

# IRプレゼンテーション

2019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。

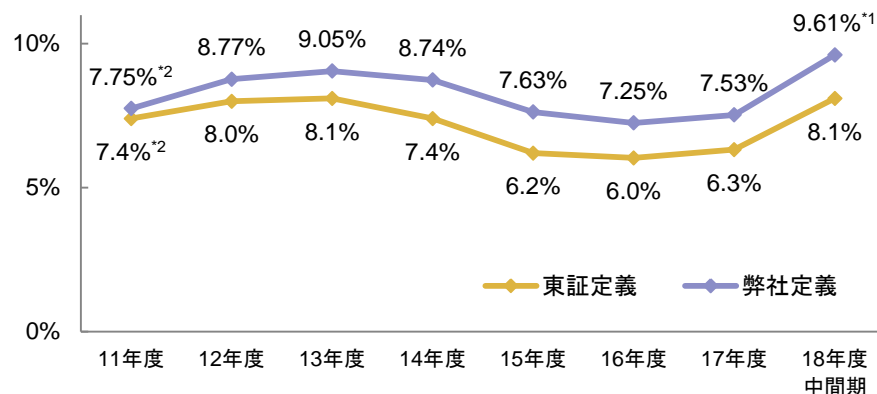
なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

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。

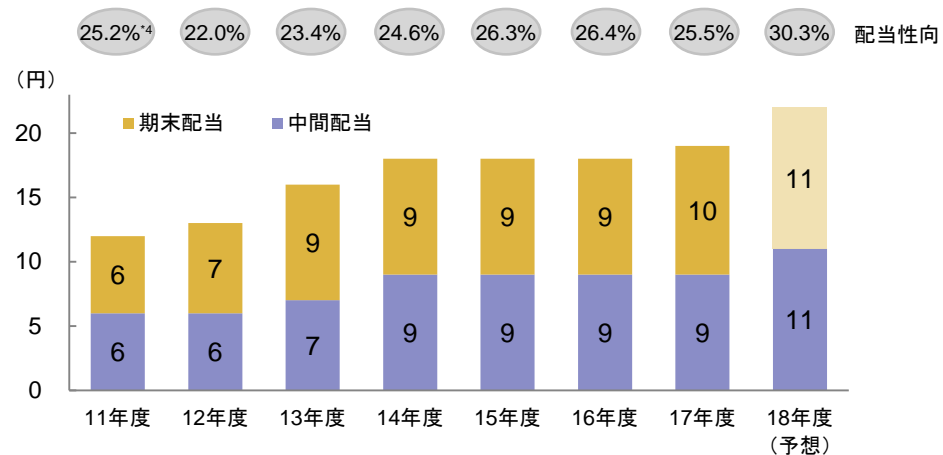
#### <本資料における計数・表記の定義>

- |         |                                |          |                        |
|---------|--------------------------------|----------|------------------------|
| • 連結:   | 三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)          | • 持株:    | 三菱UFJフィナンシャル・グループ      |
| • 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:    | 三菱UFJ銀行                |
| • 銀行連結: | 三菱UFJ銀行(連結)                    | • 信託:    | 三菱UFJ信託銀行              |
| • R&C:  | 法人・リテール事業本部                    | • 証券:    | 三菱UFJ証券ホールディングス        |
| • JCIB: | コーポレートバンキング事業本部                | • MUMSS: | 三菱UFJモルガン・スタンレー証券      |
| • GCIB: | グローバルCIB事業本部                   | • MSMS:  | モルガン・スタンレーMUFG証券       |
| • GCB:  | グローバルコマーシャルバンキング事業本部           | • ニコス:   | 三菱UFJニコス               |
| • 受財:   | 受託財産事業本部                       | • MUAH:  | 米州MUFGホールディングスコーポレーション |
| • 市場:   | 市場事業本部                         | • KS:    | クルンシィ(アユタヤ銀行)          |

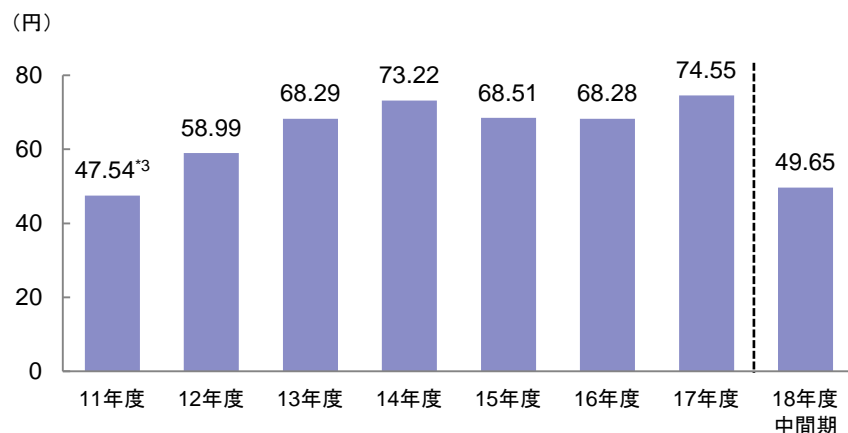
## ROE



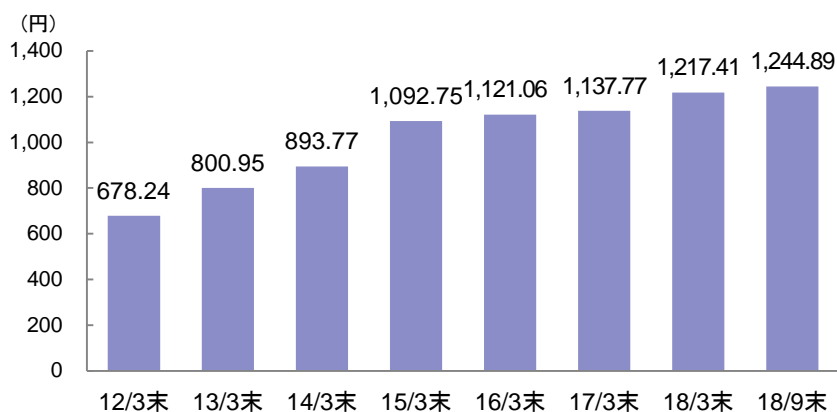
## 1株当たり配当金／配当性向



## 1株当たり当期純利益



## 1株当たり純資産



親会社中間株主純利益 × 2

<sup>\*1</sup>  $\frac{\text{親会社中間株主純利益} \times 2}{\{(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})\}} \times 100$

<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%

# 財務目標

	17年度実績	18年度 中間期実績	20年度目標	中長期目標
ROE	7.53%	9.61%	7%～8%程度	9%～10%
経費率	68.0%	69.8%	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 <sup>*1</sup> )	11.7%	11.8%	11%程度	

\*1 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

MUFG連結(億円)	実績			業績目標		
	17年度		18年度	18年度		
	中間期	通期	中間期	中間期	通期	年度初設定比
1 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	7,007	12,328	5,681	5,000	10,500	100
2 与信関係費用総額	31	▲ 461	1,179	▲ 300	▲ 100	1,100
3 経常利益	8,640	14,624	8,859	6,300	13,500	1,200
4 親会社株主純利益	6,269	9,896	6,507	4,500	9,500	1,000

# 目次

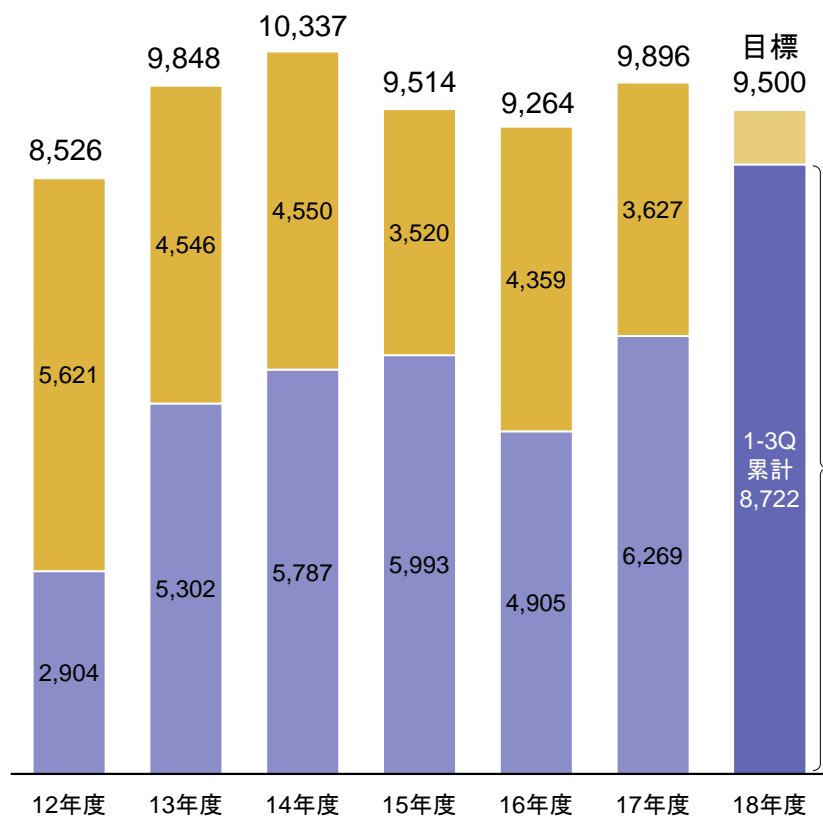
<b>2018年度第3四半期決算の概要</b>	<b>7</b>	<b>グローバルコマーシャルバンキング</b>	<b>40</b>
• 2018年度第3四半期決算の概要	8	• 米州MUFGホールディングス(MUAH)	41
• 決算サマリー(P/L)	9	• アユタヤ銀行	43
• 事業本部別業績概要	10	• バンクダナモン	45
• 決算サマリー(B/S)	11	<b>経費</b>	<b>47</b>
• 国内貸出金	12	• 18年度中間期の進捗状況	48
• 海外貸出金	13	• 増減要因	49
• 外貨運用・外貨調達	14	• 人員・店舗	50
• 保有有価証券	15	<b>資本政策</b>	<b>51</b>
• アセットクオリティ	16	• 資本政策	52
• 自己資本	18	• 株主還元の基本方針	53
<b>事業本部別実績</b>	<b>19</b>	• 配当金予想	54
• 事業本部別実績	20	• 自己株式の取得および消却の概要	55
• 法人・リテール事業本部	21	• 戦略出資の最適化	57
• コーポレートバンキング事業本部	22	• 政策保有株式の削減	58
• グローバルCIB事業本部	23	<b>環境・社会・ガバナンス</b>	<b>59</b>
• グローバルコマーシャルバンキング事業本部	24	• MUFGのアプローチ	60
• 受託財産事業本部	25	• 主な取り組み(18年度～)	61
• 市場事業本部	26	• 社外取締役の充実による監督機能強化	62
<b>11の構造改革の柱</b>	<b>27</b>	• コーポレート・ガバナンスの態勢	63
• 重点戦略	28	• 役員報酬制度	64
• 営業純益計画	29	<b>Appendix</b>	<b>65</b>
• 構造改革の柱	30		

# 2018年度第3四半期決算の概要

## 親会社株主純利益の推移

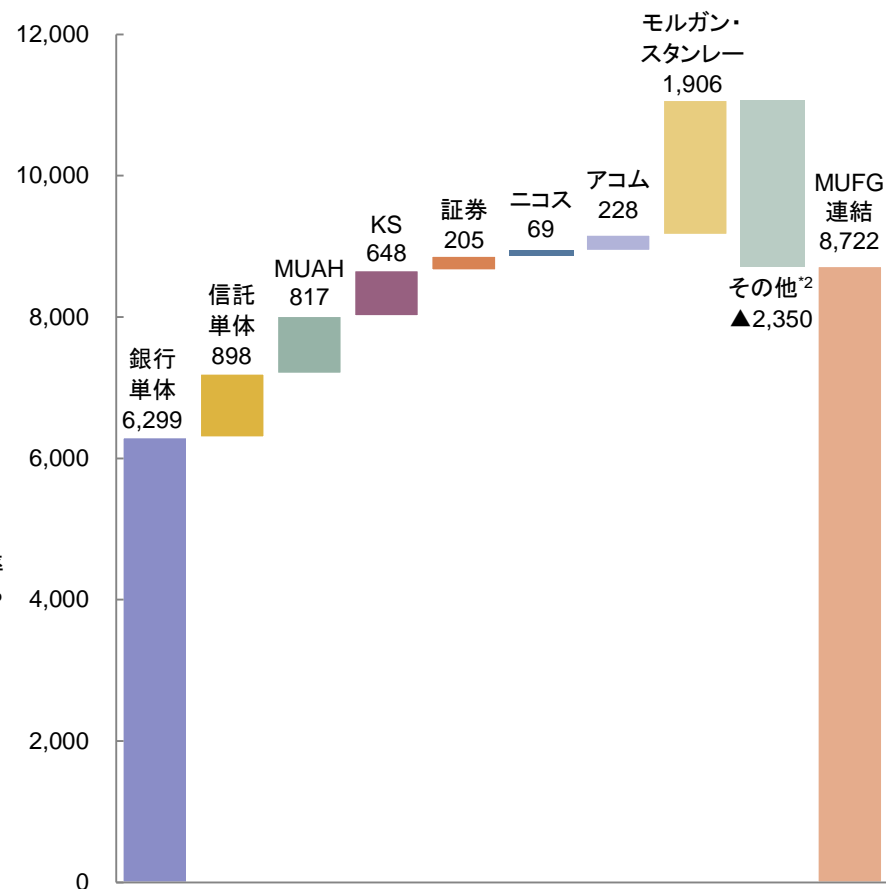
(億円)

■ 上期 ■ 下期



## 親会社株主四半期純利益(1-3Q累計)内訳\*1

(億円)



\*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 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



## ● 業務粗利益

- 外貨預貸金収益の増加により資金利益が増加も、債券関係損益を中心に市場関連収益が減少し、業務粗利益は減少

## ● 営業費

- 営業費は、国内が減少した一方、海外での業容拡大や規制対応費用の増加により、小幅に増加

## ● 与信関係費用総額\*1

- 673億円の戻入益を計上

## ● 親会社株主四半期純利益

- モルガン・スタンレーの利益貢献の増加もあり、親会社株主四半期純利益は88億円増益

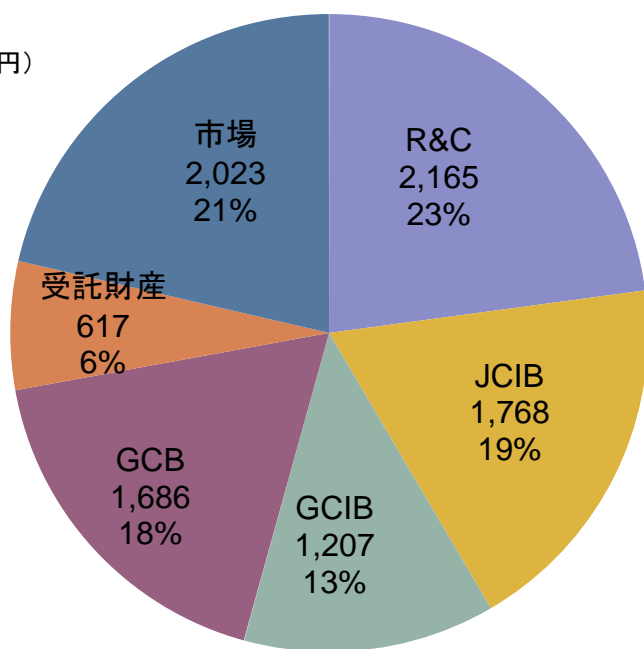
(億円)	17年度1-3Q	18年度1-3Q	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	29,284	28,292	▲991
2 資金利益	14,337	14,500	163
3 信託報酬+役員取引等利益	10,612	10,589	▲23
4 特定取引利益+その他業務利益	4,335	3,203	▲1,131
5 うち国債等債券関係損益	535	102	▲432
6 営業費(▲)	19,713	19,881	168
7 連結業務純益	9,571	8,410	▲1,160
8 与信関係費用総額*1	▲341	673	1,014
9 株式等関係損益	1,349	846	▲503
10 株式等売却損益	1,362	969	▲392
11 株式等償却	▲12	▲123	▲110
12 持分法による投資損益	2,022	2,418	396
13 その他の臨時損益	▲541	▲500	41
14 経常利益	12,060	11,848	▲211
15 特別損益	47	▲338	▲386
16 法人税等合計	▲2,679	▲2,039	639
17 親会社株主四半期純利益	8,634	8,722	88
18 1株当たり利益(円)	64.86	66.68	1.81

\*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

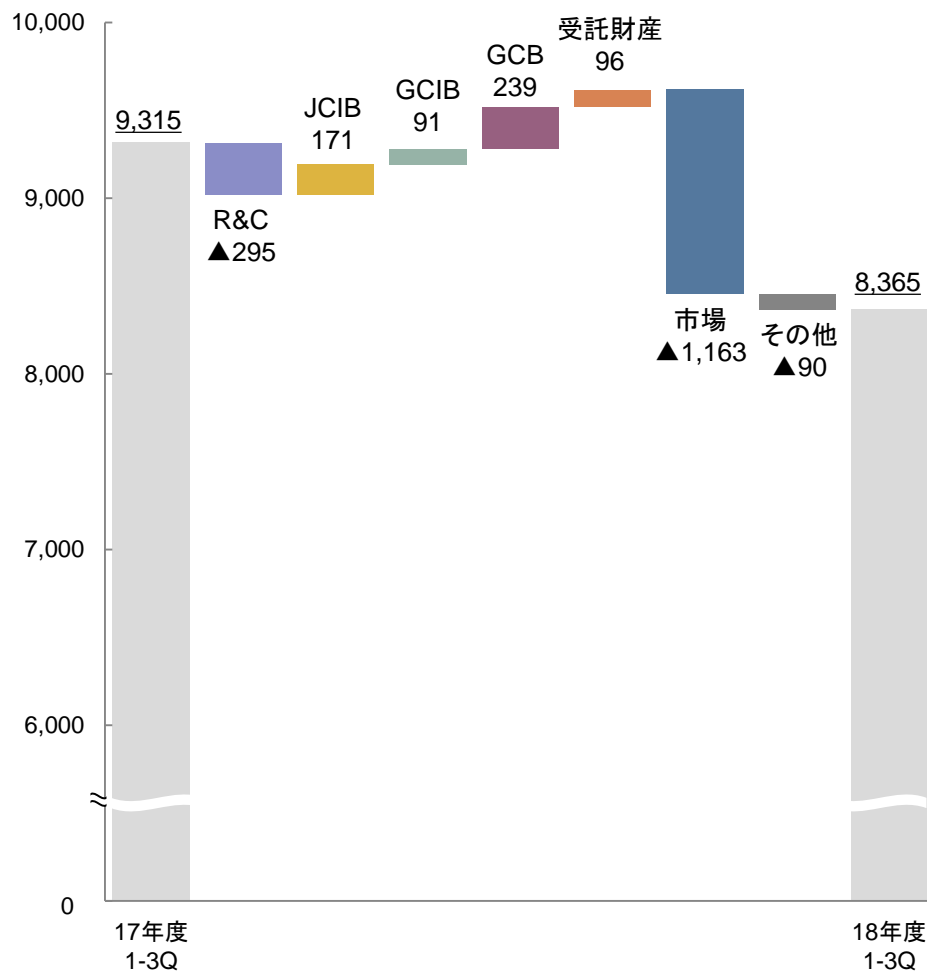
## 事業本部別営業純益\*1 (管理計数)

**18年度1-3Q 8,365億円\*2**

(億円)



(億円)



\*1 各期における決算レートで算出

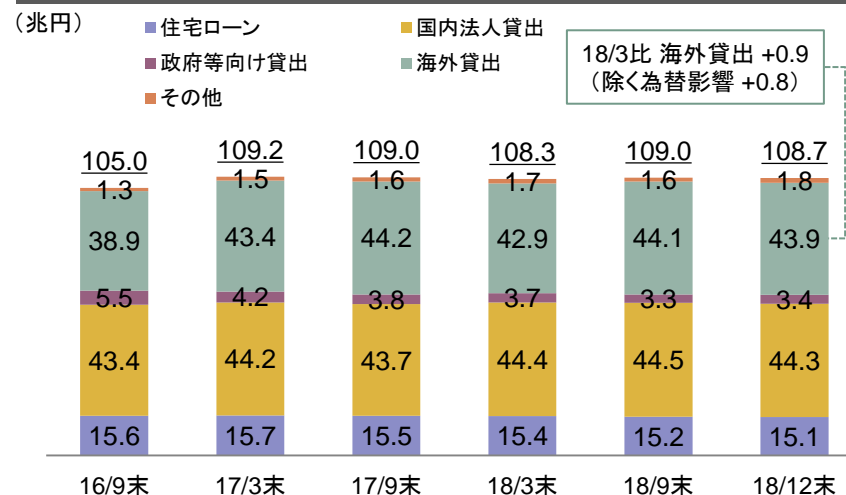
\*2 本部・その他の計数を含む

# 決算サマリー(B/S)

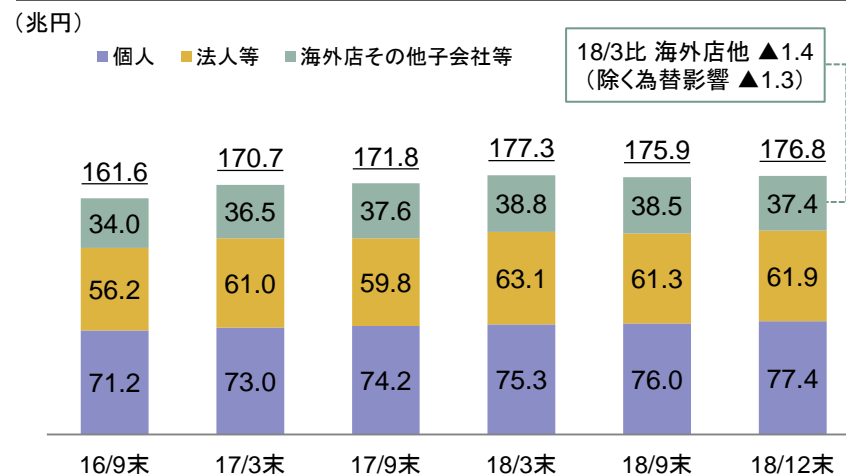
【連結】

(億円)	18年3月末	18年12月末	増減
1 資産の部合計	3,069,374	3,071,948	2,574
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,083,977	1,087,872	3,894
3 貸出金(銀行勘定)	1,080,909	1,084,027	3,117
4 うち住宅ローン <sup>1</sup>	154,539	151,433	▲3,105
5 うち国内法人貸出 <sup>1*2</sup>	444,580	443,524	▲1,055
6 うち海外貸出 <sup>3</sup>	429,493	439,235	9,742
7 有価証券(銀行勘定)	592,661	585,475	▲7,186
8 うち国内株式	63,785	56,293	▲7,492
9 うち国債	235,513	212,356	▲23,157
10 うち外国債券	185,693	191,238	5,545
11 負債の部合計	2,896,423	2,900,945	4,521
12 預金	1,773,123	1,768,236	▲4,886
13 うち個人預金(国内店) <sup>4</sup>	753,025	774,984	21,958
14 うち法人預金その他 <sup>4</sup>	631,346	619,178	▲12,168
15 うち海外支店その他子会社等預金 <sup>3</sup>	388,750	374,074	▲14,676
16 純資産の部合計	172,950	171,003	▲1,947
17 その他有価証券評価損益	35,174	25,998	▲9,175

## 貸出金(末残)



## 預金(末残)

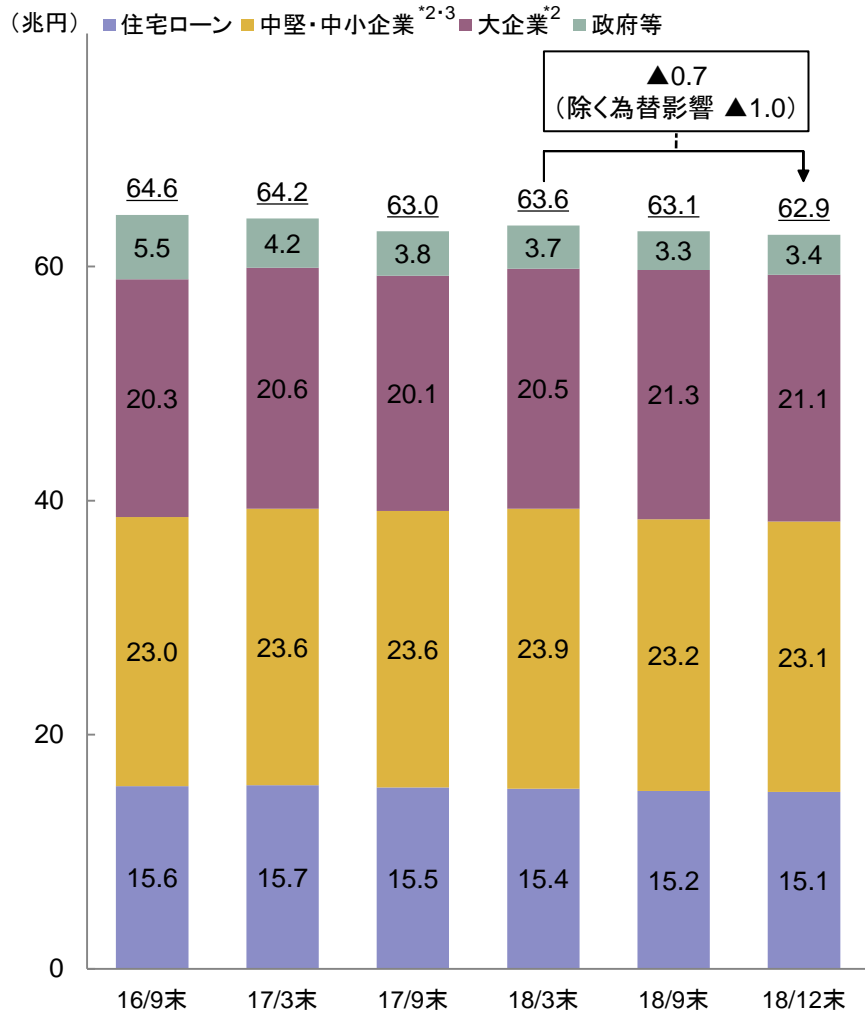


\*1 2行合算+信託勘定 \*2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む(除く為替影響:18年3月末比▲0.4兆円)

