

米国ビジネス戦略

2016年9月30日(東京)

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ



本資料は、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)によって提示されるもので、当社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す。かかる情報は、信頼性があるものの、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、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

<本資料における用語説明>

米州	: 米州(北米および中南米)地域、またはMUFGの国際事業本部に帰属する当該地域での事業をいう。市場事業本部や受託財産事業本部など他の事業本部に帰属する事業は含まない
米国	: 米国、または MUFGの国際事業本部に帰属する米国での事業をいう
BTMU米国支店	: MUAHを除く、米国における支店および子会社をいう
MUB	: MUFG Union Bank, N.A.。MUAHの100%出資子会社。個人のお客さまから、中堅・中小企業および大企業に幅広い金融サービスを提供
MUSA	: MUFG Securities Americas Inc.。MUAH100%出資の米国証券子会社(2016年7月以降)
MUAH	: MUFG Americas Holdings Corporation。MUFGの米国中間持株会社。傘下にMUBやMUSA等を有する
ホールセールバンク	: 原則売上高5億ドル以上の米国企業および日系およびアジア系企業をお客さまとして各種の金融サービスを提供
リージョナルバンク	: 個人のお客さまおよび原則売上高5億ドル未満の企業をお客さまとして各種の金融サービスを提供

スピーカー紹介

▪ Stephen Cummings (スティーブン カミングス)

- ✓ 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)常務執行役員
- ✓ 三菱東京UFJ銀行(BTMU) 常務執行役員
- ✓ CEO for the U.S., and President and CEO of MUFG Americas Holdings Corporation (MUAH)

▪ 経歴

- ✓ 1979年、ニューヨークにてKidder, Peabody & Co入社
- ✓ 1984年、シャーロットにてBowles Hollowell Conner & Co. 入社、1992年会長兼CEO就任
- ✓ 1998年、Wachovia Corporation入社後、M&Aチーム責任者など投資銀行業務やコーポレート・バンキング業務・キャピタル・マーケッツ業務での主要ポストを歴任
- ✓ 2011年、米州におけるUBSの会長に就任。その後、米州におけるCorporate Clients Solution部門ヘッド及び投資銀行部門の会長兼ヘッドを務める
- ✓ 2015年5月、外国籍役員として初めてMUAHのCEOに就任。また、BTMUにおいて現職に就任。2016年、MUFGにおいて現職に就任



Stephen Cummings

▪ John Woods (ジョン ウッズ)

- ✓ 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)執行役員
- ✓ 三菱東京UFJ銀行(BTMU) 執行役員
- ✓ Chief Financial Officer of MUFG Americas Holdings Corporation (MUAH)

▪ 経歴

- ✓ 1986年、ワシントンDCにてArthur Andersen & Co入社、金融機関および不動産業界を担当。1998年パートナーに就任、東海岸での金融機関およびコモディティリスクに係るコンサル部門を率いる
- ✓ Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac)にて、資金調達および投資部門のCFOなど、3年間で主要ポストを歴任
- ✓ 2005年よりシアトルのWashington Mutual, Inc.およびニューヨークにて同社を引き継いだJPモルガンの住宅ローン部門のCFOを務める
- ✓ 2009年Union Bank(現MUFG Union Bank)およびUnionBanCal Corporation(現MUAH)の副会長兼CFOに就任
- ✓ 2015年より、MUFGおよびBTMUにおいて現職に就任



John Woods



目次

1. 米州・米国におけるMUFG	5
2. 事業概要	14
3. 収益性向上・持続的成長に向けた主要施策	23
4. 経営基盤の拡充	32
5. おわりに	38
6. Q&A	41
7. Appendix	42

1 米州・米国におけるMUFG

経験豊富なマネジメント・チーム - 平均30年の経験を有するリーダーシップからなる経営体制を確立



三毛 兼承

*Group Head of Global Business Group
Regional Executive for the Americas
Executive Chairman of MUFG Americas Holding Corporation*
35年にわたり国際金融、経営企画、事業・システム統合、金融機関・公共法人取引、コーポレートサービス(事務・システム)に従事



Stephen Cummings

CEO for the U.S., President and CEO of MUFG Americas Holding Corporation
35年にわたりコーポレートファイナンス、投資銀行、コーポレートバンキング、キャピタルマーケット、セールス&トレーディング、M&A、プリンシパル投資、商業不動産、グローバルキャッシュマネジメント、アセットファイナンス・リース、グローバル金融機関取引に従事



浅田 浩司

Chief of Staff
25年にわたり投資銀行業務、日系企業取引、ストラクチャードファイナンス、M&A、戦略的提携業務等に従事



Ranjana Clark

Head of Transaction Banking
30年にわたりトレジャリー・マネジメント、グローバルトラスト・カस्टディ、決済、事業戦略開発に従事。アメリカンバンカー誌などで業界で最も影響力のある女性の一人として紹介される



Michael Coyne

General Counsel
30年にわたり訴訟対応(証券業務、法人、商取引、不動産訴訟に係る国際法を含む)、規制・行政法、コーポレートガバナンス、取締役会運営に従事



Kevin Cronin

Head of U.S. Wholesale Banking
25年にわたりシンジケートローン、上場・非上場の負債性証券、リスク削減に関する技術・商品サービス、グローバル財務管理・トレードサービス、与信・事業リスク評価等、コーポレートバンキング業務に従事



Donna Dellosso

Chief Risk Officer
30年にわたりリスク・与信管理、エンタープライズワイドリスクマネジメント、コンプライアンス、ビジネスセキュリティに従事



宮地 正人

Deputy Regional Executive for the Americas
30年にわたりキャピタルマーケット、M&A、ストラクチャードファイナンスを含む投資銀行業務、コーポレートバンキング、経営企画に従事



William Mansfield

CEO of MUFG Securities Americas, Inc.
30年にわたり、債券、金利デリバティブ、ストラクチャード商品、金利デリバティブ、ヘッジファンド、スワップ取引、グローバル市場業務管理に従事



中山 悟

Head of Asian Corporate Banking
25年にわたり自動車・運輸業界をはじめとしたコーポレートバンキング業務に従事



Chris Perretta

Chief Information & Operations Officer
35年にわたりIT事業、テクノロジー戦略、インフォメーションマネジメントに従事



Timothy Wennes

Head of the Regional Bank
25年にわたり消費者金融、住宅ローン、富裕層取引を含むリテール業務、および商業銀行業務、不動産、CSRに従事



Annemieke van der Werff

Chief Human Resources Officer
30年にわたり人事採用・管理、組織パフォーマンス、チェンジマネジメント、従業員エンゲージメント、給与・福利厚生、ダイバーシティー・インクルージョン、雇用契約に従事



John Woods

Chief Financial Officer
30年にわたり大手銀行やその他金融機関の主要ポストにて金融、不動産関連業務に従事



Johannes Worsoe

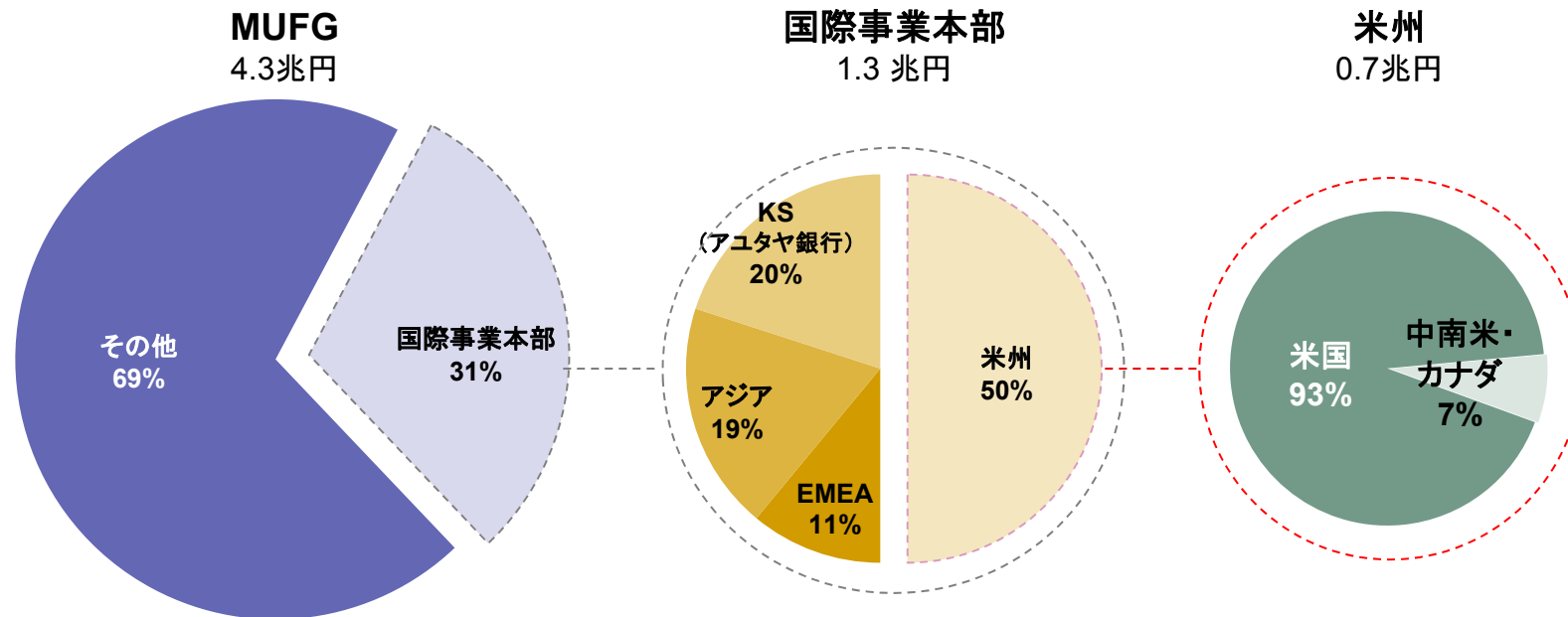
Head of Investment Banking & Markets
30年にわたり投資銀行業務(キャピタルマーケット、ストラクチャードファイナンス、プロジェクトファイナンス、シンジケートローン、証券化、リース、マーチャントバンク、貿易金融、市場ビジネス)、および財務マネジメント・事業戦略開発に従事



MUFGにおける米国事業の位置づけ

- 米州事業は、粗利益ベースでMUFGの国際事業本部の50%に貢献
- 米国事業は、米州全体の93%を占める

粗利益(2015年度)の構成(MUFG、国際事業本部、米州)¹



1. 管理計数(本邦基準)、計画レートベース(115円/ドル)

米州・米国におけるMUFG

米州¹



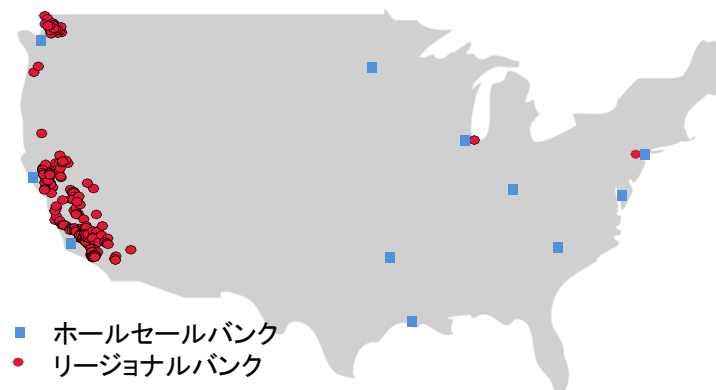
従業員数:

~12,500⁴

貸出残高⁶:

