



三菱UFJフィナンシャル・グループ

Bank of America Merrill Lynch Japan
Conference 2012

2012年9月

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)

目次



2012年度業績目標および進捗状況

● 2012年度業績目標	4
● 2012年度第1四半期決算の総括	5
● 2012年度第1四半期決算サマリー(P/L)	6
● 2012年度第1四半期決算サマリー(B/S)	7
● 国内預貸金利回り	8
● 内外貸出	9
● 貸出資産	10
● 欧州周縁国へのエクスポージャー	11
● 保有有価証券	12
● 自己資本(バーゼルⅡ基準)	13
● 三菱UFJ証券ホールディングス	14
● コンシューマーファイナンス	15
● 経費・保有株式	16

中期経営計画の概要

● 中期経営計画の基本方針	18
● 財務目標	19
● (ご参考) 当期純利益 増減イメージ	20
● 基本戦略	21
● 成長戦略	22
● アジア戦略(1)~(3)	23
● 米州戦略 (1)~(2)	26
● EMEA戦略	28

● トランザクションバンキング・ビジネス	29
● セールス&トレーディング業務	30
● プロジェクトファイナンス	31
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	32
● 法人・個人一体型ビジネス	33
● 運用商品販売	34
● コンシューマーファイナンス	35
● 内外資産運用・管理戦略	36
● 資本政策	37
● 自己資本の充実	38
● 収益力強化に向けた資本活用	39
● 株主還元の一層の充実	40
● 中長期的にめざす姿	41

Appendix

● リテール部門戦略	42
● 法人部門戦略	43
● 国際部門戦略	44
● 受託財産部門戦略	45

2012年度業績目標および進捗状況

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 通期 (実績)	12年度		12年度 1Q (実績)
		中間期 (目標)	通期 (目標)	
1 経常利益	14,719億円	5,000億円	11,100億円	3,407億円
2 当期純利益	9,813億円	2,900億円	6,700億円	1,829億円
3 当期純利益 (除くMS負ののれん)	6,906億円	2,900億円	6,700億円	1,829億円
4 与信関係費用総額	1,934億円	1,000億円	2,100億円	148億円

〔単体合算〕

5 実質業務純益	11,710億円	4,750億円	10,150億円	3,329億円
6 経常利益	8,534億円	3,700億円	8,200億円	2,353億円
7 当期純利益	5,449億円	2,550億円	5,400億円	1,508億円
8 与信関係費用総額	1,345億円	550億円	1,100億円	▲4億円

(注) 与信関係費用総額(▲は戻入)には償却債権取立益を含む

2012年度第1四半期決算の総括



● 概要

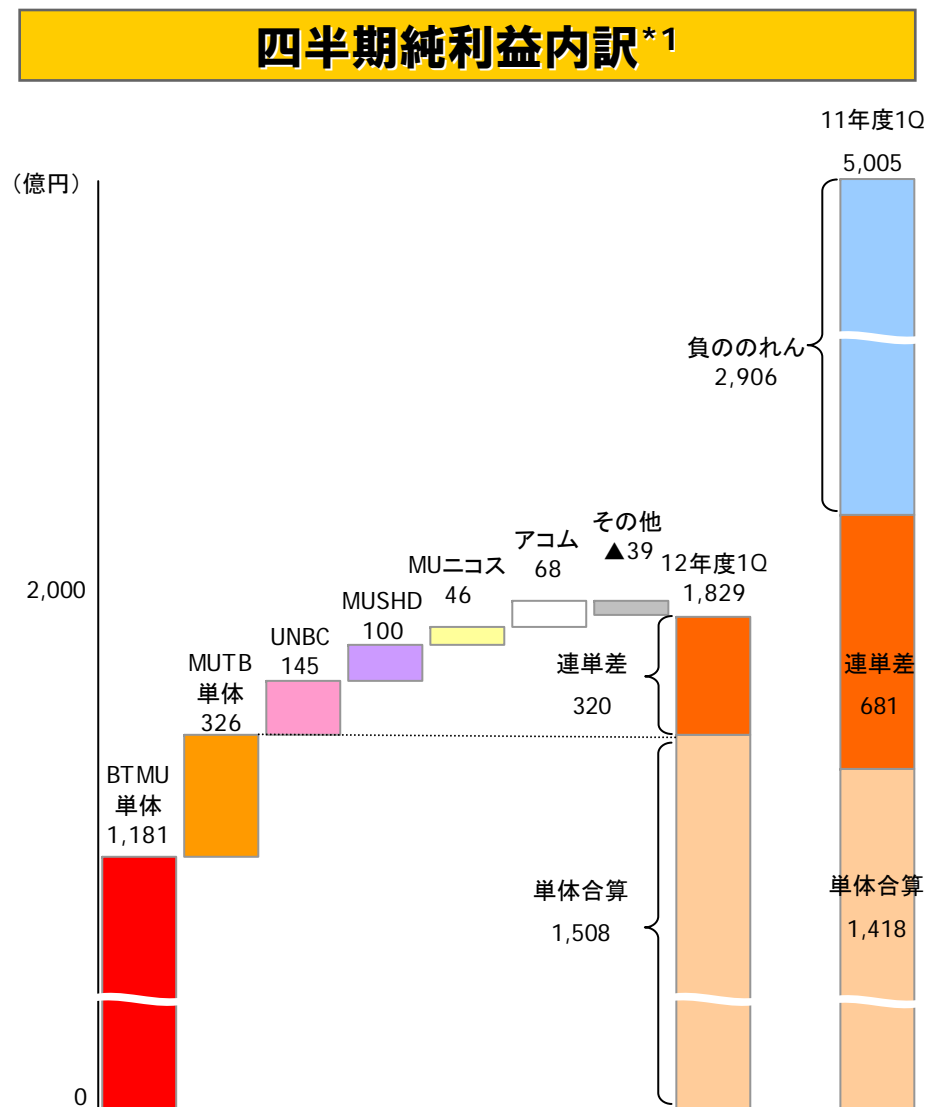
- 四半期純利益は1,829億円
- 通期業績目標の6,700億円対比の進捗率は27%と順調なスタート
- 業績目標に変更なし

● 単体合算

- 高水準の債券売買益計上や与信費用の落ち着き等を主因に、前年同期を上回る四半期純利益(1,508億円、前同比+90億円)

● 子会社

- MUSHD、MUニコス、アコムが揃って黒字計上したほか、UBも好調
- モルガン・スタンレーの新株発行に伴う持分変動損失232億円計上(連単差のその他)もあり、連単差は320億円



*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

2012年度第1四半期決算サマリー(P/L)

● 業務純益

- 海外貸出収益は伸張したものの、国内預貸金収益や市場運用利息、コンシューマーファイナンス収益を主因に資金利益は減少。一方、国債等債券関係損益の大幅な増加を主因に業務粗利益は増加
- 営業費は海外事業強化に係る経費を主因に微増
- 以上の結果、連結業務純益は増加

● 与信関係費用総額

- 単体合算では利益計上となったほか、その他子会社でも費用発生は限定的

● 株式等関係損益

- 株式等償却の拡大により悪化

● 四半期純利益

- モルガン・スタンレー関連会社化に伴う負ののれん(2,906億円)を除くと、経常利益は増加した一方、特別損益の悪化、税負担の増加により、四半期純利益は小幅減少

〈ご参考〉

	11年度	12年1Q	前年同期比	14年度目標
経費率(連結)	56.9%	55.5%	▲3.5%	50%台後半
経費率(単体合算)	50.4%	48.3%	▲4.2%	50%台前半
連結ROE ^{*3}	11.10%	7.79%	▲5.21%	8%程度

^{*3} 11年1Qはモルガン・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-非転換型優先株式年間配当相当額

×100

[(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)

+(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〉

(単位:億円)

	11年度	12年1Q	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	35,020	9,323	773
2 資金利益	18,405	4,187	▲521
3 信託報酬+役務取引等利益	10,611	2,356	▲123
4 特定取引利益+その他業務利益	6,002	2,779	1,418
5 うち国債等債券関係損益	2,703	2,170	1,393
6 営業費(▲)	19,945	5,180	125
7 連結業務純益	15,074	4,142	647
8 与信関係費用総額 ^{*1}	▲1,934	▲148	41
9 株式等関係損益	▲886	▲545	▲321
10 その他の臨時損益 ^{*2}	2,466	▲41	▲2,973
11 経常利益	14,719	3,407	▲2,605
12 除く負ののれん	11,813	3,407	301
13 特別損益	▲238	▲230	▲333
14 法人税等合計	▲3,764	▲1,031	▲231
15 少数株主利益	▲902	▲316	▲5
16 当期純利益	9,813	1,829	▲3,176
17 除く負ののれん	6,906	1,829	▲270

〈単体合算P/L〉

	11年度	12年1Q	前年同期比
18 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,620	6,440	706
19 営業費(▲)	11,910	3,111	99
20 業務純益	11,710	3,329	607
21 与信関係費用総額 ^{*1}	▲1,345	4	142
22 経常利益	8,534	2,353	428
23 税金等調整前当期純利益	8,531	2,395	444
24 当期純利益	5,449	1,508	90

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

^{*2} 持分法投資損益、利息返還損失引当金繰入額を含む

2012年度第1四半期決算サマリー(B/S)

● 貸出金

- 国内法人貸出、住宅ローンを中心に、12年3月末比減少

● 有価証券

- 国債は増加した一方、外債、株式を中心に12年3月末比減少

● 預金

- 個人預金の大幅な増加を主因に12年3月末比増加

● 純資産

- 利益剰余金や為替換算調整勘定の増加を主因に12年3月末比増加

● 開示債権

- 開示債権額及び同比率とも12年3月末比ほぼ横這いの低水準を維持

● その他有価証券評価損益

- 国内外の株式を中心に12年3月末比悪化

(単位:億円)

〈連結B/S〉		12年3月末	12年6月末	12年3月末比
1	資産の部合計	2,188,616	2,222,453	33,837
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	846,400	842,250	▲4,150
3	[貸出金(銀行勘定)]	[844,926]	[840,771]	[▲4,155]
4	うち国内法人貸出 ^{*1}	456,347	451,548	▲4,798
5	うち住宅ローン ^{*1}	168,660	167,261	▲1,398
6	うち海外貸出 ^{*2}	199,471	199,857	386
7	有価証券(銀行勘定)	782,647	781,436	▲1,210
8	うち国債	485,627	492,922	7,294
9	うち外国債券	187,720	181,718	▲6,002
10	買現先・債券レポ	78,095	87,886	9,791
11	負債の部合計	2,071,858	2,104,185	32,327
12	預金	1,247,892	1,253,601	5,708
13	うち個人預金(国内店)	658,443	668,623	10,179
14	売現先・債券レポ	185,647	194,475	8,827
15	純資産の部合計	116,757	118,267	1,509
16	金融再生法開示債権 ^{*1}	15,821	15,764	▲57
17	開示債権比率 ^{*1}	1.77%	1.80%	0.02%
18	その他有価証券評価損益	8,320	6,370	▲1,950

*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)

