

9th CLSA Japan Forum 2012

三菱UFJフィナンシャル・グループ

2012年2月

Quality for You



MUFG

本書には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下「当社」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本書の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本書における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

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

なお、本書の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

<本資料における計数の定義>

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

2011年度第3四半期決算の概要

● 2011年度第3四半期決算の総括	4
● 損益サマリー(P/L)	5
● 部門別業績概要	6
● B/Sサマリー	7
● 貸出金・預金	8
● 国内預貸金利回り	9
● 貸出資産	10
● 保有有価証券	11
● 2011年度業績目標	12

今後の成長に向けて

● 経営方針	14
● 今後のポイント	15
● 内外貸出	16
● 欧州周縁国へのエクスポージャー	17
● コンシューマーファイナンス	18
● 三菱UFJ証券ホールディングス	19

● 成長戦略の推進	20
● グローバル	21
● 米州戦略	22
● アジア戦略(1)～(3)	23
● トランザクションバンキング・ビジネス	26
● プロジェクトファイナンス	27
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	28
● 運用商品販売	29
● グローバル・アセット・マネジメント戦略	30
● 経営課題への対応	31
● 効率性の維持・向上/保有株式の削減	32
● 健全な自己資本の維持・充実	33
● 資本政策	34
● MUFGの目指す姿	35

Appendix

● 2011年度第3四半期決算の概要

● 今後の成長に向けて

● 概要

～モルガン・スタンレーの負ののれん
2,906億円の発生もあり、第3四半期
純利益は8,158億円

～今期業績目標(9,000億円)対比の
進捗率は90.6%

● 単体合算

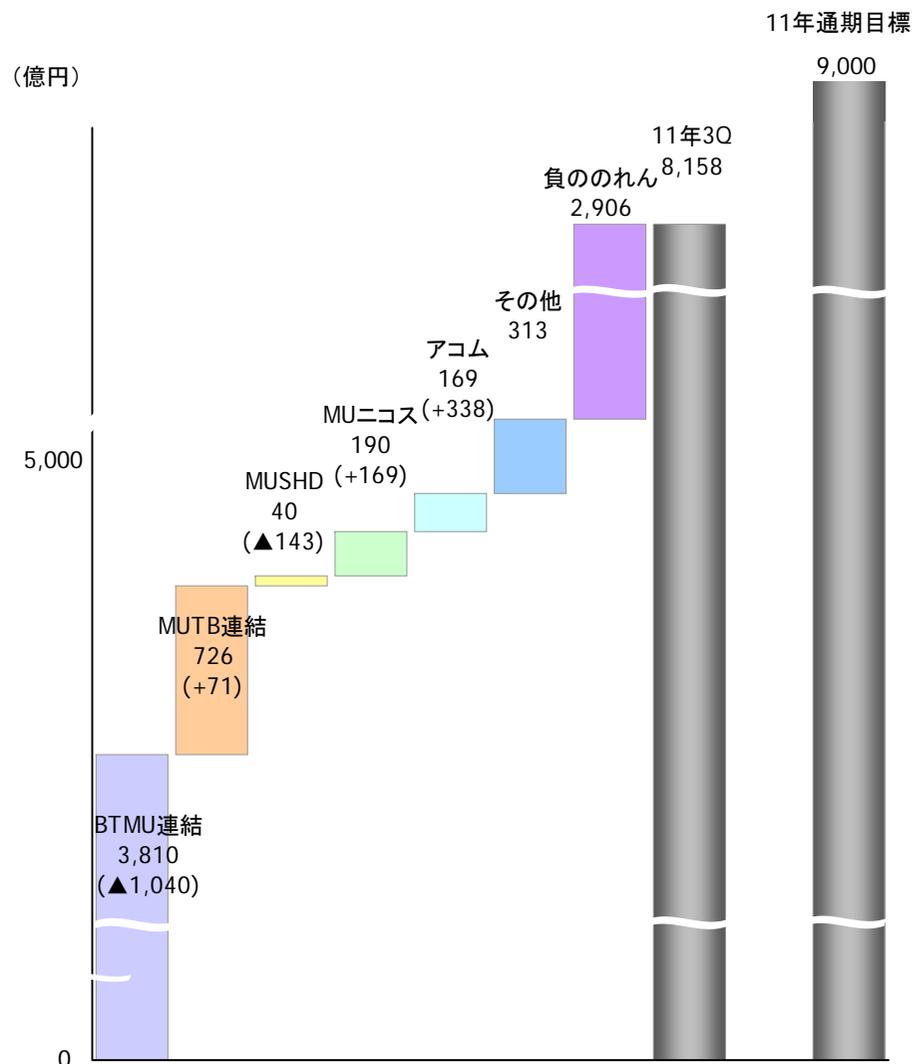
～国債等売買益の増加に加え、海外貸出
手数料を中心とした役務収益が好調

～一方、株式等償却が拡大、税制改正に
伴う繰延税金資産の取り崩しも発生

● 子会社

～前年度に大幅赤字を計上したMUSHD、
MUニコス、アコムは揃って黒字
計上。UBも好調で、負ののれんを除く
連単差は1,447億円

第3四半期純利益内訳*1



*1 上記子会社の計数は持分比率勘案後(税引後ベース)の実績
括弧内は前年同期比増減額

損益サマリー(P/L)

【連結】



● 業務純益

- 業務粗利益は債券売却益等で増加の一方、コンシューマーファイナンス収益や、優先株式配当の減少などを主因に減少
- 営業費はグループワイドな経費削減の取り組みが進展し減少したものの、実質業務純益は減少

● 与信関係費用総額

- 単体合算では略横這いだが、その他連結子会社での費用減少により、大幅に改善

● 株式等関係損益

- 株式相場の下落に伴う株式等償却の拡大を主因に損失が増加

● その他の臨時損益

- 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(2,906億円)発生のほか、利息返還損失費用の減少を主因に大幅な増加

● 四半期純利益

- 以上の結果、四半期純利益は大幅に増加1株当たり利益、ROEとも大きく改善

〈ご参考〉

	(円)		
	10年度	11年度3Q	前年同期比
1株当たり利益	39.95	57.04	18.65
連結ROE ^{*4}	6.89%	11.30%	2.54%

*4 モルガン・スタンレーが持分法適用関連会社になったことによる一時的な影響を調整

(四半期純利益×4÷3)－非転換型優先株式年間配当相当額

[(期首株主資本合計－期首発行済非転換型優先株式数×払込金額＋期首為替換算調整勘定) ×100

÷(期末株主資本合計－期末発行済非転換型優先株式数×払込金額＋期末為替換算調整勘定)]÷2

〈連結P/L〉

	(億円)		
	10年度	11年度3Q	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	26,466	▲ 858
2 資金利益	20,200	13,780	▲ 1,184
3 信託報酬＋役務取引等利益	10,798	7,699	▲ 93
4 特定取引利益＋その他業務利益	4,226	4,987	419
5 うち国債等債券関係損益	2,213	2,852	711
6 営業費(▲)	20,208	14,733	▲ 385
7 連結業務純益	15,016	11,733	▲ 473
8 与信関係費用 ^{*1}	▲ 4,242	▲ 1,376	1,173
9 株式等関係損益	▲ 571	▲ 1,550	▲ 1,312
10 その他の臨時損益 ^{*2}	▲ 3,737	3,508	4,565
11 経常利益	6,464	12,314	3,952
12 特別損益	▲ 68	▲ 178	▲ 377
13 法人税等合計	1,754	▲ 3,194	▲ 415
14 少数株主利益	1,190	▲ 783	▲ 520
15 当期純利益	5,830	8,158	2,639
16 与信関係費用総額 ^{*3}	▲ 3,541	▲ 907	1,108

〈単体合算P/L〉

	(億円)		
	10年度	11年度3Q	前年同期比
17 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,375	18,118	529
18 営業費(▲)	11,805	8,838	5
19 業務純益	11,569	9,279	524
20 経常利益	7,626	6,407	▲ 492
21 税金等調整前当期純利益	7,763	6,356	▲ 655
22 当期純利益	7,147	3,806	▲ 1,157
23 与信関係費用総額 ^{*3}	▲ 1,742	▲ 430	12

*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)

*2 持分法投資損益、利息返還損失引当金繰入額、貸倒引当金戻入益、偶発損失引当金戻入益(与信関連)、償却債権取立益を含む

なお、10年度の貸倒引当金戻入益、偶発損失引当金戻入益(与信関連)、償却債権取立益は特別損益に計上

*3 与信関係費用＋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

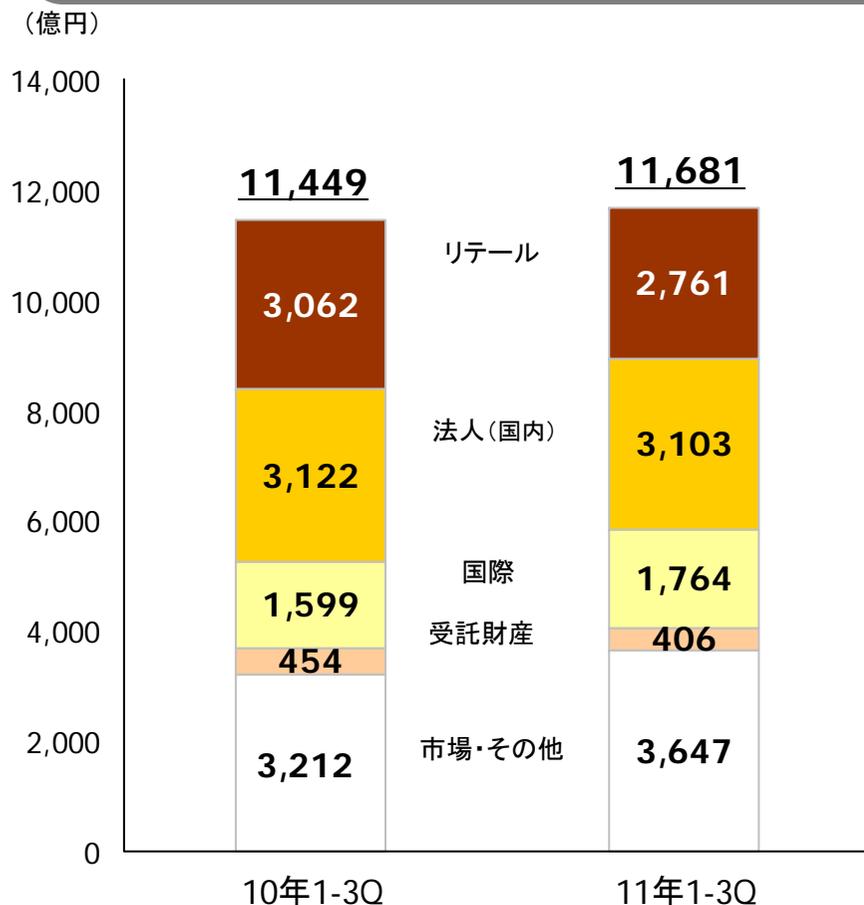
部門別業績概要

【連結】



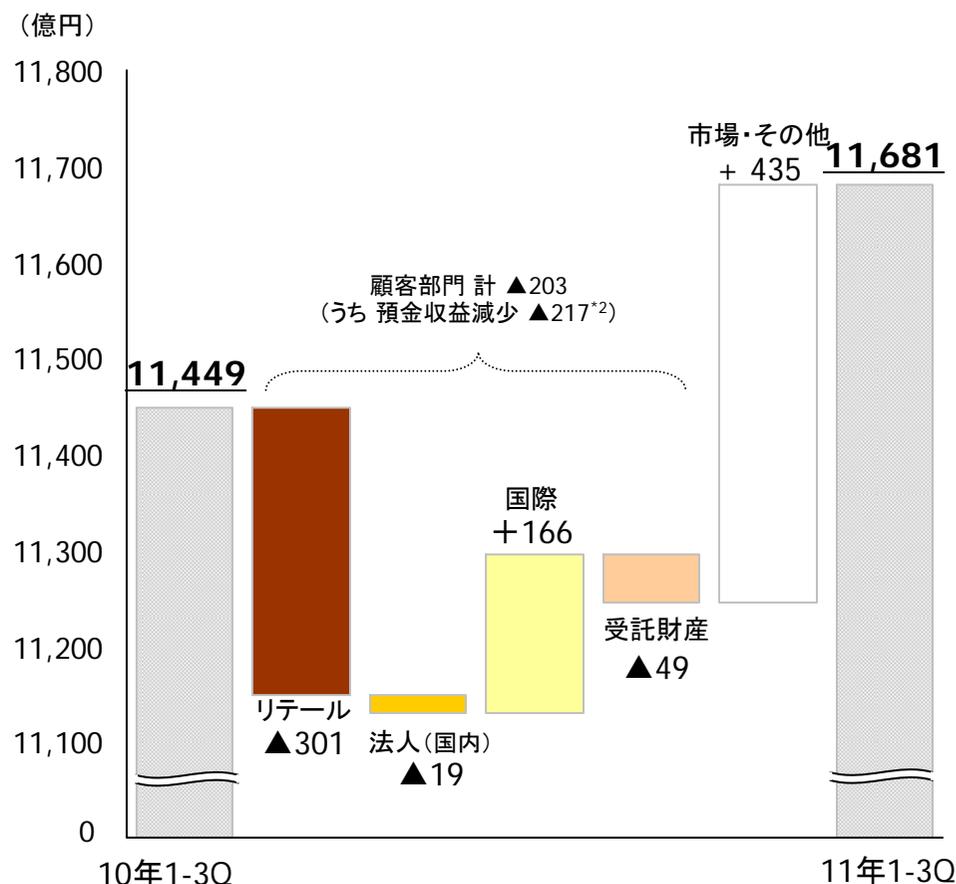
- 営業純益は、国内の顧客部門は資金利益などを主因に減少したものの、国際部門の増益のほか、市場部門も高水準の利益を維持し、全体では前年同期比+232億円の増益