1,710億ドル

米国



リージョナルバンク

~4,800

590億ドル⁷

ホールセールバンク³

~1,850

900億ドル⁷

カナダ・中南米



カナダ・中南米

~750⁵

220億ドル

本プレゼンテーションのメインテーマ

1. 特段の記載がない限り、2016年6月30日時点
2. BTMU米国支店、MUAH、およびMUSAを含む
3. USWB(U.S.ホールセールバンキング)、ACB(日系・アジア系コーポレートバンキング)、IB&M(投資銀行・市場)、TB(トランザクションバンキング)を含む
4. 約7,400名は営業部署、約5,100名はサポート部署(財務、リスク、法務、人事等)に帰属
5. 2016年3月31日時点
6. 管理計数(本邦基準)。グループ会社間貸出45.5億ドル控除後
7. MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く



米国におけるMUFGの歩み

ホールセールバンクの強化

地方銀行等の買収

BTMU米国支店・MUBの
カバレッジ体制の統合・発展

収益性の向上・持続的成長に向けた
更なる取組

BTMU米国支店：米国で130年以上の歴史

Corporate & Investment Banking部門の設立

Loan Marketing Joint Ventureの設立

業種セグメント戦略導入

商品ラインナップの拡充
(公共機関向けファイナンス、グローバルファイナンシャルソリューション等)



Morgan Stanley

Stephen Cummings
がU.S. CEOに就任



米国中間持株会社として、
MUAHはMUFGの在米子会社
(MUSAなど)を子会社化

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

Future

BTMUによる
完全子会社化



社名変更



PACIFIC CAPITAL BANCORP

~\$6B Assets



~\$550M Deposits

PB Capital®

~\$3.5B Assets




BTMUの米州事業を
MUAH・MUBに統合



リージョナルバンク部門を
シングルリーダーの下に
設立

UNION BANK：カリフォルニア州で150年以上の歴史



米国におけるMUFGのランキング - 貸出規模で全米トップ10

順位	金融機関名	貸出残高 ¹ 10億ドル
1	Wells Fargo	938
2	Bank of America	822
3	JPMorgan	806
4	Citi	381
5	U.S. Bank	271
6	Capital One	228
7	PNC	208
8	 MUFG ² MUAH + BTMU米国支店	150
9	BB&T	144
10	SunTrust	144
11	TD	139
12	Morgan Stanley	117
13	Ally	113
14	Citizens	105
15	Fifth Third	94
⋮		
22	 MUFG ² MUAH	79

順位	金融機関名	預金残高 ¹ 10億ドル
1	Bank of America	1,204
2	JPMorgan	1,155
3	Wells Fargo	1,146
4	Citi	466
5	U.S. Bank	298
6	PNC	249
7	TD	229
8	Capital One	220
9	BB&T	167
10	SunTrust	155
11	Morgan Stanley	151
12	BNY Mellon	149
13	Charles Schwab	137
14	HSBC	136
15	 MUFG ² MUAH + BTMU米国支店	129
⋮		
23	 MUFG ² MUAH	83

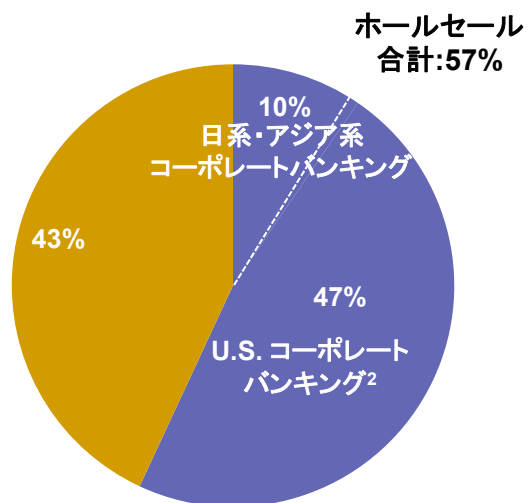
1. 米国本支店に記帳される貸出および預金残高。2016年6月30日時点
2. 管理計数(本邦基準)。MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く。グループ会社間貸出45.5億ドル控除後



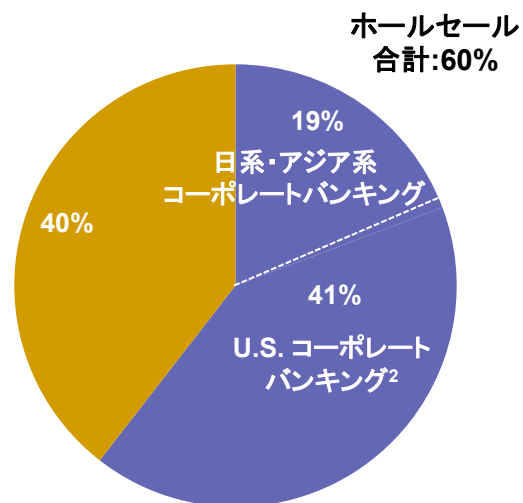
事業ポートフォリオ

ホールセールバンク、リージョナルバンクでバランスの取れた事業ポートフォリオ

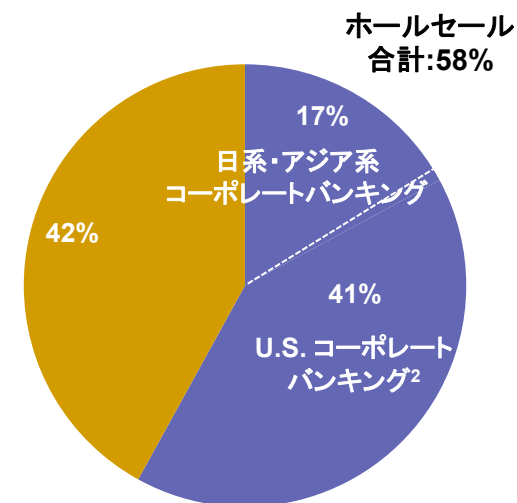
粗利¹



貸出¹



預金¹



■リージョナルバンク ■ホールセールバンク

■リージョナルバンク ■ホールセールバンク

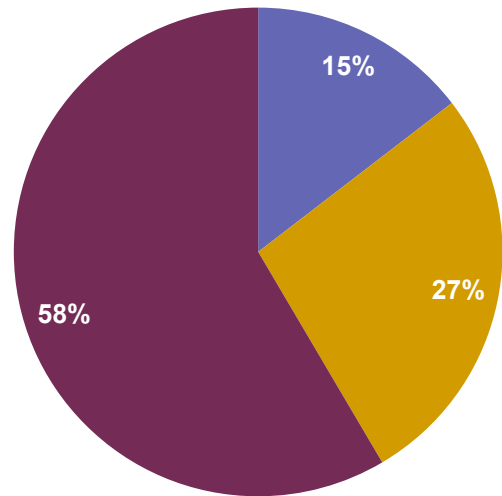
■リージョナルバンク ■ホールセールバンク

1. 管理計数(本邦基準)。MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く。粗利はMUSAを含む。粗利:2016年1-3月。グループ会社間貸出45.5億ドル控除後。貸出および預金残高:2016年6月末時点
2. USWB(U.S.ホールセールバンキング)、IB&M(投資銀行・市場)、TB(トランザクションバンキング)およびMUSAを含む

貸出ポートフォリオ

西海岸に展開するリージョナルバンクと全米展開するホールセールバンクで構成

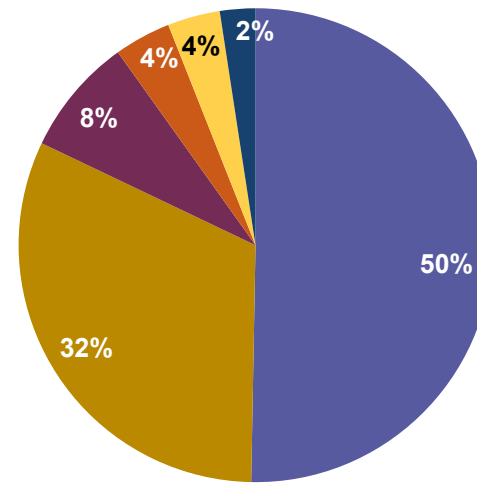
リージョナルバンク¹



- 法人向け貸出
- 商業用不動産向け貸出
- 個人向け貸出

合計: 590億ドル

ホールセールバンク¹



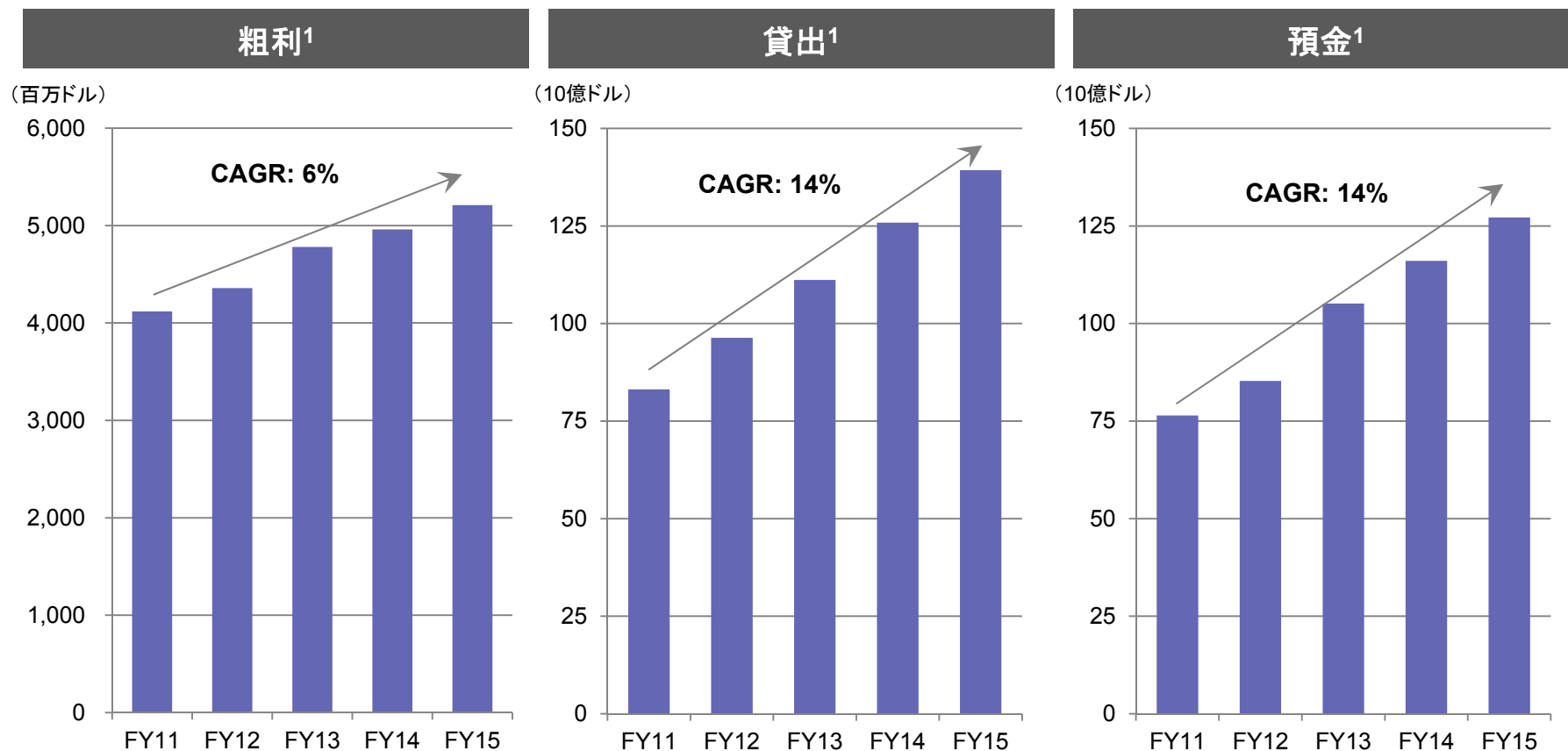
- USWB (U.S.ホールセールバンキング)
- ACB (日系・アジア系コーポレートバンキング)
- プロジェクトファイナンス
- ファンドファイナンス
- リース
- その他

合計: 900億ドル

1. 管理計数(本邦基準)。MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く。グループ会社間貸出45.5億ドル控除後。2016年6月30日時点

