

2017年度決算説明会

2018年5月18日

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ



- ✓ 平野でございます。本日はお忙しい中、当社決算説明会にお越しいただきまして有難うございます。
- ✓ お手元のプレゼンテーション資料4ページに、本日のご説明内容を記載しておりますのでご覧ください。

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ありません。

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。

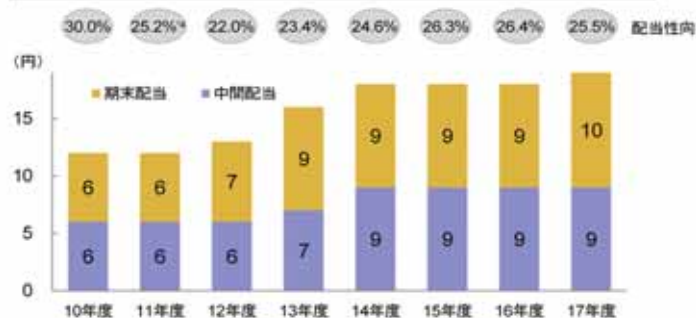
<本資料における計数の定義>

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)

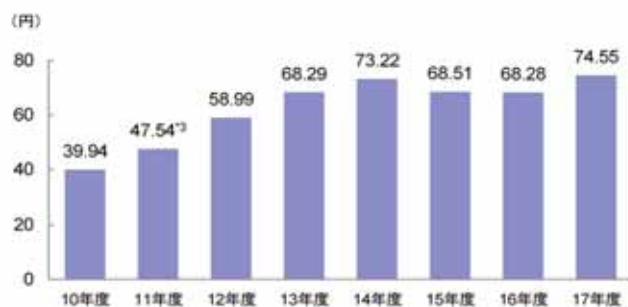
ROE



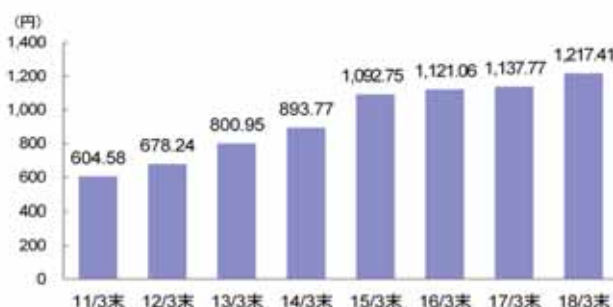
1株当たり配当金／配当性向



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⁾ $\frac{[(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})] \div 2}{\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}} \times 100$

²⁾ モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10% (弊社定義)、10.6% (東証定義)

³⁾ モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

⁴⁾ モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では17.6%



目次

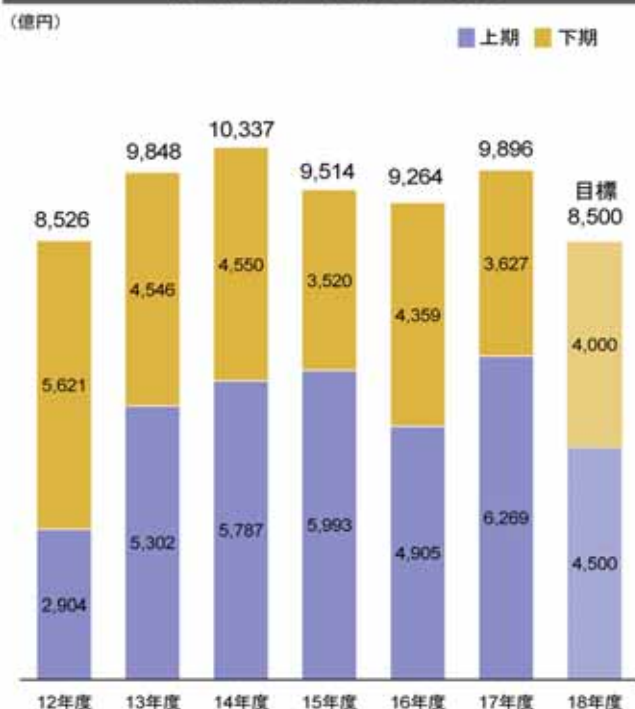
2017年度決算の概要	5	・ 重点戦略	26
・ 2017年度決算の概要	6	・ 営業純益計画	27
・ 決算サマリー(P/L)	7	・ 11の構造改革の柱	28
・ 決算サマリー(B/S)	8	・ グローバル・コマーシャルバンキング(GCB)	39
・ 事業本部別業績概要	9	・ 経費	46
・ 貸出金・預金	10	・ 業務量の削減効果	47
・ 内外預貸金利回り	11	・ チャンネルの進化	48
・ 外貨運用・外貨調達	12	資本政策	50
・ 保有有価証券	13	・ 資本政策	51
・ 経費	14	・ 株主還元の基本方針	52
・ アセットクオリティ	15	・ 配当金予想	53
・ 自己資本	17	・ 自己株式の取得および消却の概要	54
・ 2018年度業績目標	18	・ 戦略出資の最適化	56
		・ 政策保有株式の削減	57
新中期経営計画	19	環境・社会・ガバナンス	58
・ 前中期経営計画の振り返り	20	・ MUFGのアプローチ	59
・ 環境・課題認識 / めざす姿	21	・ 主な取り組み(18年度～)	60
・ 時間軸	22	・ 社外取締役の充実による監督機能強化	61
・ 財務目標	23	・ コーポレート・ガバナンスの態勢	62
・ 組織改編	24	・ 役員報酬制度	63
・ 事業本部別計画	25	Appendix	64

✓ 決算の内容については、先日のネットコンファレンスでCFOの徳成が一通りご説明しておりますので、資料前半の「決算の概要」はポイントだけに留め、「新中期経営計画」を中心にご説明します。

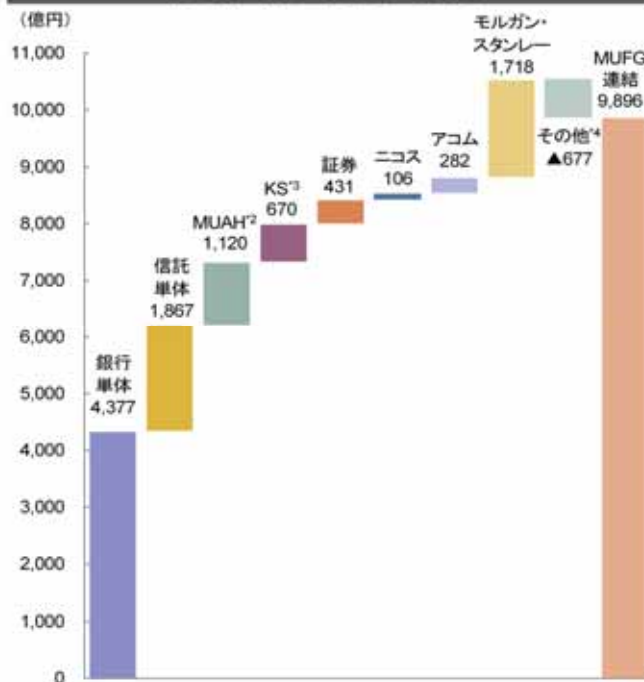
✓ それでは、6ページからです。

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



- ✓ 2017年度の純利益は、前年度比632億円増益の9,896億円となり、通期目標9,500億円を上回りました。
- ✓ 業績好調なモルガン・スタンレーの他、主要な子会社・関連会社の全てが利益に貢献しています。
- ✓ 7ページにお進みください。損益の状況です。

● 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+投務取引等利益	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



- ✓ 1行目の業務粗利益は、低金利環境の長期化による国内資金利益の減少を主因に、前年度比で1,575億円減少の3兆8,542億円となりました。
- ✓ 6行目の営業費は、海外の規制対応費用や人件費増加を主因に、前年度比278億円増加しました。
- ✓ この結果、7行目の業務純益は、前年度比1,854億円減少の1兆2,328億円となりました。
- ✓ 業純以下では、構造改革に伴う一過性費用などによるマイナスもありましたが、与信関係費用の改善や、持分法適用会社であるモルガン・スタンレーの利益貢献、出資先であるアバディーン社の合併に伴う株式交換益などにより、純利益は9,896億円となりました。
- ✓ 次の10ページは、預貸金の状況です。

- 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 ^{*1}	157,202	154,539	▲2,663
5 うち国内法人貸出 ^{*2}	442,974	444,580	1,605
6 うち海外貸出 ^{*3}	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) ^{**}	730,933	753,025	22,092
14 うち法人預金その他 ^{**}	610,503	631,346	20,843
15 うち海外支店 ^{**}	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

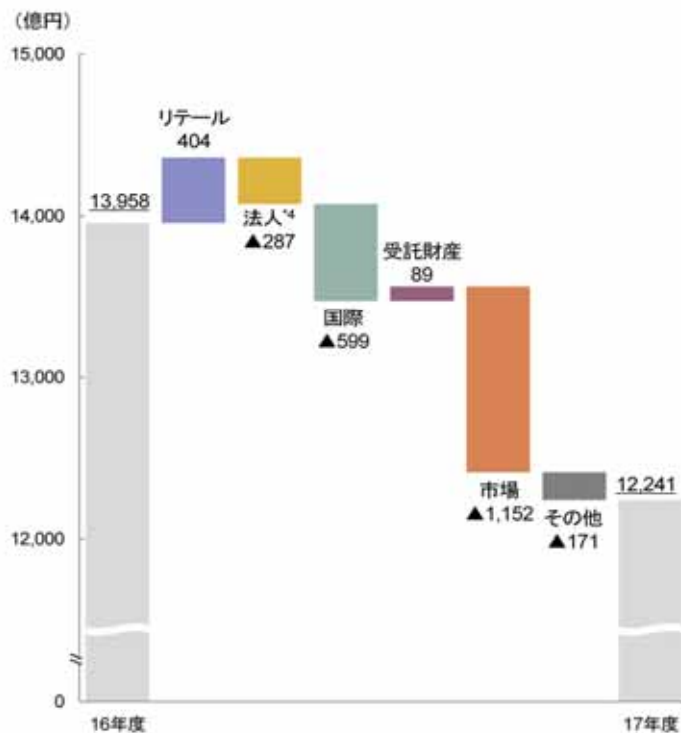
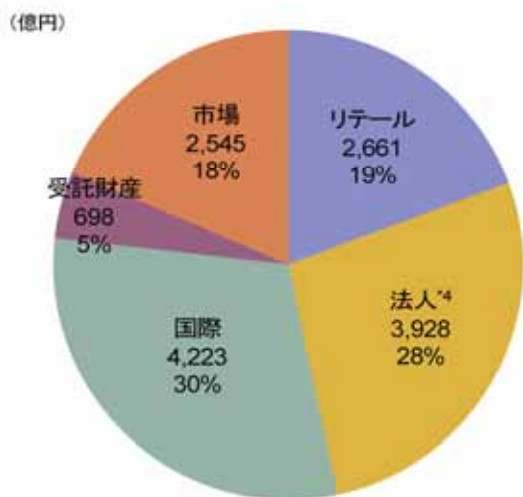
*3 海外支店+MUAH+アユタヤ銀行+MUFG/シク(中国)+MUFG/シク(マレーシア)+MUFG/シク(ヨーロッパ)

*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
海外対顧客収益比率³ 37%



*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^{*1}
(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

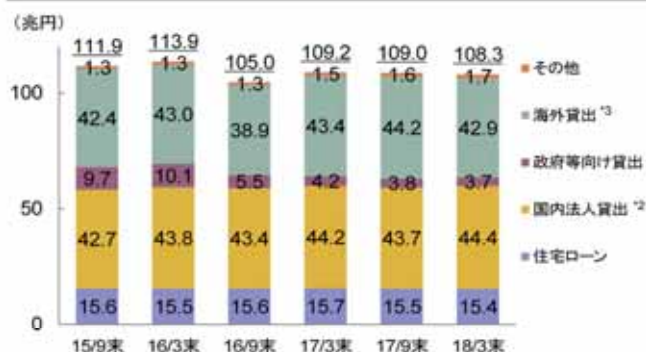
^{*3} 海外支店+MUJAH+アユタヤ銀行+MUFJ/シク(中国)+MUFJ/シク(マレーシア)+MUFJ/シク(ヨーロッパ)

● 預金残高177.3兆円
(17年3月末比 +6.5兆円)

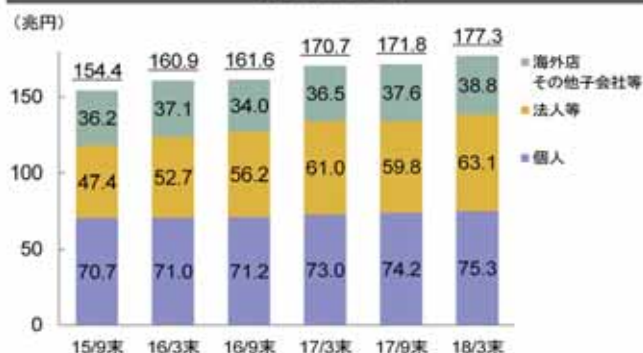
<主な増減要因>

- ・ 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}

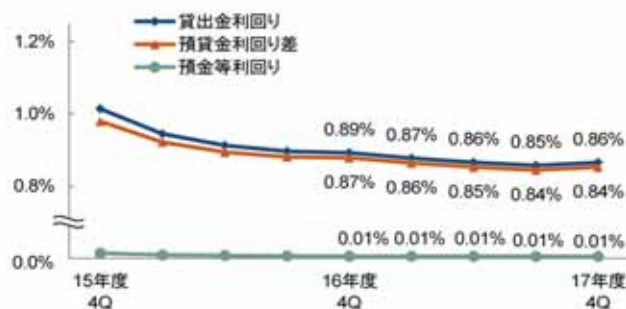


預金(末残)