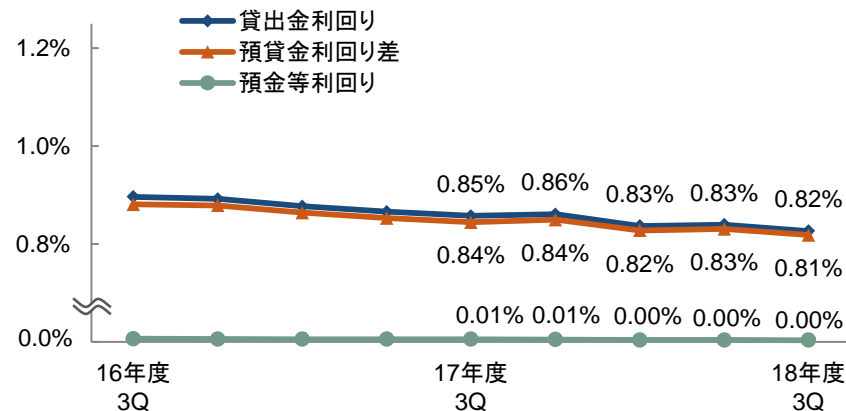
\*3 海外支店+MUAH+KS+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

\*4 2行合算

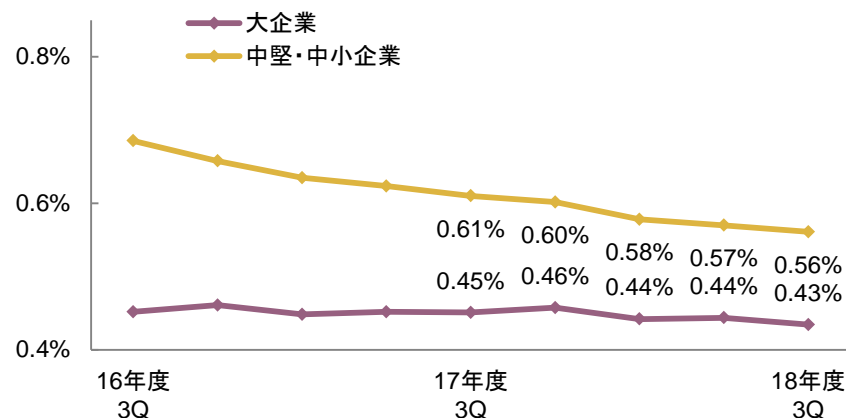
## 連結 貸出金(末残)\*1



## 2行合算 国内預貸金利回り\*4・5

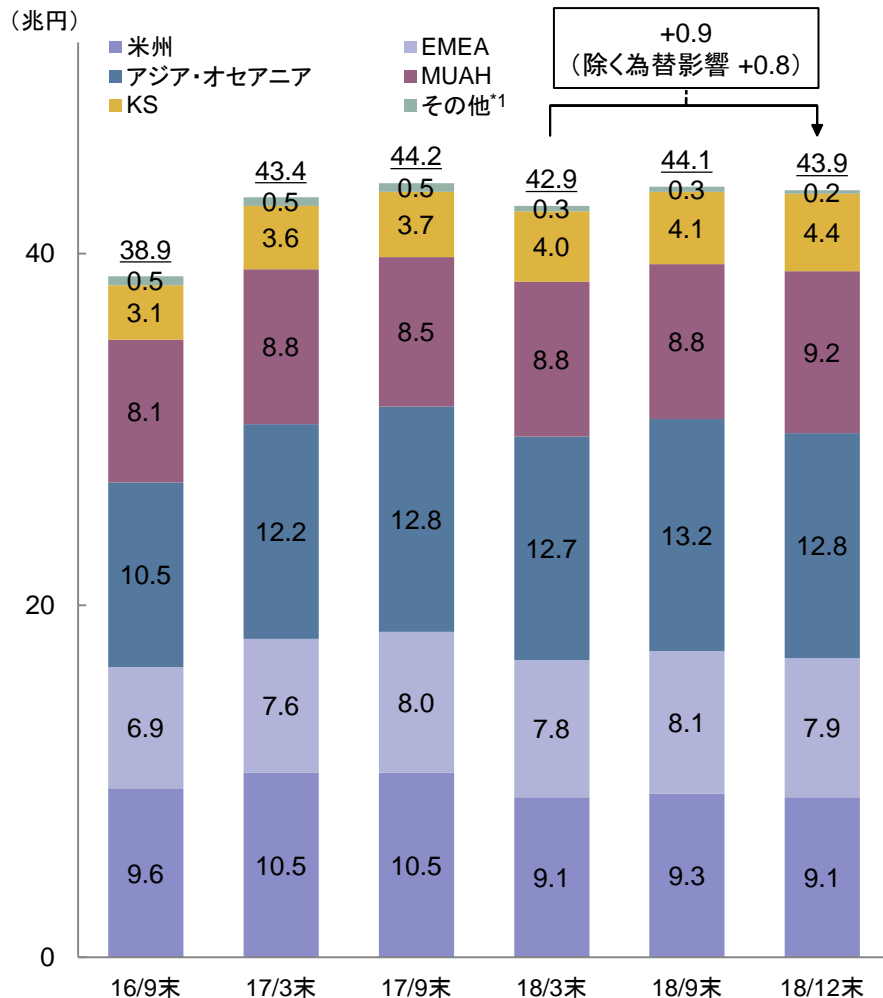


## 2行合算 国内法人貸出利ざや\*4・5

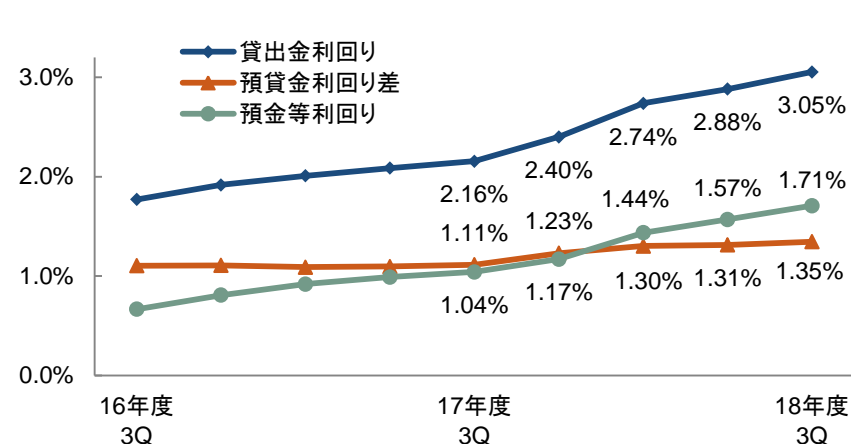


\*1 銀行勘定+信託勘定 \*2 外貨建貸出を含む \*3 中小企業等貸出金-消費者ローン \*4 管理計数 \*5 政府等向け貸出を除く

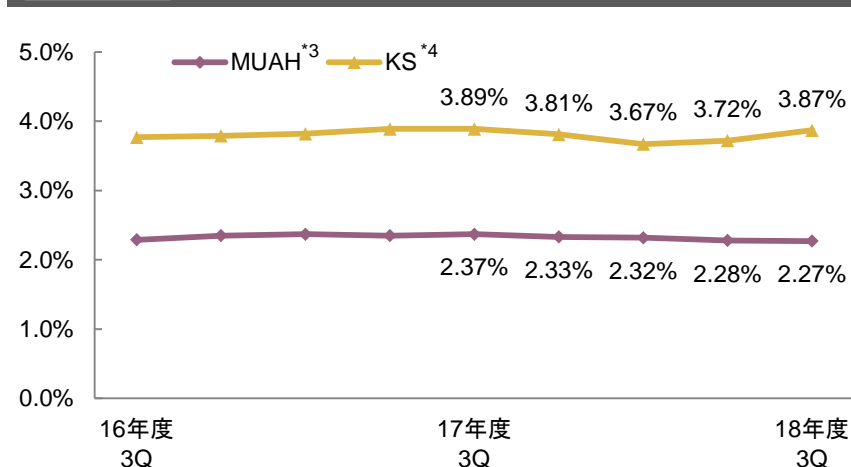
## 連結 貸出金(末残)



## 2行合算 海外預貸金利回り\*2



## MUAH・KS 純金利収益率(NIM)



\*1 特別国際金融取引勘定等

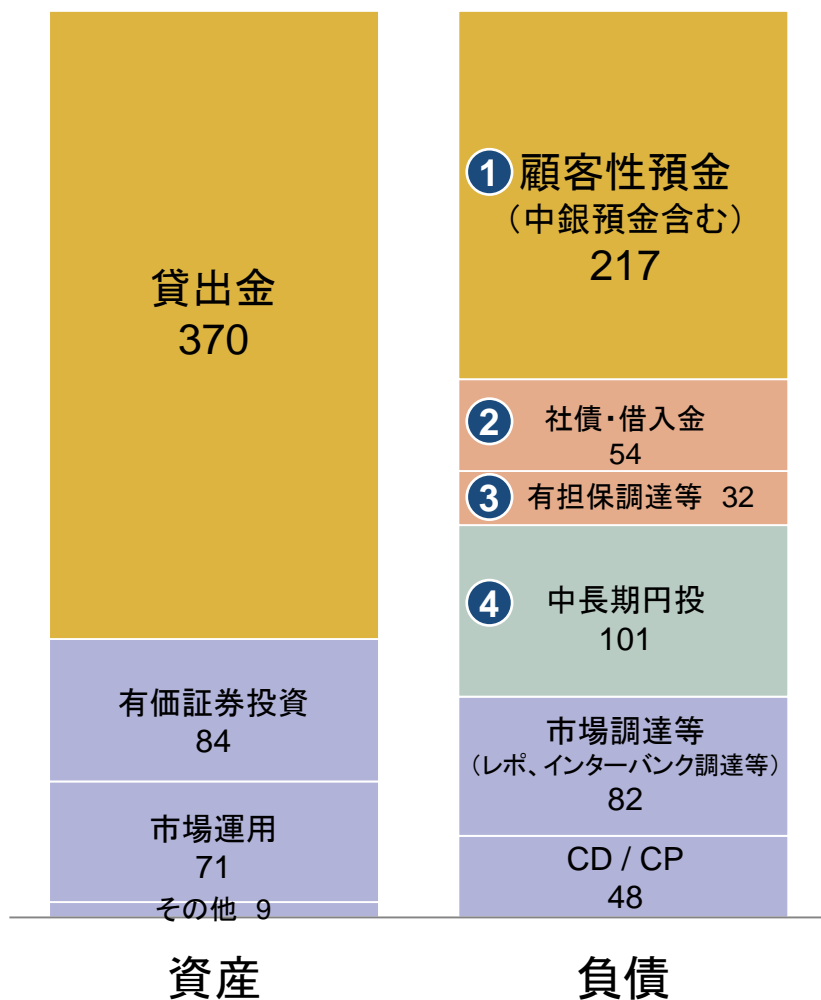
\*2 管理計数

\*3 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける財務情報

\*4 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報

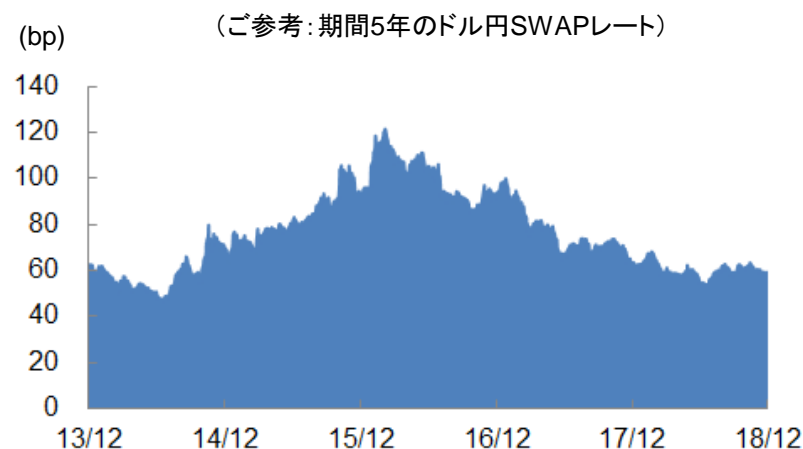
## 外貨資産と負債の状況 (銀行内部管理ベース 除くMUAH、KS)

18年12月末時点(十億米ドル)



## 安定的かつ効率的な外貨調達

- ① 外貨貸出の6割程度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
- ② 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.73 - 74 → 平均約定期間6.8年
- ③ JGBを用いたクロスカレンシー・レポ\*1等による調達
- ④ 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行

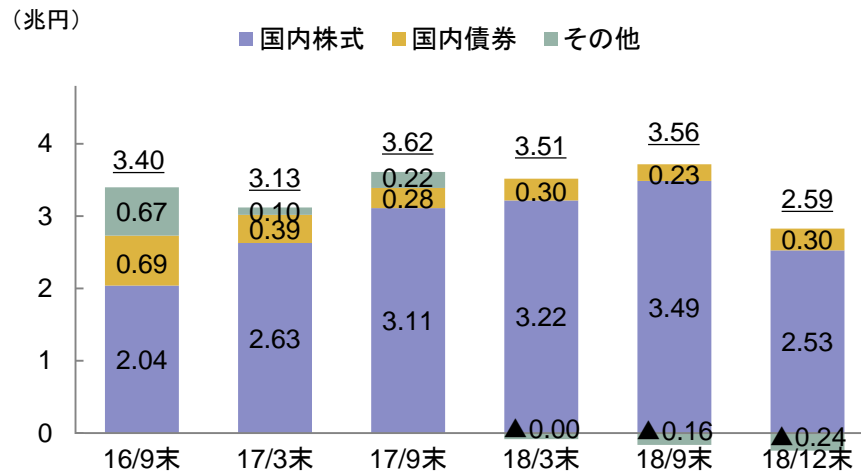


\*1 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

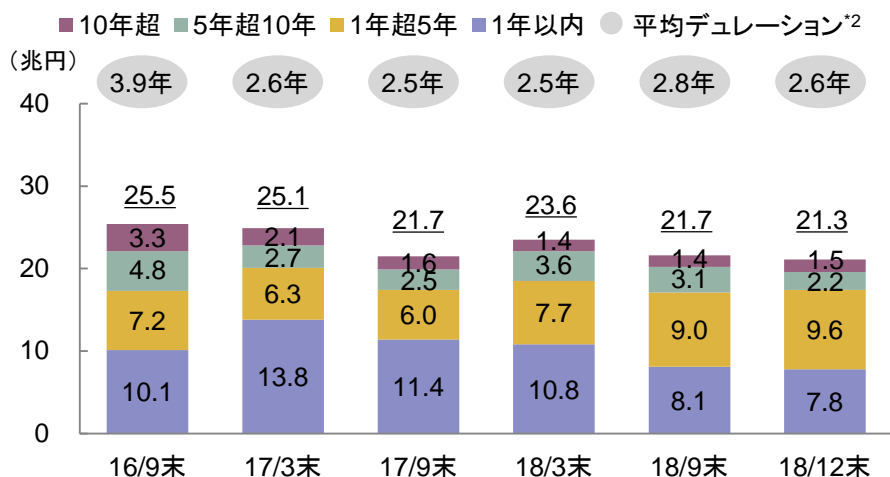
## 連結 その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)	18/12末残高		18/12末評価損益	
		18/3末比		18/3末比
1 合計	543,821	▲10,152	25,998	▲9,175
2 国内株式	47,923	▲7,487	25,396	▲6,805
3 国内債券	254,180	▲15,625	3,018	▲36
4 うち国債	201,349	▲23,156	2,373	▲217
5 その他	241,717	12,961	▲2,415	▲2,332
6 うち外国株式	1,439	▲1,906	▲58	▲418
7 うち外国債券	178,341	3,857	▲1,592	▲201
8 うちその他	61,937	11,009	▲764	▲1,712

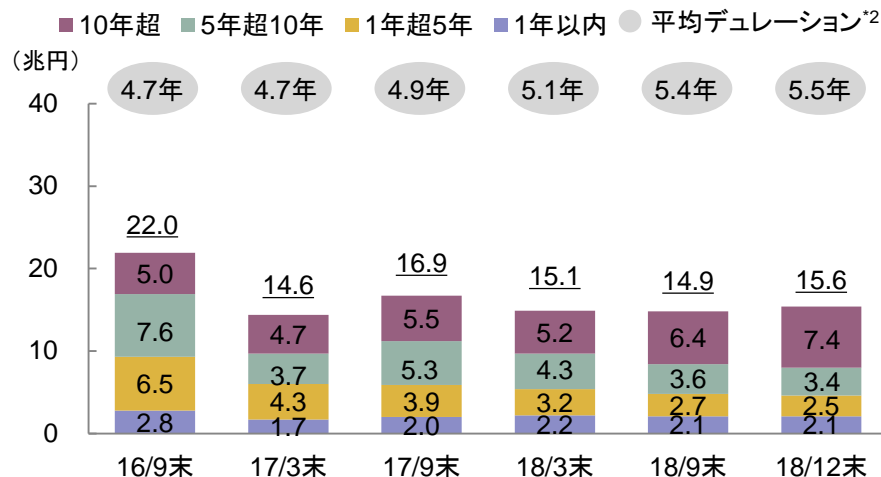
## 連結 その他有価証券評価損益の推移



## 2行合算 国債残高\*1



## 2行合算 外国債券残高\*1



\*1 その他有価証券および満期保有目的の債券

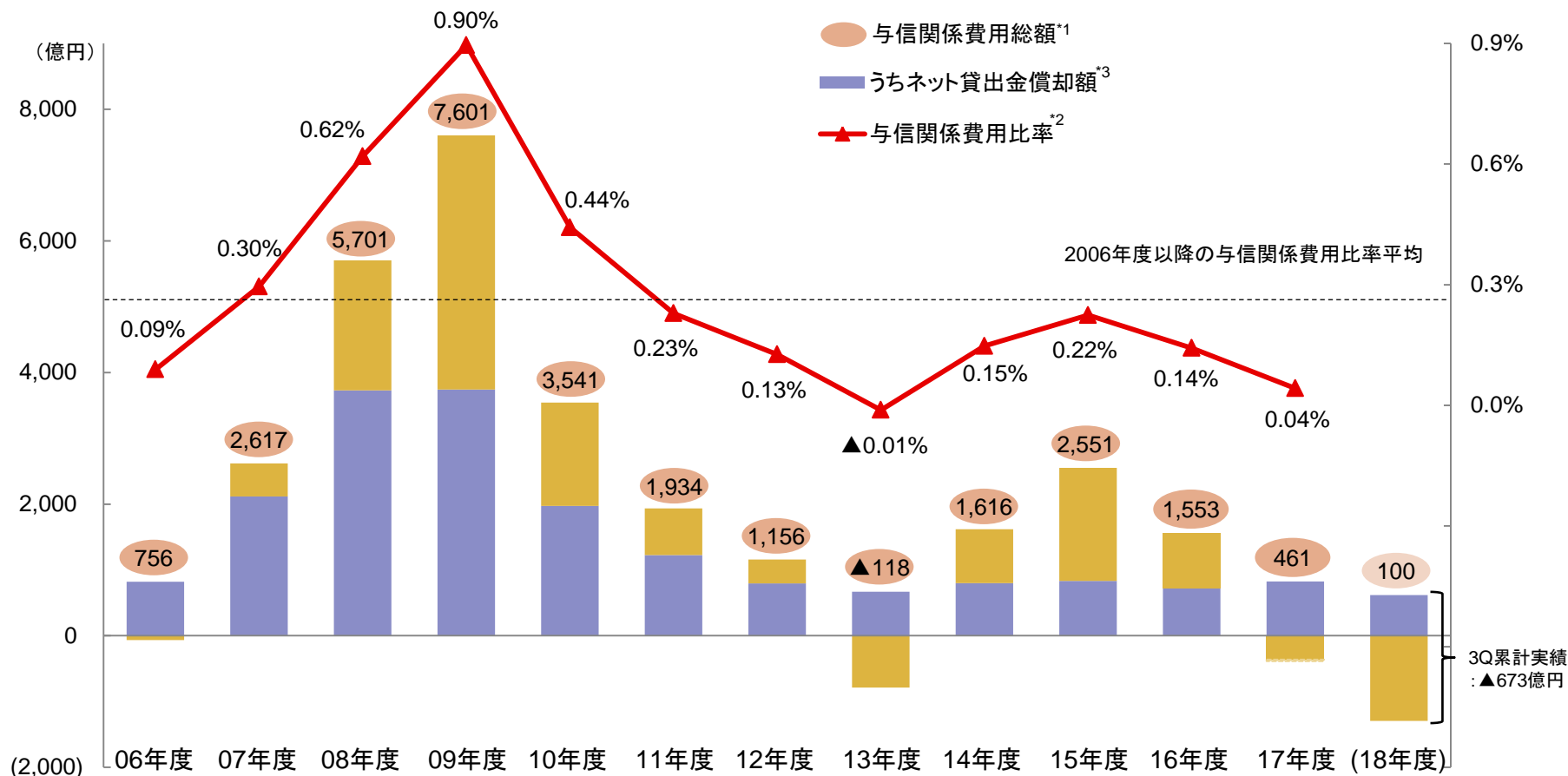
\*2 その他有価証券

# アセットクオリティ ～与信関係費用総額

【連結】

- 18年度第3四半期累計の与信関係費用総額は673億円の戻入益計上
- 与信関係費用総額の18年度通期計画は100億円

与信関係費用総額\*1 / 与信関係費用比率\*2



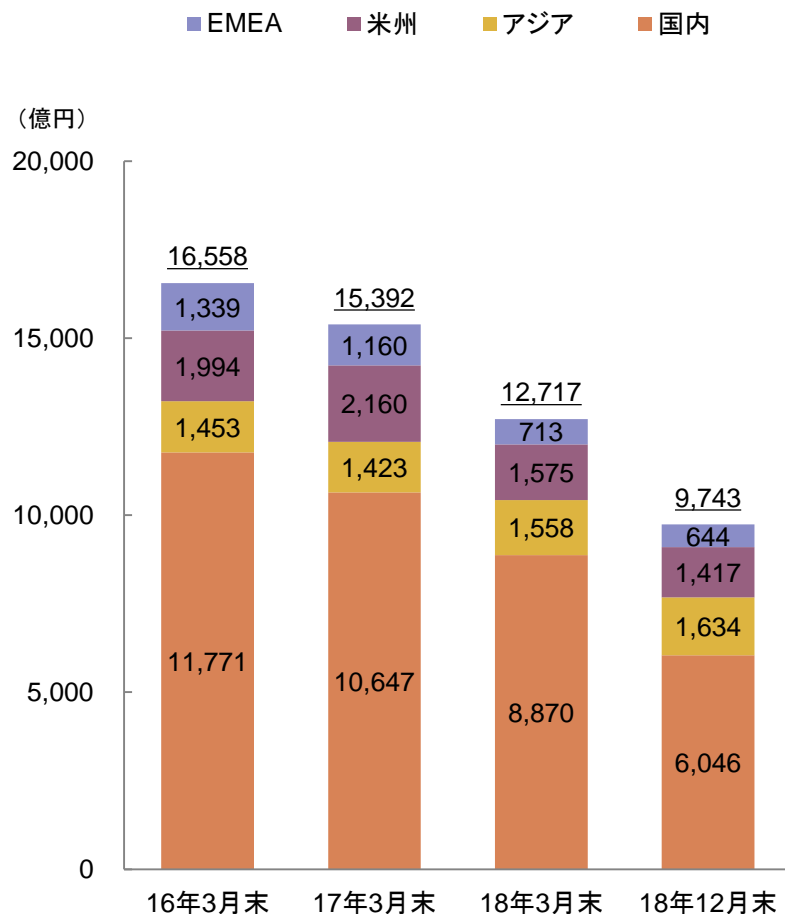
\*1 MUFG連結ベース: 償却債権取立益を含む(▲は戻入超を表す)

