

# 2016年度中間決算説明会

2016年11月18日

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ



本資料には、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、本資料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、統合報告書、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、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付(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。

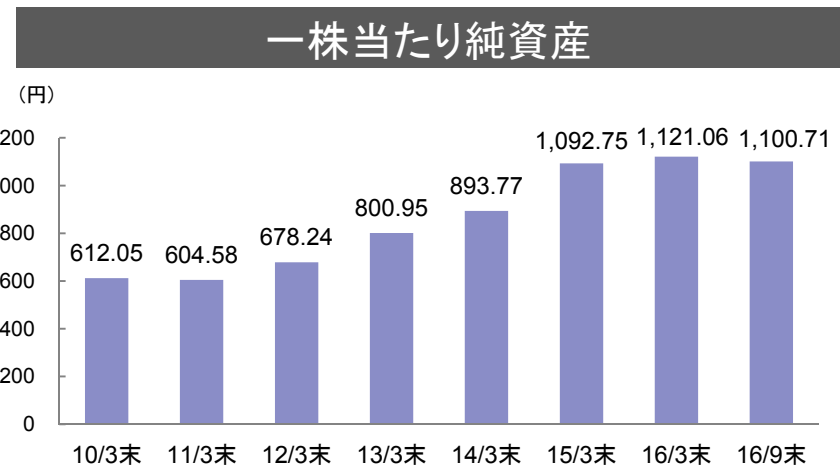
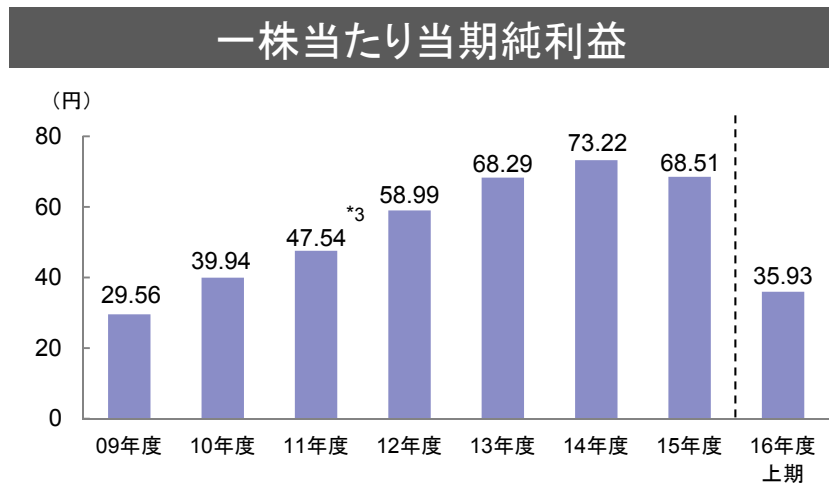
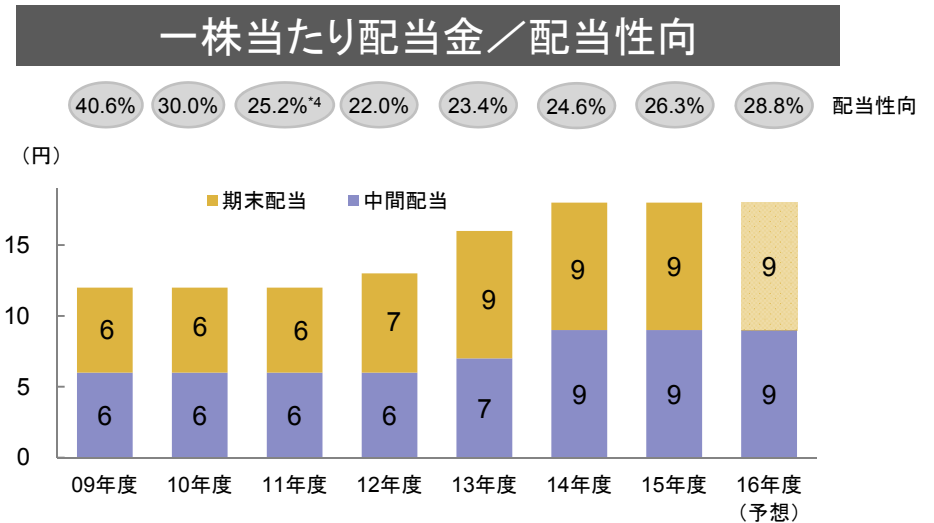
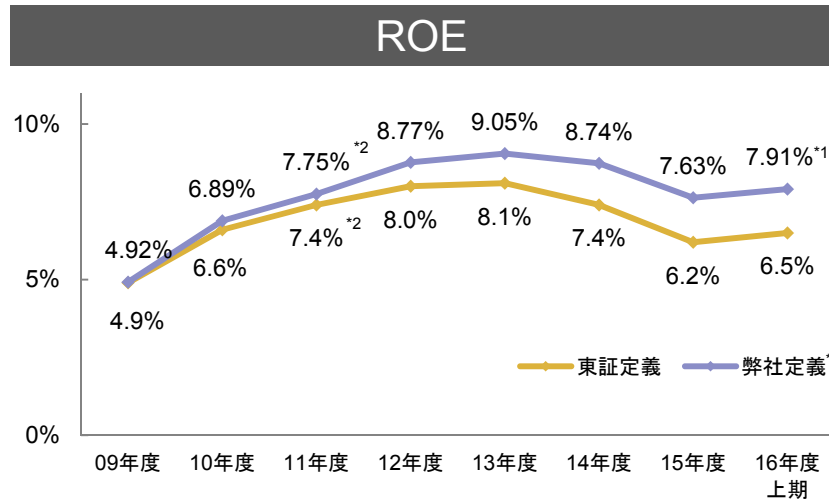
また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

#### <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)



\*1  $\frac{\text{親会社株主中間純利益} \times 2}{\{(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})\}} \times 100$

\*2 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の影響を除く。影響を除く前では11.10%(弊社定義)、10.6%(東証定義)

\*3 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の影響を除く。影響を除く前では68.09円

\*4 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の影響を除く。影響を除く前では17.6%

## 中期経営計画 財務指標

- MUFGグループの安定的・持続的な利益成長の実現に向けて、顧客部門を中心に国内外での収益基盤の多様化を進めるとともに、生産性の向上による資本効率の改善を図る
- 株主価値のさらなる向上をめざし、「株主還元の一層の充実」、「充実した資本基盤の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスを意識しつつ、機動的に資本政策を運営

		14年度実績	17年度目標	16年度中間期実績
成長性	1株当たり利益(EPS)	73.22円	14年度比+15%以上	35.93円
	ROE	8.74%	8%台後半	7.91%
収益性	経費率	61.1%	60%程度	63.1%
	普通株式等Tier1比率(完全実施)*1	12.2%	9.5%以上	12.5%
※有価証券含み益除きベース				10.1%

\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

# 2016年度業績目標

- 16年度の連結ベース業績目標「親会社株主に帰属する当期純利益」は、8,500億円を据置き

(単位: 億円)

## 【業績目標等】

## 【実績】

【MUFG連結】		16年度		15年度		16年度
		中間期	通期	中間期	通期	中間期
1	与信関係費用総額	▲1,100	▲1,500	▲310	▲2,551	▲576
2	経常利益	6,100	13,200	9,699	15,394	7,948
3	親会社株主に帰属する当期純利益	3,600	8,500	5,993	9,514	4,905
(三菱東京UFJ銀行:ご参考)						
4	実質業務純益	3,200	7,000	4,804	8,881	4,170
5	与信関係費用総額	▲200	▲300	212	▲1,034	▲47
6	経常利益	2,900	6,700	5,383	8,637	4,102
7	当期純利益	2,100	4,900	3,796	5,860	3,230
(三菱UFJ信託銀行:ご参考)						
8	実質業務純益	800	1,700	956	1,930	927
9	与信関係費用総額	▲50	▲50	13	▲2	17
10	経常利益	750	1,800	995	2,065	1,055
11	当期純利益	550	1,300	703	1,599	757

# 目次

## 2016年度中間決算の概要 7

- 決算の総括 8
- 決算サマリー(P/L) 9
- 事業本部別業績概要 10
- 決算サマリー(B/S) 17
- 貸出金・預金 18
- アセットクオリティ 19
- 資源関連与信 21
- 保有有価証券 26
- 自己資本 27
- MUSHDの業績 28
- MUN／アコム of 業績 29
- MUAH／Krungsri of 業績 30
- モルガン・スタンレー of 業績と主な協働案件 31

## 足許の環境への対応 32

- 日銀マイナス金利政策の影響とその対応 34
- 生産性の向上に向けて 36
- 政策保有株式の削減 38
- 外貨運用・外貨調達 of 状況 39

## 成長戦略 40

- 個人のお客さま of 資産形成・消費活性化への貢献 41
- 中堅・中小企業のお客さま of 成長への貢献 43
- グローバルCIBモデル of 変革 44
- セールス&トレーディング業務 of 進化 46
- 資産運用・管理業務 of グローバル展開 47
- トランザクション・バンキング of さらになる強化 48
- アジア・米国における商業銀行基盤 of 強化・確立 49
- ICT戦略 51

## コーポレート・ガバナンス 54

## 資本政策 59

- 配当金予想 60
- 資本政策 61
- 自己株式 of 取得 62
- 資本運営 of 方針 63

## 2016年度中間決算の概要

# 2016年度中間決算の総括

【連結】

## ● 親会社株主中間純利益は4,905億円 (前年同期比 ▲1,087億円)

- ・通期目標8,500億円に対して進捗率57.7%
- ・与信関連費用は576億円
- ・海外貸出、外貨預金は現地通貨ベースでは残高積み増し
- ・国内預貸金収益および運用商品販売収益は減少するも、海外の預貸金・手数料収益・債券関係損益は増加

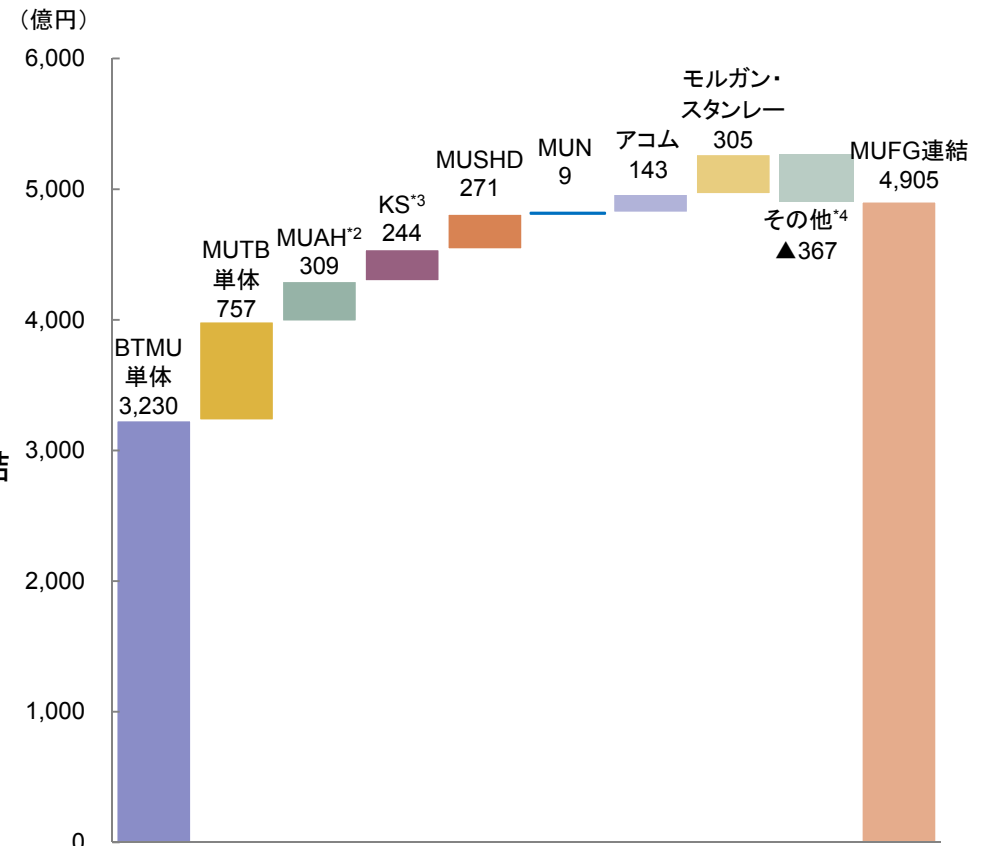
## ● 中期経営計画の進捗

- ・日立キャピタルを持分法適用会社化
- ・米国のファンド管理会社Rydex買収合意、株式売買契約締結
- ・米国プルデンシャル規制に基づく中間持株会社の設立
- ・内外主要拠点にて銀行・証券のディーリングルームを統合

## ● 株主還元・その他

- ・約1,000億円の自己株式を取得(16年度上期)
- ・総額1,000億円を上限とする自己株式取得を決議(16年度下期)
- ・15年度は1株につき18円の年間配当を実施  
16年度の年間配当金予想は1株当たり18円で前期比不変
- ・約850億円の政策保有株式の売却執行(取得原価ベース)

## 親会社株主中間純利益内訳\*1



\*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績

\*2 MUFG Americas Holdings Corporation

\*3 アユタヤ銀行の現地呼称"Krungsri"の略称

\*4 子会社からの受取配当金の連結消去及びその他の持分法損益等



# 決算サマリー(P/L)

【連結】

## ● 業務純益

- 業務粗利益は海外の預貸金・手数料収益、及び債券関係損益が増加も、金利低下を受けた国内預貸金収益減と運用商品販売減少に円高影響が加わり減少
- 営業費は為替影響もあり減少
- 業務純益は948億円減少の7,254億円

## ● 与信関係費用総額<sup>\*1</sup>

- 費用発生は増加も、期初想定を下回る576億円

## ● 株式等関係損益

- 政策保有株式の売却進捗により株式等売却損益が増加

## ● 持分法による投資損益

- 為替影響もあり、モルガン・スタンレーの利益貢献が減少

## ● 親会社株主中間純利益

- 以上の結果、1,087億円減益の4,905億円

(単位:億円)		15年度	16年度上期	前年同期比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	41,432	19,694	▲1,397
2	資金利益	21,135	9,750	▲1,012
3	信託報酬+役員取引等利益	14,376	6,826	▲174
4	特定取引利益+その他業務利益	5,920	3,116	▲210
5	うち国債等債券関係損益	1,329	926	105
6	営業費(▲)	25,852	12,440	▲449
7	減価償却費	2,985	1,501	▲47
8	連結業務純益	15,579	7,254	▲948
9	与信関係費用総額 <sup>*1</sup>	▲2,551	▲576	▲266
10	株式等関係損益	883	440	30
11	株式等売却損益	1,136	554	63
12	株式等償却	▲253	▲114	▲33
13	持分法による投資損益	2,304	1,139	▲307
14	その他の臨時損益	▲820	▲308	▲259
15	経常利益	15,394	7,948	▲1,750
16	特別損益	▲407	▲564	▲132
17	法人税等合計	▲4,602	▲1,784	804
18	親会社株主中間純利益 <sup>*2</sup>	9,514	4,905	▲1,087
19	1株当たり利益(円)	68.51	35.93	▲7.04

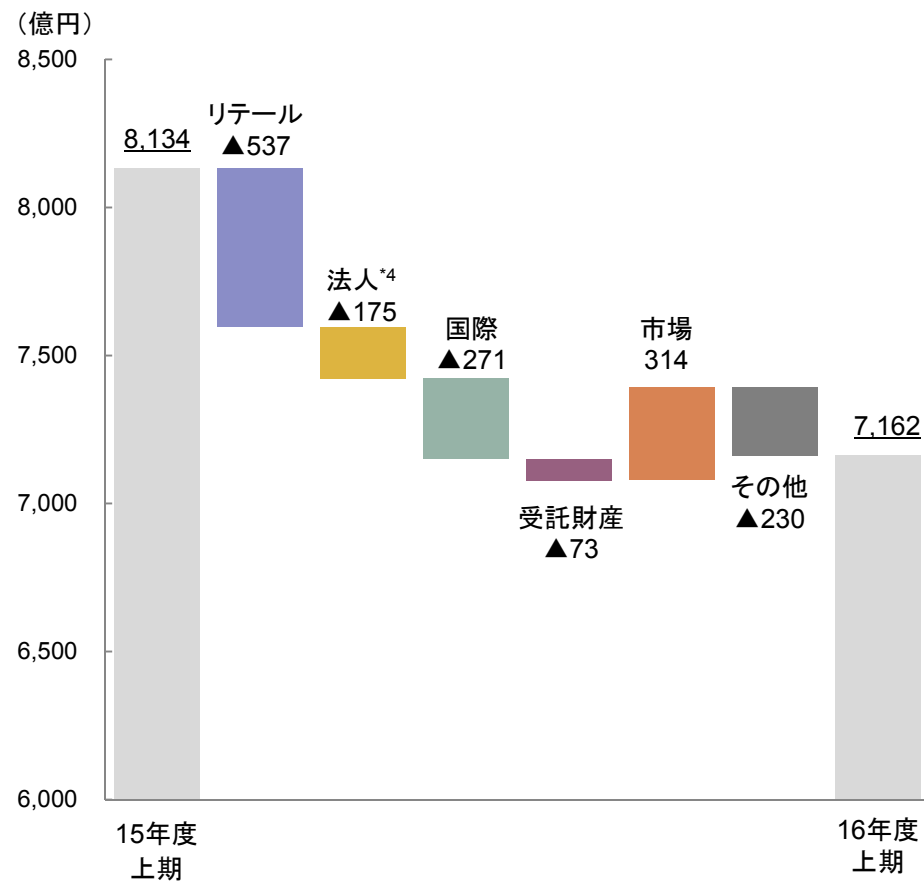
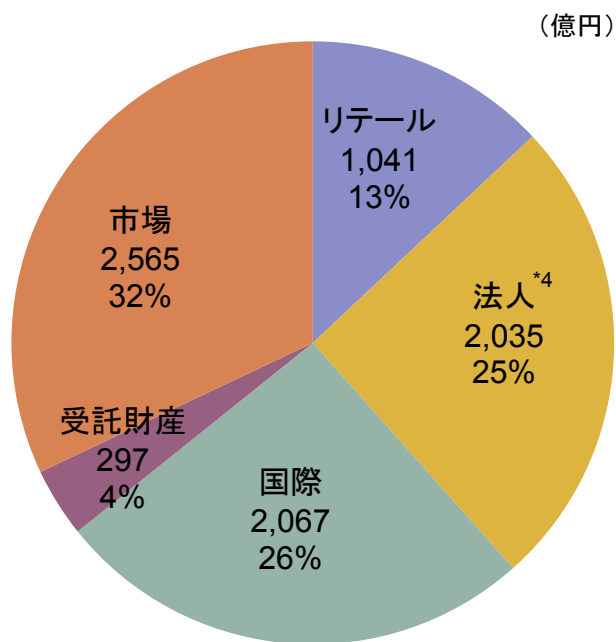
\*1 与信関係費用(信託勘定)+一般貸倒引当金繰入額+与信関係費用(臨時損益)+貸倒引当金戻入益+偶発損失引当金戻入益(与信関連)+償却債権取立益

\*2 親会社株主に帰属する中間純利益

## 事業本部別営業純益\*1(管理計数)

**16年度中間期 7,162億円\*2**

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*3 38%

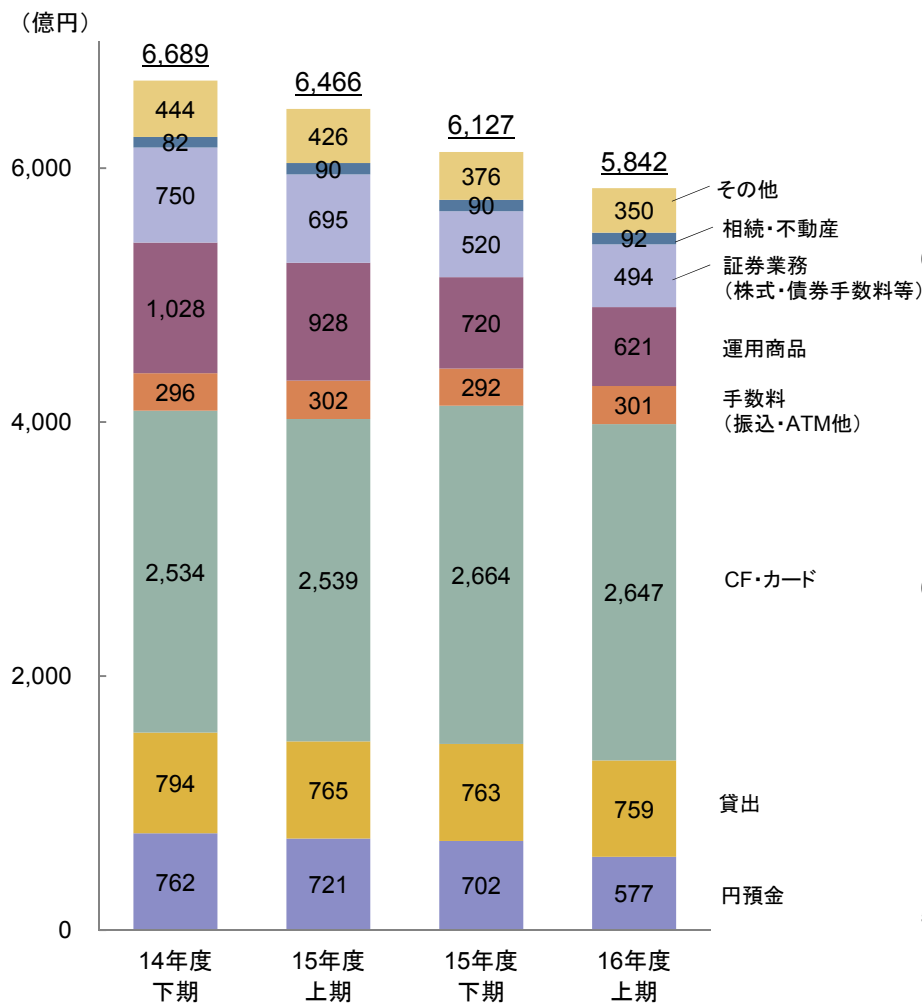


\*1 各期における決算レートで算出  
 \*2 本部・その他の計数を含む  
 \*3 国際÷顧客部門営業純益  
 \*4 海外日系取引を除く

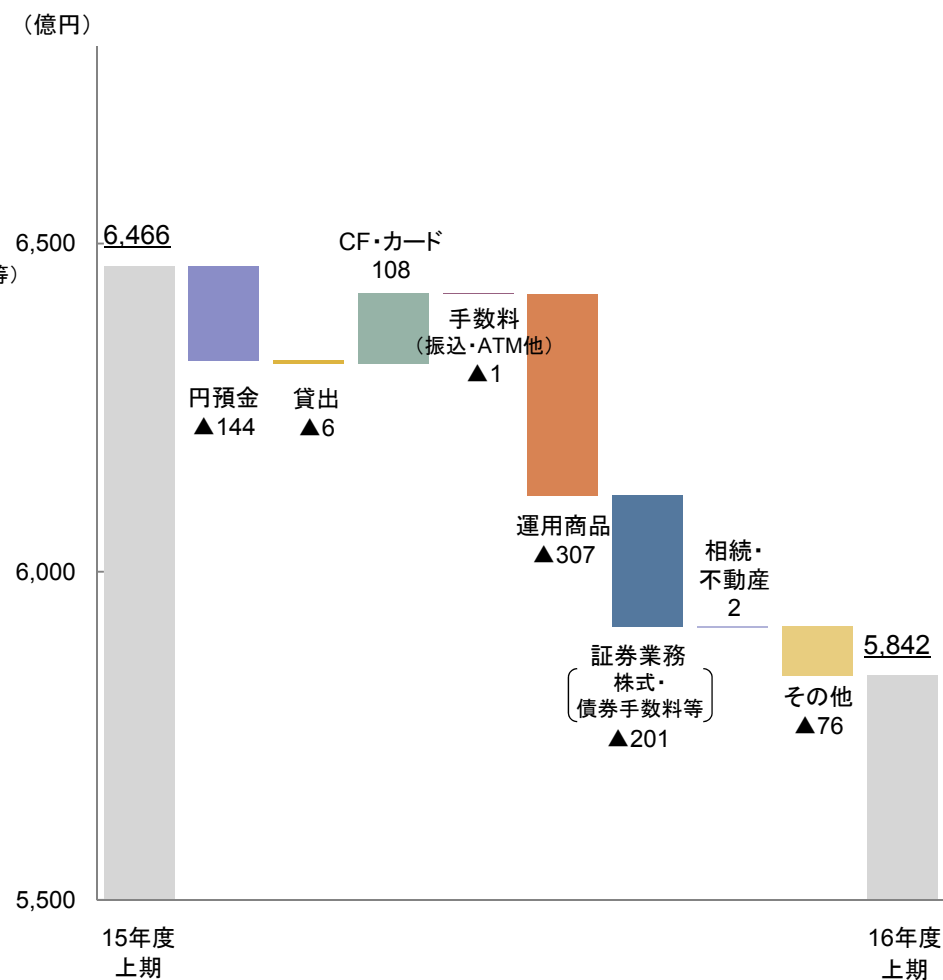
# リテール事業本部収益推移

【連結】

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)