- ✓ 貸出金は、海外貸出は為替影響を除くと微増。預金は、前年度末比で6.5兆円の増加となりました。
- ✓ とりわけ海外預金は、為替影響を除いた実質ベースで2.3兆円の増加となり、海外貸出の増加額を上回る伸びをみせました。
- ✓ 11ページにお進みください。利ざやの状況です。

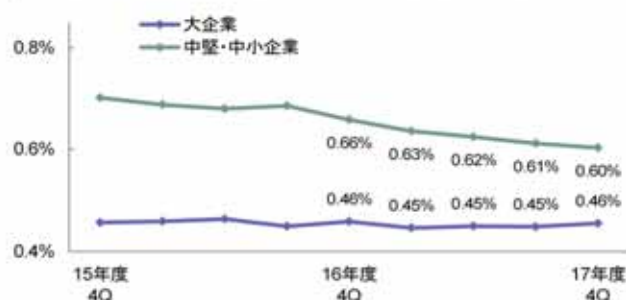
国内預貸金利回り^{*1・2}



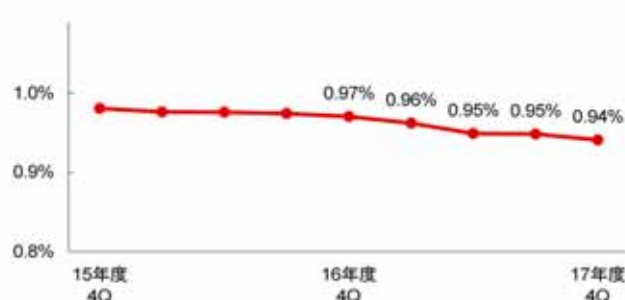
海外預貸金利回り^{*1}



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

- ✓ 国内の預貸金利回り差は、低金利環境が継続する中で、通年で3bps減少しました。資金需給の緩和状態は変わっておらず、特に、中堅・中小企業向け貸出利ざやの低下は継続しています。
- ✓ 海外利ざやについては、概ね横這いとなっております。
- ✓ 13ページにお進み下さい。

外貨資産と負債の状況 (銀行内部管理ベース 除くMUAH、KS^{*1})

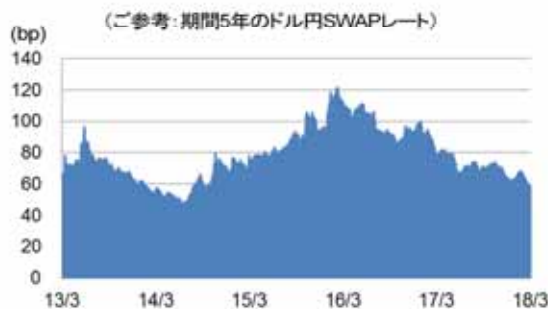
18年3月末時点(十億米ドル)



*1 アユタヤ銀行の現地呼称“Krungsri”の略称

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

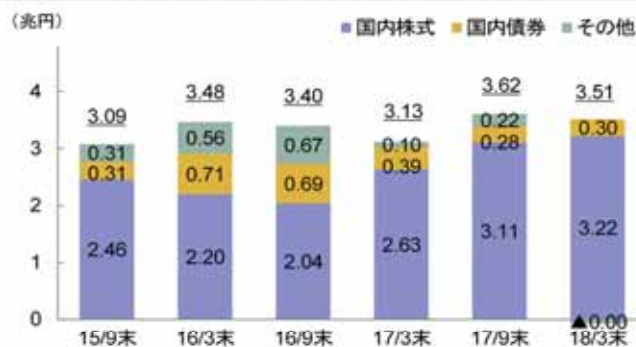


- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

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	18/3末
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

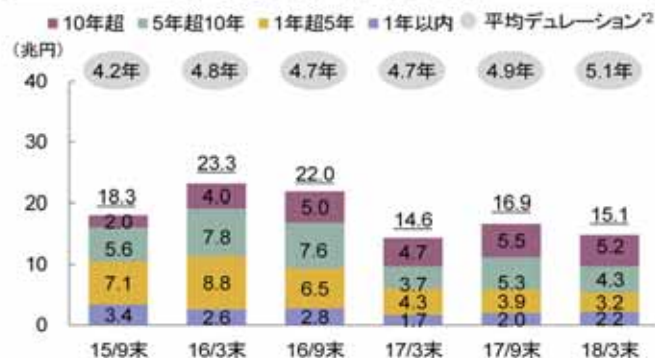
その他有価証券評価損益の推移



国債残高(2行合算)^{*1}



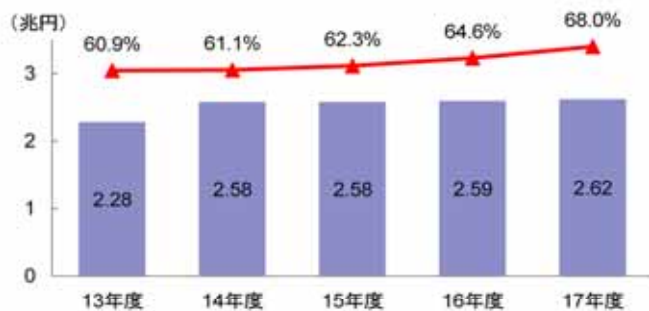
外国債券残高(2行合算)^{*1}



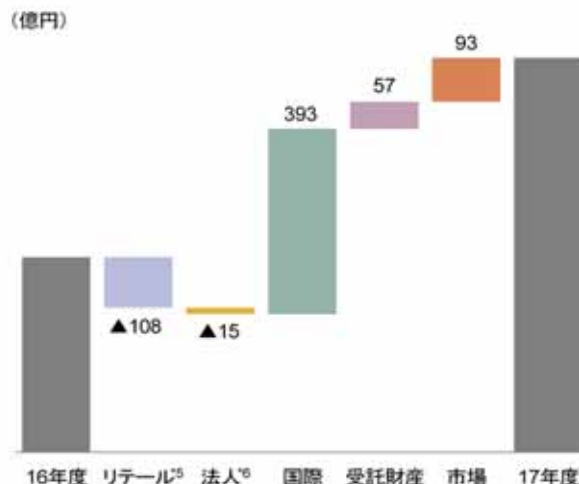
*1 その他有価証券および満期保有目的の債券
*2 その他有価証券

- ✓ 有価証券の状況です。左上の表をご覧ください。
- ✓ 評価損益は、国債・外債ともに減少しましたが、国内の株式市場が堅調に推移したため、有価証券全体としては3兆5千億円の含み益を維持しています。
- ✓ 14ページにお進み下さい。

営業費・経费率^{*1}実績



事業本部の経費推移^{*4}



主要グループ会社の経費実績

		17年度 実績	前年度比	経费率
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)	(百万タイバーツ)	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%

<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

^{*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

✓ 経費の状況です。

✓ 国内は人件費、物件費の抑制により前年度比で減少しましたが、海外では、規制対応費用や、ベア・人員増により人件費が増加しており、経费率は68%に悪化しております。

✓ 15ページにお進み下さい。

- 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

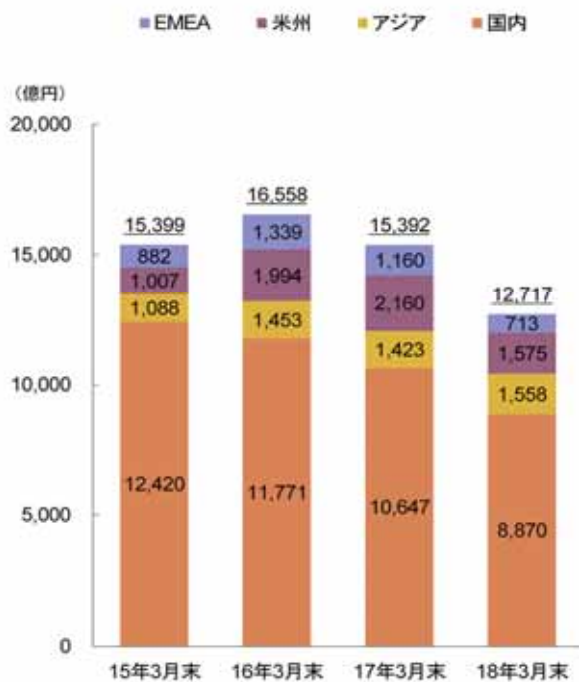
与信関係費用総額¹ / 与信関係費用比率²



*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

- ✓ 通期の与信費用は461億円となりました。貸倒引当金の戻し入れを主因に、前年度比1,092億円の改善です。
- ✓ 18ページにお進み下さい。

リスク管理債権残高(地域別²)



*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

リスク管理債権残高(比率³・引当率⁴)



● 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 バゼルⅠとバゼルⅢの乖離による調整額

2018年度業績目標

(単位:億円)	【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



- ✓ 今年度の業績目標は、国内預貸金収益や内外ALM収益の減少、並びにデジタル投資関連費用・規制対応コスト等も織り込み、最終利益の目標を8,500億円と致します。
- ✓ 19ページにお進み下さい。

新中期経営計画

- ✓ さて、ここからは「新中期経営計画」についてご説明します。
- ✓ 20ページにお進み下さい。

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 ^{*1}	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

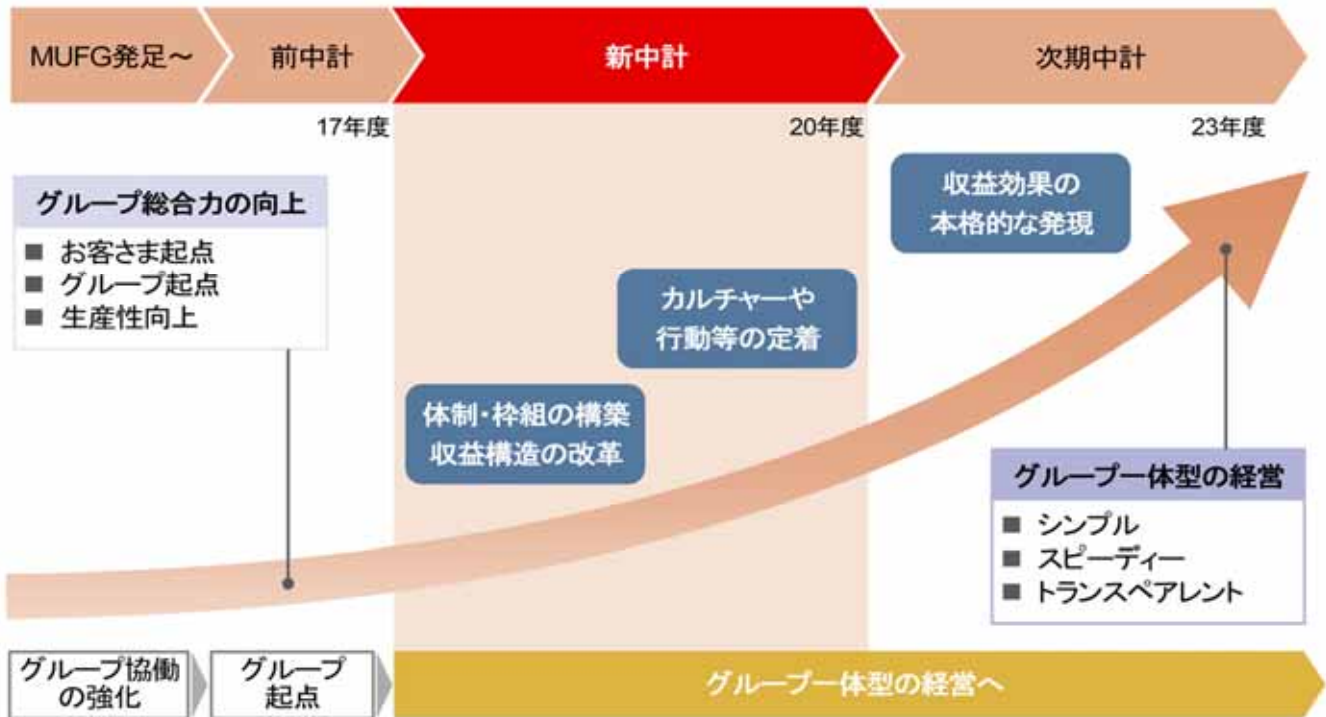
- ✓ まず前中計の振り返りです。
- ✓ 東南アジアにおける商業銀行基盤の構築など、一定の成果はありましたが、ROEや経費率といった財務目標は、健全性指標であるCET1比率を除き、未達に終わりました。
- ✓ 日銀によるマイナス金利政策の導入、中国やアジア経済の成長鈍化、資源価格の急落など、強い逆風に見舞われたのは事実ですが、こうした環境変化への機敏な対応が十分ではなかったと考えています。
- ✓ 21ページにお進み下さい。