米国財務ハイライト

貸出および預金を増強し、利鞘低下の逆風下でも粗利の成長を実現



1. 管理計数(本邦基準)。MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く。粗利はMUSAを含む。貸出および預金は平均残高。
対象期間: BTMU米国支店: 4-3月、MUAH: 1-12月

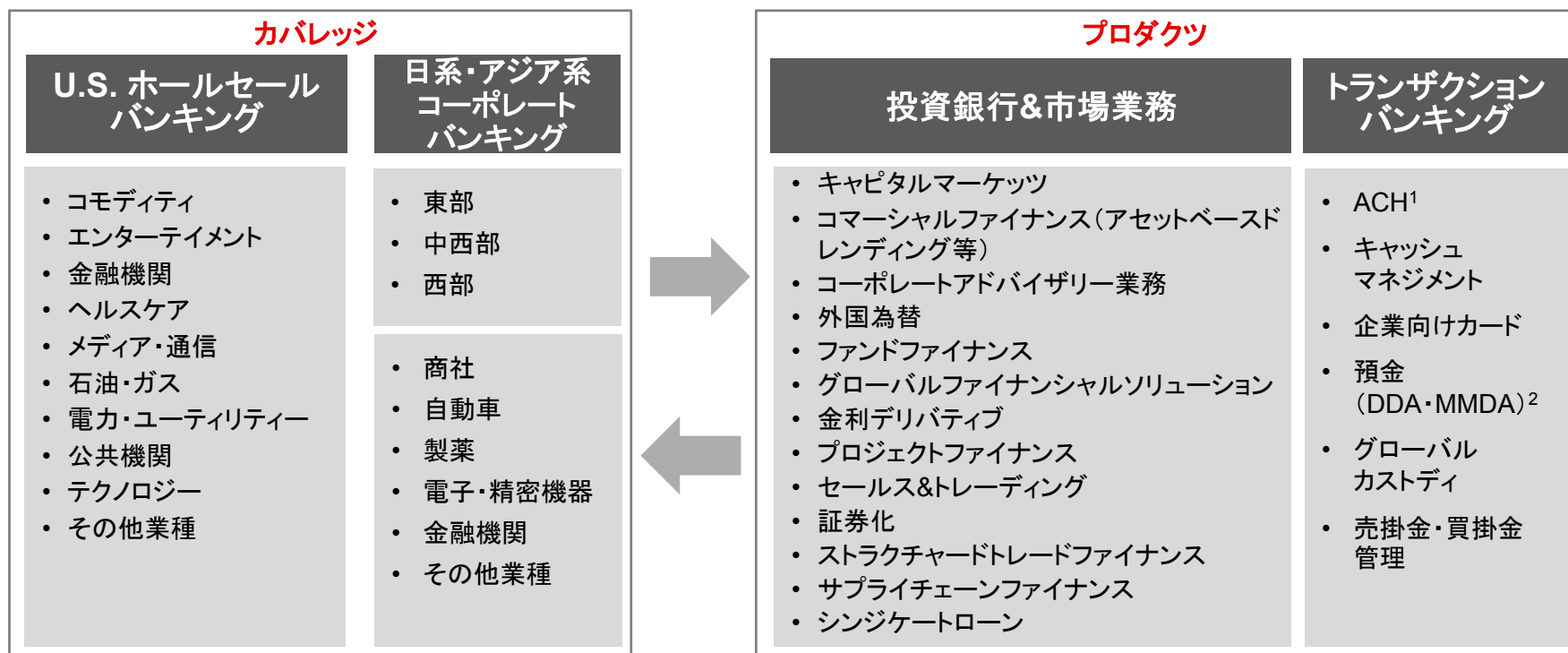


2 事業概要

ホールセールバンク - 概要

金融危機後、市場や競合他社の経営が不安定な状況下、**MUFGはカバレッジとプロダクツ**を一体化したビジネスモデルを通じて強みを発揮。ターゲットセグメントを選別の上、ホールセールバンクビジネスを拡大

顧客基盤	
既存顧客	今後の注力領域
<ul style="list-style-type: none"> Fortune1000の内、640社をカバー 大企業・中堅企業 日系・アジア系企業 低リスクプロファイル企業 資本集約型企业 	以下セグメントに選別的に取組み <ul style="list-style-type: none"> 非投資適格層 金融機関 強みを有する産業・地域の中堅企業

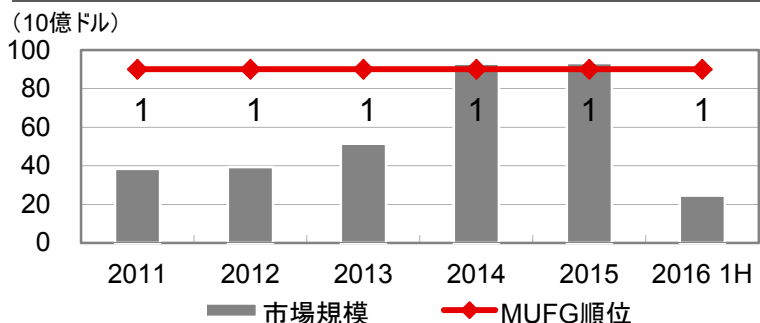


1. ACH: Automated Clearing House(自動資金決済)
 2. DDA: Demand Deposit Account(普通預金)、MMDA: Money Market Demand Account(マネーマーケット預金)



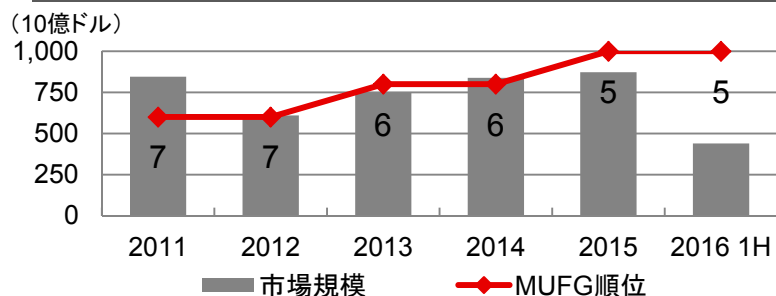
ホールセールバンク - リーグテーブル

プロジェクトファイナンス ~ マンデーティッド・リードアレンジャー(米州)¹



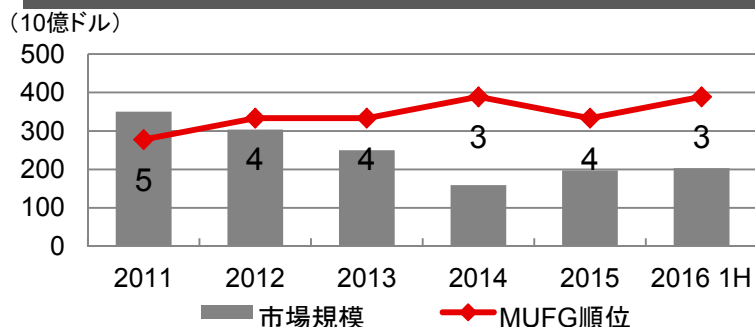
順位	2016年上期	金額 (百万ドル)	シェア (%)	ディール数
1	MUFG	2,500	10.2	31
2	Sumitomo Mitsui	1,690	6.9	19
3	Bank of America ML	1,137	4.6	7
4	Santander	1,119	4.6	15
5	Mizuho Financial	1,075	4.4	12

シンジケートローン ~ 投資適格層向けブックランナー(米国)¹



順位	2016年上期	金額 (10億ドル)	ディール数
1	Bank of America ML	103	229
2	JP Morgan	80	218
3	Citi	62	127
4	Wells Fargo & Company	44	173
5	MUFG	22	72

証券化 ~ ABCP プログラム残高(米国)¹



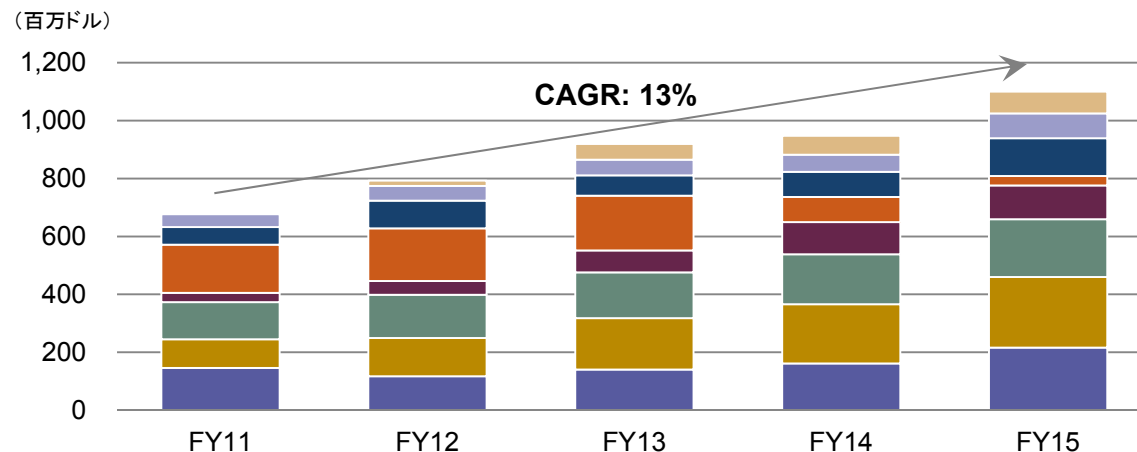
順位	2016年上期	金額 (10億ドル)
1	Citi	24.9
2	JP Morgan	21.2
3	MUFG	18.5
4	RBC	17.5
5	Credit Agricole	9.0

ホールセールバンク - 財務ハイライト

ホールセールバンクの足許実績¹

(百万ドル)	1月-3月期		前年同期比	
	FY15	FY16		
粗利	682	770	87	13%
経費	340	348	7	2%
営業純益	342	422	80	23%
経费率	50%	45%	▲5ppt	▲9%

主要プロダクツ粗利²



■ シンジケートローン ■ プロジェクトファイナンス ■ 証券化 ■ 貿易金融 ■ リース ■ デリバティブ ■ 為替 ■ その他

1. 管理計数(本邦基準)。期間はMUAHも1-3月期。MUAH、BTMU米国支店、およびMUSA分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く
2. 管理計数(本邦基準)。MUAHを除く米州分。2014から15年にかけてはリース子会社売却の影響有り

- 取引地位向上によるシェア拡大、お客さまニーズに合った金融ソリューションの提供を通じ、ホールセールバンクは持続的に成長
- 預金および貸出収益は、バランスシートの着実な積み上げにより伸長
- 手数料収益は、通常ビジネスに加え、M&A等イベントファイナンスにより継続的に増加
- 粗利成長率(13%)が経費増加率(2%)を大幅に上回り、経费率は50%から45%へ改善

リージョナルバンク - 概要

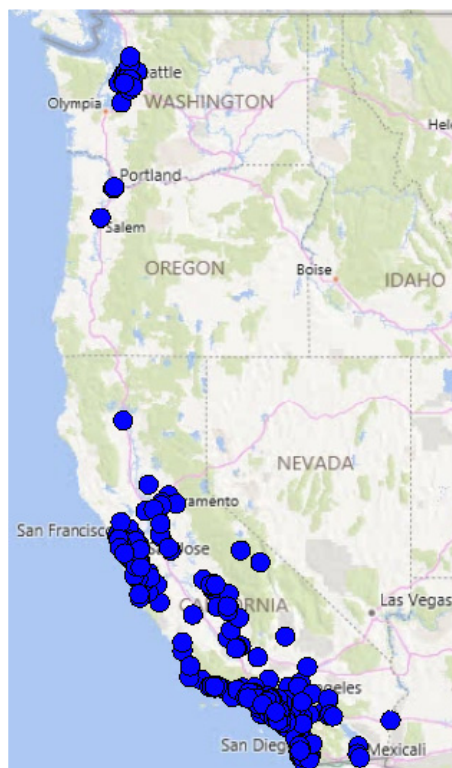
世界有数の魅力的な市場(カリフォルニア州)において、**預金業務**、**大口住宅ローン**、**コマーシャルバンキング**、**商業用不動産向け貸出**での強みと、150年の歴史を有する**UNION BANK**のブランドを活かし、お客さまに地域密着サービスに加え、グローバルなサービスを提供

