

MUFG Investors Day 2014

2014年1月16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。

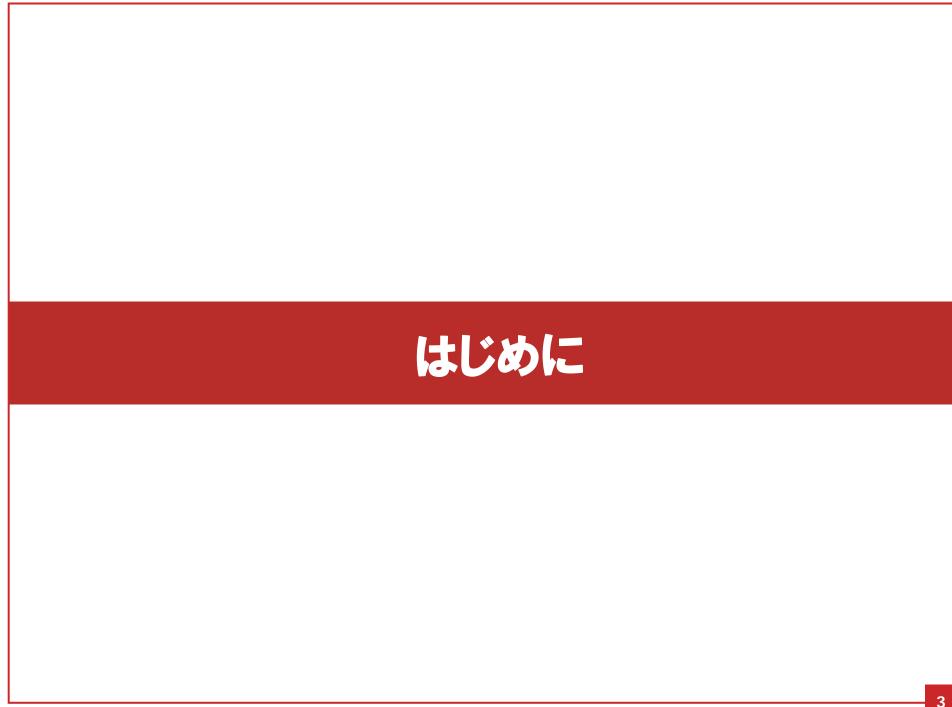
また、本書に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

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。

目 次



●はじめに	3
●法人連結事業本部	6
●リテール連結事業本部	16
●受託財産連結事業本部	26
●国際連結事業本部	33
●市場連結事業本部	42
Appendix	50



MUFGの中計基本方針と事業本部制



- ①グローバルベースでの総合金融力拡充、②本邦市場に貢献、③資本力・リスク管理力を発揮
- 総合金融グループの強みを発揮するため、エンティティを横断した連結事業本部制を導入・運営

中計基本方針

グローバルベース での総合金融力の拡充 (MUFGとしての グローバル化)

再生・再創造に 取り組む本邦市場 への貢献 グローバルでトップ クラスの資本力・ リスク管理力の発揮

連結事業本部制

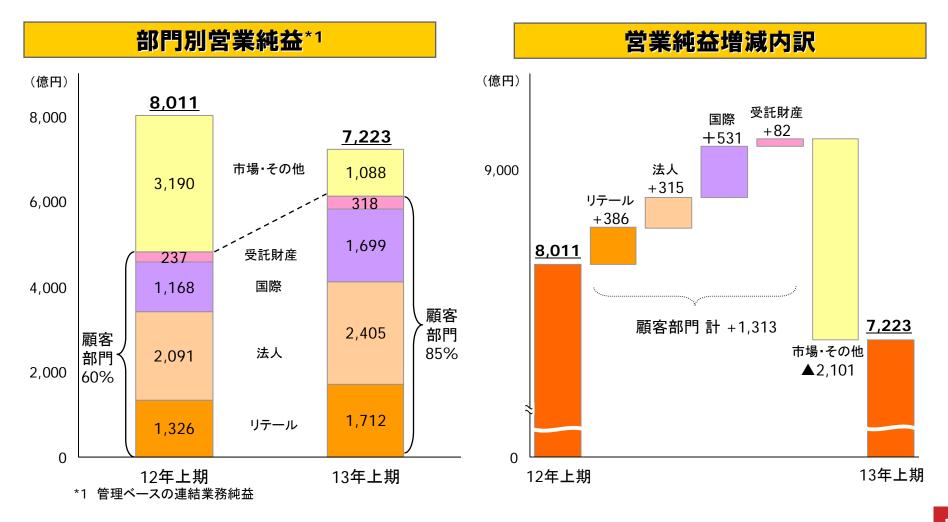


世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ — Be the world's most trusted financial group —

部門別業績概要(13年度中間期)



- 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



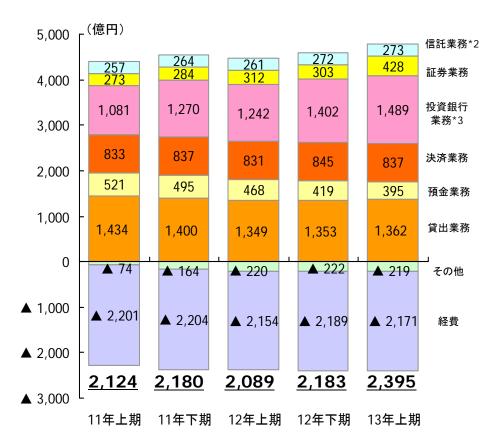


法人連結事業本部 - 業績概要



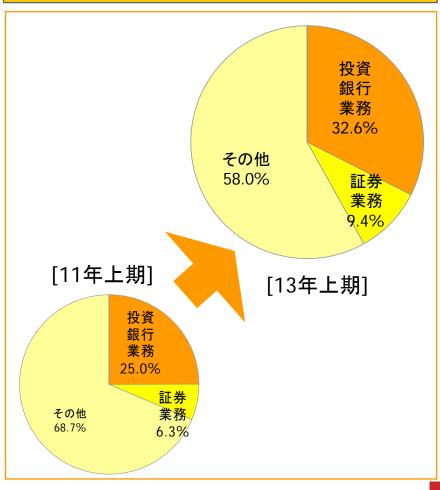
- 13年上期営業純益は、前年同期比+306億円の2,395億円。金利収益(貸出+預金)が ほぼ横這いにあるなか、投資銀行業務、証券業務は年々拡大
- 高度化・多様化する顧客ニーズへの対応に伴い、収益構造は着実に変化

営業純益推移・内訳*1



*1 業務計画レート(\$1=83円、他) *2信託業務:不動産仲介、証券代行業務等

業務別粗利益の変化

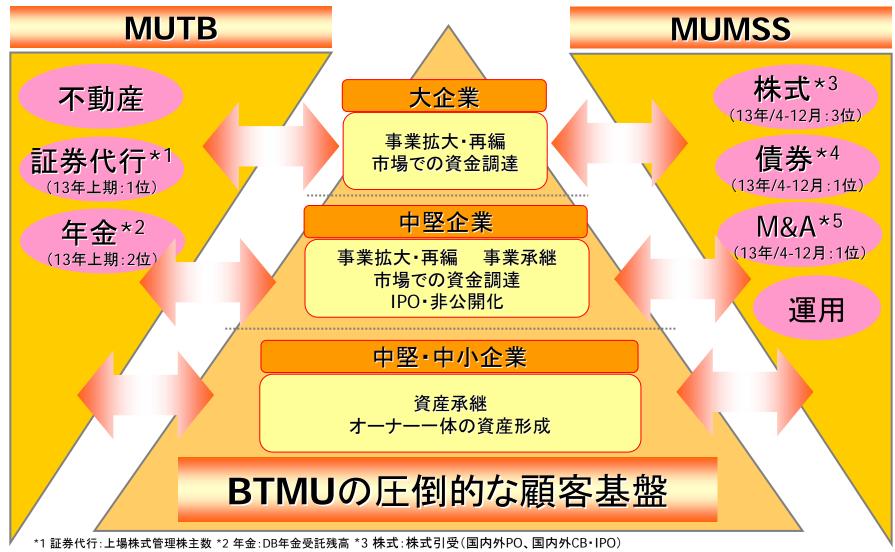


^{*3} 投資銀行業務:ストファイ、シンジケーション、デリバ業務等

法人連結事業本部 - MUFGの強み



● 業界トップクラスの機能を有するMUTBと、モルガン・スタンレーの高度なグローバル金融サービスを 活用できるMUMSSの機能を、BTMUの圧倒的な顧客基盤に提供できるのが強み



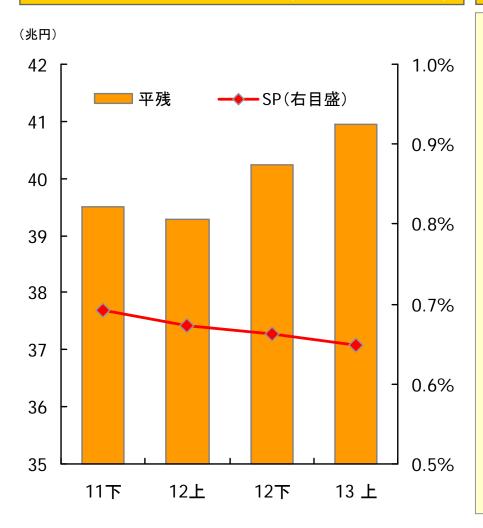
^{*4} 債券:債券(国内の普通社債、財投機関債、地方債) *5 M&A:取引金額ベース

