

# IRプレゼンテーション

2017年9月

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。

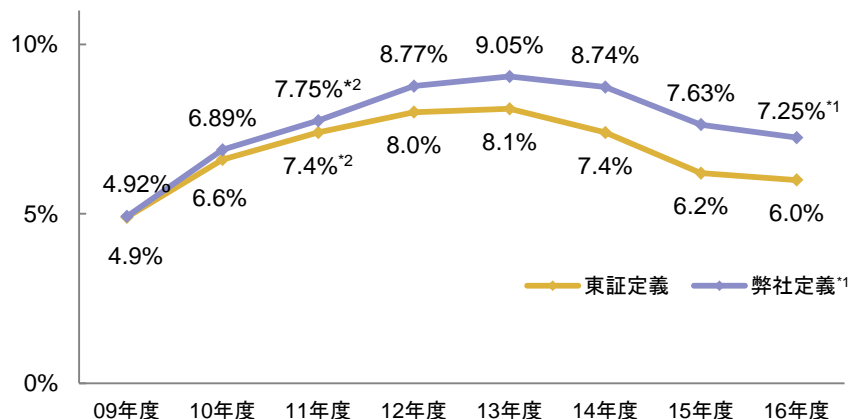
なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

また、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。

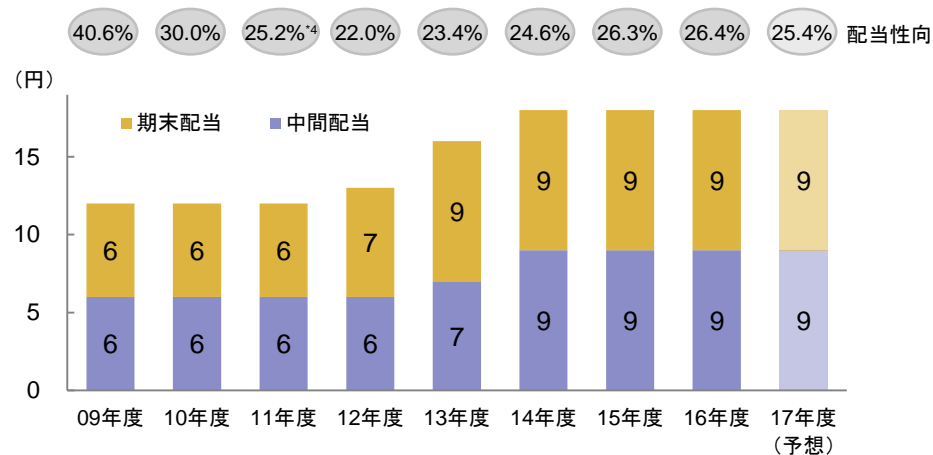
#### <本資料における計数の定義>

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)

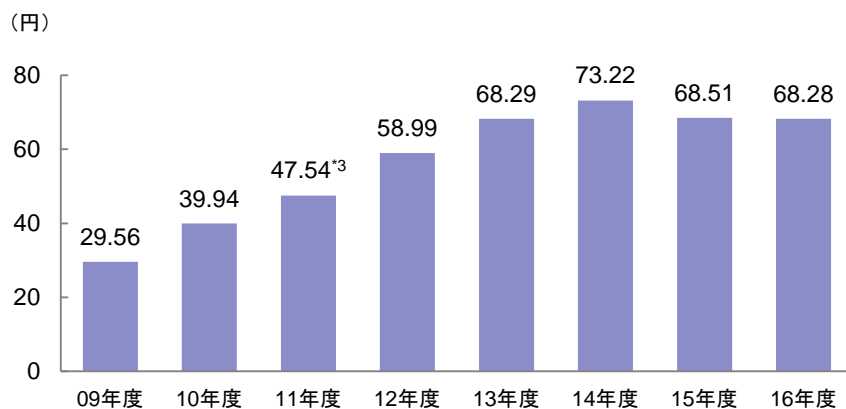
## ROE



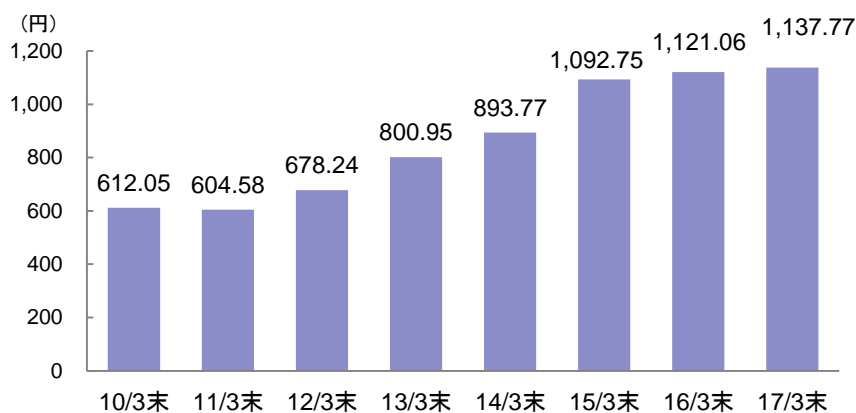
## 1株当たり配当金／配当性向



## 1株当たり当期純利益



## 1株当たり純資産



親会社株主純利益

\*1  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{\left[ \frac{\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}}{2} + \frac{\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}}{2} \right]} \times 100$

\*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

		14年度実績	17年度目標	16年度実績
成長性	1株当たり利益(EPS)	73.22円	14年度比+15%以上	68.28円
	ROE	8.74%	8%台後半	7.25%
収益性	経費率	61.1%	60%程度	64.6%
	普通株式等Tier1比率(完全実施)*1	12.2%	9.5%以上	11.9%
健全性				9.8%

※有価証券含み益除きベース

\*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

# 目次

## 2017年度第1四半期決算の概要 6

• 2017年度第1四半期決算の総括	7
• 決算サマリー(P/L)	8
• 決算サマリー(B/S)	9
• 貸出金・預金	10
• 国内預貸金利回り	11
• 外貨運用・外貨調達	12
• 保有有価証券	13
• 債券運用の方針	14
• 経費	15
• アセットクオリティ	16
• 自己資本	18
• 三菱UFJ証券ホールディングス(MUSHD)の業績	19
• 三菱UFJニコス(MUN)／アコム <sup>®</sup> の業績	20
• MUAH／Krungsriの業績	21
• モルガン・スタンレーの業況と主な協働案件	22
• 2017年度業績目標	23

## MUFG再創造イニシアティブの概要 24

### 成長戦略 33

• 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献	34
• 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献	36
• グローバルCIBモデルの変革	37
• セールス&トレーディング業務の進化	39
• 資産運用・管理業務のグローバル展開	40
• トランザクション・バンキングのさらなる強化	41
• アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立	42
• ICT戦略	44

### 資本政策 47

• 配当金予想	48
• 資本政策	49
• 自己株式取得の概要および自己株式消却の方針	50
• 政策保有株式の削減	51
• 資本運営の方針	52

### コーポレート・ガバナンス 54

### Appendix 60

# 2017年度第1四半期決算の概要

## ● 親会社株主四半期純利益は2,890億円 (前年同期比 +1,001億円)

- 通期目標9,500億円に対する達成率は30.4%
- 与信関係費用総額は200億円
- 業務純益は前年同期比で横這いも、株式関係損益の改善や持分法投資損益の改善を主因として、純利益は前年同期比で増加

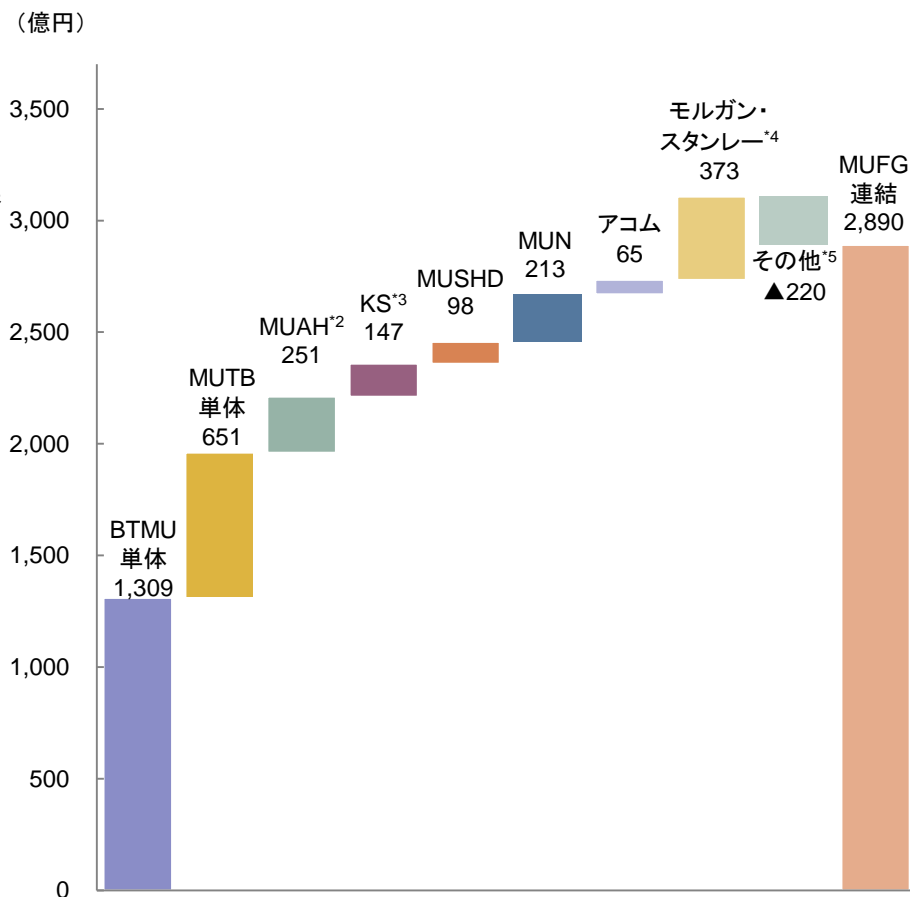
## ● 主な取り組み

- 「MUFG再創造イニシアティブ」を公表
- 三菱UFJニコスの完全子会社化合意、株式交換契約締結
- グループの機能別再編、子会社の商号変更を決定
- デジタイゼーション推進体制を整備
- 米州に続き、EMEA・アジアでも海外プライマリービジネスの銀・証一体運営開始
- 「MUFGフィデューシャリー・デューティ基本方針」を改定

## ● 株主還元・その他

- 16年度は普通株式1株当り18円の年間配当を実施  
17年度の年間配当金予想は1株当り18円で前期比不変
- 総額1,000億円の自己株式を取得
- 自己株式消却方針を決定、同方針に則り一部消却実施
- 政策保有株式は約290億円(取得原価ベース)を売却
- 2名の外国人社外取締役を選任

## 親会社株主四半期純利益内訳\*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 持分変動損失▲195億円を含む

\*5 子会社からの受取配当金の連結消去及びその他子会社・関連会社の利益貢献等

## ● 業務純益

- 国内預貸金や債券利息等の資金利益が減少した一方、国債等債券関係損益の改善を主因に市場関連収益が増加し、業務粗利益は略横這い
- 営業費は海外の経費増加に加え、為替影響もあり増加
- 業務純益は51億円減少の3,490億円

## ● 与信関係費用総額\*1

- 2行合算で戻入益を計上、連結でも費用減少

## ● 株式等関係損益

- 政策保有株式の売却進捗による株式等売却損益の増加に加え、株式等償却の減少もあり増加

## ● 持分法による投資損益

- モルガン・スタンレーの業績伸長を主因に増加

## ● 親会社株主四半期純利益

- 以上の結果、1,001億円増益の2,890億円

(単位:億円)		16年度	17年度1Q	前年同期比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	40,118	10,043	66
2	資金利益	20,244	4,625	▲ 395
3	信託報酬+役員取引等利益	14,505	3,276	▲ 3
4	特定取引利益+その他業務利益	5,367	2,141	465
5	うち国債等債券関係損益	568	912	187
6	営業費(▲)	25,935	6,552	118
7	減価償却費	3,164	787	30
8	連結業務純益	14,182	3,490	▲ 51
9	与信関係費用総額*1	▲ 1,553	▲ 200	354
10	株式等関係損益	1,249	242	225
11	株式等売却損益	1,274	276	95
12	株式等償却	▲ 25	▲ 33	130
13	持分法による投資損益	2,444	680	69
14	その他の臨時損益	▲ 2,714	▲ 238	▲ 30
15	経常利益	13,607	3,974	566
16	特別損益	▲ 575	▲ 209	339
17	法人税等合計	▲ 3,421	▲ 623	▲ 16
18	親会社株主四半期純利益	9,264	2,890	1,001
19	1株当たり利益(円)	68.28	21.59	7.82

\*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



## ● 貸出金(銀行勘定+信託勘定)

- 国内法人貸出および政府等向け貸出の減少を主因に減少

## ● 有価証券

- 外国債券が増加した一方、国債が減少し17年3月末比減少

## ● 預金

- 個人預金および海外預金の増加により増加

## ● その他有価証券評価益

- 国債の評価益が減少も、国内株式の評価益の増加を主因に増加

(単位:億円)		17年6月末	17年3月末	増減
1	資産の部合計	3,042,216	3,032,974	9,242
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,087,104	1,092,094	▲ 4,990
3	貸出金(銀行勘定)	1,084,773	1,090,052	▲ 5,278
4	(貸倒引当金)	▲ 9,161	▲ 9,573	411
5	うち住宅ローン <sup>*1</sup>	156,174	157,202	▲ 1,028
6	うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	439,298	442,974	▲ 3,676
7	うち海外貸出 <sup>*3</sup>	435,815	434,186	1,628
8	有価証券(銀行勘定)	593,017	594,388	▲ 1,371
9	うち国内株式	62,288	59,809	2,479
10	うち国債	221,146	251,115	▲ 29,968
11	うち外国債券	215,880	191,298	24,582
12	負債の部合計	2,874,998	2,866,390	8,608
13	預金	1,715,059	1,707,302	7,756
14	うち個人預金(国内店) <sup>*4</sup>	743,440	730,933	12,507
15	うち法人預金その他 <sup>*4</sup>	597,354	610,503	▲ 13,149
16	うち海外支店 <sup>*4</sup>	213,756	206,965	6,790
17	純資産の部合計	167,214	166,583	633
18	その他有価証券評価損益	33,537	31,390	2,146

\*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)

\*4 2行合算

## ● 貸出金残高108.7兆円 (17年3月末比 ▲0.4兆円)

### <主な増減要因>

- 住宅ローン ▲ 0.1兆円
- 国内法人貸出\*1 ▲ 0.3兆円  
(除く為替影響) (▲ 0.3兆円)
- 政府等向け貸出 ▲ 0.2兆円
- 海外貸出\*2 + 0.1兆円  
(除く為替影響) (+ 0.2兆円)

\*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)

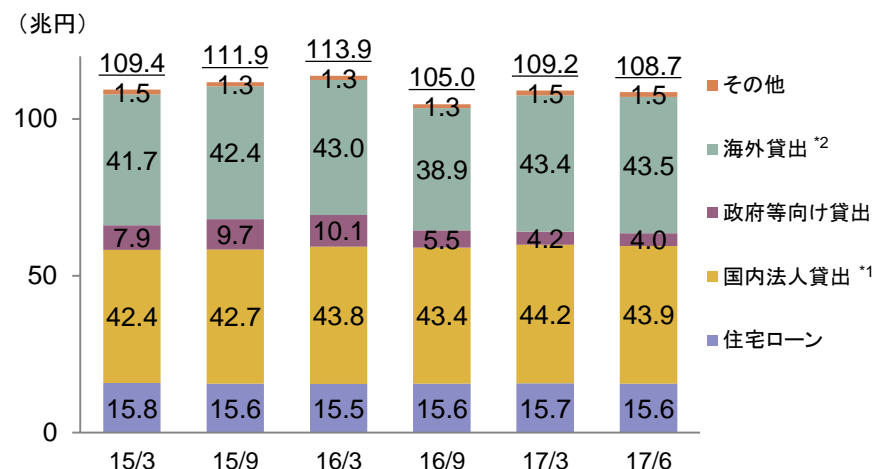
\*3 銀行勘定+信託勘定

## ● 預金残高171.5兆円 (17年3月末比+0.7兆円)

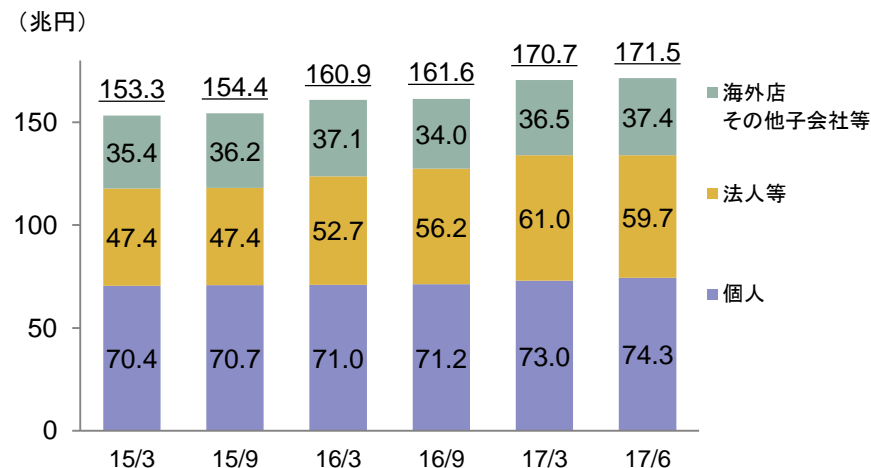
### <主な増減要因>

- 個人預金 +1.2兆円
- 法人等預金 ▲1.3兆円
- 海外店その他 +0.8兆円  
(除く為替影響) (+ 1.0兆円)

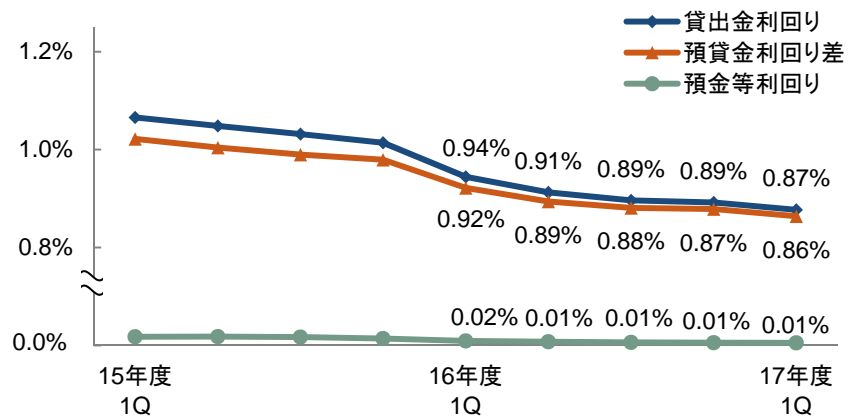
## 貸出金(末残)\*3



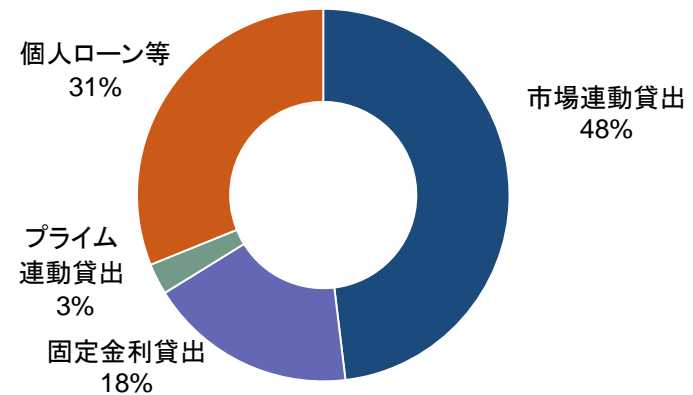
## 預金(末残)



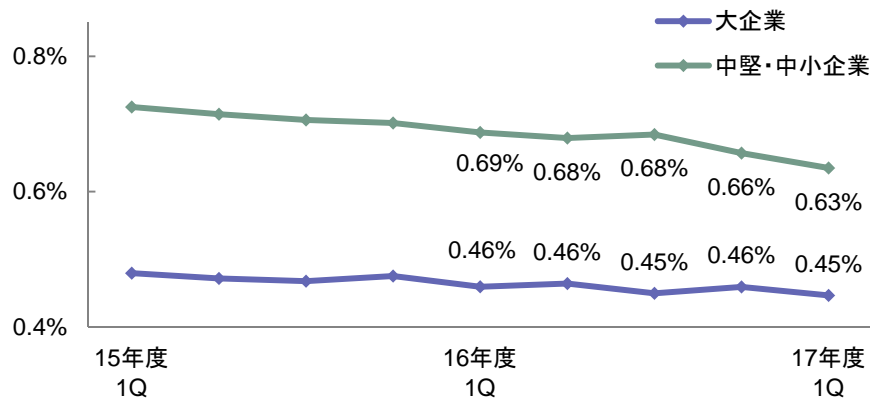
## 国内預貸金利回りの推移\*1



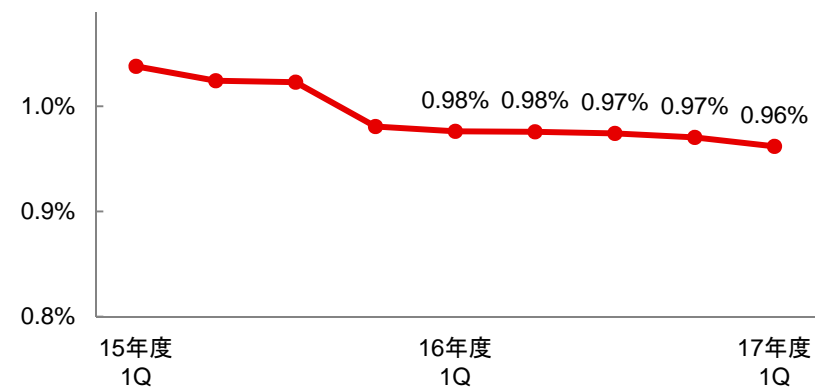
## 国内円貨貸出内訳\*1・2 (17年6月末)



## 国内法人貸出利ざや\*1



## (ご参考) 海外貸出利ざや(除くMUAH、KS)

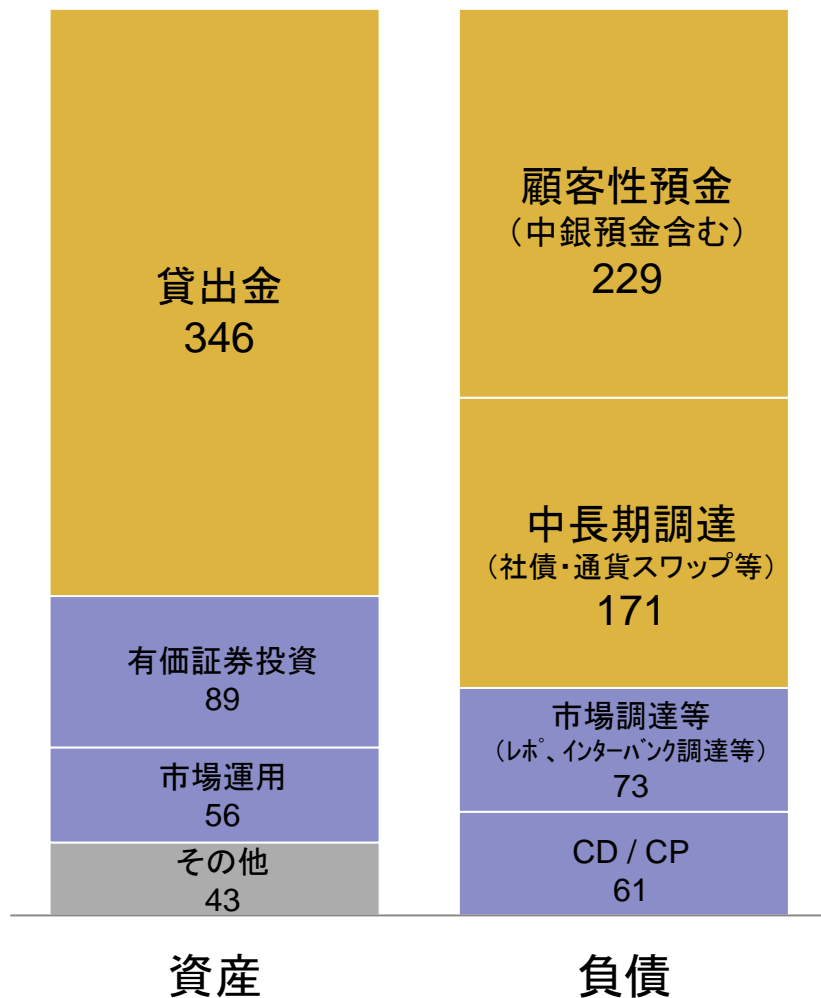


\*1 数値は管理計数、政府等向け貸出を除く

\*2 国内外貨貸出等を除く

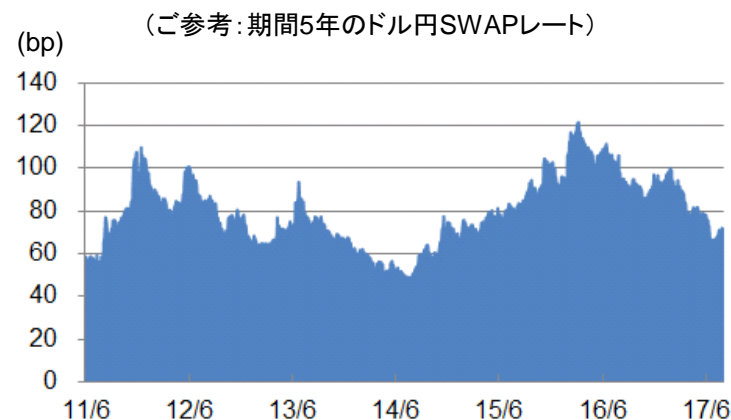
## 外貨資産と負債の状況（商銀内部管理ベース 除くMUAH、KS）

17年6月末時点（10億米ドル）



## 安定的かつ効率的な外貨調達

- 外貨貸出の6～7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 P52、53）
  - ・ 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行