\*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高

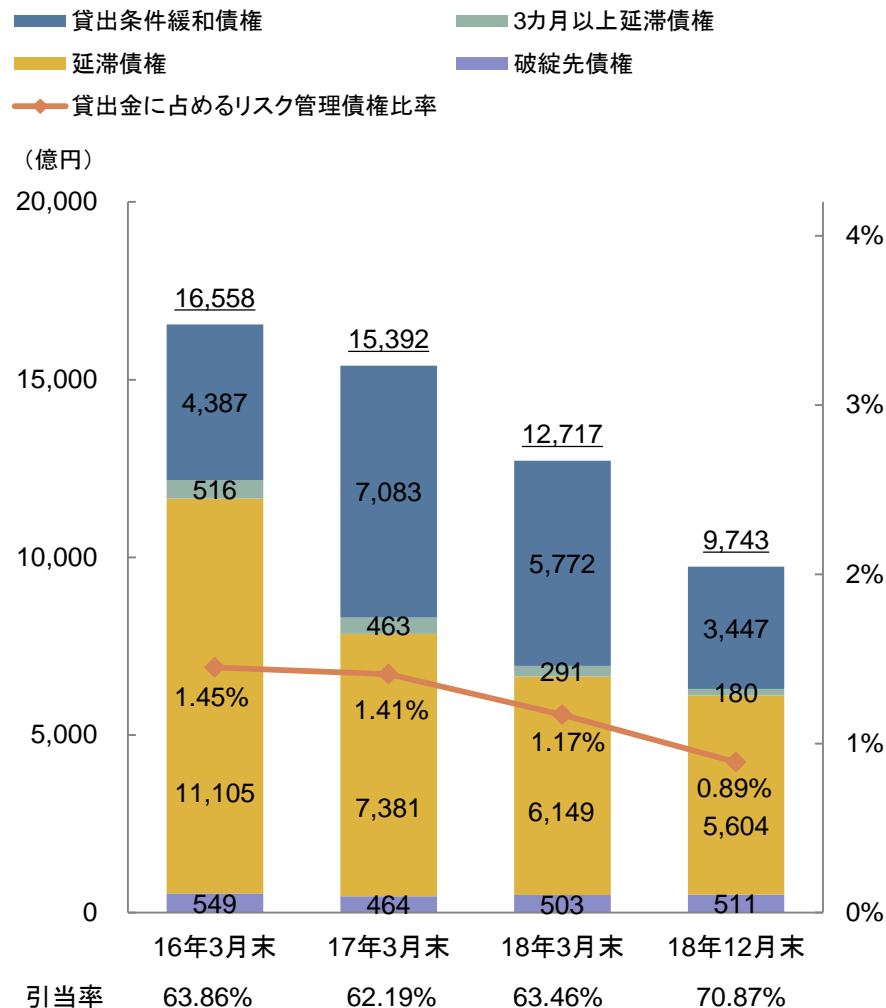
\*3 ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益



## 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 : 11.8%
- 同上(有価証券含み益除き) : 10.2%
- 規制最終化ベース\*2 : 11.4%

## ● リスクアセット(18年3月末比) +3.6兆円)

- 信用リスク : ▲1.0兆円
- マーケットリスク : +0.4兆円
- オペレーショナルリスク : +0.1兆円
- フロア調整\*3 : +4.0兆円

## ● レバレッジ比率

- 段階実施ベース : 4.97%

(億円)	18年3月末	18年12月末	増減
1 普通株式等Tier1比率	12.58%	11.97%	▲0.61ppt
2 Tier1比率	14.32%	13.82%	▲0.49ppt
3 総自己資本比率	16.56%	16.03%	▲0.52ppt
4 普通株式等Tier1資本	142,849	140,224	▲2,624
5 うち利益剰余金	100,646	106,590	5,944
6 うちその他の包括利益累計額	31,438	24,722	▲6,716
7 うち調整項目の額(のれん等)	▲17,861	▲19,549	▲1,688
8 その他Tier1資本	19,668	21,679	2,011
9 うち優先出資証券・劣後債務	18,221	20,221	2,000
10 Tier1資本	162,517	161,903	▲613
11 Tier2資本	25,437	25,912	475
12 うち劣後債務	21,650	22,453	803
13 総自己資本(Tier1+Tier2)	187,954	187,816	▲138
14 リスクアセット	1,134,636	1,171,079	36,443
15 信用リスク	898,231	887,944	▲10,287
16 マーケットリスク	27,145	32,008	4,863
17 オペレーショナルリスク	72,360	73,758	1,398
18 フロア調整	136,899	177,367	40,468

\*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

## 事業本部別実績

# 事業本部別実績

事業本部	営業純益(億円)			経費率		ROE <sup>*1</sup>	
	17年度 中間期	18年度 中間期	前年 同期比	17年度 中間期	18年度 中間期	17年度 中間期	18年度 中間期
法人・リテール <b>R&amp;C</b>	1,574	1,457	▲117	79%	81%	—	9% (9%)
コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	1,034	1,156	122	59%	56%	—	17% (17%)
グローバルCIB <b>GCIB</b>	727	772	45	63%	62%	—	10% (10%)
グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	871	1,043	171	72%	70%	—	8% (9%)
受託財産 <b>受財</b>	344	438	94	63%	58%	—	20% (21%)
市場 <b>市場</b>	2,600	1,452	▲1,148	30%	44%	—	6% (6%)

\*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(管理計数、当期純利益ベース、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

## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	7,847	7,754	▲93
貸出金収益	1,079	1,019	▲60
預金収益	726	788	62
内為・外為	824	801	▲23
デリバティブ・ソリューション	242	196	▲46
不動産・証券代行・相続	214	216	1
資産運用	1,422	1,199	▲223
カード決済	1,456	1,518	62
コンシューマーファイナンス	1,356	1,438	82
海外日系	176	213	37
<b>経費</b>	6,266	6,265	▲1
経費率	80%	81%	1ppt
<b>営業純益</b>	1,581	1,489	▲92
<b>ROE</b>	—	9%	—

- 貸出金収益：国内貸出利ざや低下を主因として減少
- 預金収益：外貨預金利ざや改善により増加
- 資産運用：時価要因もあり運用預り資産残高は増加するも、証券商品の販売低調により減少
- カード決済・コンシューマーファイナンス：取扱高・残高増加により増加

### 貸出・預金

(兆円)	17年度中間期	18年度中間期	増減
貸出平残 <sup>*2</sup>	32.4	32.0	▲0.4
利ざや <sup>*3</sup>	0.77%	0.73%	▲0.04ppt
預金平残	114.5	117.6	3.1

### KPI

	17年度中間期	18年度中間期	増減
運用預り資産残高(兆円)	40.5	42.3	1.8
カードショッピング取扱高 <sup>*4</sup> (兆円)	2.8	2.9	0.1
消費性ローン残高 <sup>*5</sup> (兆円)	1.5	1.5	0.1
遺言信託受託件数(件)	1,796	1,746	▲50
事業承継パイプライン <sup>*6</sup> (億円)	5,260	5,287	27

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはJCIBのオーナー収益、海外日系収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

\*2 消費性ローンを除く \*3 外貨中長期調達コストを除く \*4 ニコスのカード会員分 \*5 銀行・信託・アコムのカードローン残高合計値(保証残高を除く)

\*6 自社株承継(親族内・第三者とも)実施見込みの金額

# コーポレートバンキング事業本部

## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,580	2,710	130
貸出金収益	405	472	67
預金収益	464	617	153
内為・外為 <sup>*2</sup>	397	416	19
デリバティブ・ソリューション <sup>*2</sup>	418	370	▲49
不動産・証券代行	212	214	1
M&A・DCM・ECM <sup>*3</sup>	181	214	32
海外非金利収益	410	349	▲61
<b>経費</b>	1,506	1,477	▲29
経費率	58%	55%	▲4ppt
<b>営業純益</b>	1,074	1,233	159
<b>ROE</b>	—	17%	—

- **貸出金収益**: 外貨貸出利ざや改善を主因として増加
- **預金収益**: 外貨預金の増加、利ざや改善を主因として増加
- **デリバティブ・ソリューション、海外非金利収益**: 前期の大口案件成約の反動により減少
- **M&A・DCM・ECM**: 大口M&A案件成約を主因として増加

### 貸出・預金

(兆円)	17年度中間期	18年度中間期	増減
<b>貸出平残</b>	40.2	39.6	▲0.7
利ざや <sup>*4</sup>	0.48%	0.49%	0.01ppt
外貨貸出平残 <sup>*5</sup>	19.3	18.6	▲0.7
利ざや <sup>*4・5</sup>	0.59%	0.62%	0.03ppt
<b>預金平残</b>	33.2	34.0	0.8
外貨預金平残 <sup>*5</sup>	13.1	13.7	0.6

### KPI

	17年度中間期	18年度中間期	増減
経常取扱高 <sup>*6</sup> (億ドル)	5,301	5,467	165
国内決済件数(百万件)	86	88	2
M&Aリーグテーブル <sup>*7</sup>	3位	1位	-
DCMリーグテーブル <sup>*7</sup>	1位	3位	-
ECMリーグテーブル <sup>*7</sup>	3位	2位	-

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはR&Cのオーナー収益、GCBIに帰属するMUAHとKSの日系企業収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

\*2 国内分のみ。海外分は海外非金利収益を含む \*3 他に不動産証券化等を含む \*4 外貨中長期調達コストを除く \*5 内外合算

\*6 貿易取引・対内対外直接投資・配当・サービス等に関わる国内外為取扱高 \*7 トムソン・ロイター等のデータを基に作成、DCMIは国内債＋外債

## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,045	2,116	71
貸出金収益	725	833	109
預金収益	199	231	32
手数料・外為・デリバティブ	1,036	1,033	▲3
DCM・ECM	141	136	▲6
本邦外資系企業収益等	102	96	▲6
市場とのJV収益 <sup>*2</sup>	82	78	▲5
<b>経費</b>	1,309	1,332	23
経費率	64%	63%	▲1ppt
<b>営業純益</b>	736	784	48
<b>ROE</b>	—	10%	—

- **貸出金収益**: 利ざや縮小傾向も、ドル調達コスト落ち着き、貸出期間短縮による外貨中長期調達コスト減少により増加
- **預金収益**: 利ざや改善により増加
- 外貨の預貸バランス改善に取り組み中

### 貸出・預金

(兆円)	17年度中間期	18年度中間期	増減
<b>貸出平残</b>	23.1	23.8	0.7
利ざや <sup>*3</sup>	1.08%	1.06%	▲0.02ppt
<b>預金平残</b>	11.3	9.8	▲1.5

### KPI

	17年度中間期	18年度中間期	増減
ディストリビューション額 <sup>*4</sup> (兆円)	9.2	10.6	1.4
ディストリビューション比率 <sup>*5,6</sup>	43%	55%	12ppt
GSB <sup>*7</sup> 収益額(億円)	400	436	36
ABSリーゲテーブル(北米)	8位	9位	-
シローン・DCMウォレットシェア (Non-IG <sup>*8</sup> )	0.72%	1.07%	0.35ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCBIに帰属するKSの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのJV収益を含む。

ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*2 市場とのO&D等の協働収益 \*3 外貨中長期調達コストを除く

\*4 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

\*5 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÷貸出残高総額 \*6 速報ベースの暫定値

\*7 Global Subsidiary Bankingの略。グローバルネットワークを活かした子会社取引 \*8 非投資適格

# グローバルコマーシャルバンキング事業本部

## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	3,083	3,376	293
MUAH <sup>*2</sup>	1,701	1,832	131
KS <sup>*3</sup>	1,389	1,550	161
<b>経費</b>	2,231	2,358	127
(経費率)	72%	70%	▲2ppt
MUAH <sup>*2</sup>	1,320	1,386	66
(経費率)	78%	76%	▲2ppt
KS <sup>*3</sup>	737	793	56
(経費率)	53%	51%	▲2ppt
<b>営業純益</b>	853	1,019	166
MUAH <sup>*2</sup>	381	446	65
KS <sup>*3</sup>	652	757	106
<b>ROE</b>	—	8%	—

- **MUAH:**
  - ・金利: 貸出増加および預金利ざやの改善により増加
  - ・非金利: コンシューマーおよびウェルス関連収益が増加
  - ・バランスシートの収益性改善に向け取り組み中(P.41)
- **KS:**
  - ・金利: 貸出残高の積上げにより貸出金収益が増加
  - ・非金利: リテールおよびコンシューマー関連収益が増加

## 貸出・預金

(兆円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減	
<b>MUAH<sup>*2</sup></b>	貸出平残	6.6	7.2	0.6
	預金平残	8.4	8.3	▲0.1
	NIM <sup>*4</sup>	2.84%	2.76%	▲0.08ppt
<b>KS<sup>*3</sup></b>	貸出平残	4.6	5.1	0.4
	預金平残	3.6	4.4	0.8
	NIM <sup>*5</sup>	3.82%	3.75%	▲0.07ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・KSの計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く。ROEは当期純利益ベース

\*2 信託・証券子会社、GCIB、市場に帰属する分を除く

\*3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く

\*4 市場に帰属する分を除く

\*5 KSエンティティベース



## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	926	1,040	114
AM <sup>*2</sup>	235	264	28
IS <sup>*3</sup>	394	468	73
年金	296	308	12
<b>経費</b>	584	605	21
経費率	63%	58%	▲5ppt
<b>営業純益</b>	342	435	93
<b>ROE</b>	—	20%	—

- **AM**: 国内法人投資家向け運用商品販売が好調
- **IS**: グローバルISにおけるファンド向けファイナンスサービスを含めたバンキングサービスの拡張を主因として増加
- **年金**: DB年金信託残高の積み上げにより増加

## KPI

	17年度 中間期	18年度 中間期	増減	
<b>AM</b>	法人運用商品残高(兆円)	6.26	6.84	0.58
	オルタナティブ商品残高 <sup>*4</sup> (億円)	1,131	1,984	853
<b>IS</b>	グローバルIS残高(十億米ドル)	515.5	537.5	22.0
	DB年金信託残高(兆円)	11.1	11.4	0.3
<b>年金</b>	DC加入者増加数 <sup>*5</sup> (千人)	65	155	90

## CFSGAM<sup>\*6</sup>の戦略的買収

信託は、CBA<sup>\*7</sup>との相対取引により、CBAの100%子会社であるCFSGAM持株会社から、CFSGAMグループ主要子会社9社の全株式を取得予定(18年10月31日株式売買契約締結)

⇒詳細 P.71-72

\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース \*2 Asset Management \*3 Investor Services \*4 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  
\*5 17年度からの累計増加数 \*6 Colonial First State Global Asset Management \*7 Commonwealth Bank of Australia

## 18年度中間期実績<sup>\*1</sup>

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	4,063	2,991	▲ 1,073
顧客ビジネス	1,575	1,493	▲ 83
FIC & Equity	1,263	1,179	▲ 84
事業法人	697	662	▲ 35
機関投資家	564	502	▲ 62
資産運用	66	56	▲ 11
GCIBとのJV収益 <sup>*2</sup>	293	297	4
トレジャリー	2,517	1,535	▲ 981
<b>経費</b>	1,319	1,321	2
経費率	32%	44%	12ppt
<b>営業純益</b>	2,744	1,669	▲ 1,075
顧客ビジネス	536	451	▲ 84
トレジャリー	2,264	1,276	▲ 988
<b>ROE</b>	—	6%	—

- **事業法人**: 為替ビジネスは好調も、欧州を中心としたデリバティブ収益低迷により減少
- **機関投資家**: フロー低迷を背景に金利・エクイティ等が苦戦し、減少
- **トレジャリー**: 前年度の円債売却益の反動および外債ポジション圧縮により大幅な減少

## KPI

	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
戦略領域デリバ収益 <sup>*3</sup> (億円)	3	24	21
クライアントバリュー <sup>*4</sup> 増加率(前同比)	-	▲ 20%	-
為替予約値決め電子化率 <sup>*5</sup>	52%	67%	15ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGCIBとのJV収益を含む。ROEは当期純利益ベース \*2 GCIBとのO&D等の協働収益

\*3 M&Aなどにかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品などに付随する取引の収益

\*4 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益 \*5 社内取引

# 11の構造改革の柱

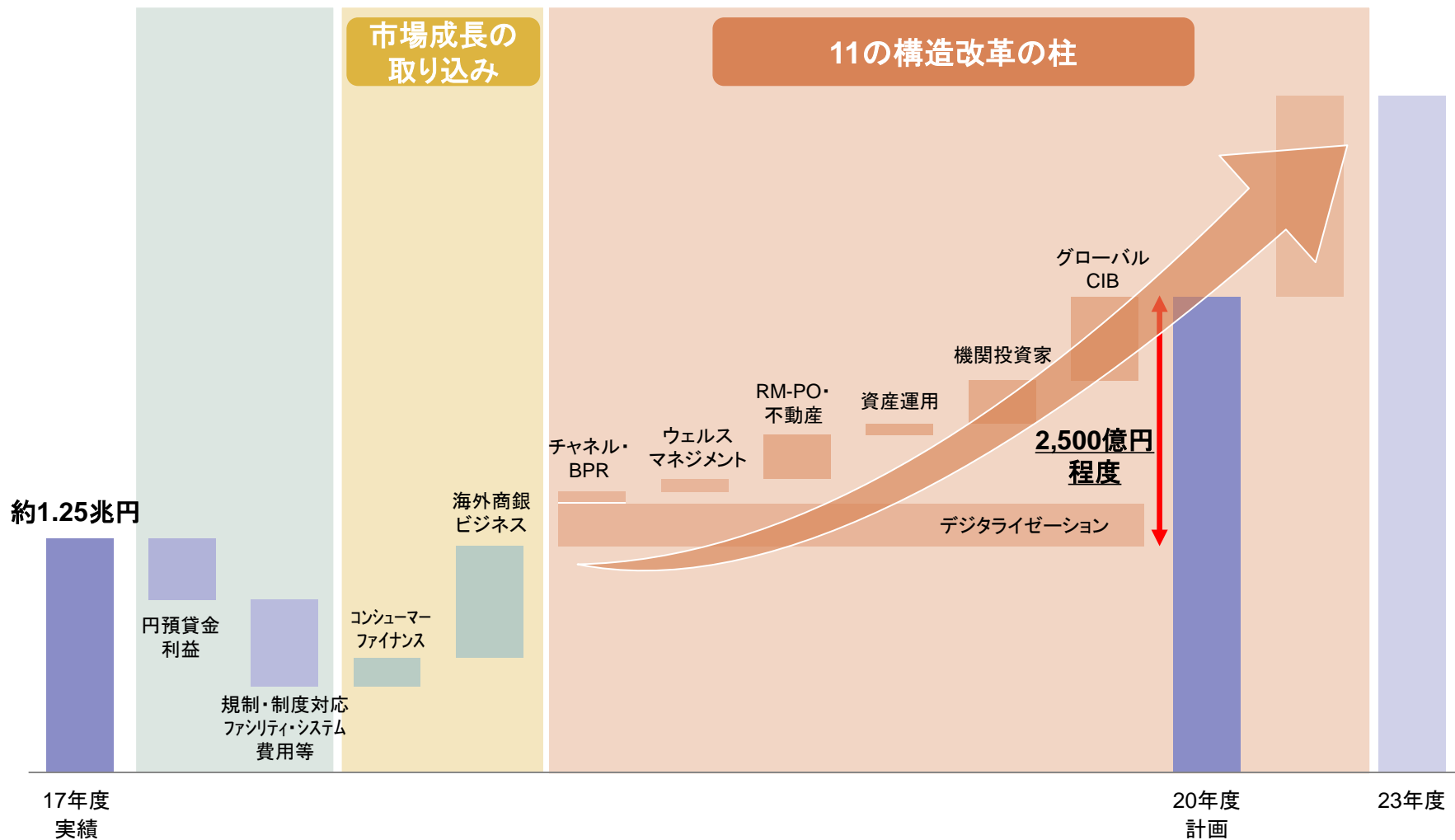
## 重点戦略

- 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



# ① デジタライゼーション戦略

## 新決済プラットフォームの構築(米国Akamai社との協働)

### 概要

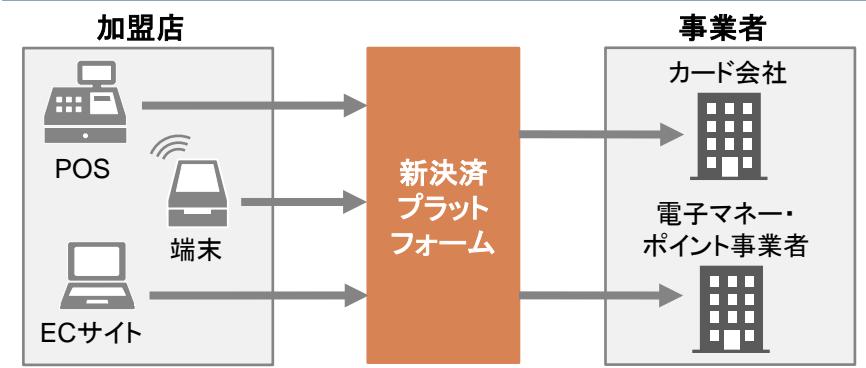
- Akamai社と共に、IoT時代の決済に対応した取引処理速度と処理容量を兼ね備えた、先進的ブロックチェーン技術を基盤とした決済プラットフォームを開発中



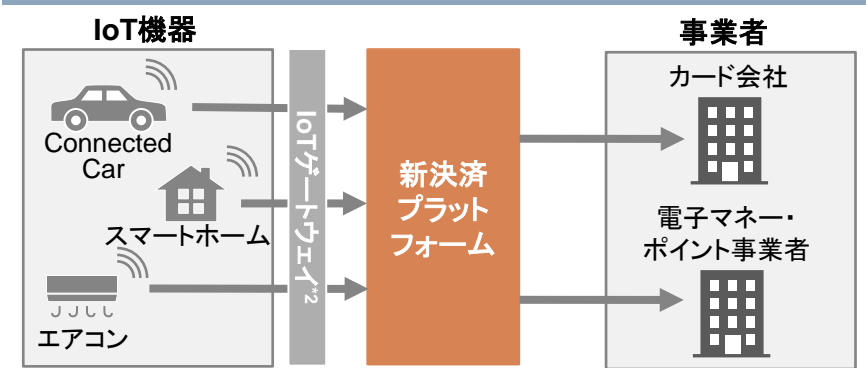
### 汎用的ユースケース

- ネットワーク内での価値移転・加減算管理の機能に加えて、多様なペイメントサービスの通信網として活用できるオープンな決済プラットフォームの実用化をめざす

#### クレジットカード・電子マネー・ポイント



#### IoT



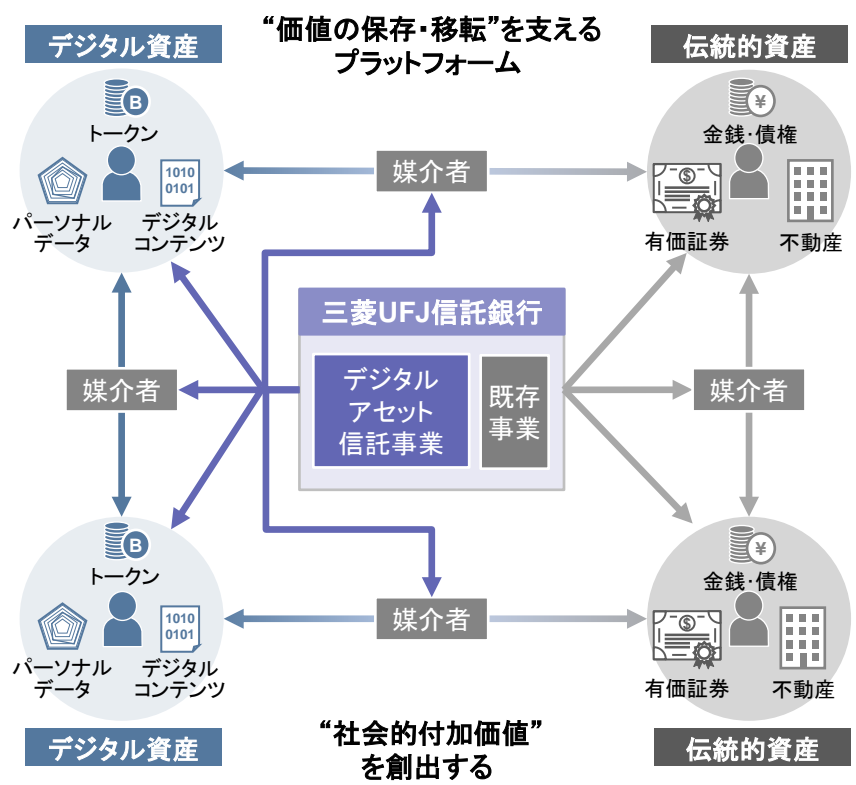
\*1 クレジットやポイント等における与信極度・残高の管理、加減算処理 \*2 IoT機器の多様なデータを分析・変換し決済データを送信

