

MUFG Investors Day 2019

2019年7月19日

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下「当社」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

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

また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

<本資料における計数・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)
		• BDI:	バンクダナモン
		• CFSGAM:	Colonial First State Global Asset Management

<「中期経営計画の進捗状況」における計数の定義>

全て管理計数。特段の記載がない場合は内部管理上の為替レートを使用

• MUFGの営業純益:	6事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む
• 営業純益全体に占める割合:	6事業本部の営業純益合計に対する、各事業本部の営業純益の割合
• 営業純益・経費率:	以下の事業本部間協働収益及び経費を含む
	R&C: JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益
	JCIB: R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するMUAHとKSの日系企業収益
	GCIB: 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
	GCB: 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
	市場: GCIBとのJV収益
• ROE:	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。外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く

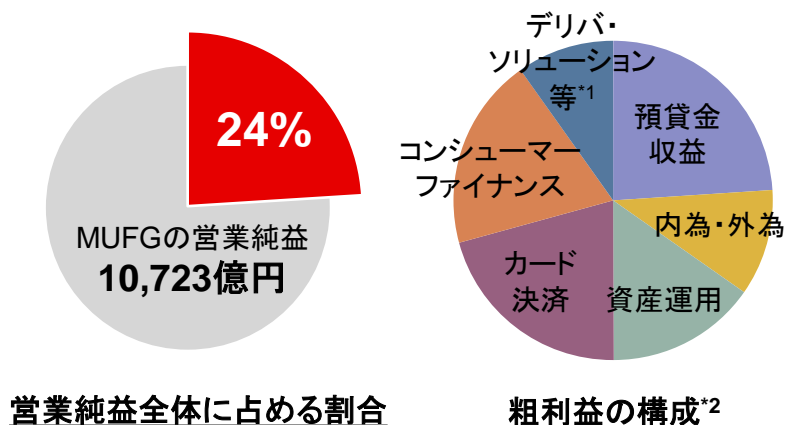
目次

- 法人・リテール事業本部 5
- コーポレートバンキング事業本部 15
- グローバルCIB事業本部 21
- グローバルコマーシャルバンキング事業本部 28
- 受託財産事業本部 36
- 市場事業本部 43

法人・リテール事業本部

中期経営計画の進捗状況

事業本部の概況(18年度)



18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益(億円)	3,601	3,082	3,600
経費率	78%	80%	79%
ROE	9%	1% (6% ^{*3})	9%

主要施策

収益・コスト構造改革の完遂

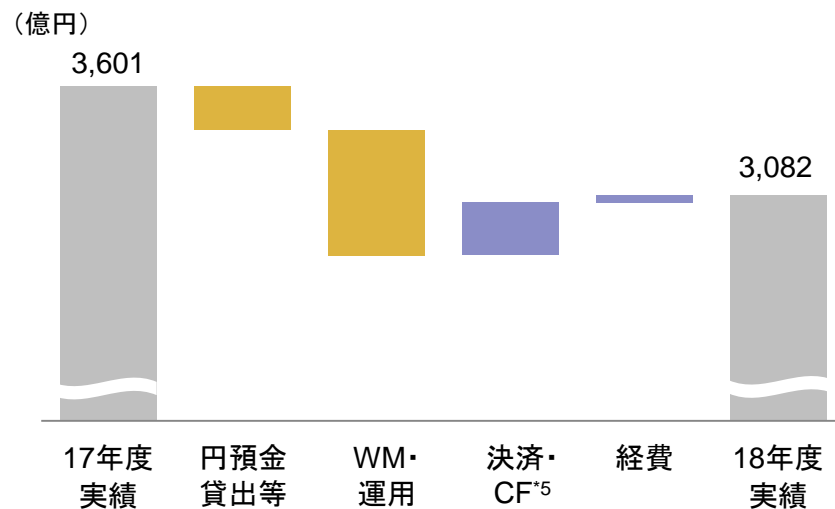
コスト構造改革の完遂

- 業務量削減、チャネル改革・生産性向上
- 人員・ネットワーク最適化

収益構造改革への取り組み

- グループ内人材のリアロケーション加速
- WM^{*4}クロス取引拡大、資産管理型モデルへの転換

営業純益の増減要因



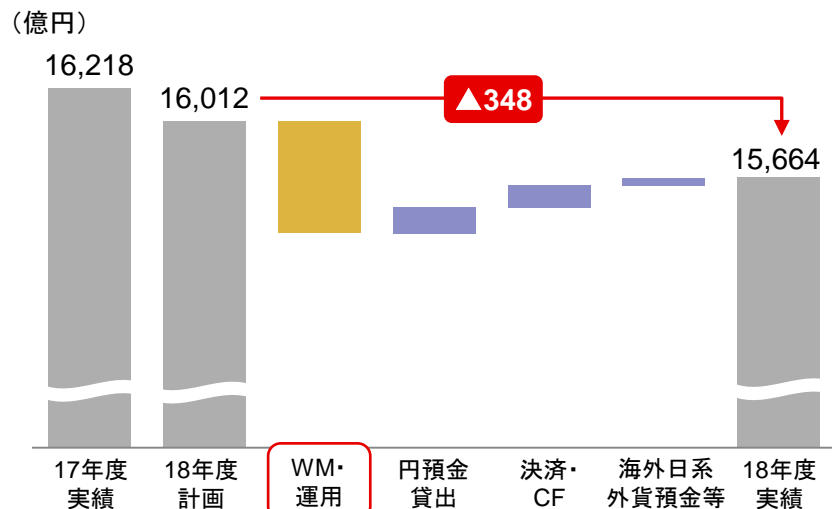
*1 デリバティブ・ソリューション、不動産・証券代行・相続、海外日系 *2 その他業務等を除く *3 ニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROE

*4 ウェルスマネジメント *5 コンシューマーファイナンス

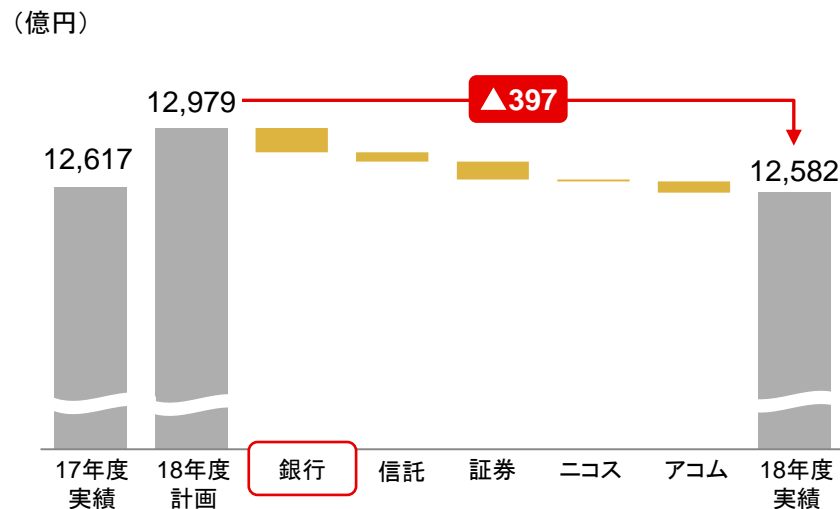
昨年度の振り返り

- 粗利益は、WM・運用ビジネスの減速を主因に苦戦。一方、人員適正化の前倒し等で経費を削減

粗利益の増減要因



経費の増減要因



- プロファイリング件数・グループ連携件数は順調に推移
- 運用預り資産残高は増加も、連携先で担い手不足顕在化

	18年度	前年度比
プロファイリング件数 ^{*1*2} (千件)	5.3	+1.0
グループ連携件数 ^{*1*3} (千件)	13.4	+8.8
運用預り資産残高 ^{*4} (兆円)	41.2	+0.2 ^{*5}
遺言信託受託件数(千件)	3.9	▲0.2

- 法人・リテール併設拠点の一体化を前倒しで完了
- 物件費、人件費を抑制

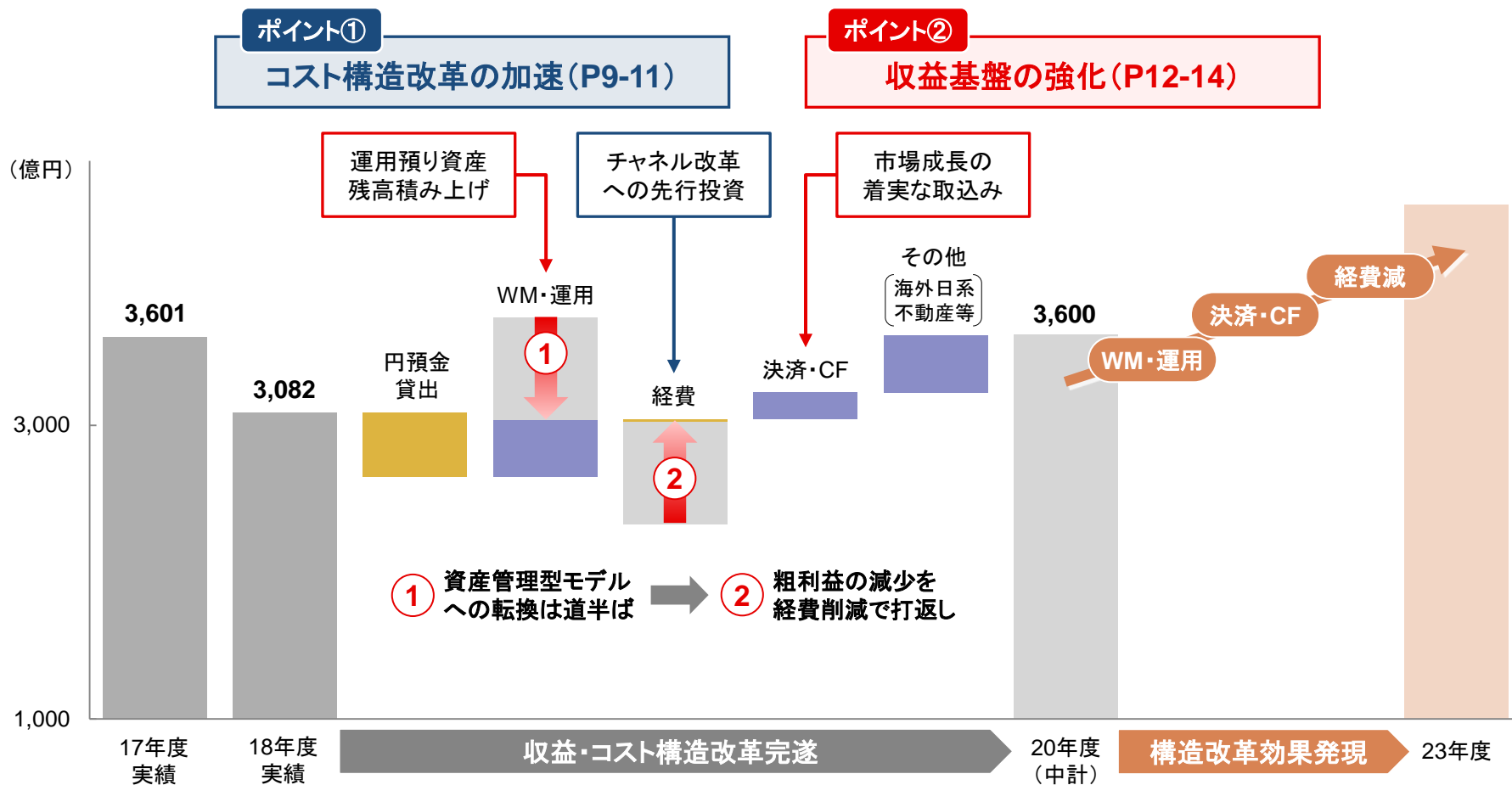
	18年度	前年度比
ダイレクト利用者数(百万人)	4.7	+0.4
店頭事務件数(百万件)	20.0	▲2.0
従来型窓口設置店舗数	-	▲3%
銀行人員数 ^{*6} (千人)	26.4	▲0.4

*1 対象はハイエンド・セミハイエンド層 *2 遺言件数+財産診断件数等 *3 MUMSS紹介型仲介送客件数・信託連携件数等 *4 管理計数(円・外貨預金除く)

*5 時価変動による影響(▲1.3兆円)を除いた数値は+1.5兆円 *6 法人・リテール事業本部の銀行人員数(センター等を除く)

- 運用ビジネスの苦戦を踏まえ、20年度に向けた経費追加削減に取り組むとともに、次期中計での効果発現に向けたコスト構造改革への先行投資、WM・運用及び決済・CFビジネス強化等に資する収益基盤の強化を着実に推進

営業純益の推移(イメージ)

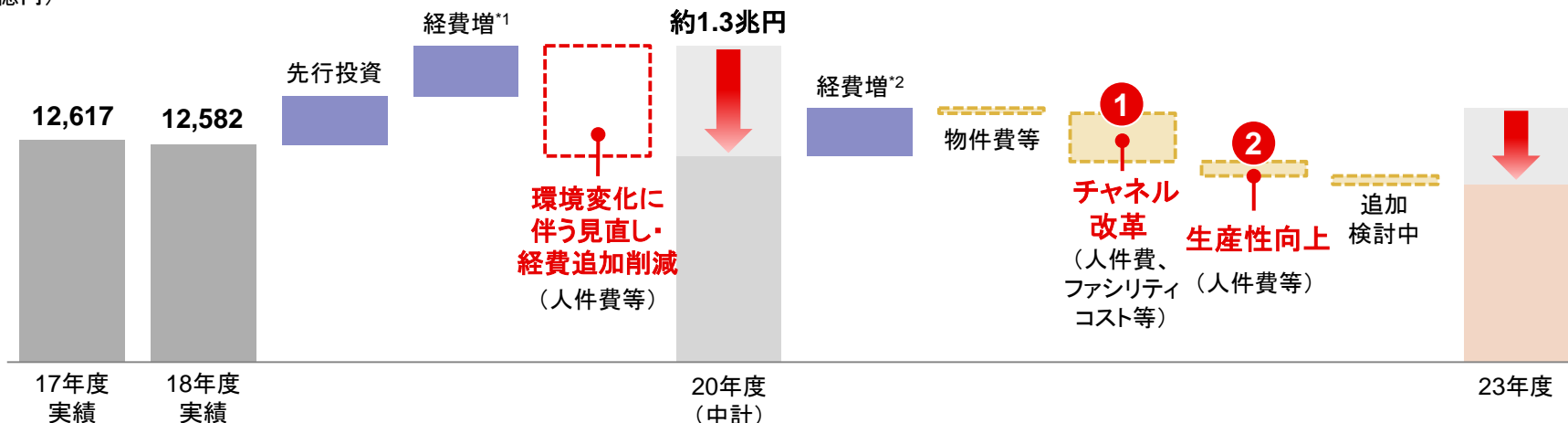


コスト構造改革の加速①

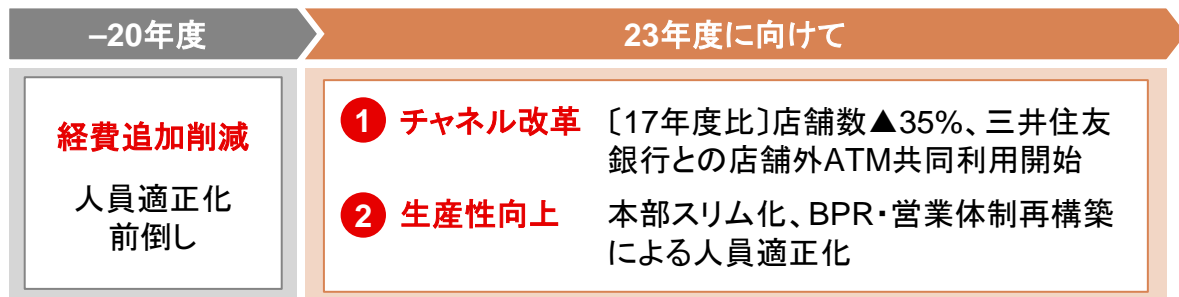
- 今中計では、先行投資により一定の経費増加を見込むも、業績連動経費の減少や人員適正化により追加の経費削減に努める
- 23年度に向けては、①チャンネル改革の推進と②生産性向上に注力し、コスト構造改革を加速

経費イメージ

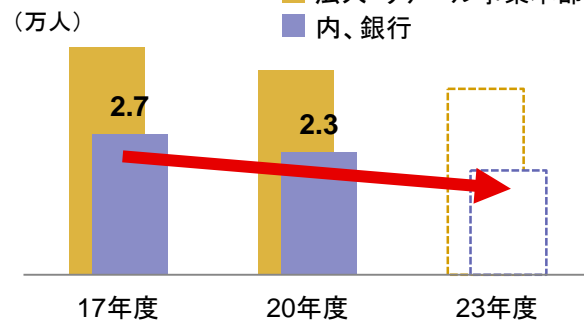
(億円)



