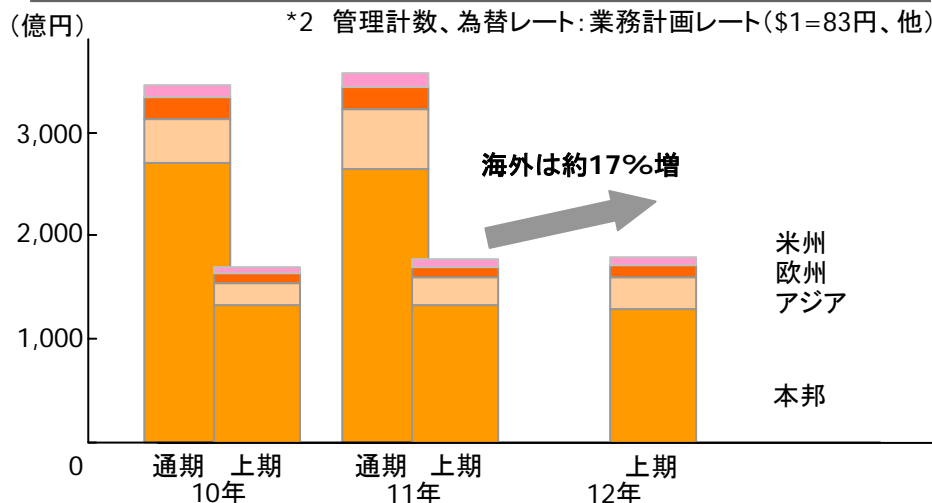
## EMEA戦略のポイント

- 欧州債務問題や競合状況等を踏まえ、好機を見極めビジネス展開
  - 地域: コア欧州、中近東の資源産出国、新興国(ロシア、トルコ、南アフリカ等)
  - 顧客: 非日系の優良大企業、日系企業の現法
  - 業務: CIB業務(プロジェクトファイナンス、シンジケートローン、銀証協働DCM等)、トランザクションバンキング業務
- 成長地域のネットワーク拡充を推進
  - ロシア現地法人の増資完了、ウラジオストク出張所設立
  - ドバイ出張所の支店化による中近東統括機能強化
  - トルコ現地法人設立決定、同国大手銀行イシュバンクとの業務提携実施
- 国情管理やリスク管理等、持続的成長を支える業務基盤・管理態勢を強化

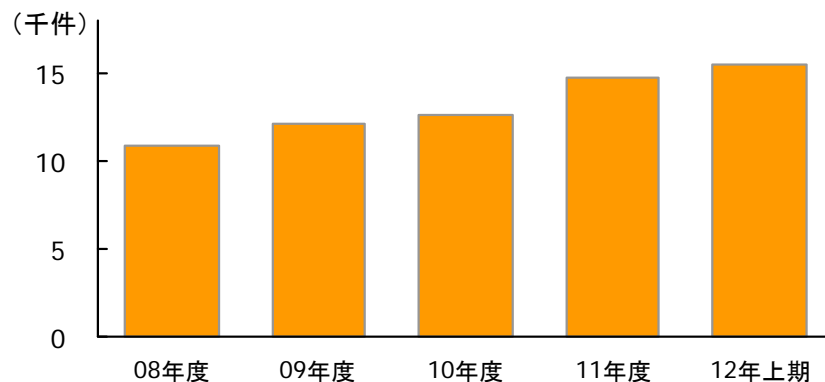
(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

- トランザクションバンキング\*1収益は海外を中心に増加。海外でのCMS契約件数も順調に拡大 \*1 預金、決済、トレードファイナンス等、商流を捉えた業務の総称
- 14年度には11年度比1千億円規模の増収を目指す

## 粗利益(除くUNBC)\*2



## 海外拠点におけるCMS契約件数(除くUNBC)



## 強化施策

- **アジアを中心に、サプライチェーン全体を俯瞰したビジネスを展開**
  - 邦銀随一の海外ネットワークと強固な日系顧客基盤を最大限活用し、トレードファイナンスとキャッシュマネジメントを効果的に組み合わせたソリューション提案を推進
- **システム投資と開発要員を大幅に増強し、戦略商品・サービスのラインアップを拡充**
  - BizSTATIONやGCMS Plus等の既存決済関連システム商品の機能拡張に加え、貿易取引電子化(TSU\*3)、送金事務一元管理(GPH\*4)をはじめとする戦略商品・サービスを拡充
- **新領域・新ビジネスを強化**
  - マルチナショナル企業やアジア地場企業への業務推進を強化するとともに、アカウントバンク業務等プロジェクト関連ビジネスの態勢を整備

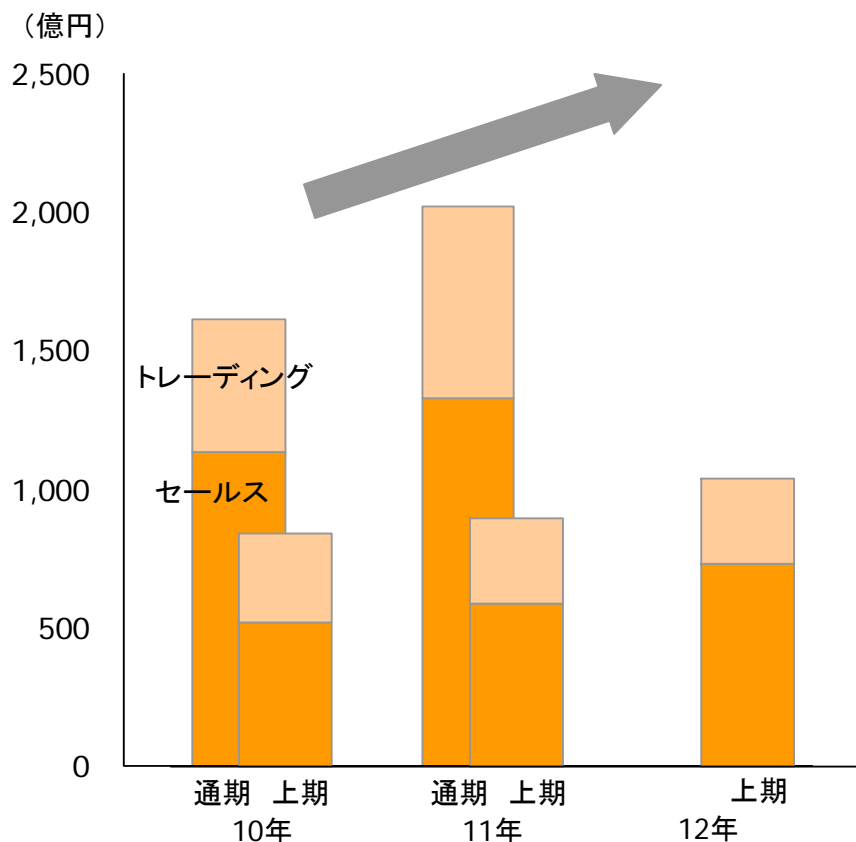
\*3 TSU: Trade Services Utility \*4 GPH: Global Payment Hub

# セールス&トレーディング業務



- 顧客基盤に立脚した、商業銀行としてのセールス&トレーディング業務を強化
- 高付加価値提案の推進と地域間連携の活性化により、多様化・グローバル化する顧客ニーズに対応。内外金融機関等との取引推進によりフロー・トレーディング収益を極大化
- 14年度には11年度比セールス&トレーディング業務の粗利30%増を目指す

## 粗利益(商銀連結除くUNBC)\*1



\*1 顧客部門と市場部門との合算

## 強化施策

- **国内外の連携強化、クロスセルの推進**
  - クロスボーダービジネスやイベントファイナンスに対するアプローチを強化
- **エマージング通貨ビジネスの拡大**
  - 人民元取引推進、商品供給力の向上、ラテンアメリカビジネス強化
- **金融機関取引の推進**
  - 重点3セグメント(海外アセットマネージャー、アジア地銀、中央銀行・政府系ファンド)への取り組みを強化
- **国際部門と市場部門との共管拠点拡大**
  - BTMU中国、ムンバイ支店、バンコック支店、シドニー支店、ジャカルタ支店、BTMUマレーシアの共管化を実現
- **プロ人材の採用強化**
- **規制対応・コンプライアンス強化**

(注) 為替レート: 新業務計画レート(\$1=83円、他)

# プロジェクトファイナンス



- 12年1～9月のグローバルランキングにおいて、第1位を獲得。米州では3年連続上期第1位のほか、欧州・中近東・アフリカ地域、アジア・大洋州地域でもランクアップ
- 14年度に11年度比粗利40%増を目標とするソリューション業務の中核として、人員増強等を梃子にリーディングバンクのステータス確立を目指す

