

## 2019年度決算 投資家説明会

2020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に就任しました亀澤でございます。
- ✓ 本日はお忙しい中、私どもMUFGの説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。
- ✓ 今回が私にとっても、CFOの米花にとっても、初めての説明会でしたので、是非とも皆さまと対面でお会いして行いたかったのですが、残念ながら、新型コロナ対応として、今回は電話会議形式で実施させていただきます。
- ✓ それでは、お手元の「2019年度決算 投資家説明会」資料をご覧ください。
- ✓ 3ページにお進みください。

## ディスクレマー

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
GCI B：	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

## ■ キーメッセージ

### 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**

- ✓ 本日、私から皆さまにお伝えしたいキーメッセージです。
- ✓ 1つ目は、業績です。
- ✓ 「19年度の純利益」は、海外出資先の「のれん一括償却」を主因に、誠に遺憾ながら、1年前に公表した業績目標は未達に終わりました。
- ✓ 「20年度の業績目標」は、経営環境に一定の前提を置き、5,500億円といたしました。
- ✓ 2つ目は、CEOとしての運営方針です。
- ✓ まずは、新型コロナウイルスに対応し、資金繰り支援や決済等の金融サービスの提供という社会的使命の遂行に全力を尽くします。資金需要への対応に十分に応えられるために、資本の健全性維持も図ります。
- ✓ また、新型コロナがもたらす世の中の変化や潮流の加速と、当社が抱えている課題を踏まえ、重点戦略を選定しました。
- ✓ 3つ目は、主な既存施策の進捗です。
- ✓ チャネルシフト、経費コントロール、RWAコントロールは、ポストコロナも見据えて我々の強靱性を担保する意味でも重要ですので、加速してまいります。
- ✓ 4つ目は、資本政策です。
- ✓ 「19年度配当」は、1年前に公表した配当予想の通り、前年度比3円増配の25円とします。
- ✓ 「20年度配当予想」は、19年度と同額の25円とします。
- ✓ それでは、6ページをご覧ください。

# 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

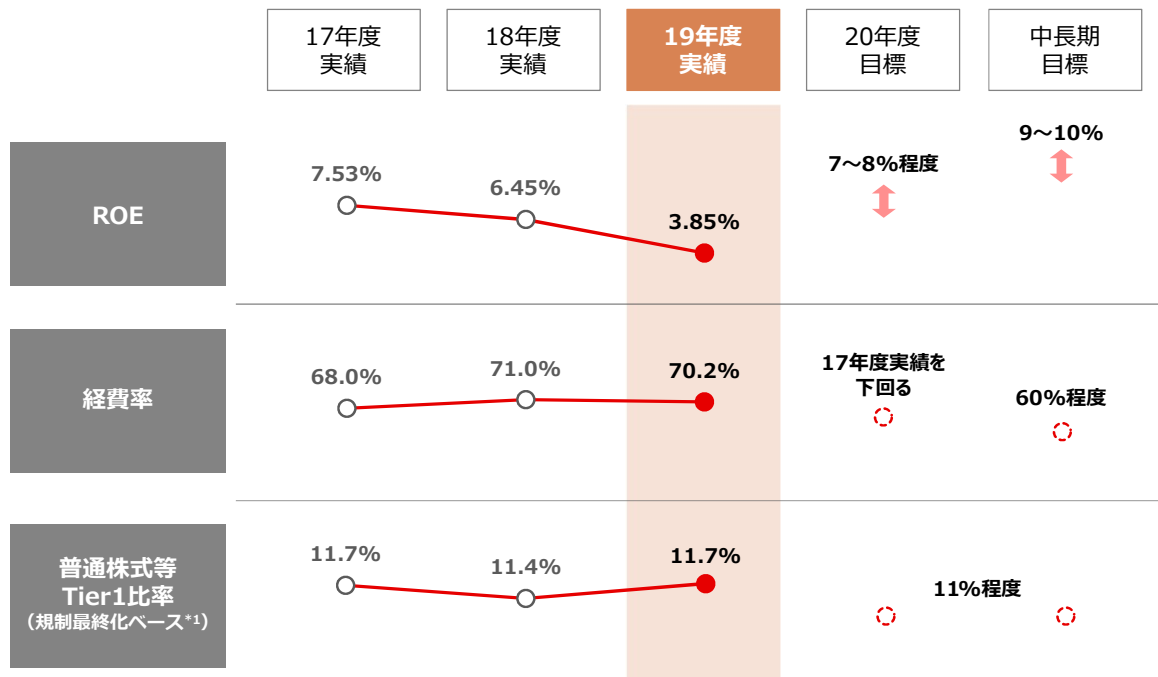
－海外連結子会社ののれん一括償却を主因に、純利益は5,281億円

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

- ✓ 19年度決算の実績についてご説明します。
- ✓ 1行目、業務粗利益は、市場関連収益の増収に加え、バンクダナモンと、オーストラリアの資産運用会社First Sentier Investors、略してFSIの連結化による増収もあり、前年度比2,605億円増加の3兆9,863億円となりました。
- ✓ 2行目、営業費は、先ほどの2社の連結化を主因に、前年度比1,547億円の増加となりました。
- ✓ その結果、業務純益は、前年度比1,058億円増加の1兆1,844億円となりました。
- ✓ 日銀のマイナス金利導入以降、減少が続いていた業務純益は、5年ぶりに増加に転じました。
- ✓ 業務純益以下では、バンクダナモン及びアユタヤ銀行の「のれん一括償却」に加え、前年度に計上した貸倒引当金の戻入の反動などもあり、純利益は、前年度比3,445億円減益の5,281億円となりました。
- ✓ 7ページにお進みください。

## 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

- ✓ 財務目標です。
- ✓ 19年度のROEは3.85%、経費率は70.2%、規制最終化ベースのCET1比率は11.7%となりました。
- ✓ 20年度の財務目標達成は厳しい状況にあります。今年は今中期経営計画の最終年で、次期中期経営計画策定の年です。新型コロナの影響もあり、今後の見通しは不透明ではありますが、中長期目標達成に向けて、不断の努力を継続します。
- ✓ 8ページにお進みください。

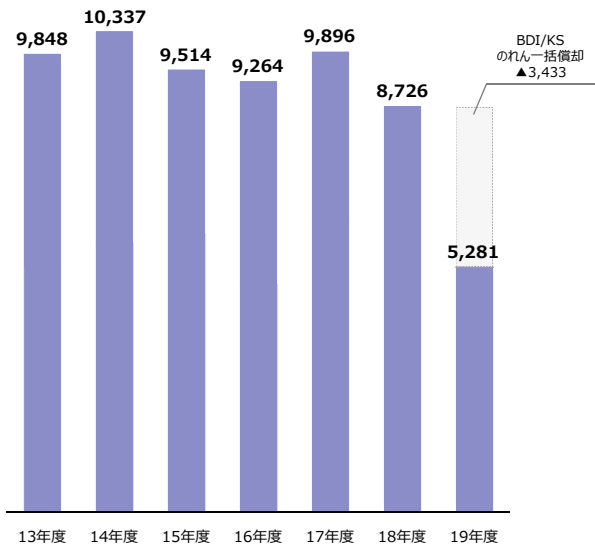
## 親会社株主純利益

－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

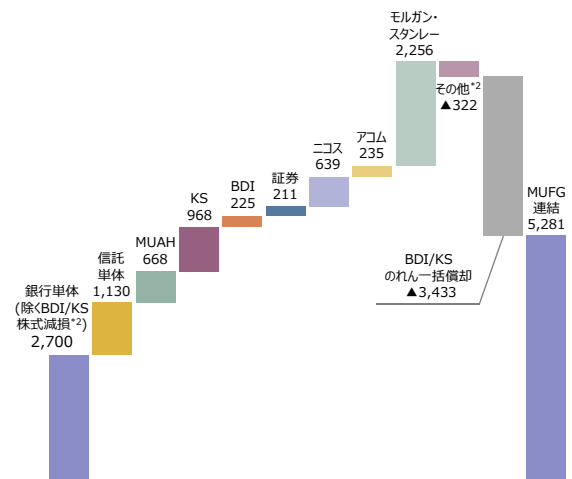
(億円)



### 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

MUFG 8

- ✓ 純利益の推移です。
- ✓ 左側の棒グラフの通り、19年度実績は大きく減少しましたが、これには、のれん一括償却が大きく影響しています。
- ✓ 9ページにお進みください。



## 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

- ✓ 19年度の業績目標未達の主な要因です。
- ✓ 業務純益は期初の予想に対して約1,000億円増加しましたが、1行目、バンクダナモンで約2,100億円、アユタヤ銀行で約1,300億円の「のれんの一括償却」、
- ✓ 2行目、年度末の株式相場急落による政策保有株式の減損、セキュリティバンク株式の償却で、約650億円の損失を計上、
- ✓ そして、3行目、新型コロナ影響が大きいと想定される一部の与信に対し、その影響を考慮して、予防的引当金を計上したことによるものです。
- ✓ 10ページにお進みください。

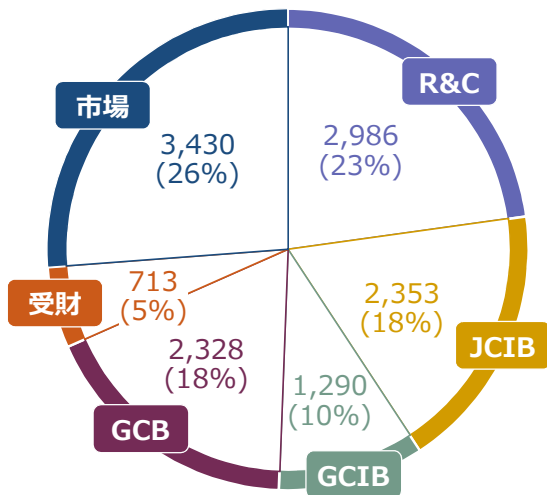
## 事業本部別実績①

－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

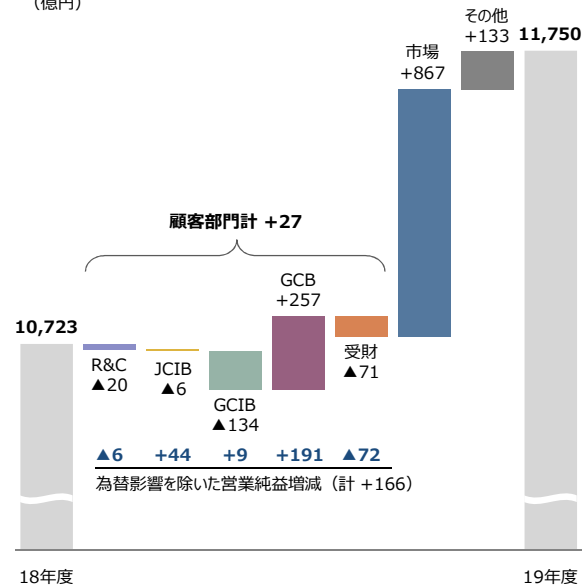
(億円)

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

- ✓ 事業本部別の営業純益です。
- ✓ 右側のステップチャートをご覧の通り、顧客部門収益については、バンクダナモン連結化に伴う「GCB、グローバルコマーシャルバンキング」の牽引で、2期連続の増益となりました。
- ✓ 為替影響を除いた営業純益では、JCIB、GCIBも増益となりました。
- ✓ 各事業本部の業績の詳細につきましては、この資料のAppendixに掲載しておりますので、後ほどご覧ください。
- ✓ それでは12ページまでお進みください。

## 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

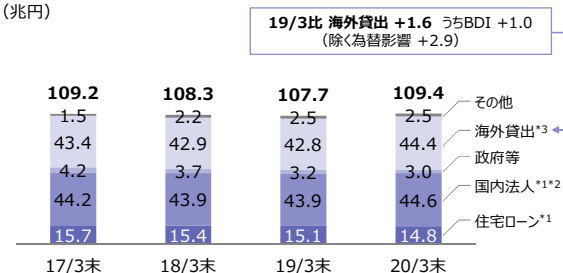
20/3末時点



### 貸出金 (末残)

連結

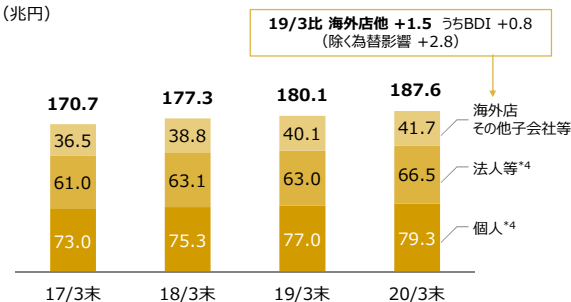
(兆円)



