



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 11<sup>th</sup> CLSA Japan Forum 2014

2014年2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「決算の概要」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)
銀信合算	: 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年度第3四半期決算の概要

● 2013年度第3四半期の総括	4
● 2013年度業績目標	5
● 2013年度第3四半期決算サマリー(P/L)	6
● 2013年度第3四半期決算(P/L)における補足説明	7
● 部門別業績概要	8
● 三菱UFJ証券ホールディングス	9
● コンシューマーファイナンス	10
● 2013年度第3四半期決算サマリー(B/S)	11
● 貸出金・預金	12
● 国内預貸金利回り	13
● 内外貸出月次推移	14
● 貸出資産	15
● 保有有価証券	16
● 日本国債の保有状況	17
● 経費・保有株式	18
● 自己資本	19

## アベノミクス動向と成長戦略

● アベノミクス(1)～(3)	21
● 成長戦略	24
● 海外戦略	25
● アユタヤ銀行出資	26
● アユタヤ銀行出資の戦略的意義	27
● アユタヤ銀行の財務指標	28
● アジア戦略(1)～(2)	29
● 米州戦略(1)～(3)	31
● プロジェクトファイナンス	34
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	35
● コンシューマーファイナンス	36

## ガバナンス

● グローバルガバナンス態勢の強化	38
-------------------	----

## 資本政策

● 株主還元の一層の充実	40
● 効率的な資本活用	41
● 資本政策	42
● 中長期的にめざす姿	43

## Appendix

# 2013年度第3四半期決算の概要

# 2013年度第3四半期の総括



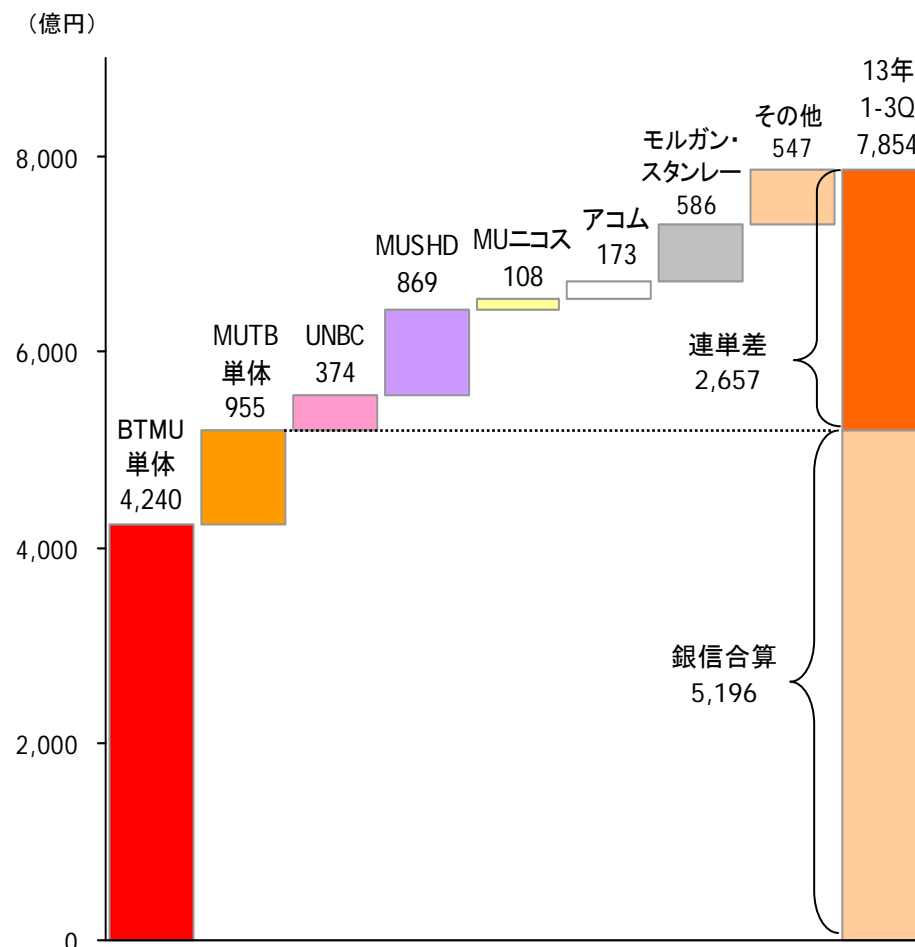
## ● 第3四半期純利益は7,854億円

- 通期業績目標9,100億円対比の進捗率は86%
- 子会社業績も堅調で、連単差は2,657億円

## ● 中期経営計画の各施策も進展

- 顧客部門収益が伸張
- 国内法人貸出の残高は反転。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を連結子会社化(13年12月)

## 第3四半期純利益内訳\*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

# 2013年度業績目標

【連結】



- 好調な実績を踏まえて、中間期に通期当期純利益目標を上方修正し、9,100億円に設定
- 13年度第3四半期純利益は7,854億円と、9,100億円の目標に対し86%の進捗

## 【業績目標】

〔連結〕

	12年度		13年度		進捗率
	3Q (実績)	通期 (実績)	3Q (実績)	通期 (目標)	
1 経常利益	9,364億円	13,441億円	12,596億円	15,300億円	82%
2 当期純利益	5,324億円	8,526億円	7,854億円	9,100億円	86%
3 与信関係費用総額*1	▲1,035億円	▲1,156億円	407億円	▲200億円	—

〔銀信合算〕

4 実質業務純益	8,915億円	11,638億円	7,370億円	10,200億円	72%
5 経常利益	6,730億円	9,972億円	8,237億円	10,200億円	80%
6 当期純利益	4,333億円	7,102億円	5,196億円	6,150億円	84%
7 与信関係費用総額*1	▲543億円	▲653億円	658億円	100億円	—

\*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年度第3四半期決算サマリー(P/L)

## ● 業務純益

- 債券関係損益の大幅減少を、海外貸出収益、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407億円の戻入

## ● 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

## ● 第3四半期純利益

- 以上の結果、四半期純利益は2,529億円増益の7,854億円

〈連結P/L〉

(単位:億円)

	12年度	13年1-3Q	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	27,746	965
2 資金利益	18,168	13,939	841
3 信託報酬+役務取引等利益	11,373	9,218	1,376
4 特定取引利益+その他業務利益	6,799	4,588	▲ 1,251
5 うち国債等債券関係損益	3,367	1,247	▲ 2,196
6 営業費(▲)	20,950	16,860	1,620
7 連結業務純益	15,392	10,886	▲ 654
8 与信関係費用総額*1	▲ 1,156	407	1,443
9 株式等関係損益	▲ 536	627	1,536
10 株式等償却	▲ 873	▲ 103	998
11 持分法による投資損益	520	865	662
12 その他の臨時損益	▲ 777	▲ 190	244
13 経常利益	13,441	12,596	3,232
14 特別損益	96	▲ 275	▲ 3
15 法人税等合計	▲ 3,957	▲ 3,277	▲ 447
16 当期純利益	8,526	7,854	2,529

\*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

# 2013年度第3四半期決算(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	+841	
2	銀信合算	+206	預金収益は減少も、貸出収益・市場収益が伸びて増加
3	貸出収益	+406	リテール・法人は横這い、国際は貸出の伸張や為替の影響で増加
4	預金収益	▲361	市場金利の低下により、減少
5	市場収益他	+160	外貨ALMの資金収益が回復
6	子会社	+634	為替影響もありUNBCが大幅に増加
7	MUニコス+アコム	▲43	MUニコスで減少も、アコムでは増加
8	UNBC	+511	貸出の伸張に加えて、為替の影響もあり増加

## 主な役務取引等利益増減内訳(管理計数)

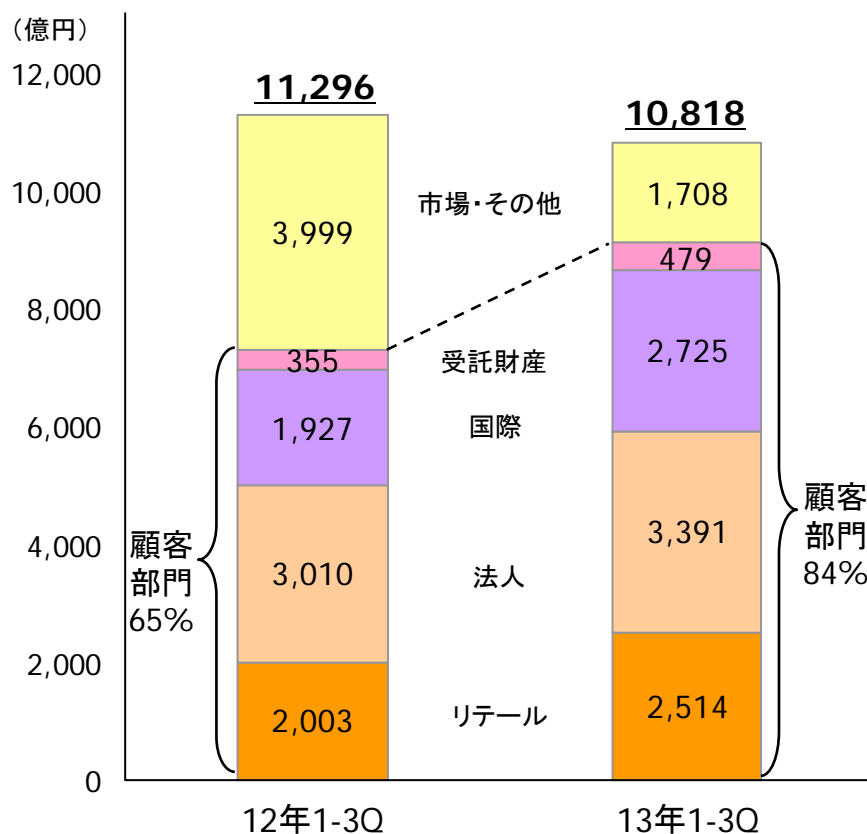
	(億円)	前年同期比	
1	全体	+1,264	
2	銀信合算	+597	運用商品・投資銀行業務・海外手数料が順調に推移
3	運用商品	+250	投資信託の販売好調を主因に増加
4	投資銀行(国内)	+77	ストラクチャードファイナンス業務が好調
5	海外手数料	+300	ストラクチャードファイナンス業務、シンジケートローン業務が好調
6	子会社	+667	証券子会社で株式関係手数料が増加したことを主因に増加



# 部門別業績概要

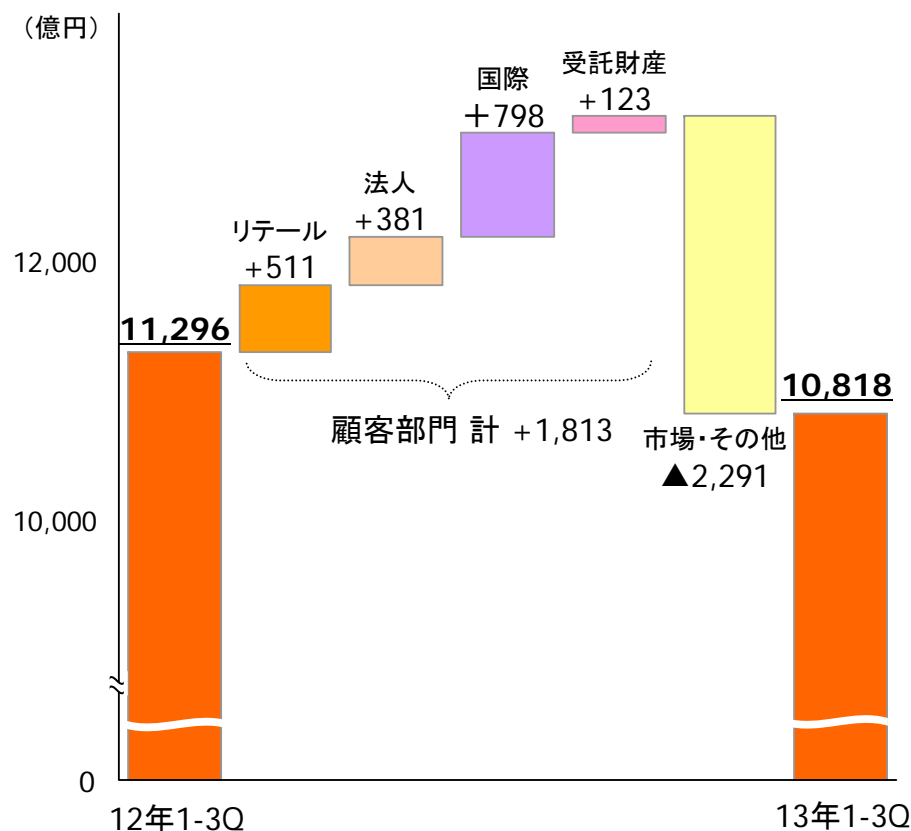
- 預金収益減少は継続したものの、各顧客部門で営業純益は伸張。顧客部門全体では、前年同期比1,813億円増加
- 顧客部門の営業純益が全体に占める割合は、前年同期比+19%の84%までに増加

## 部門別営業純益\*1



\*1 管理ベースの連結業務純益

## 営業純益増減内訳



# 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に加え、昨年度後半からの市場の活況の後押しもあり、05年の経営統合以来、3四半期累計ベースでの最高利益を計上
- MUMSS単体で、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<sup>\*1</sup>連結】

(単位:億円)

	12年度	13年 1-3Q	前年 同期比
1 純営業収益 <sup>*2</sup>	3,060	3,421	1,429
2 受入手数料	1,719	1,822	736
3 トレーディング損益	1,073	1,611	873
4 金融収支他	267	▲12	▲180
5 販売費・一般管理費	2,568	2,318	558
6 人件費	1,104	971	235
7 物件費等	1,464	1,346	323
8 営業利益	492	1,102	871
9 営業外損益	350	265	33
10 持分法による投資利益	242	234	95
11 経常利益	842	1,368	905
12 特別損益	16	75	52
13 当期純利益	469	869	588

\*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

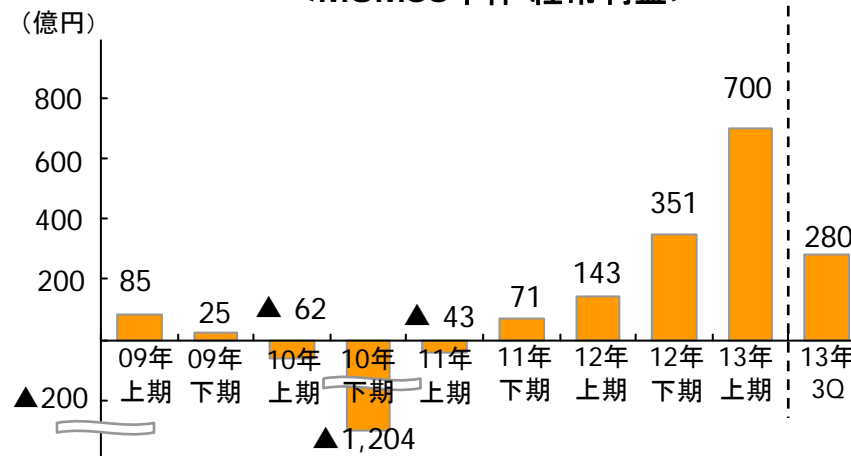
### 【MUMSS<sup>\*3</sup>単体】

(単位:億円)

	12年度	13年 1-3Q	前年 同期比
1 純営業収益 <sup>*2</sup>	2,202	2,413	954
2 販売費・一般管理費	1,724	1,443	220
3 営業利益	478	969	733
4 経常利益	494	980	729
5 当期純利益	560	1,098	786

\*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



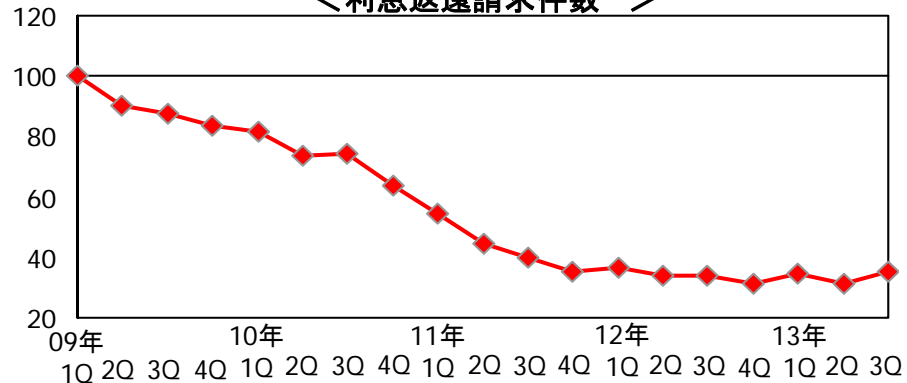
- アコムは信用保証残高が伸張し、消費者向け無担保ローン残高も反転
- MUニコスは貸金事業が苦戦も、カードショッピングは伸張

## MUニコスの業績

(単位: 億円)	12年度	13年1-3Q	前年同期比	13年度(計画)
1 営業収益	2,669	1,980	▲20	2,729
2 カードショッピング	1,636	1,274	60	-
3 カードキャッシング	450	288	▲59	-
4 営業費用	2,429	1,855	46	2,496
5 一般経費等	2,299	1,756	39	2,355
6 貸倒関連費用	129	98	6	141
7 利息返還費用	0	0	0	0
8 営業利益	239	125	▲66	232
9 経常利益	246	128	▲67	237
10 当期純利益	316	127	▲77	-
11 利息返還金 <sup>*1</sup>	217	137	▲33	-

