



三菱UFJフィナンシャル・グループ

2011年度決算説明会

2012年5月23日

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

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

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

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

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

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

なお、本書の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

<本資料における計数の定義>

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

2011年度決算の概要

● 2011年度の総括	4
● 2011年度決算サマリー(P/L)	5
● 部門別業績概要	6
● リテール	7
● 法人	8
● 国際	9
● 受託財産	10
● 2011年度決算サマリー(B/S)	11
● 国内預貸金利回り	12
● 内外貸出	13
● 貸出資産	14
● 欧州周縁国へのエクスポージャー	15
● 保有有価証券	16
● 自己資本(バーゼルⅡ基準)	17
● 三菱UFJ証券ホールディングス	18
● コンシューマーファイナンス	19

中期経営計画の概要

● 中期経営計画の基本方針	22
● 財務目標	23
● (ご参考)当期純利益 増減イメージ	24
● 2012年度業績目標	25
● 基本戦略	26
● 成長戦略	27
● アジア戦略(1)~(3)	28
● 米州戦略(1)~(2)	31
● EMEA戦略	33
● トランザクションバンキング・ビジネス	34
● セールス&トレーディング業務	35
● プロジェクトファイナンス	36
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	37
● 法人・個人一体型ビジネス	38
● 運用商品販売	39
● コンシューマーファイナンス	40
● 内外資産運用・管理戦略	41
● 資本政策	42
● 自己資本の充実	43
● 収益力強化に向けた資本活用	44
● 株主還元の一層の充実	45
● 中長期的にめざす姿	46

2011年度決算の概要

● 厳しい環境下、計画を上回る当期純利益を計上

- モルガン・スタンレー(以下MS)の負ののれん 2,906億円の発生もあり、当期純利益は9,813億円
- 負ののれんを除いても、当期純利益は6,906億円と前年度比+1,076億円
- 市場部門の好調や与信費用の落ち着き等が主因

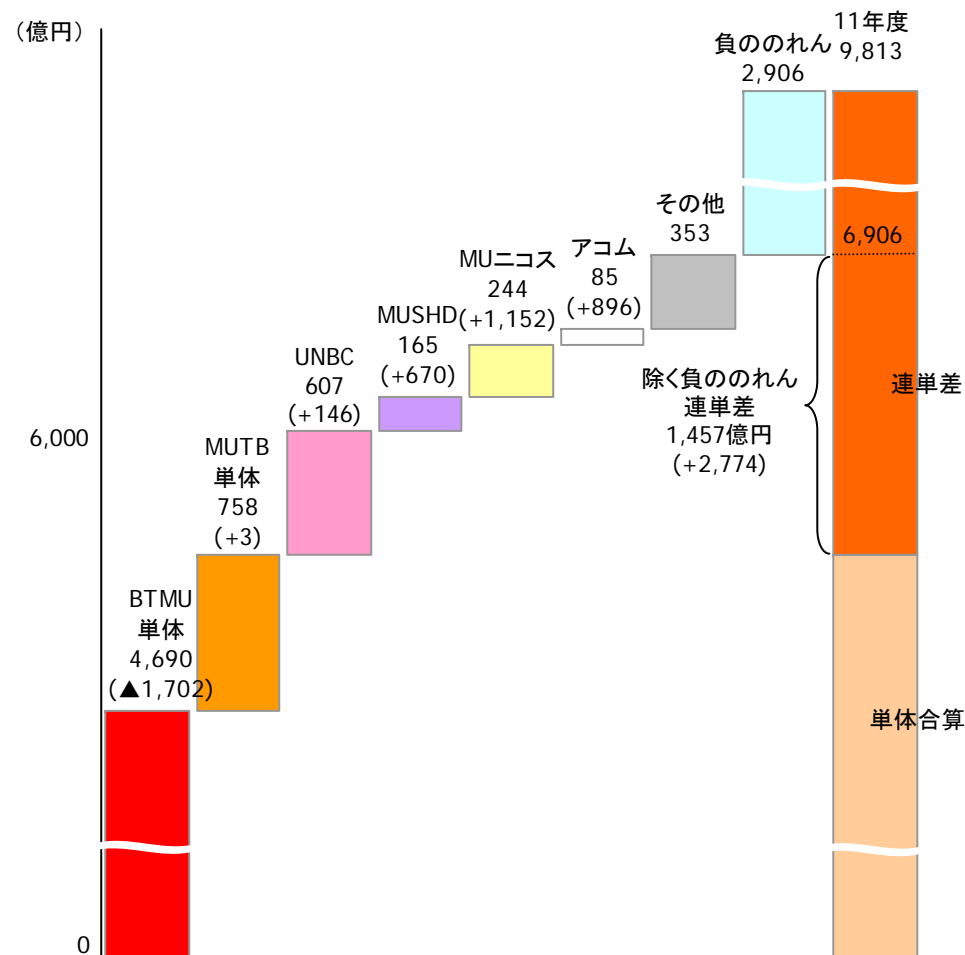
● 子会社業績も順調に回復

- 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
- 連単差は4,364億円。負ののれん除きでも1,457億円

● 更なる成長に向けての布石

- MSの持分法適用関連会社化
- アジアにおける新規出店
- UBによる米地銀の買収、豪AMP社の持分法適用関連会社化

当期純利益内訳*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。括弧内は前年度比増減額

2011年度決算損益サマリー(P/L)

● 業務純益

- 業務粗利益は国債等債券関係損益の増加や証券トレーディング損益が改善した一方、コンシューマーファイナンス収益や優先株式配当など資金利益の減少を主因に若干の減少
- 営業費はグループワイドな経費削減の継続により減少した結果、連結業務純益はほぼ前年度並み

● 与信関係費用総額

- 一般貸倒引当金戻入益の計上や貸出金償却の減少等により大幅に改善

● 株式等関係損益

- 株式等売却損益の悪化に加え、株式等償却の増加により損失が拡大

● 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

● 当期純利益

- 業績目標9,000億円を上回る利益を計上
- 負ののれん発生効果を除いても、増益を確保

〈ご参考〉

	10年度	11年度	増減
1株当たり利益	39.95円	68.09円	28.15円
連結ROE ^{*4}	6.89%	11.10%	4.20%

^{*4} $\frac{\text{当期純利益} - \text{非転換型優先株式年間配当相当額}}{[(\text{期首株主資本合計} - \text{期首発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期首為替換算調整勘定}) \times 100 + (\text{期末株主資本合計} - \text{期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定})] - 2}$

〈連結P/L〉

(単位:億円)

	10年度	11年度	増減
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	35,020	▲ 204
2 資金利益	20,200	18,405	▲ 1,794
3 信託報酬+役務取引等利益	10,798	10,611	▲ 187
4 特定取引利益+その他業務利益	4,226	6,002	1,776
5 うち国債等債券関係損益	2,213	2,703	490
6 営業費(▲)	20,208	19,945	▲ 263
7 連結業務純益	15,016	15,074	58
8 与信関係費用 ^{*1}	▲ 4,242	▲ 2,575	1,667
9 株式等関係損益	▲ 571	▲ 886	▲ 315
10 その他の臨時損益 ^{*2}	▲ 3,737	3,107	6,844
11 経常利益	6,464	14,719	8,255
12 特別損益	▲ 68	▲ 238	▲ 169
13 法人税等合計	▲ 1,754	▲ 3,764	▲ 2,009
14 少数株主利益	1,190	▲ 902	▲ 2,093
15 当期純利益	5,830	9,813	3,982
16 除く負ののれん	5,830	6,906	1,076
17 与信関係費用総額 ^{*3}	▲ 3,541	▲ 1,934	1,606

〈単体合算P/L〉

	10年度	11年度	増減
18 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,375	23,620	245
19 営業費(▲)	11,805	11,910	105
20 業務純益	11,569	11,710	140
21 経常利益	7,626	8,534	907
22 税金等調整前当期純利益	7,763	8,531	767
23 当期純利益	7,147	5,449	▲ 1,698
24 与信関係費用総額 ^{*3}	▲ 1,742	▲ 1,345	396

^{*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

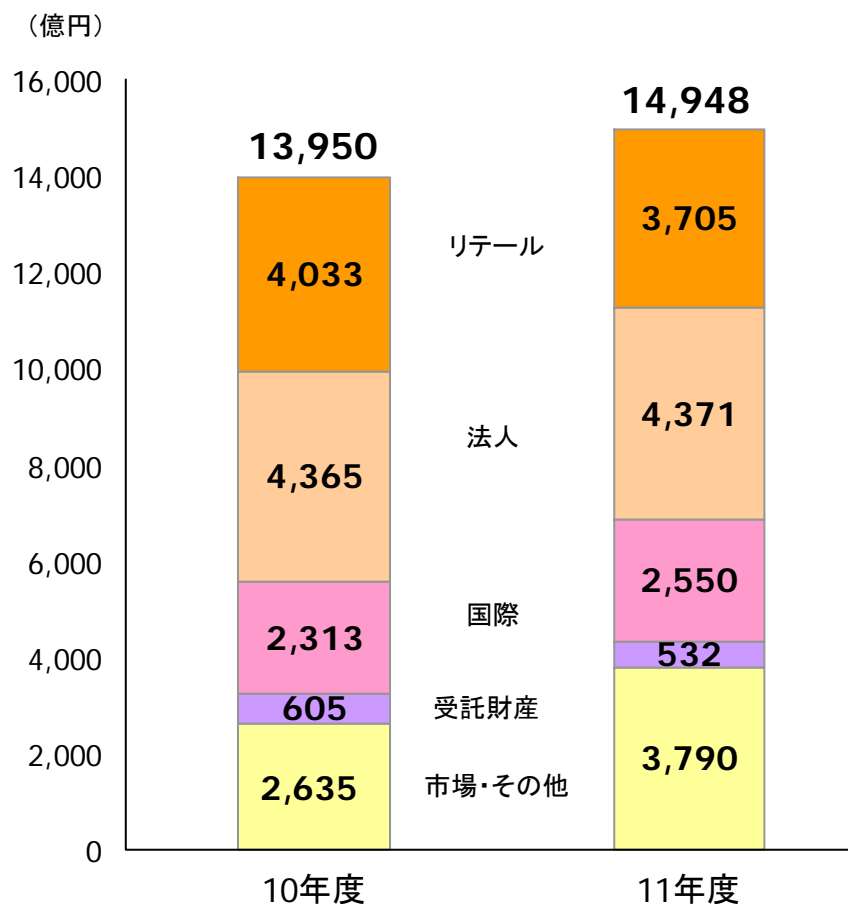
なお、10年度の貸倒引当金戻入益、偶発損失引当金戻入益(与信関連)、償却債権取立益は特別損益に計上

^{*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

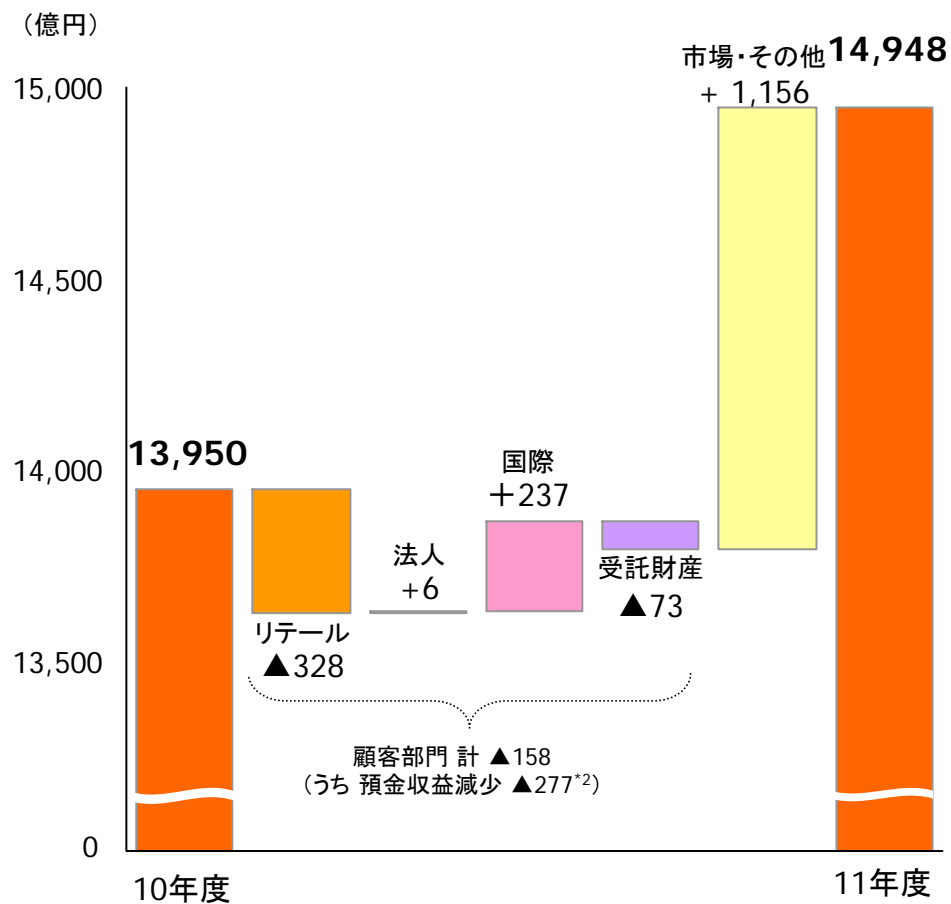
- 営業純益は、リテール、受託財産部門は減少したものの、市場部門が大きく伸張したほか、貸出関連収益を中心とする国際部門の増益により、全体では前年度比998億円の増益

部門別営業純益*1



*1 管理ベースの連結業務純益

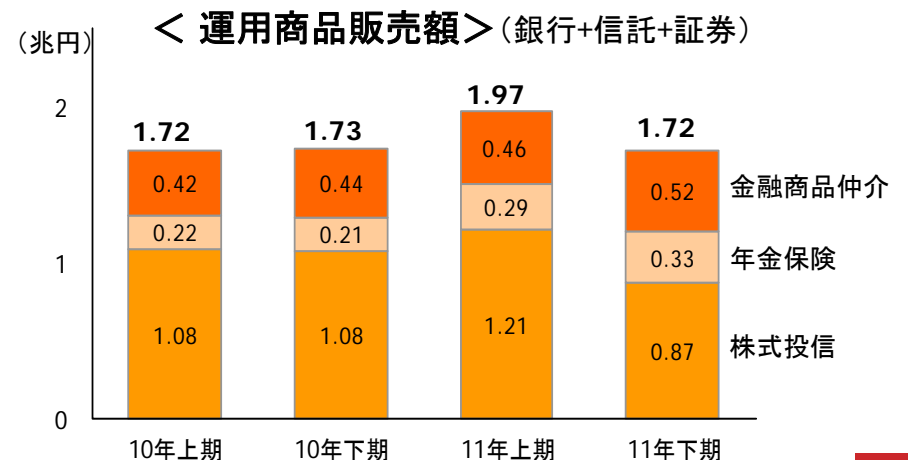
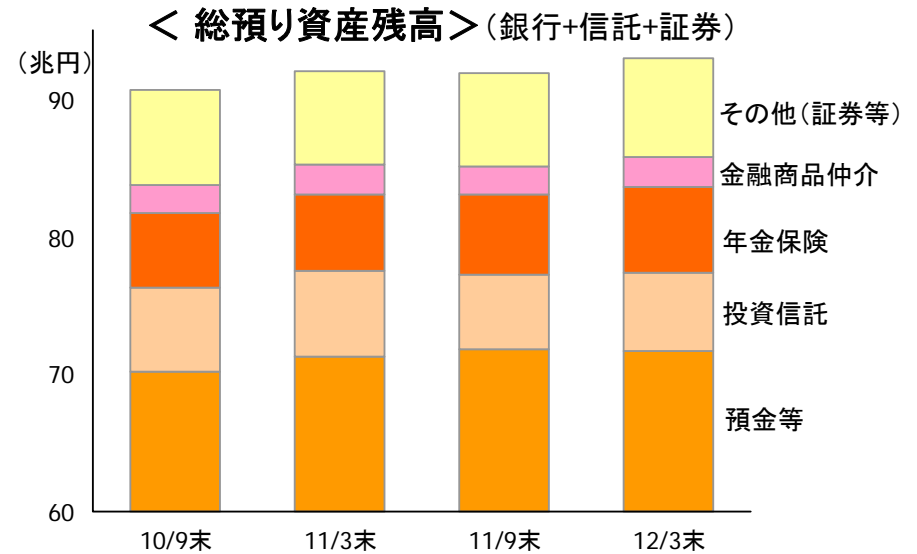
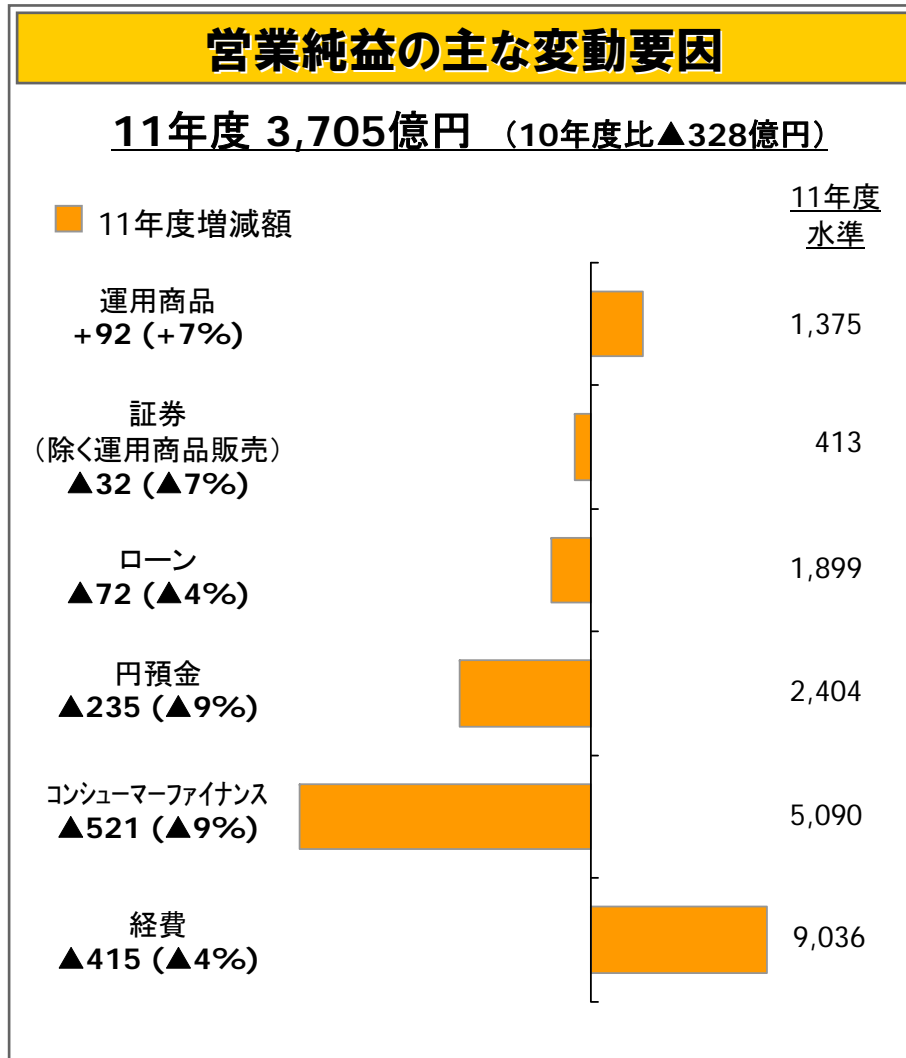
営業純益増減内訳