## プロファイランキング

【プロジェクトファイナンス リーグテーブル(12年1-9月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額(億\$)	件数	昨年順位
1	MUFG	85.7	66	2
2	State Bank of India	72.9	25	1
3	SMFG	49.5	44	3

(出所) Thomson Reuters

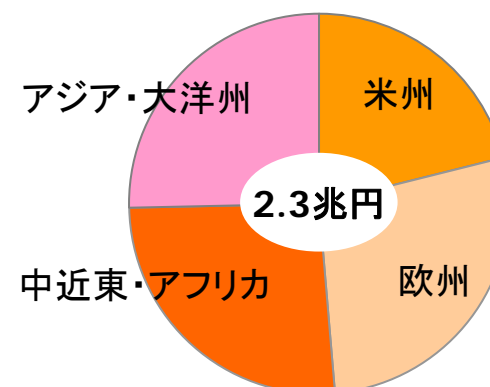
【地域別ランキング】	11年1-12月		12年1-9月	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	12.3%	1	15.4%
欧州・中近東・アフリカ	9	3.0%	4	4.0%
アジア・大洋州	12	2.5%	3	4.6%

(出所) Thomson Reuters

## 強化施策

- グローバルベースでインフラセクター・再生可能エネルギー等への取り組みを強化
- 本邦企業関連では、資源権益獲得、アジアへのインフラ輸出、国内復興関連のPFI・再生可能エネルギー等の取り組み強化
- 陣容拡大によりマーケティング体制を一層強化

## プロファイ資産ポートフォリオ\*1



\*1 商業銀行連結(除くUNBC) 12年6月末基準

# モルガン・スタンレーとの戦略的提携



- 真のパートナーとしてアライアンス関係を深化させ、商銀の顧客基盤を最大限活用しつつ、協働領域の拡大を目指す
- 14年度には日本企業が関与するクロスボーダーM&A取引等で実績トップを目指す

## モルガン・スタンレー業績

(百万US\$)	11年			12年		
	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q
純営業収益	9,810	5,678	32,403	6,935	6,953	5,289
純営業収益 (DVA控除後)*1	6,400	5,462	28,722	8,913	6,603	7,551
営業費用	6,125	6,140	26,289	6,732	6,013	6,769
税引前利益(継続事業)	3,685	▲462	6,114	203	940	▲1,480
税引前利益 (DVA控除後)*1	275	▲678	2,433	2,181	590	782
MSIに帰属する純利益	2,199	▲250	4,110	▲94	591	▲1,023
普通株主帰属純利益	2,153	▲275	2,067	▲119	564	▲1,047

\*1 DVA控除後の数値はモルガン・スタンレー公表資料を参考にMUFG作成

## MS持分法適用による主なP/L影響

- 持分法投資損益の取り込み
  - MSの純利益の約22%。MSの12年7-9月期収益はMUFGの12年10-12月期収益に反映予定
- MS株価の下落は、MUFG連結決算に影響なし
  - 連結決算上、持分法適用関連会社の株式減損は生じない
  - のれんも無いため、のれん減損も生じない

## 協働実績

M&Aアドバイザー (12年4~9月)				
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	56	28,368	43.8
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	68	24,675	38.1
3	みずほFG	67	21,839	33.7
4	JPモルガン	10	20,358	31.5

日本企業関連完了案件取引金額ベース(不動産案件を除く) (出所) Thomson Reuters

M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件) (12年4~9月)				
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	13	11,321	30.7
2	野村證券	11	10,391	28.2
3	JPモルガン	7	8,610	23.4
4	ゴールドマン・サックス	12	6,544	17.7

日本企業関連公表案件ベース (出所) Thomson Reuters

### ● JAL IPO案件 - 国内・海外での主幹事獲得

- 案件総額約6,600億円
- 全世界で過去最大の航空会社IPO案件
- ブックビルディング導入後\*2の本邦史上最大の民営化IPO
- モルガン・スタンレーとの証券合弁2社主導で、国内・海外両トランシェにおけるブックランナー(主幹事)を務める

### ● 電通による英Aegis Group買収案件 - 電通FA就任

- 買収総額約3,955億円
- モルガン・スタンレーのグローバルな知見を活用

\*2 97年9月以降

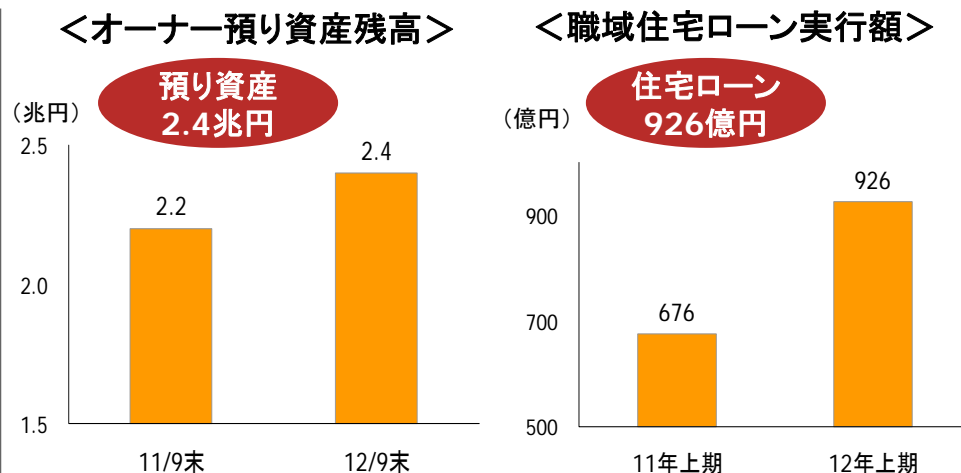
# 法人・個人一体型ビジネス



- 法人取引と個人取引の一体型ビジネス拡大に向け、オーナービジネスでは預り資産、職域従業員取引では住宅ローン実行額を拡大。法人・個人一体型ビジネスで、14年度には11年度比100億円規模の収益効果を目指す
- 法人・個人一体対応型拠点(ワンストップ型拠点)は12年度中に53拠点まで拡大(9月末31拠点)

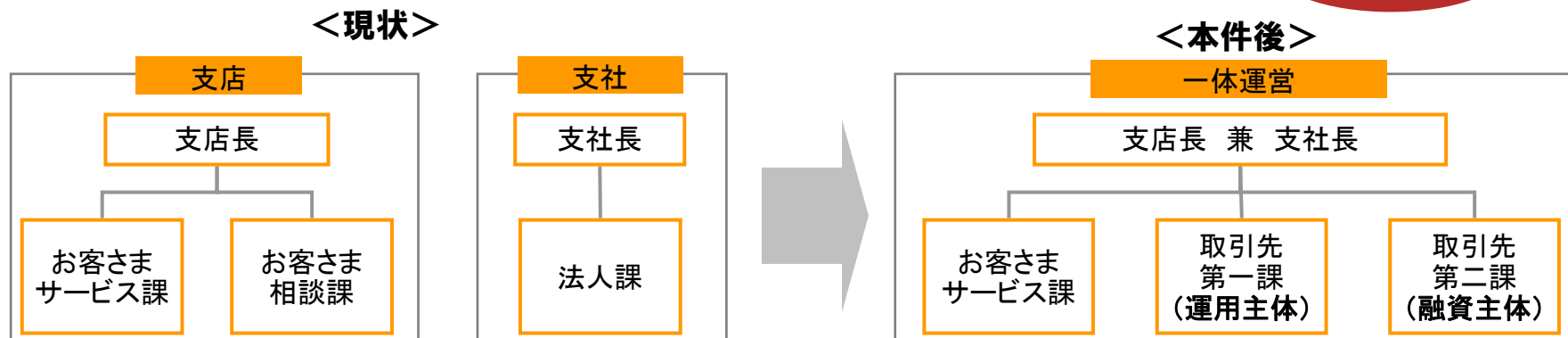
## 法人・個人一体型ビジネスの拡大

- **オーナービジネスの拡大**
  - 総資産営業を主体に運用ビジネスを増強
  - 証券との協働、運用商品販売態勢を強化
- **職域従業員取引の拡大**
  - ライフイベントに応じた商品・仕組み作りを強化
- **中小企業の成長支援**
  - 成長企業支援に向けBTMU内に専門ラインを設置
- **一体運営拠点(ワンストップ型拠点)の拡充**
  - 法人・個人の窓口を一元化したワンストップ型拠点を拡大し、地域密着型のビジネスを増強