\*1 元本相殺金を含む

<利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



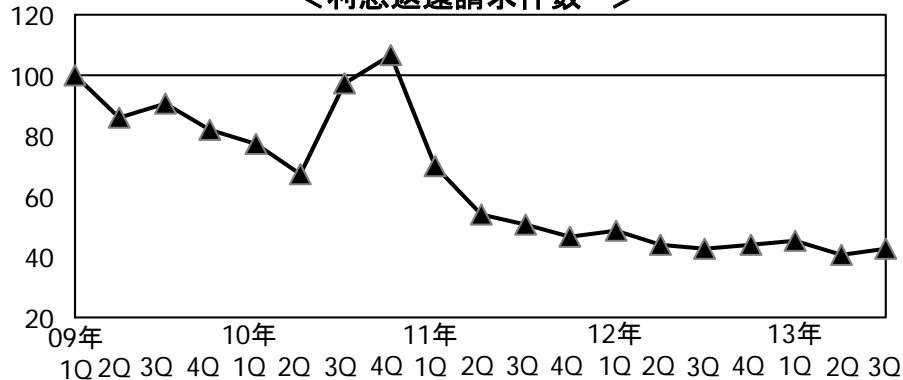
## アコムの業績

(単位: 億円)	12年度	13年1-3Q	前年同期比	13年度(計画)
1 営業収益	1,930	1,509	53	1,927
2 営業費用	1,720	1,039	53	1,470
3 一般経費	725	573	38	800
4 貸倒関連費用	342	306	24	449
5 利息返還費用	429	-	-	-
6 営業利益	209	469	▲0	457
7 当期純利益	208	433	▲20	395
8 信用保証残高(単体)	5,865	6,469	822	6,542
9 消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,008	7,051	12	7,096
10 貸出シェア <sup>*2</sup>	32.4%	33.2% <sup>*3</sup>	+1.3% <sup>*3</sup>	-
11 利息返還金 <sup>*1</sup>	921	552	▲175	-

\*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11月末基準 (出所)日本貸金業協会

<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

# 2013年度第3四半期決算サマリー(B/S)

(単位:億円)

## ● 貸出金

■ 国内法人貸出および海外貸出が共に13年3月末比、同9月末比で増加

## ● 有価証券

■ 国債の減少を主因に13年3月末比では減少も、外債の増加を主因に同9月末比では増加

## ● 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、同9月末比とも増加

## ● 開示債権

■ 危険債権および要管理債権の減少を主因に、開示債権残高は13年3月末比、同9月末比とも減少

## ● その他有価証券評価損益

■ 国内株式の評価益増加を主因に13年3月末比、同9月末比とも増加

〈連結B/S〉

	25年12月末	25年3月末比	25年9月末比
1 資産の部合計	2,584,417	239,430	162,187
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,002,241	88,209	48,772
3 貸出金(銀行勘定)	[1,001,213]	[88,217]	[48,760]
4 うち住宅ローン <sup>*1</sup>	163,149	▲2,753	▲754
5 うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	410,045	6,604	5,571
6 うち海外貸出 <sup>*3</sup>	325,331	70,955	41,873
7 有価証券(銀行勘定)	782,890	▲12,377	11,752
8 うち国内株式	55,066	7,838	3,463
9 うち国債	389,146	▲97,932	▲23,554
10 うち外国債券	262,401	73,705	27,646
11 負債の部合計	2,438,324	228,533	159,378
12 預金	1,429,046	112,075	67,763
13 うち個人預金(国内店)	696,660	23,232	16,142
14 純資産の部合計	146,093	10,896	2,809
15 金融再生法開示債権 <sup>*1</sup>	14,922	▲2,045	▲294
16 開示債権比率 <sup>*1</sup>	1.48%	▲0.31%	▲0.08%
17 その他有価証券評価損益	19,532	681	1,422

\*1 銀信合算+信託勘定

\*2 政府等向け貸出除き

\*3 海外支店+UNBC+アユタヤ銀行+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

# 貸出金・預金

## ● 連結貸出金残高100.2兆円

(13年9月末比+4.8兆円)

<13年9月末比増減の主要因>

■ 住宅ローン	▲0.0兆円
■ 国内法人貸出 <sup>*1</sup>	+0.5兆円
(うち大企業 <sup>*2</sup> )	(+0.3兆円)
(うち中堅・中小企業 <sup>*2</sup> )	(+0.1兆円)
■ 海外貸出 <sup>*3</sup>	+4.1兆円
(除く為替影響)	(+2.8兆円)
(うちアユタヤ銀行)	(+2.0兆円)

\*1 政府等向け貸出除き

\*2 内部管理ベース

\*3 海外支店+UNBC+アユタヤ銀行+ BTMU(中国) + BTMU(オランダ)

\*4 銀行勘定+信託勘定

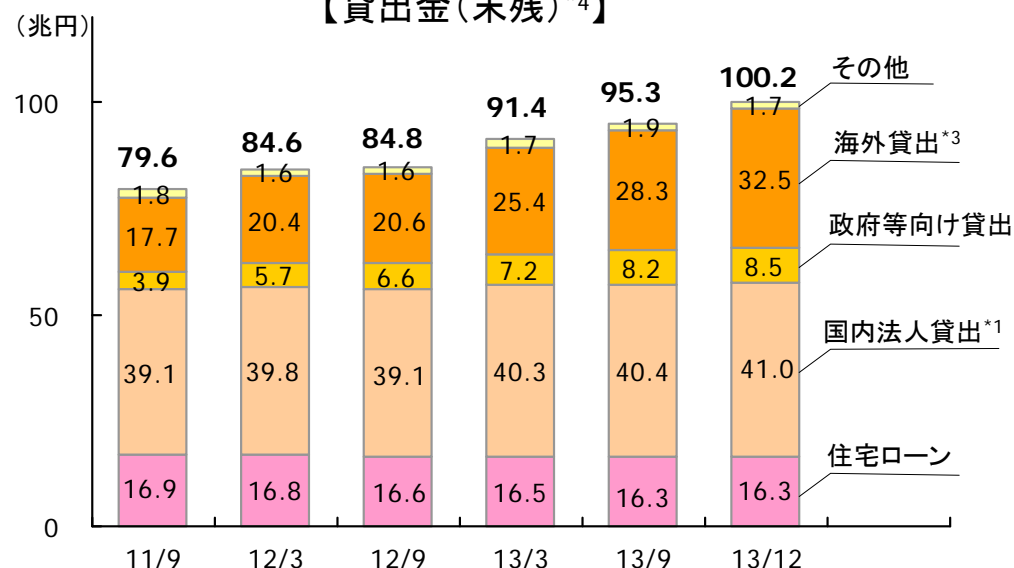
## ● 連結預金残高142.9兆円

(13年9月末比+6.7兆円)

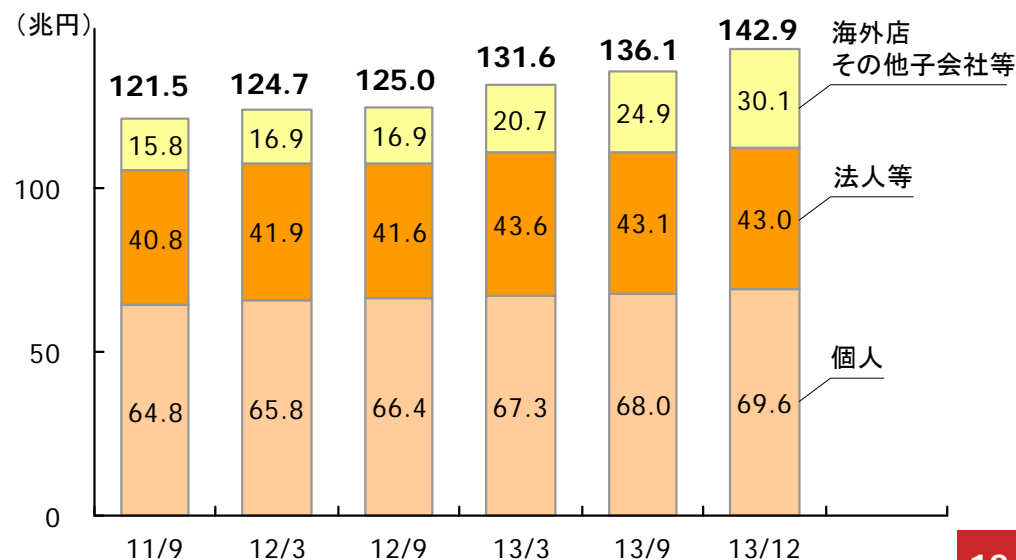
<13年9月末比増減の主要因>

■ 個人預金	+1.6兆円
■ 法人等預金	▲0.0兆円
■ 海外店その他	+5.2兆円
(除く為替影響)	(+4.0兆円)
(うちアユタヤ銀行)	(+2.4兆円)

【貸出金(末残)<sup>\*4</sup>】



【預金(末残)】



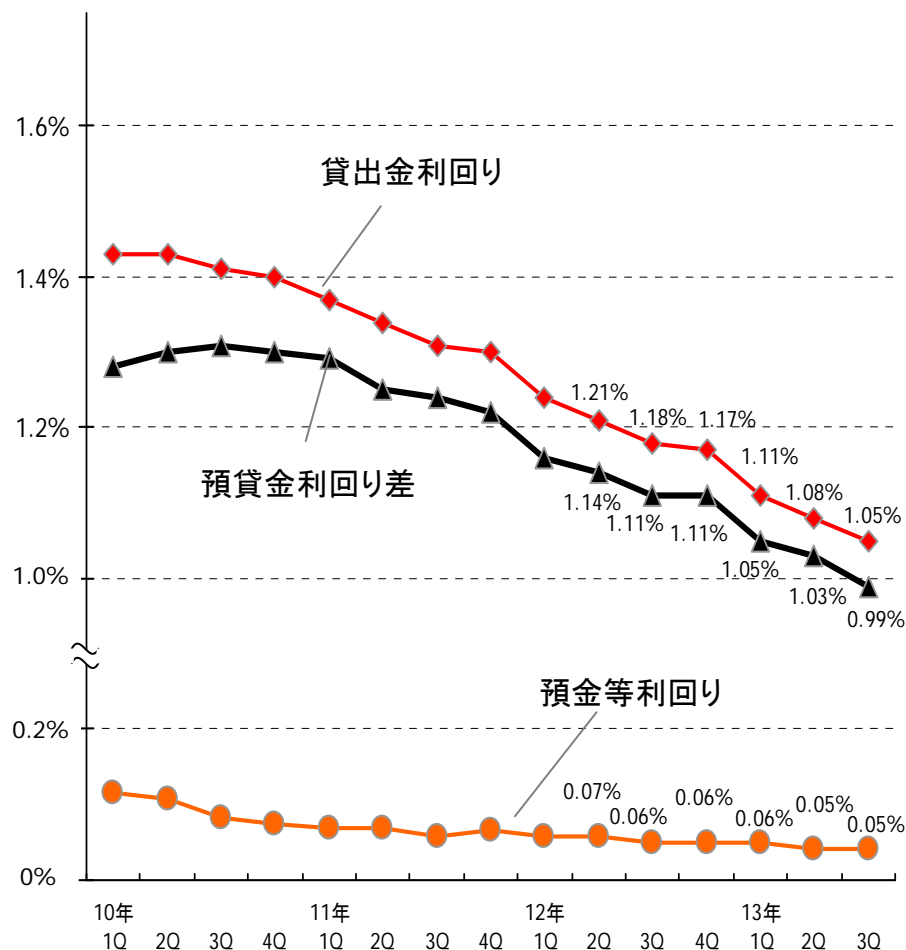
# 国内預貸金利回り

【銀信合算】

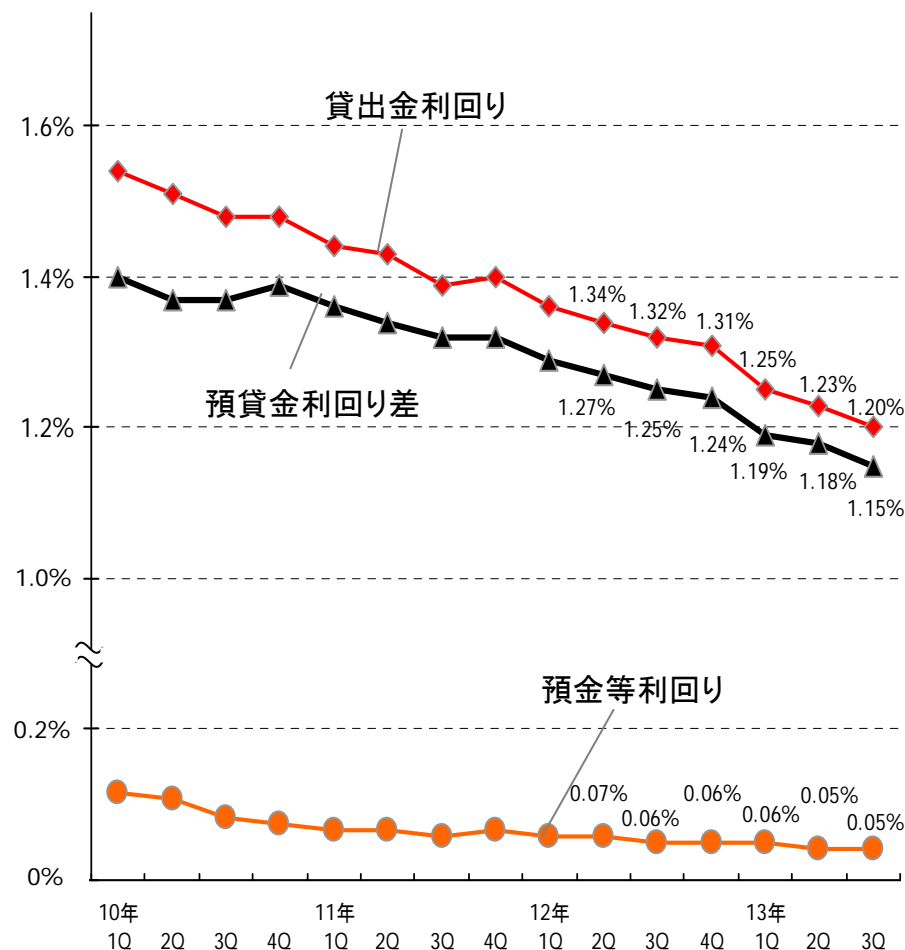


- 13年度3Qの預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は1.15%と、2Q比0.03%縮小

## 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)



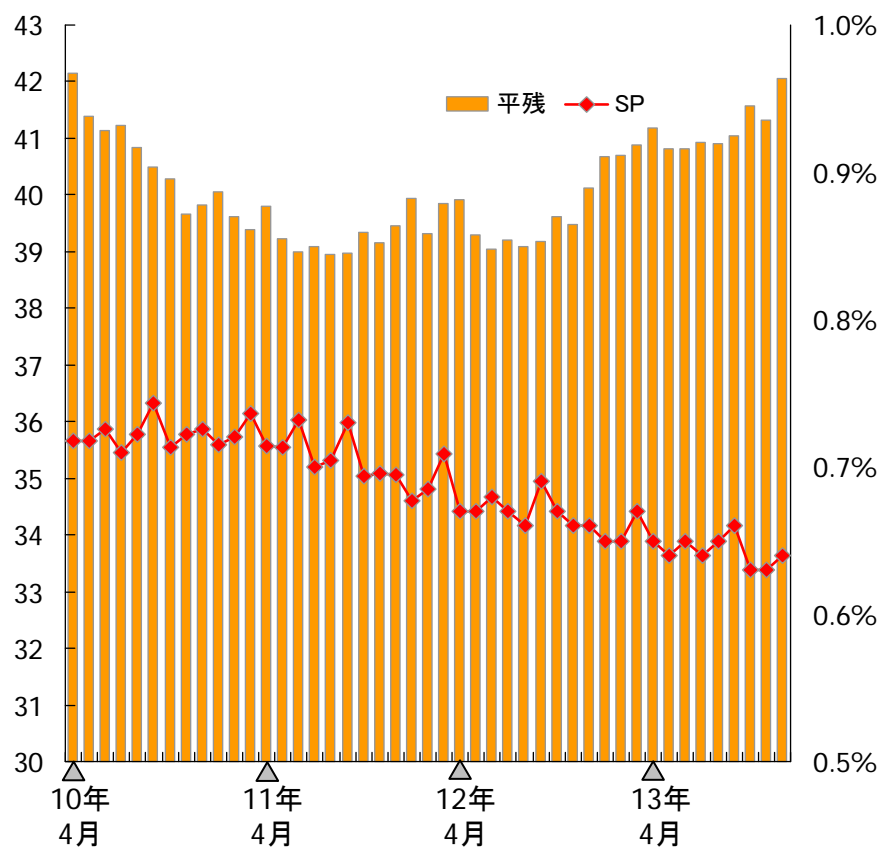
# 内外貸出月次推移



- 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)

