



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 2013年度決算説明会

2014年5月22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。

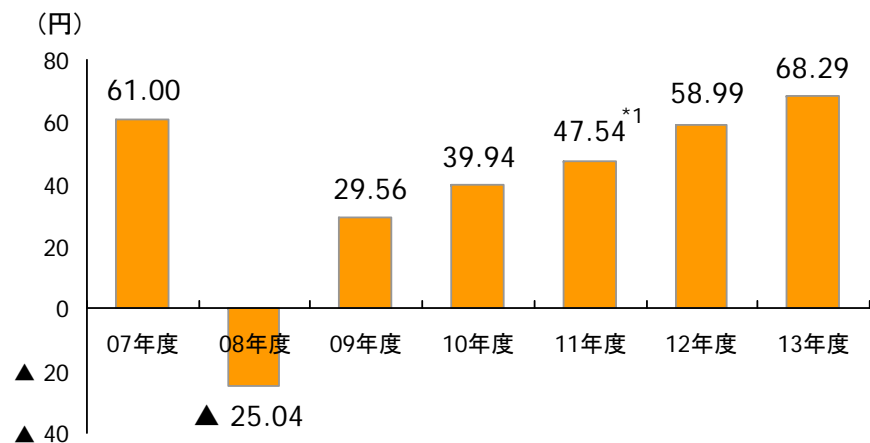
また、本書に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本書の「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>

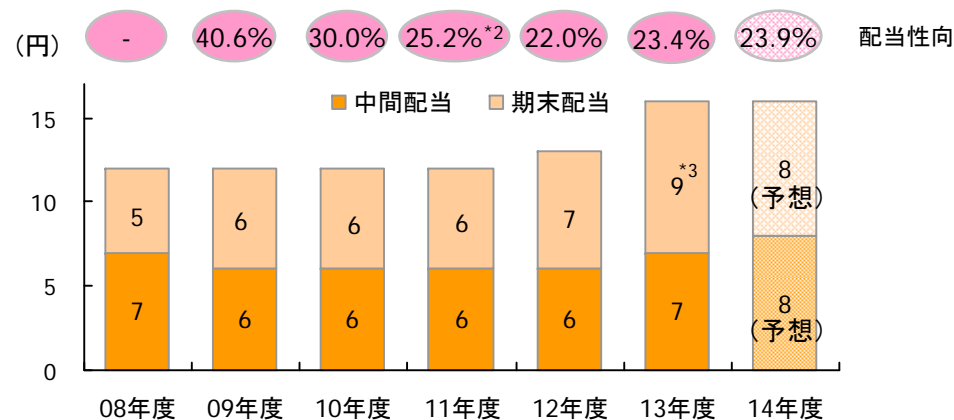
連結	: 三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
2行合算	: 三菱東京UFJ銀行(単体)と三菱UFJ信託銀行(単体)の単純合算
商銀連結	: 三菱東京UFJ銀行(連結)

## 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

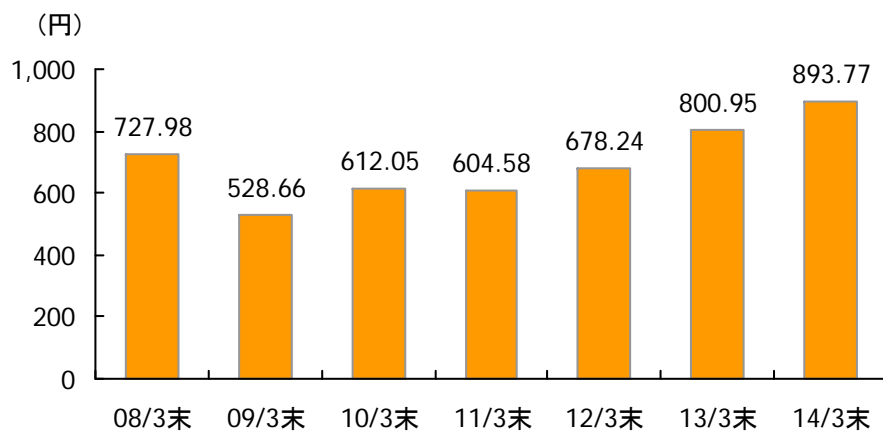
## 一株当たり配当金／配当性向



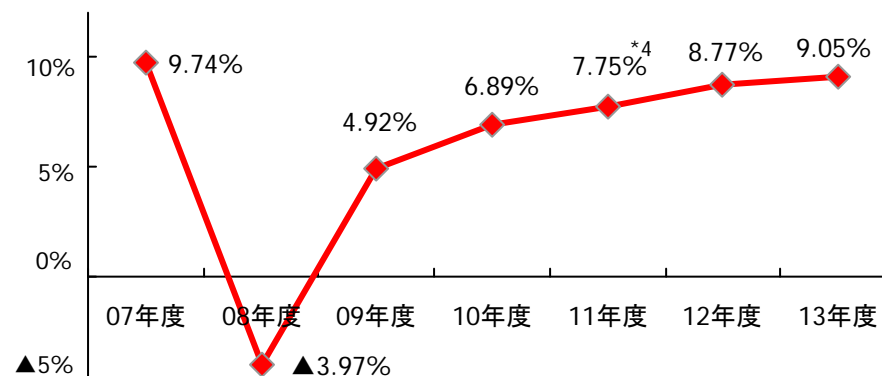
\*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。  
影響を除く前では17.6%

\*3 13年度期末配当については、14年6月27日に開催予定の定時株主総会において承認されることを前提

## 一株当たり純資産



## ROE



\*4 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%

# 中期経営計画 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	13年度実績	14年度目標
<b>成長性</b>	連結営業純益(顧客部門)*1	10,360億円	12,570億円	11年度比約20%増
<b>収益性</b>	連結経費率	56.9%	60.9%	50%台後半
	(2行合算)	50.4%	55.5%	50%台前半
	連結当期純利益RORA*2*3	0.8%	0.99%	0.9%程度
	連結ROE*2	7.75%	9.05%	8%程度
<b>健全性</b>	普通株式等Tier1比率(完全実施)*3	9%程度	11.1%	9.5%以上
			9.5%*4	

\*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

\*4 有価証券評価差額影響除きベース

部門別営業純益 11年度実績		13年度実績	14年度目標 (11年度比)
リテール	3,147億円	3,287億円	15%増
法人	4,191億円	4,861億円	15%増
国際	2,493億円	3,774億円	35%増
受託財産	528億円	648億円	45%増

## 2013年度決算の概要

● 2013年度の総括	6
● 2013年度決算サマリー(P/L)	7
● 2013年度決算(P/L)における補足説明	8
● 連結事業本部別業績概要	9
● 2013年度決算サマリー(B/S)	10
● 貸出金・預金	11
● 国内預貸金利回り	12
● 内外貸出月次推移	13
● 法人連結事業本部収益推移	14
● 貸出資産	15
● 保有有価証券	16
● 経費・保有株式	17
● 自己資本	18
● 三菱UFJ証券ホールディングス	19
● コンシューマーファイナンス	20
● MUニコスに係わるのれんの減損	21
● 2014年度業績目標	22

## 成長戦略

● 成長戦略	24
● 海外戦略	25
● アジア戦略(1)~(3)	26
● 米州戦略(1)~(3)	29
● モルガン・スタンレーとの戦略的提携	32
● 国内法人ビジネス(1)~(2)	33
● 運用商品販売(1)~(2)	35
● コンシューマーファイナンス	37

## ガバナンス

● ガバナンス態勢の強化	39
--------------	----

## 資本政策

● 株主還元の一層の充実	41
● 効率的な資本活用	42
● 資本政策	43
● 中長期的に目指す姿	44

## Appendix

# 2013年度決算の概要

# 2013年度の総括



- **当期純利益は9,848億円(1株当たり当期純利益は68.29円)**

**前年度比1,322億円の増益**

- 通期業績目標9,100億円比、達成率108%
- 証券を初め、UNBC・MS等の貢献もあり、連単差は1,982億円

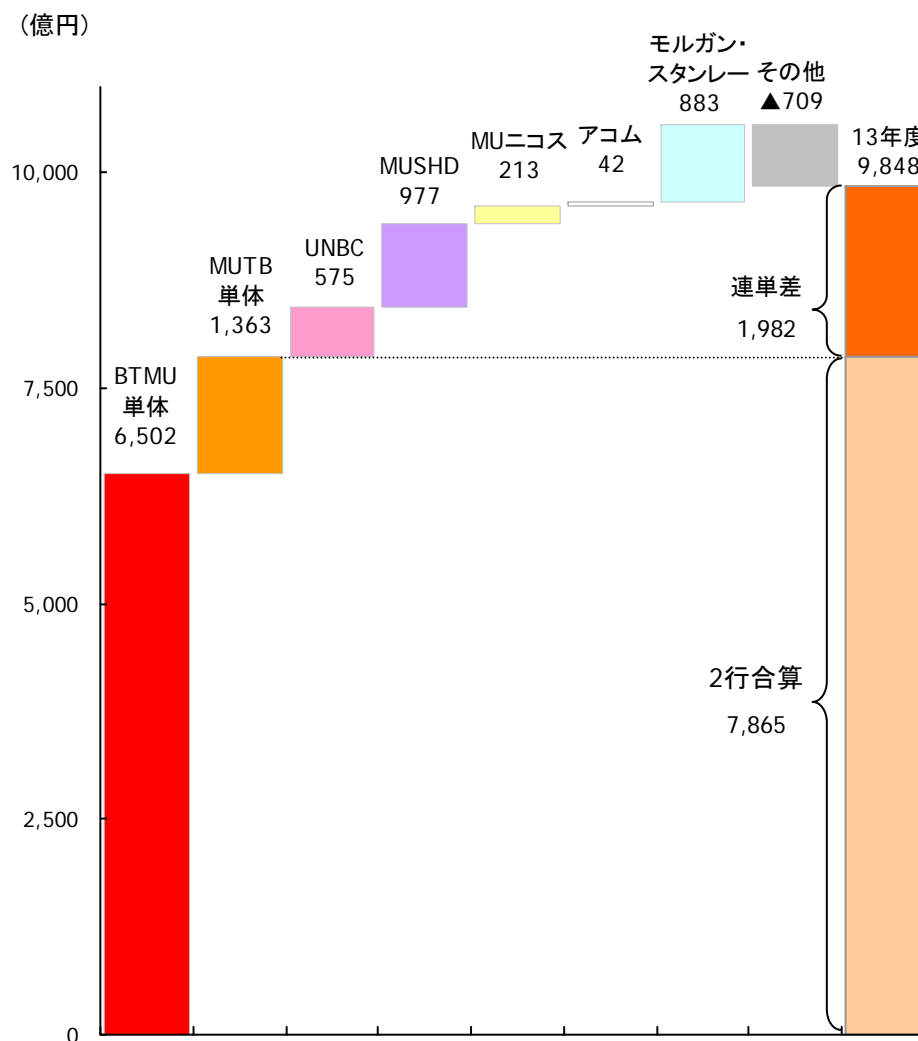
- **中期経営計画の各施策も進展**

- 顧客部門収益が伸張
- 国内法人貸出の残高増加が大企業から中堅企業まで浸透。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
  - ・タイのBAYを連結子会社化(13年12月)、出資比率は72%。1年以内を目処にBTMUバンコック支店と統合

- **増配により株主還元を充実**

- 13年度は12年度比3円増配の16円、14年度も16円を予想

## 当期純利益内訳\*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、手数料収益やセールス&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も、債券関係損益除きでは増加

## ● 与信関係費用総額

- 一般貸倒引当金の戻入を主因に118億円の戻入

## ● 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大幅改善

## ● 特別損益

- 三菱UFJニコスに係わるのれんの減損を主因として1,517億円の損失

## ● 当期純利益

- 以上の結果、当期純利益は1,322億円増益の9,848億円

(単位:億円)

	12年度	13年度	増減
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	37,534	1,192
2 資金利益	18,168	18,786	617
3 信託報酬+役務取引等利益	11,373	12,687	1,313
4 特定取引利益+その他業務利益	6,799	6,061	▲ 738
5 うち国債等債券関係損益	3,367	1,428	▲ 1,938
6 営業費(▲)	20,950	22,893	1,943
7 連結業務純益	15,392	14,641	▲ 750
8 与信関係費用総額*1	▲ 1,156	118	1,275
9 株式等関係損益	▲ 536	1,445	1,982
10 株式等売却損益	336	1,575	1,238
11 株式等償却	▲ 873	▲ 129	743
12 持分法による投資損益	520	1,124	604
13 その他の臨時損益	▲ 777	▲ 382	394
14 経常利益	13,441	16,948	3,506
15 特別損益	96	▲ 1,517	▲ 1,614
16 法人税等合計	▲ 3,957	▲ 4,399	▲ 442
17 当期純利益	8,526	9,848	1,322
18 1株当たり利益(円)	58.99	68.29	9.29

\*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年度決算(P/L)における補足説明

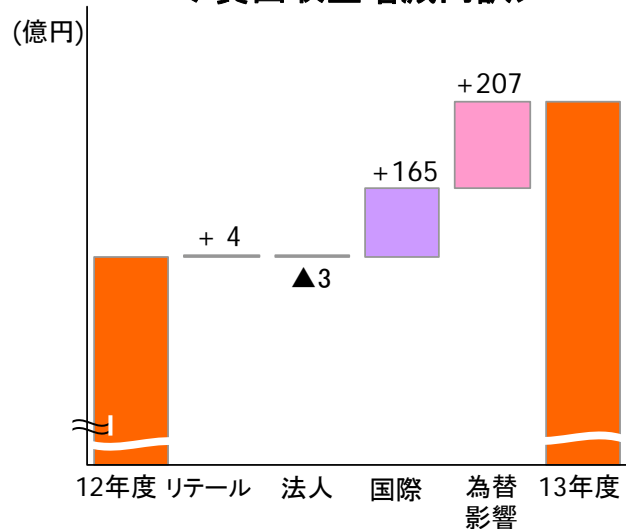
## 主な資金利益増減内訳(管理計数)

	(億円)	前年度比
1 全体		617
2 2行合算		▲99
3 貸出収益	373	
4 預金収益	▲470	
5 市場収益他	12	
6 子会社	716	
7 MUニコス+アコム	▲44	
8 UNBC	711	

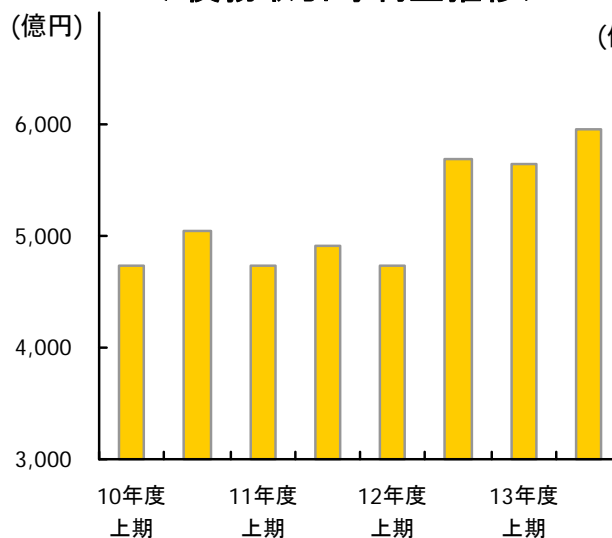
## 主な役務取引等利益増減内訳(管理計数)

	(億円)	前年度比
1 全体		1,180
2 2行合算		539
3 運用商品	256	
4 投資銀行(国内)	173	
5 子会社	641	
6 MUSHD	498	
7 MUニコス	90	

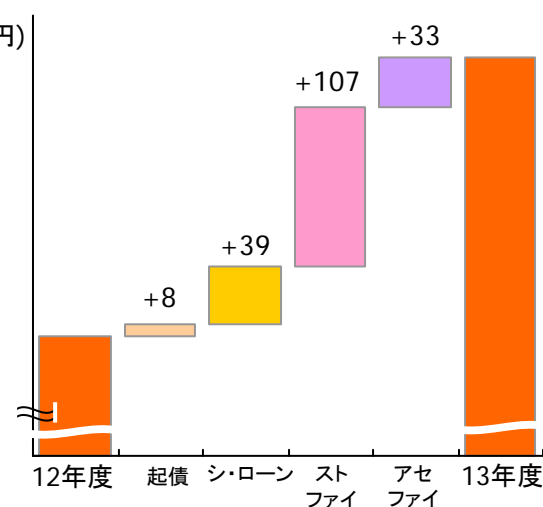
### < 貸出収益増減内訳 >



### < 役務取引等利益推移 >



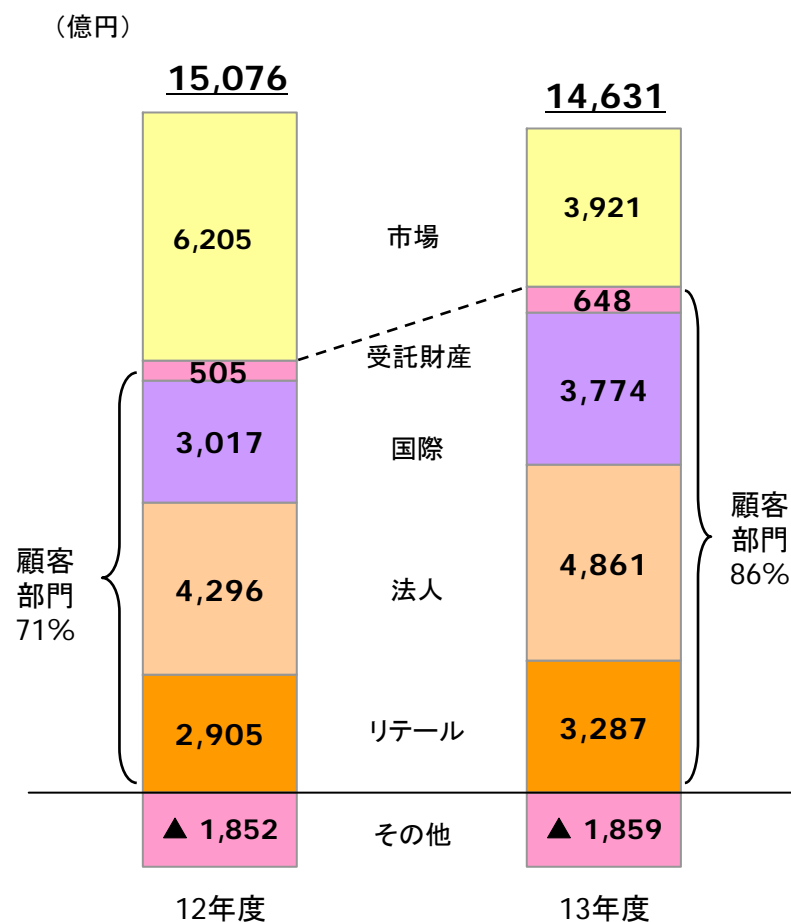
### < 投資銀行(国内)増減内訳 >



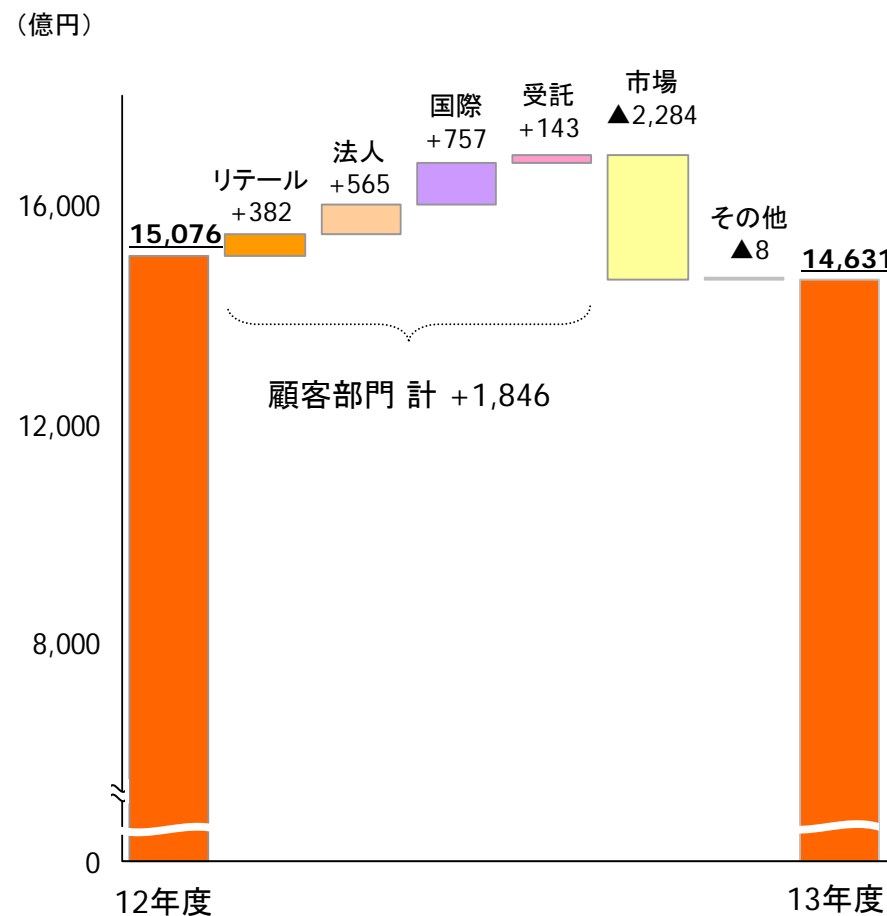
# 連結事業本部別業績概要

- 各種施策やグループ協働の取り組みにより、顧客4部門はいずれも伸張。顧客部門営業純益は前年度比1,846億円増加

## 連結事業本部別営業純益\*1



## 営業純益増減内訳



\*1 管理ベースの連結業務純益

# 2013年度決算サマリー(B/S)

(単位: 億円)

