



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# Bank of America Merrill Lynch Japan Conference 2013

2013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)

## 2013年度業績目標および進捗状況

● 2013年度業績目標と進捗	4
● 2013年度第1四半期の総括	5
● 2013年度第1四半期決算サマリー(P/L)	6
● 2013年度第1四半期決算サマリー(B/S)	7
● 貸出金・預金	8
● 国内預貸金利回り	9
● 内外貸出	10
● 貸出資産	11
● 保有有価証券	12
● 日本国債の保有状況	13
● 経費・保有株式	14
● 自己資本	15
● 三菱UFJ証券ホールディングス	16
● コンシューマーファイナンス	17

## 中期経営計画の進捗と成長戦略

● アベノミクスによる国内環境への影響(1)～(2)	20
● 成長戦略	22
● 海外業務におけるMUFGの強み/戦略の概要	24
● MUFGの海外拠点ネットワーク	25
● 海外戦略(1)～(2)	26
● アユタヤ銀行買収の戦略的意義(1)～(2)	28
● アジア戦略(1)～(2)	30
● 米州戦略(1)～(2)	32
● EMEA戦略	34
● プロジェクトファイナンス	35
● トランザクションバンキング・ビジネス	36
● セールス&トレーディング業務	37
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	38
● 法人・個人一体型ビジネス	39
● 運用商品販売	40
● コンシューマーファイナンス	41
● 内外資産運用・管理戦略	42

## 資本政策

● 株主還元の一層の充実	45
● 効率的な資本活用	46
● 資本政策	47
● 中長期的にめざす姿	48

# 2013年度業績目標および進捗状況

- 13年度の連結当期純利益目標7,600億円に対し、1Qでは2,552億円

### 【業績目標】

#### 〔連結〕

	12年度 通期 (実績)	中間期 (目標)	13年度	13年度
			通期 (目標)	1Q (実績)
1 経常利益	13,441億円	6,100億円	12,700億円	4,206億円
2 当期純利益	8,526億円	3,600億円	7,600億円	2,552億円
3 与信関係費用総額	1,156億円	700億円	1,500億円	154億円

#### 〔単体合算〕

4 実質業務純益	11,638億円	4,700億円	10,200億円	2,551億円
5 経常利益	9,972億円	4,000億円	8,750億円	2,388億円
6 当期純利益	7,102億円	2,550億円	5,450億円	1,422億円
7 与信関係費用総額	653億円	450億円	900億円	22億円

(注) 与信関係費用総額には償却債権取立益を含む

## ● 概要

- 四半期純利益は2,552億円
- 通期業績目標7,600億円対比の進捗率は33.5%と順調なスタート
- MUSHD、モルガン・スタンレーの貢献が大きく、連単差は拡大

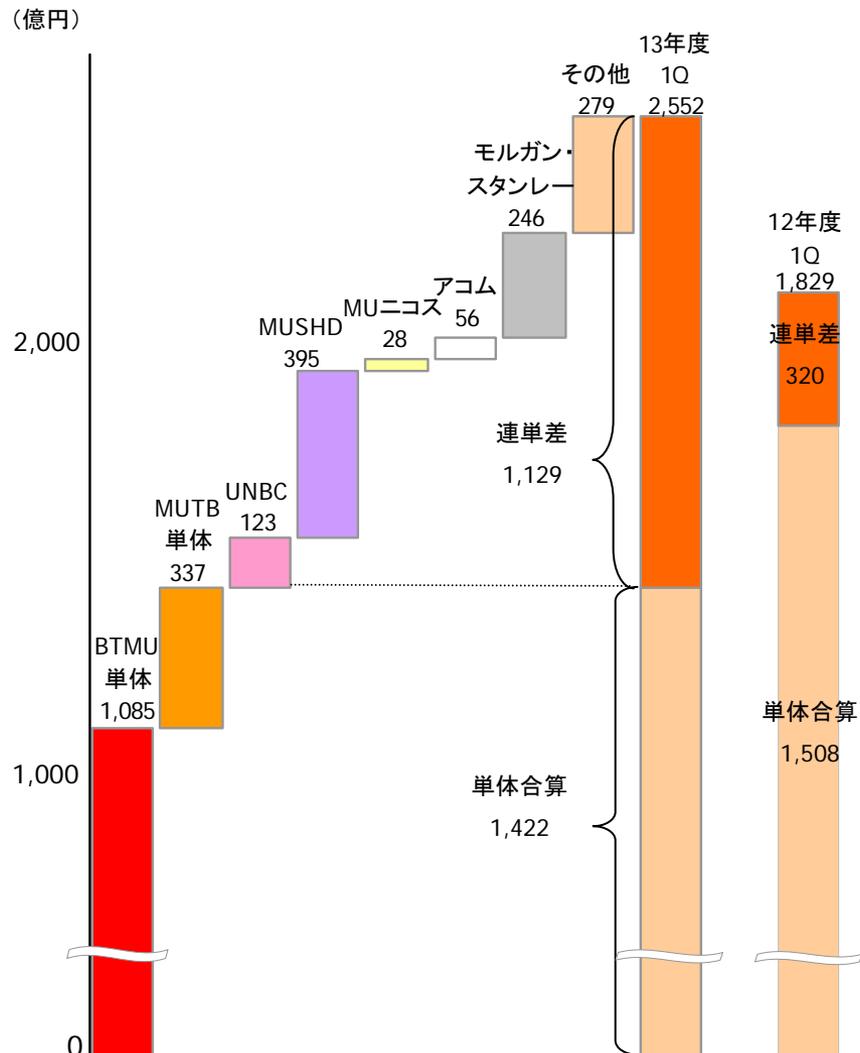
## ● 中期経営計画の各施策も進展

- 海外業務は堅調に拡大、貸出残高も順調に増加
- 国内法人貸出残高反転、運用商品販売も好調に推移
- ノンオーガニック戦略も進展
  - ・タイのアユタヤ銀行の買収を発表(13年7月)

〈ご参考〉

	12年1Q	13年1Q	前年同期比	14年度目標
連結ROE	7.79%	9.85%	2.06%	8%程度
1株当たり利益(円)	12.93	18.03	5.10	

## 四半期純利益内訳\*1



\*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は持分比率勘案後(税引後ベース)の実績

### ● 業務純益

- 国債等債券関係損益が減少した一方、海外貸出収益を主因として資金利益が増加したことに加え、役務取引等利益やセールス&トレーディング収益の増加により、業務粗利益は増加
- 営業費は海外事業に係る経費を主因に増加
- 以上の結果、連結業務純益は減少

### ● 与信関係費用総額

- 個別貸倒引当金繰入額が増加した一方、一般貸倒引当金戻入益の計上によりほぼ横這い

### ● 株式等関係損益

- 株式等償却の減少を主因に改善

### ● 四半期純利益

- 以上の結果、四半期純利益は723億円増益の2,552億円

#### 〈連結P/L〉

(単位:億円)

	12年度	13年1Q	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	9,489	166
2 資金利益	18,168	4,413	225
3 信託報酬+役務取引等利益	11,373	2,957	601
4 特定取引利益+その他業務利益	6,799	2,118	▲ 660
5 うち国債等債券関係損益	3,367	675	▲ 1,495
6 営業費(▲)	20,950	5,665	485
7 連結業務純益	15,392	3,823	▲ 318
8 与信関係費用総額*1	▲ 1,156	▲ 154	▲ 6
9 株式等関係損益	▲ 536	128	673
10 株式等償却	▲ 873	▲ 73	572
11 持分法による投資損益	520	396	295
12 その他の臨時損益	▲ 777	12	154
13 経常利益	13,441	4,206	799
14 特別損益	96	▲ 268	▲ 37
15 法人税等合計	▲ 3,957	▲ 954	76
16 当期純利益	8,526	2,552	723

#### 〈単体合算P/L〉

	12年度	13年1Q	前年同期比
17 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,977	5,807	▲ 632
18 営業費(▲)	12,339	3,256	145
19 業務純益	11,638	2,551	▲ 777
20 与信関係費用総額*1	▲ 653	▲ 22	▲ 26
21 経常利益	9,972	2,388	34
22 四半期純利益	7,102	1,422	▲ 85

\*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

(単位:億円)

## ●貸出金

- 住宅ローンおよび国内法人貸出が減少した一方、海外貸出を主因に13年3月末比増加

## ●有価証券

- 国債を主因に13年3月末比減少

## ●預金

- 法人等預金が減少した一方、個人預金および海外店その他の増加により、13年3月末比増加

## ●開示債権

- 開示債権の減少により、開示債権比率は13年3月末比低下

## ●その他有価証券評価損益

- 国債および外国債券の評価損益悪化を主因に13年3月末比悪化

### 〈連結B/S〉

	13年3月末	13年6月末	13年3月末比
1 資産の部合計	2,344,987	2,340,817	▲4,169
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	914,032	929,929	15,897
3 貸出金(銀行勘定)	[912,995]	[928,880]	[15,884]
4 うち住宅ローン <sup>*1</sup>	165,903	164,309	▲1,594
5 うち国内法人貸出 <sup>*1</sup>	476,107	474,927	▲1,180
6 うち海外貸出 <sup>*2</sup>	254,375	271,333	16,957
7 有価証券(銀行勘定)	795,268	710,709	▲84,558
8 うち国内株式	47,227	49,566	2,338
9 うち国債	487,079	402,799	▲84,280
10 うち外国債券	188,696	190,853	2,156
11 負債の部合計	2,209,790	2,203,994	▲5,796
12 預金	1,316,970	1,340,286	23,315
13 うち個人預金(国内店)	673,428	684,456	11,028
14 純資産の部合計	135,196	136,822	1,626
15 金融再生法開示債権 <sup>*1</sup>	16,968	16,294	▲674
16 開示債権比率 <sup>*1</sup>	1.80%	1.71%	▲0.08%
17 その他有価証券評価損益	18,851	15,169	▲3,681

\*1 単体合算+信託勘定

\*2 海外支店+UNBC+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

## ● 連結貸出金残高92.9兆円

(13/3末比+1.5兆円)

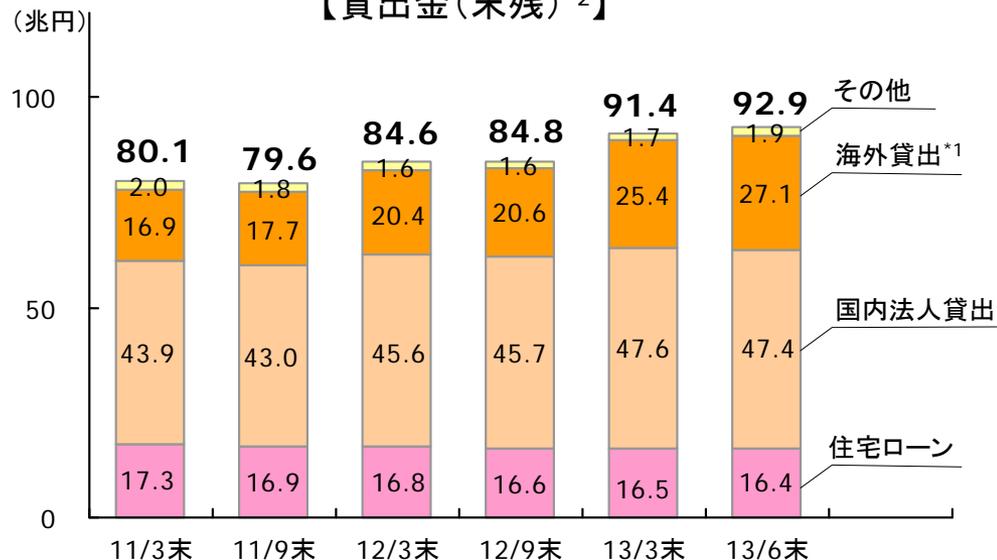
<13/3末比増減の主要因>

- 住宅ローン ▲0.1兆円
- 国内法人貸出 ▲0.1兆円
- 海外貸出\*1 +1.6兆円  
(除く為替影響) (+0.5兆円)

\*1 海外支店+UNBC+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

\*2 銀行勘定+信託勘定

【貸出金(末残)\*2】



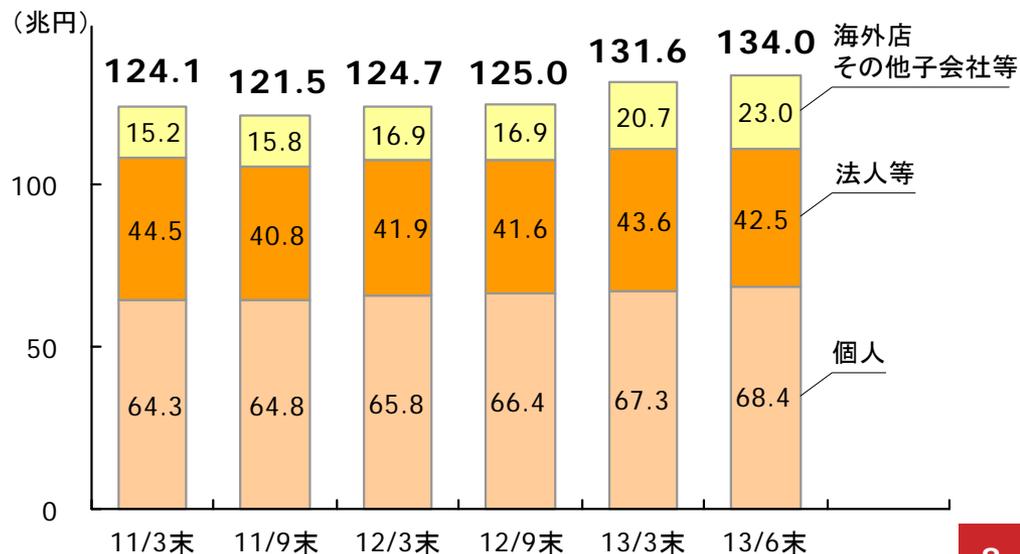
## ● 連結預金残高134.0兆円

(13/3末比+2.3兆円)

<13/3末比増減の主要因>

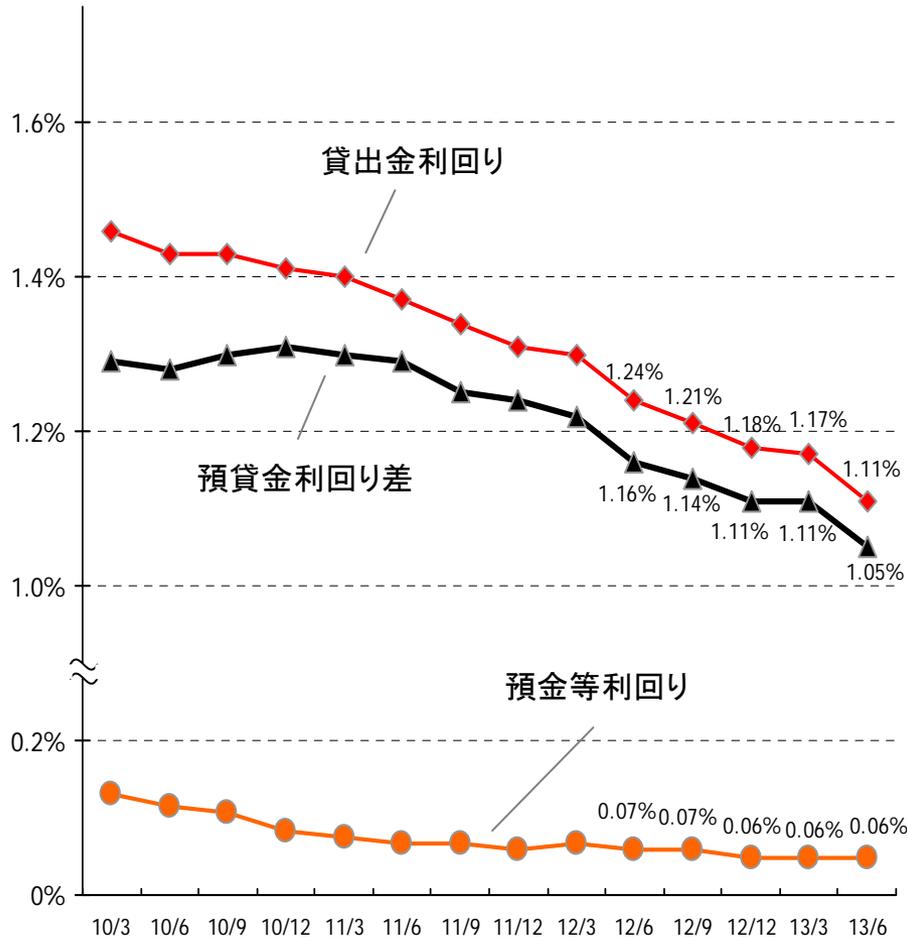
- 個人預金 +1.1兆円
- 法人等預金 ▲1.1兆円
- 海外店その他 +2.3兆円  
(除く為替影響) (+1.1兆円)

