

MUFG Investors Day 2015

2015年7月7日

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。



目次

• はじめに	4
• リテール事業本部	7
• 法人事業本部	18
• 受託財産事業本部	32
• 国際事業本部	39
• 市場事業本部	53

はじめに

10年後を見据えた、経営環境変化とめざす姿

10年後を見据えた経営環境変化

【日本】

- ◇ 経済再生に向けた前進
- ◇ 中堅・中小を含む日本企業のグローバル化
- ◇ 貯蓄から投資の進展
- ◇ 少子高齢化に伴う、地域間世代間の資産移転(相続・資産承継)・事業承継ニーズ増加
- ◇ ICT技術の進歩と更なる普及・浸透、等

【アジア】

- ◇ 日米欧に対する相対的な高成長維持、金融ニーズ拡大
- ◇ 地場企業の成長、中間層・富裕層の拡大
- ◇ 日系企業の現地調達ニーズ、サプライチェーン拡大、等

【米国】

- ◇ 持続的成長、最大の経済大国の地位を維持
- ◇ イノベーションを梃子にした経済活力維持、人口増継続
- ◇ 各種ビジネス領域での規模の優位性不変、等

【グローバル】

- ◇ クロスボーダーのマネーフロー、貿易フロー拡大
- ◇ 資産運用ビジネス、トランザクション・バンキング・ビジネスのグローバルな成長持続
- ◇ 金融規制強化の流れ、G-SIFIsに対する当局目線・期待の高まり、等

10年後にめざす姿

商品・サービス軸での「MUFGならではの」の構築

- ・ MUFG内の機能を繋ぎ、知見を集約。ICTも活用し、世代・ビジネスサイクル・地域等を跨るお客さまのニーズに的確に対応
- ・ MS協働の深化と併せ、時代に適合した商品・サービスを、時代を先取りして創造していくことで、国内だけでなく、世界でも高く評価される、「MUFGならではの」を構築

グローバルな地域軸での「MUFGならではの」の構築

- ・ 日本・アジア・米国に強固な基盤を有する、商業銀行を基軸とする総合金融グループとしてグローバルでもユニークなビジネスモデルを確立

【日本】 揺るぎない総合金融機関No.1に

【アジア】 第2のマザーマーケットにおける外資系金融機関トップクラスの地位に

【米国】 注力分野トップ10、外資系金融機関トップクラスの地位に



幅広いお客さまのBest Partnerに

- ・ 高い付加価値の創造でニーズに応える、個人、事業法人、機関投資家など幅広いお客さまのBest Partnerへ

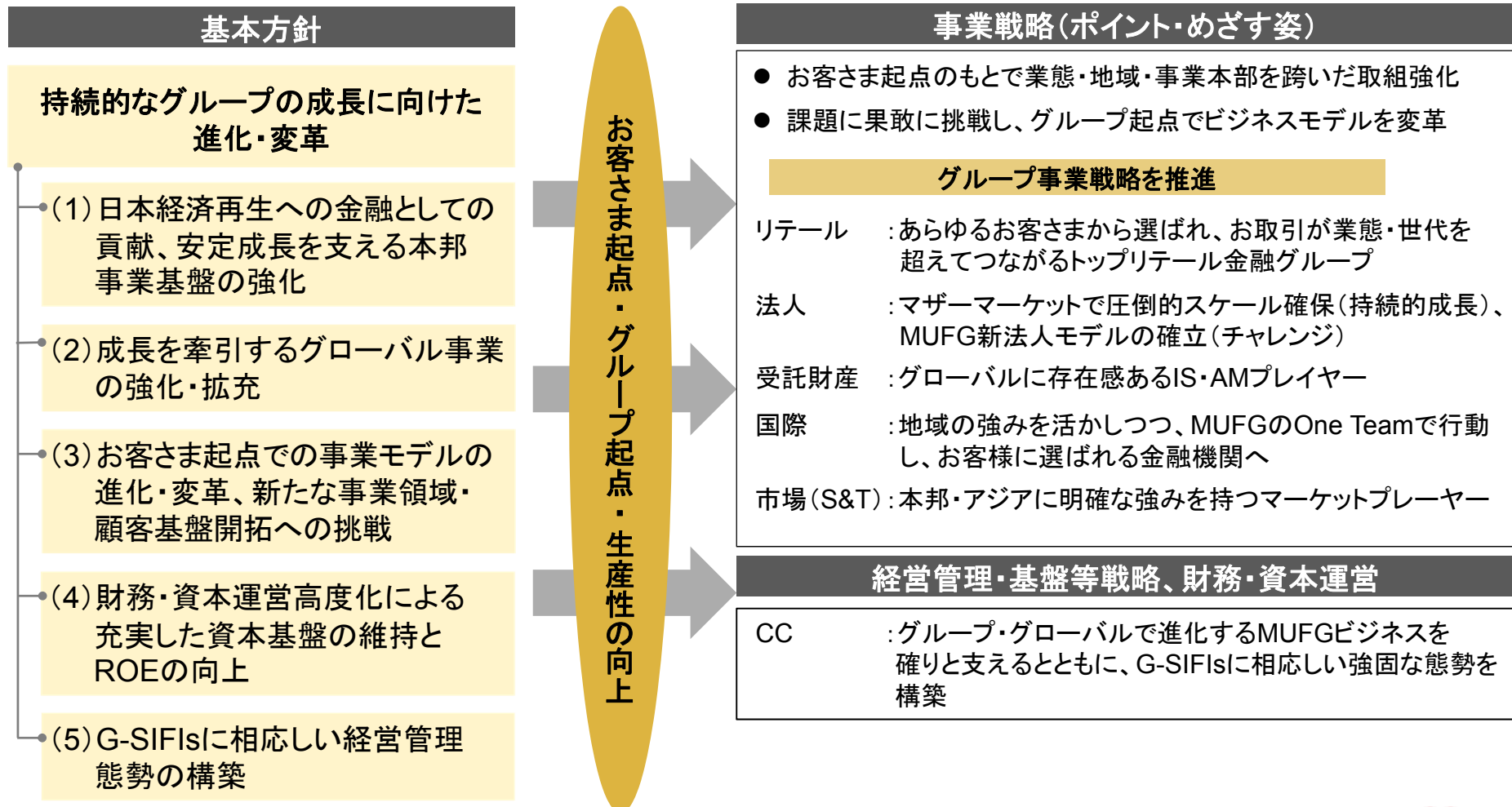
ファイバービジネスでの高い競争力とバランスシートを有効活用する、持続的な成長モデルを実現



MUFG

基本方針・戦略

【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



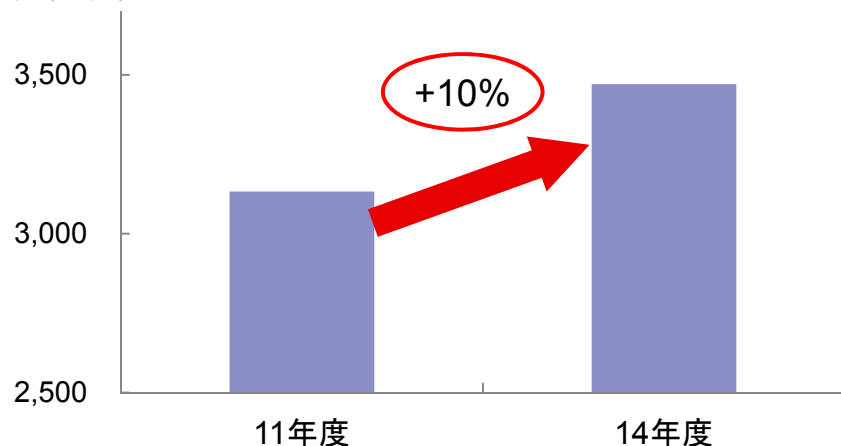
リテール事業本部

振り返り

- 前中計では、預貸粗利の構造的な減少を、運用・コンシューマーファイナンス(CF)でカバーし、成長を実現
- 持続的成長に向けた安定収益基盤確立を目指し、14年度から基盤・業容・収益のバランスを重視した戦略へシフト

営業純益*1

[図表1](億円)

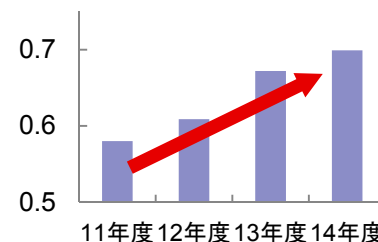


成果*2

- 預貸粗利の構造的減少を跳ね返し、着実な成長を実現
- 業務プロセス改革で担い手生産性向上
- 銀・信・証等、グループ間協働も大きく進展

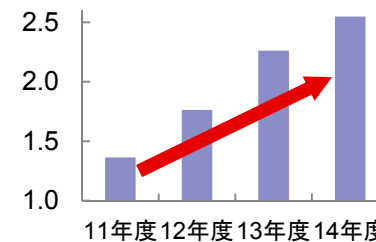
遺言信託・遺産整理獲得財産額

[図表3](兆円)



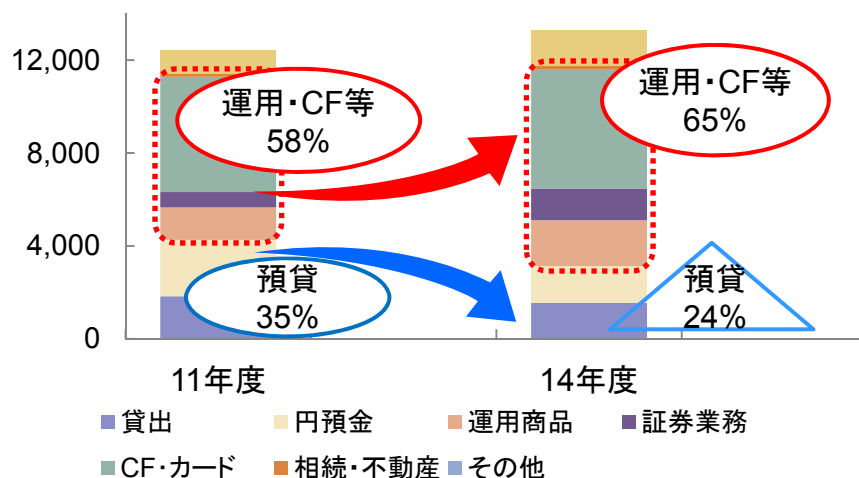
金融商品仲介販売額

[図表4](兆円)



粗利構成比*1

[図表2](億円)



課題

- 収益の「フロー化」が進行。持続的成長に向けた安定収益基盤の確立が課題
- 14年度から、基盤・業容・収益のバランスを重視した戦略にシフトしたが、途上(特に業容)

*1 内部管理計数(以降、各ページ記載の計数はすべて内部管理ベース)

*2 金融商品仲介販売額: MUMSS(仲介・紹介)+PB証券(仲介)

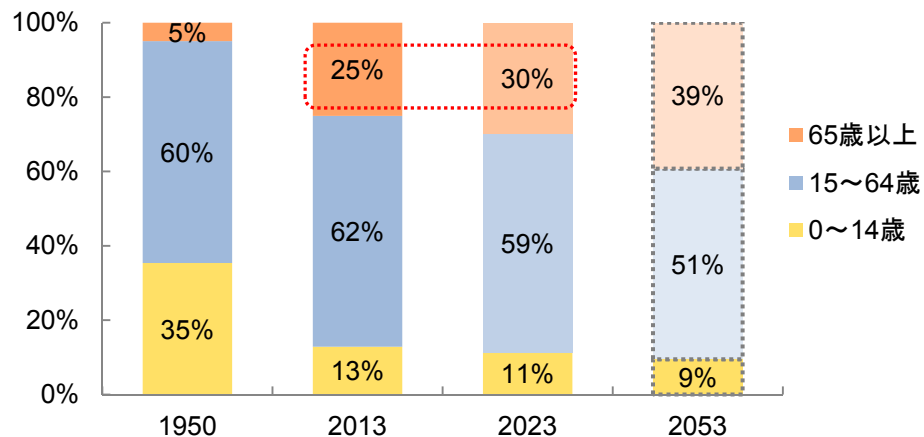


今後10年の環境変化

- 「少子超高齢化」、「所得・資産二極化」、「ICTの進化・普及」等、大きな環境変化
- 税制改正等の制度改定も相俟って、リテールビジネスの事業機会拡大

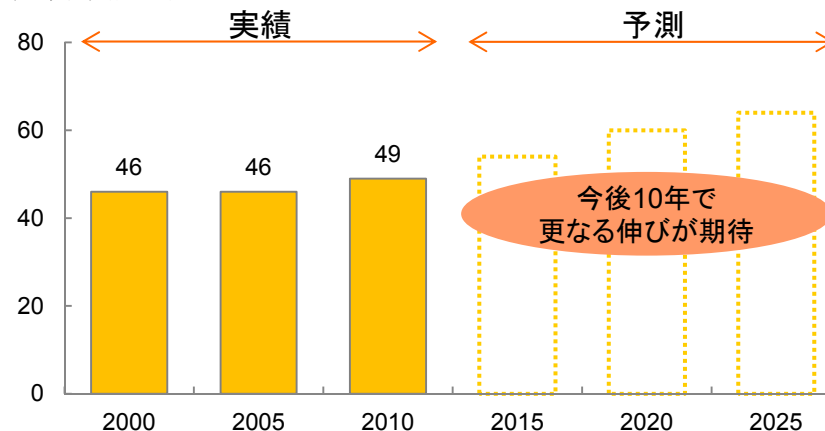
総人口に占める年齢別シェア

〔図表1〕



相続による資産移転額

〔図表2〕(兆円)



予定される主な制度改定

NISA制度拡充	非課税枠の拡大(100→120万円/年)、ジュニアNISA(80万円/年)(ともに16年1月)
金融所得課税一体化	株式・株式投信に認められている損益通算範囲を特定公社債・公共債投信へ拡大(16年1月)
マイナンバー制度	個人番号(マイナンバー)の法定調書(取引残高書等)への記載義務(16年1月)

(出所) 図表1: 総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所 図表2: 国立社会保障・人口問題研究所、当社調べ



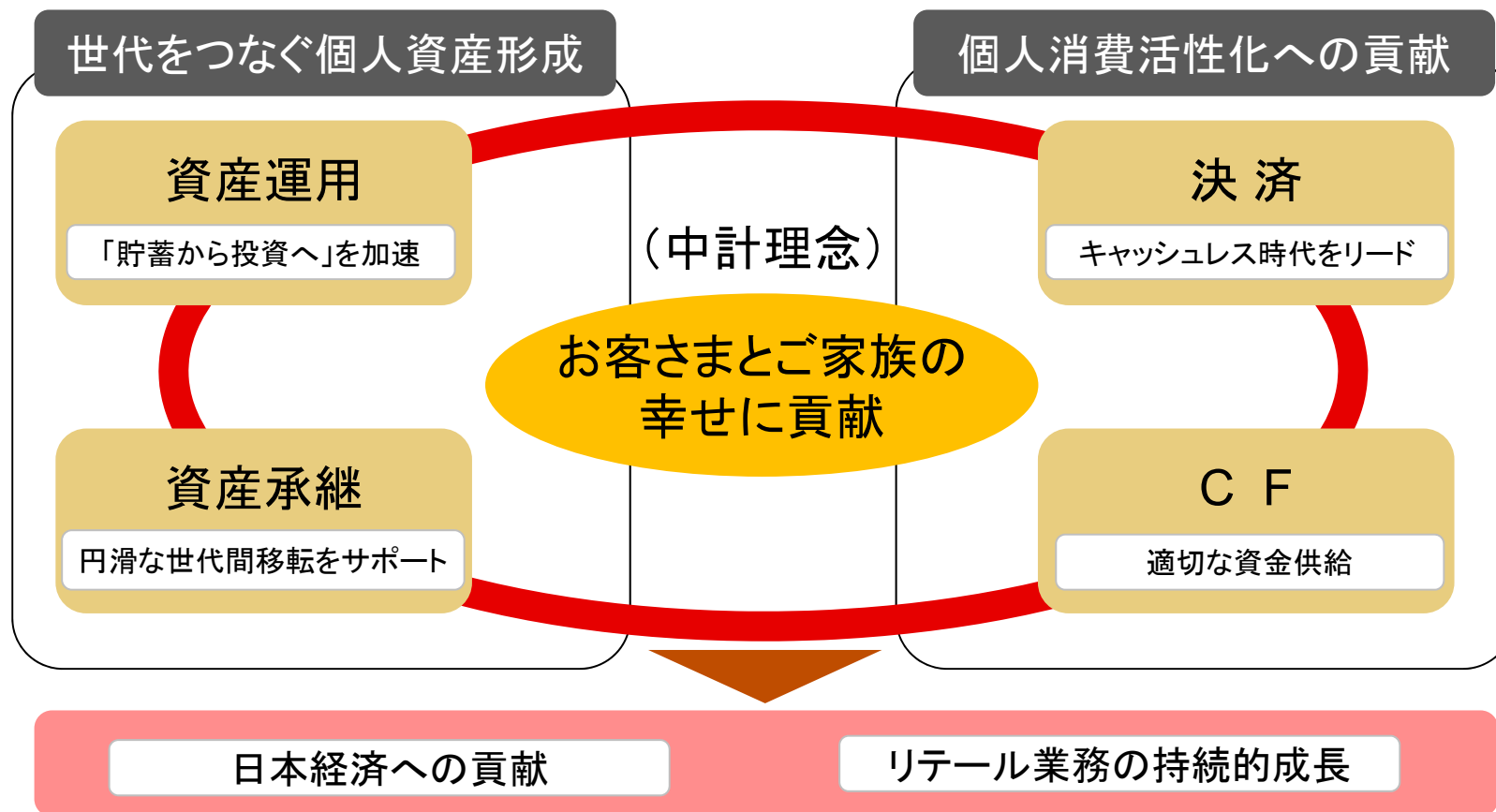
MUFG

新中期経営計画概略

- お客さま起点・グループ起点・生産性向上の観点で、「基盤」→「業容」→結果としての「収益」のバランスの取れた推進を加速。日本経済への貢献と、リテール業務の持続的成長につなげていく

めざす姿

あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が業態・世代を超えてつながるトップリテール金融グループ

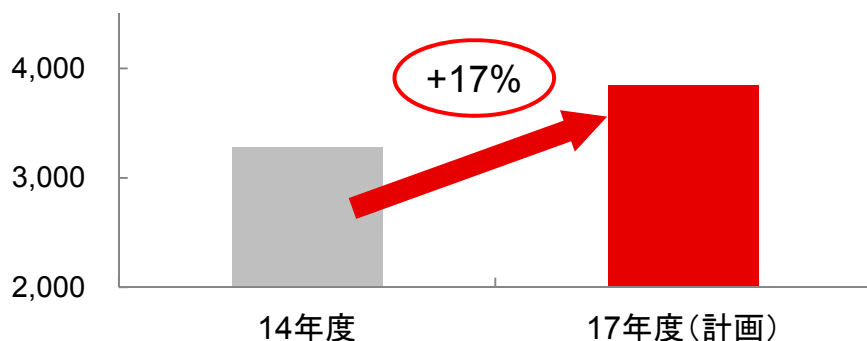


重点業務戦略(1) 資産運用①

- ・ 圧倒的なお客さま基盤に対し、グループ各社の運用ビジネスノウハウを結集し、貯蓄から投資への流れを加速
- ・ 持続的成長に向け、基盤(口座数等)・業容(預り資産残高等)積み上げを強化

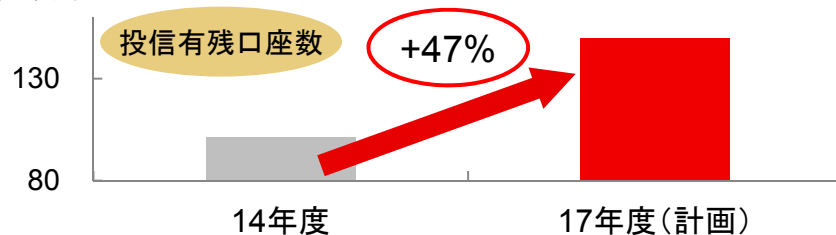
運用関連*1:粗利

〔図表1〕(億円)

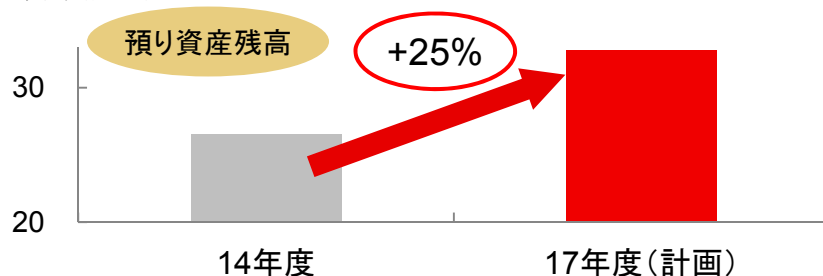


基盤・業容

〔図表2〕(万口座)



〔図表3〕(兆円)

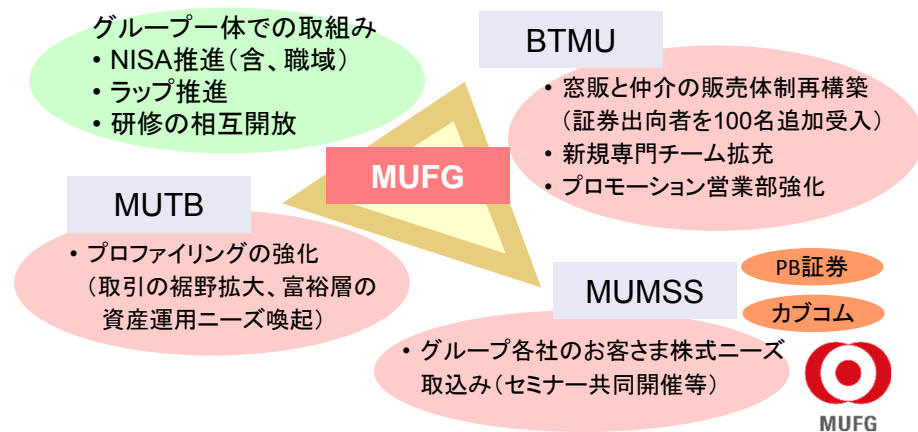


主な戦略

- ①お客さまニーズに応じた販売体制の再構築
 ~ 仲介はお客さまの高度な金融ニーズへの対応力を強化
 ~ 窓販はエントリー商品の品揃え拡充でお客さまの裾野拡大を促進
- ②ディストリビューション体制の強化
 ~ 証券引受案件での仲介活用に向けた販売体制整備
- ③各種制度改正・拡充を見据えた機動的な運営
 ~ NISA制度拡充への対応等

