



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 2013年度中間決算説明会

2013年11月20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)

## 2013年度中間決算の概要

● 2013年度中間期の総括	4
● 2013年度業績目標	5
● 2013年度中間決算サマリー(P/L)	6
● 2013年度中間決算(P/L)における補足説明	7
● 部門別業績概要	8
● リテール	9
● 法人	10
● 国際	11
● 受託財産	12
● 2013年度中間決算サマリー(B/S)	13
● 貸出金・預金	14
● 国内預貸金利回り	15
● 内外貸出	16
● 貸出資産	17
● 保有有価証券	18
● 日本国債の保有状況	19
● 経費・保有株式	20
● 自己資本	21
● 三菱UFJ証券ホールディングス	22
● コンシューマーファイナンス	23

## アベノミクス動向と成長戦略

● アベノミクス(1)～(4)	25
● 成長戦略	29
● 海外戦略	30
● アユタヤ銀行出資の進捗	31
● アユタヤ銀行出資の戦略的意義(1)～(2)	32
● アジア戦略(1)～(2)	34
● 米州戦略(1)～(3)	36
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	39
● コンシューマーファイナンス	40

## ガバナンス

● グローバルガバナンス態勢の強化	42
-------------------	----

## 資本政策

● 株主還元の一層の充実	44
● 効率的な資本活用	45
● 資本政策	46
● 中長期的に目指す姿	47

## Appendix

# 2013年度中間決算の概要

# 2013年度中間期の総括



- 中間純利益は5,302億円(1株当たり中間純利益は36.82円)。

## 目標比大幅超過で着地

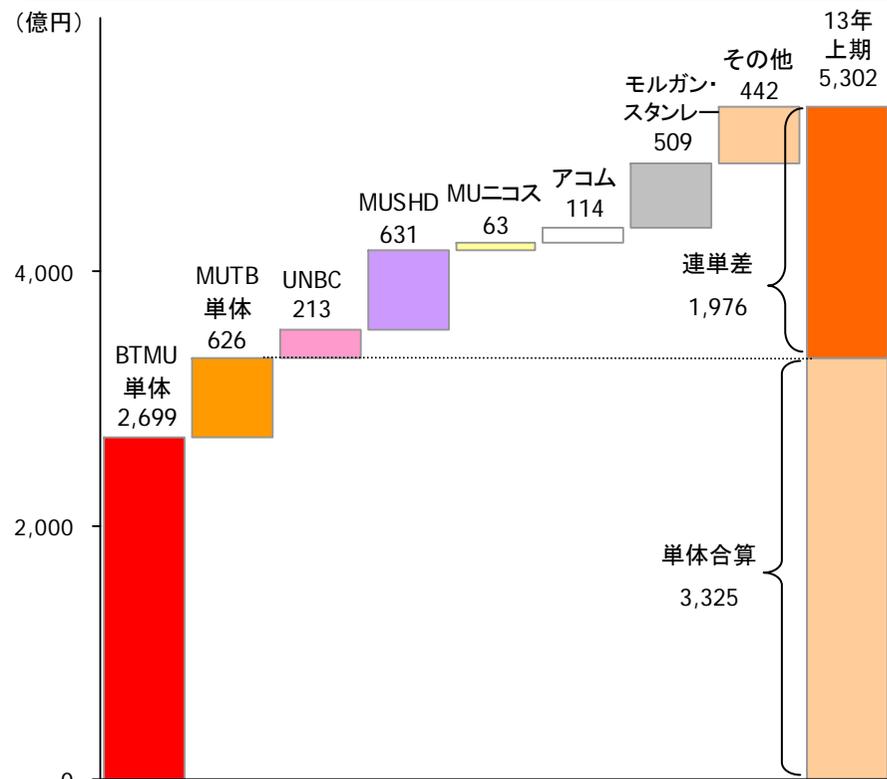
- 期初通期業績目標7,600億円対比の進捗率は69.7%
- 子会社業績も堅調で、連単差は1,976億円

- 中期経営計画の各施策も進展

- 顧客部門収益が伸張
- 国内法人貸出残高反転。国内投資銀行業務収益や運用商品販売収益も好調に推移
- 海外業務も堅調に拡大、貸出残高も順調に増加
- ノンオーガニック戦略も進展
  - ・ベトナムのヴィエティンバンクを持分法適用会社化(13年5月)
  - ・UNBCによる米商業用不動産融資事業の買収完了(13年6月)
  - ・タイのアユタヤ銀行への出資を発表(13年7月)、VTO開始(13年11月)

- 通期当期純利益目標を上方修正

## 中間期純利益内訳\*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

	12年上期	13年上期	増減
1株当たり当期純利益(円)	19.90	36.82	16.92
1株当たり配当(円)	6	7	1
1株当たり純資産(円)	690.51	852.06	161.55
連結ROE(%)	6.14	10.03	3.89

# 2013年度業績目標

【連結・単体合算】



- 13年度の期初連結当期純利益目標7,600億円に対し、中間期実績は5,302億円
- 好調な中間期の実績を踏まえて、通期当期純利益目標を上方修正し、9,100億円に設定

## 【業績目標】

### 〔連結〕

	12年度		13年度		修正前との差
	中間期 (実績)	通期 (実績)	中間期 (実績)	通期 (目標)	
1 経常利益	5,700億円	13,441億円	8,504億円	15,300億円	2,600億円
2 当期純利益	2,904億円	8,526億円	5,302億円	9,100億円	1,500億円
3 与信関係費用総額*1	▲622億円	▲1,156億円	257億円	▲200億円	1,300億円

### 〔単体合算〕

4 実質業務純益	6,495億円	11,638億円	4,895億円	10,200億円	不変
5 経常利益	3,733億円	9,972億円	5,423億円	10,200億円	1,450億円
6 当期純利益	2,111億円	7,102億円	3,325億円	6,150億円	700億円
7 与信関係費用総額*1	▲285億円	▲653億円	444億円	100億円	1,000億円

\*1 与信関係費用総額には償却債権取立益を含む。▲は費用

# 2013年度中間決算サマリー(P/L)

## ● 業務純益

- 債券関係損益の大幅減少を、海外資金利益、役務取引等利益やセールス&トレーディング収益の増加で打ち返し、業務粗利益は増加
- 営業費は海外経費を主因に増加
- 以上の結果、連結業務純益は減少

## ● 与信関係費用総額

- 一般貸倒引当金の戻入を主因に257億円の戻入

## ● 株式等関係損益

- 株式等売却益の増加および株式等償却の減少を主因に改善

## ● 中間純利益

- 以上の結果、中間純利益は2,397億円増益の5,302億円

〈連結P/L〉 (単位:億円)

	12年度	13年上期	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	18,452	136
2 資金利益	18,168	9,086	323
3 信託報酬+役務取引等利益	11,373	6,181	996
4 特定取引利益+その他業務利益	6,799	3,184	▲ 1,184
5 うち国債等債券関係損益	3,367	770	▲ 1,981
6 営業費(▲)	20,950	11,202	1,058
7 連結業務純益	15,392	7,250	▲ 921
8 与信関係費用総額 <sup>*1</sup>	▲ 1,156	257	880
9 株式等関係損益	▲ 536	434	2,170
10 株式等償却	▲ 873	▲ 108	1,760
11 持分法による投資損益	520	686	412
12 その他の臨時損益	▲ 777	▲ 124	262
13 経常利益	13,441	8,504	2,803
14 特別損益	96	▲ 277	▲ 7
15 法人税等合計	▲ 3,957	▲ 2,121	▲ 174
16 当期純利益	8,526	5,302	2,397

〈単体合算P/L〉

	12年度	13年上期	前年同期比
17 業務粗利益(信託勘定償却前)	23,977	11,260	▲ 1,318
18 営業費(▲)	12,339	6,364	280
19 業務純益	11,638	4,895	▲ 1,599
20 与信関係費用総額 <sup>*1</sup>	▲ 653	444	730
21 経常利益	9,972	5,423	1,689
22 四半期純利益	7,102	3,325	1,214

<sup>\*1</sup> 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

# 2013年度中間決算(P/L)における補足説明

【連結】



## 主な資金利益増減内訳(管理計数)

	(億円)	前年同期比	
1 全体		323	
2 単体合算		▲67	貸出収益は増加も、市場金利の低下により預金収益・市場収益が減少
3 貸出収益		288	リテール・法人は横這い、国際は貸出の伸張や為替の影響により増加
4 預金収益		▲246	市場金利の低下により、減少
5 市場収益他		▲110	市場金利の低下等により円貨ALMが減少も、外貨ALMは増加
6 子会社		391	為替影響もあり、UNBCが大幅にプラス
7 MUニコス+アコム		▲36	MUニコスで減少も、アコムでは増加
8 UNBC		312	貸出の伸張や為替の影響により増加

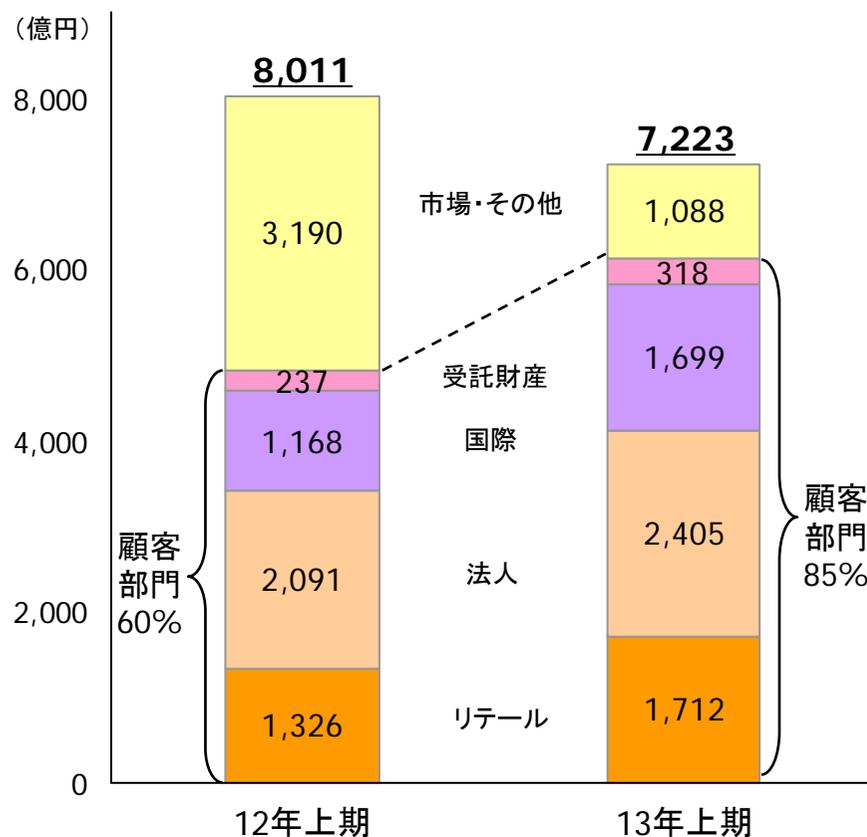
## 主な役務取引等利益増減内訳(管理計数)

	(億円)	前年同期比	
1 全体		922	
2 単体合算		427	運用商品・投資銀行業務・海外手数料が順調に推移
3 運用商品		196	株式投信の販売好調を主因に増加
4 投資銀行(国内)		103	ストラクチャードファイナンス業務が好調
5 海外手数料		187	ストラクチャードファイナンス業務が好調
6 子会社		495	国内株式の相場回復を背景に、MUSHDの株式関係手数料が増加

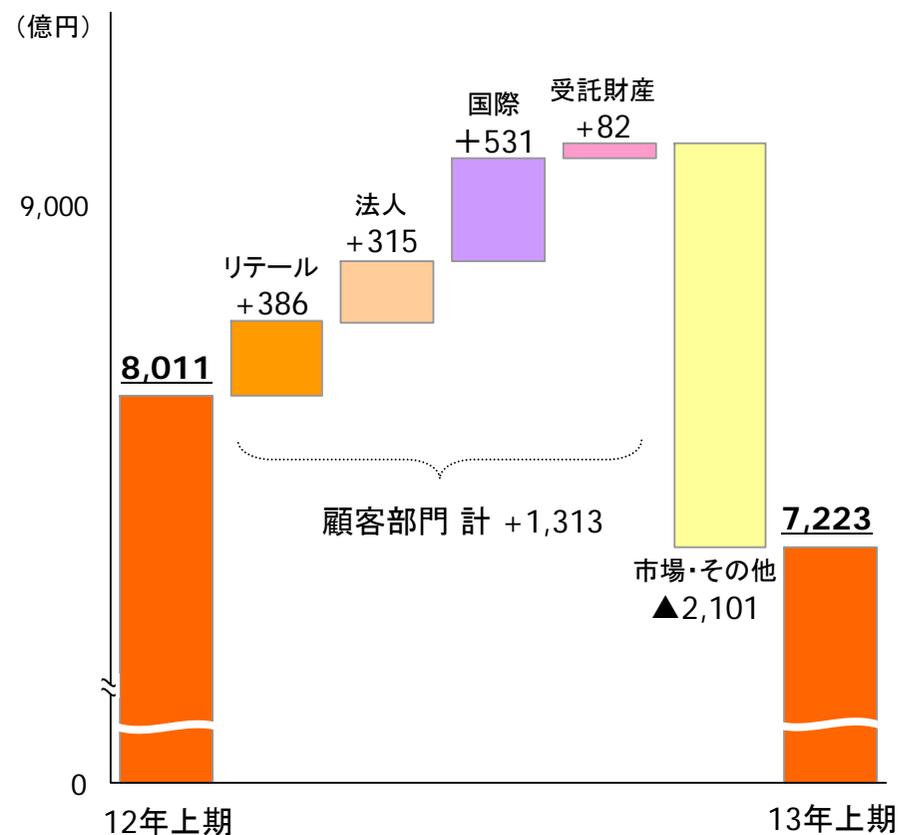
# 部門別業績概要

- 預金収益減少は継続したものの、各顧客部門で営業純益は伸張。顧客部門全体では、前年同期比1,313億円増加
- 顧客部門の営業純益が全体に占める割合は、前年同期比+25%の85%までに増加

## 部門別営業純益\*1



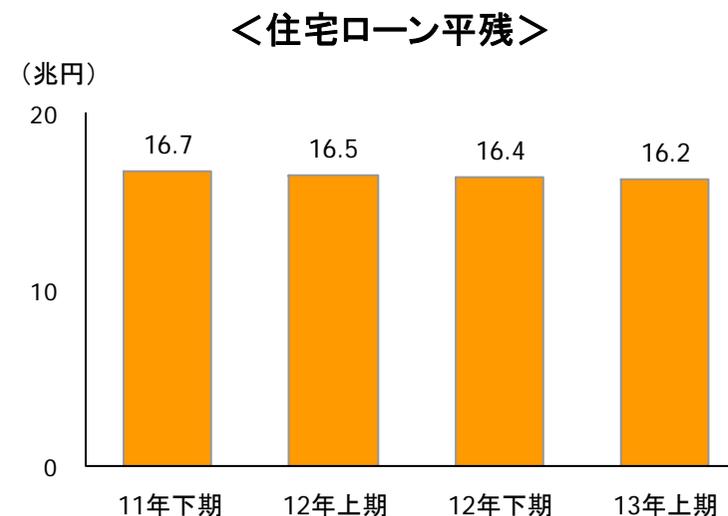
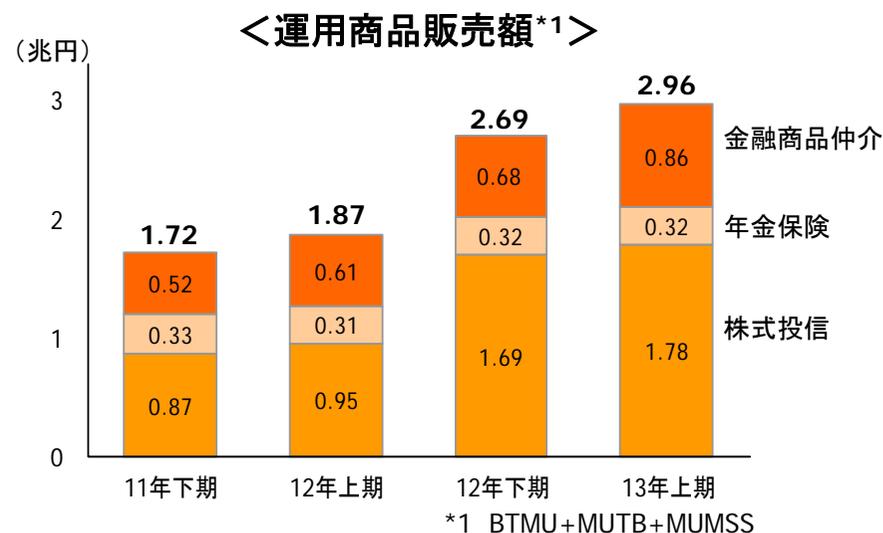
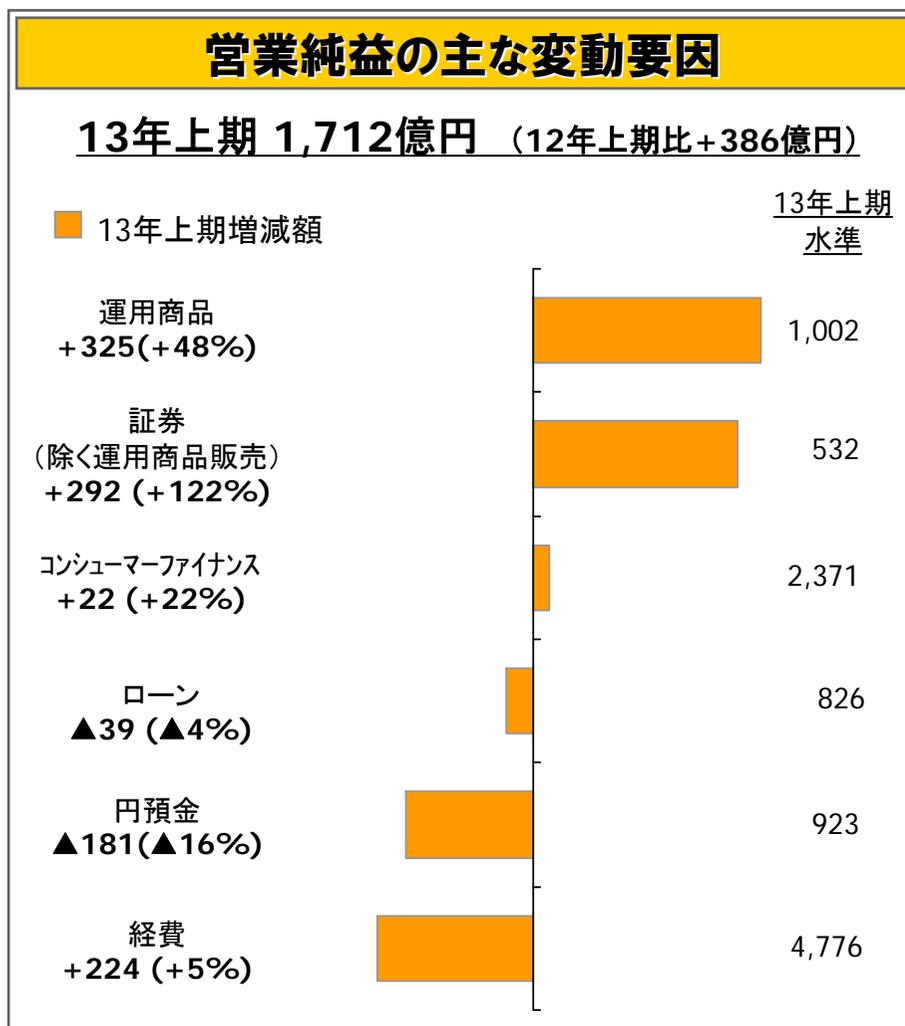
## 営業純益増減内訳



