

2018年度決算説明会

2019年5月20日

三菱UFJフィナンシャル・グループ



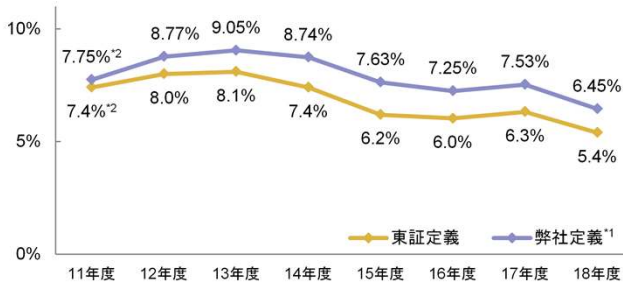
- ✓ 今年4月にグループCEOに就任しました三毛でございます。
- ✓ 本日はお忙しい中、当社決算説明会にお越しいただきまして、ありがとうございます。
- ✓ 本日は、まず、2018年度の決算を含む足元の計数を簡単にご説明した後、中期経営計画の進捗状況、さらに資本政策やガバナンスを含むESGへの取り組みの順にお話したいと存じます。
- ✓ それでは、8ページからです。

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き、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。

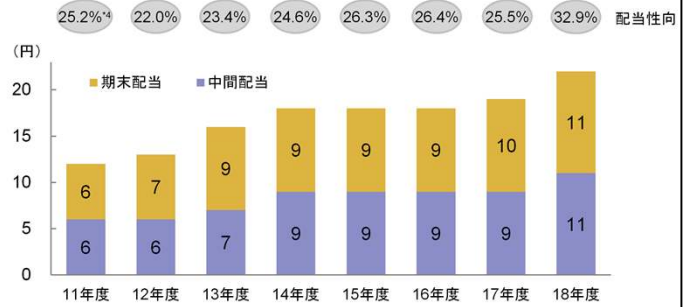
<本資料における計数・表記の定義>

• 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мер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:	クレンシィ(アユタヤ銀行)
		• バンクダナモン:	Bank Danamon Indonesia
		• CFSGAM:	Colonial First State Global Asset Management

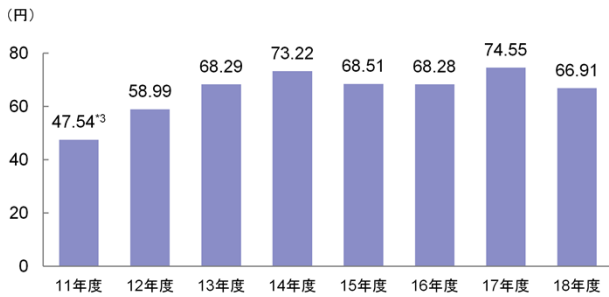
ROE



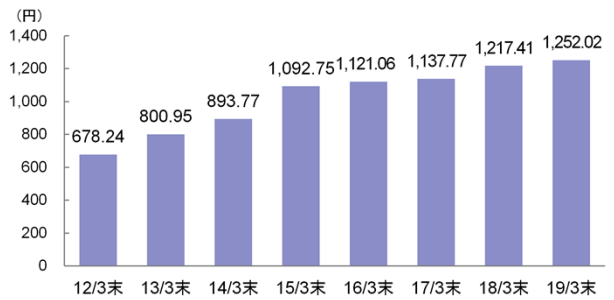
1株当たり配当金／配当性向



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

*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年度実績	20年度目標	中長期目標
ROE	7.53%	6.45%	7%~8%程度	9%~10%
経費率	68.0%	71.0%	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%	11.4%	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

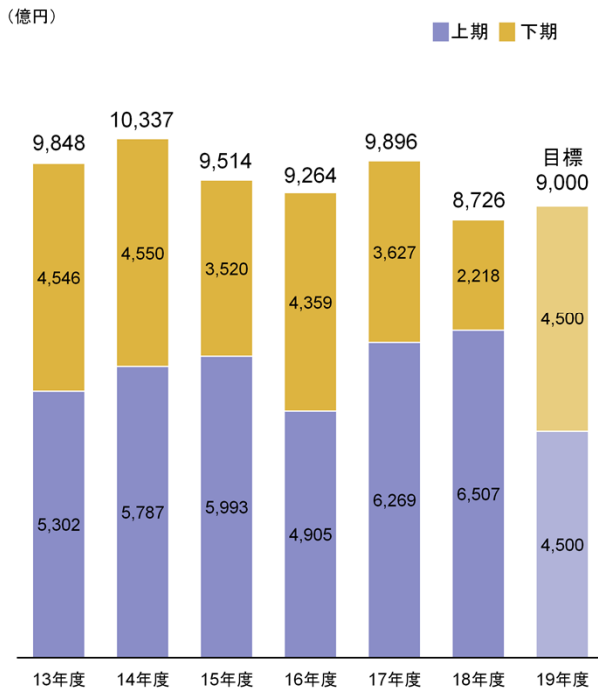
目次

2018年度決算の概要	7	グローバルコマーシャルバンキング	42
・ 2018年度決算の概要	8	・ 米州MUFGホールディングス(MUAH)	43
・ 三菱UFJニコス	9	・ クルンシィ(アユタヤ銀行)	45
・ 決算サマリー(P/L)	11	・ バンクダナモン	47
・ 決算サマリー(B/S)	12	経費	49
・ 国内貸出金	13	・ 2018年度の進捗状況	50
・ 海外貸出金	14	・ 増減要因	51
・ 外貨運用・外貨調達	15	・ 人員・店舗	52
・ 保有有価証券	16	資本政策	53
・ アセットクオリティ	17	・ 資本政策	54
・ 自己資本	19	・ 株主還元の基本方針	55
事業本部別実績	20	・ 配当金予想	56
・ 法人・リテール事業本部	23	・ 総還元実績	57
・ コーポレートバンキング事業本部	24	・ 戦略出資の最適化	58
・ グローバルCIB事業本部	25	・ 政策保有株式の削減	59
・ グローバルコマーシャルバンキング事業本部	26	環境・社会・ガバナンス	60
・ 受託財産事業本部	27	・ サステナブルファイナンス目標の新設	61
・ 市場事業本部	28	・ 環境・社会ポリシーフレームワークの改定	62
2019年度業績目標	29	・ 社外取締役の知見活用	63
中期経営計画の進捗	31	・ 役員報酬制度	64
・ 中計1年目の振り返り	32	Appendix	65
・ 11の構造改革の柱	34		

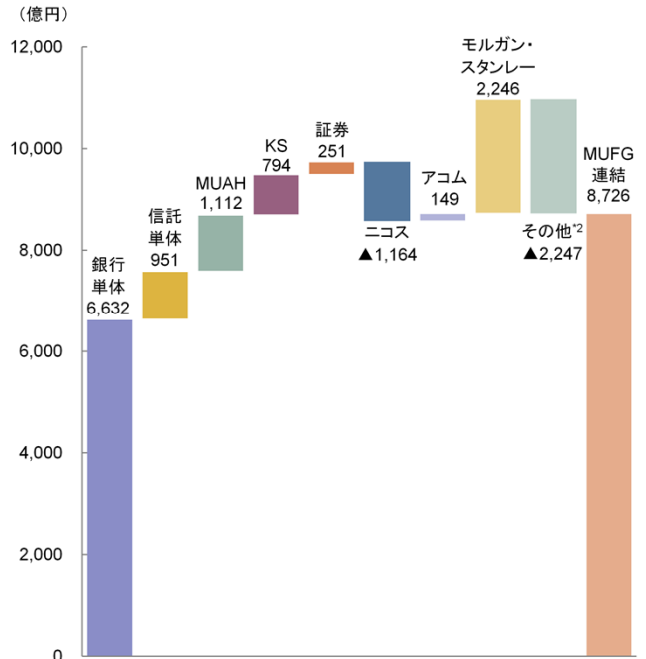
(Blank)

2018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 子会社からの受取配当金、子会社の自己株式取得に伴う連結消去及びその子会社・関連会社の利益貢献等

- ✓ 2018年度の純利益は、前年度比1,169億円減益の8,726億円となり、遺憾ながら通期目標9,500億円を下回りました。
- ✓ 目標に対する達成率は92%でした。
- ✓ 市場関連収益の減収に加え、海外での業容拡大や規制対応によるコストの増加により、業務純益が前年度比1,542億円減少。
- ✓ 業純以下では、与信関係費用が改善し、モルガン・スタンレーの貢献利益も増加しましたが、三菱UFJニコスのシステム統合計画見直しに伴う損失計上がありました。
- ✓ まず、ニコスについてご説明します。9ページをご覧ください。

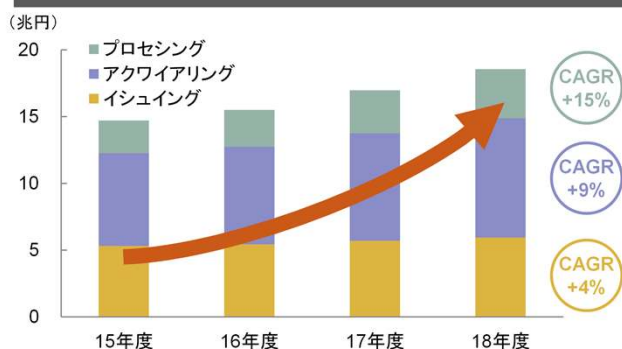
三菱UFJニコス ~ 2018年度決算の概要

損益の概要*1

(億円)	17年度	18年度	前年度比
営業収益	2,888	2,994	106
営業費用	2,847	2,938	91
営業利益	41	56	14
その他の損益	▲117	▲1,611	▲1,494
法人税等	216	391	174
親会社株主純利益	140	▲1,164	▲1,304

- 利息返還損失引当金の追加繰入 約130億円
→ 18年度返還金実績の2.2年分を確保
- システム統合関連資産の減損 約940億円
→ システム統合計画の抜本的見直し
- その他の固定資産の減損 約550億円
→ 将来キャッシュフローの見直しによるもの
→ 今年度以降の償却負担が軽減

取扱高の推移



*1 利息返還損失引当金繰入額はその他の損益に含む

システム統合計画の抜本的見直し

<見直し理由>

- ① 想定以上の複雑性・難易度
- ② 急速に進むペイメントビジネス環境の変化

「MUFGの決済事業領域を担う中核会社」とのニコスの役割・位置付けは不変



- ✓ 左上の通り、ニコスの営業収益・営業利益は底堅く推移しています。
- ✓ しかしながら、前年度決算において、右上に記載の3つの要因から、大幅な損失を計上しました。
- ✓ 第一に、過払い金の追加引当を行い、昨年度の返還金実績の2.2年分の引当を確保しました。
- ✓ 第二に、現在3ブランドに分かれているシステムの統合計画を、抜本的に見直すこととしたことから、システム統合関連資産の減損▲940億円を計上しました。
- ✓ 第三に、既存のシステム資産等の固定資産についても、将来キャッシュフローを見直したことから▲550億円の減損となりました。
- ✓ 今回の判断に至った要因は、「システム開発の難易度」と「市場環境の変化を踏まえた、あるべきシステム像の変化」の2点です。
- ✓ クレジットカードは多種多様な商品があり、商品毎にカスタマイズされたシステムの構造も非常に複雑であることから、結果的に開発総量も膨らみ、開発の難易度が想定を上回る結果となりました。
- ✓ 加えて、足元のペイメント環境は、政府のキャッシュレス化推進施策、決済手段の多様化や技術の進歩等によって、急速に変化しており、今後必要とされるシステムは、低コストでの運営を可能とし、将来のビジネス環境の変化にも柔軟に対応できるシンプルでコンパクトなシステムであると考えています。
- ✓ このような状況を踏まえ、将来を見据えたプロジェクトの最適化を図るために、現計画を抜本的に見直し、より完工性の高い新たなシステムの構築をめざす決断をいたしました。
- ✓ 10ページをご覧ください。

三菱UFJニコス ～ システム統合計画の抜本的見直し

一本化に向けた 新たなシステム構築を検討

- MUFJ(持株)によるプロジェクト管理強化
- プロジェクトの人員増強・牽制部署新設
- 19年度下期中には、新たな計画の策定完了時期の提示をめざす

競争環境の変化

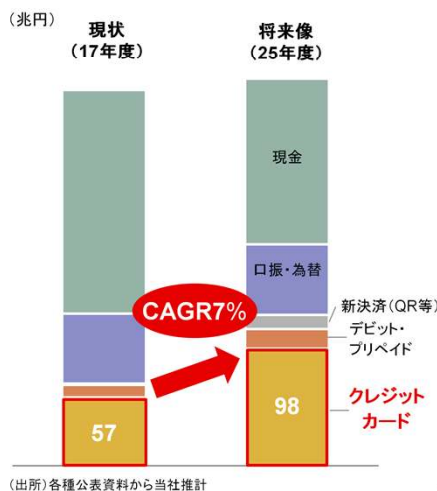
EC市場 さらなる成長	政府 キャッシュレス推進	ユーザー 後払いへの底堅い支持
-----------------------	------------------------	---------------------------

→ クレジットカード取扱高は今後も増加

他業種参入 EC、通信小売、流通	多様化 QRコード決済 電子マネー	大量・小口化 IoT決済
----------------------------	--------------------------------	------------------------

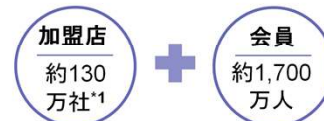
→ コスト競争力が重要に

ペイメント市場予測 (B2C取扱高)



ニコスの強み

1. 強固な加盟店ネットワーク



2. 総合的な決済機能

	取扱高 (兆円)	シェア*
イシューイング	5.9	9%
アクワイアリング	8.9	13%
プロセッシング	3.7	—

*市場全体の取扱高に占めるニコスの取扱高の比率

3. 豊富な知見を新事業領域に活用

4. MUFJの顧客基盤

*1 3ブランド(DC・NICOS・MUFJ)合計の加盟店契約数



- ✓ ペイメント領域では、益々競争が激化していくと予想されますが、クレジットカードは、その普及度合いや後払いという特性から、底堅く推移し、主要なキャッシュレス手段の地位を維持し続けるものと考えています。
- ✓ 右下の通り、ニコスは130万社の加盟店と、1,700万人の会員という、強固な顧客基盤を有しています。
- ✓ この加盟店ネットワークと、ニコスがこれまで永年積み上げてきた決済領域における様々な経験・知見は、MUFJにとって必要不可欠です。
- ✓ 今後も、ニコスの競争力強化に向けて、グループの総力を挙げて取り組んでまいります。
- ✓ システムの一本化に向けては、今後、プロジェクト人員の追加配置や、牽制機能を担う部署の設置など、プロジェクト管理体制の見直し・強化を実施し、今年度下期中には、新たな計画の策定完了時期を申し上げられるよう、進めていきたいと考えています。
- ✓ それでは12ページにお進みください。

(億円)	17年度	18年度	前年度比
1 連結業務粗利益(信託勘定償却前)	38,542	37,257	▲1,285
2 資金利益	19,068	19,227	159
3 信託報酬+役員取引等利益	14,497	14,293	▲203
4 特定取引利益+その他業務利益	4,976	3,736	▲1,240
5 うち国債等債券関係損益	67	299	232
6 営業費(▲)	26,214	26,471	257
7 連結業務純益	12,328	10,785	▲1,542
8 与信関係費用総額 ^{*1}	▲461	▲58	402
9 株式等関係損益	1,331	1,126	▲205
10 株式等売却損益	1,401	1,259	▲141
11 株式等償却	▲70	▲133	▲63
12 持分法による投資損益	2,428	2,843	415
13 その他の臨時損益	▲1,003	▲1,217	▲213
14 経常利益	14,624	13,480	▲1,143
15 特別損益	▲530	▲2,027	▲1,496
16 法人税等合計	▲3,134	▲1,955	1,178
17 親会社株主純利益	9,896	8,726	▲1,169
18 1株当たり利益(円)	74.55	66.91	▲7.64

● 業務粗利益

- ・ 外貨預貸金収益の増加により資金利益が増加も、市場関連収益が大幅減少

● 営業費

- ・ 国内は抑制したものの、海外での業容拡大や規制対応を主因に増加

● 与信関係費用総額^{*1}

- ・ 引当金戻入益の増加を主因に改善

● 持分法による投資損益

- ・ モルガン・スタンレーの利益貢献が増加

● 特別損益

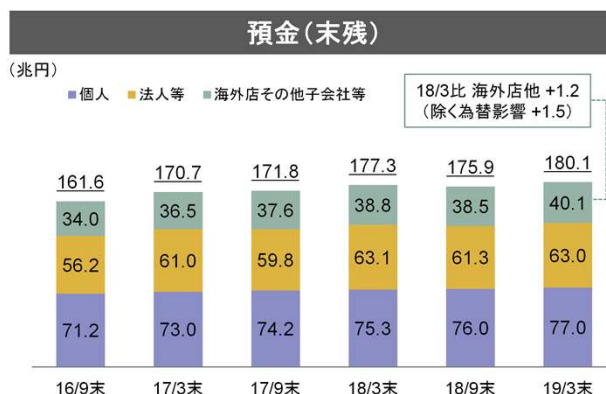
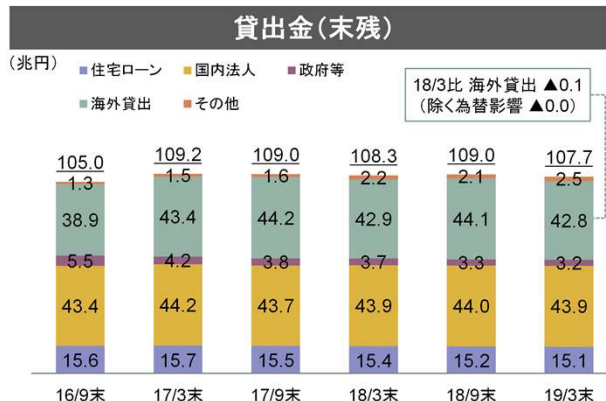
- ・ ニコスのシステム統合計画見直しに伴う損失計上等

● 親会社株主純利益

- ・ 以上の結果、1,169億円減益の8,726億円(業績目標達成率91.9%)

