


# 2020年度中間期決算 投資家説明会

2020年11月18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）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておりません。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：	ファースト・センティア・インベスターズ

# キーマッセージ

## 20年度中間期実績と通期業績目標

- 中間期実績 …… 中間純利益は、期初設定の通期業績目標比**72.9%**の進捗
- 通期業績目標 …… 通期業績目標は、期初設定の5,500億円から**6,000億円に上方修正**

## 主要戦略アップデート

- 進捗状況 …… 国内リテール領域のチャンネルシフトやデジタル施策、グローバル領域での「量」の拡大から「質」の向上への転換、経費・RWAコントロールなど、**着実に進展**
- 新事業本部の設立を検討 …… **デジタルトランスフォーメーション**の推進機能と顧客部門の一部を統合

## 環境・社会・ガバナンス

- 環境・社会 …… 中間期サステナブルファイナンス実績は**1.8兆円**、累計で**5.5兆円**  
30年度の20兆円目標比、27%の進捗
- ガバナンス …… CSuO\*<sup>1</sup>を設置、初のサステナビリティレポート発刊など、推進態勢強化と情報開示を拡充

## 資本政策

- 配当 …… 安定配当堅持の観点から、中間配当は12.5円、年間配当は**25円**（5月公表の通り）
- 資本水準 …… 資金繰り支援を優先しつつ、規律あるRWA運営により、十分な資本水準を維持

\*1 Chief Sustainability Officer（サステナビリティ実現の推進責任者）

# ウィズコロナにおけるMUFGの主な取り組み

## －金融インフラとしての責務を果たしつつ、社会の変化に順応

### 金融機能の維持

- 資金繰り支援の継続
  - ・ コロナ関連相談受付：**約2.2万件**\*1
  - ・ コロナ関連新規貸出実行：**約1.6万件／約5兆円**\*2
- 安定的な店舗運営
  - ・ 店舗・ATMの営業継続
  - ・ 来店予約サービス（国内全支店および出張所導入12月～）

### 働き方・エンゲージメントの多様化

- 社員の働き方の変化
  - ・ 在宅比率\*4：国内約5割・欧米概ね8-9割  
アジアは利用拡大
  - ・ サテライトオフィス拡充：7拠点→**20拠点**
- エンゲージメントの強化
  - ・ CxOによるWebタウンホールミーティング開催：  
**15回、約16,500名**参加

### 行動様式の変化への対応

- 非対面チャネルの利用増加
  - ・ ダイレクト利用者数\*3：前年同期比**約30%増加**
- 非対面ビジネスの強化
  - ・ 海外商談会のオンライン開催：**7カ国約170社**参加

### 社会課題への取り組み推進

- 社会貢献活動の推進
  - ・ グループ業務純益\*5の**1%**程度を寄付
- 創薬・再生医療等を担う企業への支援
  - ・ MUFGメディカルファンド設立：**100億円**

\*1 3月10日以降、10月30日までの大企業・中堅中小企業からの新規貸出・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

\*2 3月10日以降、10月30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

\*3 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カ月以内に1回以上ログイン（20年9月末基準） \*4 20年4月時点

\*5 与信関係費用等控除後の業務純益

# 目次

---

20年度中間期決算の概要 .....	6
主要戦略アップデート .....	25
環境・社会・ガバナンス .....	31
資本政策 .....	36
Appendix .....	42

# 20年度中間期決算の概要

# 20年度中間期実績・通期業績目標

－ 中間期進捗を踏まえ、通期の親会社株主純利益目標を6,000億円に上方修正

	19年度 中間期	20年度 中間期		20年度 通期	
	実績	実績	前年 同期比	修正 目標	期初 目標比
MUFG連結（億円）					
1 業務粗利益 信託勘定償却前	19,691	20,930	1,238	—	—
2 営業費（▲）	13,420	13,525	105	—	—
3 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	6,271	7,404	1,133	11,500	1,000
4 与信関係費用総額	▲180	▲2,584	▲2,403	▲5,000	▲500
5 経常利益	7,910	5,902	▲2,008	9,200	700
6 親会社株主純利益	6,069	4,008	▲2,061	6,000	500

# 通期業績目標の修正理由

－ 中間期実績および経済環境見通しを踏まえ、新型コロナウイルスによる影響額をアップデート

MUFG連結（億円）	20年度通期		新型コロナウイルスによる影響額*1	期初時点で反映済み	今回新たに反映
	修正目標	期初目標比			
1 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	11,500	1,000	(▲3,000→) ▲2,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>外貨資金収益の低下</li> <li>預かり資産の減少</li> <li>投資・商取引の減少</li> <li>投資意欲減退</li> <li>営業活動への制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外貨預金残高上振れ</li> <li>海外証券ビジネス上振れ</li> <li>経費削減の取り組み加速</li> </ul>
2 与信関係費用総額	▲5,000	▲500	(▲2,000→) ▲2,500	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先の業績悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CECL*2引当金の積み増し（上期）</li> <li>今後の更なる不確実性増加に伴うリスク</li> </ul>
3 経常利益	9,200	700	(▲6,000→) ▲5,300	<ul style="list-style-type: none"> <li>持分法投資損益の減少</li> <li>その他臨時損益の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式関係損益や持分法損益の上振れ</li> </ul>
4 親会社株主純利益	6,000	500	(▲4,200→) ▲3,700		

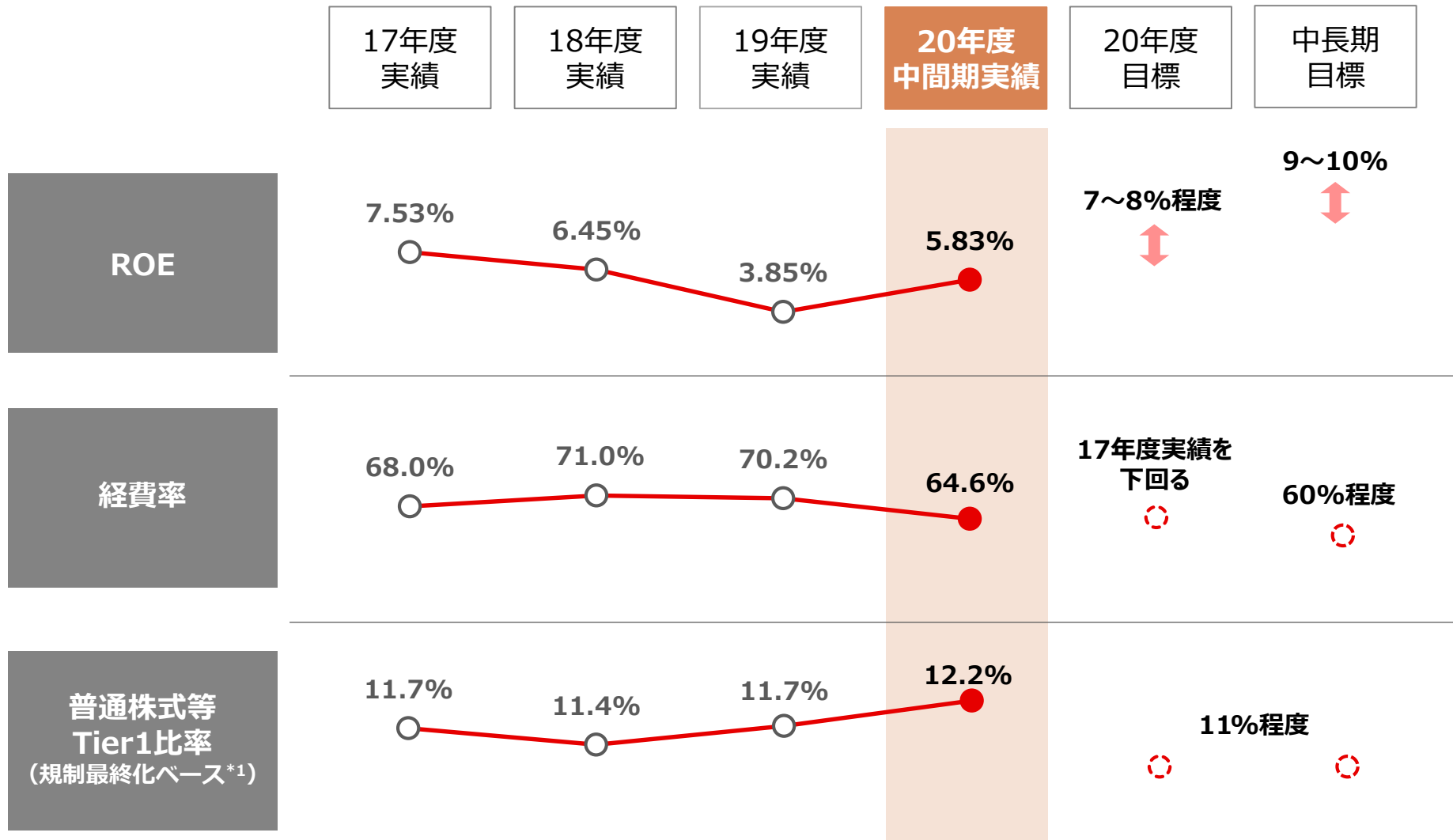
\*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額を算出、20年度業績目標には勘案済み  
コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。括弧内の数字は期初時点の想定額。親会社株主純利益は税率30%で概算

\*2 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号に基づく現在予想信用損失



# 財務目標

## － 目標達成に向けた不断の努力を継続



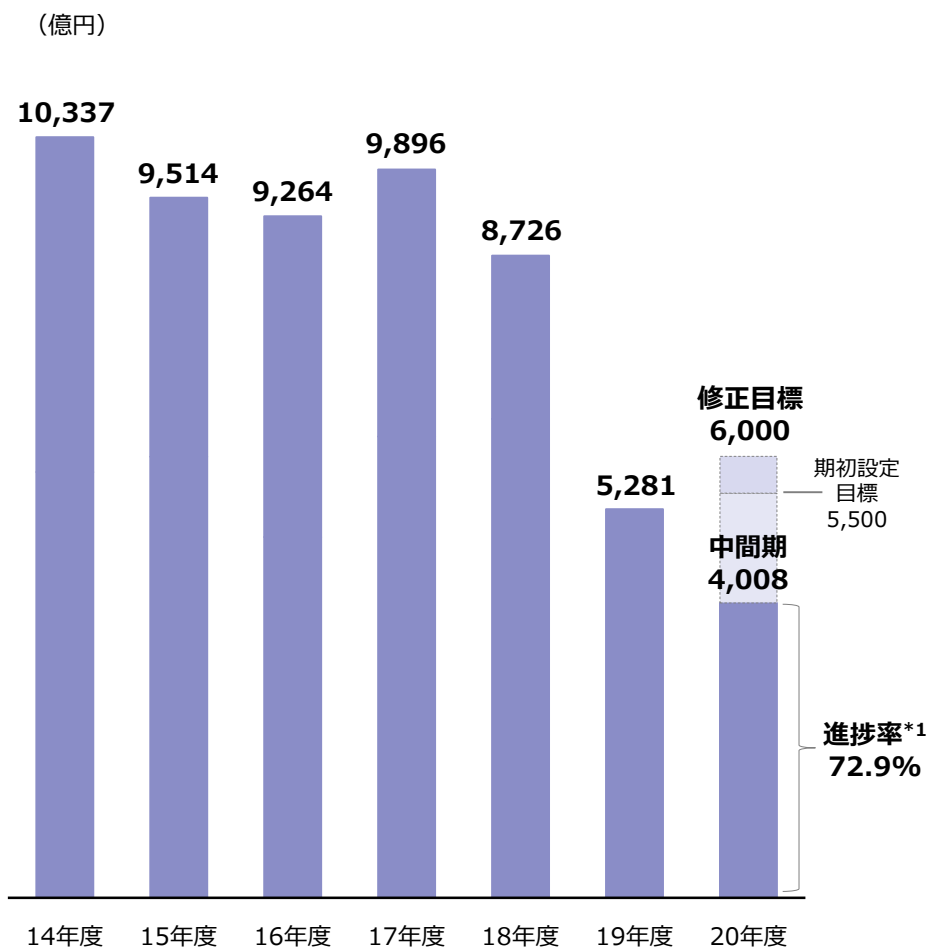
\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

# 親会社株主純利益

– 中間純利益は、期初設定の通期業績目標比72.9%の進捗

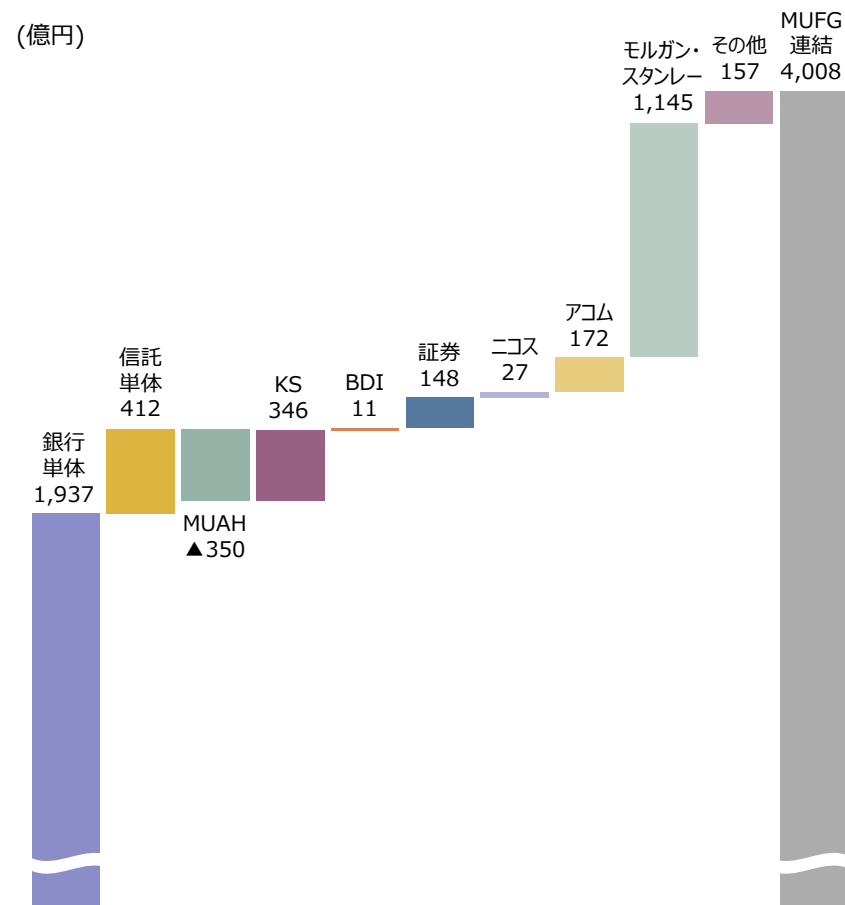
## 親会社株主純利益の推移

連結



## 親会社株主純利益の内訳\*2

連結



\*1 期初設定の通期業績目標に対する進捗率

\*2 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

# 事業本部別実績①

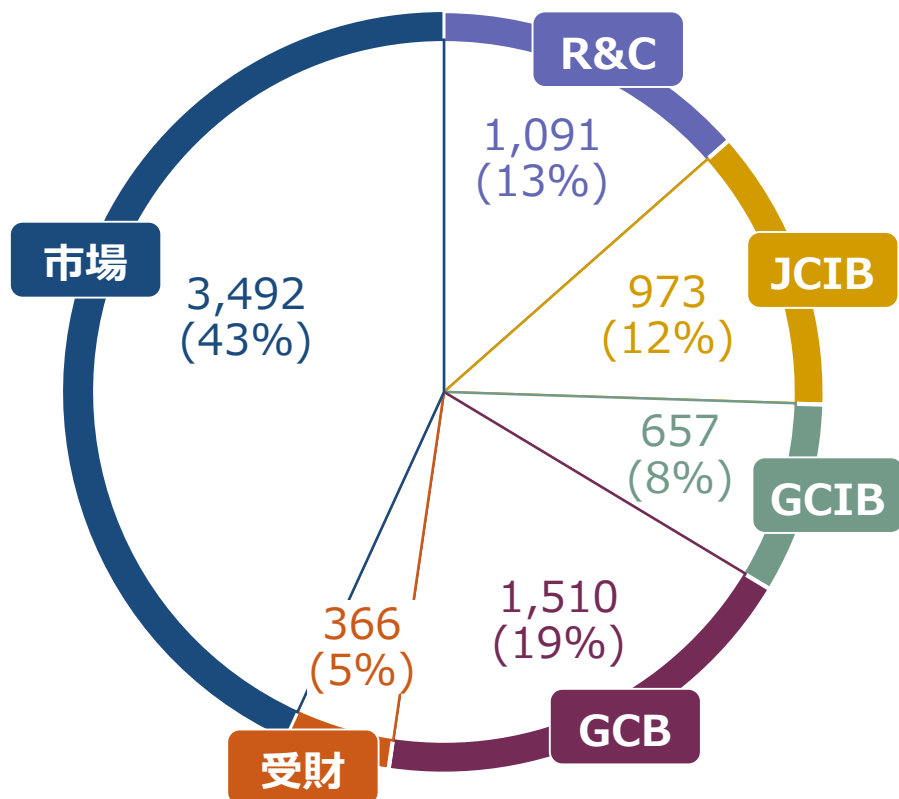
–バンクダナモンの新規連結化もあり、顧客部門の営業純益は増加

## 事業本部別営業純益\*1

連結

(億円)

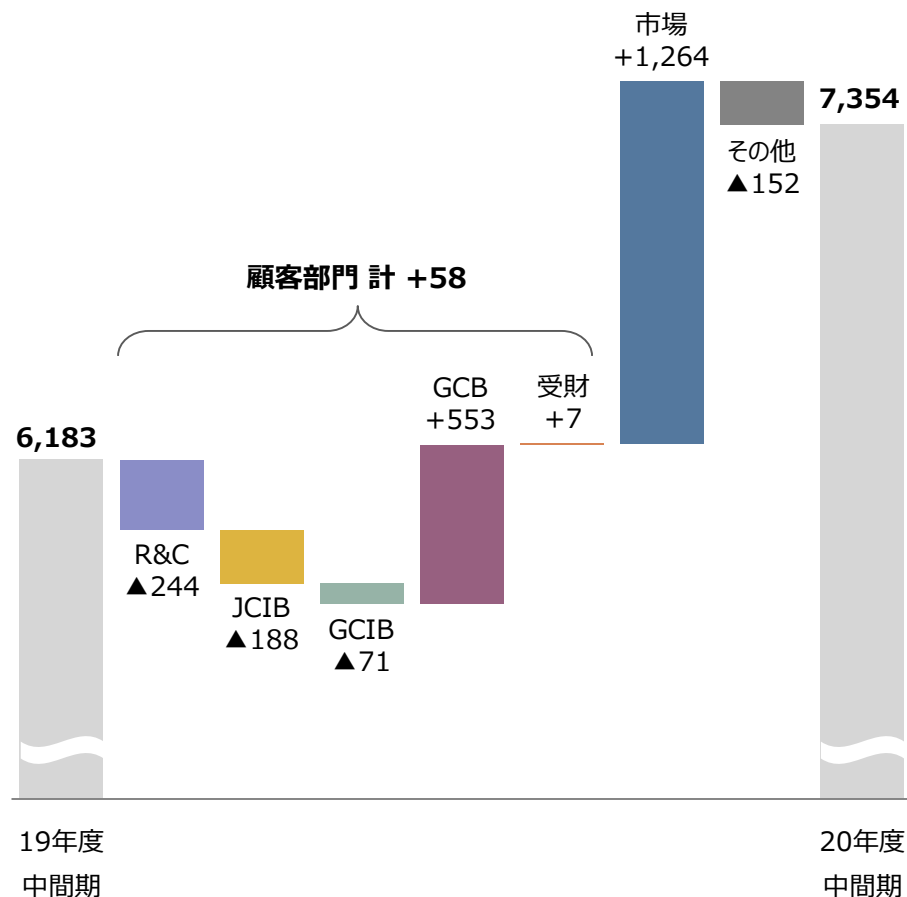
20年度中間期 7,354億円\*2



## 営業純益増減の内訳

連結

(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	
		19年度 中間期	20年度 中間期	前年 同期比	19年度 中間期	20年度 中間期	19年度 中間期	20年度 中間期
	法人・リテール <b>R&amp;C</b>	1,335	<b>1,091</b>	▲244	82%	<b>84%</b>	15%*2 (15%)	<b>3%</b> (3%)
	コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	1,160	<b>973</b>	▲188	58%	<b>61%</b>	16% (16%)	<b>9%</b> (9%)
	グローバルCIB <b>GCIB</b>	728	<b>657</b>	▲71	64%	<b>67%</b>	10% (10%)	<b>3%</b> (3%)
	グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	957	<b>1,510</b>	553	74%	<b>64%</b>	6% (8%)	<b>▲3%</b> (▲2%)
	受託財産 <b>受財</b>	360	<b>366</b>	7	64%	<b>73%</b>	20% (21%)	<b>24%*3</b> (30%)
	市場 <b>市場</b>	2,228	<b>3,492</b>	1,264	34%	<b>24%</b>	8% (8%)	<b>9%</b> (9%)

\*1 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算（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 一時的な税効果影響を控除したROEは8%

\*3 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは19%

# B/Sの状況

## B/Sサマリー

[連結](#)

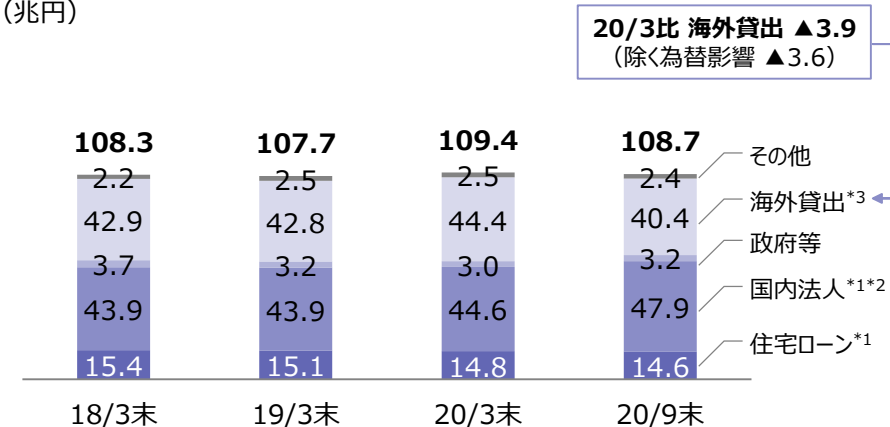
20/9末時点



## 貸出金 (未残)

[連結](#)