\*1 管理ベースの連結業務純益

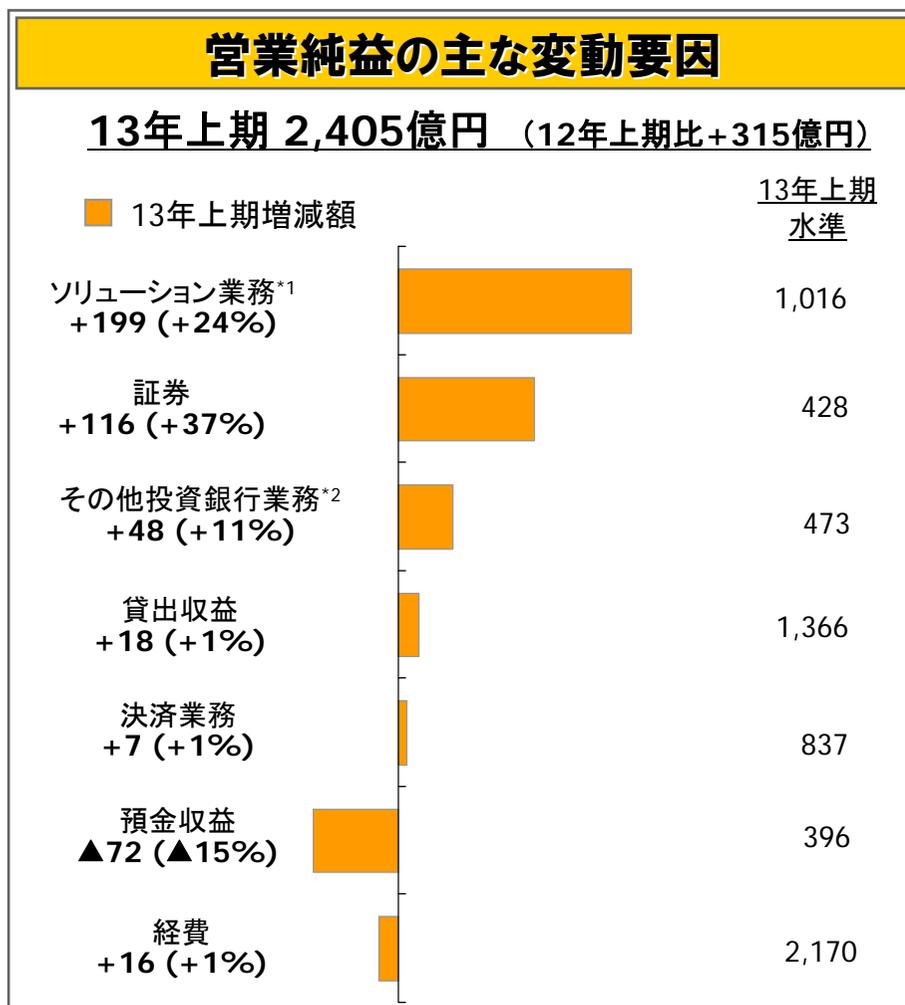
「データブック」P. 39もあわせてご参照ください

- 営業純益は前年同期比+386億円の1,712億円  
～ローン収益や円預金収益が減少も、運用商品販売、証券収益が好調



詳細は「データブック」P. 40～44をご参照ください

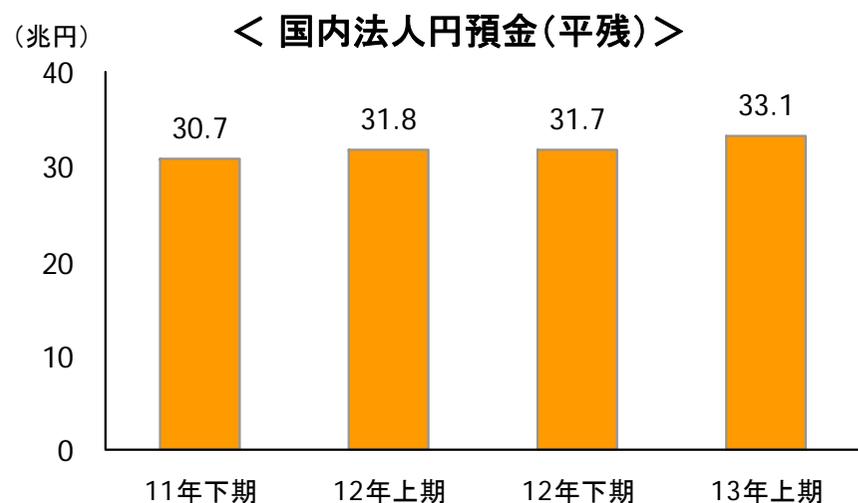
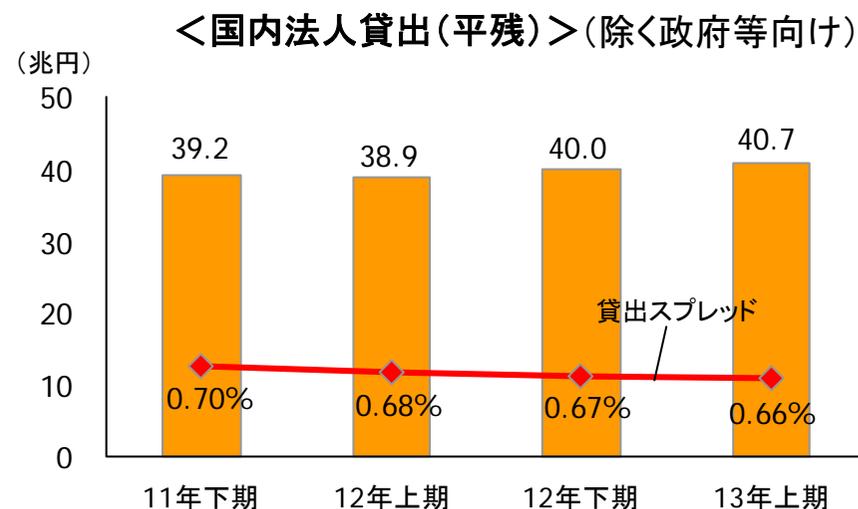
- 営業純益は前年同期比+315億円増加の2,405億円  
～預金収益が減少も、ソリューション業務、証券やその他投資銀行業務等は増収



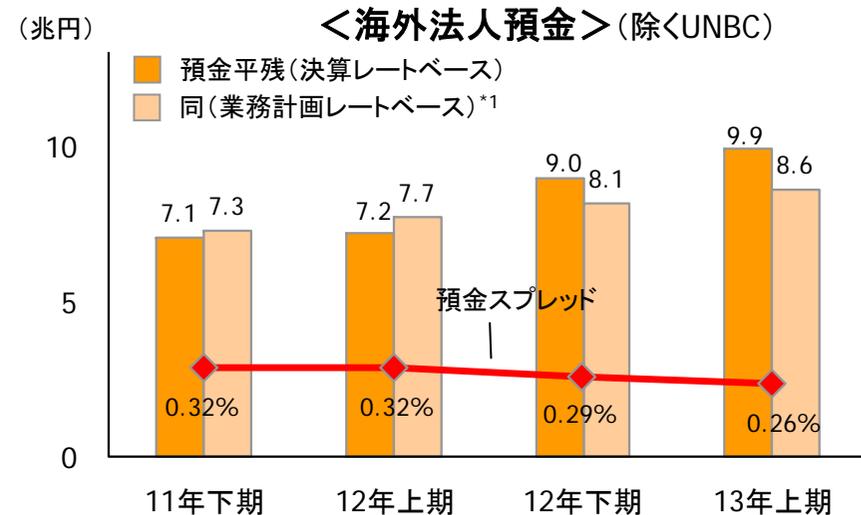
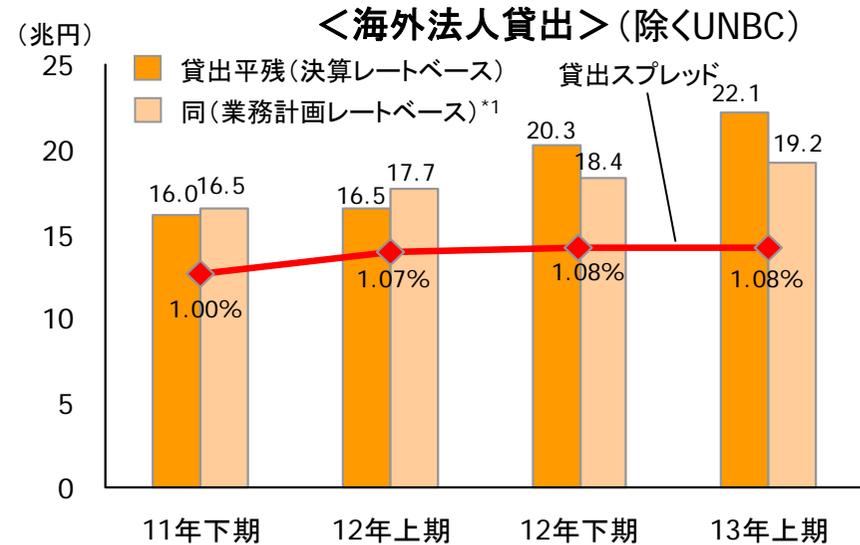
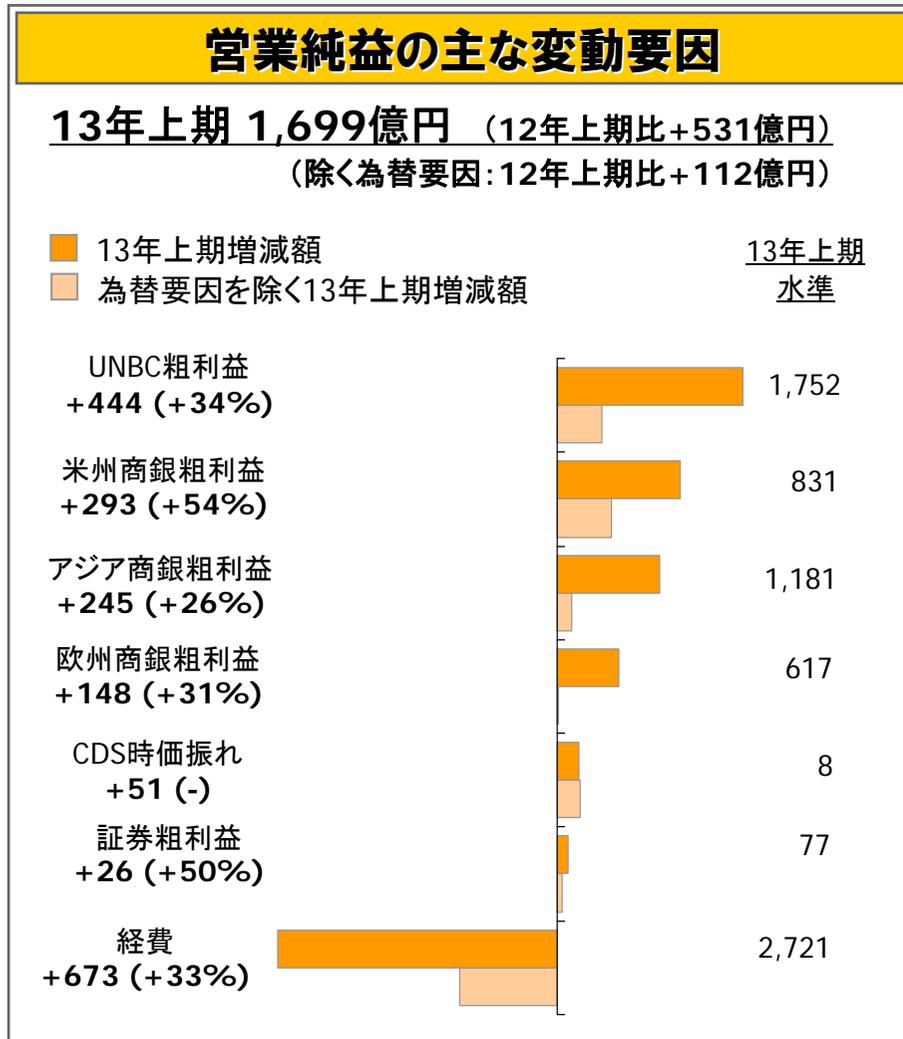
\*1 ストラクチャードファイナンス、アセットファイナンス、本邦シロローン

\*2 対顧デリバティブ、起債等

詳細は「データブック」P. 45～49をご参照ください



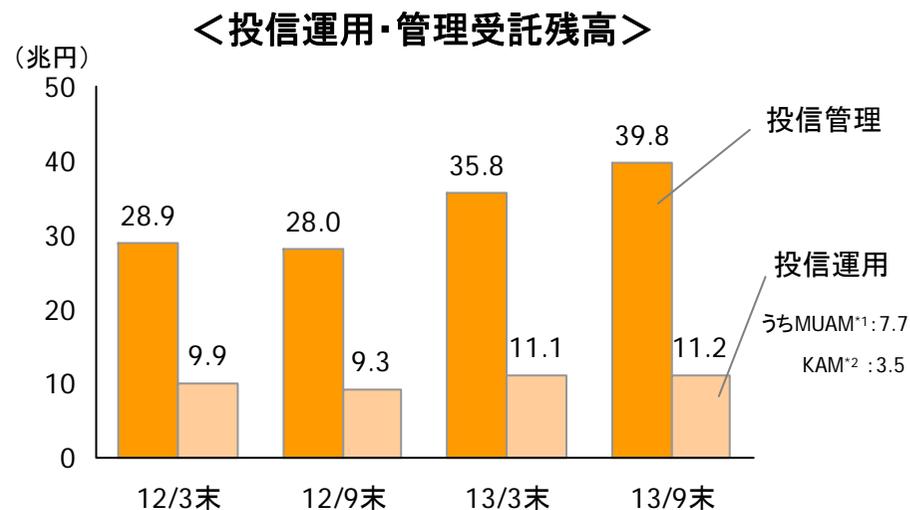
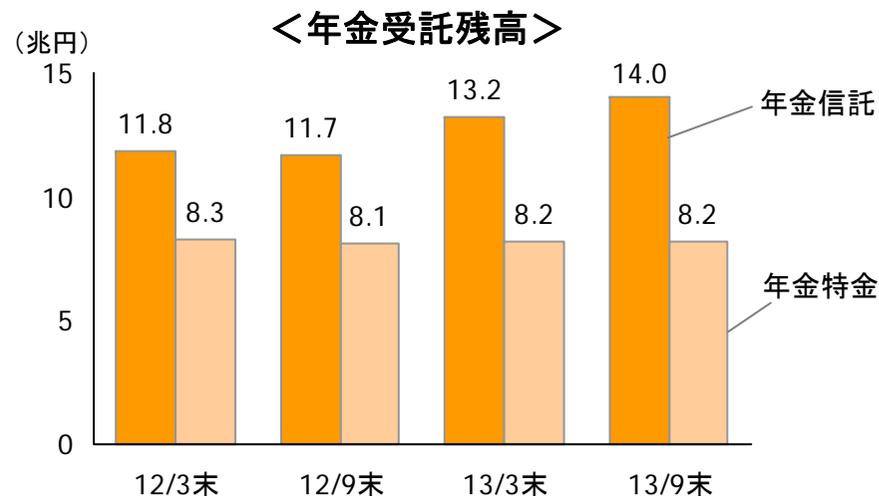
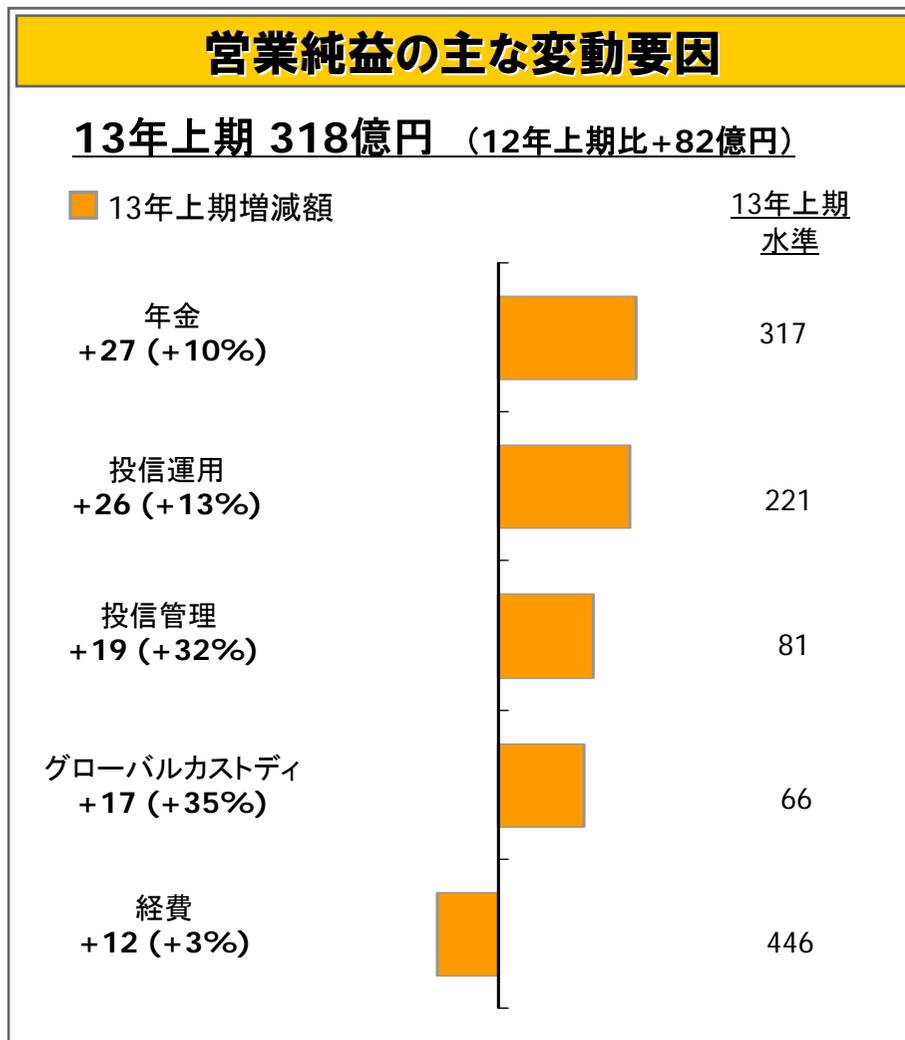
- 営業純益は前年同期比+531億円の1,699億円(為替要因除きでは同+112億円) ~米州(含むUNBC)が好調。貸出・預金残高も堅調に増加



詳細は「データブック」P. 50~53をご参照ください

\*1 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

- 営業純益は前年同期比+82億円の318億円  
 ~良好な市場環境を背景に、預かり残高が伸長し、年金、投信、グローバル等の各業務で収益増加



\*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. 54~57をご参照ください

# 2013年度中間決算サマリー(B/S)

## ● 貸出金

- 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

- 個人預金および海外預金の増加により、13年3月末比増加

## ● 開示債権

- 危険債権および要管理債権の減少を主因に、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月末比減少

(単位:億円)

〈連結B/S〉		13年3月末	13年9月末	13年3月末比
1	資産の部合計	2,344,987	2,422,229	77,242
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	914,032	953,469	39,437
3	貸出金(銀行勘定)	[912,995]	[952,452]	[39,456]
4	うち住宅ローン <sup>*1</sup>	165,903	163,903	▲1,999
5	うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	403,441	404,474	1,033
6	うち海外貸出 <sup>*3</sup>	254,375	283,457	29,081
7	有価証券(銀行勘定)	795,268	771,138	▲24,130
8	うち国内株式	47,227	51,602	4,375
9	うち国債	487,079	412,701	▲74,377
10	うち外国債券	188,696	234,754	46,058
11	負債の部合計	2,209,790	2,278,945	69,155
12	預金	1,316,970	1,361,283	44,312
13	うち個人預金(国内店)	673,428	680,518	7,089
14	純資産の部合計	135,196	143,283	8,087
15	金融再生法開示債権 <sup>*1</sup>	16,968	15,217	▲1,751
16	開示債権比率 <sup>*1</sup>	1.80%	1.57%	▲0.22%
17	その他有価証券評価損益	18,851	18,110	▲741

\*1 単体合算+信託勘定      \*2 政府等向け貸出除き

\*3 海外支店+UNBC+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

● **連結貸出金残高95.3兆円**  
(13/3末比+3.9兆円)

<13/3末比増減の主要因>

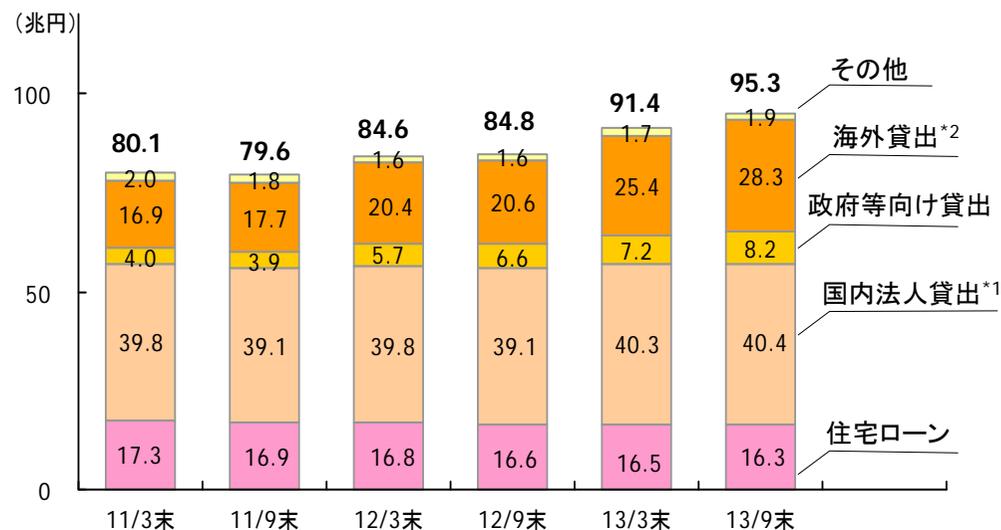
- 住宅ローン ▲0.1兆円
- 国内法人貸出<sup>\*1</sup> +0.1兆円
- 海外貸出<sup>\*2</sup> +2.9兆円  
(除く為替影響) (+1.2兆円)

\*1 政府等向け貸出除き

\*2 海外支店+UNBC+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

\*3 銀行勘定+信託勘定

【貸出金(末残)<sup>\*3</sup>】

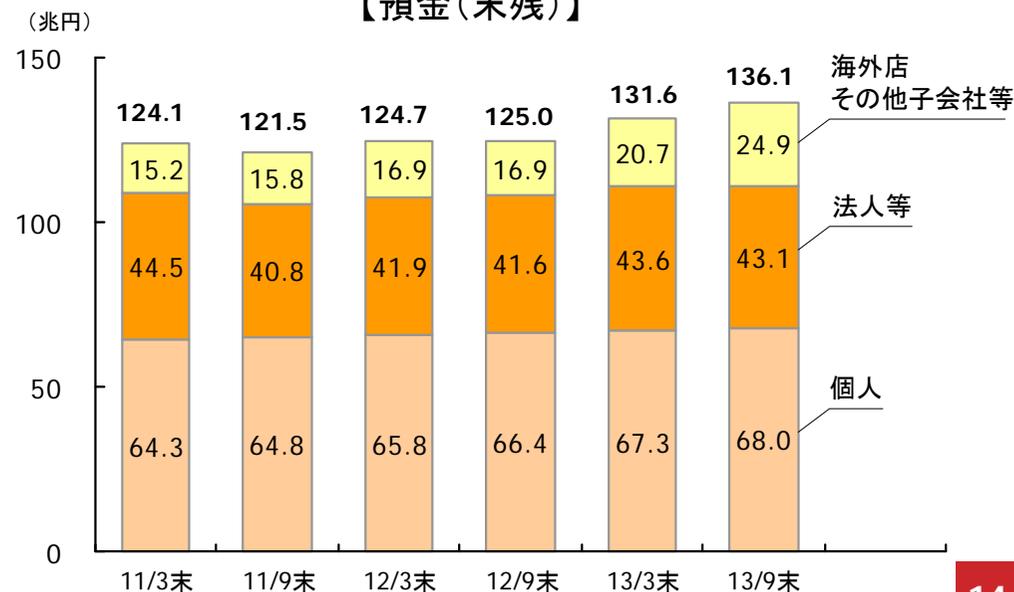


● **連結預金残高136.1兆円**  
(13/3末比+4.4兆円)