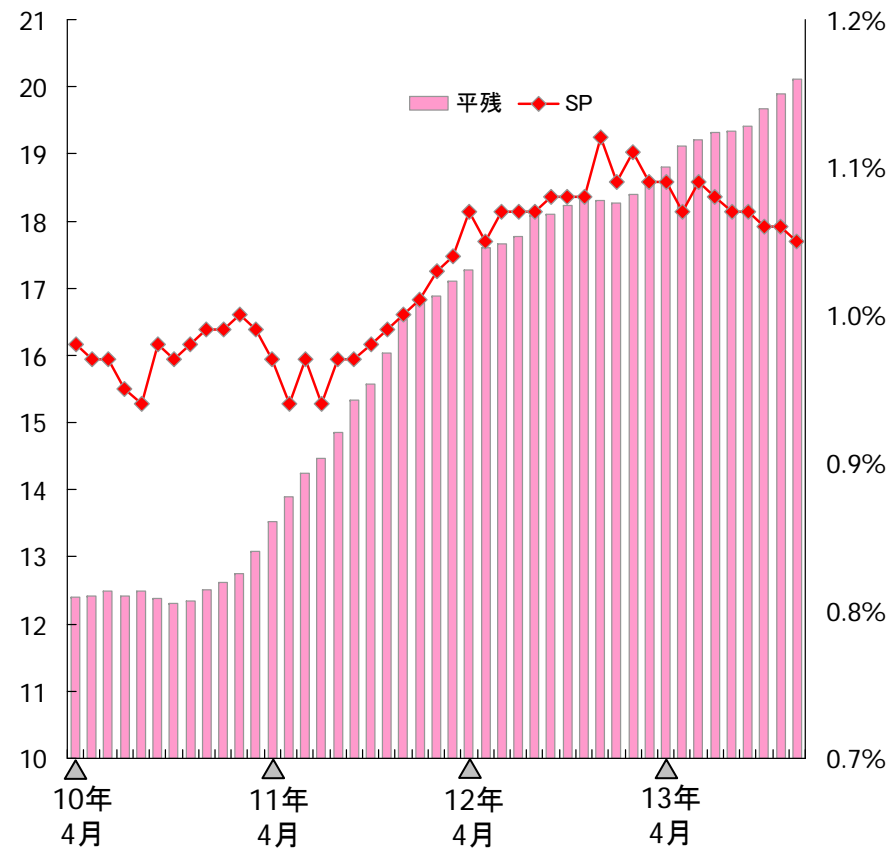
(兆円)



## 海外法人貸出平残・利鞘(除くUNBC)

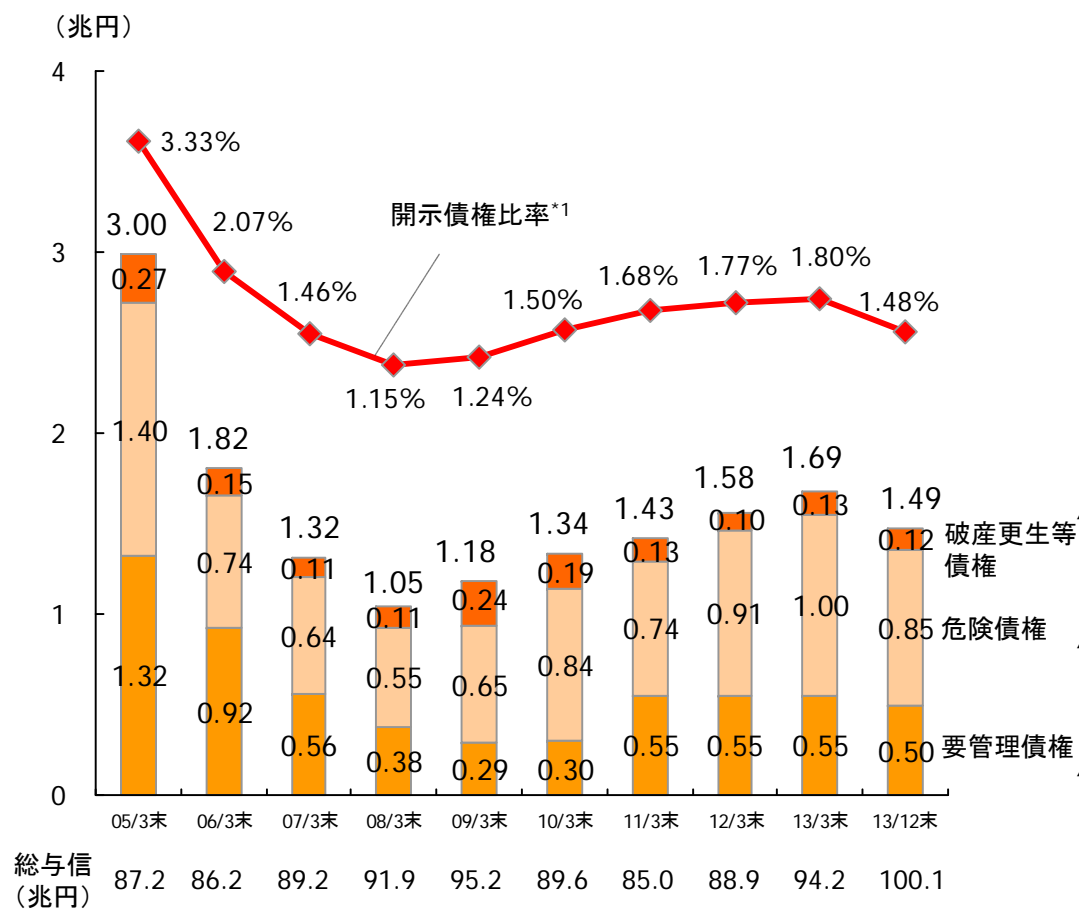
(注) 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

(兆円)

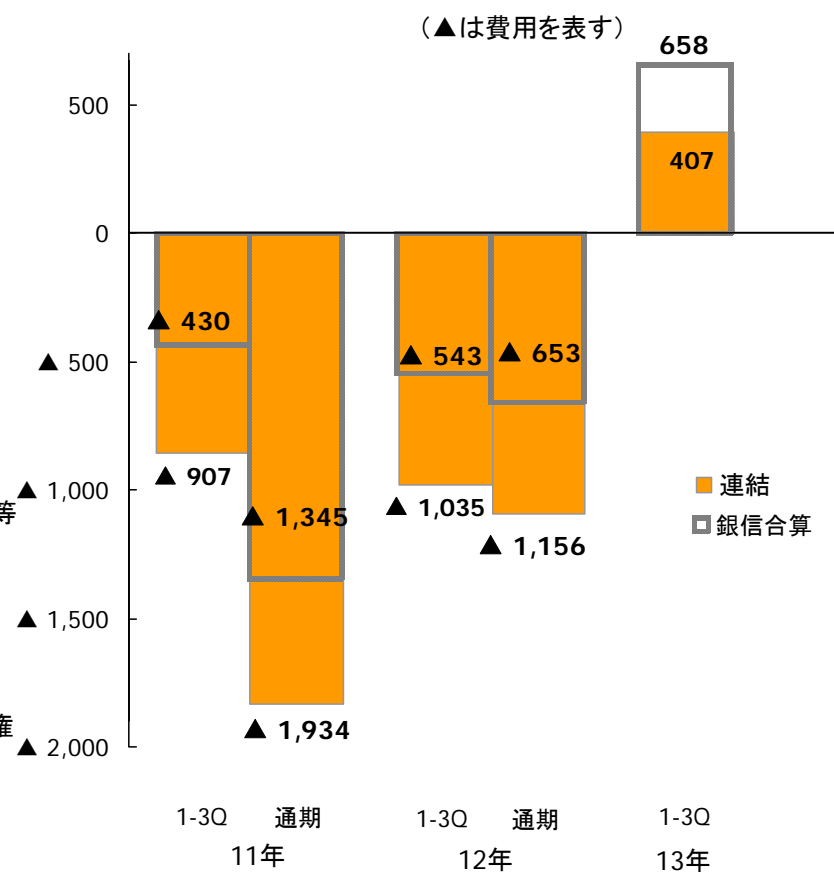


- 危険債権および要管理債権の減少を主因に、開示債権比率は13/3末比大幅低下
- 与信関係費用総額は前年同期比改善し、連結では407億円の戻入（銀信合算は658億円の戻入）

### 金融再生法開示債権残高(銀信合算)



### 与信関係費用総額\*2





- 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

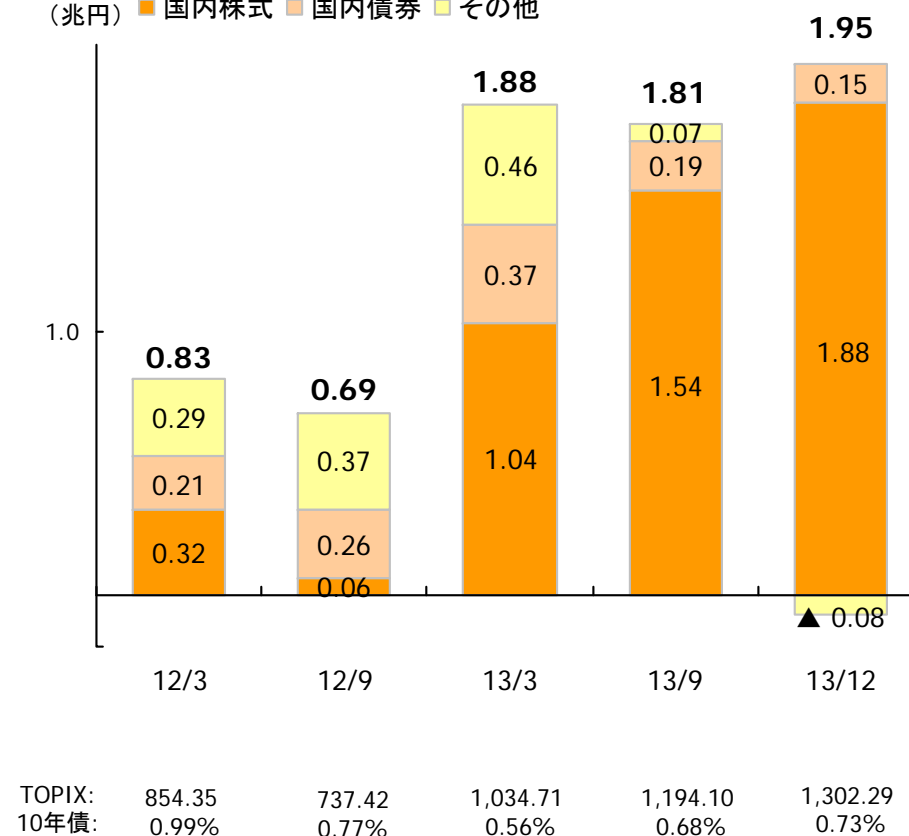
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(単位:億円)

		13年12月末残高		評価損益	
			13/9末比		13/9末比
1	合計	755,470	7,607	19,532	1,422
2	国内株式	47,187	3,344	18,827	3,416
3	国内債券	414,732	▲ 23,428	1,576	▲ 384
4	国債	386,996	▲ 23,554	1,058	▲ 337
5	その他	293,550	27,691	▲ 870	▲ 1,608
6	外国株式	2,374	271	996	70
7	外国債券	255,631	23,694	▲ 2,609	▲ 1,971
8	その他	35,544	3,725	741	291

## 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

■ 13/9月末比2.3兆円減少

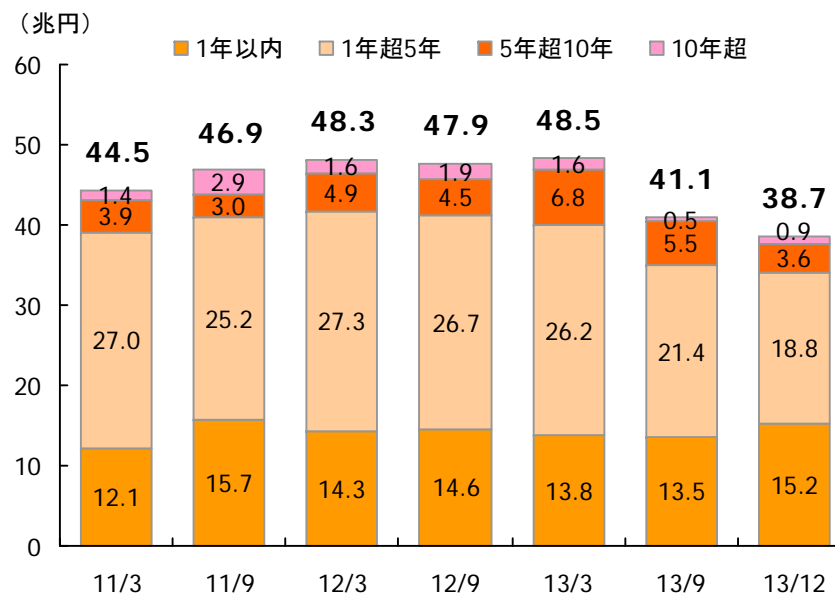
### ● デュレーション・リスク量

■ デュレーションは2.3年と、13/9月末比0.4年短期化

### ● 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(銀信合算)\*1

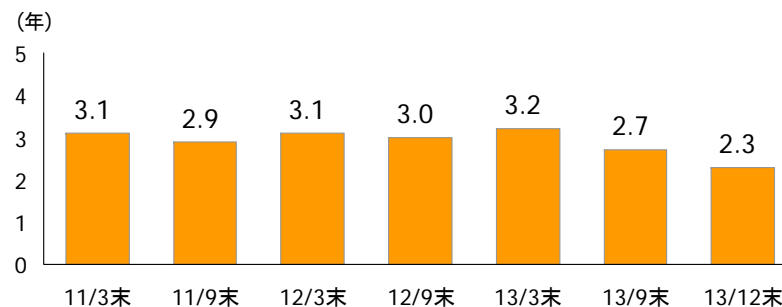


\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

### 国債保有残高

(単位:億円)		13年12月末残高		評価損益	
			13/9末比		13/9末比
1	合計	389,146	▲ 23,554	1,068	▲ 339
2	満期保有目的	2,149	0	10	▲ 2
3	その他有価証券	386,996	▲ 23,554	1,058	▲ 337

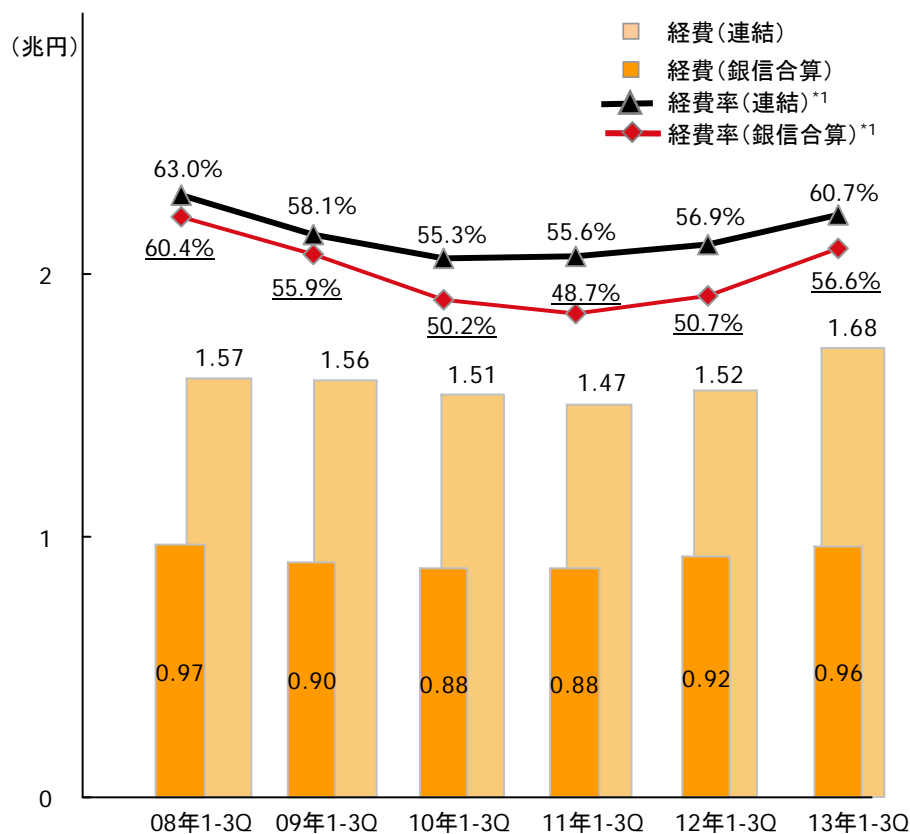
### 国債デュレーション(銀信合算)\*2



\*2 その他有価証券

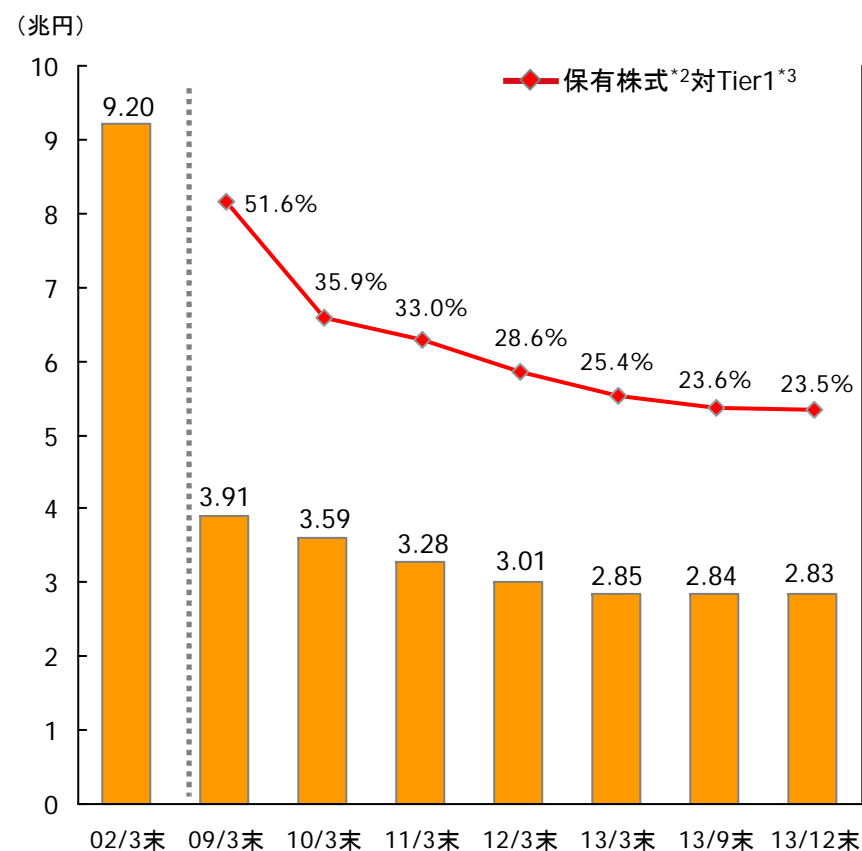
- 経費は海外業務等の収益増強施策へ積極的な資源配分を行った結果、増加。  
連結経費率は60.7%、銀信合算経費率は56.6%
- 保有株式は、削減に向けた継続的な取り組みの結果、Tier1に占める比率は低下