〔図表4〕

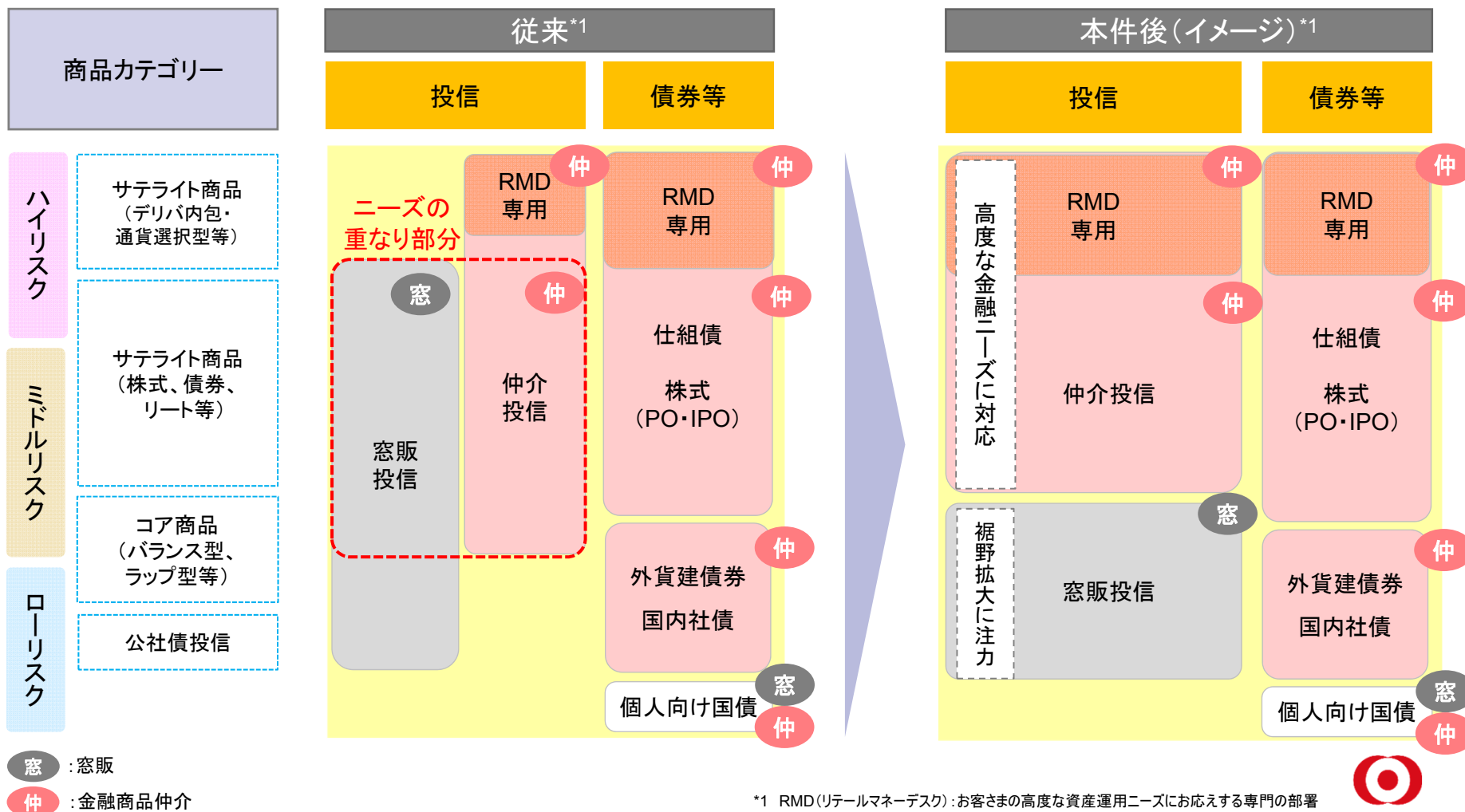
資産運用における各社の取組み



*1 運用商品(除く、外貨預金)+証券業務(株式・債券手数料等)

重点業務戦略(1)資産運用②:窓販と金融商品仲介の販売体制

- 現状は、ミドルリスクからハイリスク商品の一部に窓販・仲介が重複。これを整理・再構築し、仲介はミドルリスク以上のサテライト商品に特化、お客さまの高度な運用ニーズに対応。窓販はコア商品に特化することで、裾野拡大に注力



*1 RMD(リテールマネーデスク):お客さまの高度な資産運用ニーズにお応えする専門の部署

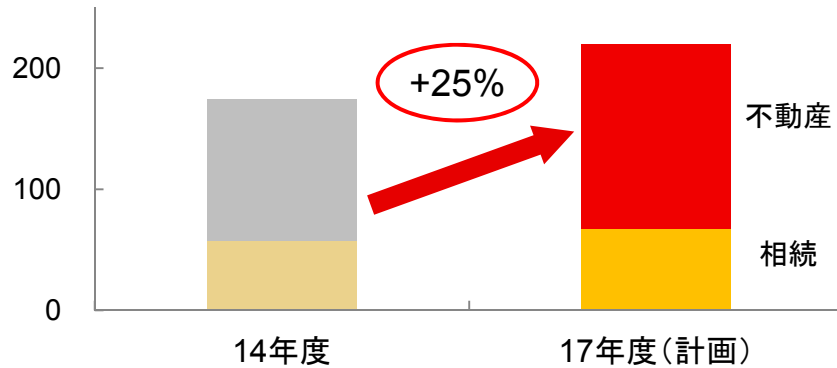


重点業務戦略(2) 資産承継

- トップレベルの信託銀行を有するMUFGの強みを活かし、お客さまの円滑な資産承継に貢献
- 資産承継をベースとした総資産営業をグループで展開。相互連携によるクロスセル機会を創出、強化

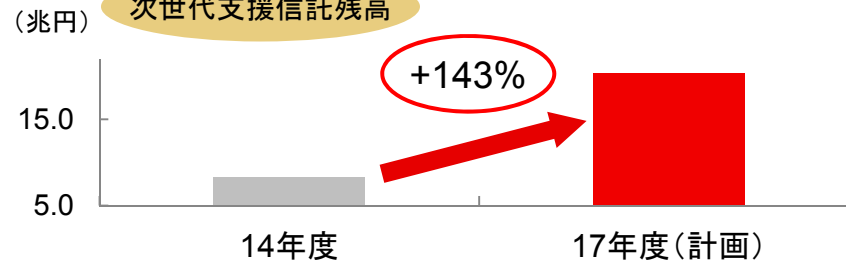
資産承継：粗利

[図表1] (億円)

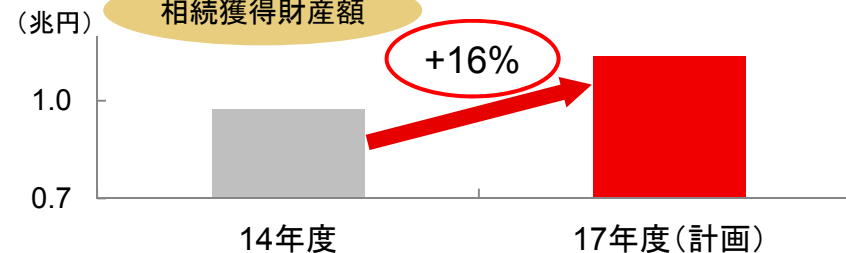


基盤・業容*1

[図表2]



[図表3]

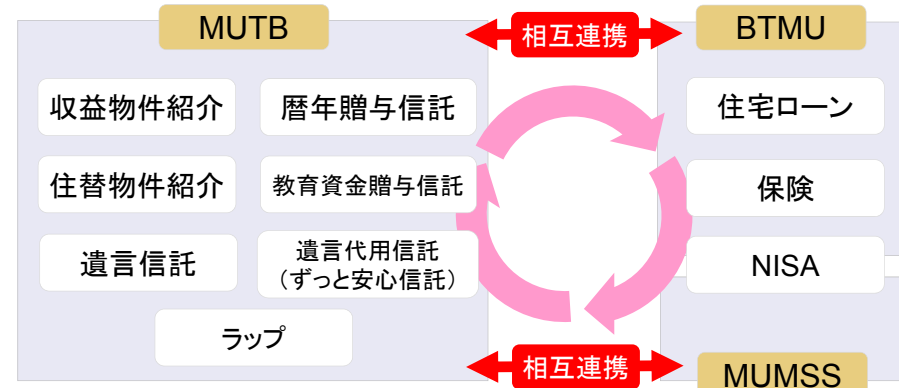


主な戦略

- ①競争力ある新商品・サービス開発
 ~制度改定の機を捉えた資産承継商品の拡充
 ~ラップ拡充(小型ラップによる裾野拡大、資産承継商品とのパッケージ化による資産承継ニーズ捕捉等)
- ②グループベースでの総資産営業推進(下図)
 ~グループ内連携(相互送客、情報連携)を強化、不動産も含めた資産承継ニーズに対応

[図表4]

グループベースでの総資産営業展開イメージ



*1 次世代支援信託: 暦年贈与信託+教育資金贈与信託+遺言代用信託(ずっと安心信託)

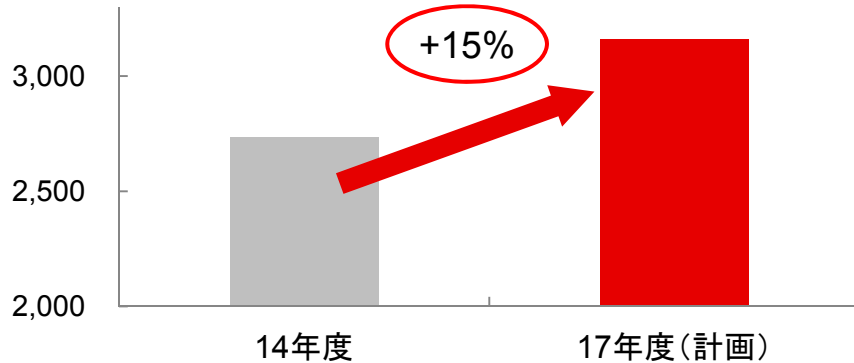


重点業務戦略(3) 決済

- ・ 決済のキャッシュレス化はますます進展。ICTを活用した決済手段の多様化も、急速に進む見込み
- ・ 競争激化の中、先進的ICTを積極的に取り込み、「キャッシュレス時代をリードする信頼の決済グループ」を目指す

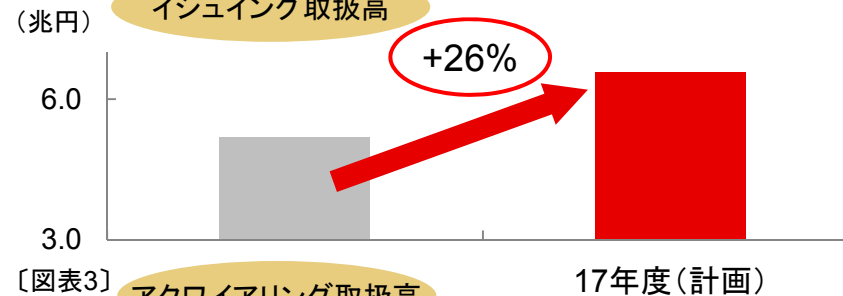
カード関連:粗利

〔図表1〕(億円)

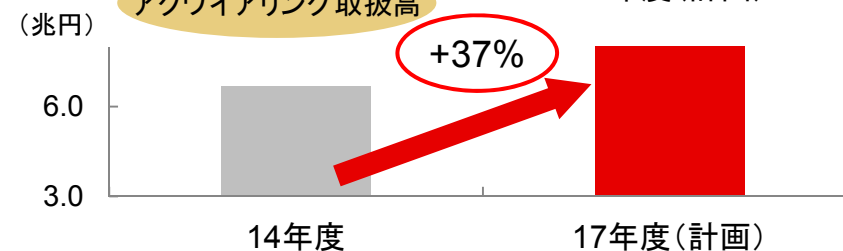


基盤・業容*1

〔図表2〕



〔図表3〕



主な戦略

①お客さま基盤の更なる活性化

- ～(個人)ライフステージに応じた商品提供の徹底
- ～(法人)決済手段多様化に対応した総合決済提案推進
- ～(大企業)決済バックオフィス業務等の受託強化

②新規開拓の継続

- ～モバイル普及に呼応し、先進的ICTを活用した新決済スキーム開発・本格展開(Card Linked Offer、EC決済他)

〔図表4〕

決済業務における戦略マップ



*1 MUN取扱高

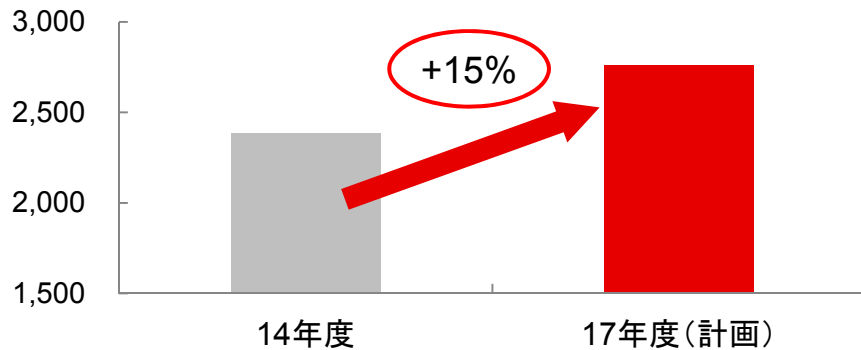


重点業務戦略(4)CF

- CF市場は今後も成長見込み。培ったマーケティングノウハウを駆使し、グループ一体でお客さま基盤の拡大を図る
- 与信モデル高度化・バックオフィス強化も推進、残高拡大と与信管理レベルアップを並行実施

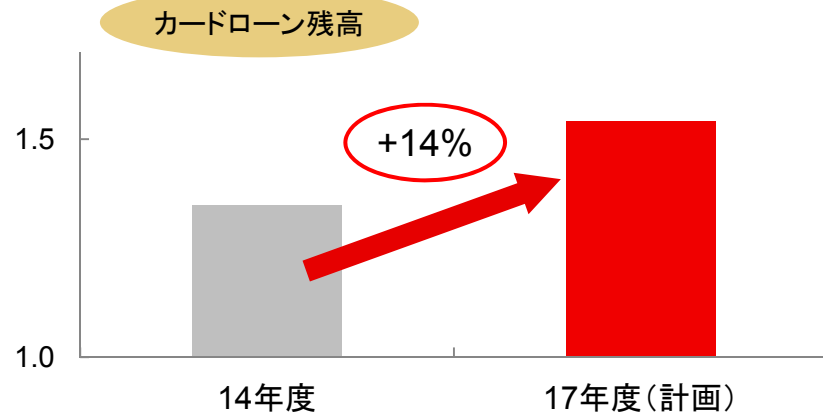
CF:粗利

〔図表1〕(億円)



基盤・業容*1

〔図表2〕(兆円)

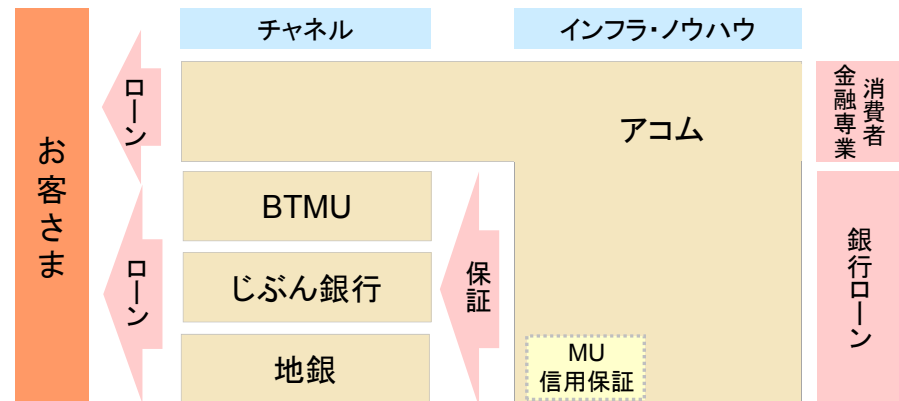


主な戦略

- ①既存お客さま基盤の更なる活性化
 - ～プロファイリング強化による貸付可能先の拡大
 - ～機動的な極度増額、金利施策による追加貸付強化
- ②新規獲得戦略・グループ間連携
 - ～費用対効果を意識した広告媒体の最適配分
 - ～自動契約機、Web申込等のサービスレベル向上
 - ～BTMUのお客さま基盤を活用した保証業務拡大

〔図表3〕

グループ間連携イメージ



*1 BTMU+MUTB+アコム



重点業務戦略以外の主な戦略

重点セグメント

富裕層

- お客さまの多様な資産運用ニーズや資産承継・事業承継ニーズ等にお応えできる高度な専門知識を有するプロ人材を育成・強化(質・量ともに大幅拡充)
- 法人部門と協働した事業承継起点のオーナー層取引拡大、三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券を活用した預り資産増強、グループ一体となった資産承継ビジネスへの取り組み等を強化

職域

- MUFGの強固な法人顧客基盤、グループ総合力を発揮。商品単位ではなく、多様な企業ニーズにお応えする「総合提案」をグループ一体で推進
- ICT活用によりインフラ・チャネルを高度化(職域専用Webの充実等)。フレッシュャーズからリタイアメント層に至るライフステージに応じた最適商品・サービスを提供

住宅ローン

- 競争激化の中、業務の持続性維持のため、営業体制・業務プロセスを抜本的に改革。コスト圧縮を進める
- じぶん銀行と連携したネットチャネル強化等、多様化するお客さまニーズにお応えする商品・サービスを充実させる

ES・CS

- グループ間での研修相互開放・拡充等を通じ、グループ一体でのスキルアップ・人材育成を推進。拠点マネジメント層のマネジメント力向上にも注力
- 営業店メンバーと本部メンバーが一体となり、待ち時間の削減や対応品質向上等を推進
- 従業員満足度向上→お客さま満足度向上→結果としての収益拡大という循環の確立を目指す

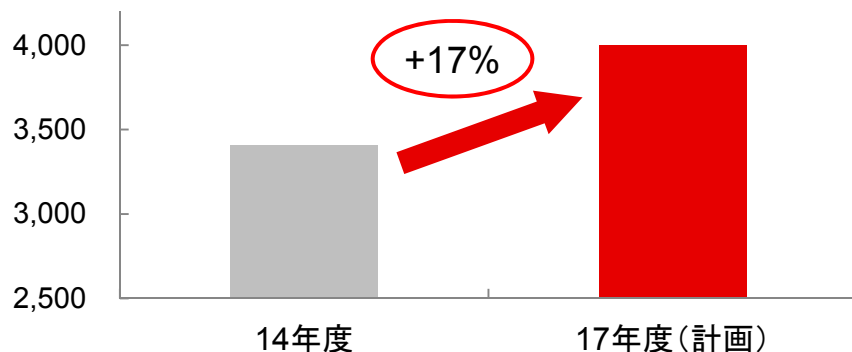


営業純益計画

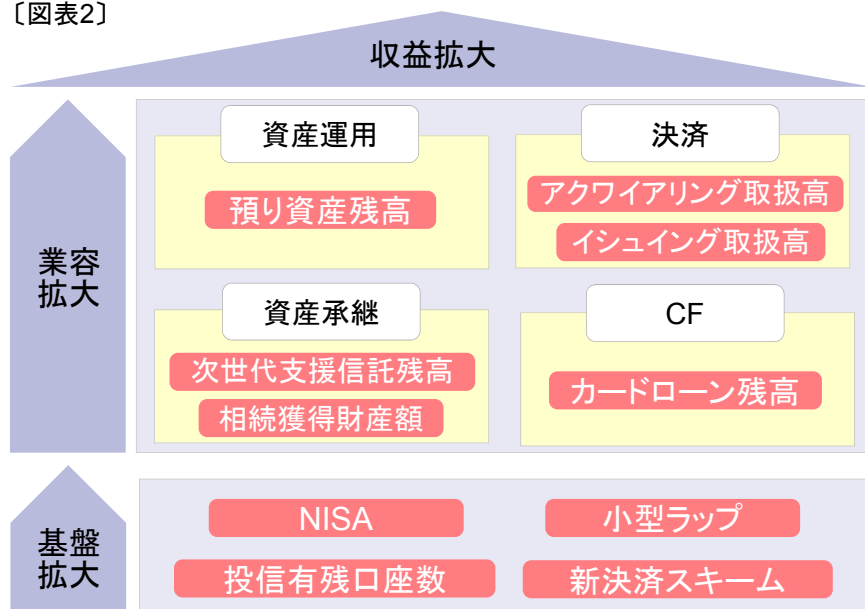
- 基盤→業容→収益の循環を確立し、前中計を上回る連結営業純益+17%の成長を目指す

営業純益

〔図表1〕(億円)

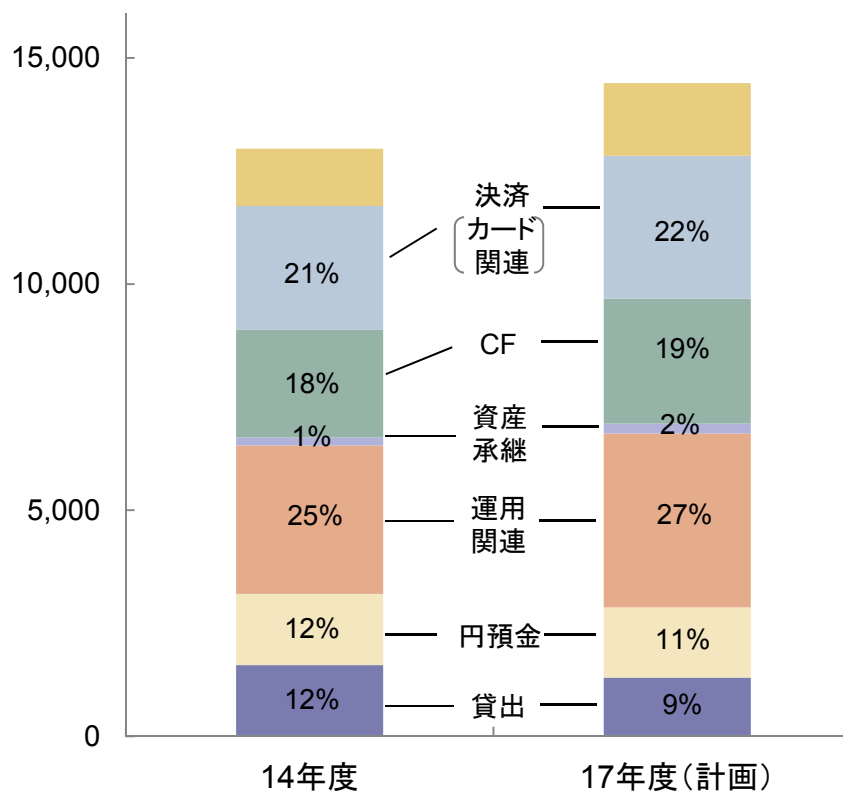


〔図表2〕



粗利構成

〔図表3〕(億円)



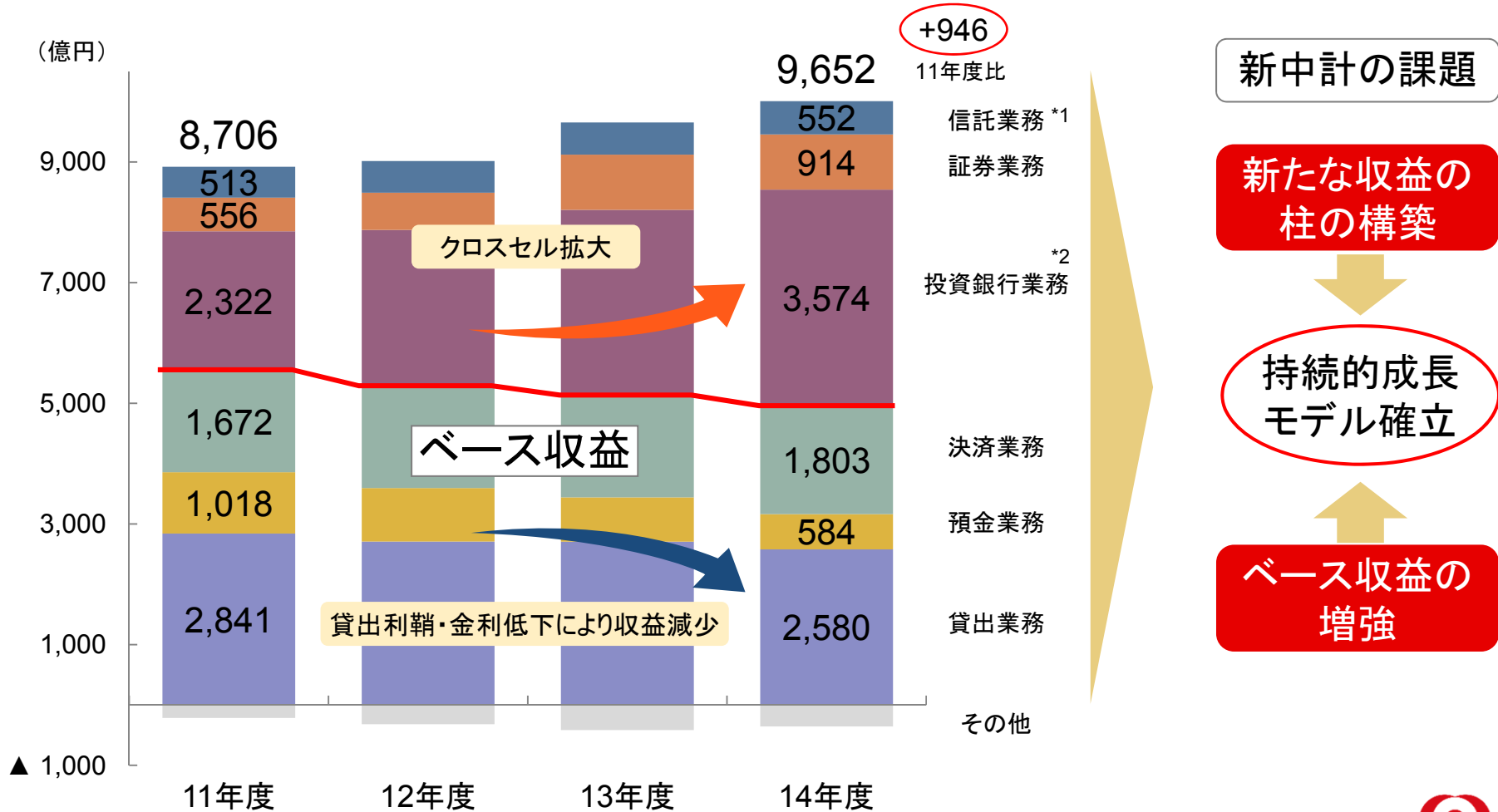
- 貸出
- 円預金
- 運用関連
- 資産承継
- CF
- 決済
- その他