## ワンストップ型拠点(法人・個人を一体対応)

12年度中に  
53拠点へ

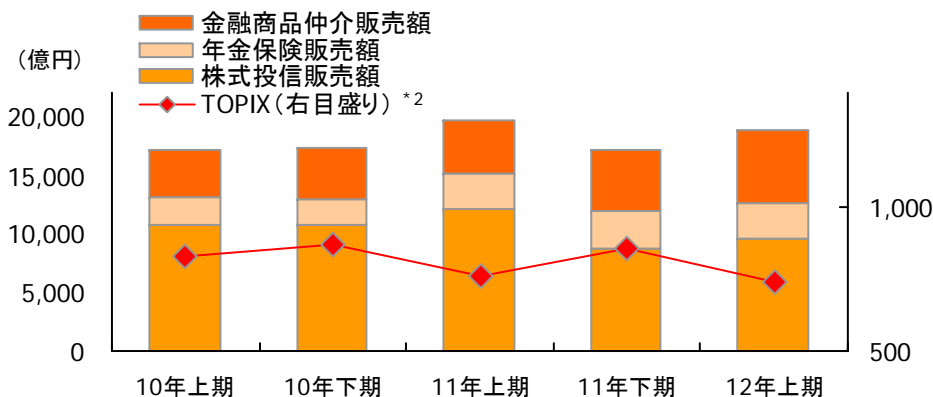


# 運用商品販売



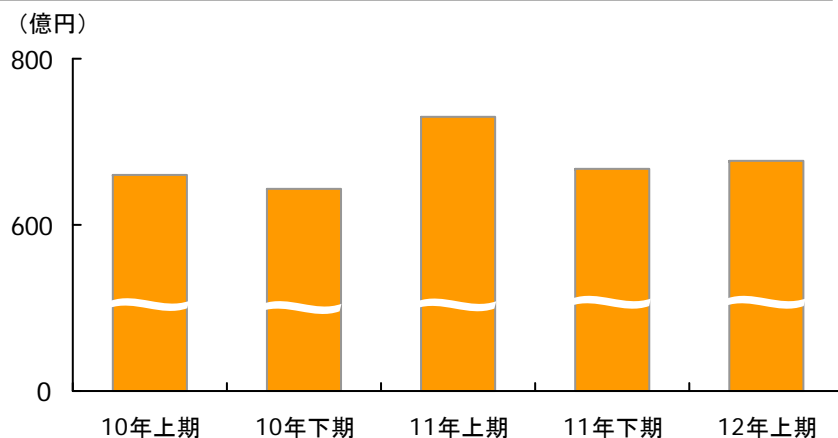
- 投資信託・金融商品仲介を中心に、運用商品は販売額・収益ともに回復。14年度には運用商品販売収益で11年度比約40%増を目指す
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

## 運用商品販売額<sup>\*1</sup>



\*1 管理会計ベース \*2 終値ベース

## 運用商品販売収益



## グループ連携等による総資産営業強化施策

### 【BTMU】

#### ● リテールマネーデスク<sup>\*3</sup> の増強

- MUMSSからの出向者を増員

#### ● 資産トータルアドバイザー<sup>\*4</sup> の増員

- PB層への財産診断や資産承継等の提案を行う人材を増員し、コンサルティング機能を充実

### 【MUTB】

#### ● 相続・不動産等の信託機能を発揮した総資産営業の展開

- 銀信協働による相続・承継ニーズの提案力を強化
- 信託銀行に設置した組織を活用し、資産承継・相続起点の不動産ニーズへの対応を強化

### 【MUMSS】

#### ● コンサルティング営業の強化

- BTMUとの協働によりオーナー取引を推進
- 研修プログラム拡充により担い手育成を強化

\*3 高い専門知識とノウハウをもつ運用商品販売のエキスパート部隊 (12年9月末現在62拠点に設置)

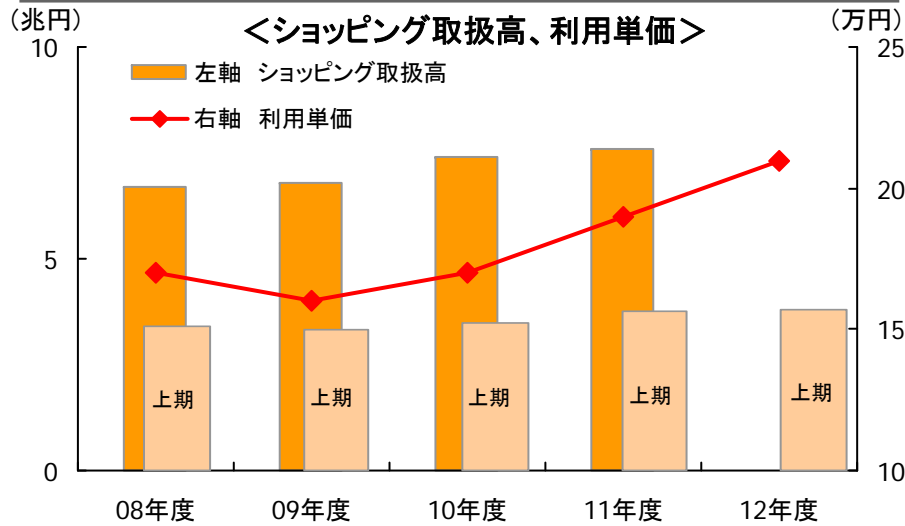
\*4 運用資産、不動産、遺言・信託等の専門性・知見を有し、提案型の資産営業推進を担う高スキル部隊。12年9月末現在で131名の人材を配置

# コンシューマーファイナンス

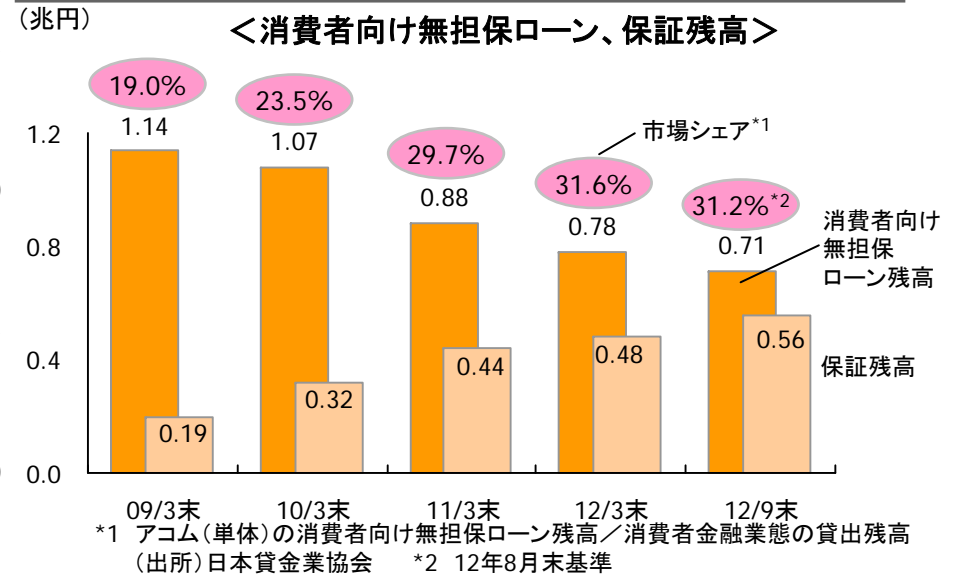


- MUニコス：成長分野のクレジットカード業務でショッピング取扱高・リボ残高を増強
- アコム：消費者向け無担保ローン残高の減少鈍化、保証事業含めトップラインを強化
- 商銀：バンクイックの残高は順調に拡大中、中計期間中に倍増以上を目指す