- ✓ 今後を見通すと、国内の低金利環境の長期化は避けられず、預金・貸出を中心とする旧来の商業銀行型ビジネスモデルでは成長を望むことができません。
- ✓ さらに、グーグルやアマゾンなどに代表されるデジタルプレーヤー達が、従来考えられなかったようなスピードと規模で変化を続け、デジタル化の流れが、我々金融業界も含めて、社会や産業のあり方を大きく変えようとしています。
- ✓ こうした構造変化に柔軟かつ迅速に対応し、成長軌道への回帰に道筋を付けるため、昨年5月に公表した「MUFG再創造イニシアティブ」の具体化に取り組み、新中期経営計画を策定しました。
- ✓ 新中計では、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を通じ、全てのステークホルダーに最善の価値を提供することをめざして参ります。
- ✓ これらを実現するため、グループのあり方を従来の「グループ協働」から「グループ体型の経営」へと大きく転換します。
- ✓ すなわち、機能再編によって各社の使命と役割をより明確化した上で、各社が持つ機能をさらに強化し、かつグループ横断的に自在に発揮できる態勢の構築を進めて参ります。
- ✓ 22ページにお進み下さい。

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



- ✓ 新中計の3年間を、「さらにその先の持続的成長に繋げるための変革期」と位置付け、経営資源を集中的に投入して参ります。3年後には確かな成果への手応えを掴み、そして次期中計が完了する6年後までには、国内外で新たなMUFGの成長モデルを確立したいと考えています。
- ✓ 23ページにお進み下さい。

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 バゼル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



- ✓ 財務目標ですが、中計最終年度である2020年度の目標水準を設定するとともに、中長期的にめざす財務水準も定めます。
- ✓ 具体的には、3年後の中計最終年度にはROEで7~8%程度、経費率は2017年度実績の68%より改善させることを目標とした上で、「MUFG再創造イニシアティブ」の効果発現もあわせ、中長期的にはROEで9~10%、経費率は60%程度をめざします。
- ✓ 普通株式等Tier1比率の目標は、昨年12月のバーゼルⅢの規制最終化ベースで11%に設定し、G-SIBとして十分な資本水準と健全性を維持して参ります。
- ✓ 24ページにお進み下さい。

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



- ✓ MUFGでは、中計実現のため、今年7月1日に組織体制の変更を予定しています。
- ✓ 具体的には、お客さまに最適なソリューションを提供することを狙いとして、日系と非日系の軸、リテール/中堅中小企業と大企業の軸からなる4象限に一つずつ、お客さまとの接点となる事業本部を設置します。
- ✓ これらに、機能別組織である受託財産・市場を加え、全6事業本部体制とし、国際事業本部を廃止します。
- ✓ 25ページにお進み下さい。

事業本部別計画

事業本部		営業純益(億円)			経費率		ROE ¹	
		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	R&C	3,500	3,500	+0 (+0%)	78%	79%	9% (9%)	9% (9%)
コーポレートバンキング	JCIB	2,200	2,600	+400 (+20%)	58%	54%	10% (10%)	10% (11%)
グローバルCIB	GCIB	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	GCB	1,900	3,200	+1,300 (+65%)	70%	66%	6% (8%)	8% (10%)
受託財産	受財	700	800	+100 (+15%)	63%	63%	21% (23%)	19% (20%)
市場	市場	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



- ✓ 各事業本部の営業純益、経費率、ROEの計画値です。全ての事業本部が、3年後の増益を計画しています。
- ✓ 26ページにお進み下さい。

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



- ✓このページには、今回の中計で設定した「11の構造改革の柱」を掲げました。
- ✓いずれも、第一に、将来に向けてのポテンシャルが大きく、第二に、MUFGが持つ潜在力を十分に発揮することができ、第三に、今後MUFGの基幹的なビジネスとなる、或いはそれを支えていくものです。
- ✓27ページにお進み下さい。

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



MUFG 27

- ✓ 新中計の営業純益についてご説明します。
- ✓ 新中計の3年間は、国内の低金利環境継続による預貸金収益減少に加え、規制・制度対応や構造改革に必要な資源投入による経費増が見込まれます。
- ✓ これらによる減益を、米国のMUFGユニオンバンクや、タイのアユタヤ銀行、さらには、新たに出資したインドネシアのバンクダナモンなど、海外商業銀行ビジネスの拡充により打ち返し、さらに、「11の構造改革」を着実に進めることで、2,500億円程度の営業純益の上積みをめざします。
- ✓ 28ページにお進み下さい。

11の構造改革の柱

① デジタイゼーション戦略

R&C

GCB

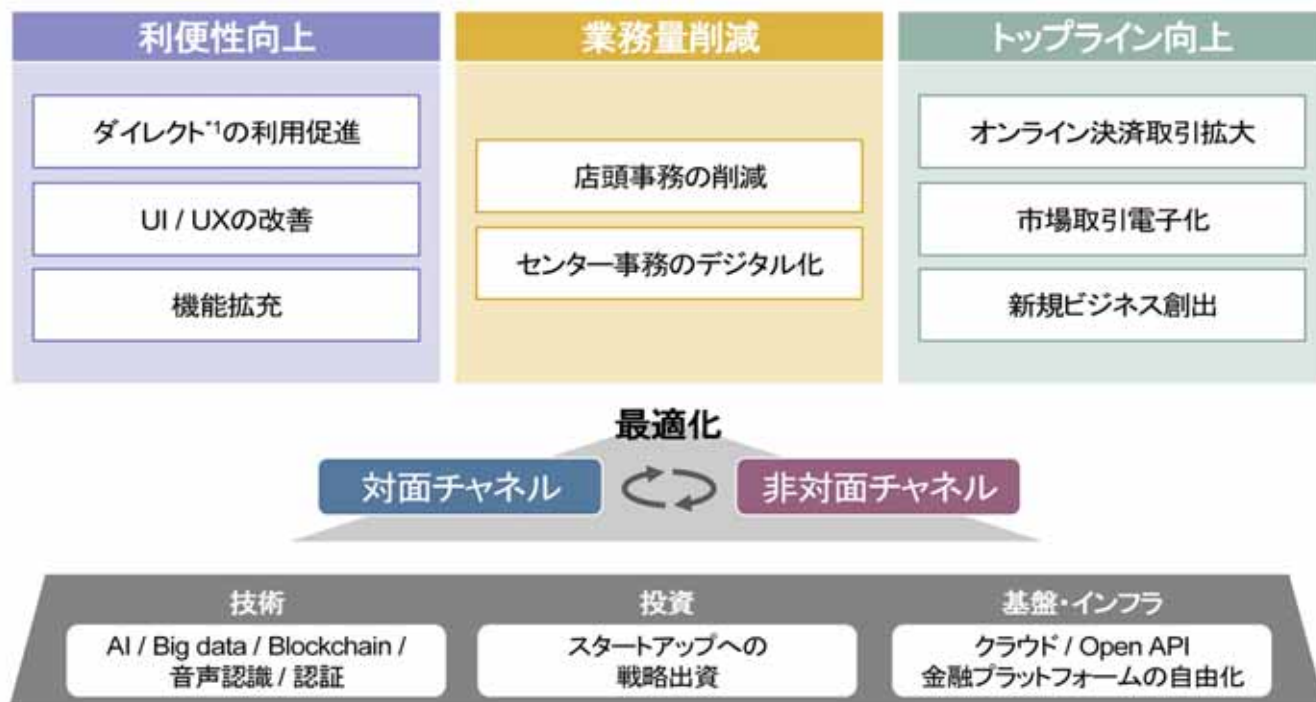
受財

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

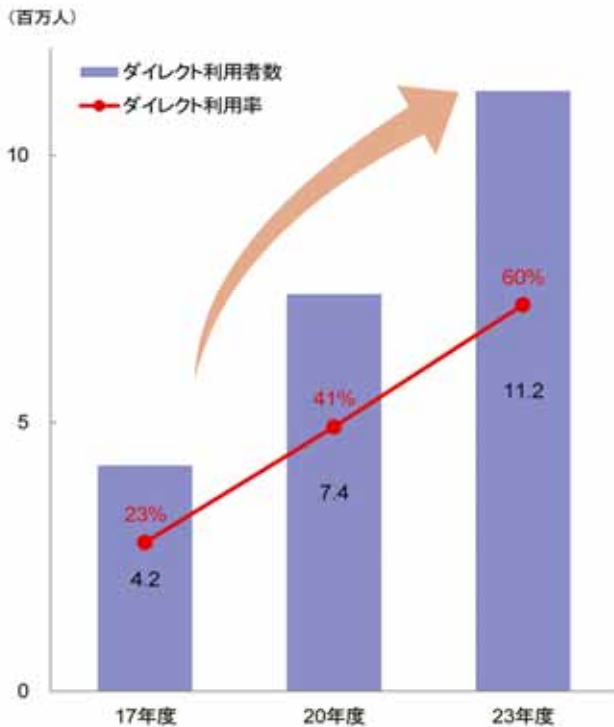


*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

MUFG 28

- ✓ ここからは、「11の構造改革の柱」についてご説明します。
- ✓ 最初は「デジタイゼーション」と「チャネル戦略・BPR」です。
- ✓ デジタルの活用は各領域を貫く太い柱です。利便性の高い多様な取引チャネルをご提供し、お客さまにとっての最適なチャネル選択を可能にするるとともに、業務量の削減を通じた大幅な生産性向上を図ります。
- ✓ また、オンライン取引の拡大や新規ビジネスの創出によって、トップラインの増強にも取組みます。
- ✓ 29ページにお進み下さい。

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	
Eco通帳過去明細照会 ⁴	

機能拡充



スマートフォンアプリ
「スマート口座開設」



かんたん手続き
かんたん手続きアプリ

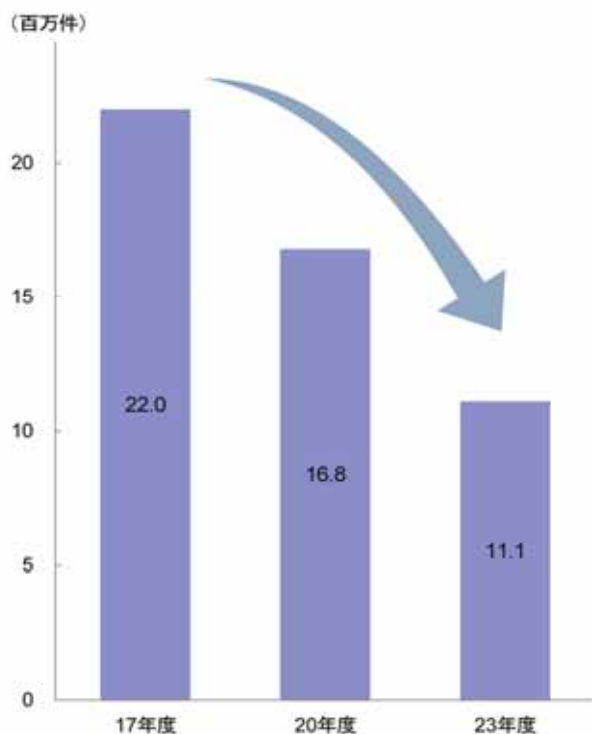
新規口座開設	済 16年9月
カード使用不能再発行	済 18年4月
喪失届(再発行)	
住所変更	
通帳・印鑑レスへの切替	

*1 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)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/稼働口座(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

- ✓ 今後、生体認証によるログインや、過去10年分の取引明細照会等の機能をアプリに搭載し、UI/UXの改善を加速していきます。
- ✓ また、すでにアプリに実装済みの新規口座開設手続きに加えて、住所変更などの手続きもできるよう機能を拡充し、ロケーションフリーをさらに進めていきます。
- ✓ これらUI/UXの改善、機能拡充により、個人向けインターネットバンキングである「三菱UFJダイレクト」の利用者数・利用率を、およそ3倍に引き上げる計画です。
- ✓ 30ページにお進み下さい。

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



STM¹



公共料金のお支払いやお振り込み

LINKS²



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STP³化を推進

RPA等

システム連携による点検・打鍵の自動化

AI・OCR⁴

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

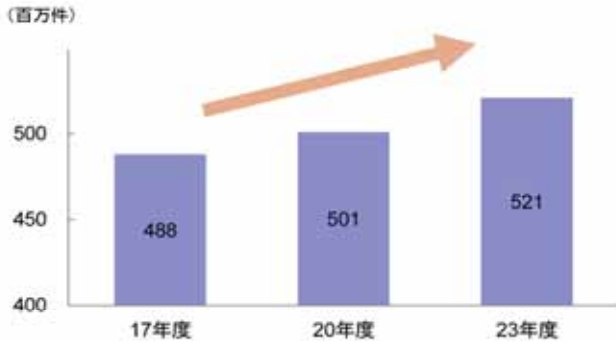
*1 Store Teller Machineの略。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えたATM