<13/3末比増減の主要因>

- 個人預金 +0.7兆円
- 法人等預金 ▲0.5兆円
- 海外店その他 +4.2兆円  
(除く為替影響) (+2.3兆円)

【預金(末残)】



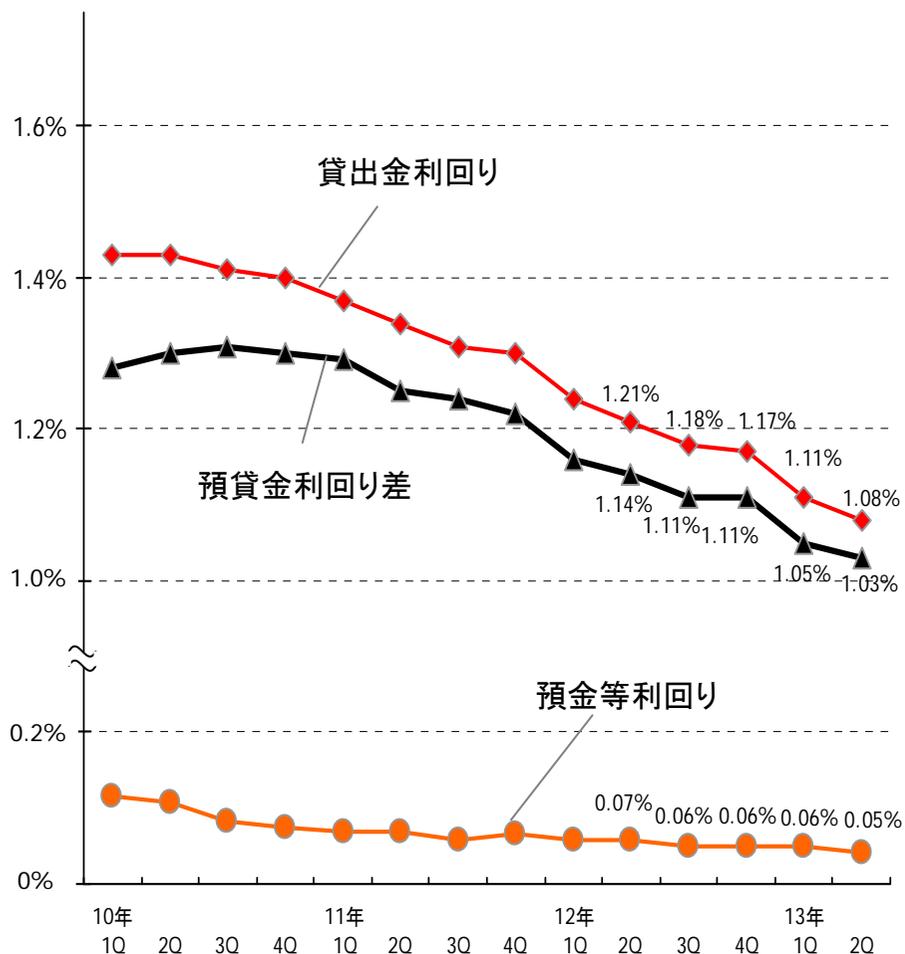
# 国内預貸金利回り

【単体合算】

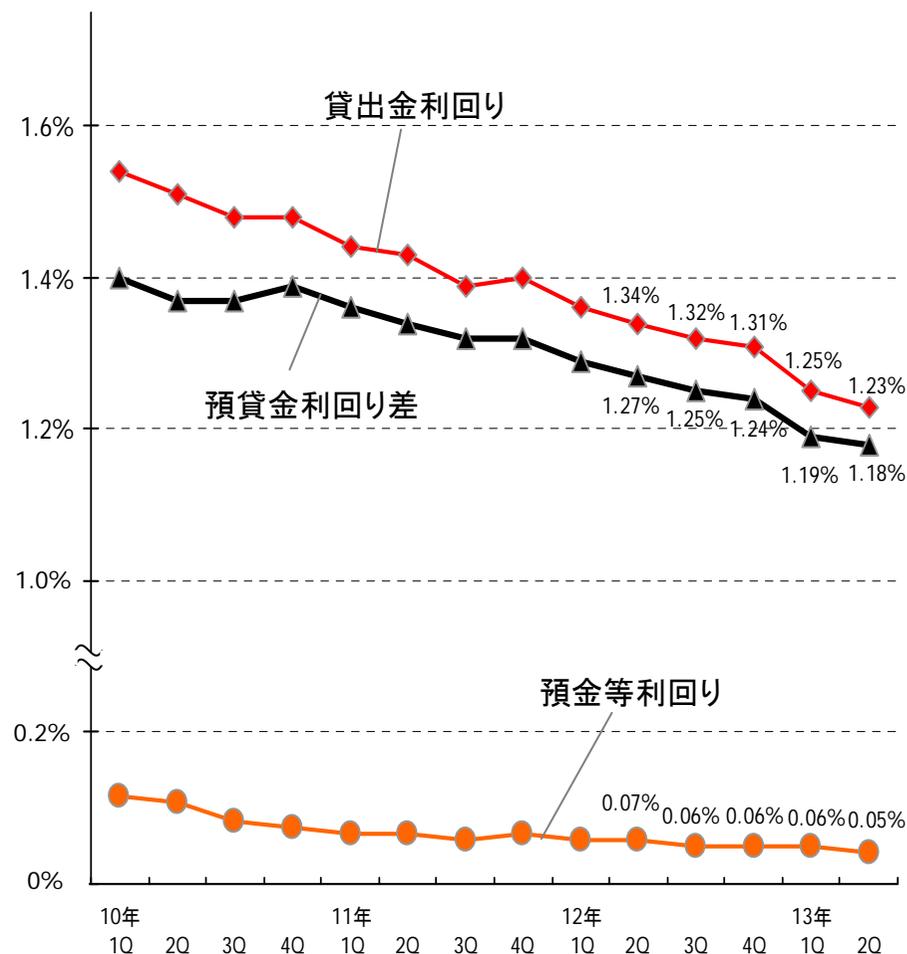


- 13年度2Qの預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は1.18%と、前期比横ばい

国内預貸金利回り



国内預貸金利回り(除く政府等向け貸出)

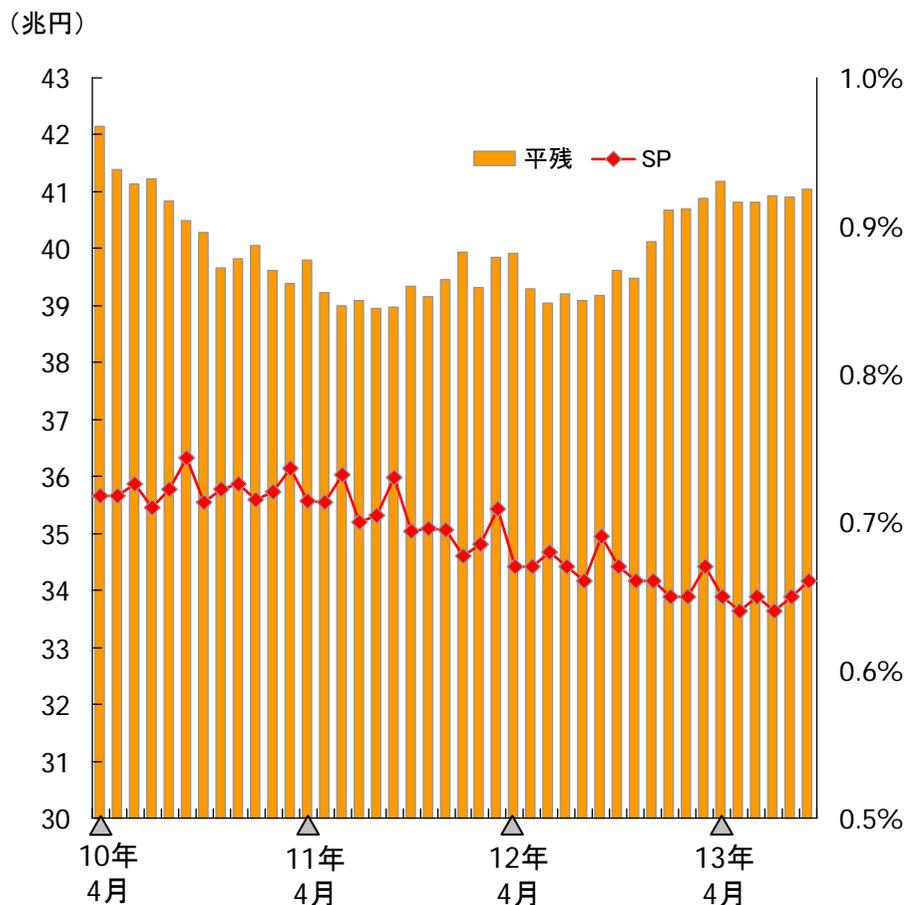


# 内外貸出



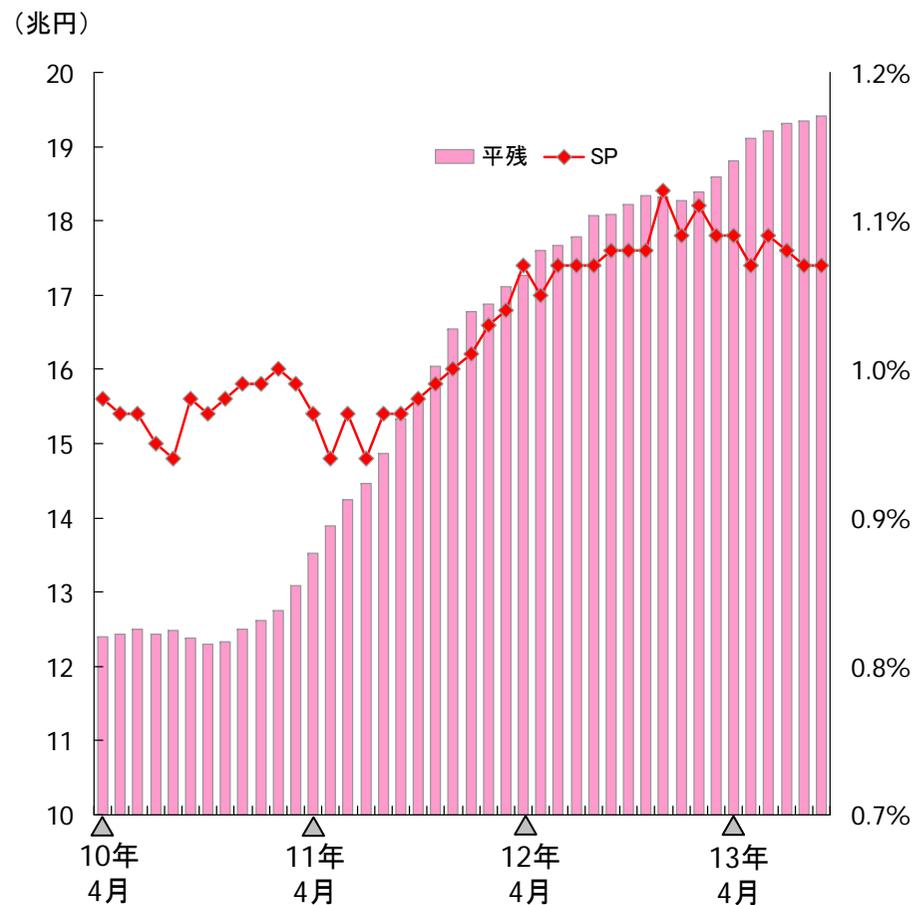
- 国内法人貸出は反転。海外貸出は順調に拡大

## 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)



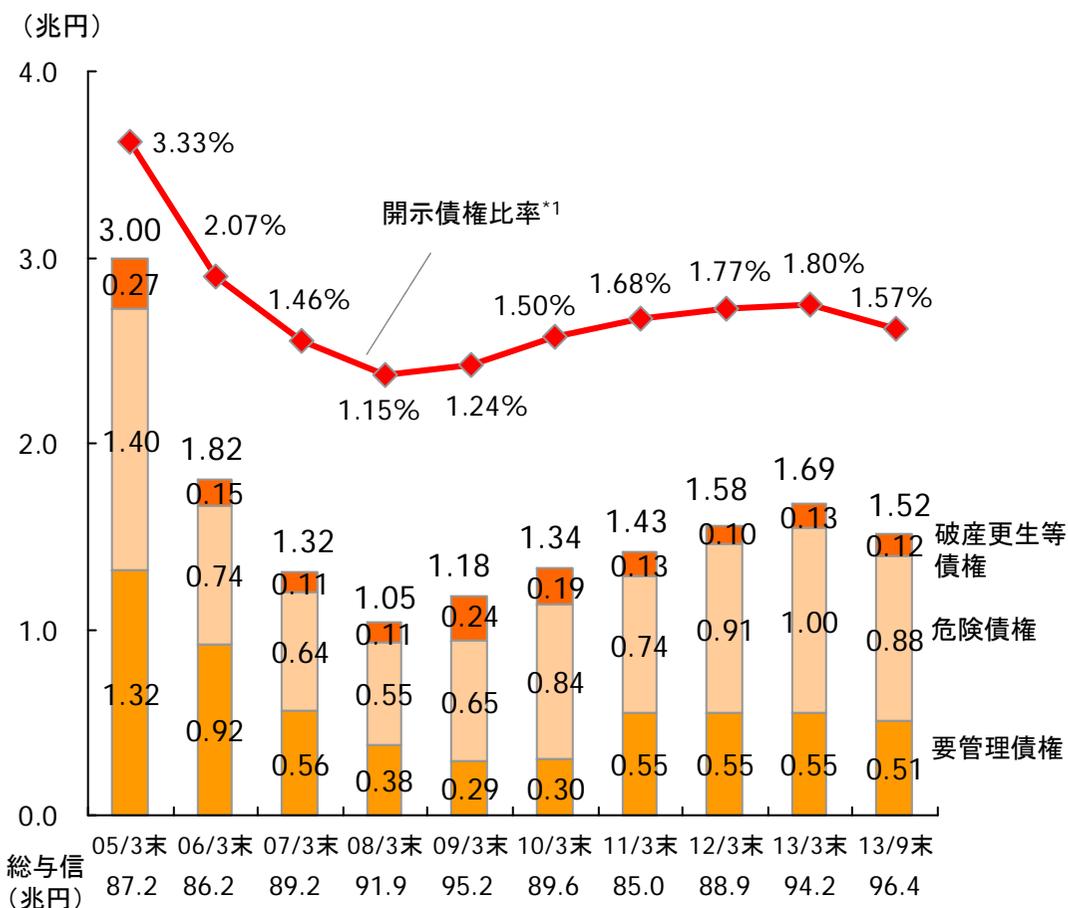
# 貸出資産

【連結・単体合算】



- 危険債権および要管理債権の減少を主因に、開示債権比率は13/3末比0.22%低下し1.57%
- 与信関係費用総額は前年同期比改善し、連結では257億円の戻入(単体合算は444億円の戻入)

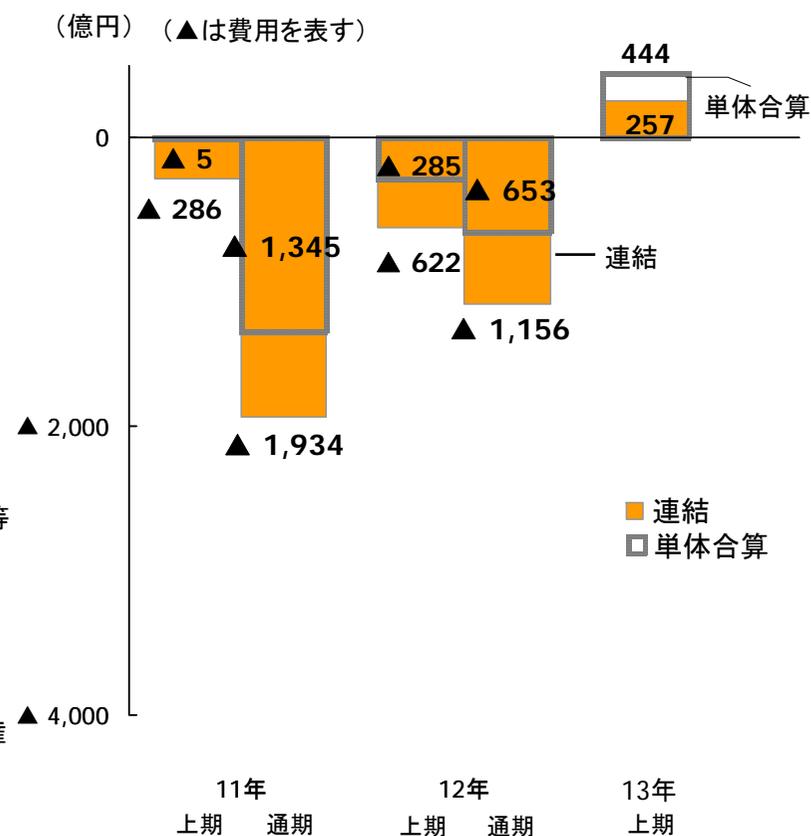
## 金融再生法開示債権残高(単体合算)



\*1 開示債権額 / 総与信

「データブック」P. 59~61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

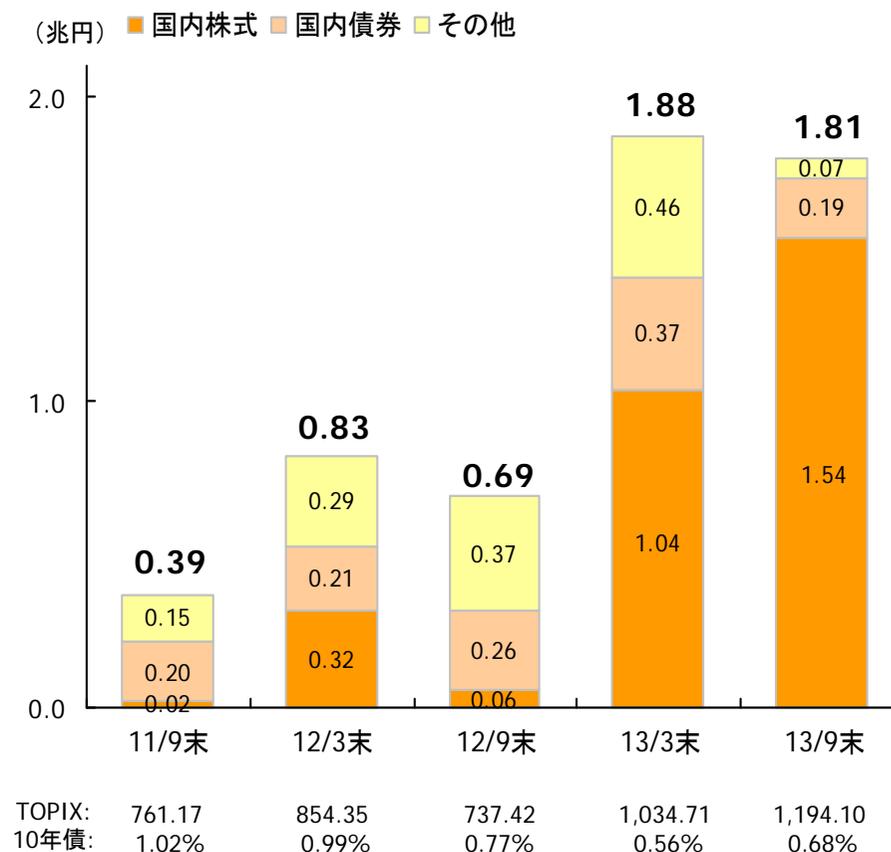
- 国債および外国債券の評価損益は悪化した一方、国内株式の評価益が増加したことから、引き続き高水準の評価益を維持

## その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

	13年9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	747,863 ▲ 23,055	18,110 ▲ 741		
2 国内株式	43,843 4,877	15,411 4,950		
3 国内債券	438,161 ▲ 76,568	1,960 ▲ 1,754		
4 国債	410,551 ▲ 74,228	1,395 ▲ 1,635		
5 その他	265,858 48,636	738 ▲ 3,937		
6 外国株式	2,102 11	926 ▲ 19		
7 外国債券	231,936 48,122	▲ 637 ▲ 3,690		
8 その他	31,819 502	449 ▲ 227		