法人事業本部

振り返り

- 貸出利鞘、預金金利低下を背景にベース収益は減少トレンド。クロスセル拡大により粗利益は拡大
- 持続的な成長モデルの確立に向けて、「ベース収益の増強」と「新たな収益の柱の構築」が新中計の課題

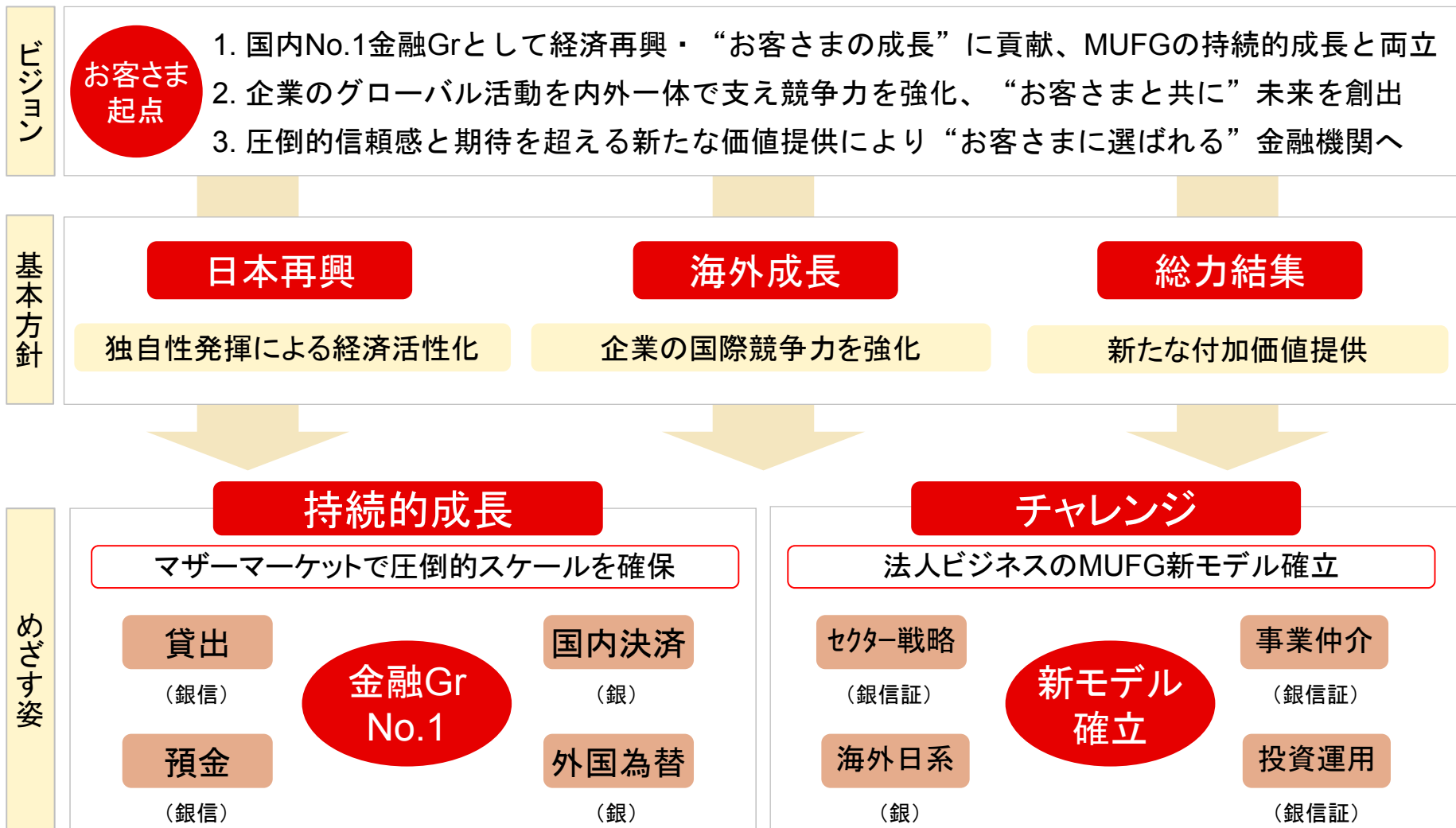


計数は決算レートベース

*1 不動産仲介、証券代行業務等 *2 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等



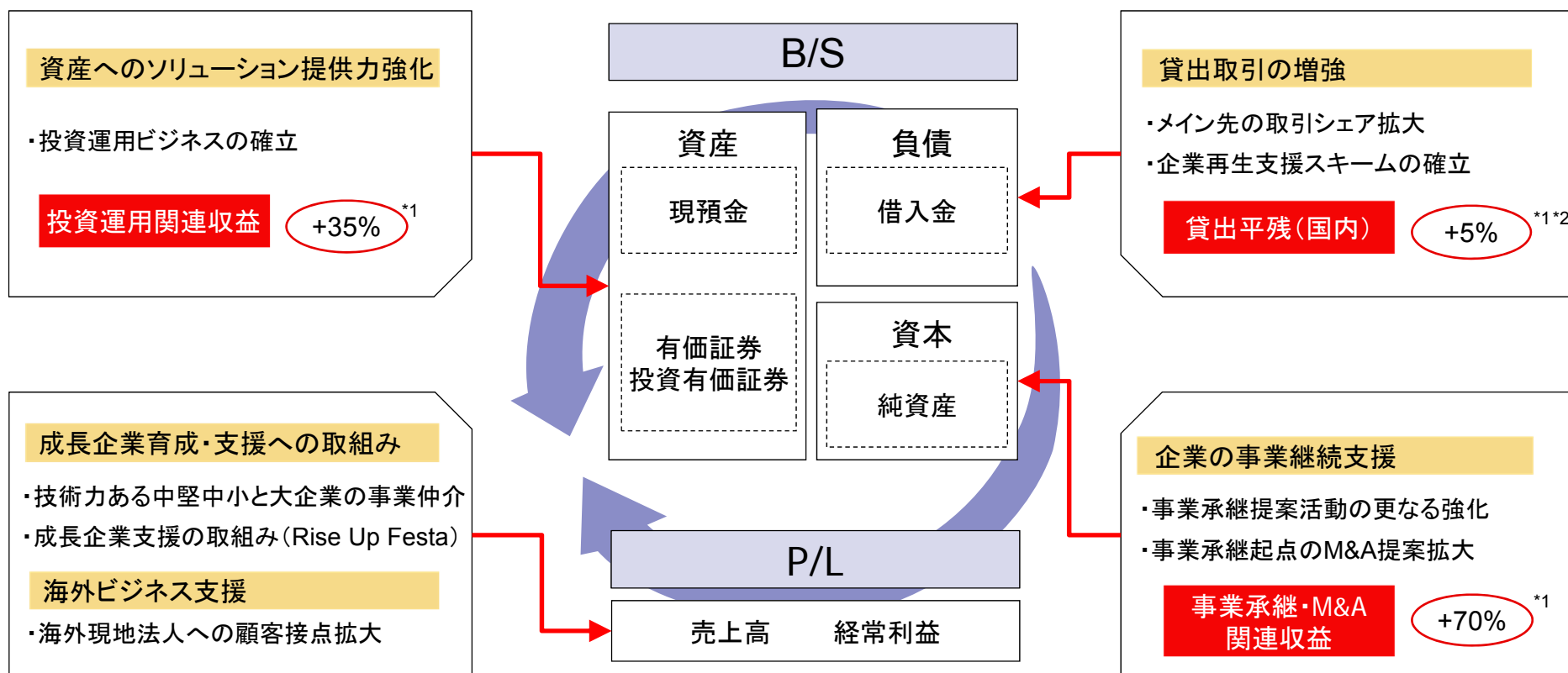
新中期経営計画概略



中堅・中小セグメント戦略 ～ビジネス全体像

- ベース取引(貸出・預金・為替)が商業銀行モデルの競争力の源泉という認識の下、ベース取引拡充に確り対応
- 加えて、MUFGの幅広い課題解決能力をフル活用し、新たなフィービジネス強化を図る

バランスシートの負債だけでなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応えていくことで企業の発展・成長に貢献



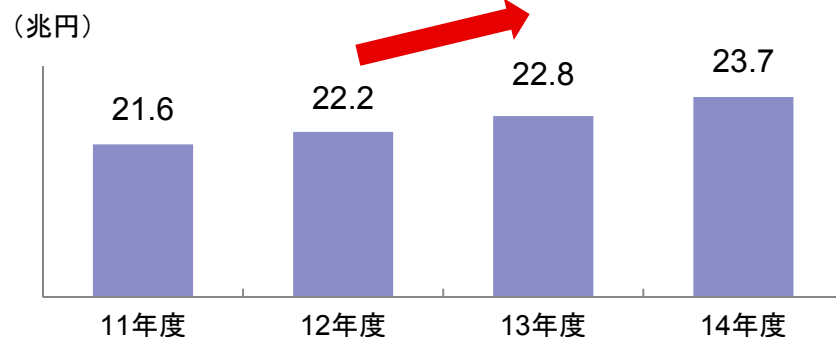
*1 計数は全て内部管理計数。増減率は、17年度計画の14年度比

*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

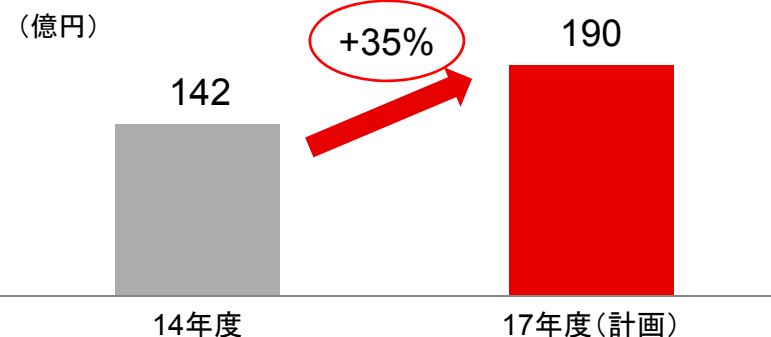
中堅・中小セグメント戦略 ～投資運用ビジネス

- 実質無借金化の進展、資産サイドの金融ニーズ多様化に対応した新たなフィービジネスを確立
- MUFG一丸での推進体制を構築、資産サイドの経営課題を捉えた顧客起点のソリューション提供を強化

預金残高推移

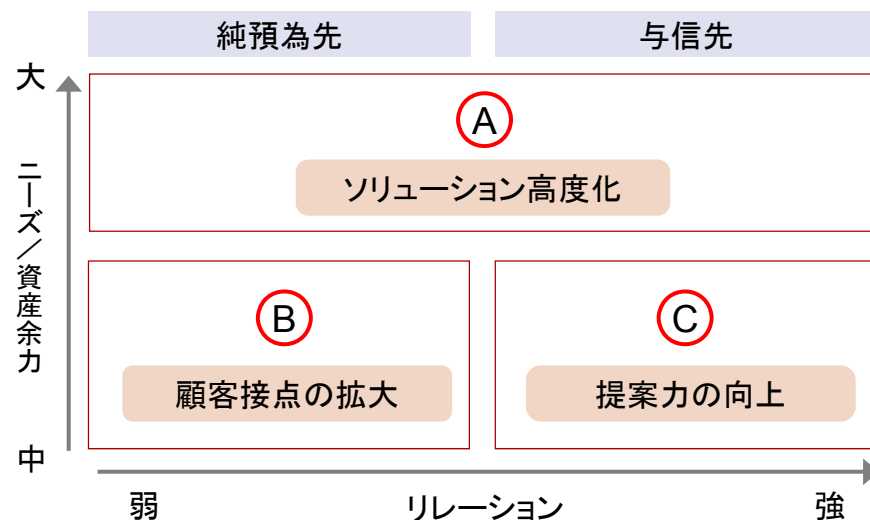


投資運用関連収益*1



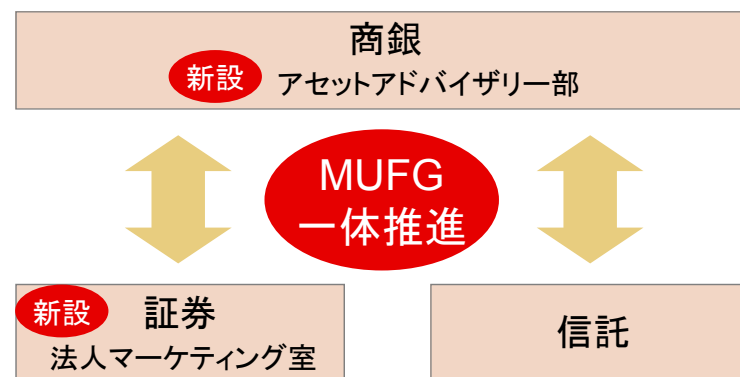
取組み方針

ソリューション・提案力向上に加え、純預為先への接点拡大が鍵



推進体制

営業支援やソリューション力強化に向けて、推進体制を刷新



*1 内部管理計数



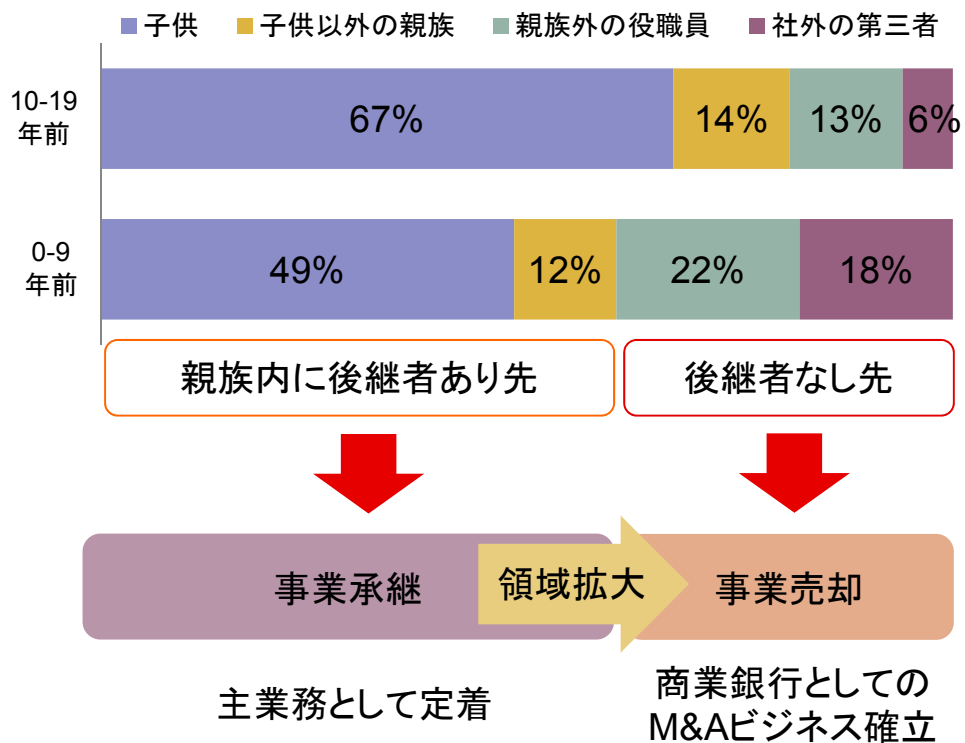
中堅・中小セグメント戦略 ～企業の事業継続支援

- 親族以外への事業承継の増加を捉え、主力行として事業を継続したいというお客さまのニーズに対応
- 後継者なし先への事業売却提案を強化し、事業承継起点で領域を拡大、「商業銀行としてのM&Aビジネス」を確立

環境変化を捉えたビジネスの方向性

高齢化・後継者難が一層進行し、親族外承継の支援が中心課題に

■ 現経営者と先代との関係^{*1}

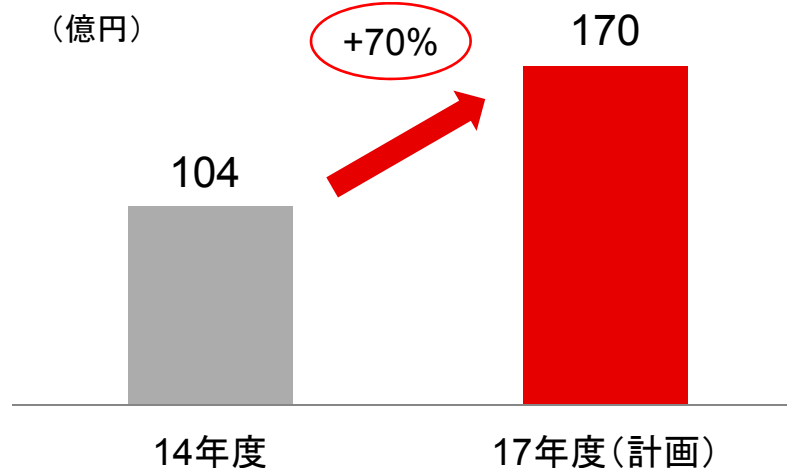


*1 [出典] 中小企業庁: 事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告(14年7月)

具体的な取組み

- ① 後継者確認活動の徹底
- ② 事業承継提案を切り口としたM&A売ニーズ発掘
- ③ 事業売却に伴うオーナー運用ニーズへの対応強化
- ④ M&A業務体制の強化

事業承継・M&A業務関連収益^{*2}

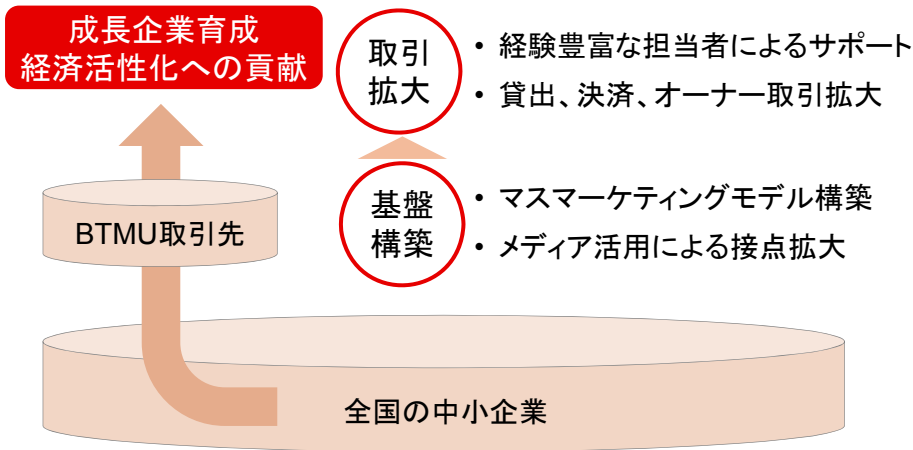


*2 内部管理計数

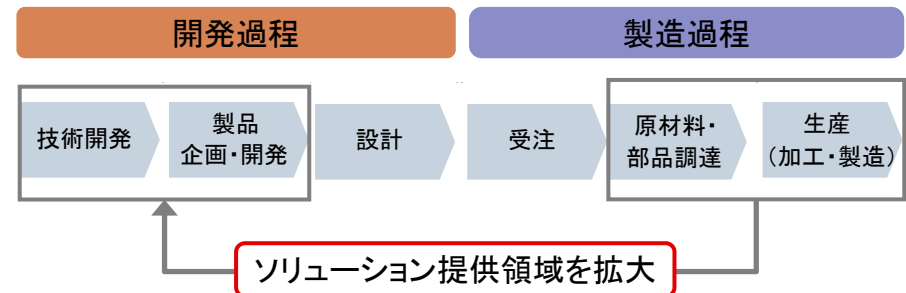
中堅・中小セグメント戦略 ～成長企業育成・支援の取組み①

- 中小企業取引は、マスマーケティング・新たなサポート体制を活用したビジネスモデルを構築
- 優良顧客基盤を活かした新たなビジネスマッチングプラットフォームを新設、お客さまの発展、成長への取組みを加速

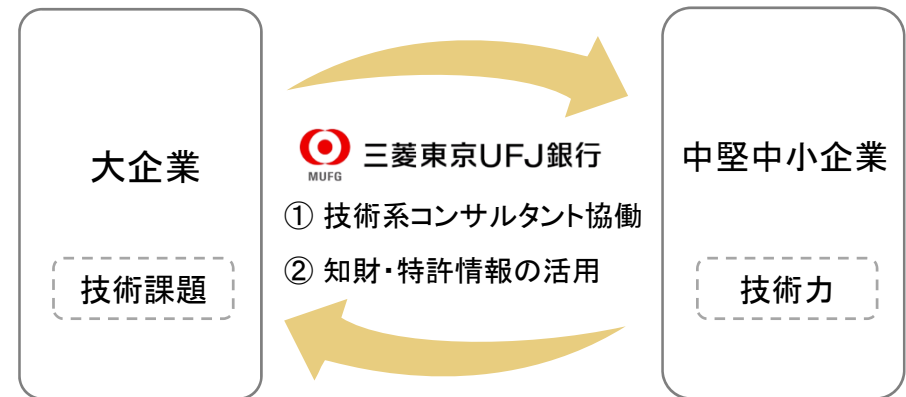
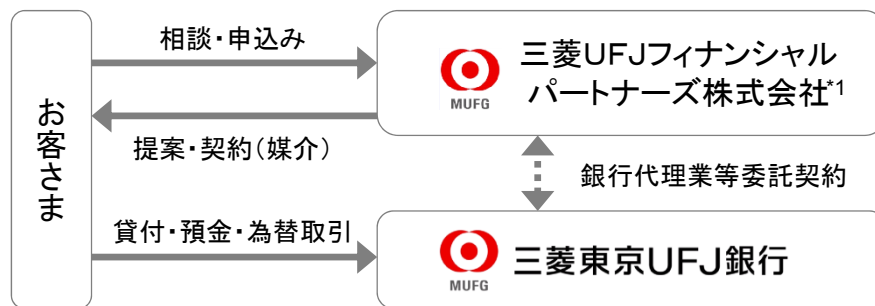
中小企業取引に向けた取組み



ビジネスマッチングの高度化



三菱UFJフィナンシャルパートナーズによるサポート体制

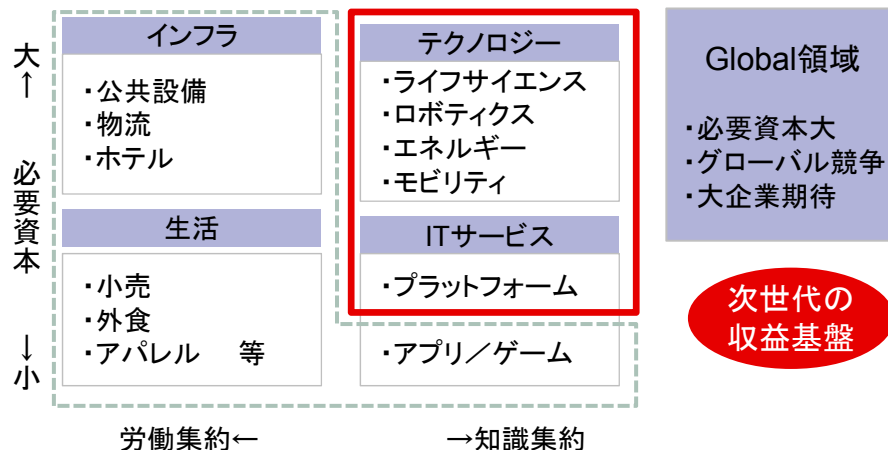


*1 中小企業・個人事業主のお客さまと三菱東京UFJ銀行の各種お取引の媒介業務を専門に行う三菱東京UFJ銀行の100%子会社

中堅・中小セグメント戦略 ～成長企業育成・支援の取組み②

- 産業構造が急速に変化を続ける中、次世代の基幹産業育成はメガバンクとして必須の取組み
- 産業デザインオフィス*1を核として、外部知見をフル活用したMUFG独自の取組みを展開していく