【預金(末残)】

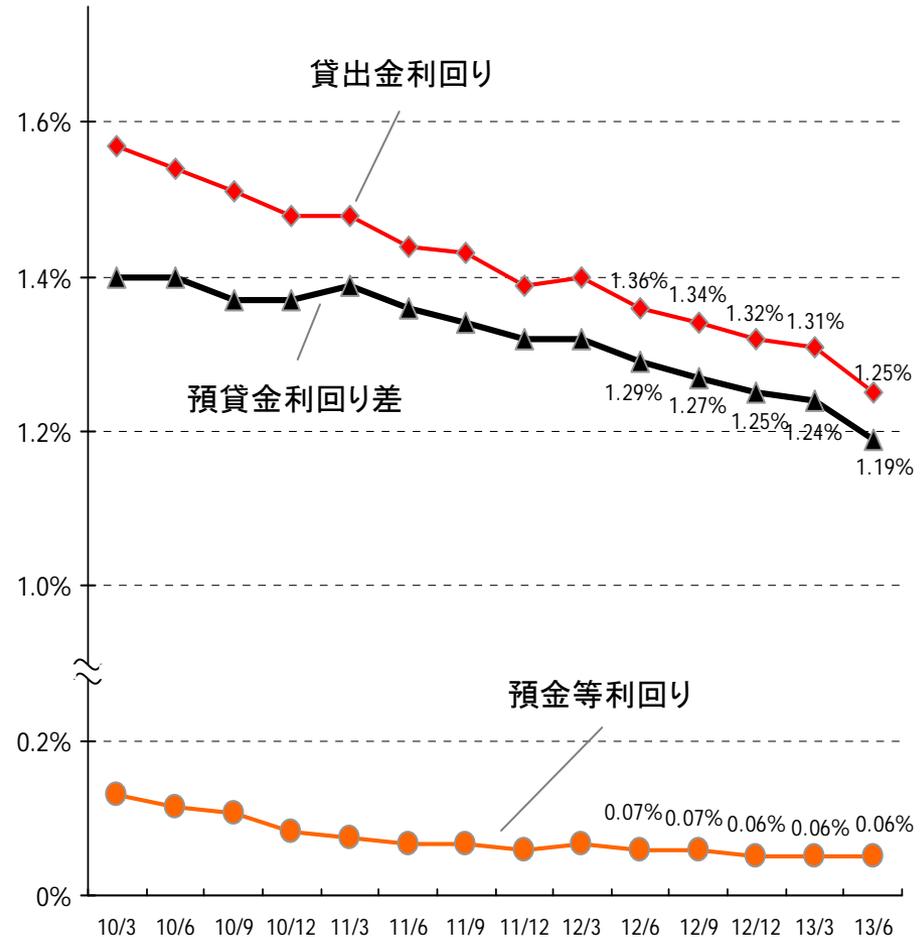


- 13年1Qの預貸金利回り差は市場金利低下に伴う貸出金利回りの低下を主因に縮小

## 国内預貸金利回りの推移



## 国内預貸金利回りの推移(政府等貸出除き)



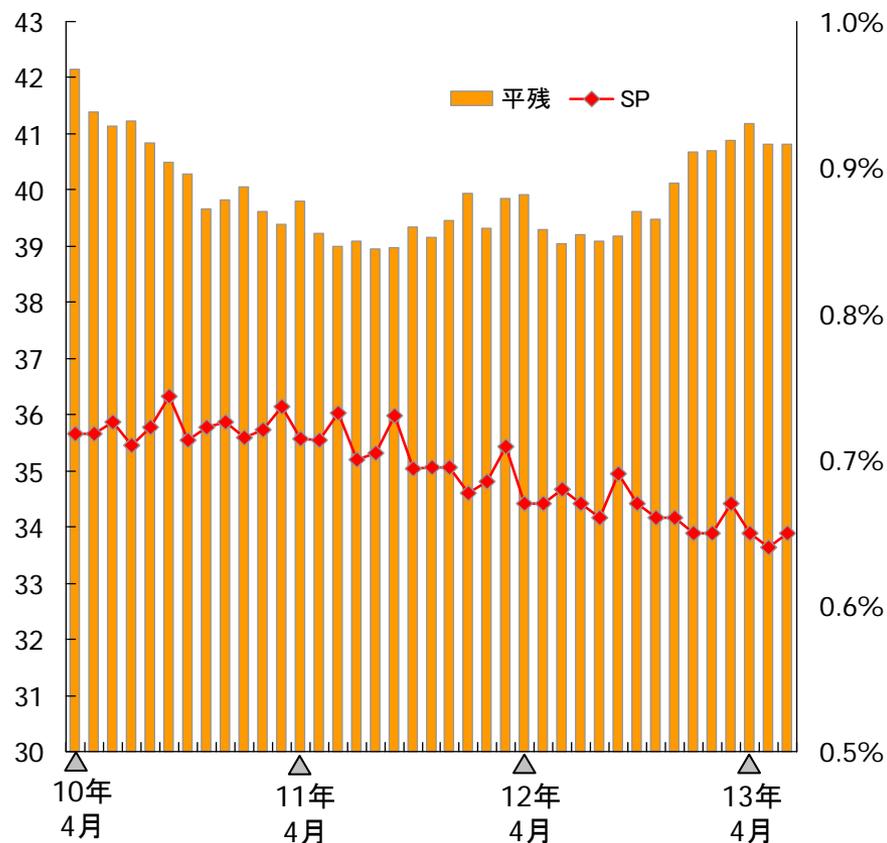
- 国内法人貸出は反転。海外貸出は順調に拡大

## 国内法人貸出平残・利鞘(除く政府等向け)

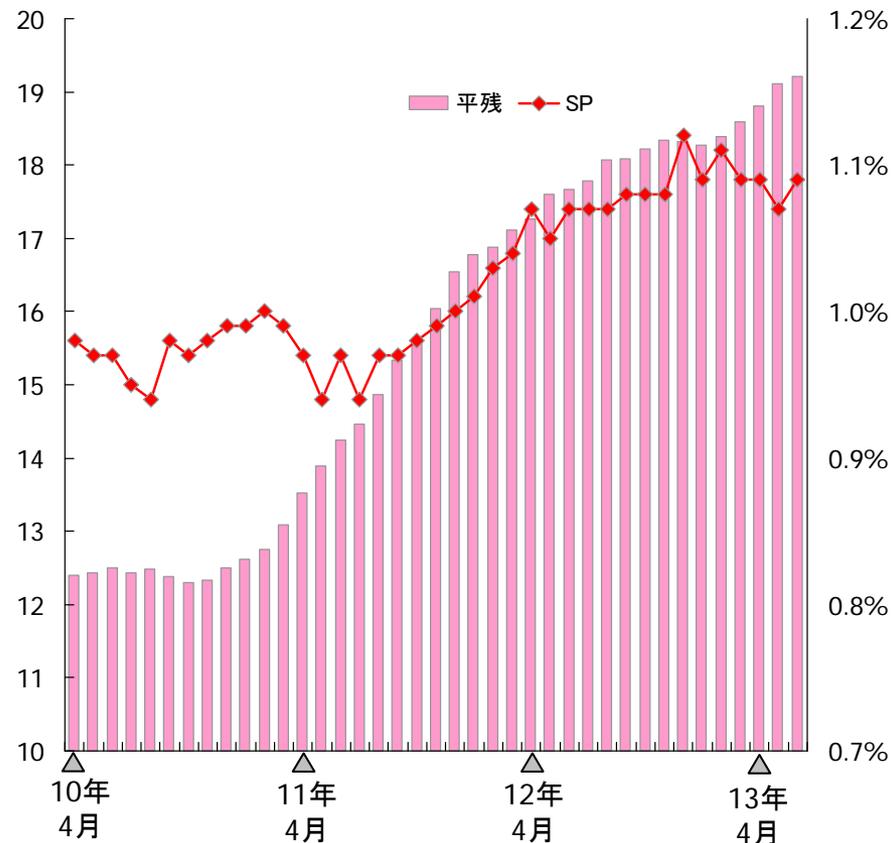
## 海外法人貸出平残・利鞘(除くUNBC)

(注) 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

(兆円)

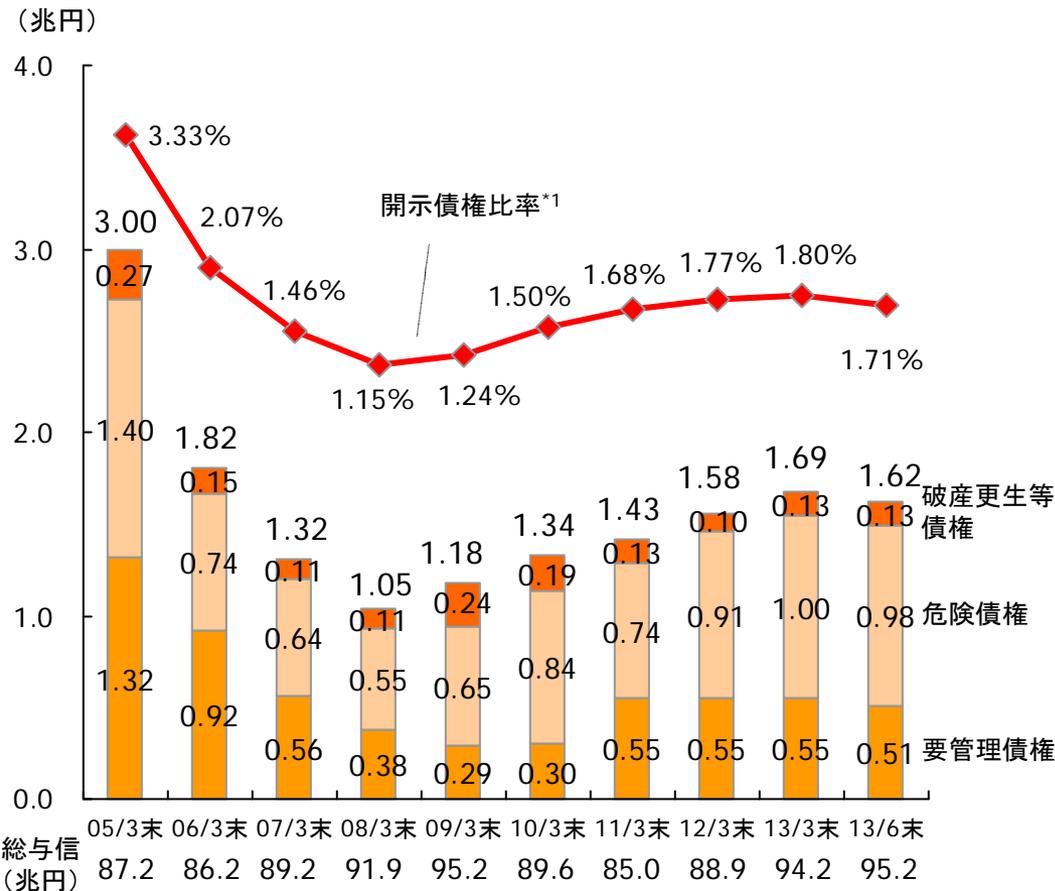


(兆円)

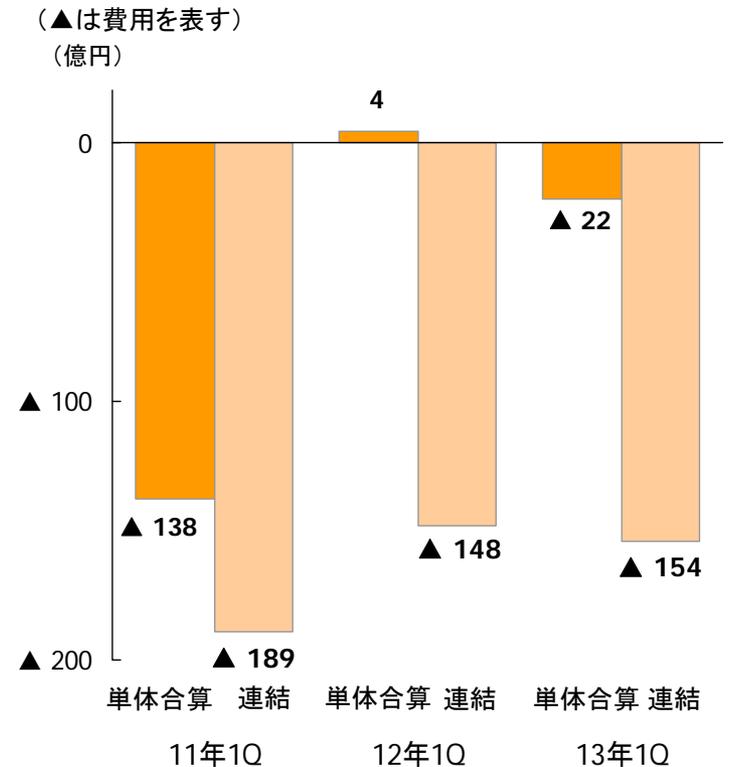


- 要管理債権および危険債権の減少を主因に、開示債権比率は13/3末比0.08%低下し、1.71%
- 与信関係費用総額は、連結では前年同期比ほぼ横這いの154億円(単体合算は22億円)

### 金融再生法開示債権残高(単体合算)



### 与信関係費用総額\*2



- 国内株式の評価損益が改善した一方、国債および外国債券の評価損益悪化を主因として、  
 その他有価証券全体の評価損益は13年3月末比3,681億円悪化

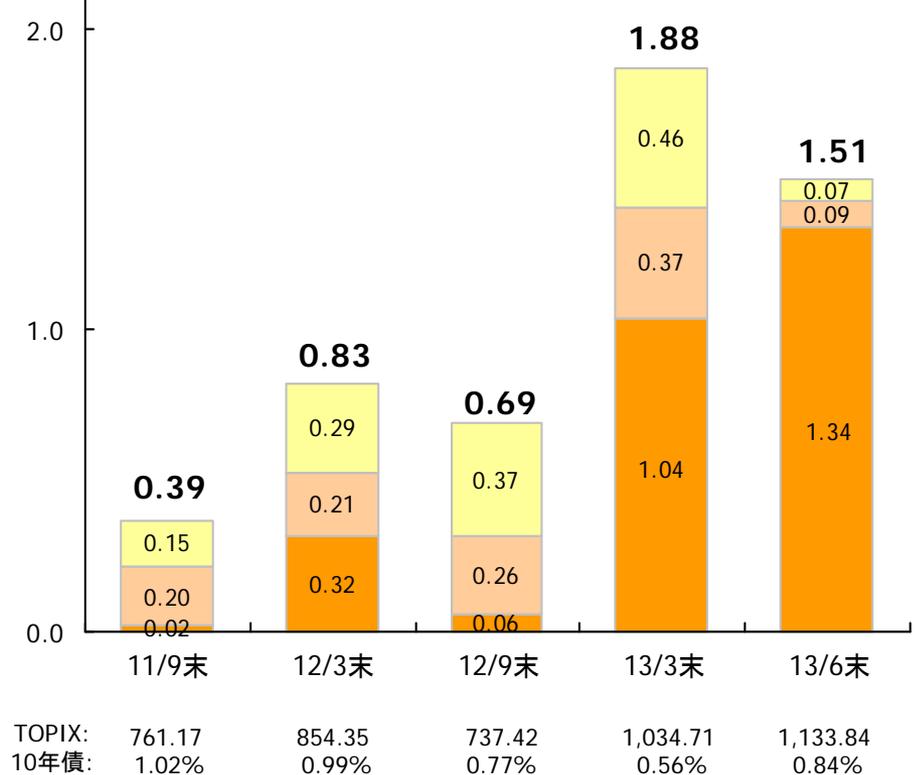
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

		13年6月末残高		評価損益	
		13/3末比	13/3末比	13/3末比	13/3末比
1	合計	686,253 ▲ 84,664	15,169 ▲ 3,681		
2	国内株式	41,890 2,924	13,452 2,991		
3	国内債券	429,787 ▲ 84,943	996 ▲ 2,718		
4	国債	400,649 ▲ 84,130	511 ▲ 2,519		
5	その他	214,576 ▲ 2,646	720 ▲ 3,954		
6	外国株式	2,077 ▲ 14	893 ▲ 53		
7	外国債券	186,673 2,858	▲ 370 ▲ 3,422		
8	その他	25,826 ▲ 5,490	197 ▲ 479		

## その他有価証券評価損益の推移

(兆円) ■ 国内株式 ■ 国内債券 ■ その他



### ● 国債保有残高

- リーディングバンクとして、日銀の量的・質的金融緩和に対応すべく、積極的に国債買入オペに応札
- 国債保有残高は、13/3月末比8.4兆円減少

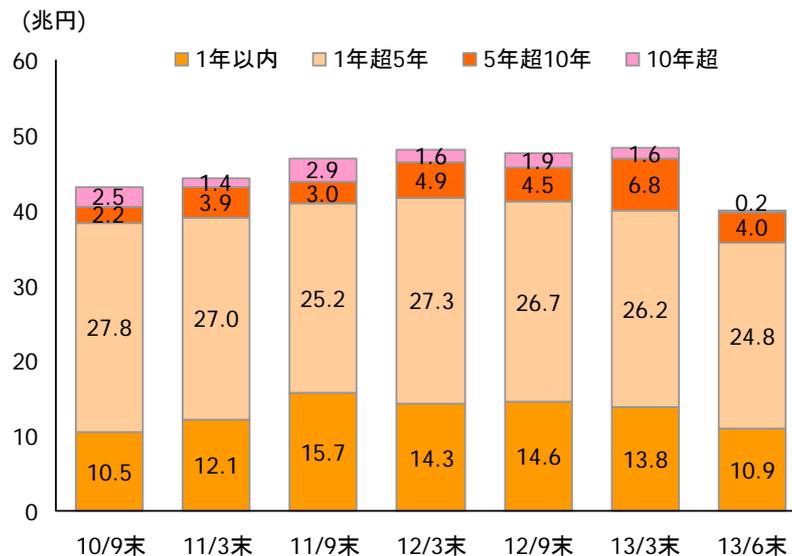
### ● デュレーション・リスク量

- デュレーションは2.7年と13/3月末比0.5年短期化
- リスク量を13/3月末比で削減

### ● 今後の方針

- 引き続き安定保有を原則としつつ、市場環境を踏まえ、適切な金利リスクコントロールを行う

### 国債の償還予定額(単体合算)\*1



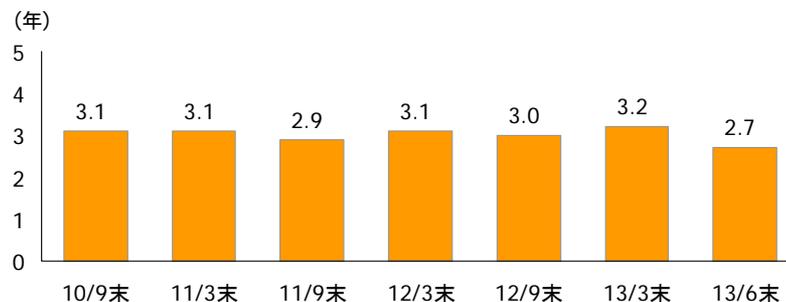
\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