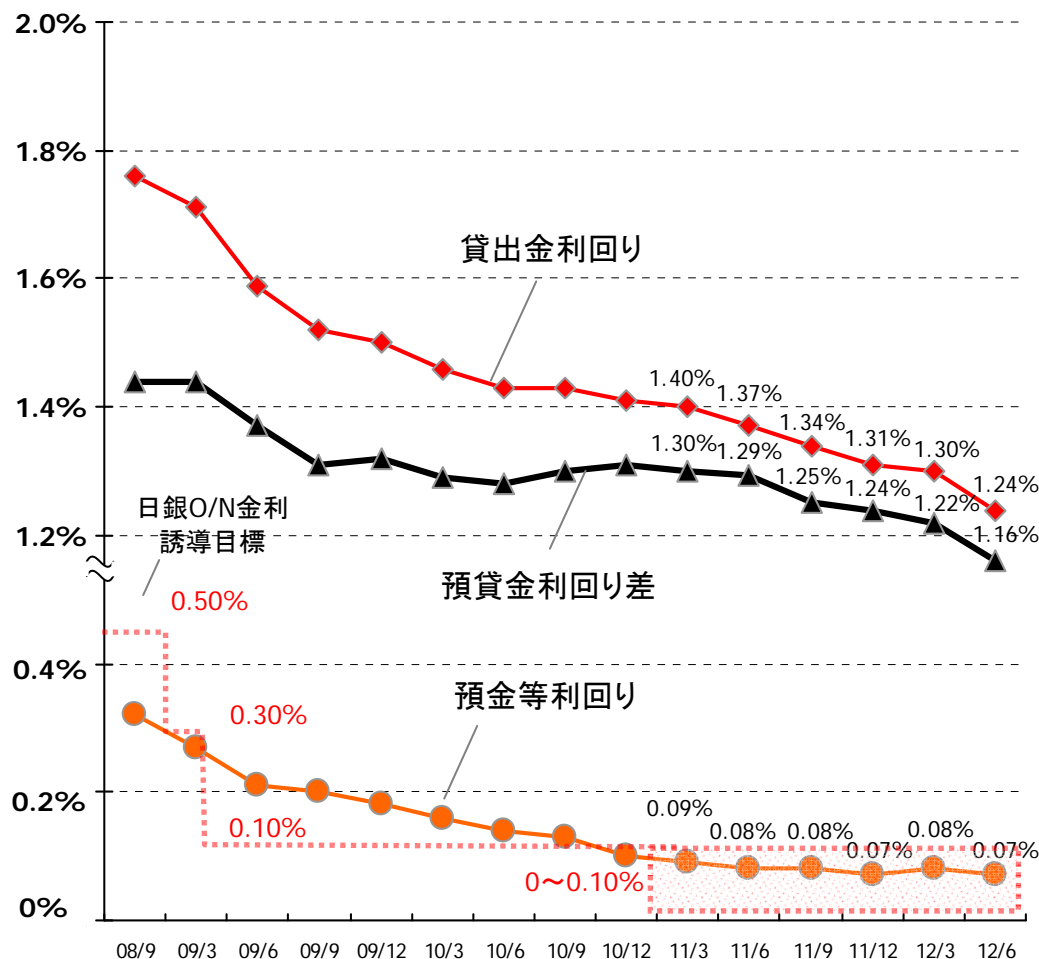
国内預貸金利回り

【単体合算】



- 12年1Qの預貸金利回り差は貸出金利回りの低下を主に縮小
- 預貸金利回り差前四半期比6bp低下のうち、4bp程度は政府等向け貸出増加が要因

国内預貸金利回りの推移



【金利改定状況】

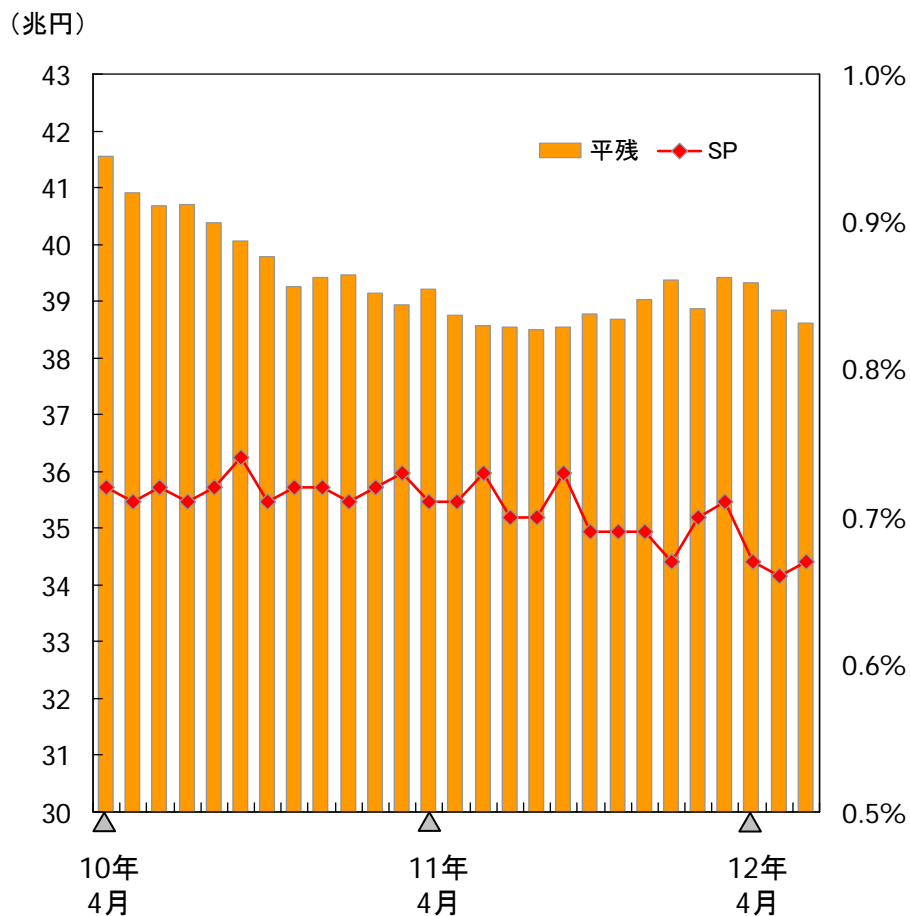
- 08年11月4日
普通預金金利 0.200% ⇒ 0.120%
- 08年11月20日
短期プライムレート 1.875% ⇒ 1.675%
- 08年12月22日
普通預金金利 0.120% ⇒ 0.040%
- 09年1月13日
短期プライムレート 1.675% ⇒ 1.475%
- 09年4月1日
新規住宅ローン変動金利
⇒3月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 09年7月1日
既存住宅ローン変動金利
⇒4月1日時点の短期プライム連動長期貸出金利を基準に変更
- 10年9月6日
普通預金金利 0.040% ⇒ 0.020%

内外貸出

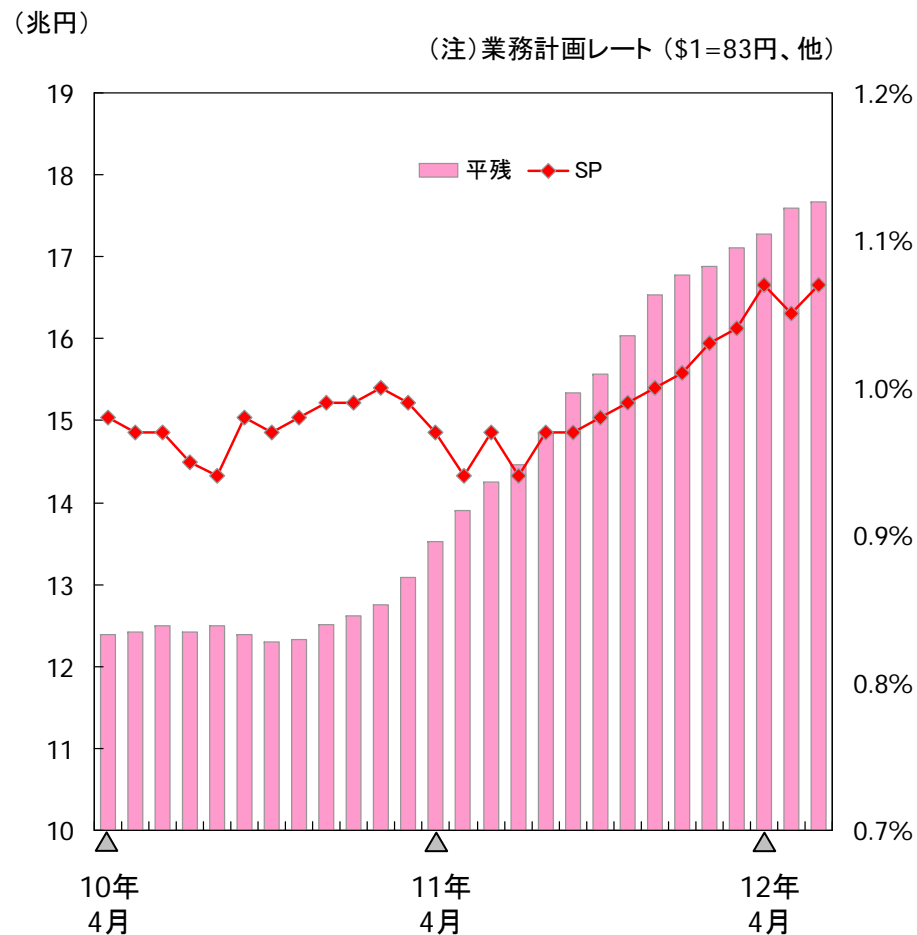


- 国内法人貸出は一進一退。一方、海外貸出は順調に拡大

国内法人貸出平残・利ざや(除く政府向け)



海外法人貸出平残・利ざや(除くUB)



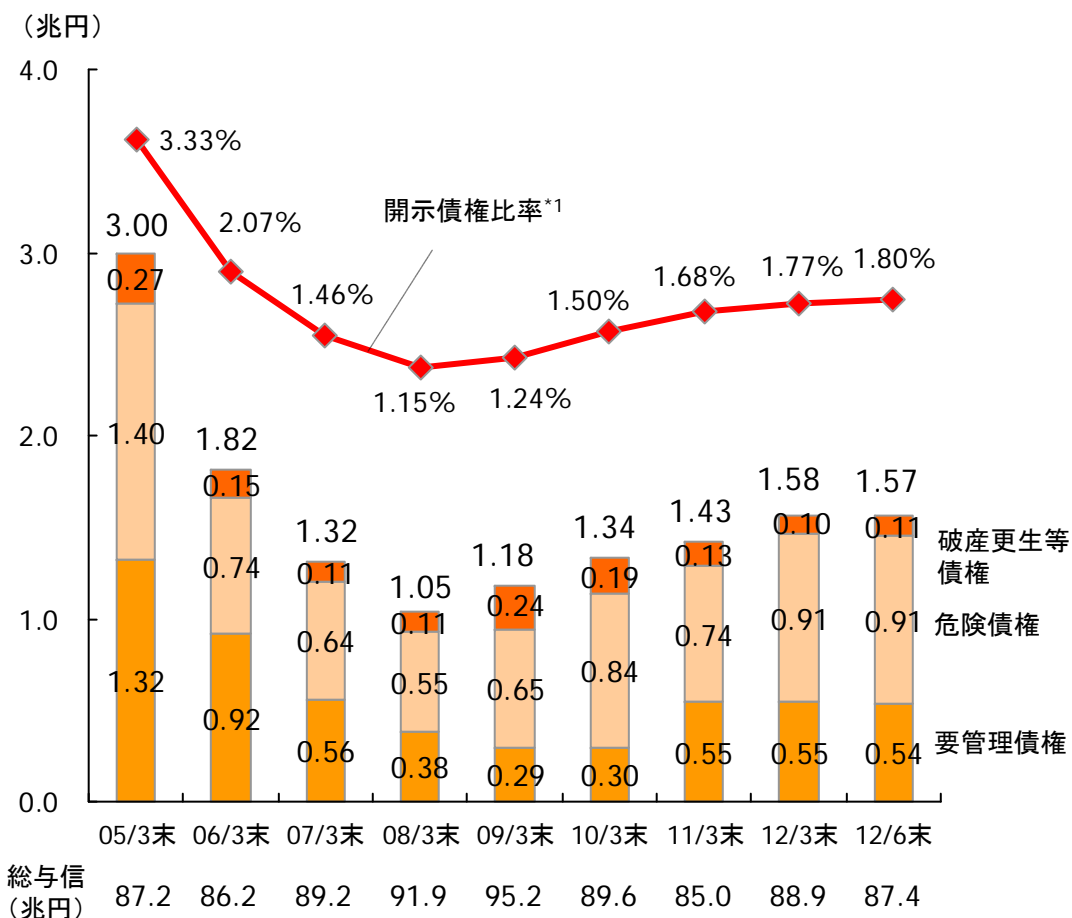
貸出資産

【連結・単体合算】



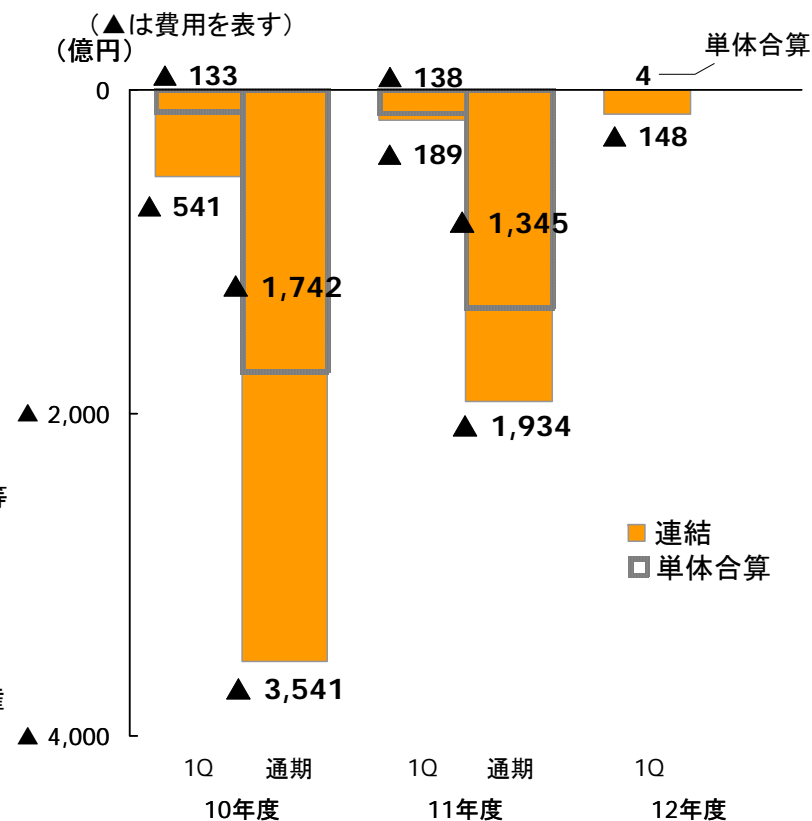
- 開示債権比率は12年3月末比略横這い、開示債権比率は1.80%と引き続き低水準
- 与信関係費用総額は単体合算では4億円の戻入益、連結では148億円の費用

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

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

12/6末エクスポージャー残高(商銀連結)

	12/3末残	12/6末残
スペイン	約58億ドル	約52億ドル
イタリア	約59億ドル	約56億ドル
アイルランド	約3億ドル	約2億ドル
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129億ドル	約119億ドル

12/6末保有国債残高(MUFG)

	12/3末残	12/6末残
スペイン	約7億ドル	約2億ドル
イタリア	約28億ドル	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35億ドル	約29億ドル

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110億ドル

● 保有国債残高

- ギリシャ・アイルランド国債の保有はなし
- スペイン国債の12/7月末残高は約1億ドル
- イタリア国債の大半は満期保有目的であり、約2年で償還

- 株式相場の下落に伴い国内外における株式の評価損益が悪化するも、引き続き高水準の評価損益を維持

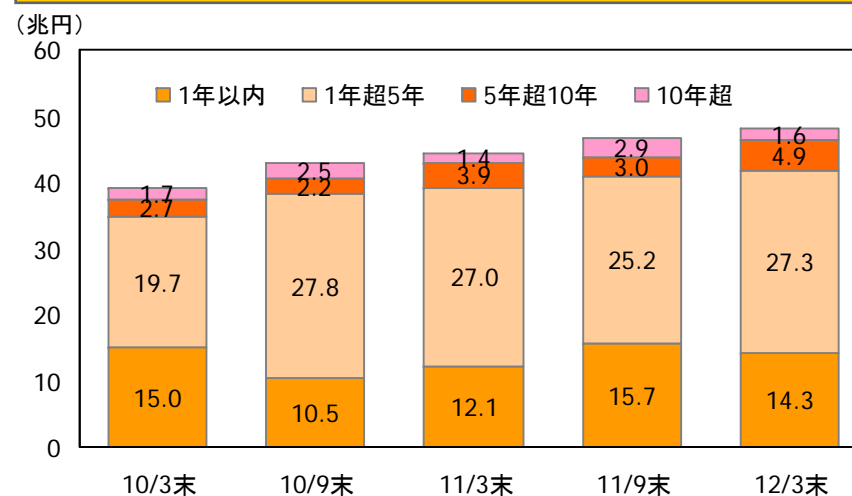
その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

