

2018年度中間決算説明会

2018年11月16日

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、ありがとうございます。
- ✓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簡単に、4月にスタートした中期経営計画の進捗状況に時間を割きたいと思っております。
- ✓それでは、8ページからです。

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)



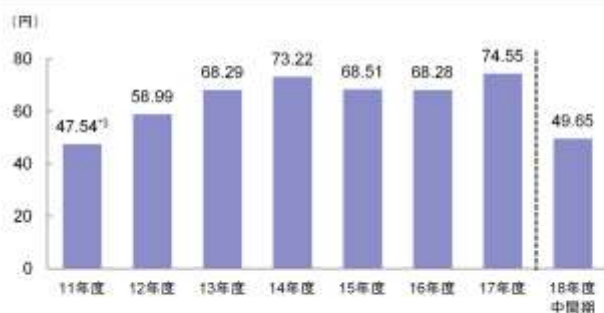
ROE



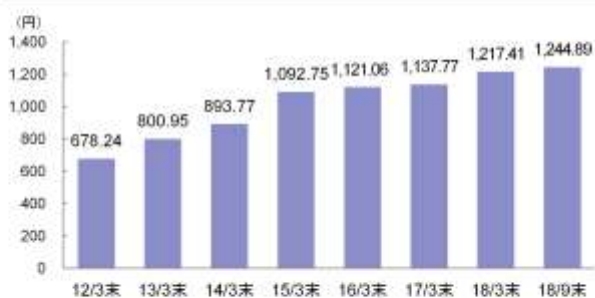
1株当たり配当金/配当性向



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

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

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

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

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

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 ^{*1})	11.7%	11.8%	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

- 2018年度の親会社株主純利益目標は年度初設定の8,500億円から9,500億円に上方修正

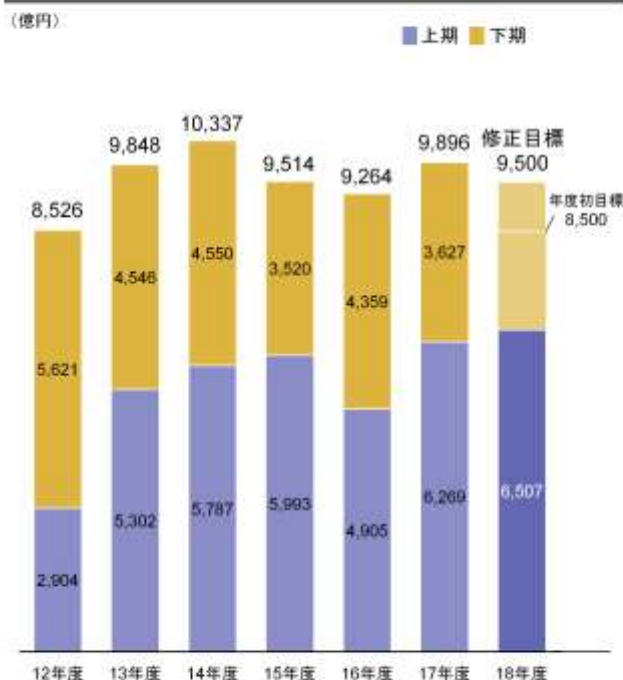
MUFG連結(億円)	実績			業績目標		
	17年度		18年度	18年度		
	中間期	通期	中間期	中間期	通期	年度初設定比
1 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	7,007	12,328	5,681	5,000	10,500	100
2 与信関係費用総額	31	▲ 461	1,179	▲ 300	▲ 100	1,100
3 経常利益	8,640	14,624	8,859	6,300	13,500	1,200
4 親会社株主純利益	6,269	9,896	6,507	4,500	9,500	1,000

目次

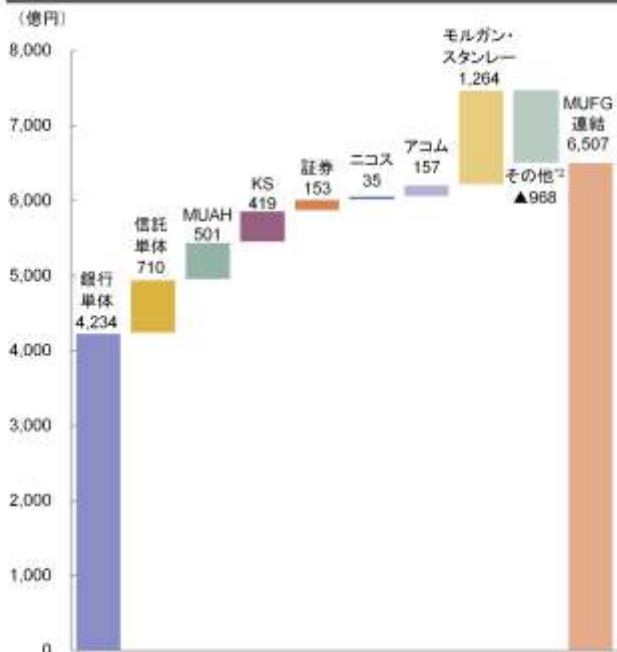
2018年度中間決算の概要	7	グローバルコマーシャルバンキング	40
・ 2018年度中間決算の概要	8	・ 米州MUFGホールディングス(MUAH)	41
・ 決算サマリー(P/L)	9	・ アユタヤ銀行	43
・ 事業本部別業績概要	10	・ バンクダナモン	45
・ 決算サマリー(B/S)	11	経費	47
・ 国内貸出金	12	・ 18年度中間期の進捗状況	48
・ 海外貸出金	13	・ 増減要因	49
・ 外貨運用・外貨調達	14	・ 人員・店舗	50
・ 保有有価証券	15	資本政策	51
・ アセットクオリティ	16	・ 資本政策	52
・ 自己資本	18	・ 株主還元の基本方針	53
事業本部別実績	19	・ 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	環境・社会・ガバナンス	59
・ 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
11の構造改革の柱	27	・ 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	Appendix	65
・ 構造改革の柱	30		

2018年度中間決算の概要

親会社株主純利益の推移



親会社株主中間純利益内訳^{*1}



^{*1} 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘定後の実績
^{*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



- ✓ 2018年度中間期の純利益は6,507億円と、前年同期比238億円の増益。通期業績目標8,500億円に対する進捗率は76%です。
- ✓ 上期実績を踏まえ、2018年度通期の業績目標は、当初の8,500億円から1,000億円引き上げ、9,500億円としました。
- ✓ 次の9ページは、損益です。

● 業務粗利益

- 外貨預貸金収益が増加も、債券利息等の減少に加え、債券関係損益が減少し、業務粗利益は減少

● 営業費・経費率

- 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
- 経費率は、業務粗利益の減少を主因に69.8%に上昇

● 与信関係費用総額^{*1}

- 1,179億円の戻入益を計上

● 親会社株主中間純利益

- 株式等関係損益やモルガン・スタンレーの利益貢献の増加もあり、親会社株主純利益は238億円増益

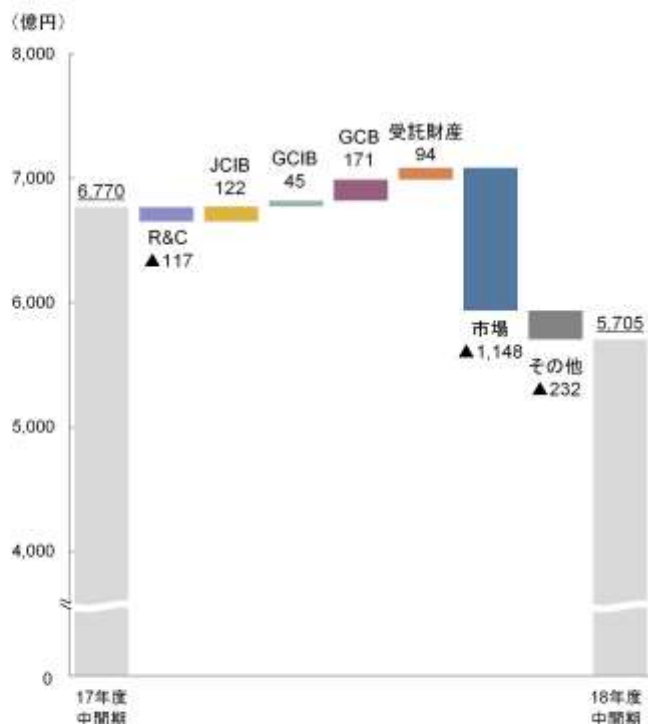
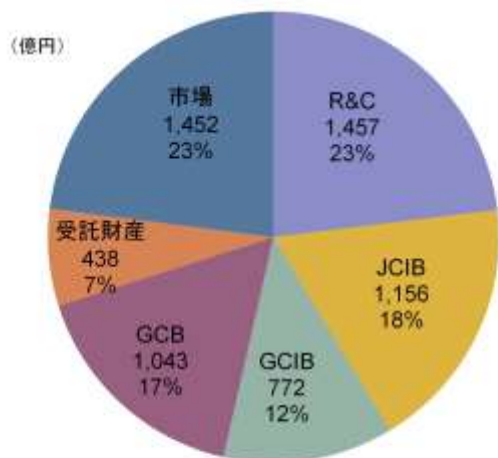
(億円)	17年度中間期	18年度中間期	前年同期比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	20,081	18,825	▲1,255
2 資金利益	9,736	9,702	▲33
3 信託報酬+役員取引等利益	6,959	6,967	8
4 特定取引利益+その他業務利益	3,385	2,155	▲1,230
5 うち国債等債券関係損益	847	▲16	▲863
6 営業費(▲)	13,073	13,144	71
7 連結業務純益	7,007	5,681	▲1,326
8 与信関係費用総額 ^{*1}	31	1,179	1,148
9 株式等関係損益	550	851	301
10 株式等売却損益	561	866	305
11 株式等償却	▲10	▲14	▲3
12 持分法による投資損益	1,356	1,637	281
13 その他の臨時損益	▲305	▲491	▲185
14 経常利益	8,640	8,859	218
15 特別損益	43	▲171	▲215
16 法人税等合計	▲1,905	▲1,653	252
17 親会社株主中間純利益	6,269	6,507	238
18 1株当たり利益(円)	47.00	49.65	2.65

*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前年同期比1,255億円減少の1兆8,825億円。ほぼ全てが4行目の市場関係だといえます。
- ✓ 6行目の営業費は、国内では抑制を続けているものの、海外での業容拡大や規制対応コストの増加により、前年同期比で小幅ながら増加しております。
- ✓ この結果、7行目の業務純益は、前年同期比1,326億円減少の5,681億円となりました。
- ✓ 業純以下では、①貸倒引当金の戻し入れ、②戦略出資先の見直しに伴う株式売却益、③モルガン・スタンレーの利益貢献の増加、などがあり、純利益は、前年同期比238億円増加の6,507億円となりました。
- ✓ 11ページにお進み下さい。

事業本部別営業純益^{*1}(管理計数)