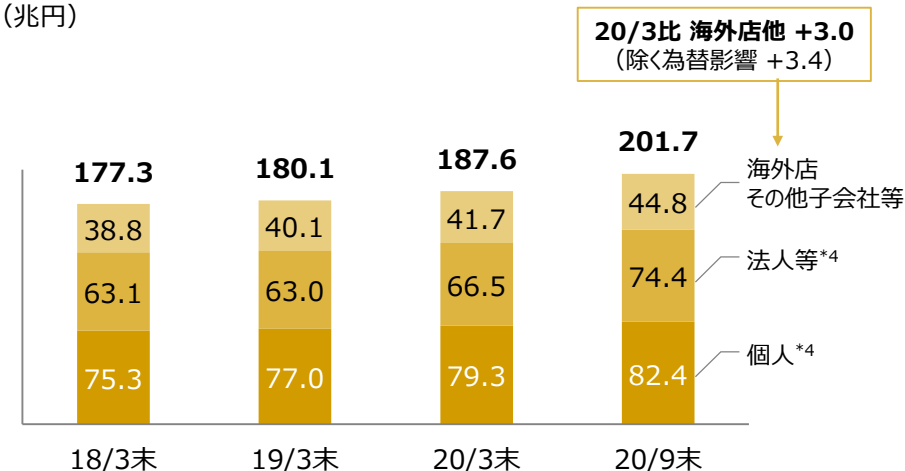
(兆円)



## 預金 (未残)

[連結](#)

(兆円)



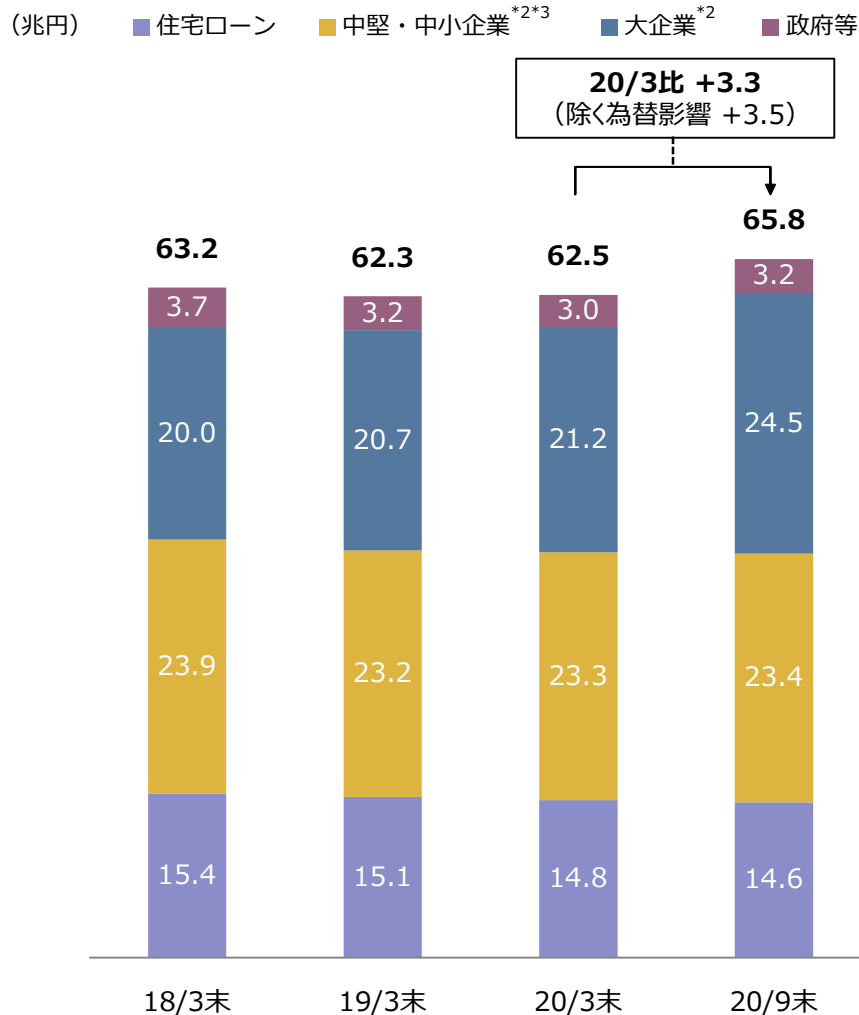
\*1 2行合算+信託勘定 \*2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む (除く為替影響: 20年3月末比+3.4兆円)

\*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

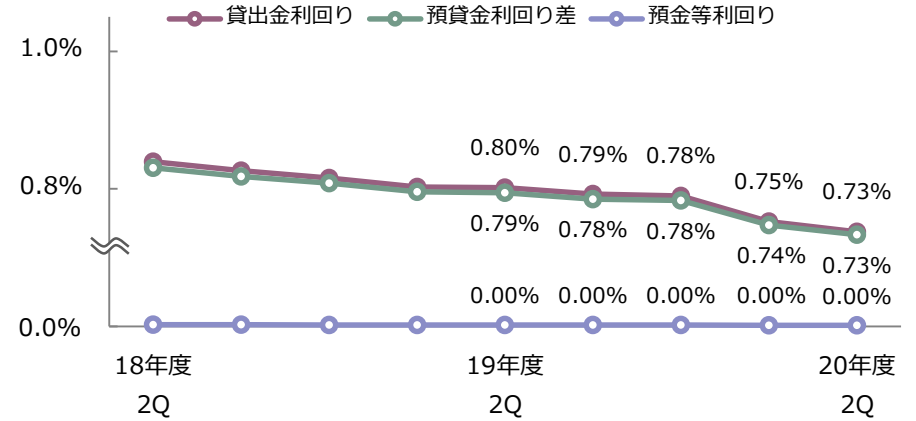
## 貸出金（末残）\*1

連結



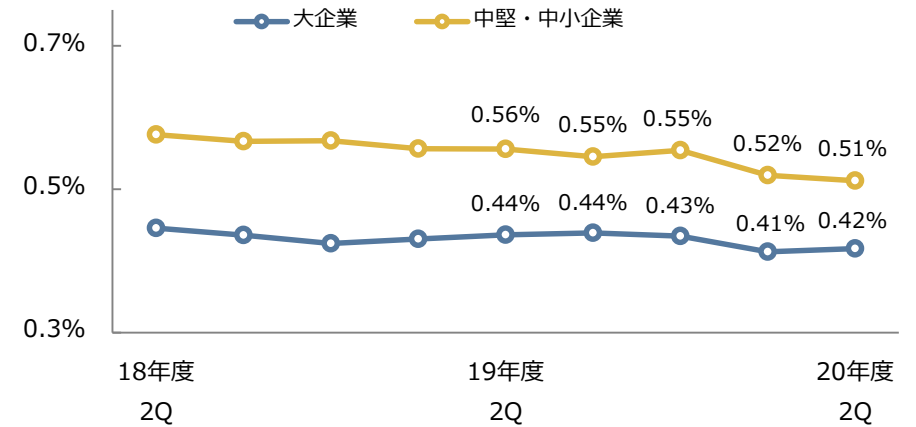
## 国内預貸金利回り\*4\*5

2行合算



## 国内法人貸出利ざや\*2\*4\*5

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

# 海外貸出金

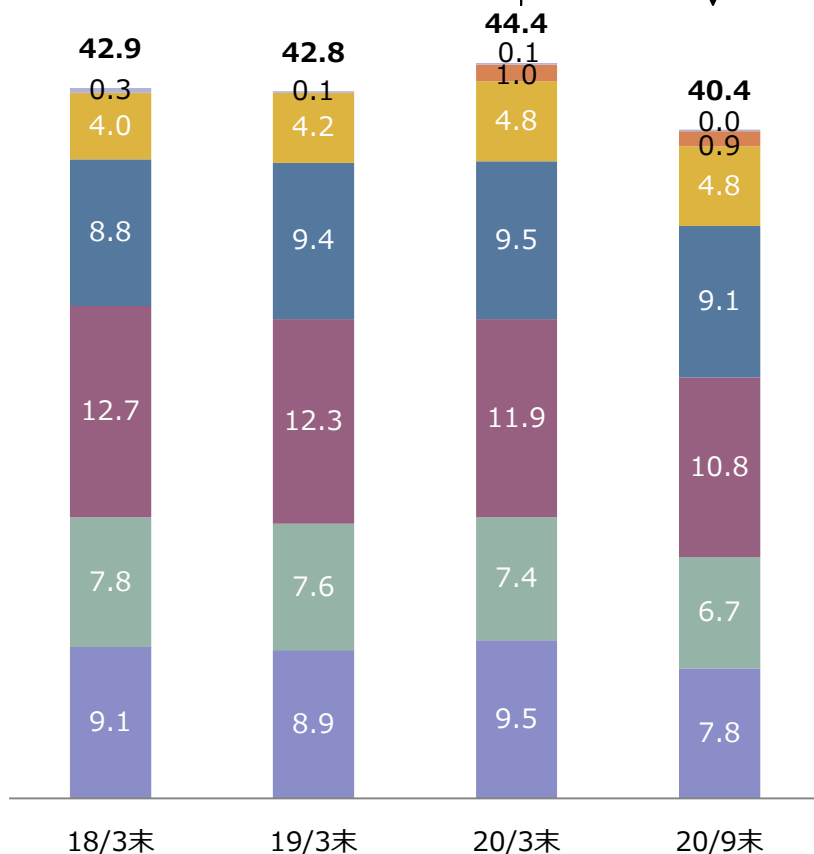
## 貸出金（末残）

連結

(兆円)

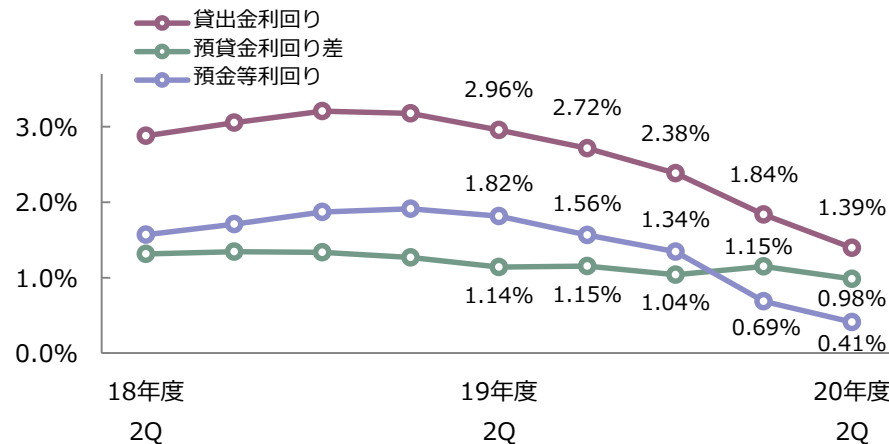
- 米州
- アジア・オセアニア
- KS
- その他 \*1
- EMEA
- MUAH
- BDI

20/3比 ▲3.9  
(除く為替影響 ▲3.6)



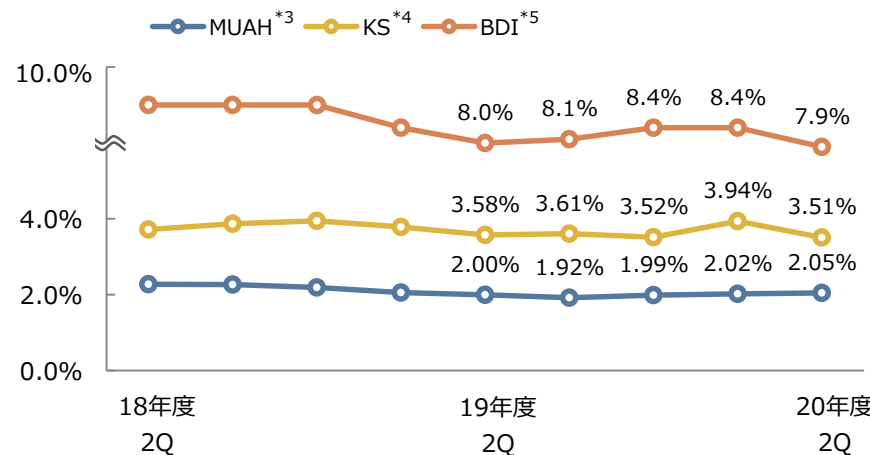
## 海外預貸金利回り\*2

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

# 保有有価証券①

## その他有価証券（時価あり）の内訳

連結

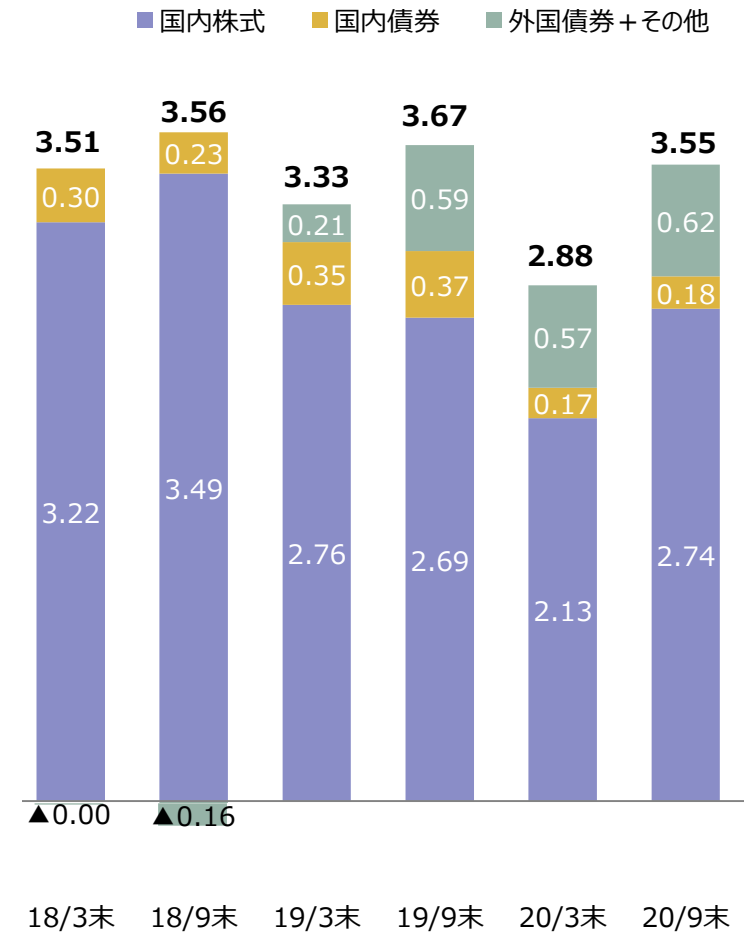
(億円)

	20/9末残高		20/9末評価損益	
		20/3末比		20/3末比
1 合計	717,249	95,737	35,525	6,638
2 国内株式	46,861	5,447	27,472	6,072
3 国内債券	386,477	111,746	1,829	115
4 うち国債	309,363	102,932	1,352	113
5 外国債券	225,560	▲19,464	6,248	▲1,133
6 その他	58,349	▲1,993	▲25	1,583

## その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)





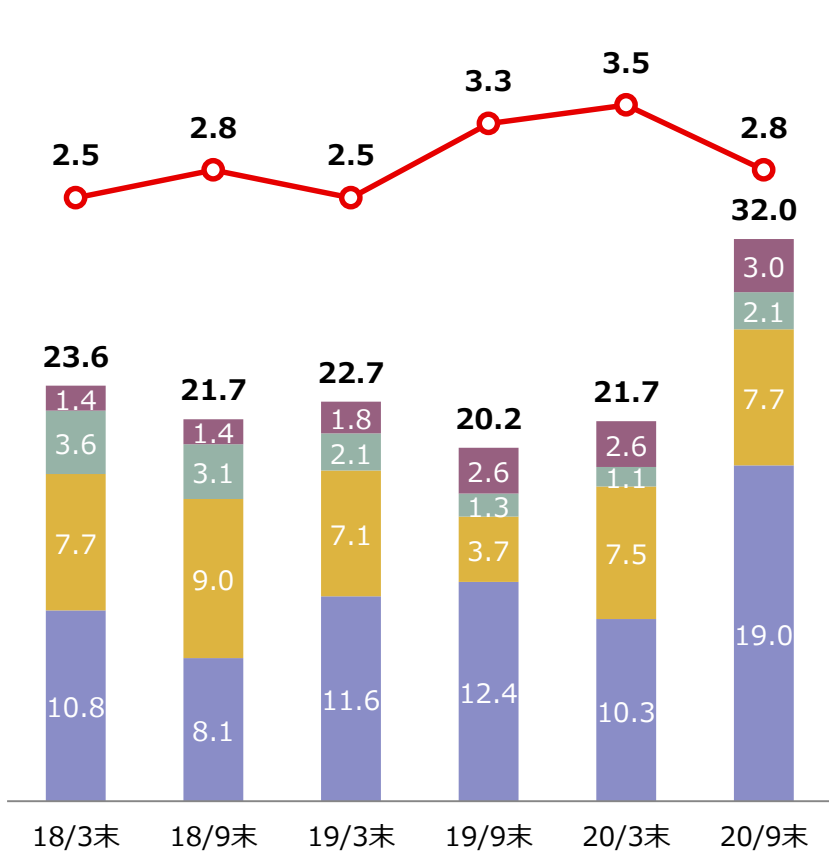
# 保有有価証券②

## 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)

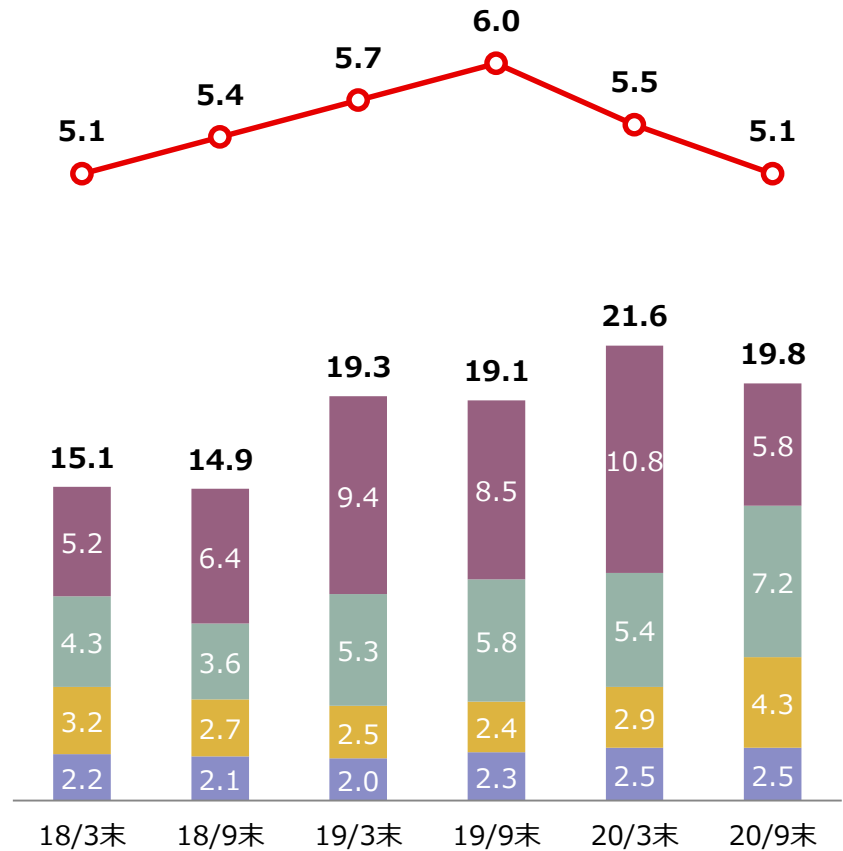


## 外国債券残高\*1・デュレーション

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)



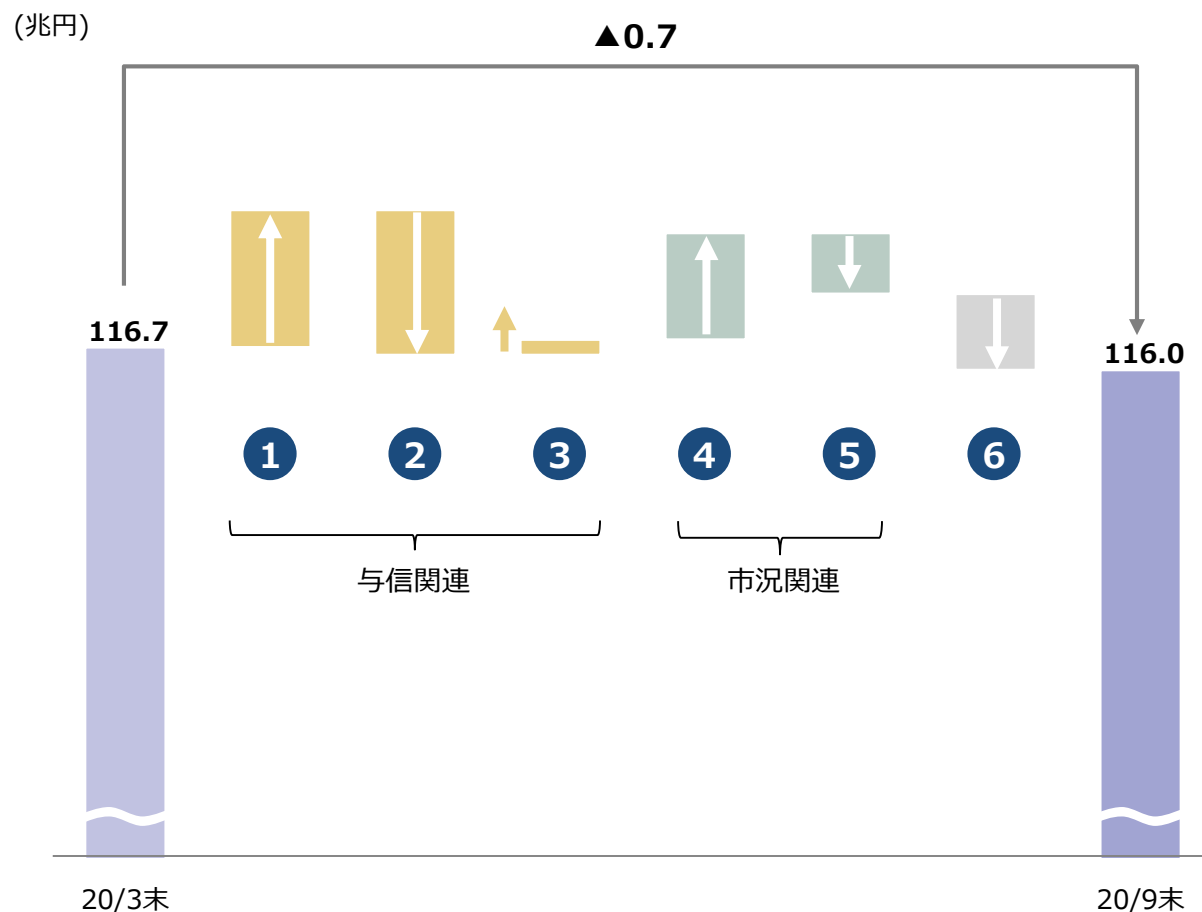
\*1 その他有価証券および満期保有目的の債券

\*2 その他有価証券

# リスクアセット（RWA）

－資金繰り支援を優先しつつ、規律あるリスクアセットの運営等により、RWAは減少

## RWAの増減イメージ（規制最終化ベース\*1）



## RWA増減要因

- ① 貸出等の増加（国内）
- ② 貸出等の減少（海外）
- ③ お取引先の格付変動
- ④ 保有株式等の時価増
- ⑤ 為替変動
- ⑥ リスク計測手法の高度化等