### 国債保有残高

(単位:億円)

	13年6月末残高		評価損益	
	13/3末比		13/3末比	
1 合計	▲ 84,280	402,799	▲ 2,524	524
2 満期保有目的	▲ 149	2,149	▲ 5	13
3 その他有価証券	▲ 84,130	400,649	▲ 2,519	511

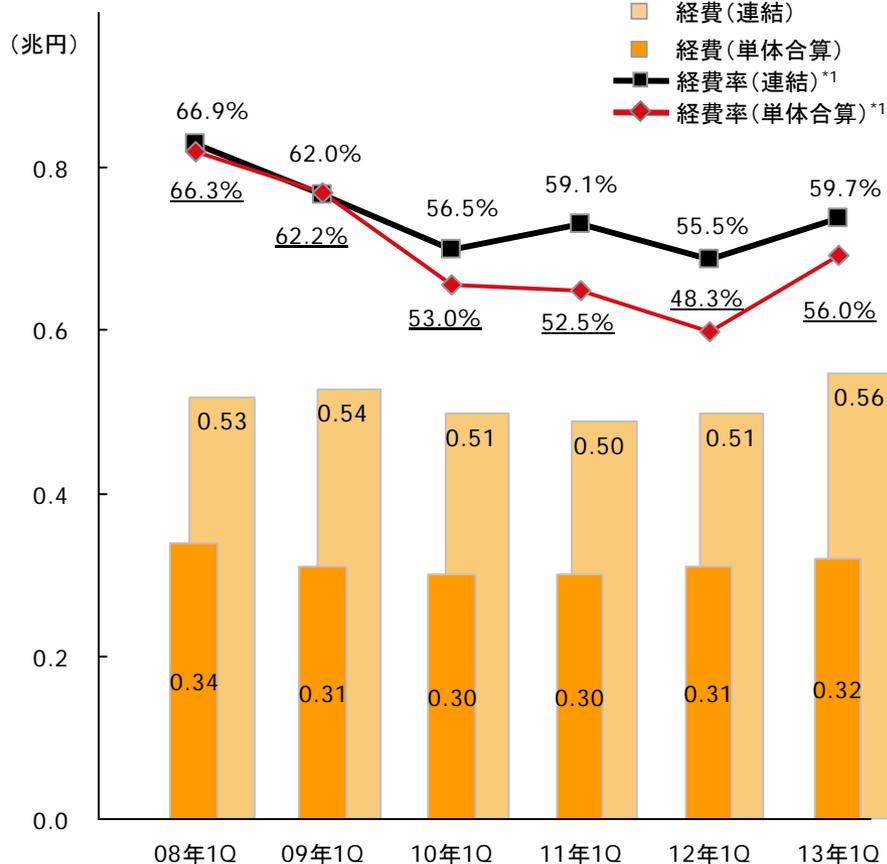
### 国債デュレーション(単体合算)\*2



\*2 その他有価証券

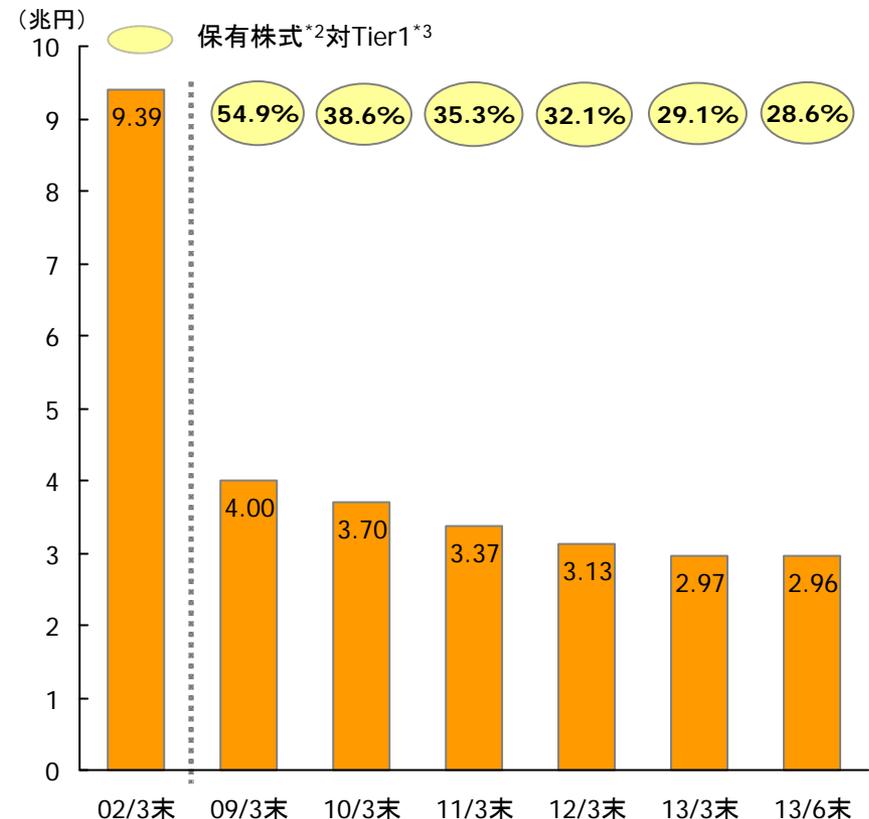
- 経費は海外業務等の収益増強施策へ積極的な資源配分を行った結果、為替影響もあり増加。連結経費率は59.7%、単体合算経費率は56.0%
- 保有株式は12年度に約1,000億円売却。株価変動の資本への影響を一段と抑制すべく、市況を見ながら売却を継続。13年度第1四半期は約70億円売却

### 経費



\*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 12/3末まではパーゼルIIベースのTier1、単体合算

## ●自己資本比率（バーゼルⅢ）

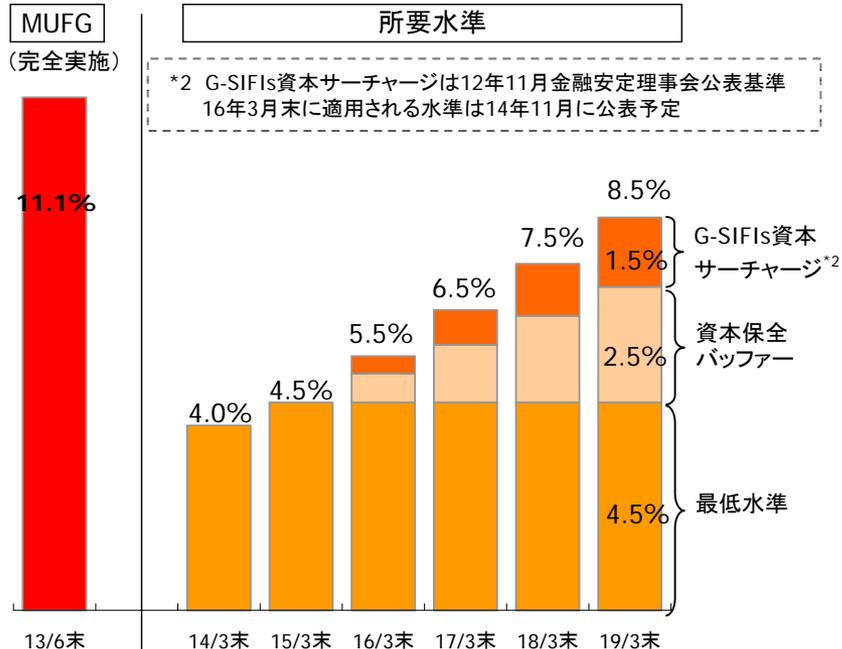
- 普通株式等Tier1比率 : 11.75%
- Tier1比率 : 13.02%
- 総自己資本比率 : 16.69%

（完全実施\*1）

普通株式等Tier1比率 : 11.1%

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

バーゼルⅢにおける普通株式等Tier1比率



（単位：億円）

	13年3月末	13年6月末	13年3月末比
1 普通株式等Tier1比率	11.70%	11.75%	0.05%
2 Tier1比率	12.74%	13.02%	0.28%
3 総自己資本比率	16.68%	16.69%	0.01%
4 普通株式等Tier1資本	103,005	105,761	2,755
5 うち資本金・資本剰余金	39,223	39,229	6
6 うち利益剰余金	62,679	64,154	1,474
7 その他Tier1資本	9,142	11,413	2,271
8 うち優先株式・優先出資証券	14,917	14,917	-
9 うち為替換算調整勘定	▲1,954	349	2,304
10 Tier1資本	112,148	117,174	5,026
11 Tier2資本	34,591	33,016	▲1,575
12 うち劣後債務	23,849	23,849	-
13 うちその他の有価証券含み益	8,458	6,775	▲1,683
14 総自己資本（Tier1+Tier2）	146,739	150,190	3,451
15 リスクアセット	879,686	899,856	20,170
16 うち信用リスク	791,240	808,579	17,339
17 うちマーケットリスク	24,868	29,072	4,204
18 うちオペレーショナルリスク	52,848	55,275	2,427
19 うちフロア調整	4,030	341	▲3,689

- 銀証協働やモルガン・スタンレーとの連携深化。昨年度後半からの市場の活況が相まって2005年の経営統合以来、四半期ベースでの最高利益を計上
- MUMSS単体でも、各種手数料収入およびトレーディング損益が大幅に増加

## MUSHDの業績

### 【MUSHD\*1連結】

(単位:億円)

	12年度	13年度 1Q	前年 同期比
1 純営業収益*2	3,060	1,261	622
2 受入手数料	1,719	698	381
3 トレーディング損益	1,073	550	250
4 金融収支他	267	12	▲10
5 販売費・一般管理費	2,568	836	236
6 人件費	1,104	335	89
7 物件費等	1,464	500	147
8 営業利益	492	425	385
9 経常利益	842	570	383
10 特別損益	16	79	81
11 当期純利益	469	395	295

\*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

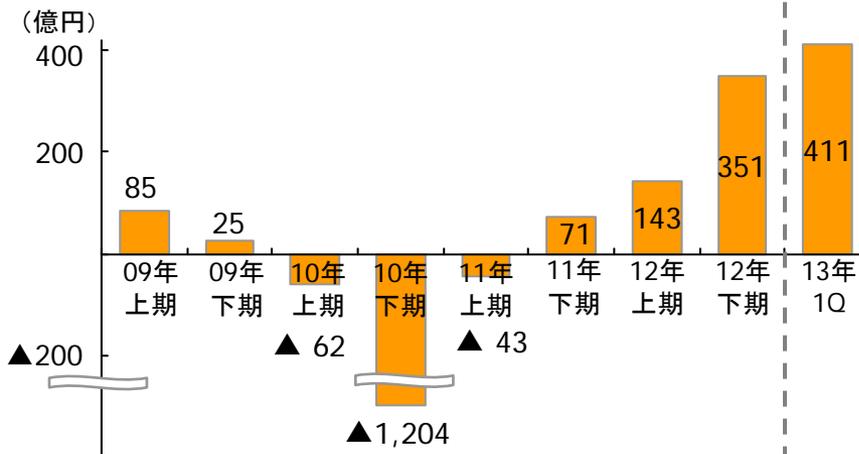
### 【MUMSS\*3単体】

(単位:億円)

	12年度	13年度 1Q	前年 同期比
1 純営業収益*2	2,202	913	482
2 販売費・一般管理費	1,724	505	105
3 営業利益	478	407	376
4 経常利益	494	411	371
5 当期純利益	560	474	416

\*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

### <MUMSS単体 経常利益>



- 利息返還請求件数は、MUニコス、アコムとも低水準で推移
- 12年度決算、13年度1Q決算では両社とも黒字計上

## MUニコスの業績

(単位:億円)		12年度	13年度 1Q	前年 同期比	13年度 (計画)
1	営業収益	2,669	658	▲14	2,764
2	うちカードショッピング	1,636	416	14	-
3	営業費用	2,429	626	4	2,516
4	一般経費等	2,299	585	9	2,361
5	貸倒関連費用	129	41	▲5	155
6	利息返還費用	0	0	0	0
7	営業利益	239	32	▲19	248
8	経常利益	246	32	▲19	252
9	当期純利益	316	33	▲21	-
10	利息返還金 <sup>*1</sup>	217	48	▲11	

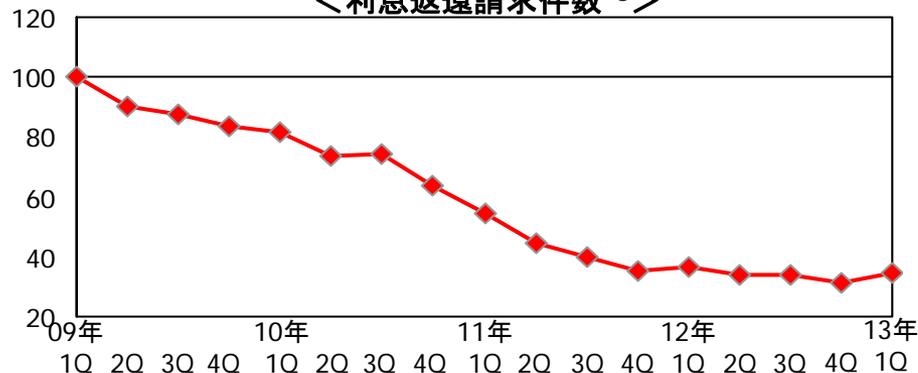
\*1 元本相殺金を含む

## アコムの業績

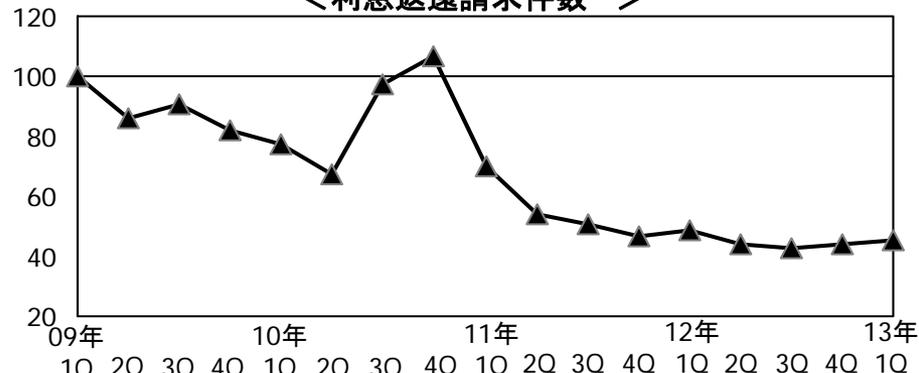
(単位:億円)		12年度	13年度 1Q	前年 同期比	13年度 (計画)
1	営業収益	1,930	491	▲2	1,927
2	営業費用	1,720	335	9	1,470
3	一般経費	725	187	7	800
4	貸倒関連費用	342	90	3	449
5	利息返還費用	429	-	-	-
6	営業利益	209	156	▲12	457
7	当期純利益	208	141	▲30	395
8	信用保証残高(単体)	5,865	6,060	657	6,542
9	消費者向け無担保 ローン残高(単体)	7,008	7,045	▲183	7,096
10	貸出シェア <sup>*2</sup>	32.4%	32.7%	1.9%	
11	利息返還金 <sup>*1</sup>	921	167	▲90	

\*2 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<sup>\*3</sup>>



<利息返還請求件数<sup>\*3</sup>>



\*3 09年4-6月の利息返還請求件数=100

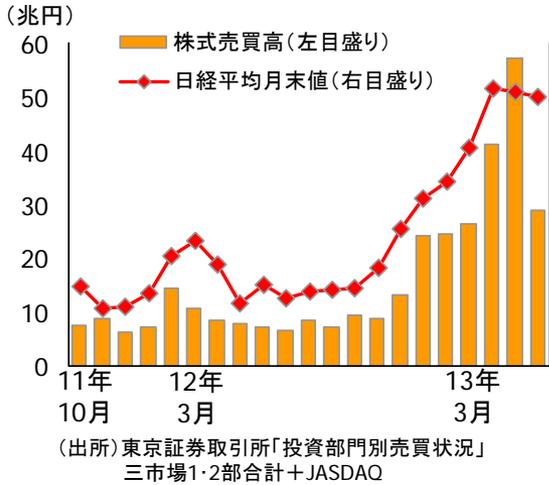
# 中期経営計画の進捗と成長戦略

余白

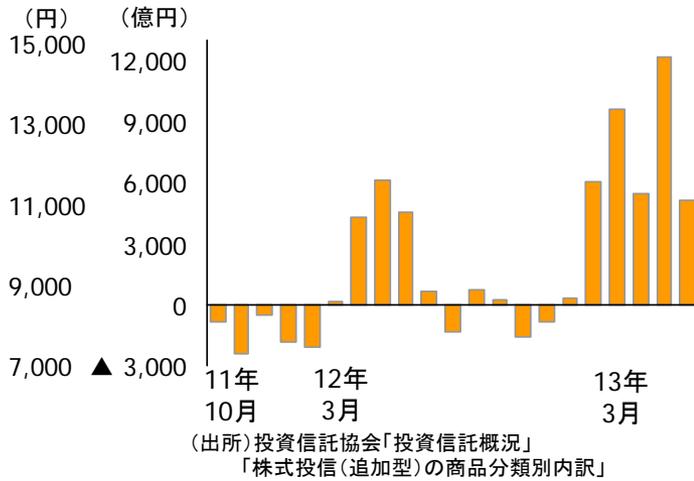
# アベノミクスによる国内環境への影響(1)