18年度中間期 5,705億円^{*2}



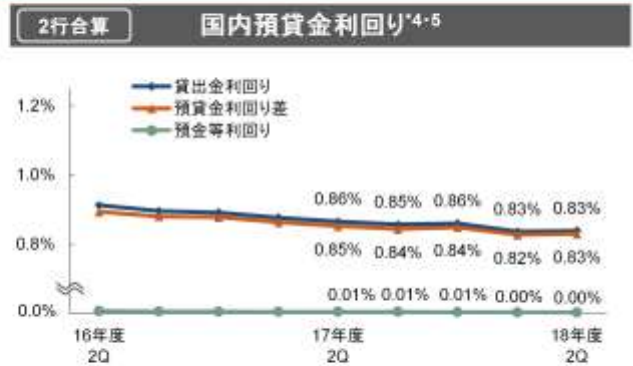
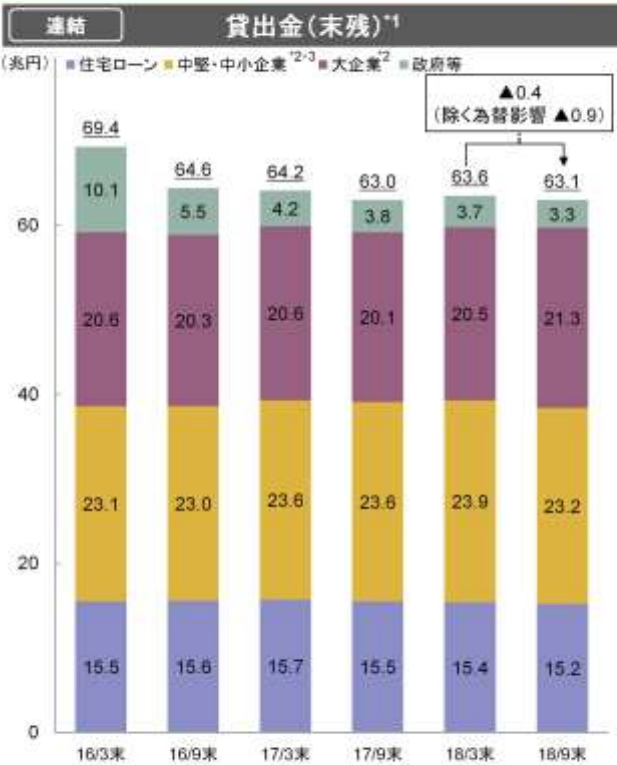
*1 各期における決算レートで算出
*2 本部・その他の計数を含む

(億円)	18年3月末	18年9月末	増減
1 資産の部合計	3,069,374	3,063,876	▲5,497
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,083,977	1,090,117	6,139
3 貸出金(銀行勘定)	1,080,909	1,086,427	5,517
4 うち住宅ローン ^{*1}	154,539	152,254	▲2,285
5 うち国内法人貸出 ^{*2}	444,580	445,803	1,222
6 うち海外貸出 ^{*3}	429,493	441,165	11,671
7 有価証券(銀行勘定)	592,661	587,666	▲4,995
8 うち国内株式	63,785	66,116	2,331
9 うち国債	235,513	216,850	▲18,663
10 うち外国債券	185,693	182,238	▲3,454
11 負債の部合計	2,896,423	2,888,121	▲8,301
12 預金	1,773,123	1,759,797	▲13,325
13 うち個人預金(国内店) ^{*4}	753,025	760,870	7,844
14 うち法人預金その他 ^{*4}	631,346	613,510	▲17,836
15 うち海外支店その他子会社等預金 ^{*3}	388,750	385,417	▲3,333
16 純資産の部合計	172,950	175,754	2,803
17 その他有価証券評価損益	35,174	35,655	480



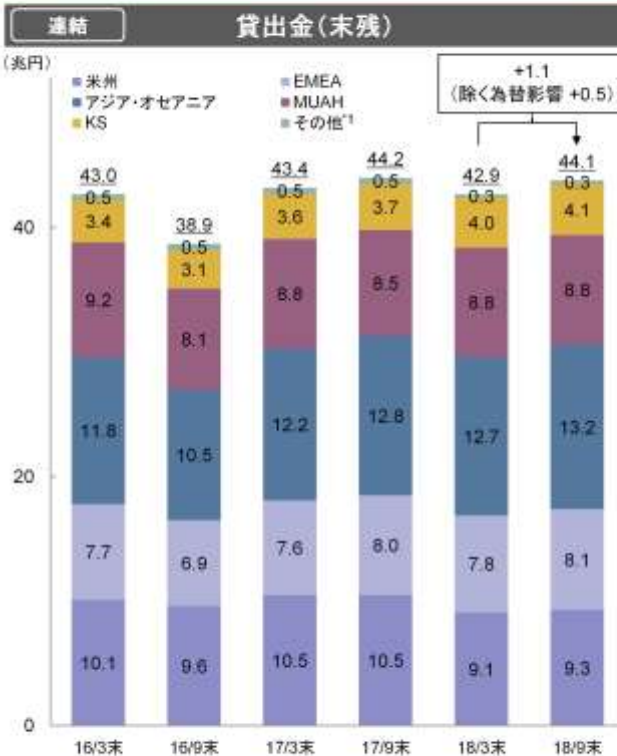
*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出を除く、外資建貸出を含む(除く為替影響: 18年3月末比▲0.3兆円)
 *3 海外支店+MUJAH+KS+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)
 *4 2行合算

- ✓ 預貸金の状況です。右側のグラフの通り、貸出金は、海外で増加。預金は、国内はともかく海外で減少しており、これは後でも述べる通り課題です。
- ✓ 12ページにお進み下さい。

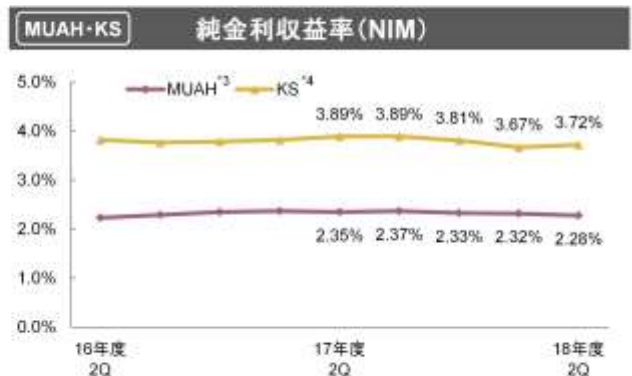


*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン *4 管理計数 *5 政府等向け貸出を除く

- ✓ 国内貸出金の状況です。
- ✓ 残高は、住宅ローンや中堅・中小企業で減少しましたが、大企業では増加しています。
- ✓ 右上のグラフ、預貸金利回り差は、足元多少の上下はありますが、低金利環境が継続する中で、資金需給の緩和状態は変わっておらず、今後も中堅・中小企業向けでは緩やかながら低下するものとみています。
- ✓ 13ページにお進み下さい。



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-QI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



- ✓ 海外貸出金の状況です。
- ✓ 残高は、米国の住宅ローンやタイのオートローンを中心に増加しました。
- ✓ また、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は、主として日系企業セクターにおける需給の改善と金利上昇効果が相俟って好転しています。
- ✓ 14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）

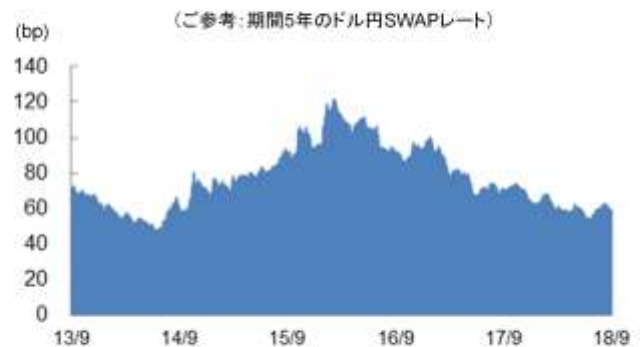
18年9月末時点（十億米ドル）



*1 資金と担保証券の通貨が異なるレポ取引

安定的かつ効率的な外貨調達

- ① 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
- 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6.7年
- ③ クロスカレンシー・レポ^{*1}(JGB担保)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



- ✓ 外貨調達の構造です。
- ✓ 顧客からの外貨預金は上期やや減少したものの、左の図の通り、外貨貸出の6~7割を支えています。
- ✓ その下、外貨建て社債とJGB担保のクロスカレンシー・レポなどの有担保調達も拡充しており、社債の平均約定期間は約7年です。
- ✓ このような調達手段の多様化によって、図の①から③の「顧客預金+社債+有担保調達」で、外貨貸出の85%をカバーしています。
- ✓ 残る15%は円投によるわけですが、これも中長期の通貨スワップが中心であり、足許のドル調達コスト増加局面にあっても、上昇幅は緩やかです。
- ✓ 15ページにお進み下さい。

連結 その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)	18/9末残高		18/9末評価損益	
	18/3末比		18/3末比	
1 合計	544,729	▲9,244	35,655	480
2 国内株式	57,790	2,380	34,978	2,777
3 国内債券	255,078	▲14,727	2,303	▲751
4 うち国債	205,842	▲18,662	1,997	▲592
5 その他	231,859	3,103	▲1,627	▲1,544
6 うち外国株式	1,568	▲1,777	14	▲345
7 うち外国債券	170,035	▲4,448	▲2,757	▲1,366
8 うちその他	60,256	9,328	1,115	167

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

- ✓ 有価証券です。左上の表をご覧ください。
- ✓ 米国金利の上昇を受けて7行目の外国債券の評価損が2,757億円に拡大しています。
- ✓ 4行目の国債や8行目の「その他のその他」の評価益がこれを上回っており、円貨外貨一体、金利・株・クレジット等を複合的なポートフォリオとして運営する現在の方針の下で、外債のみを捉えて論じることは適当ではありませんが、今後留意が必要であることは申し上げるまでもありません。
- ✓ 16ページにお進み下さい。

- 18年度中間期の与信関係費用総額は1,179億円の戻入益計上
- 18年度通期の与信関係費用総額の見込みを1,200億円から100億円に修正

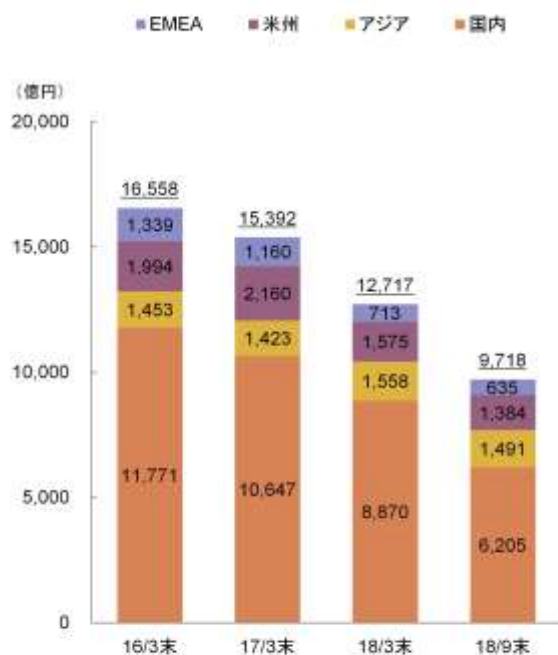
与信関係費用総額¹ / 与信関係費用比率²



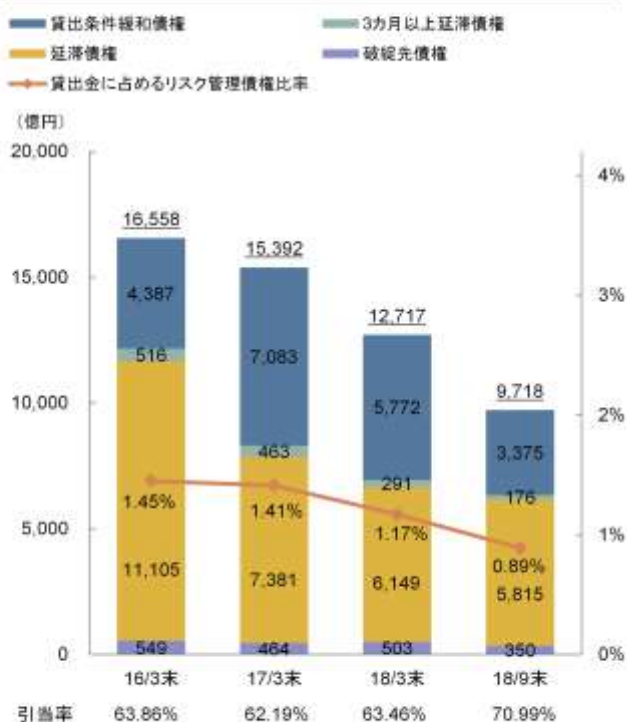
¹ MUFG連結ベース。償却債権取立益を含む(▲は戻入超を表す)
² 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高
³ ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益

- ✓ 与信費用です。
- ✓ 上期は、大口個社の格上げを主因に、1,179億円の戻入益となりました。こうしたことから、今回、通期費用の見込みを1,200億円から100億円に修正しております。
- ✓ 19ページにお進み下さい。