## ● 貸出金

- 国内法人貸出および海外貸出の増加が継続し、13年3月末比、同9月末比とも増加

## ● 有価証券

- 13年3月末比は国債の減少を主因に、同9月末比は外債の減少を主因に減少

## ● 預金

- 個人預金、法人預金、海外預金のいずれも増加し、13年3月末比、同9月末比とも増加

## ● 開示債権

- 破産更生等債権、危険債権および要管理債権がいずれも減少し、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

- 国債および外債の評価損益悪化を主因に13年3月末比は減少、同9月末比は国内株式および国債の評価益増加を主因に増加

	14年3月末	13年3月末比	13年9月末比
1 資産の部合計	2,581,319	236,332	159,089
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,020,385	106,353	66,916
3 貸出金(銀行勘定)	[1,019,389]	[106,393]	[66,936]
4 うち住宅ローン <sup>*1</sup>	163,477	▲2,426	▲426
5 うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	413,128	9,687	8,654
6 うち海外貸出 <sup>*3</sup>	339,070	84,694	55,612
7 有価証券(銀行勘定)	745,155	▲50,112	▲25,982
8 うち国内株式	49,982	2,755	▲1,619
9 うち国債	406,499	▲80,580	▲6,202
10 うち外国債券	214,318	25,622	▲20,436
11 負債の部合計	2,430,190	220,400	151,244
12 預金	1,447,602	130,631	86,319
13 うち個人預金(国内店)	688,672	15,244	8,154
14 純資産の部合計	151,128	15,932	7,845
15 金融再生法開示債権 <sup>*1</sup>	14,181	▲2,787	▲1,035
16 開示債権比率 <sup>*1</sup>	1.41%	▲0.38%	▲0.16%
17 その他有価証券評価損益	18,699	▲152	589

\*1 2行合算+信託勘定 \*2 政府等向け貸出除き

\*3 海外支店+UNBC+BAY+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

# 貸出金・預金

## ● 連結貸出金残高102.0兆円

(13年9月末比+6.6兆円)

<主な増減要因>

■ 住宅ローン	▲0.0兆円
■ 国内法人貸出 <sup>*1</sup>	+0.8兆円
(うち大企業 <sup>*2</sup> )	(+0.6兆円)
(うち中堅・中小 <sup>*2</sup> )	(+0.2兆円)
■ 海外貸出 <sup>*3</sup>	+5.5兆円
(除く為替影響)	(+3.7兆円)
(うちBAY)	(+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+BAY + BTMU(中国) + BTMU(オランダ)

\*4 銀行勘定+信託勘定

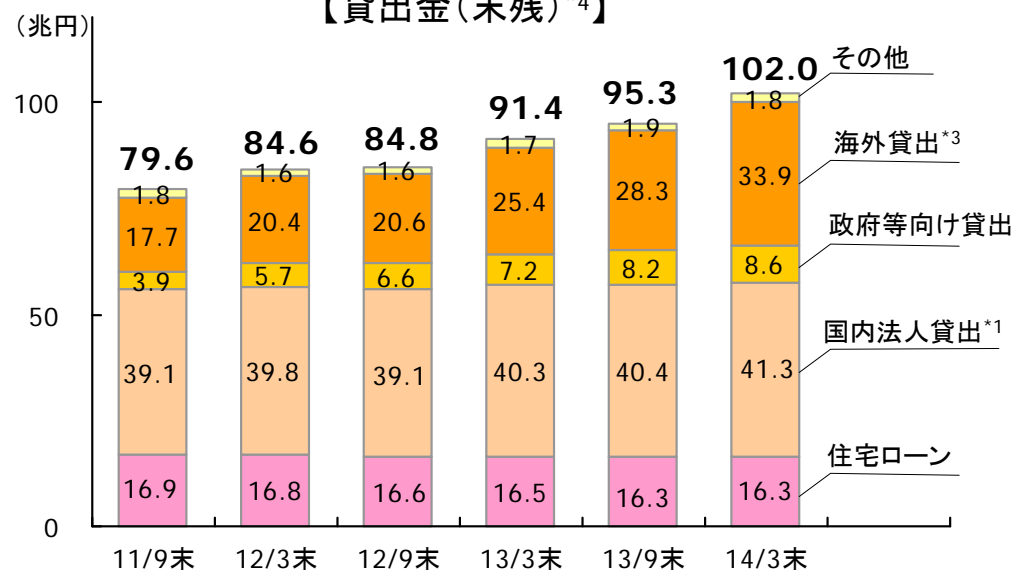
## ● 連結預金残高144.7兆円

(13年9月末比+8.6兆円)

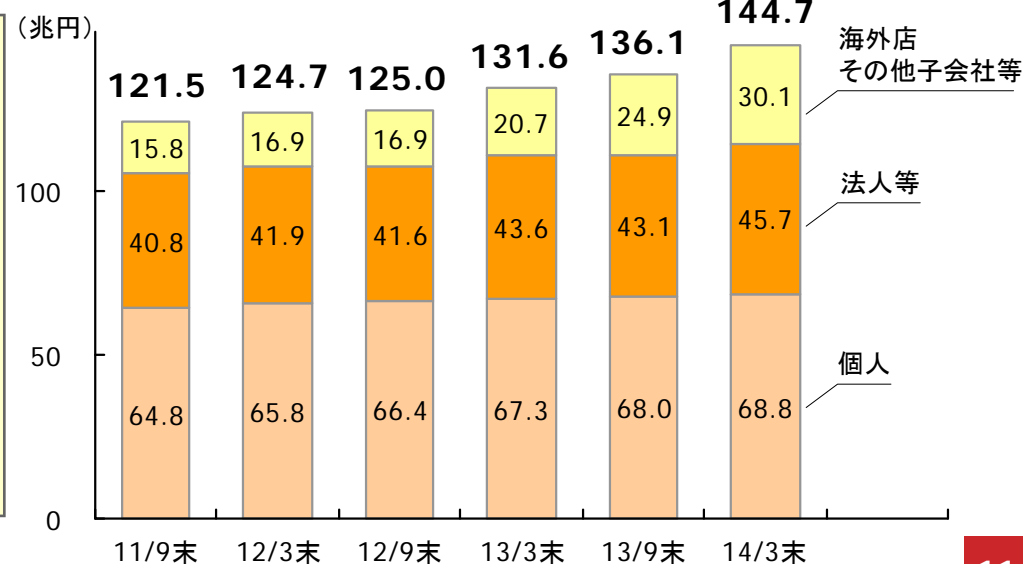
<増減要因>

■ 個人預金	+0.8兆円
■ 法人等預金	+2.5兆円
■ 海外店その他	+5.2兆円
(除く為替影響)	(+3.5兆円)
(うちBAY)	(+2.5兆円)

【貸出金(末残)<sup>\*4</sup>】



【預金(末残)】



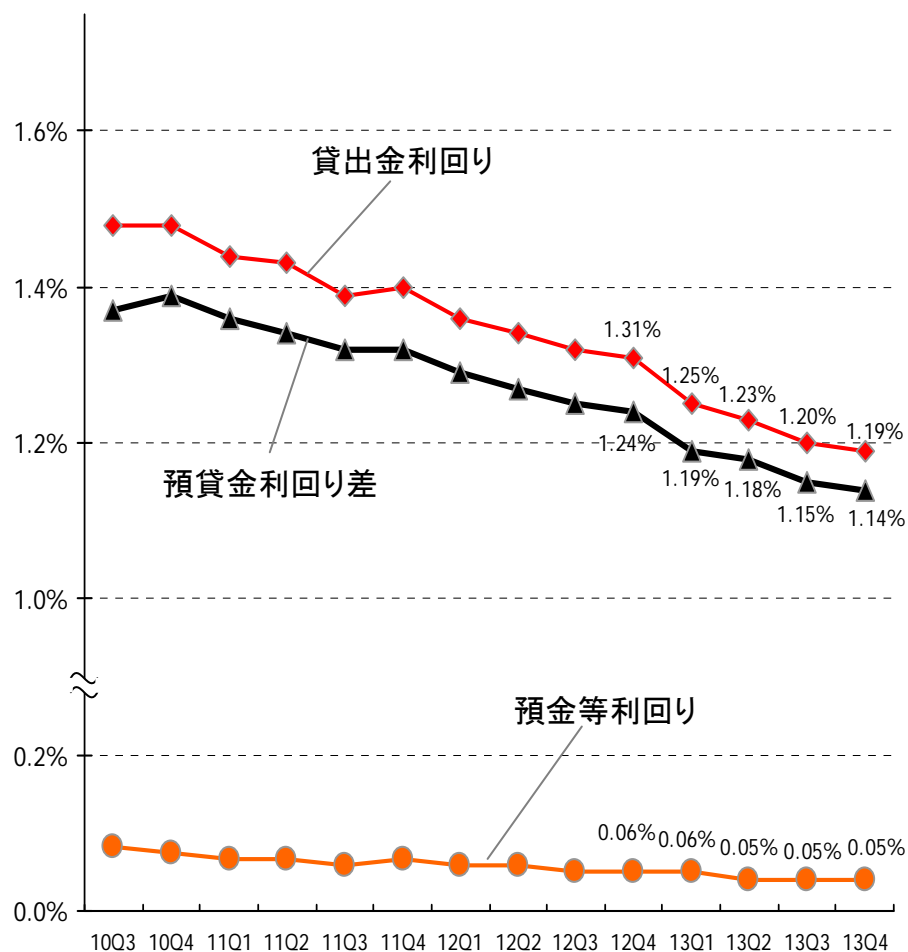
# 国内預貸金利回り

【2行合算】

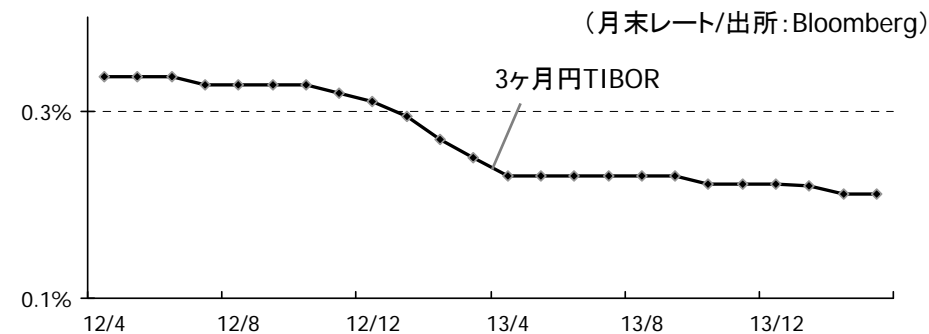


- 13年4Qの国内貸出金利回り(政府等向け貸出除き)は、3Q比ほぼ横這い
- 大企業向け貸出利鞘はほぼ横這いの推移

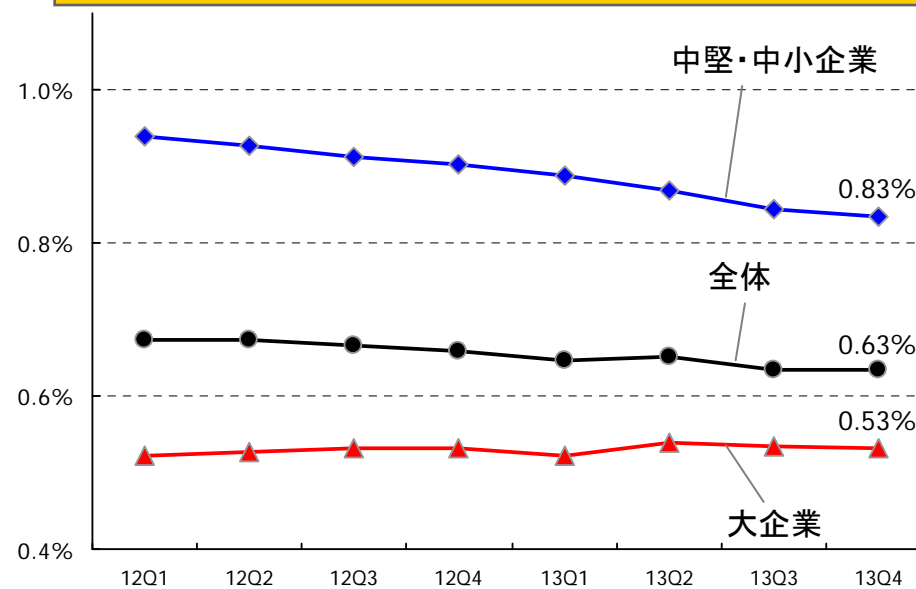
## 国内預貸金利回りの推移(政府等向け貸出除き)



## (ご参考)市場金利の推移



## (ご参考)国内法人貸出利鞘\*1(政府等向け貸出除き)



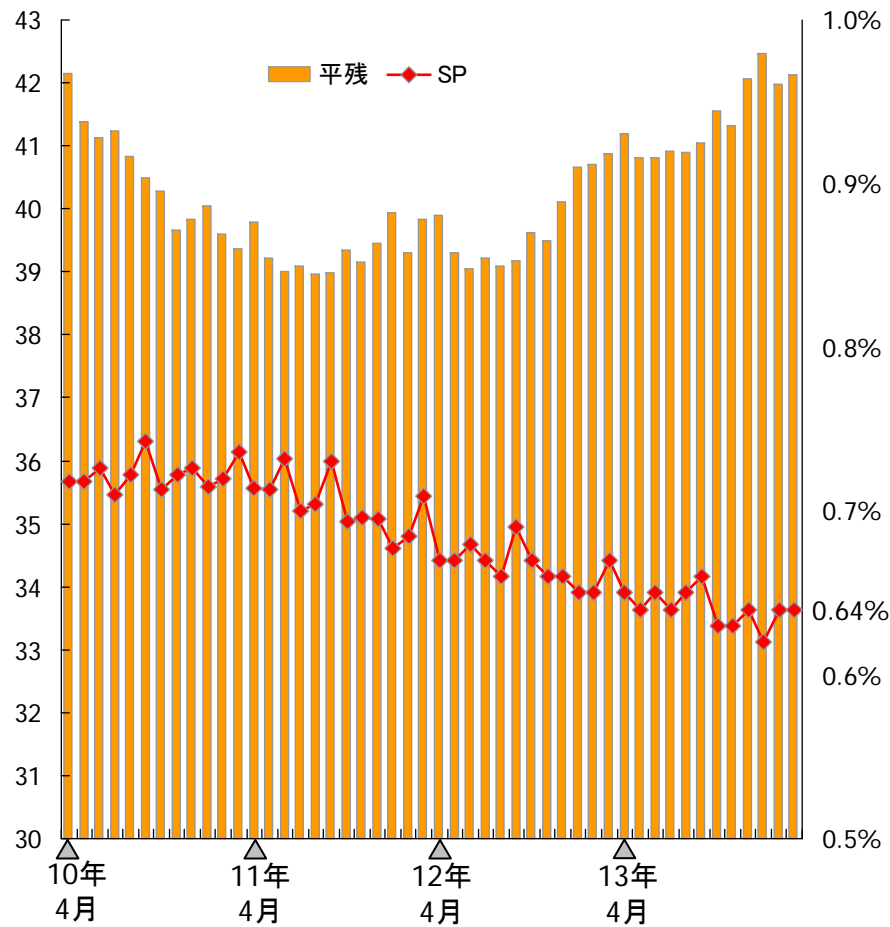
\*1 管理計数

# 内外貸出月次推移



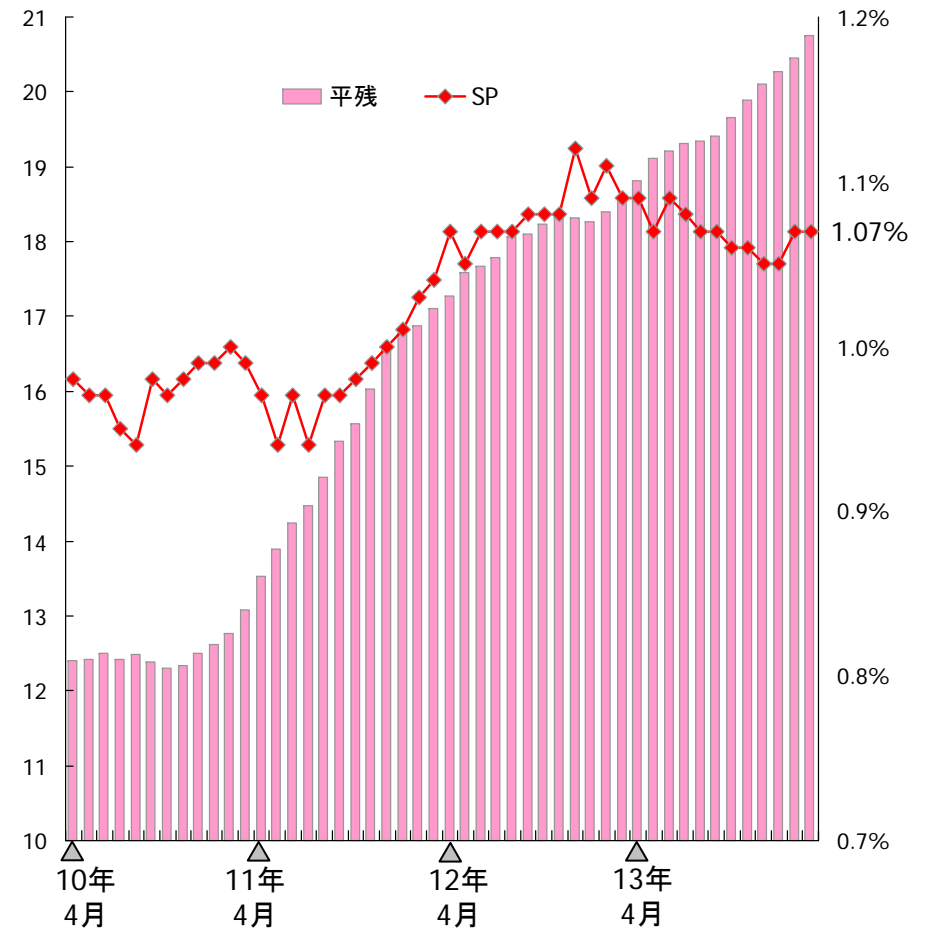
## 国内法人貸出平残・利鞘(除く政府等向け)

(兆円)



## 海外法人貸出平残・利鞘(除くUNBC、BAY)

(兆円)