### 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3,441億円増加
- アユタヤ銀行子会社化に伴うのれん(控除項目)の増加を主因として、その他Tier1資本は2,893億円減少

## ● リスクアセット

- アユタヤ銀行子会社化に伴う信用リスクの増加を主因として、8兆308億円増加

## ● 自己資本比率

- 普通株式等Tier1比率 : 11.16%
- Tier1比率 : 12.11%
- 総自己資本比率 : 15.50%

(完全実施<sup>\*1</sup>)

- 普通株式等Tier1比率 : 10.7%
- 有価証券評価差額影響除き : 9.1%

\*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9月末	13年12月末	13年9月末比
1 普通株式等Tier1比率	11.77%	11.16%	▲0.61%
2 Tier1比率	13.12%	12.11%	▲1.01%
3 総自己資本比率	16.84%	15.50%	▲1.34%
4 普通株式等Tier1資本	107,656	111,098	3,441
5 うち 資本金・資本剰余金	39,243	39,247	3
6 うち 利益剰余金	66,882	68,339	1,457
7 その他Tier1資本	12,329	9,436	▲2,893
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	1,637	1,352	▲284
10 Tier1資本	119,986	120,534	548
11 Tier2資本	34,092	33,734	▲357
12 うち 劣後債務	23,849	22,604	▲1,245
13 総自己資本 (Tier1+Tier2)	154,078	154,269	190
14 リスクアセット	914,485	994,794	80,308
15 うち 信用リスク	796,921	855,770	58,848
16 うち マーケットリスク	18,532	22,717	4,184
17 うち オペレーショナルリスク	54,566	55,503	936
18 うち フロア調整	37,488	53,541	16,053

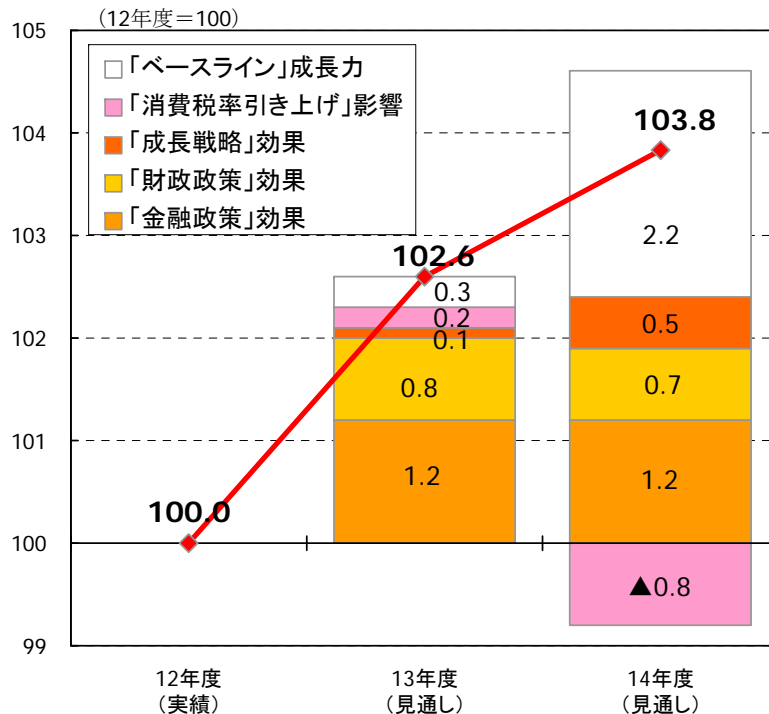
# アベノミクス動向と成長戦略

# アベノミクス(1) 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。5兆円規模の歳出(12月の補正予算で「好循環実現のための経済対策」費5.5兆円を閣議決定)と、1兆円規模の減税措置が盛り込まれた(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

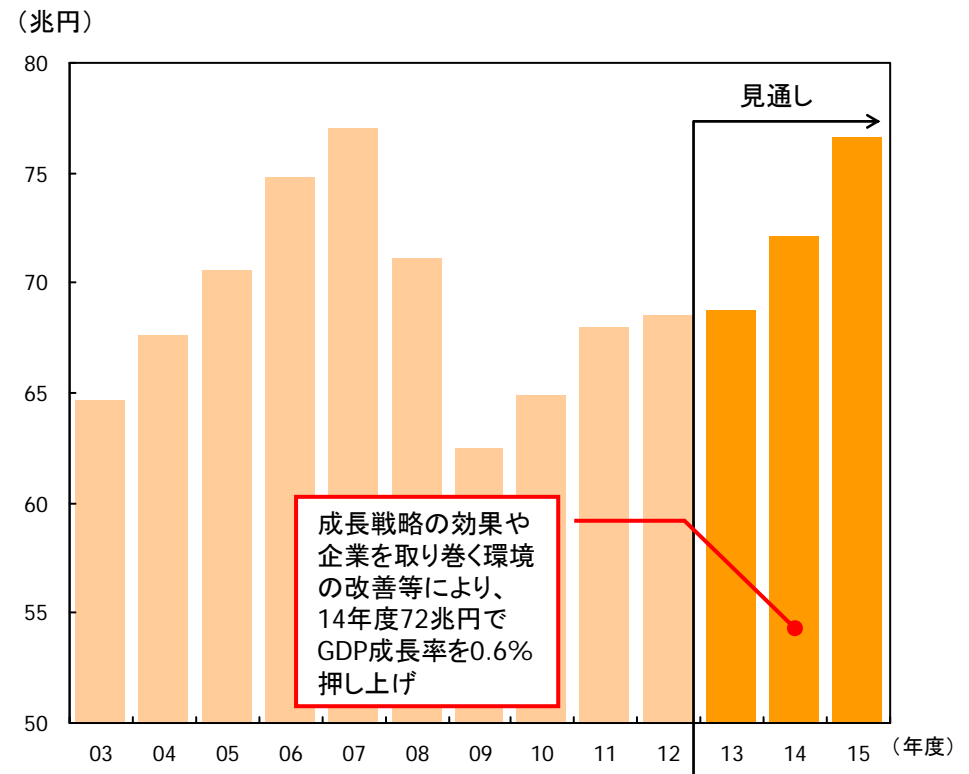


\*1 『「ベースライン」成長力』は、潜在成長率に加え、各政策効果を起点とした好循環の回転や需要拡大に伴う先行的な在庫積み増し等を勘案したもの

\*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\*3、見通し)



成長戦略の効果や企業を取り巻く環境の改善等により、14年度72兆円でGDP成長率を0.6%押し上げ

\*3 05年価格を基準

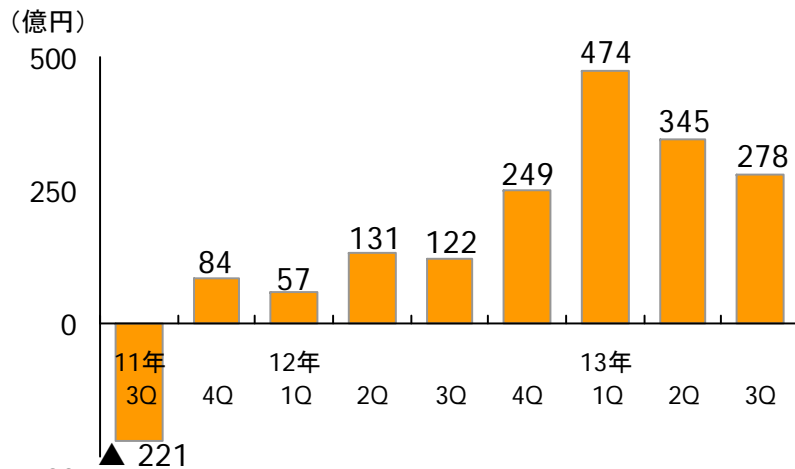
(出所)日本経済再生本部資料・内閣府統計よりBTMU/経済調査室作成

# アベノミクス(2) 業績への影響

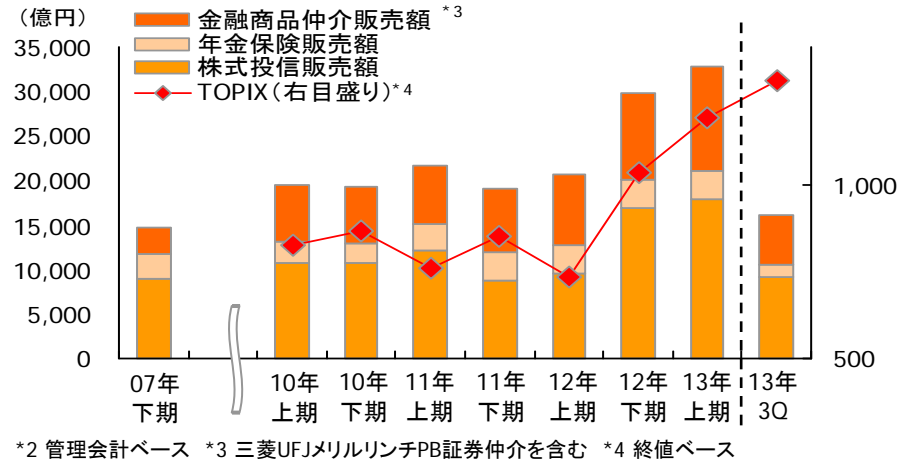


- 証券子会社であるMUMSSの業績は、国内マクロ環境の変化もあり、前年同期比で大幅に伸張
- 国内法人貸出は反転。金融市場の好転も受け、国内投資銀行業務収益も増加基調を継続

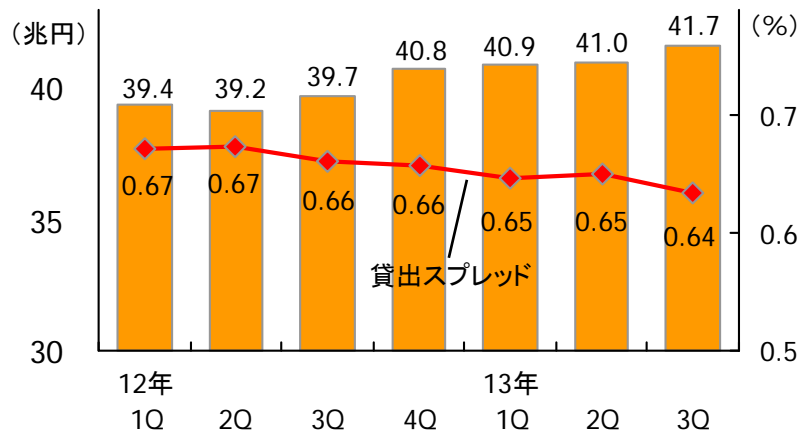
## MUMSS 当期純損益



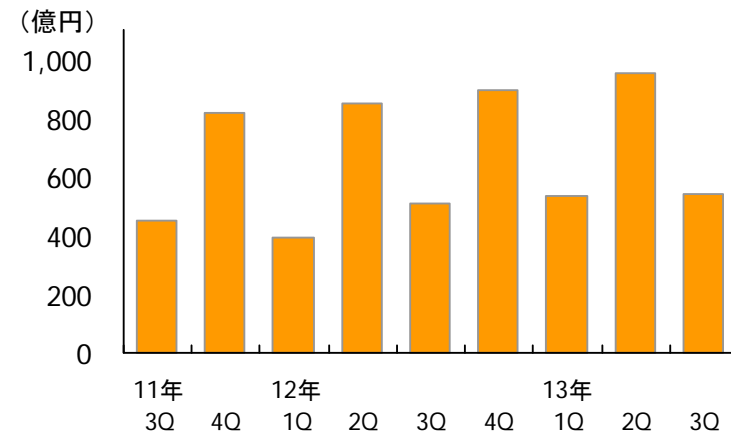
## 運用商品販売額<sup>\*2</sup>



## 国内法人貸出平残<sup>\*1</sup>



## 国内投資銀行業務収益<sup>\*5</sup>



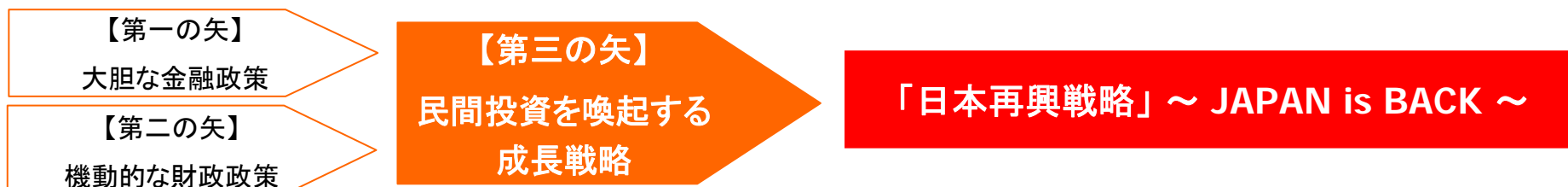
\*1 除く政府等向け 連結 管理計数 計画レート

\*5 業務間の重複計上を含む 管理計数

# アベノミクス(3) MUFUG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



## 【MUFUGの取り組み】

	テーマ	取り組み
リテール 分野	NISA	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36万件/12月末)。内外の年金運用ノウハウを活用した「MUFUG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2.3万件/約1,500億円/12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1.2兆円(12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



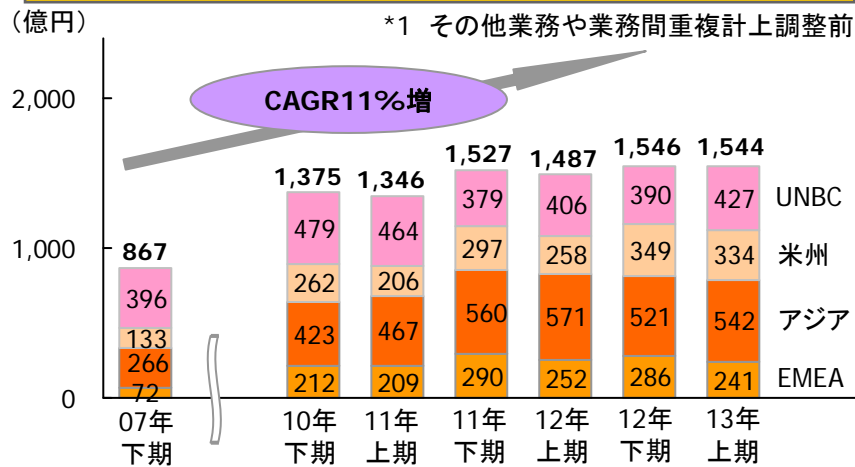
- グループ事業戦略のうち、以下の業務を主な収益ドライバーとし、持続的成長の実現を目指す

- 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

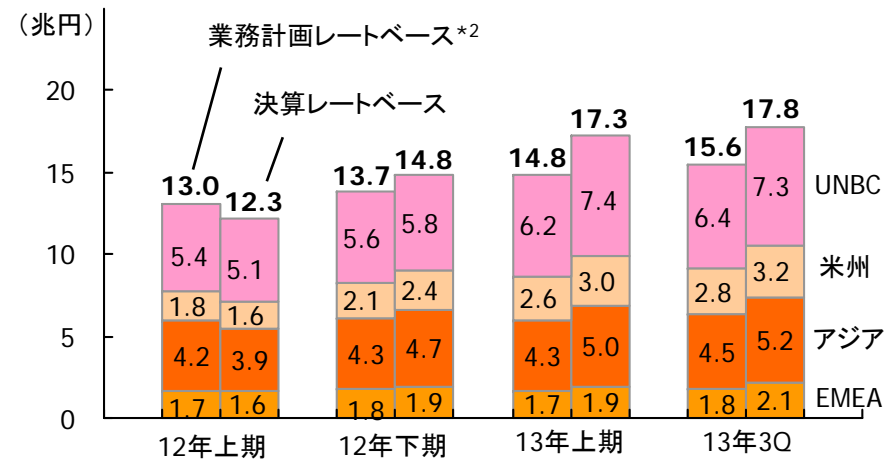
- 欧米ア各地域で堅調に収益は拡大
- 貸出も欧米ア各地域で拡大。顧客預金も順調に増加。また、厳格な与信管理下、海外のリスク管理債権比率は低水準を維持