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}	:	11.9%
・ 同上(有価証券含み益除き)	:	9.7%
・ 規制最終化ベース ^{*2}	:	11.8%

● リスクアセット(18年3月末比) +6.6兆円)

・ 信用リスク	:	▲0.3兆円
・ 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}	:	+6.4兆円

● レバレッジ比率

・ 段階実施ベース	:	5.05%
-----------	---	-------

(億円)	18年3月末	18年9月末	増減
1 普通株式等Tier1比率	12.58%	12.02%	▲0.56ppt
2 Tier1比率	14.32%	13.67%	▲0.64ppt
3 総自己資本比率	16.56%	15.82%	▲0.73ppt
4 普通株式等Tier1資本	142,849	144,461	1,612
5 うち利益剰余金	100,646	105,819	5,172
6 うちその他の包括利益累計額	31,438	29,454	▲1,983
7 うち調整項目の額(のれん等)	▲17,861	▲18,799	▲937
8 その他Tier1資本	19,668	19,809	141
9 うち優先出資証券・劣後債務	18,221	18,221	-
10 Tier1資本	162,517	164,270	1,753
11 Tier2資本	25,437	25,841	404
12 うち劣後債務	21,650	22,435	784
13 総自己資本(Tier1+Tier2)	187,954	190,112	2,157
14 リスクアセット	1,134,636	1,201,271	66,635
15 信用リスク	898,231	894,722	▲3,509
16 マーケットリスク	27,145	32,018	4,873
17 オペレーショナルリスク	72,360	73,584	1,224
18 フロア調整	136,899	200,945	64,046

*1 18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

事業本部別実績

- ✓ ここからは「事業本部別の業績」をご説明します。
- ✓ 20ページにお進み下さい。

事業本部別実績

事業本部		営業純益(億円)			経費率		ROE ^{*1}	
		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	R&C	1,574	1,457	▲117	79%	81%	—	9% (9%)
コーポレートバンキング	JCIB	1,034	1,156	122	59%	56%	—	17% (17%)
グローバルCIB	GCIB	727	772	45	63%	62%	—	10% (10%)
グローバル コマーシャルバンキング	GCB	871	1,043	171	72%	70%	—	8% (9%)
受託財産	受財	344	438	94	63%	58%	—	20% (21%)
市場	市場	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、外資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



- ✓ 事業本部別実績のサマリーです。
- ✓ 「市場」「法人・リテール」が減益。それ以外の4事業本部は増益です。
- ✓ 21ページにお進み下さい。

18年度中間期実績¹⁾

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	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
経費	6,266	6,265	▲1
経费率	80%	81%	1ppt
営業純益	1,581	1,489	▲92
ROE	—	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 ²⁾	32.4	32.0	▲0.4
利ざや ³⁾	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 ⁴⁾ (兆円)	2.8	2.9	0.1
消費性ローン残高 ⁵⁾ (兆円)	1.5	1.5	0.1
遺言信託受託件数(件)	1,796	1,746	▲50
事業承継バイプライン ⁶⁾ (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は外資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⁾ 外資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)実務見込みの金額

- ✓ まず、法人・リテール事業本部です。
- ✓ カード決済やコンシューマーファイナンスの業容拡大に加え、米国金利上昇に伴って外貨預金収益が増加。
- ✓ 一方で、市況の悪化もあり、資産運用関連は低調に終わりました。これは課題であり、後程改めて触れます。
- ✓ 22ページにお進み下さい。

18年度中間期実績¹⁾

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	2,580	2,710	130
貸出金収益	405	472	67
預金収益	464	617	153
内為・外為 ²⁾	397	416	19
デリバティブ・ソリューション ²⁾	418	370	▲49
不動産・証券代行	212	214	1
M&A・DCM・ECM ³⁾	181	214	32
海外非金利収益	410	349	▲61
経費	1,506	1,477	▲29
経費率	58%	55%	▲4ppt
営業純益	1,074	1,233	159
ROE	-	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
貸出平残	40.2	39.6	▲0.7
利ざや ⁴⁾	0.48%	0.49%	0.01ppt
外貨貸出平残 ⁵⁾	19.3	18.6	▲0.7
利ざや ^{4)・5)}	0.59%	0.62%	0.03ppt
預金平残	33.2	34.0	0.8
外貨預金平残 ⁵⁾	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 ⁶⁾ (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 ⁷⁾	3位	1位	-
DCMリーグテーブル ⁷⁾	1位	3位	-
ECMリーグテーブル ⁷⁾	3位	2位	-

¹⁾ 管理対数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはRACのオーナー収益、GCBに帰属するMJAH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・対内外直接投資・配当・サービス等に関する国内外取扱高 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

- ✓ コーポレートバンキング事業本部(日系大企業取引)です。
- ✓ M&A等の証券関連収益や外為収益が好調。
- ✓ また、昨年来の外貨貸出利ざや改善策が奏功して貸出金収益が増加するとともに、外貨預金の増強と米国金利上昇によって預金収益も堅調に推移しました。
- ✓ 23ページにお進み下さい。

18年度中間期実績^{*1}

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	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 ^{*2}	82	78	▲5
経費	1,309	1,332	23
経費率	64%	63%	▲1ppt
営業純益	736	784	48
ROE	—	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
貸出平残	23.1	23.8	0.7
利ざや ^{*3}	1.08%	1.06%	▲0.02ppt
預金平残	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 ^{*4} (兆円)	9.2	10.6	1.4
ディストリビューション比率 ^{*5,6}	43%	55%	12ppt
GSB ^{*7} 収益額(億円)	400	436	36
ABS ^{*7} 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 ^{*8})	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} 連帯ベースの留定値

^{*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CIB事業本部です。
- ✓ イベントファイナンスを取り込んだアジア・オセアニアや、複数の大口案件を獲得した米州を中心に、増益となりました。
- ✓ 貸出期間の短縮化による外貨中長期調達コストの減少も寄与しています。
- ✓ 一方、外貨の預貸バランス改善は引き続きの課題であり、適切なインセンティブ施策による外貨預金残高の積上げや、ファイナルテイクを抑えた回転型ビジネスを強化することで、運用・調達両サイドの取り組みを強化します。
- ✓ 24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事業本部

18年度中間期実績¹

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	3,083	3,376	293
MUAH ²	1,701	1,832	131
KS ³	1,389	1,550	161
経費	2,231	2,358	127
(経費率)	72%	70%	▲2ppt
MUAH ²	1,320	1,386	66
(経費率)	78%	76%	▲2ppt
KS ³	737	793	56
(経費率)	53%	51%	▲2ppt
営業純益	853	1,019	166
MUAH ²	381	446	65
KS ³	652	757	106
ROE	—	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
貸出平残	6.6	7.2	0.6
MUAH ² 預金平残	8.4	8.3	▲0.1
NIM ⁴	2.84%	2.76%	▲0.08ppt
貸出平残	4.6	5.1	0.4
KS ³ 預金平残	3.6	4.4	0.8
NIM ⁵	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



- ✓ グローバルコマーシャルバンキング事業本部です。
- ✓ MUAHでは、住宅ローンの残高の増加に加え、コンシューマー・ファイナンスやウェルスマネジメント関連の非金利収益が堅調に推移しました。
- ✓ KSでは、オートローンやコーポレートを中心とした貸出残高増加による金利収益の増加、およびリテール・コンシューマー関連手数料の増加が、成長を牽引しています。
- ✓ 25ページにお進み下さい。

18年度中間期実績¹

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	926	1,040	114
AM ²	235	264	28
IS ³	394	468	73
年金	296	308	12
経費	584	605	21
経費率	63%	58%	▲5ppt
営業純益	342	435	93
ROE	-	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
AM	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 ⁴ (億円)	1,131	1,984	853
IS	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
年金	DC加入者増加数 ⁵ (千人)	65	155	90

CFSGAM⁶の戦略的買収

信託は、CBA⁷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

- ✓ 受託財産事業本部です。
- ✓ ここは大幅な増益です。
- ✓ 海外でのインベスターサービスが外貨預金並びにファンド・ファイナンスを中心に収益を伸ばしたほか、新商品投入効果により国内法人投資家向けの運用商品販売も好調に推移しました。
- ✓ 26ページにお進み下さい。

18年度中間期実績¹⁾

(億円)	17年度 中間期	18年度 中間期	増減
粗利益	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 ²⁾	293	297	4
トレジャリー	2,517	1,535	▲ 981
経費	1,319	1,321	2
経費率	32%	44%	12ppt
営業純益	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
ROE	—	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 ³⁾ (億円)	3	24	21
クライアントバリュー ⁴⁾ 増加率(前同比)	-	▲20%	-
為替予約価値決め電子化率 ⁵⁾	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⁾ MSA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&トレーディング見直し収益 ⁵⁾ 社内取引

- ✓ 市場事業本部です。
- ✓ 前年の円債売却益の剥落を主因に大幅な減益です。
- ✓ これは当初見通しどおりですが、今後に備えて外債ポート改善策実施により売却損を計上し、その分、計画値を下回る着地となっております。
- ✓ 27ページにお進み下さい。

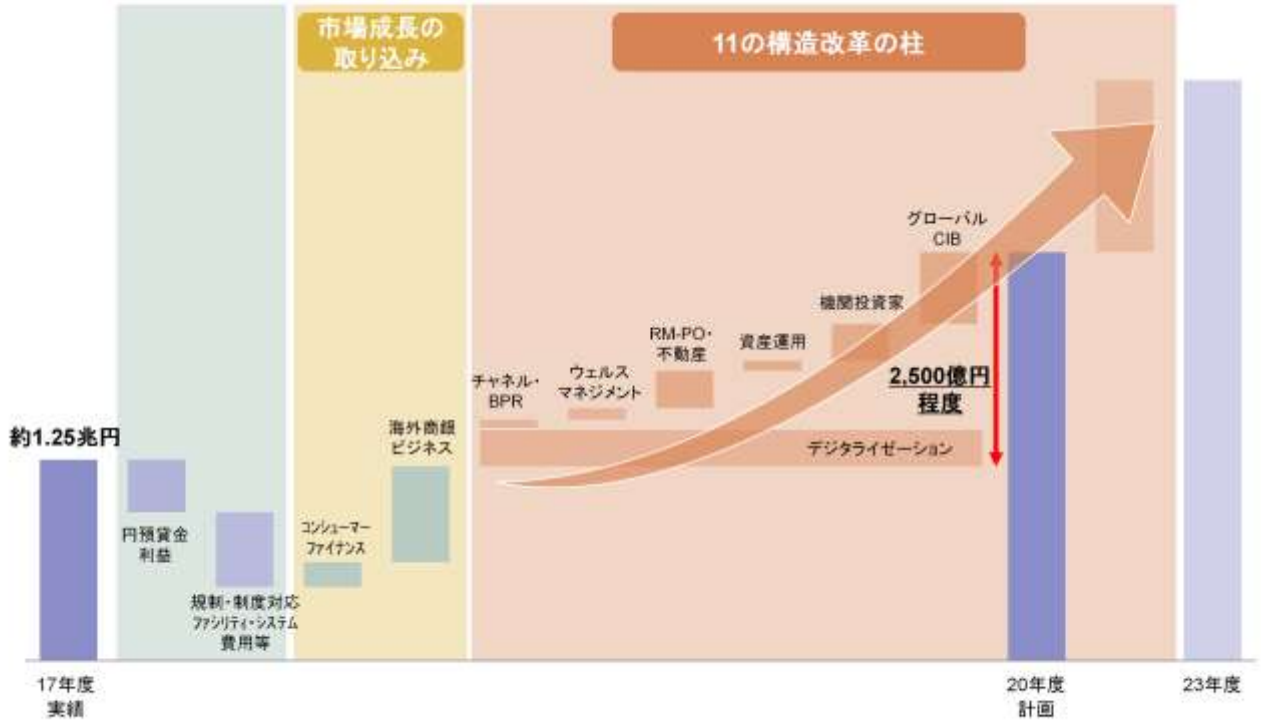
11の構造改革の柱

- ✓ さて、ここからは「11の構造改革の柱」の進捗状況についてご説明します。
- ✓ 30ページにお進み下さい。

- ・ 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



- ・ 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



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



- ✓ 最初は「デジタイゼーション戦略」です。
- ✓ 米国Akamai社と、今後本格化するIoT時代のトラフィック増加に対し、新型ブロックチェーンを用いた、新たな決済基盤構築に向けた協働をスタートさせました。
- ✓ 31ページにお進み下さい。

