

# 2017年度決算説明会

2018年5月18日

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。

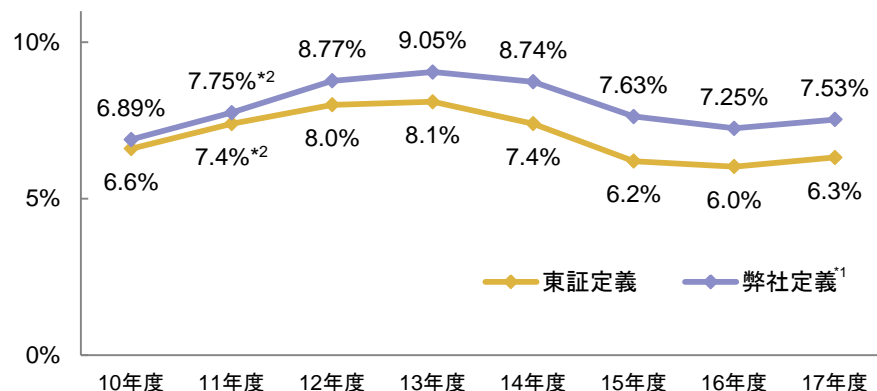
なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

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。

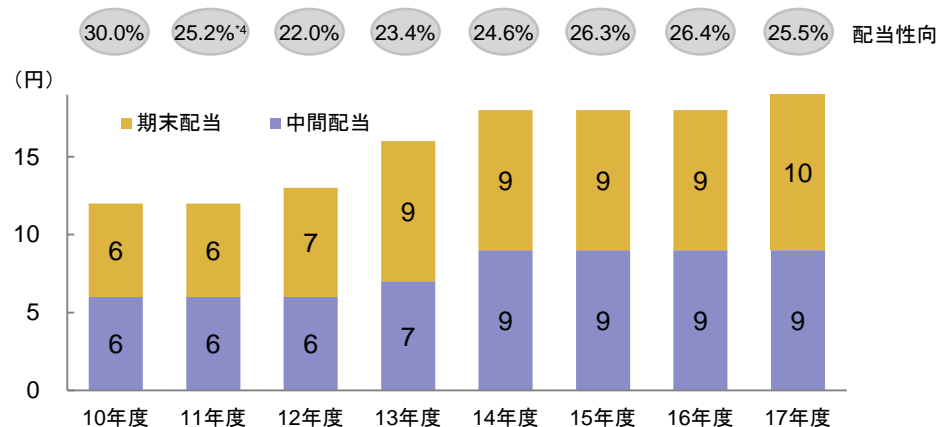
#### <本資料における計数の定義>

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

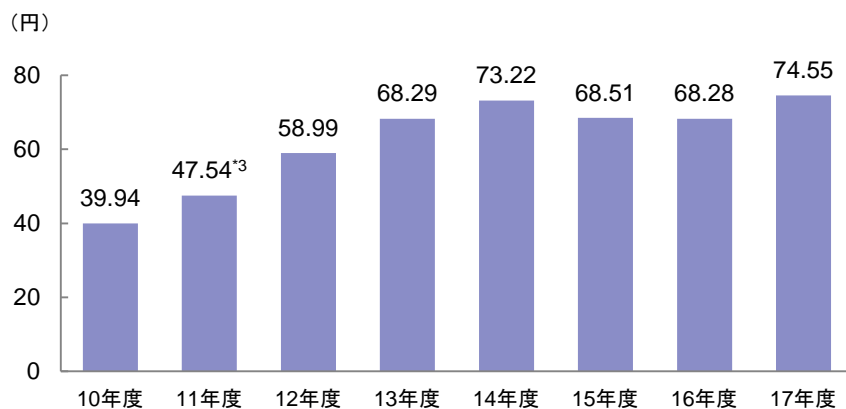
## ROE



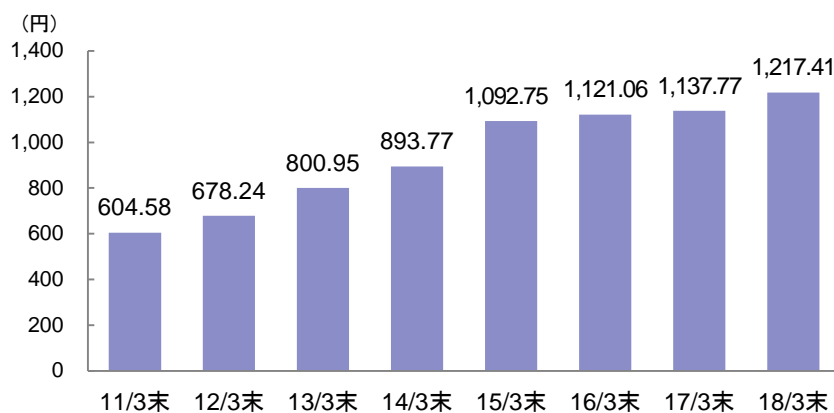
## 1株当たり配当金／配当性向



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

\*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%

# 目次

## 2017年度決算の概要 5

- 2017年度決算の概要 6
- 決算サマリー(P/L) 7
- 決算サマリー(B/S) 8
- 事業本部別業績概要 9
- 貸出金・預金 10
- 内外預貸金利回り 11
- 外貨運用・外貨調達 12
- 保有有価証券 13
- 経費 14
- アセットクオリティ 15
- 自己資本 17
- 2018年度業績目標 18

## 新中期経営計画 19

- 前中期経営計画の振り返り 20
- 環境・課題認識 / めざす姿 21
- 時間軸 22
- 財務目標 23
- 組織改編 24
- 事業本部別計画 25

- 重点戦略 26
- 営業純益計画 27
- 11の構造改革の柱 28
- グローバル・コマーシャルバンキング(GCB) 39
- 経費 46
- 業務量の削減効果 47
- チャンネルの進化 48

## 資本政策 50

- 資本政策 51
- 株主還元の基本方針 52
- 配当金予想 53
- 自己株式の取得および消却の概要 54
- 戦略出資の最適化 56
- 政策保有株式の削減 57

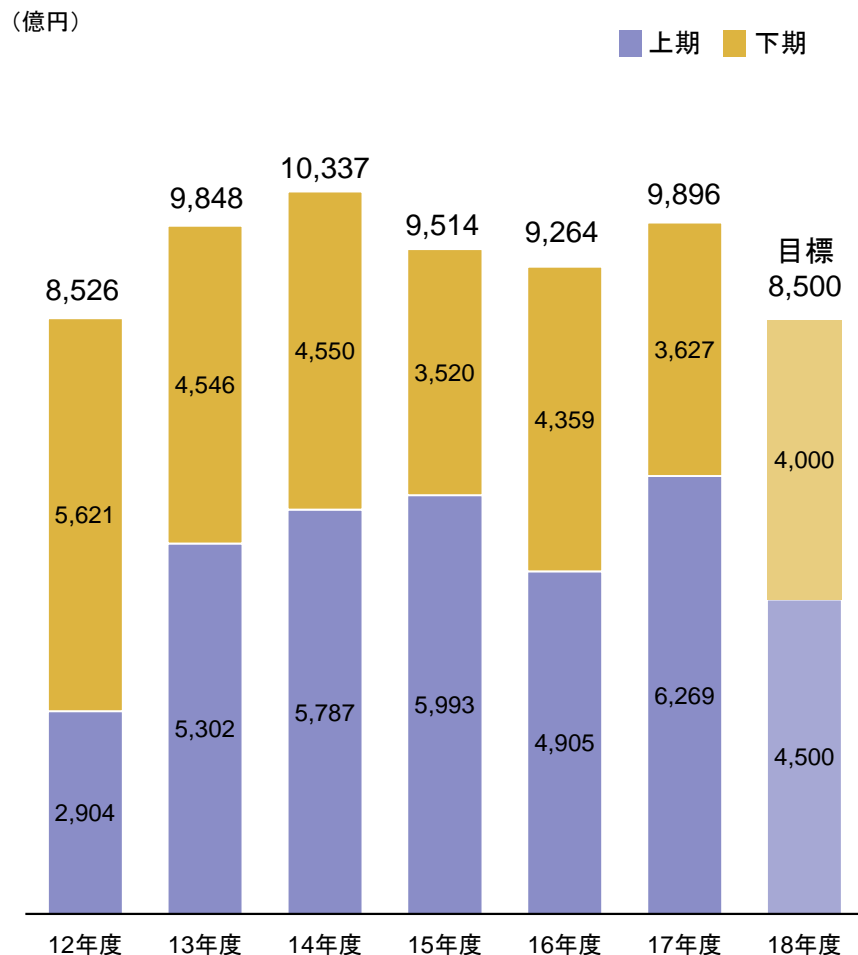
## 環境・社会・ガバナンス 58

- MUFGのアプローチ 59
- 主な取り組み(18年度～) 60
- 社外取締役の充実による監督機能強化 61
- コーポレート・ガバナンスの態勢 62
- 役員報酬制度 63

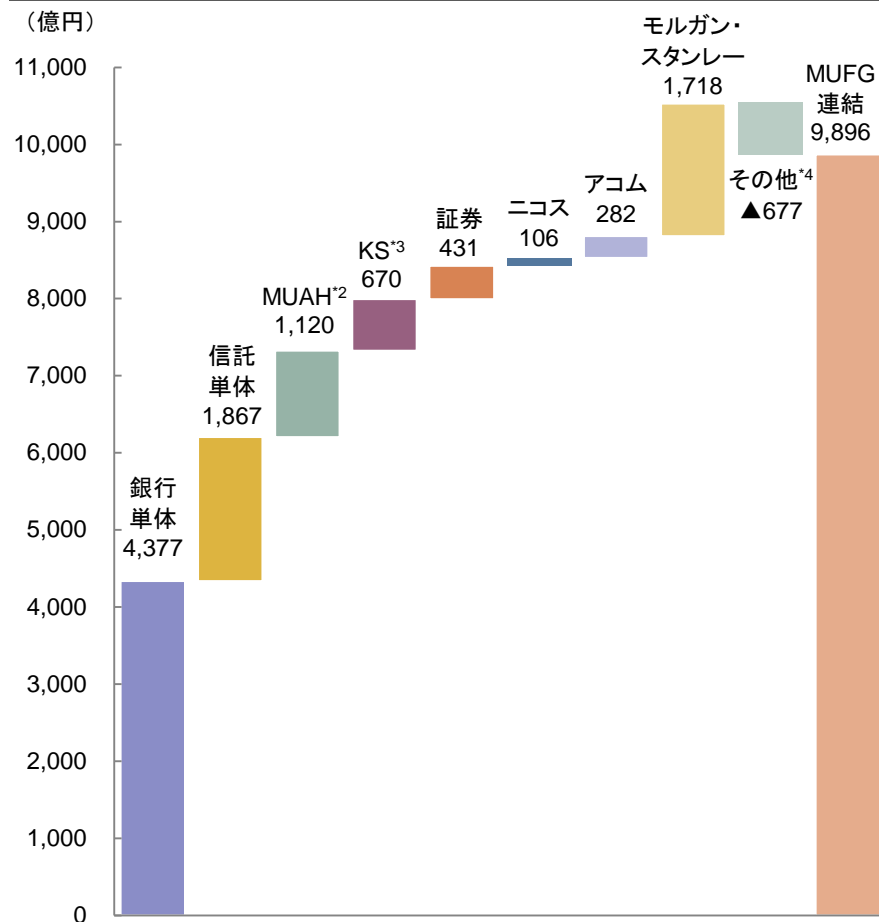
## Appendix 64

# 2017年度決算の概要

## 親会社株主純利益の推移



## 親会社株主純利益内訳\*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

- 海外の預貸金収益が堅調推移も、国内預貸金収益・債券利息等の減少に加え、債券関係損益の減少もあり、業務粗利益は減少
- 営業費は海外経費が増加
- 業務純益は1,854億円減少の12,328億円

## ● 与信関係費用総額\*1

- 貸倒引当金繰入額の減少を主因に費用減少

## ● 株式等関係損益

- 政策保有株式の売却進捗により株式等売却損益が増加

## ● 親会社株主純利益

- 以上の結果、632億円増益の9,896億円

(単位:億円)		16年度	17年度	前年度比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	40,118	38,542	▲1,575
2	資金利益	20,244	19,068	▲1,176
3	信託報酬+役員取引等利益	14,505	14,497	▲8
4	特定取引利益+その他業務利益	5,367	4,976	▲391
5	うち国債等債券関係損益	568	67	▲501
6	営業費(▲)	25,935	26,214	278
7	連結業務純益	14,182	12,328	▲1,854
8	与信関係費用総額*1	▲1,553	▲461	1,092
9	株式等関係損益	1,249	1,331	82
10	株式等売却損益	1,274	1,401	126
11	株式等償却	▲25	▲70	▲44
12	持分法による投資損益	2,444	2,428	▲15
13	その他の臨時損益	▲2,714	▲1,003	1,711
14	経常利益	13,607	14,624	1,016
15	特別損益	▲575	▲530	44
16	法人税等合計	▲3,421	▲3,134	287
17	親会社株主純利益	9,264	9,896	632
18	1株当たり利益(円)	68.28	74.55	6.27

\*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)**
  - 政府等向け貸出および住宅ローンが減少
- **有価証券**
  - 国内株式は株価上昇により増加の一方、国債が減少
- **預金**
  - 個人預金および海外預金が増加
- **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	18年3月末	増減
1 資産の部合計	3,032,974	3,069,374	36,399
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,092,094	1,083,977	▲8,117
3 貸出金(銀行勘定)	1,090,052	1,080,909	▲9,142
4 うち住宅ローン <sup>*1</sup>	157,202	154,539	▲2,663
5 うち国内法人貸出 <sup>*1*2</sup>	442,974	444,580	1,605
6 うち海外貸出 <sup>*3</sup>	434,186	429,493	▲4,693
7 有価証券(銀行勘定)	594,388	592,661	▲1,727
8 うち国内株式	59,809	63,785	3,976
9 うち国債	251,115	235,513	▲15,601
10 うち外国債券	191,298	185,693	▲5,604
11 負債の部合計	2,866,390	2,896,423	30,033
12 預金	1,707,302	1,773,123	65,820
13 うち個人預金(国内店) <sup>*4</sup>	730,933	753,025	22,092
14 うち法人預金その他 <sup>*4</sup>	610,503	631,346	20,843
15 うち海外支店 <sup>*4</sup>	206,965	217,226	10,260
16 純資産の部合計	166,583	172,950	6,366
17 その他有価証券評価損益	31,390	35,174	3,783

\*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+アユタヤ銀行+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

\*4 2行合算

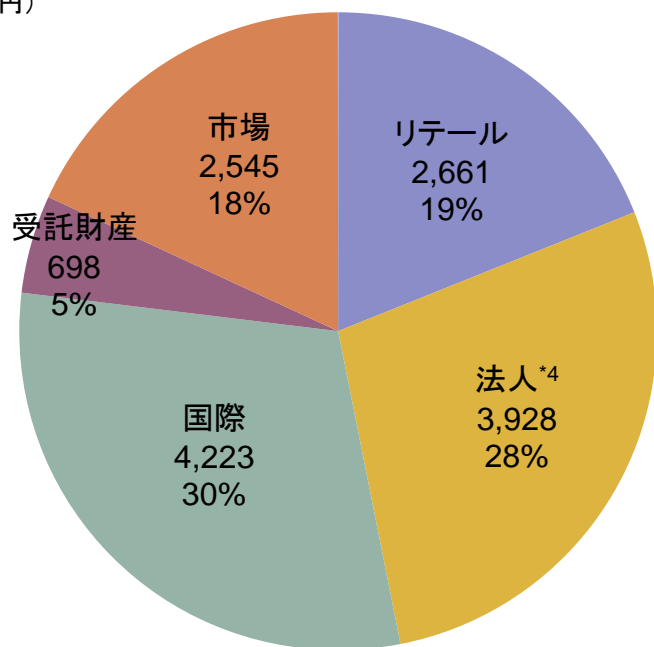


## 事業本部別営業純益\*1(管理計数)

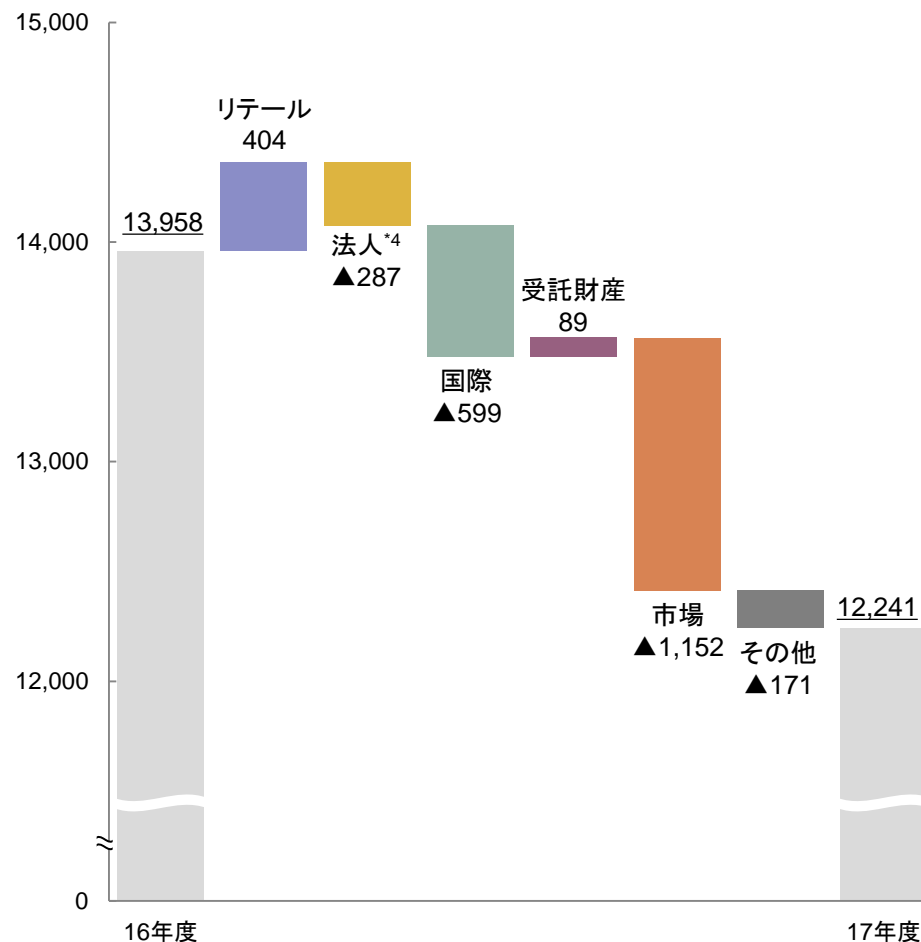
**17年度 12,241億円\*2**

顧客部門に占める  
海外対顧収益比率\*3 37%

(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108.3兆円\***  
(17年3月末比 ▲0.8兆円)

<主な増減要因>

- 住宅ローン ▲0.2兆円
- 国内法人貸出\*2 +0.1兆円  
(除く為替影響) (+0.5兆円)
- 政府等向け貸出 ▲0.4兆円
- 海外貸出\*3 ▲0.4兆円  
(除く為替影響) (+0.0兆円)

\*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

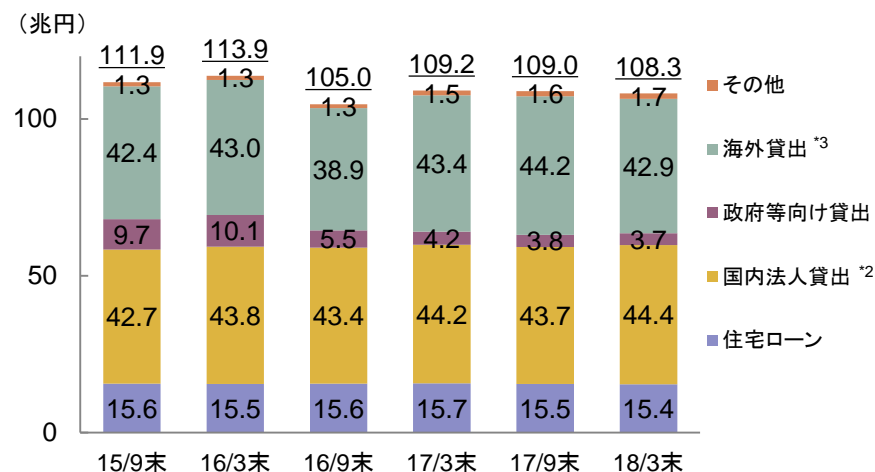
\*3 海外支店+MUAH+アユタヤ銀行+MUFGバンク(中国)  
+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

● **預金残高177.3兆円**  
(17年3月末比 +6.5兆円)

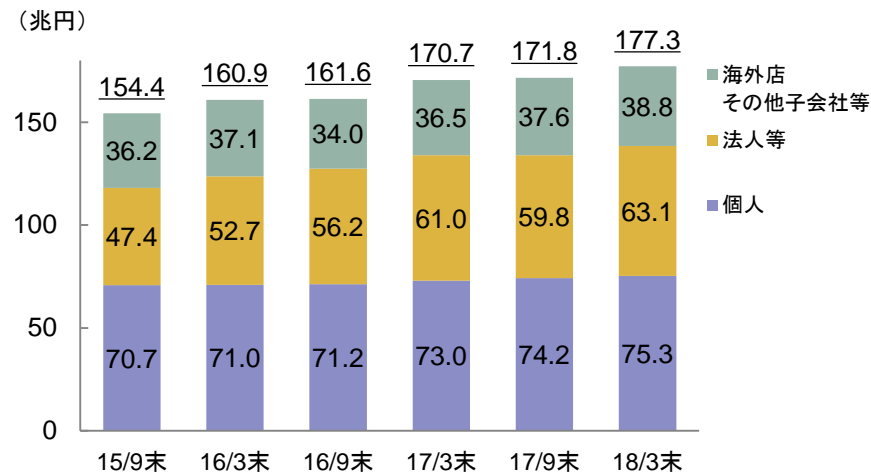
<主な増減要因>

- 個人預金 +2.2兆円
- 法人等預金 +2.0兆円
- 海外店その他 +2.2兆円  
(除く為替影響) (+2.3兆円)

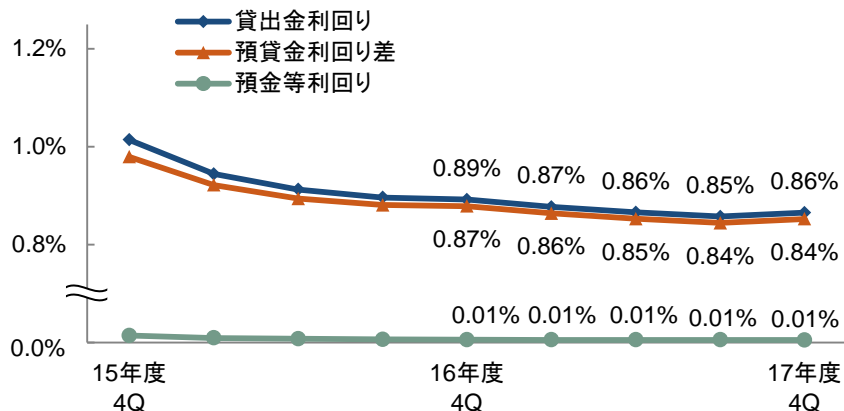
## 貸出金(末残)\*1



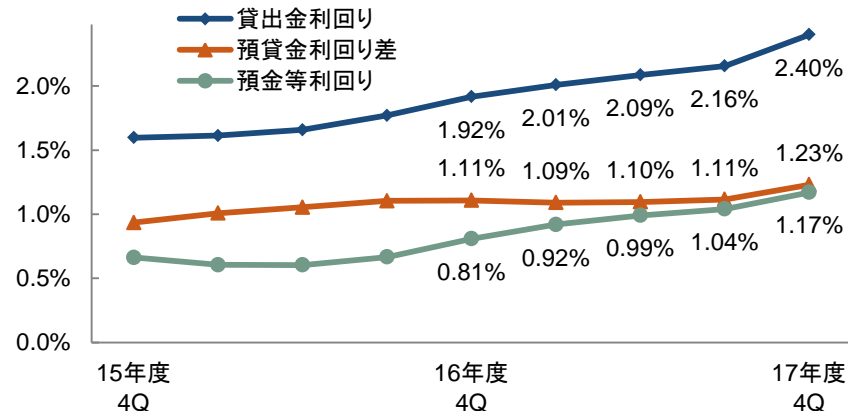
## 預金(末残)



