


# 2019年度決算 投資家説明会

2020年5月20日



# ディスクレーム

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りません。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
		FSI：	First Sentier Investors

# キーマッセージ

## 19年度実績・20年度業績目標

- 19年度実績 …… 純利益は5,281億円と、のれん一括償却を主因に期初目標未達
- 20年度業績目標 …… 一定の前提のもと、純利益目標は**5,500億円**。与信費用4,500億円を見込む

## CEOとしての運営方針

- 新型コロナ対応 …… 資金繰り支援等の金融サービスを通じて、当社の**社会的使命**を遂行
- 重点戦略の選定 …… 新型コロナウイルスがもたらす潮流変化や当社課題を踏まえ、**3つの重点戦略**を選定

## 主な既存施策

- 施策の進捗 …… **チャネルシフト、経費コントロール、RWAコントロール**等の既存施策を加速

## 資本政策

- 資本水準 …… 今後のRWA費消を踏まえても、十分な資本水準を維持可能な見通し
- 株主還元 …… 19年度配当は前年度比+3円の25円。**20年度も同額の25円の配当予想**

# 目次

---

決算の概要 .....	5
CEOとしての運営方針 .....	24
主な既存施策 .....	31
資本政策 .....	38
Appendix .....	44

# 決算の概要

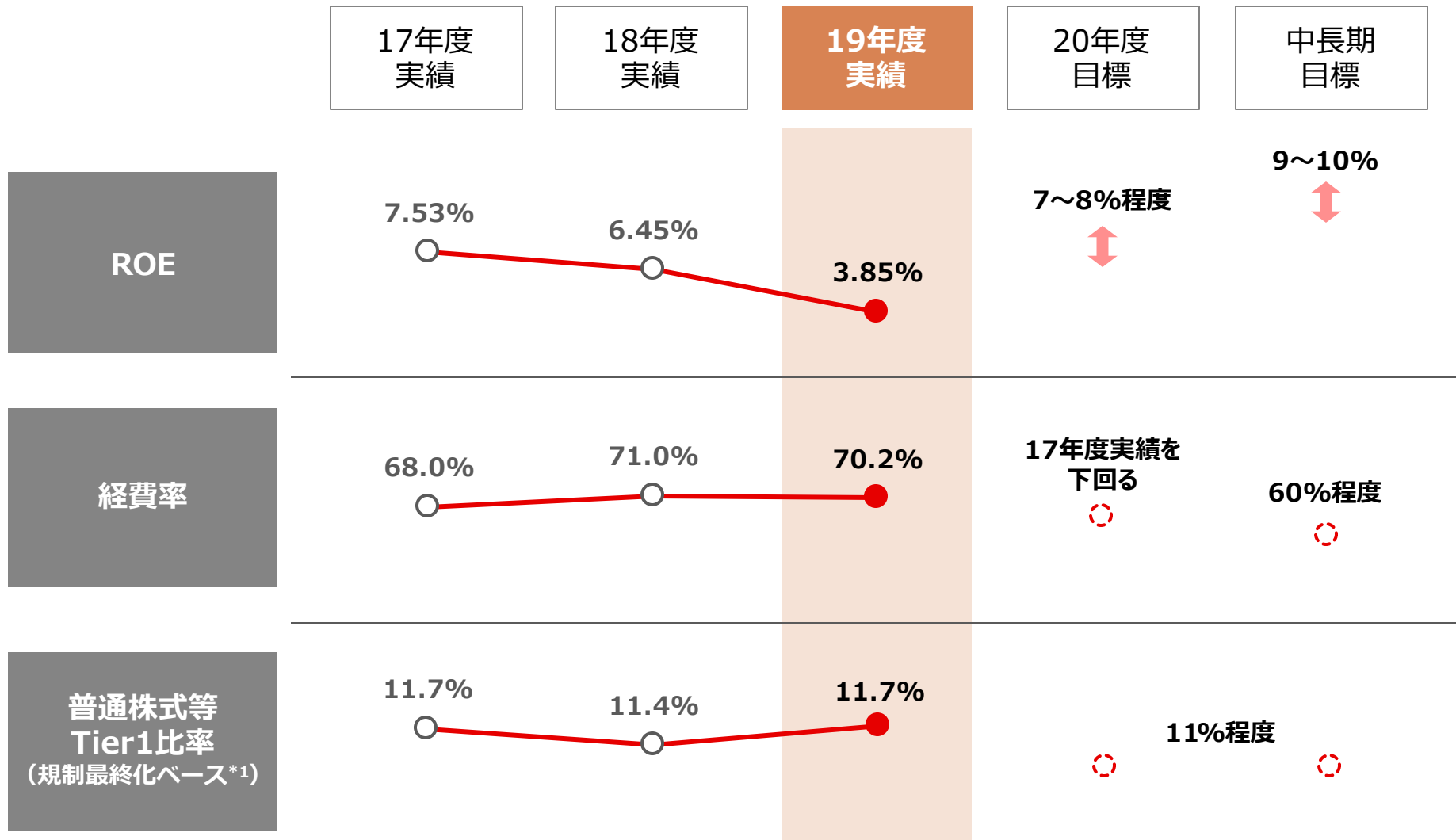
# 19年度実績

－海外連結子会社ののれん一括償却を主因に、純利益は5,281億円

	18年度	19年度			
	実績	期初 業績目標	実績	前年度比	期初業績 目標比
<b>MUFG連結（億円）</b>					
1 <b>業務粗利益</b> 信託勘定償却前	37,257	－	<b>39,863</b>	2,605	－
2 <b>営業費</b>	26,471	－	<b>28,018</b>	1,547	－
3 <b>業務純益</b> 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	10,785	10,800	<b>11,844</b>	1,058	1,044
4 <b>与信関係費用総額</b>	▲58	▲2,300	<b>▲2,229</b>	▲2,171	70
5 <b>経常利益</b>	13,480	12,800	<b>12,357</b>	▲1,122	▲442
6 <b>親会社株主純利益</b>	8,726	9,000	<b>5,281</b>	▲3,445	▲3,718

# 財務目標

– 20年度の見通しは不透明であるが、目標達成に向けた不断の努力を継続



\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

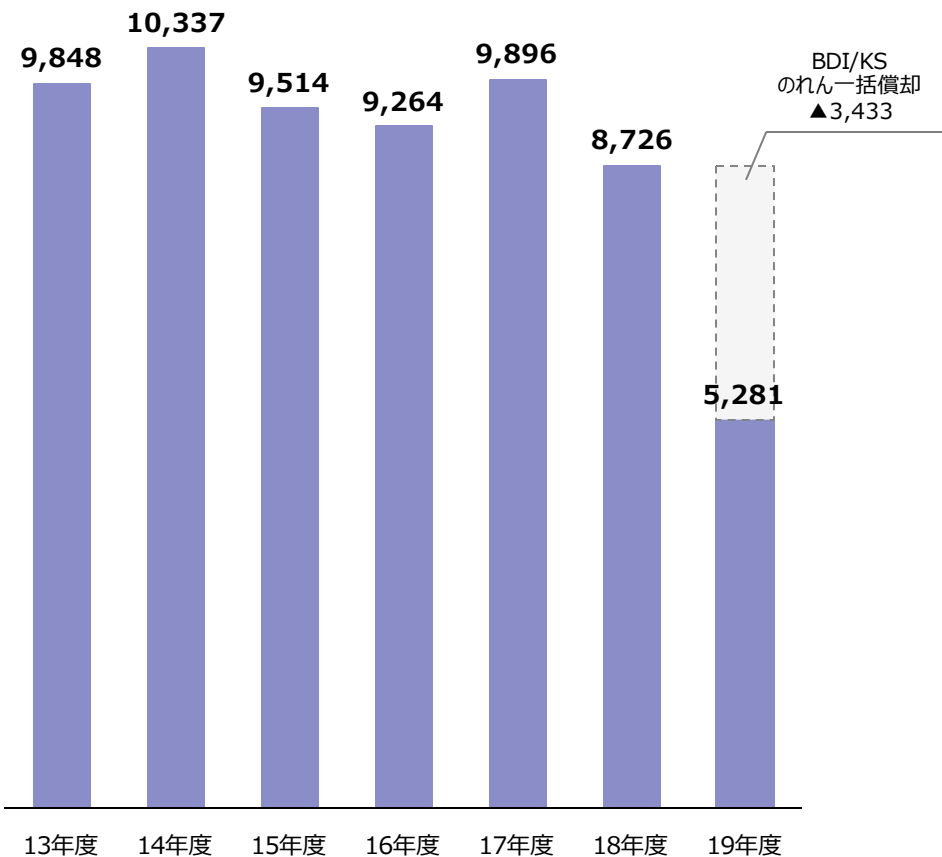
# 親会社株主純利益

－減益は遺憾ながら、のれん一括償却を控除した純利益は略前年度並み

## 親会社株主純利益の推移

連結

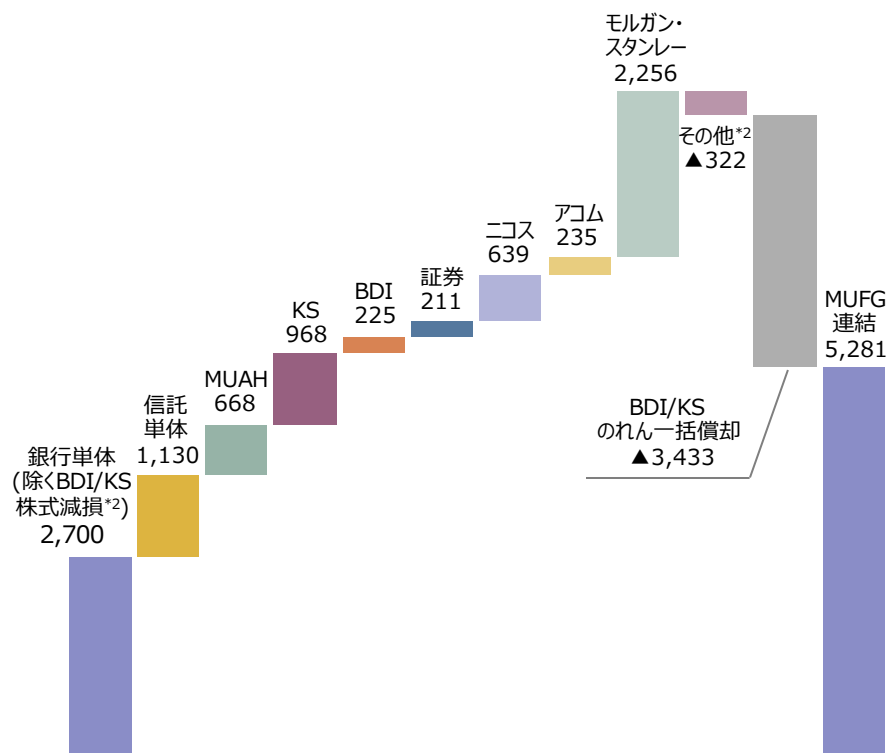
(億円)



## 親会社株主純利益の内訳\*1

連結

(億円)



\*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績  
 \*2 BDIとKS株式減損影響は9,230億円。連結上は戻し



## 業績目標未達の主な要因

－のれん一括償却に加え、株式相場急変や予防的引当金計上により、業績目標は未達

(億円)	影響額	
のれん一括償却*1	▲3,433	取得価額対比で、20年3月末の株価が50%以上下落 (内訳：バンクダナモン 2,128、アユタヤ銀行 1,305)
第4四半期の 株式相場急変*2	▲650	政策保有株式の減損 持分法適用関連会社セキュリティバンク株式の償却（213、のれん相当額）
新型コロナウイルス 影響への備え*2	▲350	予防的な貸倒引当金の計上

\*1 規制資本額への影響はなし \*2 純利益への影響額の概数

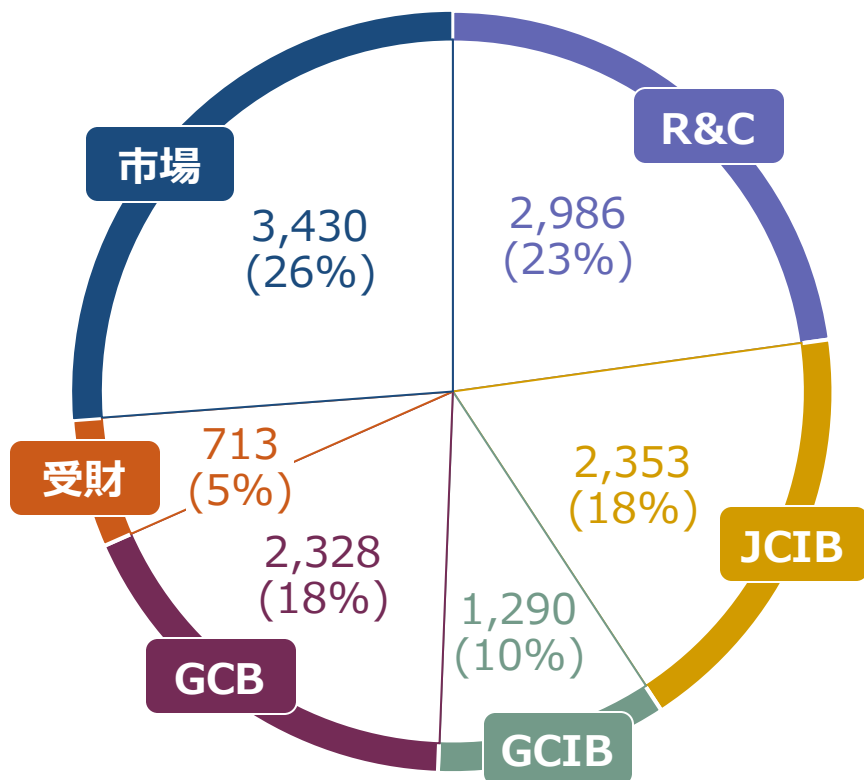
# 事業本部別実績①

— 営業純益は5年ぶりに反転。顧客部門の営業純益は、2期連続で増益

## 事業本部別営業純益\*1

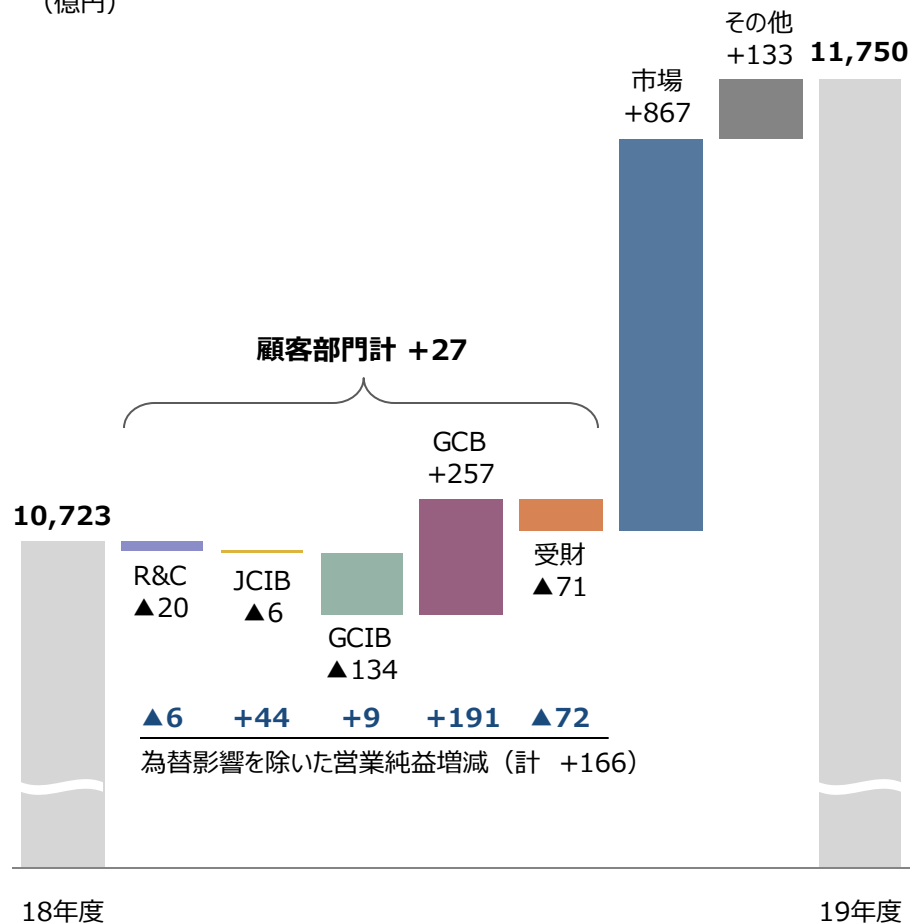
(億円)

19年度 11,750億円\*2



## 営業純益増減の内訳

(億円)



\*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②

連結	事業本部	営業純益（億円）			経費率		ROE*1	
		18年度	19年度	前年度比	18年度	19年度	18年度	19年度
	法人・リテール <b>R&amp;C</b>	3,007	2,986	▲20	80%	80%	1%*2 (1%)	9%*3 (10%)
	コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	2,359	2,353	▲6	57%	57%	15% (15%)	12% (12%)
	グローバルCIB <b>GCIB</b>	1,423	1,290	▲134	63%	66%	10% (10%)	8% (8%)
	グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	2,070	2,328	257	70%	71%	6% (8%)	▲17%*4 (▲14%)
	受託財産 <b>受財</b>	784	713	▲71	61%	71%	8%*5 (10%)	19% (22%)
	市場 <b>市場</b>	2,563	3,430	867	47%	40%	5% (5%)	6% (6%)

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

\*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 一過性要因による法人税還付影響を控除したROEは6%

\*4 のれん減損およびのれん一括償却影響を控除したROEは5%

\*5 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%

# B/Sの状況

## B/Sサマリー

連結

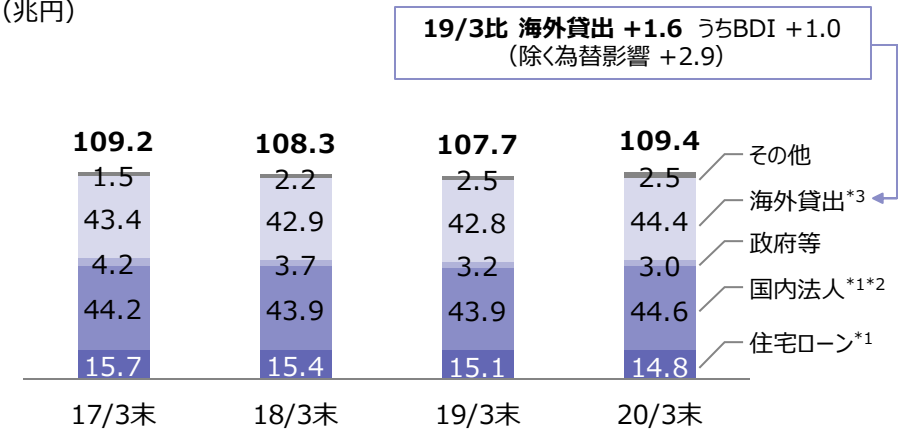
20/3末時点



## 貸出金 (未残)

連結

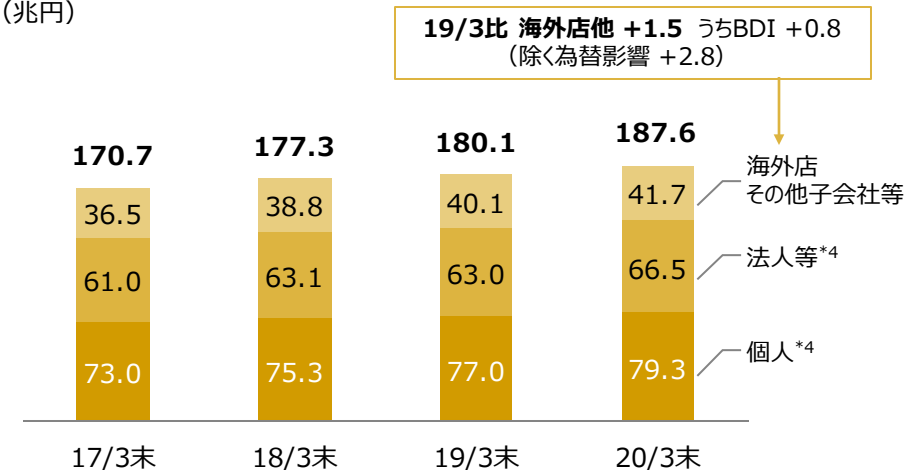
(兆円)



## 預金 (未残)

連結

(兆円)



\*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: 19年3月末比+0.7兆円)