\*為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)管理計数

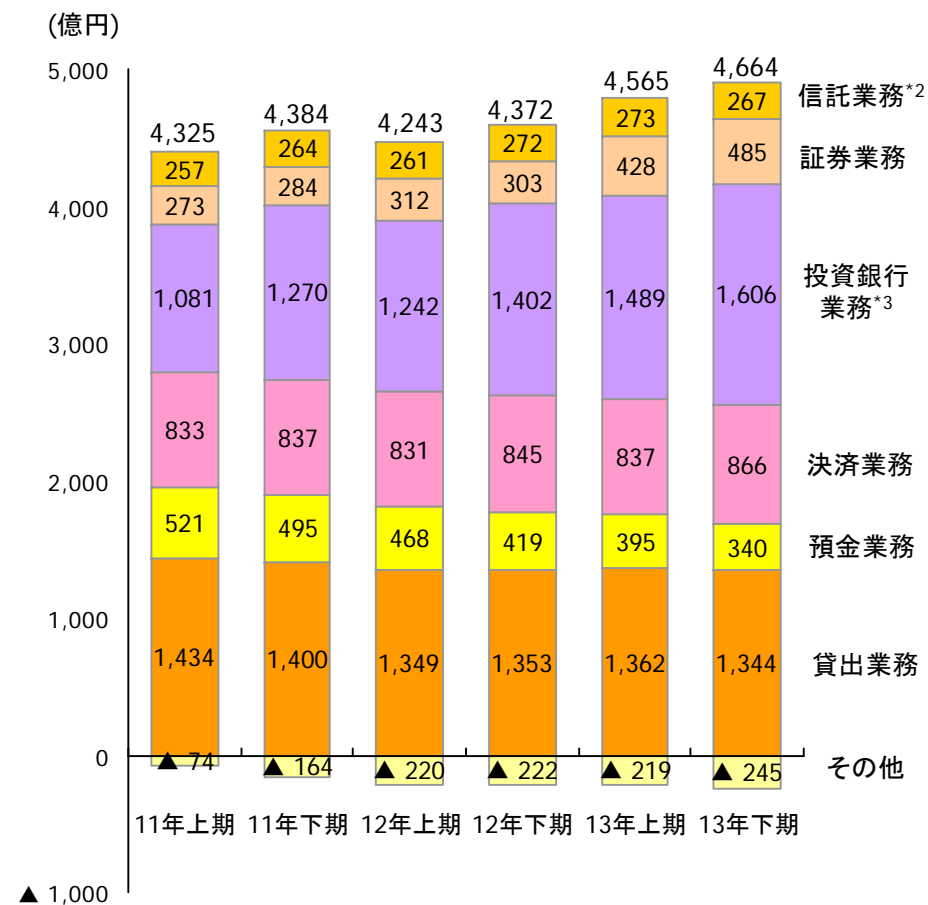
# 法人連結事業本部収益推移

【連結・2行合算】

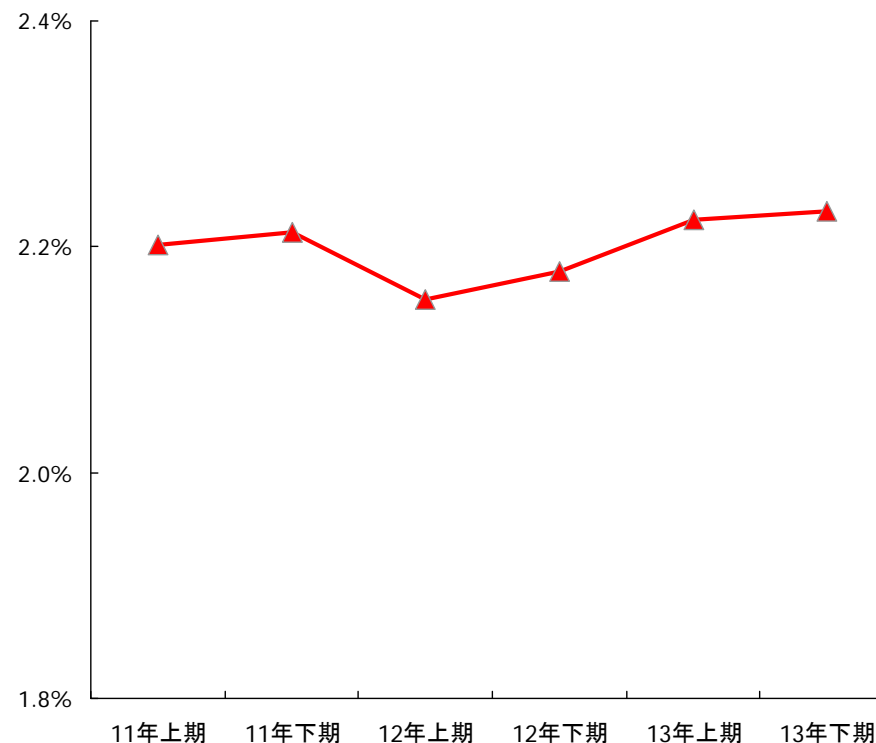


- 投資銀行業務・証券業務は着実に拡大し、預金業務の縮小を打ち返し
- 貸出残高を基準とした収益率は、足元上昇基調

## 粗利推移・内訳(管理計数)\*1



## 粗利／貸出平残(管理計数)



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

\*3 ストファイ、シンジケーション、デリバ業務等

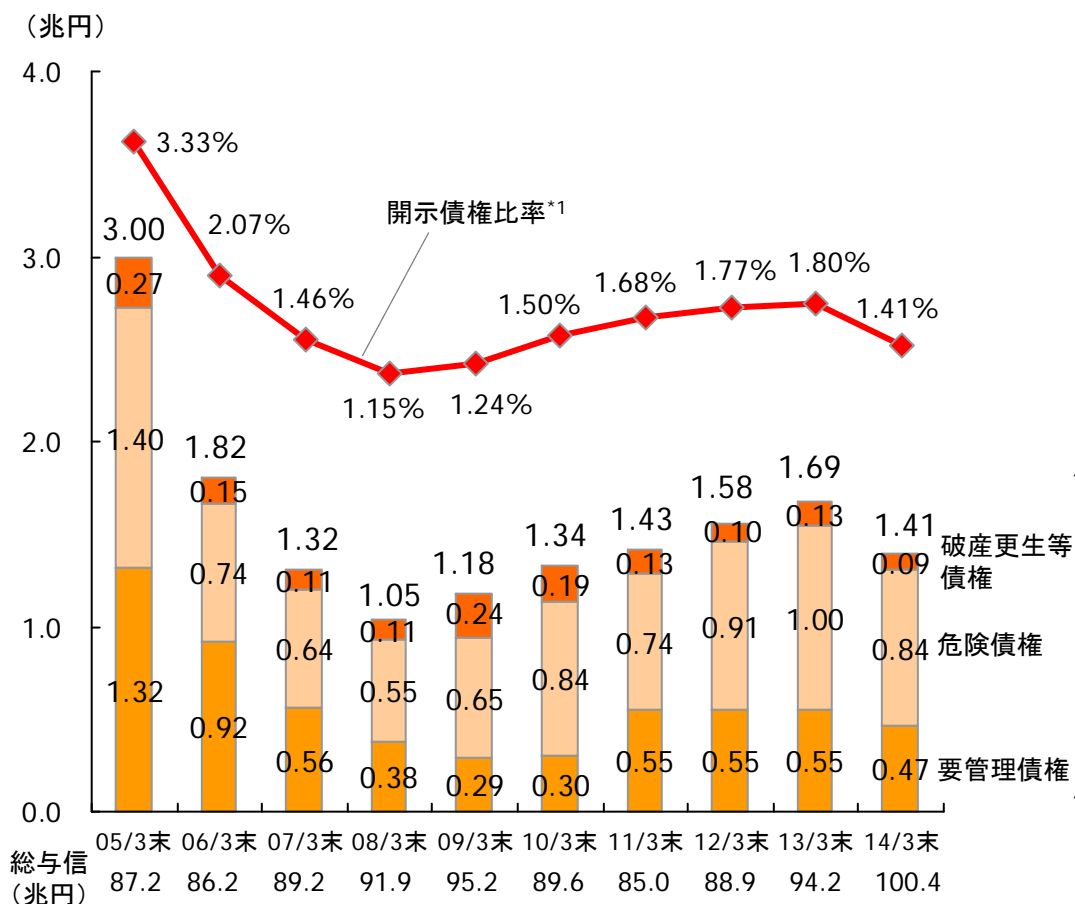
# 貸出資産

【連結・2行合算】



- 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0.39%低下し1.41%
- 与信関係費用総額は前年度比改善し、連結では118億円の戻入(2行合算は351億円の戻入)

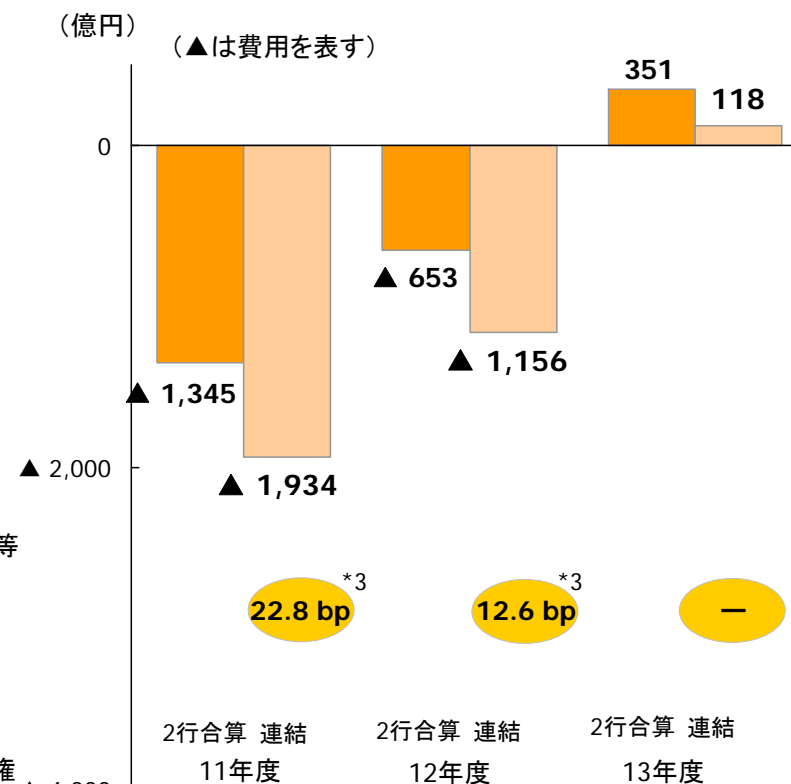
## 金融再生法開示債権残高(2行合算)



\*1 開示債権額 / 総与信

「データブック」P. 53~55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

\*3 与信関係費用総額 / 貸出金(銀行勘定+信託勘定)

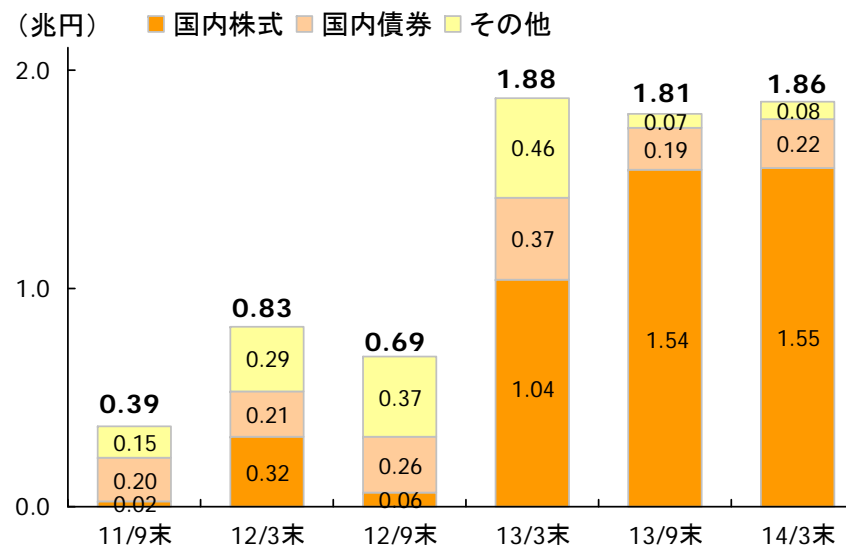


### その他有価証券(時価あり)の内訳

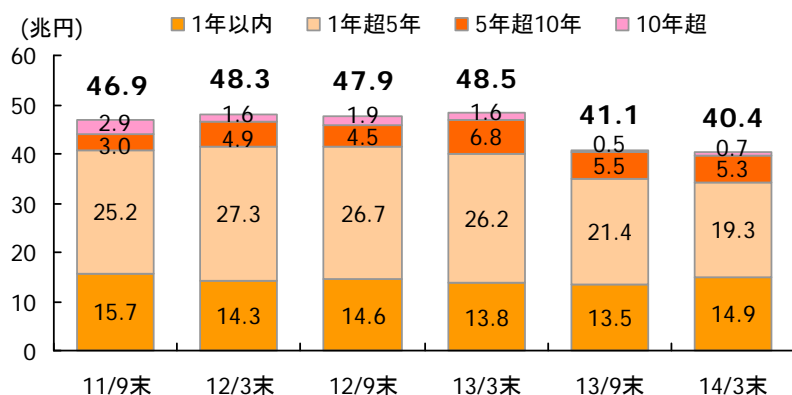
(単位:億円)

	14年3月末残高		評価損益	
		13/9末比		13/9末比
1 合計	717,220	▲ 30,642	18,699	589
2 国内株式	43,841	▲ 1	15,596	185
3 国内債券	431,236	▲ 6,924	2,228	267
4 国債	404,349	▲ 6,202	1,677	281
5 その他	242,141	▲ 23,717	873	135
6 外国株式	2,175	72	816	▲ 109
7 外国債券	205,998	▲ 25,937	▲ 530	107
8 その他	33,967	2,148	587	137

### その他有価証券評価損益の推移

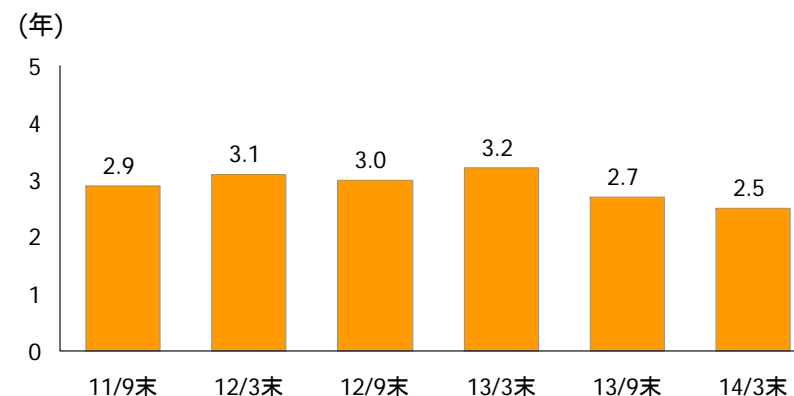


### 国債の残存期間別残高(2行合算)\*1



\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

### 国債デュレーション(2行合算)\*2



\*2 その他有価証券

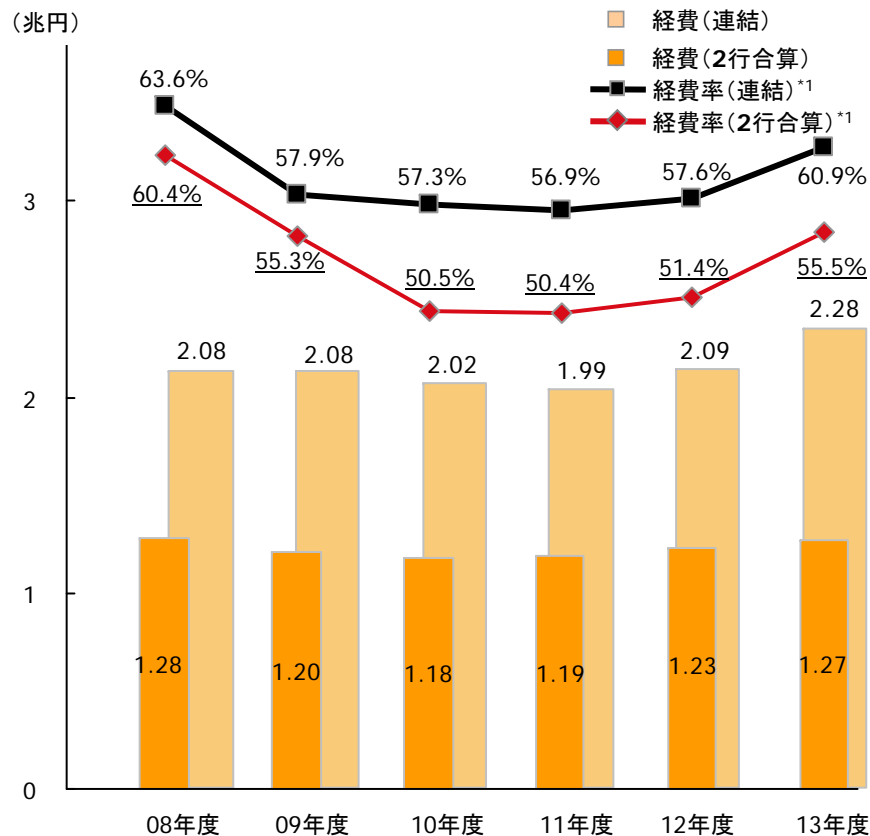
# 経費・保有株式

【連結・2行合算】



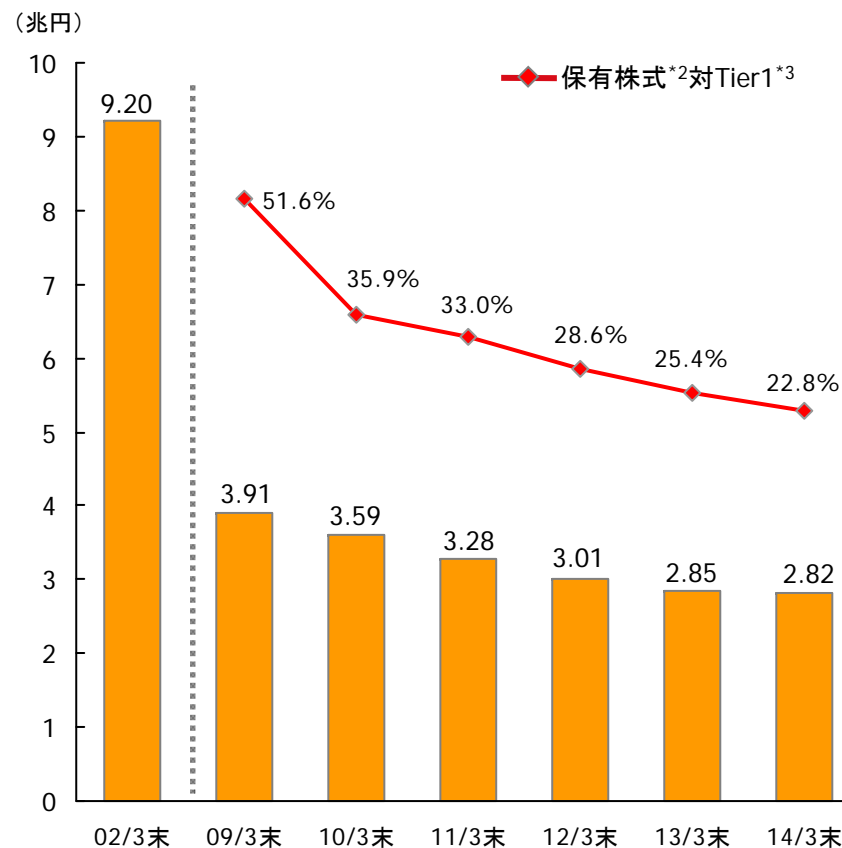
- 経費は海外業務等の収益増強施策へ積極的な資源配分を行った結果、為替影響もあり増加。連結経費率は60.9%、2行合算経費率は55.5%
- 株価変動の資本への影響を抑制する方針は不変

## 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3,873億円増加
- 一方、優先株式、優先出資証券、劣後債務の資本算入上限の低下を主因として、総自己資本はほぼ横這い

## ● リスクアセット

- BAYの連結子会社化、円安影響、貸出残高増加等による信用リスク増加を主因として、7兆6,357億円増加

## ● 自己資本比率(完全実施<sup>\*1</sup>)

普通株式等Tier1比率 : 11.1%  
有価証券評価差額影響除き : 9.5%

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

## ● レバレッジ比率

段階実施ベース(試算値) : 4.4%程度

(単位:億円)

	13年9月末	14年3月末	13年9月末比
1 普通株式等Tier1比率	11.77%	11.25%	▲0.51%
2 Tier1比率	13.12%	12.45%	▲0.66%
3 総自己資本比率	16.84%	15.53%	▲1.31%
4 普通株式等Tier1資本	107,656	111,530	3,873
5 うち資本金・資本剰余金	39,243	39,248	5
6 うち利益剰余金	66,882	70,331	3,448
7 その他Tier1資本	12,329	11,888	▲441
8 うち優先株式・優先出資証券	14,917	13,260	▲1,657
9 うち為替換算調整勘定	1,637	3,257	1,620
10 Tier1資本	119,986	123,418	3,432
11 Tier2資本	34,092	30,524	▲3,567
12 うち劣後債務	23,849	21,199	▲2,649
13 総自己資本(Tier1+Tier2)	154,078	153,943	▲135
14 リスクアセット	914,485	990,843	76,357
15 信用リスク	803,898	880,013	76,114
16 マーケットリスク	18,532	23,408	4,876
17 オペレーショナルリスク	54,566	60,622	6,055
18 フロア調整	37,488	26,798	▲10,689

「データブック」P.61もあわせてご参照ください

- 2005年の経営統合以来、最高益を計上
- MUMSS単体において、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<sup>\*1</sup>の業績

(単位:億円)		12年度	13年度	増減
1	純営業収益 <sup>*2</sup>	3,060	4,506	1,445
2	受入手数料	1,719	2,425	706
3	委託手数料	226	449	222
4	引受け・売出し手数料	292	432	139
5	募集・売出し取扱手数料	474	629	154
6	その他の受入手数料	725	914	189
7	トレーディング損益	1,073	2,104	1,031
8	株券等	85	646	561
9	債券・その他	988	1,457	469
10	販売費・一般管理費	2,568	3,167	598
11	人件費	1,104	1,333	229
12	営業利益	492	1,339	847
13	営業外損益	350	293	▲56
14	持分法による投資利益	242	245	2
15	経常利益	842	1,633	790
16	当期純利益	469	977	508

\*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

## MUSHD受入手数料内訳

(単位:億円)		12年度	13年度	増減
1	委託手数料	226	449	222
2	株券	222	440	217
3	引受け・売出し手数料	292	432	139
4	株券	72	188	115
5	債券	219	243	23
6	募集・売出し取扱手数料	474	629	154
7	投資信託関連	467	618	150
8	その他の受入手数料	725	914	189
9	投資信託関連	469	537	67

