

CLSA  
ジャパンフォーラム2016

2016年2月

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ



本資料には、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、本資料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、統合報告書、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、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付(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。

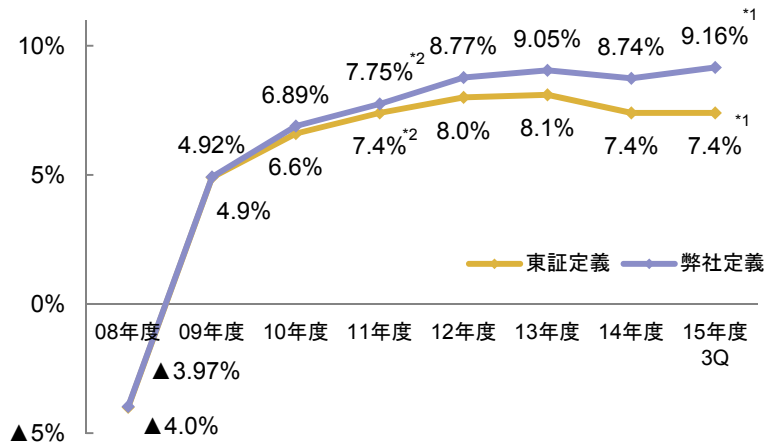
また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料の「決算の概要」の計数は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値を使用しています。

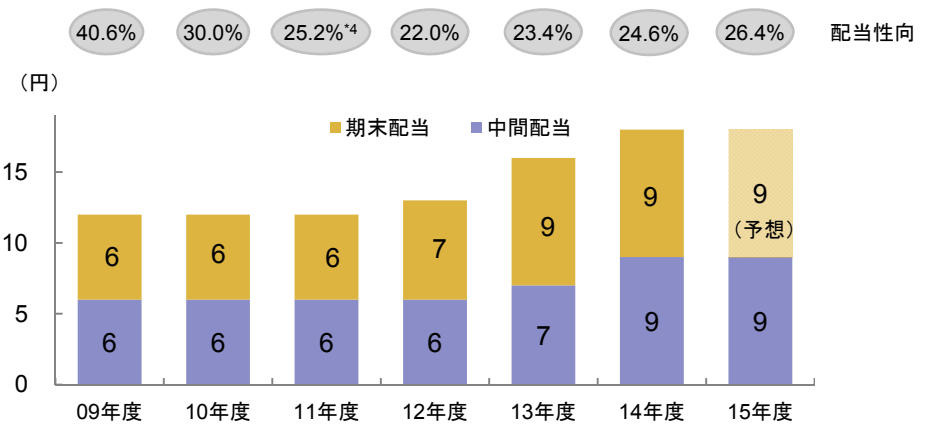
#### <本資料における計数の定義>

連結	: 三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
2行合算	: 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)

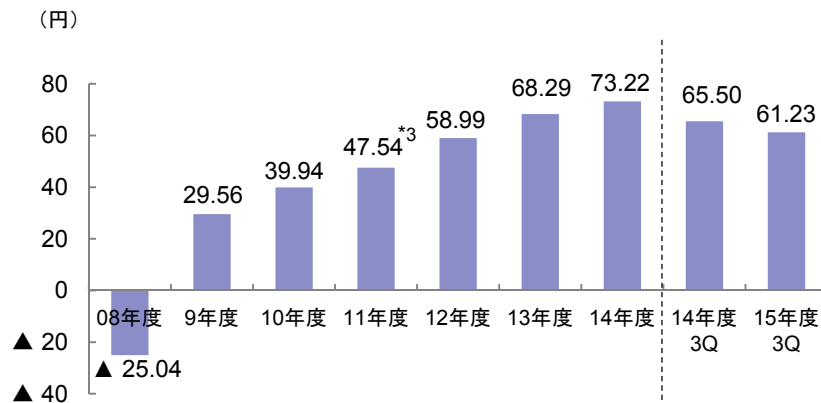
## ROE



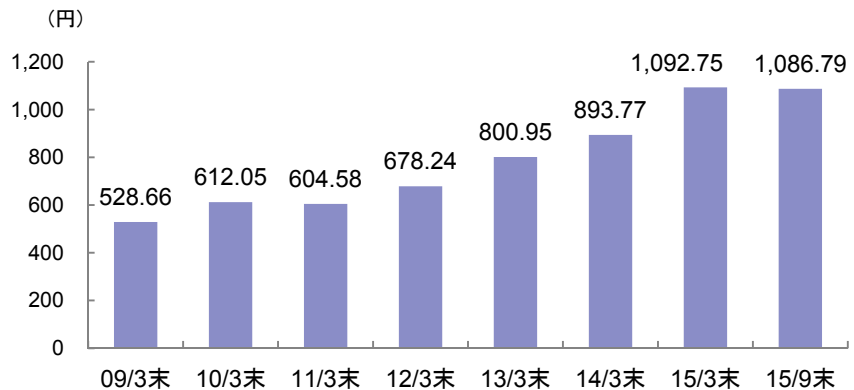
## 一株当たり配当金／配当性向



## 一株当たり当期純利益



## 一株当たり純資産



\*1  $\frac{\text{親会社株主に帰属する純利益(年換算)} - \text{非転換型優先株式年間配当相当額}}{\text{[(期首株主資本合計 - 期首発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期首為替換算調整勘定)} + \text{(期末株主資本合計 - 期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定)}]} \div 2} \times 100$

\*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10% (弊社定義)、10.6% (東証定義)

\*3 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

\*4 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 中期経営計画 財務指標

- MUFGグループの安定的・持続的な利益成長の実現に向けて、顧客部門を中心に国内外での収益基盤の多様化を進めるとともに、生産性の向上による資本効率の改善を図る
- 株主価値のさらなる向上をめざし、「株主還元の一層の充実」、「充実した資本基盤の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスを意識しつつ、機動的に資本政策を運営

		14年度実績	17年度目標	15年度第3四半期実績
成長性	1株当たり利益(EPS)	73.22円	14年度比+15%以上	61.23円
	ROE	8.74%	8%台後半	9.16%
収益性	経費率	61.1%	60%程度	62.2%
	普通株式等Tier1比率(完全実施)*1	12.2%	9.5%以上	12.0%
※有価証券含み益除きベース				9.9%

\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

# 目次

- ・「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」導入 6

## 2015年度第3四半期決算の概要 7

- ・ 決算の総括 8
- ・ 決算サマリー(P/L) 9
- ・ 経費率 10
- ・ 決算サマリー(B/S) 11
- ・ 貸出金・預金 12
- ・ 国内預貸金利回り 13
- ・ 内外貸出推移 14
- ・ 貸出資産 15
  - 与信関係費用総額、リスク管理債権、  
アジア貸出(1)(2)、エネルギー業種・ロシア向け与信
- ・ 保有有価証券 20
- ・ 自己資本 21
- ・ MUSHDの業績 22
- ・ MUN／アコム of 業績 23
- ・ モルガン・スタンレーの業績と主な協働案件 24
- ・ 2015年度業績目標 25

## 成長戦略 26

- ・ 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 27
- ・ 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献 32
- ・ グローバルCIBモデルの変革 34
- ・ セールス&トレーディング業務の進化 36
- ・ 資産運用・管理業務のグローバル展開 37
- ・ トランザクション・バンキングのさらなる強化 40
- ・ アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 41

## ガバナンス、資本政策、政策保有株式 49

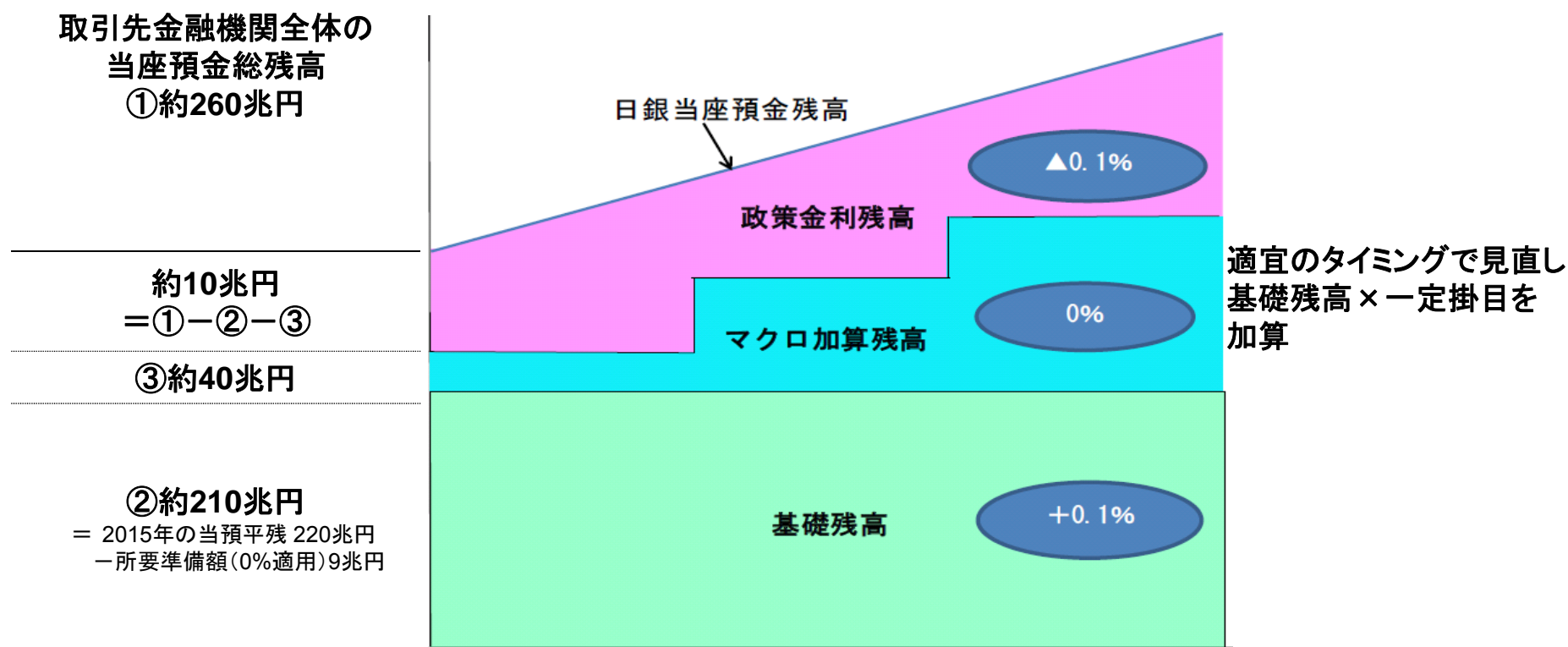
- ・ ガバナンス態勢の強化 50
- ・ 資本政策 51
- ・ 配当金予想 52
- ・ 自己株式の取得 53
- ・ 効率的な資本活用 54
- ・ 資本運営の方針 55
- ・ 政策保有株式の削減 56

## Appendix 57

- ・ 日本経済環境 58
- ・ 事業本部別業績概要 59
- ・ 事業本部別収益推移 60
- ・ プロジェクトファイナンス 66
- ・ 外貨建て発行 67

# 日本銀行による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」導入

## <日銀の推計>



(出所)日本銀行

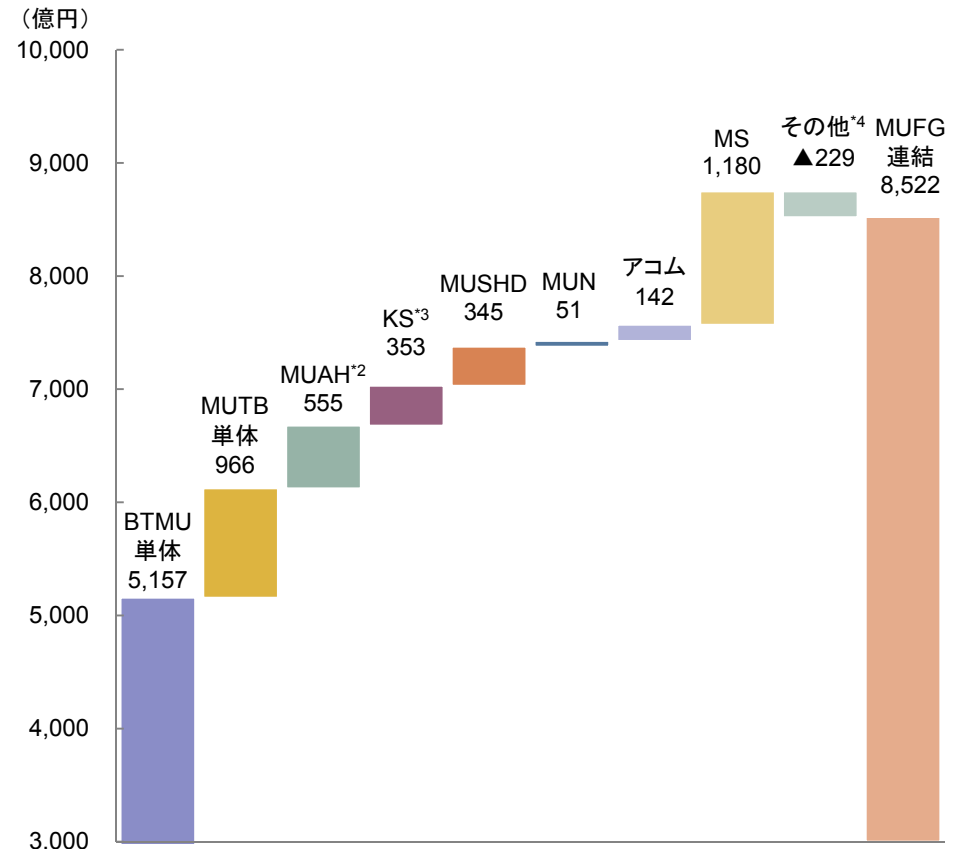
## 2015年度第3四半期決算の概要

# 2015年度第3四半期決算の総括

【連結】

- 親会社株主四半期純利益は8,522億円  
(前年同期比 ▲746億円)
  - ・通期目標9,500億円に対して進捗率89%
  - ・主要業態全てが利益に貢献
  - ・与信関係費用総額は、591億円の費用計上
  - ・通期目標は9,500億円に据え置き
- 中期経営計画の進捗
  - ・リテールでは、CFビジネスが好調に推移。運用商品販売態勢等の基盤整備も進展
  - ・米国では、外部登用のCEOによる新経営体制が発足。今後、収益源の更なる多様化、ガバナンスの強化、生産性の向上に注力
  - ・トランザクション・バンキングでは、「内外一体」「製販一体」で推進する態勢を整備。外貨預金残高は順調に増加
  - ・UBSオルタナティブファンド管理事業の買収に続き、米国のファンド管理会社Capital Analyticsの全株取得で合意。グローバルIS領域でのスケール拡大継続
- 株主還元
  - ・11月に総額1,000億円を上限とする自己株取得を決議し、12月に完了

## 親会社株主四半期純利益内訳\*1



\*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績

\*2 MUFG Americas Holdings Corporation

\*3 アユタヤ銀行 (Krungsri)

\*4 子会社からの受取配当金の連結消去及びグループ内での子会社株式移動に伴う損益の連結消去等



# 決算サマリー(P/L)

【連結】

## ● 業務純益

- ・海外の貸出・手数料収益が伸長したが、債券売却益の減少を主因に業務粗利益は減少
- ・営業費は為替要因もあり増加
- ・業務純益は493億円減少の11,689億円

## ● 与信関係費用総額

- ・個別貸倒引当金の増加および貸倒引当金戻入額の減少により591億円の費用計上  
ただし、2行合算では263億円の戻入益を計上

## ● 株式等関係損益

- ・株式等売却損益の減少を主因に153億円減少

## ● 持分法による投資損益

- ・MSの業績伸長を主因に増加

## ● 親会社株主四半期純利益\*2

- ・純利益は、746億円減益の8,522億円

## ● 1株当たり利益

- ・EPSは61.23円(▲4.27円)

(単位:億円)		14年度	15年1-3Q	前年同期比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	42,290	30,965	▲ 160
2	資金利益	21,816	15,960	72
3	信託報酬+役務取引等利益	14,200	10,395	254
4	特定取引利益+その他業務利益	6,273	4,610	▲ 488
5	うち国債等債券関係損益	1,151	935	▲ 363
6	営業費(▲)	25,841	19,276	333
7	連結業務純益	16,449	11,689	▲ 493
8	与信関係費用総額*1	▲ 1,616	▲ 591	▲ 900
9	株式等関係損益	931	636	▲ 153
10	株式等売却損益	979	723	▲ 102
11	株式等償却	▲ 48	▲ 87	▲ 51
12	持分法による投資損益	1,596	1,913	297
13	その他の臨時損益	▲ 230	▲ 240	▲ 185
14	経常利益	17,130	13,408	▲ 1,435
15	特別損益	▲ 982	▲ 435	300
16	法人税等合計	▲ 4,677	▲ 3,548	283
17	親会社株主四半期純利益*2	10,337	8,522	▲ 746
18	1株当たり利益(円)	73.22	61.23	▲ 4.27

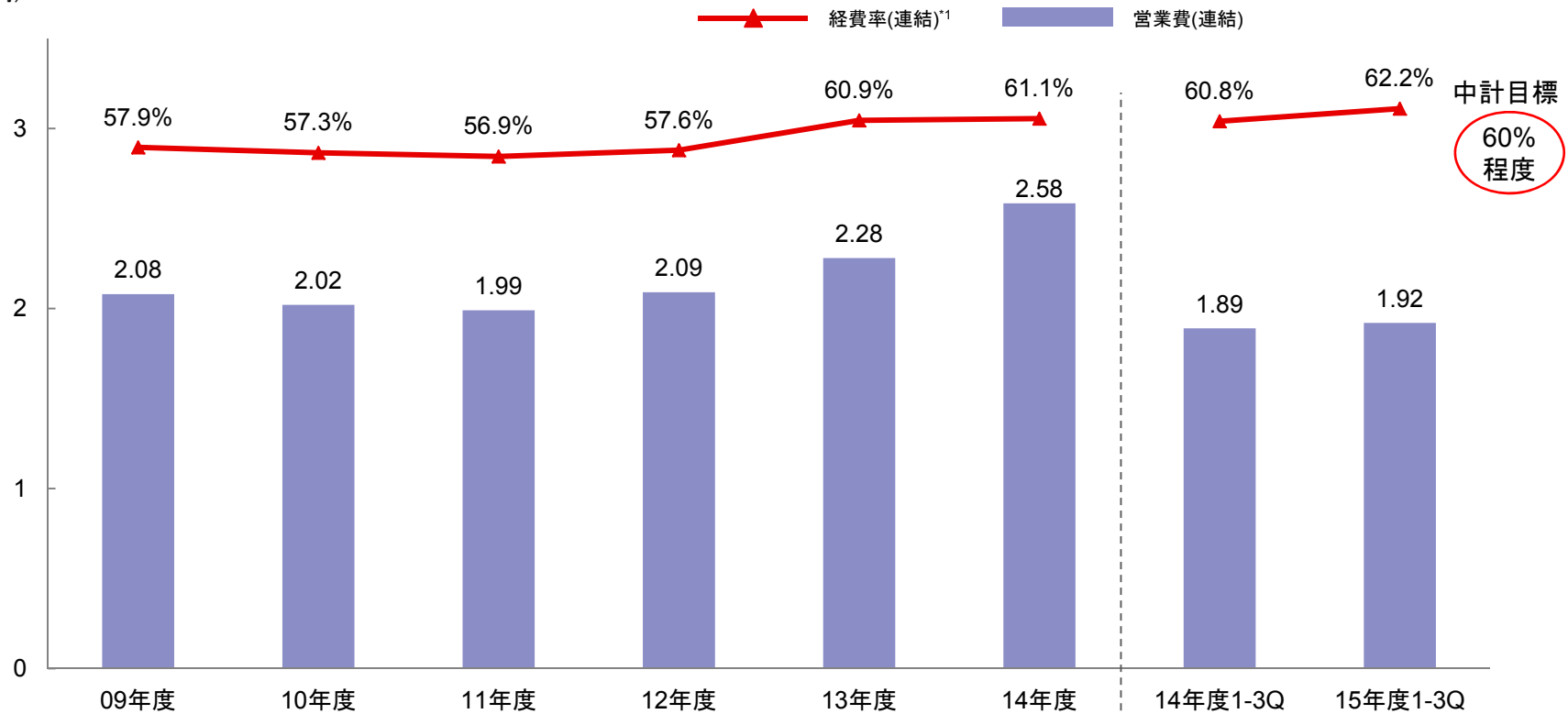
\*1 与信関係費用(信託勘定)+一般貸倒引当金繰入額+与信関係費用(臨時損益)  
+貸倒引当金戻入益+偶発損失引当金戻入益(与信関連)+償却債権取立益

\*2 親会社株主に帰属する四半期純利益

- 連結経費率は62.2%と前年同期比で微増。連結経費は、為替影響もあり、海外経費を中心に増加
- 中計目標の「60%程度」の達成を目指し、生産性向上に向けた施策を推進しつつ、抑制的な運営を継続

## 営業費・経費率実績

(兆円)



\*1 経費率=営業費 / 業務粗利益(信託勘定償却前)

# 決算サマリー(B/S)

【連結】

## ● 貸出金

- 国内法人貸出、海外貸出の増加により、15年9月末比増加

## ● 有価証券

- 国内株式および外国債券が増加した一方、国債が大きく減少し、15年9月末比減少

## ● 預金

- 個人預金および海外預金の増加により、15年9月末比増加

## ● その他有価証券評価損益

- 株価上昇に伴う国内株式の評価益増加を主因に、15年9月末比増加

(単位:億円)		15年12月末	15年3月末比	15年9月末比
1	資産の部合計	2,957,771	96,274	66,121
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,134,874	40,067	15,244
3	貸出金(銀行勘定)	[1,133,481]	[39,798]	[15,103]
4	うち住宅ローン <sup>*1</sup>	155,695	▲3,096	▲1,156
5	うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	436,582	12,014	9,524
6	うち海外貸出 <sup>*3</sup>	433,207	16,190	8,476
7	有価証券(銀行勘定)	652,334	▲83,047	▲14,657
8	うち国内株式	64,244	1,007	5,042
9	うち国債	265,405	▲86,701	▲36,749
10	うち外国債券	243,932	8,216	16,559
11	負債の部合計	2,785,375	96,753	64,924
12	預金	1,560,994	27,420	16,089
13	うち個人預金(国内店)	719,165	15,013	11,806
14	うち法人等預金	463,317	▲11,173	▲11,575
15	うち海外店その他	378,512	23,581	15,858
16	純資産の部合計	172,396	▲479	1,196
17	その他有価証券評価損益	34,912	▲6,419	3,971

\*1 2行合算+信託勘定

\*2 政府等向け貸出除き

\*3 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)+BTMU(カナダ)+BTMU(マレーシア)

● **連結貸出金残高113.4兆円**  
(15年9月末比+1.5兆円)

<主な増減要因>

- ・ 住宅ローン ▲0.1兆円
- ・ 国内法人貸出\*1 +0.9兆円  
(内、大企業 +0.5兆円)
- ・ 政府等向け貸出 +0.0兆円
- ・ 海外貸出\*2 +0.8兆円  
(除く為替影響 +1.4兆円)

\*1 政府等向け貸出除き

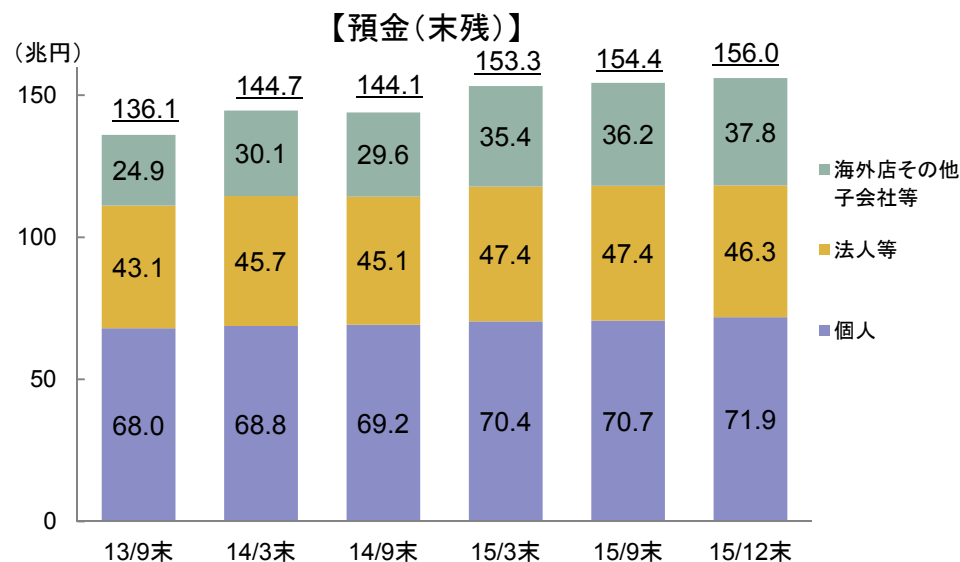
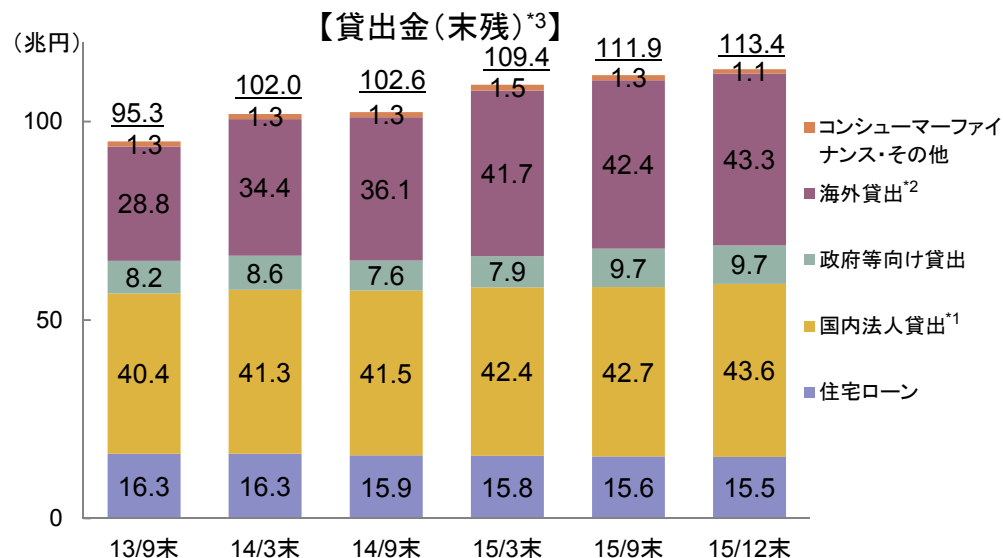
\*2 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)+BTMU(カナダ)+BTMU(マレーシア)

\*3 銀行勘定+信託勘定

● **連結預金残高156.0兆円**  
(15年9月末比+1.6兆円)

<主な増減要因>

- ・ 個人預金 +1.1兆円
- ・ 法人等預金 ▲1.1兆円
- ・ 海外店その他  
子会社等 +1.5兆円  
(除く為替影響 +2.3兆円)