*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

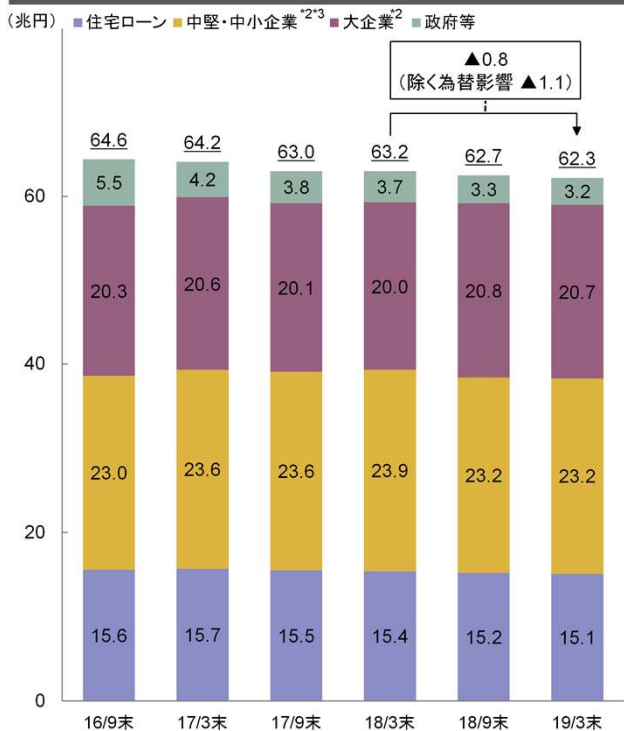
(億円)	18年3月末	19年3月末	増減
1 資産の部合計	3,069,374	3,111,389	42,014
2 貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,083,977	1,077,731	▲6,245
3 貸出金(銀行勘定)	1,080,909	1,074,124	▲6,785
4 うち住宅ローン ^{*1}	154,539	151,219	▲3,320
5 うち国内法人貸出 ^{*1,2}	439,964	439,730	▲233
6 うち海外貸出 ^{*3}	429,493	428,449	▲1,044
7 有価証券(銀行勘定)	592,661	642,624	49,962
8 うち国内株式	63,785	57,783	▲6,002
9 うち国債	235,513	226,430	▲9,083
10 うち外国債券	185,693	227,465	41,772
11 負債の部合計	2,896,423	2,938,772	42,348
12 預金	1,773,123	1,801,712	28,589
13 うち個人預金(国内店) ^{*4}	753,025	770,109	17,083
14 うち法人預金その他 ^{*4}	631,346	630,304	▲1,042
15 うち海外支店その他子会社等預金 ^{*3}	388,750	401,298	12,548
16 純資産の部合計	172,950	172,616	▲333
17 その他有価証券評価損益	35,174	33,356	▲1,817



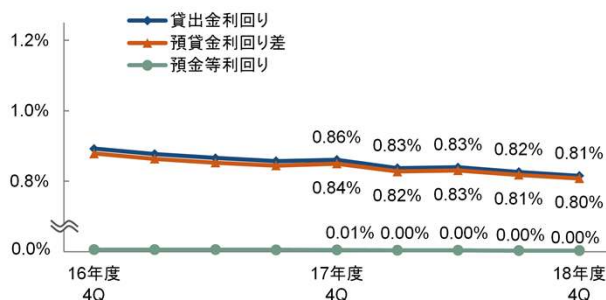
*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む(除く為替影響:18年3月末比▲0.2兆円)
 *3 海外支店+MUFG/銀行(中国)+MUFG/銀行(マレーシア)+MUFG/銀行(ヨーロッパ)
 *4 2行合算

- ✓ 預貸金の状況です。
- ✓ 右側のグラフの通り、海外貸出は42.8兆円と、ほぼ1年前の水準まで減少しました。
- ✓ 一方、海外預金は40.1兆円と、為替影響を除いた実質ベースで1.5兆円の増加となり、外貨の預貸ギャップは縮小しました。
- ✓ 13ページにお進み下さい。

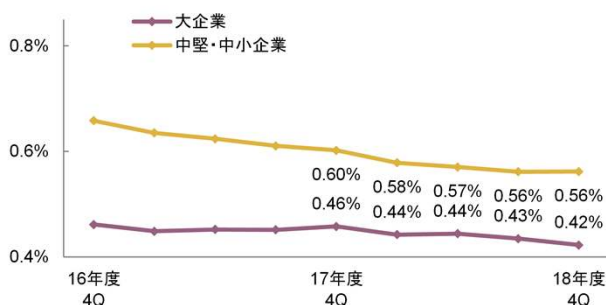
連結 貸出金(末残)*1



2行合算 国内預貸金利回り*4*5

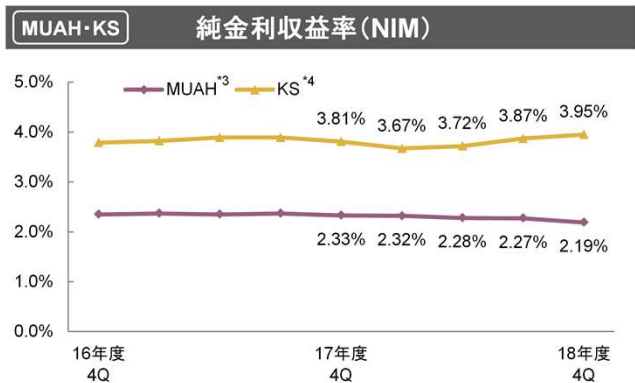
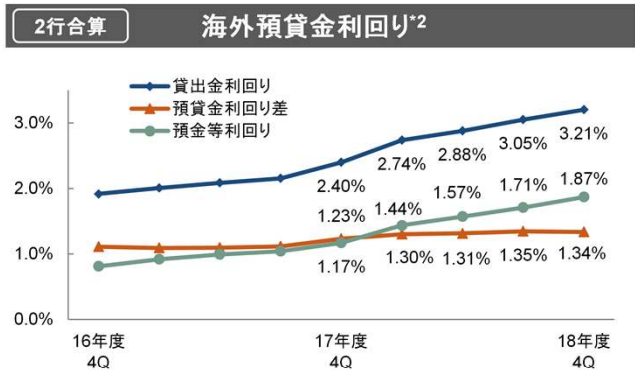
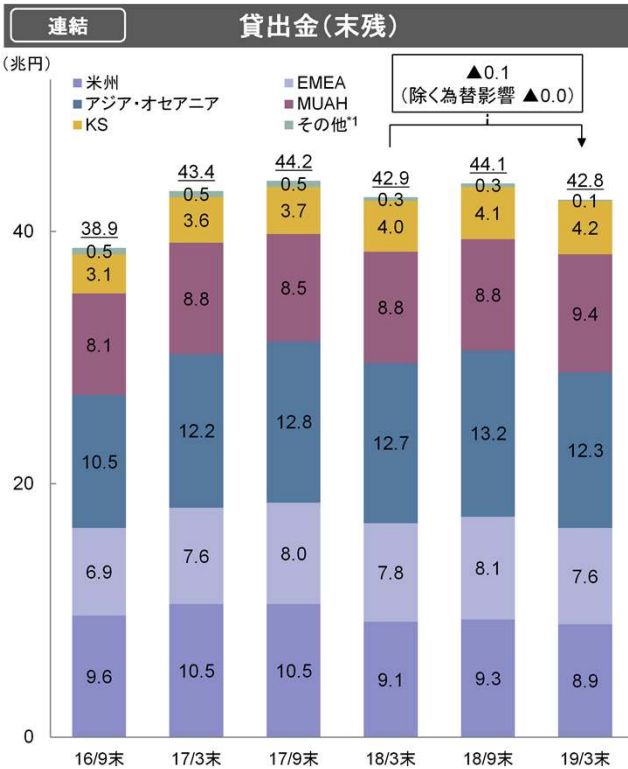


2行合算 国内法人貸出利ざや*2*4*5



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

- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 残高は、住宅ローンや中堅・中小企業で減少しました。
- ✓ 右上のグラフ、預貸金利回り差は、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、今後も緩やかながら低下するものと見ています。
- ✓ 14ページにお進み下さい。



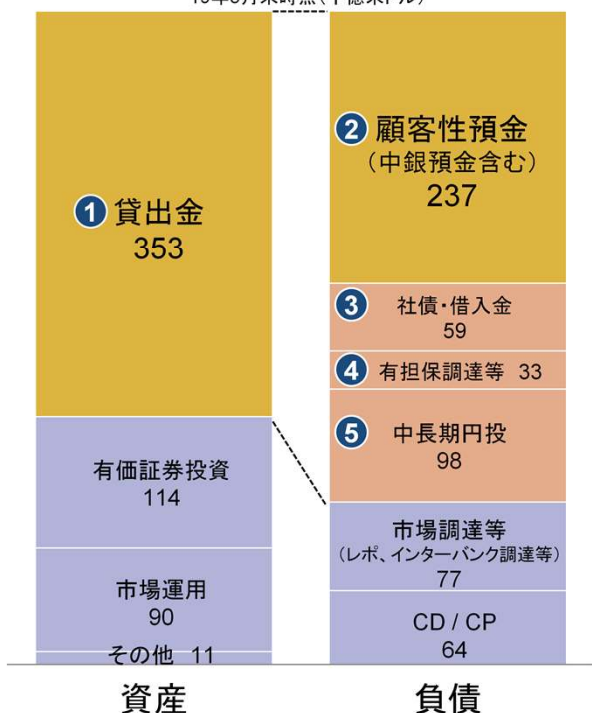
*1 特別国際金融取引勘定等
 *2 管理計数
 *3 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける財務情報
 *4 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報

- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 残高は、昨年9月に44.1兆円まで増加しましたが、その後、各地域で低採算アセットの削減を進めた結果、3月末には42.8兆円まで減少しました。
- ✓ 右上、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は横這い。右下、クルンシィは、利ざやの厚いオートローンなどが増加したことによりNIMが改善。一方、MUAHでは、調達コスト上昇によりNIMが低下しました。
- ✓ 15ページにお進み下さい。

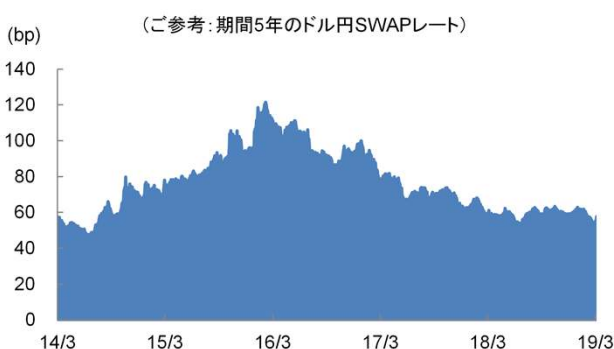
- 顧客性預金(②)と中長期調達(③~⑤)により、外貨貸出金(①)を安定的にカバー

外貨資産と負債の状況 (銀行内部管理ベース 除くMUAH、KS)

19年3月末時点(十億米ドル)



- ① 外貨貸出金は、低採算アセットの圧縮等を通じ、効率的に運用
- ② 顧客性預金は、さらなる獲得に向け、商品力・販売力を向上
- ③ 社債調達は、TLAC規制対応、安定調達基盤拡充に向け、持株発行を継続推進^{*1}→平均約定期間6.9年
- ④ JGBを用いたクロスカレンシー・レポ^{*2}等による調達
- ⑤ 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行



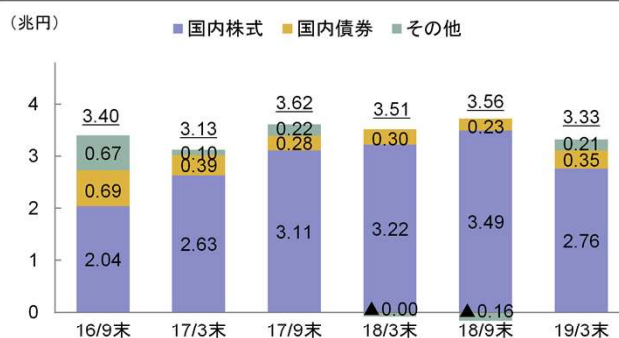
*1 詳細 P.73-74 *2 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

- ✓ 外貨運用・調達です。
- ✓ ご覧の通り、②の「顧客性預金」と、③から⑤の「中長期調達」により、①の外貨貸出金を安定的にカバーしています。
- ✓ 「顧客性預金」については、日系、即ちコーポレートバンキング事業本部で外貨預金が堅調に積み上がったほか、トランザクションバンキングの強化や、RMへの適切なインセンティブ付与など、預金獲得のための施策を推進しています。
- ✓ 「中長期調達」は、平均約定期間7年の外貨建て社債の発行、日本国債等の円建て資産を活用した有担保調達など、調達手段の多様化を進めています。
- ✓ 円投についても、中長期の通貨スワップが中心であり、レート水準は安定的に推移しています。
- ✓ 加えて、最近では資産サイドのコントロールにも取り組んでいます。2018年度は、130億ドル(約1.4兆円)の低採算アセットを、売却等により削減しました。
- ✓ 16ページにお進み下さい。

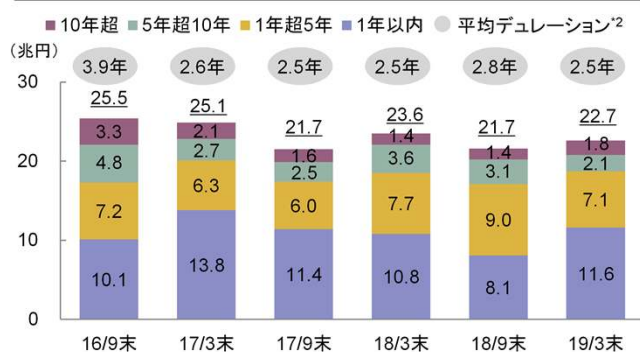
連結 その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)	19/3末残高		19/3末評価損益	
		18/3末比		18/3末比
1 合計	605,786	▲51,813	33,356	▲1,817
2 国内株式	49,533	▲5,876	27,643	▲4,558
3 国内債券	272,612	2,805	3,574	519
4 うち国債	215,423	▲9,082	2,789	199
5 その他	283,640	54,884	2,138	2,221
6 うち外国株式	1,148	▲2,196	525	166
7 うち外国債券	215,329	40,845	1,736	3,127
8 うちその他	67,162	16,234	▲123	▲1,072

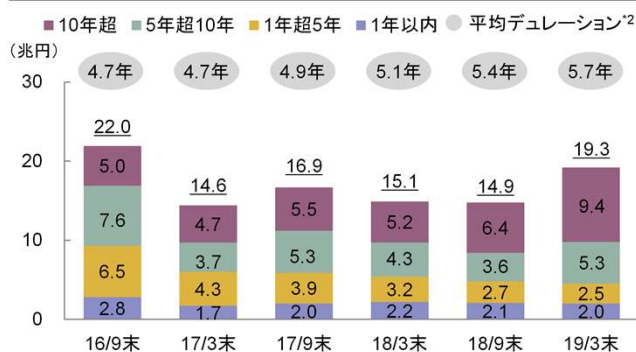
連結 その他有価証券評価損益の推移



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

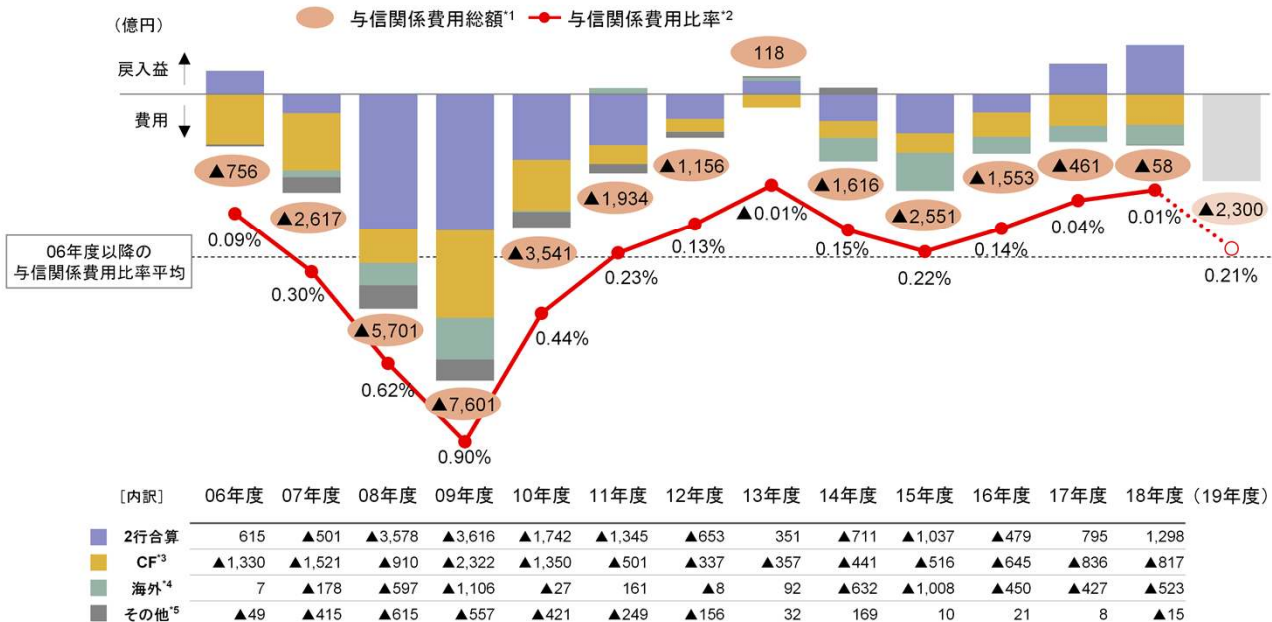
- ✓ 有価証券です。左上の表をご覧ください。
- ✓ 残高は、7行目の「外国債券」が4.1兆円増加、8行目の「その他」が投信等の増加により1.6兆円増加しました。
- ✓ 評価損益は、米国金利の低下を受けて7行目の「外国債券」が3,100億円改善し、1,700億円の評価益となっています。
- ✓ 17ページにお進み下さい。

アセットクオリティ ～与信関係費用総額

【連結】

- 18年度の与信関係費用総額は58億円
- 19年度の与信関係費用総額は2,300億円を見込む

与信関係費用総額 / 与信関係費用比率



*1 償却債権取立益を含む *2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高 *3 ニコスとアコム連結ベース合算
*4 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *5 その他子会社および連結調整等

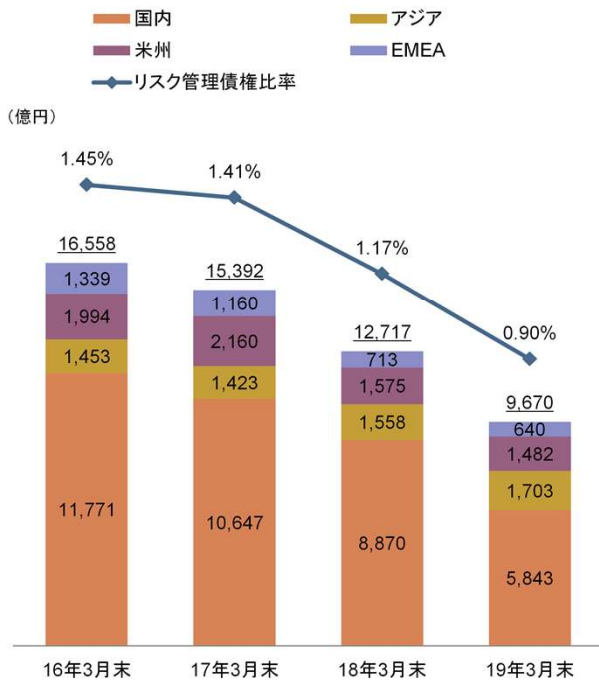


- ✓ 与信費用です。
- ✓ 2018年度は、大口の引当金の戻り等もあり、費用計上額は58億円に留まりました。
- ✓ 一方、2019年度は、銀行の戻り益が縮小することに加えて、バンクダナモンの連結化や、国内外のコンシューマーファイナンスの業容拡大による影響もあり、2,300億円の与信費用発生を見込んでいます。
- ✓ 続いて「事業本部別の実績」をご説明します。22ページにお進みください。

