

# IRプレゼンテーション

2018年3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。

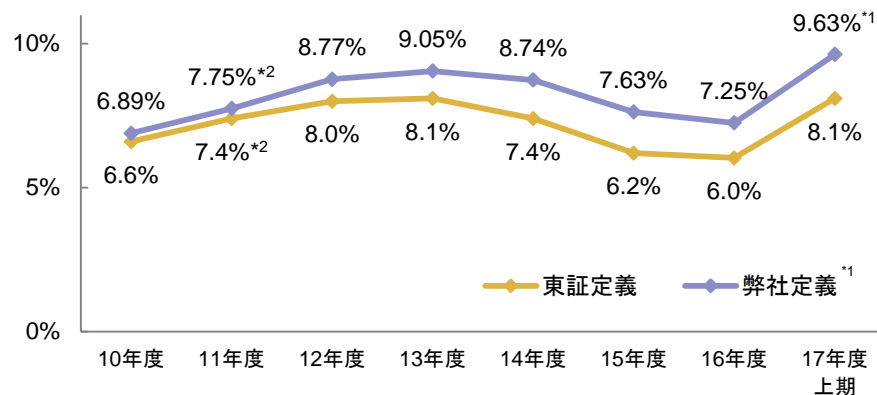
なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

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。

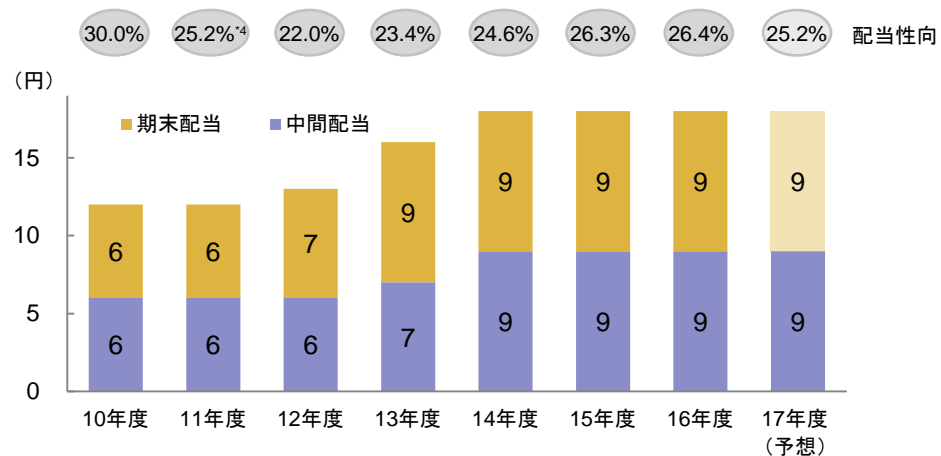
#### <本資料における計数の定義>

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)

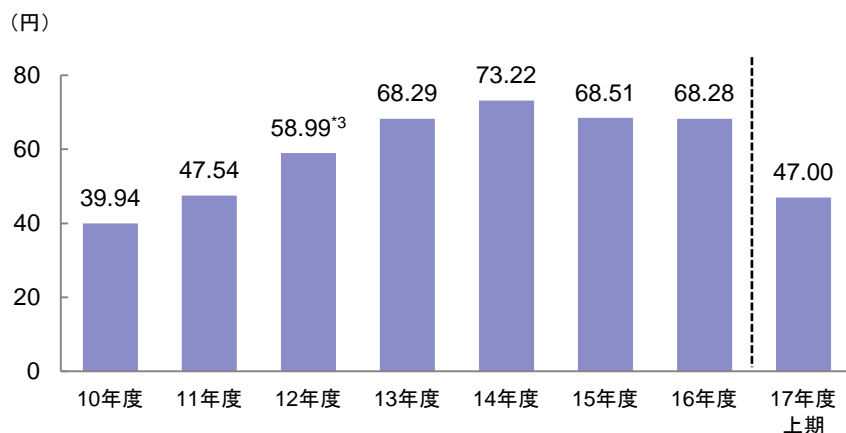
## ROE



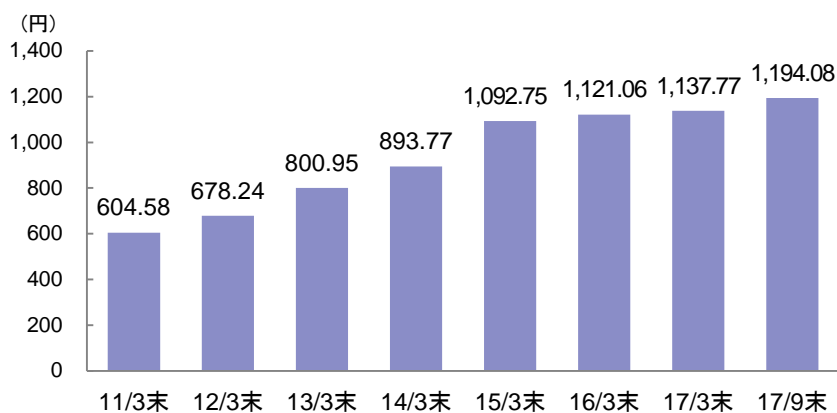
## 1株当たり配当金／配当性向



## 1株当たり当期純利益



## 1株当たり純資産



親会社株主中間純利益 × 2

<sup>\*1</sup>  $\frac{\text{〔(期首株主資本合計+期首為替換算調整勘定)+(期末株主資本合計+期末為替換算調整勘定)〕}{2} \times 100$

<sup>\*2</sup> 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)

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 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年度中間期実績	17年度目標
成長性	1株当たり利益(EPS)	73.22円	47.00円	14年度比+15%以上
	ROE	8.74%	9.63%	8%台後半
収益性	経費率	61.1%	65.1%	60%程度
	普通株式等Tier1比率(完全実施)*1	12.2%	12.3%	9.5%以上
健全性			10.0%	

※ 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

# 2017年度業績目標

- 17年度の親会社株主純利益目標は9,500億円を据え置き

(単位:億円)

【実績】

【業績目標等】

〔MUFG連結〕		16年度		17年度	17年度	
		中間期	通期	中間期	中間期	通期
1	与信関係費用総額	▲576	▲1,553	31	▲700	▲800
2	経常利益	7,948	13,607	8,640	6,700	14,400
3	親会社株主純利益	4,905	9,264	6,269	4,400	9,500

(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	4,170	6,669	3,379	3,000	5,800
5	与信関係費用総額	▲47	▲254	589	▲200	600
6	経常利益	4,102	6,322	4,118	2,800	6,200
7	当期純利益	3,230	4,814	2,942	2,000	4,200

(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	927	1,814	1,043	950	1,600
9	与信関係費用総額	17	▲225	58	▲50	0
10	経常利益	1,055	1,644	1,216	1,000	1,750
11	当期純利益	757	1,202	1,260	750	1,550

# 目次

<b>2017年度第3四半期決算の概要</b>	<b>7</b>	<b>MUFG再創造イニシアティブの進捗</b>	<b>24</b>
• 2017年度第3四半期の総括	8	• 環境認識	25
• 決算サマリー(P/L)	9	• 全体像	26
• 決算サマリー(B/S)	10	• グループベースでの顧客・事業軸運営の強化	27
• 事業本部別業績概要	11	• デジタルを活用した事業変革	30
• 貸出金・預金	12	• 生産性向上に向けたイニシアティブ	37
• 国内預貸金利回り	13	• グループ経営体制の再構築	38
• 外貨運用・外貨調達	14	• 業務量の削減効果	39
• 保有有価証券	15	<b>資本政策</b>	<b>40</b>
• 経費	16		
• アセットクオリティ	17	<b>コーポレート・ガバナンス</b>	<b>46</b>
• 自己資本	19		
• 三菱UFJ証券ホールディングス(MUSHD)の業績	20	<b>Appendix</b>	<b>51</b>
• 三菱UFJニコス(MUN)／アコム <sup>1</sup> の業績	21	• 事業本部別収益推移	52
• MUAH／Krungsri <sup>2</sup> の業績	22	• 成長戦略	59
• モルガン・スタンレーの業況と主な協働案件	23	• TLAC規制	71

# 2017年度第3四半期決算の概要

## ● 親会社株主四半期純利益は8,634億円 (前年同期比+764億円)

- 通期目標9,500億円に対する進捗率は90.8%
- 業務純益は前年同期比で減少するも、与信関係費用総額の減少や、株式等関係損益、持分法投資損益、特別損益の増加を主因として、純利益は前年同期比で増加

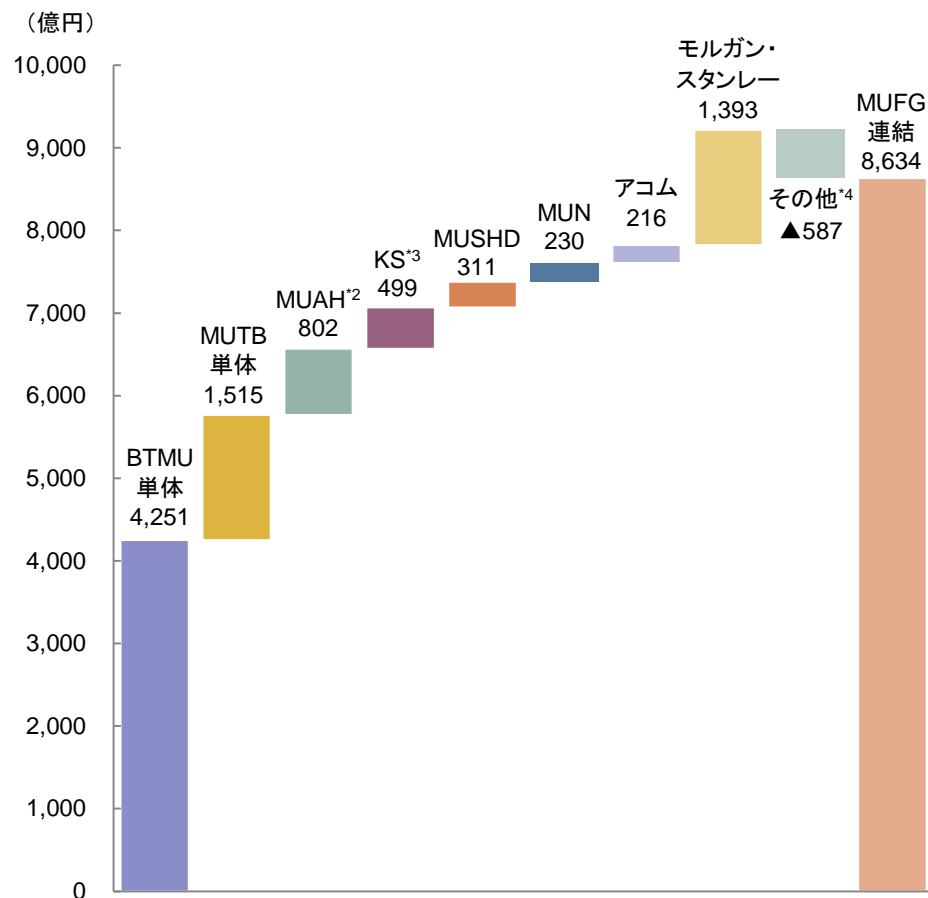
## ● 主な取り組み

- 「MUFG再創造イニシアティブ」を公表
- グループの機能別再編、子会社の商号変更を決定
- 三菱UFJニコスを完全子会社化
- Japan Digital Designを設立
- CIMB株式を売却
- バンクダナモンへの戦略出資

## ● 株主還元・その他

- 17年度の1株当たり中間配当は9円、年間配当予想は18円
- 約2,000億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1,550億円(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 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・債券利息等の資金利益の減少に加え、債券関係損益が減少するも、海外預貸金収益やソリューション業務収益の伸長に、為替影響も加わり、業務粗利益は略横這い
- 営業費は海外の経費増加に、為替影響も加わり増加
- 業務純益は1,035億円減少の9,571億円

## ● 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等により株式等売却損益が増加

## ● 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、764億円増益の8,634億円

(単位:億円)		16年度1-3Q	17年度1-3Q	前年同期比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	29,279	29,284	4
2	資金利益	14,702	14,337	▲365
3	信託報酬+役員取引等利益	10,078	10,612	533
4	特定取引利益+その他業務利益	4,498	4,335	▲162
5	うち国債等債券関係損益	1,276	535	▲741
6	営業費(▲)	18,673	19,713	1,040
7	減価償却費	2,288	2,401	113
8	連結業務純益	10,606	9,571	▲1,035
9	与信関係費用総額*1	▲509	▲341	167
10	株式等関係損益	961	1,349	387
11	株式等売却損益	981	1,362	381
12	株式等償却	▲19	▲12	6
13	持分法による投資損益	1,711	2,022	310
14	その他の臨時損益	▲648	▲541	107
15	経常利益	12,122	12,060	▲61
16	特別損益	▲595	47	643
17	法人税等合計	▲2,796	▲2,679	117
18	親会社株主四半期純利益	7,869	8,634	764
19	1株当たり利益(円)	57.80	64.86	7.06

\*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)

- 海外貸出の増加に、為替影響もあり  
17年3月末比増加

- 有価証券

- 国債は減少も、外国債券等が増加

- 預金

- 個人預金および海外預金の増加を主因に増加

- その他有価証券評価益

- 国内株式の評価益改善を主因に増加

(単位:億円)	17年3月末	17年12月末	増減
1 資産の部合計	3,032,974	3,125,157	92,183
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,092,094	1,102,078	9,983
3 貸出金(銀行勘定)	1,090,052	1,099,146	9,094
4 (貸倒引当金)	▲9,573	▲8,487	1,086
5 うち住宅ローン <sup>*1</sup>	157,202	154,547	▲2,655
6 うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	442,974	442,721	▲252
7 うち海外貸出 <sup>*3</sup>	434,186	451,017	16,830
8 有価証券(銀行勘定)	594,388	603,168	8,779
9 うち国内株式	59,809	67,829	8,019
10 うち国債	251,115	226,750	▲24,365
11 うち外国債券	191,298	210,152	18,854
12 負債の部合計	2,866,390	2,949,138	82,747
13 預金	1,707,302	1,747,598	40,296
14 うち個人預金(国内店) <sup>*4</sup>	730,933	760,379	29,446
15 うち法人預金その他 <sup>*4</sup>	610,503	600,431	▲10,072
16 うち海外支店 <sup>*4</sup>	206,965	222,834	15,868
17 純資産の部合計	166,583	176,019	9,435
18 その他有価証券評価損益	31,390	40,807	9,416

\*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)

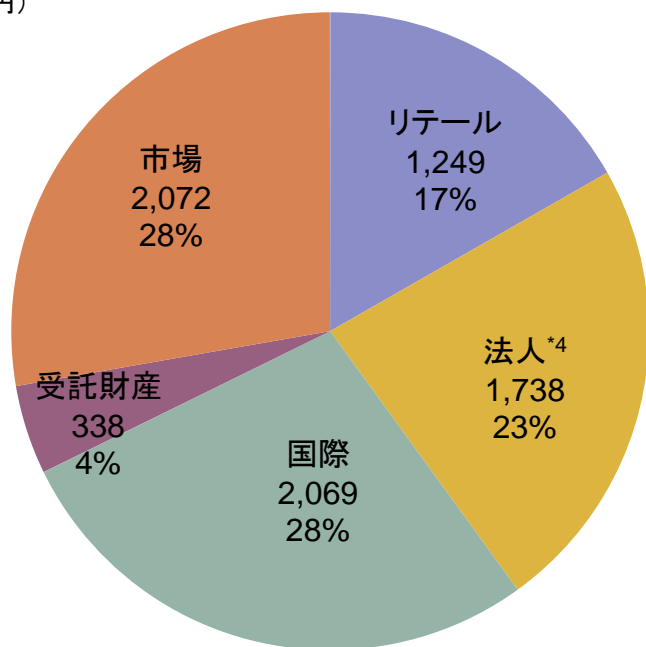
\*4 2行合算

## 事業本部別営業純益\*1(管理計数)

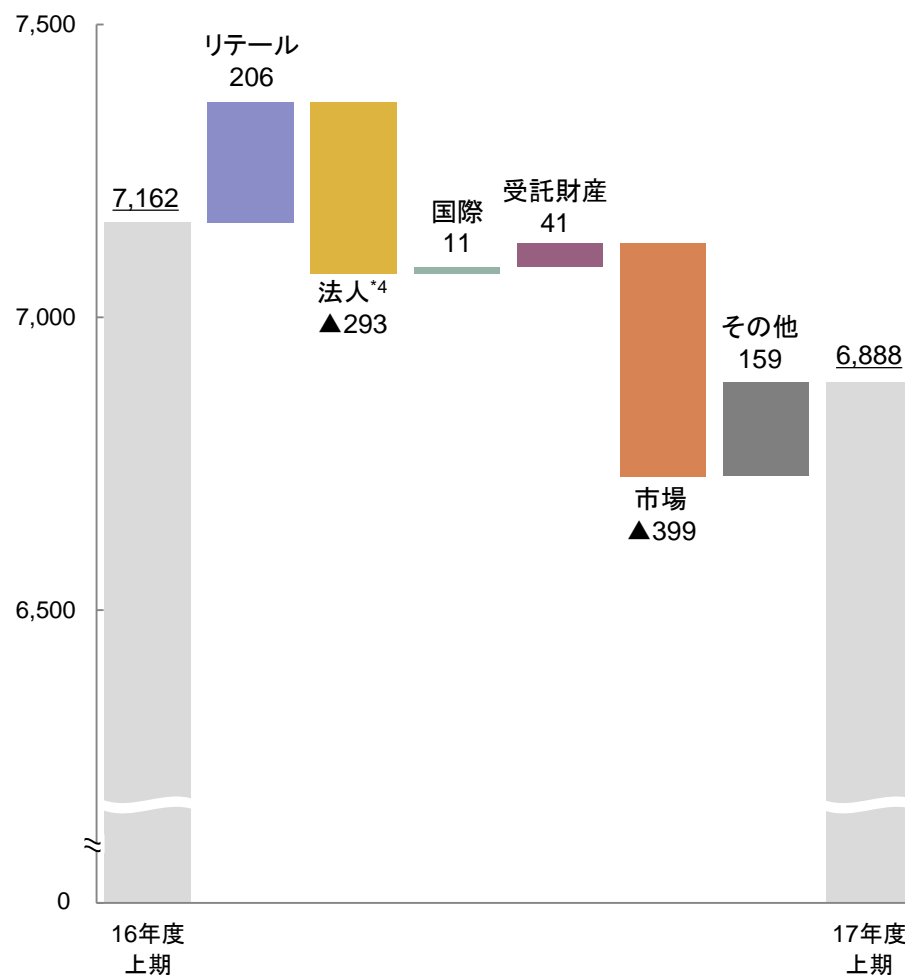
**17年度中間期 6,888億円\*2**

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*3 38%

(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

## ● 貸出金残高110.2兆円\*1 (17年3月末比+0.9兆円)

<主な増減要因>

- 住宅ローン ▲0.2兆円
- 国内法人貸出\*2 ▲0.0兆円  
(除く為替影響) (▲0.1兆円)
- 政府等向け貸出 ▲0.5兆円
- 海外貸出\*3 +1.6兆円  
(除く為替影響) (+0.7兆円)

\*1 銀行勘定+信託勘定

\*2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む

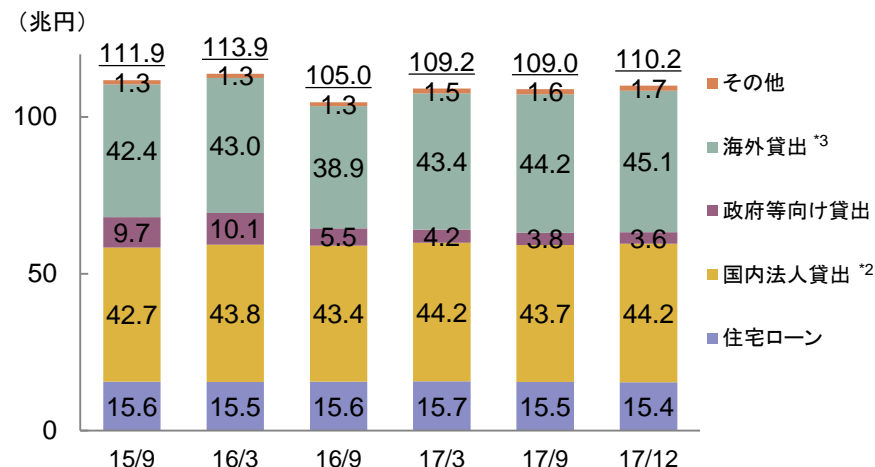
\*3 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

## ● 預金残高174.7兆円 (17年3月末比+4.0兆円)

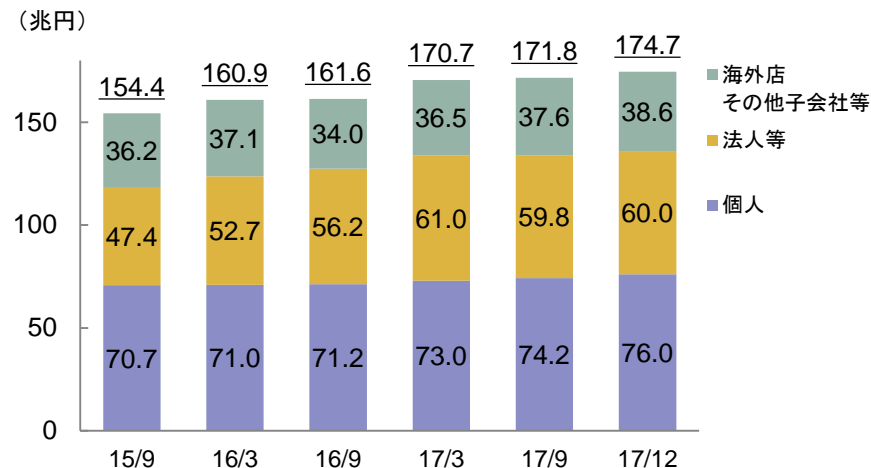
<主な増減要因>

- 個人預金 +2.9兆円
- 法人等預金 ▲1.0兆円
- 海外店その他 +2.0兆円  
(除く為替影響) (+1.2兆円)

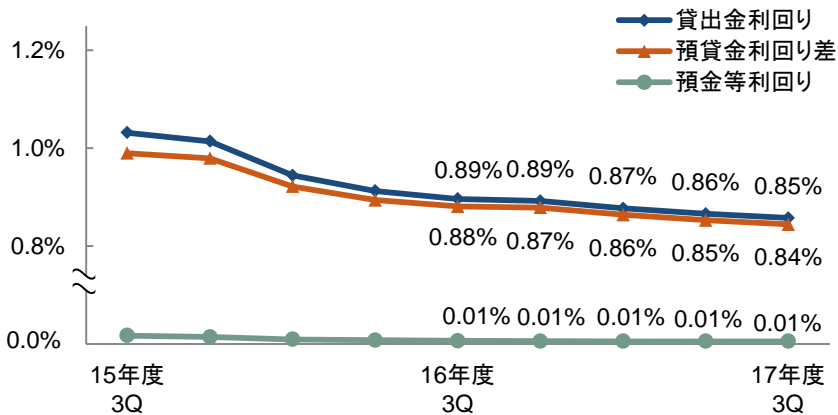
### 貸出金(末残)\*1



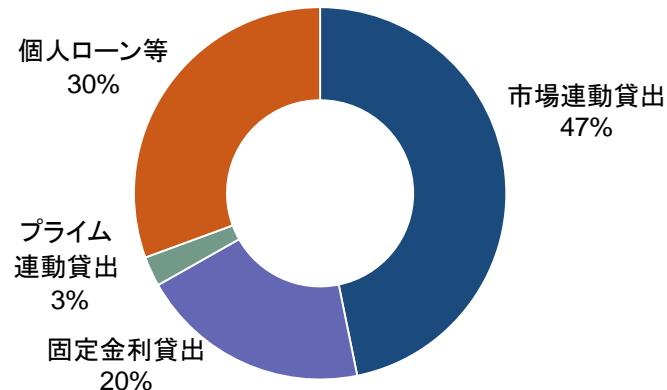
### 預金(末残)



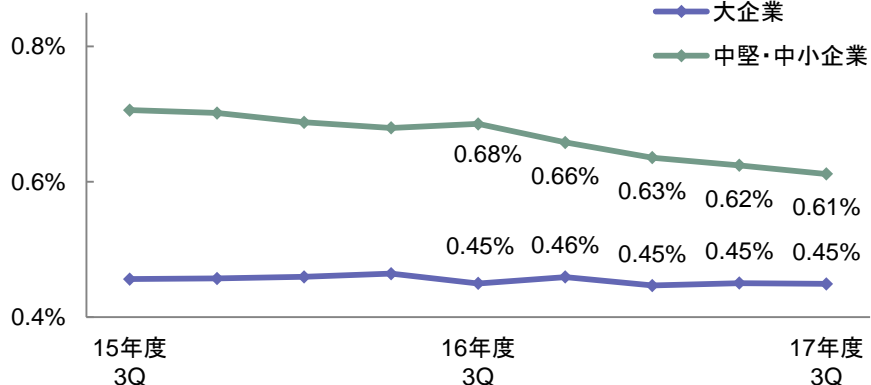
## 国内預貸金利回りの推移\*1



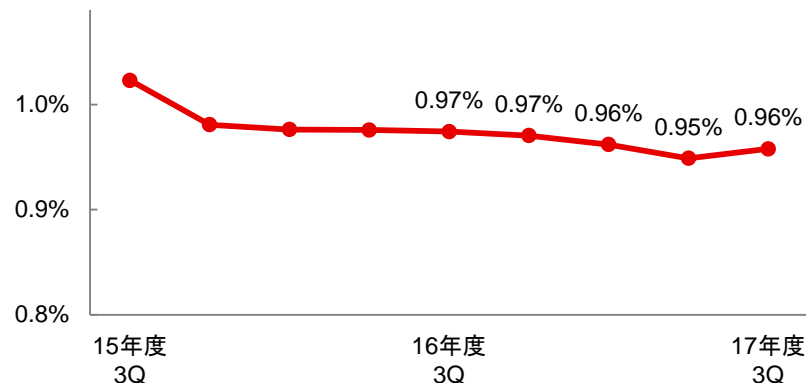
## 国内円貨貸出内訳\*1・2 (17年12月末)