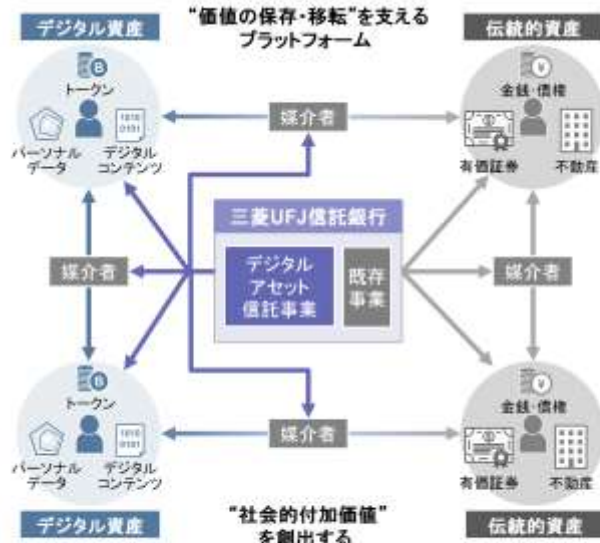
デジタルアセット信託事業

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



*1 五十音順、敬称略(除くグループ会社)



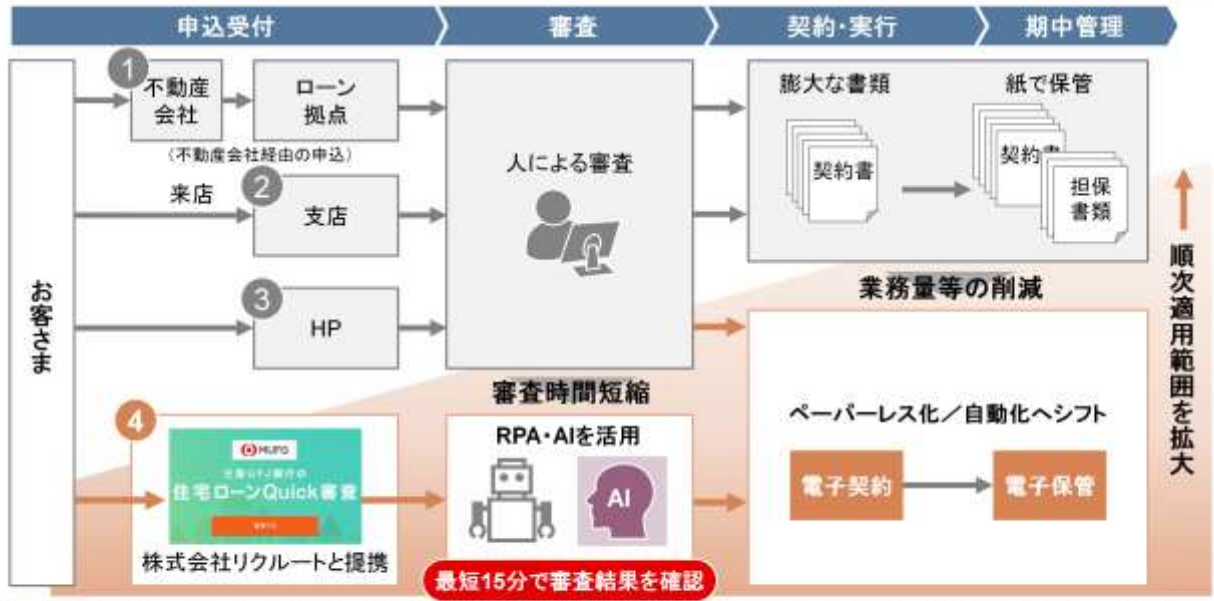
- ✓ 「情報信託プラットフォーム」です。2019年度のサービス提供をめざし、協力企業10社とともに1,000名を対象とした実証実験を開始しました。
- ✓ これらは来るべきキャッシュレス時代、デジタル社会に向けた取り組みであり、新たなビジネスモデルの構築を図ってまいります。
- ✓ 32ページにお進み下さい。

① デジタルイノベーション戦略

R&C	GCB	受財
JCIB	GCIB	市場

- 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

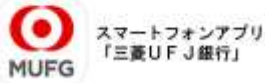
センター事務効率化

MUFG 32

- ✓ デジタルも活用した業務量の30%削減に向けた施策の具体化が進んでいます。
- ✓ 例えば、住宅ローンビジネスでは、3月に信託銀行が新規申込受付を終了し、事業プラットフォームを一本化したのに続き、当初のローン申し込みから、最終の貸出実行・期中管理までの全面的なビジネスプロセス改革に着手しています。
- ✓ リクルート社の住宅情報サイト「SUUMO」と連携し、「RPA」や「AI」を活用した事前審査時間の大幅短縮を実現すると同時に、新たな商流の獲得をめざすほか、ミドル・バックオフィスのペーパーレス化や自動化も進めていきます。
- ✓ 今後、資産運用や無担保ローンといった他の分野でも同様のプロセス改革やセンター事務の合理化を進め、業務量の削減を図ります。
- ✓ 33ページにお進み下さい。

② チャネル戦略・BPR

UI / UXの改善



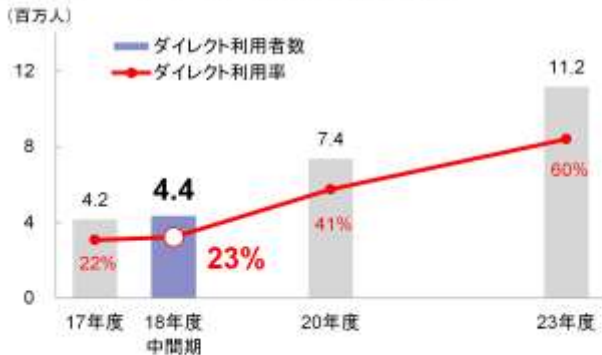
運用取引 ¹⁾ のアプリ内完結	済 18年4月
ページ ²⁾ 取引のアプリ内完結	済 18年4月
生体認証ログイン	予 18年11月
過去10年分の取引明細照会	予 19年2月
画面デザインリニューアル	19年度上期以降順次

機能拡充

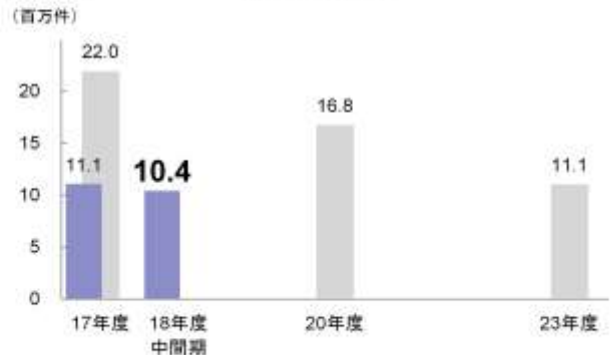


新規口座開設	済 16年9月(アプリ)	済 18年11月(Web)
カード使用不能再発行	済 18年4月	
喪失時の再発行	済 18年8月	
住所変更		18年度下期以降順次
通帳・印鑑レスへの切替		18年度下期以降順次

KPI ダイレクト利用者数³⁾と利用率⁴⁾



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(口座開拓のみ)の口座を除く
⁴⁾ ダイレクト利用率=ダイレクト利用者数/稼働口座(口座開拓のみ)の口座を除く

- ✓ 「チャネル戦略」です。
- ✓ 先ず、バーチャルの世界では、お客さまの利便性を高め、ご来店や通帳記帳の煩わしさを解消するため、スマートフォン・アプリの改善に取り組んでいます。この上期は、「カード再発行」や「喪失時の再発行」のアプリをリリースし、下期には「生体認証」や「過去10年分の取引明細照会」をリリースする予定です。
- ✓ こうしたUI/UXの改善や機能拡充により、ダイレクト・バンキングの利用を促進し、店頭事務を削減していきます。
- ✓ なお、このページ以降、各領域における主要なKPIを掲げ、20年度と23年度の目標値と現時点での走りを、それぞれグレーと青い棒で示しています。皆さまから「長期に亘るターンアラウンド・プランであるから施策の進捗状況が見える化すべきだ」というご意見を踏まえたものであり、今後半期毎にフォローしてまいります。
- ✓ 34ページにお進み下さい。

② チャネル戦略・BPR

R&C

GCB

受附

JCIB

GCIB

市場

- 新たな顧客体験を提供する「MUFG NEXT」の1号店を19年1月にリリース予定
- 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月リリース予定(学芸大学駅前支店)

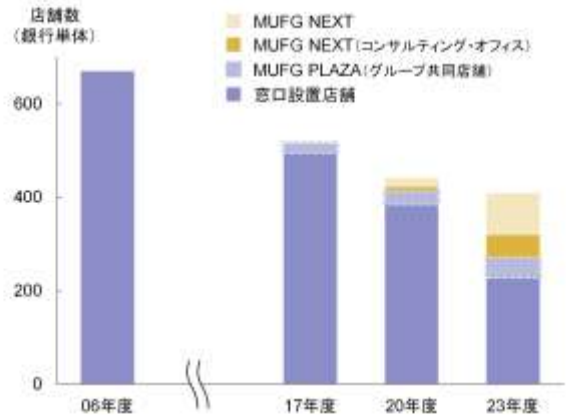


コンシェルジュが利用方法やお手続きを丁寧にサポート



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

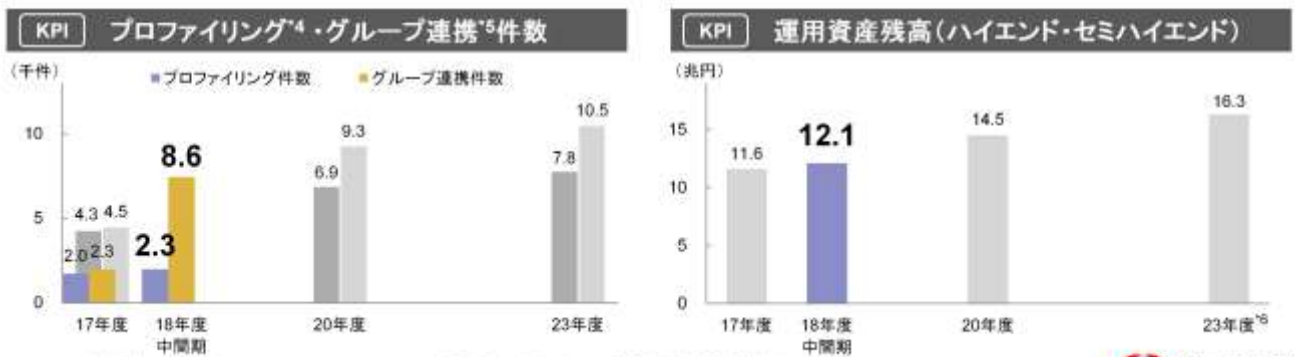
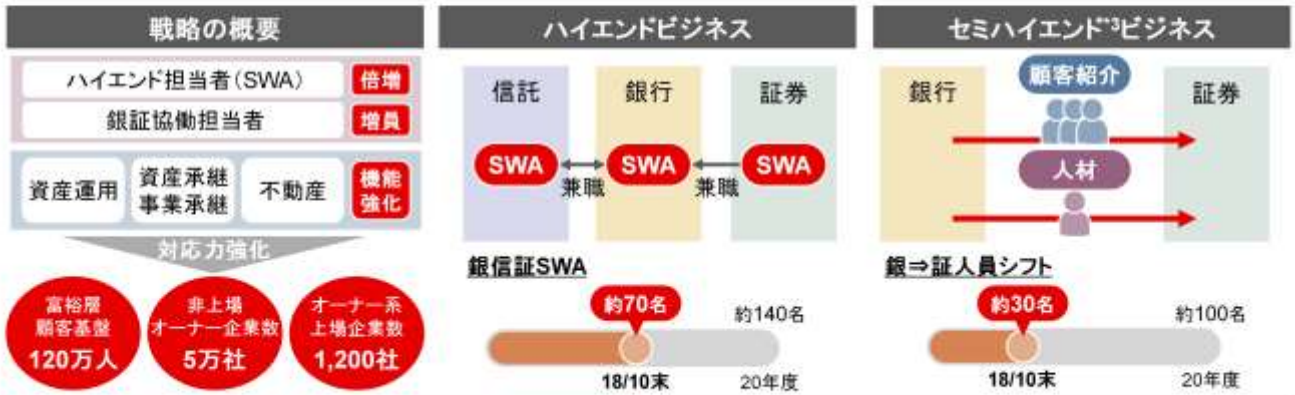
- 18年10月、MUFGグループが保有する店舗不動産の一部に関するコンサルティング業務等を行なう、「MUMECビジョナリーデザイン株式会社」を設立
- 三菱地所が有する人材・不動産ノウハウを活用し、リアルチャネルの進化を加速