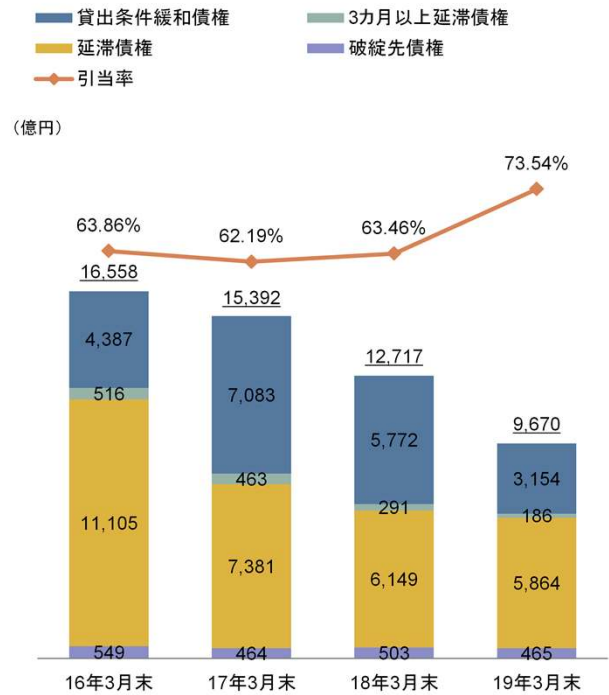
アセットクオリティ ～リスク管理債権残高*1

【連結】

地域別*2-比率*3



区分別-引当率*4



*1 銀行法に基づくリスク管理債権
*2 債務者の所在地による区分
*3 リスク管理債権残高合計 / 貸出金残高(銀行勘定、未残)
*4 貸倒引当金 / リスク管理債権

● 普通株式等Tier1比率	:	12.23%
・ 有価証券含み益除き	:	10.0%
・ 規制最終化ベース*1	:	11.4%

● リスクアセット(18年3月末比)	:	+3.62兆円)
・ 信用リスク	:	+1.01兆円
・ マーケットリスク	:	+0.20兆円
・ オペレーショナルリスク	:	+0.87兆円
・ フロア調整*2	:	+1.53兆円

● レバレッジ比率	:	4.94%
-----------	---	--------------

● 外部TLAC比率	:	
・ リスクアセットベース	:	18.16%
・ 総エクスポージャーベース	:	7.90%

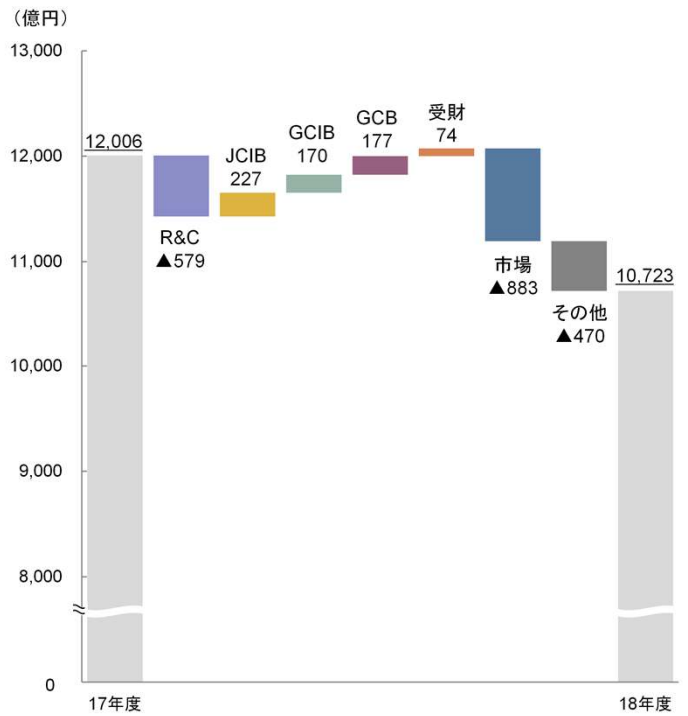
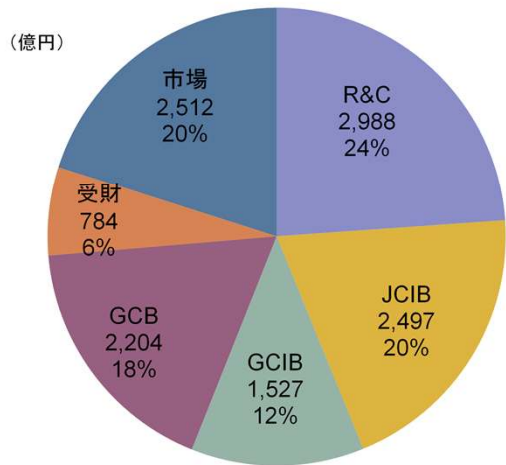
(億円)	18年3月末	19年3月末	増減
1 普通株式等Tier1比率	12.58%	12.23%	▲0.35ppt
2 Tier1比率	14.32%	13.90%	▲0.42ppt
3 総自己資本比率	16.56%	16.03%	▲0.53ppt
4 レバレッジ比率	5.01%	4.94%	▲0.06ppt
5 普通株式等Tier1資本	142,849	143,224	374
6 うち利益剰余金	100,646	106,406	5,760
7 うちその他の包括利益累計額	31,438	28,791	▲2,647
8 うち調整項目の額(のれん等)	▲17,861	▲18,973	▲1,111
9 その他Tier1資本	19,668	19,538	▲129
10 うち優先出資証券・劣後債務	18,221	18,001	▲220
11 Tier1資本	162,517	162,763	245
12 Tier2資本	25,437	24,934	▲502
13 うち劣後債務	21,650	21,956	305
14 総自己資本(Tier1+Tier2)	187,954	187,697	▲256
15 リスクアセット	1,134,636	1,170,911	36,275
16 信用リスク	898,231	908,430	10,199
17 マーケットリスク	27,145	29,205	2,060
18 オペレーショナルリスク	72,360	81,072	8,712
19 フロア調整	136,899	152,202	15,302
20 総エクスポージャー	3,242,324	3,290,486	48,162

*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
 *2 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

事業本部別営業純益

18年度 10,723億円*1*2



*1 管理計数、決算レートで算出
*2 本部・その他の計数を含む

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	18年度	前年度比	17年度	18年度	17年度	18年度
法人・リテール R&C	3,567	2,988	▲579	77%	80%	9% (9%)	1% ^{*2} (1%)
コーポレートバンキング JCIB	2,270	2,497	227	57%	54%	10% (10%)	15% (15%)
グローバルCIB GCIB	1,358	1,527	170	64%	62%	7% (7%)	9% (9%)
グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,027	2,204	177	70%	69%	6% (8%)	7% (9%)
受託財産 受財	710	784	74	63%	61%	21% (23%)	8% ^{*3} (10%)
市場 市場	3,395	2,512	▲883	40%	47%	7% (7%)	5% (5%)

*1 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算(管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く)
括弧内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数

*2 ニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6%

*3 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%



- ✓ 営業純益は、法人・リテール事業本部が前年度比▲579億円の減益となったものの、その他の顧客部門は増益となり、顧客部門合計では69億円の増益となりました。
- ✓ 一方、トレジャー収益が減少した市場事業本部は、前年度比▲883億円の減益となりました。
- ✓ その他、経費率とROEの結果はご覧の通りです。
- ✓ なお、法人・リテール事業本部のROEが1%となっていますが、脚注2に記載の通り、ニコスの減損影響を控除した場合は6%程度になります。
- ✓ 同じく、受託財産事業本部についても、脚注3に記載の通り、Standard Life Aberdeenの株式売却損の影響を控除した場合のROEは18%程度です。
- ✓ 30ページにお進みください。

法人・リテール事業本部

18年度実績^{*1}

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	16,218	15,664	▲554
貸出金収益	2,134	1,992	▲142
預金収益	1,441	1,581	▲140
内為・外為	1,662	1,605	▲57
デリバティブ・ソリューション	638	536	▲102
不動産・証券代行・相続	458	475	▲16
資産運用	2,990	2,268	▲722
カード決済	2,985	3,100	▲114
コンシューマーファイナンス	2,760	2,898	▲138
海外日系	364	454	▲90
経費	12,617	12,582	▲36
経費率	78%	80%	3ppt
営業純益	3,601	3,082	▲518
ROE	9%	1% ^{*2}	▲8ppt

- 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: 市況悪化による運用商品ニーズの減少を主因として減少
- 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	18年度	増減
貸出平残 ^{*3}	32.4	32.0	▲0.4
利ざや ^{*4}	0.76%	0.72%	▲0.04ppt
預金平残	112.2	115.2	▲2.9

KPI

	17年度	18年度	増減
運用預り資産残高(兆円)	41.0	41.2	0.2
カードショッピング取扱高(兆円) ^{*5}	5.7	5.9	0.3
消費性ローン残高(兆円) ^{*6}	1.5	1.5	0.0
遺言信託受託件数(件)	4,222	3,974	▲248
事業承継バイブライン(億円) ^{*7}	12,128	14,393	2,265

*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 ニオスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6% *3 消費性ローンを除く *4 外貨中長期調達コストを除く
 *5 ニオスのカード会員分 *6 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) *7 自社株承継(親族内・第三者とも)実施見込みの金額

コーポレートバンキング事業本部

18年度実績^{*1}

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	5,439	5,706	268
貸出金収益	845	943	97
預金収益	984	1,325	341
内為・外為 ^{*2}	826	821	▲5
デリバティブ・ソリューション ^{*2}	1,001	836	▲165
不動産・証券代行	426	468	42
M&A・DCM・ECM ^{*3}	375	475	100
海外非金利収益	803	716	▲87
経費	3,023	3,003	▲20
経費率	56%	53%	▲3ppt
営業純益	2,415	2,703	288
ROE	10%	15%	5ppt

- **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**: 大型のM&A・ECM案件が寄与し増加

貸出・預金

(兆円)	17年度	18年度	増減
貸出平残	40.1	39.1	▲1.0
利ざや ^{*4}	0.48%	0.48%	0.00ppt
外貨貸出平残 ^{*5}	19.3	18.2	▲1.1
利ざや ^{*4*5}	0.61%	0.63%	0.02ppt
預金平残	33.5	33.8	0.3
外貨預金平残 ^{*5}	13.1	13.8	0.7

KPI

	17年度	18年度	増減
経常取扱高(米億ドル) ^{*6}	10,914	11,384	470
国内決済件数(百万件)	174	177	3
M&Aリーグテーブル ^{*7}	2位	1位	-
DCMリーグテーブル ^{*7}	1位	2位	-
ECMリーグテーブル ^{*7}	4位	5位	-

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

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

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

グローバルCIB事業本部

18年度実績*1

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	4,166	4,329	163
貸出金収益	1,556	1,722	166
預金収益	412	471	59
手数料・外為・デリバティブ	2,082	2,095	12
DCM・ECM	282	273	▲9
本邦外資系企業収益等	203	197	▲7
市場とのJV収益*2	174	154	▲19
経費	2,629	2,704	74
経費率	63%	62%	▲1ppt
営業純益	1,537	1,626	89
ROE	7%	9%	2ppt

- **貸出金収益**: 貸出増加および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
- **手数料・外為・デリバティブ**: 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	18年度	増減
貸出平残	23.3	24.1	0.8
利ざや*3	1.08%	1.06%	▲0.02ppt
預金平残	11.3	10.1	▲1.2

KPI

	17年度	18年度	増減
ディストリビューション額*4(兆円)	19.6	22.8	3.2
ディストリビューション比率*5,6	46%	59%	13ppt
GSB*7収益額(億円)	744	902	158
ABSリーゲテーブル(北米)	8位	10位	-
シローン・DCMウオレットシェア(Non-IG*8)	0.90%	1.19%	0.29ppt

航空機ファイナンス関連事業の買収

MUFGグループは、DVBバンクより、航空機ファイナンス関連事業を買収予定。今年度中の完了をめざす

⇒詳細 P.68

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCBに帰属するKSの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのJV収益を含む。
 ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース *2 市場とのO&D等の協働収益 *3 外貨中長期調達コストを除く
 *4 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額
 *5 ディストリビューション比率=ディストリビューション額÷貸出残高総額 *6 速報ベースの暫定値
 *7 Global Subsidiary Banking。グローバルネットワークを活かした子会社取引 *8 非投資適格

グローバルコマーシャルバンキング事業本部

18年度実績^{*1}

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	6,363	6,848	486
MUAH ^{*2}	3,492	3,658	166
KS ^{*3}	2,885	3,202	317
経費	4,437	4,728	291
(経費率)	70%	69%	▲1ppt
MUAH ^{*2}	2,565	2,724	159
(経費率)	74%	75%	1ppt
KS ^{*3}	1,522	1,635	113
(経費率)	53%	51%	▲2ppt
営業純益	1,926	2,120	194
MUAH ^{*2}	927	934	8
KS ^{*3}	1,363	1,567	204
ROE	6%	7%	1ppt

・ MUAH

- ・粗利: リテール分野を中心に貸出増加により資金利益が増加
- ・経費: 人件費が増加した他、IT・プロジェクト関連コストが増加

・ KS

- ・粗利: コンシューマービジネスの拡大により資金利益が増加
- ・経費: ビジネス拡大に伴う増加

貸出・預金

(兆円)	17年度	18年度	増減	
MUAH ^{*2}	貸出平残	6.7	7.4	0.6
	預金平残	8.5	8.6	0.1
	NIM ^{*4}	2.81%	2.72%	▲0.08ppt
KS ^{*3}	貸出平残	4.7	5.2	0.5
	預金平残	3.8	4.5	0.7
	NIM ^{*5}	3.74%	3.81%	0.07ppt

バンクダナモンへの戦略出資の完了

インドネシアの大手商業銀行バンクダナモンを連結子会社化
(19年4月)

⇒概要 P.47-48

*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

受託財産事業本部

18年度実績*1

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	1,891	2,023	132
AM ^{*2}	458	468	10
IS ^{*3}	830	937	108
年金	603	617	14
経費	1,181	1,242	61
経費率	62%	61%	▲1ppt
営業純益	711	781	71
ROE	21%	8% ^{*4}	▲13ppt

- **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	18年度	増減
AM 法人運用商品残高(兆円)	6.01	9.35	3.34
オルタナティブ商品残高(億円) ^{*5}	1,800	2,611	811
IS グローバルIS残高(十億米ドル)	538.5	616.6	78.2
年金 DB年金信託残高(兆円)	11.2	11.3	0.1
DC加入者増加数(千人) ^{*6}	90	195	105

CFSGAMの戦略的買収

信託は、CBA^{*7}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 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%
*5 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 *6 17年度からの累計増加数 *7 Commonwealth Bank of Australia

市場事業本部

18年度実績*1

(億円)	17年度	18年度	増減
粗利益	6,394	5,562	▲832
顧客ビジネス	3,250	3,008	▲242
FIC & Equity	2,553	2,271	▲283
事業法人	1,199	1,139	▲60
機関投資家	1,110	880	▲230
資産運用	45	31	▲13
GClBとのJV収益*2	825	860	35
トレジャリー	3,248	2,651	▲597
経費	2,657	2,652	▲6
経費率	42%	48%	6ppt
営業純益	3,737	2,911	▲826
顧客ビジネス	1,148	926	▲221
トレジャリー	2,737	2,123	▲614
ROE	7%	5%	▲1ppt

- **事業法人**: 為替ビジネスは好調も、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により大幅な減少

KPI

	17年度	18年度	増減
戦略領域デリバ収益(億円)*3	28	68	40
クライアントバリュー*4増加率(前同比)	-	▲11%	-
為替予約値決め電子化率*5	57%	71%	14ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGClBとのJV収益を含む。ROEは当期純利益ベース *2 GClBとのO&D等の協働収益
 *3 M&A等にかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品などに付随する取引の収益
 *4 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益 *5 社内取引

2019年度業績目標

2019年度業績目標

MUFG連結(億円)	実績		業績目標	
	18年度		19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	5,681	10,785	5,300	10,800
2 与信関係費用総額	1,179	▲58	▲800	▲2,300
3 経常利益	8,859	13,480	6,800	12,800
4 親会社株主純利益	6,507	8,726	4,500	9,000

- ✓ 今年度の業績目標です。
- ✓ 1行目の「業務純益」は、国内預貸金収益の減少、並びに規制対応やシステム等への先行的な資源投入によるコスト増加を織り込む一方、バンクダナモンの連結化による収益貢献により、前年度比で増加の1兆800億円としました。
- ✓ 過去4期続いた業務純益の減益トレンドに、歯止めをかけたいと考えています。
- ✓ 2行目の「与信関係費用」は、先ほどご説明した通り前年度比で大幅な費用増加を見込みますが、ニコス等の特別損失の影響が剥落することもあり、4行目の「親会社株主純利益」は前年度比で増益の9,000億円と致します。
- ✓ 31ページにお進み下さい。

中期経営計画の進捗

- ✓ さて、ここからは「中期経営計画の進捗」についてご説明します。
- ✓ 32ページに「中計1年目の振り返り」を纏めています。

中計1年目の振り返り

概ね順調に進捗

グループ 一体型経営	銀信の 法人貸出等業務統合、機能別再編 を完了	
	新事業本部体制 始動。グループ一体運営を推進する体制を構築	
11の 構造改革の柱	デジタルイ ゼーション	米Akamai社と高速・大量決済を可能とする「 GO-NET¹ 」を共同設立 ⇒ P.35
	チャンネル・ BPR	機能特化型店舗「 MUFG NEXT 」展開。15店舗を統合。セルフ端末全店設置 ⇒ P.37-38
	WM ² 戦略	銀証の 連携件数増加 も、資産運用ビジネスのアドバイザー型への転換は途上 ⇒ P.39
グローバル コマーシャル バンキング	機関投資家 ビジネス	銀信証間での相互顧客紹介が進展、 IS³ が 堅調 も、市場環境要因等でS&T ⁴ が軟調 ⇒ P.40
	GCIBビジネス モデル変革	低採算アセットの削減、 航空機ファイナンス事業買収 によりポートフォリオ入れ替え ⇒ P.41、68
戦略出資	インドネシアの大手商業銀行 バンクダナモンへの戦略出資を完了 。環太平洋プラットフォーム完成 ⇒ P.47-48	
	豪州ベースのグローバルAM ⁵ 会社 CFSGAM買収合意 。AM案件では初のマジョリティ出資 ⇒ P.71-72	
	Standard Life Aberdeen、ブラテスコ銀行 ⁶ 、大新FH ⁷ 株を売却。 戦略出資の最適化 を着実に実行 ⇒ P.58	

*1 Global Open Network株式会社 *2 Wealth Management *3 Investor Services *4 Sales & Trading *5 Asset Management
*6 Banco Bradesco SA *7 Dah Sing Financial Holdings Limited