コスト構造改革への主な取り組み



人員数の見通し



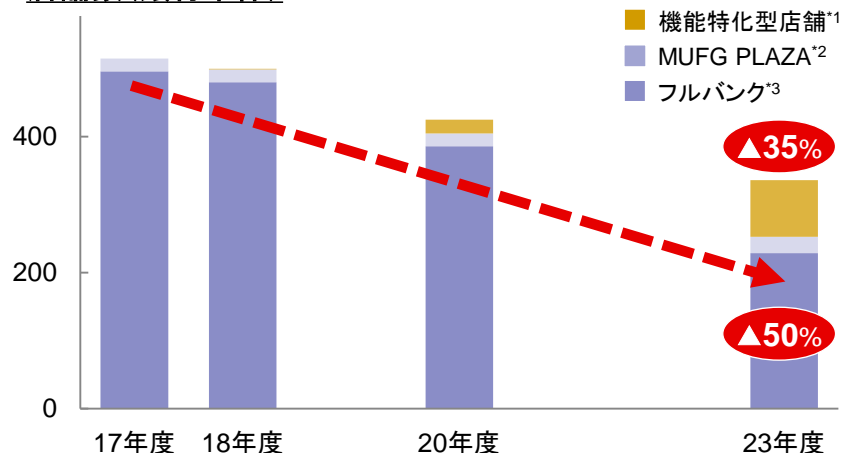
*1 BAU(業績連動経費等) *2 BAU(業績連動経費、先行投資による償却負担増加等)

コスト構造改革の加速②: チャネル改革

- 国内チャネルの最適化を加速。ATMは、19年9月より三井住友銀行と店舗外ATMの共同利用を開始予定
- 非対面の取引チャネルを拡充し、店頭手続きのオンラインシフトを加速

店舗・ATMネットワーク最適化

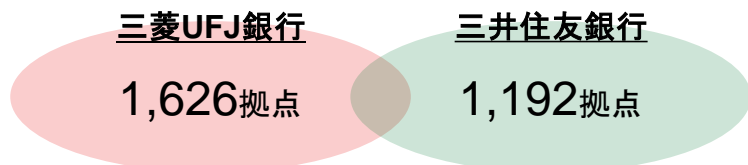
店舗数(銀行単体)



三井住友銀行との店舗外ATM⁴共同利用開始

- ATM
- 19年9月開始。両行店舗外ATM手数料を改定
- 近接する一部拠点の廃止を検討

[対象拠点⁵]



*1 コンサルティングオフィス、MUFG NEXT等 *2 グループ共同店舗

*3 有人対顧客窓口があり全ての店頭および相談業務を取扱う店舗 *4 無人拠点のATM(支店内のATMやコンビニATMは除く) *5 国内店舗外ATM拠点数(19年3月時点)

*6 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

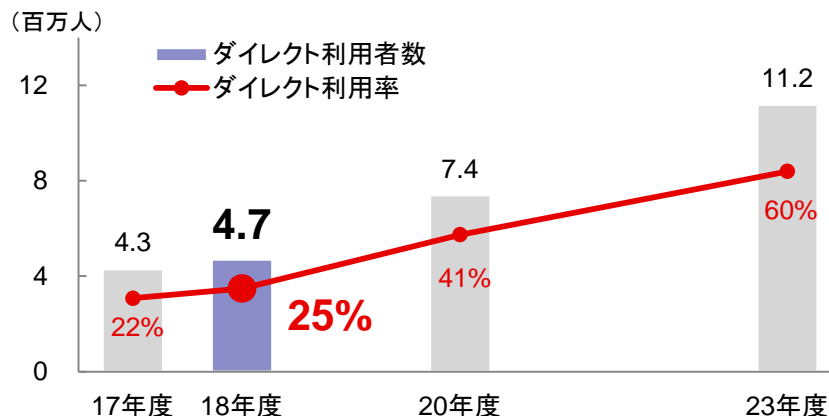
*7 ダイレクト利用者数/稼働口座(口座振替のみの口座を除く)

非対面取引チャネルの拡充

スマートフォンアプリで可能な手続き



ダイレクト利用者数⁶と利用率⁷



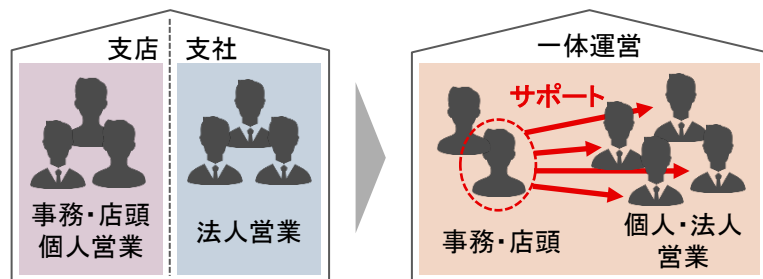
コスト構造改革の加速③：生産性の向上

- 法人・リテール拠点一体化の前倒し効果を最大限発現させるため、拠点内リソースを再配置。営業サポート体制を構築し、営業力強化と生産性向上を実現
- セルフ取引端末を活用し、利便性向上と業務効率化を推進

生産性向上

営業体制再構築

- 営業・事務サポート要員配置により、営業担当者の活動量アップと生産性向上を実現



拠点ペーパーレス化試行(新橋支店)

- 内部事務効率化とともに、将来的にはサテライトオフィス等として活用することでファシリティコストを削減

〔実施前〕



〔実施後〕



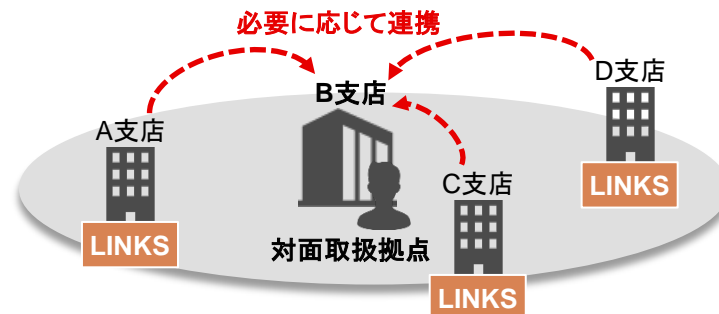
フルバンクにおける効率化推進

セルフ取引端末を活用



(例)住宅ローン業務効率化

- 顧客利便性を維持しながら住宅ローン業務の対面取扱拠点を17年度比約8割削減予定(20年度中)



*1 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

*2 Low-counter Interaction on Knowledge Station。テレビ電話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

収益基盤の強化①: ウェルスマネジメント・資産運用

- 法人取引起点のWMニーズ発掘、相続・不動産等のクロス取引推進により、総資産運用ニーズへ対応
- WM領域では、銀行から証券への人材アロケーションを加速。証券紹介型仲介を中核に資産管理型営業を強化

主な取り組み

ウェルスマネジメント

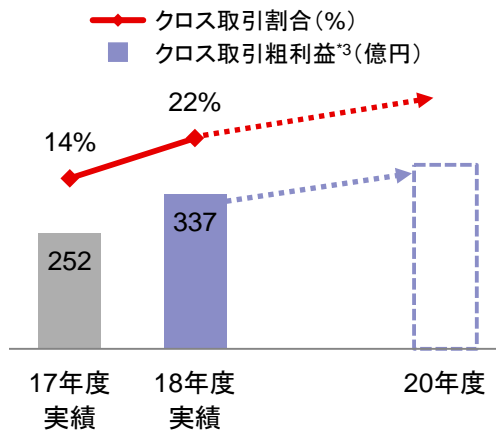
クロス取引 相続・不動産等 PO*1強化	オーナー取引 法人取引起点の WMニーズ捕捉
紹介型仲介 銀行から証券への 人材アロケーション	MUMSS・PB証券*2統合 両社の強みを融合

資産運用ビジネス

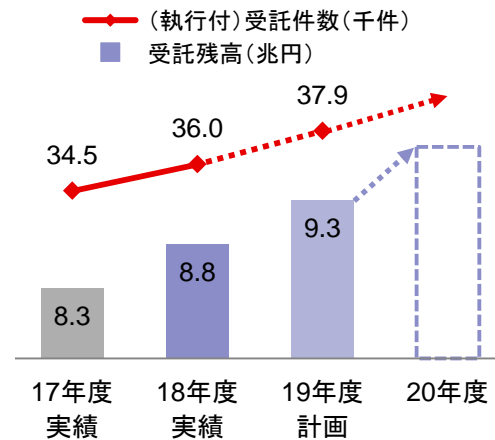
銀行 **信託** ▶ 裾野拡大・基盤強化
 ポートフォリオ提案、ラップ、つみたて中心に安定運用

証券 ▶ 資産管理型営業強化

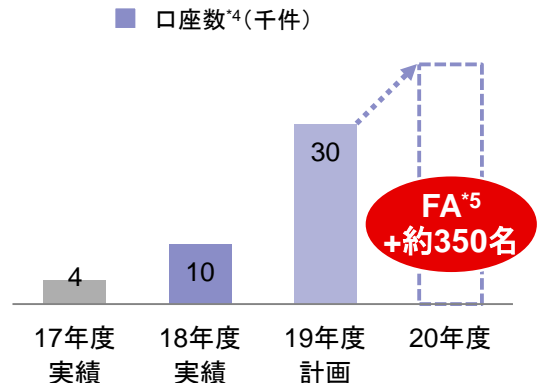
クロス取引



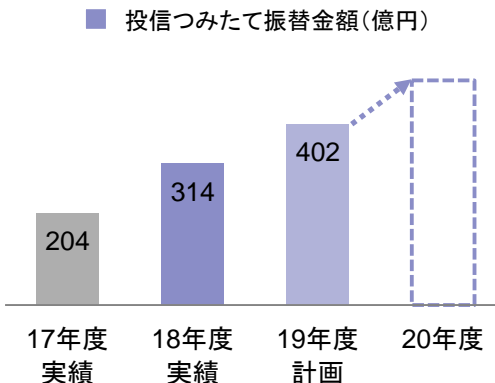
遺言信託(ストック)



証券紹介型仲介(個人)



投信つみたて

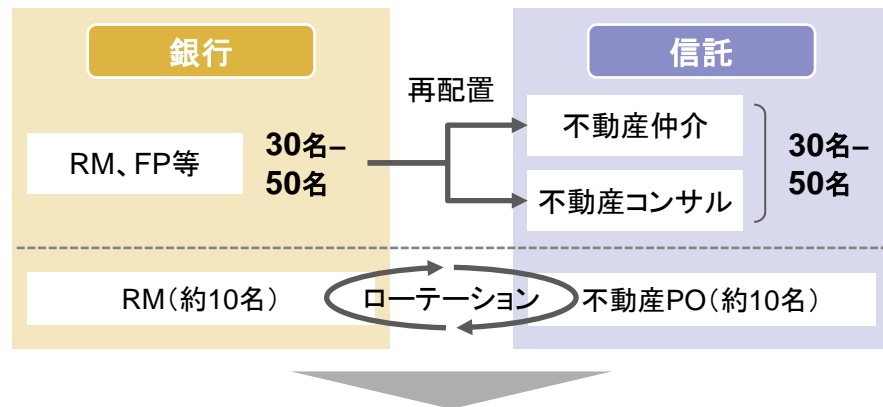


*1 Product Office *2 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券 *3 相続・不動産・資産管理会社取引等の収益 *4 17年度からの累計増加数 *5 18年度対比FA(Financial Advisor)の人数

収益基盤の強化②：中堅中小企業

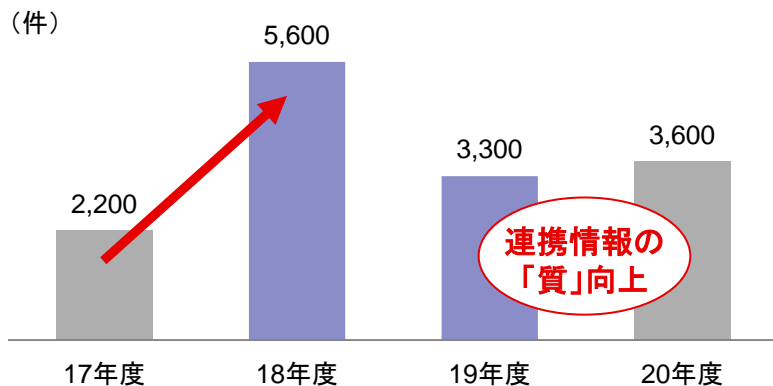
- 銀信人材リアロケーションを通じた不動産体制の更なる強化により、拡大する不動産情報ニーズに対応
- 19年6月に法人向けポータルサイト「MUFG Biz」をリリース。非対面チャネルを通じたアプローチを強化

不動産ビジネス強化



PO機能を増強し、マッチング力を強化

不動産大口情報連携件数



法人向けポータル「MUFG Biz」リリース

MUFG Biz

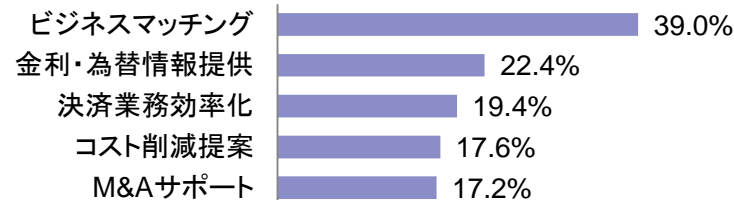
Web取引のGatewayへ



2019年6月第1弾リリース

- Biz COCKPIT**
財務状況や取引状況を可視化
- Biz LENDING**
決算書不要でオンラインで手続完結
- Biz NEWS**
最適なニュースをピックアップ

お客様の期待するサービス*1



今後順次
リリース予定

M&A
サービス
Balonz

ビジネス
マッチング
Linkers

AIによる
為替予測
Alpaca

*1 三菱UFJ銀行お客さま満足度調査より作成

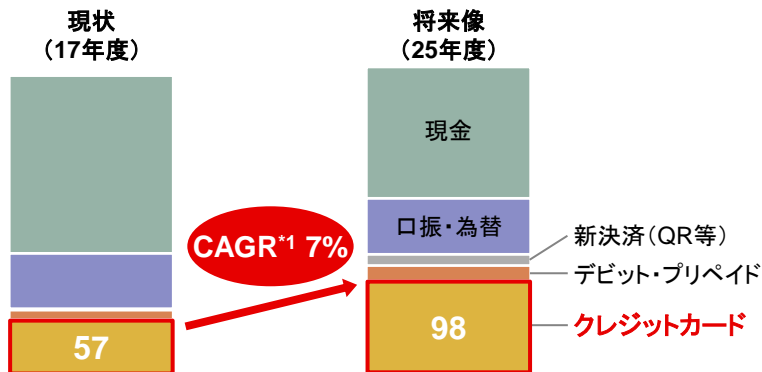
収益基盤の強化③：決済・コンシューマーファイナンス

- ニコスを「MUFGの決済事業領域を担う中核会社」として位置付け、拡大する決済ビジネス市場の成長を取り込み。なお、システム一本化に向けた検討は継続
- コンシューマーファイナンスは、デジタル技術を活用した業務効率化・マーケティング高度化に取り組み

決済ビジネス

ペイメント市場予測(B2C取扱高)

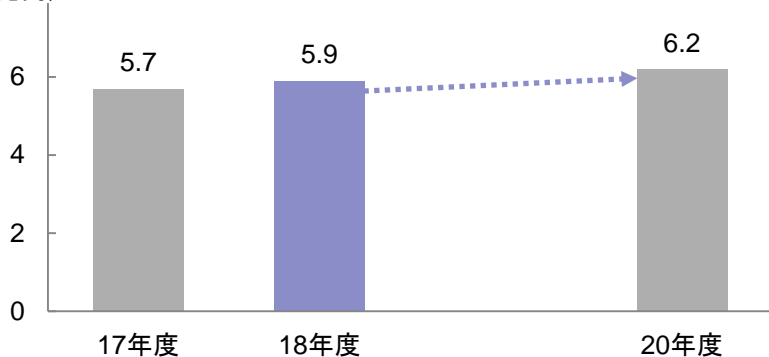
(兆円)



(出所)各種公表資料から当社推計

カードショッピング取扱高*2

(兆円)



コンシューマーファイナンス

デジタル技術等を活用した主な取り組み

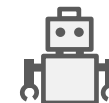
マーケティング
高度化
(ICT活用)