*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

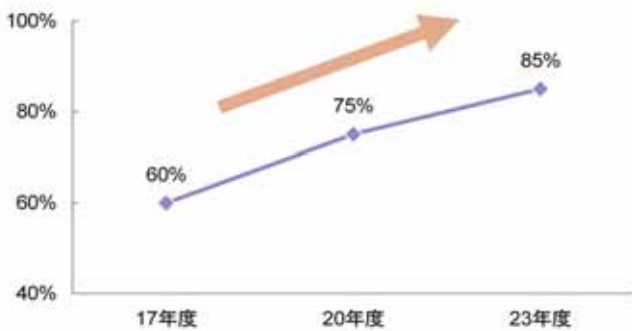
*3 Straight Through Processingの略 *4 Optical Character Recognitionの略

- ✓ 逆に、このページに掲げたとおり、店頭事務件数は半減させる計画です。右上をご覧ください。
- ✓ 第一に、先ほど述べた「ダイレクト」、即ちネット取引へのシフト、第二に、店舗の統合や多様化を通じたリアルチャネルの進化、第三に、税金や公共料金の受付機能を備えた「STM」という新型ATMの全店設置による、ハイカウンター受付件数の削減、第四に、相続や住宅ローンの受付機能を備えた「LINKS」という新型端末の全店配置による、ローカウンター受付件数の削減、第五に、外為や融資事務のセンター集中です。
- ✓ また、デジタル技術を積極的に活用することで、センター事務の合理化も進めます。
- ✓ 31ページにお進み下さい。

法人決済件数



為替予約値決め²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 ^{*1}

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
外部の知見で社会的課題を解決し、利用シーンを拡充

- ✓ トップライン施策では、法人向けオンラインバンキングの刷新による決済収益拡大や、市場取引の電子化を進め、トレーディング収益の拡大にも取り組めます。
- ✓ また、Japan Digital Design内に新設した「MUFG AI Studio」(呼称:アイス)では、外部の知見も活用して、独自のAIモデルの開発・研究・実装を進めていきます。
- ✓ MUFGコインについては、実用化に向けた社内の実証実験を進めるとともに、複数の事業会社との協業を本格化させていますが、それ以外のペイメント領域でも、ブロックチェーン技術の活用には大きな期待を掛けております。
- ✓ 32ページにお進み下さい。

11の構造改革の柱

③ウェルスマネジメント戦略

R&C

GCB

受財

JCIB

GCIB

市場

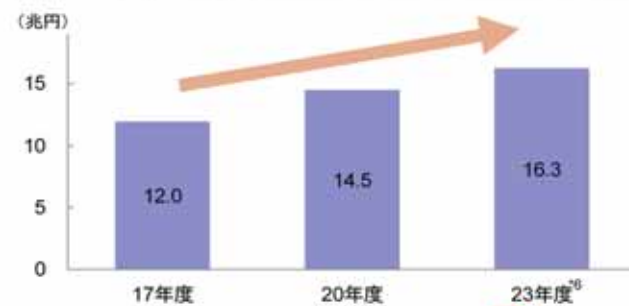
- ・ハイエンド¹は、銀信証から結集したSWA²が起点となり、ワンストップでスピーディーにソリューションを提供
- ・セミハイエンド³の資産運用ニーズは、紹介型仲介（銀証協働）により最適な商品・サービスを提供



プロファイリング⁴・グループ連携⁵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

MUFG 32

- ✓ ウェルスマネジメント戦略です。
- ✓ 法人・リテール一体、銀信証一体のアプローチで、安定収益構造の再構築をめざします。
- ✓ ハイエンド層に対しては、銀信証のプロ人材が結集し、様々なソリューションをワンストップで提供する、MUFGならではのウェルスマネジメントビジネスモデルを構築します。
- ✓ 33ページにお進み下さい。

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



- ✓ 銀信の法人貸出業務の統合等、グループ内の機能別再編により誕生した新たなチームは、「MUFGのRM」として顧客の経営課題発掘に取り組み、POは専門性に磨きをかけることで、顧客ニーズへの対応力をパワーアップします。
- ✓ 4月には、信託の不動産・年金・証券代行のPOが、このビル内の隣接するフロアに移転し、RMとの緊密な協働体制を整えました。評価体系も「MUFG連結収益」ベースとし、エンティティ/プロダクト・ニュートラルなクロスセルを可能にしています。
- ✓ また、不動産ビジネスにおいては、グループ内に信託銀行を有する強みを最大限活かし、単純な仲介だけではなく、バリューチェーンから生まれる様々な商機にグループ一体で継続的に関与し、収益を極大化します。
- ✓ 34ページにお進み下さい。

11の構造改革の柱

⑥資産運用ビジネス

R&C

GCB

受財

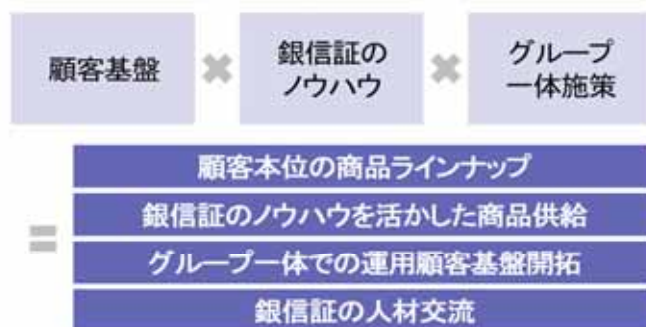
JCIB

GCIB

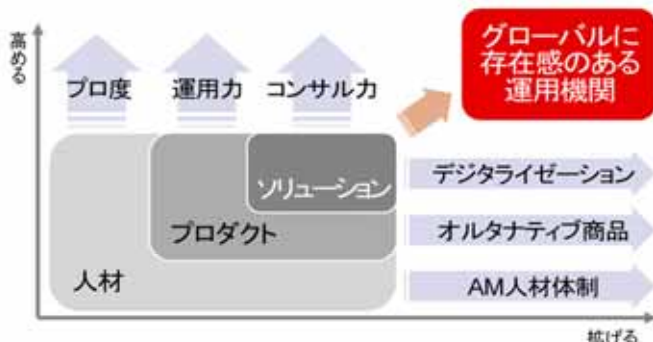
市場

- ・「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

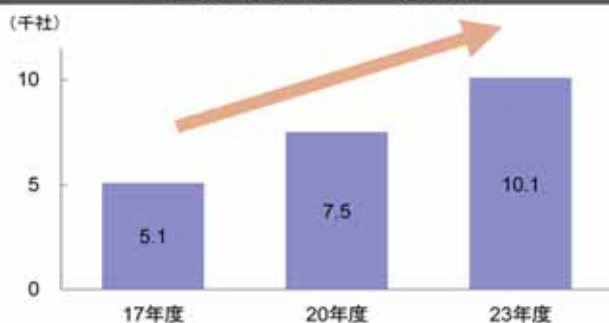
「MUFGならではの」資産運用モデル



AM事業の強化



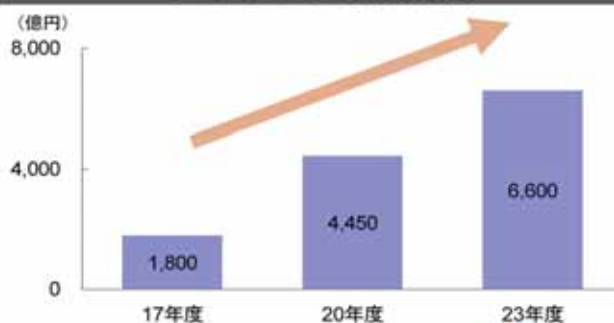
運用商品保有法人顧客数¹



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

オルタナティブ商品残高²



MUFG 34

- ✓ 資産運用ビジネスです。
- ✓ 第一に、プロダクトを強化します。持株内に「資産運用企画部」を新設し、競争力ある商品の開発とラインアップの拡充、そしてこれを支える人材ポートの充実を図ります。AIの活用など、デジタル化も積極的に進めます。
- ✓ 第二に、ディストリビューションの面で、MUFGが持つ顧客基盤やリレーションを徹底的に活用します。同時に、販売サイドから製造サイドへの顧客ニーズの連携を強化します。
- ✓ 35ページにお進み下さい。

11の構造改革の柱

⑦機関投資家ビジネス

R&C

GCB

受財

JCIB

GCIB

市場

- 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

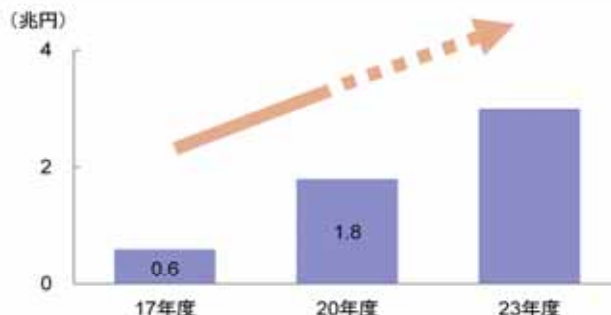
戦略概要

- 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

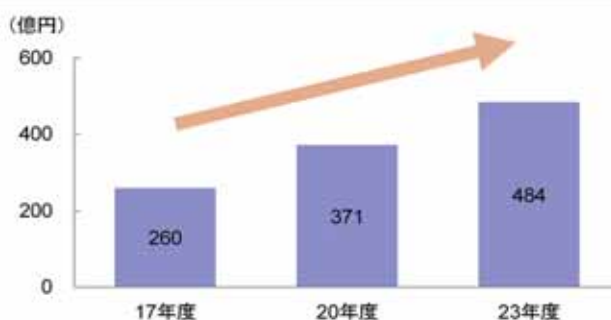


*1 債券、為替 *2 Investor Services *3 担保付ファイナンス
*4 主に国内で販売する内外証券化商品・仕組債等の金額

国内機関投資家向けストラクチャリング商品販売額⁴



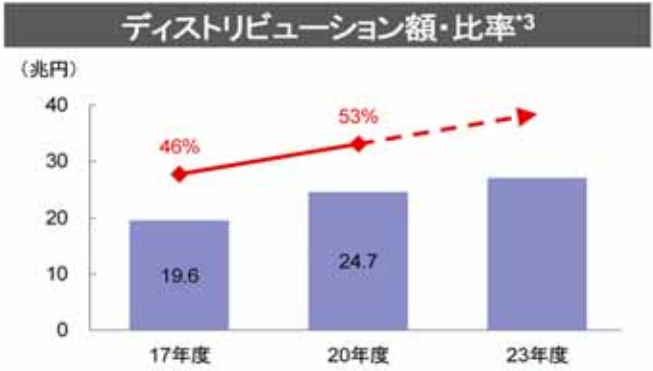
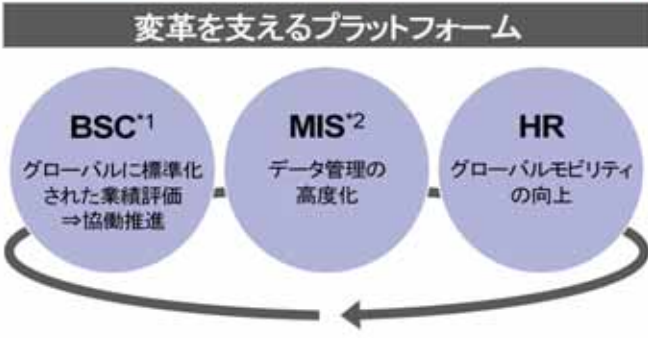
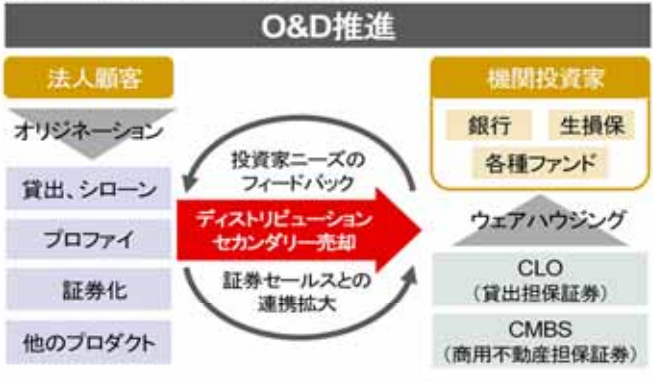
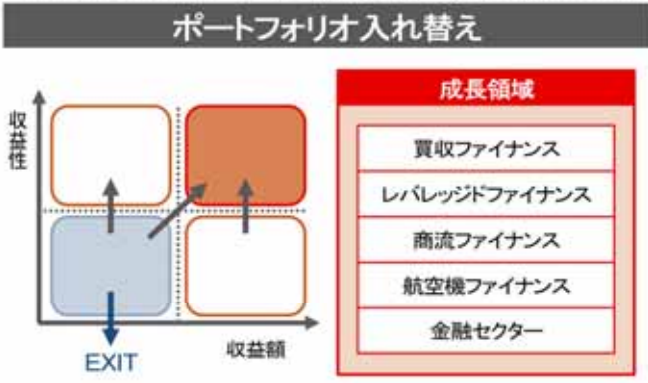
IS*2 営業純益



MUFG 35

- ✓ 機関投資家ビジネスです。
- ✓ 機関投資家を、個人・日系事業法人・非日系事業法人に次ぐ第4の顧客セグメントとして位置付けます。
- ✓ 従来は、銀信証そして各事業本部がバラバラに有していた商品・サービス、顧客とのリレーションを、MUFG一体で把握し、最大限に活用することで、グループ横断的な送客・クロスセルを推進します。
- ✓ 36ページにお進み下さい。

