

米州戦略

三菱UFJフィナンシャル・グループ
2012年4月

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。

<競合他行平均には以下19行が含まれます>

Bank of America Corp, JP Morgan Chase, Citigroup, Wells Fargo Co., U.S. Bancorp, PNC Financial Services Group, Inc., SunTrust Banks, Inc., BB&T Corp, Regions Financial Corp, Fifth Third Bancorp, KeyCorp, M&T Bank Corp, Comerica, Inc., Huntington Bancshares Inc., First Niagara Financial Group, Inc., Zions Bancorporation, First Horizon National Corp, Associated Banc-Corp, City National Corporation

目次

米州業務の概要

- 米州業務のウェイト 4
- 顧客カバレッジ 5
- 充実したネットワーク 6

米州戦略

- 米国BTMUホールディングス
 - (1) 組織 9
 - (2) 実績 10
 - (3) 目指す姿 11
 - (4) 成長戦略の枠組み 12
 - (5) モルガン・スタンレーとの戦略的提携 13
 - (6) ノンオーガニック成長 14
- BTMU米州本部
 - (1) 概要 18
 - (2) 全体戦略 19
 - (3) 米国大企業取引戦略 20

米州戦略(続き)

- (4) 中南米戦略 21
- (5) 業績 22
- ユニオンバンク
 - (1) 概要 25
 - (2) 組織 27
 - (3) 業務の特色 29
 - (4) 戦略 30
 - (5) 業績 31

規制動向

- 規制環境 41

まとめ



米州業務の概要

米州戦略

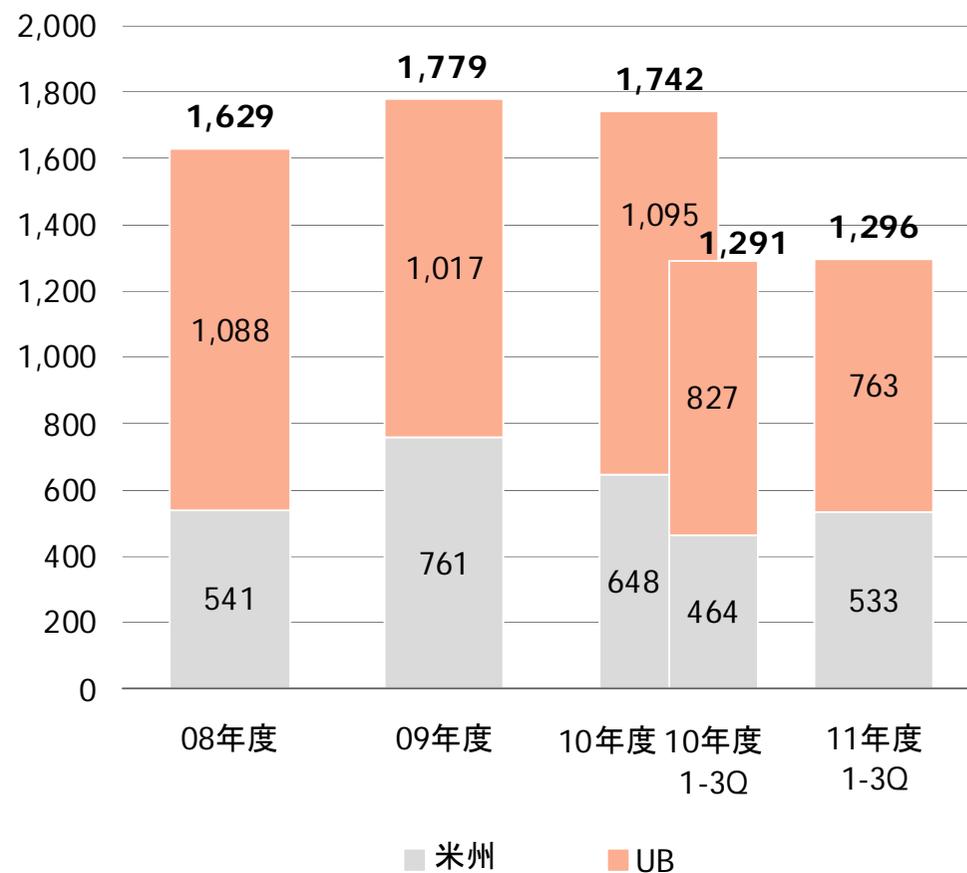
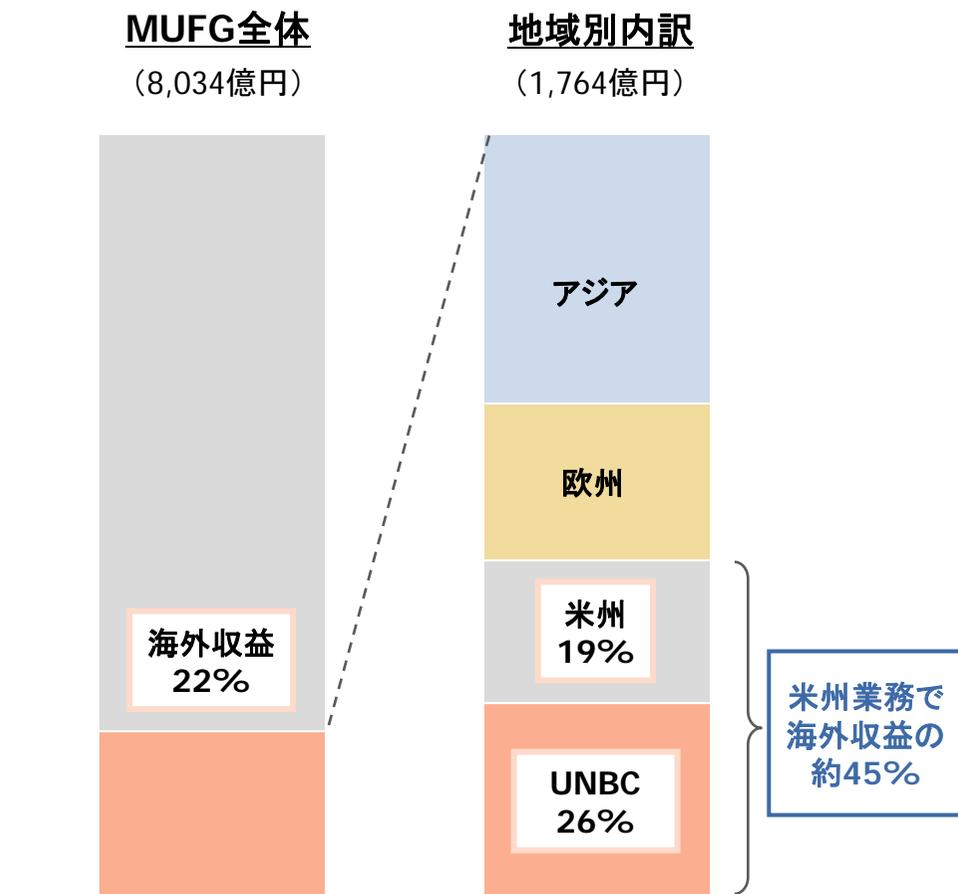
規制動向

米州業務のウェイト

- MUFG顧客部門全体に対する海外事業収益比率は約22%、海外事業収益のうち米州が占める比率は約45%
- 米州業務のさらなる成長は海外戦略のキーポイント

顧客部門の営業純益の構成(11年度第3四半期累計)

米州業務の営業純益推移(億円)*1

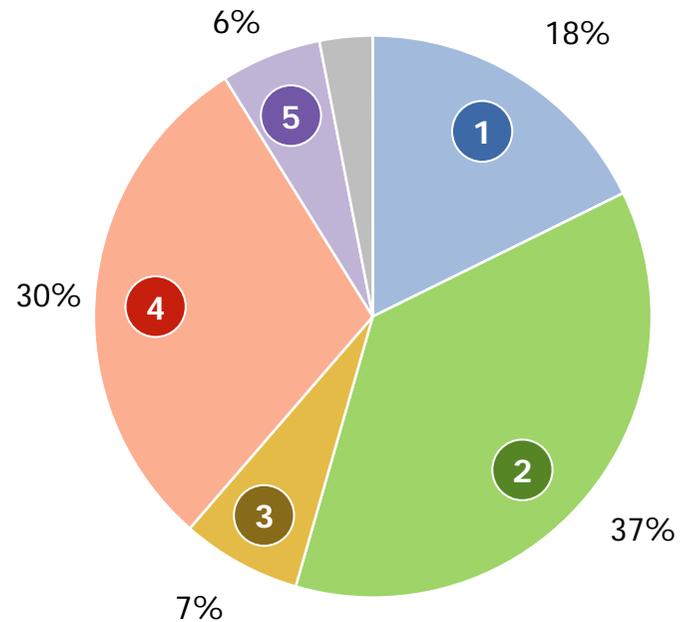


*1. 全て業務計画レート(\$1=95円、他)

顧客カバレッジ

■ バランスの取れた顧客基盤

顧客別粗利益(11年10-12月期)

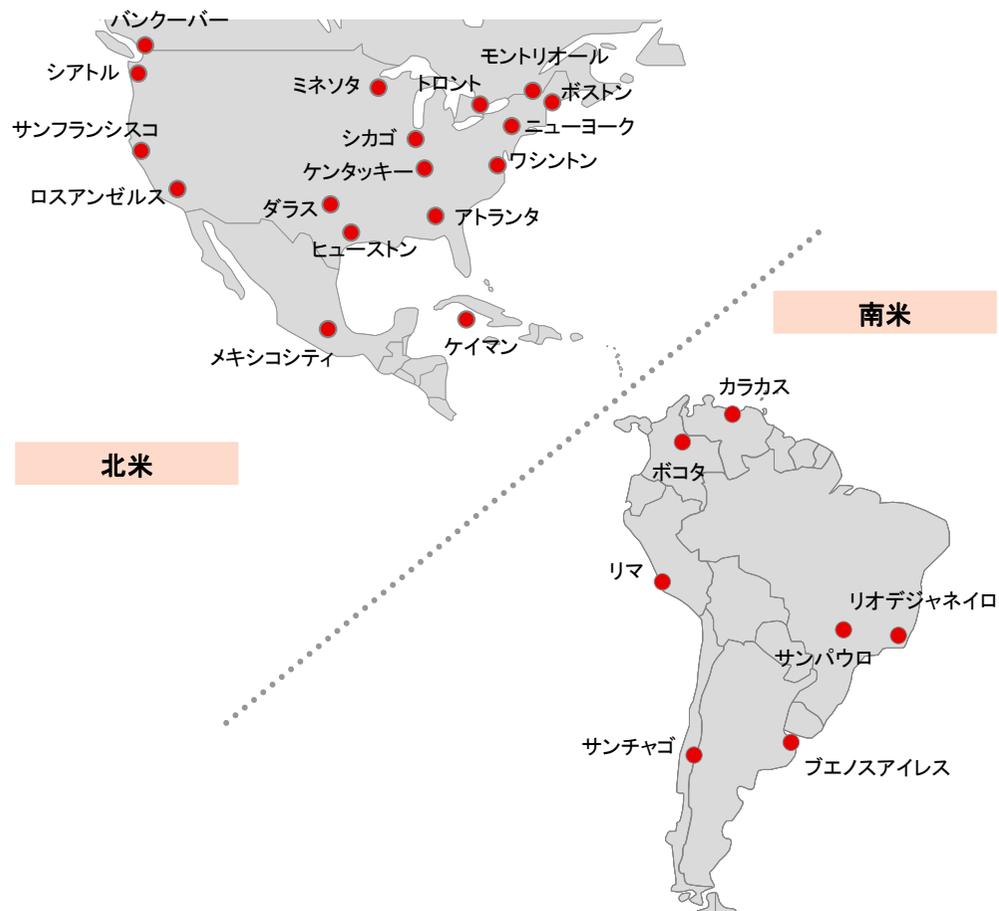


- 1 米国大企業**
 - 米国全域をカバー
- 2 米国中堅中小企業**
 - 主に西海岸
(カリフォルニア、オレゴン、ワシントン)
- 3 日系・アジア系企業**
 - 主に日系企業
 - 高い取引シェア
 - 米国全域をカバー
- 4 リテール**
 - 105万世帯
 - 主に西海岸
(カリフォルニア、オレゴン、ワシントン)
- 5 中南米／カナダ**