顧客特性に
合わせた
プロモーション

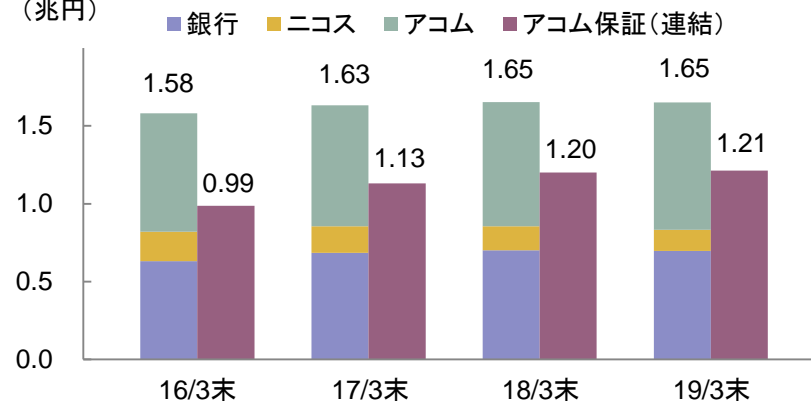


事務プロセス
効率化
(生産性向上)



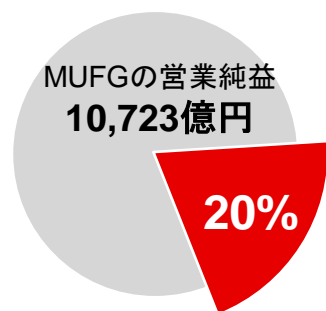
無担保ローン・保証残高*3

(兆円)

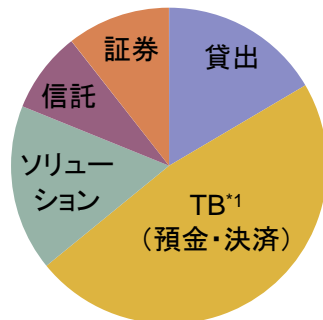


コーポレートバンキング事業本部

事業本部の概況(18年度)



営業純益全体に占める割合



粗利益の構成*2

主要施策

めざす姿

日系大企業の
「ファースト・コール・ビジネス・パートナー」

戦略骨子

1. 持続可能なビジネスモデルの確立

- 施策① 強固なP/Lへの構造転換
- 施策② リーンなB/S運営・ROE向上

2. 経営課題解決型アプローチの進化

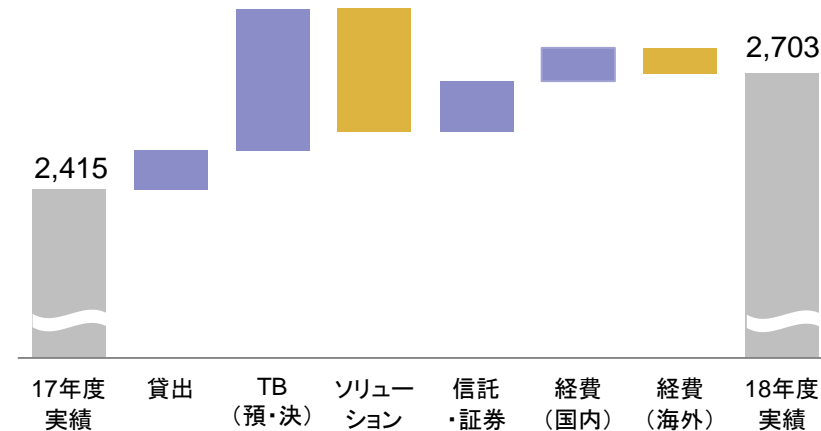
- 施策③ ソリューション提供力の更なる高度化
- 施策④ RM*3-PO*4モデルの継続的進化

18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益 (億円)	2,415	2,703	2,800
経費率	56%	53%	54%
ROE	10%	15%	11%

営業純益の増減要因

(億円)



主要施策①: 強固なP/Lへの構造転換

- 外貨貸出利ざや改善、TBビジネス増強等、「ベース収益>経費」構造確立に向けた変革が進展
- ベース収益の更なる増強に加え、コストコントロールを徹底し、より強固なP/Lへの構造転換を加速

18年度成果

ベース収益*1 3,657億円>経費3,003億円

外貨貸出 利ざや改善

- 国内・海外一体でプライシング運営を高度化

外貨預金増強

- 決済性資金の取り込みに加え、海外大型投資案件を捕捉

海外ネットワーク 効率化

- 海外3拠点を出張所化

18年度課題

TBビジネス強化

- TB商品機能強化は途上

コストコントロール

- 海外経費は高止まり

19年度施策

① 貸出プライシングの更なる改善

② TB商品機能向上・粘着性高い外貨預金増強

③ コストコントロール徹底

KPI*2

項目	17年度	18年度	20年度計画
外貨貸出利ざや*3*4	0.61%	0.63%	0.65%
外貨預金平残*4 (兆円)	13.1	13.8	13.9
国内決済件数 (百万件)	174	177	186
経常取扱高*5 (億米ドル)	10,914	11,384	11,186

*1 貸出・預金・決済の粗利益合計 *2 管理計数 *3 外貨中長期調達コストを除く *4 内外合算

*5 貿易取引・対内対外直接投資・配当・サービス等に関する国内外為取扱高

主要施策②: リーンなB/S運営・ROE向上

- 外貨B/S Gap改善、O&D定着による資産回転型ビジネスモデルへの転換、政策保有株式売却に一定の成果
- OtoD強化による外貨B/S Gapコントロールを徹底。政策保有株式の削減は目標の前倒し達成をめざす

18年度成果

資本効率の改善

外貨流動性 対応

- 外貨B/S Gap縮小(▲1.7兆円)
- 低採算アセット削減^{*1}(▲1.7兆円)

資産回転型 ビジネスへの転換

- 銀信証協働による内外機関投資家基盤の活用進展、O&D定着

政策保有株式の 削減

- 合意・執行ともに1,000億円超を確保

18年度課題

資産回転型ビジネス への転換加速

- トップライン拡大に資するOtoD強化

KPI^{*2}

(兆円)	17年度	18年度	20年度計画
外貨貸出平残	19.3	18.2	19.1
外貨B/S Gap ^{*3}	▲6.1	▲4.4	▲5.2

19年度施策

① 外貨B/S Gapの更なる改善

② OtoD強化

③ 政策保有株式削減の中期目標前倒し達成

(億円)	売却額	取得原価 ベース	売却損益
15年度	2,110	1,170	940
16年度	2,670	1,490	1,180
17年度	3,180	2,010	1,170
18年度	2,420	1,270	1,150
合計	10,380	5,940	4,440
未売却の 売却合意残高 ^{*4}	-	2,090	-

*1 低採算貸出の売却・返済・借換等の合計 *2 内外合算の管理計数 *3 平均残高ベース *4 19年6月末現在

主要施策③:ソリューション提供力の更なる強化

- M&A中心に、証券ビジネスは大幅伸長。信託3ビジネスはRM-POの連携により重点戦略先へのアプローチ強化
- ポジション機能等を活用した大型ファイナンス案件取込に注力し、イベント案件への対応力を強化

18年度成果

総額10兆円を超える大型ファイナンスをアレンジ

大型ファイナンス アレンジ

- 大型クロスボーダー案件に複数関与、付随取引を獲得

銀証カバレッジ 強化

- 銀証兼職組織新設。効果的・効率的なカバレッジ体制が始動

信託PO機能の 再編・強化

- 銀行営業本部と信託POのミラー化完了
- 信託POに70名人員増強

18年度課題

証券代行

- 銀信一体での総会対応・SR / IRセールス本格始動も、シェア低下

年金

- 銀行リレーション活用、コンサル機能提供による重点先アプローチ強化

不動産

- 情報連携件数大幅増加。収益増加傾向も、マーケットシェアでは劣後

19年度施策

1 新設ポジション枠(2,000億円)活用等による大型ファイナンスへの対応力強化

2 証券代行・年金ビジネスの更なる強化

3 不動産売買案件の積上げ

KPI

項目	17年度	18年度	20年度計画
M&A ^{*1*2}	2位	1位	2位以内
DCM ^{*1*3}	1位	2位	1位
ECM ^{*1*4}	4位	5位	2位グループ
証券代行 ^{*5}	41.7%	40.8%	42.4%
年金 ^{*6} (兆円)	11.2	11.3	12.3
不動産 ^{*7} (件)	3,100	7,481	4,860

*1 Refinitiv等のデータを基に作成 *2 日本企業関連M&A金額 *3 国内債+外債 引受金額 *4 株式引受金額

*5 上場企業受託社数シェア *6 DB受託残高 *7 大口情報連携件数

主要施策④: RM-POモデルの継続的進化

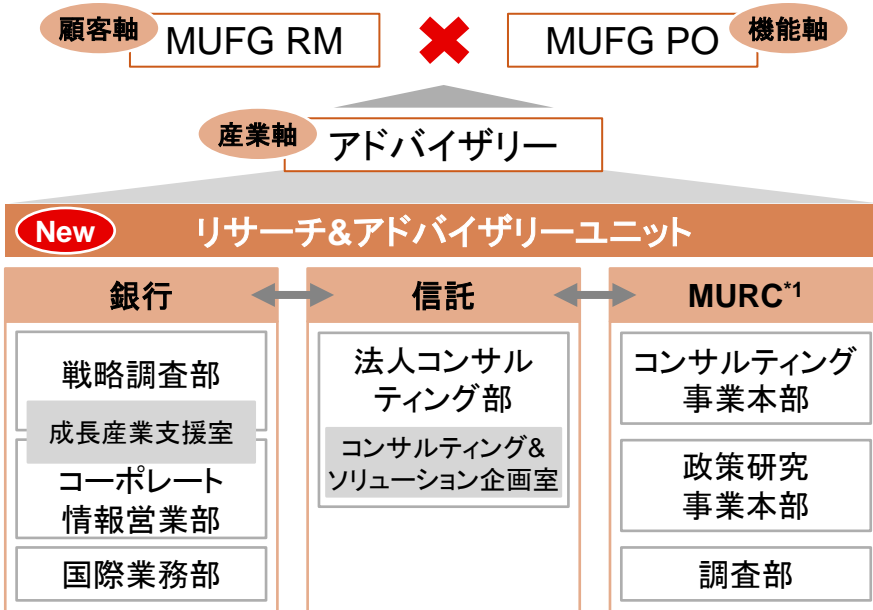
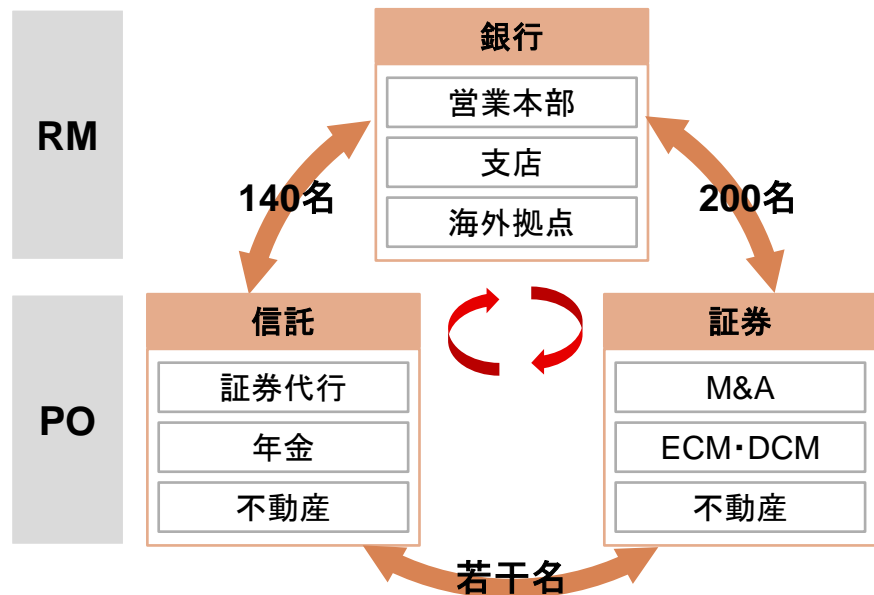
- 内外・連結一体運営に向けた体制整備を完遂。銀信証RM-PO間協働が深化
- RM-POの更なるプロ度向上に努めつつ、顧客経営課題解決に資するリサーチ・アドバイザー機能を強化

18年度成果	18年度課題
内外・連結一体運営に向けた体制整備完遂	<ul style="list-style-type: none"> RM・PO双方の更なるプロ度向上 リサーチ・アドバイザー機能の高度化

19年度施策

- 業態間人材交流活性化
- 人材育成強化
- キャリアパス運営高度化

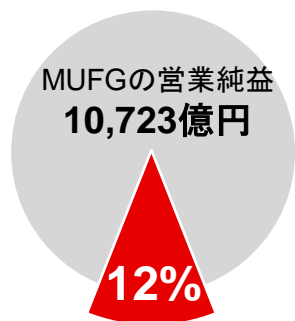
- 「リサーチ&アドバイザーユニット」設立
 - グループ内に分散する機能を一体的に運営
 - 高品質な情報・アドバイザーをシームレスに提供



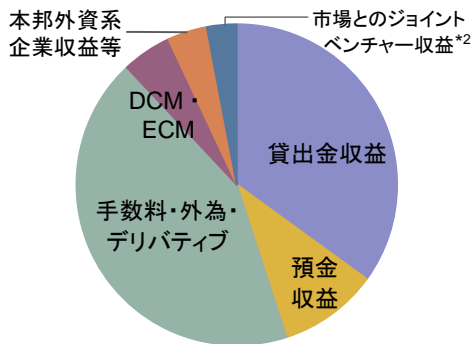
*1 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

グローバルCIB事業本部

事業本部の概況(18年度)



営業純益全体に占める割合



粗利益の構成*1

18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益(億円)	1,537	1,626	2,200
経費率	63%	62%	58%
ROE	7%	9%	8%

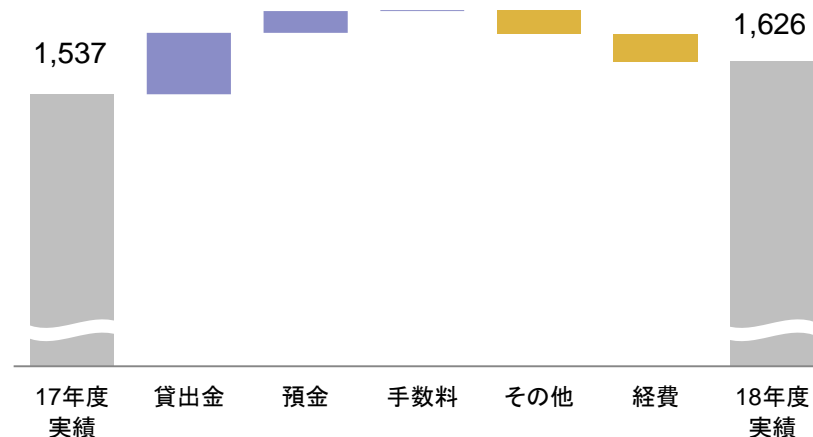
主要施策

「量から質へ」のビジネスモデル変革の完遂

- 1 MUFG一体でのO&D
- 2 貸出収益率・取引採算の改善
- 3 持続的成長を可能にする業務運営
- 4 航空機ファイナンス事業

営業純益の増減要因

(億円)



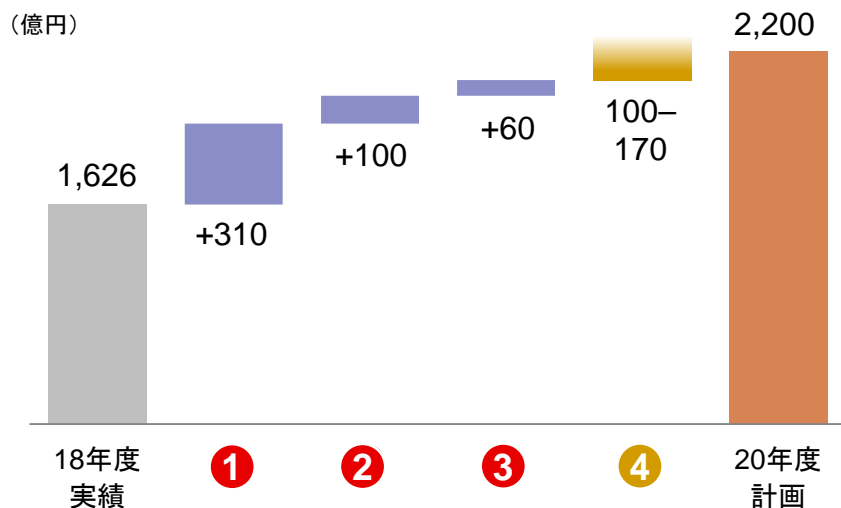
*1 その他業務等を除く

*2 市場とのO&D等の協働収益

営業純益効果イメージ

① MUFG一体でのO&D	+310億円
② 貸出収益率・取引採算の改善	+100億円
③ 持続的成長を可能にする業務運営	+60億円
④ 航空機ファイナンス事業	100-170億円