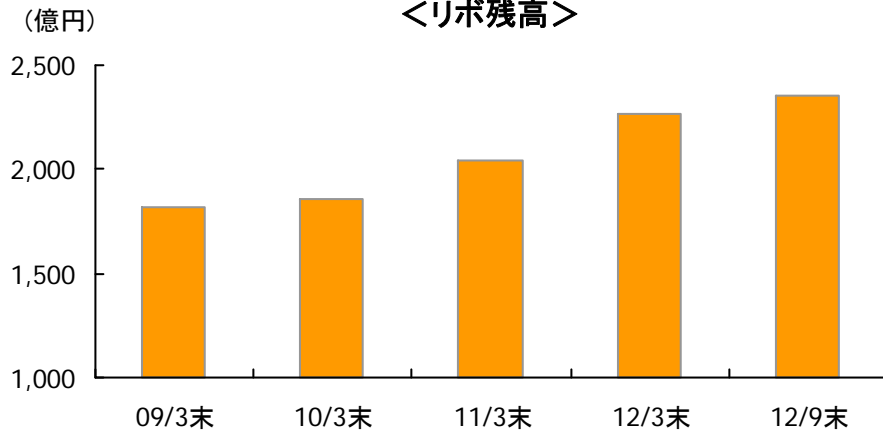
## MUニコス



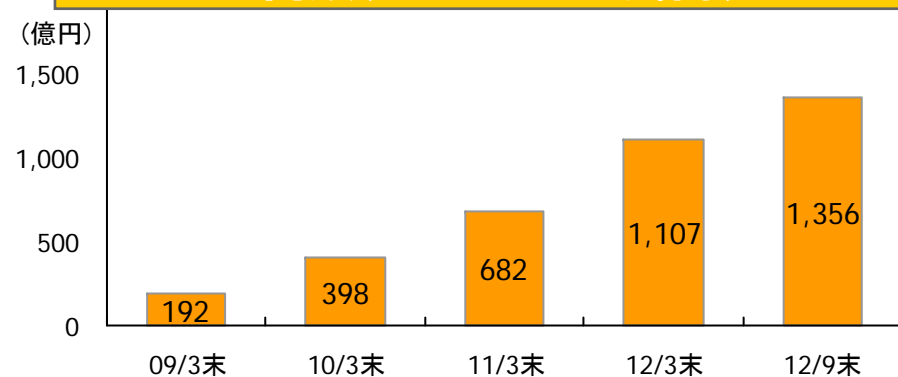
## アコム



## ＜リボ残高＞



## 商銀(バンクイック残高)





- 国内の確固たる業務基盤を更に拡大、海外運用ニーズへの対応と海外顧客市場への展開

## 年金業務拡大

- 銀信協働拡大、制度・運用・会計一体の提案推進
- 商品のパフォーマンス向上、提携先も活用した商品開発
  - 【MUTB】運用機関顧客評価2年連続第1位(総合評価:信託内)\*1
 ~ 提案力・情報提供力等が高評価

\*1 米国Greenwich Associates社の機関投資家を対象とした12年調査

## 投信運用業務の一層の強化


- 残高拡大に向けた販売金融機関への対応推進
- 運用力・商品開発力の強化
- ミドル・バック業務の効率的運営体制の強化
  - 【MUAM】モーニングスターアワード  
「Fund of the Year 2011」最優秀賞受賞  
~ 国際債券型(為替ヘッジなし)部門最優秀賞をはじめ  
最多の5ファンド受賞
  - 【KAM】投信会社満足度調査 総合評価2年連続第1位\*2  
~ 「販売会社に対するサポート力」は6年連続第1位

\*2 格付投資情報センター「ファンド情報」誌 2012.10.8, No.134  
「窓販会社実態調査・投信会社満足度調査」12年調査

・Morningstar Award “Fund of the Year 2011”は過去の情報に基づくものであり、将来のパフォーマンスを保証するものではありません。また、モーニングスターが信頼できると判断したデータにより評価しましたが、その正確性、完全性等について保証するものではありません。著作権等の知的所有権その他一切の権利はモーニングスター株式会社並びにMorningstar, Inc. に帰属し、許可なく複製、転載、引用することを禁じます。  
・「窓販会社実態調査・投信会社満足度調査」は投信販売の実情や投信会社に対する満足度を、販売会社にアンケート形式で尋ねるものです。

## グローバル展開

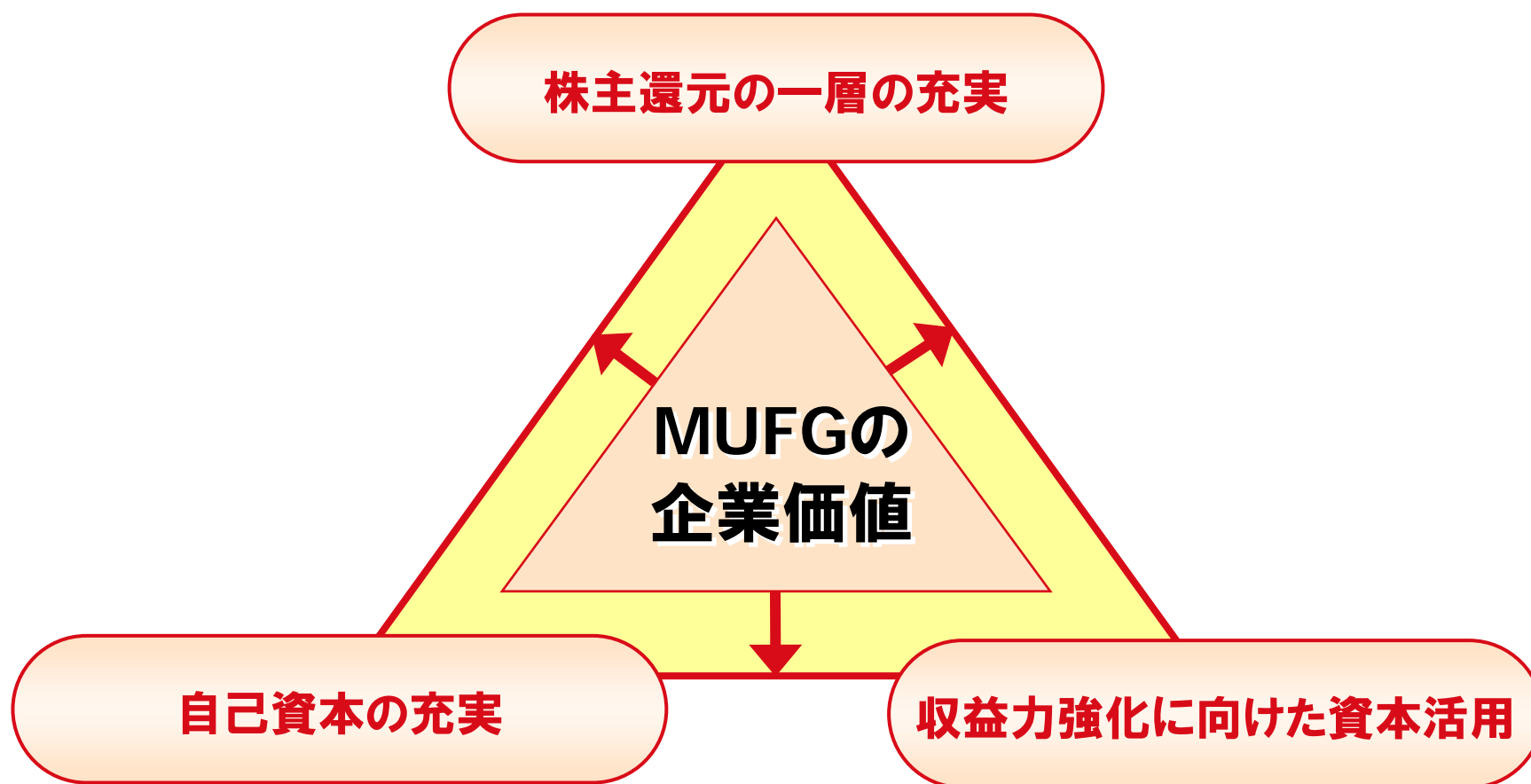
- グローバルに競争力ある運用・管理機関を目指し、出資・提携も活用したグローバル展開を推進
  - 海外運用・管理商品ラインアップの拡充
  - グループネットワークを活用した海外顧客開拓

資産運用	【自社】 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本株を中心とした商品ラインアップ拡充 (日本株、グローバル株、アジア/新興国株等)</li> </ul>
	 【出資・提携】 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略的提携先との商品共同開発等の業務拡大                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・12年6月、AMP提携後初のリテール向け商品「三菱UFJ/AMPグローバル・インフラ債券ファンド」を設定。 銀信証の一斉販売により、9月末残高307億円</li> <li>・12年12月、リテール向けAMP提携商品第2弾「三菱UFJ/AMPオーストラリア・ハイインカム債券ファンド」を設定予定</li> </ul> </li> <li>■ 海外の資産運用会社との新規提携も検討</li> </ul>
資産管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外国籍投信管理業務での顧客拡大</li> <li>■ グループ協働による新規顧客開拓</li> </ul>