## その他有価証券評価損益の推移





### ● 国債保有残高

■ 国債保有残高は、13/3月末比7.4兆円減少

### ● デュレーション・リスク量

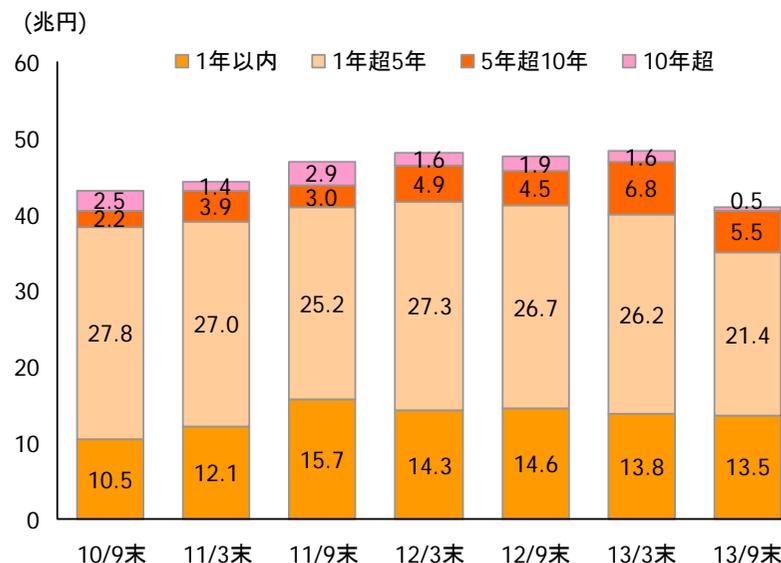
■ デュレーションは2.7年と13/3月末比0.5年短期化

■ 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

### 国債の残存期間別残高(単体合算)\*1



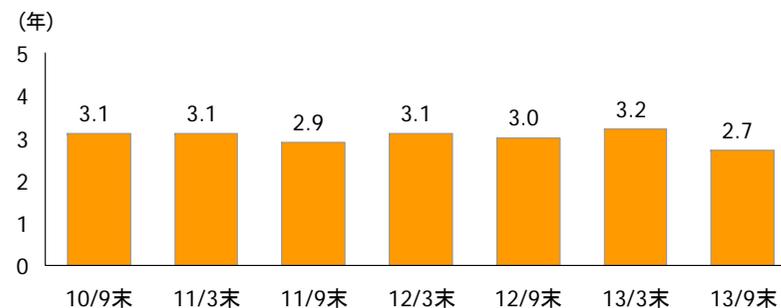
\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

### 国債保有残高

		13年9月末残高		評価損益	
			13/3末比		13/3末比
1	合計	412,701	▲ 74,377	1,408	▲ 1,641
2	満期保有目的	2,149	▲ 149	12	▲ 6
3	その他有価証券	410,551	▲ 74,228	1,395	▲ 1,635

(単位:億円)

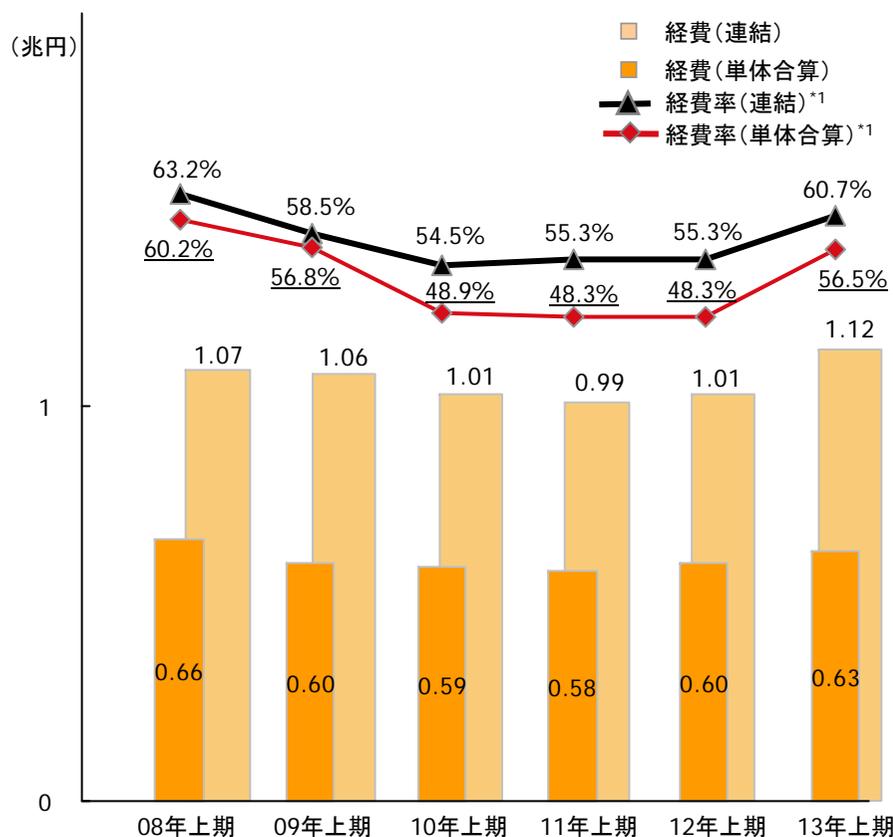
### 国債デュレーション(単体合算)\*2



\*2 その他有価証券

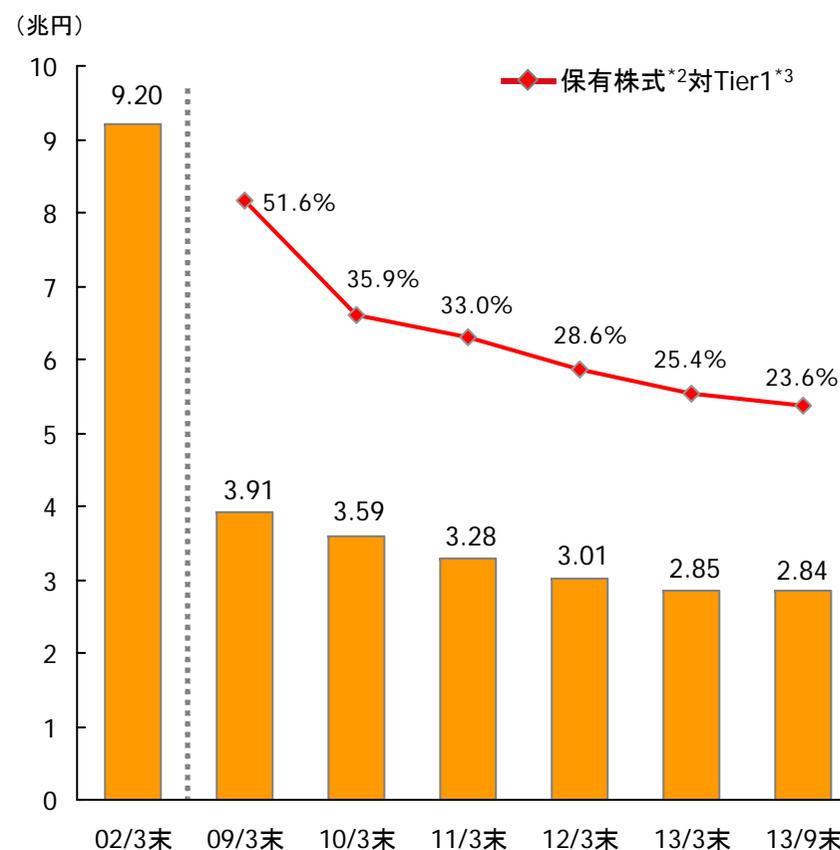
- 経費は海外業務等の収益増強施策へ積極的な資源配分を行った結果、増加。連結経費率は60.7%、単体合算経費率は56.5%
- 保有株式は13年度上期に110億円強を売却。株価変動の資本への影響を抑制する方針は不変

### 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 (連結)

\*3 12/3末まではバーゼルⅡベースのTier1 (連結)

## ● 自己資本額

- 利益剰余金の増加を主因として、普通株式等Tier1資本は4,651億円増加
- 為替換算調整勘定の改善を主因として、その他Tier1資本は3,187億円増加

## ● リスクアセット

- 規制に基づくフロア調整額の増加を主因として、3兆4,799億円増加

## ● 自己資本比率

- 普通株式等Tier1比率 : 11.77%
- Tier1比率 : 13.12%
- 総自己資本比率 : 16.84%

(完全実施<sup>\*1</sup>)

- 普通株式等Tier1比率 : 11.6%
- 有価証券評価差額影響除き : 9.9%

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

(単位:億円)

	13年3月末	13年9月末	13年3月末比
1 普通株式等Tier1比率	11.70%	11.77%	0.07%
2 Tier1比率	12.74%	13.12%	0.38%
3 総自己資本比率	16.68%	16.84%	0.16%
4 普通株式等Tier1資本	103,005	107,656	4,651
5 うち資本金・資本剰余金	39,223	39,243	20
6 うち利益剰余金	62,679	66,882	4,202
7 その他Tier1資本	9,142	12,329	3,187
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	1,637	3,591
10 Tier1資本	112,148	119,986	7,838
11 Tier2資本	34,591	34,092	▲499
12 うち劣後債務	23,849	23,849	-
13 総自己資本 (Tier1+Tier2)	146,739	154,078	7,339
14 リスクアセット	879,686	914,485	34,799
15 うち信用リスク	791,240	796,921	5,680
16 うちマーケットリスク	24,868	18,532	▲6,336
17 うちオペレーショナルリスク	52,848	54,566	1,718
18 うちフロア調整	4,030	37,488	33,457

「データブック」P. 67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



- 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と相まって2005年の経営統合以来、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 上期	前年 同期比
1 純営業収益*2	3,060	2,298	1,007
2 受入手数料	1,719	1,261	570
3 トレーディング損益	1,073	1,071	577
4 金融収支他	267	▲34	▲140
5 販売費・一般管理費	2,568	1,561	386
6 人件費	1,104	634	151
7 物件費等	1,464	927	234
8 営業利益	492	736	621
9 営業外損益	350	202	13
10 持分法による投資利益	242	178	58
11 経常利益	842	939	634
12 特別損益	16	76	65
13 当期純利益	469	631	451

\*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

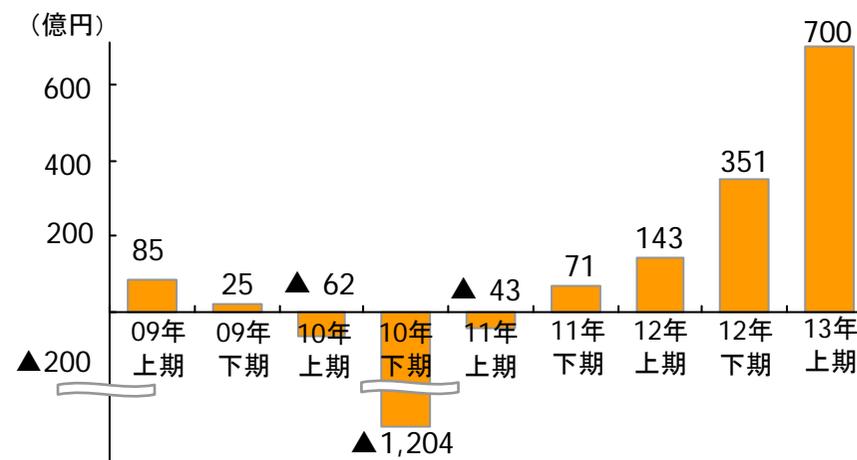
### 【MUMSS\*3単体】

(単位:億円)

	12年度	13年 上期	前年 同期比
1 純営業収益*2	2,202	1,670	722
2 販売費・一般管理費	1,724	977	160
3 営業利益	478	693	561
4 経常利益	494	700	556
5 当期純利益	560	820	630

\*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

### <MUMSS単体 経常利益>



# 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、アコムとも低水準で推移
- MUニコスでは、カードショッピングが伸張、アコムでは、消費者向け無担保ローン残高が反転

## MUニコスの業績

(単位: 億円)	12年度	13年上期	前年同期比	13年度(計画)
1 営業収益	2,669	1,306	▲24	2,729
2 カードショッピング	1,636	832	34	-
3 営業費用	2,429	1,232	32	2,496
4 一般経費等	2,299	1,165	16	2,355
5 貸倒関連費用	129	66	16	141
6 利息返還費用	0	0	0	0
7 営業利益	239	74	▲56	232
8 経常利益	246	75	▲57	237
9 当期純利益	316	75	▲56	-
10 利息返還金 <sup>*1</sup>	217	94	▲20	

\*1 元本相殺金を含む

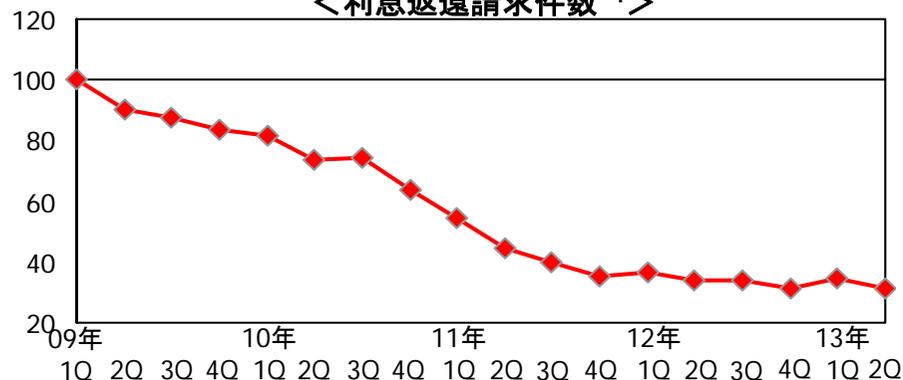
## アコムの業績

(単位: 億円)	12年度	13年上期	前年同期比	13年度(計画)
1 営業収益	1,930	997	18	1,927
2 営業費用	1,720	684	▲9	1,470
3 一般経費	725	383	21	800
4 貸倒関連費用	342	191	▲26	449
5 利息返還費用	429	0	-	-
6 営業利益	209	312	28	457
7 当期純利益	208	286	14	395
8 信用保証残高(単体)	5,865	6,313	743	6,542
9 消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,008	7,070	▲67	7,096
10 貸出シェア <sup>*2</sup>	32.4%	32.9% <sup>*3</sup>	+1.6% <sup>*3</sup>	
11 利息返還金 <sup>*1</sup>	921	353	▲137	

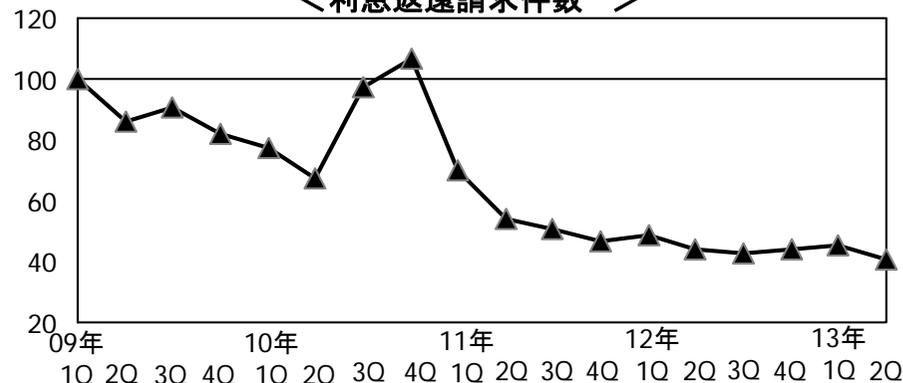
\*2 アコム(単体)の消費者向け無担保ローン残高/消費者金融業態の貸出残高

\*3 13年8月末基準 (出所)日本貸金業協会

<利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



<利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



\*4 09年4-6月の利息返還請求件数=100

# アベノミクス動向と成長戦略

# アベノミクス(1) 足元への影響



- 「第1の矢」、「第2の矢」の効果が、金融市場(円安や株高)、マインド面(家計や企業の景況感の上昇)、実体経済面(生産や輸出の回復)へと着実に浸透。景気回復の動きを示す指標が増加
- GDP成長率は、1-3月の前期比年率+4.3%、4-6月の同+3.8%に続き、7-9月期も同+1.9%と堅調

## 第一の矢(大胆な金融政策)

- 日本銀行「量的・質的金融緩和の導入」(4/4決定)
- マネタリーベース及び長期国債等の保有額を2年間で2倍へ
    - ・マネタリーベース60~70兆円/年、長期国債50兆円/年増加
  - 長期国債買入れの平均残存期間を2倍以上に延長等

## 第二の矢(機動的な財政政策)

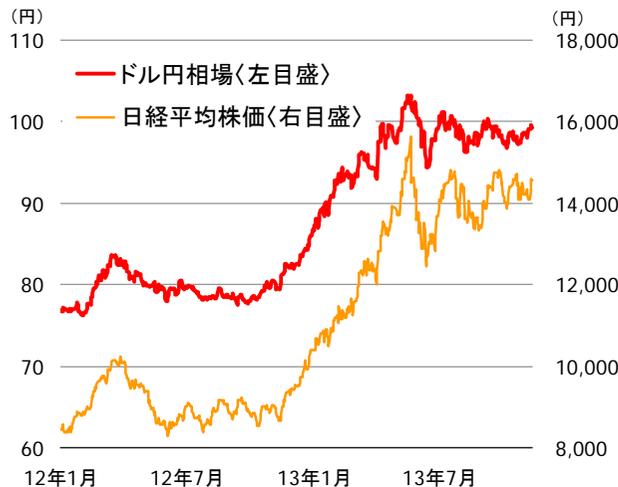
- 「緊急経済対策」(1/11閣議決定)
- 12年度補正予算(2/26成立)
    - ・緊急経済対策分10.3兆円/年金国庫負担等2.8兆円
  - 13年度税制改正(3/29成立) ~ 8案件等

マネタリーベース : +47兆円(138兆円(12年末)→186兆円(9月末))  
 長期国債保有額 : +37兆円(89兆円(12年末)→126兆円(9月末))  
 長期国債買入れ年限長期化 : 40年債買入れ開始

補正予算 : 372案件中303案件(81.5%)で実施済(6/1時点)  
 税制 : NISA(14年1月~)、教育資金の一括贈与に係る贈与税非課税措置(13年4月~)等、8案件の税制改正実施

### 金融市場

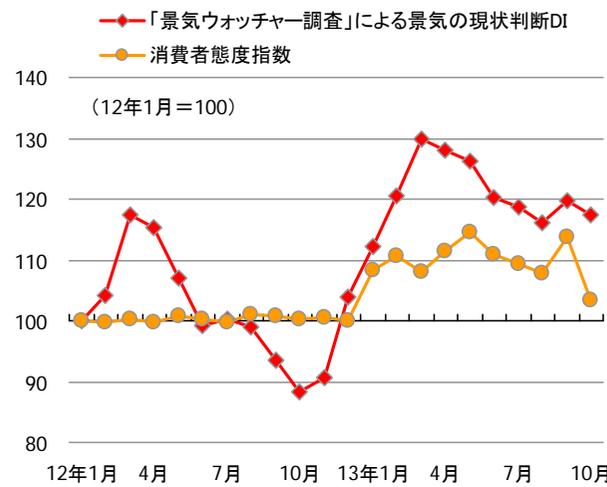
#### <円相場と日経平均株価>



(出所) BloombergよりBTMU経済調査室作成

### マインド面

#### <家計と企業の景況感指標>



(出所) 内閣府統計よりBTMU経済調査室作成

### 実体経済面

#### <鉱工業生産と実質GDP>

オレンジは前期比増加項目	(前期比年率、%)			
	12年 10-12月期	13年 1-3月期	4-6月期	7-9月期
鉱工業生産	▲ 7.3	2.6	6.0	6.8
実質GDP	0.6	4.3	3.8	1.9
個人消費	1.6	3.3	2.3	0.4
住宅投資	13.3	9.4	1.6	11.3
設備投資	▲ 4.7	0.2	4.4	0.7
在庫投資(寄与度)	▲ 0.7	▲ 0.1	▲ 0.5	1.4
公的需要	4.3	2.0	6.4	6.5
公共投資	13.9	10.6	20.6	28.7
純輸出(寄与度)	▲ 0.6	1.6	0.6	▲ 1.8
輸出	▲ 11.4	16.7	12.2	▲ 2.4
輸入	▲ 6.7	4.2	6.8	9.2

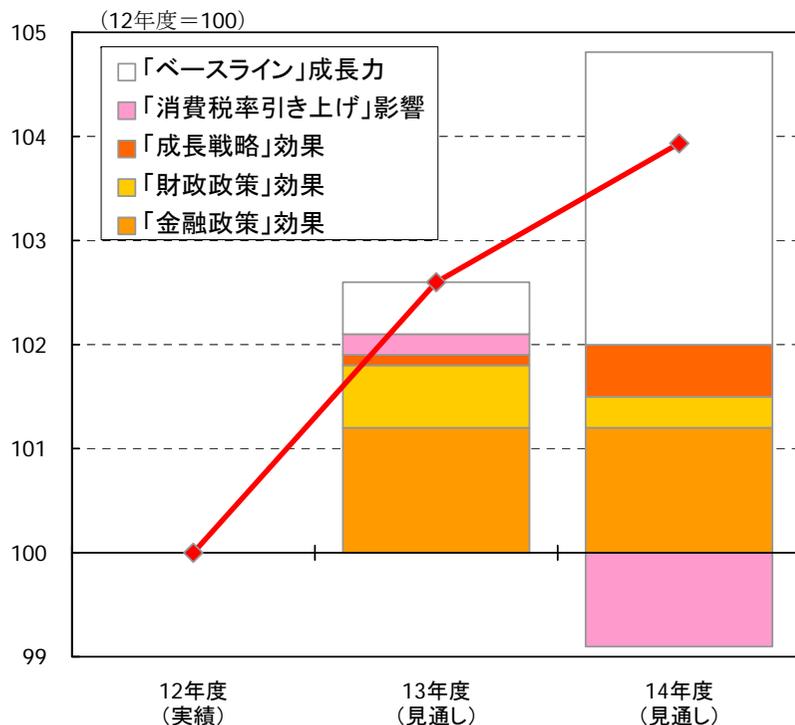
(出所) 経済産業省・内閣府統計よりBTMU経済調査室作成

# アベノミクス(2) 今後の見通し



- 13年10月に、政府は消費税率引き上げを確定するとともに、「経済政策パッケージ」を発表。5兆円規模の補正予算の編成(12月上旬目処)と、1兆円規模の減税措置を担保する税制改正を盛り込む(設備投資減税、所得拡大促進税制の拡充、復興特別法人税の前倒し廃止検討等)
- 日本経済は今後、金融・財政政策の効果に加えて、成長戦略の効果顕現や好循環の実現(政策効果→企業収益・家計所得増→需要・生産増)で、消費増税等による悪影響を打ち返しつつ、成長継続の見通し。数年後からは、東京オリンピック需要にも期待