部門別営業純益*1



*1 管理ベースの連結業務純益

営業純益増減内訳



*2 預金収益(管理ベース)は単体合算ベース

● 貸出金

- 海外貸出の増加を主因に11年3月末比、同9月末比とも増加

● 有価証券

- 国債を中心に11年3月末比では増加も、外債を中心に同9月末比では減少

● 預金

- 個人預金は11年3月末比、同9月末比とも増加
預金全体の11年3月末比は法人預金の減少が上回り減少

● 純資産

- 利益剰余金の増加を主因に11年3月末比増加の一方、円高による為替換算調整勘定のマイナス幅拡大を主因に同9月末比減少

● 開示債権

- 開示債権比率は11年3月末比、同9月末比とも若干の悪化だが、低水準を維持

● その他有価証券評価損益

- 国内株式の評価損益悪化を主因に11年3月末比、同9月末比とも減少

(億円)

〈連結B/S〉		11年12月末	11年3月末比	11年9月末比
1	資産の部合計	2,108,701	46,430	▲50,770
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	809,812	8,388	13,165
3	[貸出金(銀行勘定)]	[808,259]	[8,309]	[13,145]
4	うち国内法人貸出 ^{*1}	435,521	▲3,648	4,683
5	うち住宅ローン ^{*1}	169,011	▲3,995	▲816
6	うち海外貸出 ^{*2}	182,676	18,454	11,268
7	有価証券(銀行勘定)	726,204	15,967	▲29,537
8	うち国債	464,884	15,465	▲7,744
9	うち外国債券	145,309	8,934	▲17,827
10	買現先・債券レポ	80,494	▲5,688	▲23,666
11	負債の部合計	1,996,619	42,492	▲49,505
12	預金	1,224,470	▲16,973	8,644
13	うち個人預金(国内店)	661,016	17,170	12,248
14	売現先・債券レポ	163,662	18,778	▲32,742
15	純資産の部合計	112,082	3,938	▲1,265
16	国内預貸金利回り差(単体合算)	1.24%	▲0.05%	▲0.01%
17	金融再生法開示債権 ^{*1}	15,166	859	527
18	開示債権比率 ^{*1}	1.77%	0.08%	0.02%
19	その他有価証券評価損益	2,985	▲290	▲916

*1 単体合算+信託勘定

*2 海外支店+ユニオンバンク・コーポレーション+BTMU(中国)

● **連結貸出金残高80.9兆円**
(11/9末比+1.3兆円)

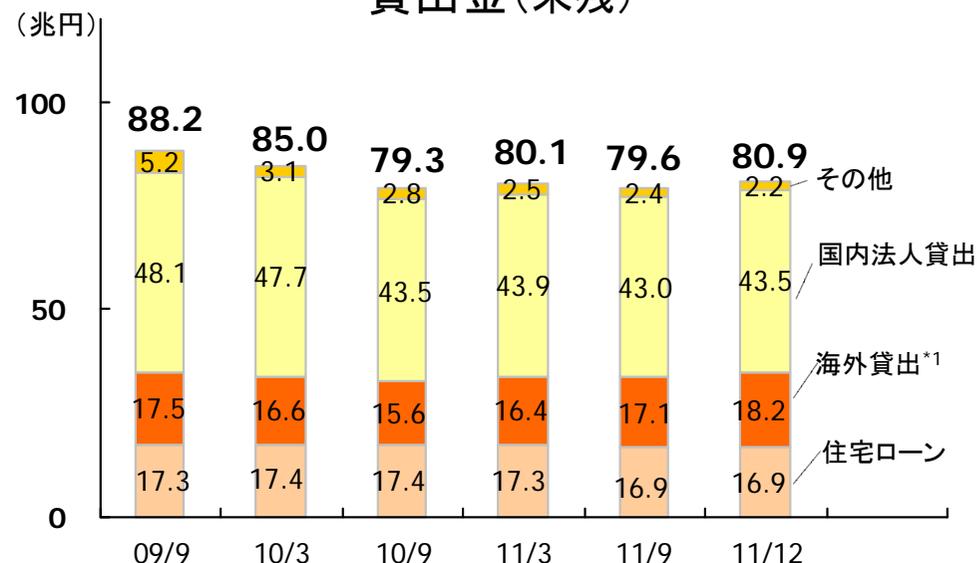
<11/9末比増減の主要因>

- 住宅ローン ▲0.1兆円
- 海外貸出*1 +1.1兆円
- 国内法人貸出 +0.4兆円

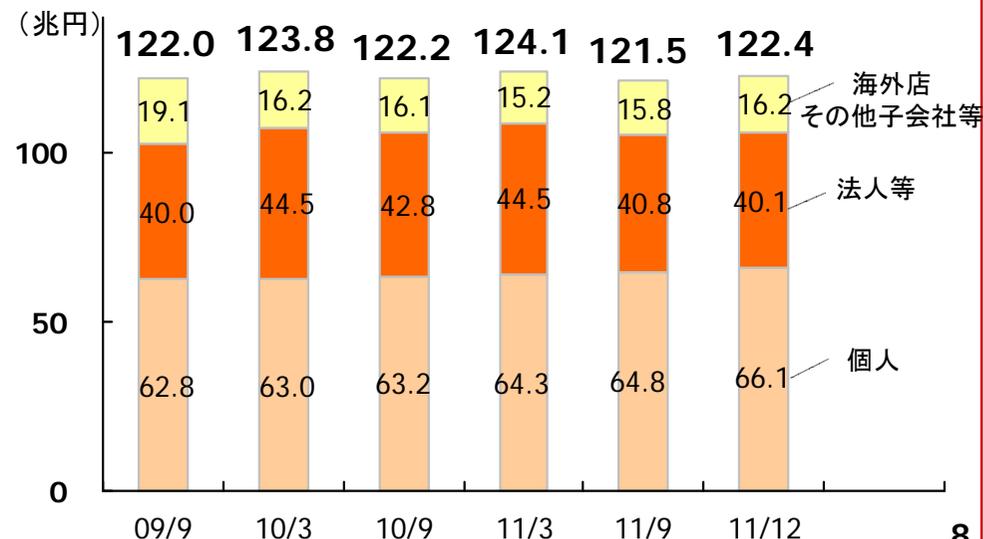
*1 海外支店+ユニオンバンク・コーポレーション+BTMU（中国）

*2 銀行勘定+信託勘定

貸出金(末残)*2



預金(末残)



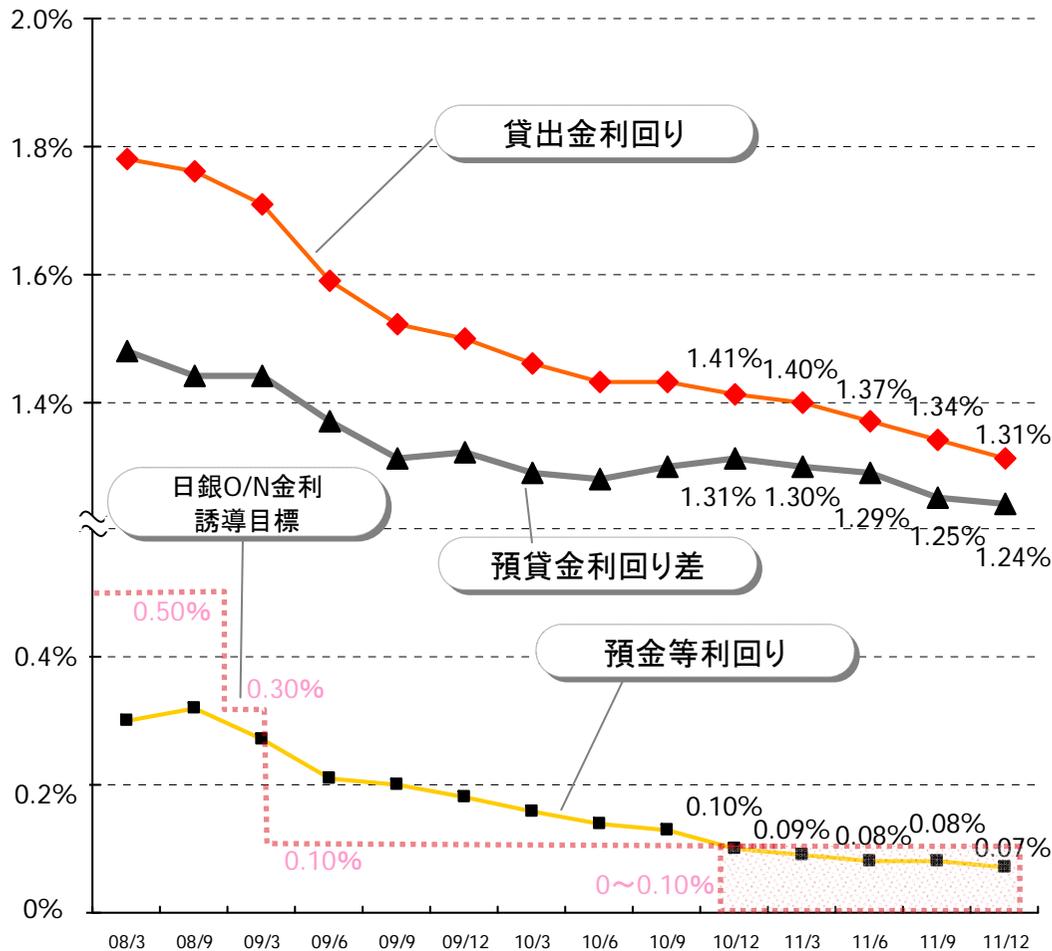
国内預貸金利回り

【単体合算】



- 11年3Qの預貸金利回り差は貸出金利回りの低下を主因に若干の縮小

国内預貸金利回りの推移



【金利改定状況】

- 08年11月4日
普通預金金利 0.200% ⇒ 0.120%
- 08年11月20日
短期プライムレート 1.875% ⇒ 1.675%
- 08年12月22日
普通預金金利 0.120% ⇒ 0.040%
- 09年1月13日
短期プライムレート 1.675% ⇒ 1.475%
- 09年4月1日
新規住宅ローン変動金利
⇒ 3月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 09年7月1日
既存住宅ローン変動金利
⇒ 4月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 10年9月6日
普通預金金利 0.040% ⇒ 0.020%