法人連結事業本部 - 貸出業務



● 残高は大企業を中心に増加トレンドで推移。利鞘は競争激化を主因に減少トレンドが継続

国内法人貸出平残・利鞘(除く政府等向け)



貸出金増加に向けた主な取組み

●リスクリターン運営の高度化

- 足許の景況感の高まり等を踏まえ、従来以上に踏込んだ リスクテイクを実施
- 企業の業績改善の動きを早期に捉えた貸出推進や足許の 不動産市況を踏まえた不動産貸出施策等を積極的に展開
- ●政府の成長戦略に歩調を合わせた貸出ファンドの 組成(2,000億円)
 - ■「設備投資」や「成長事業分野*1」に取組む中小企業をはじめとしたお客さまを積極的に支援することを目的とした貸出ファンドを組成
 - *1 成長事業の具体例
 - ①医療・介護・福祉関連 ②資源・環境・エネルギー関連
 - ③社会生活インフラ関連 等

●外部機関との連携による中小企業向け貸出増強

- TKC全国会会員税理士との連携により、保証協会を活用した中小企業向け資金供給新商品"極め"をリリース(13年10月)
- ■ファンド総額1千億円、TKC会員税理士の企業経営関与度 合いに応じ最大0.9%優遇、1社あたり最大3百万円迄追加 融資可能な商品を提供

法人連結事業本部 - プライマリー業務



● MS/MUFGのシナジーを発揮し、プライマリー分野で存在感のあるポジションを確保

国内外エクイティ総合シェア

(%)		2013年4-12月		2010年度	
	(76)	シェア		シェア	
1	野村	31.3%	1	34.8%	
2	三井住友フィナンシャルグループ	15.5%	6	5.9%	
3	MUMSS	15.1%	4	7.2%	
4	大和証券グループ本社	11.5%	3	10.2%	
5	みずほフィナンシャルグループ	10.3%	2	16.7%	
6	JPモルガン	4.3%	8	5.2%	
7	ゴールドマン・サックス	3.4%	7	5.8%	
8	UBS	3.2%	9	2.3%	
9	シティ	1.3%	-	-	
10	ドイツ銀行グループ	0.8%	-	-	

(出所)Thomson ReutersよりMUMSS作成

(備考)MUMSSには、日本企業による国内市場での株式引受案件におけるモルガン・スタンレーMUFG証券の引受分、日本企業による海外市場での株式引受案件におけるモルガン・スタンレーの引受分を含む

M&Aアドバイザリー(取引金額ベース)

(億円)	2013年4-12月	2010年度		
	取引金額		取引金額	
1 MUMSS	33,727	3	26,671	
2 ゴールドマン・サックス	20,604	9	14,110	
3 バンクオブアメリカ・メリルリンチ	20,318	4	24,140	
4 野村	19,672	1	54,940	
5 三井住友フィナンシャルグループ	15,837	5	19,916	
6 みずほフィナンシャルグループ	10,945	8	14,891	
7 大和証券グループ本社	9,407	7	15,245	
8 ドイツ銀行グループ	8,796	12	4,774	
9 クレディ・スイス	5,869	20	1,836	
10 Moelis & Co	5,568	_	_	

(出所) Thomson ReutersよりMUMSS作成

(備考)日本企業が関わる公表案件(含、不動産取得案件)。MUMSSにはモルガン・スタンレーがアドバイザーになった案件も含む

国内債総合シェア

(%)		2013年4-12月	2010年度		
		シェア		シェア	
1	MUMSS	20.2%	1	19.2%	
2	野村證券	18.1%	3	18.1%	
3	みずほ証券	17.6%	2	19.2%	
4	大和証券	16.7%	5	15.5%	
5	SMBC日興証券	15.6%	4	17.4%	
6	ゴールドマン・サックス証券	3.1%	6	3.7%	
7	東海東京証券	2.5%	8	1.0%	
8	メリルリンチ日本証券	1.5%	7	2.2%	
9	しんきん証券	1.4%	14	0.4%	
10	シティグループ証券	1.2%	13	0.4%	

(出所)Thomson ReutersよりMUMSS作成

(備考)普通社債、財投機関債等(高速道路債を含む)、地方債等の国内債主幹事 リーグテーブルを集計

主要案件(13年度)

- 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
 - ■条件総額約6,900億円の人型クロスホーター経営統合条件 ■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がJGCおよび国内外共同主幹事を務める
- 髙島屋の固定資産取得
 - ■新宿店の共有持分の一部取得(総額1,050億円)案件
 - ■MSがCB共同主幹事を、MUTBが不動産アドバイザリーに就任

法人連結事業本部 ー ストファイ業務



- プロジェクトファイナンスやECAファイナンスのグローバルランキングは本邦トップ
- 日系企業の多様化する資金調達ニーズに、MUFGならではのソリューション提供が可能

ロジェク

ECAファ

プロジェクトファイナンス・MLAランキング(グローバルベース)

(労乃・天工リのも)		2013年1~9月			2012年1~9月			
	(単位:百万US\$)	組成額	シェア	案件数		組成額	シェア	案件数
1	State Bank of India(印)	11,093	7.5%	22	2	7,373	5.2%	25
2	MUFG(日)	8,721	5.9%	74	1	8,547	6.0%	71
3	China Development Bank(中)	7,700	5.2%	3	38	1,045	0.7%	2
4	SMFG(日)	6,472	4.4%	65	3	5,560	3.9%	47
5	Mizuho(日)	5,160	3.5%	39	4	4,614	3.2%	38
6	Credit Agricole(仏)	3,389	2.3%	43	6	3,272	2.3%	32
7	Barclays(英)	3,121	2.1%	19	64	458	0.3%	6
8	HSBC(英)	2,888	2.0%	23	7	2,856	2.0%	24
9	ING(蘭)	2,638	1.8%	30	15	2,181	1.5%	22
10	Deutsche Bank(独)	2,542	1.7%	26	37	1,116	0.8%	9
Market Total		147,459		396		143,126		401

(出所)Project Finance International

ECAファイナンス・MLAランキング(グローバルベース)

(単位:百万US\$)		2013年1~9月		
	(市瓜:日7)034)	組成額	シェア	案件数
1	JP Morgan(米)	4,862	8.8%	22
2	HSBC(英)	4,403	7.9%	40
3	MUFG(日)	4,056	7.3%	34
4	Mizuho(日)	3,851	6.9%	25
5	Citi(米)	3,838	6.9%	30
6	SMFG(日)	2,989	5.4%	27
7	SG Corporate (仏)	2,758	5.0%	22
8	BNP Paripas(仏)	2,357	4.2%	26
9	Credit Agricole(仏)	1,455	2.6%	16
10	Standard Chartered(英)	1,330	2.4%	11
	Market Total	55,475		192

TO Standard Chartered(英)	1,3
Market Total	55,4
(出所)Dealogic	

	2012年1~9月				
	組成額	シェア	案件数		
2	5,098	6.5%	23		
3	4,631	5.9%	46		
1	5,300	6.8%	38		
7	2,732	3.5%	31		
6	2,866	3.7%	24		
5	2,895	3.7%	31		
-	-	-	-		
-	-	-	-		
-	-	-	-		
-	-	-	-		
	78,358				
	78,358				

2012年1~0日

MUFGの強みの源泉

- 1980年代以降一貫してプロファイ業務を 推進、全世界様々なセクターで豊富な 知見を集積
- 全世界で270人以上のプロ人材を擁す ると共に外銀からトップタレントを採用

強化施策

- 本邦企業関連では、国内PFI・再生エネ 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強化

MUFGの強みの源泉

- 世界各地域のECA機関、国際機関 (合計28機関)とのリレーションを構築
- 本邦ECA機関との取引歴、協働実績は 随—

強化施策

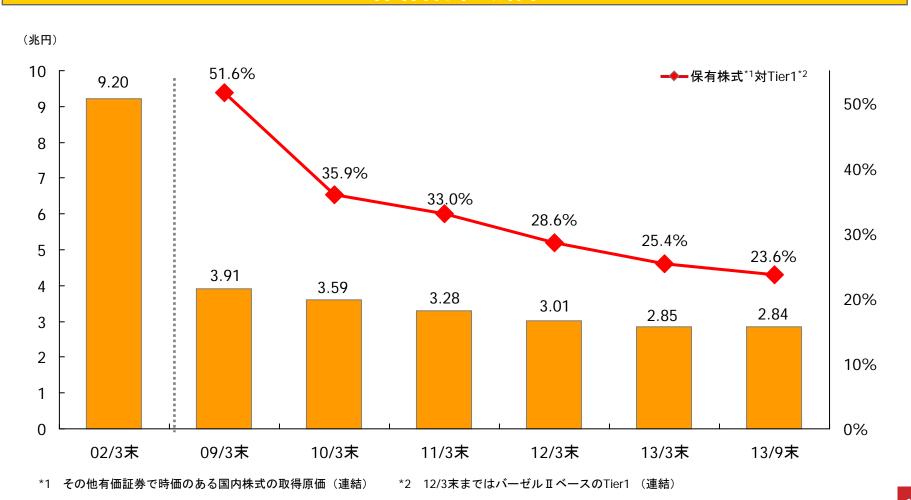
- 世界7極に配置しているECA専担チーム の連携を強化、グローバルでの案件 捕捉体制を拡充
- 特にアジアにおける旺盛なファイナンス ニーズへは引き続き注力