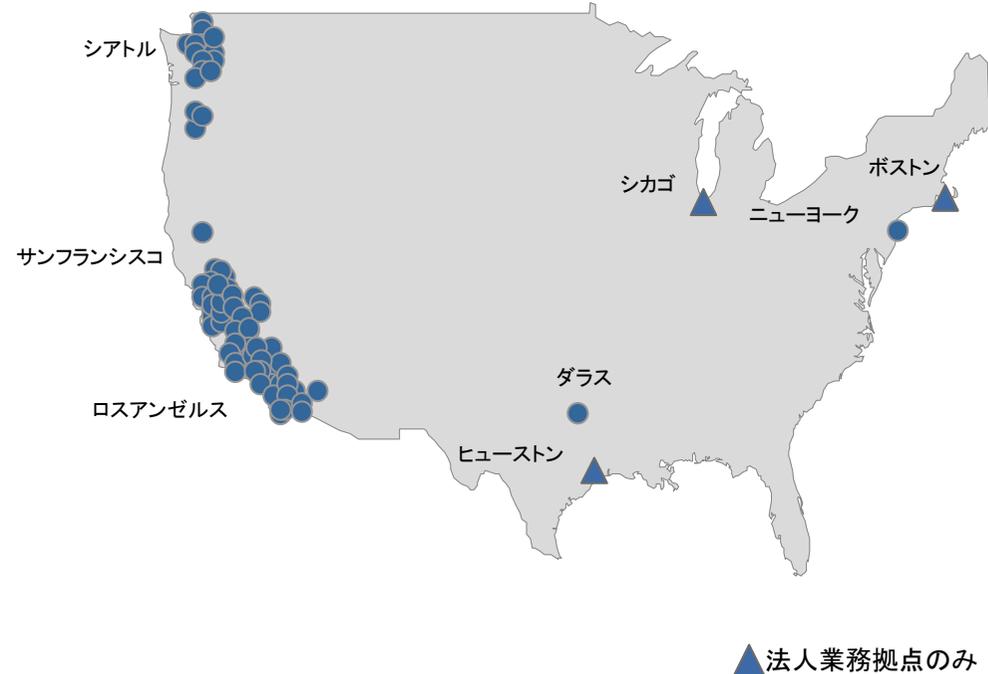
充実したネットワーク

- BTMUは、北米17拠点、南米7拠点
- ユニオンバンクは、カリフォルニア州を中心に414カ店を展開し、西海岸の有望市場をカバー

BTMU拠点網



ユニオンバンク拠点網



米州業務の概要



米州戦略

規制動向

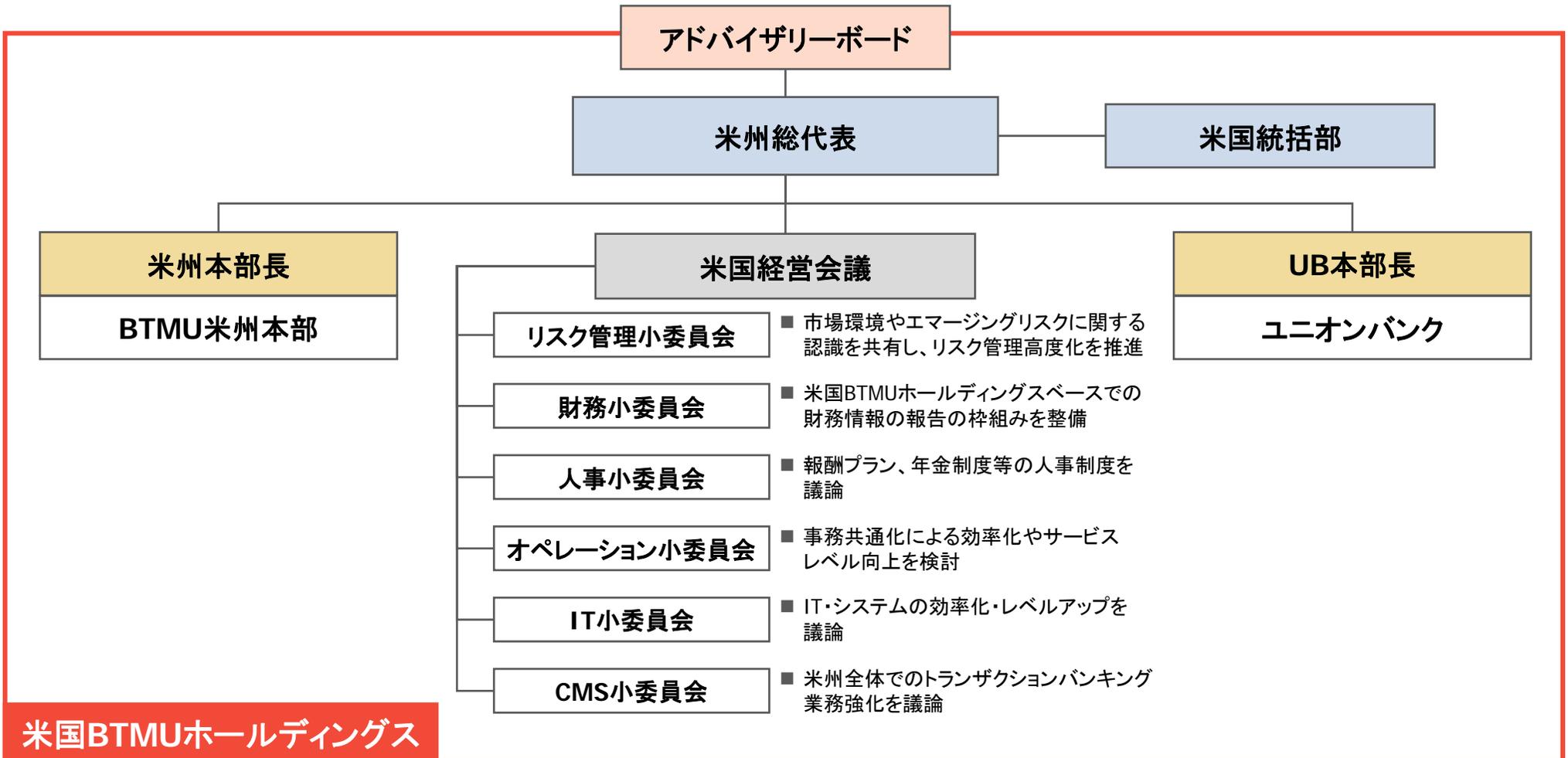
■ 米国BTMUホールディングス

■ BTMU米州本部

■ ユニオンバンク

(1) 組織

- 2011年7月1日、米国事業のさらなる拡大・強化や拡大する米国業務に見合った経営管理体制の確立を目的として設立
- BTMU米州本部とユニオンバンクを通じて展開している米国事業を米州総代表(米国シングルCEO)の下で、一元的に経営管理



(2)実績

■ 米国において一体的な戦略立案・業務推進、ガバナンス・リスク管理、インフラ整備、人材・コミュニケーション強化を実現する体制を構築

■ 顧客セグメント(大企業、日系を含むアジア系企業、中堅中小(コマーシャル)企業、リテール顧客)と業務カバレッジを再定義し、BTMU米州本部とユニオンバンクの役割を明確化。リソースを有効活用し、強みのある分野を伸ばす

- MUFGブランドを前面に出し、共同マーケティングを行ってきたPower & Utilityセグメントが寄与し、10年に続いて11年も米州でプロジェクトファイナンスのリーグテーブル1位を獲得
- ユニオンバンクの法人預金担当役員をシングルリーダーに任命、BTMU米州本部とユニオンバンク共通のCMS、トランザクションバンキング推進プラットフォームの構築・整備を推進

■ システム、オペレーション等、BTMU米州本部とユニオンバンクで重複する業務において、サービス向上、コスト削減両面におけるシナジーを追求する態勢を構築

(3) 目指す姿

米国BTMUホールディングスの目指す姿

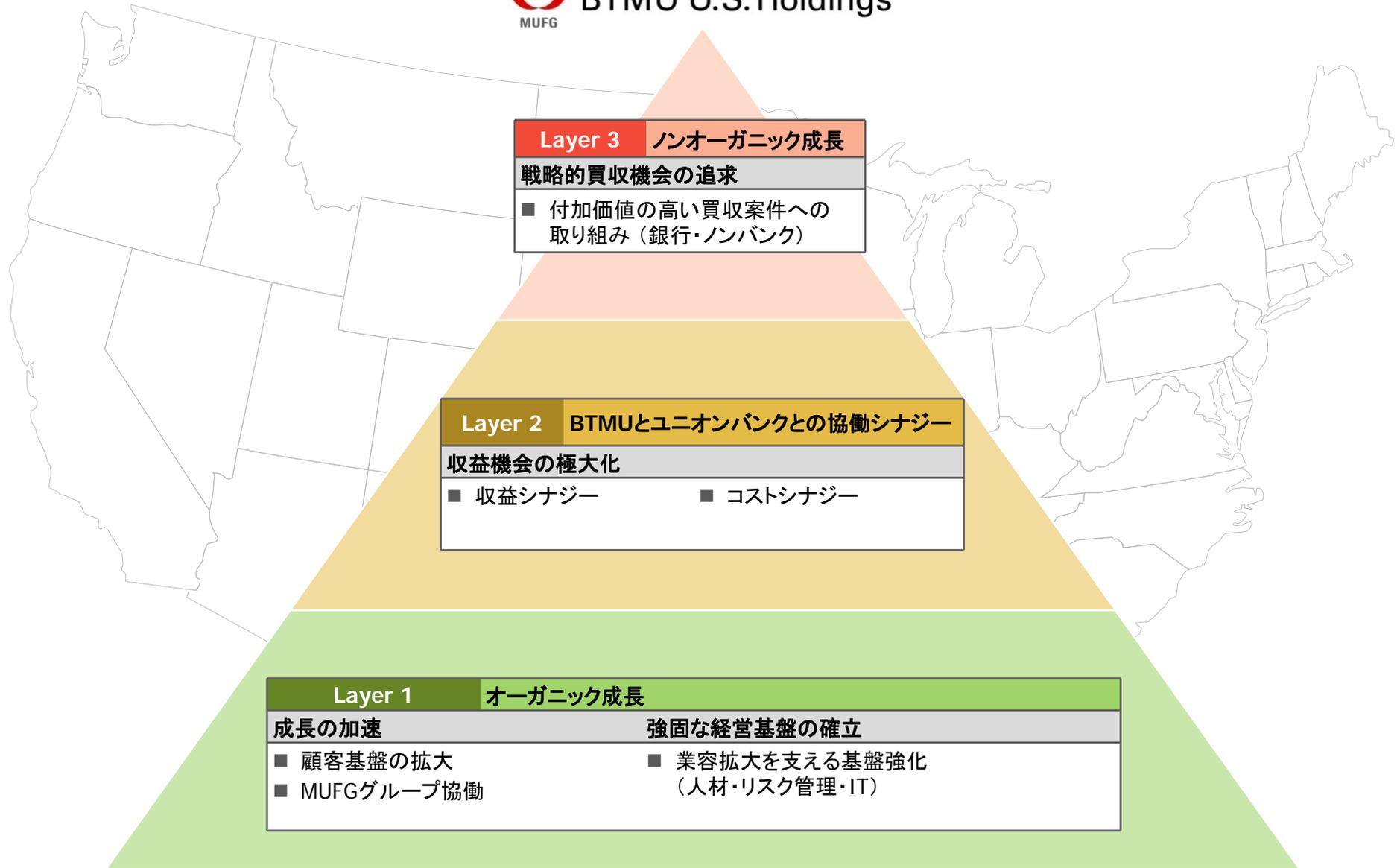
規模や収益力で米国トップ10に入る金融機関

米国内ランキング(11年12月末)

順位	金融機関名	国内貸出残高 (10億ドル)	順位	金融機関名	国内預金残高 (10億ドル)
1	Bank of America Corp.	869	1	Bank of America Corp.	957
2	Wells Fargo & Co.	797	2	JPMorgan Chase & Co.	852
3	JPMorgan Chase & Co.	645	3	Wells Fargo & Co.	849
4	Citigroup Inc.	390	4	Citigroup Inc.	343
5	U.S. Bancorp	214	5	U.S. Bancorp	215
6	PNC Financial Services Group	160	6	PNC Financial Services Group	186
⋮			⋮		
10	BB&T Corp.	111	10	Capital One Financial Corp.	127
11	Ally Financial Inc.	98	⋮		
12	BTMU U.S. Holdings	95	16	BTMU U.S. Holdings	81