<p>#5 リテール預金残高 (カリフォルニア州)</p>	<p>中小企業取引の リーディングバンク (カリフォルニア州)</p>	<p>TOP 10 商業用不動産 向け貸出(全米)</p>	<p>TOP 5 大口住宅ローン (米国西海岸)</p>
<p>コンシューマー バンキング</p>	<p>コマーシャル バンキング</p>	<p>商業用不動産向け ビジネス</p>	<p>富裕層 ビジネス</p>
<p>貸出残高: 330億ドル¹</p>	<p>貸出残高: 100億ドル¹</p>	<p>貸出残高: 160億ドル¹</p>	<p>預り資産残高: 300億ドル</p>
<ul style="list-style-type: none"> 支店業務 プライベートバンキング 住宅ローン ホーム・エクイティーローン スモール企業 消費者貸出、クレジットカード 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅企業 ビジネスバンキング 小口集約型ビジネスバンキング 専門家(弁護士・会計士等)向け取引 SBA²関連貸出 	<ul style="list-style-type: none"> 大型商業用不動産案件 (REIT、ファンド、全米展開する投資家) 主に西海岸における中規模開発案件 コミュニティ向け開発案件 集合住宅案件 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルスプランニング 信託関連サービス 投資運用 / HighMark³ ブローカレッジ / UBIS⁴ プライベート・ウェルスマネジメント

1. 管理計数(本邦基準)。2016年6月30日時点
 2. SBA: Small Business Administration(連邦小企業庁)
 3. HighMark: HighMark Capital Management, Inc (投資顧問会社。MUBの子会社)
 4. UBIS: UnionBanc Investment Services LLC (証券取引及び投資顧問会社。MUBの子会社)

リージョナルバンク- カリフォルニア州の地理的優位性

- 世界第8位の経済規模
- 全米の12%の中小企業が集中
- 米国最大の大口住宅ローン市場
- 世帯収入は全米平均を15%上回る



マーケット属性 ¹	カリフォルニア	全米	カリフォルニアの特徴
中小企業	875,000	7,500,000	全米の12%程度の中小企業が集中
平均世帯資産	366千ドル	177千ドル	全米最大の大口住宅ローン市場、住宅価格(中央値)は全米の2倍程度
平均世帯収入	61千ドル	53千ドル	全米平均より15%程度高い世帯収入
GDP ²	2.3兆ドル	17.4兆ドル	世界第8位の経済規模
人口	39百万人	319百万人	全米総人口の12%程度

カリフォルニアでのMUFG ユニオンバンク

- カリフォルニアで150年以上の歴史を誇る存在
- 景気低迷期にも高い与信の質を維持し、高格付を維持する数少ない銀行のひとつ
- 銀行評判ランキング3年連続10位以内³、顧客満足度評価(カリフォルニア地区)第3位⁴

1. 米国国勢調査局
 2. 米国経済分析局2014版
 3. American Banker誌/ 銀行評判調査
 4. JD Power 商業銀行満足度調査2015年版、カリフォルニア地区

リージョナルバンク - めざす姿

戦略ビジョン

大手行に代わる地域金融機関として、
西海岸で**最初に選ばれ、**
最も信頼される銀行へ

価値提供

地域密着型銀行として
個人および事業主のお客さまに、
幅広いソリューションを提供し、
お客さまの成長に貢献する

戦略目的

- 1 お客さまとのリレーション強化
- 2 商品の多様化および手数料収益の増強
- 3 生産性の向上
- 4 MUAHの流動性への貢献
- 5 顧客基盤の増強
- 6 コアシステムへの投資

収益性を改善し、持続的な成長を実現

リージョナルバンク - 財務ハイライト

リージョナルバンクの足許実績¹

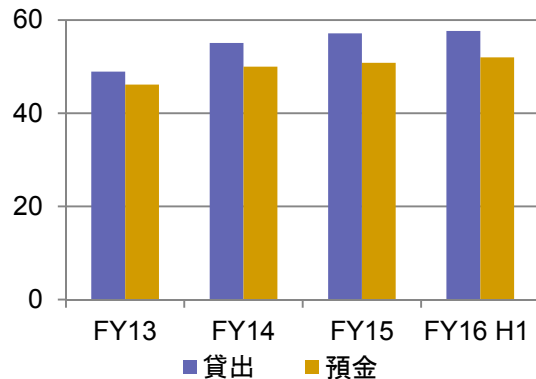
(百万ドル)

	1月-3月期		前年同期比	
	FY15	FY16	前年同期比	前年同期比
粗利	590	596	6	1%
経費	425	399	▲26	▲6%
営業純益 ²	165	197	32	▲19%
経費率	72%	67%	▲5ppt	▲7%

- 低金利が継続する厳しい環境下、貸出資産の積み上げ、手数料収益の増強、経費率の改善に注力
- 低金利に対する打ち手として、各種施策を実践
- 継続的な経費抑制に加え、組織再編等にも取り組み、大幅な経費削減を実現

貸出・預金の安定的な成長¹

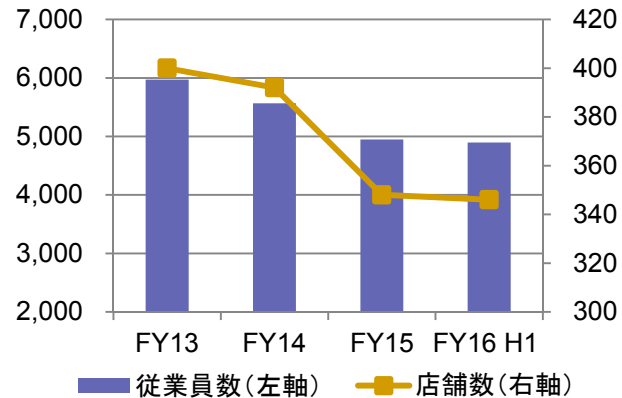
(10億ドル)



生産性の改善

(人)

(店舗数)



1. MUAH 2016年第1・2四半期Form10-Q、2015年Form10-Kより抜粋。米国基準。貸出および預金は平均残高
2. 税引前・引当金控除前



3 収益性向上・持続的成長に向けた主要施策

収益性向上と持続的成長に向けた主要施策

戦略目標	主要施策	
	ホールセールバンク	リージョナルバンク
収益性改善と持続的成長 <ul style="list-style-type: none"> 手数料収益増加 新規顧客獲得 バランスシートの最適化 ビジネスミックスの多様化 経費管理強化 	1 お客さまへのソリューション提供 <ul style="list-style-type: none"> トップレフト案件獲得強化 更なる業界知見の積み上げ 厳格なディールスクリーニングによりバランスシートの規律を維持 ソリューション提供を促す評価体系 	1 貸出商品の多様化 <ul style="list-style-type: none"> ビジネスミックス多様化のためクレジットカード等主力商品を強化 提供商品の拡大に向けフィンテック企業との提携を強化
	2 キャピタルマーケット業務のプラットフォーム統合 <ul style="list-style-type: none"> IB&M(投資銀行・市場)とMUSAのプラットフォーム統合により、サービスおよび効率性を向上(例:ローンからボンドに跨るシームレスな提案) 	2 顧客リレーションシップの強化 <ul style="list-style-type: none"> 法人・個人取引に跨るシングルリーダーシップの下、部門間の協働体制を強化(例:法人、大口住宅ローン、富裕層) 営業体制や商品開発の強化により、富裕層ビジネスを拡充 中堅・中小企業取引ではプロダクト部署とアカウントプランを共有し連携を強化。新たに注力セグメントを選定(例:ヘルスケア、テクノロジー)
	3 預金増強にも注力する顧客戦略 <ul style="list-style-type: none"> 預金増強を重視する評価体系へ改定 企業向け預金商品(MMDA、IOC¹)の開発 2011年以來308億ドルの預金増を実現 	3 流動性強化への貢献 <ul style="list-style-type: none"> デジタル・データベースマーケティングを活用し、リテールのコア預金を増強 新規および既存顧客へのクロスセルを通じトランザクションバンキングの預金ポートフォリオを増強 ダイレクトバンキングの全米展開(今後)
	4 アジア・米国間の連携 <ul style="list-style-type: none"> 日系・アジア系コーポレートバンキングは、日系およびアジア系企業の在米子会社をサポート グローバルコーポレート&インベストメントバンキング内のグローバル・サブシディアリーバンキングユニットは米国企業のアジアでの金融ニーズをサポート 	
経営の健全性維持 <ul style="list-style-type: none"> 経営基盤・インフラの強化 		

1. MMDA: Money Market Demand Account(マネーマーケット預金)、IOC: Interest on Checking(付利当座預金)

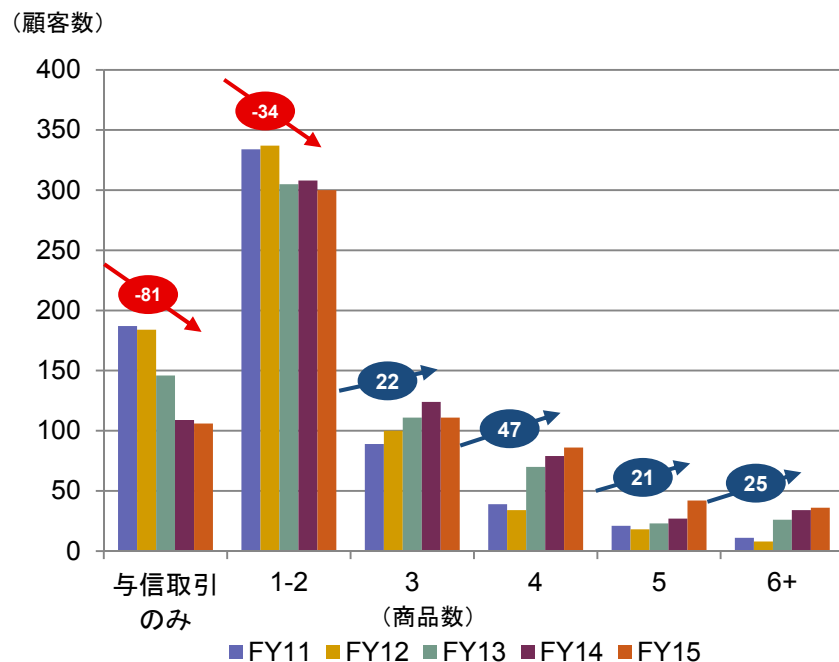
ホールセールバンク - 主要施策 1

お客さまへのソリューション提供

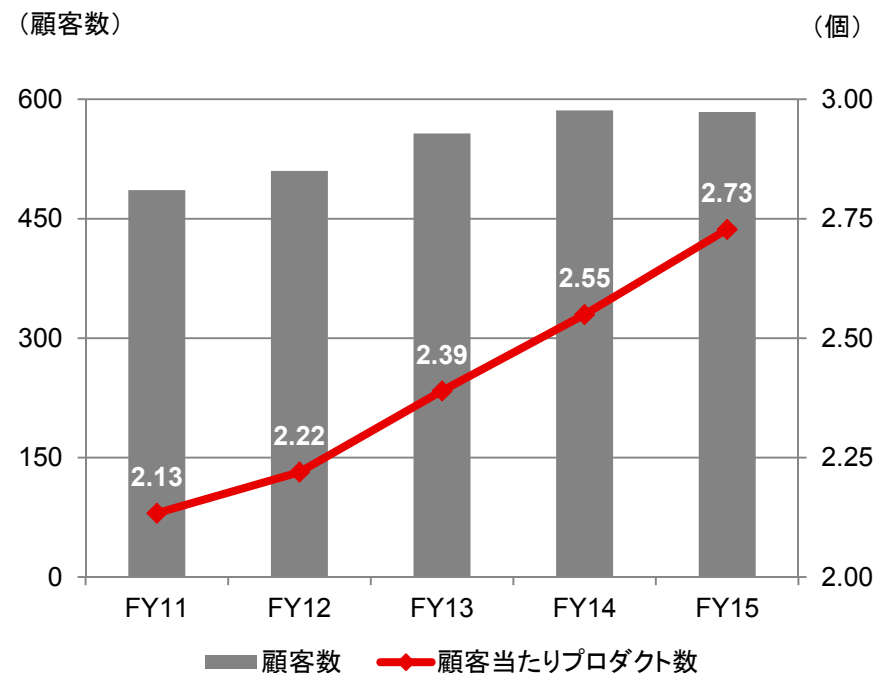
- 豊富な業界知見により、お客さまとのリレーションを強化。高度な金融ソリューションやアドバイスを提供
- 商品ラインナップの拡充と継続的な強化により、ワールドクラスのソリューションを提供
- 戦略的にターゲット顧客を選定、商品・サービスを提供
- きめ細かな検証作業を通じた包括的なマネジメントレビューにより、リスク・リターンプロファイルを改善