法人連結事業本部 - 政策保有株式



- 継続的な取り組みの結果、4年間で約1兆円削減。Tier1に占める比率は23%台まで抑制
- 13年下期には総合採算管理の枠組みを導入。個社別に採算状況を見ながら対応

保有株式の残高



法人連結事業本部 - 更なる成長に向けて(1)環境変化を捉え



- サスティナブルな成長の実現に向けては、ベース収益、特に貸出業務の強化が必要
- BTMU内で「リスク・リターン高度化プロジェクト」を立ち上げ、貸出増強を図る

具体的な取組み内容

市場·業界動向

M&Aでのプレゼンス拡大

~M&Aアドバイザリー(取引金額ベース) におけるMUMSSのポジションは圧倒的 首位。存在感は着実に向上中

地価下げ止まり感

~13年基準地価は下落幅が前同比縮小 ~三大都市圏では約半数の地点が地価 上昇

企業の業績回復期待

- ~日本経済のデフレ脱却の兆し
- ~本邦企業の業績回復傾向が鮮明 (→格付け上方遷移の可能性)

民間設備投資需要回復

~12年度の民間設備投資額は前同比微増 ~13/8月の機械受注はリーマンショック 以降は初めて8千億円の水準まで回復

主な施策

M&A強化

不動産向け貸出ファンド

バリューアップ 先対応

設備投資向け貸出ファンド

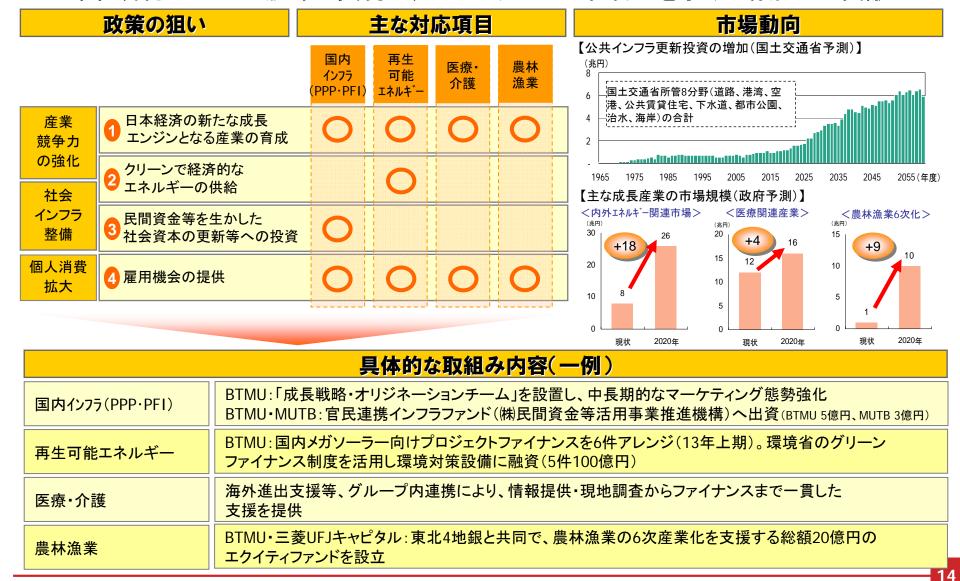
概要

- •LBO案件のPEF出資基準の一部緩和
- ・MSのグローバル・リーチを活用した 銀証連携の更なる強化により、M&A ファイナンス資金の取込を図る
- ・足元の不動産市況を捉え、不動産 貸出推進を図るためにルール弾力化 (主に中堅・中小企業向け)
- ・MUFGグループが一体となって、 バリューアップ先に対し、資金需要を 創出(主に中堅・中小企業向け)
- ・日本再興戦略に歩調を合せ新設
- ・一定条件を充たす長期間貸出に ついて、レートを通常比優遇

法人連結事業本部 - 更なる成長に向けて(2)マーケットの拡大



- 成長戦略の実行をビジネスチャンスと捉えて積極対応し、マーケットの拡大につなげる
- 日本経済再生・デフレ脱却の実現に、MUFGグループ総合力を挙げ金融面から貢献



法人連結事業本部 - 目指す姿



- ●ストック、およびロングターム・リレーションシップに重きをおいた日本型の商業銀行ビジネスモデルに一層の磨きをかけることで、高度化・多様化する顧客二一ズを的確に捕捉
- ●MUFGグループの高度な総合金融力を提供することで、収益極大化を図っていく

外部環境

 マクロ環境の変化

 リーマン・
 欧州債務
 政府の

 ショック
 危機
 成長戦略

お客さまの動向 資金調達リスク グローバル化 のヘッジニーズ 加速

課題認識

経済・社会の持続的な成長に対し、 強固な礎である必要性

グローバルに拡大する多様化・多層化したニーズ に即したサービスをお客さまに提供する必要性

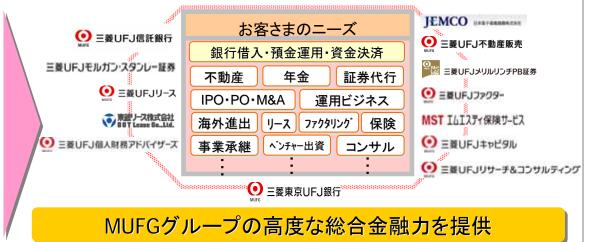
目指す姿

日本型の商業銀行ビジネスモデルに一層の磨きをかけ、収益極大化を図る

グローバルワイドで 共にリスクテイク

> ロングターム・ リレーションシップ の強化

> > 高度化・多様化 する顧客ニーズを 徹底的に掘り下げ





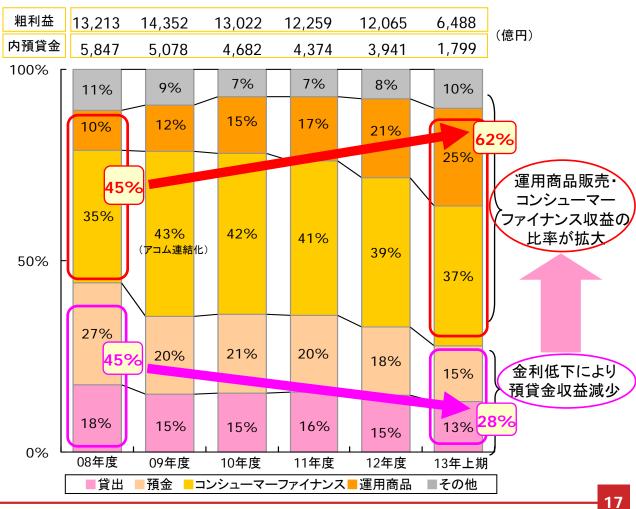
リテール連結事業本部 ー 概要/収益構造



- MUFG収益におけるリテール連結の比重は拡大(04年度:13%→13年度上期:25%)
- 金利低下の影響で預貸金収益は漸減。一方、運用商品・コンシューマーファイナンスが漸増