## 実質GDP水準(見通し)\*1\*2

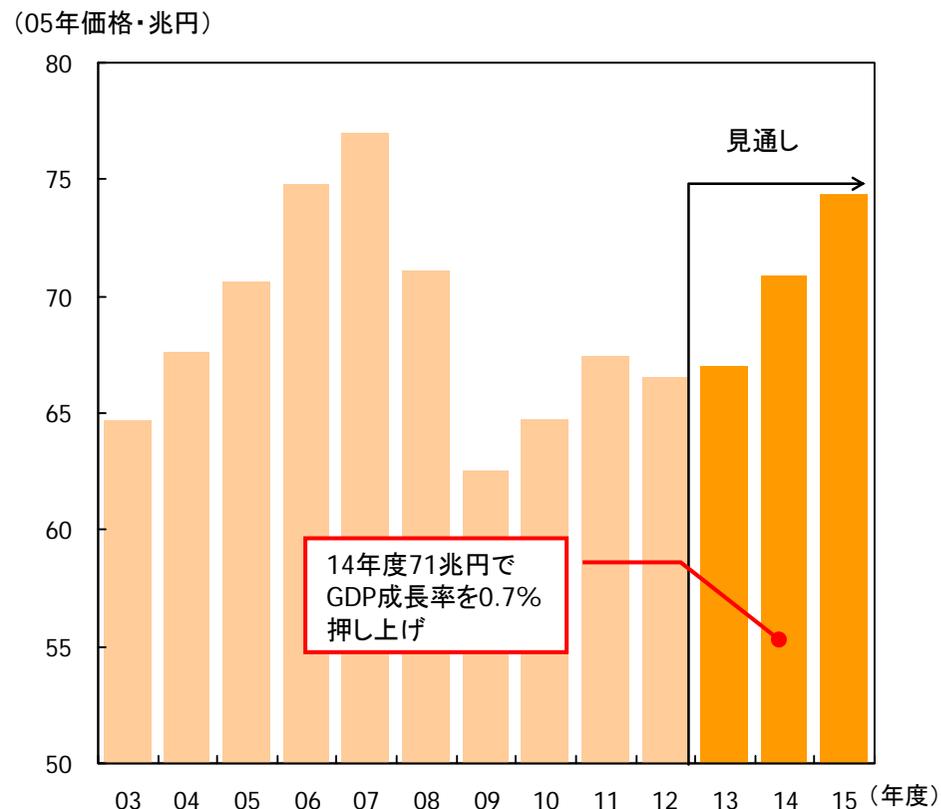


\*1 『「ベースライン」成長力』は、潜在成長率に加え、各政策効果を起点とした好循環の回転や需要拡大に伴う先行的な在庫積み増し等を勘案したもの

\*2 『「金融政策」効果』は、円安に因る「純輸出の改善」、「輸出増等からの波及効果」、「株価上昇を通じた資産効果」。

(出所)内閣府統計等よりBTMU経済調査室作成

## 設備投資(実質GDPベース、見通し)



14年度71兆円で  
GDP成長率を0.7%  
押し上げ

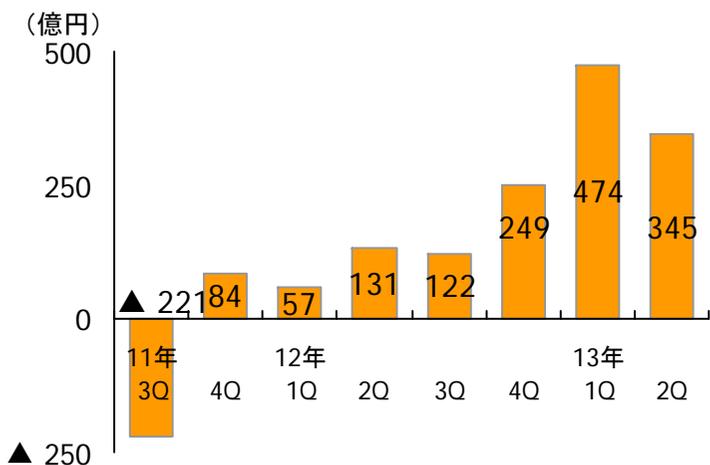
(出所)日本経済再生本部資料・内閣府統計よりBTMU/経済調査室作成

# アベノミクス(3) 業績への影響

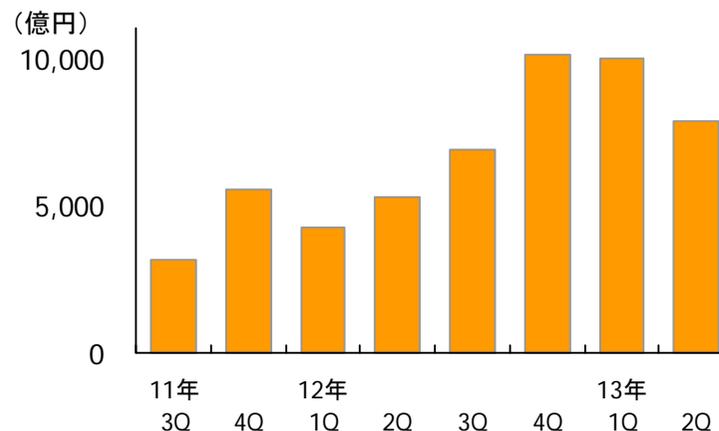


- 国内マクロ環境の変化を受け、証券子会社であるMUMSSの業績は大幅に伸張。投信販売額も大幅に増加
- 国内法人貸出は反転。金融市場の好転も受け、国内投資銀行業務収益も増加基調を継続

## MUMSS 当期純損益

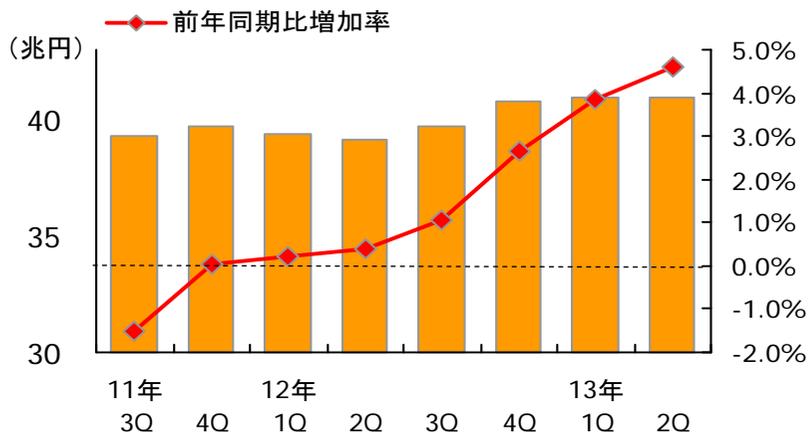


## 株式投信販売額\*1



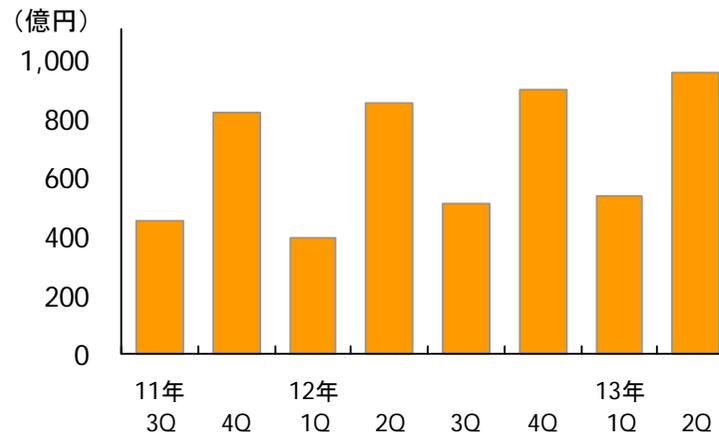
\*1 BTMU+MUTB+MUMSS 管理計数

## 国内法人貸出平残\*2



\*2 除く政府等向け 連結 管理計数

## 国内投資銀行業務収益\*3

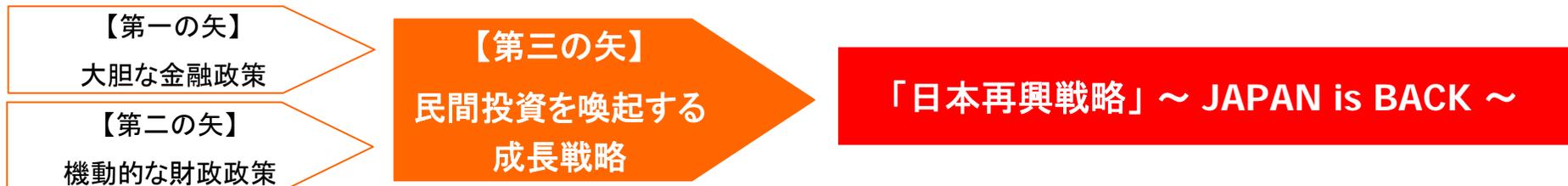


\*3 業務間の重複計上を含む 管理計数

# アベノミクス(4) MUFGの取り組み



- 安倍政権下での成長戦略の実行に積極的に対応し、ビジネスチャンスを取り込むとともに、日本経済再生・デフレ脱却の実現に金融面から貢献
- NISA、教育資金贈与信託等、法整備が先行するリテール分野での対応に加え、市場の拡大が期待される「国内インフラ」、「再生可能エネルギー」、「医療・介護」を中心に法人分野でもグループベースで取り組み



## 【MUFGの取り組み】

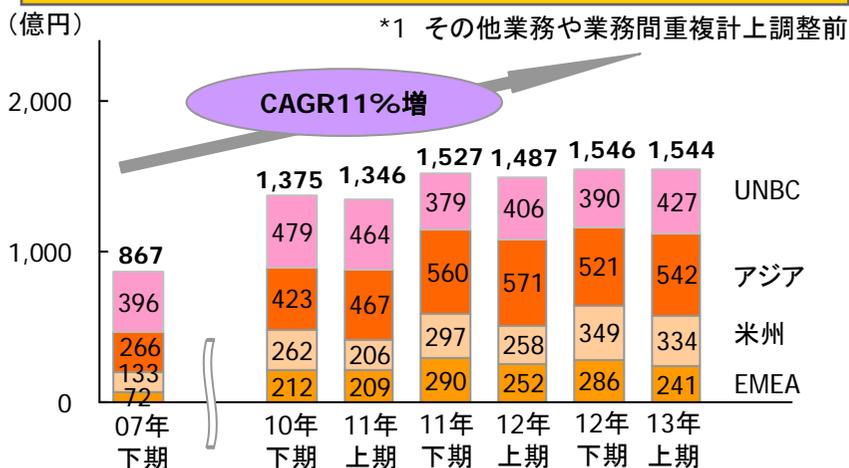
	テーマ	取り組み
リテール 分野	NISA(日本版ISA)	お客様の多様なニーズに応えるべく、BTMU、MUTB、MUMSS、カブドットコム が共同して推進(口座申込数約30万件/10月末)。内外の年金運用ノウハウを活用した「MUFG共通推奨商品」もリリース
	教育資金贈与信託	MUTBでリリース、BTMUでも販売。グループ協働成果もあり、業界トップの実績(成約実績:約2万件/1,300億円/10月末)
法人 分野	農林漁業	BTMU・三菱UFJキャピタル: 農林漁業の6次産業化を支援する総額20億円のファンドを設立
	中堅・中小企業の成長支援	設備資金・成長事業分野への取組み支援を目的とする貸出ファンドを設定(総額2,000億円)、TKC全国会との連携による貸出ファンドを設定(総額1,000億円)、電子債権ビジネス推進(電手債権残高約1.2兆円(9月末))、IPOニーズ対応、ビジネスマッチングや海外進出支援等強化
	再生可能エネルギー	国内メガソーラー向けプロジェクトファイナンス(国内最大規模の青森県六ヶ所村案件を含む)を6件アレンジ(13年上期)。環境省のグリーンファイナンス制度を活用し環境対策設備に融資(5件100億円)
	国内インフラ(PPP/PFI)	BTMU:「成長戦略・オリジネーション・チーム」を設置し、マーケティング態勢を強化 BTMU・MUTB: 官民連携インフラファンド(株民間資金等活用事業推進機構)へ出資
	医療・介護	海外進出支援等、グループ内連携により、情報提供・現地調査からファイナンスまで一貫した支援を提供

- 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

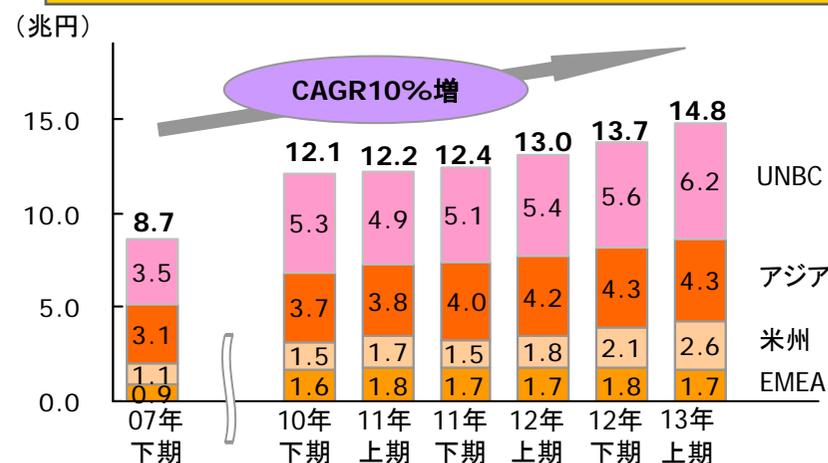
- 新興国を含む海外地域戦略(アジア、米州、EMEA)
- プロジェクトファイナンス
- トランザクションバンキング・ビジネス
- セールス&トレーディング業務
- モルガン・スタンレーとの戦略的提携
- 法人・個人一体型ビジネス
- 運用商品販売
- コンシューマーファイナンス
- 内外資産運用・管理戦略

- 欧米ア各地域で堅調に収益は拡大
- 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

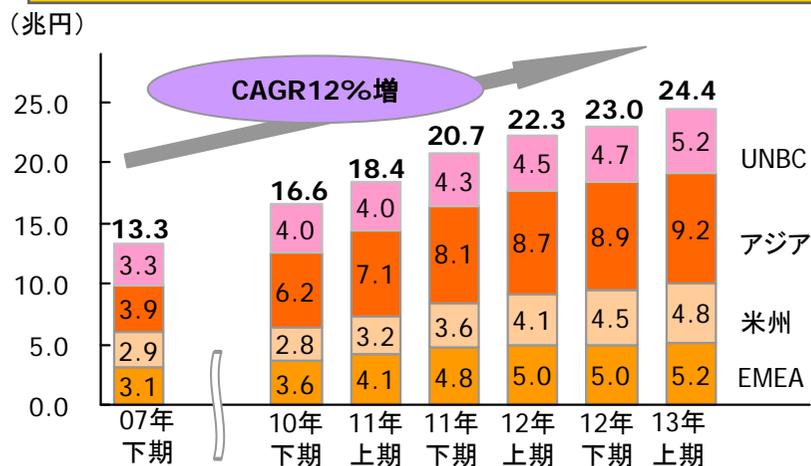
### 地域別営業純益\*1\*2



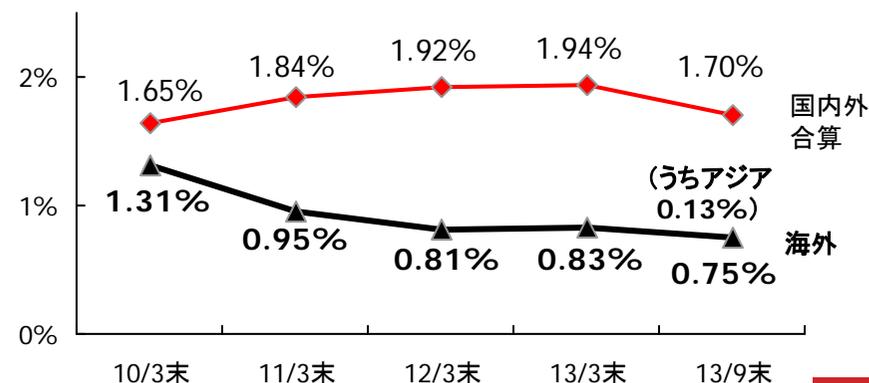
### 地域別預金平残\*2



### 地域別貸出平残\*2



### 海外リスク管理債権比率(単体合算)



# アユタヤ銀行(BAY)出資の進捗



- 関係当局の許認可、アユタヤ銀行(以下BAY)の株主総会決議を経て、株式公開買付を開始。BAY株式の過半数以上の取得を目指す
- 14年末頃にBTMUバンコック支店とBAYとの統合を計画

**BAY株式の過半数以上を取得を目指す**

- 株式公開買付(Voluntary Tender Offer, VTO)によるBAY株式の過半数以上の取得を目指す。最大約75%出資
- 大株主であるGE キャピタルは全保有株式を応募
- 今後は、ラタナラックグループとともに、BAYの更なる発展を主導

**BAYとBTMUバンコック支店との統合を計画**

- タイの現地規制であるOne Presence Policyに従い、BTMUバンコック支店とBAYとを統合
- 株式取得から1年以内を目処
- 支店統合に伴い、対価としてBAYの普通株式を取得

**スケジュール**



外資出資上限に係る許認可

全て取得済

支店との統合に係る許認可

タイ中銀による認可取得済

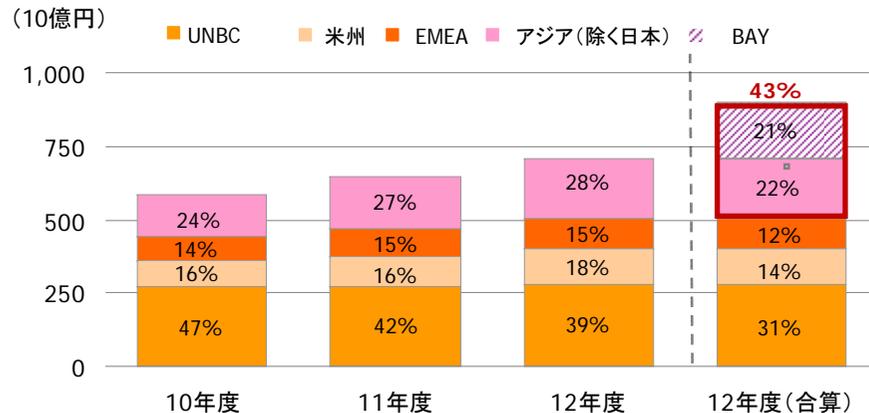
# アユタヤ銀行出資の戦略的意義(1)



- 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
- 双方の強みを活かすことで、グローバルとローカルの強みを兼ね備えた銀行を構築

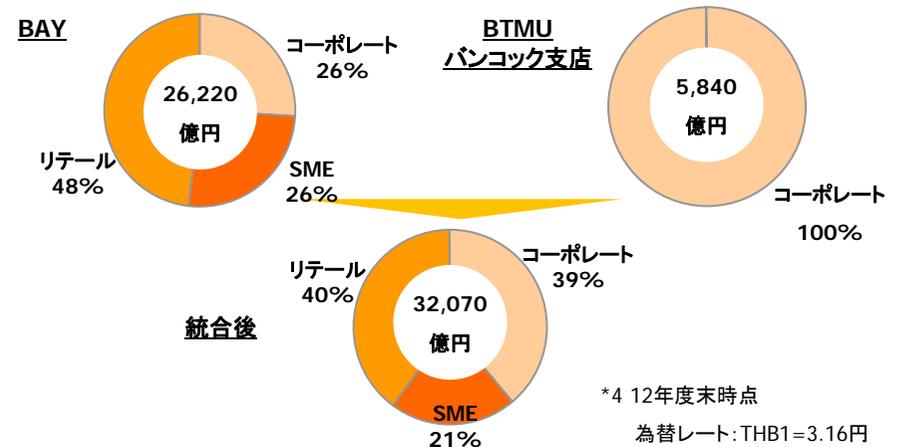
## グローバル・ベースのポートフォリオ\*1\*2\*3

<地域別粗利益>

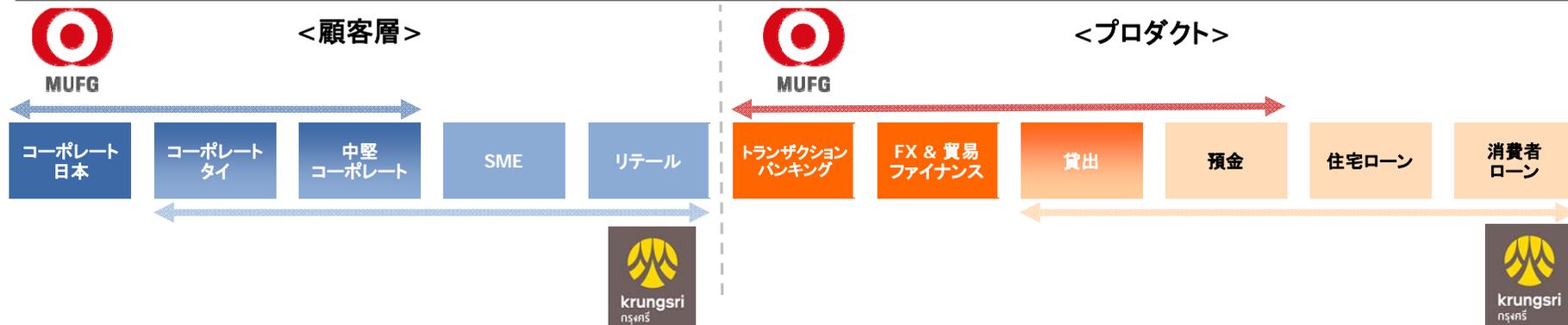


\*1 その他業務や業務間重複計上調整前 \*2 為替レート:業務計画レート (\$1=83円、他)、THB1=3.16円  
\*3 BAY粗利益は持分比率を勘案せず(100%計上)