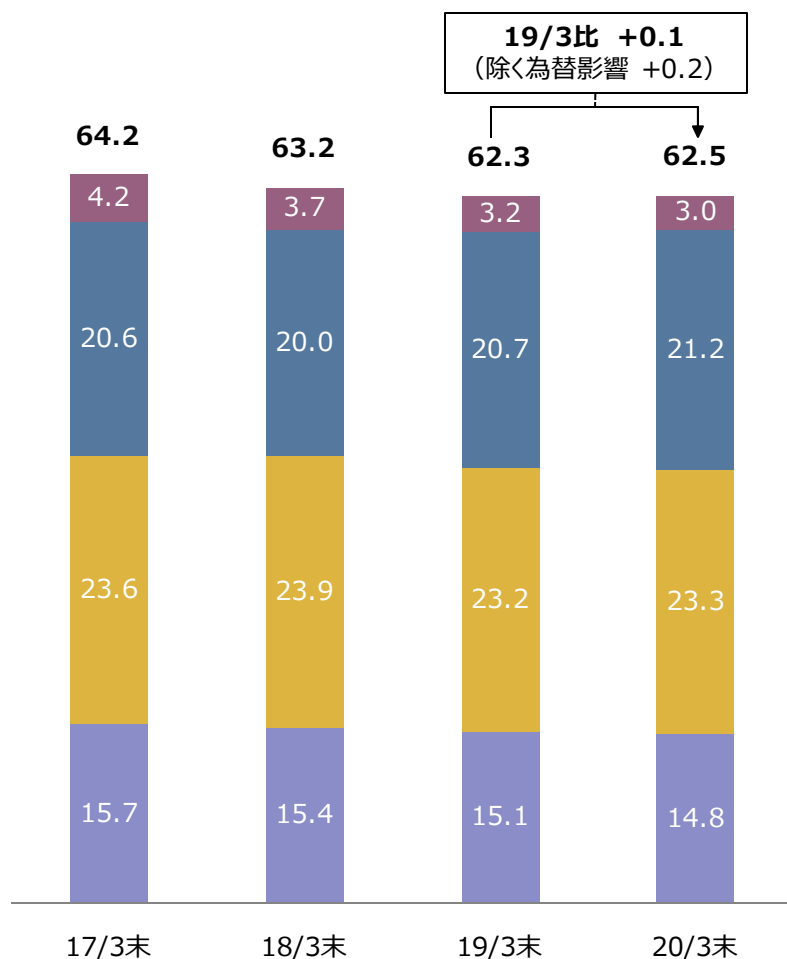
\*3 海外支店+ MUAH+KS+BDI+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ) \*4 2行合算

# 国内貸出金

## 貸出金（末残）\*1

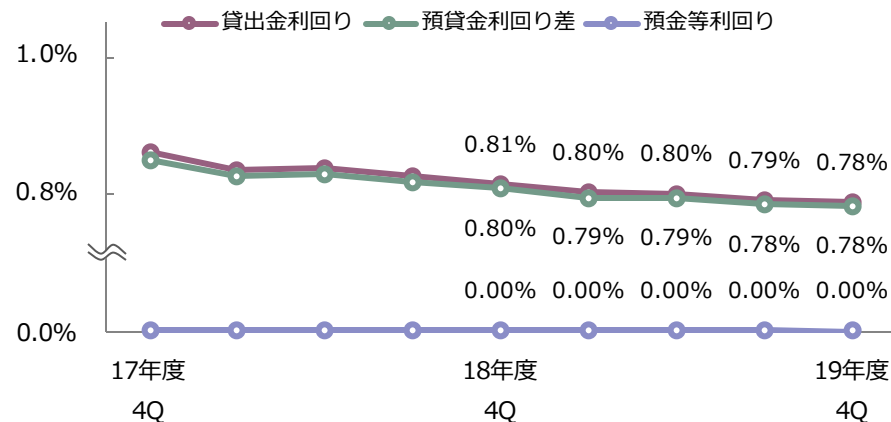
連結

(兆円) ■ 住宅ローン ■ 中堅・中小企業\*2\*3 ■ 大企業\*2 ■ 政府等



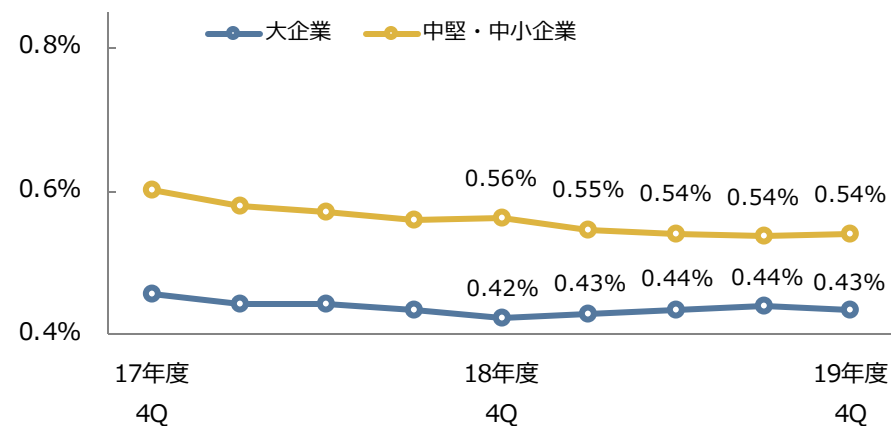
## 国内預貸金利回り\*4\*5

2行合算



## 国内法人貸出利ざや\*2\*4\*5\*6

2行合算



\*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  
\*6 19年度2Qの実績値に誤りがあった為、修正を反映

# 海外貸出金

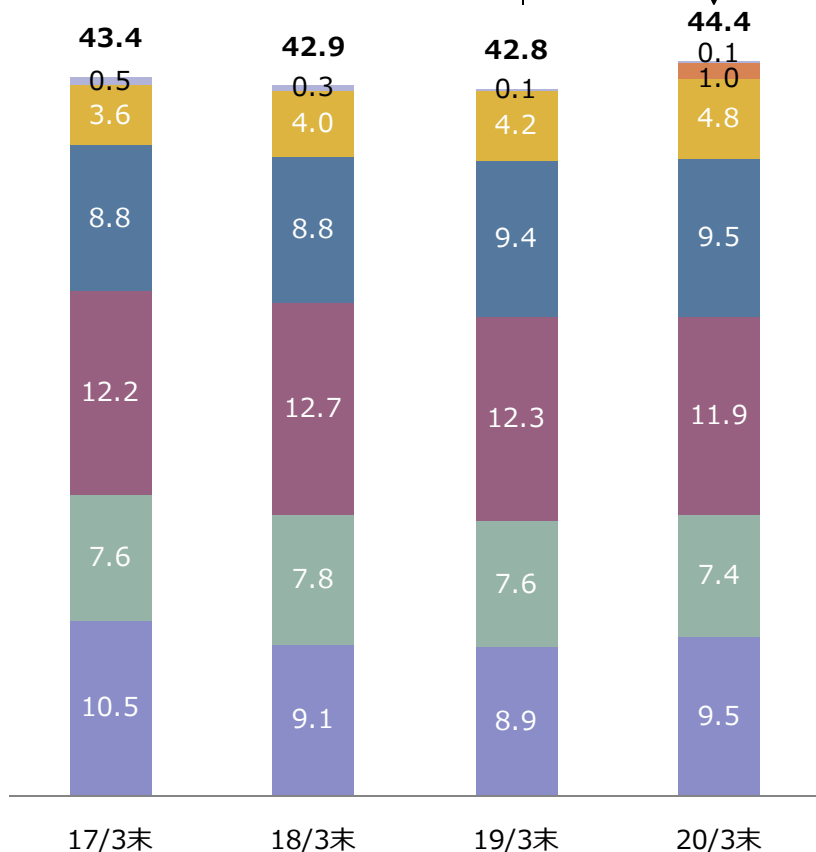
## 貸出金（末残）

連結

(兆円)

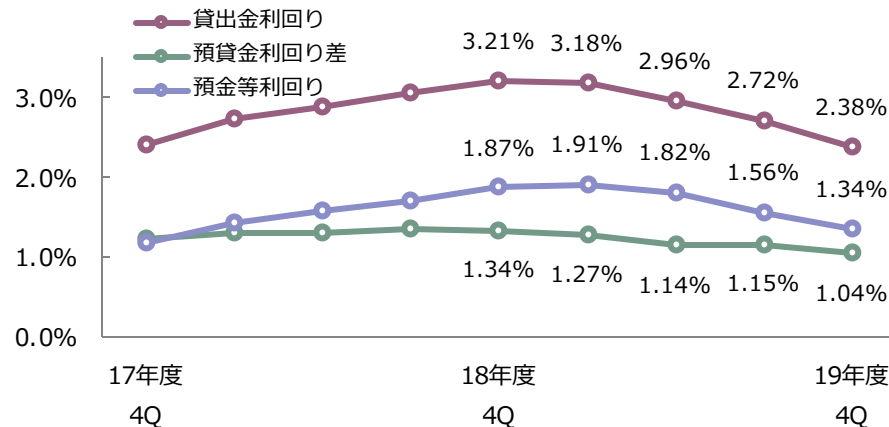
- 米州
- アジア・オセアニア
- KS
- その他<sup>\*1</sup>
- EMEA
- MUAH
- BDI

19/3比 +1.6 うちBDI +1.0  
(除く為替影響 +2.9)



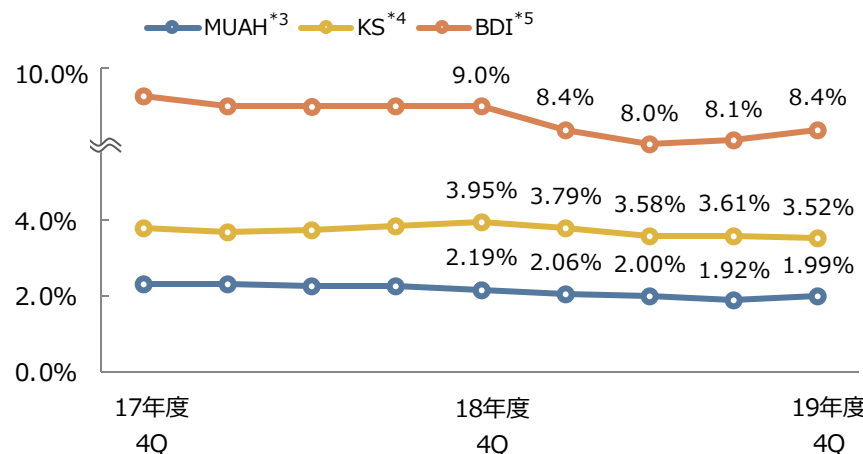
## 海外預貸金利回り<sup>\*2</sup>

2行合算



## 純金利収益率 (NIM)

MUAH・KS・BDI



\*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き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きKSの決算報告書における財務情報 \*5 インドネシア会計基準に基づきBDIの決算報告書における財務情報

# 保有有価証券①

## その他有価証券（時価あり）の内訳

連結

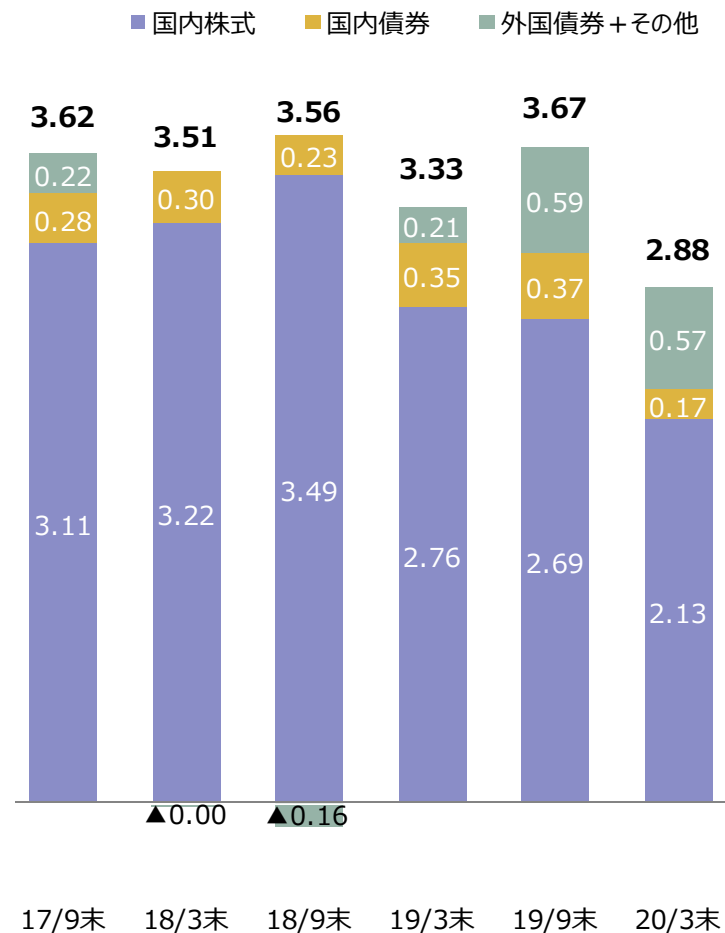
(億円)

	20/3末残高		20/3末評価損益	
		19/3末比		19/3末比
1 合計	621,511	▲15,725	28,886	▲4,470
2 国内株式	41,413	▲8,120	21,399	▲6,243
3 国内債券	274,731	▲2,119	1,713	▲1,861
4 うち国債	206,430	▲8,992	1,239	▲1,550
5 外国債券	245,024	▲29,695	7,381	▲5,644
6 その他	60,342	▲7,968	1,608	▲2,010

## その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)



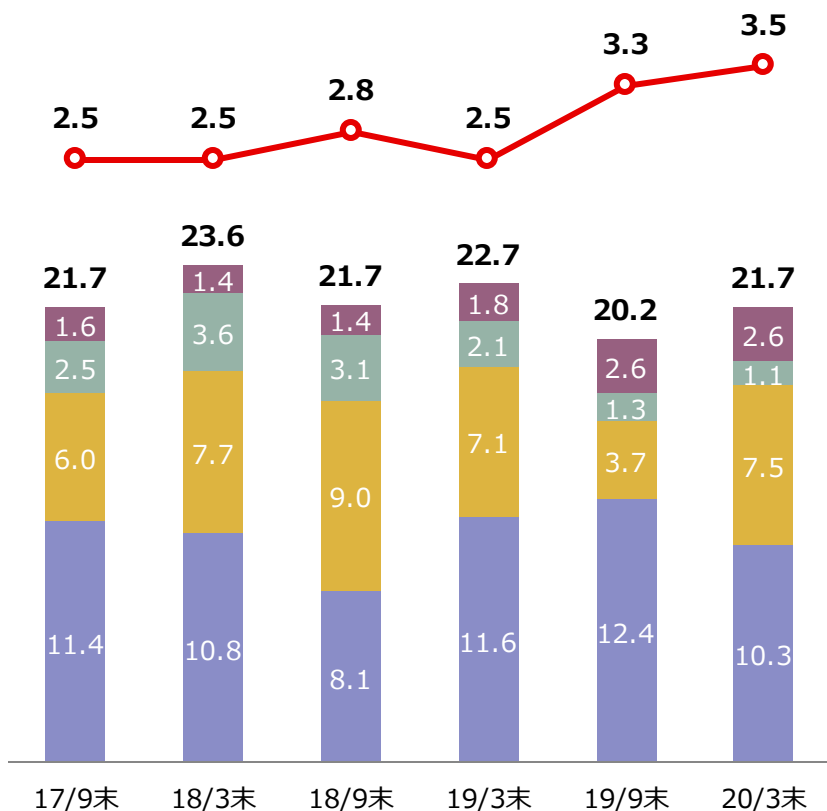
# 保有有価証券②

## 国債残高\*1・デュレーション

2行合算

(兆円)

10年超 5年超10年 1年超5年  
1年以内 平均デュレーション\*2 (年)

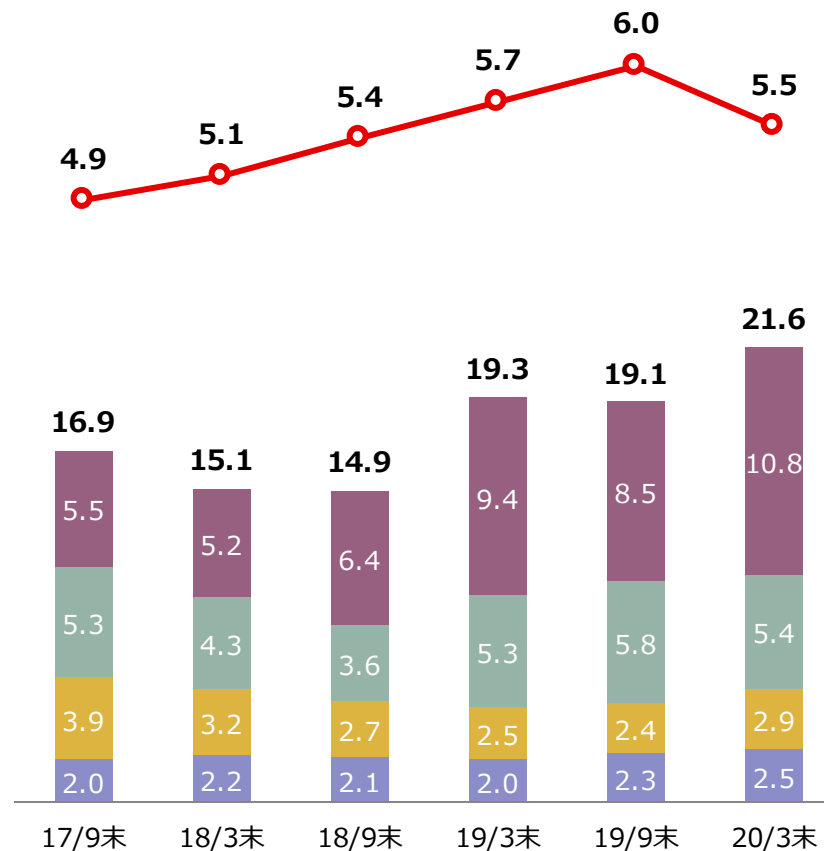


## 外国債券残高\*1・デュレーション

2行合算

(兆円)

10年超 5年超10年 1年超5年  
1年以内 平均デュレーション\*2 (年)



\*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



# 外貨流動性\*1

－貸出を、預金と中長期市場調達で安定的にカバー－

(十億米ドル)

20年3月末時点



## 年度末を跨ぐ預貸残高推移 (日次)

(十億米ドル)

貸出

370

350

330

310

20/2末

20/3末

20/4末

預金

300

280

260

240

20/2末

20/3末

20/4末

## 預貸残高推移

(十億米ドル)

貸出

預金

預貸Gap (右軸)