リテール営業純益 構成比率 [04年度] ※連結営業純益ベース 13% MUFG全体 [13年度上期] 25% リテール MUFG全体

〔業務種類別〕粗利構成推移

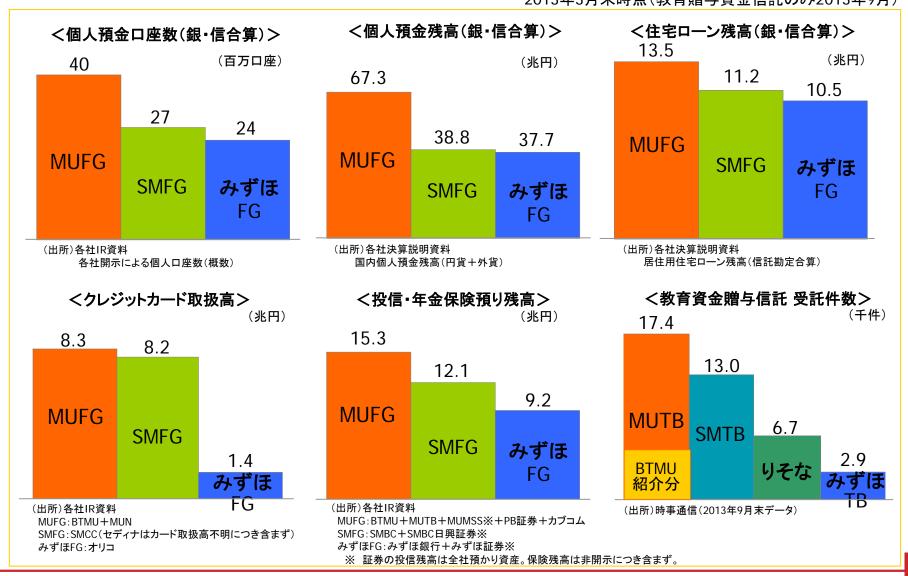


リテール連結事業本部 - 強み(1)主要計数比較



●本邦No.1のお客さま基盤をベースに、リテール主要業務の業容で業界トップ

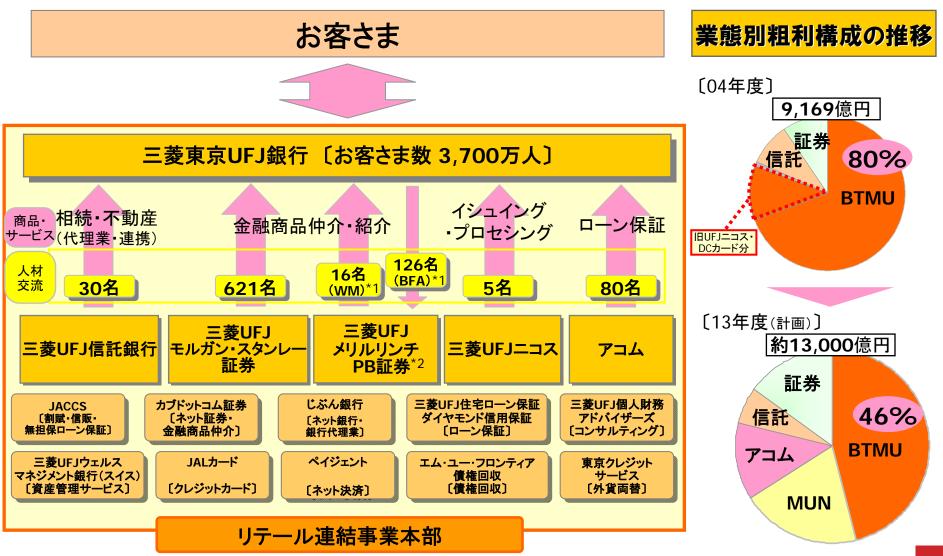
2013年3月末時点(教育贈与資金信託のみ2013年9月)



リテール連結事業本部 - 強み(2)①グループ協働モデル



● 各分野のトップ企業を擁する強みを活かし、業態の垣根を越えた連携ビジネス(協働)を展開。グループベースでの経営資源最適化を追求

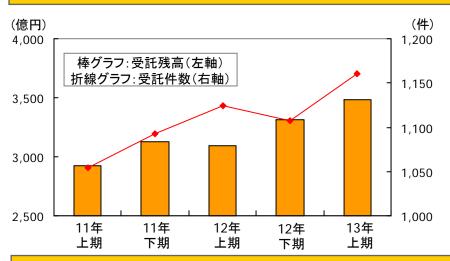


リテール連結事業本部 - 強み(2)②銀信協働

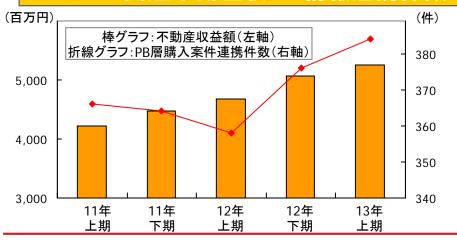


- BTMUの本邦No.1のお客さま基盤に、MUTBの業界トップレベルの信託機能を提供
- 総資産営業(金融資産+不動産)、世代を超えたファミリー取引を強化

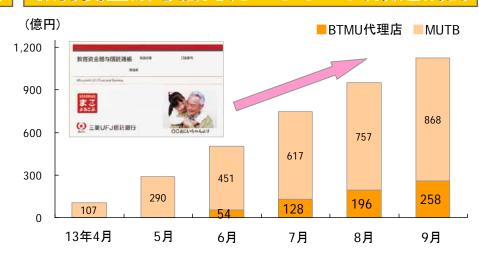
遺言信託の受託金額・件数(BTMU連携分)



リテール関連不動産収益・情報連携件数



教育資金贈与信託(まごよろこぶ)設定残高



主な取組み

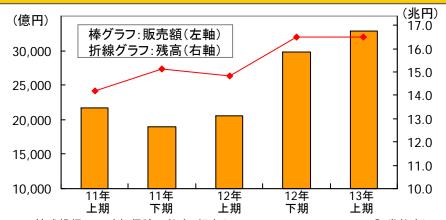
- BTMU、PB証券での相続・不動産・教育資金贈与 勉強会を実施。担当者の相談対応スキルアップ
- BTMUの教育資金贈与信託代理店化(13年6月)。 MUTBでの資産承継ニーズ発掘、相続・不動産関連 取引へのクロスセル推進
- 銀・信連携でのお客さまのご家族とのリレーション 緊密化、相続・不動産関連の情報連携強化

リテール連結事業本部 - 強み(2)③運用商品・銀証協働



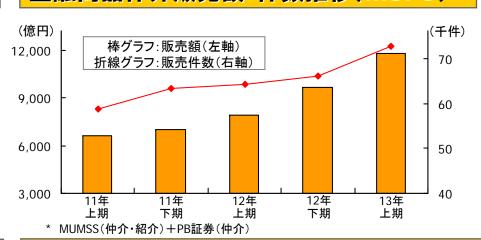
- 市場環境好転する中、金融商品仲介、PB証券連携等、グループ総合力の強みを発揮。運用商品販売額・残高は、絶対額・シェア共に伸長
- お客さまとのリレーション強化と収益基盤の安定的拡大を視野に、基盤・業容・収益の バランスを重視し、三位一体で推進

運用商品販売額·残高推移(MUFG)*

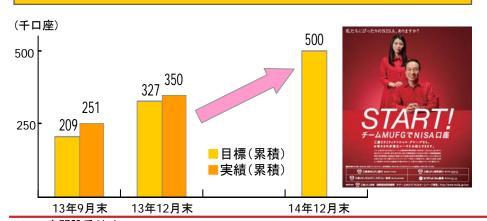


* 株式投信+一時払保険+仲介・紹介(BTMU+MUTB+MUMSS+PB証券仲介)

金融商品仲介販売額·件数推移(MUFG)*



NISA口座開設数《初年度目標:50万口座》



主な取組み

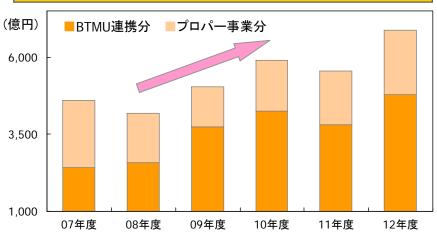
- NISA
 - ・共同プロモーション展開(BTMU・カブコムの共同DM発送等)
 - ・推奨商品ラインアップ拡充(中長期保有促進)
- ダイレクトチャネル強化(ネット専用投信商品拡充)
- お客さま裾野の拡大
- 営業スタイルの高度化 (タブレット端末、運用商品約定センター)

リテール連結事業本部 - 強み(2)④PB証券協働

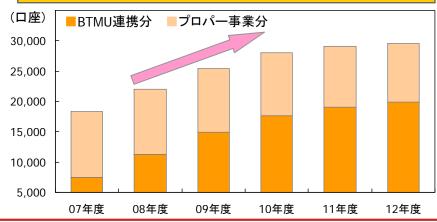


- プライベートバンキング層のお客さまの運用ニーズには三菱UFJメリルリンチPB証券*が対応
- BTMUのお客さま基盤と外資系プライベートバンキングビジネスのノウハウのシナジーにより、 BTMU紹介事業を中心に基盤・業容・収益、いずれも拡大

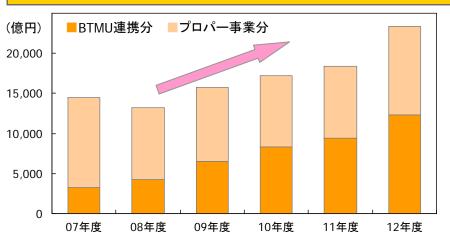




お客さま口座数推移



預り資産残高推移



主な取組み

- 3/20にモルガン・スタンレーとの業務サポート契約に 切替予定。本邦最大のウェルスマネジメント・ビジネス をさらに強化。グローバルベースでの連携も視野
- BTMU法人部門との協働態勢を強化し、法人 オーナー取引を拡大
- MUFG各社とPB証券の人材交流を強化し、グループシナジーを追求