	12年6月残高		評価損益	
		12/3末比		12/3末比
1 合計	748,979	662	6,370	▲ 1,950
2 国内株式	29,879	▲ 3,459	541	▲ 2,676
3 国内債券	522,410	6,742	2,708	533
4 国債	487,622	7,564	2,038	486
5 その他	196,689	▲ 2,620	3,120	192
6 外国株式	1,466	▲ 236	273	▲ 229
7 外国債券	174,340	▲ 4,879	2,928	322
8 その他	20,882	2,495	▲ 81	99

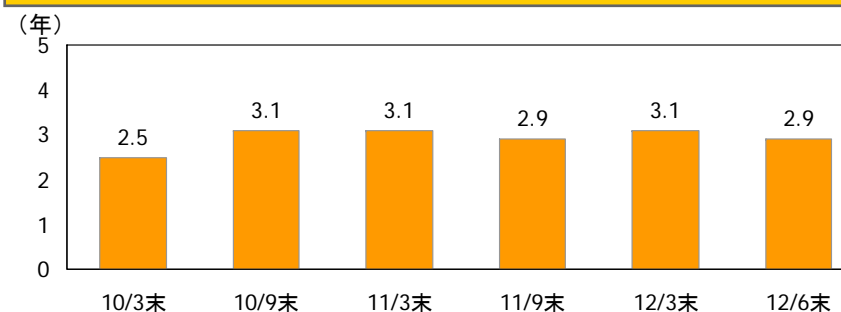
12年6月末 TOPIX:770.08, 10年債:0.84%

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

自己資本(バーゼルⅡ基準)

(単位:億円)

●自己資本額

- Tier1は、純利益積み上げ、円安による為替換算調整勘定の増加などで3,988億円増加
- Tier2は、劣後調達残高の減少、その他有価証券含み益の減少により7,073億円減少
- 自己資本全体では3,213億円減少

●リスクアセット

- 信用リスクは、貸出残高の減少等により1兆3,105億円減少
- マーケットリスクは、株式ポジションの減少等により3,376億円減少
- オペレーショナルリスクの計測手法を先進的計測手法に変更(12年3月期)したことに伴うフロア調整額は4,065億円増加

●自己資本比率

- 自己資本比率 :14.73%
- Tier1比率 :12.95%

		11年3月末	12年3月末	12年6月末	12年3月末比
1	自己資本比率	14.89%	14.91%	14.73%	▲0.17%
2	Tier1比率	11.33%	12.31%	12.95%	0.64%
3	Tier 1	99,533	105,222	109,211	3,988
4	うち資本金・資本剰余金	43,117	43,137	43,146	8
5	うち優先株式	3,900	3,900	3,900	-
6	うち利益剰余金	47,996	56,023	56,914	890
7	うち少数株主持分	18,738	16,916	17,210	293
8	うち優先出資証券	13,627	12,073	12,307	234
9	Tier 2	39,204	40,387	33,314	▲7,073
10	うち有価証券含み益	1,365	3,430	2,422	▲1,008
11	うち劣後債務	34,633	34,465	28,447	▲6,018
12	控除項目	▲7,929	▲18,184	▲18,313	▲128
13	自己資本	130,808	127,425	124,211	▲3,213
14	リスクアセット	878,049	854,565	842,770	▲11,795
15	信用リスク	792,073	716,720	703,614	▲13,105
16	マーケットリスク	19,941	23,800	20,424	▲3,376
17	オペレーショナルリスク	66,034	47,985	48,606	620
18	フロア調整	-	66,060	70,125	4,065

三菱UFJ証券ホールディングス



- 1Q決算は、市況低迷により受入手数料が減少するも、外債販売や顧客フローを着実に取り込んだトレーディング損益の増加により、純利益で100億円の黒字
- MUMSS単体でも黒字計上

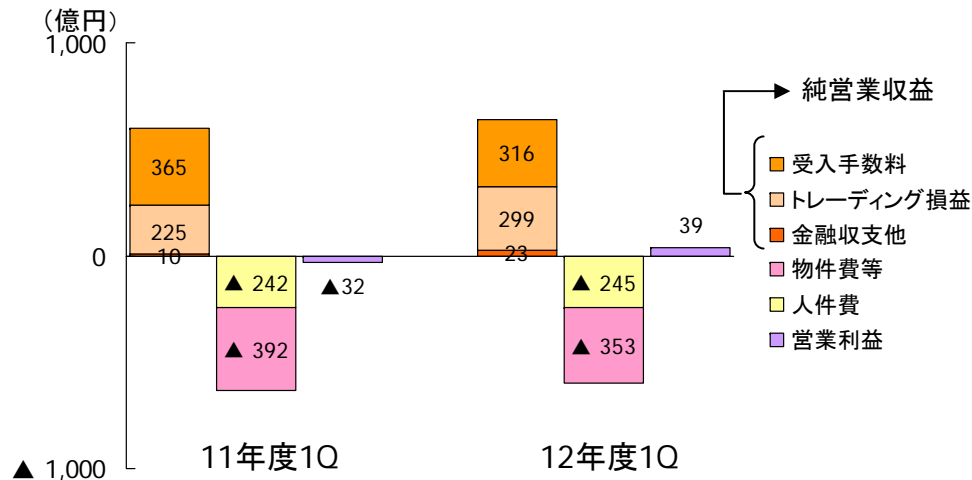
MUSHDの業績

【MUSHD*1連結】

(単位:億円)

	11年度	12年度 1Q	前年 同期比
1 純営業収益*2	2,385	639	37
2 販売費・一般管理費	2,401	599	▲35
3 営業利益	▲15	39	72
4 経常利益	381	186	42
5 特別損益	▲136	▲2	▲68
6 当期純利益	165	100	▲68

*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)

	11年度	12年度 1Q	前年 同期比
1 純営業収益*2	1,701	431	54
2 販売費・一般管理費	1,696	400	▲36
3 営業利益	4	31	91
4 経常利益	27	39	95
5 当期純利益	▲167	57	112

*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				12年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
1 純営業収益*2	376	437	375	510	431
2 販売費・一般管理費	436	429	392	437	400
3 営業利益	▲59	7	▲16	73	31
4 経常利益	▲55	11	▲11	83	39
5 四半期純利益	▲54	22	▲221	84	57

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
- 12年1Q決算では両社とも黒字計上

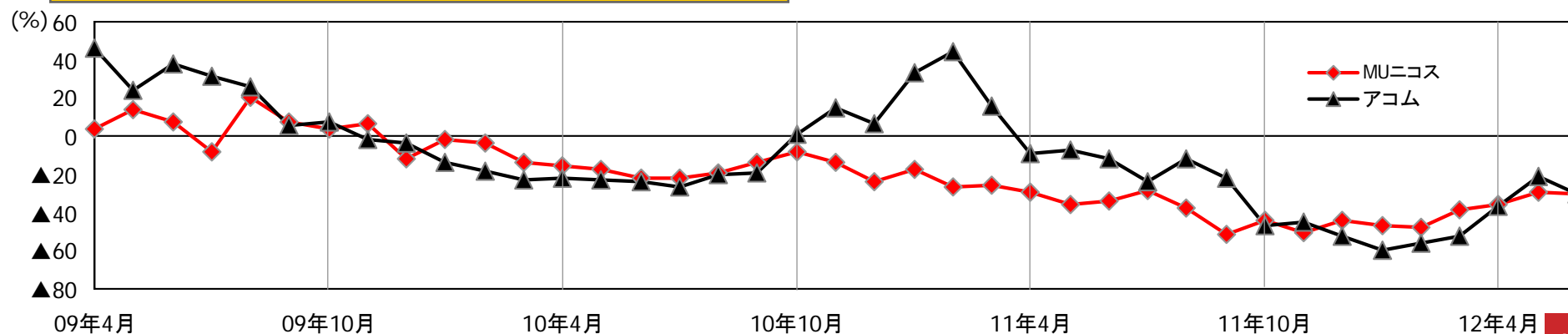
MUニコスの業績

(単位: 億円)		11年度	12年度1Q	前年同期比	12年度 (計画)
1	営業収益	2,812	673	▲37	2,859
2	うちカードショッピング	1,608	402	13	-
3	営業費用	2,522	621	▲13	2,541
4	一般経費等	2,283	575	23	2,309
5	貸倒関連費用	238	46	▲37	232
6	利息返還費用	0	0	0	0
7	営業利益	290	51	▲23	318
8	ベース収益(6+7)	290	51	▲23	318
9	経常利益	295	52	▲25	321
10	当期純利益	287	54	▲25	310

アコムの業績

(単位: 億円)		11年度	12年度1Q	前年同期比	12年度 (計画)
1	営業収益	2,104	494	▲46	1,869
2	営業費用	1,795	325	▲32	1,456
3	一般経費	718	179	3	741
4	貸倒関連費用	347	87	▲35	472
5	利息返還費用	488	0	0	0
6	営業利益	308	169	▲13	413
7	ベース収益(5+6)	796	169	▲13	413
8	当期純利益	214	172	12	405
9	信用保証残高(単体)	4,832	5,403	906	5,700
10	消費者向け無担保 ローン残高(単体)	7,799	7,229	▲1,284	6,980
11	貸出シェア*1	31.0%	30.8%	+0.1%	

利息返還請求件数(前年同月比)推移



*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

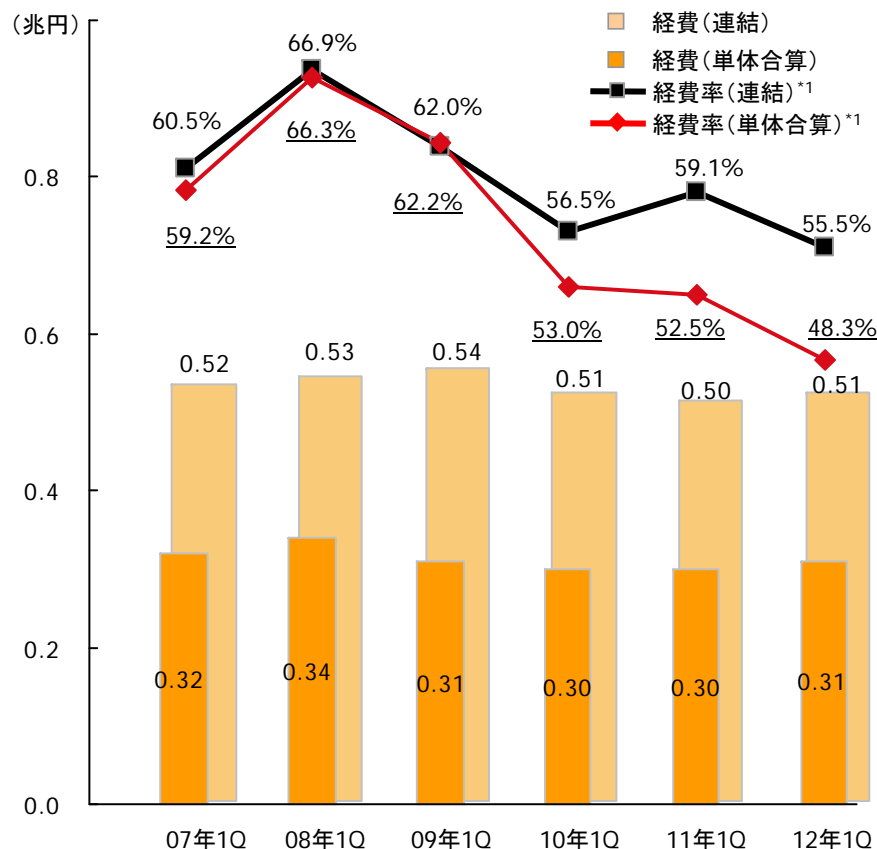
経費・保有株式

【連結・単体合算】



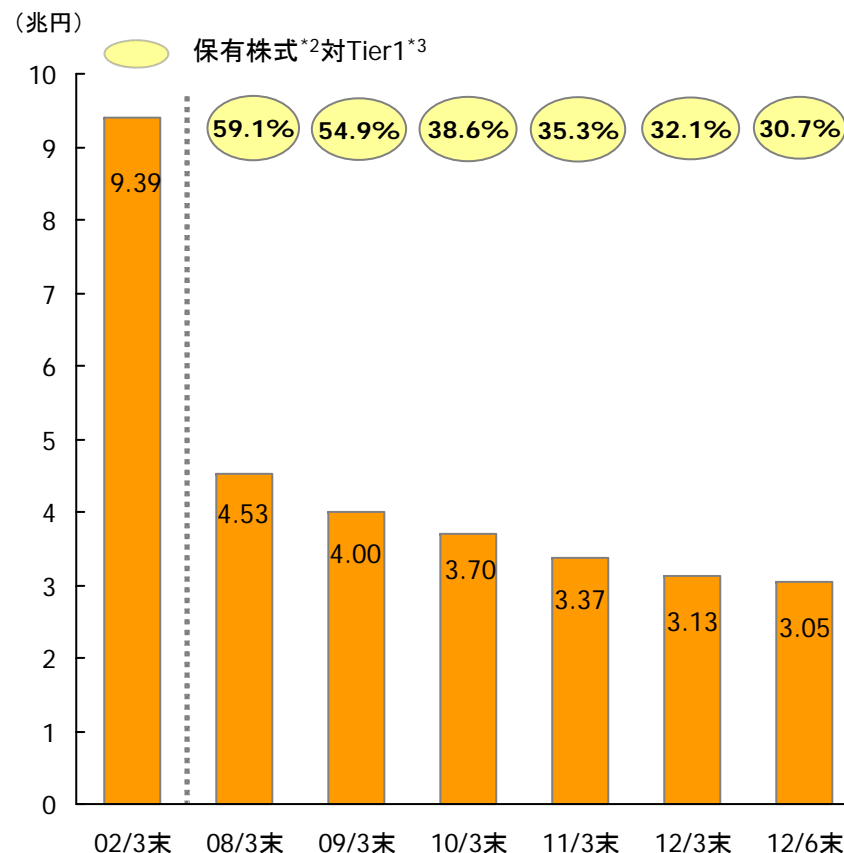
- 収益増強施策へ資源配分を行う一方、グループワイドなコスト削減努力を継続。連結経費率は前年同期比3.5%ポイント低下、単体合算経費率も同4.2%ポイント低下
- 保有株式は12年1Qに約90億円売却。株価変動の資本への影響を一段と抑制すべく、市況を見ながら売却を継続