## 国内法人貸出利ざや\*1



## (ご参考) 海外貸出利ざや(除くMUAH、KS)

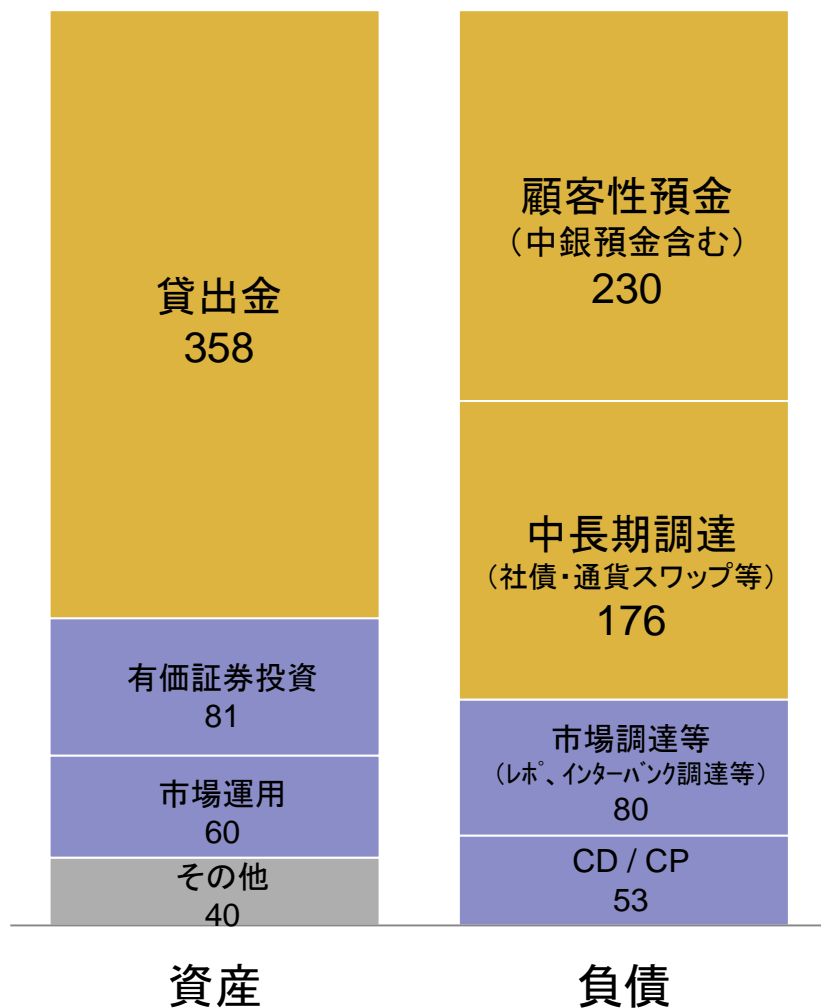


\*1 数値は管理計数、政府等向け貸出を除く

\*2 国内外貸出等を除く

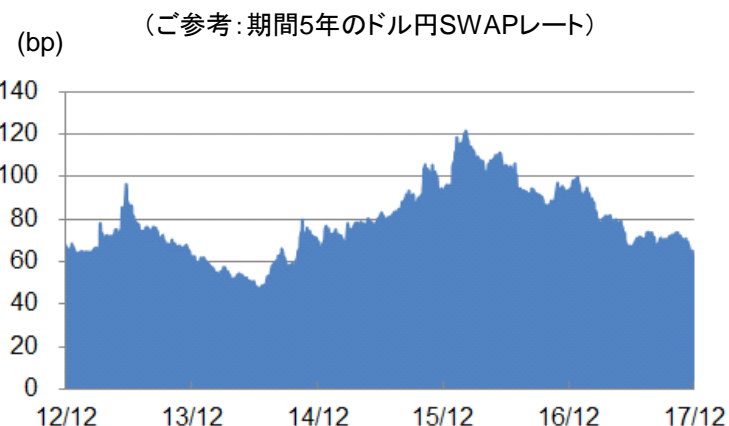
## 外貨資産と負債の状況（商銀内部管理ベース 除くMUAH、KS）

17年12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 P. 72 – 73）
  - 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行



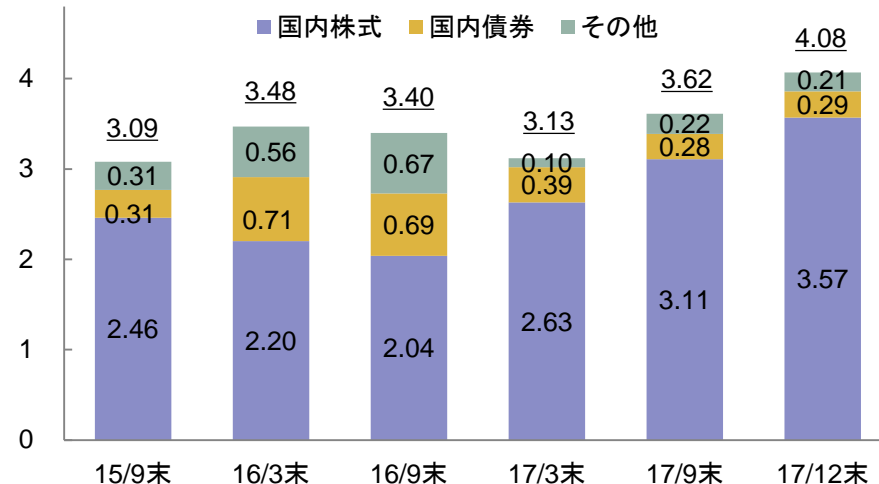
- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

## その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)	17/12末残高		評価損益	
		17/3末比	17/12末	17/3末比
1 合計	564,874	16,743	40,807	9,416
2 国内株式	59,484	7,837	35,729	9,377
3 国内債券	259,166	▲17,721	2,967	▲1,023
4 国債	215,741	▲24,364	2,517	▲992
5 その他	246,223	26,627	2,110	1,063
6 外国株式	3,547	1,719	533	35
7 外国債券	198,452	19,279	▲199	▲114
8 その他	44,223	5,627	1,776	1,142

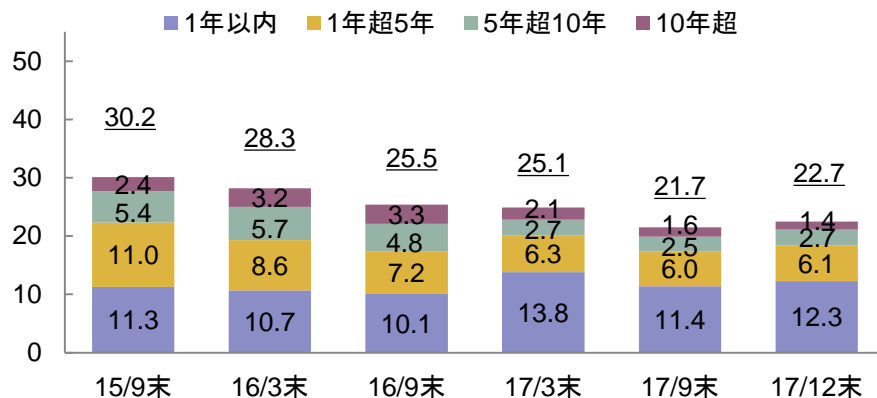
## その他有価証券評価損益の推移

(兆円)



## 国債の残存期間別残高(2行合算)\*1

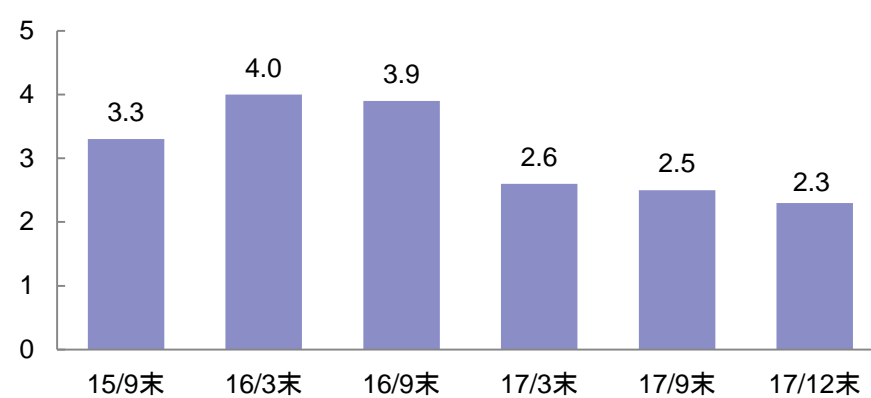
(兆円)



\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

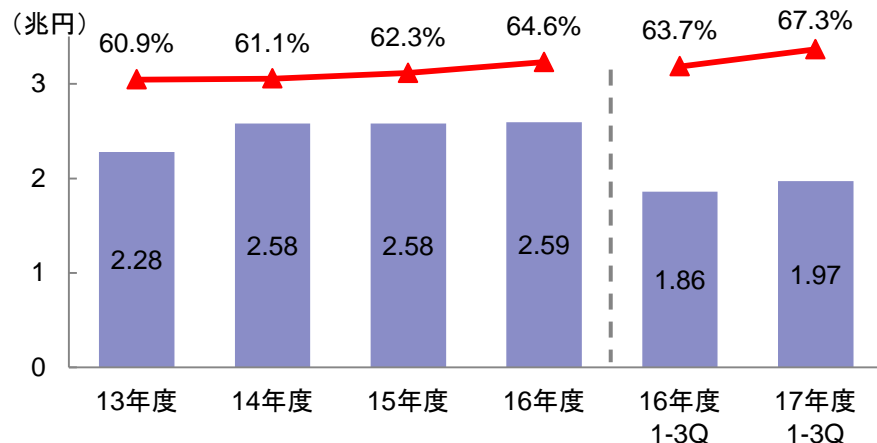
## 国債デュレーション(2行合算)\*2

(年)



\*2 その他有価証券

## 営業費・経費率\*1実績

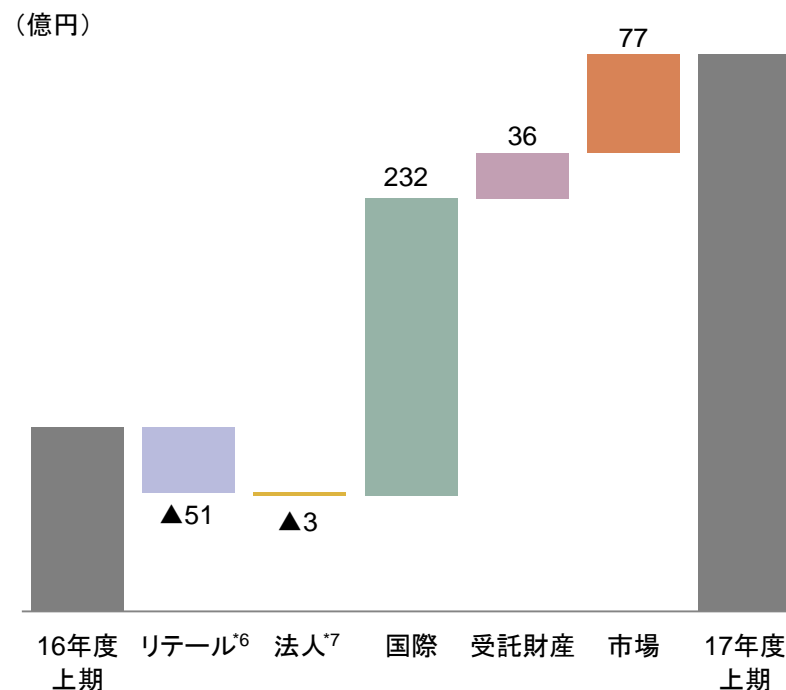


## 主要グループ会社の経費実績

	(億円)	17年度 1-3Q実績		経費率
		17年度 1-3Q実績	前同比	
2行合算	(億円)	10,037	▲73	63.2%
MUAH(米国基準)*2	(百万米ドル)	2,419	143	70.3%
KS(タイ基準)*3	(百万タイバーツ)	48,210	5,130	48.0%
MUSHD連結	(億円)	2,264	▲40	82.7%
MUN*4	(億円)	1,901	23	89.7%
アコム*4	(億円)	679	20	36.3%

\*1 経費率＝営業費／業務粗利益(信託勘定償却前) \*2 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 \*3 17年度通期  
 \*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： 人件費、物件費の抑制
- 国際： 業容拡大および海外規制対応コストの増加
- 受託財産： ファンド管理会社の買収影響
- 市場： 規制対応にかかるシステムコスト増加

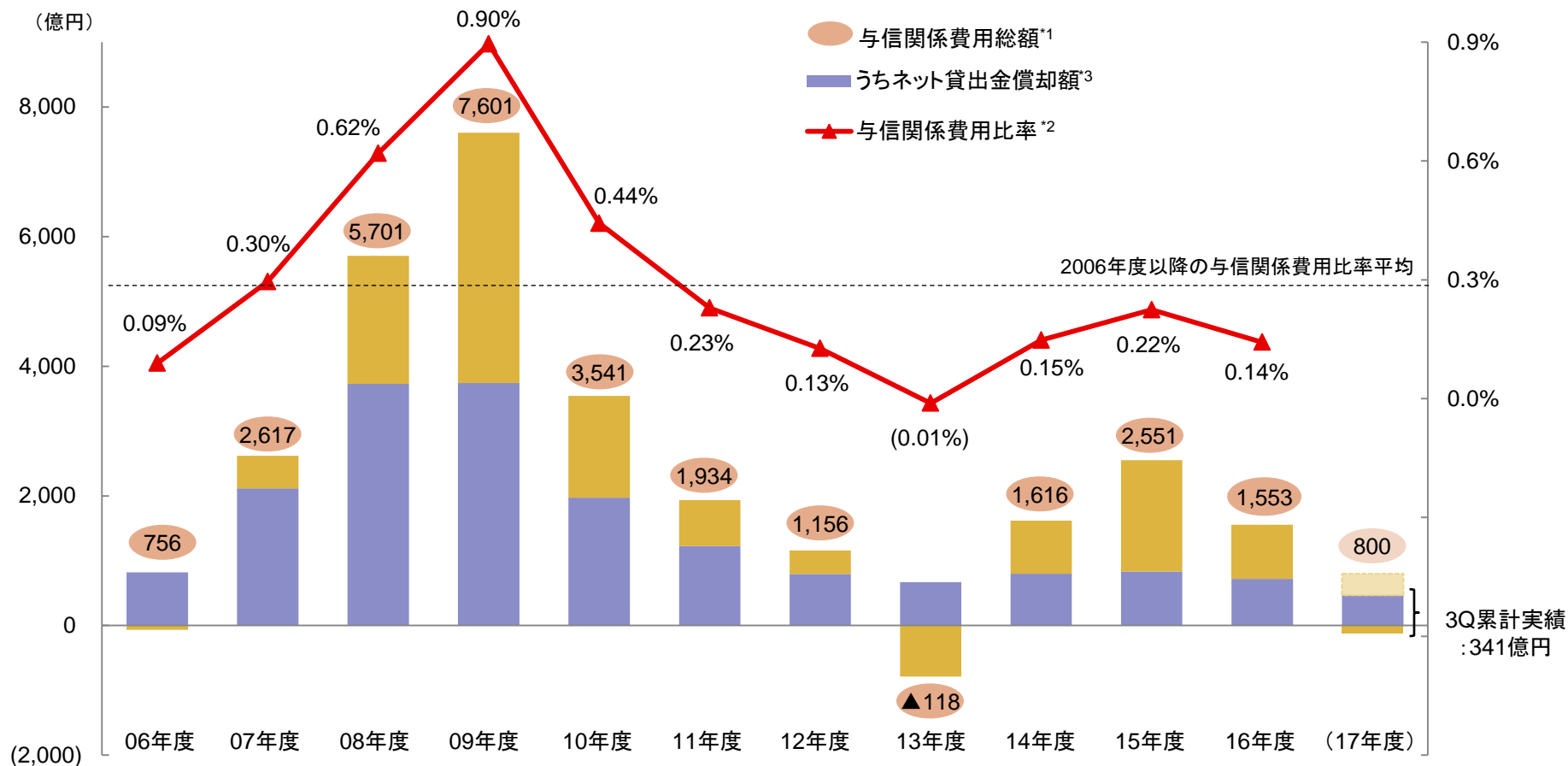


# アセットクオリティ ～与信関係費用総額

【連結】

- 17年度第3四半期累計の与信関係費用総額は341億円。前年度比167億円減少
- 与信関係費用総額の17年度通期計画は800億円

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)

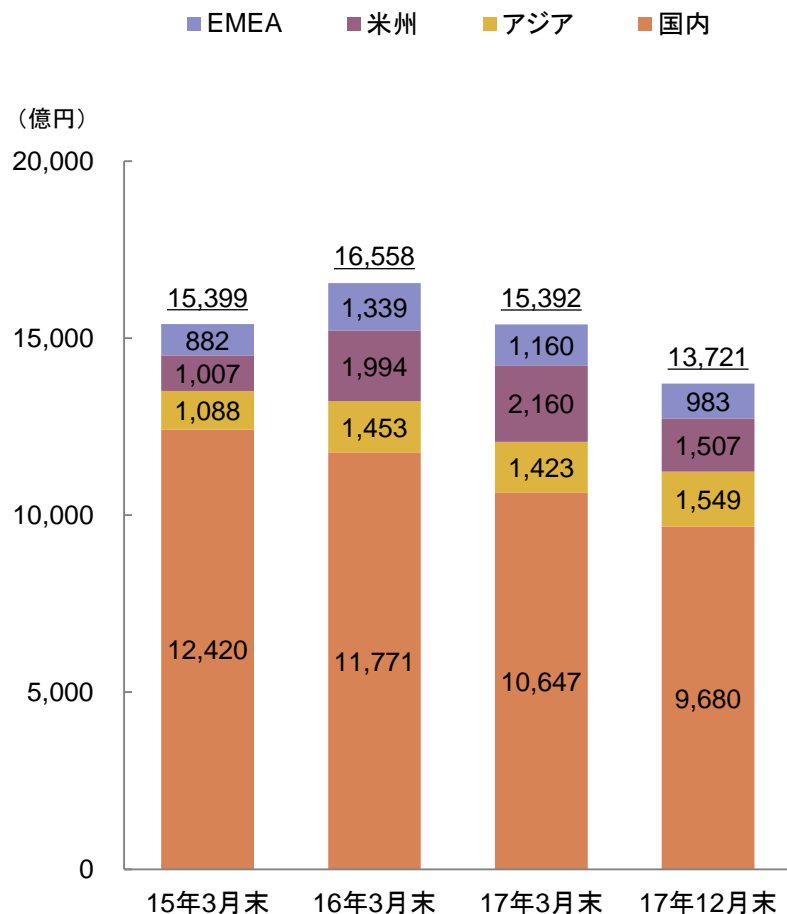
\*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高

\*3 ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益

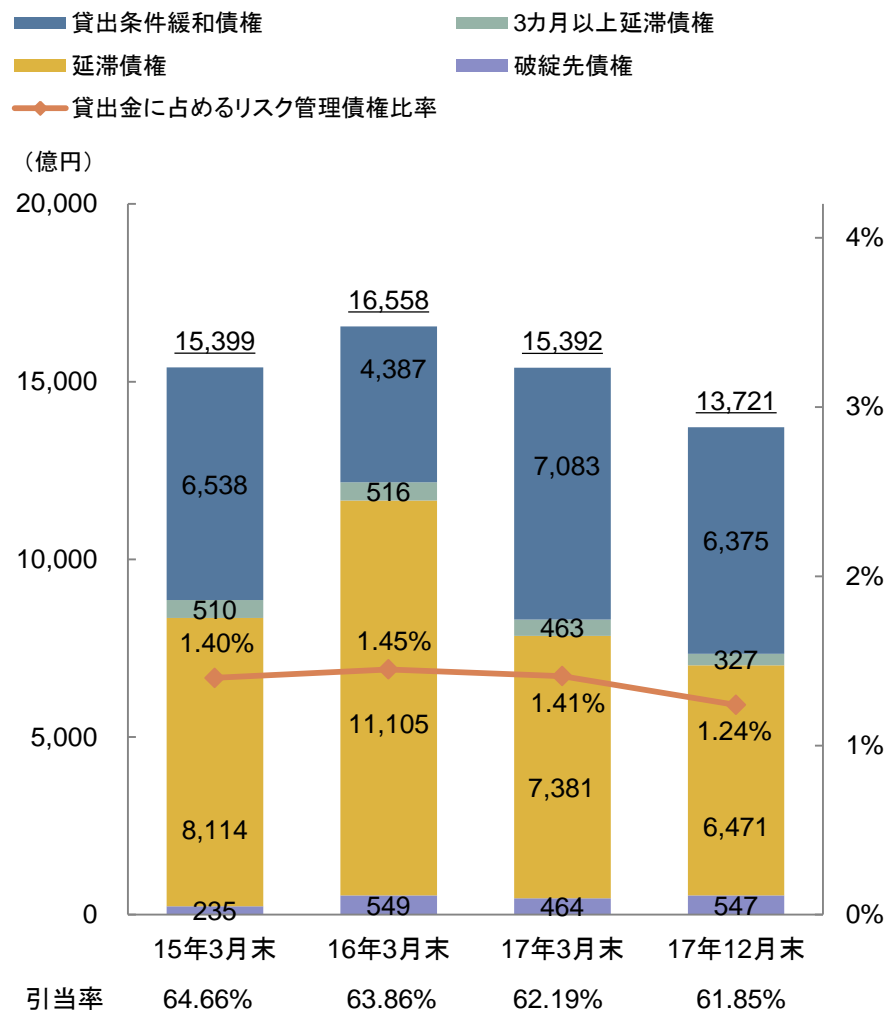
# アセットクオリティ ～不良債権\*1

【連結】

## リスク管理債権残高(地域別\*2)



## リスク管理債権残高(比率\*3・引当率\*4)



\*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 : 12.5%
- 同上(有価証券含み益除き) : 9.9%

## ● リスクアセット(17年3月末比) +2.5兆円)

- 信用リスク : ▲6.4兆円
- マーケットリスク : +1.1兆円
- オペレーショナルリスク : +0.4兆円
- フロア調整 : +7.3兆円

## ● レバレッジ比率

- 段階実施ベース : 5.00%

(単位:億円)		17年3月末	17年12月末	17年3月末比
1	普通株式等Tier1比率	11.76%	12.33%	0.56ppt
2	Tier1比率	13.36%	14.15%	0.78ppt
3	総自己資本比率	15.85%	16.79%	0.94ppt
4	普通株式等Tier1資本	134,138	143,671	9,532
5	うち利益剰余金	92,785	99,021	6,235
6	うちその他の包括利益累計額	23,691	27,813	4,122
7	うち調整項目の額(のれん等)	▲13,632	▲13,472	160
8	その他Tier1資本	18,186	21,181	2,995
9	うち優先出資証券・劣後債務	16,502	19,721	3,219
10	うち為替換算調整勘定	1,116	1,010	▲106
11	Tier1資本	152,324	164,853	12,528
12	Tier2資本	28,436	30,854	2,417
13	うち劣後債務	21,326	23,405	2,079
14	うちその他有価証券含み益	2,778	3,550	771
15	総自己資本(Tier1+Tier2)	180,761	195,707	14,945
16	リスクアセット	1,139,863	1,164,954	25,090
17	信用リスク	969,063	904,288	▲64,774
18	マーケットリスク	21,357	32,924	11,567
19	オペレーショナルリスク	67,345	72,321	4,975
20	フロア調整	82,097	155,419	73,322

\*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

- 国内拠点は堅調な株式市況を背景に、リテール関連収益やトレーディング損益が伸長したほか、海外拠点も好調維持
- 前年度3Qより連結除外となったMUFGセキュリティーズアメリカを単純合算した実質ベースでは増収増益を達成

## MUSHDの業績

(単位:億円)	16年度	17年度	前年同期比	【ご参考 <sup>2</sup> 】	
	1-3Q	1-3Q		17年度1-3Q前年同期比	
1 純営業収益 <sup>1</sup>	2,680	2,736	55	3,244	424
2 受入手数料	1,242	1,187	▲55		
3 委託手数料	290	319	29		
4 引受け・売出し手数料	286	191	▲94		
5 募集・売出し取扱手数料	236	259	23		
6 その他の受入手数料	429	416	▲13		
7 トレーディング損益	1,229	1,248	19		
8 株券等	7	356	349		
9 債券等・その他	1,221	891	▲329		
10 販売費・一般管理費	2,305	2,264	▲40	2,644	241
11 取引関係費	684	686	1		
12 営業利益	374	471	96		
13 営業外損益	291	133	▲157		
14 持分法による投資利益	235	104	▲130		
15 経常利益	665	605	▲60	733	25
16 親会社株主に帰属する純利益	361	311	▲49	389	3