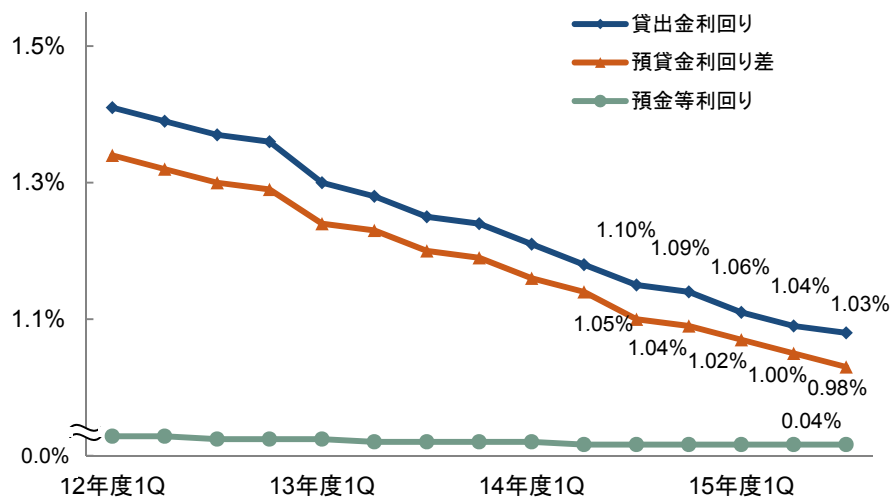


# 国内預貸金利回り

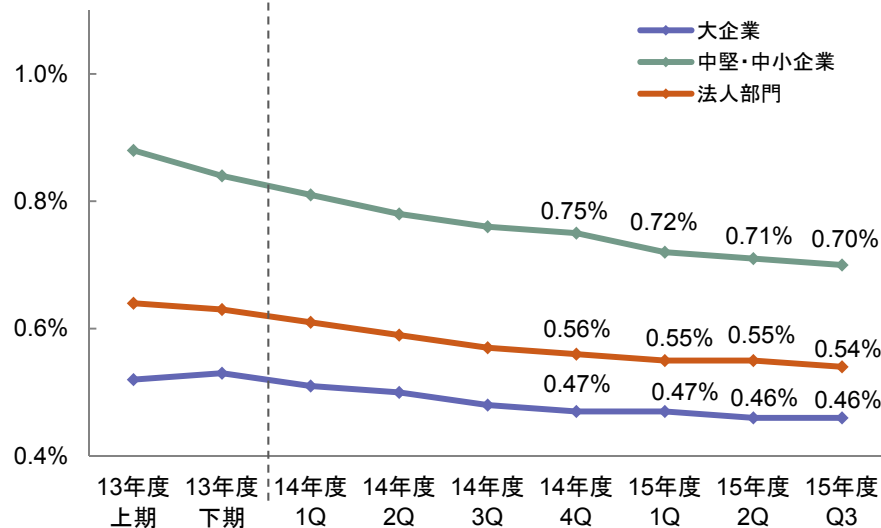
【2行合算】

- 15年度3Qの国内預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は、市場金利低下の影響を受けた貸出金利回りの低下により前期比1bpの低下

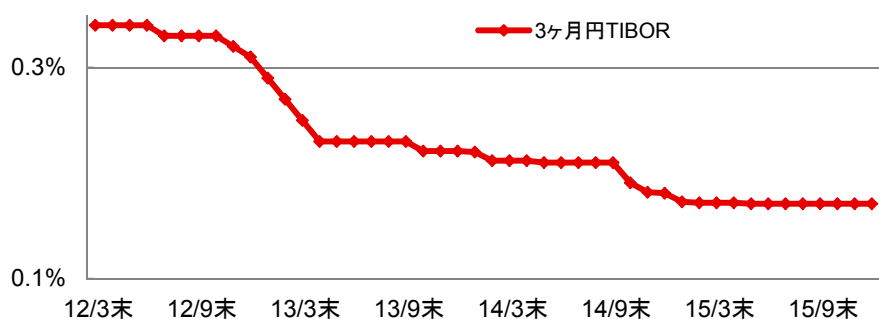
国内預貸金利回り差の推移(政府等向け貸出除き)



(ご参考) 国内法人貸出利鞘\*1(政府等向け貸出除き)

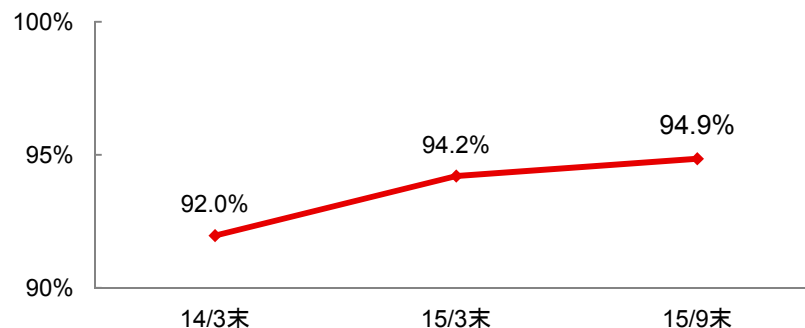


(ご参考) 市場金利の推移



(月末レート/出所: Bloomberg)

(ご参考) 国内法人与信残高 正常先比率\*1

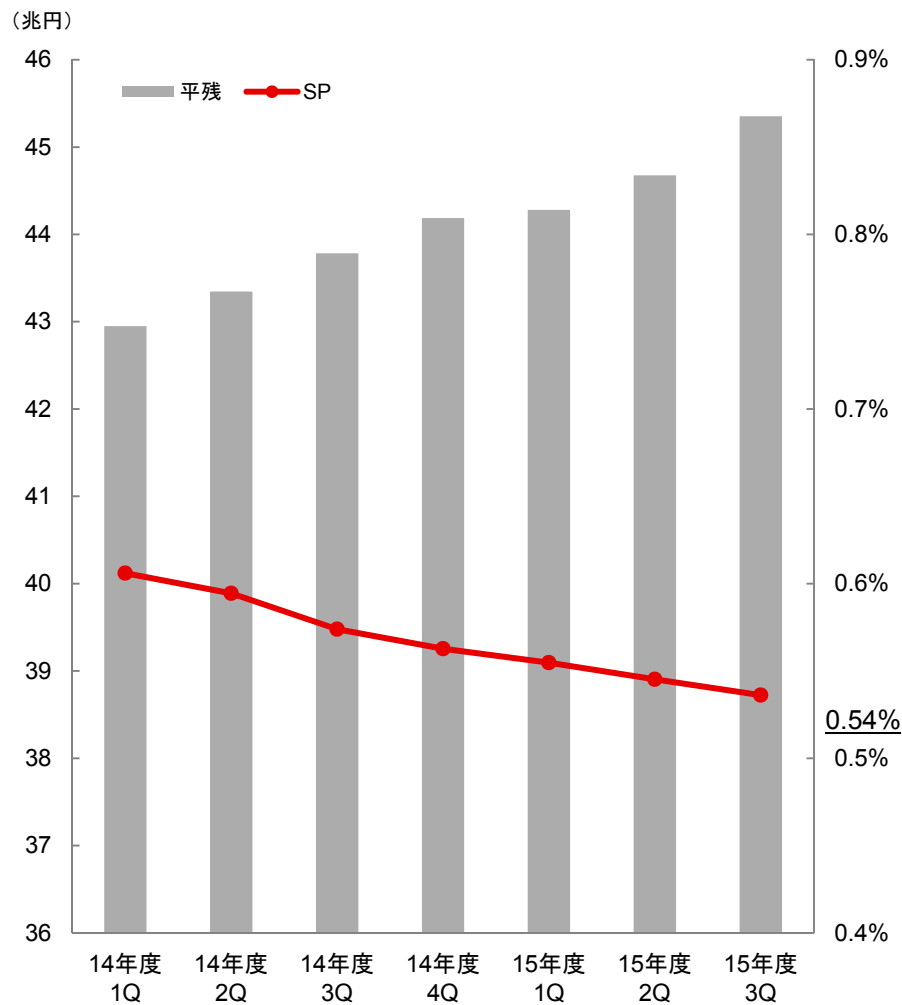


\*1 管理計数

# 内外貸出推移

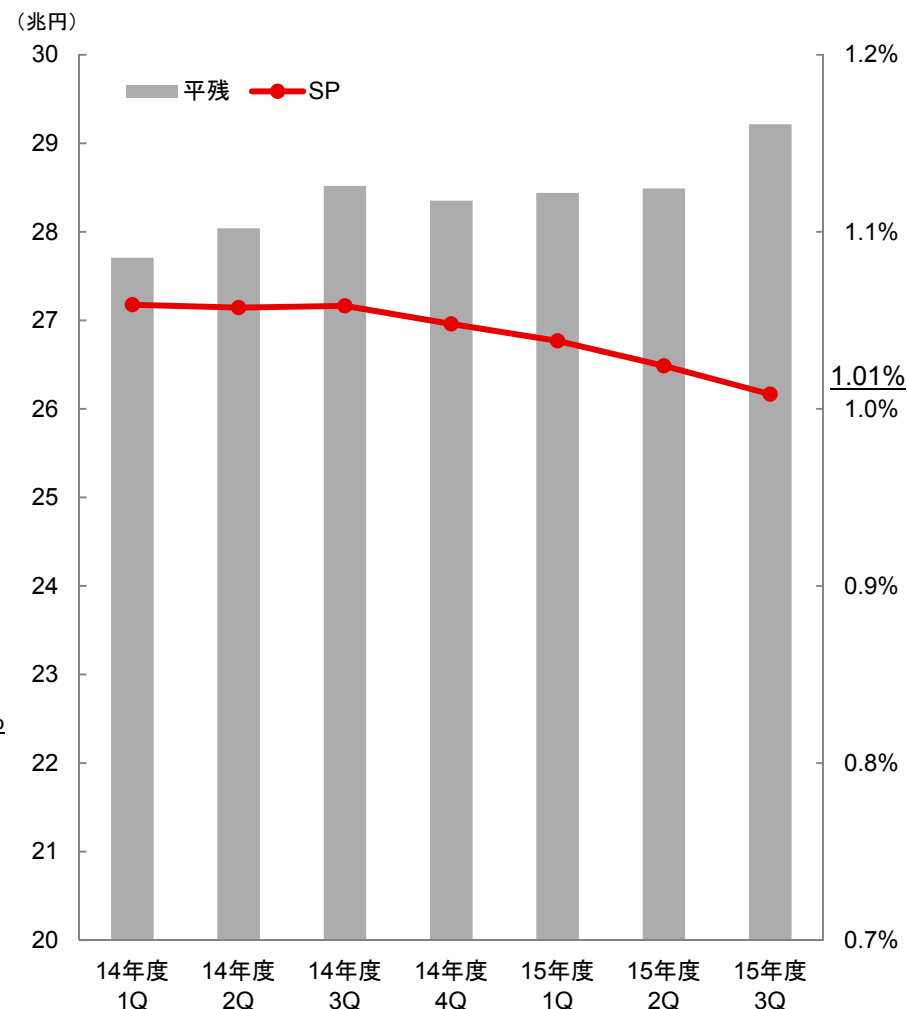
【連結(除<MUAH、KS)】

国内法人貸出平残・利鞘\*1(除<政府等向け)



\*1 管理計数

海外法人貸出平残・利鞘\*2(除<MUAH、KS)

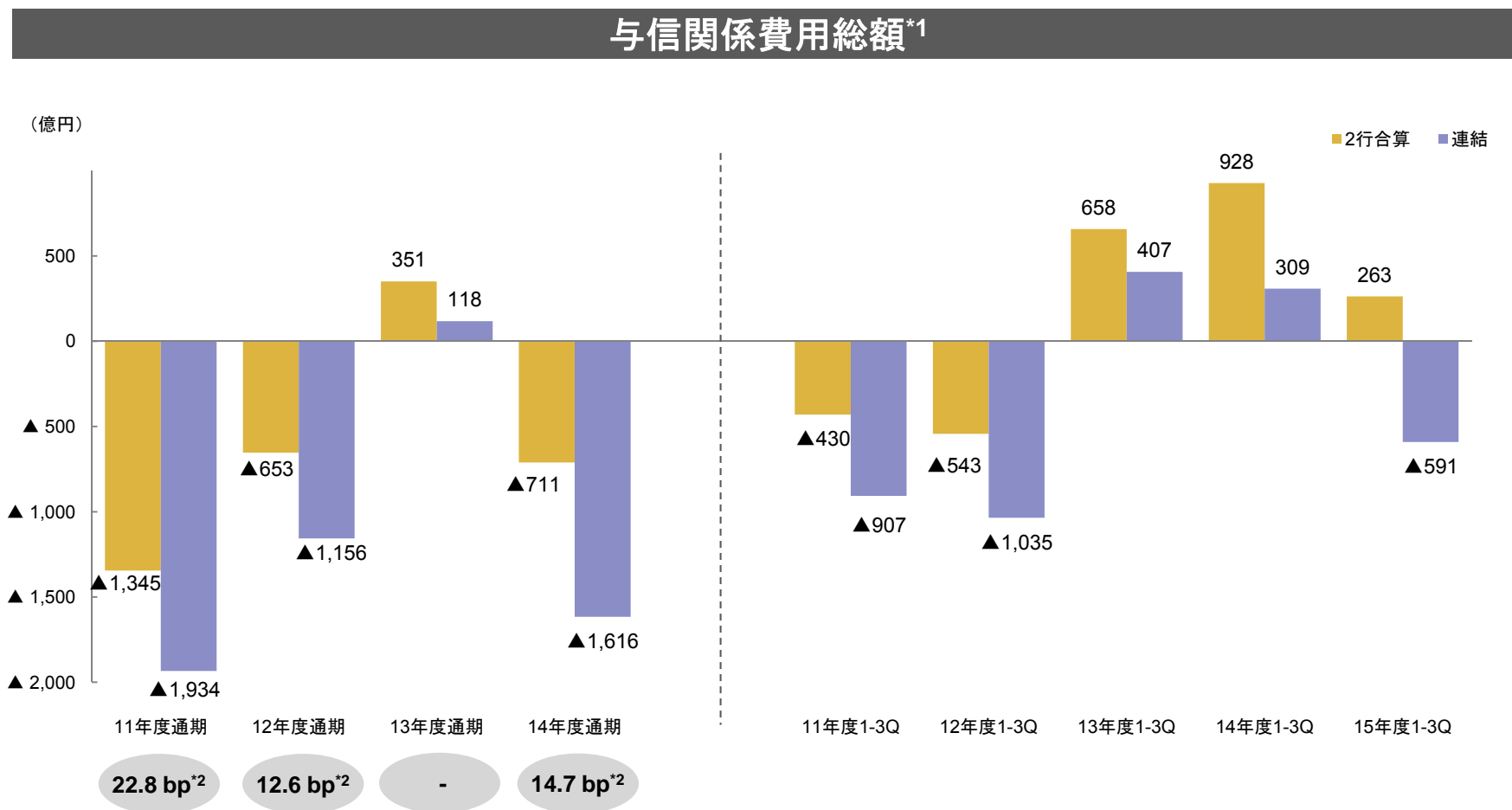


\*2 現地通貨ベース、管理計数

# 貸出資産 ～与信関係費用総額推移

【連結・2行合算】

- 連結の与信関係費用総額は591億円の費用計上（2行合算は263億円の戻入益計上）



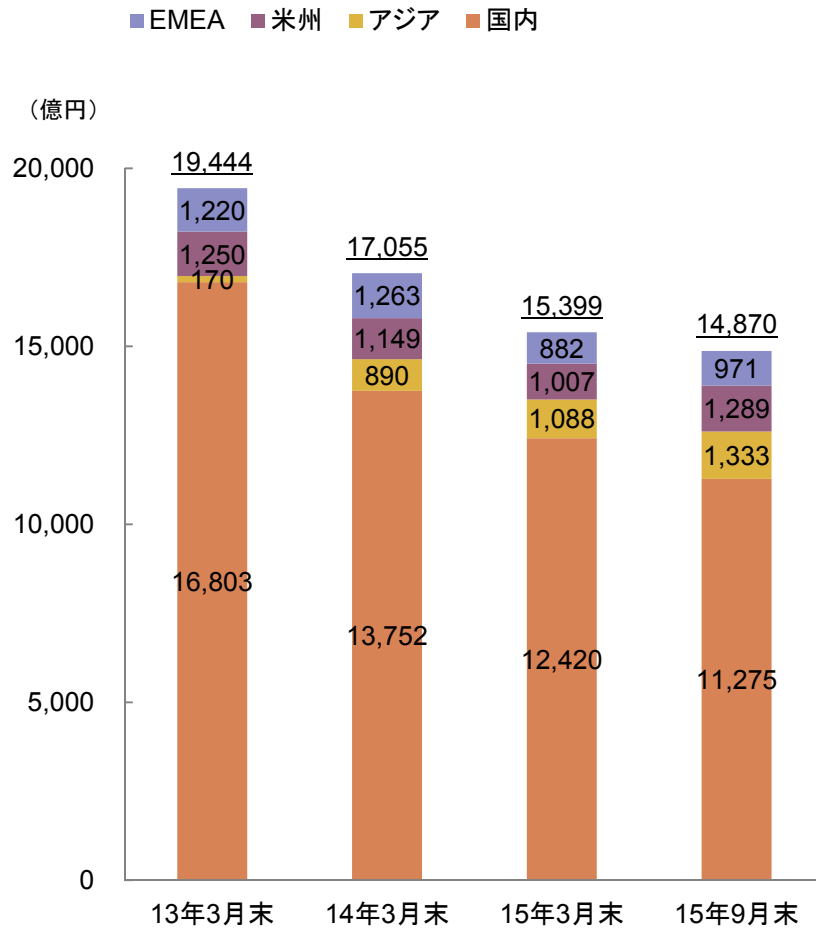
\*1 償却債権取立益込み(▲は費用を表す)

\*2 連結ベース: 与信関係費用総額 / 貸出金 (銀行勘定 + 信託勘定)

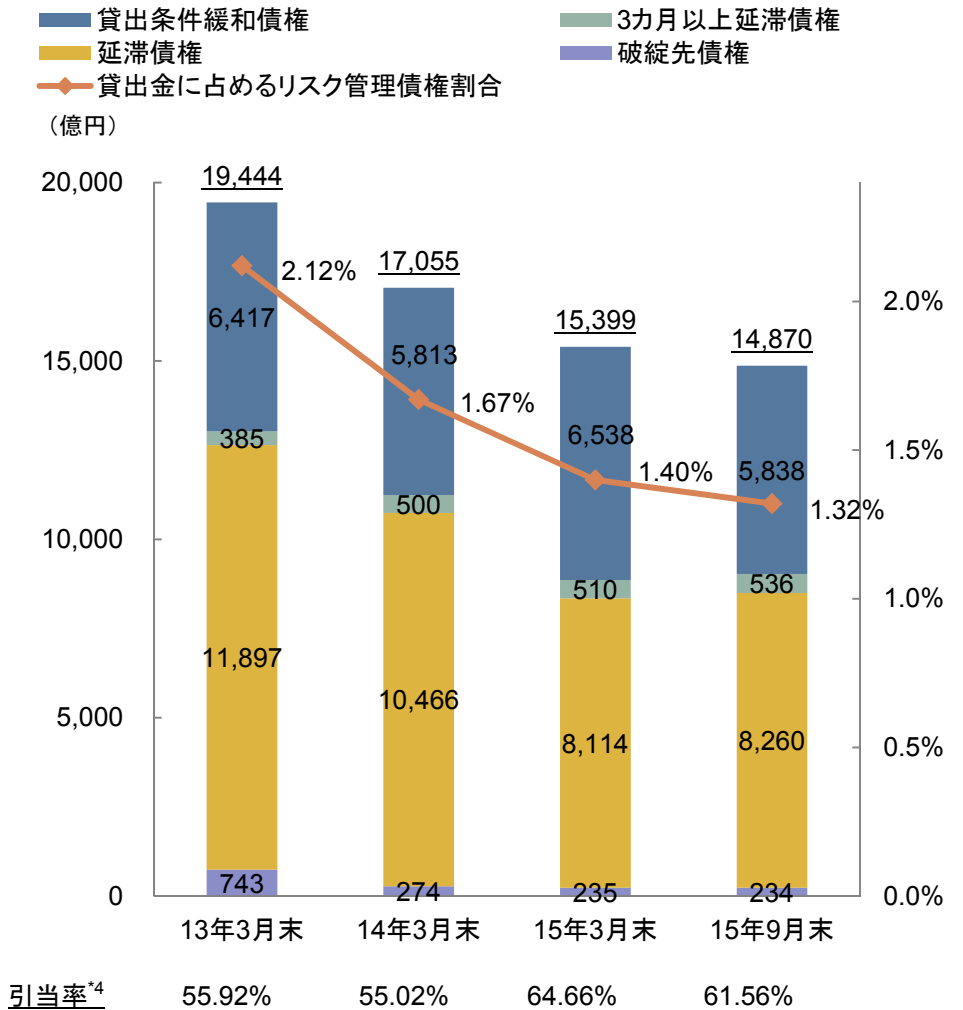
# 貸出資産 ～リスク管理債権\*1

【連結】

地域別\*2リスク管理債権残高(連結)



リスク管理債権残高・比率\*3・引当率\*4(連結)



\*1 銀行法に基づくリスク管理債権。直接償却後の金額を記載  
 \*2 債務者の所在地による区分  
 \*3 リスク管理債権残高/貸出金  
 \*4 貸倒引当金/リスク管理債権

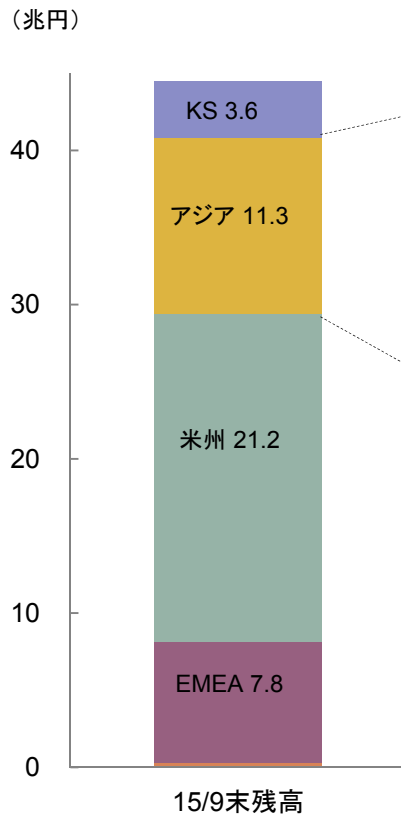


# 貸出資産 ～アジア貸出(1)

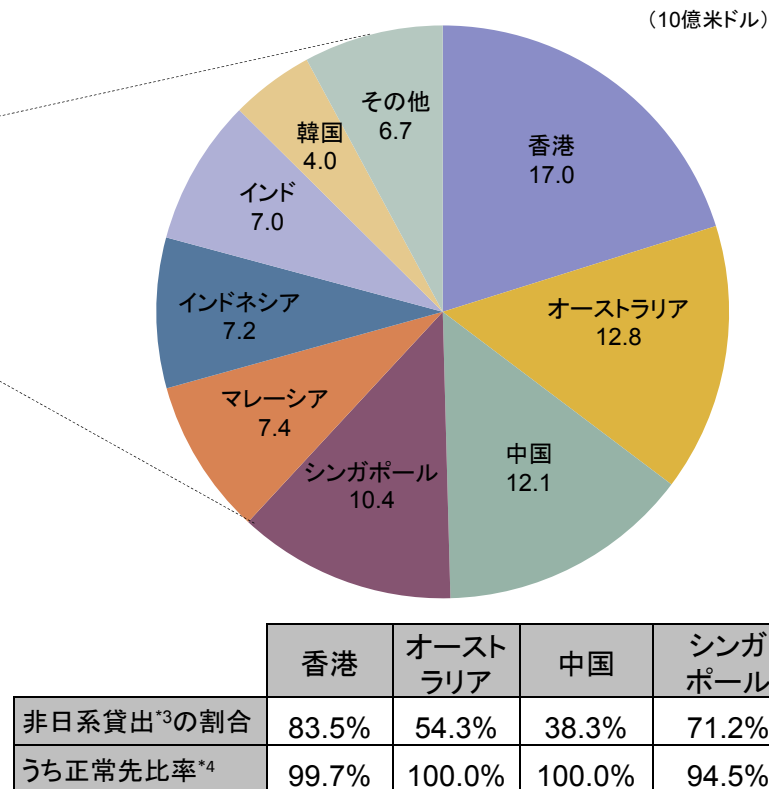
【連結】

- 海外向け貸出\*1 44.4兆円の内訳は、米州21.2兆円、アジア11.3兆円、KS 3.6兆円、EMEA 7.8兆円
- 堅実な与信運営を実施し、アジア各国の非日系向け貸出に占める「正常先」の比率は軒並み高水準

## 海外向け貸出\*1の地域別内訳



## アジア向け貸出の国別内訳\*2



## 堅実な与信運営

- 日系・非日系別、プロダクト別、地域別の審査体制を有し、地域毎に属性の異なる顧客やマーケットに応じて肌理細やかな与信運営を実施
- 業種知見をグローバルに共有する委員会を定期的開催
- 厳格な予兆管理・ストレステストを通じ、健全な管理を実施

\*1 BTMU, MUTB, MUAH, KS, BTMU(中国), BTMU(オランダ), BTMU(カナダ), BTMU(マレーシア)の合計、借入人所在国ベース

\*2 BTMU連結(除くKS)の貸出残高上位11カ国、借入人所在国ベース

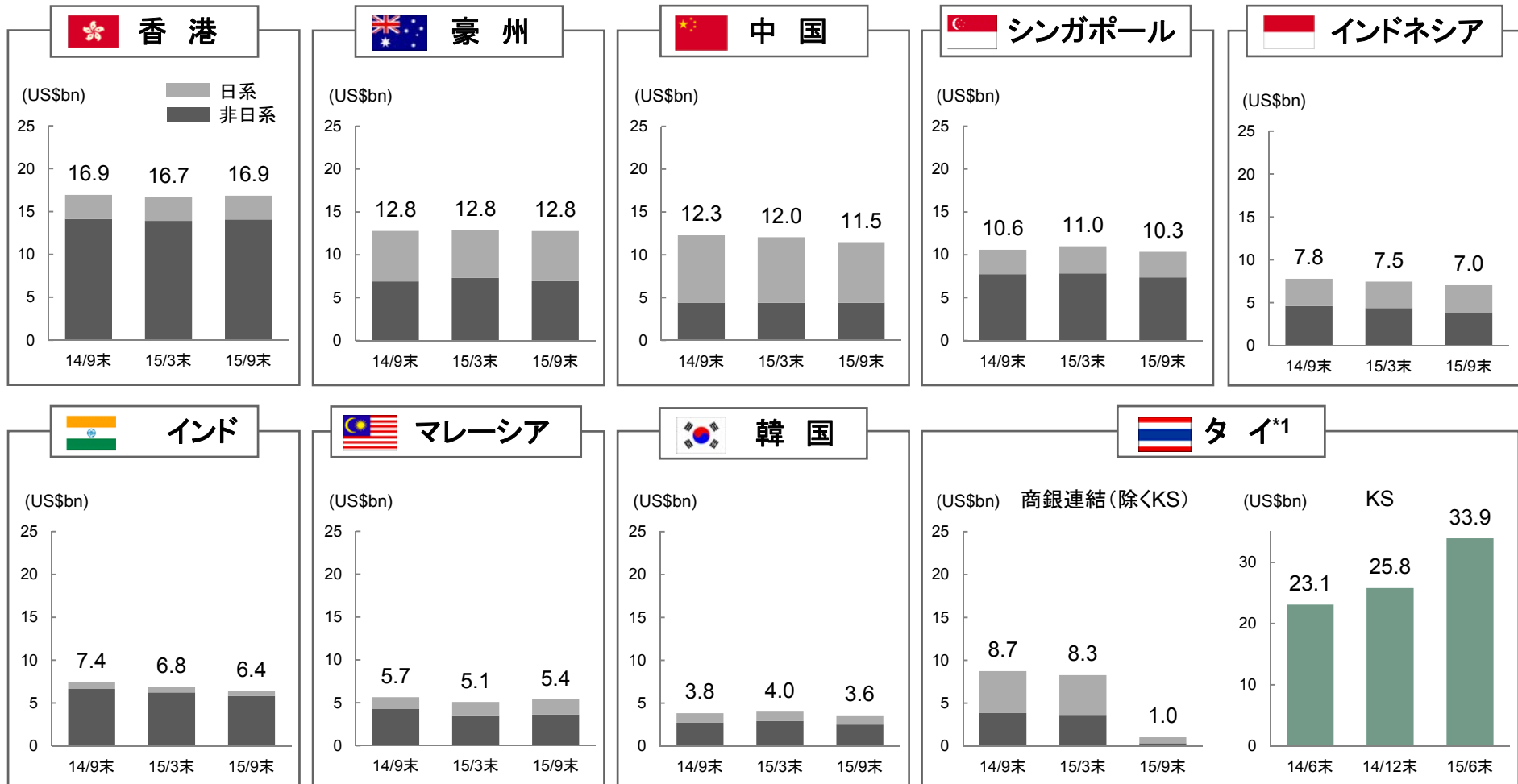
\*3 金融機関向け貸出を除く

\*4 一部の海外ファイナンス現法等の記帳分を除く

# 貸出資産 ～アジア貸出(2)

【商銀連結】

- 各国市場の特性に応じた戦略を展開



(注) 借入人の国籍で分類した内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く  
\*1 旧BTMU/バンコック支店分の数値は、15/3末以前は商銀連結(除くKS)グラフに、15/6末以降はKSグラフに含まれる