- 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



*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

- ✓ グローバルCIBビジネスモデル変革です。この領域は、従来海外事業の牽引役であった訳ですが、資本・流動性に関する国際規制の強化と外貨調達コストの上昇に伴い、貸出の積上げを中心とする事業運営の大幅なモデルチェンジが必要となっています。
- ✓ 低採算貸出の売却等によるポートフォリオの入れ替えや、資料記載の成長領域での新たなリスクテイクに加え、O&Dの加速による「量」から「質」への転換と取引採算の改善に取り組んでいきます。
- ✓ 37ページにお進み下さい。

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



- ✓ まず左側、「海外における事業運営の高度化」です。
- ✓ 国際事業本部を再編し、地域軸・業態軸から顧客軸・事業軸運営への転換を図るとともに、海外拠点ネットワークの最適化、事務・システムの高度化、経費削減といった課題に取り組んで参ります。
- ✓ 次に中ほど、「人事戦略」です。
- ✓ 事業戦略と人事戦略とは表裏一体であり、特に今回は、大幅な事業会社間の要員移動、社員のスキルアップが構造改革のためには不可欠です。
- ✓ これらを実現するため、プロとしての能力・スキル向上を促すとともに、グループ会社間の平仄を取る形で、各社の人事制度の見直しを図り、グループでの適材適所や公募ポストの新設を進めます。
- ✓ また、「MUFG University」を新設し、グループ経営人材育成にも取り組みます。
- ✓ 最後が「コーポレートセンター運営の高度化」です。
- ✓ コーポレートセンター機能は「持株・銀行・信託・証券の一体運営」へ移行し、経営資源の有効活用とローコストオペレーションの実現をめざします。
- ✓ 38ページにお進み下さい。

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



- ✓ 先ほど申し上げた「海外拠点ネットワークの高度化・最適化」について、具体的なイメージをお示しました。
- ✓ 左側にあります通り、これまでも米州・欧州・アジアの各地域において、拠点・事務体制の最適化に向けた取り組みを進めてきましたが、新中計では、各拠点の特性に合わせて、右側にあるようにハブ拠点や事務センターへの業務移管を進めます。
- ✓ 例えば、先日、マニラでのグローバルオペレーションセンター設立、並びに、シンガポール・シドニー・オークランド・台北拠点の事務移管についてプレスリリースしましたが、これは①の「事務集中」に該当します。
- ✓ 同じく、先日プレスリリースしたサンチャゴ支店、ブエノスアイレス支店、カラチ支店の出張所化は、②の「記帳集約」に該当します。
- ✓ このように、今後は海外拠点運営の最適化を図り、システムやオペレーション、コンプライアンス等のコストを抑制することで、持続可能な海外ネットワークの構築を進めて参ります。
- ✓ 39ページにお進み下さい。

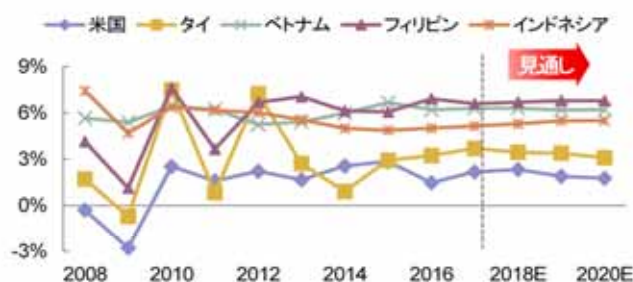
グローバル・コマーシャルバンキング(GCB)

- ・ 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

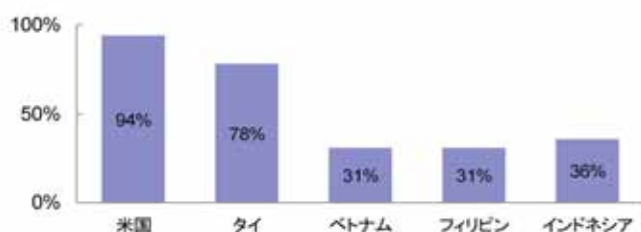
人口・GDP規模

	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 ¹	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

実質GDP成長率



銀行口座浸透率²



進出日系企業数



(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

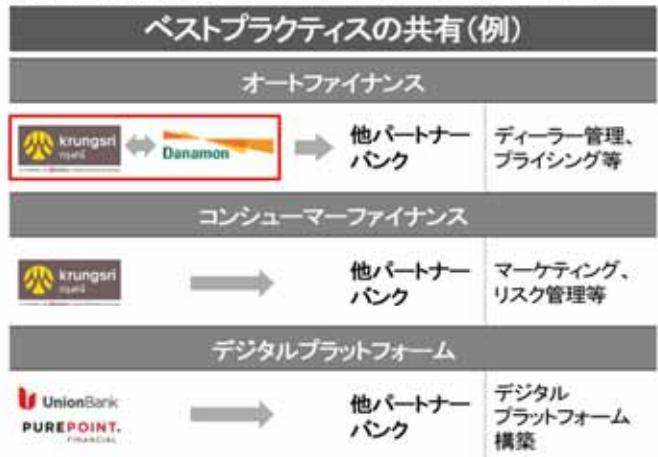
MUFG 39

- ✓ ここからは、今回新たに事業本部化した「グローバル・コマーシャルバンキング」についてご説明します。
- ✓ 私どもは、世界最大の市場である米国と、成長著しいASEANにフォーカスして、リテールビジネスや地場企業向けの商業銀行業務を展開し、それらの国々の経済成長を取り込む戦略を進めてきました。
- ✓ 昨年度の総資産規模は連結ベースで約12兆円、営業純益は2千億円近くにのぼるなど、大きな事業ポートフォリオになってきたことから、今般、事業本部として位置付けバリューアップを図ります。
- ✓ 連結対象である米国のMUFGユニオンバンク、タイのアユタヤ銀行に加え、ベトナムのヴィエティンバンク、フィリピンのセキュリティバンク、そして昨年末に出資したインドネシアのバンクダナモンがこれを構成します。
- ✓ 左上の通り、対象5ヶ国は巨大な人口・GDPを有し、右上の通り、高い経済成長を続けています。加えて、左下にある通り、銀行サービス浸透率は低位に止まっており、今後のポテンシャルに期待しております。
- ✓ 40ページにお進み下さい。

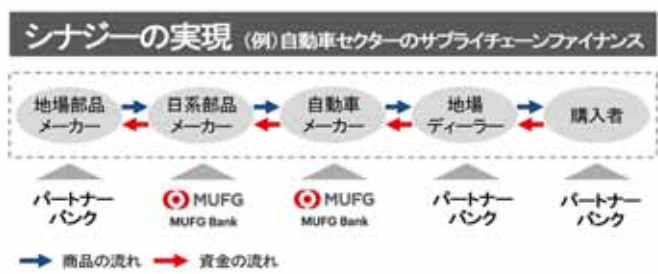
グローバル・コマーシャルバンキング(GCB)

- ・「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



(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)

- ✓このページの通り、これら5つのパートナーバンクは、いずれも中堅から上位を窺う位置につけており、それぞれの国でさらなる成長が期待できます。
- ✓ベストプラクティスの共有、シナジーの追求、そして内部管理の高度化を通じたバリューアップを目指して参ります。
- ✓46ページにお進み下さい。

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^{1,2}

<P/L> (単位:百万米ドル)	16年度	17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 ³	957	866	▲91
6 粗利益	5,278	5,214	▲64
7 営業費用 ⁴	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

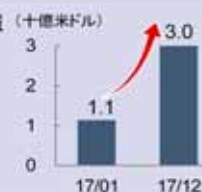
² MUFGセキュリティー・アメリカ等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

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

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拠点到拡大



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

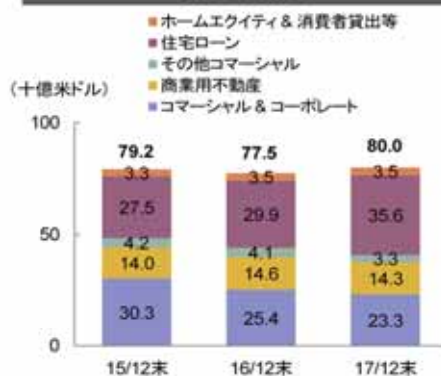
- 従業員の一部を低コスト且つ労働供給力の高いアリゾナ州フェニックスに再配置

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・コマースバンキング(GCB) ～(参考)MUAHの主要計数

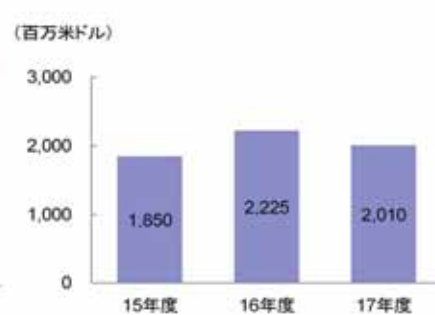
貸出残高



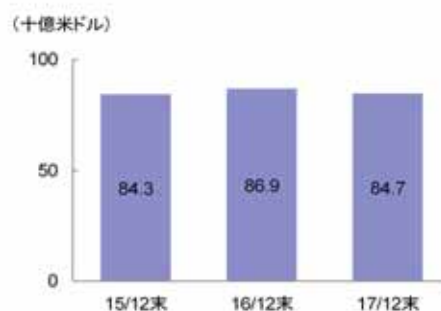
金利収益



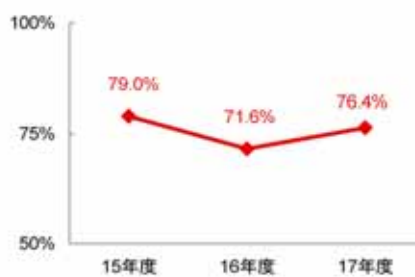
非金利収益



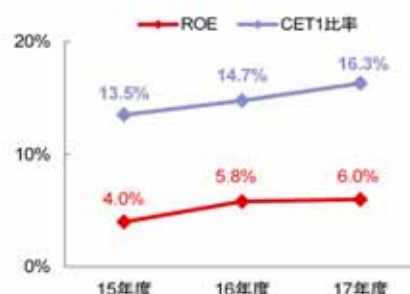
預金残高



経費率



ROE・CET1比率^{*1}



^{*1} バークゼル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>			
(単位:百万タイバーツ)			
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