## MUMSS<sup>\*3</sup>の業績

(単位:億円)		12年度	13年度	増減
1	純営業収益 <sup>*2</sup>	2,202	3,129	927
2	販売費・一般管理費	1,724	1,966	242
3	営業利益	478	1,163	684
4	経常利益	494	1,178	683
5	当期純利益	560	1,211	650

\*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

# コンシューマーファイナンス



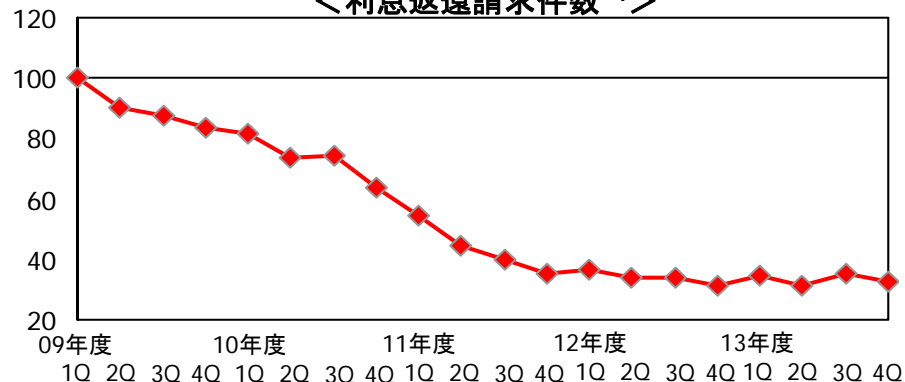
- MUニコスは、ファイナンス事業の苦戦が継続するも、カードショッピングは伸張
- アコムは、信用保証残高の伸張もあり8年ぶりに増収。一方、利息返還請求の減少速度は鈍化

## MUニコスの業績

(単位: 億円)		12年度	13年度	増減	14年度 (計画)
1	営業収益	2,669	2,657	▲11	2,752
2	カードショッピング	1,636	1,731	94	-
3	カードキャッシング	450	375	▲75	-
4	ファイナンス収益	134	104	▲30	-
5	営業費用	2,429	2,464	35	2,579
6	一般経費等	2,299	2,370	70	2,453
7	貸倒関連費用	129	94	▲35	125
8	利息返還費用	0	0	0	-
9	営業利益	239	193	▲46	173
10	経常利益	246	198	▲48	180
11	当期純利益	316	250	▲65	173
12	利息返還金 <sup>*1</sup>	217	182	▲35	

\*1 元本相殺金を含む

<利息返還請求件数<sup>\*4</sup>>



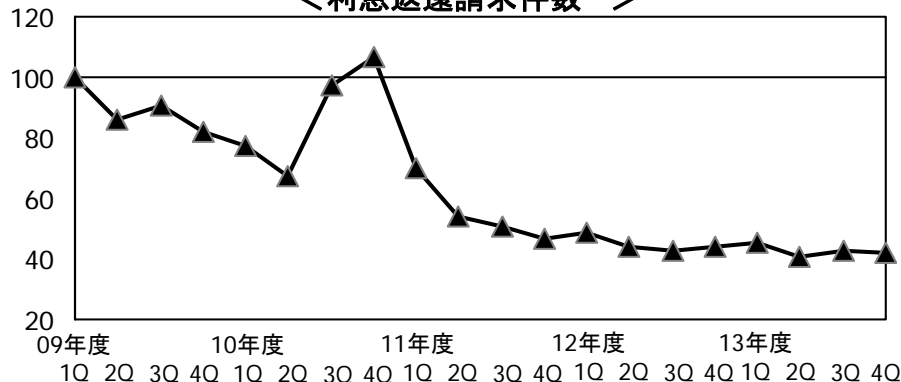
## アコムの業績

(単位: 億円)		12年度	13年度	増減	14年度 (計画)
1	営業収益	1,930	2,022	92	2,088
2	営業費用	1,720	1,879	158	1,566
3	一般経費	725	791	65	866
4	貸倒関連費用	342	419	76	501
5	利息返還費用	429	454	25	-
6	営業利益	209	143	▲66	522
7	当期純利益	208	106	▲102	450
8	信用保証残高	5,865	7,521	1,656	8,185
9	消費者向け無担保 ローン残高(単体)	7,008	7,131	123	7,418
10	貸出シェア <sup>*2</sup>	32.4%	33.4% <sup>*3</sup>	1.0%	
11	利息返還金 <sup>*1</sup>	921	723	▲197	

\*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 14年2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

# MUニコスに係わるのれんの減損



## 13年度実績

- 主力事業の「カード決済」(イシューング、アクワイアリング、ショッピングリボ・分割)は中計3か年で着実に伸張、前年度比増収を達成
- 総量規制影響が想定以上に長期化したことによるカードキャッシング・ローンカードの減収が、中計未達の主因

## 14年度計画

- カードキャッシング・ローンカードの残高減少を、カード決済の継続的な成長で打ち返し、実質増収増益を図る
- 「スマホ対応」「EC強化」等、将来の持続的成長に向けた必要投資も前倒しで取組み

## MUニコス 13年度実績・14年度計画

(単位:億円)	13年度			14年度
	実績	前年度比	中計比	計画
1 営業収益	2,657	▲11	▲393	2,752
2 イシューング事業	1,112	55	▲23	1,223
3 ファイナンス事業	889	▲90	▲295	824
4 カードキャッシング・ローンカード	469	▲101	▲240	392
5 ショッピングリボ・分割	352	24	▲54	373
6 アクワイアリング事業	366	19	▲66	401
7 プロセッシング事業	241	0	▲19	257
8 営業費用	2,464	35	▲200	2,579
9 貸倒費用	94	▲35	▲274	125
10 一時要因*1	▲38	▲6	▲38	-
11 経常利益	198	▲48	▲191	180
12 当期純利益	250	▲65	▲139	173
(ご参考)				
13 経常利益(除く一時要因)	160	▲54	▲230	180

\*1 震災引当、住宅引当等に係る費用

## MUニコスに係わるのれんを減損(MUFG連結)

- 減損損失▲1,101億円を特別損失に計上
  - MUN中計終了にあたり、14年度以降のキャッシュ・フロー(CF)見積もりを見直し
  - 将来CFがのれんを含む固定資産の簿価を下回ったため、減損損失を認識

## MUFGにおけるMUニコスの位置付け

- クレジットカード市場は今後本格的な成長局面へ
- MUニコスは、成長分野であるクレジットカード事業を担う「MUFGの中核子会社」との位置付けは不変
- 引き続き、MUニコスを中心にサービス・事業競争力の更なる強化に取り組む

# 2014年度業績目標



- 2014年度の連結当期純利益目標を9,500億円に設定

## 【業績目標】

〔連結〕	14年度		13年度	
	中間期	通期	中間期 (実績)	通期 (実績)
1 経常利益	7,700億円	15,800億円	8,504億円	16,948億円
2 当期純利益	4,500億円	9,500億円	5,302億円	9,848億円
3 与信関係費用総額	▲500億円	▲1,100億円	257億円	118億円

### (三菱東京UFJ銀行)

4 実質業務純益	4,400億円	9,200億円	4,179億円	8,559億円
5 経常利益	4,300億円	8,800億円	4,551億円	10,021億円
6 当期純利益	2,800億円	5,700億円	2,699億円	6,502億円
7 与信関係費用総額	0億円	▲200億円	278億円	170億円

### (三菱UFJ信託銀行)

8 実質業務純益	800億円	1,750億円	716億円	1,629億円
9 経常利益	700億円	1,550億円	871億円	1,950億円
10 当期純利益	450億円	950億円	626億円	1,363億円
11 与信関係費用総額	▲50億円	▲150億円	166億円	180億円

# 成長戦略



- 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
- 国内法人ビジネス
- 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

# 海外戦略

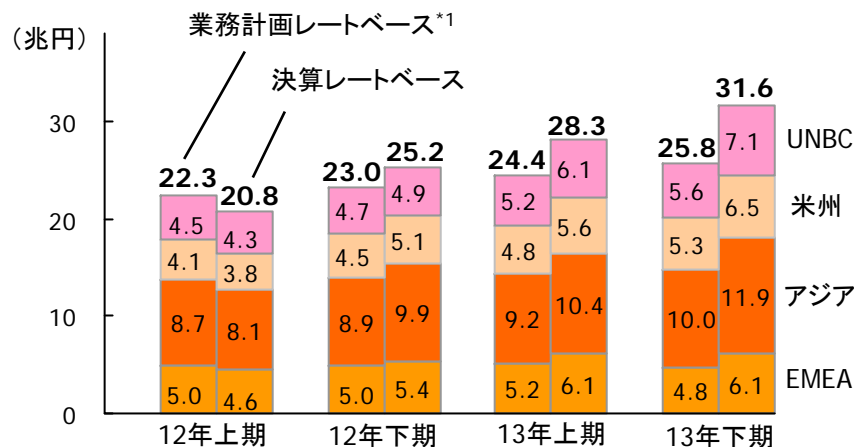
## 【商銀連結(除くBAY)】



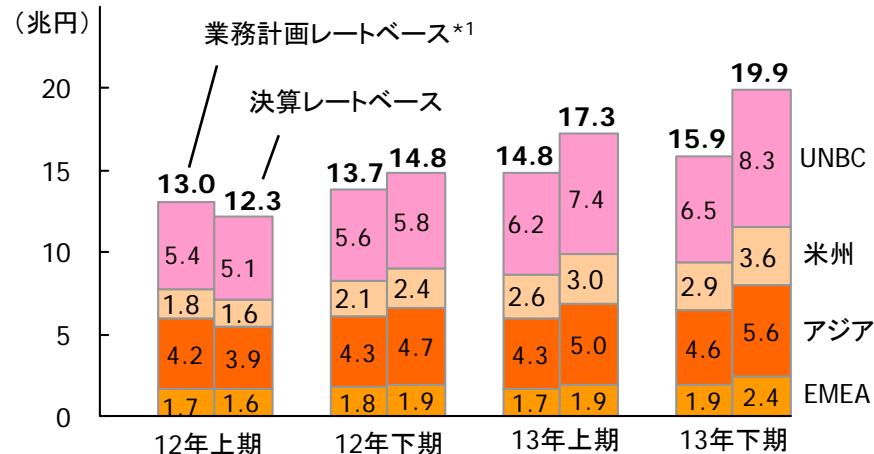
- 収益は米州・アジアが牽引
- 貸出・顧客預金は順調に増加。厳格な与信管理下、海外のリスク管理債権比率は低水準を維持

\*1 業務計画レートベース \$1=83円、他

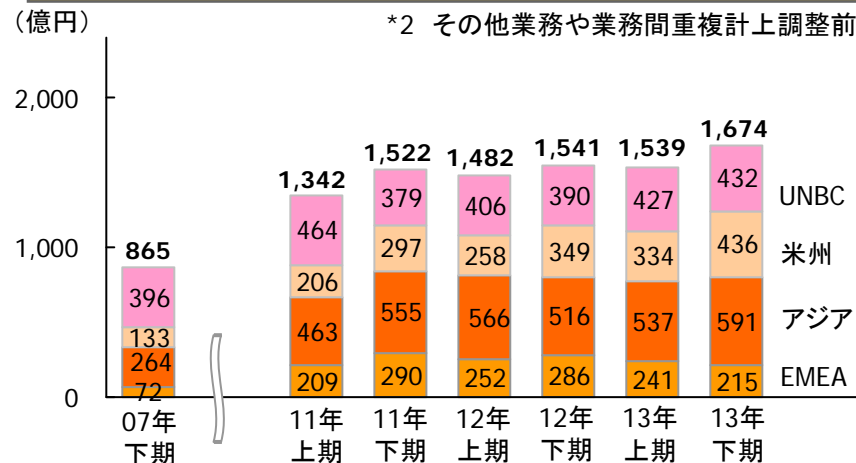
### 地域別貸出平残



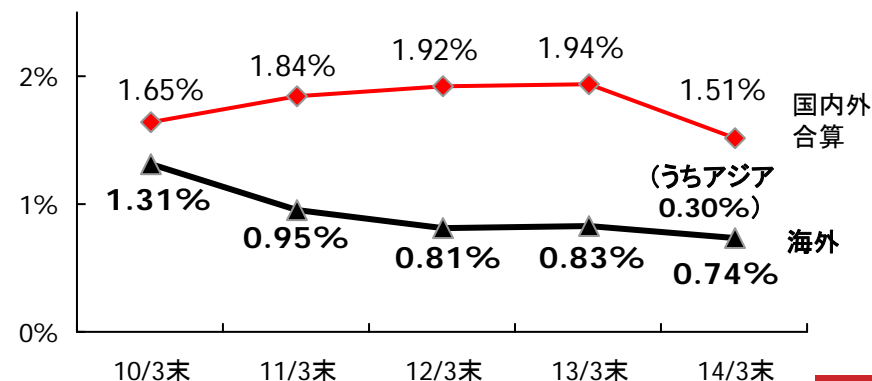
### 地域別預金平残



### 地域別営業純益\*1\*2

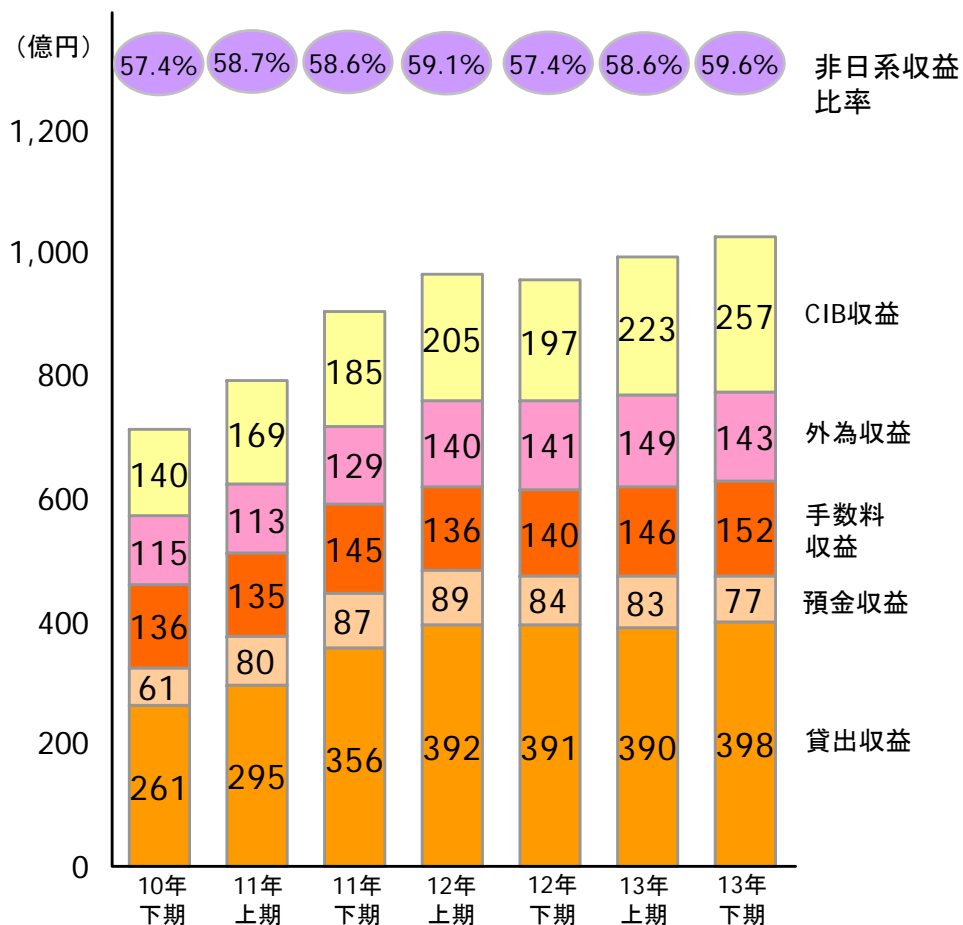


### 海外リスク管理債権比率(2行合算)



- アジア地域の粗利益は、CIB収益・手数料収益・貸出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推進
- 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

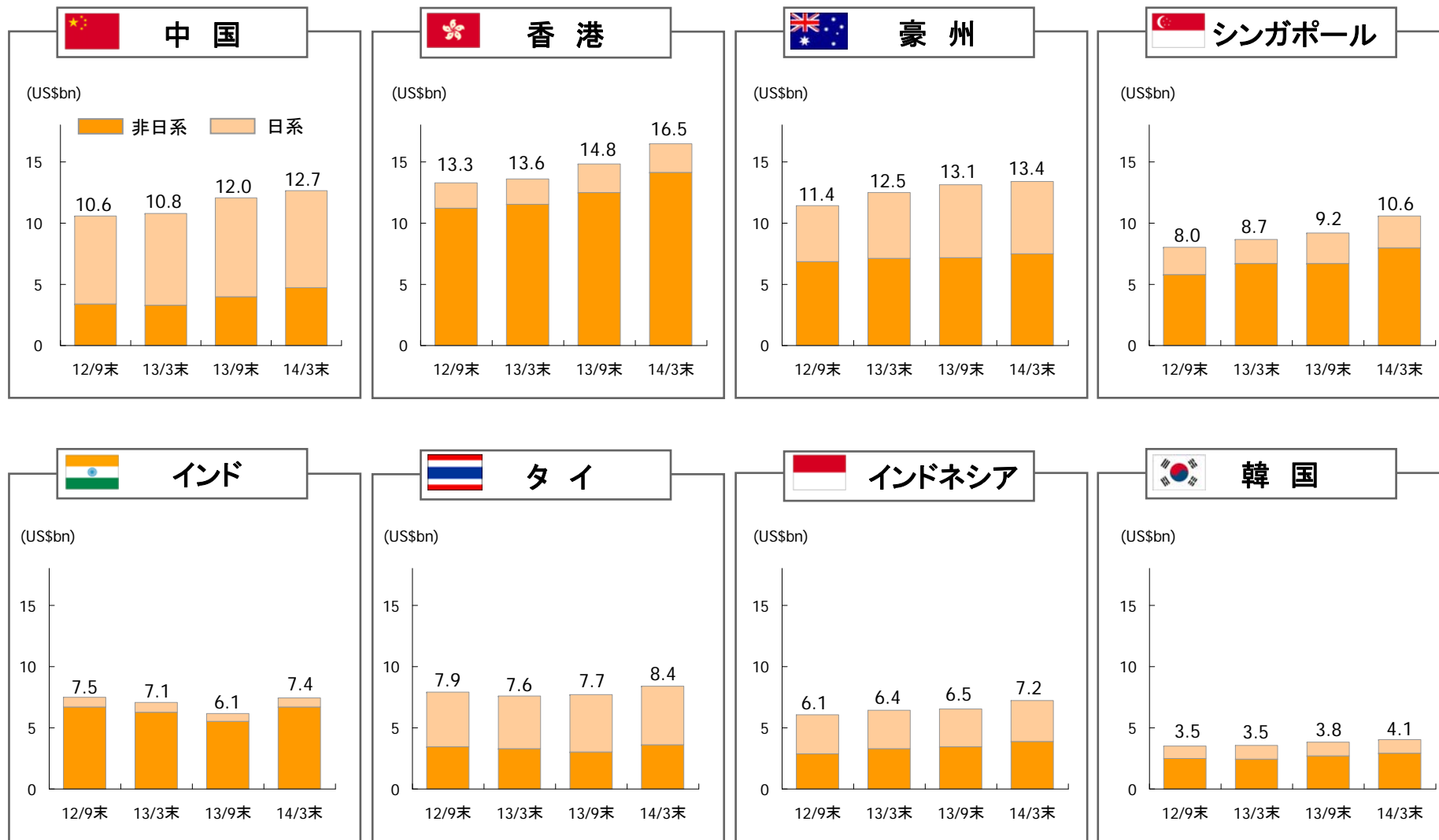


### アジア戦略のポイント

- 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・提携戦略を模索
- アジア地域の2本部制
  - 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)の二本部制へ
  - シンガポールに地域営業部、中国・香港に両拠点をカバーする態勢を導入し、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(除くBAY)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

「データブック」P.64もあわせてご参照下さい

# アジア戦略(3) アユタヤ銀行（現地呼称”Krungsri”-クルンシィ）



- 13年12月に株式の72%を取得、1年以内を目処にBTMUバンコック支店とBAYを統合
- 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
- BAY、MUFG双方の顧客基盤、商品・サービス力の活用により、シナジーを実現

(億円)	FY10 <sup>*1</sup>	FY11 <sup>*1</sup>	FY12 <sup>*1</sup>	FY13 <sup>*1</sup>	FY14 Q1 <sup>*1</sup>
<b>P/L</b>					
粗利益	1,633	1,753	1,940	2,171	526
営業経費	849	871	976	1,066	263
償却前営業利益	784	882	963	1,106	263
純利益	279	294	464	376	104
<b>B/S</b>					
貸出 <sup>*2</sup>	20,572	22,808	26,311	29,909	29,793
コーポレート	6,024	6,476	6,718	8,540	8,449
SME	5,709	5,990	6,747	6,545	6,558
リテール	8,838	10,343	12,847	14,825	14,785
預金	18,274	17,769	21,783	24,220	24,745
総資産	27,574	30,045	33,981	37,394	37,586
純資産	3,142	3,255	3,598	3,853	3,976