# 貸出資産

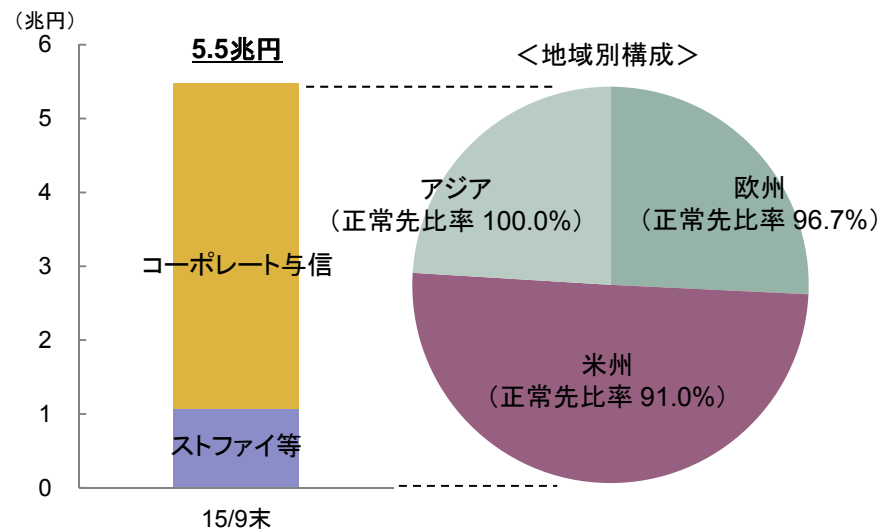
## ～エネルギー業種・ロシア向け与信

【連結】

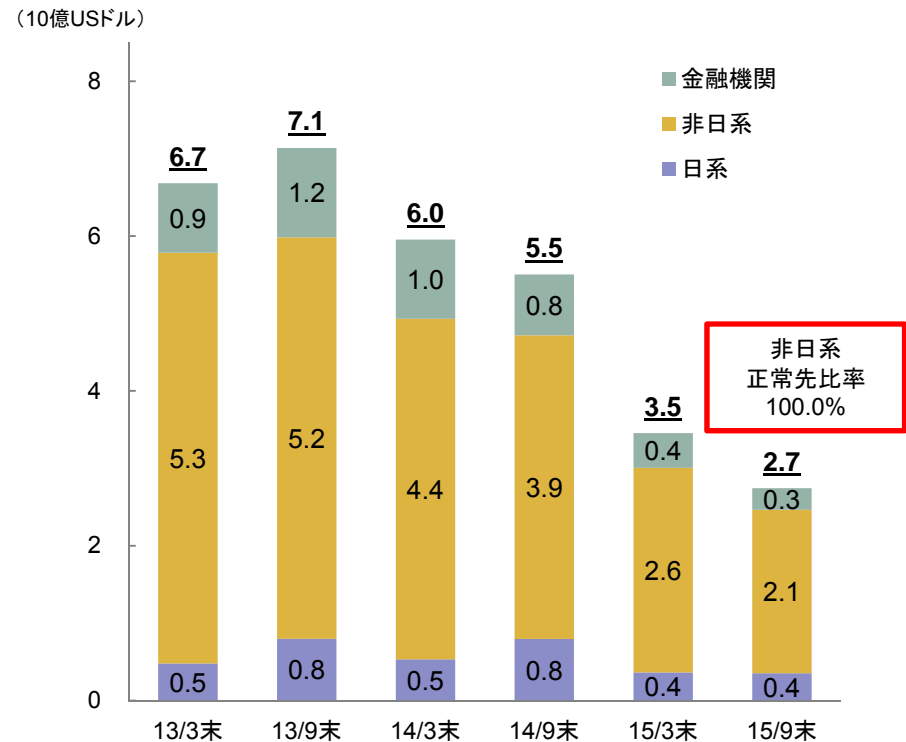
- 定期的に市況動向をモニタリングし、エネルギー業種に対して、資源価格のストレステストを実施
- 15年9月末エネルギー業種向け与信残高のうち、探鉱や開発、生産に従事する企業、ないしプロジェクト等に対する与信残高は5.5兆円(正常先比率 94.7%)
- ロシア向け与信残高は、15年9月末時点で27億ドルへ減少

### エネルギー業種向け与信残高

探鉱や開発、生産に従事する企業、ないしプロジェクト等に対する与信  
 ↓  
**15年9月末 5.5兆円**  
 (正常先比率 94.7%)



### ロシア向け与信残高\*1



\*1 借入人の国籍で分類した内部管理上の計数

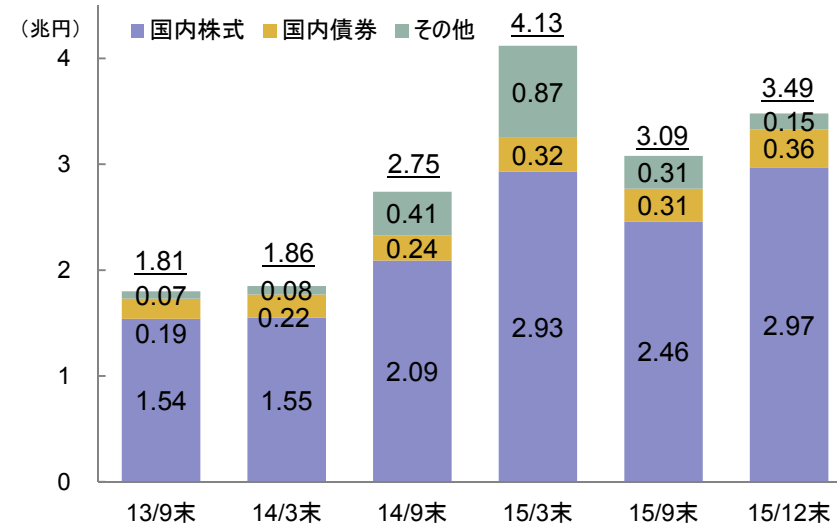
# 保有有価証券

【連結・2行合算】

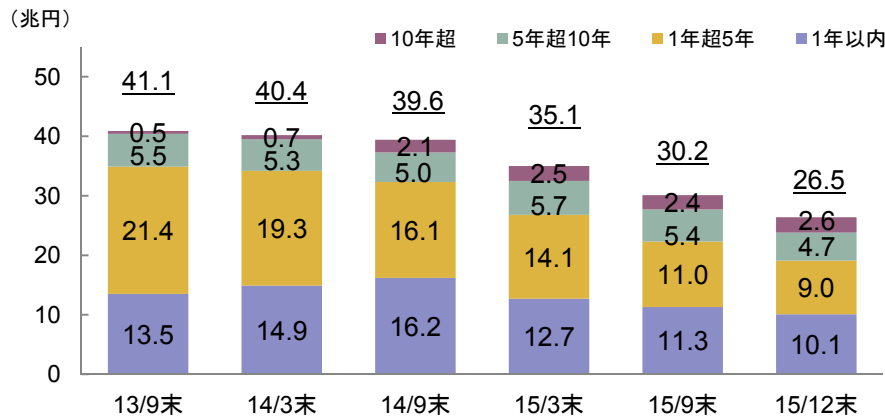
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)		15/12末残高		15/12末評価損益	
			15/9末比		15/9末比
1	合計	607,609	▲14,426	34,912	3,971
2	国内株式	57,142	4,963	29,770	5,166
3	国内債券	281,505	▲33,639	3,612	443
4	国債	254,393	▲36,748	3,044	382
5	その他	268,961	14,249	1,529	▲1,637
6	外国株式	1,326	▲11	24	2
7	外国債券	231,448	16,398	1,275	▲1,790
8	その他	36,186	▲2,137	230	150

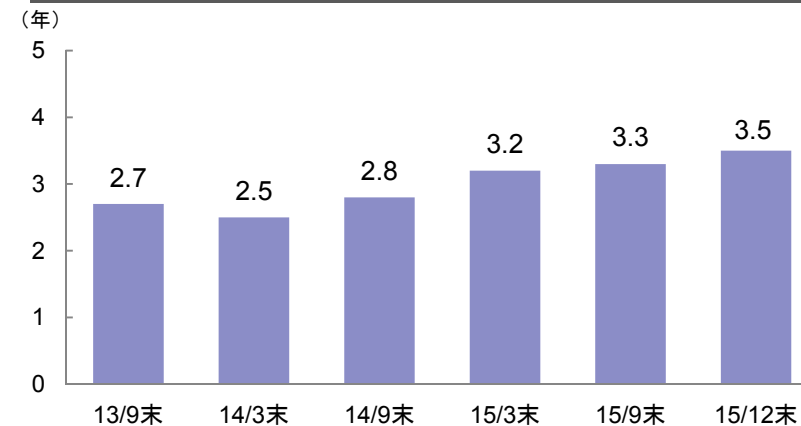
## その他有価証券評価損益の推移



## 国債の残存期間別残高(2行合算)\*1



## 国債デュレーション(2行合算)\*2



\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

\*2 その他有価証券

# 自己資本

【連結】

## ● 普通株式等Tier1比率

- ・完全実施ベース\*1 : 12.0%
- ・同上(有価証券含み益除き) : 9.9%

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

## ● リスクアセット(15年9月末比 +1.5兆円)

- ・信用リスクアセット : +1.8兆円  
与信残高の増加を主因に増加
- ・フロア調整額 : ▲0.2兆円

## ● レバレッジ比率

- ・段階実施ベース : 4.64%

		15年9月末	15年12月末	増減
(単位:億円)				
1	普通株式等Tier1比率	11.23%	11.23%	0.00%
2	Tier1比率	12.73%	12.76%	0.02%
3	総自己資本比率	15.69%	15.72%	0.03%
4	普通株式等Tier1資本	125,719	127,537	1,818
5	うち資本金・資本剰余金	35,678	35,678	0
6	うち利益剰余金	83,580	84,853	1,273
7	うちその他の包括利益累計額	13,562	14,060	497
8	その他Tier1資本	16,822	17,266	443
9	うち適格旧Tier1資本調達手段	11,602	11,602	-
10	うちその他Tier1資本調達手段	1,000	2,500	1,500
11	うち為替換算調整勘定	5,884	4,617	▲1,267
12	Tier1資本	142,541	144,803	2,262
13	Tier2資本	33,086	33,607	520
14	うち適格旧Tier2資本調達手段	18,381	17,949	▲432
15	うちTier2資本調達手段	2,722	2,717	▲5
16	うちその他有価証券含み益	8,383	9,401	1,017
17	総自己資本(Tier1+Tier2)	175,628	178,411	2,782
18	リスクアセット	1,119,253	1,134,719	15,466
19	信用リスク	952,740	970,895	18,155
20	マーケットリスク	19,891	20,263	371
21	オペレーショナルリスク	66,354	65,356	▲997
22	フロア調整	80,266	78,204	▲2,062

# 三菱UFJ証券ホールディングス(MUSHD)の業績

- 8月以降の不安定な市場環境が継続する中、投信販売等を中心にセカンダリー業務が減速したものの、大型IPO案件等のプライマリー業務が収益を牽引。また、トレーディング業務も下支えし、前年同期比増収。一方で取引関係費増加の影響があり前年同期比減益着地

## MUSHDの業績

(単位:億円)		14年度	15年度 1-3Q	前年同期比
1	純営業収益 <sup>*1</sup>	4,357	3,374	175
2	受入手数料	2,318	1,762	87
3	委託手数料	388	368	89
4	引受け・売出し手数料	472	447	117
5	募集・売出し取扱手数料	601	424	▲2
6	その他の受入手数料	856	522	▲116
7	トレーディング損益	1,779	1,362	17
8	株券等	430	220	▲189
9	債券・その他	1,348	1,142	206
10	販売費・一般管理費	3,450	2,715	230
11	取引関係費	1,093	928	146
12	営業利益	906	658	▲54
13	営業外損益	242	191	33
14	持分法による投資利益	151	130	33
15	経常利益	1,149	849	▲21
16	親会社株主に帰属する純利益	509	345	▲73

## MUMSS<sup>\*2</sup>の業績

(単位:億円)		14年度	15年1-3Q	前年同期比
1	純営業収益 <sup>*1</sup>	3,422	2,531	31
2	販売費・一般管理費	2,354	1,893	178
3	営業利益	1,067	638	▲147
4	経常利益	1,074	645	▲148
5	親会社株主に帰属する純利益	747	418	▲149

## 【国内証券会社の15年度1-3Q純営業収益】

順位	証券会社名	金額 (億円)
1	野村證券	5,301
2	<b>MUMSS<sup>*2</sup> (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム</b>	<b>3,384<sup>*3</sup></b>
3	大和証券	2,711
4	SMBC日興証券	2,268
5	みずほ証券	2,173

(出所:各社資料)

\*1 営業収益から金融費用を控除

\*2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)と三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券(MUMSPB)との連結

\*3 MUMSS<sup>\*2</sup>、モルガン・スタンレーMUFG証券(MSMS)、カブドットコム証券(カブコム)の単純合算。

MSMSは日本におけるモルガン・スタンレーとの証券ジョイントベンチャーの一つで、MUSHDの持分法適用関連会社

# 三菱UFJニコス(MUN)／アコムの業績

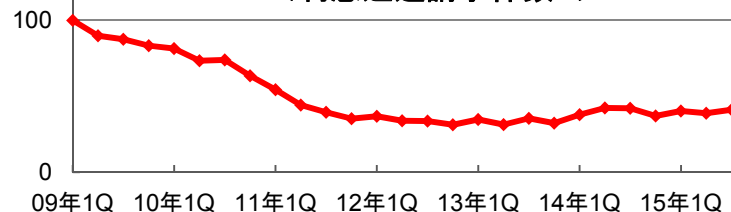
- ・MUN:カードキャッシングの残高減少影響をカードショッピングの増加等で打ち返すも、業容拡大に伴う一般経費等の増加等により減益
- ・アコム:信用保証残高と消費者向け無担保ローン残高は堅調に推移。利息返還費用147億円を計上

## MUNの業績

(単位:億円)	14年度	15年度 1-3Q	前年同期比	15年度 (計画)
1 営業収益	2,660	1,979	10	2,714
2 カードショッピング	1,789	1,366	37	-
3 カードキャッシング	321	212	▲34	-
4 ファイナンス収益	82	49	▲14	-
5 営業費用	2,487	1,915	41	2,559
6 一般経費等	2,407	1,837	29	2,445
7 貸倒関連費用	79	77	11	114
8 利息返還費用	-	-	-	-
9 営業利益	172	64	▲30	155
10 経常利益	180	68	▲30	160
11 親会社株主に帰属する純利益	146	61	▲45	155
12 利息返還金 <sup>*1</sup>	178	152	21	

\*1 元本相殺金を含む

### <利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



\*4 09年4-6月の利息返還請求件数=100

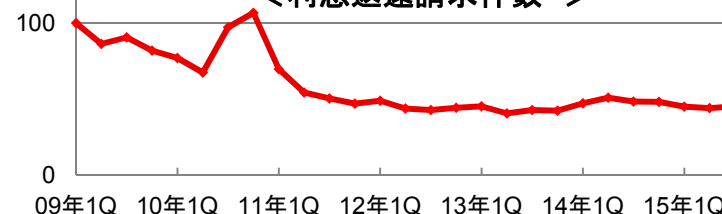
## アコムの業績

(単位:億円)	14年度	15年度 1-3Q	前年 同期比	15年度 (計画)
1 営業収益	2,192	1,779	153	2,300
2 営業費用	2,052	1,369	126	1,724
3 一般経費	820	648	54	907
4 貸倒関連費用	538	440	44	627
5 利息返還費用	498	147	41	-
6 営業利益	140	409	27	576
7 親会社株主に帰属する純利益	128	355	5	510
8 信用保証残高	8,612	9,489	1,193	9,632
9 消費者向け無担保 ローン残高(単体)	7,364	7,510	226	7,672
10 貸出シェア <sup>*2</sup>	34.1%	34.1% <sup>*3</sup>	0.3%	
11 利息返還金 <sup>*1</sup>	713	491	▲16	

\*2 アコム(単体)の消費者金融業態に占めるシェア。営業貸付金残高(住宅向け貸付除く)

\*3 15年9月末基準 (出所)日本貸金業協会

### <利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



# モルガン・スタンレーの業績と主な協働案件

- ・モルガン・スタンレーの15年通期の業績は株式トレーディング業務等の伸びを背景に増収。また経費削減プロジェクトの進展により増益にて着地。今年度も組織・プロセスの合理化やセンター集中等の経費削減施策を継続
- ・MUFGグループのお客様へのより良い商品・サービスの提供に向け、モルガン・スタンレーとの協働領域の拡大等、アライアンスの更なる深化を目指す

## モルガン・スタンレー業績

(単位:百万US\$)	14年 通期	15年		
		3Q	4Q	通期
純営業収益	34,275	7,767	7,738	35,155
純営業収益(DVA控除後)	33,624	7,332	7,862	34,537
営業費用	30,684	6,293	6,299	26,660
税引前利益(継続事業)	3,591	1,474	1,439	8,495
税引前利益(DVA控除後)*1	2,940	1,039	1,563	7,877
MSに帰属する純利益	3,467	1,018	908	6,127
普通株主帰属純利益	3,152	939	753	5,671

\*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

M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件)		(15年4月~15年12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	23	48,742	48.1
2	ゴールドマン・サックス	10	32,274	31.8
3	ロスチャイルド	7	31,700	31.3
4	三井住友フィナンシャルグループ	16	30,924	30.5
5	シティ	8	30,197	29.8

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 投資銀行業務における主な協働案件

- 日本郵政グループ3社によるグローバルIPO
  - ・日本郵政グループ3社による総額約1兆4,365億円のグローバルIPOにおいて、MUMSS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
- ソニーによるグローバル・オファリング及び国内転換社債
  - ・総額約3,147億円のグローバル・オファリングにおいてMSがジョイント・グローバル・コーディネーター、MS/MUMSSで国内外共同主幹事を務め、総額1,200億円の国内転換社債においては、MUMSSが共同主幹事を務める
- 旭化成によるPolypore買収と同社一部事業の3Mへの譲渡
  - ・本邦初の事業会社同士による大型買収と事業譲渡の同時執行事例となる総額22億米ドルの買収案件において、MUMSSが旭化成の単独アドバイザーに就任

株式引受		(15年4月~15年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	91	13,592	30.6
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	69	7,480	16.9
3	SMBC日興証券	133	6,036	13.6
4	みずほ証券	121	5,573	12.6
5	大和証券	93	4,852	10.9

(出所) Thomson Reuters



# 2015年度業績目標

- 2015年度の連結ベース業績目標

「親会社株主に帰属する当期純利益」は、9,500億円(年度初から変わらず)

(単位:億円)

### 【業績目標等】

【MUFG連結】		15年度	
		通期	年度初設定比
1	与信関係費用総額	▲1,200	+100
2	経常利益	15,800	+200
3	親会社株主に帰属する当期純利益	9,500	-

### 【実績】

14年度		15年度	
1-3Q	通期	1-3Q	
309	▲1,616	▲591	
14,843	17,130	13,408	
9,269	10,337	8,522	

(三菱東京UFJ銀行:ご参考)

4	実質業務純益	8,400	+750
5	与信関係費用総額	0	-
6	経常利益	8,700	+1,000
7	当期純利益	6,100	+800

7,150	9,314	6,498
783	▲707	248
8,195	9,026	7,287
5,394	5,717	5,157

(三菱UFJ信託銀行:ご参考)

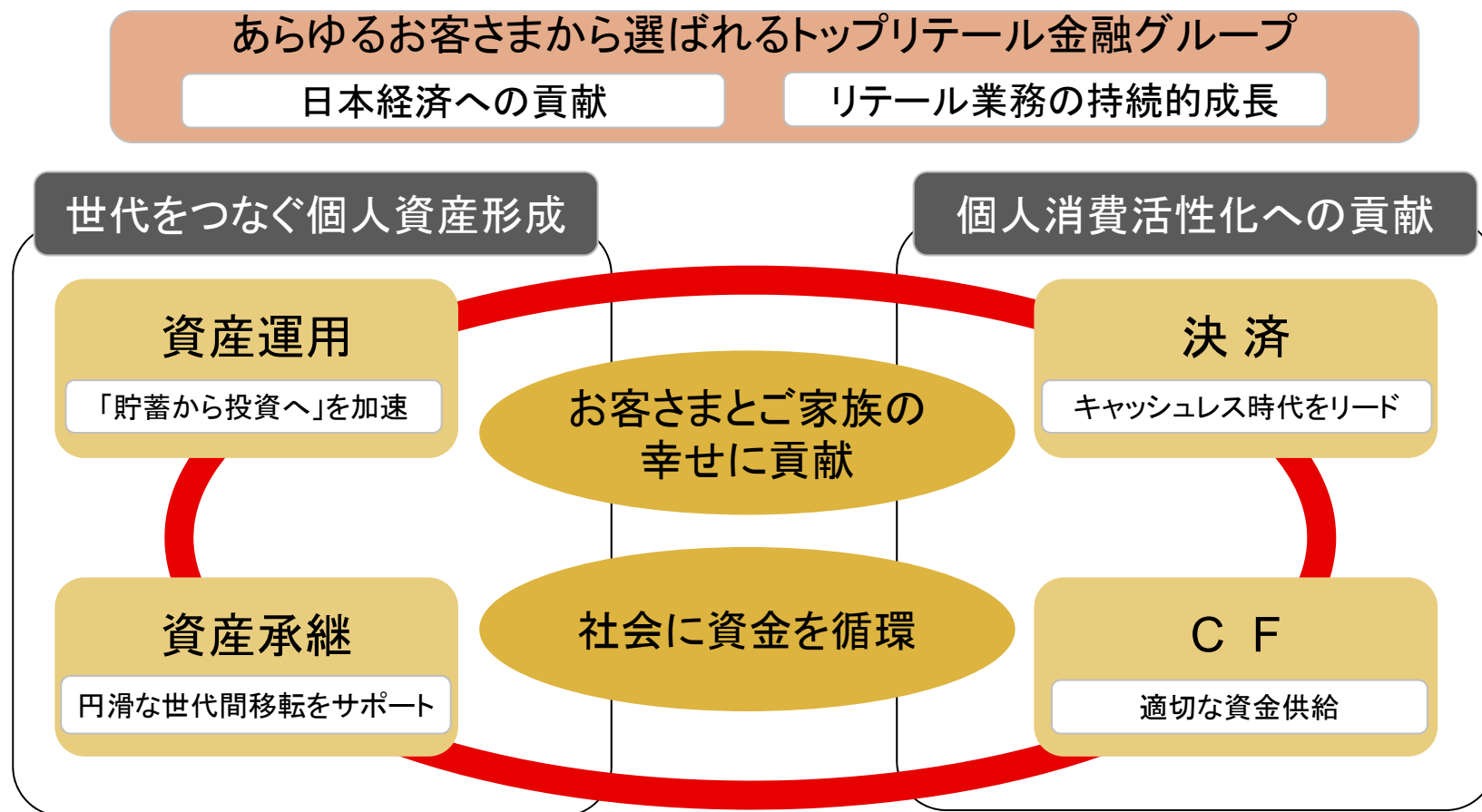
8	実質業務純益	1,850	+100
9	与信関係費用総額	▲50	+50
10	経常利益	1,850	+150
11	当期純利益	1,400	+250

1,317	1,904	1,308
144	▲4	15
1,629	2,100	1,379
1,086	1,407	966

# 成長戦略

# 1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～戦略概要

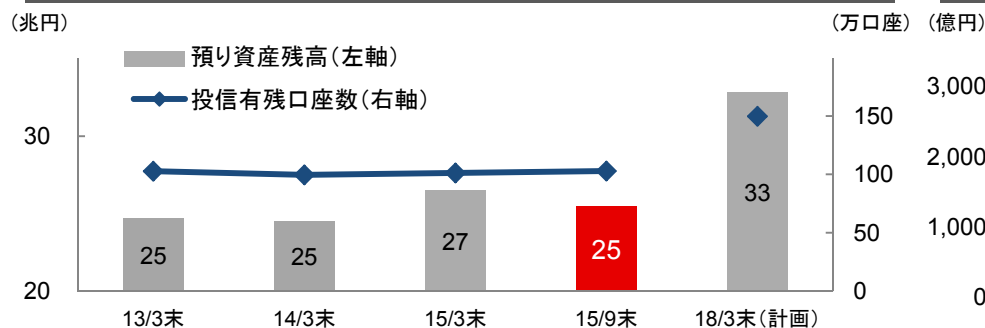
- 少子高齢化の進展、決済の多様化、消費性資金ニーズの高まりが進む中、「資産運用」、「資産承継」、「決済」、「コンシューマーファイナンス(CF)」を重点業務戦略と位置づけ推進
- 「あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が業態・世代を超えてつながるトップリテール金融グループ」を目指す



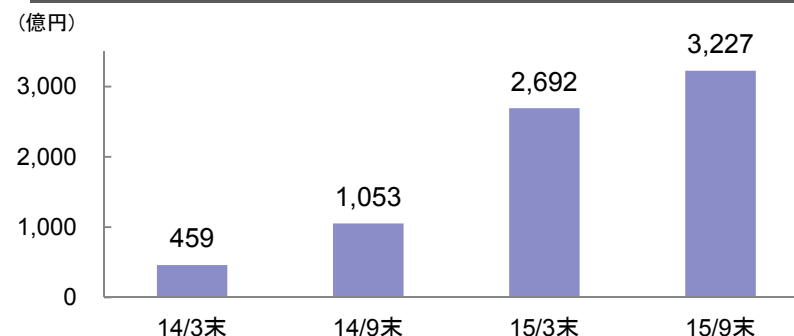
# 1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～資産運用

- MUFGの圧倒的な顧客基盤と運用ビジネスノウハウを最大限活用することで、“貯蓄から投資へ”の流れを一気に加速。持続的成長に向けたストック積み上げを一層強化
- NISAを顧客基盤拡大の起爆剤と位置づけ推進

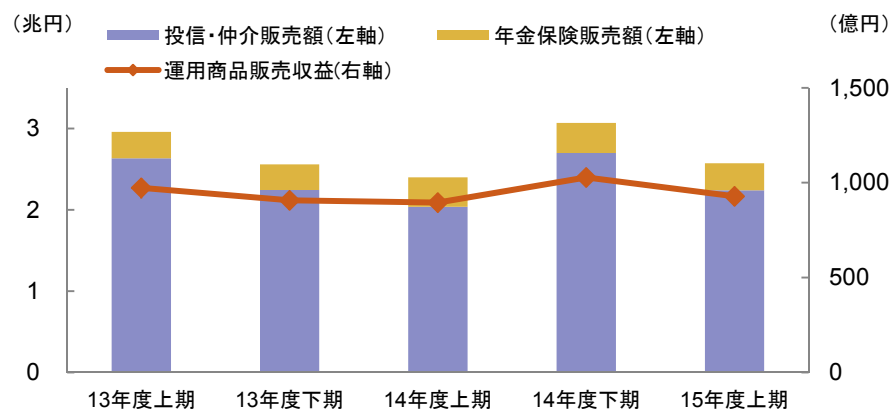
### 預り資産残高\*1・投信有残口座数



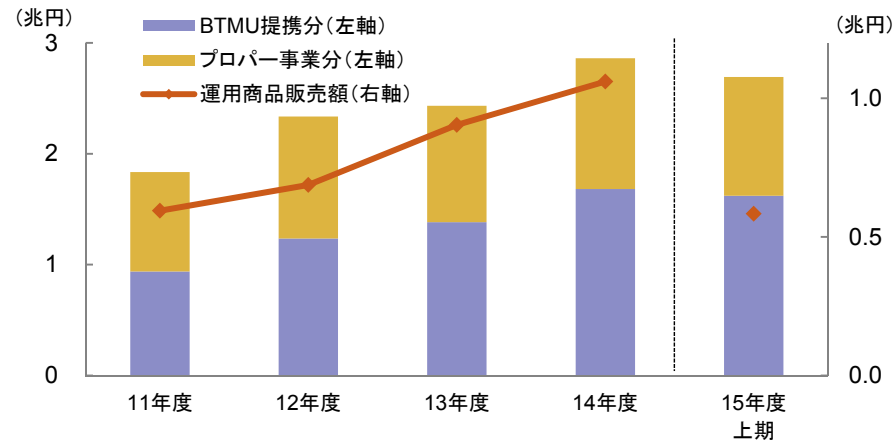
### NISA口座預り残高\*1



### 運用商品販売額・収益\*1\*2



### PB証券 預り資産残高・運用商品販売額\*1



\*1 管理会計ベース

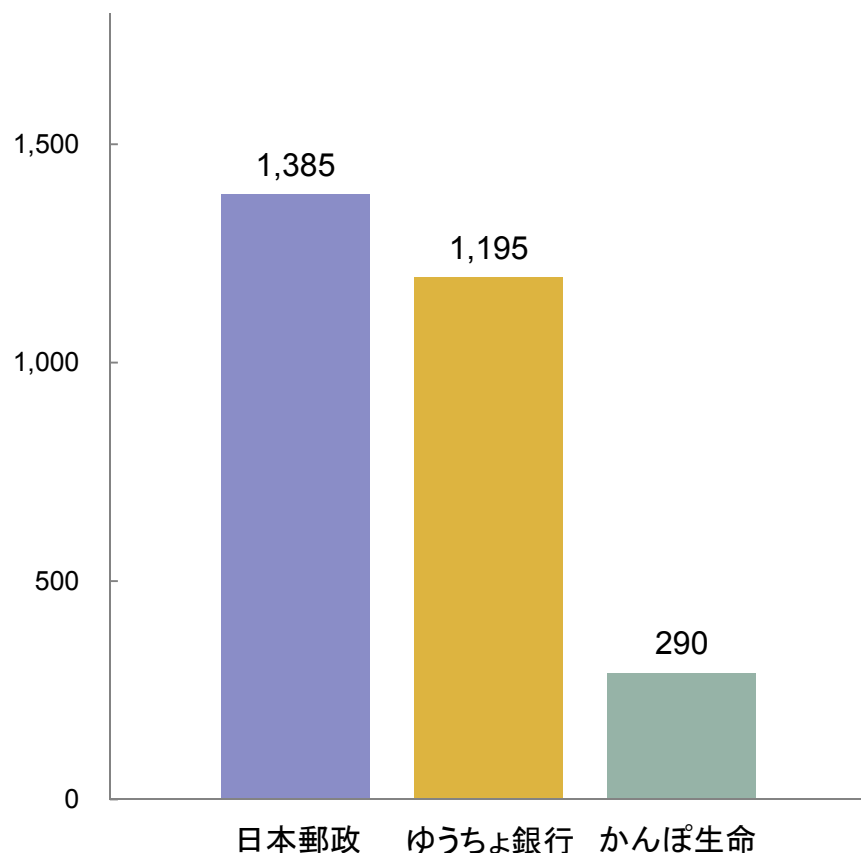
\*2 BTMU+MUTB+MUMSS (除くPB証券)