MUFG 34

- ✓ リアルチャネルです。
- ✓ 来年1月、デジタルをフル活用した新型店舗「MUFG NEXT」の1号店を学芸大学駅前にオープンします。
- ✓ また、今年10月には、三菱地所とともに「MUMEC(エムユーメック)ビジョナリーデザイン」を設立しました。
- ✓ この会社は、三菱地所の人材やノウハウを活用し、店舗の移転や建て替えに関するソリューションをMUFGに提供してもらうことで、グループの店舗不動産の再構築をサポートする役割を担います。
- ✓ 35ページにお進み下さい。

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



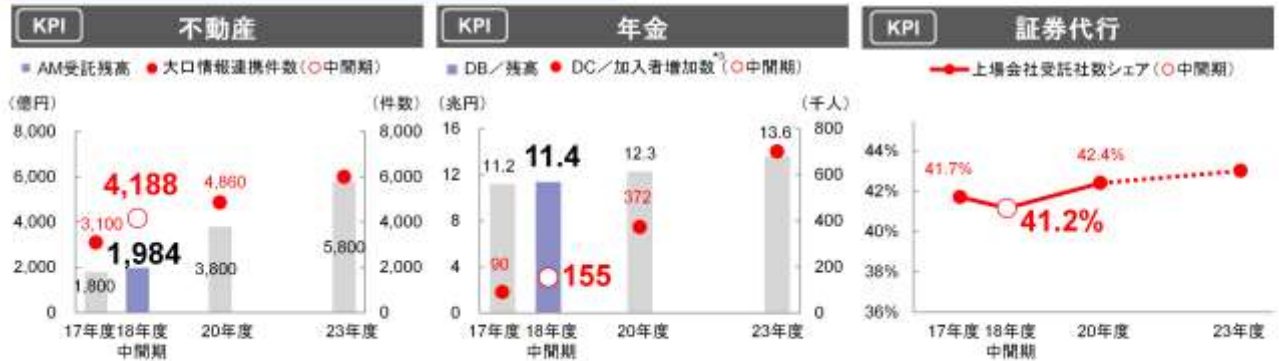
^{*1} 保有資産20億円以上 ^{*2} Senior Wealth Advisor ^{*3} 保有資産3億円以上 ^{*4} 遺言件数+財産診断件数等 ^{*5} MUMSS紹介型併介連携件数・信証連携件数等 ^{*6} 時価変動要因除き

- ✓ 「ウェルスマネジメント」です。
- ✓ 左下のグラフにある通り、銀行や信託銀行から証券への連携件数は大幅に増加する一方、運用資産残高の伸びは計画を下回っています。
- ✓ 運用商品販売型から資産管理型・アドバイザー型モデルへの転換には、プラットフォームの整備が必要です。
- ✓ 承継などを切り口とした運用・相続などの幅広いニーズに対して、高度のクロスアドバイスができるSenior Wealth Advisorの増員・育成や、銀行から証券への人材シフトを進めるほか、商品選択のゲートキーパー機能や高度なサポートシステムの導入など、事業基盤の構築を着実に進めてまいります。
- ✓ 36ページにお進み下さい。

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PO¹組織も新RM¹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

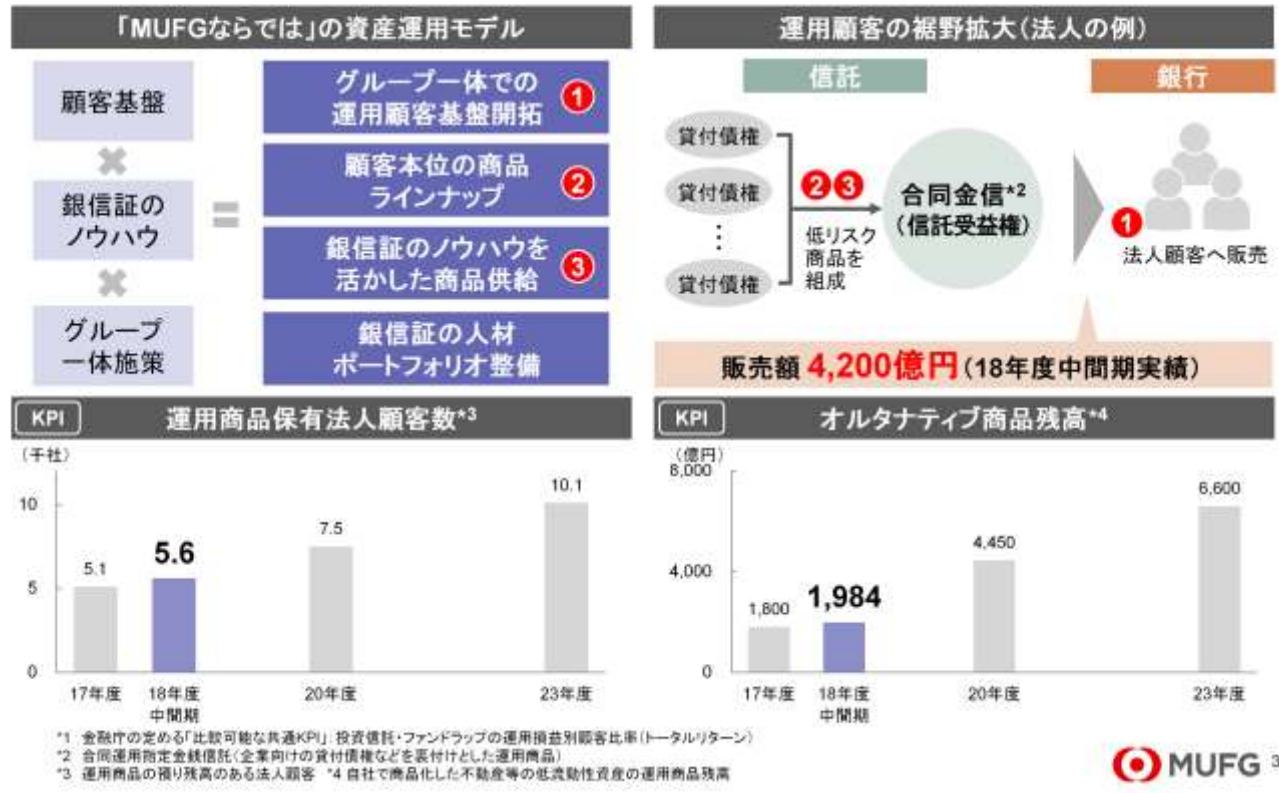


¹ RMはRelationship Managerの略称。POはProduct Officeの略称。商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署のこと
² 債券・株式引受業務等を中心とした証券ビジネス発展のためRMをサポートする総経業種組織 ³ 17年度からの累計増加額

- ✓ 「RM-POモデル」「不動産バリューチェーン」です。
- ✓ 4月に信託銀行の法人貸出等業務を銀行に集約し、銀行・信託の営業本部を統合、セクター軸で再編しました。統合に伴う貸出シェア調整などのディスシナジーは限定的で、順調なスタートを切りました。
- ✓ 不動産・年金・証券代行のPO組織も、営業本部の新体制に合わせて10月に再編を完了し、これによって、RMとPOが一体で取引先をカバーする体制が整いました。
- ✓ 不動産や年金では、目に見えて連携が良くなっており、今回の中計でめざした「MUFGならではの」のRM-POモデルが見えつつあります。
- ✓ 37ページにお進み下さい。

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^{*1}の改善をめざす

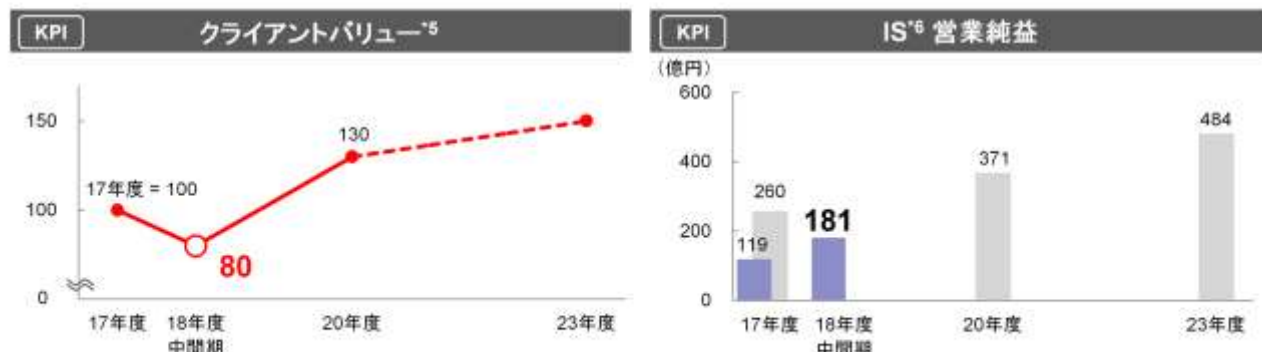


- ✓ 「資産運用ビジネス」です。
- ✓ 低金利下での法人顧客の運用ニーズにお応えするため開発した信託型のクレジット運用商品が累計4,200億円の販売を記録し、ヒット商品になりました。
- ✓ これは、貸付債権等から成る信託受益権を纏めて組成した、低リスクの合同金銭信託商品です。
- ✓ 今後も、このような成功事例を積み上げることで、運用顧客の裾野を拡大してまいります。
- ✓ 38ページにお進み下さい。

⑦ 機関投資家ビジネス

R&C GCB 受財
JCIB GCIB 市場

- ・ 主要プロダクト・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



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&トレーディング見出し収益。17年度を100として指数化(年率換算値) ⁶⁾ Investor Services