# 資本政策



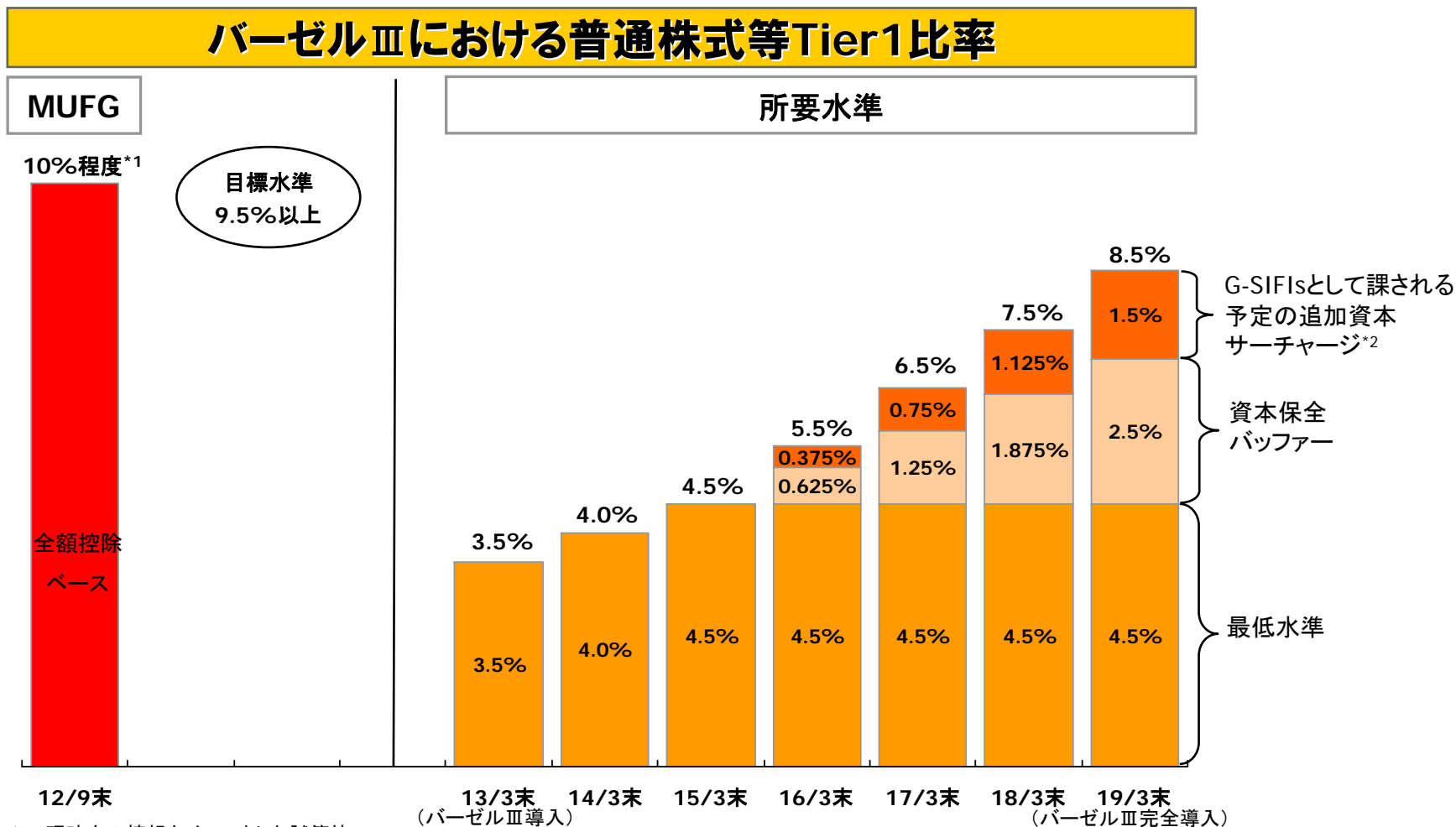
- 「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本活用」とのバランスをとりながら、「株主還元の一層の充実」を目指す



# 自己資本の充実



- 普通株式等Tier1比率は、全額控除ベースで12年9月末現在10%程度。規制対応の観点では、相応の水準を確保済み
- 市場・経済の不確実性に備えたバッファを含め、9.5%以上を目標



\*1 現時点の情報をベースとした試算値

\*2 12年11月に金融安定理事会が公表したバケット区分を基準に、資本保全バッファと同様16年3月末以降段階的(均等)に導入されることを前提としたもの。16年3月末に適用されるバケット区分は14年11月に公表予定

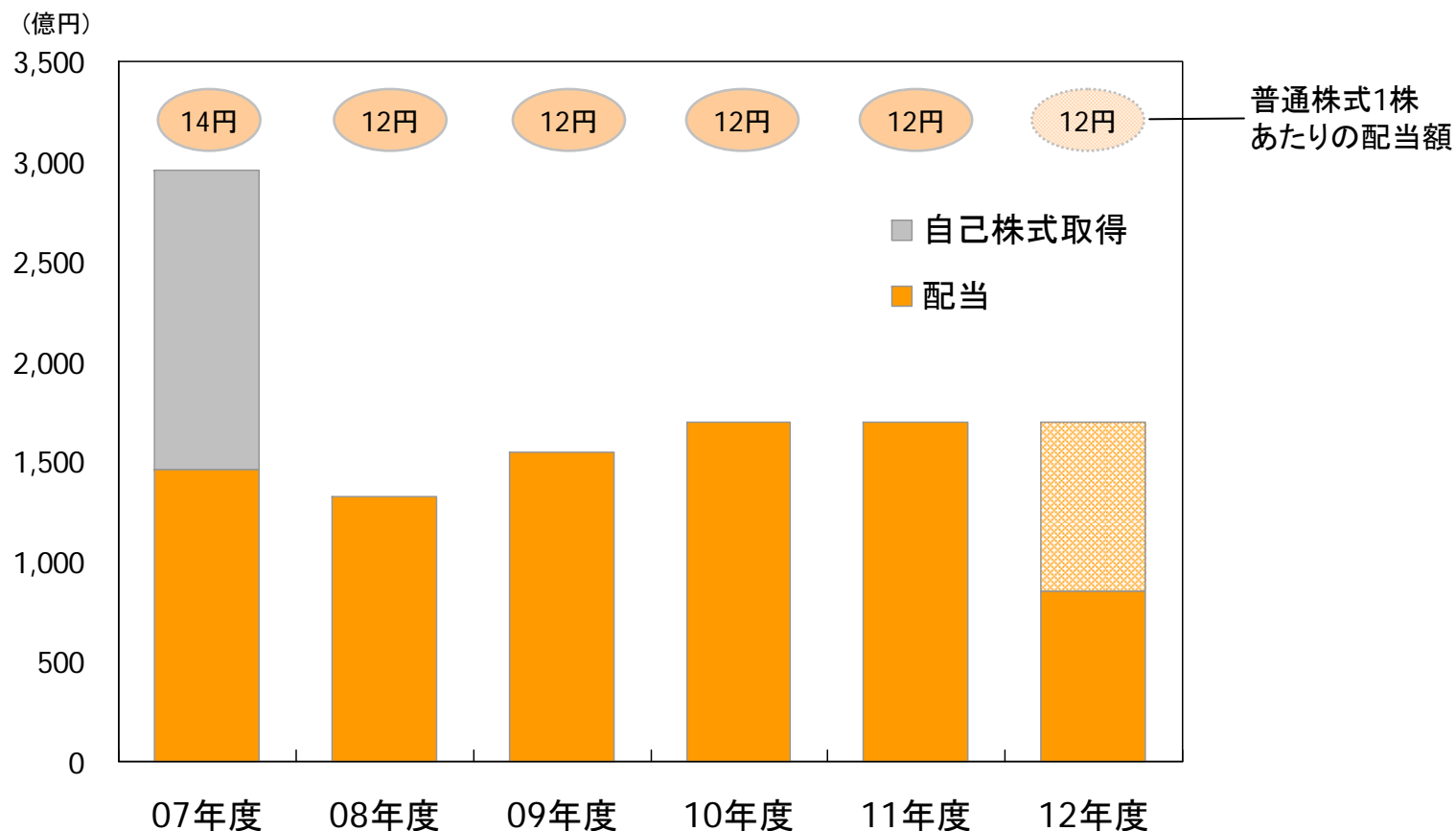
- 外部環境、規制動向を見極めつつ、好機があれば戦略的投資を実施
- 資産買収についても、①既存業務の強化に資すること、②相応の採算が確保できること、を条件に検討
- 既存投資案件も、投資効率等を踏まえ、制定済みのルールに基づき定期的に見直し

# 株主還元の一層の充実



- 持続的な収益力強化を通じて、安定的に一株当たり配当額を増加させていく方針
- 状況に応じて自社株取得も選択肢

## 株主還元の実績・配当予想



**世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ**  
**—Be the world's most trusted financial group—**

- 1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で**  
お客様視点を常に大切にし、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員の力で応えていく。社員一人ひとり・一社一社が専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。
- 2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に**  
変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。
- 3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ**  
これまで培ってきた強みを活かし、日本はもとより、アジア、そして世界においても選ばれる存在となる。多様化・ボーダレス化する社会で、変化へ積極的に対応し、一人ひとりが成長・活躍できる組織として進化を続ける。