400

300

200

18/3末

19/3末

20/3末

200

100

0

TLAC適格シニア調達等

JGBを用いたクロス  
カレンシー・レポ\*2等

通貨スワップは中期で実行

平均約定年限7年程度

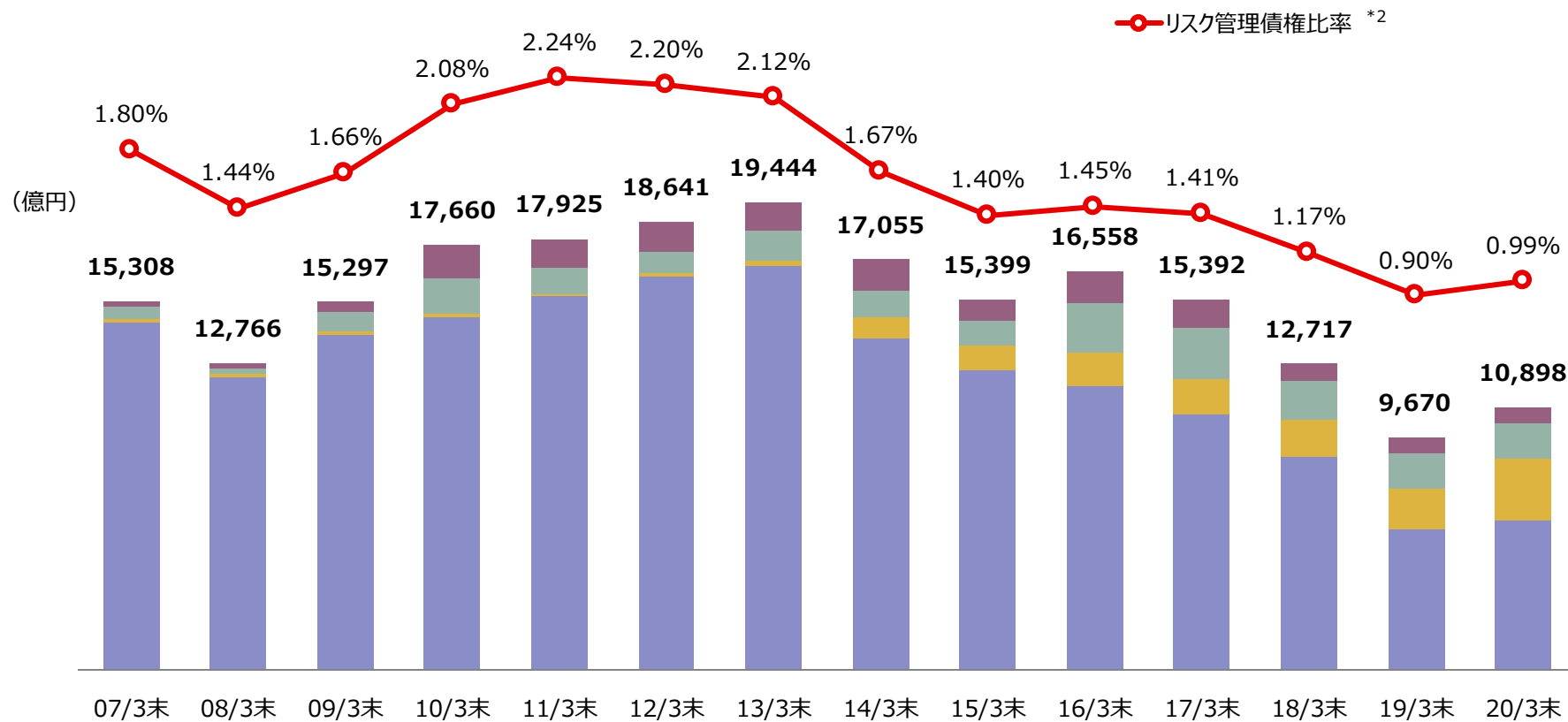
主な取引年限  
3-5年程度

\*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース

\*2 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

# リスク管理債権残高\*1

—バンクダナモン連結化等により、リスク管理債権額・比率は若干上昇するも、低水準を維持



[内訳\*3]

	07/3末	08/3末	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末
EMEA*4	181	212	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637
米州*5	549	248	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455
アジア*6	135	131	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591
国内	14,442	12,173	13,905	14,679	15,515	16,332	16,803	13,752	12,420	11,771	10,647	8,870	5,843	6,213

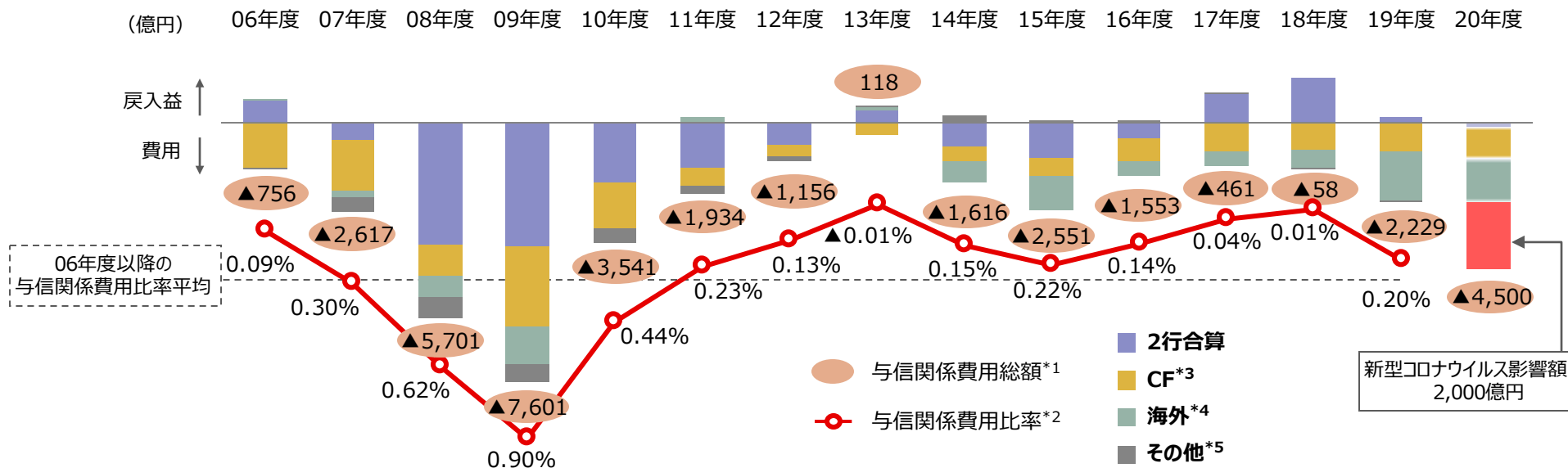
\*1 銀行法に基づくリスク管理債権 \*2 リスク管理債権残高合計 / 貸出金残高 (銀行勘定、未残) \*3 債務者の所在地による区分

\*4 07/3期-12/3期にはEMEA以外の一部地域も含む \*5 07/3期-12/3期は米国のみ

\*6 20/3期におけるバンクダナモンのリスク管理債権残高は約430億円

# 与信関係費用

– 19年度の与信関係費用総額は2,229億円。20年度は4,500億円を見込む



## 20年度の与信関係費用4,500億円の内訳

経常的与信費用額	2,500億円	• 19年度と略同水準
新型コロナウイルス影響額	2,000億円	• 各業態のビジネスモデルおよび業容に応じた影響を織り込み (19年度に500億円の予防的な引当金を別途計上済)

リーマンショック時と現在のポートフォリオの違い	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行：不動産業や、小口ビジネスローンの審査基準を厳格化</li> <li>CF：総量規制の導入。利息返還請求により見込まれる損失*6に対する引当金を計上済</li> </ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>非日系大企業向け貸出の伸張</li> <li>KS、BDI連結化により、アジアにおいて新たなポートフォリオを追加</li> </ul>

次ページご参照

\*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 ニコスとアコムの子会社ベース合算  
\*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 \*6 10年度より与信関係費用から偶発損失引当金に計上区分変更

# 特定の与信ポートフォリオ

## 資源関連（エネルギー・マイニング）与信\*1 詳細 P56

与信残高*2	7.9兆円
総与信*3に占める割合 (16/3比)	約7% (約9%より2ppt低下)
上流セクター*4向け与信	2.3兆円

## 空運関連（含む航空機ファイナンス）与信\*1 詳細 P57

与信残高*2	1.8兆円
総与信*3に占める割合	約1.6%
担保・保証付与信比率	約78%
機体担保	流動性の高い機種が大半

## パートナーバンク 詳細 P52-55

MUAH  UnionBank

KS  krungsri  
กสิกรไทย

BDI  Danamon

貸出金残高*5	9.7兆円*6 (約9%*9)	6.2兆円*7 (約6%*9)	0.9兆円*8 (約1%*9)
不良債権比率*5	0.36%	2.22%	3.40%
与信費用*10	511億円*11	317億円*12	76億円*13

\*1 数値は内部管理計数 \*2 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く \*3 銀行連結（KS、BDI除き）、信託。コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く \*4 石油・ガスの探鉱・開発・生産等 \*5 現地決算における第1四半期の数値 \*6 89,786百万米ドル \*7 1,869,963百万タイバツ \*8 147,028十億インドネシアルピア \*9 MUFGの総貸出金残高（銀行連結、信託、ニコス、アコム）に占める割合 \*10 現地決算における第1四半期の与信費用。尚、MUFG連結決算で取り込む予定のパートナーバンクの与信費用合計（含むCECL影響）は総額で900億円程度。CECL：Current Expected Credit Loss。米国税務会計基準審議会会計基準更新書（ASU）第2016-13号に基づく現在予想信用損失 \*11 470百万米ドル \*12 9,510百万タイバツ \*13 1,148十億インドネシアルピア

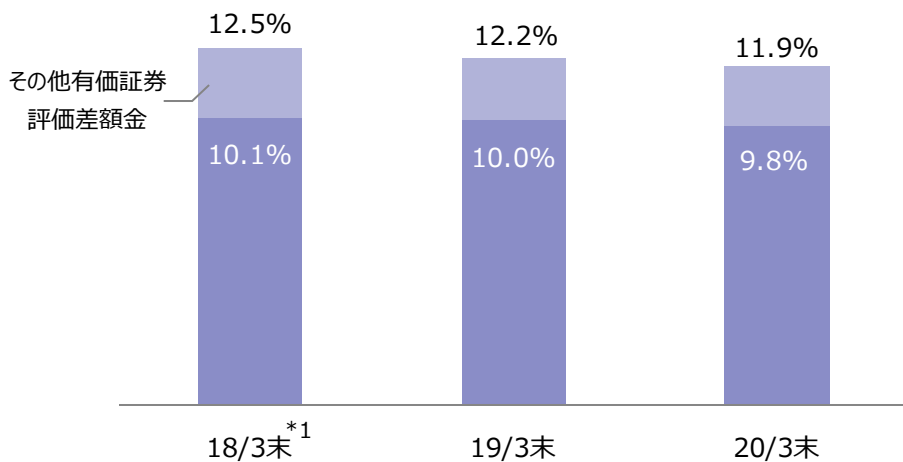
（注）\*5、\*10においては以下の換算レートを使用 1米ドル=108.83円、1THB=3.34円、1IDR=0.0067円

# 自己資本

— 今後のRWA費消を踏まえても、CET1比率は十分な水準を維持できる見通し

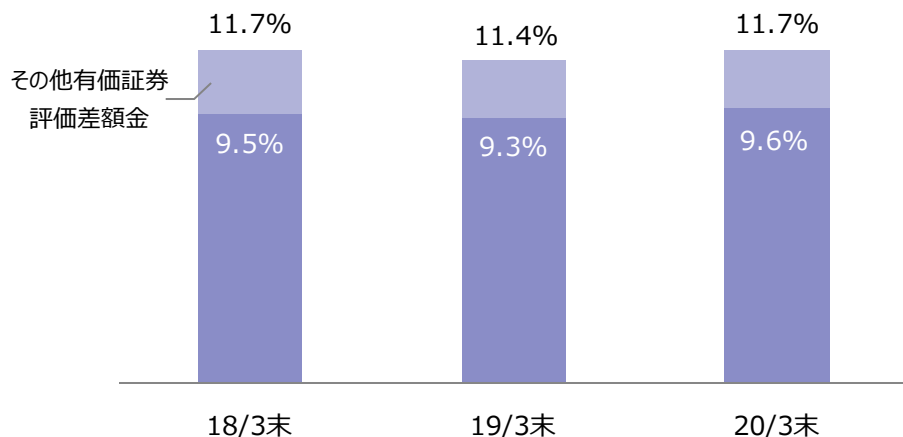
## CET1比率

連結



## CET1比率（規制最終化ベース<sup>\*2</sup>）

連結



## 19年度実績

連結

(億円)	19/3末	20/3末	増減
1 普通株式等Tier1資本	143,224	<b>137,083</b>	▲6,140
2 その他Tier1資本	19,538	<b>19,149</b>	▲389
3 <b>Tier1資本</b>	162,763	<b>156,233</b>	▲6,529
4 <b>Tier2資本</b>	24,934	<b>26,562</b>	1,627
5 <b>総自己資本（Tier1 + Tier2）</b>	187,697	<b>182,795</b>	▲4,902
6 <b>リスクアセット</b>	1,170,911	<b>1,151,356</b>	▲19,555
7 信用リスク	908,430	<b>887,917</b>	▲20,513
8 マーケットリスク	29,205	<b>31,507</b>	2,301
9 オペレーショナルリスク	81,072	<b>82,692</b>	1,620
10 フロア調整 <sup>*3</sup>	152,202	<b>149,238</b>	▲2,963
11 <b>総エクスポージャー</b>	3,290,486	<b>3,531,175</b>	240,688
12 レバレッジ比率	4.94%	<b>4.42%</b>	▲0.52ppt

\*1 現行規制の完全実施（19年3月末に適用される規制）基準に基づく試算値

\*2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

\*3 パーゼルⅠとパーゼルⅢの乖離による調整額

## 20年度業績目標

- 新型コロナウイルス感染症の拡大による経済・企業活動の停滞や金融市場の急激な変動に伴い、当社ビジネスにも影響ある見込み。現時点では先行きの見通しを立てることは困難ながら、一定の前提付きの経済環境見通しに基づき20年度の業績目標を設定（前提条件は次ページに記載）
- 実際の収束時期や実体経済・金融市場等への影響度合いによっては、大きく変動する可能性あり

MUFG連結（億円）	19年度実績	20年度業績目標	うち、新型コロナウイルスによる影響額*1	新型コロナウイルス感染症拡大により顕在化・想定される主な影響
1 <b>業務純益</b> 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	11,844	10,500	▲3,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外貨資金収益の低下</li> <li>・ 投資・商取引の減少</li> <li>・ 預かり資産の減少</li> <li>・ 投資意欲減退</li> <li>・ 営業活動への制約</li> </ul>
2 <b>与信関係費用総額</b>	▲2,229	▲4,500	▲2,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お取引先企業の業績悪化</li> </ul>
3 <b>経常利益</b>	12,357	8,500	▲6,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の他、持分法投資損益の減少、その他臨時損益の悪化</li> </ul>
4 <b>親会社株主純利益</b>	5,281	5,500	▲4,200*2	

\*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた目標に対する影響額 \*2 税率30%で概算

# 20年度業績目標の前提

- 新型コロナウイルス感染症の拡大による実体経済への影響の深さ・期間等是不透明ながら、一定の前提付きの経済環境見通しに基づき、業績目標を設定

## 経営を取り巻く環境

各国の金融・財政政策が、企業の資金繰りと家計所得を一定程度下支え。流動性危機を発端としたリーマンショック時に比べ、金融機関は健全性を維持しており、企業の資金繰りを支援中。足元では感染拡大抑止のための厳格な公衆衛生措置に一部緩和の動きがあるも、流行前と同様の経済活動を行えるかは不透明であり、先進国を中心に経済活動の正常化に時間を要する見通し

## 4つの前提（仮定）を基に、今後の経済環境見通しをおき、業績目標を設定

### 1 経済活動の落ち込みの深さ

経済活動水準は19年平均対比  
▲5～▲10%程度下振れ

### 2 経済活動停滞の継続期間

経済活動は20年4-6月期を最悪期とし、  
20年7-9月期以降回復

### 3 回復のパターン

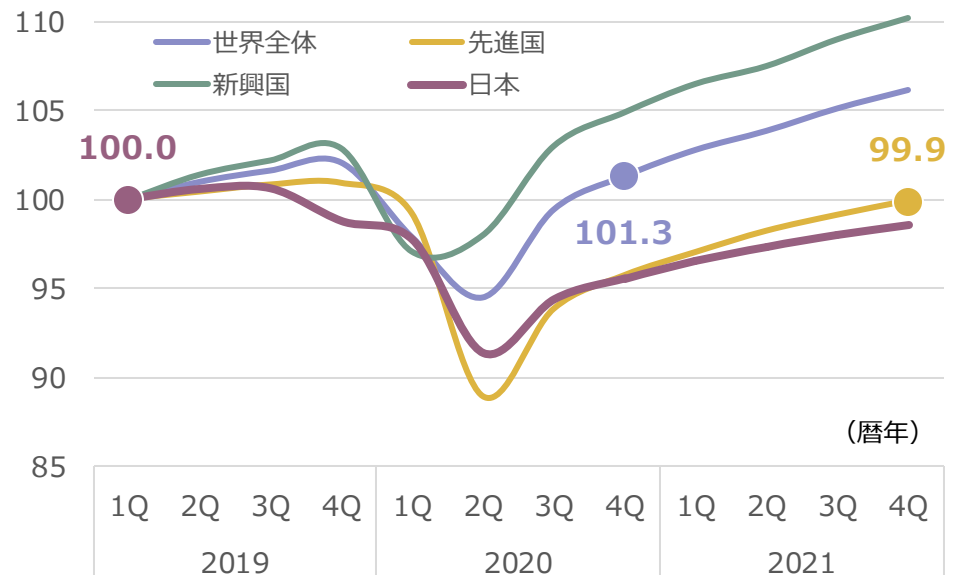
リーマンショック時よりも回復が遅いU字回復

### 4 回復の時期

19年並みの水準まで回復する時期は世界全体では20年末頃、先進国では21年末頃

### 【GDP見通し（19年1-3月期=100）】

20年4月にIMFが公表した経済環境見通しのベースラインシナリオを参照しつつ当社策定



# CEOとしての運営方針



## 新型コロナウイルス感染症拡大に対する社会的使命

- 感染拡大による影響が広く実体経済へと波及するなか、**金融サービスを通じて、お客さまや社会を支え続けていくこと**が、MUFGの責務であり社会的使命
- すべての**ステークホルダーの安全確保と安定的な金融機能の維持を最優先**と位置づけ、金融面のサポート要請に迅速・適切・柔軟に対応

ステークホルダーの  
安心・安全の確保

安定的な  
金融インフラの維持

迅速・適切・柔軟な  
資金繰り支援

日本と海外50以上の国々で、約18万人の社員がオペレーション維持継続に従事中

# 新型コロナウイルス感染症拡大への対応

－以下の施策を迅速に実行。金融グループとしての社会的使命を第一に

## 店舗運営

店舗・事務センターに、本部より1,000名強<sup>\*1</sup>の応援を配置、  
銀行・信託の国内全店舗を休止・縮小させず、金融インフラとしての責務を果たす

## 資金繰り支援

- 大企業・中堅中小企業向け新型コロナウイルス関連相談受付：**約1万件<sup>\*2</sup>**
- 新型コロナウイルス関連新規貸出実行：**約3,000件／約2.5兆円<sup>\*3</sup>**

## 非対面・デジタル対応

- 個人 ダイレクト<sup>\*4</sup>利用者数：**約3倍<sup>\*5</sup>**
- 法人 Biz LENDING<sup>\*6</sup>申込件数：**約3倍<sup>\*7</sup>**

## 社会貢献

- 日本赤十字社への寄付（**5億円**）／学生の進学・生活、芸術活動支援（**20億円**）
- 治療薬の研究開発・製造等の医療産業支援（**100億円規模**の投資ファンド設立検討）

## リモートワーク

国内約5割、欧米は概ね8-9割、アジアは地域に応じて利用拡大中

\*1 今後の予定を含む \*2 3月10日以降、5月8日までの新規貸出・条件変更の相談受付件数。銀行国内営業拠点からの報告およびオンライン受付件数ベース

\*3 3月10日以降、5月8日までの実行件数・金額（コミットメントラインの極度内実行を含む）。銀行国内営業拠点からの報告ベース

\*4 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」 \*5 19年3月と20年3月の前月比利用者増加の比較 \*6 法人向けポータル「MUFG Biz」のオンライン融資サービス

\*7 19年11月と20年3月の比較

# 世の中の変化・潮流

– 世の中はこれまでのメガトレンドが新型コロナウイルスへの対応を通じて大きく加速

## 従来より存在していた社会環境 (メガトレンド)

経済の低成長・低金利の長期化

個人・法人の行動変化

デジタル化の進展

ステークホルダー資本主義／SDGs

働き方改革



## 新型コロナウイルスがもたらすもの

世の中の「デジタルシフト」

社会課題や社会貢献意識の高まり

働き方や価値観の変化・多様化

グローバル戦略の変化  
(サプライチェーンの再構築等)

金融機関にとっての  
重点テーマ

社会のデジタルシフトへの対応

社会課題解決への貢献

# 社会構造の変化とMUFGへの期待

– 世界の価値観やお客さまの行動様式を含む社会構造への不可逆的な影響を想定し、能動的に対応

## 社会のデジタルシフトへの対応

社会のデジタルシフトは、会社としてのあり方そのものを大きく変える機会

**お客さまとの接点のあり方や社員の働き方を含む、『MUFGの運営そのもの』を革新する**

### デジタルシフトの方向性

- |        |  |
|--------|--|
| お客さま   | <ul style="list-style-type: none"> <li>非対面チャネルの取引機能の拡充と利用拡大</li> <li>プロセスのデジタル化を通じたスマートな取引フロー</li> </ul> |
| 社員     | <ul style="list-style-type: none"> <li>リモートワーク等、働きやすい環境の整備</li> <li>印鑑・現物認証に代わるプロセスの立案</li> </ul>        |
| 運営スタイル | <ul style="list-style-type: none"> <li>紙や大型ビルへの出勤等を前提とした会社をデジタル前提の運営にシフト</li> </ul>                      |