経費の推移



*1 経費率=営業経費 / 業務粗利益 (信託勘定償却前)

保有株式の削減



*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)

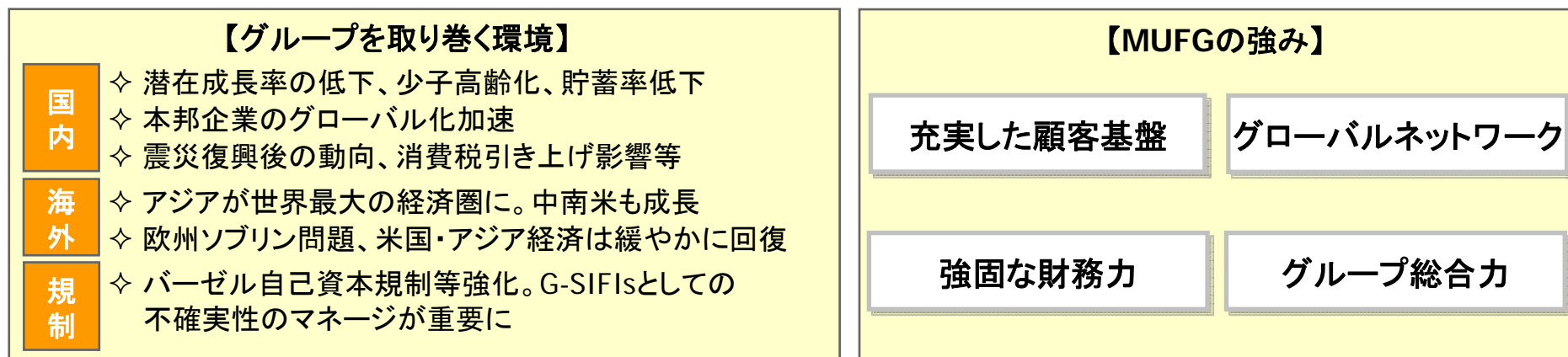
*3 Tier1資本 (単体合算)

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
収益性	連結経費率	56.9%	50%台後半
	(単体合算)	50.4%	50%台前半
	連結当期純利益RORA*2*3	0.8%	0.9%程度
	連結ROE*2	7.7%	8%程度
健全性	普通株式等Tier1比率*3	9%程度	9.5%以上

*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

*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

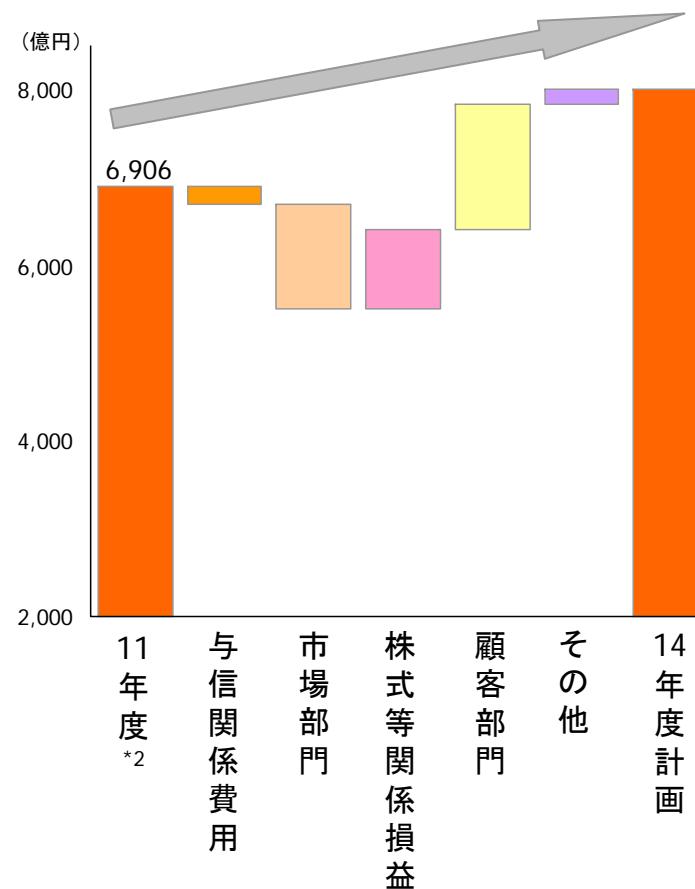
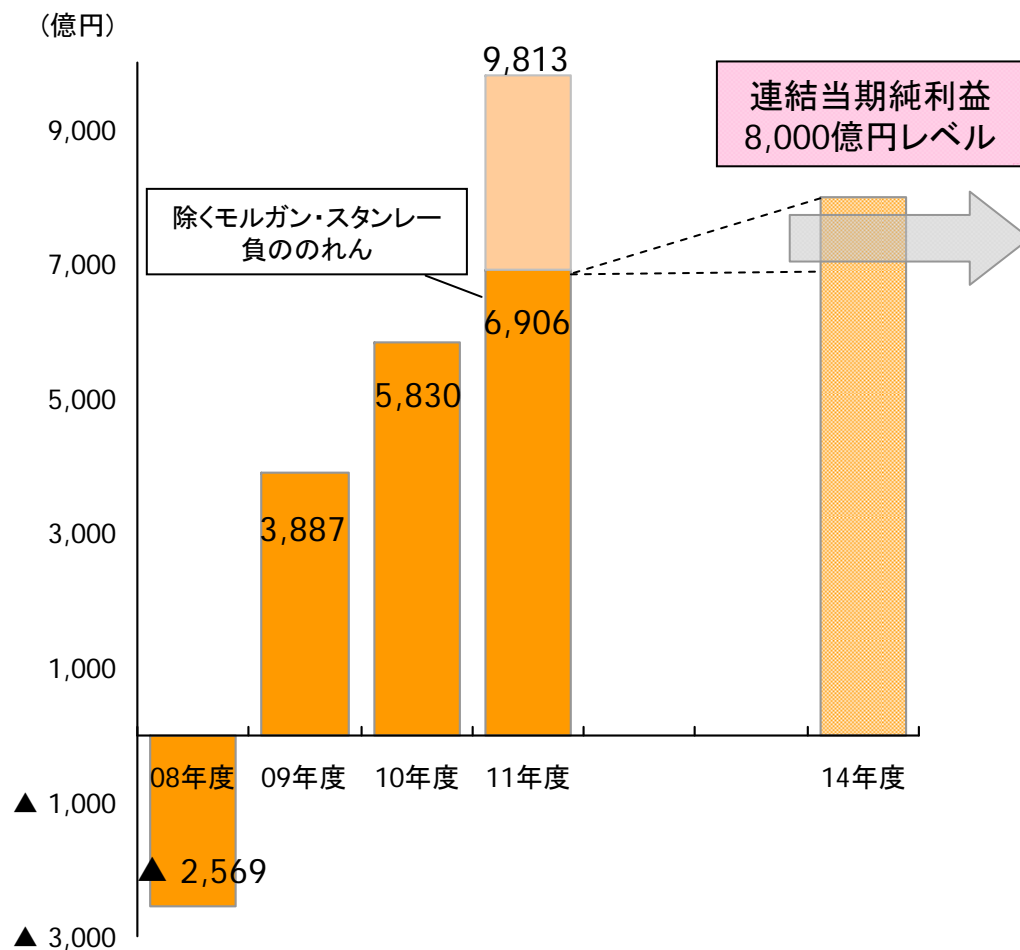
14年度目標 (11年度比)	
15%増	
15%増	
35%増	
45%増	

(ご参考) 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

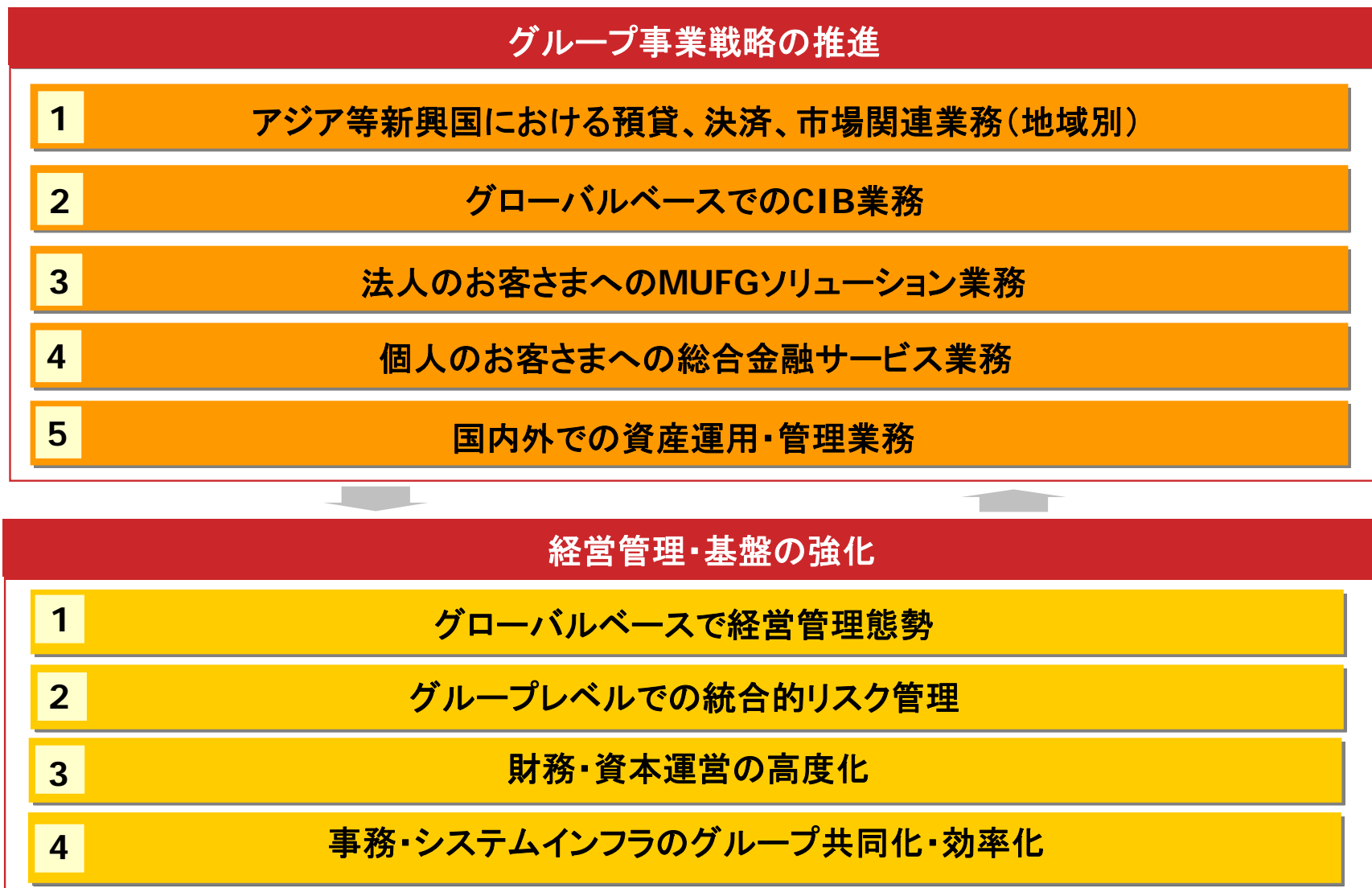
当期純利益の推移



*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

- 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

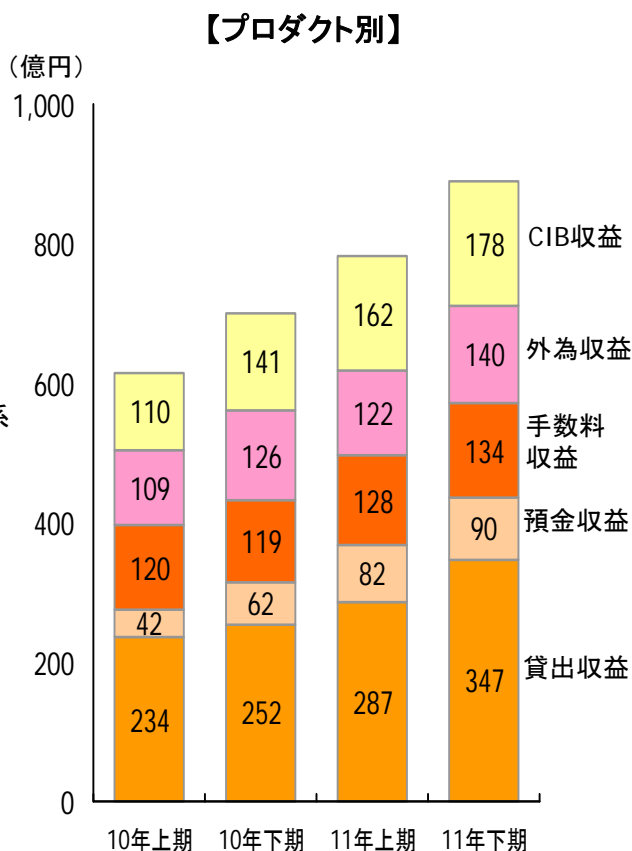
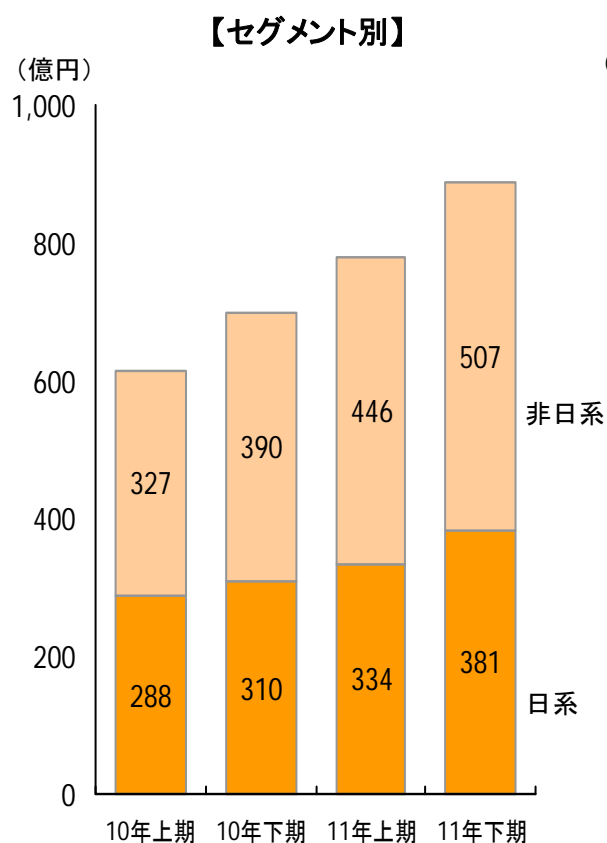