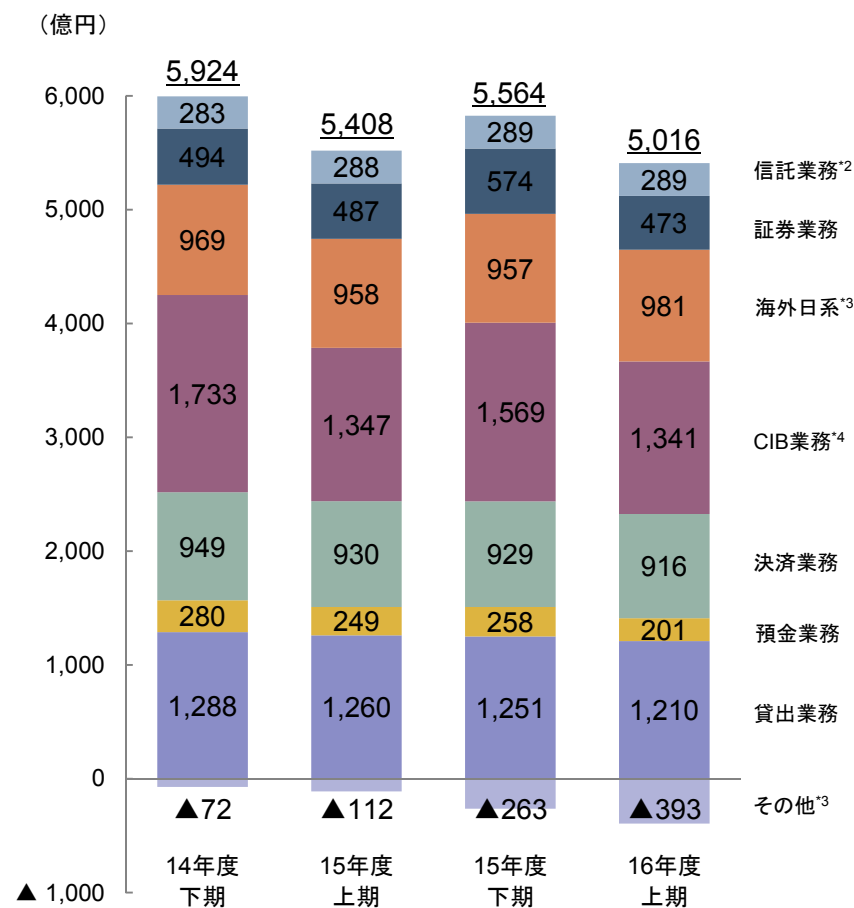


## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)

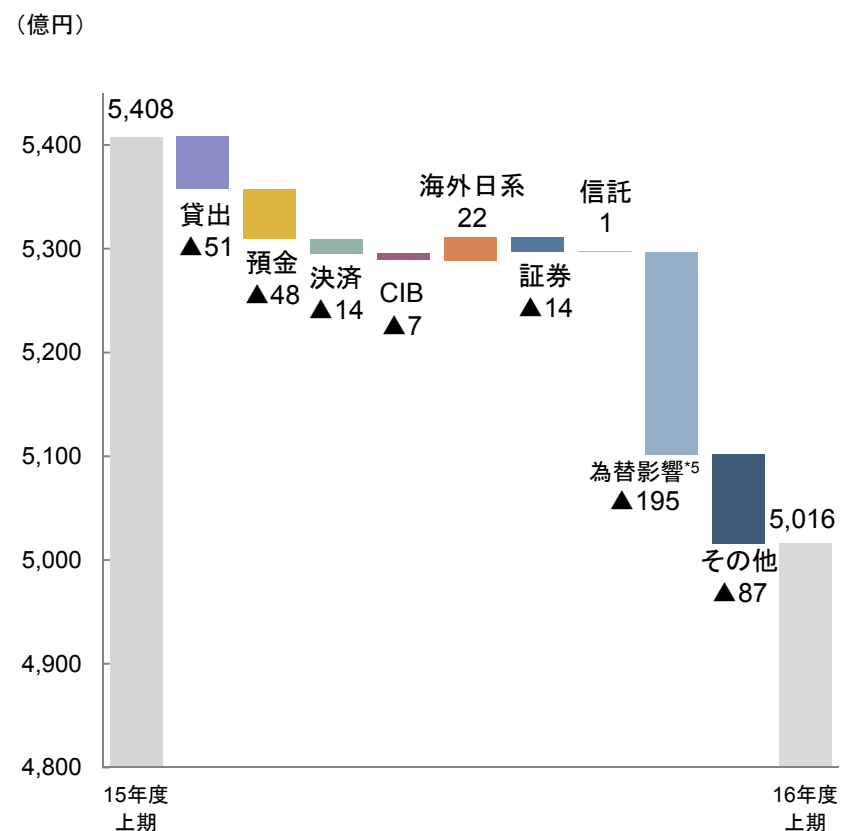


\*1 決算レートベース

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)



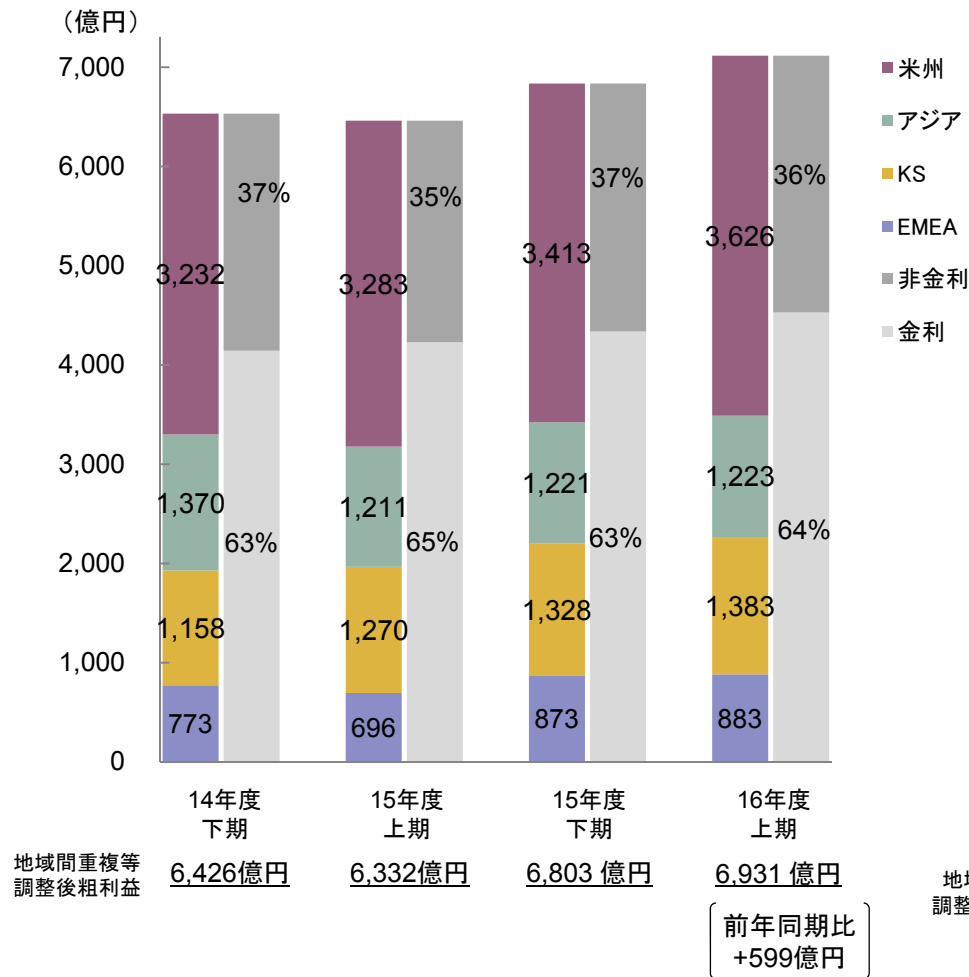
\*1 決算レートベース \*2 不動産仲介、証券代行業務等 \*3 海外日系は現地通貨ベース、決算レートとの差分は「その他」に含む

\*4 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等 \*5 海外日系業務に関する為替影響

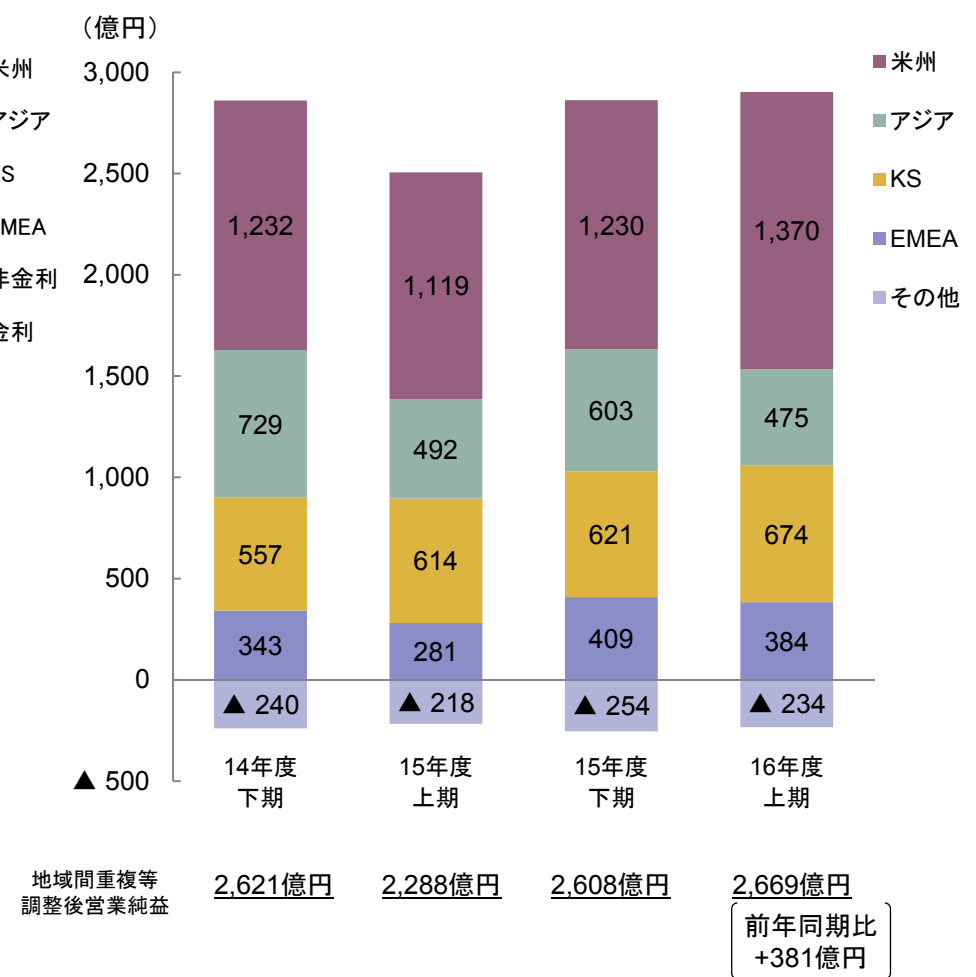
# 国際事業本部収益推移 ～粗利益・営業純益

【連結】

### 連結粗利益の構成\*1(管理計数)



### 地域別営業純益\*1(管理計数)



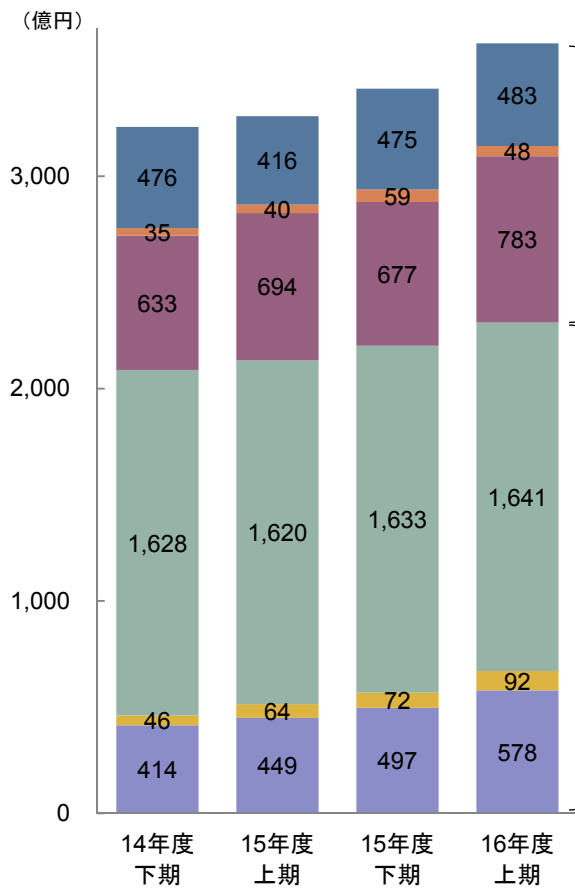
\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

# 国際事業本部収益推移 ～地域別粗利益の構成

【連結】

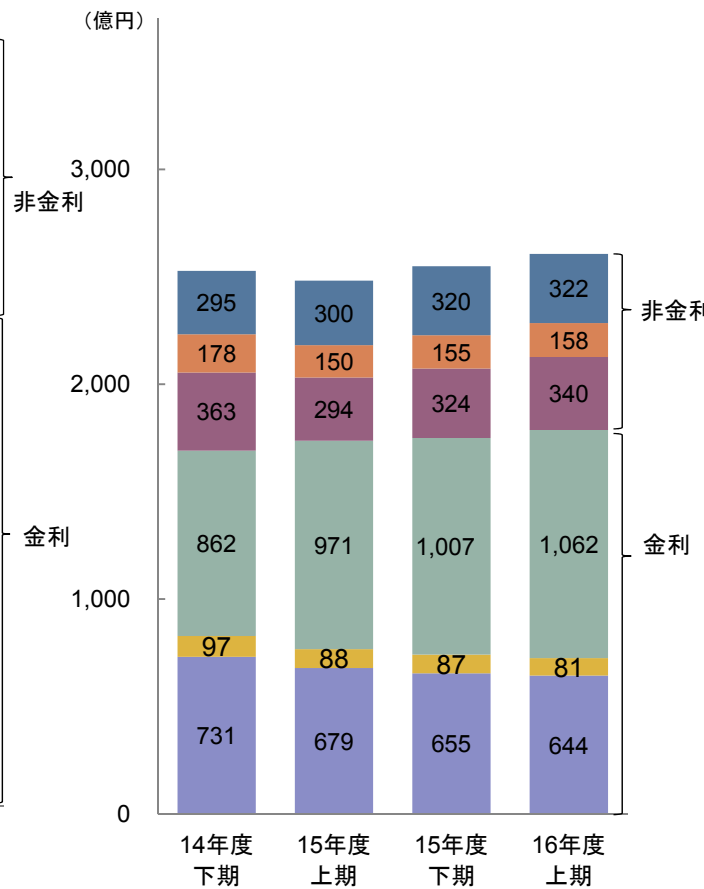
## 米州\*1(管理計数)

- 非金利(MUAH)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(MUAH)
- 貸出収益



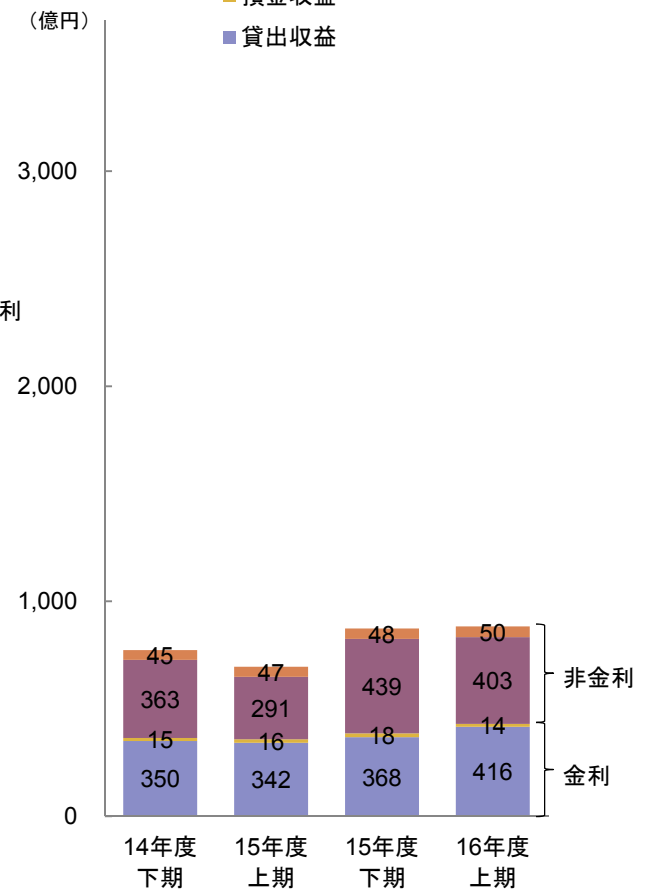
## アジア\*1(管理計数)

- 非金利(KS)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(KS)
- 貸出収益



## EMEA\*1(管理計数)

- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 貸出収益

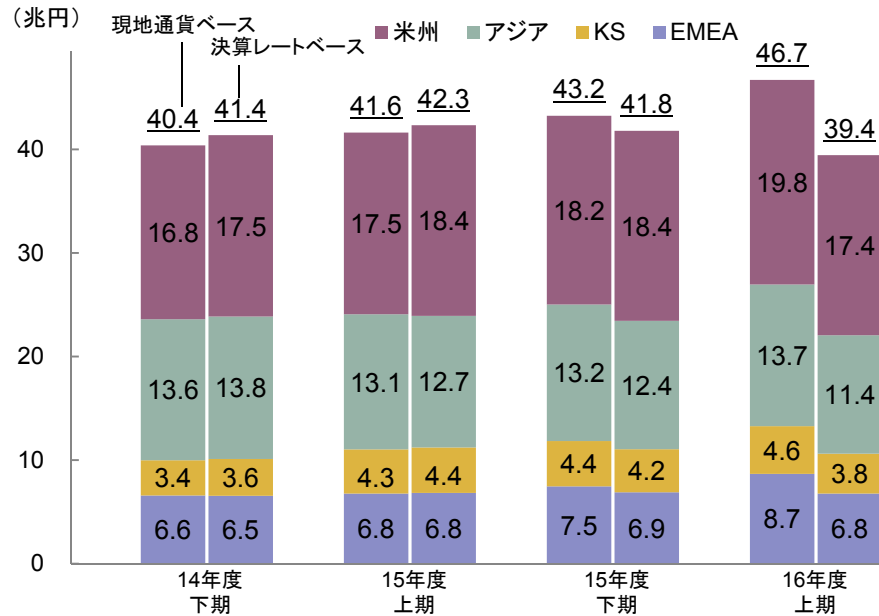


\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

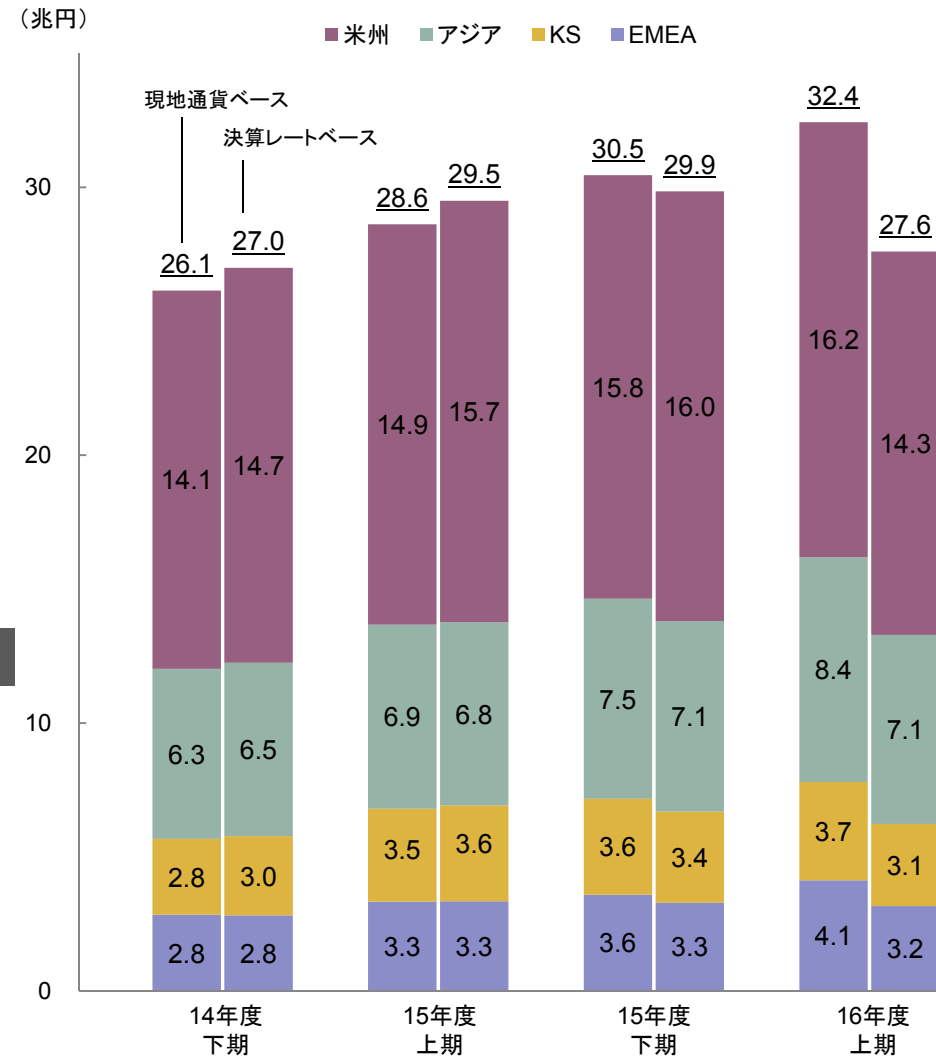
# 国際事業本部収益推移 ～地域別貸出・預金

【連結】

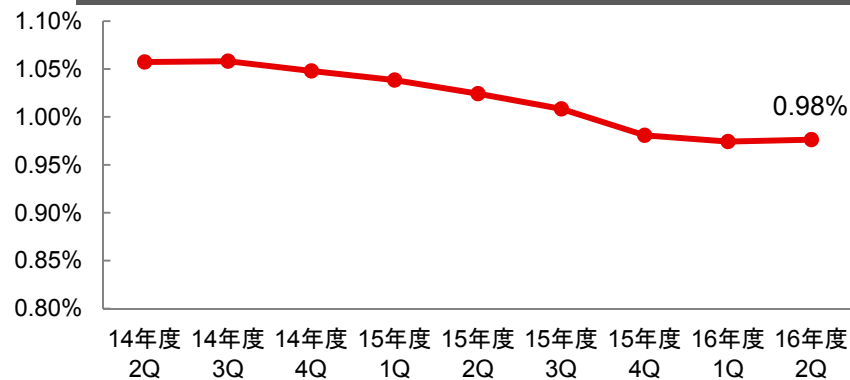
## 地域別貸出平残(管理計数)



## 地域別預金平残(管理計数)



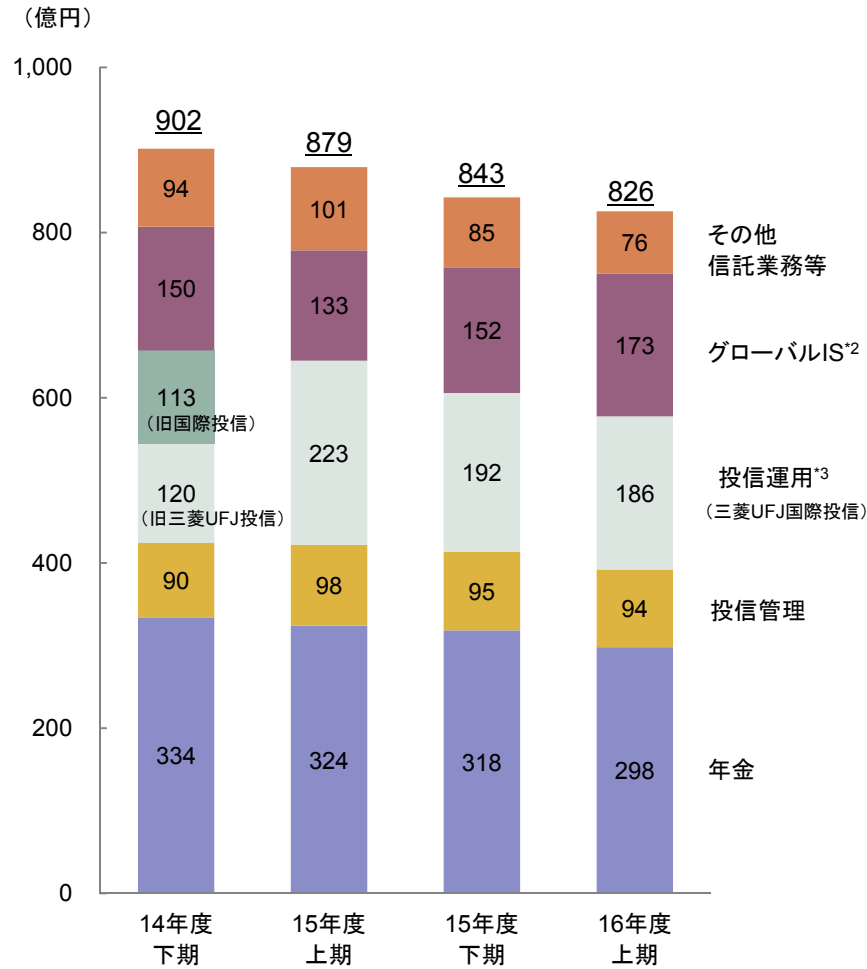
## 海外貸出利鞘(除くMUAH、KS)