## バランスの取れた貸出ポートフォリオ\*4



## 顧客基盤・プロダクトにおける補完関係

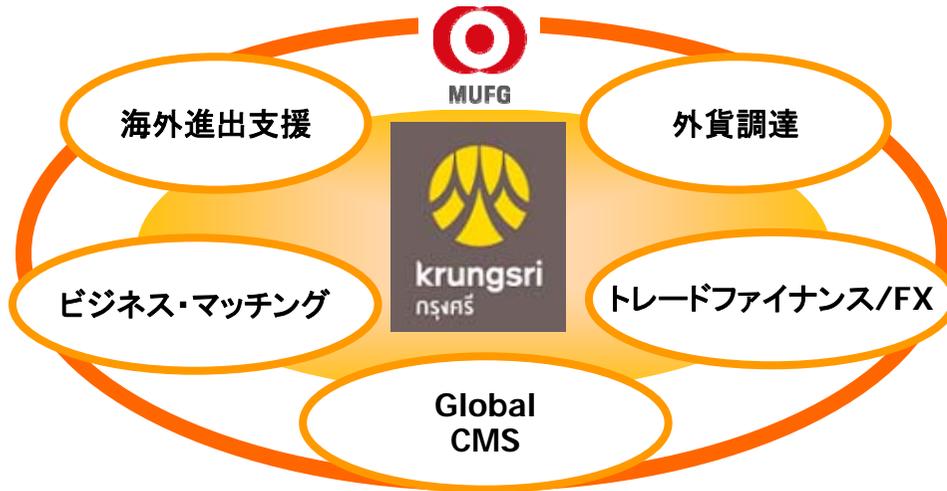


# アユタヤ銀行出資の戦略的意義(2)



- アユタヤ銀行、MUFG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
- アユタヤ銀行の事業基盤を活用し、高い成長が期待されるグレートメコン経済圏での事業を拡大

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

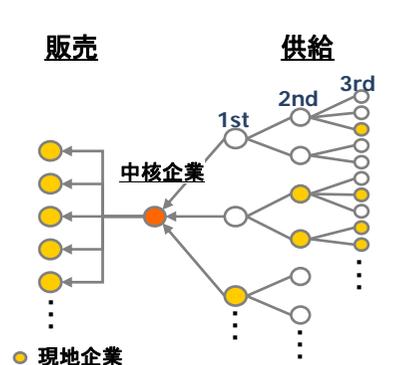


BAYの事業基盤を活用し  
グレートメコン経済圏での事業を拡大

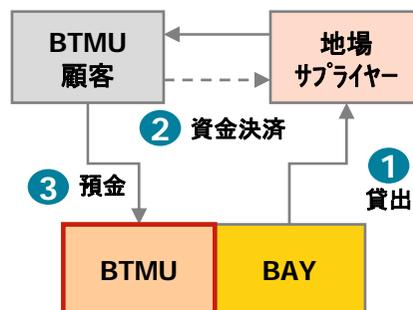


## サプライチェーン・ファイナンス(SCF)

<サプライチェーンのパターン>

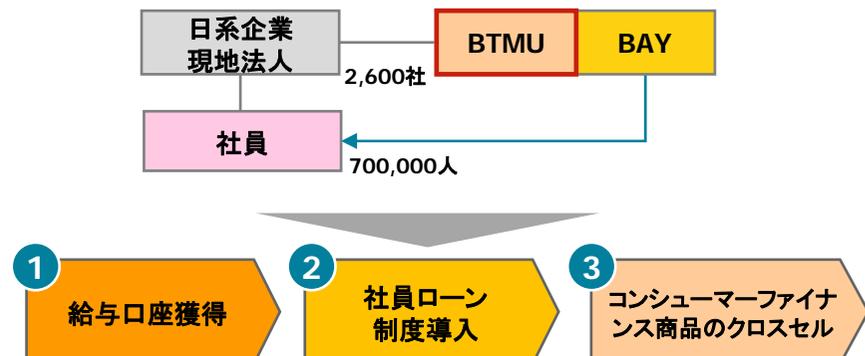


<SCFと決済取引>



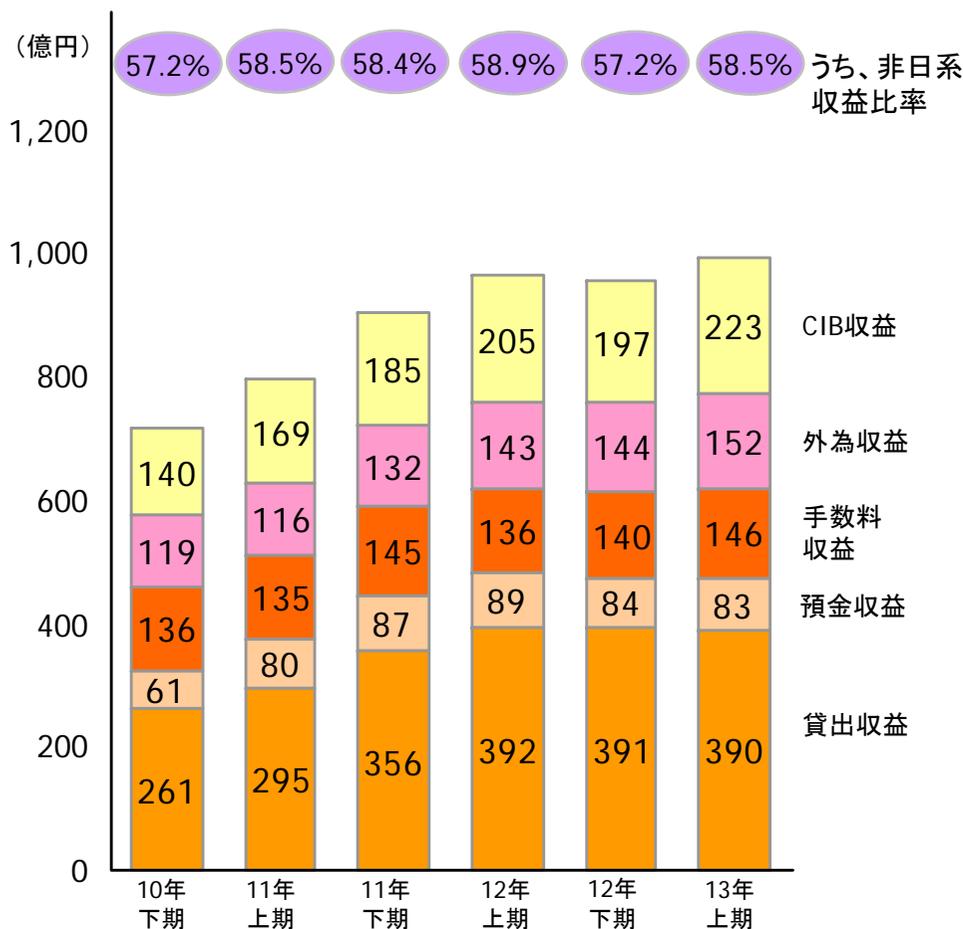
## リテール業務におけるクロスセル

<法人顧客の従業員取引>



- アジア地域の粗利益は、CIB収益・外為収益が牽引して増加
- 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

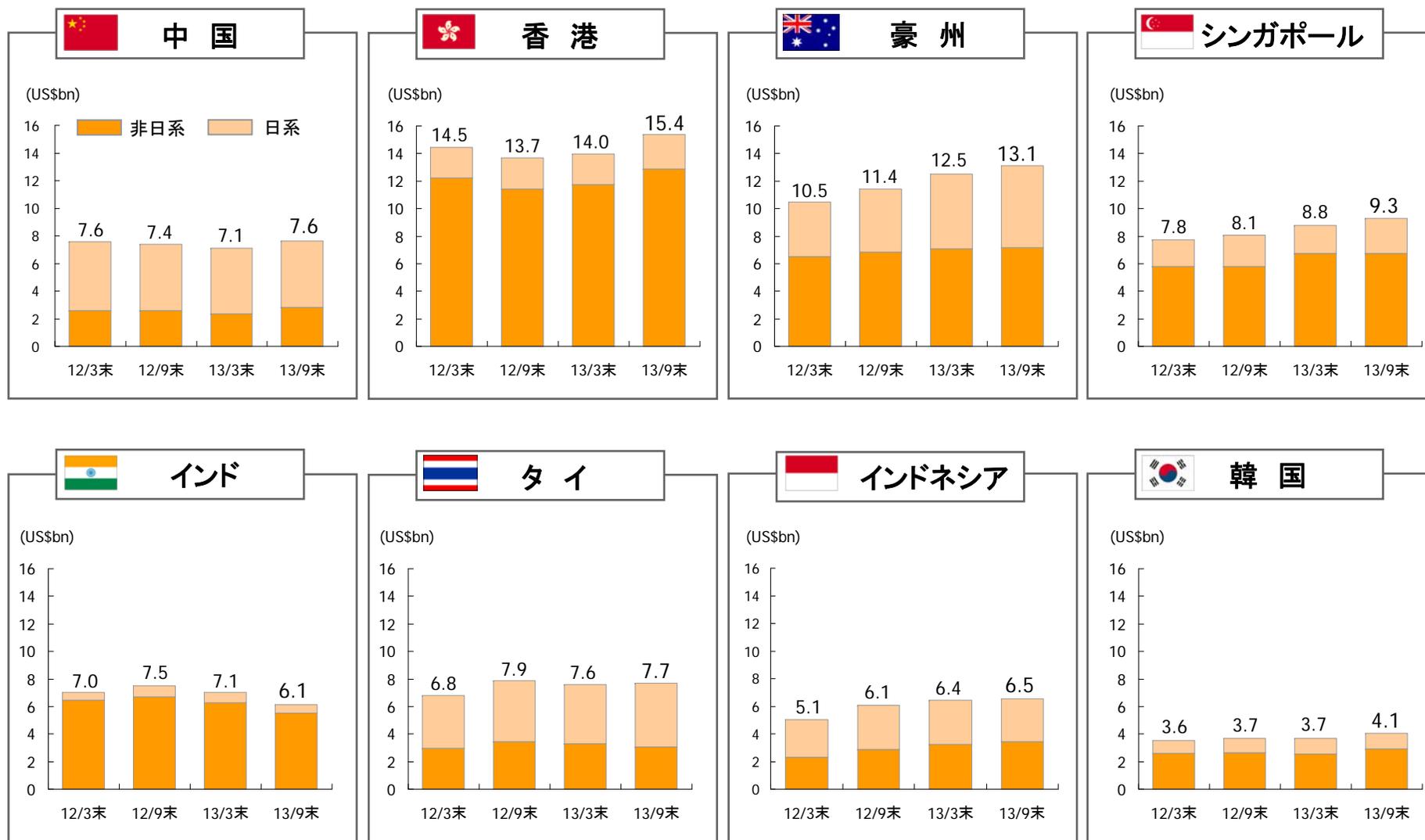


## アジア戦略のポイント

- **域内外・銀信証連携により営業力を強化し商品・サービスを拡充。ガバナンス・リスク管理態勢も強化**
- **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う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**
  - アジアの成長取り込み、地場拠点網活用による顧客サービス拡充等を目的に、出資・提携戦略を推進
  - ヴィエティンバンク株式の約20%を取得し、持分法適用会社化(13年5月)
- **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)とに移行
  - 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



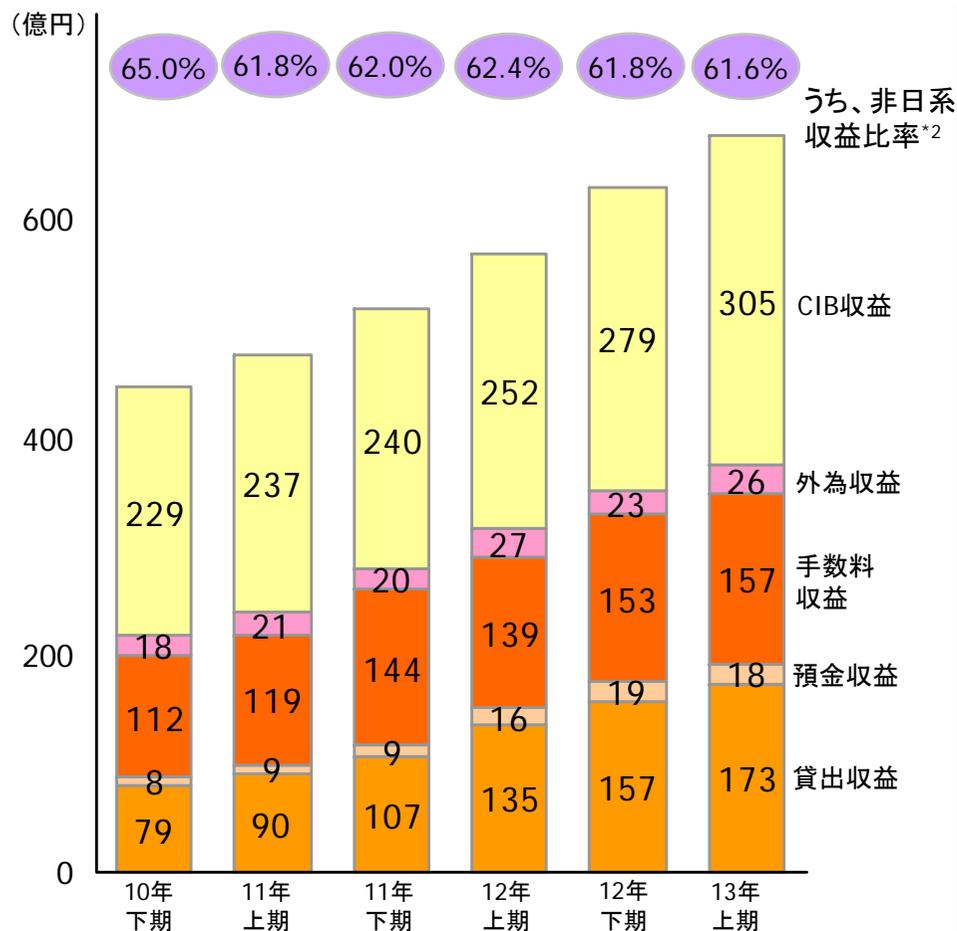
(注)商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く。日系・非日系の各数値は、「データブック」P. 70ご参照

# 米州戦略(1)



- 海外業務収益の約6割を占める米州は、貸出収益・CIB収益が牽引し、13年度上期も増収増益
- 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

## 対顧客業務粗利益(除くUNBC)\*1



## 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
- **BTMUとUNBCの本格的な業務統合(詳細はP38)**
  - 08年の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。13年7月には、マネジメント統合を実施。14年7月を目処に業務統合を図る

\*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

# 米州戦略(2)

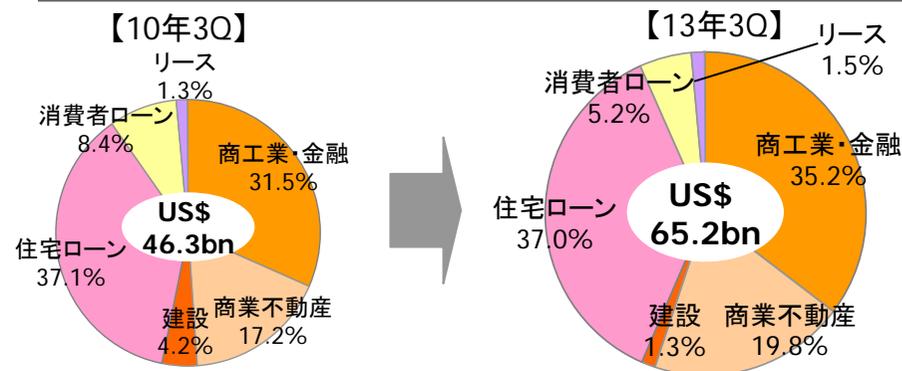


- 金利低下や規制対応コスト増等の逆風下、UNBCの業績は堅調に推移。貸出・預金も順調に増加
- 業務基盤の強化を図るべく、付加価値の高い買収案件に対応

## UNBCの業績

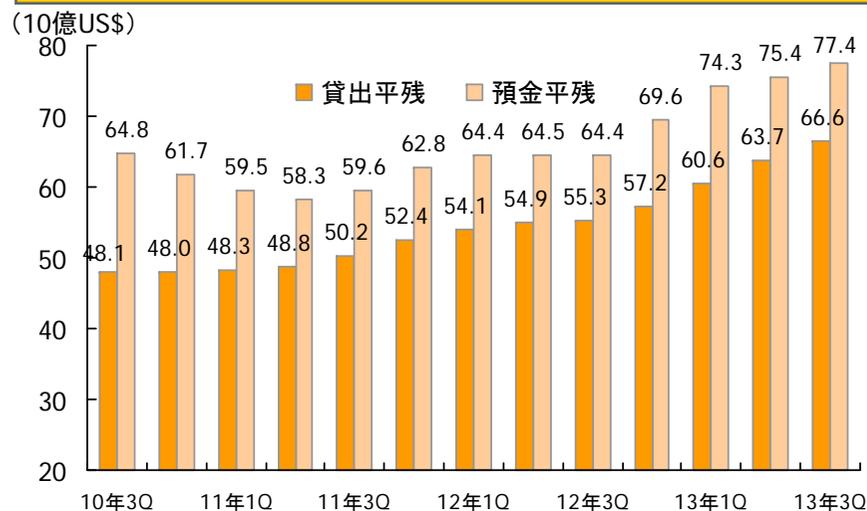
(百万US\$)	11年	12年	13年		
			1Q	2Q	3Q
粗利益	3,294	3,421	904	873	919
営業費用	2,415	2,566	713	702	689
業務純益	879	855	191	171	230
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	▲202	25	▲3	▲3	▲16
純利益	778	629	148	142	198

## UNBCのローンポートフォリオ(平残)\*1



\*1 除くFDIC案件

## UNBCの貸出・預金平残\*2



\*2 Pacific Capital Bancorp買収の影響は12年12月から、ドイツ銀行米国子会社からの商用不動産融資事業買収の影響は13年6月から反映

## UNBCによる近年の買収案件

時期	買収対象	
12年10月 買収完了	集合住宅向け住宅管理組合に対する 預金・決済サービス事業 (PNC Bankより)	預金10億ドル
12年12月 買収完了	Pacific Capital Bancorp	貸出資産38億ドル、 預金47億ドル
13年4月 発表	集合住宅向け住宅管理組合に対する 預金・決済サービス事業 (First Bankより)	預金5.5億ドル
13年6月 買収完了	商用不動産融資事業 (ドイツ銀行の100%米国子会社より)	資産35億ドル

「データブック」P. 26~29もあわせてご参照ください

# 米州戦略(3)

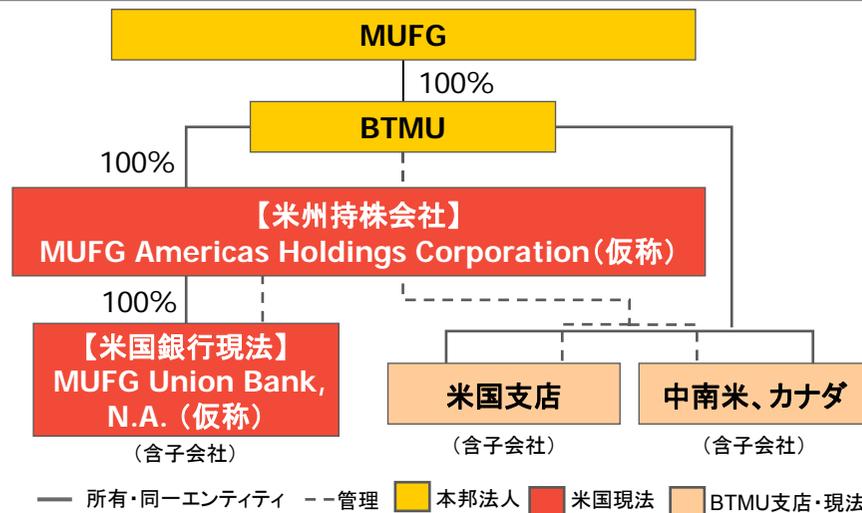


- 14年7月を目処にBTMUとUNBCの業務を統合。BTMU米州事業を一元的に運営する新たな米州持株会社と米国銀行現法を設立予定
- BTMU・UNBC双方の強みを融合し、収益機会の極大化を図る

## BTMU・UNBCの業務統合の狙い

- 外貨ファンディング力の強化
  - UBのドル預金の活用により、グローバルベースのドルファンディング力を強化
- 米国金融規制への対応
  - 米国プルデンシャル規制等、将来的な現地規制強化を見据え、ガバナンス・リスク管理を強化

## 業務統合後組織体制\*1(14年7月目処)



\*1 現時点における基本方針であり、最終決定されたものではありません

## 米・国内預金残高ランキング(12年12月末)

順位	金融機関名	国内預金残高 (十億US\$)
1	Bank of America Corporation	1,029
2	JPMorgan Chase & Co.	932
3	Wells Fargo & Company	930
4	Citigroup Inc.	377
5	U.S. Bancorp	231
6	Capital One Financial Corporation	211
7	PNC Financial Services Group, Inc.	211
8	TD Bank US Holding Company	181
9	Bank of New York Mellon Corporation	139
10	BB&T Corporation	133
11	SunTrust Banks, Inc.	132
12	BTMU米州本部+UNBC	96
19	UnionBanCal Corporation	74
45	BTMU米州本部	22

(出所)SNL

# 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
- 日本におけるウェルスマネジメント・ビジネスでも、今後、モルガン・スタンレーのノウハウを活用へ  
(14年1月に、三菱UFJメリルリンチPB証券を三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券に社名変更予定)

## モルガン・スタンレー業績

(百万US\$)	12年			13年		
	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q
1 純営業収益	5,280	6,966	26,112	8,158	8,503	7,932
2 純営業収益 (DVA控除後)*1	7,542	7,477	30,514	8,475	8,328	8,103
3 営業費用	6,763	6,107	25,597	6,576	6,728	6,593
4 税引前利益(継続事業)	▲1,483	859	515	1,582	1,775	1,339
5 税引前利益 (DVA控除後)*1	779	1,370	4,917	1,899	1,600	1,510
6 MSIに帰属する純利益	▲1,023	594	68	962	980	906
7 普通株主帰属純利益	▲1,047	568	▲30	936	803	880