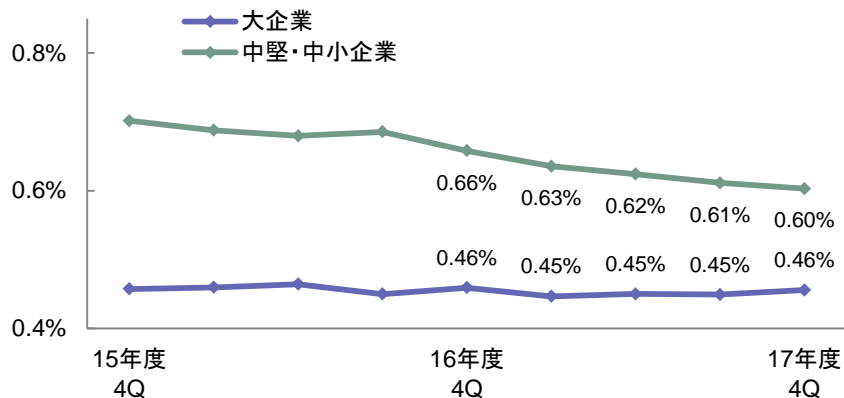
## 国内預貸金利回り\*1・2



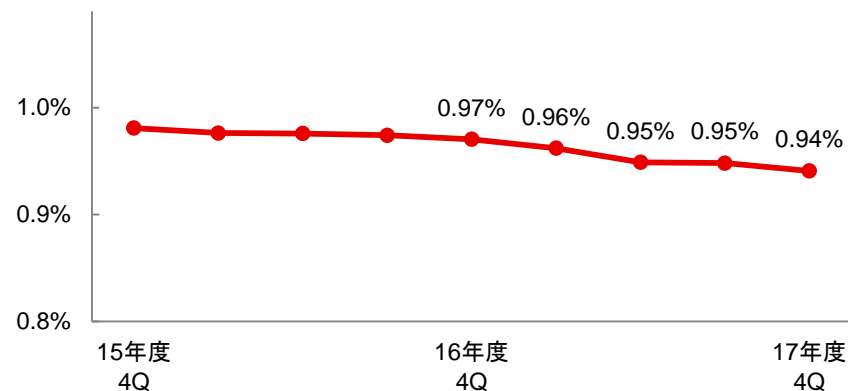
## 海外預貸金利回り\*1



## 国内法人貸出利ざや\*1・2



## 海外貸出利ざや\*1・3・4



\*1 数値は管理計数

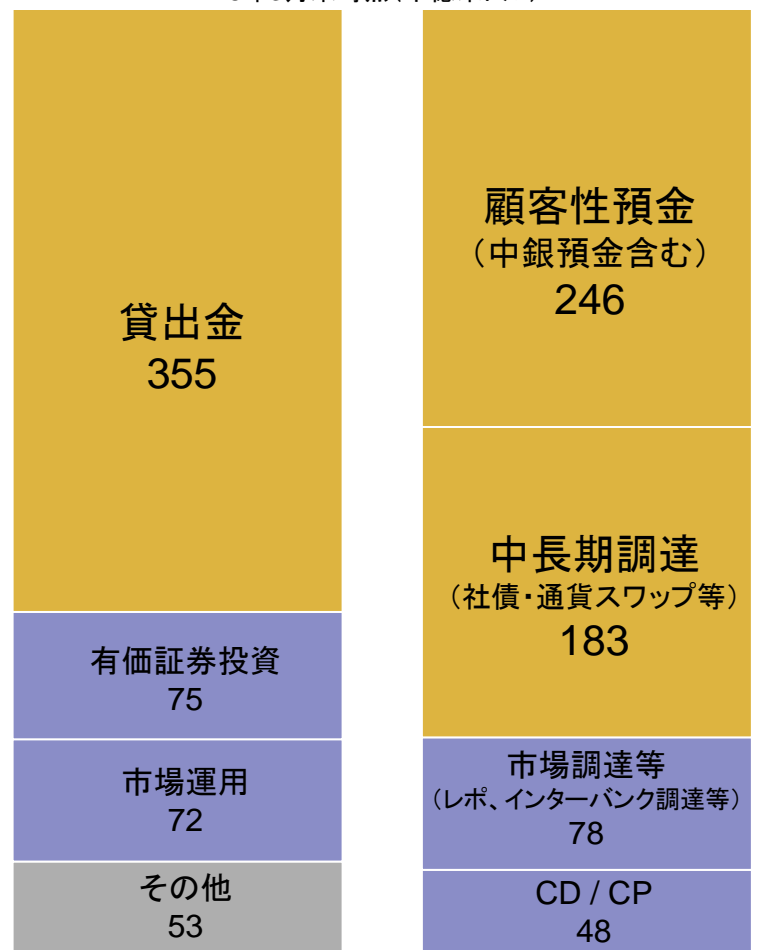
\*2 政府等向け貸出を除く

\*3 銀行連結ベース(除く、MUAH、アユタヤ銀行)

\*4 MUFGバンク(ヨーロッパ)の17年度3Q決算期変更要因を調整

## 外貨資産と負債の状況 (銀行内部管理ベース 除くMUAH、KS<sup>\*1</sup>)

18年3月末時点(十億米ドル)

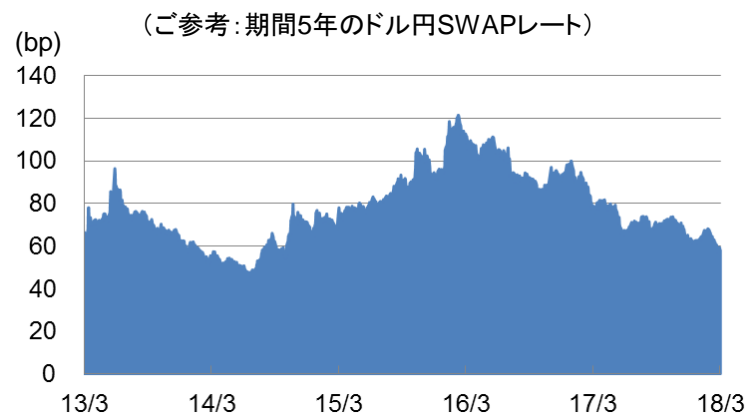


資産

負債

## 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.71 - 72)
  - 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行



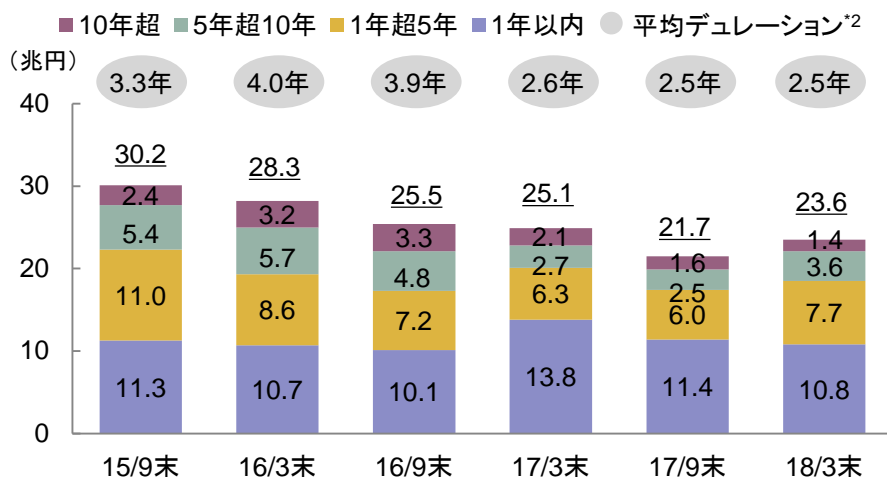
- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

\*1 アユタヤ銀行の現地呼称"Krungsri"の略称

## その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)	18/3末残高		評価損益	
		17/3末比	18/3末	17/3末比
1 合計	553,973	5,841	35,174	3,783
2 国内株式	55,410	3,763	32,201	5,850
3 国内債券	269,806	▲7,082	3,055	▲936
4   国債	224,505	▲15,600	2,590	▲919
5   その他	228,756	9,160	▲83	▲1,130
6 外国株式	3,345	1,517	359	▲139
7 外国債券	174,483	▲4,689	▲1,390	▲1,306
8   その他	50,927	12,332	948	314

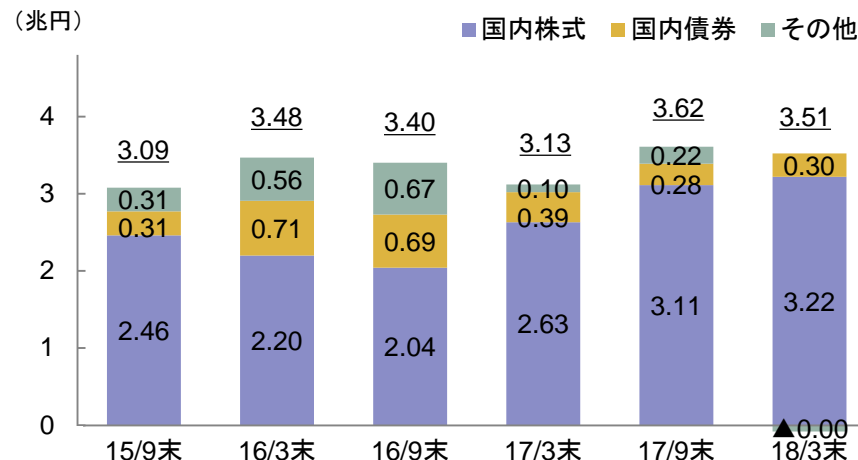
## 国債残高(2行合算)\*1



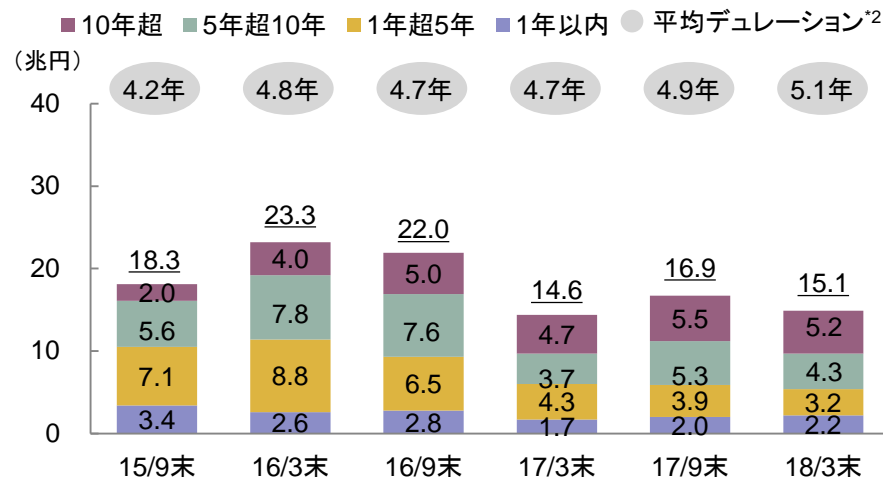
\*1 その他有価証券および満期保有目的の債券

\*2 その他有価証券

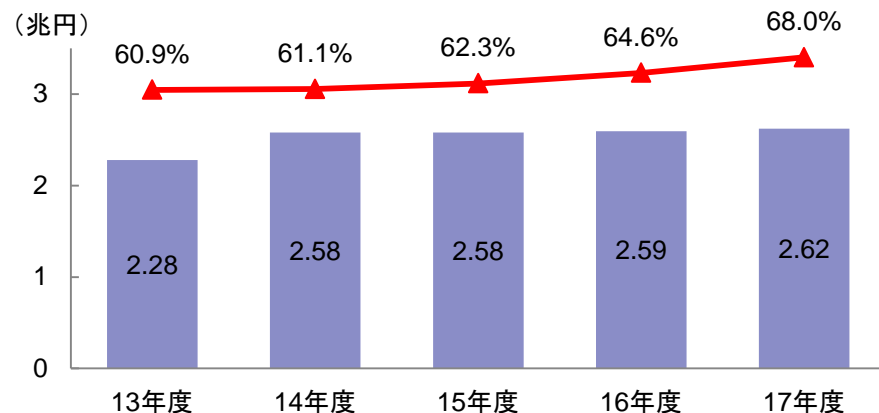
## その他有価証券評価損益の推移



## 外国債券残高(2行合算)\*1



## 営業費・経费率\*1実績

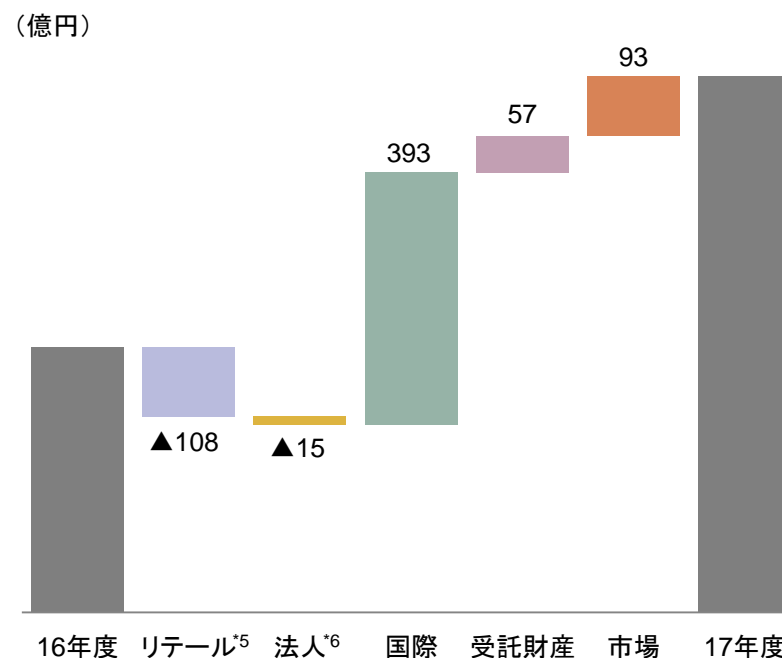


## 主要グループ会社の経費実績

	(単位)	17年度実績		経费率
		実績	前年度比	
2行合算	(億円)	13,132	▲287	64.6%
MUAH(米国基準)*2	(百万米ドル)	3,984	202	76.4%
アユタヤ銀行(タイ基準)	(百万タイバツ)	48,210	5,130	48.0%
証券HD	(億円)	3,026	▲125	82.7%
ニコス*3	(億円)	2,560	32	89.7%
アコム*3	(億円)	924	29	36.8%

\*1 経费率=営業費/業務粗利益(信託勘定償却前) \*2 銀行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 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 \*4 現地通貨ベース  
 \*5 グループ間の証券仲介手数料は含まず \*6 海外の日系取引に起因する経費は含まず

## 事業本部の経費推移\*4



### <増減の主な要因>

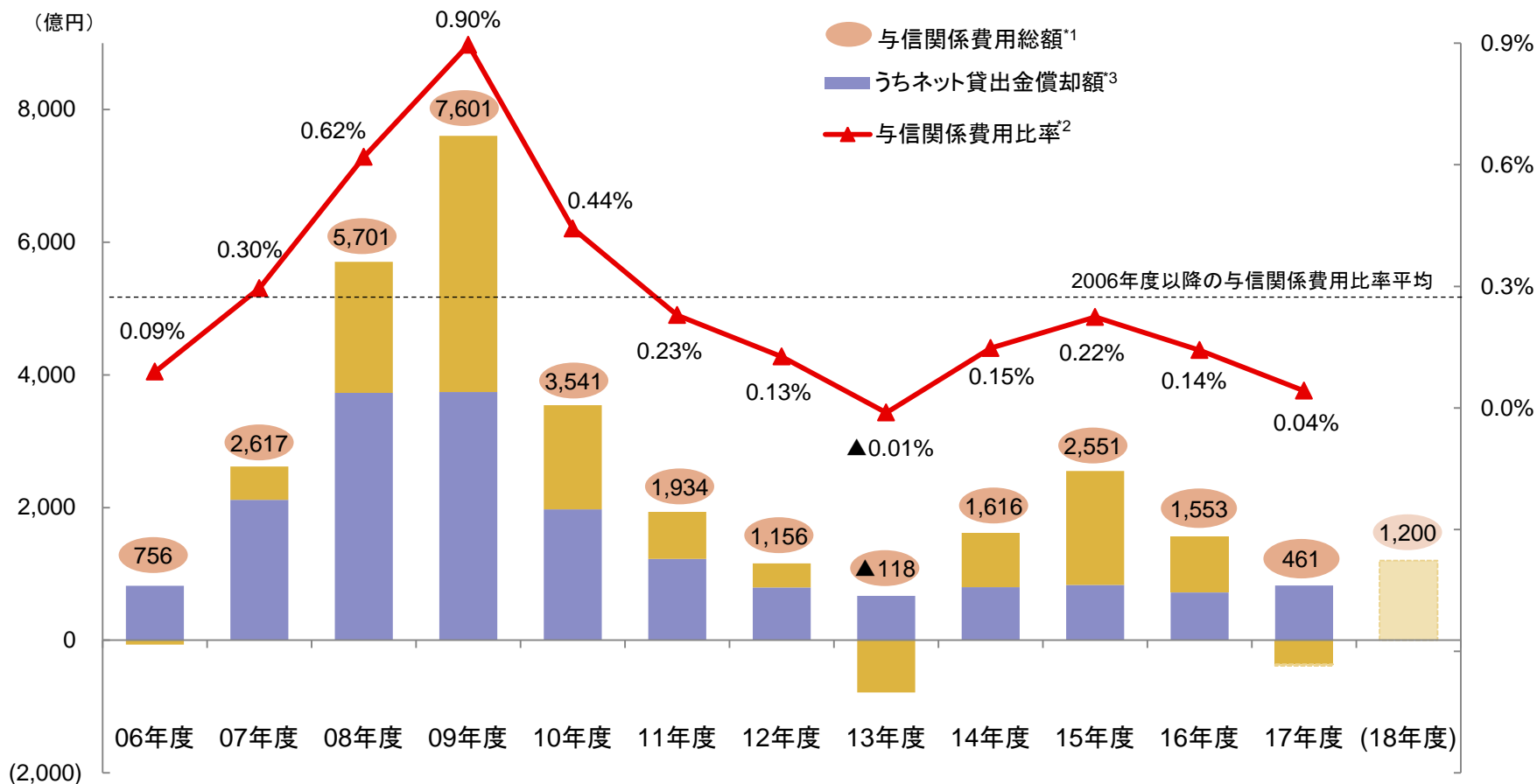
- リテール: 人件費・物件費の抑制
- 国際: 海外規制対応コスト、人件費の増加
- 受託財産: ファンド管理会社の買収影響
- 市場: 規制対応システムコストおよび業績連動経費の増加

# アセットクオリティ ～与信関係費用総額

【連結】

- 17年度の与信関係費用総額は461億円
- 18年度の与信関係費用総額は1,200億円を見込む

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)

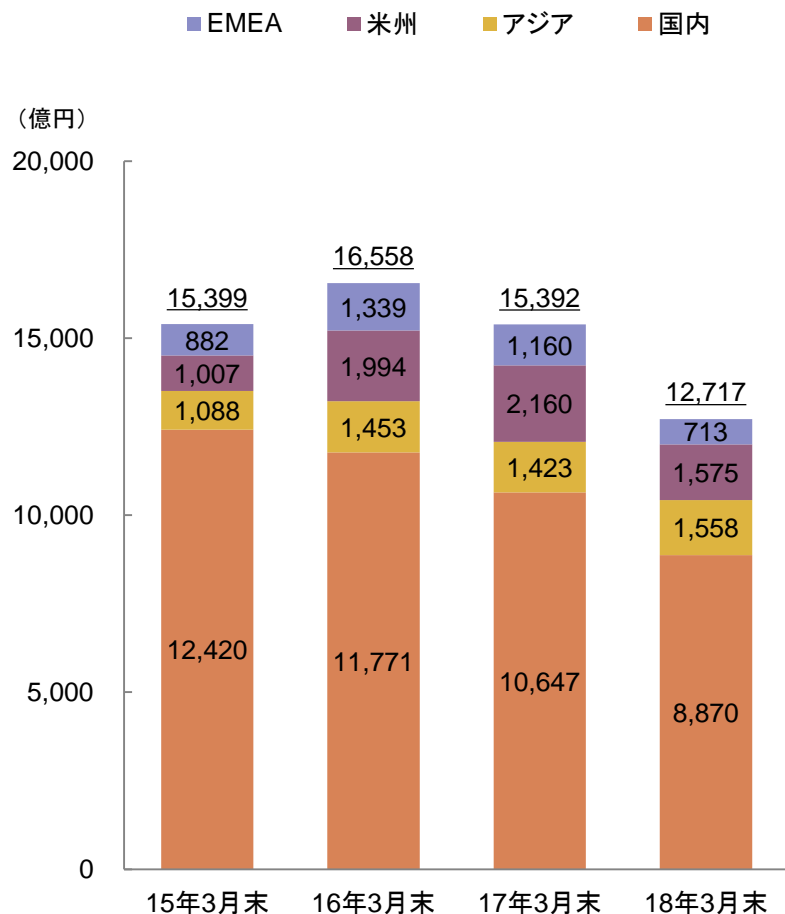
\*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高

\*3 ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益

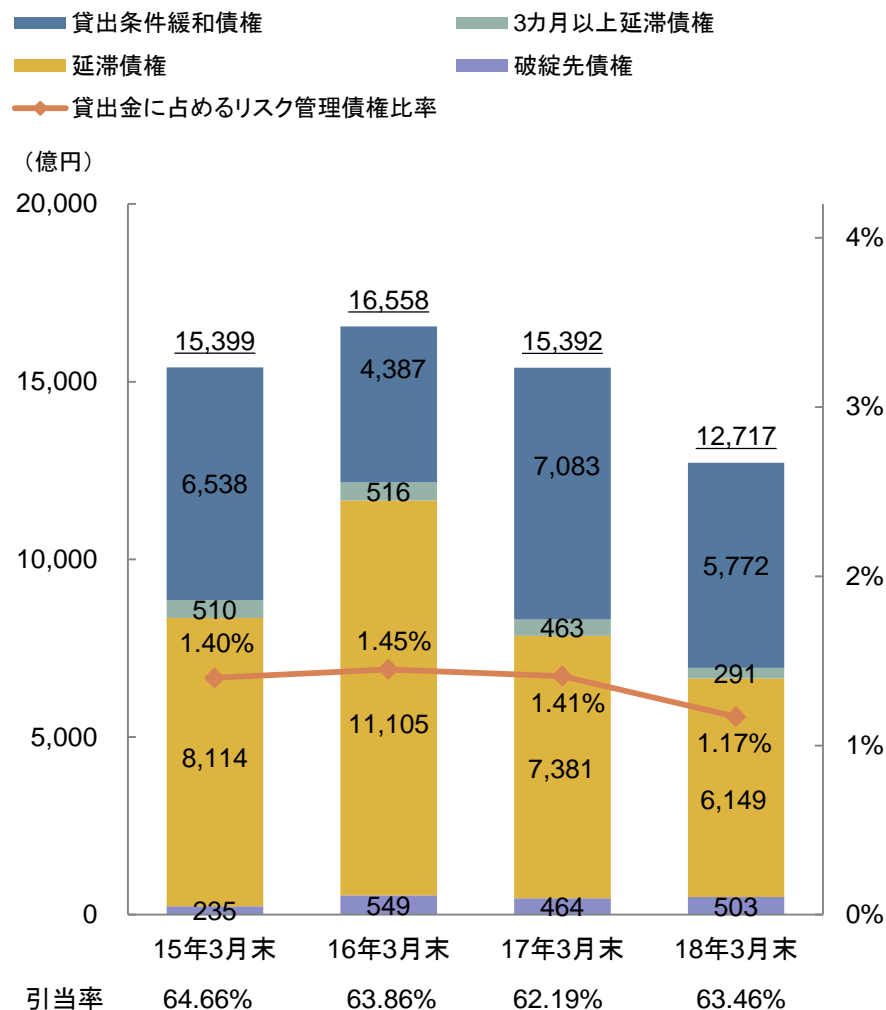
# アセットクオリティ ～不良債権\*1

【連結】

## リスク管理債権残高(地域別\*2)



## 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) : 10.1%
- 規制最終化ベース\*2 : 11.7%

## ● リスクアセット(17年3月末比) ▲0.5兆円)

- 信用リスク : ▲7.0兆円
- マーケットリスク : +0.5兆円
- オペレーショナルリスク : +0.5兆円
- フロア調整\*3 : +5.4兆円

## ● レバレッジ比率

- 段階実施ベース : 5.01%

(単位: 億円)	17年3月末	18年3月末	増減
1 普通株式等Tier1比率	11.76%	12.58%	0.82ppt
2 Tier1比率	13.36%	14.32%	0.95ppt
3 総自己資本比率	15.85%	16.56%	0.70ppt
4 普通株式等Tier1資本	134,138	142,849	8,710
5 うち利益剰余金	92,785	100,646	7,861
6 うちその他の包括利益累計額	23,691	31,438	7,747
7 うち調整項目の額(のれん等)	▲13,632	▲17,861	▲4,228
8 その他Tier1資本	18,186	19,668	1,481
9 うち優先出資証券・劣後債務	16,502	18,221	1,719
10 うち為替換算調整勘定	1,116	-	▲1,116
11 Tier1資本	152,324	162,517	10,192
12 Tier2資本	28,436	25,437	▲2,999
13 うち劣後債務	21,326	21,650	324
14 うちその他有価証券含み益	2,778	-	▲2,778
15 総自己資本(Tier1+Tier2)	180,761	187,954	7,193
16 リスクアセット	1,139,863	1,134,636	▲5,227
17 信用リスク	969,063	898,231	▲70,832
18 マーケットリスク	21,357	27,145	5,787
19 オペレーショナルリスク	67,345	72,360	5,014
20 フロア調整	82,097	136,899	54,802

\*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

\*2 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値

\*3 バーゼルⅠとバーゼルⅢの乖離による調整額

# 2018年度業績目標

(単位: 億円)

【MUFG連結】	【実績】		【業績目標】	
	17年度		18年度	
	中間期	通期	中間期	通期
1 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	7,707	12,328	5,000	10,400
2 与信関係費用総額	31	▲ 461	▲ 300	▲ 1,200
3 経常利益	8,640	14,624	6,300	12,300
4 親会社株主純利益	6,269	9,896	4,500	8,500

# 新中期経営計画

# 前中期経営計画の振り返り

		財務目標		
		14年度実績	17年度目標	17年度実績
成長性	EPS	73.22円	14年度比+15%以上	74.55円
収益性	ROE	8.74%	8%台後半	7.53%
	経費率	61.1%	60%程度	68.0%
健全性	普通株式等Tier1比率 <sup>*1</sup>	12.2%	9.5%以上	12.5%