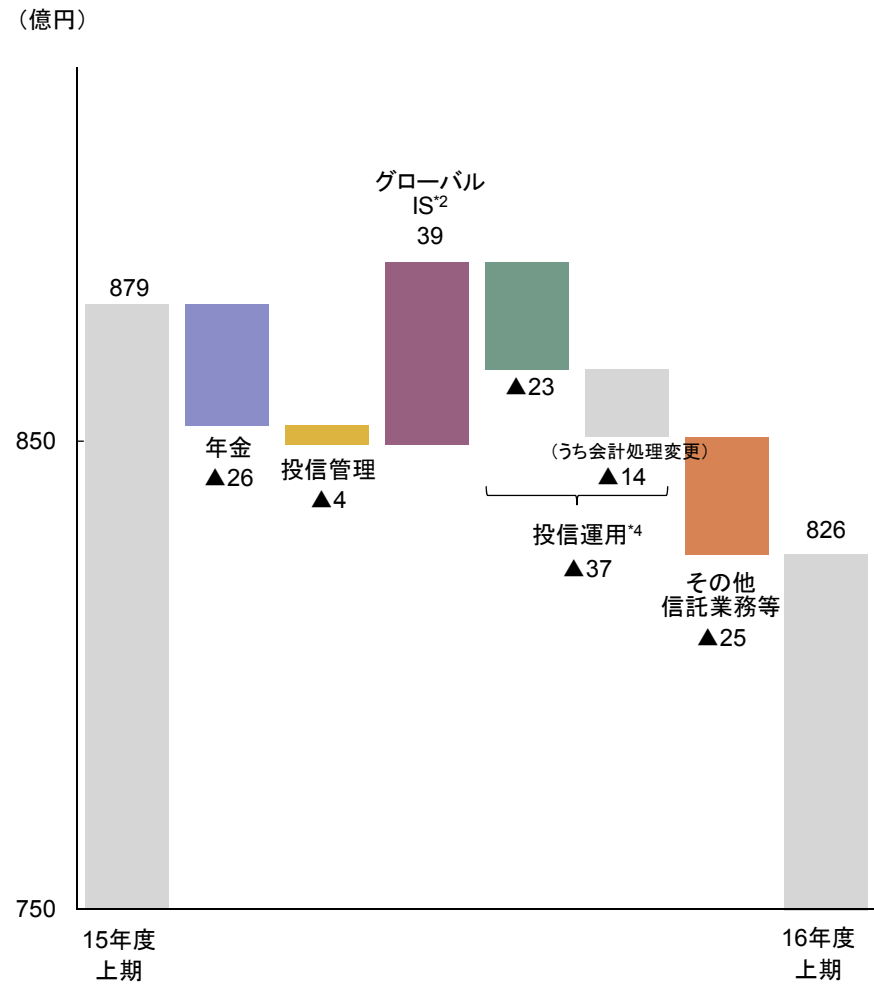
# 受託財産事業本部収益推移

【連結】

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)



\*1 決算レートベース。日本マスタートラスト信託銀行分は各項目に分散計上  
 \*2 「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、提供するカストディ業務、ファンド管理業務等  
 \*3 15年度上期の投信運用収益は、三菱UFJ国際投信の合併前後の数値の合算  
 \*4 三菱UFJ国際投信の合併に伴い、委託調査費については「経費に計上する方式」を一律「粗利益から控除する方式」に統一。  
 会計処理変更影響を除く投信運用の粗利益は前年同期比▲23億円



# 決算サマリー(B/S)

【連結】

## ● 貸出金

- 政府等向け貸出の減少、為替影響による国内外の外貨建貸出減少を主因に16年3月末比減少

## ● 有価証券

- 国内株式、国債、外国債券はいずれも減少

## ● 預金

- 為替影響により海外預金が減少も、国内預金が増加し預金残高は増加

## ● その他有価証券評価益

- 外国債券の評価益が増加した一方、国内株式の評価益が減少し16年3月末比微減

(単位: 億円)		16年3月末	16年9月末	増減
1	資産の部合計	2,983,028	2,936,771	▲46,257
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,139,068	1,050,177	▲88,891
3	貸出金(銀行勘定)	1,137,563	1,048,448	▲89,114
4	(貸倒引当金)	▲10,575	▲9,252	▲1,322
5	うち住宅ローン <sup>*1</sup>	155,707	156,379	671
6	うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	438,044	434,044	▲4,000
7	うち海外貸出 <sup>*3</sup>	430,454	389,952	▲40,502
8	有価証券(銀行勘定)	699,938	649,084	▲50,854
9	うち国内株式	55,735	53,257	▲2,477
10	うち国債	283,571	255,158	▲28,412
11	うち外国債券	278,837	257,728	▲21,108
12	負債の部合計	2,809,161	2,771,756	▲37,405
13	預金	1,609,650	1,616,250	6,599
14	うち個人預金(国内店)	710,686	712,682	1,995
15	うち法人等預金	527,823	562,917	35,094
16	うち海外店その他	371,141	340,651	▲30,490
17	純資産の部合計	173,867	165,015	▲8,852
18	その他有価証券評価損益	34,852	34,090	▲762

\*1 2行合算+信託勘定

\*2 政府等向け貸出除き

\*3 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

# 貸出金・預金

【連結】

## ● 連結貸出金残高105.0兆円 (16年3月末比▲8.8兆円)

<主な増減要因>

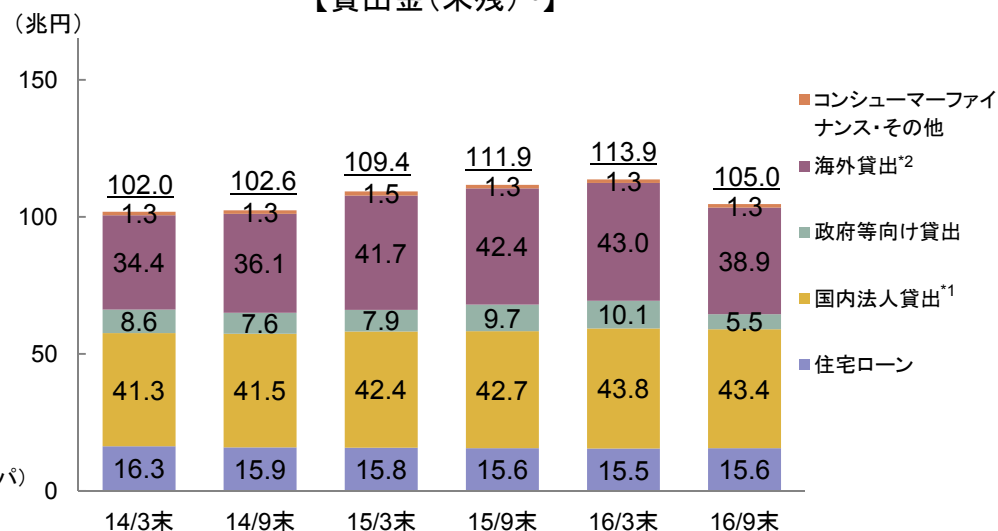
- ・ 住宅ローン +0.0兆円
- ・ 国内法人貸出\*1 ▲0.4兆円  
(除く為替影響 +0.3兆円)
- ・ 政府等向け貸出 ▲4.5兆円
- ・ 海外貸出\*2 ▲4.0兆円  
(除く為替影響 +1.5兆円)

\*1 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む

\*2 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

\*3 銀行勘定+信託勘定

【貸出金(末残)\*3】

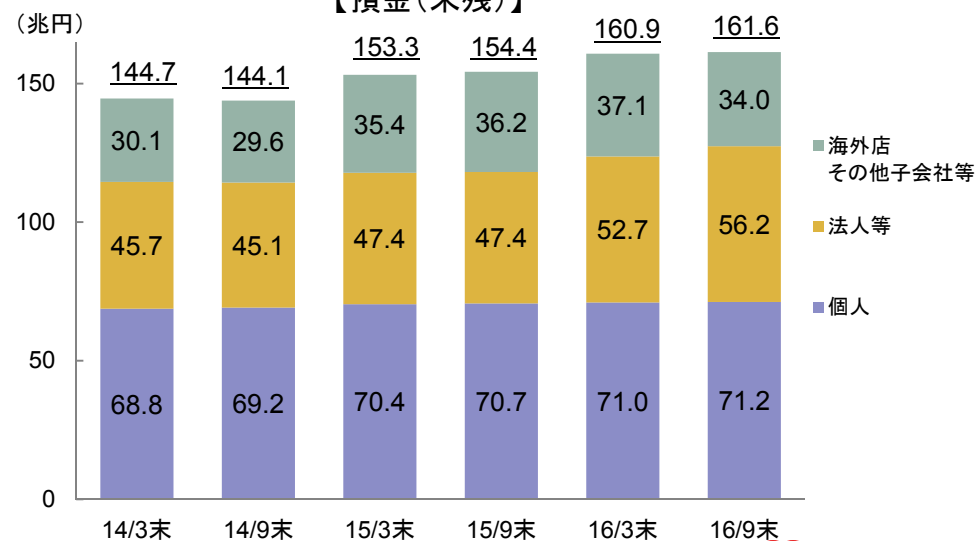


## ● 連結預金残高161.6兆円 (16年3月末比+0.6兆円)

<主な増減要因>

- ・ 個人預金 +0.1兆円
- ・ 法人等預金 +3.5兆円
- ・ 海外店その他 ▲3.0兆円  
(除く為替影響 +2.6兆円)

【預金(末残)】

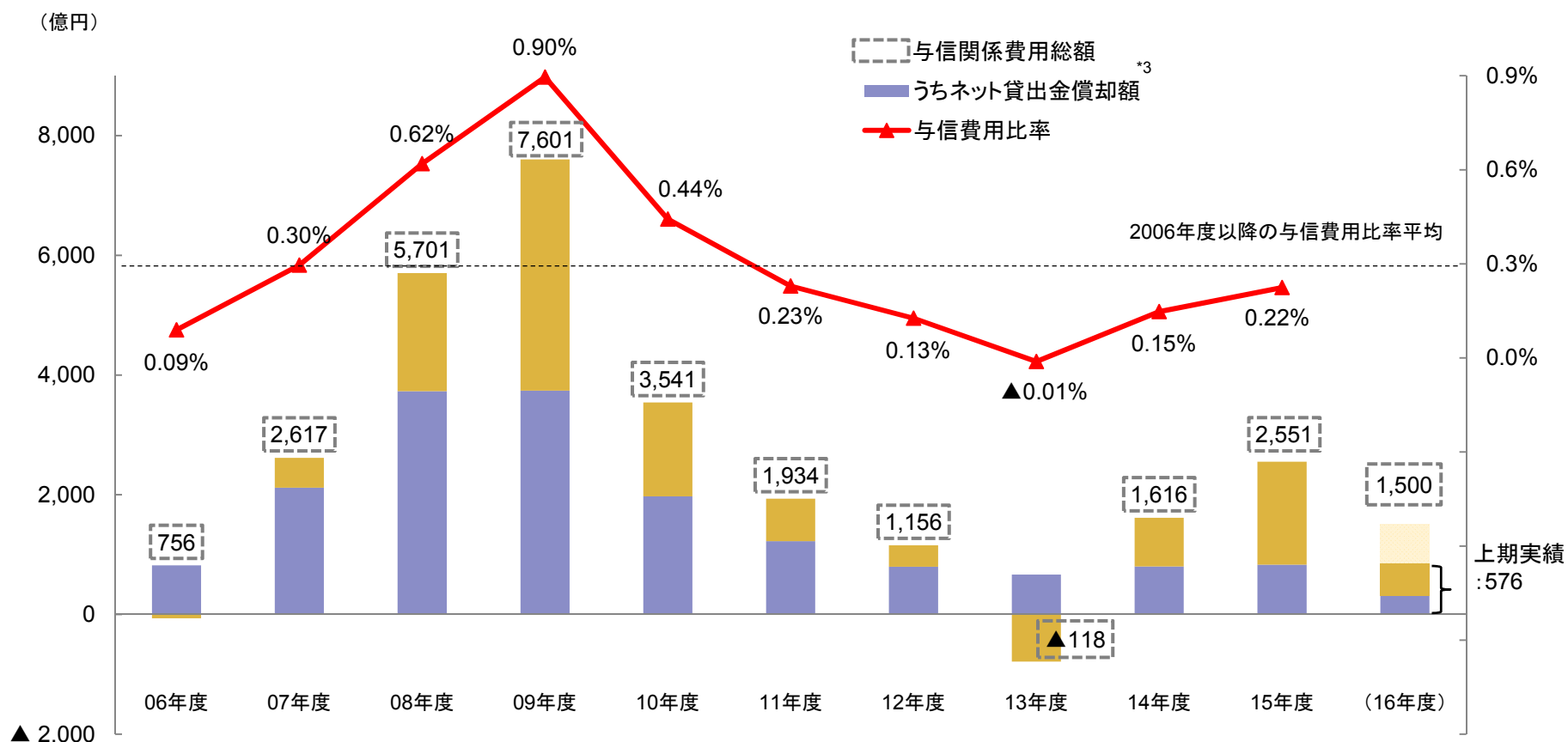


# アセットクオリティ ～与信関係費用総額推移

【連結】

- 16年度上期の与信関係費用総額576億円の内、約480億円が資源エネルギー業種向け
- 16年度通期の与信関係費用総額の見込みを2,100億円から1,500億円に修正

## 与信関係費用総額\*1 / 与信関係費用比率\*2



\*1 MUFG連結ベース: 償却債権取立益込み (▲は戻入超を表す)

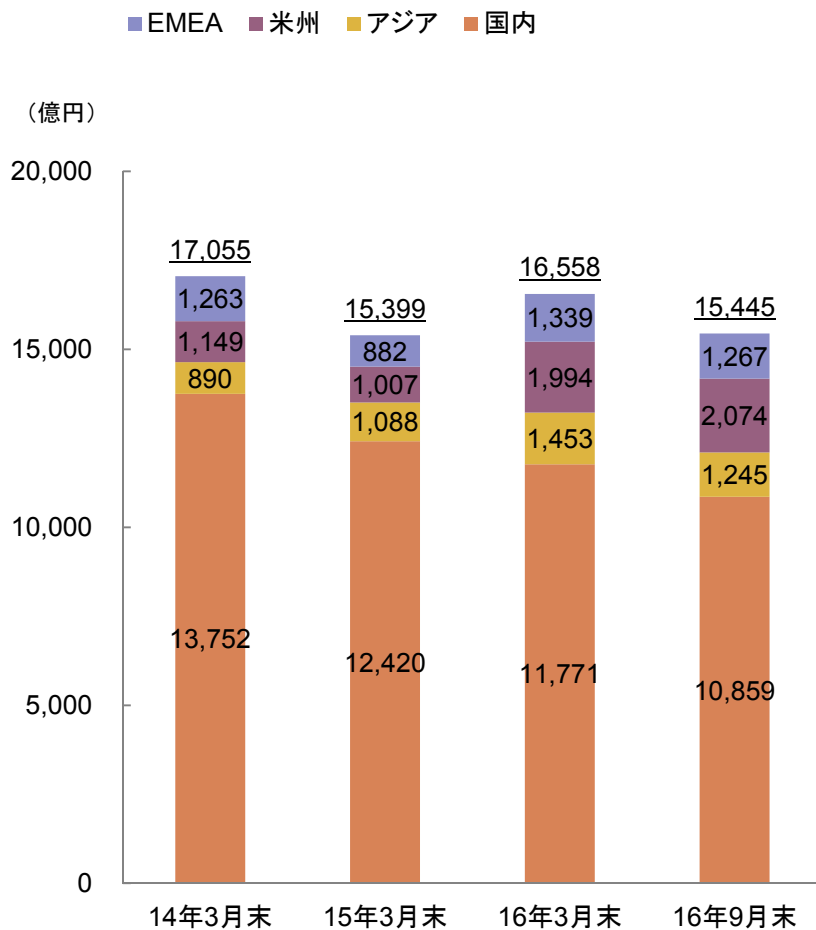
\*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高

\*3 ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益

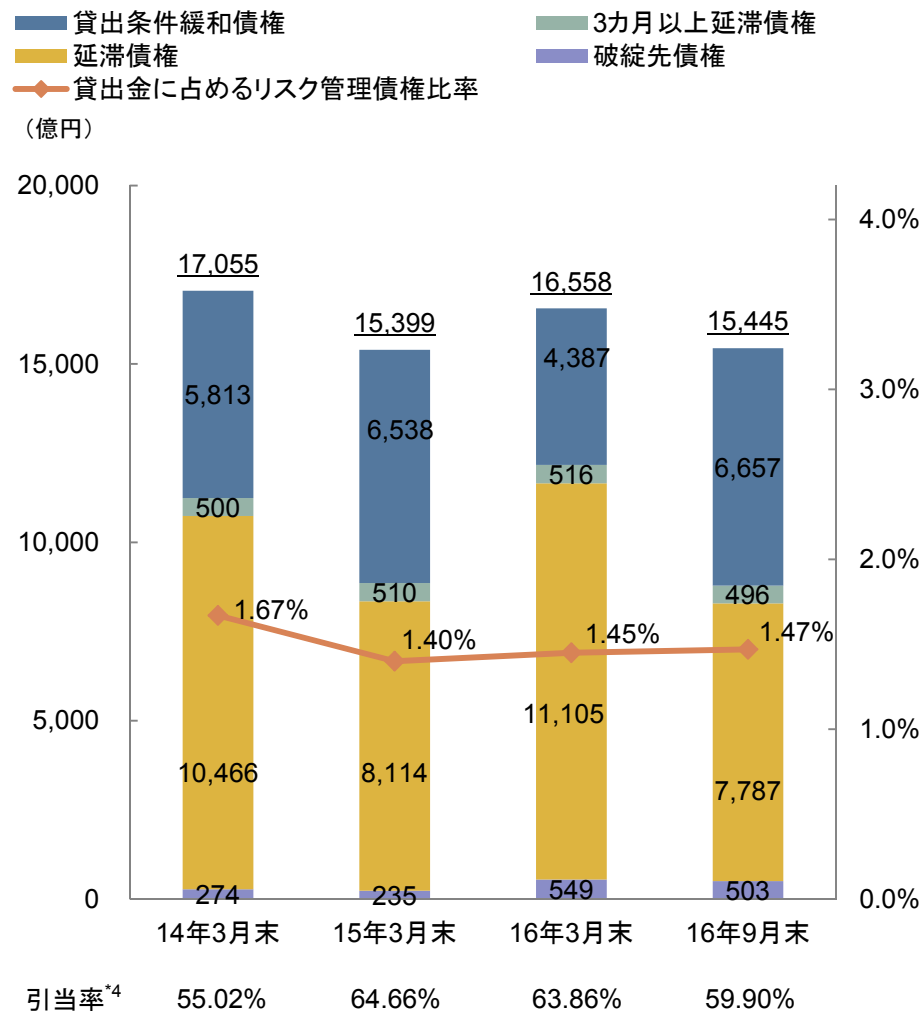
# アセットクオリティ ～不良債権\*1

【連結】

## 地域別\*2リスク管理債権残高(連結)



## リスク管理債権残高・比率\*3・引当率\*4(連結)



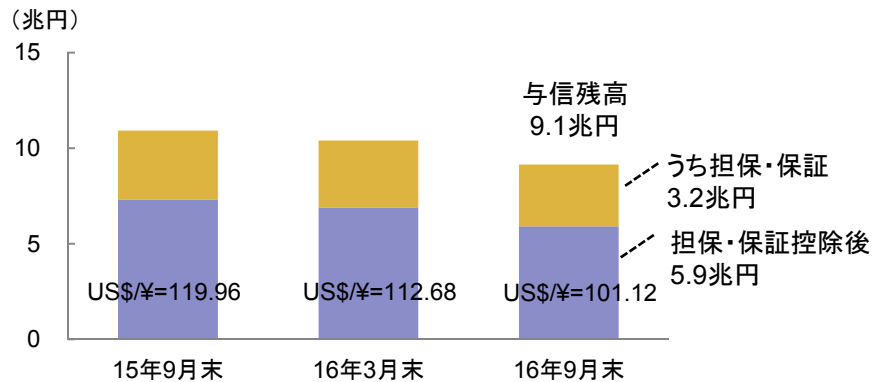
\*1 銀行法に基づくリスク管理債権。直接償却後の金額を記載  
 \*2 債務者の所在地による区分  
 \*3 リスク管理債権残高/貸出金  
 \*4 貸倒引当金/リスク管理債権

# 資源関連与信 ～与信残高

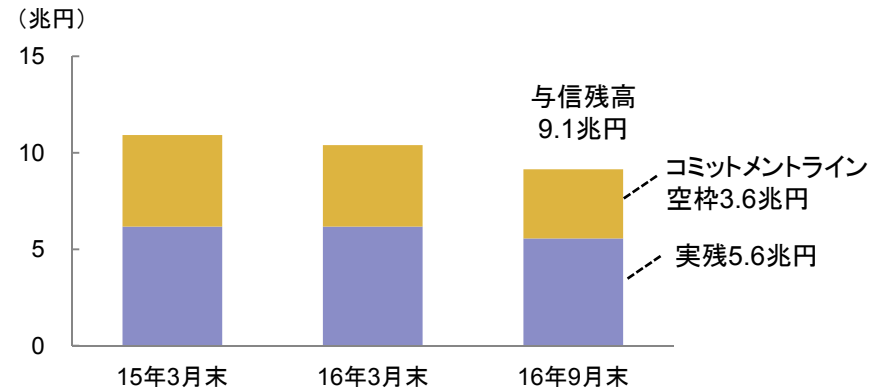
【連結】

- 資源関連与信残高\*1は、10兆円台から9.1兆円に減少。ECA等の担保・保証控除後のネット残高は、5.9兆円

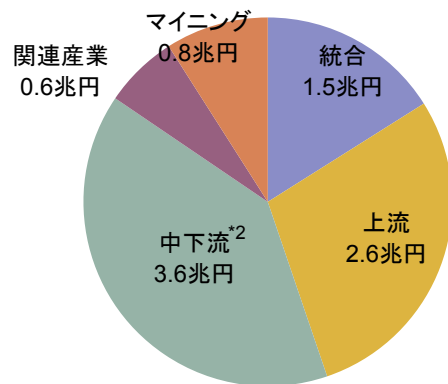
与信残高・担保・保証



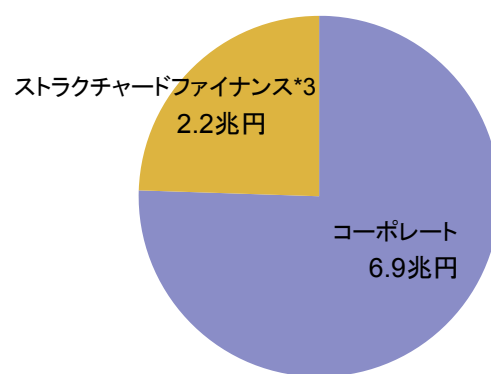
与信残高・コミットメントライン空枠



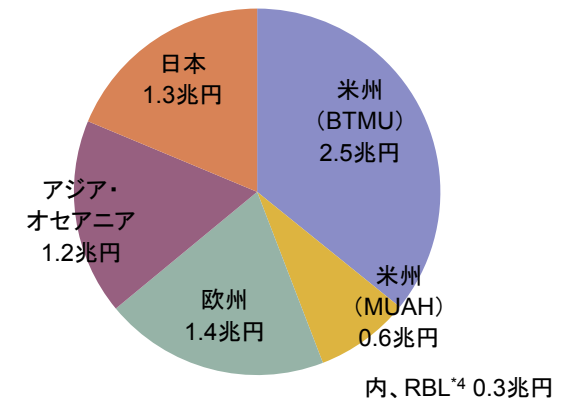
サブセクター別与信残高



形態別与信残高



コーポレート地域別与信残高



\*1 コミットメントライン空枠含む、市場性で与信除く \*2 備蓄、輸送、精製、販売業務等  
\*3 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス \*4 Reserve based lending。石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態  
(注) 数値は全て管理計数