*2 預金収益(管理ベース)は単体合算ベース

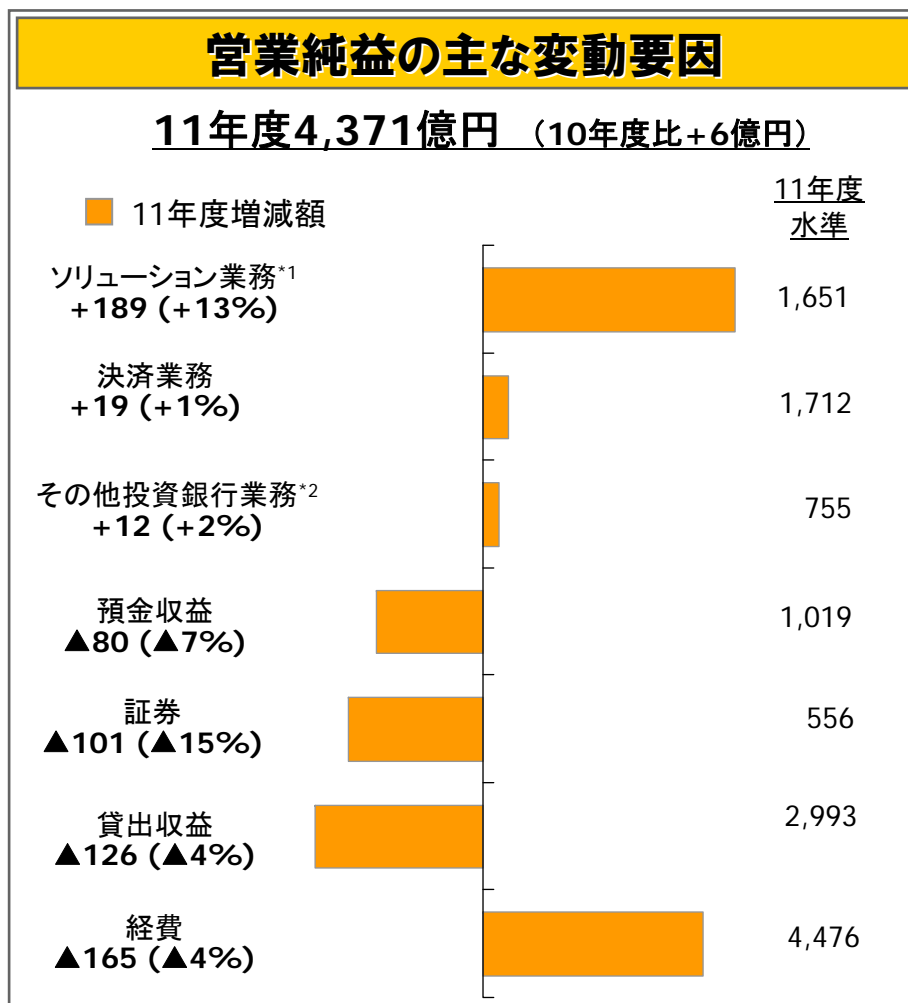
「データブック」P. 40もあわせてご参照ください

- 営業純益は前年度比▲328億円の3,705億円
～運用商品販売は好調も、コンシューマーファイナンス収益や円預金収益が減少



詳細は「データブック」P.41～46をご参照ください

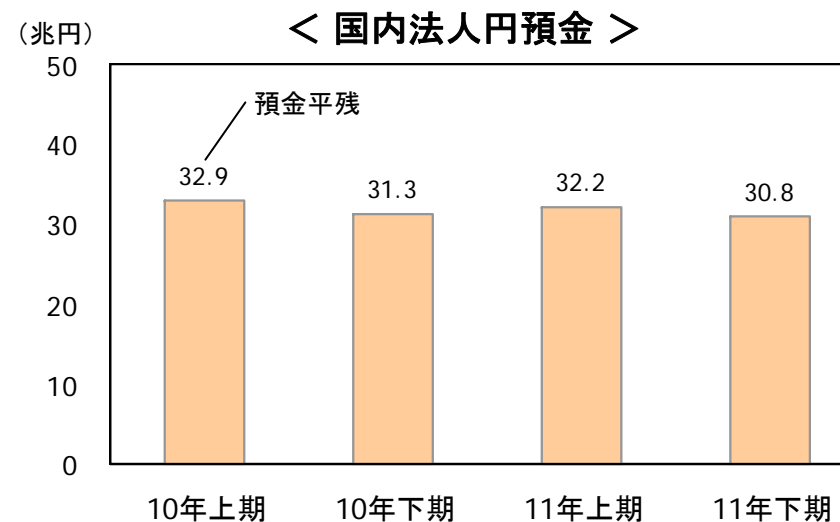
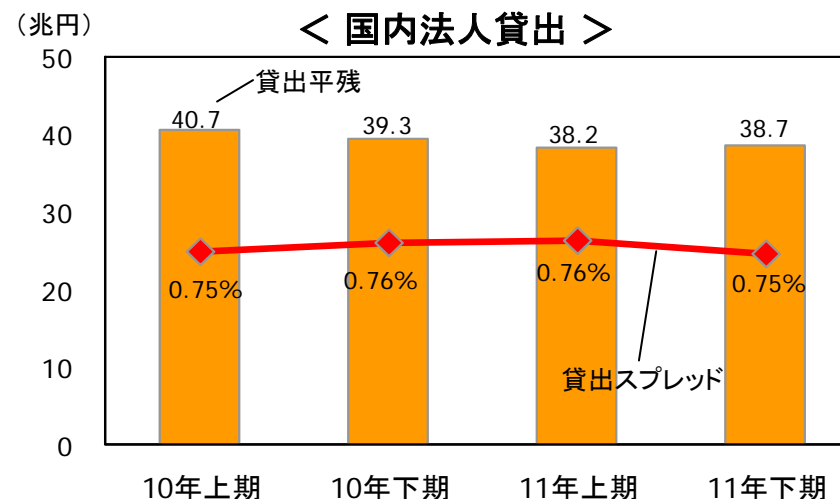
- 営業純益は前年度比+6億円の4,371億円
～貸出収益が減少も、ソリューション業務と決済業務が増収



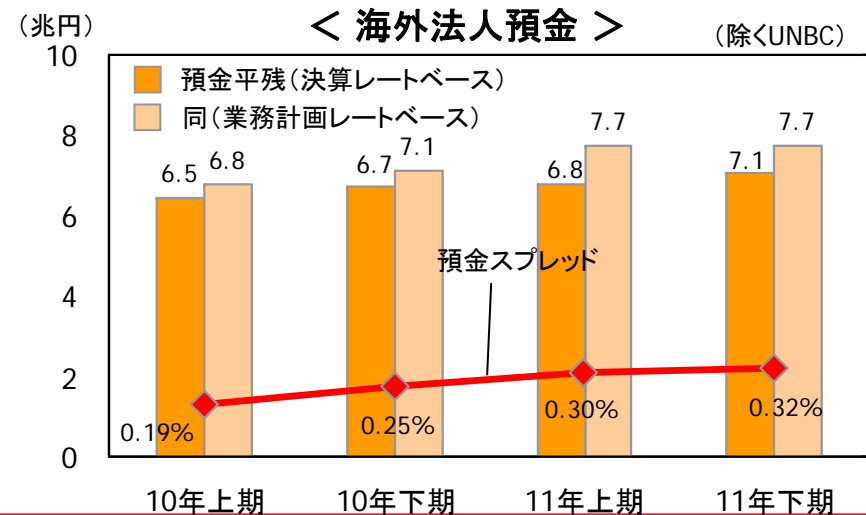
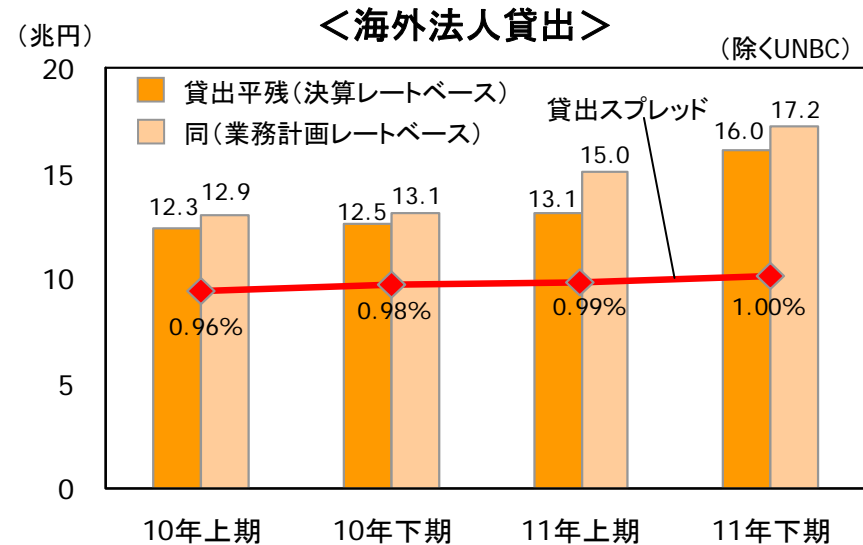
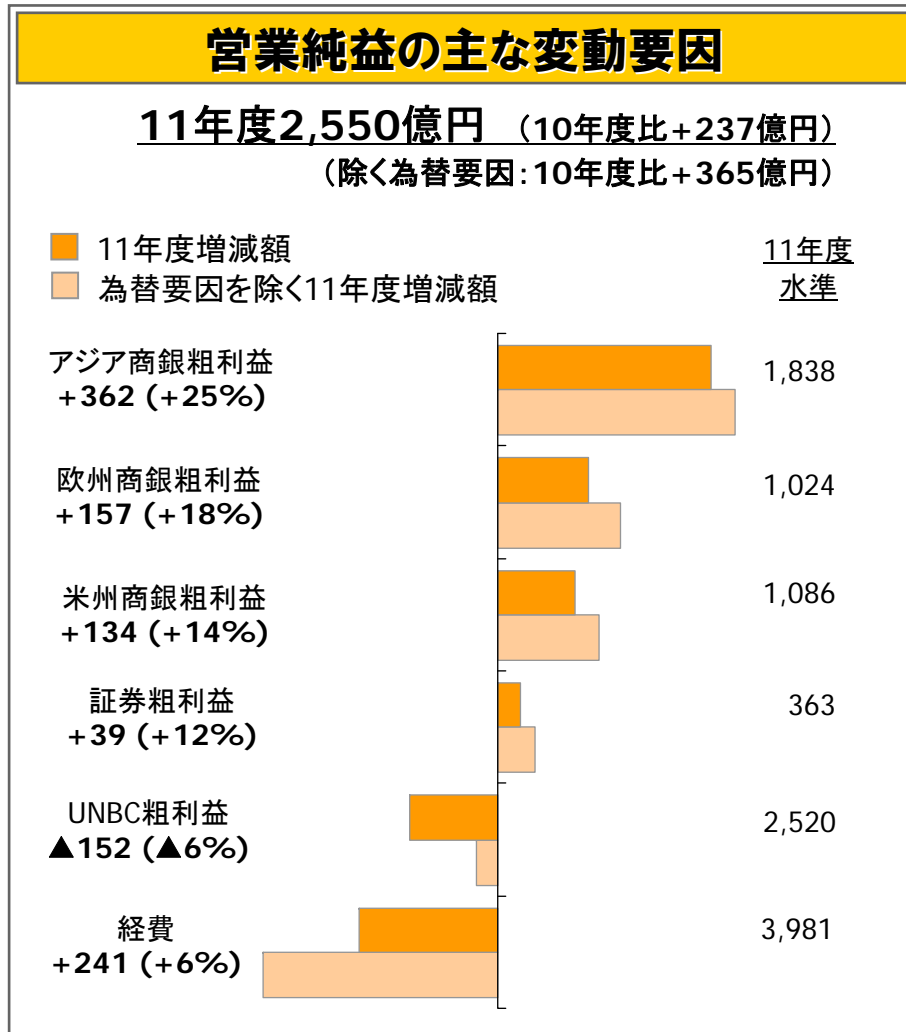
*1 ストラクチャードファイナンス、証券化、本邦シローン

*2 対顧デリバティブ、起債等

詳細は「データブック」P. 47～51をご参照ください

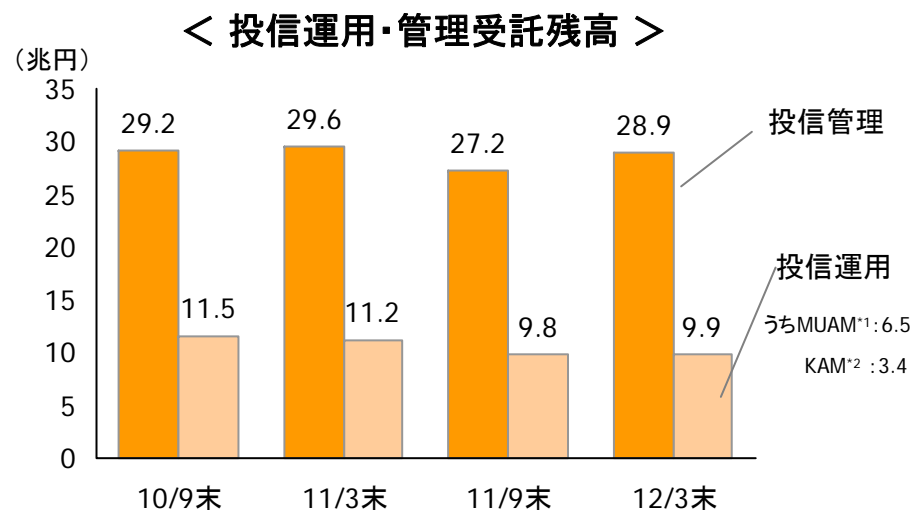
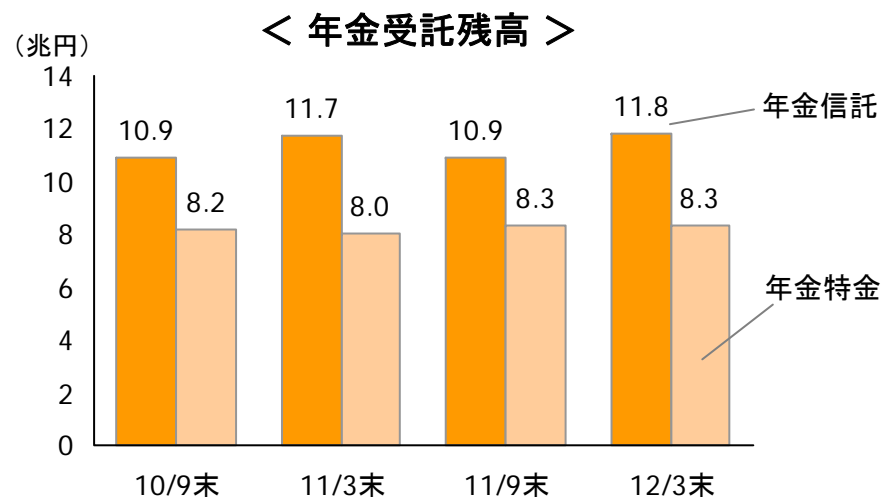
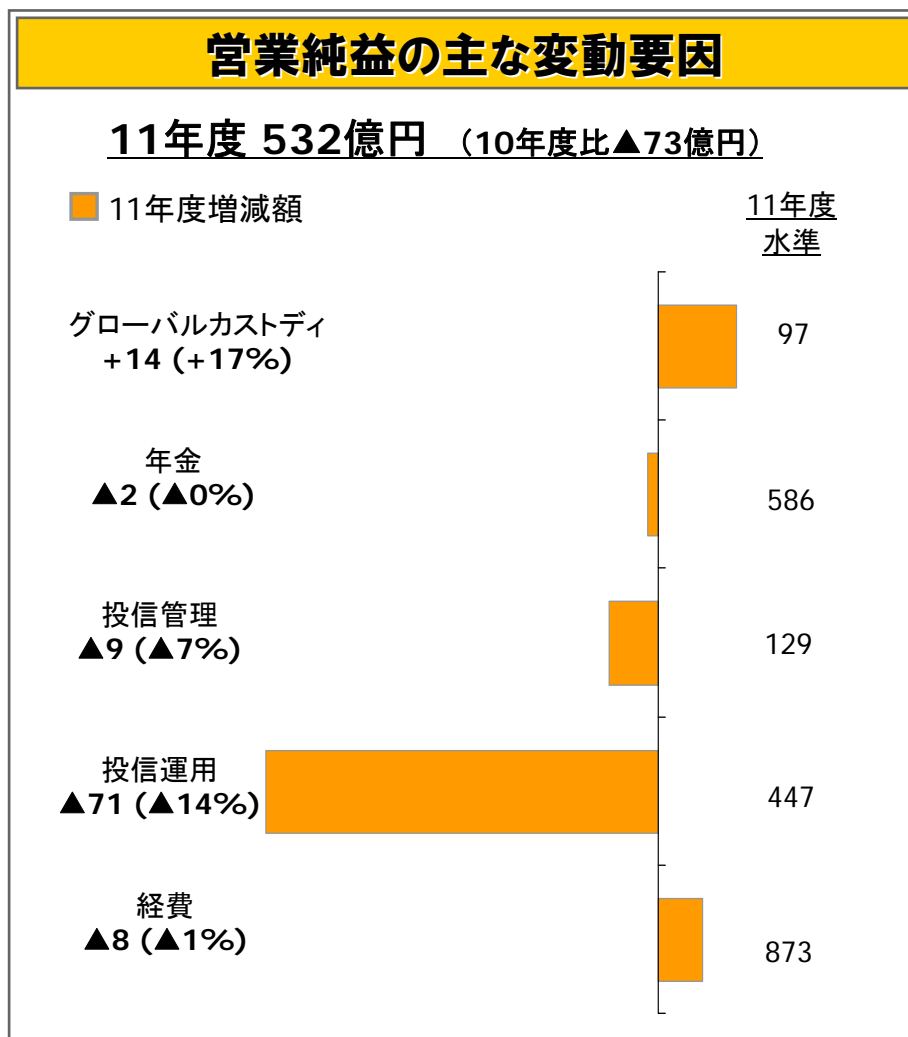