\*2 業務計画レートベース \$1=83円、他

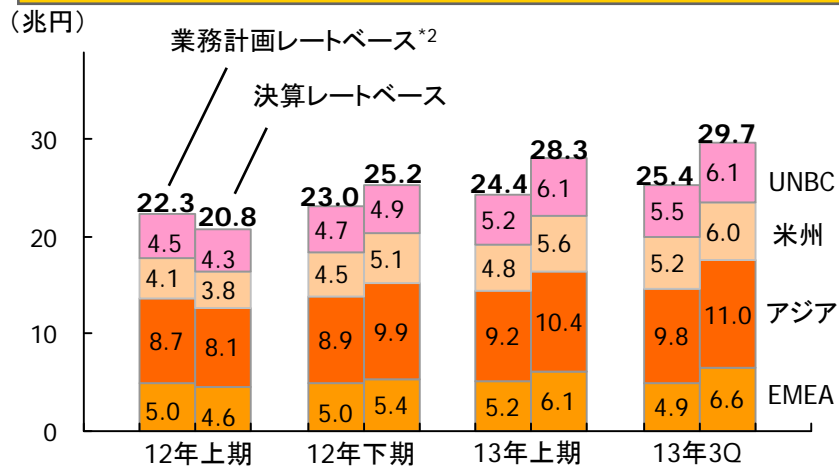
## 地域別営業純益\*1\*2



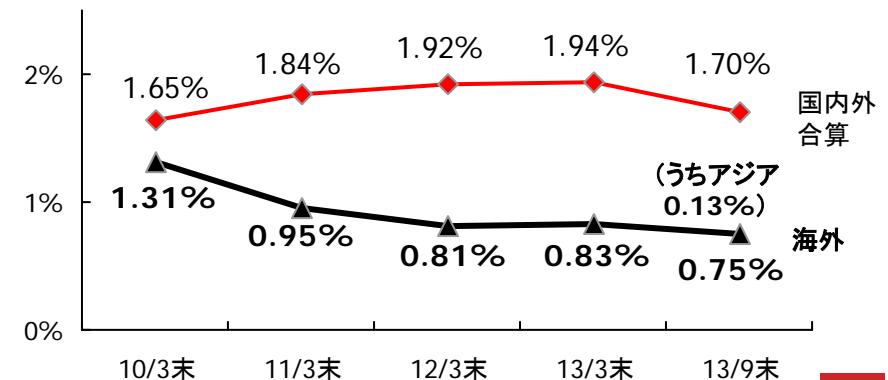
## 地域別預金平残



## 地域別貸出平残



## 海外リスク管理債権比率(銀信合算)



# アユタヤ銀行(BAY)出資



- 株式公開買付の結果、BAY発行済株式総数の72.01%を取得
- 株式取得から1年以内を目処にBTMUバンコック支店とBAYとの統合を計画

## 株式公開買付の結果

- 発行済株式総数の72.01%を取得(GE Capital International Holdings Corporation の応募分25.33%を含む)
- 買付資金:約1,706億バーツ(約5,360億円相当。THB1=3.142円換算)
- 株式の過半数の取得完了を受け、BAYをBTMUの子会社化(連結B/S上は13年12月末から反映、連結P/L上は14年6月末から反映)
- BAYの上場は維持

## 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、BTMUバンコック支店とBAYを統合する計画
- 株式取得から1年以内を目処
- 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

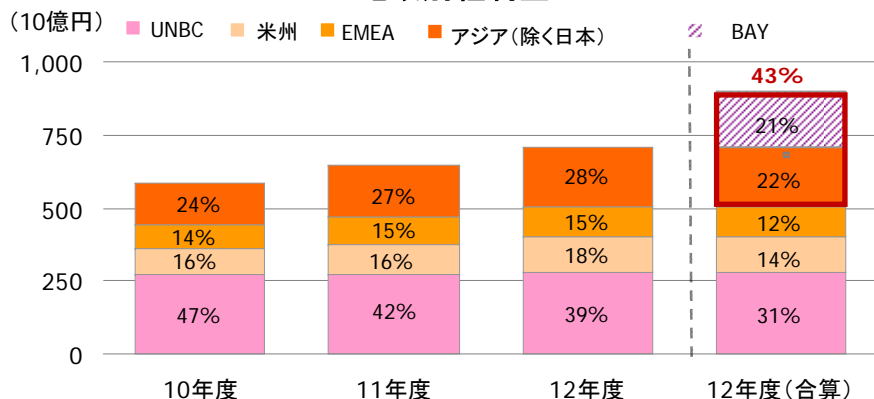
# アユタヤ銀行出資の戦略的意義



- 米州と並び、アジアがプロフィットドライバーに
- アジアにおいてリテール・SMEバンキングを含む、総合的な商業銀行プラットフォームを構築
- 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

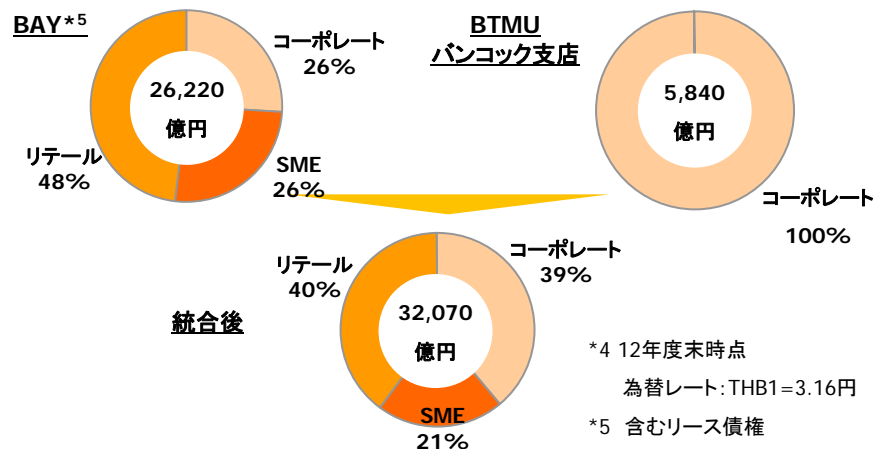
## グローバル・ベースのポートフォリオ<sup>\*1\*2\*3</sup>

<地域別粗利益>



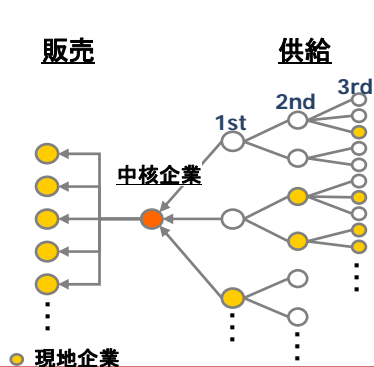
\*1 その他業務や業務間重複計上調整前 \*2 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)、THB1=3.16円  
\*3 BAY粗利益は持分比率を勘案せず(100%計上)

## バランスの取れた貸出ポートフォリオ<sup>\*4</sup>

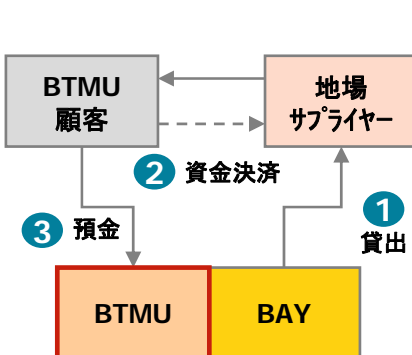


## サプライチェーン・ファイナンス(SCF)

<サプライチェーンのパターン>

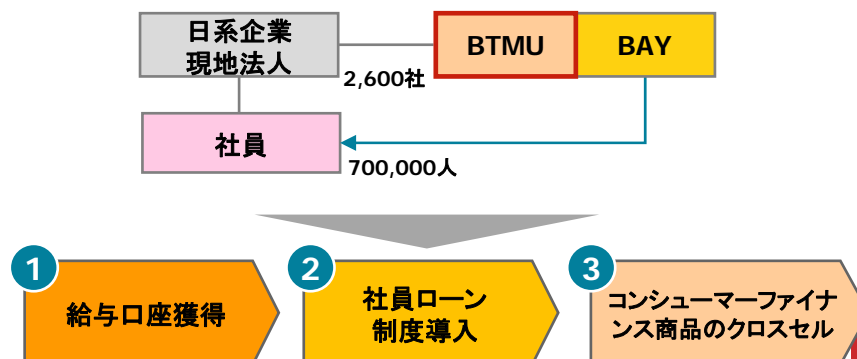


<SCFと決済取引>



## 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>



# アユタヤ銀行の財務指標



(億円)	FY10 <sup>*1</sup>	FY11 <sup>*1</sup>	FY12 <sup>*1</sup>	FY13 <sup>*1*2</sup>	CAGR(FY 10-13)
<b>PL</b>					
粗利益	1,649	1,770	1,958	2,192	10.0%
営業経費	857	879	986	1,075	7.8%
償却前営業利益	791	890	973	1,117	12.2%
純利益(少数株主持分除く)	281	296	468	449	16.8%
<b>BS</b>					
貸出 <sup>*3</sup>	20,767	23,024	26,560	30,164	13.3%
コーポレート	6,081	6,537	6,781	7,795	8.6%
SME	5,763	6,047	6,811	7,404	8.7%
リテール	8,922	10,441	12,968	14,965	18.8%
預金	18,447	17,937	21,989	24,450	9.8%
総資産	27,835	30,330	34,303	37,815	10.8%
純資産	3,171	3,286	3,632	3,962	7.7%

	FY10 <sup>*1</sup>	FY11 <sup>*1</sup>	FY12 <sup>*1</sup>	FY13 <sup>*1*2</sup>	CAGR(FY 10-13)
<b>主要財務指標</b>					
純金利収益率	4.6%	4.5%	4.3%	4.4%	-
営業経費率	52.0%	49.7%	50.3%	49.0%	-
不良債権比率	5.5%	3.7%	2.4%	2.6%	-
預貸率	99.0%	96.9%	102.9%	104.3%	-
ROA	1.1%	1.0%	1.5%	1.2%	-
ROE	9.2%	9.2%	13.5%	11.8%	-
<b>その他</b>					
支店数	590	588	605	614	1.3%

\*1 決算期末は12月

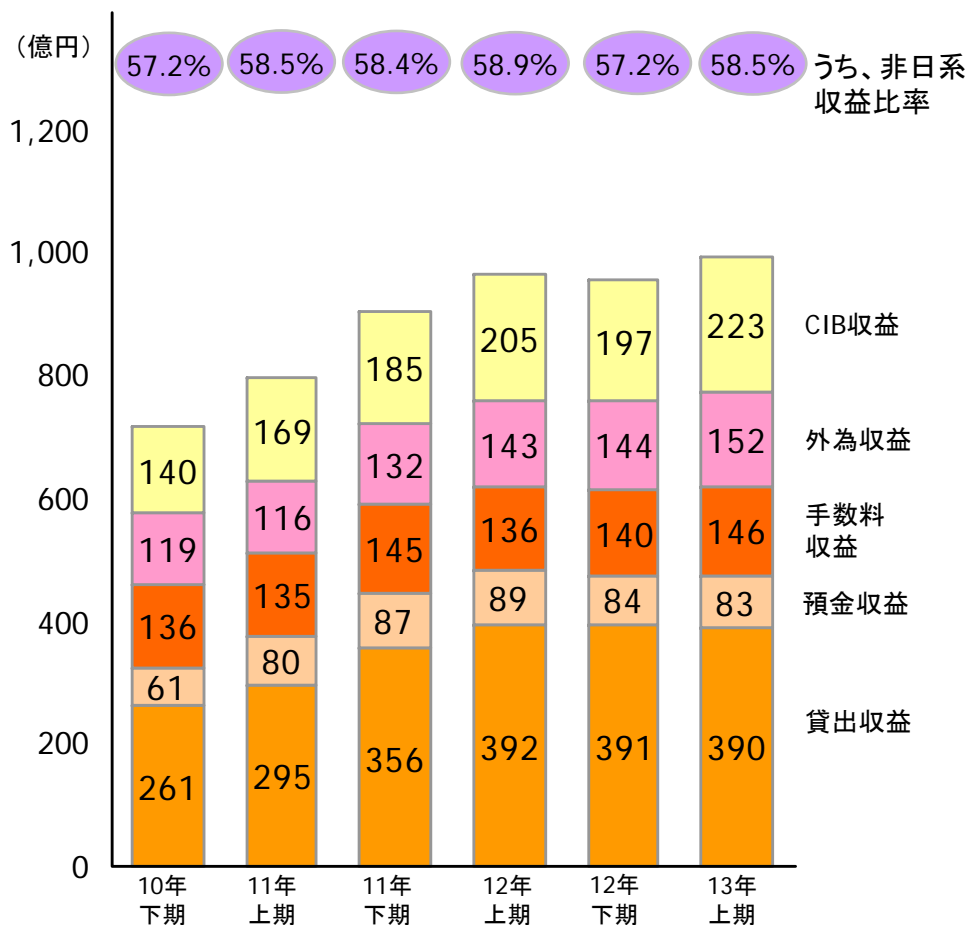
\*2 監査前

\*3 含むリース債権

\*4 THB1=3.20円

- 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

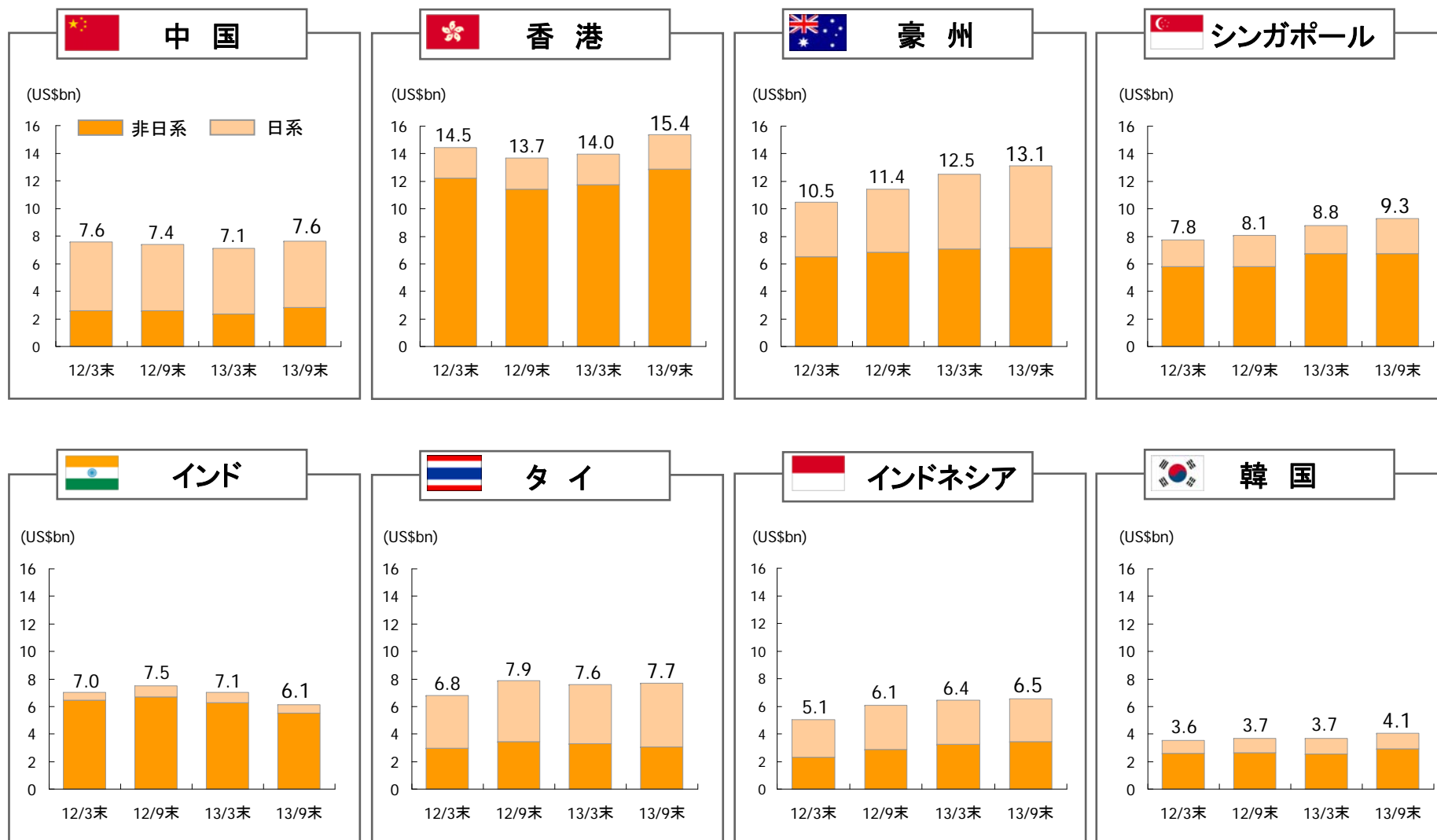


## アジア戦略のポイント

- **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



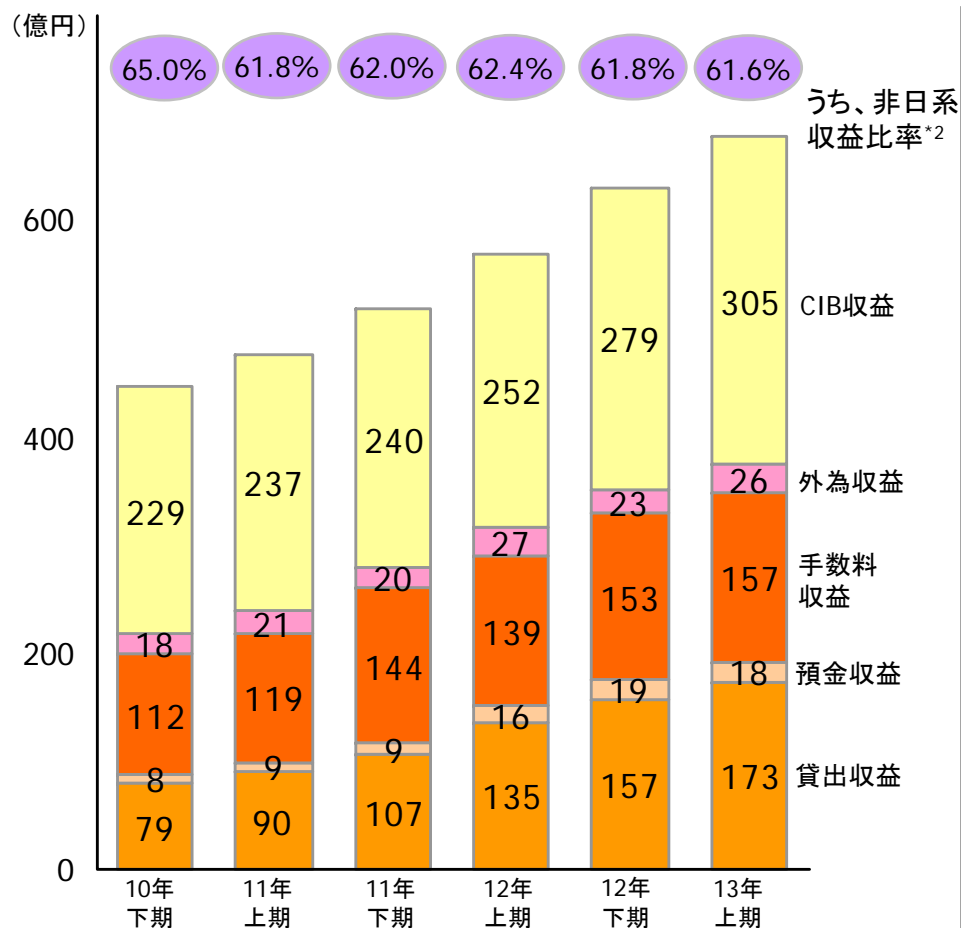
(注) 商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く