ソリューションの提供状況¹

プロダクトの浸透率



顧客当たりのプロダクト数



1. 全期間計測可能なU.S.ホールセールバンキングの顧客が対象。預金取引のみの顧客は除く

ホールセールバンク - 主要施策 2

キャピタルマーケット業務のプラットフォーム統合

銀行・証券事業の統合オペレーションモデルへの進化 (O&D¹ビジネスモデルの高度化)

- 2016年4月 レバレッジドキャピタルマーケットグループ設立
- 競争力を確保するため、商品起点ではなく、お客さま起点のアプローチを重視

これまでの取組み

- FHC(金融持株会社)ステータス取得(2008年)
- 業界別カバレッジモデル強化
- DCM・ECM²およびアドバイザー機能提供態勢の整備

現状

- 投資適格業務において高いプレゼンスを確立
- 非投資適格分野への業務拡大
- キャピタルマーケットビジネスにおける協働およびクロスセルが進展
- 取引の選定、O&D¹ビジネスモデルのリスク管理フレームワークの強化(例:社債発行までのブリッジファイナンスの提供等)

今後の主な施策

米州全体のO&D¹プラットフォームの確立

プライマリーおよびセカンダリービジネスのシームレスな統合

リスクアペタイトの拡大

O&D¹モデルを通じ取引地位・シェアの更なる向上。注力業種の拡大および深掘り

クロスセル増強

リレーション重視の顧客基盤をベースに、セールス&トレーディングに注力

1. O&D: Origination and Distribution
2. DCM: Debt Capital Markets、ECM: Equity Capital Markets

ホールセールバンク - 主要施策 3

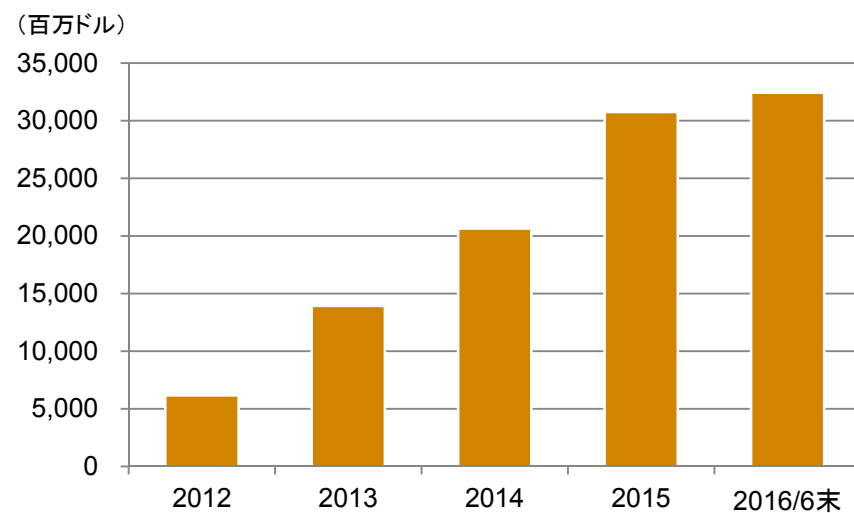
預金増強にも注力する顧客戦略

2012年より、満期のない預金に対するお客さまのニーズを踏まえ、BTMU米国支店にてマネー・マーケット預金(MMDA¹)と付利当座預金(IOC²)を販売

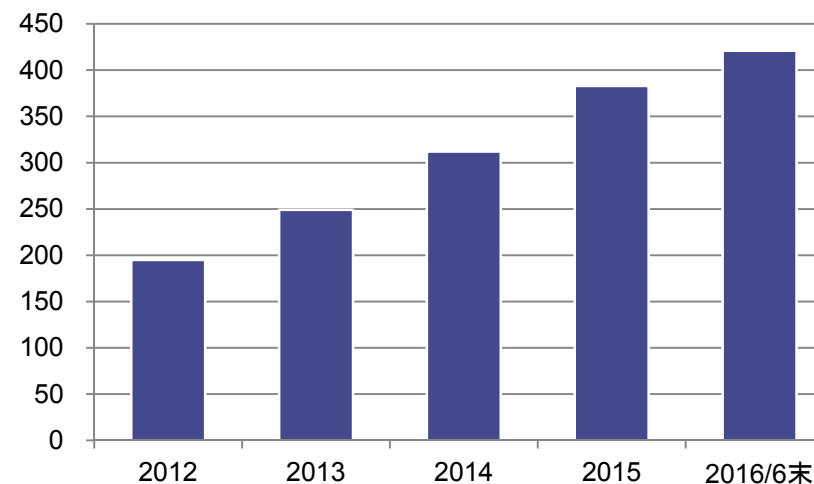
- 上記商品は、本邦からの円資金による調達比、コストの低い調達方法の一つ
- 預金残高の確保と同時に、新規顧客獲得のため積極的な販売戦略を展開
- テクノロジー、メディア、通信、その他製造業・サービス業を中心とした顧客層

MMDA¹及びIOC²の預金残高・顧客数推移³

預金残高



顧客数



1. MMDA: Money Market Demand Account
2. IOC: Interest on Checking
3. 管理計数(本邦基準)。預金残高および顧客数は各年末基準

ホールセールバンク - 主要施策 4

アジア・米国間の連携: 日系・アジア系コーポレートバンキング、グローバルサブシディアリーバンキング

米国進出アジア・日系企業

- 邦銀随一のアジア系・日系企業顧客基盤¹
- 邦銀最大の米国内拠点ネットワーク

アジア進出米国企業

- アジアを代表する銀行として、米国グローバル企業のアジア進出戦略をサポートできるリーディングバンク

主要施策

ポストM&A (PMI²)に着目したソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> • 買収後に生じる多様な顧客ニーズを捕捉し、幅広いソリューションを提供 • 買収企業(アジア系企業)と被買収企業(米国企業)両社とのリレーションを活用
アジア非日系ビジネスの強化	<ul style="list-style-type: none"> • 中国やインド、アセアン、オセアニア、韓国企業へのアプローチを強化
クロスセルの強化	<ul style="list-style-type: none"> • 主管拠点との協働によるグローバル・キャッシュ・マネジメントサービスの提供 • MMDA³等の預金商品の提供 • MUSAやモルガン・スタンレー(MS)との連携強化



主要施策

アジアのリーディングバンク	<ul style="list-style-type: none"> • アジアにおけるMUFGの広範なネットワークを活用 • 米国企業との強固なリレーションを梃子に、アジアのリーディングバンクへ • 本邦でのメインバンク化
進出支援	<ul style="list-style-type: none"> • 規制の厳しい中国やインドへの進出に際し、付加価値の高い専門的なアドバイスを提供
クロスセルの強化	<ul style="list-style-type: none"> • グローバルキャッシュマネジメントサービス • 外為、デリバティブ、貿易金融 • アジアでのサポートにより、お客さまとのリレーションを一層強化し、米国での更なるクロスセル機会を追求

PMI²関連取引

2016 DELPHI  \$600 million Revolving Credit Facility and Term Loan Facility	2015 HCC  \$700 million Revolving Credit Facility
--	--

キャピタルマーケット

2016 TOYOTA AUTO RECEIVABLES 2016-C OWNER TRUST  \$778 million Asset Backed Notes Structuring Lead-Manager	2016 NISSAN MOTOR ACCEPTANCE CORPORATION  \$1.5 billion USD Bond Joint Bookrunner
---	---

主要取引

SYNEX INFOTEC JAPAN  Sole Lead Arranger of 5-year Syndicated Yen RCF	DEERE INDIA  INR 4-year Term Loan	PVH CORP  Japan Cash Management	FORD AUTO FINANCE CHINA  RMB 2-year Term Loan
---	--	--	--

1. 米国内顧客数 約4,000社
 2. PMI: Post-merger Integration
 3. MMDA: Money Market Demand Account(マネーマーケット預金)



リージョナルバンク- 主要施策 1

貸出商品の多様化: クレジットカードビジネスの強化

- 2016年8月、MUBは、従来のカード発行業務委託先 First National Bank of Omahaから資産ポートフォリオを取得。個人およびスモール企業向けに自社発行する新たなUnion Bankブランドのクレジットカードの販売を開始
- 稼働率や定着率、新規発行枚数などは、計画に沿って力強い滑り出し
- 各種施策を展開し、クレジットカードビジネスの更なる成長をめざす



主要施策

申込件数の 増強	<ul style="list-style-type: none">• チャンネルを活用したターゲットマーケティングの実施• Webベースの申込プロセスの高度化	承認率の改善	<ul style="list-style-type: none">• リスクアペタイトの範囲内で販売対象を拡大し、お客さまのカード保有率を引上げ• お客さまとのリレーションに基づく案件承認プロセスの強化
サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none">• カード管理機能・アラート機能の改善• お客さまとのリレーション強化に向けた特典制度の充実• 電子決済商品との連携	商品ライン ナップの拡大	<ul style="list-style-type: none">• スモール企業を対象とした、特定業種向け商品提供開始• 富裕層向け商品提供開始• 本邦企業の米国赴任者向け商品の提供

リージョナルバンク- 主要施策 2

顧客リレーションシップの強化: 部門内の協働

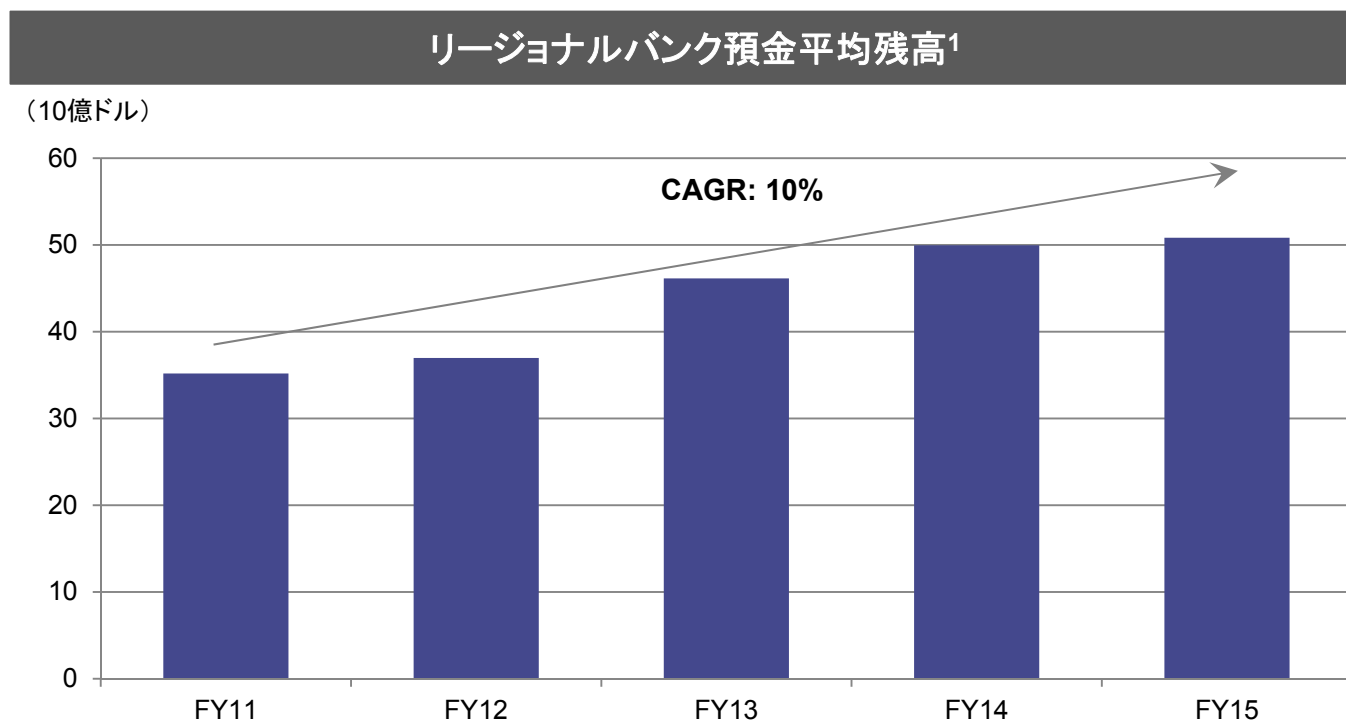
- 法人・個人取引に跨るシングルリーダーシップの下、部門内の協働体制を強化(例: 法人、大口住宅ローン、富裕層)
- 富裕層ビジネスの領域で既存顧客とのリレーションシップ強化および継続的な手数料収益増強の機会を追求