営業純益の主な増減要因



重点戦略

- ①
 - 強みを有する領域の強化 (IG^{*1}・PF^{*2})
 - リスクアペタイトの深掘り (Non-IG^{*3})
 - **航空機ファイナンス事業** ④
- ②
 - 採算改善を意識したポートフォリオの入れ替え
 - アジアを軸とする Global Subsidiary Banking^{*4}強化
- ③
 - 外貨預金獲得・預貸管理の強化
 - 外貨調達コスト管理の強化
 - RAF^{*5}・RAS^{*6}運営を通じたリスク管理の強化
 - 経費率改善への取り組み

*1 投資適格 *2 プロジェクトファイナンス *3 非投資適格 *4 グローバルネットワークを活かした子会社取引
 *5 リスクアペタイト・フレームワーク *6 リスクアペタイト・ステートメント

- 強みのある領域ではグローバルベースでのディストリビューション強化により、資本効率を改善
- 規律あるリスク管理をベースにリスクアペタイトを深掘りし、アクセス可能な収益ウォレットを拡大

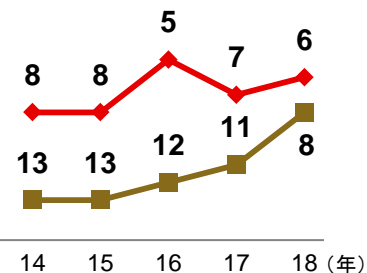
強みを有する領域の強化

投資適格(IG)企業

グローバルでの
投資家ニーズ起点の
O&D拡大

リーグテーブル順位

シローン DCM



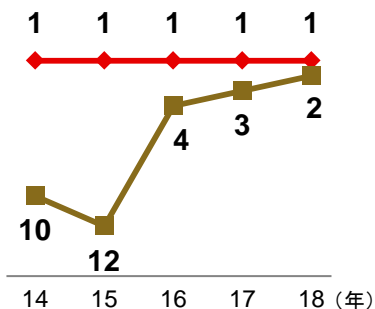
(出所) Dealogic

プロジェクトファイナンス

世界1位のPF分野の
強みを活かし、
プロジェクトボンド強化

リーグテーブル順位

PF Loan Project Bond



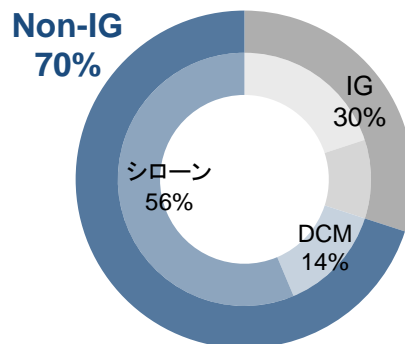
(出所) Refinitiv

好事例

MSと協働で、米B社によるヘルスケア業界史上最大となる大型買収案件において、シローン・DCM獲得

リスクアペタイトの深掘り(Non-IG)

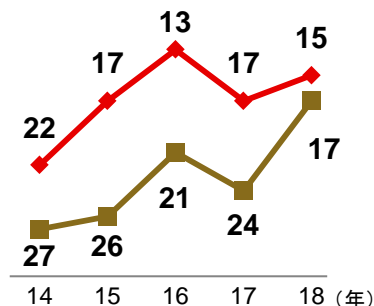
シローン・DCM市場の レベニュープール



(出所) Dealogic

リーグテーブル順位

シローン DCM

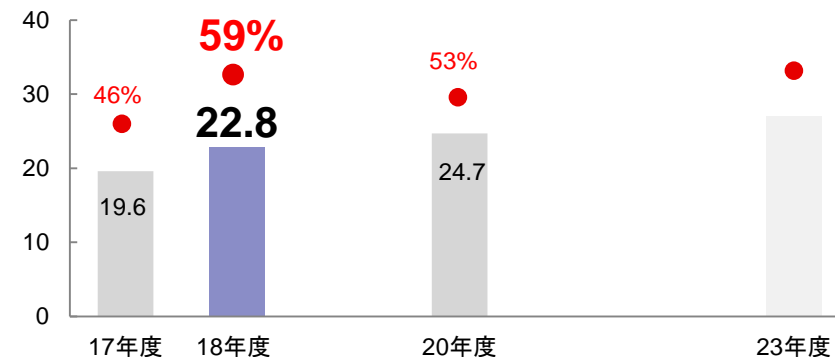


(出所) Dealogic

KPI

ディストリビューション額・比率*1

(兆円) ディストリビューション額 比率

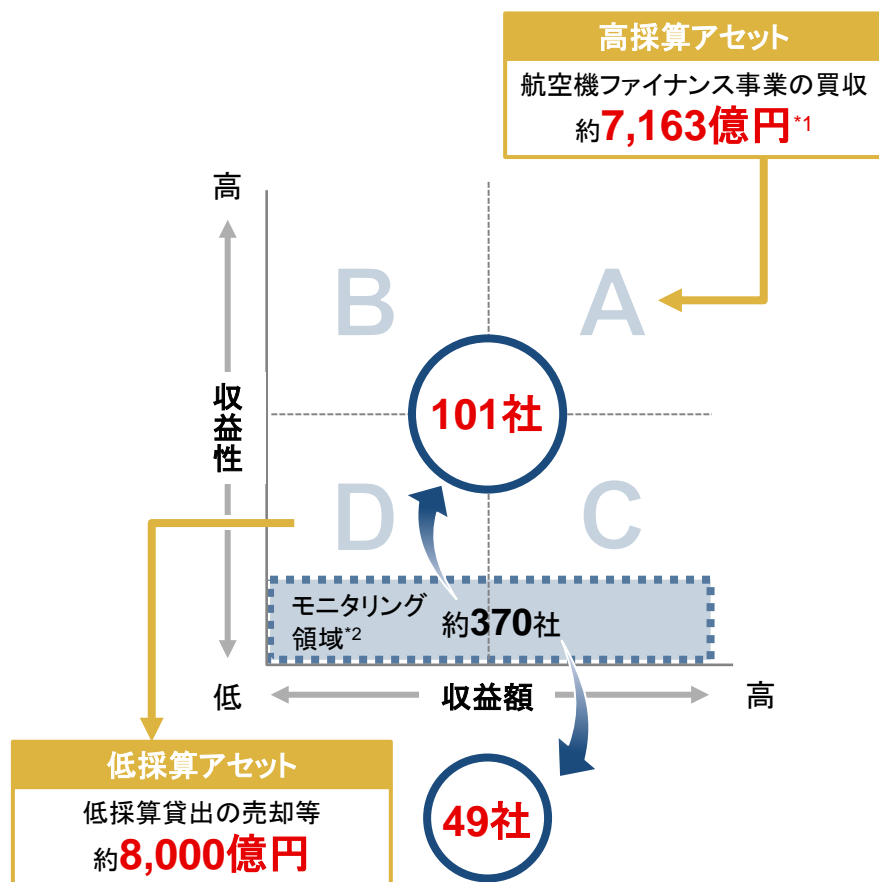


*1 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額
ディストリビューション比率= ディストリビューション額÷貸出残高総額

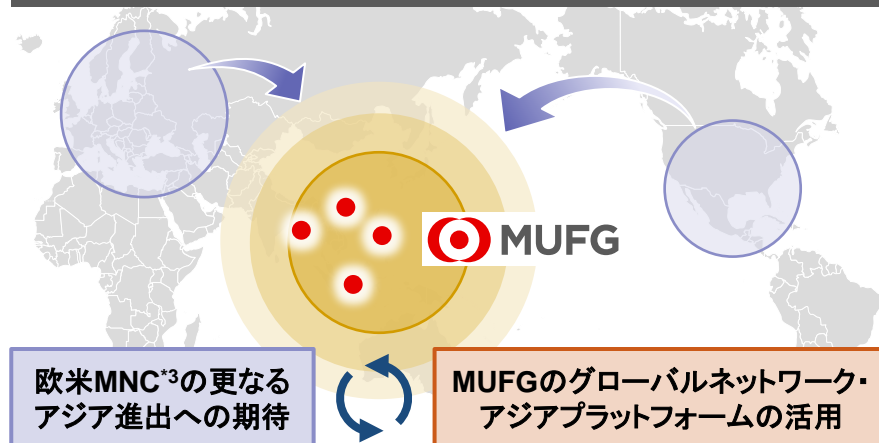
主要施策②：貸出収益率・取引採算の改善

- 3R (Repricing, Reduction, Restructuring)を通じたポートフォリオの入れ替えを徹底
- MUFGのグローバルネットワーク・アジアプラットフォームを活用したGlobal Subsidiary Banking強化

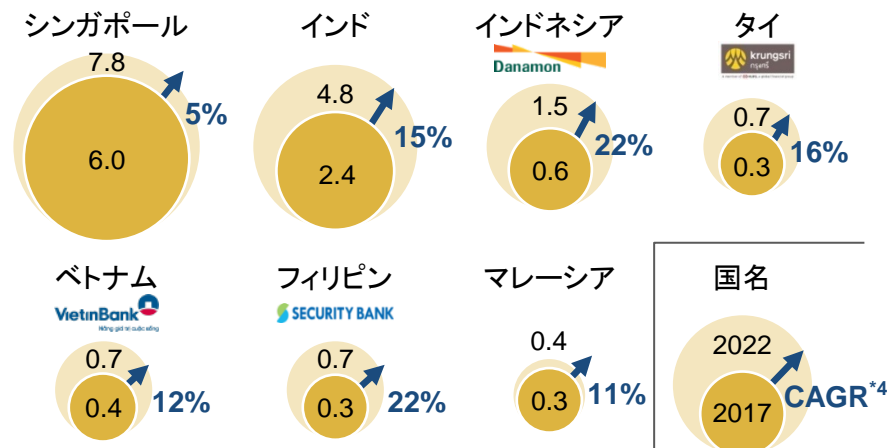
採算改善を意識したポートフォリオの入れ替え



アジアを軸とするGlobal Subsidiary Banking 強化



欧米MNC子会社取引レベニュープール(2017-2022年、十億米ドル)



(出所)各種資料から当社推計

*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

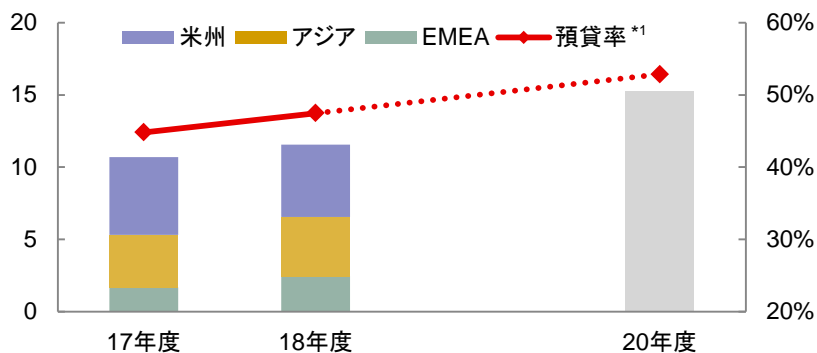
*2 一定の収益性基準を充足しない低採算先 *3 多国籍企業 *4 Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

主要施策③: 持続的成長を可能にする業務運営

- 預貸率、外貨中長期調達コストを意識した運営
- 機動的な要員コントロール、業務プロセスの効率化等によるコスト管理を徹底

外貨預金獲得・預貸率管理の強化

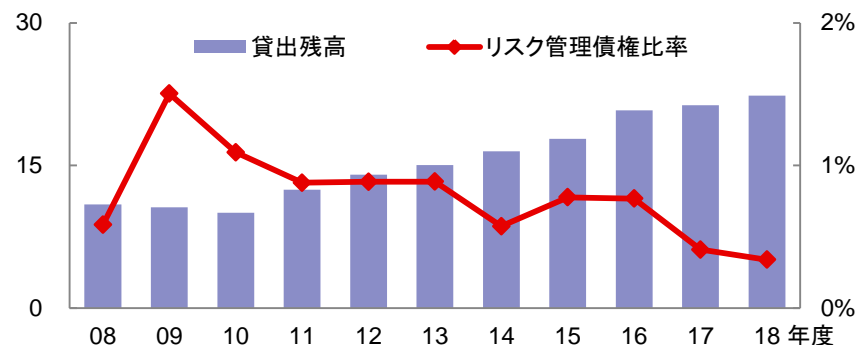
(兆円、末残)



RAF・RAS運営を通じたリスク管理の強化

(兆円)

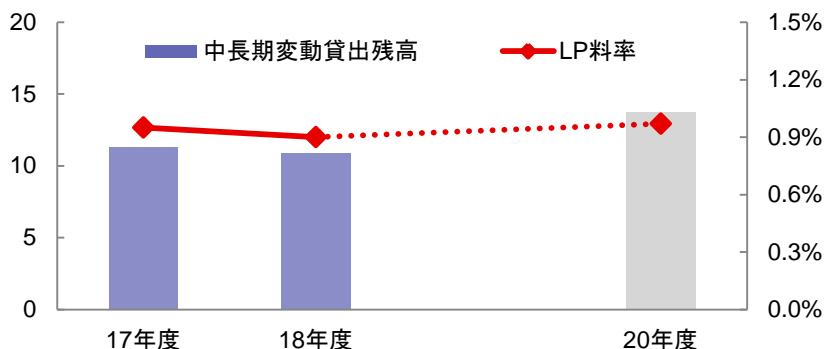
貸出残高／リスク管理債権比率推移*3



外貨調達コスト管理の強化

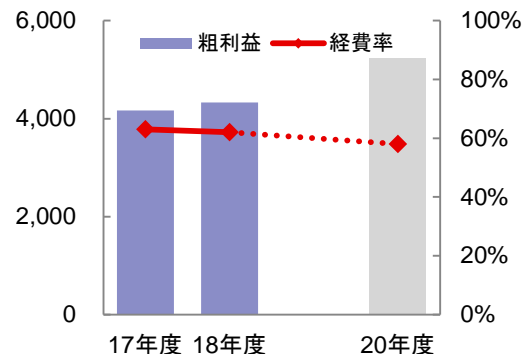
(兆円)

中長期変動貸出残高・LP*2料率



経費率改善への取り組み

(億円)

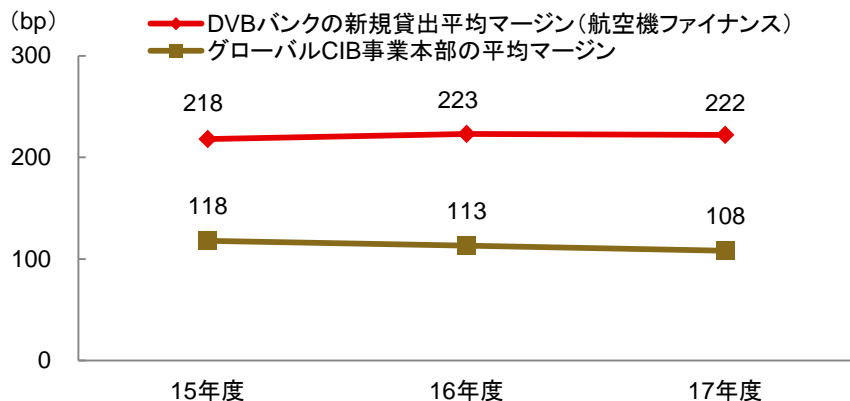


- ① 戦略的・機動的なリソース配分
- ② 業容に応じた機動的な要員コントロール
- ③ 重複機能集約・組織効率化
- ④ 業務プロセスの効率化

主要施策④：航空機ファイナンス事業

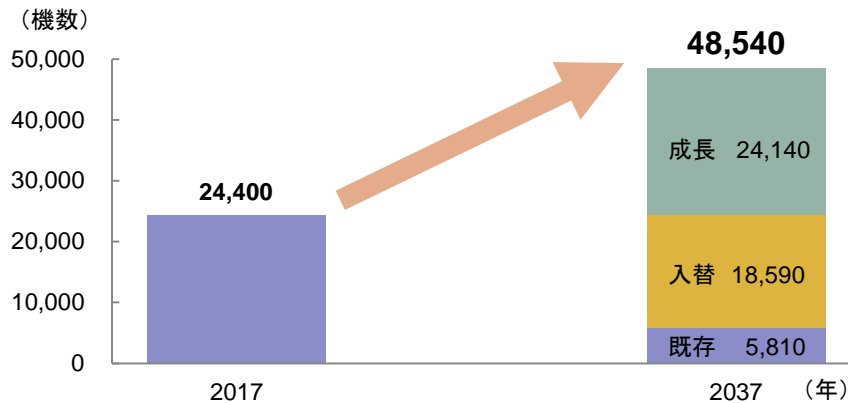
- 高採算・高成長セクターの取り込み
- DVBバンク^{*1}の高い専門性とMUFGのディストリビューション能力を活かしたシナジーの発現