# ① デジタイゼーション戦略

## デジタルアセット信託事業

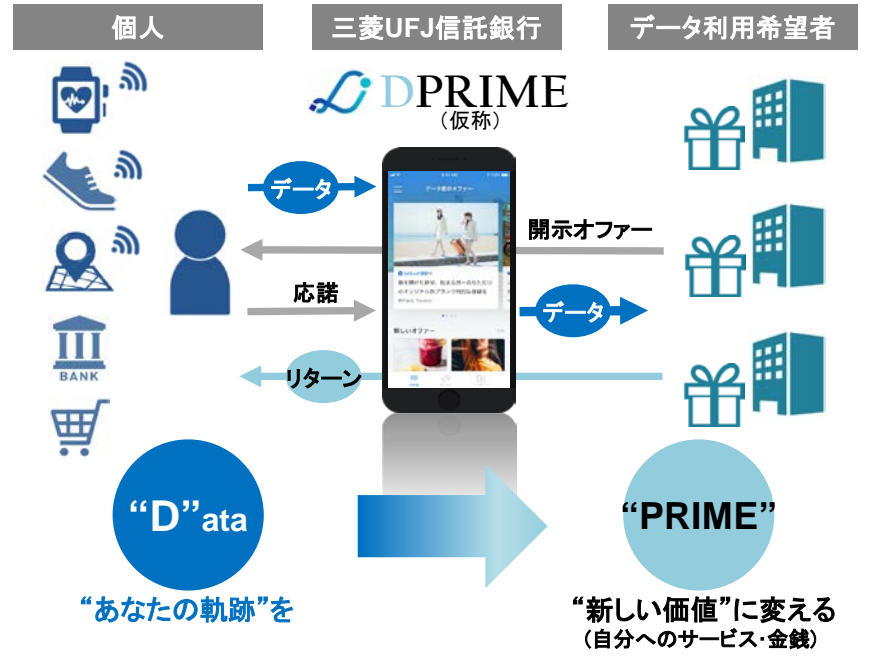
### 概要

- デジタルアセットの所有者自らが当該財産を利活用できるよう、信託機能によって「価値の保存・移転」を支え、社会的付加価値を創出



### 情報信託プラットフォーム「DPRIME (仮称)」

- 19年度のサービス提供をめざし、18年8月より実証実験、18年11月より協力企業10社・1,000名を対象にβ版アプリの配付を開始



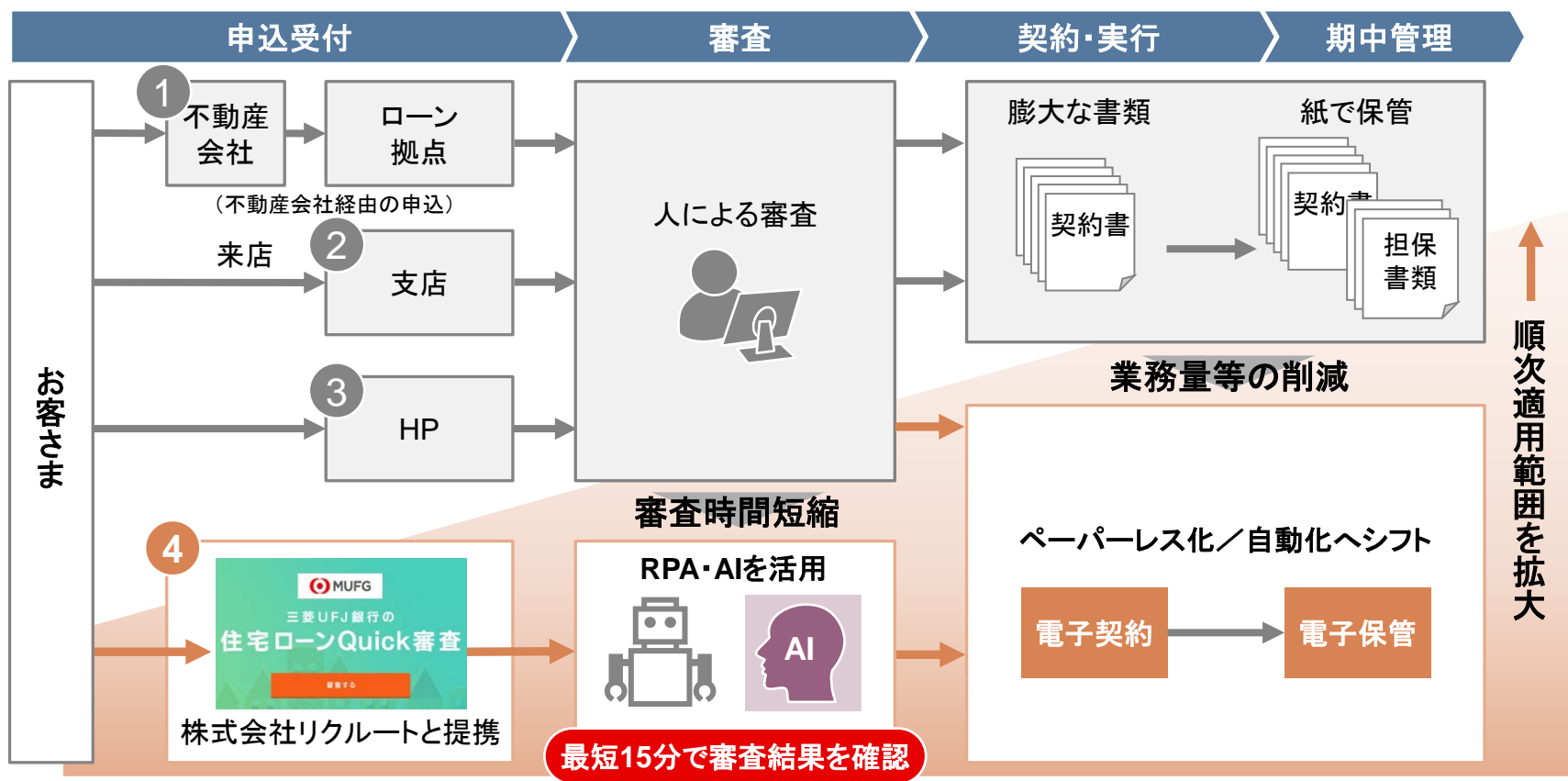
協力企業\*1

\*1 五十音順、敬称略(除くグループ会社)

# ① デジタイゼーション戦略

- 18年10月、住宅ローン事前審査の回答を最短15分で確認できる「住宅ローンQuick審査サービス」の提供を開始
- 今後も、RPAや電子化等デジタルの適用範囲を順次拡大し、業務プロセス全体の抜本的な見直しを図る

## 住宅ローン業務プロセスのデジタル化



更なる対象範囲の  
拡大検討

- 個人の資産運用分野
- 無担保ローン分野
- センター事務効率化



## ② チャネル戦略・BPR

### UI / UXの改善



スマートフォンアプリ  
「三菱UFJ銀行」

運用取引 <sup>*1</sup> のアプリ内完結	済 18年4月
ペイジー <sup>*2</sup> 取引のアプリ内完結	済 18年4月
生体認証ログイン	済 18年11月
過去10年分の取引明細照会	済 19年2月
画面デザインリニューアル	19年度上期以降順次

### 機能拡充



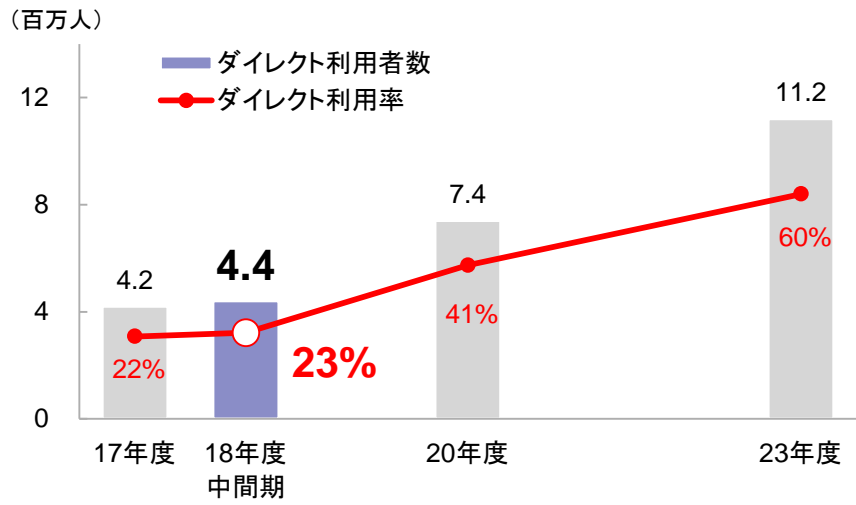
スマートフォンアプリ  
「スマート口座開設」



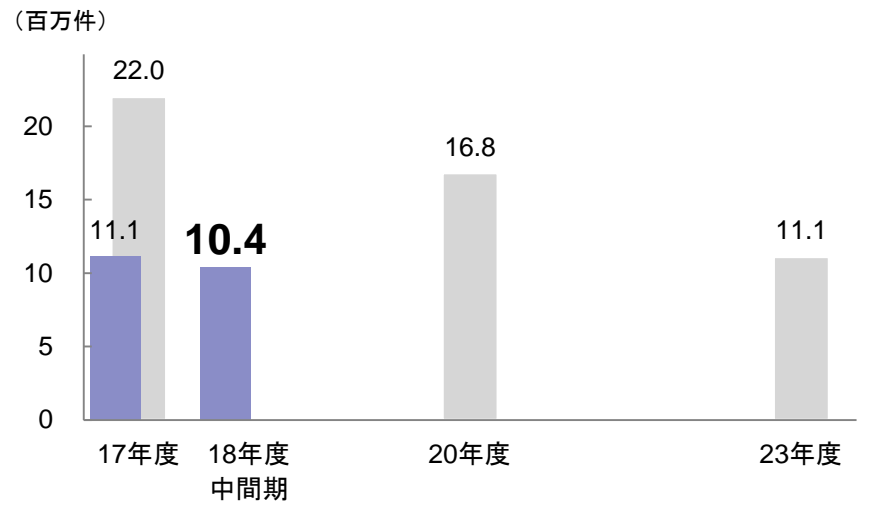
かんたん  
手続  
かんたん手続アプリ

新規口座開設	済 16年9月(アプリ)	済 18年11月(Web)
カード使用不能再発行	済 18年4月	
喪失時の再発行	済 18年8月	
住所変更	済 19年2月	
通帳・印鑑レスへの切替	18年度下期以降順次	

### KPI ダイレクト利用者数<sup>\*3</sup>と利用率<sup>\*4</sup>



### KPI 店頭事務件数



\*1 定期預金・外貨預金・投資信託の一部 \*2 Pay-easy:スマートフォンやATM等で税公金・各種料金払い込みができる日本マルチペイメントネットワーク推進協議会のサービス  
 \*3 ダイレクト利用者数=個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」の稼働口座(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  
 \*4 ダイレクト利用率=ダイレクト利用者数/稼働口座(口座振替のみの口座を除く)

## ② チャネル戦略・BPR

- 新たな顧客体験を提供する「MUFG NEXT」の1号店を19年1月にリリース
- 外部知見も活用し、「MUFG NEXT」やグループ共同店舗の配置といったリアルチャネルの再構築を加速

### MUFG NEXTの展開

# MUFG NEXT New EXperience Together

➡ 2019年1月リリース(学芸大学駅前支店)

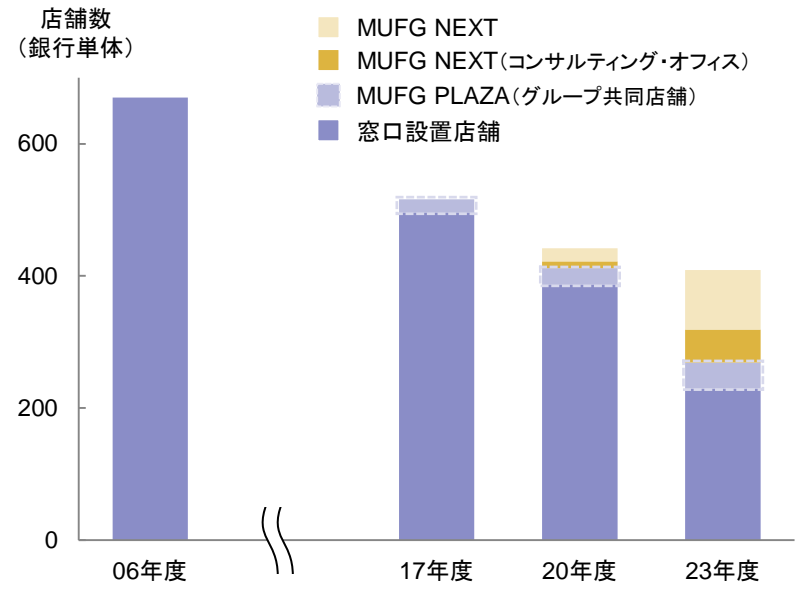


コンシェルジュが利用方法やお手続きを丁寧にサポート



タブレットを利用したカンタン受付・伝票レスでスピーディーな取引を実現

### リアルチャネルの多様化



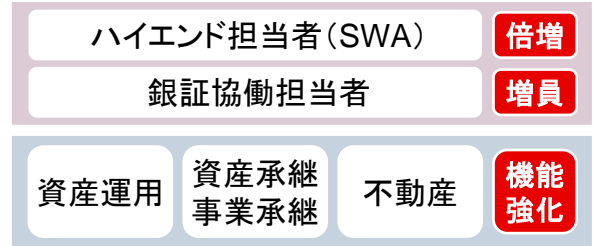
### 店舗不動産の再構築をサポート

- 18年10月、MUFGグループが保有する店舗不動産の一部に関するコンサルティング業務等を行なう、「MUMECビジョナリーデザイン株式会社」を設立
- 三菱地所が有する人材・不動産ノウハウを活用し、リアルチャネルの進化を加速

### ③ ウェルスマネジメント戦略

- 18年7月にグループ横断の組織を立ち上げ。銀行・信託・証券のハイエンド\*1層向けプロ人材が、SWA\*2として集結
- グループ間の連携件数は計画を上回るペースで推移。今後も着実な運用資産の積上げを図る

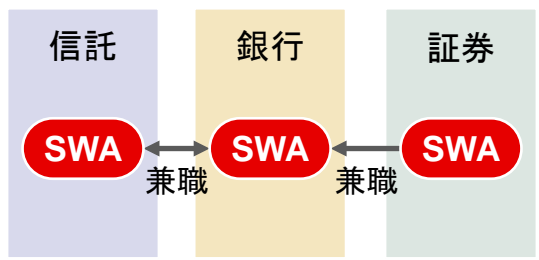
#### 戦略の概要



対応力強化



#### ハイエンドビジネス



銀信証SWA



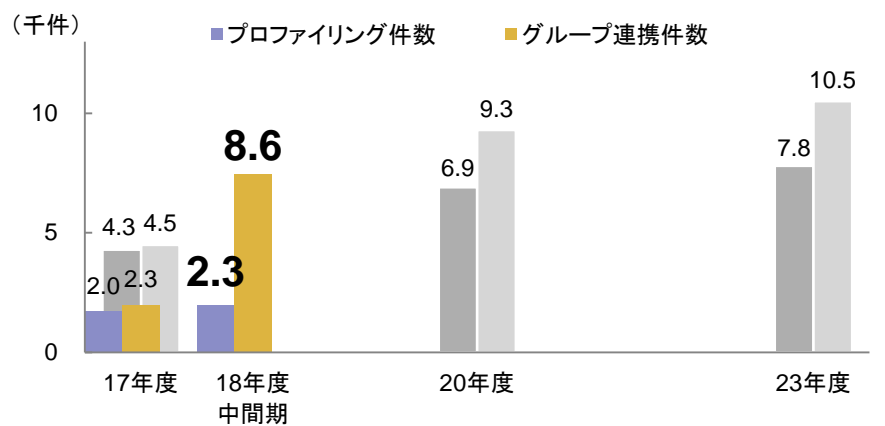
#### セミハイエンド\*3ビジネス



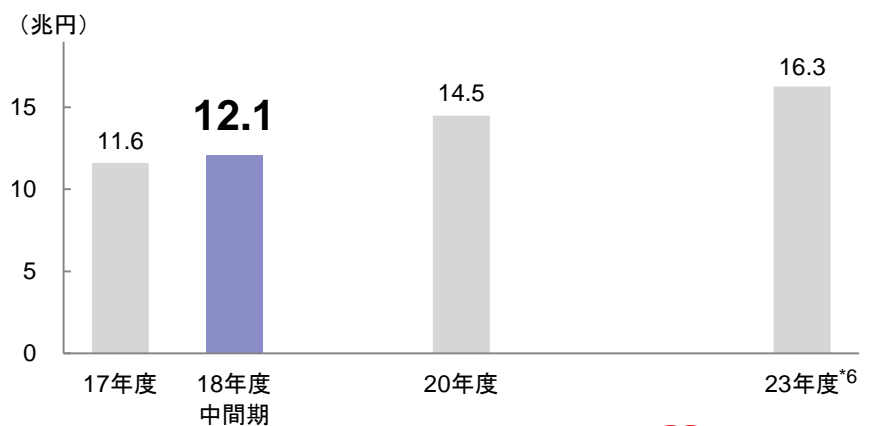
銀⇒証人員シフト



#### KPI プロファイリング\*4・グループ連携\*5件数



#### KPI 運用資産残高(ハイエンド・セミハイエンド)

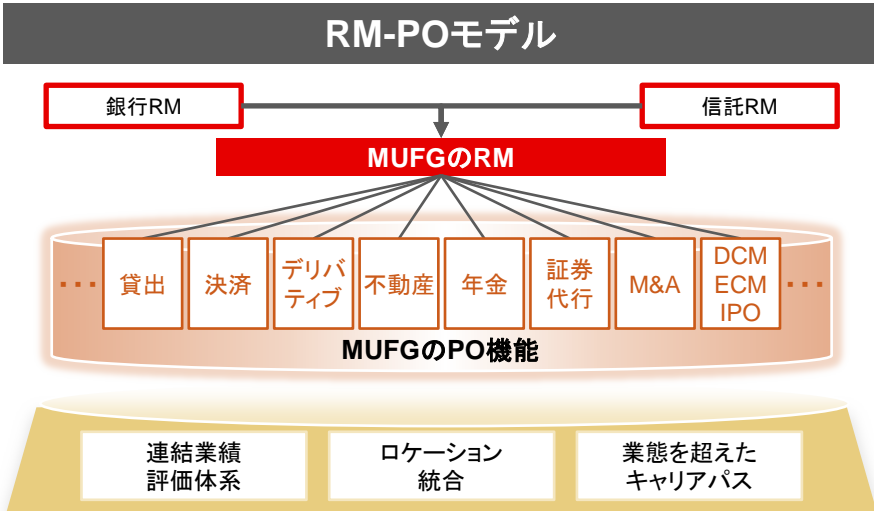


\*1 保有資産20億円以上 \*2 Senior Wealth Advisor \*3 保有資産3億円以上 \*4 遺言件数+財産診断件数等  
\*5 MUMSS紹介型仲介連携件数・信証連携件数等 \*6 時価変動要因除き

# 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

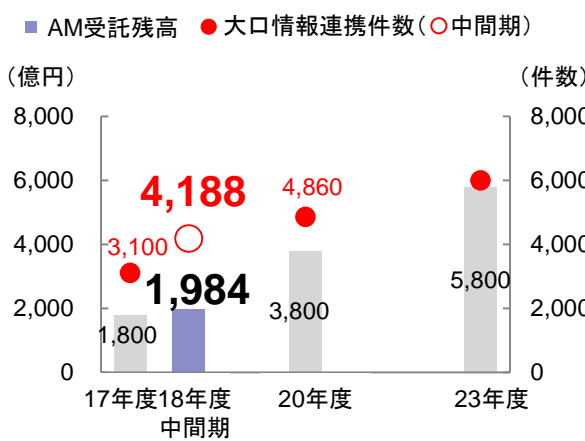
- 18年4月に銀行・信託の営業本部を統合、セクター軸で再編。各PO<sup>\*1</sup>組織も新RM<sup>\*1</sup>体制に合わせてミラー化
- 不動産や年金ではグループ連携が計画を上回るペースで進捗。MUFGならではのRM-POモデル構築は着実に進展



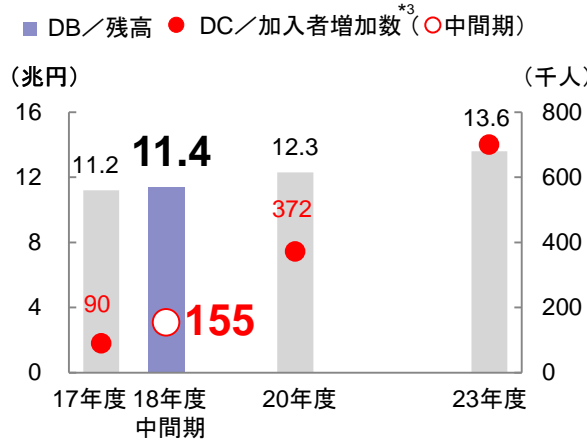
### 機能別再編

銀信 法人貸出等業務の統合	済 18年4月
銀信 ロケーション統合	済 18年4月
RM-PO組織ミラー化 (不動産)	済 18年4月
証券オリジネーション室 <sup>*2</sup> 立ち上げ	済 18年7月
RM-PO組織ミラー化 (証券代行・年金)	済 18年10月

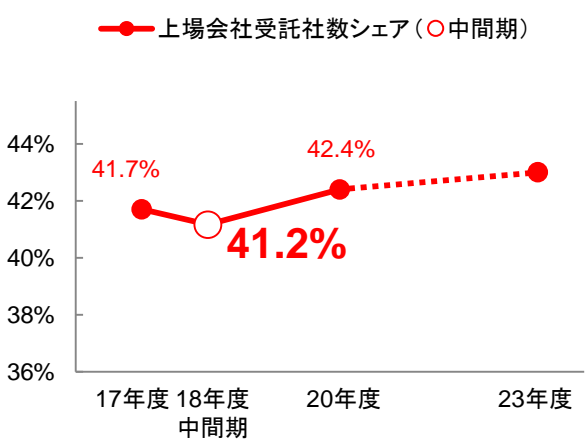
### KPI 不動産



### KPI 年金



### KPI 証券代行

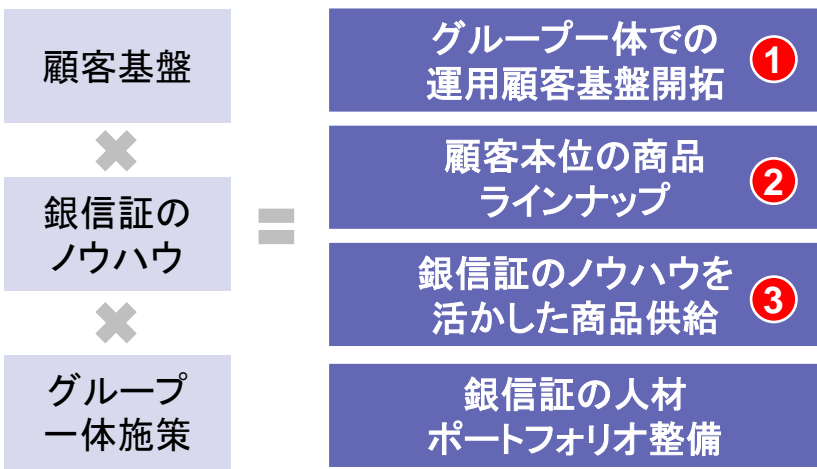


\*1 RMはRelationship Managerの略称。POはProduct Officeの略称、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署のこと  
 \*2 債券・株式引受業務等を中心とした証券ビジネス発掘のためRMをサポートする銀証兼職組織 \*3 17年度からの累計増加額

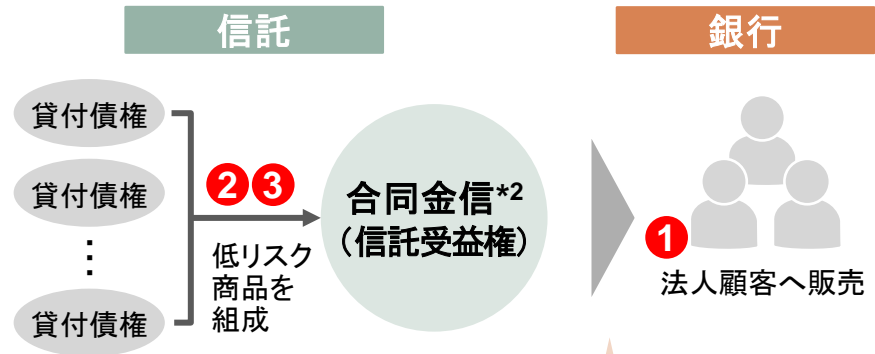
## ⑥ 資産運用ビジネス

- 顧客ニーズに合わせた低リスク商品を投入。MUFGの顧客基盤を新たに開拓、販売額・顧客数ともに増加
- 個人の中長期投資に資する「顧客本位の商品ラインナップ」を揃え、運用損益別顧客比率<sup>\*1</sup>の改善をめざす

### 「MUFGならではの」資産運用モデル

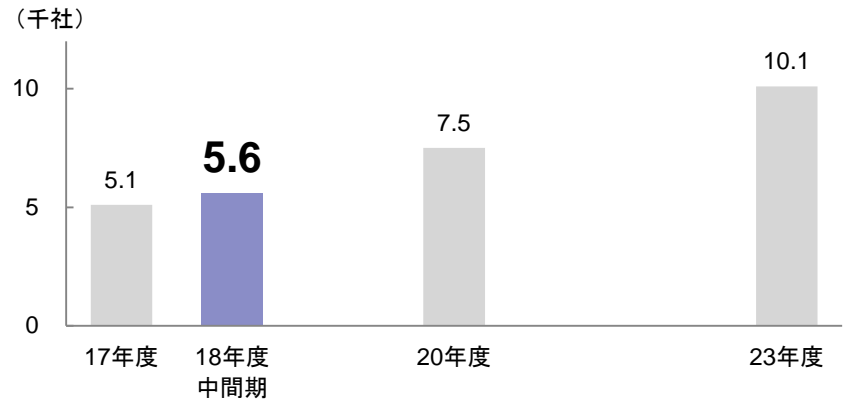


### 運用顧客の裾野拡大(法人の例)

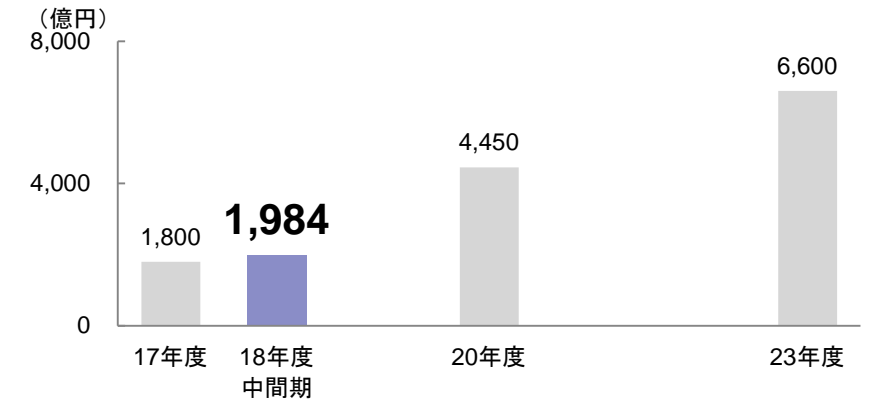


販売額 **4,200億円** (18年度中間期実績)