(出所): SNL

(4) 成長戦略の枠組み

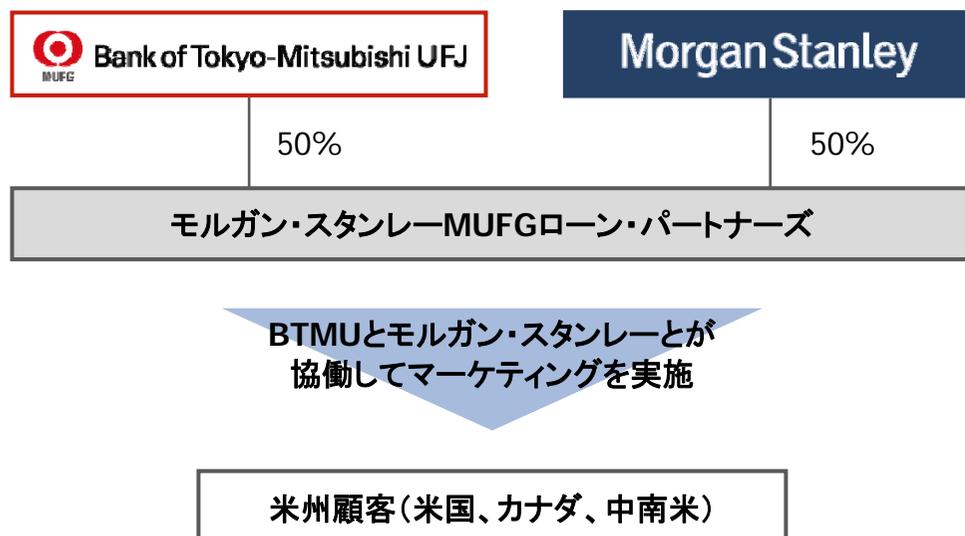


(5)モルガン・スタンレーとの戦略的提携

米州におけるモルガン・スタンレーとの提携

BTMU とモルガン・スタンレー

BTMUとモルガン・スタンレーは、両社の共同出資により設立した共同マーケティング会社「モルガン・スタンレーMUFGローン・パートナーズ」を通じて、コーポレートファイナンス業務や証券引受業務等で、両社の高い専門性を活かした最高水準の金融サービスを米州の法人顧客に提供



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	金融機関	案件数	金額 (100万ドル)	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*1	152	164,295	4.1
14	Morgan Stanley*1	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

*1. Loan Marketing Joint Venture以外の米国内の貸出も含む

ユニオンバンクとモルガン・スタンレー

ユニオンバンクとモルガン・スタンレーは、コマーシャルレンディングおよび資産運用の分野で協働を推進(ユニオンバンクの運用商品をモルガン・スタンレー・スミス・バーニーの拠点網で販売する等)

(6) ノンオーガニック成長

- 米国Top10実現のため、一定のクライテリアを充足する優良投資機会には積極的に対応

(投資クライテリアの例)

- 戦略上の適合性
 - 地理的拡大
 - 既存市場でのシェア改善
 - 収入・収益源の多様化
 - 規模の利益
 - ビジネスモデルの適合性
- コストシナジー
- 収益シナジー
- 投資リターン

(6) ノンオーガニック成長

- 2010年4月に、ユニオンバンクはFDICアシスト案件を通じてTamalpais Bank とFrontier Bankの買収を実施
- 両行の統合は予定通り完了。コストシナジーの実現に加え、商業用不動産中心から住宅ローン中心のビジネスモデルへの転換を推進中

Tamalpais Bank

- 譲渡契約調印
 - 2010年4月16日
- 買収資産・負債
 - 資産 約6億ドル(うち貸出 約5億ドル)
 - 預金 約4億ドル
- ネットワーク
 - カリフォルニア州マリン郡に7店舗
- 戦略的意義
 - 高所得者層の多いマリン郡における店舗網・顧客基盤の拡大
 - 自力出店が困難な地域



Frontier Bank

- 譲渡契約調印
 - 2010年4月30日
- 買収資産・負債
 - 資産 約32億ドル(うち貸出 約28億ドル)
 - 預金 約25億ドル
- ネットワーク
 - ワシントン州に47店舗、オレゴン州に4店舗
- 戦略的意義
 - ワシントン州は市場規模、人口増加率等で全米50州中、上位に位置する有望なマーケット
 - シアトルに強固な店舗網確立、米国西海岸をカバーする充実したネットワーク



(6) ノンオーガニック成長

- 2012年3月12日に、Union Bancal Corporationとその主要子会社であるUnion Bankは、銀行持株会社Pacific Capital Bancorpを1株当たり46ドルで全額現金買収することで合意し、正式調印したことを発表

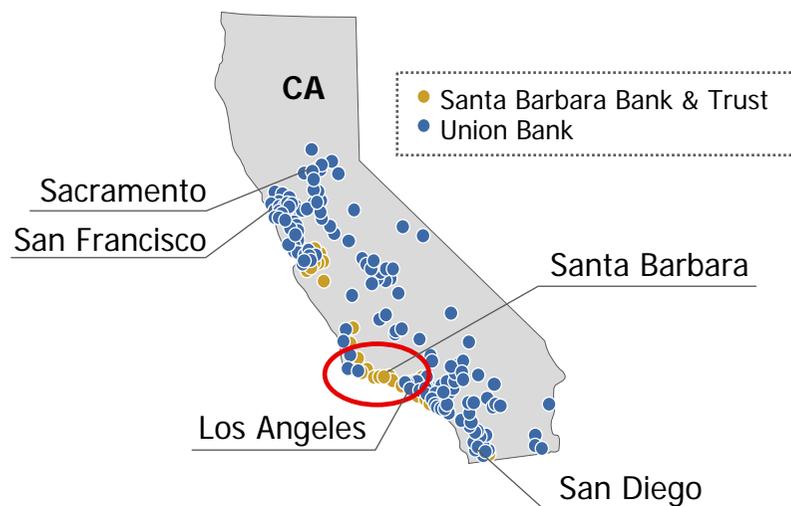
Pacific Capital Bancorp

■ 概要

- Pacific Capital Bancorpは米国NASDAQ上場の銀行持株会社。傘下にSanta Barbara Bank & Trust(以下、SBB&T)を保有
- SBB&Tはカリフォルニア州の中部海岸地区に47拠点を保有する中規模銀行
- 主要業務はリテール、中小企業向け預金貸出とウェルスマネジメント業務。サンタバーバラ地区で預金シェア首位

■ ネットワーク

- サンタバーバラ地区中心に47店舗(インストアの4店舗を含む)



■ 資産・負債

- 資産 約59億ドル
- 預金 約46億ドル

■ 案件概要

- 買収価格: 1,517百万ドル
- 修正純資産: 941百万ドル
- 修正純資産倍率: 1.6倍
- 買収手続完了時期: 2012年第4四半期頃

■ 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

■ 米国BTMUホールディングス

■ **BTMU米州本部**

■ ユニオンバンク

(1) 概要

顧客基盤	
米国・カナダ企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主に投資適格企業。顧客は約550社 ■ ホールセールバンキング業務においてユニオンバンクとの協働態勢を強化
日系・アジア系企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強固な日系顧客基盤 ■ 非日系アジア企業との取引を拡大中 ■ 顧客は約3,500社(邦銀内での取引シェアは1位)
ラテンアメリカ企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客は約150社 ■ ブラジルを中心に積極的に資源を投入し、顧客基盤を拡大中 ■ リマ駐在員事務所を11年2月に設立(12年3月に出張所へ格上)し、アンデス地域の顧客基盤も拡大中

マネジメント
<ul style="list-style-type: none"> ■ CEO for the Americas, Chief Operating Officer for the Americas ■ Head of Corporate & Investment Banking ■ Head of Asian Corporate Banking ■ Chief Risk Officer for the Americas ■ Chief HR Officer for the Americas ■ Chief Credit Officer for the Americas ■ General Manager Planning Division ■ Chief Administrative Officer for the Americas ■ General Counsel

業務ライン			
米州営業第一部	日系・アジア系企業取引の推進 (ニューヨーク)	米州CIB部	米州地域におけるシンジケートローン、アセットファイナンス、ストラクチャードファイナンス業務の推進
米州営業第二部	日系・アジア系企業取引の推進 (シカゴ)	米州金融市場部	外貨資金、為替取引を中心とした市場性業務の推進
米州営業第三部	日系・アジア系企業取引の推進 (ロスアンゼルス・サンフランシスコ)	海外営業店 (支店等)	日系・非日系企業取引の推進
米州営業第四部	フォーチュン500を中心とする優良米国企業取引の推進		

(2) 全体戦略

安定的かつ持続的な成長を実現

- 顧客基盤拡大、プロダクツ強化
- MUFGの総合力を活かした業務推進の強化
- バンキングモデル強化(現地通貨預金増強)
- 中南米ビジネス推進・強化(国別戦略に基づく資源投入)

米州横断的な組織・インフラ・人材強化

- 米州全体をカバーする組織・ガバナンス体制構築
- ビジネス拡大、規制強化に対応したコンプラ・リスク管理体制強化
- 米州人事部設立による現地行員マネジメントの抜本的改革
- 米州内コミュニケーション強化・活性化

(3) 米国大企業取引戦略

オーガニック成長

- 顧客基盤の拡大
- 相対的に優位な財務基盤を活かした取引地位の向上
- 良質な資産の積上げやリスクリターンの最適化による粗利益の拡大

商品・サービスの拡充

- 新商品・サービスの開発(ベンダーファイナンス、コーポレートアドバイザリー)
- 競合他行並みの商品ラインナップの拡充

資本市場業務の強化

- 買収ファイナンスへのグループ一体となった積極的な取り組み
- MUS(USA)やモルガン・スタンレーと一体となったサービスの提供
- 資本市場商品の拡充

(4) 中南米戦略

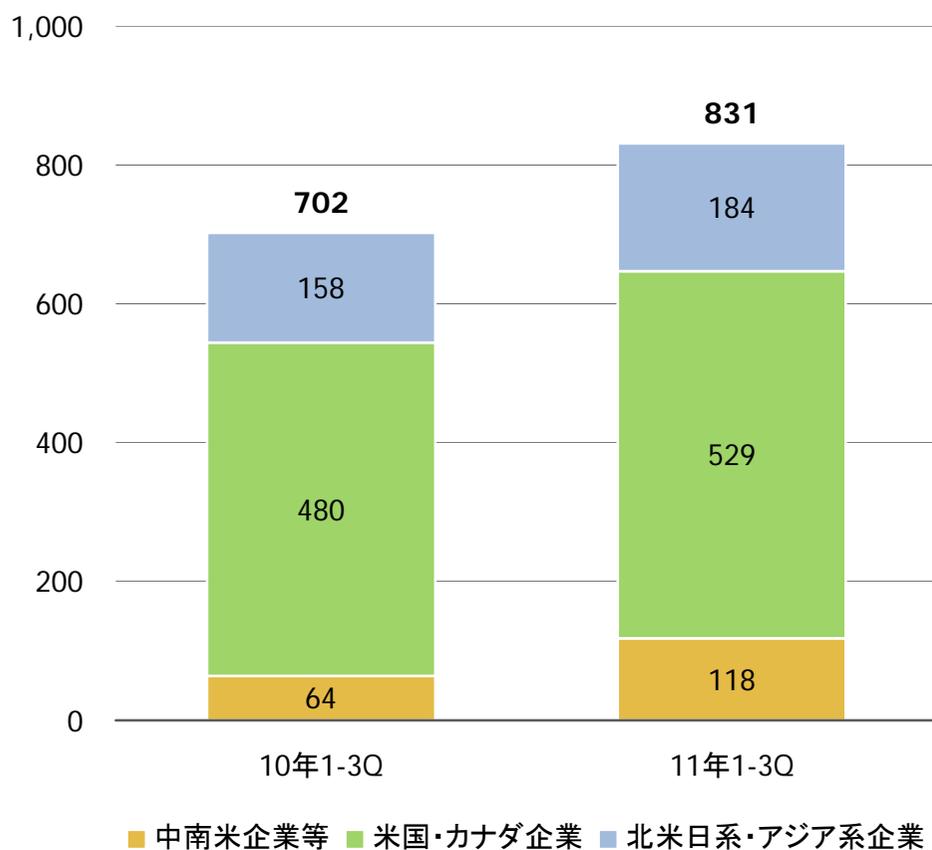
■ 中南米では、国別戦略を策定の上、必要な資源投入・体制整備を実施し、業務推進・強化中