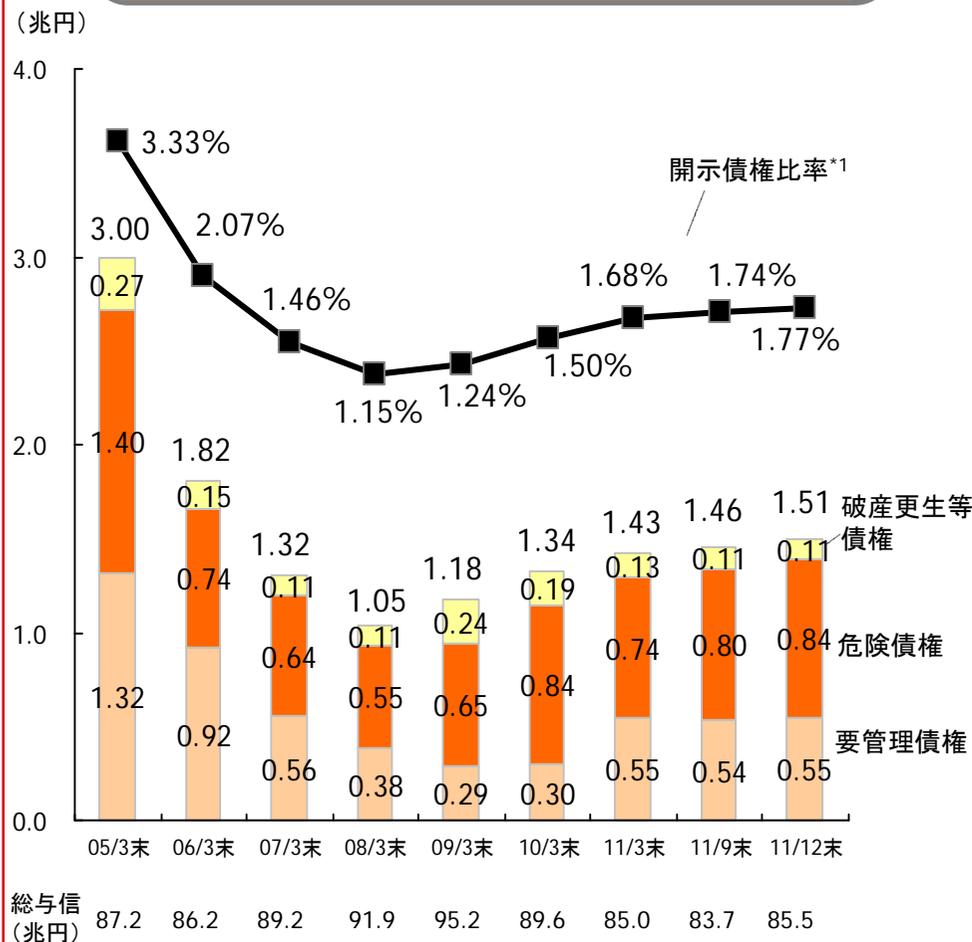
貸出資産

【連結・単体合算】



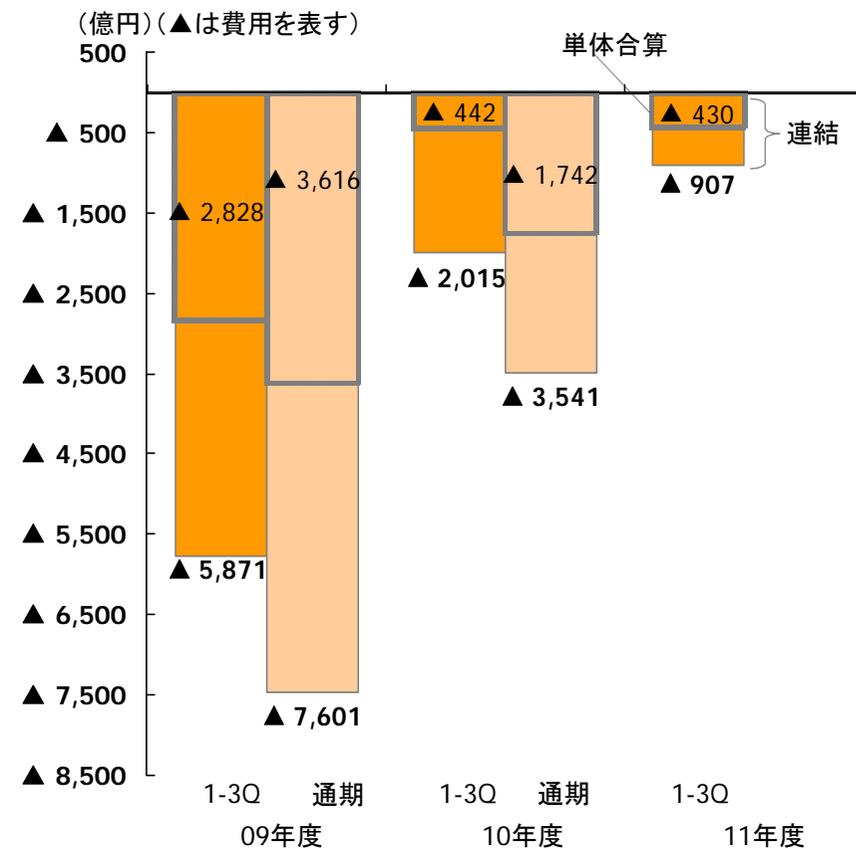
- 開示債権比率は1.77%と11/9末比0.02%上昇したものの、引き続き低水準を維持
- 与信関係費用総額は単体合算では▲430億円とほぼ横ばい、連結では▲907億円と大幅に減少

金融再生法開示債権残高(単体合算)



*1 開示債権額÷総与信

与信関係費用総額*2



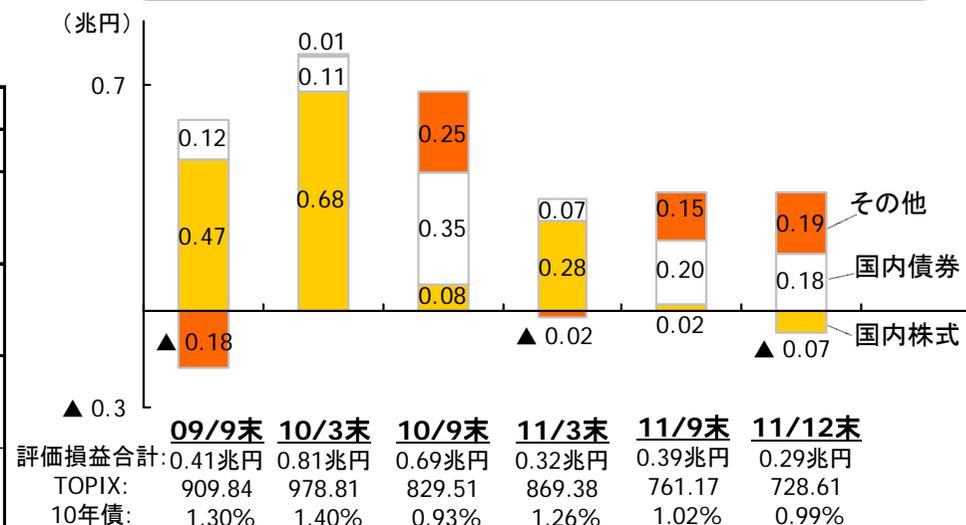
*2 償却債権取立益込み

- その他有価証券全体の評価損益は、主に国内株式市場の低迷により11年9月末比916億円減少

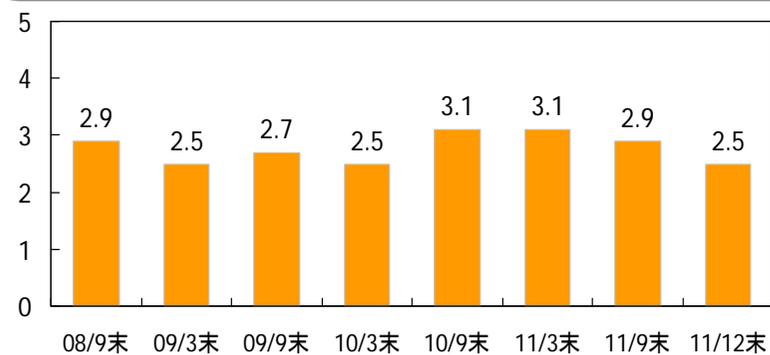
その他有価証券(時価あり)の内訳

		11年12月残高		評価損益	
			11/9末比		11/9末比
1	合計	689,553	▲ 28,242	2,985	▲ 916
2	国内株式	29,246	▲ 1,916	▲ 737	▲ 969
3	国内債券	497,260	▲ 8,625	1,820	▲ 276
4	国債	458,634	▲ 7,743	1,155	▲ 256
5	その他	163,046	▲ 17,700	1,902	329
6	外国株式	1,471	128	298	114
7	外国債券	145,309	▲ 17,827	2,446	▲ 85
8	その他	16,266	▲ 1	▲ 843	299

その他有価証券評価損益の推移



国債デュレーションの推移*1



*1 単体合算

2011年度業績目標

【連結・単体合算】



【業績目標】

〔連結〕

	10年度		11年度		進捗率
	第3四半期 (実績)	通期 (実績)	第3四半期 (実績)	通期 (目標)	
1 経常利益	8,361億円	6,464億円	12,314億円	14,500億円	84.9%
2 当期純利益	5,518億円	5,830億円	8,158億円	9,000億円	90.6%
3 当期純利益(除くMS 負ののれん)	-	-	5,251億円	-	-
4 与信関係費用総額	2,015億円	3,541億円	907億円	1,700億円	53.3%

〔単体合算〕

5 実質業務純益	8,755億円	11,569億円	9,279億円	11,300億円	82.1%
6 経常利益	6,899億円	7,626億円	6,407億円	8,350億円	76.7%
7 当期純利益	4,963億円	7,147億円	3,806億円	4,900億円	77.6%
8 与信関係費用総額	442億円	1,742億円	430億円	800億円	53.7%

(注) 与信関係費用総額には償却債権取立益を含む

● 2011年度第3四半期決算の概要

● 今後の成長に向けて

- 中期経営計画総仕上げの期。次期中計に向けて成長戦略をさらに加速

2009年度

2010年度

2011年度

危機管理と飛躍への準備

成長戦略の加速

- ① 新たな自己資本規制への対応
- ② 経営効率化
- ③ 政策投資株式の削減
- ④ 安定的株主還元の確保

- ① 重点事業領域の成長促進
- ② 効率性の維持・向上
- ③ 政策投資株式の削減
- ④ 健全な自己資本の維持・充実
- ⑤ 株主価値の向上
～安定的株主還元の確保/株主還元の充実

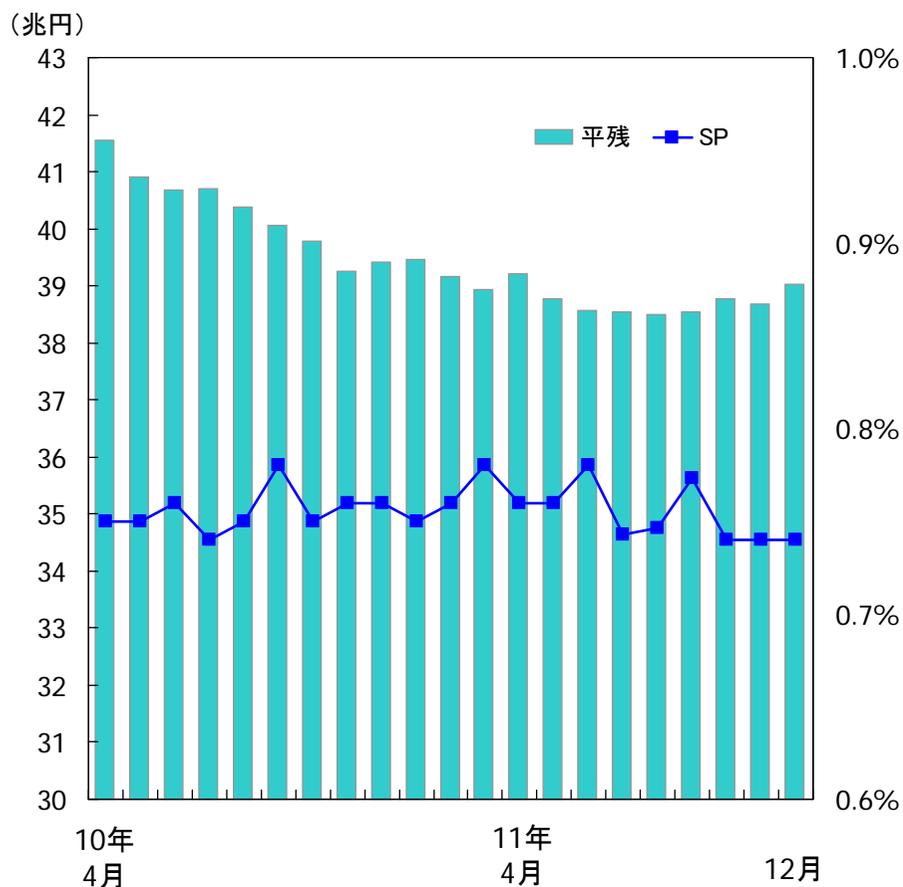
- **内外貸出**
- **欧州周縁国へのエクスポージャー**
- **子会社業績の回復**
- **成長戦略の推進**
- **経営課題への対応**