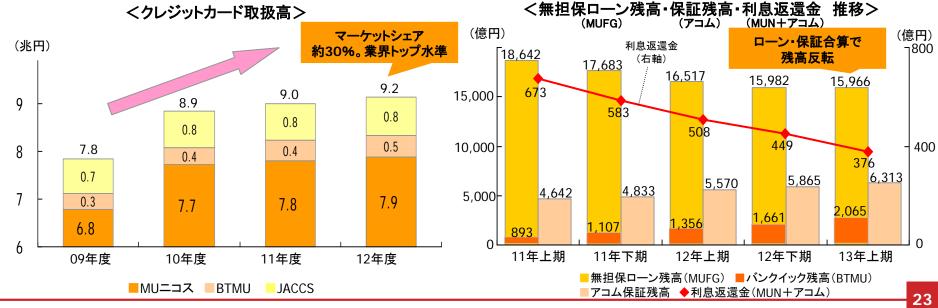
²²

リテール連結事業本部 - コンシューマーファイナンス



●アコム、MUN、JACCSの3社を軸としたフォーメーションで、グループシナジーを追求

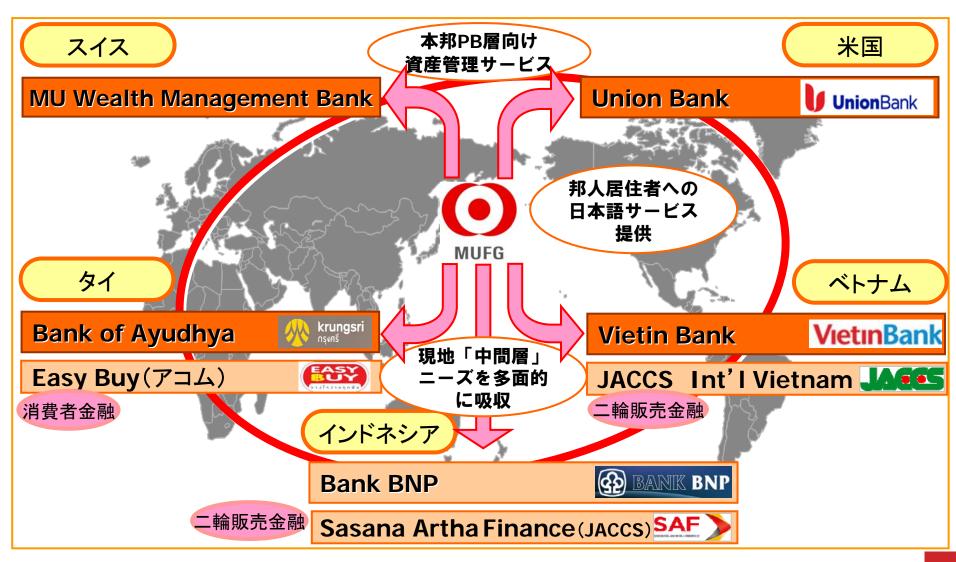




リテール連結事業本部 – グローバルリテール



◆ 本邦のお客さまのグローバルニーズ対応、各国の発展ステージに合わせたローカル・ リテールの双方で積極推進(本邦でこれまで培ってきた知見をグローバルに展開)



リテール連結事業本部 – 更なる成長へ向けて 目指す姿



リテールの理念:お客さまとご家族の末永い幸せに貢献する

本邦No.1のお客さま基盤

協働モデル の更なる 進化/深化

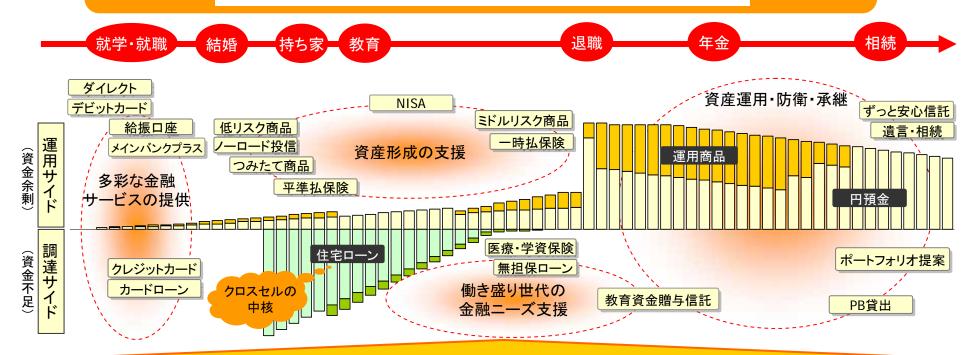
➡ 高いレベル<mark>での</mark>両立を実現



充実した 内外ネット ワーク

リテールビジネスの持続的成長

「基盤」「業容」「収益」のバランス/ROEの更なる向上



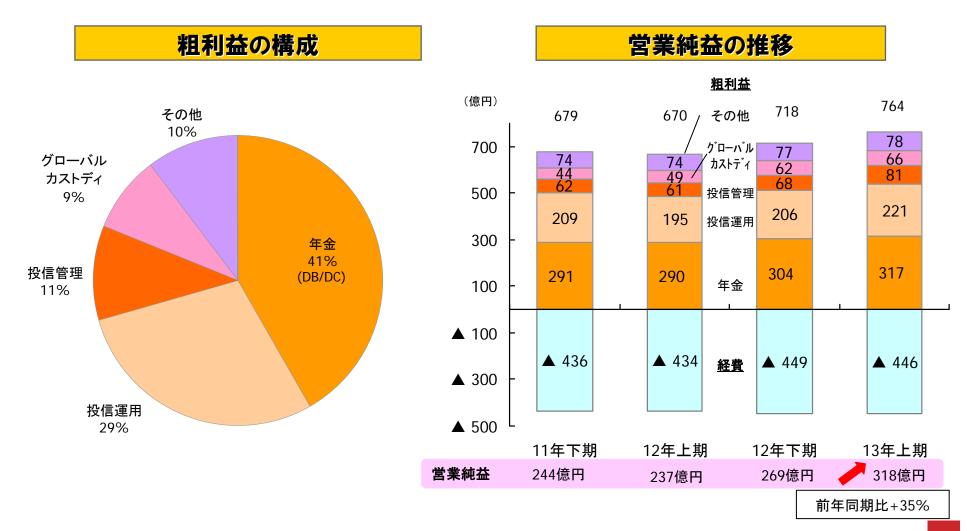
適切なチャネルで適切なサービスを提供〔外訪・店頭・テレビ窓口・ATM・ダイレクト(PC・モバイル)〕



受託連結事業本部 - 業績概要



- 粗利益は、「年金」「投信運用」「投信管理」「グローバルカストディ」の4業務で9割を占める
- 営業純益は、市場環境の好調を主因に13年度上期は前年同期比大幅に伸長し318億円



受託連結事業本部 - MUFGの強み(1)



DB年金

~総合コンサルティングと圧倒的な顧客基盤

- 運用・制度・会計の総合的なコンサルティング
- BTMUの顧客基盤も最大限活用
- 相場動向と顧客ニーズに対する充実した 商品ラインナップ
 - ~【MUTB】運用機関顧客評価 3年連続1位(総合評価:信託内)*1

特に顧客サービス部門では、お客さまへの提案力や営業担当者の知識・情報提供力等で高評価を受け、全運用機関中でもトップクラス

*1 米国のGreenwich Associates社の13年調査 企業年金・公的年金等の機関投資家に対して対面式 インタビューを実施し、運用機関のサービス水準評価



DC年金

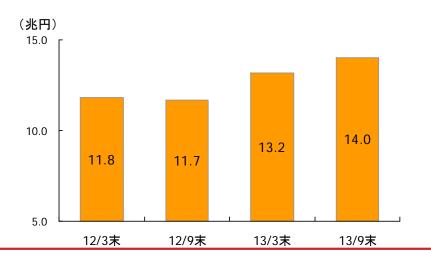
~グループー体でのサービス提供

- ライフステージにあわせた豊富な商品提供 ~運用商品販売残高で国内トップシェア
- BTMU・MUTB・日本確定拠出年金 コンサルティング(DCJ)ー体での サービス提供

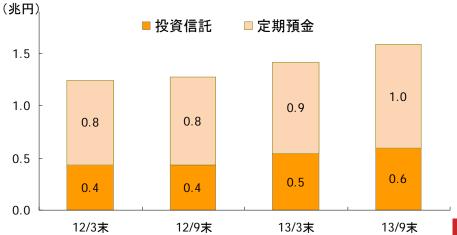
<u>pcJ</u> 日本確定拠出年金コンサルティング株式会社 Defined Centribution Plan Consulting of Japan Co., Ltd.

- ·MUFG 77.5%出資の運営管理機関
- ・加入者数トップクラス

<年金信託残高>



<DC運用商品販売残高>



受託連結事業本部 - MUFGの強み(2)



投信運用

~ 販社も含むグループー体の商品提供

- グループカも活用した競争力ある商品提供
- 販売金融機関へのサポート

※詳細P30

【MUAM】「投信リサーチ&コンサルティング室」による 販売金融機関への充実した情報提供

【 KAM 】 国内5拠点体制を通じ、全国販売金融機関を きめ細かくサポート

- ~ 投信会社満足度調査総合評価*1
 - •総合評価 : KAM3年連続1位、MUAM 7位
 - ・銀行からの評価: MUAM 1位、KAM 3位
- *1 格付投資情報センター「ファンド情報」誌2013.10.14,No.158、2013.10.28,No.159 「窓販会社実態調査・投信会社満足度調査」13年調査 「窓販会社実態調査・投信会社満足度調査」は投信販売の実情や投信会社に対する満足度を、 販売会社にアンケート形式で尋ねるものです

グローバル

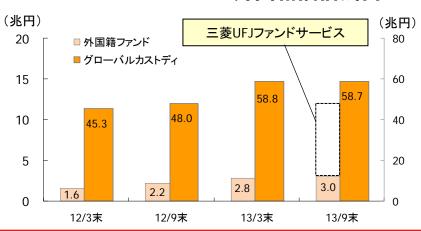
~ 出資・提携も活用した商品・サービス拡充

- グループネットワーク及び出資・提携も 活用したグローバル展開
- 海外ネットワークを活用した運用商品ラインナップ

出資提携先(運用者)	特徴
Aberdeen Asset management 英国 運用残高32兆円	エマージング株式、グローバル株式 等で高いノウハウ
AMPCAPITAL 豪州 運用残高12兆円	豪州資産の他、グローバルな インフラ投資・不動産運用に定評

■ 海外ファンド管理会社の買収・完全子会社化により、 資産管理業務のグローバル展開を加速 ※詳細P31

<グローバルカストディ・外国籍投信残高>



受託連結事業本部 - 投信運用の商品開発



● 運用会社・販売会社一体となり、お客さまのニーズにあった商品を開発・提供

グループ一体での商品開発

お客さま

運用商品のご提供

販売会社

● 三菱東京UFJ銀行

京UFJ銀行 **三菱UFJ信託銀行** 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

お客さまのニーズにあった 商品を検討

運用会社

三菱UFJ投信 (MUAM) 国際投信投資顧問

KOKUSAI Asset Management Co., Ltd. (KAM)