航空機の新規貸出平均マージン



(出所) DVBバンクのAnnual Report

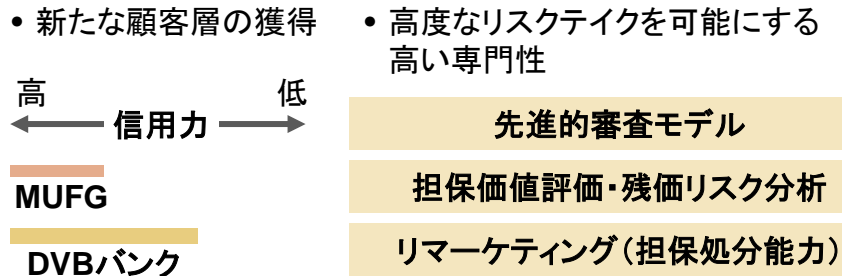
民間航空機市場予測



(出所) ボーイング社:2018年民間航空機市場予測

買収シナジーによる航空機ビジネスの進化・拡大

高採算案件オリジネーション



ディストリビューションチャネルの拡大

エクイティ・
 デットファンド
 運営ノウハウ

グローバルな
 ディストリビューション
 機能

DVBバンクの強み

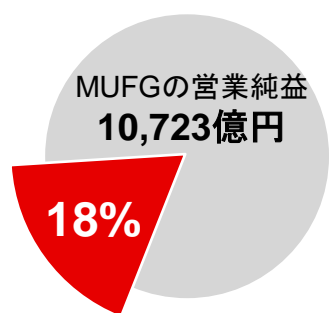


MUFGの強み

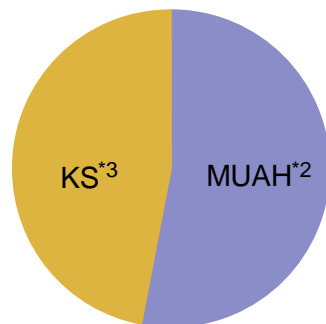
*1 独DZバンクの100%出資子会社で、ドイツに本店を構える、グローバル運輸関連市場におけるストラクチャード・ファイナンスに特化した銀行

グローバルコマーシャルバンキング事業本部

事業本部の概況(18年度)



営業純益全体に占める割合



粗利益の構成*¹

主要施策

アジアの成長取り込み

- クルンシィの業容拡大
- バンクダナモンとのシナジー加速化

パートナーバンク(PB)シナジー進化

- ベストプラクティスの共有(MUFG×PB / PB×PB)
- 機能・人材の最有効活用

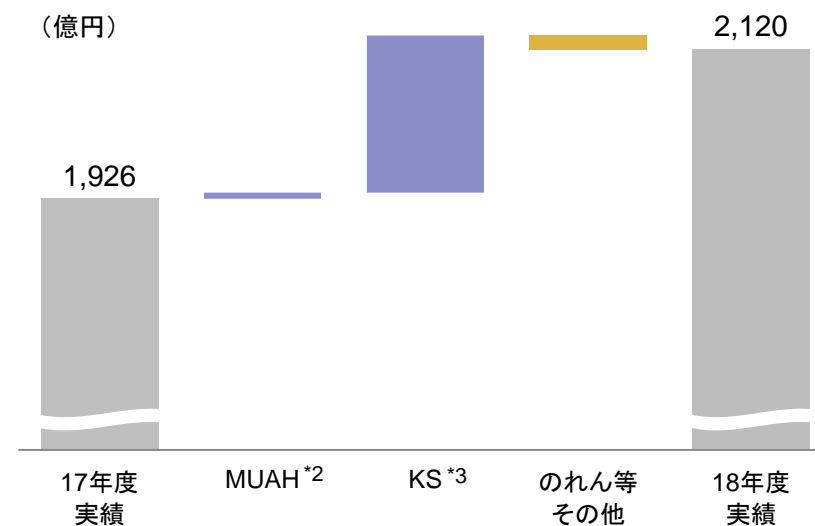
MUAHの事業再構築

- 貸出・預金ポートフォリオ最適化
- 経費構造見直し・改善

18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益 (億円)	1,926	2,120 (2,881* ⁴)	3,200
経費率	70%	69%	66%
ROE	8%	9%	10%

営業純益の増減要因

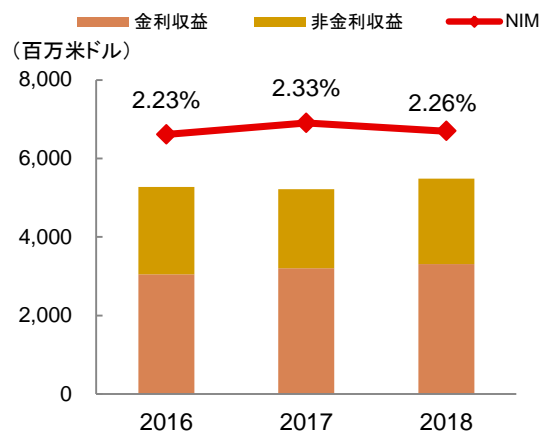


*1 その他業務等を除く *2 信託・証券子会社、GCIB、市場に帰属する分を除く *3 会計基準差異調整後、市場に帰属する分を除く

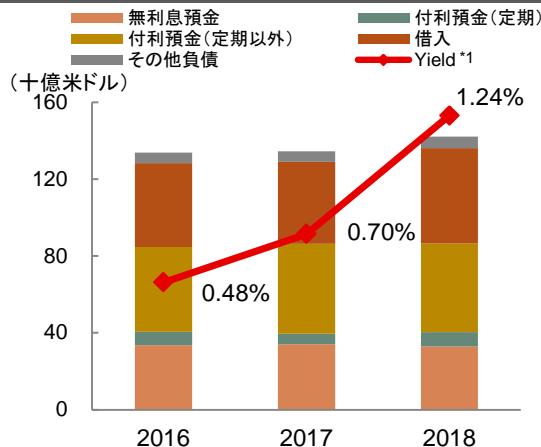
*4 バンクダナモンの2018年度営業利益(為替レート: 1IDR=0.0084円)を単純合算した想定営業純益(のれん償却等勘案前)の概数

- 競争環境の激化および住宅ローン比率の高いバランスシート構造により、粗利益は若干の増益なるも、収益性悪化
- システムコストおよび当局対応に伴う人件費増等により経費率は悪化するも、与信費用は低水準維持

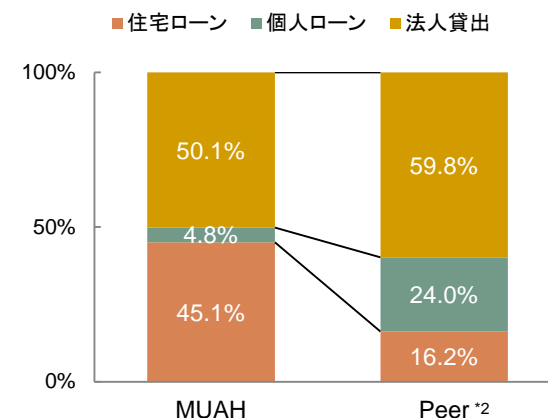
粗利益推移



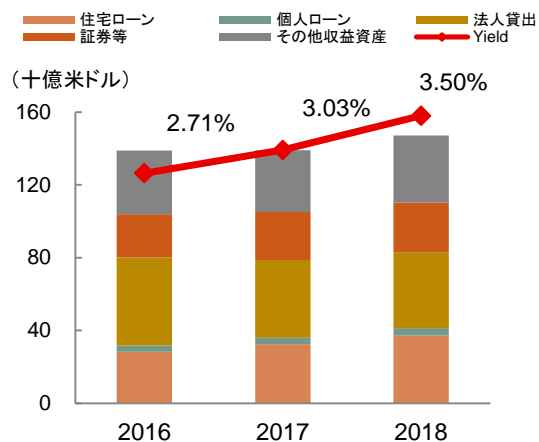
負債残高推移



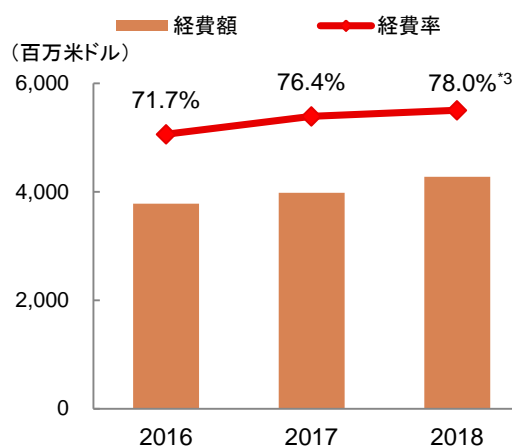
貸出構成比較(2018年度)



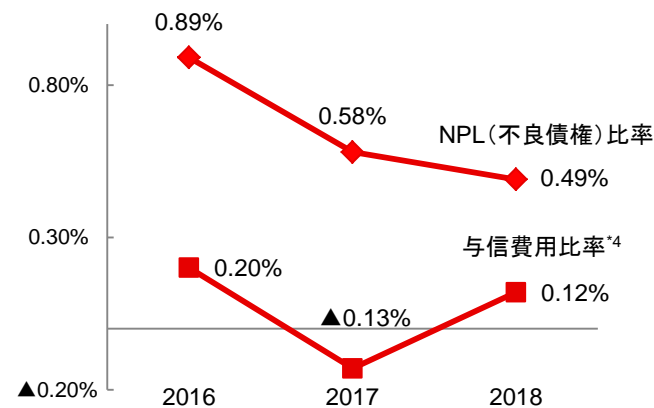
収益資産残高推移



経費率



与信費用推移

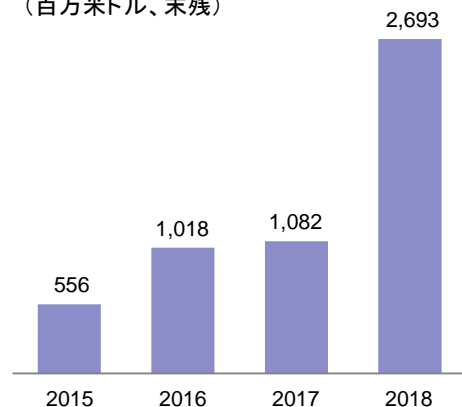


*1 収益資産に対する負債利息費用の比率 *2 Peerは、BB&T、Citizens、Comerica、Fifth Third、Huntington、Key Corp、M&T、Regions and Sun Trust 各社の2018年度公表決算データの平均値 *3 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入(1,129百万米ドル)および経費負担分(1,001百万米ドル)、並びに米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響(粗利益▲164百万米ドル)影響を除いた調整後の経費率は72.47% *4 与信費用額を貸出残高で除し算出

- アセットポートフォリオ最適化、預金獲得施策の見直しおよび非金利ビジネス拡大により収益性を向上
- 中長期を見据えたコスト構造の見直しと、組織再編・オフィス移転・IT投資を通じた更なる経費削減に取り組み

個人向け無担保ローン強化の取り組み

(百万米ドル、末残)



- クレジットカード事業再開(16年-)
- 個人向け無担保ローン購入を通じた残高積上げ
- 19年導入の自社無担保ローンの取り組みは、計画通り
- 相対的に信用力が高い顧客層(Prime Borrower)をターゲットとした与信運営

預金獲得に向けた取り組み

デジタルを活用した顧客取引メイン化と新商品投入による顧客獲得を加速

デジタルプラットフォーム

- デジタル決済・商品機能強化を通じた決済取引メイン化の推進
- 新ブランド「PurePoint^{*1}」プラットフォームの活用

リテール預金商品

- 顧客利便性を高めた新商品(Bank Freely^{*2})の展開

トランザクションバンキング

- 法人顧客ニーズに応じた新商品の投入(Hybrid Account^{*3}、Reward Bonus Account^{*4}等)

非金利収入増加に向けた各種施策

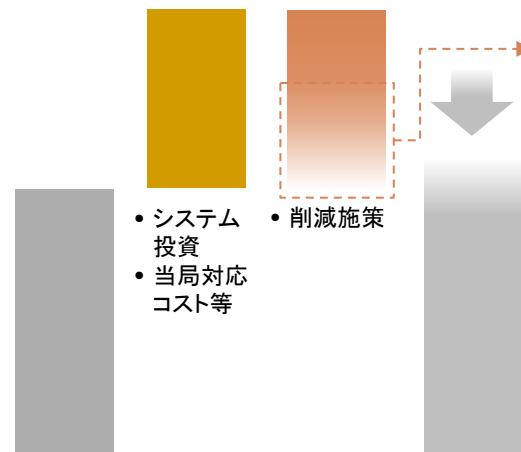
Mortgage Servicing Rights

- MUFGユニオンバンク(MUB)の住宅ローン知見を活用した、住宅ローン債権の事務代行(サービシング)への取り組み

Commercial Bank Service

- 19年1月に買収した、Intrepid^{*5}による中堅中小企業向けM&Aサービス
- 同社顧客を対象とした事業承継ニーズへの対応および資産運用ビジネス強化

経費削減に向けた取り組み



コスト削減ロードマップ策定

- 事務・管理機能の組織体制見直しに伴う経費削減
- 高コスト立地からの拠点移転
- 省人化、業務効率改善に資するシステム投資
- 外部委託の見直し

*1 軽量店舗とオンラインバンキングの組み合わせによる全米展開を企図したダイレクトバンキングプラットフォーム

*2 手数料体系や商品性を簡素化した決済性預金(2019年2月より開始) *3 一定条件のもと利息を付加する当座預金

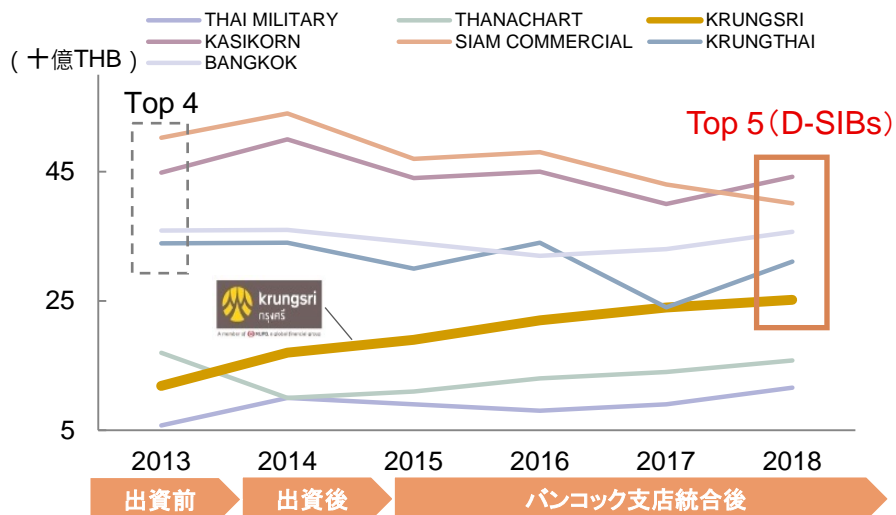
*4 一定条件のもと利息が変動する預金商品 *5 中堅中小企業に強みを持つM&Aブティック

- 2013年12月の出資以降、年率10%を上回る利益成長を実現し、タイD-SIBsとしてトップ5入り
- MUFGとクルンシィのハイブリッド機能を活用し、川上から川下まで、全商流を深くカバー

財務指標増減率比較(14年度-18年度)

	増減率(CAGR)*1	上位4行
当期純利益	+48% (10.3%)	▲13% (▲3.5%)
不良債権比率	▲0.7%	+1.3%
格付(Fitch)	A- (+2ノッチ)	BBB+