\*1 営業収益から金融費用を控除

\*2 16年度下期から連結除外となった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1-3Q	17年度1-3Q	前年同期比
1 純営業収益 <sup>1</sup>	2,030	2,165	134
2 販売費・一般管理費	1,741	1,836	95
3 営業利益	289	329	39
4 経常利益	299	340	40
5 親会社株主に帰属する純利益	188	226	37

## 国内証券会社の17年度1-3Q純営業収益 (単位:億円)

順位	証券会社名	金額
1	野村證券	4,597
2	MUMSS <sup>3</sup> (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム	2,948 <sup>4</sup>
3	SMBC日興証券	2,533
4	大和証券	2,421
5	みずほ証券	1,940

(出所:各社資料)

# 三菱UFJニコス(MUN)／アコムの業績

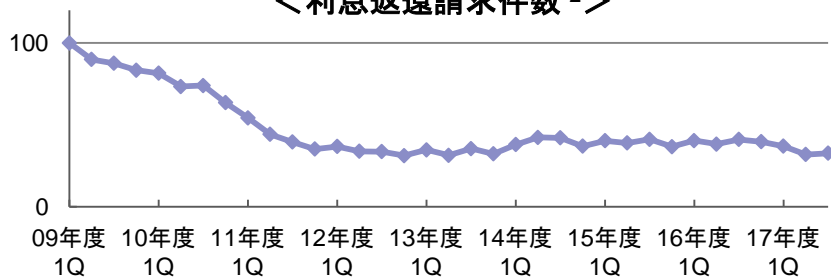
- MUN: カードショッピング取扱高の増加等を主因に前同比増収。繰延税金資産の積み増しもあり最終増益
- アコム: ローン・クレジットカード事業、信用保証事業ともに業容を拡大し、前年同期比で増収・増益を達成

## MUNの業績

(単位: 億円)	16年度1-3Q	17年度1-3Q	前年同期比
1 営業収益	2,039	2,145	106
2 カードショッピング	1,407	1,487	80
3 カードキャッシング	187	170	▲17
4 ファイナンス収益	40	33	▲7
5 営業費用	2,007	2,101	94
6 一般経費等	1,906	1,928	21
7 貸倒関連費用	101	173	72
8 利息返還費用	-	-	-
9 営業利益	31	43	12
10 経常利益	34	45	11
11 親会社株主に帰属する純利益	38	264	225
12 利息返還金 <sup>*1</sup>	141	124	▲17

\*1 元本相殺金を含む

＜利息返還請求件数<sup>\*2</sup>＞



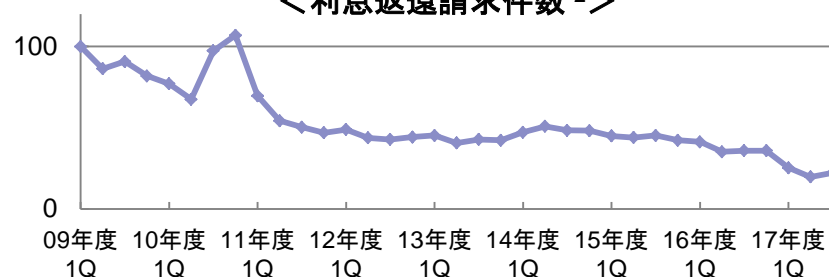
\*2 09年4-6月の利息返還請求件数=100

## アコムの業績

(単位: 億円)	16年度1-3Q	17年度1-3Q	前年同期比
1 営業収益	1,825	1,959	134
2 営業費用	1,393	1,352	▲40
3 一般経費	658	679	20
4 貸倒関連費用	488	580	92
5 利息返還費用	144	-	▲144
6 営業利益	431	606	174
7 親会社株主に帰属する純利益	396	540	143
8 利息返還金 <sup>*1</sup>	522	471	▲51
	17/3末	17/12末	17/3末比増減
9 信用保証残高	11,297	11,852	554
10 消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,775	7,890	115
11 貸出シェア <sup>*3</sup>	32.8%	32.7%	-

\*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)  
17年度1-3Qは17/9末時点  
(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 1-3Q	17年度	
		1-3Q	前年同期比
1 金利収益	2,251	2,405	154
2 金利収入	2,749	3,093	344
3 金利費用	498	688	190
4 非金利収益	1,609	1,492	▲117
5 トレーディング	93	▲10	▲103
6 投資銀行収益等	253	288	35
7 コミッション*3	692	639	▲53
8 粗利益	3,860	3,897	37
9 営業費用*4	2,826	2,945	119
10 営業利益	1,034	952	▲82
11 与信費用	196	▲34	▲230
12 親会社株主に帰属する純利益	656	756	100
13 純金利収益率	2.19%	2.36%	0.17ppt

### <BS>

(単位:百万米ドル)	16/12末	17/9末	16/12末比
			増減
14 貸出金	77,551	78,829	1,278
15 預金	86,947	85,349	▲1,598
16 純資産	17,386	18,579	1,193
17 総資産	148,144	154,852	6,708
18 不良債権比率	0.89%	0.59%	▲0.30ppt
19 不良債権に対する引当率	92.69%	116.45%	23.76ppt

## Krungsriの業績\*5

<P/L> (単位:百万タイバーツ)	16年度 通期	17年度	
		通期	前年度比
1 金利収益	61,977	68,535	6,558
2 金利収入	85,925	94,998	9,073
3 金利費用	23,948	26,463	2,515
4 役務取引等利益	18,175	19,675	1,500
5 役務収入	24,142	26,341	2,199
6 役務費用	5,967	6,666	699
7 非金利・非役務取引等収益	11,335	12,270	935
8 営業費用	43,080	48,210	5,130
9 営業利益	48,407	52,270	3,863
10 与信費用	21,314	22,970	1,656
11 親会社株主に帰属する純利益	21,404	23,209	1,805
12 純金利収益率	3.74%	3.74%	0.00ppt

### <BS>

(単位:百万タイバーツ)	16/12末	17/12末	16/12末比
			増減
13 貸出金	1,506,222	1,619,358	113,136
14 預金	1,108,288	1,319,229	210,941
15 純資産	208,768	225,987	17,219
16 総資産	1,883,188	2,088,772	205,584
17 不良債権比率	2.21%	2.05%	▲0.16ppt
18 不良債権に対する引当率	143.3%	148.4%	5.1ppt

\*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

\*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年度業績は全部門において増収、抑制的な経費運営も相俟って増益
- 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、2010年5月のMUMSS発足後の16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 通期	前年 同期比
1	純営業収益	34,631	37,945	3,314
2	営業費用	25,783	27,542	1,759
3	税引前利益(継続事業)	8,848	10,403	1,555
4	MSに帰属する純利益	5,979	6,111	132
5	普通株主帰属純利益	5,508	5,588	80
6	ROE	8.0%	8.0%	0.0ppt

## 主な協働案件

- **アサツー ディ・ケイに対するベインキャピタルによる公開買付け**  
総額約1,500億円の公開買付け案件において、MUMSSはアサツー ディ・ケイの単独アドバイザーに就任
- **SGホールディングスによるグローバルIPO**  
SGホールディングスによる総額1,276億円のグローバルIPOにおいて、MSがリードレフト・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・ブックランナーに就任
- **ルネサス エレクトロニクスによるグローバルオファリング**  
ルネサス エレクトロニクスによる総額3,485億円の株式のグローバル売出しにおいて、MSがリードレフト・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・ブックランナーに就任
- **Pirelli社によるIPO前のリファイナンスとIPO**  
Pirelli社の総額65億ユーロのIPOにおいて、MSはIPOのジョイント・グローバル・コーディネーター、MUFGはIPO前の42億ユーロのリファイナンスのアンダーライターを務めた

M&Aアドバイザー		(17年4月~17年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	76	39,126	31.5
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	35	31,163	25.1
3	ゴールドマン・サックス	21	27,185	21.9
4	クレディ・スイス	14	25,197	20.3
5	三井住友フィナンシャルグループ	149	11,131	9.0

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

株式引受		(17年4月~17年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	73	8,531	25.2
2	大和証券	71	7,884	23.3
3	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	57	4,400	13.0
4	SMBC日興証券	110	4,169	12.3
5	みずほ証券	87	2,990	8.8

(出所) Thomson Reuters

\*1 500億円以上、J-REIT案件は除く

\*2 米国会計基準

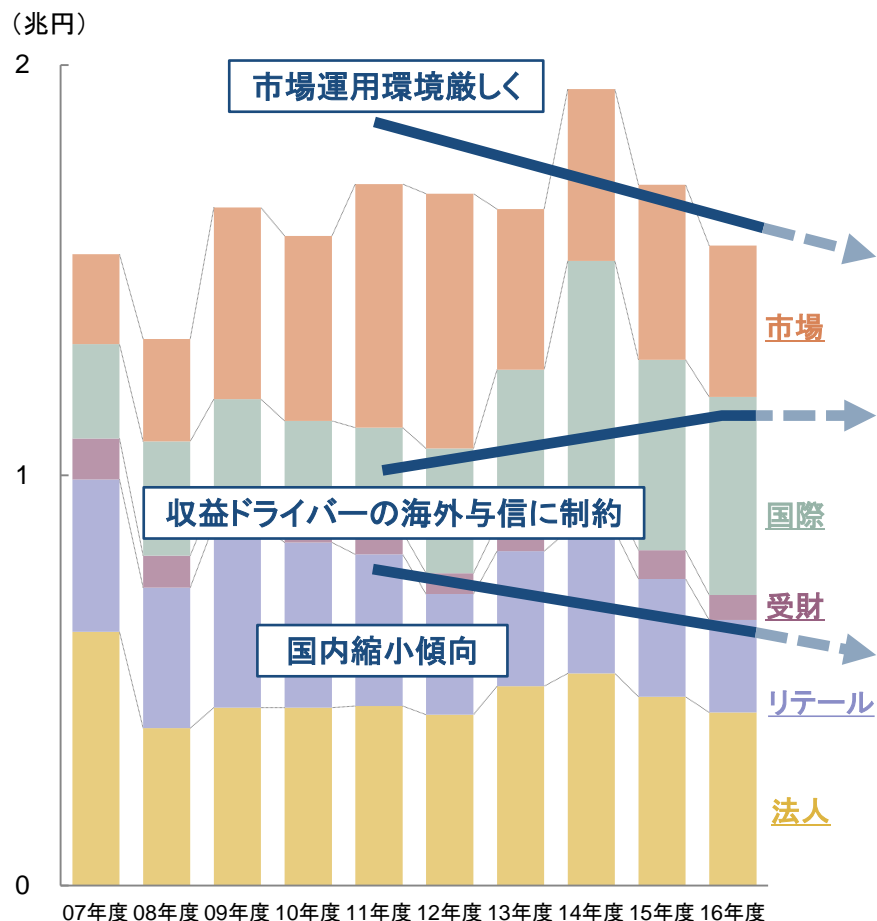
# MUFG再創造イニシアティブの進捗



# MUFG再創造イニシアティブ ～環境認識

- MUFG設立後の10年間で国内の営業純益(法人・リテール)は約3割減少。国際・市場の成長にも制約
- 「MUFG再創造イニシアティブ」の本格的な効果発現は主に21年度以降

## 連結営業純益の推移と見通し



## 成長の制約要因

外貨流動性

資本/RWAの制約

国内超低金利の継続

- 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 P.27-29
- (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 P.30-36
- (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) P.37
- (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

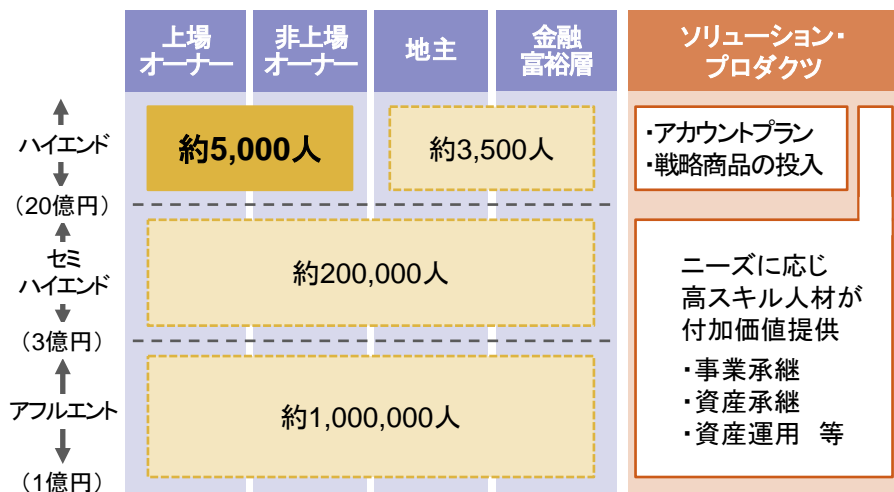
- (1) 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化 P.28
  - ・ 法人のお客さまにグループ一体で対応する体制を構築
  - ・ グループ各社の使命と機能分担をより明確化
- (2) 新しい信託銀行モデルの構築
  - ・ 信託型コンサルティング&ソリューションビジネスの展開
  - ・ 資産運用・資産管理強化、三菱UFJ国際投信の完全子会社化
- (3) 顧客セグメンテーションの見直し P.38
  - ・ 国内における個人・中堅中小企業取引の運営一体化
  - ・ 大企業取引(日系・非日系毎)のグローバル軸への転換
- (4) デジタル戦略の推進体制強化
  - ・ Chief Digital 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

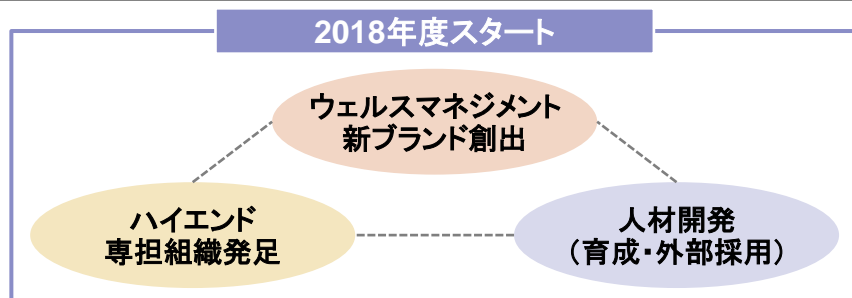
## ウェルスマネジメント戦略

### セグメント戦略

- プロファイリングとグループ最適ソリューション提供によりお客さまへの提供価値を最大化
- 顧客基盤を活かしたハイエンドのオーナー取引強化に加え、セグメント毎にリレーションの深化を図る

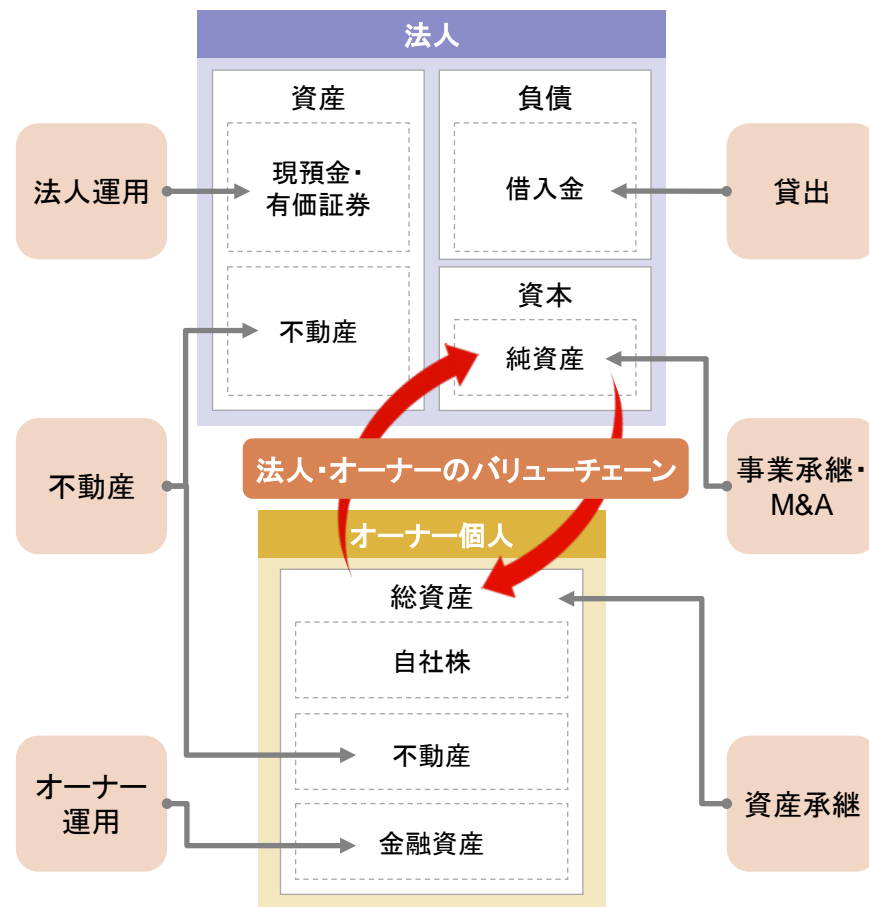


### 推進態勢



### 法人・オーナーへ一体アプローチ

- 国内における個人・法人の運営を一体化することにより、法人・オーナーへの一体アプローチを加速



# 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

## 大企業取引体制の強化

### 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化

- 「総合金融サービス」をシームレスに提供するために、グループベースでの顧客・事業軸運営を強化
- グループの顧客接点を集約、各社は強みを有する専門機能(PO)に経営資源を投下し、強化

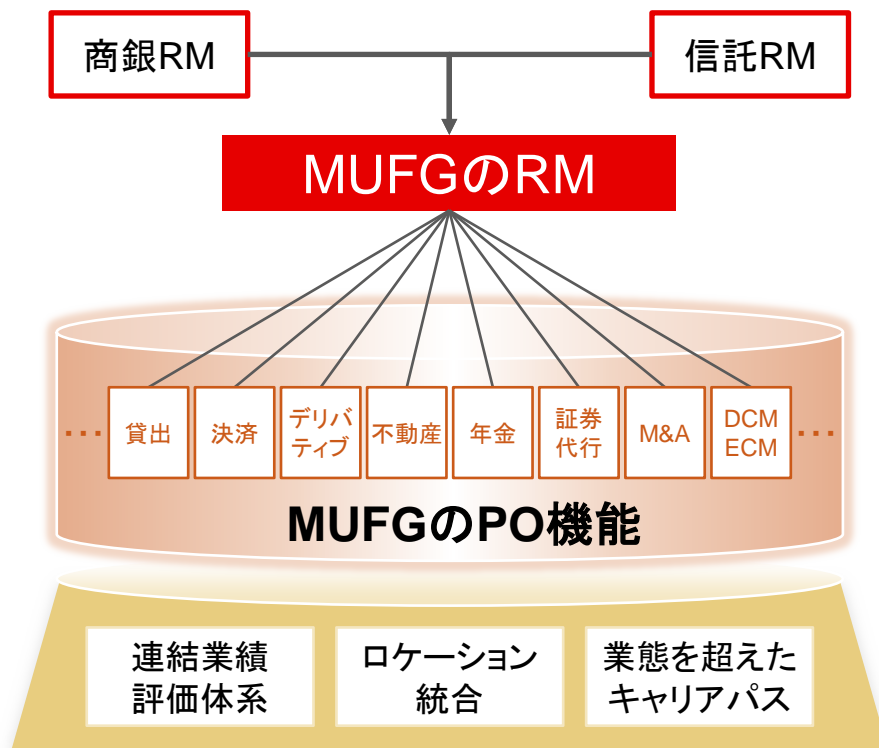
### 【プロジェクトの進捗状況】

移管スキーム	国内:会社分割、海外:事業譲渡 移管関連契約締結済み
移管対象	約12兆円(約2,600社) 内外でお客さま説明を開始。年内完了予定
人事対応	人員移管に関する通知済み 12月より引継ぎ開始予定
ロケーション	信託RM約100名と信託PO約630名が、 商銀と同一のロケーションに移動予定

4月16日に移管予定

### MUFG法人ビジネス一体運営

- MUFGのRMとして、MUFG総合収益にて評価(エンティティ・プロダクトニュートラル)
- MUFGの機能をあまねく駆使、真にお客さまが求めるサービスを提供できる体制を構築



# 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

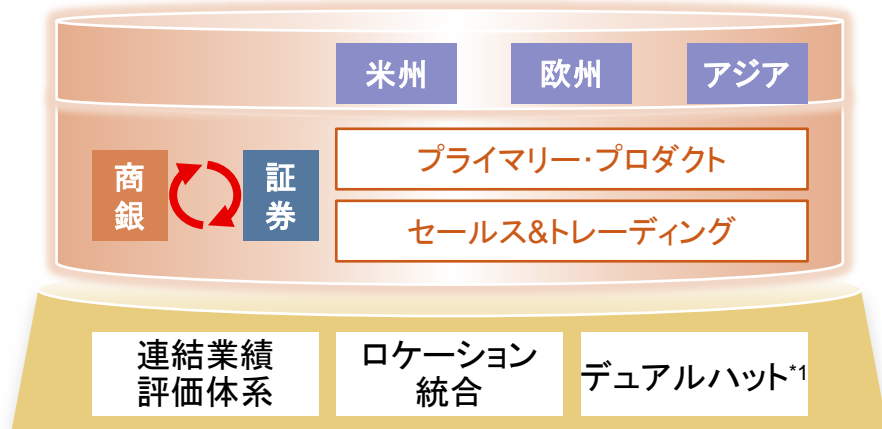
## 海外ビジネスの事業軸運営

- 海外事業運営を「国際事業本部」という地域軸の枠組みから、グローバルな事業軸運営にシフト
- 海外プライマリービジネスは、欧米圏にて銀・証一体運営、お客さまニーズへの対応を高度化

## グローバルな事業軸運営

	日本	欧州	アジア	KS	米州
日系大企業	本邦主管店主体の運営				
グローバルコーポレート (非日系大企業)	グローバル一体での事業軸運営				

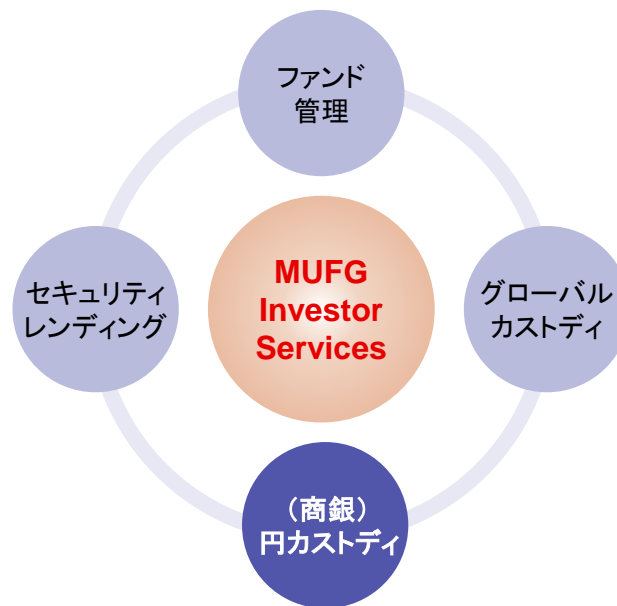
## 銀・証一体運営の先行事例



\*1 銀証兼職

## IS事業の一体運営

- 商銀の円カストディ業務を受託財産事業本部のIS事業に組み入れ。グループ一体運営でIS事業を高度化
- 統一ブランド「MUFG Investor Services」を使用し、戦略的シナジーを追求



## 受託財産事業本部(IS事業)として一体運営

人材・ノウハウ・システム  
相互利用による効率化

拡大する顧客基盤に対し  
総合的なISサービス提供

# MUFG再創造イニシアティブ ～デジタルを活用した事業変革(戦略全体像)

## 改善(Improve)

既存ビジネスモデル・プロセス  
を前提とした改善領域

## 改革(Reform)

ビジネスモデル・プロセス変更  
を伴う改革領域

## 非連続(Disrupt)

ディスラプティブな発想で  
革新をもたらすイノベーション

### 取り組み開始

### 検討中

1

チャネル

個人オンラインサービス

オンライン相談機能

法人プラットフォーム

生体認証

店頭サービスのデジタル化／チャネルの見直し

デジタルマーケティング

アドバイザリー機能

AI & ビッグデータ分析

2

業務プロセス

手続きのデジタル化

市場業務の電子化

AIによる業務判断／AI審査

RPA (Robotic Process Automation)

カルチャー改革／研修

Open API

オープンイノベーション(アクセラレータプログラム)

データ／エンジンのグループプラットフォーム化

ITアーキテクチャー(クラウド、内部API)

インフラ・カルチャー

4

ブロックチェーン等

次世代ビジネスの  
タネを創出

3

Japan Digital Design

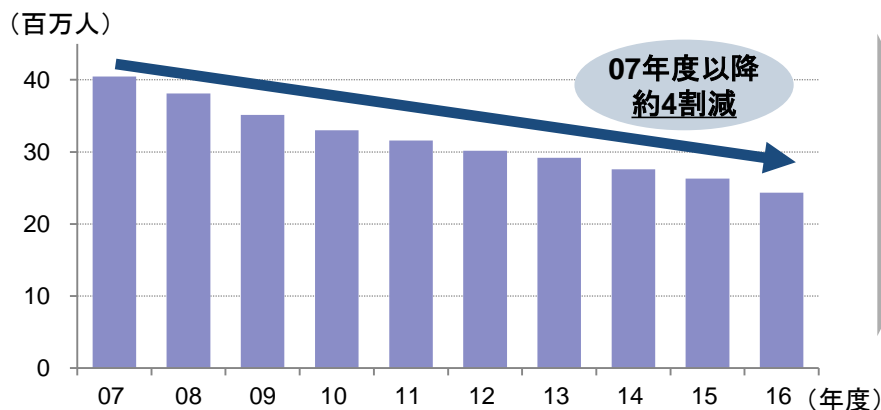
(17年10月設立)