内外貸出

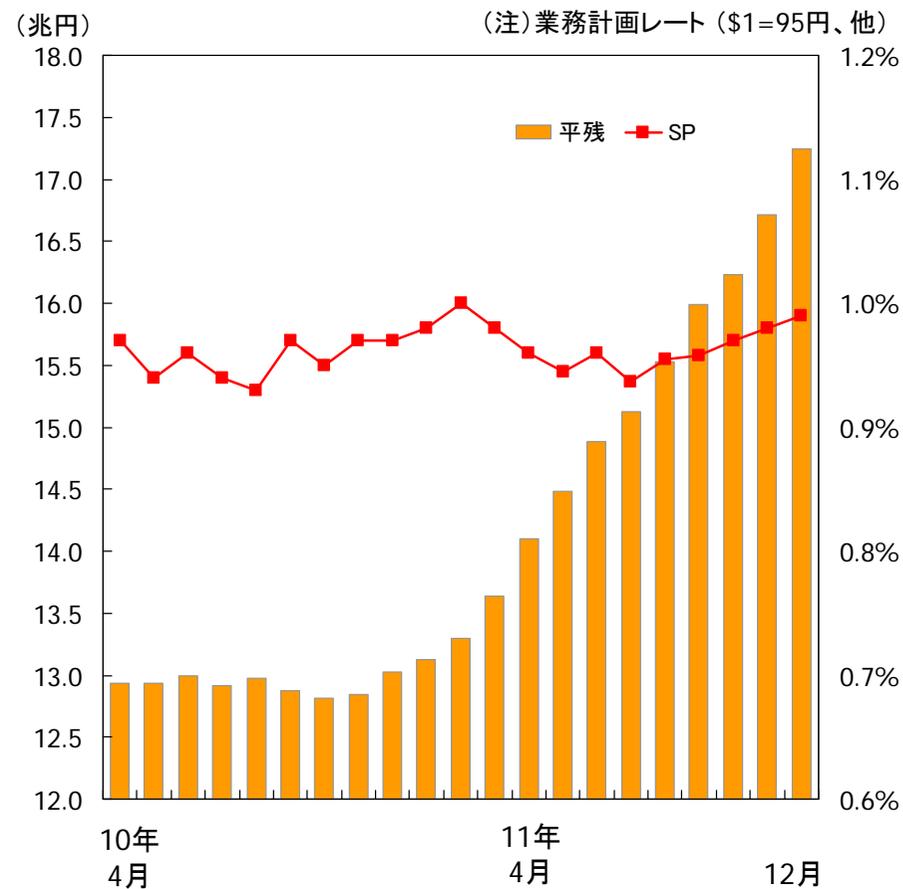


- 想定を上回る生産の回復もあり国内資金需要は弱含みだが、足元は減少傾向に下げ止まりの兆し
- 海外貸出は順調に拡大。国内と合わせ、トータルで貸出残高増加を目指す

国内法人貸出平残・利ざや



海外法人貸出平残・利ざや(除くUB)



欧州周縁国へのエクスポージャー



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

11/12末エクスポージャー残高(商銀連結)

	11/9末残	11/12末残
スペイン	約64億ドル	約57億ドル
イタリア	約54億ドル	約54億ドル
アイルランド	約3億ドル	約3億ドル
ポルトガル	約6億ドル	約5億ドル
ギリシャ	約3億ドル	約3億ドル
合計	約130億ドル	約122億ドル

11/12末保有国債残高(MUFG)

	11/9末残	11/12末残
スペイン	約9億ドル	約8億ドル
イタリア	約32億ドル	約27億ドル
アイルランド	-	-
ポルトガル	0億ドル	0億ドル
ギリシャ	-	-
合計	約41億ドル	約35億ドル

エクスポージャーは限定的

■ エクスポージャー残高

- ・ソブリン向けはゼロ
- ・9割以上は一般事業法人向け与信およびストラクチャードファイナンス
～スペイン、イタリア向けエクスポージャーは電力・ガス・通信などのインフラ業種が中心
- ・金融機関向け与信は限定的
- ・CDSヘッジ勘案後のエクスポージャー残高合計は約115億ドル

■ 保有国債残高

- ・ギリシャ・アイルランド国債の保有はなし
- ・ポルトガル国債はトレーディング勘定で極めて少額の保有あるも全額ヘッジ済み
- ・スペイン・イタリア国債の大半は満期保有目的

コンシューマーファイナンス



- 利息返還請求件数は、MUニコス、アコムとも前年同月比で減少傾向継続
- 11年度1-3Q決算では両社とも、計画通り黒字転換

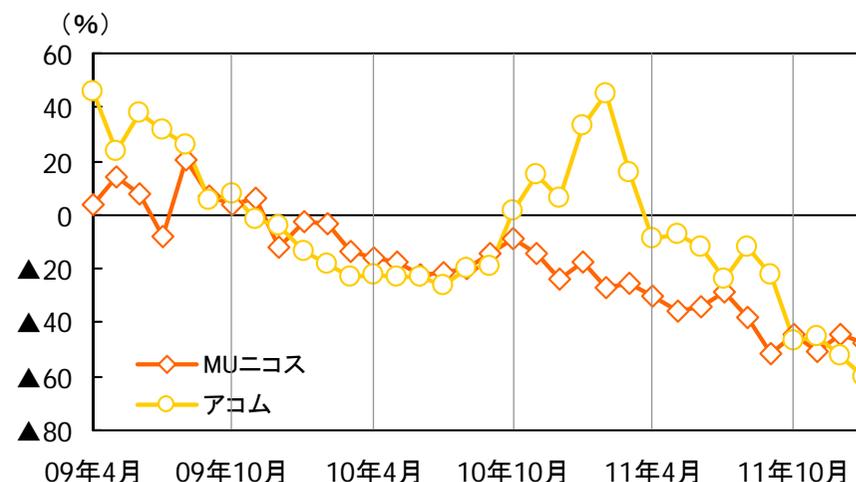
MUニコス、アコムの業績

【MUニコス】 (億円)		10年度	11年度 1-3Q	11年度 (計画)
1	営業収益	3,006	2,120	2,862
2	うちカードショッピング	1,516	1,194	-
3	営業費用	3,817	1,890	2,588
4	一般経費等	2,291	1,683	2,288
5	貸倒関連費用	463	206	300
6	利息返還費用	1,063	0	0
7	営業利益	▲811	230	274
8	ベース収益(6+7)	252	230	274
9	経常利益	▲805	233	279
10	当期純利益	▲1,068	224	272

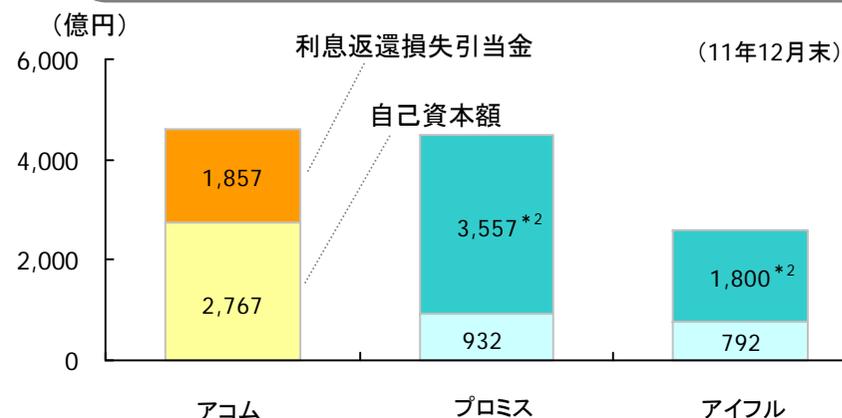
【アコム】 (億円)		10年度	11年度 1-3Q	11年度 (計画)
1	営業収益	2,458	1,602	2,043
2	営業費用	4,306	1,119	1,581
3	一般経費	864	536	736
4	貸倒引当金繰入額	781	400	602
5	利息返還損失引当金繰入額	2,434	0	0
6	営業利益	▲1,847	483	462
7	ベース収益(5+6)	587	483	462
8	当期純利益	▲2,026	421	429

9	信用保証残高(単体)	4,434	4,665	4,822
10	消費者向け無担保ローン残高 (単体)	8,787	7,985	7,426
11	貸出シェア*1	29.7%	31.3%	

利息返還請求件数(前年同月比)推移



自己資本額と利息返還損失引当金



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

*2 貸倒引当金に含まれる債権放棄引当金を含む (出所)各社公表資料

- 11年度1-3Q決算は、MUMSSにおける早期退職実施による特別損失203億円の計上があるも、コスト削減の進捗、Kim Eng株式売却益により40億円の黒字
- 厳しい環境に対応すべく、ビジネスモデル転換、経費削減に取り組む

MUSHD、MUMSSの業績

【MUSHD*1連結】 (億円)		10年度	11年度 1-3Q
1	純営業収益*2	1,398	1,679
2	販売費・一般管理費	2,548	1,775
3	営業利益	▲1,150	▲95
4	経常利益	▲958	191
5	特別損益	164	▲141
6	当期純利益	▲504	40

*1 三菱UFJ証券ホールディングス

*2 営業収益から金融費用を控除

【MUMSS*3単体】 (億円)		10年度	11年度 1-3Q
1	純営業収益*2	614	1,190
2	販売費・一般管理費	1,900	1,259
3	営業利益	▲1,285	▲68
4	経常利益	▲1,267	▲55
5	当期純利益	▲1,449	▲252

*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

MUMSSの事業改革

- 経営効率化徹底と更なる経費削減による筋肉質の体制構築
 - ・聖域なきコスト削減施策により、期初目標(前年比100億円の経費圧縮)を上回る186億円を削減
 - ・早期退職制度の実行完了、本社移転完了による今後のコスト削減効果の発現、本社組織スリム化・システム投資の効率化等によりさらなる経営効率化と経費削減を目指す
- 収益基盤の強化およびビジネスモデルの転換
 - ・MUFG顧客基盤の更なる活用
 - ・お客様との取引に立脚したビジネスモデルの徹底

【MUMSS単体 四半期業績推移】

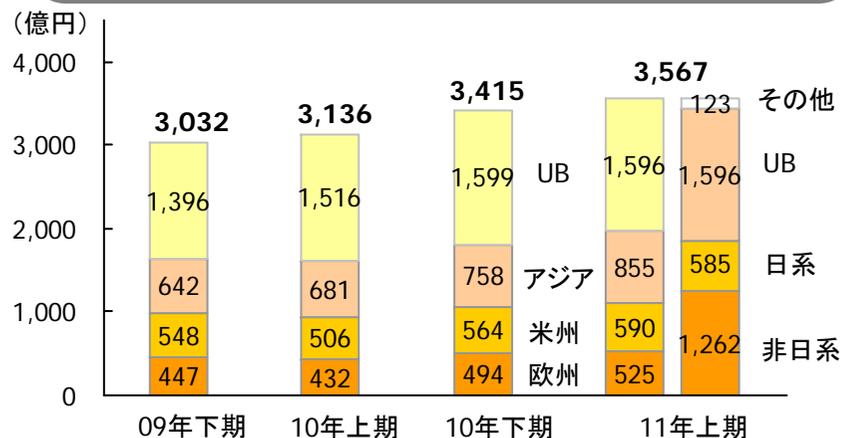
(億円)		10年度				11年度		
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
1	純営業収益*2	421	476	395	▲679	376	437	375
2	販売費・一般管理費	469	506	469	454	436	429	392
3	経常利益	▲33	▲29	▲72	▲1,131	▲55	11	▲11
4	四半期純利益	▲54	▲36	▲98	▲1,259	▲54	22	▲221