- 日本版ISAや教育資金の贈与非課税化等にも積極的に対応し、ビジネスチャンスを取り込む
- 安倍政権発足後、緊急経済対策・補正予算や金融緩和の強化等の政策を受け、円高修正と株高が進行。企業の景況感も先行き更に改善見通し

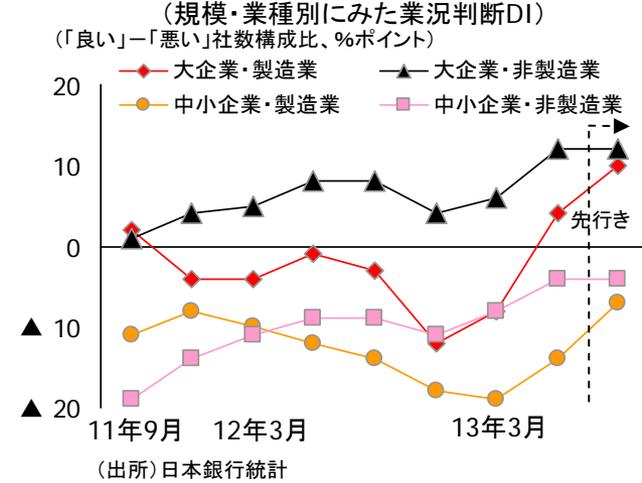
＜個人の株式売買高＞



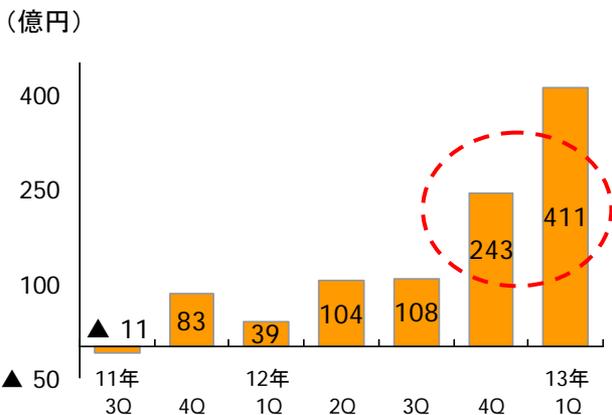
＜株式投信(追加型)の純資金流入額＞



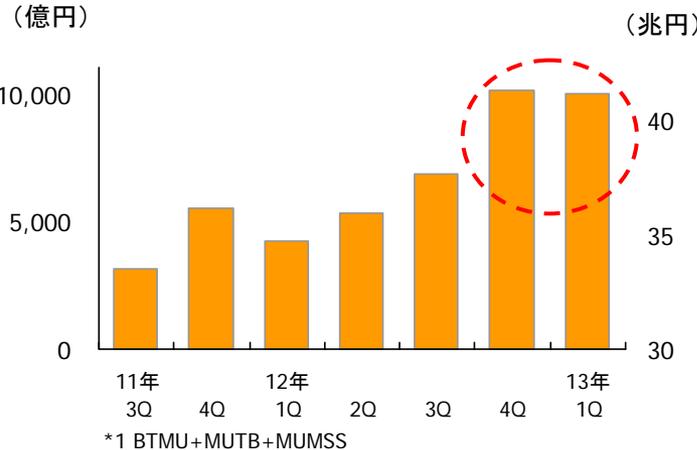
＜日銀短観＞



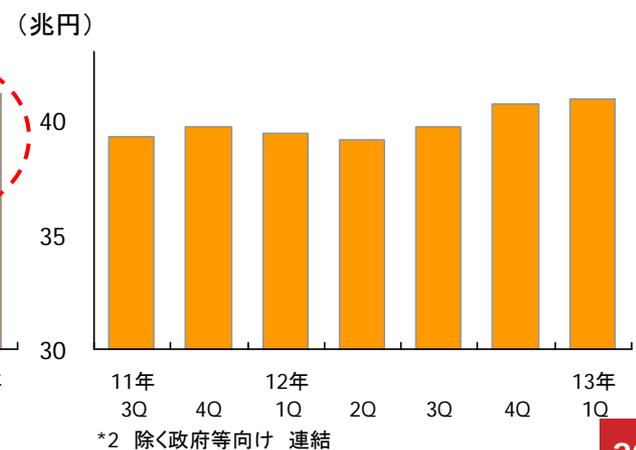
＜MUMSS単体 経常利益＞



＜株式投信販売額\*1＞



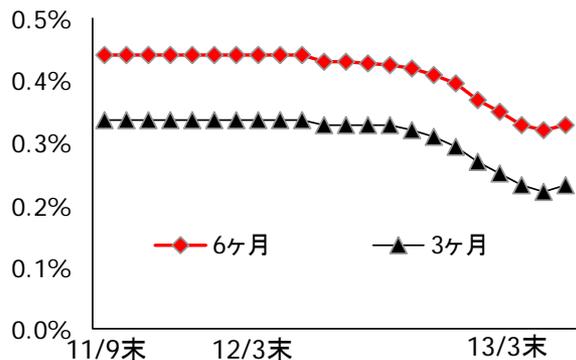
＜国内法人貸出平残\*2＞



# アベノミクスによる国内環境への影響(2)

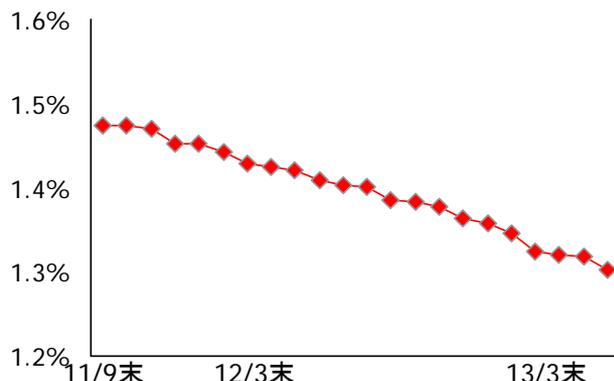
- 金融緩和の強化により市場金利は低下
- 金利低下は短期的には資金利益減少要因。成長戦略の加速等で打ち返し

＜日本円TIBOR\*1＞



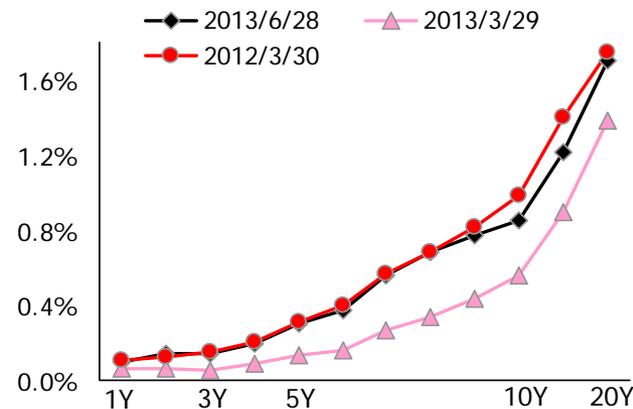
\*1 365日ベース  
(出所)全国銀行協会「全銀協TIBORレート」

＜国内銀行 貸出約定平均金利\*2＞



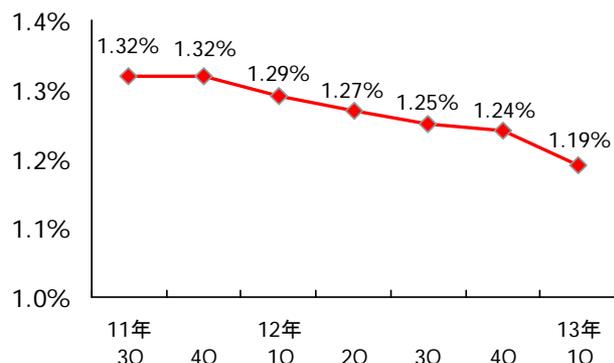
\*2 総合(当座貸越を含む)  
(出所)日本銀行統計

＜日本国債金利＞



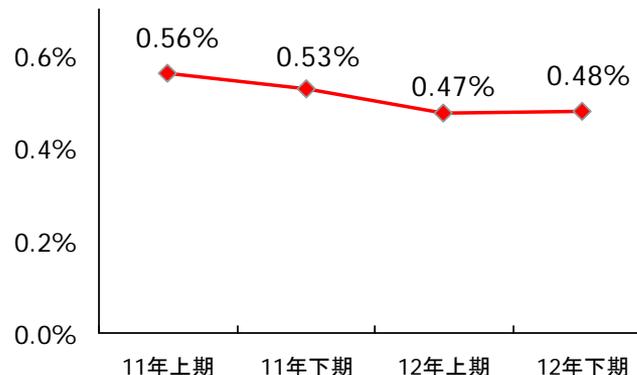
(出所)Bloomberg

＜国内預貸金利回り\*3＞



\*3 除く政府等向け 単体合算

＜円貨有価証券運用利回り\*4＞



\*4 有価証券運用収入 / 有価証券平残 商銀単体

- 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)
- 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・ビジネス
- セールス&トレーディング業務
- 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

余白

# 海外業務におけるMUFGの強み / 戦略の概要



- 本邦金融グループ随一の海外ネットワーク。米州・アジア・EMEAの各地域にもバランスよく展開。各国の現地事情やカルチャーに通じた現地採用行員のオペレーション体制
- 最大の金融マーケットである米国で、大企業からミドル・リテール業務に至る幅広い業務展開を行うUNBCの存在
- グローバルトップレベルの大企業向け証券業務、投資銀行機能を持つモルガン・スタンレーの戦略パートナーとしての存在
- 海外ビジネスへの長期間に亘るコミットによる、各国政府との強いリレーションシップ、情報収集力、ノウハウ

## 海外事業戦略の概要

### 成長戦略

- アジアビジネス・各地域戦略
- グローバルCIB
- トランザクションバンキング
- セールス&トレーディング
- モルガン・スタンレー協働

経営基盤  
の強化

国際社会・  
金融界へ  
の貢献

Diversityを活かした海外業務運営

## 戦略推進のポイント

### 1 Cross-施策の推進

組織間・地域間・業態間の連携・協働により  
経営環境と顧客ニーズの変化へ対応

### 2 Frontier領域の開拓

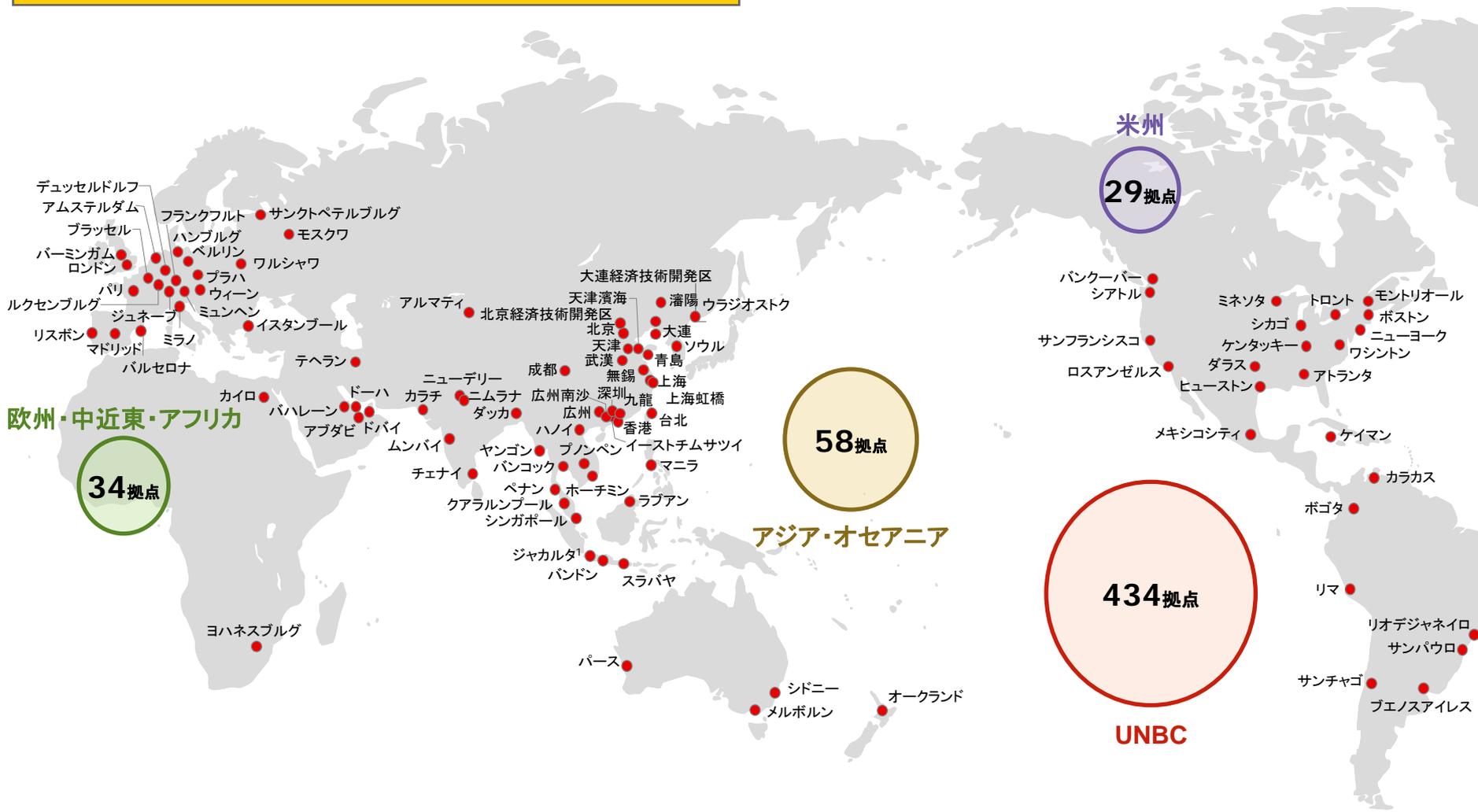
ノンオーガニック施策の遂行と新業務・新興国市場の開拓

### 3 Diversityを活かした運営

本邦採用行員(HS)と現地採用行員(LS)が一体となり、  
多様性を活かした経営を推進

# MUFGの海外拠点ネットワーク

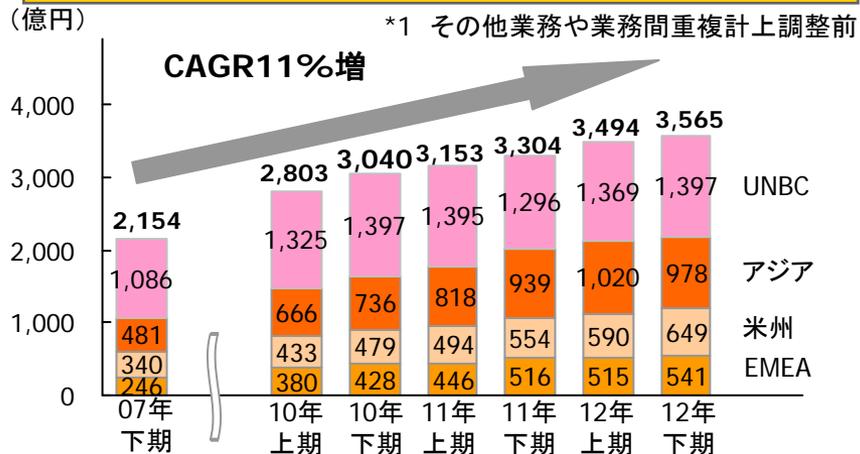
## MUFGの海外拠点網(13年4月30日現在)



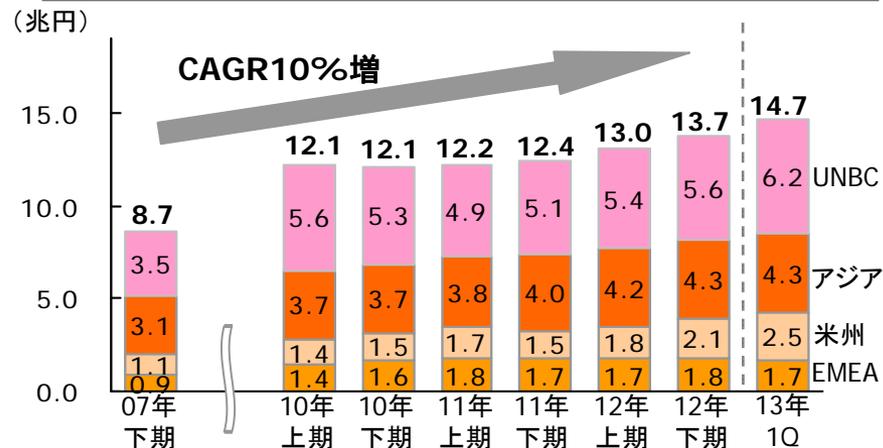
- 粗利益は堅調に増加し、5年間で約1.7倍増
- 貸出も欧米ア各地域で拡大。顧客預金も順調に増加。また、厳格な与信管理下、海外のリスク管理債権比率は低水準を維持

\*2 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)