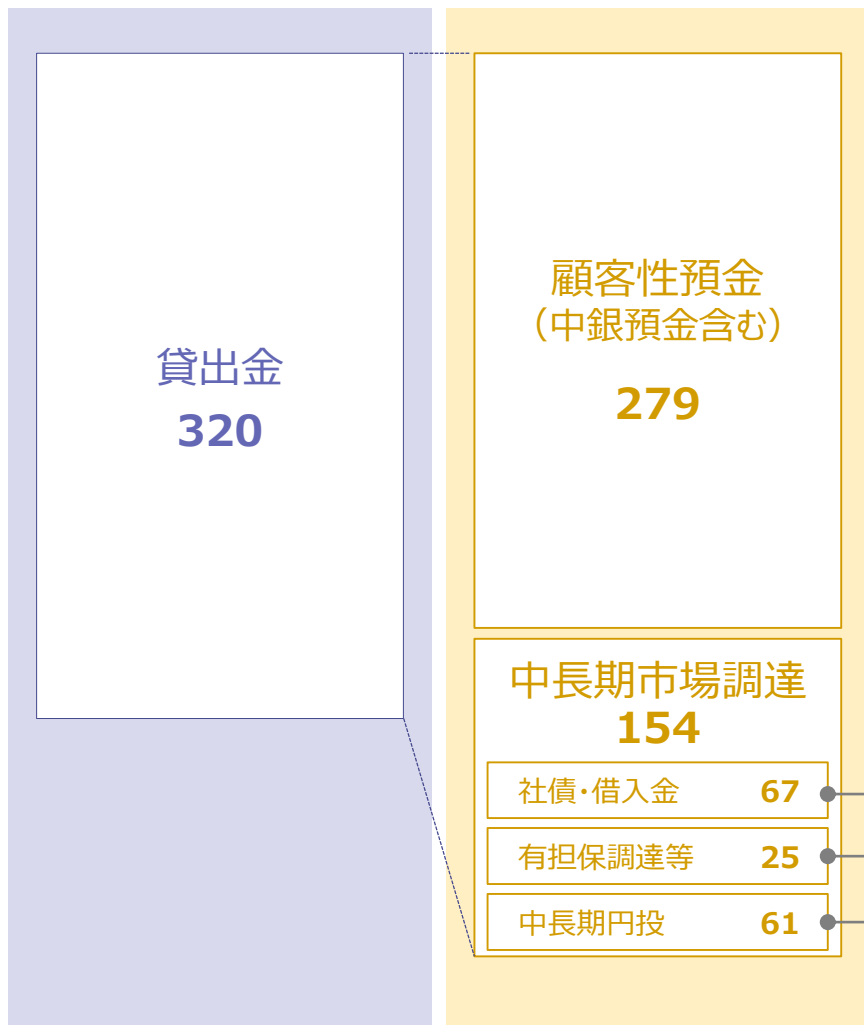
\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

# 外貨流動性\*1

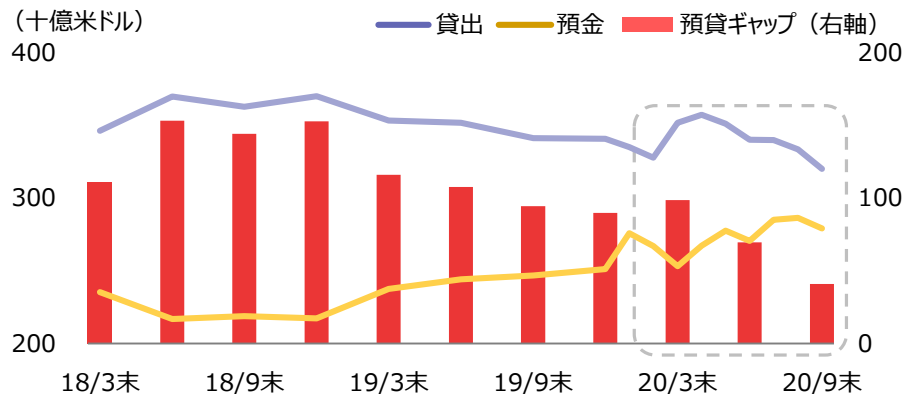
– 継続的な貸出残高のコントロール強化と預金増強を通じ、預貸ギャップは縮小

(十億米ドル)

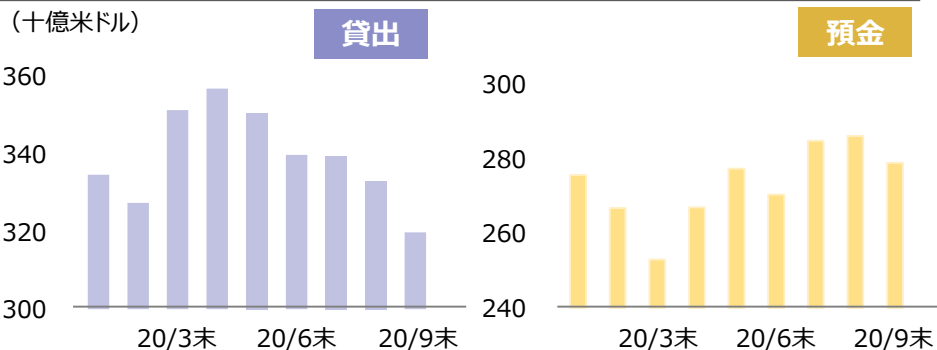
20/9末時点



## 預貸ギャップの推移



## 新型コロナウイルス感染症拡大後の預貸残高推移 (月次)



TLAC適格シニア調達等 } 平均約定期限**7**年程度

JGBを用いたクロス  
カレンシー・レポ\*2等 } 主な取引年限  
**3-5**年程度

通貨スワップは中期で実行

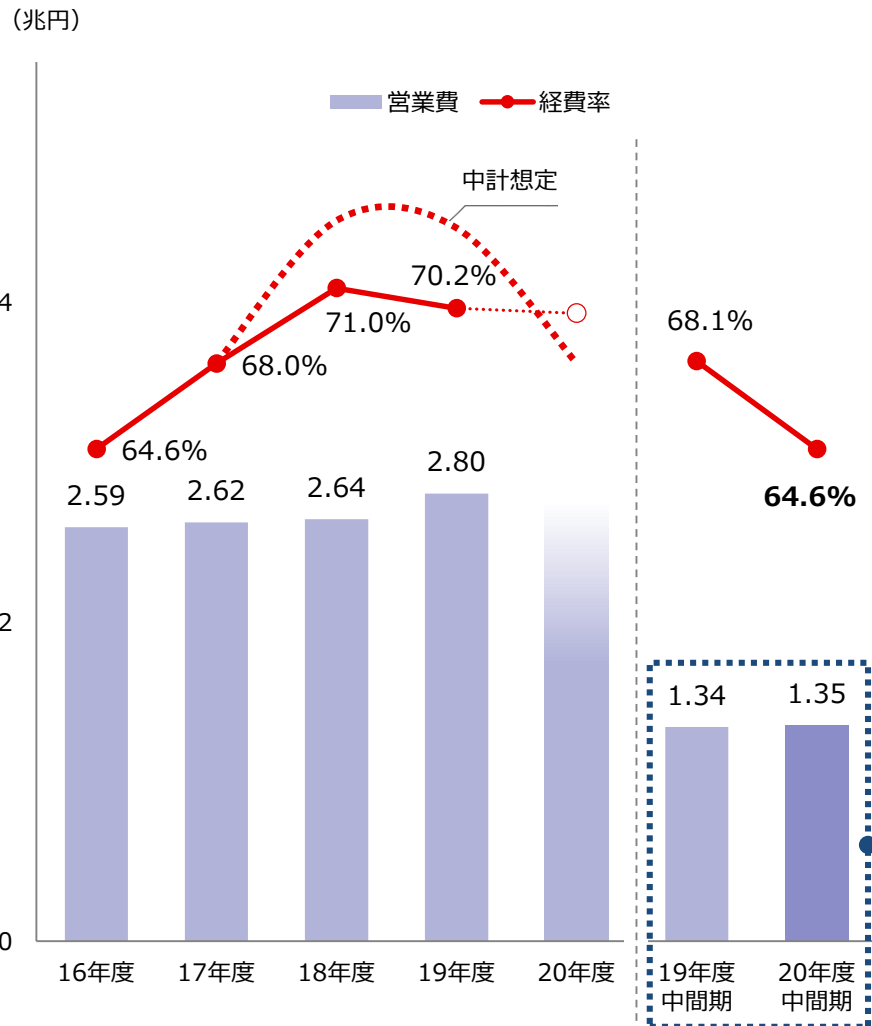
\*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース

\*2 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

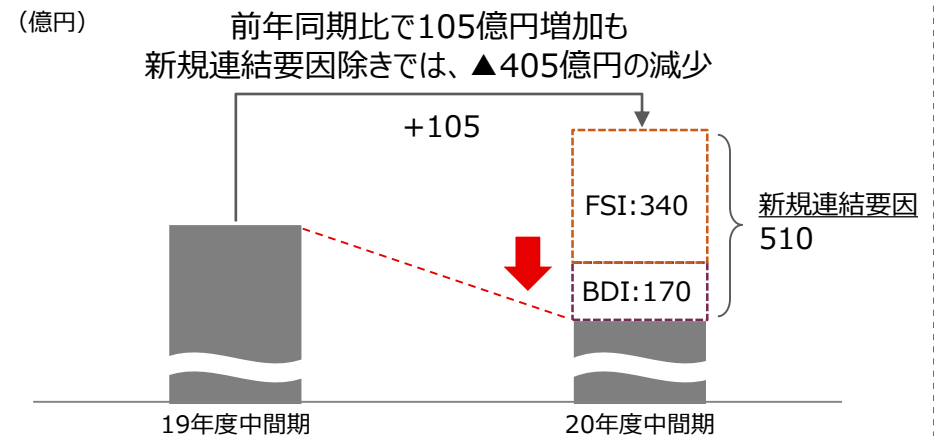
# 経費

－新規連結要因を除く経費総額は、コロナ禍における国内外での削減により前年同期比で減少

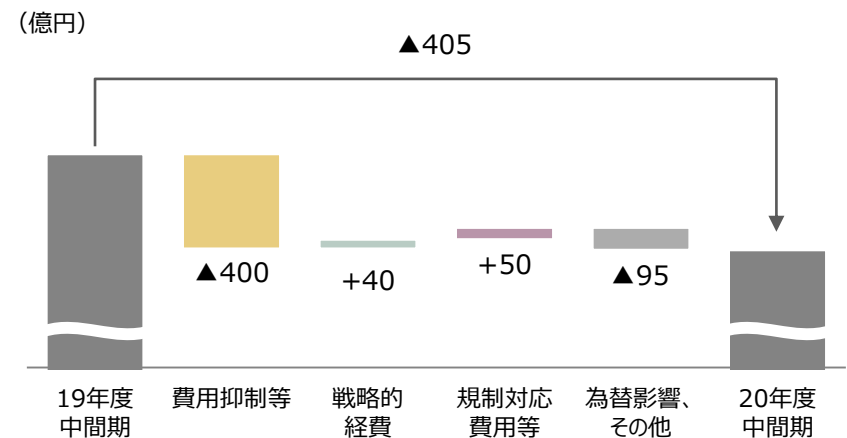
## 営業費・経費率推移



## 経費額増減要因

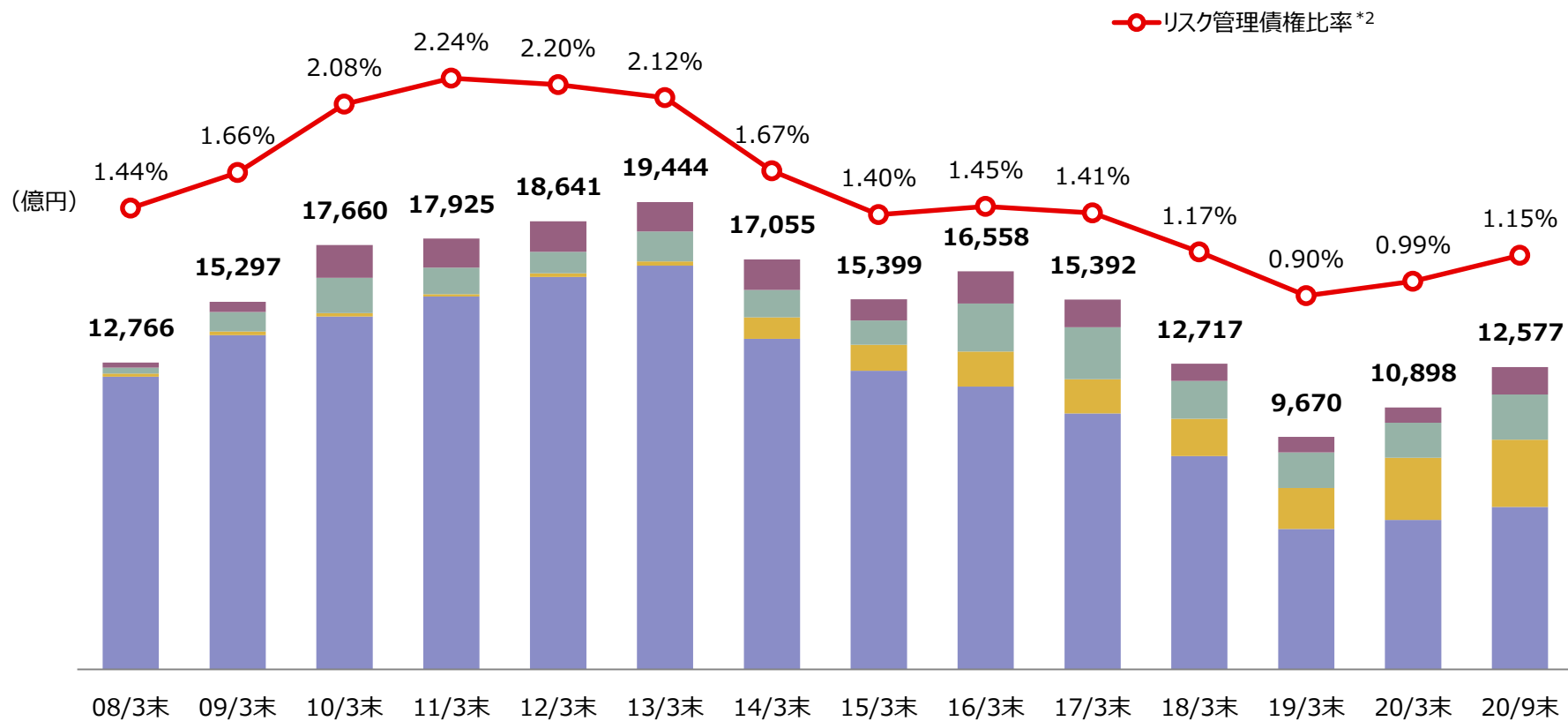


## 施策別 (新規連結要因を除く)



# リスク管理債権残高\*1

—新型コロナウイルスの影響でリスク管理債権残高は増加も、リスク管理債権比率は低位で推移



[内訳\*3]

	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	20/9末
EMEA*4	212	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,144
米州*5	248	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455	1,881
アジア	131	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	2,793
国内	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	6,758

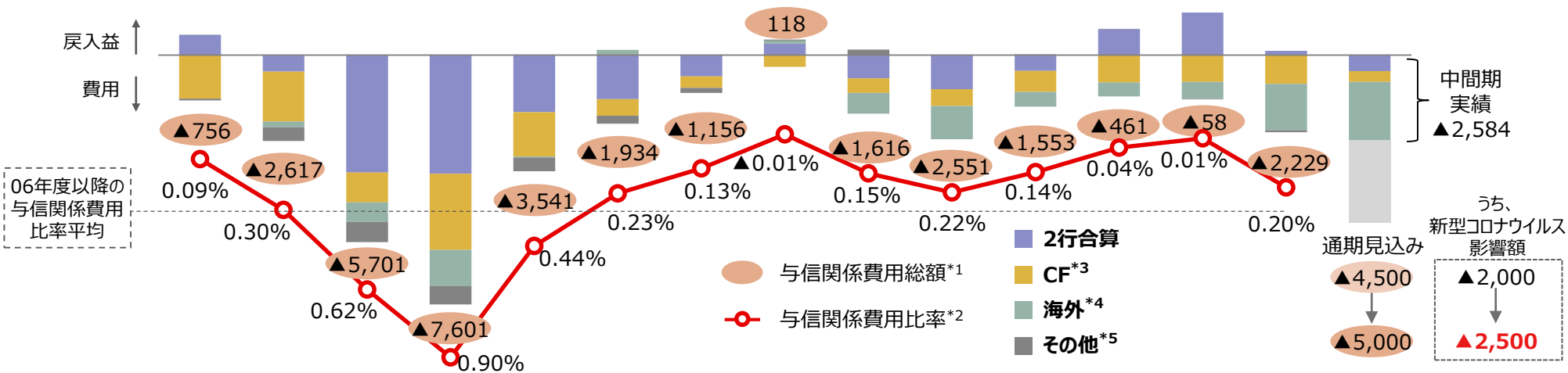
\*1 銀行法に基づきリスク管理債権 \*2 リスク管理債権残高合計 / 貸出金残高（銀行勘定、未残） \*3 債務者の所在地による区分

\*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

# 与信関係費用①

— 今後の不確実性増加に伴うリスクを総合的に勘案し、通期見込みを5,000億円に修正

(億円) 06年度 07年度 08年度 09年度 10年度 11年度 12年度 13年度 14年度 15年度 16年度 17年度 18年度 19年度 20年度



## 中間期実績

### 2行合算

- 空運関連や個人消費関連で**発生あるも**、資源関連など他のセクターでの**発生は限定的**
- 特定ポートフォリオに対する予防的引当金を引き続き計上 (20/9末残高: 約400億円)

### CF

- カード取扱高、貸出残高減少に伴い、**発生抑制**

### 海外

- CECL導入影響も含めた**発生増加** (MUAHでは経済指標の悪化を主因に**引当金を積み増し**)

## 通期見込み

期初想定を500億円上回る、5,000億円に修正

- 新型コロナウイルス影響の今後の更なる不確実性増加に伴うリスクを総合的に勘案
- 海外パートナーバンクは引当金の積み増し効果もあり、下期の与信費用は上期比抑制される見込み

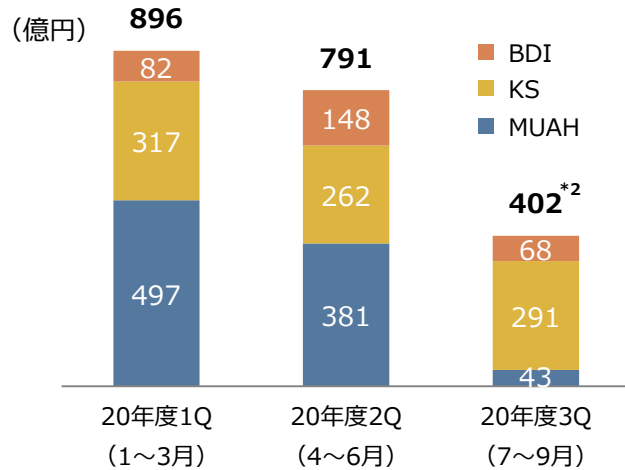
\*1 償却債権取立益を含む \*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高 \*3 ニコトとアコムとの連結ベース合算  
\*4 銀行および信託の海外連結子会社の合算 \*5 その他子会社および連結調整等

## 与信関係費用② 特定の与信ポートフォリオ

### パートナーバンク (MUAH・KS・BDI) \*1

関連 P51-54

#### 与信費用



(20/9末基準)

貸出金残高

不良債権比率

与信費用  
(9カ月累計)

MUAH



KS



BDI



8.9兆円  
(約8%<sup>\*3</sup>)

6.1兆円  
(約6%<sup>\*3</sup>)

0.9兆円  
(約1%<sup>\*3</sup>)

0.70%

2.24%

3.24%

922億円

871億円

299億円

### 資源関連与信 (エネルギー・マイニング) \*4

関連 P55

- リスクポートフォリオの削減やヘッジなどが奏功したほか、期中の原油価格の回復により、中間期の**与信費用発生は限定的**

20/9末時点の状況

与信残高 <sup>*5</sup>	7.4兆円
総与信 <sup>*6</sup> に占める割合	約6%
上流セクター <sup>*7</sup> 向け与信	2.1兆円

### 空運関連与信 (含む航空機ファイナンス) \*4

関連 P56

- 移動制限による需要低迷影響を受けた海外エアラインの業績悪化により、中間期で**与信費用発生**
- 機体担保は**流動性の高い機種が大半**

20/9末時点の状況

与信残高 <sup>*5</sup>	1.9兆円
総与信 <sup>*6</sup> に占める割合	約2%
担保・保証付与信比率	約80%

\*1 現地決算における数値を円換算。換算レートは1米ドル=105.80円、1THB=3.34円、1IDR=0.0072円 \*2 MUFG第3四半期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400億円程度 \*3 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 \*4 数値は内部管理計数 \*5 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く

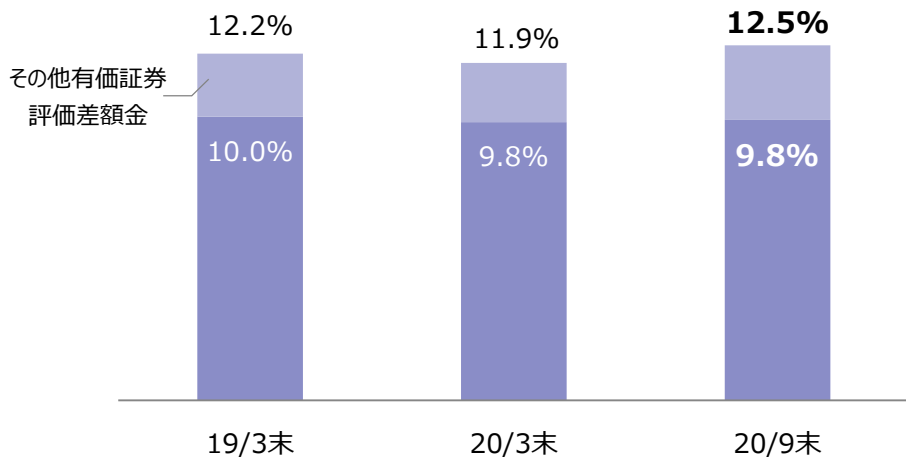
\*6 銀行連結 (KS、BDI除き)、信託。コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く割合 \*7 石油・ガスの探鉱・開発・生産等