## 社会課題解決への貢献

社会課題への取り組みを加速し、社会の持続的な成長に貢献

**課題解決と経営戦略を一体化させ、MUFGの持続的な成長にも取り組む**

### サステナビリティ経営の方向性

- |       |  |
|-------|--|
| 社会    | <ul style="list-style-type: none"> <li>従来以上に注目が集まる医療、教育等、社会領域への対応にも注力</li> </ul>         |
| 環境    | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的危機としての気候変動に対し、ファイナンス支援、自社の取り組みを加速</li> </ul>   |
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ・グローバルベースでの企業統治態勢の強化等、ガバナンスの更なる高度化</li> </ul> |

# 戦略全体像

— 新型コロナウイルスがもたらす潮流変化や当社の課題を踏まえ、優先的に取り組む戦略を選定

従来より存在していた  
社会環境（メガトレンド）

新型コロナウイルスがもたらすもの

## MUFGの既存戦略

事業領域に応じた  
事業本部制

構造改革の柱  
デジタルイノベーション戦略

海外の成長の取り込み

## 社会構造の変化と MUFGへの期待

社会のデジタルシフト  
への対応

社会課題解決  
への貢献

## 重点戦略

- ・ 国内リテール
- ・ グローバル戦略
- ・ 基盤・プロセス

## 主な既存施策の継続

- ・ チャネルシフト
- ・ 経費コントロール
- ・ RWAコントロール

## 当社の課題

重厚長大な組織・  
店舗・システム等

低収益・高経費率・低ROE

面的拡大による  
経営資源の逼迫

# 重点戦略

— 新たな経営方針のもと、以下を優先すべき重点戦略と位置付ける

## 経営方針

- 会社のあり方を「**デジタル化**」する 取引接点・提案力強化・働き方
- 事業としての「**強靱性**」重視 健全性確保、経営資源を「強み」に配置
- 「**エンゲージメント**」重視の経営 共感性・魅力ある会社・参画意識

### 国内リテール領域のデジタル化

- お客さまとの取引接点・チャネルやミドル・バックの**デジタル化**
- お客さまの「個」のニーズに応えることのできる**提案力強化**

### グローバル戦略の再構築

- 地域ごとの成長性・「強み」の見極めと**経営資源の最適配置**
- Grab社等との協働を通じた**次世代金融サービス**への挑戦

### 基盤・プロセス改革

- 事務プロセスのペーパーレス化、印鑑レス等の**効率化**
- 社員の**多様な価値観・働き方**を踏まえた環境・基盤の整備

主な既存施策

チャンネルシフト

経費コントロール

RWAコントロール

# 主な既存施策

## 主な既存施策の継続

### チャンネルシフト

【19年度実績】非対面チャンネルへのシフトは着実に進展

【20年度以降】顧客接点の多様化と生産性向上の取り組みを継続

… P.33

### 経費コントロール

【19年度実績】経費率は前年度比で0.7ppt改善

【20年度以降】業務のあり方、プロセス見直し等により、経費を一層抑制

… P.35

### RWAコントロール

【19年度実績】RWAを約9兆円削減\*1

【20年度以降】お客さまの資金繰り支援と当社の健全性維持の両立
















… P.37

\*1 規制最終化ベース



# チャンネルシフト①

ーデジタルや非対面チャネルの拡充によりチャンネルシフトは着実に進展

	取引件数 (19年度)	店頭 	ATM・STM <sup>*1</sup> 等 <sup>*2</sup> 	ダイレクト <sup>*3</sup> ・アプリ 
振込	約 <b>93</b> 百万件	18年度 2%  19年度 2%	18年度 58%  19年度 55%	18年度 40%  19年度 44%
税公金・ 料金支払	約 <b>17</b> 百万件	18年度 13%  19年度 8%	18年度 22%  19年度 23%	18年度 65%  19年度 69%
住所変更	約 <b>1.9</b> 百万件	18年度 57%  19年度 51%	18年度 26%  19年度 23%	18年度 16%  19年度 26%
カード使用不能・ 再発行	約 <b>520</b> 千件	18年度 81%  19年度 71%	18年度 11%  19年度 7%	18年度 9%  19年度 22%

\*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

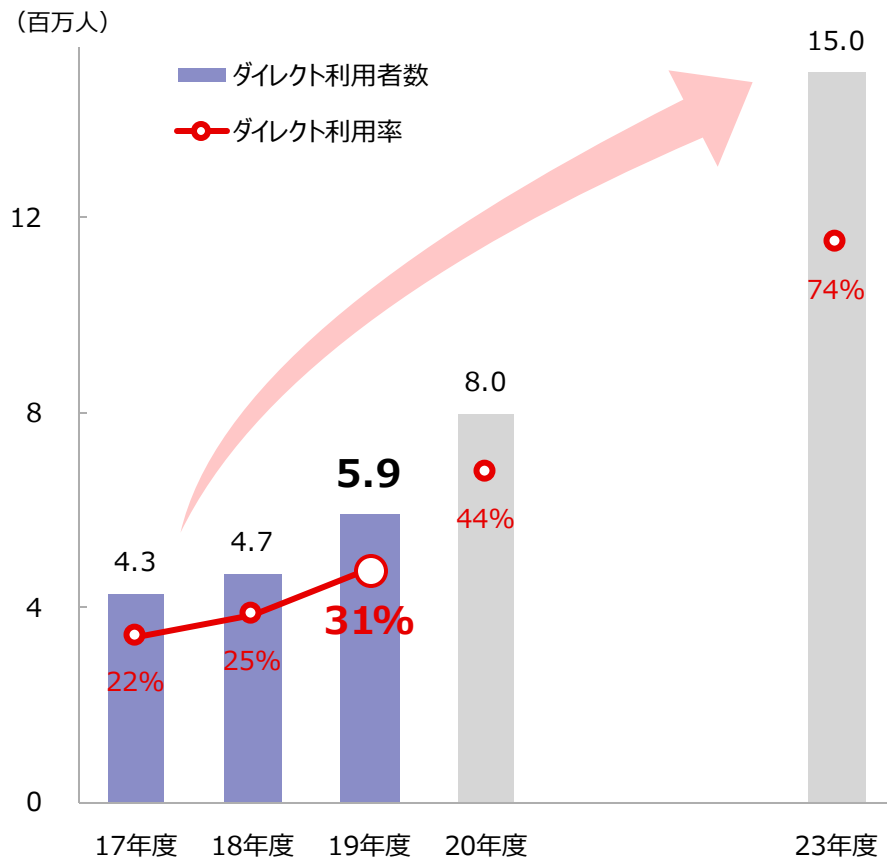
\*2 テレビ窓口や電話、メールオーダーでの手続きも含む

\*3 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

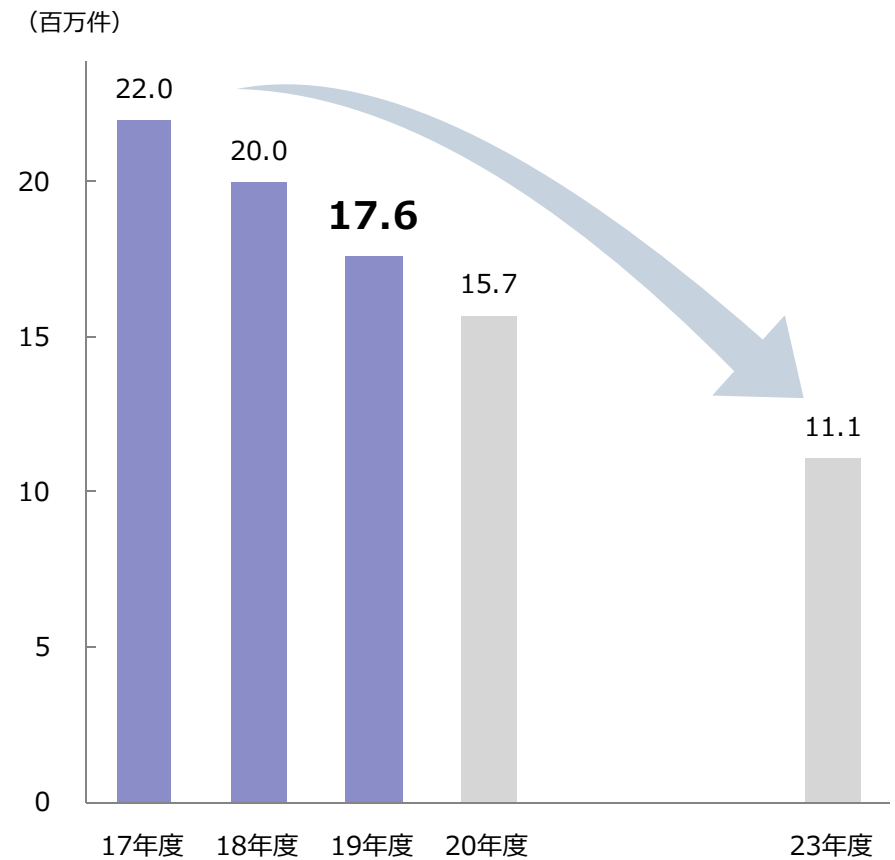
## チャンネルシフト②

－非対面チャンネルへのシフト進展により、店頭事務件数は減少

### ダイレクト利用者数\*1と利用率\*2



### 店頭事務件数



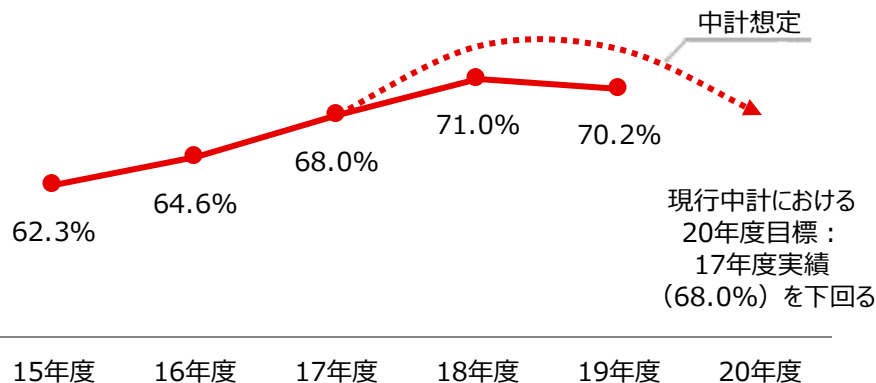
\*1 ダイレクト利用者数＝ダイレクトの稼動口座（口座振替のみの口座を除く）の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン

\*2 ダイレクト利用率＝ダイレクト利用者数/稼動口座（口座振替のみの口座を除く）

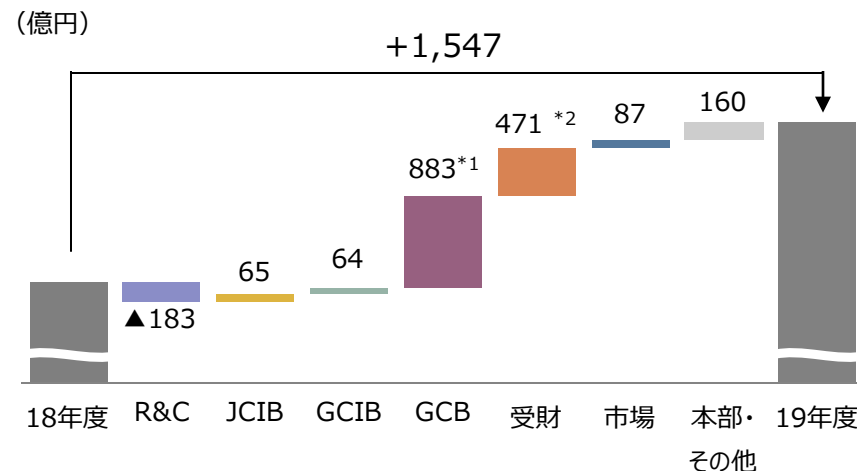
# 経費コントロール

－経費額はBDI・FSI連結化を主因に増加。経費率は70.2%と前年度比0.7ppt改善

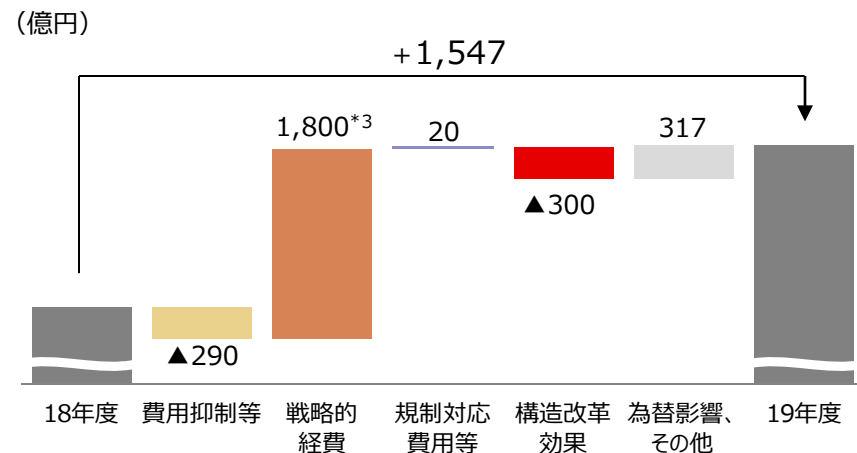
## 経費率推移



## 事業本部別



## 施策別



## 20年度の運営方針

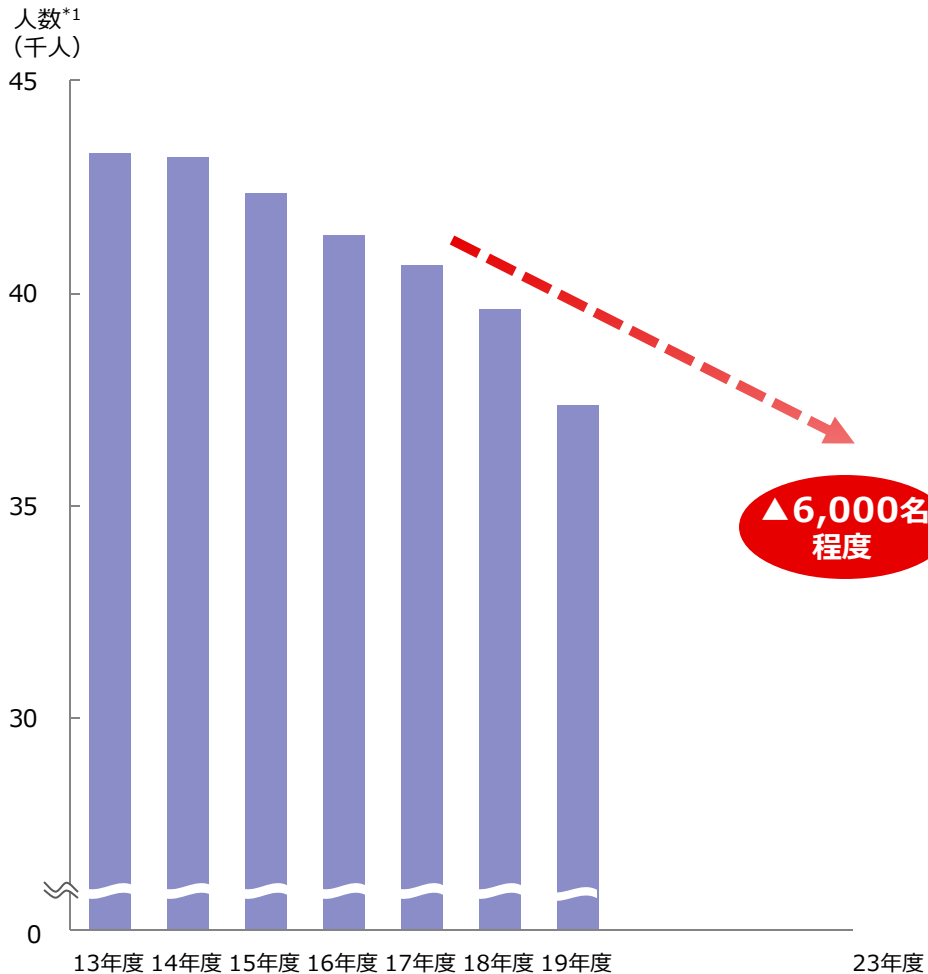
ポストコロナも見据え、必要な投資を選別しつつ、業務のあり方、プロセス見直し等により経費を一層抑制

\*1 BDIの連結子会社化影響（約830億円）を含む \*2 FSIの連結子会社化影響（約410億円）を含む  
\*3 BDI・FSIの連結子会社化影響を含む

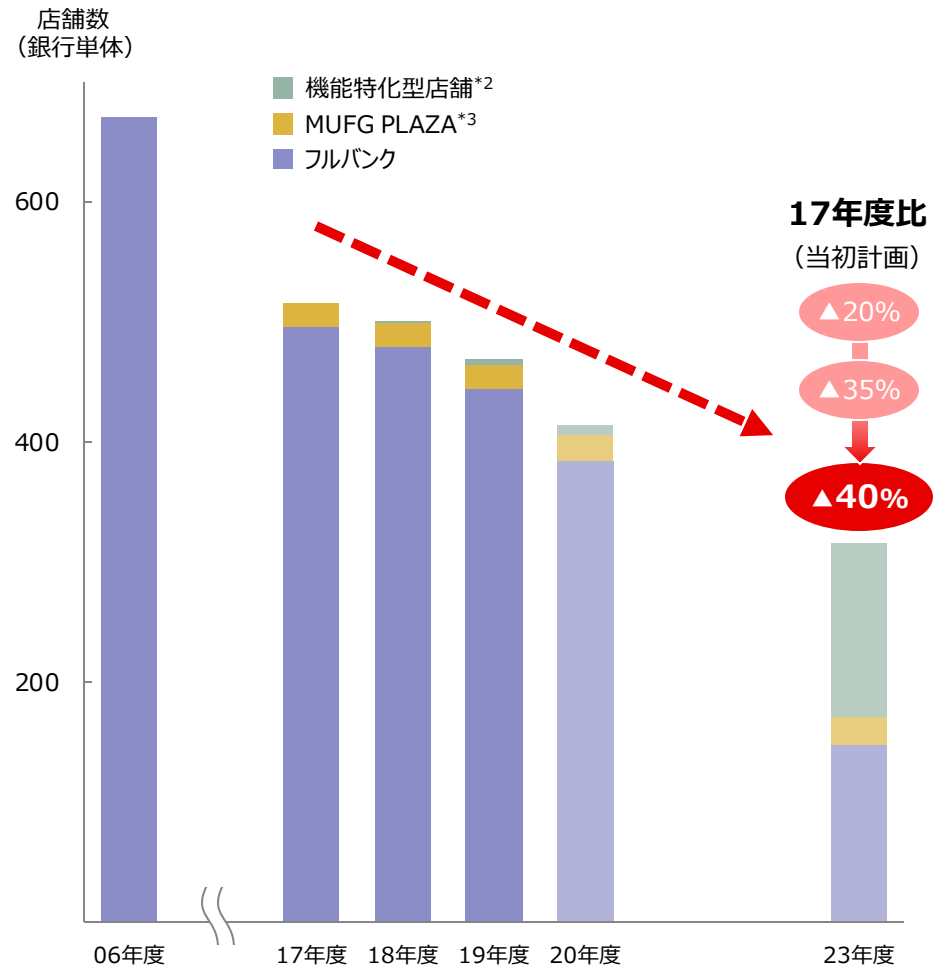
# 経費コントロール（人員・店舗見直し）

－17年度対比で、▲6,000名の人員減少（自然減）、▲40%の店舗削減を見込む

## 人員見直し



## 店舗見直し

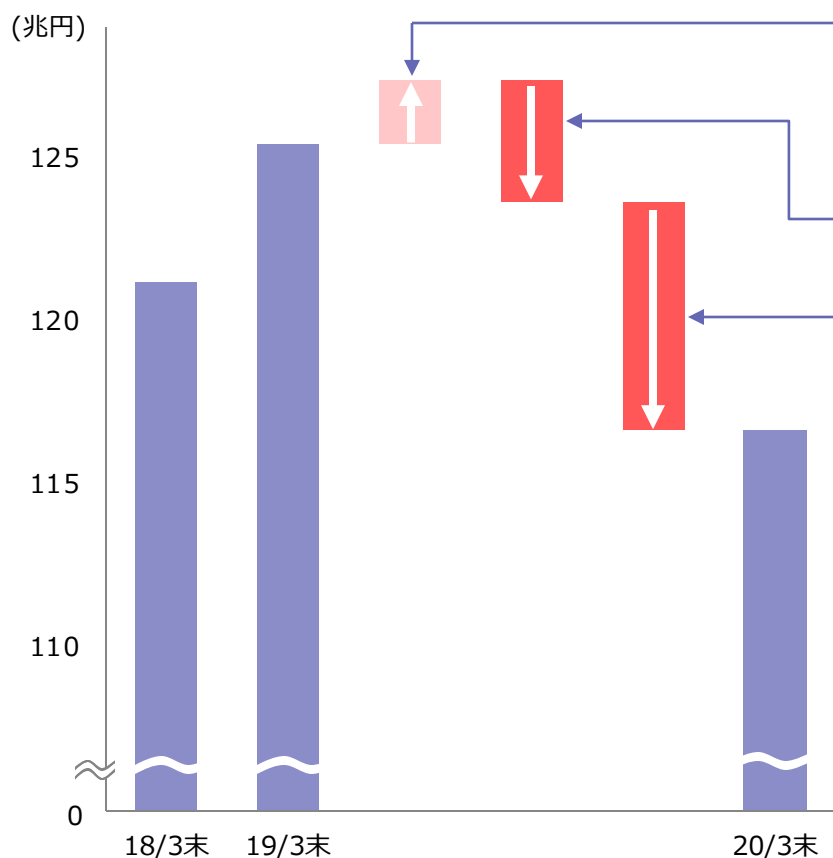


\*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカリストaffは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない  
 \*2 MUFU NEXT、コンサルティングオフィス等 \*3 グループ共同店舗