産業育成の注力領域



成長企業発掘の取組み (Rise Up Festa)

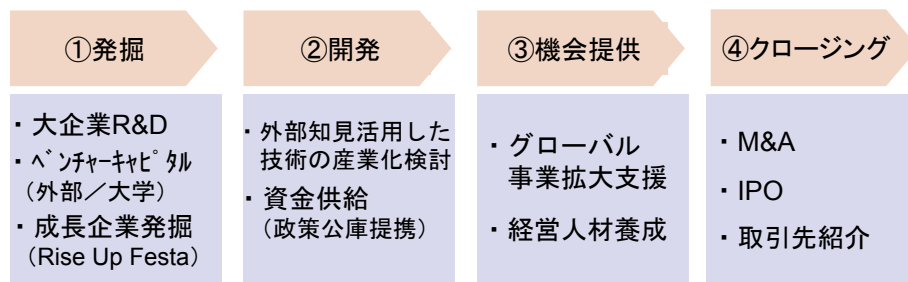


第2回 Rise Up Festa 募集テーマ

- ① ネットサービス・情報・ロボット技術
- ② ヘルスケア・バイオ
- ③ ソーシャルビジネス



産業育成バリューチェーンの構築



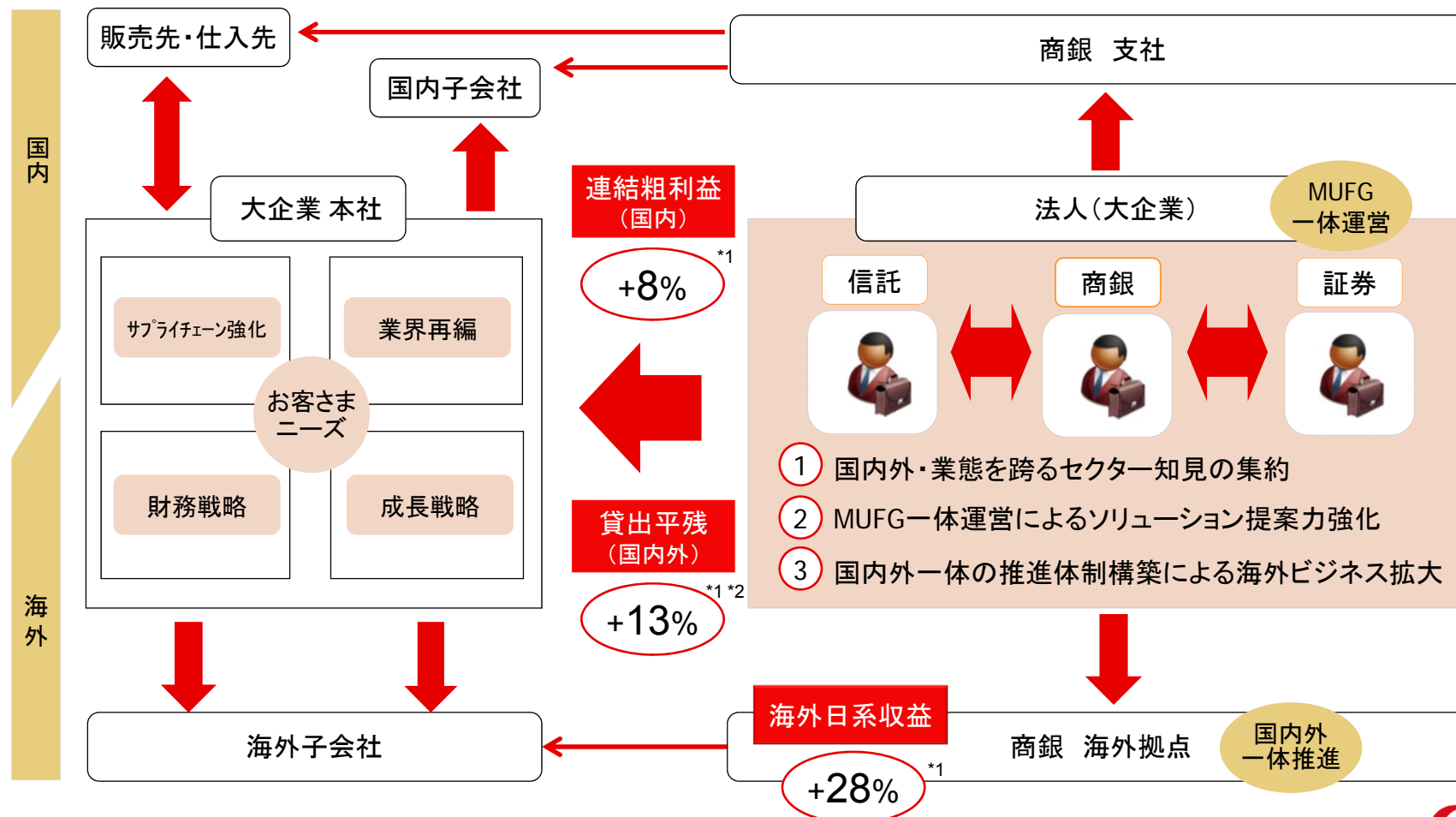
産業デザインオフィス*1を核に、長期的ビジョンを持って施策を展開

*1 三菱東京UFJ銀行と三菱UFJキャピタルの合同チーム



大企業セグメント戦略 ～ビジネス全体像

- MUFGグループを跨るセクター毎の知見・強みを集約し、MUFGの独自性・総力結集を図る
- セクター戦略を日系大企業取引の起点と位置付け、国内外で高度化するお客さまニーズに対応



*1 計数は全て内部管理計数。増減率は、17年度計画の14年度比

*2 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における貸出平残(国内外)

大企業セグメント戦略 ～ソリューション提案力の強化

- ・ [プライマリー] モルガン・スタンレーとの協働、MUFG一体運営によりソリューション提案力を強化
- ・ [プロジェクトファイナンス] 国内外一体で成長分野への取組みを強化、高度化するお客さまニーズに対応

MUMSS: プライマリー主要案件

(2014年4月～2015年3月)

- 旭化成によるポリポアの3Mとの共同分割買収
 - ・ 旭化成による約22億ドルのクロスボーダー案件(クローリング未了)
 - ・ MUMSSが旭化成のフィナンシャル・アドバイザーに就任
- リクルートホールディングスによるグローバルIPO
 - ・ リクルートホールディングスによる総額約2,138億円のIPOにおいて、MSMSがジョイント・グローバル・コーディネーター、MUMSS/MSが国内外のジョイント・ブックランナーを務める
- すかいらーくによるグローバルIPO
 - ・ すかいらーくによる総額約753億円のIPOにおいて、MSがジョイント・グローバル・コーディネーター、MUMSS/MSが国内外のジョイント・ブックランナーを務める

MUMSS: M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件)

(2014年4月～2015年3月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	みずほフィナンシャルグループ	45	29,659	28.9
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	34	26,896	26.2
3	野村證券	38	24,476	23.8
4	ゴールドマン・サックス	16	19,498	19.0
5	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	10	17,844	17.4

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

BTMU: プロジェクトファイナンス

(2014年1月～2014年12月)

順位	Mandated Arrangers	組成額 (百万US\$)	件数	昨年 順位
1	MUFG	16,227	139	1
2	SMBC	13,451	112	4
3	Mizuho Financial	9,848	80	5
4	BNP Paribas	9,003	73	18
5	Credit Agricole	8,054	80	7

(出所) Project Finance International誌

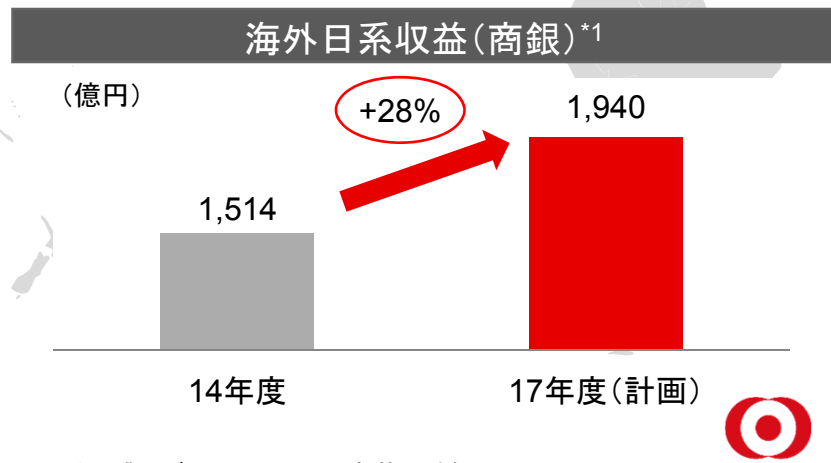
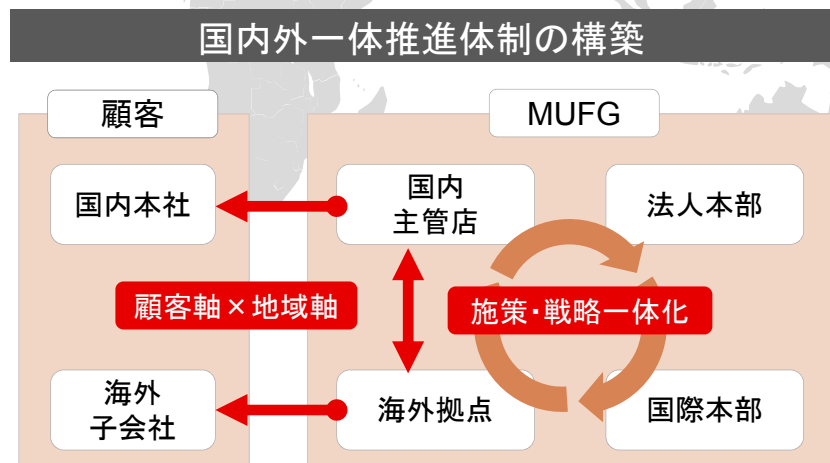
BTMU: プロジェクトファイナンス強化施策

- グローバルベースでは、電力・インフラセクター分野を中心とした取組みを強化
 - ・ 14年1-12月のグローバルランキングは3年連続世界1位
- 本邦企業関連では、国内PFI・再生可能エネルギー・火力IPP等の国内プロファイ市場、アジアのインフラ輸出案件への取組みを強化



大企業セグメント戦略 ～海外日系ビジネスの拡大

- お客さま起点の施策の展開により、多様化するニーズに応え、業容・収益の拡大を目指す
- お客さまのグローバルな活動を顧客軸で捉えるため、国内外一体の推進体制を構築



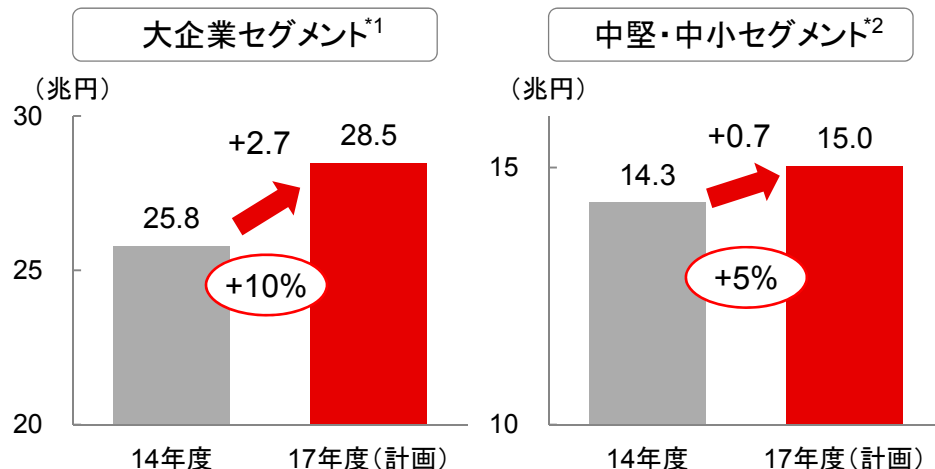
*1 大企業セグメントにおける内部管理計数



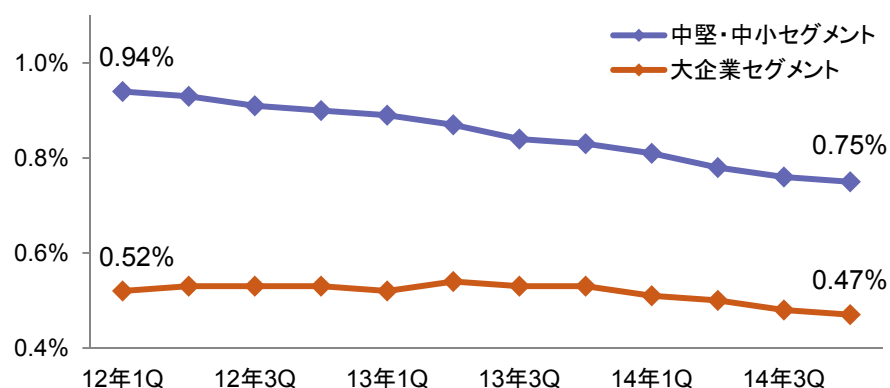
貸出業務(国内法人向け)

- 競争力の源泉である貸出残高の増加に努め、大企業セグメントで+2.7兆円、中堅・中小セグメントで+0.7兆円を目指す
- 従来以上に踏み込んだリスクテイク、ベース収益強化に向けた構造改革により、貸出利鞘低下傾向に歯止め

一般貸出平残



貸出利鞘推移



*1 商銀の国内大企業取引拠点、および信託における貸出平残

*2 商銀の国内中堅・中小企業取引拠点における貸出平残

貸出増加に向けた主な取組み

- ① リスク・リターン運営の高度化
 - 踏み込んだリスクテイクへの取組みを継続。新たなリスクテイクに向けたプロセスを定着化
 - 企業再生支援を強化。大胆な資金支援に加え、M&A/資本増強など総合的なソリューションを提供
- ② ベース収益強化に向けた構造改革
 - 持続的なベース収益拡大に向けた営業活動の進化
 - お客様の事業発展・成長に貢献する活動を加速させることで資金需要を創出
- ③ 成長戦略に合わせた貸出ファンド
 - 成長事業分野*3に取り組む中小企業を支援するファンドやTKC全国会会員税理士との連携商品用のファンド等、総額2,000億円を設定
 - 長期貸出にも柔軟に対応、設備投資需要の積極的な取込を推進

*3 成長事業の具体例

①医療法人・介護・福祉関連 ②資源・環境・エネルギー関連

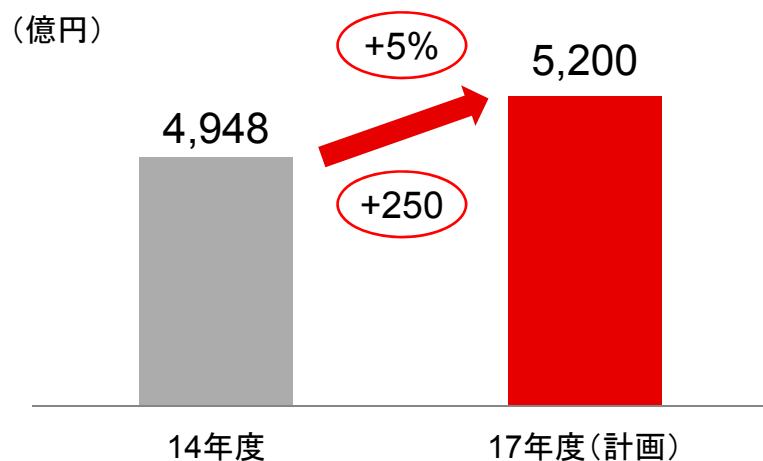
③社会生活インフラ関連 等



営業純益計画

- 17年度の営業純益は5,200億円、14年度比で+250億円、3年成長で+5%を計画
- 厳しい国内収益環境が続く中、粗利益拡大と経費削減を両立。強固な収益構造への進化を目指す

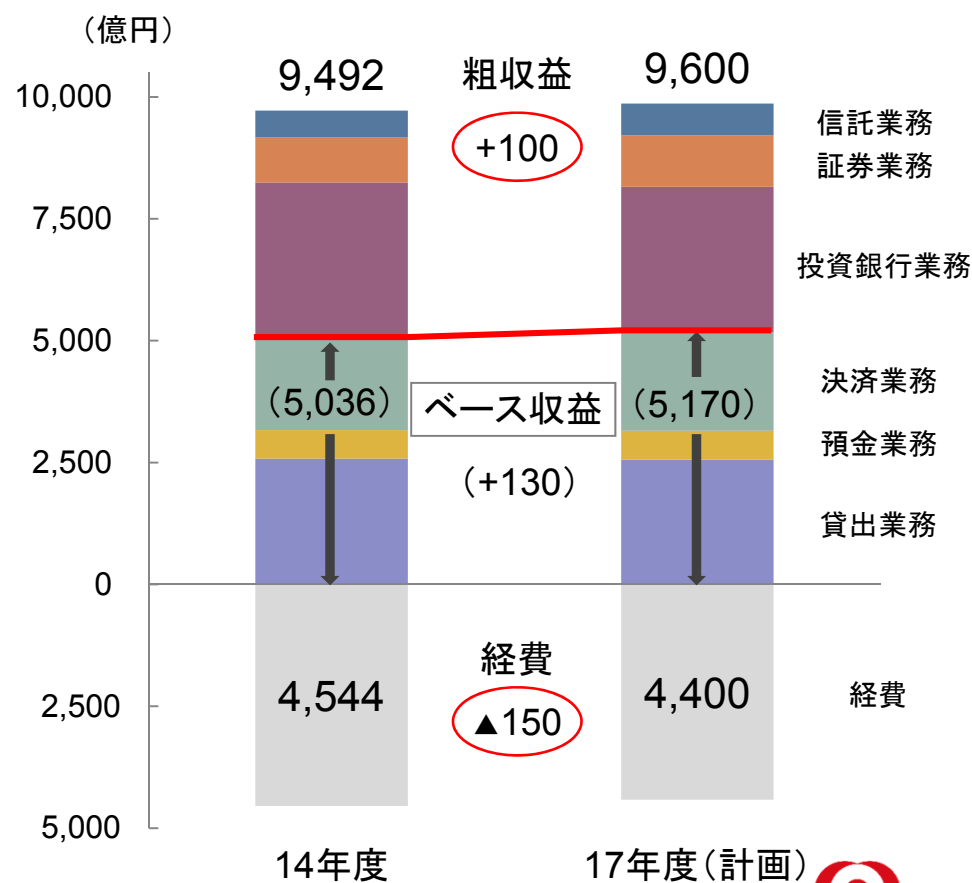
営業純益



ベース収益の反転

強固な収益構造への進化

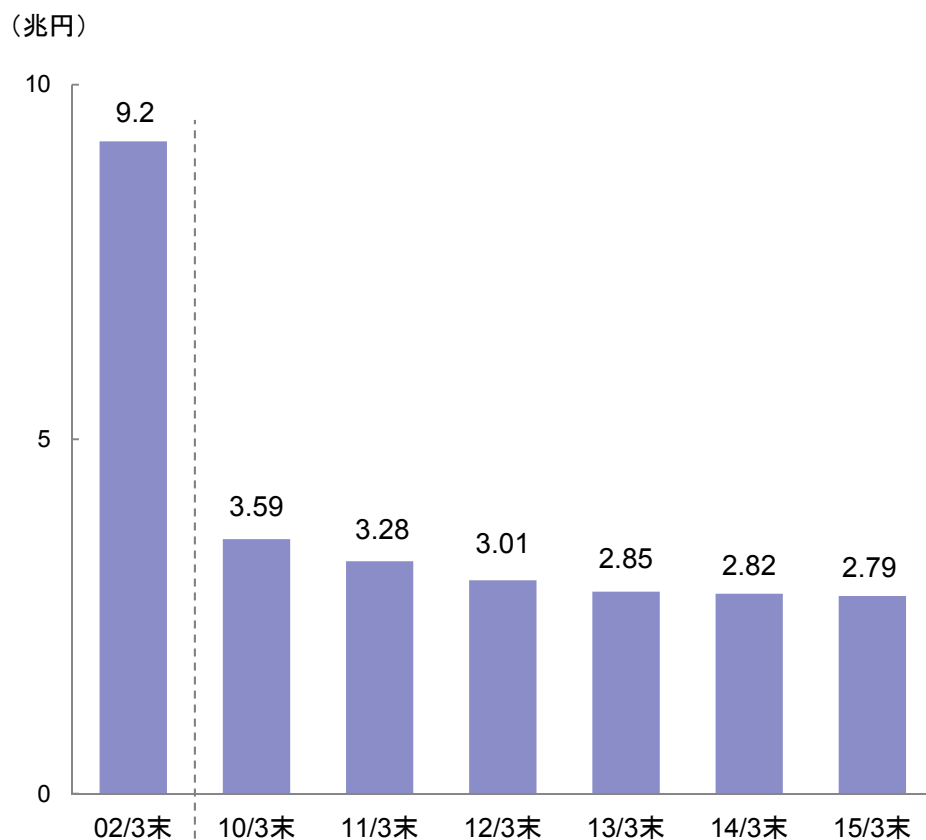
営業純益構成



政策保有株式

- 保有株式については、株式リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等から、残高の圧縮を図る方針
- 政策保有に関する方針は、今月に開示予定のコーポレート・ガバナンス報告書に記載予定

政策保有株式残高推移*1



*1 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)

コーポレート・ガバナンスコード原則1-4への対応*2

- 保有方針～上場株式の政策保有に関する方針を記載予定
- 経済合理性等の検証方法
 - 目標ROEを意識した上で、主要な政策保有先取引のリターンとリスク等を踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証
- 議決権行使に関する基準
 - 政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための基準を策定・開示する

*2 MUFGコーポレートガバナンス方針(5月15日公表)より。詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書で7月に開示予定

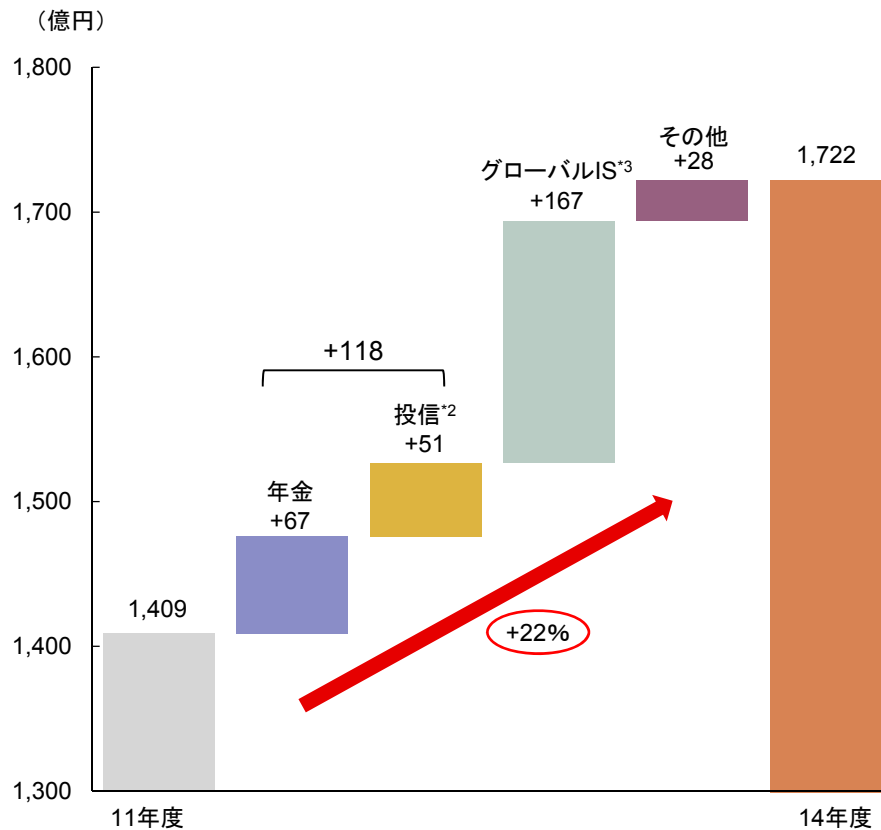


受託財産事業本部

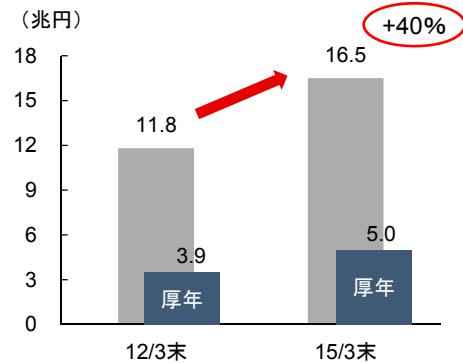
振り返り

- 粗利益は、年金・投信・グローバルISの各領域での預り資産残高拡大等により+313億円(+22%)伸長
- 更なる飛躍に向けて、「国内市場の構造変化への対応」と「海外成長の取り込み」が新中計の課題