## 主な成果

### 東南アジアでの商業銀行事業基盤を構築



\*1 完全実施ベース。19年3月末に適用される規制に基づく試算値

\*2 ヘッジファンド・プライベートエクイティ・投信(40Act等)アドミニストレーションの合計残高

## 環境・課題認識

### 不可逆的な構造変化

国内における  
超低金利の継続

先進国の経済成熟化・  
成長力の鈍化



異業種も含めた  
競争圧力

国際金融規制

正面から立ち向かう  
大胆な変革が必要

## めざす姿

### 顧客・社会に対し最適なソリューションを提供

対象となる顧客と  
そのニーズを再定義

▶ 新たな顧客セグメントに即した事業本部制

グループの強みを  
最大限活かす

▶ 「グループ体型の経営」への転換

新たな  
事業本部制

⇒P.24～25

11の  
構造改革の柱

⇒P.26～38

グローバル・  
コマース  
バンキング

⇒P.39～45

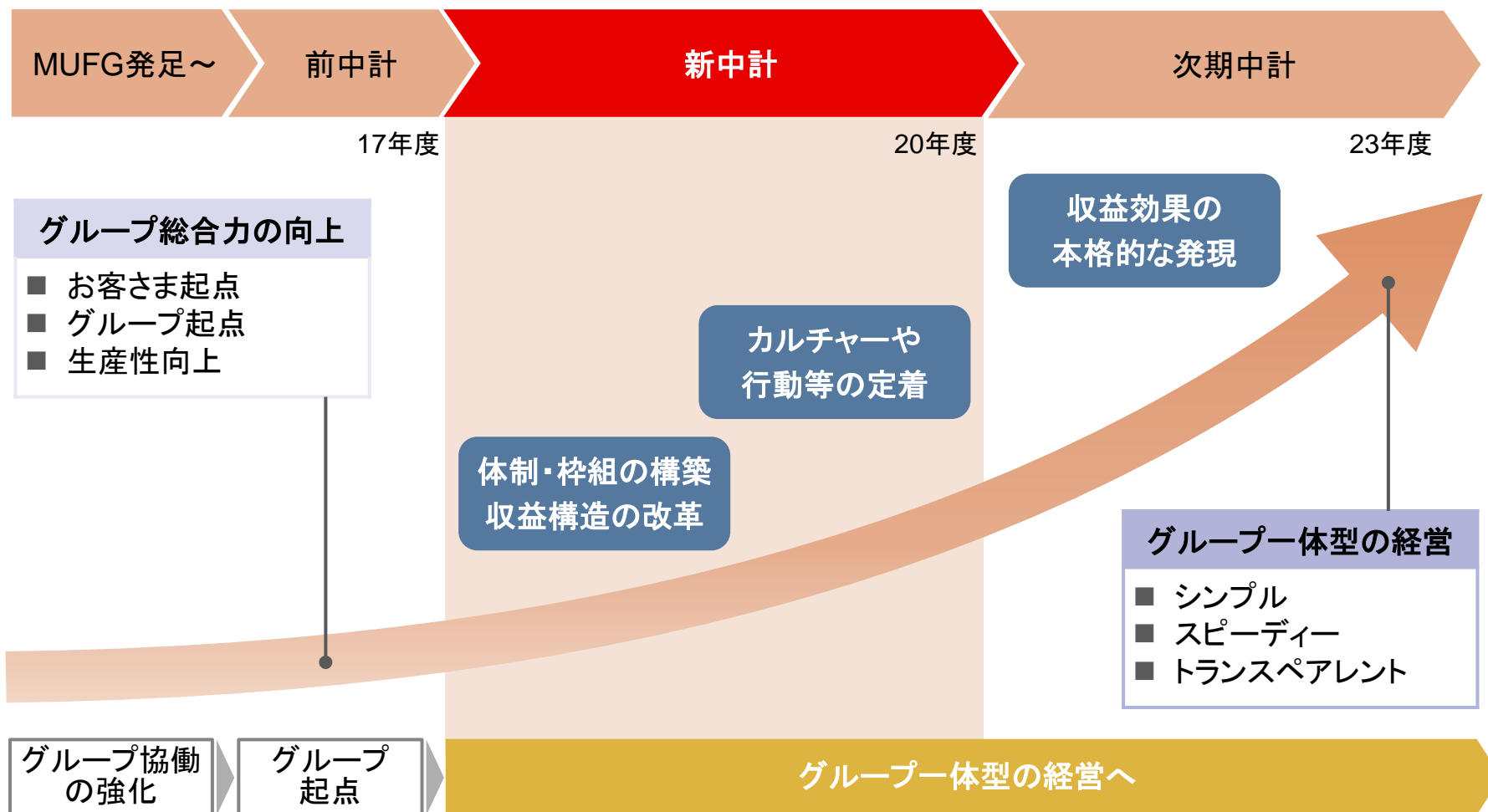
6年の時間軸

### 再創造の先にめざす姿

- シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ体型の経営  
⇒全てのステークホルダーに最善の価値を提供
- 課題解決型ビジネスの展開により持続的な成長を実現  
⇒より良い社会の実現に貢献

# 時間軸

- 時間軸を「6年」に設定。最初の3年で変革に必要な経営資源を集中的に投入、新たなステージの足場を固める
- 次期中期経営計画が完了する6年後までには、国内外で新たなMUFGの成長モデルを確立する



# 財務目標

- 新中期経営計画の最終年度である20年度の目標とともに、中長期的にめざす目標を設定

	17年度実績	20年度目標	中長期目標
ROE	7.53%	7%~8%程度	9%~10%
経費率	68.0%	17年度実績を下回る	60%程度
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*1)	11.7%	11%程度	

\*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値

# 組織改編

- 顧客部門を「日系」「非日系」と「個人・中堅中小企業」「大企業」のマトリックス組織に再編
- 新たな収益機会創出と効率化をめざし、法人・リテールを一体運営。GCBを新設し「事業投資」から「事業経営」へ





# 事業本部別計画

事業本部	営業純益(億円)			経費率		ROE <sup>*1</sup>	
	17年度実績	20年度計画	増減	17年度実績	20年度計画	17年度実績	20年度計画
法人・リテール <b>R&amp;C</b>	3,500	3,500	+0 (+0%)	78%	79%	9% (9%)	9% (9%)
コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	2,200	2,600	+400 (+20%)	58%	54%	10% (10%)	10% (11%)
グローバルCIB <b>GCIB</b>	1,200	2,000	+800 (+65%)	67%	58%	7% (7%)	8% (8%)
グローバル・ コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	1,900	3,200	+1,300 (+65%)	70%	66%	6% (8%)	8% (10%)
受託財産 <b>受財</b>	700	800	+100 (+15%)	63%	63%	21% (23%)	19% (20%)
市場 <b>市場</b>	3,900	4,900	+1,000 (+25%)	36%	35%	7% (7%)	9% (9%)

\*1 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数  
 事業本部別のROEは外貨中長期調達コストを除く  
 括弧内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数  
 (注) 実績は暫定値

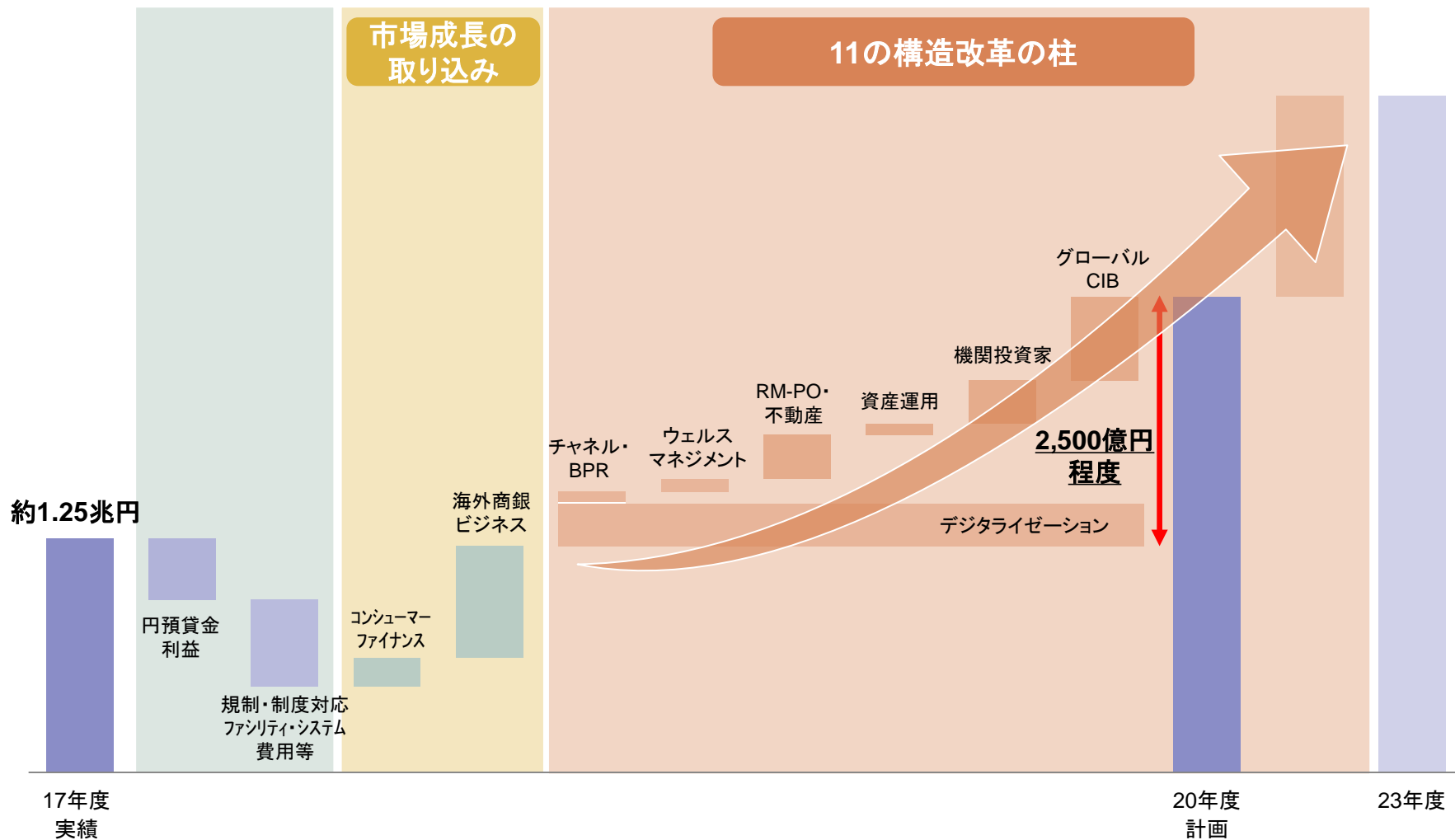
# 重点戦略

- 変革・再創造実現のための具体的な戦略として、事業会社・事業本部・コーポレートセンターが一体で取り組む「11の構造改革の柱」を建て推進



# 営業純益計画

- 円預貸金利益の減少および規制・制度対応やシステム費用等の増加を、海外商銀ビジネスの成長等により打ち返し
- 「11の構造改革の柱」を完遂し、グループの持続的成長をめざす



# 11の構造改革の柱

## ① デジタイゼーション戦略

R&C

GCB

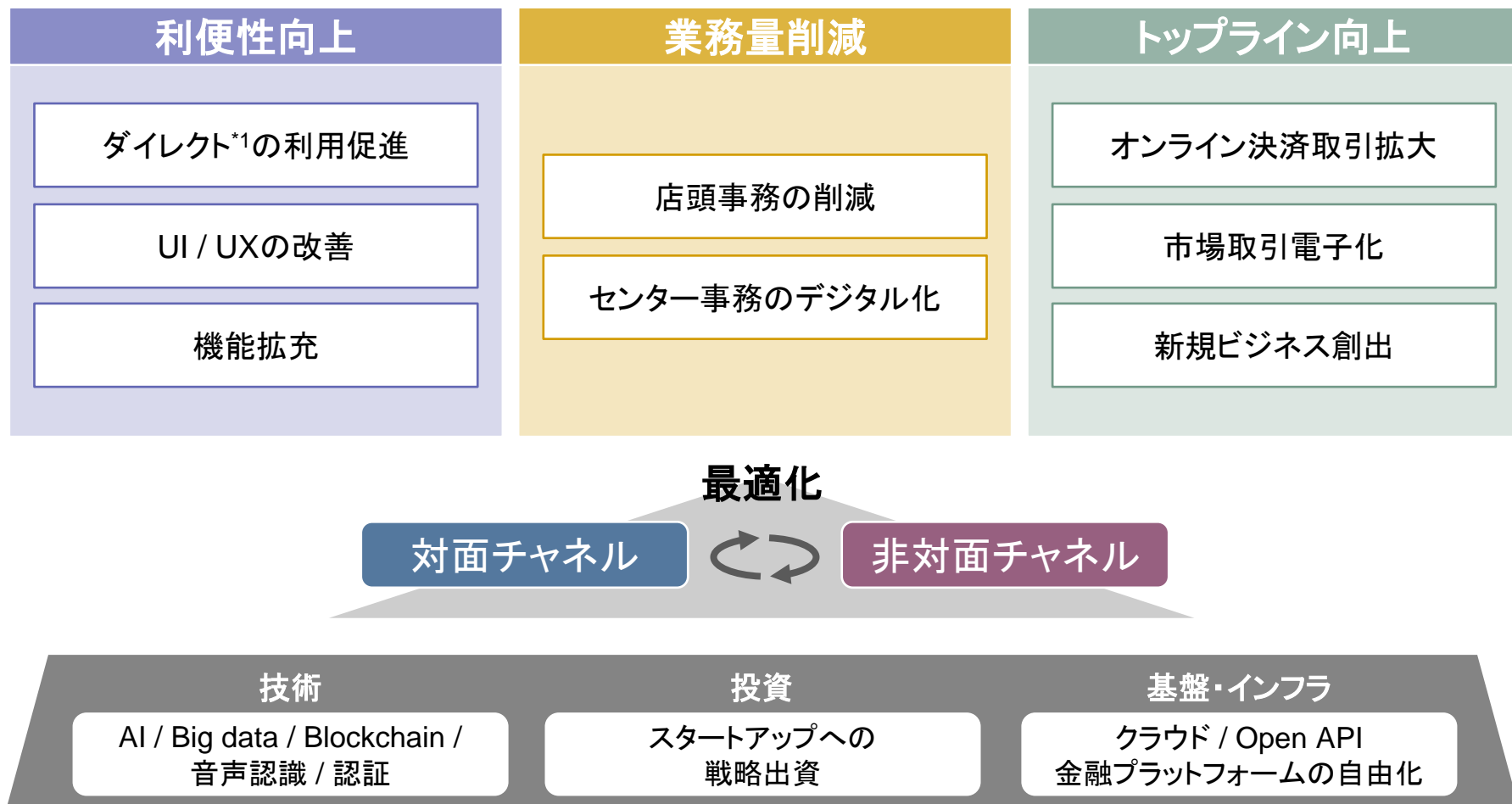
受財

JCIB

GCIB

市場

- 利便性の高い最適な取引チャネルを提供し顧客のチャネルシフトを加速するとともに、生産性向上を実現
- 対面チャネルと非対面チャネルの最適化を図る

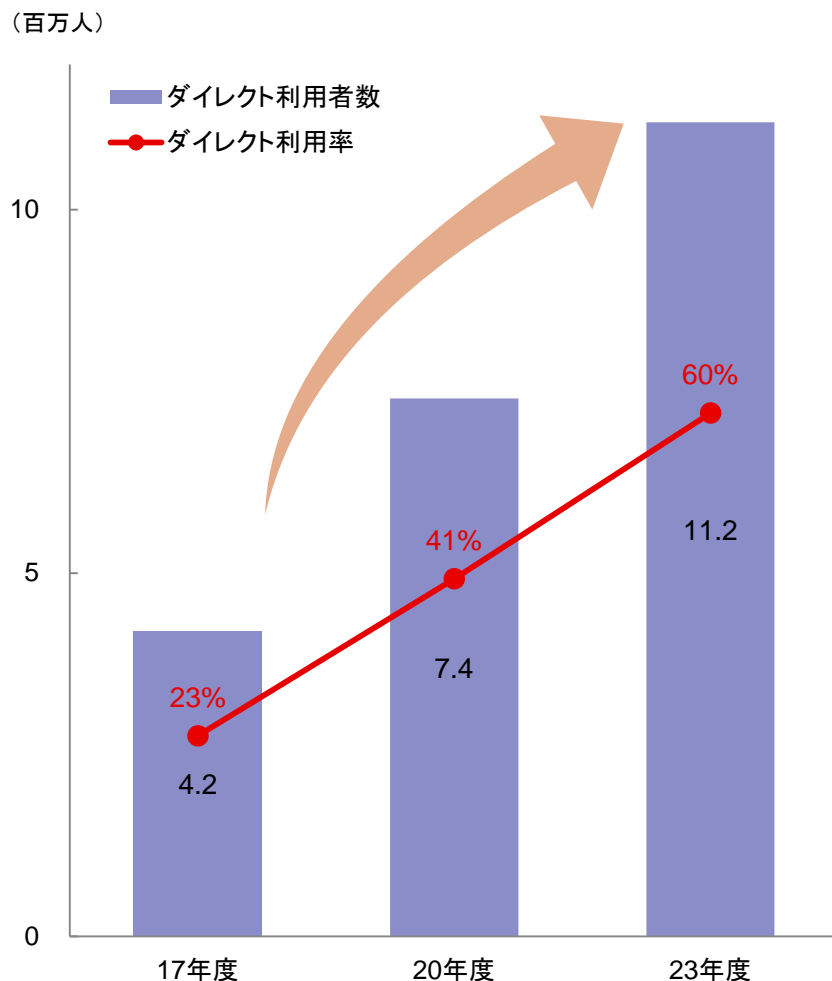


\*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

# 11の構造改革の柱

## ① デジタルイゼーション戦略 ② チャネル戦略・BPR

### ダイレクト利用者数\*1と利用率\*2



### UI / UXの改善



スマートフォンアプリ  
「三菱UFJ銀行」

運用取引*3のアプリ内完結	済 18年4月
デザインリニューアル	18年度下期以降順次
生体認証(指紋・顔)ログイン	18年度下期以降順次
Eco通帳過去明細照会*4	18年度下期以降順次

### 機能拡充



スマートフォンアプリ  
「スマート口座開設」



かんたん  
手続  
かんたん手続アプリ

新規口座開設	済 16年9月
カード使用不能再発行	済 18年4月
喪失届(再発行)	18年度下期以降順次
住所変更	18年度下期以降順次
通帳・印鑑レスへの切替	18年度下期以降順次

\*1 ダイレクト利用者数=稼動口座(口座振替のみの口座を除く)の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン

\*2 ダイレクト利用率=ダイレクト利用者数/稼動口座(口座振替のみの口座を除く) \*3 定期預金・外貨預金・投資信託の一部 \*4 過去最長10年分の明細を取得

# 11の構造改革の柱

## ① デジタイゼーション戦略 ② チャネル戦略・BPR

R&C

GCB

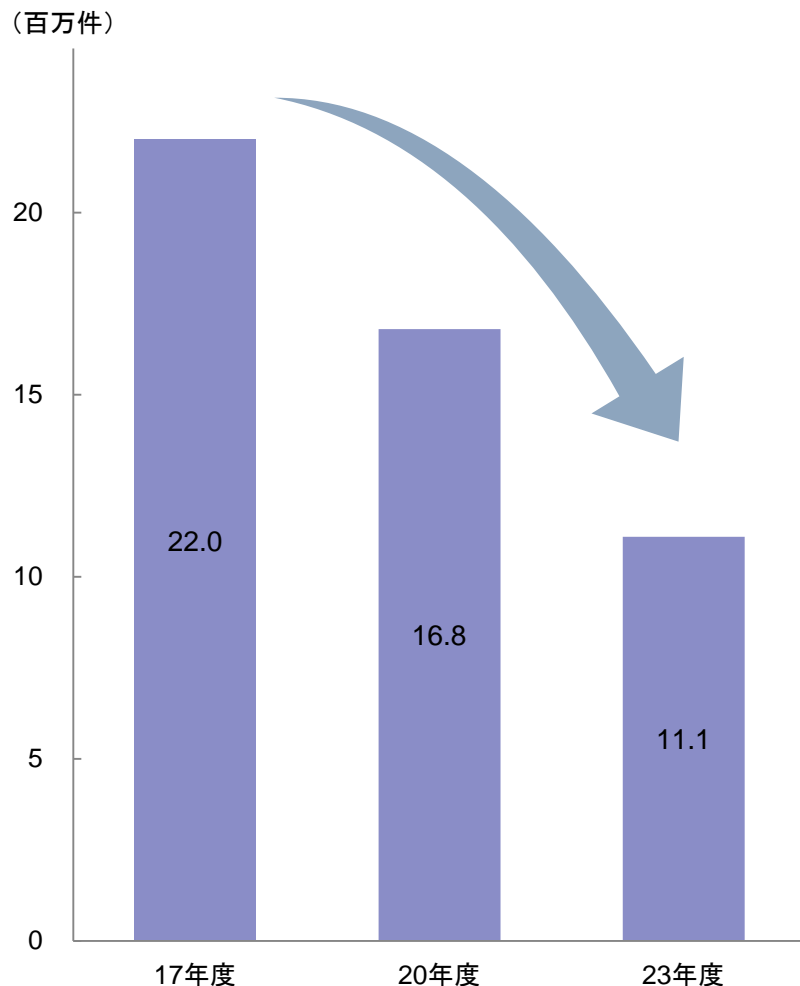
受財

JCIB

GCIB

市場

### 店頭事務件数



### 店頭事務削減の取り組み

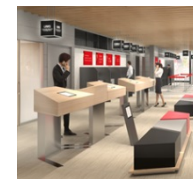
#### チャネルシフト

⇒P.29



#### チャネルの進化

⇒P.48



#### STM<sup>\*1</sup>



公共料金のお支払いやお振り込み

#### LINKS<sup>\*2</sup>



相続・住宅ローンのお手続き

### センター事務のデジタル化

- センターなど、定型・集約的な事務の業務フローを抜本的に見直すと共に、デジタル技術を活用したSTP<sup>\*3</sup>化を推進

RPA等

システム連携による点検・打鍵の自動化

AI・OCR<sup>\*4</sup>

読取データに基づくオペレーションの自動化

帳票レス

申込のペーパーレス化と後続作業の自動化

\*1 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

\*2 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端末

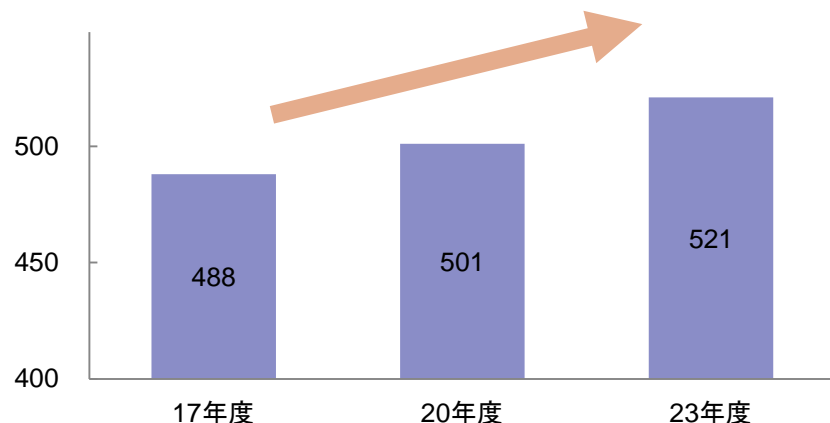
\*3 Straight Through Processingの略 \*4 Optical Character Recognitionの略

# 11の構造改革の柱

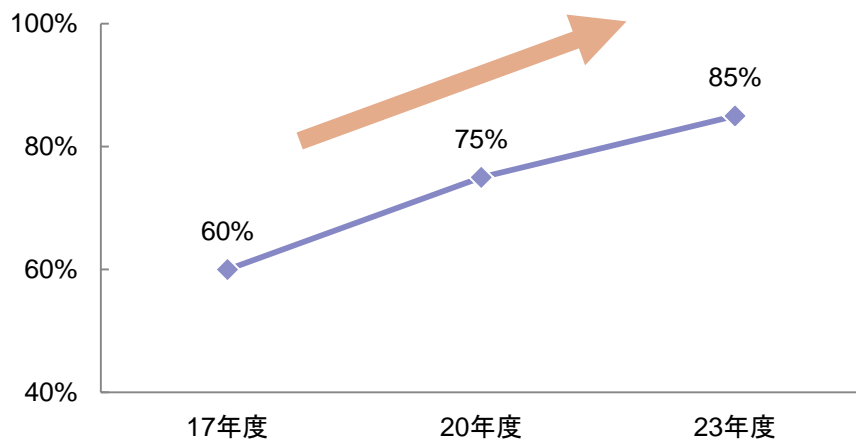
## ① デジタライゼーション戦略 ② チャネル戦略・BPR

### 法人決済件数

(百万件)



### 為替予約値決め<sup>\*2</sup>電子化率



\*1 HR Tech=人事労務 (Human Resources) × 科学技術 (Technology) の略称

\*2 社内取引

### M-AIS (MUFG AI Studio) 新設

- Japan Digital Design内にMUFGグループ独自のAIモデルの開発・研究を目的としたM-AISを新設
- 外部研究機関との共同研究や国内外AIベンチャーと協働

主な取組分野	金融	金流分析 スコアリング	市場取引
	経営	顧客行動予測・ マーケティング	HR Tech <sup>*1</sup>

### MUFGコインの実用化に向けて

- 実用化に向けて、社内の実証実験の推進、複数の事業会社との協業を本格化
- 19年度中の一般リリースをめざし、金融庁の実証実験ハブの活用を検討

#### 社内実証本格化(18年4月～)



社内のカフェ、コンビニエンスストアでQRコード決済を実証

#### オープンイノベーション加速



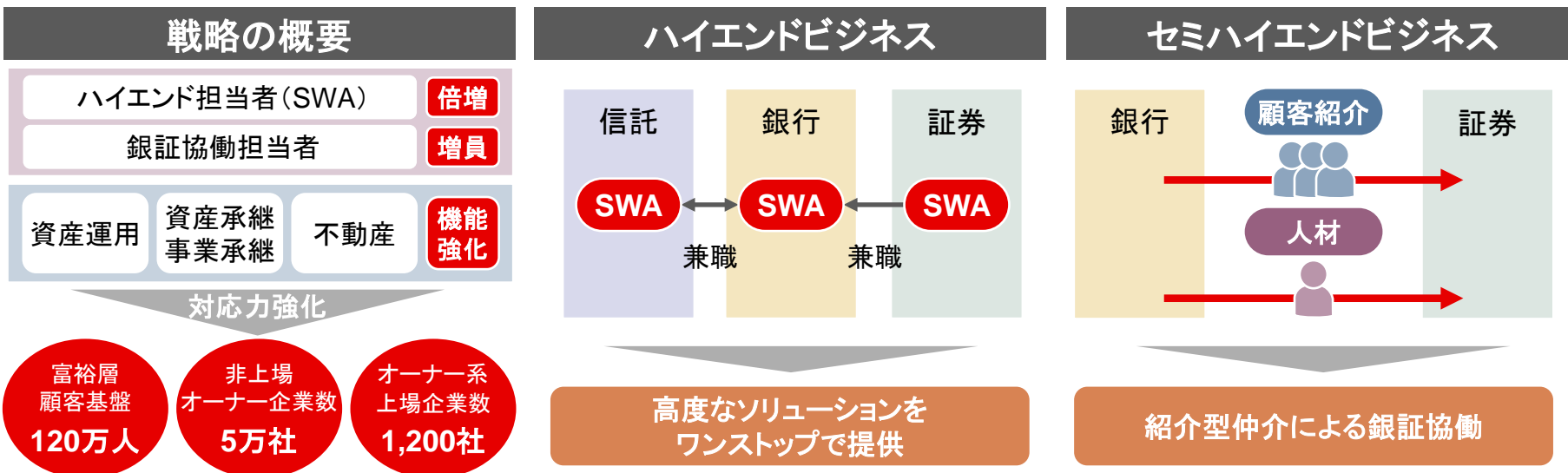
(18年3月ハッカソン開催)