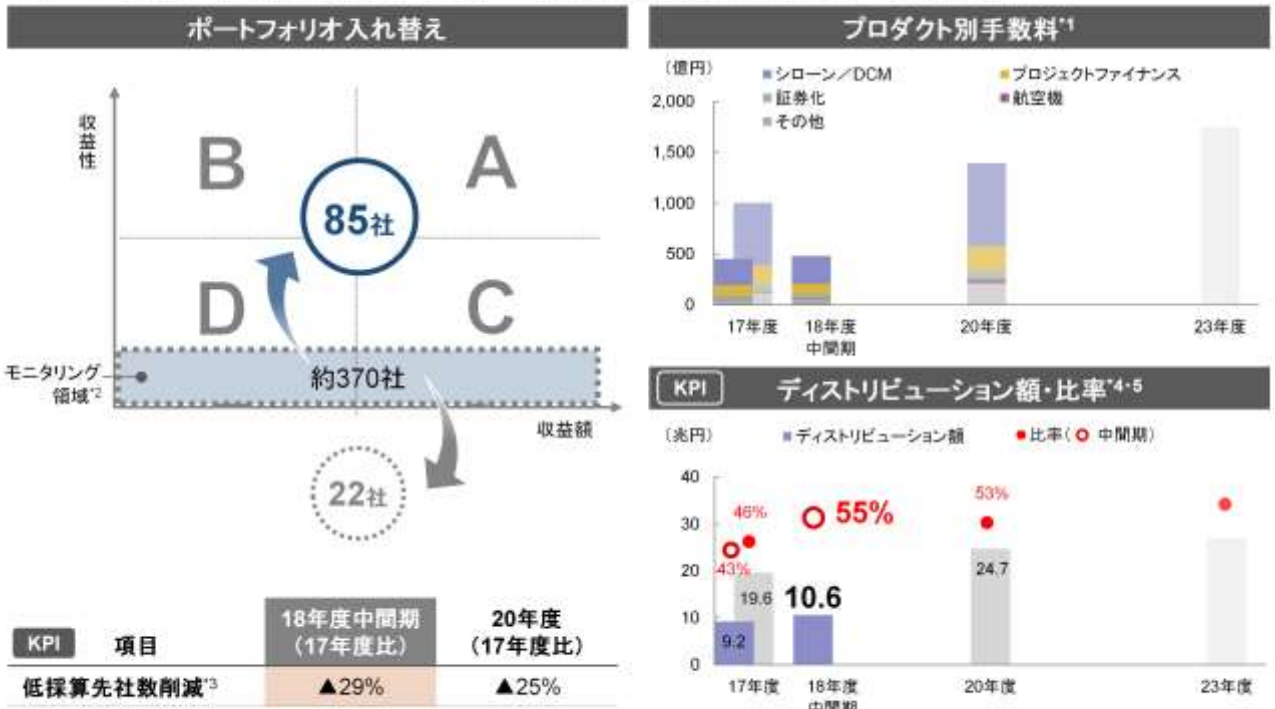
MUFG 38

- ✓ 「機関投資家ビジネス」です。
- ✓ まず、セールス&トレーディング業務強化の一環として、10月1日付で、国内・海外を繋ぐシングル・グローバルヘッドを設置しました。同時に、米州・欧州・アジアで合計430名の銀証兼職を開始しています。これにより、「One Team」を実現し、MUFG一体で機関投資家へのクロスセルを推進していきます。
- ✓ また、エクイティ・マージン・レンディングなどの新たなビジネスにチャレンジするため、ブッキングや与信管理に関するポリシーの整備を進めています。
- ✓ この領域は競争が激しく、顧客ニーズに対応するためにはインフラの整備が必要な領域です。上期は、市況も悪くマイナスからのスタートとなりました。事業のスコープを絞りつつ、MUFGの強みが発揮できる最適な事業モデルを構築してまいります。
- ✓ 一方、資料右下、もう一つの注力領域であるインベスターサービスは、先程も申し上げた通り、過去数年インオーガニックで築いた海外のビジネスが立ち上がり始めており、大幅な増益となりました。
- ✓ 39ページにお進み下さい。

⑧ グローバルCIBビジネスモデル変革

R&C GCB 受附
JCIB GCIB 市場

- ・ 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



¹⁾ 営業利益効果イメージ 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CIBビジネスモデル変革」です。
- ✓ 先程も触れましたが、貸出中心のビジネスモデルからの脱却をめざし、プロダクトの強化やO&Dに加え、低採算アセットの削減と高採算アセットへの入れ替えに取り組んでいます。ボリューム指向からROE重視への転換であり、一旦しゃがむ形にはなりますが、やり遂げなければならないと考えております。
- ✓ 少し飛んで48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

米州MUFGホールディングス(MUAH)

MUAHの業績^{1,2}

<P/L> (単位:百万米ドル)	17年度 中間期	18年度中間期	
		18/6末	17/12末比
1 金利収益	1,589	1,650	▲61
2 非金利収益 ³	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 ⁴	430	575	145
6 雑利益	2,566	2,628	62
7 営業費用 ⁵	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> (単位:百万米ドル)	17/12末	18/6末	17/12末比
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



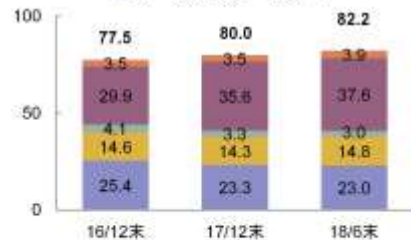
米州の生産性改善に向けた取り組み

- 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)

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



金利収益(百万米ドル)

- 金利収益(通期)
- 金利収益(中間期)
- NIM

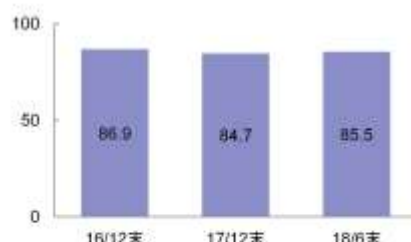


非金利収益(百万米ドル)

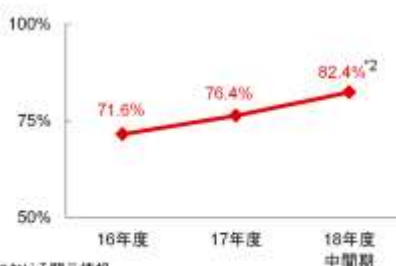
- 通期
- 中間期



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(総利益▲164百万米ドル)影響を除いた調整後の経費率は74.0%

*3 パーザル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み、17年度には5億米ドルの配当支払いを実施

業績¹⁾

<P/L>	17年度 中間期	18年度中間期	
			前年同期比
(単位:百万タイバーツ)			
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>	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

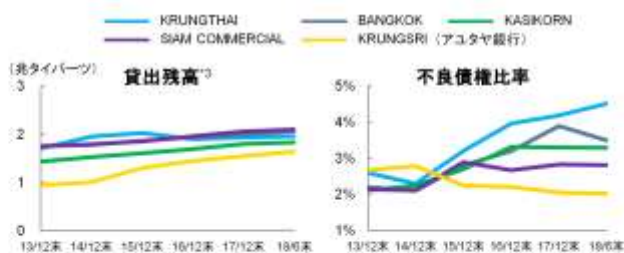
戦略の方向性

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



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

(参考)アユタヤ銀行の主要計数

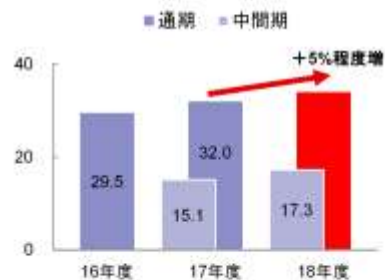
貸出残高(十億THB)



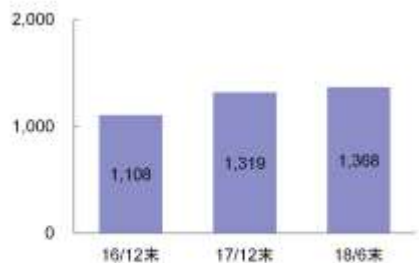
金利収益(十億THB)



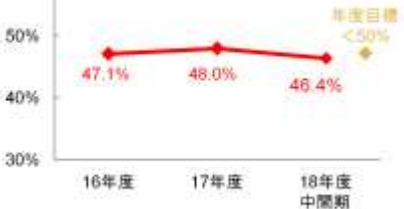
非金利収益(十億THB)



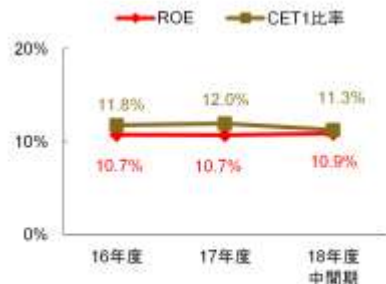
預金残高(十億THB)



経費率



ROE・CET1比率



概要		取引スケジュール		
設立	1956年(民間銀行として設立)	ステップ1	ステップ2	ステップ3
外部格付	Moody's: Baa2, Fitch: BBB, Pefindo: AAA	出資割合 19.9%の 出資実行	累計出資割合 40.0%の 出資実行	累計出資割合 73.8%以上の 出資実行
粗利益/純利益 ¹	USD1,303百万/USD282百万	17年12月実施	18年8月実施	
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			

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

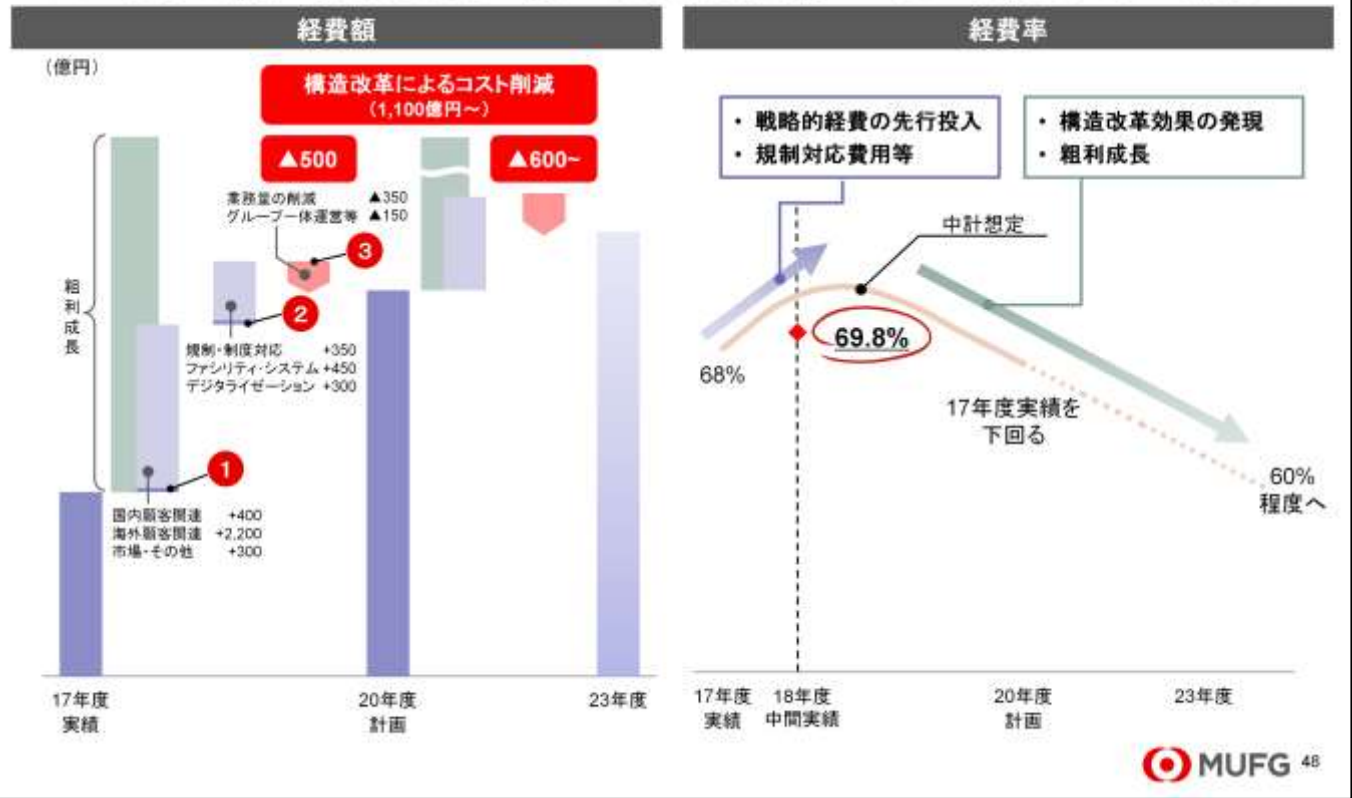
¹ 2017年12月末時点、1USD=13,548IDR ² 17年12月末時点、単体ベースはAdira Finance等の拠点数を除く

(Blank)