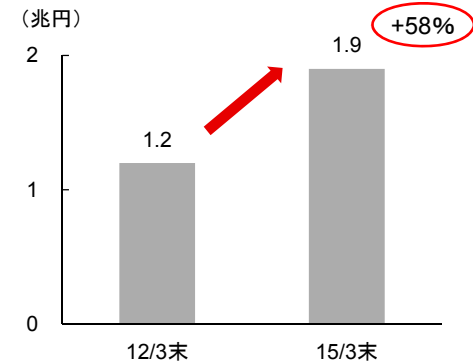
粗利増減内訳*1(管理計数)



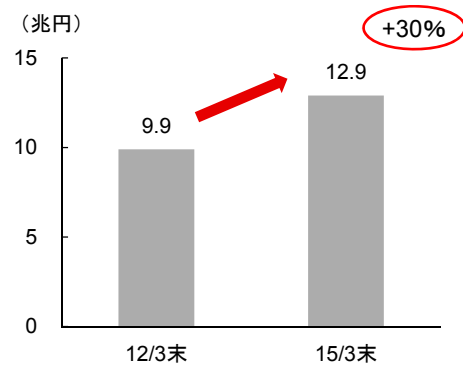
年金信託残高



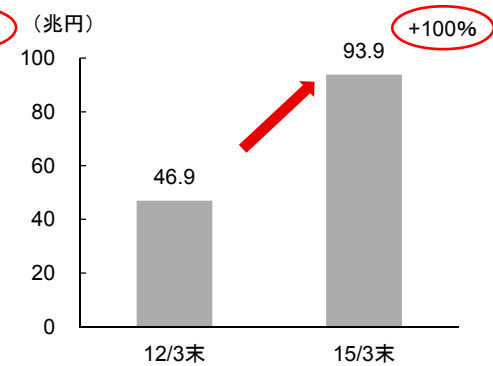
DC年金運用商品残高



投信運用残高



外国資産管理残高

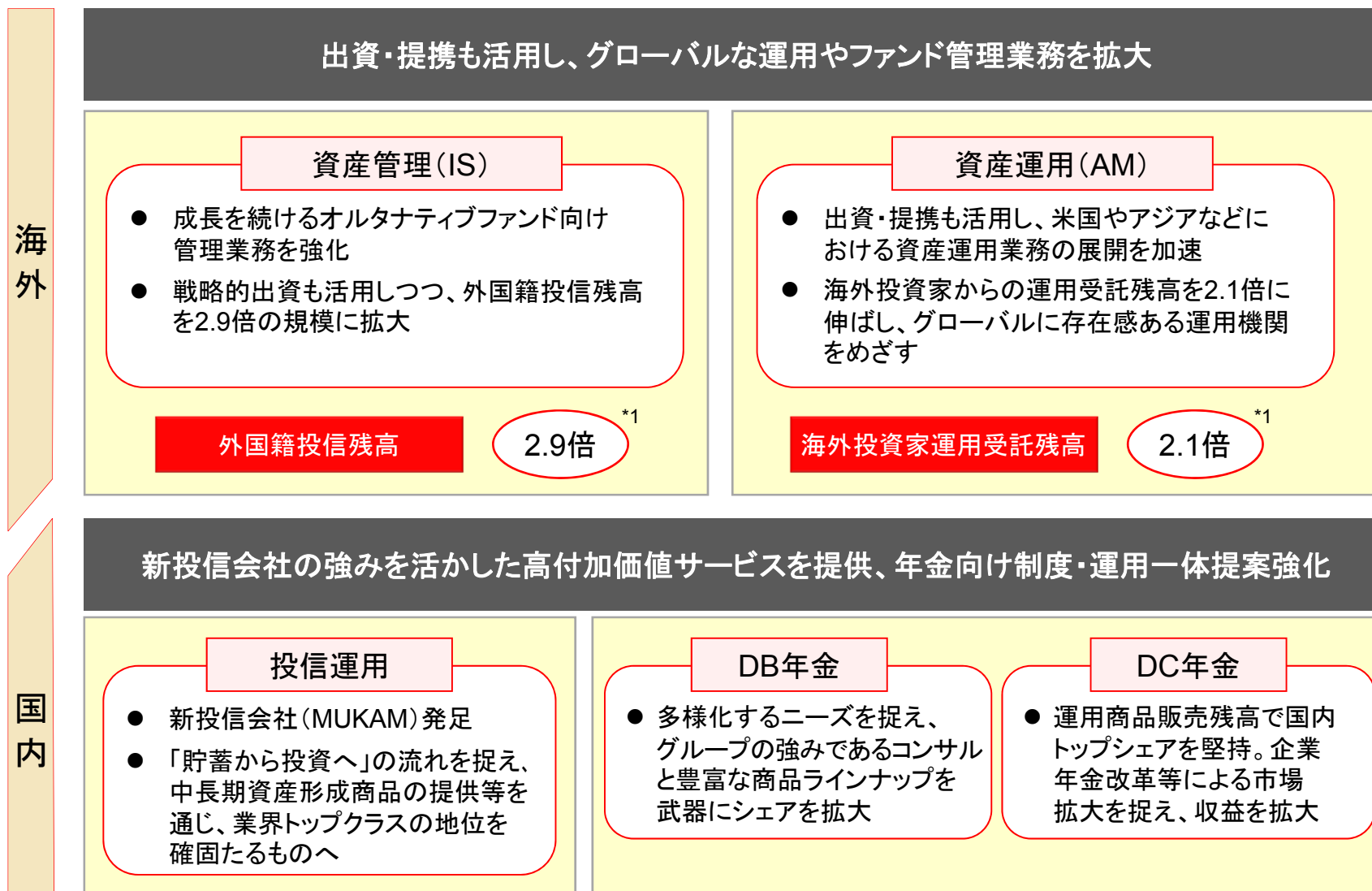


*1 決算レートベース
 *2 投信運用+投信管理
 *3 「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、提供するカストディ業務、ファンド管理業務等



新中期経営計画概略 ～今中計のめざす姿

- 国内基盤に立脚しつつ、オーガニック・ノンオーガニック両面からグローバルIS・AMビジネスを拡大



*1 18/3末計画の15/3末比増加率



個別戦略 ～グローバルIS

これまでの取組み

- 成長領域のオルタナティブファンド管理領域での買収継続によりスケールを拡大
 - ・ 13年9月MFS買収 (AuA \$94 bn)
 - ・ 14年5月Meridian買収 (AuA \$11 bn)

UBS資産管理事業の買収

- 6月19日、UBSオルタナティブファンドサービス (UBS AFS) 事業買収に係る契約を締結。三菱UFJファンドサービス (MFS) を通じ、株式・事業の100%持分を取得予定

【買収の狙い】

- ・ 資産管理残高の積み上げによるプレゼンス向上 (業界内順位は、15位から7位へ向上)
- ・ グローバルネットワークの拡充
- ・ 銀行系バンドルサービス機能の獲得

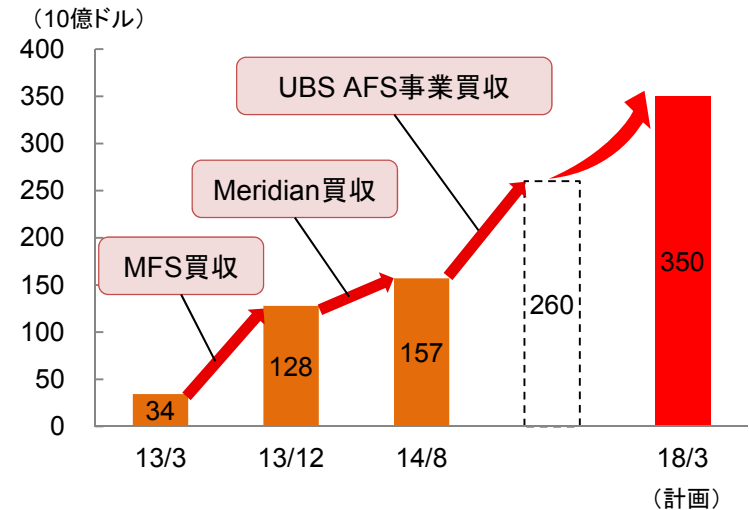
順位		資産管理残高(AuA) (10億ドル)
1	State Street	902
2	Citco	768
3	BNY Mellon	622
4	SS&C GlobeOp	510
5	Citi	382
6	Northern Trust	302
	UBS/MFS/MUGC	260
7	Hedgeserv	240
8	Morgan Stanley	228
9	SEI	204
10	JP Morgan	184
11	Credit Suisse	153
12	UBS Fund Services	138
15	MFS/MUGC	122

(14年10月末基準)

今後の戦略

- 「MUFGインベスターサービス」ブランドのもとで、各種サービスをワンストップで提供
 - ・ 買収を通じて獲得した機能・サービスレベルの向上
- 粗利、コストの両面で統合効果を発揮
- ノンオーガニック戦略推進による競争力強化と更なる規模拡大

外国籍投信残高



個別戦略 ～グローバルAM




ノンオーガニック戦略

これまでの取組み

- 出資先の業容拡大を通じた収益捕捉
- 出資先との協働領域拡大
 - ・ 各社の強みを活かした運用商品を機関投資家やリテール向けに提供

Aberdeen	グローバル・エマージング株式等
AMP	豪州資産・インフラ投資等

出資提携先 (直近AuM/出資比率)

出資提携先 (直近AuM/出資比率)	プロダクト
 Aberdeen Asset management (59兆円/17%)	株、債券(グローバル・エマージング、アジア)、不動産等
 AMP CAPITAL (15兆円/15%)	株・債券(豪州、グローバル)、インフラ、不動産
 申万菱信基金 (3兆円/33%)	株・債券(中国)

プロダクト

今後の戦略

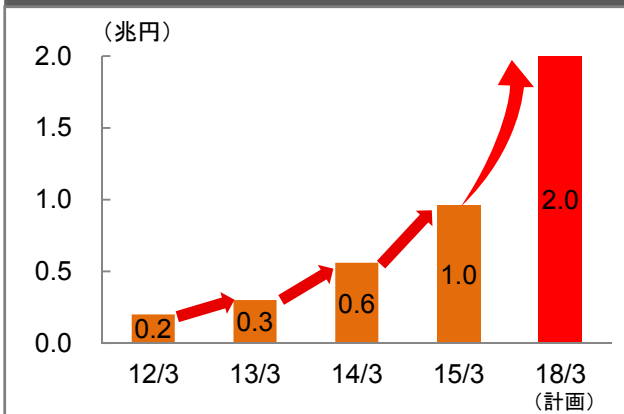
- これまでの出資ノウハウを活用し、北米・アジアを中心に新規出資案件を検討

オーガニック戦略

- 各地域の市場特性に応じた営業戦略、商品戦略を加速し、残高を拡大

運用商品	● 自前運用領域の拡充
販売 チャンネル	● MUFGネットワークを活用した取引拡大
	● 現地AM会社のディストリビューション網を活用した商品展開

海外投資家運用残高

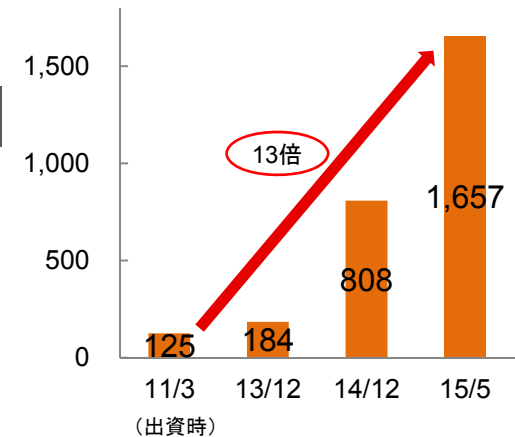


トピックス ～申万菱信AuM急成長～

- 業界平均を大幅に上回るペースで成長 (AuM: 出資時43位 ⇒ 21位)
- MUTBが運用技術支援するクオンツファンドが好調 (年間パフォーマンス1位獲得)

【申万菱信AuM推移】

(億円)



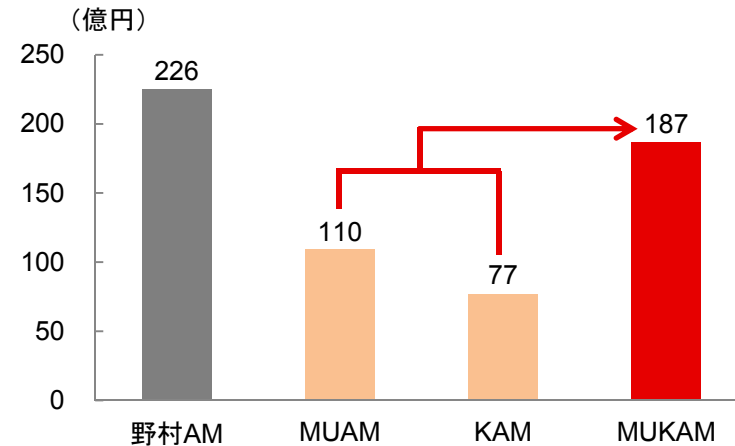
個別戦略 ～投信運用

- グループの投信会社である三菱UFJ投信と国際投信投資顧問が7月1日に合併し、「三菱UFJ国際投信」が発足

合併の狙い

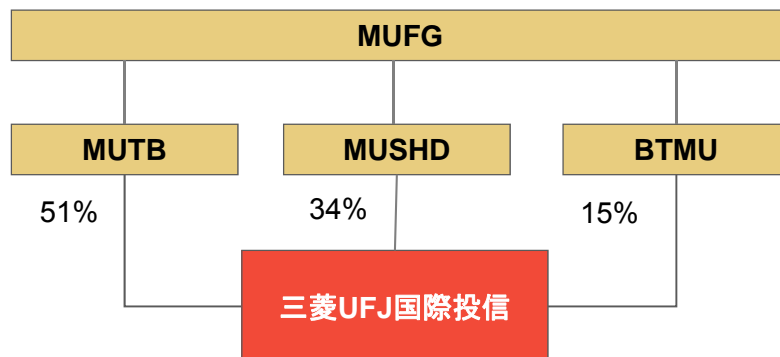
運用商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 両社のノウハウを結集し、商品ラインナップを拡充するとともに、顧客サービスを充実 <ul style="list-style-type: none"> ・ モーニングスター等のアワード獲得本数は業界屈指の水準に
販売チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ● 両社のチャネルの補完性を活かし、販売拡大
効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合シナジー発揮、戦略分野へのリソースシフトにより、生産性を向上

14年度営業利益比較



資本構成

- MUTBを中心に、グループ一体での運用体制整備・強化に取り組む



国内公募株式投信運用残高ランキング(15年3月末)

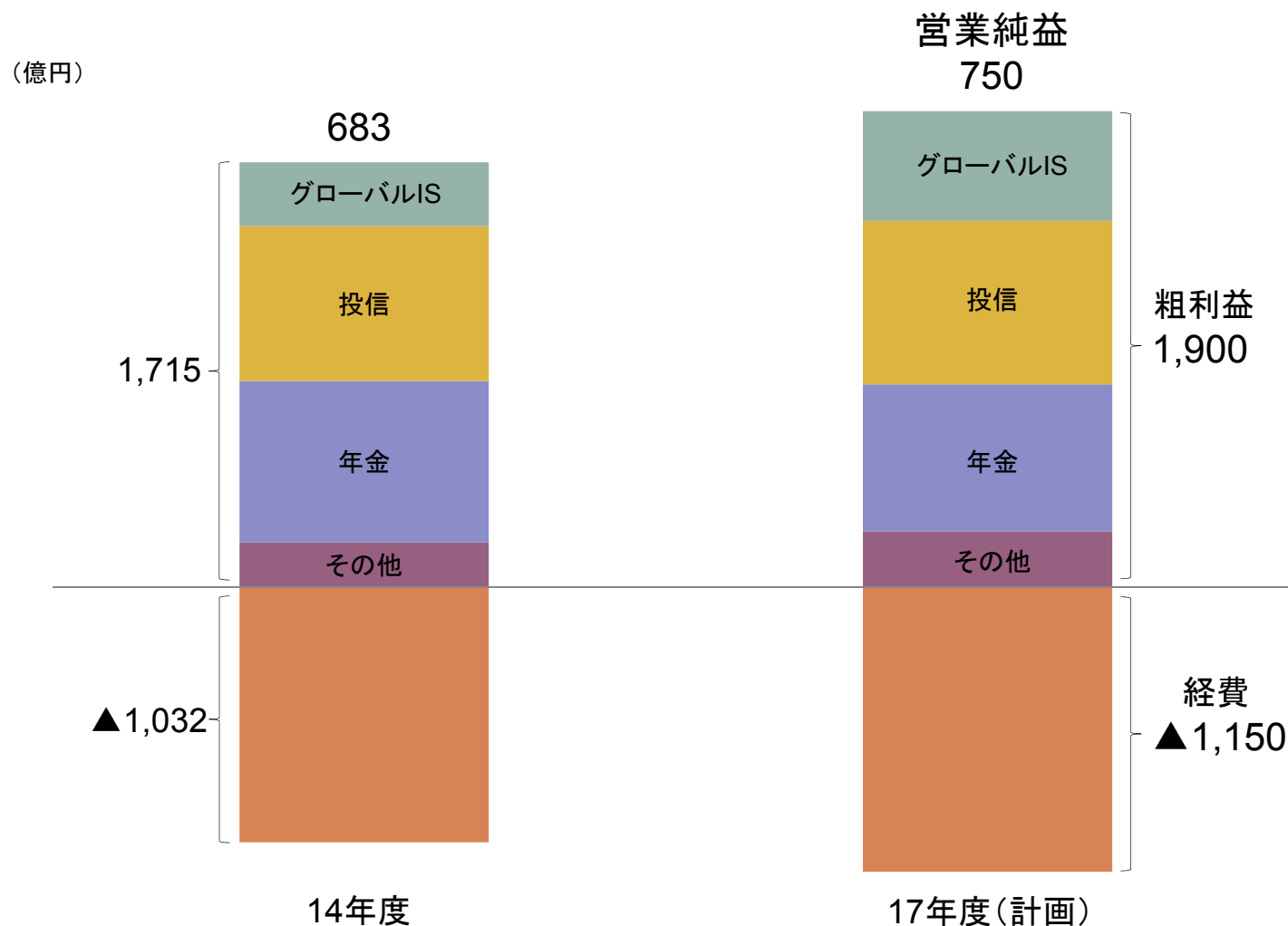
順位	投信会社名	投信残高(兆円)
1	野村アセットマネジメント	16.1
2	大和証券投資信託委託	11.0
-	三菱UFJ国際投信	8.8
3	日興アセットマネジメント	7.8
4	三菱UFJ投信	5.6
7	国際投信投資顧問	3.2

(出所) 投資信託協会統計データ



営純計画

- 国内市場の構造変化に適切に対応するとともに、海外事業収益を拡大
- 国内では、成長領域である投信領域を強化。海外では、オーガニック・ノンオーガニックの両面から収益を大幅に拡大し、成長を牽引。「グループ起点」で「投資家ビジネス」「リテールビジネス」を拡大



国際事業本部

振り返り

これまでの振り返り

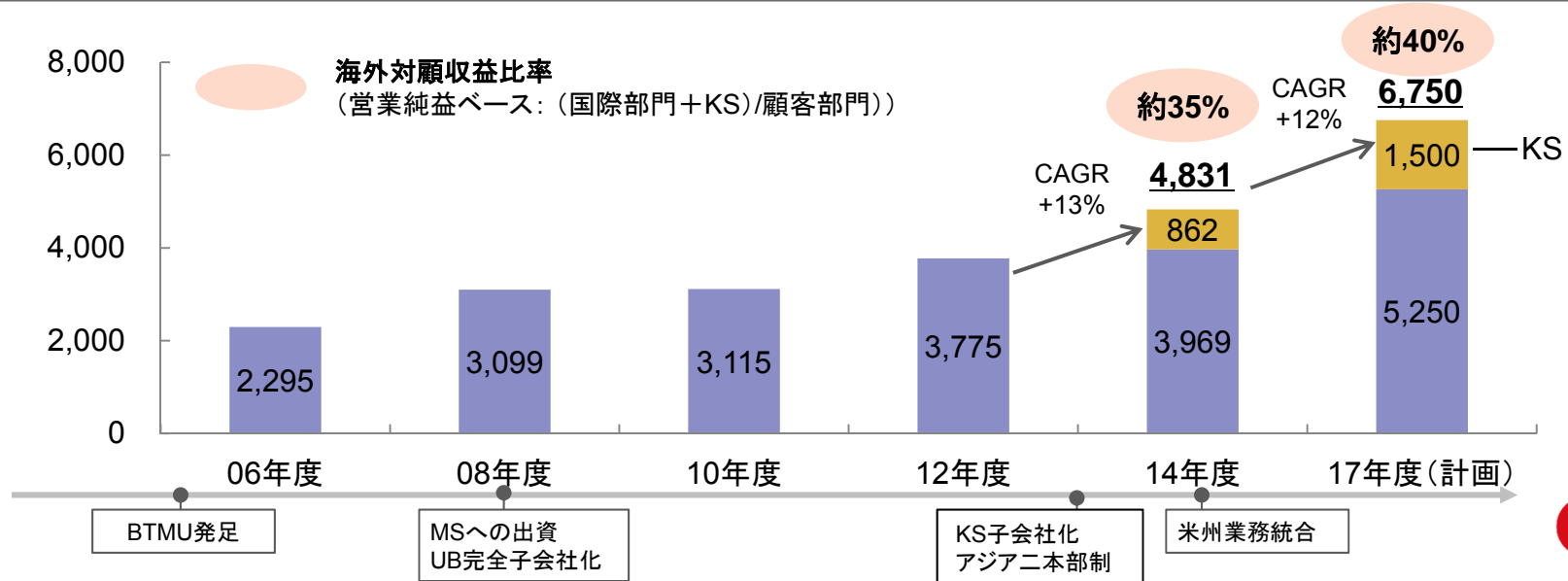
- 09年度版中計:
リーマンショック直後の環境下でプレゼンスを向上
 - 12年度版中計:
持続的な成長に向け、Cross-、Frontier、Diversityをキーワードに成長戦略を推進
 - 世界の多極に強い「柱」を構築
米州業務統合やKrungsri(KS)の買収・子会社化
 - リスク管理・コンプライアンス
成長戦略や各国規制に対応する態勢を整備
- ⇒収益増強に向けた基盤固めが着実に進展

新中期経営計画の位置づけ

これまでの投資効果を実現し、海外業務の持続的な成長を確固たるものとしていく期間と位置づけ

- 大企業ビジネス:クロスセル強化など、バランスシート依存のビジネスモデルを着実に変革
- 商業銀行ビジネス(中堅中小・リテール含む):収益源の多様化やバランスの取れたポートフォリオを実現
- グローバル人事体制:海外業務の経営や業務の担い手として、優秀な現地採用行員を積極的に登用

国際事業本部 営業純益の推移及び計画*1(単位:億円)



*1 内部管理計数ベース、計画レートベース(\$/¥=115円)

リーマンショック

欧州債務危機



内部・外部環境分析と今中計の課題

現状分析サマリー

国際連結／部門をとりまく内部環境

- 引き続きMUFGグループ全体の成長の牽引役
- 業務面の認識：
 - 貸出収益に依存した収益構造
 - 銀信証のグループ協働体制整備
 - 商業銀行業務（リテール・中堅中小）の割合が増加（4割→5割）
- 基盤面の実績：
 - KSとバンコック支店統合完了（15年1月）
 - 米州業務統合完了（14年7月）