- 営業純益は前年度比+237億円の2,550億円（為替要因除きでは同+365億円）
～商銀欧・米・アジア業務が好調。貸出残高も堅調に増加



詳細は「データブック」P. 52～56をご参照ください

- 営業純益は前年度比▲73億円の532億円
～グローバルカस्टディ業務は好調も、市場の低迷の影響もあり投信運用収益が減少



*1 MUAM: 三菱UFJ投信 *2 KAM: 国際投信投資顧問

詳細は「データブック」P. 57～60をご参照ください

2011年度決算サマリー(B/S)

●貸出金

■国内法人貸出、海外貸出を中心に、11年3月末比、同9月末比とも大幅に増加

●有価証券

■国債、外債を中心に11年3月末比、同9月末比とも大幅に増加

●預金

■11年3月末比微増、同9月末比では法人等預金が増加に転じ大幅に増加

●純資産

■利益剰余金や有価証券評価差額金の増加を主因に11年3月末比、同9月末比とも増加

●開示債権

■開示債権額及び同比率とも11年3月末以降若干の悪化も、低水準を維持

●その他有価証券評価損益

■11年3月末比では債券を中心に、同9月末比では国内外の株式を中心に改善

(単位:億円)

〈連結B/S〉		12年3月末	11年3月末比	11年9月末比
1	資産の部合計	2,188,616	126,345	29,144
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	846,400	44,976	49,753
3	[貸出金(銀行勘定)]	[844,926]	[44,976]	[49,812]
4	うち国内法人貸出 ^{*1}	456,347	17,177	25,508
5	うち住宅ローン ^{*1}	168,660	▲4,346	▲1,167
6	うち海外貸出 ^{*2}	199,471	35,249	28,063
7	有価証券(銀行勘定)	782,647	72,410	26,905
8	うち国債	485,627	36,208	12,998
9	うち外国債券	179,219	42,844	16,083
10	買現先・債券レポ	78,095	▲8,088	▲26,065
11	負債の部合計	2,071,858	117,731	25,734
12	預金	1,247,892	6,449	32,067
13	うち個人預金(国内店)	658,443	14,597	9,676
14	売現先・債券レポ	185,647	40,764	▲10,757
15	純資産の部合計	116,757	8,613	3,410
16	金融再生法開示債権 ^{*1}	15,821	1,514	1,182
17	開示債権比率 ^{*1}	1.77%	0.09%	0.03%
18	その他有価証券評価損益	8,320	5,044	4,418
19	連結自己資本比率	14.91%	0.01%	▲0.51%
20	(Tier1比率)	(12.31%)	(0.97%)	(▲0.73%)

*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)

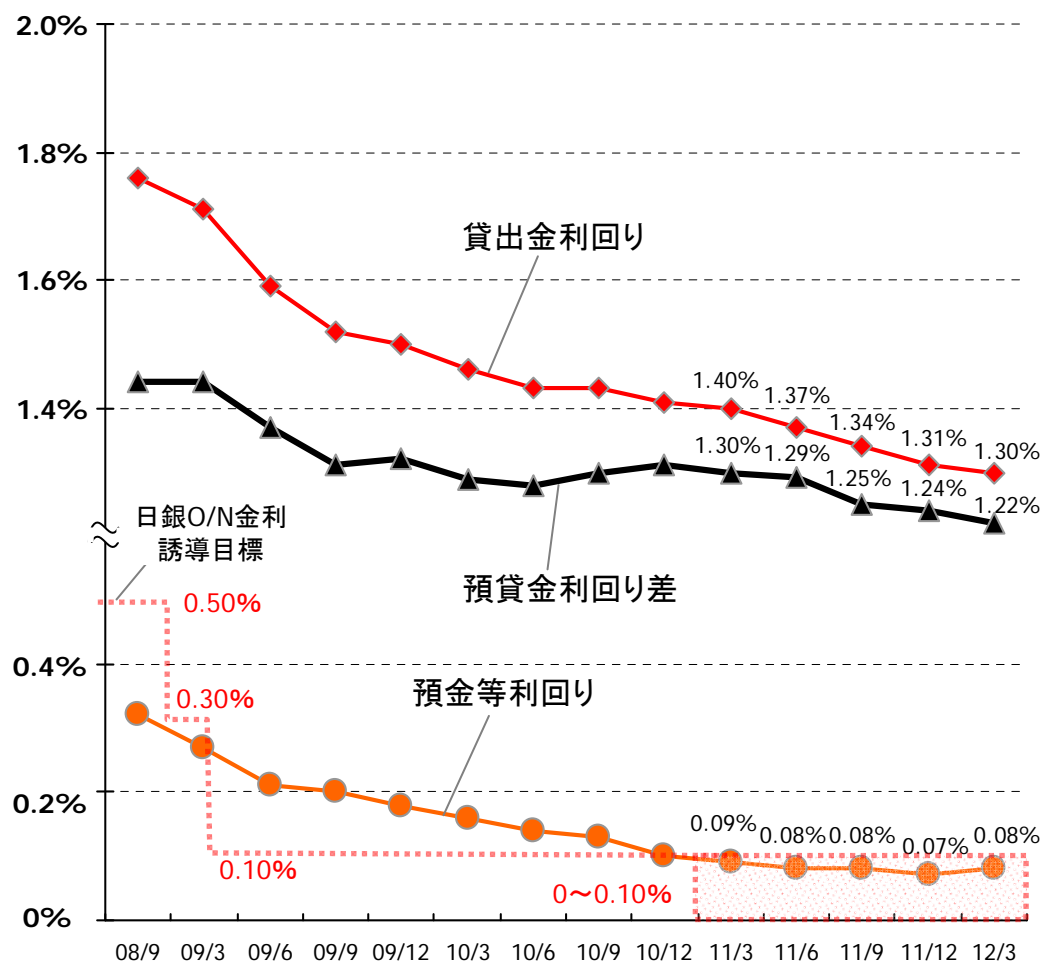
国内預貸金利回り

【単体合算】



- 11年4Q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】

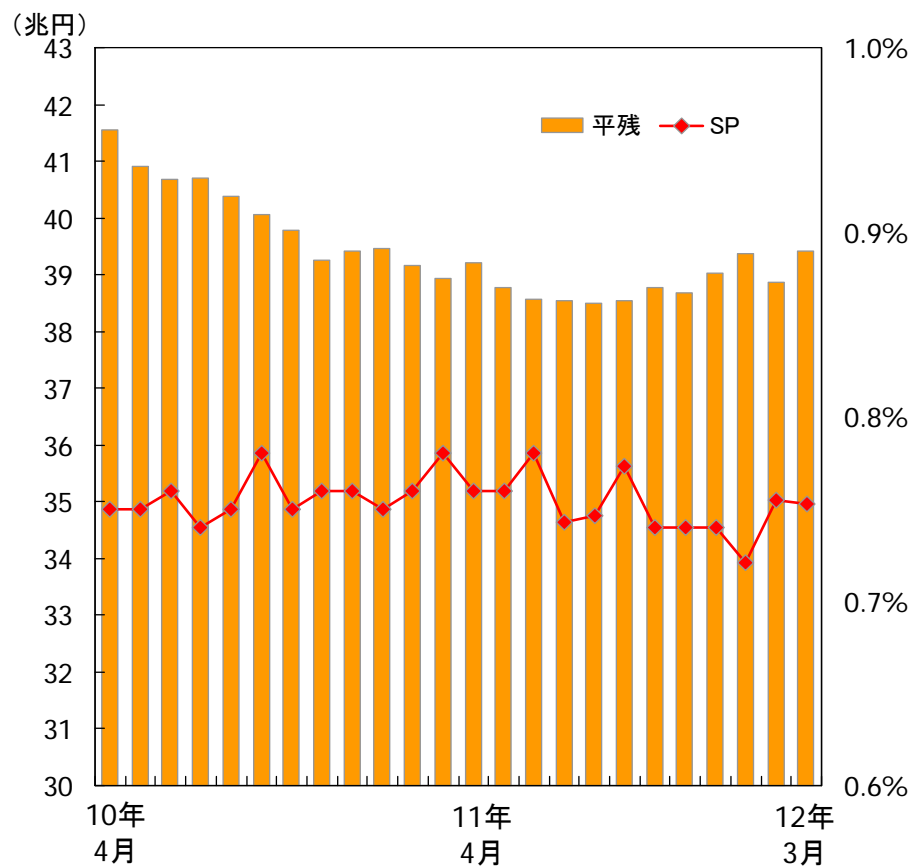
- 08年11月4日
普通預金金利 0.200% ⇒ 0.120%
- 08年11月20日
短期プライムレート 1.875% ⇒ 1.675%
- 08年12月22日
普通預金金利 0.120% ⇒ 0.040%
- 09年1月13日
短期プライムレート 1.675% ⇒ 1.475%
- 09年4月1日
新規住宅ローン変動金利
⇒3月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 09年7月1日
既存住宅ローン変動金利
⇒4月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 10年9月6日
普通預金金利 0.040% ⇒ 0.020%

内外貸出



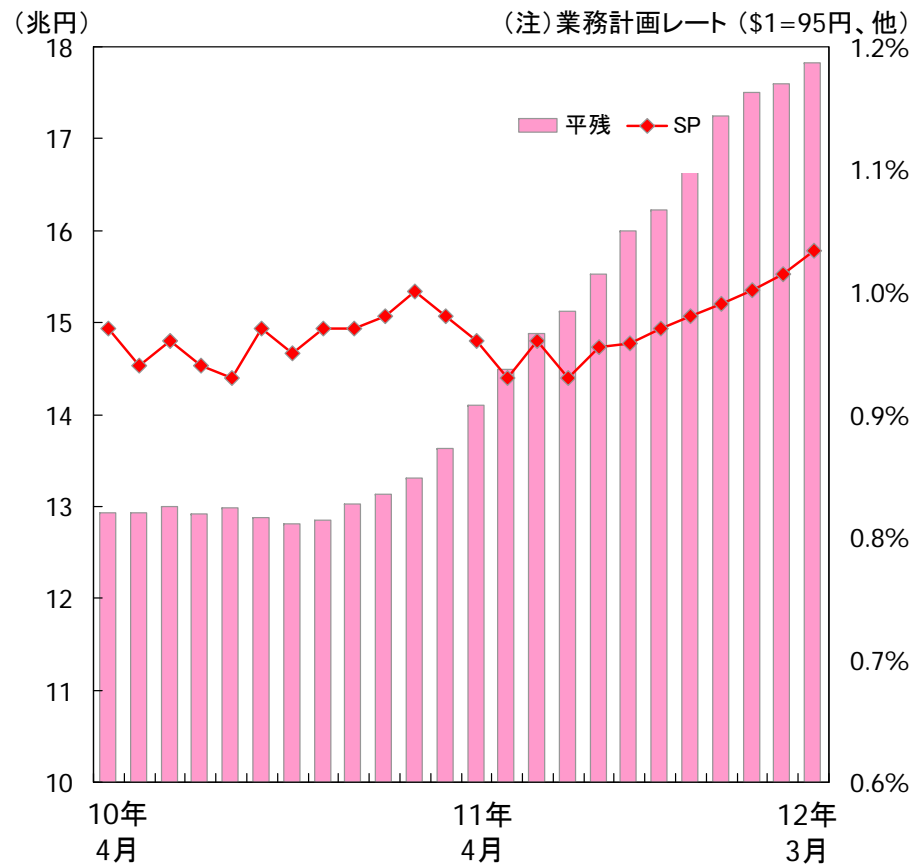
- 減少傾向にあった国内法人貸出は、大・中堅企業向け貸出を中心に増加に転じる
- 海外貸出も順調に拡大

国内法人貸出平残・利ざや^{*1}



*1 政府向け貸出を除く

海外法人貸出平残・利ざや(除くUB)



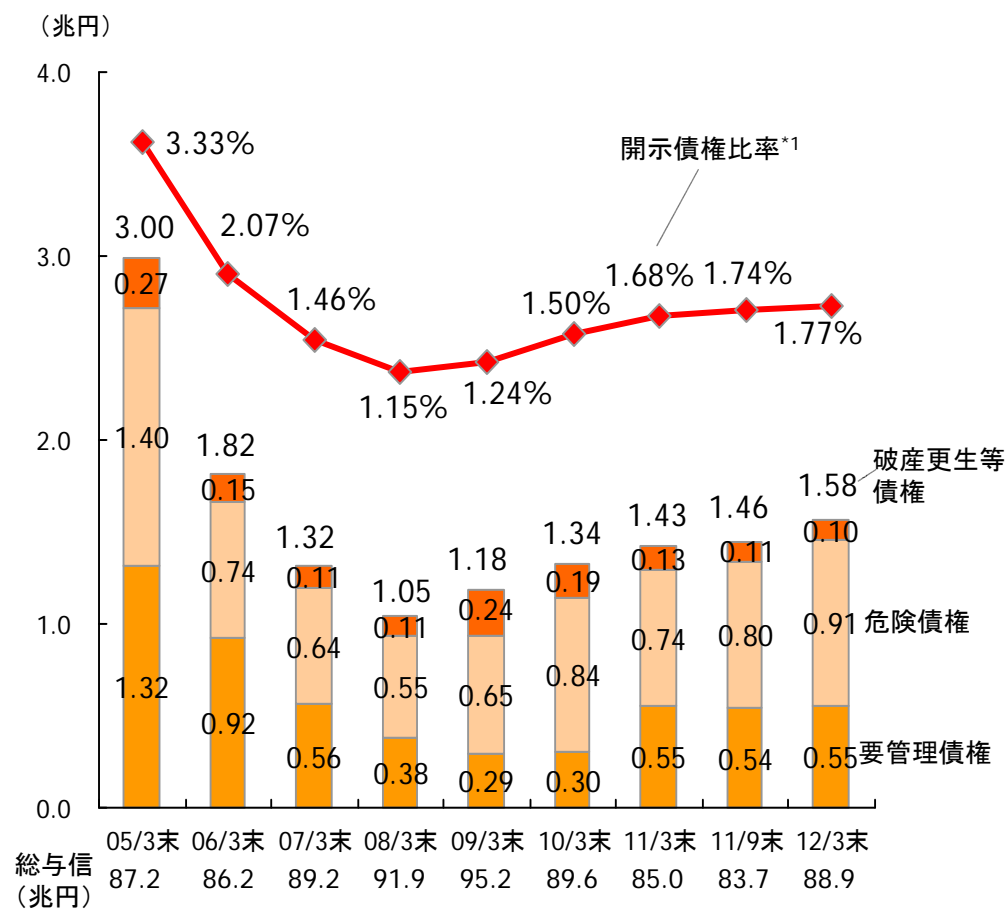
貸出資産

【連結・単体合算】



- 開示債権比率は1.77%と11/9末比0.03%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金融円滑化処理約700億円を含む1,345億円、連結では1,934億円と大幅に減少

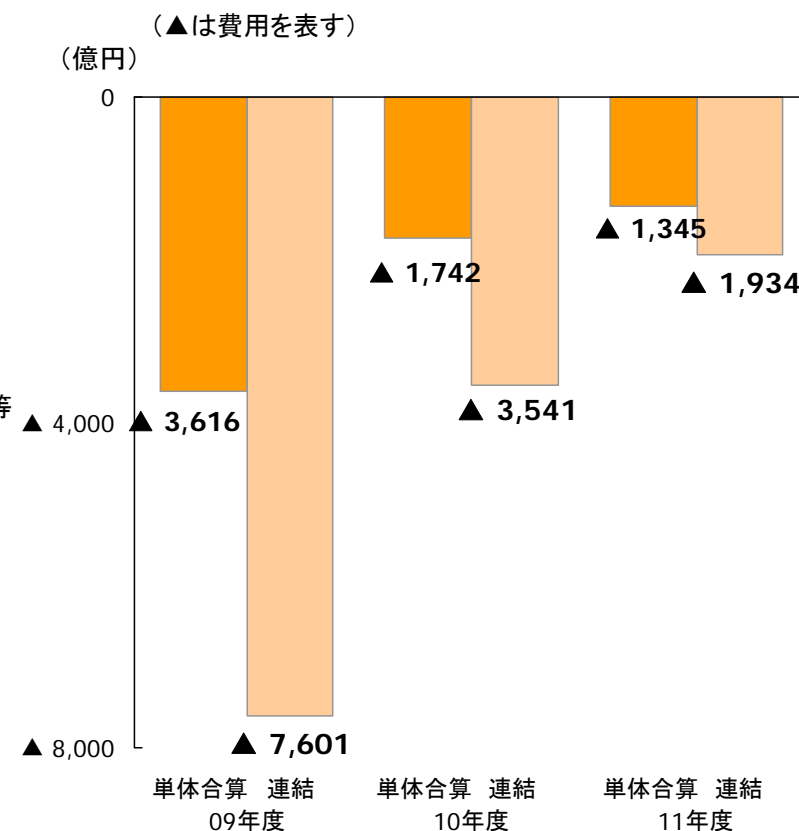
金融再生法開示債権残高(単体合算)