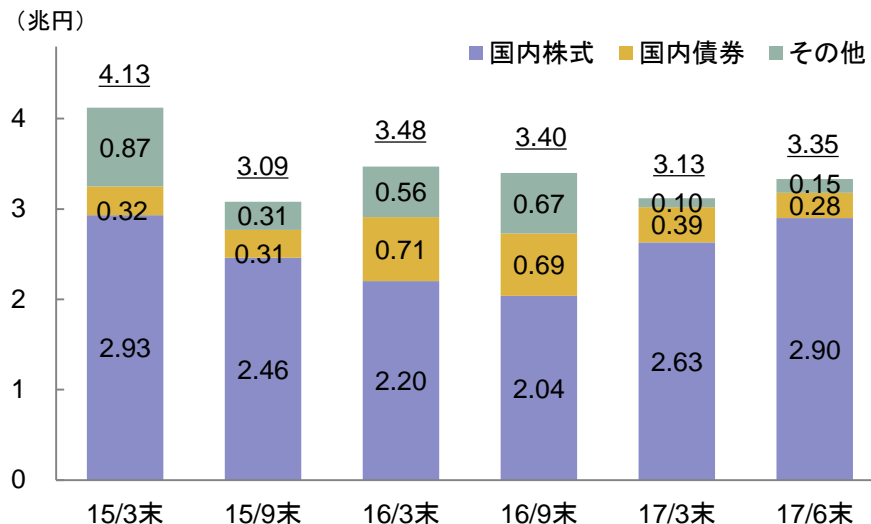


- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

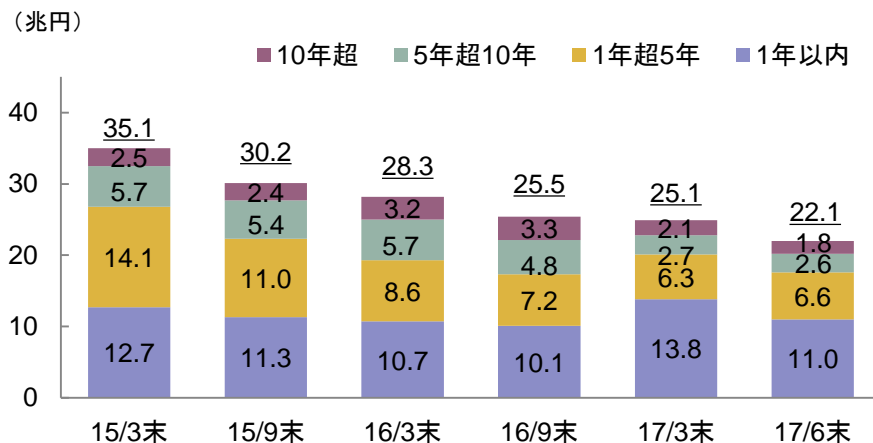
## その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)		17/6末残高		評価損益	
			17/3末比		17/3末比
1	合計	546,353	▲ 1,778	33,537	2,146
2	国内株式	54,014	2,368	29,044	2,692
3	国内債券	248,224	▲ 28,663	2,896	▲ 1,094
4	国債	210,137	▲ 29,968	2,486	▲ 1,024
5	その他	244,113	24,517	1,596	549
6	外国株式	1,871	43	538	39
7	外国債券	203,994	24,821	101	186
8	その他	38,248	▲ 347	956	322

## その他有価証券評価損益の推移

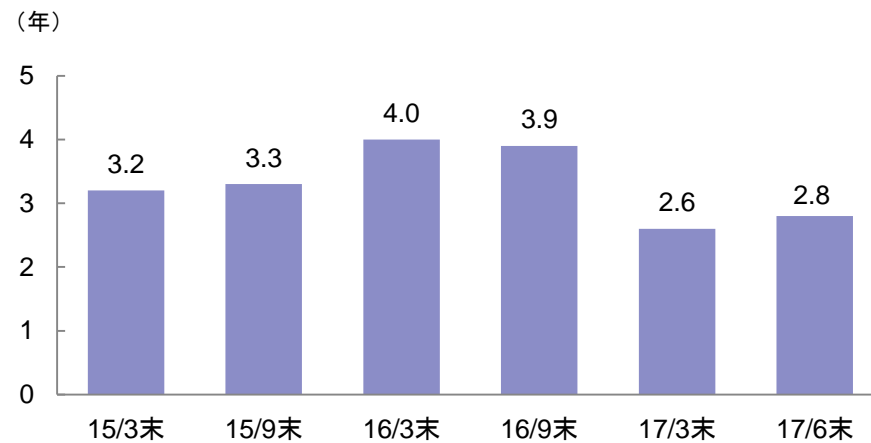


## 国債の残存期間別残高(2行合算)\*1



\*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

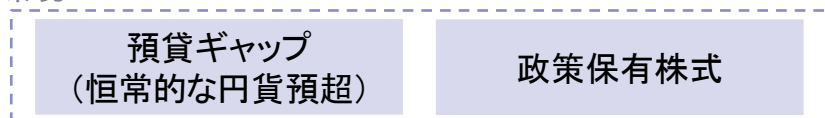


\*2 その他有価証券

- 金利上昇リスクを踏まえ昨年度に外国債券残高を圧縮。金利動向を慎重に見極めつつ、機動的な運営を実施

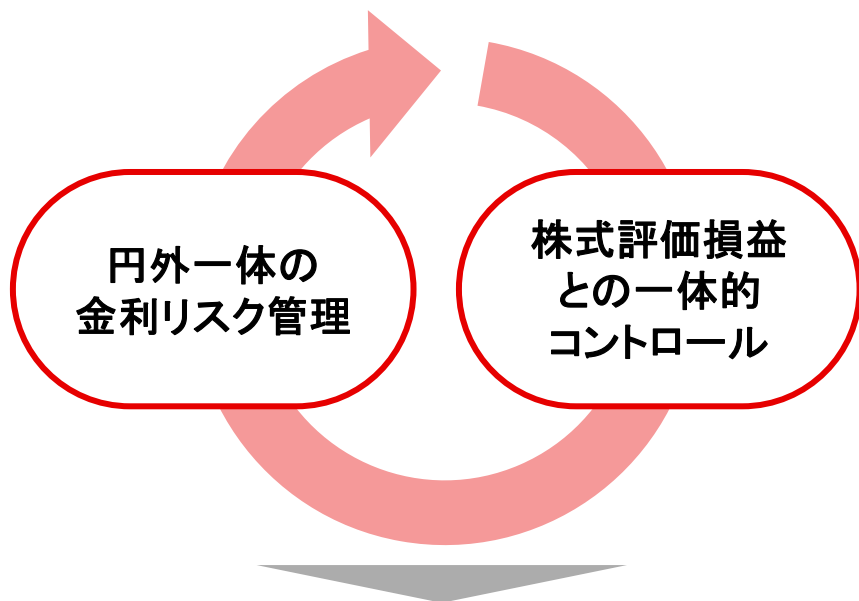
## 債券運用の考え方

環境:



方法論:

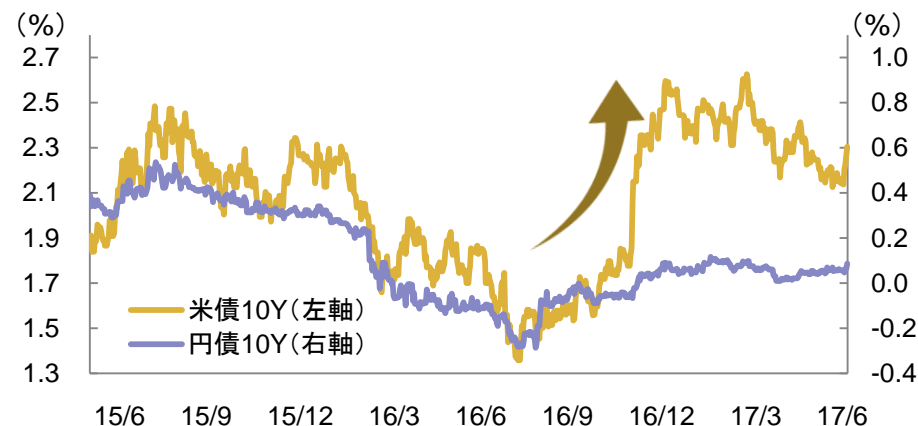
環境変化に応じた機動的なポートフォリオ運営



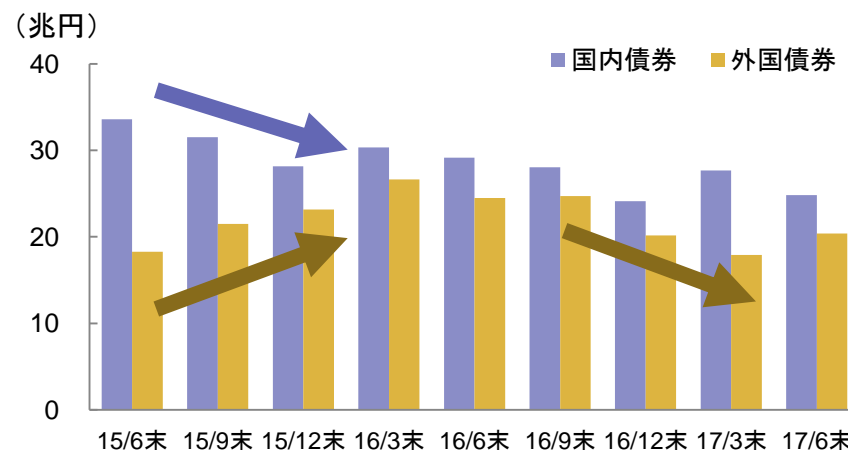
目的:

安定的な財務収益の確保

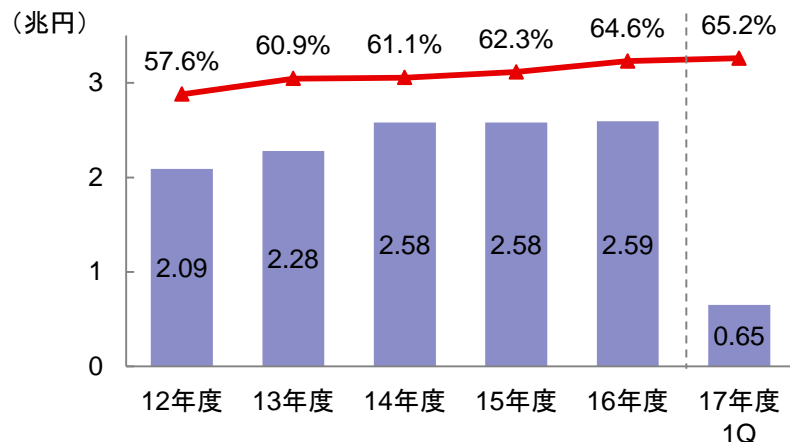
## 日米長期金利



## 内外債券残高(連結)



## 営業費・経费率\*1実績

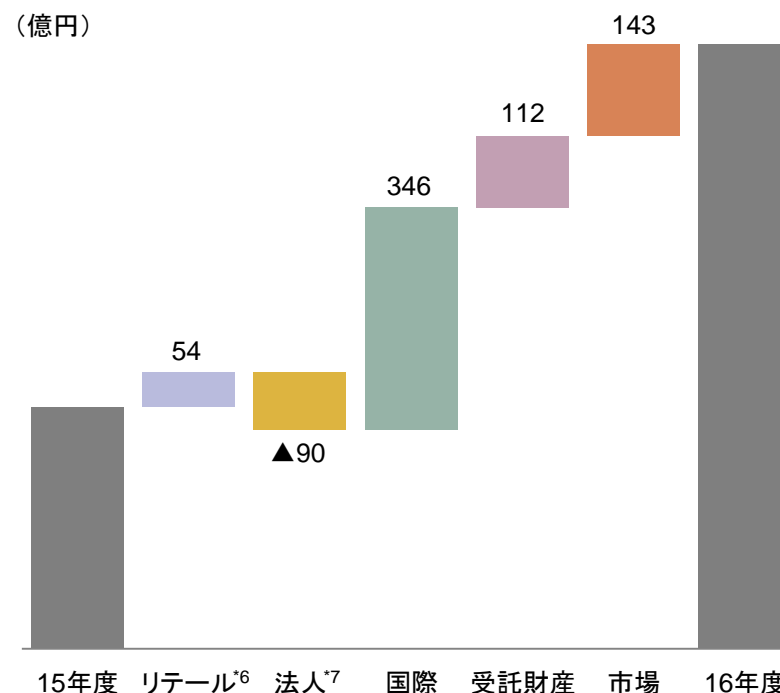


## 主要グループ会社の経費実績

	(億円)	17年度1Q		経费率
		実績	前同比	
2行合算	(億円)	3,335	28	57.8%
MUAH(米国基準)*2*3	(百万米ドル)	1,623	91	71.7%
KS(タイ基準)*2	(百万タイバート)	23,287	2,818	47.2%
MUSHD連結	(億円)	736	▲48	88.3%
MUN*4	(億円)	625	5	89.8%
アコム*4	(億円)	221	5	36.6%

\*1 経费率=営業費/業務粗利益(信託勘定償却前) \*2 17年1H \*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 営業費用の内の金融費用は、営業収益より差引。利息返還費用・貸倒関連費用は営業費用より控除 \*5 現地通貨ベース  
 \*6 グループ間の証券仲介手数料は含まず \*7 海外の日系取引に起因する経費は含まず

## 事業本部の経費推移\*5



### <増減の主な要因>

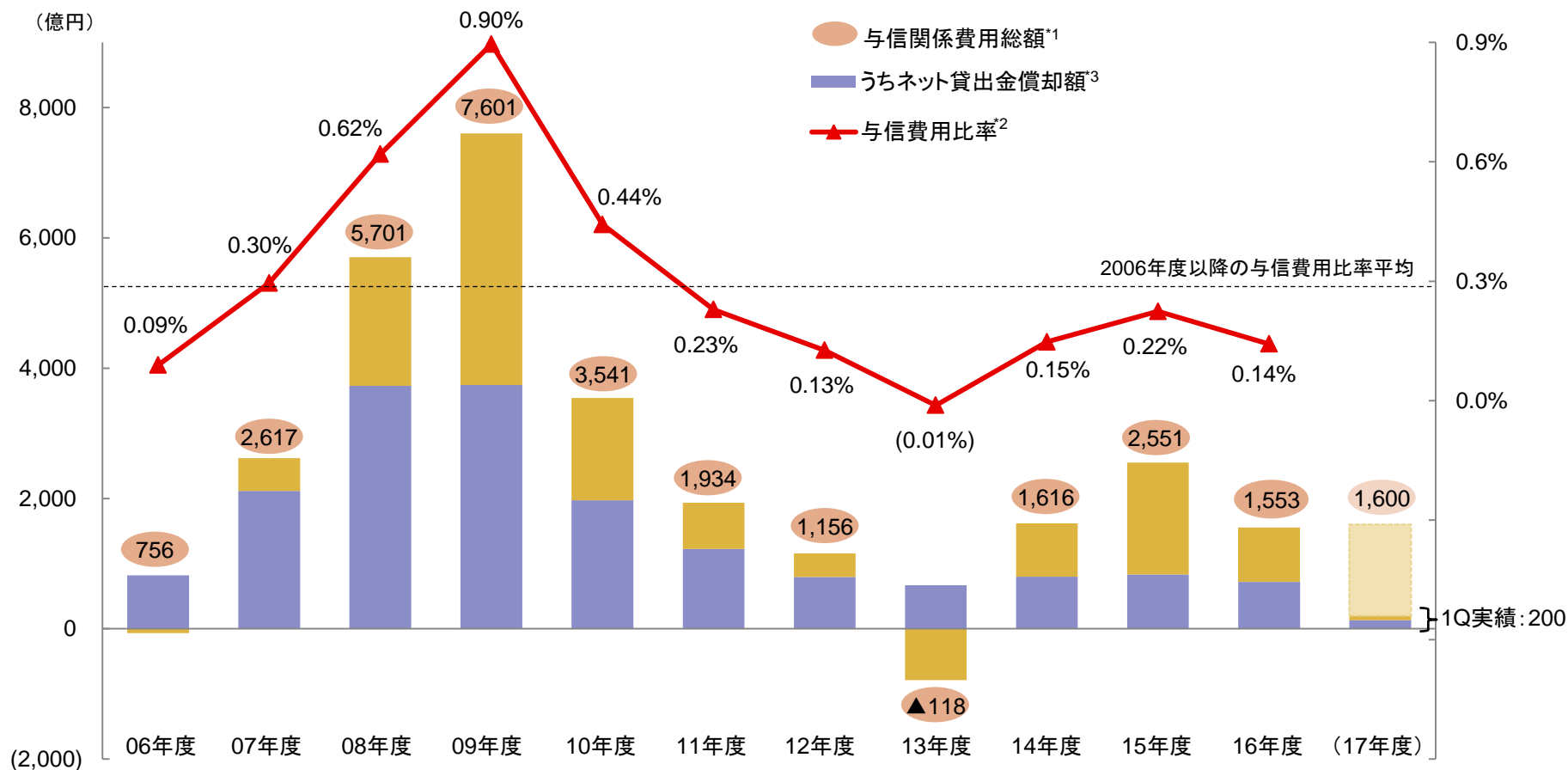
- ・ リテール: MUNのシステム統合
- ・ 国際: 規制対応コストの増加、業容拡大
- ・ 受託財産: ファンド管理会社の買収影響
- ・ 市場: S&T業務一体運営体制の構築

# アセットクオリティ ～与信関係費用総額

【連結】

- 2017年度第1四半期の与信費用総額は200億円。通期では、1,600億円を見込む

## 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: 償却債権取立益を含む(▲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

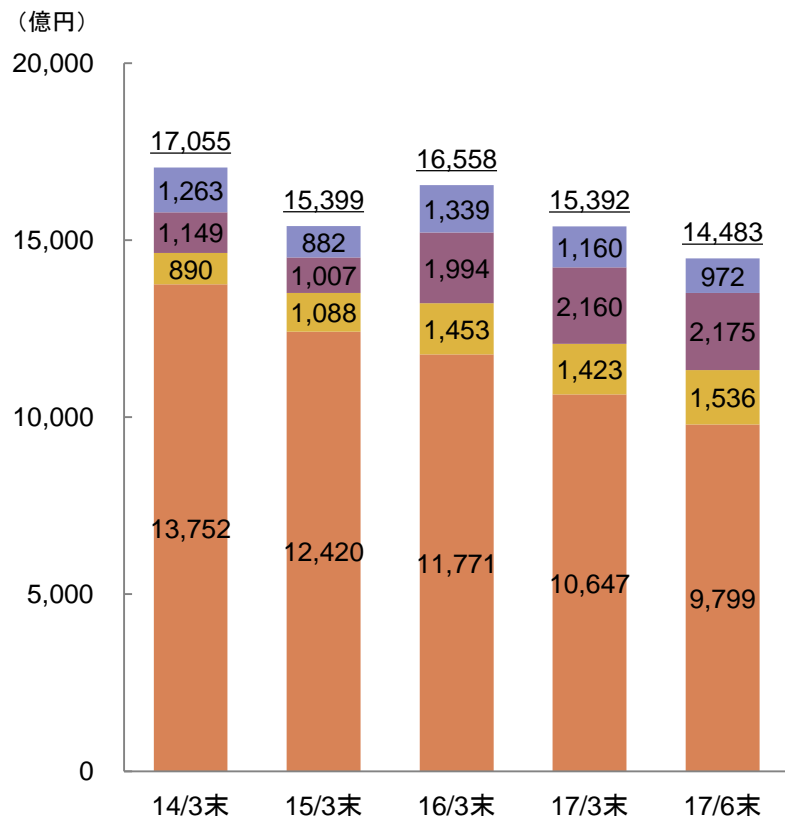


# アセットクオリティ ～不良債権\*1

【連結】

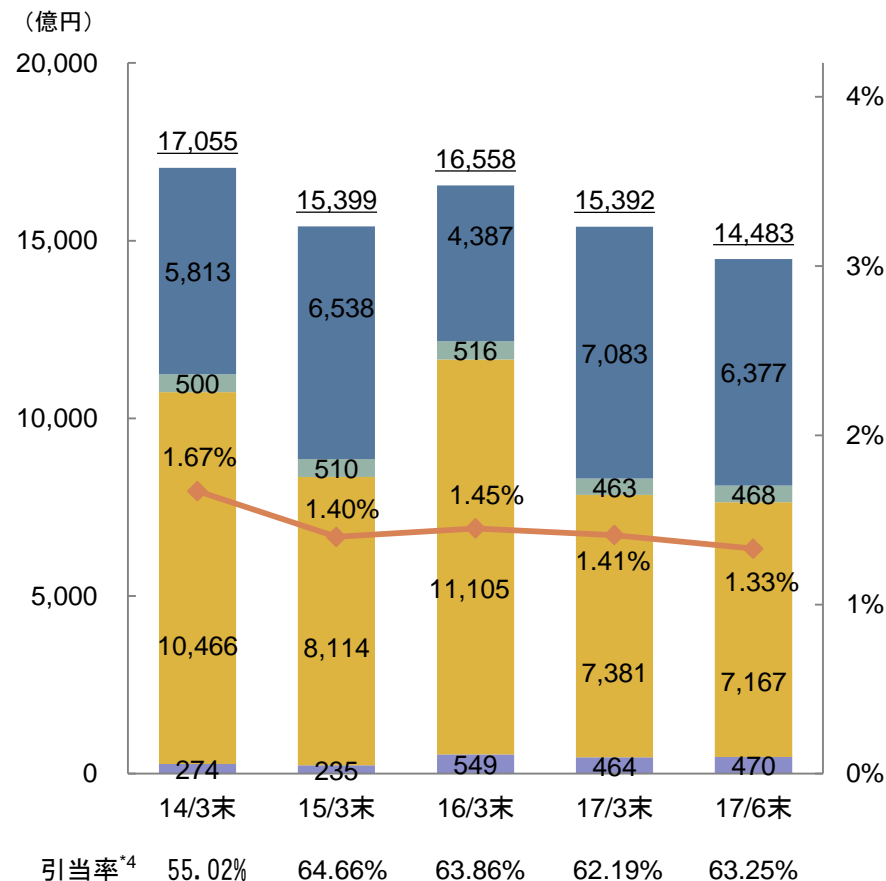
## リスク管理債権残高(地域別\*2)

■ EMEA ■ 米州 ■ アジア ■ 国内



## リスク管理債権残高(比率\*3・引当率\*4)

■ 貸出条件緩和債権 ■ 3か月以上延滞債権  
■ 延滞債権 ■ 破綻先債権  
— 貸出金に占めるリスク管理債権比率



\*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

## ● 普通株式等Tier1比率

- ・ 完全実施ベース\*1 : 12.0%
- ・ 同上(有価証券含み益除き) : 9.7%

## ● リスクアセット(17年3月末比) ▲0.1兆円)

- ・ 信用リスク : ▲3.0兆円
- ・ マーケットリスク : ▲0.1兆円
- ・ オペレーショナルリスク : ▲0.0兆円
- ・ フロア調整 : +3.0兆円

## ● レバレッジ比率

- ・ 段階実施ベース : 4.81%

(単位:億円)		17年3月末	17年6月末	17年3月末比
1	普通株式等Tier1比率	11.76%	11.92%	0.15ppt
2	Tier1比率	13.36%	13.49%	0.12ppt
3	総自己資本比率	15.85%	15.93%	0.08ppt
4	普通株式等Tier1資本	134,138	135,689	1,550
5	うち利益剰余金	92,785	94,466	1,680
6	うちその他の包括利益累計額	23,691	23,530	▲160
7	うち調整項目の額(のれん等)	▲13,632	▲13,674	▲41
8	その他Tier1資本	18,186	17,855	▲330
9	うち優先出資証券・劣後債務	16,502	16,507	5
10	うち為替換算調整勘定	1,116	815	▲300
11	Tier1資本	152,324	153,544	1,219
12	Tier2資本	28,436	27,841	▲595
13	うち劣後債務	21,326	20,917	▲408
14	うちその他有価証券含み益	2,778	2,969	191
15	総自己資本(Tier1+Tier2)	180,761	181,385	624
16	リスクアセット	1,139,863	1,137,995	▲1,868
17	信用リスク	969,063	938,939	▲30,124
18	マーケットリスク	21,357	20,059	▲1,298
19	オペレーショナルリスク	67,345	66,886	▲458
20	フロア調整	82,097	112,110	30,013