外部の知見で社会的課題を解決し、利用シーンを拡充

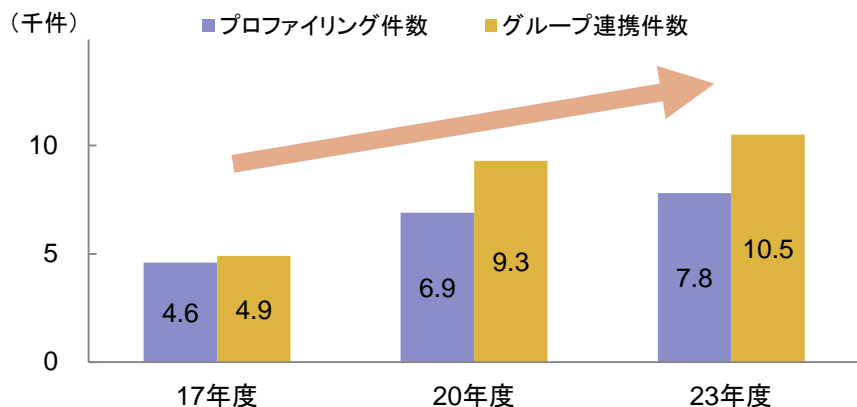
# 11の構造改革の柱

## ③ウェルスマネジメント戦略

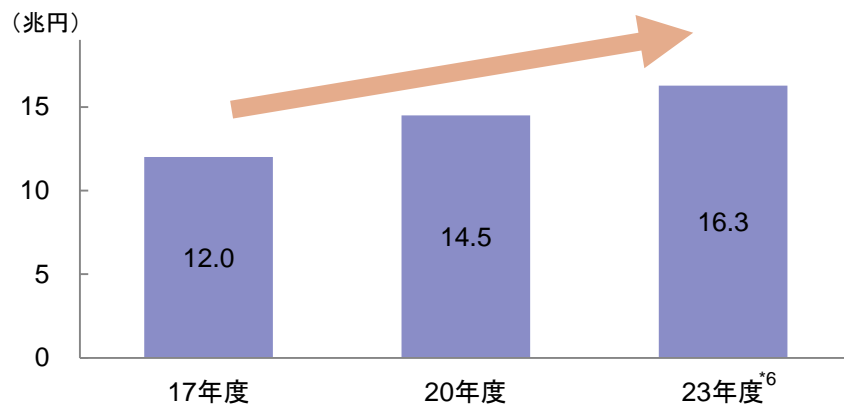
- ハイエンド<sup>\*1</sup>は、銀信証から結集したSWA<sup>\*2</sup>が起点となり、ワンストップでスピーディーにソリューションを提供
- セミハイエンド<sup>\*3</sup>の資産運用ニーズは、紹介型仲介(銀証協働)により最適な商品・サービスを提供



### プロファイリング<sup>\*4</sup>・グループ連携<sup>\*5</sup>件数



### 運用資産残高(ハイエンド・セミハイエンド)



\*1 保有資産20億円以上 \*2 Senior Wealth Advisor \*3 保有資産3億円以上  
 \*4 遺言件数+財産診断件数等 \*5 MUMSS紹介型仲介送客件数・信証連携件数等 \*6 時価変動要因除き



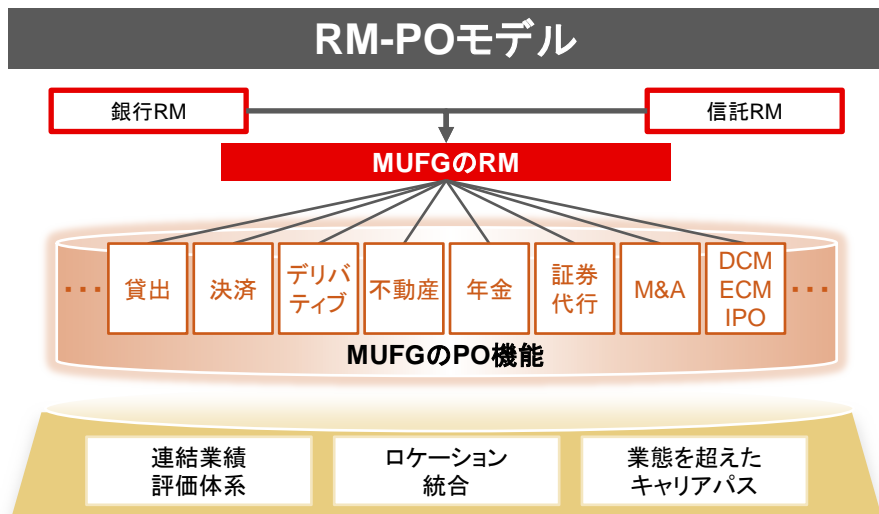
# 11の構造改革の柱

## ④法人営業におけるRM-POモデル高度化

## ⑤不動産バリューチェーン戦略

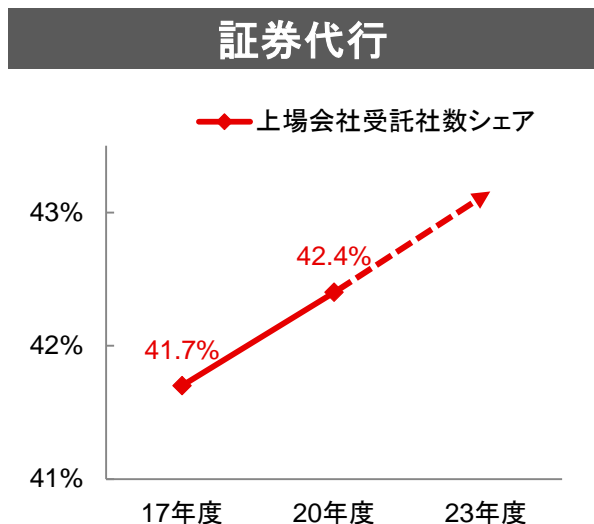
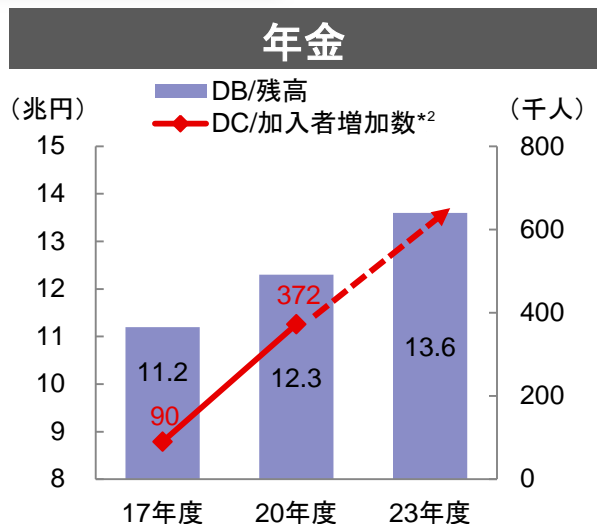
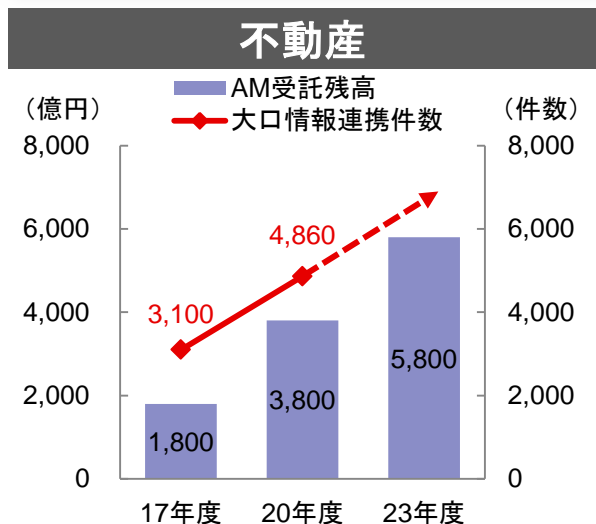
R&C	GCB	受財
JCIB	GCIB	市場

- 銀信の法人貸出等業務統合をはじめとした機能別再編を通じ、MUFGならではのRM-PO \*1モデルを構築
- MUFGベースでの収益機会を極大化。非金利収益を軸に持続的成長を実現



### 戦略の概要

<b>銀信機能別再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 銀行RMの顧客対応力、信託POの専門性強化</li> <li>• RM-PO間連携強化によるサービス提供力の向上</li> </ul>
<b>銀証カバレッジ強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 銀証協働強化による顧客リレーション深化</li> <li>• 兼職組織新設による提案機会拡大、高付加価値化</li> </ul>
<b>不動産バリューチェーン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUFG事業本部横断で情報を一元管理し、POへの情報連携を拡大</li> </ul>
<b>経営基盤強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業態間人材交流、MUFGベースでの業績評価の導入により、MUFG一体運営を推進</li> </ul>



\*1 RMはRelationship Managerの略称。POはProduct Officeの略称、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署のこと

\*2 2017年度からの累計増加額

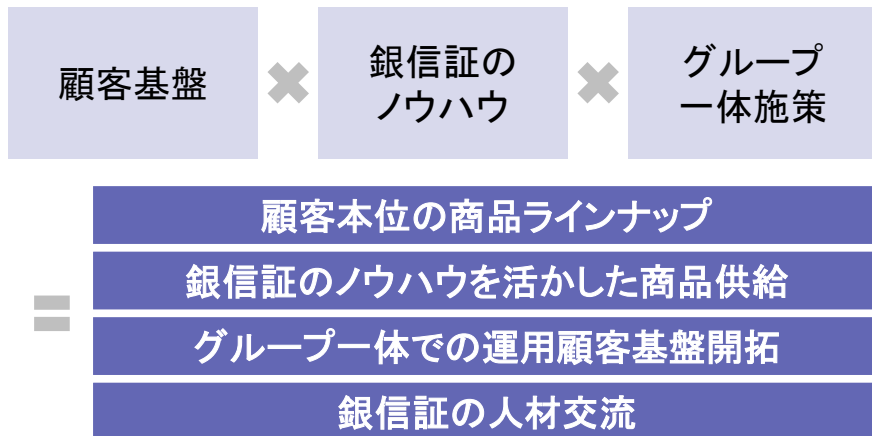
# 11の構造改革の柱

## ⑥資産運用ビジネス

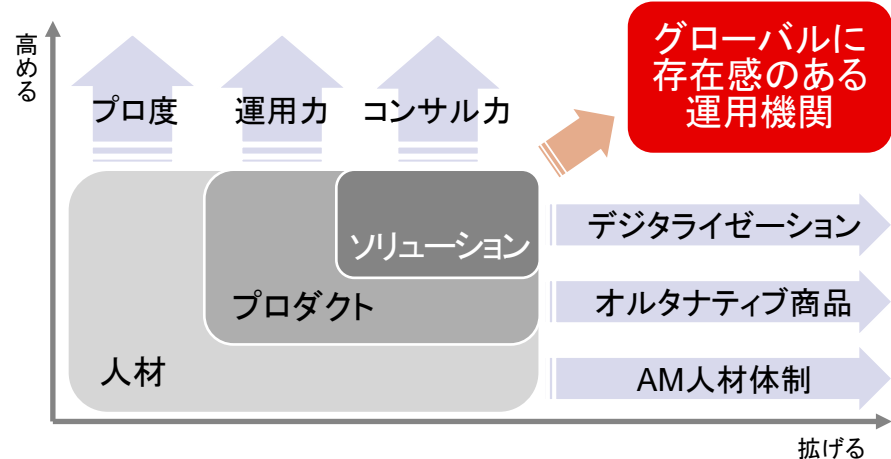
R&C	GCB	受財
JCIB	GCIB	市場

- 「MUFGならではの」資産運用モデル構築。事業本部を跨ぐ新組織「資産運用企画部」にてグループ一体施策を推進
- グローバルに存在感のある運用機関を目指し、アセットマネジメント(AM)事業を強化

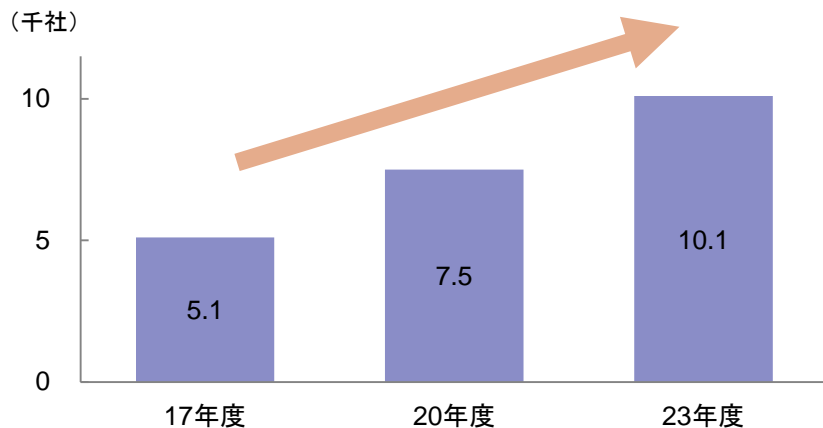
### 「MUFGならではの」資産運用モデル



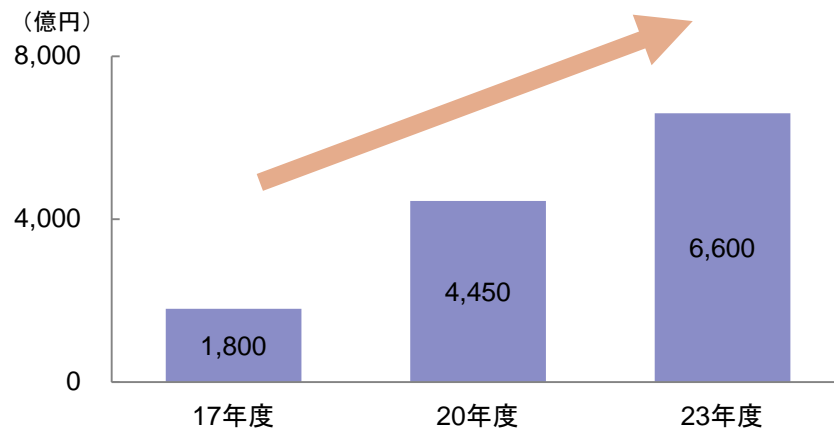
### AM事業の強化



### 運用商品保有法人顧客数<sup>\*1</sup>



### オルタナティブ商品残高<sup>\*2</sup>



\*1 運用商品の預り残高のある法人顧客

\*2 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高

# 11の構造改革の柱

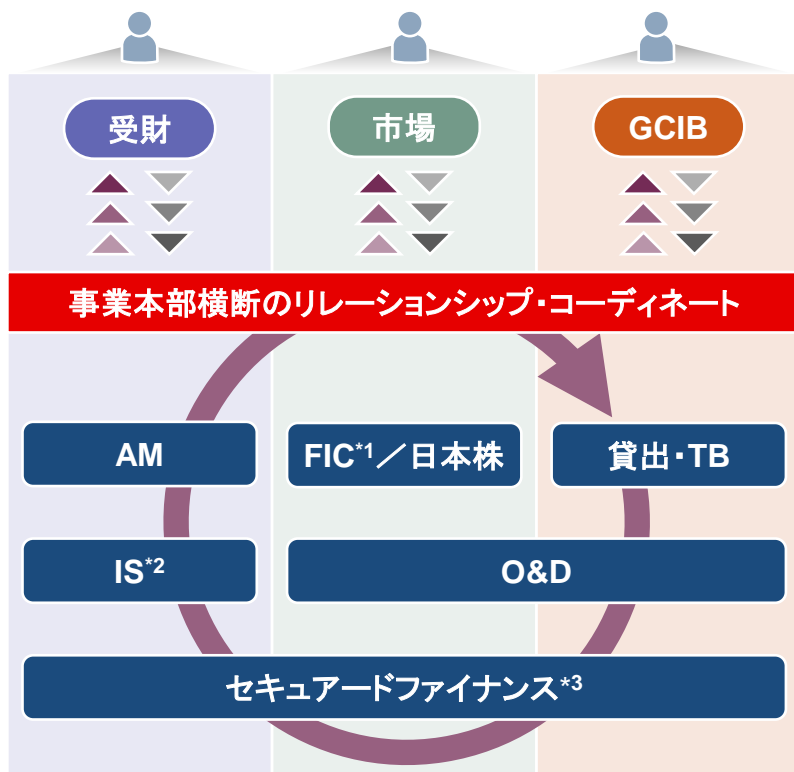
## ⑦機関投資家ビジネス

- グループ体的アプローチにより競争力強化。MUFGの強みを活かした資産回転型ビジネスを推進

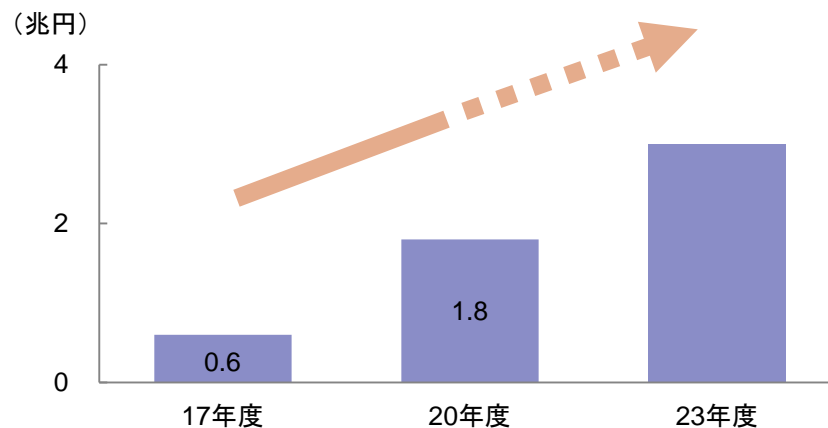
### 戦略概要

- 各事業本部が専門領域の商品・サービスを強化
- 各々が培った顧客リレーションをグループ横断で活用

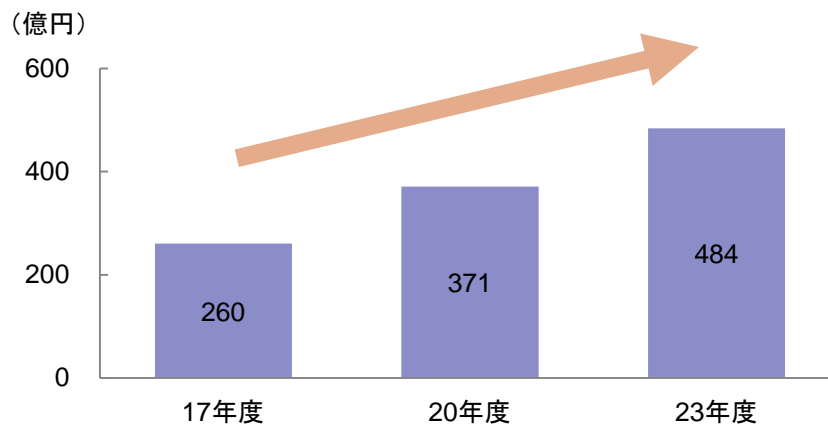
#### 機関投資家 顧客



### 国内機関投資家向けストラクチャリング商品販売額\*4



### IS\*2 営業純益



\*1 債券、為替 \*2 Investor Services \*3 担保付ファイナンス  
 \*4 主に国内で販売する内外証券化商品・仕組債等の金額

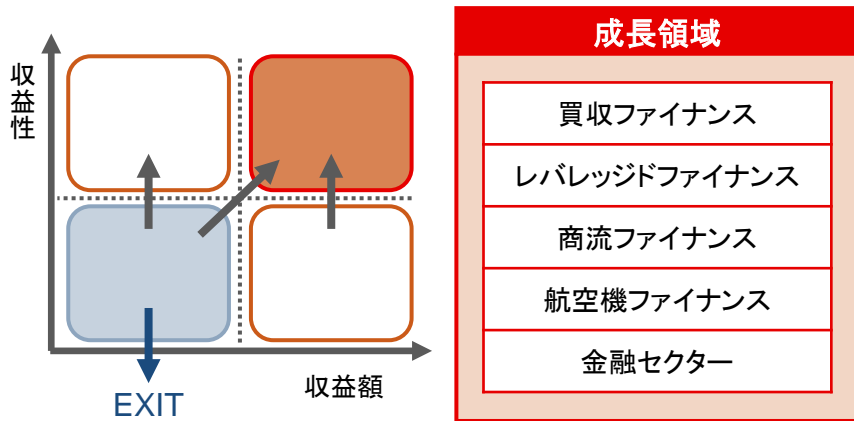
# 11の構造改革の柱

## ⑧グローバルCIBビジネスモデル変革

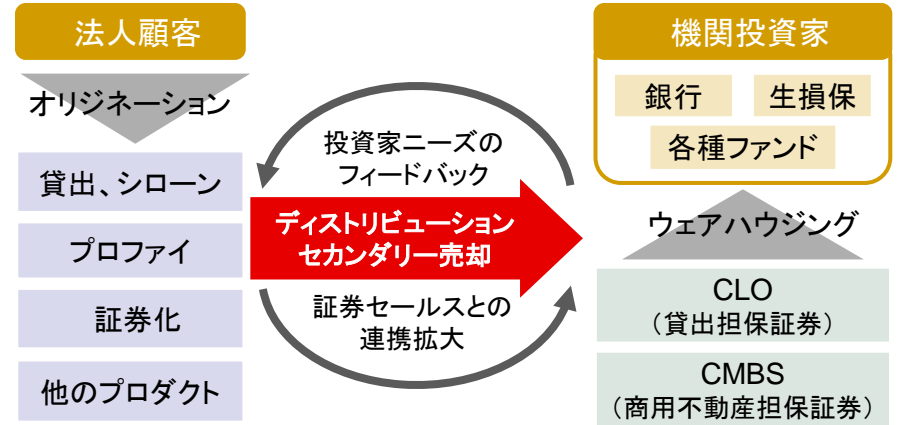
R&C	GCB	受財
JCIB	G <span style="background-color: #0056b3; color: white;">CIB</span>	市場

- 3R (Repricing, Reduction, Restructuring)を通じて取引採算を改善。成長領域へポートフォリオを入れ替え
- MUFGグループ体にて投資家ニーズを捉えO&Dを加速、「量」から「質」への転換を図る

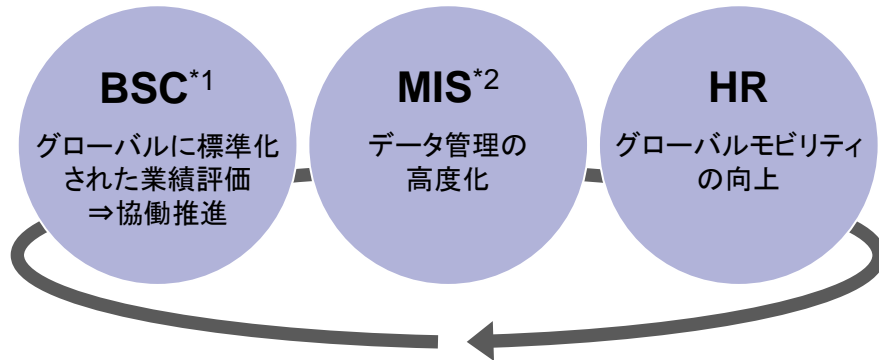
### ポートフォリオ入れ替え



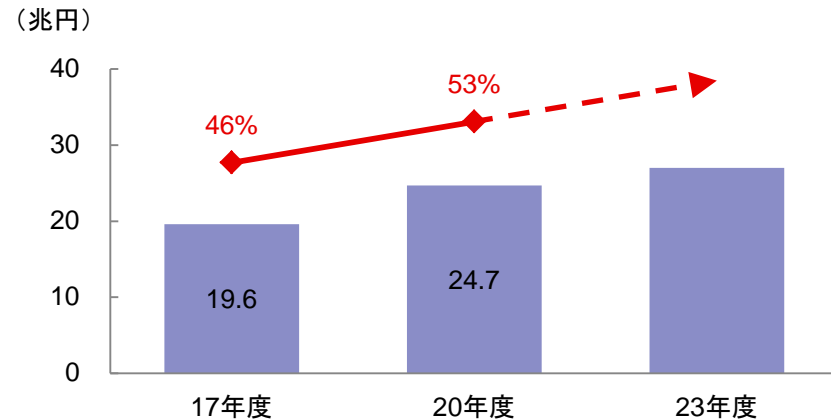
### O&D推進



### 変革を支えるプラットフォーム



### ディストリビューション額・比率\*3



\*1 Balanced Scorecard \*2 Management Information System

\*3 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額  
ディストリビューション比率=ディストリビューション額÷非日系貸出残高総額