	FY10 <sup>*1</sup>	FY11 <sup>*1</sup>	FY12 <sup>*1</sup>	FY13 <sup>*1</sup>	FY14 Q1 <sup>*1</sup>
<b>主要財務指標</b>					
純金利収益率	4.6%	4.5%	4.3%	4.3%	4.2%
営業経費率	52.0%	49.7%	50.3%	48.8%	50.1%
不良債権比率	5.5%	3.7%	2.4%	2.6%	2.9%
預貸率	99.0%	96.9%	102.9%	104.3%	105.3%
ROA	1.1%	1.0%	1.5%	1.1%	1.1%
ROE	9.2%	9.2%	13.5%	10.1%	10.6%

\*1 決算期末は12月。タイ証券取引所にて開示している決算(タイ会計基準)に、一律THB1=3.17円を適用

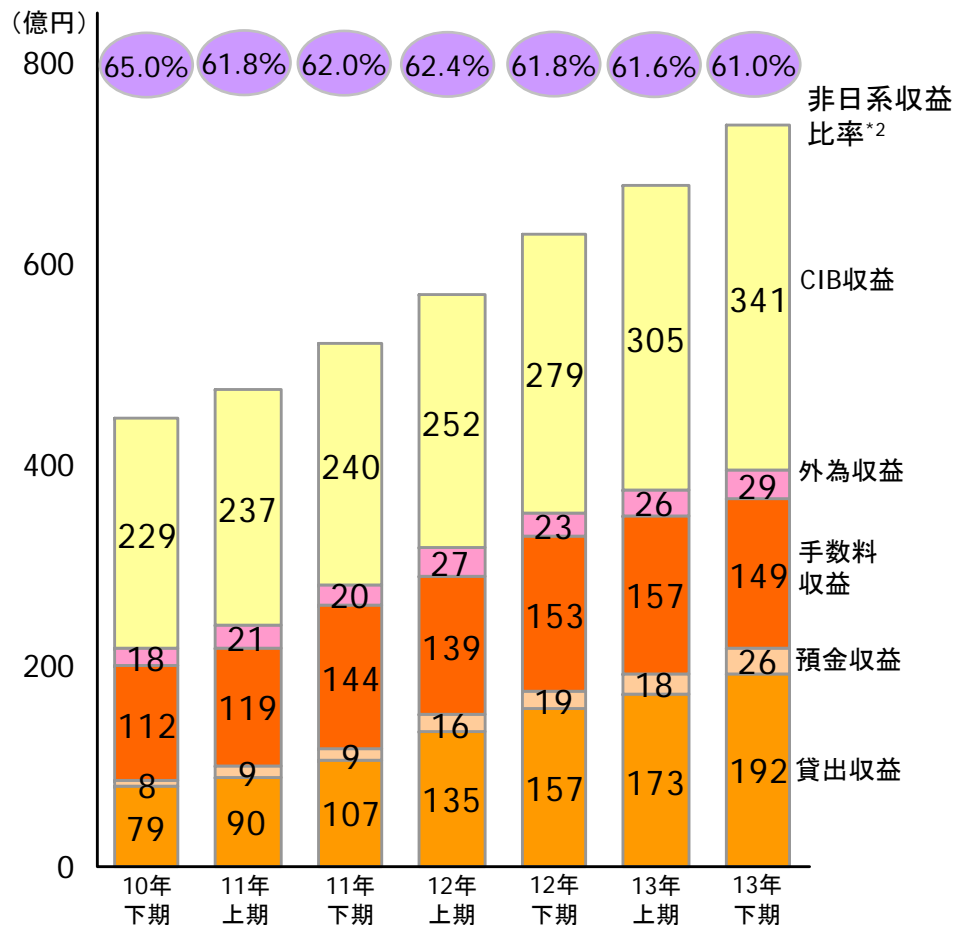
\*2 含むリース債権

# 米州戦略(1)



- 海外業務収益の約6割を占める米州の粗利益は、CIB収益・貸出収益が牽引し、順調に増加
- 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P31)**
  - 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月に業務統合

\*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)

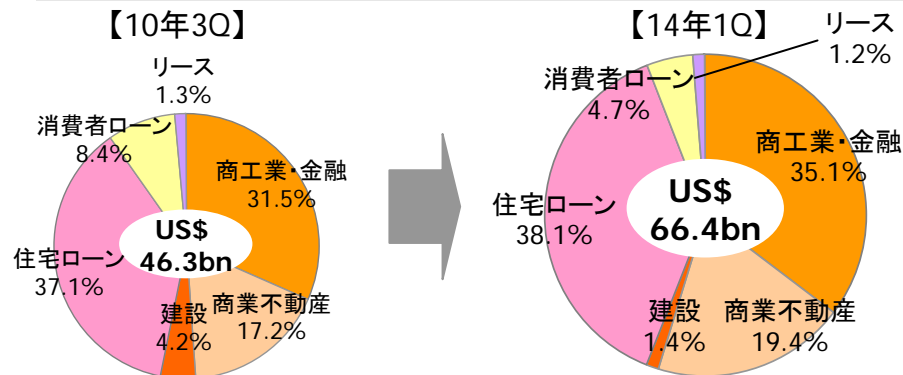


- 金利低下や規制対応コスト増等の逆風下、UNBCの業績は堅調に推移。貸出・預金も順調に増加
- UNBC提出の2014年版資本計画が、FRBより承認(CCAR及びドッド・フランクリン・ストレステストをクリア)

## UNBCの業績

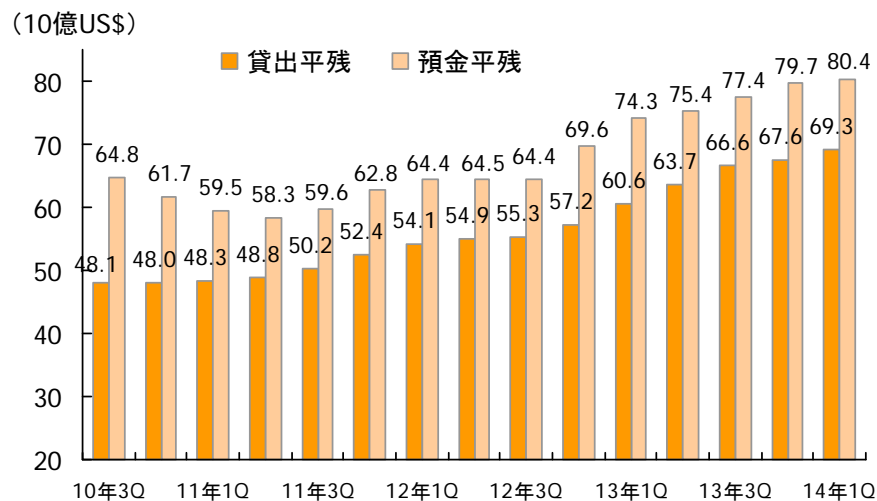
(百万US\$)	12年	13年				14年	
		1Q	2Q	3Q	4Q		
粗利益	3,420	904	873	919	896	3,592	864
営業費用	2,566	713	702	689	689	2,793	660
業務純益	854	191	171	230	207	799	204
貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	25	▲3	▲3	▲16	▲23	▲45	▲16
純利益	628	148	142	198	179	667	175

## 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業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	買収内容
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 (加州Santa Barbaraを本拠地とする中規模銀行)	貸出資産38億ドル、 預金47億ドル
13年6月 買収完了	商業用不動産融資事業 (ドイツ銀行の100%米国子会社より)	資産35億ドル
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

# 米州戦略(3)

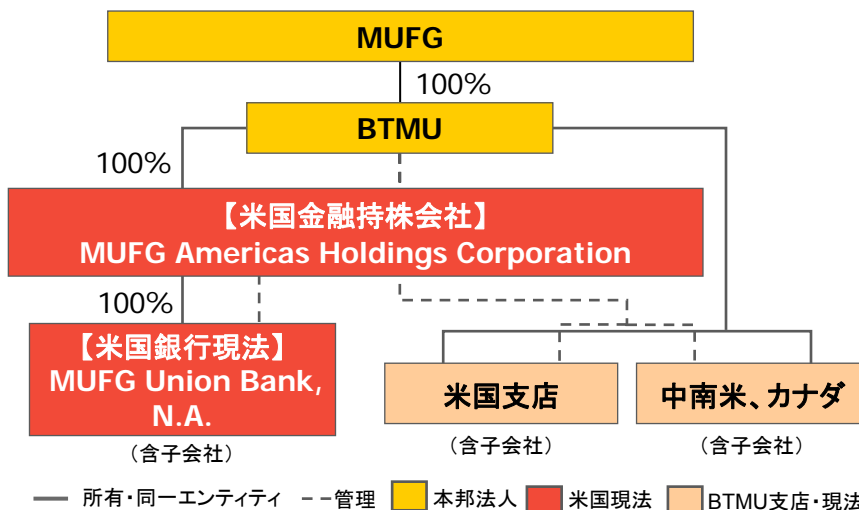


- 14年7月を目処にBTMUとUNBCの業務を統合。BTMU米州事業を一元的に運営する新たな米国金融持株会社と米国銀行現法を設置予定。米国銀行現法主体の運営に移行
- BTMU・UNBC双方の強みを融合し、収益機会の極大化、事業基盤の強化を図る

## 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

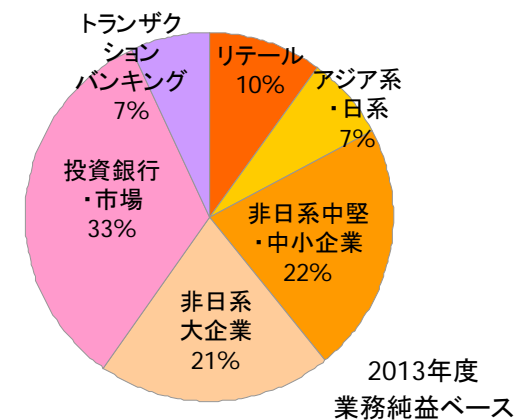
## 業務統合後組織体制(14年7月)



## 統合後の戦略的イニシアチブ

- 業種軸ベースでの取組の拡大
- クロスセルの増強による手数料収入の増加
- ビジネスミックスの最適化
  - ホールセール・ミドル・リテールを包含し、東西に跨る事業基盤の有効活用
  - コンシューマーローン等高採算ビジネスの拡大
- 収益率の改善とリスク管理高度化

## 統合時の事業ポートフォリオ(米国)\*1



\*1 業務間の重複計上を含む管理計数



# 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年度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、モルガン・スタンレーのノウハウを活用

## モルガン・スタンレー業績

(百万US\$)	13年				14年
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
1 純営業収益	8,150	8,503	7,932	7,825	8,929
2 純営業収益(DVA控除後)*1	8,467	8,328	8,103	8,193	8,803
3 営業費用	6,567	6,728	6,591	8,042	6,622
4 税引前利益(継続事業)	1,583	1,775	1,341	▲217	2,307
5 税引前利益(DVA控除後)*1	1,900	1,600	1,512	151	2,181
6 MSIに帰属する純利益	962	980	906	84	1,505
7 普通株主帰属純利益	936	803	880	36	1,449

\*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

## 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買収案件において、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4月~14年3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	22	39,504	46.2
2	クレディ・スイス	10	22,212	26.0
3	ゴールドマン・サックス	20	21,529	25.2
4	Centerview Partners LLC	2	16,331	19.1

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 株式引受

(13年4月~14年3月)

順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	176	14,293	32.1
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	124	7,566	17.0
3	SMBC日興証券	178	6,563	14.8
4	みずほ証券	163	4,761	10.7

(出所) Thomson Reuters

# 国内法人ビジネス(1)

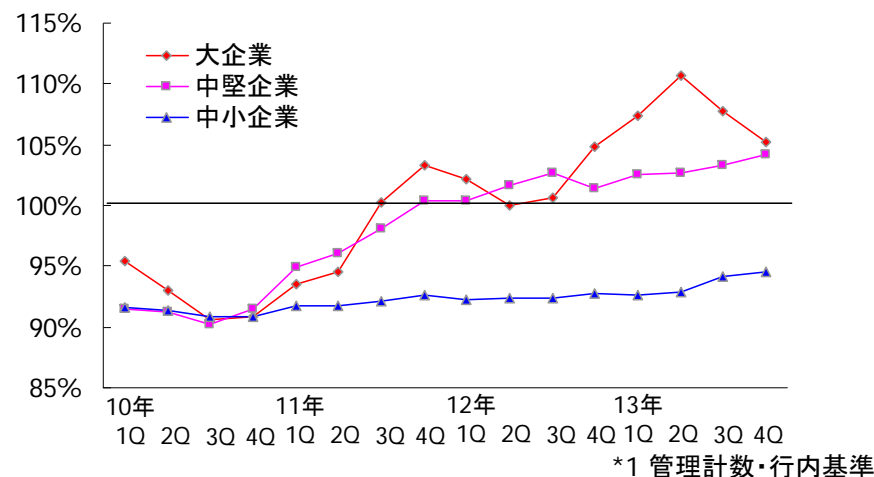


- 持続的成長の実現に向け、ベース収益の増強に注力。特に貸出業務への取組みを強化
- リスク・リターン運営の高度化を実現すべく、各種施策を展開

## 取組み内容

主な施策	概要
M&A強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ LBO案件へのPEF出資基準を一部弾力化</li> <li>■ MSのグローバル・リーチを活用した銀行/証券連携の更なる強化により、M&amp;Aファイナンス資金の取込みを図る</li> </ul>
リスク・リターン運営高度化施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューアップ施策                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客の業績改善をサポートすべく、資金供給を含めた企業価値向上への取組みを実施</li> </ul> </li> <li>● 不動産ファンド                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 足許の不動産市況を踏まえ、不動産関連貸出に対する取組みを強化</li> </ul> </li> </ul>
貸出ファンド新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備投資ファンド、成長事業向けファンド                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本再興戦略に歩調を合わせ、長期の設備投資や将来性のある事業分野に取組む企業を金融面からサポート</li> </ul> </li> </ul>

## 国内法人貸出平残前年同期比(商銀)\*1



## 業種別設備資金見通し・前年比増減率

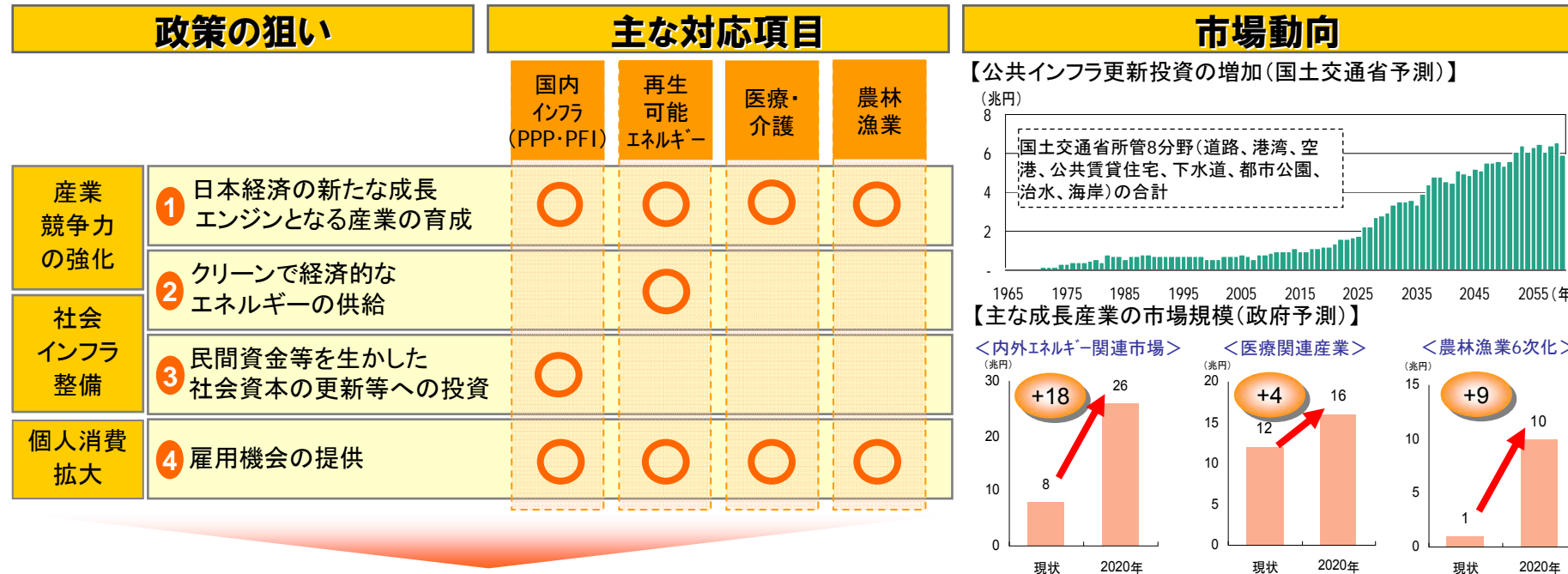
	14年度			14年度	
食品	1.7兆円	0.5%	卸売・小売	7.3兆円	3.7%
化学(含む医薬品)・繊維	2.5兆円	▲0.8%	運輸	5.2兆円	3.1%
紙・パルプ	0.3兆円	▲0.5%	不動産	4.6兆円	3.1%
石油・石炭製品	0.3兆円	0.6%	電力・ガス・水道	4.1兆円	2.6%
鉄鋼・非鉄金属	1.5兆円	0.4%	情報通信	3.5兆円	▲0.6%
機械	1.8兆円	7.0%	建設	1.8兆円	1.2%
エレクトロニクス	4.4兆円	2.2%	金融・保険	3.7兆円	3.9%
輸送用機械(自動車など)	2.5兆円	3.2%	その他非製造業	19.4兆円	7.6%
その他製造業	3.3兆円	4.7%	合計	67.9兆円	4.0%

(出所)BTMU企業調査室

# 国内法人ビジネス(2)



- 政府成長戦略の実行をビジネスチャンスと捉えて積極対応、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グループ総力を挙げて、金融面から貢献



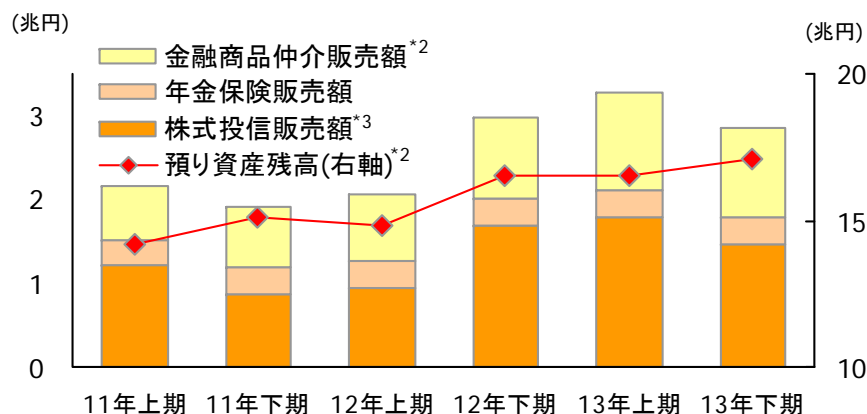
具体的な取組み内容(一例)	
国内インフラ(PPP・PFI)	BTMU:「成長戦略・オリジネーションチーム」を設置し、中長期的なマーケティング態勢強化 BTMU・MUTB:官民連携インフラファンド(株)民間資金等活用事業推進機構)出資(BTMU 5億円、MUTB 3億円)
再生可能エネルギー	BTMU:国内再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスを1,413億円アレンジ(13年度) 環境省のグリーンファイナンス制度を活用し環境対策設備に117億円融資(13年度)
医療・介護	医業承継・海外進出ニーズに対し、グループ内連携を強化の上、情報提供・現地調査からファイナンスまで一貫した支援を提供
農林漁業	BTMU・三菱UFJキャピタル:東北4地銀と共同で、農林漁業の6次産業化を支援する総額20億円のエクイティファンドを設立

# 運用商品販売(1)



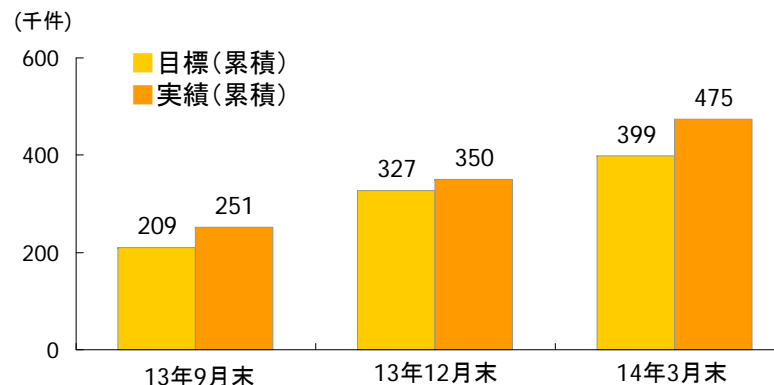
- 投資信託・金融商品仲介を中心に、運用商品は預り資産残高・販売額・収益ともに順調に推移
- 収益基盤の持続的拡大を視野に、各社で基盤・業容・収益のバランスを重視し、三位一体で推進