### 預金 (末残)

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

 MUFG 12

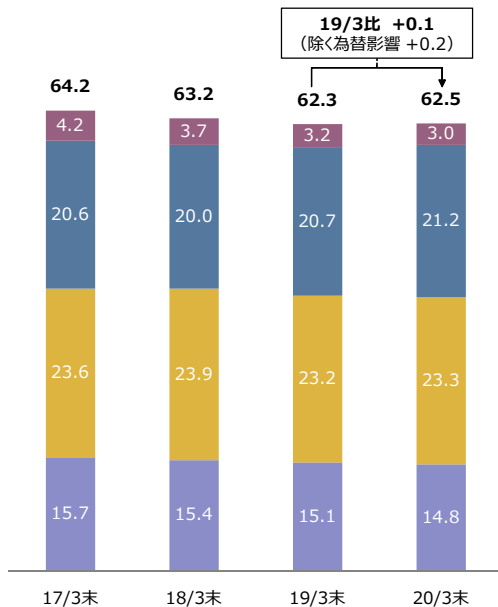
- ✓ B/Sの状況です。
- ✓ 右上の青い棒グラフの通り、貸出残高は、3月末にかけて、新型コロナ影響での資金繰り支援もあって、増加しました。
- ✓ 右下の黄色の棒グラフ、預金残高は、国内の法人・個人、海外ともに増加傾向が継続しています。
- ✓ 13ページにお進みください。

## 国内貸出金

### 貸出金（末残）\*1

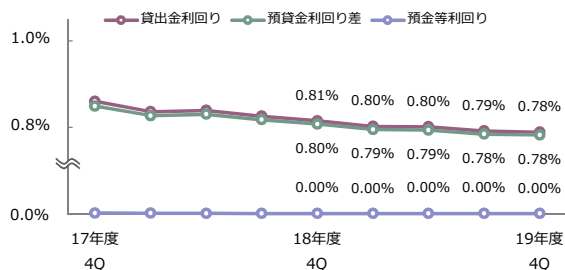
連結

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



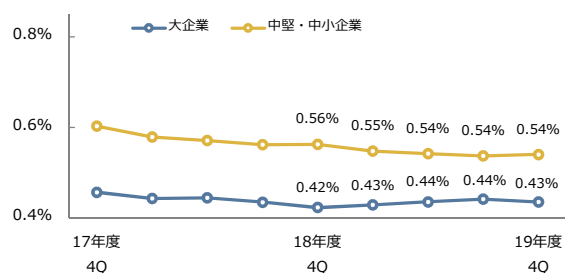
### 国内預貸金利回り\*4\*5

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

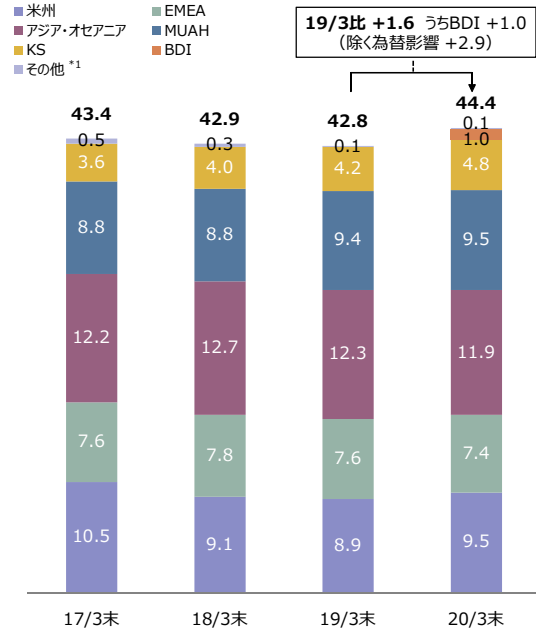
- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 右上の折れ線グラフ、預貸金利回り差は、低金利環境が継続する中で、緩やかな縮小が続いております。
- ✓ 14ページにお進みください。

## 海外貸出金

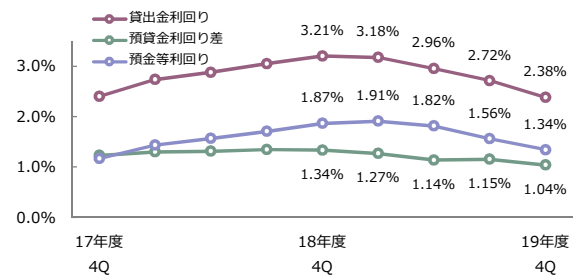
## 貸出金（末残）

連結

(兆円)

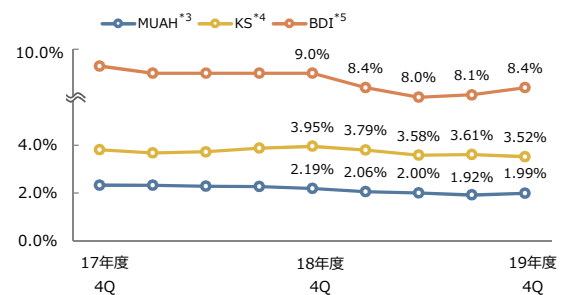
海外預貸金利回り<sup>\*2</sup>

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 \*5 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報

- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 左の棒グラフ、20年3月末の海外貸出金残高は、バンクダナモン連結化を除いても、増加しております。
- ✓ 右上の折れ線グラフ、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は、主に米国の市場金利低下の影響を受け縮小しました。
- ✓ 右下の折れ線グラフ、パートナーバンク3社のNIMの状況はご覧の通りです。
- ✓ 一番上、オレンジ色のバンクダナモンは、低金利の預金獲得が増加したことによる調達コストの低下により、上昇。
- ✓ 真ん中、黄色のアユタヤ銀行は、市場金利低下の影響を受けて、若干低下。
- ✓ 一番下、青色のMUAHは、高収益アセットの入替等のポートフォリオ改善への取り組みもあり、上昇しております。
- ✓ 15ページにお進みください。

## 保有有価証券①

## その他有価証券（時価あり）の内訳

連結

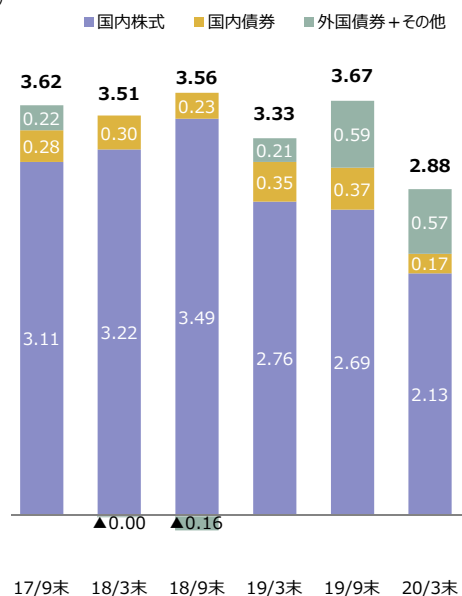
(億円)

	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)



- ✓ 有価証券です。左の表をご覧ください。
- ✓ 1行目、合計残高は、5行目「外国債券」の増加を主因に、約1.6兆円の増加。
- ✓ 評価損益については、2行目「国内株式」は、年度末の株価下落により約6,200億円の減少。一方、5行目「外国債券」は5,600億円程度の増加となりました。3行目の「国内債券」と合わせた債券全体での評価損益は9,000億円を上回っています。
- ✓ 17ページにお進みください。

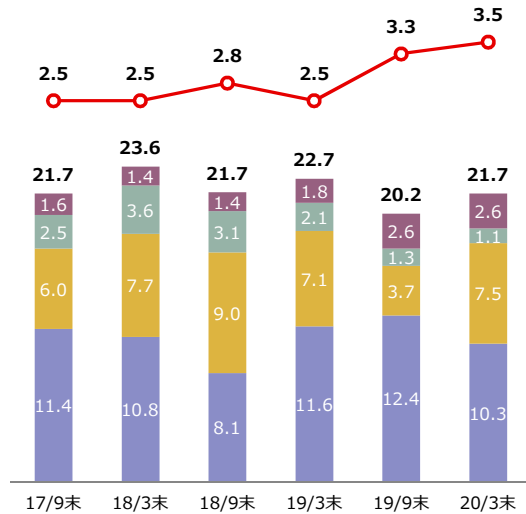
## 保有有価証券②

### 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)

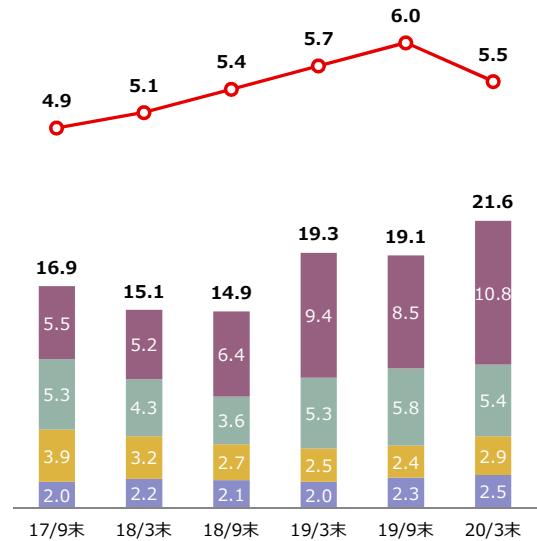


### 外国債券残高\*1・デュレーション

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

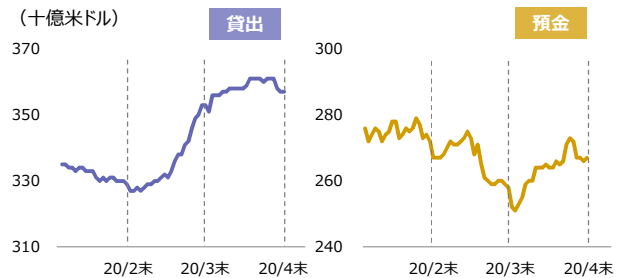
(十億米ドル)

20年3月末時点

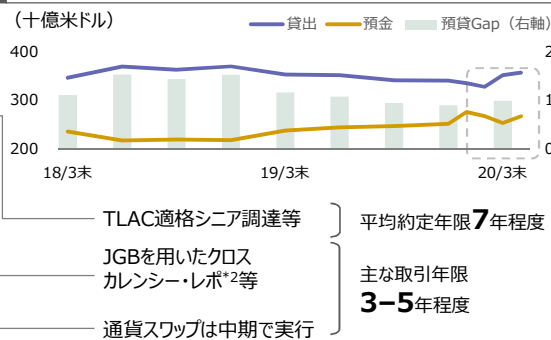


\*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース  
\*2 資金と証券の通貨が異なるしホ取引

### 年度末を跨ぐ預貸残高推移 (日次)



### 預貸残高推移

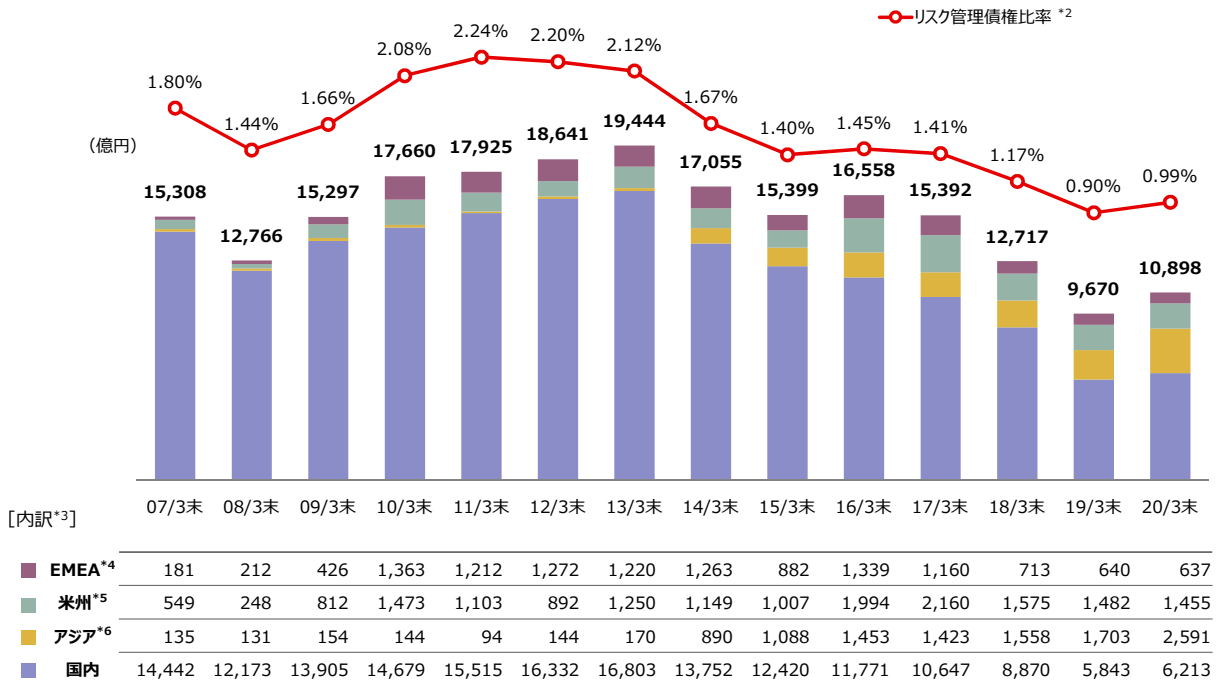


MUFG 17

- ✓ 外貨流動性です。
- ✓ 左側でお示しの通り、「顧客性預金」と「中長期市場調達」によって、「外貨貸出金」を安定的にカバーしています。
- ✓ 右上の折れ線グラフ、年度末をまたぐ外貨貸出と預金の推移をご覧ください。
- ✓ 新型コロナウイルスの影響もあり、年度末にかけて、コミットメントラインの引き出しも含めて、貸出が増加しましたが、足もとは横ばいで推移しております。青い線です。
- ✓ 黄色い線の預金残高は、一時的に減少しましたが、4月以降は増加に転じています。預貸ギャップは縮小基調にあり、外貨流動性に大きな懸念はない状態です。
- ✓ 18ページにお進みください。