# 11の構造改革の柱

## ⑨海外運営高度化 ⑩人事戦略 ⑪コーポレートセンター運営高度化

### 海外運営高度化

### 人事戦略

### コーポレートセンター運営高度化

グループ  
一体運営

「地域軸・業態軸」から  
「顧客軸・事業軸」へ

- 国際事業本部再編



- 銀行・証券間の相互兼職拡大

#### グループ人事運営

- 戦略を支えるグループ横断の人員配置
- グループ内人材交流の加速
- グループ経営人材育成プログラム「MUFG University」の新設

「持株・銀行の一体運営」から  
「持株・銀信証一体運営」へ

- グループ内で専門人材・知見を有効活用

主な専門領域



グローバル  
一体運営

#### 海外拠点ネットワークの高度化

- 記帳・本部機能集約による軽量化

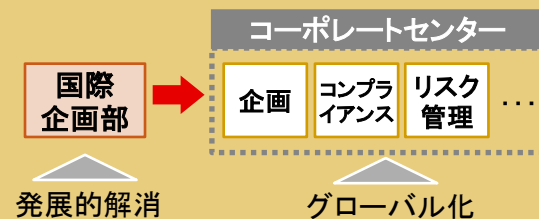
#### 事務・システムの高度化

- グローバルベースの事務集中・標準化

#### グローバル人事運営

- グローバルを統括する人事部設置
- 国内外社員の一体運営
- 人件費コントロール強化

#### グローバル運営の高度化



生産性  
改善

#### 経費削減

- 人件費・システムコスト・ファシリティコストの管理強化

#### 徹底的な効率化・スリム化

#### 重点戦略への要員投入

構造改革や新たなビジネスモデルを牽引するスキル習得機会の提供

#### ロケーション統合

#### 本部人員削減

#### 本部ファシリティコスト削減

# 11の構造改革の柱

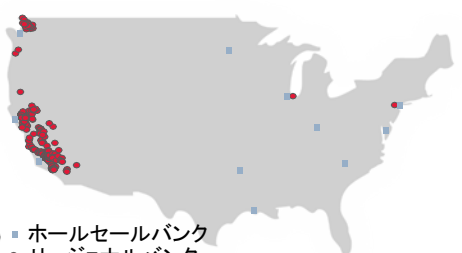
## ⑨海外運営高度化 ～海外拠点ネットワークの高度化

- これまで、米州・欧州・アジア各地域において、拠点・事務体制の最適化に向けた取り組みを実施
- 今後、グローバルベースでの拠点運営の最適化を図り、持続可能な海外ネットワークの構築を進める

### これまでの取り組み

三菱UFJ銀行の米州業務を統合し、傘下拠点を一元的に運営

米州

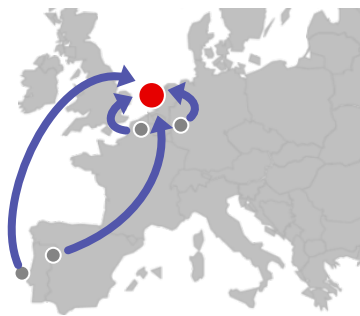


UnionBank  
■ ホールセールバンク  
● リージョナルバンク

MUFG  
MUFG Bank

三菱UFJ銀行の欧州大陸拠点を  
順次MUFGバンク(ヨーロッパ)  
傘下へ移管

欧州



事務センター設立  
(ムンバイ、マニラ)

アジア



### 今後の海外ネットワーク高度化(例)

1  
事務集中

対象拠点

営業

記帳

事務

ハブ拠点

事務

2  
記帳集約

対象拠点

営業

記帳

事務

ハブ拠点

記帳

事務

3  
統廃合

対象拠点

営業

記帳

事務

ハブ拠点

営業

記帳

事務

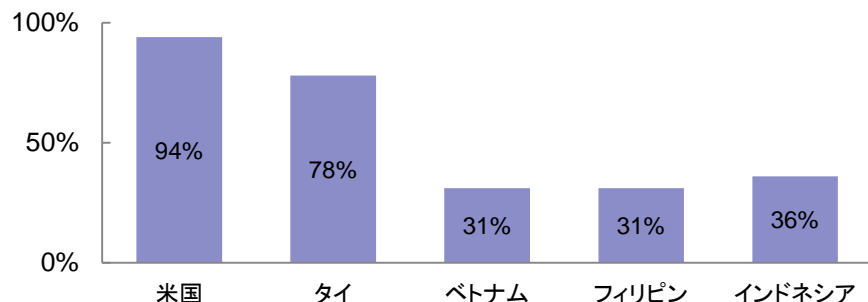
# グローバル・コマーシャルバンキング(GCB)

- パートナーバンク所在国合計で8.5億人の巨大市場。GDP成長率は高く、銀行サービスの普及には伸びしろあり
- パートナーバンクの事業展開に、MUFGと各行でノウハウを共有することで、各国でのプレゼンスをさらに拡大

## 人口・GDP規模

	米国	タイ	ベトナム	フィリピン	インドネシア
人口(百万人)	322.2	68.9	94.6	103.3	261.1
平均年齢 <sup>*1</sup>	37.6	37.8	30.4	24.1	28.0
名目GDP(億ドル)	186,245	4,070	2,053	3,049	9,323
1人あたりGDP(ドル)	57,808	5,911	2,171	2,951	3,570

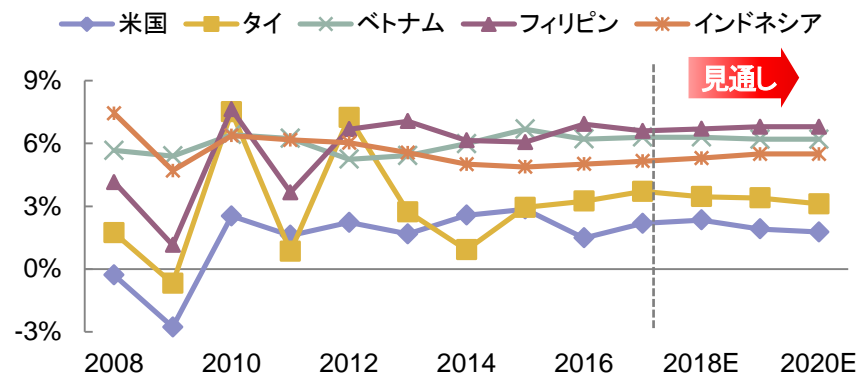
## 銀行口座浸透率<sup>\*2</sup>



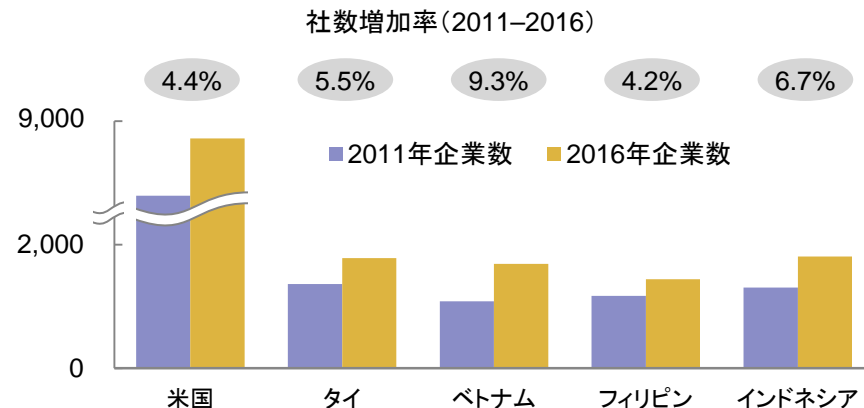
(出所)外務省、IMF、United Nations、World Bank

\*1 中位数年齢(中央値) \*2 World Bank 2014年データ

## 実質GDP成長率



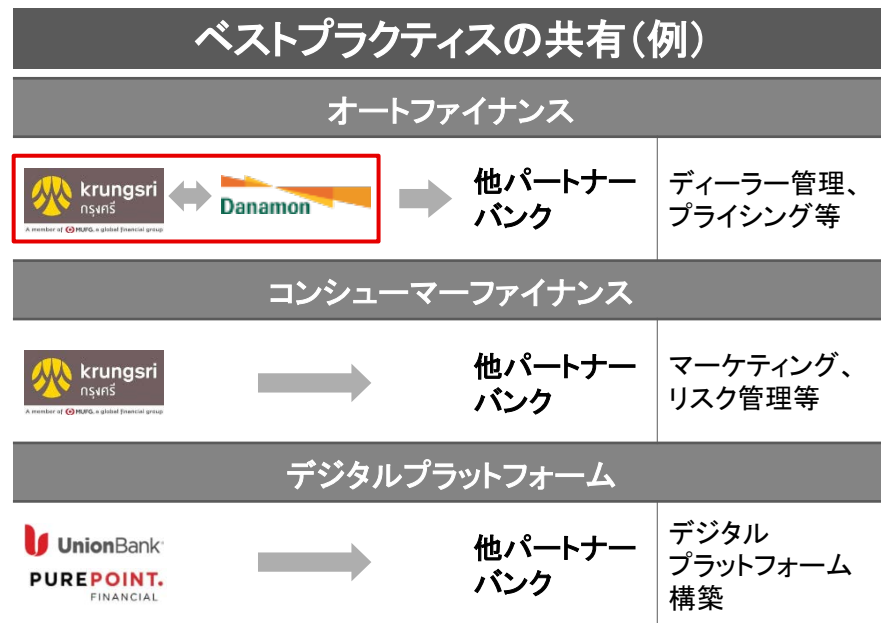
## 進出日系企業数



# グローバル・コマーシャルバンキング (GCB)

- 「事業投資」から「事業経営」へ。事業ポートフォリオの規模・成長性も踏まえて、新たに事業本部化
- 日本・米国・アジアのパートナーバンク間で各行のベストプラクティスを共有し、バリューアップ、シナジーを追求

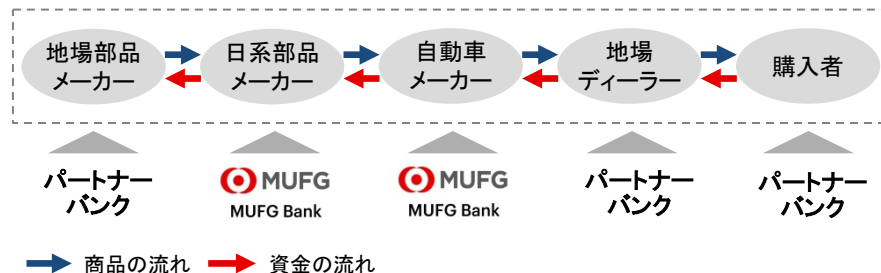
パートナーバンク			
パートナーバンク		出資比率*1	国内順位*2
米国		100%	#13
タイ		76.8%	#5
ベトナム		19.7%	#2
フィリピン		20.0%	#5
インドネシア		19.9%	#5



## バリューアップに向けての取り組み

- ベストプラクティスの共有加速
- シナジーの実現
- リスクマネジメント・ガバナンス高度化
- インオーガニック戦略の推進
- 地域を面で捉えた戦略展開

## シナジーの実現 (例) 自動車セクターのサプライチェーンファイナンス



(出所) SNL、フィリピン中央銀行発表資料、ブルームバーグ、会社開示情報、三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高は社内管理データ

\*1 2018年3月末時点 \*2 各パートナーバンクの総資産と三菱UFJ銀行 現地拠点の貸出残高を合計。タイについては、D-SIBs内での順位 (2017年12月時点)



# グローバル・コマーシャルバンキング(GCB) ～米州MUFGホールディングス(MUAH)

- 17年度は、粗利微減と経費増加となるも、与信費用減少と税制改革に伴う税金減少により、+87百万米ドルの増益
- 消費者貸出増加に加え、収益性改善に向けて、非金利収益ビジネスの強化、ドル預金増強、および経費削減に注力

## MUAHの業績<sup>\*1-2</sup>

<P/L> (単位:百万米ドル)	16年度	17年度	
			前年比
1 金利収益	3,053	3,204	151
2 非金利収益	2,225	2,010	▲215
3 トレーディング	105	▲5	▲110
4 投資銀行収益等	312	369	57
5 コミッション <sup>*3</sup>	957	866	▲91
6 粗利益	5,278	5,214	▲64
7 営業費用 <sup>*4</sup>	3,782	3,984	202
8 人件費	2,355	2,376	21
9 営業利益	1,496	1,230	▲266
10 与信費用	155	▲103	▲258
11 法人税等	419	299	▲120
12 親会社株主に帰属する純利益	990	1,077	87
13 純金利収益率(NIM)	2.23%	2.33%	0.10ppt
<BS> (単位:百万米ドル)	16/12末	17/12末	16/12末比
14 貸出金	77,551	80,014	2,463
15 預金	86,947	84,787	▲2,160
16 純資産	17,386	18,355	969
17 総資産	148,144	154,550	6,406
18 不良債権比率	0.89%	0.58%	▲0.31ppt
19 不良債権に対する引当率	92.69%	102.37%	9.68ppt

\*1 米国会計基準に基づく10-K開示の財務情報

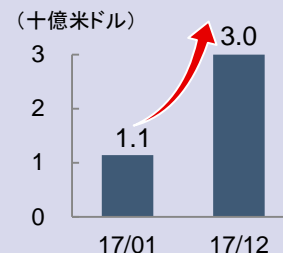
\*2 MUFGセキュリティーズアメリカ等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

\*3 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からのコミッションの受け入れ \*4 三菱UFJ銀行 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

## リージョナルバンクの主要施策

### PurePoint ダイレクト バンキング

- ドル預金残高の増強 (十億米ドル)
- 22拠点に拡大



### 無担保 消費者貸出

- MUFGユニオンバンク及びPurePointブランドでの全米展開予定



### Mortgage Servicing Rights (MSR)

- MSR(住宅ローン回収権)の購入を通じ、債権回収ビジネス関連非金利収益を増強

## 米州の生産性改善に向けた取り組み

### リソース・ ロケーション 戦略

- 従業員の一部を低コスト且つ労働供給力の高いアリゾナ州フェニックスに再配置

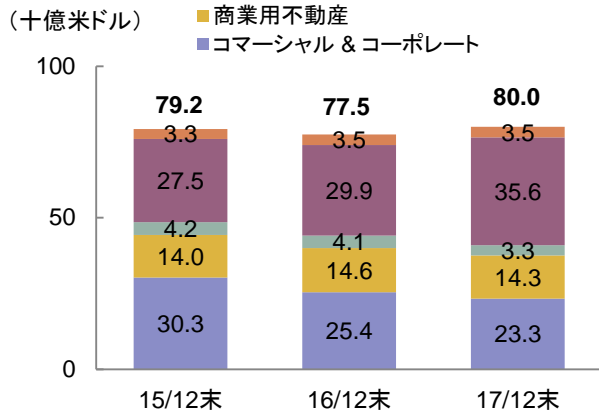
### ITサービス 変革・ 経費削減

- プロセス改善、業務委託費削減

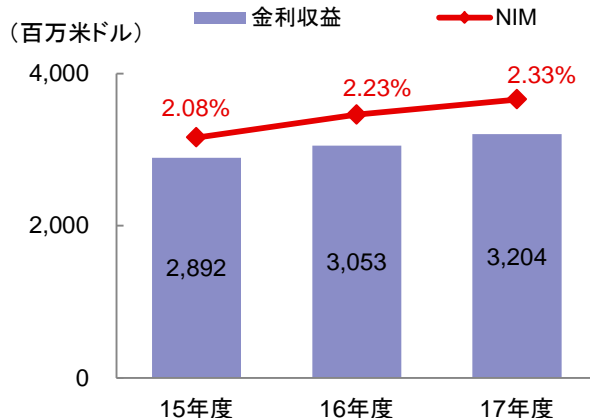
# グローバル・コマーシャルバンキング (GCB) ～(参考) MUAHの主要計数

## 貸出残高

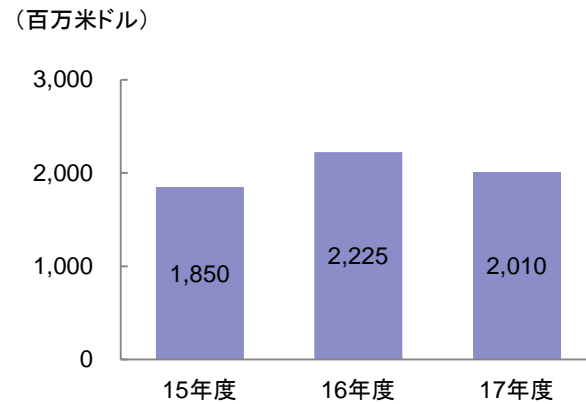
- ホームエクイティ & 消費者貸出等
- 住宅ローン
- その他コマーシャル
- 商業用不動産
- コマーシャル & コーポレート



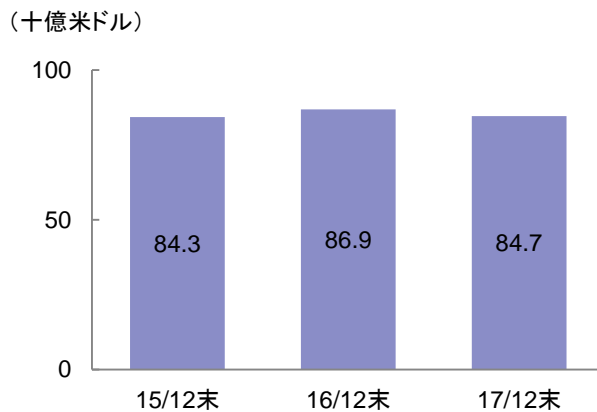
## 金利収益



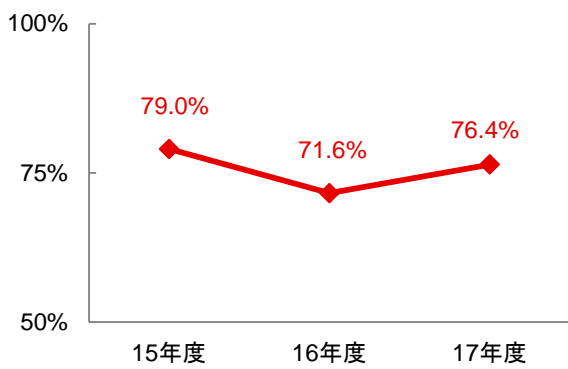
## 非金利収益



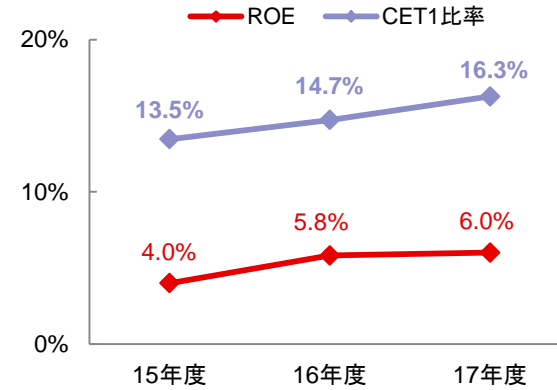
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率<sup>\*1</sup>



\*1 バゼルⅢの標準的手法: 完全実施ベース  
MUAHは資本最適化に取り組んでおり、17年度には5億米ドルの配当支払いを実施

# グローバル・コマーシャルバンキング(GCB) ～アユタヤ銀行

- 17年度は、貸出金増加による金利収入増加と非金利収入増加により増収増益
- タイ中銀が、アユタヤ銀行を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
- 日系/MNC\*1・コンシューマーファイナンスの業界トップ地位を維持しつつ、タイ法人・SME・リテールを強化

## 業績\*2

<P/L>	16年度	17年度	
		前年度比	
(単位:百万タイバーツ)			
1 金利収益	61,977	68,535	6,558
2 役務取引等収益	18,175	19,675	1,500
3 非金利・非役務取引等収益	11,335	12,270	935
4 収益合計	91,487	100,480	8,993
5 営業費用	43,080	48,210	5,130
6 人件費	21,334	24,438	3,104
7 営業利益	48,407	52,270	3,863
8 与信費用	21,314	22,970	1,656
9 親会社株主に帰属する純利益	21,404	23,209	1,805
10 純金利収益率(NIM)	3.74%	3.74%	0.00ppt

<BS>	16/12末	17/12末	16/12末比
11 貸出金	1,506,222	1,619,358	113,136
12 預金	1,108,288	1,319,229	210,941
13 純資産	208,768	225,987	17,219
14 総資産	1,883,188	2,088,772	205,584
15 不良債権比率	2.21%	2.05%	▲0.16ppt
16 不良債権に対する引当率	143.3%	148.4%	5.1ppt

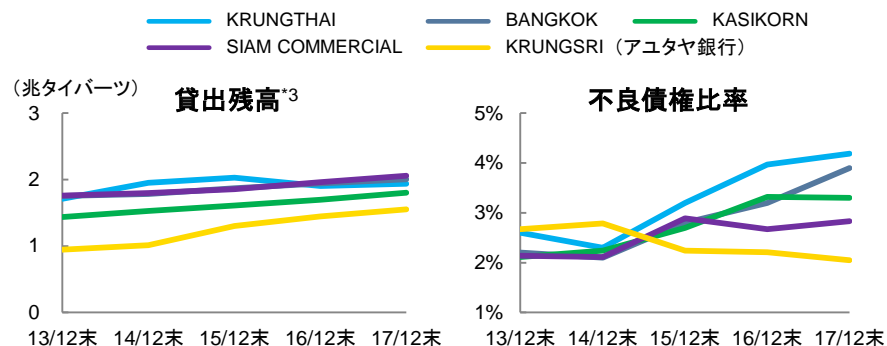
## 戦略の方向性

セグメント	ポジション		主な戦略
	現在		
日系/MNC	#1	→	預金・投資銀行ビジネス推進
タイ法人	#5	→	新規取引先拡充、フィービジネス強化
SME	#5	→	運転資金・非金利・流動性預金の強化
リテール	#5	→	ブランド認知度・アドバイザー機能改善
コンシューマーファイナンス	#1	→	業界トップの地位を維持

デジタル化推進/生産性改善

高アセットクオリティ維持

## 大手4銀行との比較



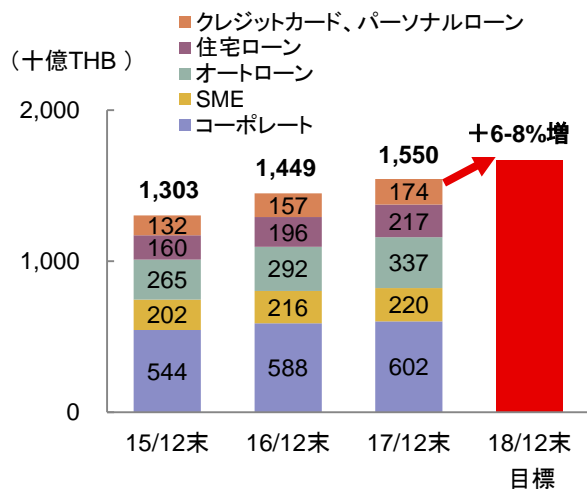
(出所) ブルームバーグ、会社資料

\*1 Multinational Corporation (多国籍企業)の略 \*2 タイ会計基準

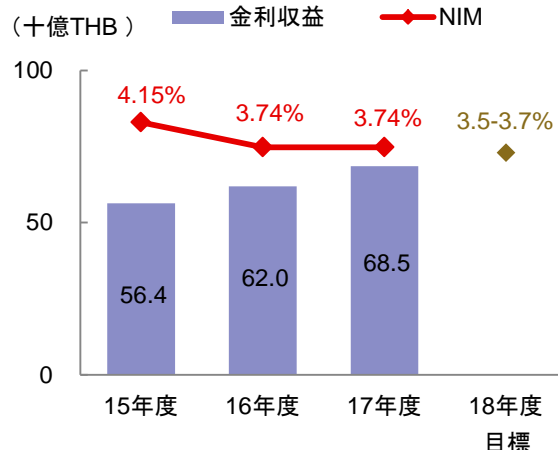
\*3 貸付金合計。尚、15年1月支店統合時の三菱UFJ銀行バンコック支店の貸出残高2,327億タイバーツ

# グローバル・コマーシャルバンキング (GCB) ～(参考)アユタヤ銀行の主要計数

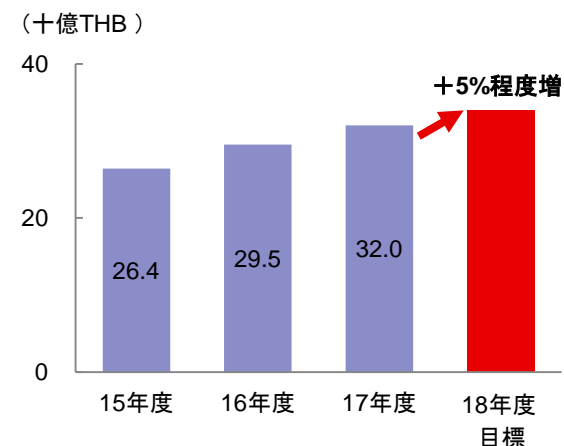
## 貸出残高



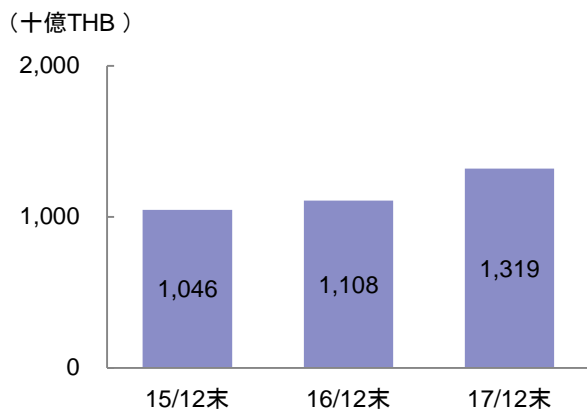
## 金利収益



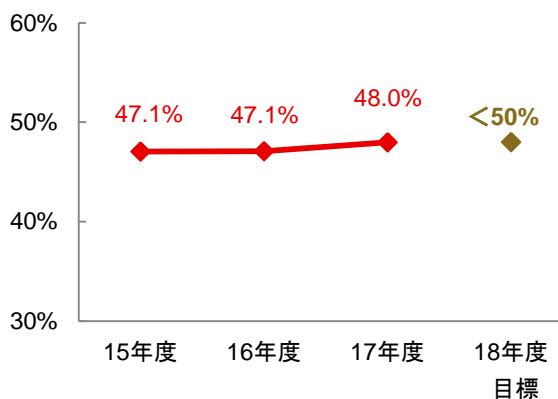
## 非金利収益



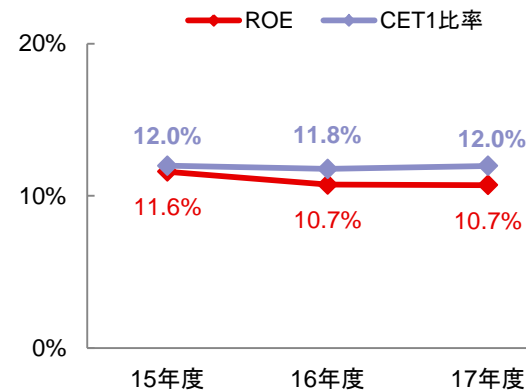
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率