# RWAコントロール

ーリスク計測手法の高度化に加え、事業本部の取り組みにより、RWAを約9兆円削減

RWAの増減実績（規制最終化ベース\*1）



RWA増減の具体例

- インオーガニック**
  - バンクダナモンの連結子会社化
  - 航空機ファイナンスアセットの譲受
- 事業本部の取り組み**
  - 政策保有株式の削減 → 7,330億円\*2を売却
  - 低採算アセットの削減 → 2.5兆円\*3を削減
  - 新型コロナウイルスに対応した資金供給等
- リスク計測手法の高度化**
  - RWAが約7兆円減少\*4

## 20年度の運営方針

お客様の**資金繰り支援**と当社の**健全性維持**の両立

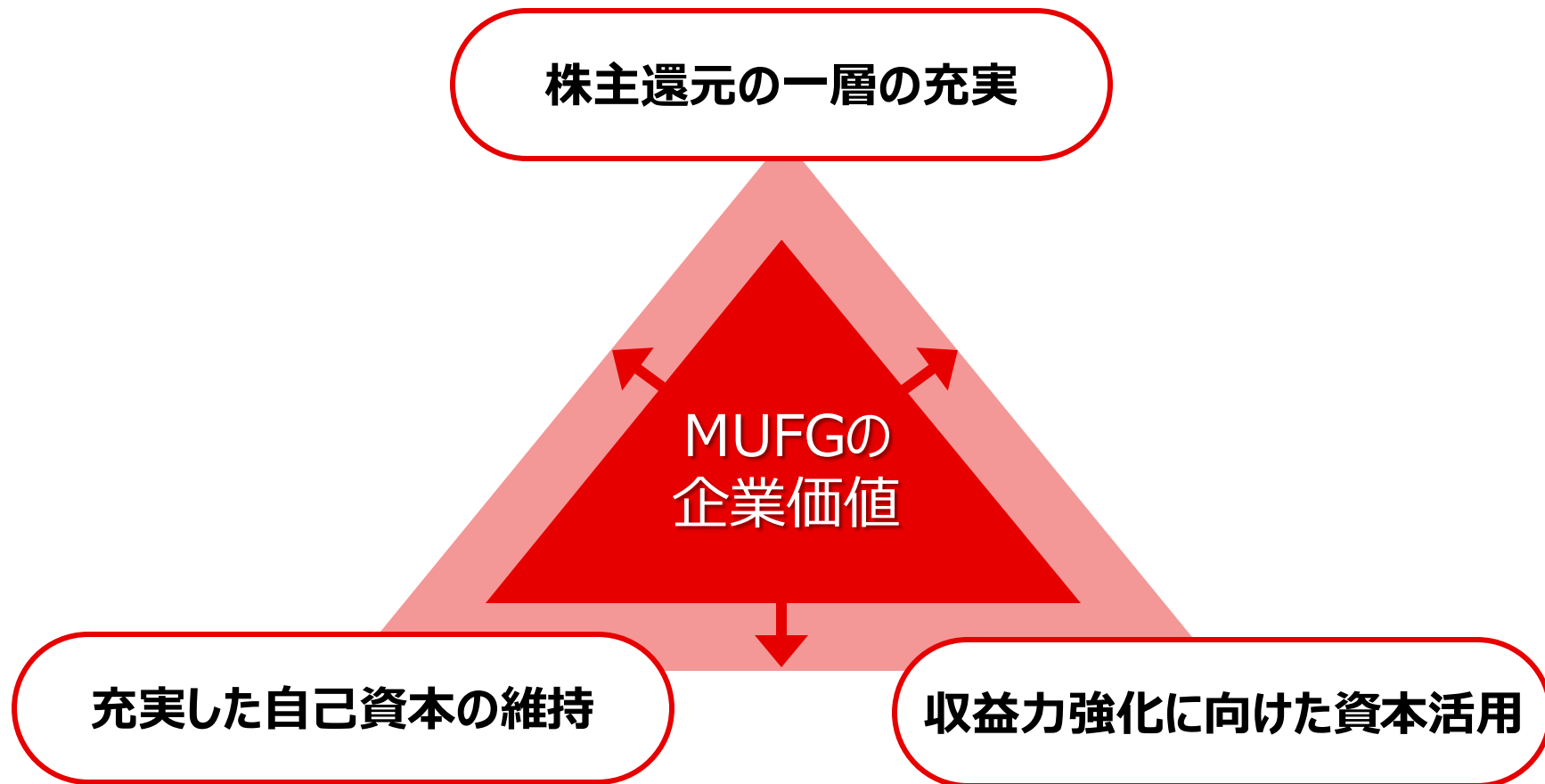
- 格下げ影響も含めたRWAのモニタリングの徹底
- 追加的なRWA削減施策の検証

\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値 \*2 15年度からの累計額。取得原価ベース \*3 17年度からの累計額  
 \*4 規制最終化ベースでのRWA計算を高度化・精緻化することによる、同RWA試算値からの減少額

# 資本政策

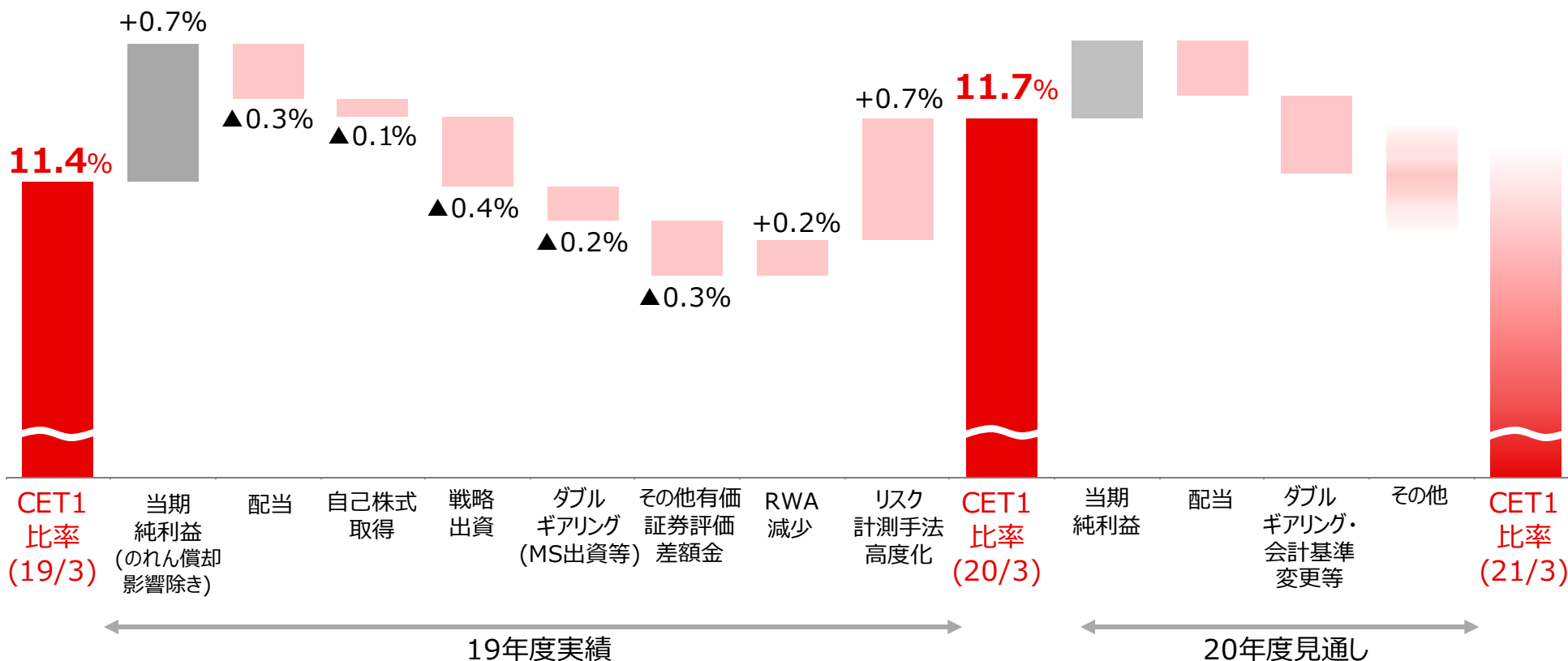
## 基本方針（“資本の三角形”）

－バランスの取れた資本運営を実施



# ■ キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化ベース\*1・その他有価証券評価差額金を含む）



\*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響（試算）を反映



# 株主還元の基本方針

## － 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

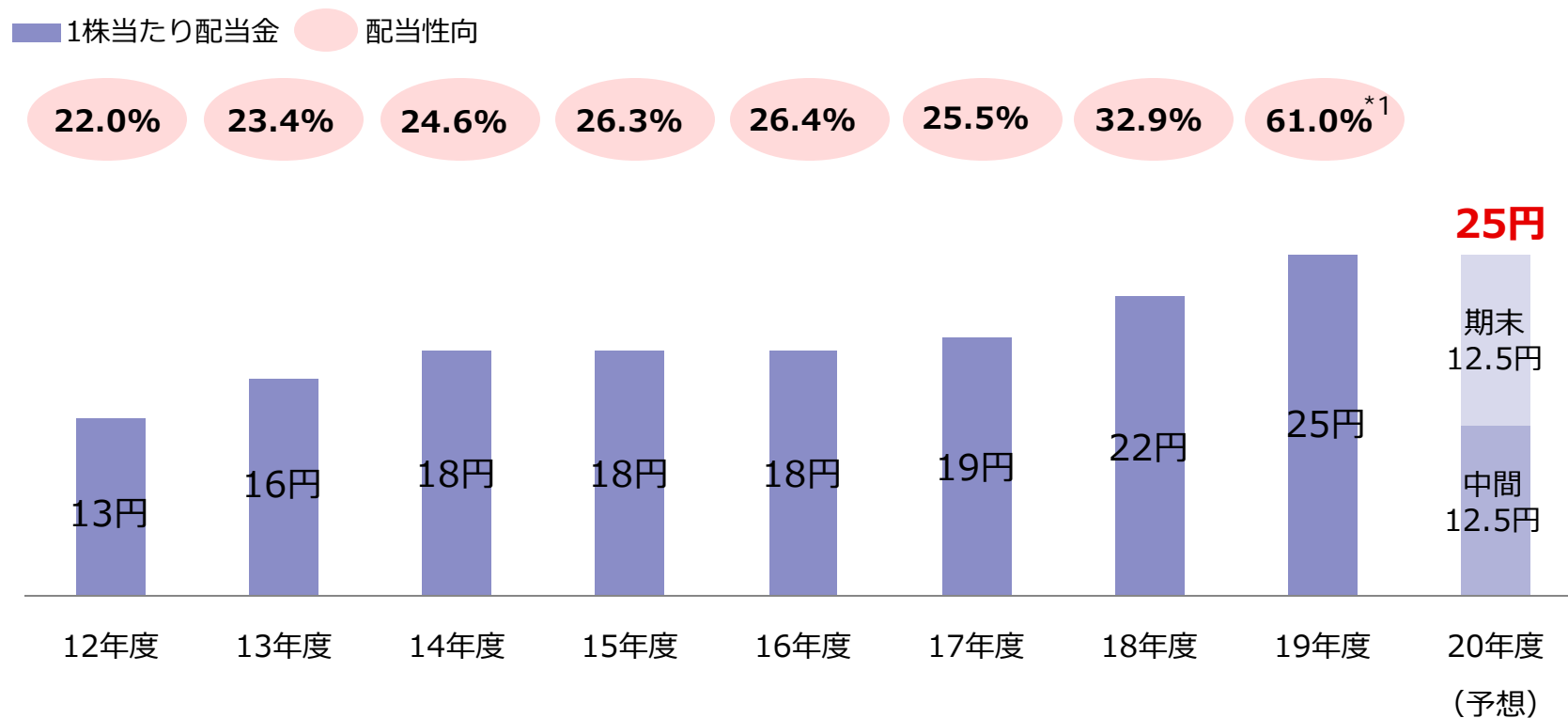
自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、**機動的に実施**

➡ 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

# 株主還元の実績



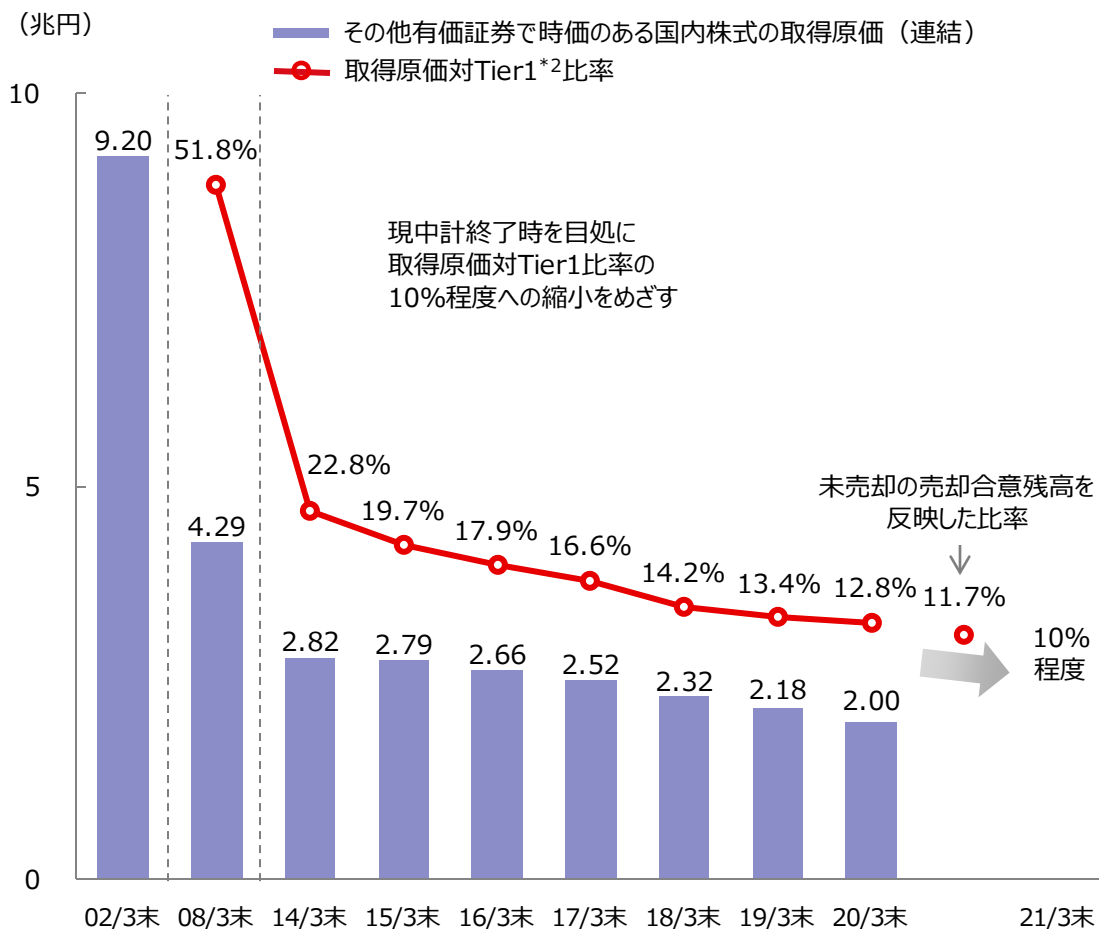
(億円)

配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218
親会社株主純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	5,500
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	-

\*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

# 政策保有株式の削減\*1

## 残高推移（取得原価ベース）



## 売却実績（概数）

	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
<b>19年度</b>	<b>2,400</b>	<b>1,390</b>	<b>1,010</b>
合計	12,780	7,330	5,450
未売却の売却合意残高	-	1,630	-

\*1 子銀行単純合算

\*2 12/3末まではバーゼルⅡベースのTier1（連結）

# Appendix

# P/Lサマリー

## P/L

連結

(億円)	18年度	19年度	増減
1 業務粗利益（信託勘定償却前）	37,257	<b>1</b> 39,863	2,605
2 資金利益	19,227	<b>18,929</b>	▲298
3 信託報酬+役員取引等利益	14,293	<b>14,720</b>	427
4 特定取引利益+その他業務利益	3,736	<b>6,212</b>	2,476
5 うち国債等債券関係損益	299	<b>4,929</b>	4,630
6 営業費（▲）	26,471	<b>2</b> 28,018	1,547
7 業務純益	10,785	<b>11,844</b>	1,058
8 与信関係費用総額*1	▲58	<b>3</b> ▲2,229	▲2,171
9 株式等関係損益	1,126	<b>313</b>	▲812
10 株式等売却損益	1,259	<b>921</b>	▲338
11 株式等償却	▲133	<b>▲608</b>	▲474
12 持分法による投資損益	2,843	<b>2,772</b>	▲71
13 その他の臨時損益	▲1,217	<b>▲342</b>	874
14 経常利益	13,480	<b>12,357</b>	▲1,122
15 特別損益	▲2,027	<b>▲4,063</b>	▲2,036
16 法人税等合計	▲1,955	<b>▲2,208</b>	▲253
17 親会社株主純利益	8,726	<b>4</b> 5,281	▲3,445
18 1株当たり利益（円）	66.91	<b>40.95</b>	▲25.96

### 1 業務粗利益

- 米国金利低下影響により資金利益が減少も、国債等債券関係損益の増加に加え、BDI・FSI連結化による役員取引等利益の増加もあり、業務粗利益は2,605億円増加

### 2 営業費・経費率

- 営業費は海外での業容拡大や規制対応を主因に増加
- 経費率は、業務粗利益の増加を主因に70.2%に低下

### 3 与信関係費用総額

- 前年度に計上した貸倒引当金の戻入の反動に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を考慮した引当金の計上を主因に、前年度比2,171億円増加し、2,229億円の費用計上

### 4 親会社株主純利益

- 株式等関係損益の減少に加え、海外連結子会社ののれん一括償却に伴う特別損失計上を主因に親会社株主純利益は3,445億円の減益

\*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

## 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	15,666	<b>15,506</b>	▲160
貸出金収益	1,991	<b>1,903</b>	▲88
預金収益	1,567	<b>1,493</b>	▲74
内為・外為	1,445	<b>1,443</b>	▲2
デリバティブ・ソリューション	535	<b>583</b>	49
不動産・証券代行・相続	519	<b>538</b>	19
資産運用	2,222	<b>1,972</b>	▲249
カード決済	3,100	<b>3,190</b>	90
コンシューマーファイナンス	2,898	<b>2,960</b>	62
海外日系	453	<b>482</b>	29
<b>経費</b>	12,588	<b>12,427</b>	▲161
経費率	80%	<b>80%</b>	▲0ppt
<b>営業純益</b>	3,078	<b>3,079</b>	1
<b>ROE</b>	1%*2	<b>9%*3</b>	9ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度	19年度	増減
<b>貸出平残*4</b>	32.0	<b>31.4</b>	▲0.5
利ざや*5	0.75%	<b>0.69%</b>	▲0.06ppt
<b>預金平残</b>	115.9	<b>118.3</b>	2.4