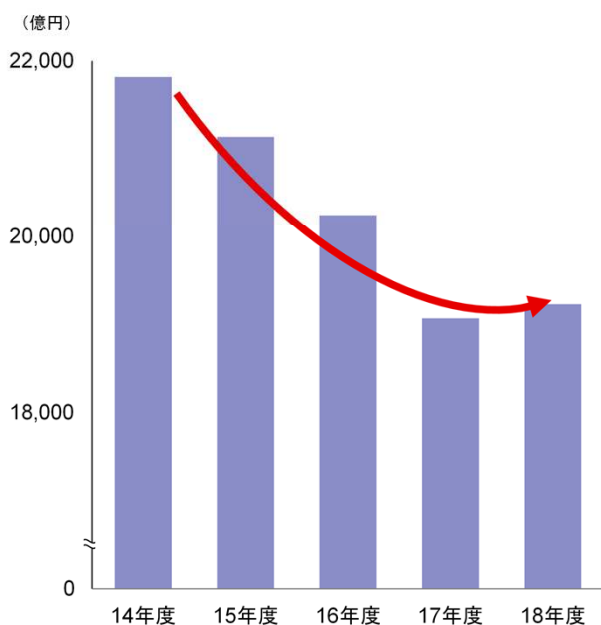


- ✓ 国内では低金利が継続、また、国内外でリスクオフが顕在化、主要先進国でも金融緩和の出口戦略に見直しが入るなど、覚悟はしていたものの、当初想定していた以上に厳しい「中計1年目」となりました。
- ✓ また、最終利益についても、ニコスのシステム統合計画見直しに伴う減損損失計上もあり、昨年11月の中間決算公表時に業績目標を引き上げたにも関わらず、今般の目標未達となった結果は、誠に遺憾です。
- ✓ 一方、2023年度までの6年間で取り組んでいる、グループ一体でのビジネスモデルの変革・再創造の最初の1年として、課題が明らかになってきた領域もありますが、全体としては、概ね順調に進捗していると考えています。
- ✓ まず、「グループ一体型の経営」への進化について、銀信の法人貸出等業務統合、機能別再編等を実施しましたが、これによるRM-POの銀信・銀証一体運営が定着し、グループ連携が飛躍的に増加しています。
- ✓ 変革・再創造実現のための「11の構造改革」についても、「ウェルスマネジメント戦略」や「機関投資家ビジネス」では、当初想定と比べ進捗が遅れが生じていますが、その他の領域では、着実に取り組みを進めています。
- ✓ 戦略出資については、バンクダナモンの子会社化を完了しました。
- ✓ オーストラリアの大手アセットマネジメント会社であるColonial First State Global Asset Managementについても、今年半ばの買収完了をめざして手続きを進めています。
- ✓ 33ページにお進み下さい。

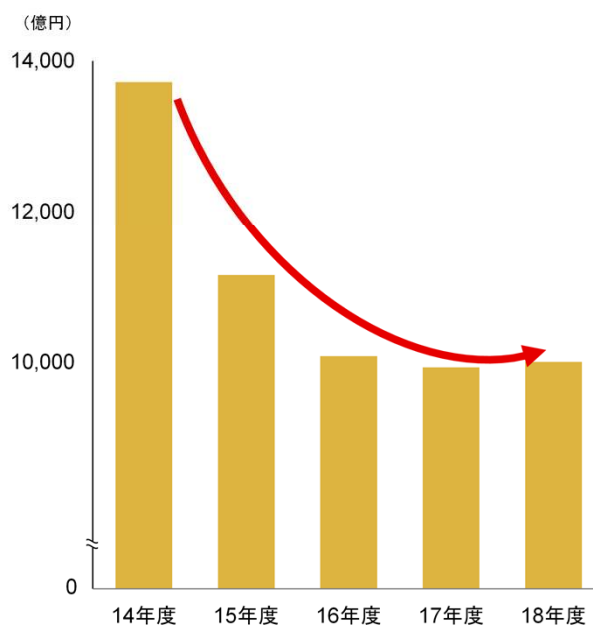
マイナストrendに歯止め

- 資金利益、顧客部門営業純益は底打ち

資金利益



顧客部門*1営業純益



*1 R&C、JCIB、GCIB、GCB、受財

- ✓ 33ページは、私共MUFGの資金利益と顧客部門営業純益の推移です。
- ✓ 資金利益の反転は、異次元の金融緩和政策が続く中で、2014年度以来4年ぶりです。
- ✓ 右側、顧客部門営業純益の増加も4年ぶりです。
- ✓ 現行中計では、初年度に「屈み」、2年目の「反転」、そして3年目の「飛躍」をめざしています。
- ✓ 初年度は想定通り屈む1年となった訳ですが、2019年度での反転、それに続く飛躍に向けての手応えを、より確実なものとするために、必要な対応をスピード感をもって実施し、引き続き全社一丸となり構造改革を実践・実行していきます。
- ✓ 35ページにお進み下さい。

11の構造改革の柱

- 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

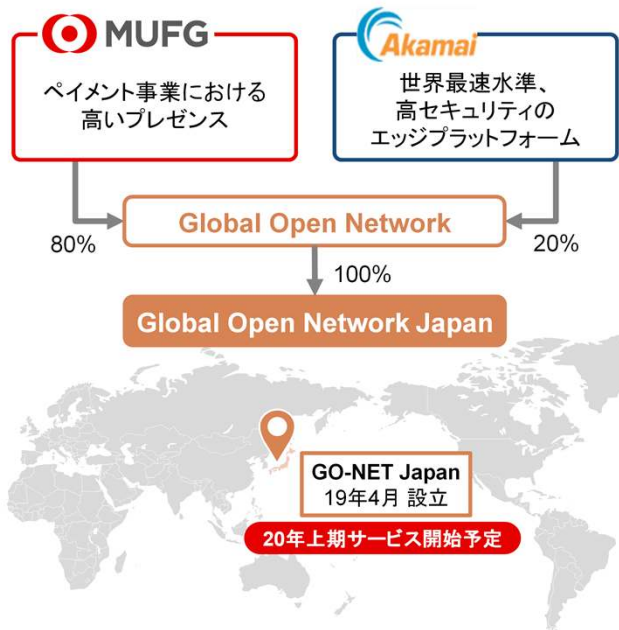


① デジタライゼーション戦略

- Akamai社との戦略的な提携関係を強化。20年上期のサービス提供をめざし、準備を加速

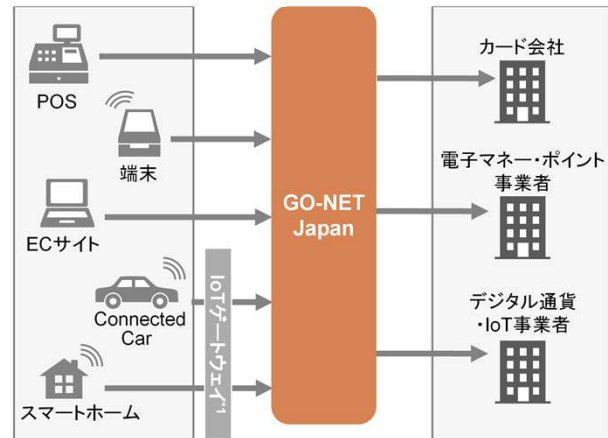
事業化に向けて

- 国内でのペイメントネットワークサービスを提供する事業会社として“Global Open Network Japan (GO-NET Japan)”を設立



提供サービス

- 毎秒100万件超の取引処理が可能な新型ブロックチェーン技術を基盤としたオープンなペイメントネットワークを提供



*1 IoT機器の多様なデータを分析・変換し決済データを送信

MUFG 35

- ✓ 35ページからは、「11の構造改革の柱」の進捗状況についてご説明します。
- ✓ 最初は「デジタライゼーション戦略」です。
- ✓ 米国Akamai社と共同で「Global Open Network (GO-NET)」を設立しました。新型ブロックチェーン技術を基盤とし、MUFG以外も対象としたオープンなペイメントネットワークの提供をめざしており、日本では2020年上期のサービス開始を予定しています。
- ✓ 36ページにお進み下さい。

① デジタルライゼーション戦略

法人向けWebチャネルの拡充

- 法人顧客との取引をWeb上で対応する新たな総合チャネルを構築



三菱UFJイノベーション・パートナーズの設定

- 19年1月にグループ各社の出資により200億円のCVC^{*2}ファンドを立ち上げ。FinTech関連スタートアップ企業との協業および事業シナジーを追求

三菱UFJイノベーション・パートナーズ(MUIP)

業態を超えたオープンイノベーション実現

外部人材の積極活用

投資専門子会社による5%超出資

主な出資案件

第1号 MUIP X マネーツリー株式会社

- 個人資産管理サービス「Moneytree」等を提供するマネーツリー社に出資
- ニコスおよび信託銀行における協業実績に加え、今後もMUFGグループ各社でのさまざまな協業を展望

第2号 MUIP X Chainalysis, Inc. (チェイナリシス社)

- 初の海外企業向け出資として、仮想通貨領域におけるコンプライアンス技術をもつチェイナリシス社に出資
- 本出資により、チェイナリシス社はアジア太平洋地域での事業展開の拡大ならびに同地域でのオフィス開設を検討

*1 提供サービスは順次追加予定 *2 事業会社が自社の戦略目的に行うベンチャー投資

- ✓ 法人のお客さま向けに、様々なサービスをWeb上でご提供する、新たな総合チャネルを構築します。
- ✓ 決算書等の財務データによらず、口座の入出金データに基づくスコアリングを行う「オンラインレンディング」など、順次機能を拡充していく予定です。
- ✓ また、オープンイノベーションへの取り組みとして、FinTech関連スタートアップ企業への戦略的出資を行うベンチャー・キャピタルファンドの運営会社「三菱UFJイノベーション・パートナーズ」を設立しました。
- ✓ 200億円のファンドを立ち上げ、既に複数の企業に出資しています。
- ✓ 37ページにお進み下さい。

② チャネル戦略・BPR

非対面取引チャネルの拡充

- スマートフォンアプリの機能を順次拡充し、店頭手続きのオンラインシフトを加速



インターネットバンキング取引のサポート

- 新規ユーザーの獲得と既存ユーザーのアクティブ化を推進

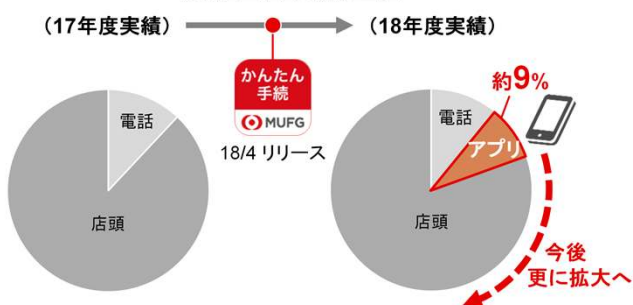
体験コーナー設置

スマホ教室開催

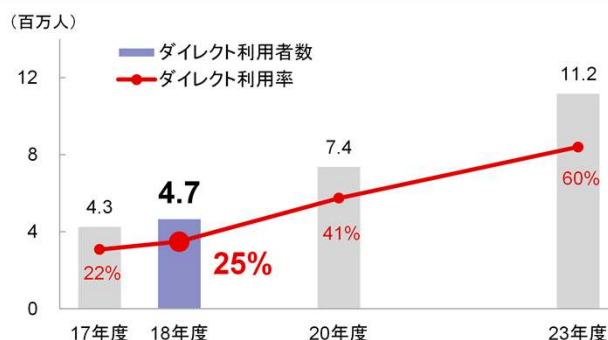


カード使用不能再発行手続きの事例

受付チャネル別シェア



KPI ダイレクト利用者数^{*1}と利用率^{*2}



*1 ダイレクト利用者数=個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」の稼働口座(口座振替のみの口座を除く)の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン
*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)

- ✓ 37ページは「チャネル・BPR」です。
- ✓ 左上をご覧ください。
- ✓ スマートフォンアプリの機能を拡充し、店頭手続きのオンラインシフトを加速しています。
- ✓ 例えば、昨年4月にリリースした「カード使用不能再発行」の場合、この1年間で約9%が店頭からアプリ経由に切り替わりました。
- ✓ スマホに不慣れなお客さまに対しては、スマホ教室を開催するなど、地道な努力も始めています。
- ✓ 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ていきます。
- ✓ 38ページにお進み下さい。

② チャネル戦略・BPR

フルバンク^{*1}における効率化推進

- セルフ端末の機能改善を進めるとともに、お客さまの受容性を確認しながらチャンネルシフトを推進

STM^{*2}

税公金や振込をセルフ取引で完結

- 1 納付書等挿入(自動読取)
- 2 内容確認・資金収納
- 3 制定領収証発行(出納印不要)



LINKS^{*3}

取扱い業務を順次拡大

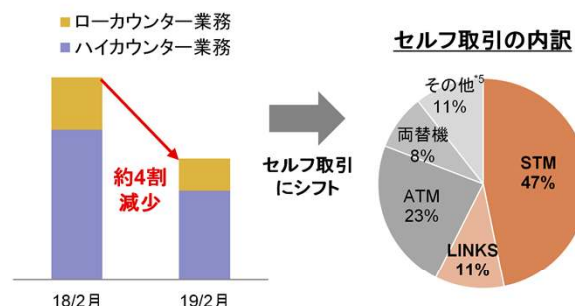
- 相続手続き **搭載済**
- 住宅ローン **搭載済**
- 口座開設 **順次搭載**
- 預金・諸届 **順次搭載**

(18年度) 全店設置完了

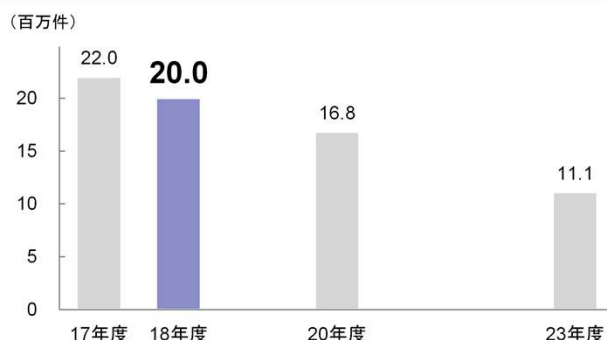


学芸大学駅前支店^{*4}の事例

- 約4割の窓口業務がセルフ取引にシフト



KPI 店頭事務件数



*1 有人対顔窓口があり全ての店頭および相談業務を取扱う店舗 *2 Store Teller Machine。「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

*3 Low-counter INteraction on Knowledge Station。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

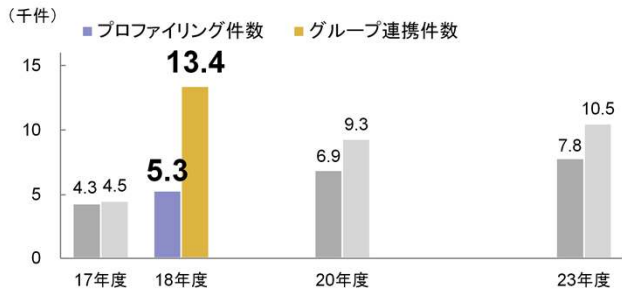
*4 「MUFU NEXT」1号店(19年1月リニューアル) *5 インターネットバンキング等

- ✓ 38ページは、リアルチャネルです。左側をご覧ください。
- ✓ 従来型の銀行店舗でも、税公金の支払いや振込をセルフで行える「STM」や、テレビ電話を介して住宅ローンや相続手続き等を行える「LINKS」を、全店に設置完了しました。
- ✓ 「MUFU NEXT」1号店としてリニューアルした学芸大学駅前支店では、約4割の窓口業務がSTMやLINKSをはじめとしたセルフ取引にシフトしており、実際にご利用になったお客さまからも好意的なフィードバックを多数いただいております。
- ✓ このように、お客さまの受容性を丁寧に確認しながら、チャンネルシフトを進め、店頭事務を削減していきます。
- ✓ 39ページにお進み下さい。

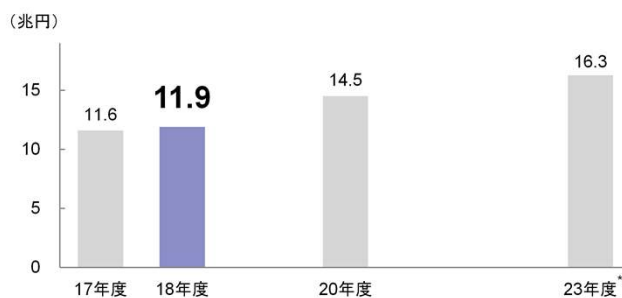
③ ウェルスマネジメント戦略

- HE^{*1}で一定の成果あり。グループ連携件数も急拡大
- プロ人材を追加し紹介型仲介・不動産・相続を更に強化

KPI プロファイリング^{*2}・グループ連携^{*3}件数



KPI 運用資産残高(ハイエンド^{*4}・セミハイエンド^{*5})

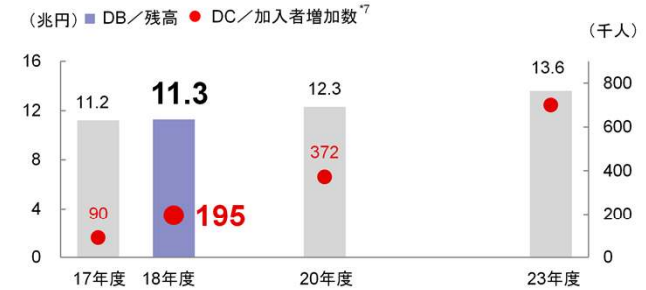


④ RM-POモデル高度化

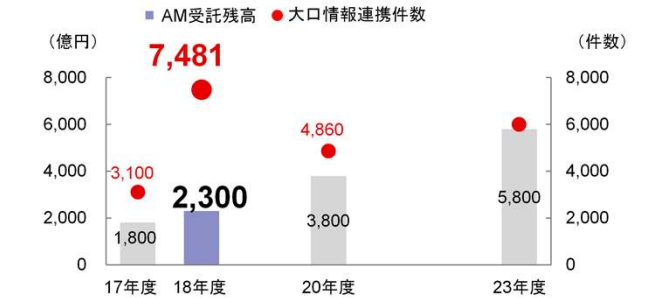
⑤ 不動産バリューチェーン戦略

- 機能別再編により、グループ連携件数が飛躍的に増加
- 連携情報の質向上、PO増員でマッチング力強化

KPI 年金



KPI 不動産



*1 ハイエンド *2 遺言件数+財産診断件数等 *3 MUMSS紹介型仲介連携件数・信証連携件数等 *4 保有資産20億円以上 *5 保有資産3億円以上
*6 時価変動要因除き *7 17年度からの累計増加額

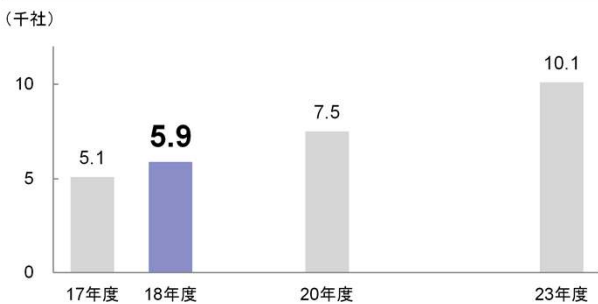
- ✓ 左側が「ウェルスマネジメント」です。
- ✓ グループ連携件数が計画を大きく上回るなど手応えを感じている一方で、不透明な市場環境の影響もあり、運用資産残高の伸びは計画を下回っています。
- ✓ 最大の課題である個人紹介型仲介の強化に向けて、プロ人材の追加投入などにより、証券リテールの態勢を抜本的に強化します。
- ✓ また、私共の強みである不動産や相続についても、さらに態勢を強化します。
- ✓ 右側は「RM-POモデル」「不動産バリューチェーン」です。
- ✓ 銀信の機能別再編により、不動産取引のグループ内情報連携件数が前年比2.5倍となるなど、順調なスタートを切りました。
- ✓ 今後は、営業本部や支社などRMから提供する情報の質の向上と、POの増員により、マッチング力の強化を図ります。
- ✓ 40ページにお進み下さい。