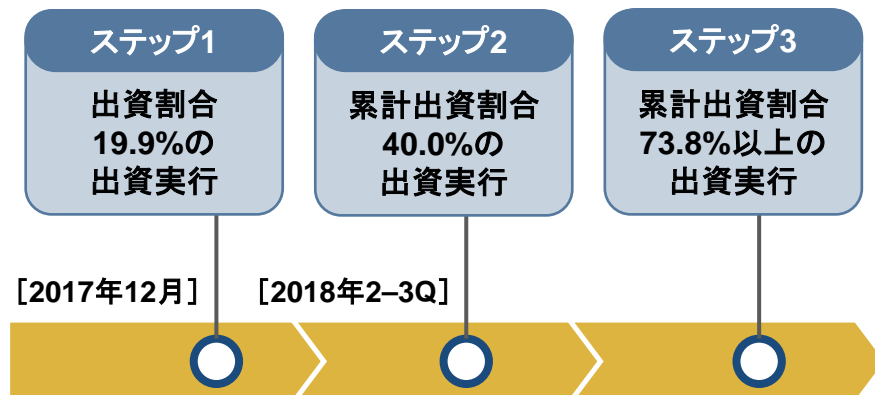


# グローバル・コマーシャルバンキング (GCB) ～バンクダナモン

## 概要

設立	1956年(民間銀行として設立)
外部格付	Moody's: Baa2、Fitch: BB+、Pefindo: AAA
粗利益/純利益*1	USD1,303百万/USD282百万
総資産*1	USD13,157百万
拠点数*2	連結ベース:1,600拠点以上
従業員数*2	連結ベース:36,410人、単体ベース:16,811人

## 取引スケジュール



## MUFGとのシナジーを活用した成長戦略の加速



### バンクダナモンの特徴

- SME・トランザクションバンキング強化
- オート業界にてリーダーポジションを維持
- クロスセルの推進
- デジタル・チャネルの活用
- 住宅ローン及び不動産に関する知見



### MUFGの強み

- グローバルネットワーク
- 日系大企業取引
- 強固な財務基盤
- 商品・サービス力
- ASEANパートナー銀行とのシナジーの実績

インドネシア経済発展への貢献

インドネシアにおけるプレゼンス拡大

MUFG海外商業銀行事業の強化

他に類を見ない金融サービスの提供

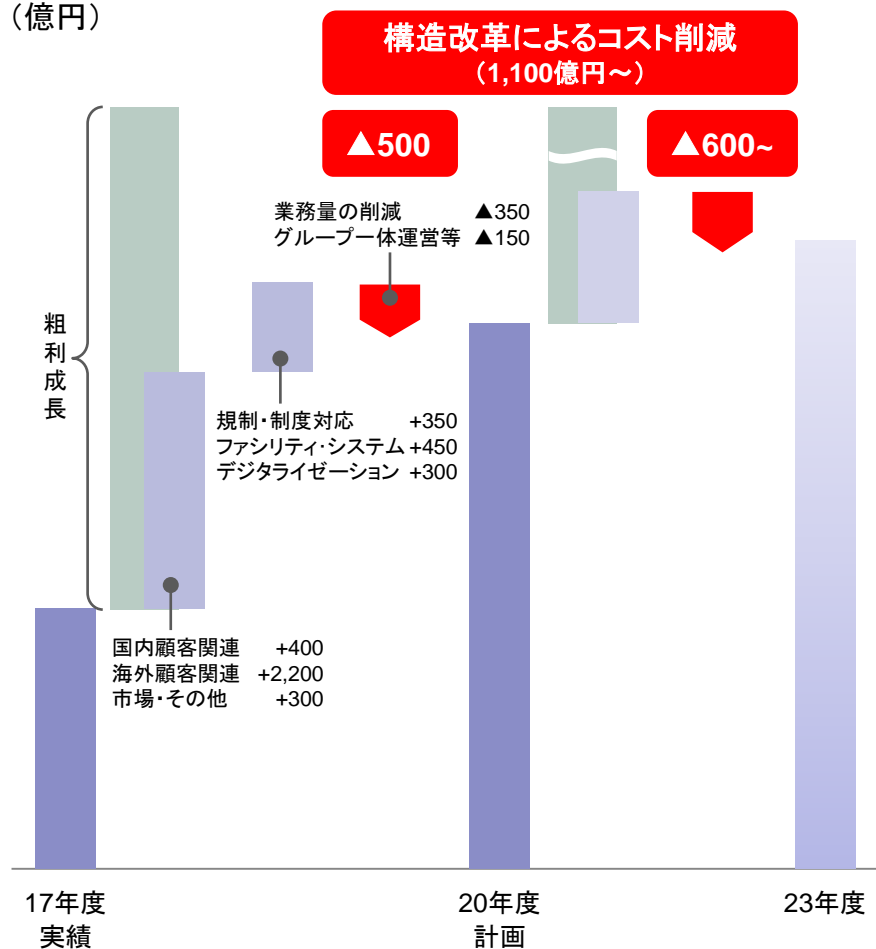
\*1 2017年12月末時点。1USD=13,548IDR \*2 2017年12月末時点。拠点数はAdira Finance等の拠点数を含む

# 経費

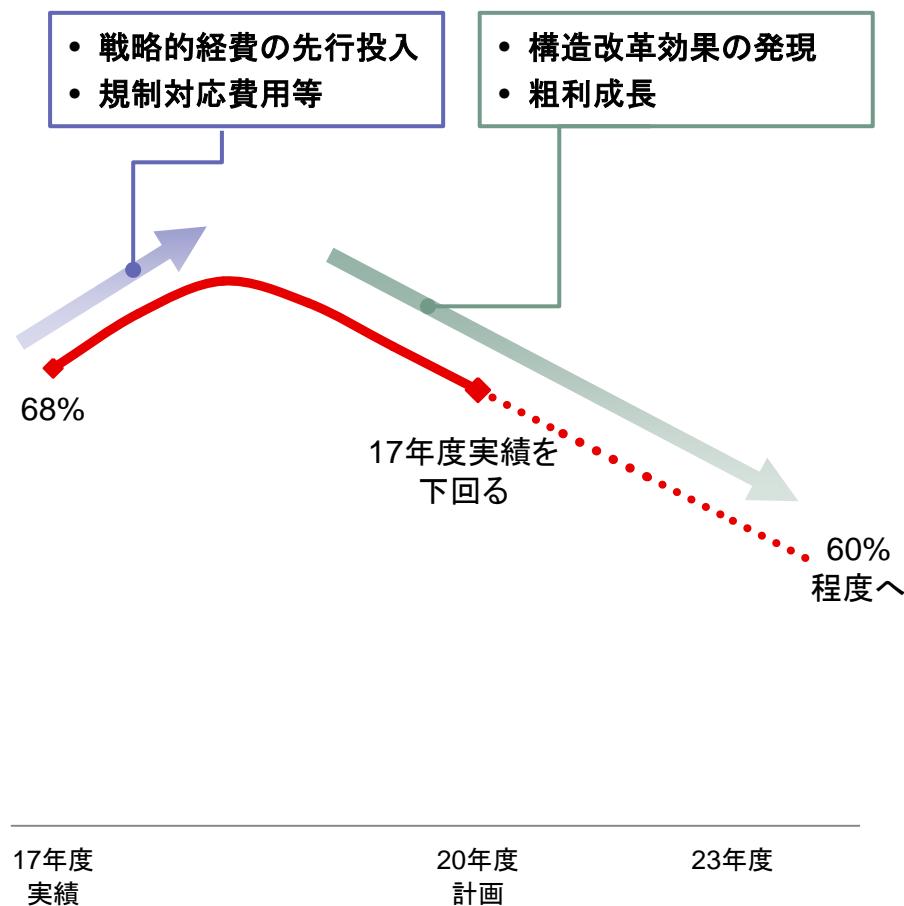
- 戦略的経費の先行投入や規制・制度対応等により、中期経営計画1~2年目の経費率は、17年度比で上昇する見込み
- 構造改革効果の発現および海外商銀ビジネス等の成長を通じ、3年目から経費率は改善。中長期的に60%をめざす

## 経費額

(億円)



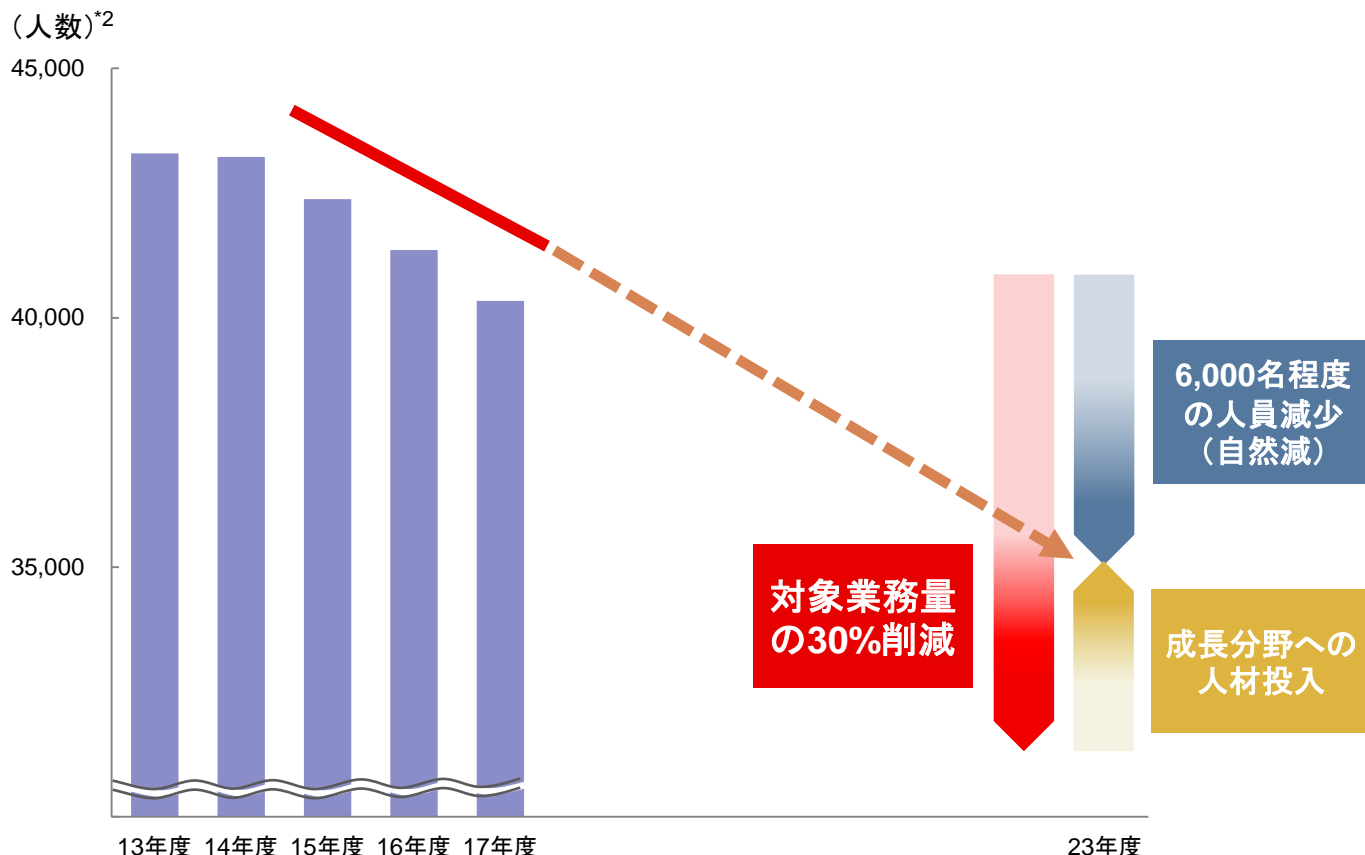
## 経費率



# 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<sup>\*1</sup>
- 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(銀行単体)



### 対象業務量の30%削減 (9,500人分相当)

- BPR
- チャンネル戦略
- RPA等の活用

### 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

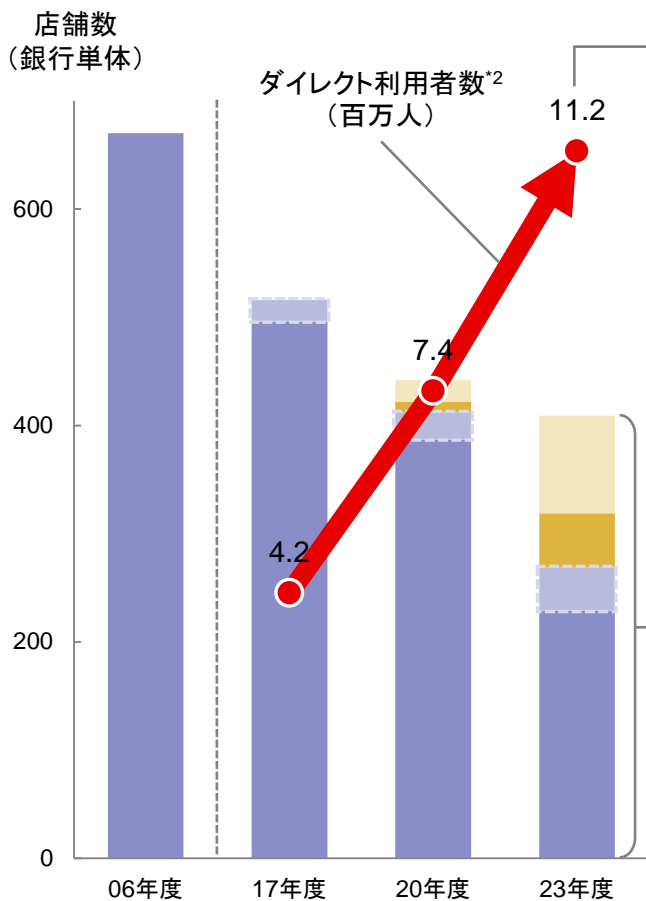
- 戦略領域の強化
- 研修等の仕組み整備

\*1 含む事務系子会社

\*2 銀行単体の国内行員・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。受入出向者を含むが、出向者は含まない

# チャネルの進化

- ダイレクト<sup>\*1</sup>利用者数を拡大し、リアルチャネルからネットへの取引シフトを加速
- 新たな顧客体験を提供する「MUFG NEXT」、相談機能に特化した「コンサルティング・オフィス」、グループ共同の「MUFG PLAZA」を配置し、顧客ニーズに合わせたチャネルの多様化を実現



1 リアルからネットへのシフト

2 リアルチャネルの多様化

- MUFG NEXT
- MUFG NEXT (コンサルティング・オフィス)
- MUFG PLAZA (グループ共同店舗)
- 窓口設置店舗

MUFG PLAZA (グループ共同店舗)



MUFG NEXT

New **EX**perience Together  
~お客さまと一緒に新しい銀行体験を創っていく~



MUFG NEXT (コンサルティング・オフィス)



\*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

\*2 ダイレクト利用者数=稼動口座(口座振替のみの口座を除く)の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン



## (参考)新中期経営計画の前提

### 主要国経済・金融の中期経営計画上のベースシナリオ

経済	日本	● 高水準の企業収益や生産の循環的回復を背景に緩やかな景気拡大が継続
	米欧	● 政治・政策リスクはあるも、雇用環境の改善をベースに拡大基調を維持
	アジア	● 成熟化が進展も中間層やインフラ投資の拡大で相対的には高成長を確保
金融		● 先進国を中心に金融政策の段階的な正常化が進展するが、トレンド成長率の低下を背景に金利水準は低位に止まる

### 実質GDP成長率見通し(%)<sup>\*1</sup>

	2018	2019	2020
日本	1.3	0.9	0.9
米国	2.3	2.4	2.0
ユーロ圏	1.7	1.4	1.3
アジア	5.9	5.6	5.4
中国	6.4	6.0	5.8
ASEAN(5ヶ国) <sup>*2</sup>	5.1	4.9	4.8

\*1 「日本」は年度、他国・地域は暦年ベース

\*2 マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム

### 政策金利・長期金利・為替<sup>\*3</sup>

		2018	2019	2020
政策金利 (%)	日本 <sup>*4</sup>	▲0.1	▲0.1	▲0.1
	米国	2.25	2.50	2.50
長期金利 10年国債 (%)	日本	0.2	0.3	0.3
	米国	2.7	2.9	2.9
為替 (計画 レート)	ドル/円	110		
	ユーロ/円	125		

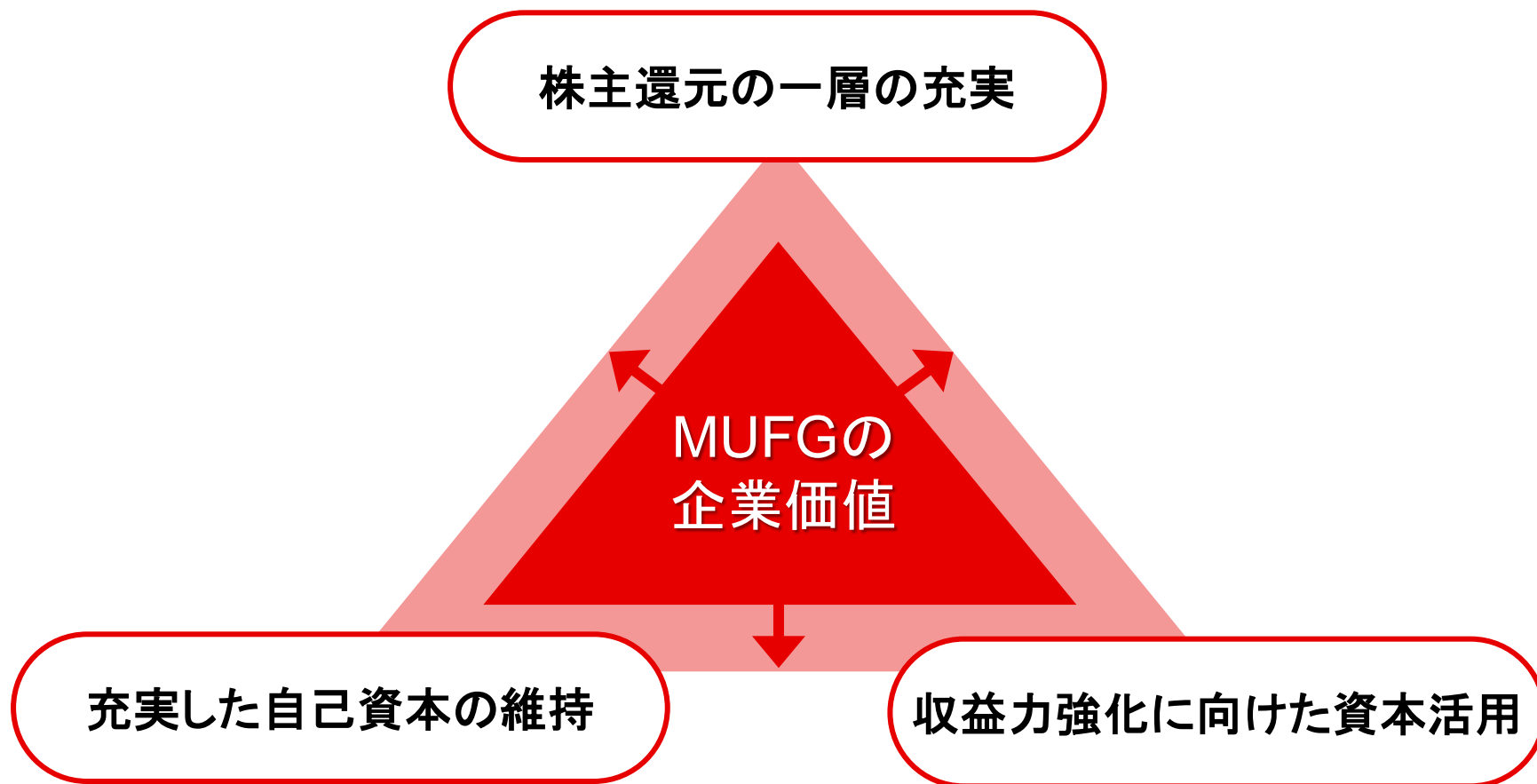
\*3 政策金利は末値。長期金利は各期間平均値

\*4 日本銀行当座預金の政策金利残高に適用されるレート

# 資本政策

# 資本政策

- 資本政策は、「充実した自己資本の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」、「株主還元の一層の充実」の3つの観点からバランスの取れた資本運営を実施



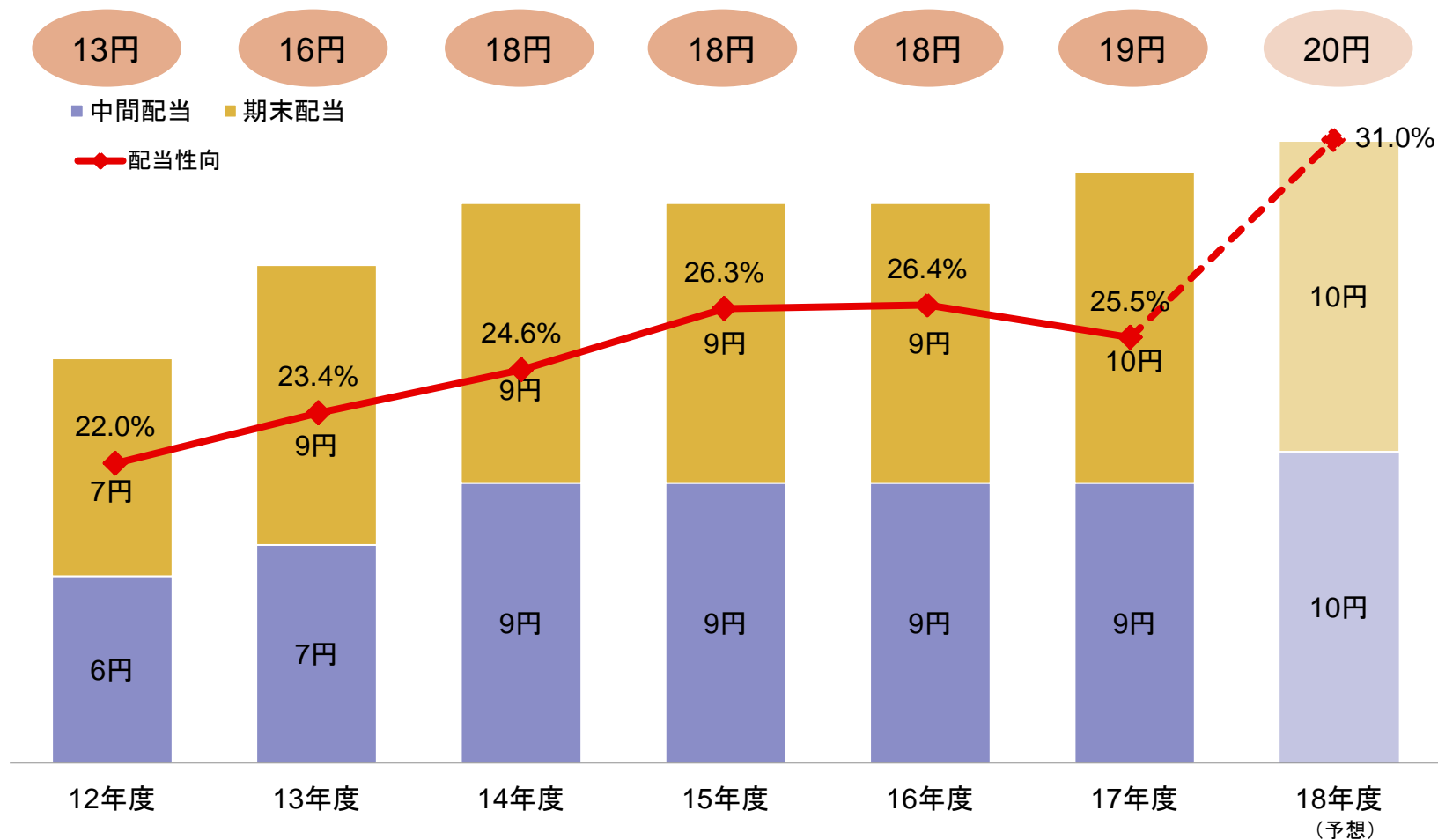
# 株主還元の基本方針

株主還元の基本方針	<ul style="list-style-type: none"><li>● 資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針</li></ul>
配 当	<ul style="list-style-type: none"><li>● 利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本方針とし、配当性向は40%をめざす</li></ul>
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"><li>● 自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、機動的に実施</li></ul>
自己株式消却	<ul style="list-style-type: none"><li>● 保有する自己株式の総数の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却</li></ul>