# 資源関連与信 ～クレジットクオリティ(1)

【連結】

## 業種別地域別の与信・不良債権\*1の状況

- 16年9月末の不良債権残高は、1,370億円
- 米州の石油ガス・上流で減少した一方、米州(BTMU)の石油ガス関連産業およびマイニングで増加

16/9末基準		(単位:10億円)														
		全体		米州 (BTMU)		米州 (MUAH)		EMEA		アジア・ オセアニア		日本		ストラクチャード ファイナンス		
		残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	
1	合計	与信残高	9,146	▲1,258	2,473	▲518	577	▲227	1,371	▲76	1,193	▲241	1,293	37	2,238	▲233
2		内不良債権残高	137	18	56	41	37	▲25	0	0	13	▲2	1	0	30	2
3	統合*2	与信残高	1,469	▲221	380	▲143	0	0	644	102	445	▲181	0	0	0	0
4		内不良債権残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	上流*3	与信残高	2,626	▲358	A 636	▲1	B 465	▲218	127	▲74	183	▲9	122	▲16	C 1,093	▲40
6		内不良債権残高	65	▲34	3	▲12	37	▲25	0	0	0	0	0	0	25	3
7	中下流*4	与信残高	3,631	▲288	913	▲105	86	▲14	105	▲17	341	▲25	1,170	52	1,016	▲179
8		内不良債権残高	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
9	関連産業*5	与信残高	594	▲42	D 270	▲65	26	5	196	▲13	101	30	0	0	0	0
10		内不良債権残高	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	マイニング*6	与信残高	826	▲349	E 274	▲204	0	0	300	▲73	F 123	▲57	0	0	G 129	▲14
12		内不良債権残高	62	42	43	43	0	0	0	0	13	▲2	0	0	5	▲1

\*1 銀行法に基づくリスク管理債権、ただし海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による

\*2 上流・中下流事業の一貫統合

\*3 石油・ガスの探鉱・開発・生産等

\*4 備蓄・輸送・精製・販売

\*5 石油・ガスの探鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス

\*6 石油・ガス以外の鉱物関連

(注) 数値は全て管理計数

# 資源関連与信 ～クレジットクオリティ(2)

【連結】

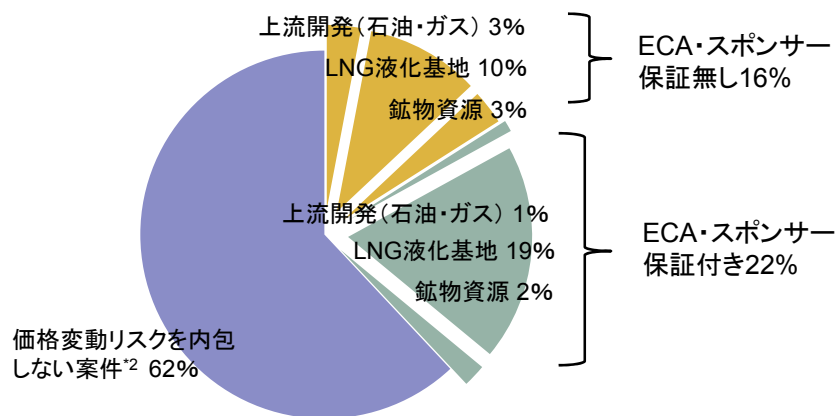
## 主な業種・地域における不良債権\*1および担保・引当金等の状況

- 不良債権の約9割は担保・保証・引当金等で保全済み

(単位:10億円)

16/9末基準		上流			関連産業	マイニング			不良債権残高 (A~Gの合計)
		A 米州 (BTMU)	B 米州 (MUAH)	C ストラク チャード ファイナンス	D 米州 (BTMU)	E 米州 (BTMU)	F アジア・ オセアニア	G ストラク チャード ファイナンス	
1 与信残高	①	636	465	1,093	270	274	123	129	
2 担保保証額	②	140	357	431	53	52	25	55	
3 非保全額	③(①-②)	496	108	662	217	222	98	74	
4 不良債権残高	④	3	37	25	10	43	13	5	136
5 担保保証額	⑤	2	34	20	0	16	0	0	非保全・未引当額 (A~Gの合計)
6 引当金	⑥	0	3	4	8	22	10	3	
7 非保全・未引当額	⑦(④-⑤-⑥)	0	0	1	2	5	3	2	14

## プロジェクトファイナンスの状況



- 資源関連のプロジェクトファイナンス与信2.2兆円のうち、石油・ガス・鉱物価格の変動リスクを内包する案件の割合は38%
- 価格変動リスクを内包する案件の内、ECAやスポンサー保証でカバーされない案件の割合は全体の16%

\*1 銀行法に基づくリスク管理債権、ただし海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による

\*2 販売収入が石油・ガスの処理量や設備の使用日数に基づき決定されるため、石油・ガス価格の変動に左右されない案件(例:LNG船)

(注) 数値は全て管理計数

# 資源関連与信 ～クレジットクオリティ(3)

【連結】

## 内部格付別資源関連与信残高

- 格付1-5(投資適格相当)にて全体の6割超を占める

16/9末基準

(単位:10億円)

	債務者区分	内部格付	与信残高	構成比率
1	正常先	格付1-3	4,043	44%
2		格付4-5	1,711	19%
3		格付6-7	1,528	17%
4		格付8-9	1,077	12%
5	要注意先	格付10-11	559	6%
6	要管理以下先	格付12-15	227	2%
7	合計		9,146	100%

投資適格相当が  
6割超

(注) 数値は全て管理計数



## 内部格付手法に基づく事業法人向け与信の状況

- グローバルEAD<sup>\*1</sup>の内部格付構成は以下の通り
- 格付1-5(投資適格相当)にて全体の7割超を占める

16/9末基準

(単位:10億円)

債務者区分	内部格付	EAD	構成比率	PD加重平均	LGD加重平均
1 2 3 4 正常先	格付1-3	49,282	50%	0.08%	36.72%
	格付4-5	24,547	25%	0.15%	34.30%
	格付6-7	10,356	10%	0.56%	30.03%
	格付8-9	10,694	11%	2.03%	27.89%
5 要注意先	格付10-11	2,766	3%	9.52%	23.67%
6 要管理以下先	格付12-15	1,443	1%	100.00%	34.79%
7 合計		99,088	100%	2.07%	34.07%

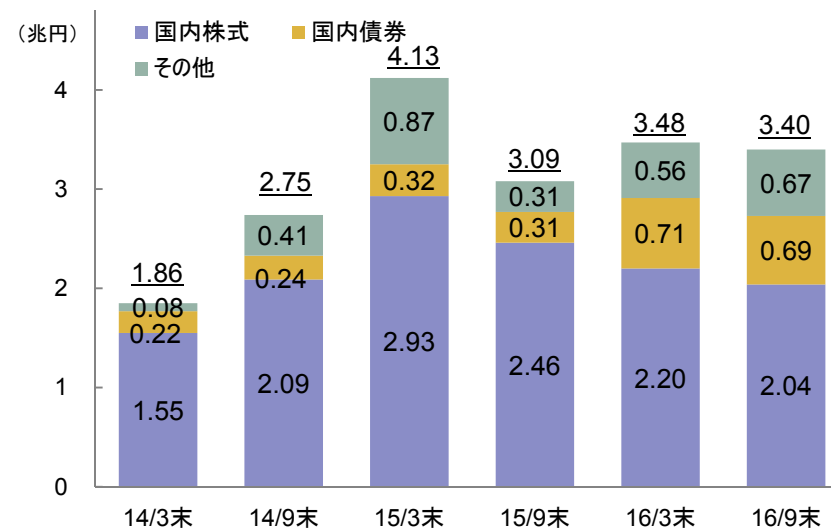
投資適格相当が  
7割超

\*1 Exposure at default。市場性with信、プロジェクトファイナンス等を含む。政府系機関向けエクスポージャー、MUAH、Krungsriは含まず  
(注) 数値は全て管理計数。速報値

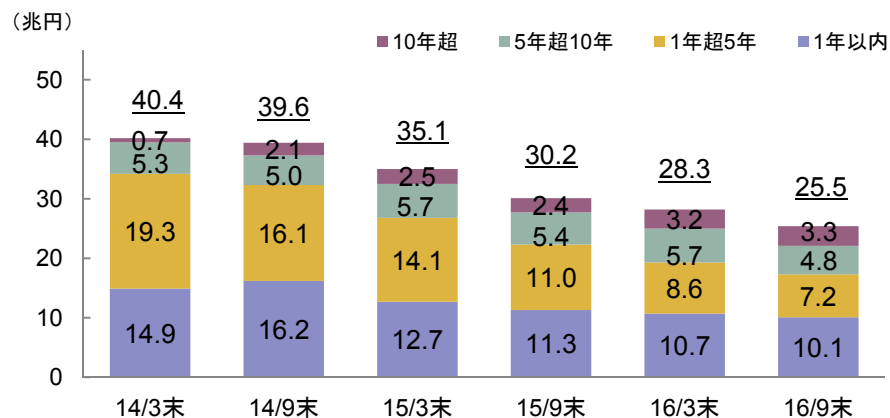
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)		16/9末残高		評価損益	
			16/3末比		16/3末比
1	合計	607,617	▲47,567	34,090	▲762
2	国内株式	46,249	▲2,482	20,425	▲1,628
3	国内債券	280,551	▲22,673	6,951	▲231
4	国債	244,148	▲28,411	6,120	▲198
5	その他	280,816	▲22,410	6,713	1,096
6	外国株式	1,445	▲45	176	▲61
7	外国債券	247,096	▲19,408	6,176	1,066
8	その他	32,275	▲2,957	360	92

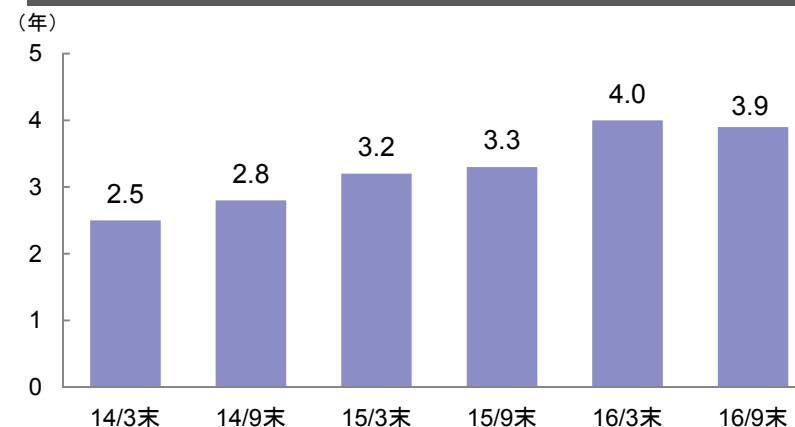
## その他有価証券評価損益の推移



## 国債の残存期間別残高(2行合算)\*1



## 国債デュレーション(2行合算)\*2



\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

\*2 その他有価証券

# 自己資本

【連結】

## ● 普通株式等Tier1比率

- ・完全実施ベース\*1 : 12.5%
- ・同上(有価証券含み益除き) : 10.1%

## ● リスクアセット(16年3月末比 ▲6.8兆円)

- ・信用リスク : ▲7.0兆円
- ・マーケットリスク : ▲0.2兆円
- ・オペレーショナルリスク : +0.3兆円

## ● レバレッジ比率

- ・段階実施ベース : 4.74%

		16年3月末	16年9月末	増減
(単位:億円)				
1	普通株式等Tier1比率	11.63%	12.20%	0.56ppt
2	Tier1比率	13.24%	13.50%	0.26ppt
3	総自己資本比率	16.01%	16.56%	0.55ppt
4	普通株式等Tier1資本	130,398	128,394	▲2,004
5	うち利益剰余金	85,875	89,650	3,774
6	うちその他の包括利益累計額	21,612	16,956	▲4,656
7	うち調整項目の額(のれん等)	▲11,004	▲10,940	64
8	その他Tier1資本	17,994	13,660	▲4,333
9	うち優先出資証券・劣後債務	15,445	13,875	▲1,569
10	うち為替換算調整勘定	3,165	36	▲3,129
11	Tier1資本	148,392	142,055	▲6,337
12	Tier2資本	31,025	32,188	1,163
13	うち劣後債務	20,605	21,979	1,373
14	うちその他有価証券含み益	6,338	6,219	▲118
15	総自己資本(Tier1+Tier2)	179,418	174,243	▲5,174
16	リスクアセット	1,120,643	1,052,062	▲68,581
17	信用リスク	953,723	882,992	▲70,730
18	マーケットリスク	21,987	18,989	▲2,997
19	オペレーショナルリスク	65,811	69,342	3,531
20	フロア調整	79,121	80,737	1,615

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

# 三菱UFJ証券ホールディングス(MUSHD)の業績

- 16年度上期は、受入手数料・トレーディング損益ともに前同比減収。海外拠点は好調を維持する一方、国内拠点は円高株安基調を背景としたリテール顧客フロー低迷が影響

## MUSHDの業績

(単位:億円)		15年度	16年度上期	前年同期比
1	純営業収益 <sup>*1</sup>	4,377	1,850	▲603
2	受入手数料	2,261	855	▲414
3	委託手数料	466	179	▲76
4	引受け・売出し手数料	541	233	▲80
5	募集・売出し取扱手数料	497	157	▲165
6	その他の受入手数料	755	285	▲91
7	トレーディング損益	1,787	814	▲165
8	株券等	375	▲116	▲379
9	債券等・その他	1,411	930	213
10	販売費・一般管理費	3,570	1,609	▲302
11	取引関係費	1,225	471	▲180
12	営業利益	806	240	▲301
13	営業外損益	271	236	110
14	持分法による投資利益	195	195	113
15	経常利益	1,078	477	▲190
16	当期純利益	706	397	▲24
17	親会社株主に帰属する純利益	432	271	▲3

\*1 営業収益から金融費用を控除

\*2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)と三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券(MUMSPB)との連結

\*3 MUMSS<sup>2</sup>、モルガン・スタンレーMUFG証券(MSMS)、カブドットコム証券(カブコム)の単純合算。

MSMSは日本におけるモルガン・スタンレーとの証券ジョイントベンチャーの一つで、MUSHDの持分法適用関連会社

## MUMSS<sup>\*2</sup>の業績

(単位:億円)		15年度	16年度上期	前年同期比
1	純営業収益 <sup>*1</sup>	3,314	1,352	▲412
2	販売費・一般管理費	2,524	1,156	▲134
3	営業利益	790	196	▲278
4	経常利益	801	202	▲276
5	親会社株主に帰属する純利益	518	127	▲184

## 【国内証券会社の16年度上期純営業収益】

順位	証券会社名	金額 (億円)
1	野村證券	2,813
2	MUMSS <sup>*2</sup> (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム	2,008 <sup>*3</sup>
3	みずほ証券	1,595
4	大和証券	1,514
5	SMBC日興証券	1,425

(出所:各社資料)

# 三菱UFJニコス(MUN)／アコムの業績

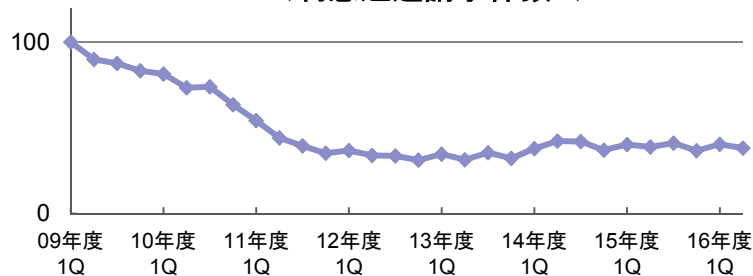
- MUN: 営業基盤強化・システム統合等による費用増加に伴い、前年同期比で減益も、16年度上期は黒字確保
- アコム: 信用保証事業、消費者向け無担保ローン事業ともに堅調に推移

## MUNの業績

(単位: 億円)		15年度	16年度上期	前年同期比
1	営業収益	2,701	1,342	32
2	カードショッピング	1,831	921	21
3	カードキャッシング	277	126	▲16
4	ファイナンス収益	64	27	▲6
5	営業費用	2,883	1,331	60
6	一般経費等	2,467	1,265	38
7	貸倒関連費用	106	65	22
8	利息返還費用	309	-	-
9	営業利益	▲181	11	▲28
10	経常利益	▲174	12	▲28
11	親会社株主に帰属する純利益	▲409	11	▲24
12	利息返還金 <sup>*1</sup>	200	102	3

\*1 元本相殺金を含む

### <利息返還請求件数<sup>\*3</sup>>



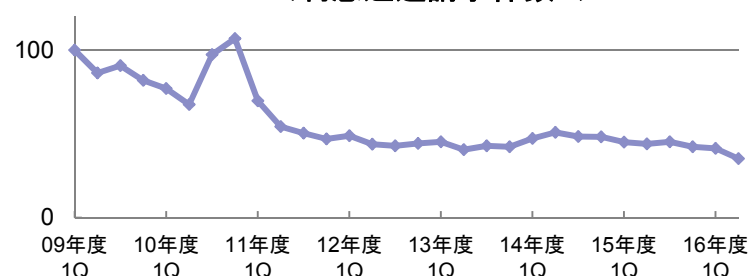
\*3 09年4-6月の利息返還請求件数=100

## アコムの業績

(単位: 億円)		15年度	16年度上期	前年同期比
1	営業収益	2,376	1,210	26
2	営業費用	2,221	827	12
3	一般経費	881	437	1
4	貸倒関連費用	600	319	32
5	利息返還費用	566	-	-
6	営業利益	155	382	13
7	親会社株主に帰属する純利益	145	359	21
8	信用保証残高	9,875	10,588	1,326
9	消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,582	7,709	205
10	貸出シェア <sup>*2</sup>	32.6%	32.7%	0.2ppt
11	利息返還金 <sup>*1</sup>	692	352	25

\*2 アコム(単体)の消費者金融業態に占めるシェア。営業貸付金残高(住宅向け貸付除く)  
16年度上期は6月末時点

### <利息返還請求件数<sup>\*3</sup>>



# MUAH/Krungsriの業績

- MUAH:トレーディングビジネスが非金利収益の増加に貢献。粗利伸長が与信費用の増加を吸収し、増益着地
- Krungsri: 金利収入・非金利収入の順調な増加に加え、調達コストの減少、与信管理の徹底により大幅増収増益

## MUAHの業績\*1

<P/L> (単位:百万米ドル)		15年度 通期	16年度 1-3Q <sup>4</sup>	前年同期比 <sup>4</sup>
1	金利収益	2,815	2,251	89
2	金利収入	3,236	2,749	190
3	金利費用	421	498	101
4	非金利収益	1,530	1,609	241
5	トレーディング	55	93	55
6	投資銀行収益等	79	253	▲4
7	コミッション <sup>2</sup>	747	692	139
8	粗利益	4,345	3,860	330
9	営業費用 <sup>3</sup>	3,438	2,826	42
10	営業利益	907	1,034	288
11	与信費用	228	196	161
12	親会社株主に帰属する純利益	573	656	96
13	純金利収益率	2.75%	2.19%	0.11ppt
<BS> (単位:百万米ドル)		15/12末 <sup>4</sup>	16/9末 <sup>4</sup>	15/12末比 増減 <sup>4</sup>
14	貸出金	79,257	79,249	▲8
15	預金	84,300	84,643	343
16	純資産	16,593	17,512	919
17	総資産	153,070	151,099	▲1,971
18	不良債権比率	0.70%	0.91%	0.21ppt
19	不良債権に対する引当率	130.86%	96.08%	▲34.78ppt

\*1 米国会計基準

\*2 米州業務統合に基づくBTMUからのコミッションの受け入れ

\*3 BTMU米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む

\*4 MUSA(MUFG Securities Americas) 等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

## Krungsriの業績\*5

<P/L> (単位:百万タイバーツ)		15年度 通期	16年度 1-3Q	前年同期比
1	金利収益	56,350	45,825	4,113
2	金利収入	81,946	63,435	2,174
3	金利費用	25,596	17,610	▲1,939
4	役務取引等利益	17,230	13,453	647
5	役務収入	22,670	17,808	1,049
6	役務費用	5,440	4,355	402
7	非金利・非役務取引等収益	9,193	8,697	2,029
8	営業費用	38,947	31,350	2,687
9	営業利益	43,826	36,625	4,102
10	与信費用	20,186	15,944	634
11	親会社株主に帰属する純利益	18,634	16,248	2,721
12	純金利収益率	4.15%	3.76%	▲0.48ppt
<BS> (単位:百万タイバーツ)		15/12末	16/9末	15/12末比 増減
13	貸出金	1,353,559	1,459,013	105,454
14	預金	1,046,290	1,085,551	39,261
15	純資産	190,748	203,718	12,970
16	総資産	1,705,517	1,827,871	122,354
17	不良債権比率	2.24%	2.10%	▲0.14ppt
18	不良債権に対する引当率	140.6%	152.3%	11.7ppt

\*5 タイ会計基準

# モルガン・スタンレーの業績と主な協働案件

- 16年度第1～3四半期は抑制的な経費運営により税引前利益で増益確保。第3四半期はトレーディング及びウェルス・マネジメント業務に牽引され前年同期比で増益
- 日本株式の大型グローバルIPO案件<sup>\*1</sup>では、MUFG-MS両社の強みを生かし、10年度以降の13案件全てにおいて国内および海外の主幹事(ブックランナー)を獲得

## モルガン・スタンレー業績<sup>\*2</sup>

(単位:百万米ドル)	15年度 通期 <sup>*3</sup>	16年度	
		1-3Q	前年 同期比
1 純営業収益	35,155	25,610	▲1,065
2 営業費用	26,660	19,008	▲1,353
3 税引前利益(継続事業)	8,495	6,602	287
4 MSIに帰属する純利益	6,127	4,313	▲429
5 普通株主帰属純利益	5,671	3,999	▲443
6 ROE	8.5%	7.7%	▲1.1ppt

\*2 米国会計基準

\*3 15年通期のみDVAIによる影響を含む

M&Aアドバイザー		(16年1月～16年9月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	みずほフィナンシャルグループ	156	61,831	41.1
2	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b>	<b>36</b>	<b>46,662</b>	<b>31.0</b>
3	レイングループ	2	41,361	27.5
4	ゴールドマン・サックス	13	38,578	25.6
5	ラザード	8	37,466	24.9

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

\*1 500億円以上、J-REIT案件は除く

## 主な協働案件

- コマツによる米国Joy Globalの買収
  - ・総額約37億米ドル買収案件において、MUMSSがコマツのアドバイザーに就任
- 明治安田生命による米国StanCorpの買収
  - ・総額約50億米ドルの現金買収案件において、MUMSSが明治安田生命の単独アドバイザーに就任
- 九州旅客鉄道によるグローバルIPO
  - ・九州旅客鉄道による総額4,160億円のグローバルIPOにおいてMUMSSがジョイント・グローバル・コーディネーター、MUMSS/MSが国内外のジョイント・ブックランナーを務める
- Samsonite社によるTumi社の買収
  - ・Samsonite社向けの総額24.3億米ドルの買収ファイナンスにおいてMUFG・MSがジョイント・リード・アレンジャー兼ジョイント・ブックランナーに就任

株式引受		(16年1月～16年9月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村証券	82	6,401	32.6
2	みずほ証券	98	3,798	19.3
3	SMBC日興証券	110	2,905	14.8
4	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b>	<b>55</b>	<b>2,345</b>	<b>11.9</b>
5	大和証券	68	1,664	8.5

(出所) Thomson Reuters

## 足許の環境への対応



# 足許の環境への対応

## 基本方針

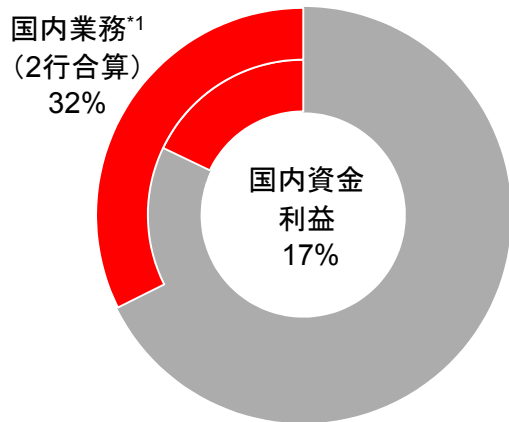
### 経営環境の変化へ多角的に対応

- 中期経営計画で掲げた重点戦略・施策を加速 ⇒40ページ～
- マイナス金利環境に対応した施策展開 ⇒34～35ページ
- 生産性の向上 ⇒36～37ページ
- 政策保有株式の着実な削減 ⇒38ページ
- 安定的な外貨調達 ⇒39ページ