### KPI 運用商品保有法人顧客数<sup>\*3</sup>



### KPI オルタナティブ商品残高<sup>\*4</sup>

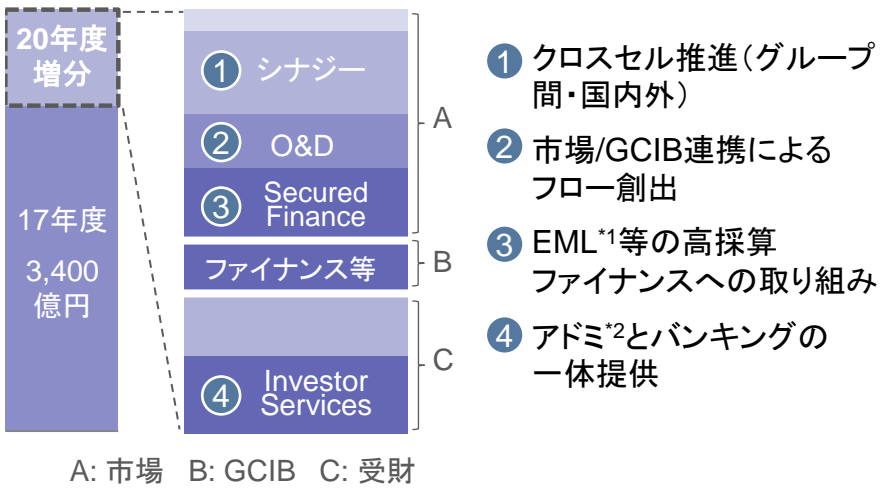


<sup>\*1</sup> 金融庁の定める「比較可能な共通KPI」: 投資信託・ファンドラップの運用損益別顧客比率(トータルリターン)  
<sup>\*2</sup> 合同運用指定金銭信託(企業向けの貸付債権などを裏付けとした運用商品)  
<sup>\*3</sup> 運用商品の預り残高のある法人顧客 <sup>\*4</sup> 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高

# ⑦ 機関投資家ビジネス

● 主要プロダクツ・ビジネス領域において、収益向上に向けた態勢整備を加速

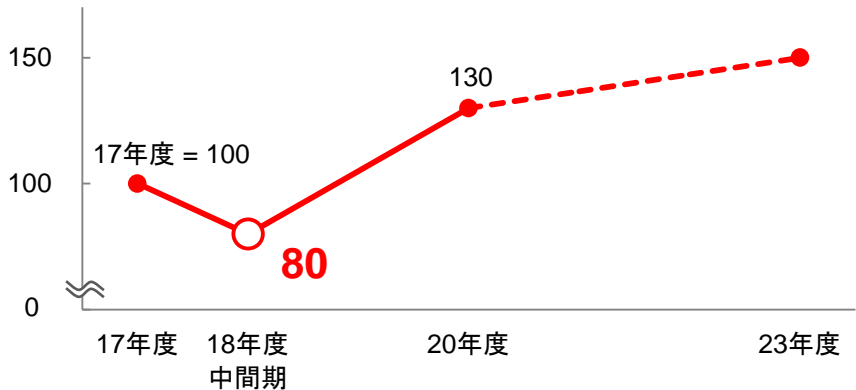
## 収益効果(粗利)



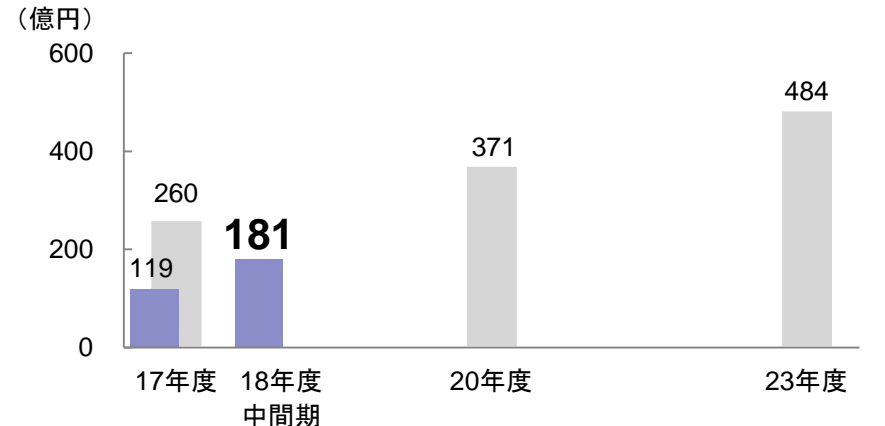
## 態勢整備

GH / RH*3: 銀証跨ぐトップマネジメント設置	済 18年10月
銀証兼職: 海外市場業務での兼職開始*4	済 18年10月
O&D: 銀証に推進部署を設置	済 18年9月
Secured Finance: フレキシブルブック・与信ポリシーの整備	19年3月
Fund Finance等: プロダクト供給の態勢整備	順次実施中

## KPI クライアントバリュー\*5



## KPI IS\*6 営業純益

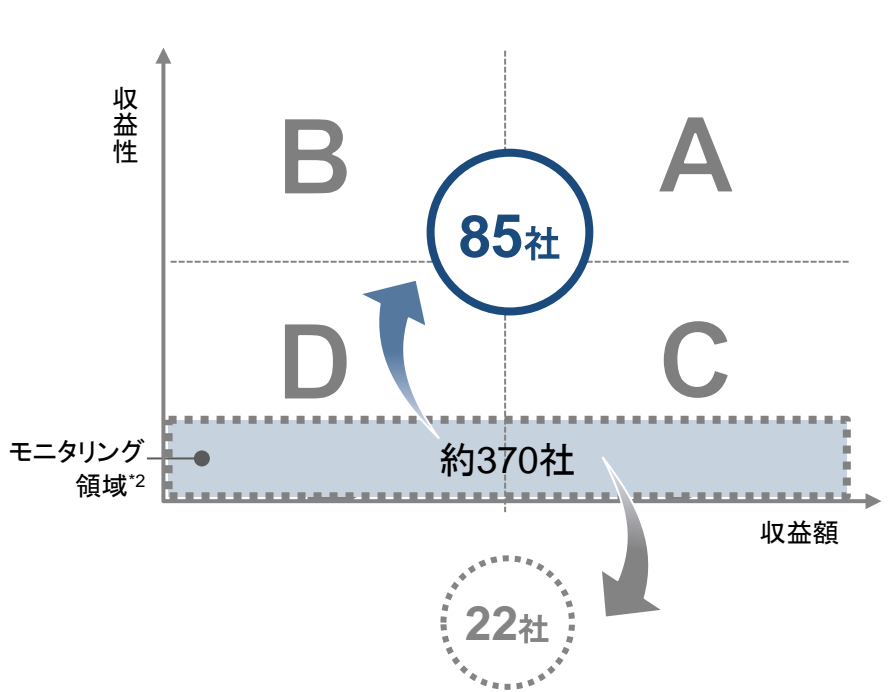


\*1 Equity Margin Lending (株式を担保としたファイナンス) \*2 ファンド・アドミニストレーション \*3 GH: Global Head RH: Regional Head  
 \*4 一部の国・地域を除く \*5 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益。17年度を100として指数化(年率換算値) \*6 Investor Services

# ⑧ グローバルCIBビジネスモデル変革

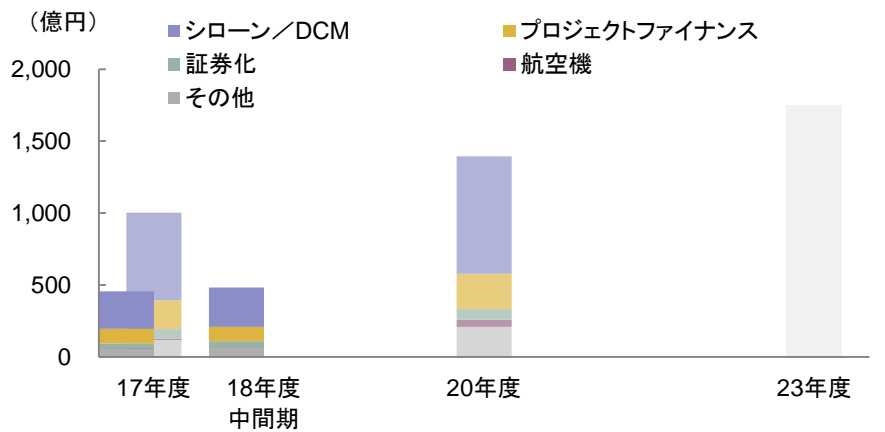
- 貸出中心のビジネスモデルからの脱却をめざし、プロダクトを強化するとともに、MUFG一体でO&Dを加速
- ポートフォリオの入れ替えは着実に進展。18年度中間期は、低採算先社数の3割を削減

## ポートフォリオ入れ替え

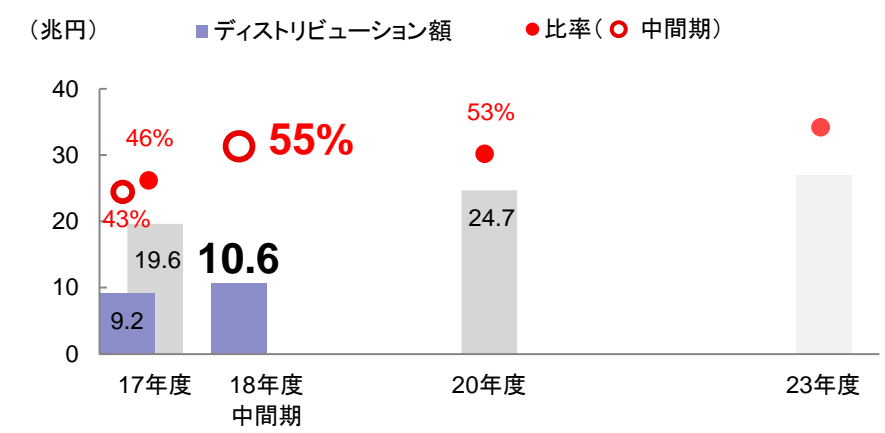


KPI	項目	18年度中間期 (17年度比)	20年度 (17年度比)
	低採算先社数削減*3	▲29%	▲25%

## プロダクト別手数料\*1



## KPI ディストリビューション額・比率\*4・5



\*1 営業純益効果イメージ \*2 一定の収益性基準を充足しない低採算先 \*3 モニタリング領域約370社に対する削減率  
 \*4 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 \*5 18年度中間期のディストリビューション比率は、速報ベースの暫定値

# グローバルコマーシャルバンキング



# 米州MUFGホールディングス(MUAH)

## MUAHの業績<sup>\*1-2</sup>

<P/L>		17年度 中間期	18年度中間期	
(単位:百万米ドル)				前年同期比
1	金利収益	1,589	1,650	61
2	非金利収益 <sup>3</sup>	977	978	1
3	トレーディング	▲7	▲8	▲1
4	投資銀行収益等	182	177	▲5
5	コミッション <sup>4</sup>	430	575	145
6	粗利益	2,566	2,628	62
7	営業費用 <sup>5</sup>	1,963	2,167	204
8	人件費	1,260	1,348	88
9	営業利益	603	461	▲142
10	与信費用	▲52	▲21	31
11	法人税等	146	▲14	▲160
12	親会社株主に帰属する純利益	524	510	▲14
13	純金利収益率(NIM)	2.36%	2.30%	▲0.06ppt
<BS>		17/12末	18/6末	17/12末比
(単位:百万米ドル)				
14	貸出金	80,014	82,236	2,222
15	預金	84,787	85,516	729
16	純資産	18,255	18,462	207
17	総資産	154,550	160,373	5,823
18	不良債権比率	0.58%	0.49%	▲0.09ppt
19	不良債権に対する引当率	102.37%	110.23%	7.86ppt

\*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける開示情報

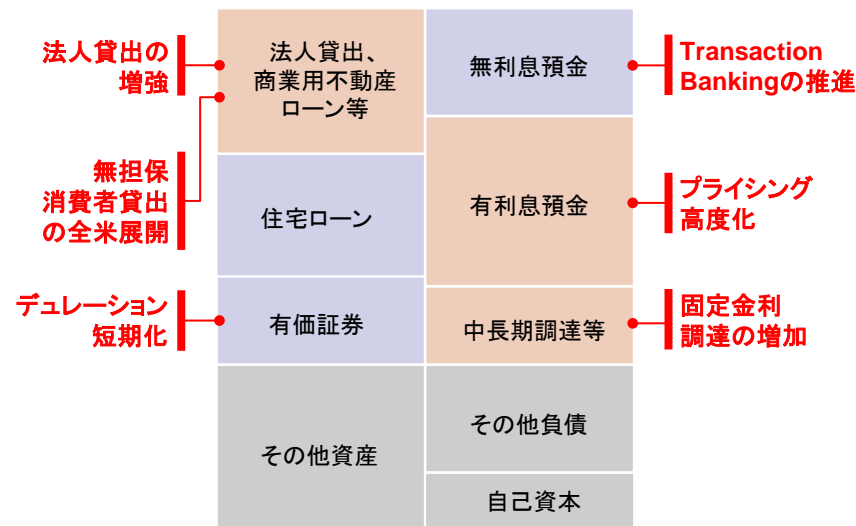
\*2 MUFGセキュリティーズアメリカ等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

\*3 18年度中間期は、米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響(▲164百万米ドル)を含む

\*4 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 \*5 三菱UFJ銀行 米州支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む

## バランスシートの収益性改善

■ 金利感応度の高い資産・負債

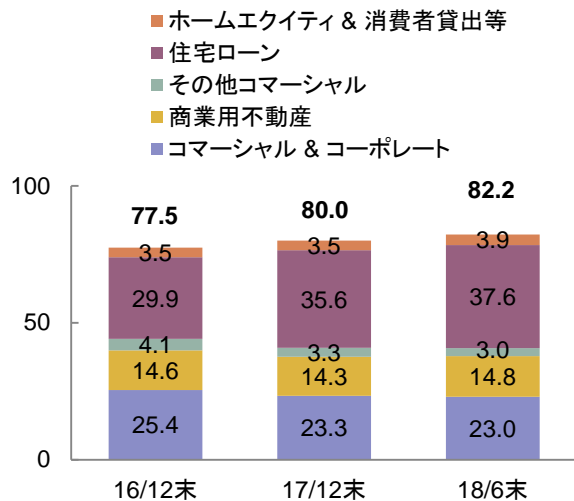


## 米州の生産性改善に向けた取り組み

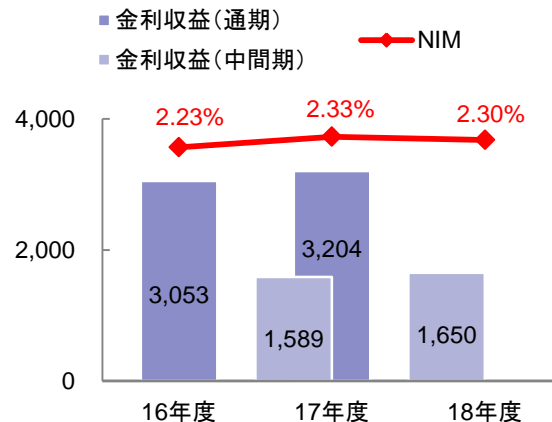
- クラウドの本格活用およびアジャイル開発専門チームの立ち上げによる業務の効率化・生産性の向上
- 次世代コア・バンキングシステムの導入および事務・プロセスの見直しによる中長期的な生産性の改善
- 従業員の一部を低コスト且つ労働供給力の高いアリゾナ州フェニックスに再配置
- 業務委託費削減

# (参考) MUAHの主要計数\*1

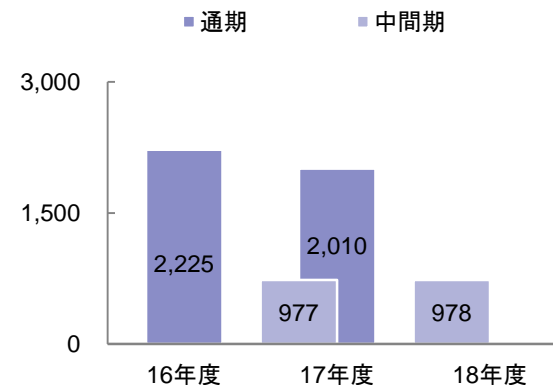
## 貸出残高(十億米ドル)



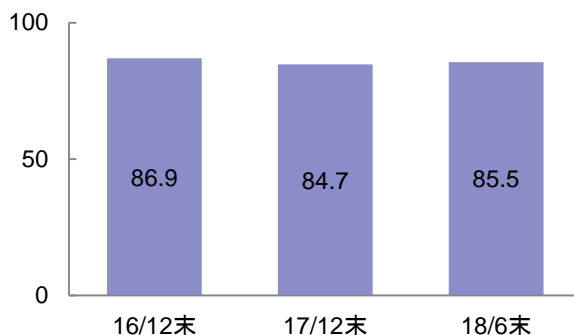
## 金利収益(百万米ドル)



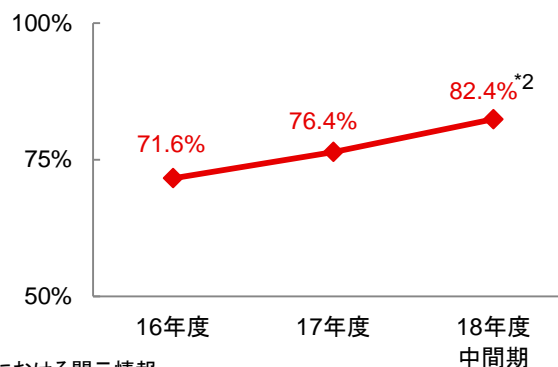
## 非金利収益(百万米ドル)



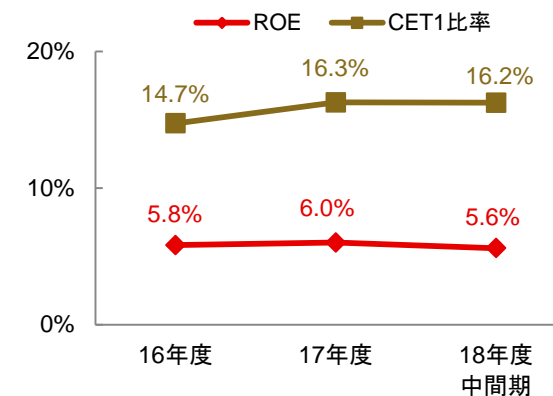
## 預金残高(十億米ドル)



## 経費率



## ROE・CET1比率\*3



\*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける開示情報

\*2 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入(534百万米ドル)および経費負担分(496百万米ドル)、並びに米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響(粗利益▲164百万米ドル)影響を除いた調整後の経費率は74.0%

\*3 パーゼル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

## 業績\*1

<P/L> (単位: 百万タイバーツ)	17年度 中間期	18年度中間期	
			前年同期比
1 金利収益	33,421	36,510	3,089
2 役務取引等収益	9,307	10,506	1,199
3 非金利・非役務取引等収益	5,791	6,787	996
4 収益合計	48,519	53,803	5,284
5 営業費用	23,287	24,977	1,690
6 人件費	12,054	12,995	941
7 営業利益	25,232	28,826	3,594
8 与信費用	10,682	13,087	2,405
9 親会社株主に帰属する純利益	11,516	12,488	972
10 純金利収益率 (NIM)	3.82%	3.75%	▲0.07ppt

<BS> (単位: 百万タイバーツ)	17/12末	18/6末	17/12末比
11 貸出金	1,619,358	1,719,576	100,218
12 預金	1,319,229	1,367,531	48,302
13 純資産	225,987	234,563	8,576
14 総資産	2,088,772	2,100,941	12,169
15 不良債権比率	2.05%	2.02%	▲0.03pt
16 不良債権に対する引当率	148.4%	161.7%	13.3ppt

\*1 タイ会計基準 \*2 Multinational Corporation (多国籍企業) の略  
 \*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  
 (出所) ブルームバーグ、会社資料

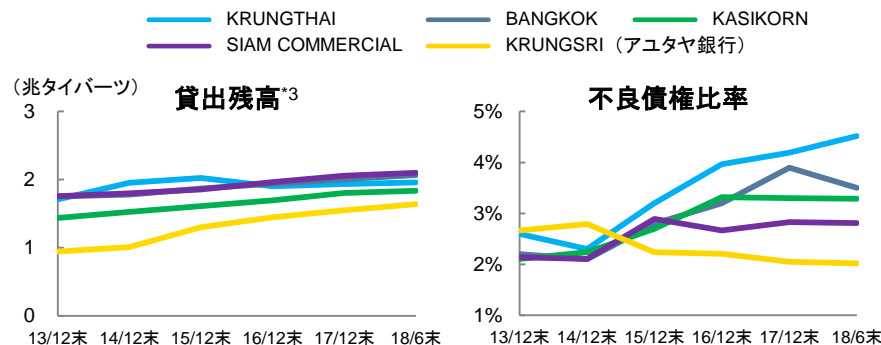
## 戦略の方向性

セグメント	ポジション		主な戦略
	現在		
日系/MNC*2	#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・アドバイザリー機能改善
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

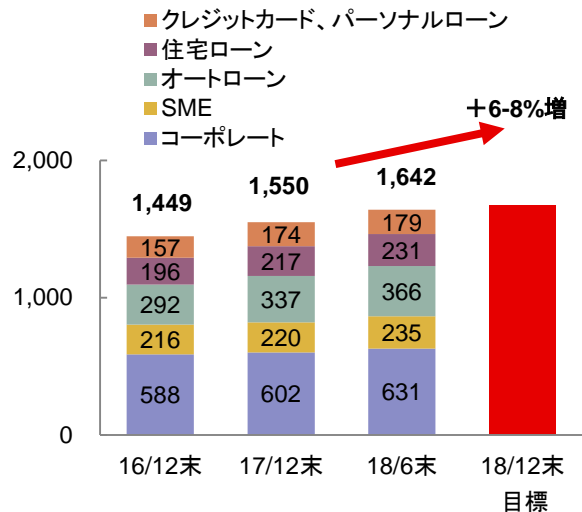
高アセットクオリティ維持

## 大手4銀行との比較

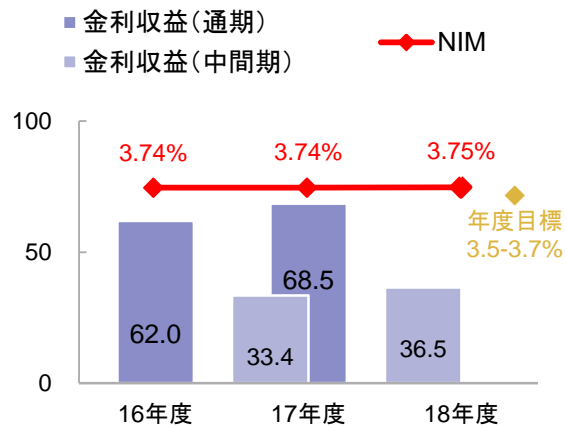


# (参考)アユタヤ銀行の主要計数

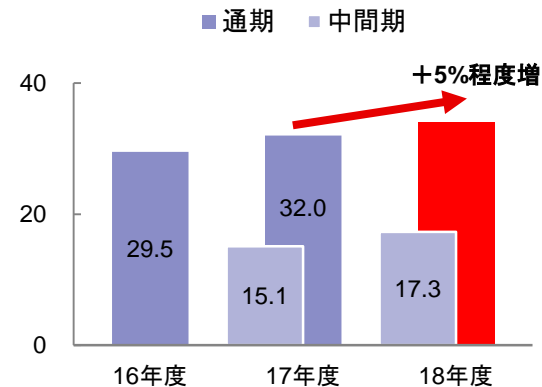
## 貸出残高(十億THB)



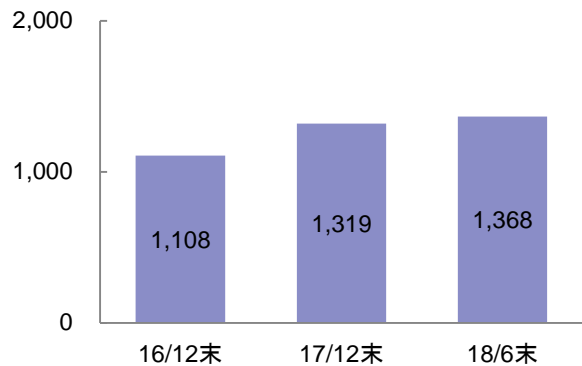
## 金利収益(十億THB)



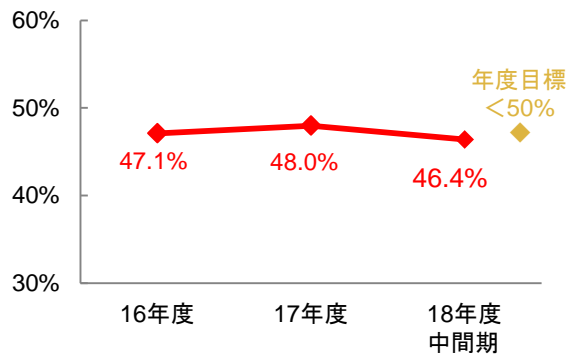
## 非金利収益(十億THB)



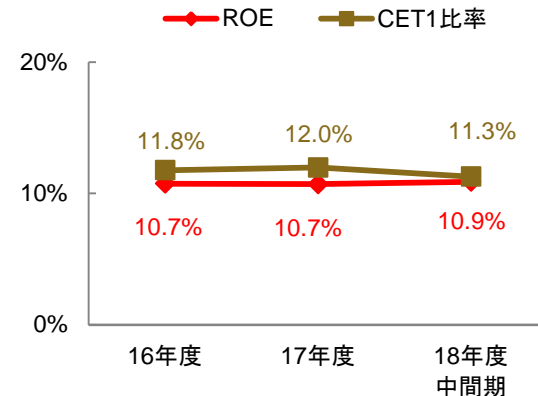
## 預金残高(十億THB)