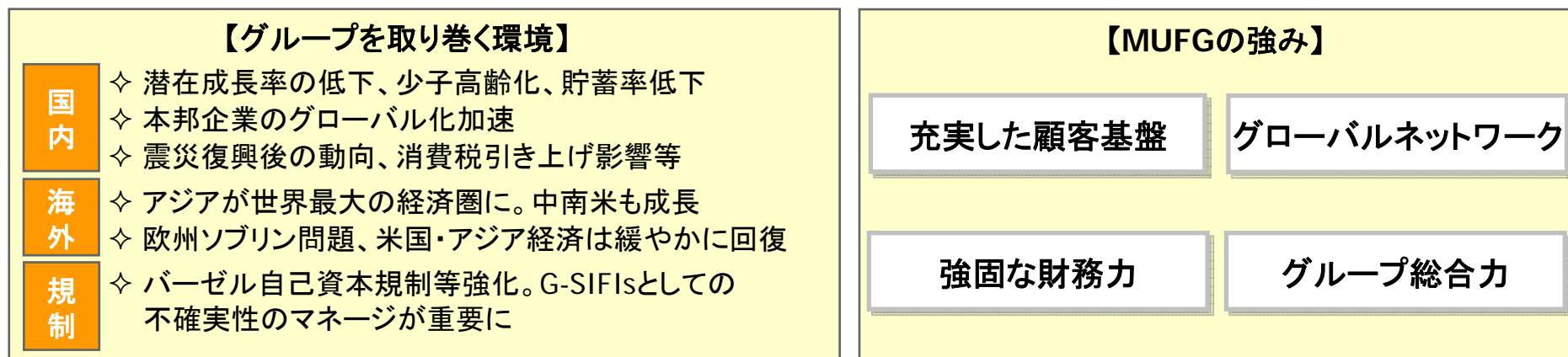
## Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

# Appendix: 中期経営計画の基本方針



- 内外で構造変化が進む中、競争環境は引き続き厳しく、国際金融規制も強化
- MUFGの強みを最大限活かし、環境変化に着実に対応。「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を目指した新中期経営計画を策定



[中長期的にめざす姿]  
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ  
—Be the world's most trusted financial group—

- [3つの基本方針]
1. グローバルベースでの総合金融力の拡充
  2. 再生・再創造に取り組む本邦市場への貢献
  3. グローバルでトップクラスの資本力・リスク管理能力の発揮

# Appendix: 財務目標



- 持続的な収益力の向上および資本の効率運営を追求。バーゼルⅢへの対応として新割当資本制度を導入
- 顧客部門の連結営業純益は11年度比約20%増を目指す。新設した連結当期純利益RORAは0.9%程度、連結ROEは8%程度を目指す

		11年度実績	12年度上期	14年度目標
<b>成長性</b>	連結営業純益(顧客部門)*1	10,509億円	4,920億円	11年度比約20%増
<b>収益性</b>	連結経費率	56.9%	55.3%	50%台後半
	(単体合算)	50.4%	48.3%	50%台前半
	連結当期純利益RORA*2*3	0.8%	0.7%程度	0.9%程度
	連結ROE*2	7.7%	6.14%	8%程度
<b>健全性</b>	普通株式等Tier1比率*3	9%程度	10%程度	9.5%以上

\*1 リテール+法人+国際+受託財産各連結事業本部の合算

\*2 11年度実績はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

\*3 バーゼルⅢベース、控除項目を全て控除

(前提となるマクロ経済シナリオ)

	12年度	13年度	14年度
無担保コール (期中平均)	0.07%	0.07%	0.17%
ドル円 (期末値)	83円	83円	83円
実質GDP成長率 (年率)	2.5%	0.2%	2.3%

## 部門別営業純益 11年度実績

リテール	3,148億円
法人	4,193億円
国際	2,640億円
受託財産	528億円

## 14年度目標 (11年度比)

15%増
15%増
35%増
45%増

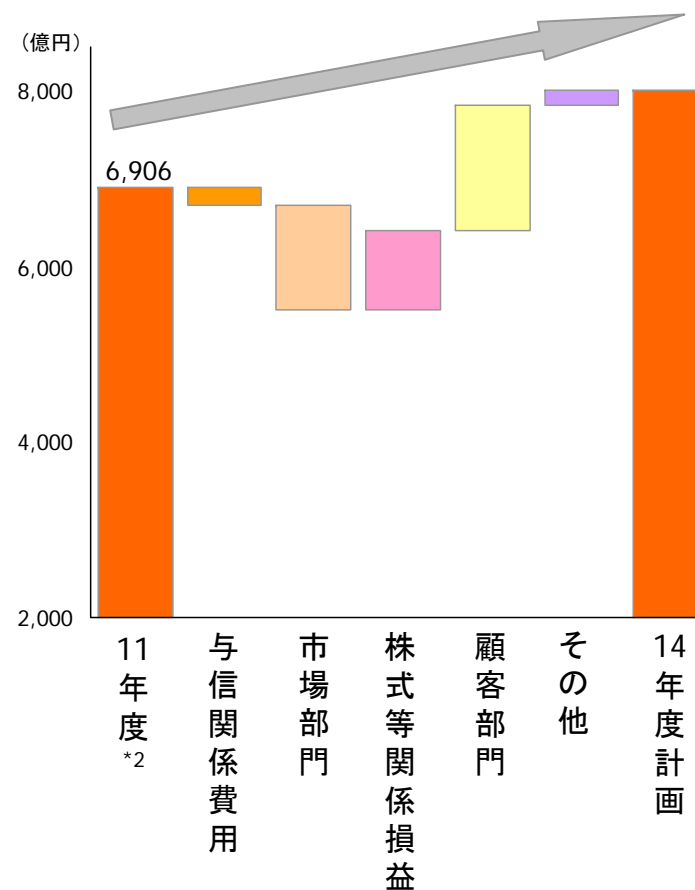
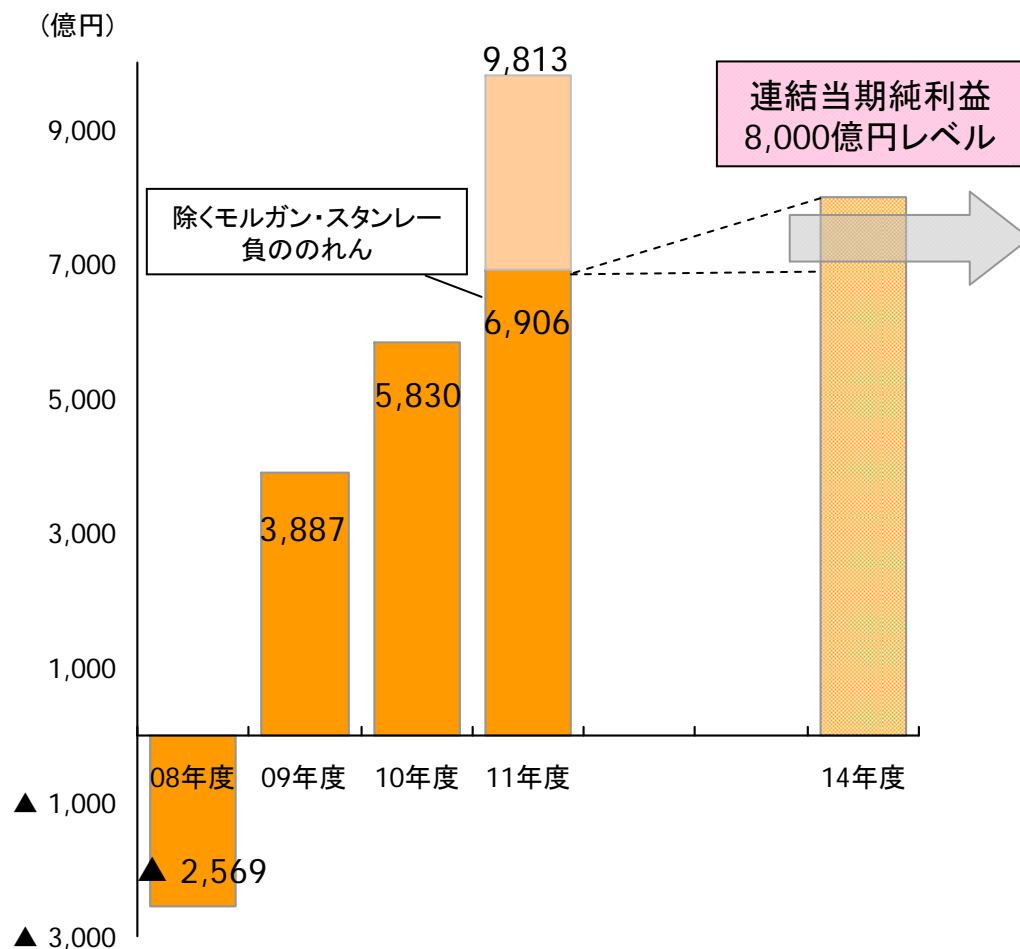