# 1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～資産運用／日本郵政IPOへの対応

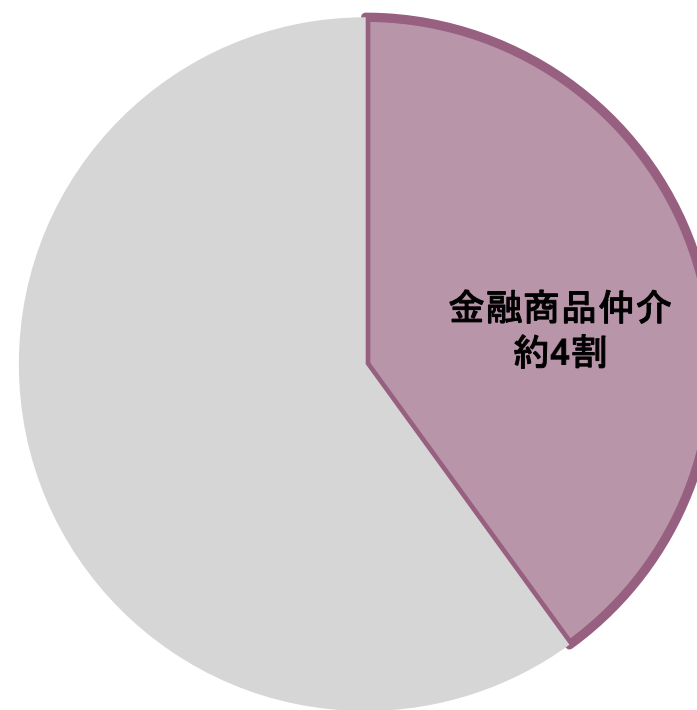
- 金融商品仲介を活用したMUFGグループベースでの大型ディストリビューション(販売・受注)体制を構築
- 日本郵政IPOでは引受額2,870億円(日本郵政グループ3社合計)と成果
- 金融商品仲介を活用した販売割合が約4割とグループ一線で顧客ニーズに対応

引受額実績

(億円)



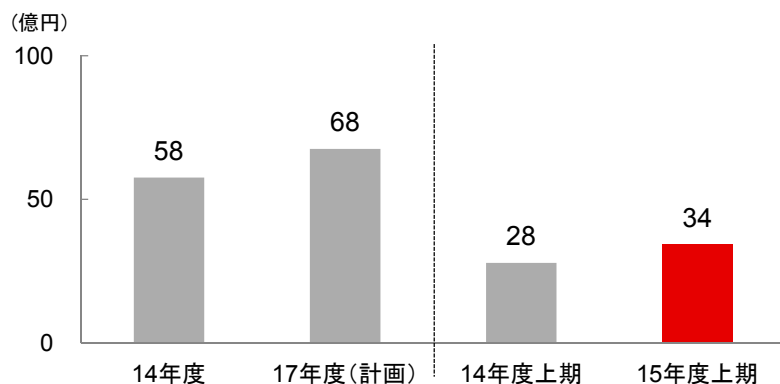
販売割合(金額ベース:3社合計)



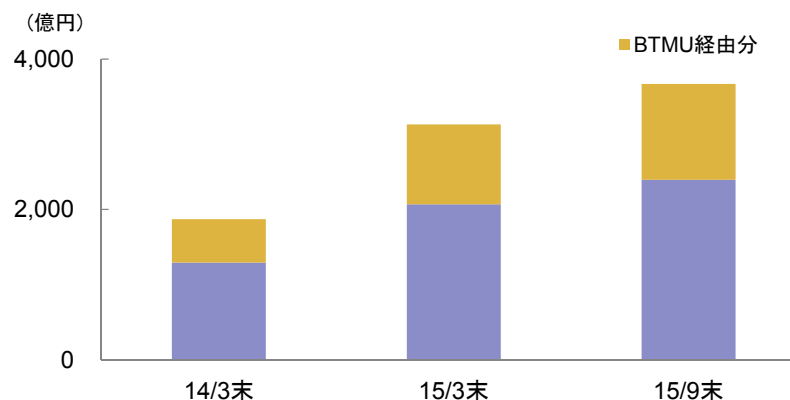
# 1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～資産承継

- 高齡化・相続税改正等を踏まえた資産承継ニーズの高まりを捉え、グループ一丸となった取組みにより円滑な資産移転に貢献し、取引を拡大

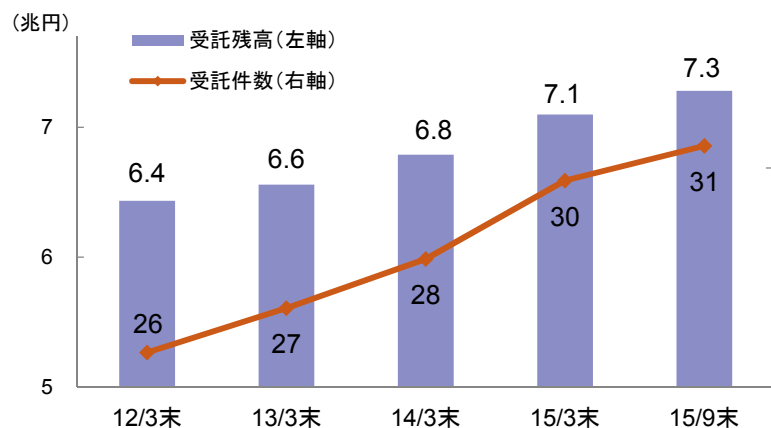
### 相続関連収益\*1



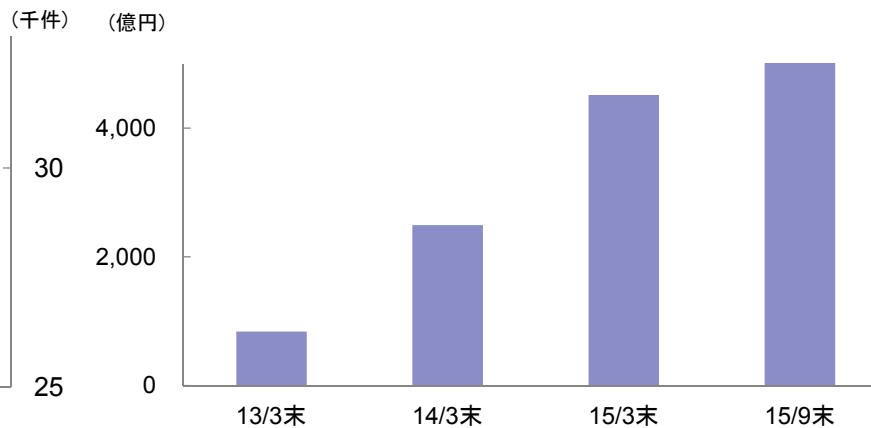
### 教育資金贈与信託(まごよろこぶ)残高\*1



### 執行付遺言信託の受託残高\*1・件数



### ずっと安心信託残高\*1

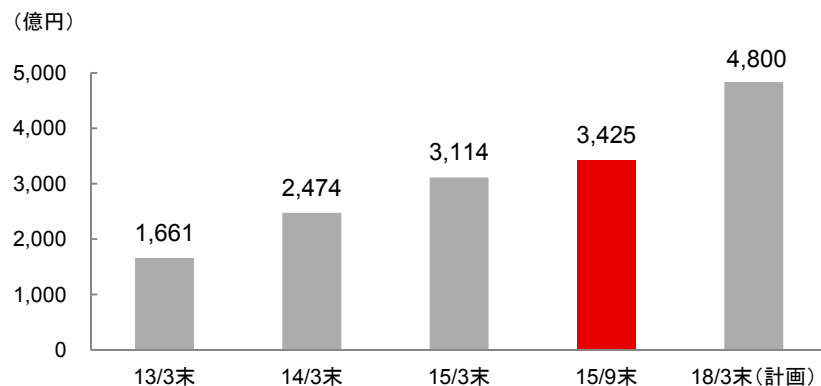


\*1 管理会計ベース

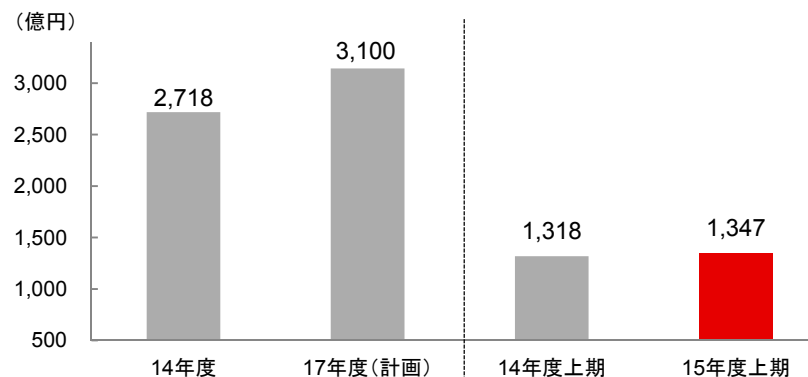
# 1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～コンシューマーファイナンス・決済

- コンシューマーファイナンスは、これまでに培ってきたマーケティングノウハウを活かし、獲得を推進
- 今後、市場の拡大が期待されるクレジットカードは、職域・学域中心にカード獲得を推進

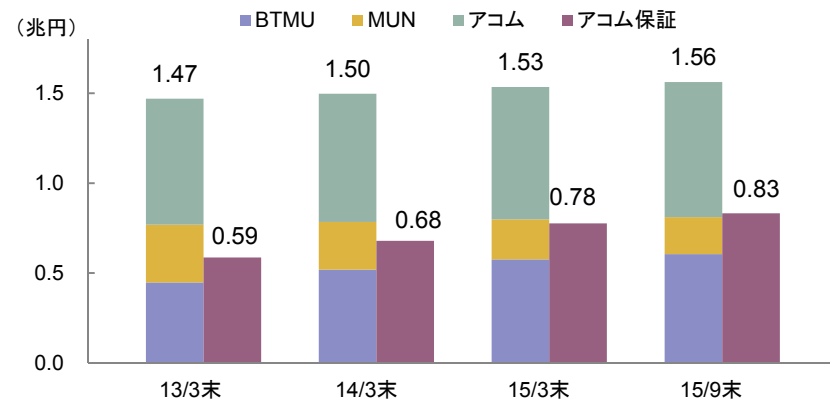
### バンクイック残高(商銀)\*1



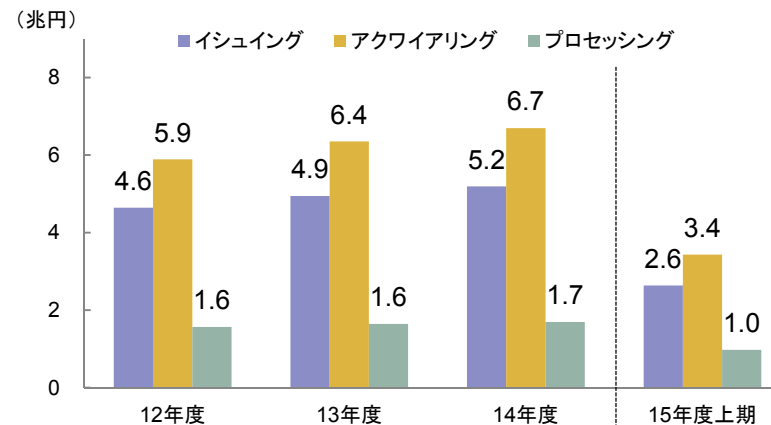
### カード関連収益(MUFG連結)\*1



### 無担保ローン残高・保証残高\*1



### MUN取扱高\*1

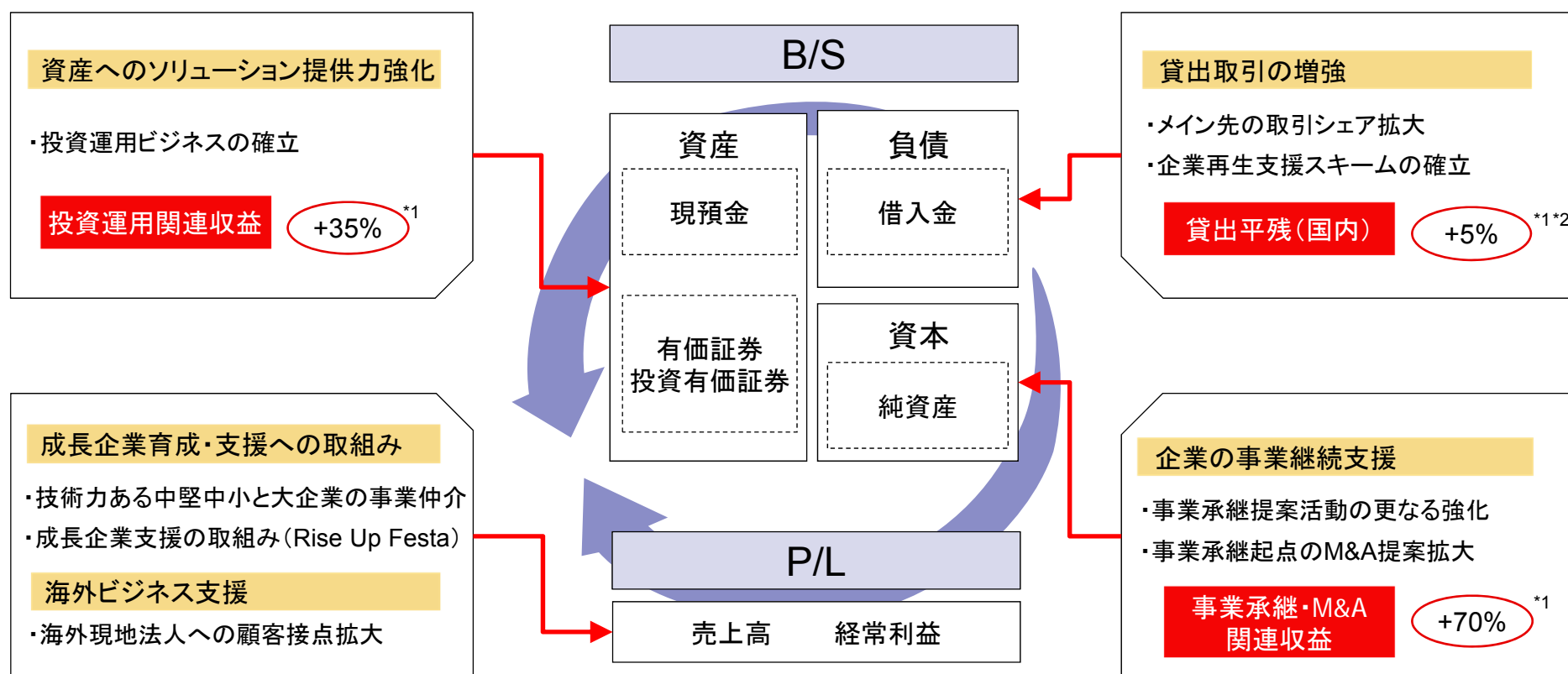


\*1 管理会計ベース

## 2. 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献 ～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はなく、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



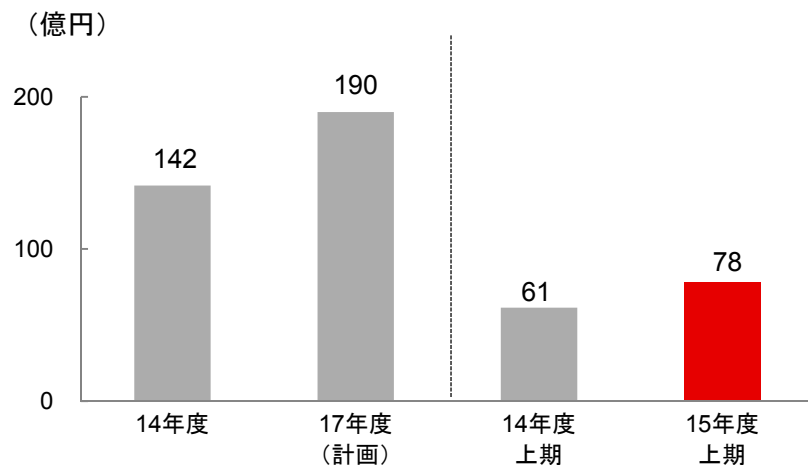
\*1 計数は全て管理計数ベース。増減率は、17年度計画の14年度実績比

\*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

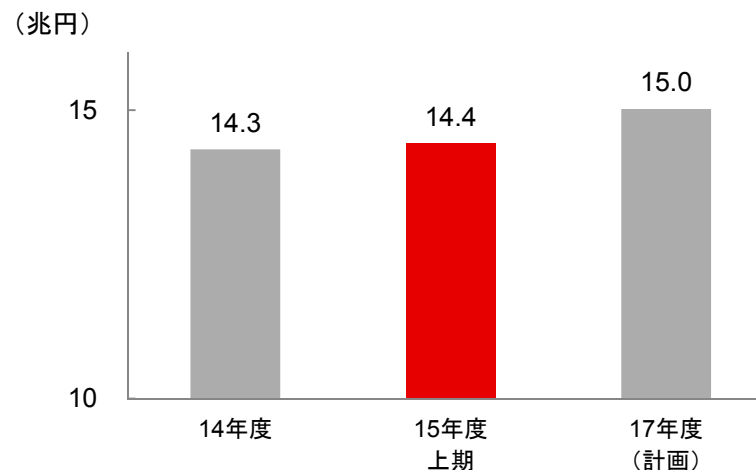


## 2. 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献 ～投資運用ビジネス、貸出、事業承継・M&A業務

### 投資運用関連収益\*1



### 一般貸出平残(国内)\*2



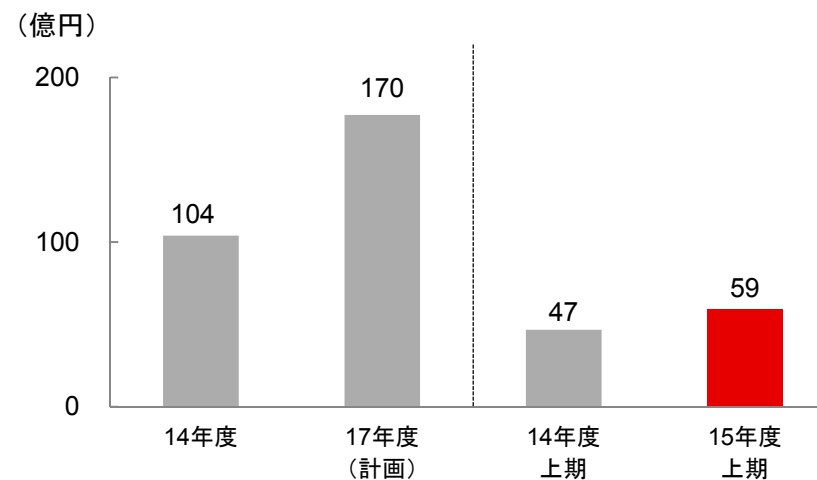
### 成長企業支援の取組み(Rise Up Festa)



#### 第3回 Rise Up Festa 募集テーマ

- ① バイオ・ライフサイエンス
- ② ロボット・先端技術
- ③ 情報・ネットサービス
- ④ ソーシャルビジネス

### 事業承継・M&A業務関連収益\*1

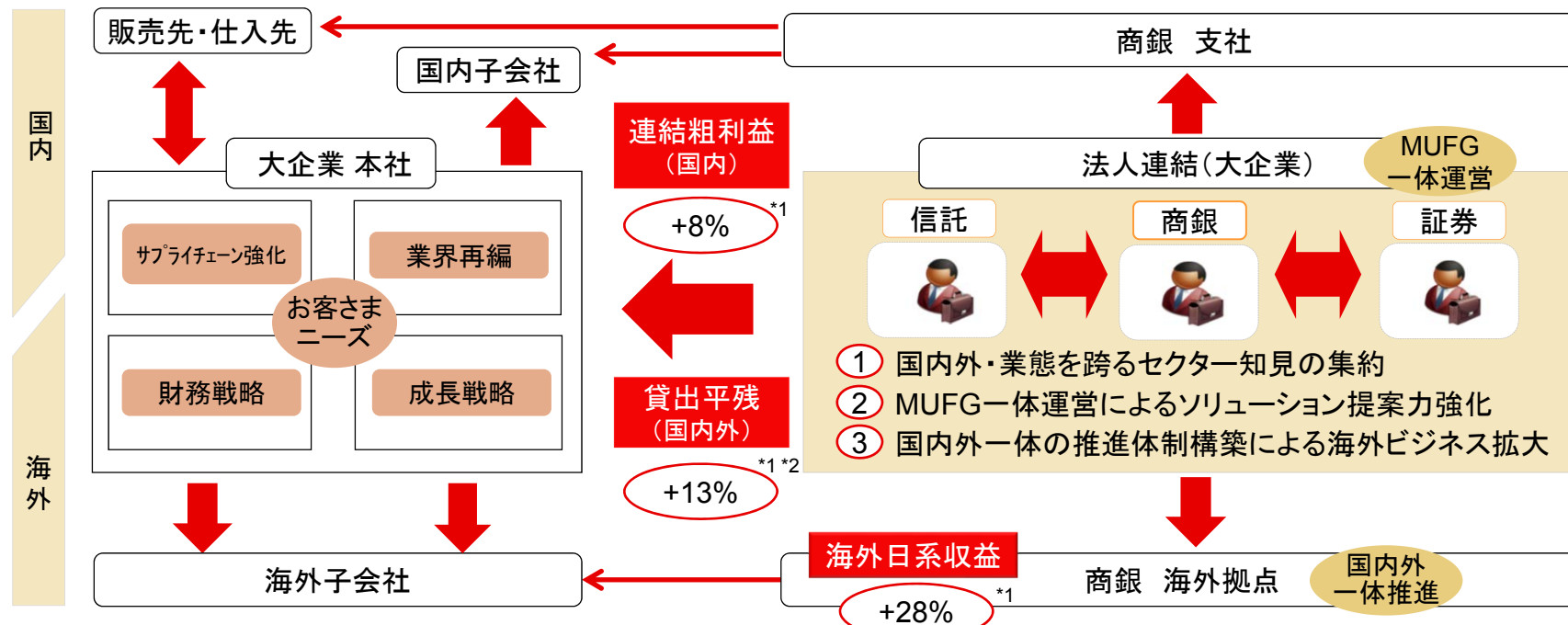


\*1 内部管理計数

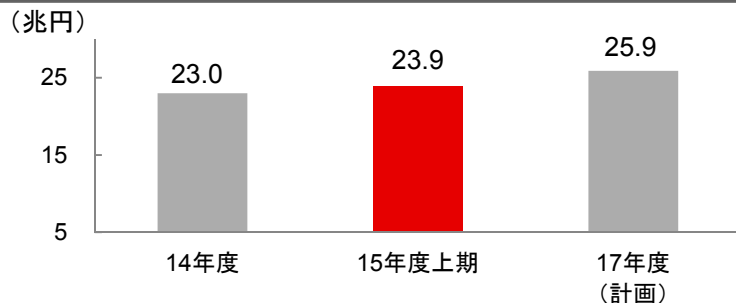
\*2 商銀の国内中堅・中小企業取引拠点における貸出平残

# 3. グローバルCIBモデルの変革 ～日系大企業

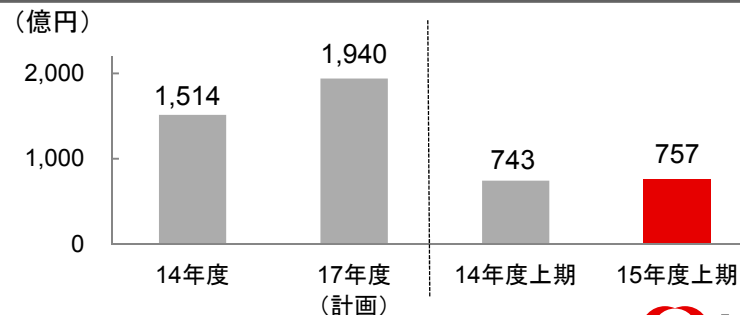
- MUFGグループを跨るセクター毎の知見・強みを集約し、MUFGの独自性・総力結集を図る
- セクター戦略を日系大企業取引の起点と位置付け、国内外で高度化する企業ニーズに対応



国内外貸出平残(商銀)<sup>\*1\*2</sup>



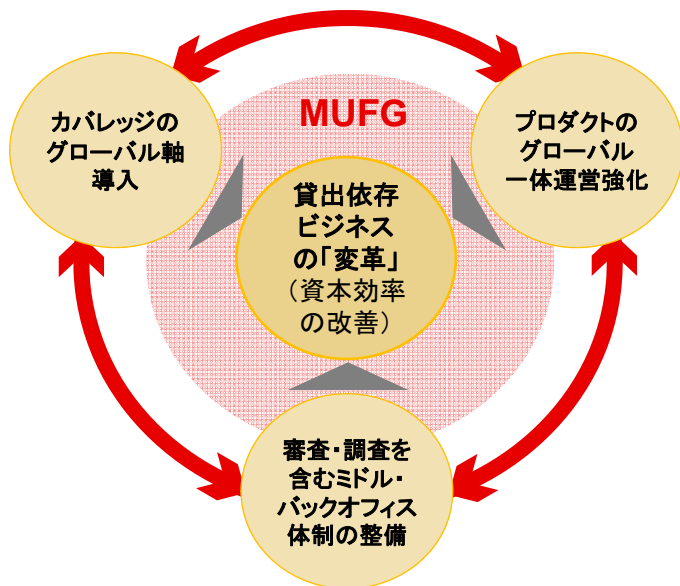
海外日系収益(商銀)<sup>\*1</sup>



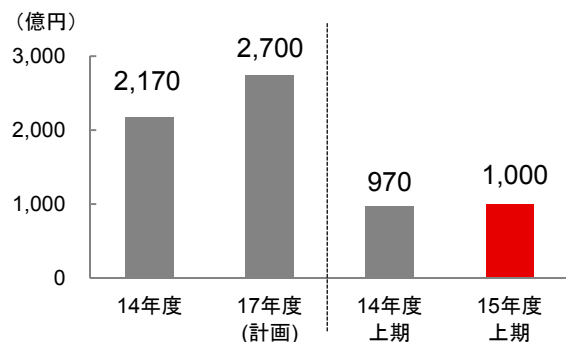
\*1 計数は全て内部管理計数(KS除く)。増減率は、17年度計画の14年度実績比  
\*2 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における貸出平残(国内外)

### 3. グローバルCIBモデルの変革 ～非日系

- 収益構造の多様化とO&Dモデルの構築を通じて、非金利収益の拡大・RORAの向上を図る
- MUFG全体でグローバルに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