## 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

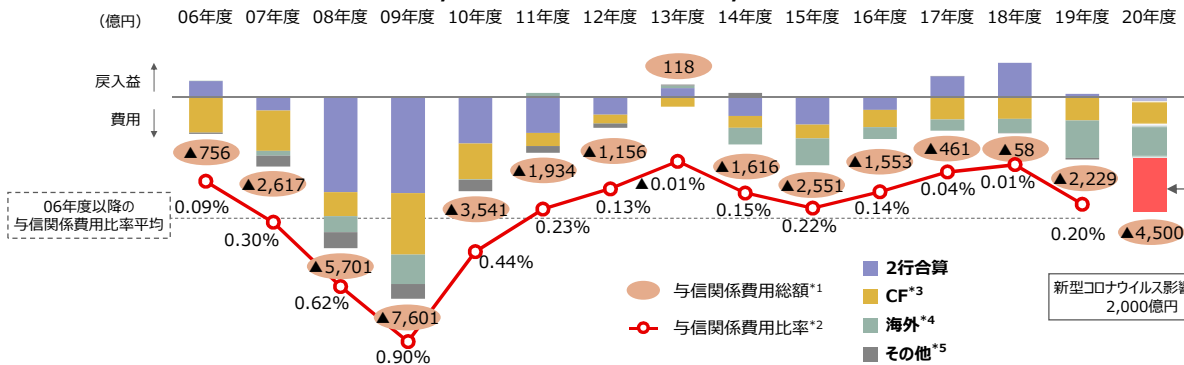


\*1 銀行法に基づきリスク管理債権 \*2 リスク管理債権残高合計 / 貸出金残高 (銀行勘定、未残) \*3 債務者の所在地による区分  
 \*4 07/3期-12/3期にはEMEA以外の一部地域も含む \*5 07/3期-12/3期は米国のみ  
 \*6 20/3期におけるバンクダナモンのリスク管理債権残高は約430億円

- ✓ リスク管理債権残高です。
- ✓ グラフの通り、バンクダナモン連結化などの要因で、20年3月末の残高と比率は若干上昇しましたが、依然低水準を維持しております。リーマンショック時と比べて3分の2程度、国内については半分以下の残高となっています。
- ✓ 19ページにお進みください。

## 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<sup>*6</sup>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 コスとアコムとの連結ベース合算  
\*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 \*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

MUFG 19

- ✓ 与信関係費用です。
- ✓ 上の棒グラフの右端をご覧ください。
- ✓ 19年度の与信費用は2,229億円でした。20年度の与信費用は、新型コロナ影響2,000億円を含め、4,500億円を見込んでいます。国内外の内訳は、ほぼ半々です。
- ✓ スライド下段には、09年のリーマンショック時と現在のポートフォリオの違いを記載しております。
- ✓ リーマンショック時と比較すると、国内では、不動産業向け与信ポートフォリオの質の改善も進んでおり、いわゆるモデル審査と呼ばれた小口ローンも縮小しており、残高は10分の1程度となっております。また、コンシューマーファイナンスでは総量規制が導入され、利息返還請求により見込まれる損失に対する引当金を計上済であり、当時と状況が異なっています。
- ✓ 一方で、海外は、アジアの戦略出資先のポートフォリオも含めて与信残高が増加しておりますが、この影響を勘案しても、全体では、リーマンショック当時のような規模感で与信費用を計上することは見込んでおりません。
- ✓ 20ページにお進みください。

## 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 	KS 	BDI 
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・ガスの探査・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、リース、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。米国財務会計基準審議会会計基準更新書（ASU）第2016-13号に基づき現在予想信用損失 \*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



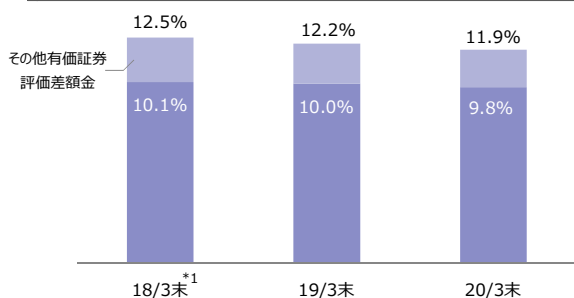
- ✓ 特定のポートフォリオについてです。
- ✓ 左上、資源関連与信は、与信コントロールにより、4年前の10.4兆円から、足元の残高は7.9兆円に減少し、ポートフォリオの質も改善しております。
- ✓ 右上、空運関連与信残高は、昨年11月のDVBバンクからの資産買収により、増加しました。なお、航空機ファイナンスについては担保・保証付きの取引が大半ですが、担保の流動性低下も含めて資産価値下落のリスクについては、留意してまいります。
- ✓ 下段、パートナーバンクは、1～3月の第1四半期決算の数字を記載していますが、2行目の不良債権比率は、現地の競合他行比で、概ね優位な状況を維持しています。
- ✓ また、CECL（現在予想信用損失、Current Expected Credit Loss）導入に伴う引当金増加を加味した与信費用を3社合計で約900億円計上しています。これは今年度の与信費用の見通しに反映しています。
- ✓ 21ページにお進みください。

## 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

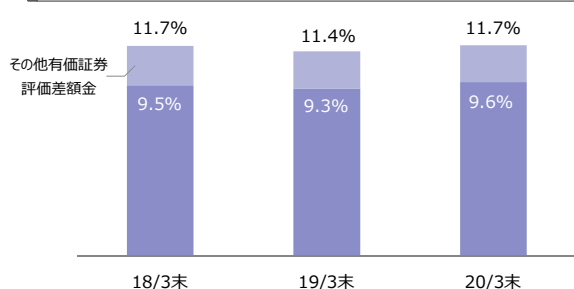
### CET1比率

連結



### CET1比率（規制最終化ベース<sup>\*2</sup>）

連結



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

\*3 バゼルⅠとバゼルⅢの乖離による調整額

### 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 Tier1資本	162,763	<b>156,233</b>	▲6,529
4 Tier2資本	24,934	<b>26,562</b>	1,627
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	187,697	<b>182,795</b>	▲4,902
6 リスクアセット	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 総エクスポージャー	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

- ✓ 資本の状況です。
- ✓ お客さまの資金繰り支援や格下げの影響など、今後のRWA費消を踏まえても、十分な資本水準を維持できると考えています。
- ✓ 22ページにお進みください。

## 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 業務純益 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 与信関係費用総額	▲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 経常利益	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 親会社株主純利益	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

 MUFG 22

- ✓ 20年度の業績目標です。
- ✓ 新型コロナウイルス感染症の拡大は、現時点ではその収束が見通しにくく、実体経済への影響の広がりも依然不透明ですが、一定の前提を置いた上で、業績目標を5,500億円としました。
- ✓ 新型コロナによる影響額のタテのコラムを上からご覧いただくと、まず、1行目の業務純益への影響額は3,000億円程度。  
これは、各国での政策金利の引き下げ、長期金利低下、株価下落など急激な市況変化や、経済活動の落ち込みに伴う新規投資や商取引の減退などを想定したものです。それぞれの影響を概ね半々程度で見えています。
- ✓ 業務純益以下への影響額も同じく3,000億円程度を想定し、そのうち与信費用は2行目の2,000億円程度を見込んでおります。
- ✓ 結果として、純利益への影響額は4,200億円です。
- ✓ 今後、業績目標を修正する必要がある場合には、速やかに公表いたします。
- ✓ 23ページにお進みください。

## 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・期間等は不透明ながら、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

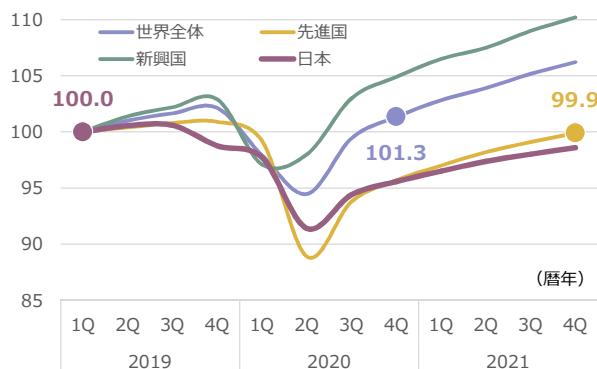
リーマンショック時よりも回復が遅いU字回復

#### 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



MUFG 23

- ✓ 業績目標の前提についてご説明します。
- ✓ 現時点において経済影響を見通すことは困難ですが、IMFが4月に公表した世界経済見通しのベースラインシナリオを参照しつつ、経済環境について一定の前提を置き、今回、業績目標を公表しました。
- ✓ 左下にありますが、前提のポイントは4つ。「経済活動の落ち込みの深さ」、「経済活動停滞の継続期間」、「回復のパターン」と「回復の時期」です。
- ✓ 不透明な状況は続きますので、下振れリスクも意識し、引き続き危機感をもって経営にあたってまいります。
- ✓ 24ページにお進みください。

## CEOとしての運営方針

- ✓ ここからは、CEOとしての運営方針について、ご説明いたします。
- ✓ まず25ページです。



## ■ 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の影響が広く国内外の実体経済に波及するなか、本業である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です。
- ✓ お客さまや社員など、すべてのステークホルダーの安全確保と金融機能の維持を最優先として、世界50ヶ国以上で18万人のグループ社員が、創意工夫しながら業務運営にあたっています。
- ✓ 私自身、今回のコロナ対応を通じて、社会的責務の重さを改めて感じているところであります。
- ✓ 26ページにお進みください。

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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：<b>約1万件<sup>*2</sup></b></li> <li>新型コロナウイルス関連新規貸出実行：<b>約3,000件／約2.5兆円<sup>*3</sup></b></li> </ul>
非対面・デジタル対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人 ダイレクト<sup>*4</sup>利用者数：<b>約3倍<sup>*5</sup></b></li> <li>法人 Biz LENDING<sup>*6</sup>申込件数：<b>約3倍<sup>*7</sup></b></li> </ul>
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本赤十字社への寄付（<b>5億円</b>）／学生の進学・生活、芸術活動支援（<b>20億円</b>）</li> <li>治療薬の研究開発・製造等の医療産業支援（<b>100億円規模</b>の投資ファンド設立検討）</li> </ul>
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