⑥ 資産運用ビジネス

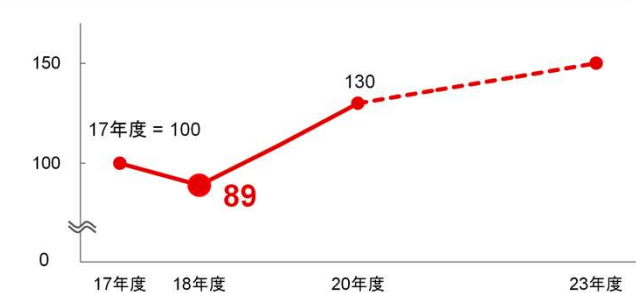
⑦ 機関投資家ビジネス

- 低リスク商品(合同金信^{*1}等)拡充により法人顧客を開拓
- 商品選定機能を強化、運用残高の拡大へ
- S&T^{*4}はMUFGが強みを持つビジネスに再集中(為替等)
- IS^{*5}はファンド管理に付随する銀行サービスを拡充

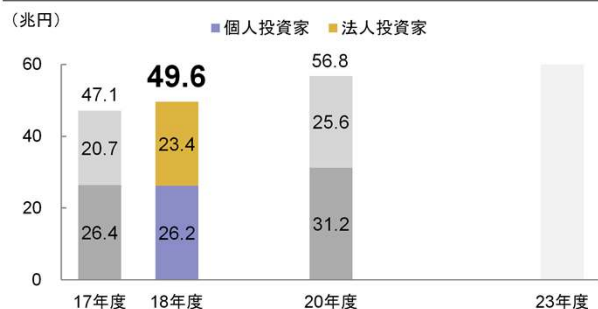
KPI (法人)運用商品保有顧客数^{*2}



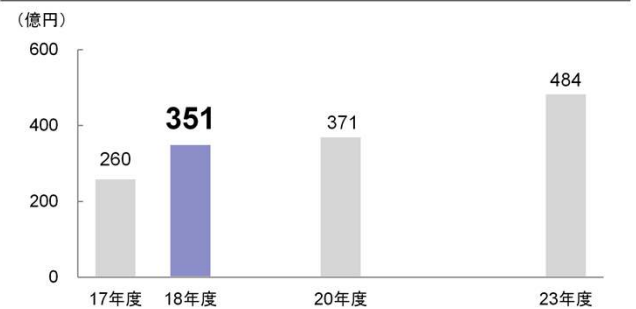
KPI クライアントバリュー^{*6}



KPI (個人・法人)運用預り資産残高^{*3}



KPI IS営業純益



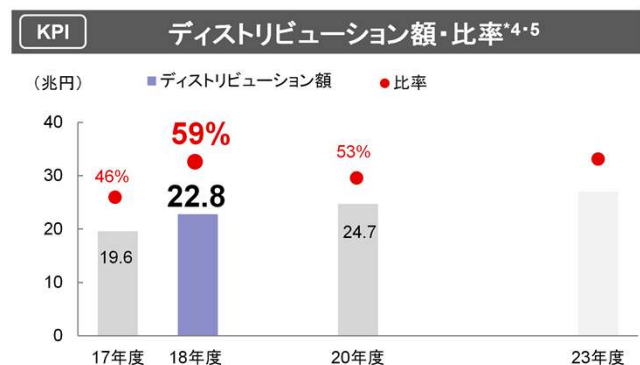
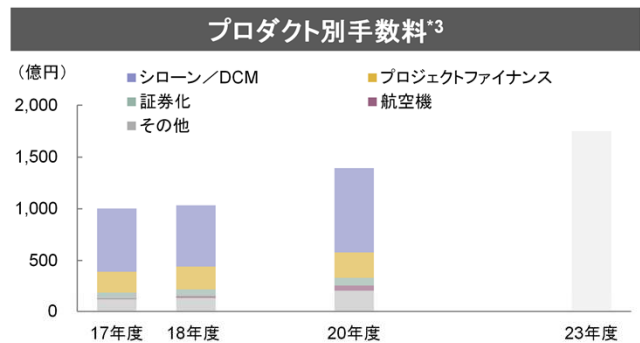
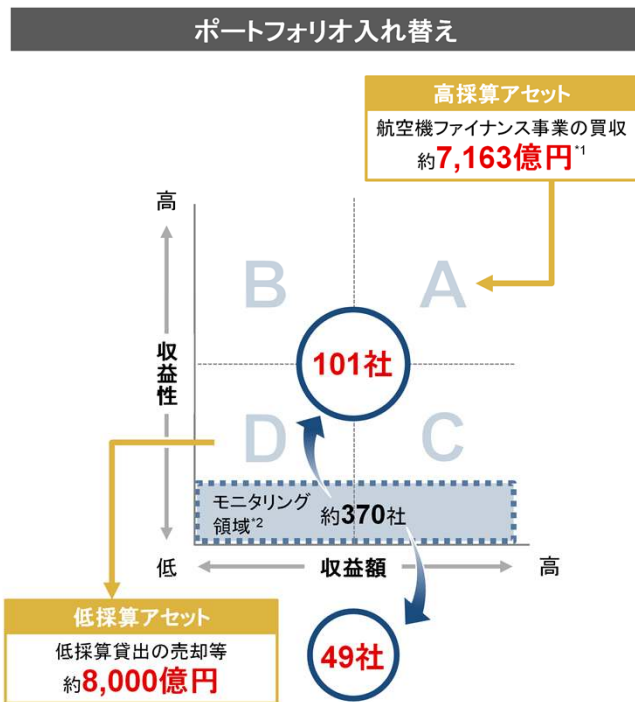
^{*1} 合同運用指定金銭信託(企業向けの貸付債権などを裏付けとした運用商品) ^{*2} 運用商品の預り残高のある法人顧客 ^{*3} 時価変動要因含み
^{*4} セールス&トレーディング ^{*5} Investor Services ^{*6} 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益。17年度を100として指数化(年率換算値)



- ✓ 左側の「資産運用ビジネス」は、法人向け低リスク商品が順調に残高を積み上げるなど、顧客開拓が進んでいます。
- ✓ 今後は、商品選択のゲートキーパー機能など、事業基盤の高度化を進め、個人マーケットにおいても運用残高の拡大をめざします。
- ✓ 右側の「機関投資家ビジネス」は、想定以上の市場環境悪化もあり、施策の中心となるセールス&トレーディングが計画を下回っています。
- ✓ 一部の業務をスリム化する一方、為替やストラクチャードビジネスなど、MUFGが元々強みを持つ領域に経営資源を再集中します。こうした「選択と集中」を、スピード感をもって進めます。
- ✓ 一方、インベスターサービスは国内外ともに順調です。
- ✓ グループ内で分散していたアセットマネジメント会社のカバレッジを受託財産事業本部に一本化し、ファンドアドミとそれに付随する銀行サービスのクロスセルを強化します。
- ✓ 41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

- 低採算アセット削減、航空機ファイナンス事業買収によりポートフォリオ入れ替えを加速。低採算先社数も4割削減
- プロダクト強化やO&Dも着実に進展



*1 顧客向け貸出債権総額は約56億ユーロ(18年6月末)。これを1ユーロ=127.91円で換算 *2 一定の収益性基準を充足しない低採算先 *3 営業純益効果イメージ
 *4 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額
 ディストリビューション比率=ディストリビューション額÷非日系貸出残高総額 *5 18年度のディストリビューション比率は、速報ベースの暫定値

- ✓ 41ページは「グローバルCIBビジネスモデル変革」です。
- ✓ 2018年度は、低採算アセットを8,000億円削減するとともに、RORAが社内基準を満たさない取引を見直し、101社との取引採算改善、49社との取引解消を実現しました。
- ✓ 今年度中には、ドイツのDVBバンクから航空機ファイナンス事業を譲り受ける予定であり、これにより7,000億円強の高採算アセットを積み上げます。
- ✓ このように、ポートフォリオの入れ替えを加速し、プロダクトの強化やO&Dも着実に進めてまいります。
- ✓ 少し飛んで、50ページにお進みください。

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)

業績*1

<P/L> (百万米ドル)	17年度	18年度	
		18年度	前年度比
1 金利収益	3,204	3,307	103
2 非金利収益*2	2,010	2,177	167
3 トレーディング	▲5	▲24	▲19
4 投資銀行収益等	369	355	▲14
5 コミッション*3	866	1,213	347
6 粗利益	5,214	5,484	270
7 営業費用*4	3,984	4,277	293
8 人件費	2,495	2,616	121
9 営業利益	1,230	1,207	▲23
10 与信費用	▲103	106	209
11 法人税等	299	52	▲247
12 親会社株主に帰属する純利益	1,077	1,073	▲4
13 純金利収益率(NIM)	2.33%	2.26%	▲0.07ppt

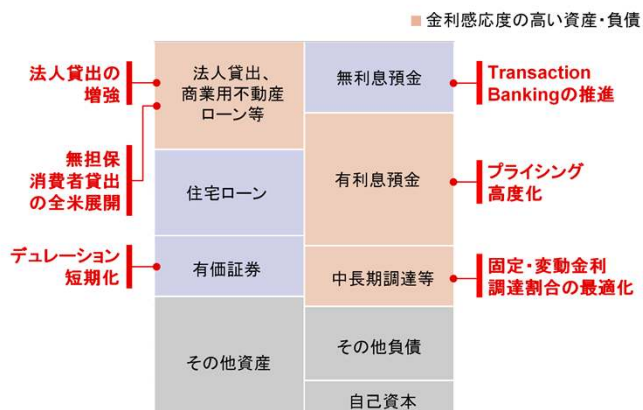
<BS> (百万米ドル)	17/12末	18/12末	
		18/12末	17/12末比
14 貸出金	80,014	86,507	6,493
15 預金	84,787	90,979	6,192
16 純資産	18,255	16,508	▲1,747
17 総資産	154,550	168,100	13,550
18 不良債権比率	0.58%	0.49%	▲0.09ppt
19 不良債権に対する引当率	102.37%	112.50%	10.13ppt

*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-KIにおける開示情報

*2 18年度は、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

*3 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からのコミッションの受け入れ *4 三菱UFJ銀行 米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む

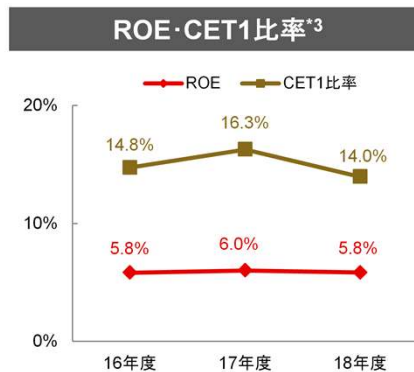
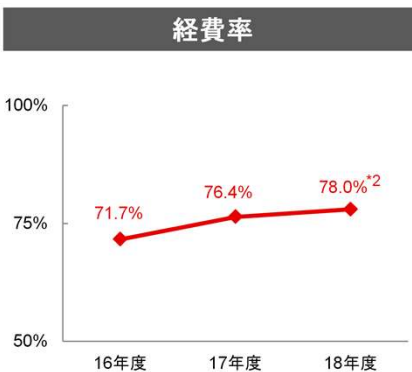
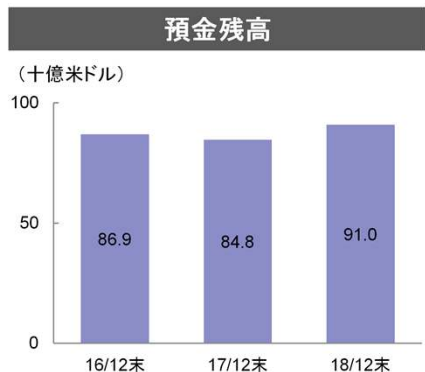
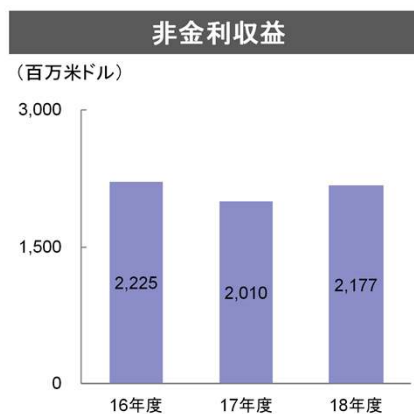
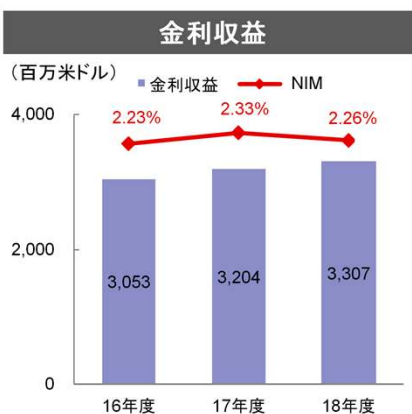
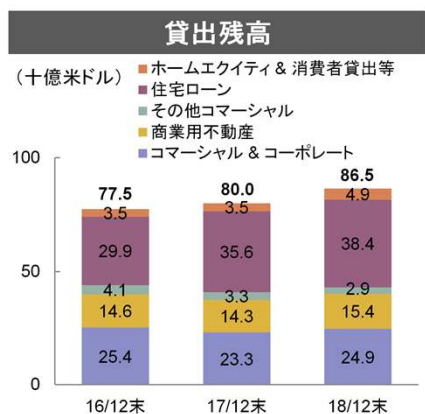
バランスシートの多様化促進



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



*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-KI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(1,129百万米ドル)および経費負担分(1,001百万米ドル)、並びに米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響(粗利益▲164百万米ドル)影響を除いた調整後の経費率は72.47%

*3 バゼルⅢの標準的手法:完全実施ベース。MUAHは資本最適化に取り組んでおり、17年度には5億米ドルの配当支払い、18年度には約25億米ドルの自己株式取得を実施



クルンシィ(アユタヤ銀行)

業績*1

<P/L> (百万タイバツ)	17年度	18年度	
		18年度	前年度比
1 金利収益	68,535	75,328	6,793
2 役務取引等収益	19,675	21,248	1,573
3 非金利・非役務取引等収益	12,270	13,003	733
4 収益合計	100,480	109,579	9,099
5 営業費用	48,210	51,741	3,531
6 人件費	24,438	26,287	1,849
7 営業利益	52,270	57,838	5,568
8 与信費用	22,970	26,180	3,210
9 親会社株主に帰属する純利益	23,209	24,813	1,604
10 純金利収益率(NIM)	3.74%	3.81%	0.07ppt

<BS>

(百万タイバツ)	17/12末	18/12末	
		18/12末	17/12末比
11 貸出金	1,619,358	1,749,254	129,896
12 預金	1,319,229	1,426,348	107,119
13 純資産	225,987	243,718	17,731
14 総資産	2,088,772	2,173,622	84,850
15 不良債権比率	2.05%	2.08%	0.03ppt
16 不良債権に対する引当率	148.4%	160.8%	12.4ppt

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

*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2,327億タイバツ(出所)ブルームバーグ、会社資料

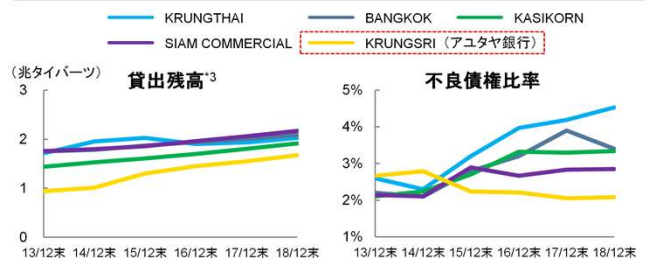
戦略の方向性

セグメント	ポジション 現在	主な戦略
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

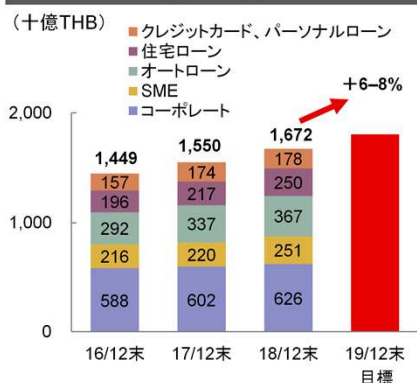
高アセットクオリティ維持

大手4銀行との比較

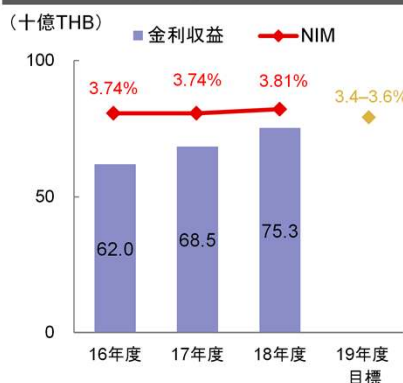


(参考)アユタヤ銀行の主要計数

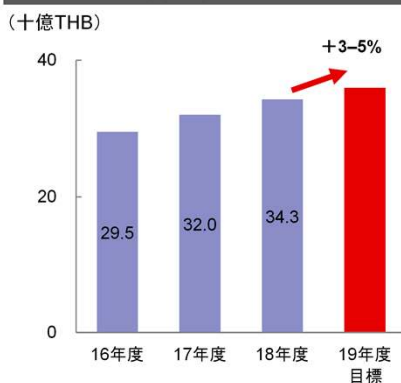
貸出残高



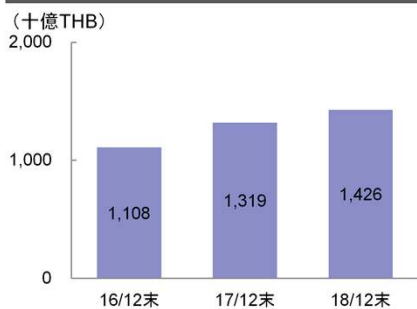
金利収益



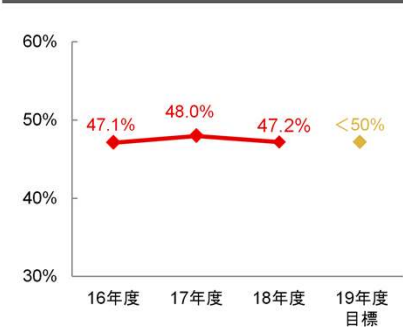
非金利収益



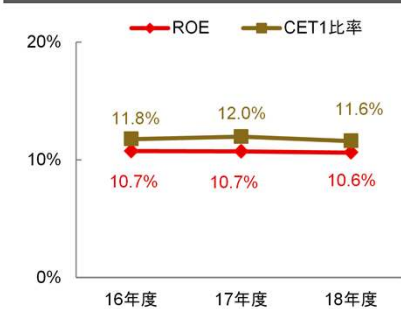
預金残高



経費率



ROE・CET1比率

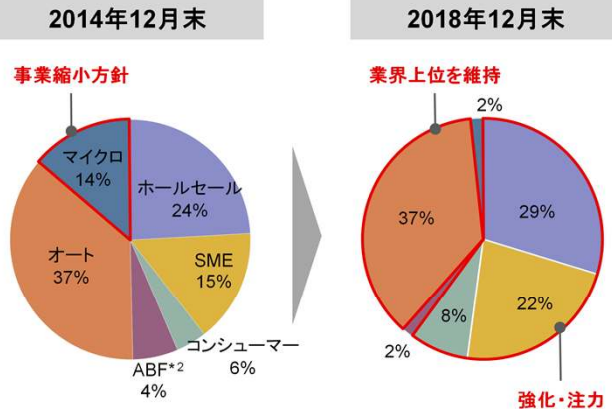


業績*1

	17年度	18年度	
		18年度	前年度比
<P/L> (十億インドネシアルピア)			
1 金利収益	14,170	14,434	264
2 役務取引等収益	3,489	3,277	▲212
3 収益合計	17,659	17,711	52
4 営業費用	8,646	8,647	1
5 営業利益	9,014	9,065	51
6 与信費用	3,466	3,267	▲199
7 経常利益	5,548	5,797	249
8 親会社株主に帰属する純利益	3,682	3,922	240
9 純金利収益率 (NIM)	9.26%	8.94%	▲0.32ppt