#### 非日系非金利収益\*1



\*1 内部管理計数ベース、手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む

#### 銀証一体での大型ファイナンスへの取組み

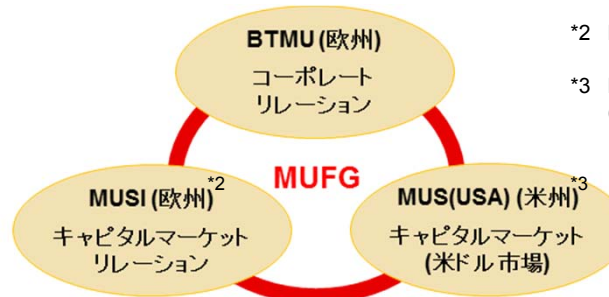
仏最大の電力会社EDF S.A.による債券発行(2015年)

MUFGは銀証一体 (BTMU、MUSI\*<sup>2</sup>、MUS (USA)\*<sup>3</sup>) での取組みにより、当社の米ドル建てシニア債で最大規模となる起債案件を支援。MUFGは全トランシェのアクティブ・ブックランナーとして就任したほか、単独で事務エージェントにも就任

発行体	EDF S.A. (Electricite de France)
発行日	2015年10月7日
社債総額	47.5億ドル (5-/10-/20-/30-/40年 トランシェ)
アクティブブックランナー	MUFG / Bank of America Merrill Lynch (全トランシェ) Citi / Credit Agricole / JP Morgan / Mizuho (5年, 10年) Barclays / Goldman Sachs / RBC (20年, 30年, 40年)
事務エージェント (Bill and Deliver)	MUFG

銀行

証券



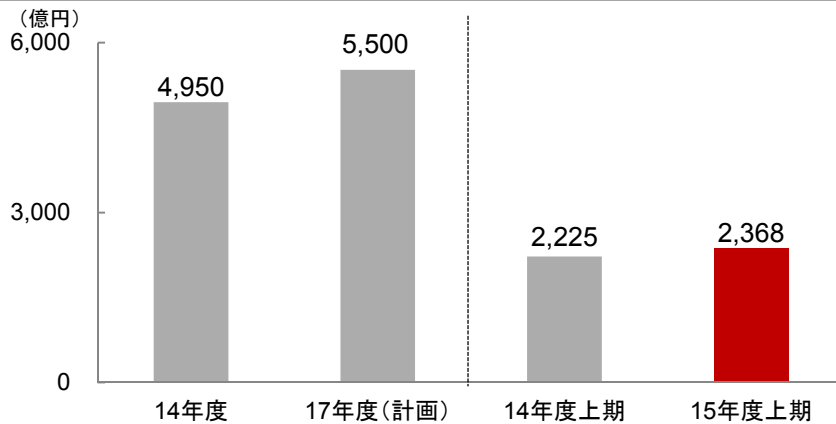
\*2 Mitsubishi UFJ Securities International plc

\*3 Mitsubishi UFJ Securities (USA)

## 4. セールス&トレーディング業務の進化

- 市場変動に伴うお客さまニーズの捕捉、適切なポジション運営により、15年度上期S&T収益は前年同期比増加
- お客さまへの「質」の高いサービスの提供に向け、銀行・証券がグループ体系的な取り組みを推進

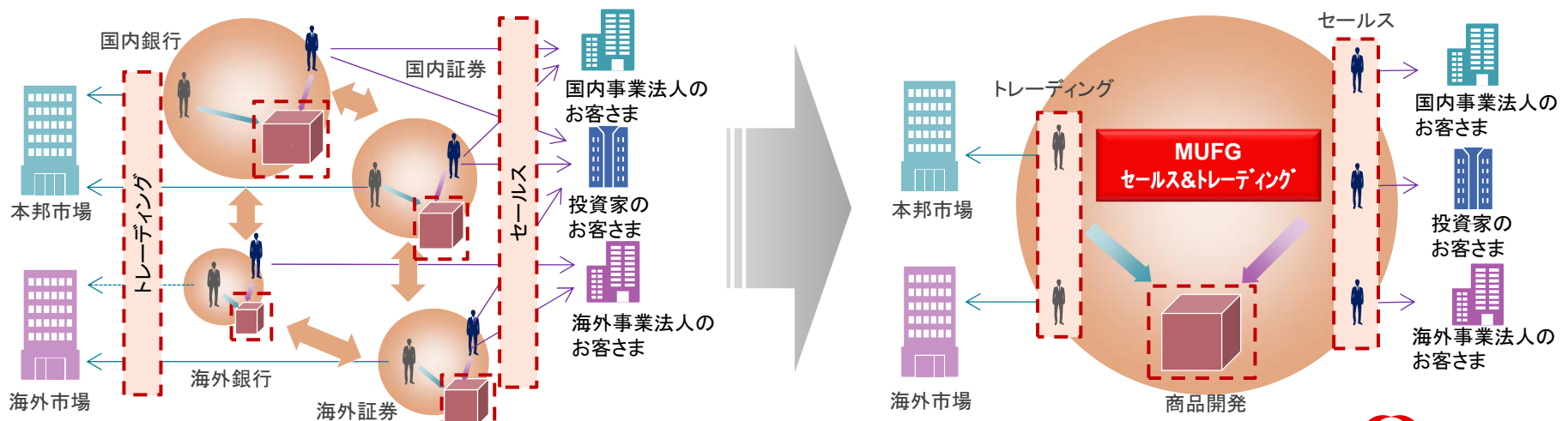
S&T連結粗利益\*1



お客様へのサポート体制

MUFGセールス&トレーディング	
より高度な「提案力」 (セールス)	お客さま窓口の一本化による、 ワンストップでのソリューション提供
より良い「プライス提供」 (トレーディング)	業務効率化と取引フロー一元化による、 魅力的なプライス提供
より多くの「品揃え」 (商品提供)	MUFGのグローバルネットワークを フルに活用した商品提供

### 銀行・証券でのグループ体系的なセールス&トレーディング業務運営への取り組み



\*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

## 5. 資産運用・管理業務のグローバル展開 ～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	Butterfield Fulcrum Group買収 (現MFS:三菱UFJファンドサービス)
14年5月	Meridian買収
15年12月	UBS AFS(オルタナティブファンドサービス) 買収
16年2月	Capital Analytics II (以下CA)買収合意

### トピックス

15年12月、UBS AFS事業買収  
～MFSを通じ、株式・事業の100%持分を取得

16年2月、CA買収合意  
～MUTBが株式の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
- ・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(UBS AFS)・  
プライベートファンド向けアドミ機能(CA)の獲得

### 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

### AuA<sup>\*1</sup>ランキング




順位		資産管理残高(AuA <sup>*1</sup> ) (10億ドル)
1	State Street	928
2	SS&C GlobeOp + Citi	906
3	Citco	809
4	BNY Mellon	635
5	Northern Trust	323
6	Hedgeserv	273
	<b>UBS/MFS/MUGC</b>	<b>268</b>
7	Morgan Stanley	241
8	BNP Paribas	239
9	SEI	213
10	JP Morgan	145
11	UBS	138
14	MFS/MUGC	130

(15年4月末基準)

\*1 Asset under administration(ヘッジファンド向け)

## 5. 資産運用・管理業務のグローバル展開 ～グローバルAM、国内投信会社

### グローバルAM

出資提携先	AuM*1 出資比率	プロダクト
	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
	15兆円 15%	株・債券(豪州、グローバル)、インフラ、不動産
	3兆円 33%	株・債券(中国)

(15年6月末現在)

### 今後の戦略

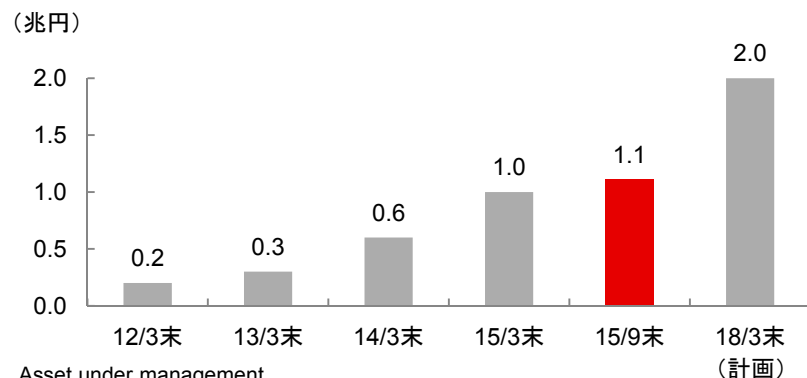
#### 【ノンオーガニック】

北米・アジアを中心に新規出資案件を検討

#### 【オーガニック】

地域の市場特性に応じた営業戦略、商品戦略を加速

### 海外投資家運用残高(MUTB)



\*1 Asset under management

\*2 1Qまでは、旧三菱UFJ投信と旧国際投信投資顧問の合算値

\*3 ETF除き

\*4 三菱UFJ国際投信が提供する「eMAXIS(イーマクス)シリーズ」の合計

### 三菱UFJ国際投信の業績

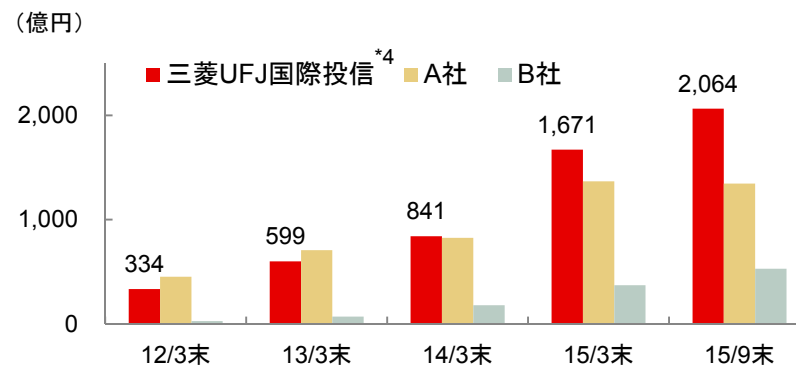
(単位: 億円)

	15年度1-3Q*2	前年同期比
1 営業収益	727	32
2 営業費用	574	18
3 営業利益	152	13
4 純利益	110	12

### 公募株式投信運用残高シェア\*3

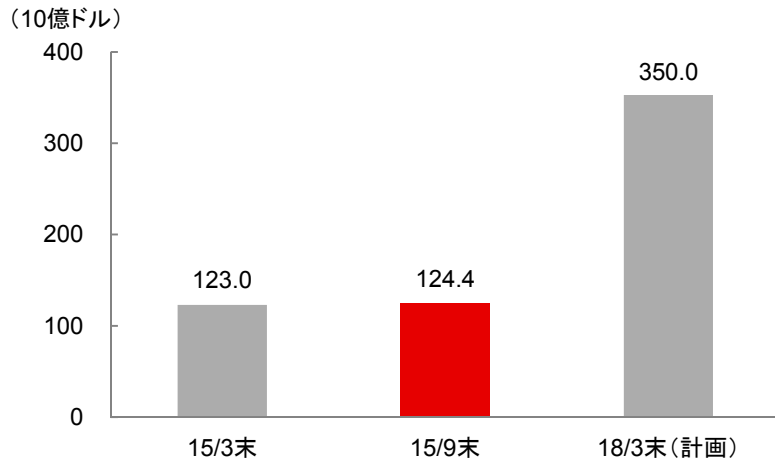
順位	投信会社名	15/9末	15/3末比
1位	野村アセットマネジメント	14.8%	0.1%
2位	大和証券投資信託委託	12.4%	▲0.2%
3位	三菱UFJ国際投信	11.6%	0.0%
4位	日興アセットマネジメント	7.4%	▲0.3%

### ネット投資家向けインデックスファンドシリーズ運用残高

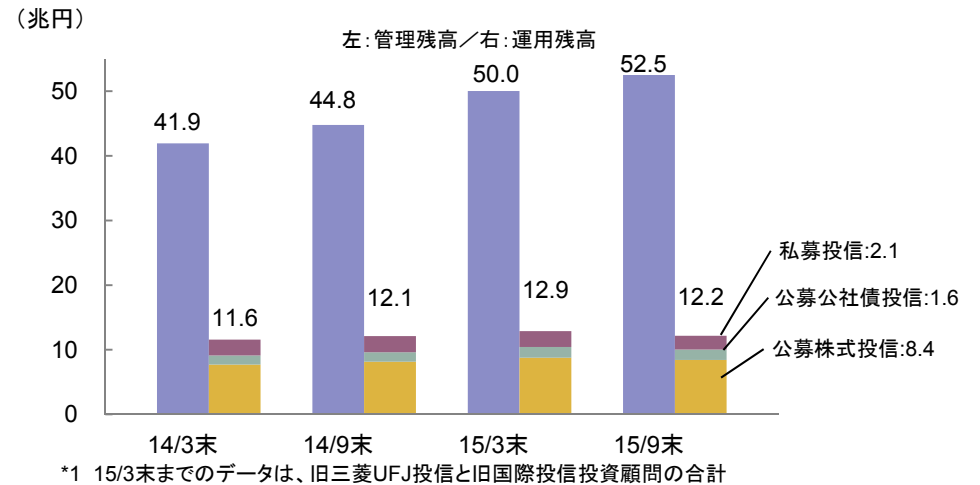


# 5. 資産運用・管理業務のグローバル展開

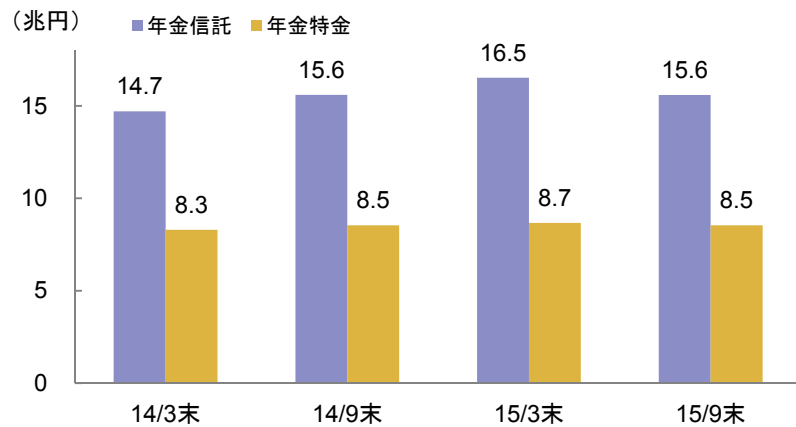
## 外国籍投信残高



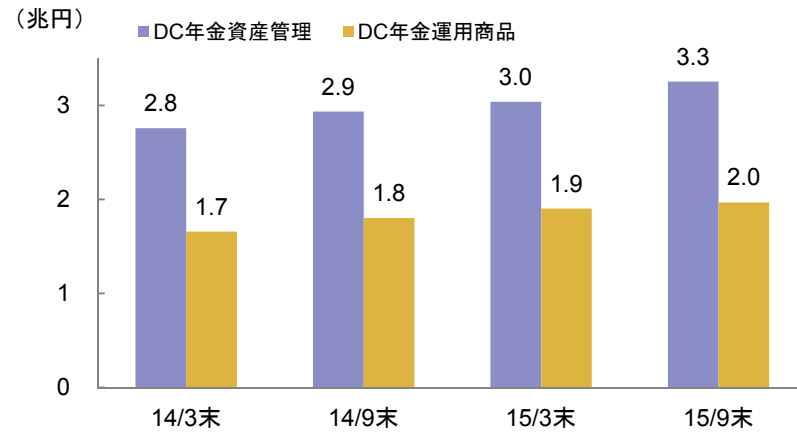
## 投信運用\*1・管理残高(国内)



## 年金受託残高



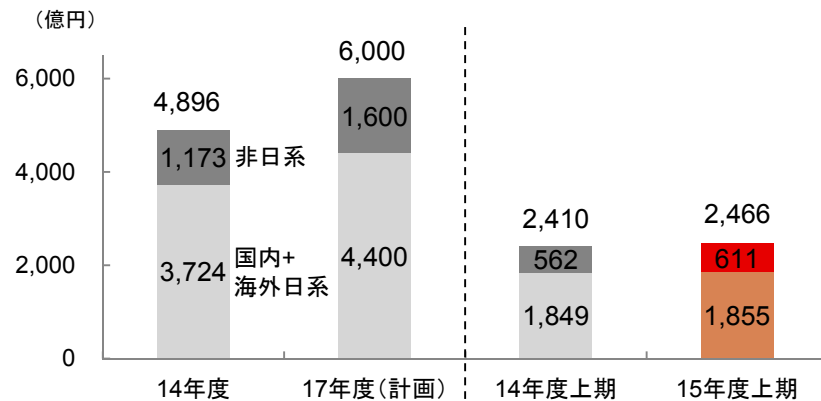
## DC年金運用商品・資産管理残高



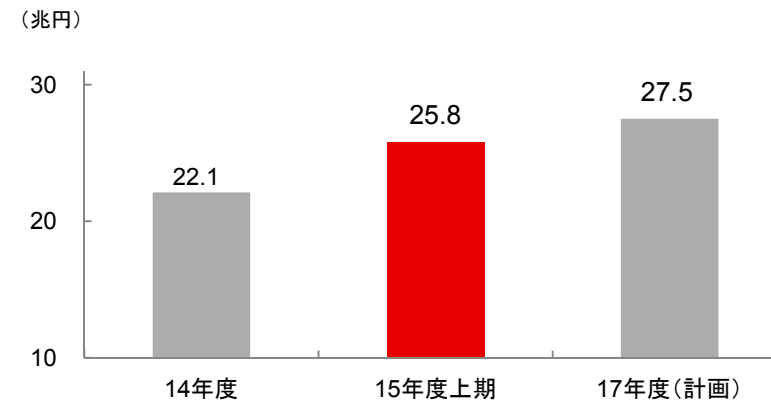
## 6. トランザクション・バンキングのさらなる強化

- ・[体制] トランザクションバンキング本部の下、キャッシュマネジメントと商流ファイナンスを「内外一体」「製販一体」で推進
- ・[人材] 外部からトップタレントを採用し、海外主要拠点にリージョナルセールスヘッドとして配置
- ・[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。世界統一ブランド「COMSUITE」の展開を開始

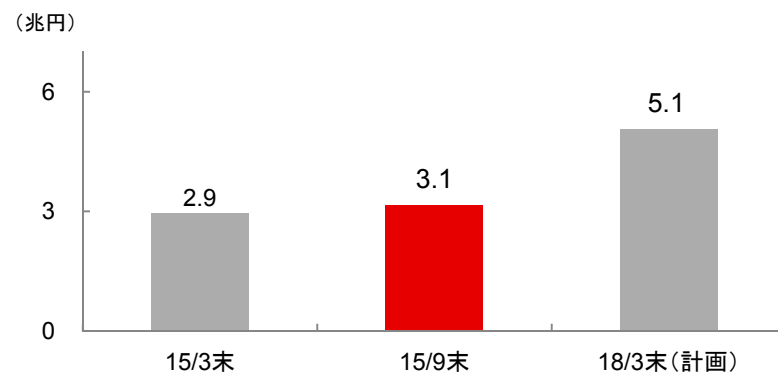
### トランザクション・バンキング粗利益\*1



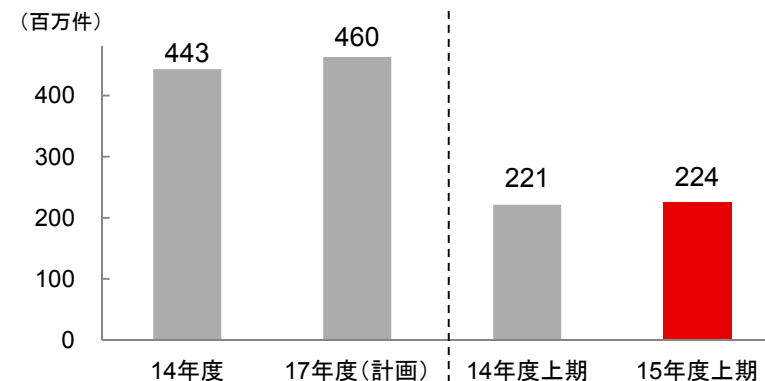
### 外貨預金平残\*1



### 海外商流ファイナンス\*2残高\*1



### 国内決済件数\*1



\*1 グラフ数値はいずれも管理計数、現地通貨ベース(\$/¥=115円)

\*2 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、債券取引等



## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～セキュリティバンクとの資本・業務提携(1)

- 本件は、BTMUがフィリピンの地場商業銀行であるSecurity Bank Corporation(以下、セキュリティバンク)の約20%相当の株式を取得し、セキュリティバンクと資本・業務提携する案件
- BTMUは、セキュリティバンクの株式取得とともに、2名の取締役を派遣し、セキュリティバンクを持分法適用会社とする予定
- セキュリティバンクは、フィリピンにおいて民間銀行としては第6位の資産規模を持ち、高い成長性と収益性、健全な財務内容を有する。フィリピン上位行の中では珍しい地場大手財閥グループに属さない独立系の銀行

### 財務内容

- 高い収益性: ROE<sup>\*1</sup>116.3%(業界平均<sup>\*2</sup>11.0%)
- 低い経費率: 経費率<sup>\*1</sup>47.3%(同61.2%)
- 健全な資産: 不良債権比率(ネットNPL比率)1%未満を維持

\*1 2014年実績

\*2 フィリピンにおける業務内容に応じた銀行の分類上で、ユニバーサルバンク及びコマーシャルバンクに分類される銀行の数値(フィリピン中銀データ)

### 基本情報

- 商号: Security Bank Corporation
- 設立: 1951年
- 代表者: Mr. Alfonso L. Salcedo, Jr.  
(President and CEO)
- 上場: 1995年(フィリピン証券取引所)
- 従業員数: 4,014名<sup>\*3</sup>
- 支店数: 262<sup>\*4</sup>
- ATM数: 555台<sup>\*4</sup>
- 時価総額: PHP85,602百万<sup>\*5</sup> (US\$1,814百万<sup>\*6</sup>)
- 外部格付: BB+ / BB (S&P / Fitch)<sup>\*7</sup>

\*3 2014年12月末時点 \*4 2016年1月13日時点 \*5 2015年12月29日時点

\*6 為替レート: US\$1.00 = PHP47.2 \*7 自国通貨建長期格付

### 主要財務情報

(US\$百万) <sup>*6</sup>	14年通期	15年1-3Q/9月末
<b>PL</b>		
純金利収益	236	192
粗利益	355	304
純利益	152	128
<b>BS</b>		
貸出	4,110	4,596
預金	5,229	5,828
総資産	8,415	10,216

## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～セキュリティバンクとの資本・業務提携(2)

フィリピン銀行業界概観(総資産上位10行、US\$百万\*1)

# 銀行名	総資産 <sup>*2</sup>	純利益 <sup>*3</sup>	ROA <sup>*3</sup>	ROE <sup>*3</sup>	時価総額 <sup>*4</sup>	PBR <sup>*5</sup>	フィリピン国内 支店数 <sup>*6</sup>
1 BDO	41,367	483	1.3%	13.4%	8,109	2.1x	1,018
2 Metrobank	35,123	426	1.4%	14.1%	5,423	1.3x	920
3 BPI	29,875	382	1.4%	13.8%	6,980	2.2x	820
4 LBP (国営銀行)	24,159	268	1.4%	17.2%	N/A	N/A	357
5 PNB	13,845	114	0.9%	6.1%	1,376	0.6x	662
6 RCBC	10,372	93	1.0%	9.2%	979	0.8x	448
<b>7 Security Bank</b>	<b>10,216</b>	<b>152</b>	<b>1.9%</b>	<b>16.3%</b>	<b>1,814</b>	<b>1.6x</b>	<b>258</b>
8 China Bank	10,002	108	1.1%	9.9%	1,461	1.2x	493
9 DBP (国営銀行)	9,853	96	1.0%	11.0%	N/A	N/A	98
10 Union Bank	8,343	178	2.1%	15.8%	1,279	1.1x	286

(出所) 会社資料、Capital IQ

\*1 為替レート: US\$1.00=PHP47.2 \*2 2015年9月末時点 \*3 2014年度 \*4 2015年12月29日時点

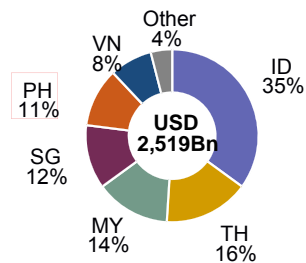
\*5 株価: 2015年12月29日終値、株主資本: 2015年9月末時点 \*6 2015年9月末時点 (Metrobank及びBPIは2014年12月末時点、DBPは2015年12月末時点)

# 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～セキュリティバンクとの資本・業務提携(3)

## 将来的にASEAN第3位の経済規模となる見込み\*1

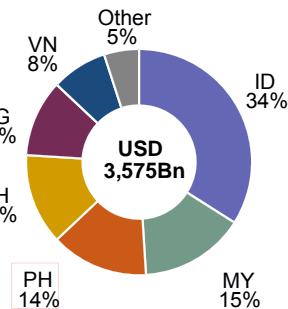
名目GDP

14年実績



CAGR  
6.0%

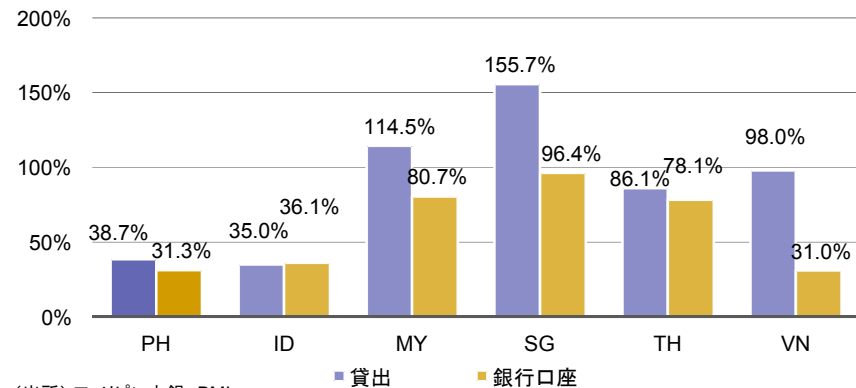
20年予想



(出所) IMF

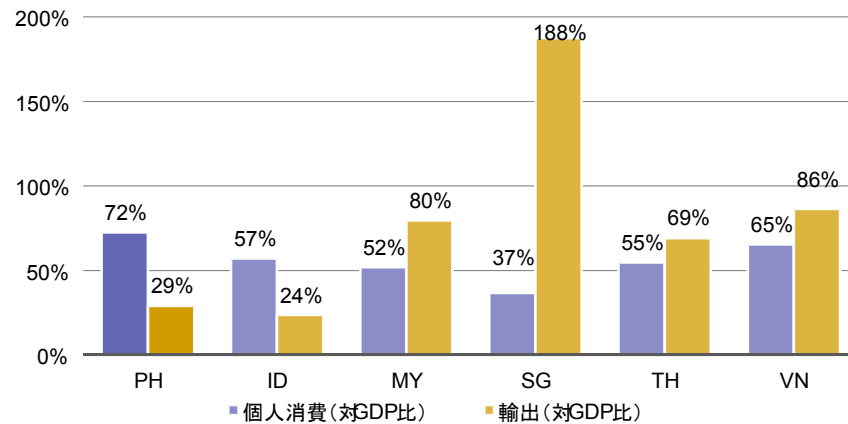
## 相対的に低い銀行サービス浸透率\*1\*2

銀行サービス浸透率(14年)



(出所) フィリピン中銀、BMI

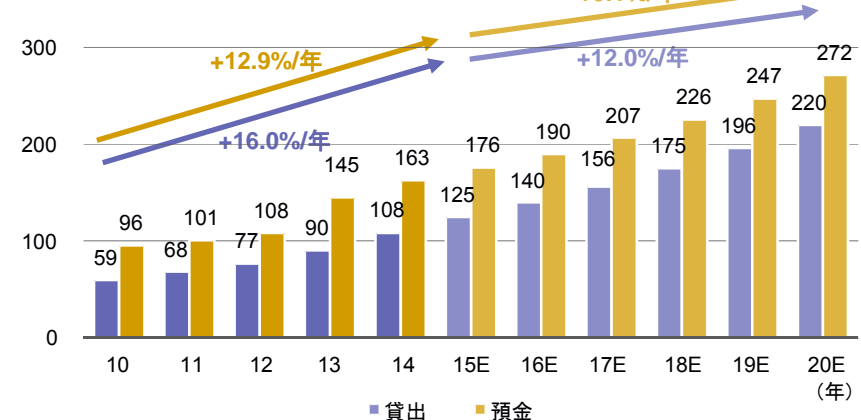
## 個人消費が中心の経済構造\*1



(出所) Euromonitor

## 着実な貸出・預金の拡大

銀行セクターの貸出・預金(US\$10億)