# 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P32)**
  - 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)

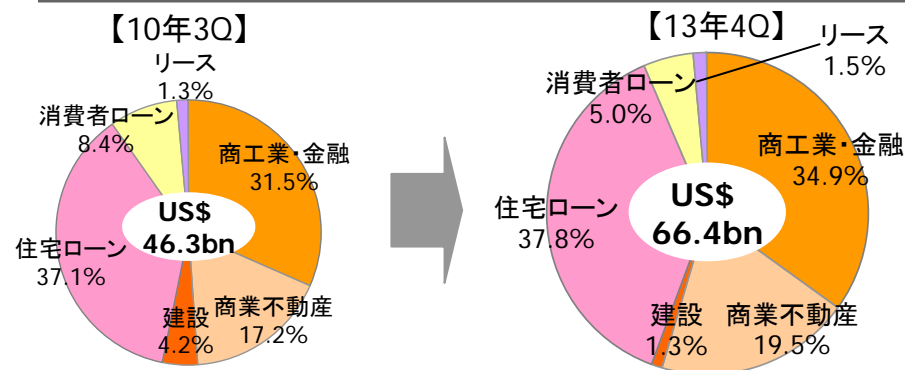


- 金利低下や規制対応コスト増等の逆風下、UNBCの業績は堅調に推移。貸出・預金も順調に増加
- 業務基盤の強化を図るべく、付加価値の高い買収案件に対応

## UNBCの業績

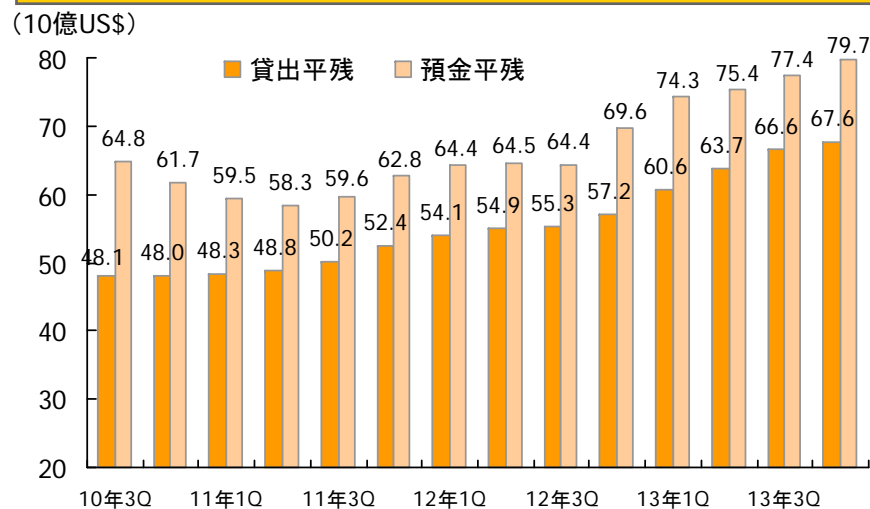
(百万US\$)	11年	12年	13年				
			1Q	2Q	3Q	4Q	
粗利益	3,294	3,420	904	873	919	896	3,592
営業費用	2,415	2,566	713	702	689	689	2,793
業務純益	879	854	191	171	230	207	799
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	▲202	25	▲3	▲3	▲16	▲23	▲45
純利益	778	628	148	142	198	179	667

## 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11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 (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

# 米州戦略(3)

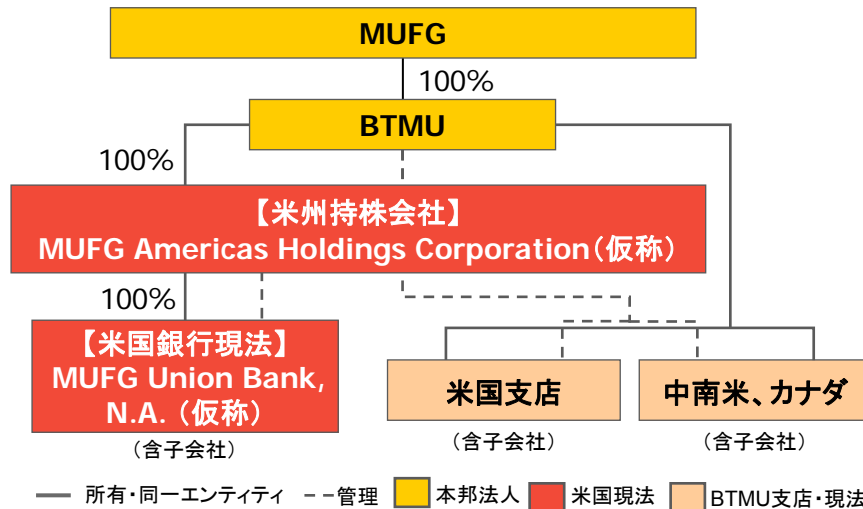


- 14年7月を目処にBTMUとUNBCの業務を統合。BTMU米州事業を一元的に運営する新たな米州持株会社と米国銀行現法を設立予定
- BTMU・UNBC双方の強みを融合し、収益機会の極大化を図る

## 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

# プロジェクトファイナンス



- 13年1-12月のグローバルランキングは第1位。米州1位、欧州・中近東・アフリカ地域3位、アジア・大洋州地域3位、と各地域で高ランクを維持
- ソリューション業務の中核として、人員増強等を梃子に引き続き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1-12月)】

順位	Mandated Arrangers	組成額 (億\$)	件数	昨年 順位
1	<b>MUFG</b>	<b>114.3</b>	<b>108</b>	<b>1</b>
2	State Bank of India	100.9	20	2
3	China Development Bank	83.1	6	45

(出所) Project Finance International誌

【地域別ランキング】	12年1-12月		13年1-12月	
	順位	シェア	順位	シェア
米州	1	11.5%	1	9.3%
欧州・中近東・アフリカ	6	3.2%	3	3.9%
アジア・大洋州	2	5.4%	3	5.0%

(出所) Project Finance International誌

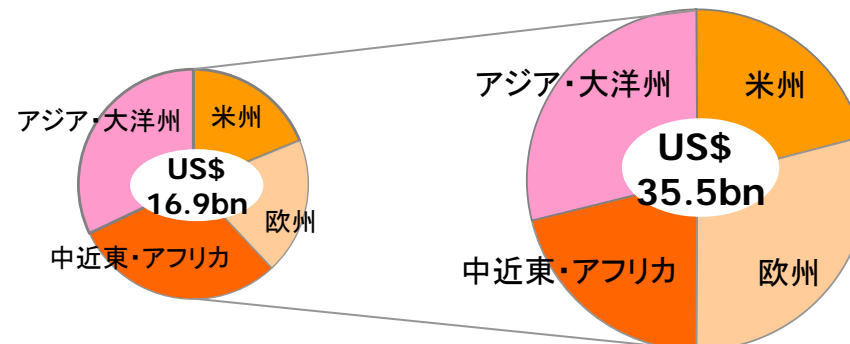
## 強化施策

- 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\*

【10年6月末】

【13年9月末】



\* 商業銀行連結(除くUNBC)

# 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
- 13年の日本企業が関与したクロスボーダーM&A取引で実績トップ
- 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3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 通期	13年				
		1Q	2Q	3Q	4Q	
1 純営業収益	26,102	8,158	8,503	7,932	7,830	32,417
2 純営業収益(DVA控除後)*1	30,504	8,475	8,328	8,103	8,198	33,098
3 営業費用	25,582	6,576	6,728	6,591	7,897	27,785
4 税引前利益(継続事業)	520	1,582	1,775	1,341	▲67	4,632
5 税引前利益(DVA控除後)*1	4,922	1,899	1,600	1,512	301	5,313
6 MSIに帰属する純利益*2	68	962	980	906	181	3,029
7 普通株主帰属純利益*2	▲30	936	803	880	133	2,752

\*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

\*2 4Qの訴訟関連引当金の追加計上を2月4日に公表。13年4Q及び通年の同社に帰属する継続事業による利益へ▲97百万ドルの影響を追加で見込む

## 主な協働案件

- サントリーホールディングスによるビーム社買収
  - サントリーによる総額160億ドルでのビーム社の買収案件(進行中)において、MUMSSがサントリーの単独アドバイザーに就任
- 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
- 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

## M&Aアドバイザー(クロスボーダー案件) (13年1月~13年12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	24	25,087	36.4
2	ゴールドマン・サックス	21	22,559	32.7
3	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	13	13,419	19.4
4	ドイツ銀行グループ	12	8,842	12.8

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 株式引受

(13年1月~13年12月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	166	12,296	26.4
2	大和証券グループ本社	143	7,374	15.8
3	三井住友フィナンシャルグループ	176	6,323	13.6
4	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	127	6,257	13.4