## 経費率



## ROE・CET1比率

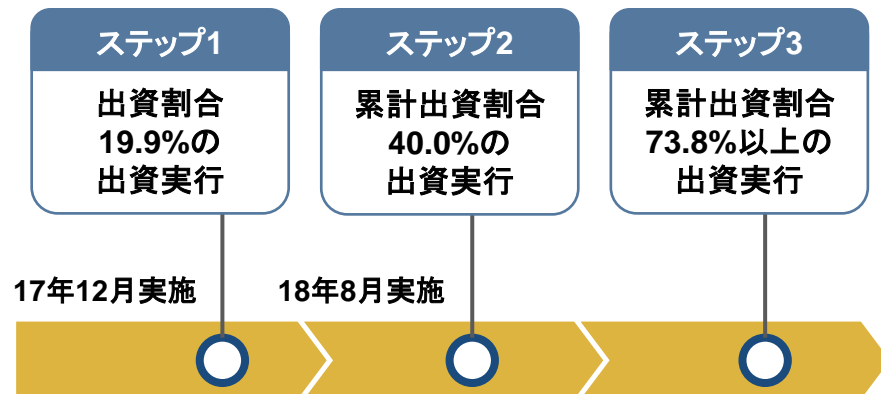


# バンクダナモン

## 概要

設立	1956年(民間銀行として設立)
外部格付	Moody's: Baa2、Fitch: BBB、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、単体ベース992拠点
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・施策

- 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
- 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
- 商品・サービス力
- ASEANパートナーバンク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 17年12月末時点。単体ベースはAdira Finance等の拠点数を除く

*(Blank)*

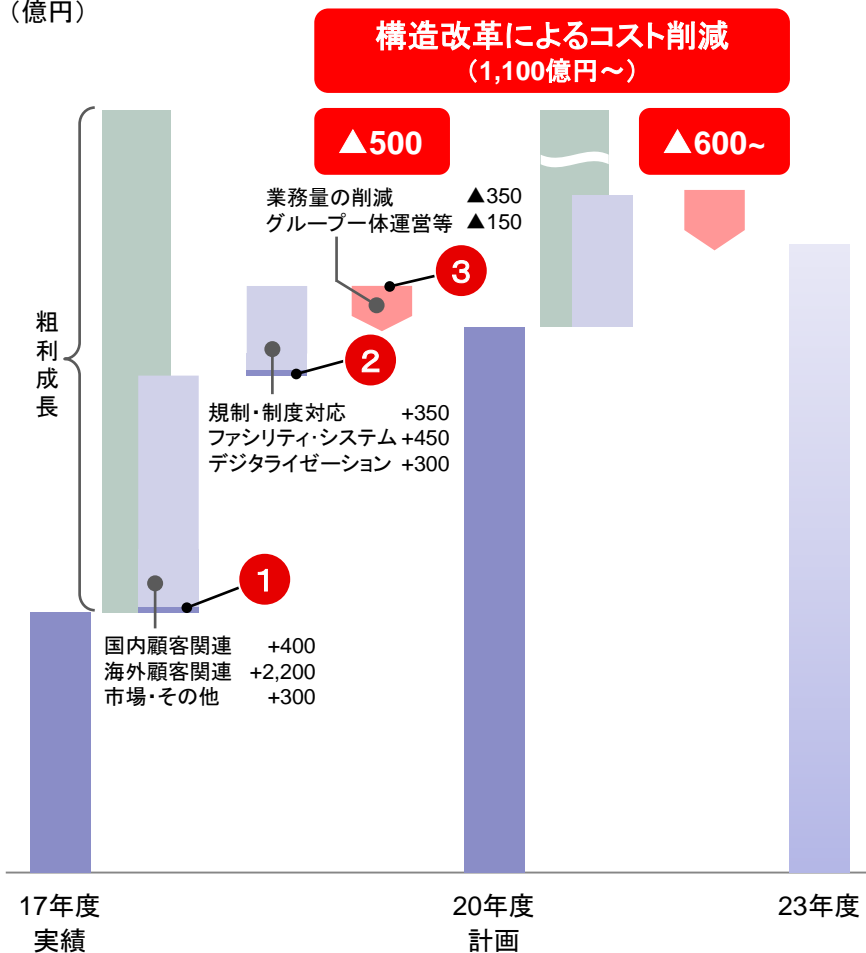
# 経費

# 18年度中間期の進捗状況

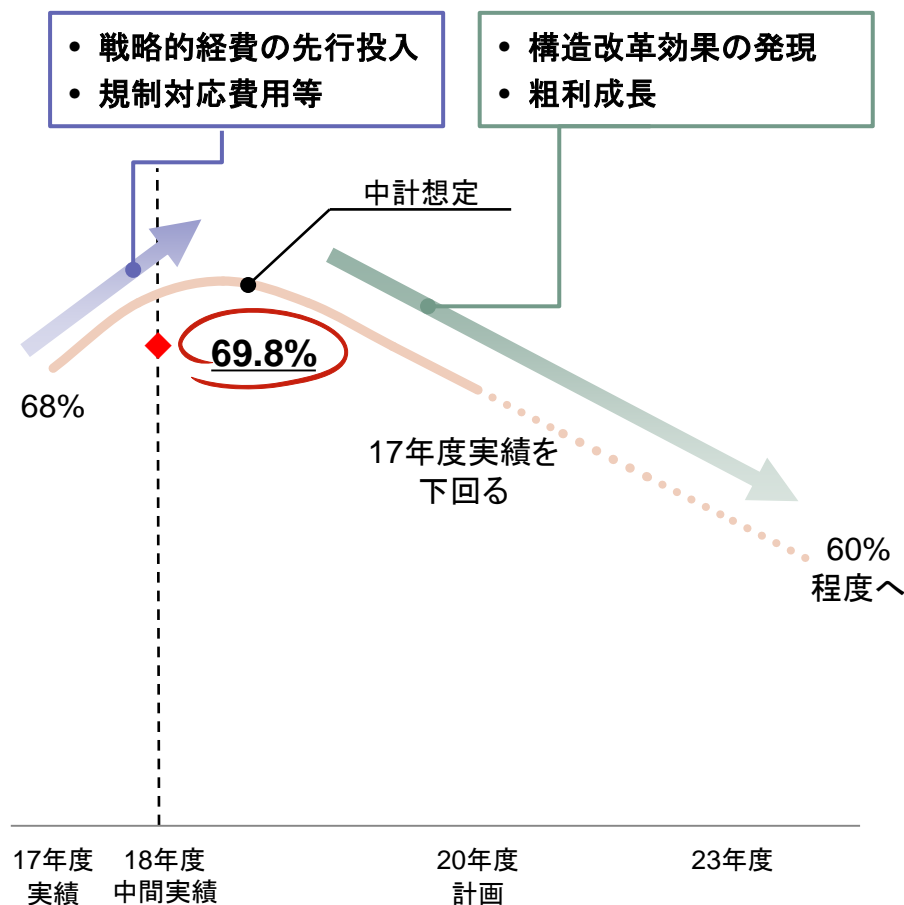
- GCB業務拡大や大型ビル竣工の影響を、国内での費用抑制努力等で減殺。経費率は69.8%と当初想定を下回る
- デジタル投資や銀信証一体運営等、施策は着実に進展。中計最終年度▲500億円の効果発現に向けて順調なスタート

## 経費額

(億円)



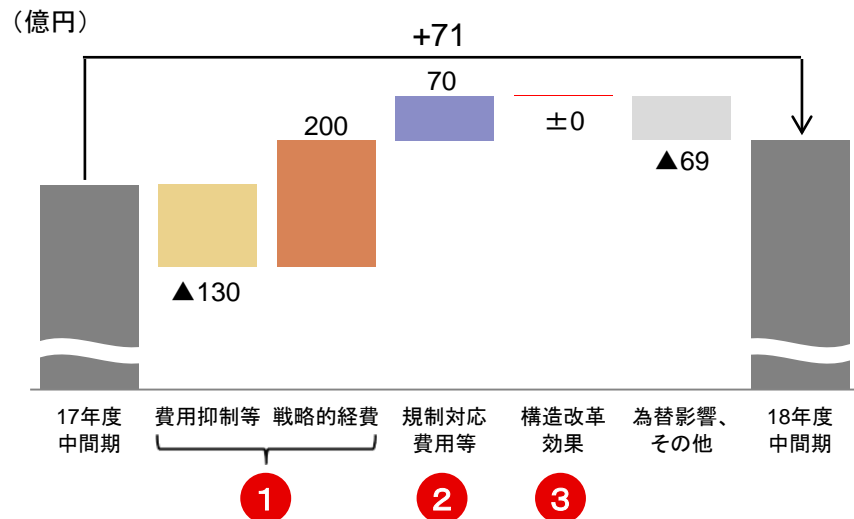
## 経費率





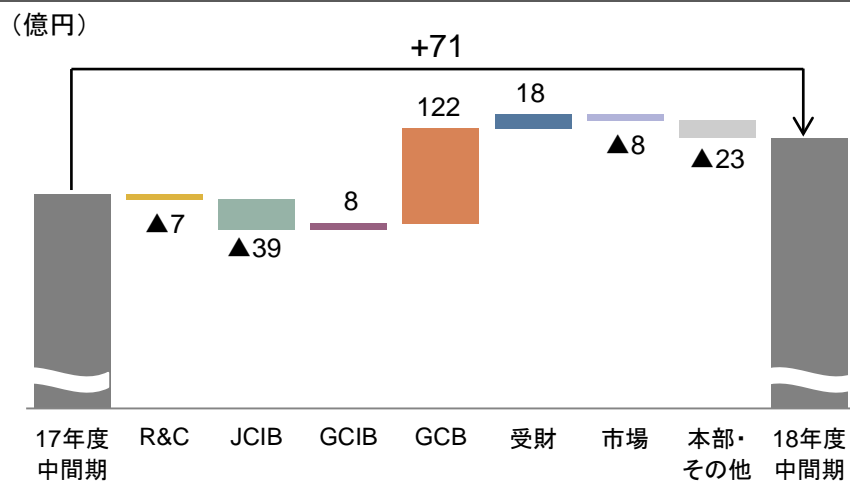
# 増減要因

## 施策別



- 国内顧客セグメントを中心に経費を抑制
  - 成長のための戦略的経費は着実に投入
- データセンターや国内大型ビルの竣工によりファシリティ関連費用が増加
- デジタル投資や銀信証の一体運営開始など、構造改革効果発現に向けた施策は進展

## 事業本部別



R&C

JCIB

- 業容拡大に伴うコンシューマーファイナンスの経費増加を、その他費用の抑制により打ち返し

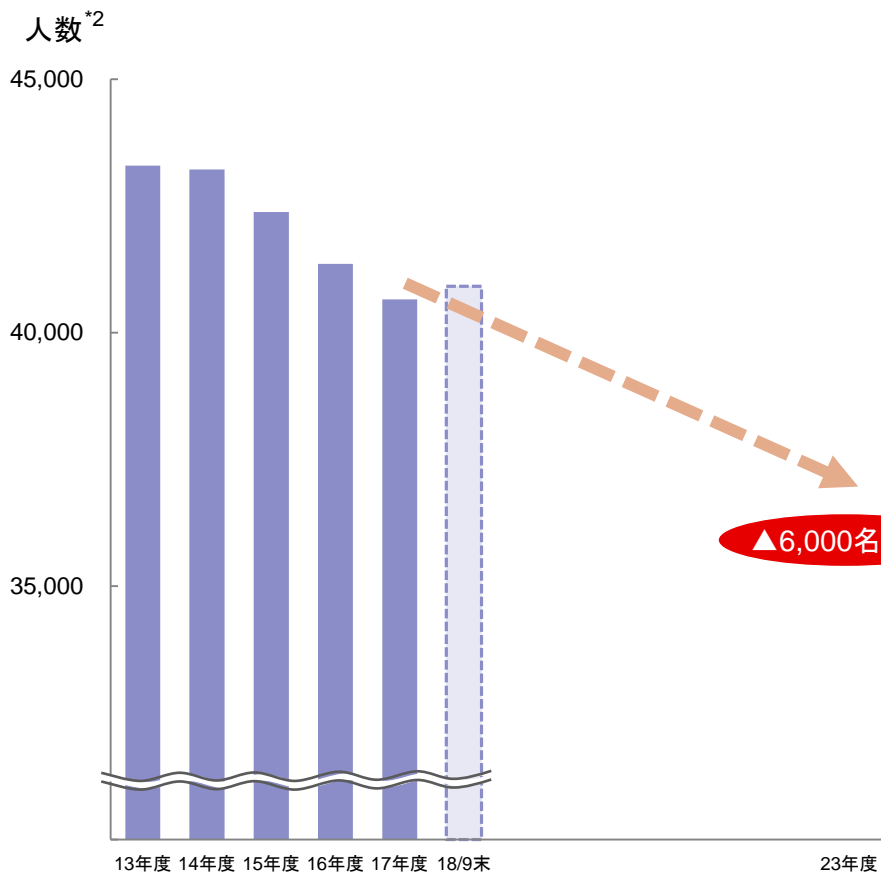
GCB

- 業容拡大に伴い人件費が増加
- IT関連経費が増加

# 人員・店舗

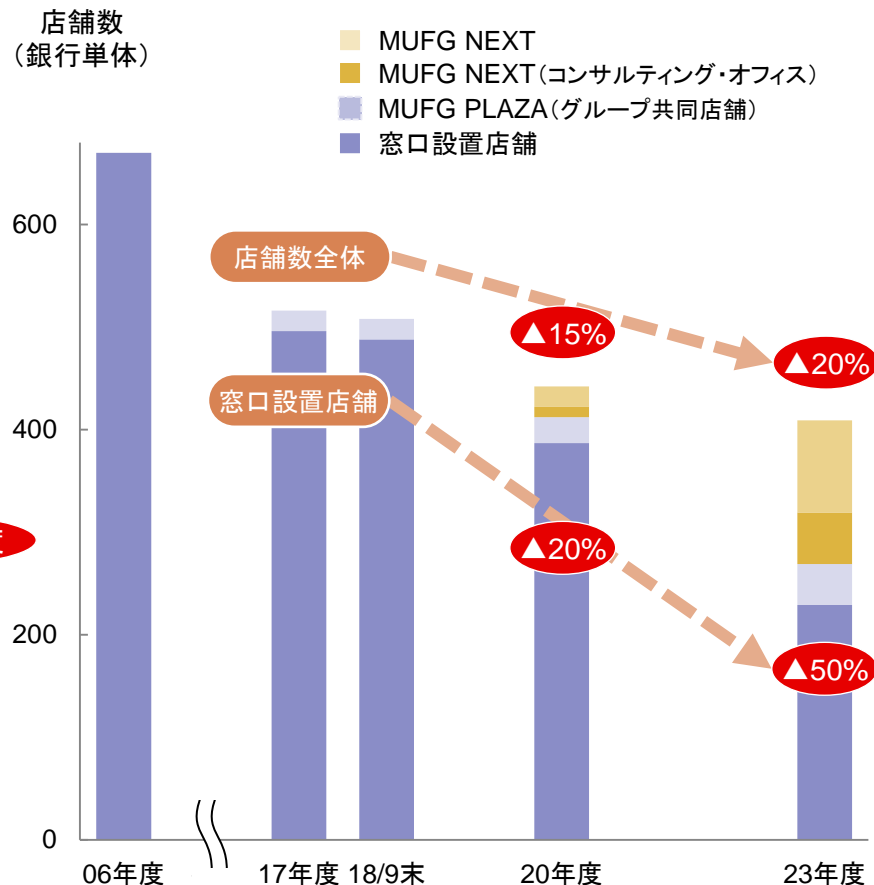
## 人員見通し

- 23年度までに業務量の30%<sup>\*1</sup>削減(9,500人分相当)。17年度対比で、6,000名程度の人員減少(自然減)を見込む
- 18年度中間期では増加するも、年度末では減少を見込む



## 店舗見通し

- 23年度までに店舗数を2割削減。「MUFG NEXT」への転換等により窓口設置店舗は5割削減
- 18年度中間期は7店舗の統合を実施



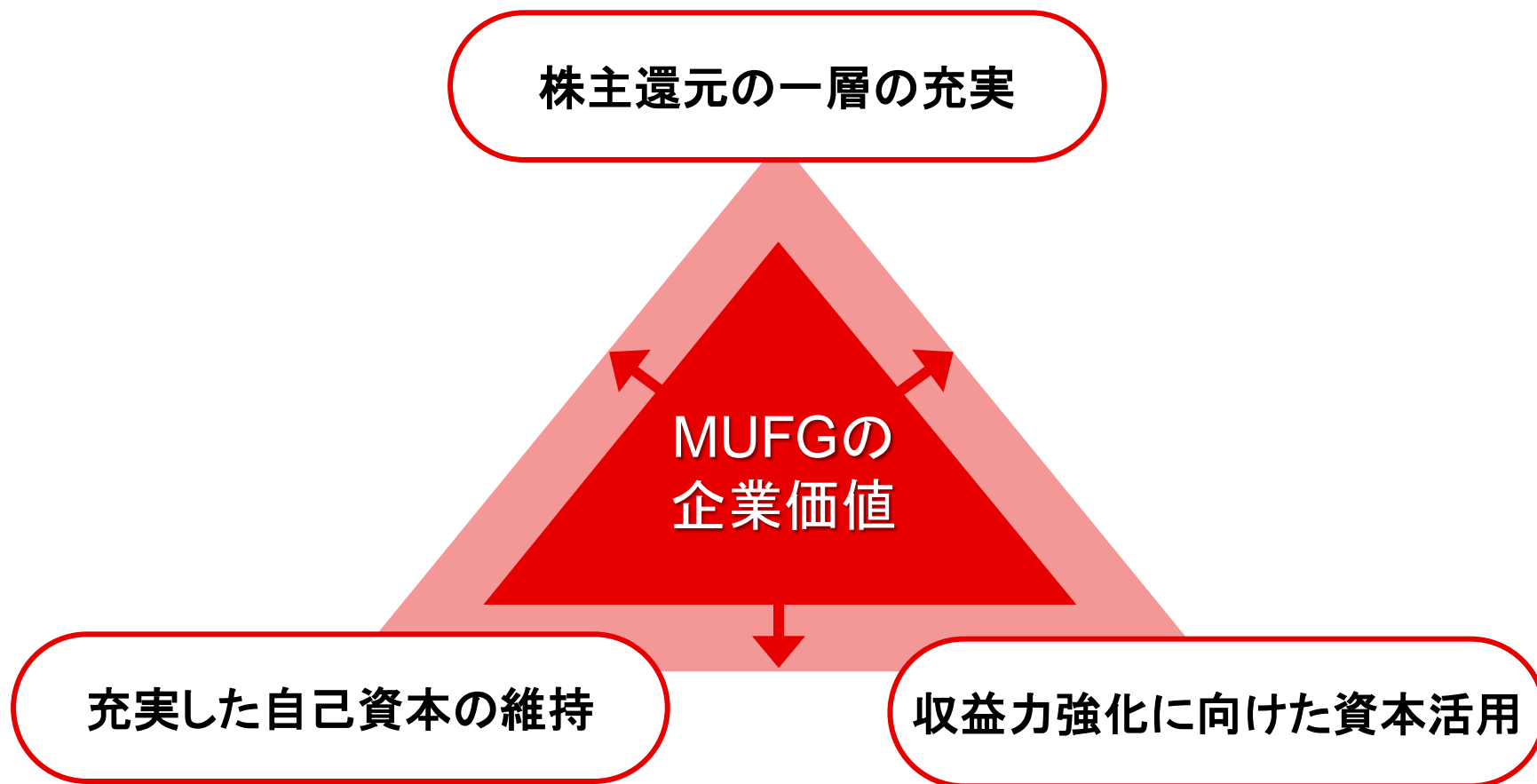
\*1 含む事務系子会社

\*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

# 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

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

### 配当

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**

➡ 23年度までに配当性向40%への引き上げをめざす

### 自己株式 取得

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**

➡ ①業績・資本の状況 ②成長投資の機会 ③株価を含めた市場環境、を考慮  
➡ 格付A以上の確保に必要な資本水準を、安定的に維持できる見通しを確認

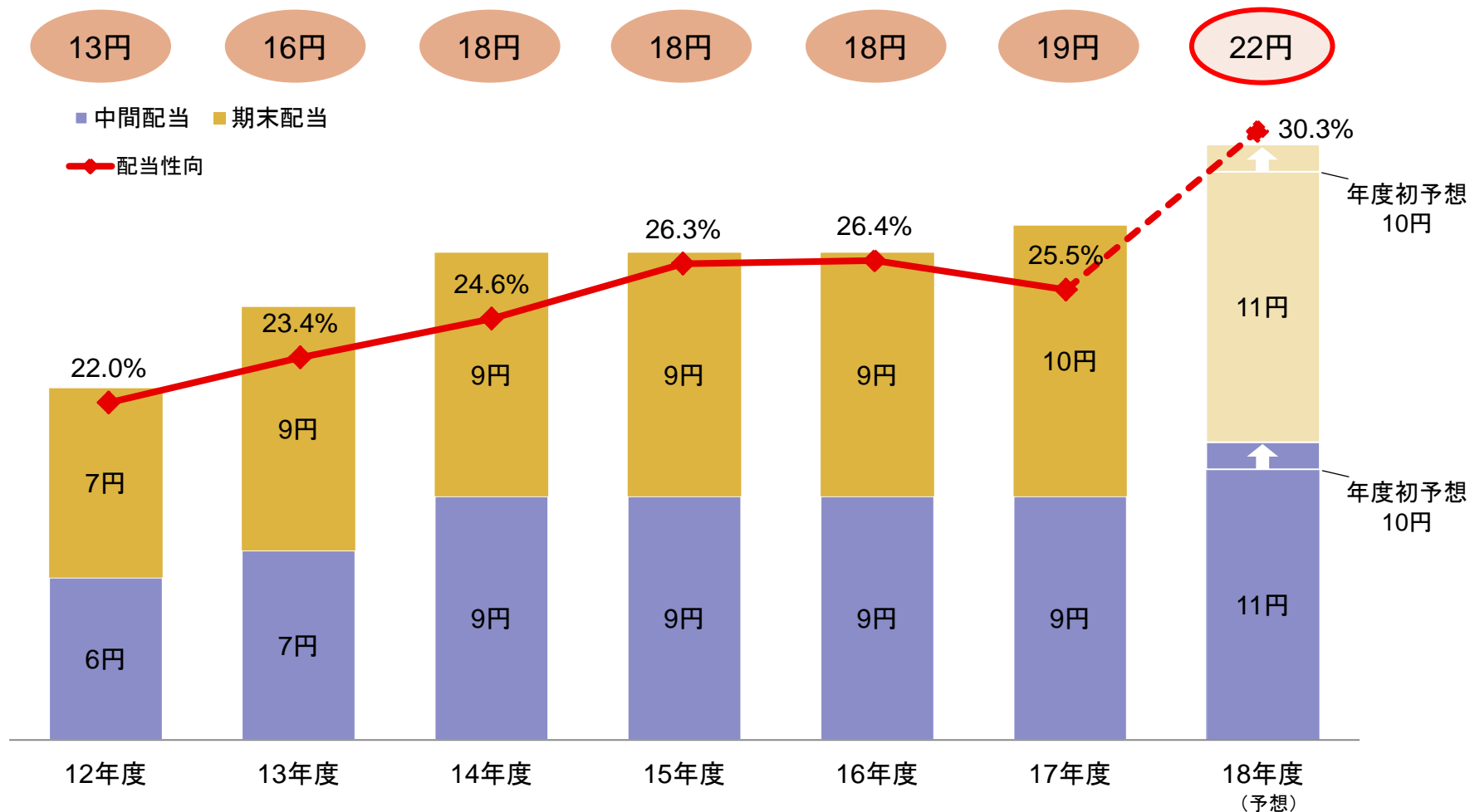
### 自己株式 消却

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

# 配当金予想

- 中間配当および期末配当を、それぞれ年度初予想の10円から1円増配の11円とし、「年間22円」に上方修正
- 前年度実績比では3円の増配に

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

- 約1,000億円の自己株式を取得。取得した全株を消却済

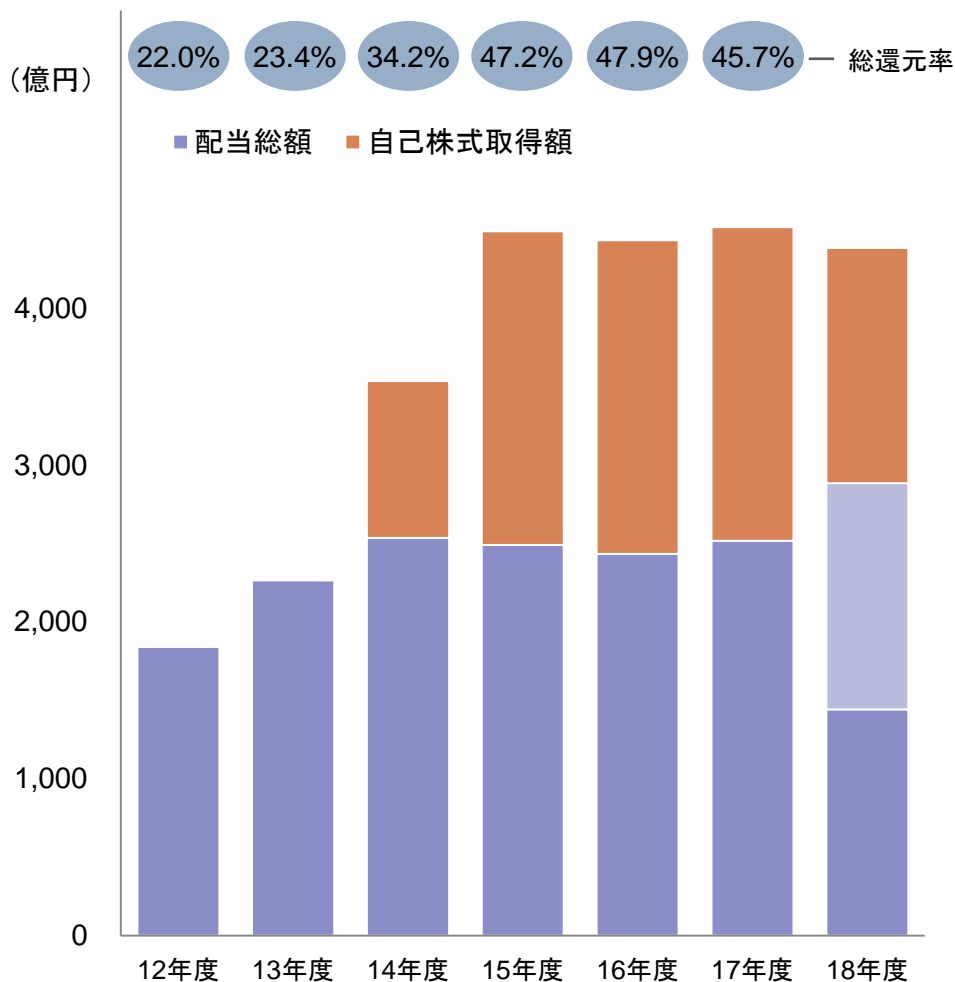
	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度上期	18年度下期
取得した株式の種類	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式
取得価額の総額	約1,000億円	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約500億円	約1,000億円
取得した株式の総数	約1億4,859万株	約2億3,285万株	約3億3,285万株	約2億6,881万株 全株消却済	約7,242万株 全株消却済	約1億5,983万株 全株消却済