## 預り資産残高・運用商品販売額\*1



\*1 管理会計ベース \*2 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券仲介を含む  
\*3 終値ベース

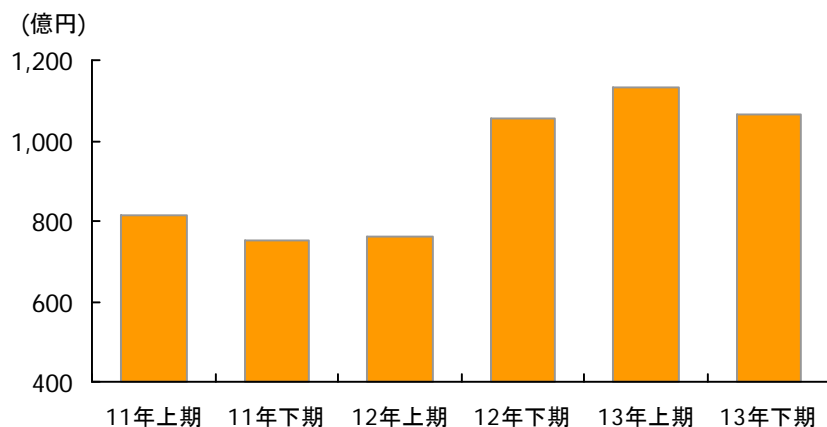
## NISA口座開設受付数



## 基盤・業容・収益の三位一体での推進

- NISA口座を活用した顧客の裾野拡大
  - 共同プロモーション展開
  - 投資初心者向け商品ラインアップ拡充
- 顧客基盤の拡大に向けた取組み強化
  - プロモーションセンター、新規専担チーム試行(銀行)
  - 教育資金贈与信託、遺言代用信託(ずっと安心信託)をフックとした顧客基盤の拡大(信託)
  - 若手育成等戦力要員の強化による基盤拡大(証券)
- 基盤・預り資産残高拡大に資する商品ラインアップ拡充

## 運用商品販売収益\*1\*2



# 運用商品販売(2) ～PBビジネス



- 運用ニーズには三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券が対応。BTMU紹介事業中心に業容拡大。同社は、ユーロマネー誌 (Private Banking Survey 2014)にて、2年連続で日本のベスト・プライベート・バンクを受賞
- グローバルベースでの資産管理サービス等、グループ連携によるPBビジネスを一層強化

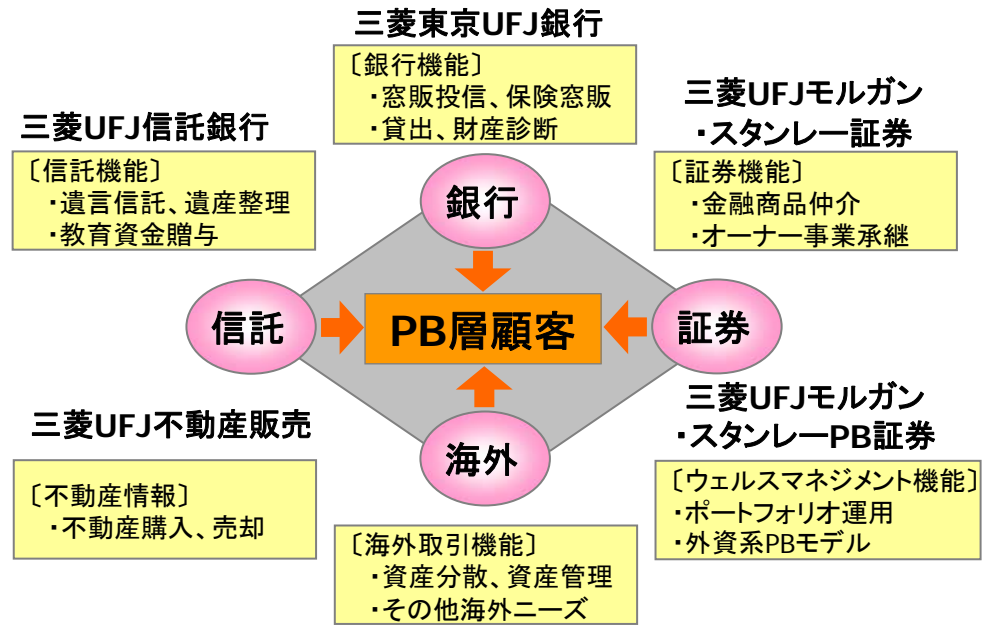
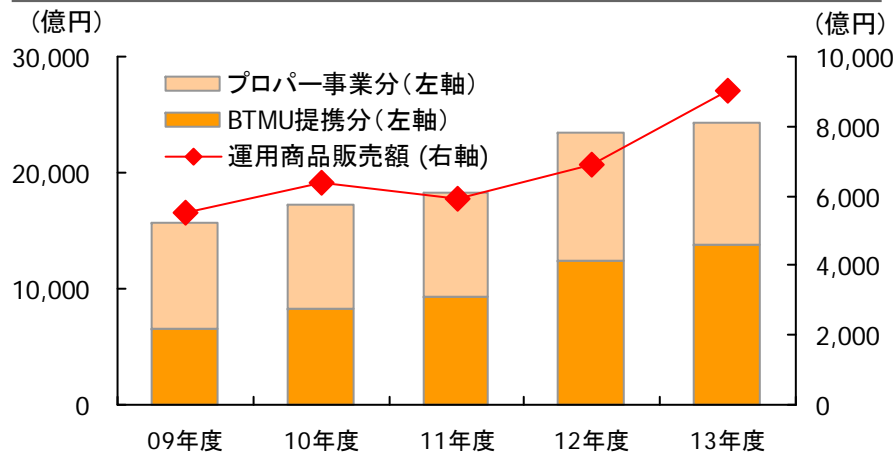
## 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券

(単位: 億円)		12年度	13年度	増減
1	純営業収益	284	369	84
2	販管費	153	237	84
3	BTMU向け仲介手数料	23	79	56
4	営業利益	131	132	0
5	経常利益	133	130	▲3
6	当期純利益	82	79	▲2

## グループ連携強化策

- 本邦PB層向けにグローバルな資産管理サービスを強化
- 銀・信連携による相続・不動産ニーズへの対応強化
- MUFG各社とPB証券の人材交流を通じたシナジーを追求

## PB証券 預り資産残高・運用商品販売額

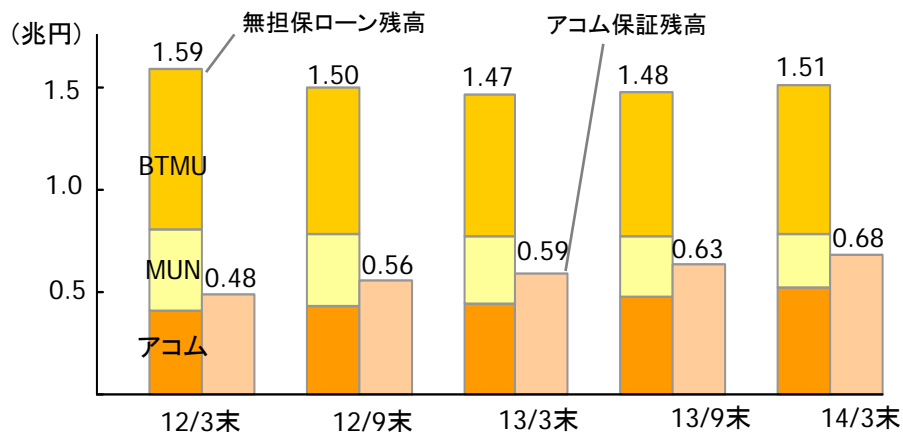


# コンシューマーファイナンス

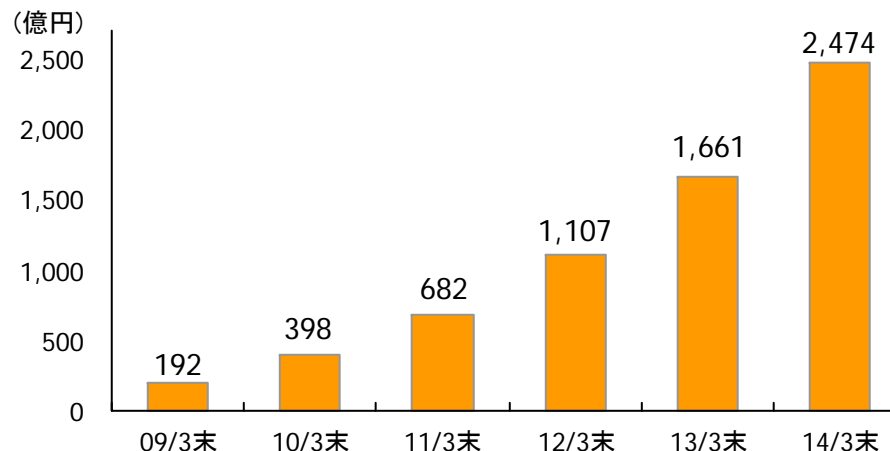


- アコム保証残高は順調に増加し、無担保ローン残高も反転。バンクイックは引き続き堅調

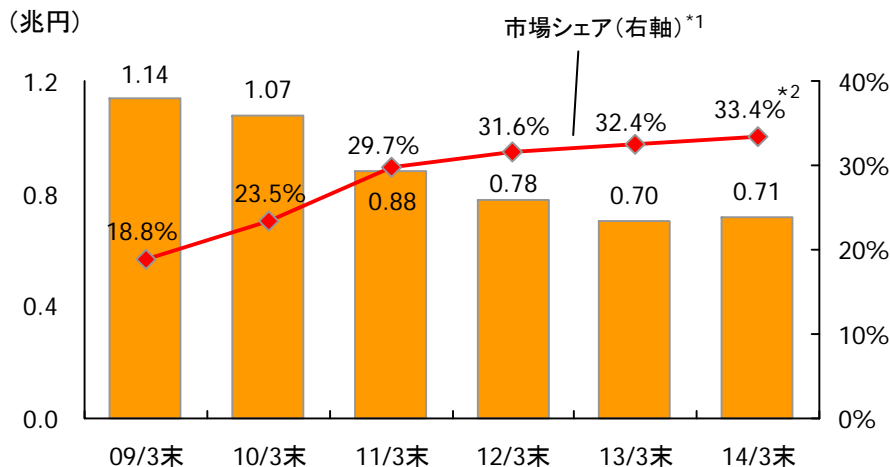
## 無担保ローン残高・保証残高



## 商銀(バンクイック残高)

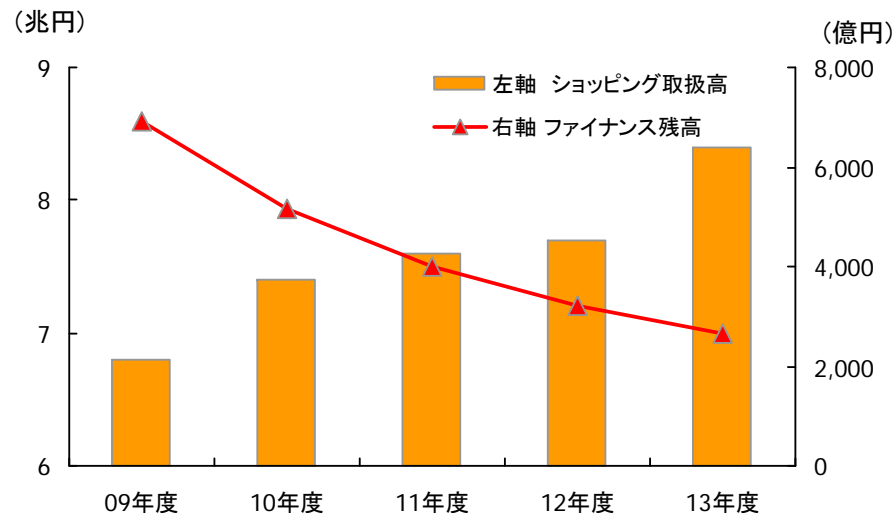


## アコム(消費者向け無担保ローン残高)



\*1 アコム(単体)の消費者向け無担保ローン残高 / 消費者金融業態の貸出残高 (出所)日本貸金業協会 \*2 14年2月末現在

## MUニコス(ショッピング取扱高・ファイナンス残高)



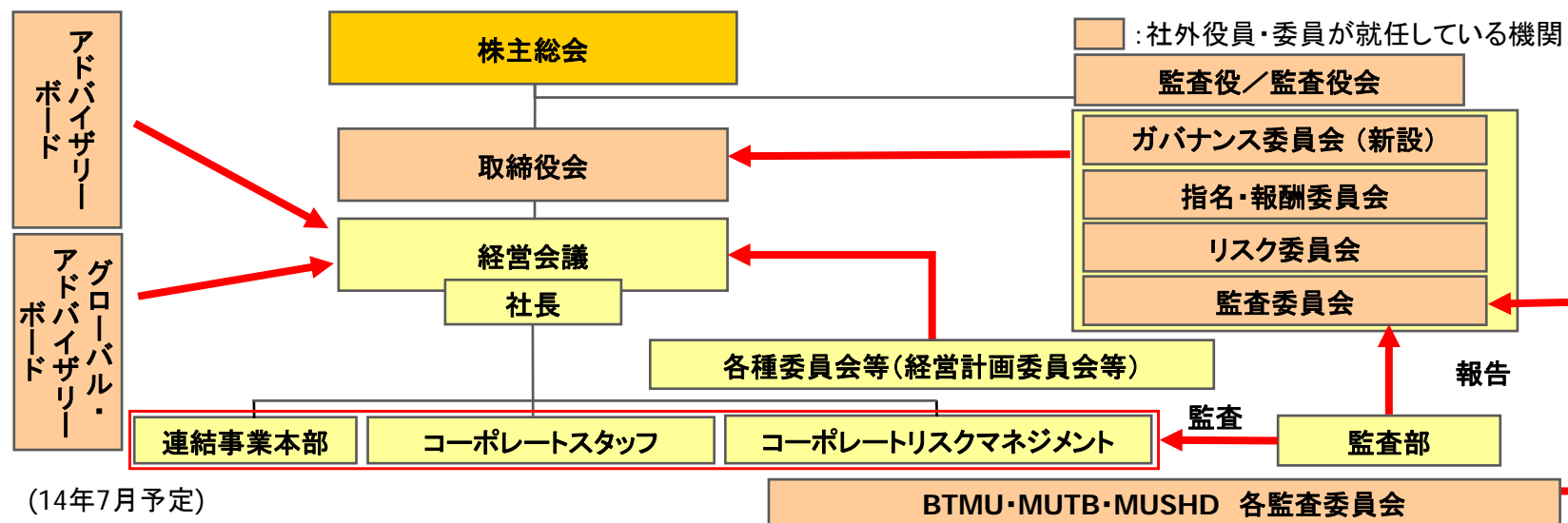
# ガバナンス



# ガバナンス態勢の強化



- 社外取締役を2名増員し、取締役15名の内5名が社外に(1/3)
- 取締役及び監査役の計20名の内8名が社外に(40%)
- ガバナンス委員会を新設、G-SIFIに相応しいガバナンス態勢をさらに追求
- 外部の専門的知見を活用すべく、ガバナンス委員会に社外専門委員を招請。リスク委員会でも社外専門委員を増員
- 女性の登用を進め、社外取締役5名の内2名が女性に
- 指名・報酬委員会及びガバナンス委員会は、委員長を社外取締役とし、社外取締役全員(5名)と社長を含む構成



取締役会傘下委員会の委員長(予定)		
ガバナンス委員会	岡本 圀衛	日本生命代表取締役会長
指名・報酬委員会	奥田 務	J.フロントリテイリング相談役
リスク委員会	川本 裕子	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授
監査委員会	荒木 隆司	トヨタ自動車顧問

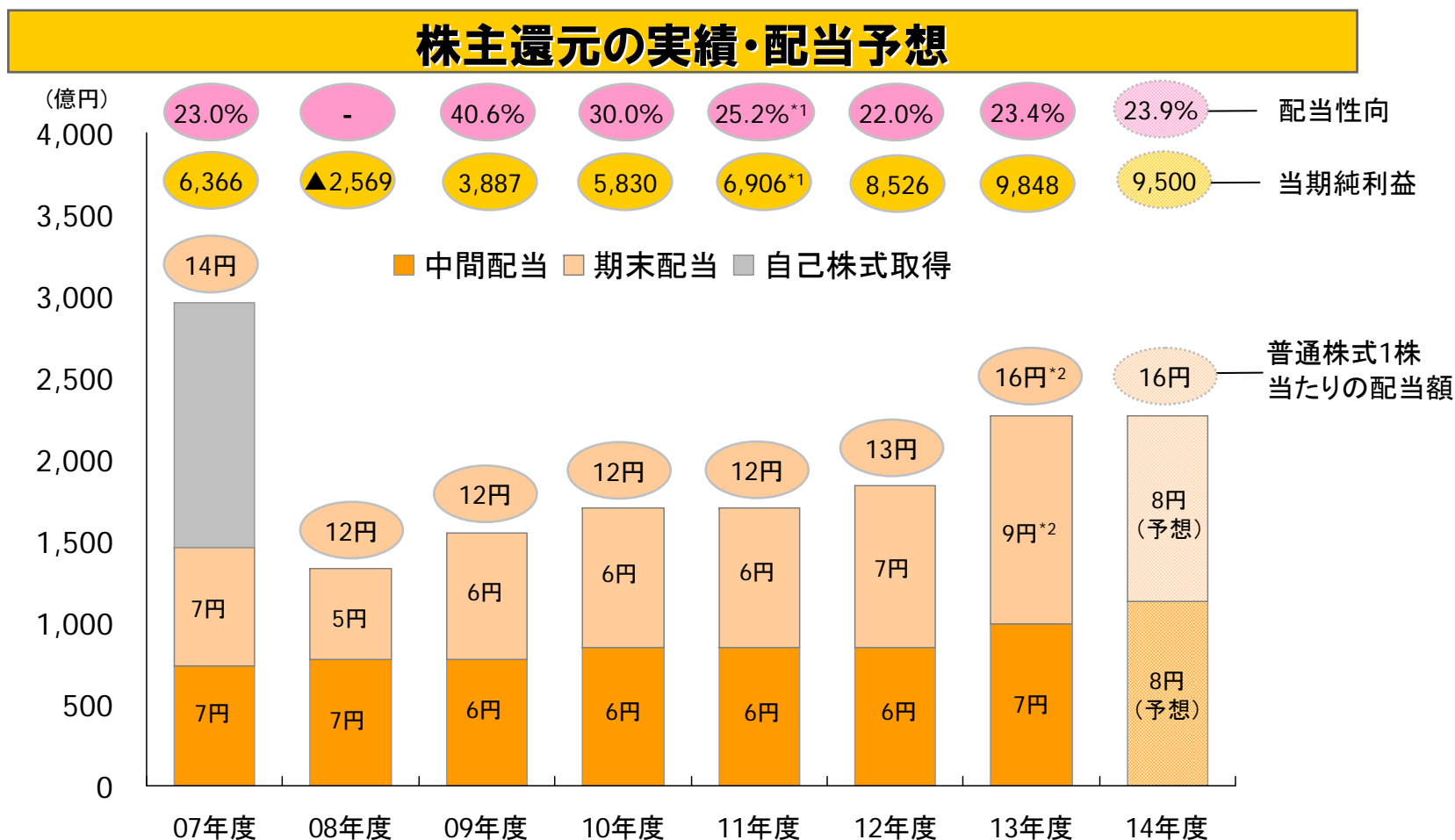


# 資本政策

# 株主還元の一層の充実



- 13年度の普通株式1株あたりの配当額は12年度比3円増配の16円。  
14年度は16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



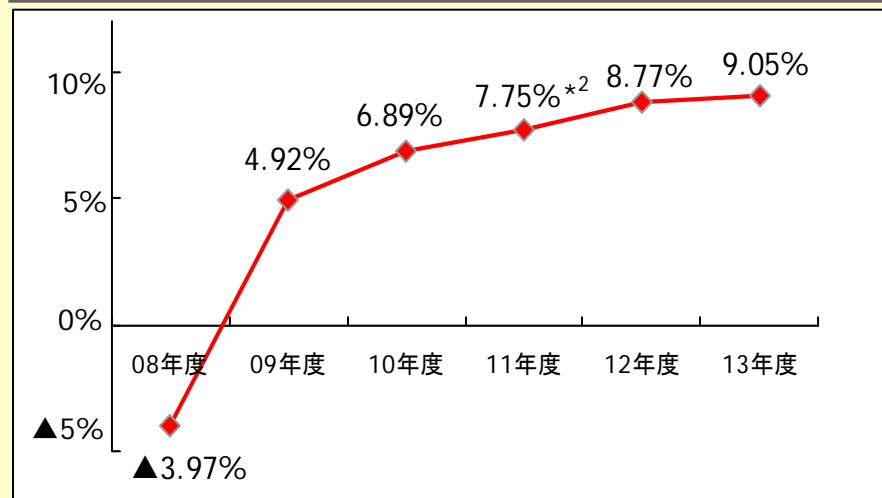
\*1 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前の配当性向は17.6%