# 配当金予想

- 17年度の普通株式1株当たり配当金は、従来予想比1円増配の19円
- 18年度の普通株式1株当たり配当金は、17年度比1円増配の20円を予想

## 1株当たり配当金の実績・予想



# 自己株式の取得および消却の概要

- 総額500億円を上限とする自己株式取得を決議。全株を消却する予定

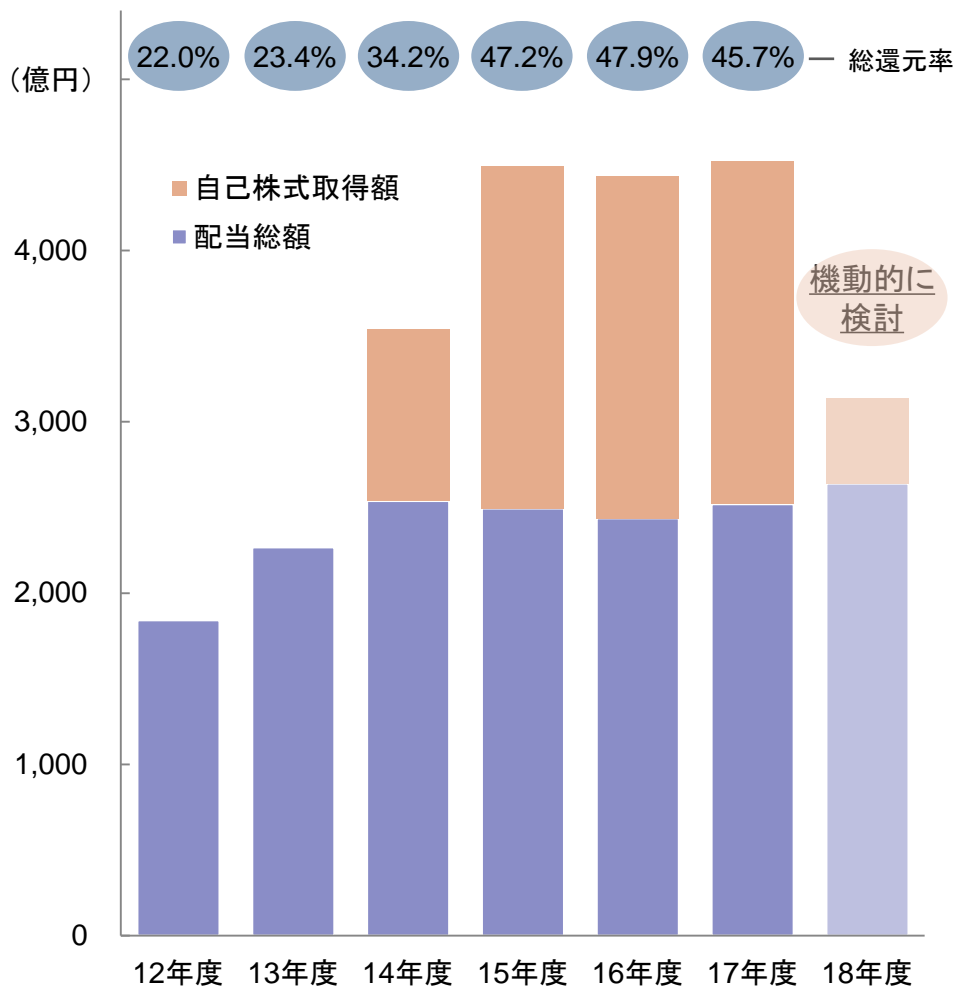
	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度上期
取得した株式の種類	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式
取得価額の総額	約1,000億円	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	500億円 (上限)
取得した株式の総数	約1億4,859万株	約2億3,285万株	約3億3,285万株	約2億6,881万株 全株消却済	1億株(上限) <b>全株消却予定</b>

(参考)2018年4月30日時点の自己株式の保有

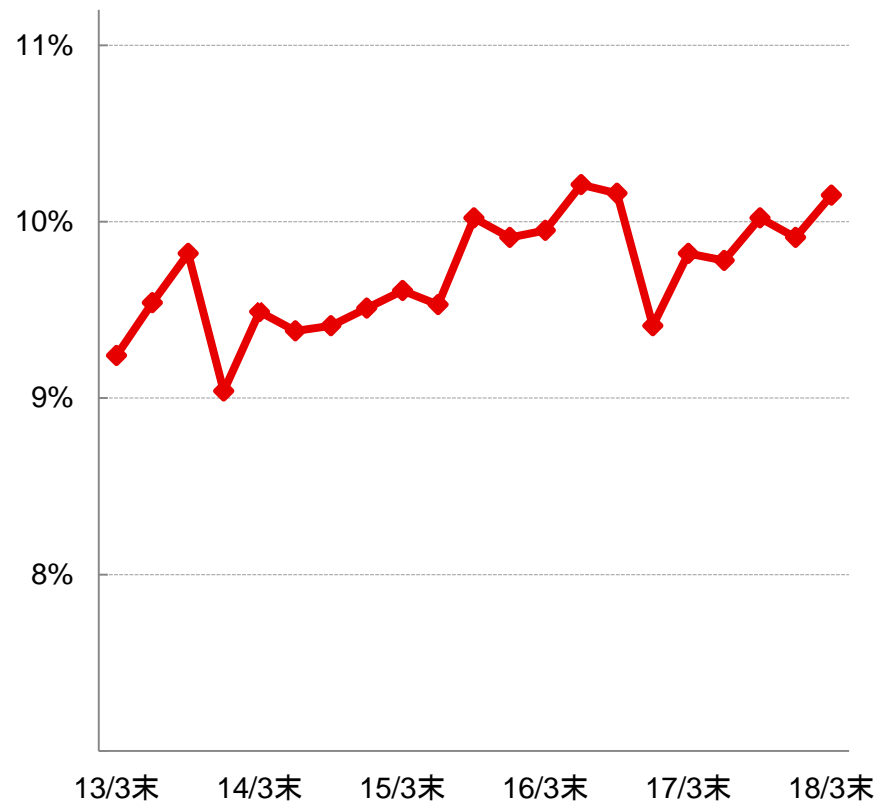
発行済株式総数(自己株式を除く) : 13,193,437,723株  
 自己株式数 : 706,590,297株

# (参考) 総還元実績

## 総還元実績



## CET1比率(含み益除き)<sup>\*1</sup>の推移

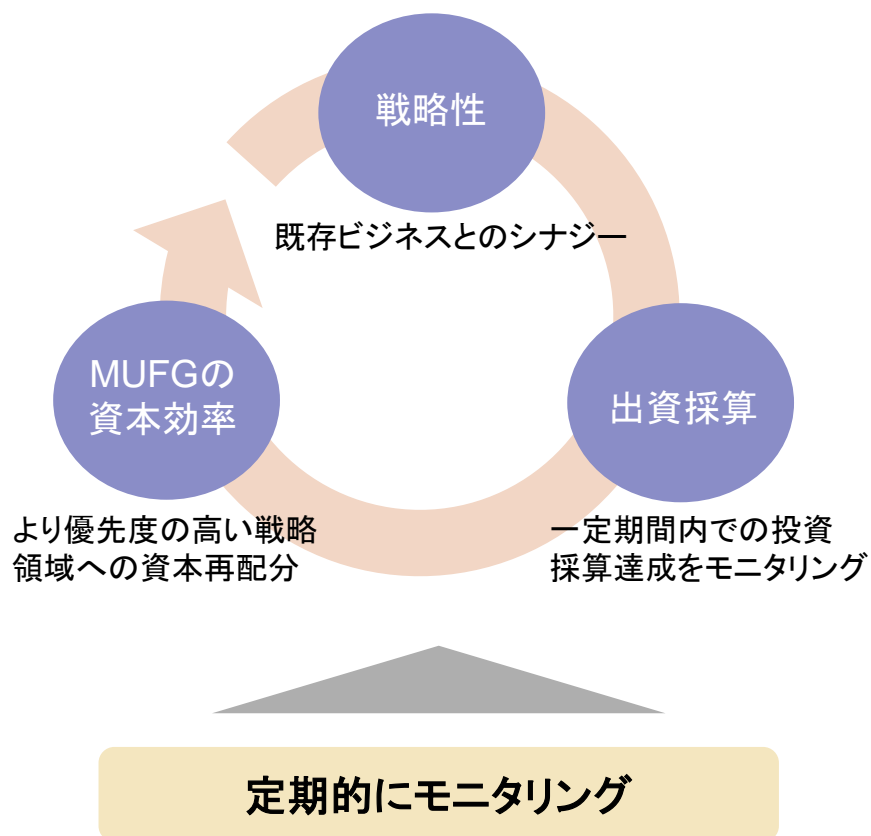


\*1 完全実施ベース。19年3月末に適用される規制に基づく試算値

# 戦略出資の最適化

## 戦略出資の最適化

- 国際金融規制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



## 具体的事例

- CIMB Group Holdings Berhadの保有株式の全て、Banco Bradesco SAの保有株式の約半数を売却
- 両社ともMUFGの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(発行済普通株式数の約4.6%)
売却日	2017年9月20日
売却額	約680億円



売却株数	41,718,620株(発行済普通株式数の約1.25%)
売却日	2018年4月6日
売却額	約450億円

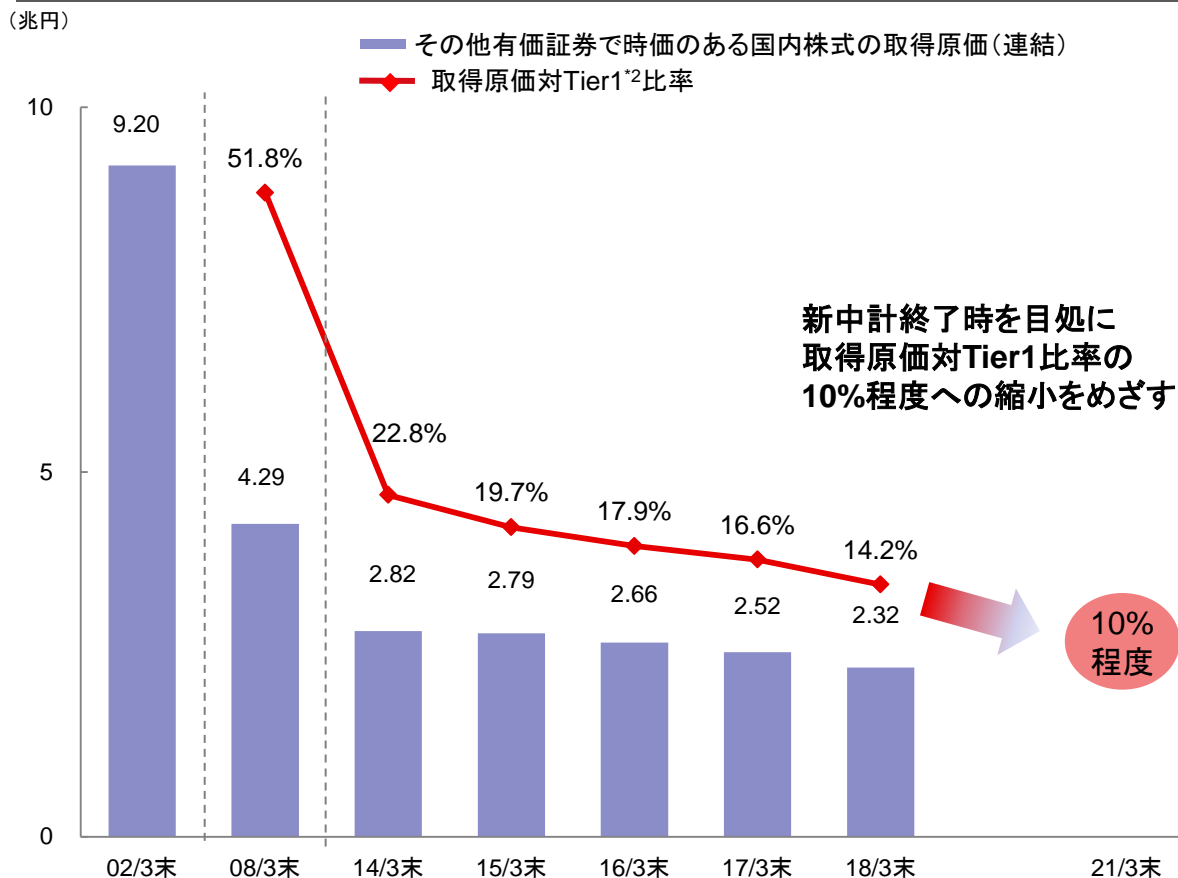
戦略出資の最適化については  
今後も継続的に検討



# 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加速する
- 17年度の政策保有株式売却額は約2,010億円<sup>\*1</sup>と、着実に進捗

## 政策保有株式の削減



(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	3,180	2,010	1,170
合計	7,960	4,670	3,290

\*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)

# 環境・社会・ガバナンス

# MUFGのアプローチ

- ESG(環境・社会・ガバナンス)を踏まえた企業経営を推進し、持続可能な企業価値向上を図る

## 方向性

### Opportunities

- 持続可能な企業価値向上に向けて、SDGsなども念頭に、本業を通じて環境・社会課題の解決に取り組む

### Risk Management

- 世の中の潮流、国際基準等を踏まえ、環境・社会影響配慮の枠組み、気候変動への対応をさらに高度化

### Disclosure

- MUFGのさまざまな取り組みをより分かりやすく情報発信するとともに、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを強化

## 主な取り組み(18年度～)

- MUFGとして優先的に取り組む「環境・社会課題」の特定 P.60

<p><b>1</b></p> <p>少子・高齢化</p> <p>3 すべての人に健康と福祉を</p> <p>4 質の高い教育をみんなに</p>	<p><b>2</b></p> <p>産業育成と雇用創出</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p>	<p><b>3</b></p> <p>社会インフラ整備・まちづくり</p> <p>9 産業と地域革新の基盤をつくろう</p> <p>11 住み続けられるまちづくりを</p>
<p><b>4</b></p> <p>地球温暖化・気候変動</p> <p>7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> <p>13 気候変動に具体的な対策を</p>	<p><b>5</b></p> <p>金融イノベーション</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p> <p>9 産業と地域革新の基盤をつくろう</p>	<p><b>6</b></p> <p>働き方改革</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p>
<p><b>7</b> 複数の領域に跨る環境・社会課題 </p>		

- 環境・社会ポリシーの整備 P.60

MUFG環境方針	MUFG人権方針	MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク
----------	----------	----------------------

- コーポレート・ガバナンス態勢の向上 P.61-63

取締役会の人数を削減 社外取締役を過半に	相談役・特別顧問等制度の見直し	役員報酬制度の改定
-------------------------	-----------------	-----------

# 主な取り組み(18年度～)

- 環境・社会課題への取り組み：各事業本部が施策を立案。実績ある分野での加速、新規分野への挑戦を図る
- 環境・社会ポリシー：グループベースの方針・手続きを整備し、18年7月より適用

## 環境・社会課題への主な取り組み

1 少子・高齢化	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産形成・承継サポート(つみたてNISA等)</li> <li>投資教育を通じた金融リテラシー向上</li> </ul>	R J R 受
2 産業育成と雇用創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチャー取引推進の強化</li> <li>KS<sup>*1</sup>とその子会社によるマイクロファイナンス取組</li> </ul>	R J GCB
3 社会インフラ整備・まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光立国ファンドによる地方創生</li> <li>インフラ輸出の支援(JII<sup>*2</sup>/MUL)</li> </ul>	J J G
4 地球温暖化・気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー領域での更なる取組み強化</li> <li>気候変動対策コンサルティング業務拡大</li> </ul>	R J G
5 金融イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進金融サービスの提供(Blockchain・AI等活用)</li> </ul>	
6 働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方を通じた生産性の向上</li> </ul>	
7 複数領域に跨る環境・社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>インベストメントチェーン高度化、ESG運用</li> <li>自己勘定でのESG投資</li> </ul>	受 市

## 環境・社会ポリシーの整備<sup>\*3</sup>

### 環境・社会に関するMUFGの「基本方針」

#### < MUFG環境方針 >

- 環境への取組みを経営上の重要な課題と認識
- 事業活動を通じた持続的な取組みと企業価値の向上を図る

#### < MUFG人権方針 >

- 人権の尊重を経営上の重要な課題と認識
- 世界人権宣言など国際的な人権基準を支持・尊重

### 「基本方針」を支える枠組み・手続き

#### < MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク<sup>\*4</sup> >

- 与信や引受を禁止或いは留意する事業を特定の上、対応方針を規定(例:クラスター弾製造、石炭火力発電)
- 気候変動に関して、太陽光・風力などの再生可能エネルギー事業に対する積極対応方針の表明、及び温室効果ガス排出削減につながる先進的な技術の採用を支持
- 環境・社会に対するリスクを内包する案件に対し、『強化デューデリジェンス』のプロセスを導入

<sup>\*1</sup> アユタヤ銀行の現地呼称"Krungsri"の略称 <sup>\*2</sup> Japan Infrastructure Initiative

<sup>\*3</sup> 全文: [https://www.mufg.jp/vcms\\_lf/news/pressrelease-20180515-005.pdf](https://www.mufg.jp/vcms_lf/news/pressrelease-20180515-005.pdf)

<sup>\*4</sup> 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券HDに適用

# 社外取締役の充実による監督機能強化

- 取締役を18人から15人へ減員し、社外取締役を過半に。一層の議論の質の向上、監督機能の強化へ

## 社外取締役（18年6月定時株主総会候補者）

\*1 18年6月28日時点（予定）

氏名	現在の当社における地位及び担当*1	上場企業の 兼職数	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	1社	●	-	-	-
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）	0社	-	●	-	-
3 松山 遙	再任 独立 社外取締役 指名委員・報酬委員（委員長）	3社	-	-	-	●
4 Toby S. Myerson	再任 独立 社外取締役	0社	-	-	-	●
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	0社	●	-	-	-
6 新貝 康司	新任 独立 -	1社	●	-	●	-
7 Tarisa Watanagase	再任 独立 社外取締役	1社	-	●	-	-
8 山手 章	再任 独立 社外取締役 監査委員（委員長）	1社	-	-	●	-

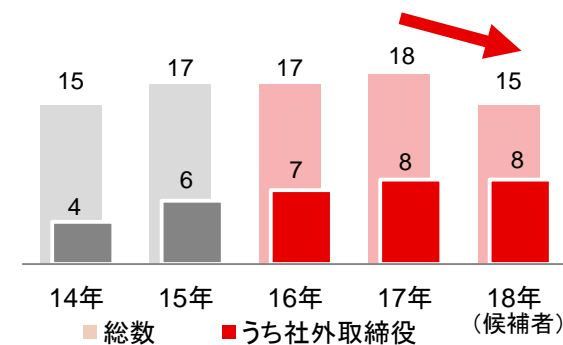
指名委員: 指名・ガバナンス委員会委員  
報酬委員: 報酬委員会委員

監査委員: 監査委員会委員  
リスク委員: リスク委員会委員

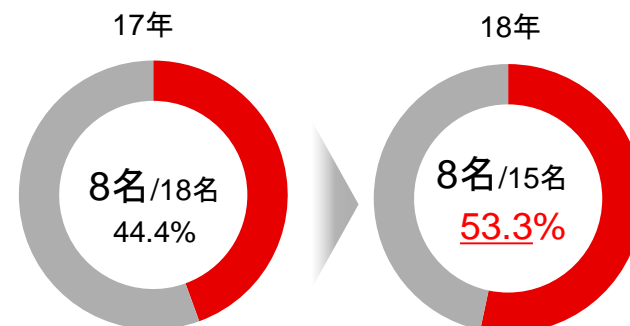
## 取締役会の構成

### 取締役会の員数の推移

監査役会設置会社 → 指名委員会等設置会社



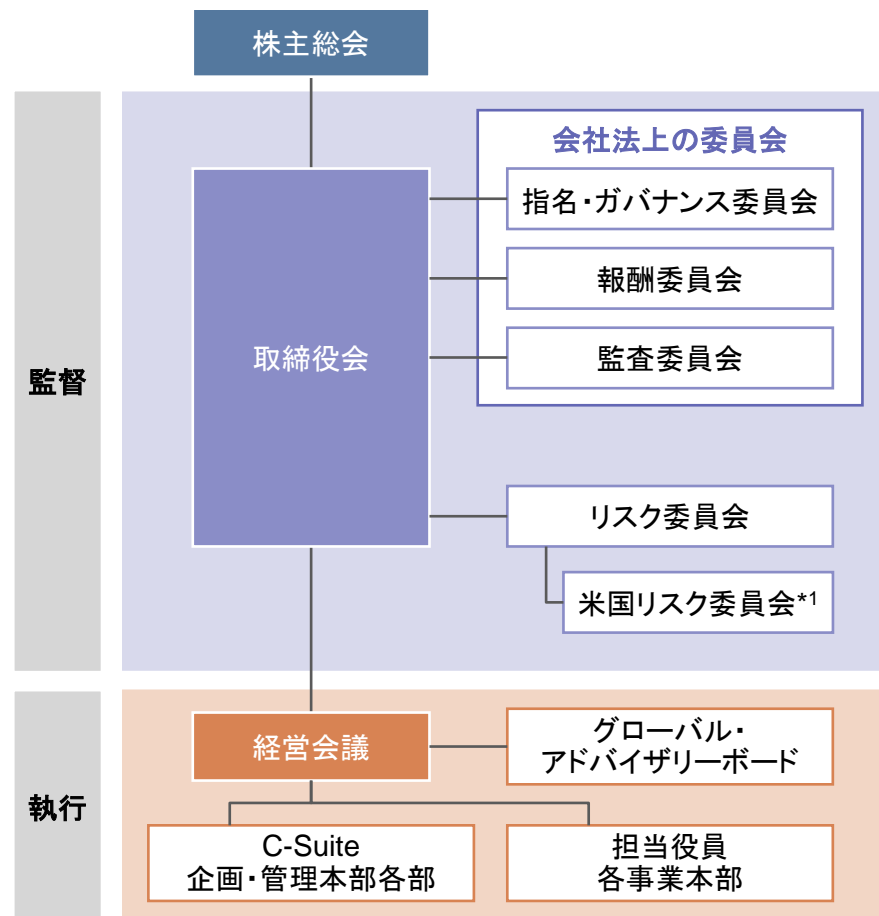
### 独立社外取締役 比率



# コーポレート・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
- 相談役・特別顧問等制度を廃止し、新たな特別顧問制度へ移行

## MUFGのガバナンス態勢



## 取締役会傘下の各委員会の委員長\*2

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

## 相談役・特別顧問等制度の見直し

- 子会社における既存の相談役・特別顧問等制度  
⇒ **廃止**。18年7月より新たな特別顧問制度へ移行

役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の意思決定には関与せず</li> <li>財界活動や社会貢献活動等の対外活動に従事</li> </ul>
任期	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年毎更新（原則最長6年間）</li> </ul>
人数	<ul style="list-style-type: none"> <li>13名（銀行7・信託3・証券3）*3</li> </ul>

\*1 米国ブルデンシャル規制に基づき設置

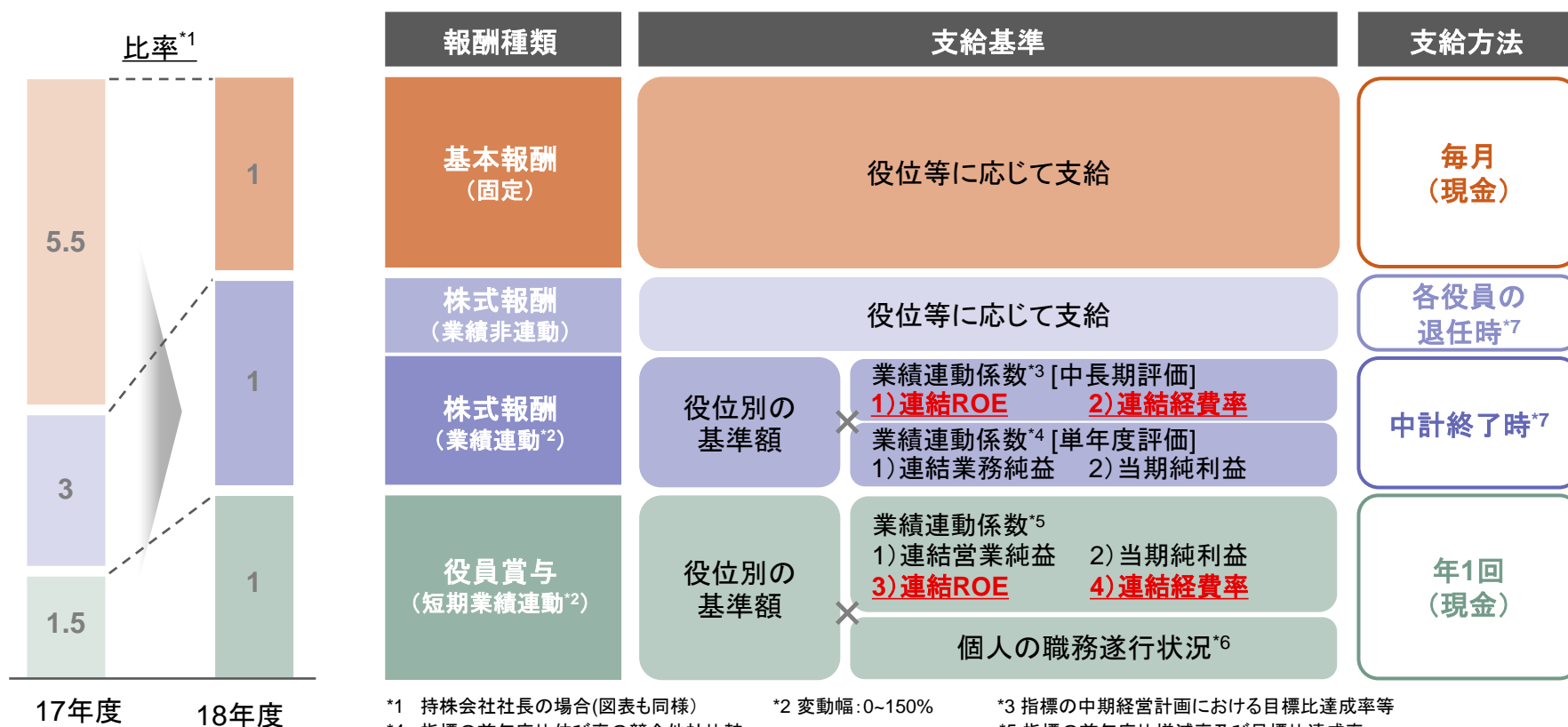
\*2 18年4月30日時点 \*3 18年7月1日予定

# 役員報酬制度

- MUFGの経営課題を踏まえ、役員報酬の構成要素のうち、「株式報酬」「役員賞与」にROE・経費率を組み入れ
- 18年度以降、業績等連動割合を高めることにより、株主利益との一層の調和を図る

## 《理念・目的》(役員報酬決定方針より)

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲も高めることを目的とする
- グループの業績の状況及び財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえる



\*1 持株会社社長の場合(図表も同様)

\*2 変動幅:0~150%

\*3 指標の中期経営計画における目標比達成率等

\*4 指標の前年度比伸び率の競合他社比較

\*5 指標の前年度比増減率及び目標比達成率

\*6 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定

\*7 Claw-back条項等あり

# Appendix



## Appendix: 事業本部別業績(管理計数)\*1

【連結】

(単位:億円)		16年度	17年度	増減
リテール事業本部	粗利	11,981	12,269	288
	経費	9,723	9,607	▲116
	(経费率)	81.2%	78.3%	▲2.8ppt
	営業純益	2,257	2,661	404
法人事業本部*2	粗利	8,519	8,217	▲302
	経費	4,304	4,289	▲15
	(経费率)	50.5%	52.2%	1.7ppt
	営業純益	4,215	3,928	▲287
国際事業本部	粗利	13,032	12,796	▲236
	経費	8,210	8,573	363
	(経费率)	63.0%	67.0%	4.0ppt
	営業純益	4,822	4,223	▲599
受託財産事業本部	粗利	1,731	1,867	136
	経費	1,122	1,169	47
	(経费率)	64.8%	62.6%	▲2.2%
	営業純益	609	698	89
市場事業本部	粗利	5,829	4,772	▲1,057
	経費	2,132	2,226	95
	(経费率)	36.6%	46.7%	10.1ppt
	営業純益	3,697	2,545	▲1,152