*1 開示債権額 ÷ 総与信

「データブック」P. 62~64もあわせてご参照ください

与信関係費用総額*2




*2 償却債権取立益込み

欧州周縁国へのエクスポージャー




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

12/3末エクスポージャー残高(商銀連結)

	11/9末残	12/3末残
 スペイン	約64億ドル	約58億ドル
 イタリア	約54億ドル	約59億ドル
 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6億ドル
 ギリシャ	約3億ドル	約3億ドル
合計	約130億ドル	約129億ドル

12/3末保有国債残高(MUFG)

	11/9末残	12/3末残
 スペイン	約9億ドル	約7億ドル
 イタリア	約32億ドル	約28億ドル
 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は約120億ドル

● 保有国債残高

- ギリシャ・アイルランド国債の保有はなし
- スペイン・イタリア国債の大半は満期保有目的であり、2.5年以内に償還

保有有価証券

- その他有価証券全体の評価損益は11年9月末比4,418億円増加。株式相場の回復に伴い株式の評価損益が大きく改善するとともに、その他の評価損益も改善

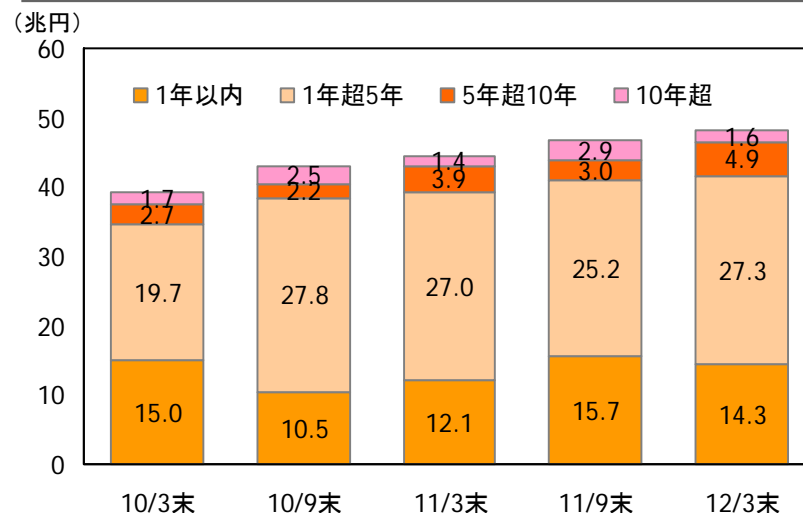
その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

	12年3月残高	評価損益	
		11/9末比	11/9末比
1 合計	748,317	30,520	8,320
2 国内株式	33,338	2,176	3,217
3 国内債券	515,668	9,781	2,175
4 国債	480,058	13,679	1,551
5 その他	199,310	18,562	2,928
6 外国株式	1,703	360	502
7 外国債券	179,219	16,083	2,606
8 その他	18,387	2,119	▲ 181

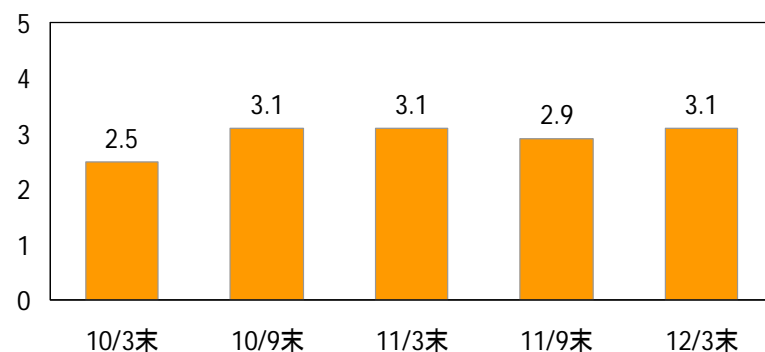
12年3月末 TOPIX:854.35、10年債:0.99%

国債の償還予定額*1



*1 その他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券。単体合算

国債デュレーションの推移*2



*2 単体合算

「データブック」P. 65もあわせてご参照ください

自己資本(バーゼルⅢ基準) *バーゼルⅢ基準はP43ご参照

(単位:億円)

●自己資本額

- 利益剰余金の増加などにより、Tier1は512億円増加
- 有価証券含み益の増加に加え、劣後債の発行等によりTier2も増加し、自己資本は、3,577億円増加

●リスクアセット

- オペレーショナルリスクが先進的計測手法への変更により減少する一方で、この変更に伴うバーゼル規制上のフロア調整が必要になり、全体では5兆1,796億円増加

●自己資本比率

- 自己資本比率 :14.91%
- Tier1比率 :12.31%

	11年3月末	11年9月末	12年3月末	11年9月末比
1 自己資本比率	14.89%	15.42%	14.91%	▲0.51%
2 Tier1比率	11.33%	13.04%	12.31%	▲0.73%
3 Tier 1	99,533	104,710	105,222	512
4 うち資本金・資本剰余金	43,117	43,137	43,137	0
5 うち優先株式	3,900	3,900	3,900	-
6 うち利益剰余金	47,996	54,069	56,023	1,953
7 うち少数株主持分	18,738	17,211	16,916	▲294
8 うち優先出資証券	13,627	12,317	12,073	▲244
9 Tier 2	39,204	37,765	40,387	2,621
10 うち有価証券含み益	1,365	1,475	3,430	1,955
11 うち劣後債務	34,633	33,537	34,465	928
12 控除項目	▲7,929	▲18,628	▲18,184	443
13 自己資本	130,808	123,847	127,425	3,577
14 リスクアセット	878,049	802,769	854,565	51,796
15 信用リスク	792,073	719,649	716,720	▲2,929
16 マーケットリスク	19,941	18,519	23,800	5,280
17 オペレーショナルリスク	66,034	64,599	47,985	▲16,614
18 フロア調整	-	-	66,060	66,060

「データブック」P. 69もあわせてご参照ください

三菱UFJ証券ホールディングス



- 11年度決算は、MUMSS等での早期退職制度実施による特別損失205億円の計上があるも、純営業収益の回復やコスト削減の進捗もあり165億円の黒字に転換
- MUMSS単体でも営業損益は黒字転換

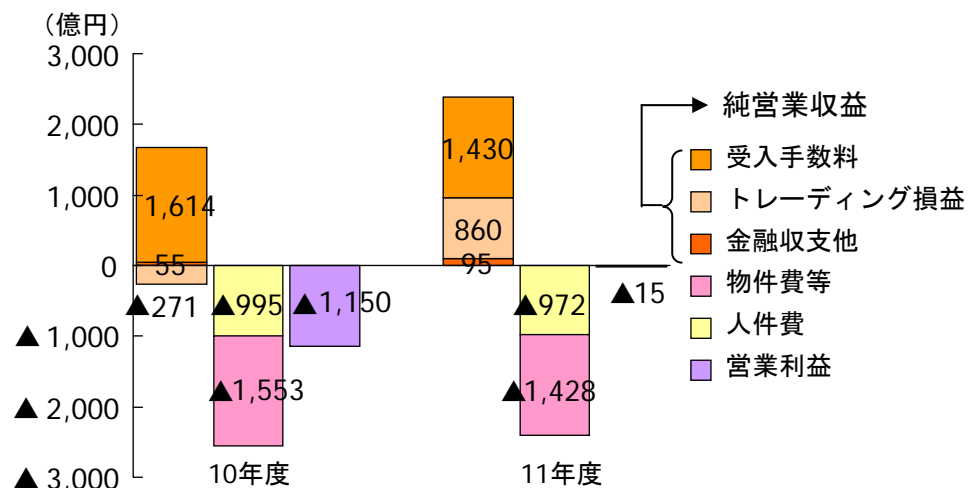
MUSHDの業績

【MUSHD*1連結】

(単位:億円)

	10年度	11年度
1 純営業収益*2	1,398	2,385
2 販売費・一般管理費	2,548	2,401
3 営業利益	▲1,150	▲15
4 経常利益	▲958	381
5 特別損益	164	▲136
6 当期純利益	▲504	165

*1 三菱UFJ証券ホールディングス *2 営業収益から金融費用を控除



MUMSSの業績

【MUMSS*3単体】

(単位:億円)

	10年度	11年度
1 純営業収益*2	614	1,701
2 販売費・一般管理費	1,900	1,696
3 営業利益	▲1,285	4
4 経常利益	▲1,267	27
5 当期純利益	▲1,449	▲167

*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

【MUMSS単体 四半期業績推移】

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

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年度決算では両社とも、黒字転換

MUニコス、アコムの業績

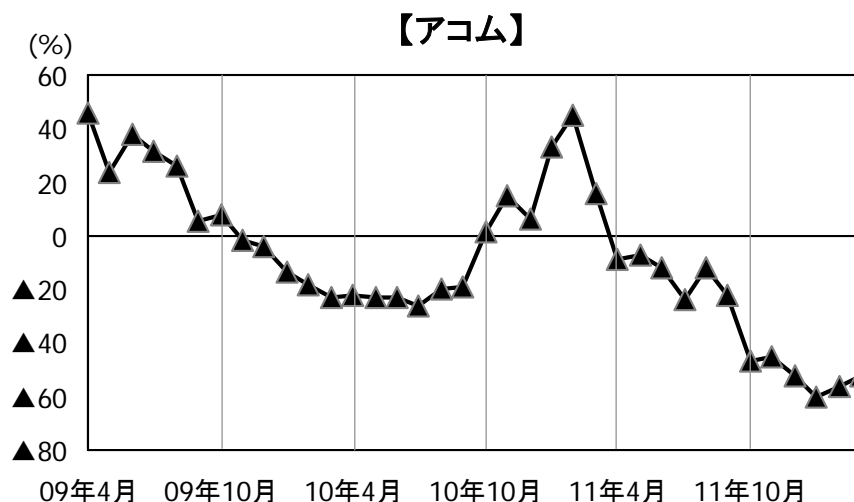
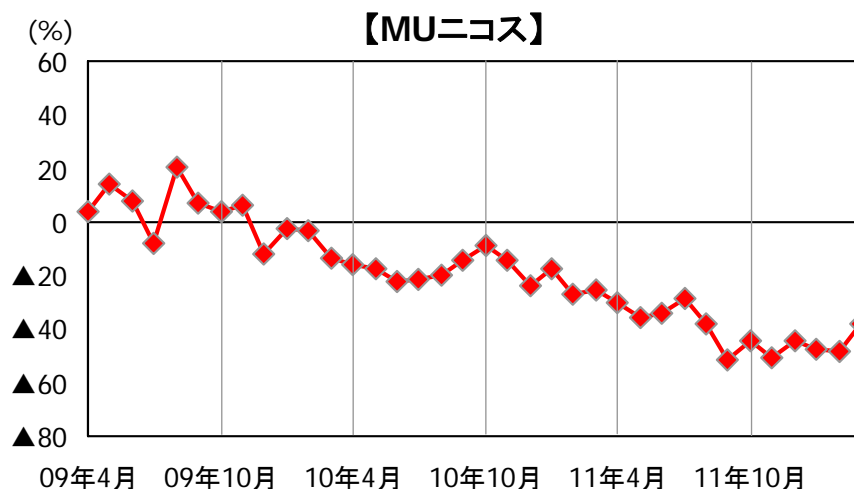
【MUニコス】 (単位: 億円)	10年度	11年度	12年度 (計画)
1 営業収益	3,006	2,812	2,859
2 うちカードショッピング	1,516	1,608	-
3 営業費用	3,817	2,522	2,541
4 一般経費等	2,291	2,283	2,309
5 貸倒関連費用	462	238	232
6 利息返還費用	1,064	0	0
7 営業利益	▲811	290	318
8 ベース収益(6+7)	253	290	318
9 経常利益	▲805	295	321
10 当期純利益	▲1,068	287	310

【アコム】 (単位: 億円)	10年度	11年度	12年度 (計画)
1 営業収益	2,458	2,104	1,869
2 営業費用	4,306	1,795	1,456
3 一般経費	864	718	741
4 貸倒関連費用	781	347	472
5 利息返還損失引当金繰入額	2,434	488	0
6 営業利益	▲1,847	308	413
7 ベース収益(5+6)	587	796	413
8 当期純利益	▲2,026	214	405

9 信用保証残高(単体)	4,434	4,832	5,700
10 消費者向け無担保ローン残高 (単体)	8,787	7,799	6,980
11 貸出シェア ^{*1}	29.7%	31.0%	

*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

利息返還請求件数(前年同月比)推移



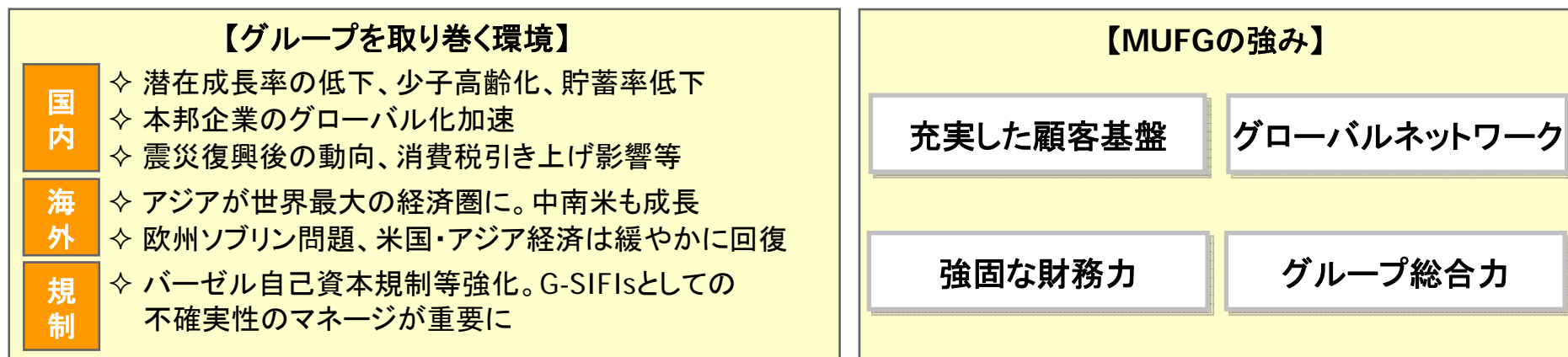
余白

中期経営計画の概要

中期経営計画の基本方針



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



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

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

財務目標



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

		11年度実績	14年度目標
成長性	連結営業純益(顧客部門)*1	10,524億円	11年度比約20%増
			50%台後半
収益性	連結経費率	56.9%	50%台前半
	(単体合算)	50.4%	0.9%程度
	連結当期純利益RORA*2	0.8%	8%程度
	連結ROE*2	7.7%	9.5%以上
健全性	普通株式等Tier1比率*3	9%程度	

*1 リテール+法人+国際+受託財産各連結事業本部の合算

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

*3 バーゼルⅢベース、控除項目を全て控除

(前提となるマクロ経済シナリオ)

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

部門別営業純益 11年度実績	
リテール	3,143億円
法人	4,199億円
国際	2,650億円
受託財産	532億円

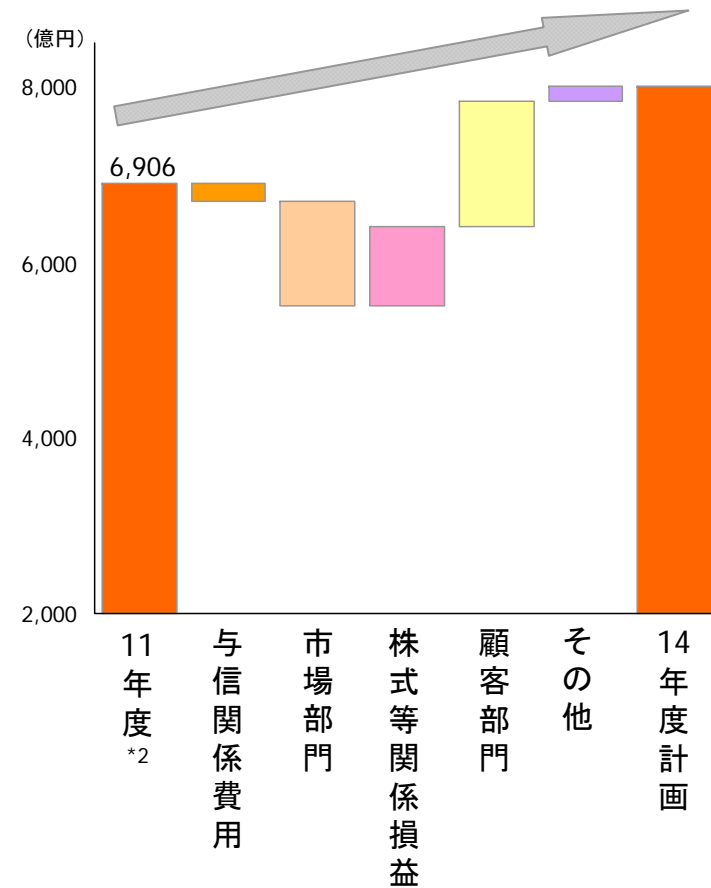
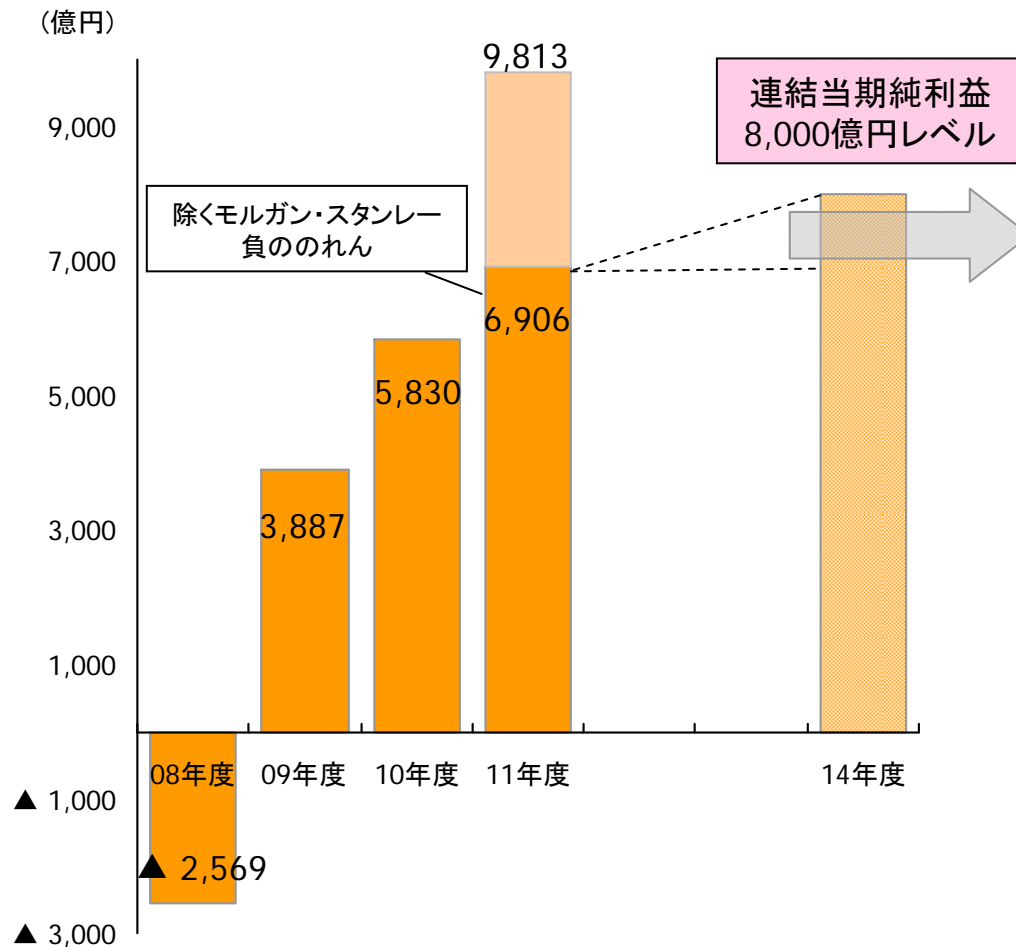
14年度目標 (11年度比)	
	15%増
	15%増
	35%増
	45%増