(出所) フィリピン中銀、BMI

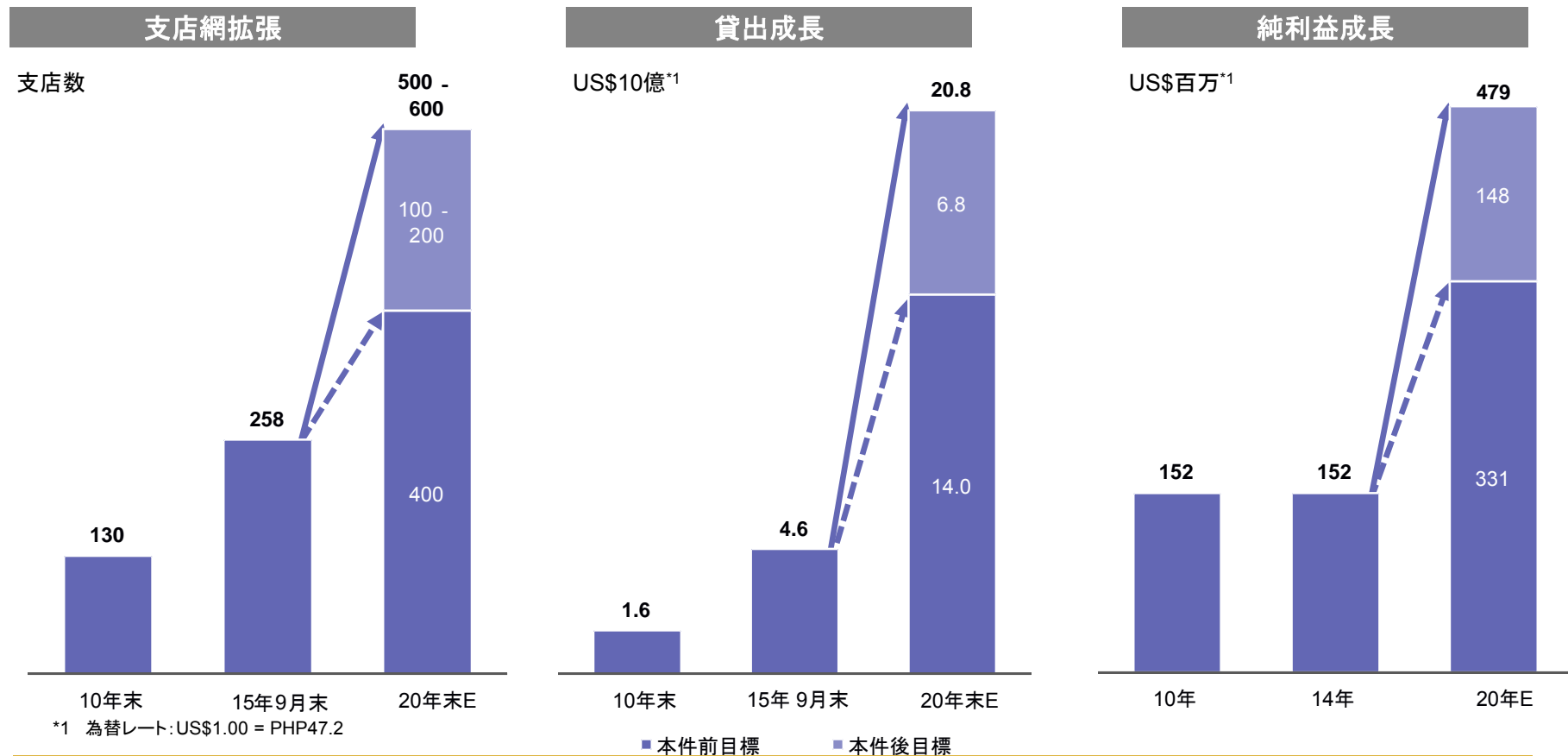
\*1 PH: フィリピン、ID: インドネシア、MY: マレーシア、SG: シンガポール、TH: タイ、VN: ベトナム

\*2 貸出: GDPに対する貸出額の割合、銀行口座: 15歳以上人口に対する銀行口座数

## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～セキュリティバンクとの資本・業務提携(4)

- BTMUとの戦略的提携関係を活かして成長戦略を加速させ、フィリピンにおけるトップクラスの銀行へ

### セキュリティバンクが目指す中長期的目標



ROEは増資後3～4年で15%前後まで回復

## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～Krungsriの戦略

- MUFG/KSのシナジー(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、リテール商品のクロスセル等)の具体化により、タイにおけるTier1の地位獲得を目指す
- サプライチェーンファイナンスや社債の起債支援などにおいて、着実に進捗

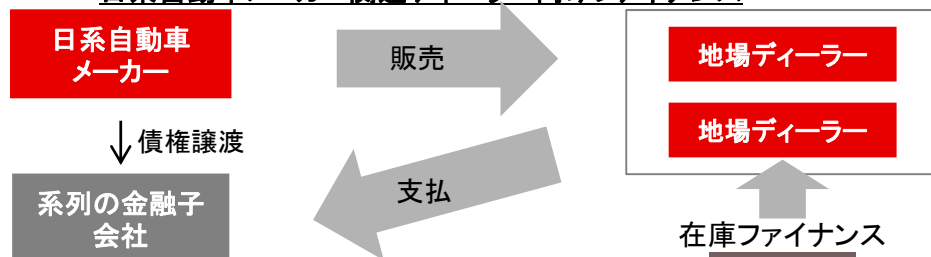
### 中期経営計画の骨子

コア戦略	主な取り組み		14年度実績 <sup>*1</sup>	17年(計画)	15年度(実績) <sup>*1</sup>
アセットの増強 ⇒①	サプライチェーンファイナンス、コンシューマーファイナンス、住宅ローン、ビジネスマッチング	貸出残高	4.4兆円	+34%	4.6兆円
フィー収入増強 ⇒②、③	トランザクション・バンキング、外為取引の強化、クロスセルの強化、投資銀行業務の推進	手数料収益	685億円	+41%	796億円 (前期比+111億円)
調達コスト引き下げ (流動性預金の増強) ⇒③	地場企業のコアバンク化、ネットワーク拡大、職域取引による従業員口座の獲得・クロスセルの拡大	流動性預金残高	1.8兆円	+21%	1.9兆円

\*1 計画レートTHB=3.51円で計算。14年度はKS+BTMU/バンコック支店

### ① サプライチェーン/ビジネスマッチング

#### 日系自動車メーカー関連ディーラー向けファイナンス



BTMUと自動車メーカーのリレーションを活用。KSは、在庫担保付の優良貸出チャンスを獲得

#### ビジネスマッチング

KSとBTMUの顧客170社が参加して、320件以上のビジネスマッチングを実施。

### ② 社債の幹事就任

- ドイツの大手自動車メーカーのタイ法人の社債発行の主幹事に就任(発行総額: 10億THB)
- 日系大手自動車メーカー系列のリース会社社債発行における共同主幹事に就任(発行総額: 20億THB)

### ③ 日系企業の給与口座獲得・クロスセルの強化

- 日系企業の従業員の給与口座10,000件以上を獲得(例: 自動車メーカー、家電メーカー、損保)
- クレジットカードやコンシューマーファイナンスなどのクロスセルを強化

## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～Krungsriの業績

- 15年1月に BTMUバンコック支店とKSの統合を完了し、KS株式の76.88%を保有
- 純金利収益の大幅な増加や純手数料収益の成長に加え、効率的な経費運営により増益
- 経済状況の低迷を受け、与信費用は前期比増加。一方、十分な引当率を確保

(百万THB)	14年度	15年度	前年度比
金利収益	74,609	81,946	7,337
金利費用	26,665	25,596	▲1,069
純金利収益	47,944	56,350	8,406
手数料収益	19,191	22,670	3,479
手数料費用	4,421	5,440	1,019
純手数料収益	14,770	17,230	2,460
その他収益	8,046	9,193	1,147
その他費用	34,300	38,947	4,647
営業利益	36,460	43,826	7,366
与信費用	18,106	20,186	2,080
<b>純利益</b>	<b>14,323</b>	<b>18,852</b>	<b>4,529</b>
貸出	1,057,636	1,353,559	295,923
預金	837,556	1,046,290	208,734
純金利収益率	4.32%	4.15%	
営業経費率	48.47%	47.05%	
預貸率 <sup>*1</sup>	106%	114%	
不良債権比率	2.79%	2.24%	
引当率	133%	141%	
ROE	11.2%	11.6%	

\*1 貸出/(預金+社債+為替手形)

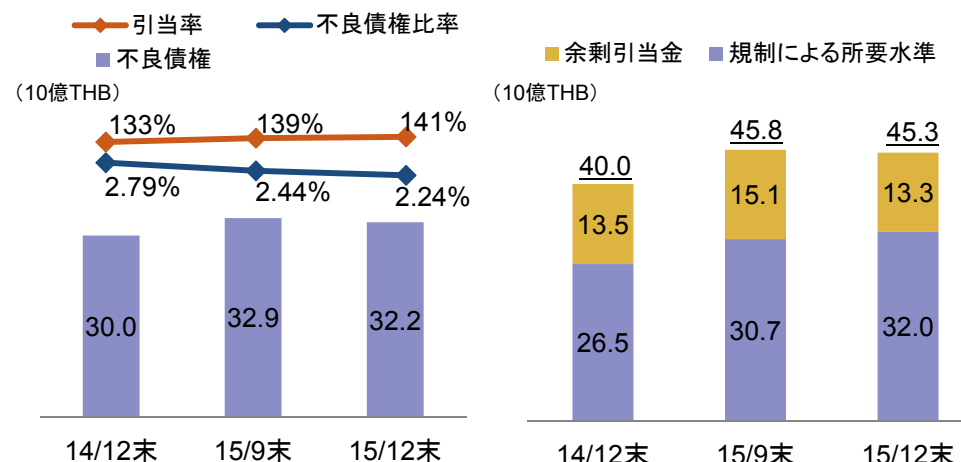
### 業界内ポジション

15年11月末時点		順位	シェア
個人	個人ローン	1	27%
	クレジットカード	1	15%
	自動車販売金融	2	22%
中堅・中小企業		5	6%
大企業		4	10%

### 外部格付(International)

S&P	Moody's	Fitch
BBB+	Baa1	A-

### 不良債権・引当金の状況



# 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～米国事業の戦略

- 15年5月新CEOを登用し、新経営体制が発足
- 米国地銀とMUFGのグローバルプラットフォームを有するハイブリッドバンクとして、米国トップ10をめざす

## 中期経営計画の骨子

- 新体制の発足 →①
- 米国プルデンシャル規制対応 →②
- 収益源の多様化、特に手数料収益の強化 →③
- 持続的成長のための流動性基盤の強化 →③
- 効率性・生産性の向上(金融規制対応コストの増加を吸収)→④

	14年度実績	17年(計画)	15年度1-3Q
米州営業純益	2,123億円	2,780億円	1,567億円 (前年同期比▲6億円)
貸出残高	16.4兆円	20.0兆円	18.3兆円

※商銀連結ベース、計画レート(115円/USD)。内部取引として消去すべきものを含む

### ①新体制の発足



Stephen Cummings  
(スティーブン・カミングス)

#### 新CEOの就任

- 15年5月、Stephen Cummings が、BTMUのCEO for the United States(U.S. CEO)に就任、常務執行役員。米国での投資銀行分野でのキャリアを活かし、米州事業の収益力の多様化、手数料収益の増強を加速させる
- 新しい米州本部の執行を担うPolicy Making Officerは15人のうち11人が現地採用メンバー(15/9末時点)

### ②米国プルデンシャル規制対応

MUAHを米国プルデンシャル規制上16年7月までに設置が求められている米国中間持株会社(IHC)として、その傘下に、MUSHD、MUTB等が保有する米国子会社を原則同期限までに編入する予定

### ③商業銀行業務の強化

#### 主な施策例

- 軽量店舗の出店・ダイレクトバンキングの全国展開\* → 預金の増強
- クレジットカード発行事業への再参入\* → 手数料収益の強化
- クロスセルの強化 → 手数料収益の強化

\*中計期間中の業務開始を計画

### ④効率性・生産性の向上

#### 生産性向上に向けたコスト見直し例

- 組織改編
- 外部委託コストの見直し
- 事務の効率化
- アウトソーシングの活用

#### コマースバンキング業務の組織再編

米国西海岸を中心とする中堅中小企業取引及び一部のCIB商品を担うコマースバンキング業務を以下の組織に再編

- Regional Banking・・・リテール、中小企業をカバー。地域に密着した西海岸での商業銀行業務一体運営により、営業基盤を強化
- U.S. Wholesale Banking・・・中堅・大企業を対象にセクター戦略を展開。高度な商品力を活用し、クロスセル向上を追求
- Investment Banking & Markets・・・投資銀行業務及び市場業務に係る商品力を一層強化



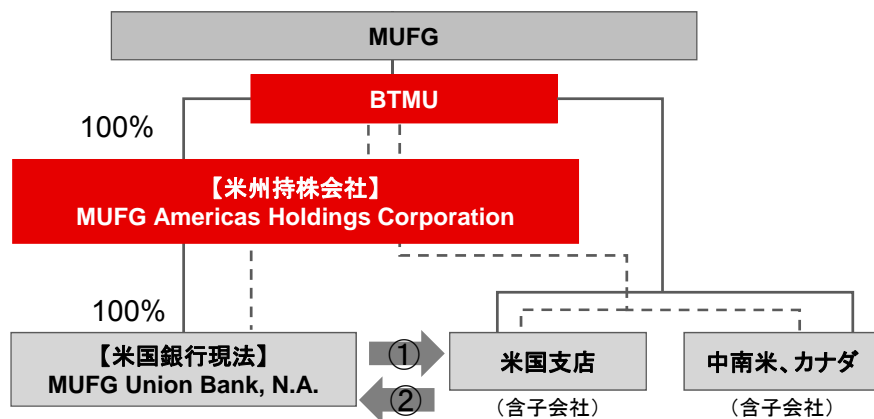
## 7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～米国事業の業績

- 商銀米州本部の15年3Qまでの営業純益<sup>\*1</sup>は、1,567億円と前年同期比ほぼ横ばい
- 15年度のMUAHの業績は、金利収益や融資関連手数料の減少を受け減速。また与信費用については資源価格低迷の影響により前期比222百万US\$増加し減益。与信費用の増加は引き続き注視が必要

### 商銀米州本部の業績<sup>\*1</sup>

(億円)	14年 通期	15年	
		1-3Q	前年同期比
粗利益	6,052	4,710	191
金利収益	4,167	3,218	103
非金利収益	2,058	1,626	90
営業純益	<b>2,123</b>	<b>1,567</b>	<b>▲6</b>
貸出残高	16.4兆円	18.3兆円	1.9兆円
預金残高	13.9兆円	15.7兆円	1.7兆円

### 商銀米州本部の事業体制図



— 所有・同一エンティティ  
- - 管理

① 人件費等負担  
② コミッションの支払い

### MUAHの業績<sup>\*2</sup>

(百万US\$)	14年度	15年度	前年度比
純金利収益…①	2,862	2,815	▲47
金利収益	3,270	3,236	▲34
金利費用	408	421	▲13
非金利収益合計…②	1,123	1,530	407
口座手数料	203	196	▲7
クレジットファシリティフィー	122	115	▲7
融資関連手数料	124	79	▲45
コミッション <sup>*3</sup>	319	747	428
粗利益…①+②	<b>3,985</b>	<b>4,345</b>	<b>360</b>
非金利費用 <sup>*4</sup>	2,823	3,438	615
営業純益	<b>1,162</b>	<b>907</b>	<b>▲255</b>
引当金(▲は戻り益)	6	228	222
当期純利益	<b>816</b>	<b>573</b>	<b>▲243</b>
貸出金残高	72,406	77,016	4,610
預金残高	81,988	83,186	1,198
純金利収益率	2.93%	2.75%	▲0.2ポイント
不良債権比率 <sup>*5</sup>	0.49%	0.71%	0.2ポイント
引当率	143.4%	130.5%	▲12.8ポイント

\*1 現地通貨ベース。内部管理計数。商銀米州本部の15年1-3Qの連結決算には、MUAHの1-3Q(15年1月～9月)が連結される。内部取引として消去すべきものを含む

\*2 米国基準

\*3 米州業務統合に基づくコミッションの受け入れ

\*4 BTMU米国支店従業員の人件費等を含む

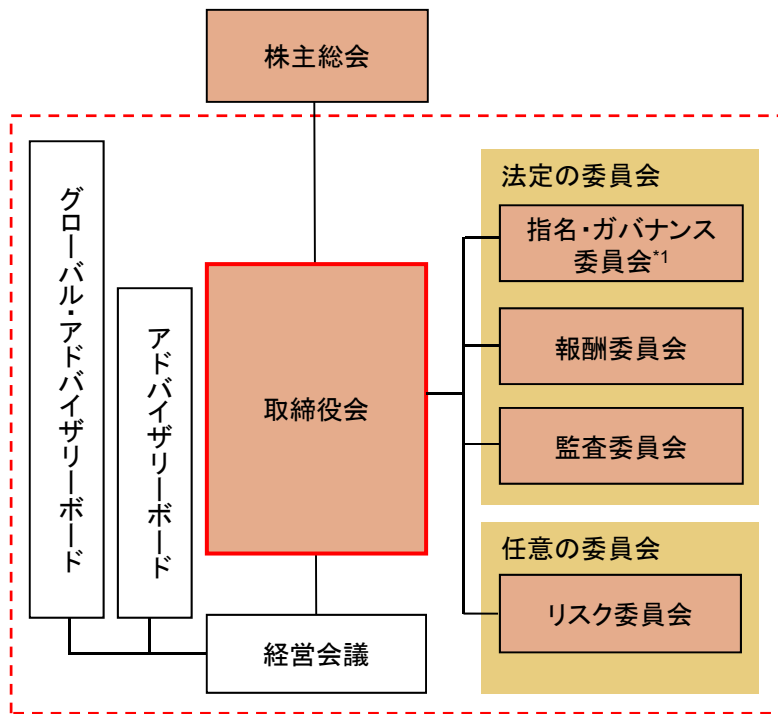
\*5 FDIC案件を除く



## ガバナンス、資本政策、政策保有株式

# ガバナンス態勢の強化

- 15年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行
- 取締役会メンバー17名のうち、9名が執行を兼務しない取締役(うち7名が社外取締役)
- 取締役会の下には、法定の指名・ガバナンス委員会<sup>\*1</sup>、報酬委員会、監査委員会と任意のリスク委員会を設置。いずれも、社外取締役が委員長を務める



各委員会のメンバー構成  
◎:委員長 ○:委員

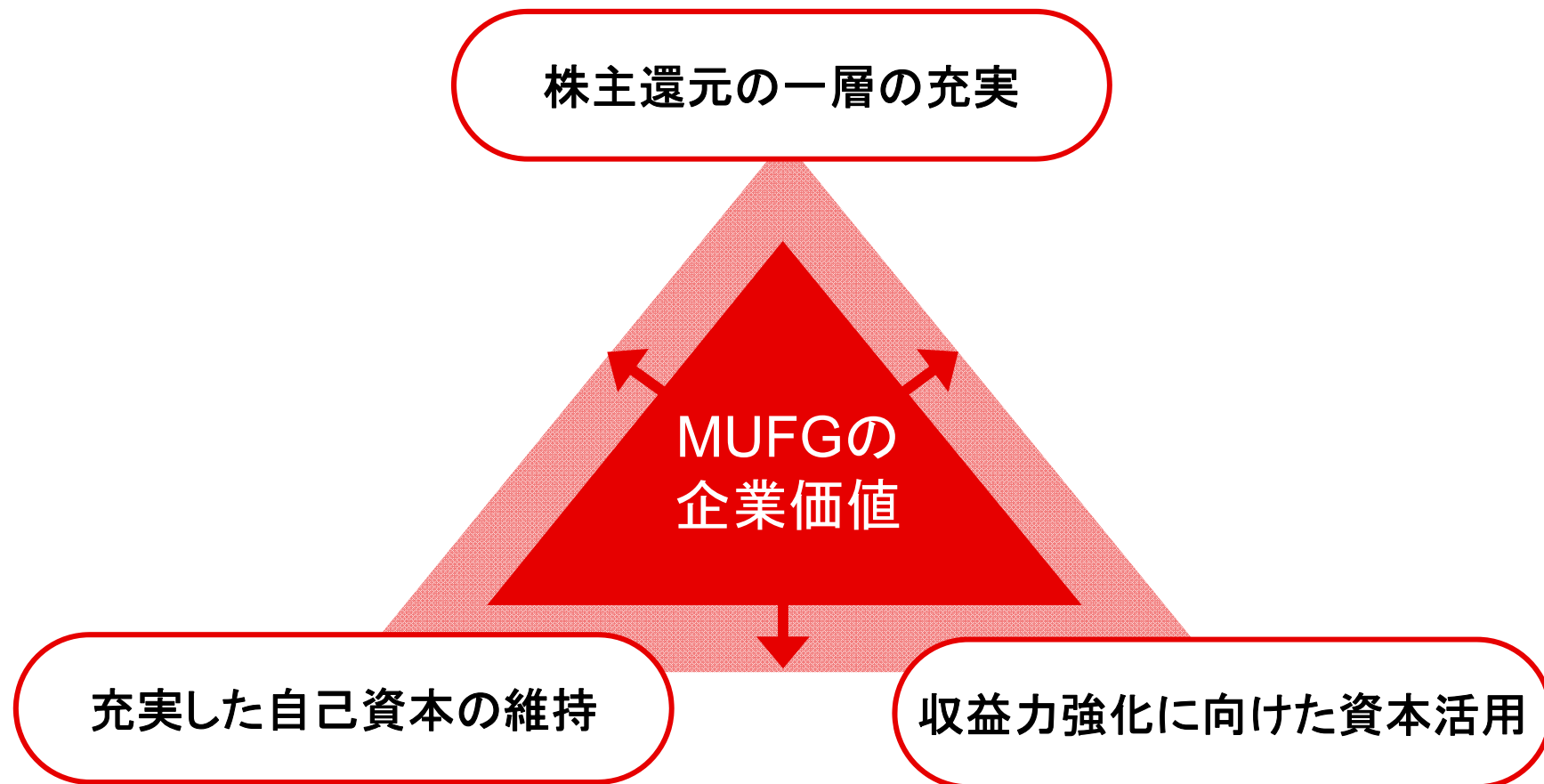
	指名・ガバナンス委員会 <sup>*1</sup>	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
川本 裕子 <sup>*2</sup> 社外取締役	○	○		◎
松山 遙 社外取締役	○	○		
岡本 囀衛 社外取締役	○	◎		
奥田 務 社外取締役	◎	○		○
川上 博 社外取締役	○	○	○	
佐藤 行弘 社外取締役			○	
山手 章 社外取締役			◎	
平野 信行 代表執行役社長 グループCEO	○	○		
三雲 隆 執行を兼務しない取締役			○	
島本 武彦 執行を兼務しない取締役			○	
有吉 章 外部専門家				○
山本 謙三 外部専門家				○

\*1 「指名・ガバナンス委員会」は、会社法上の「指名委員会」に該当

\*2 川本裕子氏は、元東京銀行(現三菱東京UFJ銀行)行員であるため会社法の定める社外取締役の要件を満たしませんが、退職後25年以上に及び経営コンサルタントや大学院教授としての豊富な経験と見識を有し、当社からの独立性は社外取締役と同等であると考えています。なお、会社法改正により、16年6月定時株主総会終了後は社外取締役の要件を満たします。

## 資本政策

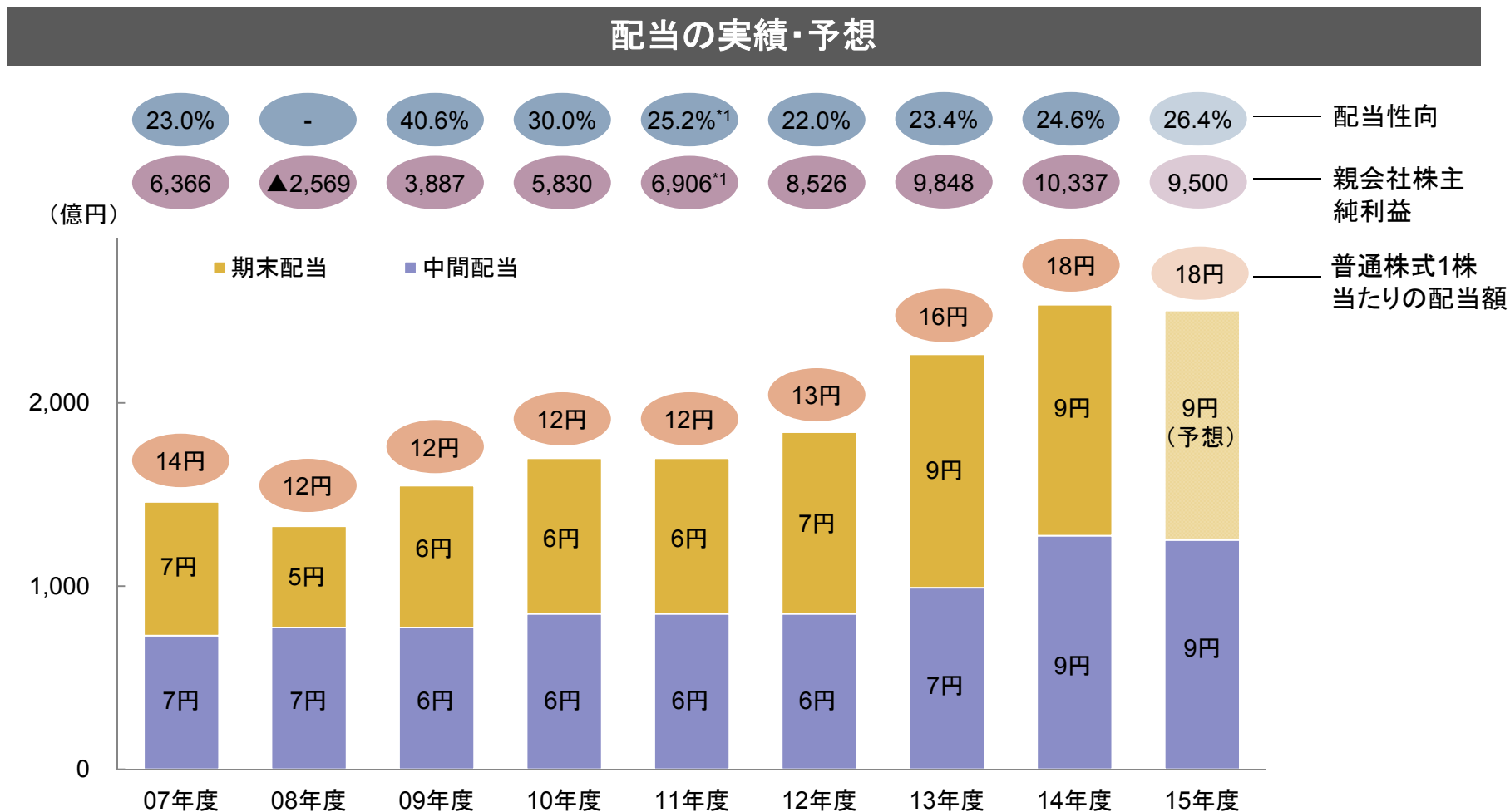
- 「充実した自己資本を維持」しつつ、「株主還元の一層の充実」・「収益力強化に向けた資本活用」を目指す



# 配当金予想

【連結】

- 普通株式1株あたりの中間配当は9円、年間配当予想18円を据置き



\*1 11年度はモルガン・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

- 株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため、約1,000億円の自己株式を取得

## 自己株式取得の実施内容

取得した株式の種類	当社普通株式
取得額の総額	約1,000億円
取得した株式の総数	約122百万株
取得期間	2015年11月16日～2015年12月8日

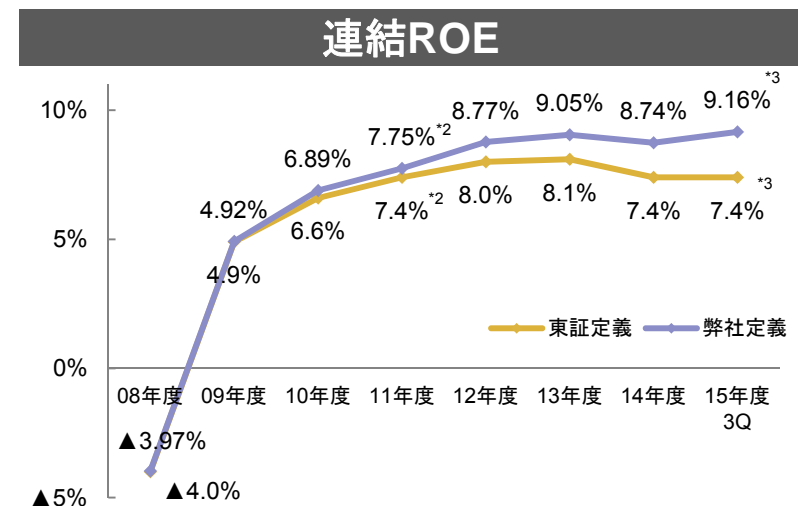
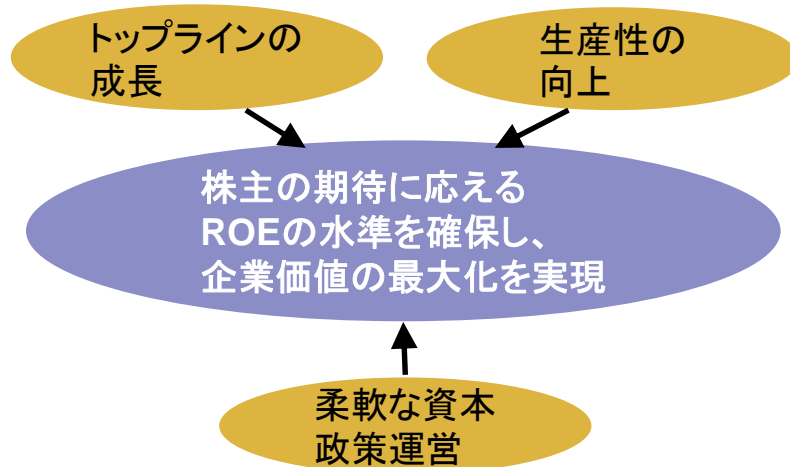
(ご参考)2015年12月31日時点の自己株式の保有