\*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

- 海外拠点の業績は伸長した一方、国内拠点は地政学リスクの高まりやボラティリティ低下等による顧客フローの低迷により苦戦
- 前年度3Q以降MUFGセキュリティーズアメリカが連結除外となった影響や持分法利益の減少もあり、前年同期比、減収減益

## MUSHDの業績

(単位: 億円)	16年度	17年度1Q	前年同期比	【ご参考 <sup>2</sup> 】 17年度1Q
1 純営業収益 <sup>*1</sup>	3,792	833	▲42	995
2 受入手数料	1,732	368	▲28	
3 委託手数料	390	98	10	
4 引受け・売出し手数料	366	45	▲55	
5 募集・売出し取扱手数料	356	87	10	
6 その他の受入手数料	619	137	6	
7 トレーディング損益	1,791	369	▲56	
8 株券等	292	70	212	
9 債券等・その他	1,499	298	▲268	
10 販売費・一般管理費	3,151	736	▲48	854
11 取引関係費	984	220	▲11	
12 営業利益	641	97	6	
13 営業外損益	354	54	▲69	
14 持分法による投資利益	292	39	▲59	
15 経常利益	995	151	▲63	195
16 親会社株主に帰属する純利益	490	98	▲50	124

\*1 営業収益から金融費用を控除

\*2 MUFGセキュリティーズアメリカとの単純合算ベース

\*3 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

\*4 MUMSS、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>\*3</sup>の業績

(単位: 億円)	16年度	17年度1Q	前年同期比
1 純営業収益 <sup>*1</sup>	2,950	614	▲3
2 販売費・一般管理費	2,426	586	24
3 営業利益	524	28	▲27
4 経常利益	538	31	▲27
5 親会社株主に帰属する純利益	344	18	▲16

## 国内証券会社の17年度1Q純営業収益

(単位: 億円)

順位	証券会社名	金額
1	野村證券	1,484
2	MUMSS <sup>*3</sup> (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム	870 <sup>*4</sup>
3	SMBC日興証券	793
4	大和証券	730
5	みずほ証券	581

(出所: 各社資料)

# 三菱UFJニコス(MUN)／アコムの業績

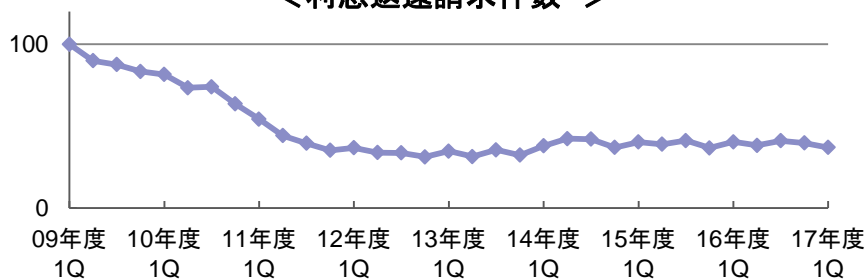
- ・MUN: 前期比増収も営業利益以下は前年同期並み、繰延税金資産の積み増しにより最終増益
- ・アコム: 消費者向け無担保ローン事業、信用保証事業ともに順調に業容拡大し、ほぼ前年同水準での着地

## MUNの業績

(単位: 億円)		16年度	17年度1Q	前年同期比
1	営業収益	2,752	705	31
2	カードショッピング	1,890	486	24
3	カードキャッシング	245	57	▲6
4	ファイナンス収益	52	11	▲2
5	営業費用	2,817	696	31
6	一般経費等	2,565	634	3
7	貸倒関連費用	141	61	27
8	利息返還費用	111	-	-
9	営業利益	▲65	9	0
10	経常利益	▲59	9	▲0
11	親会社株主に帰属する純利益	▲281	251	240
12	利息返還金 <sup>*1</sup>	189	43	▲5

\*1 元本相殺金を含む

<利息返還請求件数<sup>\*2</sup>>



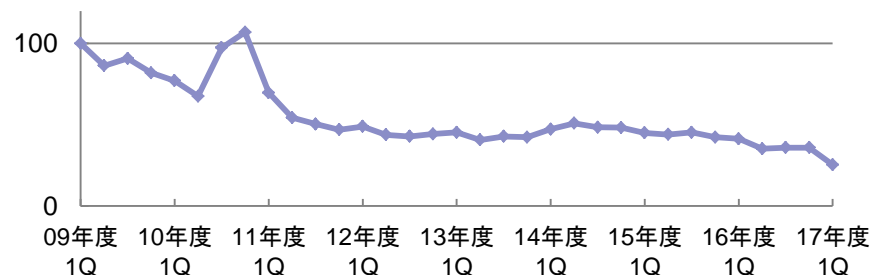
\*2 09年4-6月の利息返還請求件数=100

## アコムの業績

(単位: 億円)		16年度	17年度1Q	前年同期比
1	営業収益	2,451	634	35
2	営業費用	3,153	454	40
3	一般経費	895	221	5
4	貸倒関連費用	685	201	41
5	利息返還費用	1,437	0	0
6	営業利益	▲701	180	▲4
7	親会社株主に帰属する純利益	▲721	163	▲8
9	信用保証残高	11,297	11,616	1,397
10	消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,775	7,839	178
11	貸出シェア <sup>*3</sup>	32.8%	-	-
12	利息返還金 <sup>*1</sup>	688	163	▲14

\*3 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)  
(出所)日本貸金業協会

<利息返還請求件数<sup>\*2</sup>>



# MUAH/Krungsriの業績

- MUAH: 利ざや改善による金利収入増加と、与信費用の大幅減少により、増益着地
- Krungsri: 貸出金増加による金利収入増加に加え、非金利収入増加により大幅増収増益

## MUAHの業績\*1\*2

<P/L> (単位:百万米ドル)	16年度 通期	17年度	
		上期	前年同期比
1 金利収益	3,053	1,589	111
2 金利収入	3,716	2,010	197
3 金利費用	663	421	86
4 非金利収益	2,225	977	▲62
5 トレーディング	105	▲7	▲75
6 投資銀行収益等	312	182	42
7 コミッション*3	957	430	▲40
8 粗利益	5,278	2,566	49
9 営業費用*4	3,782	1,963	89
10 営業利益	1,496	603	▲40
11 与信費用	155	▲52	▲175
12 親会社株主に帰属する純利益	990	524	128
13 純金利収益率	2.23%	2.36%	0.21ppt

### <BS>

(単位:百万米ドル)	16/12末	17/6末	16/12末比
			増減
14 貸出金	77,551	78,388	837
15 預金	86,947	84,957	▲1,990
16 純資産	17,386	17,937	551
17 総資産	148,144	150,556	2,412
18 不良債権比率	0.89%	0.63%	▲0.26ppt
19 不良債権に対する引当率	92.69%	103.14	10.45ppt

\*1 米国会計基準

\*2 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

\*3 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

\*4 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

## Krungsriの業績\*5

<P/L> (単位:百万タイバーツ)	16年度 通期	17年度	
		上期	前年同期比
1 金利収益	61,977	33,421	3,173
2 金利収入	85,925	46,186	4,225
3 金利費用	23,948	12,765	1,052
4 役務取引等利益	18,175	9,307	456
5 役務収入	24,142	12,552	827
6 役務費用	5,967	3,245	371
7 非金利・非役務取引等収益	11,335	5,791	471
8 営業費用	43,080	23,287	2,818
9 営業利益	48,407	25,232	1,282
10 与信費用	21,314	10,682	13
11 親会社株主に帰属する純利益	21,404	11,516	1,097
12 純金利収益率	3.74%	3.82%	0.04ppt

### <BS>

(単位:百万タイバーツ)	16/12末	17/6末	16/12末比
			増減
13 貸出金	1,506,222	1,538,256	32,034
14 預金	1,108,288	1,163,312	55,024
15 純資産	208,768	216,992	8,224
16 総資産	1,883,188	1,888,531	5,343
17 不良債権比率	2.21%	2.24%	0.03ppt
18 不良債権に対する引当率	143.3%	143.6%	0.30ppt

\*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

- 17年度上期業績は、投資銀行業務やウェルス・マネジメント業務が業績を牽引し増収増益
- 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)	16年度 通期	17年度	
		上期	前年 同期比
1 純営業収益	34,631	19,248	2,547
2 営業費用	25,783	13,798	1,318
3 税引前利益(継続事業)	8,848	5,450	1,229
4 MSIに帰属する純利益	5,979	3,687	971
5 普通株主帰属純利益	5,508	3,427	946
6 ROE	8.0%	9.9%	2.7ppt

\*2 米国会計基準

## 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

M&Aアドバイザー		(16年4月～17年3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	183	69,976	35.4
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	43	53,488	27.0
3	ゴールドマン・サックス	26	52,625	26.6
4	ラザード	21	50,505	25.5
5	レイングループ	2	41,361	20.9

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

株式引受		(16年4月～17年3月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	101	7,953	24.0
2	SMBC日興証券	160	6,940	20.9
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	73	5,088	15.3
4	みずほ証券	127	4,431	13.4
5	大和証券	93	3,698	11.2

(出所) Thomson Reuters

\*1 500億円以上、J-REIT案件は除く

# 2017年度業績目標

- 17年度の親会社株主純利益目標は9,500億円

(単位:億円)

〔MUFG連結〕		【業績目標等】		【実績】	
		17年度		16年度	
		中間期	通期	中間期	通期
1	与信関係費用総額	▲700	▲1,600	▲576	▲1,553
2	経常利益	6,700	13,900	7,948	13,607
3	親会社株主純利益	4,400	9,500	4,905	9,264

(三菱東京UFJ銀行:ご参考)

4	業務純益 一般貸倒引当金繰入前	3,000	5,800	4,170	6,669
5	与信関係費用総額	▲200	▲300	▲47	▲254
6	経常利益	2,800	5,700	4,102	6,322
7	当期純利益	2,000	4,200	3,230	4,814

(三菱UFJ信託銀行:ご参考)

8	業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定消却前	950	1,750	927	1,814
9	与信関係費用総額	▲50	▲100	17	▲225
10	経常利益	1,000	1,750	1,055	1,644
11	当期純利益	750	1,300	757	1,202

# MUFG再創造イニシアティブの概要



# MUFG再創造イニシアティブ ～全体像

- ・ シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ一体型の経営を通じ、お客さま・社員・株主その他のステイクホルダーに最善の価値を提供。課題解決型のビジネスを展開することで、持続的な成長と、よりよい社会の実現への貢献をめざす

方針決定  
17年5月

詳細設計・先行実施  
～18年3月

本格実施  
18年4月～

営業純益効果  
3,000億円

=

トップライン  
1,800億円

+

コスト削減  
1,200億円

(注)計数効果は23年度における概数

## 1. グループベースでの顧客・事業軸運営の強化

- (1) ウェルスマネジメント戦略の推進
- (2) エンティティ・地域の壁を超えた大企業取引の強化
- (3) アセットマネジメント事業の強化
- (4) 決済プラットフォームの強化

## 2. デジタルを活用した事業変革

- (1) お客さまの利便性向上
- (2) 業務プロセス改革
- (3) 国内外でのチャネル変革

## 3. 生産性向上に向けたイニシアティブ

- (1) 出資先見直し(ポートフォリオの入替も)
- (2) エンティティの枠を超えた人材活用
- (3) 働き方改革(お客さまに向き合う時間の創出)

## 4. グループの経営体制の再構築

- (1) 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化
  - ・ 法人のお客さまにグループ一体で対応する体制を構築
  - ・ グループ各社の使命と機能分担をより明確化
- (2) 新しい信託銀行モデルの構築
  - ・ 信託型コンサルティング&ソリューションビジネスの展開
  - ・ 資産運用・資産管理強化、三菱UFJ国際投信の完全子会社化
- (3) 顧客セグメンテーションの見直し
  - ・ 国内における個人・中堅中小企業取引の運営一体化
  - ・ 大企業取引(日系・非日系毎)のグローバル軸への転換
- (4) デジタル戦略の推進体制強化
  - ・ Chief Digital Transformation Officer(CDTO)の新設
  - ・ デジタル企画部の新設
- (5) リテール決済ビジネスの強化
  - ・ 三菱UFJニコスをMUFGの完全子会社化
- (6) 商業銀行の社名変更
  - ・ 「三菱UFJ銀行」(英文名:MUFG Bank)へ

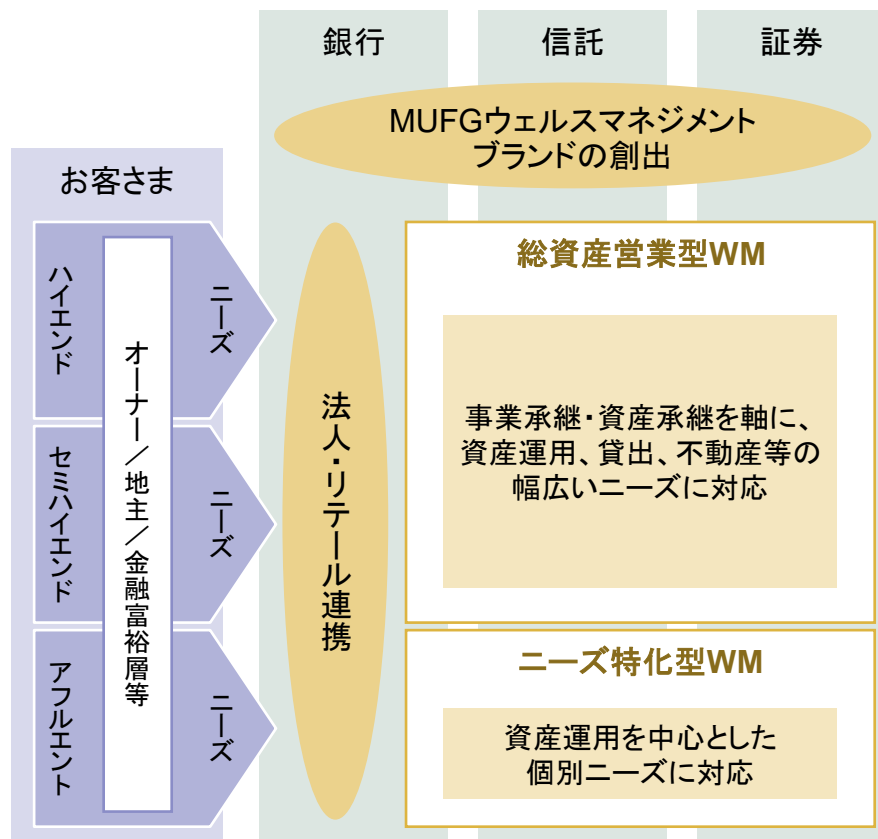
# MUFG再創造イニシアティブ

## ～グループベースでの顧客・事業軸運営の強化(WM戦略)

- MUFGの強みである「総合金融サービス」をシームレスに提供
- 事業承継・資産承継を軸に幅広いニーズに対応する「総資産営業型ウェルスマネジメント(WM)」と、資産運用を中心とした「ニーズ特化型WM」のデュアルモデルで推進
- 特にオーナーに対してはリテール・法人一体でのアプローチを強化

営業純益効果  
500億円

### セグメント別推進モデル



### 強化分野

#### ハイエンドオーナーへの訴求力向上

- 銀信証のハイエンドRMを結集
  - ・ MUFGグループの叡智を集約し、多様なニーズに対応

#### 承継サービス提供力の強化

- 事業承継や資産承継関連POを結集
- 税理士法人等との連携強化

#### PB型営業推進

- MUMSS・PB証券と協働加速
- PB型営業手法のグループ内波及

#### 商品力強化

- WMビジネス起点で貸出、運用商品、不動産等を強化
- 投資助言サービスの本格稼働

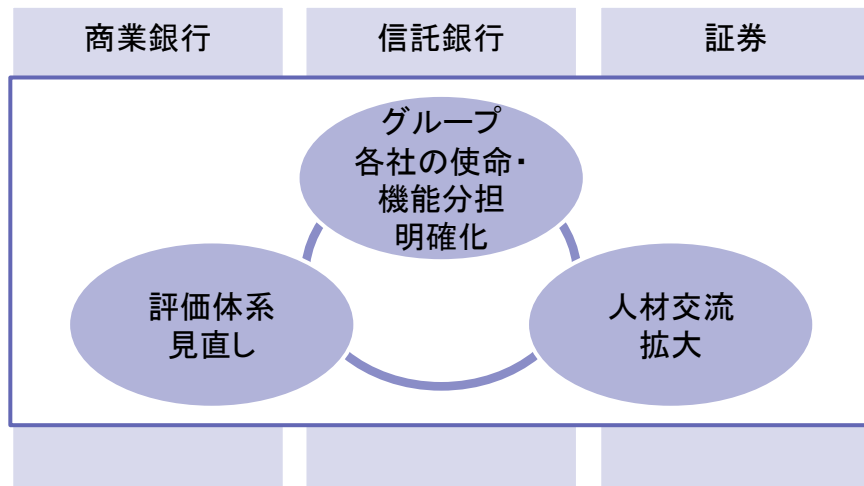
# MUFG再創造イニシアティブ

## ～グループベースでの顧客・事業軸運営の強化(大企業取引)

### 大企業取引体制の強化

#### エンティティの壁を超えた顧客・事業軸強化

- 各事業会社が専門性を発揮するとともに、「総合金融サービス」をシームレスに提供可能な体制を構築

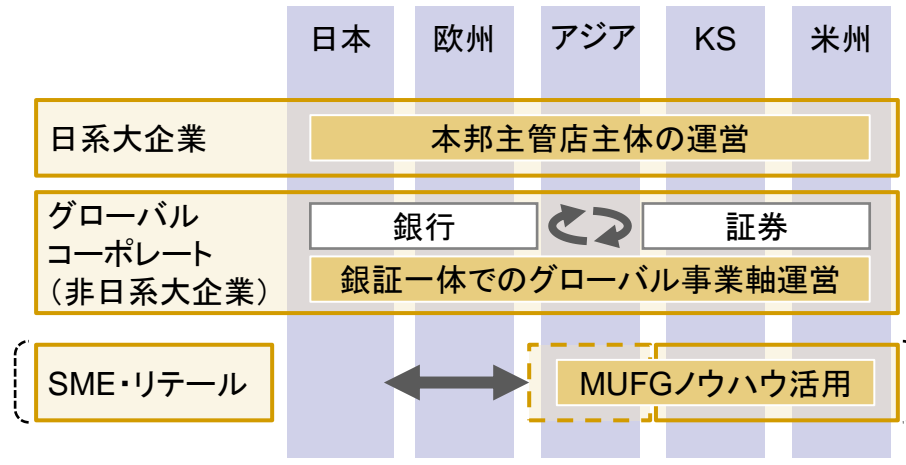


信託銀行の法人貸出等業務を商業銀行に移管 (18年4月を予定)

信託銀行は、グループの重要な成長領域である国内外の資産運用、資産管理業務を中心に、その高い専門性とグループの広大な顧客基盤を融合し、不動産、年金、証券代行、相続業務等に軸足を置いた「信託型コンサルティング&ソリューションビジネス」を展開していく

#### 地域の壁を超えた顧客・事業軸強化

- 日系・非日系大企業はグローバルでの事業軸運営によりお客さまニーズへの対応を高度化



事業領域を再定義し人材リソースを捻出

お客さまの企業価値向上に貢献する  
ベストパートナーに

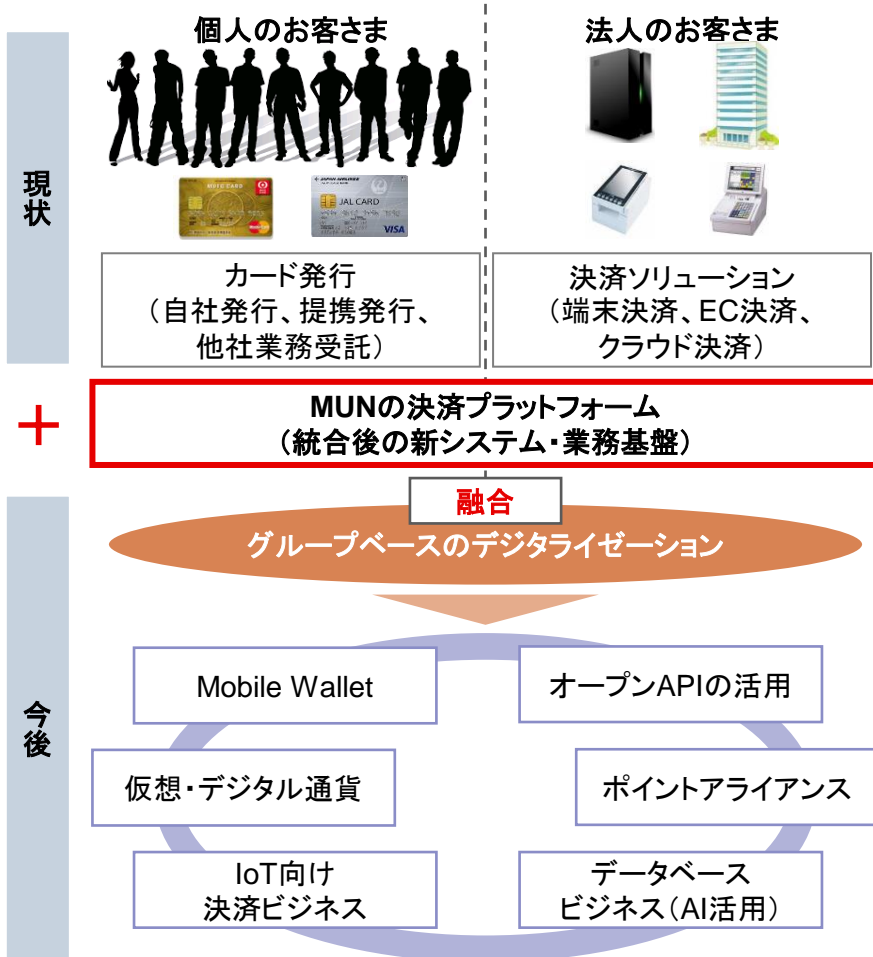
# MUFG再創造イニシアティブ

## ～グループベースでの顧客・事業軸運営の強化(決済プラットフォームの強化)

- MUNをMUFGの決済プラットフォームマーとして、新たな付加価値を創出し、決済ビジネスを拡大

### 三菱UFJニコス(MUN)の完全子会社化

#### MUFG決済ビジネスの将来像



#### MUNの完全子会社化と中長期的展望

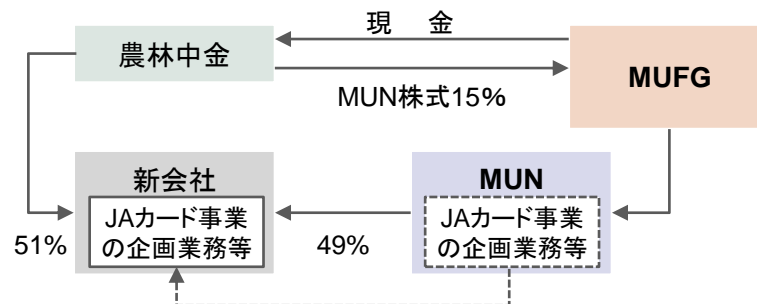
- より迅速な構造改革とグループシナジー追求のため、MUNを完全子会社化

【構造改革・システム統合・戦略施策による利益貢献】

増益効果(24年度、億円)

構造改革	100
システム統合	200
戦略施策	50~100
合計	350~400

- 農林中央金庫とMUFGは戦略的業務提携の強化・拡充に合意  
JAカード事業の企画業務等を新会社へ移管、協働態勢を強化



# MUFG再創造イニシアティブ ～デジタルを活用した事業変革

- 既成概念に捉われることなく新技術・ベストプラクティスを活用し、持続可能なビジネス・新たな業務プロセスを構築
- Chief Digital Transformation Officer (CDTO)を任命するとともにデジタル企画部を設置し、施策推進力を強化
- 各種方針審議の場としてDigital Transformation委員会を新設

## めざす方向性

お客さまの利便性向上

社員にもシンプル  
(業務プロセス・働き方改革)