(出所) Thomson Reuters

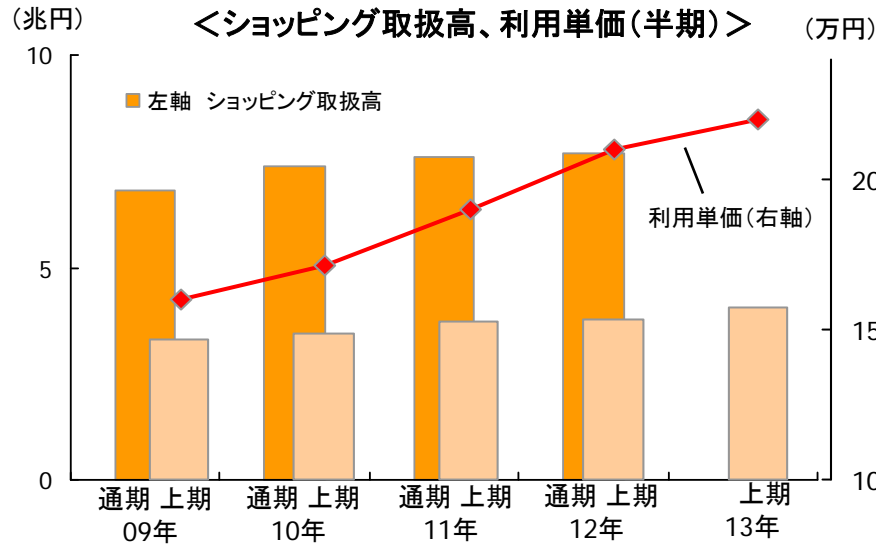
# コンシューマーファイナンス



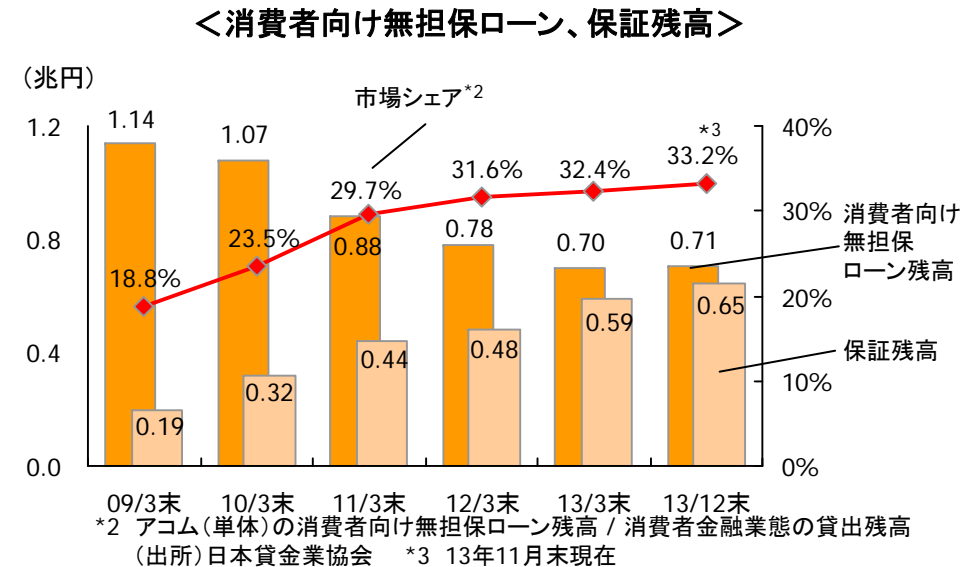
## ● 成長戦略の遂行によるトップラインの増強が課題

- ～ 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

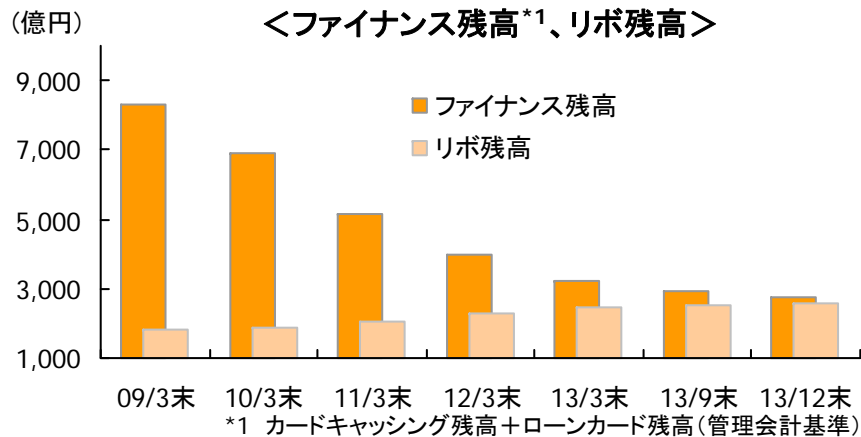
### MUニコス



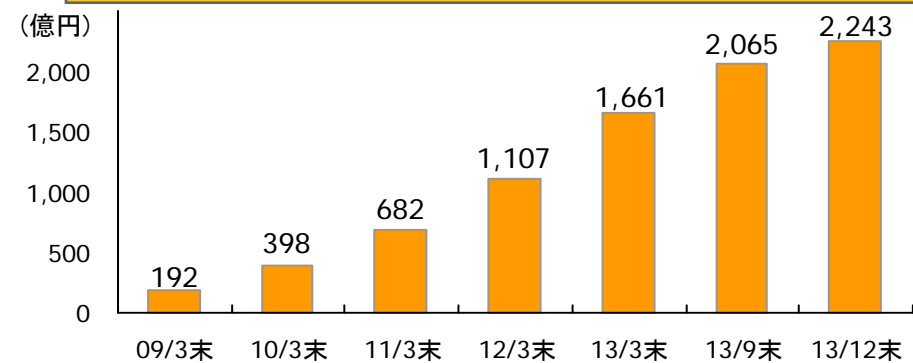
### アコム



### ＜ファイナンス残高\*1、リボ残高＞



### 商銀(バンクイック残高)

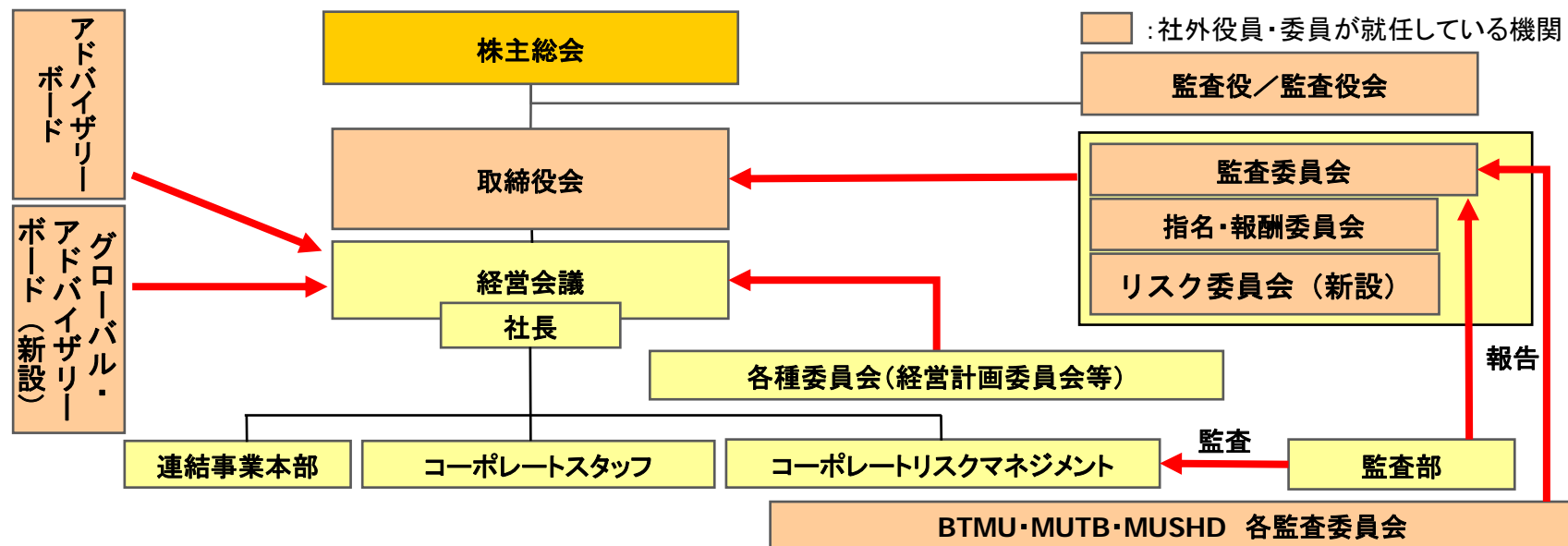


# ガバナンス

# グローバルガバナンス態勢の強化



- グローバル・アドバイザリーボードとリスク委員会を新設し、グループガバナンス態勢を強化



	グローバル・アドバイザリーボード	リスク委員会
位置づけ 目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議の諮問機関</li> <li>・経営全般について、独立した海外の有識者によりアドバイスや提言を受け、経営会議に助言を行うこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会傘下の任意の委員会</li> <li>・グループ全体のリスク管理全般に関する諸事項の審議にあたり、取締役会の決議に資すること</li> </ul>
委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョン・C・デューガン (コヴィンガトン&amp;パーリング法律事務所パートナー、元米国財務省通貨監督庁長官)</li> <li>・ビクター・K・ファン (香港馮氏集団グループ会長、前国際商業会議所名誉会長)</li> <li>・ジョン・V・ルース (前駐日米国大使)</li> <li>・(ジェームス・)サスーン (ジャーディン・マセソン・ホールディングス取締役、元英国財務省商務大臣)</li> <li>・サイモン・SC・テイ (シンガポール国際問題研究所会長、元シンガポール国会議員)</li> <li>・ゲルトルーデ・トゥンペル・グゲレル (オーストリア連邦鉄道ホールディング監査役、元欧州中央銀行役員会専任理事)</li> </ul>	<p>委員長:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・川本 裕子 (非業務執行取締役、早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授)</li> </ul> <p>委員:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・荒木 隆司 (社外取締役、トヨタ自動車株式会社顧問)</li> <li>・有吉 章 (一橋大学国際・公共政策大学院教授)</li> <li>・加川 明彦 (常務取締役、リスク管理担当役員)</li> </ul>

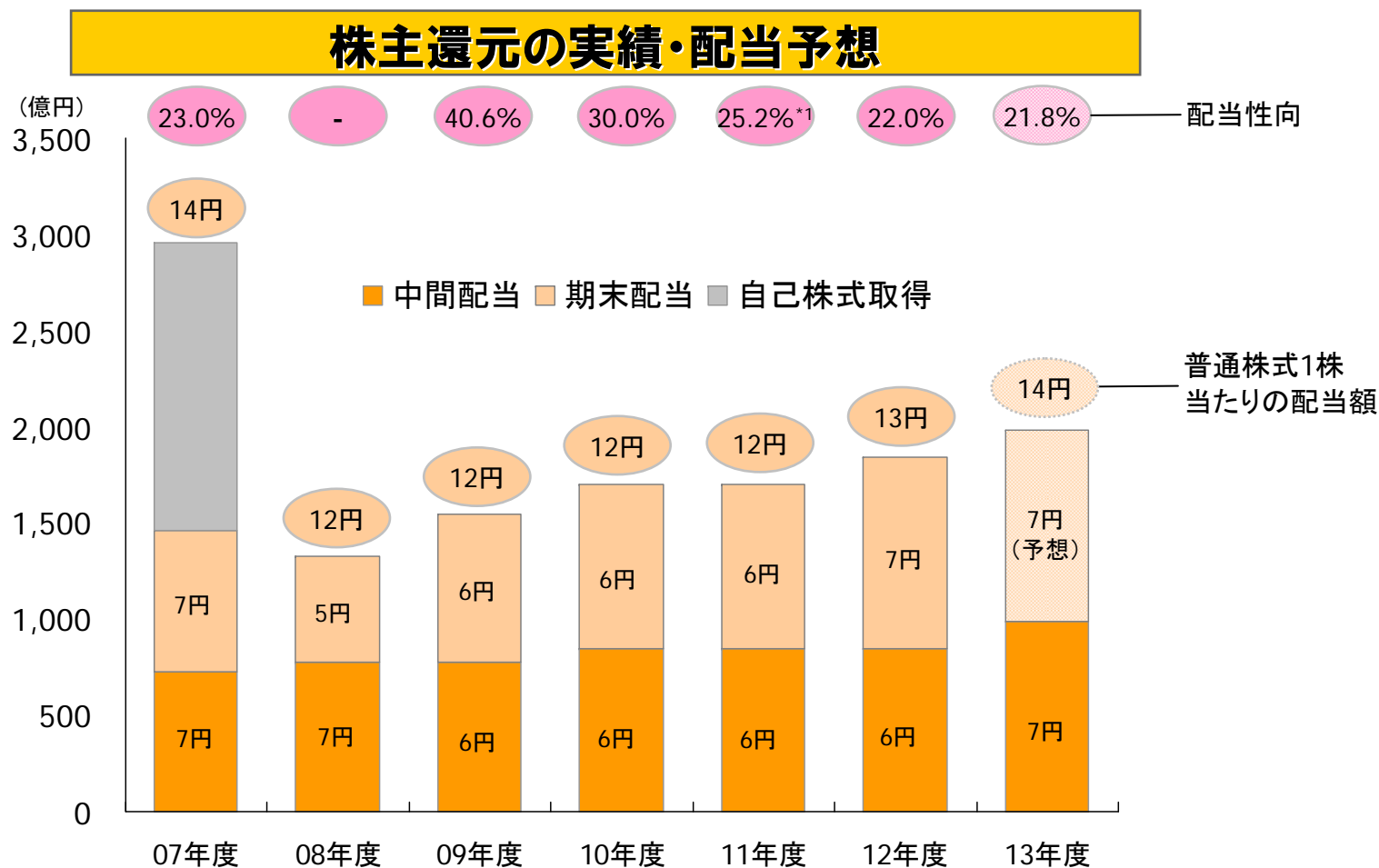
# 資本政策



# 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

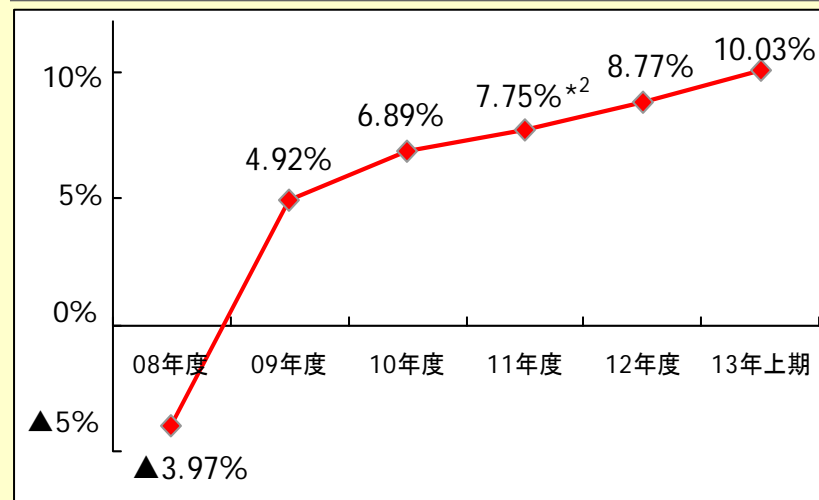


\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 資本活用の考え方

- 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9.1%  
(13年12月末)
    - ・ アユタヤ銀行買収に伴う影響▲0.6%反映済
    - ・ 今後、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バ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



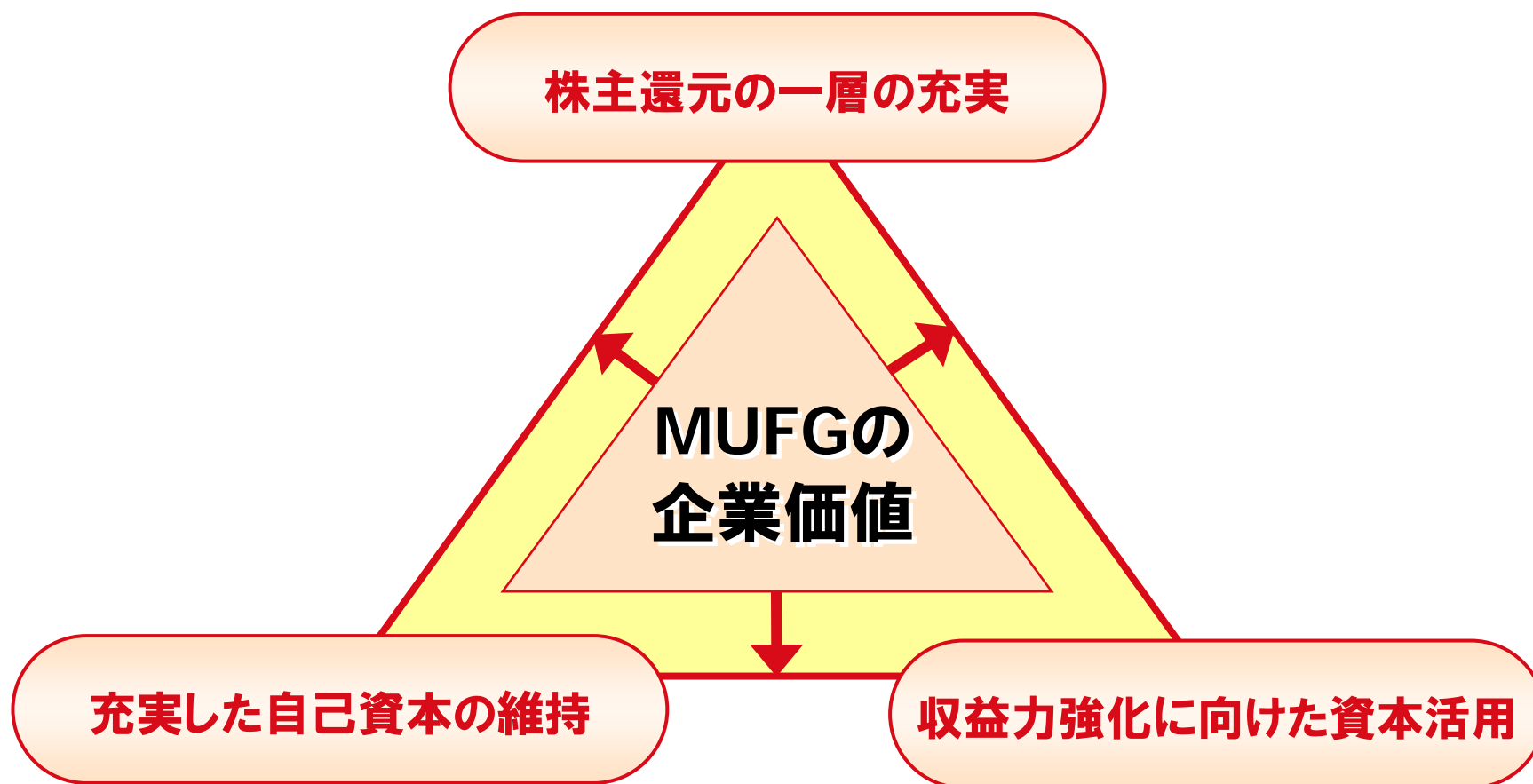
\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

\*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 (銀信合算)	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

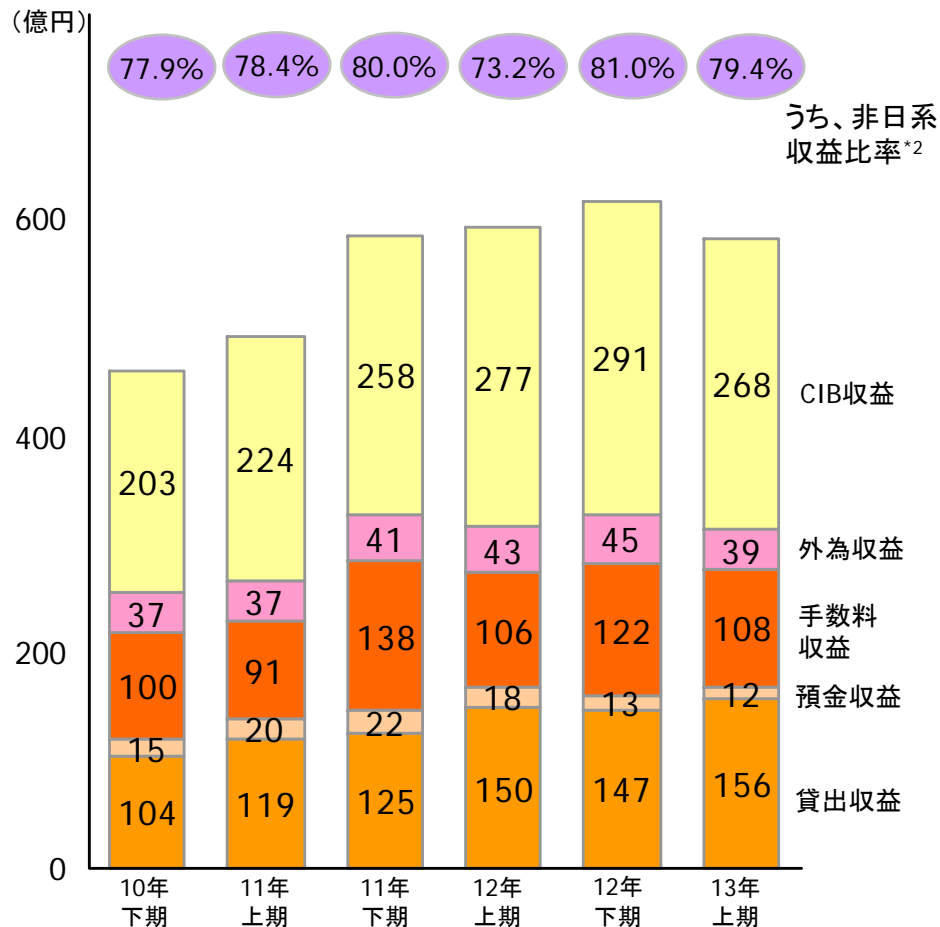
# Appendix: EMEA戦略

【商銀連結】



- 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(13年11月)
- 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

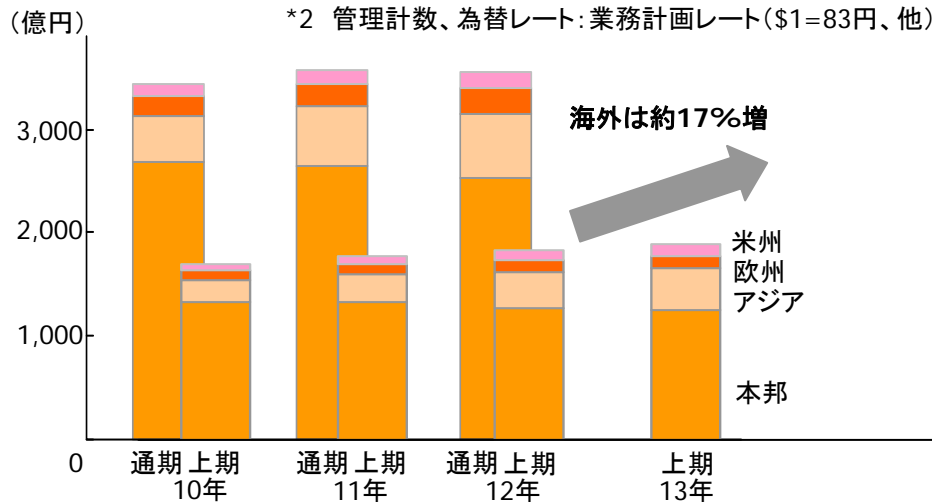
# Appendix:トランザクションバンキング・ビジネス 【商銀連結】



- 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

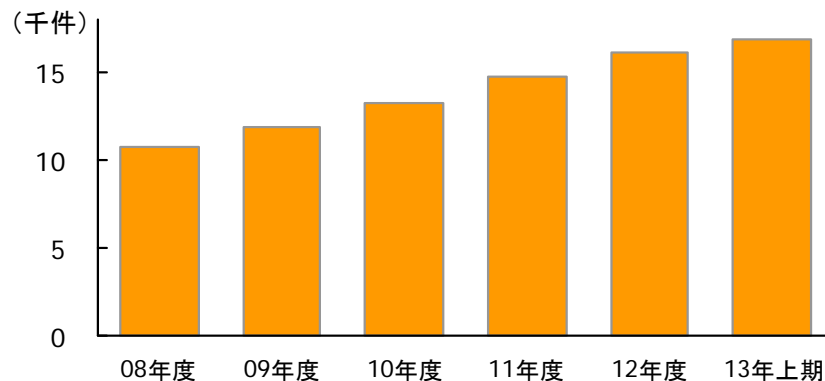
## 粗利益(除くUNBC)\*2



## 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)



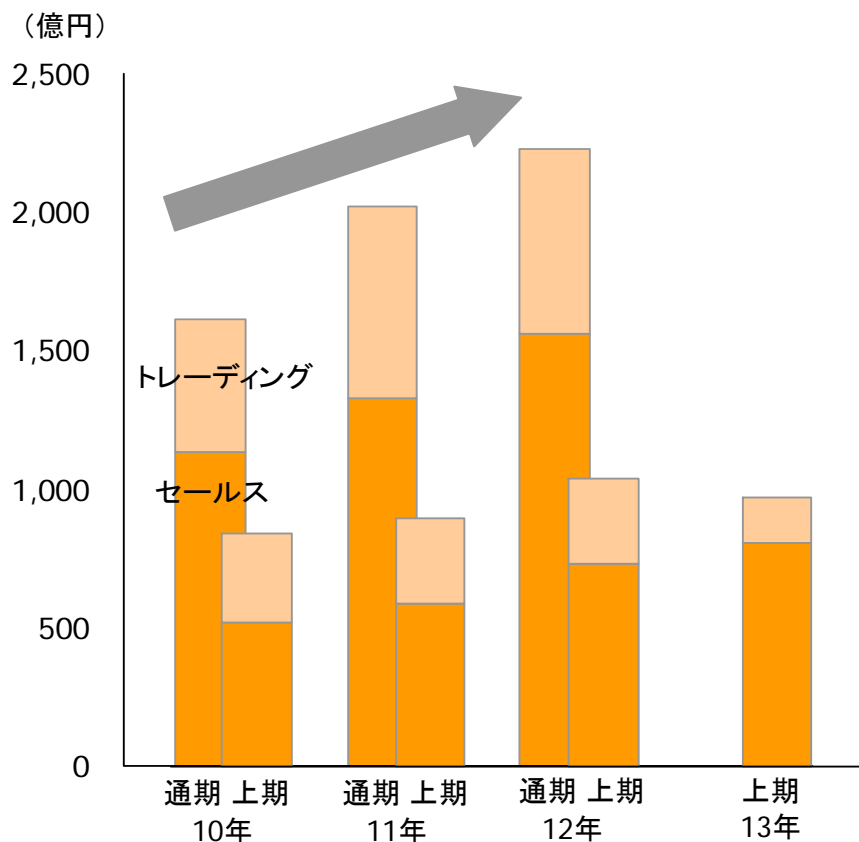
\*3 TSU: Trade Services Utility \*4 GPH: Global Payment Hub