# 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

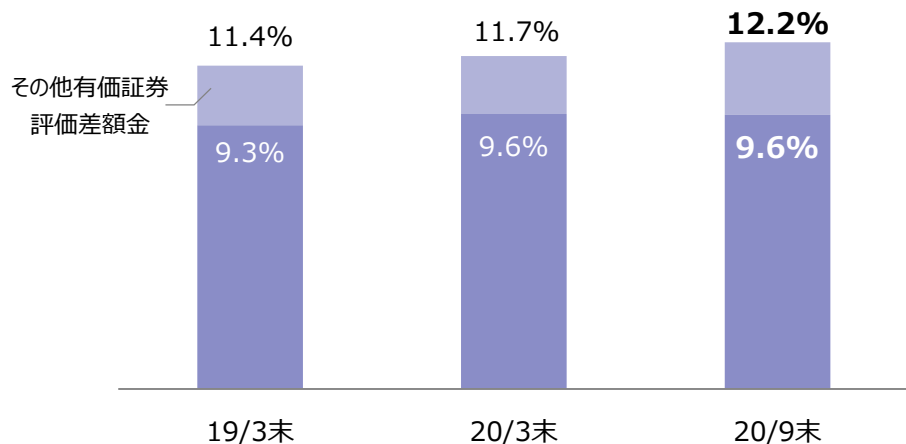
## CET1比率

連結



## CET1比率（規制最終化ベース\*1）

連結



\*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を反映させた試算値

\*2 パーゼルⅠとパーゼルⅢの乖離による調整額

\*3 20年9月末の総エクスポージャーは、金融庁告示改正に基づき、日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

## 20年度中間期実績

連結

(億円)		20/3末	20/9末	増減
1	普通株式等Tier1資本	137,083	141,881	4,798
2	その他Tier1資本	19,149	18,098	▲1,051
3	Tier1資本	156,233	159,980	3,746
4	Tier2資本	26,562	27,663	1,101
5	総自己資本（Tier1 + Tier2）	182,795	187,644	4,848
6	リスクアセット	1,151,356	1,133,125	▲18,230
7	信用リスク	887,917	893,590	5,672
8	マーケットリスク	31,507	34,606	3,098
9	オペレーショナルリスク	82,692	81,638	▲1,053
10	フロア調整*2	149,238	123,289	▲25,948
11	総エクスポージャー*3	3,531,175	2,865,734	▲665,440
12	レバレッジ比率	4.42%	5.58%	1.15ppt



# 主要戦略アップデート

# 5月に示した経営方針と重点戦略

— 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

## 重点戦略

### 1 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**

### 2 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

### 3 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

# 重点戦略① 国内リテール領域のデジタル化

ーデジタル施策は着実に進展。新たな事業本部にて、デジタルを活用し、ビジネス競争力と顧客基盤を強化

## 非対面チャネル

アプリで完結する取引を拡充し、非対面チャネルの利用率向上

【ダイレクト\*1・アプリの利用率\*2】

	18年度上期	19年度上期	20年度上期
振込	39%	42%	49%
税公金・料金支払	64%	67%	68%
住所変更	15%	23%	40%
カード使用不能再発行	5%	18%	43%

## デジタル化の取り組み

### オンラインでの取引接点の拡充

PFM\*3アプリを起点に、日常的に使うサービスの提供（20年9月リリース）



### 店頭取引のデジタル化

「お客さま用タブレット\*4」を全店に配置（20年10月）



### 事務プロセスのデジタル化

高速かつ高精度での紙書類の電子化を通じた事務の効率化（21年より）



## 新しい事業本部の設立

2021年4月頃を目途に、DX\*5推進機能と顧客部門の一部を統合した新しい事業本部の設立を検討

非対面チャネルの強化等による  
すべてのお客さまとの取引接点の拡大

商品・サービスの改善  
によるUI・UX向上

外部との提携等も活用した  
新しいビジネスモデル創出

データやテクノロジーに基づく  
高度なマーケティング

RPAやAIを活用し煩雑な  
業務フローをシンプル化

## めざす姿、実現したいこと

- 最適な商品・サービスを、多様なチャネルを通じて迅速に提供することにより、**すべてのお客さまとの取引を活性化**
- 業務フローのシンプル化により、**お客さまの利便性向上と付加価値の高いサービスを提供する体制構築**
- リテールビジネスを起点に**全社のデジタルトランスフォーメーションを牽引**することにより、「金融デジタルプラットフォーム」としての地位を確立

\*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」 \*2 店頭やATMを含む各取引の総取引件数に占める割合 \*3 Personal Financial Management

\*4 タブレットの機能：諸届受付、新規口座開設等 \*5 デジタルトランスフォーメーション

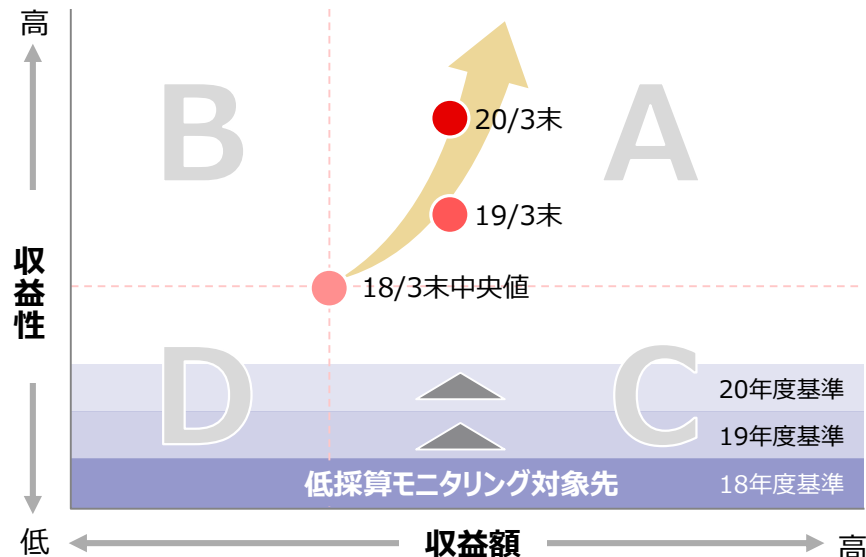
## 重点戦略② グローバル戦略の再構築

–「量」の拡大から「質」の向上にシフトし、  
資源制約も踏まえてアセットをアロケーション

–「攻守両面のシナジー」、「ガバナンスの強化」に  
よりPB<sup>\*1</sup>の規律あるビジネスの拡大を実現

### 一例：GCIBビジネスモデル変革

#### 取引採算向上とバランスシート最適化に向けた取り組み



	18年度	19年度	20年度
低採算モニタリング対象先	370社	600社	570社
低採算解消率	41%	48%	-

取引採算目線の  
段階的引き上げ

個社別取引方針の策定と  
モニタリングの徹底

### ASEANのリージョナルバンキング戦略

#### 相互シナジー実現によるPBの企業価値向上をめざす



#### デジタルイノベーション

Grabとの協働による  
新たな金融サービス



#### トランザクションバンキング

MUFGとPBの  
決済ネットワークとの連携



#### リスクモニタリング強化

成長取込に伴うRWA増加とコロナ禍の与信リスクの両立

### 米国のリージョナルバンキング戦略



#### Back to Basic : リージョナルバンキング事業を再構築

顧客起点

協働体制の強化

収益性・成果重視

実績のある  
リーダー登用

米州経営陣  
からのサポート

東京からの  
モニタリング

\*1 パートナーバンク

## 重点戦略③ 基盤・プロセス改革

－RWA・経費コントロール強化を通じて強靱性を高めるとともに、デジタルを梃子に生産性を向上

### 資源コントロール

#### RWA コントロールを強化し、RWAを抑制的に運用

事業本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>低採算アセットの削減</li> <li>政策保有株式の削減</li> </ul>	<p>2.5兆円<sup>*1</sup></p> <p>7,830億円<sup>*2</sup></p>
コーポレートセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク計測手法の高度化</li> <li>戦略出資の売却</li> </ul>	<p>9兆円<sup>*3</sup></p> <p>2,080億円<sup>*1</sup></p>
コロナ禍での資金繰り支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>5兆円を超える新規実行後も、財務の健全性を維持</li> </ul>	<p>CET1比率</p> <p>12.2%<sup>*4</sup></p>

#### 経費 コントロールを強化し、経費の総額を抑制

構造改革		
業務量	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセス改革により4,000名相当分を削減<sup>*5</sup></li> </ul>	600億円 <sup>*7*8</sup>
店舗削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>約60店舗の統廃合<sup>*6</sup></li> </ul>	
購買プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買戦略室を立ち上げ、購買プロセスの統制強化</li> </ul>	100億円 <sup>*9</sup>

### スマートワーク・ファシリティ

#### スマートワーク 柔軟に働き、創造性を発揮

顧客接点の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン面談等の各種ツールの活用 (Teams・MUUX<sup>*10</sup>等)</li> <li>各種手続のオンラインシフト</li> </ul>
柔軟な働き方を支えるインフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>モバイルPCの配布拡大</li> <li>内線電話のスマホ化</li> <li>業務プロセスの印鑑レス化</li> </ul>

#### ファシリティ 多様な働き方とファシリティの最適化を推進

勤務場所・働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サテライトオフィス拡充 (7→20拠点)</li> <li>在宅勤務の維持、拡充</li> </ul>
本部オフィス効率化と施設経費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部オフィスの縮減、集約</li> <li>丸の内本部の一部を麹町に移転 (3,000名)</li> </ul>

\*1 17年度からの累計額 \*2 15年度からの累計額。取得原価ベース \*3 19年度からの累計額。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

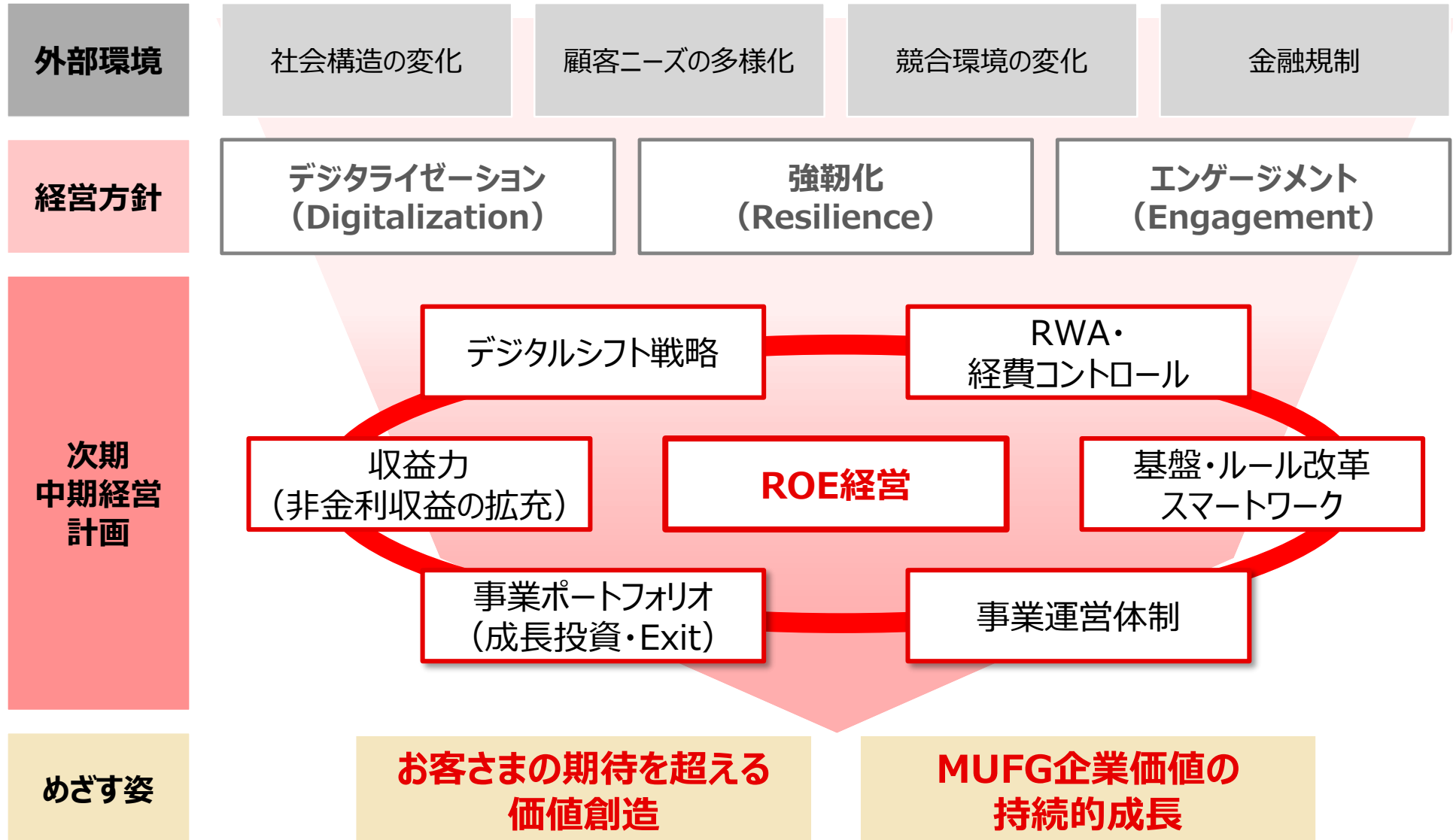
\*4 規制最終化ベース \*5 20年度見込み (17年度対比) \*6 20年9月末時点 (17年度末対比) \*7 内部管理計数に基づく20年度の施策効果の計画値 (17年度対比)

\*8 業務量削減、店舗削減以外の施策効果を含む \*9 内部管理計数に基づく20年度の施策効果の計画値 (18年度対比)

\*10 米国Moxtra社との協業によるMUFG独自のビジネスコミュニケーションプラットフォームとして試行中

# 今後の方向性

– With/Afterコロナを見据えた強靱なビジネスモデル構築に向け、次期中期経営計画を策定中



# 環境・社会・ガバナンス

## ESG課題への取り組み

－持続可能な環境・社会の実現に向けて取り組みを加速

### 環境

- 企業の気候変動対策や**脱炭素社会への移行**を金融サービスを通じて支援
- 気候変動リスク管理を強化

### 社会

- 事業を通じた社会課題解決
- **金融サービスでは手の届かない領域**についても積極的な社会貢献を推進

### ガバナンス

- 持続的成長に向けたガバナンス態勢を構築
- 取締役会運営・役員報酬制度等の**継続的な改善**

## 環境・社会課題解決とMUFGの戦略の一体化を推進

次期中期経営計画では、事業本部のコアコンピタンスで解決する環境・社会課題を特定、解決に向けた具体的な施策を策定し、目標・KPIを事業計画に組み込む



## 環境・社会 – 最近の主な取組事例

– MUFUGのグループ力を活かして、グローバルな環境・社会課題の解決への貢献・支援を推進

### 環境

関連 P64-65

#### 金融サービスを通じた企業支援

- ・ 秋田県に建設する**本邦初**の洋上風力発電事業向けプロジェクトファイナンスを成約
- ・ お取引先企業のサステナビリティへの取組みを後押しする**本邦初**のサステナビリティ・リンク・ローンをリリース

#### リスク管理の強化

- ・ 石炭火力発電向けプロジェクト融資残高の削減目標を**公表**
- ・ TCFD<sup>\*1</sup>提言に基づき、気候変動による与信ポートへの**影響を試算**

### 社会

関連 P66

#### 金融サービスを通じた課題解決

- ・ MUFUGのサステナビリティ・ボンド発行の知見やノウハウを活用し、**タイ王国初**のサステナビリティ国債発行を支援
- ・ パートナーバンクとGrab社との協働で、**アジア**での金融サービス拡大

#### 金融サービス以外での貢献

- ・ 社会貢献活動の新たな枠組みを設定し、寄付を実施  
(**与信関係費用等控除後のグループ業務純益の1%相当**)

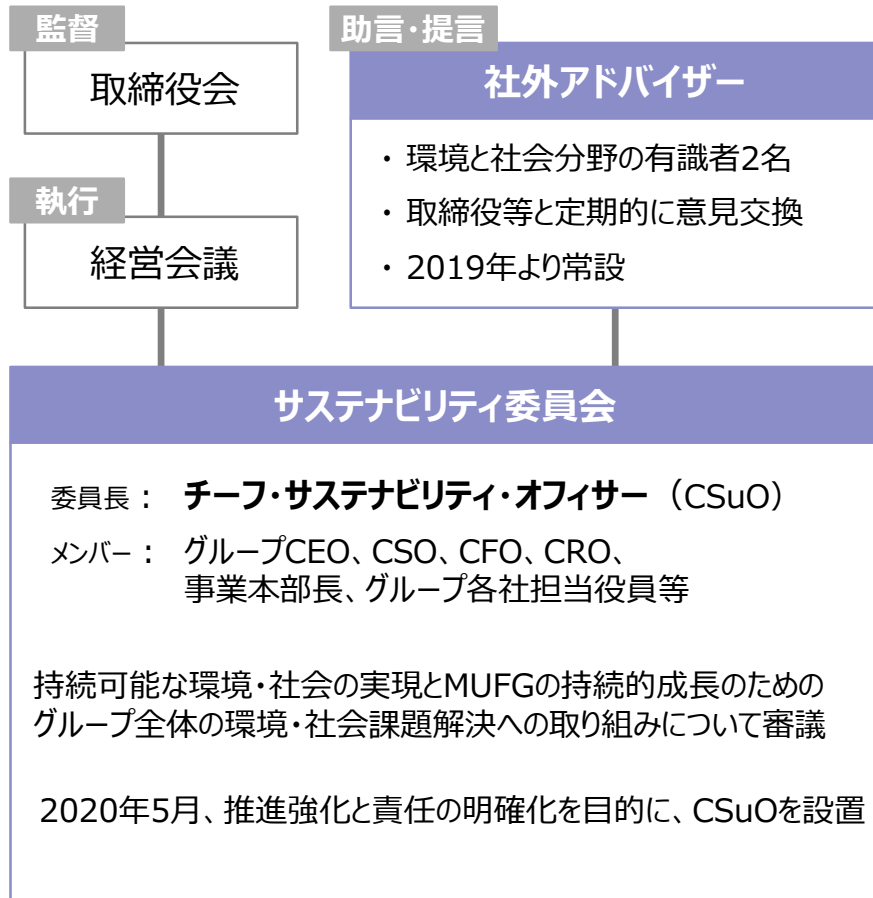
\*1 気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

# ガバナンス

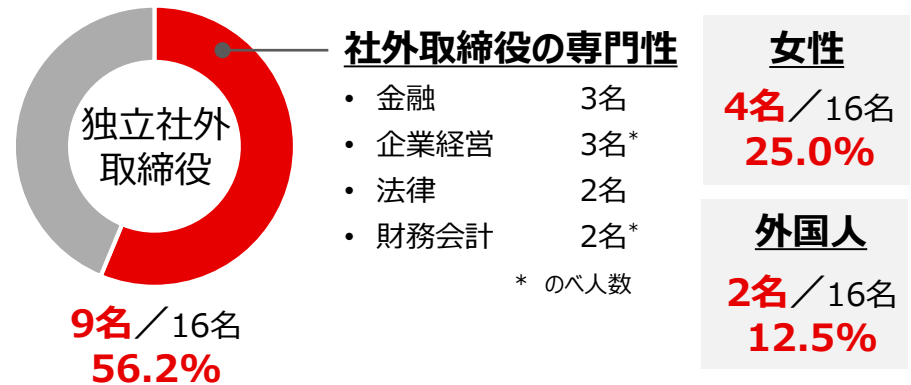
## – ESGの取り組みを更に深化させるため、サステナビリティ推進体制を強化

### サステナビリティ担当役員と社外アドバイザーを設置

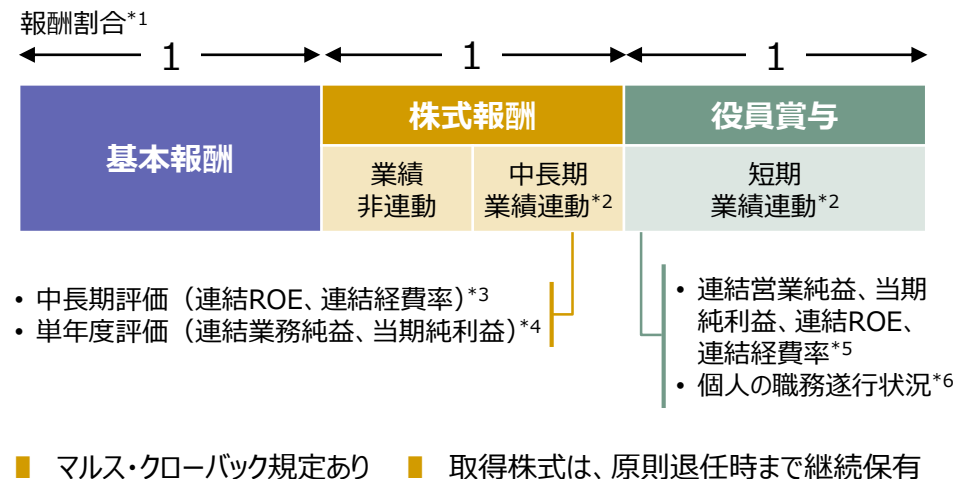
#### サステナビリティ推進体制



### 独立性・多様性のバランスが取れた取締役会構成



### 業績向上と挑戦を後押しする役員報酬設計



\*1 持株会社社長の場合 \*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および目標比達成率 \*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

# サステナブルファイナンスと情報開示の拡充

– 2030年度の目標20兆円に向けた進捗は順調。MUFG初のサステナビリティレポートを発行

## サステナブルファイナンス目標20兆円への進捗状況

(兆円)	19年度	20年度上期	累計	30年度目標
環境	2.2	0.6	2.8	8.0
社会	0.9	0.8	1.7	12.0
その他	0.6	0.4	1.0	
合計	3.7	1.8	5.5	20.0