\*2 13年度期末配当については、14年6月27日に開催予定の定時株主総会において承認されることを前提

## 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、および今後の国際金融規制の動向にも留意
- 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、9.5%(14年3月末)と、中期経営計画の目標レベル
- 今後の成長に必要な資本を勘案しつつ、自社株取得も継続的に検討
- 戦略的投資に関しては、BAY統合に注力。引き続き高い投資目線で、新規案件は検討

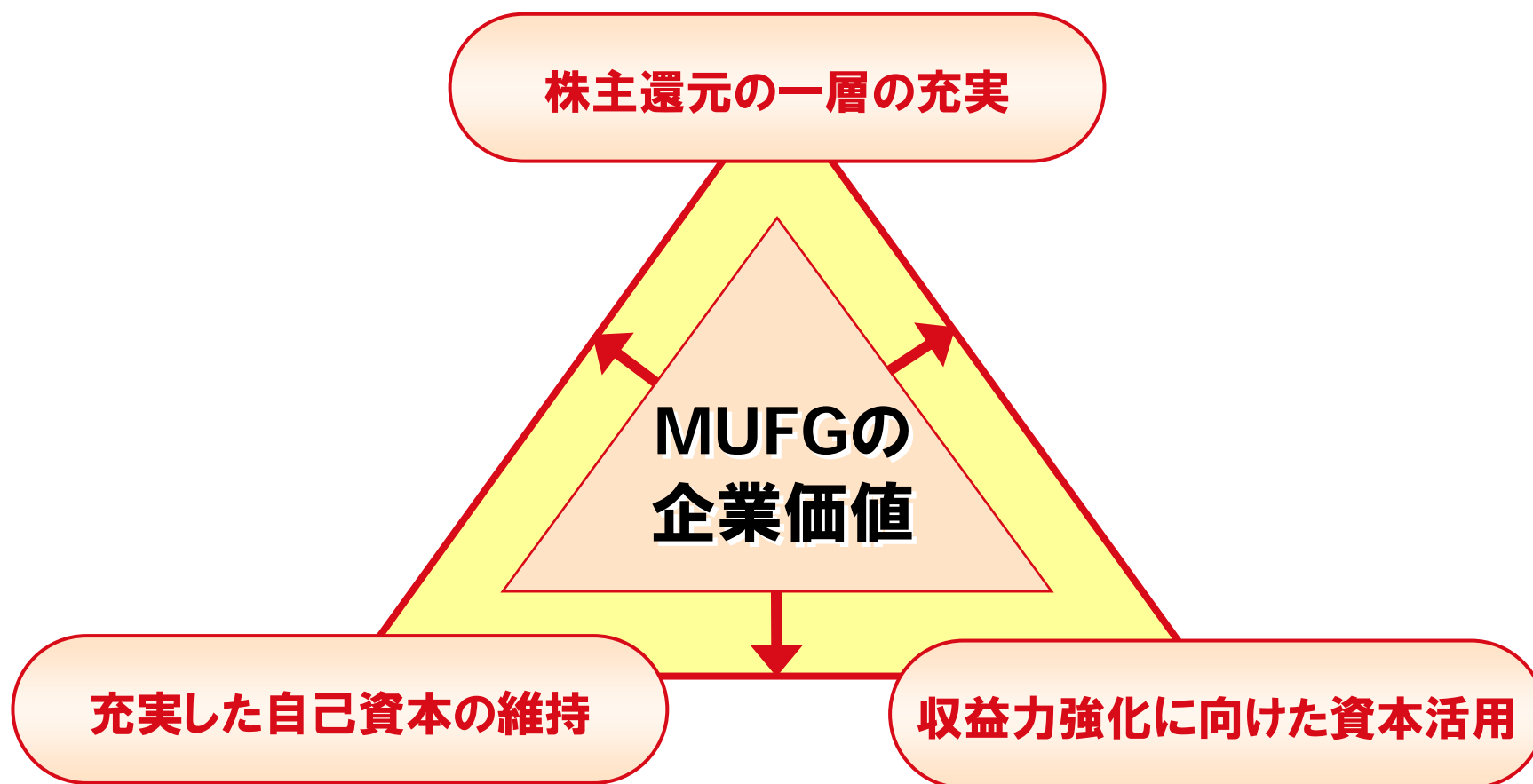
## 連結ROE



\*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%

- 「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—**

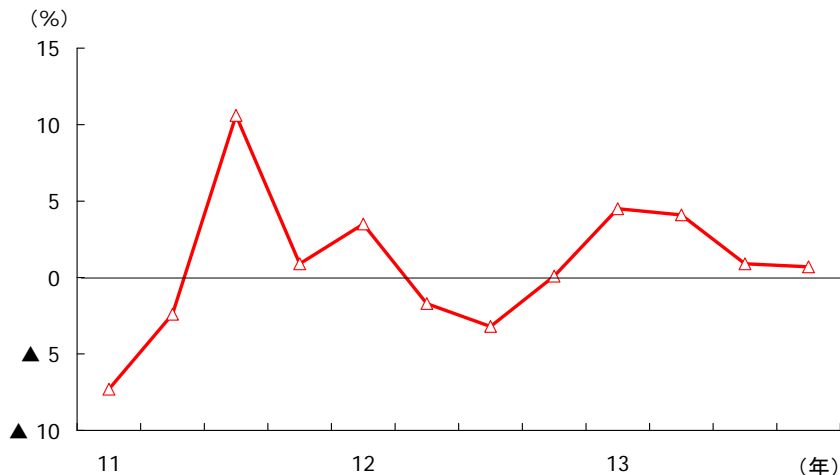
- 1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で**  
お客様視点を常に大切にし、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員の力で応えていく。社員一人ひとり・一社一社が専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。
- 2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に**  
変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。
- 3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ**  
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

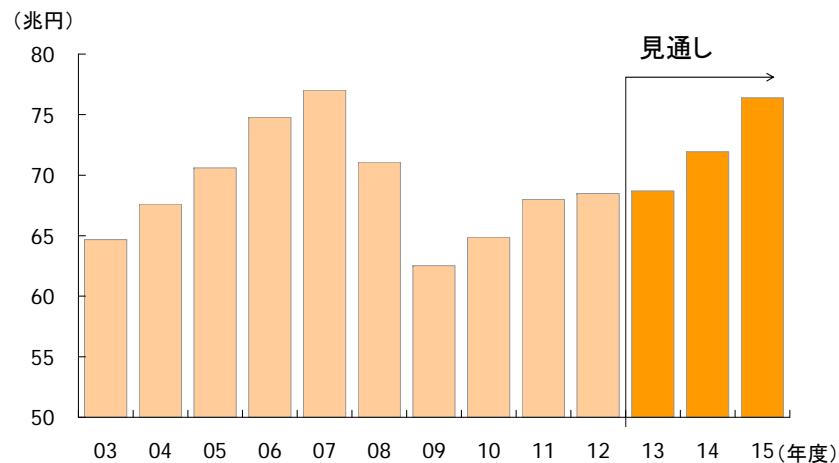
確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

# Appendix

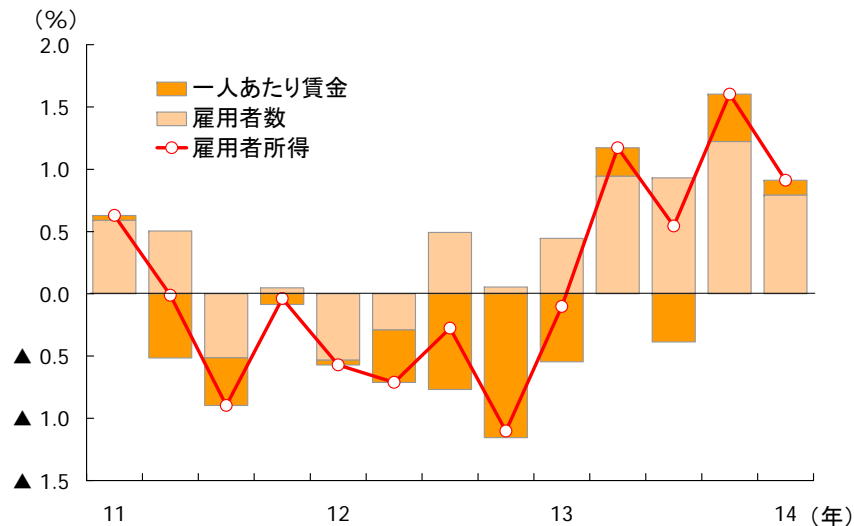
## 実質GDP成長率の推移(前期比)



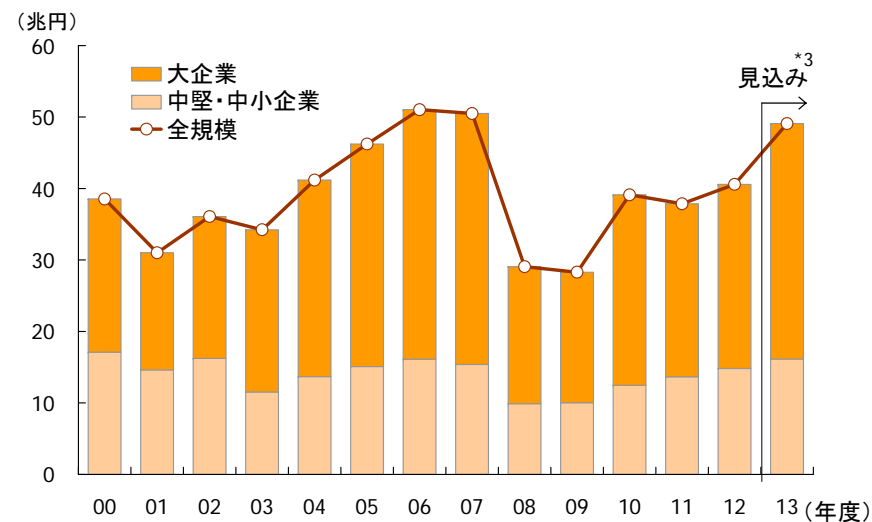
## 設備投資(実質GDPベース\*2、見通し)



## 雇用者所得\*1の推移(前年比)

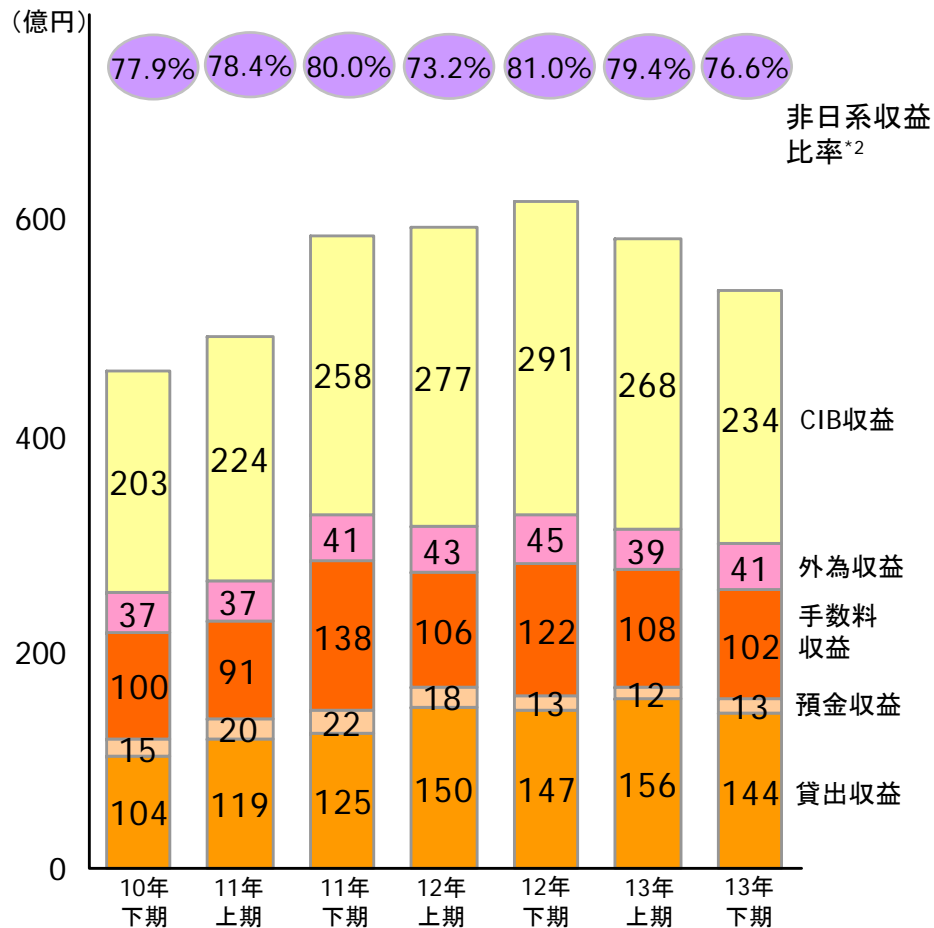


## 企業規模別の経常利益の推移



- 欧州債務問題やウクライナ問題等を踏まえ、好機・リスク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

## 対顧客業務粗利益\*1



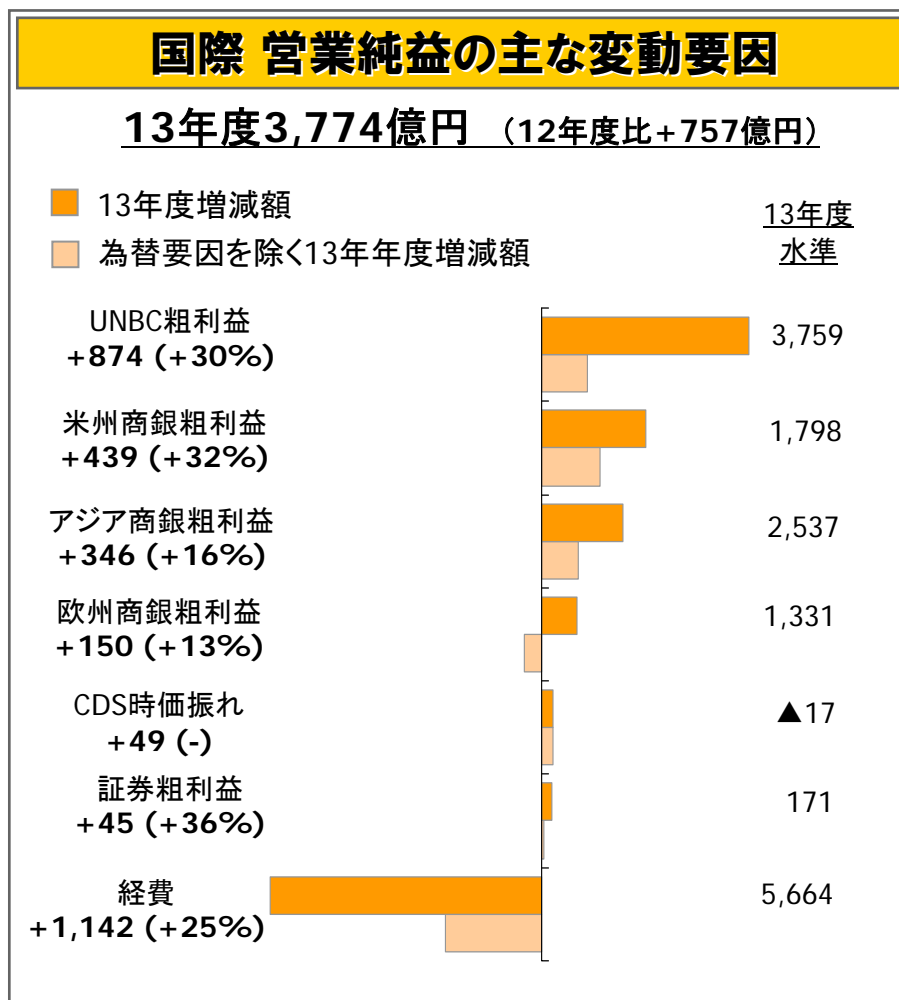
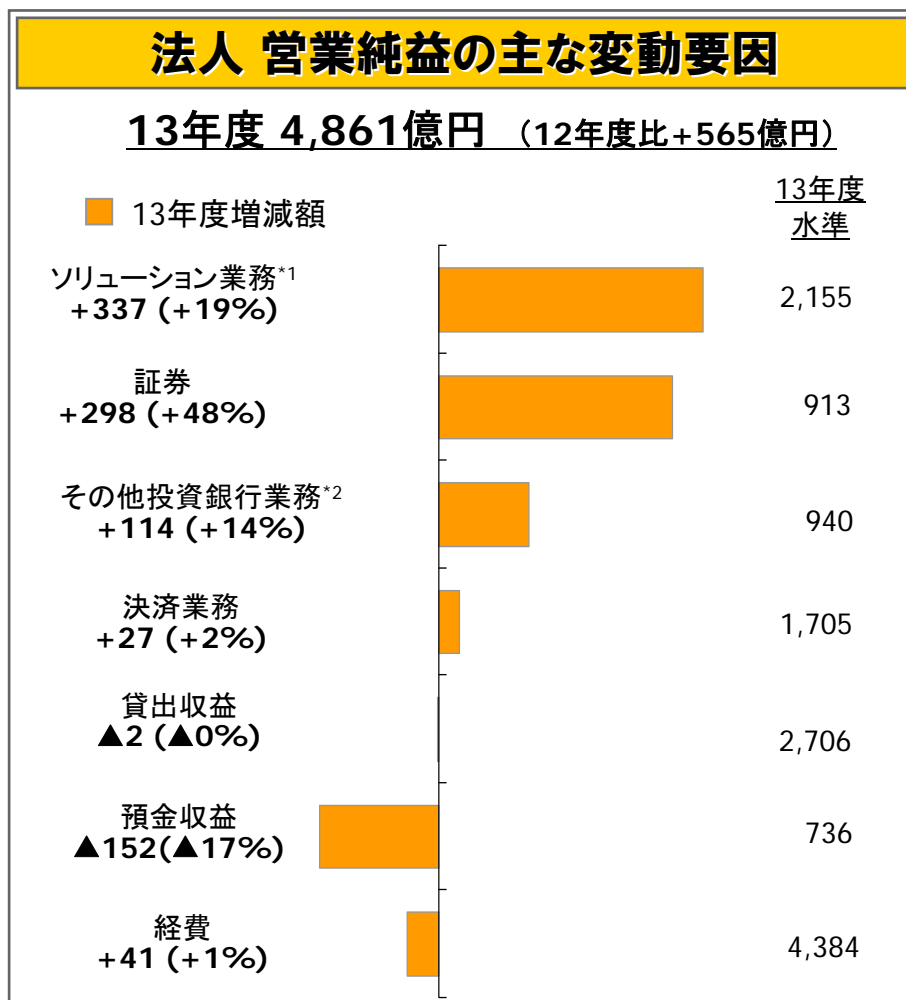
## EMEA戦略のポイント

- 欧州債務問題やウクライナ問題等を踏まえ、好機・リスクを見極めビジネス展開
  - 地域: コア欧州に加え、トルコ、中近東、アフリカ等新興国地域での営業力・リスク管理強化
  - ロシア・ウクライナは情勢を注視しながら適切に対応
  - 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
  - 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



- 法人：貸出収益は横這い。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
- 国際：UNBC・米州商銀が収益を牽引



\*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、本邦シローン

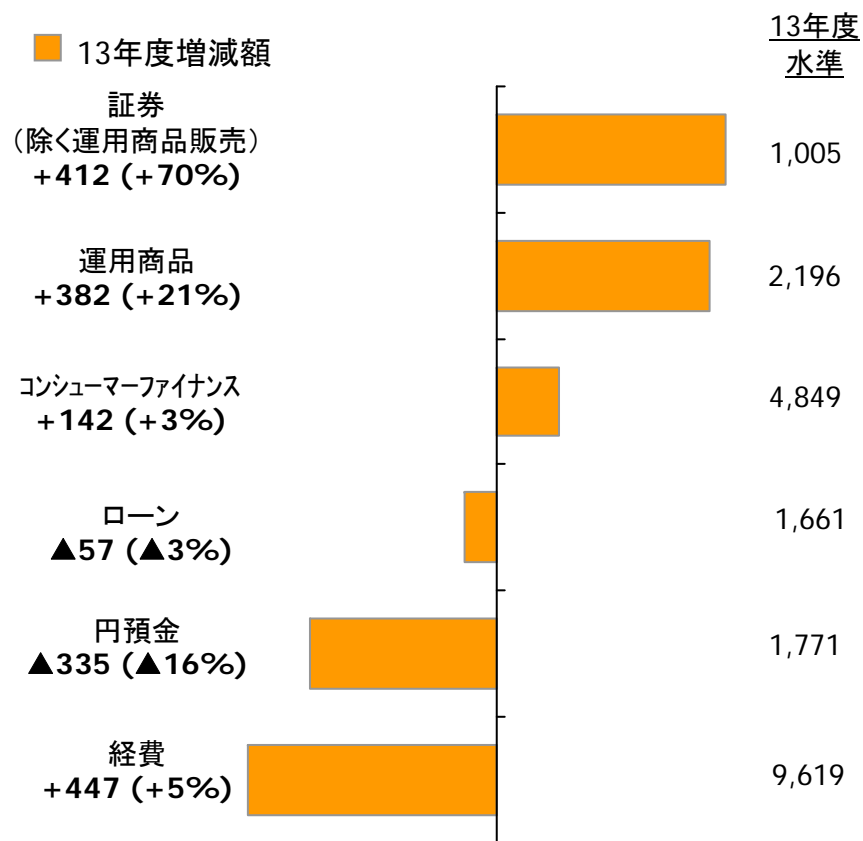
\*2 対顧デリバティブ、起債等

「データブック」P. 42～45、46～48もあわせてご参照ください

- リテール: 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
- 受託財産: 良好な市場環境を背景に預かり残高が伸長。年金、投信、グローバル等の各業務で増益