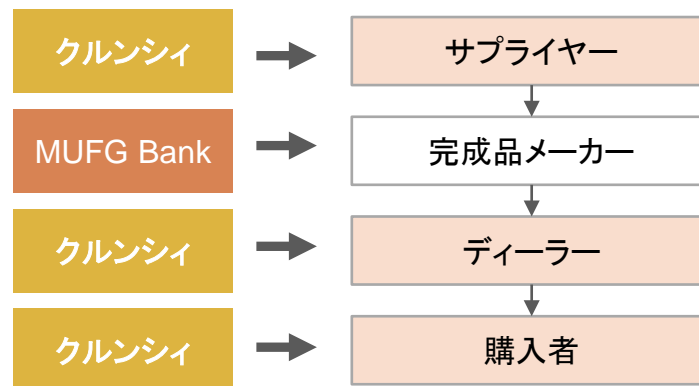
当期純利益の推移



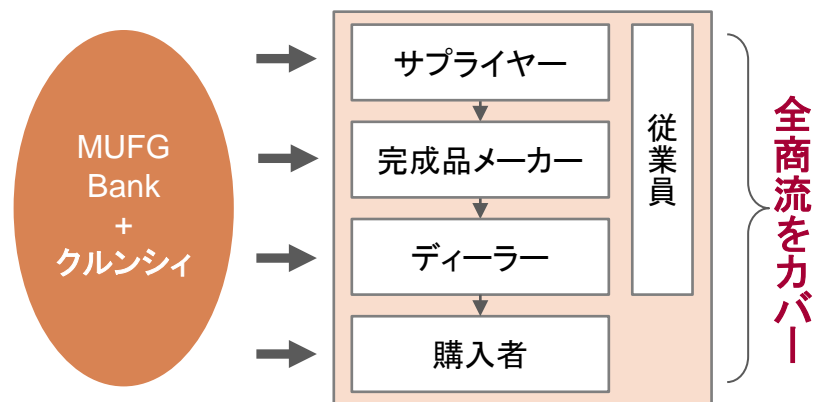
(出所) 各社開示資料

*1 Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

全商流を捉えたハイブリッド機能の提供



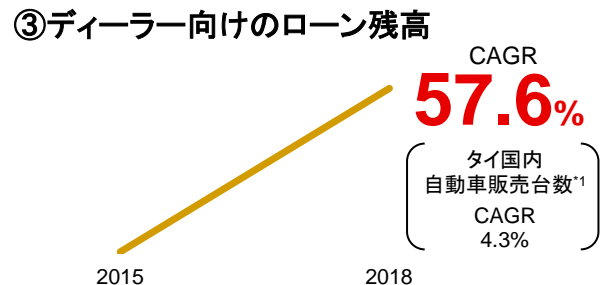
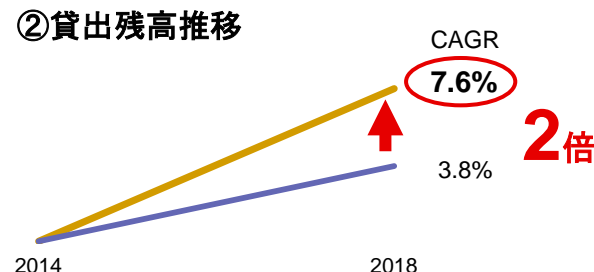
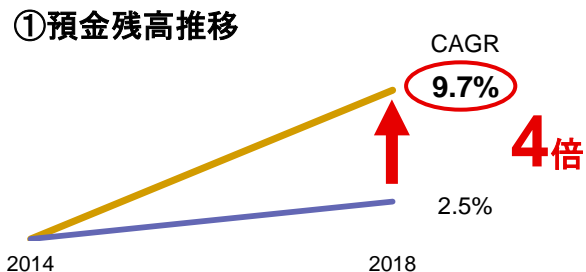
ハイブリッド機能の提供



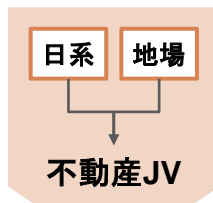
- MUFGの取引関係とクルンシィの商品力・営業力等を最有効活用
- ハイブリッド機能の活用による全商流の捕捉とリスクテイクの強化により、市場の伸びを上回る成長を実現

日系自動車メーカーの事例

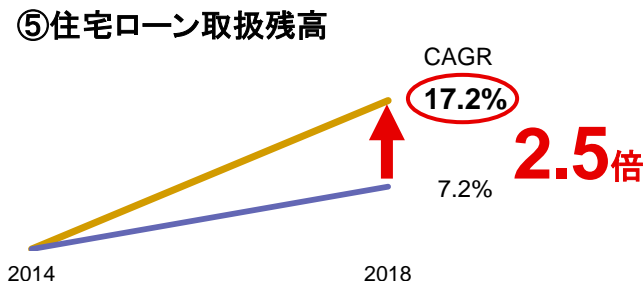
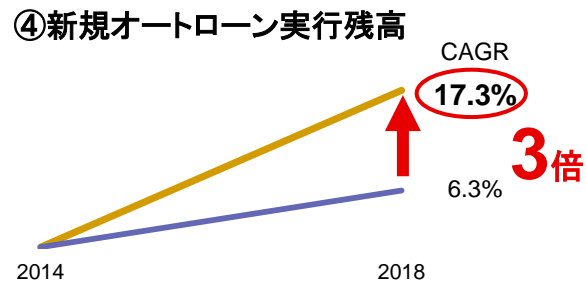
— クルンシィ — ① ②: 上位4行の平均成長率、④ ⑤: タイ国内市場の平均成長率



不動産デベロッパーの事例



- 日系企業と地場企業のマッチング
- JV設立時のビジネス支援(送金・為替等)



(出所) 各社開示資料、各種統計データ
*1 タイ自動車工業会

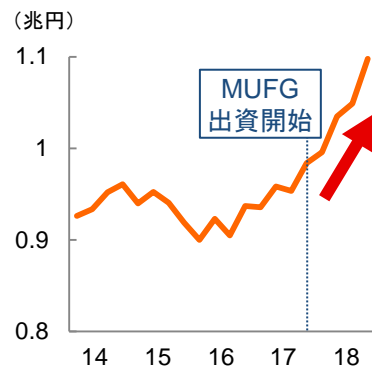
- 2019年4月に連結子会社化。外資による上位10行^{*1}へのマジョリティ取得は外資出資規制^{*2}の適用開始後初
- 貸出残高はMUFG出資後、協働成果もあり大きく反転。今後は更にクルンシィ等の成功体験を基に協働を加速

財務指標比較

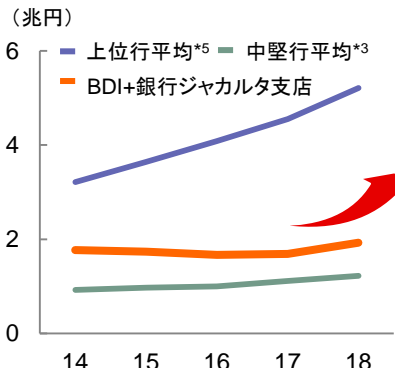
	2018年度	中堅行平均 ^{*3}
経費率	48.8%	53.6%
NIM	8.9%	4.8%
不良債権比率	2.7%	3.3%
格付(Fitch)	BBB (出資後+1ノッチ)	BB~BBB

貸出残高推移^{*4}

BDI貸出残高(除マイクロ)



他行比較(含銀行ジャカルタ支店)

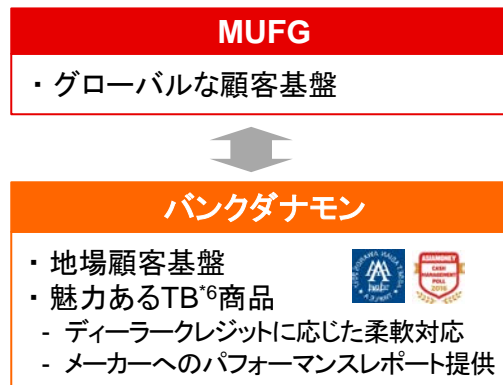


(出所)SPEEDA、各社開示資料

*1 買収発表時の総資産ベース *2 2012年以降、原則上限40%とする外資出資規制が適用開始 *3 BTN、CIMB Niaga、Panin、Maybank、Permataの平均値
*4 1ルピア=0.0084円換算 *5 Mandiri、BRI、BCA、BNIの平均 *6 Transaction Banking *7 独立系販売金融会社では1位

協働事例

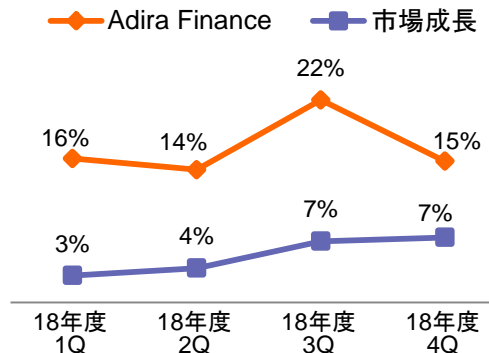
1 Distributor / Dealer Finance



- 出資後短期間で大手メーカー数社と契約

2 オートローン

新規オートローン(四輪)実行件数伸び率

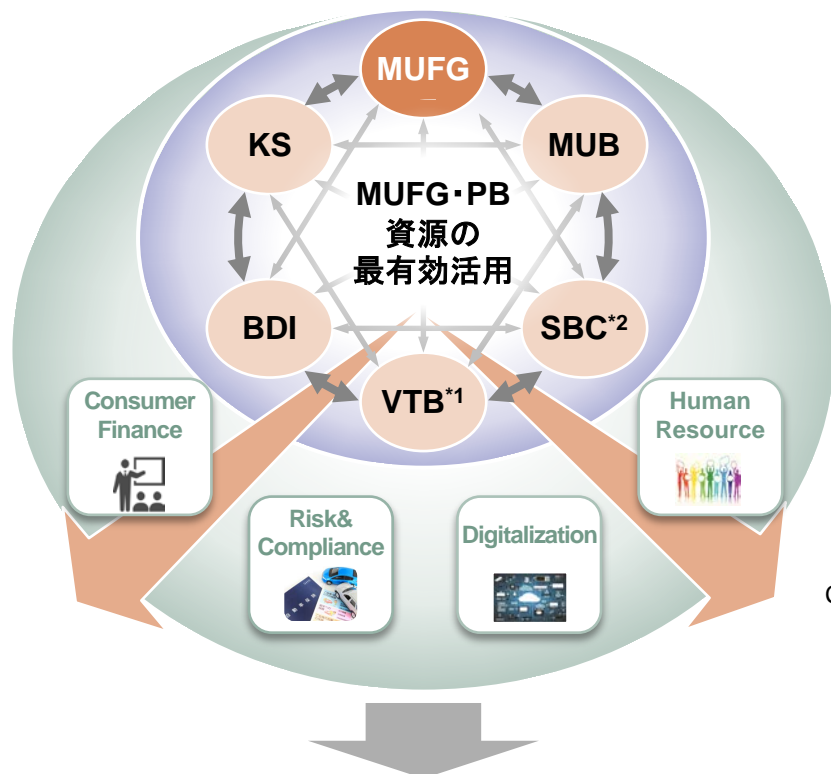


(出所)BDI開示資料。市場成長は新規販売件数の成長率、YTD

- オートローン業界2位のAdira Finance^{*7}を保有
- バリューチェーンに着目したシナジーにより更なる飛躍をめざす

- PB相互の連携を強化し、オートノミーとガバナンスのバランスを取りつつ、シナジーの最大化を実現

取り組みの一例



【めざす姿】

世界に選ばれるアジアを代表する金融グループ

① コンシューマーファイナンス

- クルンシィのコンシューマーファイナンス知見を横展開
- クレジットリスク管理ノウハウ共有

② デジタイゼーション

- MUB無人化店舗の知見をクルンシィの次世代型デジタル店舗開設に活用
- クルンシィのデジタル機能のノウハウを他PBへ展開

③ 人材交流の加速

- PBの垣根を越えた適材適所の人材配置



MUFG ⇒ SBC
Sanjiv Vohra

Citibank (Country Head of Philippines)(05-13)
Deutsche Bank (Head of CB Asia Pacific)(13-17)
MUFG Bank (Head of GCIB-APAC)(17-19)
Security Bank (CEO)(19-)



BDI ⇒ MUFG
Satinder P.S. Ahlusalia

Bank Int'l Indonesia (CRO)(06-10)
Bank Danamon (CFO)(10-19)
MUFG Bank (GCB企画部特命部長)(19-)



二重 孝好

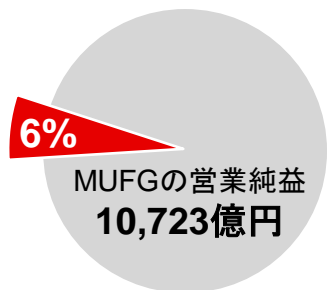
アジア・オセアニア本部長(16-18)
クルンシィ副会長(16-18)
セキュリティ取締役(16-18)
アジア担当役員(18-19)
バンクダナモン コミサリス(18-)
GCB事業本部長兼グループCOO-I³(19-)

*1 Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade (VietinBank) *2 Security Bank Corporation

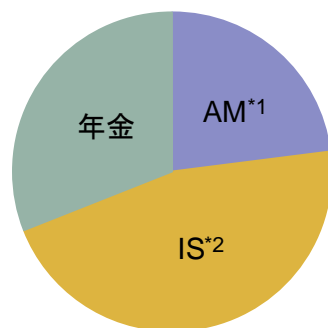
*3 Chief Operating Officer – International (主に経営企画部(海外事業)担当)

受託財産事業本部

事業本部の概況(18年度)



営業純益全体に占める割合



粗利益の構成

主要施策

AM

- 資産形成支援、総合的な運用力強化
- CFSGAMのマネジメント、シナジー発揮

IS

- 機能拡充、セールス体制強化
- IT力強化

年金

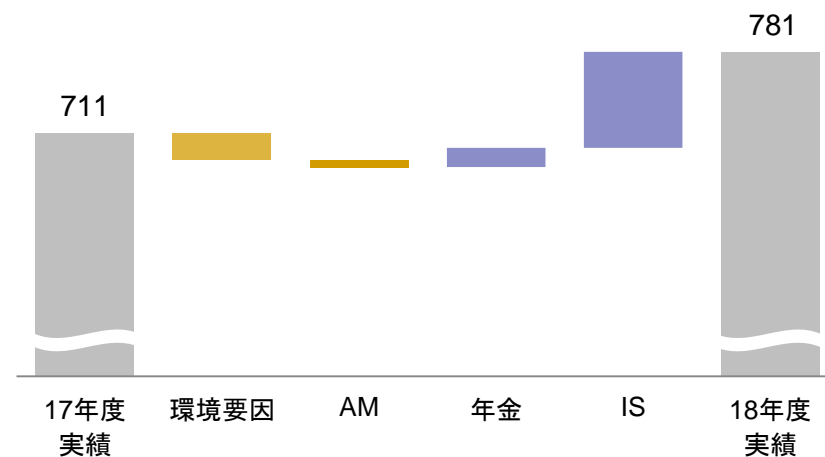
- RM*3 -PO*4モデル推進
- 福利厚生提案の強化

18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益 (億円)	711	781	800
経費率	62%	61%	63%
ROE	23%	10% (19%*5)	20%

営業純益の増減要因

(億円)



*1 Asset Management(資産運用) *2 Investor Services(資産管理) *3 Relationship Manager *4 Product Office

*5 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROE

めざす姿

国内で圧倒的なNo.1、グローバルにも存在感のあるプレイヤー

		国内		海外
AM	業務	個人・法人向け運用商品提供		
	業量	個人 4位^{*1}	法人 6位^{*2}	グローバル 39位^{*8}
IS	業務	運用会社からの資産管理受託		
	業量	1位^{*3}		オルタナティブ・ファンド 6位^{*9}
年金	業務	DB ^{*4} / DC ^{*5} 制度管理・運用商品提供		-
	業量	DB 2位^{*6}	DC 1位^{*7}	-

*1 (出所)公募投信(除ETF)残高順位(投資信託協会公表資料)(19/3末基準) *2 (出所)私募株式投資信託残高順位(投資信託協会公表資料)(19/3末基準)

*3 国内籍株式投資信託受託残高(公表資料等より当社推計)(19/3末基準) *4 Defined Benefit Plan(確定給付年金) *5 Defined Contribution Plan(確定拠出年金)

*6 (出所)R&I年金情報掲載データ(18/3末基準) *7 (出所)R&I年金情報掲載データ(18/9末基準)

*8 (出所)The P&I / Willis Towers Watson World 500(17/12末基準) *9 (出所)eVestment Alternative Fund Administration Survey(2018年版)