	ブラジル	メキシコ	アンデス他(チリ、アルゼンチン、コロンビア、ペルー、ベネズエラ)
(1) 体制整備	① 増資 約400百万ドル(2011年6月)	① 増資 約200百万ドル(2011年12月)	① ボゴタ・リマ拠点の出張所化(2012年3月)
(2) 日系顧客ニーズ対応力向上	① 環境:ブラジルの成長する内需に着目。日系企業のブラジル進出機運復活、既存企業のオペレーション拡大 ② 1社当り信用限度引き上げとBNDES(ブラジル国立経済社会開発銀行)ファイナンス活用により、日系の大型ファイナンスを実行 ③ トランザクションバンキング業務の体制整備	① 環境:自動車関連を中心とする日系企業のメキシコ進出機運復活、既存企業のオペレーション拡大 ② 1社当り信用限度を拡大し、長期運転資金・設備資金を中心としたペソ建大型ファイナンスを実行 ③ フルバンキング機能提供力を梃子に、幅広いビジネス(プロジェクトファイナンス、トランザクションバンキング等)を拡大	① 環境:資源・エネルギー権益の取得等日系企業の活動が活発化 ② ECA(Export Credit Agency)ファイナンス(資源・インフラ案件など)の活用
(3) 優良非日系取引の拡大	① 環境:ブラジル企業の規模拡大と財務内容改善。海外進出志向 ② ブラジル地場銀行にはない当行の強みを活かし非日系取引を拡大 ③ 当行のグローバルネットワーク、商品提供力を活かすべく、資源・コモディティ・インフラプロジェクト関連企業へのアプローチを強化	① 環境:メキシコ企業の規模拡大と財務内容改善。熾烈な国内競争に勝ち残り、海外進出志向の高まり ② メキシコ企業のアジアへの進出志向を切り口として貸出(ペソ建/ドル建)に参入。日系企業の海外進出サポートで培ったビジネスモデルをメキシコ企業へのアプローチに活用。グローバルな取引拡大・付帯ビジネス吸収を目指す	① 環境:オイル&ガス、ユーティリティ、金属資源・鉱山等の分野の企業が業量を拡大 ② プロジェクト・ファイナンス(非日系資源・ソブリンの電力設備案件など)、シ・ローン(非日系全般)を活用したアプローチの強化

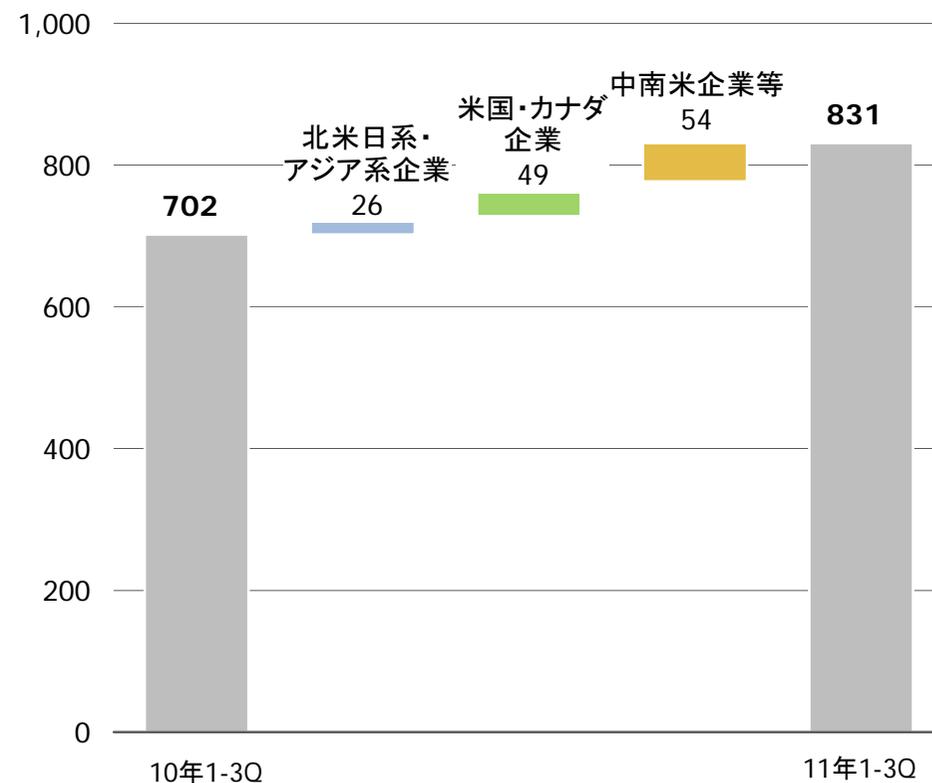
(5)業績 部門別業績概要

- 北米日系・アジア系企業、米国・カナダ企業、中南米企業のいずれも前年度比増収
- 非日系CIB業務(シンジケーション、プロジェクトファイナンス)、中南米ビジネスが大きく伸張

部門別粗利益(億円)*1



粗利益増減内訳(億円)*1



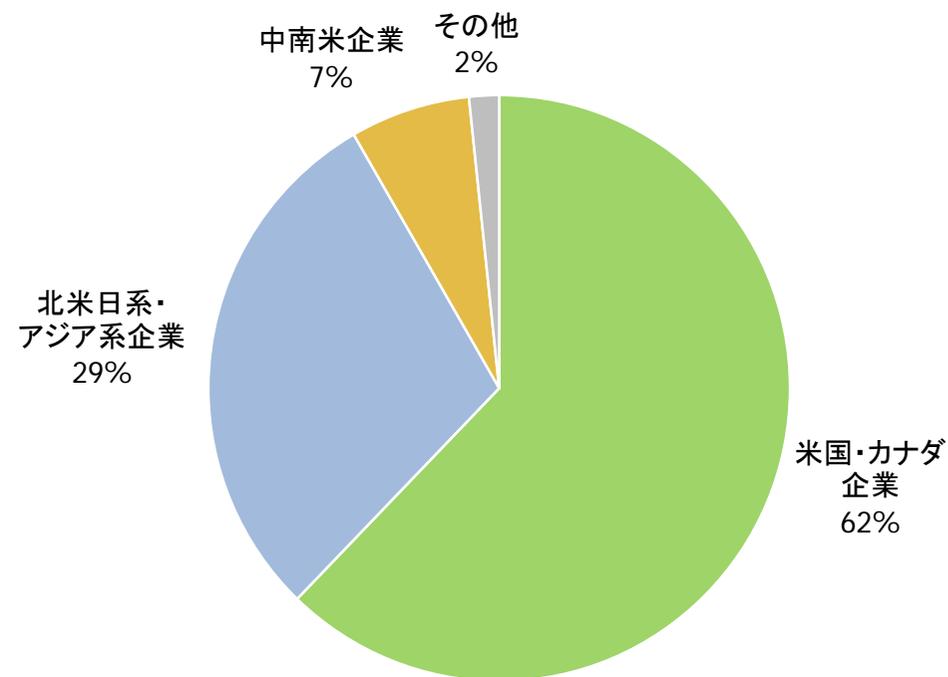
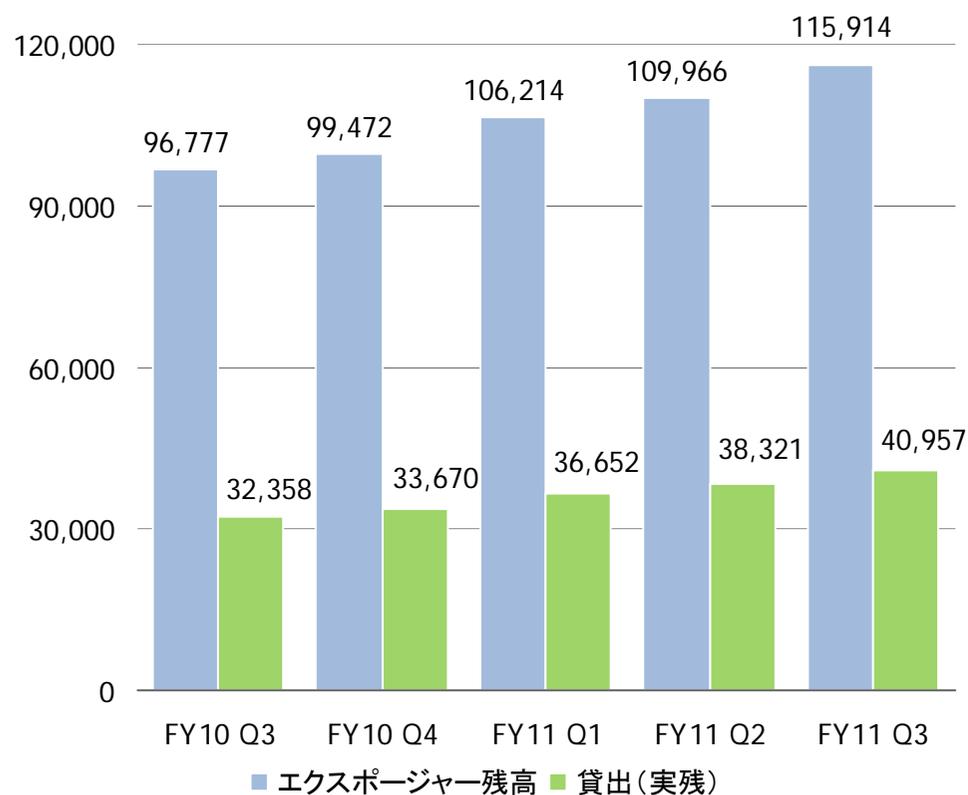
*1. BTMU連結ベース(粗利益は対顧業務)。業務計画レート(\$1=95円、他)

(5)業績 エクスポージャー残高(ローン、コミットメント、LC、証券化)の推移

- 11年3Qのエクスポージャー残高は10年3Q比20%の増加
- 米国・カナダ企業62%、北米日系・アジア系企業29%、中南米企業7%のエクスポージャー残高構成

エクスポージャー残高平残／貸出(実残)平残(100万ドル)

エクスポージャー残高のセグメント別構成*1



*1. 11年3Q平残基準

■ 米国BTMUホールディングス

■ BTMU米州本部

■ **ユニオンバンク**

(1)概要 企業概要・沿革

- 約150年の歴史を持つカリフォルニア州大手地銀



ユニオンバンクの概要*1	
本店	サンフランシスコ
店舗数	加州中心に414カ店
従業員数	10,437人
総資産	896億ドル(7.4兆円)
貸出金残高	535億ドル(4.4兆円)
預金残高	644億ドル(5.2兆円)
業務純益	879百万ドル(721億円)
純利益	778百万ドル(638億円)

沿革	
1864年	■ 西部初の商業銀行としてThe Bank of Californiaが設立
1883年	■ First National Bank of San Diego(後に、Southern California First National Bankへ商号変更)が設立
1914年	■ Kaspere Cohn Commercial and Savings Bank(後に、Union Bankへ商号変更)が設立
1975年	■ 加州東京銀行がSouthern California First National Bankを買収し、California First Bank誕生
1984年	■ 三菱銀行がThe Bank of Californiaを買収
1988年	■ California First BankがUnion Bankを買収(行名はUnion Bank)
1996年	■ 三菱銀行と東京銀行の合併に伴い、The Bank of CaliforniaとUnion Bankが合併し、Union Bank of Californiaが誕生
2008年	■ BTMUが100%子会社化。行名をUnion Bankに変更

*1. 計数は11年度、11年末\$1=82円で計算

(1)概要 米国内ランキング

■ 預金残高ベースで全米第21位、カリフォルニア州第4位(11年6月末現在)

全米ランキング*1		
順位	金融機関名	預金残高 (10億ドル)
1	Bank of America	949
2	Wells Fargo	761
3	JPMorgan Chase Bank	743
4	Citibank	318
5	U.S. Bank	198
6	PNC Bank	181
⋮		
10	The Bank of New York Mellon	106
⋮		
21	Union Bank	56