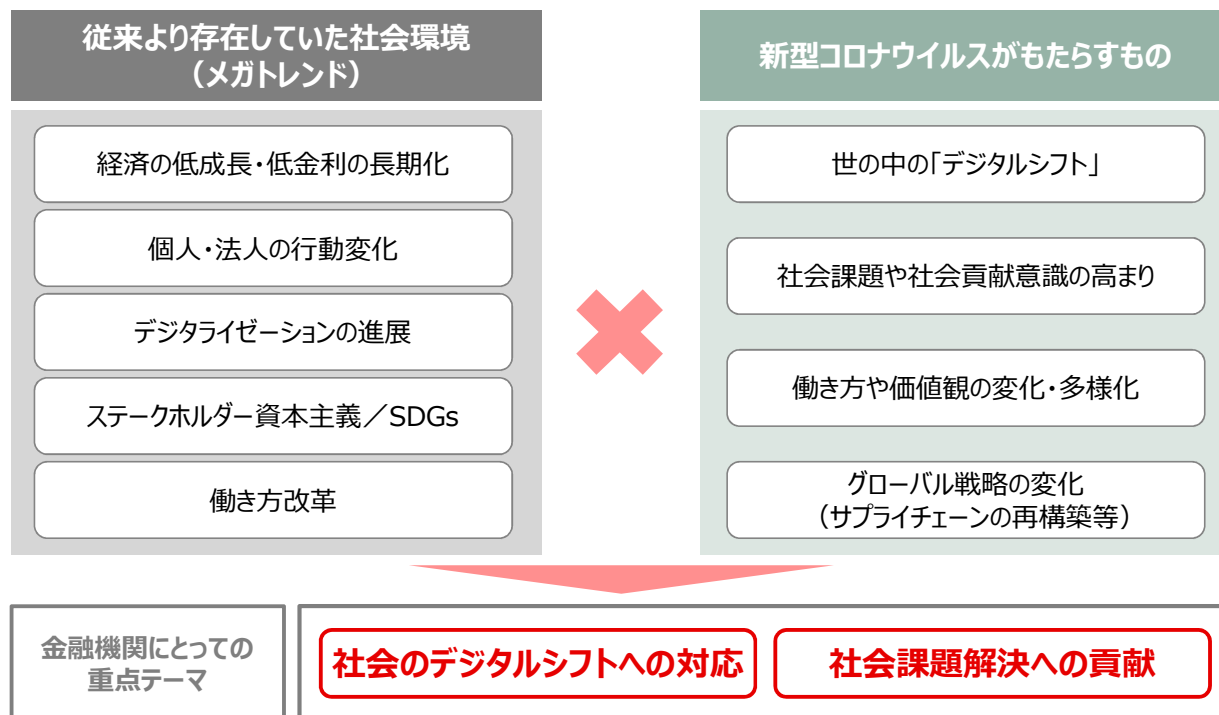
\*4 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」 \*5 19年3月と20年3月の前月比利用者増加の比較 \*6 法人向けポータル「MUFG Biz」のオンライン融資サービス

\*7 19年11月と20年3月の比較

- ✓ 本日までも、このページでご覧のような、具体策を迅速に実行してまいりました。
- ✓ 店舗運営では、本部から1,000名強の応援体制を構築、銀行と信託の国内全店舗を閉めずに運営、関連融資の相談は1万件を超え、約2.5兆円の融資を迅速に行いました。
- ✓ 非対面・デジタルの観点では、お客さまとの非対面チャネルが急速に拡大、社員のリモートワークも一気に進みました。
- ✓ 社会貢献についても重要だと認識しており、医療関係・学生・芸術活動の支援に取り組んでおります。
- ✓ 以上が、CEOとしてまずは最優先で取り組んできた具体的事項ですが、次ページ以降で、今後の経営方針等をご説明します。
- ✓ 27ページにお進みください。

## 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



- ✓ まずは、私どもなりの世界観、その整理をご説明いたします。
- ✓ 左に記載の通り、コロナ以前よりすでに社会構造の大きな変化は進んでおり、これらが右側の新型コロナ対応によって、さらに加速しているとの認識であります。
- ✓ 先ほど触れました、非対面サービスやリモートワークは、今まで以上のスピードで世の中へ浸透していますし、人々の働き方や価値観を多様化させつつあります。ESGのS、社会課題についても、かつてない貢献意識の高まりが生まれています。
- ✓ このような、社会そのものが大きく構造変化するなか、我々金融機関には様々なことが求められてきますが、敢えてシンプルにまとめると、重要なテーマは、下段に記載の「社会のデジタルシフトへの対応」と「社会課題解決への貢献」だと考えております。
- ✓ 28ページへお進みください。

## 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

### 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

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

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

#### 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>

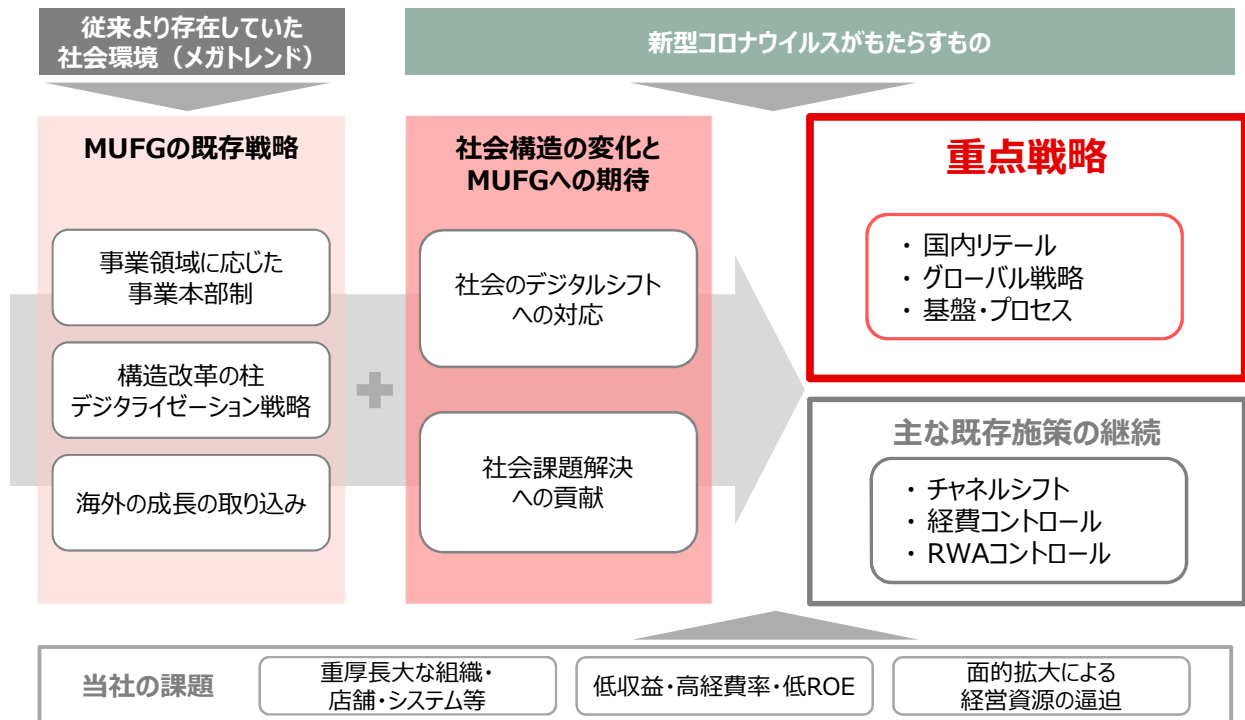
#### サステナビリティ経営の方向性

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>

- ✓ ただ今申し上げた2つのテーマについて補足します。
- ✓ 社会のデジタルシフトですが、コロナ影響もあり、不可逆かつ加速する大きな変化と捉えています。左下に記載の通り、非対面、ペーパーレス、印鑑レスへの対応や、物理的にオフィスに出勤するスタイルを含めた運営体制そのものの革新が必要と考えます。
- ✓ 右の社会課題解決への貢献については、ESGのうち、今まで以上にS（社会）への貢献が問われています。社会課題解決と経営戦略の一体化をより進めていくことが鍵です。また、デジタルとも重なりますが、例えば、社会インフラを担う企業として、認証や印鑑レスへの取組みを通じた日本社会への貢献と自らの成長を同期させること等も重要と考えます。
- ✓ 29ページへお進みください。

## 戦略全体像

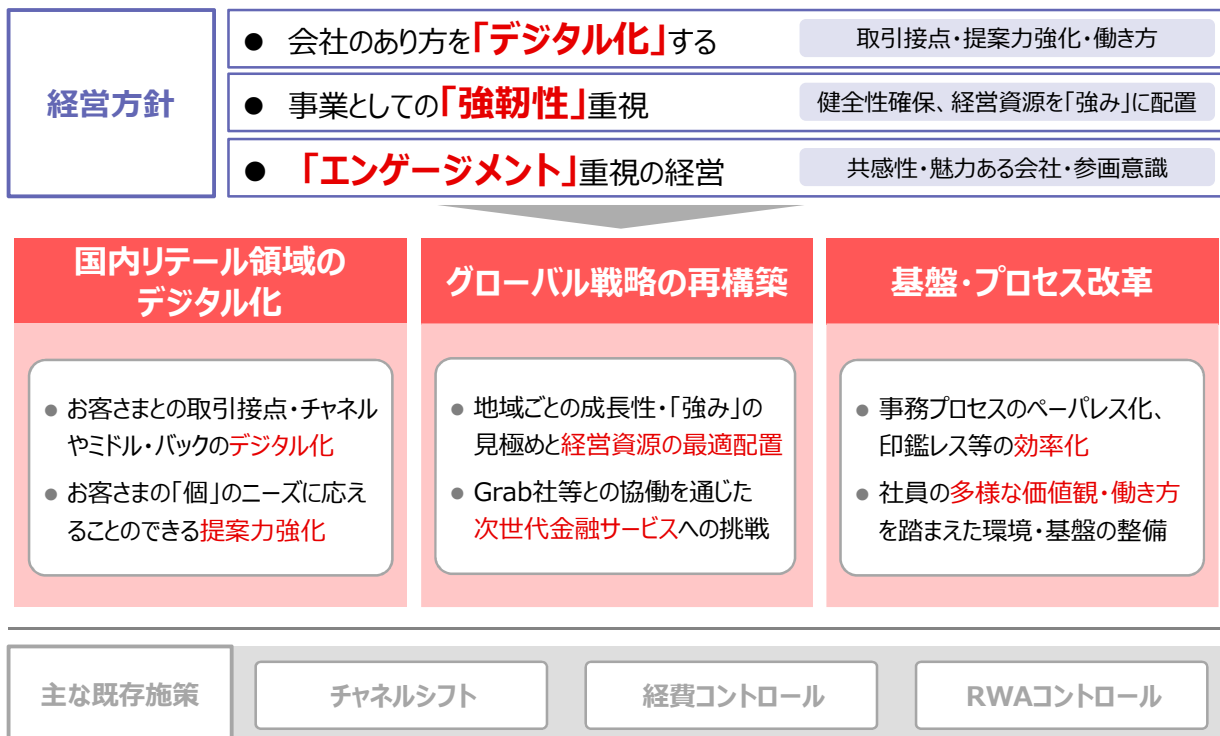
－新型コロナウイルスがもたらす潮流変化や当社の課題を踏まえ、優先的に取り組む戦略を選定



- ✓ 今後の戦略の全体像です。左から、従来のメガトレンドの下、事業本部制やデジタル、海外等の既存戦略を行ってまいりましたが、ここに先ほどの世の中の大きなうねりと、金融機関にとってのテーマに加えて、このページの一番下に書いております当社の課題も踏まえ、右に掲げるような重点戦略と既存施策の継続を進めていきたいと考えております。
- ✓ 30ページへお進みください。

## 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



- ✓ これまでに見てきました社会構造変化を当社の成長機会へと繋げるための経営方針ですが、キーワードは3つ、上段の赤字部分、「デジタル化」「強靱性」「エンゲージメント」です。
- ✓ 1つ目は、「会社のあり方をデジタル化する」。実際にはリアルとのバランスではありますが、社会のデジタルシフトに対応するために、第1に掲げました。
- ✓ 2つ目が、「事業としての強靱性の重視」。今回の危機でも再確認されたものですが、どんな環境においても信頼され続ける存在でありたいと考えます。
- ✓ 金融機関としての健全性を確保して、経営資源を当社の有する強みのある領域へと重点配置いたします。
- ✓ 最後に、「エンゲージメント重視の経営」。これは、大きな変化が会社ひいては社員一人ひとりに求められるなか、変革の方向性に対する共感性を大切に、社員間や組織間、お客さまの間、また社会とも共感できる、皆が参画意識を感じられる、魅力的な会社にしていきたいと考えるものです。
- ✓ 以上が経営方針ですが、私自身は実践かつ具体的なものを重んじており、これら方針に基づく、自身として優先し、かつハンズオンで取組む具体的な戦略を3つ掲げております。
- ✓ まずは「国内リテール領域のデジタル化」。主に経営方針の1点目と関係の深い領域ですが、お客さまとの取引接点やチャネル、ミドル・バックオフィスのデジタル化、スマート化を進め、結果として損益分岐点を引き下げることが目標です。
- ✓ 次に「グローバル戦略の再構築」。これは2つ目の経営方針と関係しますが、地域ごとの成長性や強みを見極め、経営資源を最適に配置します。また、Grab社との協働を通じた次世代金融サービスへの挑戦に取り組んでまいります。
- ✓ そして、「基盤・プロセス改革」
- ✓ 事務プロセスのペーパーレス化・印鑑レス化等を通じた効率化を進め、社員の多様な価値観・働き方を踏まえた環境や基盤の整備を、より一層推し進めてまいります。
- ✓ スライド下段に主な既存施策を掲げていますが、「チャンネルシフト」は「デジタル化」に、「経費コントロール」と「RWAコントロール」は「強靱化」に資するものであり、引き続き注力施策として推進してまいります。
- ✓ 以上が、私の、CEOとしての運営方針です。それでは32ページにお進みください。