“やってみよう”の  
カルチャー

宮純効果  
2,000億円

## 業務プロセス

ユーザー(お客さま・社員)  
起点でのUX追求

データに  
基づく  
プロセス  
見直し

聖域なき  
業務変革

グループ  
会社間  
・国内外展開

シンプル&  
スピーディの実現

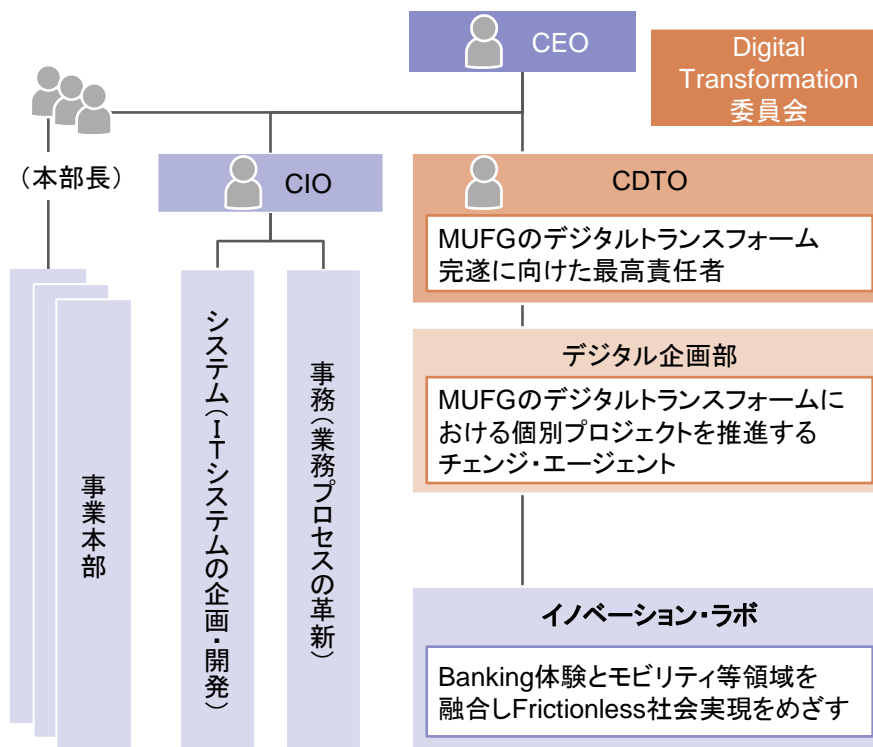
お客さま

## デジタルイノベーション推進体制の整備

CDTO  
任命

デジタル企画部  
設置

Digital Transformation  
委員会新設



# MUFG再創造イニシアティブ

## ～デジタルを活用した事業変革(チャネル戦略)

- デジタル化を踏まえたチャネル拡充、次世代店舗への転換により、お客さまが「いつでも」「どこでも」アクセスできるロケーションフリーなチャネルを構築

### MUFGの デジタルイゼーション

- UI/UXの徹底追求  
シンプル&スピーディー
- オムニチャネル対応
- データマーケティング
- 業務プロセスへの  
最新技術導入
- 外部連携の強化

中長期的視点での  
先行投資

### ユーザーフレンドリー

使う人に優しい



### スピーディー

簡単・シンプルに



### フリクションレス

ストレスのないシームレスなサービス連携



### ロケーションフリー

いつでも・どこでも



# MUFG再創造イニシアティブ ～生産性向上に向けたイニシアティブ

## 規律ある資本運営／内外ネットワーク最適化

### 環境変化を踏まえた経営基盤の最適化

- 国際金融規制強化やグローバルな事業環境の変化に対し、事業運営や経営基盤の見直しを通じ、構造改革を実現

RWA・  
外貨流動性

戦略出資

内外ネット  
ワーク

RWA・  
外貨流動性

- ・ 収益性に軸足を置いた外貨BS運営
- ・ 外貨流動性獲得基盤の強化
- ・ 資産ポートフォリオの最適化

戦略出資

- ・ 資本規律・RWA制約を踏まえた、戦略出資先の最適化
- ・ 戦略分野におけるインオーガニック成長機会の追求

内外  
ネットワーク

- ・ 最適なデリバリーチャネルの再構築
- ・ ハブ&スポークモデル等を活用した海外ネットワーク維持コストの軽減

事業運営・経営基盤の改革を通じ、  
グローバルな持続的成長のベースを強化

## 適材適所の人材活用

### エンティティを超えた人材の「適正配置」

- ・ グループ一体の取組みを加速するため、エンティティ間の出向・転籍を加速するとともに、ポストの評価目線を共有化
- ・ グループとして必要な専門人材・デジタル人材強化に向けた、MUFGアカデミーの設立・MUFGでの採用実施
- ・ グローバルベースの業務戦略を実現する適正な人員配置をめざし、本邦・現地採用社員を一体運営する組織を立上げ
- ・ 持株業績に連動した処遇を導入する等で、全社員が同じ目標に向かうマインドセットを醸成

### 社員の働きがい向上

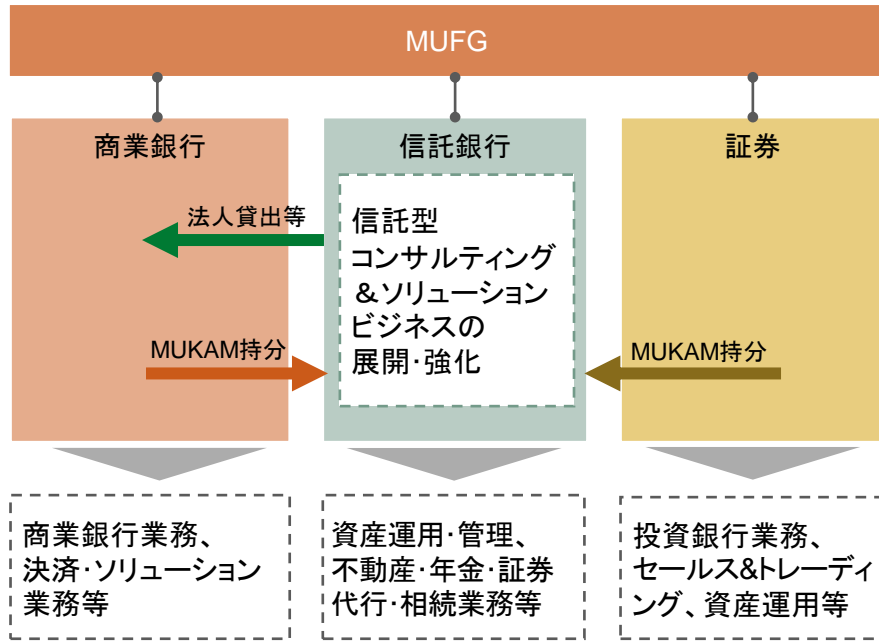
- ・ デジタル化によりフレンドリーな業務プロセスへ改善。生産性を向上、新たな付加価値や成長領域への対応強化
- ・ 世代、性別、職種・コース、採用地の国内外等、多様な人材の特性を活かし、ベストミックスを実現する人事運営へ

# MUFG再創造イニシアティブ ～グループの経営体制の再構築

## 機能別再編・グループ運営強化

### 各事業会社の機能分担

- 商業銀行・信託銀行・証券の使命と機能分担を明確化



### グループ運営強化

- 各事業会社の効率化への取組みに加え、グループベースで経営資源を有効活用
- コーポレートセンター機能、事務プロセス、システム等の共通プラットフォームの集約・効率化

## 事業本部

### 顧客・事業軸運営を支える体制整備

- お客さまの多様化・高度化するニーズに対して高い付加価値を提供する体制を構築

国内拠点一体運営の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リテール・中堅中小企業取引の一体的な推進</li> </ul>
大企業取引のグローバル軸強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セグメントを「日系」、「グローバルコーポレート（非日系）」に再定義</li> <li>● グローバル運営体制への転換</li> </ul>
専門機能の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業会社の枠組みを超えた専門人材の集約・活用</li> </ul>

### 商業銀行の商号変更(18年4月)

- 主要事業会社の名称をグループ名に統一、「三菱UFJ」+「機能」の組合せに
- 英文名は「MUFG」ブランドを前面に

(和文) 三菱東京UFJ銀行

(英文) The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.

(和文) 三菱UFJ銀行

(英文) MUFG Bank, Ltd.

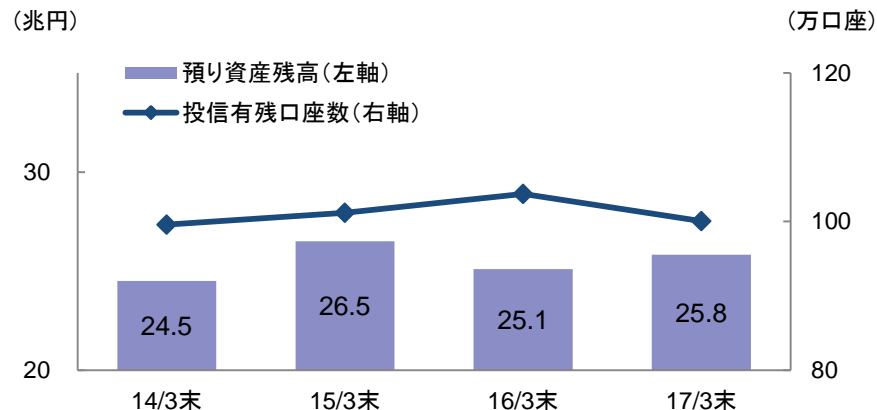


# 成長戦略

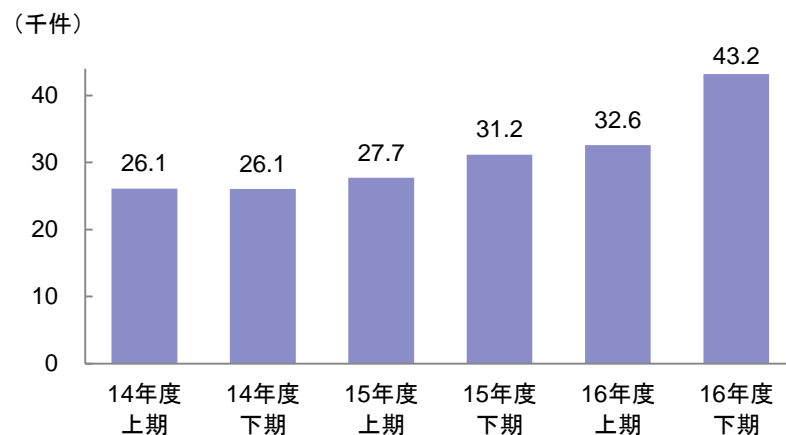
# 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～「貯蓄から資産形成へ」に向けた取り組み

- ストック収益強化に向けた取組みは着実に進捗。外部環境により運用商品販売は苦戦も、下期以降は反転

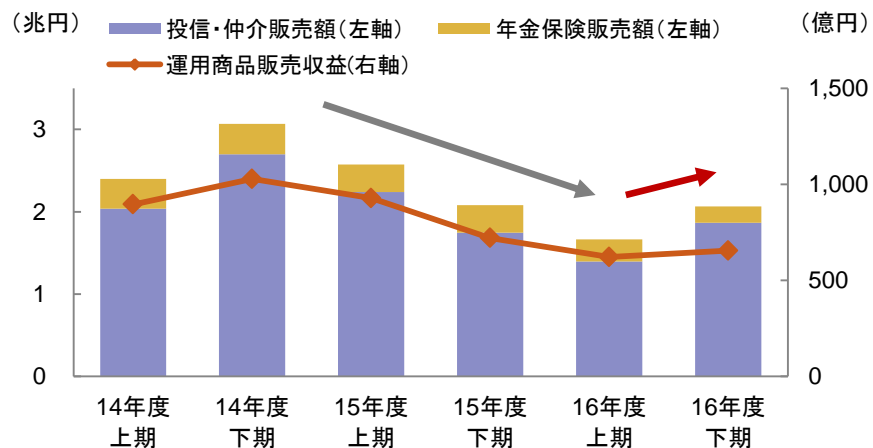
## 預り資産残高\*1・投信有残口座数



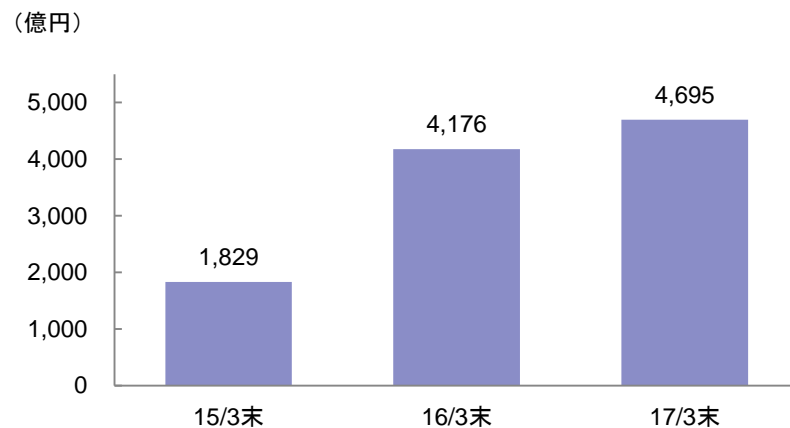
## 平準払保険成約件数



## 運用商品販売額・収益\*1\*2



## ラップ残高(含む、ラップファンド)\*1

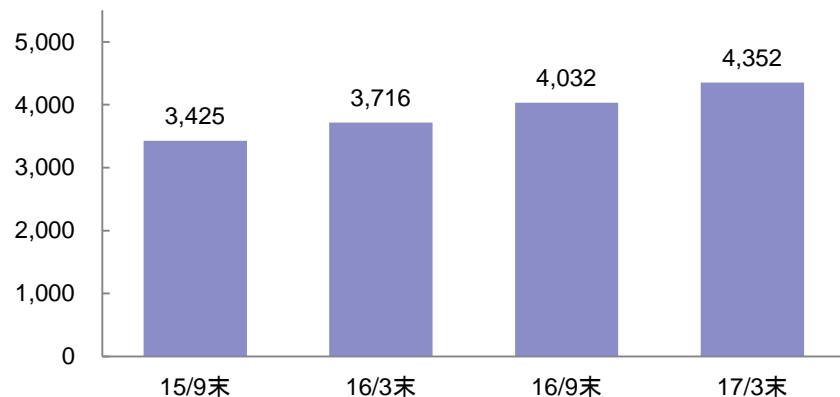


\*1 管理会計ベース \*2 BTMU+MUTB+MUMSS(除くPB証券)

# 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

## バンクイック残高(商銀)\*1

(億円)



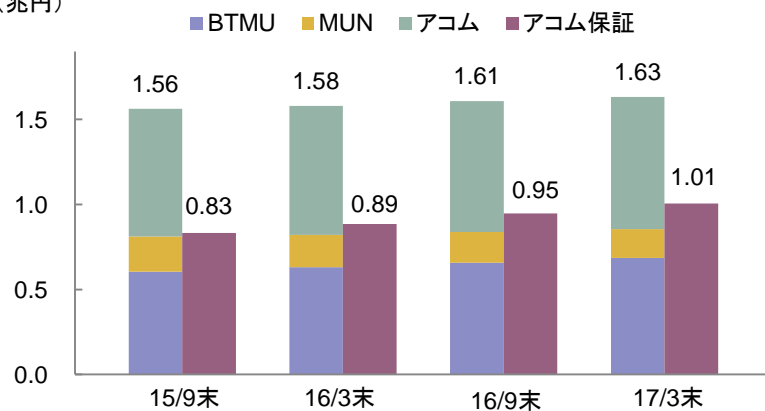
## 健全な消費者金融市場の形成に向けて

- 関連規制等を踏まえた適切な運営を実施し、健全な銀行カードローン市場の形成に寄与
- 足許の銀行カードローンの運営を今一度見直し、更なる対応を検討・実施

	対応状況
年収証明書の取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「収入証明書提出基準」を「200万円超」から「50万円超」へ</li> </ul>
広告宣伝方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配慮ある運営に努める</li> <li>✓ テレビCMの放映量・時間帯</li> <li>✓ 収入証明書提出基準の記載取り止め</li> </ul>

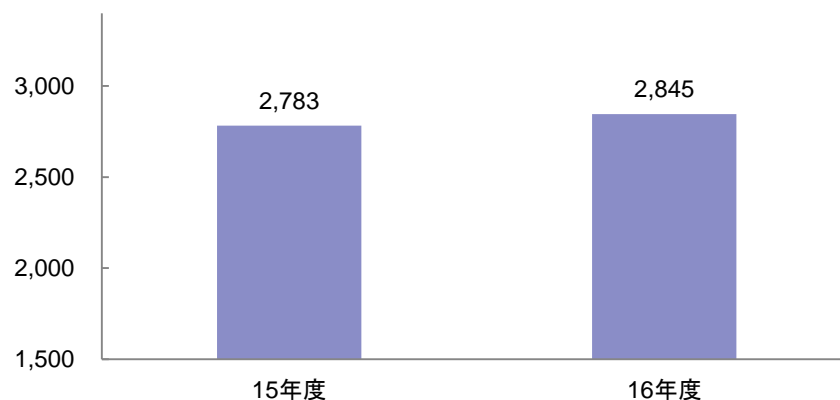
## 無担保ローン残高・保証残高\*1

(兆円)



## カード関連収益(MUFG連結)\*1

(億円)

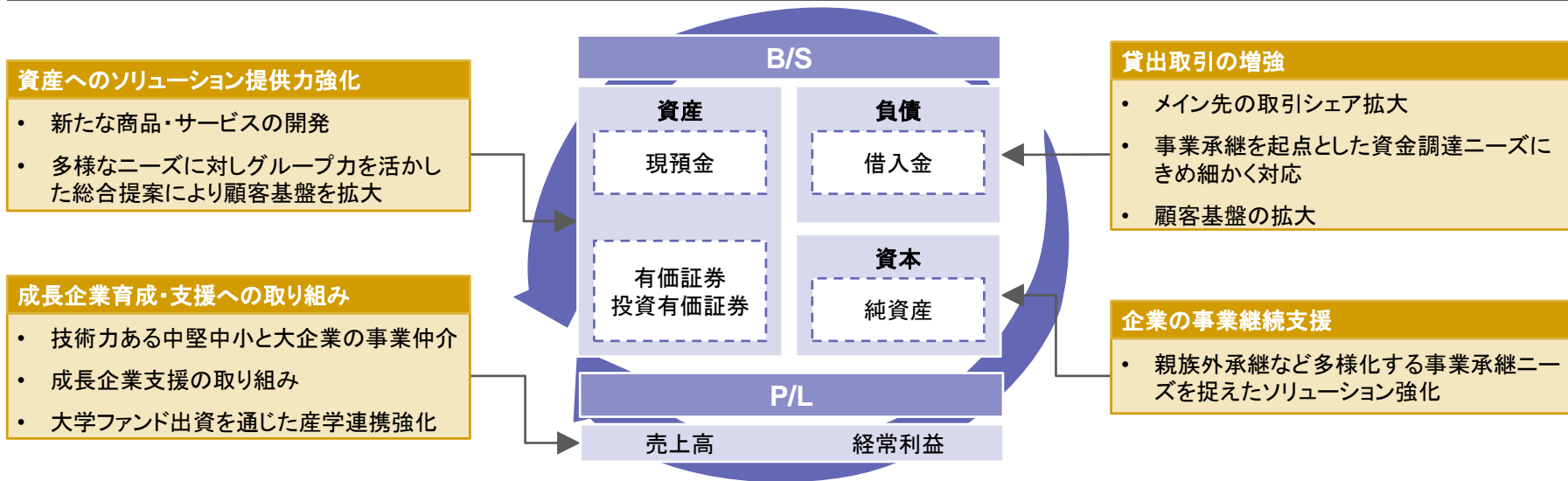


\*1 管理会計ベース

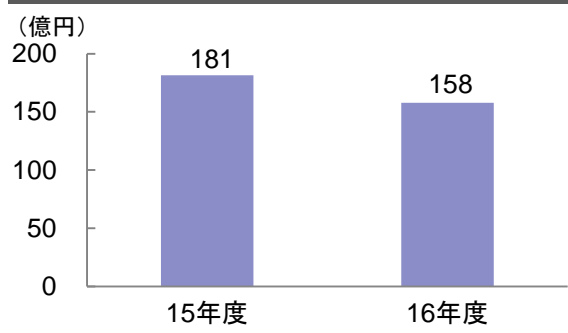
# 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

- 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

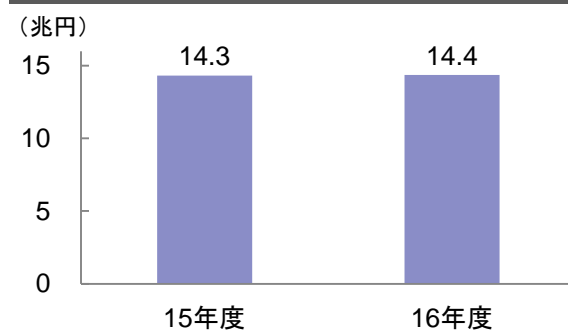
バランスシートの負債だけではなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応じていくことで企業の発展・成長に貢献



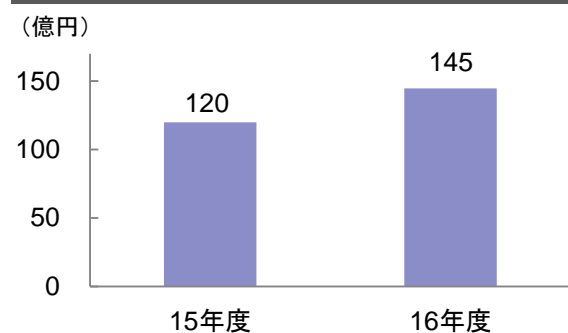
投資運用関連収益\*1



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

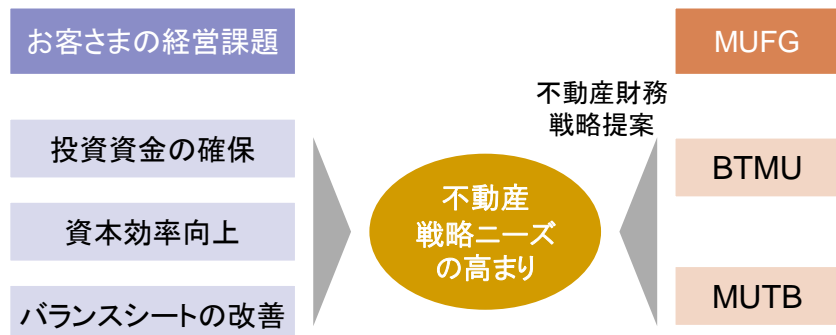
\*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

# グローバルCIBモデルの変革 ～日系大企業

- お客様の経営課題の解決に向けたソリューション提供力を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

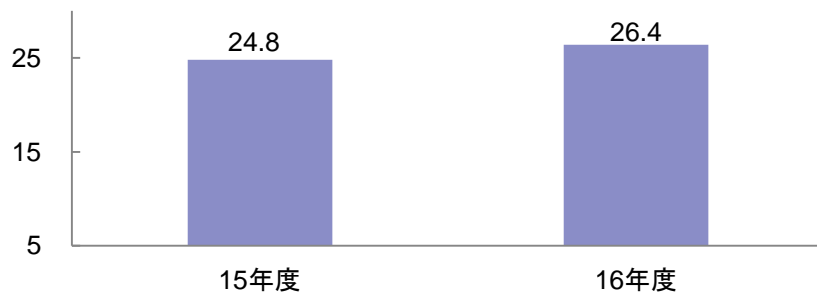
事例：事業法人向け不動産財務戦略提案



- BTMUの顧客リレーションとMUTBの不動産に関する専門的なノウハウを活かしたソリューションを一体的に提供

## 国内外貸出平残(商銀)<sup>\*1\*2</sup>

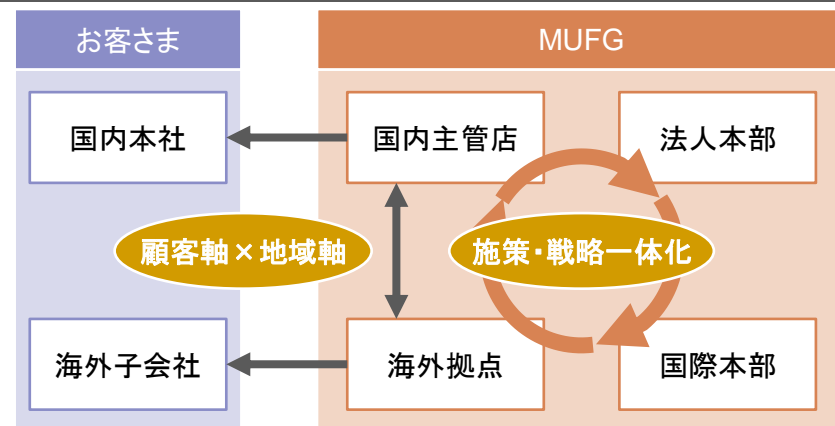
(兆円)



\*1 計数は全て内部管理計数

\*2 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)