主要施策			
リージョナルバンク全体に跨る施策		(例) 富裕層取引における施策	
販売態勢強化	<ul style="list-style-type: none"> • 営業人員の拡充 • 規律ある販売管理 • 適切なインセンティブの設定 • データの有効活用 • 販売サポートの充実 	基幹システム・デジタルテクノロジーの改善	<ul style="list-style-type: none"> • オンラインおよびモバイルバンキングの仕様統一と機能の充実化 • 低コスト・自動化投資プラットフォーム開発のための提携 • コアテクノロジーの改良
	<ul style="list-style-type: none"> • 不動産融資取引チームと富裕層取引チームの連携強化 • 個人のお客さまにおける資産運用取引の浸透率引上げ • 富裕層取引チームと法人取引チーム協働によるアカウント・プランニングおよびお客さま紹介 		<ul style="list-style-type: none"> • 富裕層向け商品の拡充 • お客さまイベントやソーシャルメディアを有効活用し、顧客ロイヤリティ、ソートリーダーシップ、ブランド認知度を向上
部署間の協働促進		商品強化・認知度の向上	

リージョナルバンク- 主要施策 3 流動性強化への貢献

リージョナルバンクはMUAHの流動性強化への貢献に注力

- デジタル・データベースマーケティングを活用したリテールコア預金の増強
- 新規・既存顧客へのクロスセルを通じたトランザクションバンキングの預金ポートフォリオの成長
- ダイレクトバンキングの全米展開の開始(今後)



1. MUAH 2015年Form10-Kに記載された手法に基づく管理計数。米国基準。買収先銀行(Tamalpais Bank、Frontier BankおよびPacific Capital Bancorp)の預金残高を含む

4 経営基盤の拡充

強固な基盤構築・収益性改善へ向けた組織横断施策

施策

経費管理と規律あるバランスシート運営を通じたROE改善

- 継続的な低金利、高い規制対応コスト、システム投資費用の増加に対応するため、数々のコスト削減プログラムを実施
- 規律ある収益性分析と取引選定プロセスを通じ、収益性の低い取引・セグメントから資本と流動性を再配分

強固な規制対応基盤の構築

- 2016年7月1日、MUFGグループベースの中間持株会社体制へ移行
- 全てのCCAR¹ストレステストをクリア
- 資本計画の策定プロセスやデータ品質も向上

安定的な資金調達力の維持

- BTMU米国支店の法人預金は2011年の160億ドルから2015年の440億ドルに増加
- リテール預金も2011年の270億ドルから2015年の400億ドルへ順調に推移
- 預貸ギャップは多様な市場調達によりカバー

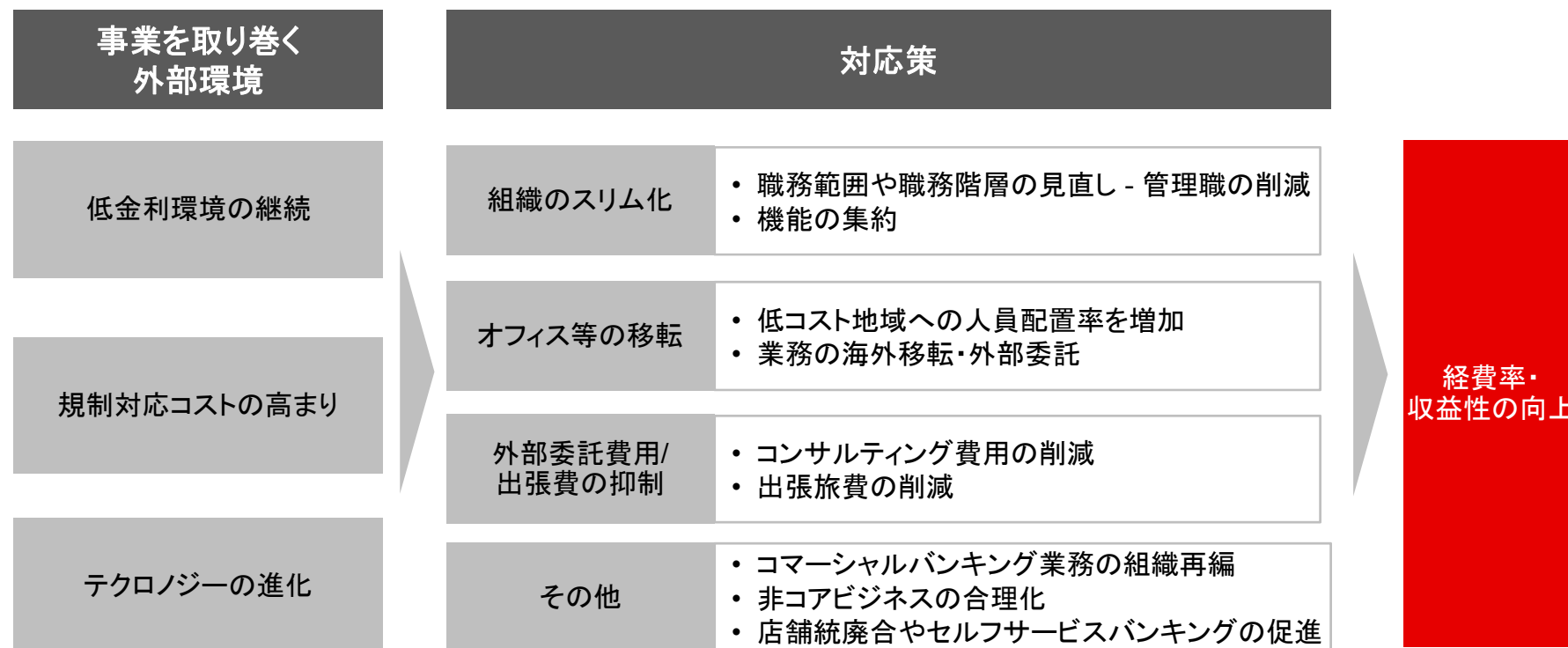
決済システムへの投資

- 米国・アジア系企業向けの多様な決済商品を、競合他社と同等の水準まで引上げ
- 競合他社との差分解消、商品水準維持のため年間30百万ドルの投資を継続し、商品導入を推進
- ホールセールバンクのリレーションを活用し、業界トップ水準の手数料収益増加を達成

1. CCAR: Comprehensive Capital Analysis and Review

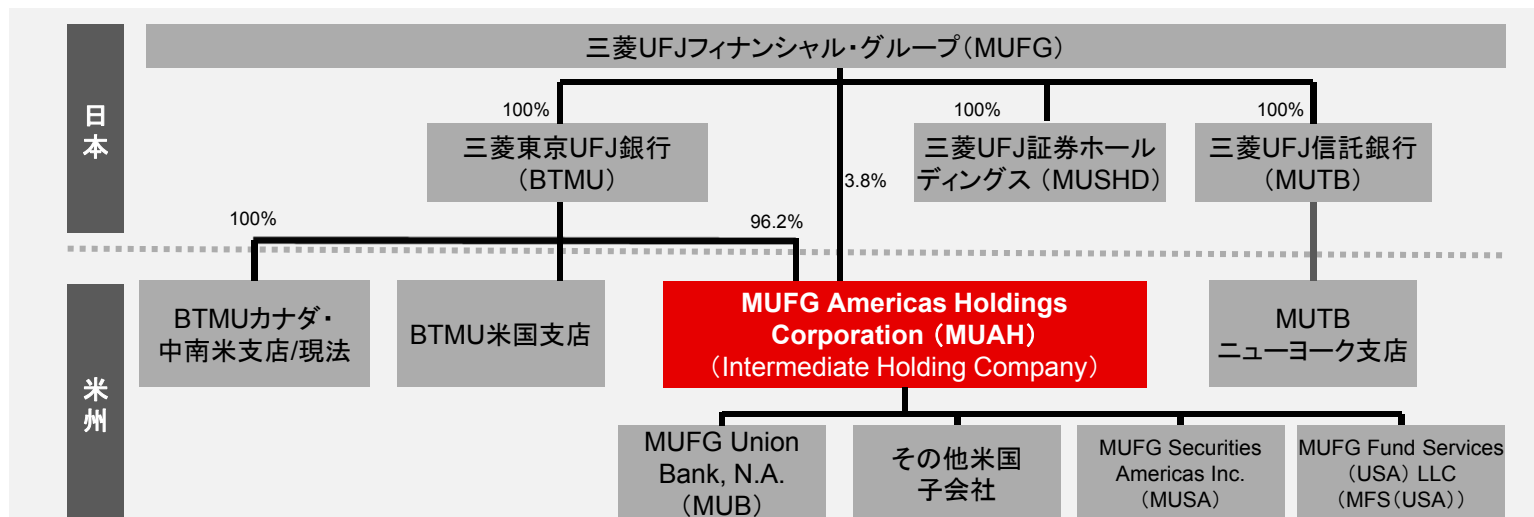
経費管理と規律あるバランスシート運営を通じたROE改善: 経費管理による生産性の向上

- 低金利環境の継続、規制対応コストの高まり、およびシステム投資の増加など厳しい事業環境を踏まえ、過去2年間で数々のコスト削減プログラムを実施
- 上記プログラムの実施により、年間のベースコストに対し相当程度の削減を見込む
- 足許では、組織のスリム化(職務階層の削減)やオフィス移転(高コストエリアから低コストエリアへの移転)、外部委託費用および出張旅費の削減などに注力



強固な規制対応基盤の構築: 中間持株会社への移行・ストレステスト結果

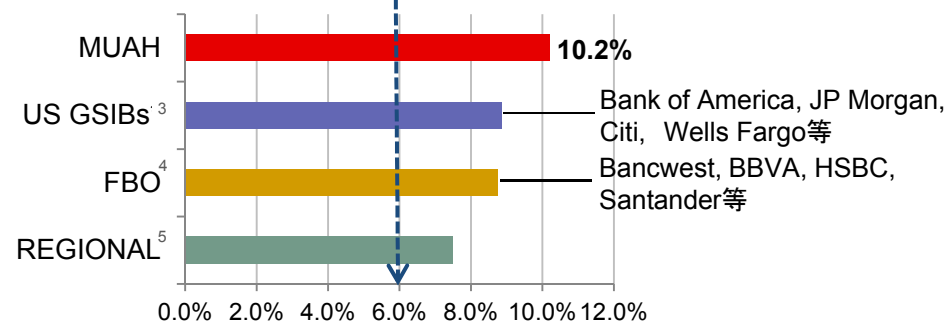
米国プルデンシャル規制への対応および米国における経営基盤の強化に向けて、MUFGグループベースの中間持株会社体制へ移行(2016年7月)