- グループ事業戦略のうち、以下の業務を主な収益ドライバーとし、持続的成長の実現を目指す

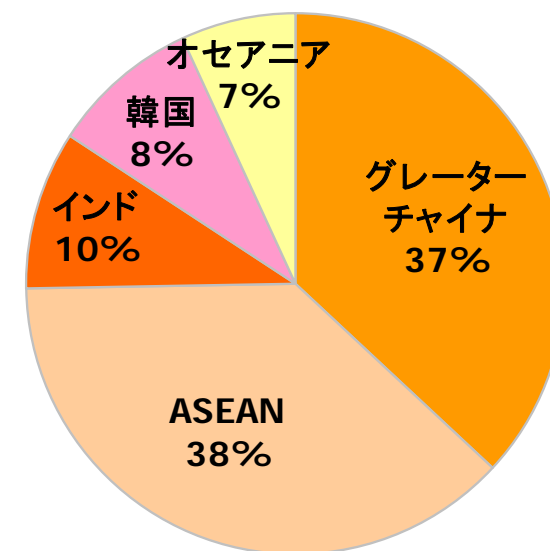
- 新興国を含む海外地域戦略(アジア、米州、EMEA)
- トランザクションバンキング・ビジネス
- セールス&トレーディング業務
- プロジェクトファイナンス
- モルガン・スタンレーとの戦略的提携
- 法人・個人一体型ビジネス
- 運用商品販売
- コンシューマーファイナンス
- 内外資産運用・管理戦略

- 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



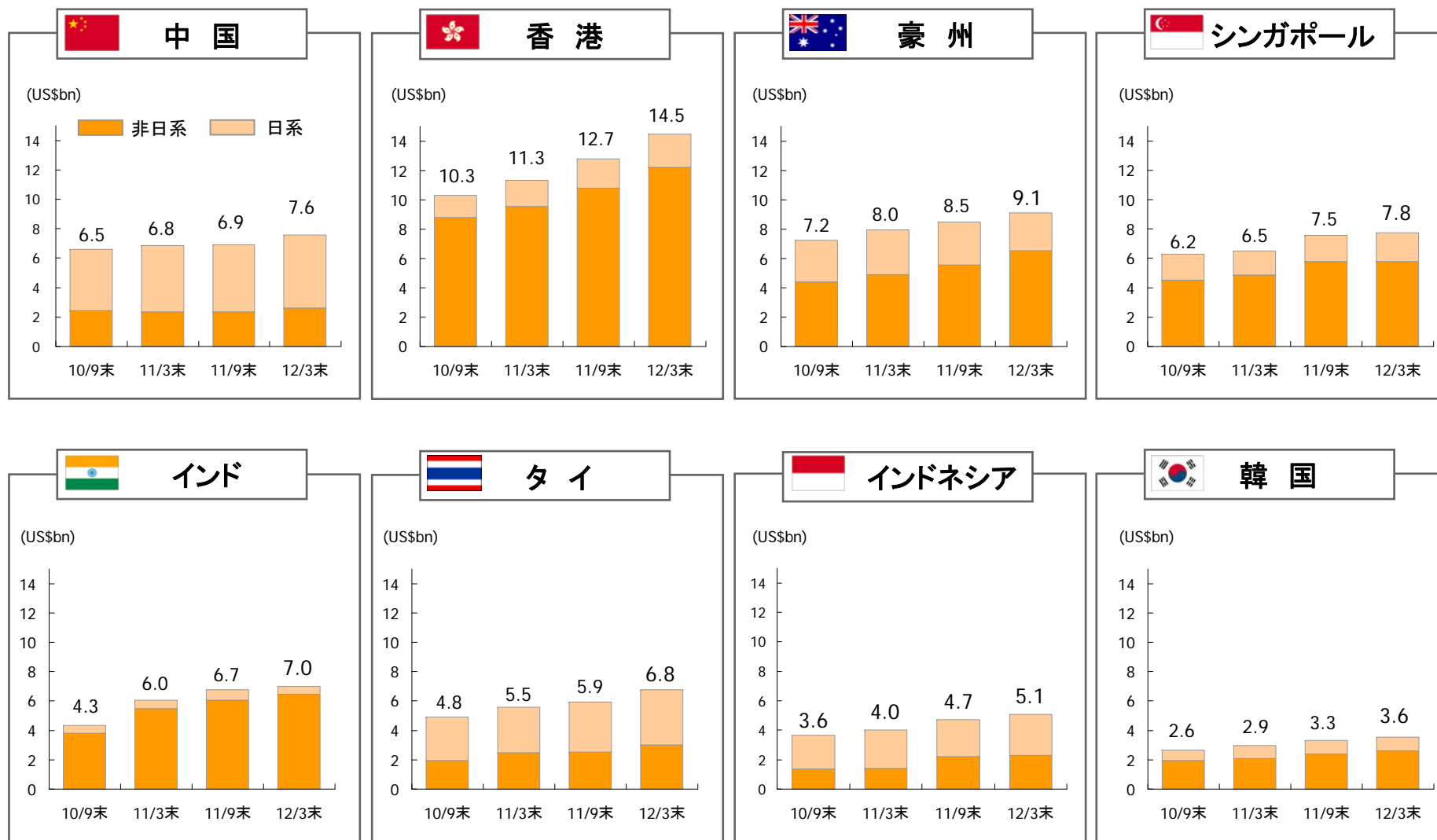
地域別粗利益



*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

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)

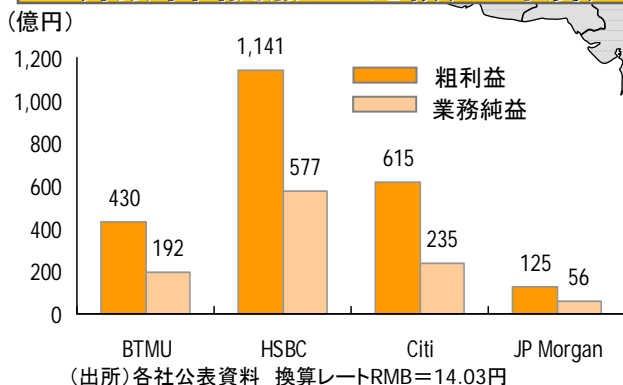
- 中国本土で人民元建て金融債発行等の各種新業務の認可を外銀第一号で資格取得する等、外銀トップクラスの地位を確立
- 域内拠点(現状20)の連携・協働により、貸出・決済サービス等の提供力を強化。人民元関連ビジネスの高度化
- 中国を中心に拠点網を拡充

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月～11年3月、外銀は10年1～12月ベース

外銀中国拠点との比較(11年度)



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)

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)

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

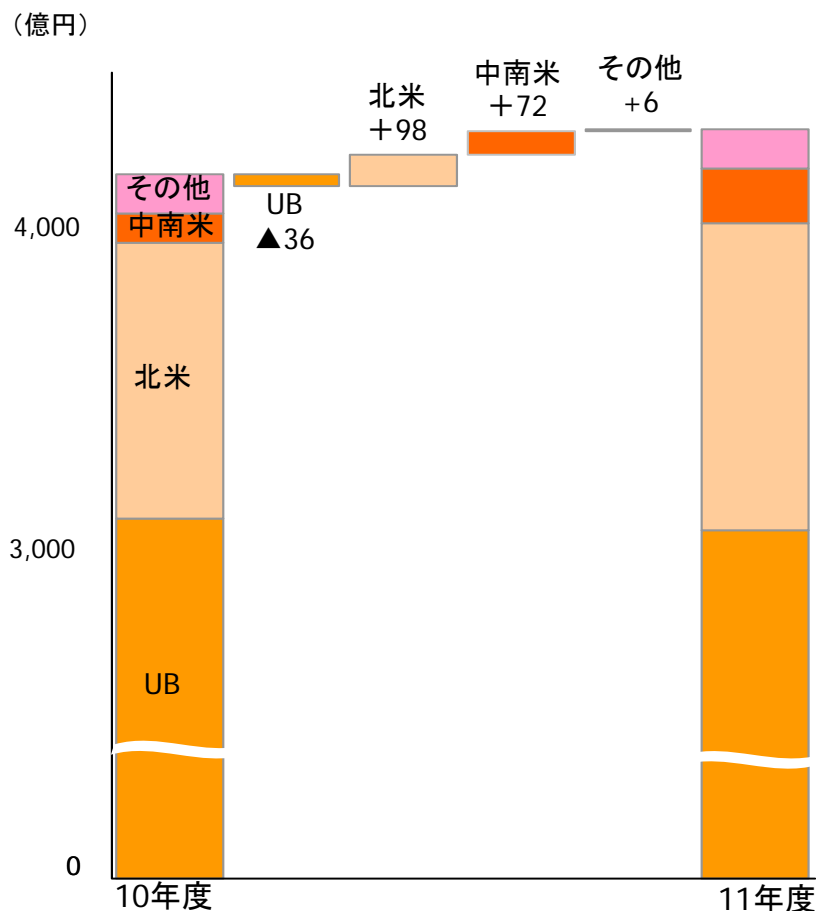
米州戦略(1)

【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)

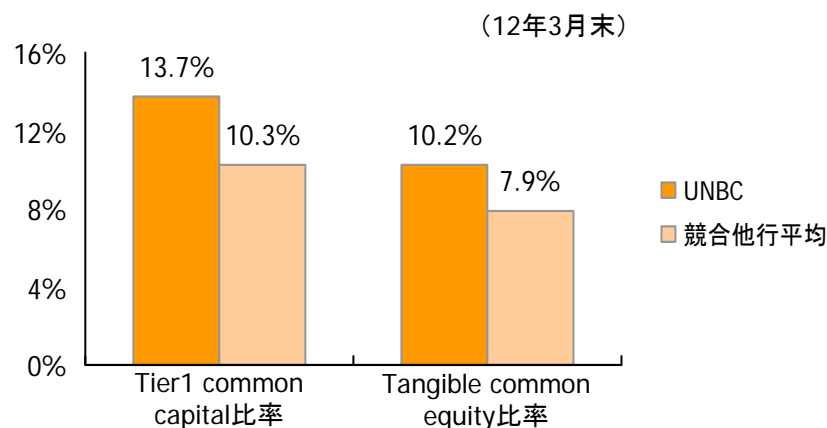


- UBはオーガニック、ノンオーガニック 両面による成長を可能とする充実した資本基盤を確立済み
- 付加価値の高い買収案件へは積極的に対応

UB業績の推移

(百万US\$)	10年	11年	12年	
			1Q	2Q
粗利益	3,347	3,294	855	834
営業費用	2,372	2,415	614	599
業務純益	975	879	241	235
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	182	▲202	▲1	▲14
純利益	573	778	195	187

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

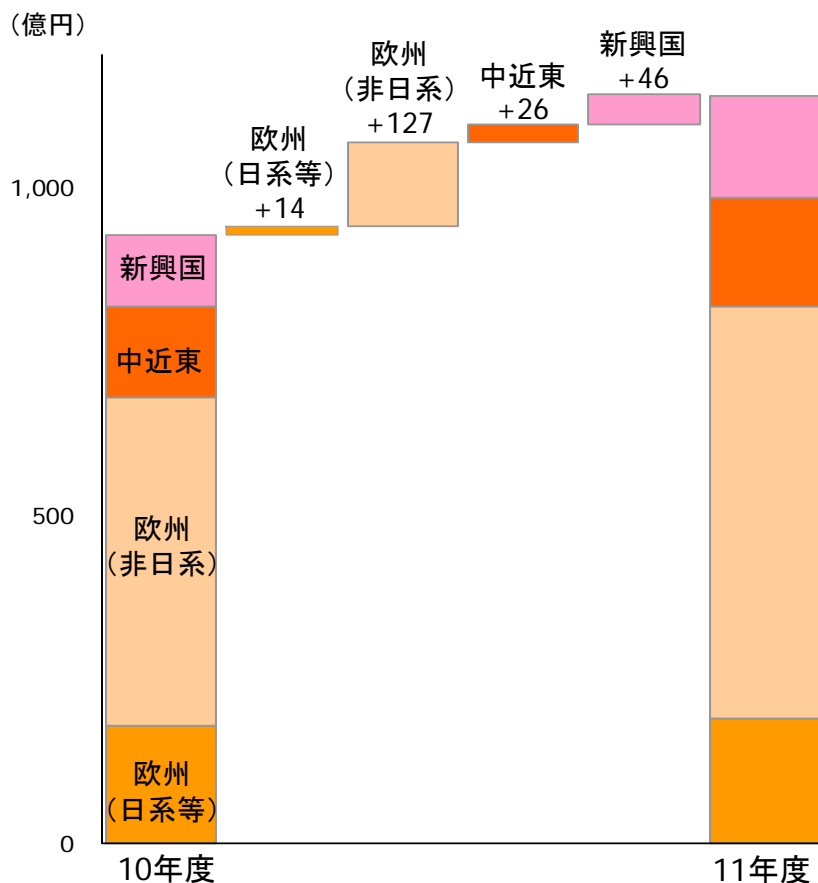
● 資産・預金

- 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実施するとともに、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