## KPI

	18年度	19年度	増減
運用預り資産残高 (兆円)	41.2	<b>40.2</b>	▲0.9
遺言信託・遺産整理受託件数 (件)	4,874	<b>4,976</b>	102
クロス取引粗利益*6 (億円)	337	<b>375</b>	38
不動産大口情報連携件数 (件)	5,630	<b>4,983</b>	▲647
カードショッピング取扱高*7 (兆円)	5.9	<b>6.0</b>	0.1
消費性ローン残高*8 (兆円)	1.5	<b>1.5</b>	0.0

\*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 一過性要因による法人税還付影響を控除したROEは6% \*4 消費性ローンを除く \*5 外貨中長期調達コストを除く

\*6 相続・不動産・資産管理会社取引等の収益 \*7 ニオスのカード会員分 \*8 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）

## 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	5,616	<b>5,787</b>	171
貸出金収益	954	<b>1,060</b>	106
預金収益	1,306	<b>1,313</b>	8
内為・外為*2	804	<b>763</b>	▲41
デリバティブ・ソリューション*2	805	<b>728</b>	▲77
不動産・証券代行	424	<b>451</b>	27
M&A・DCM・ECM*3	475	<b>498</b>	23
海外非金利収益	714	<b>811</b>	97
<b>経費</b>	3,173	<b>3,291</b>	118
経費率	57%	<b>57%</b>	0ppt
<b>営業純益</b>	2,443	<b>2,496</b>	53
<b>ROE</b>	15%	<b>12%</b>	▲2ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度	19年度	増減
<b>貸出平残</b>	39.2	<b>38.5</b>	▲0.7
利ざや*4	0.49%	<b>0.48%</b>	▲0.00ppt
外貨貸出平残*5	18.2	<b>16.7</b>	▲1.5
利ざや*4*5	0.63%	<b>0.64%</b>	0.01ppt
<b>預金平残</b>	31.2	<b>32.9</b>	1.8
外貨預金平残*5	13.6	<b>15.2</b>	1.5

## KPI

	18年度	19年度	増減
経常取扱高*6 (米億ドル)	11,384	<b>11,598</b>	214
国内決済件数 (百万件)	177	<b>180</b>	3
M&Aリーゲテーブル*7	1位	<b>2位</b>	-
DCMリーゲテーブル*7	2位	<b>1位</b>	-
ECMリーゲテーブル*7	5位	<b>3位</b>	-

\*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、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 Refinitiv等のデータを基に作成、DCMは国内債+外債

## 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	4,224	<b>4,462</b>	238
貸出金収益	1,690	<b>1,771</b>	80
預金収益	480	<b>499</b>	19
手数料・外為・デリバティブ	1,949	<b>1,923</b>	▲25
DCM・ECM	238	<b>189</b>	▲48
本邦外資系企業収益等	197	<b>197</b>	1
市場とのJV収益*2	208	<b>306</b>	98
<b>経費</b>	2,664	<b>2,826</b>	161
経費率	63%	<b>63%</b>	0ppt
<b>営業純益</b>	1,560	<b>1,637</b>	77
<b>ROE</b>	10%	<b>8%</b>	▲2ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度	19年度	増減
<b>貸出平残</b>	24.1	<b>23.8</b>	▲0.2
利ざや*3	1.06%	<b>1.06%</b>	▲0.01ppt
<b>預金平残</b>	10.3	<b>12.6</b>	2.3

## KPI

	18年度	19年度	増減
ディストリビューション額*4 (兆円)	22.8	<b>21.4</b>	▲1.4
ディストリビューション比率*5	59%	<b>48%</b>	▲11ppt
GSB*6収益額 (億円)	901	<b>867</b>	▲34
ABSリーグテーブル (北米)	10位	<b>9位</b>	-
シローン・DCMウォレットシェア (Non-IG*7)	1.19%	<b>1.22%</b>	0.03ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCIB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 Global Subsidiary Banking。グローバルネットワークを活かした子会社取引 \*7 非投資適格



## 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	6,688	<b>7,702</b>	1,014
MUAH*2	3,536	<b>3,396</b>	▲140
KS*3	3,164	<b>3,239</b>	75
BDI*4	-	<b>1,144</b>	1,144
<b>経費</b>	4,700	<b>5,522</b>	822
(経費率)	70%	<b>72%</b>	1ppt
MUAH*2	2,640	<b>2,648</b>	8
(経費率)	75%	<b>78%</b>	3ppt
KS*3	1,635	<b>1,672</b>	37
(経費率)	52%	<b>52%</b>	▲0ppt
BDI*4	-	<b>595</b>	595
(経費率)	-	<b>52%</b>	-
<b>営業純益</b>	1,988	<b>2,179</b>	191
MUAH*2	895	<b>748</b>	▲147
KS*3	1,529	<b>1,566</b>	38
BDI*4	-	<b>549</b>	549
<b>ROE</b>	6%	<b>▲17%*5</b>	▲23ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度	19年度	増減	
<b>MUAH*2</b>	貸出平残	7.3	<b>7.8</b>	0.5
	預金平残	8.2	<b>9.0</b>	0.8
	NIM*6	2.74%	<b>2.39%</b>	▲0.34ppt
<b>KS*3</b>	貸出平残	5.2	<b>5.6</b>	0.4
	預金平残	4.5	<b>4.9</b>	0.4
	NIM*7	3.81%	<b>3.62%</b>	▲0.20ppt
<b>BDI*4</b>	貸出平残	-	<b>0.9</b>	0.9
	預金平残	-	<b>0.7</b>	0.7
	NIM	-	<b>8.16%</b>	-

\*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。BDIはエンティティベース。ROEは当期純利益ベース

\*2 信託・証券子会社、GICB、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 19年度は連結子会社化後の4月～12月実績

\*5 のれん減損およびのれん一括償却影響を控除したROEは5% \*6 市場に帰属する分を除く \*7 KSエンティティベース

## 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	2,023	<b>2,463</b>	440
AM*2	468	<b>818</b>	349
IS*3	937	<b>1,026</b>	88
年金	617	<b>620</b>	3
<b>経費</b>	1,242	<b>1,754</b>	512
経費率	61%	<b>71%</b>	10ppt
<b>営業純益</b>	781	<b>709</b>	▲72
<b>ROE</b>	8%*4	<b>19%</b>	11ppt

## KPI

	18年度	19年度	増減	
<b>AM</b>	法人運用商品残高 (兆円)	9.4	<b>10.4</b>	1.1
	オルタナティブ商品残高*5 (億円)	2,611	<b>3,790</b>	1,179
<b>IS</b>	グローバルIS残高 (十億米ドル)	616.6	<b>686.5</b>	69.8
	国内株式投信残高 (兆円)	73.8	<b>74.2</b>	0.4
<b>年金</b>	DB年金信託残高 (兆円)	11.3	<b>11.0</b>	▲0.3
	DC加入者増加数*6 (千人)	195	<b>308</b>	113

\*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

### 19年度実績\*1

(億円)	18年度	19年度	増減
<b>粗利益</b>	5,729	<b>6,379</b>	649
顧客ビジネス	3,099	<b>3,452</b>	353
FIC & Equity	2,268	<b>2,658</b>	389
事業法人	1,102	<b>1,150</b>	49
機関投資家	915	<b>1,267</b>	352
資産運用	31	<b>27</b>	▲4
GCIBとのJV収益*2	1,007	<b>1,073</b>	66
トレジャリー	2,726	<b>3,069</b>	343
<b>経費</b>	2,741	<b>2,858</b>	117
経費率	48%	<b>45%</b>	▲3ppt
<b>営業純益</b>	2,988	<b>3,520</b>	532
顧客ビジネス	946	<b>1,172</b>	227
トレジャリー	2,181	<b>2,544</b>	363
<b>ROE</b>	5%	<b>6%</b>	1ppt

### KPI


	18年度	19年度	増減
戦略領域デリバ収益*3 (億円)	68	<b>85</b>	17
クライアントバリュー*4	89	<b>101</b>	12pt
為替予約値決め電子化率*5	71%	<b>72%</b>	1ppt


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


\*3 M&A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。17年度を100として指数化 \*5 社内取引

# MUAH、KS、BDIの決算概要\*1

MUAH*2 	(億円)			(百万米ドル)		
	18年度	19年度	前年度比	18年度	19年度	前年度比
粗利益	6,087	<b>6,352</b>	265	5,484	<b>5,798</b>	314
営業費用	4,747	<b>6,809</b>	2,061	4,277	<b>6,215</b>	1,938
営業利益	1,339	<b>▲456</b>	▲1,796	1,207	<b>▲417</b>	▲1,624
与信費用	117	<b>276</b>	158	106	<b>252</b>	146
親会社株主に帰属する純利益	1,191	<b>▲804</b>	▲1,995	1,073	<b>▲734</b>	▲1,807

KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	18年度	19年度	前年度比	18年度	19年度	前年度比
粗利益	3,736	<b>4,414</b>	677	109,579	<b>121,608</b>	12,029
営業費用	1,764	<b>1,893</b>	129	51,741	<b>52,169</b>	428
営業利益	1,972	<b>2,520</b>	548	57,838	<b>69,439</b>	11,601
与信費用	892	<b>1,023</b>	131	26,180	<b>28,203</b>	2,023
親会社株主に帰属する純利益	846	<b>1,188</b>	342	24,813	<b>32,749</b>	7,936

BDI*4 	(億円)			(十億IDR)		
	18年度	19年度	前年度比	18年度	19年度	前年度比
粗利益	1,363	<b>1,431</b>	67	17,711	<b>18,119</b>	408
営業費用	665	<b>736</b>	70	8,647	<b>9,319</b>	672
営業利益	697	<b>695</b>	▲2	9,064	<b>8,800</b>	▲264
与信費用	251	<b>372</b>	121	3,267	<b>4,719</b>	1,452
親会社株主に帰属する純利益	302	<b>321</b>	19	3,922	<b>4,073</b>	151

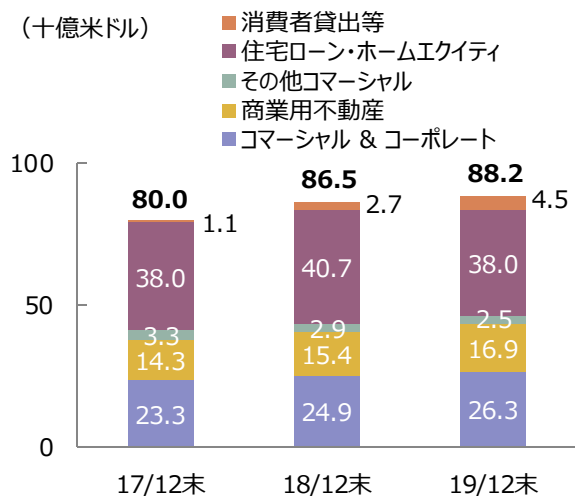
\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。FY18は1米ドル=111.00円、1THB=3.41円、1IDR=0.0077円。FY19は1米ドル=109.56円、1THB=3.63円、1IDR=0.0079円

\*2 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-Kにおける開示情報 \*3 タイ会計基準 \*4 インドネシア会計基準

# MUAHの主要計数\*1

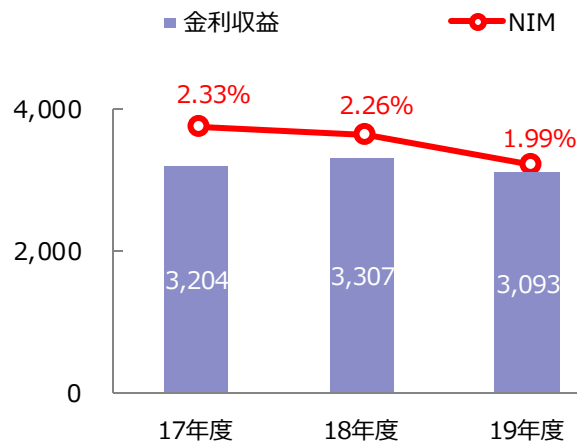
## 貸出残高

(十億米ドル)



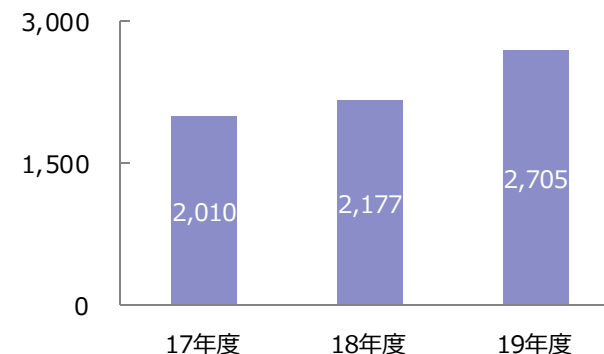
## 金利収益

(百万米ドル)



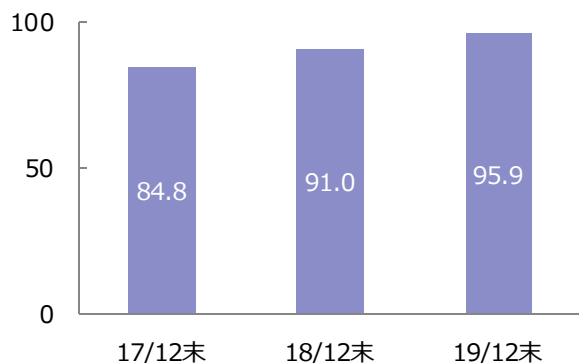
## 非金利収益

(百万米ドル)

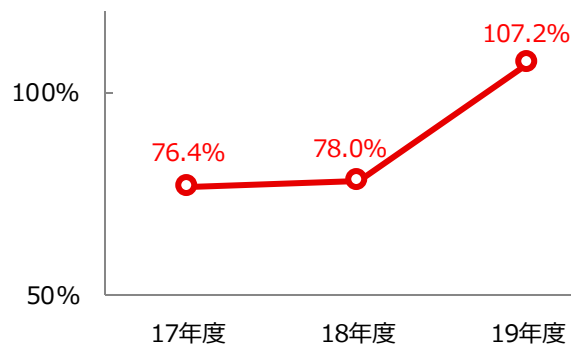


## 預金残高

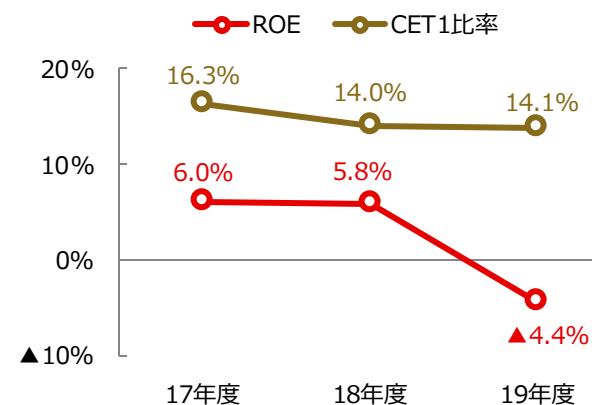
(十億米ドル)



## 経費率\*2



## ROE・CET1比率\*3



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

\*2 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入および経費負担分、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、並びにのれん減損を除いた調整後の経費率は、18年度は72.47%、19年度は74.69%

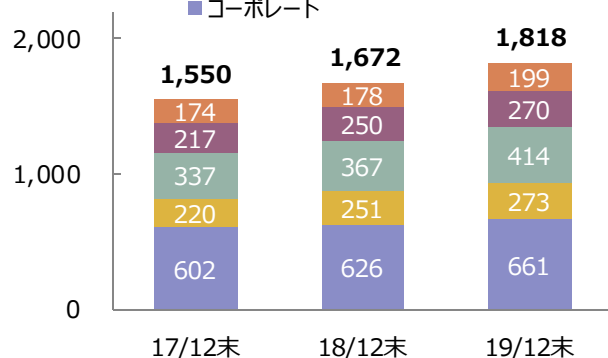
\*3 バーゼルⅢの標準的手法：完全実施ベース。MUAHは資本最適化に取り組んでおり、17年度には5億米ドルの配当支払い、18年度には約25億米ドルの自己株式取得を実施

# アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

## 貸出残高

(十億THB)

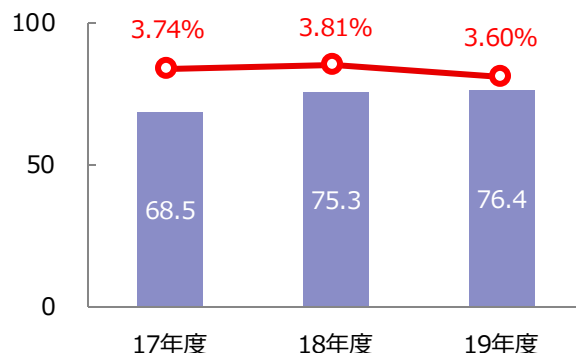
- クレジットカード、パーソナルローン
- 住宅ローン
- オートローン
- SME
- コーポレート



## 金利収益

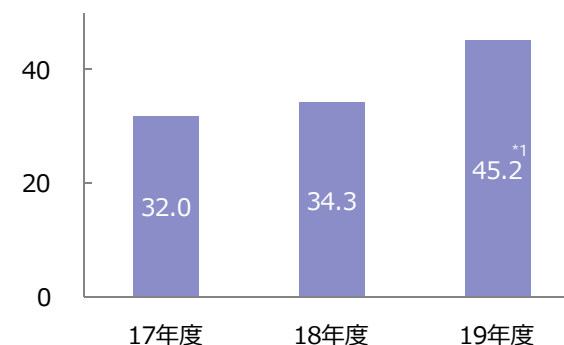
(十億THB)

- 金利収益
- NIM



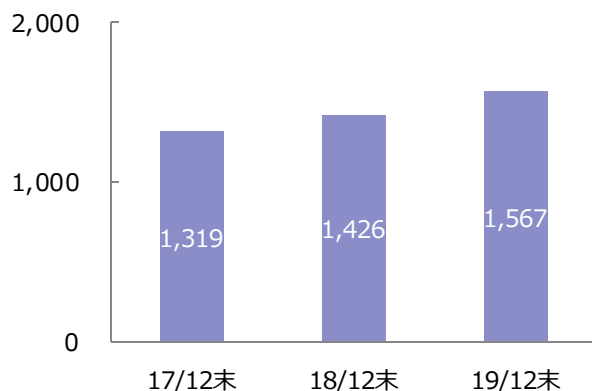
## 非金利収益

(十億THB)

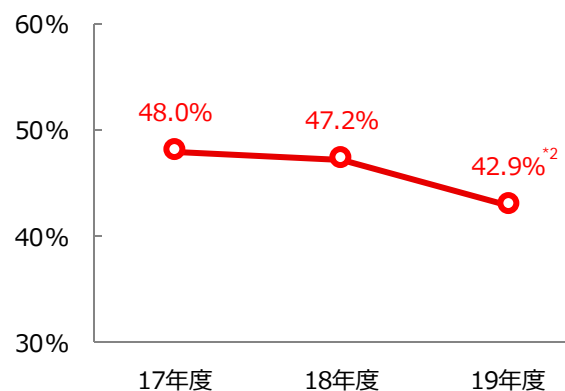


## 預金残高

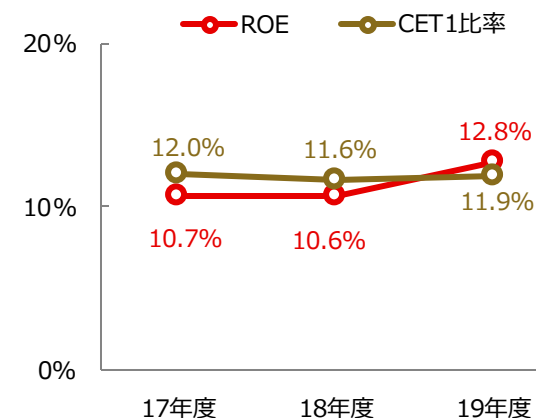
(十億THB)



## 経費率



## ROE・CET1比率<sup>\*3</sup>



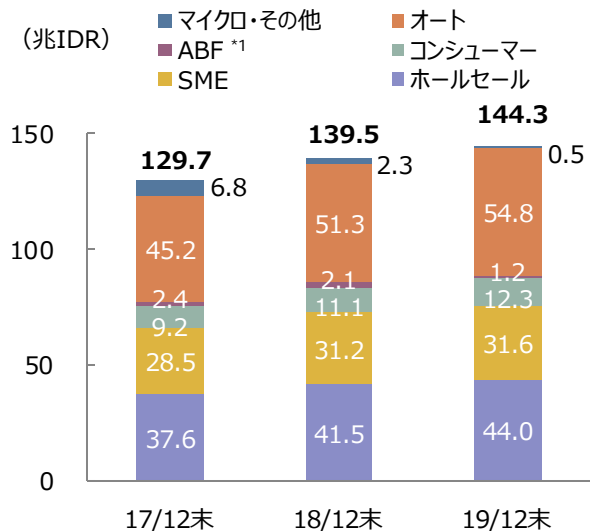
\*1 Ngern Tid Lor Company Limitedの株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は36.6十億タイバーツ