- 中間持株会社として初回となる資本計画 (CCAR¹)を提出。保守的な資本運営を実施し、ストレス下において十分な資本水準を確保
- 資本計画策定プロセスも向上。これまで全てのCCAR¹ストレステストをクリア

Tier1自己資本比率(ストレステスト結果²)

規制下限値: 6.0%



1. CCAR: Comprehensive Capital Analysis and Review
 2. 当局厳格ストレステストシナリオにおける評価結果(期間最低値)。US GSIBs、FBO、REGIONAL各行の中央値
 3. GSIBs: Global Systemically Important Banks
 4. FBO: Foreign Banking Organization、外国金融機関
 5. REGIONAL: 地方銀行



安定的な資金調達力の維持: 顧客預金および多様な市場調達

- バランスシートおよび流動性強化のため、安定した顧客預金の積上げに注力
- 潤沢な顧客預金に加え、多様な市場調達手段を保持

外部調達手段

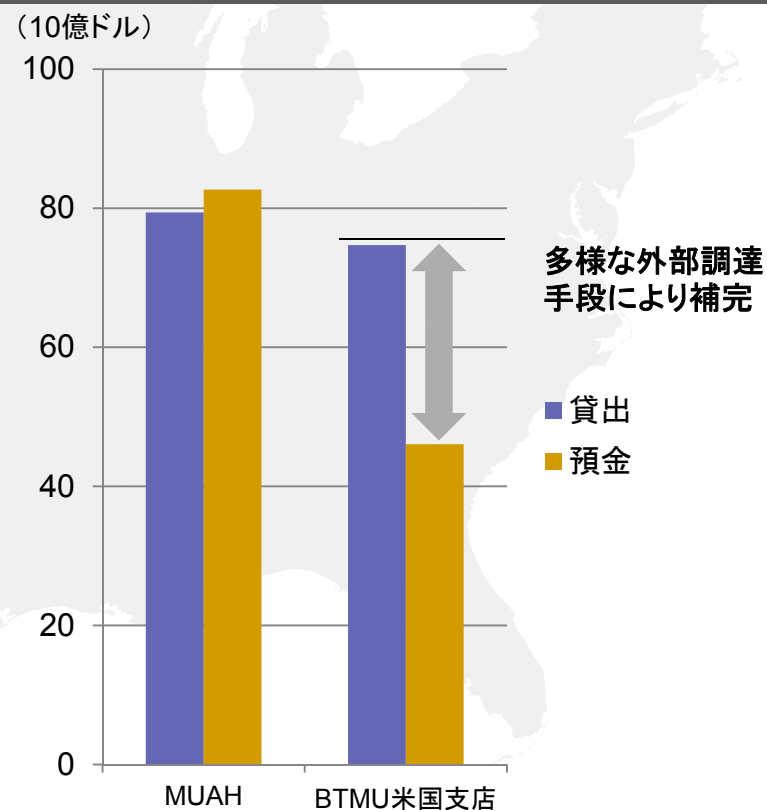
MUFG BTMU米国支店

- 法人顧客預金
- コマーシャルペーパー
- 譲渡性預金
- 本邦親会社からも通貨スワップ、米ドル社債を通じ中長期資金を調達

MUFG MUAH

- 個人・法人顧客預金
- コマーシャルペーパー・譲渡性預金
- FHLB¹(担保付借入)
- 長期社債およびBank Note Program

預金・貸出バランス(2016年6月末時点)²



1. FHLB (Federal Home Loan Bank): 連邦住宅貸付銀行

2. 管理計数(本邦基準)。MUAHおよびBTMU米国支店分。但し、BTMU米国支店に記帳する中南米分を除く。BTMU米国支店の貸出は、グループ会社間貸出45.5億ドルを含む

決済システムへの投資

戦略目的

<ビジョン>

ターゲット市場において、資金管理と資産管理のソリューションを提供し、最も信頼される存在へ

施策

効率的な営業態勢

- ターゲット顧客への注力、およびインセンティブ制度の改定による手数料収益の増加
- 日系・アジア系コーポレートバンキング、中南米、カナダでのビジネスを強化
- 貿易金融、グローバル・トラストビジネスへの注力

顧客基盤拡充にも寄与する利便性向上

- 顧客セグメントおよび対応するサービス範囲の見直し
- 電子証明の取扱開始、コールセンター強化、およびセルフサービス機能の強化による新規取引・変更手続管理ツールの活用拡充
- 顧客満足度等を評価するプログラムの導入

商品開発への投資

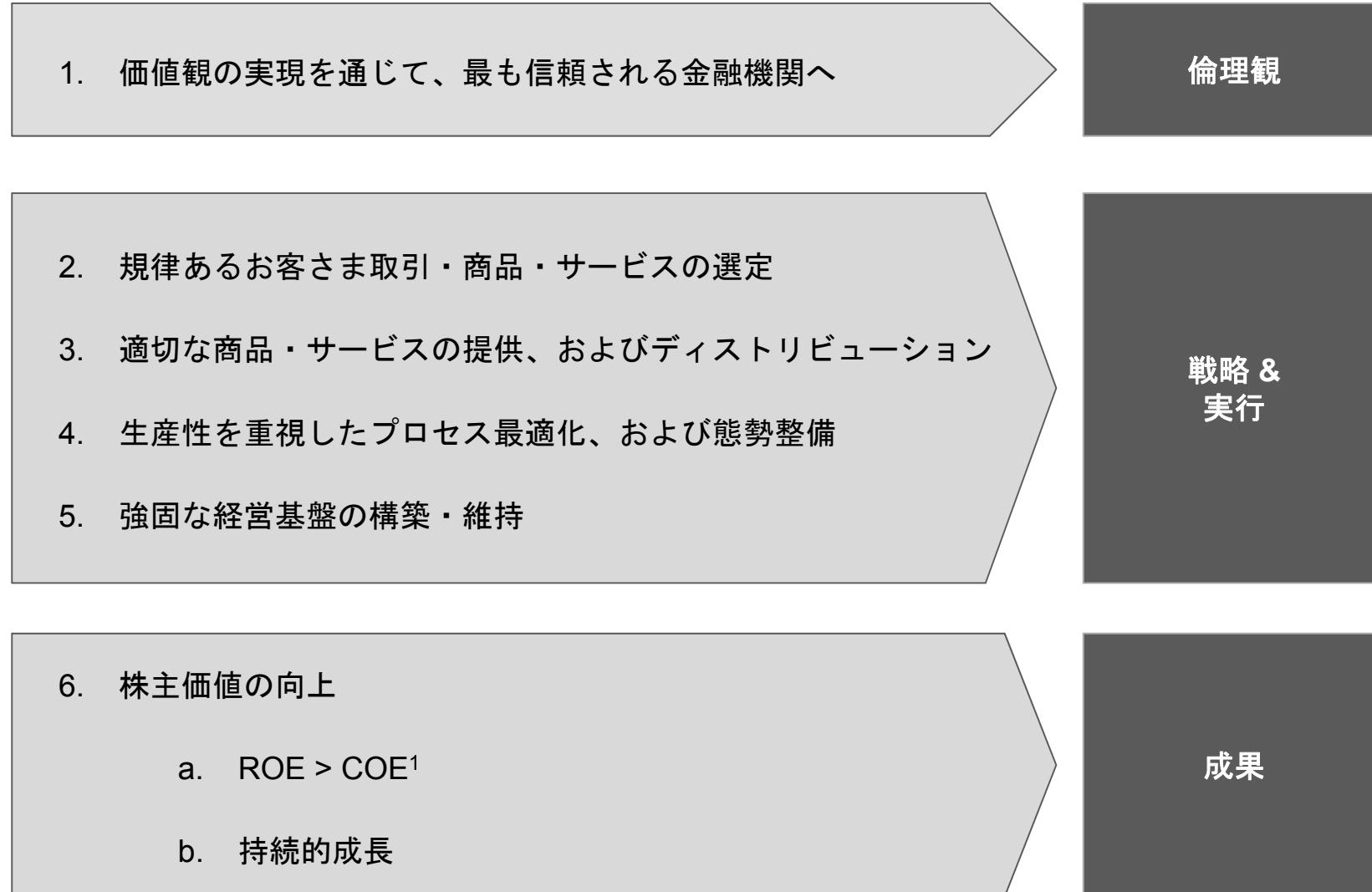
- 2016年：競争力維持に注力し、米国内では他行同水準まで商品力を引上げ。サービス利用開始プロセスを改善
- 2017年以降：大企業および多国籍企業に提供するため、各国間およびグローバルな商品性を強化

プライシングおよびマーケティング

- 新プライシング戦略の導入
- 入出金データ等を活用した新たなマーケティングプラットフォームの開発
- 営業効率改善のための、セールスおよびマーケティングツールの強化