# Appendix: (ご参考)MUFG当期純利益 増減イメージ



- 市場部門の減益を顧客部門の増益等で打ち返し、14年度の当期純利益は8,000億円レベルを展望

## 当期純利益



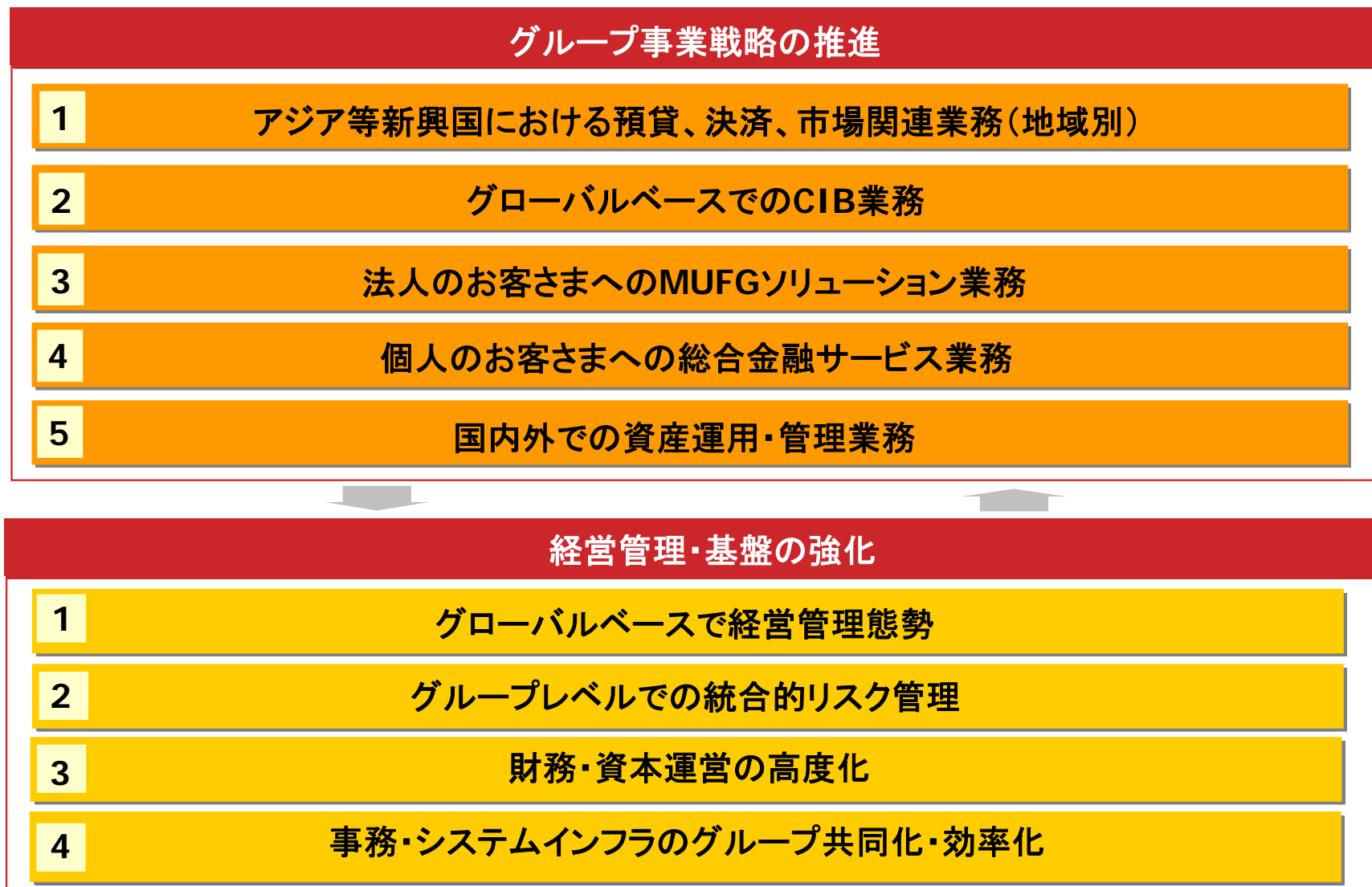
\*1 増減要因各項目は税後ベース

\*2 除くモルガン・スタンレー負ののれん

# Appendix: 基本戦略



- 3つの基本方針に沿ってグループ事業戦略の推進と経営管理・基盤の強化施策を実施



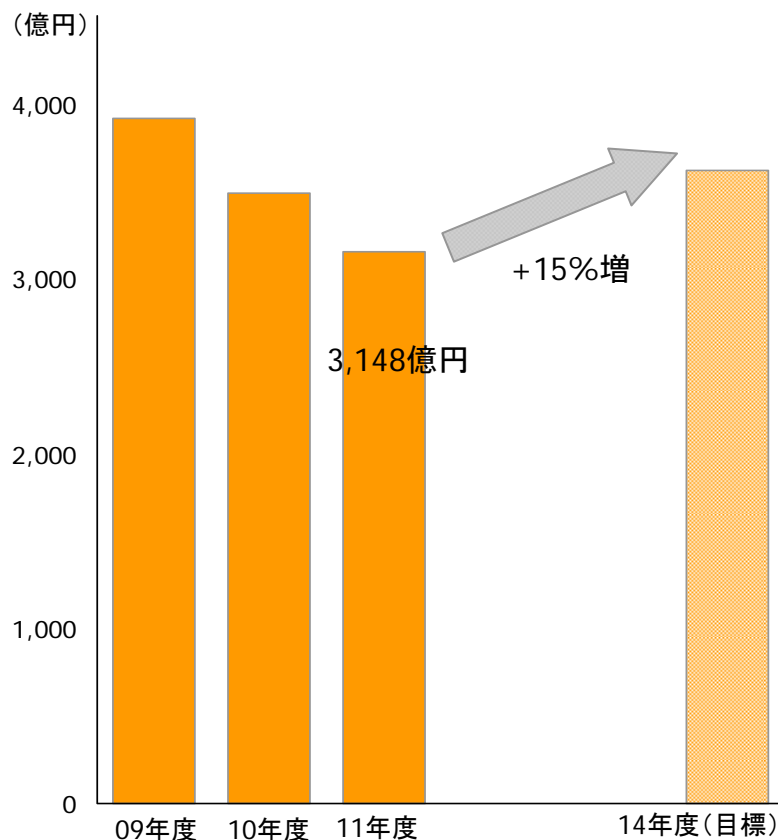
# Appendix: リテール部門戦略



- 顧客一人一人のライフステージにおける最適なサービスを提供
- 商銀の顧客基盤を活用し、総合金融グループとして圧倒的な存在感を発揮

## 営業純益目標

14年度: 11年度比15%増を目指す



## 重点戦略

### ● ネットバンキングの強化

- スマートフォン・アプリの充実や取引メニューの拡大など、ネットチャネルのサービスを拡充
- 取引画面のレイアウトや画面遷移を見直し、使い勝手を改善

### ● コンサルティング業務推進態勢の拡充

- 外訪・コールセンター等の業務プロセスを変革し、顧客接点および提案機会を拡大

### ● プライベートバンキング業務の強化

- 資産運用相談や資産承継、法人オーナー取引等、専門スキルを有する人材を増強
- 長期リレーションや専門性を重視したグループ協働を深化し、資産運用や世代を跨ぐ取引等、様々なニーズへの対応を強化