- **法人/国際**
 - ✓ **米州・アジア**
 - ✓ **トランザクションバンキング・ビジネス**
 - ✓ **プロジェクトファイナンス**
 - ✓ **CIB～モルガン・スタンレーとの戦略的提携**
- **リテール**
 - ✓ **セグメント戦略～運用商品販売**
- **受託財産**
 - ✓ **グローバル・アセット・マネジメント**

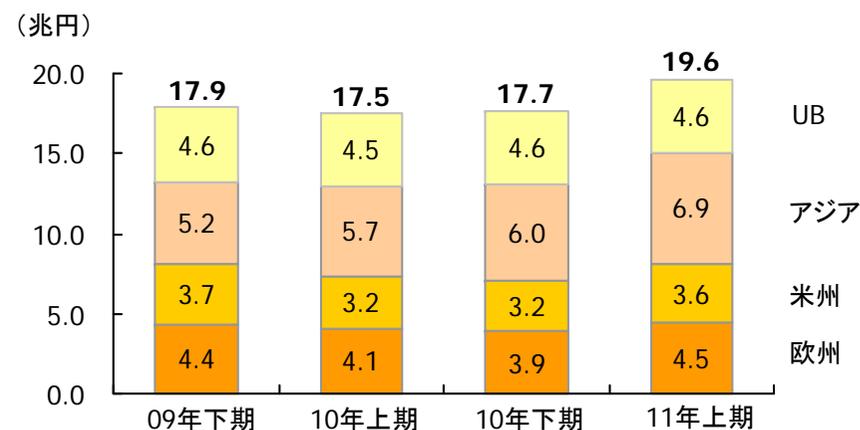
- 粗利益・営業純益は、全ての地域で前年同期比増加。日系・非日系収益とも伸張
- 貸出も欧米ア各地域で拡大。アジアを中心に非日系の貸出増加が牽引

(注) 全て業務計画レート (\$1=95円、他)

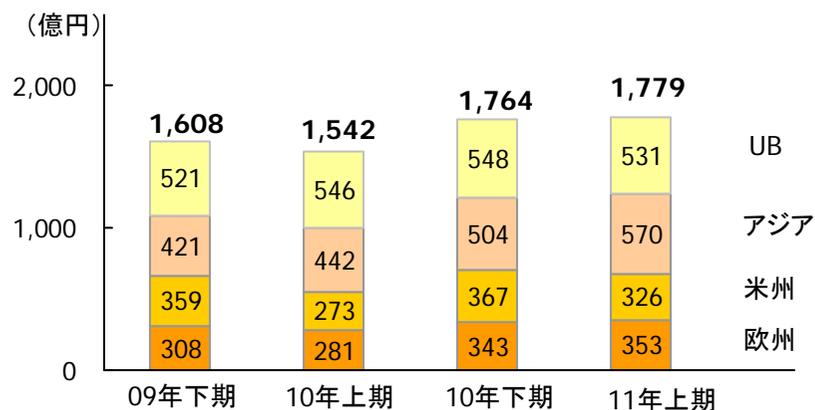
地域別粗利益の推移*1



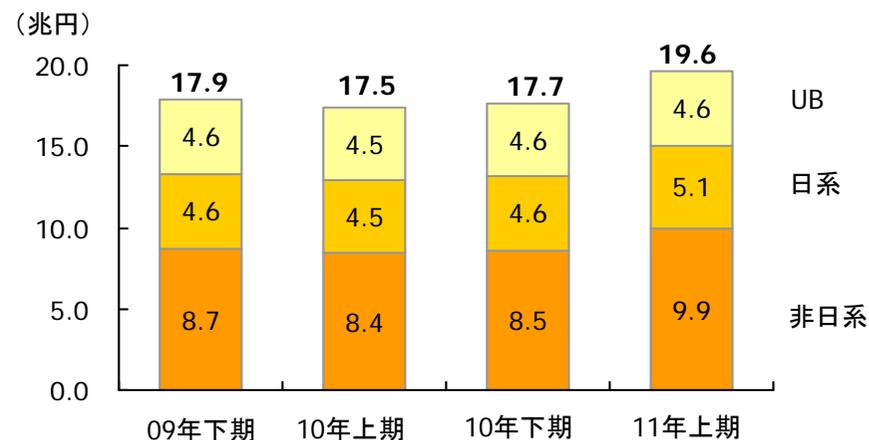
地域別貸出平残の推移



地域別営業純益の推移*1*2



日系・非日系別貸出平残の推移



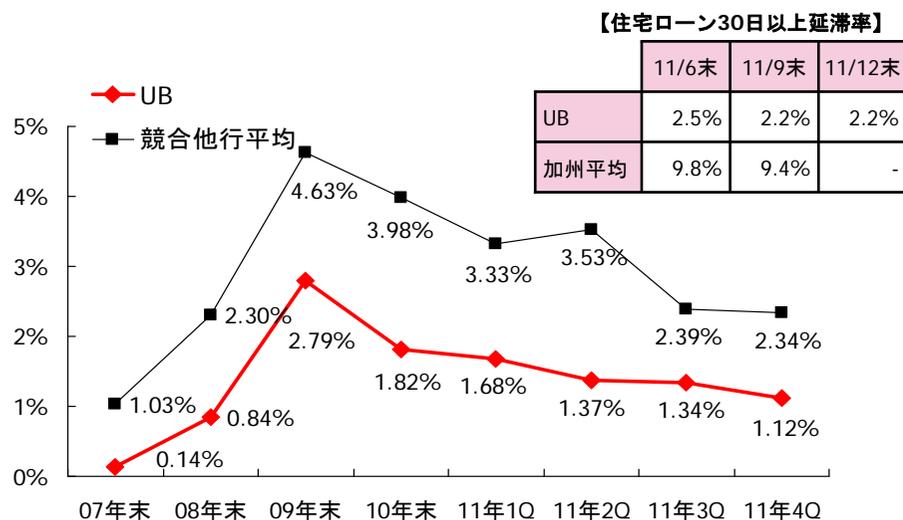
*1 除くCDS取引 *2 除く本邦本部経費等

- UBの業績は堅調。保守的なクレジットマネジメントにより、不稼動貸出比率は一貫して他行比低水準
- 引き続きBTMU/UBの連携を強化

UB業績の推移

(百万US\$)	10年	11年				
		1Q	2Q	3Q	4Q	
粗利益	3,347	858	854	791	791	3,294
営業費用	2,372	615	578	603	619	2,415
業務純益	975	243	276	188	172	879
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	182	▲102	▲94	▲13	7	▲202
当期純利益	573	235	242	172	129	778

UB不稼動資産比率*1



*1 除くFDIC案件 (出所)SNL and company reports

米州戦略のポイント

■ BTMU/UB連携強化

- ・11年7月に、BTMUの米州本部とUBを傘下に置く擬似持株会社を設立し、米国事業の一体的経営管理体制を構築
- ・法人預金・CMS分野でも米国市場シェア拡大を目指してシングルリーダーシップ体制を立ち上げるなど、連携強化を加速
- ・10年に続き、11年の米州プロジェクトファイナンスランキングで1位獲得

■ ノンオーガニック成長

- ・優良投資機会には今後も積極的に対応

■ 中南米

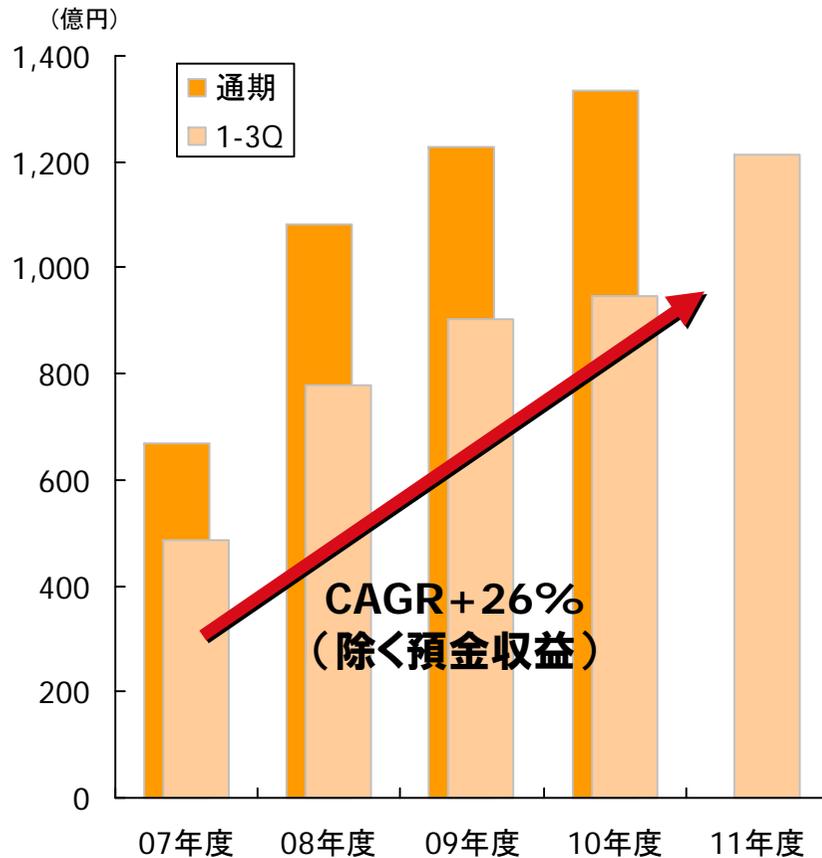
- ・ブラジル現法・メキシコ現法へ増資をするとともに、同社の与信業務・市場業務の強化に向けた体制を整備
- ・11年2月のリマ駐在員事務所開設により、現在8ヶ国11拠点体制

アジア戦略(1)



- アジア地域の粗利は引き続き堅調に増加。各地域でバランス良く収益を確保
- ネットワーク拡充、市場業務強化、地場銀行との提携など、更なる成長に向け態勢整備

アジア地域の粗利益^{*1*2*3} 推移



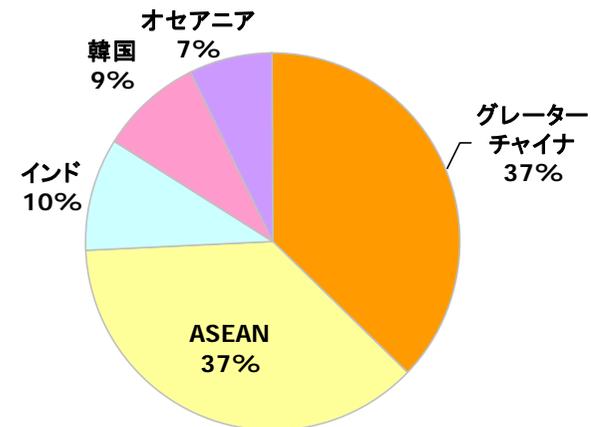
*1 除く預金収益

*2 業務計画レート(\$1=95円、他) *3 商業銀行連結

オーガニック戦略

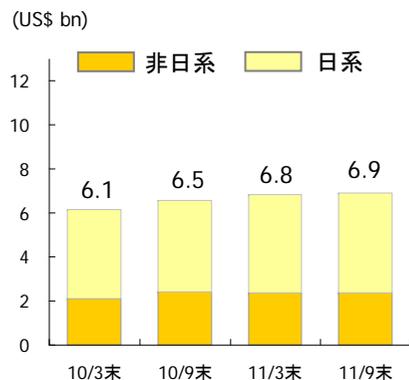
- ネットワーク拡充
 - ・中国拠点拡充。カンボジアにも駐在員事務所設立予定
- シンガポール・香港・上海に加えて、バンコック・ムンバイでも市場業務を強化
- 地場銀行との提携
 - ・CIMB～協働領域を証券、アセット・マネジメント分野にも拡大(本邦投資家向け投信商品・アセアン株販売等)