5 おわりに

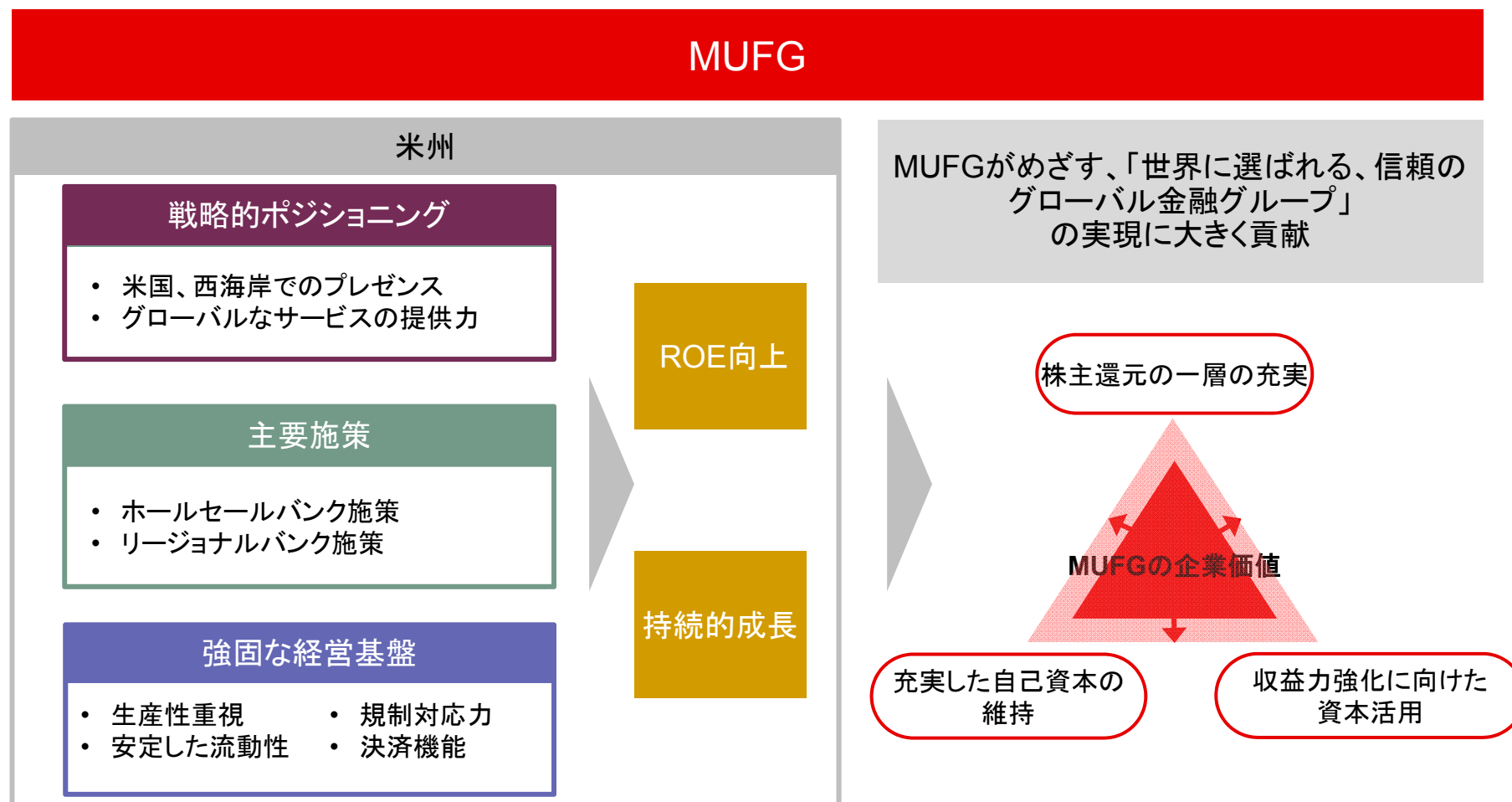
米州ビジネスの経営ビジョン



1. Cost of Equity: 資本コスト

MUFGの企業価値向上への貢献

MUFGの収益性向上および持続的成長に寄与



6

Q&A

7 Appendix

MUFGの事業戦略と事業会社・地域のマトリクス関係

MUFGの ビジネス領域	MUFGの 戦略	具体的な施策	米国				日本	アジア	EMEA
			BTMU 米国支店	MUB	MUSA	MFS (USA) ¹ 等			
ホールセール バンク (グローバル企業)	クロスセルの強化に よる非金利収益の 拡大	非投資適格層向けローン業務と デットキャピタルマーケット 業務の一体的運営	○	○	○				
		プロダクトおよびグローバル・ カバレッジ態勢の強化	○	○	○		○	○	○
ホールセール バンク (日系企業)	海外日系企業 ビジネスの強化	法人国際協働戦略室の設置	○	○	○		○	○	○
リージョナル バンク	米国・アジアにおける 商業銀行ビジネスの 強化	グローバル・コマーシャル バンキング・パートナーシップ ² の 開始(2016年12月予定)		○			○	○ (KS/SB/VB) ³	
マーケット ビジネス	セールス&トレー ディングビジネス推進 態勢の強化	セールス&トレーディング ビジネスの一体的運営	○	○	○		○	○	○
資産運用・資産 管理ビジネス	資産運用・資産管理 ビジネスの強化	オーガニックおよびインオーガ ニック戦略によるグローバル資産 運用・資産管理ビジネス拡大		○ ⁴		○		○ (AMP) ⁵	○ (Aberdeen) ⁶

1. MUFG Fund Services (USA)
2. 各地域のビジネスモデルや成功事例の共有により、MUFG独自のコラボレーションや提携を促進するために新たに導入予定の取り組み
3. KS: Krungsri (Bank of Ayudhya)、SB: Security Bank Corporation、VB: Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
4. UnionBanc Investment Services, HighMark Capital Management
5. AMP: AMP Capital Holdings
6. Aberdeen: Aberdeen Asset Management

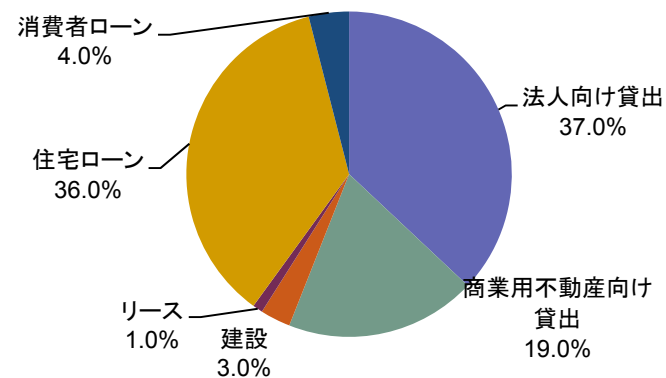
MUAH の業績

業績推移¹

	百万ドル	FY14	FY15		FY16	
			前年度比	上期	前年度比	
1	純金利収益	2,862	2,815	▲47	1,417	+15
2	金利収益	3,270	3,236	▲34	1,642	+36
3	金利費用	408	421	+13	225	+21
4	非金利収益合計	1,123	1,530	+407	861	+141
5	口座手数料	203	196	▲7	95	▲3
6	クレジットファシリティフィー	122	115	▲7	55	▲5
7	融資関連手数料	124	79	▲45	37	▲3
8	コミッション ²	319	747	+428	439	+81
9	粗利益	3,985	4,345	+360	2,278	+156
10	非金利費用 ³	2,823	3,438	+615	1,686	▲6
11	営業純益	1,162	907	▲255	592	+162
12	引当金	6	228	+222	125	+107
13	純利益	816	573	▲243	354	+36
14	貸出金残高 ⁴	72,406	77,016	+4,610	79,193	+2,167
15	預金残高 ⁴	81,988	83,186	+1,198	83,836	+724
16	純金利収益率	2.93%	2.75%	▲0.18%	2.73%	▲0.04%
17	不良債権比率	0.49%	0.71%	+0.22%	0.80%	+0.33%
18	引当率（対不良債権）	143.4%	130.5%	▲12.8%	118.2%	▲29.7%

1. 米国基準
2. 米州業務統合に基づくBTMUからのコミッションの受け入れ
3. BTMU米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む
4. 平均残高

貸出構成⁵



自己資本比率

	他社平均 ⁶	MUAH 自己資本比率	
		16/6月末	16/3月末
規制資本:			
普通株式等Tier 1比率	11.03%	13.58%	13.33%
Tier 1 比率	12.00%	13.58%	13.33%
総自己資本比率	14.33%	15.44%	15.32%
Tier 1 レバレッジ比率	9.86%	11.59%	11.41%

規制資本:

普通株式等Tier 1比率	11.03%	13.58%	13.33%
Tier 1 比率	12.00%	13.58%	13.33%
総自己資本比率	14.33%	15.44%	15.32%
Tier 1 レバレッジ比率	9.86%	11.59%	11.41%

5. 2016年度第2四半期平均残高
6. 参照している他社は、CCARを提出している地銀13行および米国のマネーセンターバンク4行。他社平均は、2016年8月8日時点の公表データベース（出典: SNL Financial）

格付一覧

格付 ¹							
		MUB		MUAH	MUSA	BTMU	MUFG
		預金	シニア債	シニア債	シニア債	シニア債	シニア債
Moody's	長期	Aa2	A2	A3	—	A1	A1 ³
	短期	P-1	P-1	—	—	P-1	P-1
Standard & Poor's	長期	—	A+	A	A+ ²	A+ ²	A ²
	短期	—	A-1	A-1	A-1	A-1	—
Fitch	長期	A+	A	A	A	A	A ⁴
	短期	F1	F1	F1	F1	F1	F1 ⁴

1. 2016年9月27日時点の格付
2. ネガティブアウトルック(2015年11月30日)
3. A2から格上げ(2016年2月10日)
4. 格付付与(2016年2月12日)

MUFGおよび米州の石油・ガス関連与信

2016年3月末時点の米州の石油・ガス関連与信残高は3.8兆円と、MUFG全体の同与信残高の約37%。
うち、MUAHのリザーブ・ベースト・レンディング(RBL:石油・ガスの埋蔵資源を担保にした貸出)が0.5兆円

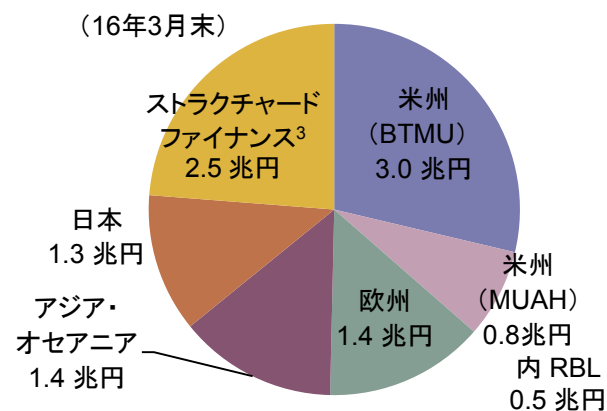
石油・ガス関連与信残高／不良債権(米州)¹

(16年3月末)		(10億円)		
		全体	米州 (BTMU)	米州 (MUAH) ²
統合				
1	与信残高	1,690	523	0
2	貸出残高	1,011	274	0
3	不良債権残高	0	0	0
上流(探鉱, 開発, 生産等)				
4	与信残高	2,984	637	683
5	貸出残高	1,591	97	347
6	不良債権残高	99	15	62
中下流・関連産業				
7	与信残高	4,555	1,353	120
8	貸出残高	2,271	258	30
9	不良債権残高	1	0	0
マイニング				
10	与信残高	1,175	478	0
11	貸出残高	613	283	0
12	不良債権残高	20	0	0

リザーブ・ベースト・レンディング(RBL)(MUAH)

- MUAHの石油・ガス(探鉱や開発、生産関連)企業向け貸出は、埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態であるRBLが中心。融資先は、米国、カナダの企業
- RBLの担保価値は、石油・ガス価格に照らして定期的に見直す
- MUAHは30年超に亘り、RBL業務を行う。国際的な石油・ガスメジャーでの長年に亘る経験を有したエンジニアが、業界知見に基づき、専門的な担保評価を実施

地域別石油・ガス関連与信(MUFG)



1. 数値は全て管理計数。不良債権は、銀行法に基づくリスク管理債権。ただし、海外子会社については、当該子会社の不良債権計上基準による
2. 2016年3月末日の為替レート(112.68円/ドル)で計算
3. プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス

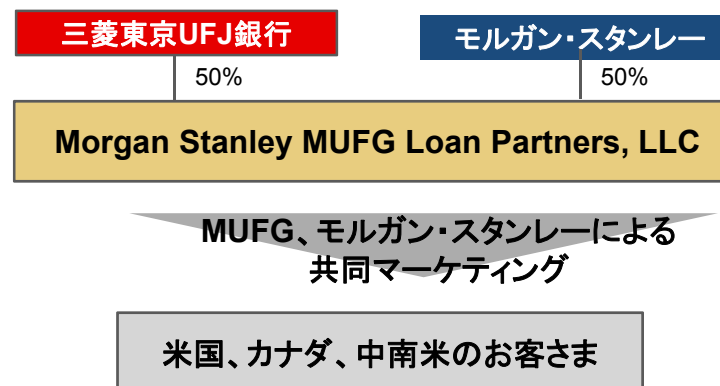
モルガン・スタンレーとの戦略的提携

MUFGは、モルガン・スタンレーとの協働事業を世界各国で実施。海外では、米州を中心に数百件ののぼる協働案件が実現

貸出ビジネスにおける協働(米州)

- 2009年6月、米州で貸出や証券引受業務等の推進のため、三菱東京UFJ銀行とモルガン・スタンレーは、合併会社Loan Marketing Joint Venture (LMJV) を設立
- LMJVという貸出プラットフォームの活用により、MUFGとモルガン・スタンレーは、迅速かつ機密性を保持しながら、共同でお客さまに、コミットメントラインや買収ファイナンスを提供することができる
- LMJVの設立以来、数多くの案件で、コミットメントラインを提供

Loan Marketing Joint Venture (LMJV)



MUFG とモルガン・スタンレーによる米州での協働案件事例

2015

ABBVIE
abbvie

\$18.0 billion
Bridge Facility
Acquisition of Pharmacyclics

Joint Lead Arranger and Joint Bookrunner

MUFG Morgan Stanley

2016

MICROSEMI
 Microsemi

\$2.9 billion
Acquisition Facilities
Acquisition of PMC-Sierra

Joint Lead Arranger and Joint Bookrunner

MUFG Morgan Stanley

2016

SAMSONITE
 Samsonite

\$2.43 billion
Acquisition Facilities
Acquisition of Tumi

Joint Lead Arranger and Joint Bookrunner

MUFG Morgan Stanley