\*2 Ngern Tid Lor Company Limitedの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後の経費率は45.1%

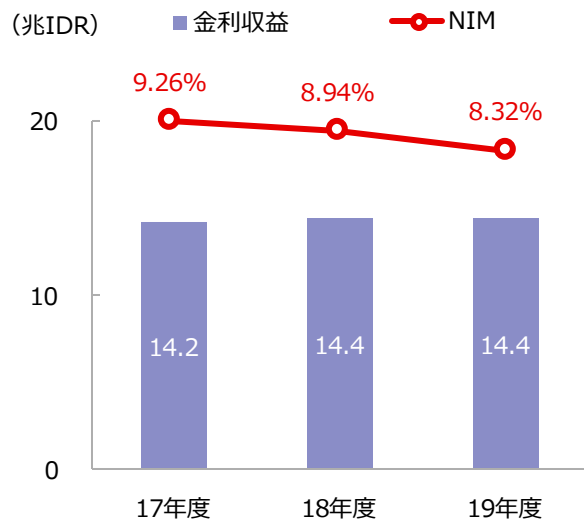
\*3 アユタヤ銀行単体

# バンクダナモン（BDI）の主要計数

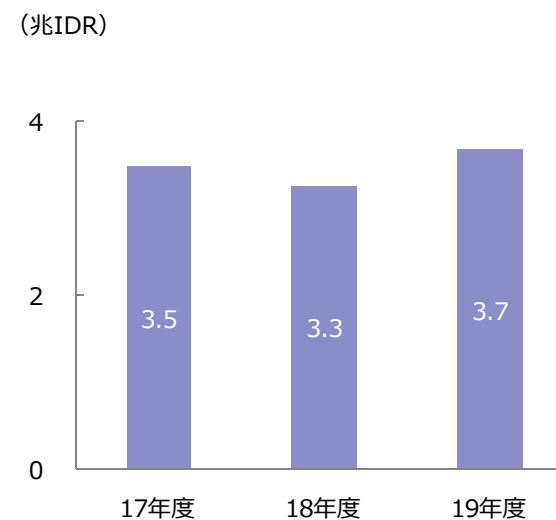
## 貸出残高



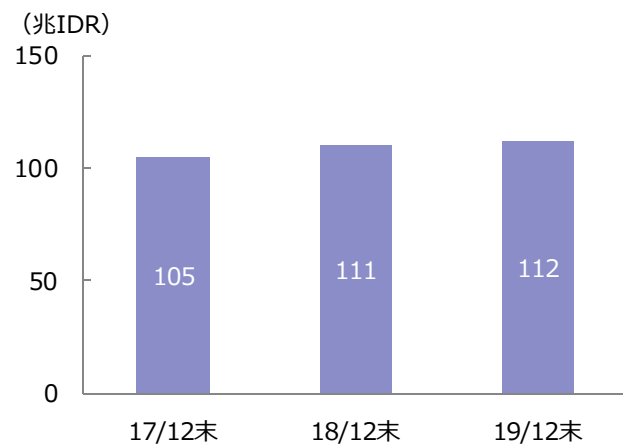
## 金利収益



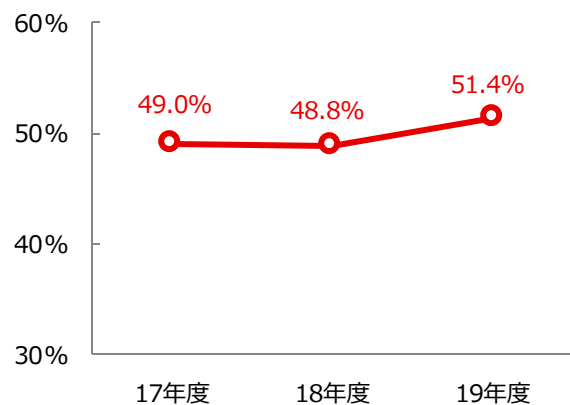
## 非金利収益



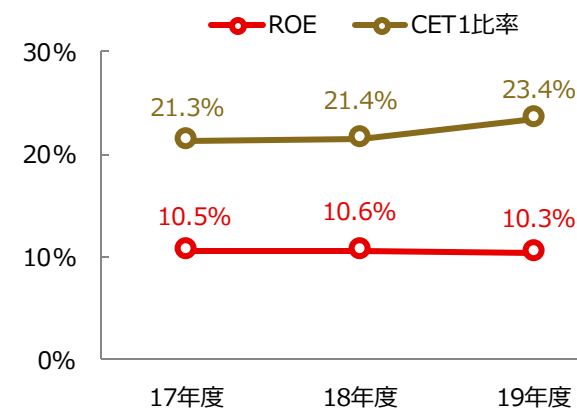
## 預金残高



## 経費率



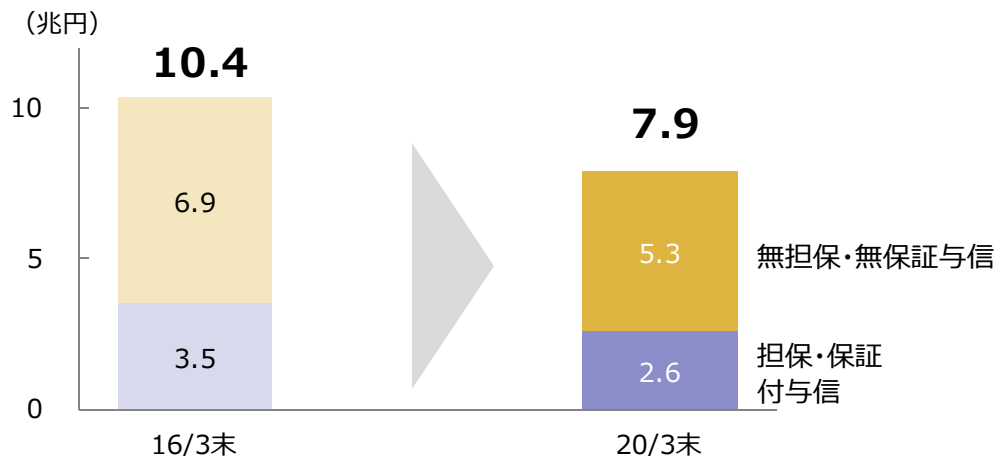
## ROE・CET1比率



\*1 Asset Based Finance

# 資源関連（エネルギー・マイニング）与信

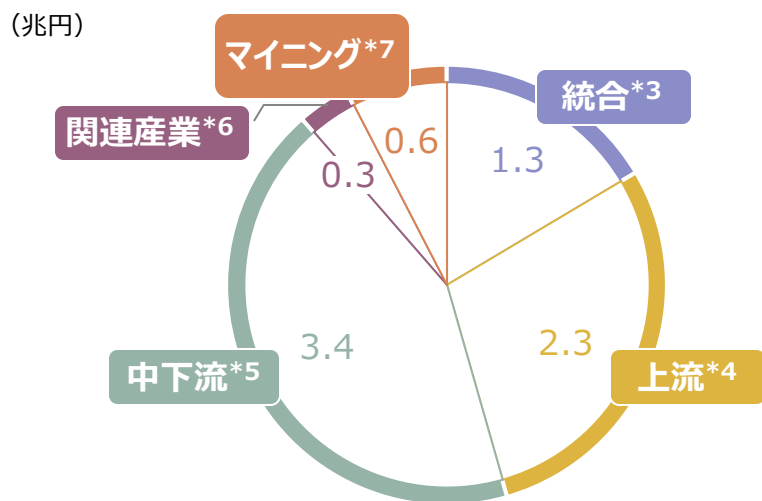
## 与信残高\*1・担保・保証



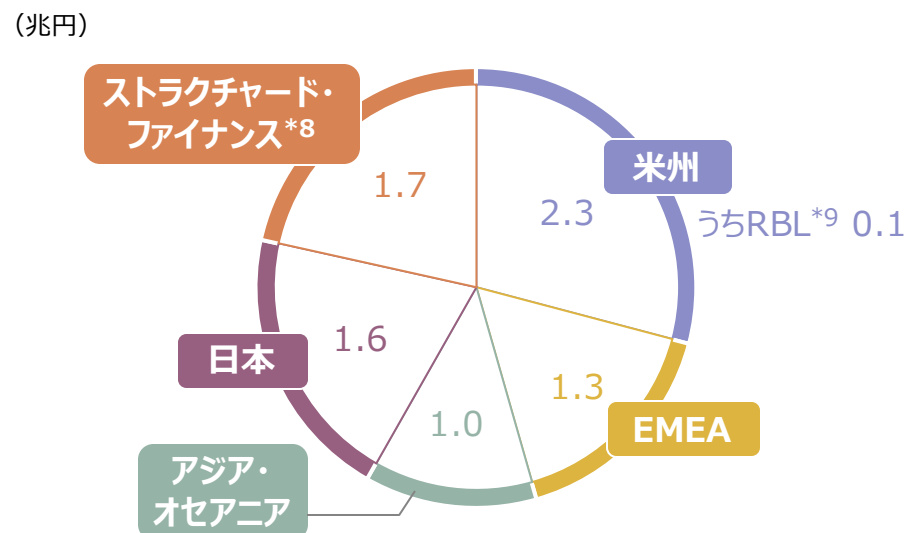
## 不良債権\*2の状況

(億円)	20/3末
不良債権残高	621
担保・保証額	454
引当金	89
<b>非保全・未引当額</b>	<b>78</b>

## サブセクター別与信残高\*1



## 地域別与信残高\*1

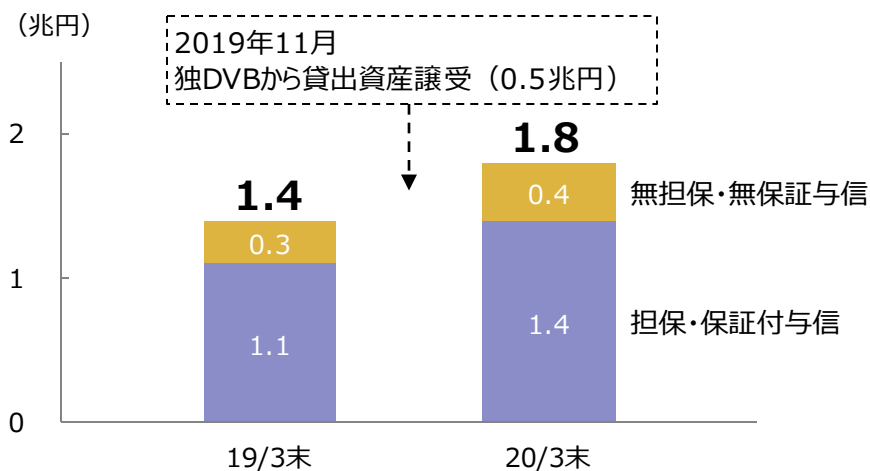


\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性\*と信を除く \*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による  
 \*3 上流・中下流事業の一貫統合 \*4 石油・ガスの探鉱・開発・生産等 \*5 備蓄・輸送・精製・販売 \*6 石油・ガスの探鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス  
 \*7 石油・ガス以外の鉱物関連 \*8 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス \*9 Reserve based lending (石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態)  
 (注) 数値は全て内部管理計数

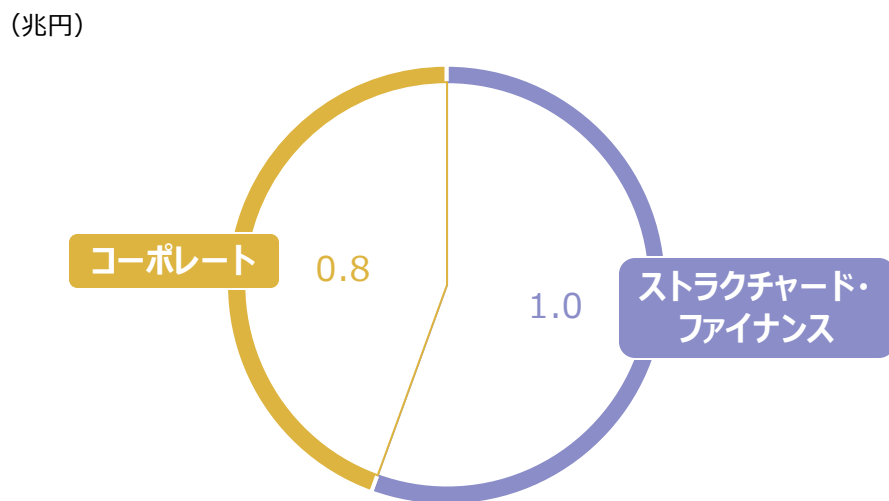


# 空運関連（含む航空機ファイナンス）与信

## 与信残高\*1・担保・保証



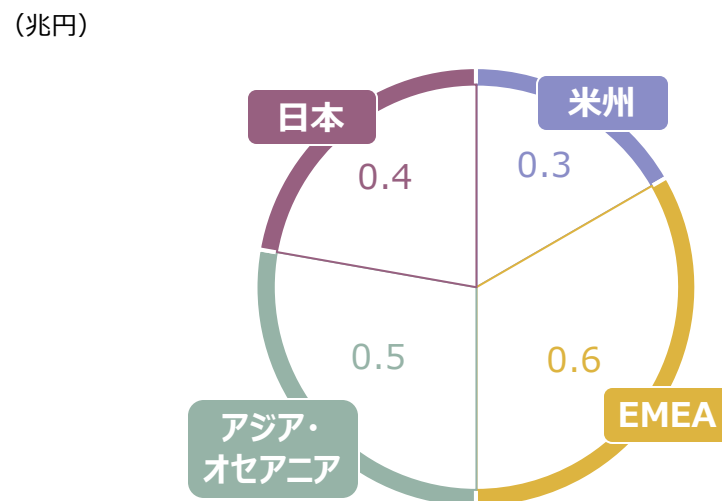
## 形態別与信残高\*1



## 不良債権\*2の状況

(億円)	20/3末
不良債権残高	225
担保・保証額	197
引当金	8
<b>非保全・未引当額</b>	<b>20</b>

## 地域別与信残高\*1



\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性with信を除く \*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による  
(注) 数値は全て内部管理計数

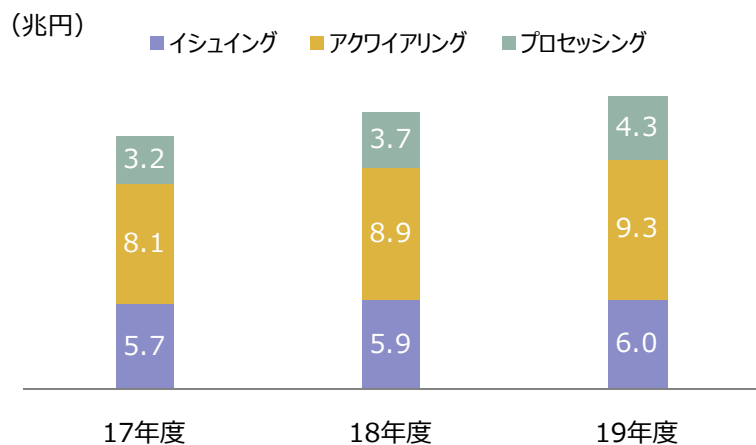
## －業績は堅調。20年度中に新たなシステム統合計画を策定することを決定

### 19年度業績と取扱高

#### ■ 業績\*1

(億円)	18年度	19年度	前年度比
営業収益	2,994	3,059	65
営業費用	2,938	2,901	▲37
営業利益	56	158	102
その他の損益	▲1,611	▲174	1,437
法人税等	391	655	264
親会社株主純利益	▲1,164	639	1,803

#### ■ 取扱高



### システム統合計画の抜本的見直し

既存システムを活用して一本化を進めていくこと、  
20年度中に新たなシステム統合（システム一本化）計画を  
策定することを決定

#### ■ 計画策定に向けた検討項目

- ビジネス環境変化に柔軟に対応出来る**拡張性の確保**
- 社会インフラとして、更なる**安全性・安定性の重視**
- **開発費用の抑制**

#### ■ これまでの一本化方針からの変更点

- 「既存システムを活用して一本化していく」ことを決定  
→ システム統合による「3システム3ウェイ業務による  
経営の非効率性の解消」という目的は不変

#### ■ 20年度の取り組み

##### 〔システム統合〕

- 新たな一本化計画の具体化・精緻化を進め、  
システム一本化の実行計画の策定

##### 〔新型コロナウイルス対応等〕

- 社会インフラとして安全・安心な決済サービスの維持
- 新型コロナウイルスに対応した柔軟なお客様対応等

\*1 利息返還損失引当金繰入額はその他の損益に含む

# 海外戦略出資のヒストリー

2012

2020

戦略  
出資

アジアの  
商業銀行



約630億円\*1



約5,360億円\*1



約890億円\*1



約6,870億円

グローバル  
AM/IS

2013~

6社\*2を子会社化



約760億円



約3,000億円

受託財産事業本部のROE\*3 = 19%

売却



約680億円



約450億円



約490億円



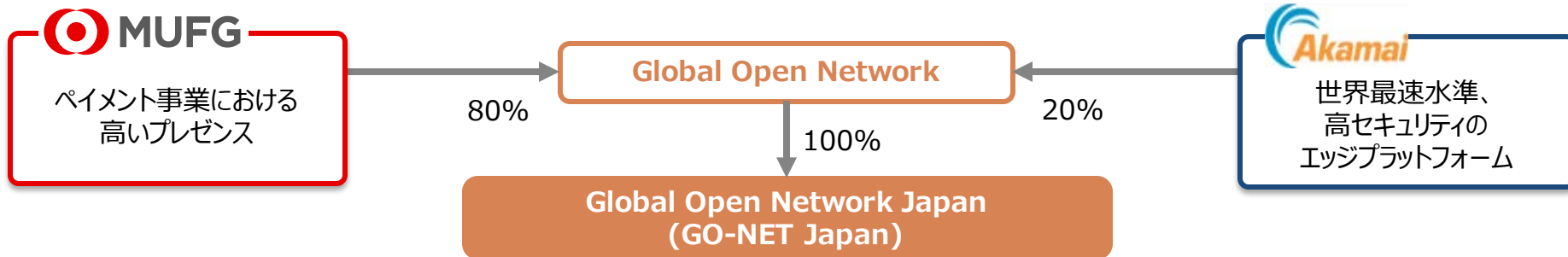
約100億円

\*1 当初出資額 \*2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine。加えて、Maitlandのヘッジファンド管理事業を20年中に買収予定  
\*3 19年度のROE。詳細はP.50ご参照