(ご参考)MUFG当期純利益 増減イメージ



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

当期純利益の推移



*1 増減要因各項目は税後ベース

*2 除くモルガン・スタンレー負ののれん

2012年度業績目標

【連結・単体合算】



- 12年度の連結当期純利益目標は6,700億円に設定

【業績目標】

〔連結〕

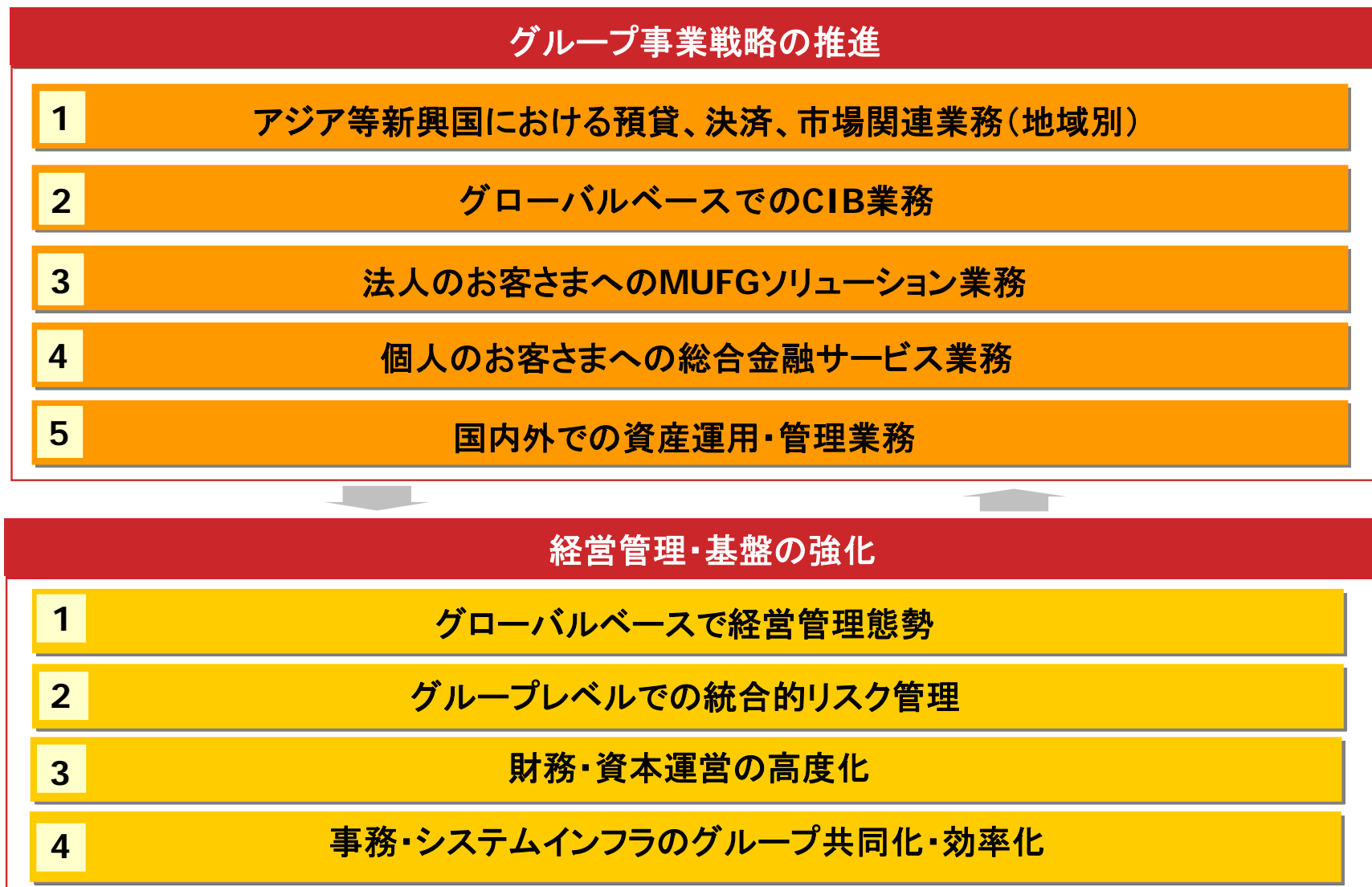
	11年度		12年度		前年度比
	中間期 (実績)	通期 (実績)	中間期 (目標)	通期 (目標)	
1 経常利益	9,586億円	14,719億円	5,000億円	11,100億円	▲3,619億円
2 当期純利益	6,960億円	9,813億円	2,900億円	6,700億円	▲3,113億円
3 当期純利益 (除くMS負ののれん)	4,054億円	6,906億円	2,900億円	6,700億円	▲206億円
4 与信関係費用総額	286億円	1,934億円	1,000億円	2,100億円	+166億円

〔単体合算〕

5 実質業務純益	6,284億円	11,710億円	4,750億円	10,150億円	▲1,560億円
6 経常利益	4,806億円	8,534億円	3,700億円	8,200億円	▲334億円
7 当期純利益	3,179億円	5,449億円	2,550億円	5,400億円	▲49億円
8 与信関係費用総額	5億円	1,345億円	550億円	1,100億円	▲245億円

(注) 与信関係費用総額には償却債権取立益を含む

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

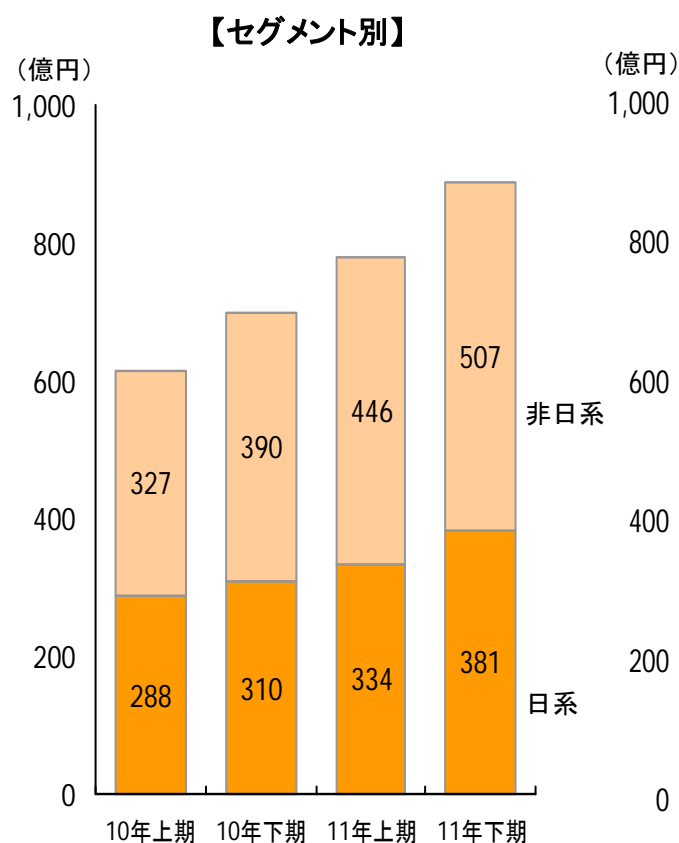


- グループ事業戦略のうち、以下の業務を主な収益ドライバーとし、持続的成長の実現を目指す

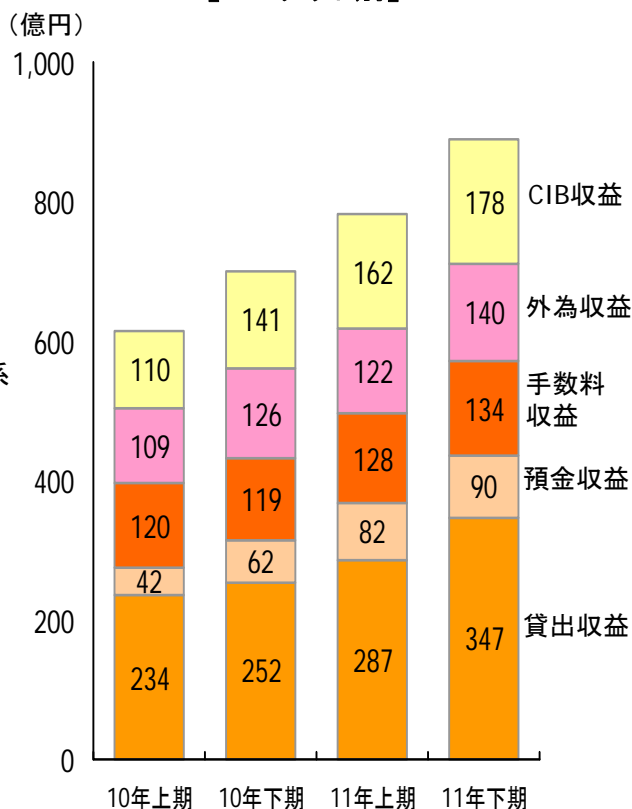
- 新興国を含む海外地域戦略(アジア、米州、EMEA)
- トランザクションバンキング・ビジネス
- セールス&トレーディング業務
- プロジェクトファイナンス
- モルガン・スタンレーとの戦略的提携
- 法人・個人一体型ビジネス
- 運用商品販売
- コンシューマーファイナンス
- 内外資産運用・管理戦略

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

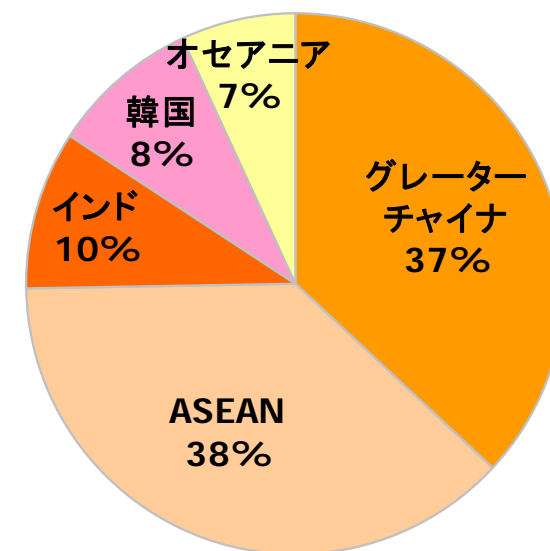
粗利益の推移*1



【プロダクト別】



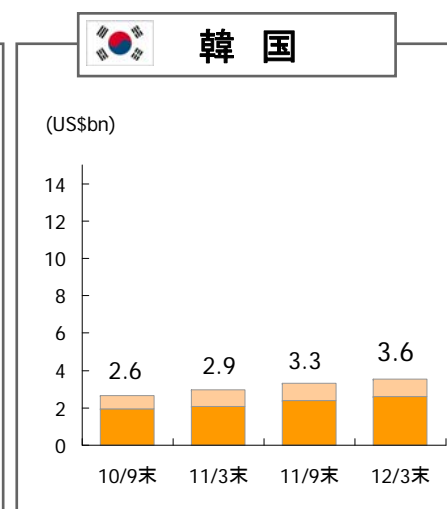
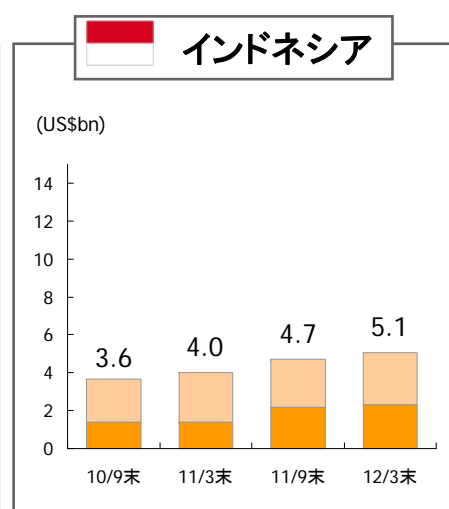
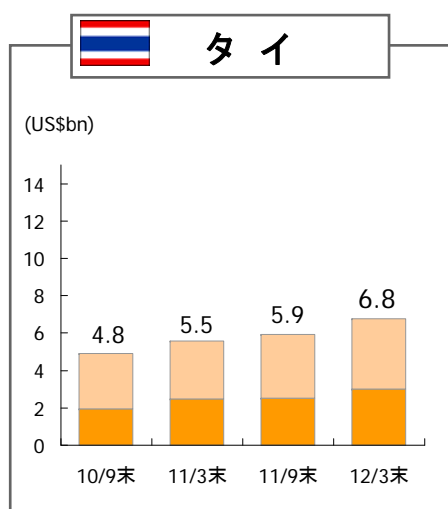
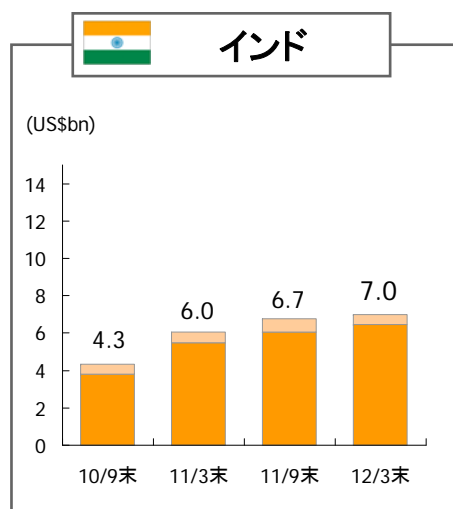
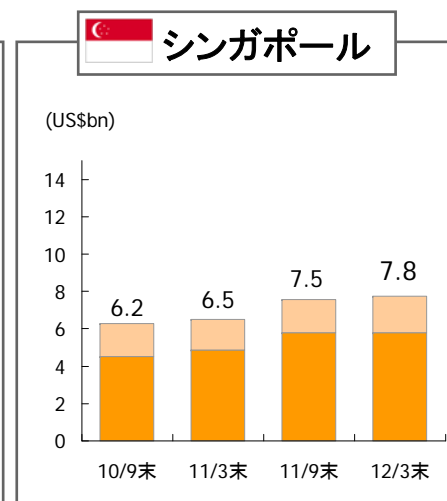
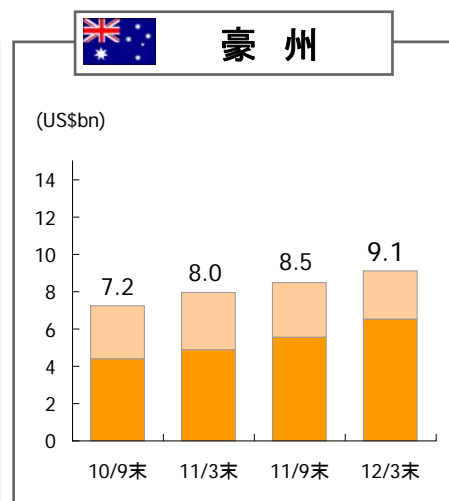
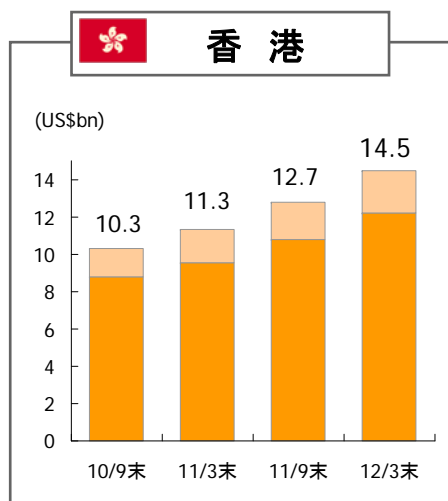
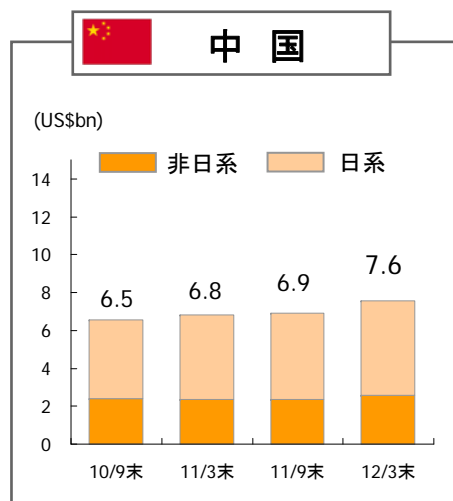
地域別粗利益