経費

18年度中間期の進捗状況

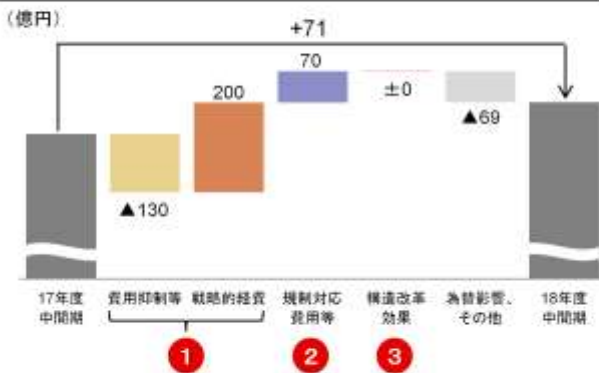
- GCB業務拡大や大型ビル竣工の影響を、国内での費用抑制努力等で減殺。経費率は69.8%と当初想定を下回る
- デジタル投資や銀信証一体運営等、施策は着実に進展。中計最終年度▲500億円の効果発現に向けて順調なスタート



- ✓ ここからは、私共の大きな課題である「経費」についてです。
- ✓ まず、この半年間の進捗状況をご説明します。右側のグラフをご覧ください。
- ✓ 「への字」型の線が、5月に公表した経費率の見通しです。
- ✓ 戦略的経費の先行投入や、規制・制度対応等のため中計1~2年目は悪化を見込んでおり、上半期は69.8%となりました。ただ、トップラインの上振れ、経費抑制により当初想定は下回る水準での着地であります。
- ✓ 49ページにお進み下さい。

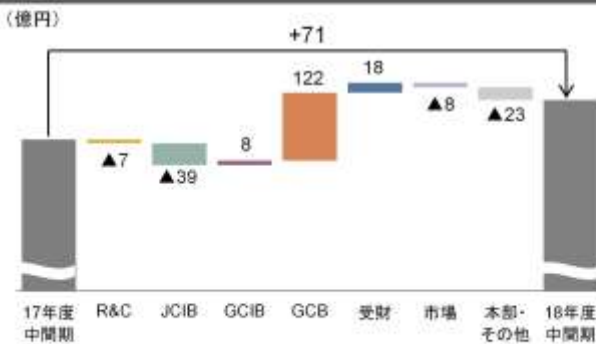
増減要因

施策別



- ① 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
- ② 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
- ③ 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



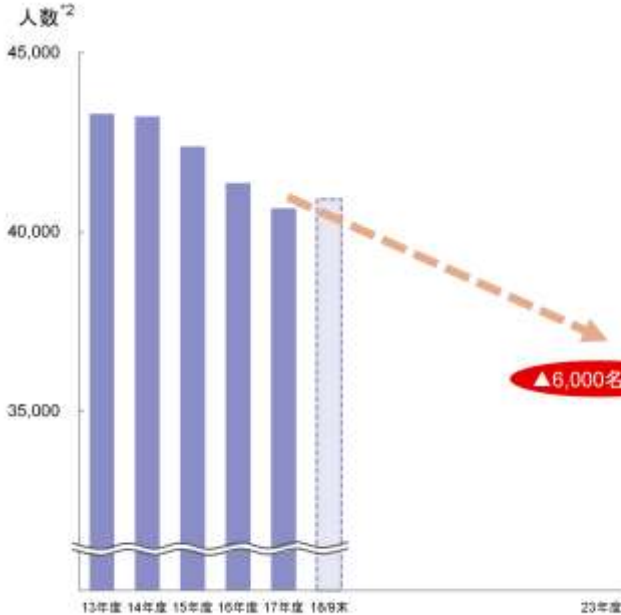
- R&C**
 - 業容拡大に伴うコンシューマーファイナンスの経費増加を、その他費用の抑制により打ち返し
- JCIB**
- GCB**
 - 業容拡大に伴い人件費が増加
 - IT関連経費が増加

- ✓ 施策別にご説明します。
- ✓ まず①。BAU、通常ビジネスに関しては、上期は、国内を中心に計画以下に経費を抑えるとともに、粗利成長のための戦略的経費を約200億円投入しました。
- ✓ 次の②。関西でBCP対策のためのデータセンター建設や旗艦ビルの立替が完了した結果、ファシリティ関連費用が一時的なものも含め増加しましたが、計画範囲内です。
- ✓ 最後に③。デジタル投資や銀信証の一体運営開始など、施策は着実に進んでおり、中計最終年度の500億円削減に向けて概ね順調なスタートを切りました。但し、財務上の効果の実現はこれからです。
- ✓ これらを事業本部別に見ますと、業容拡大を図っているグローバルコマмерシャルバンキング事業本部の伸びが大きい一方、国内を主たる市場とする法人・リテール事業本部とコーポレートバンキング事業本部では経費削減が計画通り進んでいるという構図であります。
- ✓ 50ページにお進み下さい。

人員・店舗

人員見通し

- 23年度までに業務量の30%^{*1}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



*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

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



MUFG 50

- ✓ 人員と店舗の状況です。
- ✓ 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、2023年度までに6,000名程度の人員減少を見込んでいます。
- ✓ 4月新卒採用による増加があり、9月末は一時的に増加していますが、年度末には計画通り減少する見通しです。
- ✓ 店舗については、従来型の窓口設置店舗の削減、店舗統合が計画通り進捗しています。上期は7店舗の統合を実施し、下期も本日時点で4店舗の統合を発表済みです。
- ✓ 53ページにお進み下さい。

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

- ✓ 最後に資本政策です。
- ✓ ここで「株主還元の基本方針」について、改めて私共の考え方を確認しておきます。
- ✓ 第一に、株主還元の基本に配当を据え、2023年度までに配当性向40%の目標に到達すべく、安定的・持続的に配当を増加させるということ。
- ✓ 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、機動的に実施するという。因みに、その際の判断の軸は3点。すなわち、一点目が「業績・資本の状況」、二点目が「成長投資の機会」、三点目は「株価を含めた市場環境」です。
- ✓ 最後に、資本規制の遵守に加え、格付シングルA以上の確保に必要な資本水準を、将来にわたって安定的に維持できる見通しを都度確認の上、これらの株主還元拡充を実施していくということでもあります。
- ✓ 54ページにお進み下さい。

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



- ✓ こうした財務の健全性を維持しつつ「必要以上の資本を溜め込まない」「タイトな資本運営を行なっていく」という方針に基づいて、今回の株主還元策を決定しました。
- ✓ まず「配当」です。
- ✓ 中間配当を期初予想から1円増配し11円、期末配当も11円とし、合わせて2018年度の年間配当は22円とします。
- ✓ この結果、上方修正後の通期業績目標9,500億円を前提としても配当性向は30.3%となります。
- ✓ 55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1,000億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	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	1,000億円 (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	約7,242万株 全株消却済	2億株(上限) 全株消却予定

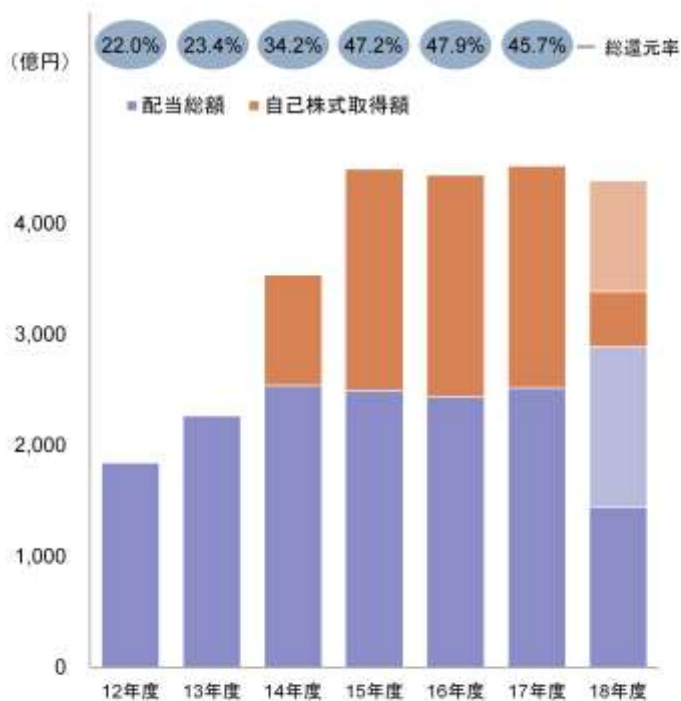
(参考)2018年10月31日時点の自己株式の保有

発行済株式総数(自己株式を除く) : 13,119,338,443株
自己株式数 : 708,268,877株

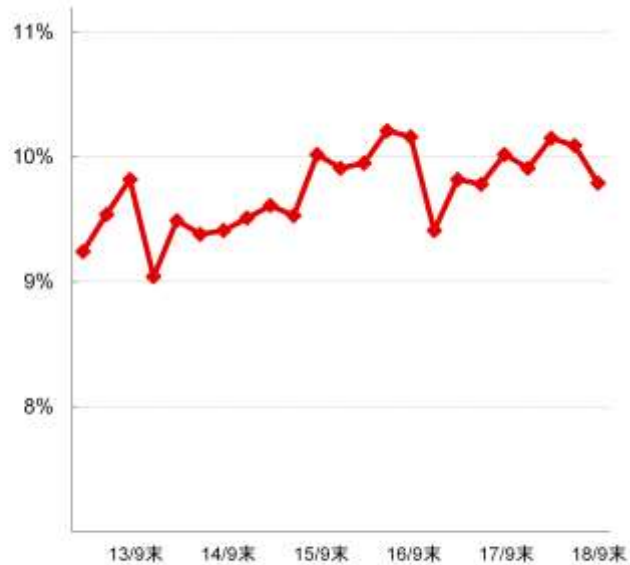
- ✓ 記載の通り、「自己株式取得」は1,000億円を実施することとしました。
- ✓ また、既存方針通り今回取得する株式は全額消却します。
- ✓ 58ページにお進み下さい。

(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



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年度中間期の政策保有株式売却額は約430億円^{*1}

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、2018年度上期は取得原価ベースで430億円を削減しました。これに伴って、420億円の売却益を計上しております。
- ✓ なお、今回から「未売却の売却合意残高」を開示しました。
- ✓ 9月末時点で約1,500億円あり、この分を反映した対Tier1比率は12.9%となります。
- ✓ 上期ややスローダウンしたのは事実ですが、今後、売却合意金額の積み上げと同時に、残高削減を加速していきます。
- ✓ 65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.61

<p>1 少子・高齢化</p>	<p>2 産業育成と雇用創出</p>	<p>3 社会インフラ整備・まちづくり</p>
<p>4 地球温暖化・気候変動</p>	<p>5 金融イノベーション</p>	<p>6 働き方改革</p>
<p>7 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	相談役・特別顧問等制度の見直し	役員報酬制度の改定
社外取締役を過半に		

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 ・ KSとその子会社によるマイクロファイナンス取組 	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(JII¹⁾/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 	R J 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) 	R G G 強 市
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 	R J G G 強 市
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_0/news/pressrelease-20180515-005.pdf

³ 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券HDに適用

社外取締役の充実による監督機能強化

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

社外取締役

(18年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 非上場企業の 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	-	-	●	-

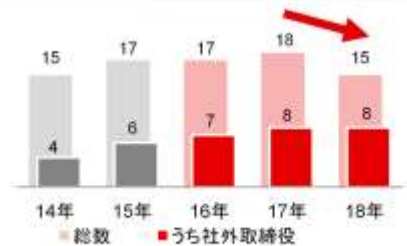
指名委員: 指名・ガバナンス委員会委員
報酬委員: 報酬委員会委員

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

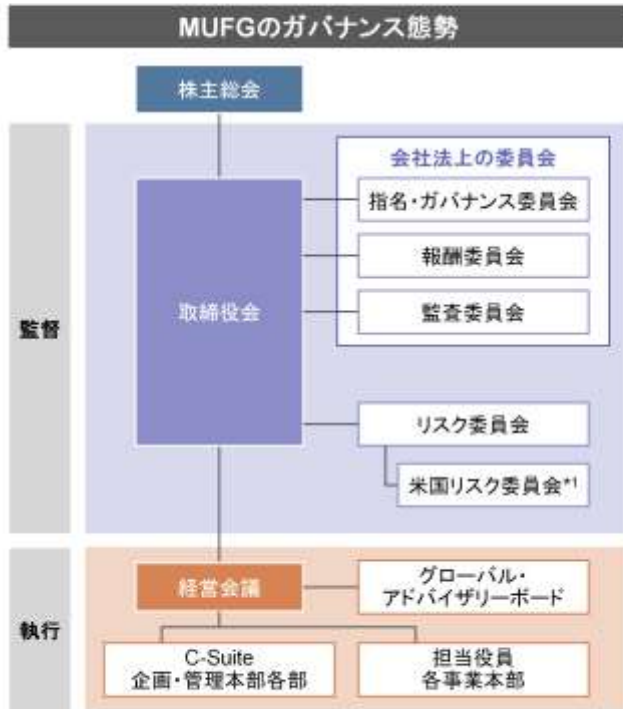


独立社外取締役 比率



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



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"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1年毎更新(原則最長6年間)
人数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 13名(銀行7・信託3・証券3)^{*2}