\*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

## M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件) (13年1月~13年9月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	18	22,437	44.6
2	ゴールドマン・サックス	16	18,277	36.3
3	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	8	10,433	20.7
4	ドイツ銀行グループ	8	8,425	16.7

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 主な協働案件

- 東京エレクトロンとアプライドマテリアルズの経営統合
  - 案件総額約6,900億円の大型クロスボーダー経営統合案件。  
MUMSSが東京エレクトロンの単独アドバイザーに就任
- サントリー食品インターナショナルのグローバルIPO
  - 総額約3,890億円のIPO案件で、MS/MSMS/MUMSSがジョイント・グローバル・コーディネーター(JGC)および国内外共同主幹事
- 大型グローバル公募増資案件
  - 電通による総額約1,280億円の公募増資において、MS/MSMSがJGC兼海外共同主幹事を務める
  - 大和ハウスによる約1,440億円の公募増資において、MS/MSMS/MUMSSがJGCおよび国内外共同主幹事を務める

## 株式引受

(13年1月~13年9月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	107	9,673	26.1
2	大和証券グループ本社	92	6,131	16.6
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	85	4,776	12.9
4	三井住友フィナンシャルグループ	109	4,657	12.6

(出所) Thomson Reuters

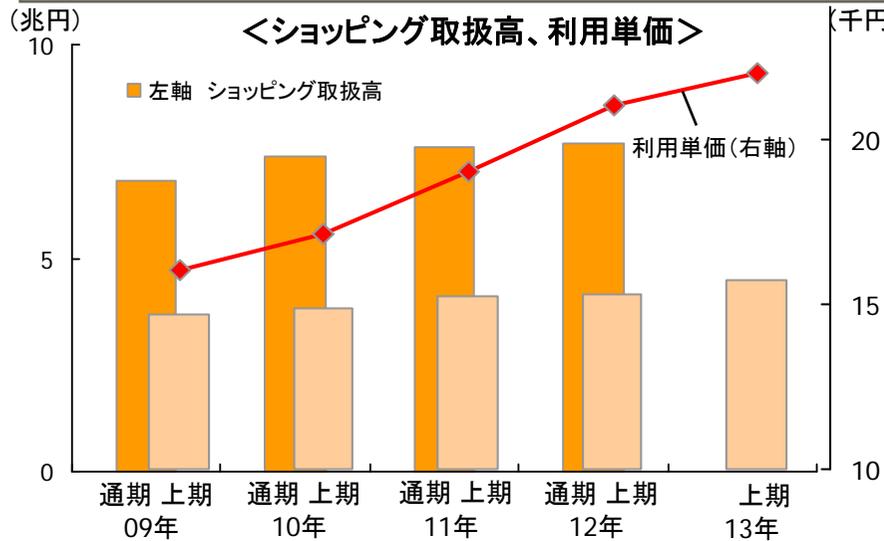
# コンシューマーファイナンス



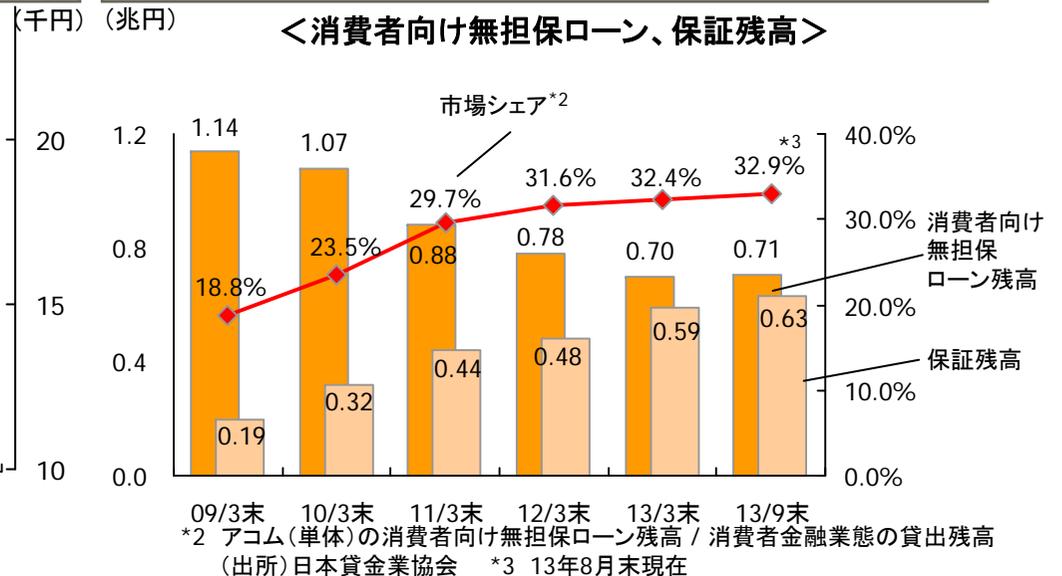
## ● 成長戦略の遂行によるトップラインの増強が課題

- ～ 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。保証事業を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

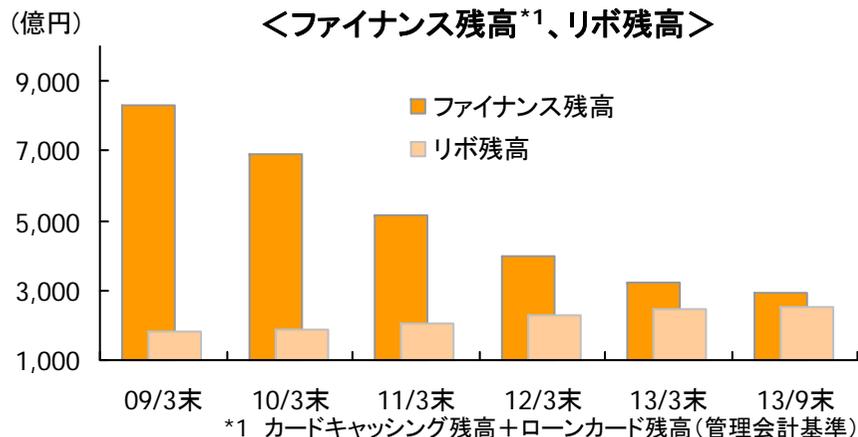
### MUニコス



### アコム



### ＜ファイナンス残高\*1、リボ残高＞



### 商銀(バンクイック残高)



# ガバナンス

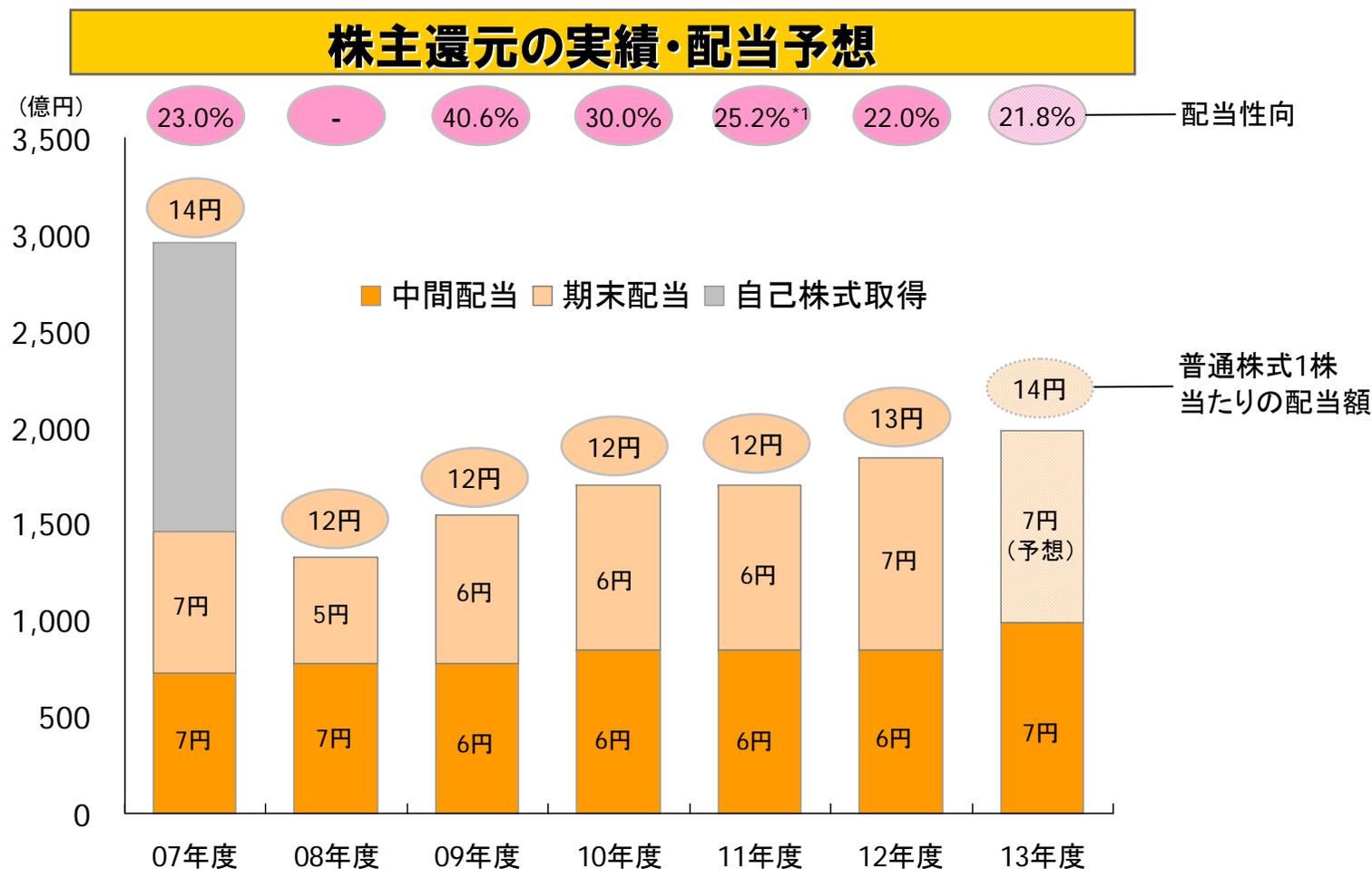


# 資本政策

# 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

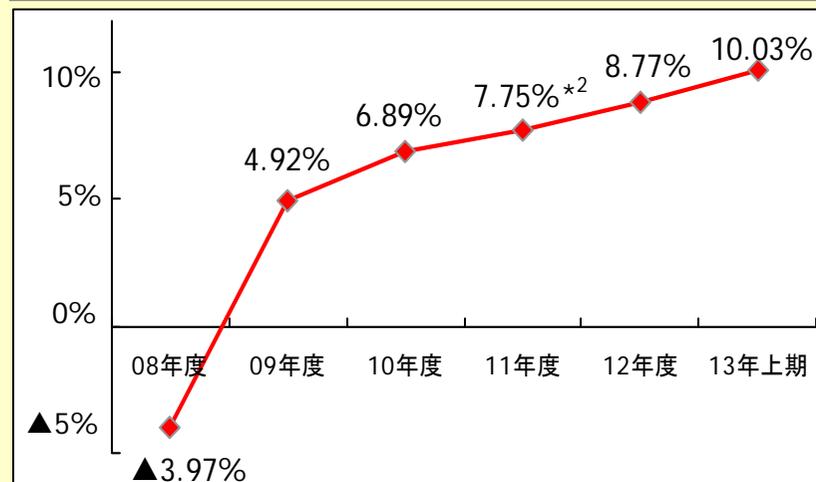


\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 資本活用の考え方

- 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、および今後の変動要因も意識  
～有価証券評価益影響除きの普通株式等Tier1比率(完全実施<sup>\*1</sup>)は9.9%  
(試算値、13年9月末)
    - ・アユタヤ銀行買収に伴う普通株式等Tier1比率への影響は、▲0.6%程度(完全実施<sup>\*1</sup>)
    - ・一方で、内部留保の積み上げ等に拠るプラス影響も有り
    - ・レバレッジ比率規制やベイルイン債務等の規制動向にも留意
- 戦略的投資に関しては、アユタヤ銀行出資案件に注力。引き続き高い投資目線で、新規案件は検討
- 有証評価益影響を除いたベースでも中期経営計画の目標を達成するような状況になれば、今後の成長に必要な資本を勘案しつつ、自社株取得も検討

## 連結ROE



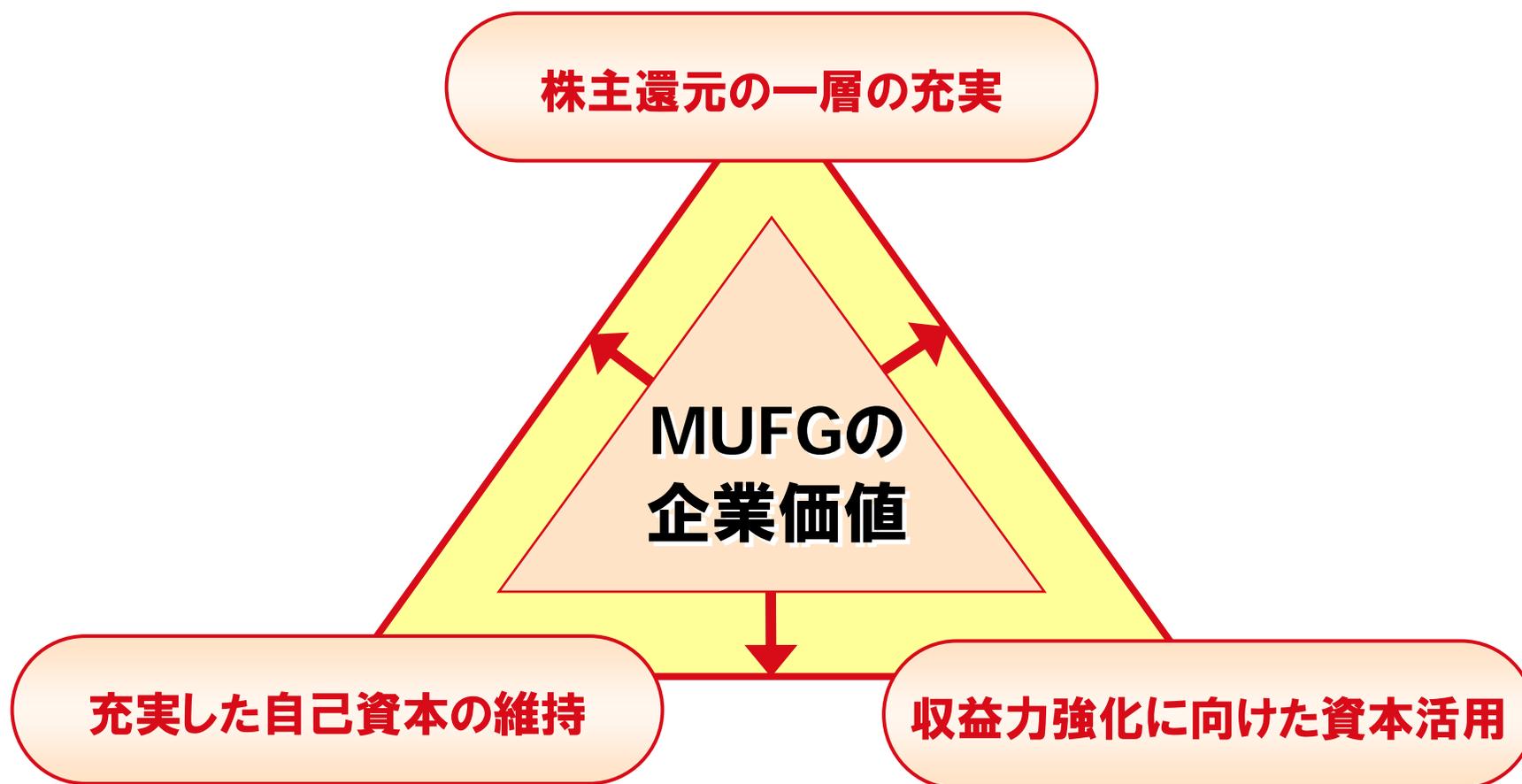
\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

\*2 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%

# 資本政策



- 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。

# Appendix:財務目標



- 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

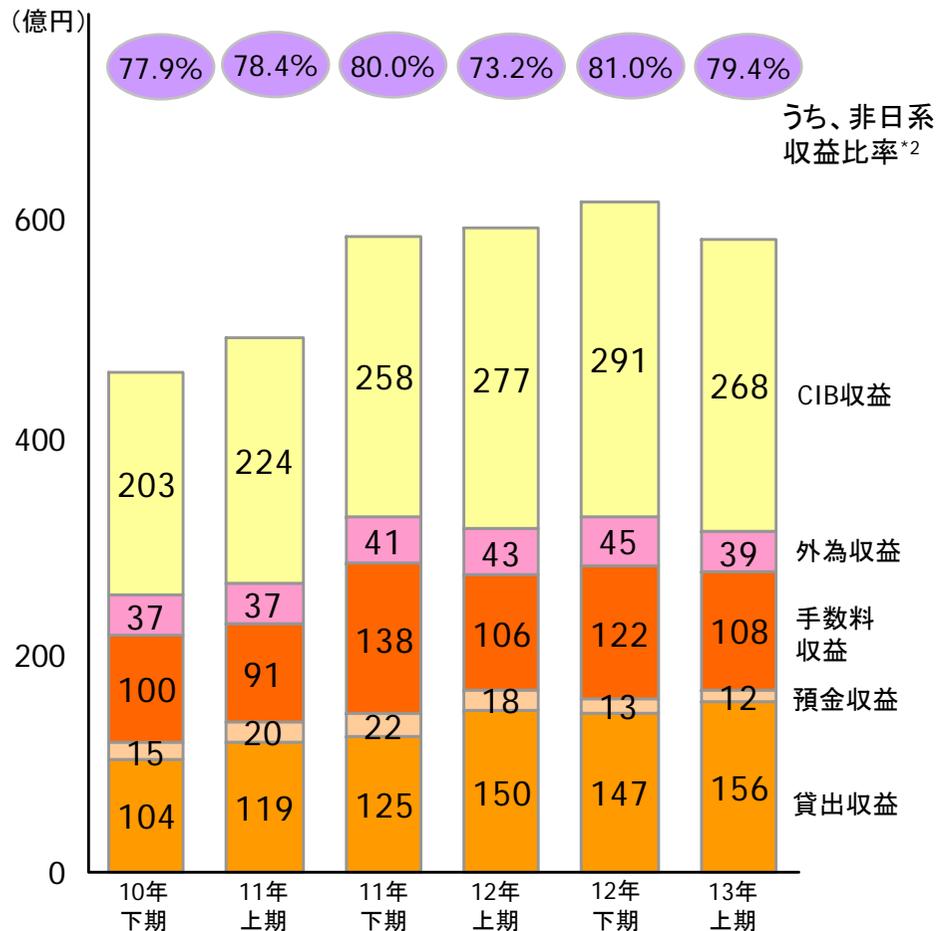
\*2 11年度実績はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

\*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

- 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を展開。また、ネットワークを拡充し現地機能を拡充
- 14年度には11年度比粗利20%増を目指す

## 対顧客業務粗利益\*1



## 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
  - ヨハネスブルグ駐在員事務所、ロシア現地法人サンクトペテルブルグ駐在員事務所の出張所化
  - 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(今秋開業予定)
- 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

# Appendix:プロジェクトファイナンス



- 13年1-9月のグローバルランキングは第2位。米州1位、欧州・中近東・アフリカ地域2位、アジア・大洋州地域2位、と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

## 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1-9月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額(億\$)	件数	昨年順位
1	State Bank of India	110.9	22	2
2	<b>MUFG</b>	<b>87.2</b>	<b>74</b>	<b>1</b>
3	China Development Bank	77.0	3	38

(出所)Project Finance International誌

【地域別ランキング】	12年1-12月		13年1-9月	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	11.5%	1	8.2%
欧州・中近東・アフリカ	6	3.2%	2	4.4%
アジア・大洋州	2	5.4%	2	6.3%

(出所)Project Finance International誌

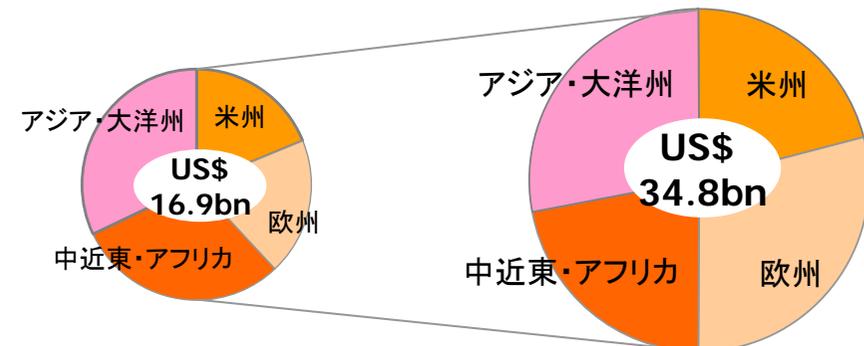
## 強化施策

- 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\*

【10年6月末】

【13年6月末】



\* 商業銀行連結(除くUNBC)