*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/バンコク支店の貸出残高2,327億タイバーツ

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

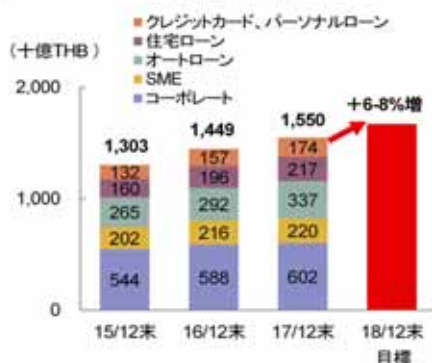
デジタル化推進/生産性改善 高アセットクオリティ維持

大手4銀行との比較



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

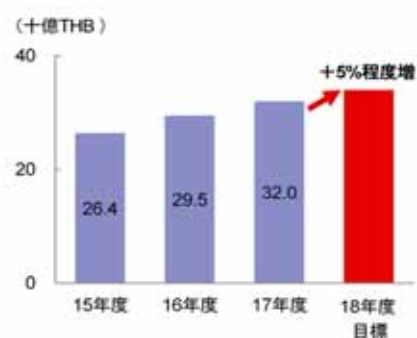
貸出残高



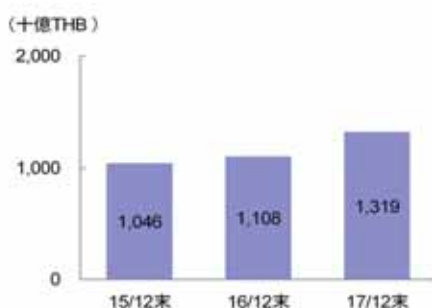
金利収益



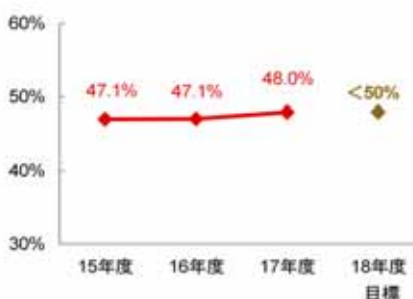
非金利収益



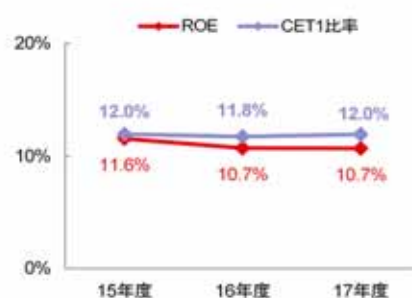
預金残高



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



MUFGとのシナジーを活用した成長戦略の加速

Danamon **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 **MUFGの強み**

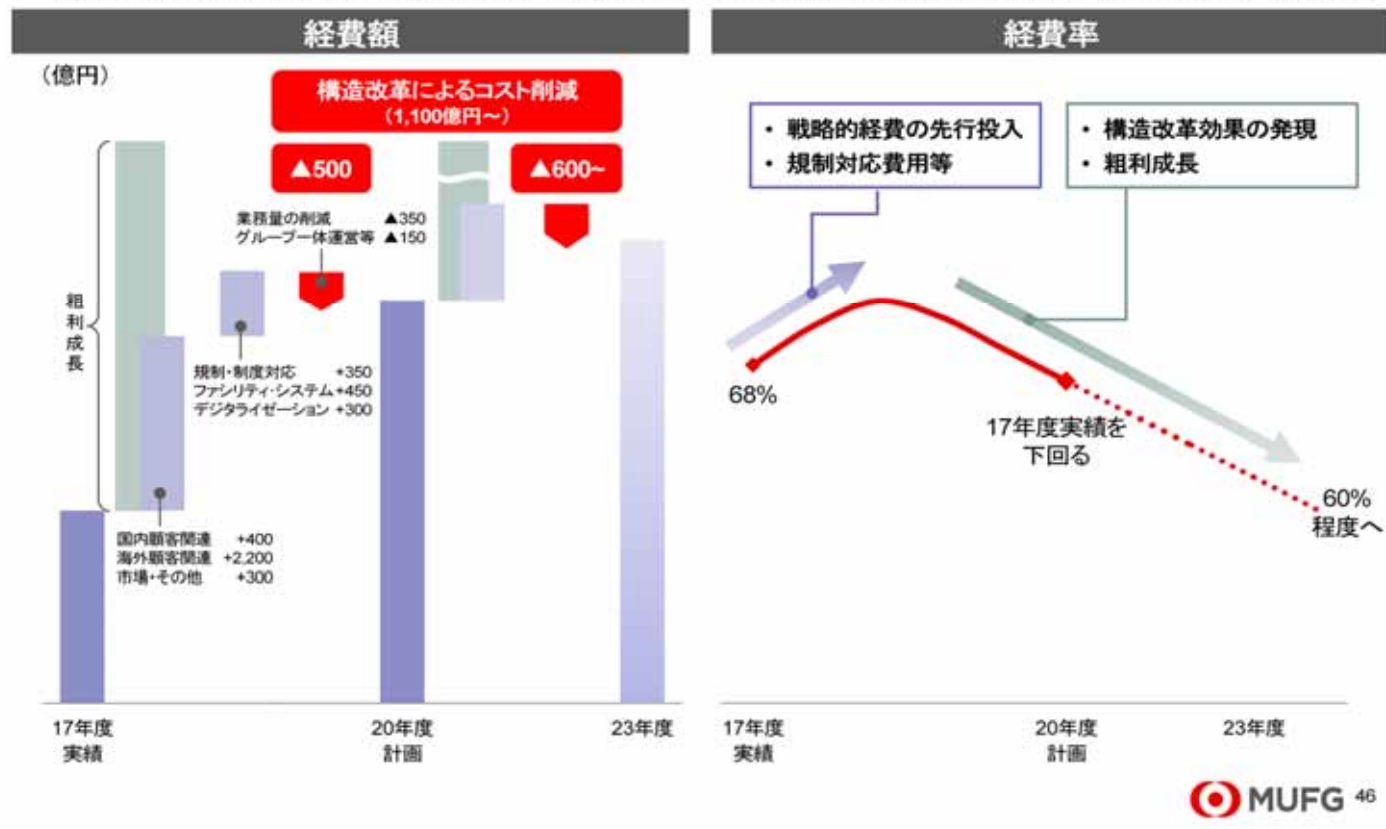
- グローバルネットワーク
- 日系大企業取引
- 強固な財務基盤
- 商品・サービス力
- ASEANパートナー銀行とのシナジーの実績



*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

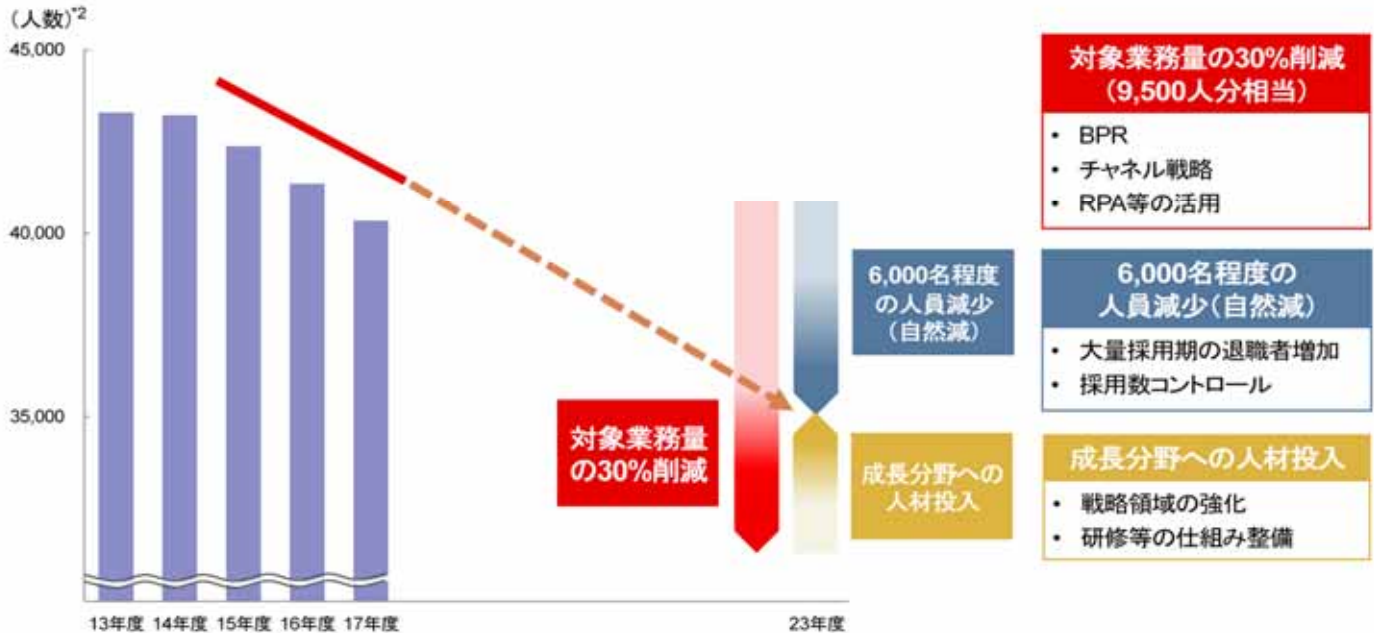


- ✓ 私どもにとっての大きな課題である経費です。
- ✓ 右側のグラフをご覧ください。
- ✓ 戦略的経費の先行投入や、規制・制度対応等により、中計1~2年目の経費率は上昇する見通しです。
- ✓ 一方、その後は構造改革効果の発現や、海外商業銀行ビジネス等の粗利成長により、経費率は改善していき、中長期的に60%を目指します。
- ✓ 構造改革によるコスト削減効果は、左側にある通り、現在6年間で1,100億円超を見込んでいますが、これでは十分とはいえません。更なる積み上げが必要であると考えております。
- ✓ 47ページにお進み下さい。

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^{*1}
- 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)



*1 含む事務系子会社

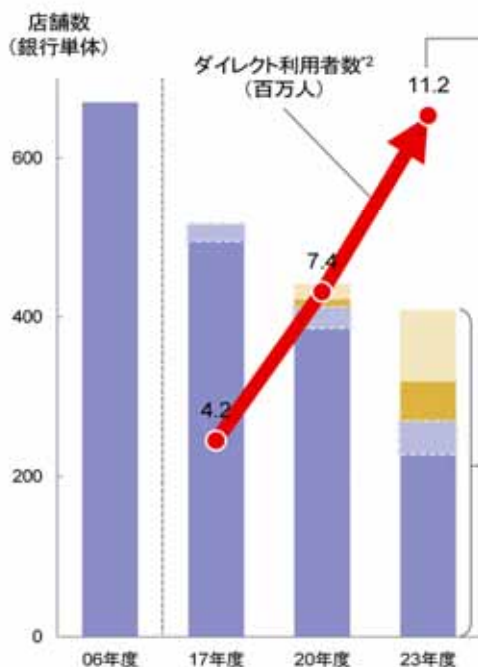
*2 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない

MUFG 47

- ✓ 銀行においては、大量採用期の社員の退職増加、並びに新規採用抑制により、6,000名程度の人員減少を見込んでいます。
- ✓ 同時に、業務量削減によって生み出される要員や時間をお客さまとの接点強化や成長事業領域に投入していきます。
- ✓ 研修等の仕組みを整備し、リスキルの機会を提供することで、ルーティーンな仕事に携わっている人材を、より創造的で、付加価値の高い業務に振り替えていくことが可能であり、それが「MUFG再創造イニシアティブ」の原動力になっていくものと考えています。
- ✓ 48ページにお進み下さい。

チャネルの進化

- ダイレクト¹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



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

- ✓ チャネル改革です。
- ✓ 先ほど申し上げた通り、ネット取引の操作性や機能を向上させることで、リアルからネットへのチャネルシフトを進めます。
- ✓ リアルの世界においても、一部店舗の統廃合に加えて、①新たな顧客体験を提供する「MUFG NEXT」、②相談機能に特化した「コンサルティング・オフィス」、③銀行・信託・証券の共同店舗である「MUFG PLAZA」を配置するなど、チャネルの姿は大きく変わります。
- ✓ 51ページにお進み下さい。

(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(%)^{*1}

	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) ^{*2}	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^{*3}

		2018	2019	2020
政策金利 (%)	日本 ^{*4}	▲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 政策金利は実値、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

 MUFG 49

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



- ✓ 資本政策です。
- ✓ 皆様ご存知のこの「資本の三角形」の考え方は、新中計においても変わりませんが、52ページにお示した通り、今般、新たに「株主還元の基本方針」を決定しました。

株主還元の基本方針

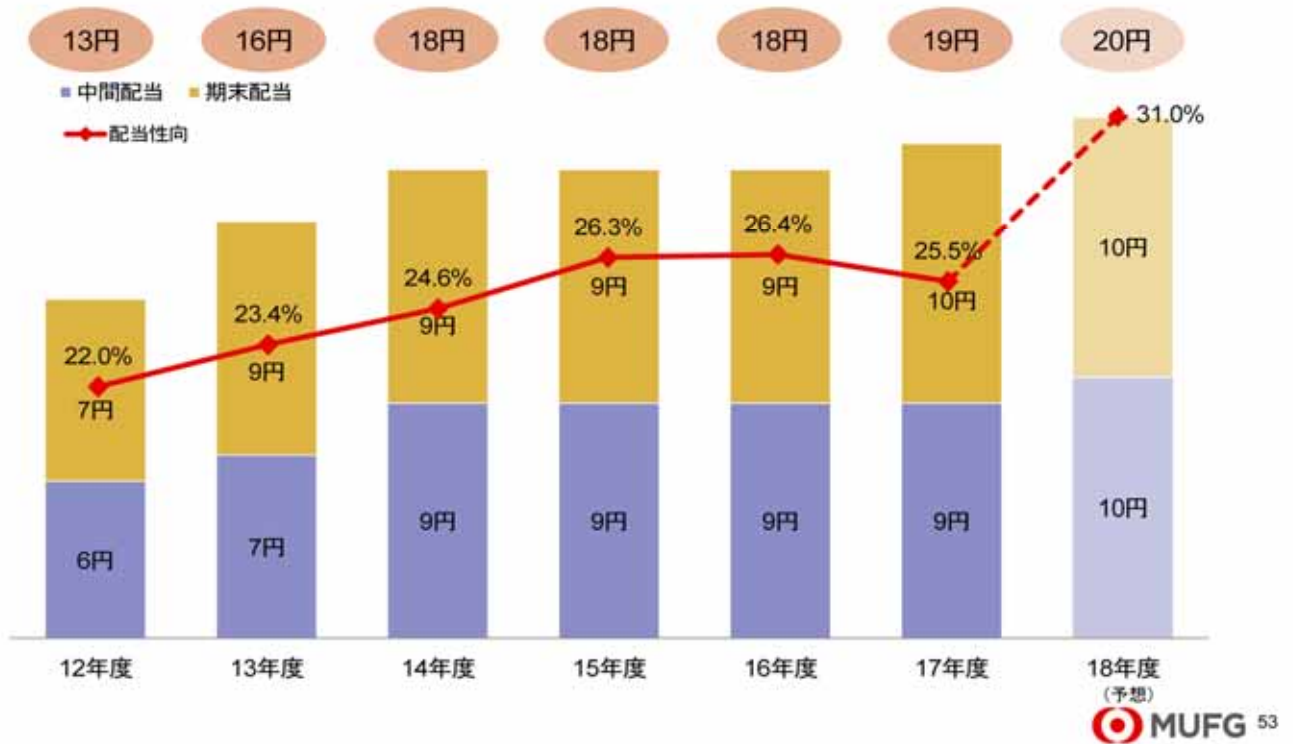
株主還元の基本方針	<ul style="list-style-type: none">● 資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針
配 当	<ul style="list-style-type: none">● 利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本方針とし、配当性向は40%をめざす
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none">● 自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、機動的に実施
自己株式消却	<ul style="list-style-type: none">● 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