(参考)2019年1月31日時点の自己株式の保有

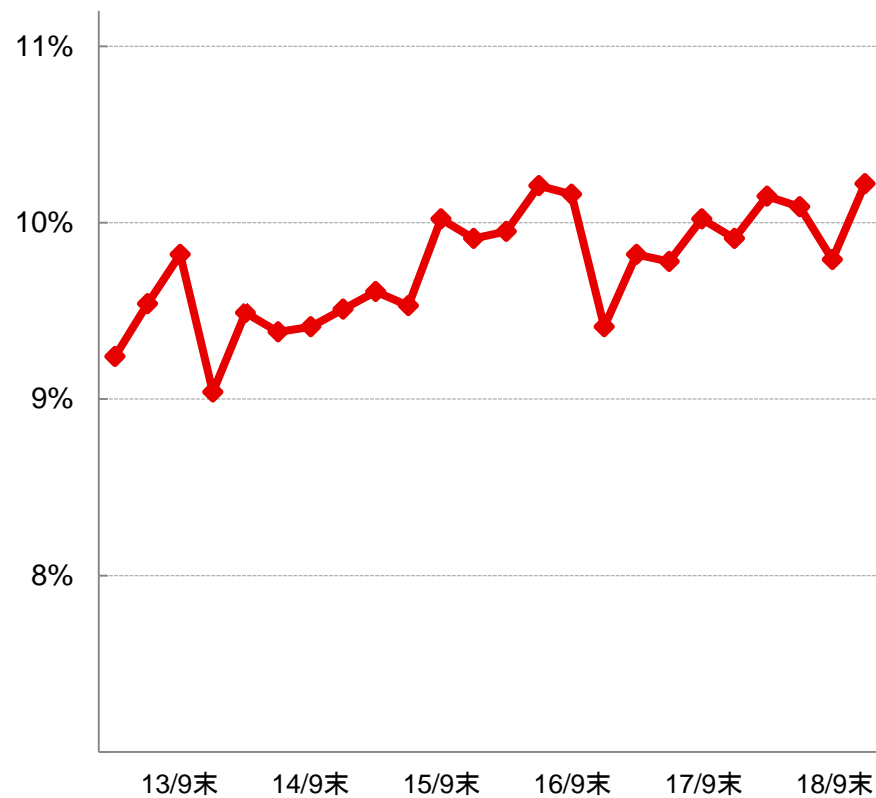
発行済株式総数(自己株式を除く) : 12,959,334,667株  
自己株式数 : 708,435,853株

# (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



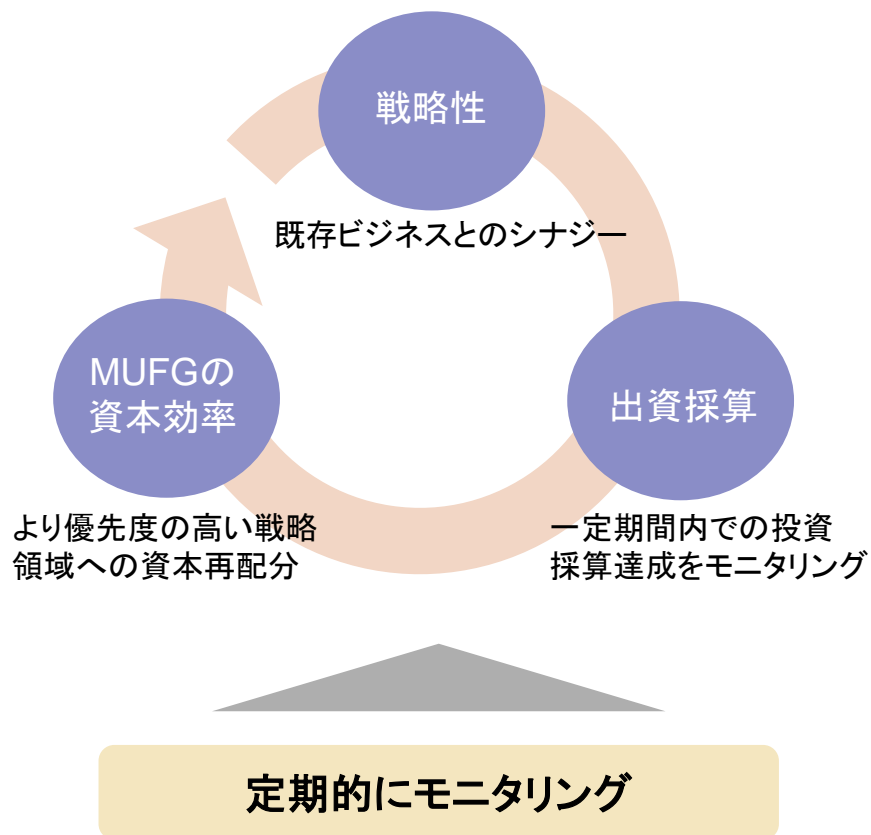
\*1 完全実施ベース。19年3月末に適用される規制に基づく試算値



# 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	17年9月20日
売却額	約680億円



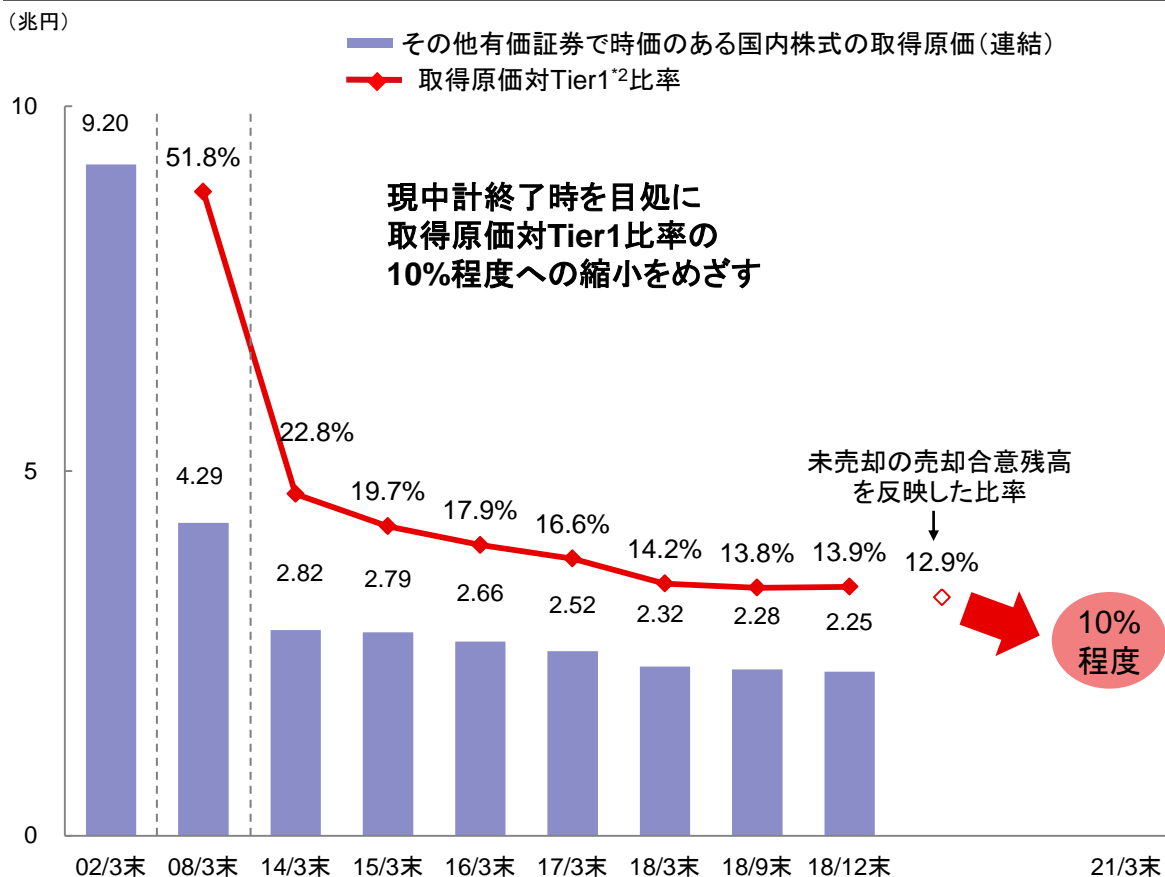
売却株数	41,718,620株(発行済普通株式数の約1.25%)
売却日	18年4月6日
売却額	約450億円

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
- 18年度第1～3四半期の政策保有株式売却額は約610億円\*1

## 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
18年度1-3Q累計	1,180	610	570
合計	9,140	5,280	3,860
未売却の売却合意残高	-	1,500	-

\*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.61

<p><b>1</b> 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> 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> 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> 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> 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> 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.61

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.62-64

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*1/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>	R J G G 受 市
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>	R J G G 受 市
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

R : R&C, J : JCIB, G : GCIB, GCB : GCB, 受 : 受託財産, 市 : 市場

## 環境・社会ポリシーの整備\*2

### 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\*3 >

- 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

\*1 Japan Infrastructure Initiative

\*2 全文: [https://www.mufg.jp/vcms\\_lf/news/pressrelease-20180515-005.pdf](https://www.mufg.jp/vcms_lf/news/pressrelease-20180515-005.pdf)

\*3 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券HDI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9月30日時点)

氏名	再任 独立	現在の当社における地位及び担当	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 リスク委員	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	0社	●	-	-	-
6 新貝 康司	新任 独立	社外取締役 監査委員・リスク委員	1社	●	-	●	-
7 Tarisa Watanagase	再任 独立	社外取締役 リスク委員	1社	-	●	-	-
8 山手 章	再任 独立	社外取締役 監査委員(委員長)	1社	-	-	●	-

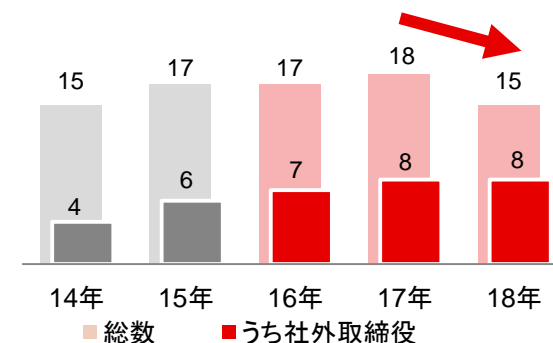
指名委員: 指名・ガバナンス委員会委員  
報酬委員: 報酬委員会委員

監査委員: 監査委員会委員  
リスク委員: リスク委員会委員

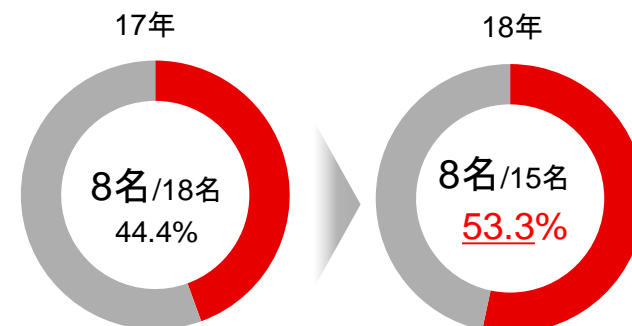
## 取締役会の構成

### 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



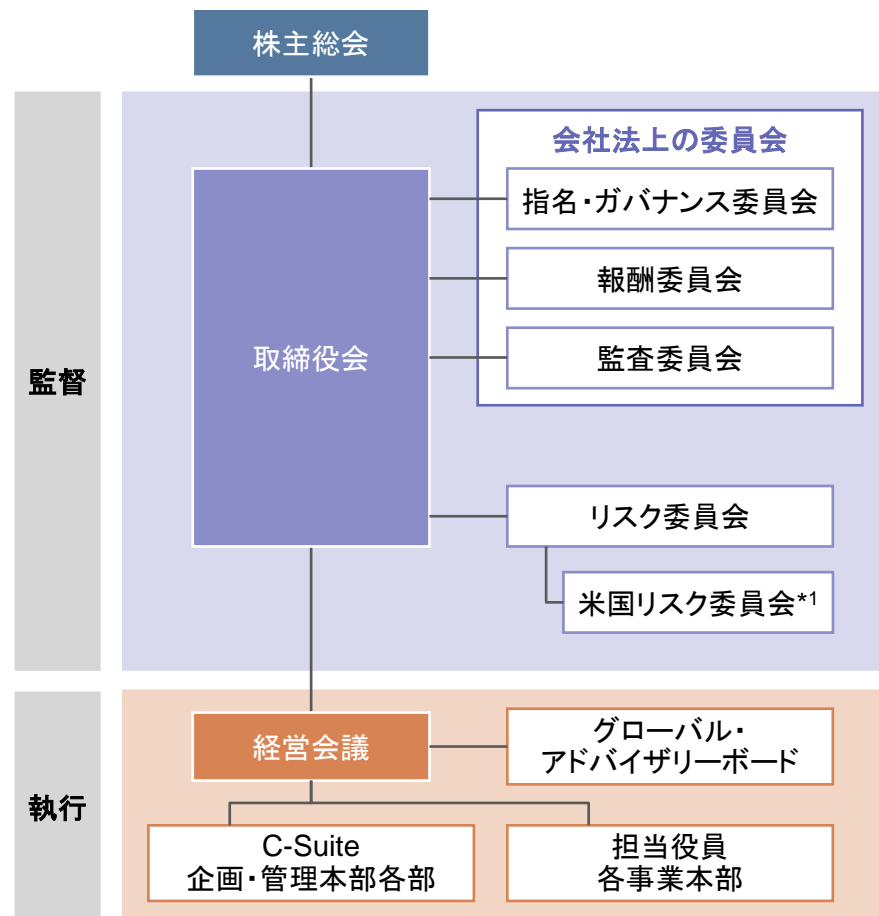
### 独立社外取締役 比率



# 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	Ann F. Jaedicke	MUAH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)*2</li> </ul>

\*1 米国ブルデンシャル規制に基づき設置

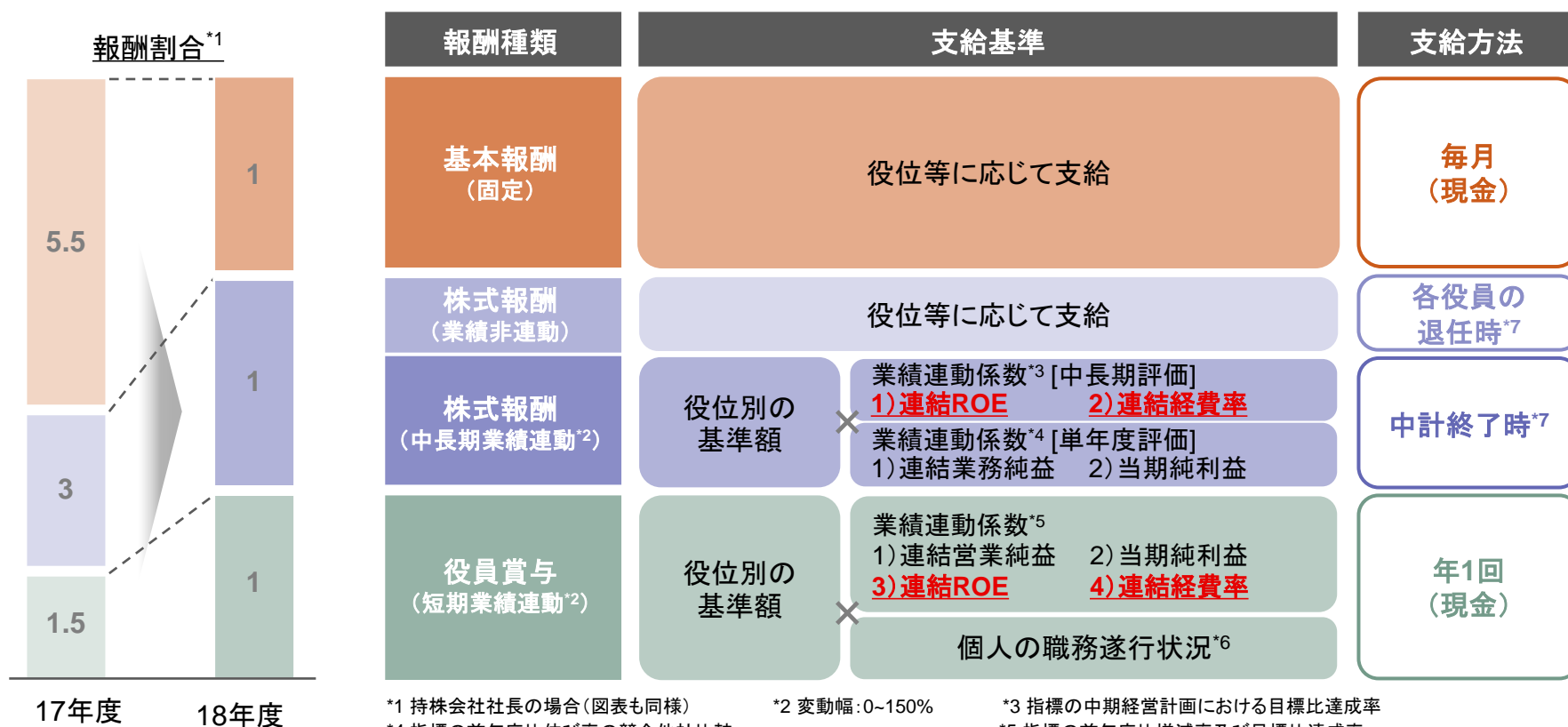
\*2 18年9月30日時点

# 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

\*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

1. 事業本部別計画

2. コンシューマーファイナンス

3. グローバルコマーシャルバンキング(GCB)

4. Colonial First State Global Asset Managementの戦略的買収

5. TLAC規制

6. 資源関連与信

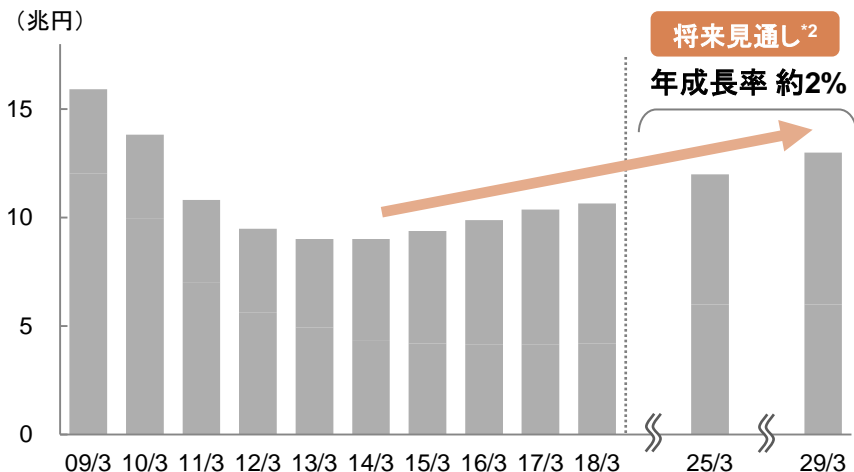
## Appendix 1 : 事業本部別計画

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%)

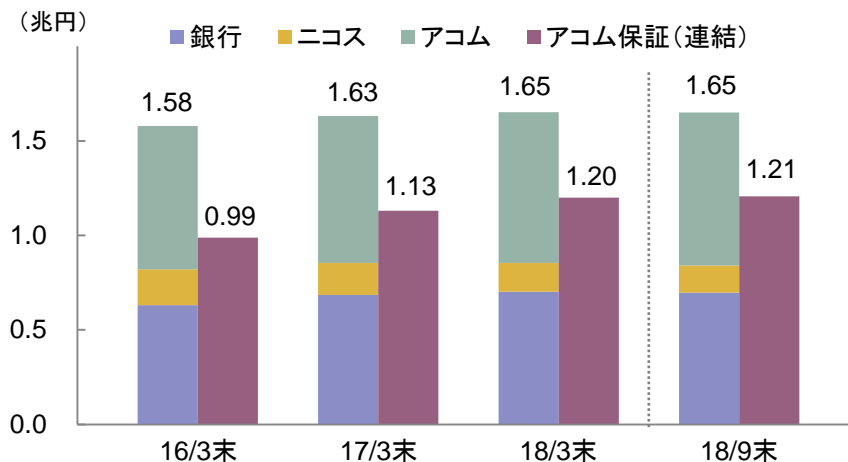
\*1 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数  
 事業本部別のROEは外貨中長期調達コストを除く  
 括弧内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数  
 (注) 実績は暫定値

# Appendix 2: コンシューマーファイナンス

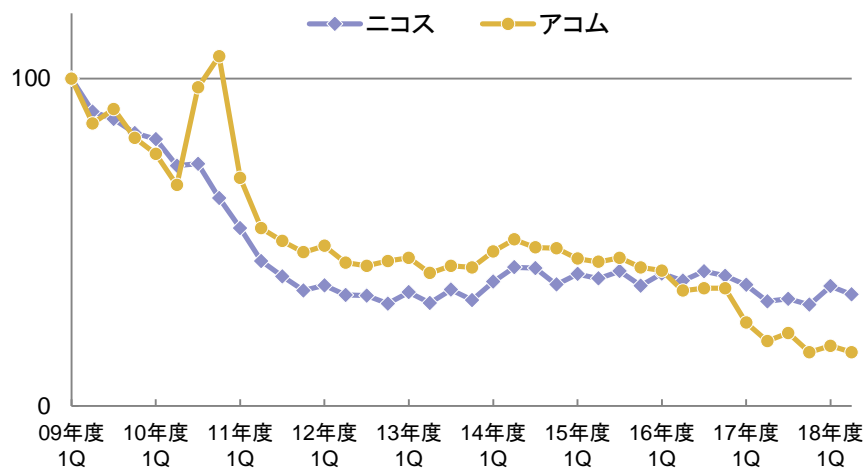
## 国内カードローンの市場規模\*1



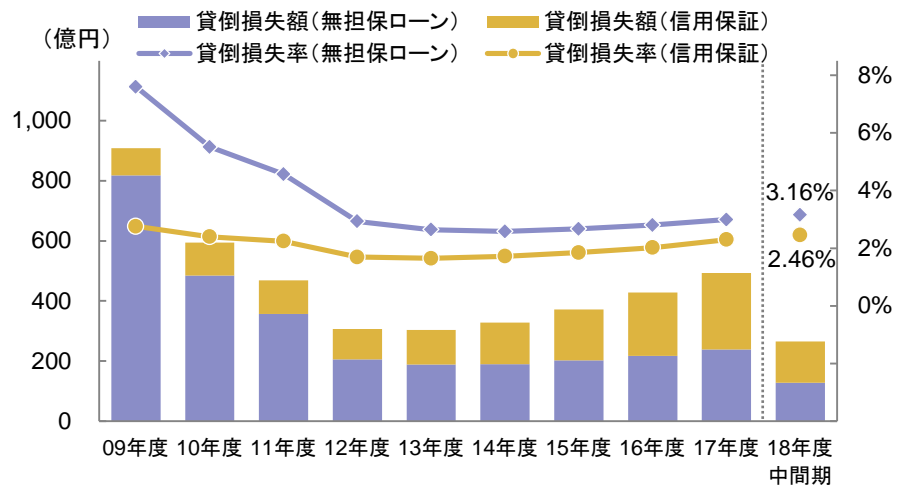
## 無担保ローン・保証残高\*3



## 利息返還請求件数\*4



## (ご参考)アコムの貸倒損失額・損失率\*5



\*1 日本貸金業協会統計の営業貸付金残高(証書貸付を含む)と日本銀行統計の国内銀行及び信用金庫の個人向けカードローン残高の合計

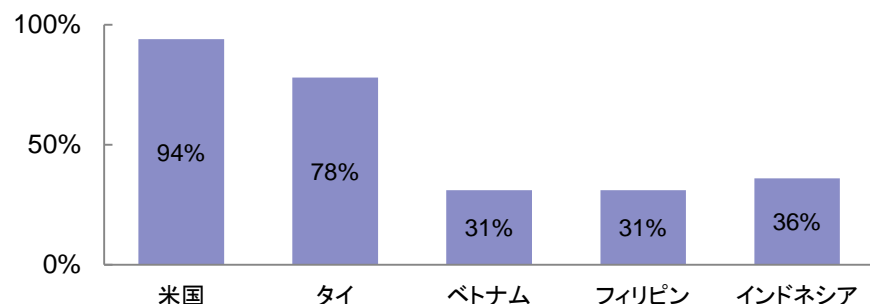
\*2 当社推計値 \*3 管理計数 \*4 09年4-6月の利息返還請求件数=100 \*5 アコム単体