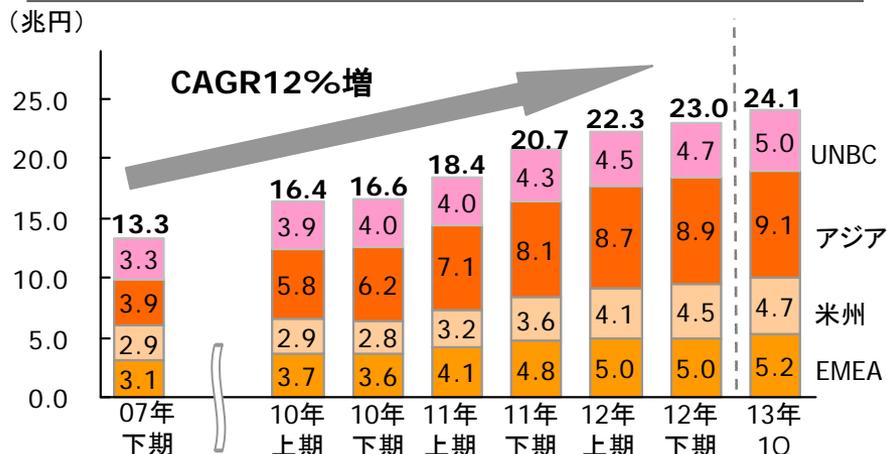
### 地域別粗利益\*1\*2



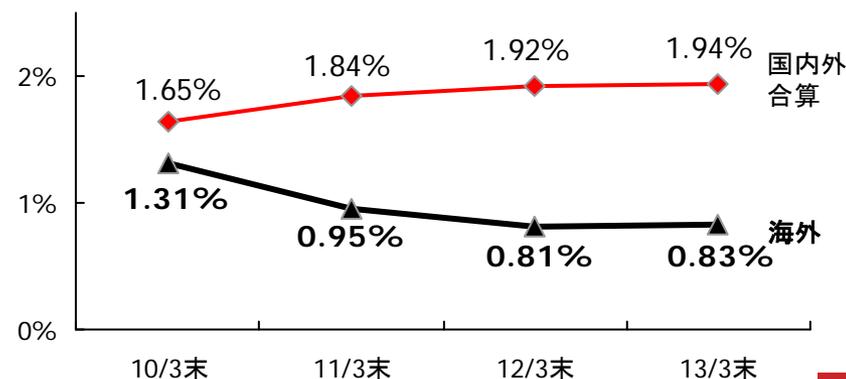
### 地域別預金平残\*2



### 地域別貸出平残\*2



### 海外リスク管理債権比率(単体合算)



## ● 世界各地域で成長に向けた施策を実施。出資・提携戦略も通じてグローバルなネットワークを拡充

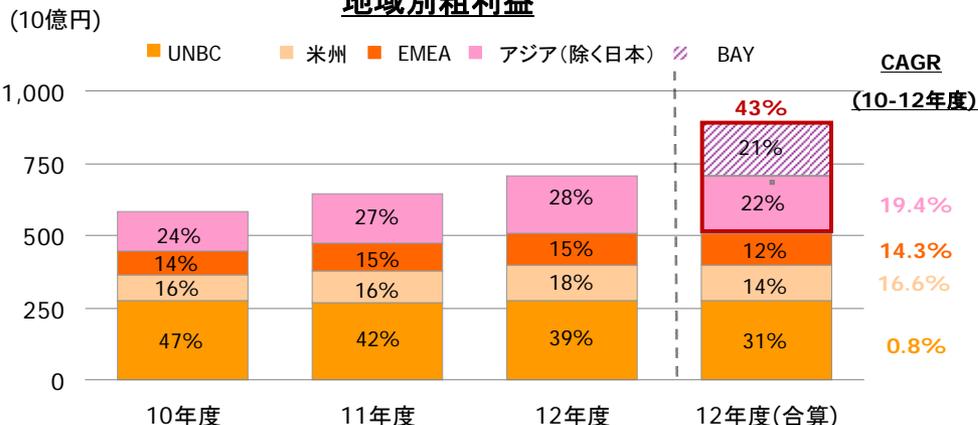
<p> <b>ベトナム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国有大手銀行のヴィエティンバンクと資本・業務提携契約を締結(12年12月)。同社株式の約20%を取得し、持分法適用会社化(13年5月)(出資総額約15.5兆ベトナムドン)</li> </ul> <p>【戦略的意義】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 同行のベトナム最大級の拠点ネットワークを活用し、決済関連サービス等、現地日系企業へのサービス提供力を強化、BTMU業務も拡大</li> <li>■ ベトナム経済の高成長を取り込み</li> <li>■ BTMUが有するリスク管理等の知見を提供し、同行の経営高度化を支援</li> </ul> <p>【ヴィエティンバンク概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベトナム第2位の総資産：約2.33兆円*1</li> <li>■ ベトナム屈指の優良銀行として、過去継続的に高成長を維持</li> </ul> <p>貸出金：約1.5兆円*1 ～年平均成長率(10-12年)19.3%</p> <p>当期純利益：約285億円*1 ～年平均成長率(10-12年)33.8%</p> <p>*1 12年12月末時点、¥1=216VND</p>	<p> <b>タイ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アユタヤ銀行の買収を発表(13年7月)(詳細は28、29ページご参照)</li> </ul>	<p> <b>米国</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● UNBCによるPacific Capital Bancorpの買収(買収総額約15億ドル)を完了(12年12月)</li> <li>● UNBCによるドイツ銀行米国子会社からの商業用不動産融資事業買収(資産約35億ドル)(13年6月)。</li> </ul>
	<p> <b>マレーシア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ペナン出張所開設(12年7月)</li> </ul>	
	<p> <b>ミャンマー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手民間銀行コーポラティブ銀行と業務提携契約締結(13年3月)</li> </ul>	<p> <b>カナダ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カナダ現地法人の増資(150百万カナダドル)を実施(12年8月)</li> </ul>
	<p> <b>インド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ニムラナ出張所開設(12年11月、現状4拠点)</li> <li>● バンガロール支店の開設準備中(認可取得済)</li> </ul>	<p> <b>ロシア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ロシア現地法人の増資(80億ルーブル)を実施(12年6月)</li> <li>● ウラジオストク出張所を開設(12年9月)</li> </ul>
	<p> <b>豪州</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● パース出張所開設(12年4月、現状3拠点)</li> </ul>	<p> <b>トルコ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地法人設立を決定(13年中に営業開始予定)</li> <li>● 同国大手銀行イシュバンクと業務提携(12年10月)</li> </ul>
	<p> <b>メキシコ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● メキシコ大手銀行バノルテ銀行と業務提携(12年8月)</li> </ul>	<p> <b>UAE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ドバイ出張所の支店化による中近東統括機能の強化(12年10月)</li> </ul>
	<p> <b>チリ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サンチャゴ支店の増資(70百万ドル)を実施(13年3月)</li> </ul>	

# アユタヤ銀行買収の戦略的意義(1)

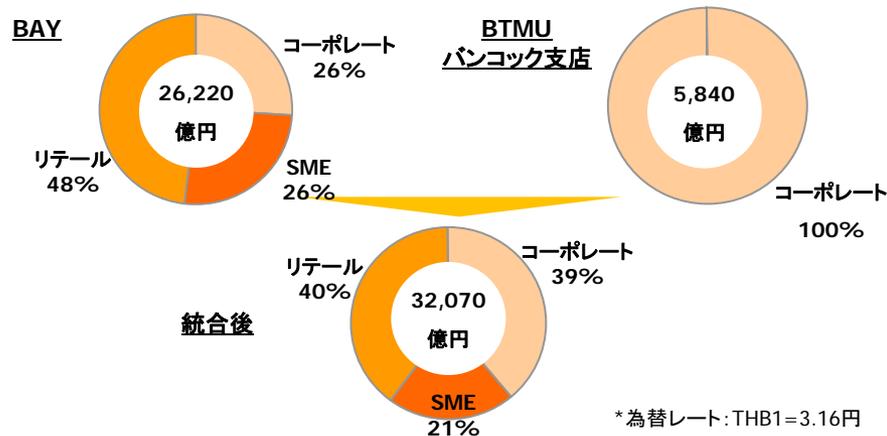
- 北米中心からアジアへのポートフォリオシフトを実現
- アジアにおいてリテール・SME bankingへの本格的な進出を実現
- 双方の強みを補完し合うことで、バランスの取れたユニークな銀行を構築

## グローバル・ベースのポートフォリオ

地域別粗利益



## バランスの取れた貸出ポートフォリオ



## 顧客基盤・プロダクトにおける補完関係



# アユタヤ銀行買収の戦略的意義(2)

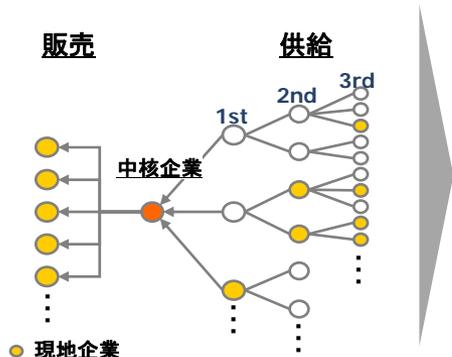
- 双方の顧客基盤・プロダクト力の活用によりシナジー効果を実現

MUFGのグローバル・プロダクト/サービスをBAY(Krungsri)の既存顧客に提供

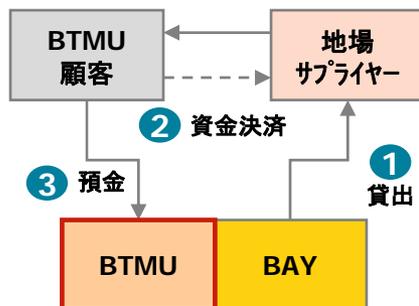


## サプライチェーン・ファイナンス(SCF)

### サプライチェーンのパターン

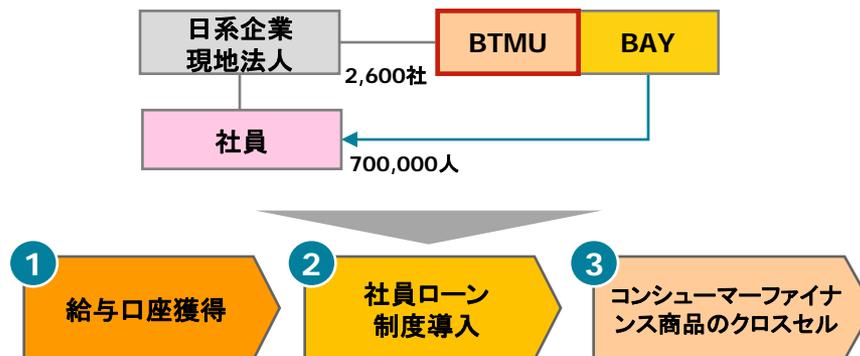


### SCFと決済取引



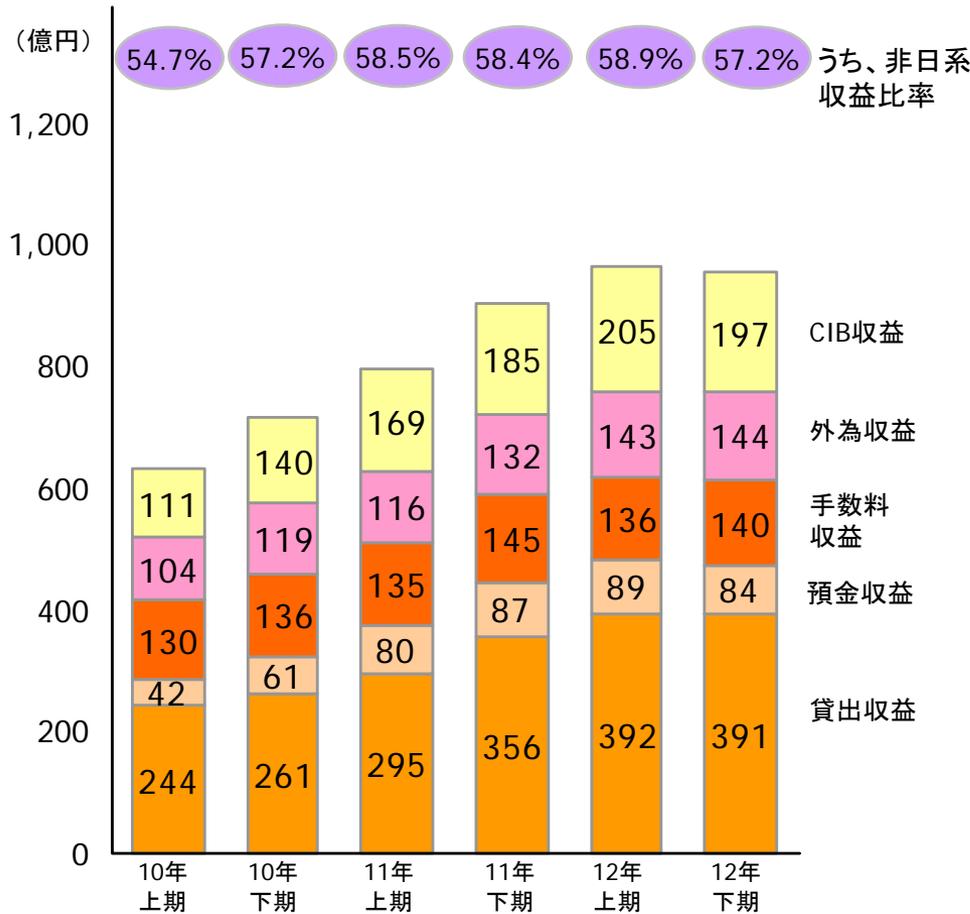
## リテール業務におけるクロスセル

### 法人顧客の従業員取引



- アジア地域の12年度の粗利益は、11年度比14%増加\*1。ただし足元では、マクロ要因もあり増勢鈍化
- 良質なアセットの積み上げ、クロスセルの強化を通じて、14年度には11年度比粗利50%増を目指す
- アジア起点でのビジネスモデル高度化により、外銀トップバンクの地位確立を目指す

### 対顧客業務粗利益\*1

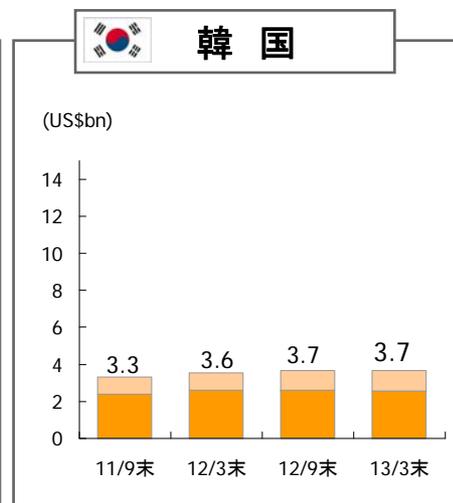
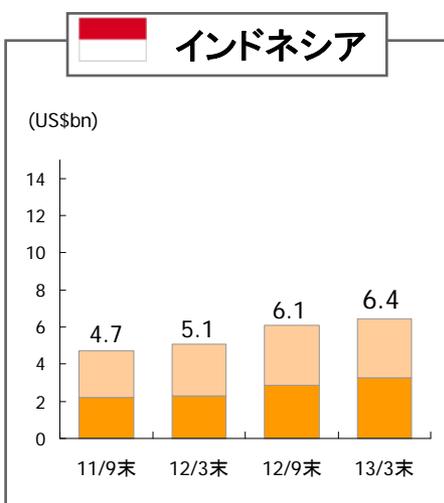
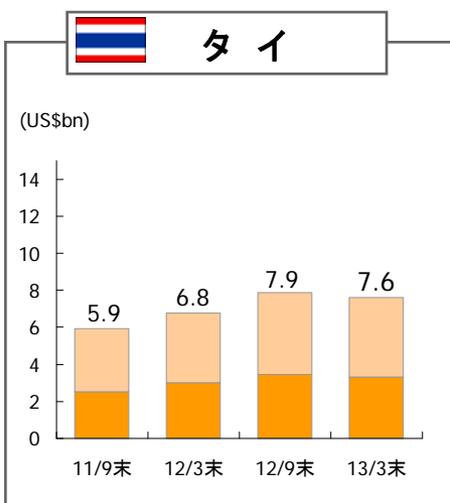
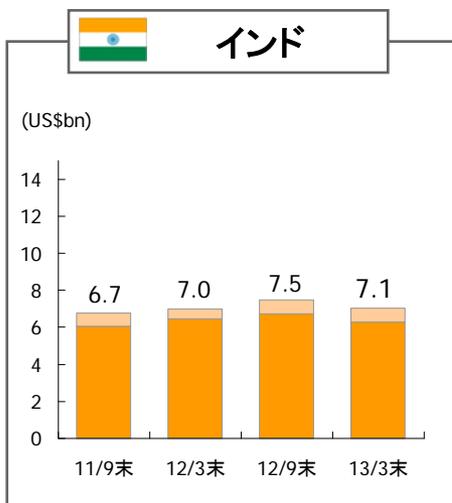
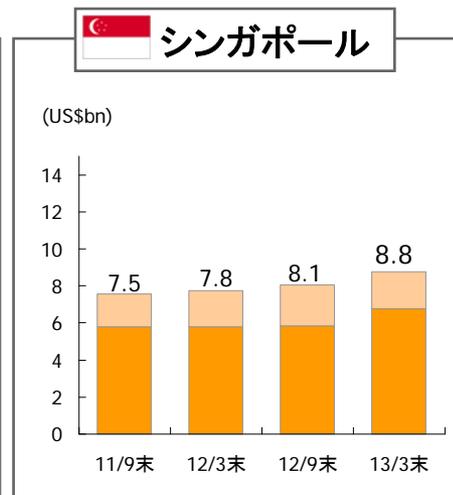
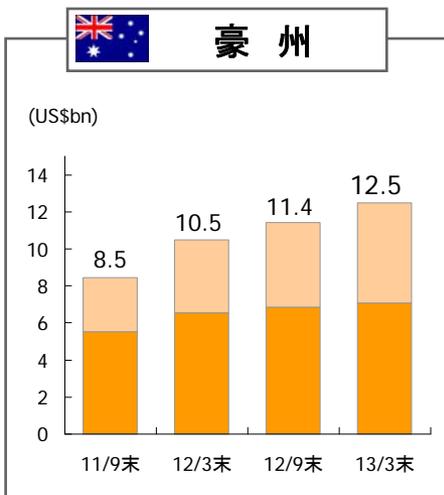
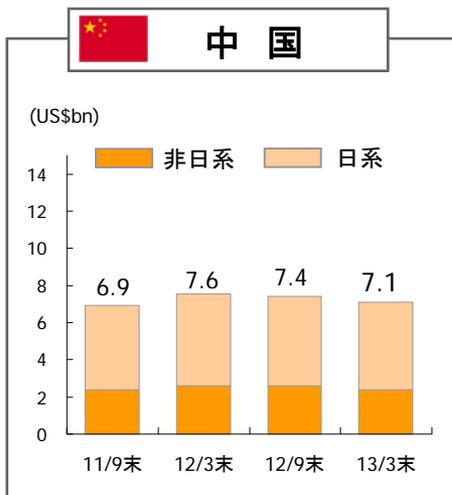