*1 対顧客業務

(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=95円、他)

- 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



(注) 商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く。日系・非日系の各数値は、「データブック」P73ご参照

アジア戦略(3)

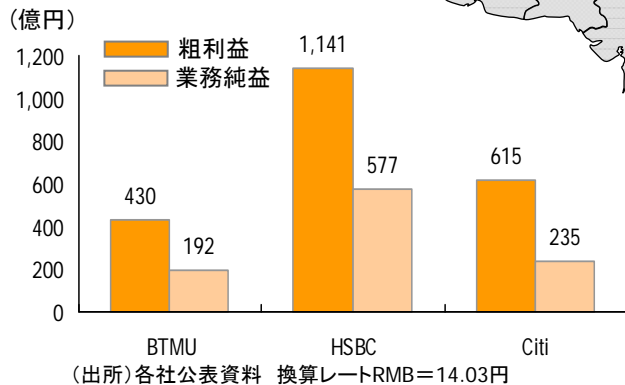


- アジア起点でのビジネスモデルの高度化により、外銀トップバンクの地位確立を目指す
- 域内外・銀信証連携により営業力を強化するとともに商品・サービスを拡充。本部機能前線化による地域ガバナンスの強化も実施

グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)

- 中国本土で人民元建て金融債発行等の各種新業務の認可を外銀第一号で資格取得する等、外銀トップクラスの地位を確立
- 域内拠点(現状21)の連携・協働により、貸出・決済サービス等の提供力を強化。人民元関連ビジネスの高度化
- 中国を中心に拠点網を拡充

外銀中国拠点との比較(11年度)



韓国

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

* 邦銀は10年4~11年3月、外銀は10年1~12月ベース

インドネシア

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

豪州

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

インド

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

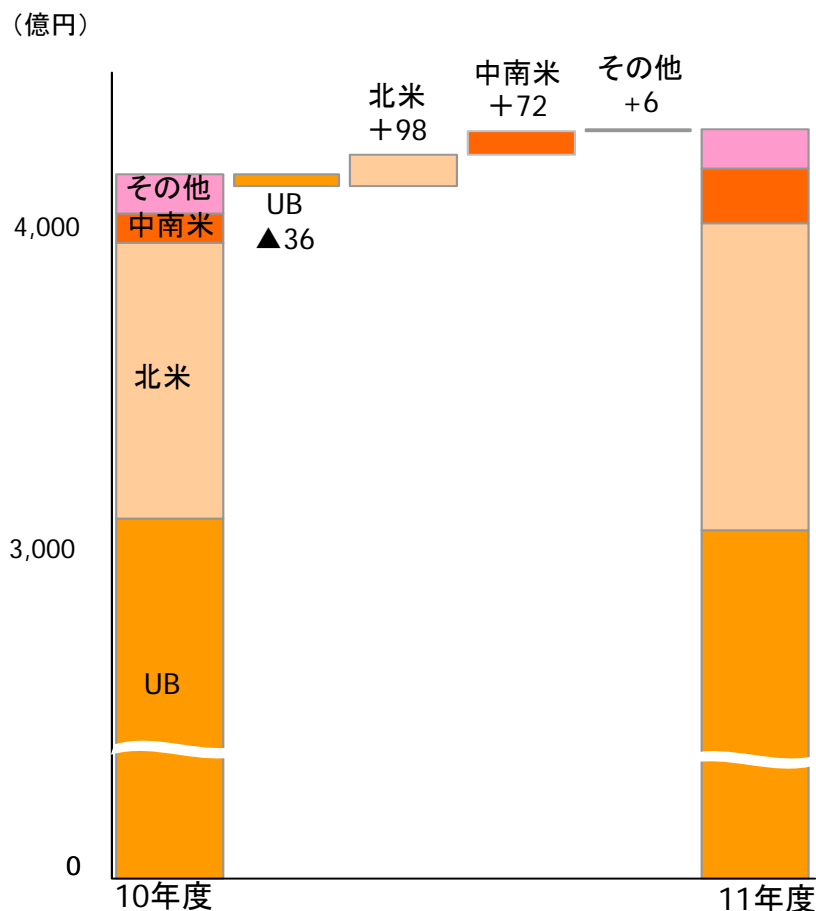
米州戦略(1)

【商銀連結】



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

粗利益の推移



(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=95円、他)

米州戦略のポイント

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

米州戦略(2)

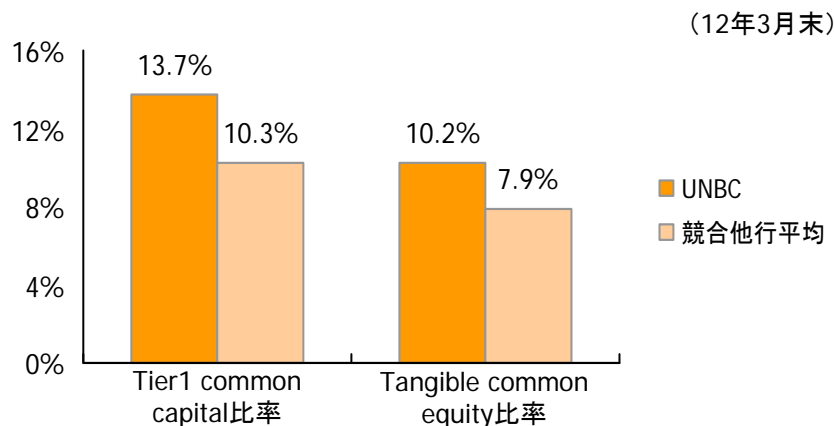


- UBはオーガニック、ノンオーガニック 両面による成長を可能とする充実した資本基盤を確立済み
- 付加価値の高い買収案件へは積極的に対応

UB業績の推移

(百万US\$)	10年	11年				12年	
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q
粗利益	3,347	858	854	791	791	3,294	855
営業費用	2,372	615	578	603	619	2,415	614
業務純益	975	243	276	188	172	879	241
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	182	▲102	▲94	▲13	7	▲202	▲1
純利益	573	235	242	172	129	778	195

中核的自己資本比率の他行比較



(出所)各社公表資料やSNLデータよりUNBC作成

Pacific Capital Bancorpの買収

● 戦略的意義

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

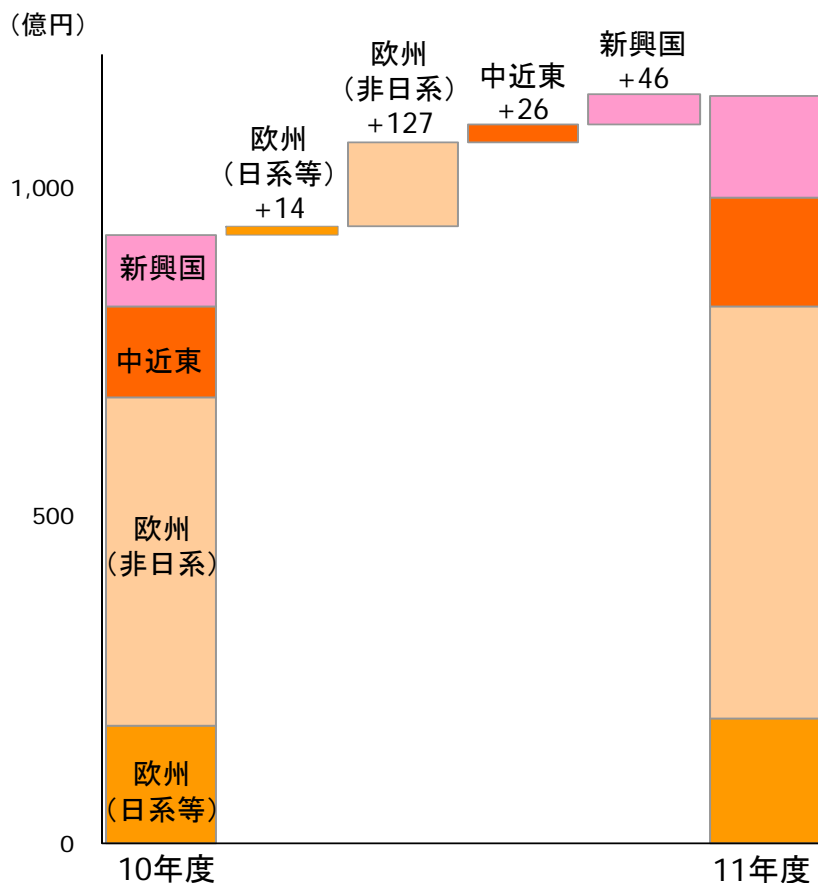
● 資産・預金

- 資産：約59億ドル、預金：約46億ドル



- 地域別・顧客セグメント別・業務別の戦略に基づき、コアバンク化・クロスセルを推進。ロシア・トルコを中心にEMEA新興国ビジネスも拡大
- 14年度には11年度比粗利20%増を目指す

粗利益の推移



EMEA戦略のポイント

- 欧州債務問題や競合状況等を踏まえ、好機を見極めビジネス展開
 - 地域: コア欧州
中近東の資源産出国、新興国(ロシア、トルコ、南アフリカ等)
 - 顧客: 非日系の優良大企業、日系企業の現地法人
 - 業務: CIB業務(プロジェクトファイナンス、シンジケートローン、銀証協働DCM等)、トランザクションバンキング業務
- ロシア現地法人の増資を予定するとともに、ウラジオストク出張所の設立等、成長地域におけるネットワークを拡充
- 国情管理やリスク管理等、持続的成長を支える業務基盤・管理態勢を強化

(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=95円、他)

トランザクションバンキング・ビジネス

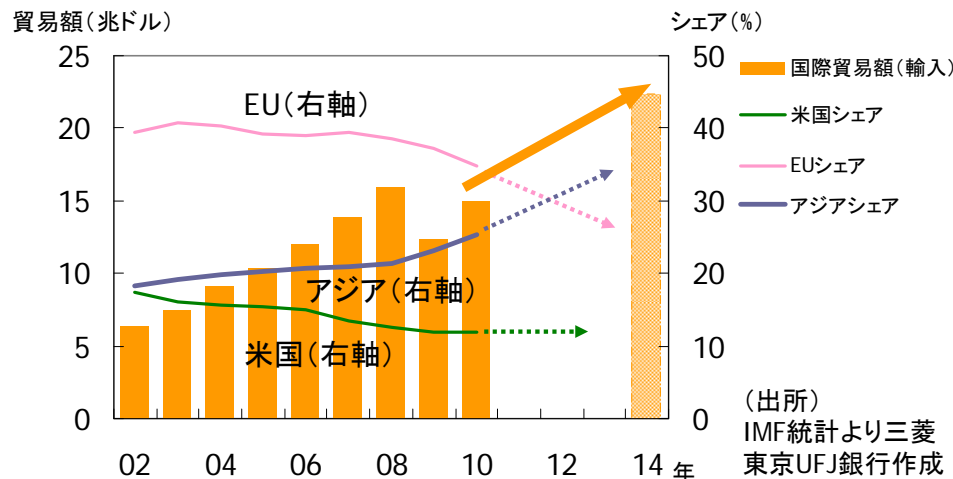


- 国際貿易額がアジアを中心に拡大する中、強固な顧客基盤と充実した海外ネットワークを活用して、顧客商流に基づくトランザクションバンキング・ビジネス*1を拡大。14年度には11年度比1千億円規模の増収を目指す

*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

国際貿易はアジアを中心に拡大

【国際貿易額(輸入額)推移と主要地域別シェア】



強化施策

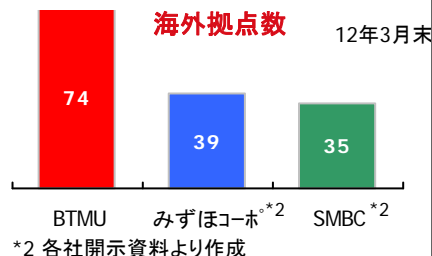
- **キャッシュマネジメント・トレードファイナンス両面でのソリューション提案の推進**
 - MUFGの強みを活用することで、アジアを中心に日系・非日系企業取引先のグローバル商流を獲得
- **顧客の資金管理・ニーズ高度化に対応する戦略商品・サービスのラインアップ拡充**
 - BizSTATIONやGCMS等の既存決済関連システム商品の機能拡張に加え、貿易取引電子化(TSU*3)、送金事務一元管理(GPH*4)をはじめとする戦略商品・サービスを拡充
- **各地域の推進部署のグローバル連携態勢整備**
 - 本邦・欧・米・アジア各地域にトランザクションバンキング推進部署を設置、グローバルで一体となった業務運営

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



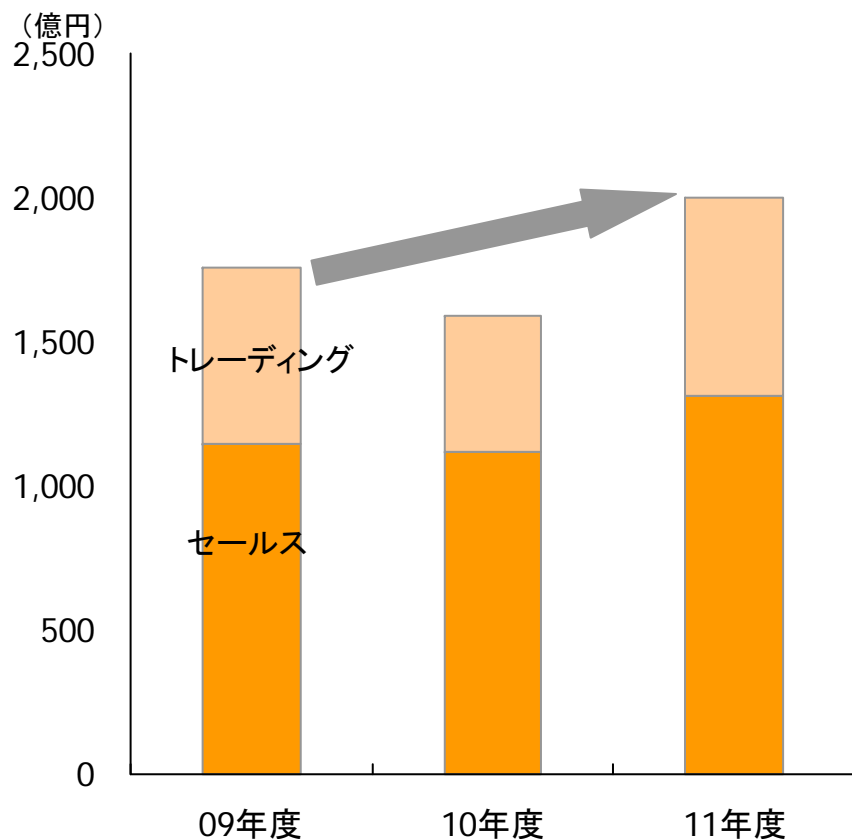
*3 TSU: Trade Services Utility *4 GPH: Global Payment Hub

セールス&トレーディング業務



- 顧客基盤に立脚した、商業銀行としてのフロー・トレーディングを強化
- 市場業務運営体制を再構築し、多様化・グローバル化する顧客ニーズに対応。
高付加価値提案の推進と、地域間連携の活性化により、日系・非日系顧客の取引を拡大
- 14年度には11年度比セールス&トレーディング業務の粗利30%増を目指す

粗利益の推移(商銀連結除くUB)*1



*1 顧客部門と市場部門との合算
(注) 為替レート: 新業務計画レート(\$1=83円、他)

強化施策

- **地域横断的な組織体制構築**
 - これまでの地域を軸とした組織体制に、地域横断的な業務サポート体制を加え、グローバル化する顧客商流に対応
- **エマージング通貨ビジネスの強化**
 - 人民元ビジネスの推進
 - 通貨オプション・アジアデスクの設置
- **業務インフラの整備**
 - ソリューション提供体制のグローバル展開
 - システムインフラの高度化・グローバル化
- **国際部門と市場部門との共管拠点拡大**
 - シドニー支店、ジャカルタ支店、BTMUマレーシアを新たに共管化
- **人材育成(プロ人材拡充、他部門との交流)**
- **銀証協働(市場連結事業本部の設置)**

プロジェクトファイナンス



- 11年のグローバルランキングにおいて、第2位に躍進。RBSからの移籍を含めた新チームの貢献で、欧州地域でもランクアップ
- 14年度に11年度比粗利40%増を目標とするソリューション業務の中核として、人員増強等を梃子にリーディングバンクのステータス確立を目指す

プロファイランキング

【プロジェクトファイナンス リーグテーブル(11年1-12月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額(億\$)	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

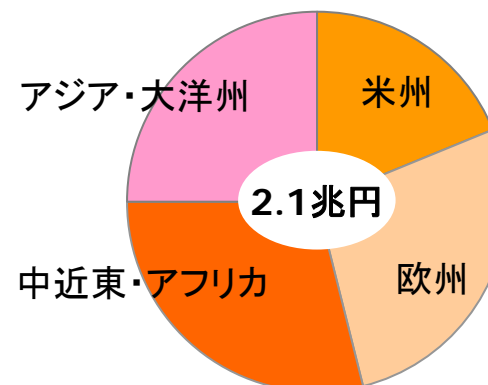
【地域別ランキング】	10年		11年	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	12.9%	1	12.3%
欧州・中近東・アフリカ	22	1.3%	9	3.0%
アジア・大洋州	8	1.6%	12	2.5%

(出所)Project Finance International誌

強化施策

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

プロファイ資産ポートフォリオ*1



*1 商業銀行連結(除くUB) 11年12月末基準

モルガン・スタンレーとの戦略的提携



- 真のパートナーとしてアライアンス関係を深化させ、商銀の顧客基盤を最大限活用しつつ、協働領域の拡大を目指す。今年度はアジアでの協働成果獲得に注力
- 14年度には、日本企業が関与するクロスボーダーM&A取引で実績トップを目指す