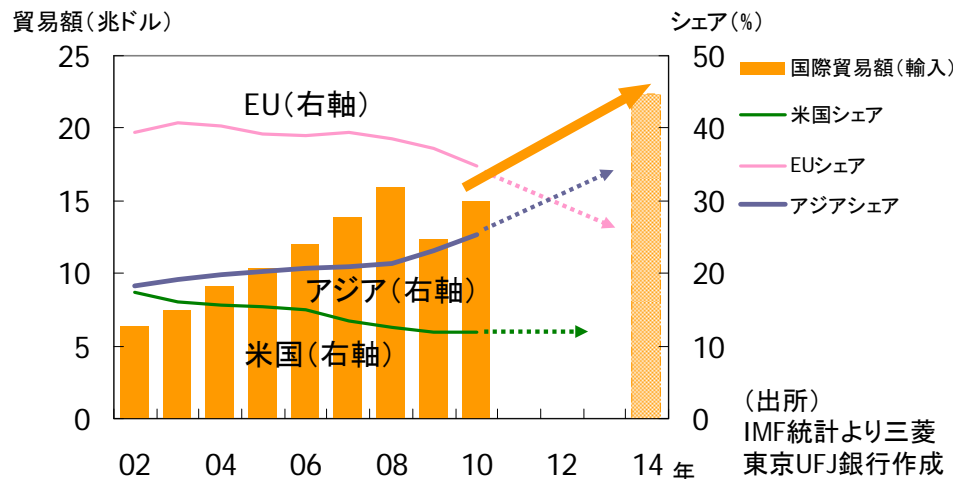


- 国際貿易額がアジアを中心に拡大する中、強固な顧客基盤と充実した海外ネットワークを活用して、顧客商流に基づくトランザクションバンキング・ビジネス*1を拡大。14年度には11年度比1千億円規模の増収を目指す

*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】

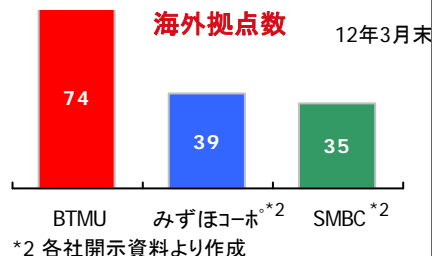


MUFGの強み

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



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

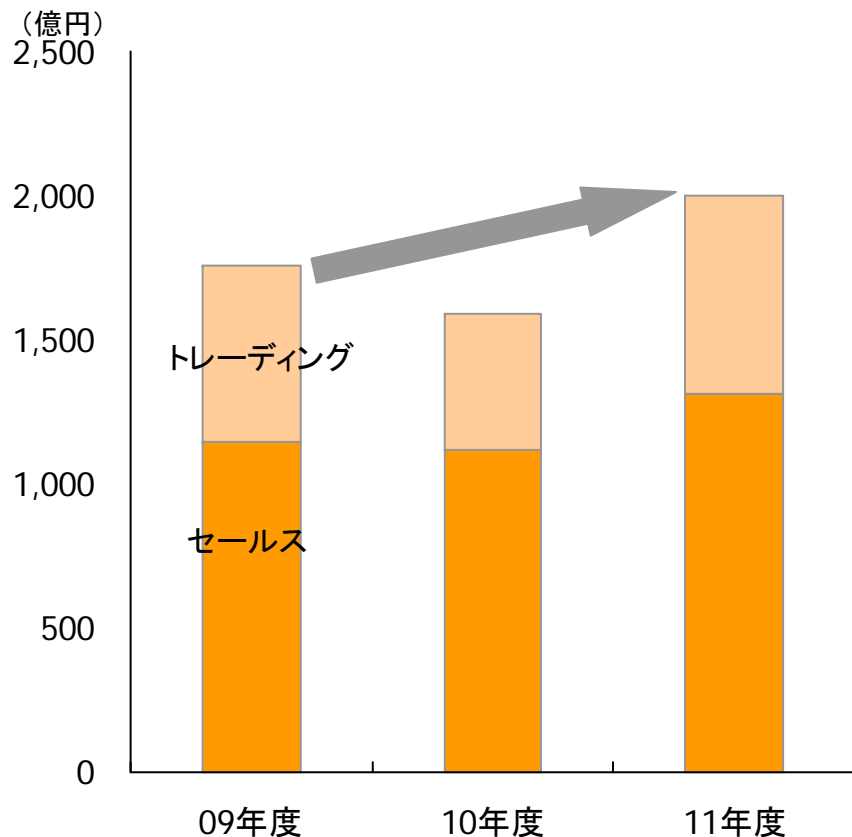
*3 TSU: Trade Services Utility *4 GPH: Global Payment Hub

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



- 12年上期のグローバルランキングにおいて、第2位を獲得。米州で3年連続上期第1位のほか、欧州地域、アジア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(12年1-6月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額(億\$)	件数	昨年順位
1	State Bank of India	70.6	21	1
2	MUFG	48.4	41	2
3	SMBC	35.1	28	7

(出所)Project Finance International誌

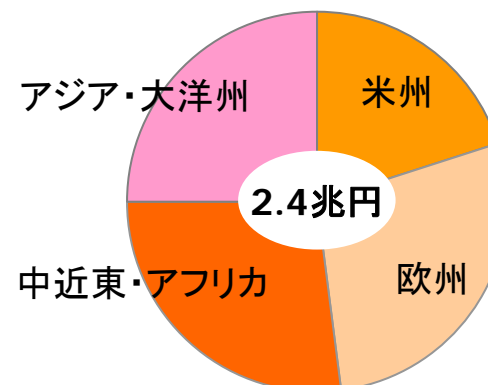
【地域別ランキング】	11年1-12月		12年1-6月	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	12.3%	1	12.6%
欧州・中近東・アフリカ	9	3.0%	8	2.9%
アジア・大洋州	12	2.5%	2	4.4%

(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) 12年3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取引等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	
	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
純営業収益	9,845	5,678	32,403	6,935	6,953
純営業収益 (DVA控除後)*1	6,435	5,462	28,722	8,913	6,603
営業費用	6,154	6,140	26,289	6,732	6,013
税引前利益(継続事業)	3,691	▲462	6,114	203	940
税引前利益 (DVA控除後)*1	281	▲678	2,433	2,181	590
MSに帰属する純利益	2,199	▲250	4,110	▲94	591
普通株主帰属純利益	2,153	▲275	2,067	▲119	564

*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

MS持分法適用による主なP/L影響

- 持分法投資損益の取り込み
 - MSの純利益の約22%
 - MSの12年4-6月期収益はMUFGの12年7-9月期収益に反映予定
- 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 (12年1~6月)				
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	72	9,242	21.0
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	26	8,160	18.6
3	ゴールドマン・サックス	25	7,765	17.7
4	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	3	5,371	12.2

日本企業関連完了案件取引金額ベース(不動産案件を除く) (出所) Thomson Reuters

M&Aアドバイザー(IN-OUT案件) (12年1~6月)		
順位	証券会社	金額(億円)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	7,360
2	野村證券	5,257
3	シティ	4,155
4	バークレイズ	3,518

日本企業関連公表案件ベース (出所) Thomson Reuters

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) (12年4月~12年6月)				
順位	証券会社	案件数	金額(百万\$)	シェア(%)
1	JP Morgan	117	140,687	13.7
2	Citi	72	110,693	10.7
3	Bank of America Merrill Lynch	92	106,365	10.3
4	Wells Fargo & Company	106	90,742	8.8
5	MUFG+Morgan Stanley	69	88,382	8.6
6	MUFG*2	48	54,446	5.3
9	Morgan Stanley*2	21	33,936	3.3

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

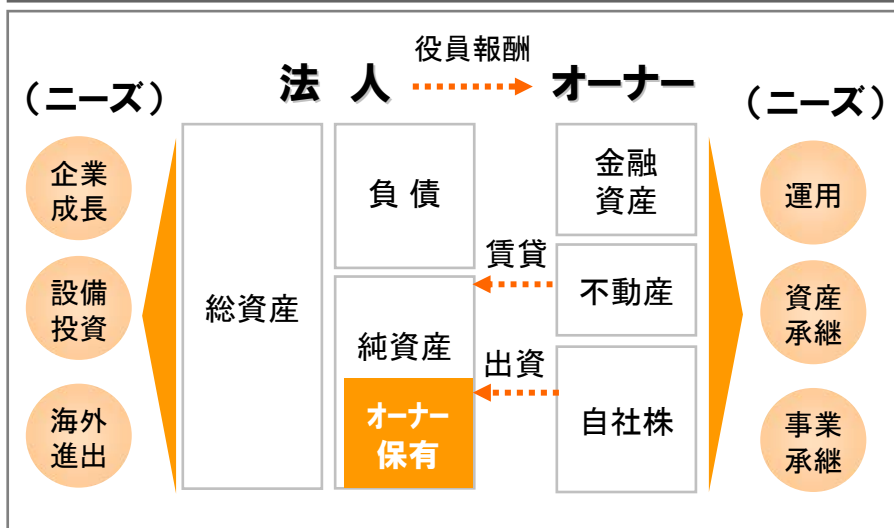
*2 Loan Marketing Joint Venture以外の米国内の貸出も含む

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



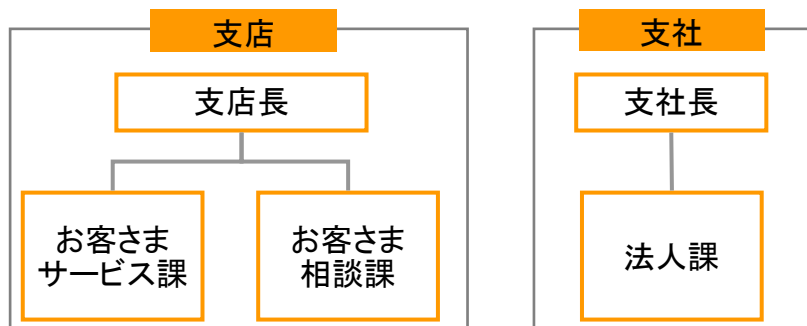
法人・個人一体型ビジネスのポイント

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

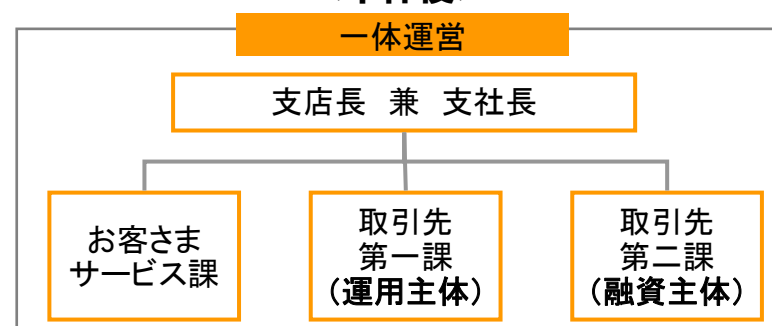
- **成長企業(中小企業)の育成支援**
 - オーナー含めて全体像を捉え、成長企業への対応を強化
- **オーナービジネス拡大**
 - 事業承継・資産承継等の提案機能を高度化
 - 総資産営業を主体に運用ビジネスを増強
- **地域密着型ビジネス拡大**
 - 一人のトップへ地域情報を集約し、地域密着型のビジネス(ビジネスマッチング等)を拡大

一体運営拠点(法人・個人を一体対応)

<現状>



<本件後>

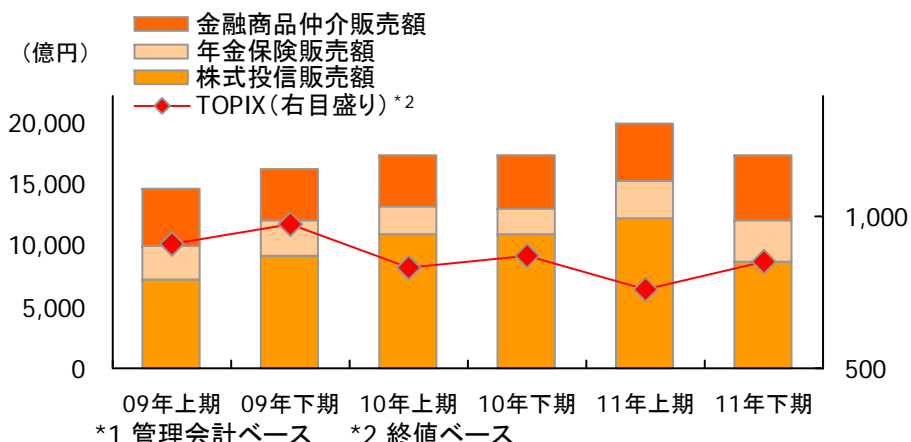


運用商品販売

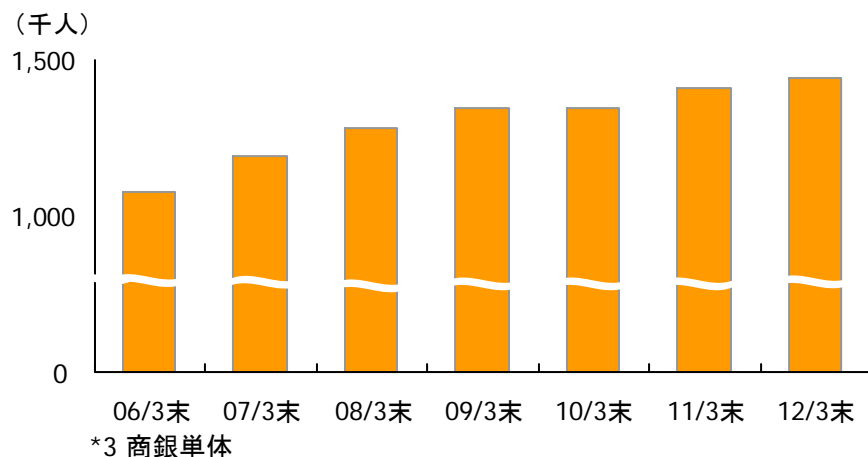


- 運用商品販売額は金融商品仲介・保険が好調。14年度には運用商品販売収益で11年度比 約40%増を目指す
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

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)