進捗率  
27%

## MUFG初のサステナビリティレポートを発行（2020年10月）



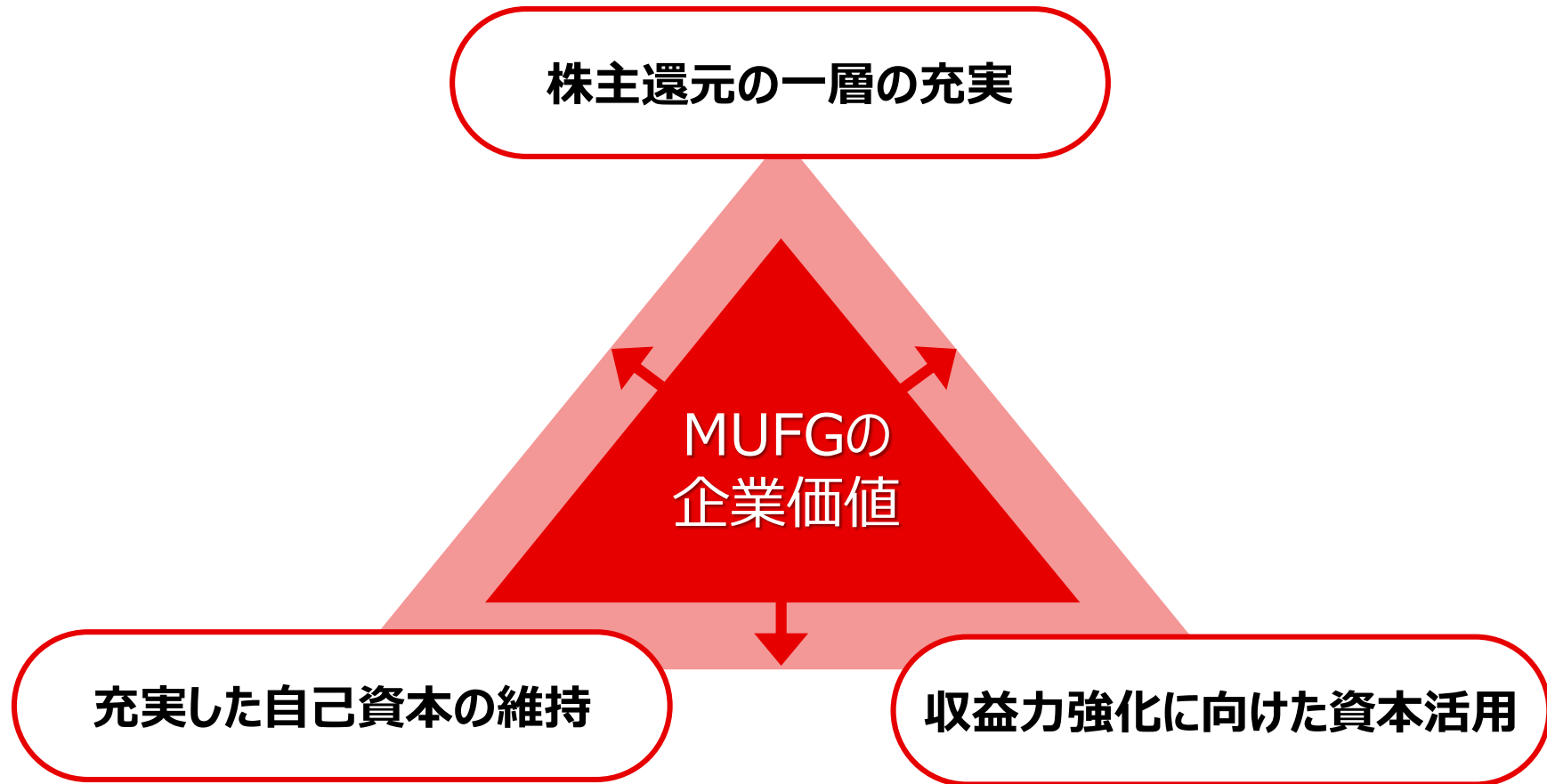
### ESG情報に関する開示を拡充

- 石炭火力発電向けプロジェクトファイナンスの貸出金残高の削減目標
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言を踏まえた情報
- 再生可能エネルギープロジェクトファイナンスにおけるCO2削減効果
- 人材育成
- ダイバーシティ
- 社会貢献活動 等

# 資本政策

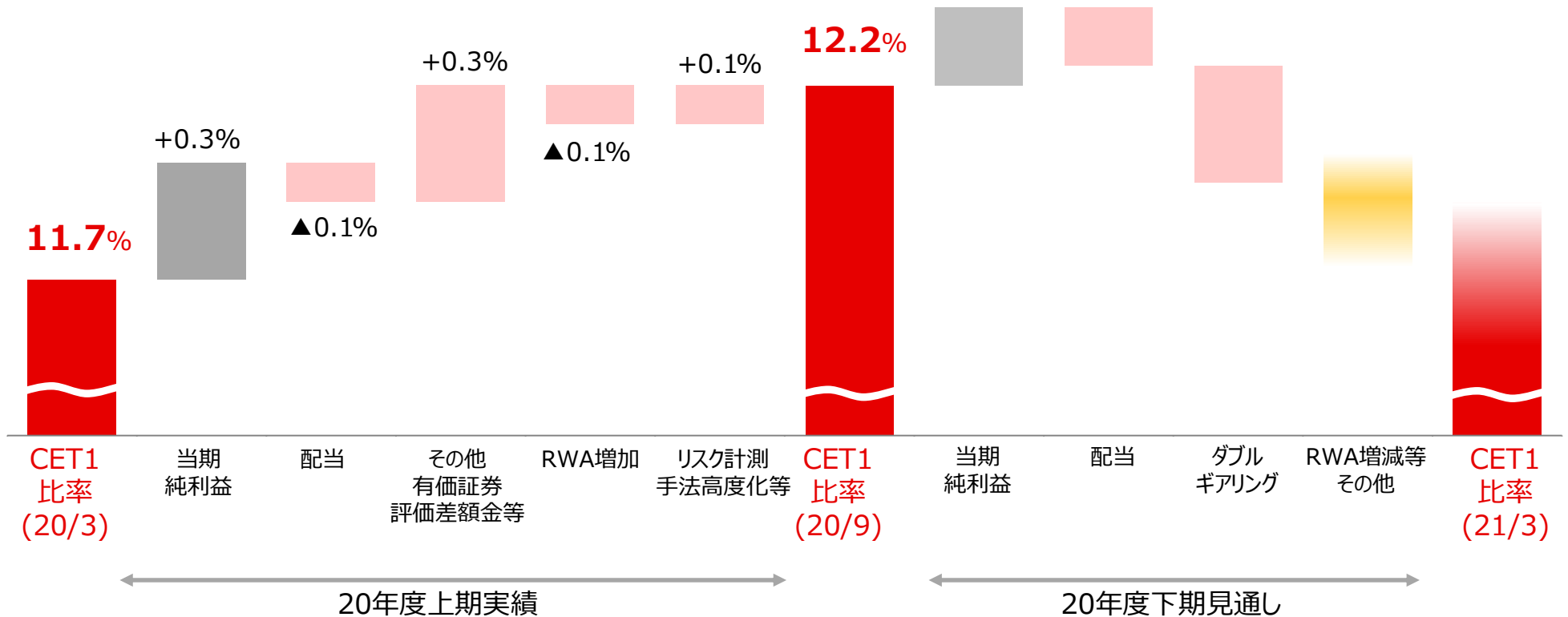
## 基本方針（“資本の三角形”）

－ 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

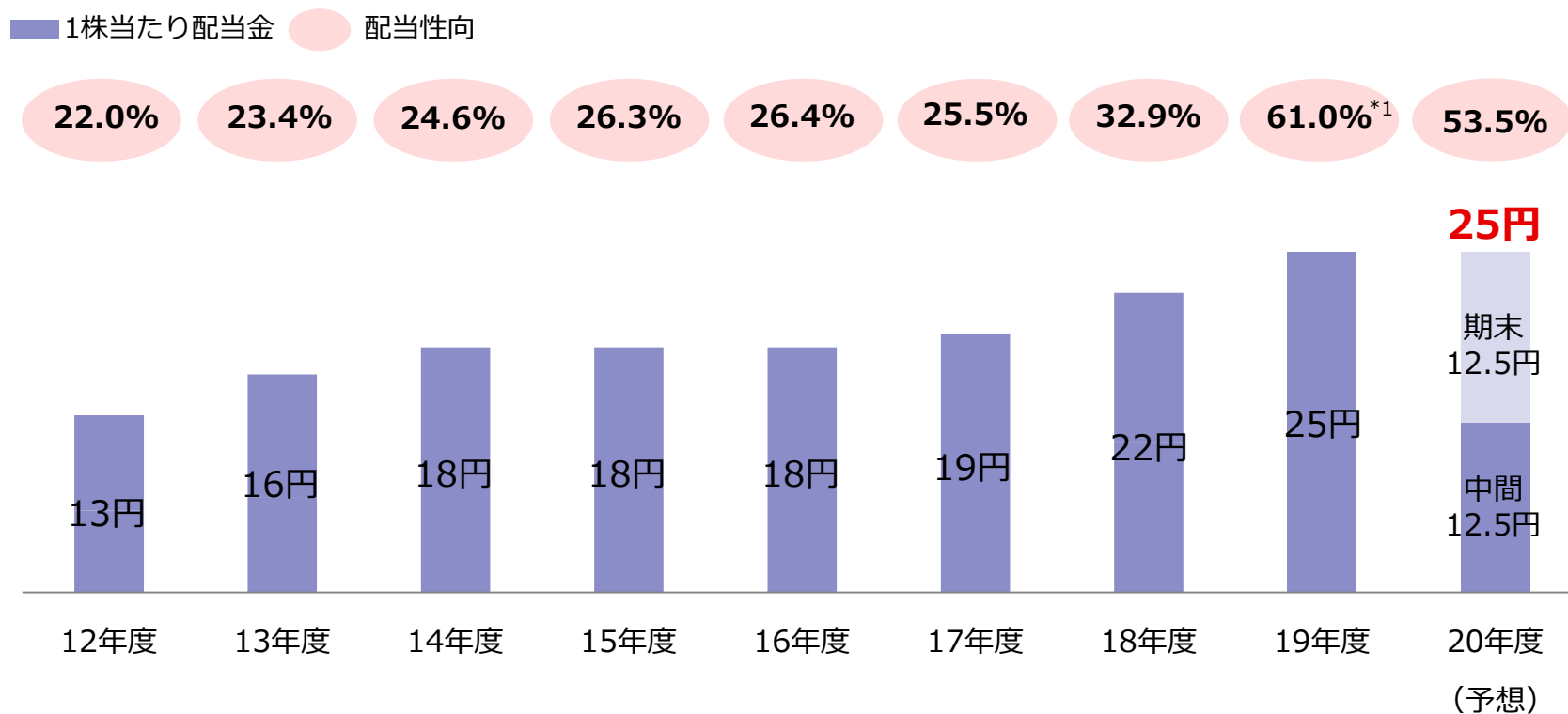
自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、**機動的に実施**

➡ 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)

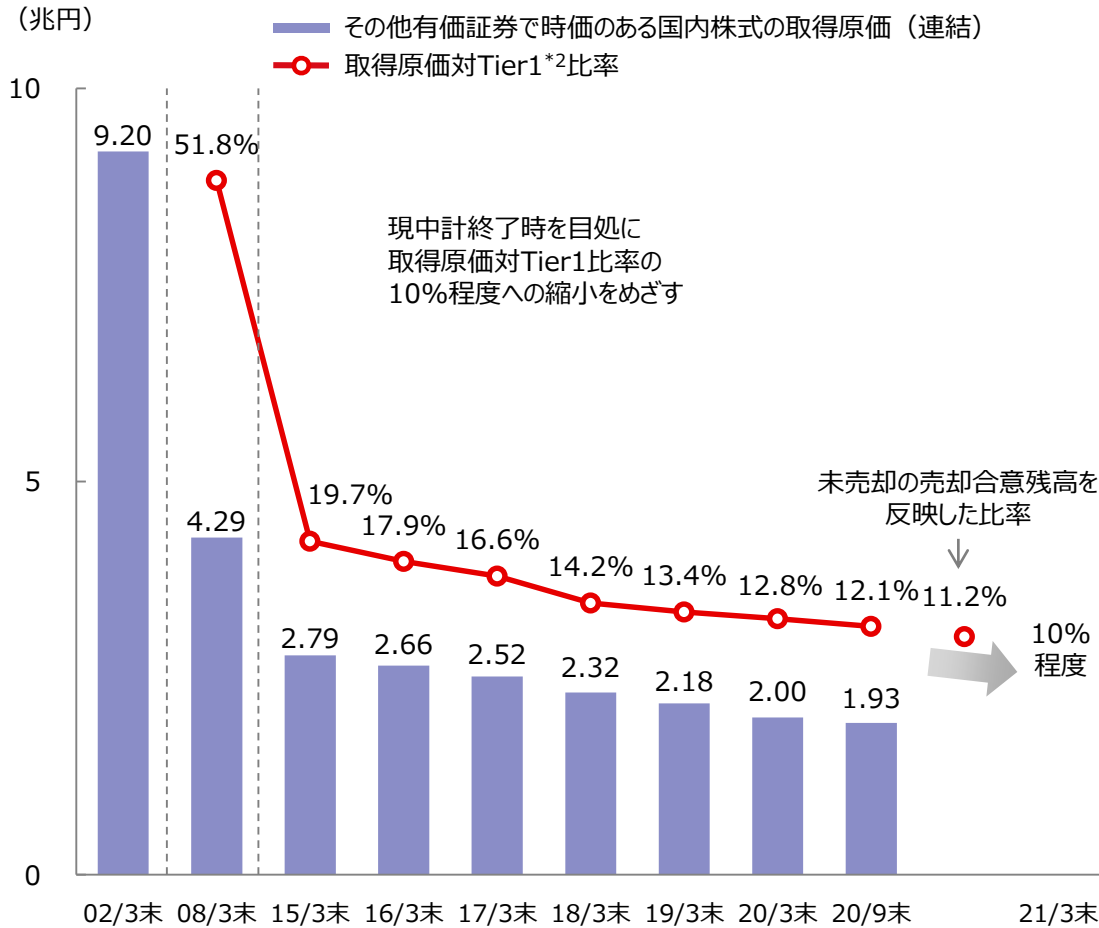
配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218
親会社株主純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	6,000
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	53.5%

\*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）

(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
<b>20年度 中間期</b>	<b>960</b>	<b>500</b>	<b>460</b>
合計	13,740	7,830	5,910
未売却の 売却合意残高	-	1,360	-

\*1 子銀行単純合算

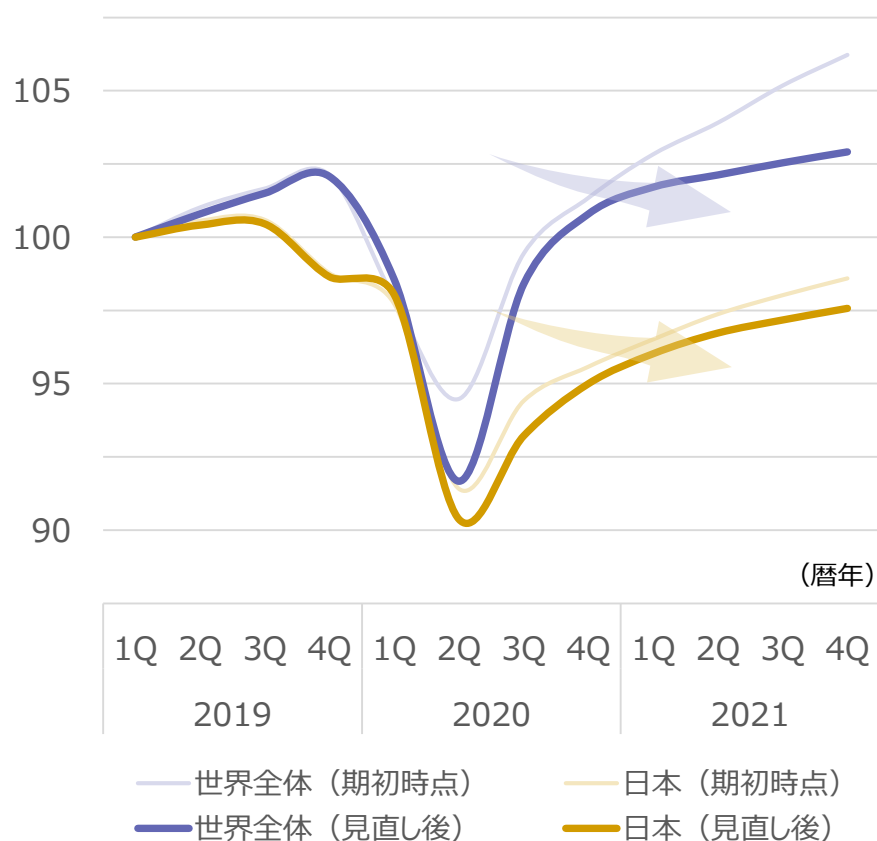
\*2 12/3末まではバーゼルⅡベースのTier1（連結）

# Appendix

# 20年度業績目標の前提

- 今年度の業績において、現時点では新型コロナウイルス感染症拡大の早期鎮静化は見込みがたく、「ウイズ・コロナ」の経済が継続する想定
- 世界経済は4-6月の最悪期を脱し回復途上にあるものの、感染拡大抑止と経済活動維持のバランスを模索する中で経済回復ペースは緩やかなものとなり、コロナ禍前に復するには相応の時間がかかると仮定
- 実際の新型コロナウイルス感染症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、業績目標は大きく変動する可能性あり

## GDP見通し\*1 (2019年1-3月期 = 100)



\*1 MUFGが策定

## 見通しのポイント

- 1 経済活動の落ち込みの深さ**
  - 経済活動水準は2019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2020年4～6月期を最悪期とし、2020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 「上に凸」なU字回復
- 4 回復の時期**
  - 2019年並みの水準まで回復するまでは相応の時間がかかる見込み

# P/Lサマリー

P/L

連結

(億円)	19年度 中間期*1	20年度 中間期	増減
1 業務粗利益 (信託勘定償却前)	19,691	1 20,930	1,238
2 資金利益	9,341	9,665	324
3 信託報酬+役員取引等利益	6,846	6,904	57
4 特定取引利益+その他業務利益	3,503	4,360	856
5 うち国債等債券関係損益	1,795	2,019	224
6 営業費 (▲)	13,420	2 13,525	105
7 業務純益	6,271	7,404	1,133
8 与信関係費用総額*2	▲180	3 ▲2,584	▲2,403
9 株式等関係損益	177	242	65
10 株式等売却損益	486	397	▲88
11 株式等償却	▲309	▲155	154
12 持分法による投資損益	1,496	1,531	35
13 その他の臨時損益	147	▲692	▲839
14 経常利益	7,910	5,902	▲2,008
15 特別損益	▲91	▲176	▲84
16 法人税等合計	▲1,255	▲1,323	▲68
17 親会社株主中間純利益	6,069	4 4,008	▲2,061
18 1株当たり利益 (円)	46.96	31.21	▲15.75

## 1 業務粗利益

- 海外子会社の新規連結化に伴う資金利益の増加に加えて、市場関連収益の増加もあり業務粗利益は1,238億円増加

## 2 営業費・経費率

- 海外子会社の新規連結化影響があったものの、国内経費削減もあり営業費は105億円増加に留まった結果、経費率は64.6%に低下

## 3 与信関係費用総額

- 新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な信用リスクの増加や、海外子会社における新会計基準導入の影響もあり、前年同期比2,403億円増加し、2,584億円の費用計上

## 4 親会社株主中間純利益

- 上記の与信関係費用総額の増加に加えて、退職給付費用の増加もあり、親会社株主中間純利益は2,061億円の減益

\*1 企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」を遡及適用

\*2 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

## 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	7,480	<b>6,798</b>	▲681
貸出金収益	1,109	<b>1,087</b>	▲23
預金収益	761	<b>577</b>	▲184
内為・外為	697	<b>648</b>	▲49
デリバティブ・ソリューション	218	<b>160</b>	▲58
不動産・証券代行・相続	244	<b>185</b>	▲59
資産運用	893	<b>853</b>	▲41
カード決済	1,575	<b>1,395</b>	▲180
コンシューマーファイナンス	1,475	<b>1,438</b>	▲37
海外日系	234	<b>160</b>	▲73
<b>経費</b>	6,090	<b>5,717</b>	▲373
経費率	81%	<b>84%</b>	3ppt
<b>営業純益</b>	1,390	<b>1,081</b>	▲309
<b>ROE</b>	15%*2	<b>3%</b>	▲12ppt

## 貸出・預金

(兆円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>貸出平残</b> *3	30.9	<b>31.8</b>	0.9
利ざや*4	0.73%	<b>0.69%</b>	▲0.04ppt
<b>預金平残</b>	116.0	<b>125.4</b>	9.4

## KPI

	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
運用預り資産残高 (兆円)	39.1	<b>38.9</b>	▲0.1
遺言信託・遺産整理受託件数(件)	1,933	<b>1,214</b>	▲719
クロス取引粗利益*5 (億円)	156	<b>132</b>	▲24
不動産大口情報連携件数 (件)	3,050	<b>3,737</b>	687
カードショッピング取扱高*6 (兆円)	3.0	<b>2.4</b>	▲0.6
消費性ローン残高*7 (兆円)	1.5	<b>1.4</b>	▲0.1

\*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 一時的な税効果影響を控除したROEは8% \*3 消費性ローンを除く \*4 外貨中長期調達コストを除く \*5 相続・不動産・資産管理会社取引等の収益

\*6 ニコスのカード会員分 \*7 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）

## 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,892	<b>2,630</b>	▲262
貸出金収益	544	<b>644</b>	100
預金収益	675	<b>396</b>	▲279
内為・外為*2	401	<b>371</b>	▲30
デリバティブ・ソリューション*2	326	<b>369</b>	43
不動産・証券代行	220	<b>206</b>	▲14
M&A・DCM・ECM*3	250	<b>190</b>	▲59
海外非金利収益	390	<b>389</b>	▲1
<b>経費</b>	1,666	<b>1,589</b>	▲77
経費率	58%	<b>60%</b>	3ppt
<b>営業純益</b>	1,226	<b>1,040</b>	▲185
<b>ROE</b>	16%	<b>9%</b>	▲7ppt

## 貸出・預金

(兆円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>貸出平残</b>	39.8	<b>42.8</b>	3.0
利ざや*4	0.49%	<b>0.47%</b>	▲0.01ppt
外貨貸出平残*5	17.1	<b>16.9</b>	▲0.2
利ざや*4*5	0.64%	<b>0.65%</b>	0.01ppt
<b>預金平残</b>	34.3	<b>39.1</b>	4.7
外貨預金平残*5	15.1	<b>15.9</b>	0.8