ノウハウ提供

● 三菱UFJトラスト投資工学研究所

三菱UFJ信託銀行

競争力のある商品提供



*モーニングスターアワード・ファンドオブザイヤー 2012
MORNINGSTAR AWARD Fund of The Year

7部門中 3部門で最優秀ファンド賞受賞

- 国内株式型部門 (対象ファンド678本)日本株セレクト・オープン"日本新世紀"日本株インカム・ファンド【MUAM】
- 高利回り債券型部門(対象ファンド524本)ピムコ・エマージング・ボンド・オープン【MUAM】
- オルタナティブ型部門 (対象ファンド341本) ワールド・リート・オープン(毎月決算型)【KAM】
 - ・著作権等の知的所有権その他一切の権利はモーニングスター株式会社並びに Morningstar, Inc. に帰属し、許可なく複製、転載、引用することを禁じます。

NISA向けMUFG共通商品設定

● バランス型ファンド等の NISA向け商品を設定、 グループ販社にて販売開始 【MUAM/KAM 各2本】



受託連結事業本部 - MUFGインベスターサービス



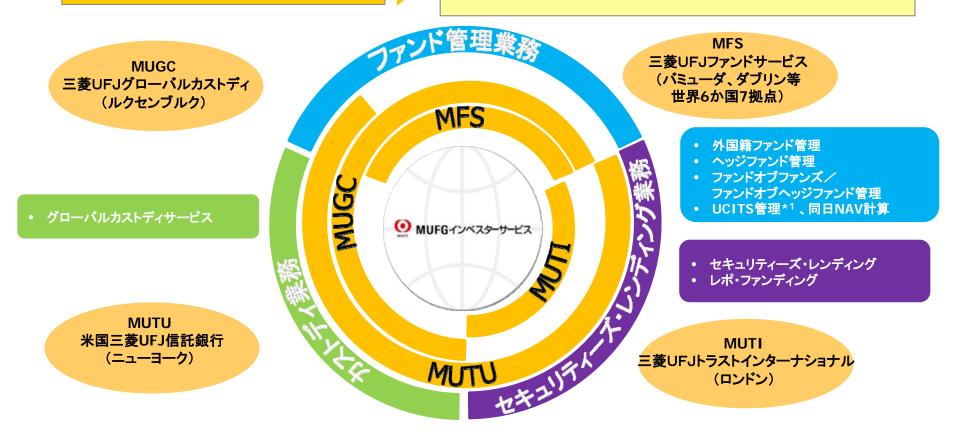
● ファンド管理会社Butterfield Fulcrum Group(現 三菱UFJファンドサービス)を 買収・完全子会社化(13年9月)

●「MUFGインベスターサービス」のブランドのもと、外国資産管理に関わる各種サービスを

ワンストップで提供

MUFGインベスターサービスの特色

- 邦銀No.1の資産管理残高
- 最先端のシステムインフラでのサービス提供



^{*1 &}lt;u>U</u>ndertaking for a <u>C</u>ollective <u>I</u>nvestment in <u>T</u>ransferable <u>S</u>ecurities ・・・EUの法律「UCITSに関する欧州委員会指令」に従って設立・運用されている EU加盟国内で販売可能な公募投信

受託連結事業本部 - 更なる成長に向けて



- 各連結事業本部との協働によりグループ顧客基盤・ネットワークを最大限活用、 世界に通用する本邦最高の運用・管理機関を目指す
- 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推進



施策

- BTMUの顧客基盤の更なる活用
- 運用商品のパフォーマンス向上、提携先も 活用した商品開発
- DCの利便性向上を通じた運営管理機関受託
- 顧客ニーズを迅速に把握し、タイムリーな商品 提供
- 販売金融機関へのサポート充実
- ミドル・バック業務の効率的運営体制の推進
- 戦略的提携先との運用商品共同開発等の 業務拡大
- 三菱UFJファンドサービスのシナジー早期発現
- グループネットワークも活用した海外顧客開拓

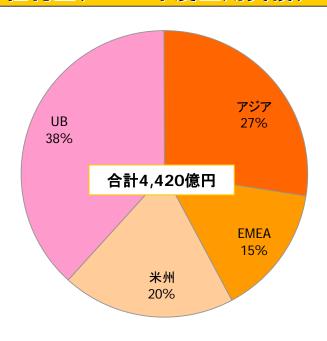


国際連結事業本部 - 概要(1)



- 粗利益: MUFG連結粗利の約1/4を占める。内訳はアジアで27%、米州(UB含む)で58%
- 貸出残高および営業純益の推移:欧米ア各地で堅調に推移

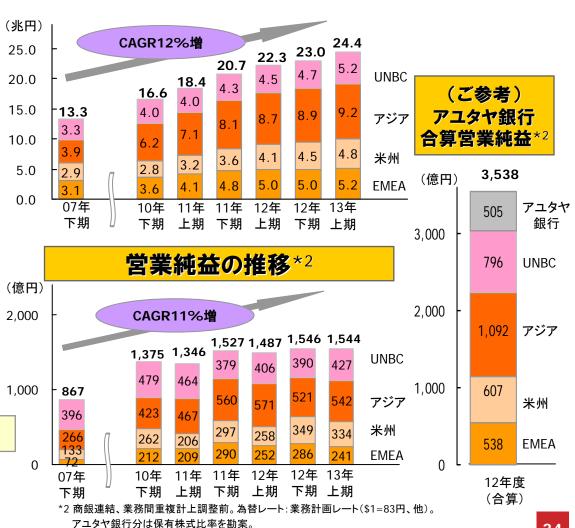
粗利益(2013年度上期実績)*1



アユタヤ銀行買収後はアジアのウェイトが高まる



地域別貸出平残*2



国際連結事業本部 - 概要(2)



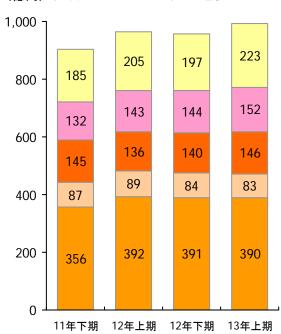
- リーマンショック後に相対的に優位なポジションを確保、海外でのプレゼンスを拡大
- ビジネスモデルを高度化、攻守両面で基盤を固め、ROE向上と持続可能な成長に繋げる

地域別戦略のポイント(対顧客業務粗利益*1)

くアジア>

- アジア地域の粗利益は、地場非日系 取引の拡大を含め、CIB収益・外為 収益が牽引して増加
- 東アジアとアジア・オセアニアを統括 する2本部制導入。トレードファイナン スやトランザクションバンキングなど

(億円) 商品・サービス提供力を強化



<米州>

- UBと合わせ海外業務収益の約6割 を占める米州は、貸出収益・CIB収 益が牽引し、13年上期も増収増益
- UBと米州本部を統合して、規模や 収益力で米国トップ10に入る金融 機関を目指す

<欧州>

- 競争力のあるプロジェクトファイナン ス業務を梃子に、証券協働も含めた CIB業務の強化、業容拡大を目指す
- 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

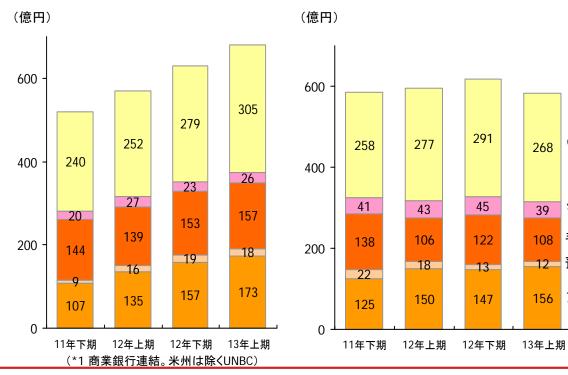
291

45

122

13

147



CIB収益

外為収益

108 手数料収益

12 預金収益

156 貸出収益

39

国際連結事業本部 - MUFGの強み



ネットワーク

- 邦銀随一の海外ネットワーク
- 各国の現地事情やカルチャーに通じた現地採用行員主体の業務運営体制
- 海外ビジネスへの長期間に亘るコミットによる、各国政府等との強いリレーションシップ、地場経済・社会に精通した情報収集力、ノウハウ

プロダクト・グループシナジー

- 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本格的商業銀行業務を展開するユニオンバンクの存在
- MUFG とモルガン・スタンレーの高い専門性を有機的に活かした最高水準の金融サービスを提供

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

重点分野

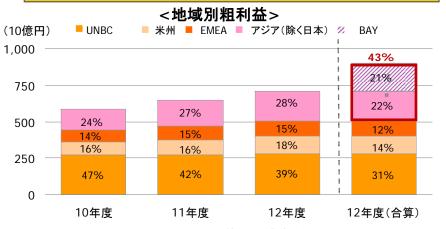
- 日系企業向けには、海外での投資・ M&Aを含めた幅広い業務でサポート
- 非日系大企業取引は、海外業務成長のドライバーとして今後とも重点分野。 商品・サービスの多様化を図ると共に、 証券分野でMSとの協働関係を活用
- トランザクションバンキング業務、および 市場部門との共管での市場業務を重点 的に強化