# 日銀マイナス金利政策の影響とその対応 ～国内預貸金利回り

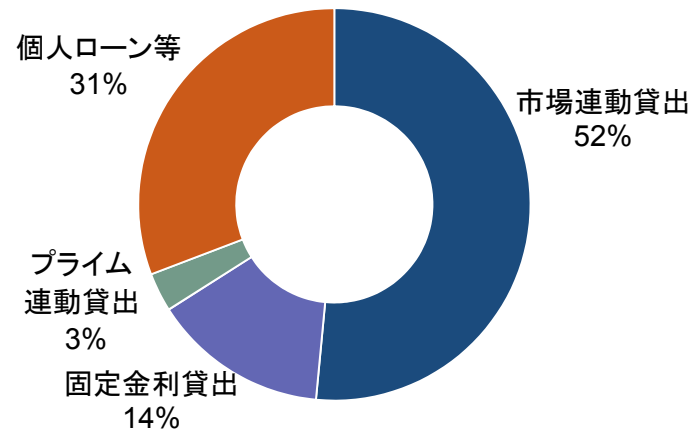
- 16年度上期の国内預貸金収益におけるマイナス金利政策影響は約160億円と、期初想定の範囲内
- 貸出金利回りは15年度2Q比で▲13bp低下。ほぼ市場レート低下が要因

(16年度上期) 粗利益内訳(連結)



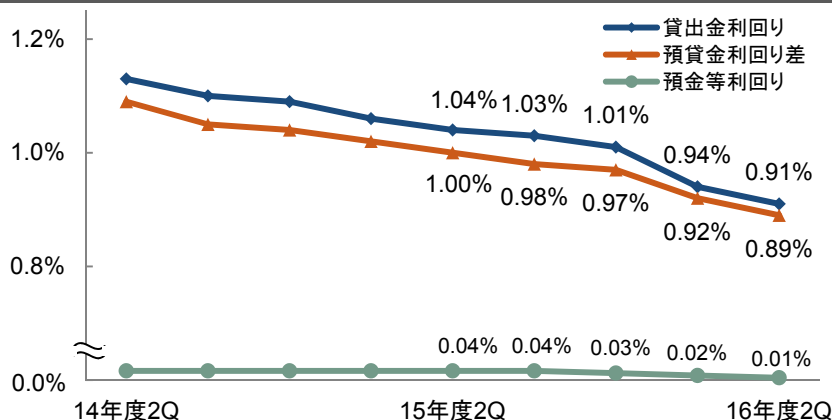
\*1 国内本支店での円建取引が対象。為替売買益等を除く

(16年9月末) 国内円貨貸出内訳\*2



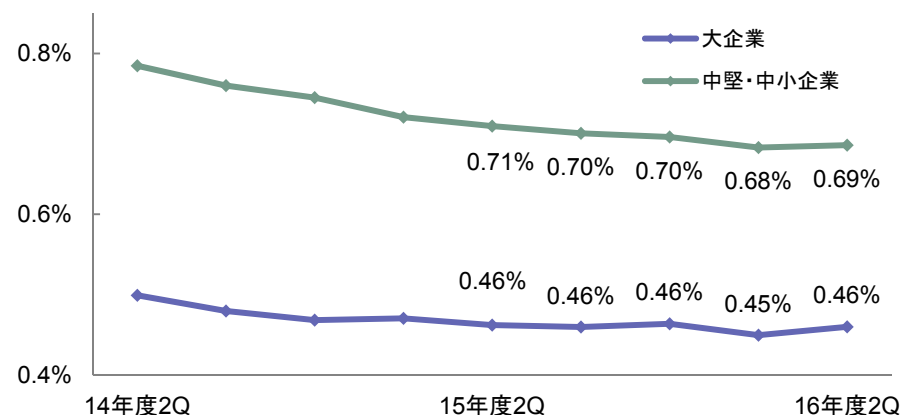
\*2 数値は管理計数、政府等向け貸出および国内外貨貸出等を除く

国内預貸金利回り差の推移\*3 (政府等向け貸出除き)



\*3 管理計数

国内法人貸出利鞘\*3 (政府等向け貸出除き)



# 日銀マイナス金利政策の影響とその対応 ～対応

## 具体的な取り組み

### [リテール]

- 運用商品ラインナップ拡充、販売態勢強化等により、「貯蓄から資産形成へ」を後押し。外貨預金獲得も推進
- ALMの観点から、住宅ローン等の借入需要の取り込み

### [法人]

- お客様の経営課題解決ニーズにきめ細かく対応
- MUFGのグローバルネットワーク、幅広い問題解決能力をフル活用することで、フィービジネスを強化

### [受託財産]

- DB年金： ニーズの高い円債代替プロダクト・オルタナティブプロダクト・リスク抑制型プロダクト中心に拡販
- DC年金： 投資教育を通じ、預金から投信へのシフトに注力
- 投信運用： 利回り系商品やバランス型商品等、着実なインカムニーズと資産分散ニーズに応える商品戦略を推進

## 大口円預金への対応

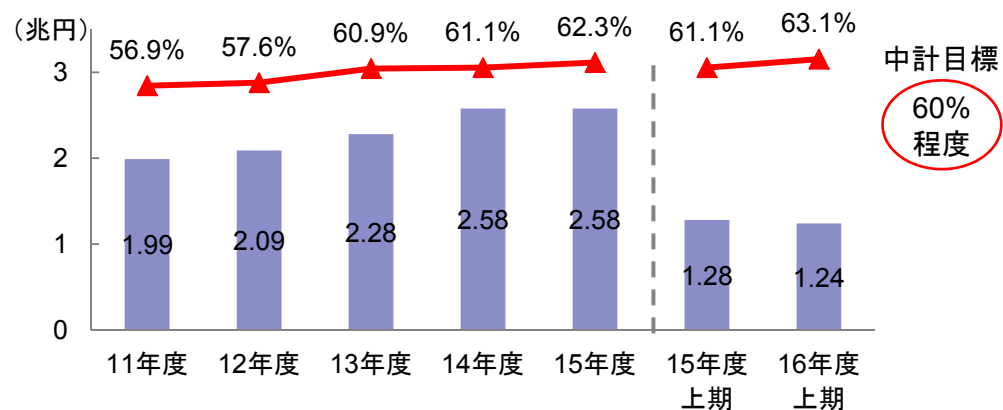
- 海外金融機関の外為取引資金の決済口座等に対し、一部手数料を適用
- 大口の法人預金残高の増減モニタリングを通じ、総合的な取引採算管理の高度化を推進

# 生産性の向上に向けて ～経費の状況

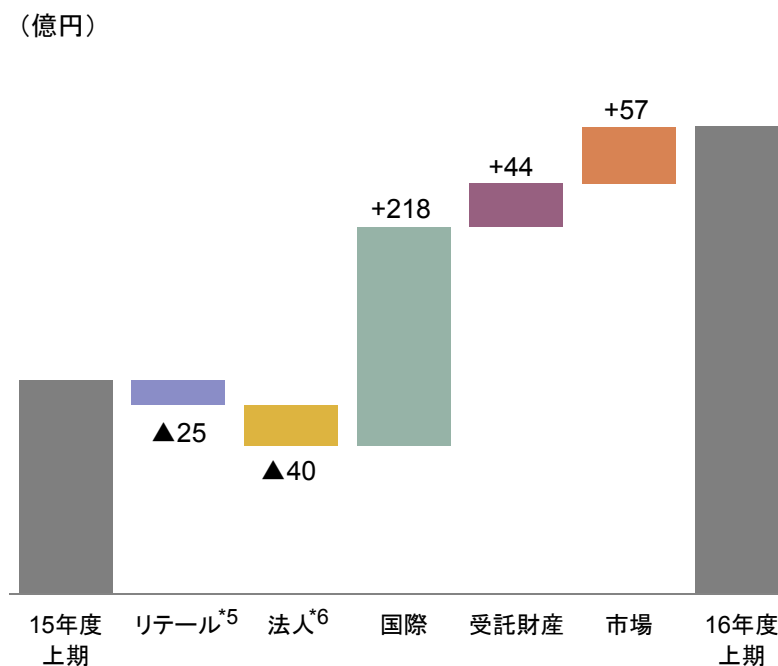
【連結】

- 16年度上期の連結経費率は63.1%と、前年同期比2ポイント悪化
- 各種経費削減策を進めるも、規制対応コストの増加等により、国際部門の経費が増加

## 営業費・経費率\*1実績



## 事業本部の経費推移\*4



## 主要グループ会社の経費実績

	(億円)	16年度上期		経費率
		実績	前同比	
2行合算	(億円)	6,548	▲44	56.2%
MUAH(米国基準)*2・3	(百万米ドル)	2,826	42	73.2%
KS(タイ基準)*2	(百万タイバーツ)	31,350	2,687	46.2%
MUSHD連結	(億円)	1,241	▲179	79.2%
MUN	(億円)	1,245	37	94.4%
アコム	(億円)	426	3	41.5%

### <増減の主な要因>

- 国際 : 規制対応コストの増加、業容拡大
- 受託財産 : 買収関連費用の増加
- 市場 : 国内外のS&T業務一体運営体制の構築コスト

\*1 経費率=営業費 / 業務粗利益(信託勘定償却前) \*2 16年1-3Q \*3 BTMU米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む \*4 現地通貨ベース

\*5 グループ間の証券仲介手数料は含まず \*6 海外の日系取引に起因する経費は含まず

# 生産性の向上に向けて ～対応

【連結】

- 限界経費率の改善を企図し、生産性向上を追求する戦略・施策をグローバルベース・グループベースで推進

成果・進捗(例)			
海外	米州	14年7月～	● 米国東西ビジネスの一体運営開始
		16年4月～	● コスト削減プログラムの推進 (組織スリム化・オフィス移転等)
	欧州	16年5月～	● BTMU大陸拠点を順次BTMUオランダ現法傘下へ移管
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16年度: ベルギー拠点</li> <li>• 17年度(予定): ドイツ・スペイン・ポルトガル拠点</li> </ul>
	アジア	15年12月～	● 人的リソースの戦略的再配分 (採用抑制・退職勧奨、並びに重点分野への人材投入)
18年(予定)		● センター設立(マニラ)を通じた事務集中化	
国内	S&T*1	16年2～8月	● ディーリングルーム統合
		16年7～11月	● 投資家セールス窓口一本化、ポジション・フロー集約
	MUKAM*2	15年7月	● 2投信会社の合併に伴う、コストシナジーの発揮



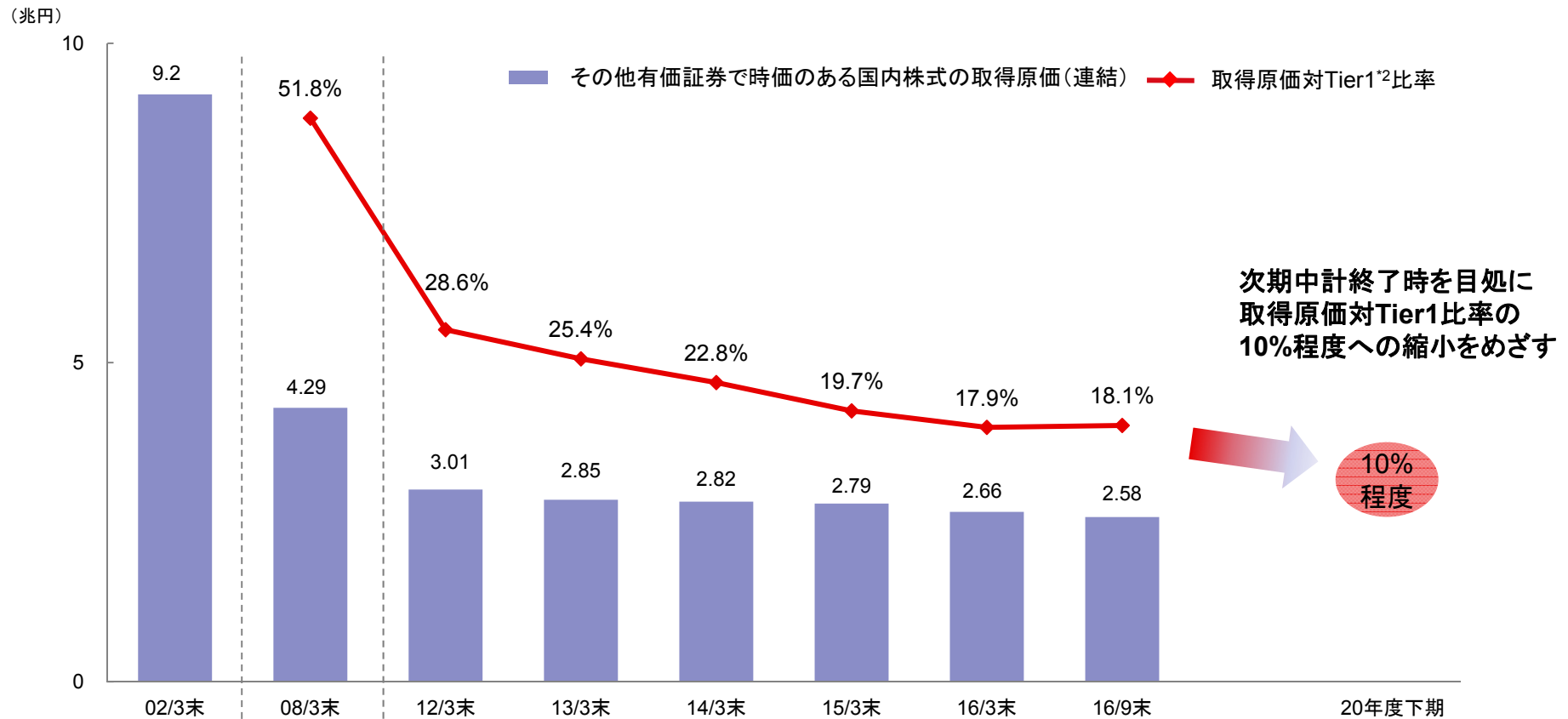
更なる生産性向上策を検討

\*1 セールス&トレーディング業務 \*2 三菱UFJ国際投信

# 政策保有株式の削減

- 株式リスクの抑制、資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で残高削減を図る方針
- 円高影響により対Tier 1資本比率は16年3月末比0.2ポイント上昇も、政策保有株式は着実に約850億円<sup>\*1</sup>を売却

## 保有株式の削減



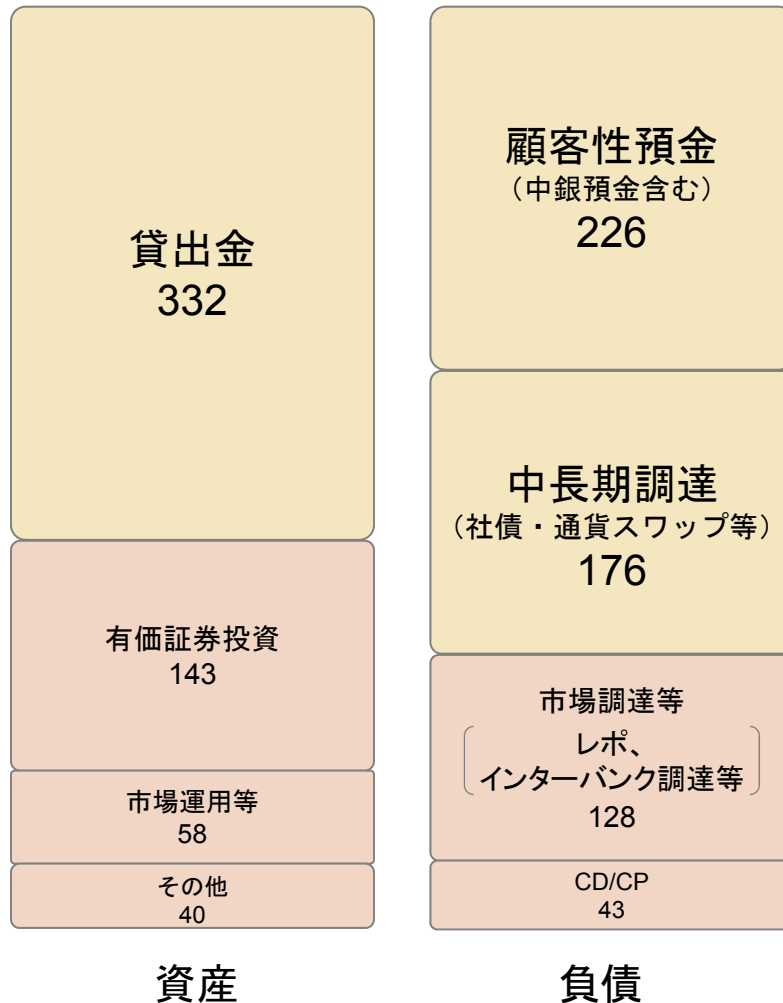
\*1 子銀行単純合算、取得原価ベース

\*2 12/3末まではパーゼルIIベースのTier1(連結)

# 外貨運用・外貨調達状況

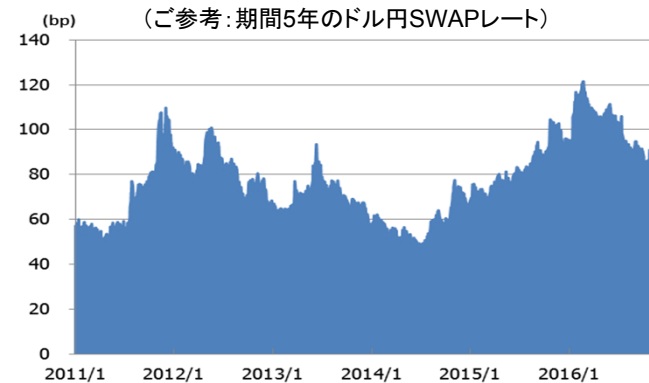
## 外貨資産と負債の状況 (商銀内部管理ベース 除くMUB、KS)

16年9月末時点(単位:10億米ドル)



## 安定的かつ効率的な外貨調達

- 外貨貸出の約7割を顧客性預金でカバー。  
さらなる預金獲得に向け、商品力・販売力を向上
- これに中長期の社債調達や通貨スワップを加え、  
貸出の全額をカバー
  - ✓ 社債調達は、TLAC規制対応、安定調達基盤拡充に向け、持株発行を継続的に推進 (詳細 P63、64)
  - ✓ 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行



- CD/CPによる調達金額は限定的であり、MMF規制等による市場金利の上昇影響は軽微
- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、  
外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

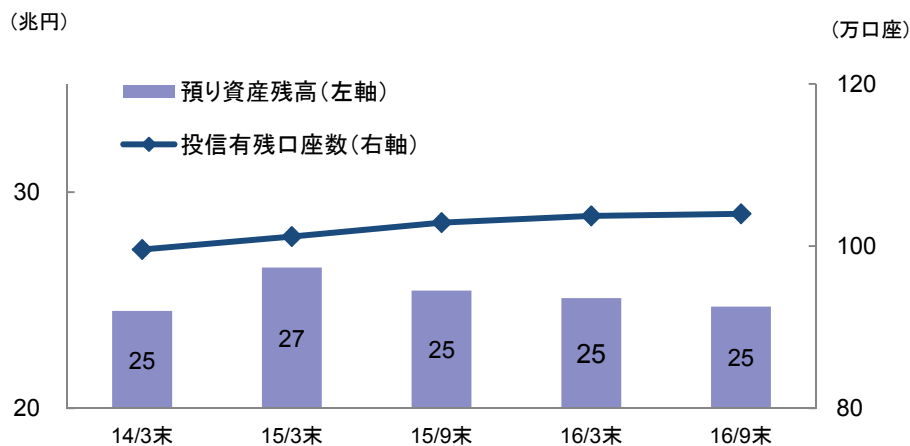
# 成長戦略



# 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～「貯蓄から資産形成へ」に向けた取り組み

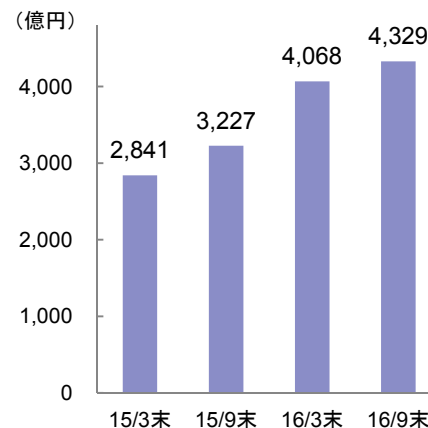
- 外部環境により運用商品販売は苦戦も、ストック増強やお客さまの裾野拡大は進展

## 預り資産残高\*1・投信有残口座数

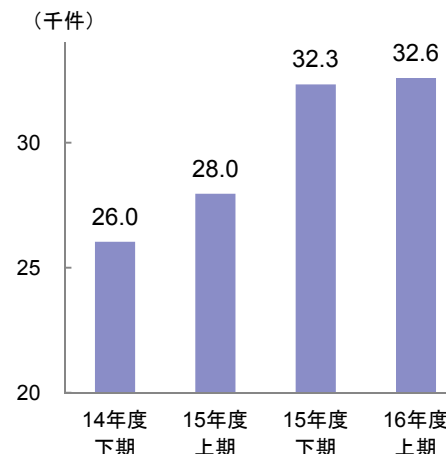


## 運用のストック増強・裾野拡大\*1

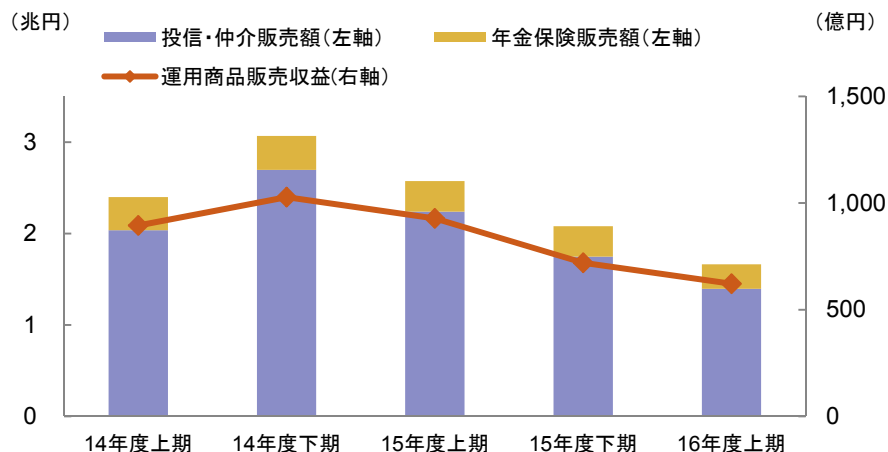
### NISA口座預かり残高



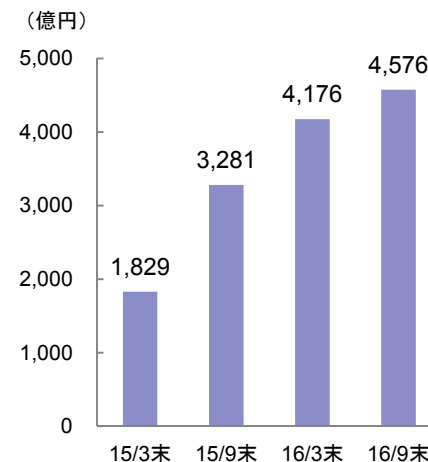
### 平準払保険成約件数



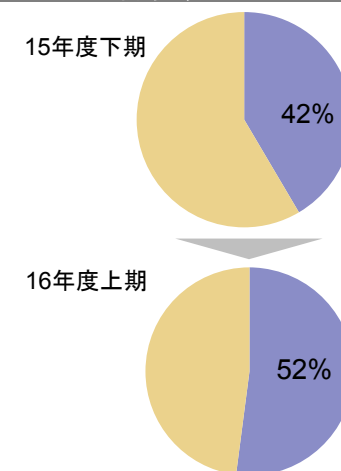
## 運用商品販売額・収益\*1\*2



## ラップ残高(含、ラップファンド)



## 新規顧客割合\*3

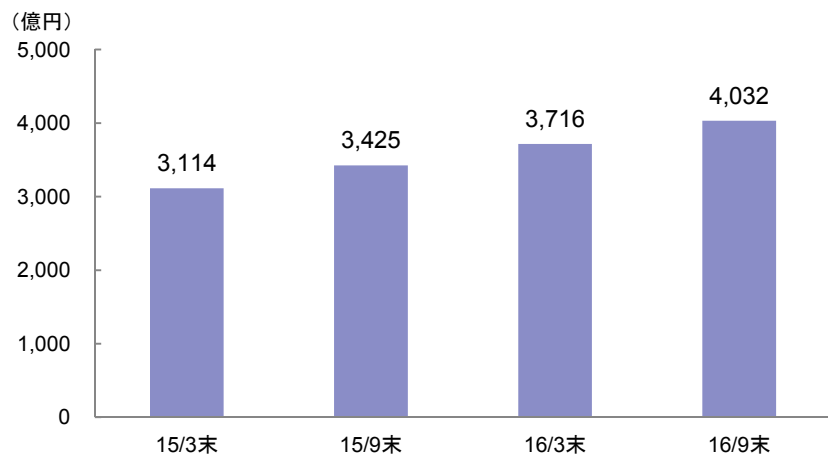


\*1 管理会計ベース \*2 BTMU+MUTB+MUMSS(除くPB証券) \*3 運用商品販売額に占める新規顧客の割合

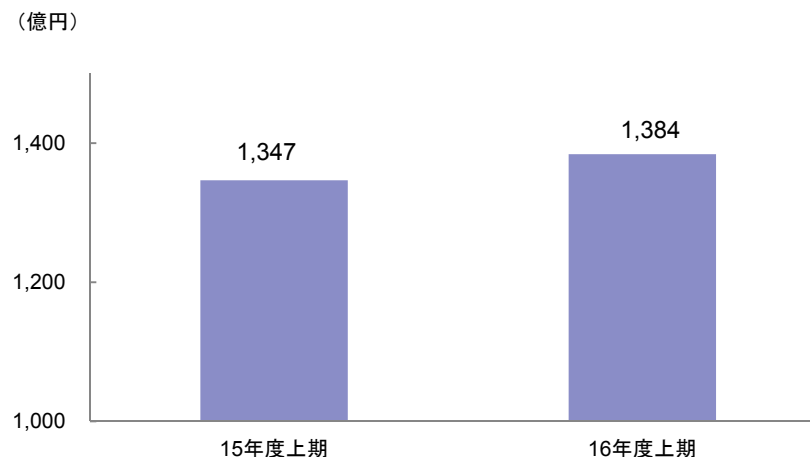
# 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～コンシューマーファイナンス・決済