## KPI

	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
経常取扱高*6 (米億ドル)	5,517	<b>5,578</b>	61
国内決済件数 (百万件)	88	<b>93</b>	5
M&Aリーゲテーブル*7	2位	<b>1位</b>	-
DCMリーゲテーブル*7	1位	<b>1位</b>	-
ECMリーゲテーブル*7	1位	<b>7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、GCBに帰属するKS・BDI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に含む \*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

## 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,310	<b>2,349</b>	40
貸出金収益	907	<b>901</b>	▲7
預金収益	261	<b>200</b>	▲61
手数料・外為・デリバティブ	1,058	<b>951</b>	▲107
DCM・ECM	64	<b>170</b>	106
本邦外資系企業収益等	98	<b>82</b>	▲16
市場とのJV収益*2	118	<b>184</b>	67
<b>経費</b>	1,431	<b>1,515</b>	84
経費率	62%	<b>64%</b>	3ppt
<b>営業純益</b>	879	<b>835</b>	▲44
<b>ROE</b>	10%	<b>3%</b>	▲7ppt

## 貸出・預金

(兆円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>貸出平残</b>	24.2	<b>23.9</b>	▲0.3
利ざや*3	1.07%	<b>1.07%</b>	0.00ppt
<b>預金平残</b>	12.5	<b>14.7</b>	2.2

## KPI

	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
ディストリビューション額*4 (兆円)	10.3	<b>8.4</b>	▲1.9
ディストリビューション比率*5	52%	<b>41%</b>	▲11ppt
GSB*6収益額 (億円)	359	<b>370</b>	10
ABSリーゲテーブル (北米)	9位	<b>10位</b>	-
シローン・DCMウォレットシェア (Non-IG*7)	1.17%	<b>1.16%</b>	▲0.01ppt

\*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、R&C・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

## 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	3,584	4,114	530
MUAH*2	1,657	1,612	▲44
KS*3	1,605	1,688	82
BDI*4	367	772	404
<b>経費</b>	2,668	2,635	▲33
(経費率)	74%	64%	▲10ppt
MUAH*2	1,352	1,316	▲36
(経費率)	82%	82%	0ppt
KS*3	856	769	▲87
(経費率)	53%	46%	▲8ppt
BDI*4	187	355	168
(経費率)	51%	46%	▲5ppt
<b>営業純益</b>	916	1,479	562
MUAH*2	305	297	▲8
KS*3	749	919	170
BDI*4	180	416	237
<b>ROE</b>	6%	▲3%	▲9ppt

## 貸出・預金

(兆円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減	
<b>MUAH*2</b>	貸出平残	7.7	7.7	▲0.0
	預金平残	8.5	8.9	0.4
	NIM*5	2.46%	2.23%	▲0.23ppt
<b>KS*3</b>	貸出平残	5.5	6.0	0.5
	預金平残	4.8	5.3	0.5
	NIM*6	3.65%	3.74%	0.09ppt
<b>BDI*4</b>	貸出平残	0.6	1.2	0.6
	預金平残	0.5	1.0	0.5
	NIM	8.00%	8.08%	0.08ppt

\*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、JCIB、GCIB、市場に帰属する分を除く \*3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く

\*4 19年度中間期は連結子会社化後の4月～6月実績。貸出平残・預金平残は6か月間に割り戻したもの。なお、3か月間で割り戻した場合、貸出平残は1.2兆円、預金平残は1.0兆円

\*5 市場に帰属する分を除く \*6 KSエンティティベース



# 受託財産事業本部

受財

## 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	1,019	<b>1,432</b>	413
AM*2	216	<b>600</b>	384
IS*3	499	<b>527</b>	28
年金	305	<b>306</b>	1
<b>経費</b>	657	<b>1,062</b>	405
経費率	64%	<b>74%</b>	10ppt
<b>営業純益</b>	362	<b>370</b>	8
<b>ROE</b>	20%	<b>24%*4</b>	4ppt

## KPI

		19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>AM</b>	法人運用商品残高 (兆円)	9.7	<b>10.2</b>	0.4
	オルタナティブ商品残高*5 (億円)	3,185	<b>3,671</b>	486
<b>IS</b>	グローバルIS残高 (十億米ドル)	638.1	<b>687.4</b>	49.3
	国内株式投信残高 (兆円)	77.2	<b>84.9</b>	7.7
<b>年金</b>	DB年金信託残高 (兆円)	11.4	<b>11.9</b>	0.5
	DC加入者増加数*6 (千人)	249	<b>364</b>	115

\*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 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは19%

\*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

### 20年度中間期実績\*1

(億円)	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	3,475	<b>4,496</b>	1,021
顧客ビジネス	1,576	<b>1,771</b>	194
FIC & Equity	1,200	<b>1,349</b>	149
事業法人	531	<b>507</b>	▲24
機関投資家	551	<b>746</b>	195
資産運用	10	<b>8</b>	▲1
GCIBとのJV収益*2	367	<b>414</b>	46
トレジャリー	1,944	<b>2,761</b>	817
<b>経費</b>	1,384	<b>1,429</b>	45
経費率	40%	<b>32%</b>	▲8ppt
<b>営業純益</b>	2,091	<b>3,067</b>	976
顧客ビジネス	481	<b>669</b>	188
トレジャリー	1,683	<b>2,479</b>	795
<b>ROE</b>	8%	<b>9%</b>	1ppt

### KPI


	19年度 中間期	20年度 中間期	増減
戦略領域デリバ収益*3 (億円)	39	<b>66</b>	27
クライアントバリュー*4	47	<b>68</b>	21pt
為替予約値決め電子化率*5	72%	<b>79%</b>	6ppt


\*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)		
	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比
粗利益	3,062	<b>3,212</b>	150	2,841	<b>2,982</b>	141
営業費用	2,505	<b>2,563</b>	58	2,324	<b>2,379</b>	55
営業利益	557	<b>649</b>	92	517	<b>603</b>	86
与信費用	101	<b>895</b>	794	94	<b>831</b>	737
親会社株主に帰属する純利益	412	<b>▲ 305</b>	▲ 717	383	<b>▲ 284</b>	▲ 667

KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比
粗利益	2,267	<b>2,046</b>	▲ 221	64,786	<b>58,629</b>	▲ 6,157
営業費用	933	<b>846</b>	▲ 87	26,681	<b>24,266</b>	▲ 2,415
営業利益	1,333	<b>1,199</b>	▲ 134	38,105	<b>34,363</b>	▲ 3,742
与信費用	457	<b>605</b>	148	13,074	<b>17,355</b>	4,281
親会社株主に帰属する純利益	691	<b>472</b>	▲ 219	19,747	<b>13,540</b>	▲ 6,207

BDI*4 	(億円)			(十億IDR)		
	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比	19年度 中間期	20年度 中間期	前年同期比
粗利益	674	<b>706</b>	32	8,760	<b>9,295</b>	535
営業費用	339	<b>325</b>	▲ 14	4,414	<b>4,278</b>	▲ 136
営業利益	334	<b>381</b>	47	4,346	<b>5,017</b>	671
与信費用	132	<b>244</b>	112	1,716	<b>3,211</b>	1,495
親会社株主に帰属する純利益	139	<b>64</b>	▲ 75	1,813	<b>845</b>	▲ 968

\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。FY19H1は1米ドル=107.79円、1THB=3.50円、1IDR=0.0077円。FY20H1は1米ドル=107.74円、1THB=3.49円、1IDR=0.0076円

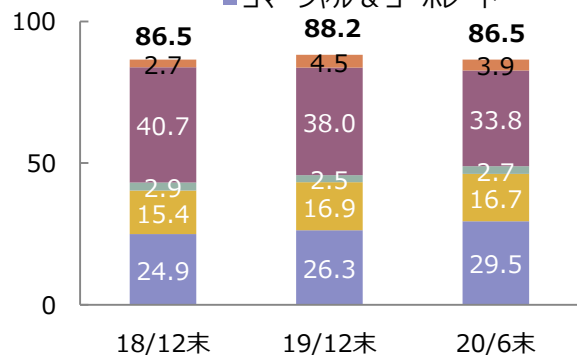
\*2 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける開示情報 \*3 タイ会計基準 \*4 インドネシア会計基準

# MUAHの主要計数\*1

## 貸出残高

(十億米ドル)

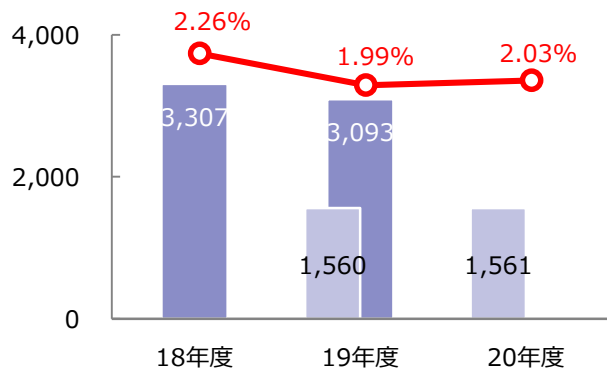
- 消費者貸出等
- 住宅ローン・ホームエクイティ
- その他コマーシャル
- 商業用不動産
- コマーシャル & コーポレート



## 金利収益

(百万米ドル)

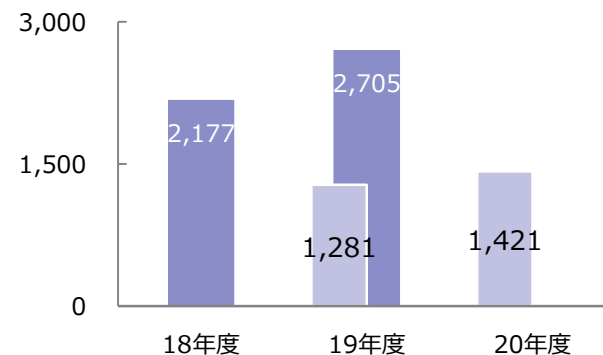
- 金利収益 (通期)
- 金利収益 (中間期)
- NIM



## 非金利収益

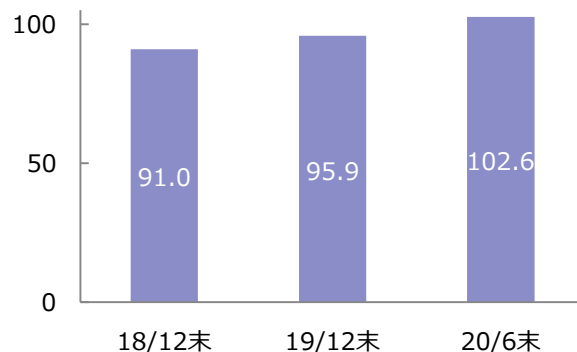
(百万米ドル)

- 通期
- 中間期

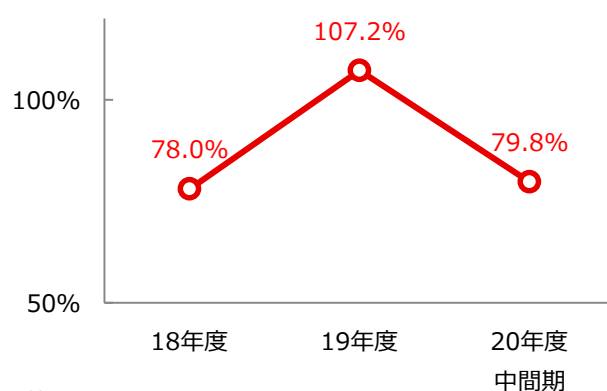


## 預金残高

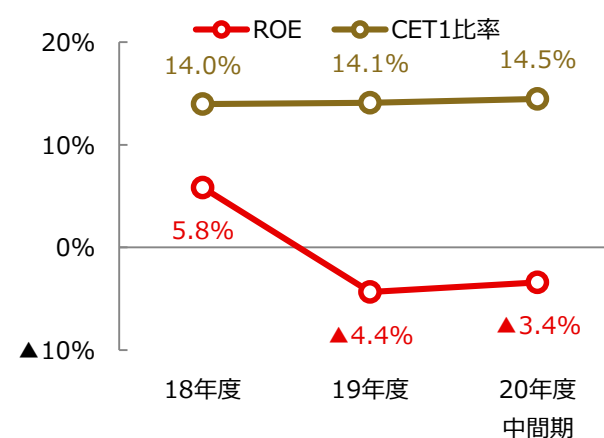
(十億米ドル)



## 経費率\*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、19年度で74.69%。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を除いた調整後の経費率は、20年度中間期で75.55%

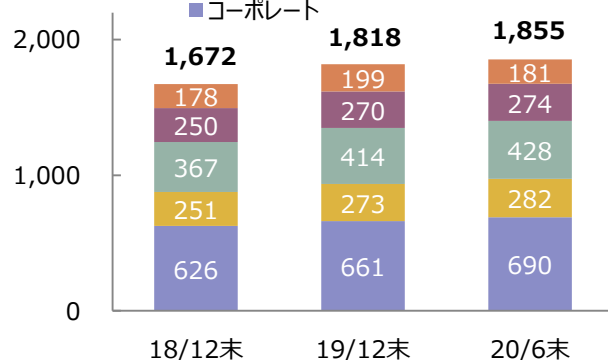
\*3 バーゼルⅢの標準的手法：完全実施ベース。MUAHは資本最適化に取り組んでおり、18年度には約25億米ドルの自己株式取得を実施

# アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

## 貸出残高

(十億THB)

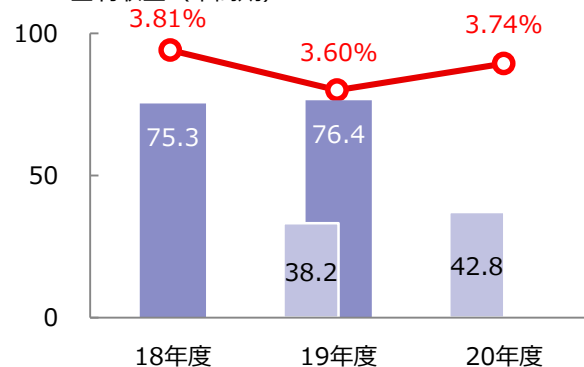
- クレジットカード、パーソナルローン
- 住宅ローン
- オートローン
- SME
- コーポレート



## 金利収益

(十億THB)

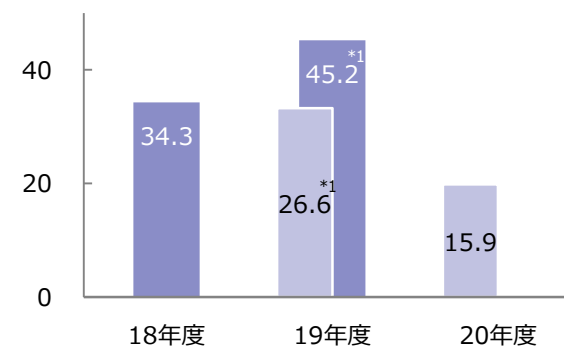
- 金利収益 (通期)
- 金利収益 (中間期)
- NIM



## 非金利収益

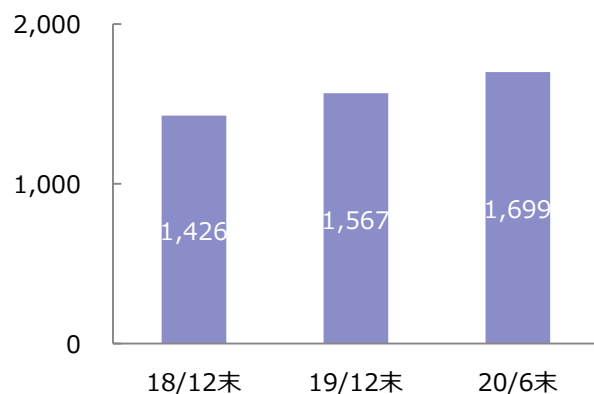
(十億THB)

- 通期
- 中間期



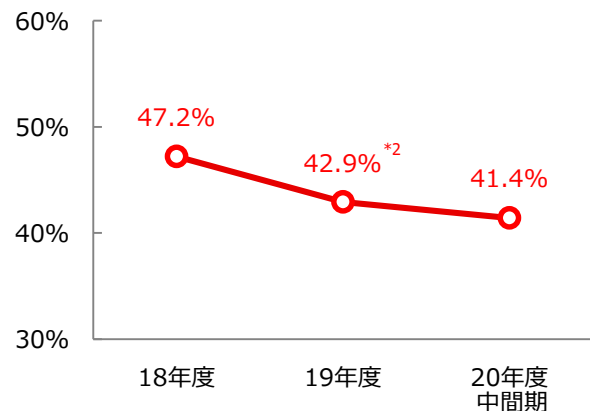
## 預金残高

(十億THB)



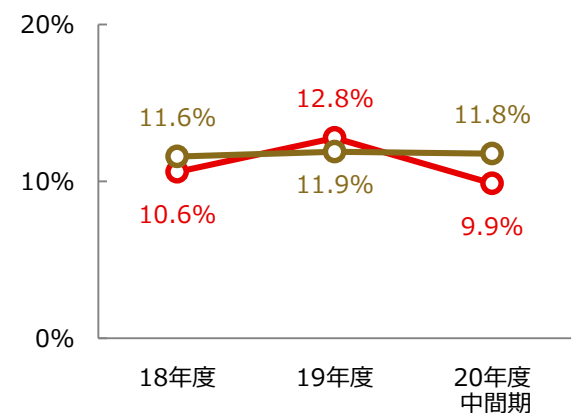
## 経費率

(%)



## ROE・CET1比率<sup>\*3</sup>

(%)



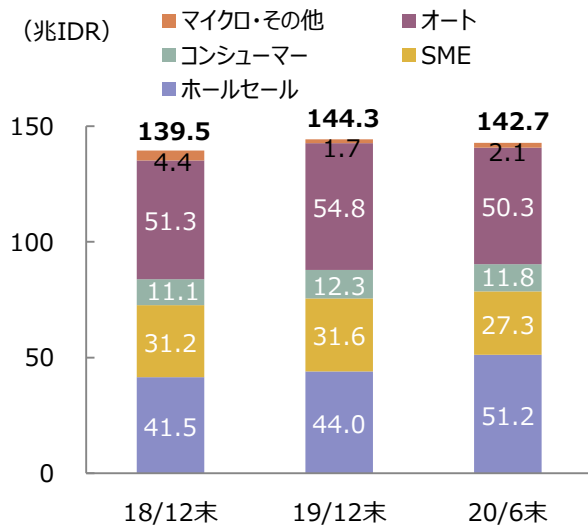
\*1 Ngern Tid Lor Company Limitedの株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は19年度中間期で17.98十億タイバツ、19年度通期で36.56十億タイバツ