	17/12末	18/12末	
		18/12末	17/12末比
<BS> (十億インドネシアルピア)			
10 貸出金	129,724	139,497	9,773
11 預金	104,645	110,558	5,913
12 純資産	38,660	41,311	2,651
13 総資産	178,257	186,762	8,505
14 不良債権比率	2.76%	2.74%	▲0.02ppt
15 不良債権に対する引当率	119.2%	120.2%	1.0ppt

貸出ポートフォリオの推移



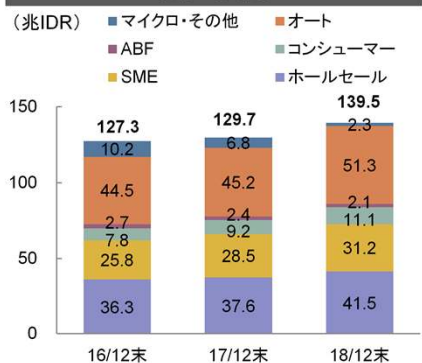
インドネシアの中堅行*3との比較

	バンクダナモン	中堅行平均
ROE	10.6%	7.9%
経費率	48.8%	53.6%
NIM	8.9%	4.8%
不良債権比率	2.7%	3.3%

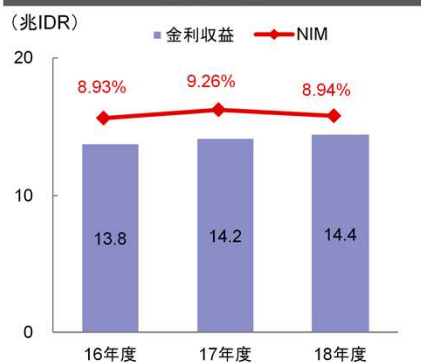
*1 インドネシア会計基準 *2 Asset Based Financing。法人向け資産担保融資
*3 中堅行(Bank Danamon以外:CIMB Niaga、Panin、Maybank (Indonesia)、Permata)の平均値
(出所) 会社資料、SNL Financial

(参考)バンクダナモンの主要計数

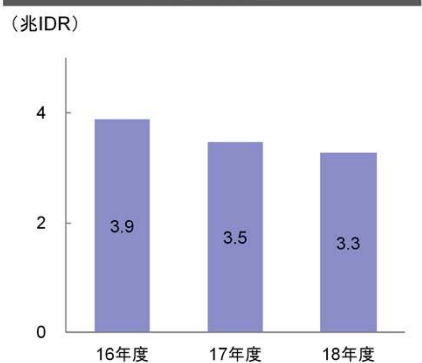
貸出残高



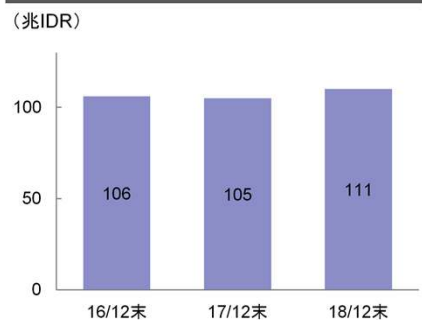
金利収益



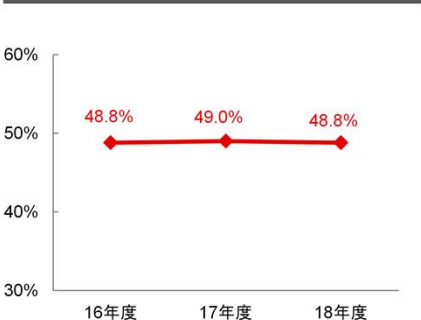
非金利収益



預金残高



経費率



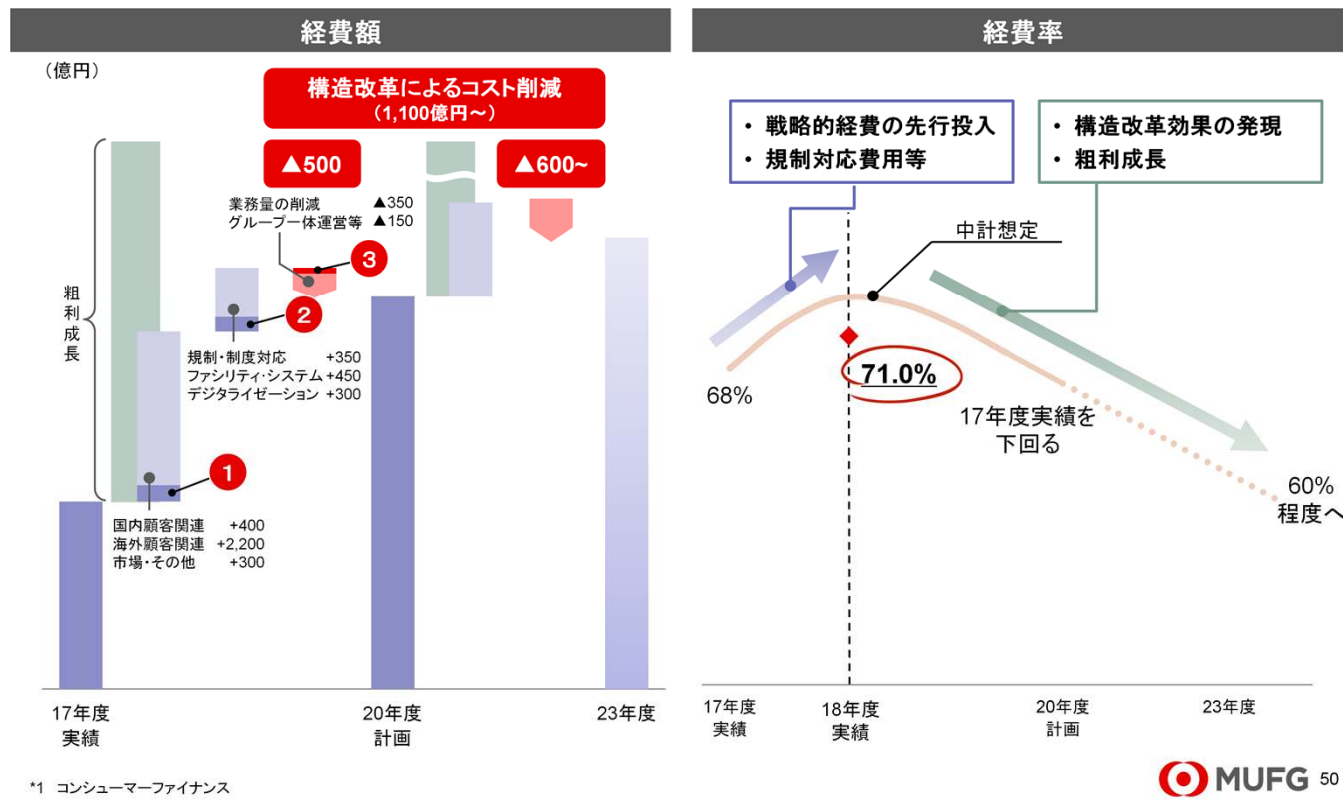
ROE・CET1比率



経費

2018年度の進捗状況

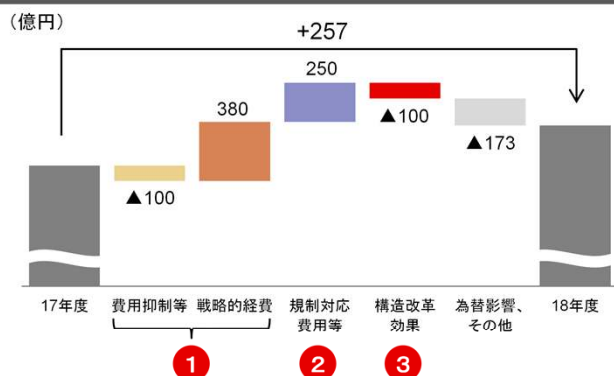
- 経費額は、GCB・CF^{*1}・WM等の成長領域や、規制対応・ファシリティ関連で増加。デジタル投資を着実に実施
- 国内外の費用抑制努力に加え、業務量削減等の構造改革効果が徐々に発現。経費率は中計の当初想定を下回る



- ✓ 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1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、昨年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前半は悪化を見込んでおり、2018年度は71%となりました。
- ✓ ただ、国内外での費用抑制努力もあり、中計の当初想定を下回って推移しています。
- ✓ 51ページにお進みください。施策別にご説明します。

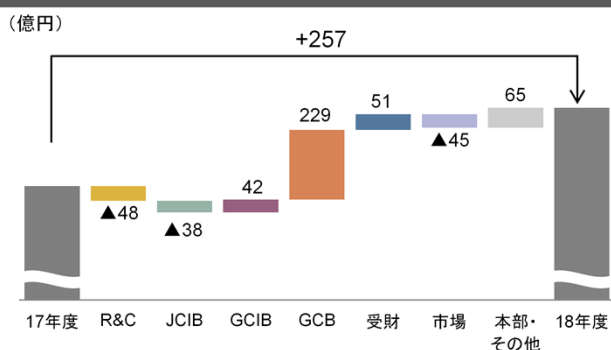
増減要因

施策別



- ①
 - ・ 人件費、償却費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
 - ・ 海外の規制対応費用が増加
 - ・ 国内の大型ビル竣工に伴いファシリティ費用が増加
- ③
 - ・ デジタイゼーション戦略による業務量削減
 - ・ 銀信証一体運営によるコスト削減

事業本部別



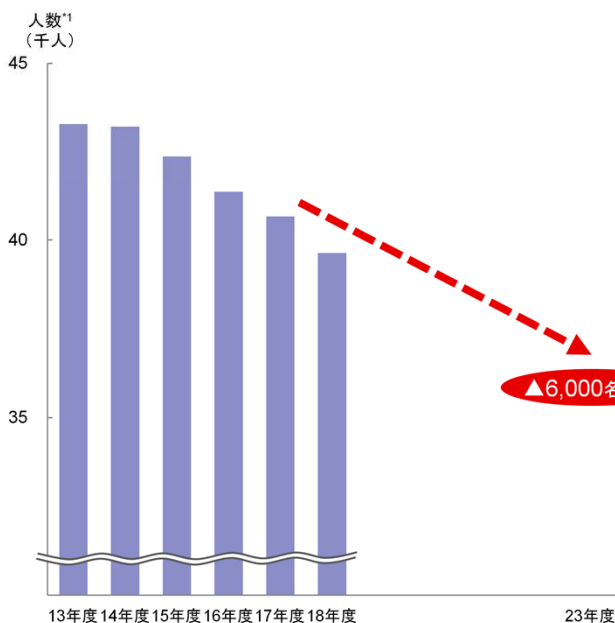
- R&C**
 - ・ コンシューマーファイナンスの業容拡大やWM戦略への経費投入を、その他費用抑制により打ち返し
- JCIB**
- GCB**
 - ・ 業容拡大に伴う賞与増加等により、人件費が増加
 - ・ IT関連経費が増加

- ✓ まず①。BAU、通常ビジネスに関しては、国内外で人件費・償却費を中心に経費を抑えつつ、グローバルコマーシャルバンキング、コンシューマーファイナンスといった成長領域で、戦略的経費を380億円投入しました
- ✓ 次の②。海外の規制対応費用が増加したことに加え、国内の大型ビル竣工に伴いファシリティ費用が増加しました。
- ✓ 最後に③。デジタイゼーションによる業務量削減や、銀信証の一体運営によるコスト削減といった、構造改革効果が徐々に発現し、2018年度は100億円程度の施策効果がありました。
- ✓ 中計最終年度の500億円削減に向けて、順調なスタートを切ったと考えています。
- ✓ 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ーシャルバンキング事業本部の伸びが大きい一方、国内を主たるマーケットとする法人・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経費削減が進んでいる、という構図です。
- ✓ 52ページにお進み下さい。

人員・店舗

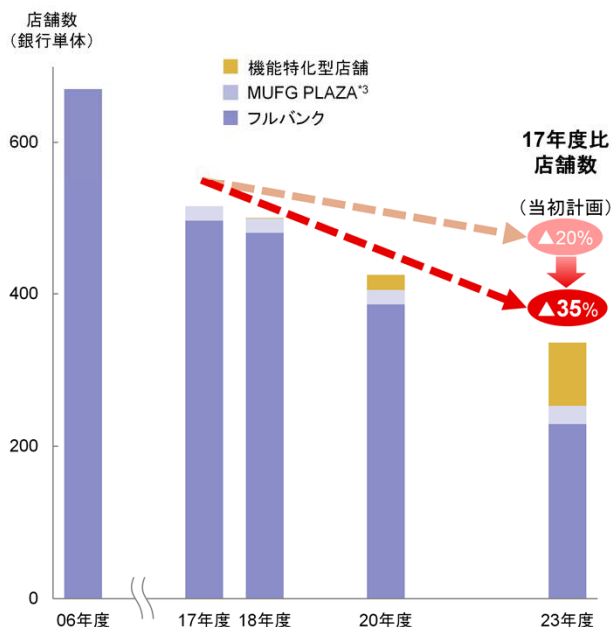
人員見通し

- 23年度までの業務量の削減見通しは、当初の9,500人相当から、1万人超相当分まで積み上げ
- 17年度対比で、6,000名程度の人員減少(自然減)を見込む



店舗見通し

- 店舗数は、当初計画の▲20%から▲35%へ削減を加速
- 有人対顧窓口を有する「フルバンク」は5割削減
- 機能特化型店舗²は、コンサルティングオフィスを軸に展開



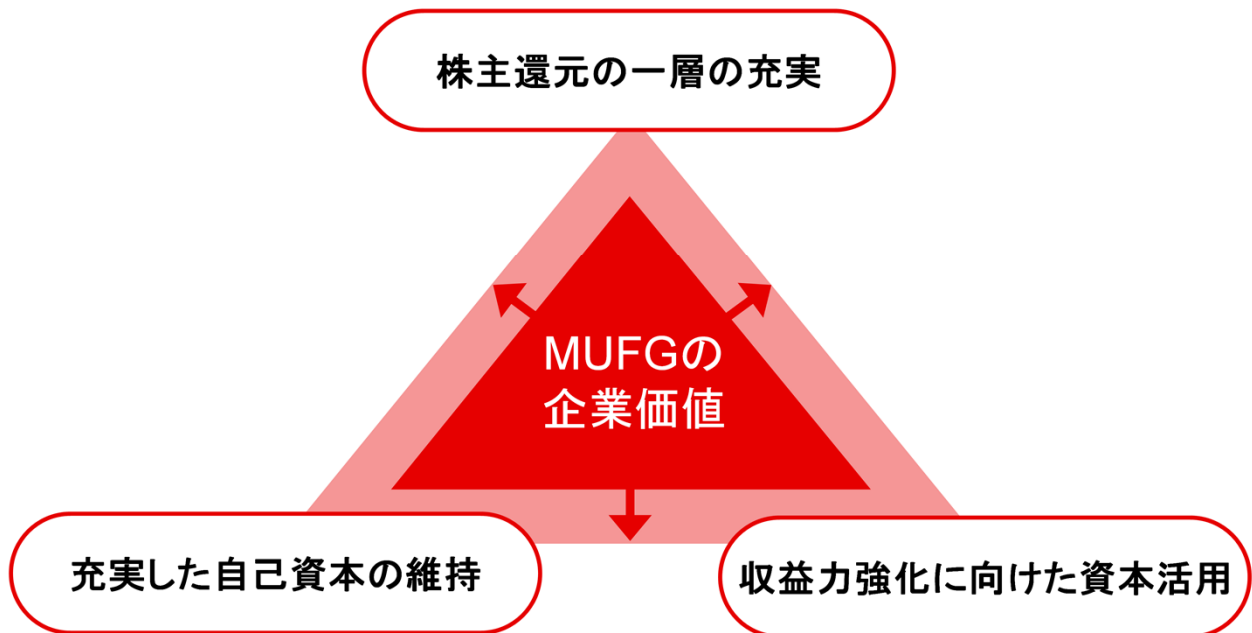
*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない
 *2 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等 *3 グループ共同店舗

- ✓ 52ページは、人員と店舗の状況です。
- ✓ 2023年度に向けて、チャンネル・BPR、デジタルイゼーション戦略により、国内の業務量を大きく削減する計画です。
- ✓ 昨年5月に、銀行の対象業務量の30%、9,500人相当を削減すると申し上げましたが、足元では、さらに計画の精緻化が進み、1万人超相当分まで削減の見通しが立ってきました。
- ✓ 人員数についても、採用数のコントロールや、大量採用期の社員の退職増加により、2018年度は当初見込みを上回るペースでの減少となりました。
- ✓ 店舗については、改めてネットワークの見直しを行いました。
- ✓ 当初、6年間で▲20%の店舗を削減するとしていましたが、これを▲35%削減へと加速します。
- ✓ なお、従来型の窓口設置店舗を▲5割削減する方針は不変です。
- ✓ 55ページにお進みください。

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

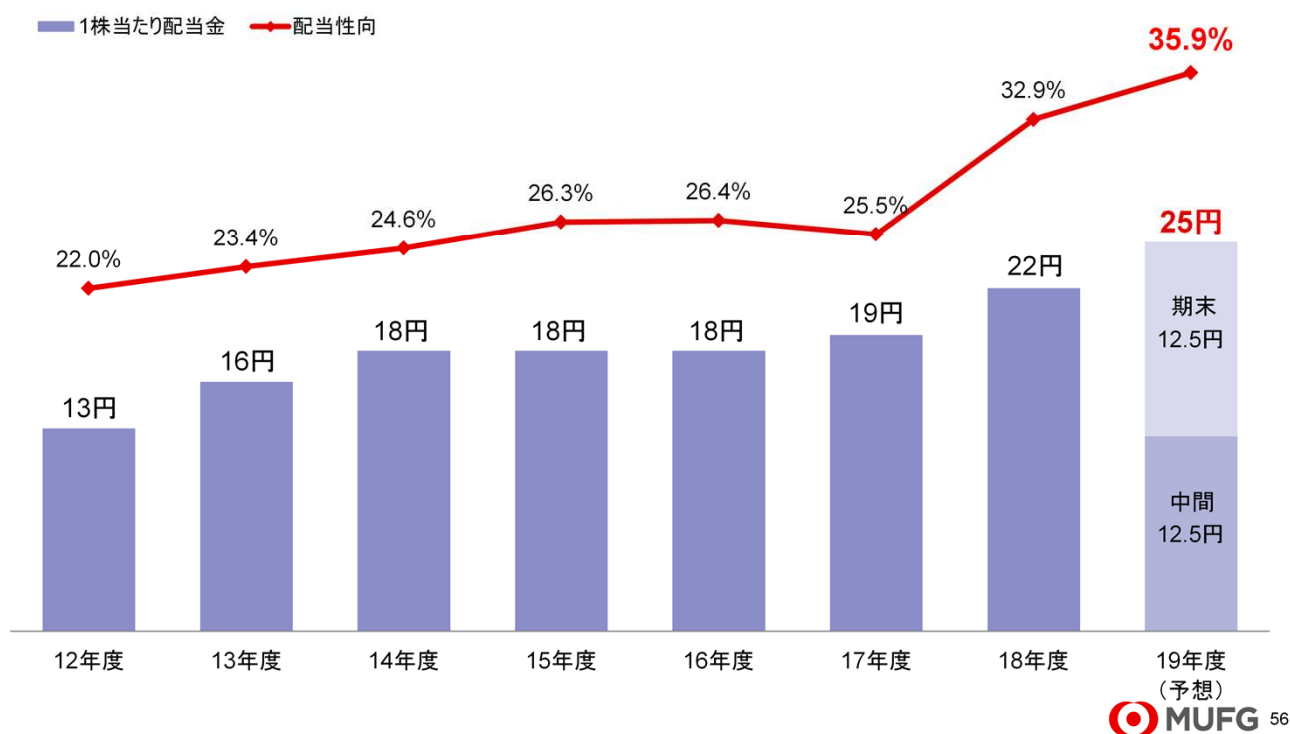
保有する自己株式の総数の上限を、**発行済株式総数の5%**
程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却