(出所):FDIC

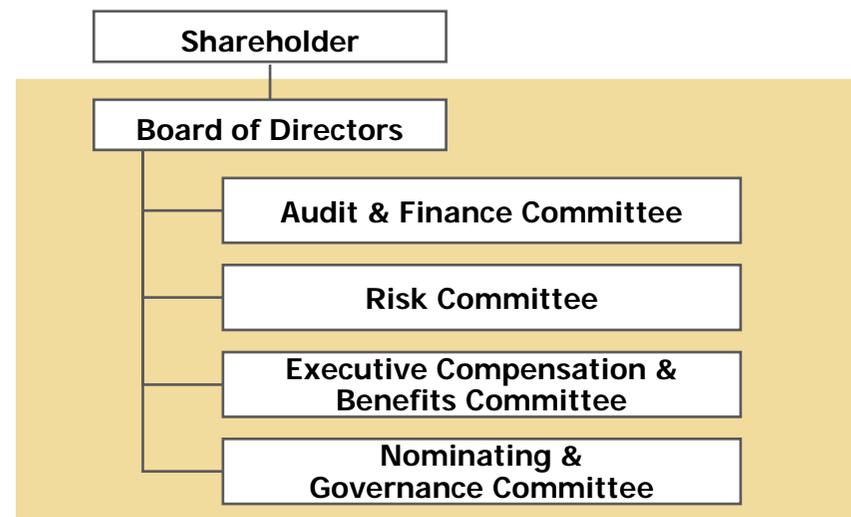
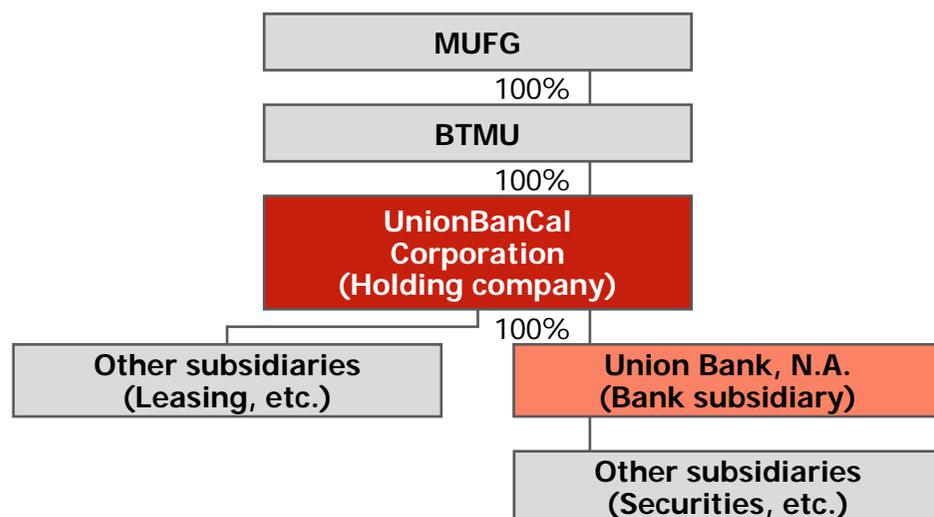
*1. 11年6月末

加州ランキング*1		
順位	金融機関名	預金残高 (10億ドル)
1	Bank of America	226
2	Wells Fargo Bank	172
3	JPMorgan Chase Bank	65
4	Union Bank	53
5	Citibank	45
6	U.S. Bank	31
7	Bank of the West	26
8	City National Bank	18
9	Onewest Bank	16
10	First Republic Bank	15

(出所):FDIC

(2) 組織 ①コーポレートガバナンス体制

- 持株会社UNBCの取締役会は15人で構成。その内、11人は独立取締役
- 取締役会傘下に4委員会を設置。いずれの委員会も委員長は独立取締役が務める
- 情報開示に注力(四半期決算の自主開示)
- 四半期報告・年次報告をSECファイリング



Directors

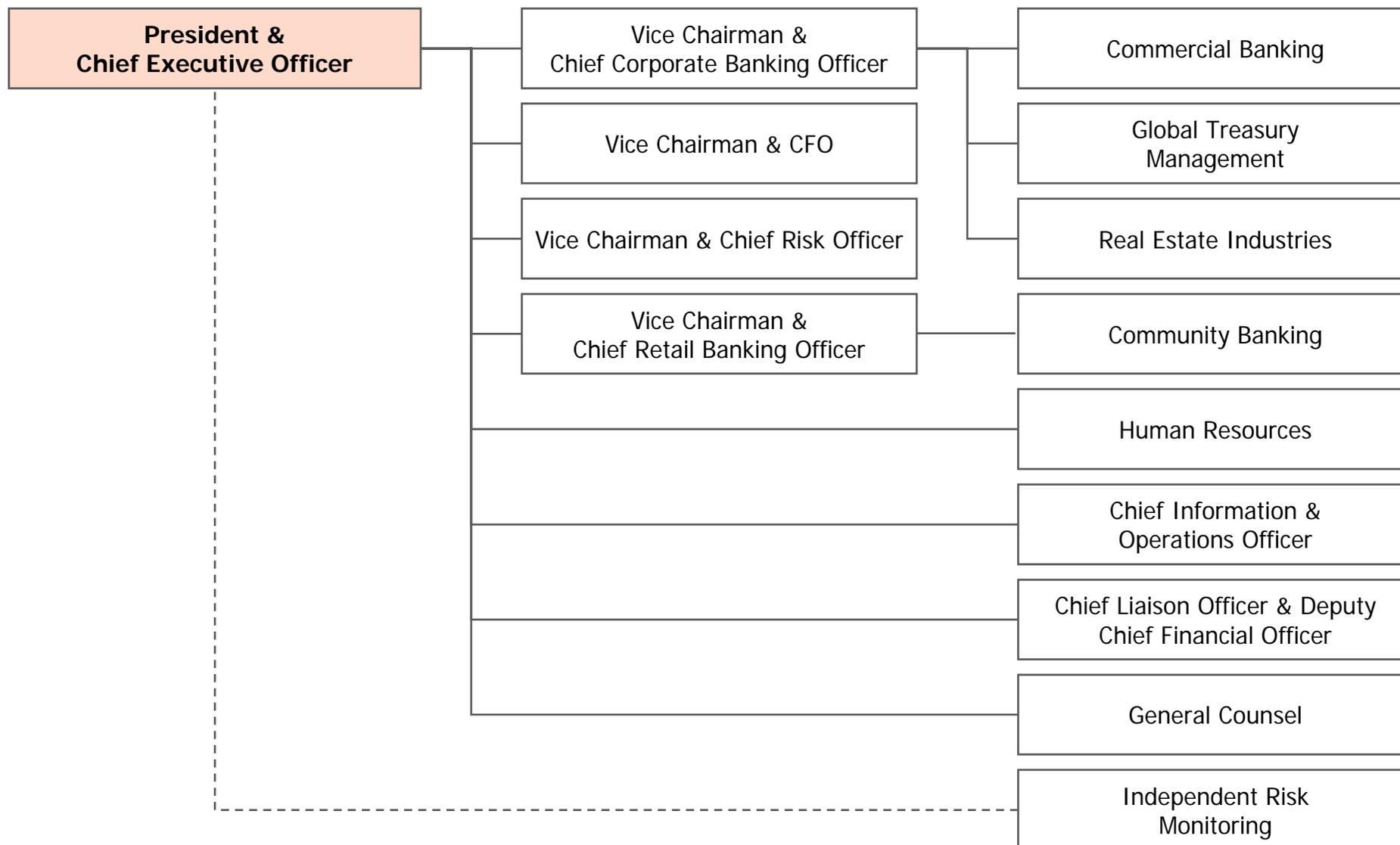
- Nobuo Kuroyanagi (UnionBanCal Corp director only)
- Tatsuo Tanaka (Deputy president of MUFG)
- Masaaki Tanaka (Senior Managing Executive officer, BTMU)
- Masashi Oka (President & CEO)

Independent Directors

- Aida Alvarez (former Administrator, Small Business Administration)
- David Andrews (retired SVP, Governmental Affairs, General Counsel & Secretary, PepsiCo, Inc.)
- Nicholas Binkley (Partner, Forest Binkley & Brown)
- Dale Crandall (President, Piedmont Corporate Advisors, Inc.)
- Murray Dashe (retired Chairman, CEO & President, Cost Plus, Inc.)
- Mohan Gyani (Vice Chairman, Roamware, Inc.)
- Christine Garvey (former global head of Corporate Real Estate & Services, Deutsche Bank AG)
- Takeo Hoshi (Professor, University of California, San Diego)
- Fernando Niebla (President, International Technology Partners, LLC)
- Barbara Rambo (CEO, Taconic Management Services)
- Dean Yoost (retired Partner, PriceWaterhouseCoopers)

(2)組織 ②Management team

- 現地採用マネジメント主体の執行体制を構築
- 現在のExecutive Committee (経営会議に相当)メンバーは以下の通り



(3) 業務の特色

■ 法人、リテールにバランスの取れた事業ポートフォリオ

リテール部門（粗利の約1/3）

- 支店やオンラインバンキングを通じて、個人・中小企業法人顧客向けに預貸金業務を展開
- 住宅ローン、ホームエクイティローンクレジットライン、ビジネスローン、預金、運用商品の提供
 - 105万世帯の個人、および中小企業向け
 - 高品質な顧客サービス
 - 良質な住宅ローンポートフォリオ

法人部門（粗利の約1/2）

- 全米をカバーする大企業、中堅企業から富裕層向けに幅広く与信商品、決済商品等を提供
- Power & Utility、不動産、テクノロジー、ヘルスケア、石油等特定業種への貸出に注力
- 充実した商品・サービス
 - 資本市場関連サービス
 - キャッシュ・マネジメント・サービス
 - 金融仲介サービス
 - 資産運用サービス

(4) 戦略

- 戦略テーマに沿って施策を実行し、経営環境変化に対応したビジネスモデルを構築

新たな収益機会の創造	<p>リテール、法人部門</p> <table border="1"><tbody><tr><td data-bbox="817 427 1440 518">Eコマースビジネスの強化</td><td data-bbox="1460 427 2083 518">クロスセルを通じた非金利収入増強</td></tr><tr><td data-bbox="817 533 1440 624">リテールのチャネル改革</td><td data-bbox="1460 533 2083 624">富裕層ビジネスの拡充</td></tr><tr><td data-bbox="817 638 1440 729">ビジネスバンキングの再構築</td><td data-bbox="1460 638 2083 729">ブランド強化</td></tr></tbody></table>	Eコマースビジネスの強化	クロスセルを通じた非金利収入増強	リテールのチャネル改革	富裕層ビジネスの拡充	ビジネスバンキングの再構築	ブランド強化
Eコマースビジネスの強化	クロスセルを通じた非金利収入増強						
リテールのチャネル改革	富裕層ビジネスの拡充						
ビジネスバンキングの再構築	ブランド強化						
業務効率化の推進	業務効率化プロジェクトの推進						
強固な経営基盤の確立	<p>リスク管理体制の高度化</p> <p>ITインフラ投資</p>						
バランスシート・資本運営の高度化	有価証券ポートフォリオの多様化、バランスシートの最適化						
M&A	銀行買収、その他金融サービス買収による商品サービスの充実						