事業本部ビジネス構造②：粗利益推移

受財

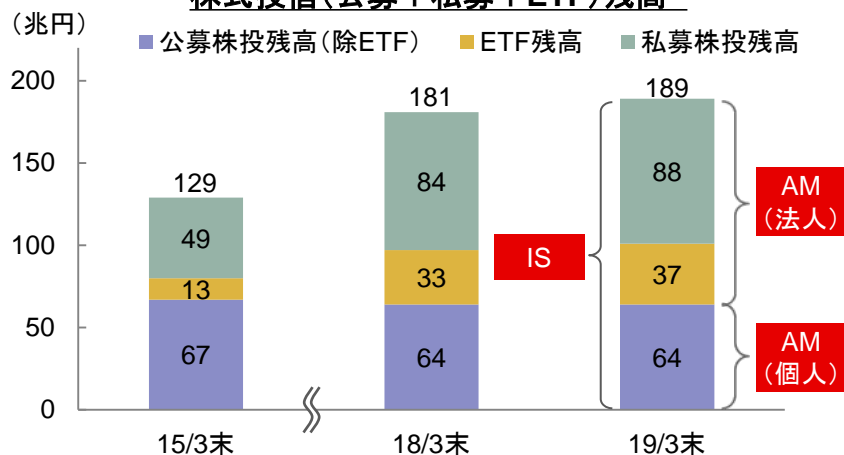
- 国内中心のビジネス構造から、前中計以降、IS領域を中心に海外でのビジネスを拡大
- 海外でのISビジネスの更なる伸長に加え、インオーガニックも活用して海外AMビジネス拡大を企図

(粗利益：億円)	国内外合計		国内			海外		
	14年度	18年度	14年度	18年度	20年度計画 (18年度比)	14年度	18年度	20年度計画 (18年度比)
AM	533	468	522	404	→	10	64	↗
IS	520	937	247	381	→	273	556	↗
年金	676	617	676	617	→	-	-	-
合計	1,728	2,023	1,445	1,402	→	283	620	↗

- 国内AMビジネスは法人投資家の運用ニーズ拡大を取り込み。個人投資家向けは裾野拡大に向けた資産形成支援
- ISビジネスは、ミドル・バック業務のアウトソース受託等総合的なサービス提供に注力
- 年金は厚年^{*1}が縮退する一方、緩やかに拡大するDB・DC領域でRM-POモデルと福利厚生総合コンサル強化

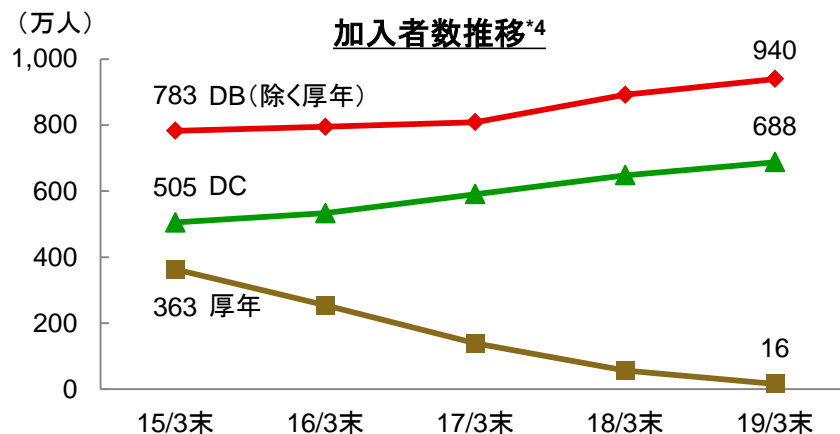
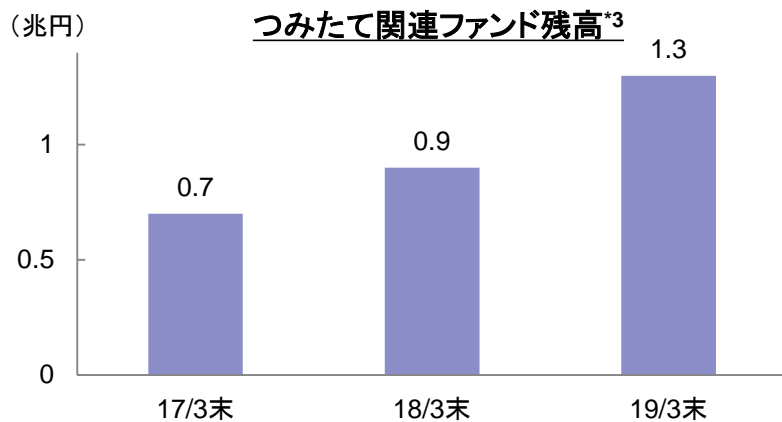
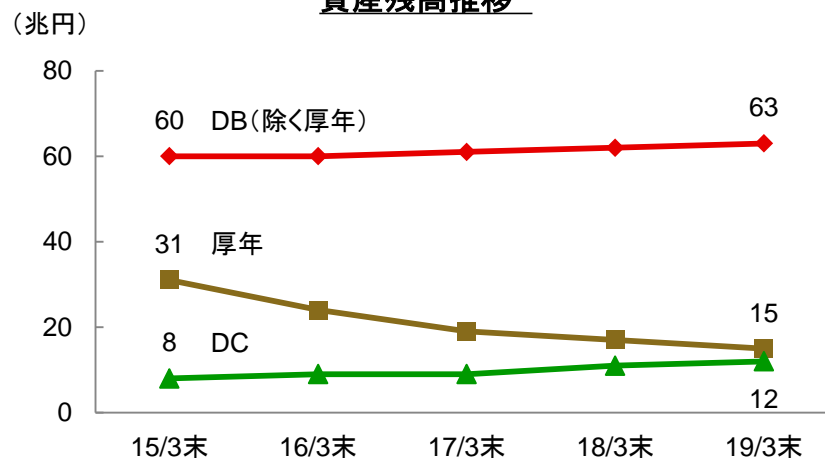
国内AMマーケット推移(除く年金)

株式投信(公募+私募+ETF)残高^{*2}



年金マーケット推移

資産残高推移^{*4}



*1 厚生年金基金

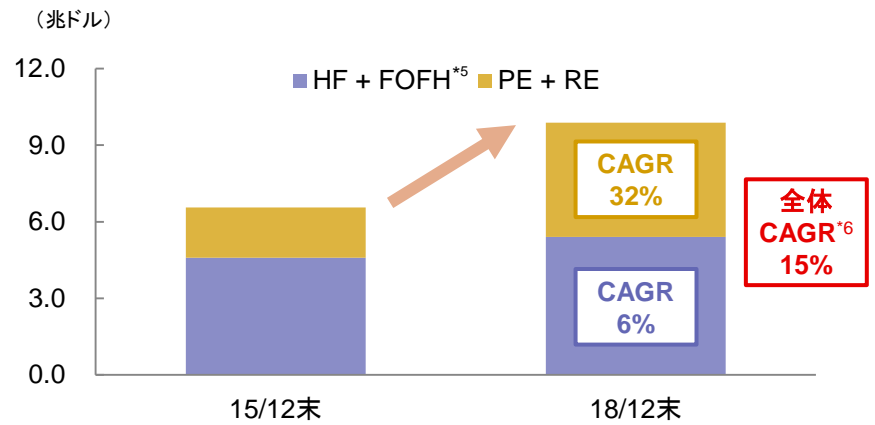
*2 (出所)投資信託協会公表資料

*3 ノーロード(購入時手数料が無料)インデックスファンド残高 (出所)野村総合研究所Fundmarkデータより作成

*4 (出所)信託協会公表資料

- 顧客ニーズを捉えて着実にバンドルサービスを拡大。HF^{*1}のみならず、高成長市場のPE^{*2}・RE^{*3}にも注力
- IT強化によって顧客満足度を高めるとともに、生産性を向上し、引き続き経費率の引き下げをめざす

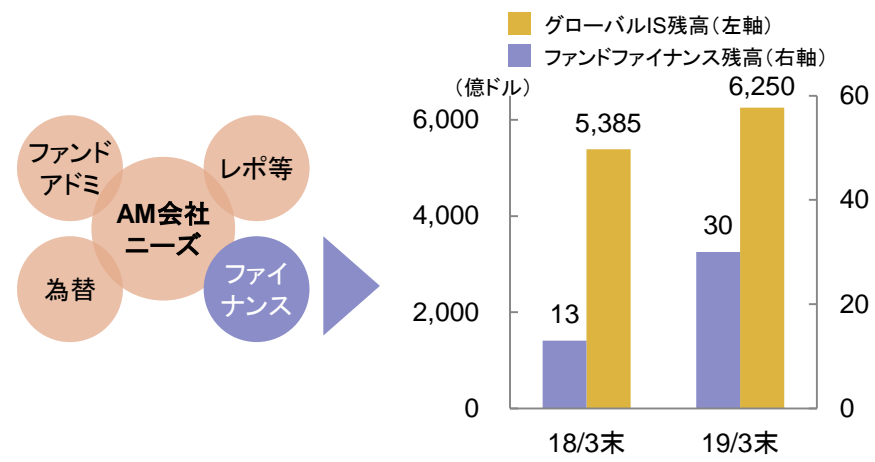
オルタナティブファンドアドミマーケット推移^{*4}



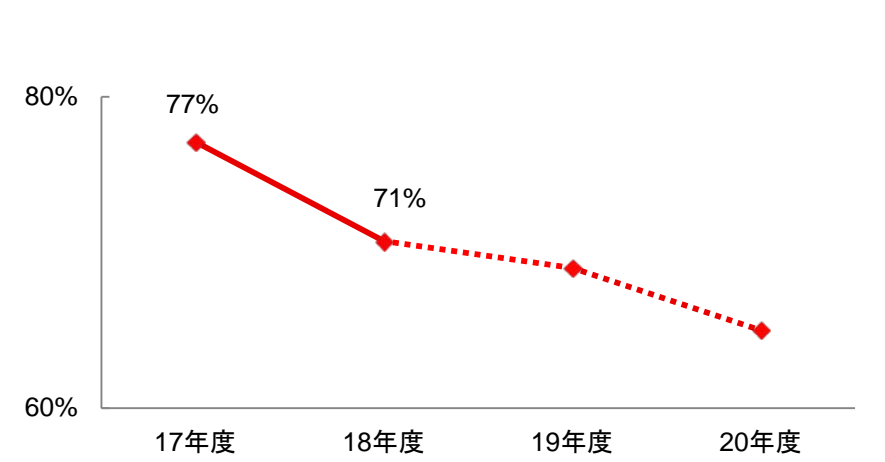
Point Nine Limited社買収によるIT力強化



グローバルISビジネス拡大

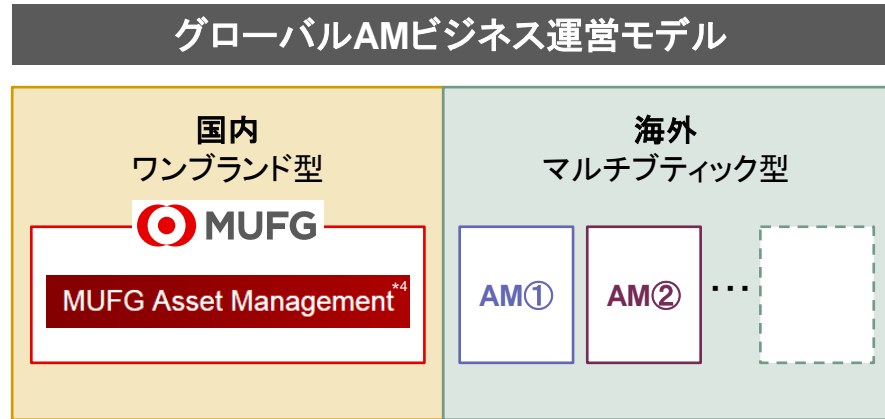
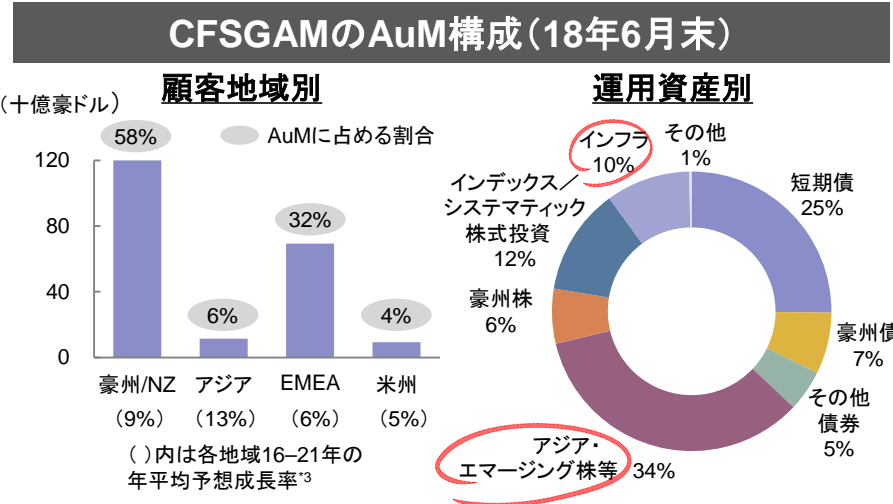
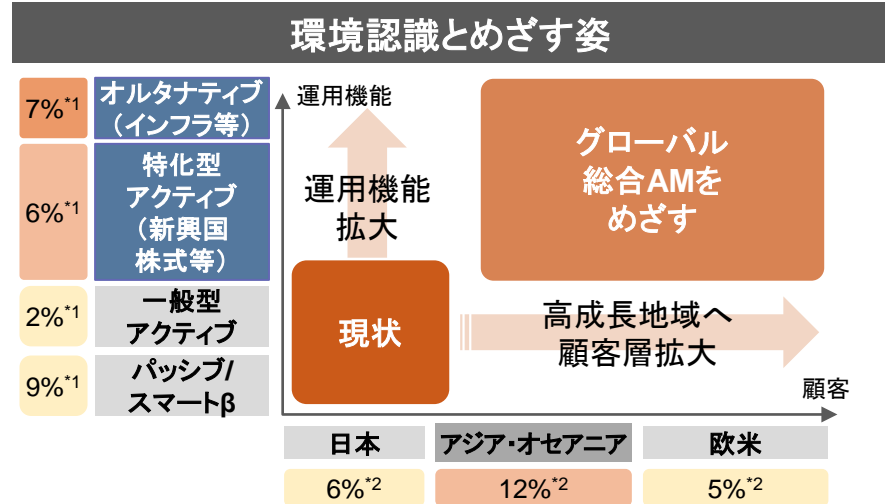


グローバルIS経費率



^{*1} Hedge Fund ^{*2} Private Equity ^{*3} Real Estate ^{*4} (出所)eVestment Alternative Fund Administration Survey(2018年版) ^{*5} Fund of Hedge Funds
^{*6} Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

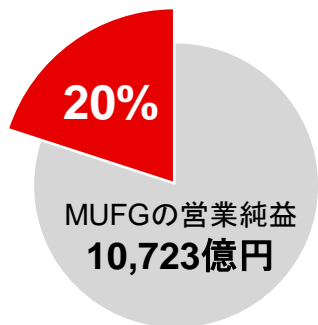
- CFSGAM買収によってオルタナティブや特化型アクティブ等の運用機能と成長市場の顧客基盤を獲得
- 同社はグローバルな運用チームを支える強力なプラットフォームを保有。グローバルAMビジネス拡大への基盤に



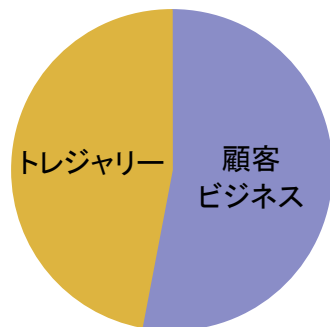
*1 AuM CAGR (17-22) (出所) Boston Consulting Group: Global Asset Management 2018 *2 AuM CAGR (16-21) (出所) The Cerulli Report: Global Markets 2017
 *3 (出所) The Cerulli Report: Global Markets 2017
 *4 三菱UFJ信託銀行・三菱UFJ国際投信・MU投資顧問・Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) のプロダクトを総称した海外向けブランド *5 Corporate Center

市場事業本部

事業本部の概況(18年度)



営業純益全体に占める割合



粗利益の構成*1

18年度実績

	17年度	18年度	20年度計画
営業純益 (億円)	3,737	2,911	5,300
経費率	42%	48%	37%
ROE	7%	5%	9%

中計施策骨子

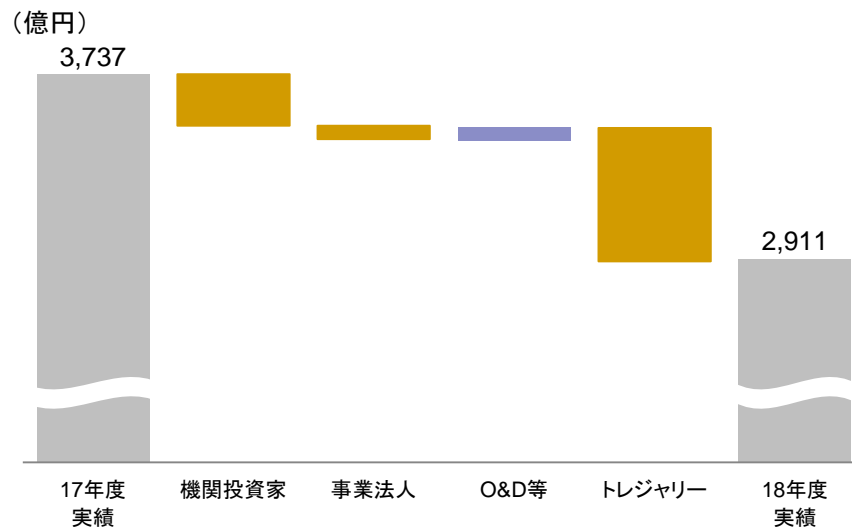
新たな顧客セグメント・成長領域への挑戦
(機関投資家ビジネス・O&D等)