# 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

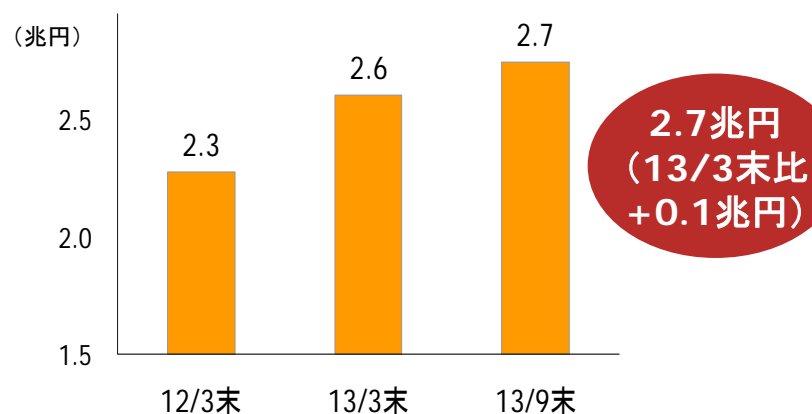


# Appendix:法人・個人一体型ビジネス

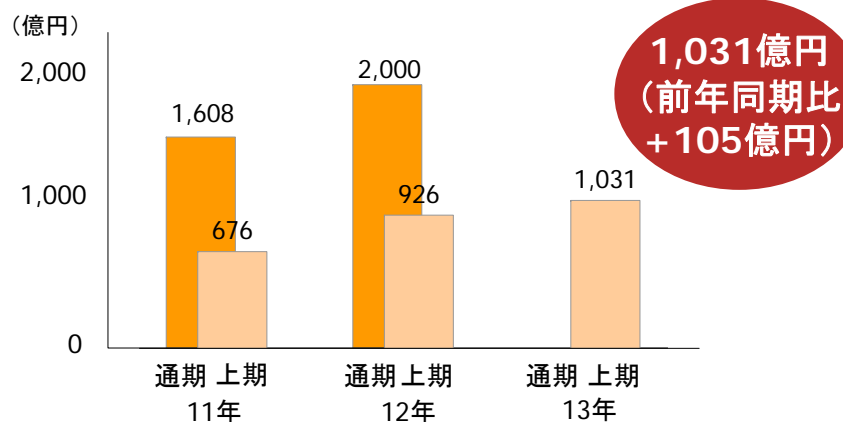


- 法人取引と個人取引の一体型ビジネス拡大に向け、オーナービジネスでは預り資産、職域従業員取引では住宅ローン実行額を拡大。法人・個人一体型ビジネスで、14年度には11年度比100億円規模の収益効果を目指す

## 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**
  - 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年度下期までに、71拠点到拡大
  - 14年度も更なる拡大を継続

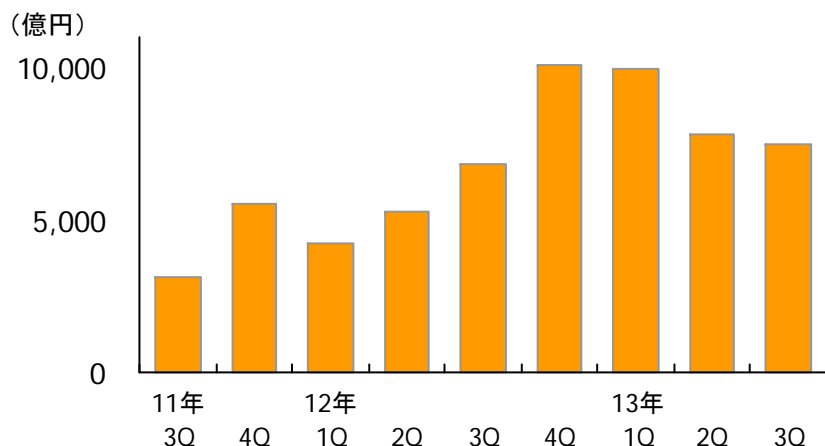
\*1 14年3月に三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券に社名変更予定

# Appendix:運用商品販売



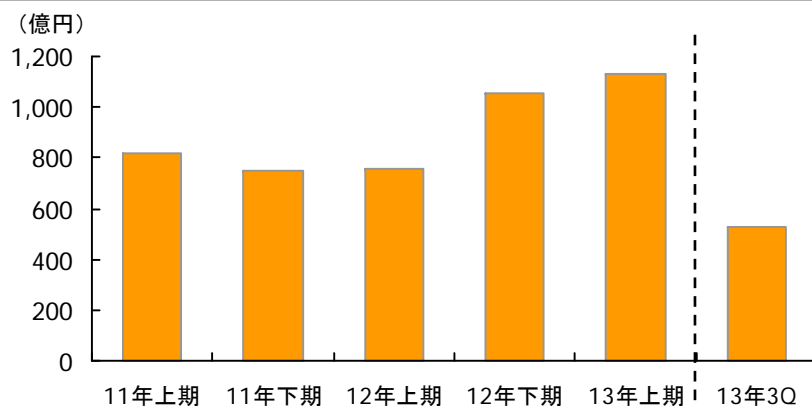
- 投資信託・金融商品仲介を中心に、運用商品は販売額・収益ともに順調に推移。14年度には運用商品販売収益で11年度比約40%増を計画
- 引き続き総合金融グループとして各社間の連携を強化

## 株式投信販売額\*1



\*1 BTMU+MUTB+MUMSS 管理計数

## 運用商品販売収益\*2



\*2 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\*3 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\*4 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

- 14年3月、三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券をMUMSS子会社化。証券間の連携強化により日本最大規模のウェルスマネジメント・ビジネスを一層強化
- 銀証協働によりオーナー取引を推進

\*3 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12月末現在63拠点に設置）

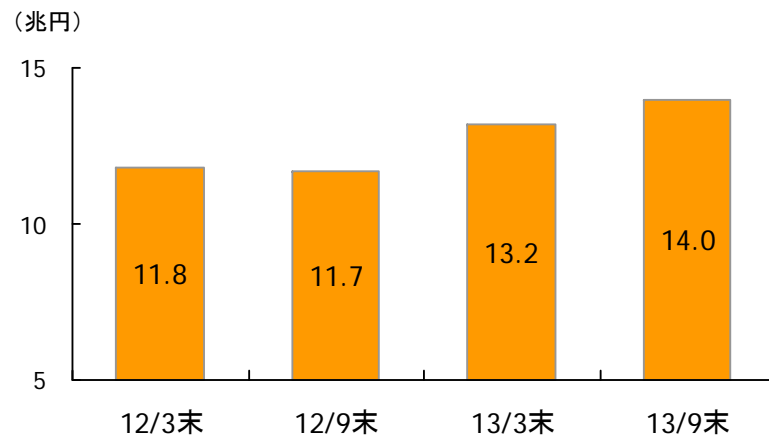
\*4 運用資産、不動産、遺言・信託等の専門性・知見を有し、提案型の資産営業推進を担う高スキル部隊。13年12月末現在で140名の人材を配置

# Appendix:内外資産運用・管理戦略

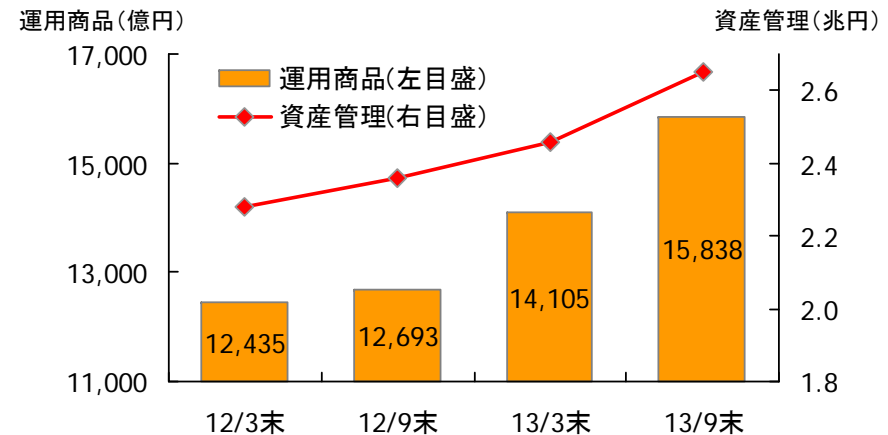


- 年金業務: 銀信協働による顧客基盤拡大、制度・運用両面でのコンサルティングに注力
- 投信業務: NISA向けMUFGグループ共通商品を投入、残高拡大へ販社対応推進
- グローバル: 出資・提携も活用し、多様化する資産運用・資産管理ニーズへの対応を加速

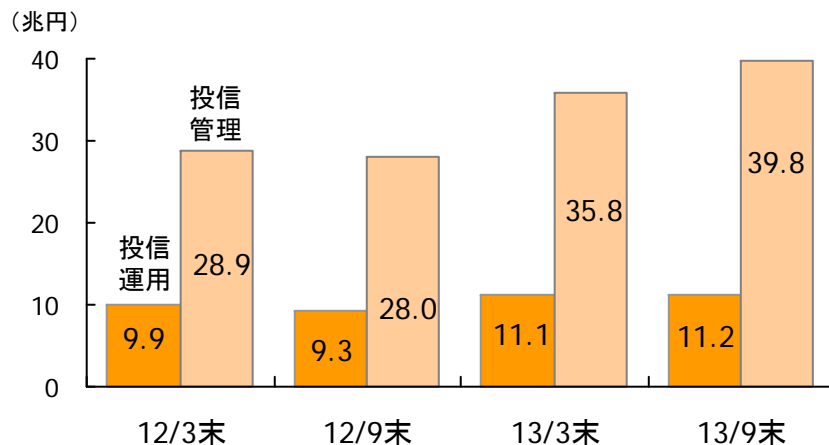
## 年金信託残高



## DC運用商品・資産管理残高



## 投信運用・管理残高

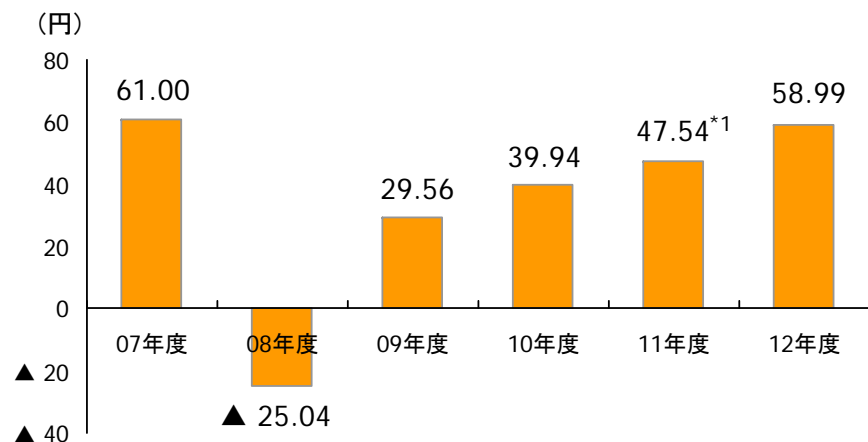


## グローバル展開

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)

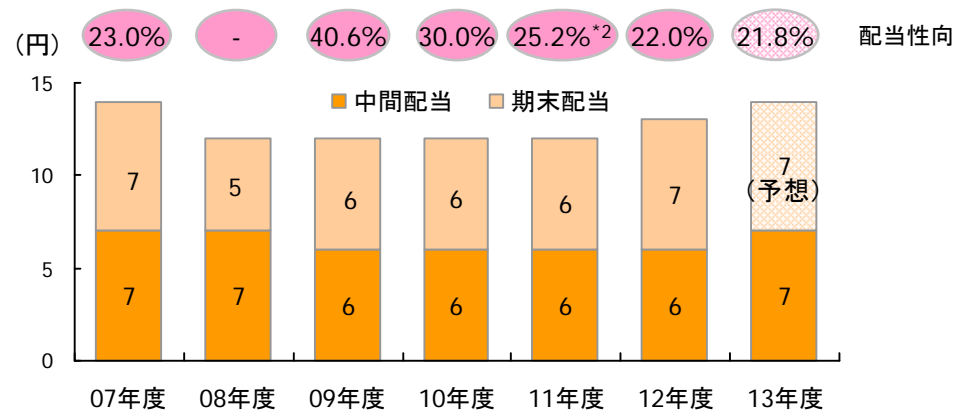
- 同社は資産管理残高約10兆円を有し、幅広い運用ストラテジーに対応する資産管理サービスの提供実績をもつ
- 同社の世界6カ国7拠点のネットワークも活用し、資産管理業務のグローバル展開を加速
- 本邦顧客向けセミナー等を通じた顧客基盤拡大、同社顧客向けMUFGサービスのクロスセルや高付加価値商品の提供を通じたシナジー発現を目指す

## 一株当たり当期純利益



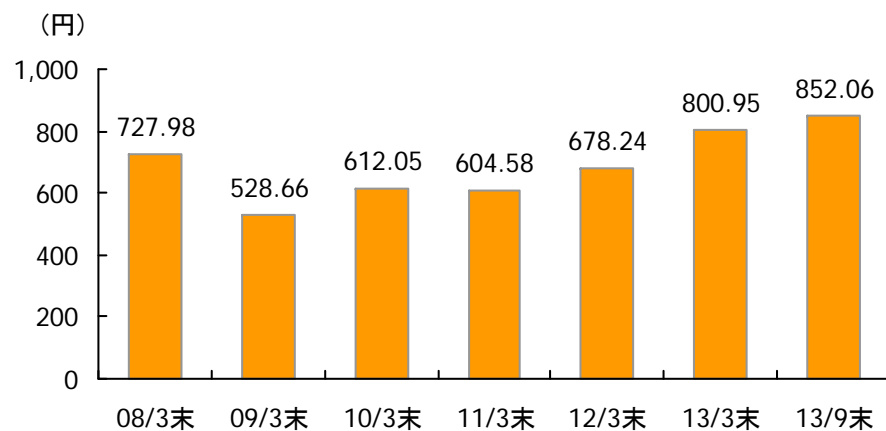
\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

## 一株当たり配当金／配当性向

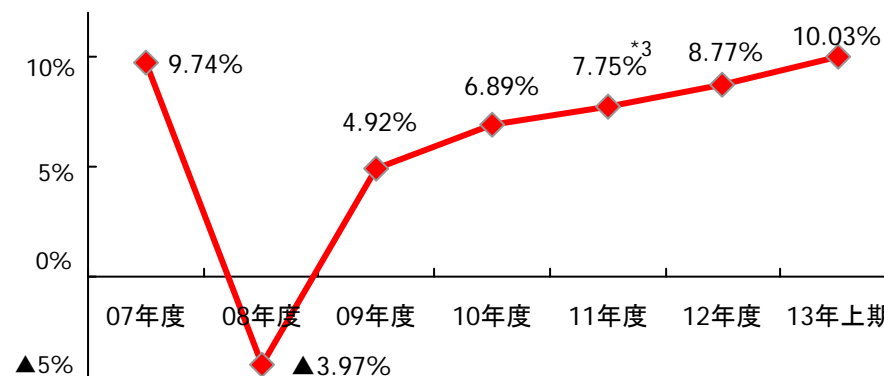


\*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 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%