外部環境

- マクロ経済
 - アジア等新興国経済の成長は減速。ユーロ圏経済の低成長継続。地政学リスクや資源価格動向も懸念材料
- 規制環境
 - 規制対応に伴う業務フロー制限・変更、コスト負担増
 - 各種国際金融規制が実施段階に
- 競合環境
 - 欧米銀の復活
 - アジアでは他メガに加え、地場銀との競合の激化

⇒今中計の内部・外部環境は、前中計より厳しい状況となる

新中期経営計画での課題

<お客さま起点>

- MUFGの強みであるグローバルネットワークの活用に加え、プロダクトラインアップやサービス提供力の強化が必要
- 顧客カバレッジ体制のグローバル化、商流ビジネスの捕捉力強化に取り組む必要
- お客さまのビジネス・産業に対する知見を深め、リスクテイク力を強化することで、顧客基盤を拡大、新たな分野にも挑戦

<グループ起点>

- KSの子会社化、米州業務統合を経て、海外におけるビジネスの「柱」を一層強化・拡大
- 地域・事業本部・エンティティを超えて、グローバルに一体感のある運営が必要

<生産性の向上>

- クロスセル強化によるRORAの向上やコストコントロールによる経費率の改善等、生産性向上への取り組みが必要
- 外貨流動性の制約を受けて、B/Sマネジメントも重要な課題

- 上記を踏まえた成長戦略を推進
- ノンオーガニックも引続き検討



新中期経営計画概略

戦略テーマ

成長戦略

- 持続的成長に向けたグローバルCIBモデルの変革～非日系(P.43)
- 投資銀行戦略ープロダクツ・証券業務、MSとのアライアンス(P.44-45)
- トランザクション・バンキングのさらなる強化(P.46)
- 戦略的出資先(MUB・KS)を通じた商業銀行ビジネスのグローバル展開(P.47-48)
- 地域戦略の概要ー地域特性に応じた基盤強化(P.51)
- ノンオーガニック戦略により新たなビジネス機会を追求(P.51)

生産性向上

- 国際事業本部内の取り組み(P.49)
 - ①ベースコスト削減、②メリハリを利かせた資源投入、③固定費化の回避

経営基盤の強化

- 業務基盤の整備(P.50)
- 組織・体制の整備(P.50)
 - ・ トランザクションバンキング本部・ソリューションユニットの設立等

目指す姿

海外各地域の強いビジネスの「柱」を活かしつつ、地域・業態を超え **MUFG Global “One Team”** で行動することで、お客さまから最初に見える金融機関 **“First Call Bank”** へ

国際連結事業本部運営コンセプト

Multi-pillar: 世界の多極にある「柱」を活かした運営

- KSの子会社化、米州業務統合も踏まえ、海外業務は地域ごとに、お客さま・競合状況・業務内容・グループとしての強みが多様化
- Tokyo-Centricではなく、世界の多極にビジネスの「柱」をさらに強化・構築して、各々の特色を活かした運営を行っていく。

One Team: MUFGグループとしての一体化の促進

- 地域の「柱」の多様性を活かしつつ、全世界的に、地域・事業本部・エンティティを超え、MUFG One Teamとして活動
- 情報連携と、一体的管理・運営を通じ、MUFGの総力を上げ、業務推進とより質の高いサービスの提供を行う



持続的成長に向けたグローバルCIBモデルの変革 ～非日系

- 収益源の多様化・収益力の向上を通じて、貸出依存のビジネスモデルを変革し、持続的成長を実現

本中計期間中の目指す姿

- 収益構造の多様化とO&Dモデルの構築を図り、非金利収益の拡大・RORAの向上
- グローバルで一貫性のある取引を提供し、真のグローバルバンクへの改革を推進

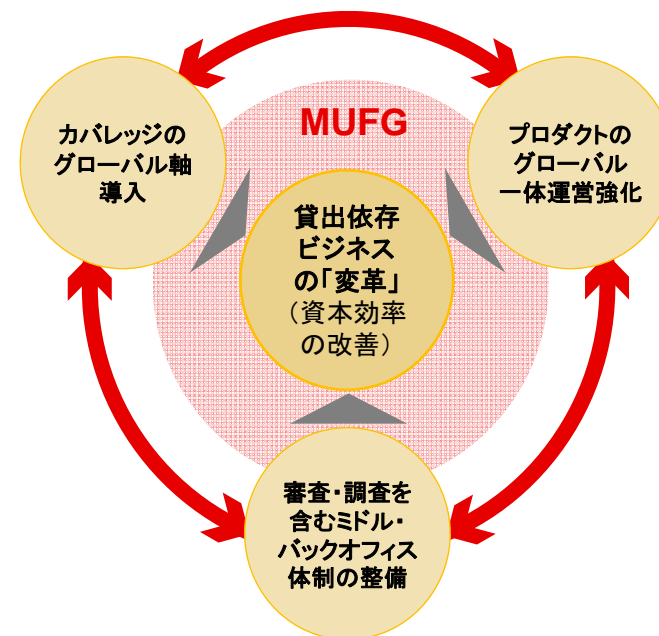
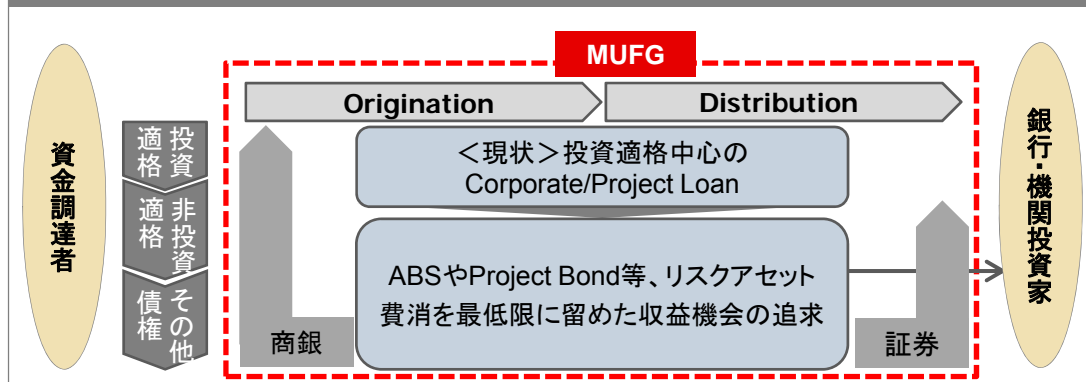
事業戦略

- クロスセルの推進**
アカウントプランやディールスクリーニングを強化、MUFG/内外一体でクロスセルを推進
- リスクテイク力の強化**
セクター軸の強化・知見共有、審査・調査体制の整備を通し、リスクリターンを向上
- 資産回転型ビジネスモデルへの挑戦**
銀証一体でO&Dビジネスモデルを推進、資産効率の向上を実現

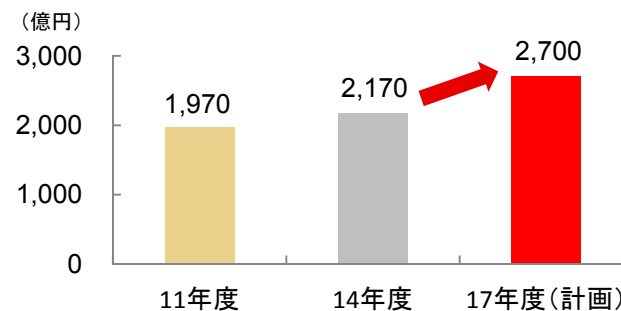
戦略実現に向けた重点施策

- RMカバレッジへのグローバル軸導入・強化**
プロダクト、銀証、法人部門(日系)との連携によりグローバルに一体感あるサービスを提供
- プロダクトのグローバル軸とO&Dにおける銀証連携強化**
施策推進部署として関連プロダクトオフィスを統合、O&Dビジネスを銀証一体で推進

資産回転型ビジネスモデルへの挑戦



非日系非金利収益^{*1 *2}



*1 手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む

*2 グラフ数値はいずれも管理計数



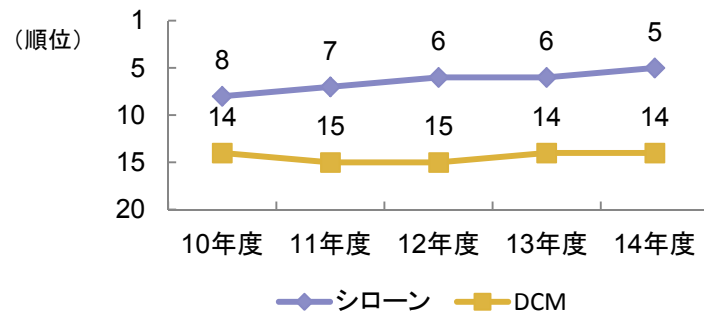
海外投資銀行戦略

～ プロダクツ・証券業務の実績

- 海外銀証の「一体的な運営」により、シンジケートローン・DCMを始めとするデット関連業務を拡大

MUFG米州シローン・DCMリーグテーブル(IG*1顧客)

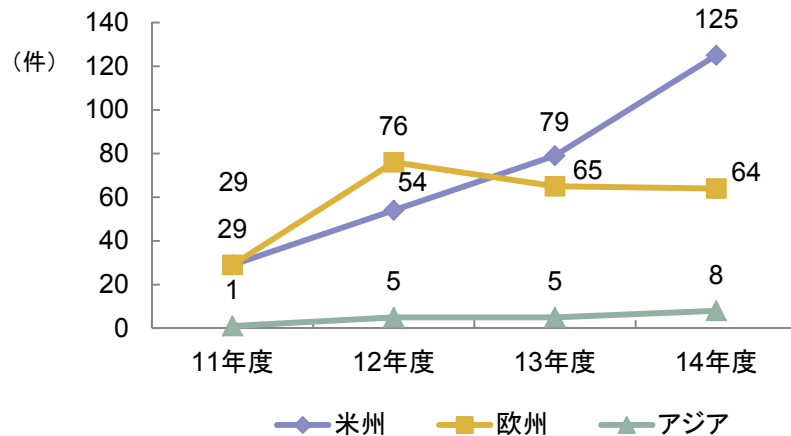
世界最大のキャピタルマーケット市場である米州において、デットソリューションプロバイダーとして、シローン・DCMとも高いプレゼンスを有する



14年 プロジェクトファイナンスリーグテーブル(米州)

MLA*2		(Thomson Reuters, 百万ドル)	
		金額	シェア
1	MUFG	7,812	8.4%
2	三井住友フィナンシャルグループ	5,049	5.4%
3	みずほフィナンシャルグループ	4,477	4.8%
4	ING	3,318	3.6%
5	シティ	3,197	3.4%

海外証券ブックランナー件数推移



14年 プロジェクトボンドリーグテーブル(米州)

MUFGが注力するビジネス領域において、銀証一体でO&Dビジネスモデルを推進

ブックランナー		(Dealogic, 百万ドル)	
		金額	シェア
1	シティ	2,087	9.8%
2	スコティア	2,075	9.8%
3	JPモルガン	2,028	9.5%
4	RBCキャピタル	1,786	8.4%
5	MUFG	1,537	7.2%



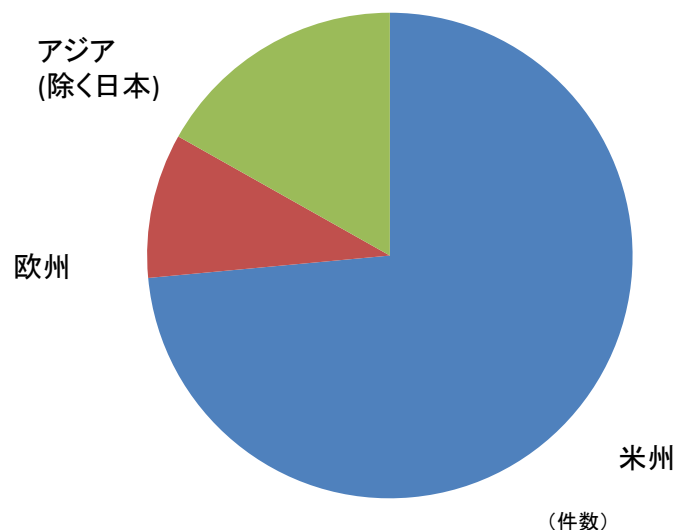
*1 IG : Investment Grade (投資適格) *2 MLA : Mandated Lead Arranger

海外投資銀行戦略

～モルガン・スタンレーとのアライアンス

- モルガン・スタンレーとのイベントファイナンスを含めた投資銀行分野での協働を更に拡大

モルガン・スタンレーとの協働実績 (地域別内訳)



米州を中心に全世界(除く日本)において、2014年12月末迄の過去3年間累計で数百件に及ぶ案件をモルガン・スタンレーと協働して成約しています

米州における貸出分野での協働

米州では、LMJV(*)が、MUFGやモルガン・スタンレーのお客様向けに貸出業務を行っており、設立以来、共同で多くのコミットメントラインを提供

協働案件事例

- 【米州】 米国AbbVie社による米国Pharmacyclics社買収(2015年): 総額200億米ドルの案件において、MUFGとモルガン・スタンレーはLMJVを通じて共同でコミットメントラインを設定。モルガン・スタンレーがAbbVie社のファイナンシャル・アドバイザーに就任したほか、MUFGとモルガン・スタンレー両社でブリッジファイナンスを全額引き受けました
- 【アジア】 インドReliance Industries社の債券発行(2014年): MUFGとモルガン・スタンレーは共同でReliance Industries社の資金調達取引をサポートし、モルガン・スタンレーは10億米ドルの債券発行の主幹事を務めました

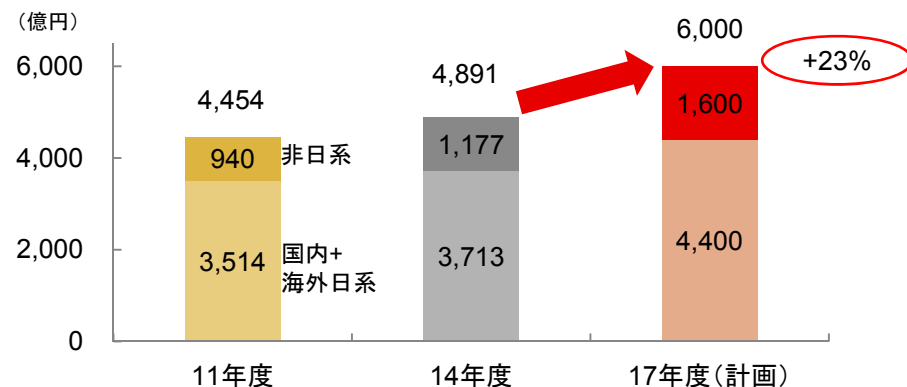
(*) Loan Marketing Joint Venture (LMJV): 米州で貸出や証券引受業務等を行なう為に2009年6月に設立された合弁会社



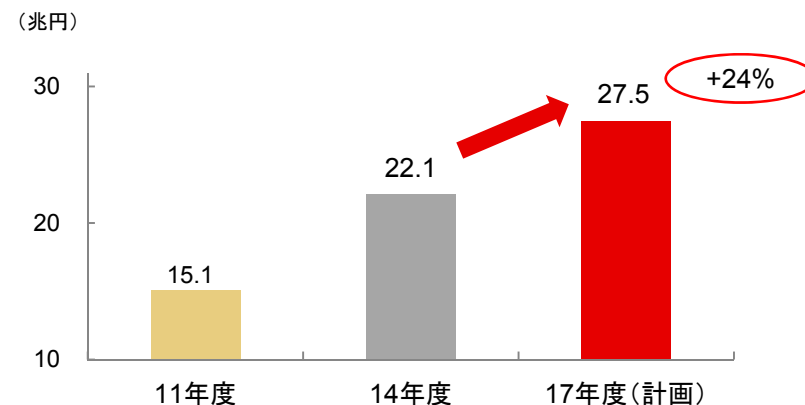
トランザクション・バンキングのさらなる強化

- [体制] 「トランザクションバンキング本部」設立、業容拡大を支える海外組織体制の整備、現地採用行員を中心とした人員増強等により、トランザクション・バンキング・ビジネスの推進態勢を抜本的に強化
- [機能] システム・インフラ面で先進外銀とほぼ同水準を実現。実用性のさらなる向上を図る
- [海外] 商流ファイナンス^{*1}強化、商品力向上による海外預金獲得、専担者を核とした非日系ビジネスの本格展開

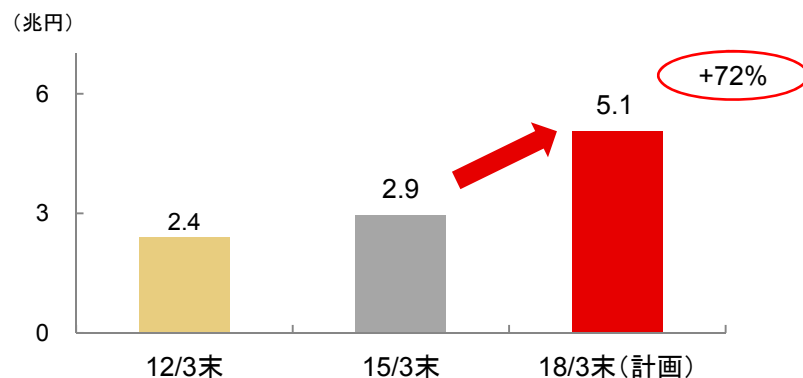
トランザクション・バンキング粗利益^{*2}



外貨預金平残^{*2}



海外商流ファイナンス^{*1}残高^{*2}



*1 商流ファイナンス: 輸出入取引、金融機関貿易与信取引、サプライチェーンファイナンス、ボンド取引等

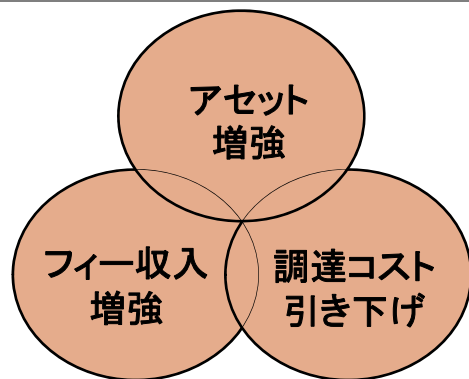
*2 グラフ数値はいずれも管理計数、現地通貨ベース(\$/¥=115円)



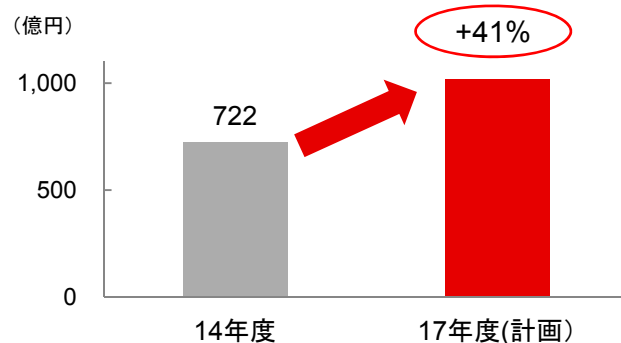
戦略的出資先を通じた商業銀行ビジネスのグローバル展開 ～Krungsriの戦略

- MUFG/KSのシナジーを具現化(重点協働分野: サプライチェーンファイナンス、トランザクション・バンキング、投資銀行業務、ビジネスマッチング、職域等)、総合商業銀行プラットフォームを構築
- 地場企業のコアバンク化を進めるとともに、店舗網(+100店)・ATM(+2,000台)の増強により顧客基盤を拡充
- 以上を梃子に、アセットの増強と調達コストの引き下げ、フィー収入の増強を推進
- タイにおけるTier1銀行の地位獲得を目指す

コア戦略目標

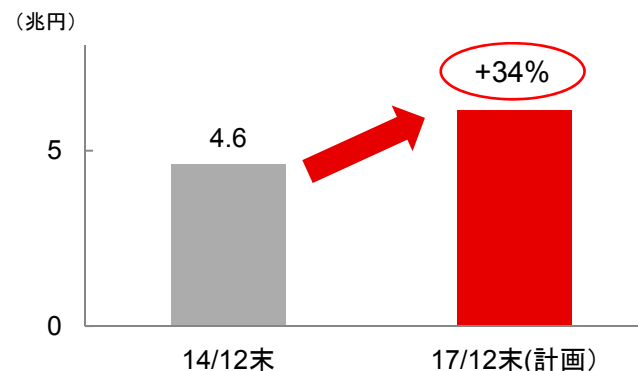


手数料収益*1

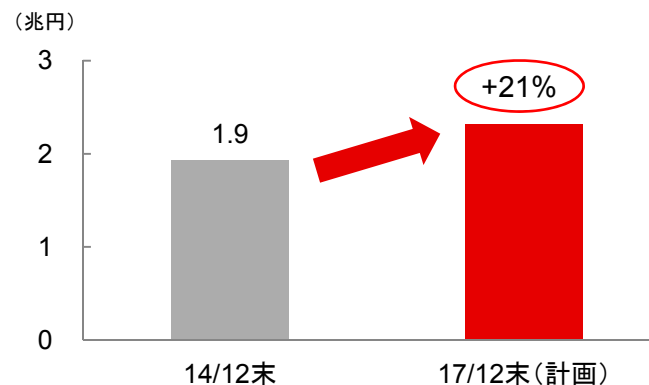


*1 THB=3.70円で計算。14年度はKS+BTMUバンコック支店

貸出残高*1



流動性預金残高*1



戦略的出資先を通じた商業銀行ビジネスのグローバル展開 ～MUFGユニオンバンクの戦略

戦略・ビジョン概要

- 自律的な現法運営を通じてMUFGグループの成長に最大限の貢献
- 預金基盤の強化や各種規制への着実な対応に注力、MUFGベースで強固な米国ガバナンス態勢と持続可能な事業基盤を構築

めざす姿

- グローバル展開力に独自の強みを有する米国ハイブリッドバンク
- 効率性・生産性の高い強固な事業基盤構築

基本方針

- 収益力を伴った成長の追求、生産性改善に係る施策を通じ、高い資本効率を追求
- 米州でのワンバンク体制をベースに強固な事業基盤を構築し、統合効果を実現

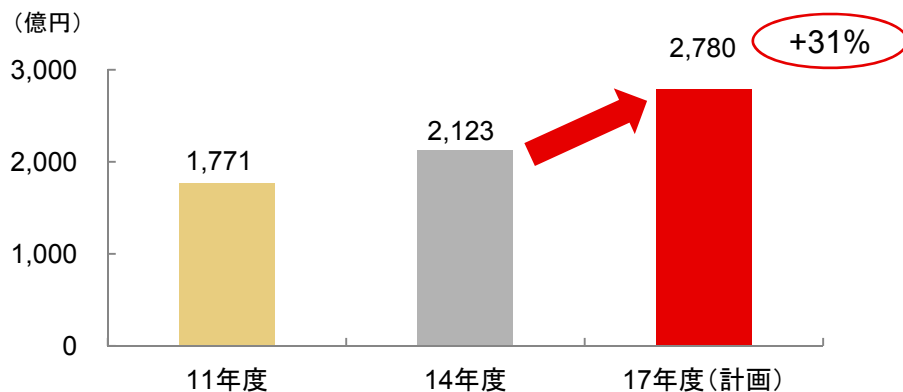
10年後の姿

- 米国スーパーリージョナルとMUFGのグローバル・投資銀行機能を有する米国トップ10の金融機関に
- 特定コアマーケット、セグメント、プロダクトでマーケットシェアトップ10を確保、グローバルニーズに対するトップソリューションプロバイダー