発行済株式総数(除く自己株式) : 13,790,773,696株

自己株式数 : 378,080,124株

## 資本活用の考え方

- 資本効率を重視した運営
  - ・ ROEの向上
  - ・ 内外の経済・金融市場の不確実性・ボラティリティの大きさ、および国際金融規制の動向にも留意
  - ・ 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の観点から、政策保有株式を残高削減
- 有価証券含み益除きの普通株式等Tier1比率(完全実施<sup>\*1</sup>)は、9.9%(15年12月末)
- 今後の成長に必要な資本を勘案しつつ、自社株取得も継続的に検討
- 戦略的投資に関しては、引き続き高い投資目線を維持



\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

\*2 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。影響を除く前では11.10%(弊社定義)、10.6%(東証定義)

\*3  $\frac{\text{親会社株主に帰属する純利益(年換算)} - \text{非転換型優先株式年間配当相当額}}{\text{親会社株主に帰属する純利益(年換算)} + \text{非転換型優先株式年間配当相当額}} \times 100$

$\frac{[(\text{期首株主資本合計} - \text{期首発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} - \text{期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定})] \div 2}{\text{期末株主資本合計} - \text{期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定}} \times 100$

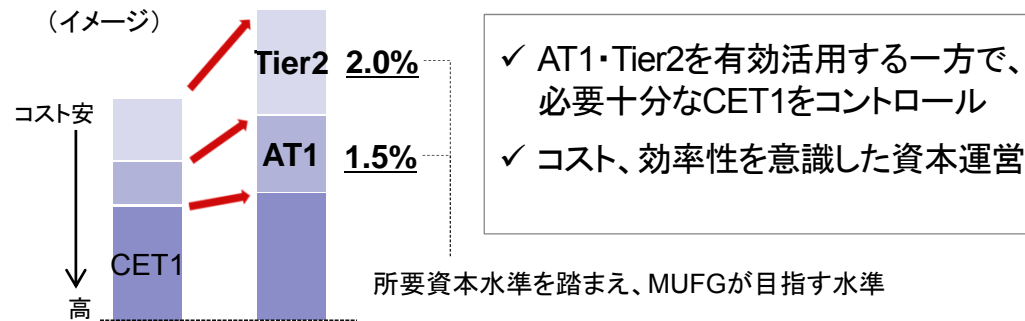
# 資本運営の方針

- 「資本の効率性」と「資本の質的・量的充実」の両立を目指す
- AT1・Tier2の活用による資本のベストミックス追求に加え、政策保有株の売却による資本の質の向上を図る

## 「資本の効率性」と「資本の質的・量的充実」の両立

### 「資本の効率性」と「資本の質的・量的充実」

#### (1) 資本のベストミックス



#### (2) 政策保有株の売却

- ✓ 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の観点から、残高の削減を図る方針
- ✓ 採算管理による経済合理性の検証、残高削減目標の設定(詳細は次ページ)

#### (ご参考) 所要資本水準の推移

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3~
総自己資本比率	8.0%	9.0%	10.0%	11.0%	12.0%
Tier1比率	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
普通株式等Tier1比率	4.5%	5.5%	6.5%	7.5%	8.5%

#### ・バーゼルⅢ適格 AT1永久劣後債の発行

	発行年月	総額	年限	利率
第1回 私募	15年3月	1,000億円	永久	20年7月まで: 年2.70% 以降: 6ヶ月円Libor+2.40%
第2回 公募	15年10月	1,500億円	永久	26年1月まで: 年2.50% 以降: 6ヶ月円Libor+2.00%

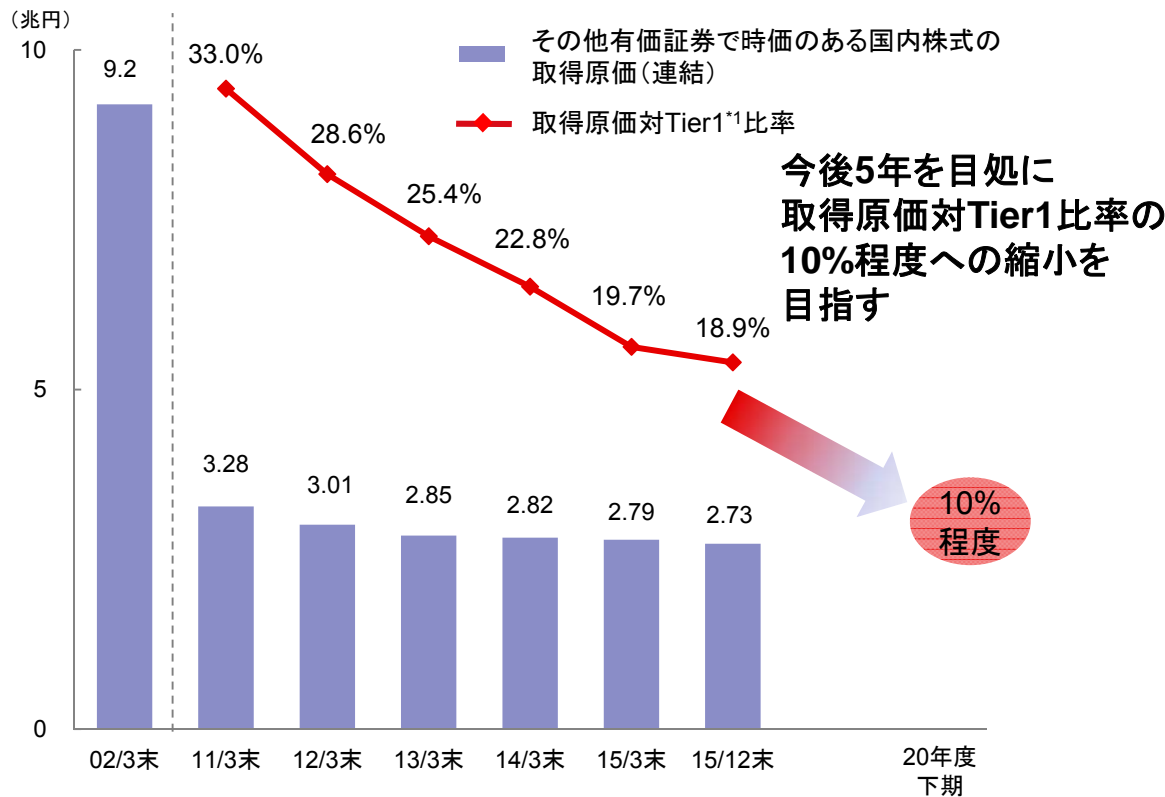
#### ・バーゼルⅢ適格 Tier2劣後債の発行

14年6月以降、総額2,350億円を発行(全て国内発行)

# 政策保有株式の削減

- 株式リスクの抑制、資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で残高削減を図る方針
- 今後5年を目処に取得原価対Tier1比率の10%程度への縮小を目指す

## 保有株式の削減



## 保有の妥当性検証と対応方針

15年7月提出の「コーポレートガバナンスに関する報告書」より

### <取締役会での検証結果<sup>2</sup>>

- 保有意義: MUFGの中長期的な経済利益を増大する目的で保有しており、妥当性を確認
- 経済合理性: 検証対象となる取引先企業全体の合計において、ならびに個社別では約8割の企業において、総合取引RORAが目標値を上回る

### <対応方針>

- 保有意義・経済合理性の観点から保有の妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがある

\*1 12/3末まではバーゼルIIベースのTier1(連結)

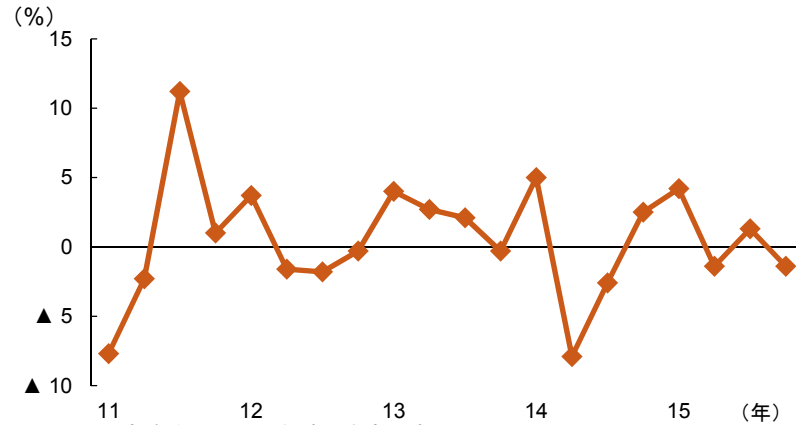
\*2 検証対象の15/3末基準の保有時価合計は約3.8兆円(取得原価約1.9兆円)と、グループ銀行が政策投資目的で保有する株式(上場)の合算時価の約7割をカバー



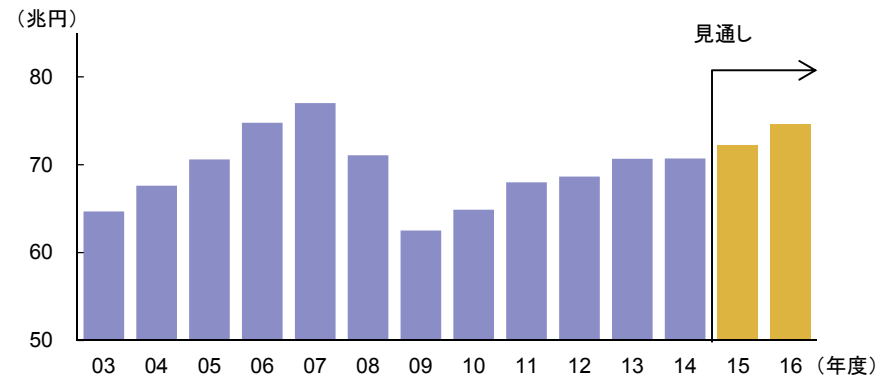
# Appendix

# Appendix: 日本経済環境

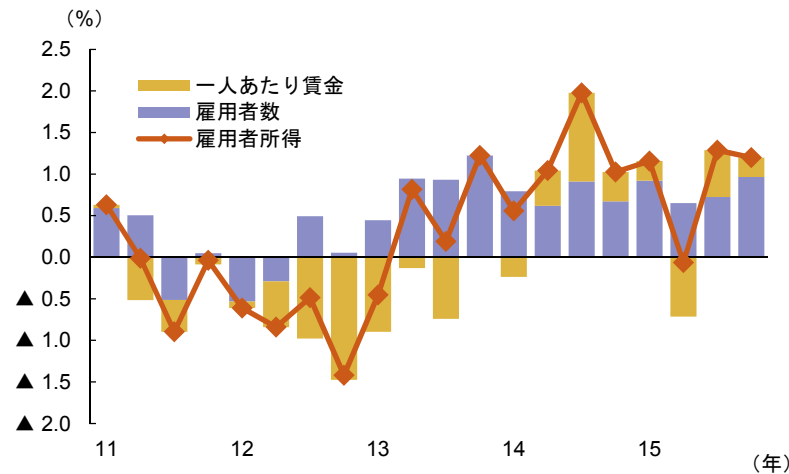
## 実質GDP成長率の推移(前期比年率)



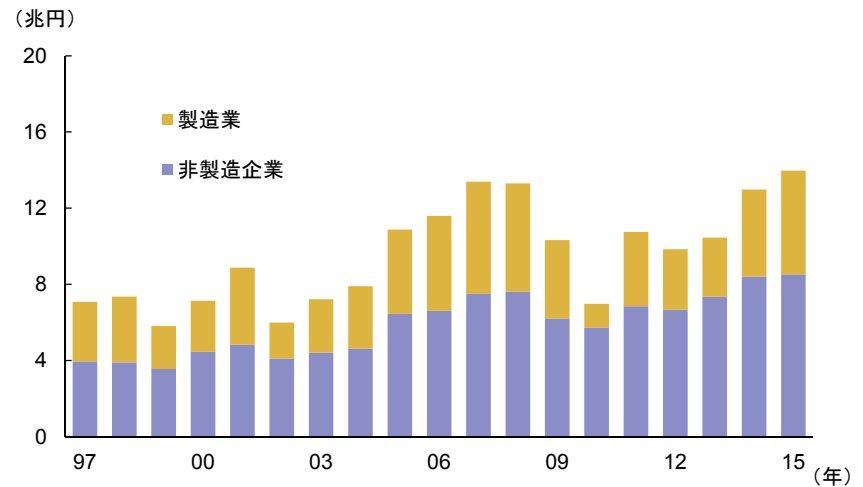
## 設備投資(実質GDPベース\*1、見通し)



## 雇用者所得の推移(前年同期比)



## 非金融法人企業の7-9月期の経常利益の推移



# Appendix:事業本部別業績概要

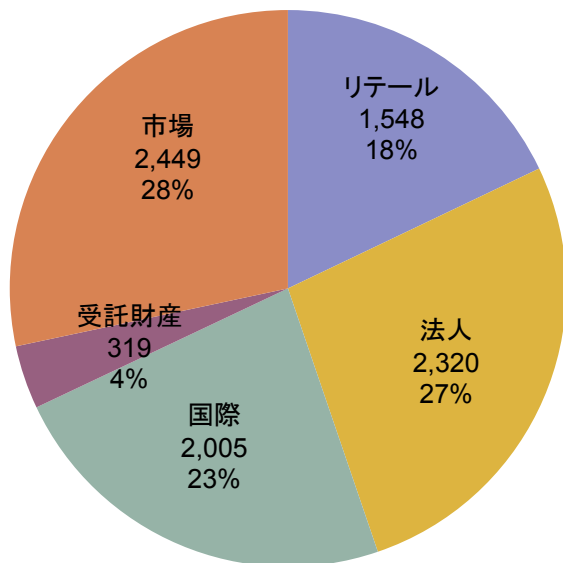
【連結】

- 顧客部門営業純益は前年同期比316億円増加
- 顧客部門営業純益に占める海外対顧収益比率\*1は36%

## 事業本部別営業純益\*2(管理計数)

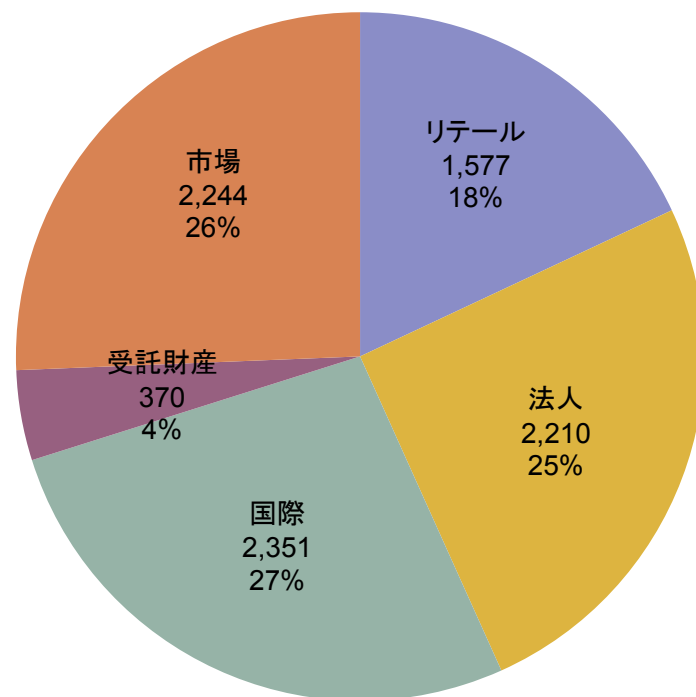
### 14年度中間期 7,803億円\*3

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*1 32%



### 15年度中間期 8,134億円\*3

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*1 36%



(億円)

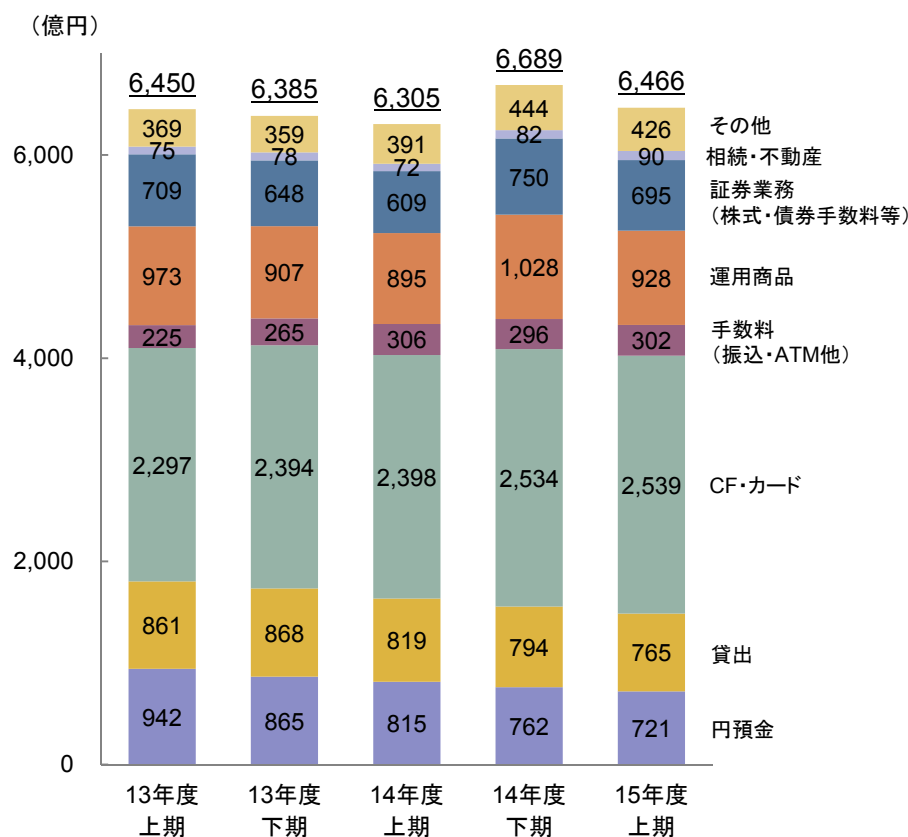
\*1 国際÷顧客部門営業純益。なおKSIは、14年度中間期、15年度中間期とも、国際事業本部に含めている  
\*2 各期における決算レートで算出  
\*3 本部・その他の計数を含む

# Appendix:リテール事業本部収益推移

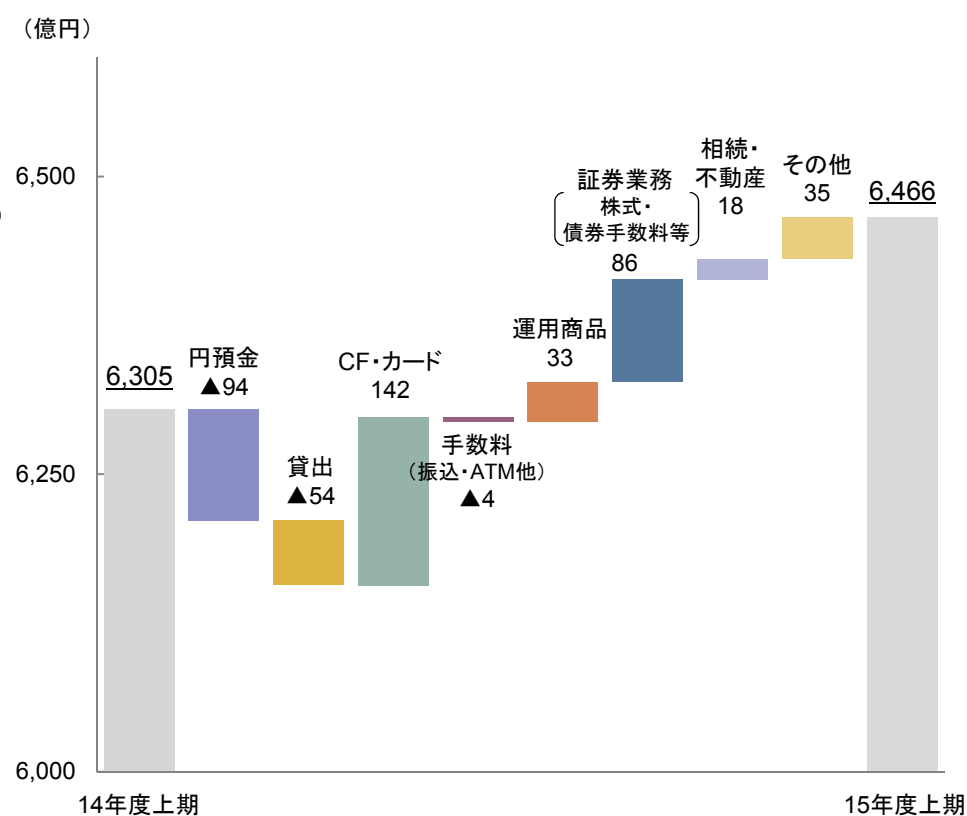
【連結】

- 顧客ニーズに応じた販売体制再構築を進めた運用商品、個人消費活性化ニーズを捉えたコンシューマーファイナンスが伸長。一方、預金・貸出収益は引続き減少

粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



粗利益増減内訳\*1(管理計数)



\*1 決算レートベース

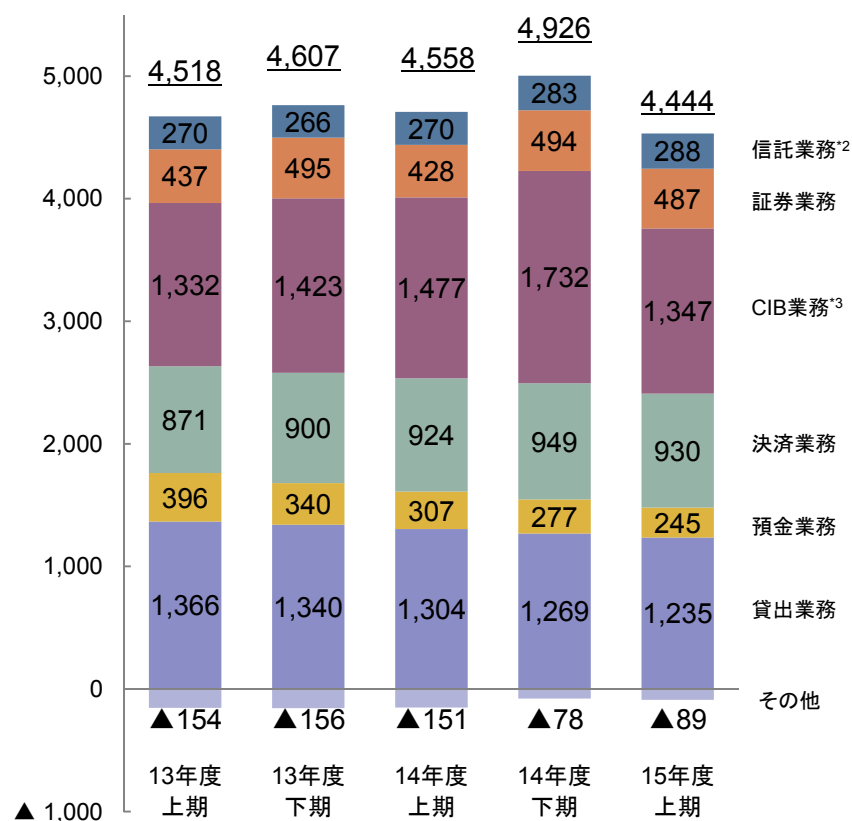
# Appendix: 法人事業本部収益推移

【連結】

- 大口案件の反動減、持続的な収益力強化に向けた事業構造改革の実施等に伴い、CIB業務を中心に前年同期比で減収

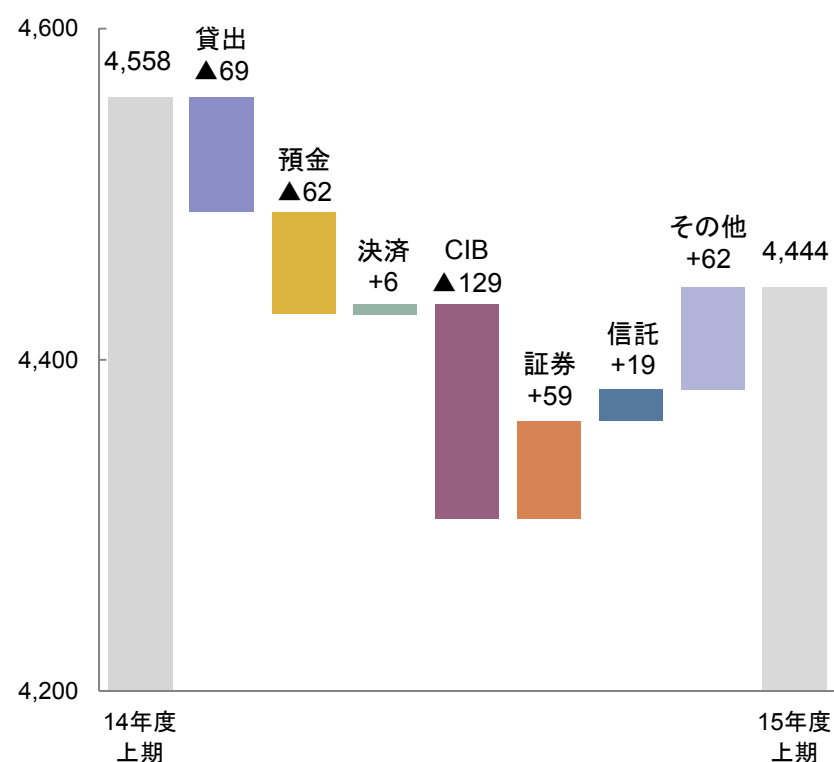
### 粗利益推移・内訳\*1 (管理計数)

(億円)



### 粗利益増減内訳\*1 (管理計数)

(億円)