モルガン・スタンレー業績

(百万US\$)	11年				12年
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
純営業収益	7,574	9,282	9,845	5,678	6,935
純営業収益 (DVA控除後)*1	7,763	9,038	6,435	5,462	8,913
営業費用	6,673	7,338	6,154	6,140	6,732
税引前利益(継続事業)	901	1,944	3,691	▲462	203
税引前利益 (DVA控除後)*1	1,090	1,700	281	▲678	2,181
MSに帰属する純利益	968	1,193	2,199	▲250	▲94
普通株主帰属純利益	736	▲558	2,153	▲275	▲119

*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の純利益の約22%
 - MSの11年7-12月期収益をMUFGの11年10月-12年3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				
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
11年度(11年4月～12年3月)				
1	野村證券	137	51,842	44.1
2	ゴールドマン・サックス	34	29,148	24.8
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	47	20,836	17.7
4	UBS	11	18,504	15.7
11年度第4四半期(12年1月～12年3月)				
1	野村證券	45	5,596	28.7
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	13	5,481	28.1
3	ゴールドマン・サックス	15	4,960	25.4
4	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	2	4,193	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

米州におけるプレゼンス

米国シローン(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*2	152	164,295	4.1
14	Morgan Stanley*2	37	48,375	1.2

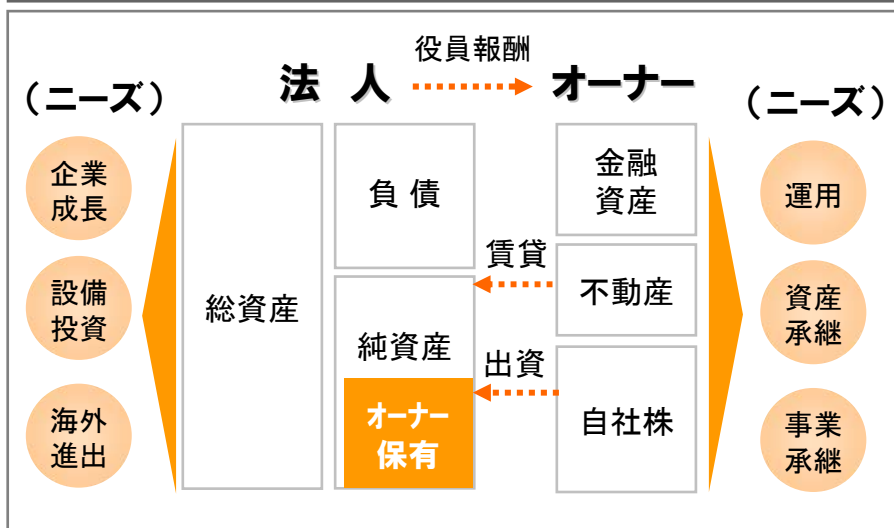
(出所) Loan Pricing Corporationリーグテーブルより三菱東京UFJ銀行作成
*2 Loan Marketing Joint Venture以外の米国内の貸出も含む

法人・個人一体型ビジネス



- 法人取引と個人取引の対応窓口を一元化し、法人・オーナーニーズに一括対応。オーナービジネスを中心に14年度には11年度比100億円規模の収益効果を目指す
- 地域密着型のビジネス展開に向け、地域情報を一括収集し提案力を強化

オーナー企業取引モデル



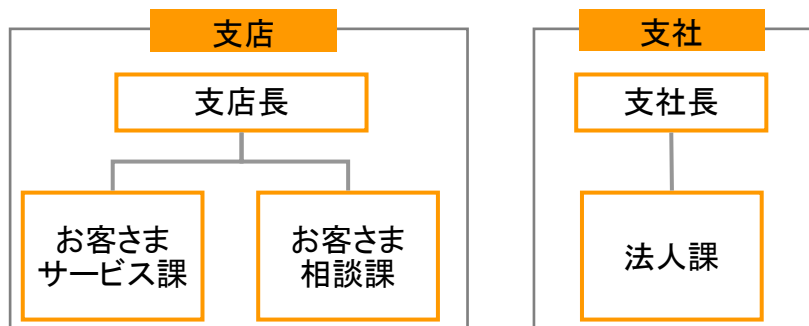
法人・個人一体型ビジネスのポイント

マーケット特性に応じて法人・個人取引を網羅した営業拠点体制に再編し、幅広いニーズに一元対応

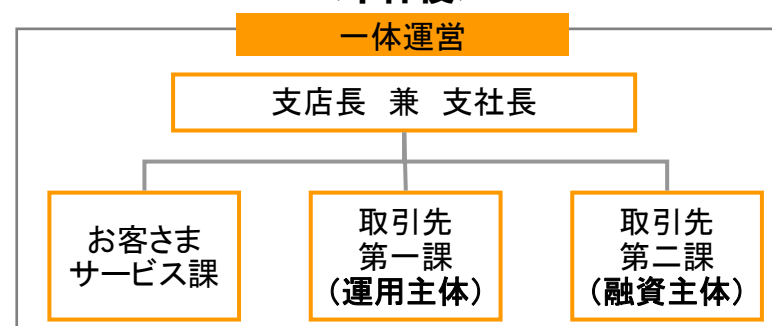
- **成長企業(中小企業)の育成支援**
 - オーナー含めて全体像を捉え、成長企業への対応を強化
- **オーナービジネス拡大**
 - 事業承継・資産承継等の提案機能を高度化
 - 総資産営業を主体に運用ビジネスを増強
- **地域密着型ビジネス拡大**
 - 一人のトップへ地域情報を集約し、地域密着型のビジネス(ビジネスマッチング等)を拡大

一体運営拠点(法人・個人を一体対応)

<現状>



<本件後>

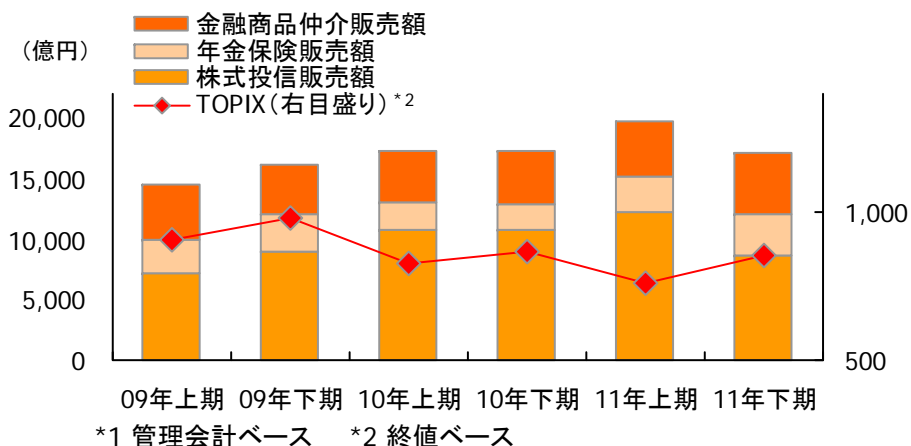


運用商品販売

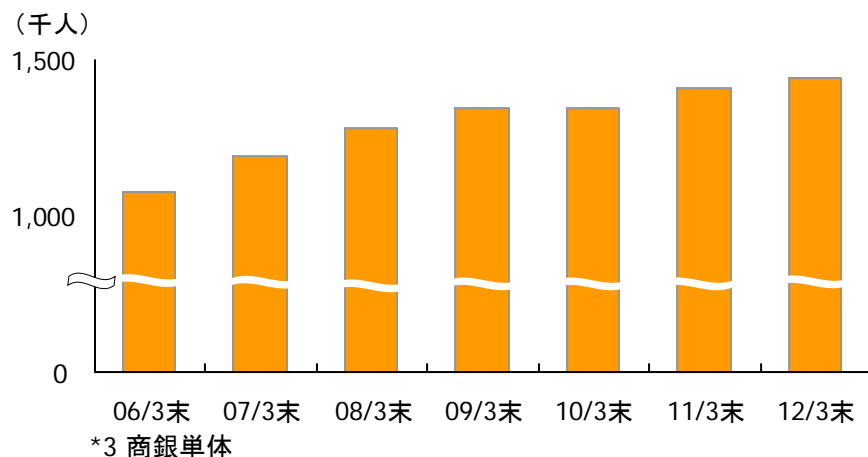


- 運用商品販売額は金融商品仲介・保険が好調。14年度には運用商品販売収益で11年度比約40%増を目指す
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

運用商品販売額の推移^{*1}



運用商品保有者数の推移^{*3}



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^{*4}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^{*5}の増員
 - PB層への財産診断や資産承継等の提案を行う人材を増員し、コンサルティング機能を充実

【MUTB】

- 相続・不動産等の信託機能を発揮した総資産営業の展開
 - 相続相談の担当者を商銀のエリア単位で配置し、銀信協働による相続・承継ニーズの提案力を強化
 - 信託銀行に設置した組織を活用し、資産承継・相続起点の不動産ニーズへの対応を強化

【MUMSS】

- コンサルティング営業の強化
 - BTMUとの協働によりオーナー取引を推進
 - 研修プログラム拡充により担い手育成を強化

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

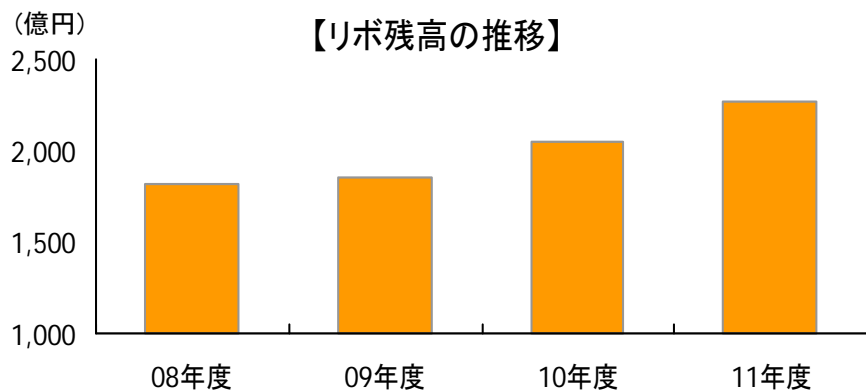
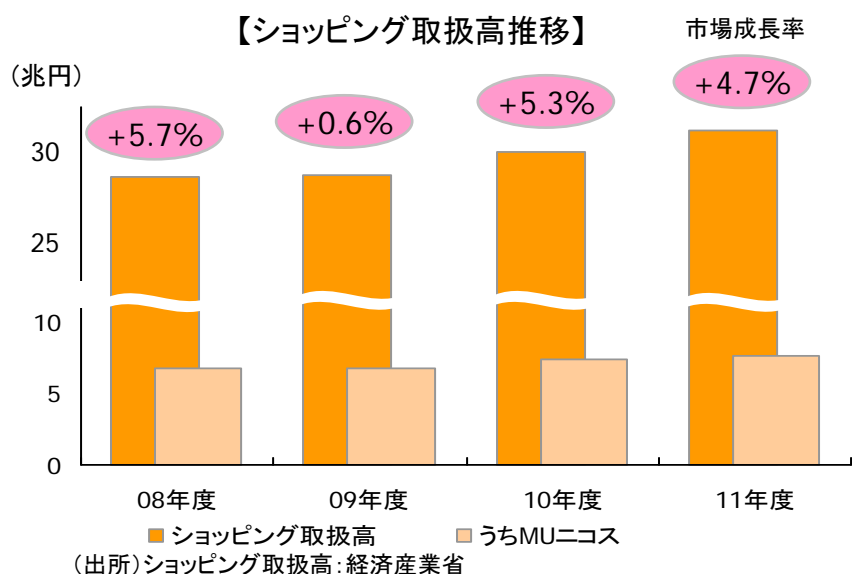
*5 総資産、遺言・信託などに関する専門性・知見を有し、提案型の総資産営業推進を担う高スキル部隊。12年3月末時点で120名の人材を配置

コンシューマーファイナンス

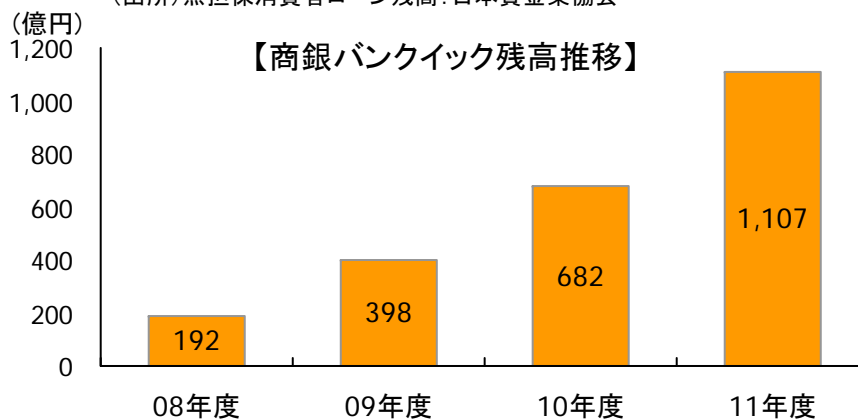
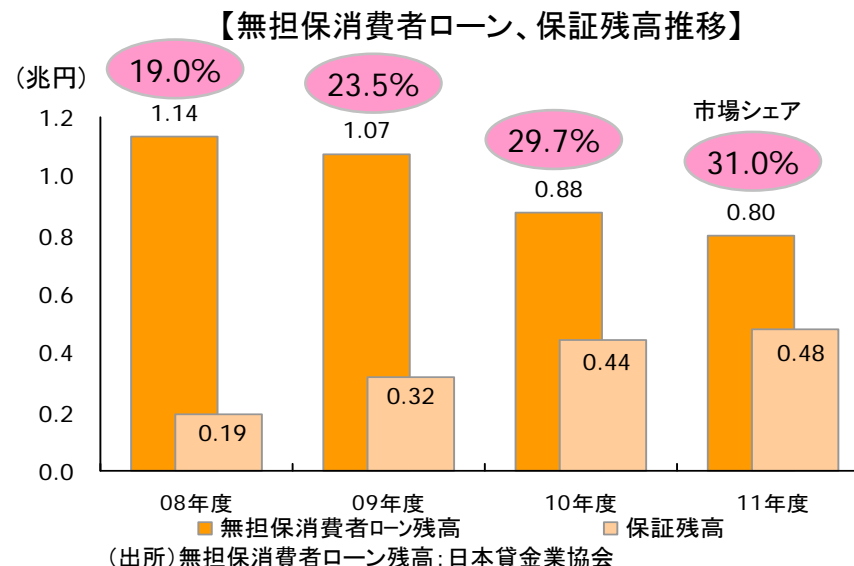


- MUニコス：成長分野のクレジットカード業務でショッピング取扱高・リボ残高を増強
- アコム：無担保消費者ローンの減少ペース鈍化、保証業務含め、トップラインを強化
- 商銀：バンクイックの残高は順調に拡大中、中計期間中に倍増以上を目指す

MUニコス



アコム



内外資産運用・管理戦略



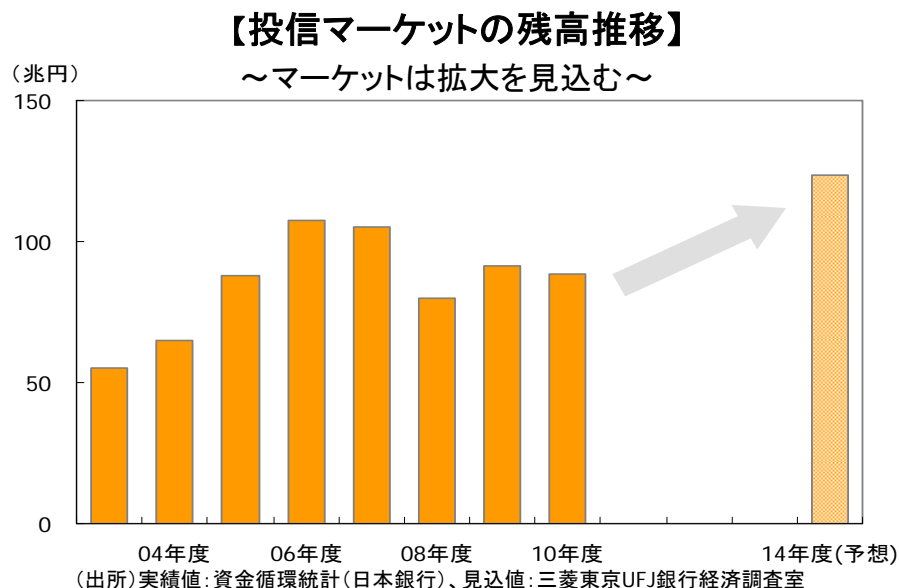
- 国内での確固たる業務基盤をさらに拡大させるとともに、海外運用ニーズへの対応と海外顧客市場への展開を進める

投信運用業務の一層の強化

- 成長分野である投信業務への注力
 - 残高拡大に向けた販売金融機関への対応推進
 - ・販売金融機関のニーズを踏まえた支援強化
 - ・新商品提案の更なる強化
 - ・既存ファンドの活性化
 - 運用力・商品開発力の強化
 - ミドル・バック業務の効率的運営体制の強化

グローバル展開

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



資産運用	<p>【自社】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本株を中心とした商品ラインアップ拡充 (日本株、グローバル株、アジア/新興国株等) <p>【出資・提携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略的提携先との商品共同開発等の業務拡大 <p> </p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外の資産運用会社との新規提携も検討
資産管理	<ul style="list-style-type: none"> ・外国籍投信管理業務での顧客拡大 ・グループ協働による新規顧客開拓



- 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
- 12年3月、持分法適用関連会社化(15%出資)
- 12年5月、提携後初のリテール向け商品「三菱UFJ/AMP グローバル・インフラ債券ファンド」をグループ各社で募集開始