\*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%

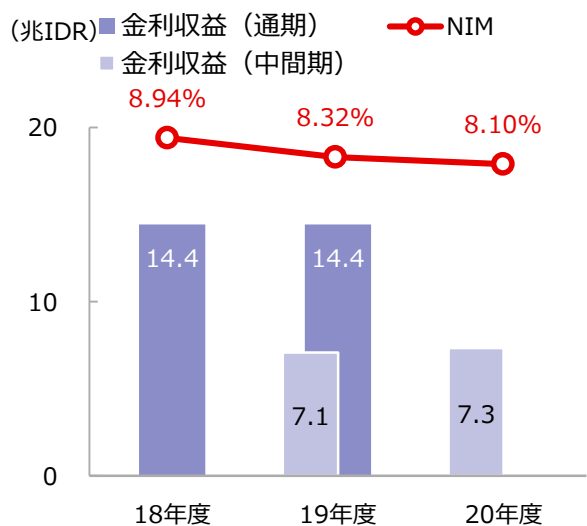
\*3 アユタヤ銀行単体

# バンクダナモン (BDI) の主要計数

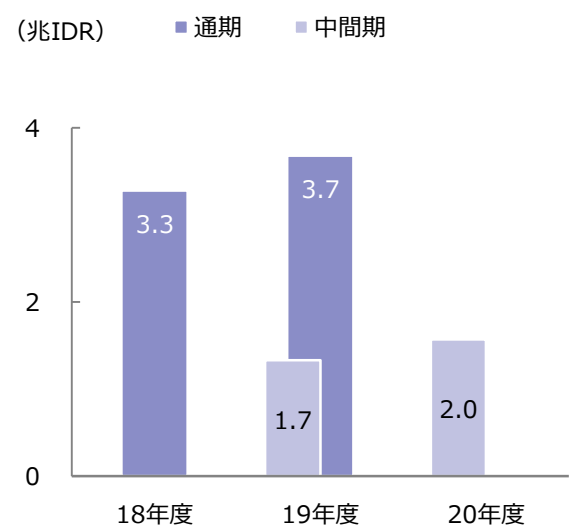
## 貸出残高



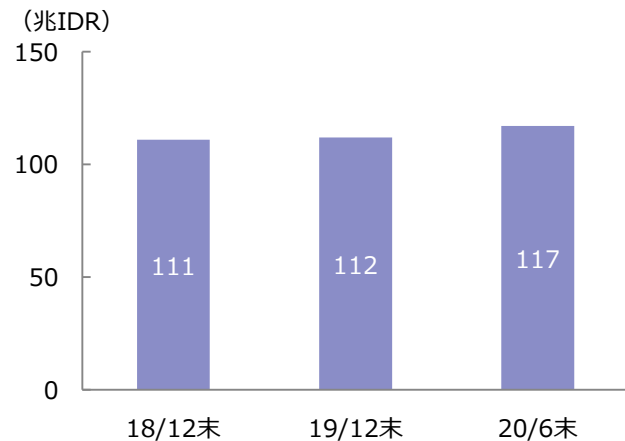
## 金利収益



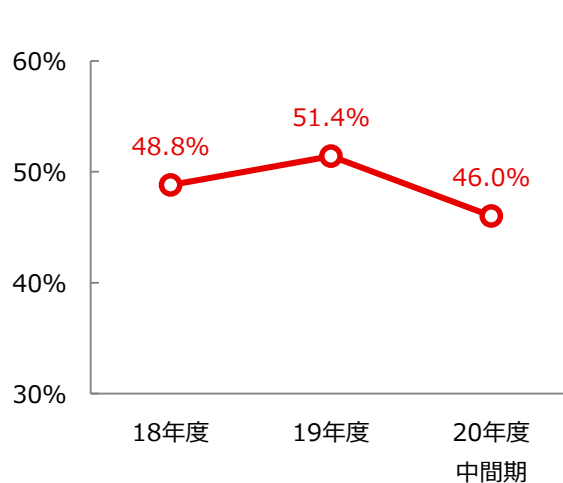
## 非金利収益



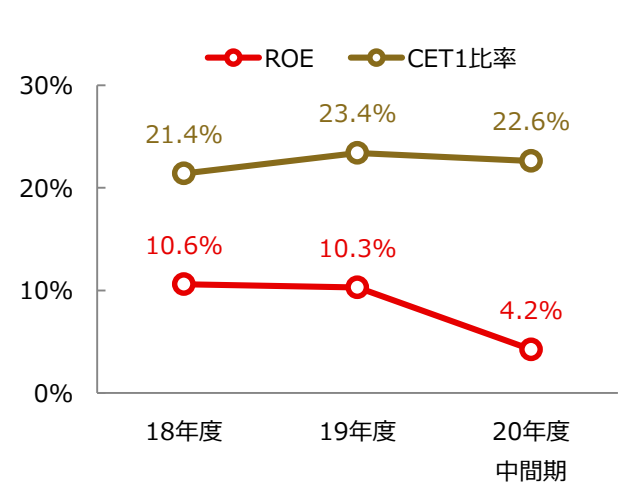
## 預金残高



## 経費率

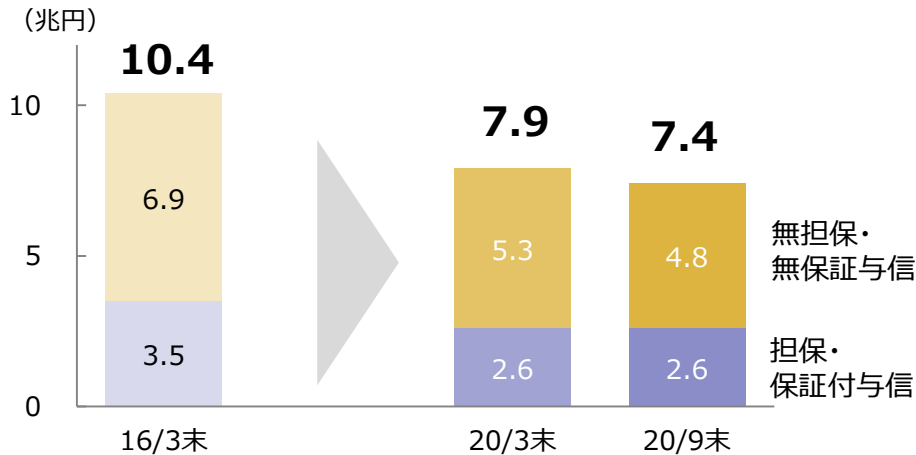


## ROE・CET1比率



# 資源関連与信（エネルギー・マイニング）

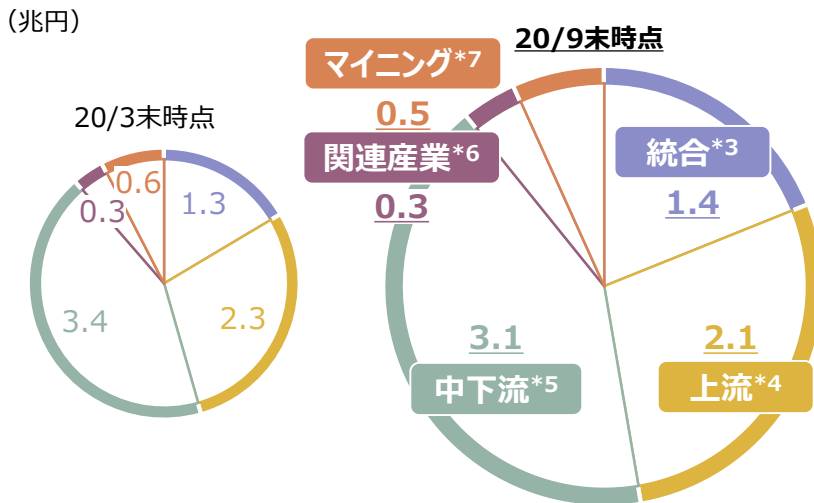
## 与信残高\*1・担保・保証



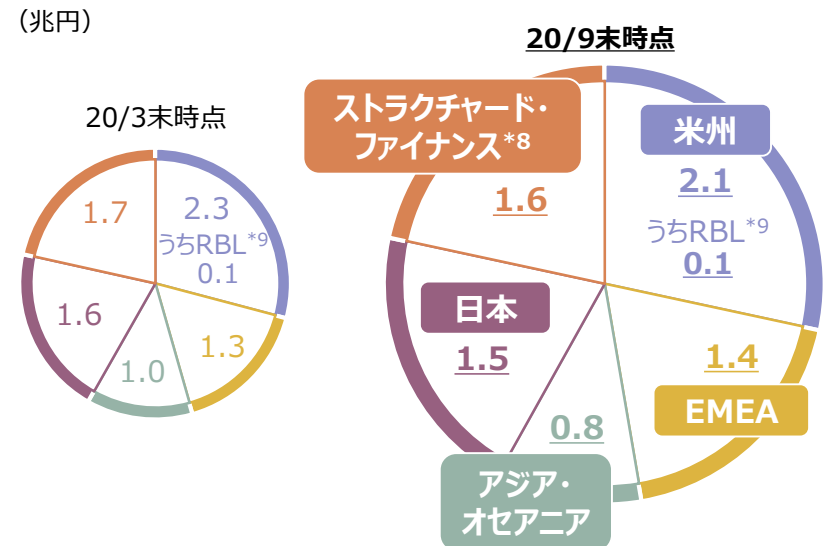
## 不良債権\*2の状況

(億円)	20/3末	20/9末	増減
不良債権残高	621	643	22
担保・保証額	454	478	24
引当金	89	88	▲1
非保全・未引当額	78	75	▲3

## サブセクター別与信残高\*1



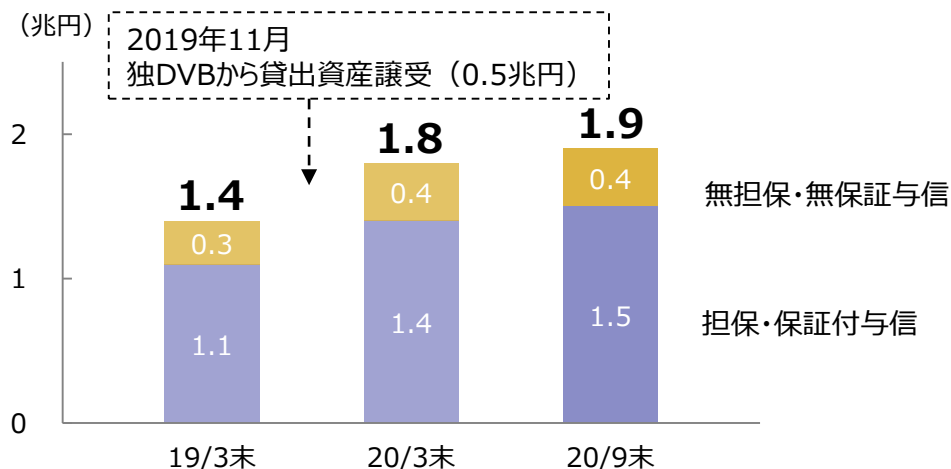
## 地域別与信残高\*1



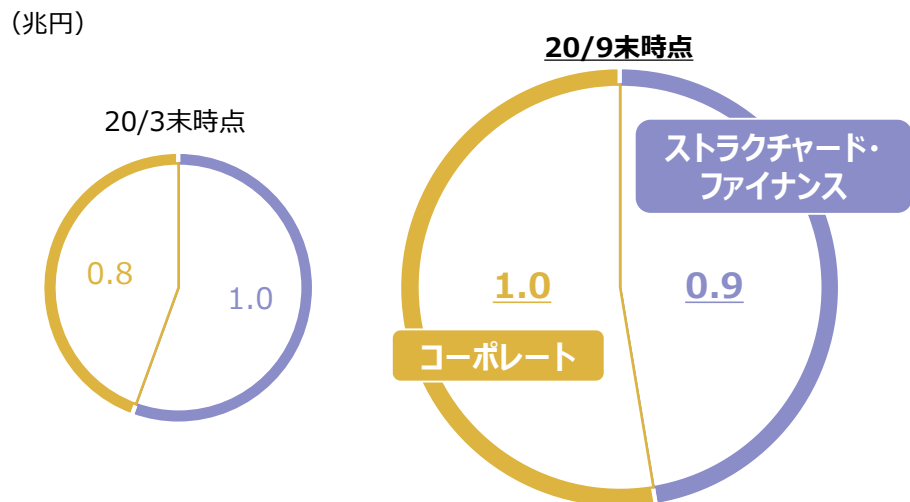
\*1 コミットライン空枠を含む、市場性で与信を除く \*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による  
 \*3 上流・中下流事業の一貫統合 \*4 石油・ガスの探鉱・開発・生産等 \*5 備蓄・輸送・精製・販売 \*6 石油・ガスの探鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス  
 \*7 石油・ガス以外の鉱物関連 \*8 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス \*9 Reserve based lending (石油・ガス等の埋蔵資源を担保に貸出を行う融資形態)  
 (注) 数値は全て内部管理計数

# 空運関連与信（含む航空機ファイナンス）

## 与信残高\*1・担保・保証



## 形態別与信残高\*1

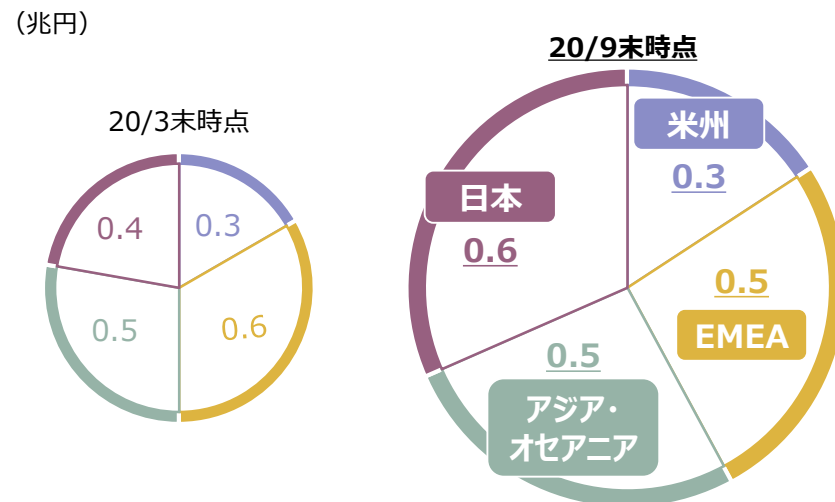


## 不良債権\*2の状況

(億円)

	20/3末	20/9末	増減
不良債権残高	225	804	579
担保・保証額	197	541	344
引当金	8	151	143
非保全・未引当額	20	110	90

## 地域別与信残高\*1



\*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く  
(注) 数値は全て内部管理計数

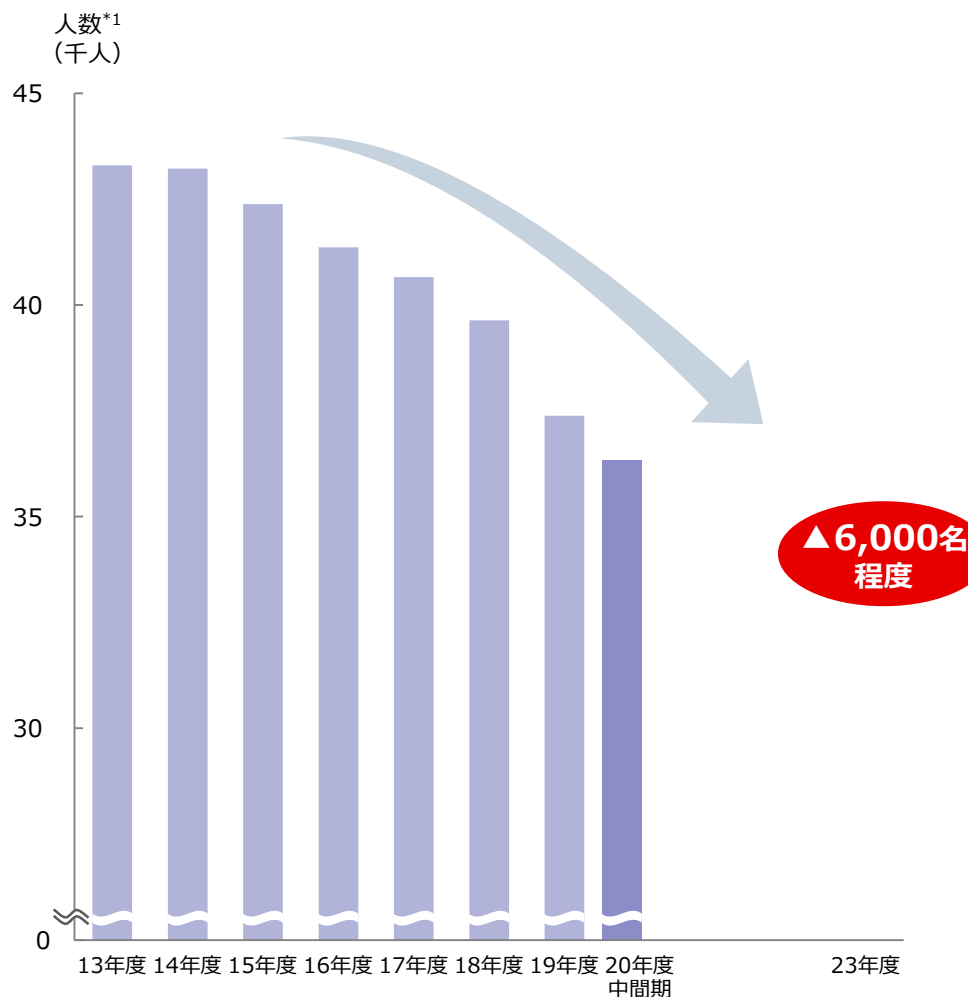
\*2 銀行法に基づくリスク管理債権。但し、海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による



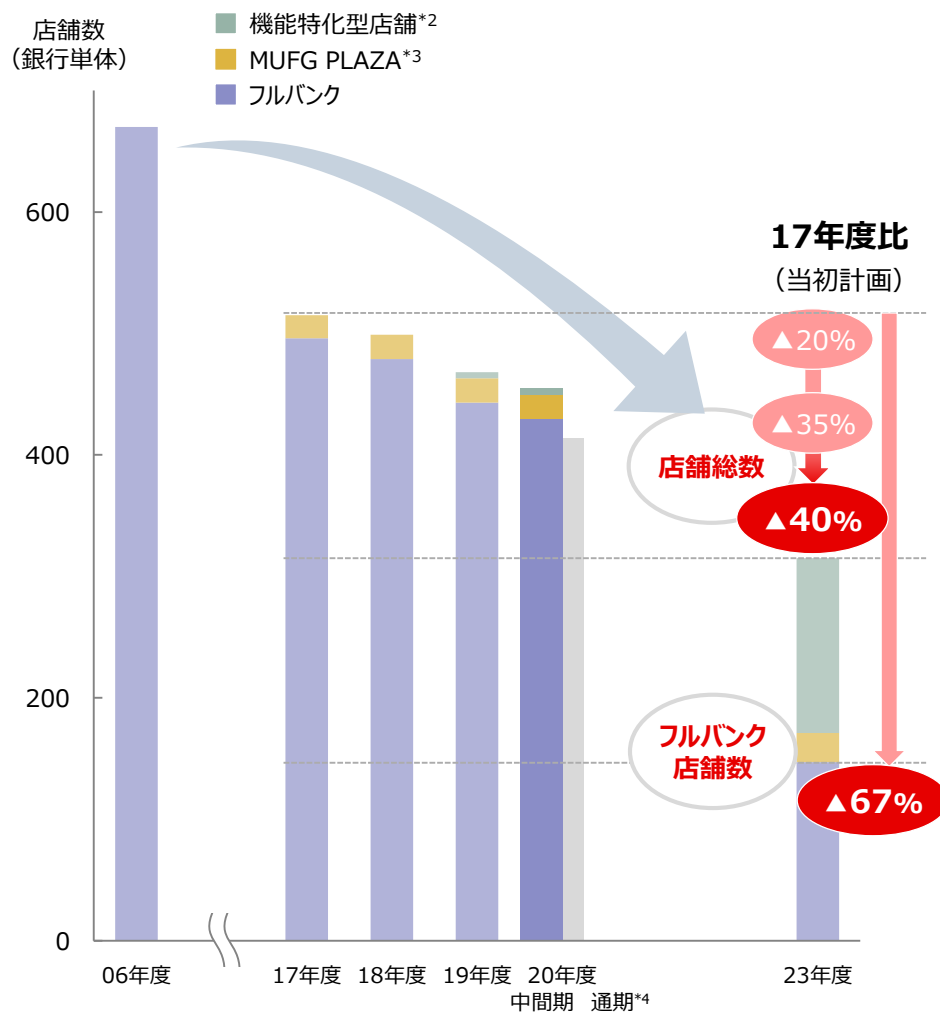
# 人員・店舗見通し

– 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

## 人員見通し



## 店舗見通し



\*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない

\*2 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等 \*3 グループ共同店舗 \*4 通期計画

# 海外戦略出資のヒストリー

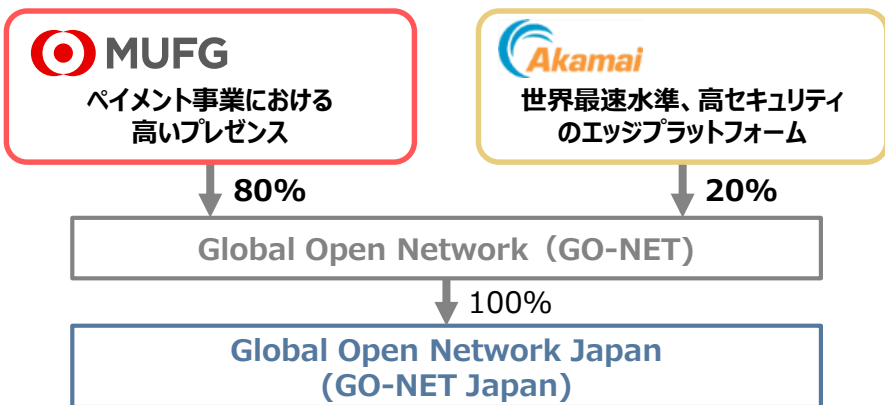


\*1 当初出資額 \*2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine, Maitland  
 \*3 20年度中間期のROE (AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは19%)

# 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の概要



## GO-NETの提供するプラットフォームの特徴

### 大量処理の実現

- 秒間10万超の処理／2秒以下のFinality\*1

### グローバル対応\*2

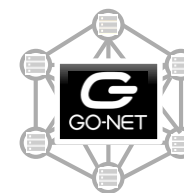
- 世界中で高速通信

### 高い信頼性

- 最新のセキュリティ (PCI DSS\*3)

### コストの適正化

- ブロックチェーンを活用



### 付加価値

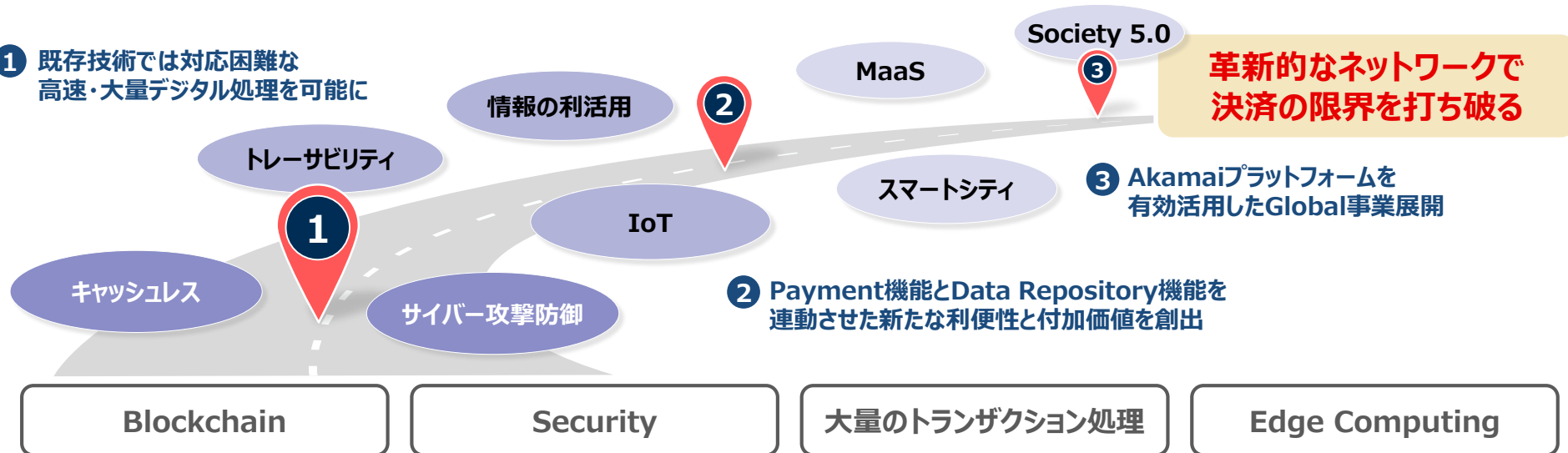
- ウォレット管理機能

### ブロックチェーン技術の特徴

- 取引の真正性
- 改ざん耐性
- ゼロ・ダウンタイム
- 安価なコスト

## GO-NETのめざす姿

- 1 既存技術では対応困難な高速・大量デジタル処理を可能に



\*1 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（当社机上値）

\*2 将来的なグローバル展開を計画

\*3 取得見込

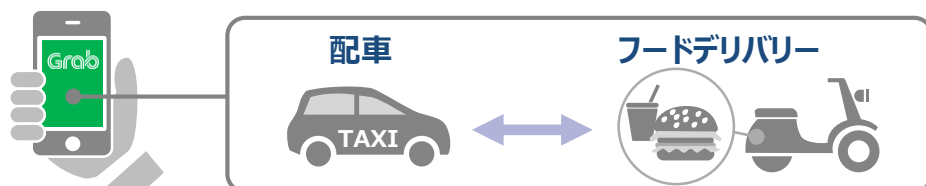
# Grab社との協働

## – 新たなデジタル金融サービス提供への挑戦

### Grab社との資本・業務提携

#### Grab社の概要\*1

- 2012年設立の東南アジア最大級のスーパーアプリ事業者



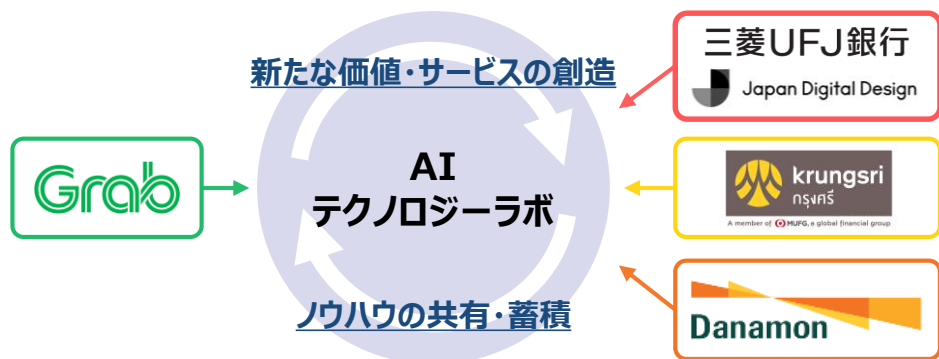
#### 金融事業へ進出

- 配車利用累計 30億件以上
- 900万以上のドライバー・加盟店
- 2億以上のダウンロード数

#### 出資・提携の狙い

- MUFG・PBの金融知見とGrab社の顧客基盤・先進的テクノロジーを掛け合わせ、新たなデジタル金融サービスの提供を実現

### Grabとの「AIテクノロジーラボ」設立

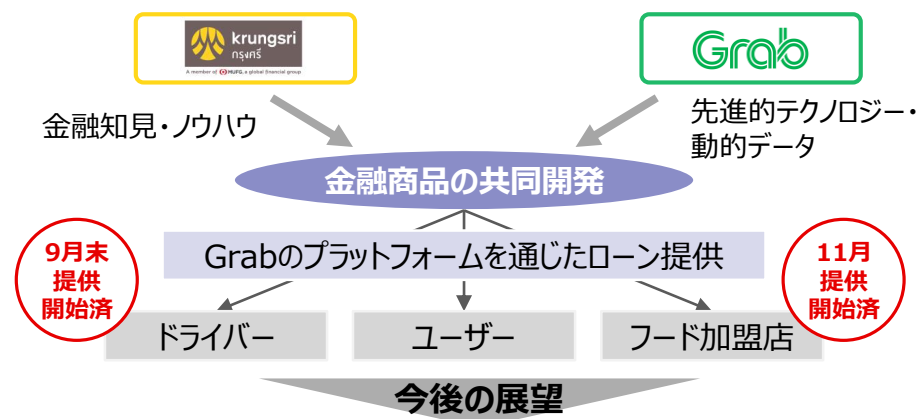


### PBにおける協働の取り組み

#### 足元までに実現した主なサービス

	時期*2	内容
krungsri	5月	フード加盟店向けコロナ対応融資紹介
	9月	タイでの長期的な事業協働契約を締結
Danamon	7月	ユーザー向け預金商品紹介
	7月	ユーザー向けクレジットカード紹介
VietinBank	3月	ドライバー向け口座開設
	6月	ドライバー向け小口貸出商品紹介