国際連結事業本部 - アユタヤ銀行(BAY)の買収①



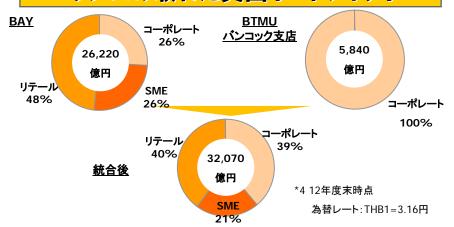
- 公開買付によりBAYの72%の株式を取得済、1年以内にBTMUバンコック支店と統合予定
- 北米中心のポートフォリオ構成から、成長著しいアジアのポートフォリオを増強
- ●BTMUとBAYの特性を活かし、グローバルとローカル(含むSME・リテール)で強みを持つ銀行を構築

グローバル・ベースのポートフォリオ*1*2*3



*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



株式公開買付の結果と今後の予定

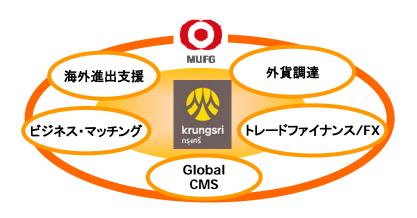
- 1. 株式公開買付の結果
 - ●発行済株式総数の72.01%を取得 (GE Capital の応募分25.33%を含む)
 - ●買付額:約5,360億円(約1,706億バーツ、 THB1=3.142円換算)
 - ●過半数取得完了により、BTMU子会社へ (連結反映時期: B/S 13/12期、P/L 14/6期)
 - ●BAYの上場は維持
- 2. 今後の予定
 - ●タイの現地規制であるOne Presence Policyに従い、1年以内を目処に、BTMUバンコック支店とBAYを統合
 - ●統合方法は、BTMUがバンコック支店の事業を BAYに対して現物出資することで、現物出資の対 価としてBAYの普通株式を取得。
 - ●本件後の株式所有割合は76.44%となる予定

国際連結事業本部 - アユタヤ銀行 (BAY)の買収②



- アユタヤ銀行、MUFG双方の顧客基盤・プロダクトカの活用によりシナジー効果を実現
- ●本格的な商業銀行の基盤を活用し、高い成長が期待されるグレーターメコン経済圏での事業を拡大
- ●タイの金融界とタイ経済、ひいては地域社会の発展に貢献

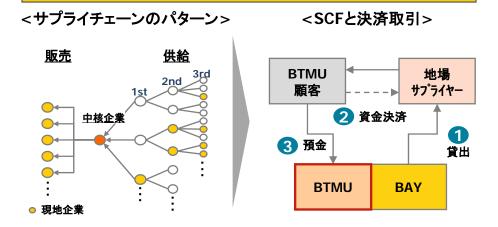
MUFGのグローバル・プロダクト/サービスを BAY(Krungsri)の既存顧客に提供



BAYの事業基盤を活用し グレーターメコン経済圏での事業を拡大

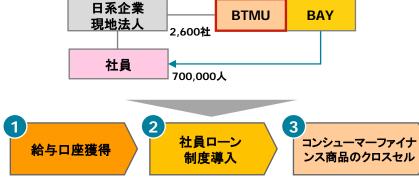


サプライチェーン・ファイナンス(SCF)



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>



国際連結事業本部 - 米国戦略 BTMUとUBの本格的業務統合

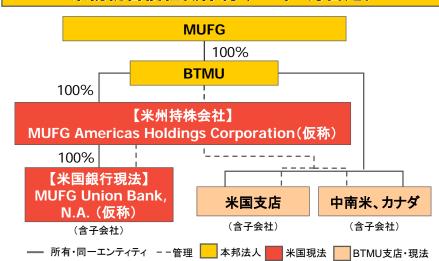


- 08年にユニオンバンク(UB)を100%子会社化。13年7月には、BTMU米州本部とUBのマネジメントを統合
- 14年7月を目処にBTMU米州本部とUBの業務を統合。BTMU米州事業を一元的に運営する新たな米州持株会社と米国銀行現法を設立予定
- BTMU米州本部・UB双方の強みを融合し、米国トップ10に入る金融機関を目指す

BTMU米州本部・UNBCの業務統合の狙い

- 顧客サービスの向上 組織の一元化により、顧客サービスを拡充、強化
- ◆ 外貨ファンディングカの強化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カを強化
- 米国規制への対応 将来的な規制強化を見据え、ガバナンス・リスク管理を強化

業務統合後組織体制(14年7月目処)



(注)上記は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	国内預金残局 (10億ドル)
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

国際連結事業本部 - 欧州・中近東・アフリカ新興国戦略



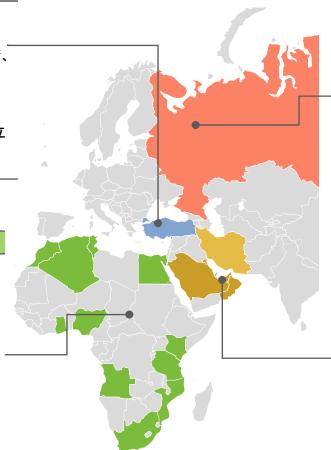
- 欧州・中近東・アフリカでは、強みであるプロジェクトファイナンス等の商品力強化に加え、 新興国での営業体制を強化し、グローバルネットワークを更に充実
- 複数の拠点拡充プロジェクトを実施。顧客基盤の拡大と、顧客ニーズへの対応力向上を図る

トルコ

- 欧州、アジア、中東、北アフリカの交差点に 位置する地政学的に重要なエリア
- トルコへの進出日系企業数は現在約170社で、 引続き日系企業の進出が見込まれる地域
- 預金・為替・決済を中心とするフルバンキング サービス提供のため、イスタンブール駐在員 事務所を格上げ、邦銀唯一の現地法人を設立
- 現地法人が13年11月に営業開始

アフリカ

- 資源・インフラ関連を中心とする資金ニーズ に対応
- アフリカ全54ヶ国の内、各種データを基に、 11ヶ国を重点ターゲット国に選定
- 13年2月、南アフリカ貿易投資庁との業務提携を実施(同年5月本邦にて共催でセミナー 実施)
- 13年夏にヨハネスブルグ駐在員事務所の出 張所化を実施。地場業務推進力強化



ロシア

- 92年に邦銀として初めてロシアに進出、 06年には現地法人としてBTMUユーラシ アを設立、以降 着実に顧客基盤を拡大
- 顧客の旺盛な資金ニーズに対応すべく、 12年5月に、現地法人に対し80億ルーブルの増資を実施
- 極東ロシアをカバーすべく、12年9月に ウラジオストク出張所を開設
- 13年10月にはサンクトペテルブルグ駐在 員事務所を出張所化

中近東

- 資源関連を軸とした資金フロー・ニーズが 大きいエリア
- 12年3月のアブダビ支店開業に続き、 12年10月にドバイ出張所をドバイ支店に 格上げ、中東統括 拠点機能を移管
- 「■ トランザクションバンキング機能の強化に より、 資源輸出バリューチェーン上のマ ネーフロー捕捉を図る
- 非日系顧客へのソリューション提案力強 化などコアバンク戦略により、プレゼンス 向上を目指す

国際連結事業本部 - 更なる成長に向けて



成長戦略の更なる進化

持続的成長の実現	■ 邦銀随一の海外ネットワークと強固な資本・財務力を活かした優位性の確保
	■ 証券ビジネスなどグループカの更なる発揮
アジア等新興国で	■ 非日系グローバル営業体制の整備・強化
のプレゼンス拡大	■ アユタヤ銀行を通じ、本格的な商業銀行業務を強化
	■ ネットワークの更なる拡大、サービス向上を通じた投資効果発揮
商品力の強化、	■ トランザクションバンキング・ビジネス拡大(商流捕捉によるビジネス拡大)
収益多様化	■ グローバルCIB業務の更なる推進
	■ セールス&トレーディング業務の拡大

経営基盤の高度化

グローバル展開を 支える人材育成	■ 若手および経営層育成を含む、人材マネジメントの高度化■ ダイバーシティの更なる推進、グローバルな適材適所の実現
ガバナンス・リスク 管理高度化	■ 国際・ローカル規制対応■ 外貨ファンディング
	■ ガバナンス体制強化(グローバルアドバイザリーボード、リスク委員会)

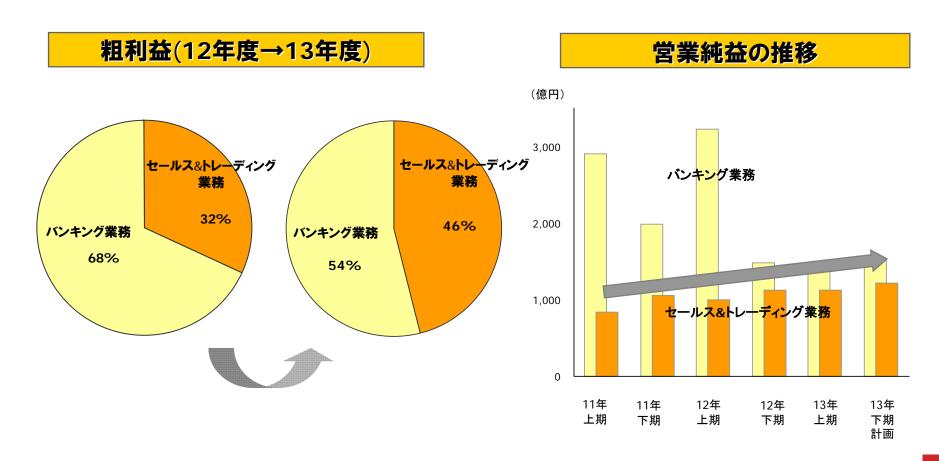
グローバルバンクに伍するより高度化された部門経営を通じ、持続的な成長を実現



市場連結事業本部 - 業績概要



- 収益ポートフォリオ・リバランス
 - 金利上昇が予想される中、バンキングはリスク抑制的な運営へ
 - 市場環境に左右され難いセールス&トレーディング業務を着実に拡大
 - セールス&トレーディングは前同比で増益計画