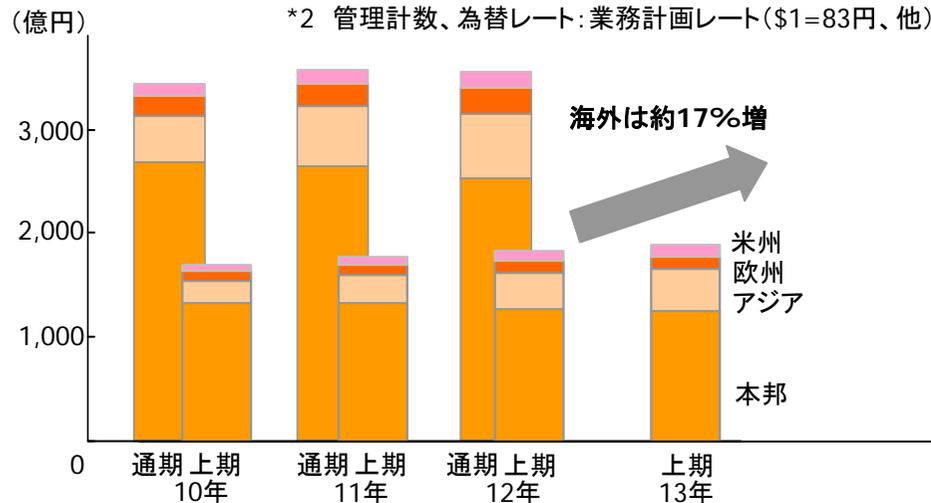
# Appendix:トランザクションバンキング・ビジネス 【商銀連結】



- トランザクションバンキング\*1収益は、海外で順調に増加\*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

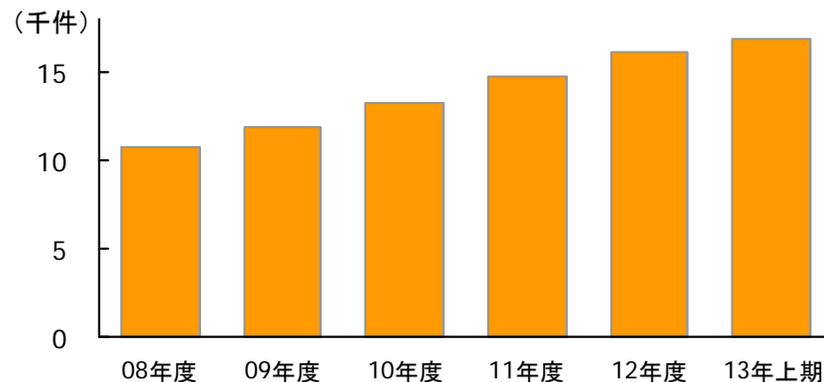
## 粗利益(除くUNBC)\*2



## 強化施策

- **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

## 海外拠点におけるCMS契約件数(除くUNBC)



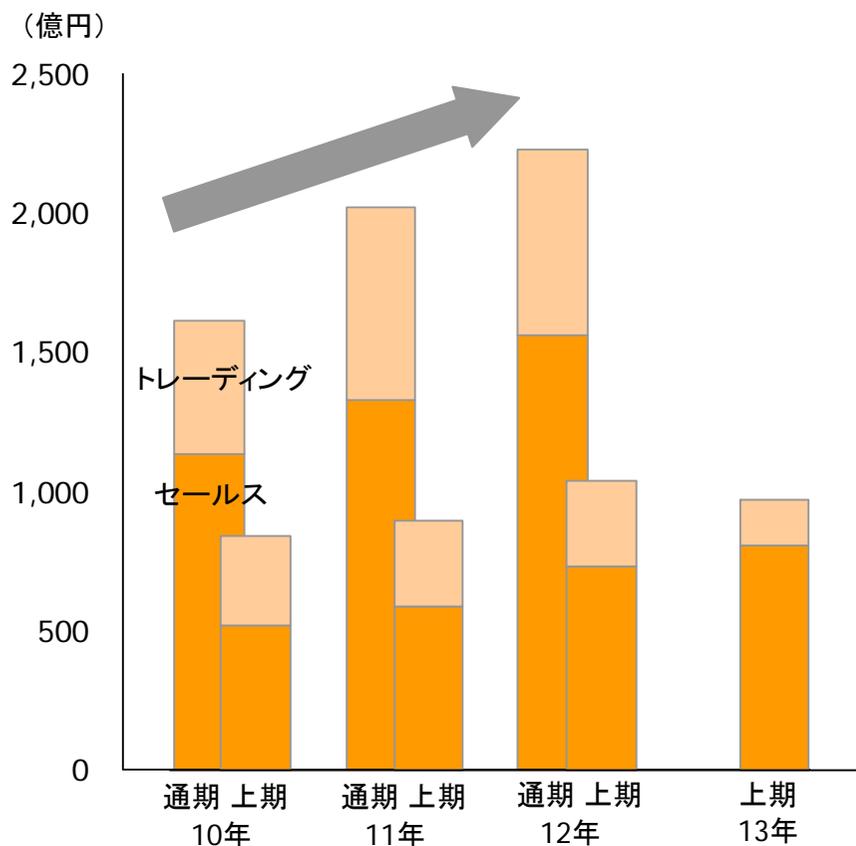
\*3 TSU: Trade Services Utility \*4 GPH: Global Payment Hub

# Appendix: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

## 粗利益(商銀連結除くUNBC)\*1



## 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、ソウル支店を共管化)
  - 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)
  - 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

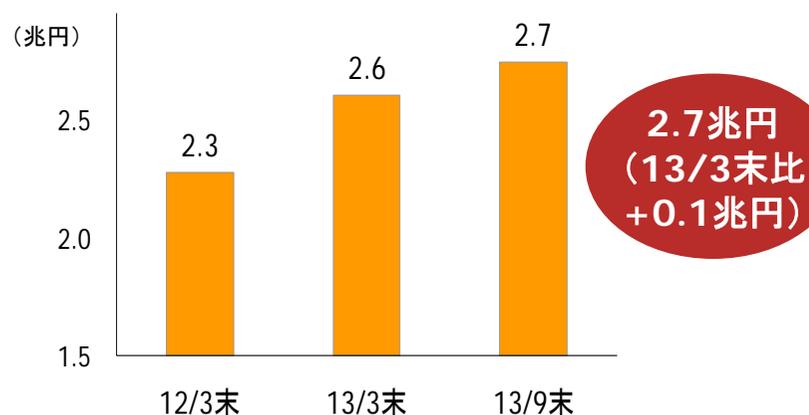
\*1 顧客部門と市場部門との合算

# Appendix:法人・個人一体型ビジネス

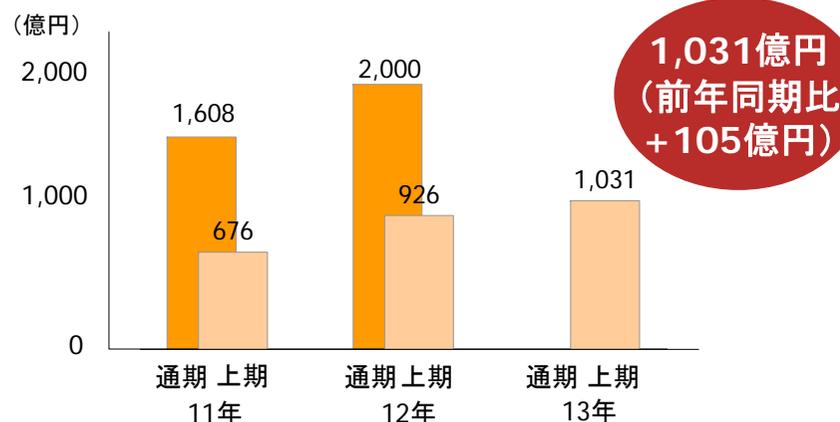


- 法人取引と個人取引の一体型ビジネス拡大に向け、オーナービジネスでは預り資産、職域従業員取引では住宅ローン実行額を拡大。法人・個人一体型ビジネスで、14年度には11年度比100億円規模の収益効果を目指す

## 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\*1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年度下期までに、71拠点に拡大。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
  - 14年度も更なる拡大を継続

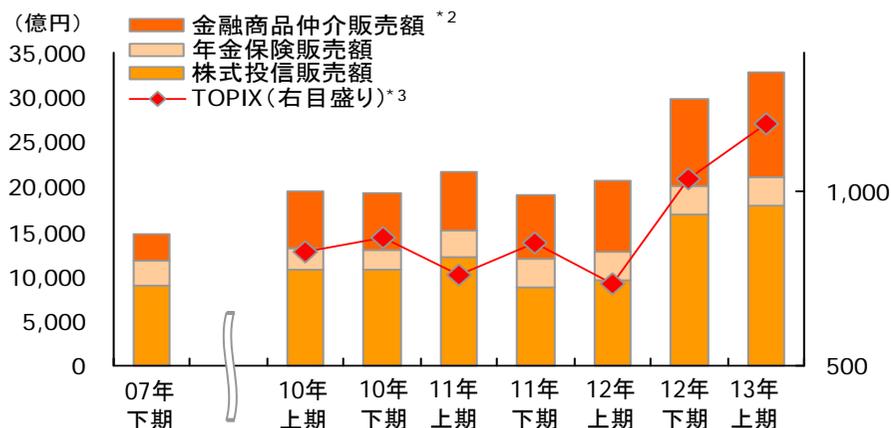
\*1 14年1月に三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券に社名変更予定

# Appendix:運用商品販売



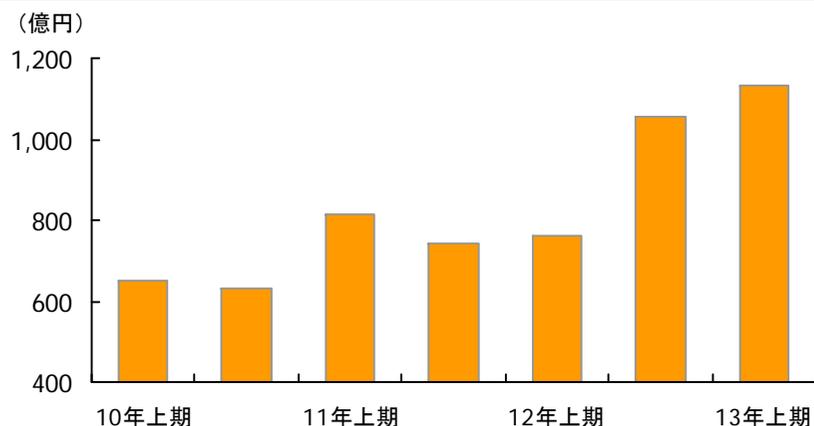
- 投資信託・金融商品仲介を中心に、運用商品は販売額・収益ともに順調に推移。14年度には運用商品販売収益で11年度比約40%増を計画
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

## 運用商品販売額<sup>\*1</sup>



\*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<sup>\*4</sup>



\*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<sup>\*5</sup> 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<sup>\*6</sup> 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。14年1月に三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券に社名変更予定
- 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9月末現在62拠点に設置)

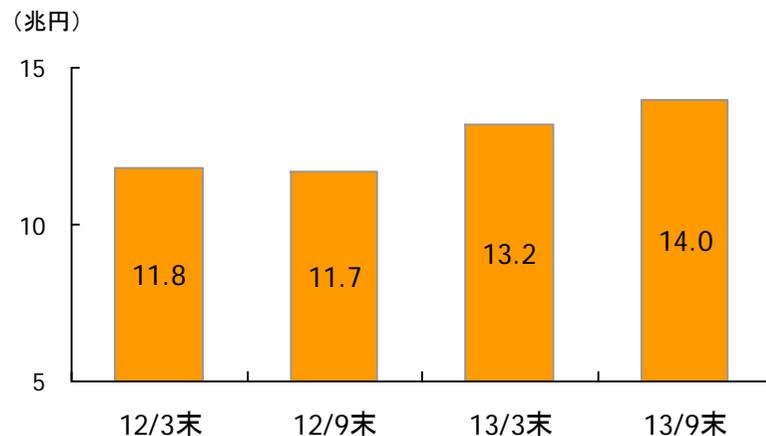
\*6 運用資産、不動産、遺言・信託等の専門性・知見を有し、提案型の資産営業推進を担う高スキル部隊。13年9月末現在で133名の人材を配置

# Appendix:内外資産運用・管理戦略

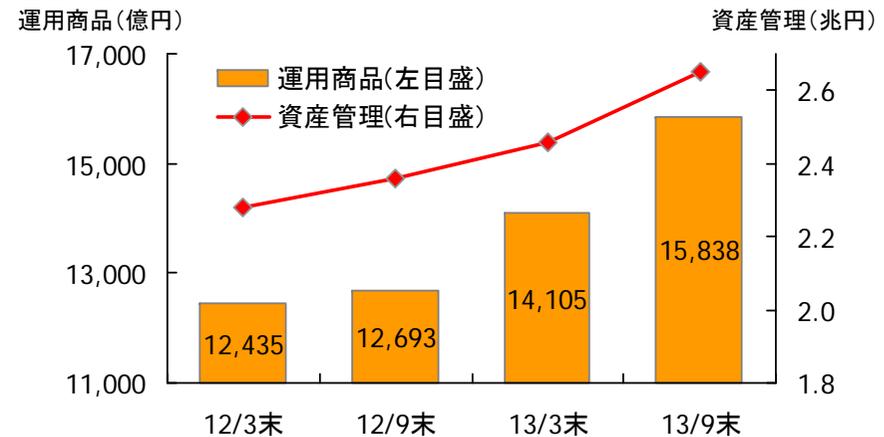


- 年金業務: 銀信協働による顧客基盤拡大、制度・運用両面でのコンサルティングに注力
- 投信業務: NISA向けMUFGグループ共通商品を投入、残高拡大へ販社対応推進
- グローバル: 出資・提携も活用し、多様化する資産運用・資産管理ニーズへの対応を加速

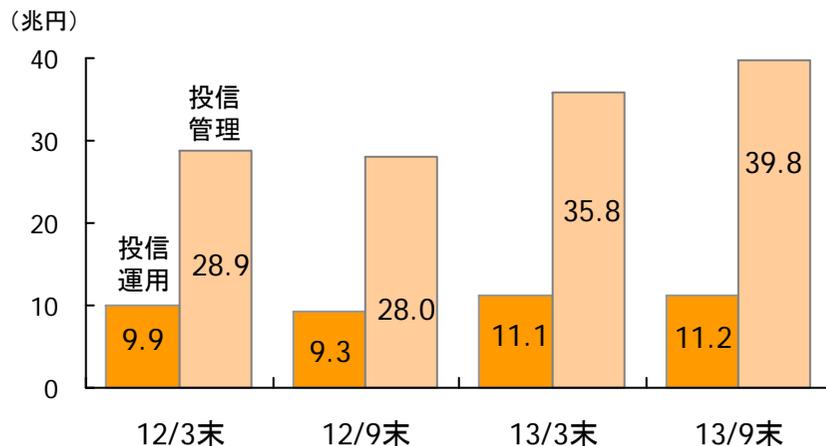
## 年金信託残高



## DC運用商品・資産管理残高



## 投信運用・管理残高

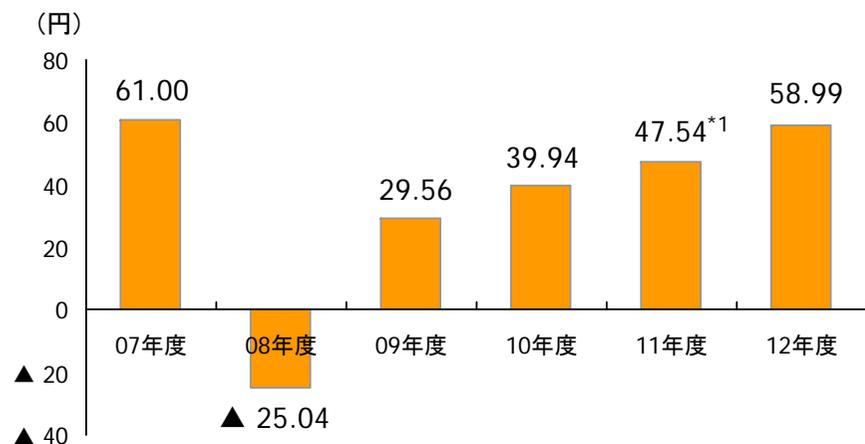


## グローバル展開

海外ファンド管理会社Butterfield Fulcrum Group(現 三菱UFJファンドサービス)を買収・完全子会社化(13年9月)

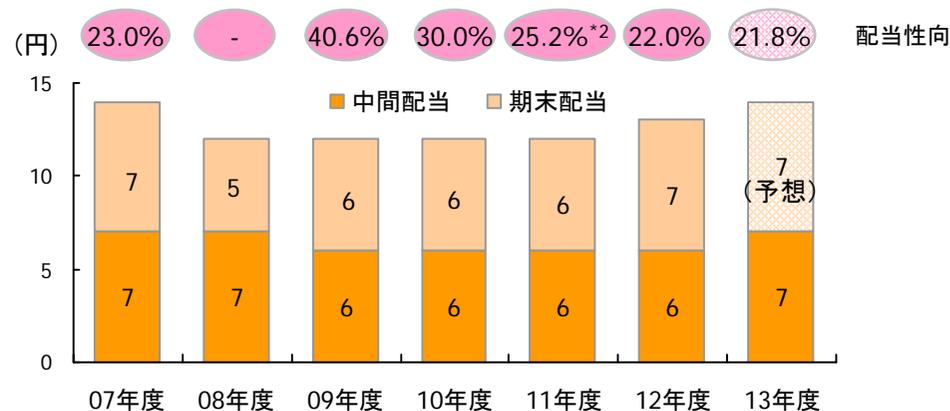
- 同社は資産管理残高約10兆円を有し、幅広い運用ストラテジーに対応する資産管理サービスの提供実績をもつ
- 同社の世界6カ国7拠点のネットワークも活用し、資産管理業務のグローバル展開を加速
- 本邦顧客向けセミナー等を通じた顧客基盤拡大、同社顧客向けMUFGサービスのクロスセルや高付加価値商品の提供を通じたシナジー発現を目指す

## 一株当たり当期純利益



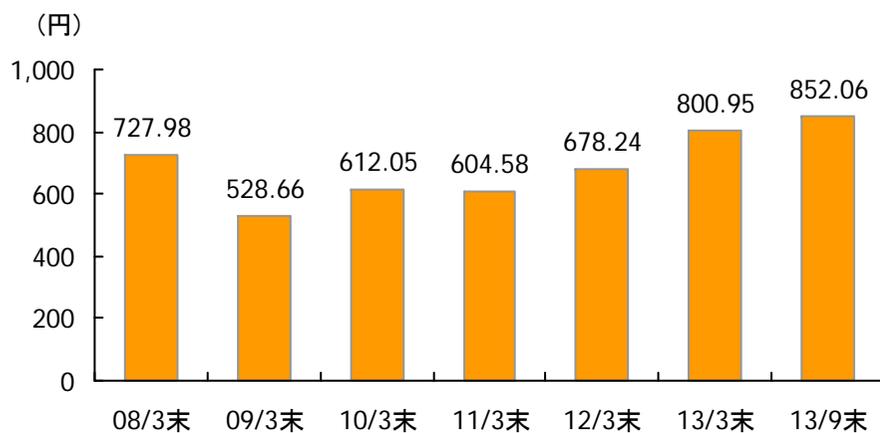
\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

## 一株当たり配当金／配当性向

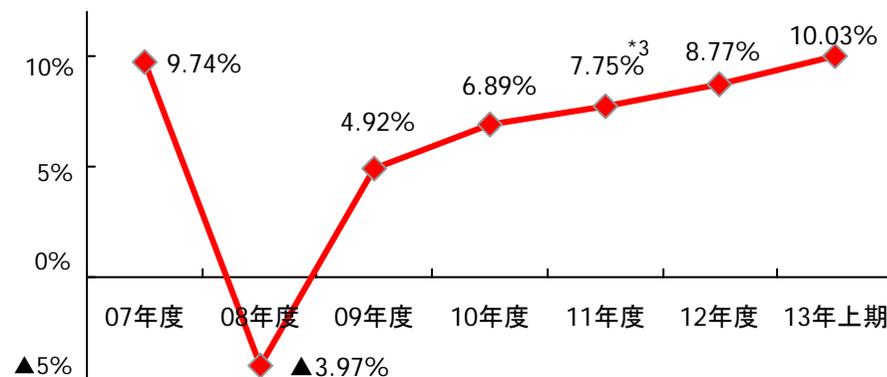


\*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 一株当たり純資産



## ROE



\*3 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%

# Appendix: BAY財務指標



(百万THB)	FY2010 <sup>*1</sup>	FY2011 <sup>*1</sup>	FY2012 <sup>*1</sup>	Q3 FY2013 <sup>*1*2</sup>	CAGR(FY 10-13 Q3)
<b>PL</b>					
粗利益	51,527	55,305	61,189	50,485	10.2%
営業経費	26,796	27,477	30,798	24,417	7.3%
償却前営業利益	24,731	27,828	30,391	26,068	13.2%
純利益(少数株主持分除く)	8,793	9,265	14,626	10,878	20.0%
<b>BS</b>					
貸出	648,960	719,507	830,008	889,207	12.1%
コーポレート	190,046	204,286	211,914	214,694	4.5%
SME	180,104	188,955	212,834	220,571	7.6%
リテール	278,810	326,266	405,260	453,942	19.4%
預金	576,479	560,540	687,159	736,439	9.3%
総資産	869,834	947,798	1,071,966	1,145,167	10.5%
純資産	99,104	102,696	113,486	120,585	7.4%
	FY2010 <sup>*1</sup>	FY2011 <sup>*1</sup>	FY2012 <sup>*1</sup>	Q3 FY2013 <sup>*1*2</sup>	CAGR(FY 10-13 Q3)
<b>主要財務指標</b>					
純金利収益率	4.6%	4.5%	4.3%	4.3%	-
営業経費率	52.0%	49.7%	50.3%	48.4%	-
不良債権比率	5.5%	3.7%	2.4%	2.6%	-
預貸率	99.0%	96.9%	102.9%	104.1%	-
Tier 1 比率 (バーゼルII)	10.1%	10.3%	9.8%	-	-
ROA	1.1%	1.0%	1.5%	1.3%	-
ROE	9.2%	9.2%	13.5%	12.4%	-
<b>その他</b>					
支店数	590	588	605	608	1.1%

\*1 決算期末は12月

\*2 監査前