### アジア戦略のポイント

- **域内外・銀信証連携による営業力強化とともに商品・サービスを拡充。ガバナンス・リスク管理態勢の強化も実施**
- **オーガニック成長**
  - トランザクションバンキング業務や営業力の強化により、域内商流の拡大に伴い高度化する日系企業のニーズに対応
  - 拠点開設、提携地場銀行のネットワーク、本部機能も活用して新興地域進出をサポート
  - ソリューション提案機能の強化、金融機関営業の強化等、非日系企業取引の一層の拡大
  - 人民元関連ビジネスの高度化をはじめとした地場通貨業務の強化
- **ノンオーガニック成長**
  - 戦略的出資・提携の機会を追求。付加価値の高い案件へは積極的に対応
- **アジア地域の管理統括を2本部制へ移行**
  - 中国・香港等東アジアを統括する本部と、東南アジア・豪州等を統括する本部(シンガポール)とを設置
  - 業容拡大、域内環境変化への対応力を強化

\*1 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)

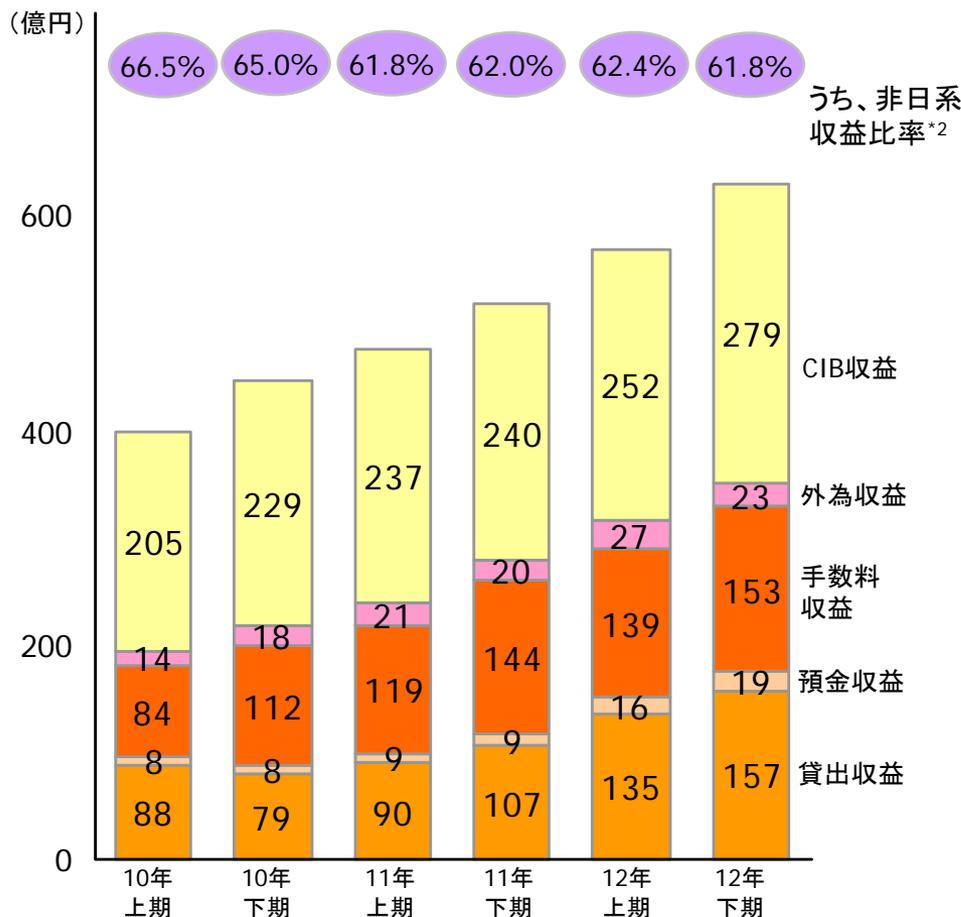
- 各国市場の特性に応じた戦略を展開し、貸出残高の増強を図る



(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

- 海外業務収益の約6割を占める米州は、BTMUとUNBCとの協働がさらに進展し、12年度も増収増益
- 14年度には11年度比粗利30%増を目指す⇒12年度は11年度比7%増<sup>\*1</sup>
- 規模や収益力で米国トップ10に入る金融機関を目指す

## 対顧客業務粗利益(除くUNBC)<sup>\*1</sup>



## 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、新商品の展開により成長を加速
  - 業容拡大を支える人材・リスク管理・IT等の基盤強化
- **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**
  - 国別総合戦略の着実な実行と増資した拠点の効果実現を加速。サンチャゴ支店の増資完了
- **BTMUとUNBCの本格的な業務統合の検討**
  - 08年度のUNBC100%子会社化以降、米国擬似持株会社の枠組み導入等、協働は着実に進展。収益シナジー、コストシナジーを発現し、収益機会の極大化を図る

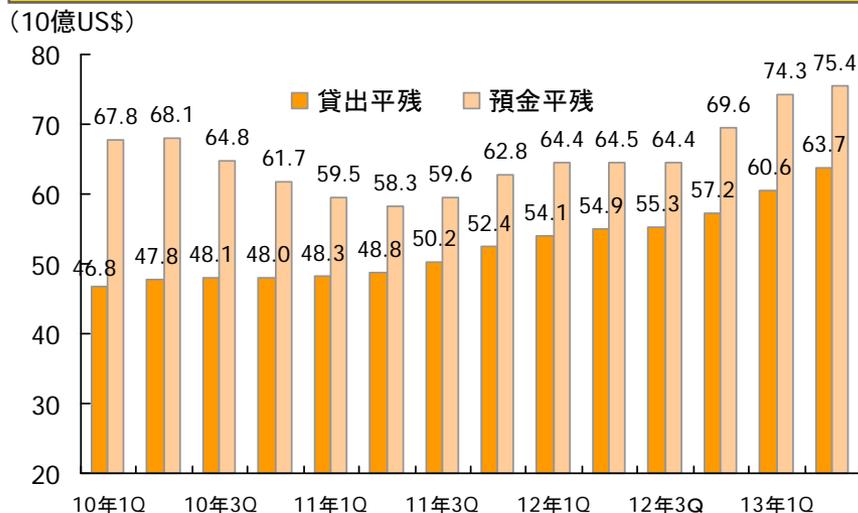
\*1 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他) \*2 中南米等を除く

- 規制対応コスト増等のなか、UNBCの業績は堅調に推移。貸出・預金も順調に増加
- 充実した資本基盤を活用して、付加価値の高い買収案件へは積極的に対応

## UNBCの業績\*1

(百万US\$)	11年	12年	13年	
			1Q	2Q
粗利益	3,294	3,421	903	871
営業費用	2,415	2,566	713	702
業務純益	879	855	190	169
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	▲202	25	▲3	▲3
純利益	778	629	147	141

## UNBCの貸出・預金平残\*1



## 商業用不動産融資事業の買収

### ● 概要

- ドイツ銀行の100%米国子会社から商業用不動産向けプロジェクトのポートフォリオとともに事業プラットフォームも獲得する事業買収
- 資産: 35億ドル。資産の質は高く、LTVは63%。全体の69%が08年以降にオリジネート
- 13年6月に買収完了

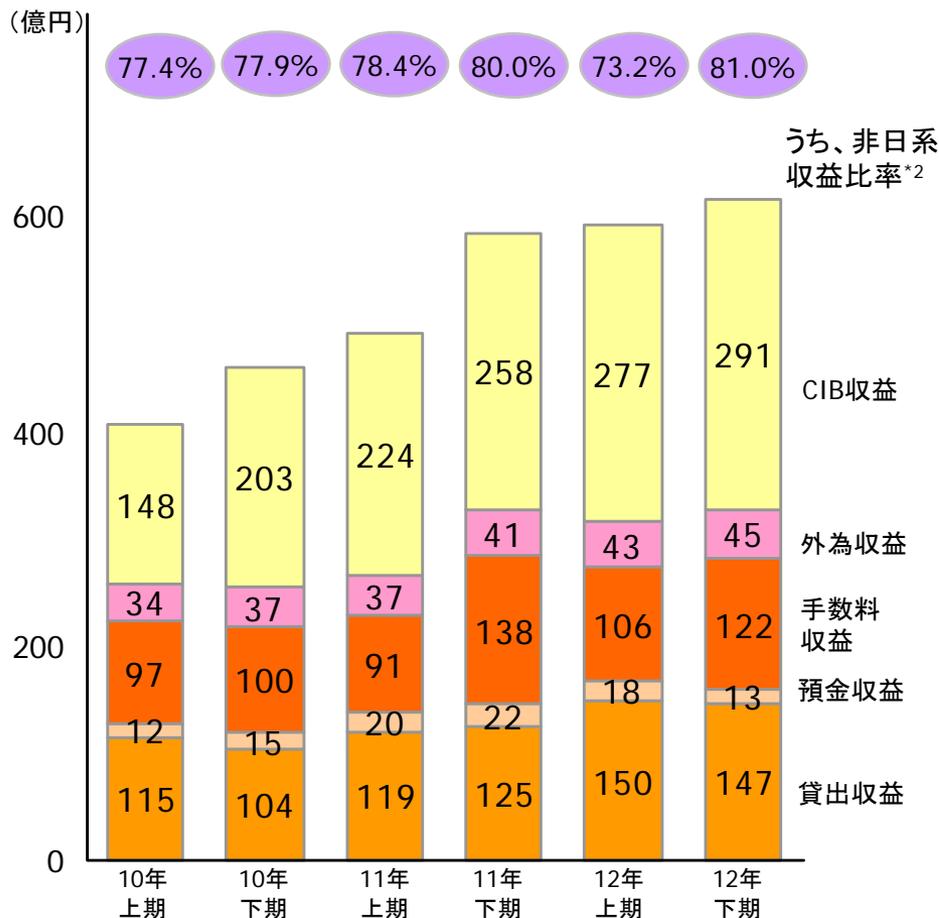
### ● 戦略的意義

- 業界最上位顧客とのリレーションを有する強力な事業プラットフォームを承継することで、米国不動産プライム市場の事業を飛躍的に強化
- 商業用不動産の投資家、デベロッパー、オーナーに対するクロスセルも含め、高いリターンを期待
- UNBCの商業用不動産資産の分散・多様化(地理、アセットクラス面等)。MUFGにとっても、強みを持つ米州で良質なリスクアセットを積み増すことにより、効率的な資本活用に寄与

\*1 Pacific Capital Bancorp買収の影響は12年12月から反映

- セグメント別戦略に基づき、コアバンク化・クロスセルを推進。プロファイを中心としたCIB業務が好調で12年度は増収増益。良好な起債環境下、証券海外現法との協働も進展
- 14年度には11年度比粗利20%増を目指す⇒12年度は11年度比10%増<sup>\*1</sup>

### 対顧客業務粗利益<sup>\*1</sup>



### 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: コア欧州に加え、ロシア、トルコ、中近東、アフリカ等新興国地域での営業力強化
  - 顧客: 非日系の優良大企業、日系企業の現法
  - 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
- **ネットワーク拡充効果の実現を目指す**
  - ロシア現地法人の増資完了、ウラジオストク出張所設立
  - ドバイ出張所の支店化による中近東統括機能強化
  - トルコ現地法人開業準備中
- **ガバナンス・リスク管理等、EMEA地域での業務拡大・成長を支える基盤整備を推進**

\*1 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)    \*2 中近東を含む

# プロジェクトファイナンス

- 13年上期のグローバルランキングは第3位。米州、欧州・中近東・アフリカ地域、アジア・大洋州地域の各地域で高ランクを維持。
- 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⇒12年度は11年度比15%増\*1

\*1 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

## 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(13年1-6月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額(億\$)	件数	昨年順位
1	State Bank of India	92.1	10	2
2	China Development Bank	77.5	4	45
<b>3</b>	<b>MUFG</b>	<b>55.8</b>	<b>41</b>	<b>1</b>

(出所)Project Finance International誌

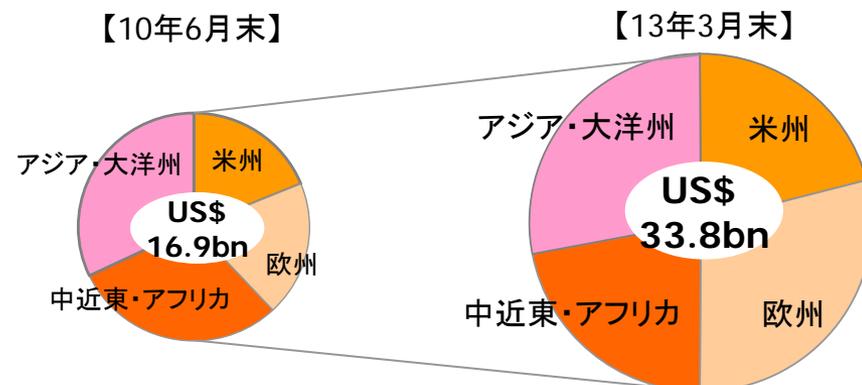
【地域別ランキング】	12年1-12月		13年1-6月	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	11.5%	2	6.7%
欧州・中近東・アフリカ	6	3.2%	3	3.3%
アジア・大洋州	2	5.4%	2	7.0%

(出所)Project Finance International誌

## 強化施策

- グローバルベースでは、シェールガス・インフラセクター等への取り組みを強化
- 本邦企業関連では、国内PFI・再生可能エネルギー等の国内プロファイ市場への取り組みと、アジアへのインフラ輸出案件への取り組みを強化
- 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\*2



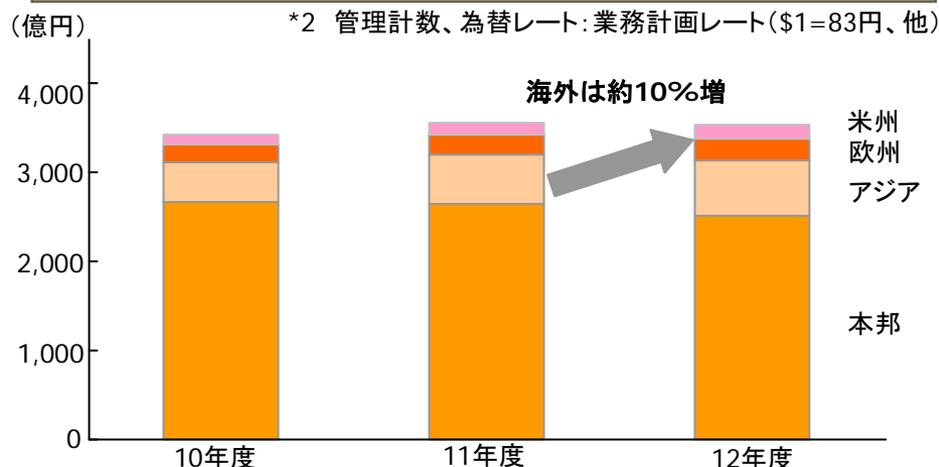
\*2 商業銀行連結(除くUNBC)

- トランザクションバンキング\*1収益は、海外で堅調に増加するも、国内では預金収益の減少を非金利で打ち返せず、全体で11年度比横ばい\*2
- グローバルな商流の取り込み強化、商品・サービスの拡充等を通じて、14年度には11年度比1千億円規模の増収を目指す

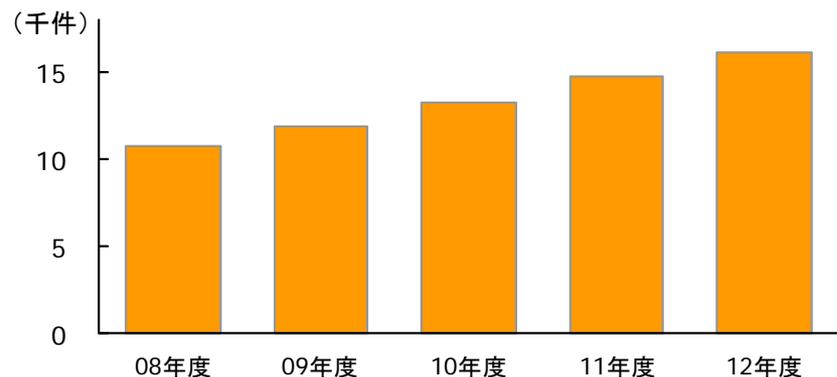
\*1 預金、決済、トレードファイナンス等、商流を捉えた業務の総称

### 粗利益(除くUNBC)\*2

### 強化施策



### 海外拠点におけるCMS契約件数(除くUNBC)

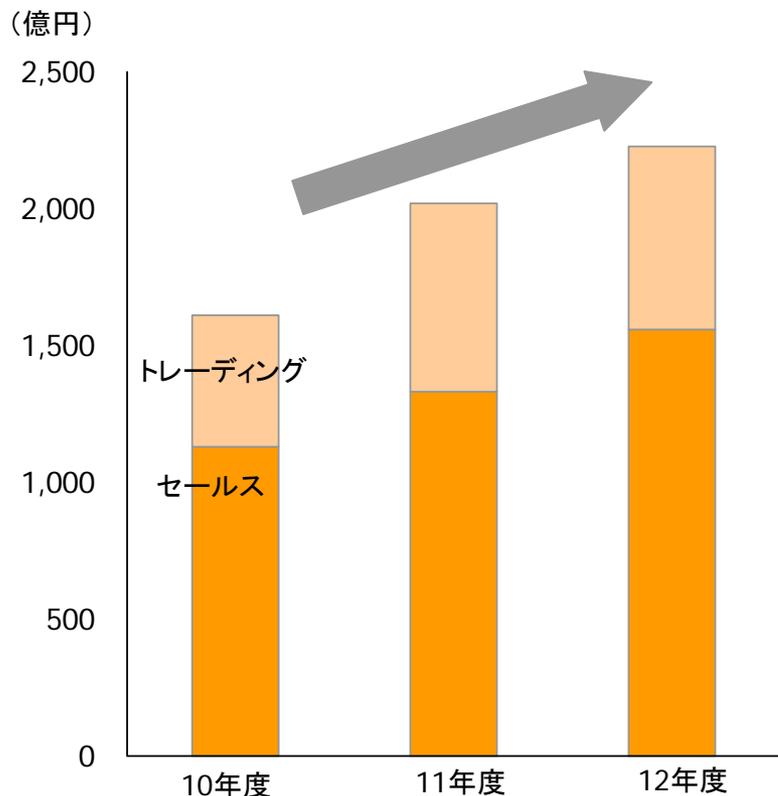


- **グローバルベースで、サプライチェーンを俯瞰したビジネスを展開**
  - 邦銀随一の海外ネットワークと強固な日系顧客基盤を最大限活用し、トレードファイナンスとキャッシュマネジメントを効果的に組み合わせたソリューション提案を推進
- **システム投資と開発要員を大幅に増強し、戦略商品・サービスのラインアップを拡充**
  - BizSTATIONやGCMS Plus等の機能拡張に加え、貿易取引電子化(TSU\*3)、送金事務一元管理(GPH\*4)をはじめとする先進的な商品・サービスを他行に先駆けて拡充
- **非日系企業取引の更なる強化**
  - 資源ビジネスに関わる商流の取り込みを中心に、非日系企業への業務推進を強化