- ✓ ここからは資本政策です。
- ✓ 今回、平野から私に社長が交代しましたので、ここで改めて「株主還元の基本方針」について、考え方を確認しておきます。
- ✓ 当社は、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置づけています。
- ✓ 資本の健全性や成長のための投資とのバランスを検討した上で、株主還元の充実に努める、という基本方針は変わりません。
- ✓ 第一に、株主還元の基本に配当を据え、遅くとも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こと。
- ✓ 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ありませう。
- ✓ 次の56ページは、配当です。

配当金予想

- 18年度の普通株式1株当たり配当金は22円
- 19年度の普通株式1株当たり配当金は、18年度比3円増配の25円を予想

1株当たり配当金の実績・予想

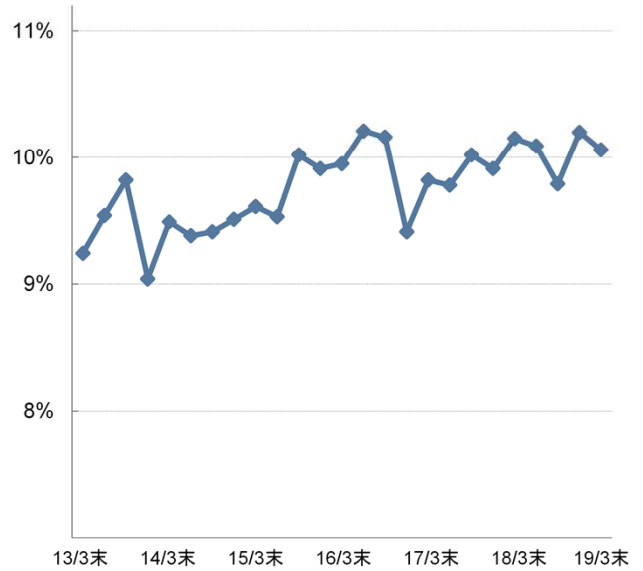
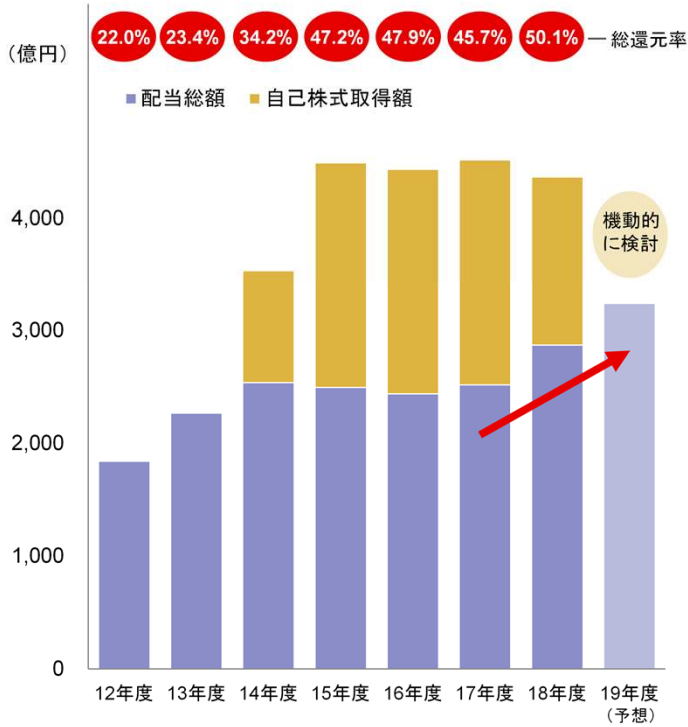


- ✓ 業績目標9,500億円は残念ながら未達となりましたが、期末配当は昨年11月に公表の通り、11円といたします。
- ✓ 2018年度の年間配当は中間配当11円とあわせて22円となり、前年度比で3円の増配、配当性向は32.9%まで上昇しました。
- ✓ 私としては、配当性向40%をなるべく早期に実現することで、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。
- ✓ 業務純益の底打ちにも一定の手応えを持っていることを踏まえ、2019年度の配当予想は3円増配の25円とします。
- ✓ なお、配当性向は35.9%となります。
- ✓ 58ページにお進み下さい。

総還元実績

総還元実績

CET1比率(含み益除き)の推移



戦略出資の最適化

- 既存の戦略出資について、戦略性・出資採算・資本効率等の観点から定期的に見直し
- 2017年以降、下記4社の保有株式を売却(全部または一部)
- 保有株式の売却を行ったものの、MUFGにとって重要なパートナーであるという位置付けは不変



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	148,627,983株 (発行済普通株式数の約6.0%)
売却日	19年2月15日
売却額	約490億円



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



売却株数	15,500,000株 (発行済普通株式数の約4.6%)
売却日	19年3月28日
売却額	約80億円

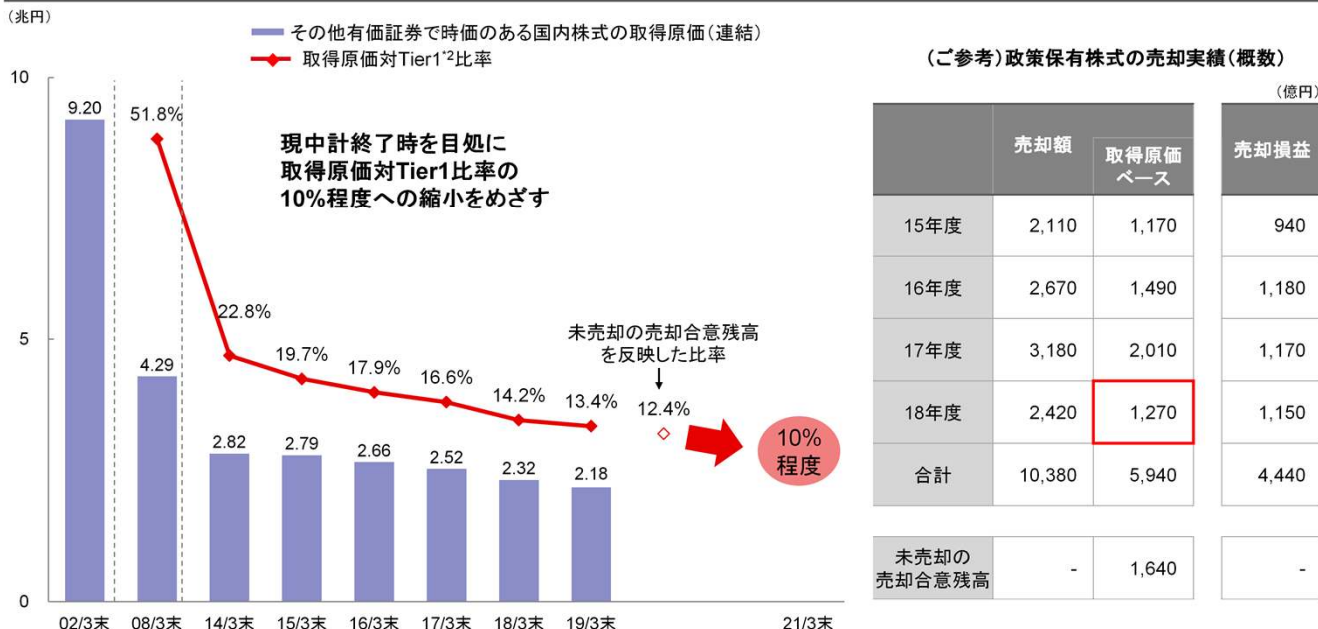


- ✓ 戦略出資についてです。
- ✓ 今年に入ってから、大新やStandard Life Aberdeenの株式を売却しました。
- ✓ 今後も、継続的に戦略出資の最適化を進めてまいります。
- ✓ 次の59ページは、政策保有株式です。

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年度の政策保有株式売却額は約1,270億円^{*1}

政策保有株式の削減



*1 子銀行単純合算、取得原価ベース
*2 12/3末まではパーゼルIIベースのTier1(連結)

MUFG 59

- ✓ 右側の表にある通り、2018年度は取得原価ベースで1,270億円を削減しました。これに伴って、1,150億円の売却益を計上しております。
- ✓ これにより、売却計画開始時からの累積の売却簿価は約6,000億円となりました。また、「未売却の売却合意残高」が1,600億円ほどあります。
- ✓ 今中計末までの目標である、「取得原価対Tier1比率の10%程度への縮小」を実現するためには、簿価で8,000億円程度の売却が必要と想定してきました。
- ✓ 分母であるTier1は当初想定より利益蓄積が進んでおらず、10%到達は難しい状況ですが、計画していた8,000億円の削減額は視野に入ってきた、と考えています。
- ✓ 最後に、「ESG課題への取り組み」についてご説明します。
- ✓ 61ページをご覧ください。

環境・社会・ガバナンス

サステナブルファイナンス目標の新設

これまでの実績

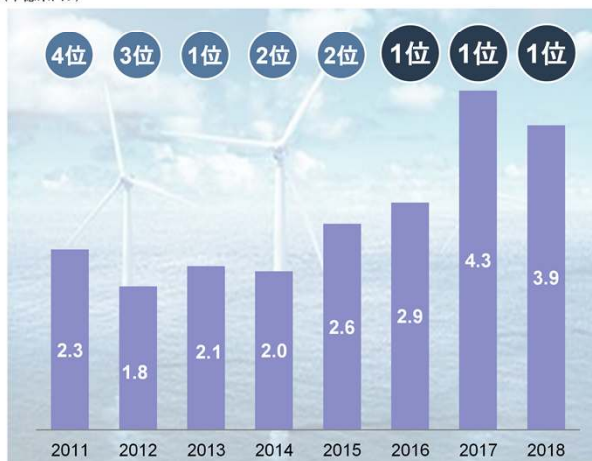
再生可能エネルギー事業の
ファイナンスアレンジにおいて
3年連続の**世界ランキング1位**

これからの取り組み

サステナブルファイナンス目標の新設
2030年度までに**累計20兆円**
(内、環境分野で8兆円)

MUFGのアレンジ額とランキング*1

(十億米ドル)



(出所) Bloomberg New Energy Finance ASSET FINANCE / Lead arrangers LEAGUE TABLE

*1 再生可能エネルギー部門におけるプロジェクトファイナンス等のファイナンス

サステナブルファイナンスの事例



MUFG 61

- ✓ 社会・環境問題は地球規模の課題であり、MUFGとしてその解決に貢献するため、今般、新たに20兆円というサステナブルファイナンスの数値目標を設定しました。
- ✓ 次の62ページは「環境・社会ポリシーフレームワークの改定」です。

環境・社会ポリシーフレームワークの改定

改定内容	
<p>改定</p> <p>石炭火力発電 セクター</p>	<p>本件後は、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは、原則として実行しません</p> <ul style="list-style-type: none"> 当該国のエネルギー政策・事情等を踏まえ、OECD公的輸出信用アレンジメントなどの国際的ガイドラインを参照し、他の実行可能な代替技術等を個別に検討した上で、ファイナンスを取り組む場合あり 温室効果ガス排出削減につながる先進的な高効率発電技術や二酸化炭素回収・貯留技術（Carbon dioxide Capture and Storage, CCS）などの採用を支持する
<p>改定</p> <p>ファイナンスに際して 特に留意する事業</p>	<p>森林・パーム油・鉱業（石炭）を新たに追加</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記セクターに対するファイナンスを検討する際は、国際的に認められている認証の取得や、取得に係る行動計画を提出いただく等、顧客の環境・社会配慮の実施状況を確認する 山頂除去採掘（MTR）方式で行う炭鉱採掘事業へのファイナンスは実行せず
<p>新設</p> <p>アセットマネジメント 事業</p>	<p>アセットマネジメント事業にかかる環境・社会課題に対する取り組みについてのポリシーを新設</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客資産を受託するフィデューシャリー・デューティの観点を踏まえつつ、責任投資原則（PRI）の6原則に則り作成 <ul style="list-style-type: none"> - 運用プロセスにESG課題を反映（高評価企業への投資促進、一部非人道的兵器関連企業への投資制限等） - ESG課題に関する対話を通じ、投資先企業の持続的な成長を促し、投資リターン向上を図る



- ✓ 本件後は、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは、原則として実行しません。
- ✓ 結果として、石炭火力発電所向けの与信残高は、中長期的には逡減していく見込みです。
- ✓ また、「ファイナンスに際して留意する事業」に、森林・パーム油・鉱業（石炭）を新たに追加しました。
- ✓ アセットマネジメント事業のポリシーも新設しています。
- ✓ 次の63ページは、ガバナンスです。

社外取締役の知見活用

- ・ 専門性、地域性、ジェンダーなど、様々な観点において多様性のある取締役構成
- ・ 指名・ガバナンス委員会では、策定したサクセッションプランに基づき、審議を重ね社長を選定

社外取締役(2019年6月定時株主総会候補者)

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当 ¹⁾	上場企業の兼職数	専門性			
				企業経営	金融	財務会計	法律
1	藤井 真理子	新任 社外 独立役員	1社	-	●	-	-
2	加藤 薫	新任 社外 独立役員	0社	●	-	-	-
3	松山 遙	再任 社外 独立役員 取締役 指名委員・報酬委員(委員長)	3社	-	-	-	●
4	Toby S. Myerson	再任 社外 独立役員 取締役 リスク委員	0社	-	-	-	●
5	野本 弘文	新任 社外 独立役員	4社	●	-	-	-
6	奥田 務	再任 社外 独立役員 取締役 指名委員(委員長)・報酬委員	0社	●	-	-	-
7	新貝 康司	再任 社外 独立役員 取締役 監査委員・リスク委員	2社	●	-	●	-
8	Tarisa Watanagase	再任 社外 独立役員 取締役 リスク委員	1社	-	●	-	-
9	山手 章	再任 社外 独立役員 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

独立社外取締役比率



取締役会傘下の委員会

	委員長 ^{*1}	2018年度開催実績
指名・ガバナンス委員会	奥田 務 (社外)	13回
報酬委員会	松山 遙 (社外)	7回
監査委員会	山手 章 (社外)	17回
リスク委員会	川本 裕子 (社外)	4回

社長交代プロセス

- ・ 昨年8月より検討開始。計7回の徹底的な議論を経て決定
- ・ 社長交代の是非、社内外の環境等を踏まえ慎重に検討
- ・ 所定の適格要件に基づき、複数の候補者から選定

*1 2019年4月30日時点



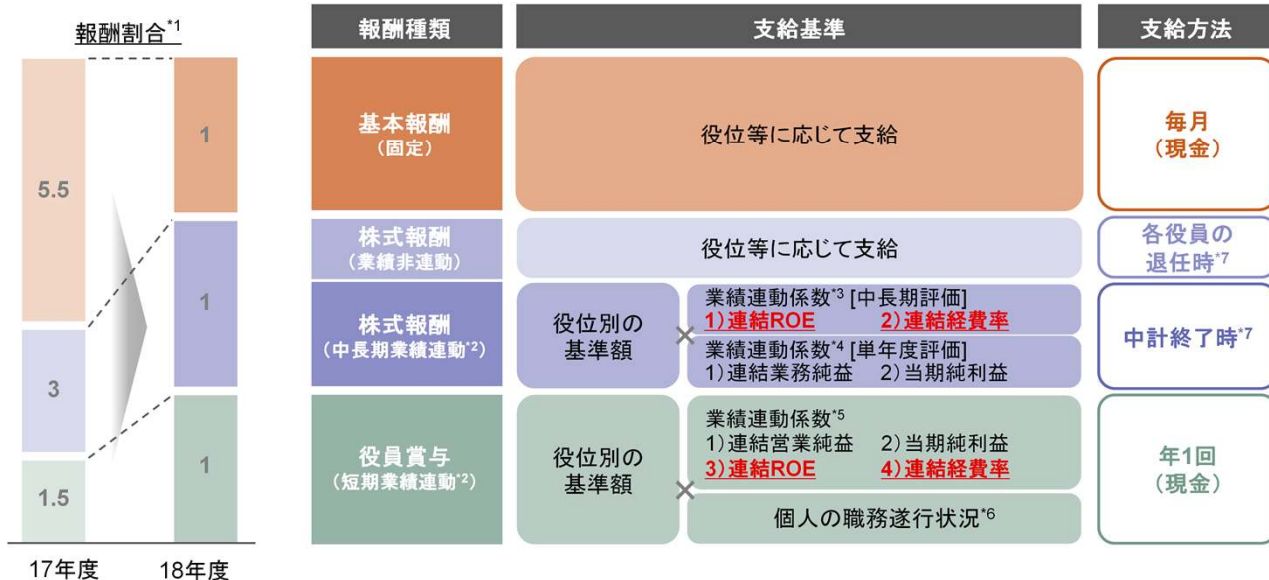
- ✓ MUFGでは、取締役16名中、9名が独立社外取締役です。
- ✓ 指名・ガバナンス委員会を含む、全ての委員会の委員長は、社外取締役が務めています。
- ✓ 今回の社長交代にあたっては、奥田さんが委員長を務める指名・ガバナンス委員会が、昨年8月から検討を開始し、計7回に及ぶ徹底的な議論を行いました。
- ✓ 予め定めたクライテリアに基づき、複数の候補者から、最終的に私、三毛が選定されました。
- ✓ また、社外取締役のサクセッションも指名・ガバナンス委員会で決定し、資料記載のとおり、社外取締役の一部交代を株主総会にお諮りする予定です。
- ✓ 今後とも、多彩な社外取締役の意見をグループ経営に積極的に活かしてまいります。
- ✓ 65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とともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性及び透明性を確保する



*1 持株会社社長の場合(図表も同様) *2 変動幅: 0~150% *3 指標の中期経営計画における目標比達成率 *4 指標の前年度比伸び率の競合他社比較
*5 指標の前年度比増減率及び目標比達成率 *6 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定 *7 Claw-back条項等あり