#### タイでの新たなデジタル金融サービスの提供に向けた取り組み



- 他PBへの展開
- PBのマスリテール向けビジネスモデル変革の加速

\*1 (出所) Grab社公表資料 \*2 サービス開始年は全て2020年

# 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	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
三菱UFJダイレクト利用者数 <sup>*3</sup> (百万人)	4.7	5.9	6.7	0.8 <sup>*1</sup>	8.0	15.0
三菱UFJダイレクト利用率 <sup>*4</sup>	25%	31%	35%	4ppt <sup>*1</sup>	44%	74%
店頭事務件数 (百万件)	20.0	17.6	6.7	▲2.3 <sup>*2</sup>	15.7	11.1
ウェルスマネジメント戦略	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
プロファイリング件数 <sup>*5</sup> (千件)	5.3	6.5	2.2	▲0.3 <sup>*2</sup>	7.1	7.8
グループ連携件数 <sup>*6</sup> (千件)	13.4	23.8	5.3	▲11.3 <sup>*2</sup>	29.0	10.5
運用資産残高 (HE <sup>*7</sup> ・SHE <sup>*8</sup> ) (兆円)	12.1	11.8	14.0	2.2 <sup>*1</sup>	13.4	16.3 <sup>*9</sup>
RM-POモデル高度化	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
DB年金残高 (兆円)	11.3	11.0	11.9	0.9 <sup>*1</sup>	12.3	13.6
DC加入者増加数 <sup>*10</sup> (千人)	195	308	364	56 <sup>*1</sup>	372	-
不動産バリューチェーン戦略	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
AM受託残高 (億円)	2,300	3,124	3,147	23 <sup>*1</sup>	3,800	5,800
大口情報連携件数 (件)	7,481	7,154	4,088	204 <sup>*2</sup>	4,860	-

\*1 19年度対比 \*2 19年度中間期対比 \*3 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 \*4 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)

\*5 遺言件数+財産診断件数等 \*6 MUMSS紹介型仲介連携件数・信証連携件数等 \*7 ハイエンド (保有資産20億円以上) \*8 セミハイエンド (保有資産3億円以上)

\*9 時価変動要因除き \*10 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	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
(法人) 運用商品保有顧客数 <sup>*3</sup> (千社)	5.9	6.6	6.7	0.1 <sup>*1</sup>	6.9	10.1
(個人・法人) 運用預り資産残高 <sup>*4</sup> (兆円)	47.6	44.9	46.9	2.0 <sup>*1</sup>	49.8	-
うち個人投資家	24.2	22.5	23.9	1.4 <sup>*1</sup>	25.3	-
うち法人投資家	23.4	22.4	23.0	0.6 <sup>*1</sup>	24.5	-
機関投資家ビジネス	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
クライアントバリュー <sup>*5</sup>	89	101	68	21 <sup>*2</sup>	106	-
IS営業純益 (億円)	351	408	184	▲13 <sup>*2</sup>	367	484
グローバルCIBビジネスモデル変革	18年度	19年度	20年度 中間期	増減	20年度	23年度
ディストリビューション額 <sup>*6</sup> (兆円)	22.8	21.4	8.4	▲1.9 <sup>*2</sup>	24.7	-
ディストリビューション比率 <sup>*7</sup>	59%	48%	41%	▲11% <sup>*2</sup>	53%	-

\*1 19年度対比 \*2 19年度中間期対比 \*3 運用商品の預り残高のある法人顧客 \*4 時価変動要因含み

\*5 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益。17年度を100として指数化

\*6 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

\*7 ディストリビューション額 ÷ 非日系貸出残高総額

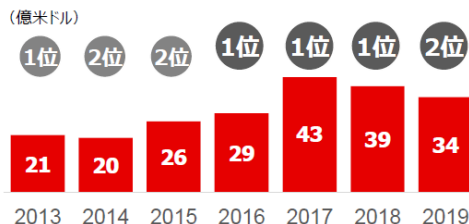
# 環境 – 金融サービスを通じた支援

## – 注力分野に加え、新たな金融サービスを通じて企業の環境課題解決に貢献

### 従来からの注力分野の推進

グローバルトップレベルの実績がある再生可能エネルギーの  
ファイナンスアレンジを日本でも推進

### MUFGのアレンジ額とランキング\*1



本邦初  
洋上風力発電プロジェクト  
(秋田県秋田港・能代港洋上風力)  
ファイナンスアドバイザー・  
リードアレンジャーに就任

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

黎明期からのパイオニアとして、  
グリーンボンド引受実績トップを堅持

### 公募円建て債グリーンボンドの累計引受実績 (16年度-19年度)\*2

順位	証券会社	金額 (億円)	シェア
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	2,402	26.4%
2	みずほ証券	1,742	19.1%
3	SMBC日興証券	1,609	17.7%
4	大和証券	1,454	16.0%
5	野村證券	1,437	15.8%

### 新たな金融サービスの提供

本邦初のサステナビリティ・リンク・ローンを皮切りに計3件成約

- サステナビリティ目標の達成状況に応じた貸付条件の設定で、積極的に気候変動問題に取り組む企業を支援

### サステナビリティ目標の例

A社	温室効果ガス削減目標の達成状況
B社	CO2排出量・廃棄物削減量
C社	気候変動に係る開示度スコアの維持

本邦初の私募REIT\*3向けグリーンファイナンス実行

- グリーン・ビルディング取得を目的とした資金調達を支援



DPR平塚物流センター

\*1 再生可能エネルギー部門におけるプロジェクトファイナンス等のファイナンス \*2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券による集計値 \*3 機関投資家向けに募集される非上場の不動産投資法人

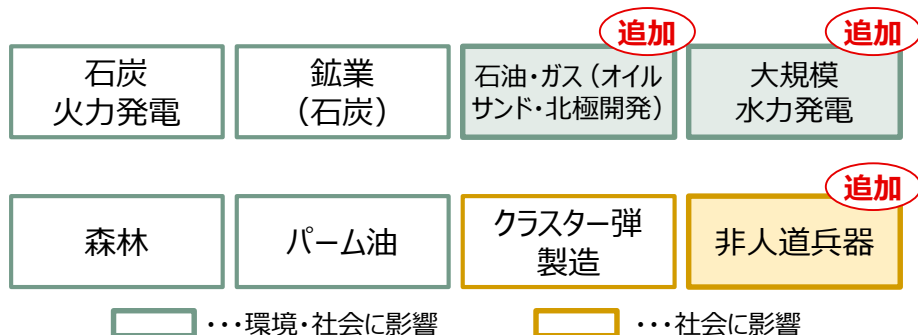


# 環境 – リスク管理

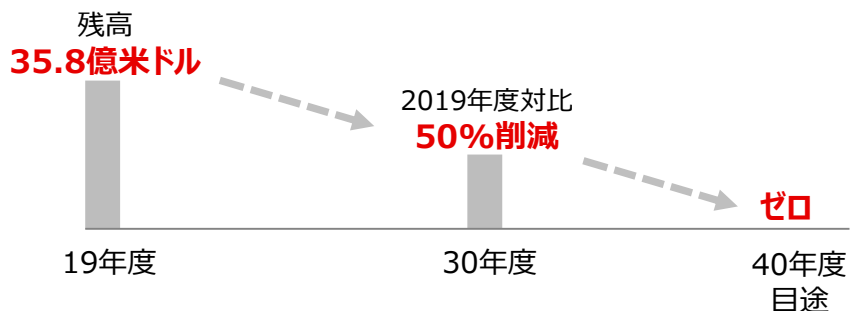
## – ファイナンスポリシー厳格化やシナリオ分析により、気候変動リスクへの対応を強化

### ファイナンスにおける環境関連リスクへの対応

MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの  
ファイナンスに際して留意するセクターを追加（20年5月）



石炭火力発電向けプロジェクトファイナンスの  
貸出金残高と削減目標\*1を公表（20年10月）



\*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

### TCFD提言に基づいたシナリオ分析

気候変動による与信ポートフォリオへの影響を試算

#### 気候変動リスク

**移行リスク**  
脱炭素社会への移行に伴うリスク

**物理的リスク**  
水害の物理的な被害に伴うリスク

#### 与信ポートフォリオへの影響

- ・ エネルギー需要増加
- ・ 石炭割合の低下
- ・ 炭素価格の増加 等

エネルギー及びユーティリティセクターの与信費用  
**10億円～90億円程度/年**

- ・ ビジネスの業務停止期間
- ・ 保有資産の毀損 等

2050年度までの与信費用  
**累計380億円程度**

# 社会

## －本業を通じた社会課題の解決に加え、金融サービスでは解決が難しい領域への支援を強化

### 事業を通じた社会課題の解決

#### krungsri タイ王国初のサステナビリティ国債発行を支援

- KS・MUS\*1がサステナ・アドバイザー兼リードマネージャーに就任
- タイ国内の鉄道インフラ整備やコロナ関連対策等へ活用

#### Grab Grab社との協働を通じた金融サービスの拡大

- パートナーバンクとの協働を通じて、アジアでの金融包摂、金融イノベーションの促進、新たな雇用創出に貢献



#### MUFG 少子高齢化に向けた金融経済教育、世代別の教育プログラムやセミナーを開催

- 19年度は学生向けに424回開催（2012年からの累計3,282回）



### 金融サービスでは手の届かない領域への積極的な支援

#### 新たな社会貢献活動の枠組みを設定

- グループ業務純益\*2の0.5%相当を社会貢献活動に拠出

既存の寄付実績  
(0.5%相当)



新たな枠組み  
(0.5%相当)



**グループ業務純益\*2の1%程度を  
寄付等の社会貢献活動に継続的に拠出**

#### 20年度上期の主な支援実績

医療支援	約10億円
次世代支援 (学生・子供)	約16.4億円
芸術支援	約3億円

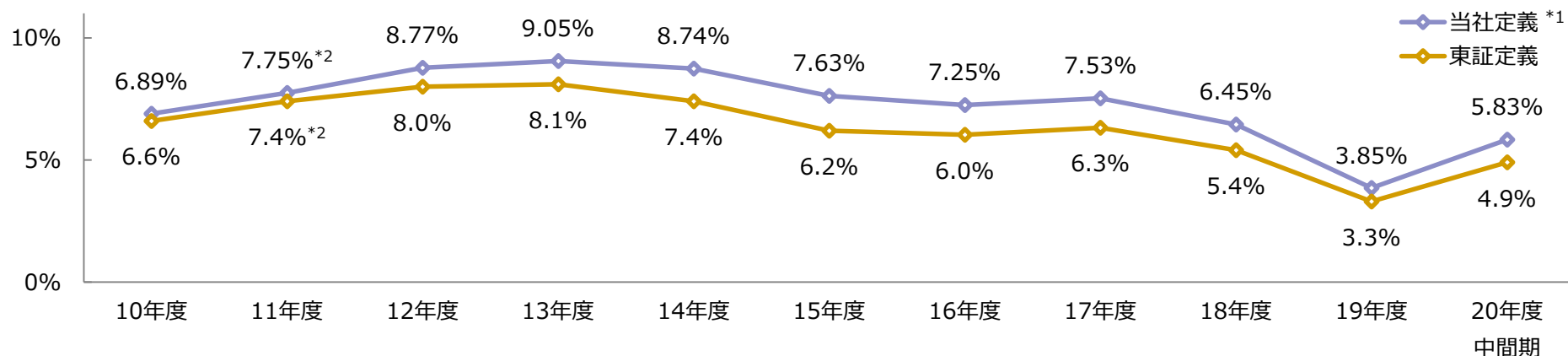
総額  
約30億円

\*1 MUFG Securities Asia Limited \*2 与信関係費用等控除後の業務純益

# ROE・1株当たり当期純利益

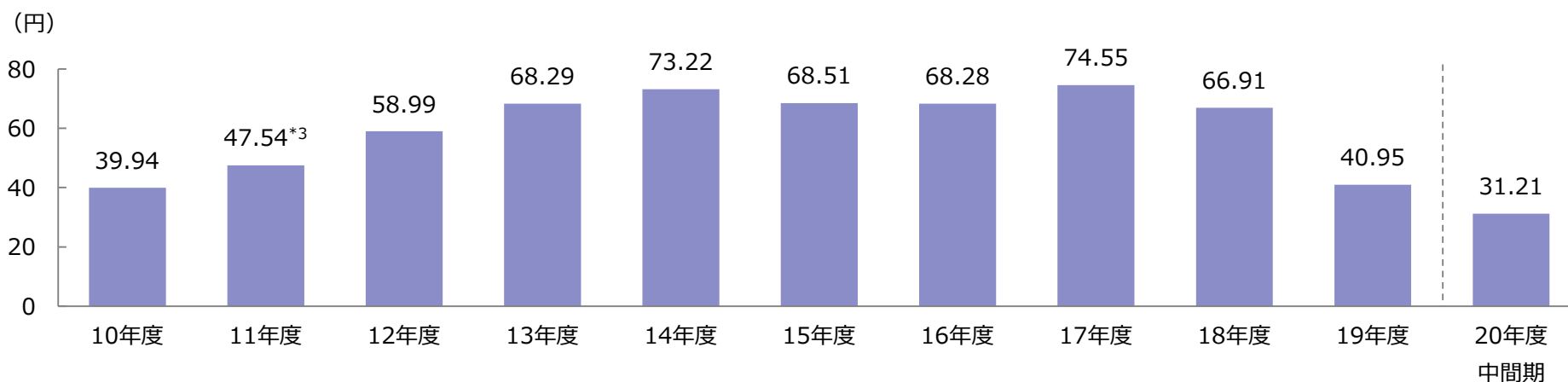
## ROE

連結



## 1株当たり当期純利益

連結



親会社株主中間純利益 × 2

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

\*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

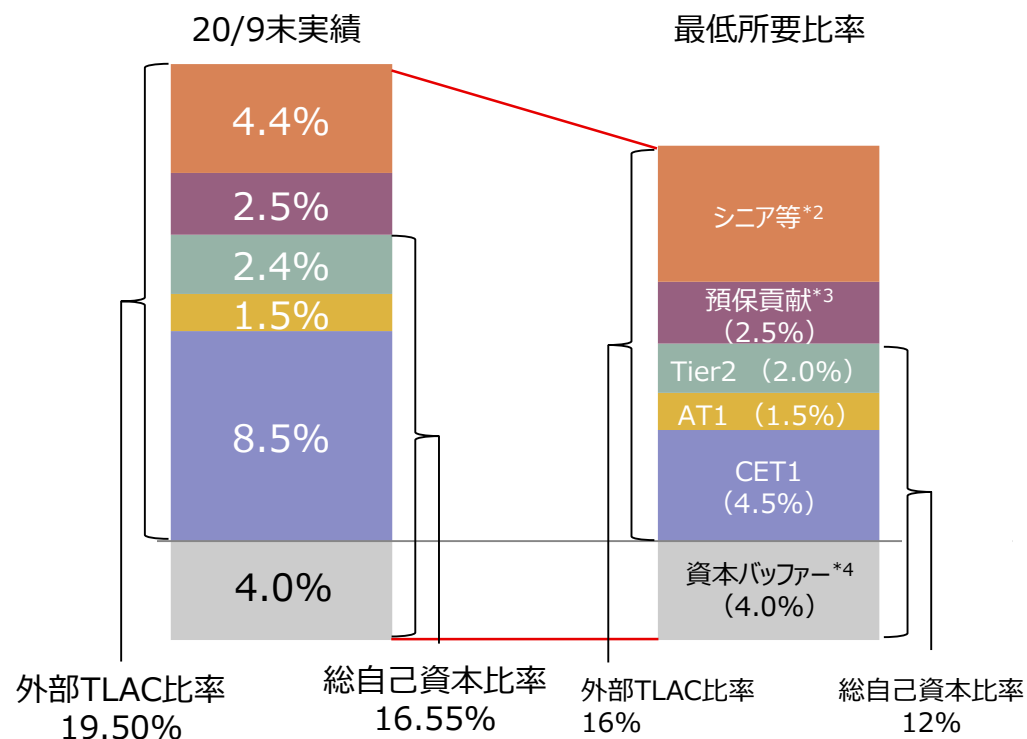
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
  - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
  - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

## 外部TLAC比率の実績と所要比率

	20年9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	19.50%	16.0%	18.0%
総エクスポー ジャーベース	9.29%	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

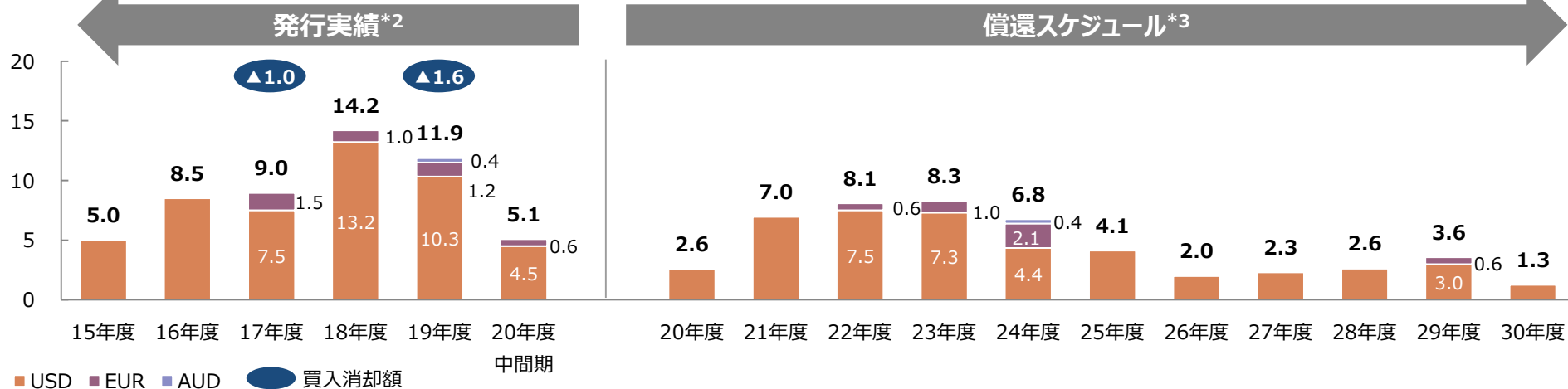


\*1 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法  
 \*2 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる  
 \*3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部 TLAC の額に算入することが認められている  
 (リスクアセット対比で、19/3末～22/3末まで2.5%、以降3.5%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%が求められている。  
 尚、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は0%

# TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

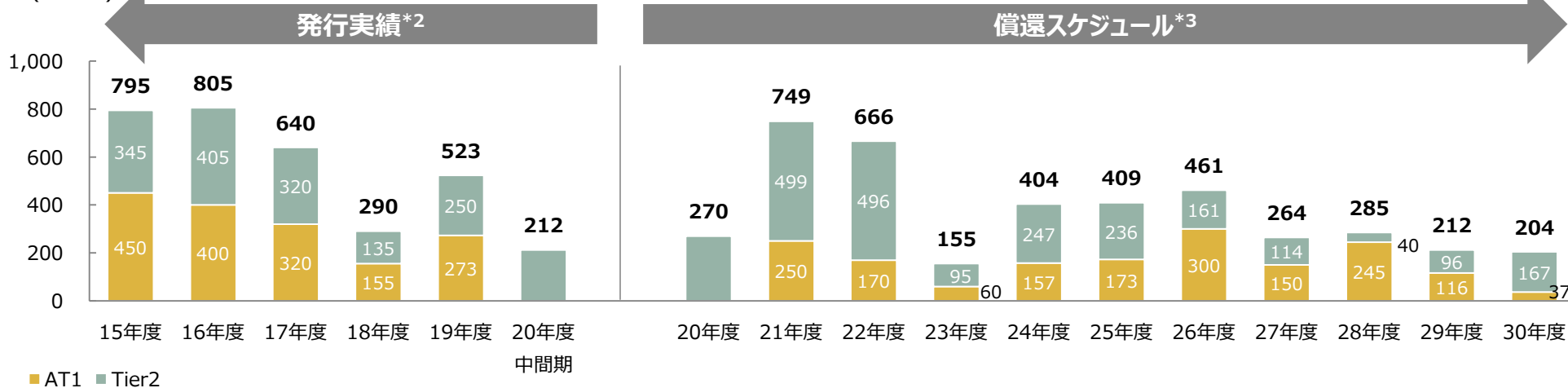
## TLAC適格シニア社債\*1

(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20/9末為替レートにてドル換算

\*2 20/9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