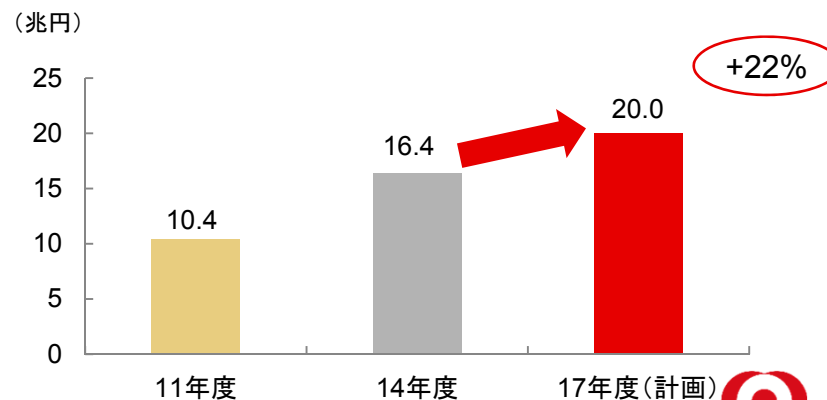
戦略骨子

- クロスセル強化やM&Aにより、収益源の多様化・手数料収益比率向上を実現
- 加州外での新チャネル(オンラインバンキング・軽量店舗)展開による流動性基盤を強化
- 規制対応コストの増加も踏まえ、一体運営を通じて高い効率性・生産性を実現
- プルデンシャル規制対応を通じた、強固なMUFG米国ガバナンス態勢の構築

営業純益(米州)



貸出残高(米州)

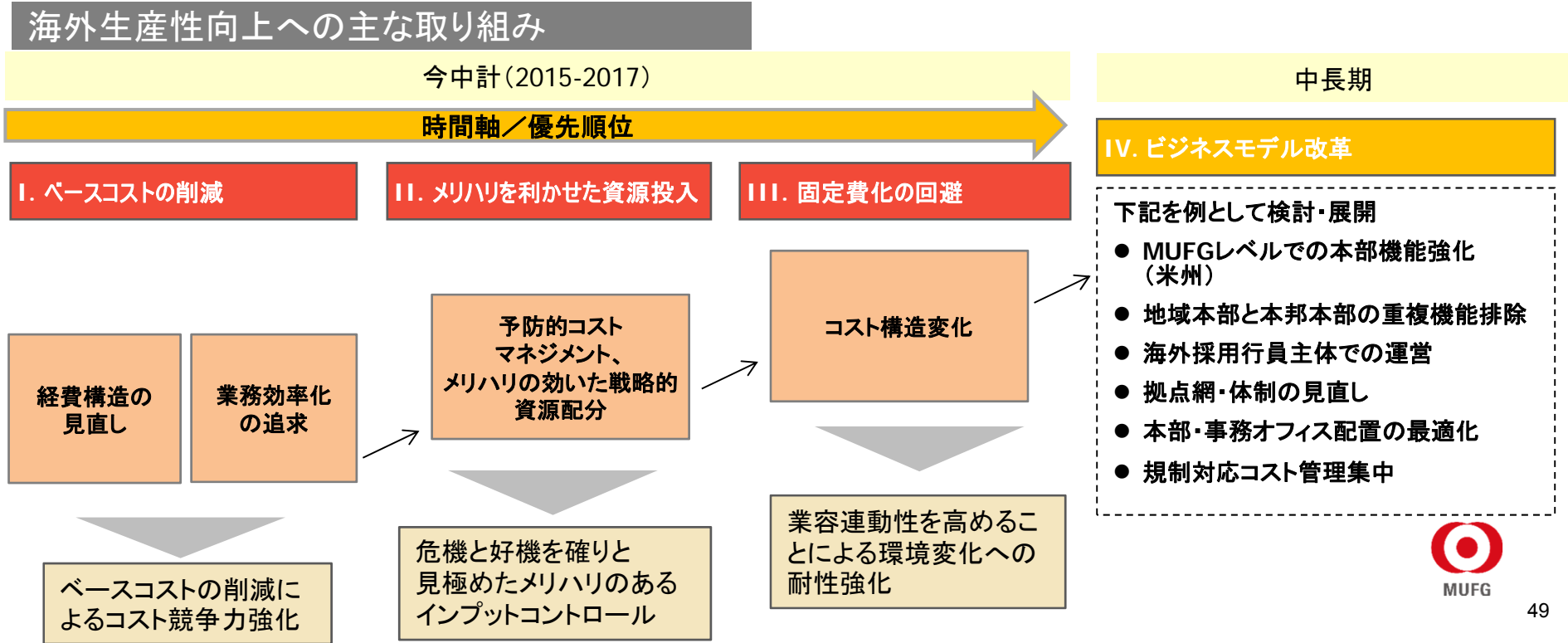


※商銀連結ベース



生産性向上に向けて

- 地政学リスクの高まりなど、各種不確実性が増す中で、持続的な成長を実現するためには、強固な業務基盤と筋肉質な事業体質の構築が必要
- 投資の効果を最大限の実現するとともに、物価上昇や各種規制対応に伴うコスト増加を踏まえて、経費抑制とあわせた生産性向上に向けた取り組みを推進
 - ①ベースコストの削減
 - 欧州、米州、アジア各地域における、経費削減・抑制施策を実行
 - ②メリハリを利かせた資源投入
 - 人的資源やシステム投資等の各種リソースについて、インプット段階でのコントロールを強化
 - ③固定費化の回避
 - 海外人件費や、海外ファシリティコストについて、弾力的なコストマネジメントを可能にする仕組みの導入を図る



経営基盤の強化

- ・ [業務基盤] 海外業務の持続的成長を確固たるものとするために、事務・システム基盤、リスク管理やグローバル人事関連の基盤を整備・強化
- ・ [組織・体制] グローバルでの顧客カバレッジ体制やプロダクト本部の設置など、必要な組織・体制を整備
- ・ 今中計における主な取り組みは、以下の通り

業務基盤の整備

<グローバル人事>

グループ体系的なグローバル人事施策の展開
 現地採用行員 (LS) 主体の業務運営体制

- ・ 2015年5月、新たに6名のLS執行役員を登用 (うち1名は常務執行役員)
- ・ **LS執行役員は合計7名に増員**

組織・体制の整備

<プロダクト関連の本部新設>

トランザクションバンキング本部 (組織図①)

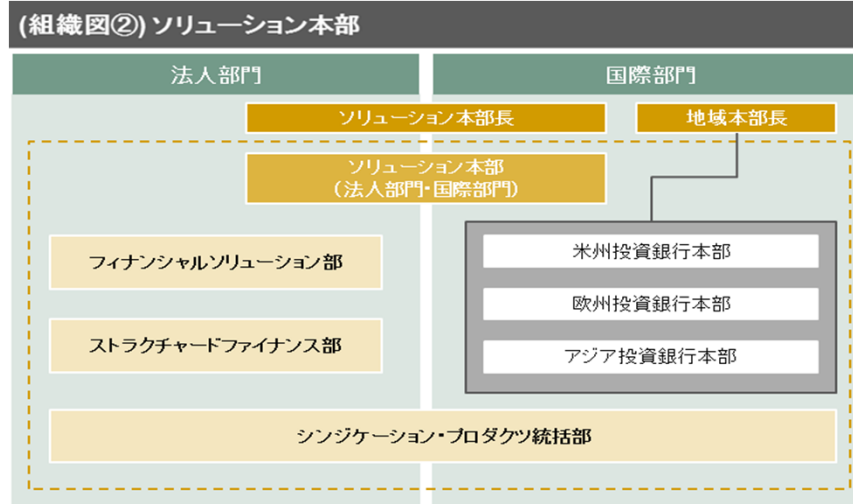
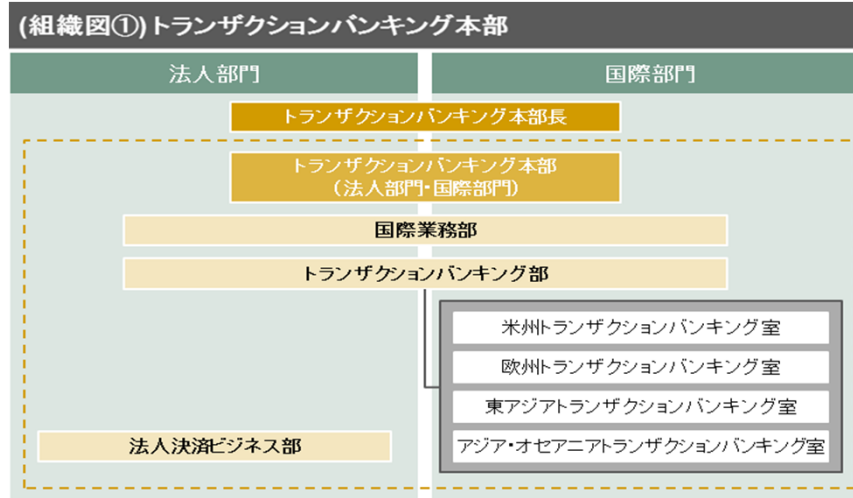
- ・ 部門横断、内外一体でトランザクション・バンキング業務を推進
- ・ 商流を起点に関連する機能を集約することで、生産性の向上を実現

MUFGソリューションユニット・BTMUソリューション本部 (組織図②)

- ・ 銀証一体でO&Dモデルを推進

<非日系大企業カバレッジ体制にグローバル軸を導入>

- ・ 非日系業務推進の担当役員および **Head of Global Corporate** を新設



地域戦略の概要

- [地域戦略] 海外業務は、地域毎に、お客さまのニーズ、競合状況、業務内容が多様化。各地域の特性を活かし、ビジネスモデルを高度化する
- [ノンオーガニック戦略] ノンオーガニック戦略により、新たなビジネス機会を追求、収益成長を補完。アジアにおける地場プラットフォームの獲得や、欧米でのプロダクト強化、預金基盤の増強をめざす

<東アジア>

- 中国成長の取り込み
- Greater Chinaの業務推進態勢強化

<アジア・オセアニア>

- シンガポールの地域営業部を活用し、日系取引基盤強化・非日系ビジネスモデルの高度化
- トランザクション・バンキング強化

<Krungsri>

- MUFGグループとのシナジー協働の推進
- 総合商業銀行プラットフォームの基礎固め

<米州>

- リテール・法人取引の強化、新商品の提供やクロスセルによる収益源の多様化を実現
- 米州業務の統合効果実現
- 強固なMUFGガバナンス態勢の構築
- 中南米・カナダでの顧客基盤拡大・商品拡張

<欧州>

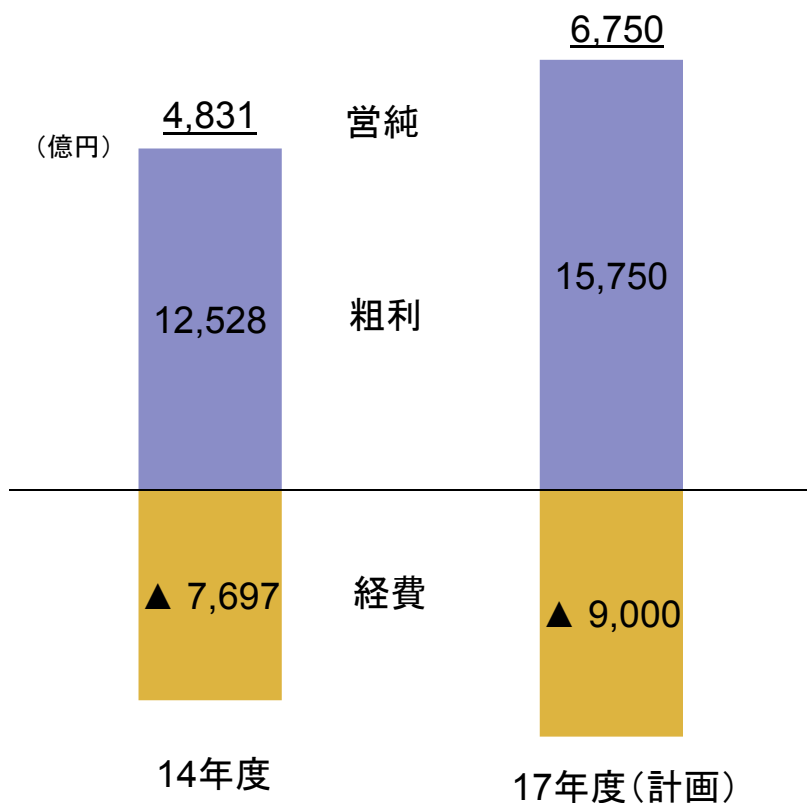
- 非日系業務の深化
- ストラクチャードファイナンス業務の強化
- MUFGキャピタルマーケットツ強化（DCM、デリバティブ）



営純計画

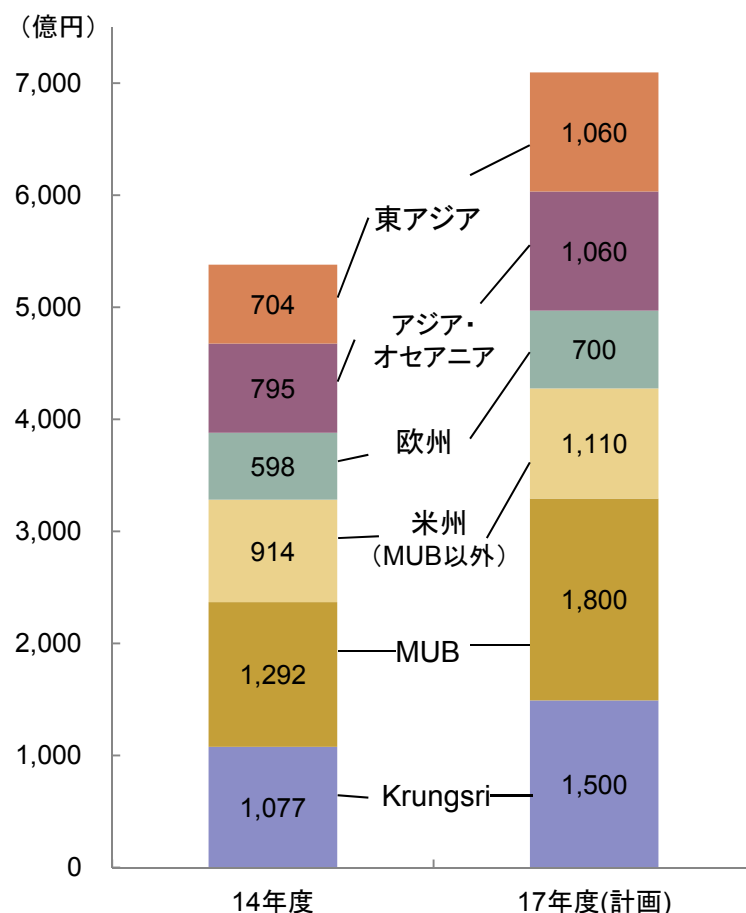
- 営業純益は、17年度の計画ではMUFG連結営純の約40%を占め、3年間の年平均成長率は、10%を上回る計画
- 各地域では、それぞれの強み・基盤を活用し、高い収益計画達成をめざす。グローバルCIBモデルの進化やトランザクション・バンキング業務の強化によるクロスセルの強化、商業銀行ビジネスのグローバル展開等の各種施策を通じ、収益力を高めるとともに、経費・資産の効率性を意識した運営に努め、持続的成長を確固たるものとする

(全体)



(地域別営純計画)

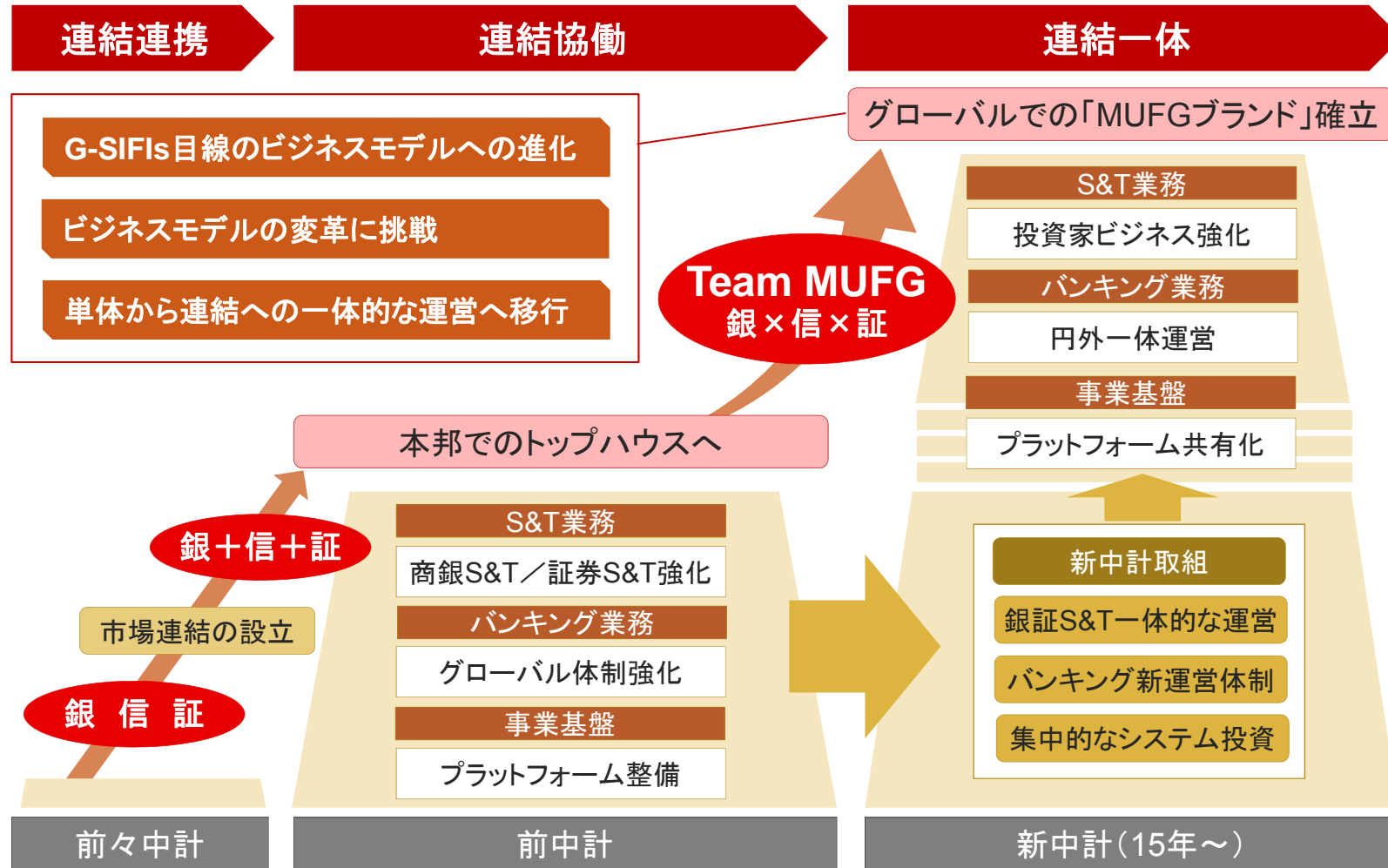
*内部管理ベース(業務間重複計上調整前)



市場事業本部

振り返り／市場事業本部の進化

- 12年：市場連結事業本部発足。14年：銀信証3業態による事業本部体制へ進展
- 新中計では、「Team MUFG」としてG-SIFIs目線での「ビジネスモデルの変革に挑戦」、連結運営へ本格的移行



振り返り／新中期経営計画概略(1)

目指す姿

本邦・アジアに明確な強みを持つマーケットプレーヤー
～グローバルマーケットにおける“MUFGブランド”確立～

10年後の姿

商銀基盤を起点にMUFGとしての特色ある商品と
マーケットメイク力による競争力を有するプレーヤー

市場業務取り巻く環境認識

G-SIFIs目線での
業務運営

国際金融規制
収益力低下
運営コスト増

機関投資家
プレゼンス拡大

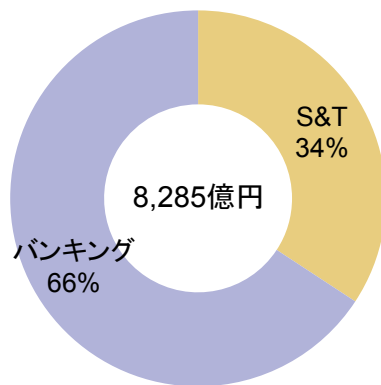
お客さまニーズの
グローバル化

アジアの成長力
への期待

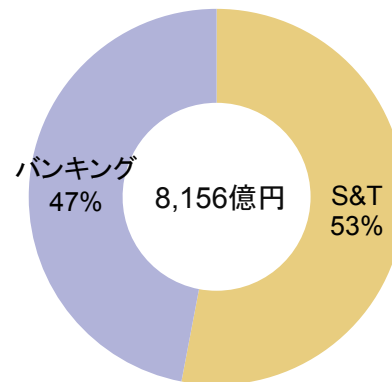
金利上昇局面
への対応

業務別粗利益比率の推移*1

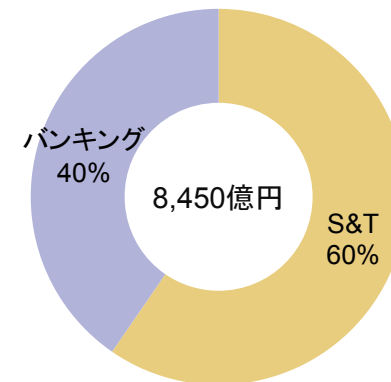
11年度(前々中計)



14年度(前中計)



17年度(新中計)



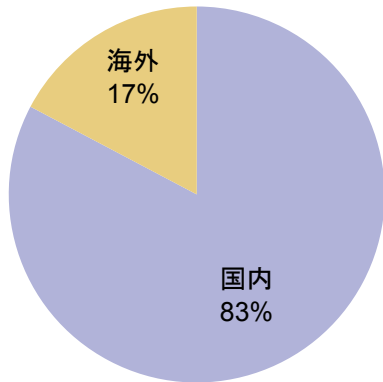
*1 持株連結管理ベース。11年度、14年度は実績値(決算レート)。17年度は計画値(概数、計画レート)



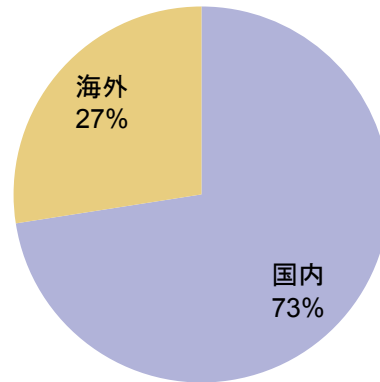
振り返り／新中期経営計画概略(2)

地域別粗利益比率推移*1

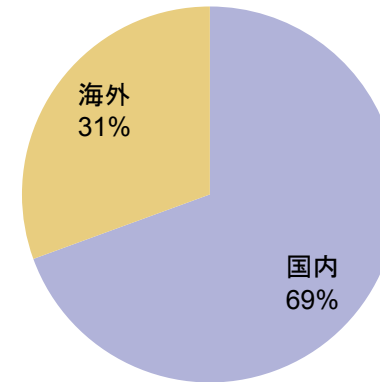
11年度(前々中計)



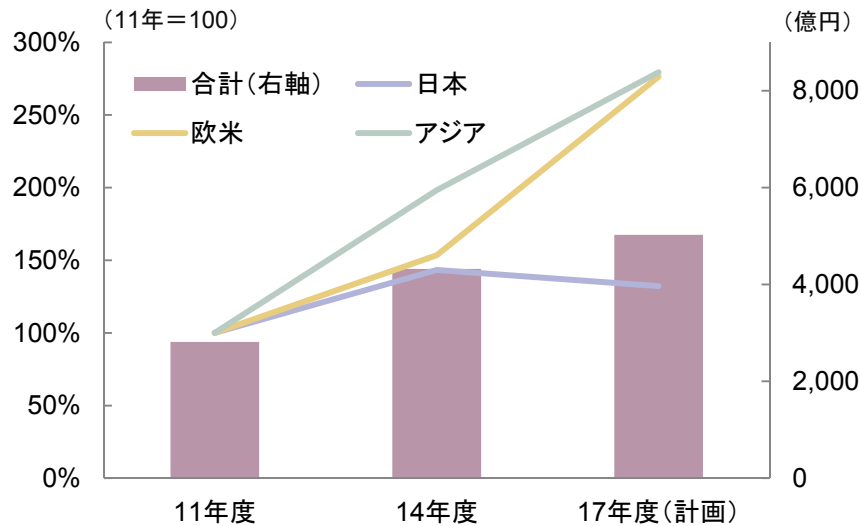
14年度(前中計)