- ✓ 第一に、配当については、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、配当性向40%をめざします。
- ✓ 第二に、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、機動的に実施して参ります。
- ✓ 53ページにお進み下さい。

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



- ✓ 期末配当を期初予想から1円増配し10円、中間配当9円とあわせ、2017年度の年間配当は19円とします。
- ✓ 2018年度は、減益予想という厳しい状況下ではありますが、今ご説明した新たな「株主還元の基本方針」に沿って、18年度の配当予想は17年度比さらに1円増配の年間20円と致します。
- ✓ 54ページにお進み下さい。

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) 全株消却予定

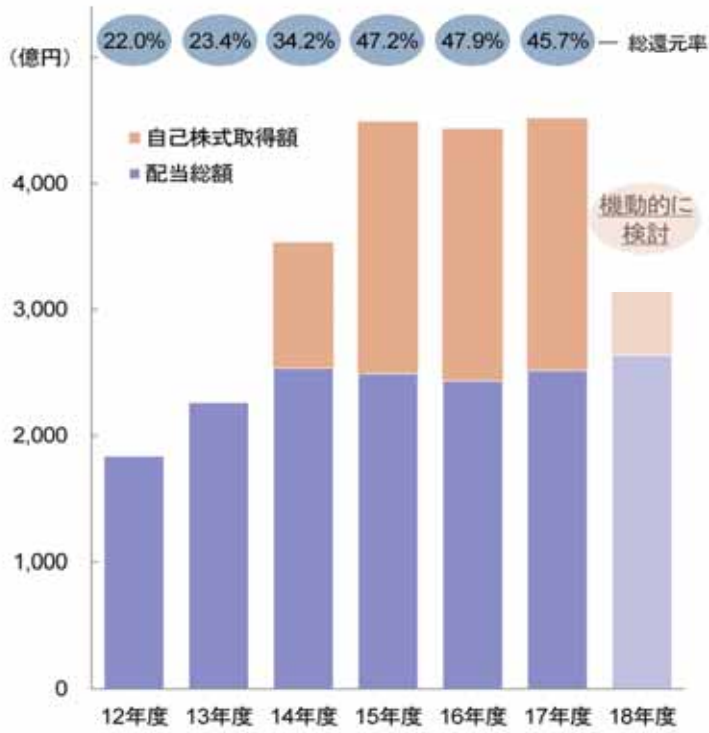
(参考)2018年4月30日時点の自己株式の保有
 発行済株式総数(自己株式を除く) : 13,193,437,723株
 自己株式数 : 706,590,297株



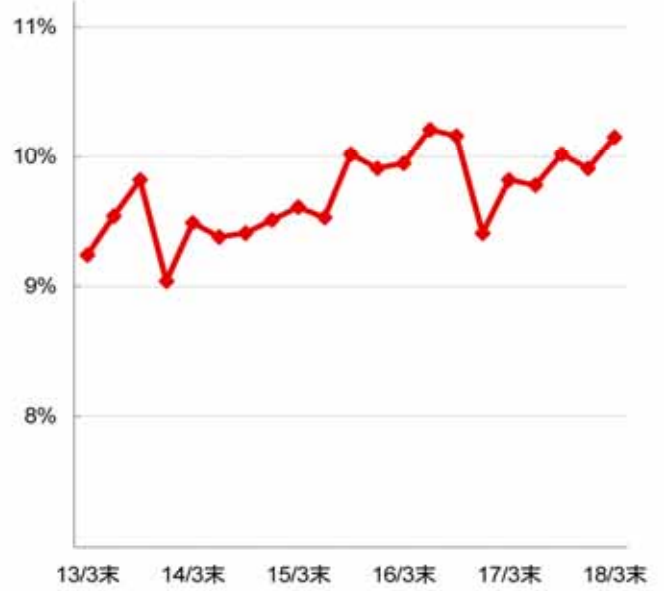
- ✓このページの通り、自己株式取得を500億円実施するとともに、今回新たに取得する株式は全量消却する予定です。
- ✓56ページにお進み下さい。

(参考) 総還元実績

総還元実績



CET1比率(含み益除き)^{*1}の推移

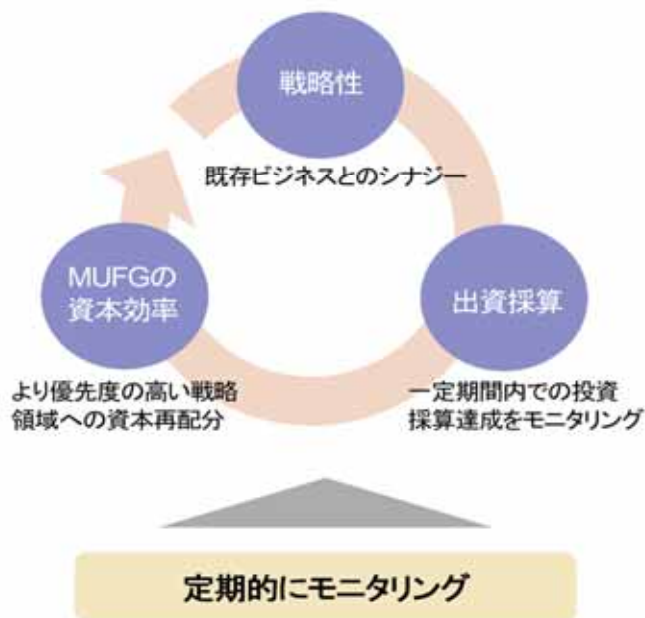


*1 完全実施ベース。19年3月末に適用される規制に基づく試算値

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

CIMB

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

Bradesco

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

- ✓ 戦略出資に関しては、引き続き「規律ある資本運営」を徹底していく方針です。
- ✓ 昨年9月、マレーシア/CIMBの全株680億円相当を売却したのに続き、今年4月には、ブラジル/ブラデスコ銀行の保有株式の半数、450億円相当を売却しました。
- ✓ 今後も、継続的に戦略出資の最適化を進めて参ります。
- ✓ 57ページにお進み下さい。

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^{*1}と、着実に進捗

政策保有株式の削減



- ✓ 政策保有株式についてです。
- ✓ 右側の表にある通り、2017年度は取得原価ベースで2,010億円を削減しました。これに伴って、1,170億円の売却益を計上しております。
- ✓ 今後も、取引先企業との十分な対話を経た上で、残高削減を加速していきます。
- ✓ 59ページにお進み下さい。

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～)

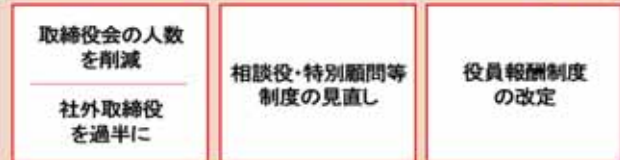
- MUFGとして優先的に取り組む「環境・社会課題」の特定 P.60



- 環境・社会ポリシーの整備 P.60



- コーポレート・ガバナンス態勢の向上 P.61-63



✓最後に、ESG、すなわち「環境・社会・ガバナンス」への取り組みについてご説明します。

✓60ページにお進み下さい。

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"> ・資産形成・承継サポート(つみたてNISA等) ・投資教育を通じた金融リテラシー向上 	R J R 受
2 産業育成と雇用創出	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャー取引推進の強化 ・KS¹とその子会社によるマイクロファイナンス取引 	R J GCB
3 社会インフラ整備・まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ・観光立国ファンドによる地方創生 ・インフラ輸出の支援(JII²/MUL) 	J J G
4 地球温暖化・気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー領域での更なる取組み強化 ・気候変動対策コンサルティング業務拡大 	F U G
5 金融イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・先進金融サービスの提供(Blockchain・AI等活用) 	
6 働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な働き方を通じた生産性の向上 	
7 複数領域に跨る環境・社会課題	<ul style="list-style-type: none"> ・インベストメントチェーン高度化、ESG運用 ・自己勘定でのESG投資 	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³

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⁴ >

- ・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 アユタヤ銀行の現地呼称“Krungsri”の略称 *2 Japan Infrastructure Initiative

*3 全文: https://www.muft.jp/vcms_ff/news/pressrelease-20180515-005.pdf

*4 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券HDIに適用

- ✓ 今般、MUFGとして優先的に取り組む7つの「環境・社会課題」を特定しました。それぞれについて各事業本部が戦略に組み入れ、施策を推進しています。
- ✓ また、今般新たに「環境方針」「人権方針」と、それを支える手続きとして「環境・社会ポリシーフレームワーク」を整備しました。今年7月から、実際に運用を開始します。
- ✓ 61ページにお進み下さい。

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	再任 独立	現在の当社における地位及び担当 ¹⁾	上場企業の 実務経験	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



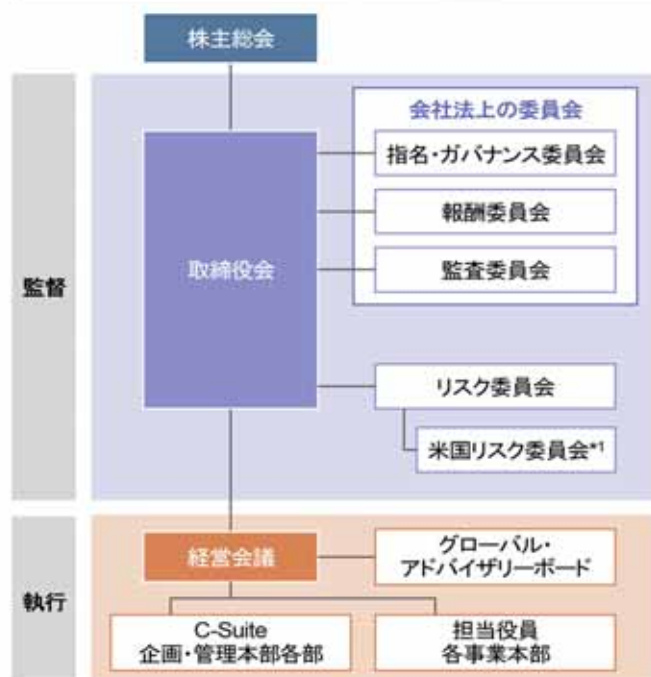
独立社外取締役 比率



- ✓ ガバナンス改革です。
- ✓ MUFGは、これまで指名委員会等設置会社への移行や、外国人社外取締役2名の選任など、ガバナンスの高度化に努めてきましたが、今般、取締役を18名から15名へ減員し、独立社外取締役が過半を占める体制に移行することとしました。
- ✓ 62ページにお進み下さい。

- ・ 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	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"> ・ 経営の意思決定には関与せず ・ 財界活動や社会貢献活動等の対外活動に従事
任期	・ 1年毎更新(原則最長6年間)
人数	・ 13名(銀行7・信託3・証券3) ³

*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

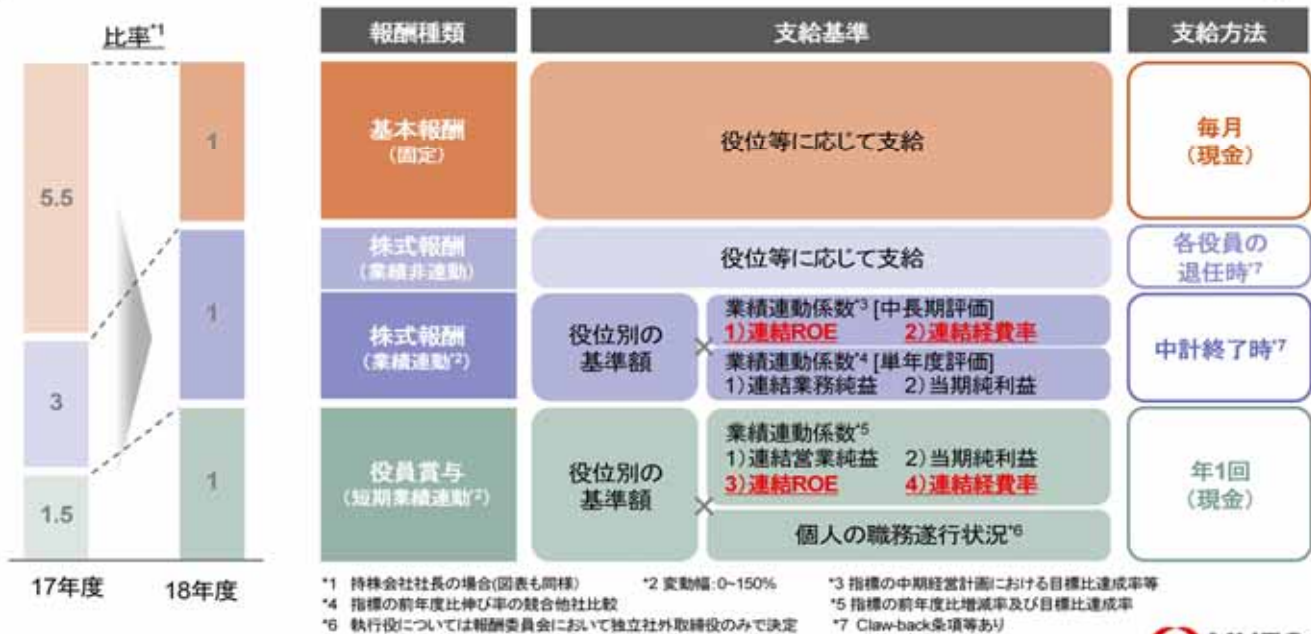
- ✓このページ右下にある通り、銀行・信託・証券の既存の相談役・特別顧問等制度を廃止し、新たな特別顧問制度に移行いたします。
- ✓63ページにお進み下さい。