## 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




























 MUFG 32

- ✓ 主な既存施策の進捗についてご説明します。
- ✓ まずはチャンネルシフトです。33ページにお進みください。



## チャネルシフト①

ーデジタルや非対面チャネルの拡充によりチャネルシフトは着実に進展

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

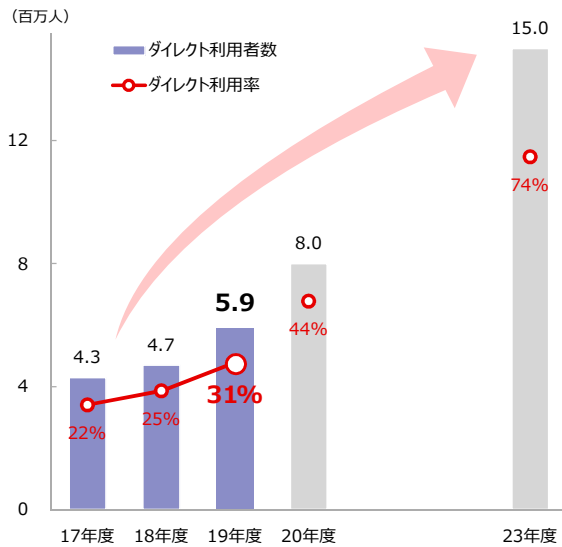
\*3 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

- ✓ 近年、力を注いできたスマートフォン・アプリの機能拡充やUI/UXの改善の効果、加えて、新型コロナ影響による非対面チャネル活用の進展もあり、一番右の列にある通り、個人のお客さま向けインターネットバンキングやアプリをご利用いただく割合がさらに増加しました。
- ✓ 特に、表の下から2番目の「住所変更」と一番下の「カード再発行」では、大幅に増加しました。既に大きなシフトが起こり始めていると実感しています。
- ✓ 34ページをご覧ください。

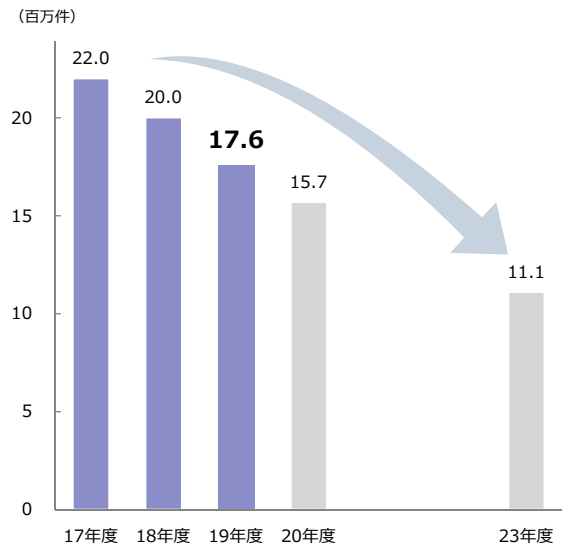
## ■ チャネルシフト②

－非対面チャ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）

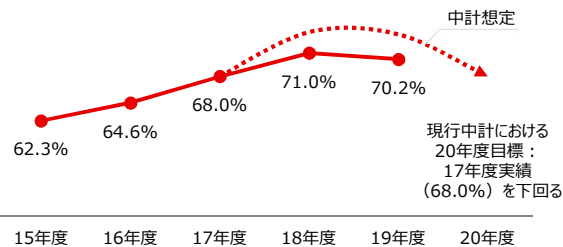
 MUFG 34

- ✓ ダイレクトの利用増加など、非対面チャネルシフトの進展に伴い、店頭事務件数は着実に減少しております。
- ✓ 35ページをご覧ください。

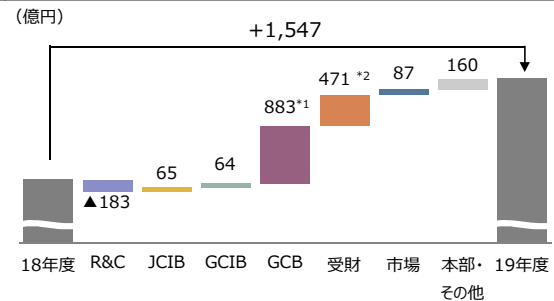
## 経費コントロール

－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

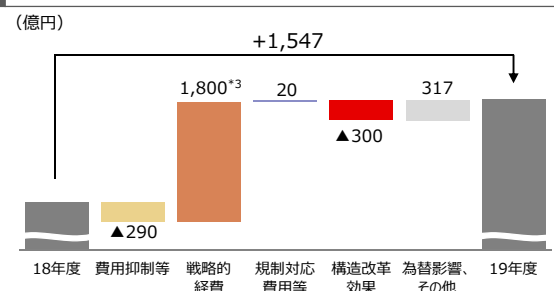
### 経費率推移



### 事業本部分別



### 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

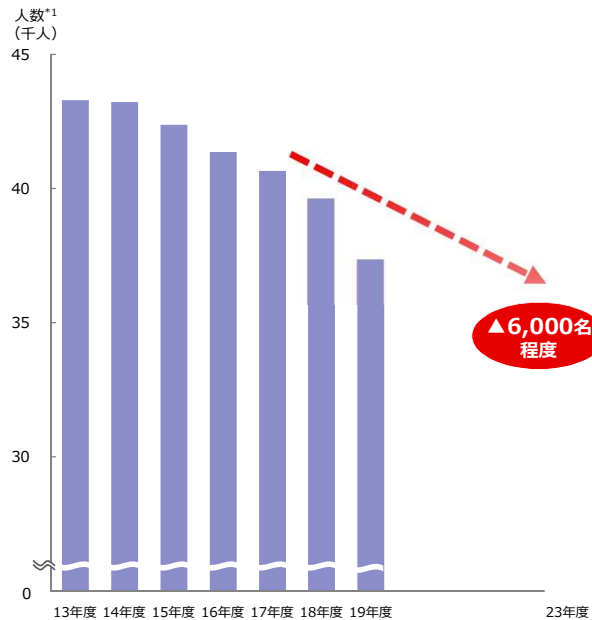
\*1 BDIの連結子会社化影響 (約830億円) を含む \*2 FSIの連結子会社化影響 (約410億円) を含む  
\*3 BDI・FSIの連結子会社化影響を含む

- ✓ 経費コントロールです。
- ✓ 左上の折れ線グラフは、19年度の経費率の状況です。
- ✓ 点線が、2年前に公表した経費率の想定です。
- ✓ ご覧の通り、足元の経費率は、粗利増加と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おりますが、引き続き一層の抑制が必要だと認識しています。
- ✓ 右上の棒グラフをご覧ください。
- ✓ 事業本部分別に見ますと、バンクダナモンとFSIの連結化もあり、「GCB、グローバルコマーシャルバンキング」と「受財」の伸びが大きい一方、国内の「R&C、法人・リテール」で経費削減が進んでいる、という構図です。
- ✓ 20年度の運営方針は、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、プロセスを見直し、経費を一層抑制することです。
- ✓ 36ページにお進みください。

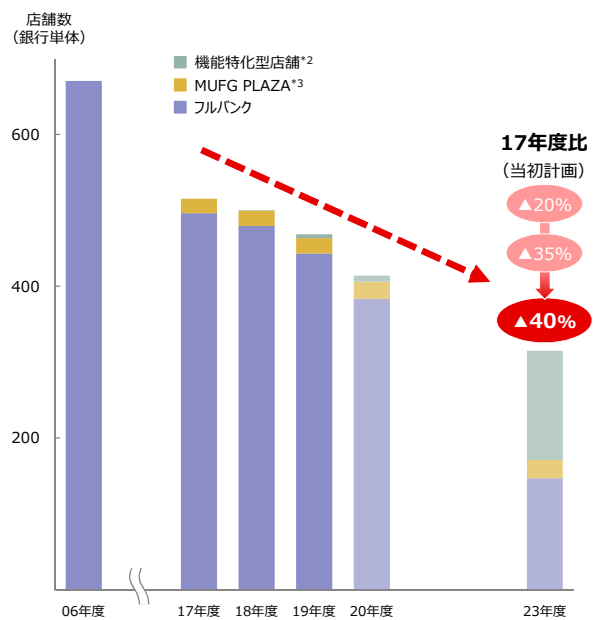
## 経費コントロール（人員・店舗見直し）

－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 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等 \*3 グループ共同店舗

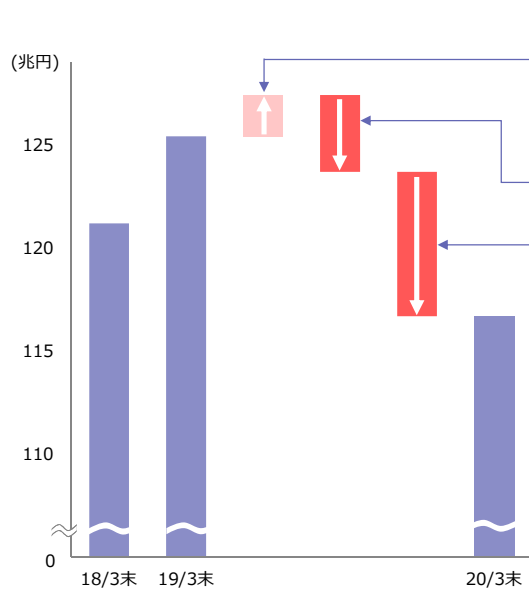
MUFG 36

- ✓ 国内の人員と店舗の状況です。
- ✓ 人員は、採用数のコントロールや、大量採用期の社員の段階的な退職増加により、当初見込み通りの進捗となっております。
- ✓ 店舗については、ネットワークの見直しが進展し、23年度までの削減計画は、17年度対比35%から40%に積み増しました。
- ✓ 37ページにお進みください。

## 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

お客さまの**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

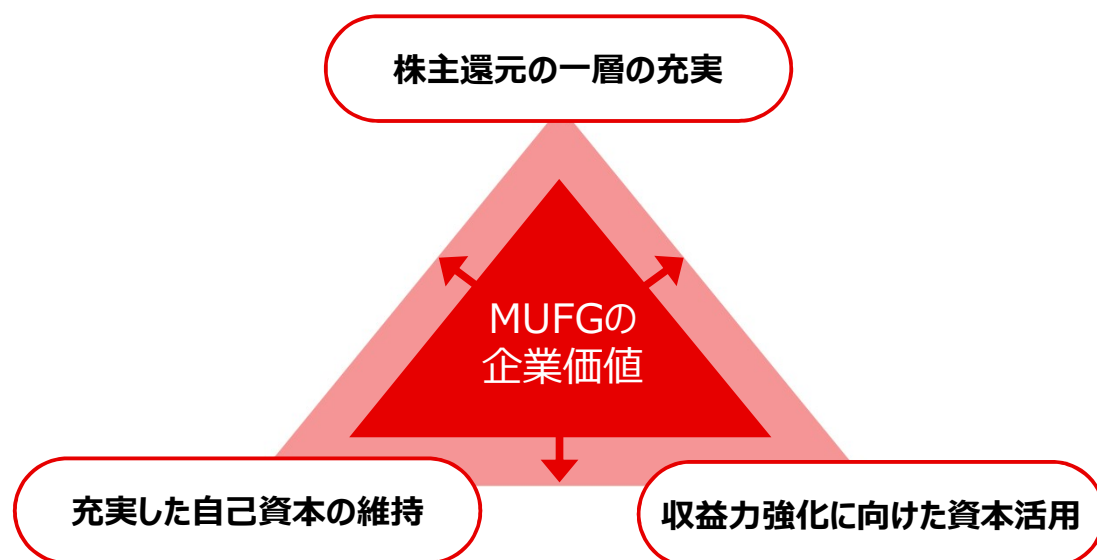
\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値 \*2 15年度からの累計額、取得原価ベース \*3 17年度からの累計額  
\*4 規制最終化ベースでのRWA計算を高度化・精緻化することによる、同RWA試算値からの減少額