(5)業績 損益サマリー

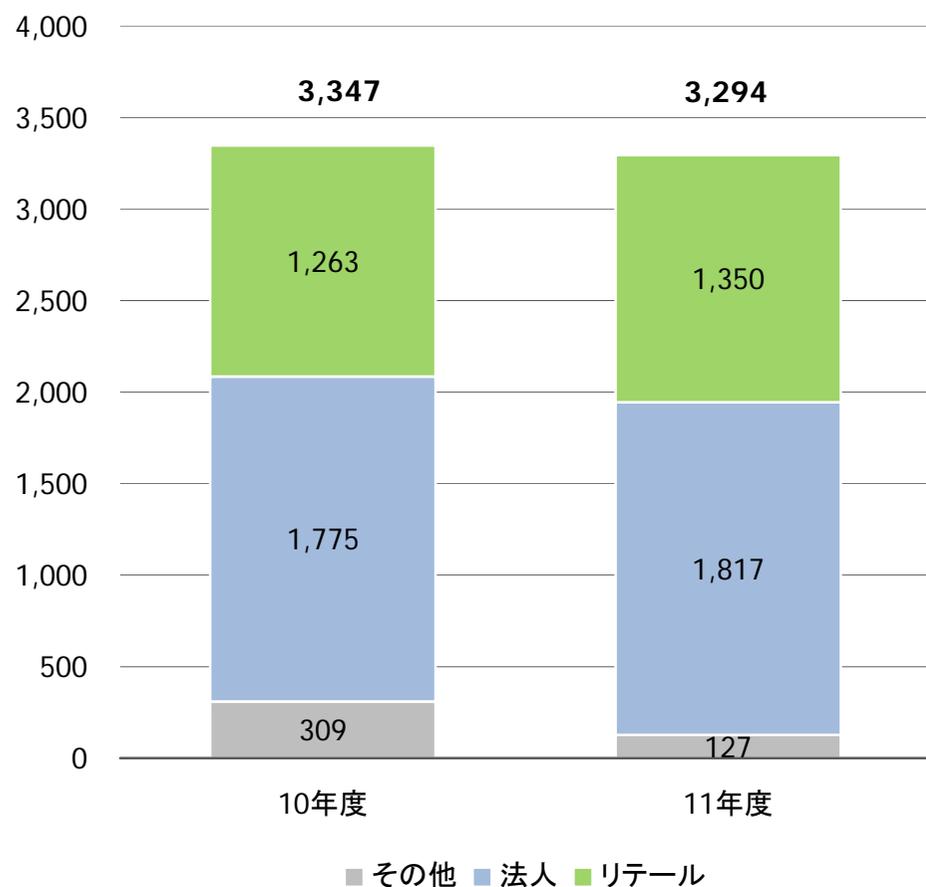
業務純益	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金利益増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 法人部門およびリーテル部門での貸出増加が主因 ■ 非金利収益減少 <ul style="list-style-type: none"> ● 規制の影響等に伴い預金手数料は減少 ● 証券売却益の減少(10年は証券ポートのリバランスに伴い売却益を計上) ■ 営業費増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 買収やプロジェクト遂行に伴うコスト増等で人件費は増加 ● 規制対応費用や10年に計上した一過性の費用の剥落で物件費は減少。但し、全体では営業費は増加。 ■ 業務純益は非金利収益の減少を主因に10%減少
貸倒引当金繰入額	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産内容の改善を主因に202百万ドルの戻りを計上
当期純利益	<ul style="list-style-type: none"> ■ 前期比大幅増益となり、778百万ドルの純利益を計上

連結P/L(100万ドル)			
	2010年	2011年	増減
1 粗利益	3,347	3,294	▲53
2 資金利益	2,424	2,478	54
3 非金利収益	923	816	▲107
4 うち預金手数料	250	228	▲22
5 うち信託・資産運用手数料	133	132	▲1
6 うち投資銀行業務	83	97	14
7 うち証券業務	40	47	7
8 うちカード関連	41	37	▲4
9 うちトレーディング	111	126	15
10 うち有価証券 売買損益	105	58	▲47
11 営業費	2,372	2,415	43
12 人件費	1,230	1,385	155
13 物件費等	1,142	1,030	▲112
14 業務純益	975	879	▲96
15 貸倒引当金繰入額	▲182	202	384
16 税前利益(損失)	793	1,081	288
17 当期純利益(損失)	573	778	205

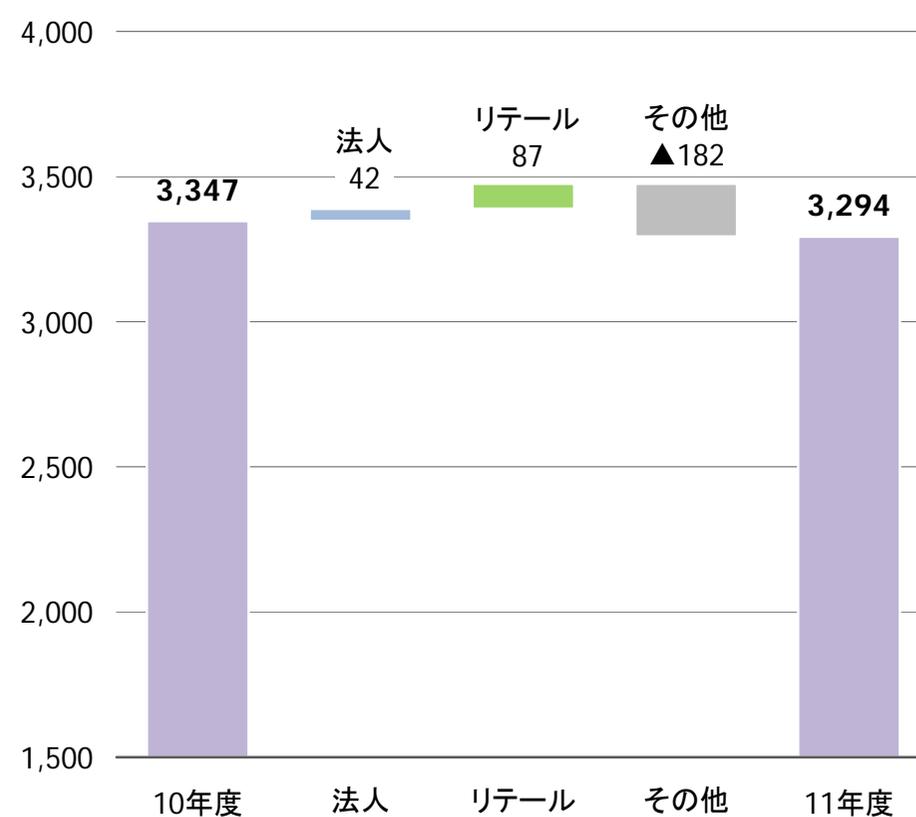
(5)業績 部門別業績概要

- 法人部門、リテール部門のいずれも前年度比増収
 - 法人、リテール部門とも貸出増加に伴う資金利益増加を主因に増収
 - 有価証券売買損益の減少を主因にその他部門の収入は減少

部門別粗利益(100万ドル)



粗利益増減内訳(100万ドル)



(5)業績 BSサマリー

貸出金	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境の好転を背景に、ほとんどの貸出カテゴリーで増加
有価証券	<ul style="list-style-type: none"> エージェンシー債やCMS債の増加により その他有価証券残高は増加
預金	<ul style="list-style-type: none"> 無利息預金の増加を主因に総預金残高は増加
不稼動資産	<ul style="list-style-type: none"> 経済環境の好転に伴い幅広い業種で資産内容が改善し、不稼動資産は減少 不稼動資産比率*1は0.70%と他行比低水準

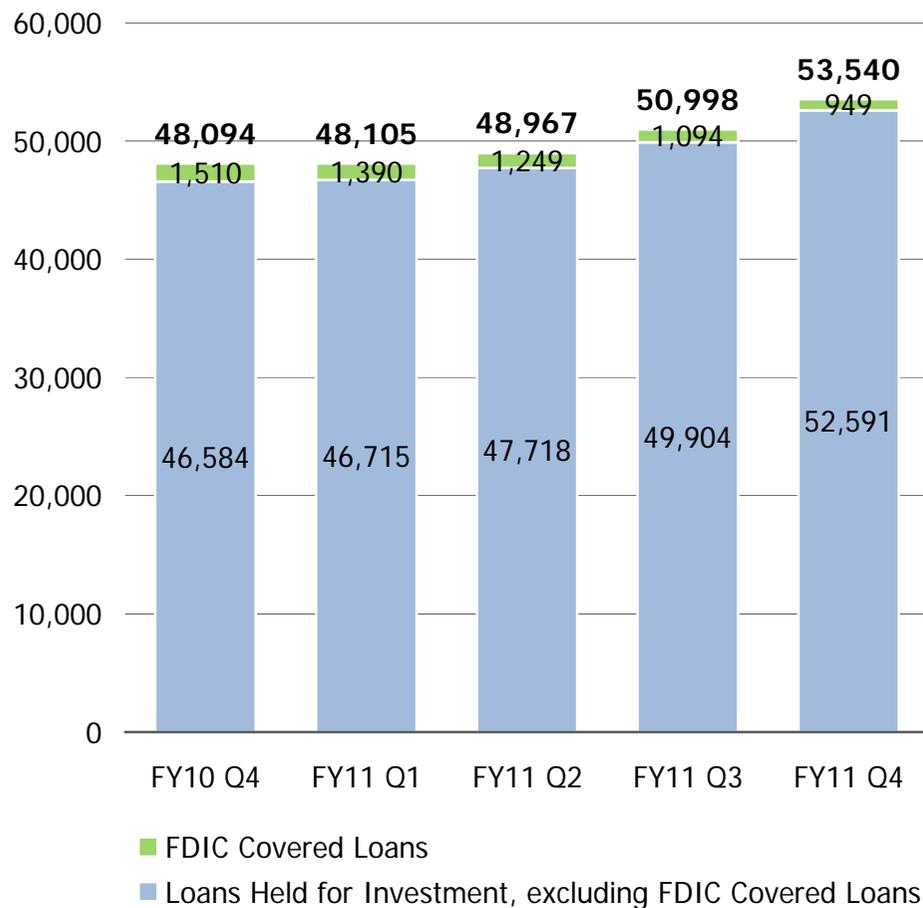
連結B/S(100万ドル)			
	10年12月末	11年12月末	増減
1 資産の部合計	79,097	89,676	10,579
2 貸出金	48,094	53,540	5,446
3 有価証券	22,114	24,106	1,992
4 その他有価証券	20,791	22,833	2,042
5 満期保有有価証券	1,323	1,273	▲50
6 負債の部合計	68,706	77,846	9,140
7 預金	59,954	64,420	4,466
8 無利息預金	16,343	20,598	4,255
9 有利息預金	43,611	43,822	211
10 純資産の部合計	10,391	11,830	1,439
11 ネットインタレスト マージン	FY10 3.24%	FY11 3.38%	0.14%
12 不稼動資産	1,142	782	▲360
13 不稼動資産比率*1	1.15%	0.70%	▲0.45%

*1. 不稼動資産／総資産 FDIC案件を除く

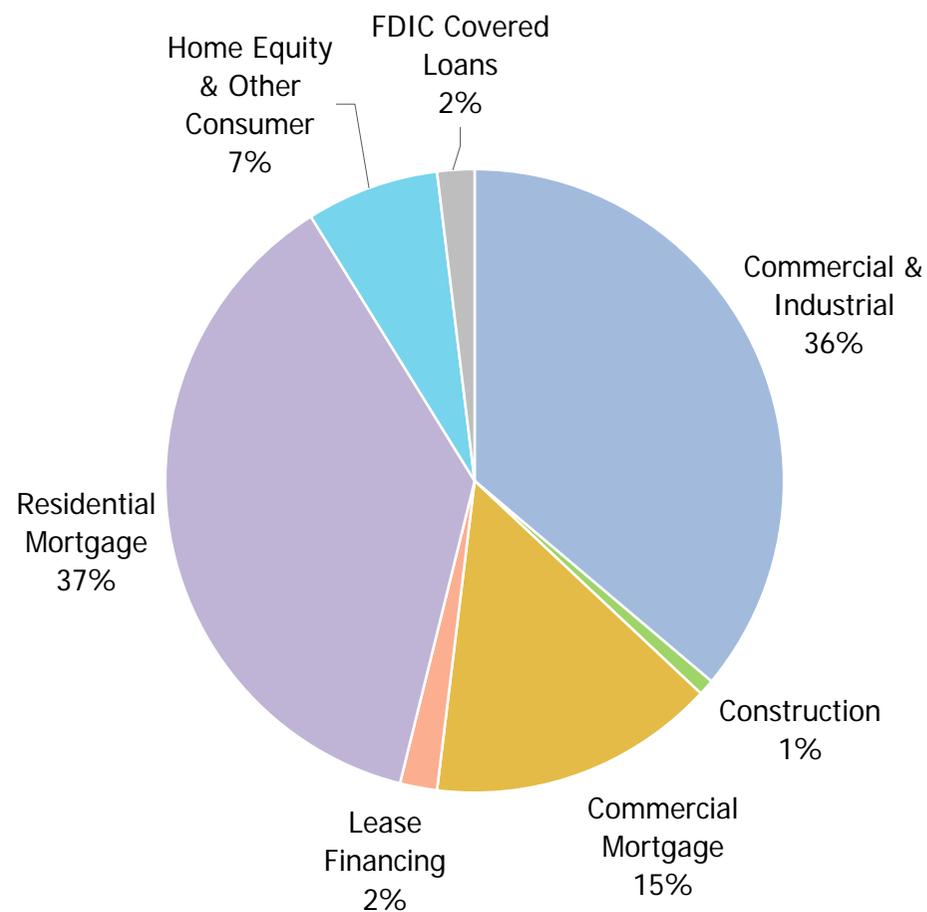
(5)業績 貸出金の推移

- 強固なフランチャイズをベースに、11年は年率11%で貸出増加
- 商業不動産のウエイトは低く、バランスの取れた貸出ポートフォリオ

貸出金末残(100万ドル)