アジア地域別粗利益^{*3}

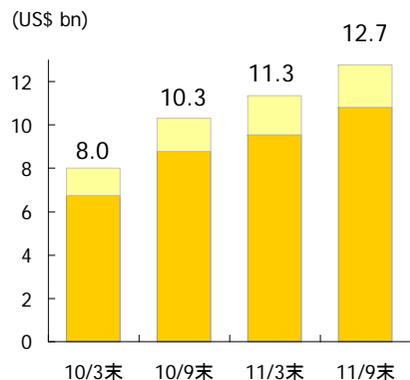


● 各国市場の特性に応じた戦略を展開し、貸出残高は各国で増加

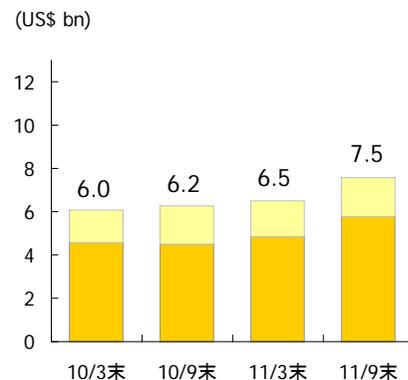
中国



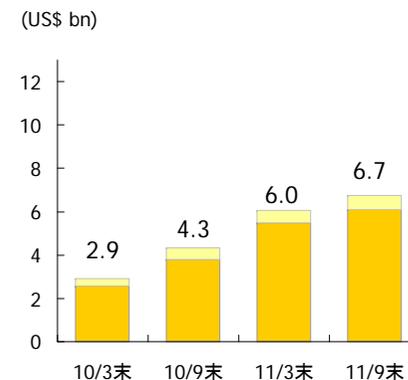
香港



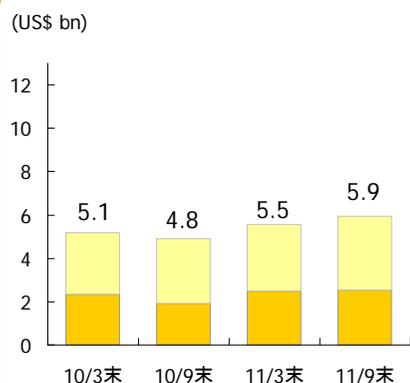
シンガポール



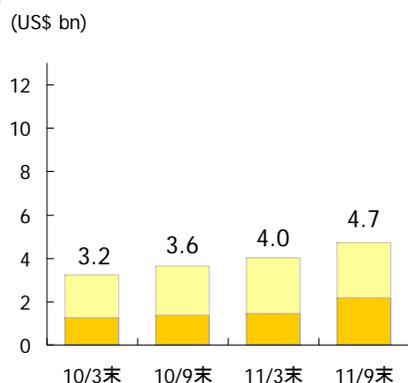
インド



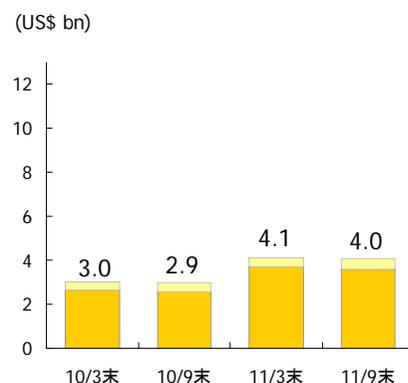
タイ



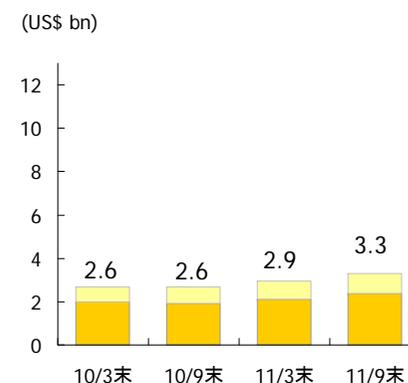
インドネシア



マレーシア



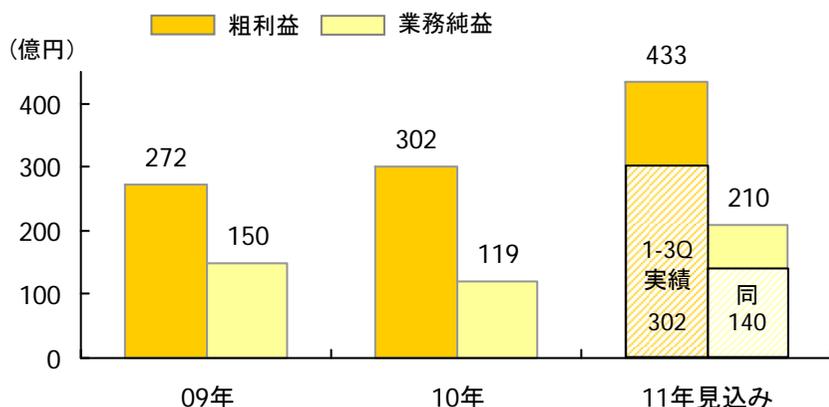
韓国



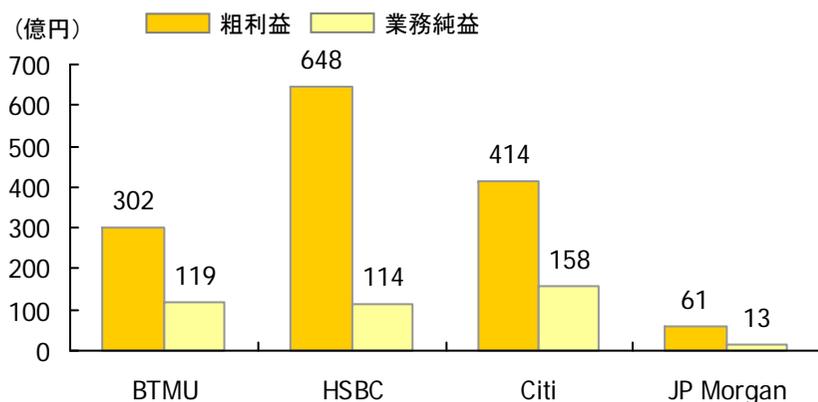
(注) 商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く

- 強固な日系顧客基盤を背景に業容拡大。業務純益の水準では、既に外銀トップクラスの一角を占める
- さらなるネットワーク拡充、市場業務の強化等により、収益拡大を目指す

BTMU中国の業績推移



外銀中国拠点との比較(10年度)



(出所)各社公表資料 換算レートはRMB=14.03円

中国戦略のポイント

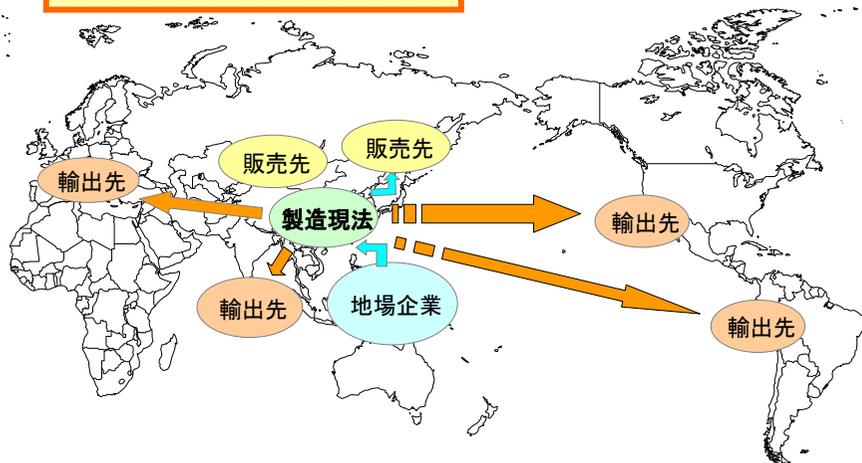
- 非日系企業取引拡大
 - ・MUFGのネットワーク、ノウハウを活用しつつ、海外展開を加速する中資系企業の海外進出、貿易をサポート
- 市場業務の強化
 - ・デリバティブ業務をはじめとして、積極的な新業務への参入、新商品取り扱いを推進
- 人民元国際化への積極的な取り組み
 - ・日中間の人民元建て貿易決済第一号案件実行以降、順調に取扱量拡大中。本邦や他の海外拠点とも協働の上、グローバルに人民元ビジネスを展開
- ネットワーク拡充
 - ・青島支店開設(11年8月)、北京経済技術開発区出張所開設(11年12月)。開設準備認可取得済の2拠点を含めると現在計16拠点。更なる拡充を目指す

- 強固な顧客基盤と充実したネットワークを活用し、特に経済成長著しいアジアの商流変化に対応するトランザクションバンキング・ビジネス*1の拡大を目指す

*1 預金、決済、トレードファイナンス等、商流を捉えた業務の総称

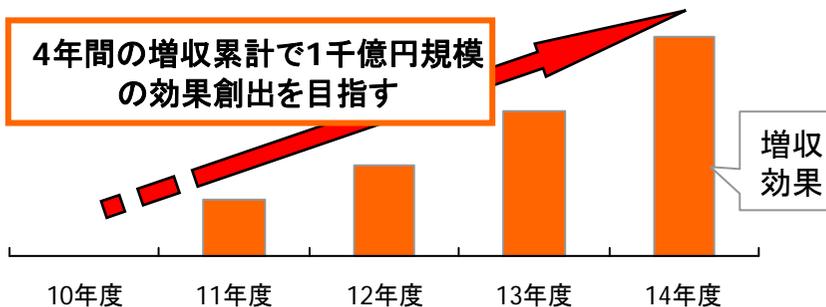
商流の変化

域内販売の増加
現地調達の実現



トランザクションバンキング・ビジネス 増収計画

4年間の増収累計で1千億円規模の
効果創出を目指す



MUFGの強み

強固な顧客基盤

国内	50万顧客
海外	5万顧客

充実したネットワーク



*2 各社開示資料より作成

強化施策

- 商流変化に対応する決済商品・サービス強化へ向けた新規投資の実施
 - ・本邦初、電子保証付貿易決済サービス「TSU*3」開始。アジア各国へサービス取扱拠点拡大中
～貿易取引電子化による事務効率化
 - ・送金事務一元管理システム「GPH*4」をリリース。利用顧客拡大中
～顧客とのサーバー間連携による送金事務一元化
- 地場銀行との提携を含むネットワーク強化
 - ・中国、インドネシア、フィリピン、ベトナムにおいて地場銀行との提携による決済サービスを展開

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

プロジェクトファイナンス



- 11年Global Bank of the Yearを初受賞*1
- 組成金額のグローバルランキングにおいて第2位に躍進
- RBSのプロファイ資産移管はほぼ完了。欧州の人員増強等を梃子にリーディングバンクのステータス確立を目指す

プロファイランキング

プロジェクトファイナンス リーグテーブル(11年1-12月)

順位	Mandated Arrangers	組成額 (億US\$)	件数	昨年 順位
1	State Bank of India	216.3	52	1
2	MUFG	94.9	88	8
3	SMBC	81.9	71	10

(出所)Project Finance International誌

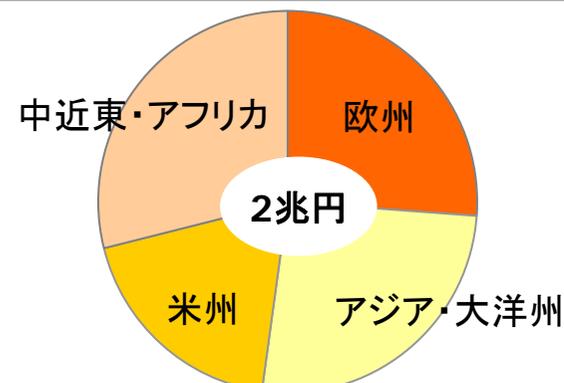
- 米州では、再生可能エネルギー案件を中心に実績を積み上げ、10年に続きトップを維持
- 欧州・中近東・アフリカでも前年22位から9位に躍進
- 主な案件
 - ～カナダ シェールガス権益取得
 - ～米国 最大級のバイオマス発電所
 - ～ドイツ 同国最大規模の洋上風力発電所

*1 Project Finance International誌による選定

プロファイ強化施策

- グローバルベースでインフラセクター、再生可能エネルギー等への取り組み強化
- 本邦企業関連では資源権益獲得、アジアへのインフラ輸出、国内復興関連のPFI・再生可能エネルギー等の取り組み強化
- 陣容拡大によるマーケティング体制の一層の強化

プロファイ資産ポートフォリオ*2



*2 商業銀行連結(除くUB) 11年9月末基準

モルガン・スタンレーとの戦略的提携



- 優先株式の普通株式転換により、モルガン・スタンレーとの提携を更に強化
- MSの3Q純利益(債務評価調整額(DVA)を含む普通株主帰属利益)は約21億ドル
～持分法投資損益として、MUFGの持分相当(22.4%)を10-12月期収益に取り込み