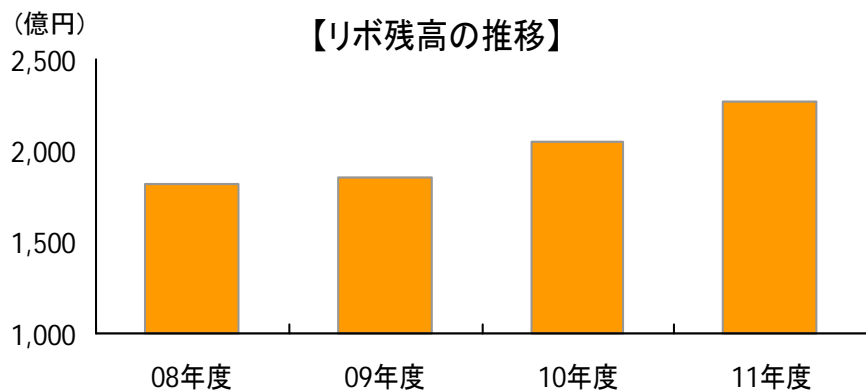
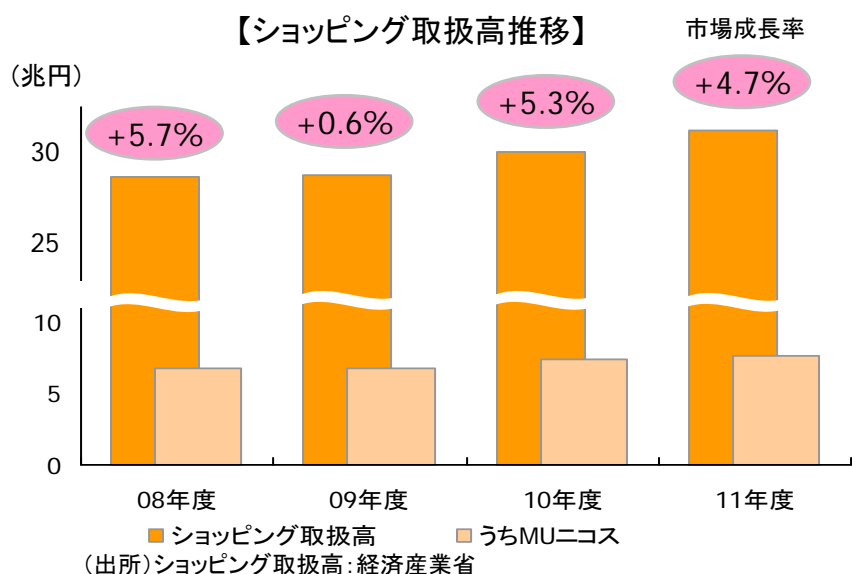
*5 総資産、遺言・信託などに関する専門性・知見を有し、提案型の総資産営業推進を担う高スキル部隊。12年3月末時点で120名の人材を配置

コンシューマーファイナンス

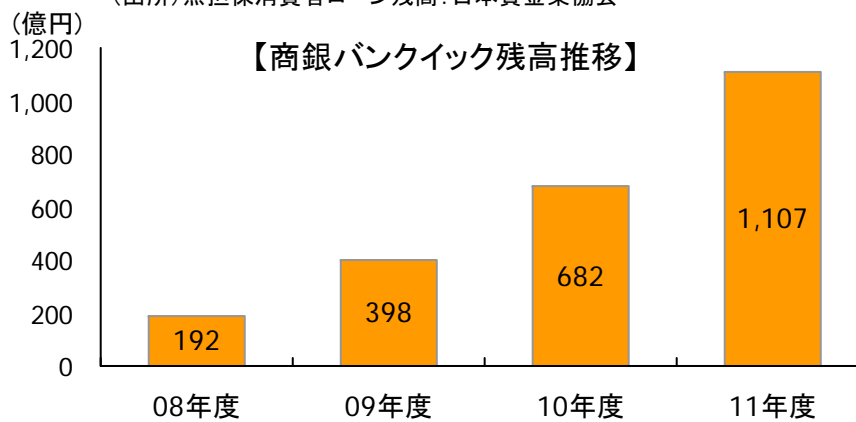
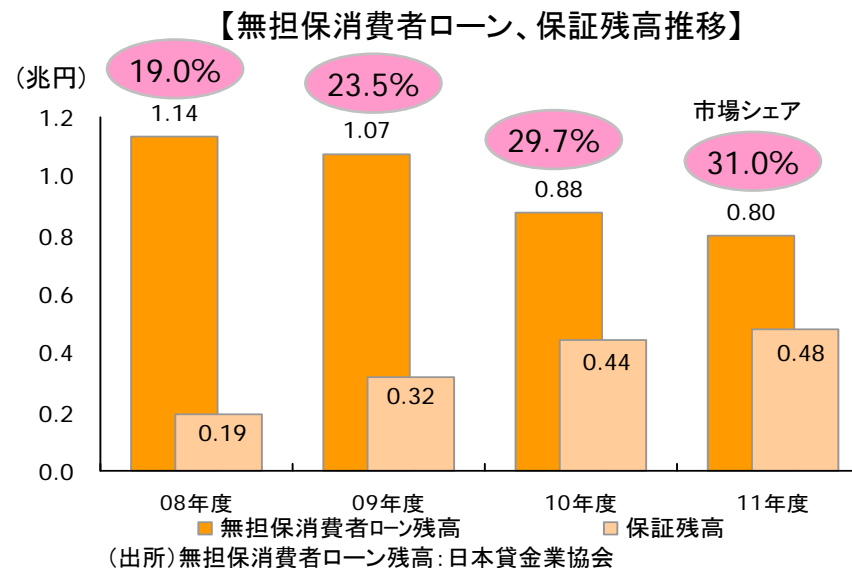


- MUニコス：成長分野のクレジットカード業務でショッピング取扱高・リボ残高を増強
- アコム：無担保消費者ローンの減少ペース鈍化、保証業務含め、トップラインを強化
- 商銀：バンクイックの残高は順調に拡大中、中計期間中に倍増以上を目指す

MUニコス



アコム



内外資産運用・管理戦略



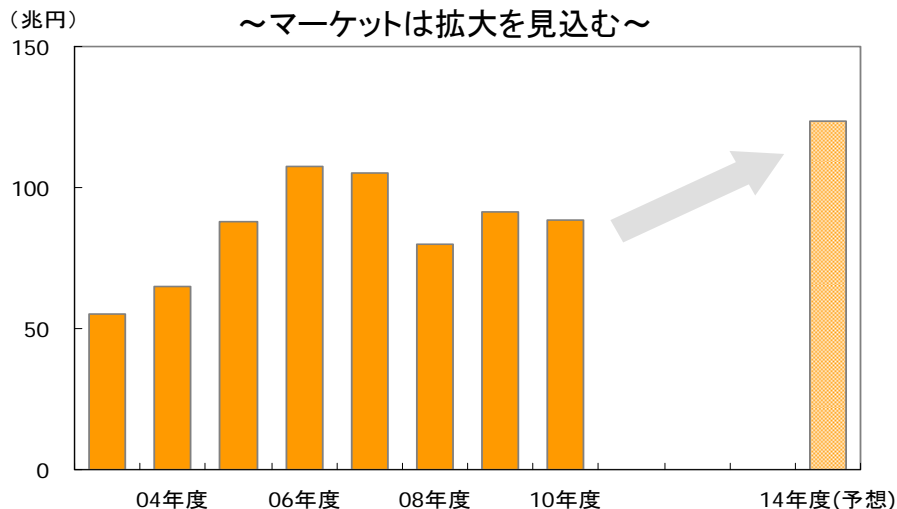
- 国内での確固たる業務基盤をさらに拡大させるとともに、海外運用ニーズへの対応と海外顧客市場への展開を進める

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

【投信マーケットの残高推移】

～マーケットは拡大を見込む～



(出所)実績値:資金循環統計(日本銀行)、見込値:三菱東京UFJ銀行経済調査室

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

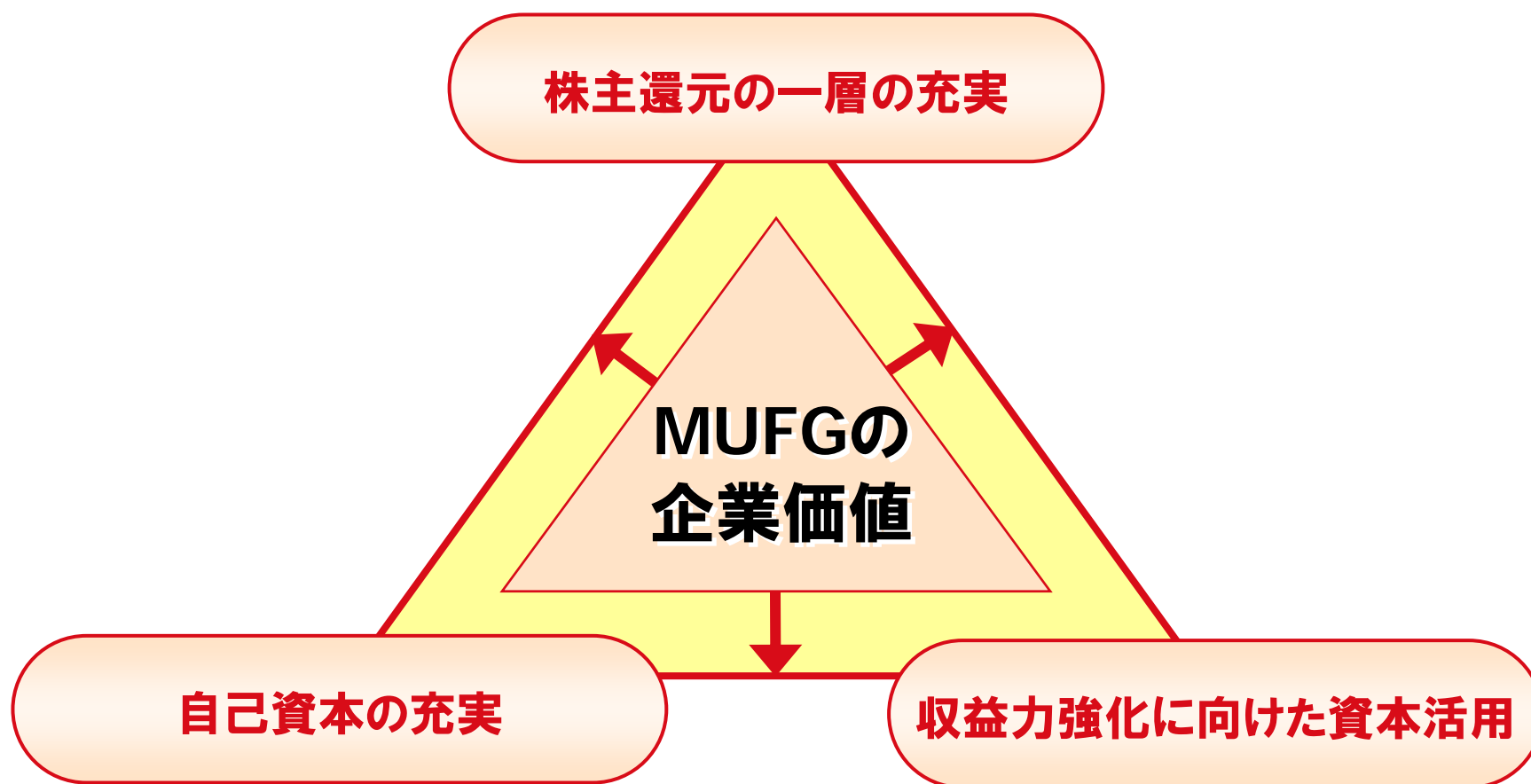


- 資産運用残高約10兆円。豪州の株式・債券、グローバルなインフラ・不動産投資にも豊富な実績
- 12年3月、持分法適用関連会社化(15%出資)
- 12年5月、提携後初のリテール向け商品「三菱UFJ/AMP グローバル・インフラ債券ファンド」をグループ各社で募集開始

資本政策



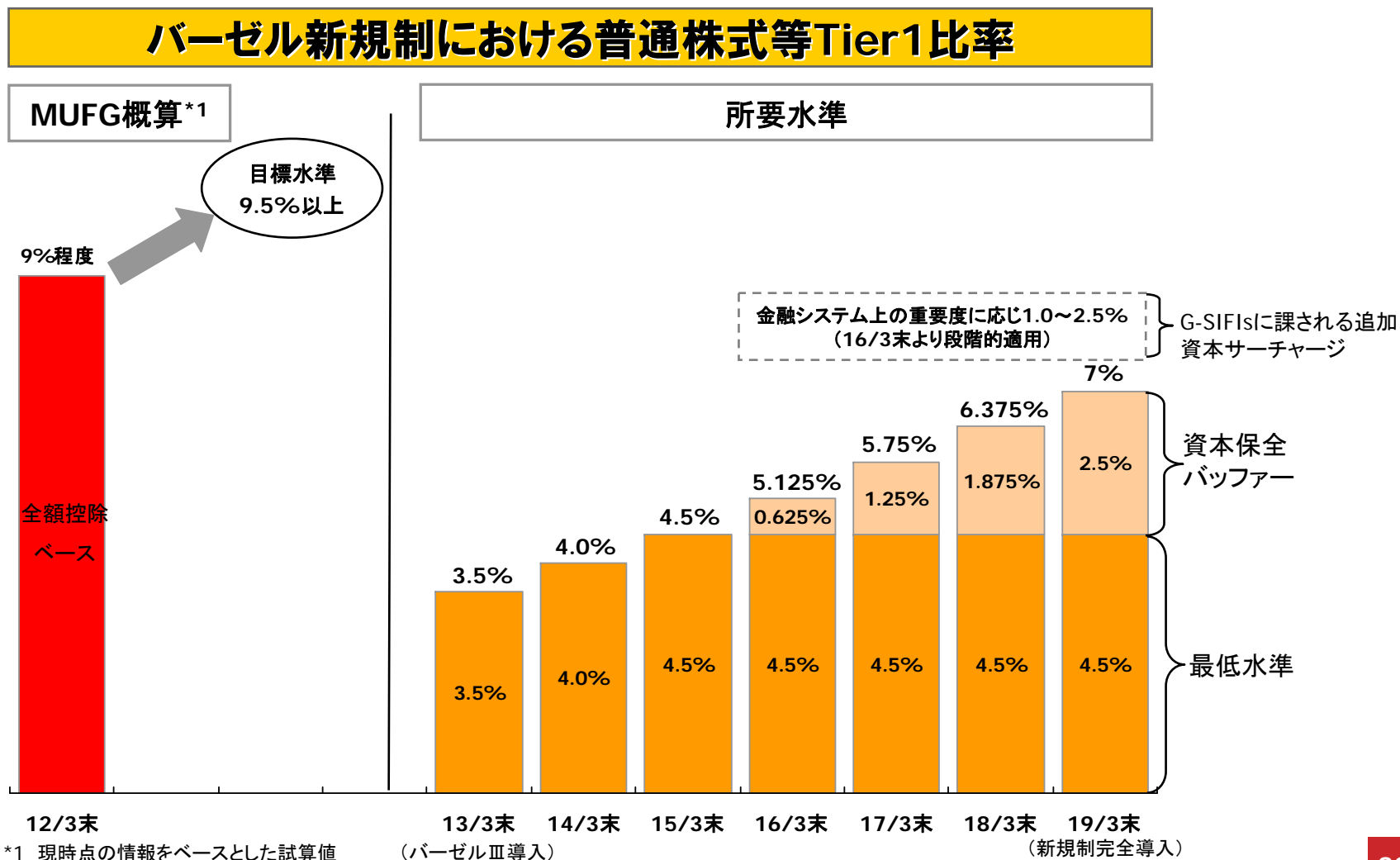
- 「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本活用」とのバランスをとりながら、「株主還元の一層の充実」を目指す