Appendix

【終わりに】

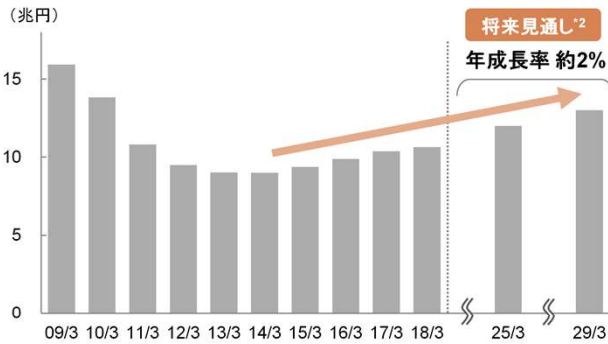
- ✓ 私共MUFGは、グループ一体でビジネスモデルを変革し再創造をめざす途上にあります。
- ✓ 経営環境は厳しいものがありますが、「新しい信頼をつくろう」を合言葉に、お客様の真のニーズ・期待にお応えする商品・サービスを提供してまいります。
- ✓ 今後とも、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」の実現をめざしてまいりますので、投資家の皆さま、格付機関の皆さまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

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%)

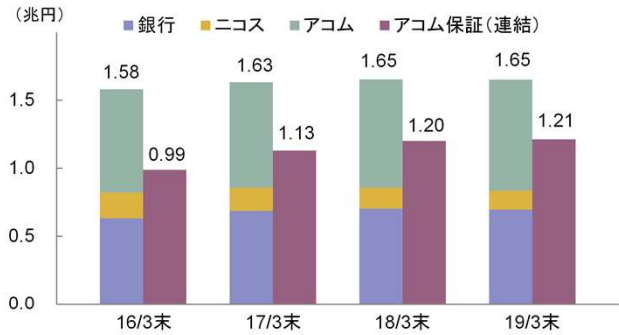
*1 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数
 事業本部別のROEは外貨中長期調達コストを除く
 括弧内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数
 (注) 実績は暫定値

Appendix: コンシューマーファイナンス

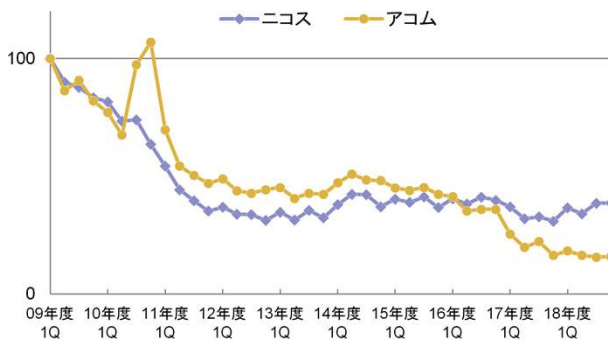
国内カードローンの市場規模*1



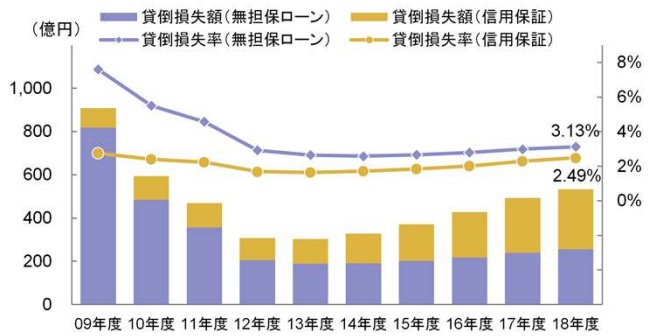
無担保ローン・保証残高*3



利息返還請求件数*4



(ご参考)アコムの貸倒損失額・損失率*5



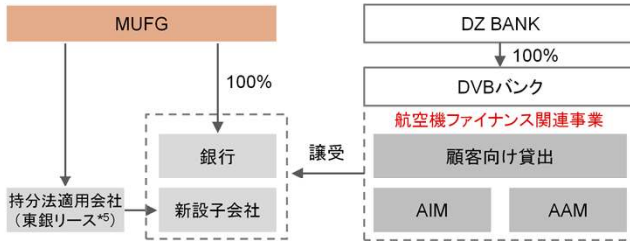
*1 日本貸金業協会統計の営業貸付金残高(証書貸付を含む)と日本銀行統計の国内銀行及び信用金庫の個人向けカードローン残高の合計

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

Appendix: 航空機ファイナンス関連事業の買収

取引概要

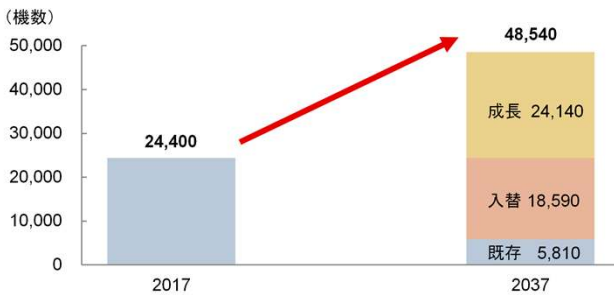
- MUFGグループは、DVBバンク*1より、航空機ファイナンス関連事業を買収予定。今年度中の完了をめざす
- 顧客向け貸出債権(総額:約56億ユーロ*2)、航空機投資管理事業(AIM)*3および航空機資産管理事業(AAM)*4を譲受する



本買収の戦略的意義

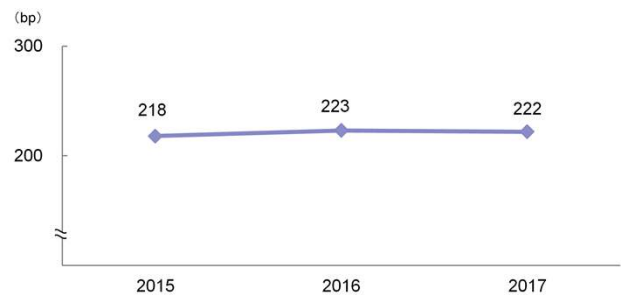
GCIBの主要施策	期待する効果
ポートフォリオ入れ替え	• RWAを高採算な成長領域へ投入し、貸出収益率・取引採算を改善
プロダクト施策拡充	• リスクテイク力強化(担保価値評価・処分能力) • 航空機をプロファイ、証券化に次ぐ柱に育成
O&D / OtoD	• 投資家へ販売可能なアセットクラスの拡大

民間航空機市場予測



(出所) ボーイング社:2018年民間航空機市場予測

新規貸出平均マージン(航空機ファイナンス)



(出所) DVBバンクのAnnual Report

*1 独DZバンクの100%出資子会社で、ドイツに本店を構える、グローバル運輸関連市場におけるストラクチャード・ファイナンスに特化した銀行

*2 2018年6月末時点の残高、1ユーロ=127.91円で換算した場合、約7,163億円 *3 航空機関連の投資アドバイザー業務等

*4 航空機のリマーケティングや技術管理等 *5 MUFGの持分法適用会社で、事務受託業務を強みの一つとしているリース会社

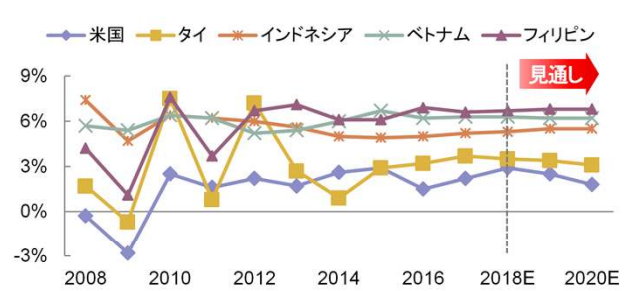
Appendix: グローバルコマーシャルバンキング (GCB)

- ・ 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

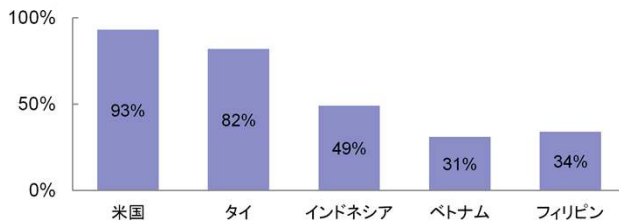
人口・GDP規模

	米国	タイ	インド ネシア	ベトナム	フィリピン
人口(百万人)	323.1	69.0	264.0	95.5	104.9
平均年齢 ¹	37.6	37.8	28.0	30.4	24.1
名目GDP (億ドル)	194,854	4,553	10,152	2,203	3,135
1人あたりGDP (ドル)	60,055	6,595	3,847	2,342	2,989

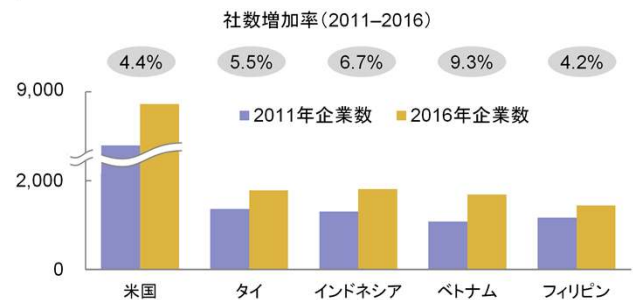
実質GDP成長率



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

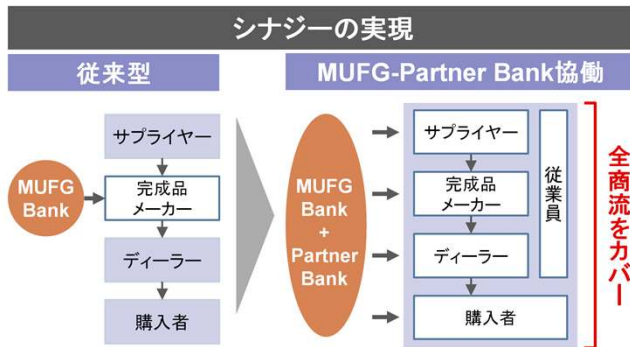
*1 中位数年齢(中央値) *2 World Bank 2017年データ

Appendix: グローバルコマースバンキング (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%	#11
タイ		76.8%	#5
インドネシア		94.1%	#5
ベトナム		19.7%	#2
フィリピン		20.0%	#7

ベストプラクティスの共有	
パートナーバンクのバリューアップ	
①	デジタル・トランスフォーメーション
②	コンシューマーファイナンス
③	サプライチェーン・ファイナンス
④	チャンネル戦略
⑤	資産運用・管理、ウェルスマネジメント



リスク管理・コンプライアンス対応高度化	
①	海外リテールファイナンスリスク管理
②	信用・市場・オペレーショナルリスク管理の知見共有
③	Cyber Security領域への対応
④	グローバルスタンダードなコンプライアンス態勢構築

*1 2018年12月末時点。バンクダナモンについては2019年5月1日時点

*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 (2018年12月時点)
(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

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

取引概要

取得価額

約40億豪ドル
(約3,280億円*1)

スケジュール

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)

アジア・オセアニア AuMランキング**2

順位	会社名	国	AuM (億米ドル)
	MUFG + CFSGAM	日本	8,285
1	三井住友トラスト・ホールディングス	日本	7,915
2	日本生命保険	日本	7,014
3	MUFG	日本	6,638
4	Asset Management One	日本	5,204
5	野村アセットマネジメント	日本	3,712
6	Macquarie Group	豪州	3,689
10	CFSGAM**3	豪州	1,648

(出所) The P&I / Willis Towers Watson World 500: World's largest money managers. 2017年12月末時点

CFSGAMの業績

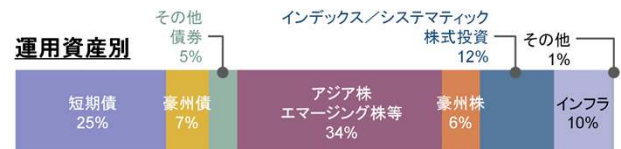
(百万豪ドル)	16/6期	17/6期	18/6期	AuM推移(2008-2018)
粗利益	882	864	988	
営業費用	608	577	645	
営業利益	273	287	343	
営業利益率	31%	33%	35%	
EBITDA	282	295	322	
EBITDAマージン	32%	34%	33%	

AuM内訳**4

顧客地域別



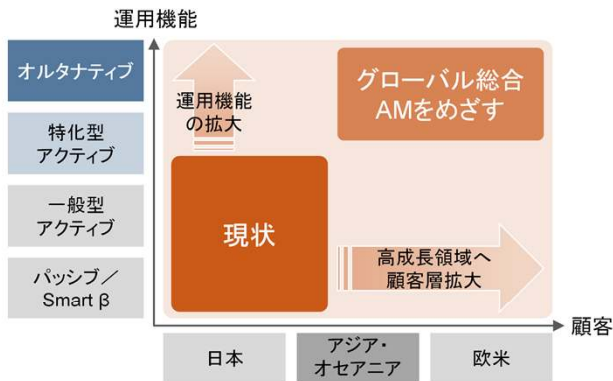
運用資産別



*1 為替レート:1豪ドル=82円 *2 為替レート:1米ドル=1.28豪ドル *3 2017年12月末時点 *4 2018年6月末時点

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

AM事業強化の方向性

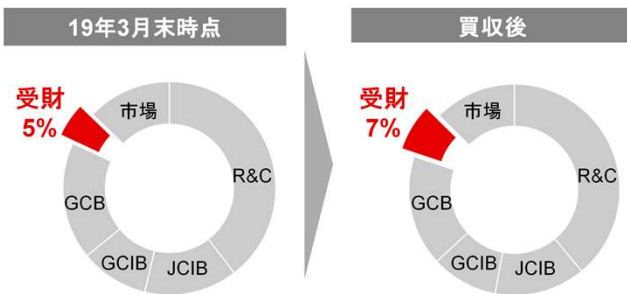


CFSGAM買収の戦略的意義

- 1 グローバルで競争力のある専門性の高い運用機能を獲得
- 2 先進国でも特に伸び率が高い豪州の資産運用市場の成長を享受
- 3 アジア・オセアニア最大のAMIに

MUFG
 Colonial First State
 三菱UFJ信託銀行 Global Asset Management

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

国内ワンブランド型	海外マルチブティック型
 三菱UFJ信託銀行 MU投資顧問 三菱UFJ国際投信 三菱UFJアセット・マネジメント(UK)	

MUFGグループによる各種サポート

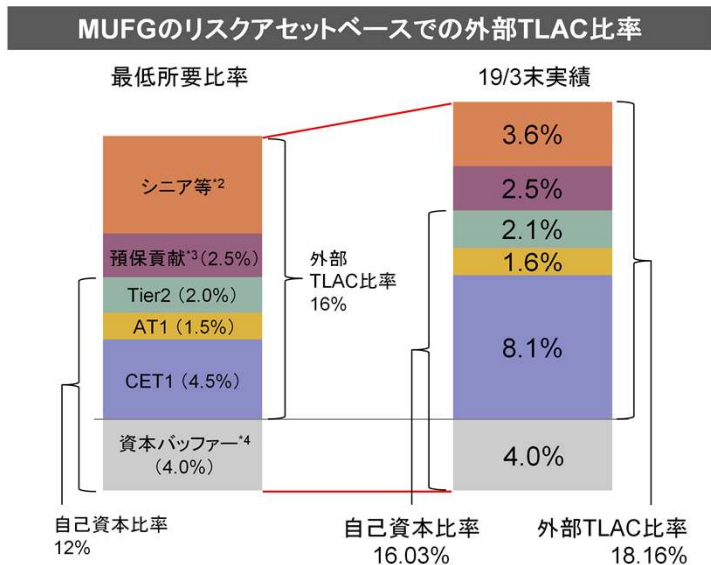
- 資産管理サービス
- システムIT投資
- ファイナンス
- 資本
- MTEC^{*1}

*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: TLAC規制 ～資本のベストミックスと外部TLAC比率

- 資本の「効率性」と「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
 - －AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
 - －TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

	外部TLAC比率の実績と所要比率		
	19年3月末 実績	最低所要比率	
		現状	22/3末～
リスクアセット ベース	18.16%	16.0%	18.0%
総エクスポ ージャーベース	7.90%	6.0%	6.75%



MUFGはSPEアプローチ^{*1}を採用
破綻処理対象会社である
持株会社にて
全ての規制資本調達を実施

*1 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
 *2 当該項目はシニア調達に加え、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる
 *3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている
 (リスクアセット対比で、19/3末～22/3末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)
 *4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ
 MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%及び
 総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファ0.04%が求められている

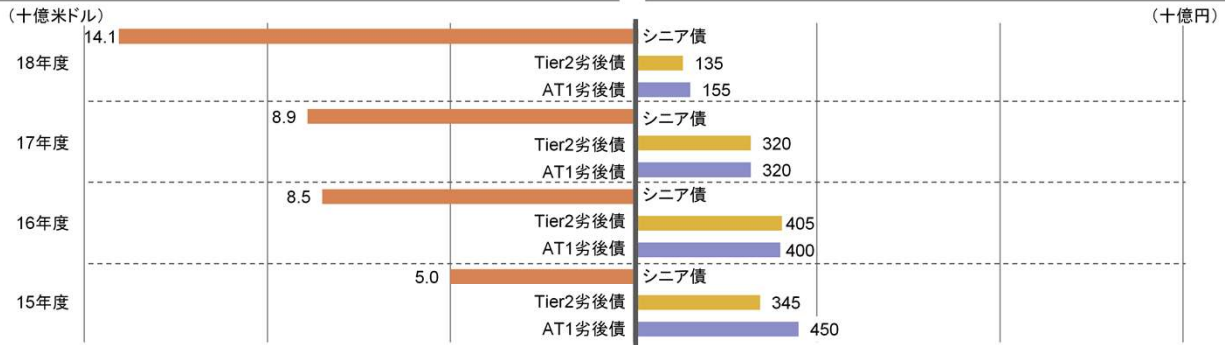
Appendix: TLAC規制

～内外資本市場における調達実績及び償還スケジュール

MUFG発行実績^{*1}

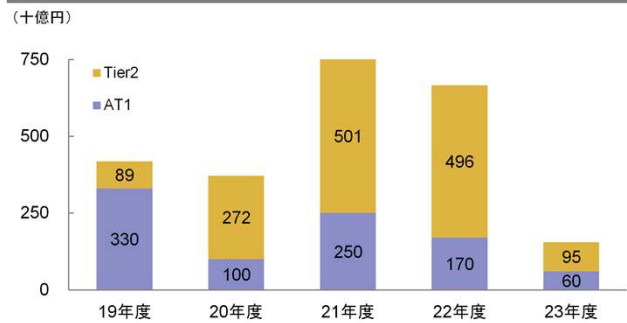
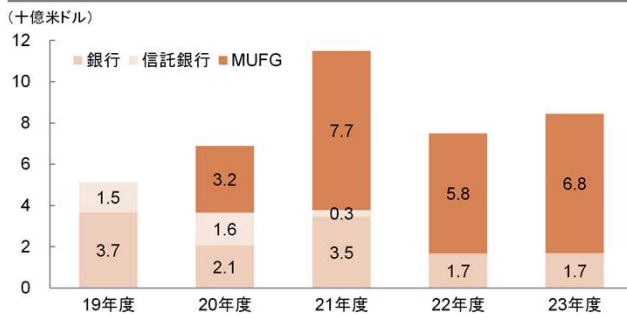
グローバル債券市場での調達

本邦債券市場での調達



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、19年3月末時点。TLAC適格シニア債の発行額は19年3月末為替レートにてドル換算

*2 19/3末以降での満期日の到来額を集計。19年3月末為替レートにてドル換算

*3 19/3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