事業法人ビジネス構造改革

グループトレジャリー運営の連携・協働態勢深化

MUFGベースのビジネス枠組・基盤構築、デジタル化

営業純益の増減要因



*1 その他業務等を除く

- 市場事業本部は、中計策定時の想定を上回る事業環境の変化に起因する粗利益減少と経費増加に直面
- 業務の選択と集中による効率性の改善が中計で掲げた戦略の実現に必須

事業環境変化

粗利益減少

低金利環境長期化

外貨流動性制約

お客さまのニーズ変化

電子取引による収益性低下

経費増加

規制・コンダクト対応コスト

組織の重層化

MUFGがより強みをもつ領域に資源を集中し、サステナビリティを実現する経営へ



安定した
粗利益構造
再構築

- オンショア拠点網活用
- 機関投資家為替取引の推進
- 円フロー偏重ビジネスからの脱却

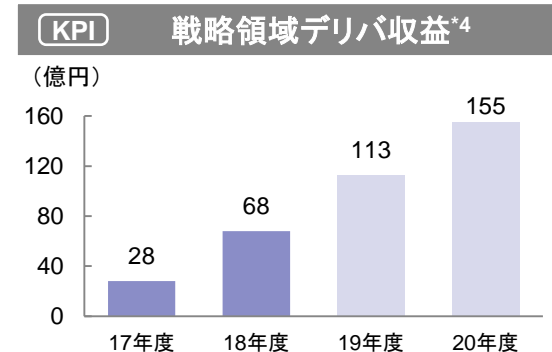
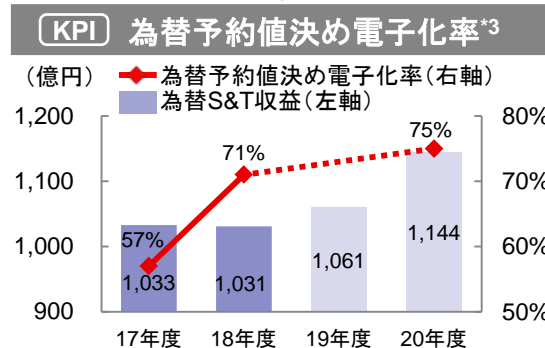
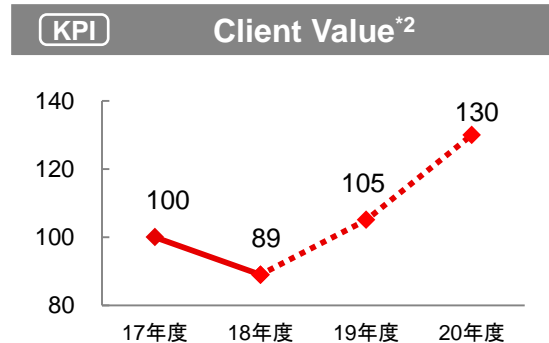
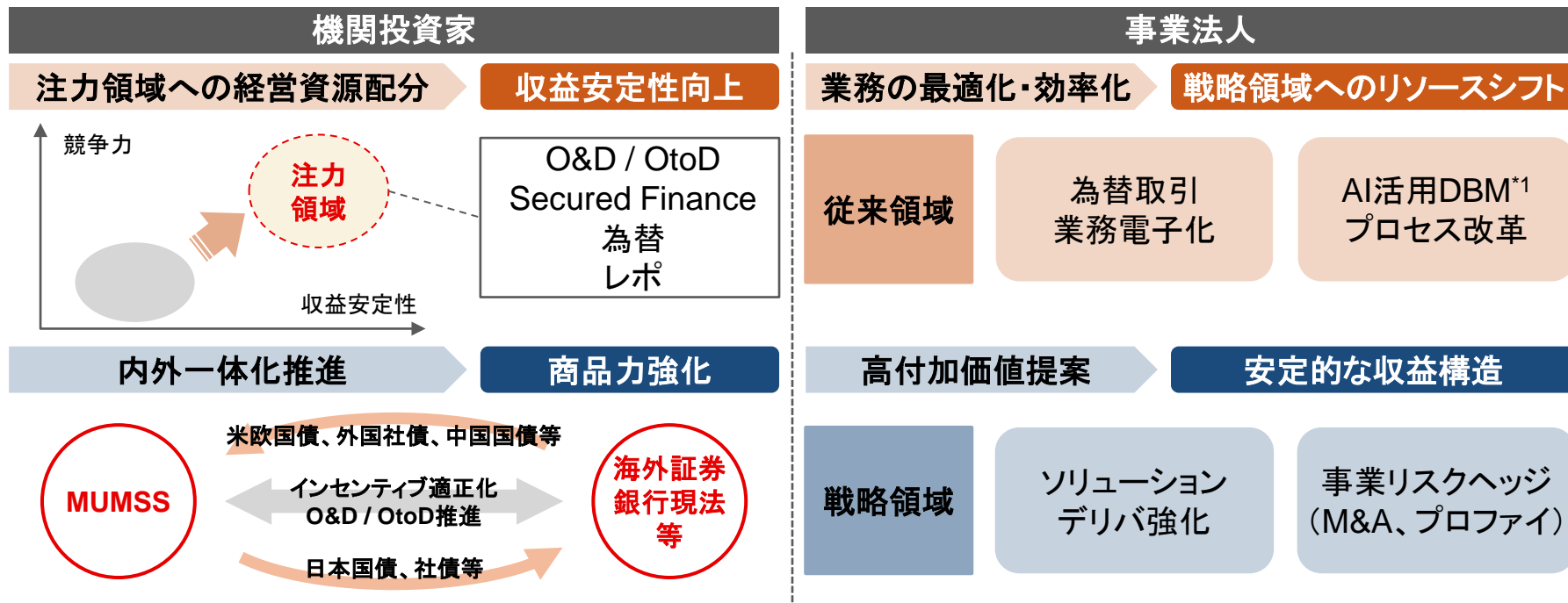
抜本的な
経費構造
見直し

- 不採算業務・プロダクト見直し
- 海外証券ビジネス適正化
(アジアRates、MBS*1縮小等)

組織構造
スリム化

- 企画・サポート機能の整理
- 重複業務の集約

- 機関投資家ビジネス：注力領域への経営資源集中・内外一体化推進により、環境変化とお客さまニーズに対応
- 事業法人ビジネス：厳しさを増す事業環境のもと、ビジネスモデルの構造改革を加速

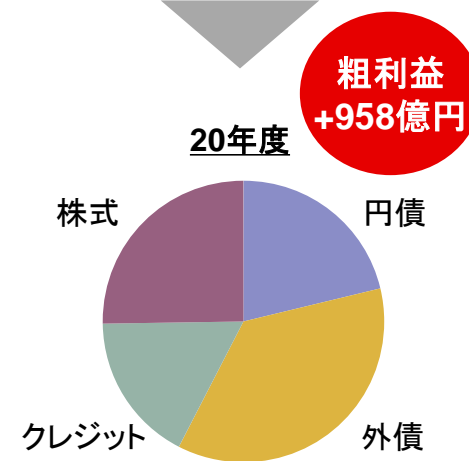
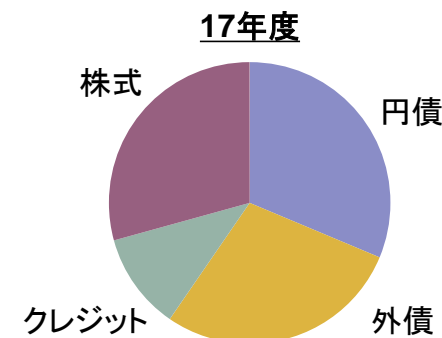
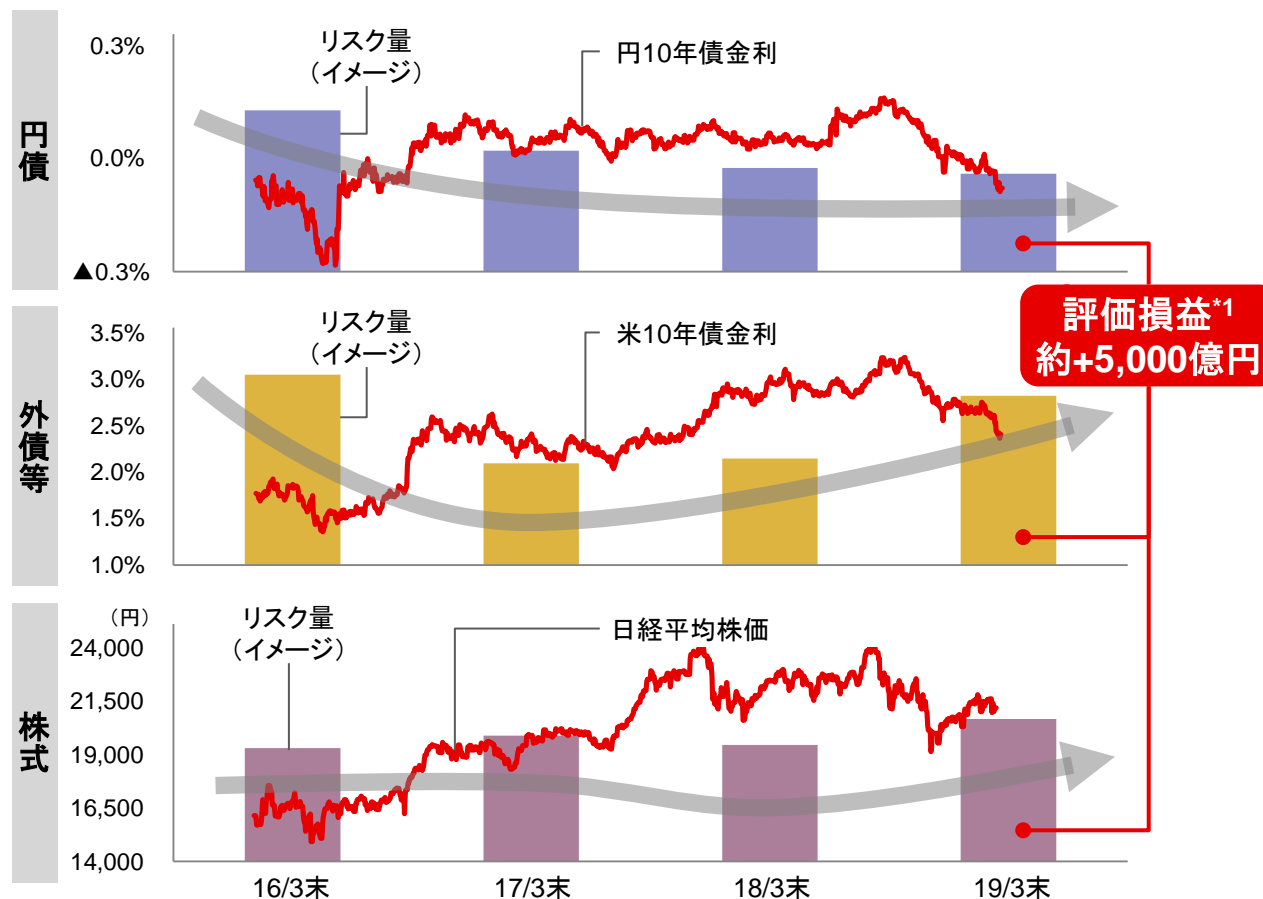


*1 データベースマーケティング *2 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見なし収益を2017年度実績=100として指数化したもの
 *3 社内取引 *4 M&A等にかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品(DCM等)などに付随する取引の収益

- 環境変化に応じたポートフォリオ運営を実施し、市場リスクを慎重にコントロール
- 今後も、市場動向を見極めたアセットアロケーションなどを通じ、機動的な市場リスク運営を実施

これまでの運営

運営戦略(アセットアロケーションイメージ)

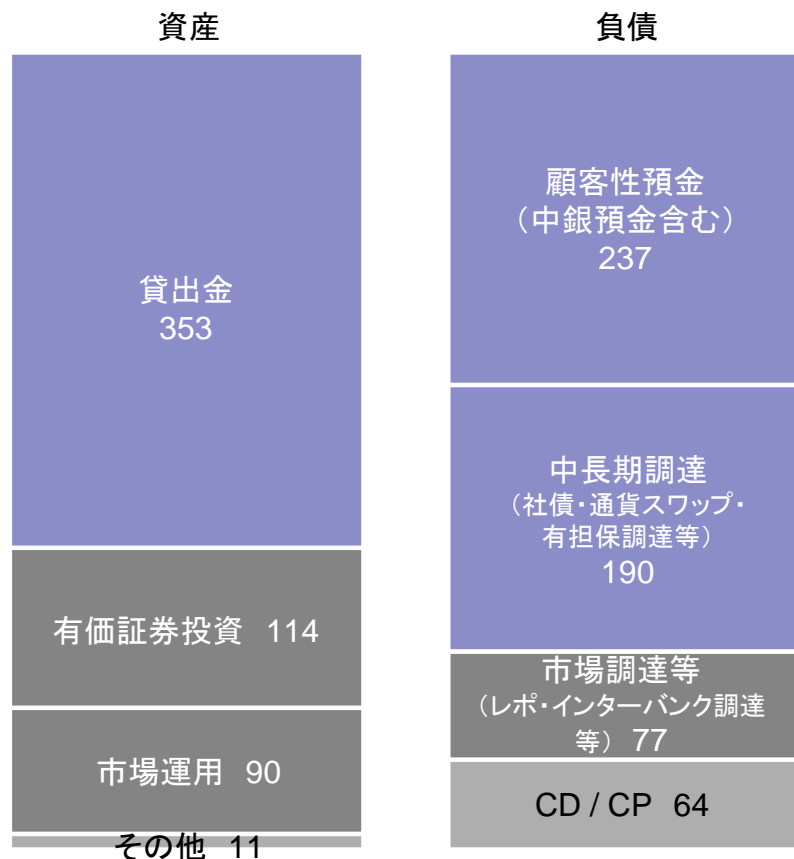


*1 数値は内部管理計数

- 顧客性預金と中長期調達により、外貨貸出を安定的にカバー
- 今後も、継続的な社債発行など、外貨調達の安定化に取り組む

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月末基準(十億米ドル)

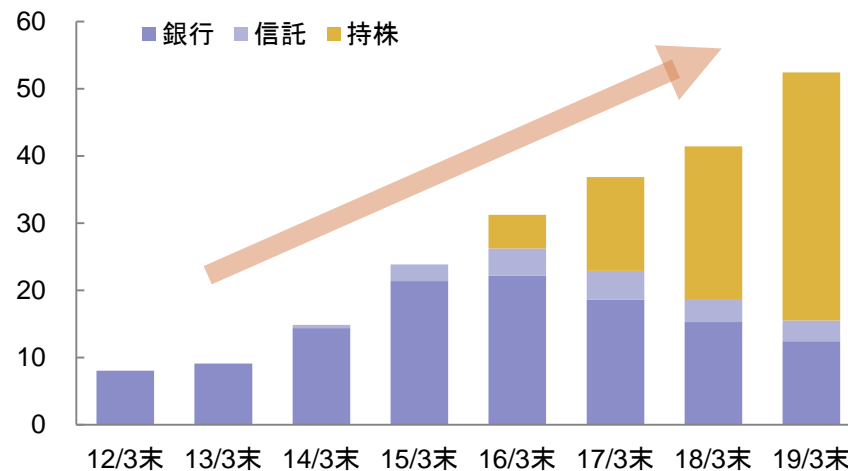


安定的な外貨B/S運営

- 外貨貸出は、低採算アセットを圧縮
- 顧客性預金は、さらなる獲得に向け、商品力・販売力を強化
- 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 → 平均約定期間6.9年
- JGBを用いた有担保調達(クロスカレンシー・レポ^{*1}等)により、調達手段を多様化
- 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行

ご参考:外貨建て社債発行(持株TLAC債+銀行社債+信託社債)

(十億米ドル)



*1 資金と証券の通貨が異なるレポ取引