# MUFG再創造イニシアティブ

## ～デジタルを活用した事業変革(1) チャネル

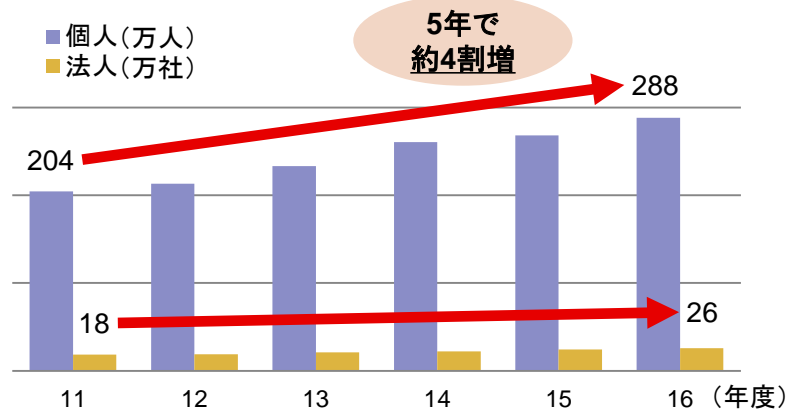
- 店頭来店客数は07年度以降で約4割減少する一方、インターネットバンキングのご利用数は増加
- 「非対面チャネル」の利便性を高め、ロケーションフリー(ご来店不要)を実現。同時に「有人チャネル」の高度化・効率化を図る

### 来店客数の推移



インターネット

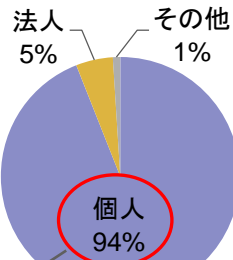
### インターネットバンキングのご利用状況



### 店頭取引の現状とめざす姿

#### ローカウンター

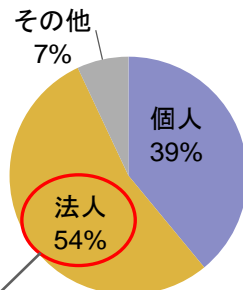
→ 諸届を中心に  
個人のお客さまが9割超



● 手続きを間違えたくない、  
その場で済ませたい

#### ハイカウンター

→ 法人のお客さまが5割超



● ネットバンキングも利用するが  
税金収納等は窓口で

非対面チャネルの進化 ⇒P.32

有人チャネルの高度化・効率化 ⇒P.33

# MUFG再創造イニシアティブ ～デジタルを活用した事業変革(1) チャネル～

- UI/UXの改善、サービス・機能面の拡充により、お客さまに選ばれる国内トップクラスの非対面チャネルをめざす
- 店頭でしかできなかった手続きやご相談機能を順次搭載し、モバイルで完結する取引を拡充

## 非対面チャネルの進化(リテール)

めざす顧客体験

欲しい情報に  
すぐにアクセス

スマホ画面で  
ラクラク取引

ストレスなく  
ログイン

通帳・印鑑無しで  
取引完結

Web上で  
いつでも  
気軽に相談



\*1 Amazonが提供する「Amazon Alexa」に対応したサービスを、MUFGのグループ各社にて2017年11月15日より提供開始

\*2 17年度上期



# MUFG再創造イニシアティブ

## ～デジタルを活用した事業変革(1) チャネル～

- 国内516店舗<sup>\*1</sup>のうち、23年度までに70～100店舗を「機械化店舗(仮称)」に転換。店舗事務を効率化
- その他にも「セルフ端末(STM<sup>\*2</sup>・LINKS<sup>\*3</sup>等)」を順次拡大し、23年度には導入率100%をめざす

### 有人チャネルの高度化・効率化

#### STM

窓口でしか  
取扱いが  
できなかった  
取引を  
受付可能



#### ご案内タブレット

対応可能な  
業務一覧や  
他店の混雑  
状況を表示



#### 応接室

専門家と  
TV電話で  
ご相談



#### LINKS

TV画面で  
センターと  
連携し、取引  
や相談が  
可能



23年度までの  
見込み

機械化店舗(仮称) **70～100店舗**

セルフ端末の導入割合 **100%**

<sup>\*1</sup> 17年9月末時点、商銀単体の本・支店、出張所から店舗内店舗およびバーチャル店舗を除いた数

<sup>\*2</sup> STM: Store Teller Machineの略。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えたATM

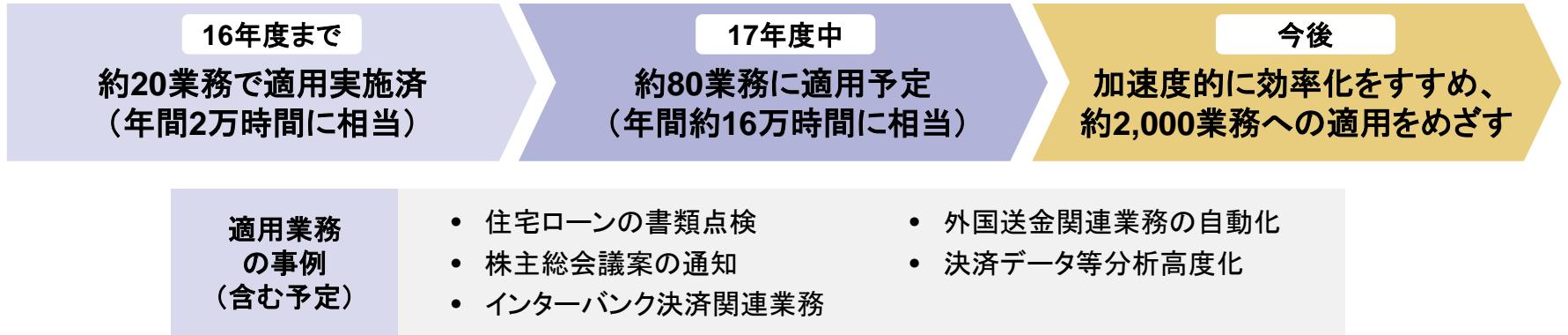
<sup>\*3</sup> LINKS: Low-counter Interaction on Knowledge Stationの略。テレビを介して各センターに接続し、「相続」「住宅ローン」等の業務を受け付ける新端末

# MUFG再創造イニシアティブ

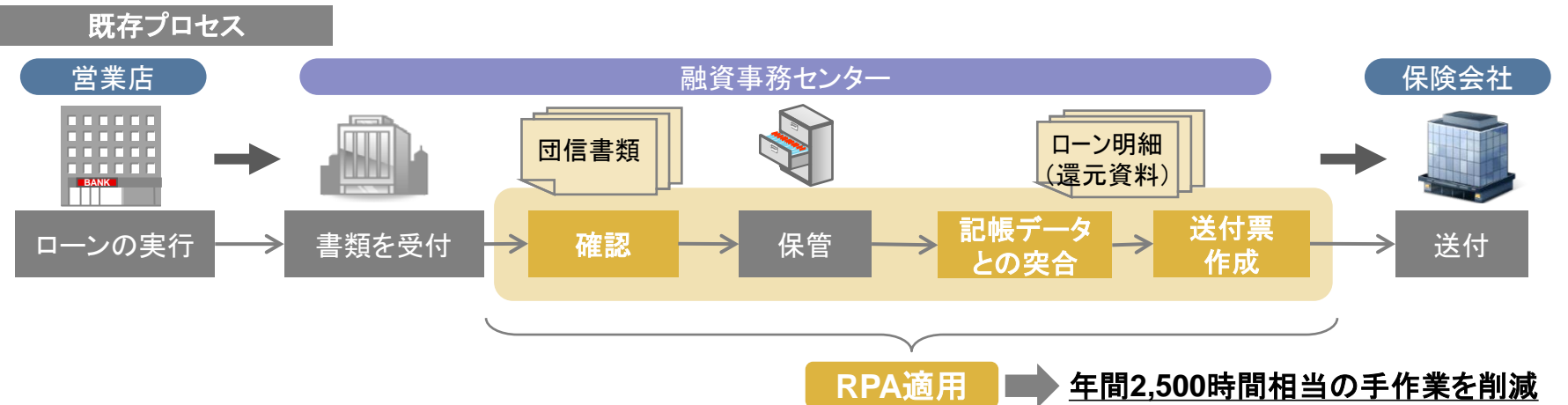
## ～デジタルを活用した事業変革(2)業務プロセス)

- ロボティクスを活用し業務プロセスの効率化を加速

### RPA (Robotics Process Automation) の活用



### 住宅ローン団体信用保険申込書の点検業務の例



# MUFG再創造イニシアティブ

## ～デジタルを活用した事業変革(3)JDDの設立)

### JDDの概要

商号	Japan Digital Design 株式会社
設立日	2017年10月2日
資本金	30億円
株主構成	MUFG 100%



社会的課題を解決し、日本経済に貢献

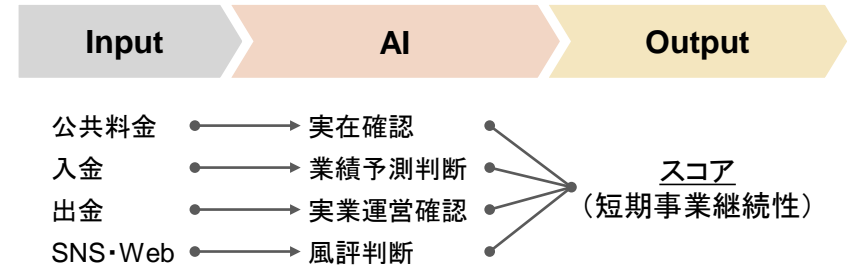
業務革新を共有  
業界として生産性を改善

機動性とスケールを両立  
デファクトをスピーディーに実現

### 検討中の事例

#### AIファクタリング

- AIによるDeep Learningを用いて法人口座のスコアリングを実施



- 算出されたスコアをMUFGや地域金融機関へ順次提供することをめざす

Phase 1:  
MUFG

Phase 2:  
地域金融機関

Phase 3:  
他業種(会計、  
物流)に拡大

### 業務提携中の地域金融機関

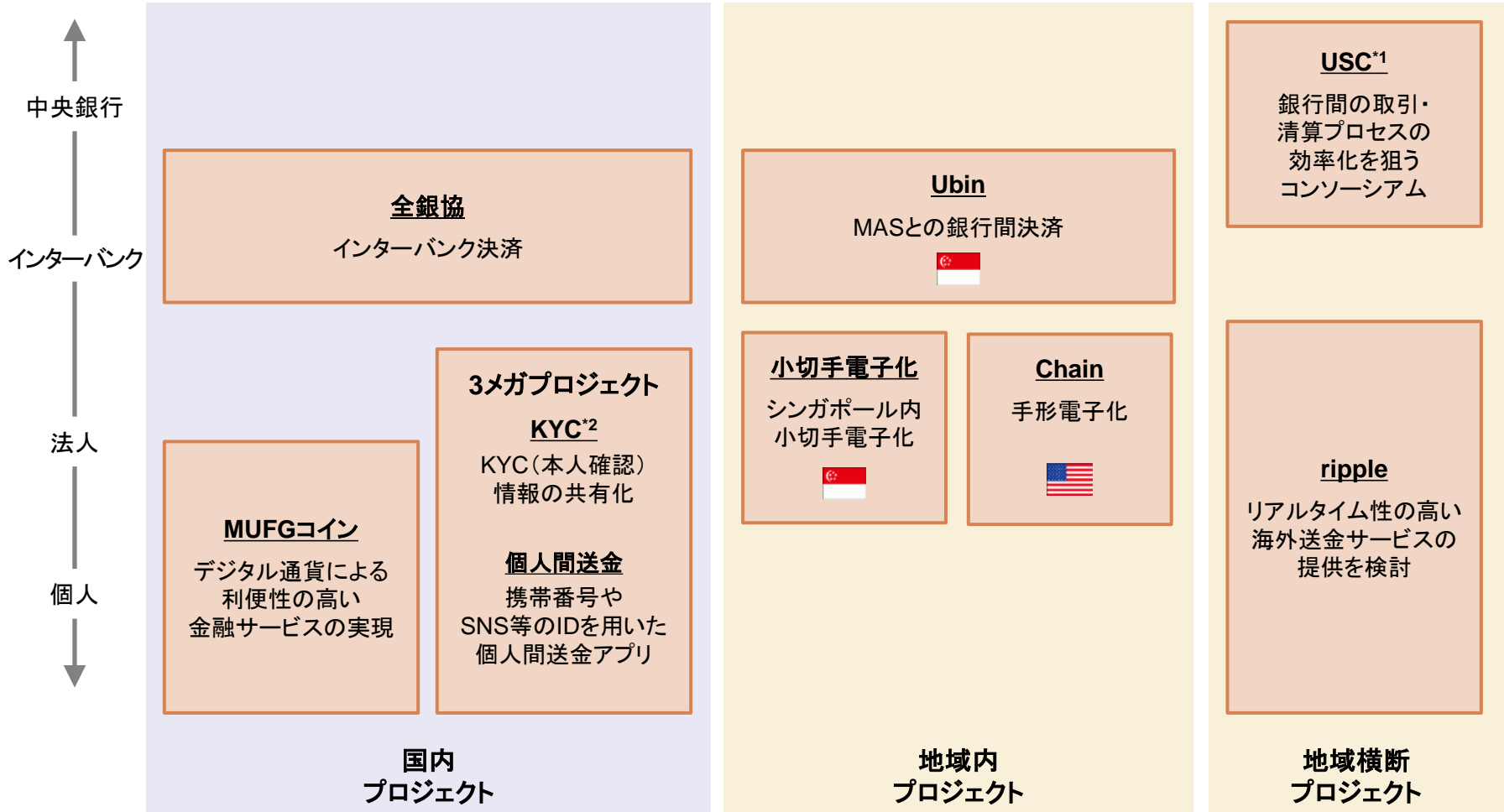
青森銀行	岩手銀行	山陰合同銀行	常陽銀行	鳥取銀行	広島銀行	山形銀行
秋田銀行	大分銀行	滋賀銀行	第四銀行	南都銀行	福井銀行	山口FG
阿波銀行	沖縄銀行	静岡銀行	千葉銀行	八十二銀行	ふくおかFG	山梨中央銀行
池田泉州銀行	鹿児島銀行	七十七銀行	中国銀行	百五銀行	北海道銀行	琉球銀行
伊予銀行	紀陽銀行	十六銀行	東京都民銀行	百十四銀行	武蔵野銀行	

# MUFG再創造イニシアティブ

## ～デジタルを活用した事業変革(4)ブロックチェーン等)

- ・ 決済取引を中心にブロックチェーン等を活用した金融サービス高度化に向け、国内外でさまざまな実証実験に参加

### 参加プロジェクト



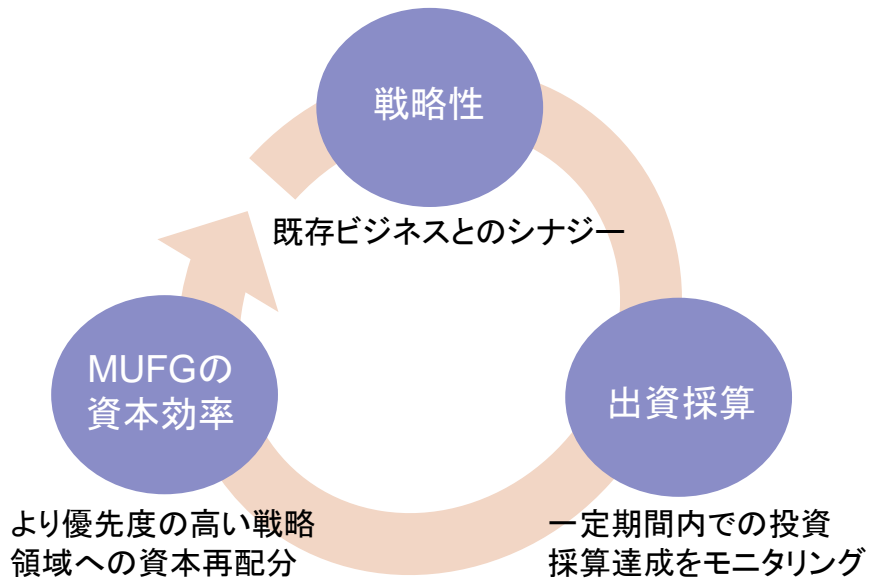
\*1 Utility Settlement Coin

\*2 Know Your Customer

# 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

## 戦略出資の最適化

- 国際金融規制の強化や、グローバルな環境変化に対応するべく、資本運営を最適化
- 既存の戦略出資についても、戦略性・出資採算・資本効率等の観点から定期的に見直し



### 規律ある投資運営

- 定期モニタリングにより、総合的に判断

## 具体的事例

- 17年9月にCIMB Group Holdings Berhadの保有株式の全てを売却
- ASEAN地域における重要な提携パートナーの一行という位置付けは不変

## 概要



売却株数	412,506,345株（発行済株数の約4.6%）
売却日	2017年9月20日
売却額	約680億円

戦略出資の最適化については  
今後も継続的に検討

# MUFG再創造イニシアティブ ～グループ経営体制の再構築

- リテール、法人、国際の事業本部は顧客軸で体制を見直し、「リテール&コマース」「日系CIB」「グローバルCIB」へと再編(予定)
- コーポレートセンター部署は持・銀・信・証の一体運営にシフト。コ・ロケーションも実施し、思い切った本部のスリム化を図る

## 顧客事業本部の見直し

顧客軸	新事業本部(仮称)
個人	リテール&コマース
中堅中小	
日系大企業 (含む海外日系)	日系CIB
非日系大企業	グローバルCIB

## 本部体制の見直し



# MUFG再創造イニシアティブ ～業務量の削減効果

- MUFG再創造イニシアティブの業務プロセス改革により、23年度までに対象業務量の30%を削減(商銀単体)
- 23年度までに6,000名程度の人員減少(自然減)を見込む
- 研修等の仕組みを整備し、成長分野への人材投入を行う予定

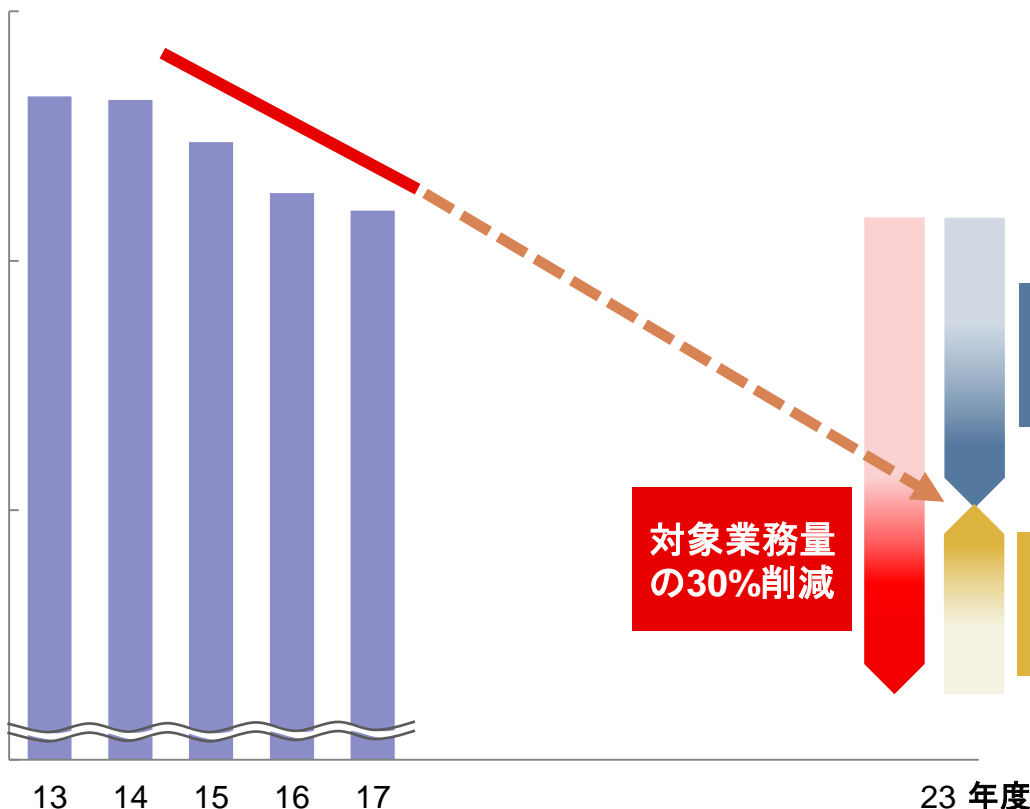
## 業務量削減に沿った人員見通し(商銀単体)

(人数)\*1

45,000

40,000

35,000



**対象業務量の30%削減  
(9,500人分相当)**

- RPA活用
- AI活用
- 非対面チャネル進化

**6,000名程度の  
人員減少(自然減)**

- 大量採用期の退職者増加
- 採用数コントロール

**成長分野への人材投入**

- 戦略領域の強化
- 研修等の仕組み整備

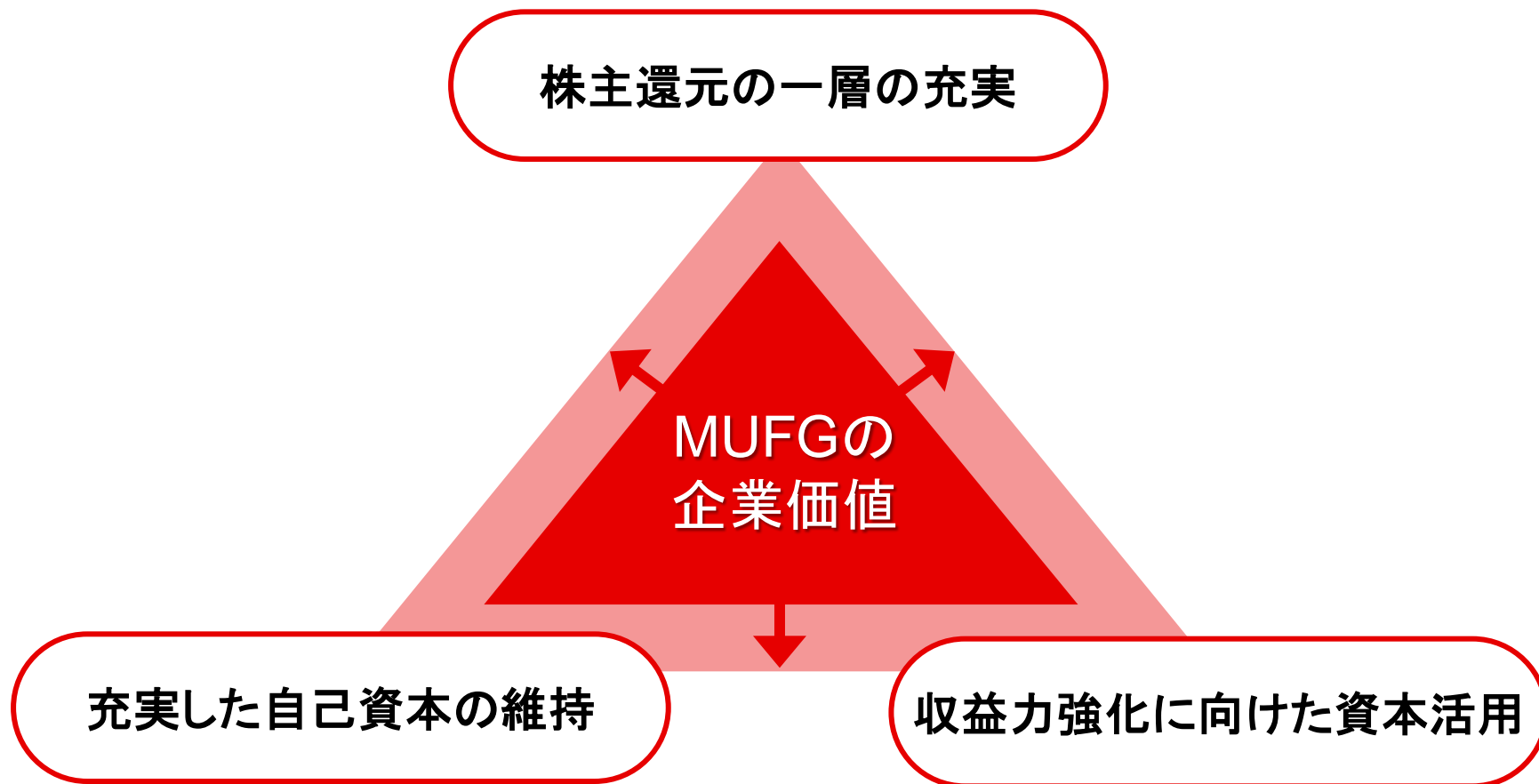
\*1 商銀単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数