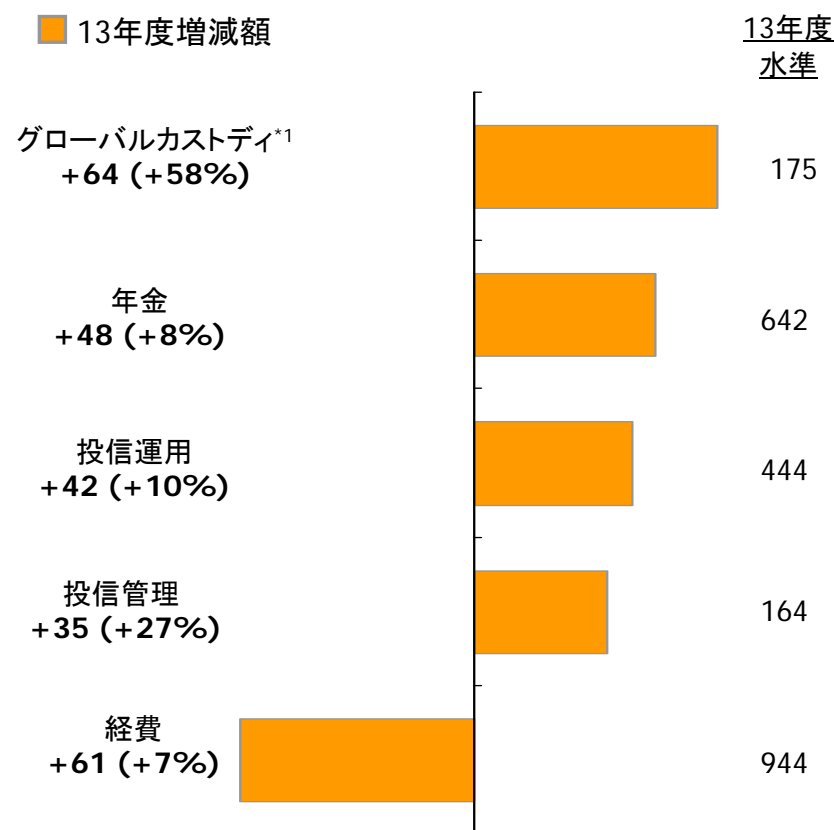
## リテール 営業純益の主な変動要因

13年度3,287億円 (12年度比+382億円)



## 受託財産 営業純益の主な変動要因

13年度648億円 (12年度比+143億円)



\*1 「MUFGインベスターサービス」ブランドの下、提供するカストディ業務、ファンド管理等

# Appendix: 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	MUFG	114.3	108	1
2	State Bank of India	100.9	20	2
3	China Development Bank	83.1	6	45

(出所) Project Finance International誌

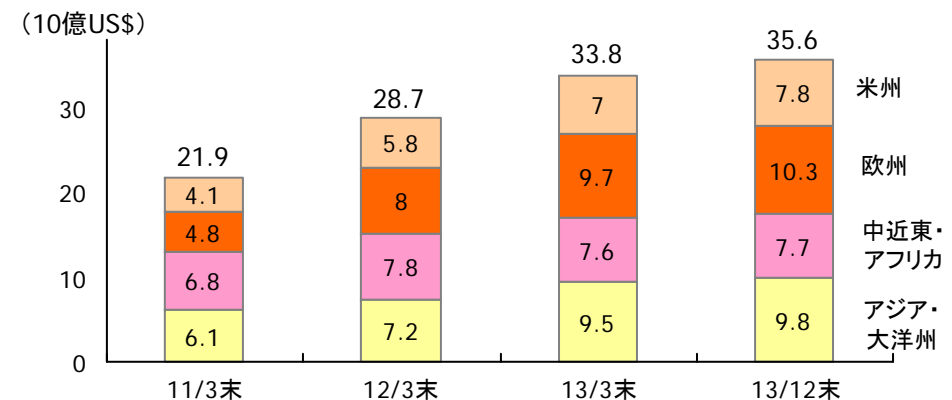
【地域別ランキング】	12年1-12月		→	13年1-12月	
	順位	シェア		順位	シェア
米州	1	11.5%		1	9.3%
欧州・中近東・アフリカ	6	3.2%		3	3.9%
アジア・大洋州	2	5.4%		3	5.0%

(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\*



\*商業銀行連結(除くUNBC、BAY)

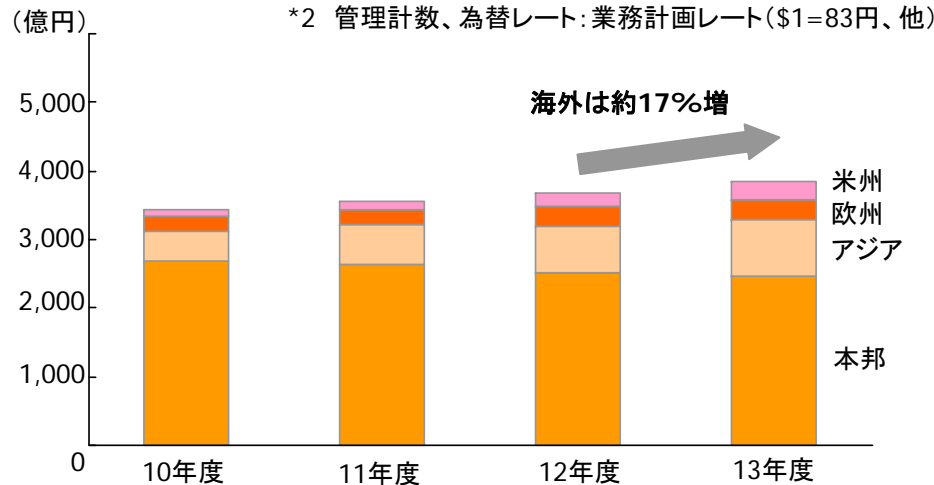
# Appendix: トランザクションバンキング・ビジネス【商銀連結】



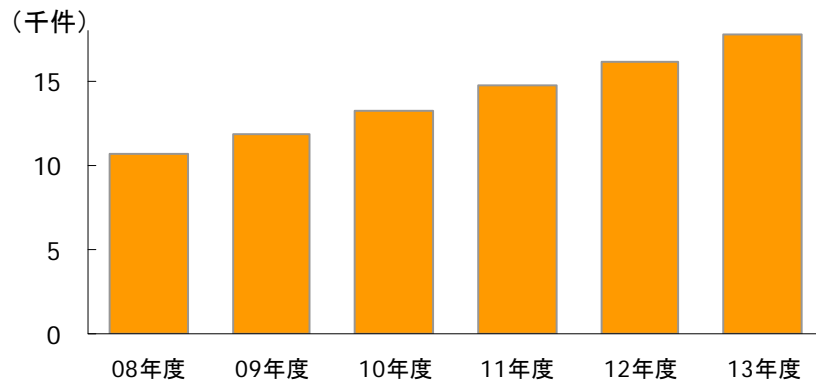
- トランザクションバンキング\*1収益は、海外で順調に増加
- グローバルな商流の取り込み強化、商品・サービスの拡充を推進

\*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、BAY)\*2



## 海外拠点におけるCMS契約件数(除くUNBC、BAY)



## 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

\*3 TSU: Trade Services Utility

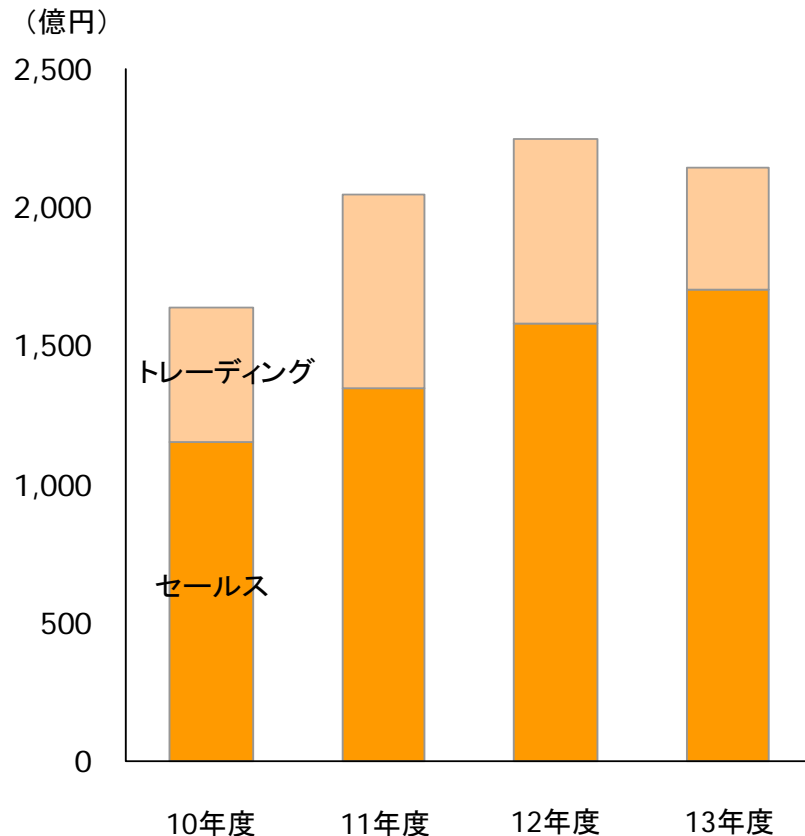
\*4 GPH: Global Payment Hub

# Appendix: セールス&トレーディング業務



- 顧客基盤に立脚した、セールス&トレーディング業務の強化
- 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力を強化

## 粗利益(商銀連結除くUNBC、BAY)\*1



\*1 顧客部門と市場部門との合算

## 強化施策

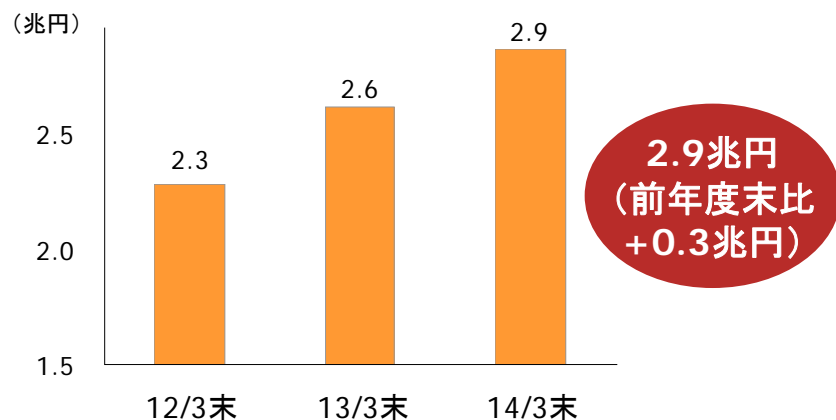
- **地域間連携の強化**
  - クロスボーダービジネスやイベントファイナンスに対するアプローチを強化
- **部門間連携の強化**
  - 国際部門と市場部門との共管拠点拡大 (BTMU中国、ムンバイ支店、バンコック支店、シドニー支店、ジャカルタ支店、BTMUマレーシア、ソウル支店)
  - エマージング通貨ビジネスの拡大 (人民元商品拡販、ラテンアメリカビジネス強化、商品供給力の向上)
  - 金融機関等との取引推進
- **業態間連携の強化**
  - 銀行・証券間のリサーチ協働拡大
- **内部管理態勢の強化**
  - 市場業務コンプライアンス態勢強化
  - グローバル規制対応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

# Appendix: 法人・個人一体型ビジネス

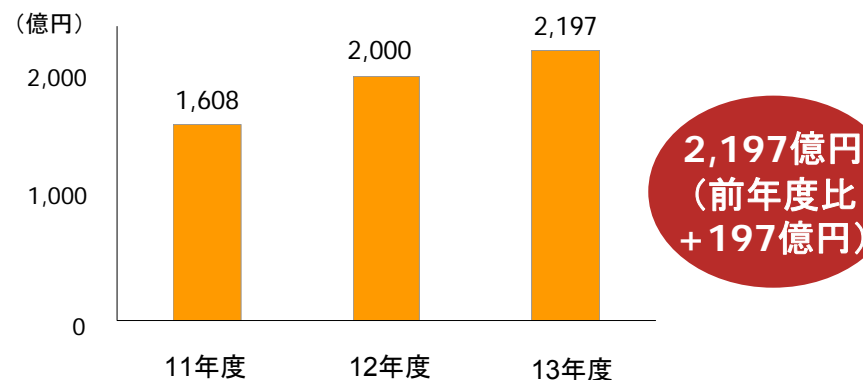


- オーナービジネスは、高付加価値提供(事業承継・資産承継)によるオーナー取引基盤を拡大。MUMSS・三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券との連携強化し、預り資産・運用ビジネスを伸長
- 職域従業員取引では、ライフサイクルに応じたニーズ対応力を強化し、住宅ローン実行額を拡大
- 法人・個人の窓口を一元化した一体拠点も100拠点まで拡大し、地域密着ビジネスを増強

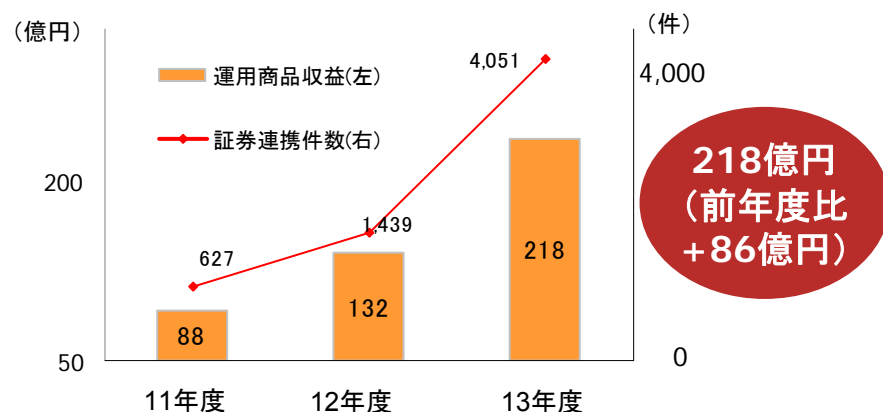
## オーナー預り資産残高



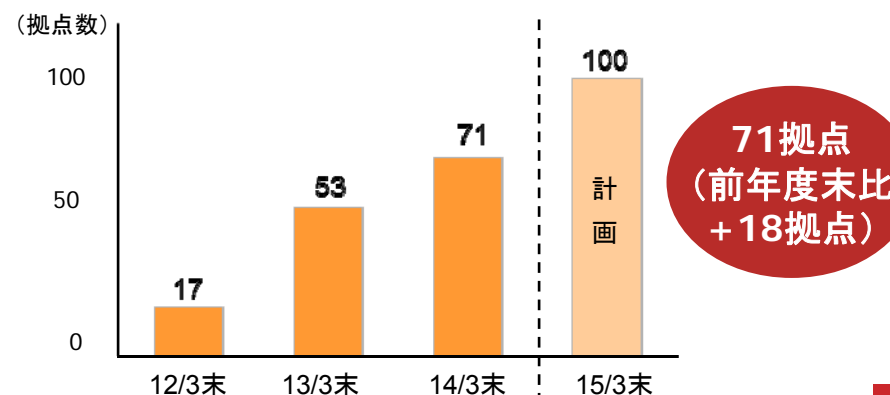
## 職域住宅ローン実行額



## オーナー運用収益・証券連携<sup>\*1</sup>



## 一体拠点の拡充



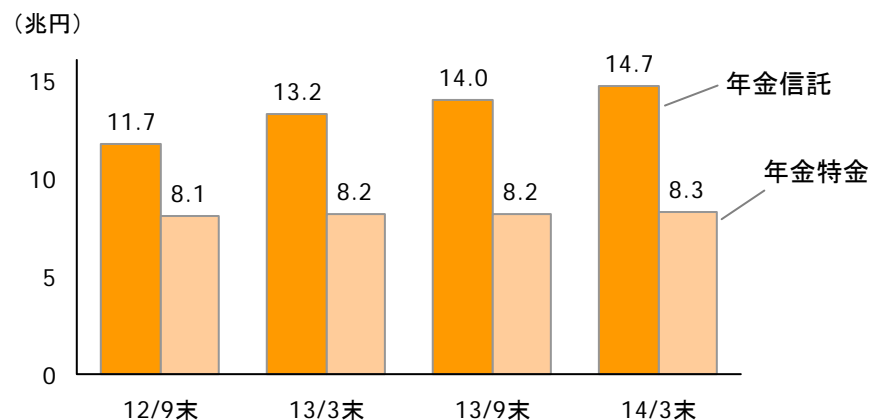
\*1 証券連携=MUMSS+三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券

# Appendix: 内外資産運用・管理

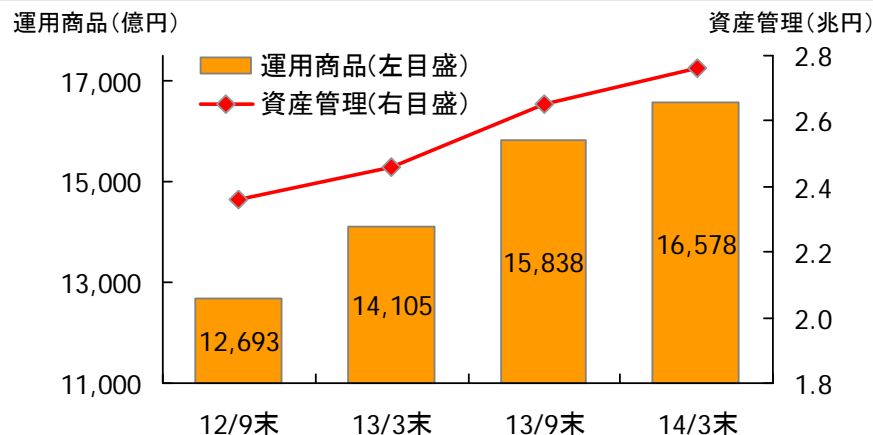


- 年金業務: 銀信協働による顧客基盤拡大、運用・制度・会計も含めた総合コンサルティングに注力
- 投信業務: NISA向けMUFGグループ共通商品を投入、残高拡大へ販社対応推進
- グローバル: 出資・提携も活用し、多様化する資産運用・資産管理ニーズへの対応を加速

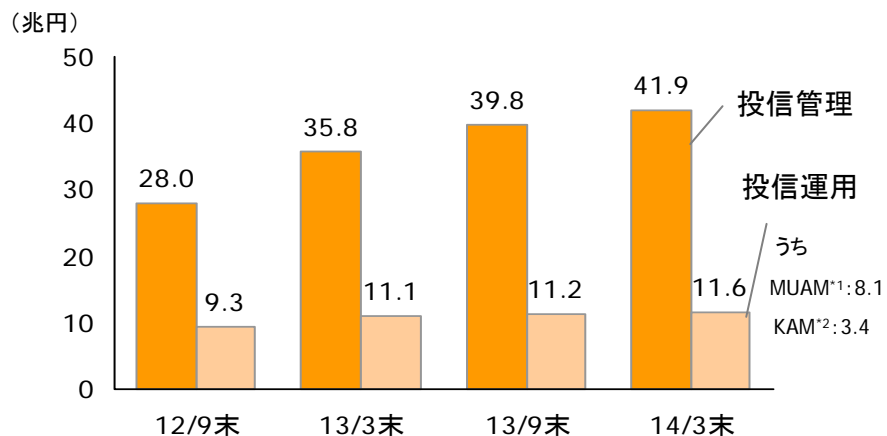
## 年金受託残高



## DC運用商品・資産管理残高



## 投信運用・管理残高



\*1 MUAM: 三菱UFJ投信    \*2 KAM: 国際投信投資顧問

## 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)
- ファンド管理業務は世界的な規制強化の流れの中、高い成長が期待されており、同社の子会社化を通じ、同市場の成長性を取り込み、資産管理業務の拡大を目指す
- 同社子会社化を契機に新ブランド「MUFGインベスターサービス」を立ち上げ、ファンド管理業務、カストディ業務、セキュリティーズ・レンディング業務といった資産管理サービスをワンストップで提供。国内外のお客様の多様化する資産管理ニーズへの対応を加速