## Appendix 3: 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

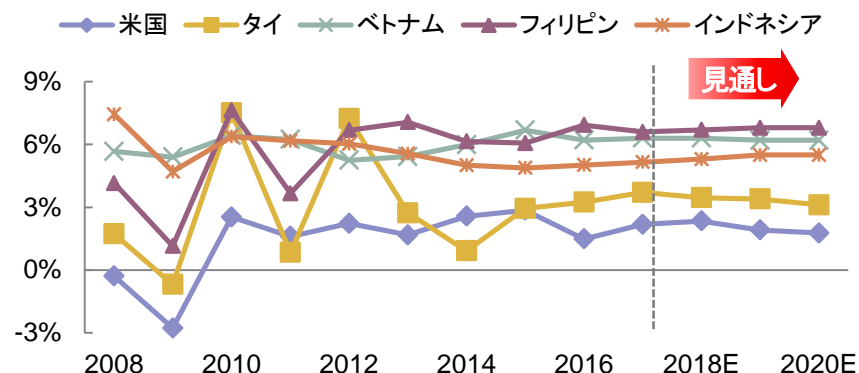
	米国	タイ	ベトナム	フィリピン	インドネシア
人口(百万人)	322.2	68.9	94.6	103.3	261.1
平均年齢 <sup>1</sup>	37.6	37.8	30.4	24.1	28.0
名目GDP (億ドル)	186,245	4,070	2,053	3,049	9,323
1人あたりGDP (ドル)	57,808	5,911	2,171	2,951	3,570

銀行口座浸透率<sup>2</sup>

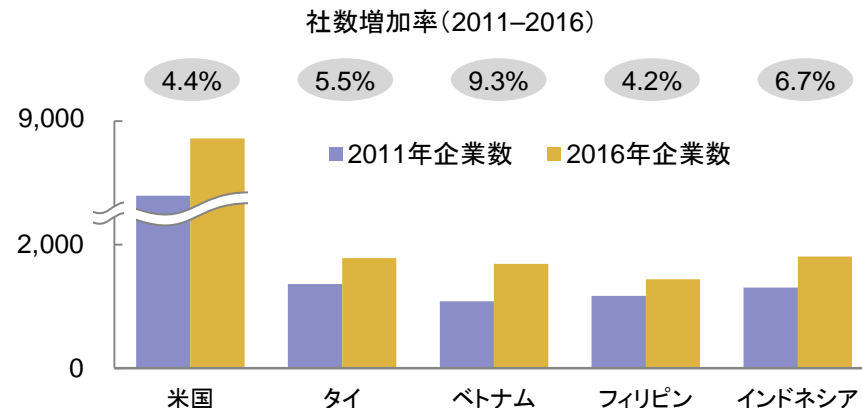
(出所) 外務省、IMF、United Nations、World Bank

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

## 実質GDP成長率



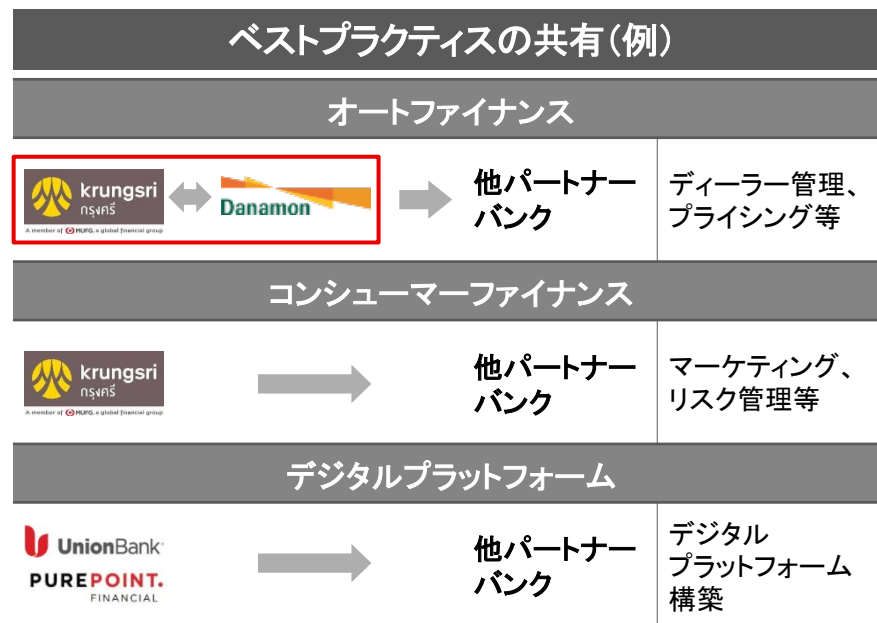
## 進出日系企業数



# Appendix 3: グローバルコマーシャルバンキング (GCB)

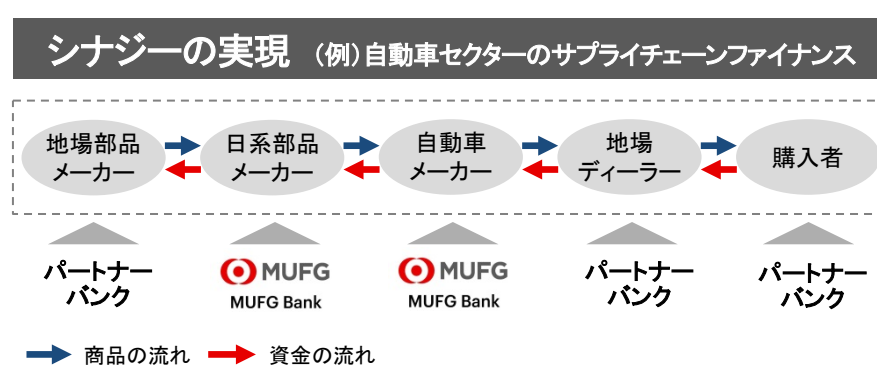
- 「事業投資」から「事業経営」へ。事業ポートフォリオの規模・成長性も踏まえて、新たに事業本部化
- 日本・米国・アジアのパートナーバンク間で各行のベストプラクティスを共有し、バリューアップ、シナジーを追求

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		40.0%	#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



(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9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)

# Appendix 4: Colonial First State Global Asset Managementの戦略的買収

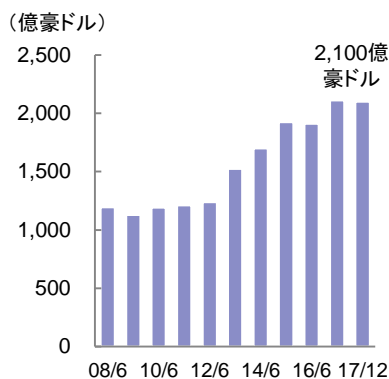
## 取引概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>信託は、CBA*1との相対取引により、CBAの100%子会社であるCFSGAM*2持株会社から、CFSGAMグループ主要子会社9社の全株式を取得予定</li> <li>取得により、信託は対象エンティティを完全子会社化*3</li> </ul>	<pre> graph TD     MUFG -- 100% --&gt; Trust     Trust -- 100%取得 --&gt; TargetSubs[買収対象主要子会社]     CBA -- 100% --&gt; CFSGAM[CFSGAM持株会社]     CFSGAM -.-&gt; TargetSubs     </pre>
取得価額	<ul style="list-style-type: none"> <li>取得価額: 約40億豪ドル(約3,280億円*4)             <ul style="list-style-type: none"> <li>18/6期のCFSGAMグループのEBITDA(実績)に対して12.4倍の水準</li> <li>買収資金はMUFGの手元資金を充当し、希薄化を伴う資金調達は実施せず</li> </ul> </li> </ul>	
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>18年10月31日: 株式売買契約締結</li> <li>19年 半ば頃: 取引完了(関係当局の認可、その他契約上の諸条件の充足を前提とする)</li> </ul>	

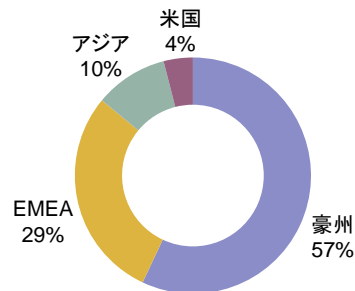
## CFSGAMの概要

財務	16/6期	17/6期	18/6期
(百万豪ドル)			
粗利益	882	864	988
営業費用	608	577	645
営業利益	273	287	343
営業利益率	31%	33%	35%
EBITDA	282	295	322
EBITDAマージン	32%	34%	33%

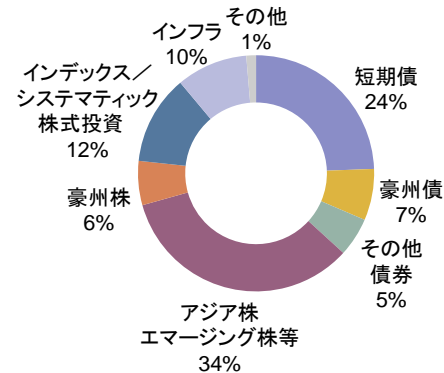
AuM推移(2008-2017)\*5



顧客地域別AuM内訳\*6



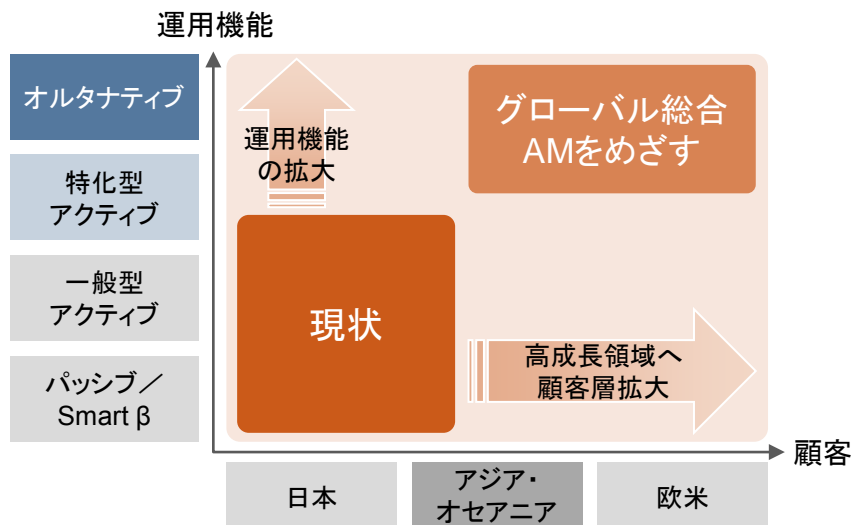
運用資産別AuM内訳\*6



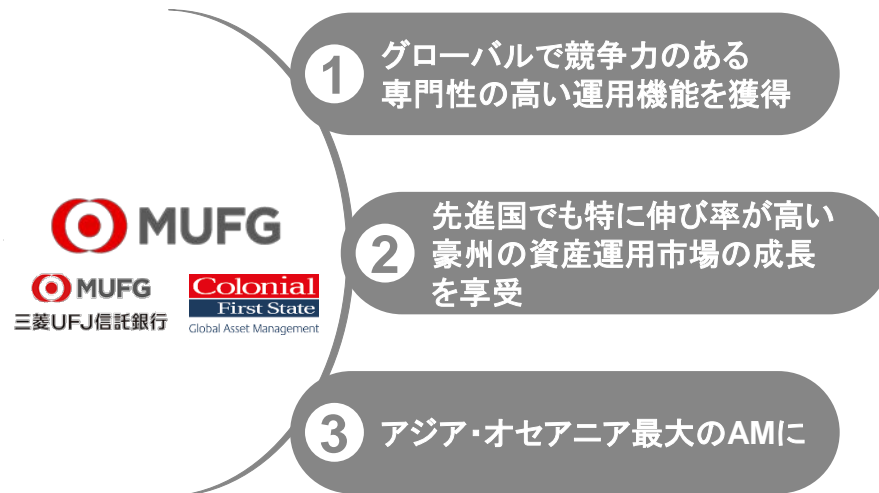
\*1 Commonwealth Bank of Australia \*2 Colonial First State Global Asset Management \*3 中間持株会社を通じた保有を含む \*4 為替レート: 1豪ドル=82円 \*5 6月末決算時点のAuM(最新数値は17年12月末時点) \*6 17年12月末時点

# Appendix 4: Colonial First State Global Asset Managementの戦略的買収

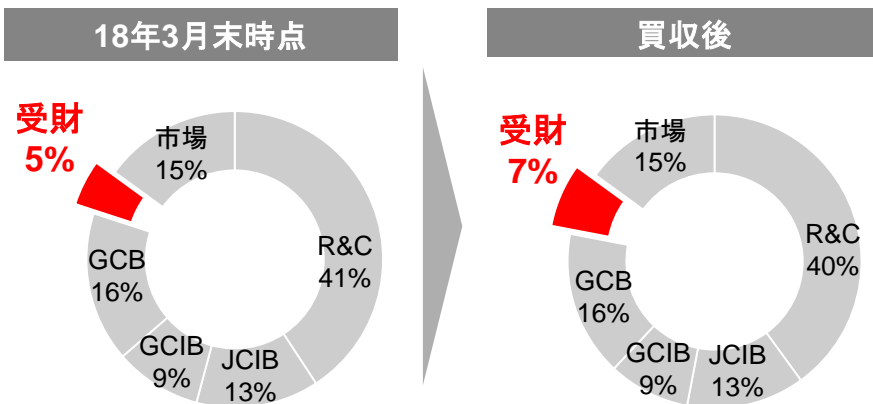
## AM事業強化の方向性



## CFSGAM買収の戦略的意義



## MUFGへの貢献(粗利益)



## 国内はワンブランド、海外は買収先AMを活用



## MUFGグループによる各種サポート



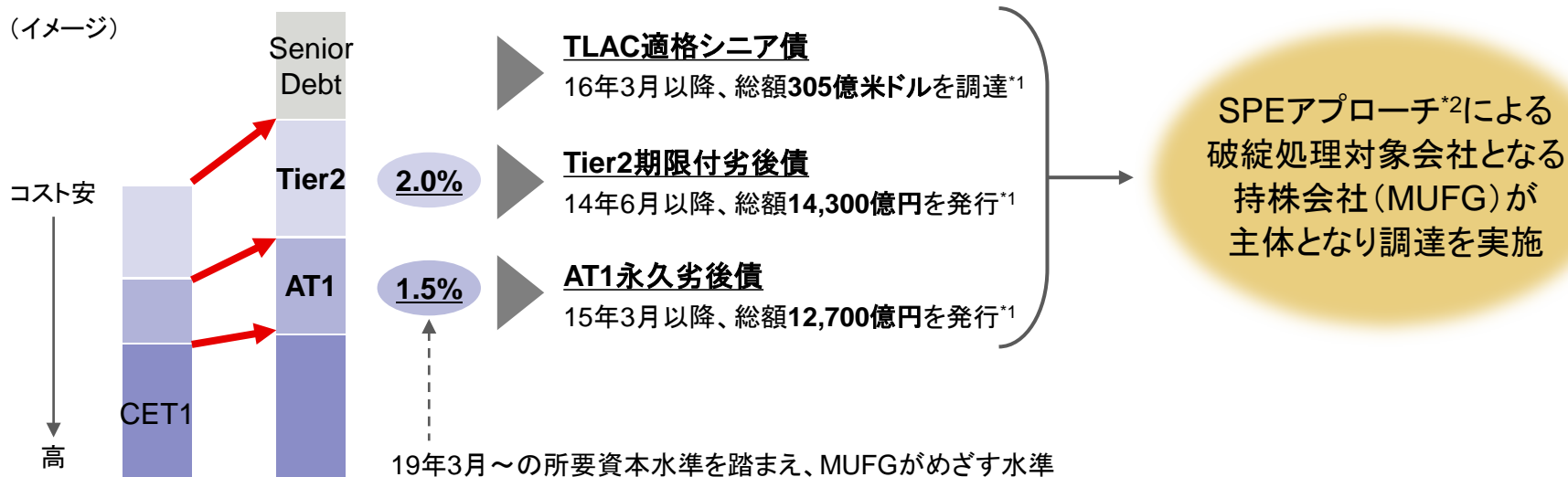
\*1 三菱UFJ投資工学研究所。金融工学に特化したシンクタンク



# Appendix 5: 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9月末時点	17.4%
----------	-------

注)上記は同時点の総自己資本比率をベースに、以下の算式により算出

$$\text{TLAC比率} = \text{総自己資本比率 (15.82\%)} - \text{資本保全バッファ} (2.5\%) - \text{G-SIBサーチャージ (1.5\%)} - \text{カウンターシクリカルバッファ} (0.02\%) + \text{預金保険制度の貢献 (2.5\%)} + \text{TLAC適格負債 (2.90\%)} \pm \text{その他控除項目等}$$

\*1 18年9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9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

## (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%

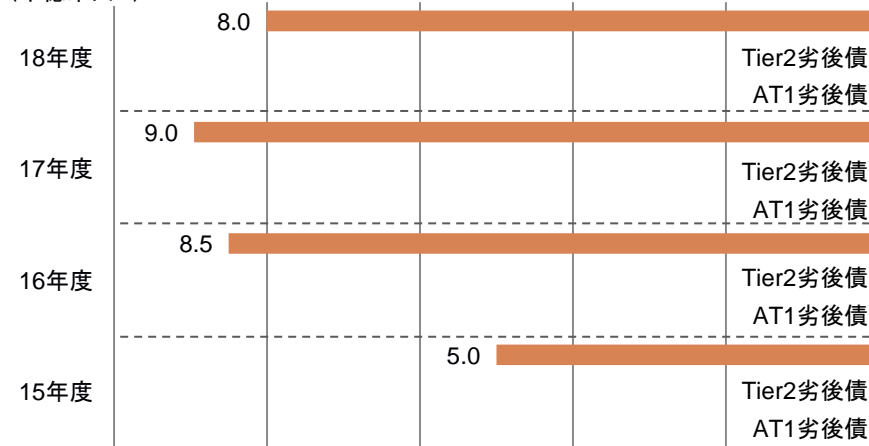
# Appendix 5: TLAC規制

## ～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

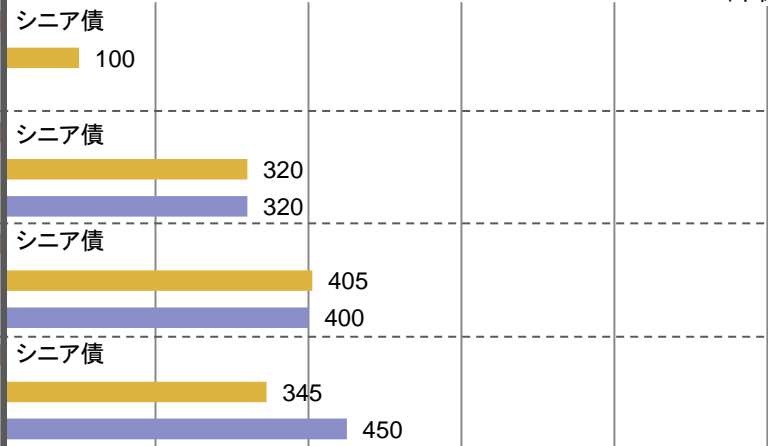
#### グローバル債券市場での調達

(十億米ドル)



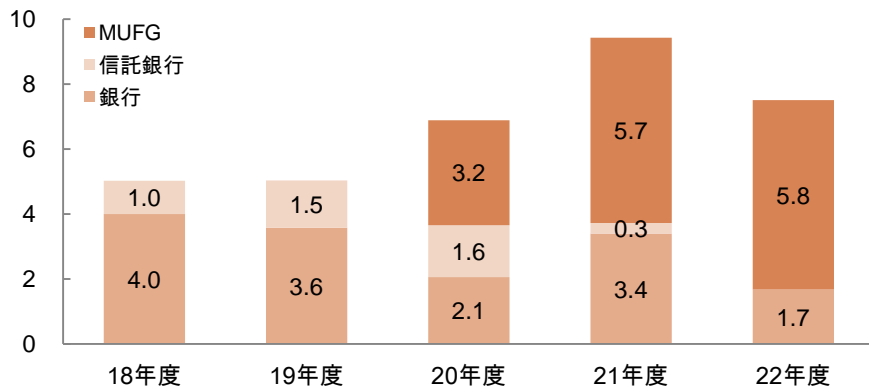
#### 本邦債券市場での調達

(十億円)



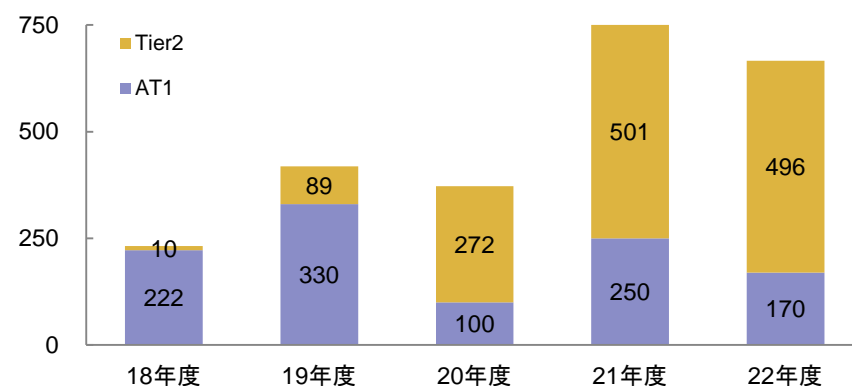
### シニア債の償還スケジュール\*2

(十億米ドル)



### AT1・Tier2債のコール・償還スケジュール\*3

(十億円)

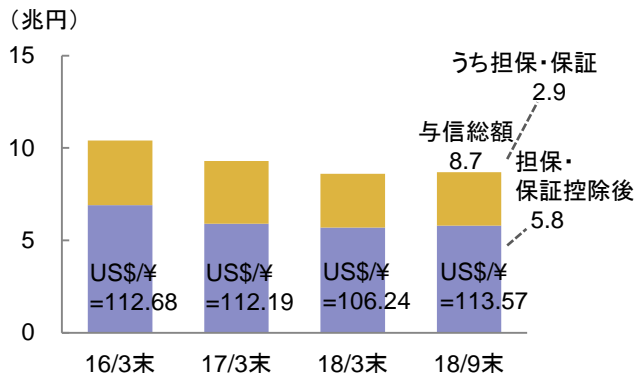


\*1 公募債の合計、18年9月末時点。TLAC適格シニア債の発行額は18年9月末為替レートにてドル換算。

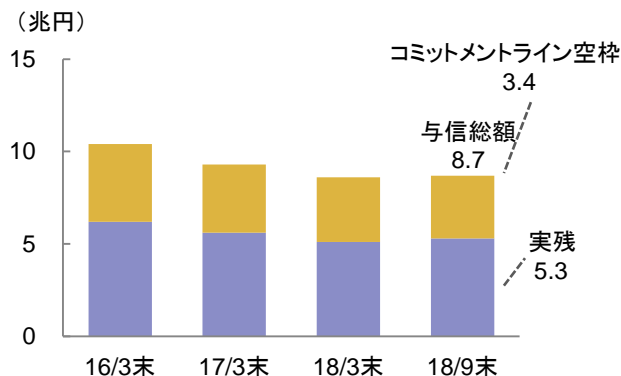
\*2 18/3末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。18年9月末為替レートにてドル換算。仕組債および海外支店・現法発行分を除く

\*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 II Tier1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

## 与信残高・担保・保証



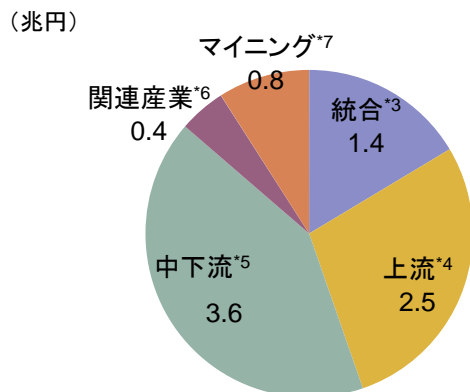
## 与信残高・コミットメントライン空枠



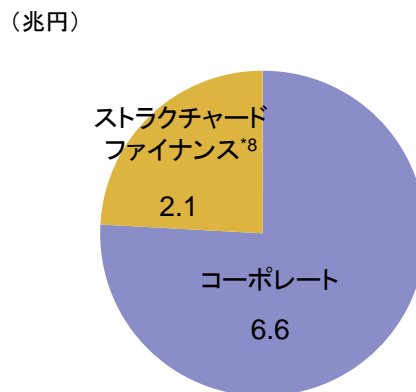
## 不良債権の状況

(億円)	18年9月末
不良債権残高*2	781
担保・保証額	465
引当金	189
非保全・未引当額	127

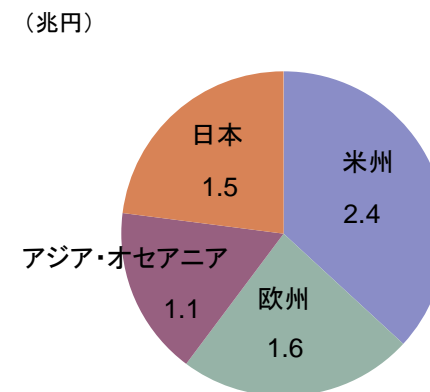
## サブセクター別与信残高



## 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  
 (注) 数値は全て管理計数