貸出資産構成*1

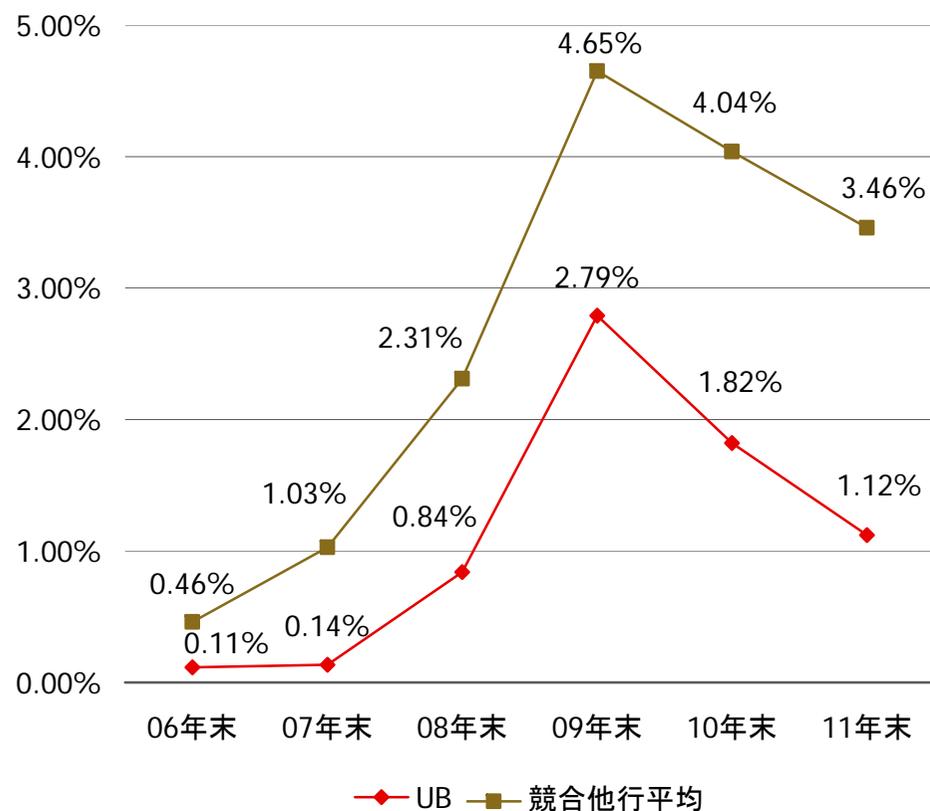


*1. 11年12月末残

(5)業績 クレジットクオリティ

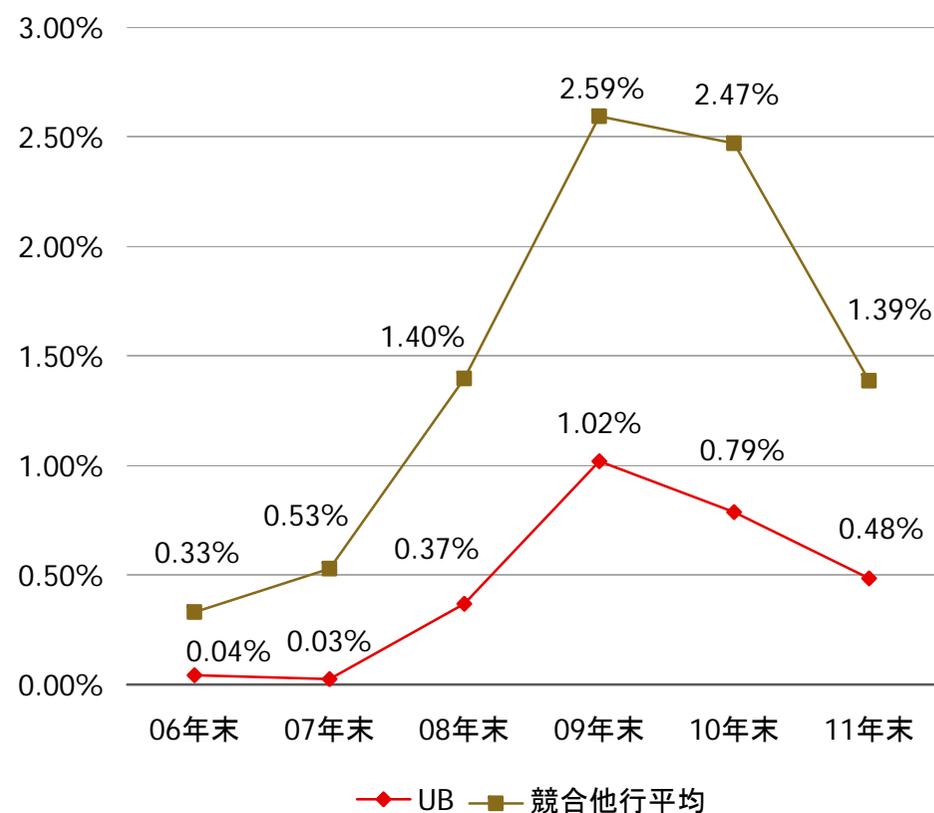
- 得意分野に特化したビジネスモデル、バランスの取れた貸出構成、長期にわたる堅実な与信管理により、不稼動貸出比率は一貫して他行比低水準
- ポートの分散、業種別限度、貸出限度、地理的分散、優良先へのフォーカス等により、与信リスクを管理
- サブプライムローン、オプション付変動金利ローン(Option ARM)は取り扱いせず
- プライムローンへの集中、良好な顧客信用状況、低水準のLTV(Loan To Value)により住宅ローン延滞率は低水準

不稼動貸出比率(不稼動貸出/総貸出)



(出所)SNL UBはFDIC資産を除く

ネット償却/貸出平残比率

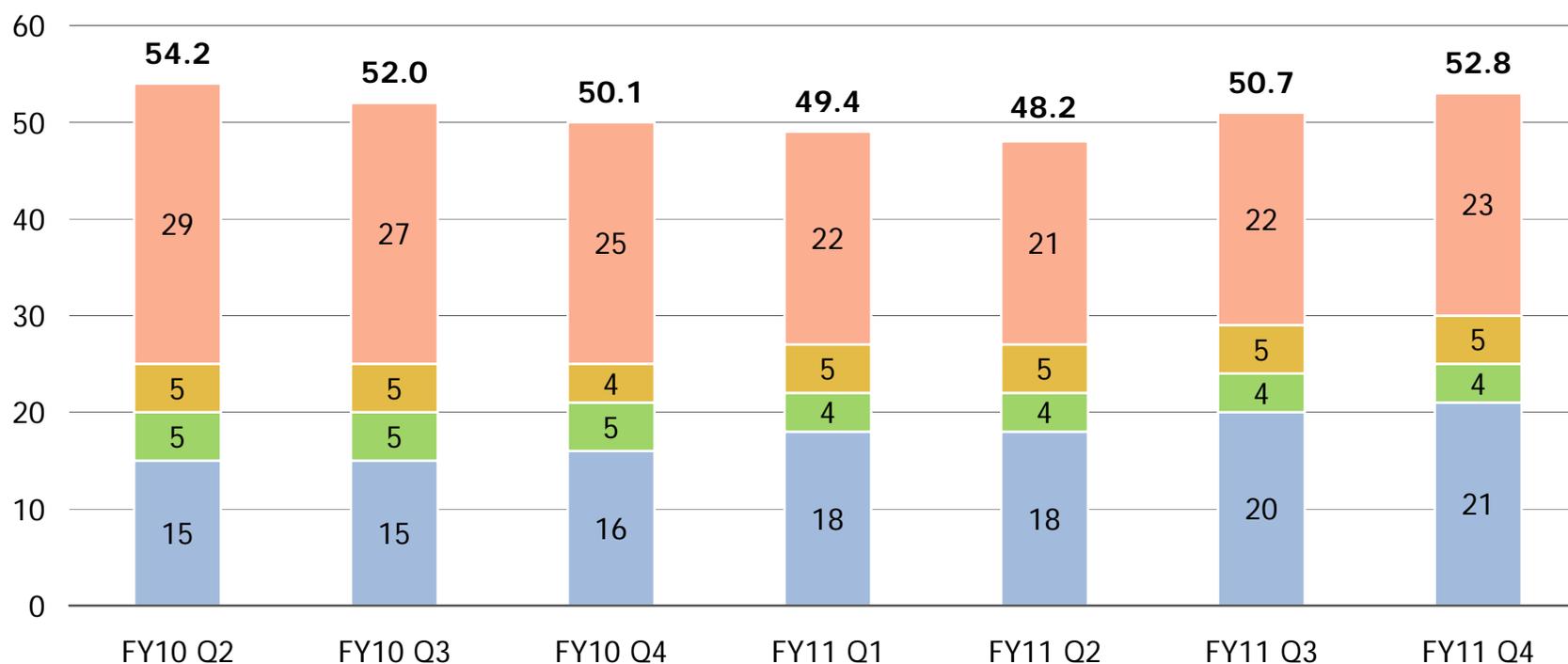


(出所)SNL UBはFDIC資産を除く

(5)業績 預金の推移

- 低金利下、代替投資商品が限定的であることから、預金は足元増加傾向
- 利率の高い預金の削減を行った結果、10年から11年半ばにかけては減少。足元増加している預金は無利息預金

預金末残の推移*1(10億ドル)



有利息預金の平均利率

0.59%

0.56%

0.50%

0.50%

0.53%

0.53%

0.51%

■ Core Noninterest Bearing Deposits

■ Core Savings

■ Domestic Time <= \$250K

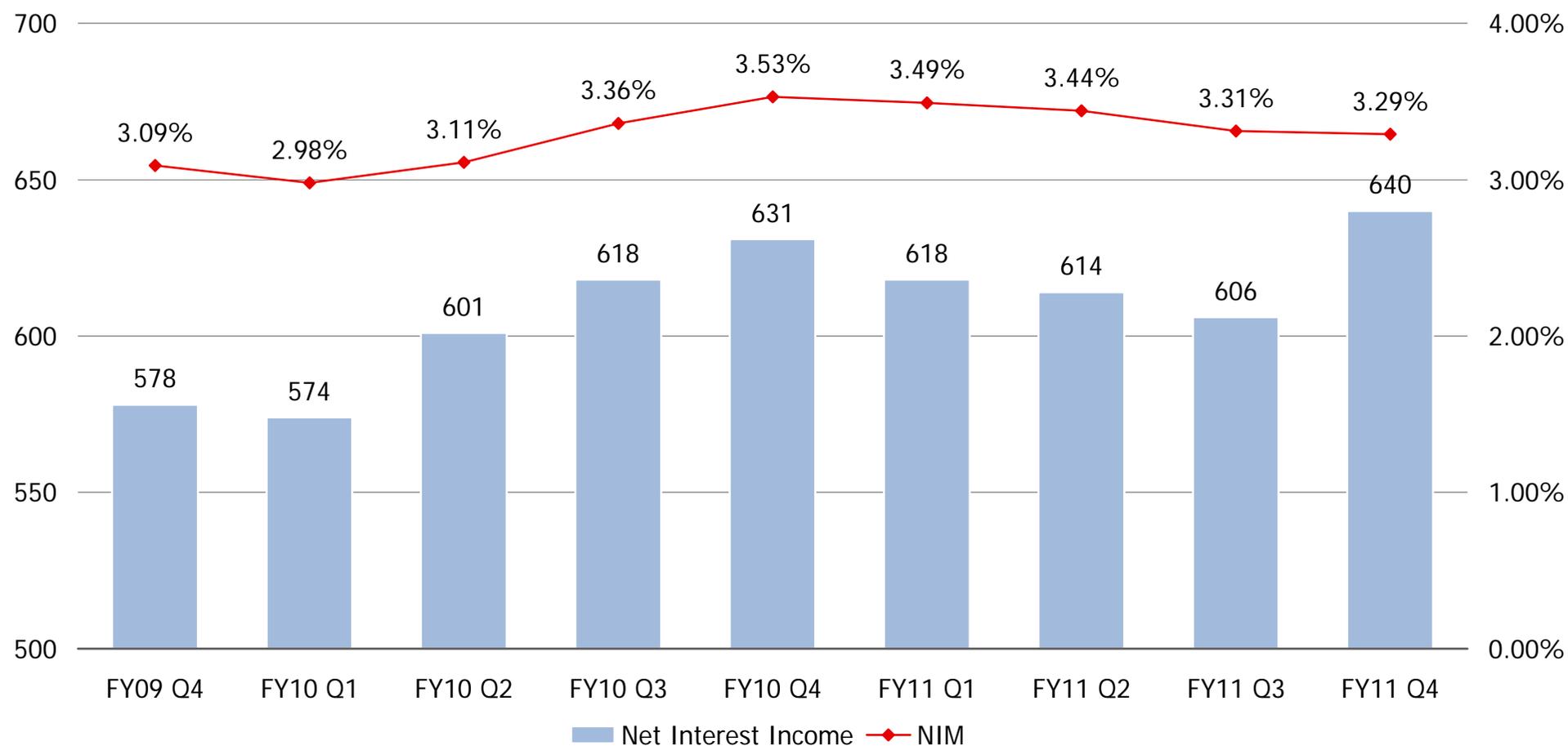
■ Core Transaction & MMA

*1. コア預金は、ブローカー預金、外貨預金、および25万ドル超の大口預金を除く

(5)業績 ネットインタレストマージン

- 低金利環境の継続の影響を受けネットインタレストマージンは低下も、預金金利低下による調達コスト低減効果もあり、足元はほぼ横ばいに
- 有価証券や貸出等の運用資産の増加により、11年の資金利益は増加