(注)為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

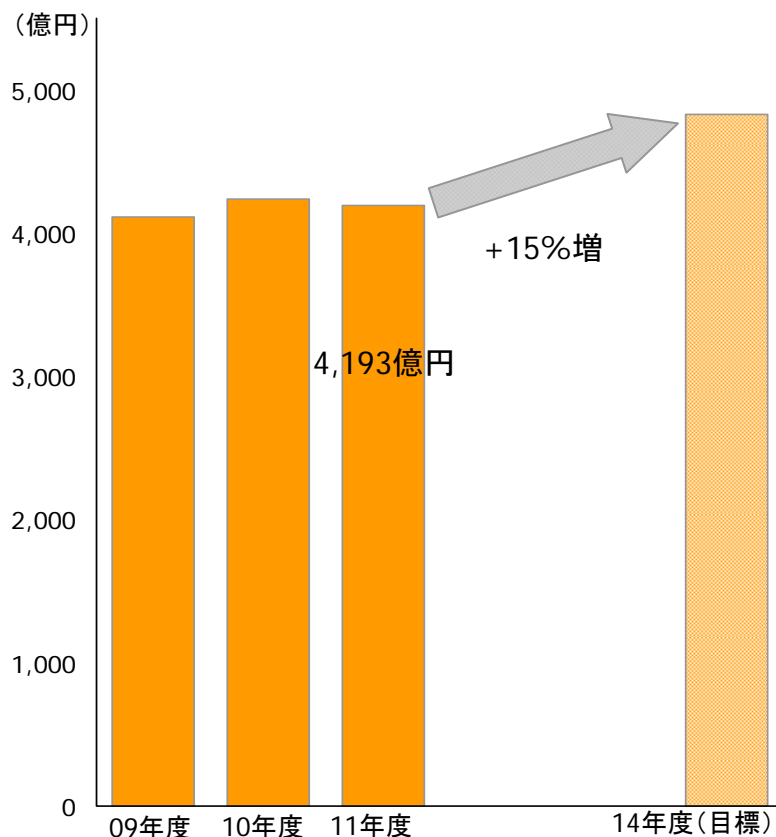
# Appendix: 法人部門戦略



- 銀信証各々の事業モデルを進化・再構築し、業務毎に業界首位/トップクラスを目指す
- MUFGの総合力を発揮し、顧客の内外での成長を支えるベストソリューションを提供

## 営業純益目標

14年度: 11年度比15%増を目指す



## 重点戦略

- **最先端のグローバル金融サービスの拡充 (大企業・グローバル企業)**
  - プロジェクトファイナンス等のソリューション業務拡充
  - 国際部門との協働深化により海外ビジネスを強化
  - モルガン・スタンレーのグローバルネットワーク活用と銀証協働によりプライマリービジネスを強化
  - 商銀顧客基盤も活用し、信託3業務(証券代行・不動産・確定拠出型年金)、法人セカンダリー取引を強化
- **コンサルティング型ビジネスの強化(中堅企業)**
  - 顧客の事業特性に即した経営課題解決型ビジネスの加速
  - 海外進出サポートや事業承継ニーズ等への対応強化
- **法リー一体ビジネスの展開(中小企業、オーナー)**
  - 商銀の法人・リテール拠点の協働・一体運営対応により、法人・個人(オーナー)の一体型ビジネスを拡大
  - 中小企業の成長へのきめ細かなサポート

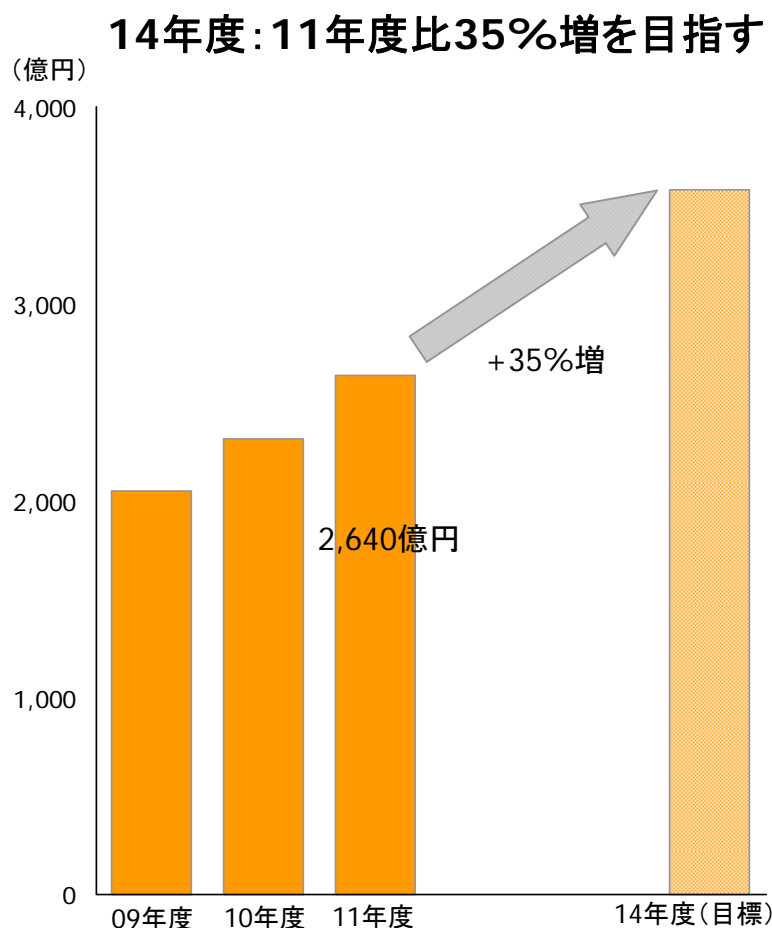
(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

# Appendix: 国際部門戦略



- 地域・業態間の連携・協働により、商銀の海外顧客基盤を起点に競争力のある高付加価値モデルを構築
- ノンオーガニック施策の遂行と新業務・新興国市場の開拓

## 営業純益目標



## 重点戦略

- **アジア等新興国におけるプレゼンス拡大**
  - 非日系・金融機関向けの営業体制を整備
  - 域内に加え、欧米地域との連携や銀証の協働により、顧客の域外へのビジネス拡大を支援
  - 中南米や中近東・ロシア等では、国・地域の特性に応じた業務戦略を推進。拠点体制を整備
- **グローバルCIB業務の推進**
  - 商業銀行の顧客基盤を基点に、モルガン・スタンレーや証券現地法人との協働を推進し、最適なソリューションを提供
  - プロジェクトファイナンスや輸出信用機関ファイナンス・貿易金融を強化
- **トランザクションバンキング・ビジネスの拡大**

(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

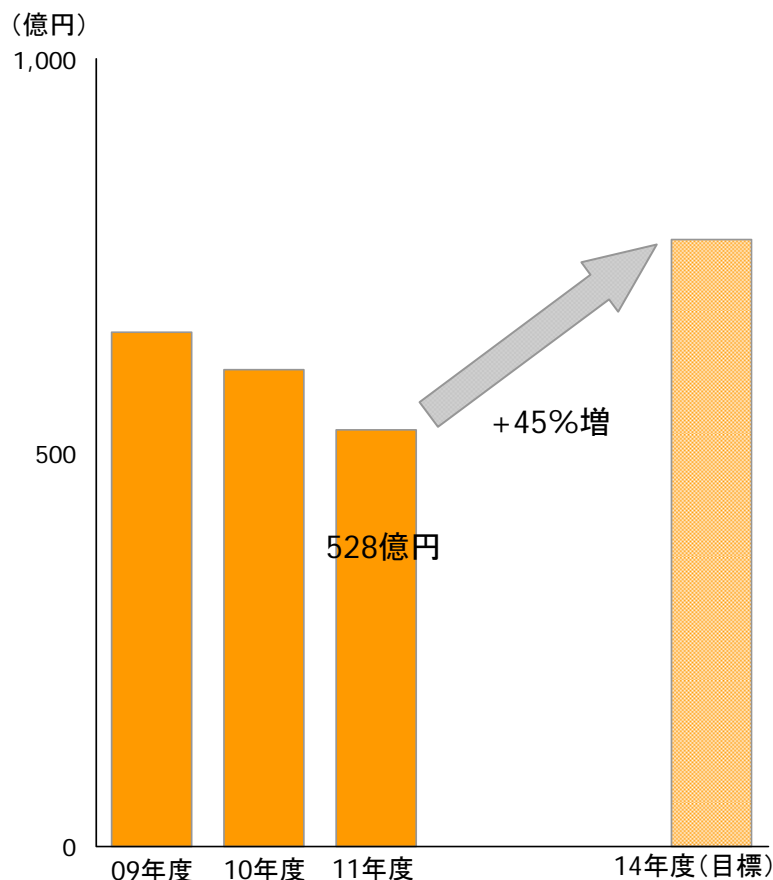
# Appendix: 受託財産部門戦略



- MUFGグループ顧客基盤と海外ネットワークを活用し、世界に通用する本邦最高の運用・管理機関を目指す

## 営業純益目標

14年度: 11年度比45%増を目指す



## 重点戦略

- **年金業務の拡大**
  - 銀信協働の拡大、営業体制の強化
  - 自社運用商品のパフォーマンス向上、提携先も活用した特徴ある商品開発
- **投信運用業務の一層の強化**
  - グループ内外の販売金融機関との連携強化
  - 運用プラットフォームの共有化を図り、運用力・商品開発力を活性化
- **グローバル展開**
  - 成長性の高いアジア市場、規模の大きい欧米市場を中心に、出資・提携も活用したグローバル展開を拡大
  - グローバルに競争力ある運用機関を目指すとともに、外国籍投信管理業務を拡大

(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)