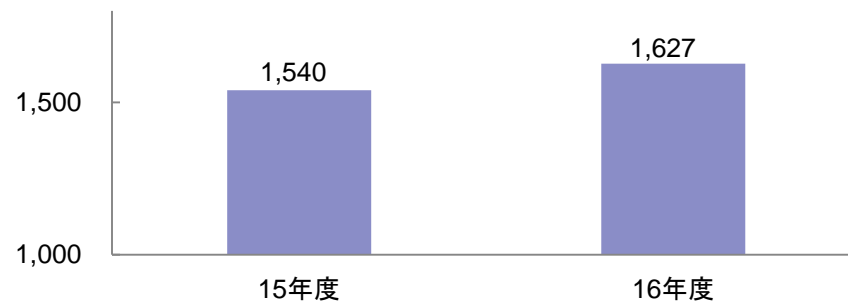
## 国内外一体の推進体制構築による海外ビジネス拡大



- 国内外で施策を一体化し、海外日系取引の推進態勢を強化
- 本邦親会社の非日系子会社(買収先)との取引を強化

## 海外日系収益(商銀)<sup>\*1</sup>

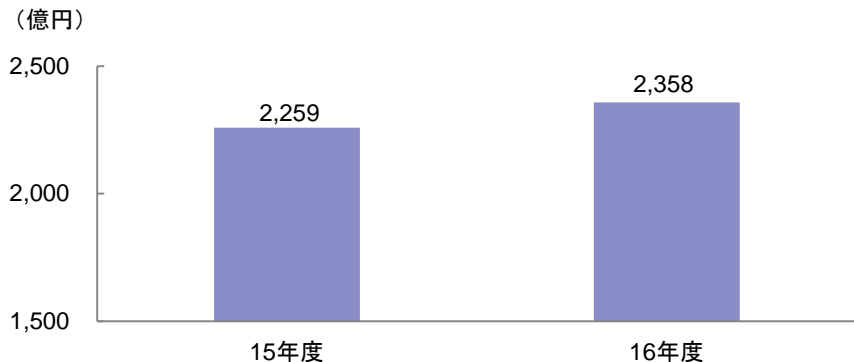
(億円)



# グローバルCIBモデルの変革 ～非日系

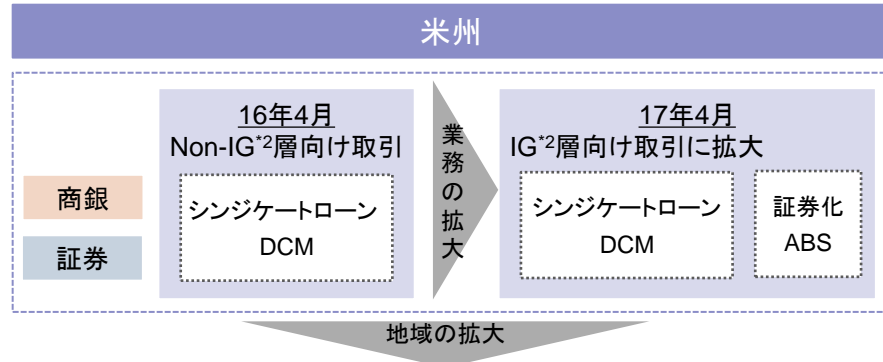
- グローバル・カバレッジモデルの進化、海外での銀・証一体運営拡大により、非日系ビジネスを強化

## 非日系非金利収益\*1



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

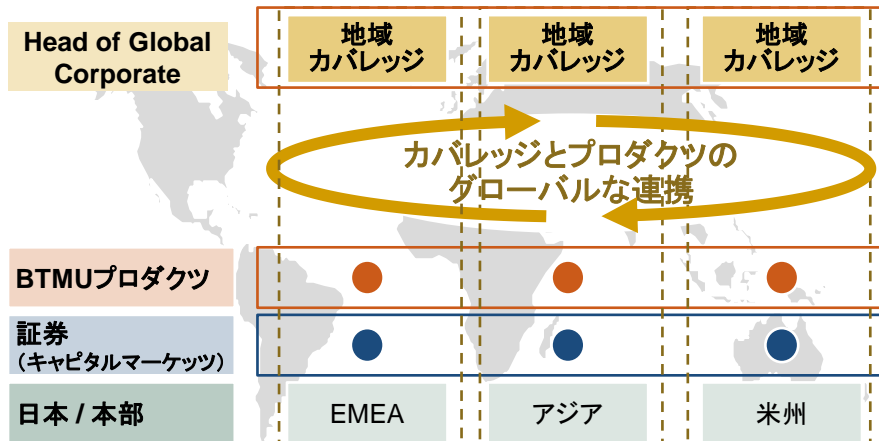
## 海外プライマリービジネスの銀・証一体運営



17年7月、EMEA・アジアに銀・証一体運営を拡大

\*2 Investment Grade

## グローバル・カバレッジモデルの進化



● ● : 地域プロダクツ所管部、地域子会社

## 非日系取引の好事例

Abbott (米) の St. Jude 買収案件を支援

- 買収資金の調達について、ブリッジローンの実行およびPassive book runnerとして社債発行をサポート

AMP (豪) による RMBS\*3 案件 (発行額 7.5 億豪ドル)

- MUFG Securities が Joint Lead Manager に就任
- ウェアハウジング機能\*4を含め、総合的なソリューションを提供

\*3 Residential Mortgage-Backed Securities

\*4 証券化商品を組成する際に、まとまった資産が集まる迄、対象資産購入の為のローン等を一時的に供与する機能

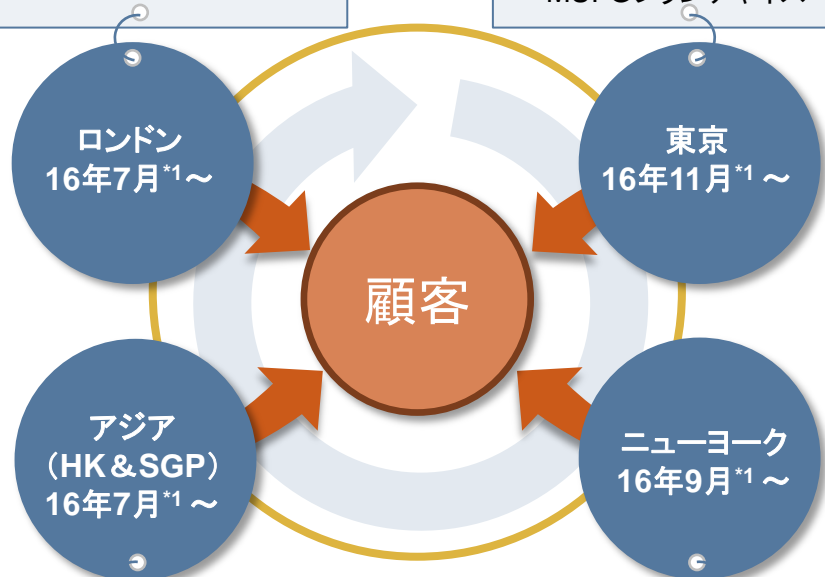
# セールス&トレーディング業務の進化

- 16年度のS&T収益は、本邦での収益減少を海外で打ち返し
- 銀証一体運営は本格稼働フェーズへ。グローバル一体運営による、インバウンド・アウトバウンドのビジネスを展開

## MUFG One Global Platform

- 商品多様性
- マーケットアクセス
- 金融テクノロジー

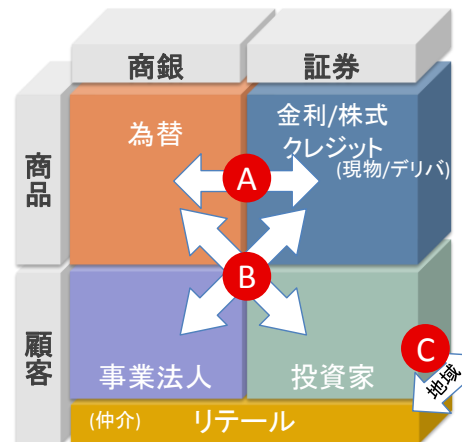
- 強固な顧客基盤  
事業法人・リテール(銀)  
投資家(証)
- 円プロダクツの供給力
- MUFGフランチャイズ



- オンショアネットワーク
- 地場関連金融機関  
(タイ・フィリピン等)
- エマージング通貨

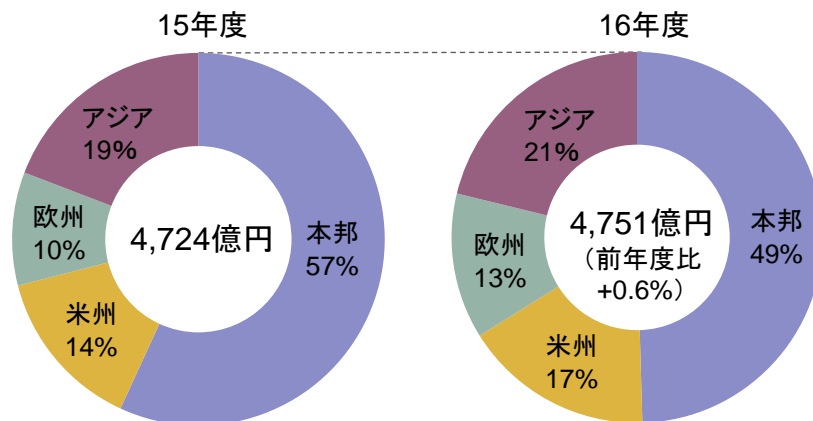
- 世界最大の資本市場  
へのアクセス
- ソリューション提供力
- 最新金融サービス

## 銀証シナジーの徹底追及



- Ⓐ Cross Product X
- Ⓑ Cross Entity X
- Ⓒ Cross Region

## S&T連結粗利益\*2



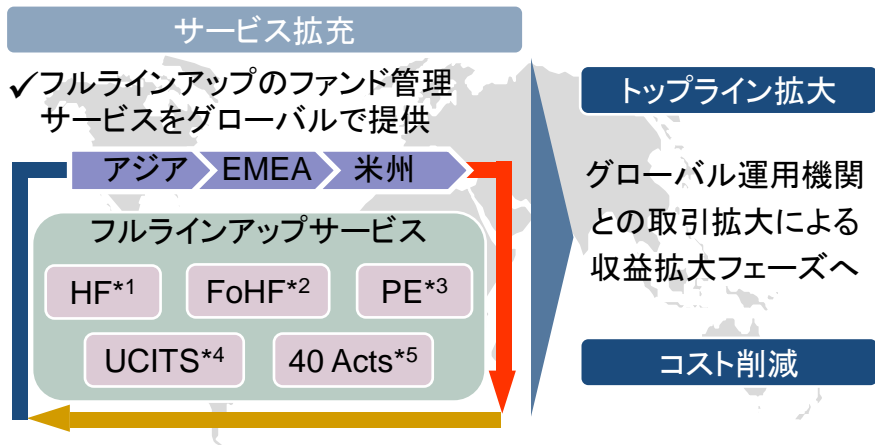
\*1 各地の年月は銀・証一体運営開始時

\*2 商銀・信託・証券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: グローバル運用機関へフルラインアップのファンド管理サービスを提供、収益拡大フェーズへ
- グローバルAM: 引き続き新規出資・提携を検討。指数ビジネス推進とディストリビューション・チャネル拡大の取組加速

## グローバルISは収益拡大フェーズへ



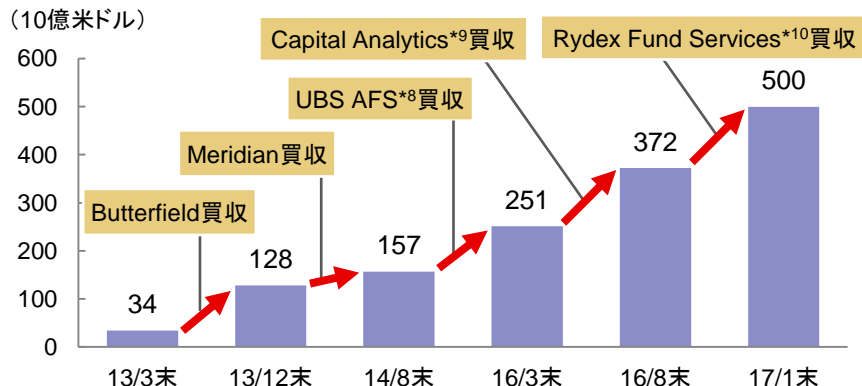
## グローバルAMの出資提携先

出資提携先	AuM*11 出資比率	プロダクト
Standard Life Aberdeen*12	94兆円*13 6%	株・債券(グローバル、エマージング、アジア)、不動産等
AMPCAPITAL	14兆円 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)

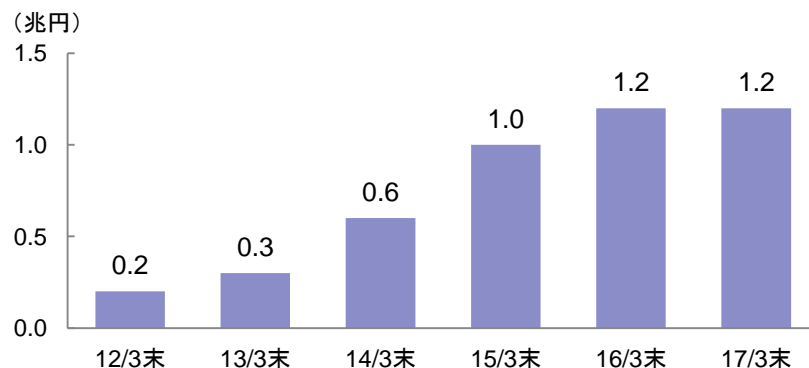
(AuMは17年3月末現在)

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\*6 (AuA\*7)



## 海外投資家運用残高 (MUTB)



\*1 ヘッジファンド \*2 Fund of Hedge Funds \*3 プライベートエクイティ \*4 EU(欧州連合)の法律に従って設立・運用されている投資ファンド \*5 米国の1940年投資会社法 (The 1940 Investment Company Act)に基づく公募ファンド \*6 HF・PE・投信(40Act等)アドミニストレーションの合計残高 \*7 Asset under administration

\*8 Alternative Fund Services \*9 現MUFG Capital Analytics, LLC \*10 現MUFG Investor Services(US), LLC \*11 Asset under management

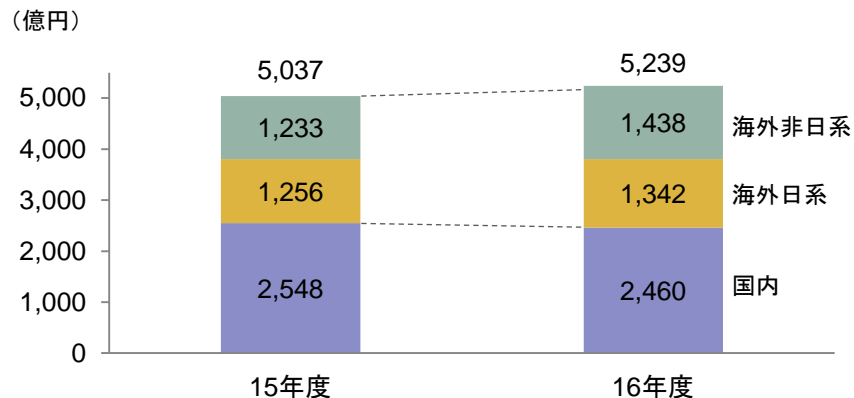
\*12 英国Aberdeen Asset Management Plcは英国保険会社Standard Life Plcと合併(2017年8月14日) \*13 Standard Life AberdeenのAuMは保険資産含む



# トランザクション・バンキングのさらなる強化

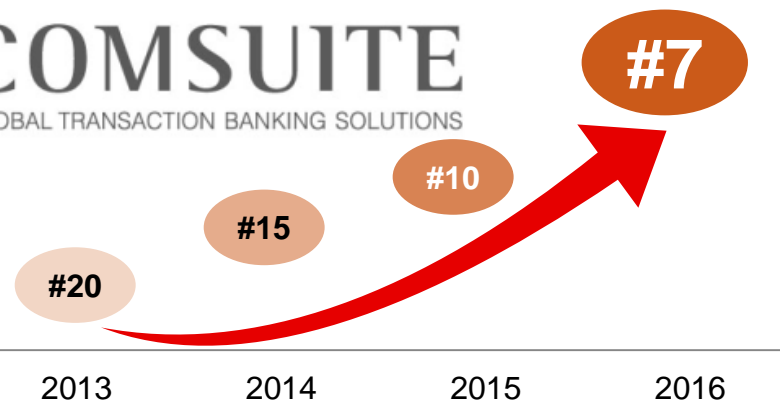
- COMSUITEブランドの下、商品力・販売力は着実に向上。各種商品成約実績も順調に増加
- 外貨預金残高は当初計画を大幅に超過。海外商流ファイナンス、国内決済件数等の基盤項目も着実に伸張

トランザクション・バンキング粗利益\*1

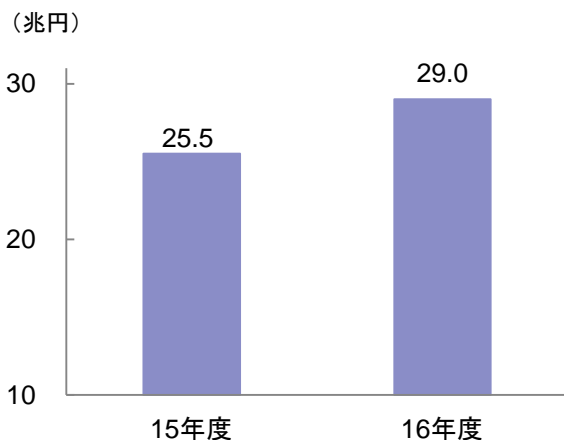


EUROMONEY誌Cash Management Surveyグローバルランキング

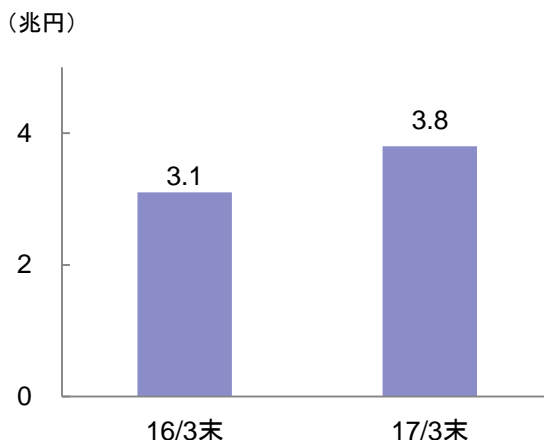
COMSUITE  
GLOBAL TRANSACTION BANKING SOLUTIONS



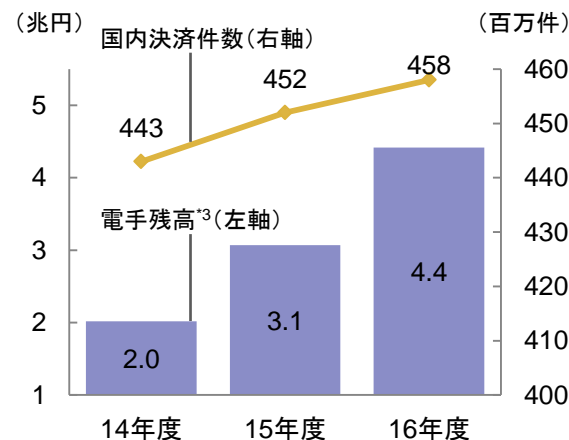
海外 外貨預金平残\*1



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

\*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、ボンド取引等

\*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

- 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、および経費管理に注力

## 米州商銀本部\*1の業績

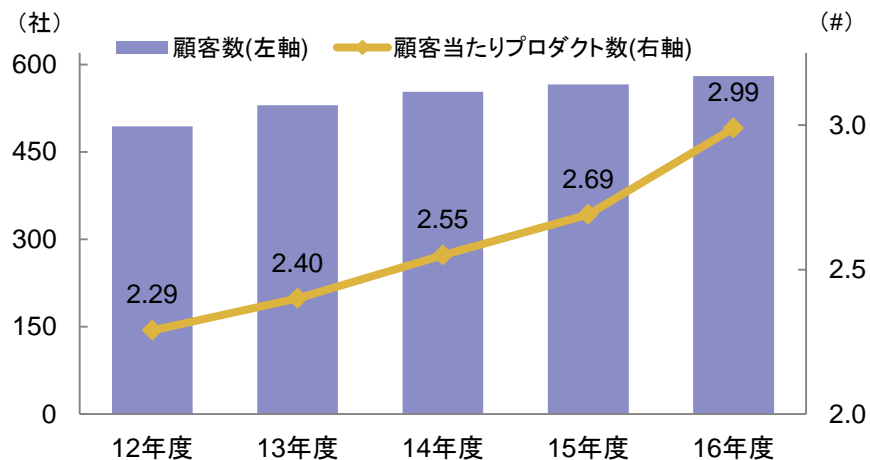
(億円)	16年度 通期	17年度	
		1Q	前年同期比
1 粗利益	6,985	1,660	▲ 71
2 金利収益	4,717	1,219	84
3 非金利収益	2,267	441	▲ 155
4 営業純益	2,708	516	▲ 114
5 貸出平均残高(兆円)	19.9	19.7	0.1
6 預金平均残高(兆円)	16.6	17.2	1.0

## リテール預金獲得戦略

ダイレクトバンキングおよび軽量店舗の全米展開を開始



## 法人1顧客あたりのプロダクツ数\*2



## 生産性の改善

組織のスリム化

- 職務範囲や職務階層の見直し - 管理職の削減
- 機能の集約

オフィス等の移転

- 低コスト地域への人員配置率を増加
- 業務の海外移転・外部委託

外部委託費用

- コンサルティング費用の削減

その他

- シックスシグマ手法\*3を用いた業務プロセス改善
- 非コアビジネスの合理化
- 店舗統廃合やセルフサービスバンキングの促進

\*1 管理計数。現地通貨ベース。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 品質・サービス向上をめざした経営管理手法

# アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～Krungsri

- ・タイ企業に対して、MUFGのグローバルネットワーク・商品を活用することでシナジーを発揮
- ・与信管理の徹底により不良債権比率は低水準を維持

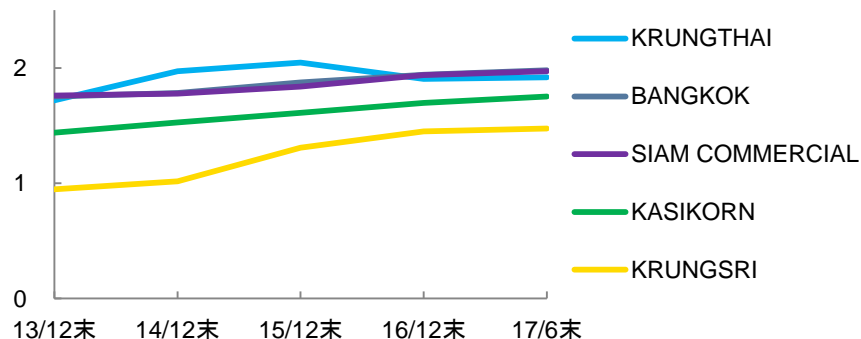
## 成長戦略\*1

(10億タイバーツ)	16年度 (16/12末)	17年度上期実績(17/6末)	
			16/12末比増減
貸出残高*2	1,448.9	1,475.5	26.6
非金利収益	29.5	15.1	0.9*3
流動性預金残高	583.9	580.5	▲3.4

\*1 計数は全てタイ会計基準 \*2 前受収益控除後 \*3 16年度1Hとの比較

## 貸出残高\*4

(兆タイバーツ)





(出所) 各社資料

\*4 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

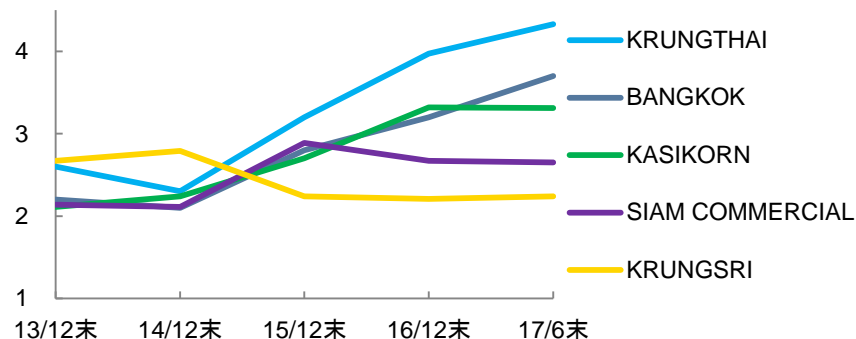
## グループシナジーの追求

### タイグローバル企業のクロスボーダービジネス案件

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベトナムの大型スーパーBig C の買収案件に対するM&amp;Aファイナンス</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国のシーフードレストランチェーン Red Lobsterへの出資案件に対する大型ファイナンス</li> </ul>

## 不良債権比率

(%)



### API

#### “MUFG APIs”の提供

**MUFG {APIs}**

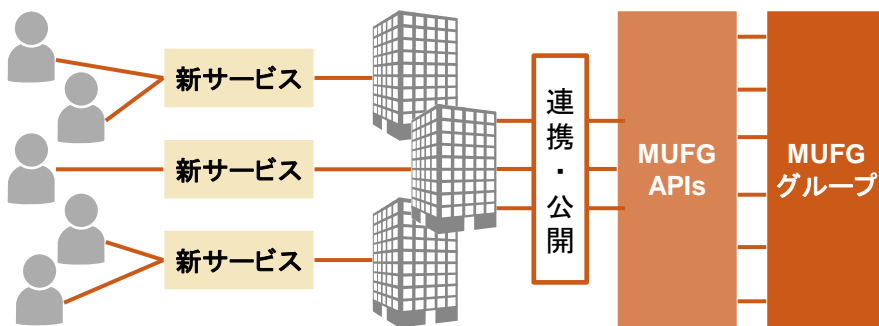
- MUFGグループの企業が自社機能をAPIとして外部に開放、外部企業と連携して、革新的サービスの提供を目指す