モルガン・スタンレー業績

(百万US\$)	10年	11年					
		1Q	2Q	3Q	4Q		
純営業収益	31,387	7,635	9,282	9,845	5,709	32,403	
純営業収益 (DVA控除後)*1	32,260	7,824	9,038	6,435	5,493	28,722	
営業費用	25,156	6,763	7,338	6,154	6,166	26,289	
税引前利益(継続事業)	6,231	872	1,944	3,691	▲457	6,114	
税引前利益 (DVA控除後)*1	7,104	1,061	1,700	281	▲673	2,433	
MSに帰属する純利益	4,703	968	1,193	2,199	▲250	4,110	
普通株主帰属純利益	3,594	736	▲558	2,153	▲275	2,067	

*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

優先株式転換のP/Lインパクト

- 持分法投資損益の取り込み
～MSの純利益の22.4%
～MSの7-9月期収益をMUFGの10-12月期収益に反映
- MS株価の下落は、MUFG連結決算に影響なし
～連結決算上、持分法適用関連会社の株式の減損は生じない
～のれんも無いため、のれん減損も生じない

国内における協働実績

M&Aアドバイザー		(11年1月～11年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(百万\$)	シェア(%)
1	野村證券	126	79,377	51.9
2	ゴールドマン・サックス	23	37,657	24.6
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券*2	69	34,053	22.2
4	JPモルガン	18	32,968	21.5

日本企業関連完了案件ベース、取引金額ベース(不動産案件を除く)
(出所)Thomson Reutersより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

*2 MUFGグループ実施分を含む

主なM&A案件

新日本製鐵と住友金属工業の経営統合(国内業界再編案件、進行中)
東洋製罐による米国Stolle Machinery社買収(製造業分野の大型クロスボーダー案件)
NTTデータによる伊Value Team社の買収(海外事業強化・拡大を企図した案件)

米州におけるプレゼンス

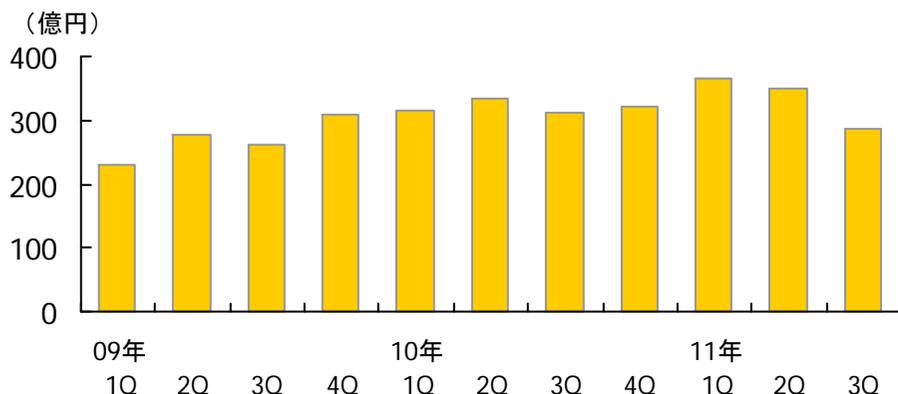
米シローン(投資適格、エージェント就任)		(11年1月～11年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(百万\$)	シェア(%)
1	JP Morgan	600	748,258	18.7
2	Bank of America Merrill Lynch	688	703,640	17.6
3	Citi	267	512,708	12.8
4	Wells Fargo & Company	519	349,960	8.8
5	MUFG+Morgan Stanley	189	212,670	5.3
7	MUFG※	152	164,295	4.1
14	Morgan Stanley※	37	48,375	1.2

(出所)Loan Pricing Corporationリーゲテーブルより三菱東京UFJ銀行作成

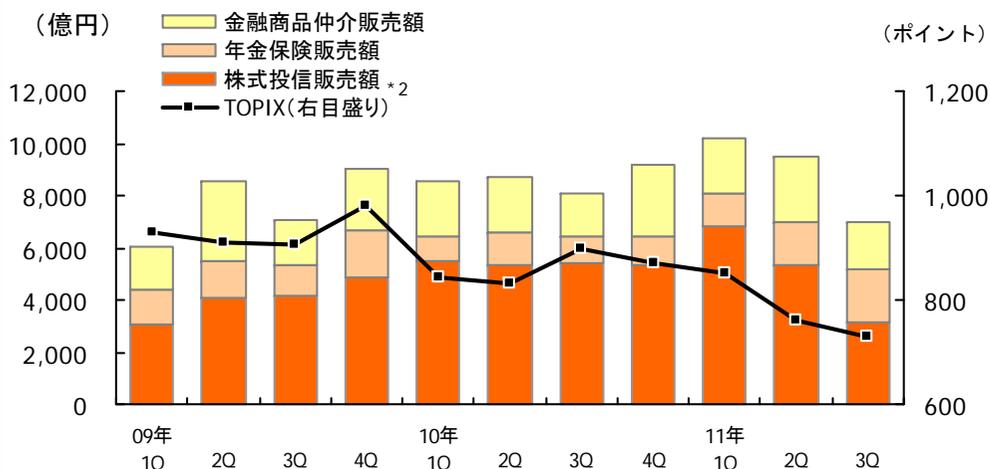
※Loan Marketing Joint Venture以外の米国内の貸出も含む

● 運用商品収益は保険を中心に堅調、グループ連携強化により収益増強を図る

運用商品収益の推移



運用商品販売額の推移*1



*1 管理会計ベース *2 終値ベース

グループ連携等による総資産営業強化施策

【BTMU】

- リテールマネーデスク^{*3}の増強
 - ・MUMSSからの出向者を増強
- 資産トータルアドバイザー^{*4}の増員
 - ・プライベートバンキング層への財産診断や資産承継等の提案を行う人材を増員し、コンサルティング機能を充実

【MUTB】

- 相続・不動産等の信託機能を発揮した総資産営業の展開
 - ・BTMUと連携した相続業務の協働推進
 - ・資産承継・相続起点の不動産ニーズへの対応強化を目的に不動産営業第3部を設置

【MUMSS】

- コンサルティング営業の強化
 - ・コンサルティング営業の担い手としてPBコンサルタントを設置。BTMUリテールマネーデスクとも連携し、オーナー取引を推進

*3 高い専門知識とノウハウをもつ運用商品販売のエキスパート部隊 (11年12月末現在59拠点)

*4 総資産、遺言・信託などに関する専門性・知見を有し、提案型の総資産営業推進を担う高スキル部隊。11年12月末時点で119名の人材を配置

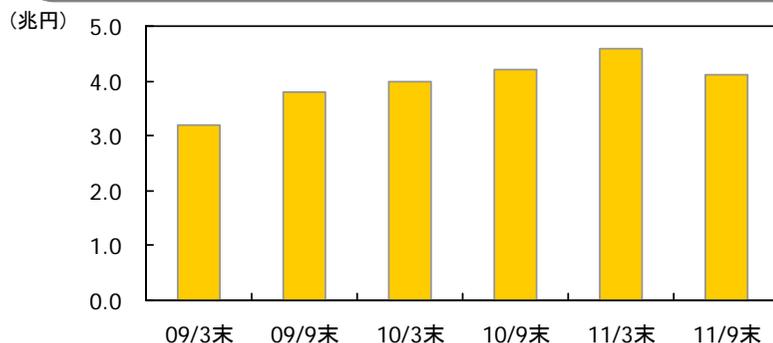
- 国内での確固たる業務基盤をさらに拡大させるとともに、海外運用ニーズへの対応と海外顧客市場への参入を進める

本邦顧客向け運用商品の拡充

- 自社製／提携先運用商品を効果的に活用し、商品ラインナップを拡充

	運用者	商品
自社	三菱UFJ信託銀行	新興国株クオンツ割安 新興国株最小分散 新興国株企業価値加重 アジア株クオンツ割安
	Mitsubishi UFJ Asset Management (UK)	外国債券 (Global Aggregate Bond Portfolio)
提携先	アバディーン 【出資提携先】 	アジア株・新興国株 グローバル株 アジア債券
	ベイリーギフォード 【合併事業含む提携先】 	新興国株 グローバル株
	ブラデスコ【出資提携先】 	ブラジル投信（リテール向け）

企業年金顧客向け外貨建て運用残高



海外顧客の開拓

- 海外拠点と連携しつつ、SWF等、海外顧客向けに日本株を中心とした運用商品の提供、商品ラインアップの拡充
 - ・ 日本株(アクティブファンド)
 - ・ 日本株・グローバル株(パッシブファンド)
 - ・ アジア/新興国株クオンツ 等
- 成長性の高いアジア市場、規模の大きい欧米市場における出資・提携戦略を含めた、海外顧客市場への参入
 - ・ 英国アバディーン、中国申万菱信基金管理への出資に続き、豪州最大手の資産運用会社AMP Capital Holdingsとの資本・業務提携を決定(株式の15%を取得、非常勤取締役1名を派遣し、持分法適用会社とする予定)



- ・ 資産運用残高約10兆円。豪州の株式・債券、グローバルなインフラ・不動産投資にも豊富な実績
- ・ 多様化する本邦顧客の海外運用ニーズに対応し、同社の特色を生かした運用商品の提供も予定

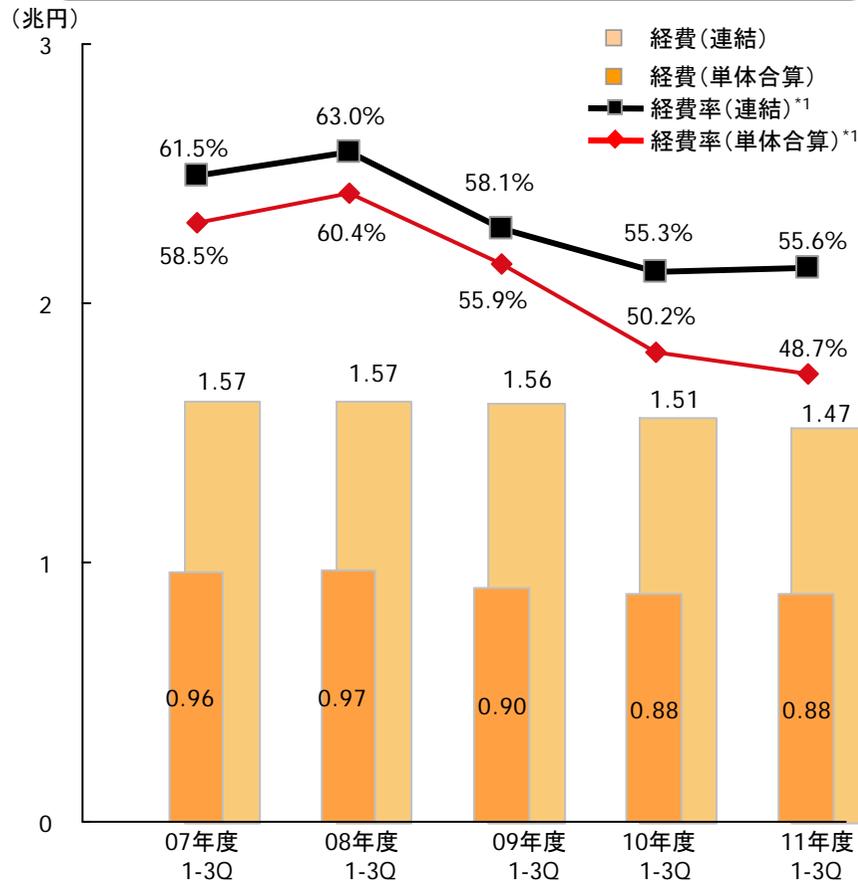
- **効率性の維持・向上 / 保有株式の削減**
- **健全な自己資本の維持・充実**
- **資本政策**