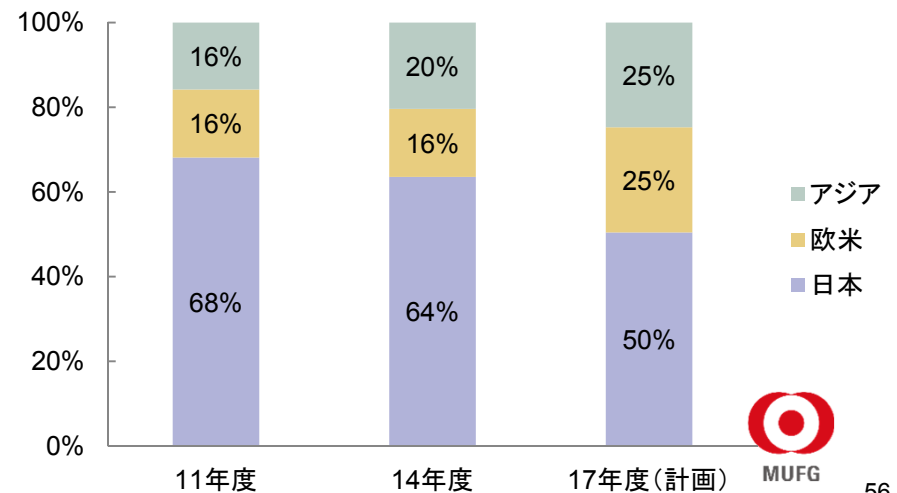
17年度(新中計)



S&T業務地域別利益伸び率*1



S&T業務地域別利益比率*1



*1 持株連結管理ベース。11年度、14年度は実績値(決算レート)。17年度は計画値(概数、計画レート)



振り返り／新中期経営計画概略(3)

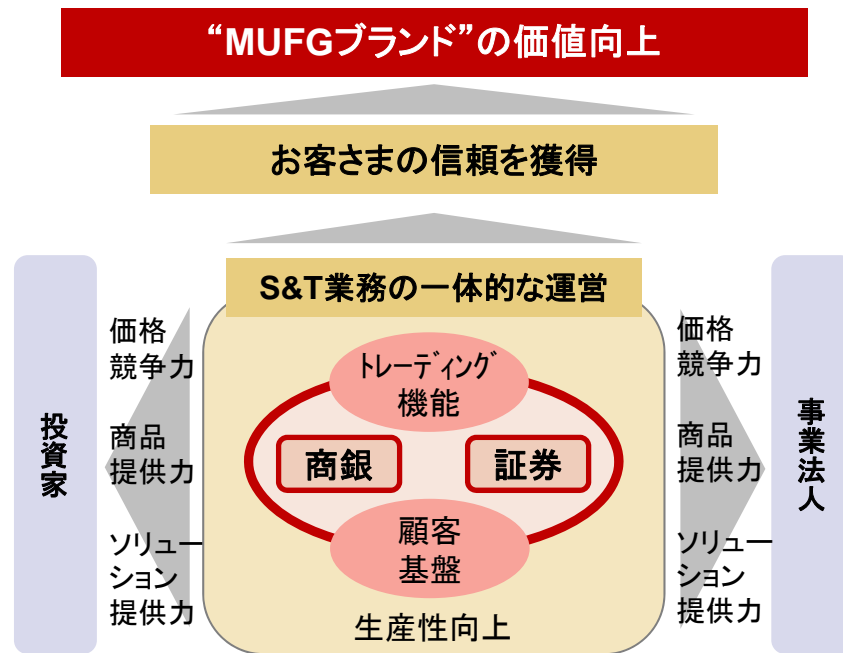
	証券	商銀	信託
S & T	<p>【目指す姿】本邦・アジアに明確な強みを持つマーケットプレイヤー</p> <p>【基本方針】内外投資家に対し、フロー集約、銀証機能の連携を梃子に業務力を強化</p>		
	<p>業態の壁を越えた業務運営実現</p>		
	<p>グローバルベースでの銀証S&T業務の一体的な運営</p>		
	<p>本邦S&T強化</p> <p>海外S&T(現物+デリバ/為替のフロー集約)</p> <p>O&Dビジネスへの取組強化</p>		
バン キン グ	<p>【目指す姿】G-SIFIsに相応しいBS全体の一元管理を支えるALM</p> <p>【基本方針】内外及び円貨・外貨一体でのBSマネジメント高度化実現</p>		
	<p>円貨・外貨の壁を取り払った機能別運営の実現</p>		
	<p>グローバルベースでの全行ALM運営体制</p> <p>円貨・外貨一体運営と運用力向上</p> <p>グループベースでのトレジャリー機能発揮</p>		
	<p>事業運営基盤強化(規制対応・システム基盤強化・人材戦略等)</p> <p>国際金融規制へのグループベースでの基盤構築・対応力強化(システム等)</p> <p>連結事業運営体制高度化</p> <p>内外事業運営高度化</p>		
経 営 基 盤	<p>事業運営基盤強化(規制対応・システム基盤強化・人材戦略等)</p> <p>国際金融規制へのグループベースでの基盤構築・対応力強化(システム等)</p> <p>連結事業運営体制高度化</p> <p>内外事業運営高度化</p>		



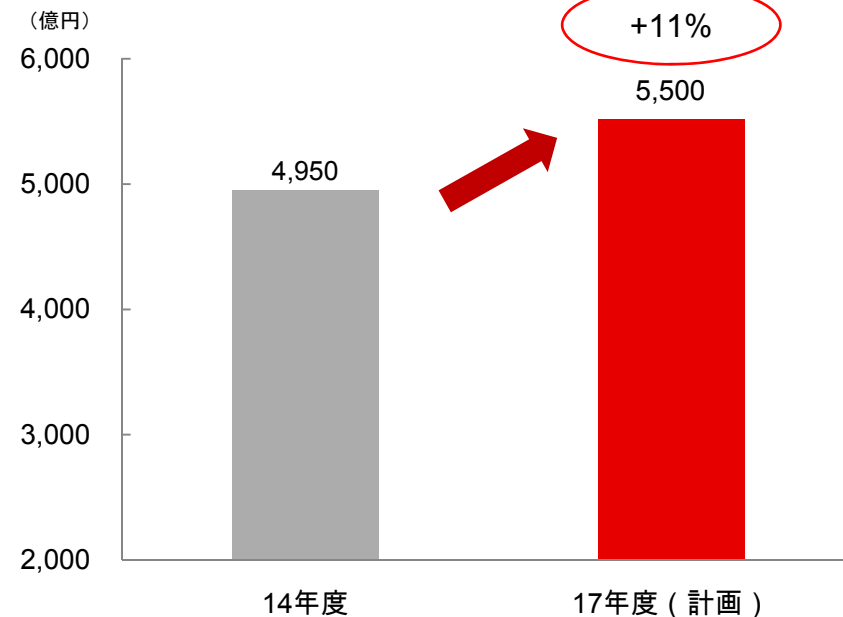
重点業務戦略:セールス&トレーディング業務の進化

- 16年度半ばを目処に、商銀と証券によるセールス&トレーディング(S&T)業務の一体的な運営を開始し、銀証双方の強みを活かすチームアップの実現を目指す
- 為替取引や金利取引のフロー集約、銀証機能の連携により、①価格競争力強化、②商品提供力向上、③ソリューション提供力向上を図る
- 事業法人や機関投資家といった幅広いお客さまの多様なニーズに応え、信頼を獲得するとともに、グローバルマーケットにおける“MUFGブランド”の価値向上と浸透を目指す

戦略概要



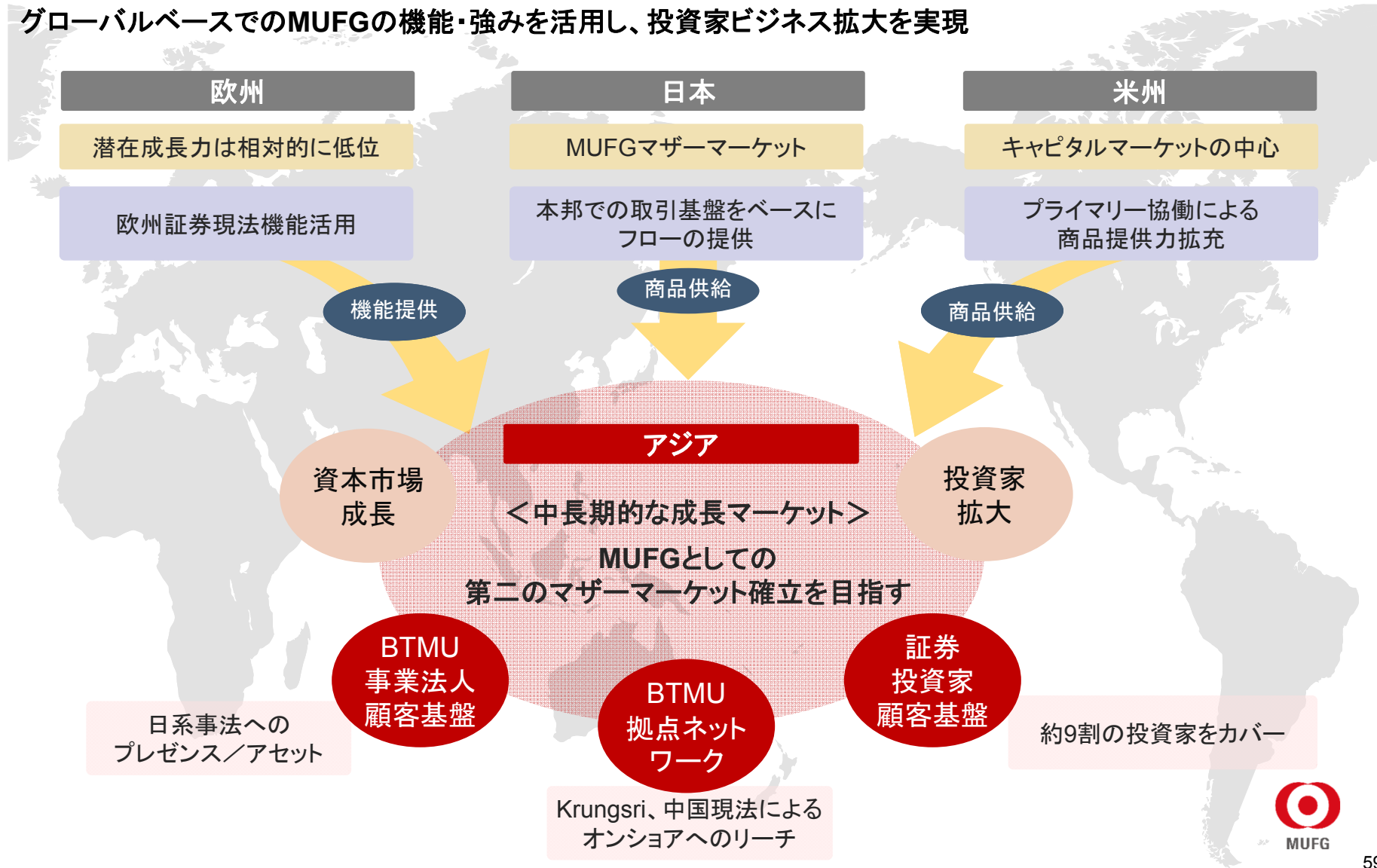
S&T連結粗利益*1



*1 商銀・証券・信託における全事業本部のS&T粗利益合算。計画レートベース(1USD=115円等)

重点業務戦略:セールス&トレーディング業務の進化 ～投資家ビジネス拡大

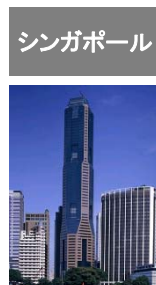
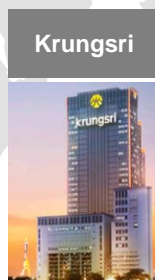
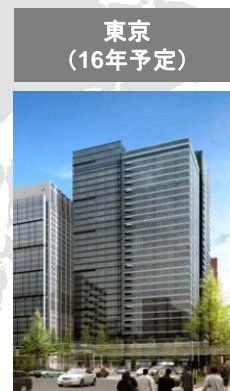
- アジアを中長期的な成長マーケットとして認識し、MUFGとしての第二のマザーマーケット確立を目指す
- グローバルベースでのMUFGの機能・強みを活用し、投資家ビジネス拡大を実現



重点業務戦略:セールス&トレーディング業務の進化 ～銀証S&Tグローバルネットワーク

- セールス&トレーディングビジネスをMUFGのグローバルネットワークにて展開
- 16年には、銀証によるS&T業務の一体的な運営の実現に向けて、銀証トレーディングのロケーションを日本、米州で一体化

MUFG グローバルネットワーク

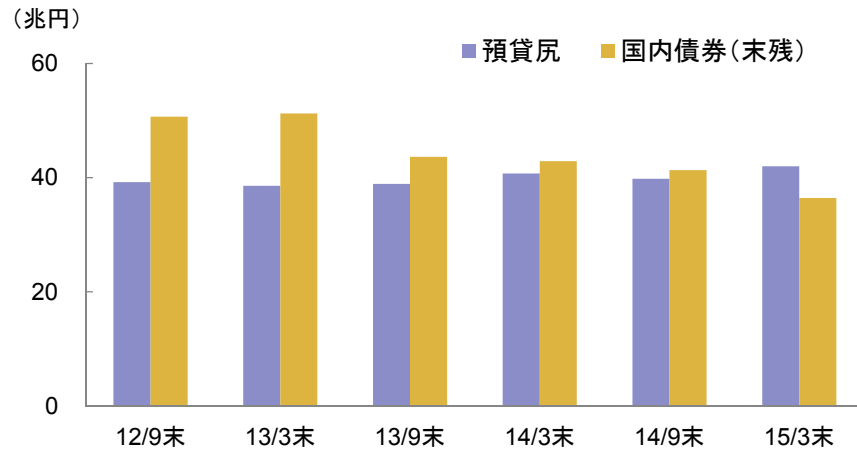


● 市場事業本部グローバルネットワーク(商銀、信託、証券)

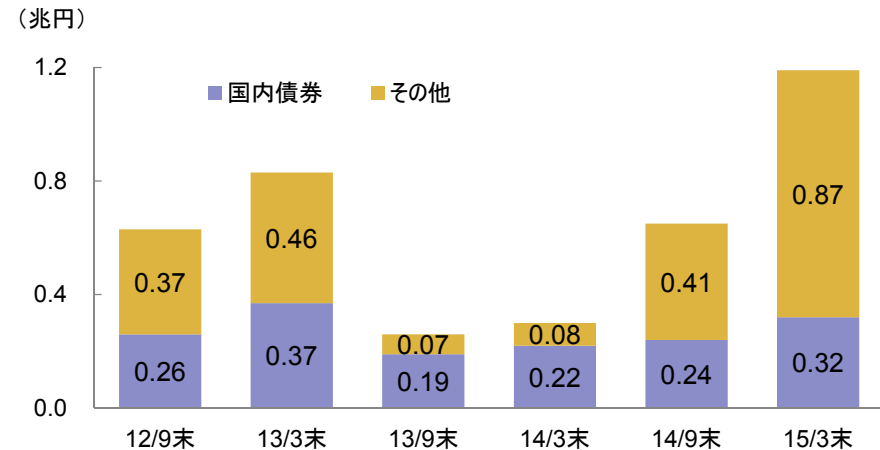


重点業務戦略: バンキング業務の進化

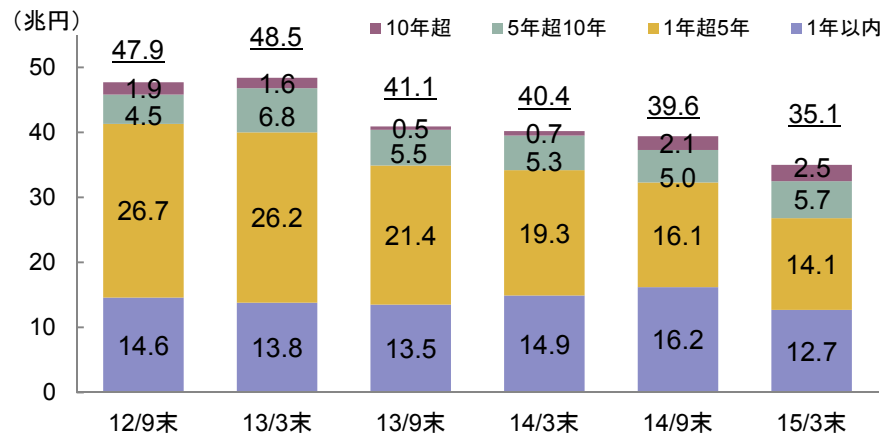
預超額と国内債券投資*1



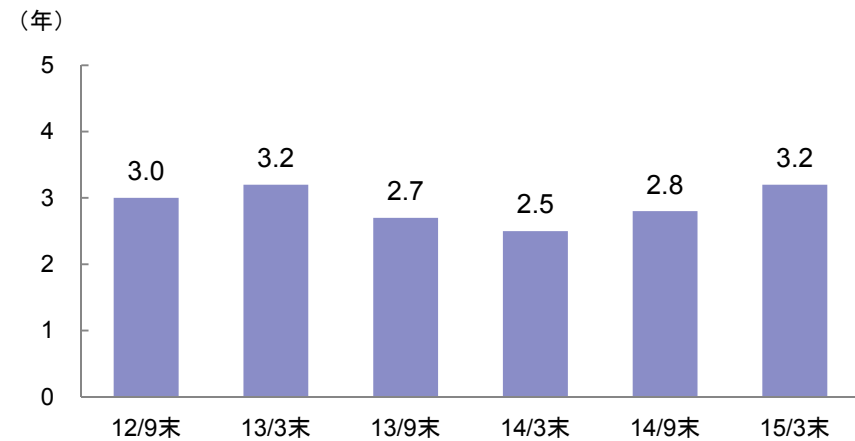
その他有価証券評価損益の推移*3



国債の残存期間別残高*2



国債デュレーション*1



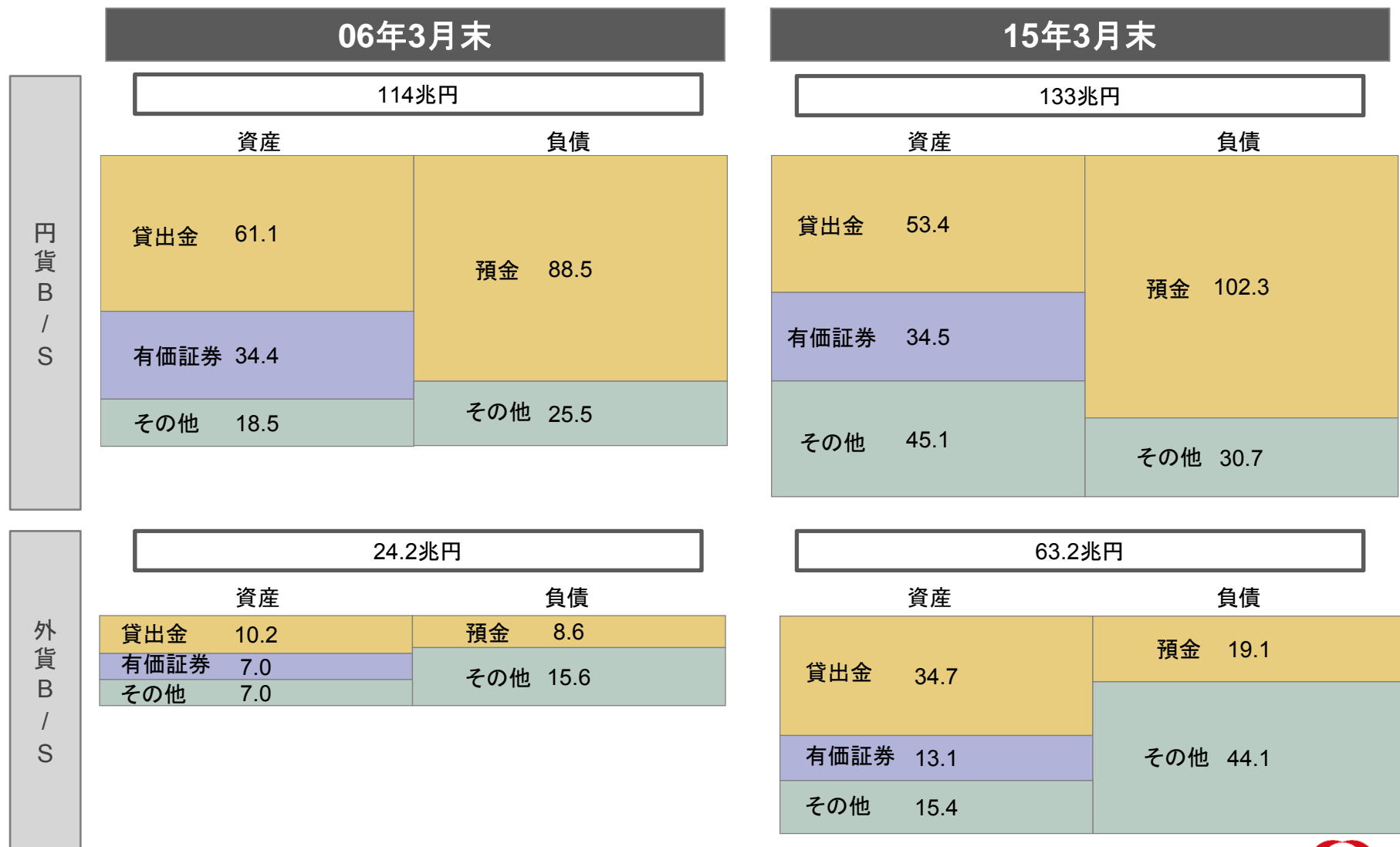
*1 2行合算。その他有価証券

*2 2行合算。その他有価証券および満期保有目的の国債

*3 MUFG連結。除く国内株式



重点業務戦略: バンキング業務の進化 ～BS構造の変化



* 商銀単体データ



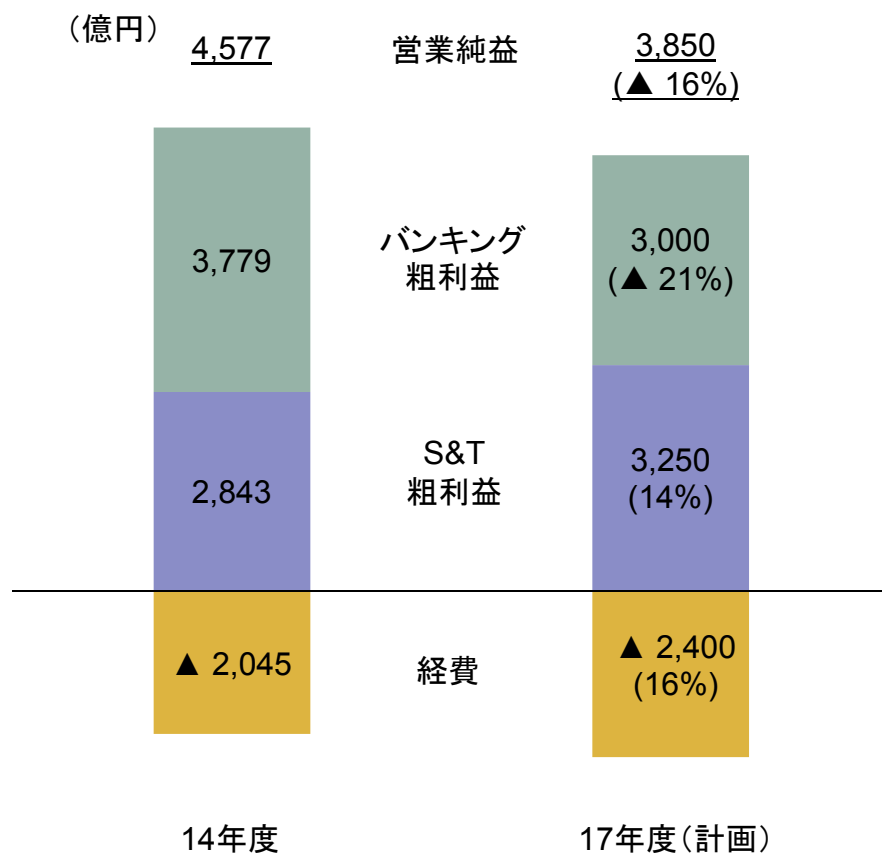
重点業務戦略: バンキング業務の進化 ~新体制



営業純益計画

- 17年度の営業純益は3,850億円。金利上昇を背景にバンキング業務粗利益は減少するものの、S&Tは銀証での一体的な運営を進め、ビジネス拡大をめざす

営業純益計画



業態別営業純益シェア