市場連結事業本部 - セールス&トレーディング業務



- MUFGの強み1:地域間協働
 - ✓ 12カ国の拠点から市場のプロが世界中をカバー
 - ✓ /商銀は、Global Coordination体制*を採用
 - ★ 従来の地域軸に加え、グローバルベースでの業務軸での協働を意識した体制

各種協働を通じた ソリューション提案力

- MUFGの強み②:部門間協働
 - ✓ リテール、法人、国際、受託財産 のニーズに基づいた商品拡充
 - ✓ 付加価値の高いソリューション提供

- MUFGの強み③:業態間協働
 - ✓ グローバルな規制強化への対応
 - ✓ MSとの双方の強みを活かした協働

プロダクツ オフィスとしての機能を発揮し、クロスセル強化に貢献

市場連結事業本部 - B/S構成



● アベノミクス等を受けたB/Sリバランス

■ 預超構造不変: 国内貸出は底打ち傾向も、預超構造は不変。貸出増加の太宗は海外

■ 国内業務BS:アベノミクスを受け、日本国債投資を抑制運営

■ 海外業務BS: 日本国債投資減を貸出及び有価証券投資(バッファアセット等)に充当

B/S BTMU単体

資金運用/調達状況(13年度上期平残)

13/3末 169兆円

貸出金	預金
74兆円	112兆円
有価証券 63兆円	
その他	・ その他
32兆円	57兆円

13/9末 177兆円



国内業務 (括弧内は、12年度平残比)



国際業務 (括弧内は、12年度平残比)

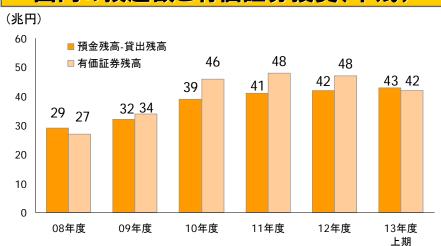
貸出金 22兆円 (+2兆円)	預金 17兆円 (+1兆円)
	譲渡性預金
	7兆円(+0兆円)
有価証券 17兆円 (+3兆円)	その他 26兆円 (+7兆円)
その他	(1/9611)
I 8兆円(+1兆円)	1

市場連結事業本部 - B/S ①:国債等



- B/S運営に軸足を置いた、安定的、且つ、持続可能な収益を追求
- 市場環境を重視しながら機動的に対応

国内の預超額と有価証券投資(平残)



国債等債券関連損益



円債の保有残高と評価損益



株式の保有残高と評価損益



市場連結事業本部 - B/S ②:外債等



● 貸出増加により外貨B/Sは拡大傾向にあり、市場調達が困難となった場合に備えた "安全弁としての外債投資"も推進

資金運用/調達状況(国際業務、平残)

08年度

貸出金 14兆円	預金 13兆円
	譲渡性預金 1兆円
有価証券	
7兆円	その他
その他	18兆円
10兆円	

13年度上期

貸出金 22兆円	預金 17兆円
	譲渡性預金
	7兆円
有価証券 17兆円	その他 26兆円
その他 8兆円	
_	

貸出(国際業務)と外債投資(平残)



外債の保有残高と評価損益



有価証券(国債・外債・株式合算)



47

市場連結事業本部 - 更なる成長に向けて



- 課題1
 - 金融規制強化への対応
- 今後の取組
 - 共通プラットフォームの構築検討

導入予定の主な規制

	規制	市場業務に対する影響
マクロ	 Volcker Rule Vickers/Liikanen Recovery and resolutions plan 金融取引税 Shadow Banking 	О
ミクロ	 Basel 3 Single counterparty credit limit Intermediate holding company 報酬規制 	Δ Δ Δ
取引関連	非CCPマージン規制取引保存義務化、CCP義務化電子取引基盤指標金利改革	0 0 0

- 課題2
 - 日本国債保有リスクへの対応
- 今後の取組
 - ■リスク分析と予兆管理強化

予兆管理(定点チェック例)

フロント	 マクロ経済指標 ⇒国際収支、コアインフレ率等 財政関連指標 ⇒政府債務残高、利払費/税収比率等 マネーフロー ⇒銀行B/S構造、日本国債保有者比率等 日本国債リスク分析 ⇒格付動向等 市場動向
	市場動向⇒日本国債、CDS、実効為替、金融株等
	• B/S構成
リスク	• 金利上昇による資本への影響
ク	• 日本国債市場でのシェア
管理	• 日本国債市場の動向
理	・ 資金流動性リスク

市場連結事業本部 - リーグテーブル



● 世界の金融機関の中で市場業務分野においてもトップクラス

預金残高*1

順位	金融機関名	残高(兆円)
1	中国工商銀行	235.8
2	中国建設銀行	194.4
3	中国農業銀行	189.4
4	中国銀行	161.2
5	三菱UFJフィナンシャル・グループ	136.1
6	HSBC	135.8
7	JPモルガン・チェース	125.8
8	バンク・オブ・アメリカ	109.0
9	ウェルズファーゴ	102.3
10	シティグループ	93.8

^{*1} 民間金融機関のみ対象 三菱東京UFJ銀行 経済調査室作成(13年9月末基準)

国債落札総額*2

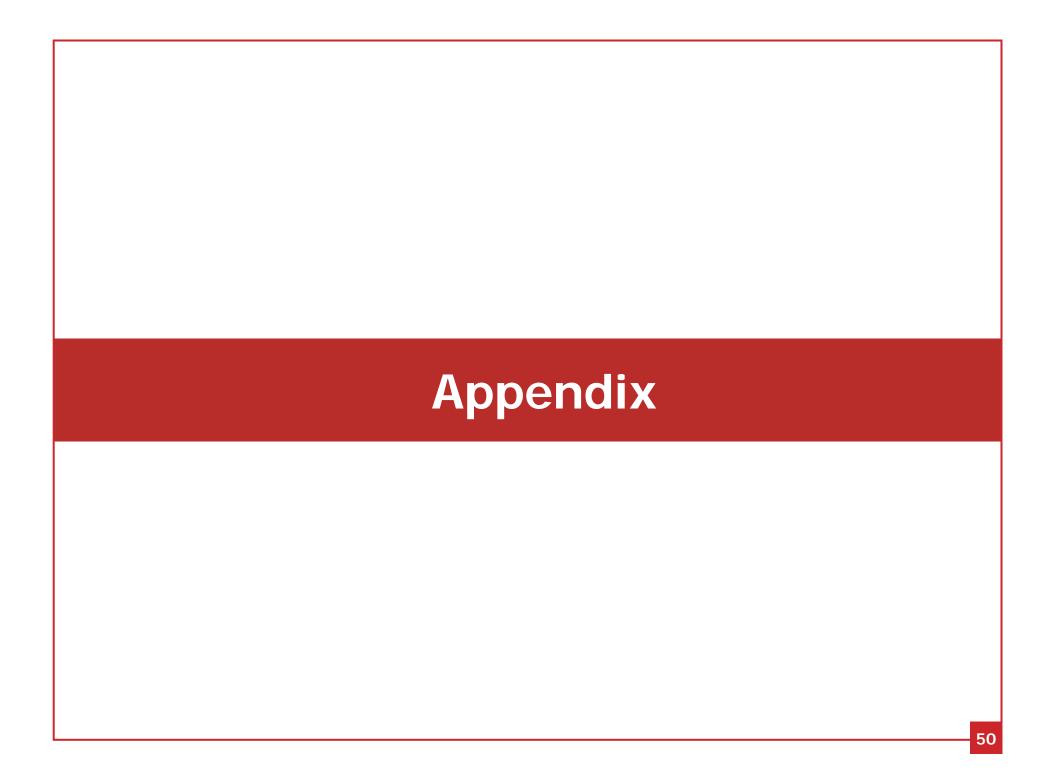
順位	金融機関名
1	野村證券
2	大和証券
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
4	みずほ証券
5	メリルリンチ日本証券
6	三菱東京UFJ銀行
7	JPモルガン証券
8	ゴールドマン・サックス証券
9	バークレイズ証券
10	みずほ銀行

^{*2} デュレーション換算値(各社の落札・引受総額に、財務省が2四半期ごとに公表するデュレーションを乗じて得た値) 出展:財務省(13年4月~9月)

東京外国為替市場調査

順位	金融機関名
1	三菱東京UFJ銀行
2	みずほフィナンシャルグループ
3	ドイツ証券
4	三井住友銀行
5	バンクオブアメリカ・メリルリンチ
6	JPモルガン・チェース銀行
7	シティ
8	野村ホールディングス
9	バークレイズ
10	三菱UFJ信託銀行

出展:J-money Autumn 2013



Appendix. MUFGの内外ネットワーク



- 個人4,000万口座、法人50万社の国内顧客基盤
- 世界40カ国以上、1,100拠点を超える海外拠点網