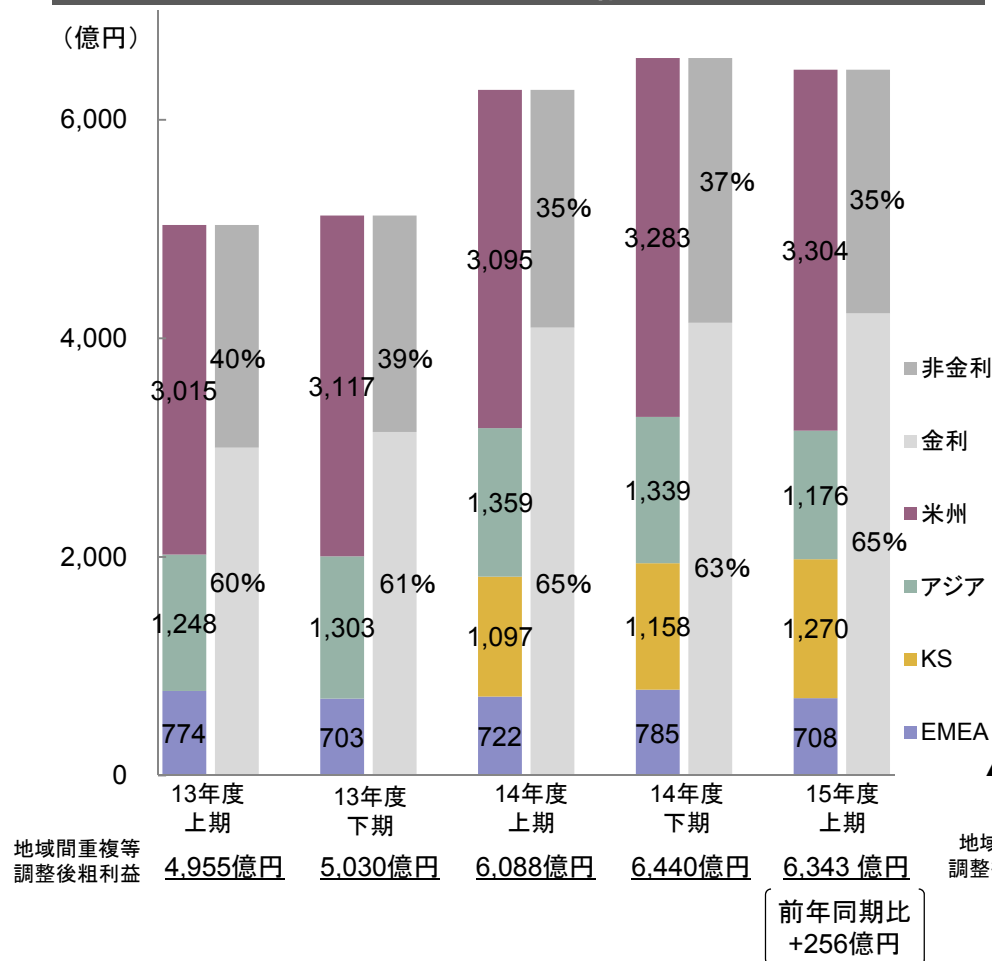
\*1 決算レートベース  
 \*2 不動産仲介、証券代行業務等  
 \*3 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等

# Appendix: 国際事業本部収益推移(1) 粗利益・営業純益

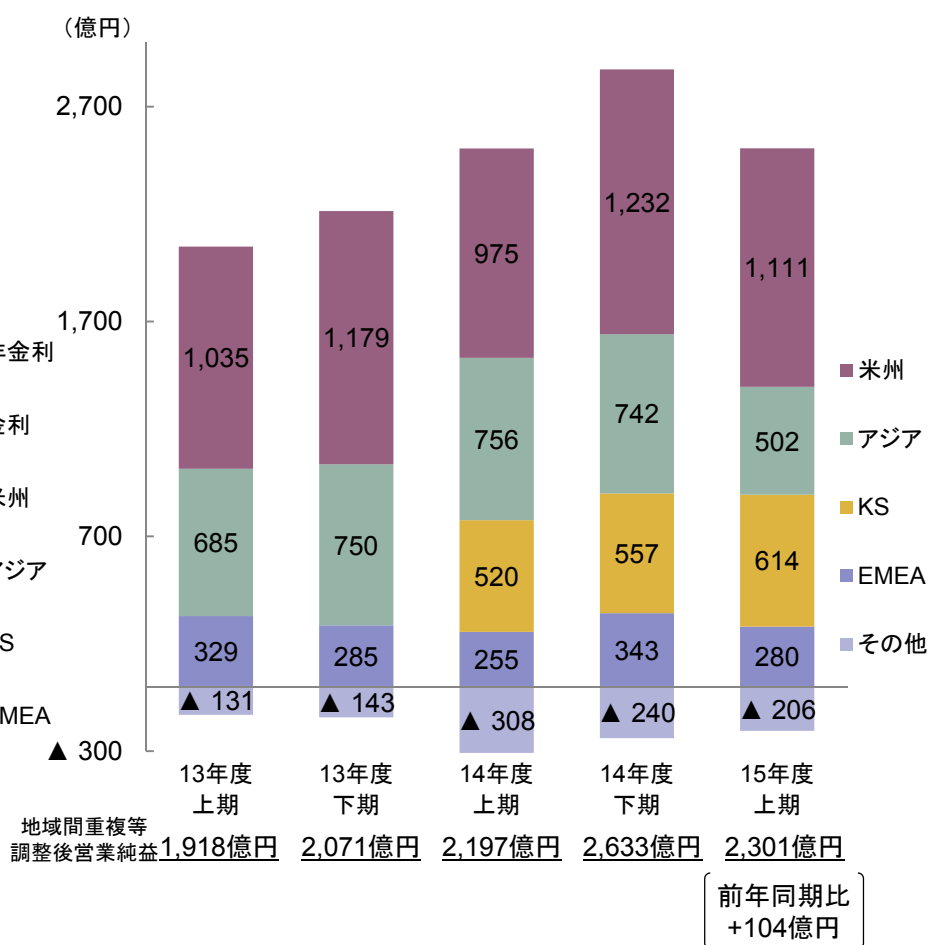
【連結】

- アジアでの減少を米州でカバーし、粗利益・営業純益ともに前年同期比増加

連結粗利益の構成\*1



地域別営業純益\*1



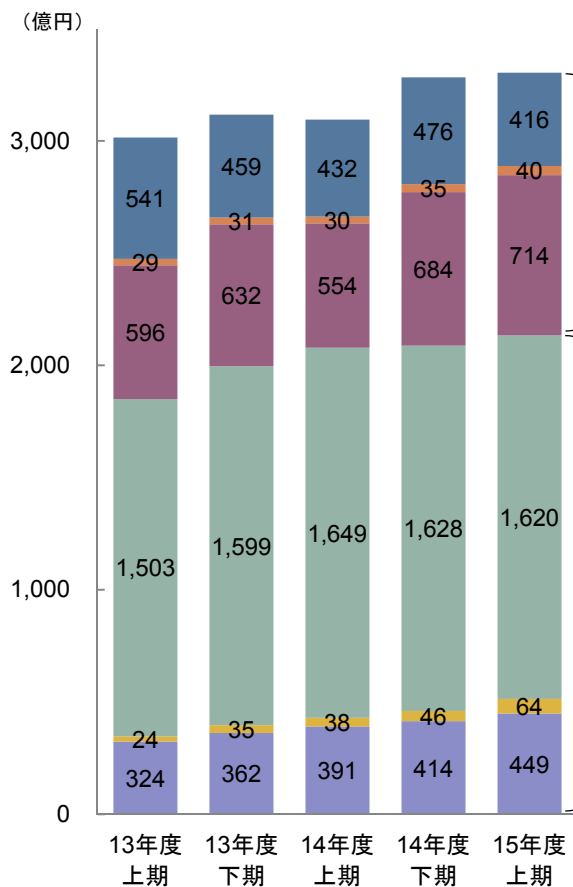
\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない。  
 なお、15年1月にBTMUバンコック支店とKrungsriが統合。14年上期BTMUバンコック支店の粗利益126億円、営業純益87億円

# Appendix: 国際事業本部収益推移(2) 地域別粗利益の構成

【連結】

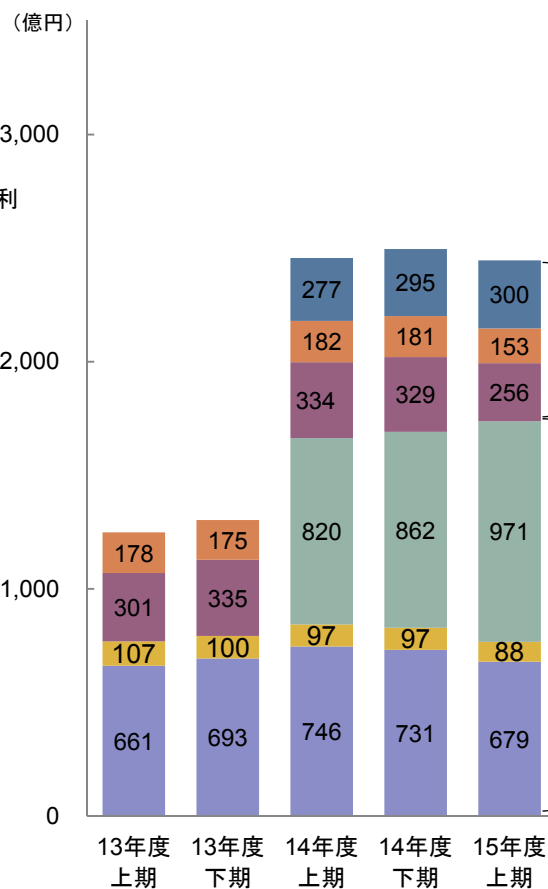
## 米州\*1

- 非金利(MUAH)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(MUAH)
- 貸出収益



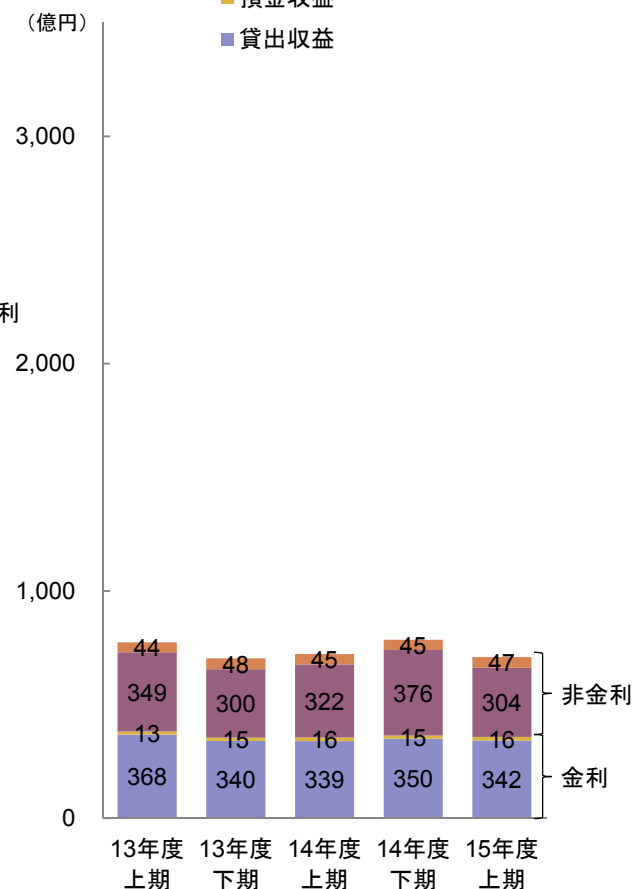
## アジア\*1

- 非金利(KS)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(KS)
- 貸出収益



## EMEA\*1

- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 貸出収益



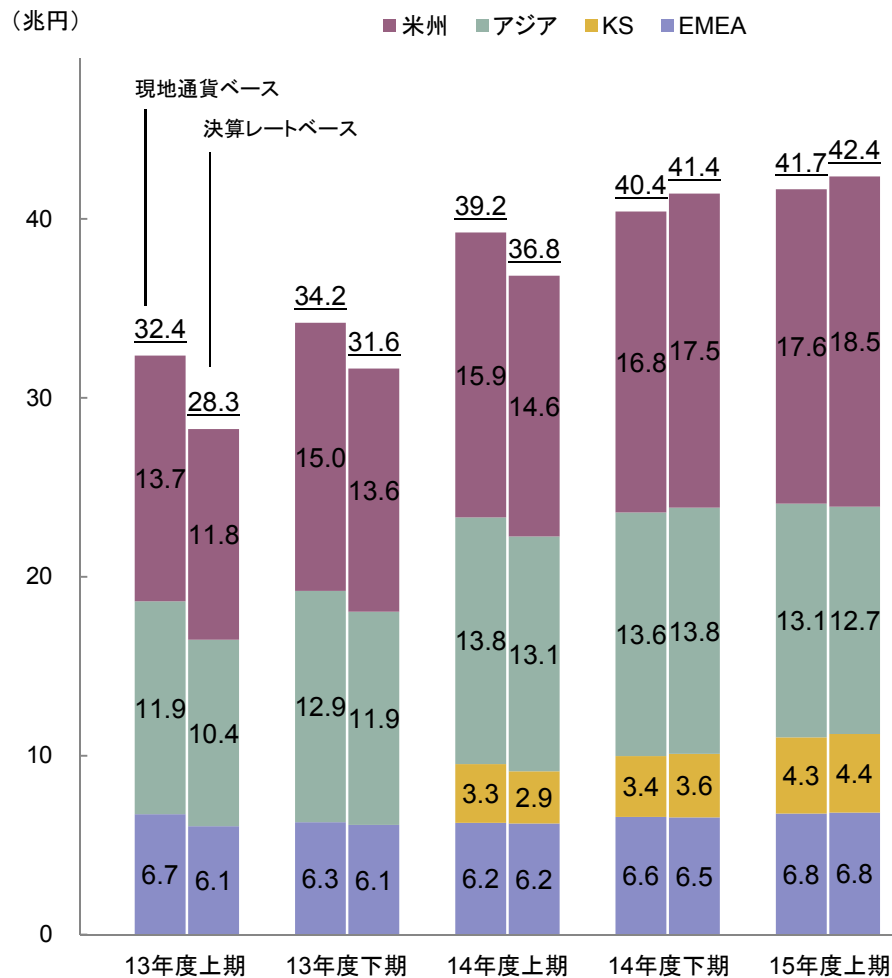
\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

# Appendix: 国際事業本部収益推移(3)地域別貸出・預金

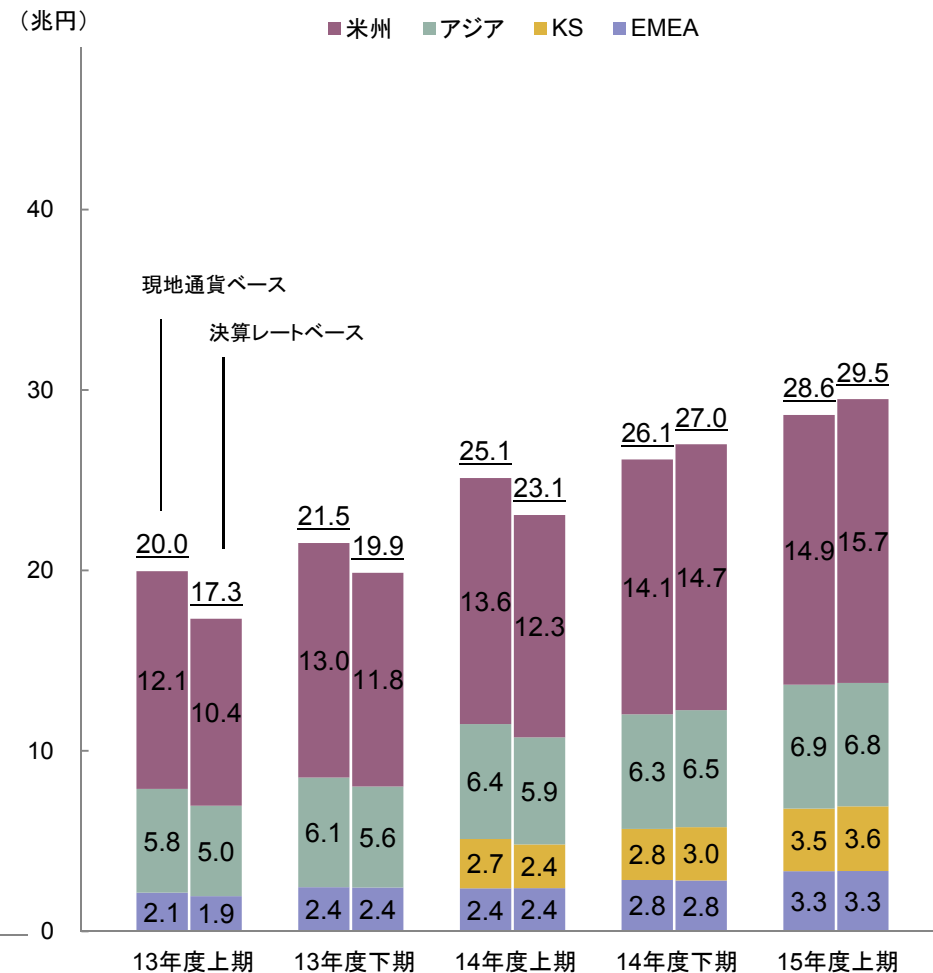
【連結】

- 貸出、預金ともに増加トレンドを維持

### 地域別貸出平残



### 地域別預金平残



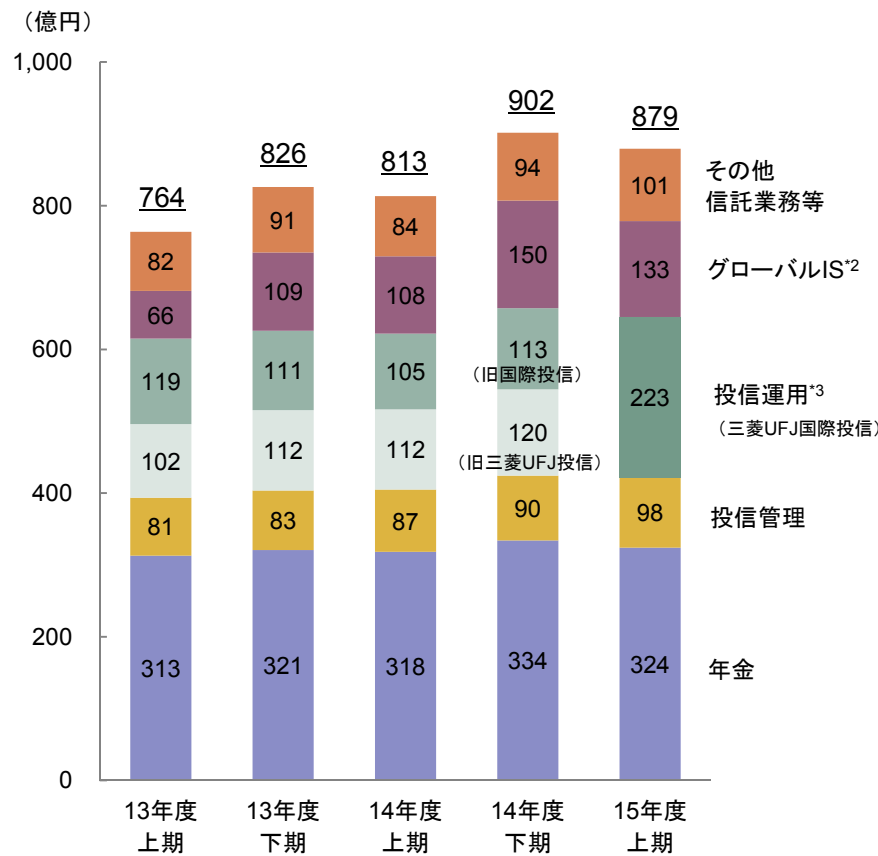


# Appendix: 受託財産事業本部収益推移

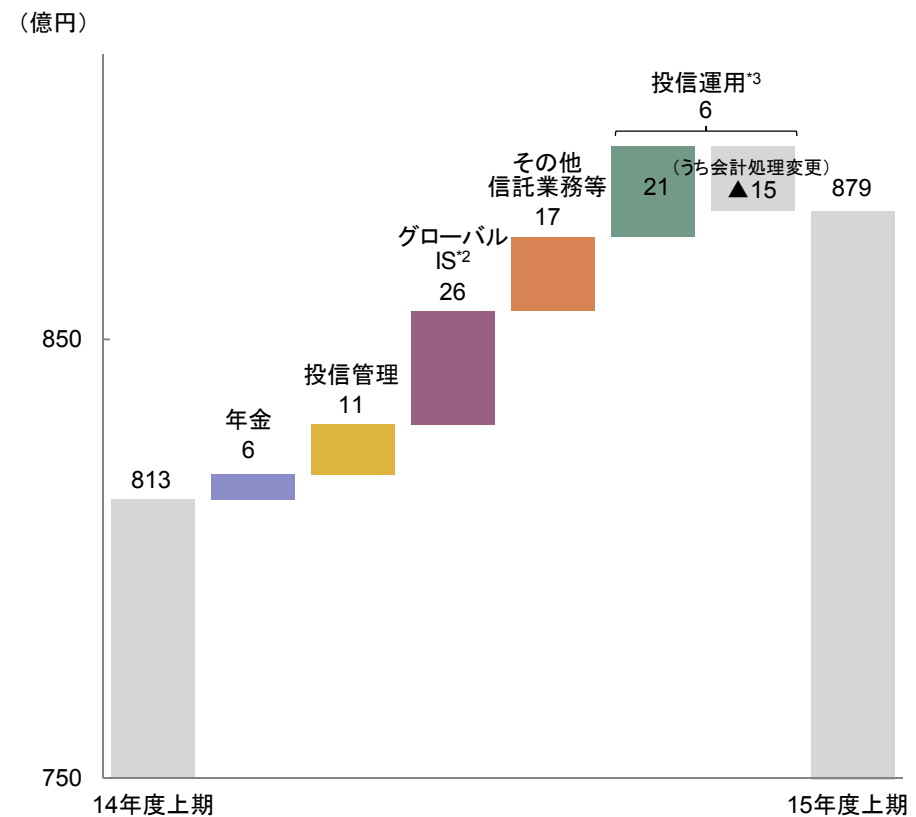
【連結】

- 15年度中間期の粗利益は前年同期比+66億円の879億円
- 年金は厚生年金基金の縮小影響を打ち返し、投信運用・投信管理も預り資産拡大等により収益が着実に伸長

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)



\*1 決算レートベース。日本マスタートラスト信託銀行分は各項目に分散計上

\*2 「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

\*3 15年上期の投信運用収益は、三菱UFJ国際投信の合併前後の数値の合算。合併に伴い、委託調査費については一律粗利益から控除する方式に統一。会計処理変更による15年上期粗利益への影響は▲15億円

- 15年1-9月のグローバルランキングは第2位
- 地域別では米州及び欧州・中近東・アフリカは第1位、アジア・オセアニアは第3位と上位にランクイン
- 同期間のグローバルベースの大口案件5件のうち4件の組成に関与\*1
- 国内外の電力・インフラ分野を中心とした主要案件の取組みにより、リードステータス維持を狙う

### 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(15年1月-9月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額 (億US\$)	件数	昨年順位
1	Bank of Taiwan	120.5	1	186
<b>2</b>	<b>MUFG</b>	<b>114.0</b>	<b>90</b>	<b>2</b>
3	State Bank of India	90.7	20	15
4	SMFG	87.0	68	1
5	Mizuho	64.8	55	4

【地域別ランキング】

	14年1-9月		→	15年1-9月	
	順位	シェア		順位	シェア
米州	1	7.8%	→	1	6.1%
欧州・中近東・アフリカ	7	3.3%	→	1	4.0%
アジア・オセアニア	7	5.1%	→	3	8.3%

(出所) Thomson Reuters

\*1 残り1件は、台湾銀行による台湾新幹線リファイナンス案件(一行引受)

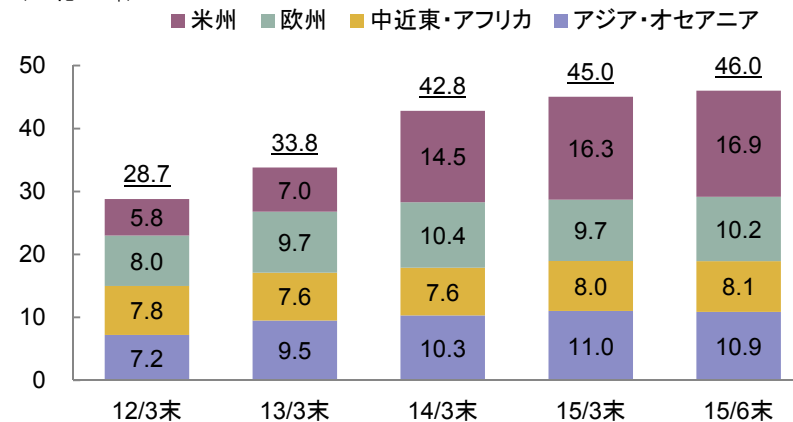
\*2 商業銀行連結(除く、KS)。MUAHIは14/3末以降、米州に含む

### 強化施策

- 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とアジアインフラ輸出案件に取り組む
- グローバルベースでは、トルコやインド等、MUFGにとって新市場である案件の参画に向けて取り組む

### プロファイ資産ポートフォリオ\*2

(10億US\$)



# Appendix: 外貨建て発行

# 【商銀・信託・MUAH】

## 主な発行実績一覧(14年10月以降)

<三菱東京UFJ銀行 (BTMU)>

発行年月	発行体	年限	金額・通貨	クーポン	備考
15年3月	BTMU, Ltd.	3年	1,000百万米ドル	1.700%	グローバル債
15年3月	BTMU, Ltd.	3年	500百万米ドル	\$3ML+0.55%	グローバル債
15年3月	BTMU, Ltd.	5年	1,500百万米ドル	2.300%	グローバル債
15年3月	BTMU, Ltd.	7年	750百万ユーロ	0.875%	グローバル債
15年3月	BTMU, Ltd. Sydney Br.	4年	600百万豪ドル	3MBBSW+0.97%	Transferable CD
15年3月	BTMU, Ltd. Sydney Br.	4年	150百万豪ドル	3.25%	Transferable CD
15年4月	BTMU Brasil S/A	2年	30百万リアル	105.5% × CDI <sup>*1</sup>	ブラジル国内債
15年6月	BTMU, Ltd.	2年	350百万人民元	3.640%	オフショア人民元債
15年9月	BTMU, Ltd.	3年	500百万米ドル	2.150%	グローバル債
15年9月	BTMU, Ltd.	3年	500百万米ドル	\$3ML+1.02%	グローバル債
15年9月	BTMU, Ltd.	5年	1,000百万米ドル	2.750%	グローバル債

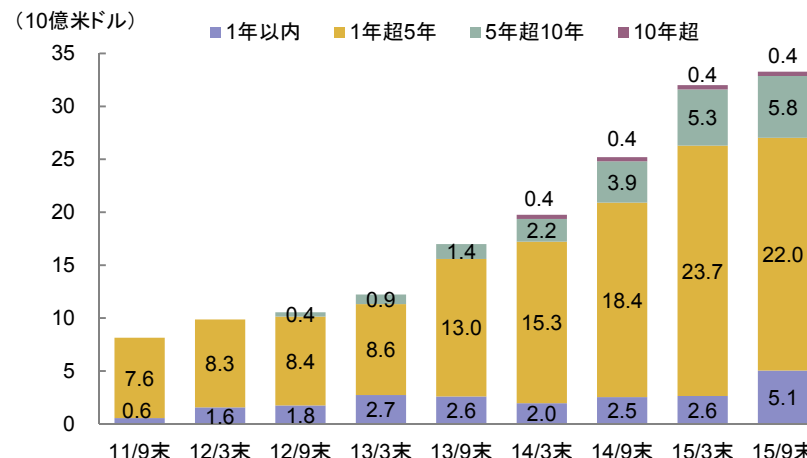
<三菱UFJ信託銀行 (MUTB)>

発行年月	発行体名	年限	金額	クーポン	備考
14年10月	MUTB	3年	750百万米ドル	1.600%	グローバル債
14年10月	MUTB	5年	750百万米ドル	2.450%	グローバル債
15年10月	MUTB	5年	1,250百万米ドル	2.650%	グローバル債

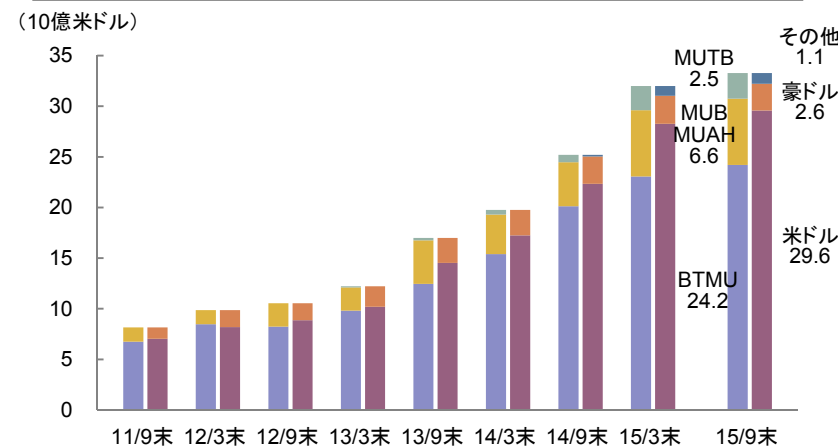
<MUFG Americas Holdings (MUAH) / MUFG Union Bank (MUB)>

発行年月	発行体名	年限	金額	クーポン	備考
15年2月	MUAH	3年	450百万米ドル	1.625%	
15年2月	MUAH	3年	250百万米ドル	\$3ML+0.57%	
15年2月	MUAH	5年	1,000百万米ドル	2.250%	
15年2月	MUAH	10年	500百万米ドル	3.000%	

## 期間別残高推移\*2



## 通貨別・発行体別残高推移



\*1 CDI: ブラジルの無担保銀行間オーバーナイト金利

\*2 コーラブル債は、初回コール期日を償還日としてカウント