お客さま	外部企業	MUFG
------	------	------

便利で安全なサービスを利用

新たなサービスの展開が可能に

外部企業と連携しスピーディにサービスを展開



#### ご利用中/ご利用を検討中の企業様\*1

サービス開始  
(17/4月~)

ご利用検討中

**OHKEN** **GMO MEDIA**



\*1 銀行APIが対象（17年4月末現在、50音順）

### Blockchain

#### 米Ripple社 次世代決済ネットワークへの参画



- 邦銀で唯一、国内外双方の枠組み参画
- 海外では、アジア初の参加行として国際決済ネットワークのルール策定に協力

Global Payments Steering Group（海外アドバイザリーグループ）\*2

**MUFG**, BoA, CIBC, RBC, Santander, StanChart, Westpac

#### 送金電文・決済の一体処理による決済の革新



- 国内外決済を短縮化・安全性維持・効率化
- 17年度の実証実験を経て、早期の実用化へ

\*2 海外決済ネットワークのルール構築に協力する金融機関グループ

### AI (Deep learning)

#### Alpacaとの協業



- 16年8月、MUFG主催のアクセラレータ・プログラムに参加し、準グランプリ獲得
- 強みを持つDeep learningを活用し、MUFG内で複数のプロジェクトが進行



#### オンライン株取引

- チャート画像認識サービスの提供

- 個人投資家の分析・応用の幅を広げ、利便性向上へ



#### 外貨預金

- 外貨預金サポートツール提供 (AIによる相場予想)

- 「投資タイミングをAIが判断する外貨積立預金」提供をめざす



#### トレーディング

- 相場予測モデルの構築
- AIトレーダー

- Deep learningを活用し、トレーディング業務の全面電子化へ

- AI活用によるデータ分析は実用化フェーズへ
  - 顧客利便性の劇的な向上
  - 業務効率化、コスト削減

### その他の取り組みと成果

#### 主な取り組み (15年度下期～)



【ベンチャー連携ウェブサイト】  
優れた技術やビジネスモデルを持つベンチャー企業等を、常時受入



【アクセラレータ・プログラム】  
ベンチャー企業数社を選定し、革新的ビジネスの立上げを支援



【ハッカソン】  
デモ用銀行APIを準備し、外部デベロッパーが新たなアプリのアイデアを競う

#### 主な成果 (MUFGとの協業)



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



ブロックチェーンによる企業コインの試験運用



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



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

- 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

#### グローバル

##### R3

##### Blockchain

- R3が主導するブロックチェーンコンソーシアムに参加  
(70を超える金融機関が参加)

##### Ripple

- 国内外で金融機関のコンソーシアムに参加

SF & NY

#### 日本

##### 日本取引所グループ

- 日本取引所グループの実証実験に参加

##### Blockchain

##### MUFG

- MUFGコインによる新しい金融取引実現を検討

SGP

東京

#### 米国

##### Coinbase

- 仮想通貨取引所大手のCoinbaseに出資

##### Blockchain

##### Chain

- 手形の電子化をChainと実証

#### シンガポール

##### 日立グループ

- 小切手の電子化を日立グループと共同で実証

##### Blockchain

##### IBM

- システム関連文書をIBMと電子化

- 経済制裁チェック

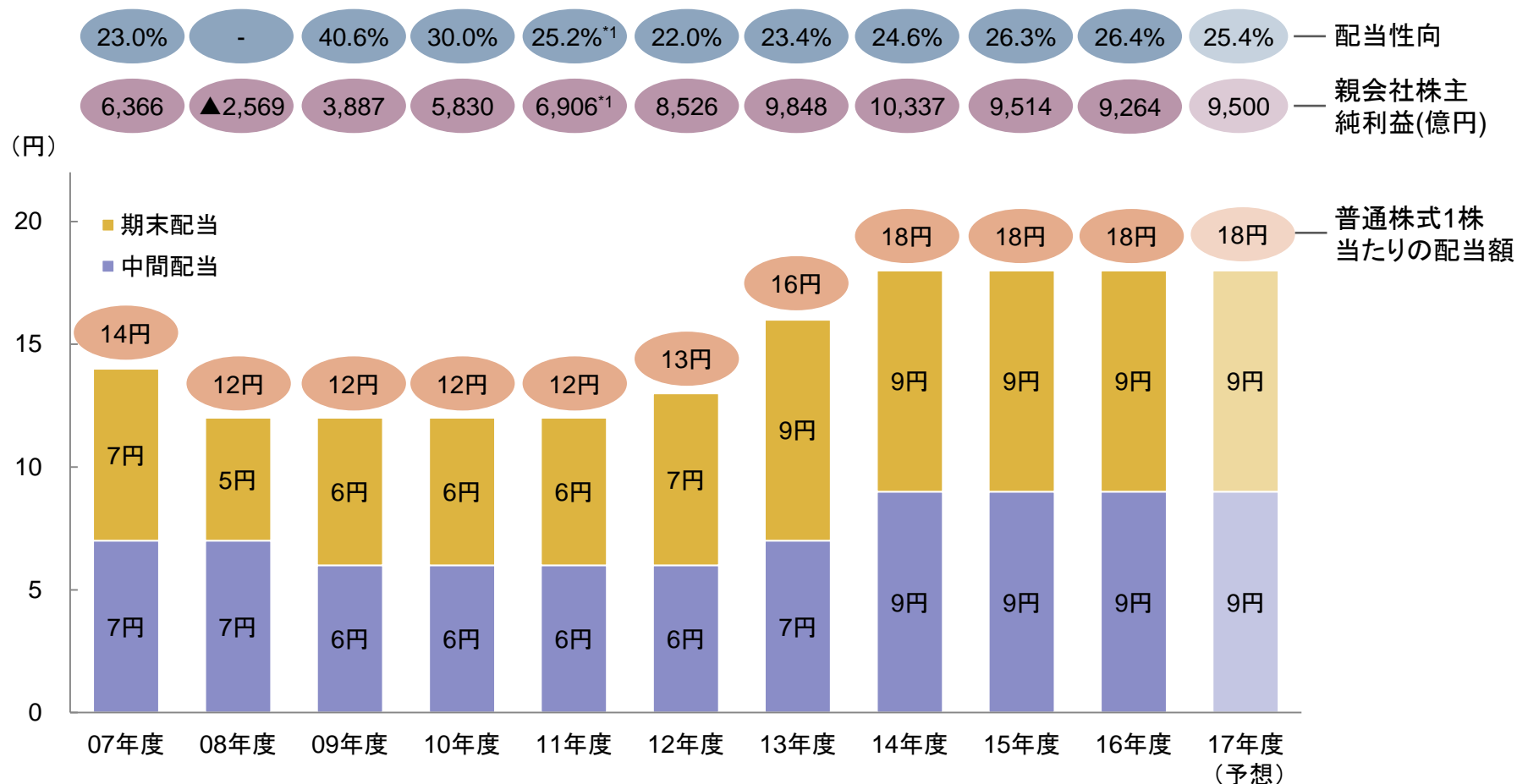
##### RegTech

# 資本政策

# 配当金予想

- 16年度の普通株式1株当たりの配当額は18円、17年度の配当額は18円を予想

## 1株当たり配当の実績・予想

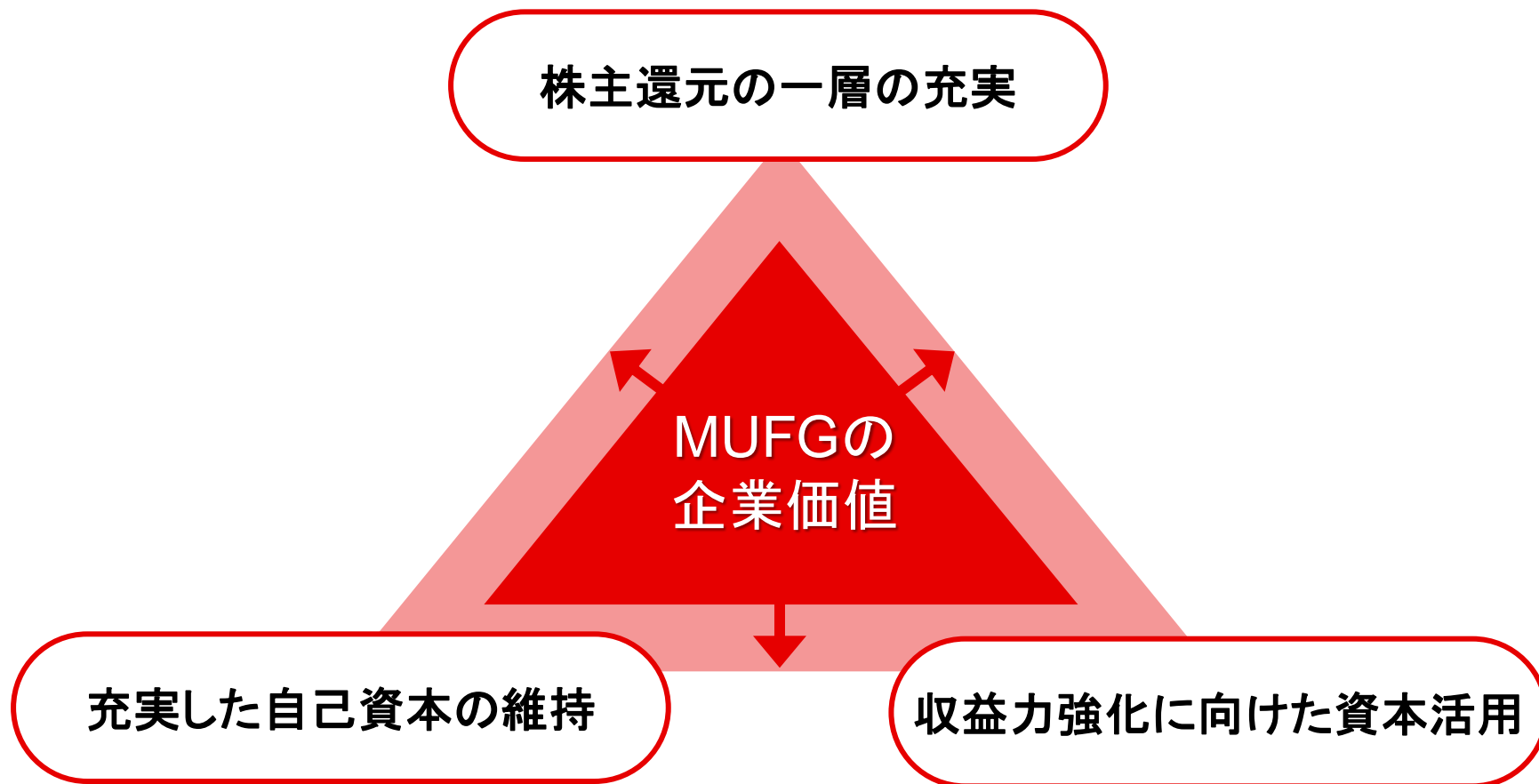


\*1 11年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く



# 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



# 自己株式取得の概要および自己株式消却の方針

- 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、自己株式を取得
- 自己株式消却の方針を決定し、17年度上期中に取得した自己株式の全てを消却

## 自己株式の取得および消却の概要

	14年度	15年度	16年度	17年度上期
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2,000億円 (約1,000億円×2回)	約1,000億円
取得した株式の総数	約1億4,859万株	約2億3,285万株	約3億3,285万株	約1億4,115万株 <u>全株消却済み</u>

(ご参考) 17年7月31日時点

発行済株式総数(自己株式を除く): 13,321,143,660株  
 保有する自己株式数: 706,551,260株

(ご参考)	14年度	15年度	16年度
総還元率	34.2%	47.2%	47.9%

## 自己株式消却の方針

保有する自己株式の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は、原則として消却する

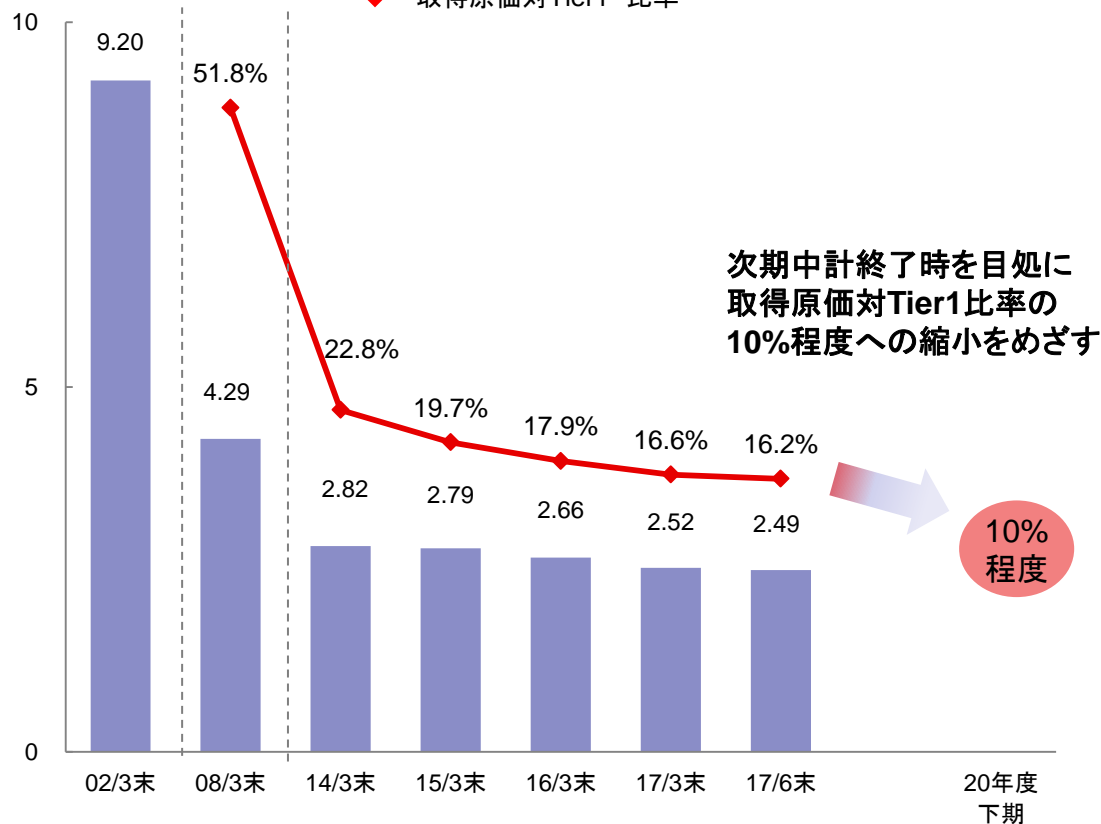
# 政策保有株式の削減

- 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
- 17年度第1四半期の政策保有株式売却額は290億円\*1と、着実に進捗

## 政策保有株式の削減

(兆円)

■ その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)  
 ◆ 取得原価対Tier1\*2比率



(ご参考)政策保有株式の売却実績(概数)

(億円)

	売却実績		(売却損益)
	売却額	取得原価ベース	
15年度	2,110	1,170	940
16年度	2,670	1,490	1,180
17年度1Q	490	290	200
合計	5,270	2,950	2,320

\*1 子銀行単純合算、取得原価ベース

\*2 12/3末まではバーゼルIIベースのTier1(連結)

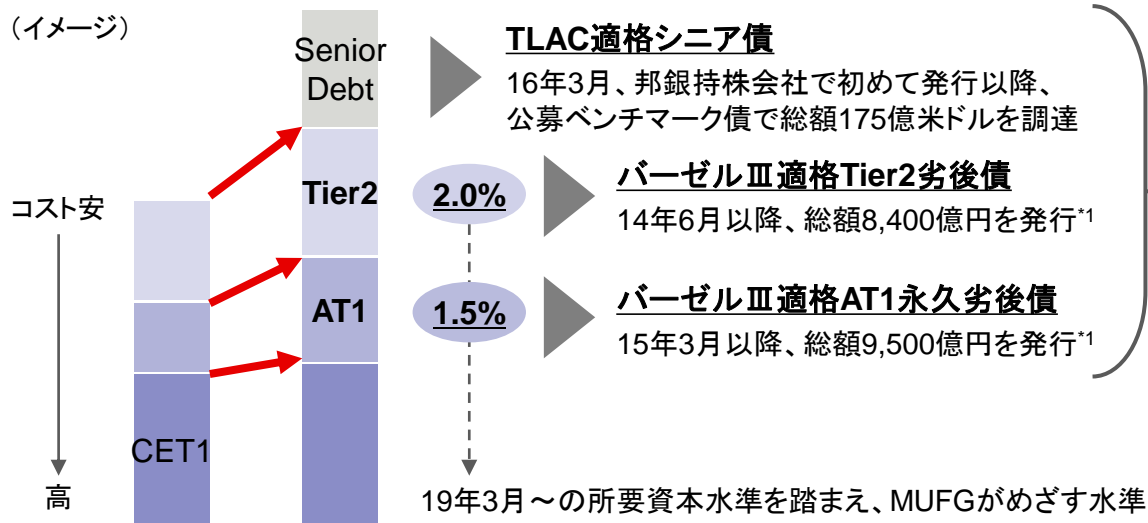
# 資本運営の方針

## ～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

### 資本のベストミックスとTLAC規制対応

(イメージ)



SPEアプローチ\*2による破綻処理対象会社となる持株会社(MUFG)が主体となり調達を実施

### (ご参考) TLAC比率の推計値\*3

17年6月末時点	15.9%
----------	-------

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  

$$\text{TLAC比率} = \text{総自己資本比率 (15.93\%)} - \text{資本保全バッファー (2.5\%)} - \text{G-SIBサーチャージ (1.5\%)} + \text{預金保険制度の貢献 (2.5\%)} + \text{TLAC適格負債 (1.37\%)} \pm \text{その他控除項目等}$$

### (ご参考) TLAC所要水準

	19年3月以降	22年3月以降
TLAC所要水準	16.0%	18.0%

\*1 17年7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

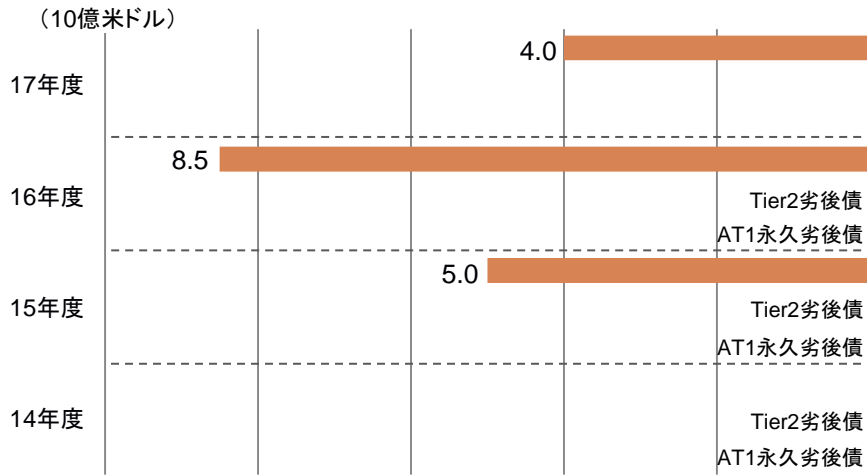
\*3 本邦預金保険制度の枠組みに基づいて、19年3月末時点において外部TLAC算入が認められると想定される、RWAの2.5%相当分を含む。また、22年3月末以降においては、追加的にRWAの1.0%相当分が外部TLAC算入可能と想定されることから、外部TLAC比率も1.0%上昇する見込み。現時点で、日本におけるTLAC規制は最終化されておらず、実際のTLAC比率は記載の数値と異なる可能性がある

# 資本運営の方針

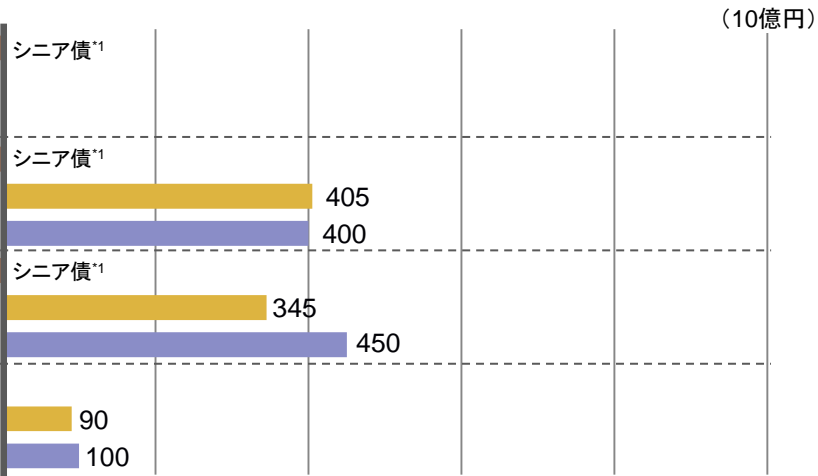
## ～内外資本市場における調達実績及び償還スケジュール

### MUFG発行実績

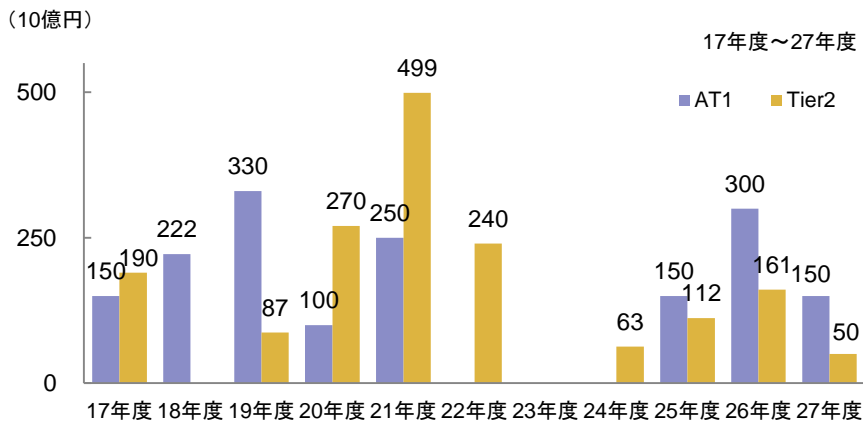
#### グローバル債券市場での調達



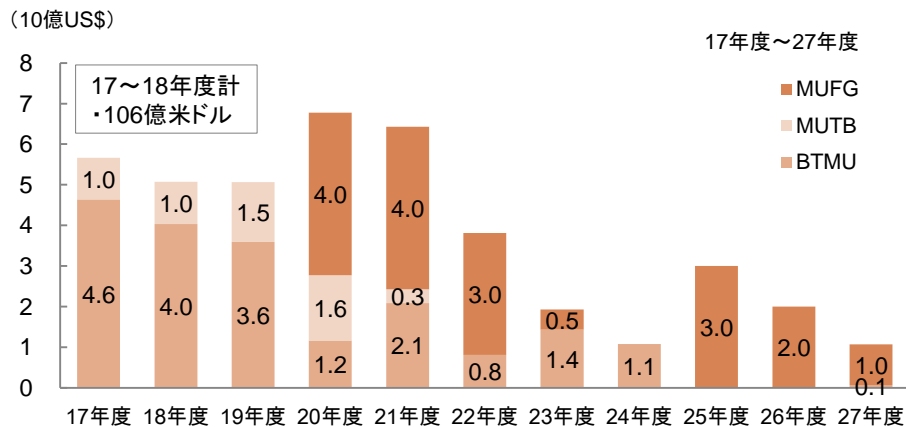
#### 本邦債券市場での調達



### MUFG / BTMU / MUTB発行AT1、Tier2のコール／償還スケジュール<sup>\*2</sup>



### MUFG / BTMU / MUTB発行シニア債<sup>\*3</sup>の償還スケジュール



\*1 公募債の合計

\*2 17/7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はバーゼルⅡ Tier1優先出資証券を、Tier2はバーゼルⅡ 劣後債を含む

\*3 17/7末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。17/7末決算レート(\$=110.35)にてドル換算。仕組債および海外支店・現法発行分を除く

# コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンス ～社外取締役の充実による監督機能強化

- 17年6月に社外取締役を1名増員。専門性やバックグラウンドの多様性に留意しつつ、監督機能を強化

## 社外取締役

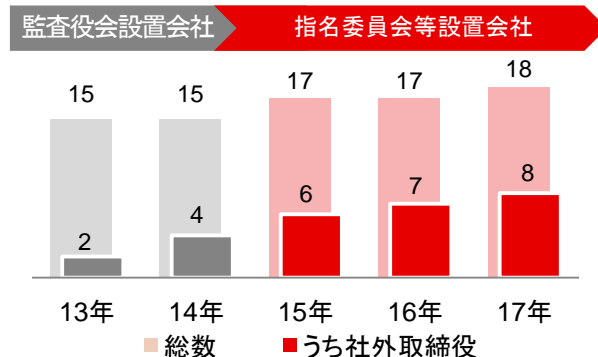
氏名	当社における地位及び担当	専門性			
		企業経営	金融	財務会計	法律
1 川上 博	再任 独立 社外取締役 指名委員・報酬委員・監査委員	●	-	-	-
2 川本 裕子	再任 独立 社外取締役 指名委員・報酬委員・リスク委員(委員長)	-	●	-	-
3 松山 遙	再任 独立 社外取締役 指名委員・報酬委員(委員長)	-	-	-	●
4 Toby S. Myerson	新任 独立 社外取締役	-	-	-	●
5 奥田 務	再任 独立 社外取締役 指名委員(委員長)・報酬委員・リスク委員	●	-	-	-
6 佐藤 行弘	再任 独立 社外取締役 監査委員	●	-	●	-
7 Tarisa Watanagase	新任 独立 社外取締役	-	●	-	-
8 山手 章	再任 独立 社外取締役 監査委員(委員長)	-	-	●	-

指名委員: 指名・ガバナンス委員会委員  
報酬委員: 報酬委員会委員

監査委員: 監査委員会委員  
リスク委員: リスク委員会委員

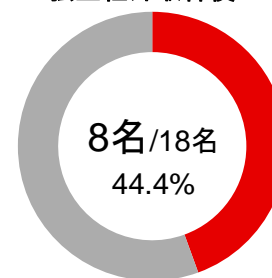
## 取締役会の構成

### 取締役会の員数の推移

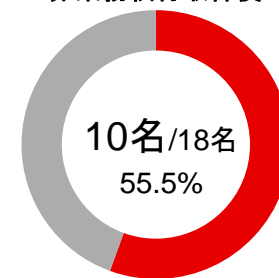


### 割合

#### 独立社外取締役



#### 非業務執行取締役



独立性の確保

# コーポレート・ガバナンス ～取締役会の国際化

- 経営環境のグローバル化・多様化に対応する経験豊富な人材を迎え、一層のガバナンス強化を図る
- 新任社外取締役は、企業法務の専門家および中央銀行総裁経験者

## 取締役会の国際化

- MUFGのビジネスベースの約4割は本邦外に存在
- 第二のマザーマーケットたるアジア、および北米から社外取締役を迎え、取締役会の監督機能を更に強化

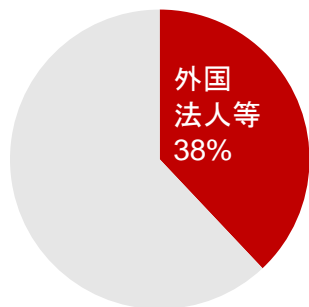


## 新社外取締役

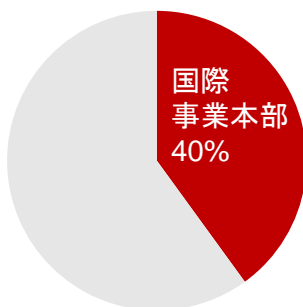


- **Toby S. Myerson**  
(トビー・S・マイヤソン)
  - ✓ 元 ポール・ワイズ法律事務所 パートナー
  - ✓ Longsight Strategic Advisors LLC  
チェアマン& CEO
  - ✓ MUAHおよびMUB 社外取締役
- **経歴**
  - ✓ 弁護士として30年超の経験
  - ✓ 米国法を中心に、企業法務・M&A に関する専門的な知見を有する

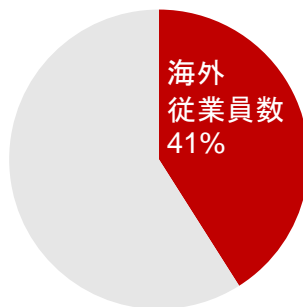
株主構成\*1



顧客部門収益\*1



グループ従業員数\*1



- **Tarisa Watanagase**  
(タリサ・ワタナゲス)
  - ✓ 元 タイ銀行総裁
  - ✓ The Siam Cement Public Company Limited 社外取締役
- **経歴**
  - ✓ セントラル・バンカーとして30年超の経験
  - ✓ 元中央銀行総裁としての、金融・経済に関する専門的な知見を有する

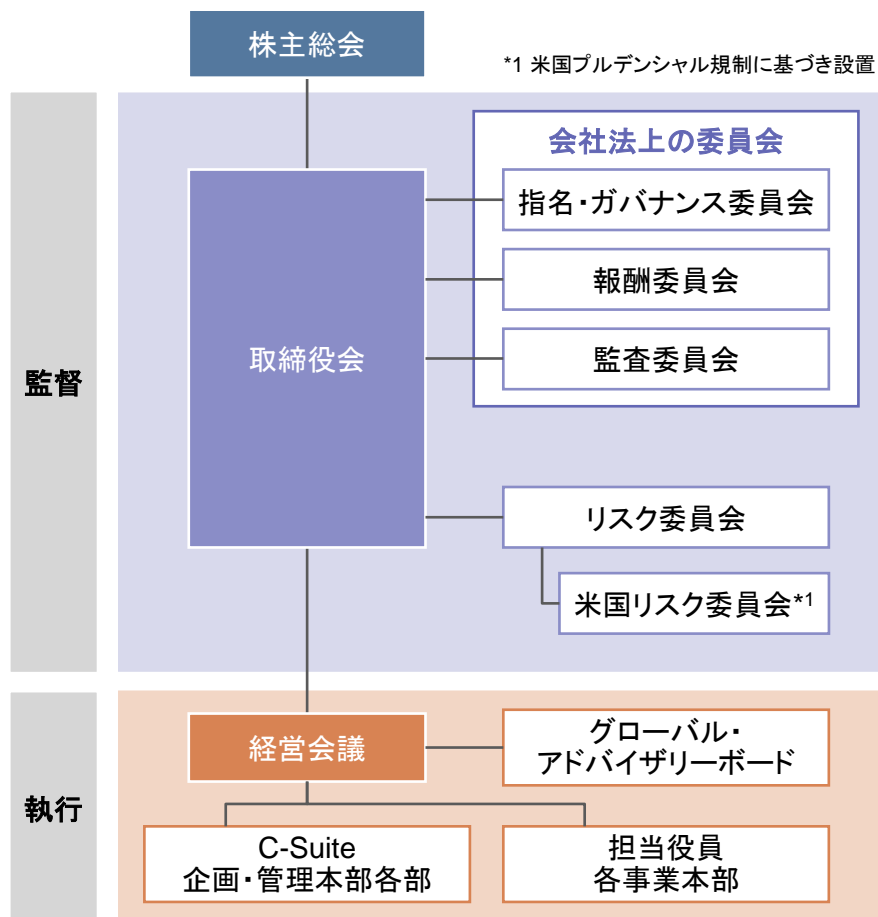
\*1 17年3月末時点



# コーポレート・ガバナンス ～ガバナンスの態勢

- 取締役会傘下の全ての委員会において、社外取締役が委員長を務める
- 指名・ガバナンス委員会では、トップマネジメントの選任プロセス強化を通じ、経営人材の確保・底上げを図る

## MUFGのガバナンス態勢



## 取締役会傘下の各委員会の委員長

指名・ガバナンス委員会	奥田 務	MUFG社外取締役
報酬委員会	松山 遙	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	MUFG社外取締役

## 指名・ガバナンス委員会の活動

- 社外取締役の主導により、持株会社・傘下会社の主要ポストの「あるべき姿」「評価ポイント」の基準を設定
- 持株会社・傘下会社の経営トップ選任については、
  - ✓ 執行サイドで360度評価を経た複数候補者に対し、委員会が直接面接を行うプロセスとし、アカウンタビリティを強化
  - ✓ サクセッション体制強化として、候補者をより早い段階から育成すべく、候補者予備軍の段階から、社外取締役との接点を確保。育成方針についての助言も受ける体制に

# 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

### 取締役会の実効性向上

#### 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

	改善前 (14年度 <sup>*1</sup> )	改善後 (16年度 <sup>*2</sup> )
開催回数	14回	7回
議案数	210件	約80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

#### 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

#### 取締役会評価

- 取締役会の課題を抽出し、改善に向けPDCAを実施

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

#### 社外取締役の活動

- 取締役会や委員会の場に止まらず、MUFGの戦略・課題についての本格的な議論を実施(以下は活動例)

活動(一部)	内容
戦略オフサイト ミーティング	<b>【重要テーマへの社外取締役の視点取り入れ】</b> ・ 休日を利用し、社内取締役およびグループ幹部と共に集中討議を実施 ・ テーマ例 「MUFG再創造イニシアティブ」 「グローバル人事」等
MUAH社外取締役 との意見交換	<b>【情報収集の高度化】</b> ・ 米国当局動向への知見を有するMUAH社外取締役と、コーポレート・ガバナンスについて意見交換を実施
MUFG Investors Day	<b>【機関投資家との直接対話】</b> ・ 奥田社外取締役 <sup>*3</sup> が登壇し、MUFGのコーポレート・ガバナンスについてプレゼンテーション、投資家とのQAを実施
MUFG マネジメント・ ミーティング	<b>【執行サイド幹部とのコミュニケーション】</b> ・ グループの役員・幹部が一堂に会し、グループ方針・課題を共有する会議 ・ 社外取締役が登壇するセッション

\*1 14/6月～15/3月

\*2 16/6月～17/3月

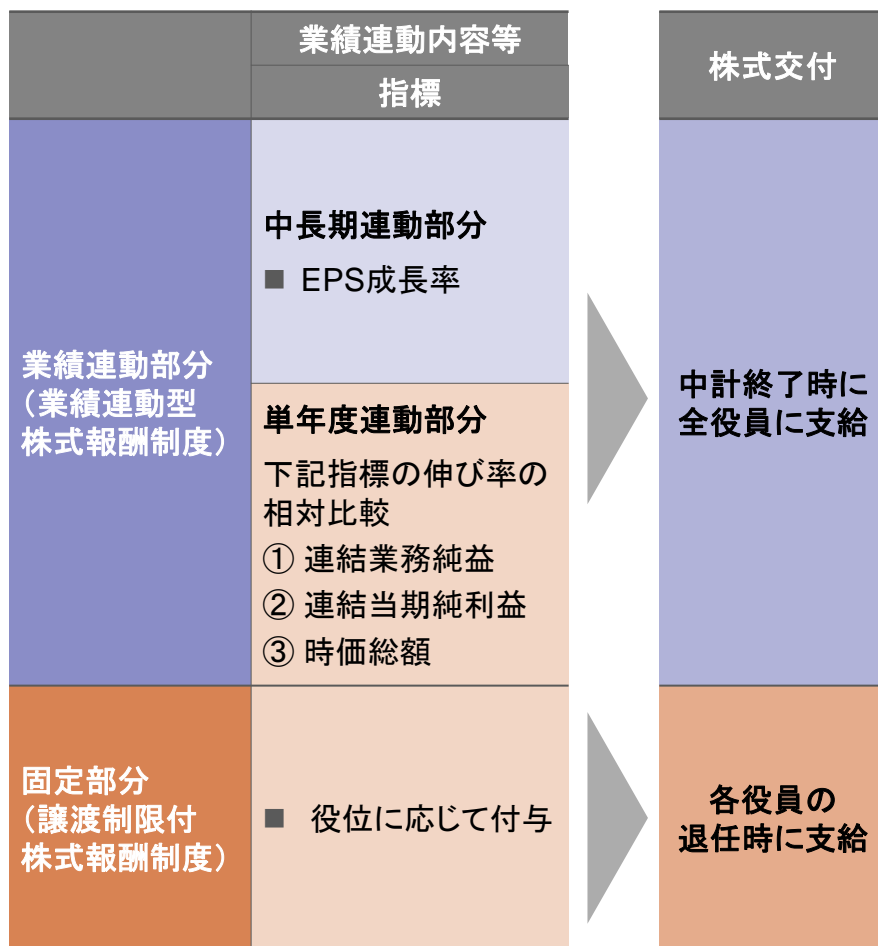
\*3 筆頭独立社外取締役、指名・ガバナンス委員会委員長

# 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

### 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リスクを反映させ、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」と呼応
- ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中期経営計画の財務目標の一つである<b>EPS成長率</b>を使用</li> </ul>
単年度 業績連動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 使用する指標は、①<b>連結業務純益</b>、②<b>連結当期純利益</b>、③<b>時価総額</b></li> <li>・ 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</li> </ul>

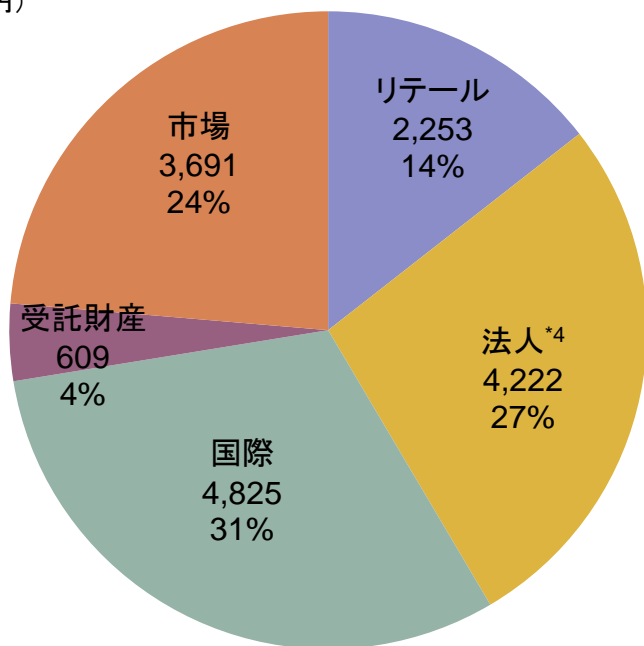
# Appendix

## 事業本部別営業純益\*1(管理計数)

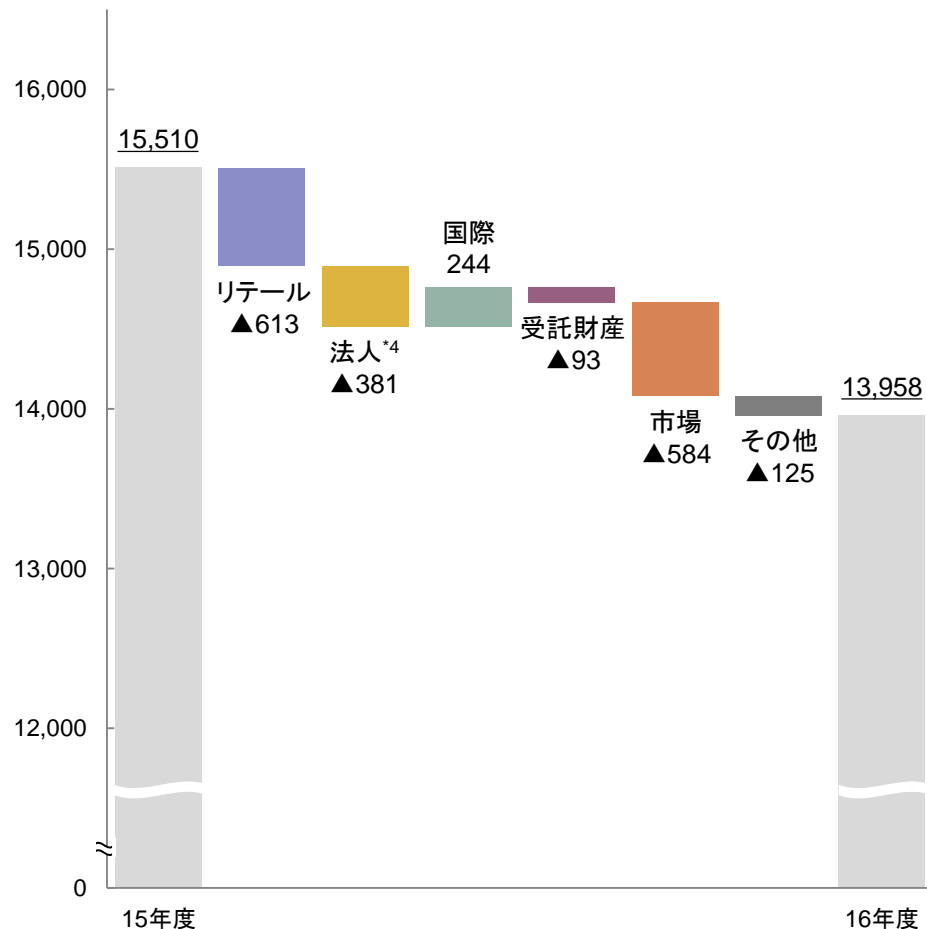
**16年度 13,958億円\*2**

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*3 40%

(億円)



(億円)



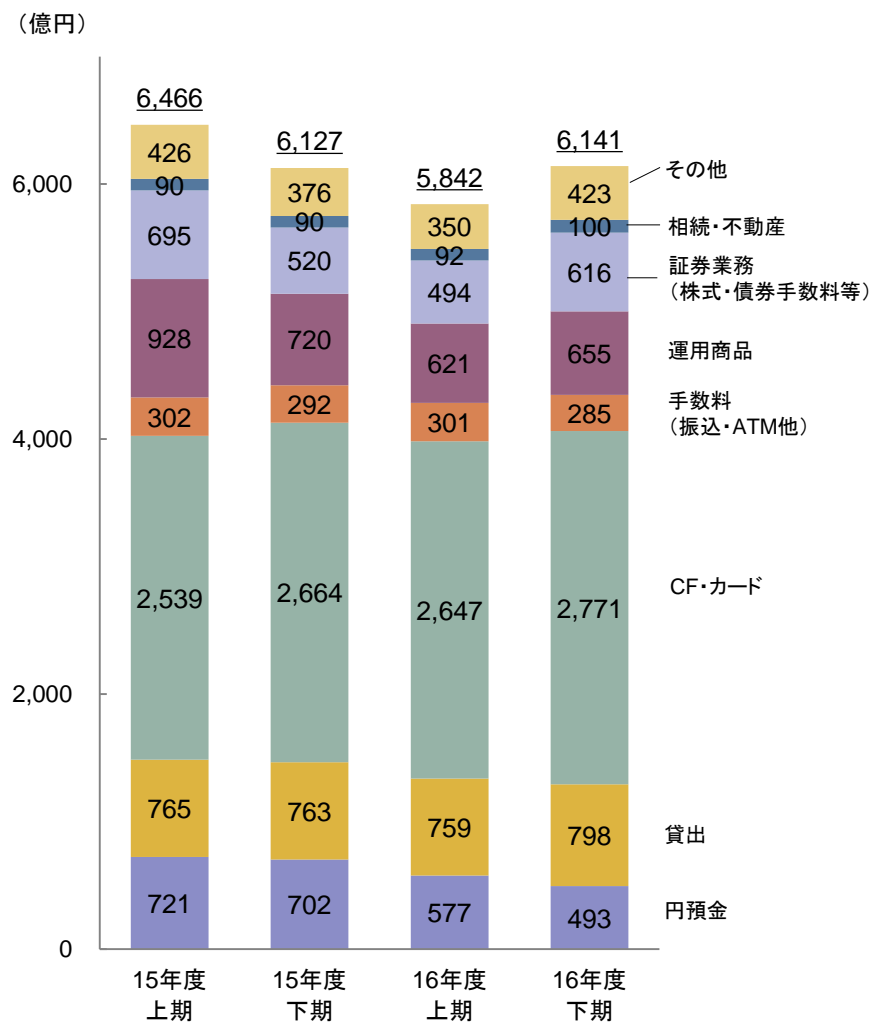
\*1 各期における決算レートで算出

\*2 本部・その他の計数を含む

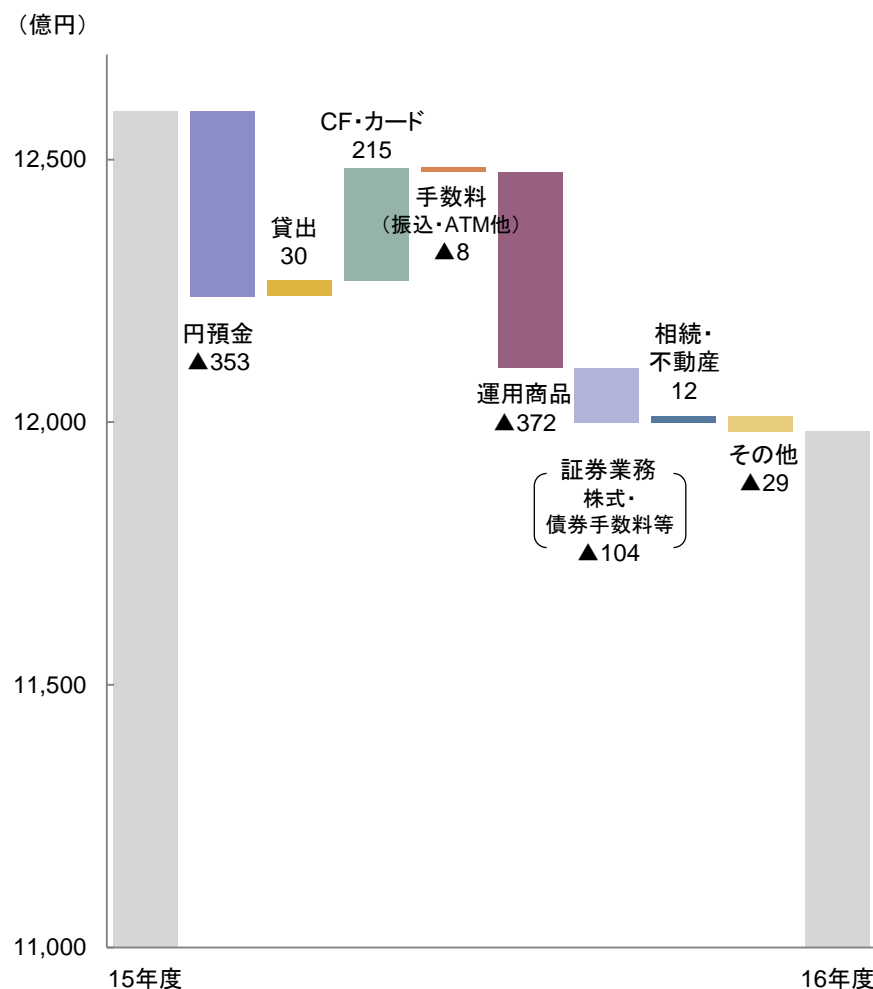
\*3 国際÷顧客部門営業純益

\*4 海外日系取引を除く

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)

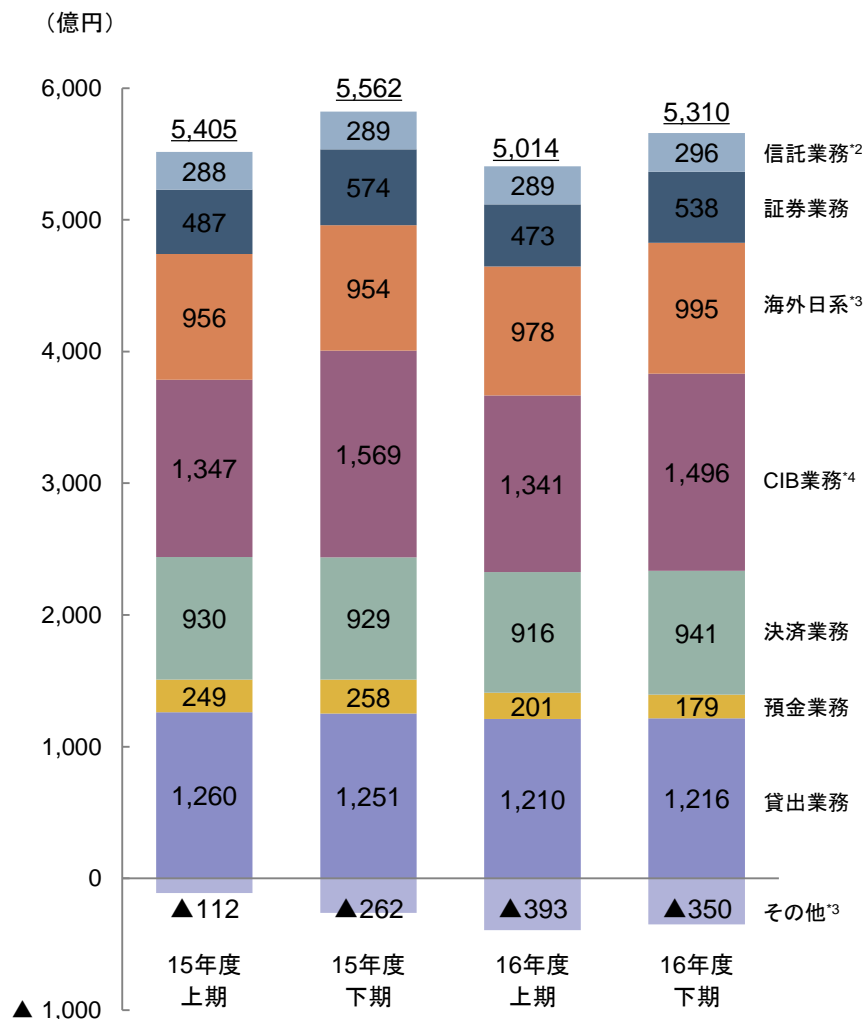


## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)