# 資本政策



# 資本政策

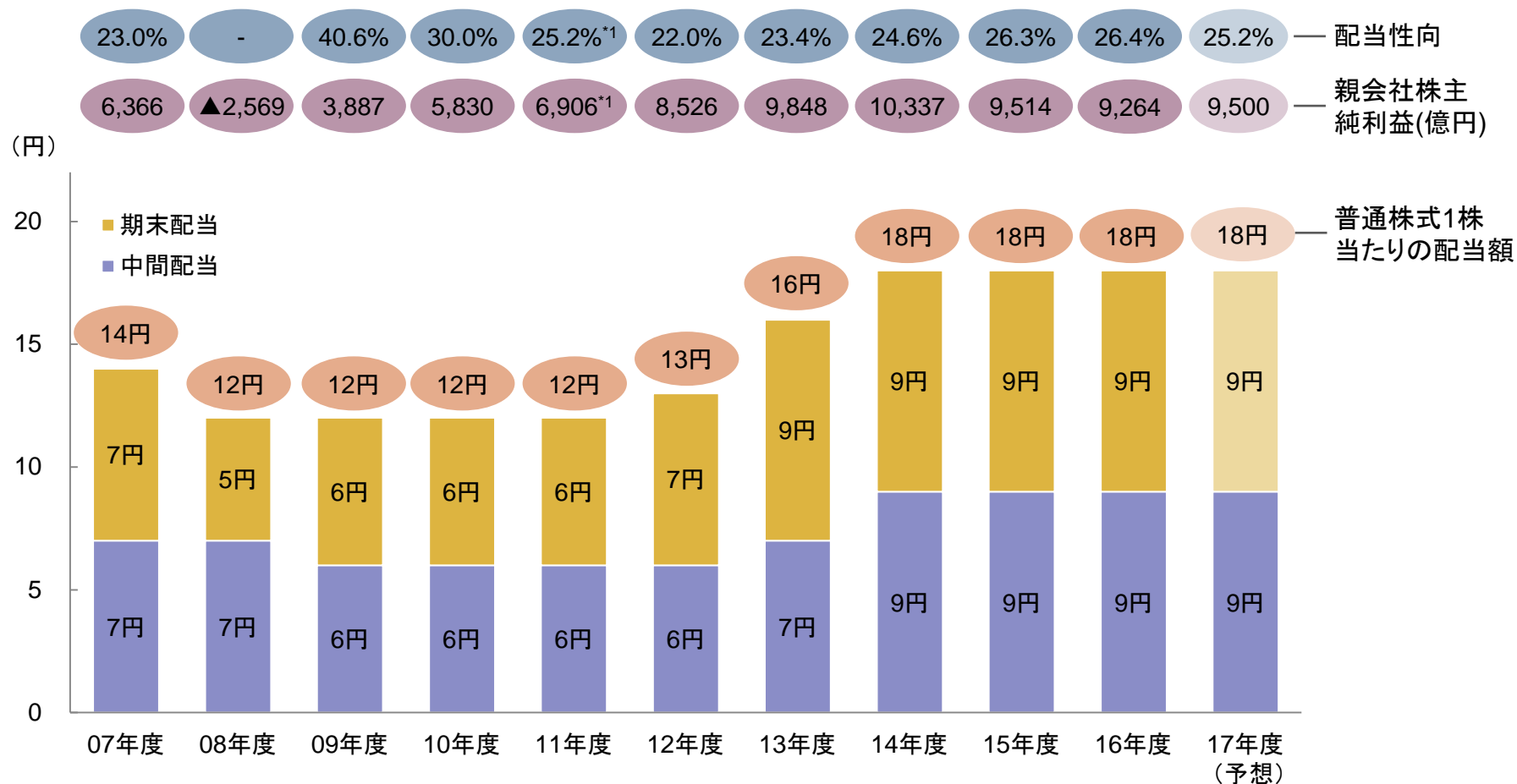
- 「充実した自己資本を維持」しつつ、「株主還元の一層の充実」・「収益力強化に向けた資本活用」をめざす



# 配当金予想

- 17年度の普通株式1株当たり中間配当は9円。年間配当予想は18円を据え置き

## 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

# 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、自己株式取得を実施し、17年度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	17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	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	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 全株消却済	約1億2,766万株 全株消却済

(ご参考)18年1月31日時点

発行済株式総数(自己株式を除く): 13,193,446,301株  
 保有する自己株式数: 706,581,719株

(ご参考)	14年度	15年度	16年度	17年度 <sup>*1</sup>
総還元率	34.2%	47.2%	47.9%	46.1%

## 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

\*1 分母は業績目標の9,500億円で試算

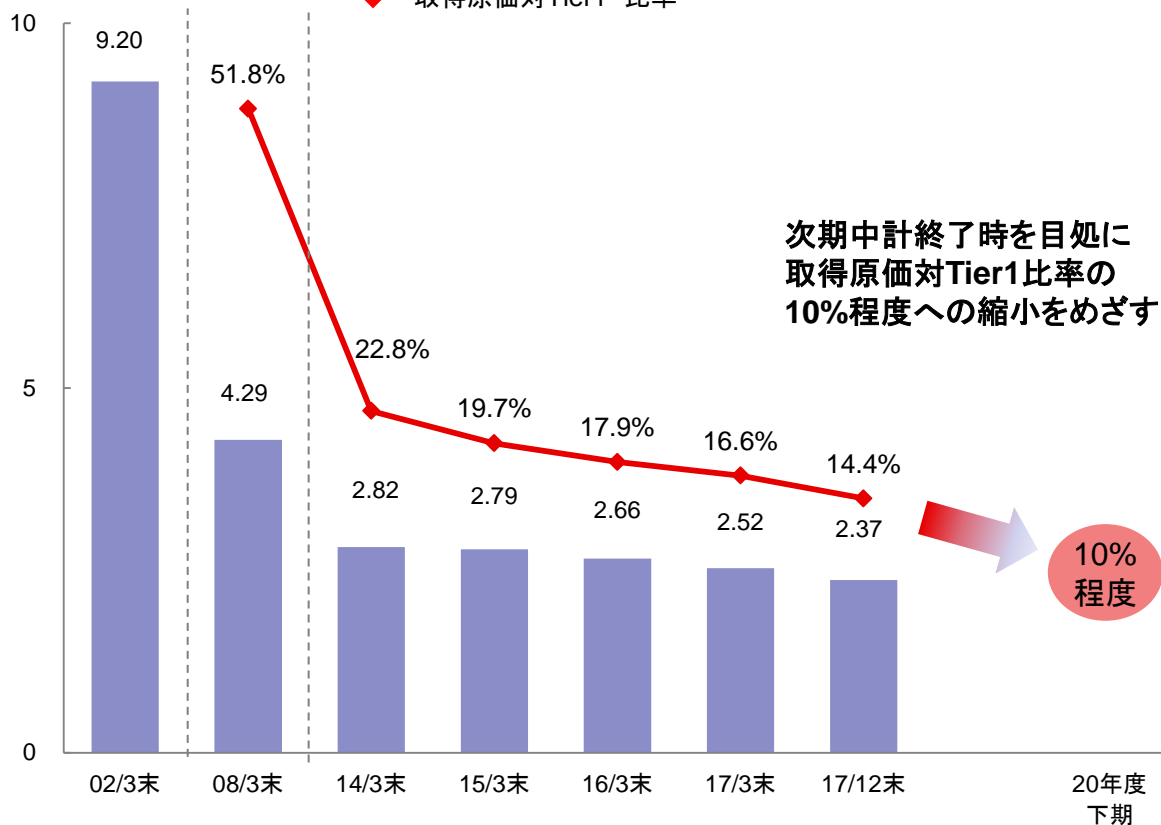
# 政策保有株式の削減

- 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～第3四半期累計の政策保有株式売却額は約1,550億円<sup>\*1</sup>と、着実に進捗

## 政策保有株式の削減

(兆円)

■ 其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<sup>\*2</sup>比率



(ご参考)政策保有株式の売却実績(概数)

(億円)

	売却額	取得原価ベース	売却損益
15年度	2,110	1,170	940
16年度	2,670	1,490	1,180
17年度			
1Q	490	290	200
2Q	690	420	270
3Q	1,450	840	610
17年度1Q-3Q累計	2,620	1,550	1,070
合計	7,400	4,200	3,200

\*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)

# 国際金融規制を踏まえたRWA／資本運営

- 規制影響による資源制約下においても持続的成長を続けるため、資本効率をより一層重視し、RWAを適切にコントロールするとともに、資産の収益性を改善させる

## 規制影響による資源制約

### バーゼル規制の見直し

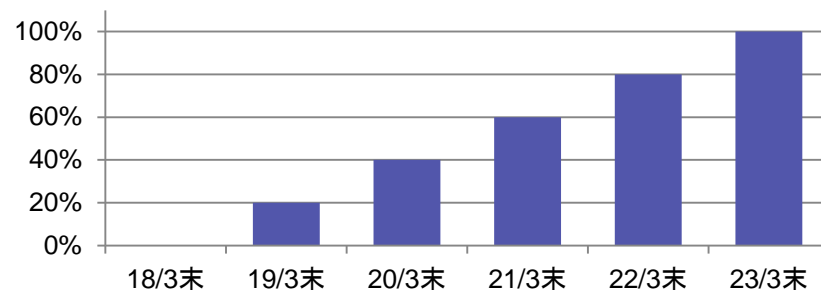
- 規制の見直しにより、RWAは段階的に増加
- 将来の規制最終化を見据えた資本運営

### TLAC規制

- 規制導入に向け順調に調達実施中 (P.72 - 73)
- RWAが増加した場合、調達コストおよび所要調達額が増加

### MS出資の資本控除開始

- 特例扱いの解除により資本控除額が段階的に増加
- 最終的なCET1比率への影響は、▲0.8%<sup>\*1</sup>



## 次期中期経営計画では、資本効率を一層重視

非金利収益強化と採算管理高度化による収益性の向上

事業戦略とも整合した戦略出資の最適化

O&D推進によるRWA・外貨流動性の余力捻出

\*1 17年9月末時点のダブルギアリング対象外金額(約1.5兆円)が、全額特例解除された場合の影響

# 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

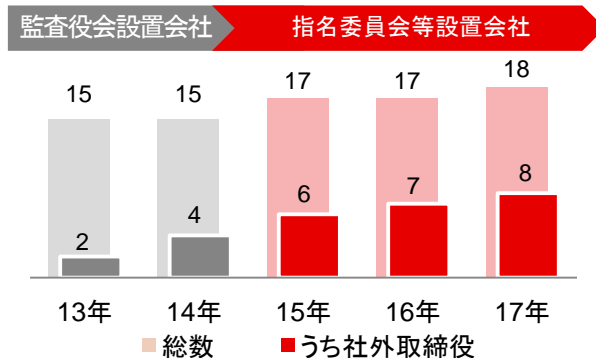
## 社外取締役

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

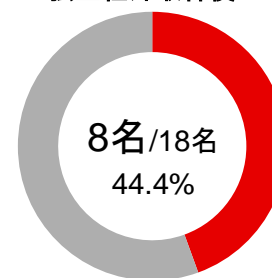
## 取締役会の構成

### 取締役会の員数の推移

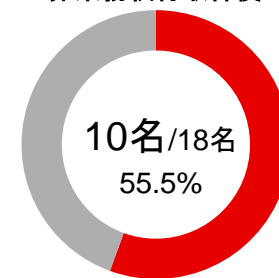


### 割合

#### 独立社外取締役



#### 非業務執行取締役

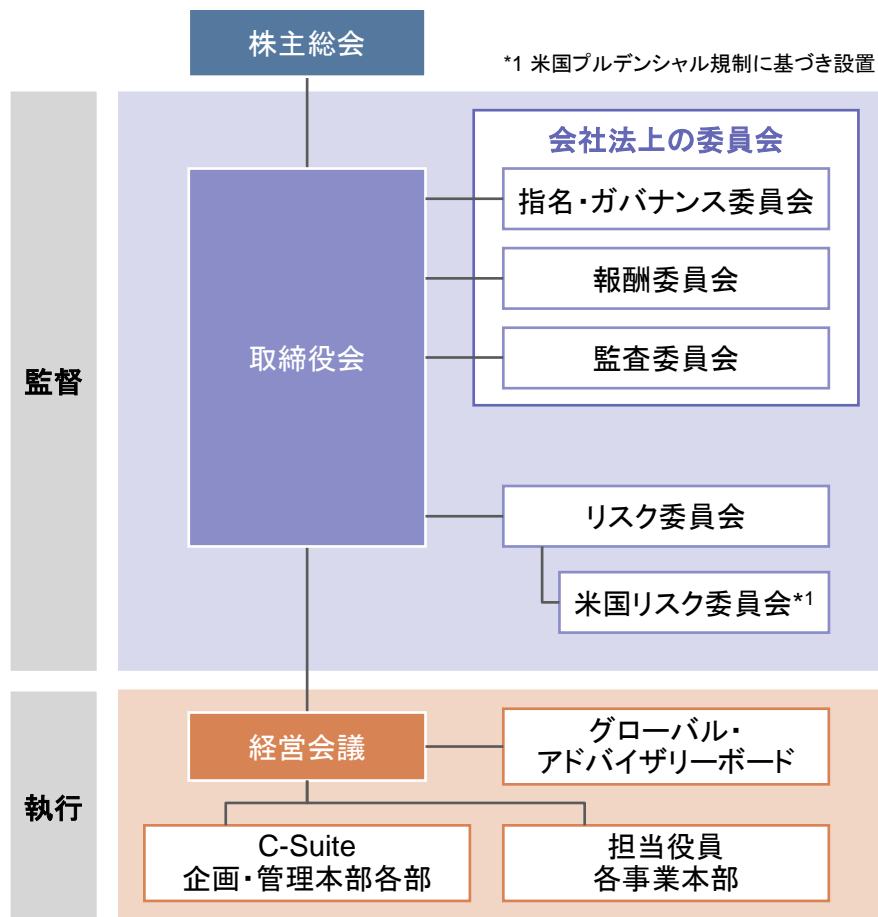


独立性の確保

# コーポレート・ガバナンス ～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	MUAH社外取締役

## 指名・ガバナンス委員会の主な活動

- 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
- 相談役・顧問制度については、透明性の観点から制度の見直しを検討
  - ✓ 役割などの明確化



# 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> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>テーマ例「MUFG再創造イニシアティブ」「グローバル人事」等</li></ul>
MUAH社外取締役 との意見交換	<b>【情報収集の高度化】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
MUFG Investors Day	<b>【機関投資家との直接対話】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
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> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>社外取締役が登壇するセッション</li></ul>

\*1 14/6月～15/3月

\*2 16/6月～17/3月

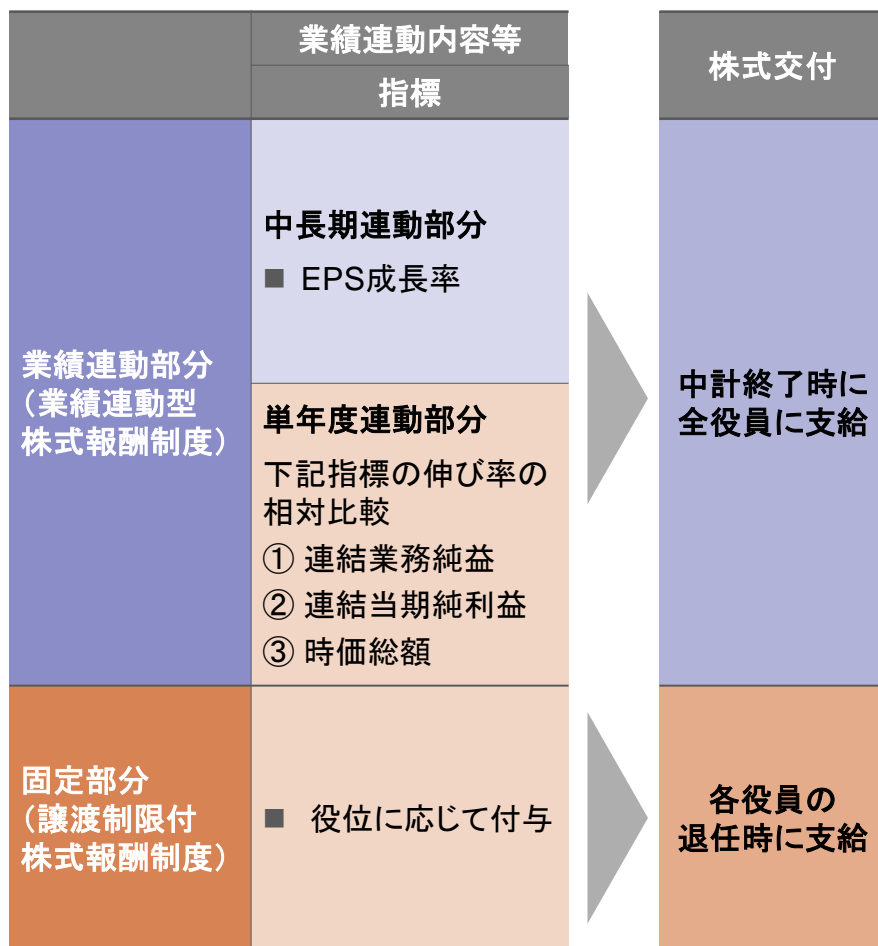
\*3 筆頭独立社外取締役、指名・ガバナンス委員会委員長

# 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>

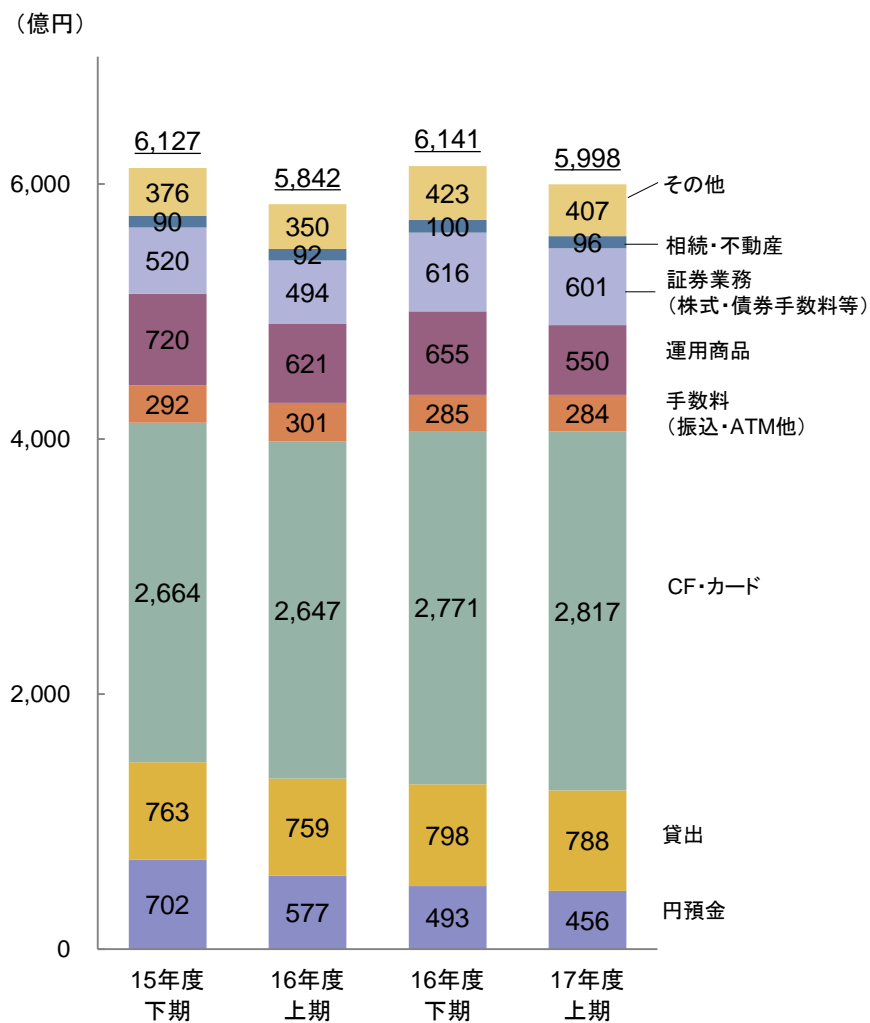
# Appendix

1. 事業本部別収益推移

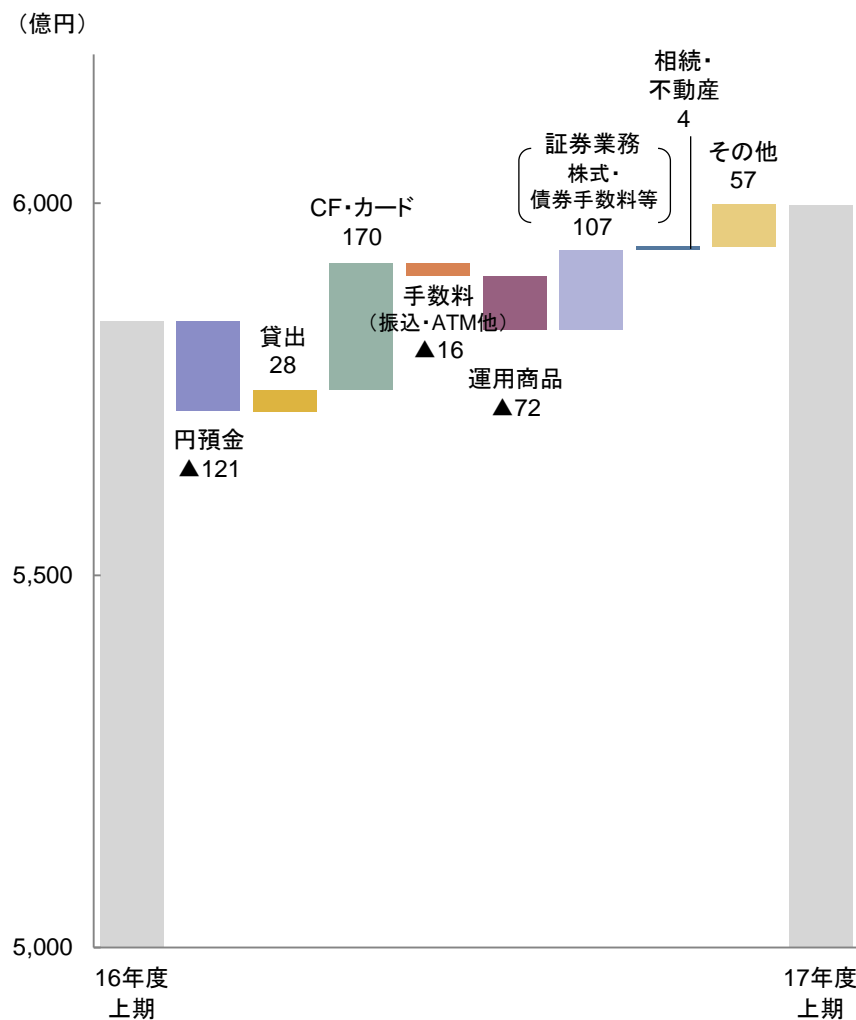
2. 成長戦略

3. TLAC規制

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)

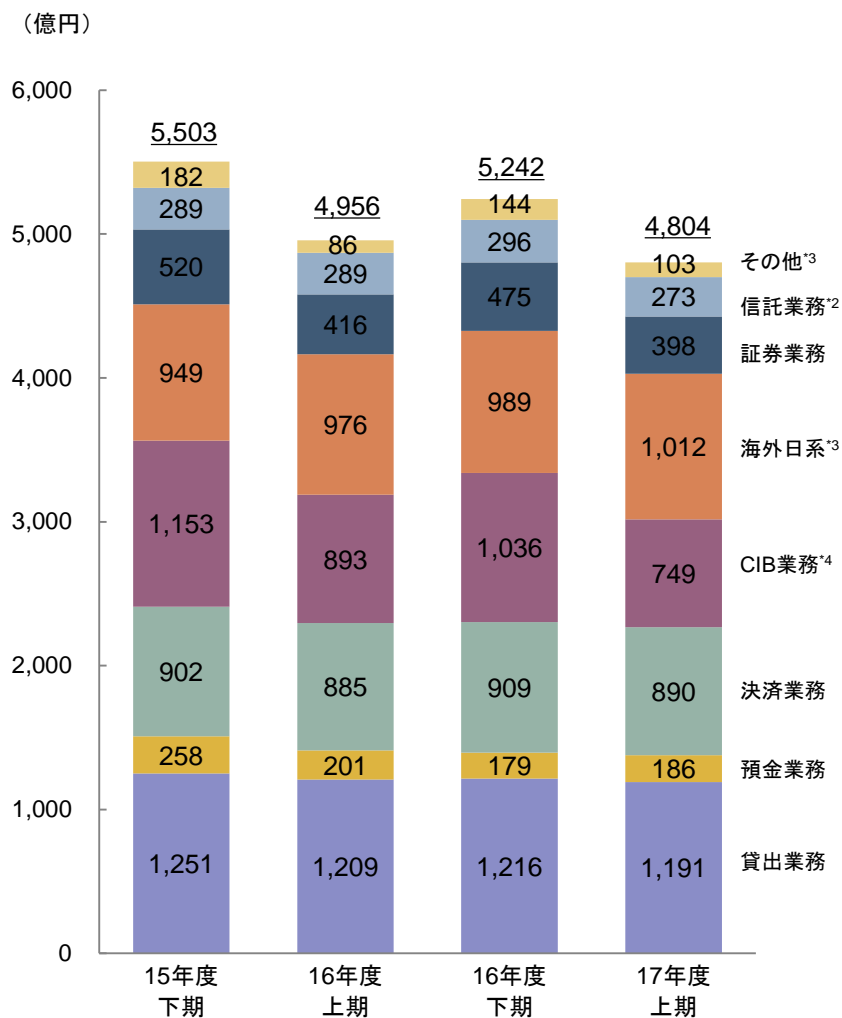


## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)