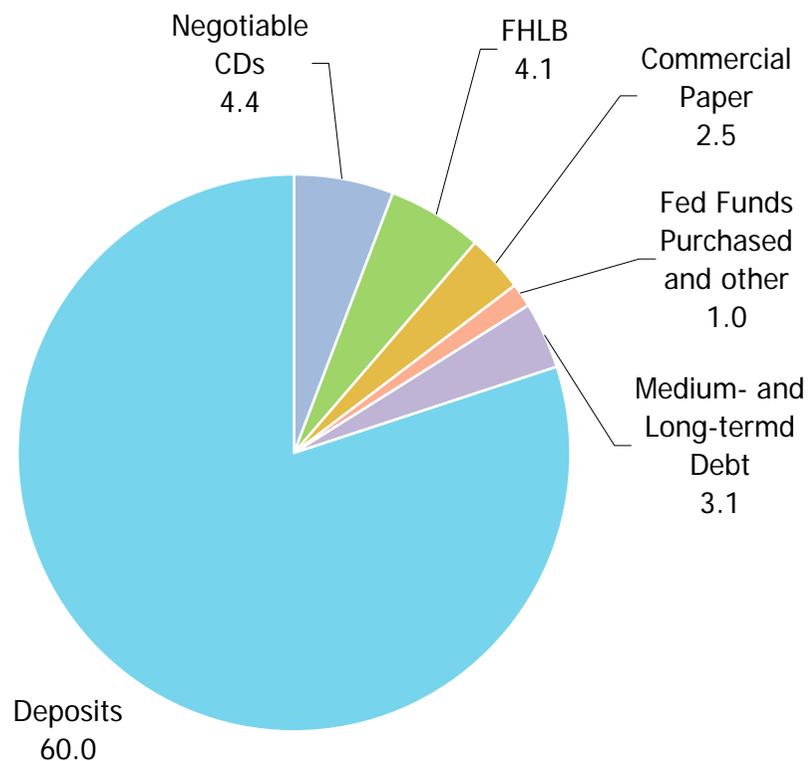
ネットインタレストマージンと資金利益の推移(100万ドル)



(5)業績 流動性

- 強固な預金調達基盤と多様なホールセール調達手段により潤沢な流動性を確保
- 米国債、エージェンシー債を主とする良質な証券ポートはキャッシュ化もしくは担保供出が可能
- 連邦住宅貸付銀行(FHLB)と連邦準備銀行(FRB)からの借入枠を設定

預金およびホールセール調達(10億ドル)



\$75.1 billion
11年12月末

その他有価証券の内訳(100万ドル)

	取得原価	評価損益	時価
合計	22,626	207	22,833
米国債・エージェンシー債	6,943	54	6,997
RMBS(政府・エージェンシー)	13,307	178	13,485
その他RMBS	800	▲62	738
ABS等	1,495	37	1,532
株式等	81	0	81

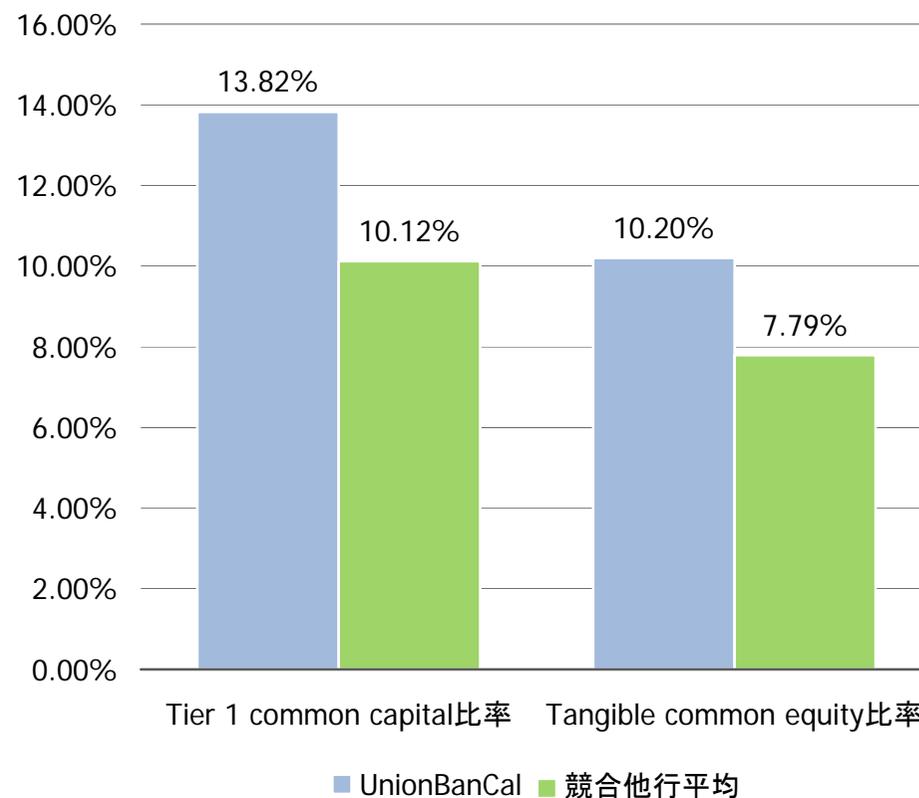
(5)業績 資本ポジション

- 競合他行を大きく上回る中核資本を確保(11年12月末)
- BISベースでTier1比率13.82%、自己資本比率15.98%(11年12月末)
- 公的資金無し
- 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

BIS自己資本比率の状況(100万ドル)

	10年12月末	11年12月末	増減
1 自己資本比率	15.01%	15.98%	0.97%
2 Tier1比率	12.44%	13.82%	1.38%
3 タンジブルコモン エクイティ比率	9.67%	10.20%	0.53%
4 Tier 1	8,029	9,641	1,612
5 Tier 2	1,656	1,501	▲155
6 自己資本	9,685	11,142	1,457
7 リスクアセット	64,516	69,738	5,222

中核自己資本比率の他行比較(11年12月末時点)



(出所)会社公表資料

米州業務の概要

米州戦略



規制動向

規制環境

1. ドッド・フランク法(2012年3月時点)

	概要	影響等
米国SIFIsに対する プルデンシャル規制*1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本流動性規制の強化。カウンターパーティーリミット設定やストレステスト実施等を義務付け ■ コリンズ修正条項:(傘下の銀行と同じ)バーゼルIベースの最低資本水準の維持、Tier 1からの米トラスト型優先証券の控除 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MUFGへの適用は不透明。UNBCは米銀行持株会社と同様の対応が必要 ■ 12年1月にUNBCはFRBに資本計画を提出。3月にFRBはUNBCの資本計画に対して「異議なく承諾」した旨を通知 ■ コリンズ修正条項のUNBCへの影響は他米銀行持株会社より僅少
破綻処理計画	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国SIFIsは破綻処理計画の年一回の提出が必要 ■ ドッドフランク法とは別に、FDICは総資産500億ドル以上の預金保険対象金融機関に破綻処理計画の提出を要請 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国ではMUFG 米国業務とユニオンバンクの2種類の破綻処理計画の提出が必要 ■ MUFG全社ベースの破綻処理計画策定プロジェクトの中で、対応を実施中。
デリバティブ規制	<ul style="list-style-type: none"> ■ デリバティブ規制の実施 ■ スワッププッシュアウト条項。銀行は高リスクなスワップ取引を銀行本体から分離することが必要(預金保険対象金融機関には免除規定有り) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス対応等のコスト増が想定 ■ スワッププッシュアウト条項に関しては、米国のMUFGグループ内で対応検討中
ボルカールール	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自己勘定トレーディング業務の禁止、ファンド等への投資制限 ■ ボルカールールの米国外への広範な適用 <ul style="list-style-type: none"> ● 外国銀行の米国外でのみ実施されるオペレーションは適用対象外。但し、米銀の海外オペレーションは対象 ● 本ルール of 域外適用に関して各方面(外国政府、外国政府機関、外国銀行)から懸念が示されている状況 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MUFGの米州業務における自己勘定トレーディング業務撤退による収益減少インパクトは他の欧米銀よりは少ない ■ 禁止対象外取引の実施には詳細規定が不透明であることに留意が必要である他、コンプライアンス対応負荷が高い ■ 域外適用がどこまで及ぶか、依然、不透明(日本国債市場、米国外事業への影響等)

*1. 総資産500億ドル以上の米国BHC及び、FRB監督下に置かれた大手ノンバンク

規制環境(続き)

1. ドッド・フランク法(続き)

	概要	影響等
消費者保護	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者保護に関する州法遵守に加えて、米消費者金融保護局設立により消費者金融規制が強化される見込み ■ ダービン修正条項： デビットカードのインターチェンジ手数料の制限。同条項の適用は総資産100億ドル以上の銀行のみ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者保護に関する州法、米消費者金融保護局への対応によりコンプライアンス対応コストの増加が見込まれる ■ 銀行及びノンバンクの双方が同一監督下に置かれるため、行き過ぎた競争に制限がかかる可能性有り。結果として、コンシューマーレンディングでは、スケールメリットのある規模の大きな銀行が競争上、有利になる可能性ありとみられる ■ ユニオンバンクのインターチェンジ手数料は規制前の約5割にまで減少の見込み。また総資産100億ドル未満の銀行は対象外であり、競争上、不利。他方、その他取引の手数料変更は、厳しい競争環境を勘案すると実現性に乏しい
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ FDIC預金保険料の算定方法： 算定方法の見直しが行われ、リスク量が大きく、システム上、重要な銀行はより高い預金保険料を負担 ■ 破綻処理ファンド： 米国SIFIsはFDICが秩序ある破綻処理を行う際のコスト負担の可能性有り ■ OFR(金融調査局)の運営費用： 米国SIFIsは新規設立された金融調査局のコストを負担する見込み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ユニオンバンクに関しては預金保険料負担が減少。JP Morgan、Goldman Sachs等の大手米銀は負担が増加すると見られる ■ 米国での業務運営コストが上昇

2. ドッド・フランク法以外

	概要	影響等
バーゼルIII	<ul style="list-style-type: none"> ■ より厳しい自己資本比率規制の段階的实施（自己資本比率、資本算入の定義変更）、レバレッジ比率、流動性規制(流動性カバー比率、安定調達比率)の導入 ■ G-SIFIに関しては1~2.5%の資本サーチャージが適用。システム上の重要性に応じてサーチャージの水準は決定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MUFGIはG-SIFIsとして資本サーチャージが適用される見込み。米国でバーゼルIIIがどのような形で導入されるか未定であり、現時点では影響は不透明

規模や収益力で米国トップ10に入る金融機関