- ✓ RWAコントロールです。
- ✓ 左のステップチャートをご覧ください。
- ✓ 事業本部や営業フロントの地道な取り組みにより、低採算アセットや政策保有株式の削減が進んでおります。
- ✓ その上で、リスク計測手法の高度化にも取り組んでおり、RWAの総額は19年3月末比で約9兆円の減少となりました。
- ✓ 20年度の運営方針は、足許での最優先課題であるお客さまの資金繰り支援と、RWAコントロールを通じた当社資本の健全性維持の両立です。
- ✓ 39ページにお進みください。

## 資本政策

## ■ 基本方針（“資本の三角形”）

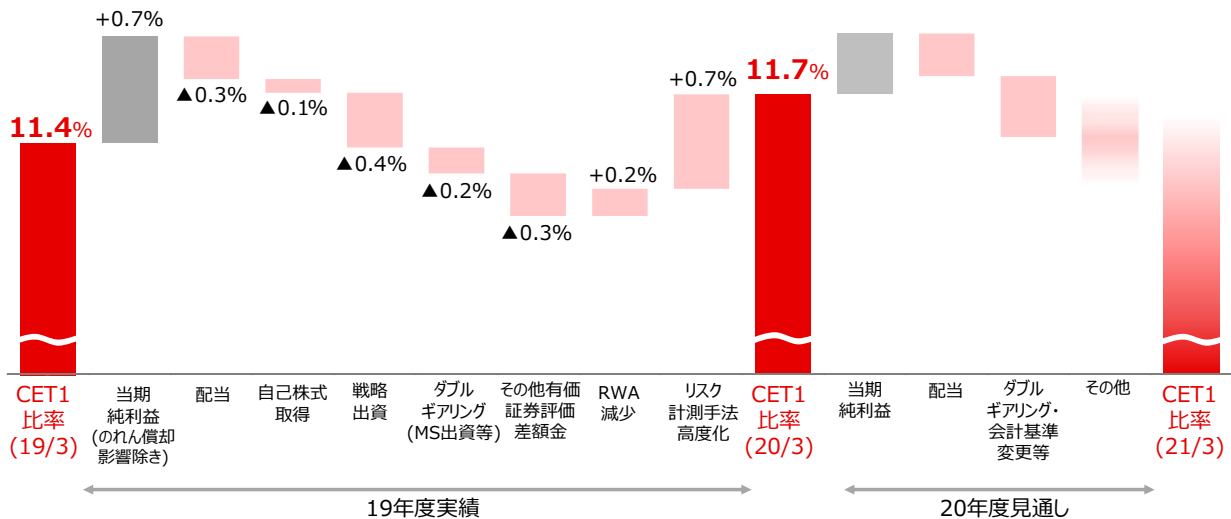
－バランスの取れた資本運営を実施



- ✓ ここからは資本政策です。
- ✓ まず、「資本の三角形」の基本方針は、私がCEOに就任してからも、今までと変わりません。
- ✓ 40ページにお進みください。

## ■ 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<sup>\*1</sup>・其他有価証券評価差額金を含む）



\*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（試算）を反映

MUFG 40

- ✓ 19年度のキャピタルアロケーションの実績と、20年度の見通しについてご説明します。
- ✓ なお、ここでは、規制最終化ベースのCET1比率の増減を示しております。
- ✓ 19年度は、バンクダナモン、FSIという2つの大きな戦略出資に資本を活用させていただきましたが、RWAコントロールを通じてのリスクアセット管理の強化と、リスク計測手法の高度化によるRWA減少効果で、資本増加を生み出しました。
- ✓ その結果、規制最終化ベースのCET1比率は11.7%と、前年比0.3%改善しました。
- ✓ 20年度は、モルガン・スタンレー出資の特例解除等の影響で資本を一部使います。
- ✓ 加えて、新型コロナ対応の資金繰り支援による貸出の伸び、格下げ等の影響でRWAが増加する可能性があります。効率的なRWA運営を行い、資本の健全性を維持してまいります。
- ✓ 42ページにお進みください。



## 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

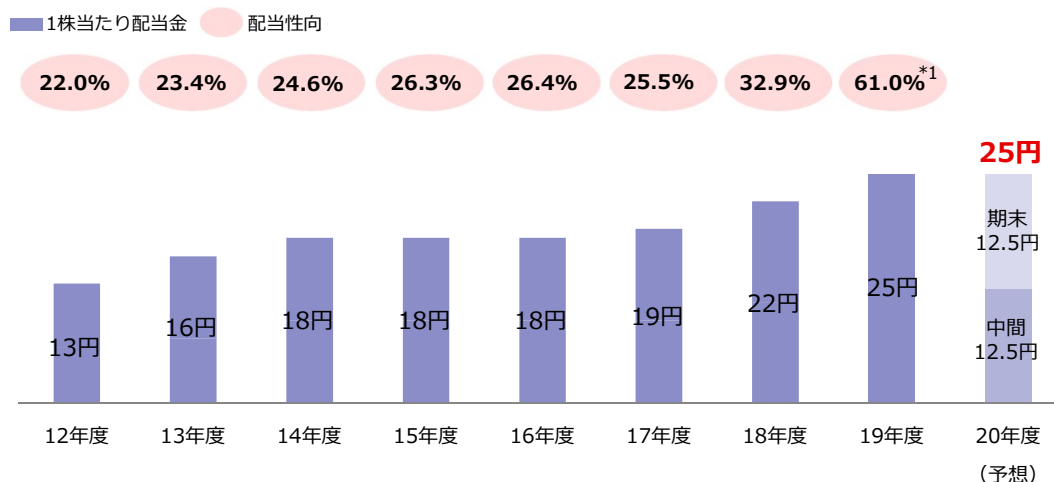
自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、**機動的に実施**

➡ 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%	-

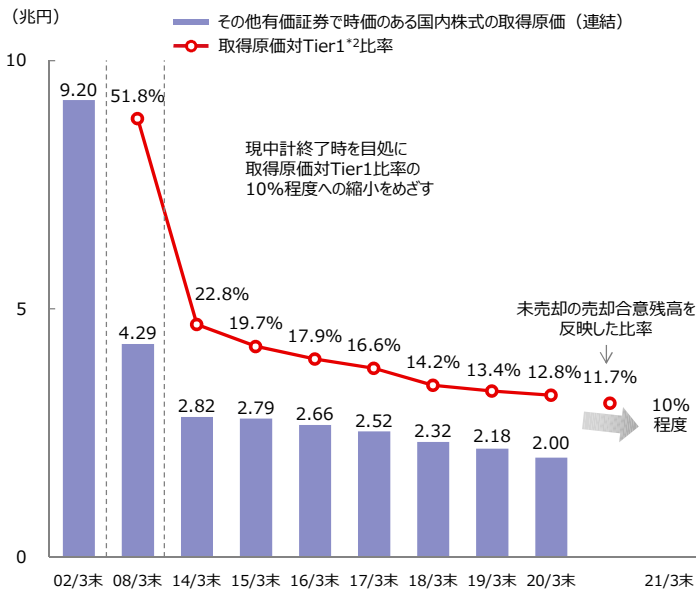
\*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

MUFG 42

- ✓ 株主還元です。
- ✓ 配当を基本として株主還元の充実に努める、23年度までに配当性向40%への引き上げをめざす、という方針は変わりません。
- ✓ 19年度の期末配当は12.5円とし、年度初に予想した通り、年間配当は、中間配当12.5円とあわせて25円、前年度比3円の増配です。
- ✓ 19年度の配当性向は61%ですが、規制資本に影響を与えない「のれん一括償却」による影響を控除した、実質的な配当性向は37%です。
- ✓ 20年度の配当予想は、業績目標5,500億円を前提に、安定配当を堅持するという観点から、一定の前提のもとではありますが、19年度と同額の年間25円とする方針です。
- ✓ なお、自己株式取得につきましては、今回は見送りとさせていただきます。
- ✓ 当面は、お客さまの資金繰り支援を最優先に取り組んでいきますが、同時に、RWAのコントロールも徹底し、資本余力の確保に努めてまいります。
- ✓ 43ページにお進みください。

## 政策保有株式の削減\*1

### 残高推移（取得原価ベース）



\*1 子銀行単純合算

\*2 12/3末まではパーゼルIIベースのTier1（連結）

### 売却実績（概数）

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

MUFG 43

- ✓ 政策保有株式です。
- ✓ 右側の表にある通り、19年度は、取得原価ベースで1,390億円を削減しました。これに伴って、1,010億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7,330億円となりました。「未売却の売却合意残高」の約1,630億円と合わせると、約9,000億円となり、目標としております20年度までの5年累計で簿価8,000億円の売却は実現できる見通しです。
- ✓ あわせて、20年度末以降の新たな目標設定についても、今後検討していきたいと考えております。

## Appendix

### 終わりに

- ✓ 前CEOの三毛の在任期間中、MUFGは、海外における一連の買収完了に加え、国内では銀信証一体でのビジネスが加速。さらに、5年ぶりの営業純益反転を実現するなど、次のステージへと大きく前進しました。
- ✓ 後を継ぐ私の役割は、果敢にかつブレることなく変革に取り組み、変化の激しい時代においても、常に世の中に必要とされ続けるMUFGを作り上げることに他なりません。
- ✓ 未曾有の難局を乗り越え、どんな環境であっても常にお客さまや社会から信頼され続けるMUFGをめざし、全力を尽く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引き続き宜しくお願い申し上げます。

# 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	① 39,863	2,605
2 資金利益	19,227	18,929	▲298
3 信託報酬+役員取引等利益	14,293	14,720	427
4 特定取引利益+その他業務利益	3,736	6,212	2,476
5 うち国債等債券関係損益	299	4,929	4,630
6 営業費（▲）	26,471	② 28,018	1,547
7 業務純益	10,785	11,844	1,058
8 与信関係費用総額*1	▲58	③ ▲2,229	▲2,171
9 株式等関係損益	1,126	313	▲812
10 株式等売却損益	1,259	921	▲338
11 株式等償却	▲133	▲608	▲474
12 持分法による投資損益	2,843	2,772	▲71
13 その他の臨時損益	▲1,217	▲342	874
14 経常利益	13,480	12,357	▲1,122
15 特別損益	▲2,027	▲4,063	▲2,036
16 法人税等合計	▲1,955	▲2,208	▲253
17 親会社株主純利益	8,726	④ 5,281	▲3,445
18 1株当たり利益（円）	66.91	40.95	▲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CIB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 コ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 コスのカード会員分 \*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リーゲータブル*7	1位	<b>2位</b>	-
DCMリーゲータブル*7	2位	<b>1位</b>	-
ECMリーゲータブル*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・対内外直接投資・配当・サービス等に関する国内外取扱高 \*7 Refinitiv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 GCIB

## 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ISTRIBユーション額*4 (兆円)	22.8	<b>21.4</b>	▲1.4
デISTRIBユーション比率*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ウオレットシェア (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ISTRIBユーション額 = シローン、フロアイ、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ISTRIBユーション比率 = デISTRIBユーション額 ÷ 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



# グローバルコマーシャルバンキング事業本部

GCB

## 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
貸出平残	7.3	<b>7.8</b>	0.5
MUAH*2 預金平残	8.2	<b>9.0</b>	0.8
NIM*6	2.74%	<b>2.39%</b>	▲0.34ppt
貸出平残	5.2	<b>5.6</b>	0.4
KS*3 預金平残	4.5	<b>4.9</b>	0.4
NIM*7	3.81%	<b>3.62%</b>	▲0.20ppt
貸出平残	-	<b>0.9</b>	0.9
BDI*4 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はインディティベース。ROEは当期純利益ベース  
 \*2 信託・証券子会社、GCB、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インディティベース