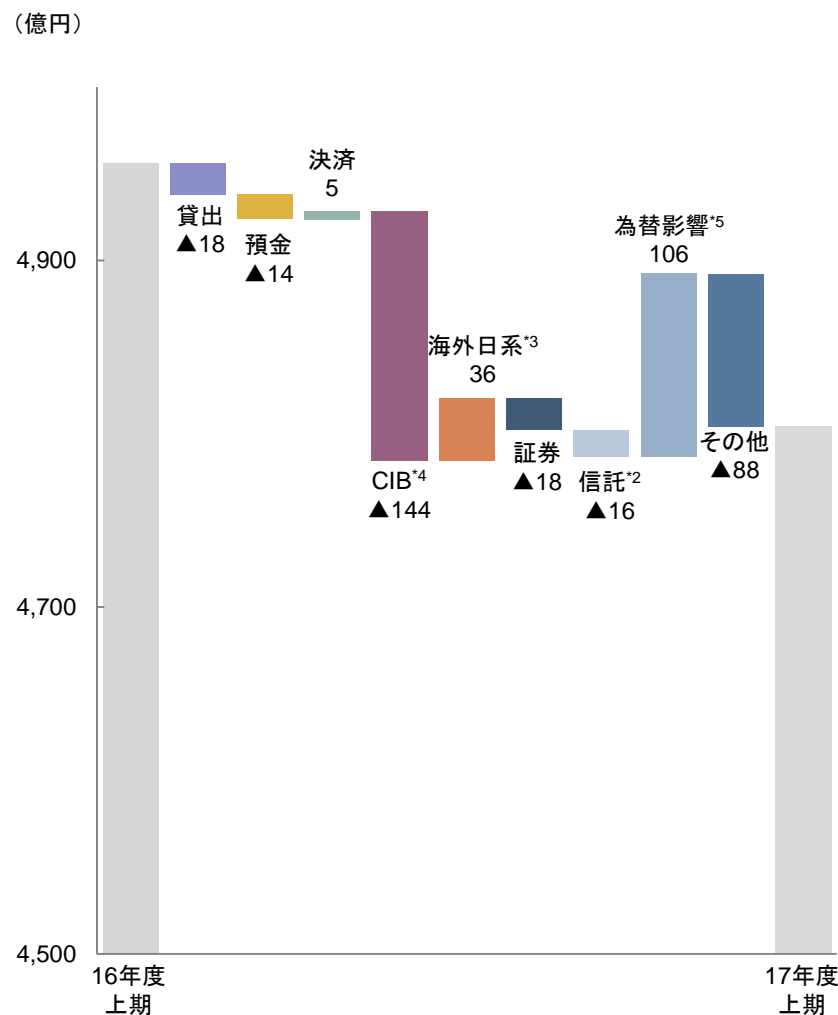


\*1 決算レートベース

## 粗利益推移・内訳\*1(管理計数)



## 粗利益増減内訳\*1(管理計数)

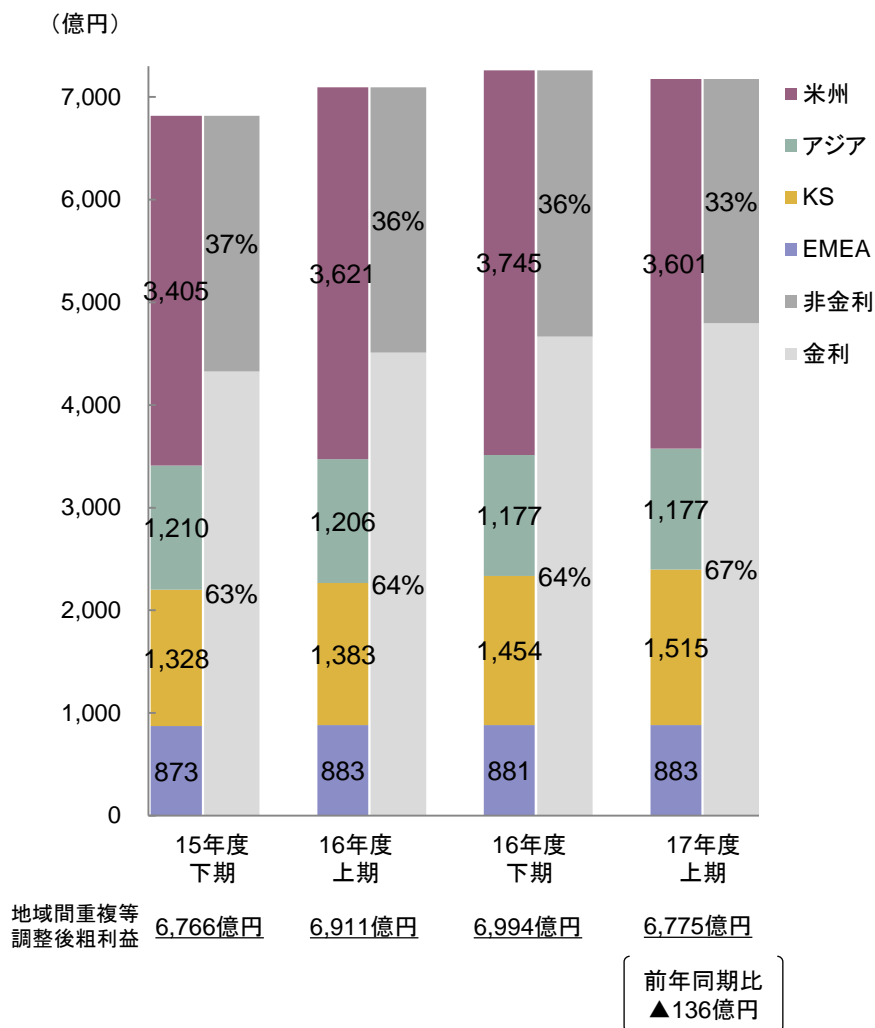


\*1 決算レートベース \*2 不動産仲介、証券代行業務等 \*3 海外日系は現地通貨ベース、決算レートとの差分は「その他」に含む  
 \*4 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等 \*5 海外日系業務に関する為替影響

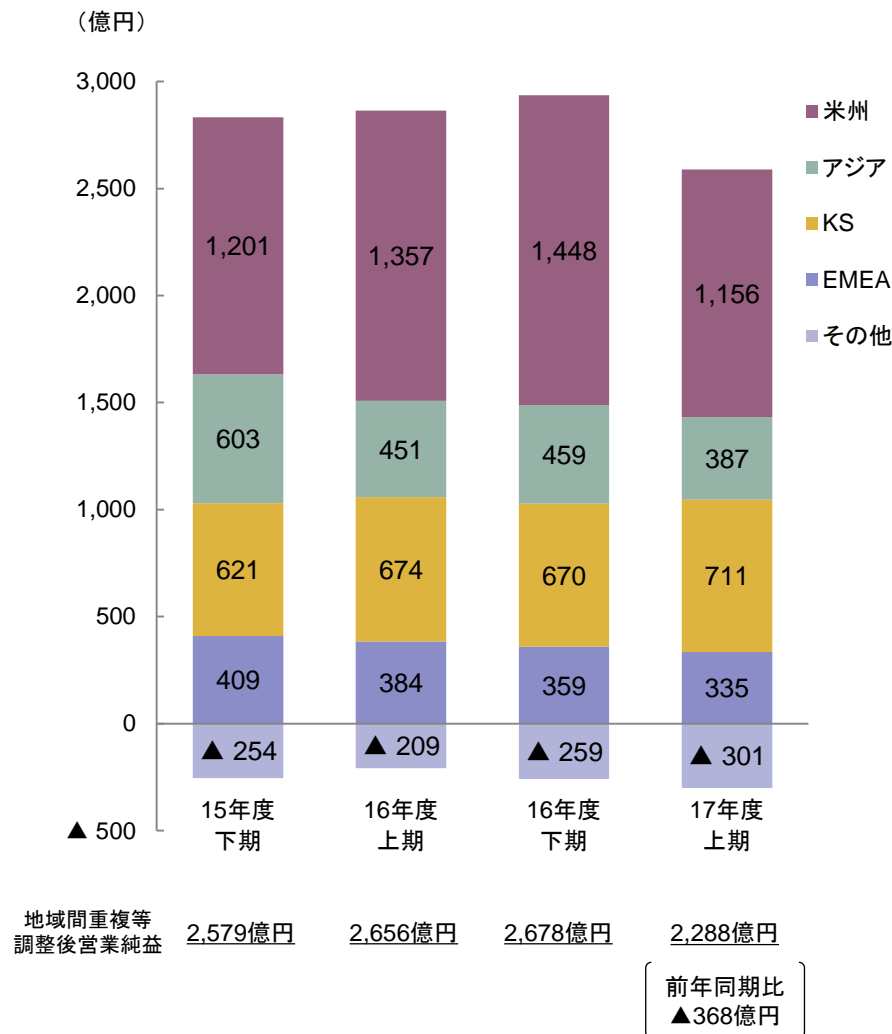
# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～粗利益・営業純益

【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)



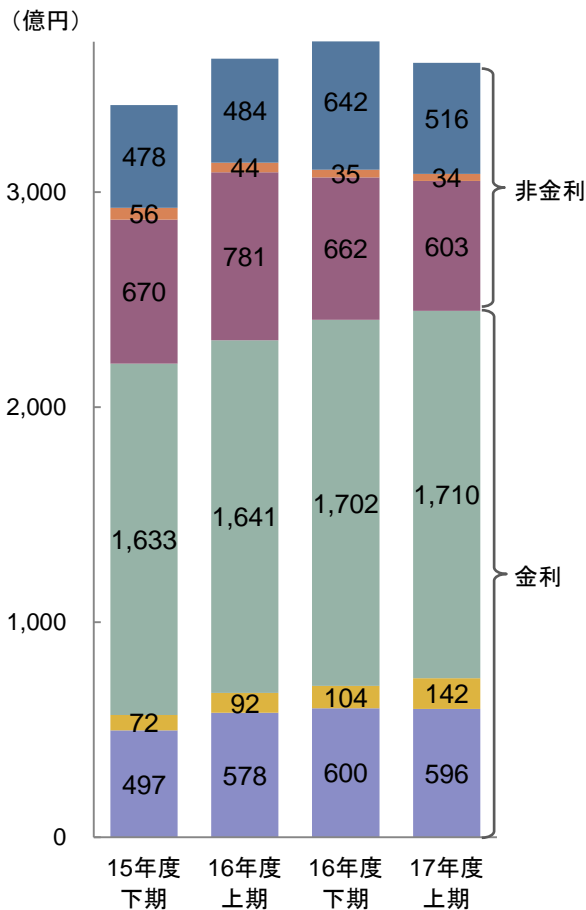
\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～地域別粗利益の構成

【連結】

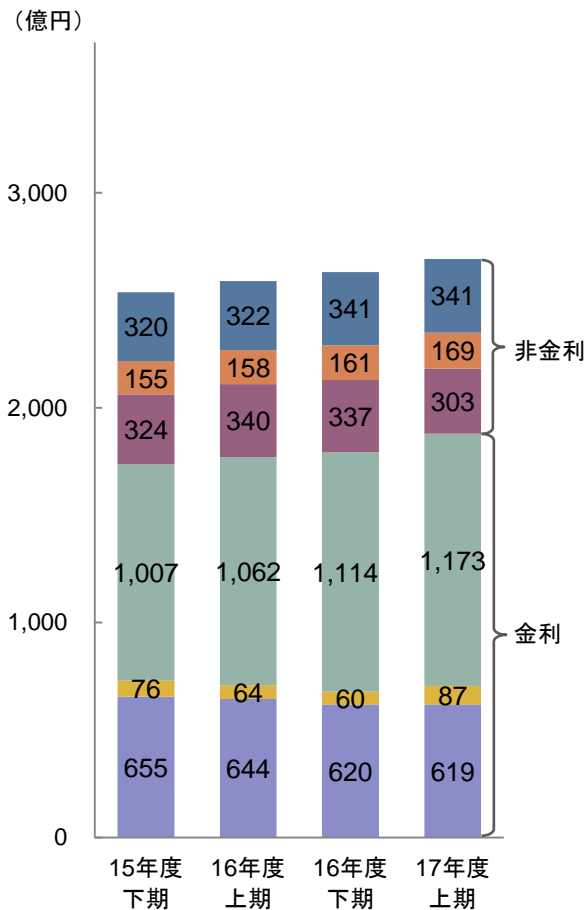
## 米州\*1(管理計数)

- 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



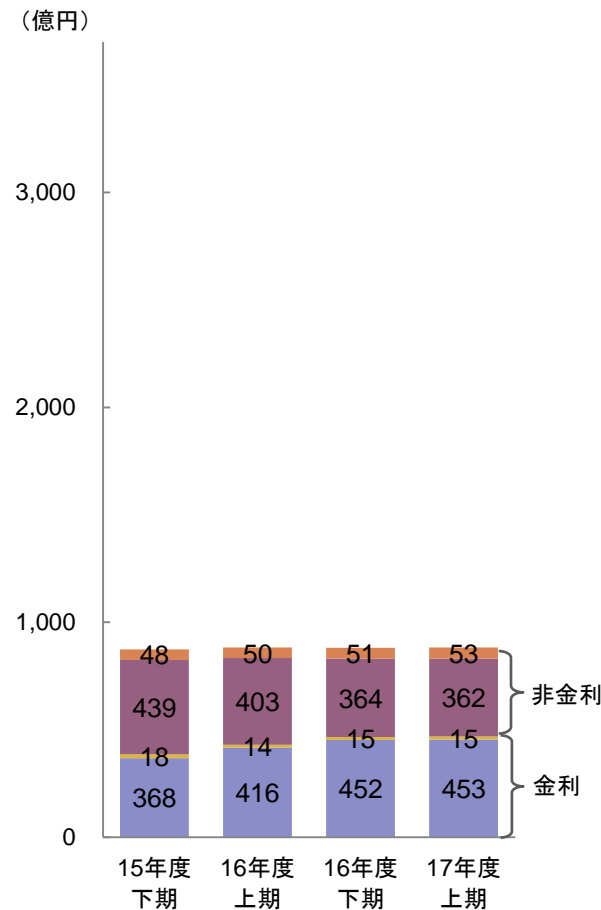
## アジア\*1(管理計数)

- 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



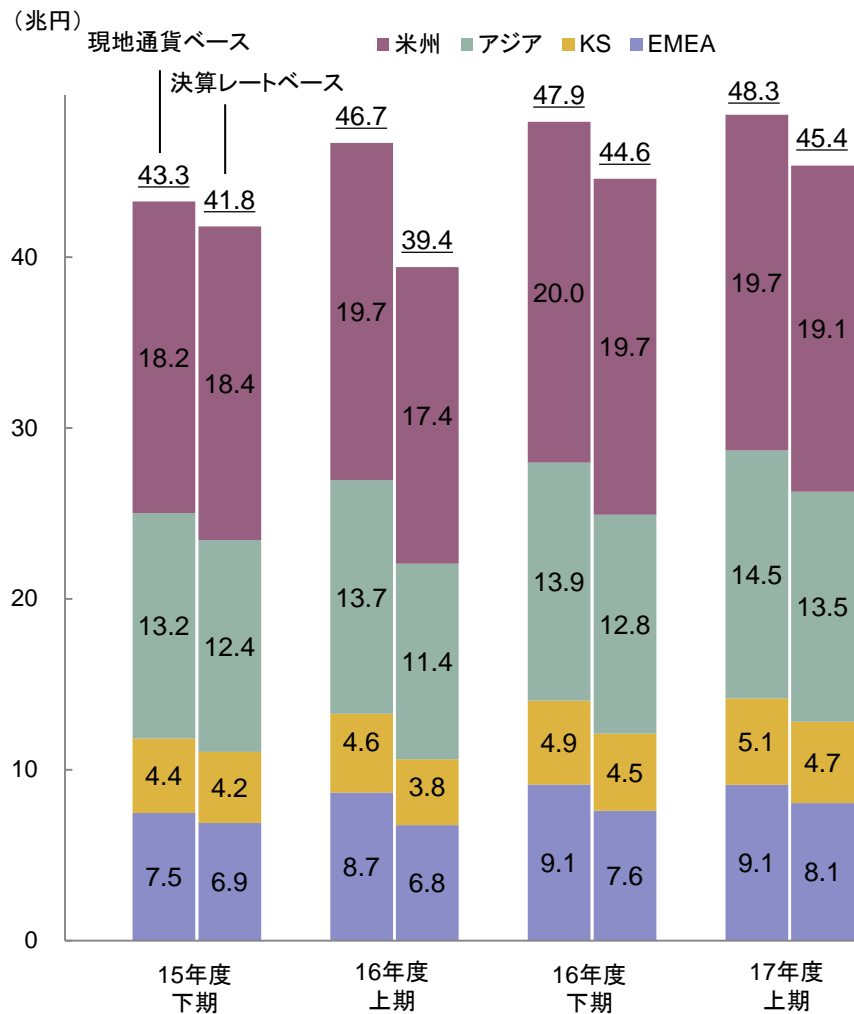
\*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない



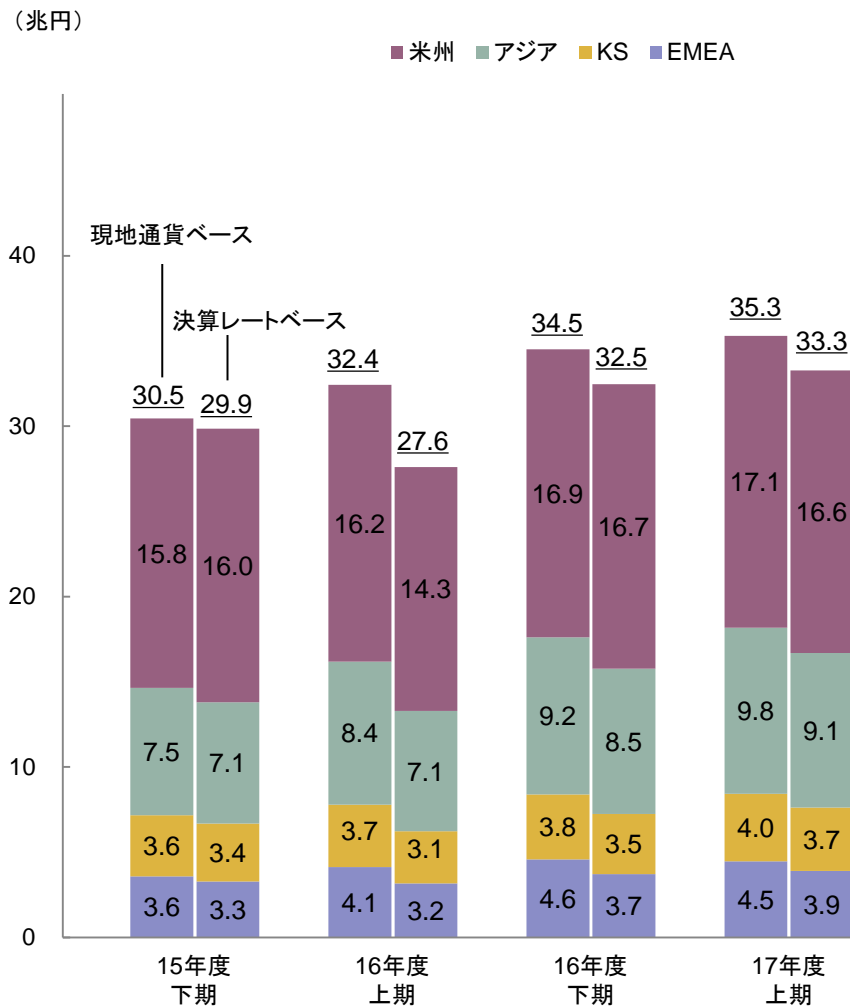
# Appendix: 国際事業本部収益推移 ～地域別貸出・預金

【連結】

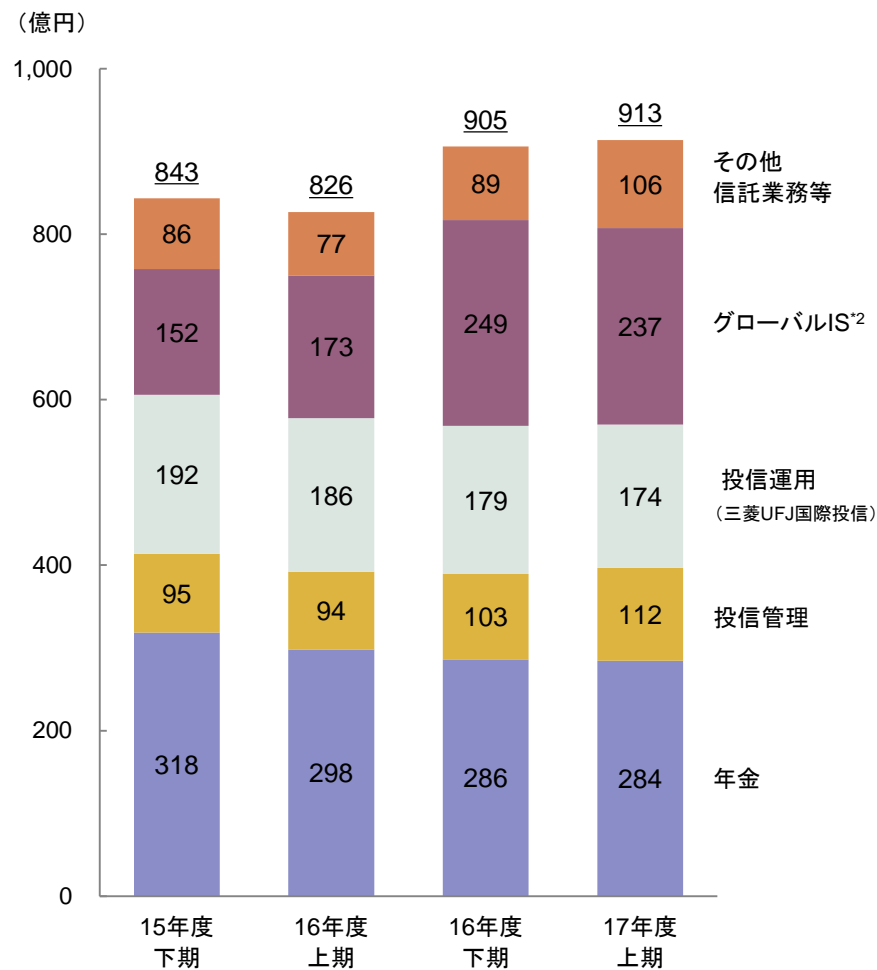
## 地域別貸出平残(管理計数)



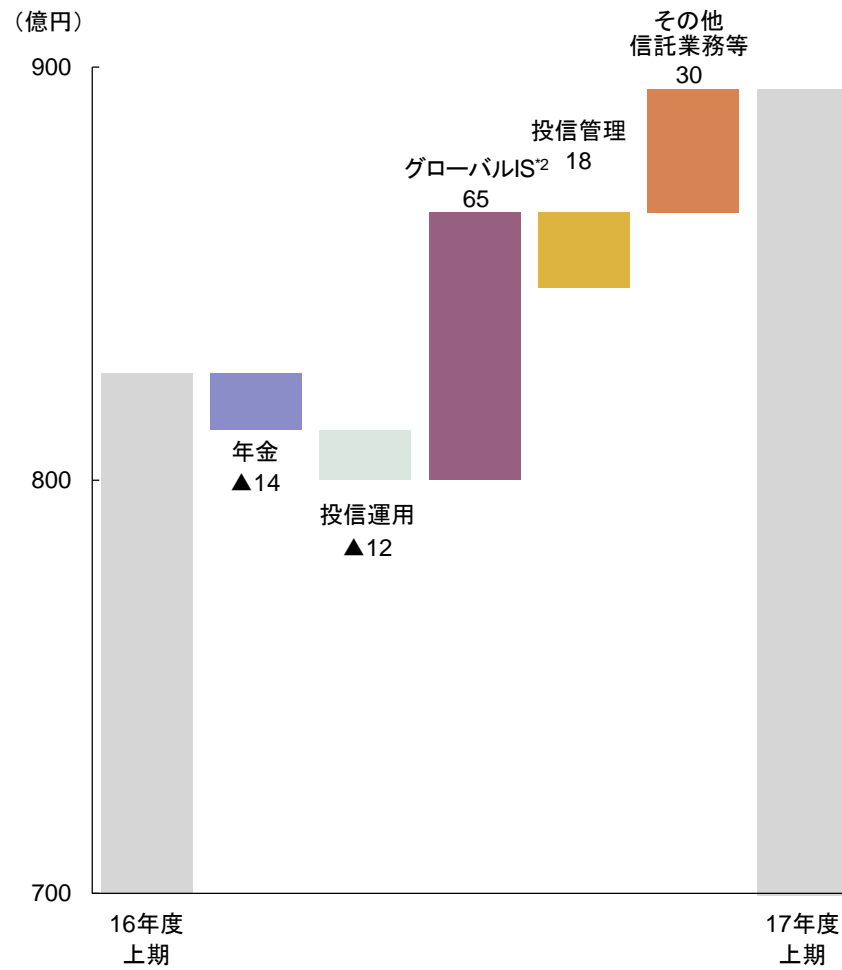
## 地域別預金平残(管理計数)