\*1 各期における決算レートで算出

\*2 海外日系取引を除く

# Appendix: 三菱UFJ証券ホールディングスの業績

- 国内証券会社はリテール関連業務が好調だったものの、低ボラティリティ環境を背景にフィクストインカム業務が苦戦し、ほぼ横這い。一方、海外拠点がプライマリー・セカンダリーとも好調で全社業績を牽引した結果、前年同期比実質増収\*1
- 純利益は持分法による投資利益の減少により減益

## 三菱UFJ証券ホールディングスの業績

(単位: 億円)	16年度	17年度	前年度比	【ご参考*1】 17年度
1 純営業収益*2	3,792	3,658	▲134	4,320
2 受入手数料	1,732	1,585	▲147	
3 委託手数料	390	425	34	
4 引受け・売出し手数料	366	246	▲120	
5 募集・売出し取扱手数料	356	347	▲9	
6 その他の受入手数料	619	567	▲51	
7 トレーディング損益	1,791	1,711	▲79	
8 株券等	292	392	100	
9 債券等・その他	1,499	1,318	▲180	
10 販売費・一般管理費	3,151	3,026	▲125	3,530
11 取引関係費	984	934	▲49	
12 営業利益	641	632	▲8	
13 営業外損益	354	209	▲145	
14 持分法による投資利益	292	173	▲119	
15 経常利益	995	842	▲153	1,000
16 親会社株主に帰属する純利益	490	431	▲58	523

## MUMSS\*3の業績

(単位: 億円)	16年度	17年度	前年度比
1 純営業収益*2	2,950	2,932	▲17
2 販売費・一般管理費	2,426	2,453	27
3 営業利益	524	478	▲45
4 経常利益	538	493	▲44
5 親会社株主に帰属する純利益	344	324	▲19

## 国内証券会社の17年度純営業収益

(単位: 億円)

順位	証券会社名	金額
1	野村證券	6,113
2	MUMSS*3 (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム	4,037*4
3	SMBC日興証券	3,452
4	大和証券	3,260
5	みずほ証券	2,696

(出所: 各社資料)

\*1 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

\*2 営業収益から金融費用を控除

\*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、証券HDの持分法適用関連会社

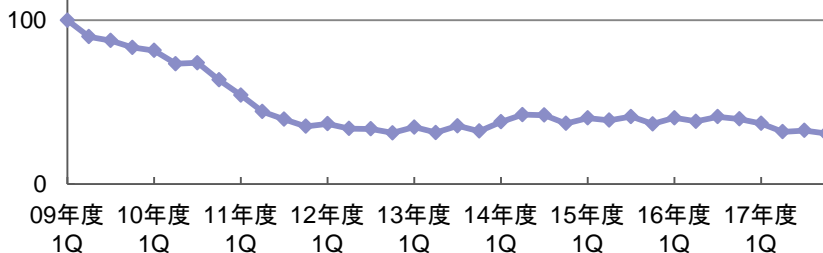
# Appendix: 三菱UFJニコス(ニコス)／アコムの業績

- ニコス:カードショッピング取扱高の増加等により前年比増収。貸倒費用増加も繰延税金資産の積み増しもあり最終増益
- アコム:営業貸付金・信用保証収益の増加を主因に前年比増収。利息返還請求件数は前年比約4割減と減少傾向

## 三菱UFJニコスの業績

(単位: 億円)	16年度	17年度	前年度比
1 営業収益	2,752	2,888	136
2 カードショッピング	1,890	1,993	103
3 カードキャッシング	245	222	▲22
4 ファイナンス収益	52	44	▲7
5 営業費用	2,817	2,847	29
6 一般経費等	2,565	2,596	31
7 貸倒関連費用	141	250	109
8 利息返還費用	111	-	▲111
9 営業利益	▲65	41	106
10 経常利益	▲59	46	105
11 親会社株主に帰属する純利益	▲281	140	421
12 利息返還金 <sup>*1</sup>	189	156	▲33

<利息返還請求件数<sup>\*2</sup>>



\*1 元本相殺金を含む

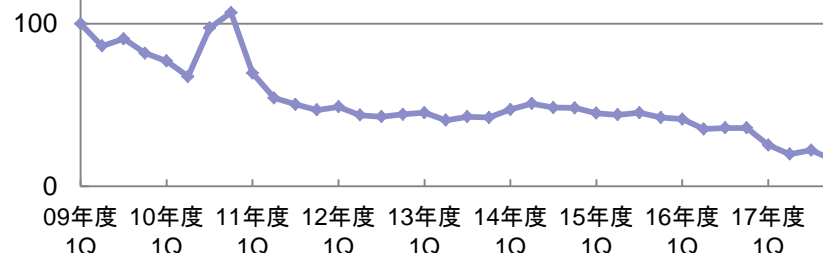
\*2 09年4-6月の利息返還請求件数=100

\*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12月末基準(出所)日本貸金業協会

## アコムの業績

(単位: 億円)	16年度	17年度	前年度比
1 営業収益	2,451	2,634	183
2 営業費用	3,153	1,825	▲1,328
3 一般経費	895	924	29
4 貸倒関連費用	685	775	90
5 利息返還費用	1,437	-	▲1,437
6 営業利益	▲701	809	1,511
7 親会社株主に帰属する純利益	▲721	705	1,427
8 利息返還金 <sup>*1</sup>	688	608	▲79
	17年3月末	18年3月末	増減
9 信用保証残高	11,297	11,996	698
10 消費者向け無担保ローン残高(単体)	7,775	7,972	197
11 貸出シェア <sup>*3</sup>	32.9%	32.7% <sup>*3</sup>	▲0.2ppt

<利息返還請求件数<sup>\*2</sup>>



# Appendix: モルガン・スタンレーの業況と主な協働案件

- 18年度第1四半期は全部門において前年同期比増収・増益。過去最高の純営業収益と純利益を計上
- 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)		17年度 1Q	18年度 1Q	前年 同期比
1	純営業収益	9,745	11,077	1,332
2	営業費用	6,937	7,657	720
3	税引前利益(継続事業)	2,808	3,420	612
4	MSに帰属する純利益	1,930	2,668	738
5	普通株主帰属純利益	1,840	2,575	735
6	ROE	10.7%	14.9%	4.2ppt

M&Aアドバイザー		(17年4月~18年3月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	106	67,555	31.6
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	49	64,031	30.0
3	ゴールドマン・サックス	29	53,126	24.9
4	クレディ・スイス	19	32,295	15.1
5	みずほフィナンシャルグループ	208	25,226	11.8

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

## 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
- **Shanghai Pharma社**による**Cardinal Health社**の中国事業買収  
Shanghai Pharma社によるCardinal Health社の12億ドルの中国事業買収案件において、MSはグローバル・コーディネーターと買収側アドバイザーを務め、MUFGは9.2億ドルのブリッジファイナンスのアンダーライターを単独で務めた

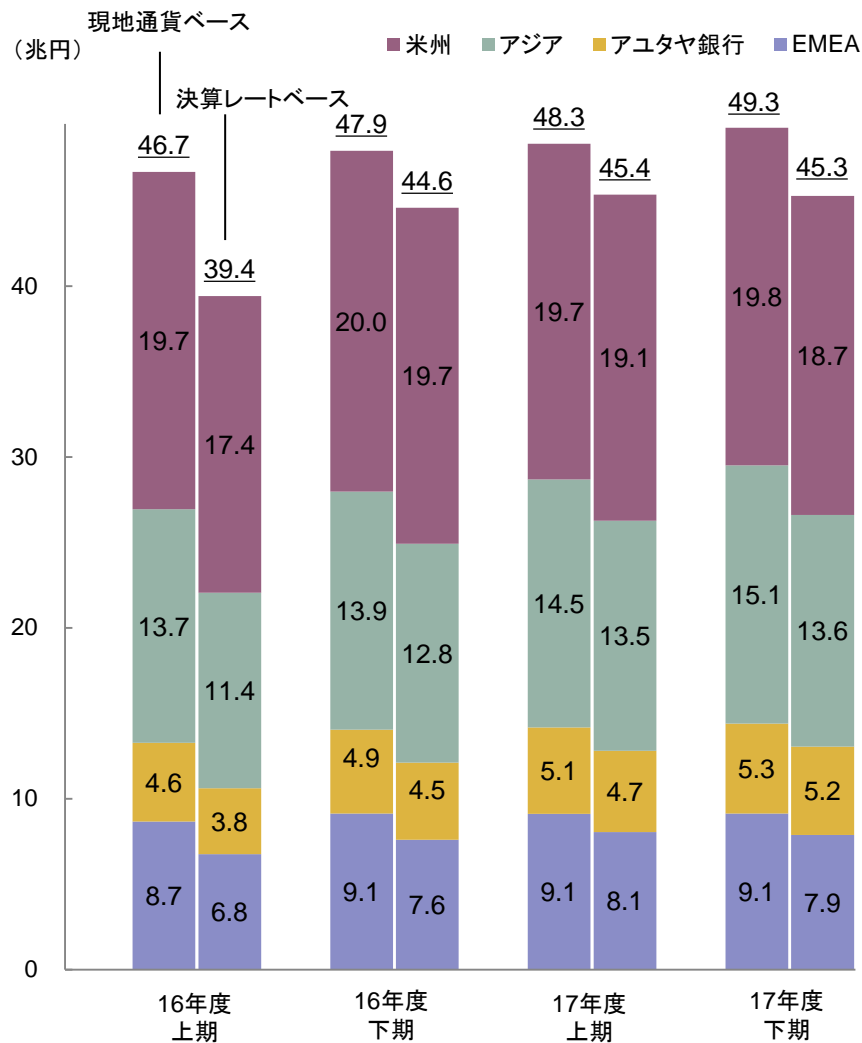
株式引受		(17年4月~18年3月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	115	10,247	24.2
2	大和証券	97	9,153	21.6
3	SMBC日興証券	159	6,070	14.4
4	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	81	4,947	11.7
5	みずほ証券	133	4,694	11.1

(出所) Thomson Reuters

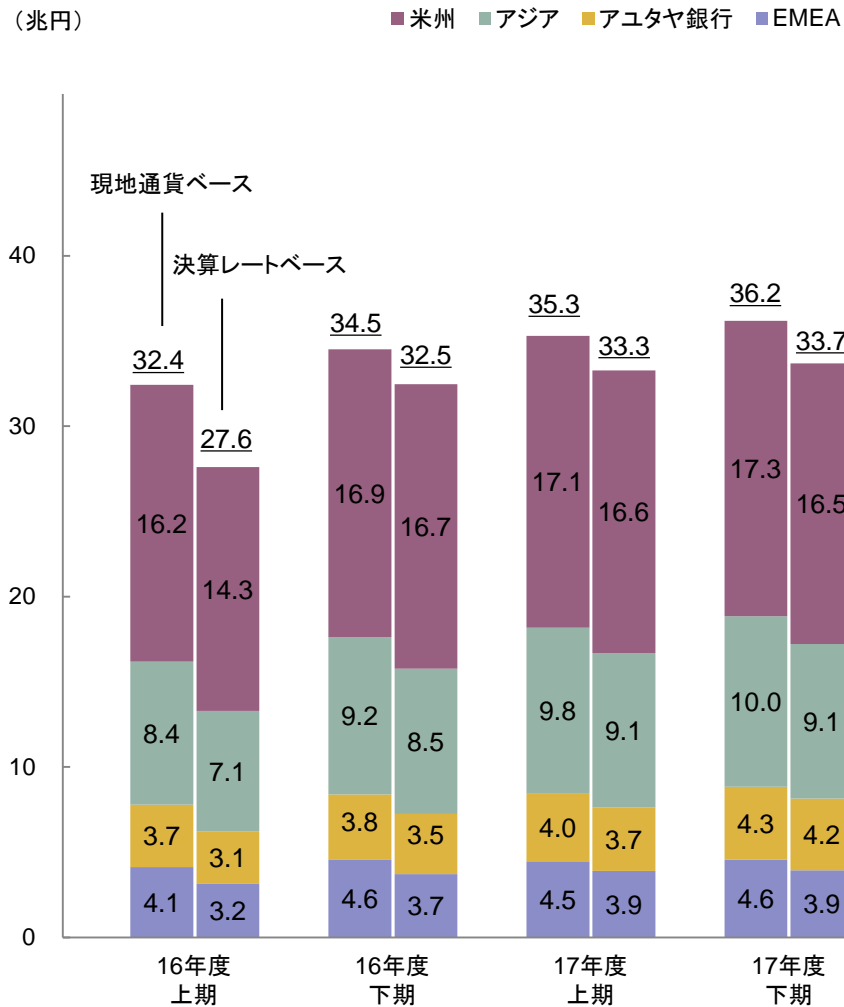
\*1 500億円以上、J-REIT案件は除く

\*2 米国会計基準

## 地域別貸出平残(管理計数)

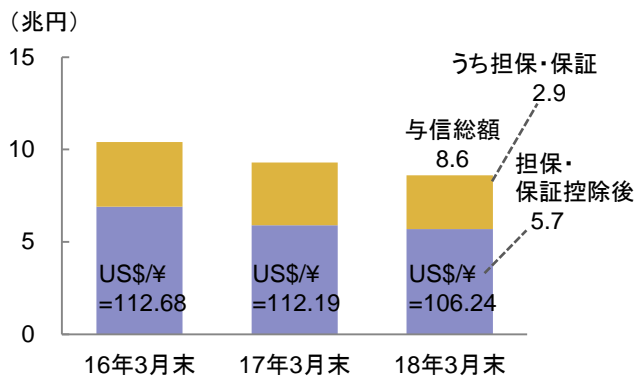


## 地域別預金平残(管理計数)

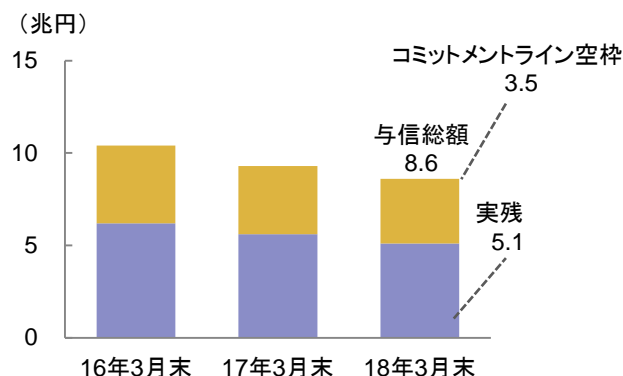


- 資源関連与信残高\*1は8.6兆円。ECA等の担保・保証控除後のネット残高は5.7兆円
- 不良債権残高\*2876億円のうち、約9割は担保・保証、引当金等で保全済み。非保全・未引当額は113億円

## 与信残高・担保・保証



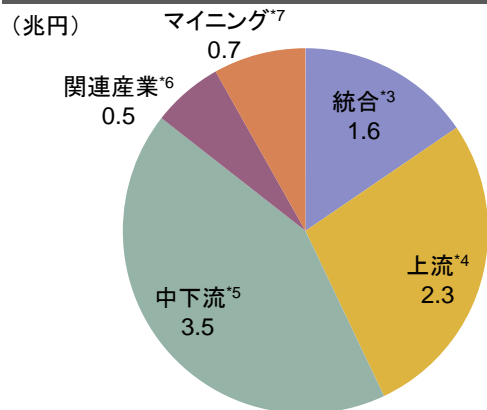
## 与信残高・コミットメントライン空枠



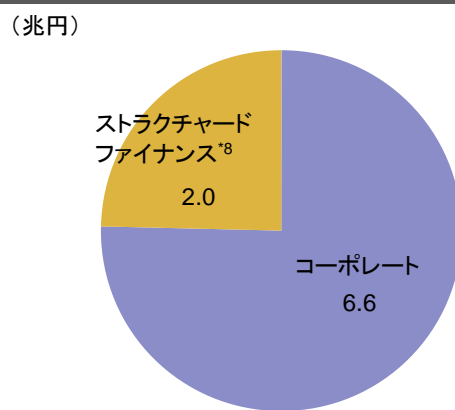
## 不良債権の状況

(億円)	18年3月末
不良債権残高 <sup>2</sup>	876
担保・保証額	607
引当金	156
非保全・未引当額	113

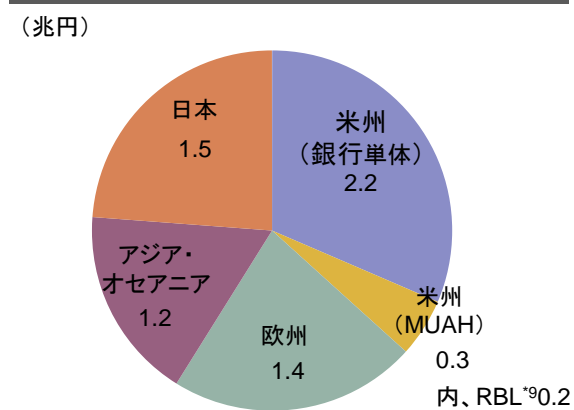
## サブセクター別与信残高



## 形態別与信残高



## コーポレート地域別与信残高

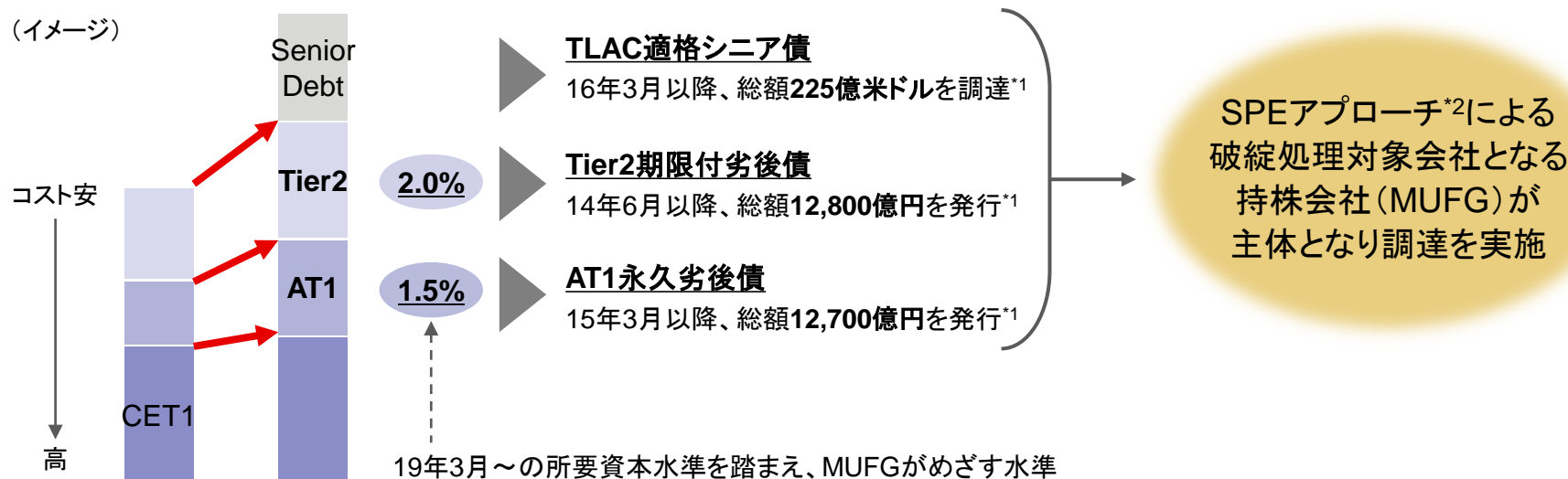


\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く \*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による  
 \*3 上流・中下流事業の一貫統合 \*4 石油・ガスの炭鉱・開発・生産等 \*5 備蓄・輸送・精製・販売 \*6 石油・ガスの炭鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス  
 \*7 石油・ガス以外の鉱物関連 \*8 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス \*9 Reserve based lending (石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態)  
 (注) 数値は全て管理計数

# 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



### (ご参考) TLAC比率の推計値\*3

18年3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

$$\begin{aligned} \text{TLAC比率} = & \text{総自己資本比率 (16.56\%)} - \text{資本保全バッファ (2.5\%)} \\ & - \text{G-SIBサーチャージ (1.5\%)} + \text{預金保険制度の貢献 (2.5\%)} \\ & + \text{TLAC適格負債 (2.12\%)} \pm \text{その他控除項目等} \end{aligned}$$

### (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 18年3月末時点のベンチマーク債発行額累計(買入れ消却分は勘案せず)。TLAC適格シニア債の発行総額は18年3月末為替レートにてドル換算

\*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

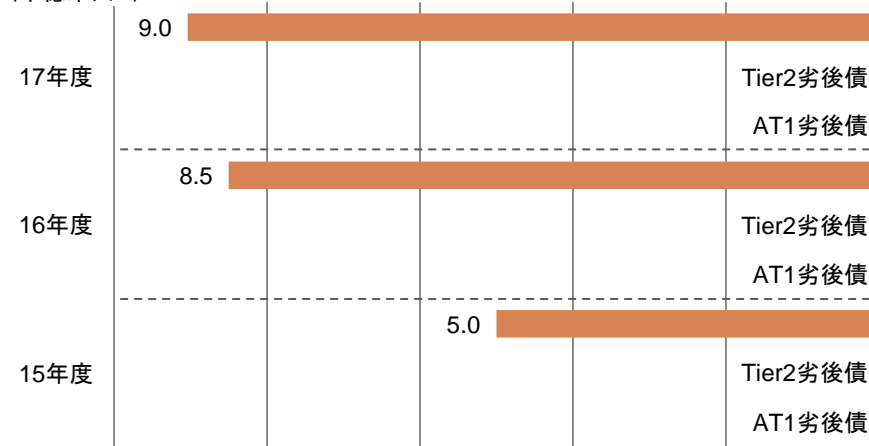
# Appendix: TLAC規制

## ～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

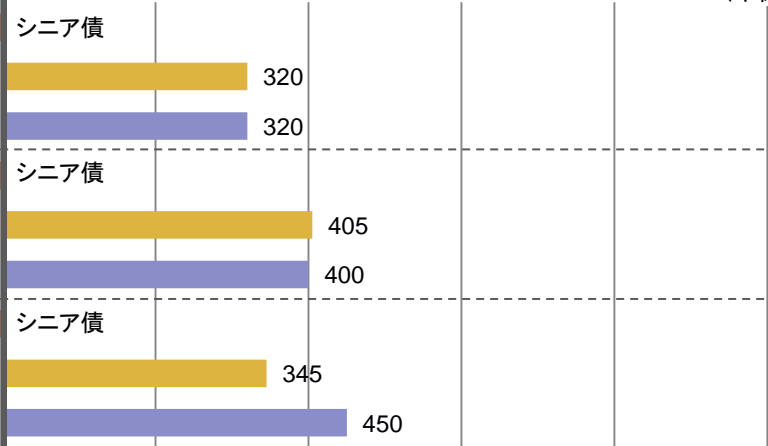
#### グローバル債券市場での調達

(十億米ドル)



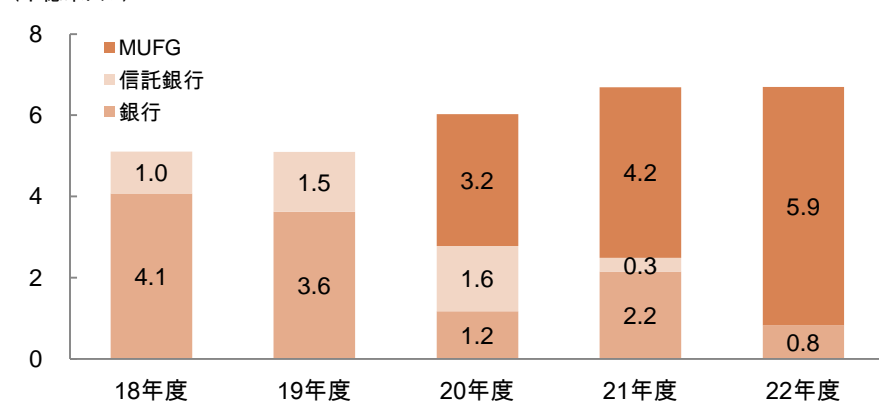
#### 本邦債券市場での調達

(十億円)



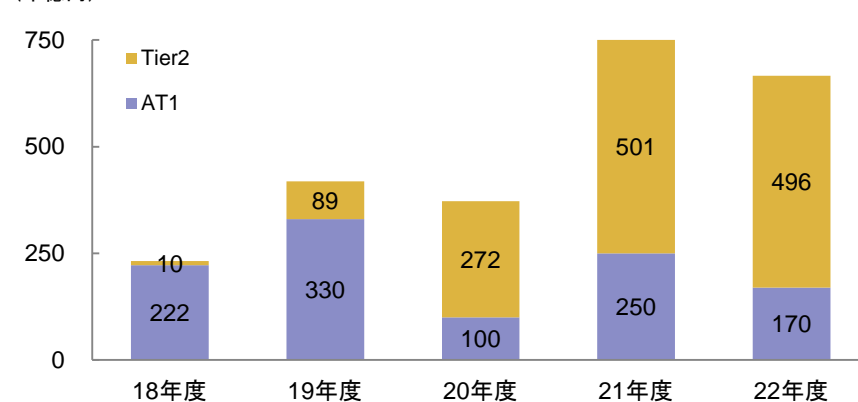
### シニア債の償還スケジュール\*2

(十億米ドル)



### AT1・Tier2債のコール・償還スケジュール\*3

(十億円)



\*1 公募債の合計、18年3月末時点

\*2 18/3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3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 18/3末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。AT1はパーゼルⅡTier1優先出資証券を、Tier2は銀行・信託銀行発行パーゼルⅡ劣後債を含む