 MUFG 49

# 受託財産事業本部

受財

## 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

# 市場事業本部

市場

## 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&トレーディング見直し収益。17年度を100として指数化 \*5 社内取引

 MUFG 51

# 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

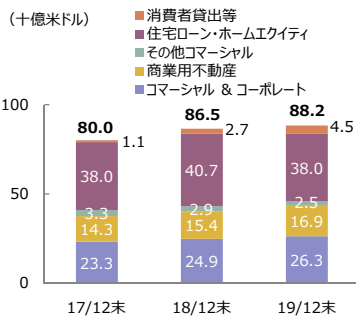
KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	18年度	19年度	前年度比	18年度	19年度	前年度比
粗利益	3,736	<b>4,414</b>	677	109,579	<b>121,608</b>	12,029
営業費用	1,764	<b>1,893</b>	129	51,741	<b>52,169</b>	428
営業利益	1,972	<b>2,520</b>	548	57,838	<b>69,439</b>	11,601
与信費用	892	<b>1,023</b>	131	26,180	<b>28,203</b>	2,023
親会社株主に帰属する純利益	846	<b>1,188</b>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

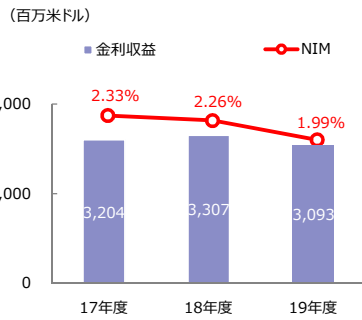
\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。FY18は1米ドル=111.00円、1THB=3.41円、1IDR=0.0077円。FY19は1米ドル=109.56円、1THB=3.63円、1IDR=0.0079円  
 \*2 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-Kにおける開示情報 \*3 タイ会計基準 \*4 インドネシア会計基準

# MUAHの主要計数\*1

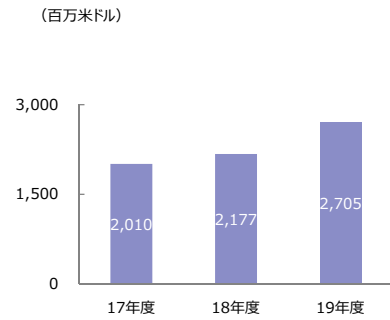
## 貸出残高



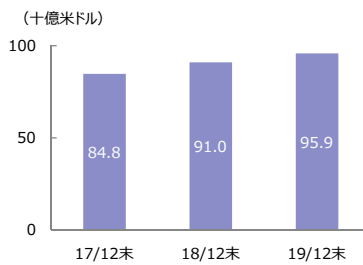
## 金利収益



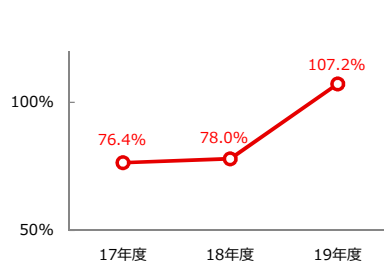
## 非金利収益



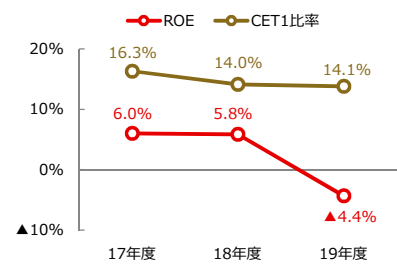
## 預金残高



## 経費率\*2



## ROE・CET1比率\*3



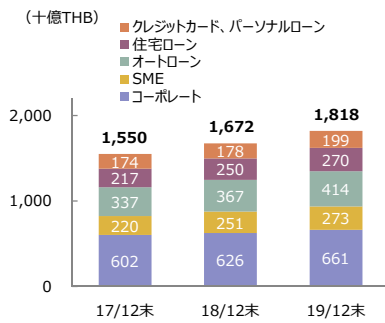
\*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける開示情報

\*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%

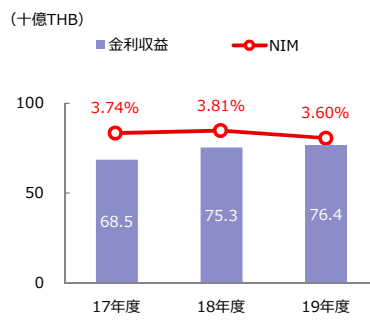
\*3 バーゼルⅢの標準的手法：完全実施ベース。MUAHは資本最適化に取り組んでおり、17年度には5億米ドルの配当支払い、18年度には約25億米ドルの自己株式取得を実施

# ■ アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

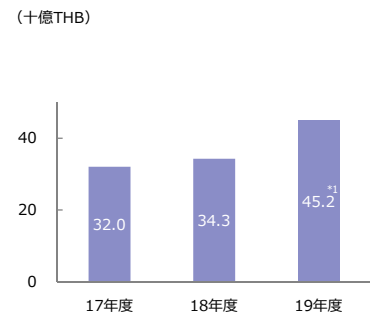
## 貸出残高



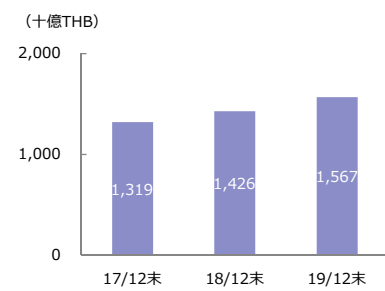
## 金利収益



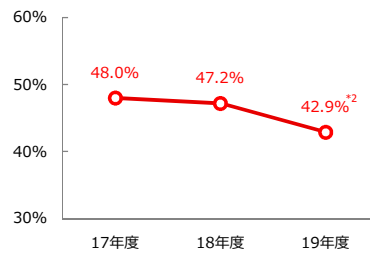
## 非金利収益



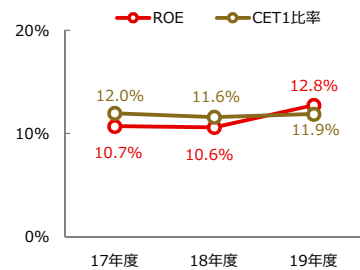
## 預金残高



## 経費率



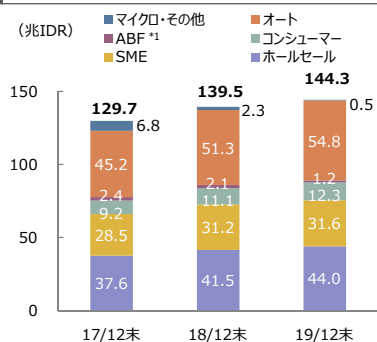
## ROE・CET1比率<sup>\*3</sup>



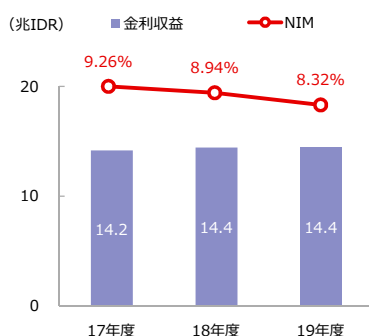
\*1 Ngern Tid Lor Company Limitedの株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は36.6十億タイバーツ  
 \*2 Ngern Tid Lor Company Limitedの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後の経費率は45.1%  
 \*3 アユタヤ銀行単体

# バンクダナモン (BDI) の主要計数

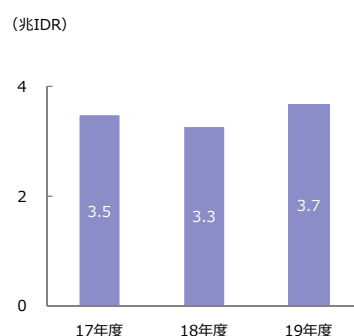
## 貸出残高



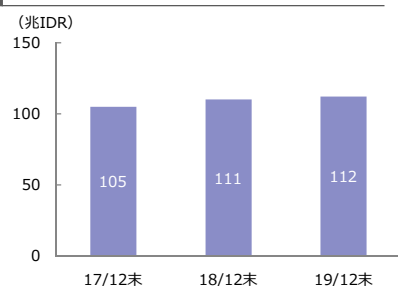
## 金利収益



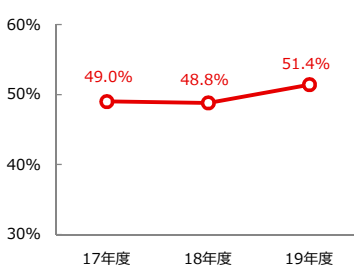
## 非金利収益



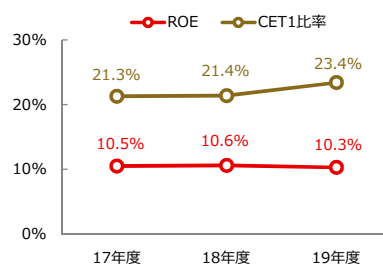
## 預金残高



## 経費率



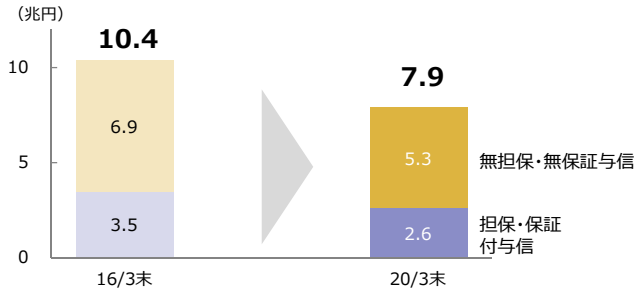
## ROE・CET1比率



\*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

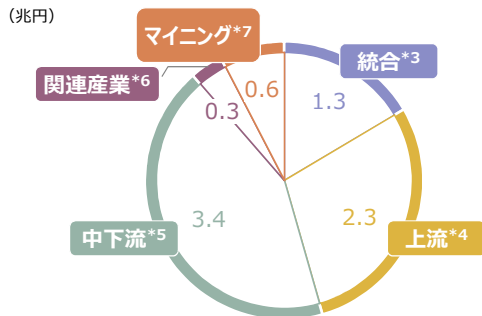


## 不良債権\*2の状況

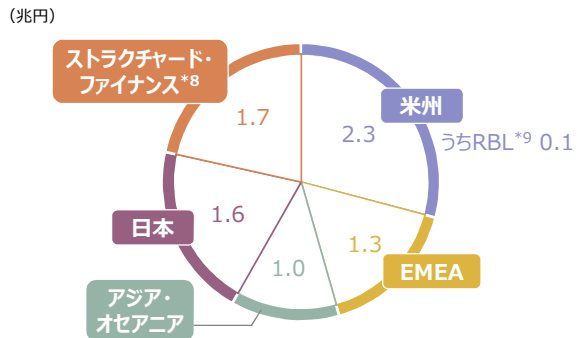
(億円)

	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

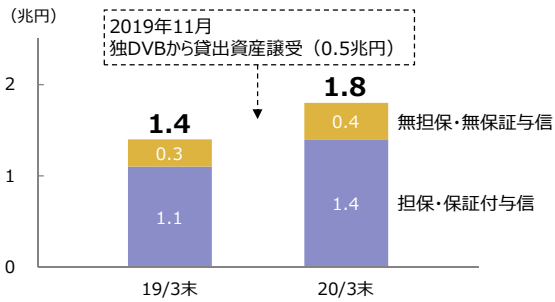


\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性で信を除外 \*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による  
 \*3 上流・中下流事業の一貫統合 \*4 石油・ガスの探鉱・開発・生産等 \*5 備蓄・輸送・精製・販売 \*6 石油・ガスの探鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス  
 \*7 石油・ガス以外の鉱物関連 \*8 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス \*9 Reserve based lending (石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態)  
 (注) 数値は全て内部管理計数



# 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

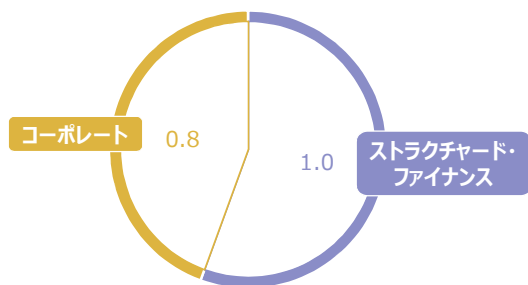


## 不良債権\*2の状況

(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>

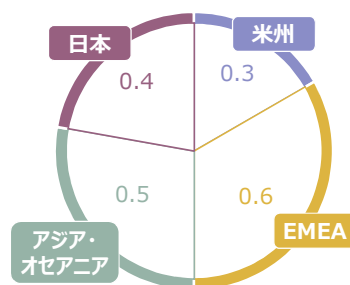
## 形態別与信残高\*1

(兆円)



## 地域別与信残高\*1

(兆円)



\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性と信を除く (注) 数値は全て内部管理計数 \*2 銀行法に基づきリスク管理債権。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