資本政策



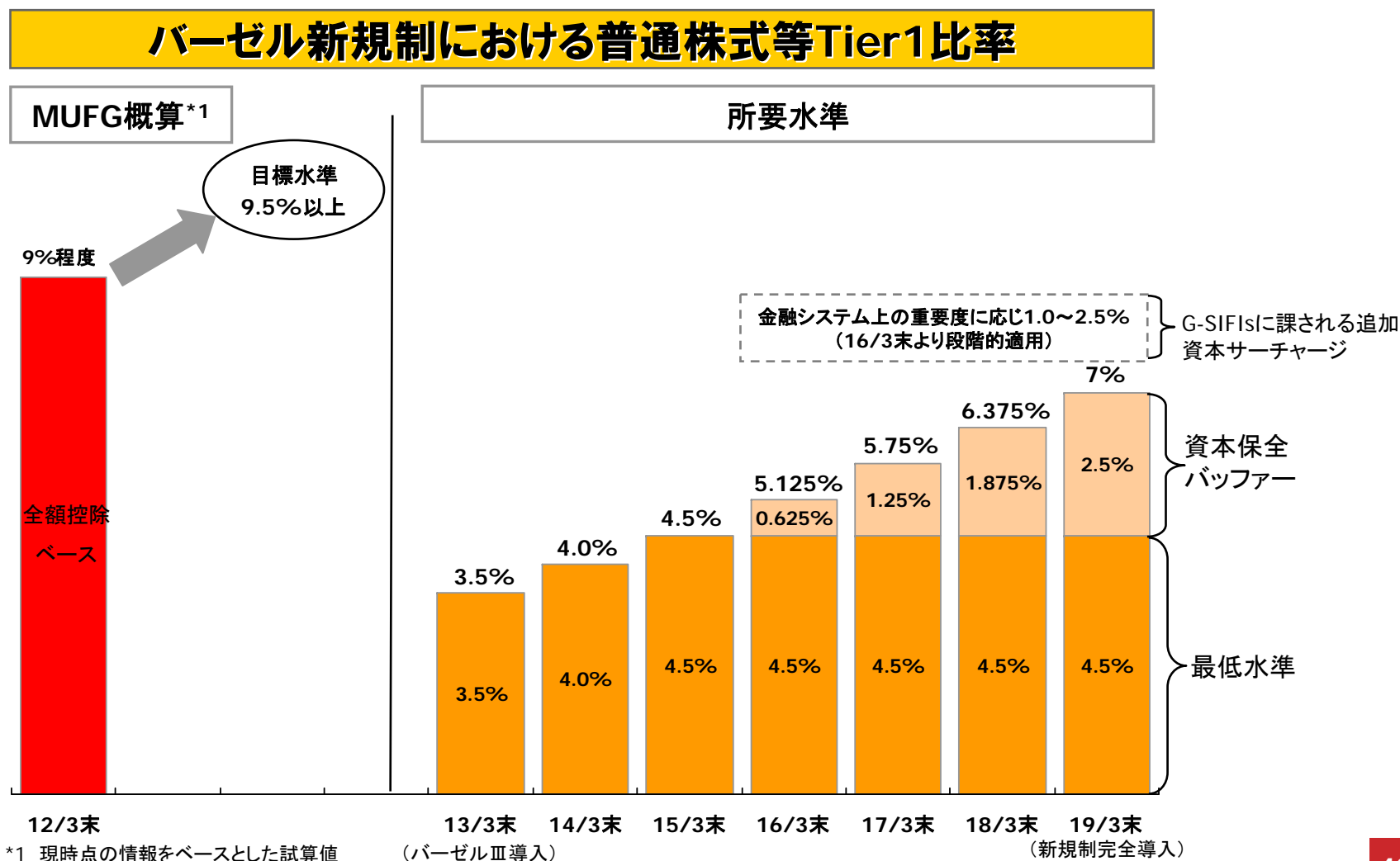
- 「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本活用」とのバランスをとりながら、株主還元の一層の充実を目指す



自己資本の充実



- 普通株式等Tier1比率は、全額控除ベースで12年3月末現在9%程度。規制対応の観点では、相応の水準を確保済み
- 市場・経済の不確実性に備えたバッファを含め、早期に9.5%以上を目指す



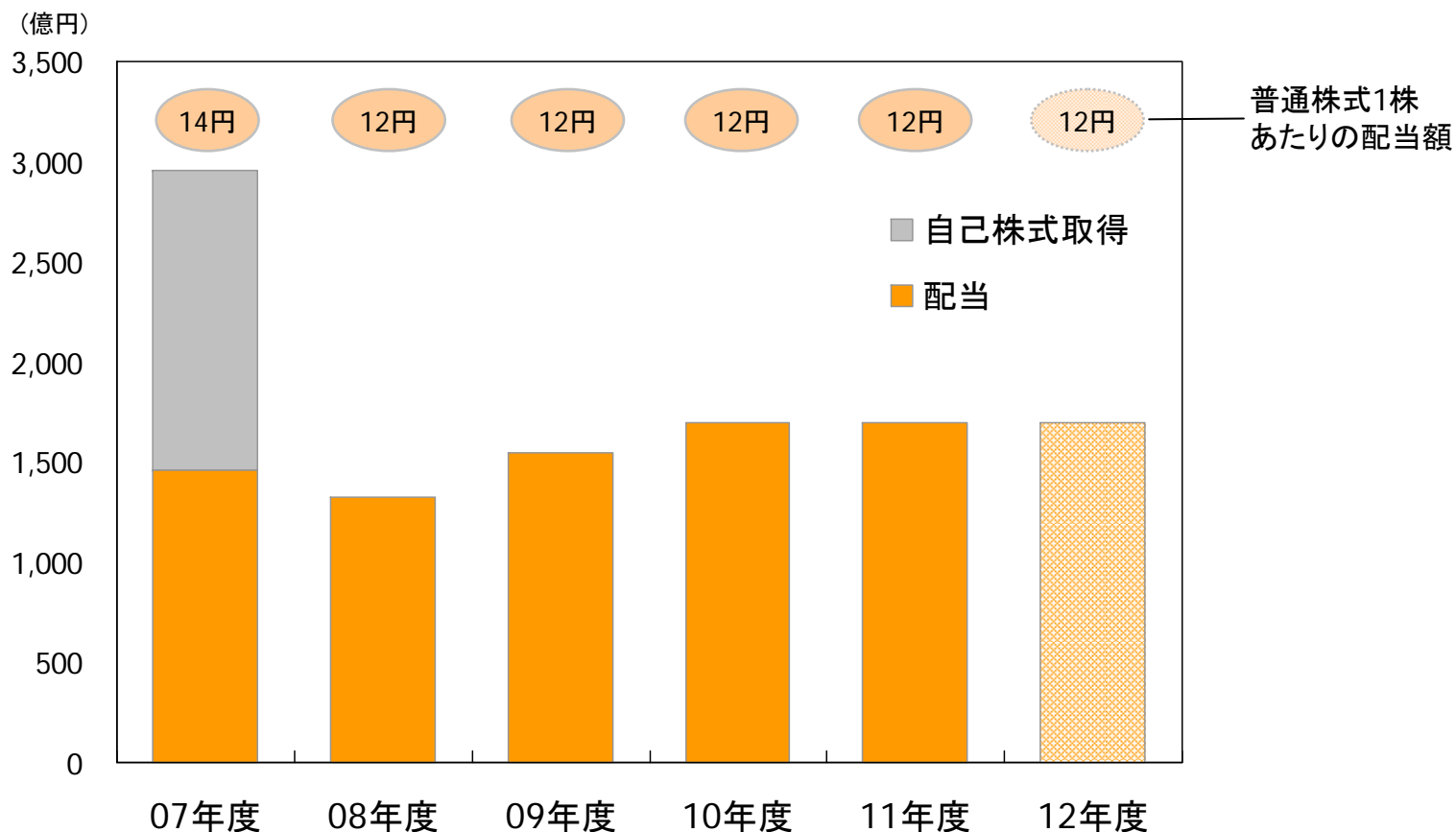
- 外部環境、規制動向を見極めつつ、好機があれば戦略的投資を実施
- 資産買収についても、①既存業務の強化に資すること、②相応の採算が確保できること、を条件に検討
- 既存投資案件も、投資効率等を踏まえ、制定済みのルールに基づき定期的に見直し

株主還元の一層の充実



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

株主還元の実績・配当予想



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

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

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

Appendix

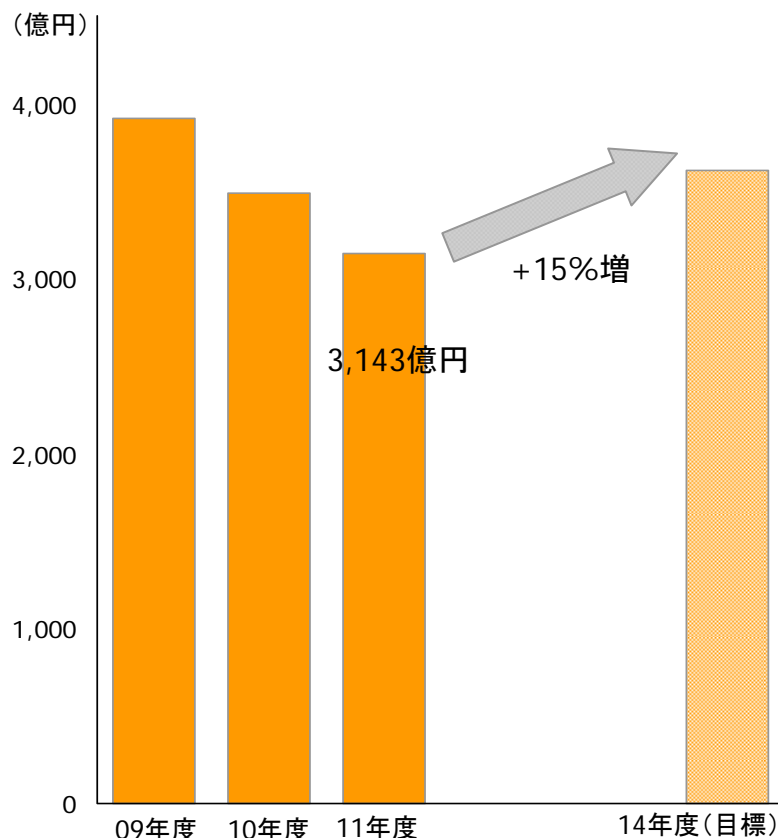
リテール部門戦略



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

営業純益目標

14年度: 11年度比15%増を目指す



(注) 為替レート: 新業務計画レート(\$1=83円、他)

重点戦略

- ネットバンキングの強化
 - スマートフォン・アプリの充実や取引メニューの拡大など、ネットチャネルのサービスを拡充
 - 取引画面のレイアウトや画面遷移を見直し、使い勝手を改善
- コンサルティング業務推進態勢の拡充
 - 外訪・コールセンター等の業務プロセスを変革し、顧客接点および提案機会を拡大
- プライベートバンキング業務の強化
 - 資産運用相談や資産承継、法人オーナー取引等、専門スキルを有する人材を増強
 - 長期リレーションや専門性を重視したグループ協働を深化し、資産運用や世代を跨ぐ取引等、様々なニーズへの対応を強化

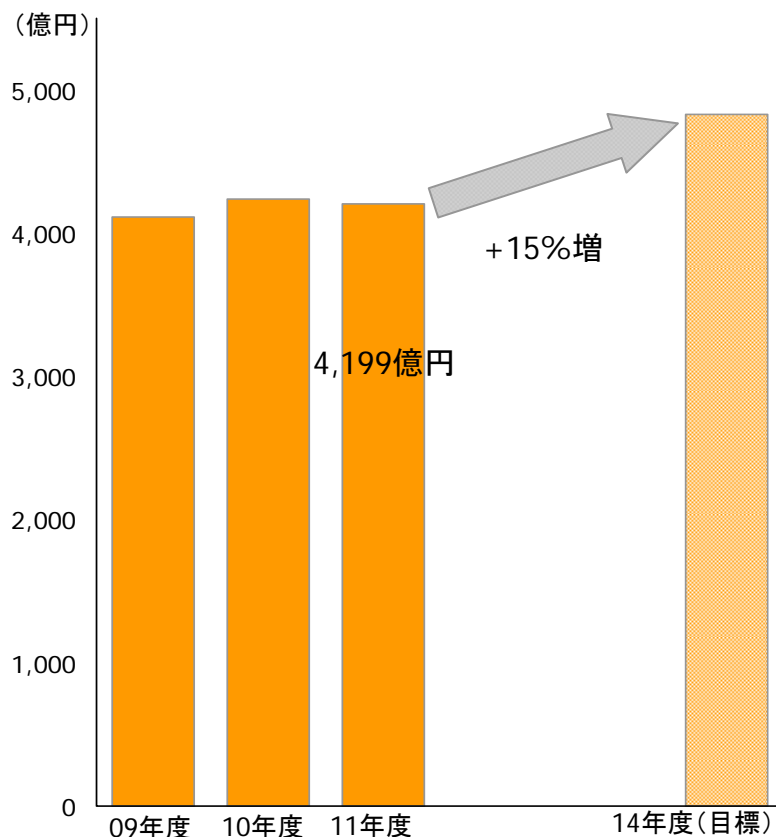
法人部門戦略



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

営業純益目標

14年度: 11年度比15%増を目指す



(注) 為替レート: 新業務計画レート(\$1=83円、他)

重点戦略

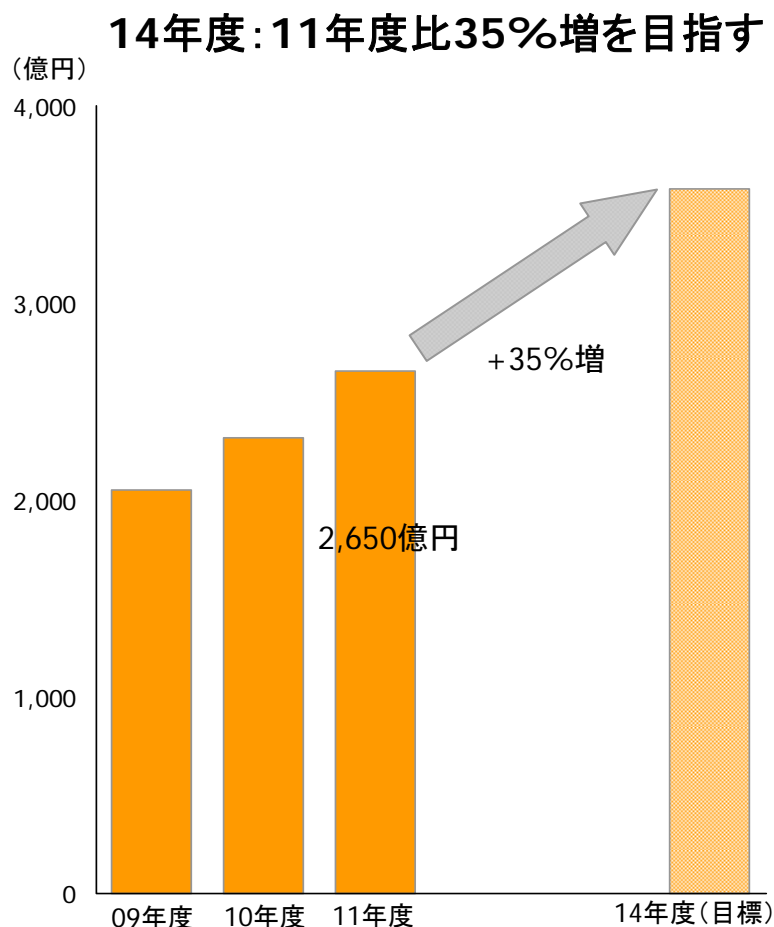
- **最先端のグローバル金融サービスの拡充 (大企業・グローバル企業)**
 - プロジェクトファイナンス等のソリューション業務拡充
 - 国際部門との協働深化により海外ビジネスを強化
 - モルガン・スタンレーのグローバルネットワーク活用と銀証協働によりプライマリービジネスを強化
 - 商銀顧客基盤も活用し、信託3業務(証券代行・不動産・確定拠出型年金)、法人セカンダリー取引を強化
- **コンサルティング型ビジネスの強化 (中堅企業)**
 - 顧客の事業特性に即した経営課題解決型ビジネスの加速
 - 海外進出サポートや事業承継ニーズ等への対応強化
- **法リー一体ビジネスの展開 (中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

国際部門戦略



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

営業純益目標



(注) 為替レート: 新業務計画レート(\$1=83円、他)

重点戦略

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

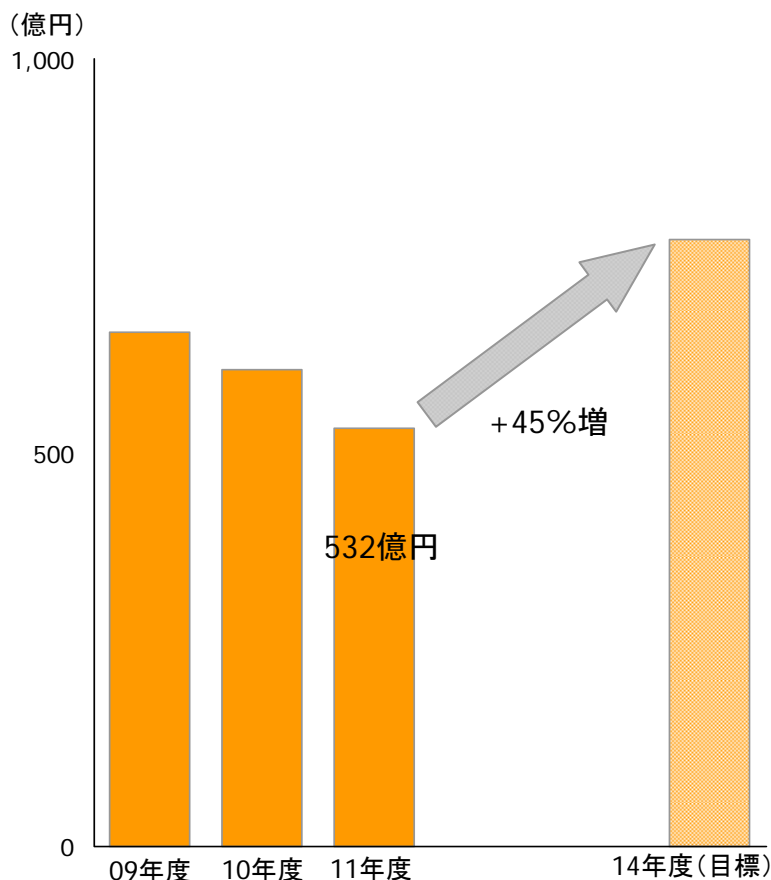
受託財産部門戦略



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

営業純益目標

14年度:11年度比45%増を目指す



(注)為替レート:新業務計画レート(\$1=83円、他)

重点戦略

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