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ーを含め、早期に9.5%以上を目指す



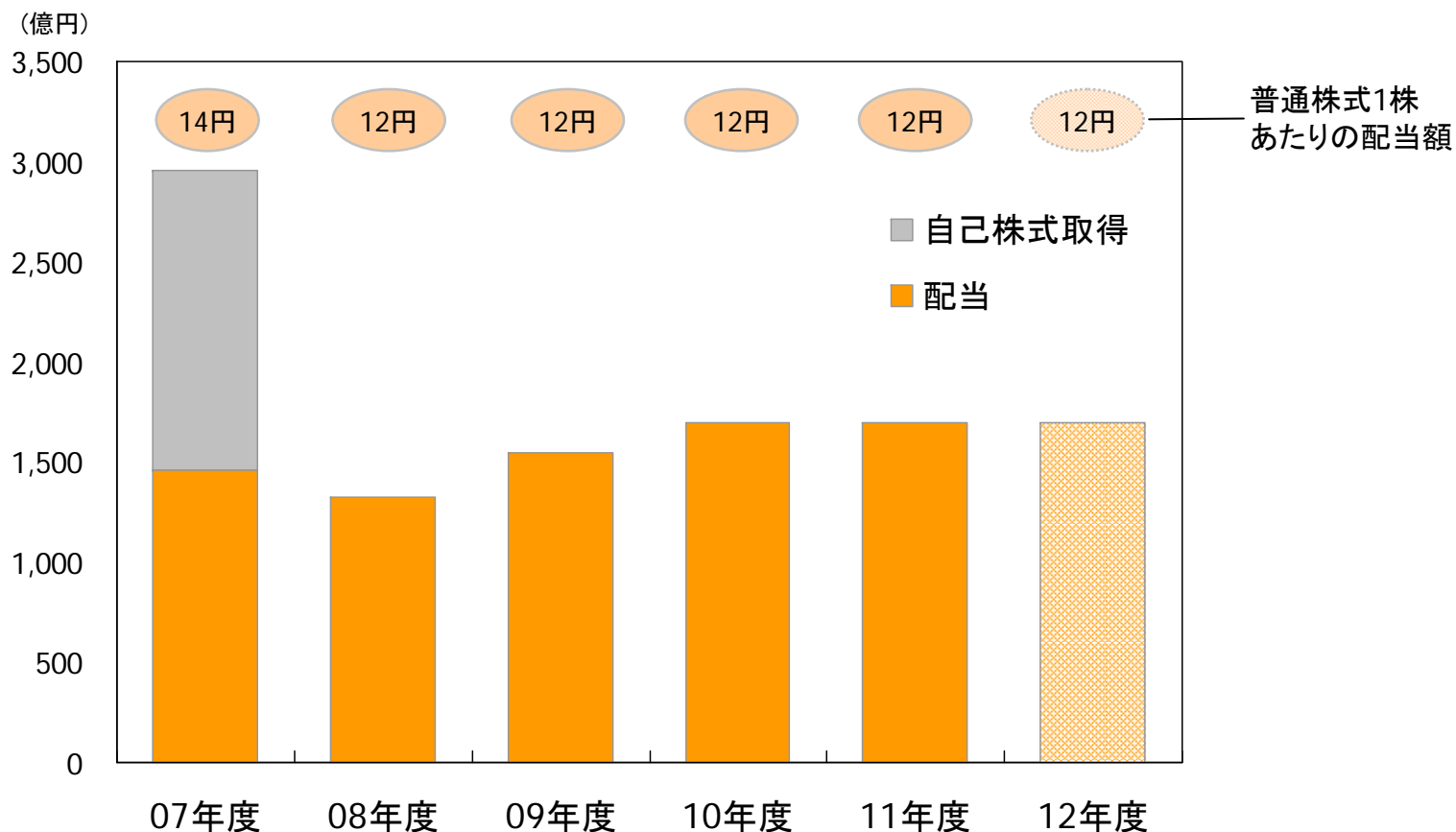
- 外部環境、規制動向を見極めつつ、好機があれば戦略的投資を実施
- 資産買収についても、①既存業務の強化に資すること、②相応の採算が確保できること、を条件に検討
- 既存投資案件も、投資効率等を踏まえ、制定済みのルールに基づき定期的に見直し

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。

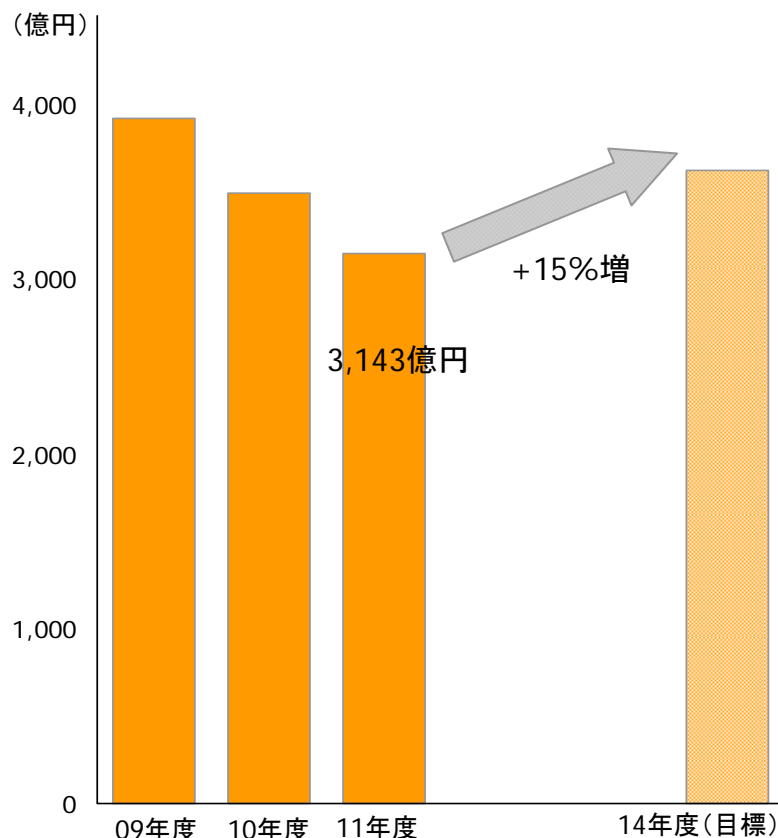
Appendix: リテール部門戦略



- 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

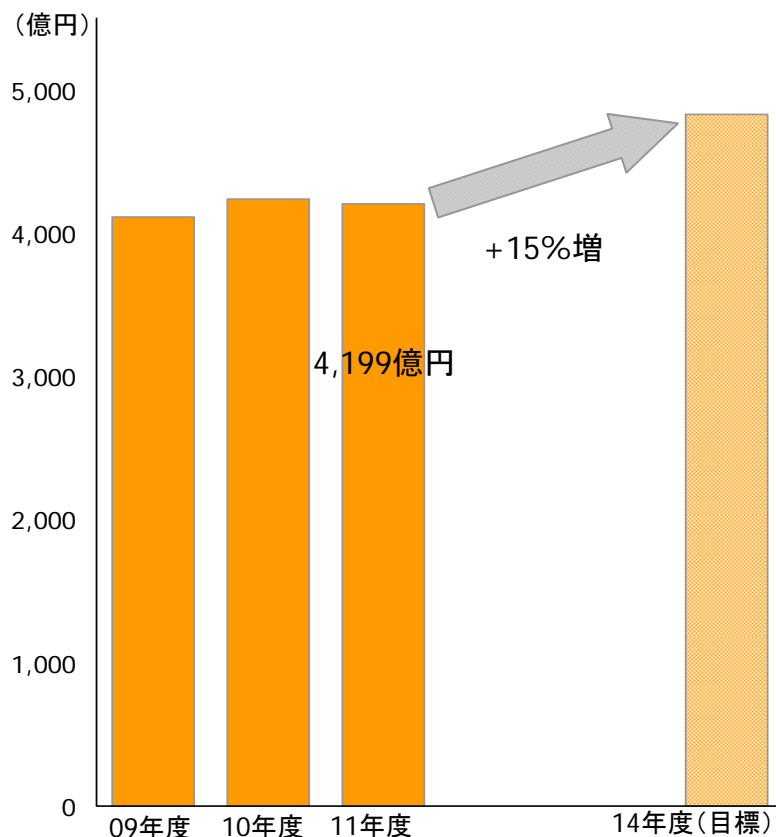
Appendix: 法人部門戦略



- 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)

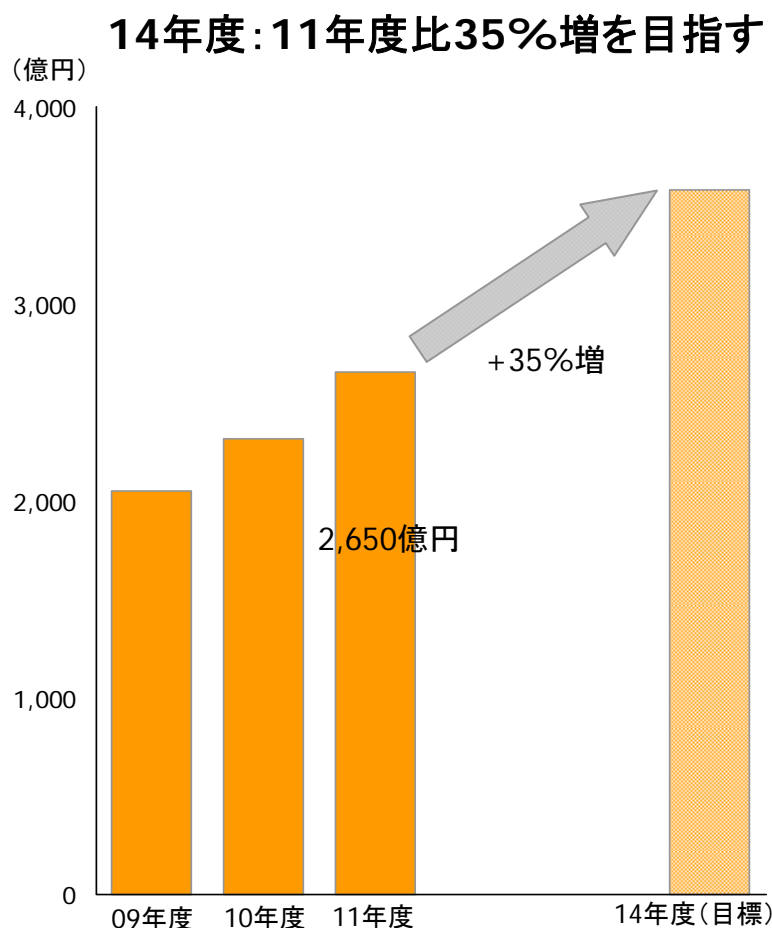
- 商銀の法人・リテール拠点の協働・一体運営対応により、法人・個人(オーナー)の一体型ビジネスを拡大
- 中小企業の成長へのきめ細かなサポート

Appendix: 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**

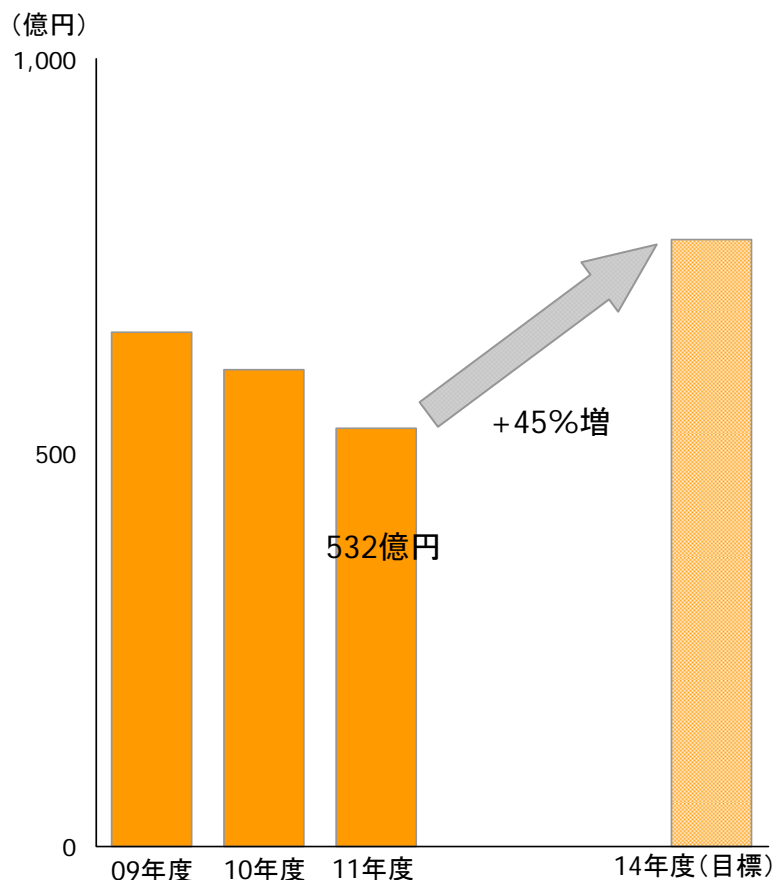
Appendix: 受託財産部門戦略



- 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