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



- ✓ 今般、役員報酬制度も改定しました。株式報酬と役員賞与の評価指標にROEと経費率を組み入れるとともに、業績連動報酬の割合を高めることで、株主利益との一層の同期を取ることにしたものです。
- ✓ 以上、ご説明しました通り、私どもMUFGは、経営環境の変化を直視し、未来志向での構造改革を通じた持続可能なビジネスモデルの再構築と、ガバナンス強化など、着実な努力を積み重ねることで、経営ビジョンに掲げる「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現をめざして参ります。
- ✓ 今後とも、投資家の皆さま、格付機関の皆さまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

Appendix

(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 各期における決算シートで算出

*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

MUMSS³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 ² (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MUFJ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MUFJ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

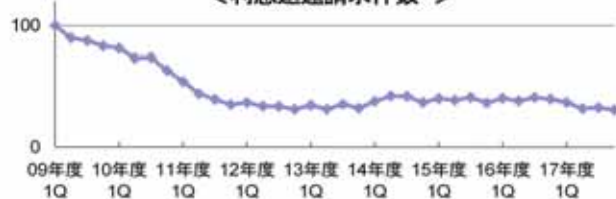
Appendix: 三菱UFJニコス(ニコス)／アコム³の業績

- ・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 ¹	189	156	▲33

<利息返還請求件数²>



*1 元本相殺金を含む

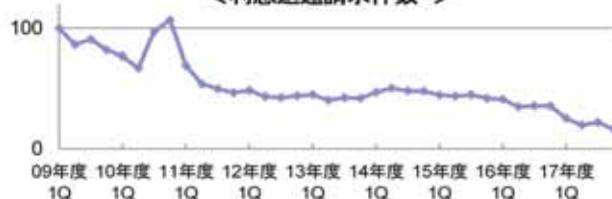
*2 09年4-6月の利息返還請求件数=100

*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 ¹	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 ³	32.9%	32.7% ³	▲0.2ppt

<利息返還請求件数²>



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^{*1}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²

(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 MSI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

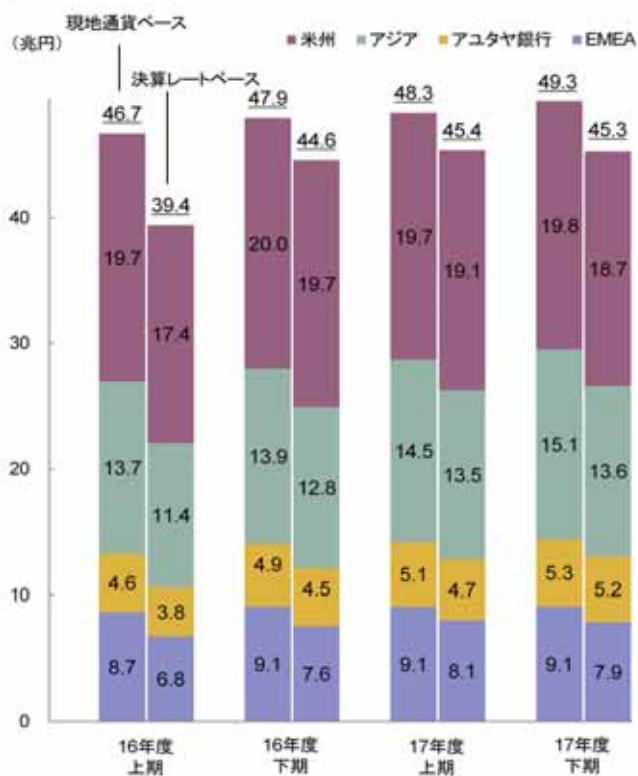
株式引受		(17年4月~18年3月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村證券	115	10,247	24.2
2	大和証券	97	9,153	21.6
3	SMBC日興証券	159	6,070	14.4
4	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	81	4,947	11.7
5	みずほ証券	133	4,694	11.1

(出所) Thomson Reuters

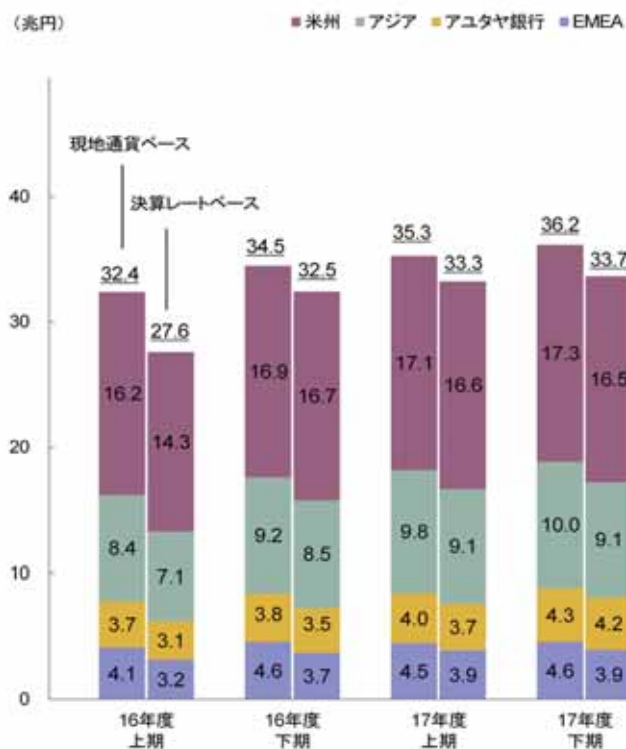
*1 500億円以上、J-REIT案件は除く

*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)

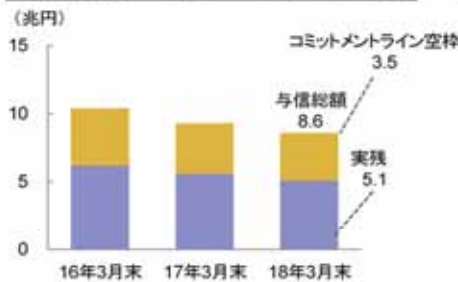


- 資源関連与信残高*1は8.6兆円。ECA等の担保・保証控除後のネット残高は5.7兆円
- 不良債権残高*2876億円のうち、約9割は担保・保証、引当金等で保全済み。非保全・未引当額は113億円

与信残高・担保・保証



与信残高・コミットメントライン空枠



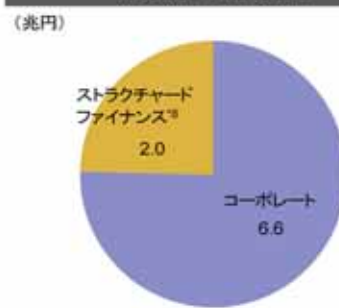
不良債権の状況

	18年3月末
不良債権残高*2	876
担保・保証額	607
引当金	156
非保全・未引当額	113

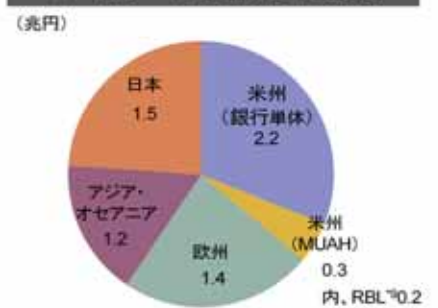
サブセクター別与信残高



形態別与信残高



コーポレート地域別与信残高

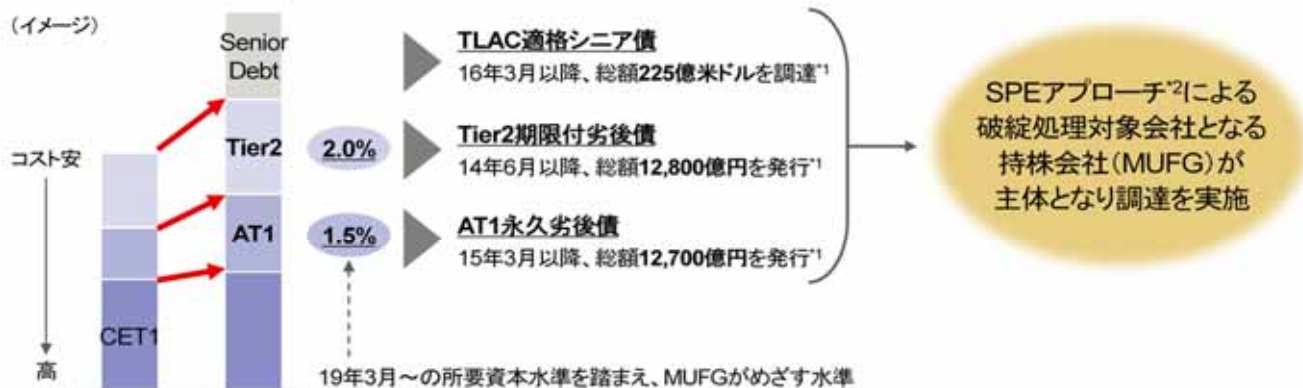


*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性与信を除く *2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による
 *3 上流・中下流事業の一貫統合 *4 石油・ガスの炭鉱・開発・生産等 *5 備蓄・輸送・精製・販売 *6 石油・ガスの炭鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス
 *7 石油・ガス以外の鉱物関連 *8 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス *9 Reserve based lending (石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態)
 (注) 数値は全て管理計数

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

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

*1 18年3月末時点のベンチマーク債発行額累計(買入れ消却部分は勘案せず)、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

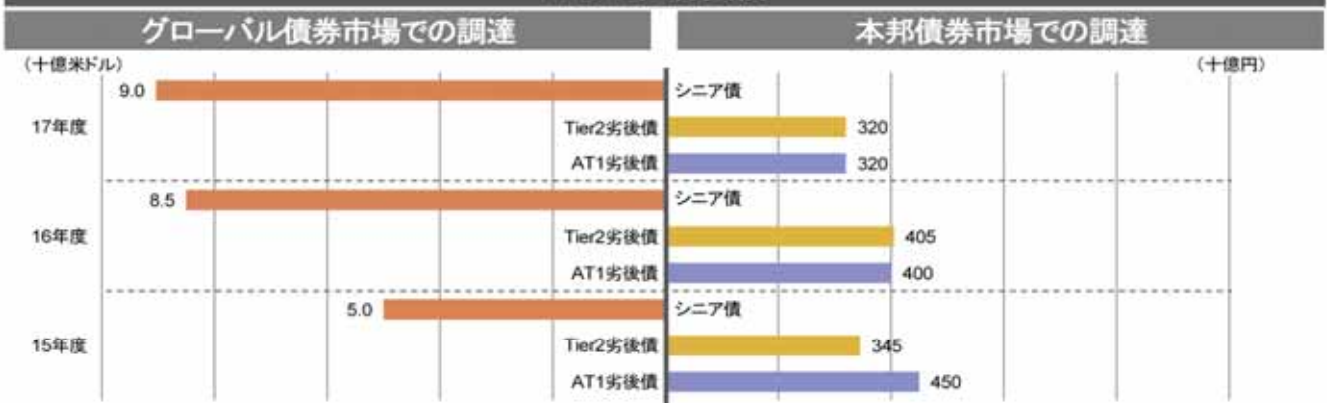
(ご参考)TLAC所要水準

	19年3月以降	22年3月以降
TLAC所要水準	16.0%	18.0%

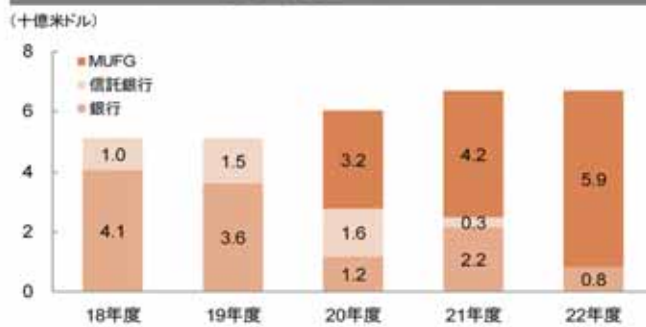
Appendix: TLAC規制

～内外資本市場における調達実績及び償還スケジュール

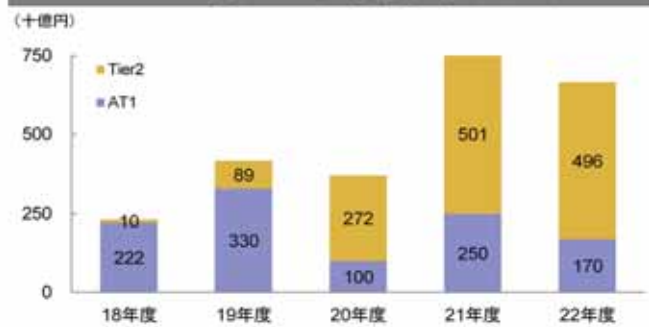
MUFG発行実績¹



シニア債の償還スケジュール²



AT1・Tier2債のコール・償還スケジュール³



*1 公募債の合計、18年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はバーゼルⅡ Tier1優先出資証券を、Tier2は銀行・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む