## 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

1. 事業本部別収益推移

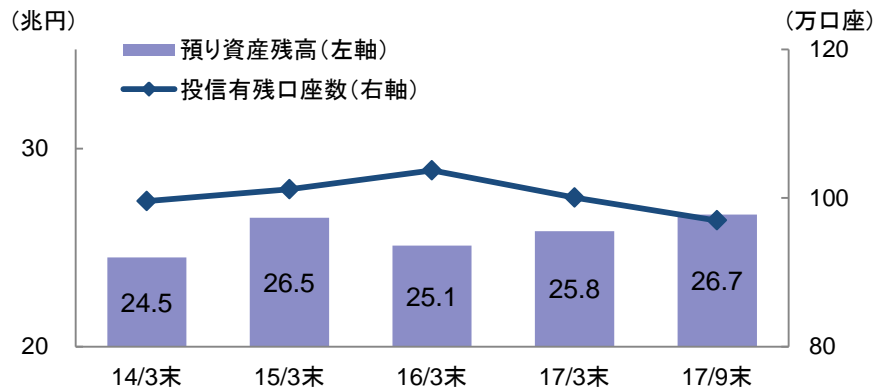
2. 成長戦略

3. TLAC規制

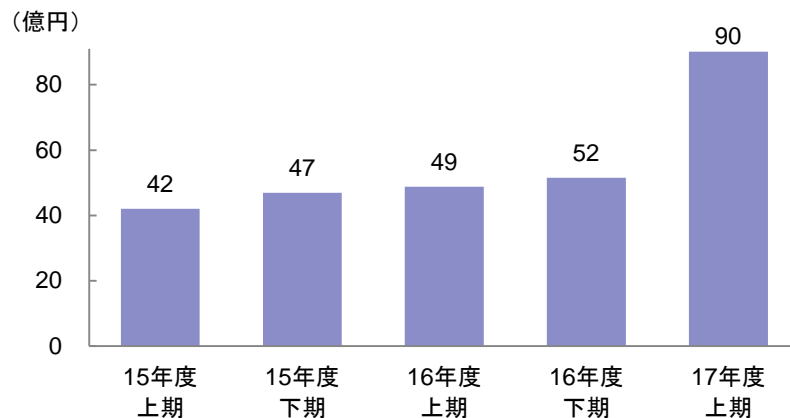
# Appendix: 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～「貯蓄から資産形成へ」に向けた取り組み

- お客さま本位の取組み徹底により、安定的な資産形成ニーズにアプローチ
- 投信つみたて振替金額は大きく増加。また、17年11月より商銀全店で「MUFGファンドラップ」の取り扱いを開始。ストック拡大に向けた取組みを継続強化

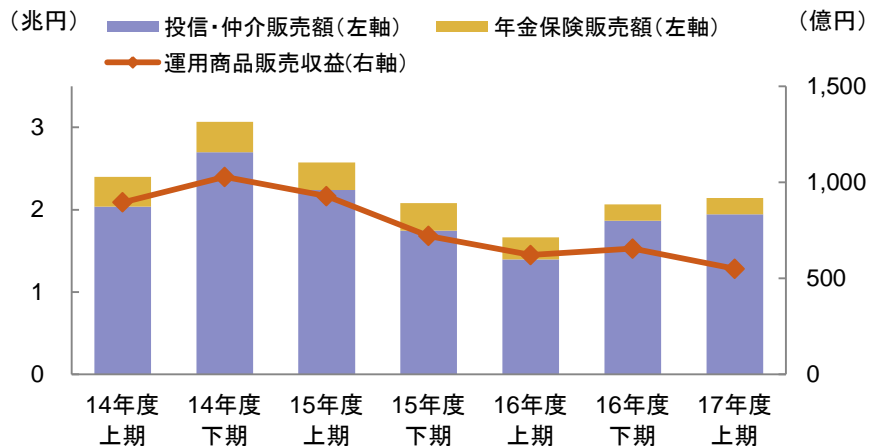
## 預り資産残高\*1 - 投信有残口座数



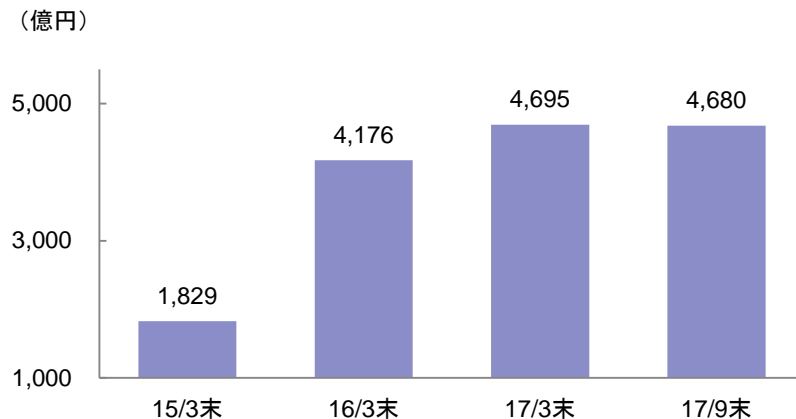
## 投信つみたて振替金額\*1



## 運用商品販売額・収益\*1\*2



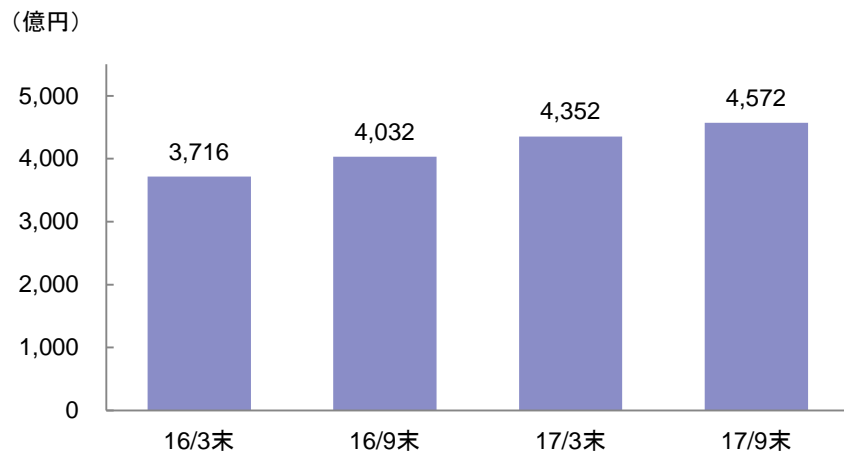
## ラップ残高(含む、ラップファンド)\*1



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

# Appendix: 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

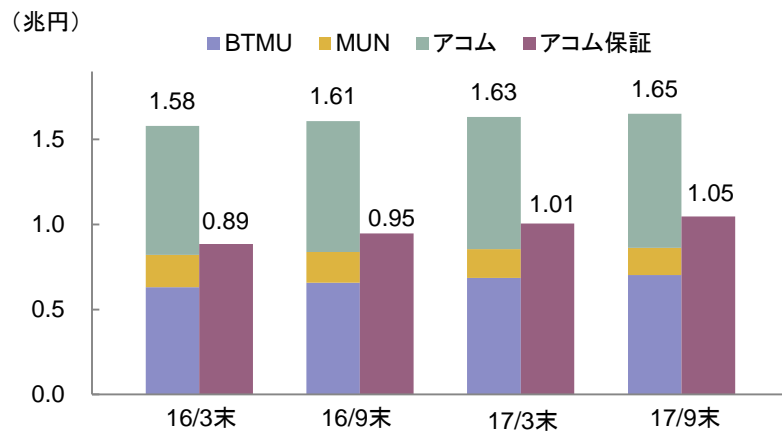


## 健全な消費者金融市場の形成に向けて

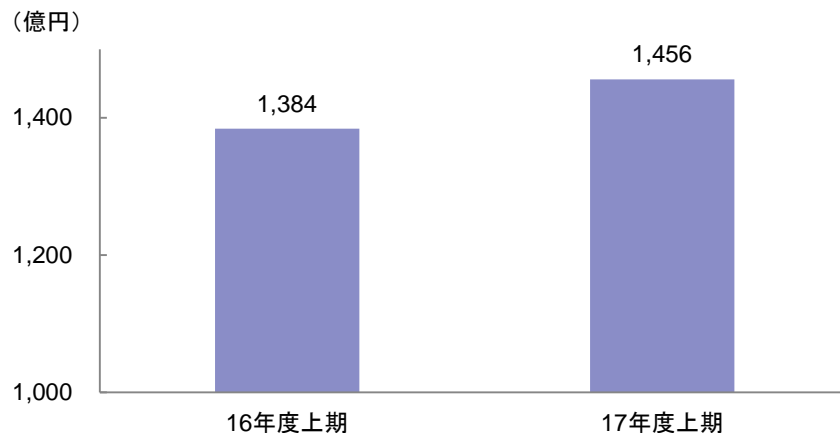
- 関連規制等を踏まえた適切な運営を実施し、健全な銀行カードローン市場の形成に寄与

	対応状況
審査態勢	<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> <li>● 取引情報の活用等による審査モデルの更なる高度化</li> </ul>
広告宣伝	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配慮ある運営に努める</li> <li>✓ テレビCMの一旦停止</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



## カード関連収益(MUFG連結)\*1

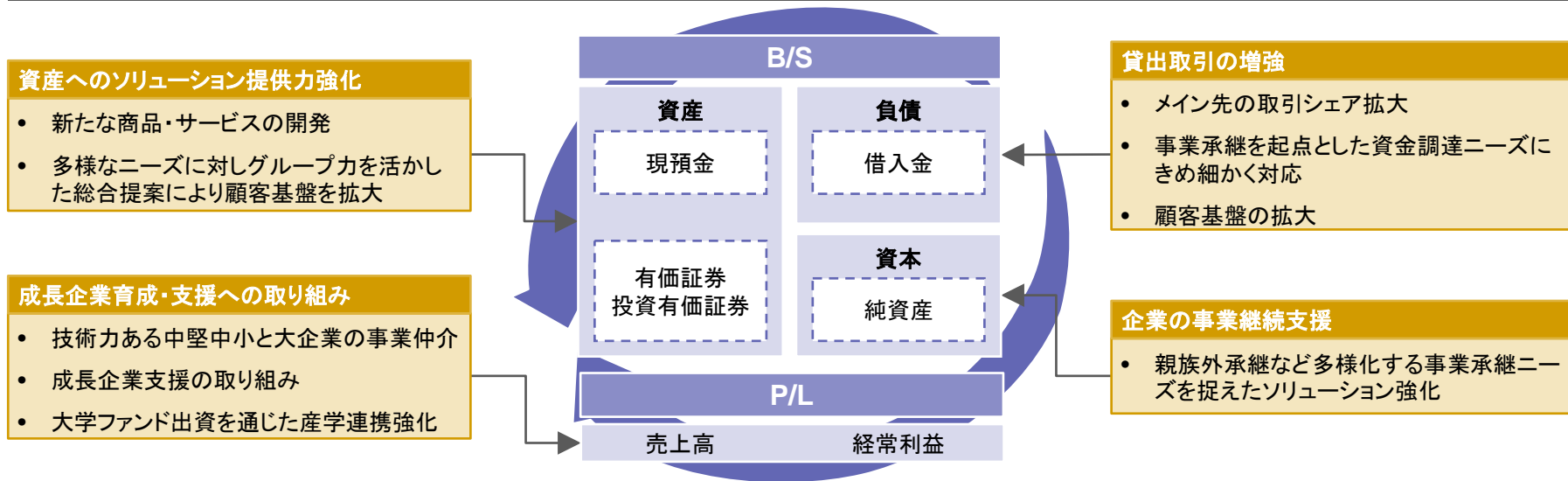


\*1 管理会計ベース

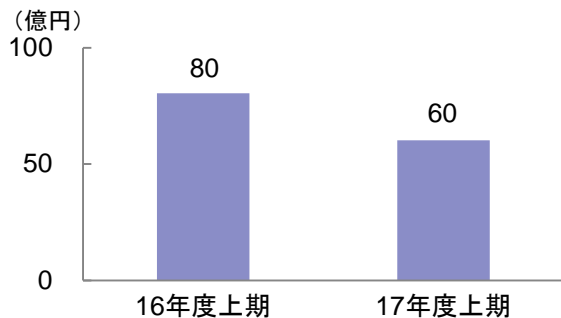
# Appendix: 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

- 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

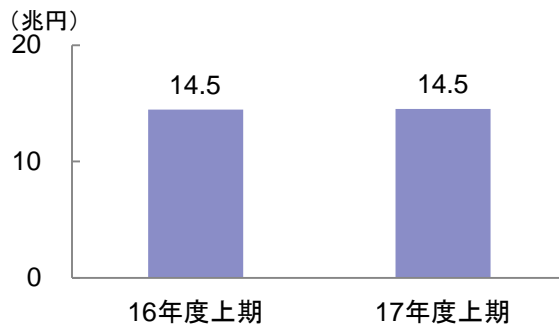
バランスシートの負債だけではなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応じていくことで企業の発展・成長に貢献



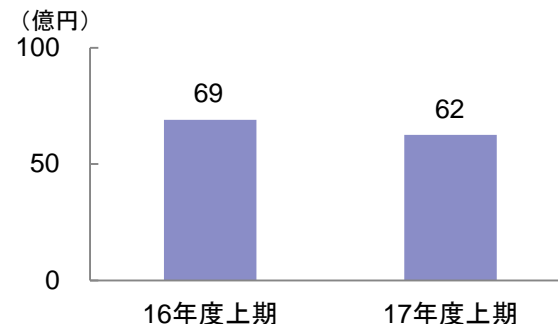
投資運用関連収益\*1



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

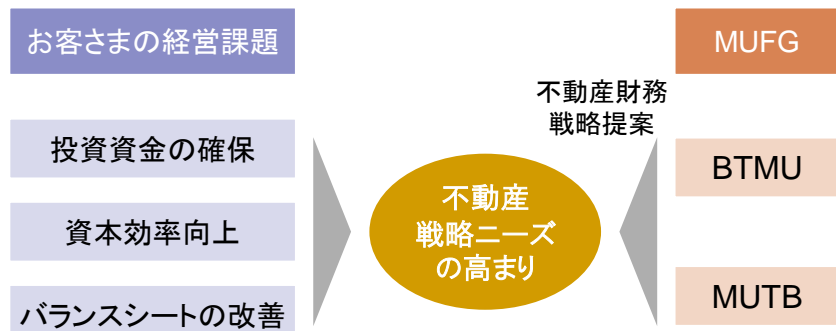
\*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

# Appendix: 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

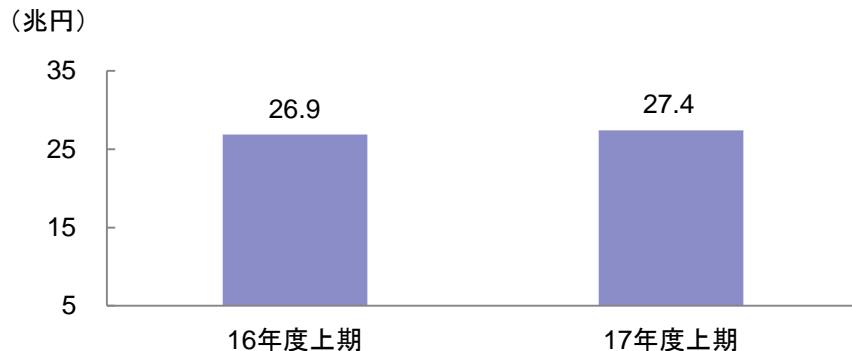
## 案件創出型のビジネスモデル推進

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

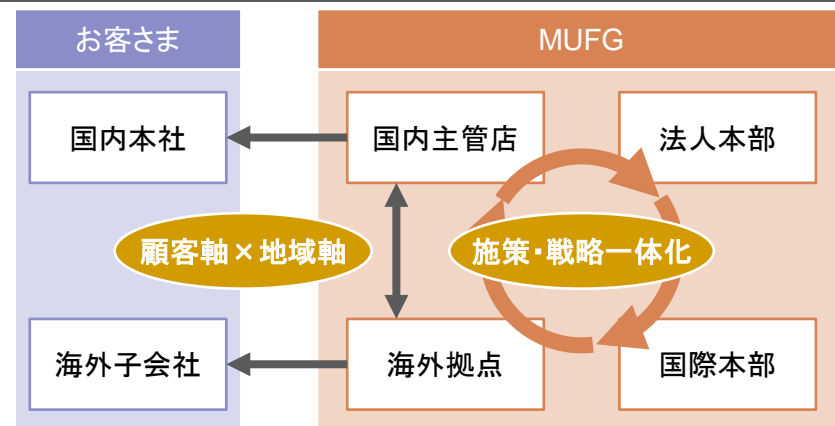
## 国内外貸出平残(商銀)<sup>\*1\*2</sup>



\*1 計数は全て内部管理計数

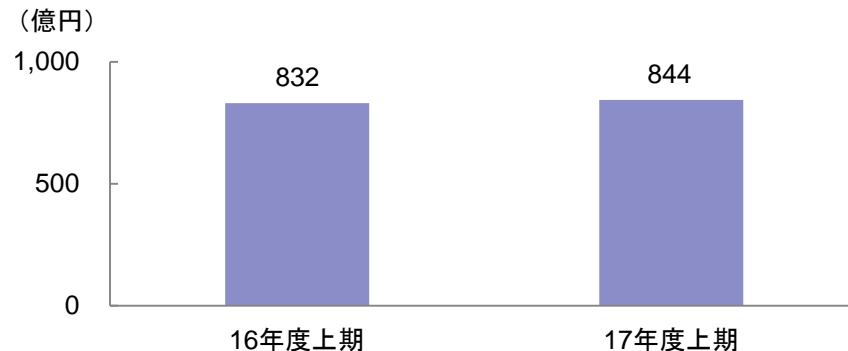
\*2 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における日系貸出平残(国内外)

## 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>

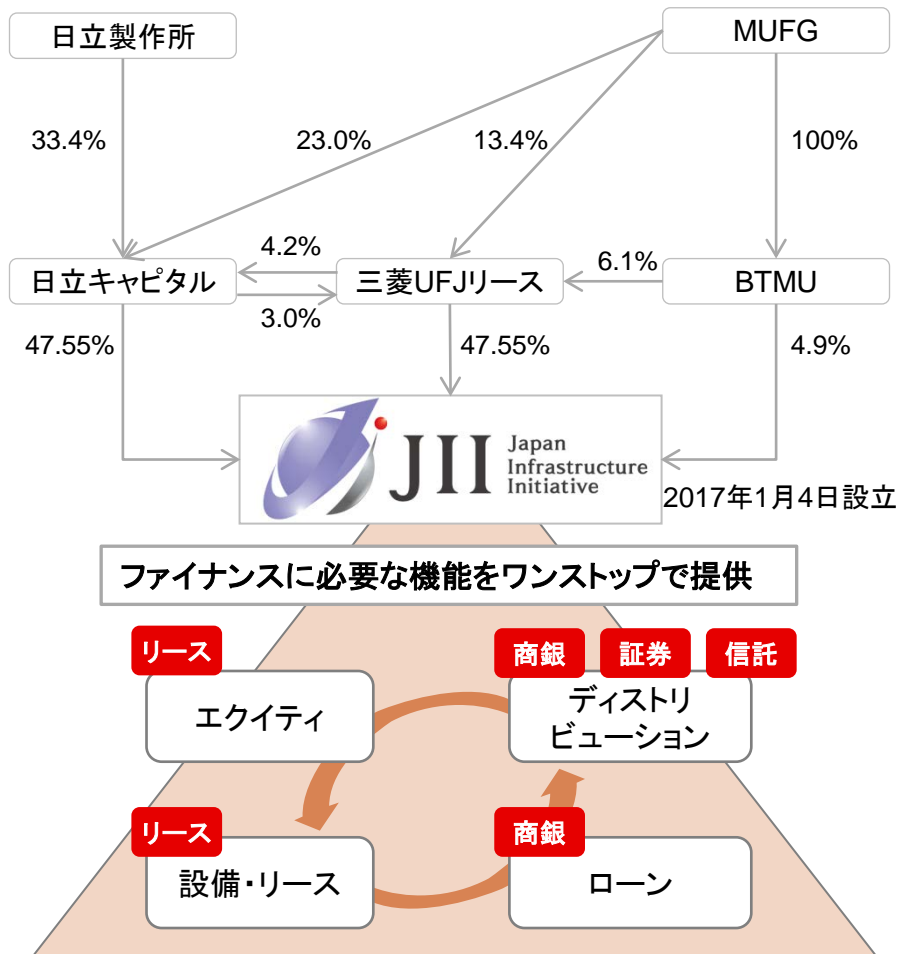


# Appendix: グローバルCIBモデルの変革

## ～日系大企業 JIIによる英国鉄道インフラ事業への投資

- 三菱UFJリース、日立キャピタル、MUFG、BTMU、日立製作所の5社間の業務提携に基づき、オープンな金融プラットフォームとして設立された「ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ(株)(以下、JII)」が、英国の鉄道インフラ事業へ第一号投資を実行

### JIIが提供するサービス



### 英国鉄道インフラ事業への投資

- 2017年9月、JIIは第一号投資案件として英国鉄道インフラであるHigh Speed 1(HS1)へ75百万ポンドの投資を実行
- HS1は、英国運輸省とのコンセッション契約に基づき、ロンドンと英仏海峡トンネル入口を結ぶ109kmの高速鉄道線路及び沿線4駅等の操業・メンテナンスを行うコアインフラ事業

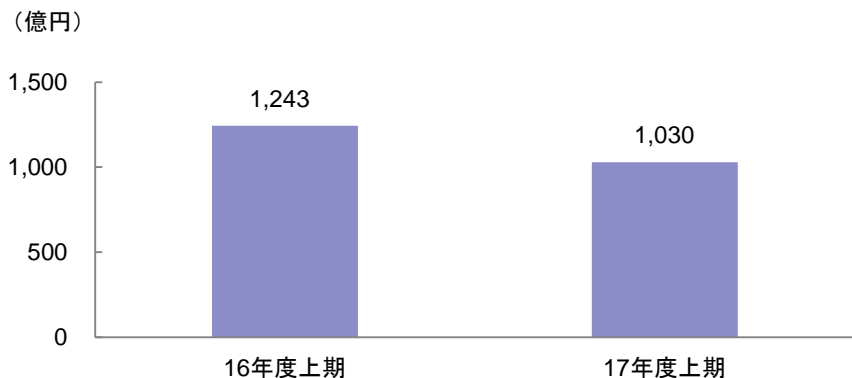




# Appendix: グローバルCIBモデルの変革 ～非日系

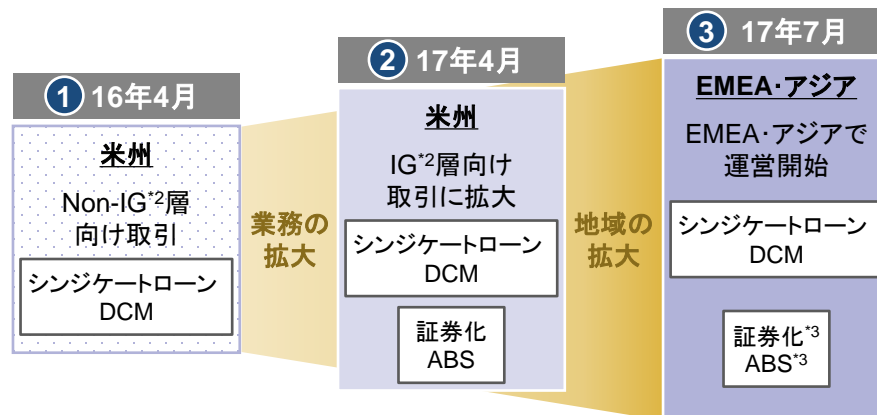
- グローバル・カバレッジモデルの進化、海外での銀・証一体運営拡大により、非日系ビジネスを強化

## 非日系非金利収益\*1



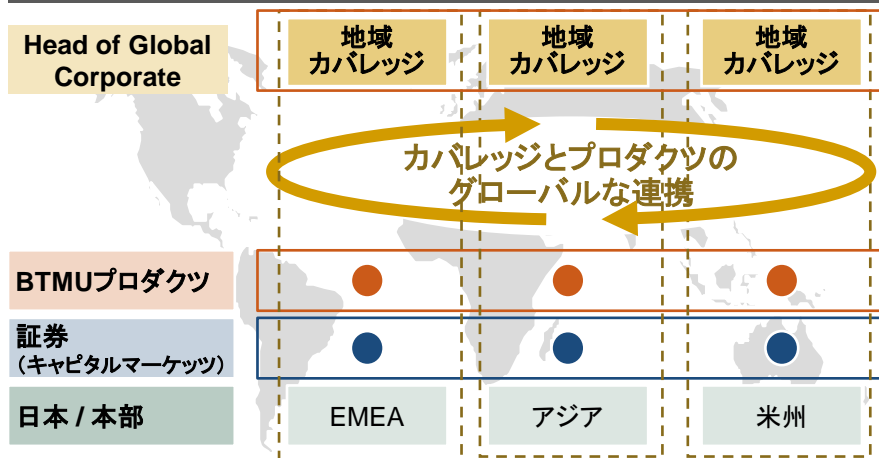
\*1 内部管理計数・現地通貨ベース、手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む。  
KS・MUAHを除く

## 海外プライマリービジネスの銀・証一体運営



\*2 Investment Grade  
\*3 豪州のみ

## 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

### CSRA Inc. (米) のリプライス／アップサイズ案件



- Term Loan B<sup>\*4</sup>の単独Bookrunner就任
- 高いO&D能力を発揮して支援した案件

### ロンドン証券取引所 (英) のシティ債券分析・指数事業買収案件



- 買収ブリッジファイナンスの単独コーディネーター兼MLA就任
- Active Bookrunnerとして社債発行支援

\*4 レバレッジドローンのうち、主に機関投資家が投資家になるローン

# Appendix: セールス&トレーディング業務の進化

- 17年度上期は欧州業績は好調も、国内債券市場の低迷等を要因として前年同期比で減益
- 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