効率性の維持・向上 / 保有株式の削減 【連結・単体合算】



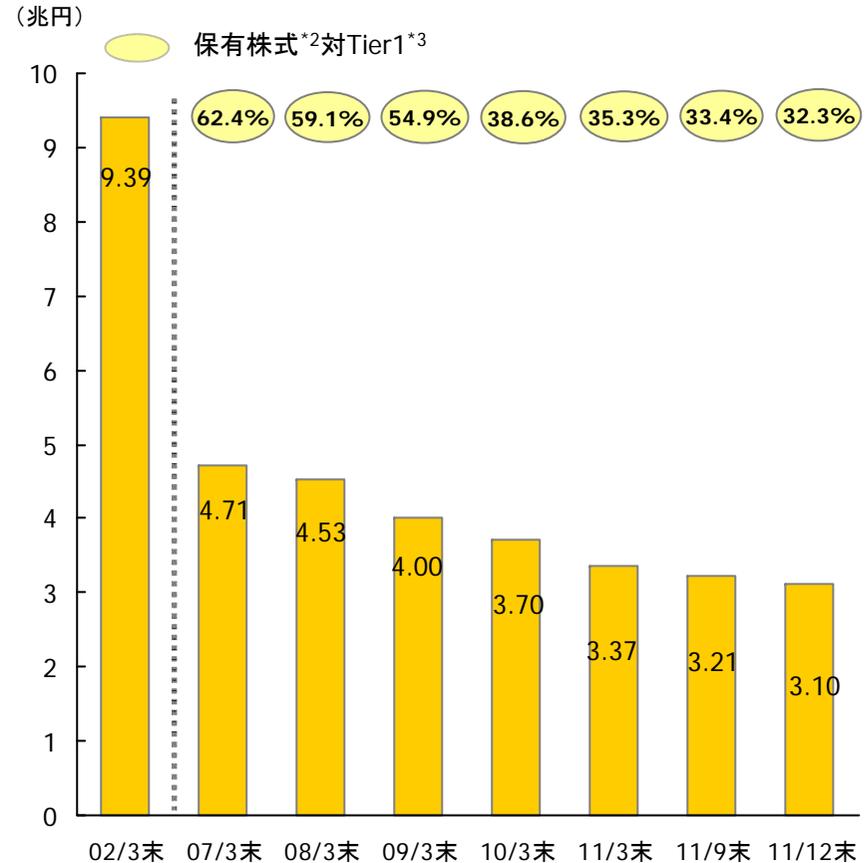
- 収益増強施策へ資源配分を行う一方、グループワイドなコスト削減努力を継続した結果、連結経費は前年同期比385億円減少
- 保有株式は11年度1-3Qに約910億円売却。株価変動の資本への影響を一段と抑制すべく、市況を見ながら売却を継続

経費の推移



*1 経费率 = 営業経費 / 業務粗利益 (信託勘定償却前)

保有株式*2の削減



*2 その他有価証券で時価のある国内株式の減損後取得原価 (単体合算)

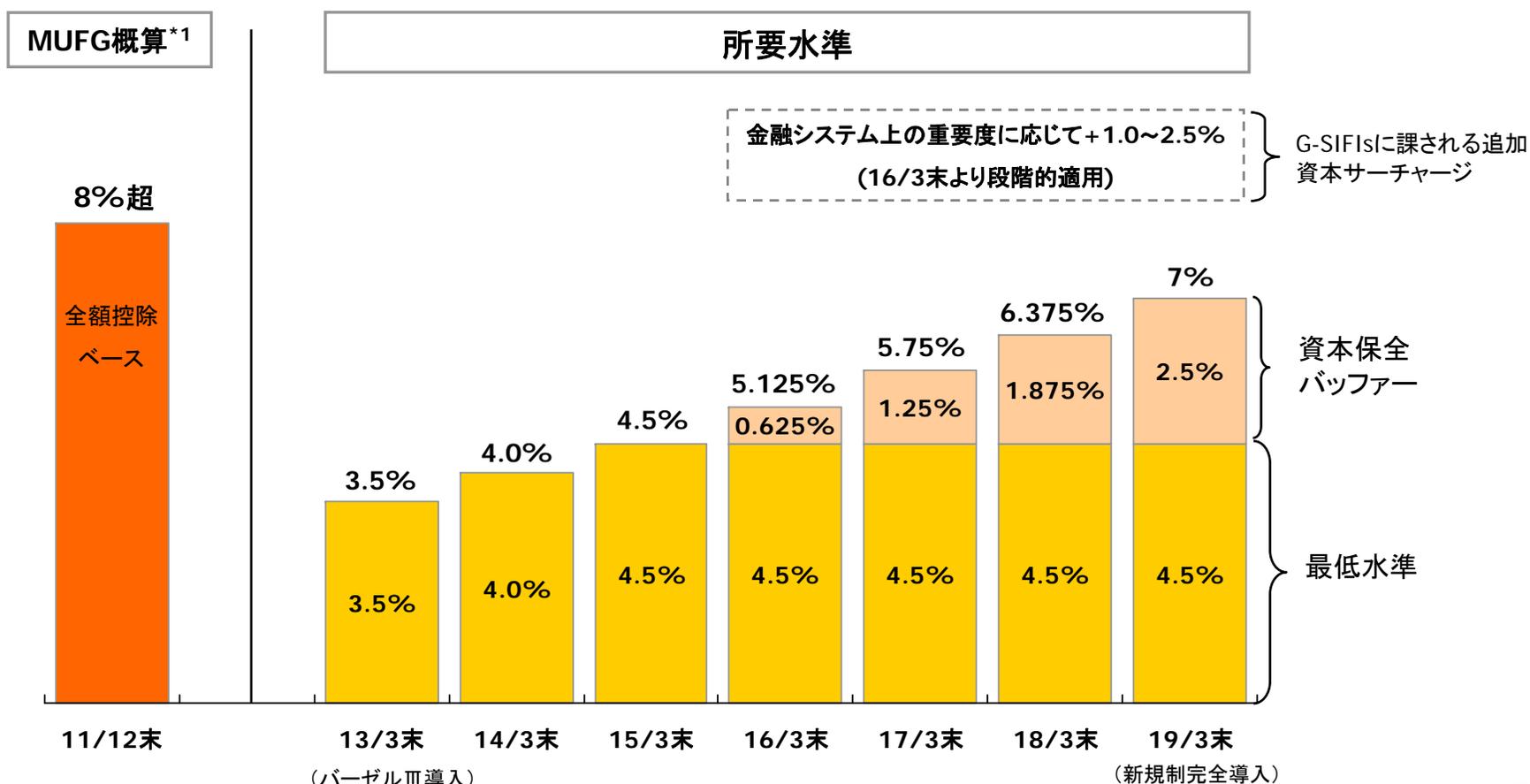
*3 Tier1資本 (単体合算)

健全な自己資本の維持・充実



- 普通株等Tier1比率は、全額控除ベースで11年12月末現在8%超
- バーゼル新規制に伴うリスクアセットの増加影響は限定的
- 新規制の行方を注視しつつ、内部留保蓄積や効率的な資本運営によりコア資本を充実

バーゼル新規制における普通株等Tier1比率

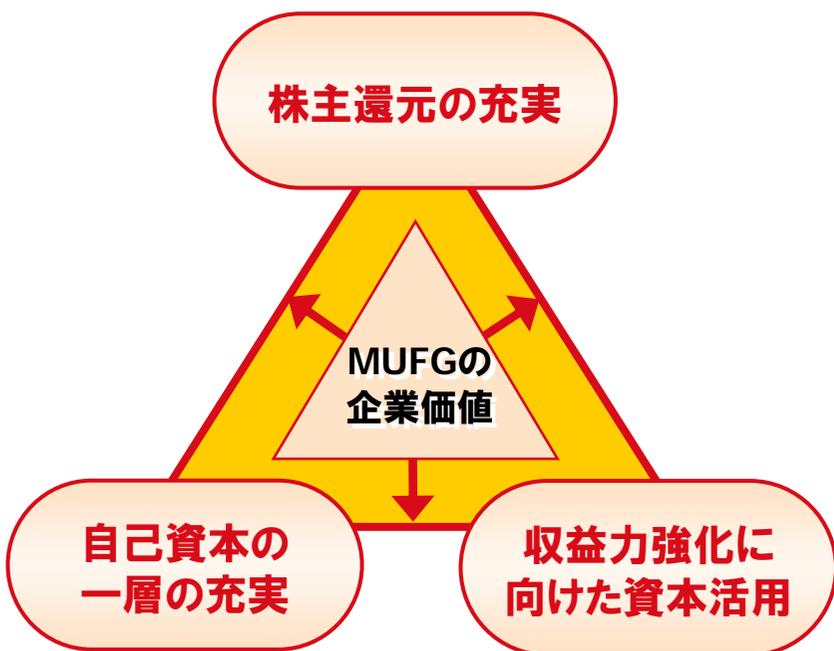
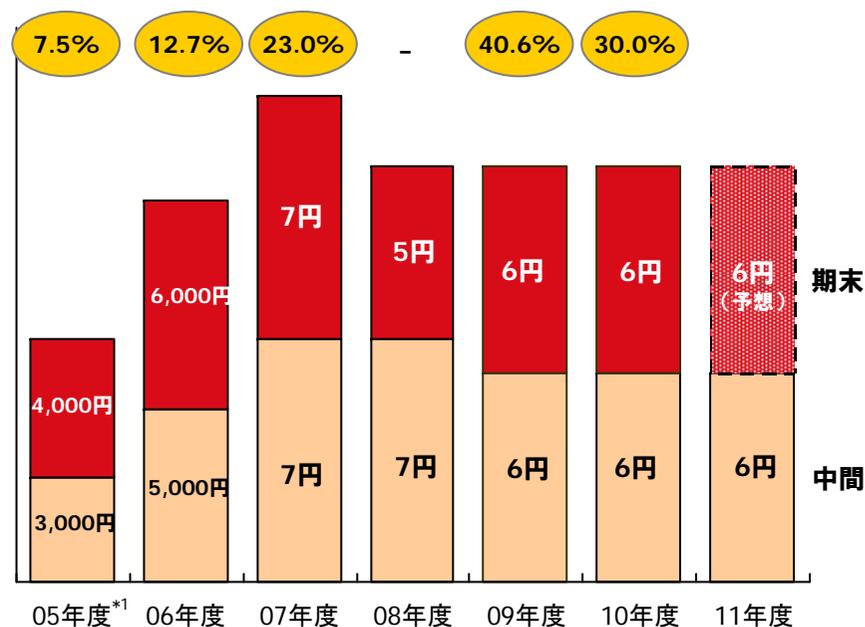


*1 現時点の情報をベースとした試算値

- 新自己資本規制にしっかり対応しつつ、適確な資本政策により企業価値向上を図る
- 「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスをとりながら、安定的な株主還元の確保を目指す
- 2011年度の間配当金は6円。年間配当金は12円を予想

配当金の推移^{*2}

● 配当性向



*1: 2005年度中間配当は、旧三菱東京フィナンシャル・グループの実績

*2: 2007年度以降は、2007年9月30日付で実施した株式分割(普通株式1株を1,000株に分割)後の配当金実績・予想

収益力

財務力

ブランド力

品格ある強い金融グループ

グローバルベースでも
名誉ある地位を占める金融グループ

Appendix

Quality for You 
MUFG

(億円)

●自己資本額

- Tier1は四半期純利益積上げの一方、円高を主因とした減少もあり163億円の微減
- Tier2は株価下落による有価証券含み益の減少、劣後債務の減少を主因として910億円の減少

●リスクアセット

- マーケットリスクはバーゼルIIの枠組み強化(いわゆるバーゼル2.5)適用などにより、約0.9兆円増加
- 信用リスクは貸出残高増加などにより、約0.3兆円増加

●自己資本比率

- 自己資本比率 : 15.14%
- Tier1比率 : 12.82%

		11年3月末	11年9月末	11年12月末	11年9月末比
1	自己資本比率	14.89%	15.42%	15.14%	▲0.28%
2	Tier1比率	11.33%	13.04%	12.82%	▲0.21%
3	Tier1	99,533	104,710	104,546	▲163
4	うち資本金・資本剰余金	43,117	43,137	43,137	0
5	うち利益剰余金	47,996	54,069	54,332	262
6	うち少数株主持分	18,738	17,211	16,999	▲211
7	Tier2	39,204	37,765	36,855	▲910
8	うち有価証券含み益	1,365	1,475	1,012	▲463
9	うち劣後債務	34,633	33,537	33,164	▲373
10	控除項目	▲7,929	▲18,628	▲17,946	▲681
11	自己資本	130,808	123,847	123,455	▲392
12	リスクアセット	878,049	802,769	815,037	12,268
13	信用リスク	792,073	719,649	722,530	2,881
14	マーケットリスク	19,941	18,519	27,906	9,387
15	オペレーショナルリスク	66,034	64,599	64,599	-