# セールス&トレーディング業務

- 顧客基盤に立脚した、商業銀行としてのセールス&トレーディング業務を強化
- 高付加価値提案の推進と地域間連携の活性化により、多様化・グローバル化する顧客ニーズに対応。内外金融機関等との取引推進によりフロー・トレーディング収益を極大化
- 14年度には11年度比粗利30%増を目指す⇒12年度は11年度比10%増\*1

## 粗利益(商銀連結除くUNBC)\*1\*2



## 強化施策

- **地域間連携の強化**
  - クロスボーダービジネスやイベントファイナンスに対するアプローチを強化
- **部門間連携の強化**
  - 国際部門と市場部門との共管拠点拡大 (BTMU中国、ムンバイ支店、バンコック支店、シドニー支店、ジャカルタ支店、BTMUマレーシアを共管化)
  - エマージング通貨ビジネスの拡大 (人民元取引推進、商品供給力の向上、ラテンアメリカビジネス強化)
  - 金融機関取引の推進
- **業態間連携の強化**
  - 銀行・証券間のリサーチ機能協働
- **内部管理態勢の強化**
  - 市場業務コンプライアンス態勢強化
  - グローバル規制対応強化

\*1 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他) \*2 顧客部門と市場部門との合算

# モルガン・スタンレーとの戦略的提携



- 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
- 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  
⇒13年1月～6月の実績は第2位

## モルガン・スタンレー業績

- 13年2Qの業績は、前期比で増収増益(DVA控除前)。
- MSの純利益約9.5\*1億ドルの約22%をMUFGの13年度2Q収益に持分法投資損益として反映

	12年			13年	
	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
1 純営業収益	5,280	6,966	26,112	8,158	8,503
2 純営業収益 (DVA控除後)*2	7,542	7,477	30,514	8,475	8,328
3 営業費用	6,763	6,107	25,597	6,576	6,728
4 税引前利益(継続事業)	▲1,483	859	515	1,582	1,775
5 税引前利益 (DVA控除後)*2	779	1,370	4,917	1,899	1,600
6 MSIに帰属する純利益	▲1,023	594	68	962	980
7 普通株主帰属純利益	▲1,047	568	▲30	936	803

\*1 Morgan Stanley Wealth Management完全子会社化に伴う一時損失  
151百万US\$の影響を除いた普通株主帰属利益

\*2 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

## 協働実績

M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件) (13年1月～13年6月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	ゴールドマン・サックス	9	4,421	24.0
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	12	3,708	20.1
3	JPモルガン	3	2,883	15.6

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 各地域での主な協働案件

### 【米州】

- 衛星通信業A社・B社合併に伴うファイナンス案件  
(13年1月)  
～買収ファイナンス全額を両社が共同で引受

### 【EMEA】

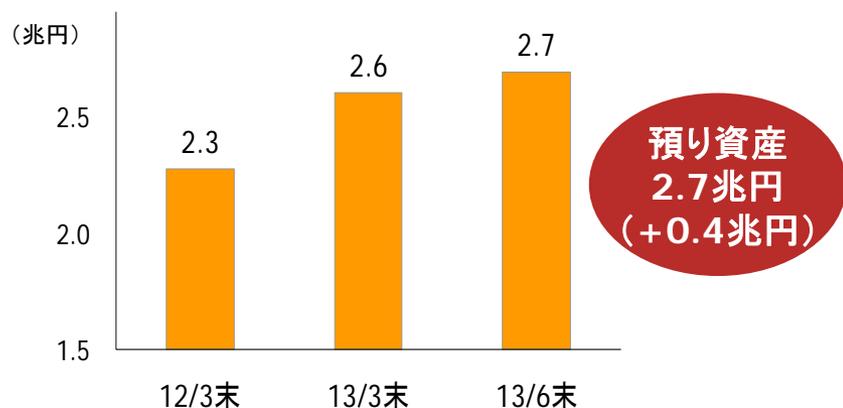
- 製造業C社によるリファイナンス案件(13年1月)  
～両社が共同でリファイナンスにコミット

### 【アジア】

- Dプラント民営化に伴うファイナンス案件(12年6月)  
～モルガン・スタンレーがアドバイザーを務める案件に、  
両社がファイナンスを供与

- 法人取引と個人取引の一体型ビジネス拡大に向け、オーナービジネスでは預り資産、職域従業員取引では住宅ローン実行額を拡大。法人・個人一体型ビジネスで、14年度には11年度比100億円規模の収益効果を目指す⇒12年度は11年度比44億円の増益

## オーナー預り資産残高



## 職域住宅ローン実行額



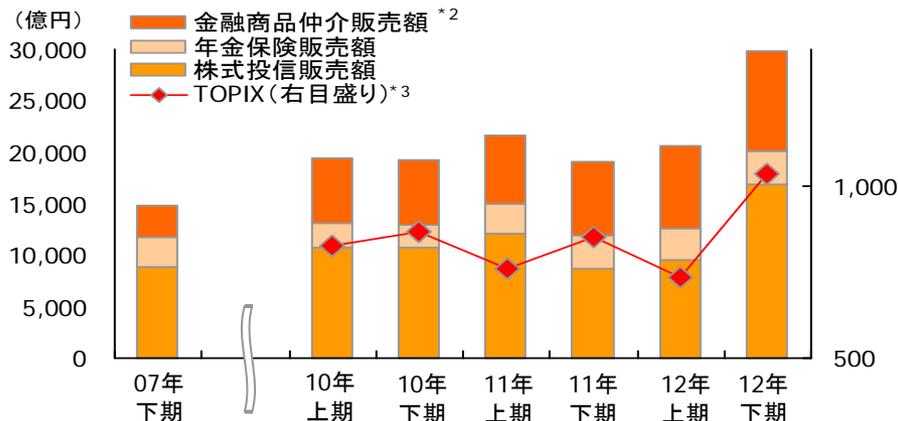
## 強化施策

- **オーナービジネス拡大**
  - 高付加価値提供(事業承継・資産承継)によるオーナー取引基盤の更なる増強
  - 三菱UFJメリルリンチPB証券(100%子会社化)との連携強化
- **職域従業員取引の拡大**
  - ライフイベントに応じた商品・仕組み作りを強化
- **中小企業の成長支援**
  - 成長企業支援に向けBTMU内に専門ラインを設置しサポートを強化、オーナー含め一体対応
- **一体運営拠点(ワンストップ型拠点)の拡充**
  - 13年度上期までに、60拠点到拡大。法人・個人の窓口を一元化したワンストップ型拠点を拡大し、地域密着型のビジネスを増強
  - 13年度下期も更なる拡大を継続

# 運用商品販売

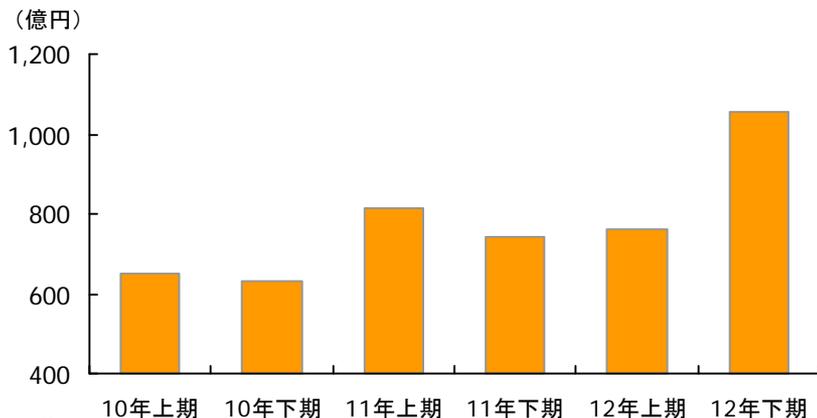
- 投資信託・金融商品仲介を中心に、運用商品は販売額・収益ともに回復。14年度には運用商品販売収益で11年度比約40%増を目指す⇒12年度は11年度比17%増
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

## 運用商品販売額\*1



\*1 管理会計ベース \*2 三菱UFJメリルリンチPB証券仲介を含む \*3 終値ベース

## 運用商品販売収益\*4



\*4 三菱UFJメリルリンチPB証券仲介を含む

## 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\*5 の増強

- MUMSSからの出向者を増員

#### ● 資産トータルアドバイザー\*6 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

- 銀信協働による相続・承継ニーズの提案力を強化

### 【MUMSS】

#### ● 富裕層顧客基盤へのPBサービスを強化

- 12年12月、三菱UFJメリルリンチPB証券をMUFGの100%子会社化
- 銀証協働によりオーナー取引を推進

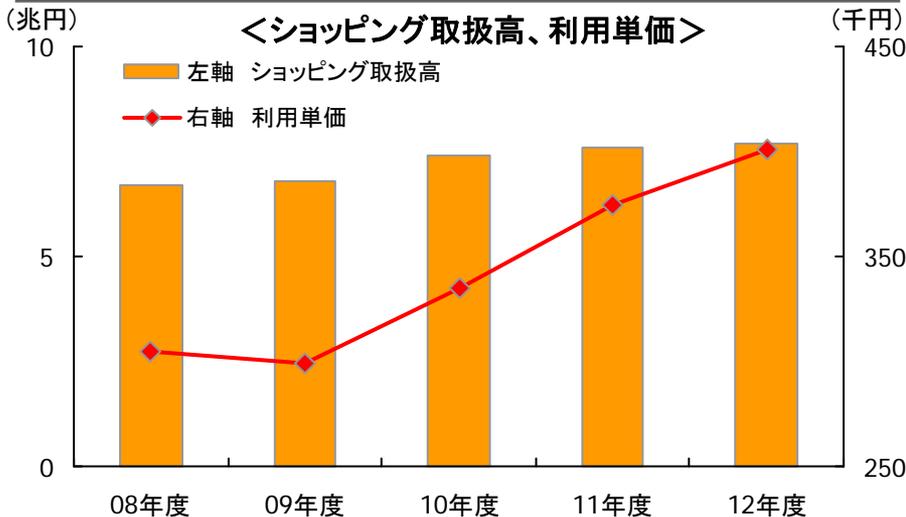
\*5 高い専門知識とノウハウをもつ運用商品販売のエキスパート部隊 (13年3月末現在64拠点に設置)

\*6 運用資産、不動産、遺言・信託等の専門性・知見を有し、提案型の資産営業推進を担う高スキル部隊。13年3月末現在で135名の人材を配置

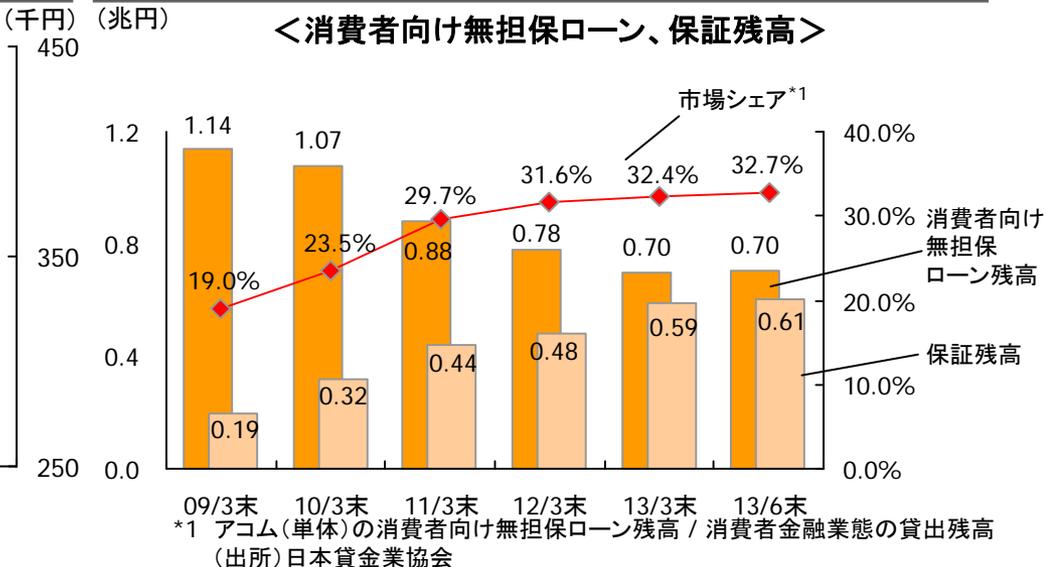
## ● 成長戦略の遂行によるトップラインの増強が課題

- ～ 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：消費者向け無担保ローン残高は底打ちの兆し。保証事業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。中計期間中に倍増以上を目指す⇒13/6末残高は12/3末比約7割増

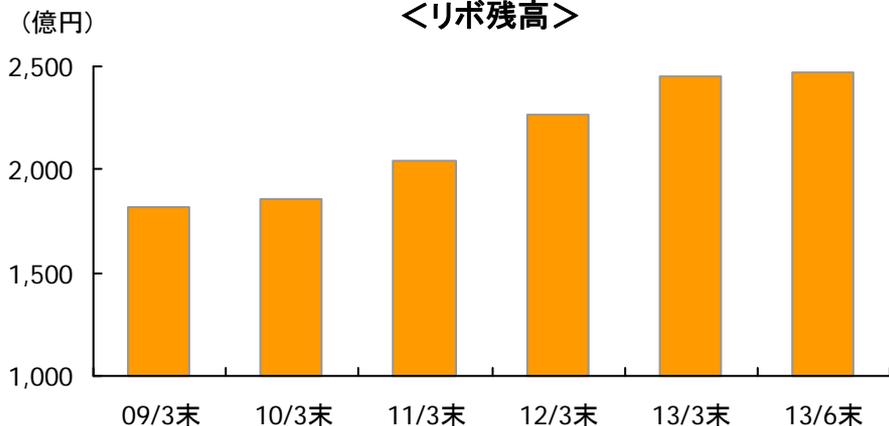
### MUニコス



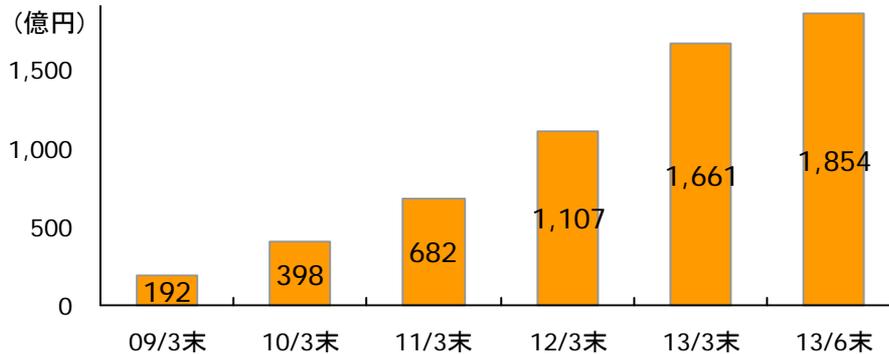
### アコム



### ＜リボ残高＞

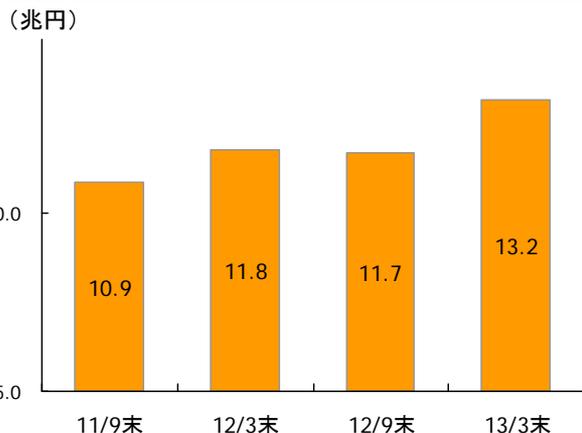


### 商銀(バンクイック残高)

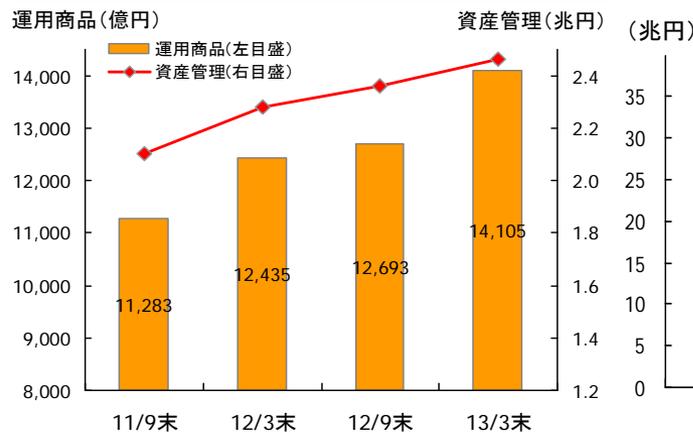


- 年金業務: 銀信協働による顧客基盤拡大、制度・運用両面でのコンサルティングに注力
- 投信業務: NISAも視野に商品ラインナップ拡充、残高拡大へ向けた販社対応推進
- グローバル展開: 海外顧客拡充、出資・提携も活用したグローバル展開を加速