- ・ コンシューマーファイナンスやクレジットカード等の決済ビジネスは堅調推移

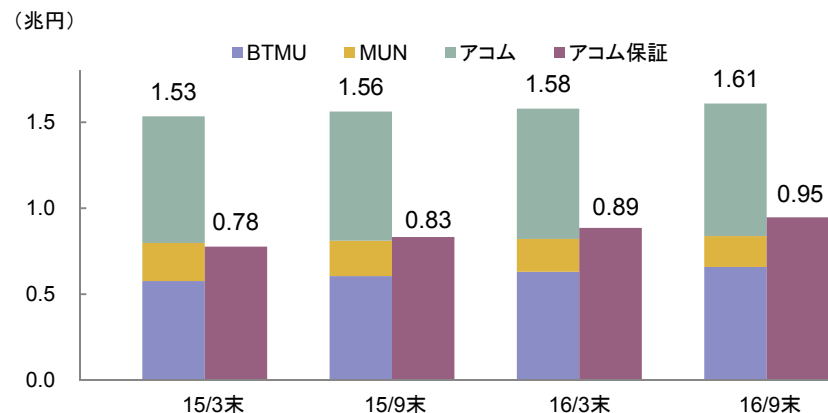
## バンクイック残高(商銀)\*1



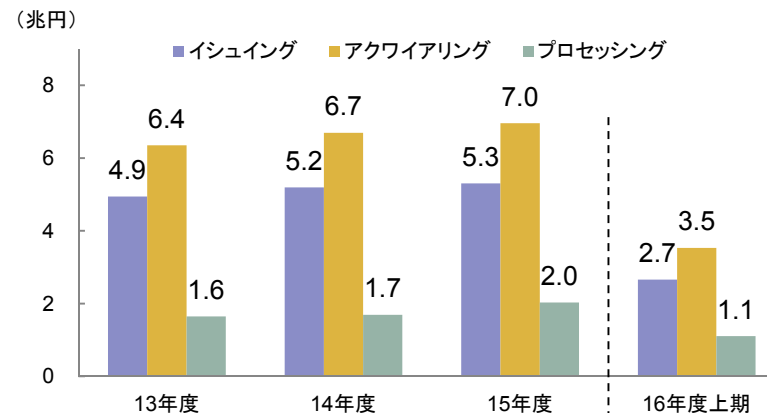
## カード関連収益(MUFG連結)\*1



## 無担保ローン残高・保証残高\*1



## MUN取扱高\*1

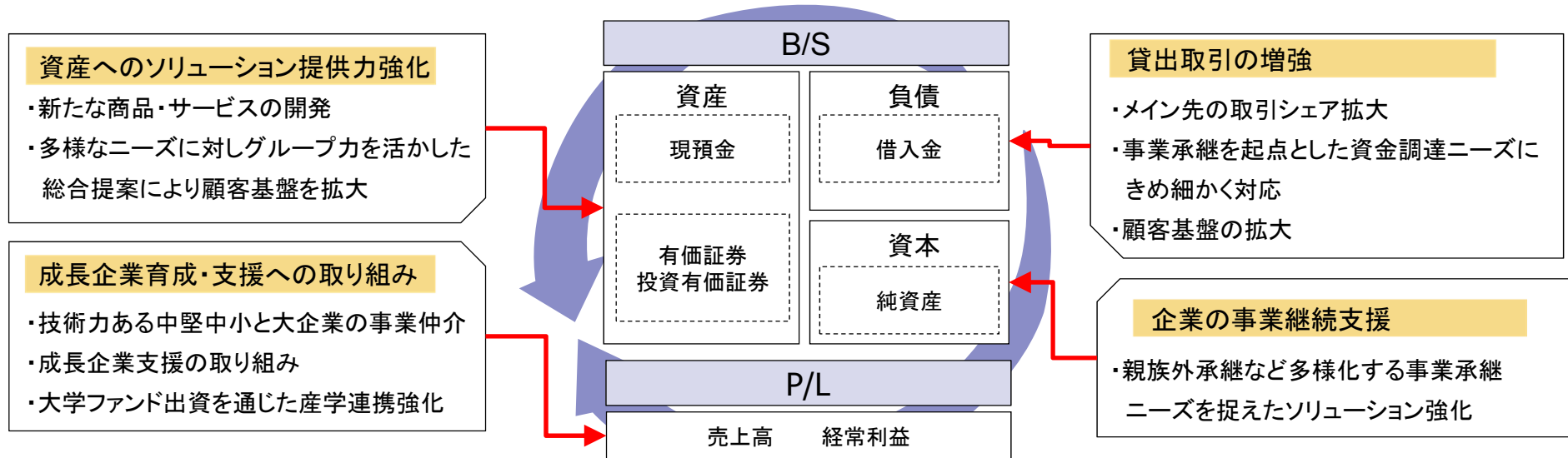


\*1 管理会計ベース

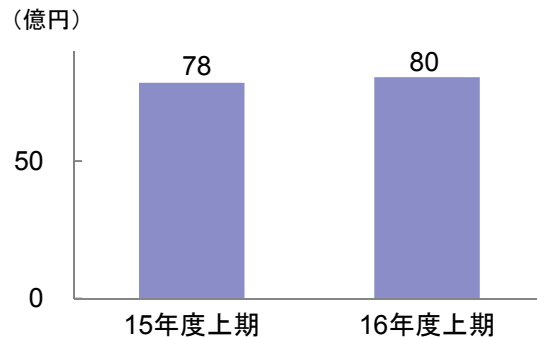
# 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

- ベース取引(貸出・為替等)が商業銀行モデルの競争力の源泉という認識の下、ベース取引拡充に確り対応
- 加えて、MUFGの幅広いソリューション力をフル活用し、新たなフィービジネス強化を図る

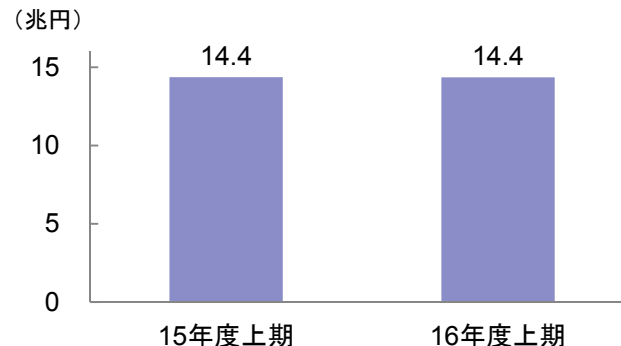
バランスシートの負債だけではなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応じていくことで企業の発展・成長に貢献



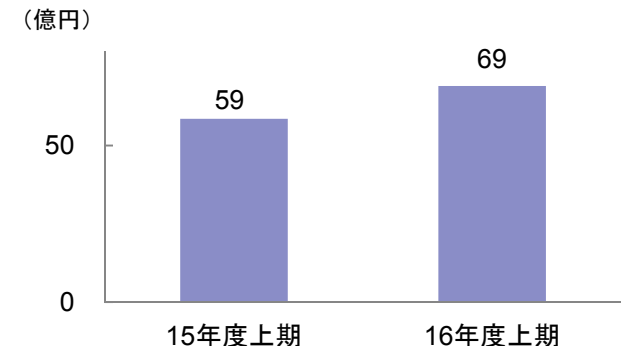
投資運用関連収益\*1



貸出平残(国内)\*1\*2



事業承継・M&A業務関連収益(商銀)\*1

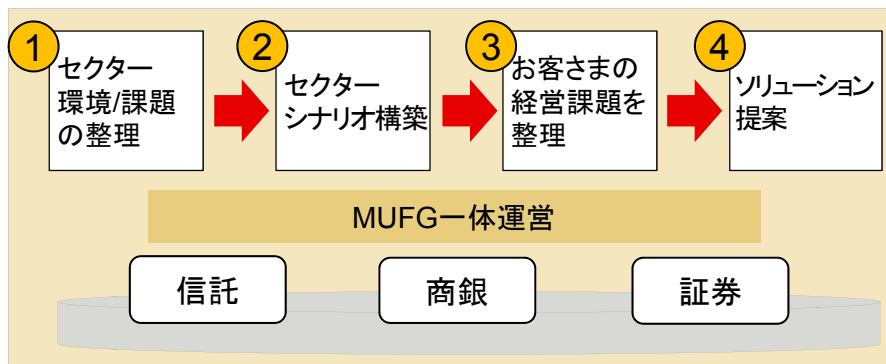


\*1 計数は全て内部管理計数 \*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

# グローバルCIBモデルの変革 ～日系大企業(セクター戦略の推進)

- ・お客さまの事業環境や経営課題がセクター毎に大きく異なることを踏まえ、セクターに関する知見を高め、お客さまの経営課題の解決に向けたソリューション提供力をMUFGグループベースで高めていく

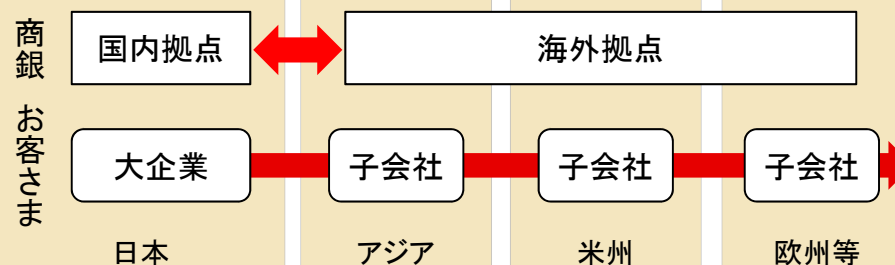
## 案件創出型のビジネスモデル推進



- ・セクター起点の取り組みによりお客さまの経営課題を解決  
(バリューチェーン強化に資するM&A案件の発掘、不動産CRE<sup>\*1</sup>戦略に基づいた国内外の不動産ニーズマッチングなど)

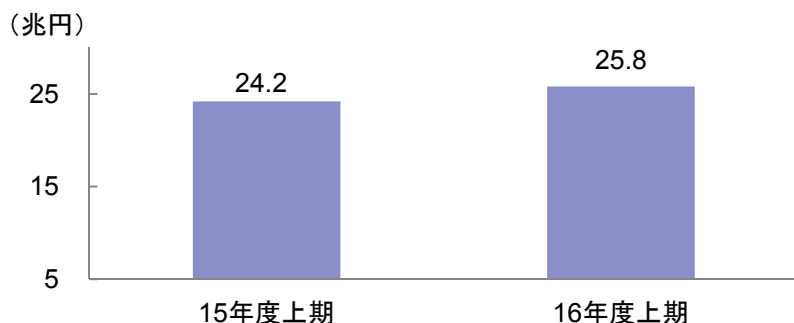
## 国内外一体の推進体制構築による海外ビジネス拡大

グローバルに跨る多様なお客さまニーズに国内外一体で対応

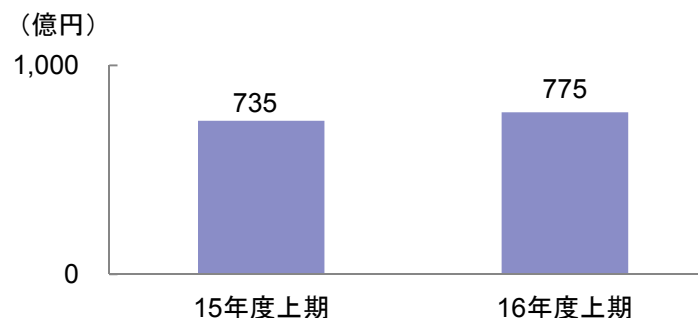


- ・国内拠点担当者と海外拠点担当者が一体となって、お客さまのグローバルに跨る多様な経営課題にきめ細かく対応

## 国内外貸出平残(商銀)<sup>\*2\*3</sup>



## 海外日系収益(商銀)<sup>\*2</sup>

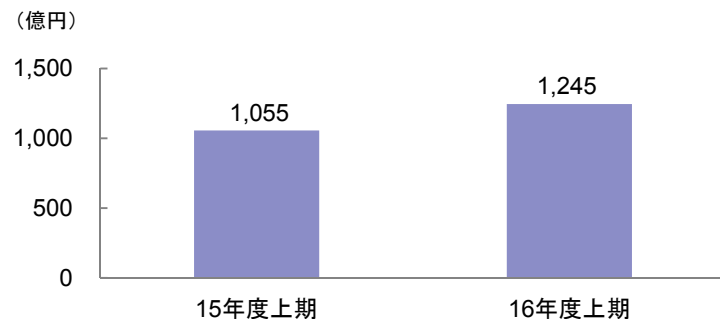


\*1 Corporate Real Estate \*2 計数は全て内部管理計数 \*3 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における日系貸出平残(国内外)

# グローバルCIBモデルの变革 ～非日系

- ・ グローバルネットワークを活用し、一貫性ある顧客サービスを提供するため、組織・評価・与信管理体制を整備
- ・ O&Dビジネスモデルによる資産効率の向上に向け、銀・証プライマリービジネスの一体運営を開始

## 非日系非金利収益\*1



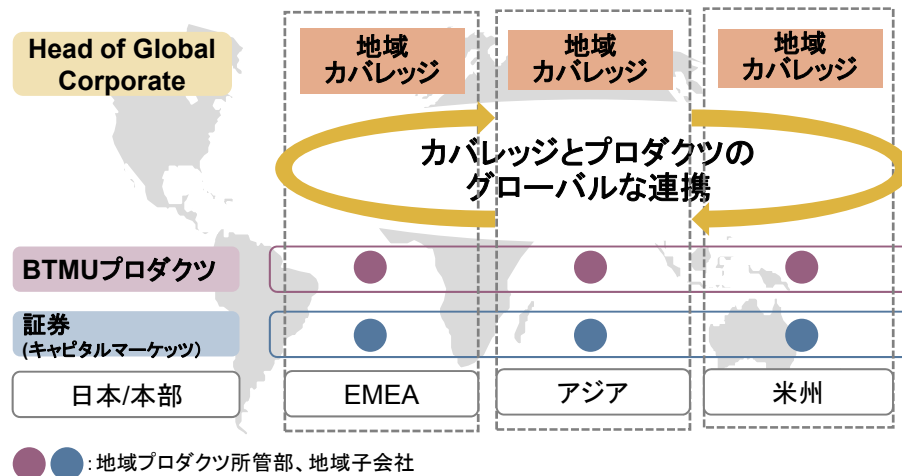
\*1 内部管理計数ベース、手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む。  
KS・MUAHを除く

## 非日系企業における取引事例

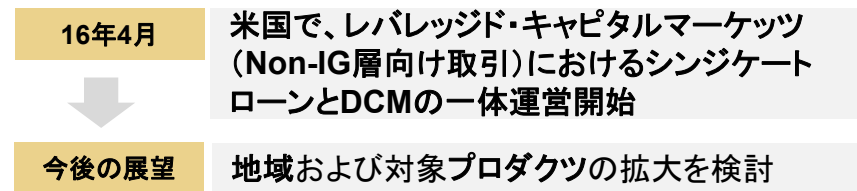
- Dellによるストレージ大手EMSの買収  
BTMUとMUSA\*2は、デルの総額430億ドルの買収資金調達のうち16億ドルを支援(16年9月)
- Vivendi(仏)のクロスボーダープーリング  
BTMUがフランスの大手メディア会社、Vivendiのアジアにおけるクロスボーダープーリングのマンデートを取得(16年7月)

\*2 MUFG Securities Americas

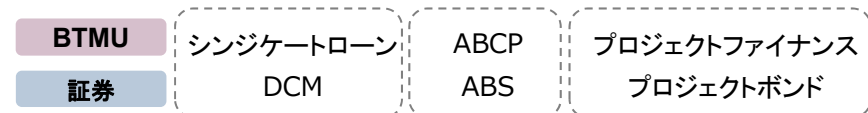
## グローバル・カバレッジモデルの進化



## 銀・証のプライマリービジネスの一体運営開始



< 一体運営プロダクツ例 >



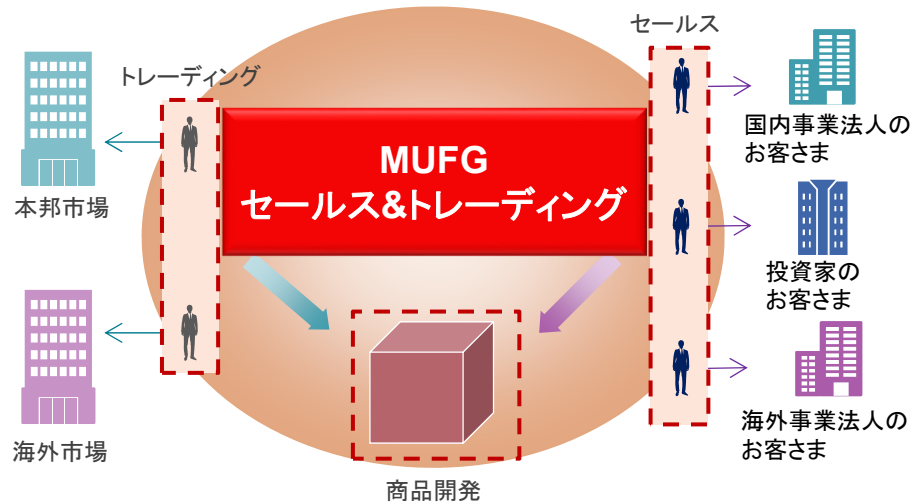
# セールス&トレーディング業務の進化

- 16年度上期のS&T収益は、本邦での収益減少を米州を中心に海外で打ち返し
- 銀行・証券によるS&T業務の一体運営は本格稼働フェーズへ。施策効果の実現により、「質」の高い金融市場商品サービスの提供を行い、MUFGブランドの価値向上とお客さまへの浸透を目指す

銀証一体運営は本格稼働フェーズへ

Cross-Region, Cross-Entity, Cross-Productsで  
「質」の高い金融市場商品サービスを提供

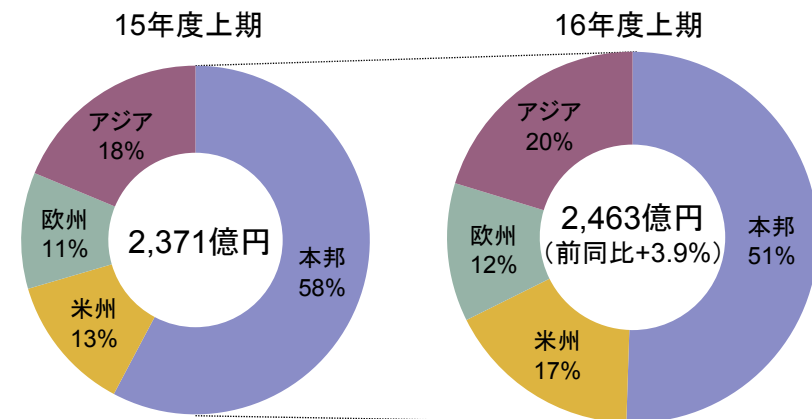
- ✓ より高度な「提案力」
- ✓ より良い「プライス提供」
- ✓ より多くの「品揃え」



実装フェーズ 予定通り完了 ✓

ディーリングルーム統合	ビジネスフレームワーク導入 投資家セールス窓口本化 ポジション・フロー集約
LDN (16年2月)	欧州 (16年7月)
HK (16年7月)	アジア (16年7月)
NY (16年4月)	米州 (16年9月)
東京*1 (16年8月)	本邦 (16年11月)

## S&T連結粗利益\*2



\*1 東京は銀・証のディーリングルームを同一ビルに集約 \*2 商銀・証券・信託における全事業本部のS&T粗利益合算。計画レートベース

# 資産運用・管理業務のグローバル展開

- ・ **グローバルIS** : ノンオーガニック戦略により拡充された機能を活用し、フルラインアップのファンド管理サービス提供
- ・ **グローバルAM** : 北米・アジアを中心に新規出資・提携を検討。STOXX社と連携した指数ビジネスの取り組みを加速

## グローバルISの拡充状況

	米州	欧州
オルタナティブ ファンド (HF <sup>*1</sup> /PE <sup>*2</sup> 等)	【MFS: 三菱UFJファンドサービス】	
	Butterfield Fulcrum Group (13年9月)	
	Meridian (14年5月)	
	UBS AFS <sup>*3</sup> (15年12月)	
	Capital Analytics <sup>*4</sup> (16年4月)	
投信	Rydex <sup>*5</sup> (16年10月)	MIBL <sup>*6</sup>

( ) 内は各社の買収時期

40Act(米国公募投信)向け  
ファンド管理サービスを提供

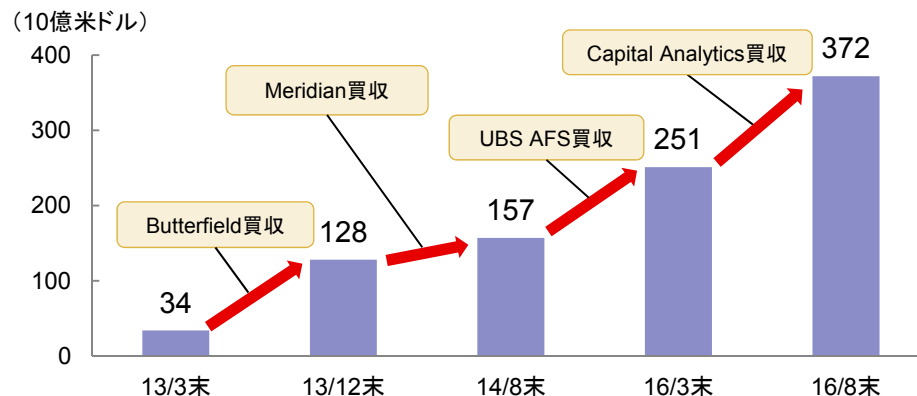
## グローバルAMの出資提携先

出資提携先	AuM <sup>*9</sup> 出資比率	プロダクト
Aberdeen Asset management	42兆円 17%	株・債券(グローバル・エマージング、アジア)、不動産等
AMP CAPITAL	12兆円 15%	株・債券(豪州、グローバル)、 インフラ、不動産
申万菱信基金 SWS HU FUND MANAGEMENT	2兆円 33%	株・債券(中国)

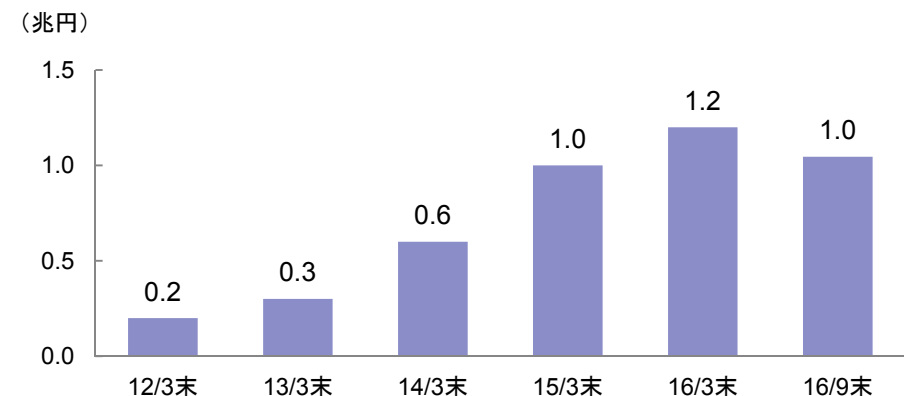
(16年9月末現在)