*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、短期的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 特株会社社長の場合（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割合他社比較

*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

<終わりに>

- ✓ 私共は、8月にバンク・ダナモンへの出資比率を40%まで引き上げ、現在、過半出資に向けたプロジェクトを進めています。
- ✓ また、10月末には豪州最大の金融グループであるコモンウェルスバンクとの間で、傘下のアセットマネジメント会社Colonial First State Global Asset Managementの買収を合意しました。
- ✓ 本件は、単に海外のアセットマネジメント事業の拡大に止まらず、「受託財産事業本部が、かねて取り組んできたインベスターサービスに続いて、アセットマネジメント事業においても従来のマイノリティ出資からマジョリティ出資への転換を図る第一歩となる案件」という意味で、「再創造イニシアティブ」における重要な一手であると考えております。
- ✓ 以上ご説明申し上げた通り、全ての事業領域、そして国内外で変革に向けた動きが始まっております。
- ✓ しかしながら、一方で、「まだまだこれから」という施策や「難所が見え始めている」領域があるのも事実であり、正確な状況認識に基づき、果断にかつスピード感を持って、計画を実行していく覚悟であります。
- ✓ 私共の経営ビジョン「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、この難局にチャレンジしてまいりますので、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。

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

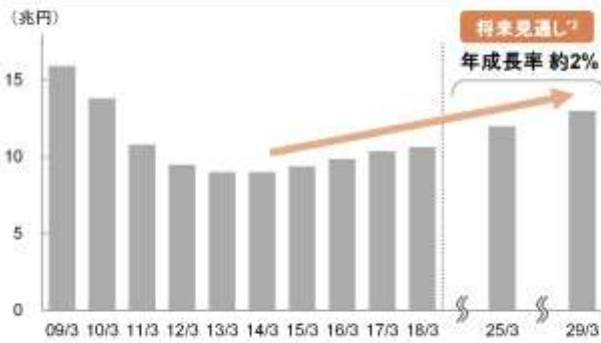
5. TLAC規制

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%)

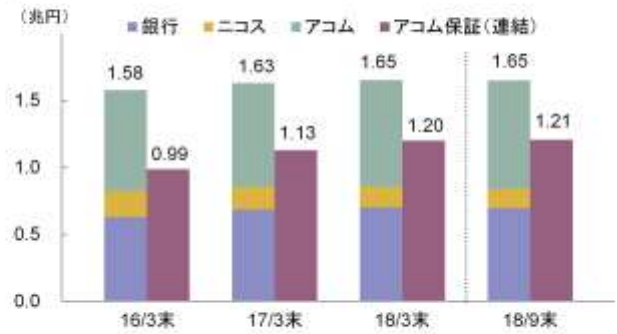
¹ R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数
 事業本部別のROEは外貨中長期調達コストを除く
 括弧内は出資等による会計要因(のれん等償却影響)を除く計数
 (注) 実績は暫定値

Appendix 2: コンシューマーファイナンス

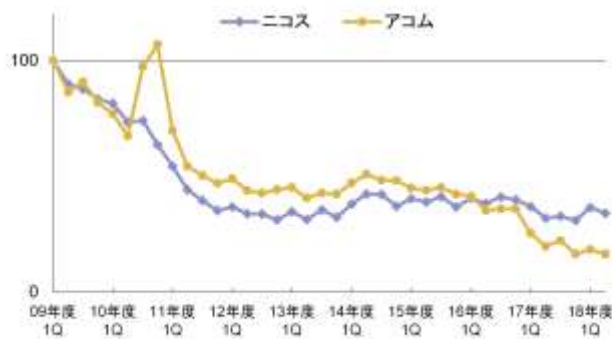
国内カードローンの市場規模^{*1}



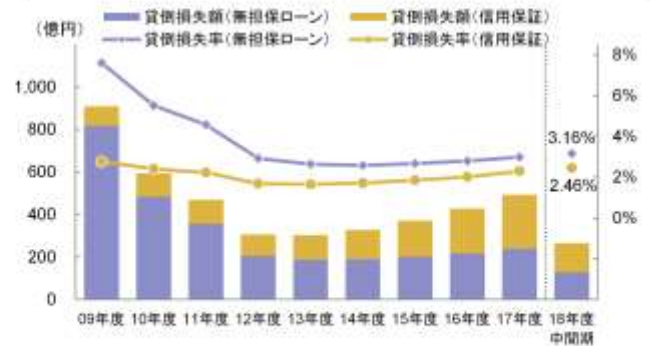
無担保ローン・保証残高^{*3}



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(証券貸付を含む)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

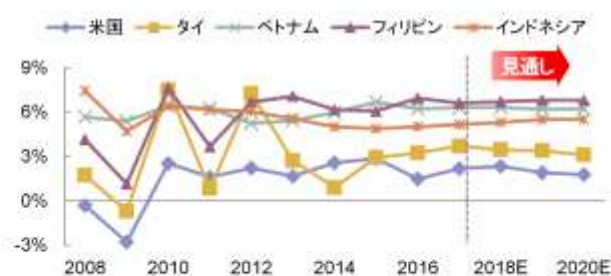
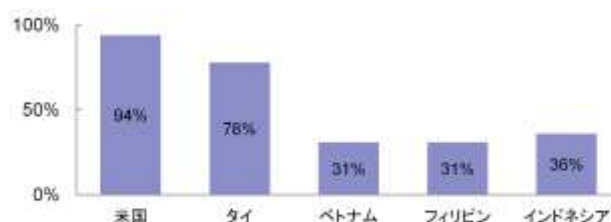
Appendix 3: グローバルコマーシャルバンキング(GCB)

- ・ 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 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

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

¹ 中位年齢(中央値) ² World Bank 2014年データ

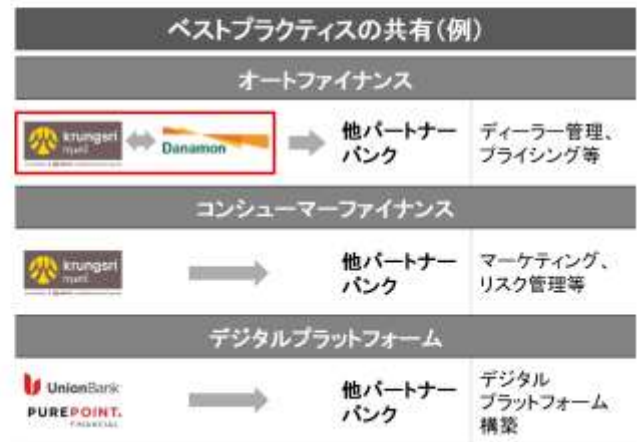
進出日系企業数



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	 UnionBank	100%	#13
タイ	 krungsri	76.8%	#5
ベトナム	 VietinBank	19.7%	#2
フィリピン	 SECURITY BANK	20.0%	#5
インドネシア	 Danamon	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

シナジーの実現 (例)自動車セクターのサプライチェーンファイナンス



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

*1 2018年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"> 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 取得により、信託は対象エンティティを完全子会社化^{*3} 	
取得価額	<ul style="list-style-type: none"> 取得価額: 約40億豪ドル(約3,280億円^{*4}) <ul style="list-style-type: none"> 18/6期のCFSGAMグループのEBITDA(実績)に対して12.4倍の水準 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を実施せず 	
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 18年10月31日: 株式売買契約締結 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) 	

CFSGAMの概要

財務	16/6期	17/6期	18/6期	AuM推移(2008~2017) ^{*5}	顧客地域別AuM内訳 ^{*6}	運用資産別AuM内訳 ^{*6}
(百万豪ドル)				(億豪ドル)		
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%			

^{*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

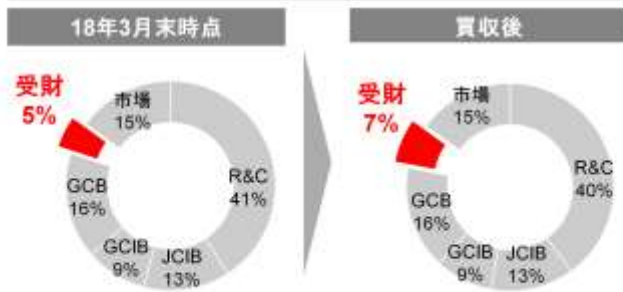
AM事業強化の方向性



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

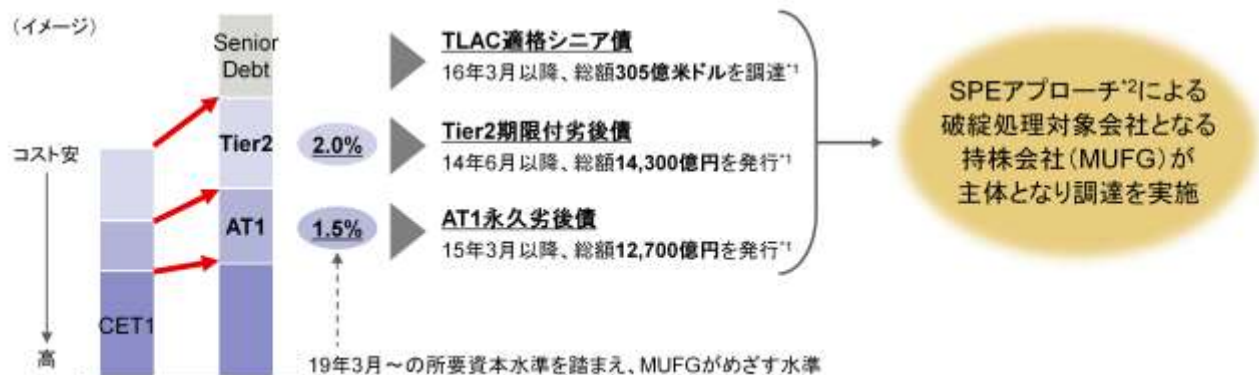


*1 三菱UFJ投資工学研究所。金融工学に特化したシンクタンク

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

TLAC比率 = 総自己資本比率(15.82%) - 資本保全バッファー(2.5%)
- G-SIBサーチャージ(1.5%) - カウンターシクリカルバッ
ファー(0.02%) + 預金保険制度の貢献(2.5%) + TLAC適格
負債(2.22%) ± その他控除項目等

(ご参考)TLAC所要水準

	19年3月以降	22年3月以降
TLAC所要水準	16.0%	18.0%

^{*1} 18年9月末時点のベンチマーク債発行額累計(買入れ消却分は勘弁せず)。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

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

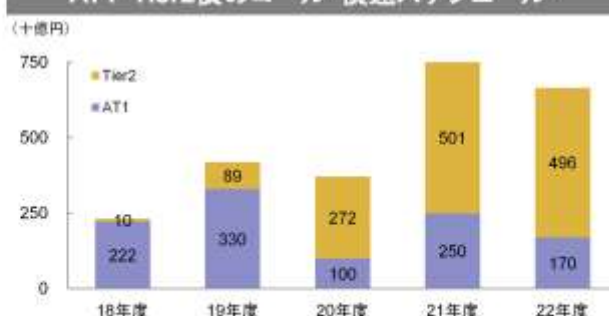
MUFG発行実績^{*1}



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