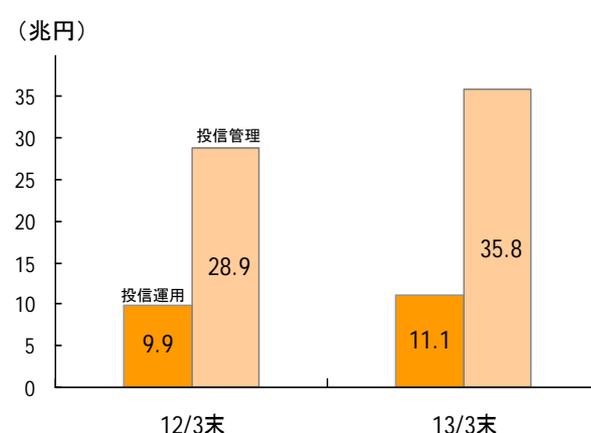
## 年金信託残高



## DC運用商品・資産管理残高



## 投信運用・管理残高



## グローバル展開



- 英国のアバディーン社を持分法適用関連会社化(09年11月)
- エマージング株式、グローバル株式、アジア株式等の商品を機関投資家向けに提供
- 「アバディーン アジア・ボンド・オープン」を三菱UFJ投信にて設定、販売(11年1月～)



- 中国の申銀万国証券の資産運用子会社を持分法適用関連会社化(11年4月)



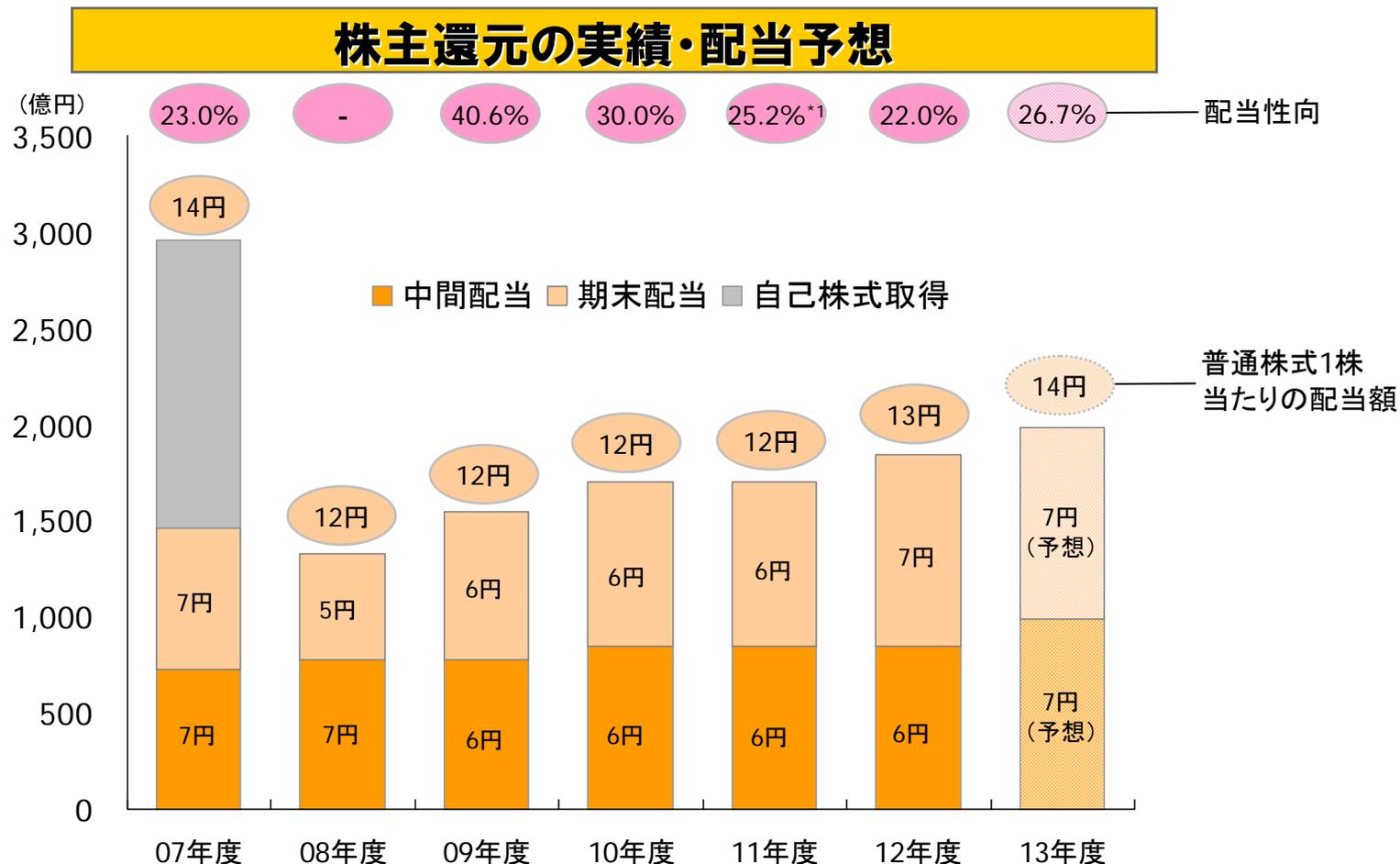
- 豪州のAMP Holdings Limitedの資産運用子会社を持分法適用関連会社化(12年3月)
- グローバル上場インフラ株式商品を機関投資家向けに提供
- リテール向け提携商品2ファンドを設定、販売(12年6月、同12月～)

余白

# 資本政策

# 株主還元の一層の充実

- 12年度の普通株式1株あたりの配当額は11年度比1円増配の13円。13年度は12年度比1円増配の14円を予想
- 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



\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

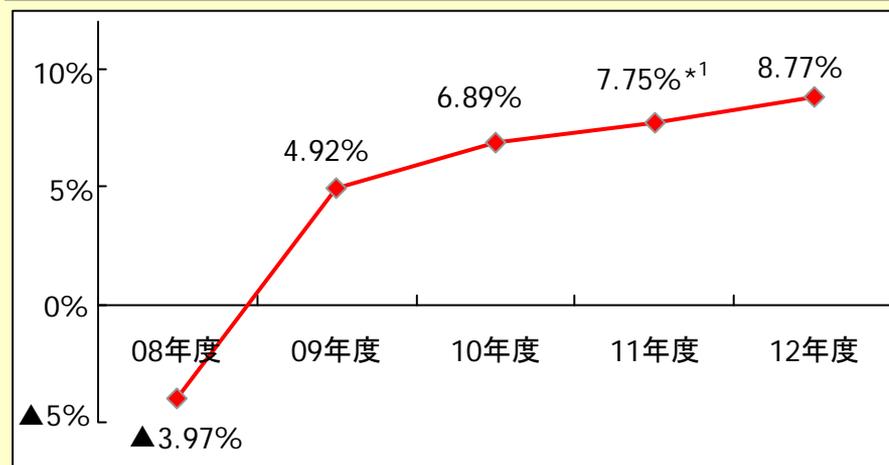
## 資本活用の考え方

- 外部環境や規制動向等を見極めつつ、好機があれば戦略的投資を実施
  - 事業買収についても、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
- 戦略的投資の機会がなければ自社株買いも検討

## ● 資本効率を重視した運営

- ROEの向上
- 内外の株式・債券市場のボラティリティの大きさも意識  
～有価証券評価差額影響除きの普通株式等Tier1比率  
(完全実施<sup>\*2</sup>)は9.6%  
(試算値、13年6月末)

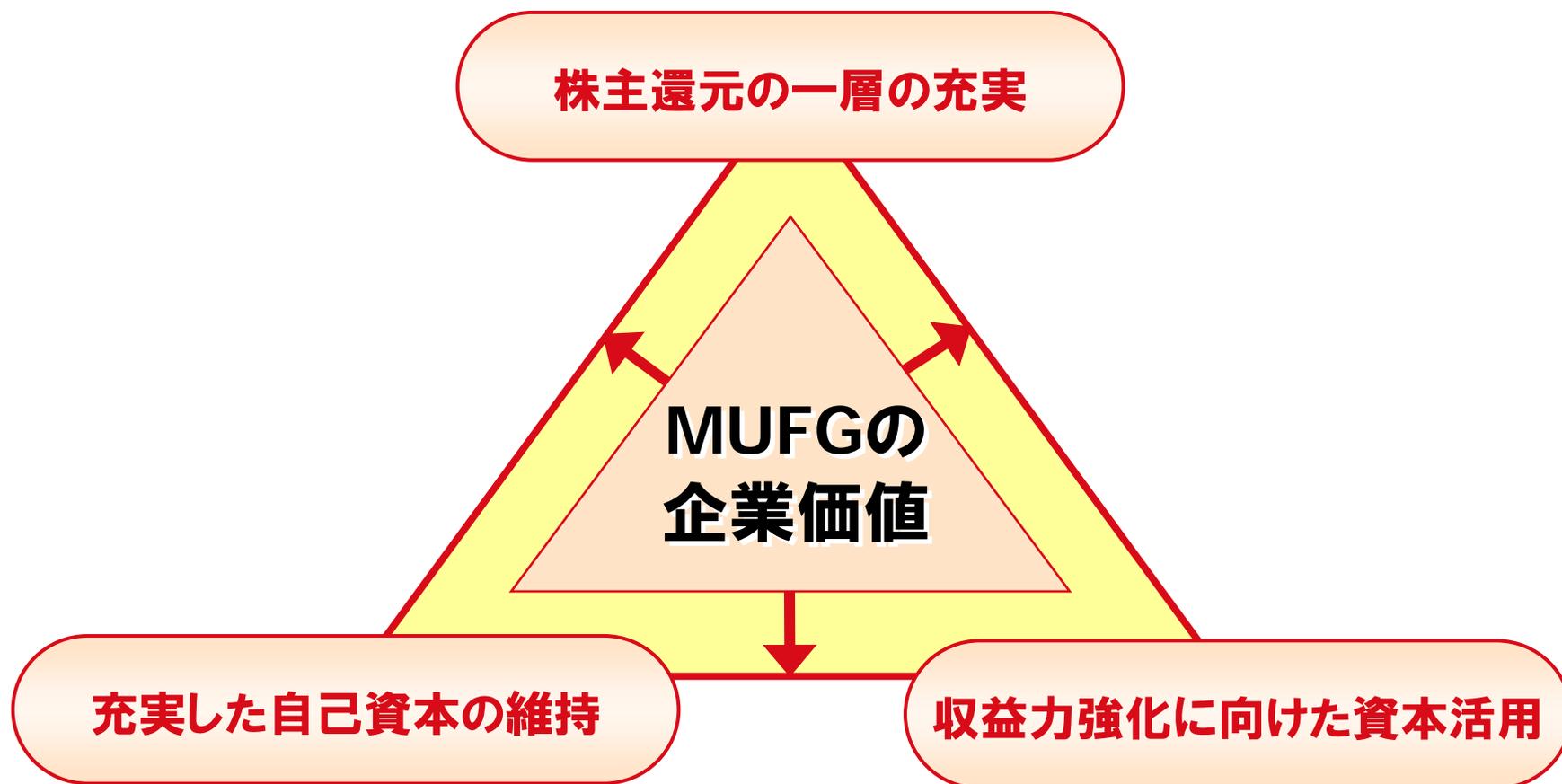
## 連結ROE



\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10%

\*2 19年3月に適用される規制に基づく試算値

- 充実した自己資本を維持しつつ、「株主還元の一層の充実」・「収益力強化に向けた資本活用」を目指す



**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。

● 中期経営計画では、持続的な収益力の向上と資本効率を追求

		11年度実績	12年度実績	14年度目標
成長性	連結営業純益(顧客部門)*1	10,360億円	10,651億円 (前年度比+約3%)	11年度比約20%増
	連結経費率 (単体合算)	56.9%	57.6%	50%台後半
収益性	連結当期純利益RORA*2*3	50.4%	51.4%	50%台前半
	連結ROE*2	0.8%	0.95%	0.9%程度
		7.75%	8.77%	8%程度
健全性	普通株式等Tier1比率(完全実施)*3	9%程度	11.1%	9.5%以上

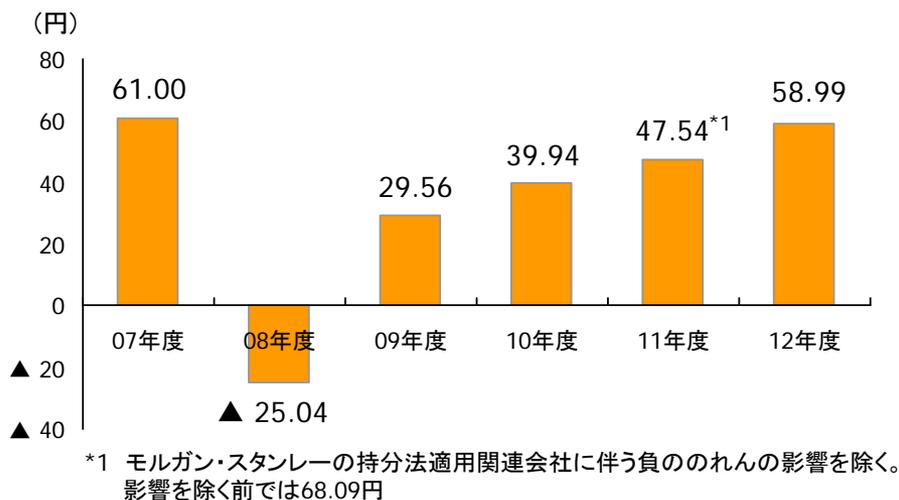
\*1 リテール+法人+国際+受託財産各連結事業本部の合算

\*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

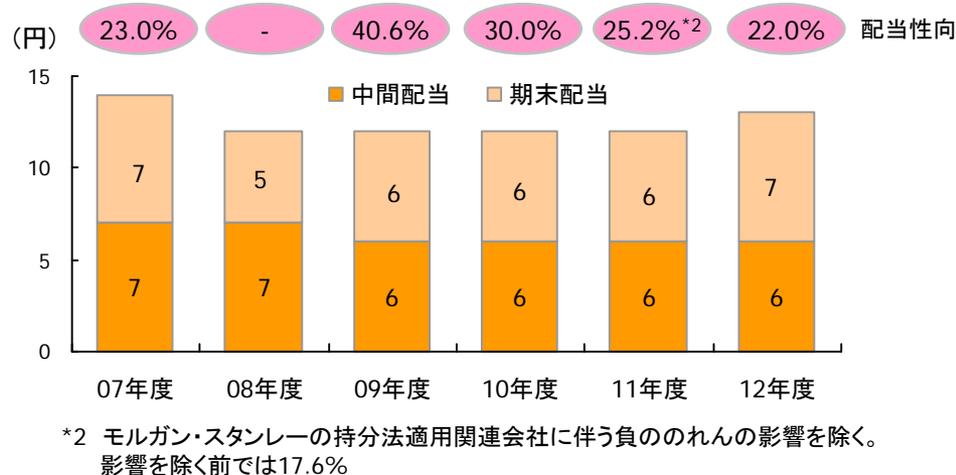
\*3 19年3月に適用される規制に基づく試算値

部門別営業純益 11年度実績		12年度実績	14年度目標 (11年度比)
リテール	3,147億円	2,939億円	15%増
法人	4,191億円	4,167億円	15%増
国際	2,493億円	3,041億円	35%増
受託財産	528億円	505億円	45%増

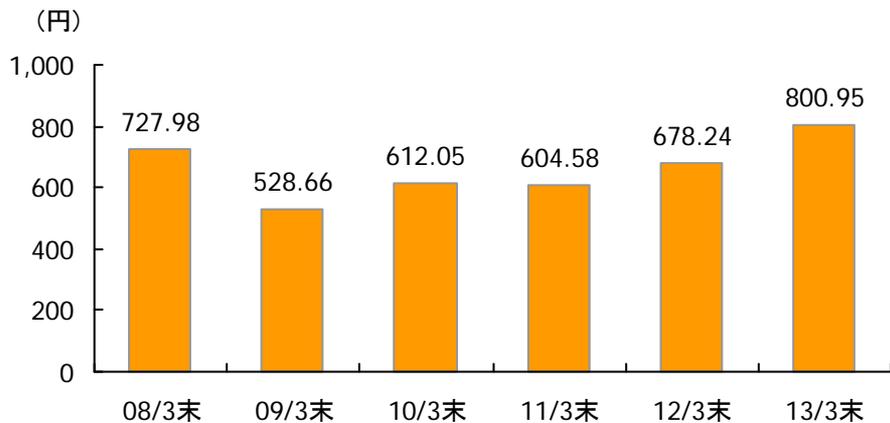
## 一株当たり当期純利益



## 一株当たり配当金 / 配当性向



## 一株当たり純資産



## ROE