指数ビジネス 提携先	STOXX	スマートβ指数を共同開発し、運用商品 拡販・AM会社向け指数提供を推進
---------------	-------	--

## グローバルIS残高<sup>\*7</sup>(AuA<sup>\*8</sup>)



## 海外投資家運用残高(MUTB)

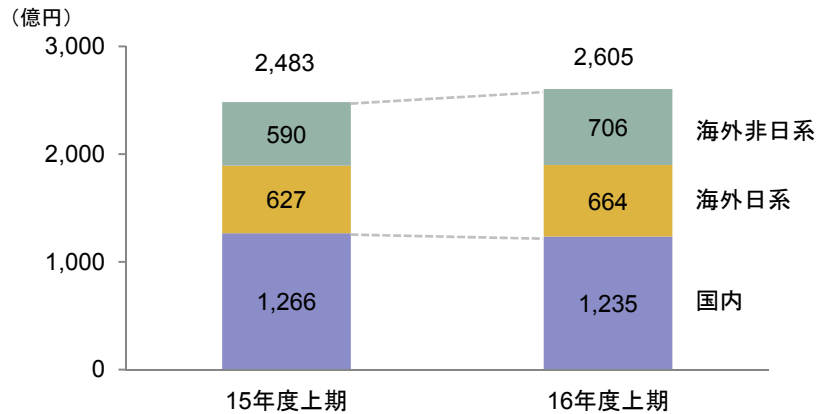


\*1 ヘッジファンド \*2 プライベートエクイティ \*3 Alternative Fund Services \*4 現MUFG Capital Analytics, LLC \*5 現MUFG Investor Services(US), LLC \*6 Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A. \*7 HF・PE・投信(40Act等)アドミニストレーションの合計残高 \*8 Asset under administration \*9 Asset under management

# トランザクション・バンキングのさらなる強化

- COMSUITEブランドを通じた商品力・販売力の強化は着実に進展。プレゼンス向上に一定の成果
- 外貨預金残高は当初計画を大幅に超過。海外商流ファイナンス、国内決済件数等の基盤項目も着実に伸張

## トランザクション・バンキング粗利益\*1



## 商品力・プレゼンスの向上

**COMSUITE**  
GLOBAL TRANSACTION BANKING SOLUTIONS

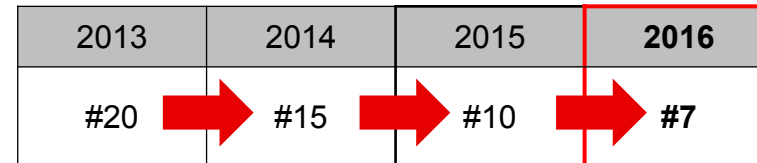


THE ASIAN BANKER®

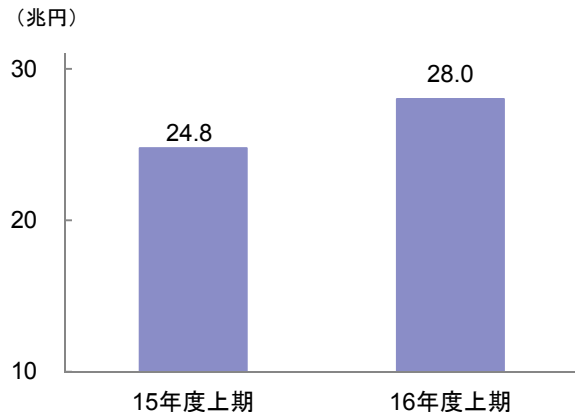
Best Asian International Transaction Bank  
in Asia Pacific

TRANSACTION BANKING AWARDS 2016

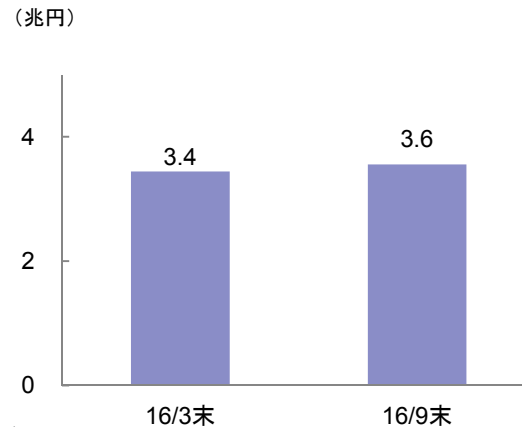
✓ EUROMONEY誌 Cash Management Survey グローバルランキング



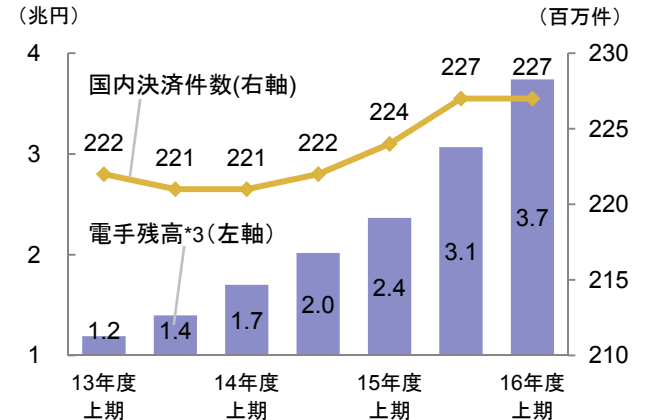
## 海外 外貨預金平残\*1



## 海外 商流ファイナンス\*2残高\*1



## 国内 電手残高\*3・国内決済件数\*1



\*1 グラフ数値はいずれも管理計数、現地通貨ベース(\$/¥=115円)

\*2 商流ファイナンス：輸出入取引、金融機関貿易与信取引、サプライチェーンファイナンス、債券取引等

\*3 電子手形債権残高



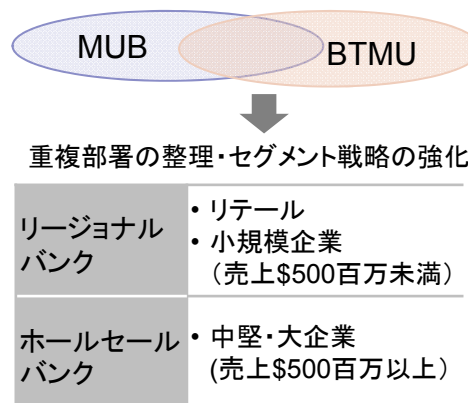
# アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～米国事業の戦略

- 収益性の改善と持続的成長に向け、手数料収益の強化、預金の増強、ビジネスミックスの多様化、および経費管理強化に注力

## 米州商銀本部\*1の業績

(億円)		14年度 通期	15年度 通期	16年度	
				上期	前年同期比
1	粗利益	6,052	6,451	3,476	361
2	金利収益	4,167	4,335	2,312	178
3	非金利収益	1,886	2,116	1,165	182
4	営業純益	2,123	2,244	1,326	278
5	貸出平均残高(兆円)	16.3	17.8	19.8	2.3
6	預金平均残高(兆円)	13.9	15.4	16.2	1.3

## ビジネスラインの再編



## リスク管理・ITの強化

経験豊富な人材を採用

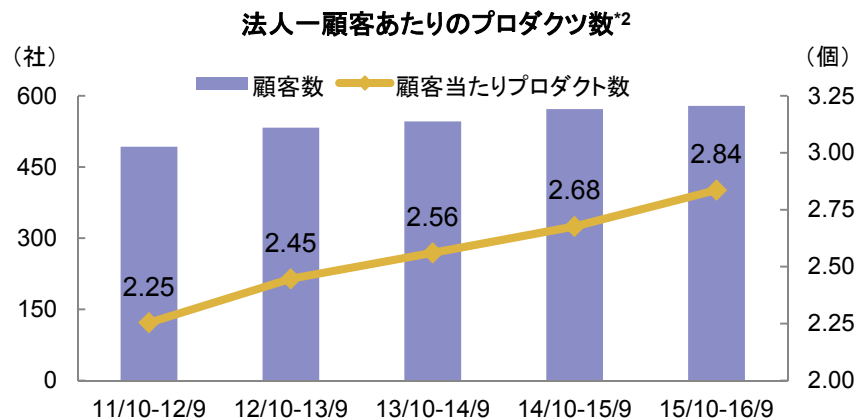


**Donna Dellosso**  
Chief Risk Officer  
(前職 JPMorgan Chase Bank, CRO)

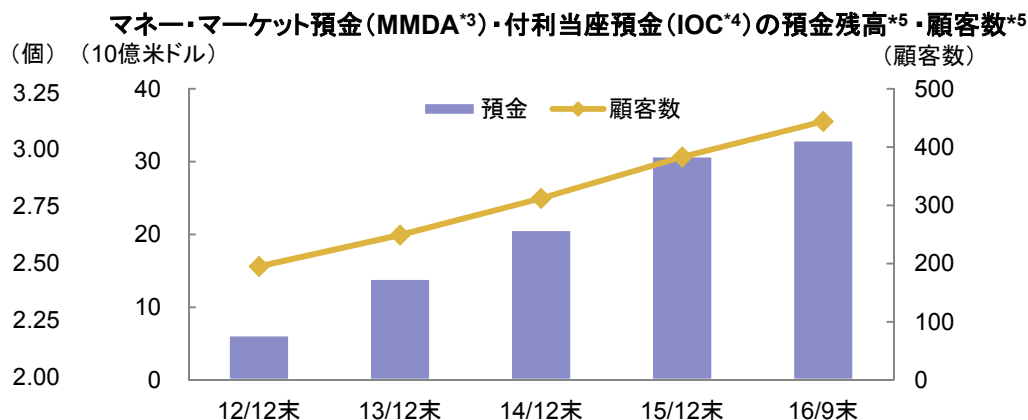


**Chris Perretta**  
Chief Information & Operations Officer  
(前職 State Street Corporation, Global Head of Enterprise Data and Technology)

## ソリューションの提供



## ホールセール預金増強に向けた取り組み



\*1 BTMU(連結)の国際事業本部に帰属する米国・カナダ・ラテンアメリカの事業  
\*2 全期間計測可能なU.S.ホールセールバンキングの顧客が対象。預金取引のみの顧客は除く

\*3 Money Market Demand Account  
\*4 Interest on Checking  
\*5 管理計数。BTMU米国支店の計数

# アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～Krungsriの戦略

- 貸出を順調に伸ばすと同時に、適切な与信管理により不良債権比率は低水準を維持
- BTMUの日系自動車メーカーとの強固な取引関係と、KSのタイ国内ネットワーク、オートローンビジネスの強みを活かし、サプライチェーンファイナンスをさらに強化

## 成長戦略\*1

アセット、非金利収益、流動性預金の増強を目指す

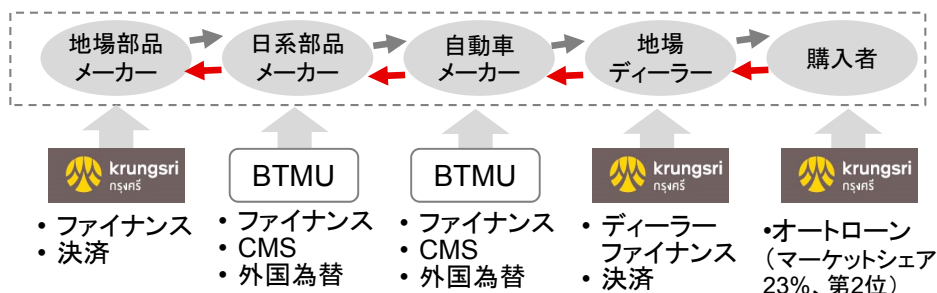
(10億タイバーツ)	14年度*2 (14/12末)*2	15年度 (15/12末)	16年度1-3Q(16/9末)	
			15/12末比増減	
貸出残高*3	1,245.5	1,303.5	1,403.9	100.5 (+7.7%)
非金利収益	22.8	26.4	22.2	2.7*4 (+13.7%)*4
流動性預金残高	520.1	539.0	589.5	50.4 (+9.4%)

\*1 計数は全てタイ会計基準 \*2 KS+BTMUバンコック支店

\*3 前受収益控除後 \*4 15年度1-3Qとの比較

## サプライチェーンファイナンス(自動車メーカー)

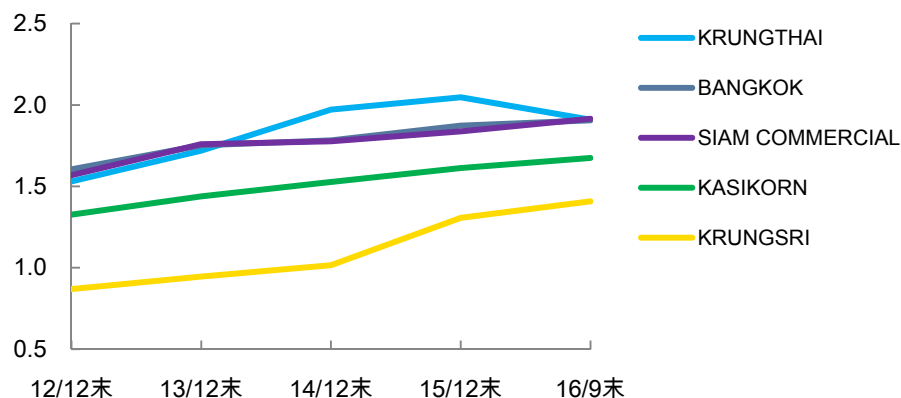
自動車産業全体の商流を捉えることにより、更なる取引地位向上をめざす



→ 商品の流れ → 資金の流れ

## 貸出残高

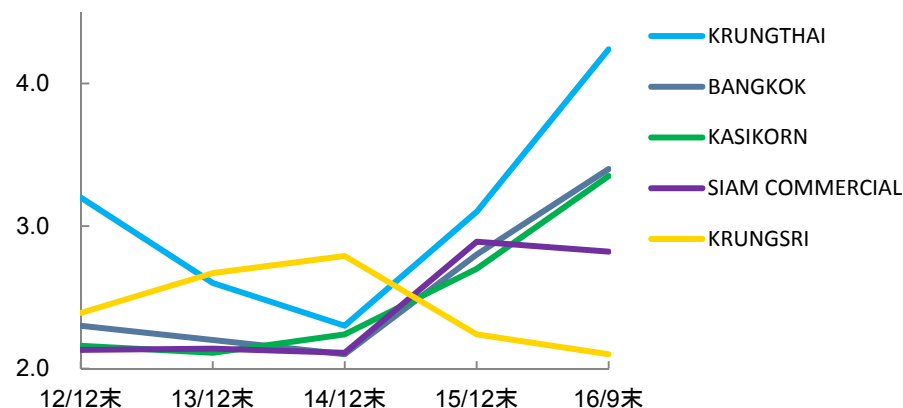
(兆タイバーツ)



(出所):各社資料。Loans to customers、Accrued receivables、Deferred revenueの合計  
なお、15年1月支店統合時のBTMUバンコック支店の貸出残高2,327億タイバーツ

## 不良債権比率

(%)



# ICT戦略

## ～デジタルイノベーションの主要推進テーマ

### ビッグデータ

- マーケティング
- 業務推進・予兆管理



### ロボティクス

- 人型ロボット店頭設置
- 国内外の事務センター等での手作業事務を自動化



### AI(人工知能)

- IBM Watson (照会対応、運用相談)
- 行動データ分析による組織活性化
- 絶対収益AIファンド



### ブロックチェーン

- 次世代金融プラットフォーム(R3)
- 米Coinbase社へ出資
- MUFGコインを検討
- 日立と小切手電子化の実証



### デジタルマーケティング

- SNS公式アカウント活用
- 投資信託学習アプリ
- スマホ口座開設アプリ



### RegTech

- 規制対応業務へのICT活用
- 経済制裁チェック



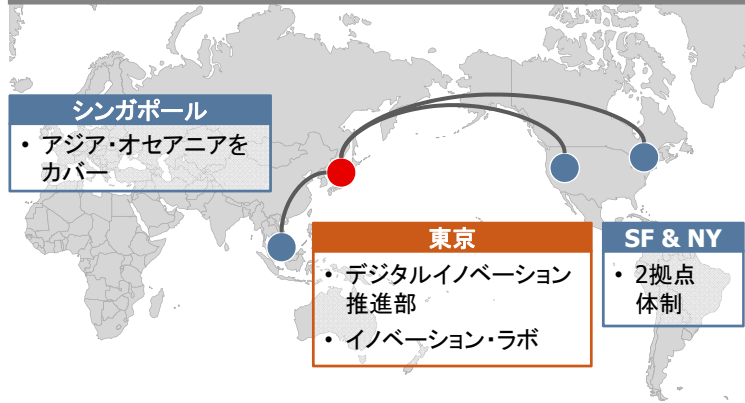
# ICT戦略

## ～イノベーションへの取り組み

- FinTech企業とのアライアンスを通じ、オープンイノベーションの発想で新たな技術・サービスの取り込みを図る

### グローバルイノベーション

#### カバレッジ体制



金融イノベーションを通じ、よりスマートな世界を創造



### オープンイノベーション 取り組みと成果

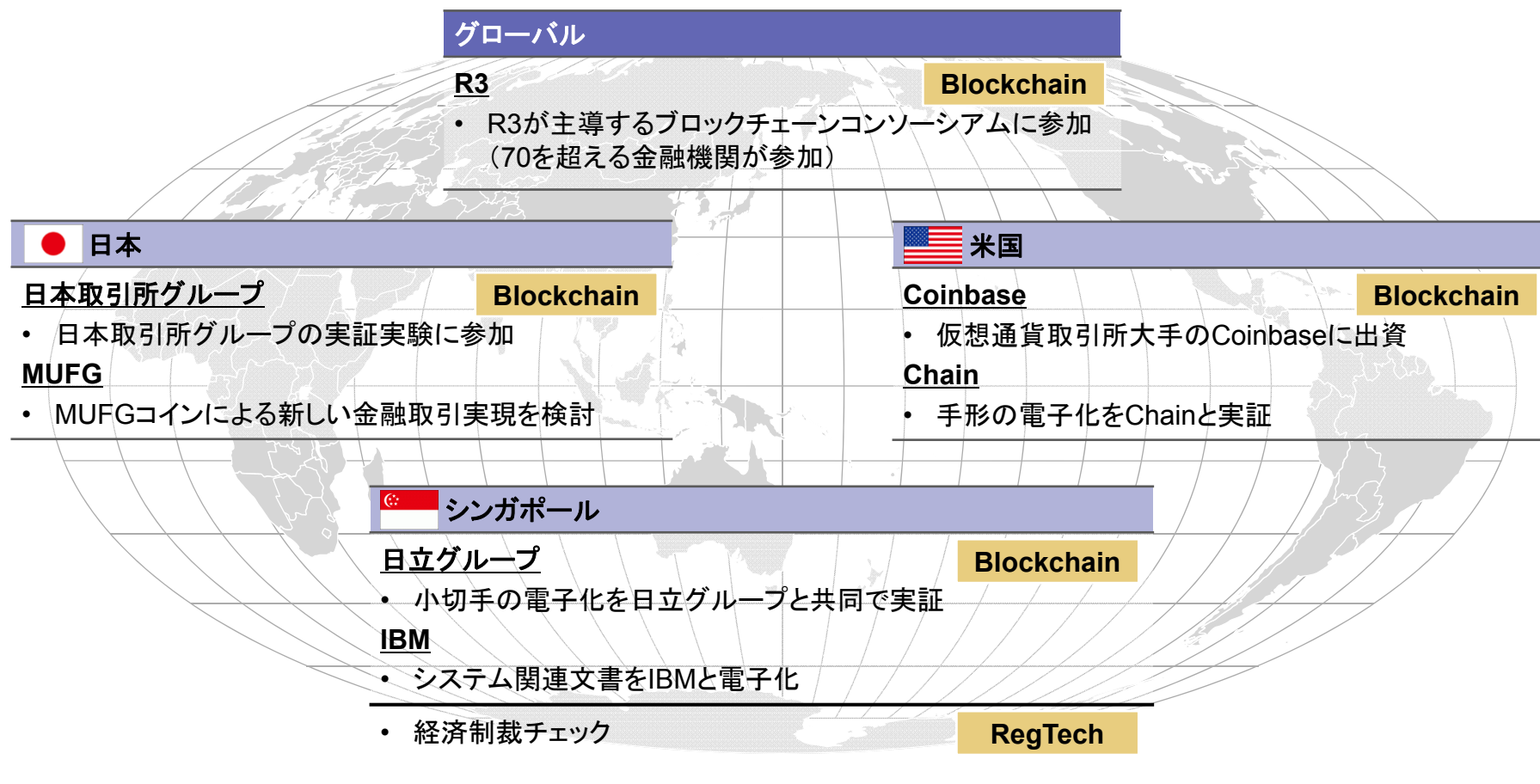


企業名	成果 (MUFGとの協業)
Alpaca	AIを活用した外貨預金サポートツール、トレーディングツールの開発検討
xenodata lab.	AIにより決算分析レポートを作成、個人投資家向けに配信予定
zerobillbank	ブロックチェーンによる企業コインの試験運用
ZUU	MUFGのオープンイノベーション推進のためのウェブサイト開設支援
FINATEXT	投資信託選びをサポートするスマートフォンアプリの開発・リリースを協働

# ICT戦略 ～国内外プロジェクト

- ブロックチェーンは、近い将来、金融サービスに大きな影響をもたらす革新的技術
- 世界のイノベーション拠点それぞれで複数のプロジェクトに参加。実用化にむけた取り組みを推進

## 世界のイノベーション拠点でのプロジェクト

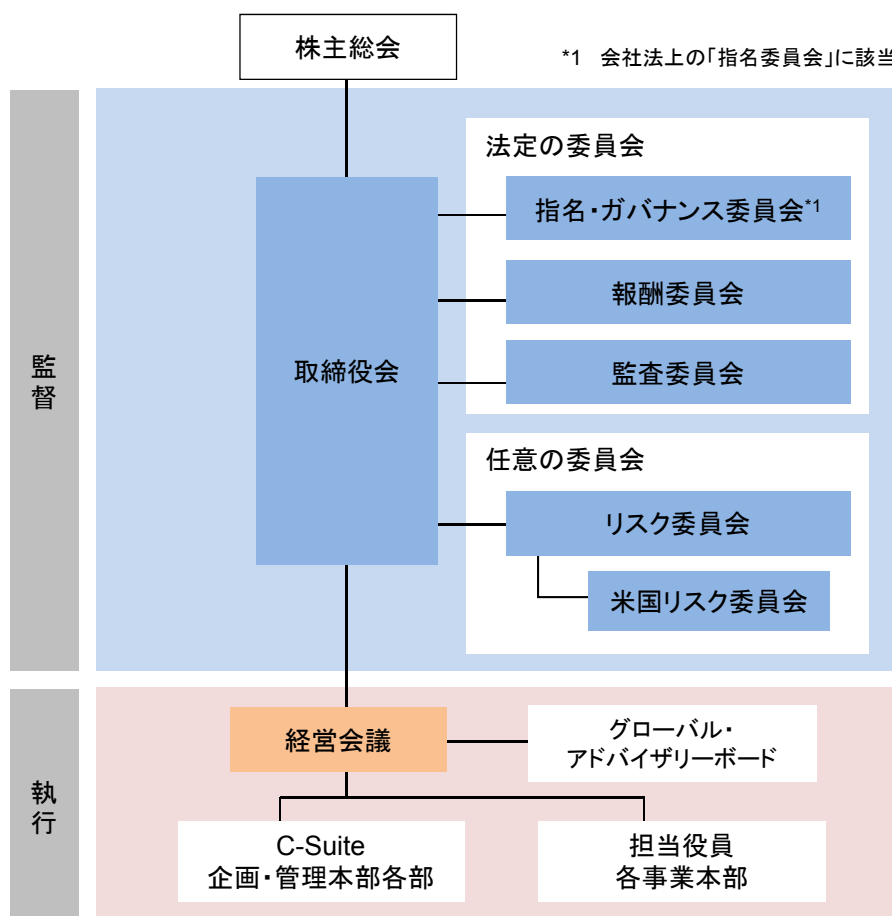


# コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンス ～コーポレート・ガバナンス態勢の強化

- 取締役会メンバー17名のうち、9名が執行を兼務しない取締役(うち7名が社外取締役)。  
取締役会傘下の法定および任意の全ての委員会において、社外取締役が委員長を務める

## MUFGのガバナンス態勢



## 取締役会傘下の法定および任意の各委員会の委員長

指名・ガバナンス委員会*1	奥田 務	MUFG社外取締役
報酬委員会	岡本 罔衛	MUFG社外取締役
監査委員会	山手 章	MUFG社外取締役
リスク委員会	川本 裕子	MUFG社外取締役
米国リスク委員会	Christine Garvey	MUAH社外取締役