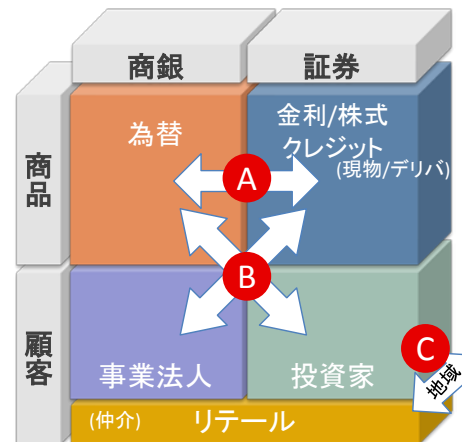
- 強固な顧客基盤  
事業法人・リテール(銀)  
投資家(証)
- 円プロダクツの供給力
- MUFGフランチャイズ



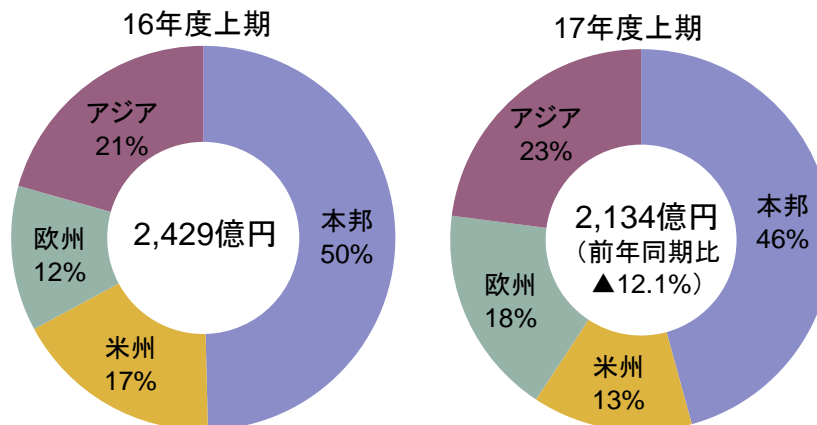
- オンショアネットワーク
- 地場関連金融機関  
(タイ・フィリピン等)
- エマージング通貨

- 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



## S&T連結粗利益\*2



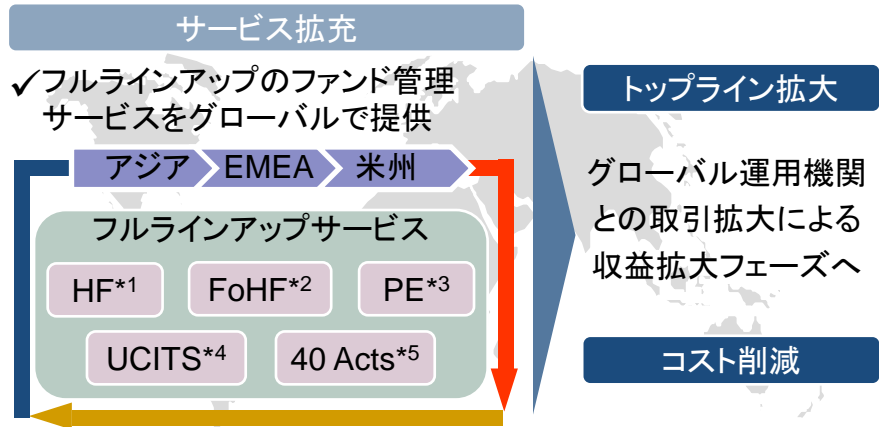
\*1 各地の年月は銀・証一体運営開始時

\*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

# Appendix: 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



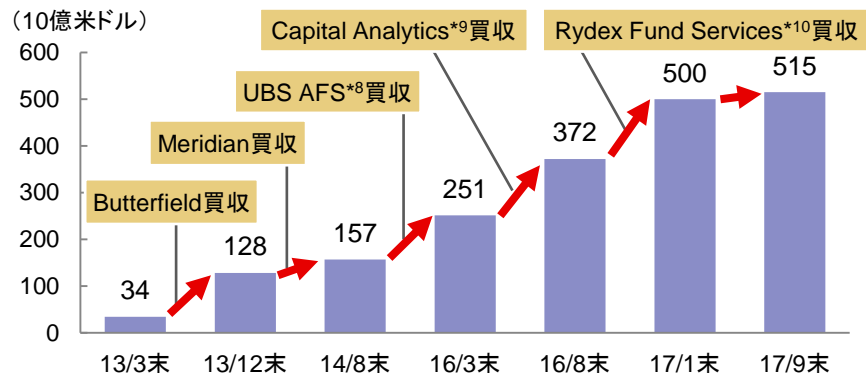
## グローバルAMの出資提携先

出資提携先	AuM <sup>*11</sup> 出資比率	プロダクト
Standard Life Aberdeen <sup>*12</sup>	88兆円 <sup>*13</sup> 6%	株・債券(グローバル、エマージング、アジア)、不動産等
AMPCAPITAL	15兆円 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	1兆円 33%	株・債券(中国)

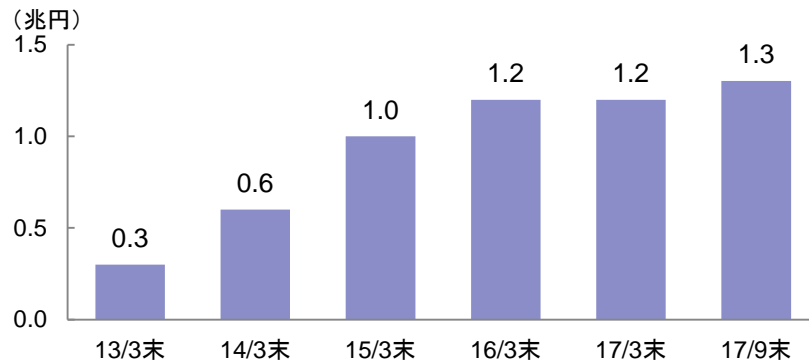
(AuMは17年6月末現在)

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>\*6</sup>(AuA<sup>\*7</sup>)



## 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

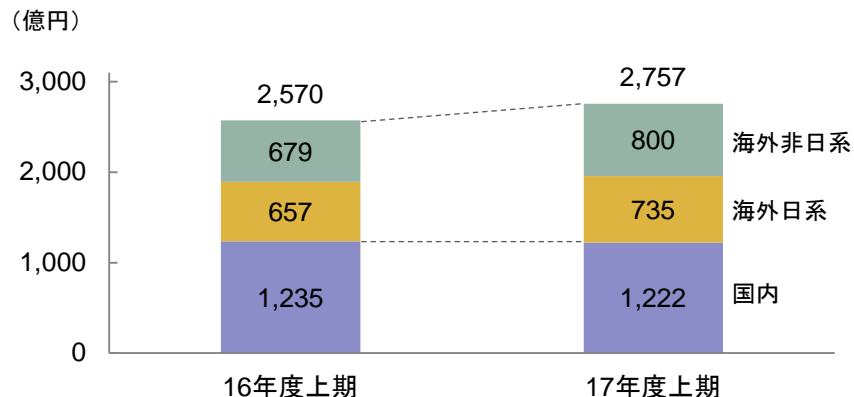
\*12 英国Aberdeen Asset Management Plcは英国保険会社Standard Life Plcと合併(2017年8月14日)

\*13 Standard Life AberdeenのAuMはAberdeen Asset Management Plcの2017年3月時点、Standard Life Plcの2017年6月時点AuMの合算

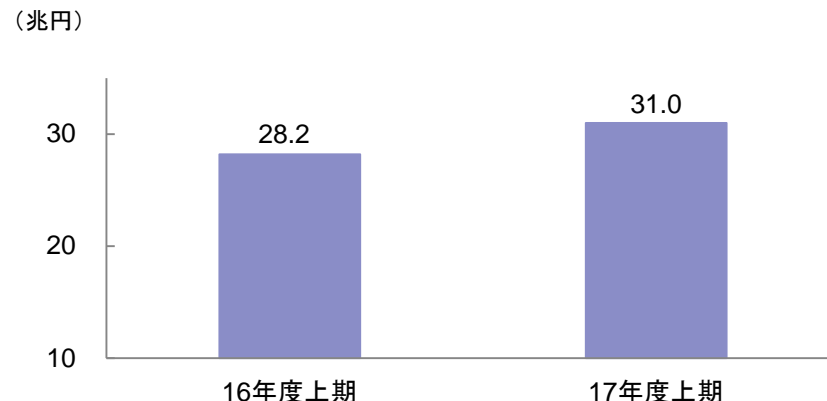
# Appendix: トランザクション・バンキングのさらなる強化

- トランザクション・バンキング粗利益は海外を中心に順調に増加
- 外貨預金残高は当初計画を大幅に超過。国内決済件数、海外商流ファイナンス等の基盤項目も着実に伸張

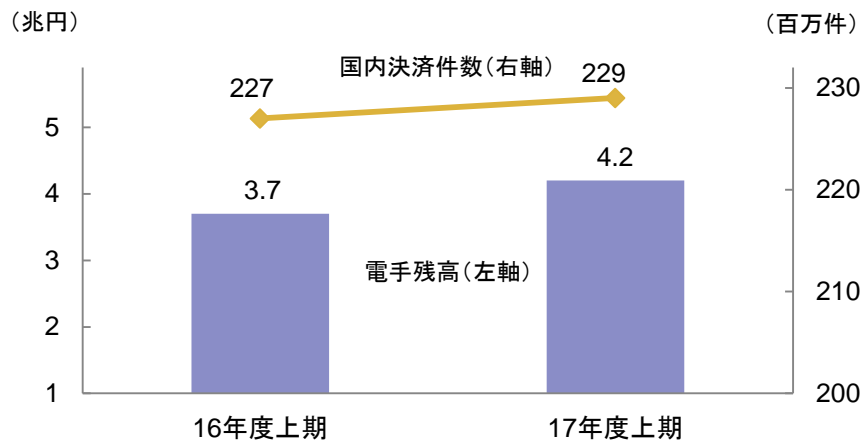
## トランザクション・バンキング粗利益\*1



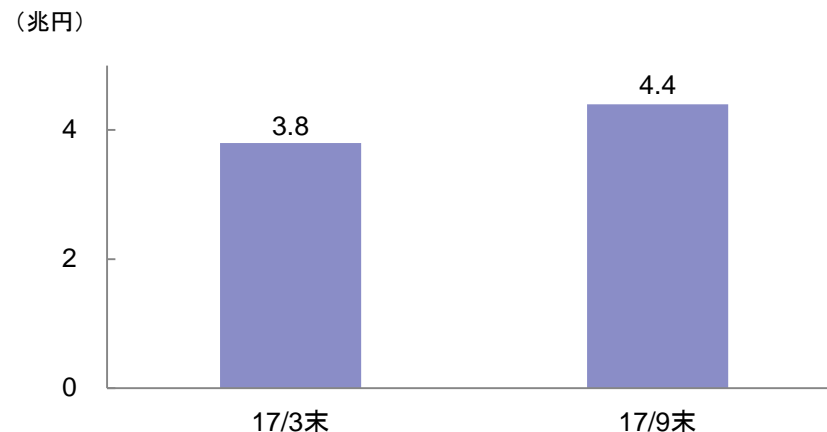
## 海外 外貨預金平残\*1



## 国内 電手残高\*2・国内決済件数\*1



## 海外 商流ファイナンス\*3残高\*1



\*1 グラフ数値はいずれも管理計数、現地通貨ベース

\*2 電子手形債権残高

\*3 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

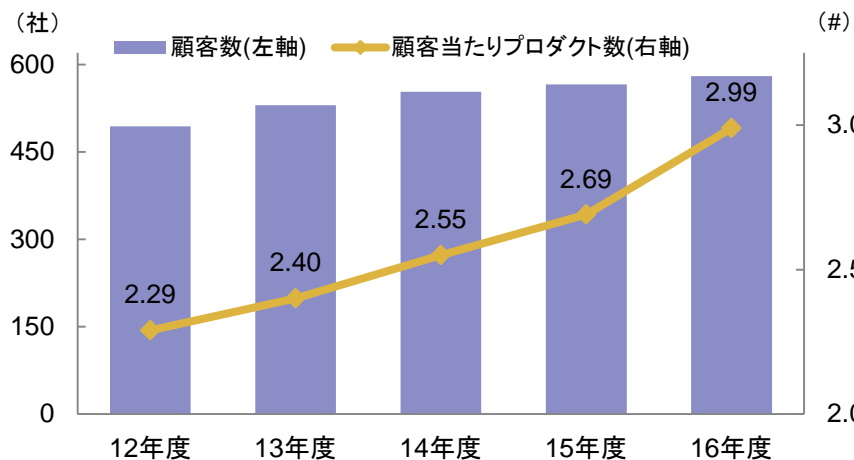
# Appendix: アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～米国

- 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 1-3Q	17年度	
		1-3Q	前年同期比
1 粗利益	5,248	5,041	▲208
2 金利収益	3,500	3,699	199
3 非金利収益	1,748	1,342	▲407
4 営業純益	2,028	1,713	▲315
5 貸出平均残高(兆円)	19.9	19.7	▲0.2
6 預金平均残高(兆円)	16.3	17.1	0.8

## 法人1顧客あたりのプロダクト数\*2

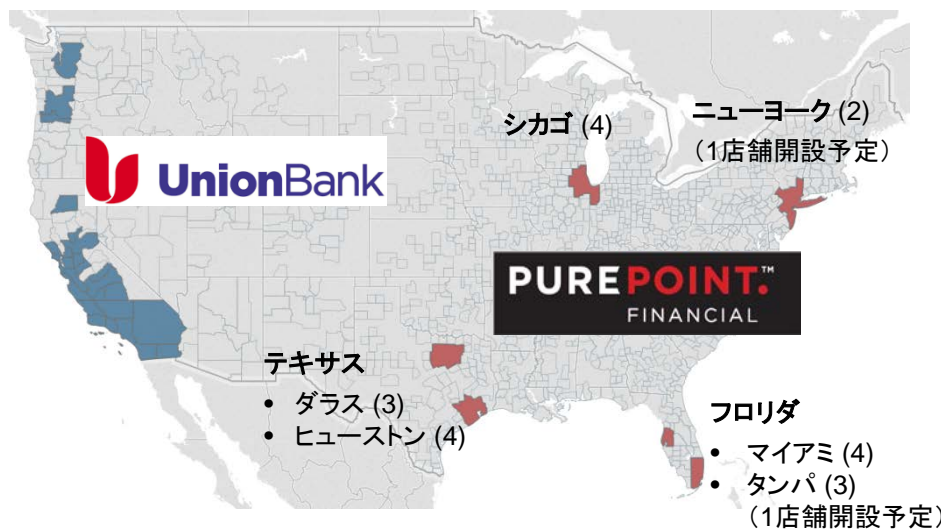


\*1 管理計数。現地通貨ベース。BTMU(連結)の国際事業本部に帰属する米国・カナダ・ラテンアメリカの事業

\*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

## リテール預金獲得戦略

- 6都市にPurePointフィナンシャルセンターを20拠点開設。17年度末までに22拠点に拡大する予定



## アリゾナ州にサポート機能の一部を移転

- バックオフィス業務やサポート機能の一部を、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコからアリゾナ州フェニックスに移転
- 現在、フェニックスの従業員は約750名。今後更に移転を進めていく予定

# Appendix: 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
- タイの金融システム・経済への貢献が認められ、タイ中銀により、5大銀行の一つとして、国内のシステム上重要な銀行(D-SIBs)に指定された(17年9月25日)

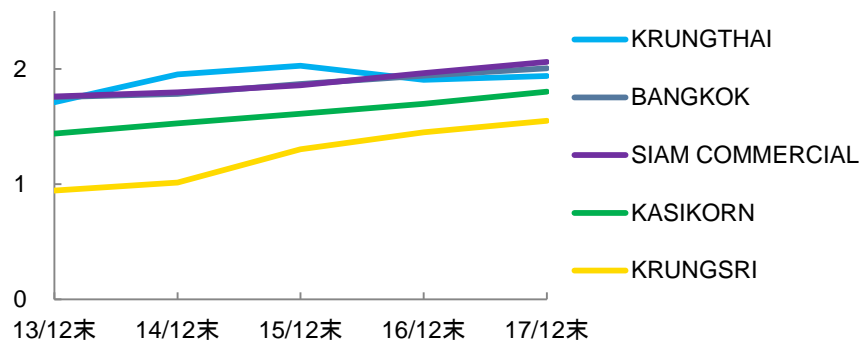
## 成長戦略\*1

(10億タイバーツ)	16年度 (16/12末)	17年度(17/12末)	
			16/12末比増減
貸出残高*2	1,448.9	1,550.4	101.5
非金利収益	29.5	31.9	2.4*3
流動性預金残高	583.9	587.7	3.8

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

## 貸出残高\*4

(兆タイバーツ)



(出所) ブルームバーグ、会社資料

\*4 貸付金合計。尚、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

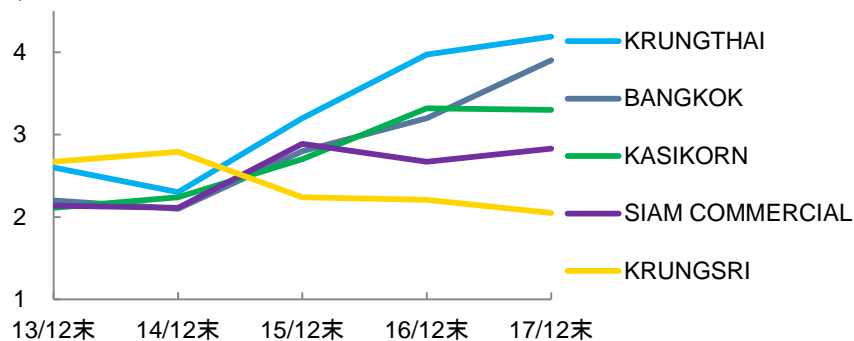
### Siam City Cementの海外事業拡大をグループ一体で支援

- LafargeHolcimのスリランカ、ベトナム子会社の買収案件
- MUFGグループ内で、USD1.1Bnの買収ファイナンスを含めたファイナンシャルソリューションを提供



## 不良債権比率

(%)



1. 事業本部別収益推移

2. 成長戦略

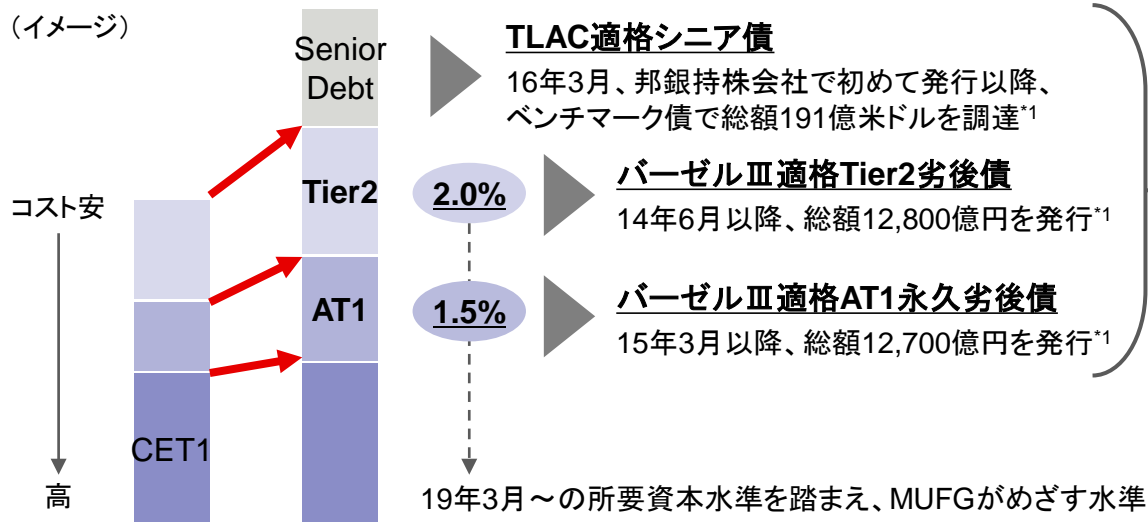
3. TLAC規制

# Appendix: TLAC規制 ～資本のベストミックス

- 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<sup>\*2</sup>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<sup>\*3</sup>

17年12月末時点	17.3%
-----------	-------

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  

$$\text{TLAC比率} = \text{総自己資本比率 (16.79\%)} - \text{資本保全バッファー (2.5\%)} - \text{G-SIBサーチャージ (1.5\%)} + \text{預金保険制度の貢献 (2.5\%)} + \text{TLAC適格負債 (1.89\%)} - \text{その他控除項目等}$$

### (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%

<sup>\*1</sup> 18年1月末時点の累計。TLAC適格シニア債の発行総額は18年1月末為替レートにてドル換算

<sup>\*2</sup> 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

<sup>\*3</sup> 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



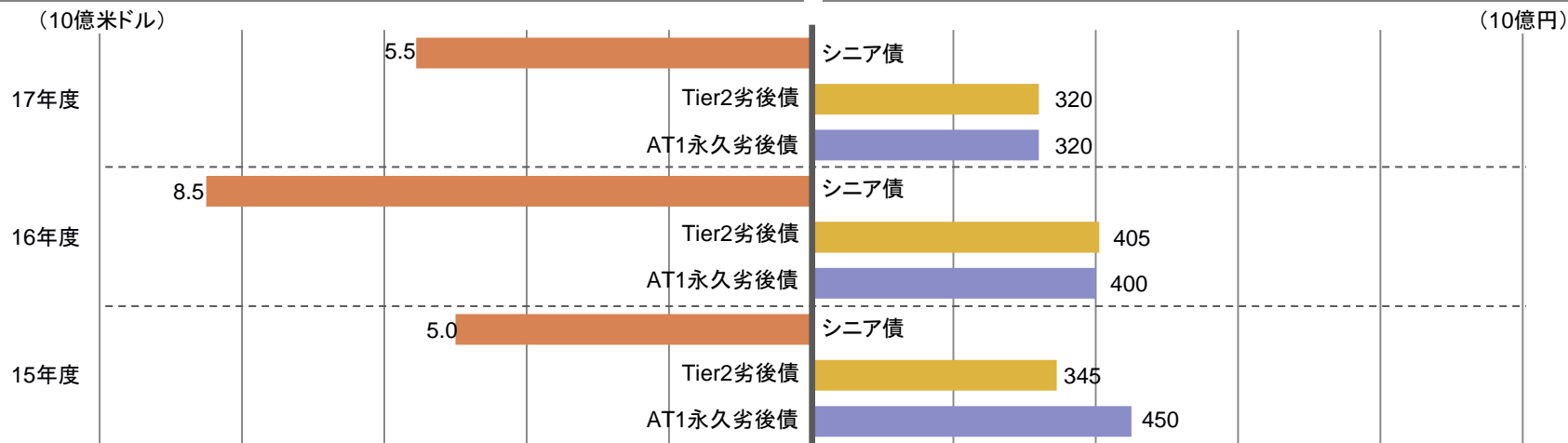
# Appendix: TLAC規制

## ～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\*1

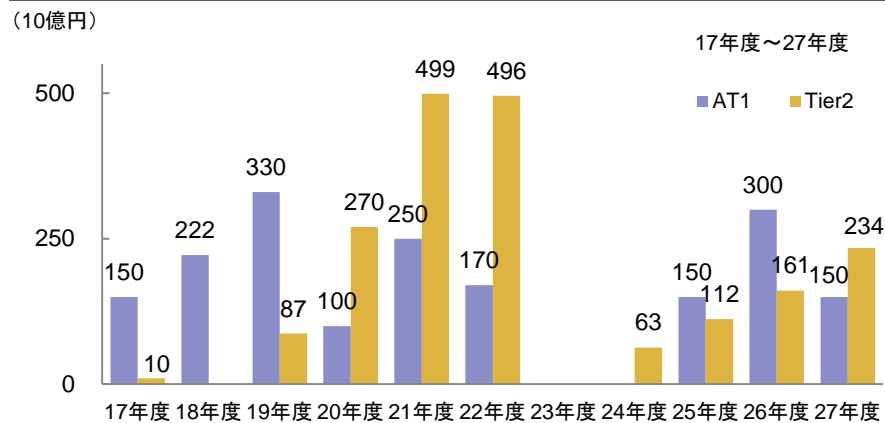
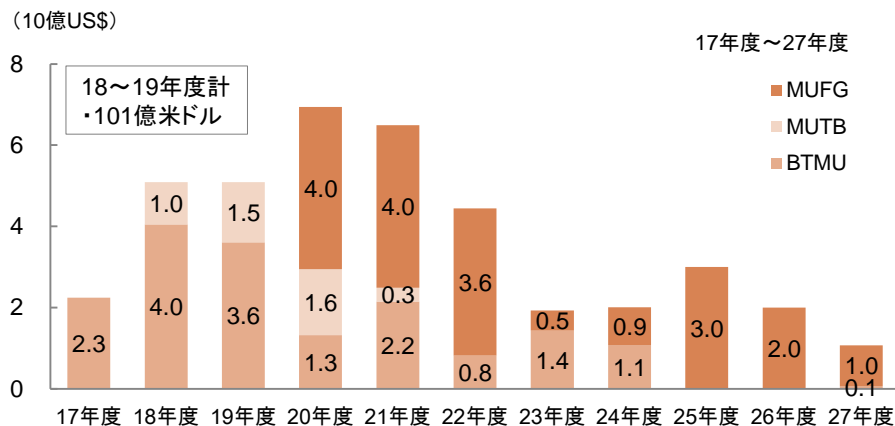
#### グローバル債券市場での調達

#### 本邦債券市場での調達



### MUFG / BTMU / MUTB発行シニア債\*2の償還スケジュール

### MUFG / BTMU / MUTB発行AT1、Tier2債のコール・償還スケジュール\*3



\*1 公募債の合計、18年1月末時点

\*2 18/1末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。18年1月末為替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

\*3 18/1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