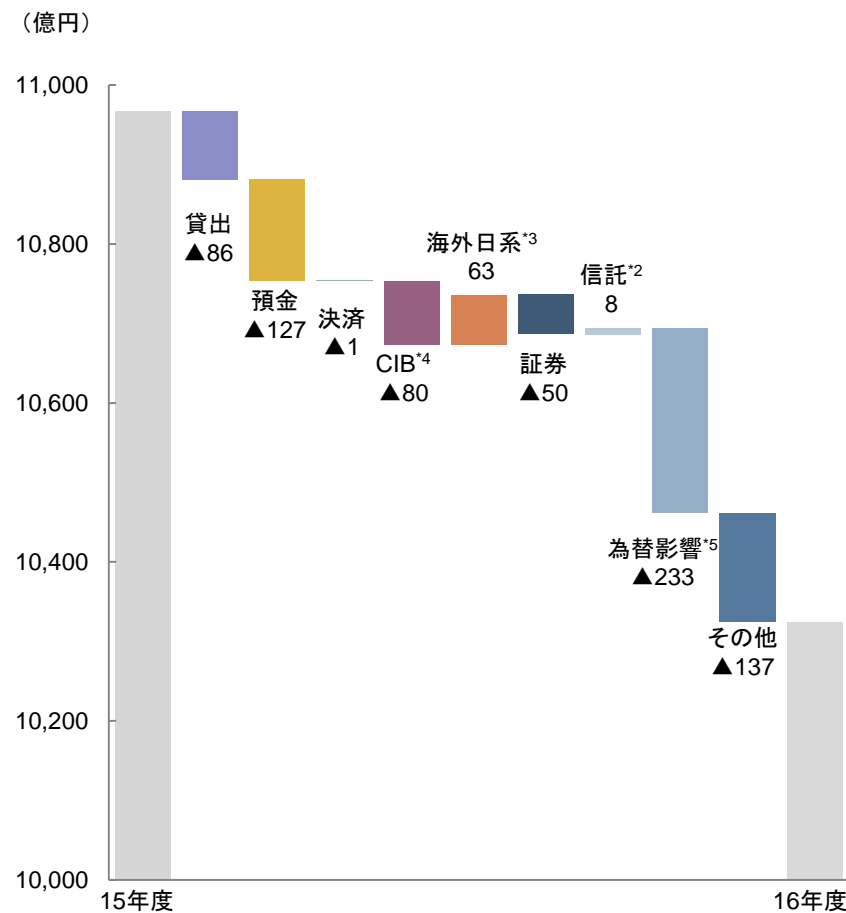


\*1 決算レートベース

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)

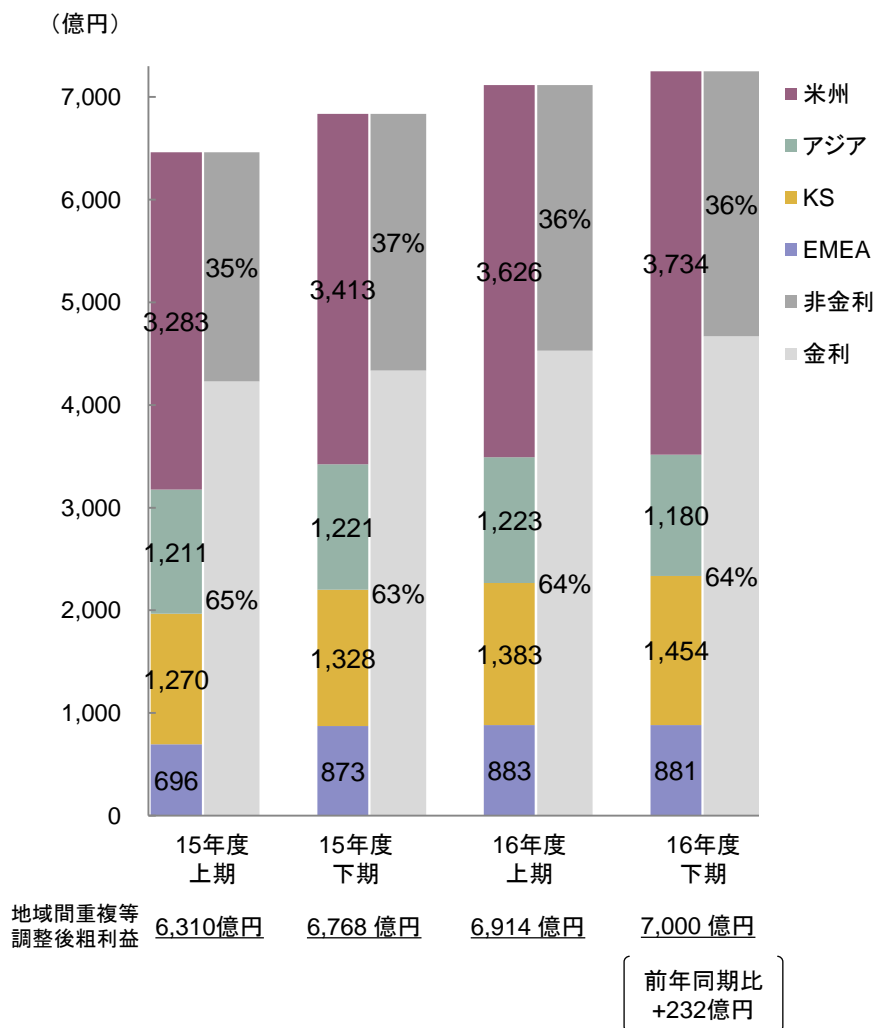


\*1 決算レートベース \*2 不動産仲介、証券代行業務等 \*3 海外日系は現地通貨ベース、決算レートとの差分は「その他」に含む  
 \*4 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等 \*5 海外日系業務に関する為替影響

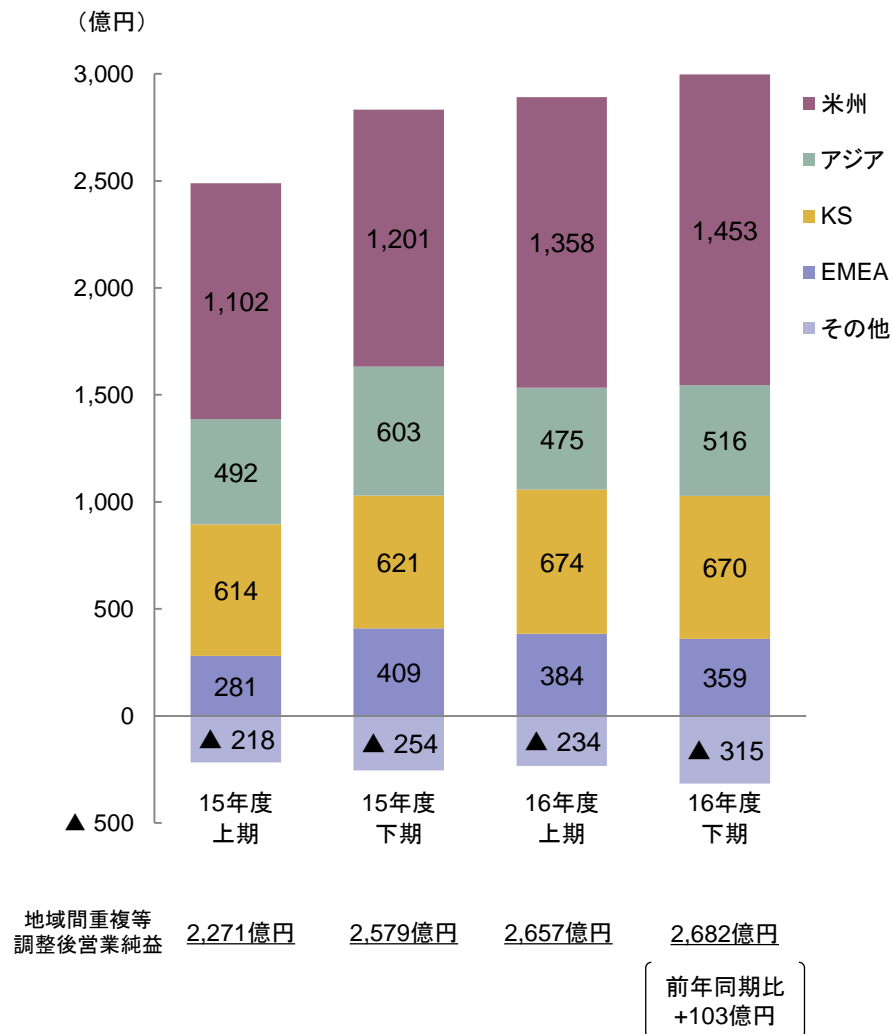
# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～粗利益・営業純益

【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

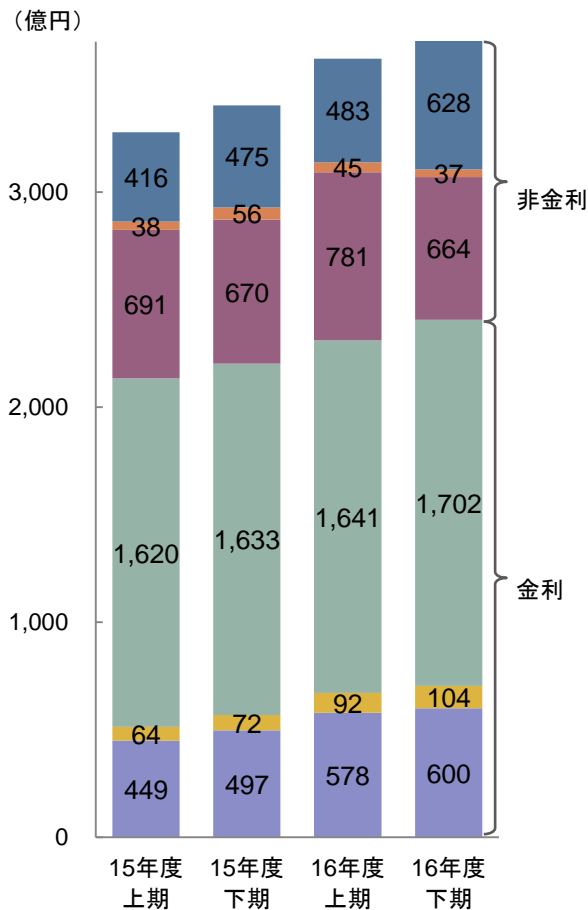


# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～地域別粗利益の構成

【連結】

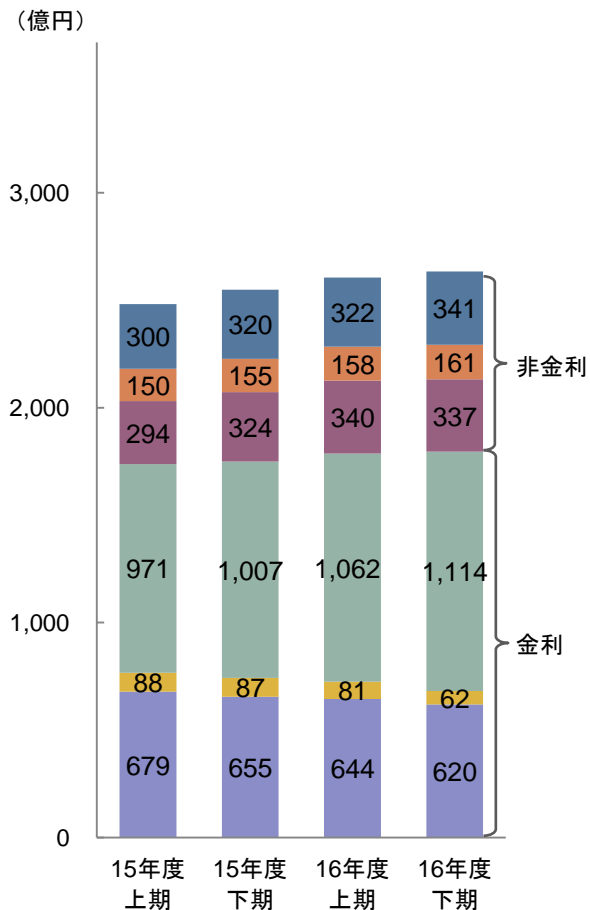
## 米州\*1(管理計数)

- 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



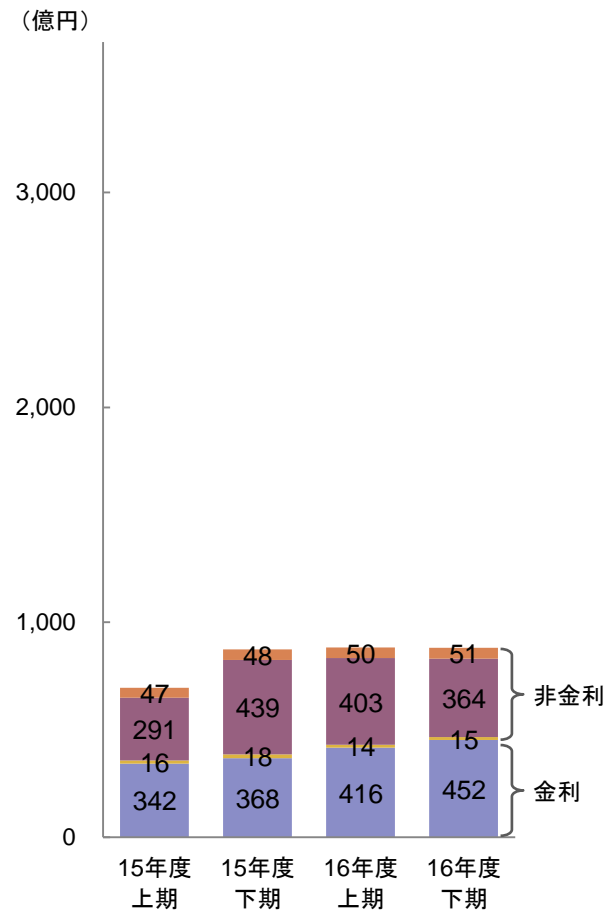
## アジア\*1(管理計数)

- 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
- 預金収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 貸出収益

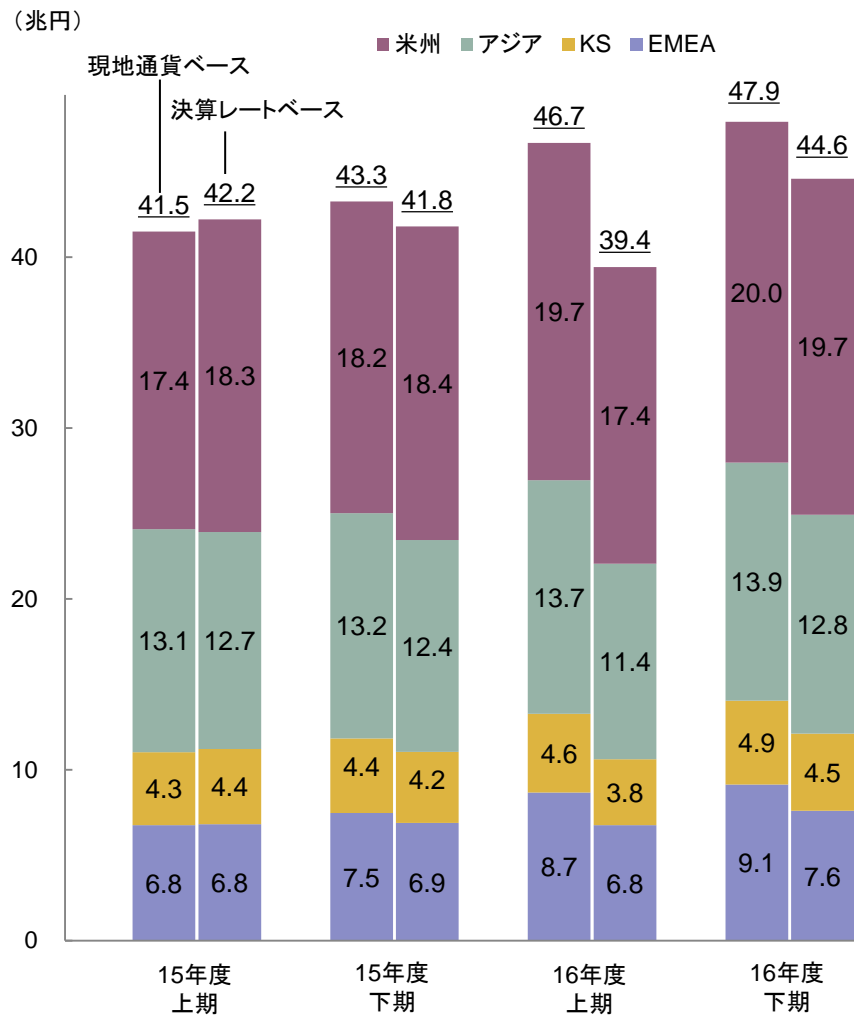


\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

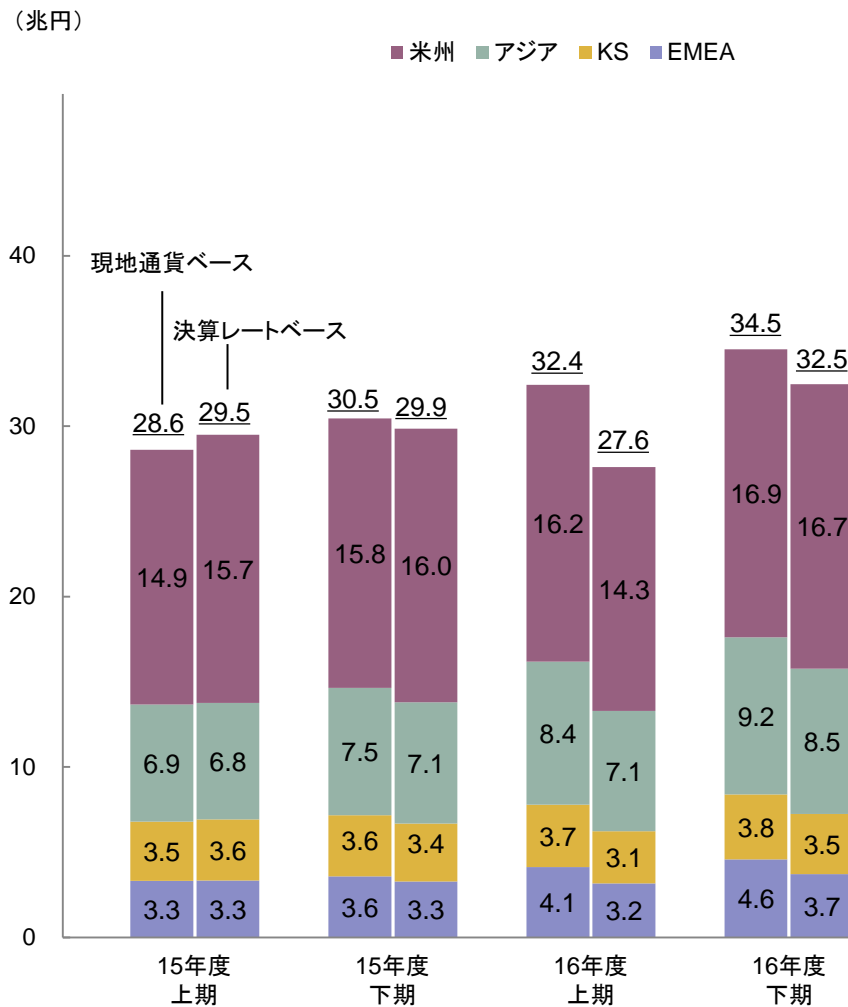
# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～地域別貸出・預金

【連結】

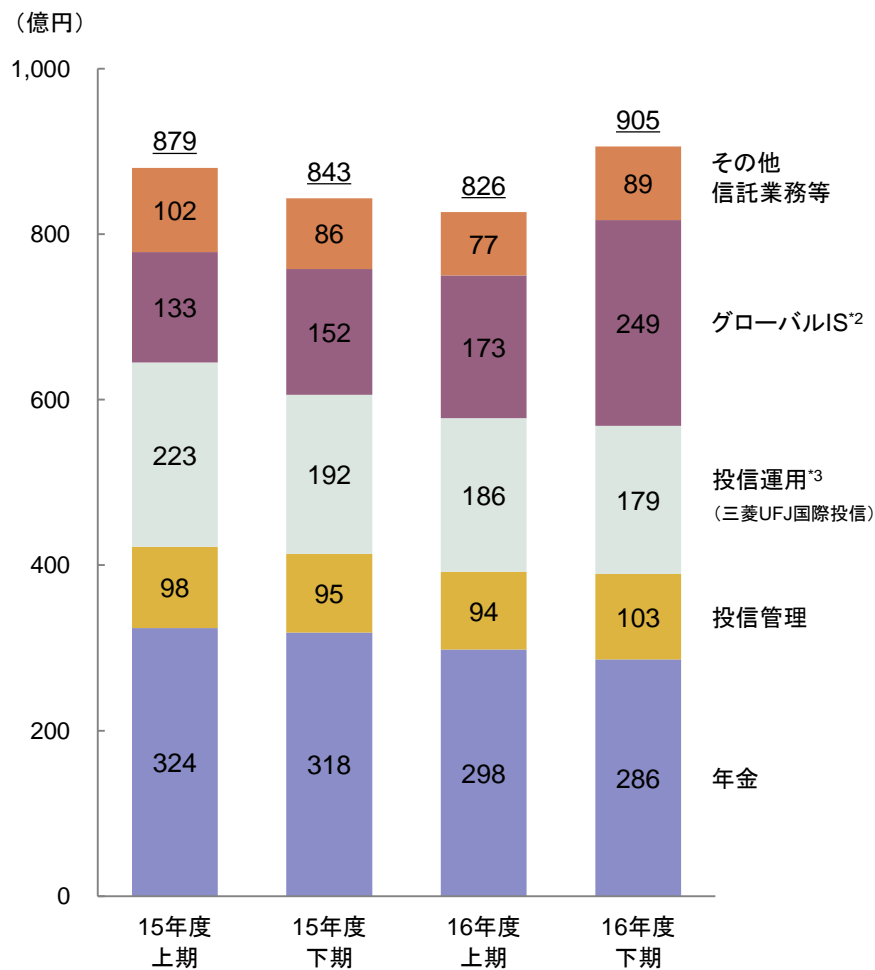
## 地域別貸出平残(管理計数)



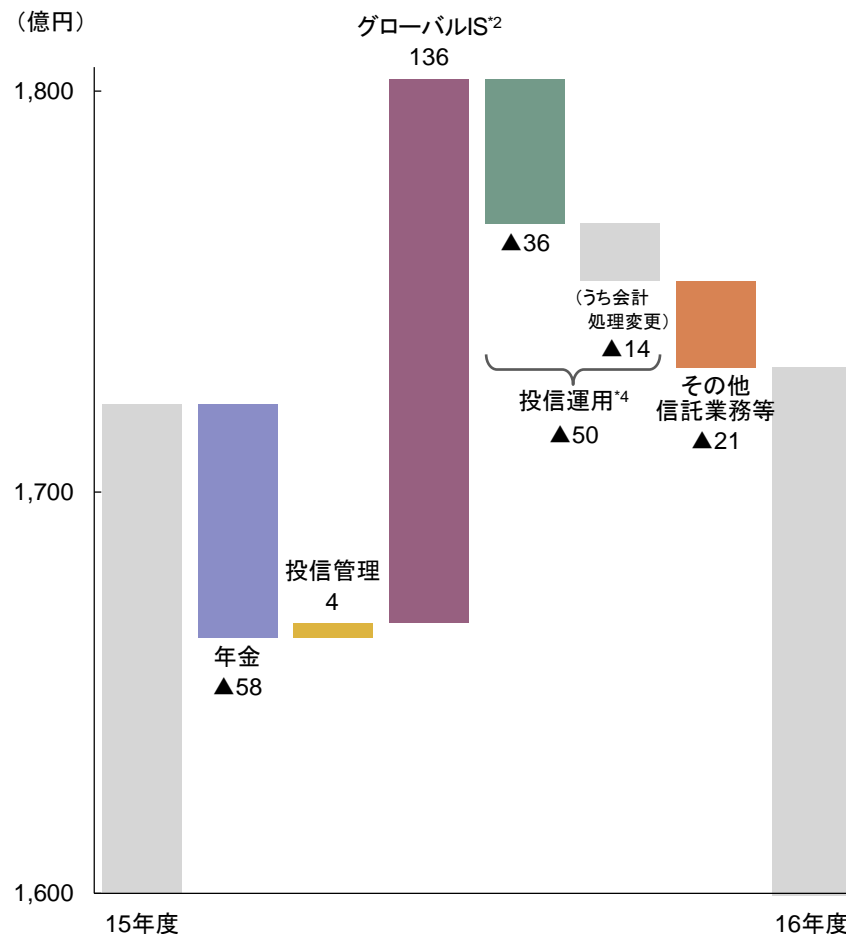
## 地域別預金平残(管理計数)



## 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度比▲36億円