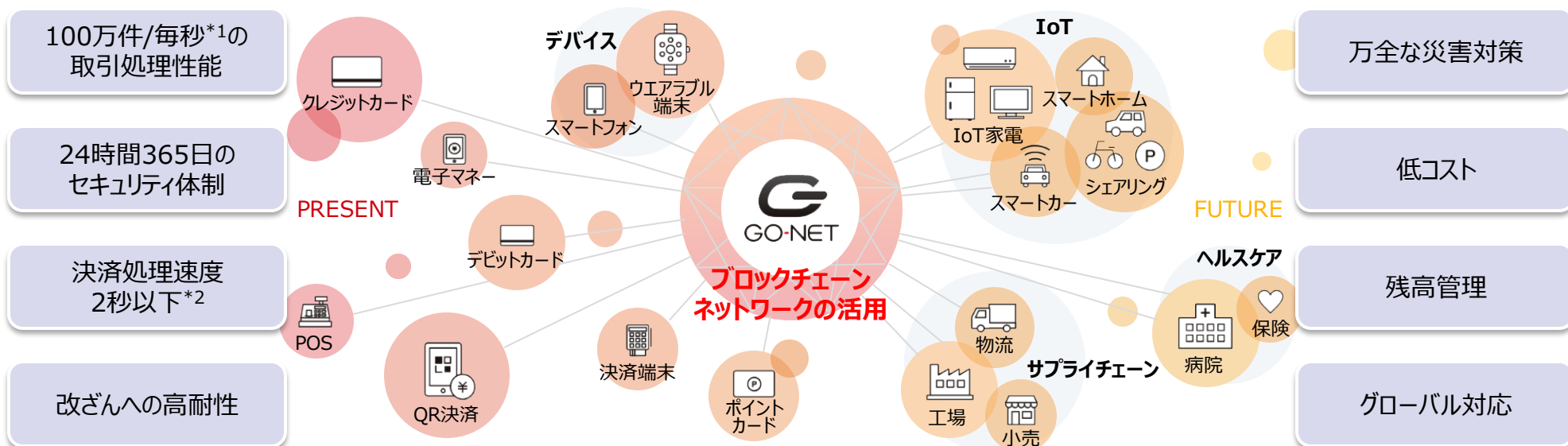
# Global Open Network

– Akamai社と提携し、20年度よりオープンなネットワークサービスの提供をめざす

## Global Open Network Japanの設立（19年4月）



## 8つの特徴と様々な分野における活用イメージ



\*1 ビジネスシーンを想定した環境下で展望可能であることを検証済み \*2 加盟店等と決済事業者等の往復に要する一取引当たりの処理時間

# Grab社との資本・業務提携

– MUFGの強みである金融知見・ノウハウに、Grab社が有する先進的テクノロジーやデータ活用ノウハウを掛け合わせ、新たな次世代金融サービスの提供をめざす



# 11の構造改革の柱（再掲）

- 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



# 11の構造改革の柱KPI①

チャンネル戦略・BPR	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
三菱UFJダイレクト利用者数 <sup>*2</sup> (百万人)	4.3	4.7	5.9	1.2	8.0	15.0
三菱UFJダイレクト利用率 <sup>*3</sup>	22%	25%	31%	6ppt	44%	74%
店頭事務件数 (百万件)	22.0	20.0	17.6	▲2.4	15.7	11.1
ウェルスマネジメント戦略	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
プロファイリング件数 <sup>*4</sup> (千件)	4.3	5.3	6.5	1.2	7.1	7.8
グループ連携件数 <sup>*5</sup> (千件)	4.5	13.4	23.8	10.5	29.0	10.5
運用資産残高 (HE <sup>*6</sup> ・SHE <sup>*7</sup> ) (兆円)	11.6	12.1	11.8	▲0.3	13.4	16.3 <sup>*8</sup>
RM-POモデル高度化	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
DB年金残高 (兆円)	11.2	11.3	11.0	▲0.3	12.3	13.6
DC加入者増加数 <sup>*9</sup> (千人)	90	195	308	113	372	-
不動産バリューチェーン戦略	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
AM受託残高 (億円)	1,800	2,300	3,124	825	3,800	5,800
大口情報連携件数 (件)	3,100	7,481	7,154	▲327	4,860	-

\*1 18年度対比 \*2 稼動口座 (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 \*3 三菱UFJダイレクト利用者数÷稼動口座 (口座振替のみの口座を除く)

\*4 遺言件数+財産診断件数等 \*5 MUMSS紹介型仲介連携件数・信証連携件数等 \*6 ハイエンド (保有資産20億円以上) \*7 セミハイエンド (保有資産3億円以上)

\*8 時価変動要因除き \*9 17年度からの累計増加数

# 11の構造改革の柱KPI②

資産運用ビジネス	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
(法人) 運用商品保有顧客数 <sup>*2</sup> (千社)	5.1	5.9	6.6	0.7	6.9	10.1
(個人・法人) 運用預り資産残高 <sup>*3</sup> (兆円)	45.1	47.6	44.9	▲2.7	49.8	-
うち個人投資家	24.4	24.2	22.5	▲1.7	25.3	-
うち法人投資家	20.7	23.4	22.4	▲1.0	24.5	-
機関投資家ビジネス	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
クライアントバリュー <sup>*4</sup>	100	89	101	12pt	106	-
IS営業純益 (億円)	260	351	408	57	367	484
グローバルCIBビジネスモデル変革	17年度	18年度	19年度	増減 <sup>*1</sup>	20年度	23年度
ディストリビューション額 <sup>*5</sup> (兆円)	19.6	22.8	21.4	▲1.4	24.7	-
ディストリビューション比率 <sup>*6</sup>	46%	59%	48%	▲11ppt	53%	-

\*1 18年度対比 \*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 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

\*5 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の額

\*6 ディストリビューション額÷非日系貸出残高総額



# 社会課題解決への貢献

新型コロナウイルス感染拡大を受け、社会課題の対応への期待の高まり

社会課題への取り組みを加速し、**社会の持続的な成長に貢献**  
課題解決と経営戦略を一体化させ、MUFGの持続的な成長にも取り組む

## サステナビリティに関する主な取り組み

### 社会

- 中小企業の産業育成支援
- 公共インフラ整備ファイナンス
- 東南アジアの金融包摂 等

#### 更なる取り組み

従来以上に注目が集まる  
医療、教育等、社会領域への  
対応にも注力

### 環境

- 再エネファイナンスの推進
- 自社調達電力の100%再エネ化(~30年度)
- TCFD\*1開示の拡充
- ファイナンスを禁止または実行に際して留意するセクターのポリシー強化 等

### ガバナンス

- 取締役会の多様性確保（専門性・地域性・ジェンダー）
- 取締役会による重要課題のモニタリング強化
- グループ・グローバルベースでの企業統治態勢の強化 等

## サステナビリティ推進体制

取締役会

経営会議

### サステナビリティ委員会

グループ全体の環境・社会課題解決への  
取り組みについて審議

新設

### チーフサステナビリティオフィサー

サステナビリティ実現の推進責任者

新設

### 社外アドバイザー

外部知見の活用

\*1 気候変動関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

# サステナブルファイナンスの進捗

## 19年度実績

(兆円)		19年度実績	30年度目標*1
環境	再生可能エネルギー事業向け融資・プロファイの組成 等	0.9	8.0
	グリーンボンドの引受	0.5	
	その他	0.8	
社会	社会インフラ設備・地域活性化等に資する融資 等	0.9	12.0
その他	環境・社会に跨る分野	0.6	
累計		3.7	20.0

## 主要な取組み

- 再生可能エネルギー事業に関連したファイナンスリードアレンジャーのリーグテーブルにおいて、**グローバルトップレベルを維持**（19年:34億米ドル/世界第2位\*2）
- 引受証券会社としての国内公募（外貨建てを含む）のグリーンボンドの引受実績は、**本邦トップ**（シェア27.4%\*3）
- 発行体として**邦銀初のソーシャルボンド**を発行
- 本邦初となるサステナビリティ・リンク・ローン**を組成する等、新商品・サービスを提供

\*1 19年度に目標を設定 \*2 出所：Bloomberg New Energy Finance ASSET FINANCE / Lead arrangers LEAGUE TABLE

\*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券による集計値（主幹事按分方式）。16年度～19年度の累計引受金額ベース

# 気候変動への取組み推進～TCFDの開示拡充

( は19年度以降の新規取組み)

## ガバナンス

- 経営会議傘下のサステナビリティ委員会で審議、取締役会に報告
- テーマに応じてリスク管理委員会や投融資委員会、与信委員会で審議、報告
- **社外アドバイザーを設置**し、取締役会構成メンバーとの意見交換を実施

## 戦略

- エネルギー効率改善や代替エネルギー、IT技術の活用等をファイナンスの側面からサポート
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、気候変動リスクの高いセクターへの取組みを制限
- **シナリオ分析を実施**：移行リスク、物理的リスクに関する与信ポートフォリオへの影響は限定的\*1

## リスク管理

- 気候変動に関連するリスクを整理の上、**トップリスク**として認識
- 環境リスクに懸念のある案件は、強化デューデリジェンスやマネジメント協議を実施

## 指標と目標

- 自社の温室効果ガス排出量を測定
- サステナブルファイナンスの目標・進捗を管理
- ポートフォリオに占める炭素関連資産の割合を測定
- 発電プロジェクトへの融資に伴うCO<sub>2</sub>排出量を測定

\*1 現時点で計測対象としたセクター・前提に基づく結果。継続的に対象リスク・セクターの拡大、計測方法の改善を実施

# ガバナンス（社外取締役の知見活用）

## －取締役会の過半数を独立社外取締役が占め、専門性、地域性、ジェンダーとバランスの取れた構成

2020年6月29日時点（予定）

(2020年6月定時株主総会候補者) 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	再任 社外 独立役員	取締役 指名委員・報酬委員 リスク委員（委員長）	1社	－	●	－	－
2	本田 桂子	新任 社外 独立役員		1社	－	●	－	－
3	加藤 薫	再任 社外 独立役員	取締役 監査委員	0社	●	－	－	－
4	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	－	－	－	●
5	Toby S. Myerson	再任 社外 独立役員	取締役 リスク委員	0社	－	－	－	●
6	野本 弘文	再任 社外 独立役員	取締役 指名委員・報酬委員	4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）	0社	－	－	●	－

\*1 2020年4月30日時点。指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、監査委員：監査委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員

# ガバナンス（役員報酬制度）

## ≪ 理念・目的 ≫（役員報酬決定方針より）

- 競争力を強化し、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とともに、「変革への挑戦」に向けた取組みを後押しす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

報酬割合*1	報酬種類	支給基準 <評価ウェイト>	支給時期	支給方法
1	基本報酬 (固定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役位等に応じて支給</li> <li>・「取締役手当」「委員(長)手当」「海外駐在手当」等を含む</li> </ul>	毎月	現金
1	株式報酬 (業績非連動)	役位別の基準額	各役員 の 退任時	株式 50% 現金 50% *7,8
	株式報酬 (中長期業績連動*2)	役位別の基準額 × <ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動係数*3 [中長期評価] &lt;50%&gt;               <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 連結ROE (25%)</li> <li>2) 連結経費率 (25%)</li> </ul> </li> <li>業績連動係数*4 [単年度評価] &lt;50%&gt;               <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 連結業務純益 (25%)</li> <li>2) 当期純利益 (25%)</li> </ul> </li> </ul>	中計終了時	
1	役員賞与 (短期業績連動*2)	役位別の基準額 × <ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動係数（定量評価）*5 &lt;60%&gt;               <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 連結営業純益 (20%)</li> <li>2) 当期純利益 (10%)</li> <li>3) 連結ROE (20%)</li> <li>4) 連結経費率 (10%)</li> </ul> </li> <li>個人の職務遂行状況（定性評価）*6 &lt;40%&gt;</li> </ul>	年1回	現金

\*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

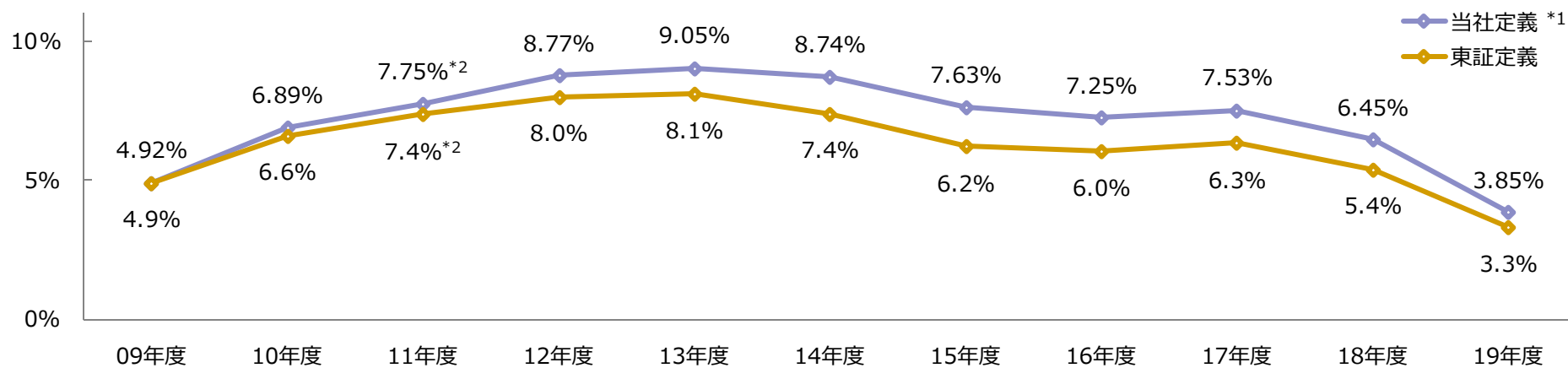
\*5 指標の前年度比増減率及び目標比達成率 \*6 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定 \*7 マルス・クローバック規定あり

\*8 在任中に取得した株式は、原則、退任時まで継続保有

# ROE・1株当たり当期純利益

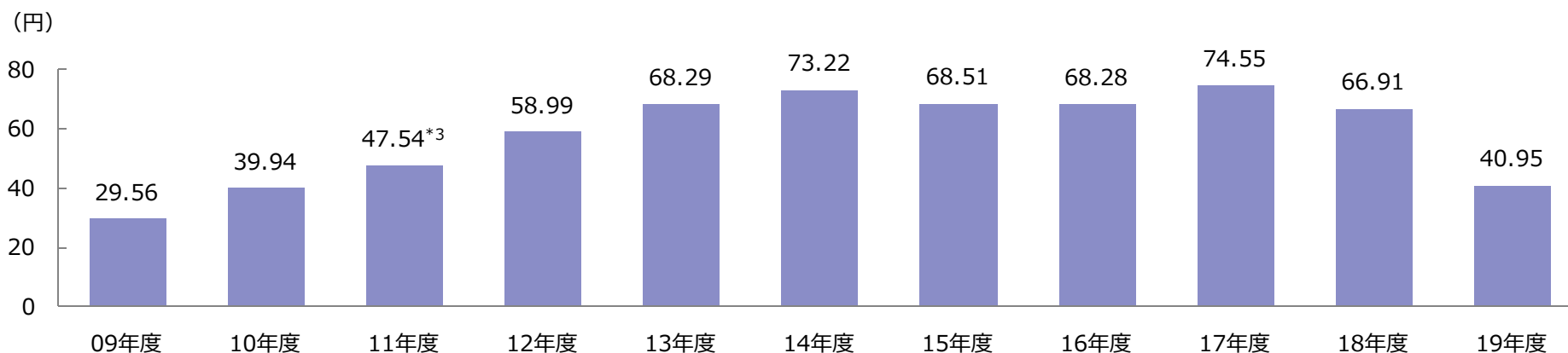
## ROE

連結



## 1株当たり当期純利益

連結



親会社株主純利益

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

\*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%（当社定義）、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

# TLAC規制対応～資本のベストミックスと外部TLAC比率

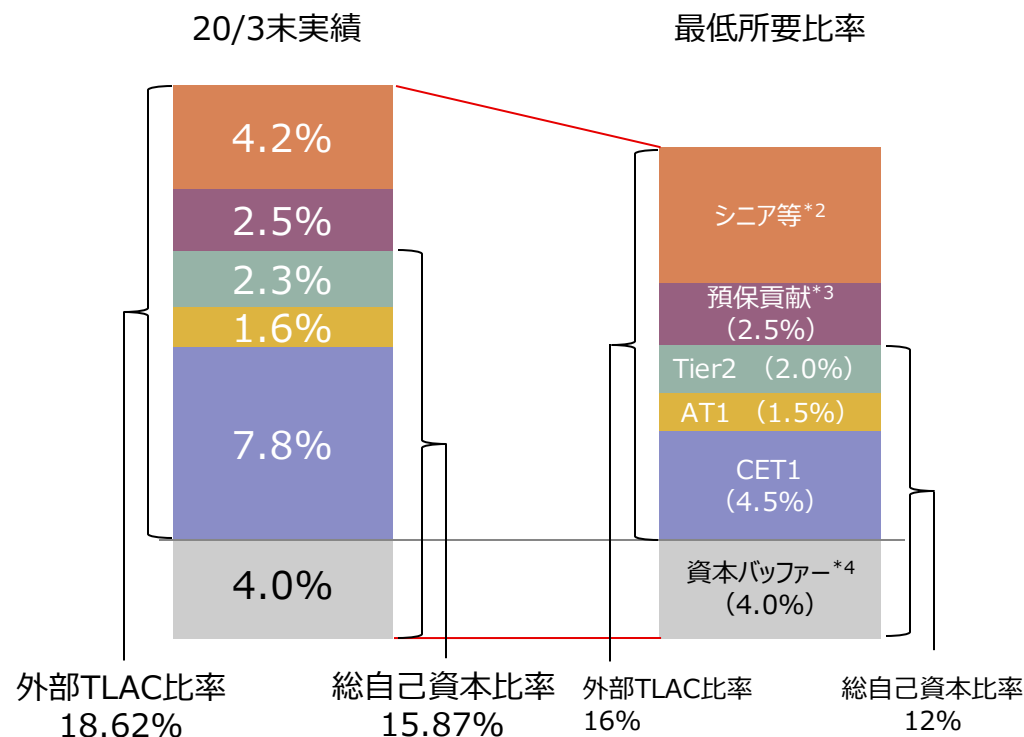
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
  - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
  - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

## 外部TLAC比率の実績と所要比率

	20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	18.62%	16.0%	18.0%
総エクスポー ジャーベース	7.38%	6.0%	6.75%

MUFGはSPEアプローチ<sup>\*1</sup>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

## MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率



\*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)

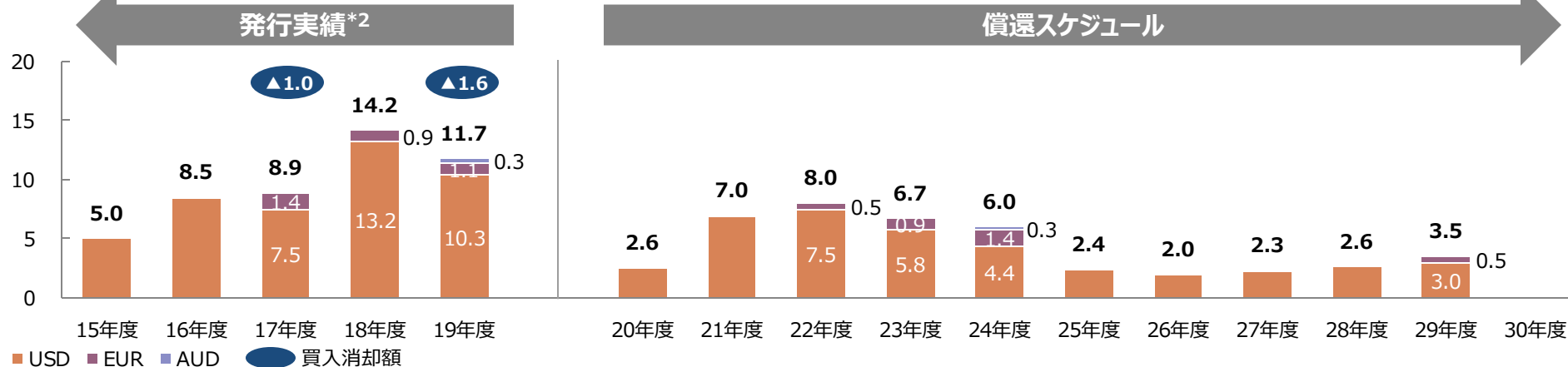
\*4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ

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カルバッファ0.01%が求められている

# TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

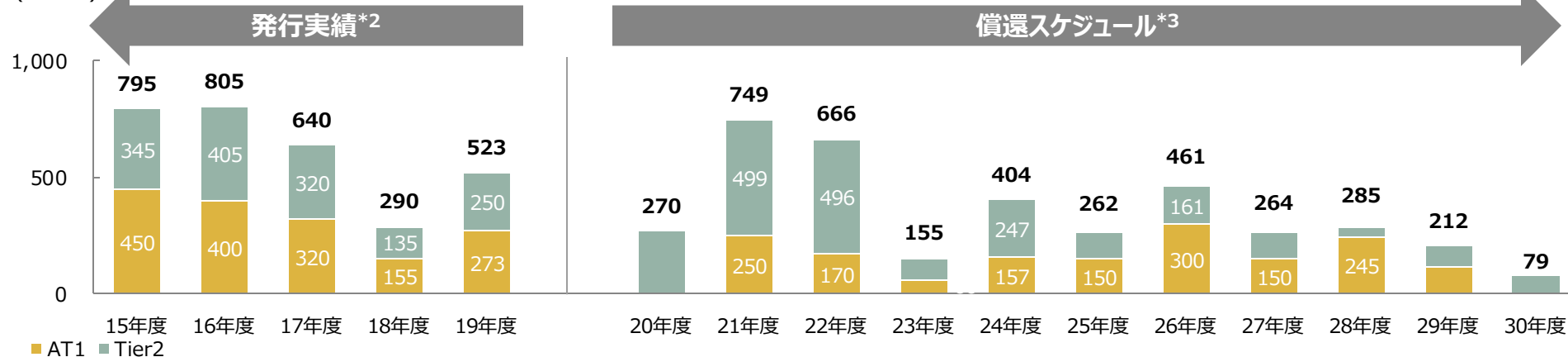
## TLAC適格シニア社債\*1

(十億米ドル)



## AT1, Tier2 社債

(十億円)



\*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は20/3末為替レートにてドル換算

\*2 20/3末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

\*3 20/3末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。Tier2は銀行・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む