## グローバル・アドバイザリーボード委員

ジョン・C・デューガン	(米国)
ビクター・K・ファン	(香港)
ジョン・V・ルース	(米国)
(ジェームス・)サスーン卿	(英国)
サイモン・SC・テイ	(シンガポール)
ゲルトルーデ・タウンペル・グゲレル	(オーストリア)
岩本 敏男	(日本)
長島 徹	(日本)
三村 明夫	(日本)



# コーポレート・ガバナンス ～コーポレート・ガバナンス態勢の推移

## コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月 MUFG発足			2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年5月
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社	
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	7名	
取締役会 傘下委員会					ガバナンス 委員会	指名・ガバナンス委員会 (法定の指名委員会)	
	2005年 指名委員会	2008年 指名・報酬委員会					
	2005年 報酬委員会				報酬委員会(法定)		
	2005年 監査委員会				監査委員会(法定)		
				リスク委員会			
アドバイザリー ボード	2005年アドバイザリーボード					グローバル・ アドバイザリーボードに 統合	米国リスク委員会
				グローバル・ アドバイザリーボード			
取締役会の 運営など				取締役会評価			
						独立社外取締役会議/ 筆頭独立社外取締役の設置	
方針						MUFGコーポレート ガバナンス方針	



# コーポレート・ガバナンス ～取締役会の実効性向上に向けた取り組み

- 取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役会議の開催や審議事項の明確化を実施。真に重要な議案に時間を配分し、議論の質が向上。取締役会評価も実施

## 取締役会の機能強化

### 【独立社外取締役会議】

- 社外取締役のみで構成
- 取締役会および各委員会の運営に関する事項等を審議し、審議事項は筆頭独立社外取締役より、取締役会議長である会長および社長に報告

### 【社外取締役へのサポート強化】

- MUFGの事業内容や経営環境に関する「ボード・エデュケーション・セッション」を開催

### 【取締役会評価】

外部コンサルタントによる取締役へのインタビュー、報告書作成

指名・ガバナンス委員会に報告・審議

取締役会に報告・審議

### 【取締役会運営の改善】

- 真に重要な議案に限定し、より重要な課題へ時間配分

	14年度 <sup>*1</sup>	15年度 <sup>*2</sup>
開催回数	14回	7回
議案数	210件	86件
定例取締役会1回当たりの平均時間	2.5時間	5時間
資料ページ数(年間)	約1,200ページ	約300ページ

### (定例取締役会のタイムテーブル例)

	案件名	担当
10:00	CEOレポート	グループCEO
	CSOレポート	グループCSO
	CFOレポート	グループCFO
昼食休憩		
	CROレポート	グループCRO
	リスク委員会レポート	リスク委員会委員長
	CCOレポート	グループCCO
	監査委員会レポート	監査委員会委員長
	指名・ガバナンス委員会レポート	指名・ガバナンス委員会委員長
	報酬委員会レポート	報酬委員会委員長
休憩		
	個別案件①	担当役員
	個別案件②	担当役員
16:30	独立社外取締役会議	社外取締役全員
	上記会議の審議内容報告	筆頭独立社外取締役、会長、社長
17:30	終了(合計7時間30分)	

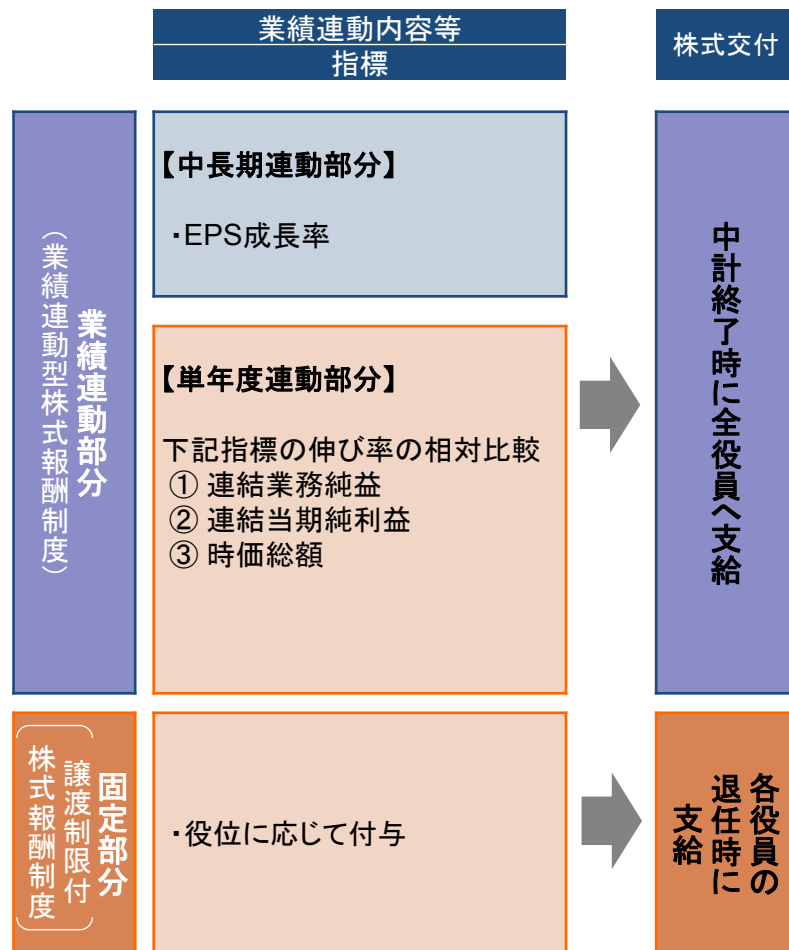
\*1 14/6月～15/3月 \*2 15/6月～16/3月 (指名委員会等設置会社へ移行後)

# コーポレート・ガバナンス

## ～業績連動型株式報酬制度(役員報酬BIP信託)

- ・ 中長期的なグループ全体の業績・株価を意識した経営へのインセンティブ強化(持株・銀・信・証、役員共通制度)
- ・ 既存のストックオプション(過去9回発行)についても、役員報酬BIP信託へ原則一本化することを決定

### 株式報酬制度 概念図



### コンセプト

- ・ 米国の株式報酬制度を参考としたインセンティブプラン
- ・ コーポレートガバナンス・コード上の、「中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付け」と呼ぶ
- ・ 予め信託を通じて自社株式を取得し、役位や業績目標の達成度等に応じて株式を交付
- ・ 業績連動部分の概要は以下の通り

#### 【中長期業績連動】

- ・ 中期経営計画の財務目標の一つである**EPS成長率**を使用

#### 【単年度業績連動】

- ・ 使用する指標は、①**連結業務純益**、②**連結当期純利益**、③**時価総額**
- ・ 評価方法は、市場環境及び競合比較の視点から、同業他社との伸び率比較による相対評価

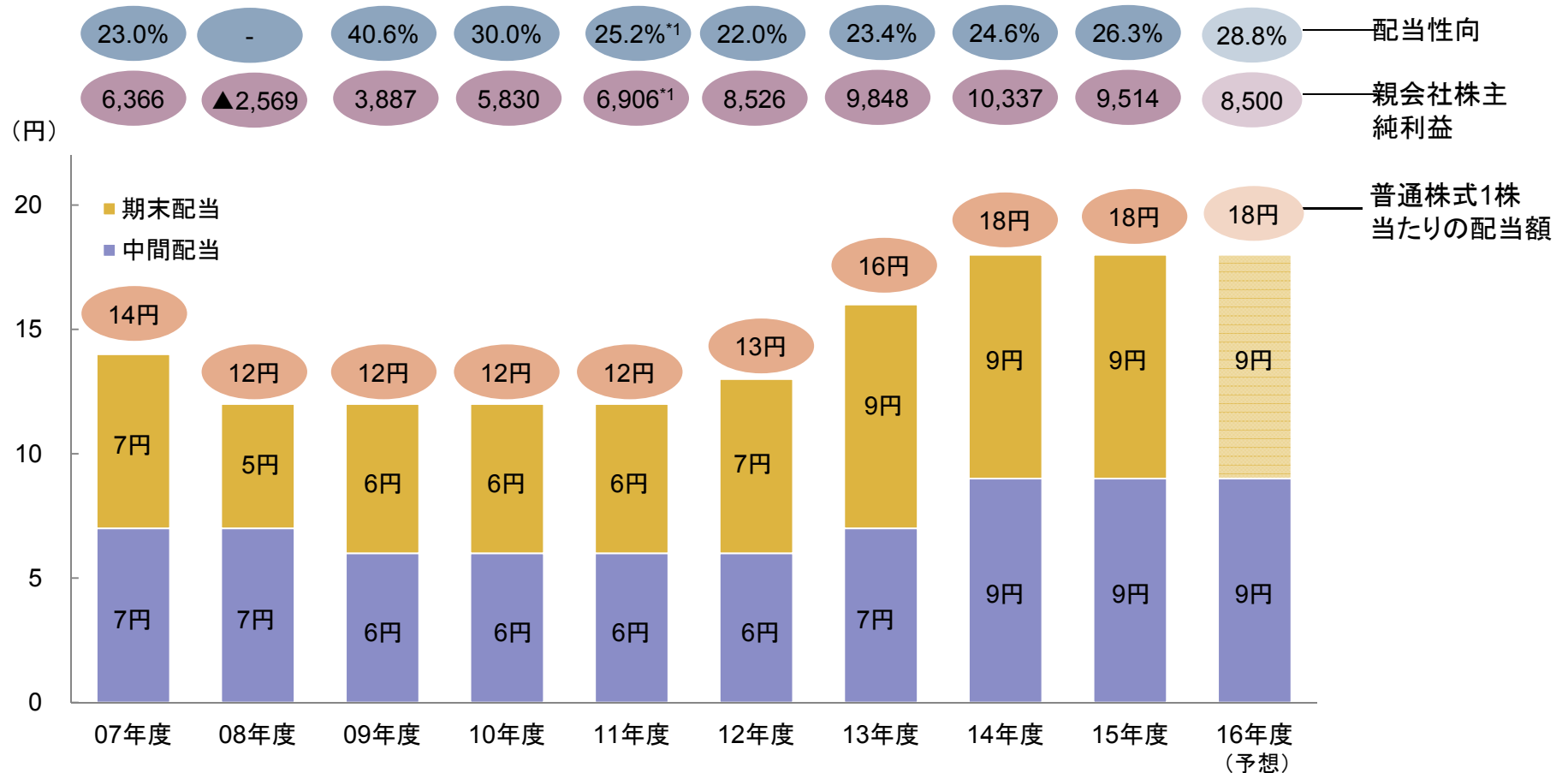
# 資本政策

# 配当金予想

【連結】

- 利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的、持続的な増加をめざす方針
- 16年度の普通株式1株当たりの中間配当は9円、年間配当予想18円を据置き

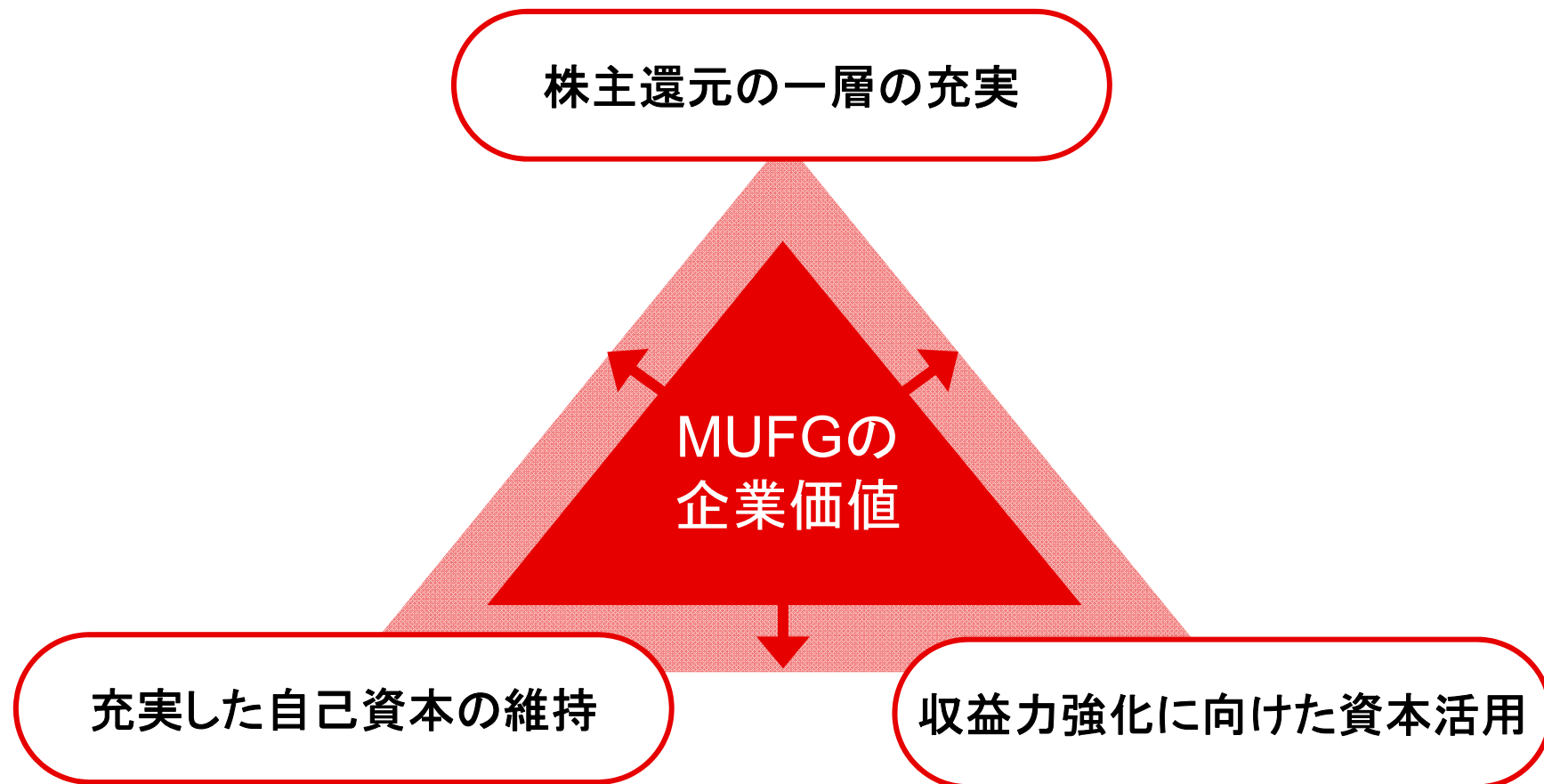
## 一株当たり配当の実績・予想



\*1 11年度はモルガン・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

## 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」をめざす



# 自己株式の取得

【連結】

- 株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため、自己株式の取得を継続的に検討

## 自己株式取得の概要

	14年度	15年度	16年度上期	16年度下期
取得した株式の種類	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式
取得価額の総額	約1,000億円	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約1,000億円	1,000億円(上限)
取得した株式の総数	約1億4,859万株	約2億3,285万株	約1億9,061万株	2億3,000万株 (上限) (発行済株式総数 (自己株式を除く)に 対する割合:1.69%)

(ご参考) 16年10月31日時点

発行済株式総数(自己株式を除く) : 13,604,556,568株

保有する自己株式数 : 564,297,252株

(ご参考)

	14年度	15年度	16年度*1
総還元率	34.2%	47.2%	52.3%

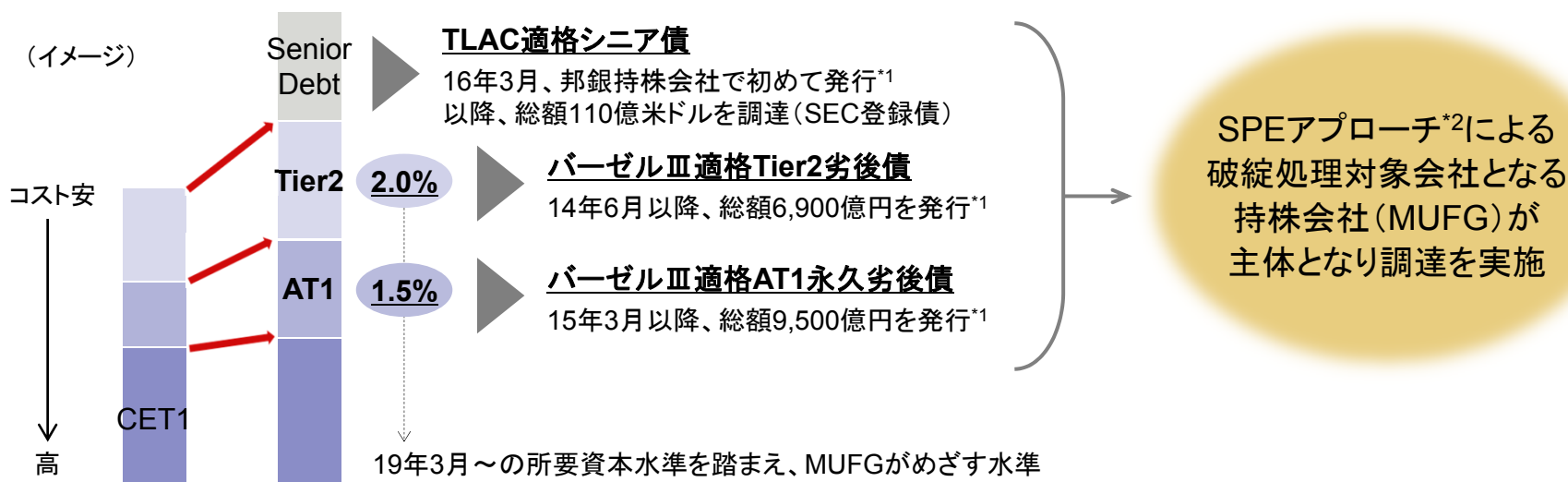
\*1 分母は業績目標の8,500億円で試算

# 資本運営の方針

## ～資本のベストミックスとTLAC規制対応

- AT1・Tier2を有効活用し、必要十分なCET1をコントロール。「資本の効率性」と「資本の質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
- 株式リスクの抑制、資本の効率性、国際金融規制対応等の観点から、政策保有株式の残高削減を図る(38ページ)

### 資本のベストミックスとTLAC規制対応



### (ご参考) 所要資本水準の推移

	16年3月	17年3月	18年3月	19年3月～
総自己資本比率	9.0%	10.0%	11.0%	12.0%
Tier1比率	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
普通株式等Tier1比率	5.5%	6.5%	7.5%	8.5%

### (ご参考) TLAC比率の推計値\*3

16年9月末時点	15.8%
----------	-------

注) 上記は同時点の総自己資本比率をベースに、以下の算式により算出  

$$\text{TLAC比率} = \text{総自己資本比率}(16.5\%) - \text{資本保全バッファ}(2.5\%) - \text{G-SIBサーチャージ}(1.5\%) + \text{預金保険制度の貢献}(2.5\%) + \text{TLAC適格負債}(1.1\%) - \text{その他控除項目等}$$

\*1 16年10月末時点の累計

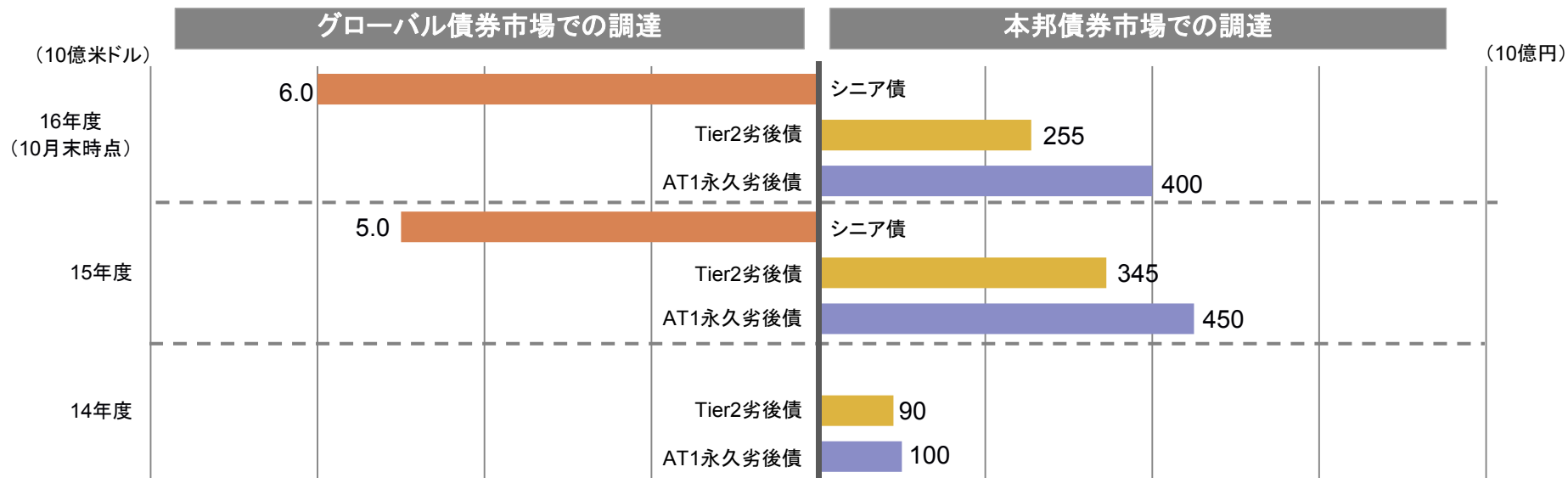
\*2 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法

\*3 本邦預金保険制度の枠組みに基づいて、19年3月末時点において外部TLAC算入が認められると想定される、RWAの2.5%相当分を含む。また、22年3月末以降においては、追加的にRWAの1.0%相当分が外部TLAC算入可能と想定されることから、外部TLAC比率も1.0%上昇する見込み。現時点で、日本におけるTLAC規制は最終化されておらず、実際のTLAC比率は記載の数値と異なる可能性がある

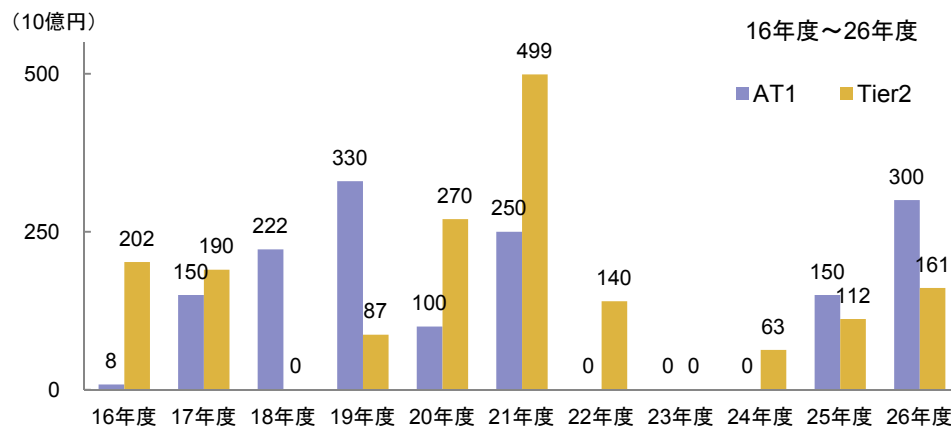
# 資本運営の方針

## ～内外資本市場における調達実績及び償還スケジュール

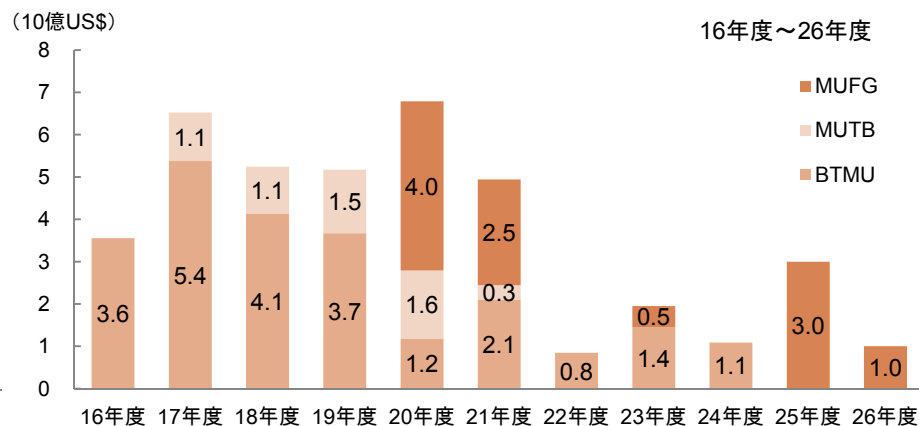
### MUFG発行実績



### MUFG/BTMU/MUTB発行AT1、Tier2のコール/償還スケジュール\*1



### MUFG/BTMU/MUTB発行シニア債\*2の償還スケジュール



\*1 16/10末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。AT1はパーゼルII Tier1優先出資証券を、Tier2はパーゼルII 劣後債を含む

\*2 16年度中間決算レートにてドル換算。仕組債および海外支店・現法発行分を除く