# 三菱UFJニコス

## －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

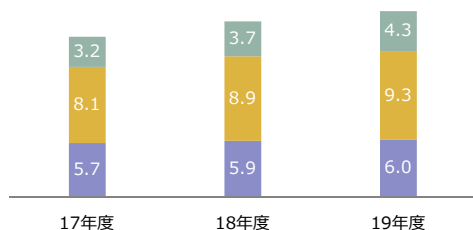
#### ■ 業績\*1

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

#### ■ 取扱高

(兆円)

■ イシューング ■ アクワイアリング ■ プロセッシング



\*1 利息返還損失引当金繰入額はその他の損益を含む

### 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

# 海外戦略出資のストーリー

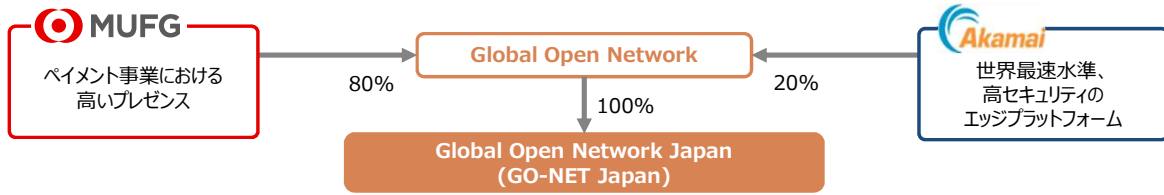


\*1 当初出資額 \*2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine。 加えて、Maitlandのヘッジファンド管理事業を20年中に買収予定  
 \*3 19年度のROE。 詳細はP.50ご参照

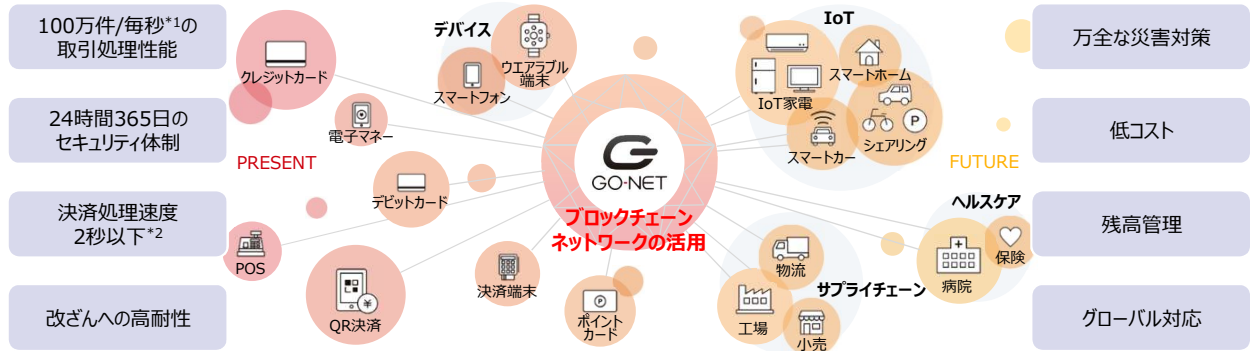
# Global Open Network

– 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 加盟店等とペイメント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 \*3 三菱UFJ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)  
 \*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&トレーディング見直し収益。17年度を100として指数化

\*5 シローム、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

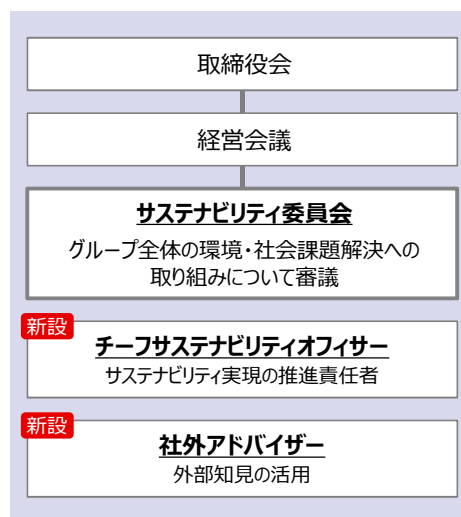
新型コロナウイルス感染拡大を受け、社会課題の対応への期待の高まり

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	環境
<ul style="list-style-type: none"><li>中小企業の産業育成支援</li><li>公共インフラ整備ファイナンス</li><li>東南アジアの金融包摂 等</li></ul> <p><b>更なる取り組み</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>再エネファイナンスの推進</li><li>自社調達電力の100%再エネ化(～30年度)</li><li>TCFD<sup>*1</sup>開示の拡充</li><li>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</li></ul>
ガバナンス	
<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会の多様性確保（専門性・地域性・ジェンダー）</li><li>取締役会による重要課題のモニタリング強化</li><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</li></ul>	

### サステナビリティ推進体制



\*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 <sup>*1</sup>
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<sup>\*2</sup>）
- 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%<sup>\*3</sup>）
- 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

<sup>\*1</sup> 19年度に目標を設定 <sup>\*2</sup> 出所：Bloomberg New Energy Finance ASSET FINANCE / Lead arrangers LEAGUE TABLE  
<sup>\*3</sup> 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<sup>\*1</sup>

## 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 <sup>*1</sup>	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

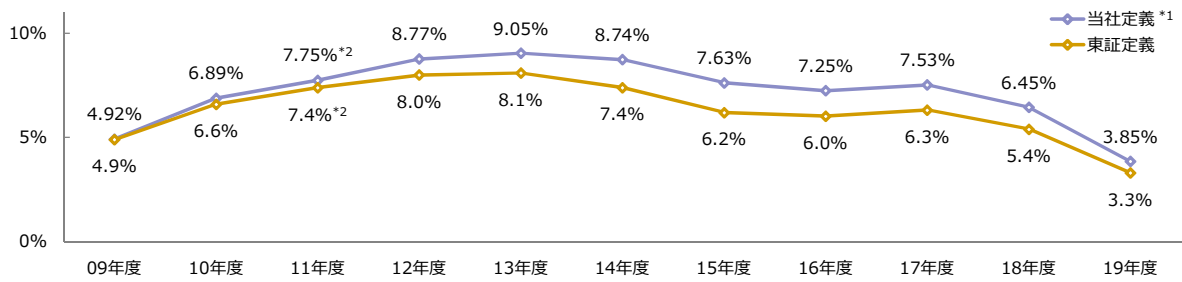
報酬割合*1	報酬種類	支給基準 <評価ウェイト>	支給時期	支給方法
1	基本報酬 (固定)	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「海外駐在手当」等を含む	毎月	現金
1	株式報酬 (業績非連動)	役位別の基準額	各役員の 退任時	株式 50% 現金 50% *7,8
1	株式報酬 (中長期業績連動*2)	役位別の 基準額 × 業績連動係数*3 [中長期評価] <50%> 1) 連結ROE (25%) 2) 連結経費率 (25%) 業績連動係数*4 [単年度評価] <50%> 1) 連結業務純益 (25%) 2) 当期純利益 (25%)	中計終了時	
1	役員賞与 (短期業績連動*2)	役位別の 基準額 × 業績連動係数 (定量評価) *5 <60%> 1) 連結営業純益 (20%) 2) 当期純利益 (10%) 3) 連結ROE (20%) 4) 連結経費率 (10%) 個人の職務遂行状況 (定性評価) *6 <40%>	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・クロールバック規定あり  
\*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

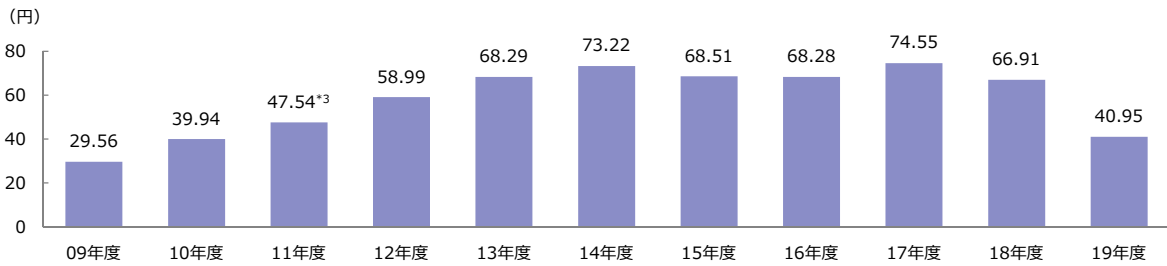
## ROE

連結



## 1株当たり当期純利益

連結



親会社株主純利益

\*1  $\frac{\{ (期首株主資本合計 + 期首為替換算調整勘定) + (期末株主資本合計 + 期末為替換算調整勘定) \}}{2} \times 100$

\*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% (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

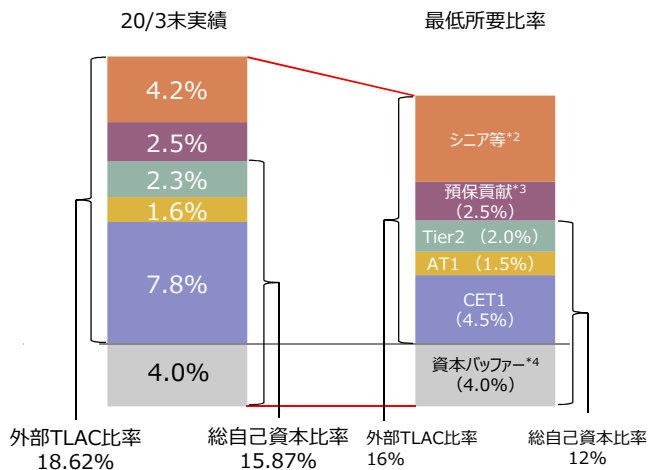
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
  - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
  - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

## 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

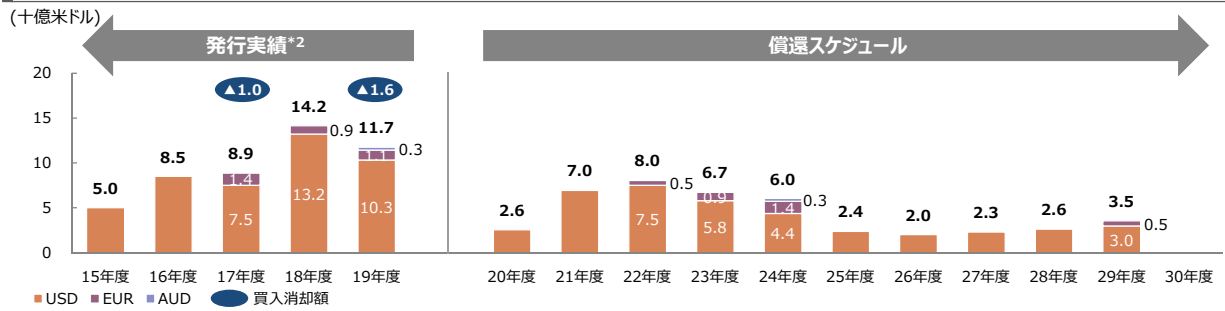
## MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率



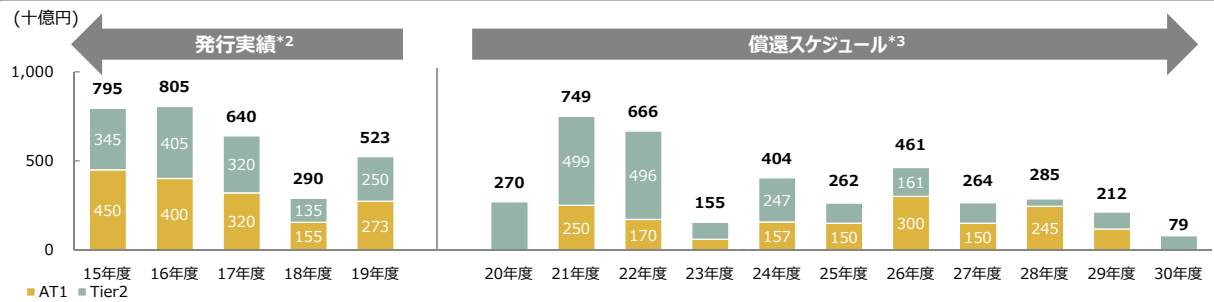
\*1 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法  
 \*2 当該項目はシニア調達に加え、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有の他のTLAC負債額の調整等が含まれる  
 \*3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部 TLAC の額に算入することが認められている  
 (リスクアセット対比で、19/3末～22/3末まで2.5%、以降3.5%を外部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0.01%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



## AT1, Tier2 社債



\*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末時点での公債券の合計 (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