

証券コード 8306

MUFGの経営戦略

2020年3月5日

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

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

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

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

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

なお、本資料の計数は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。

＜本資料における計数の定義＞

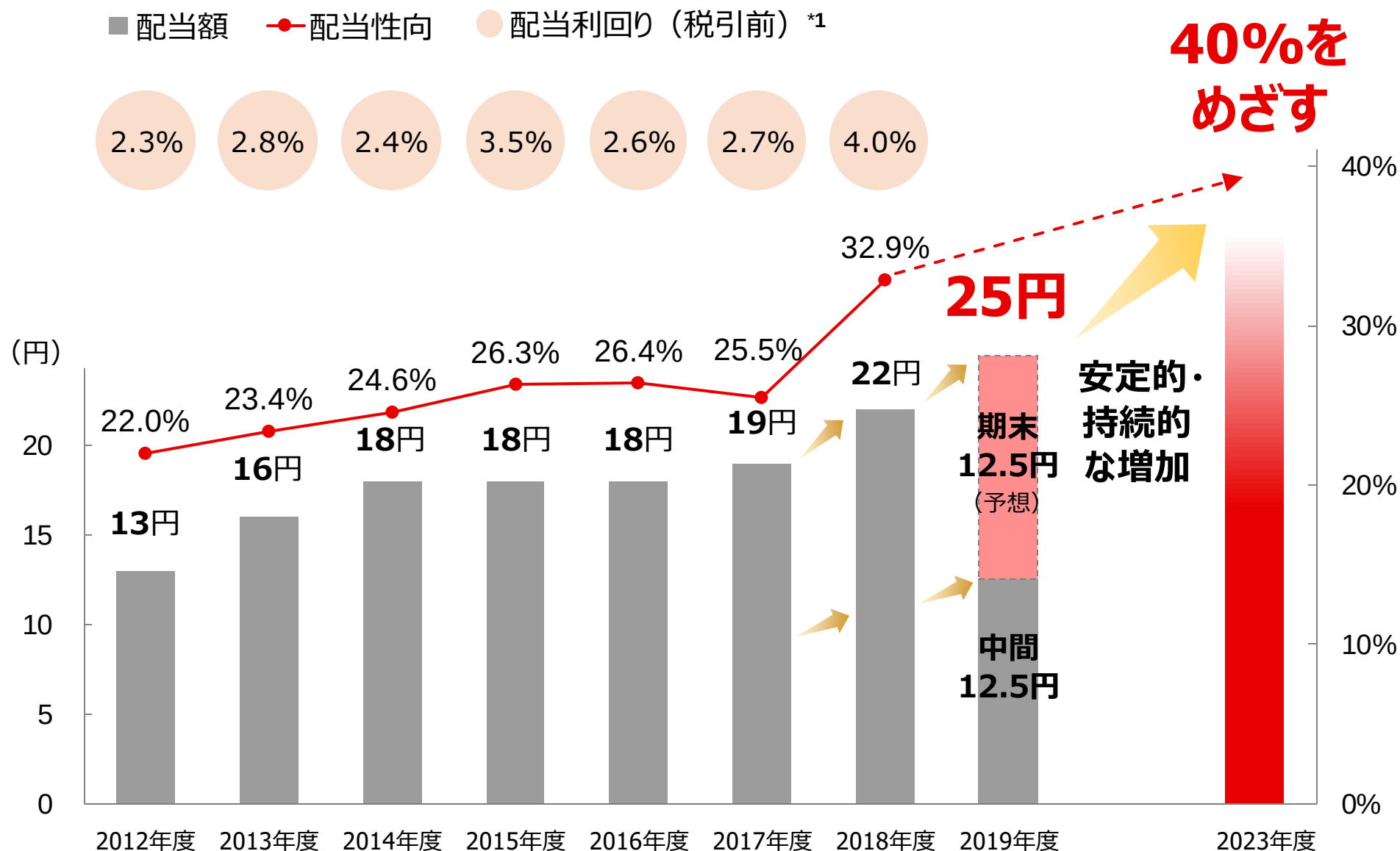
連結	： 三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）
2行合算	： 三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算
銀行連結	： 三菱UFJ銀行（連結）

目次

1. MUFGの概要	P. 4
2. MUFGの強み	P. 8
3. 中期経営計画の進捗	P.14
4. 海外戦略	P.23
5. 株主還元	P.31
6. 持続的成長に向けたESG課題への取り組み	P.35

1. MUFGの概要

安定的・持続的な配当の増加



*1 1株あたり年間配当額 ÷ 各年度末株価

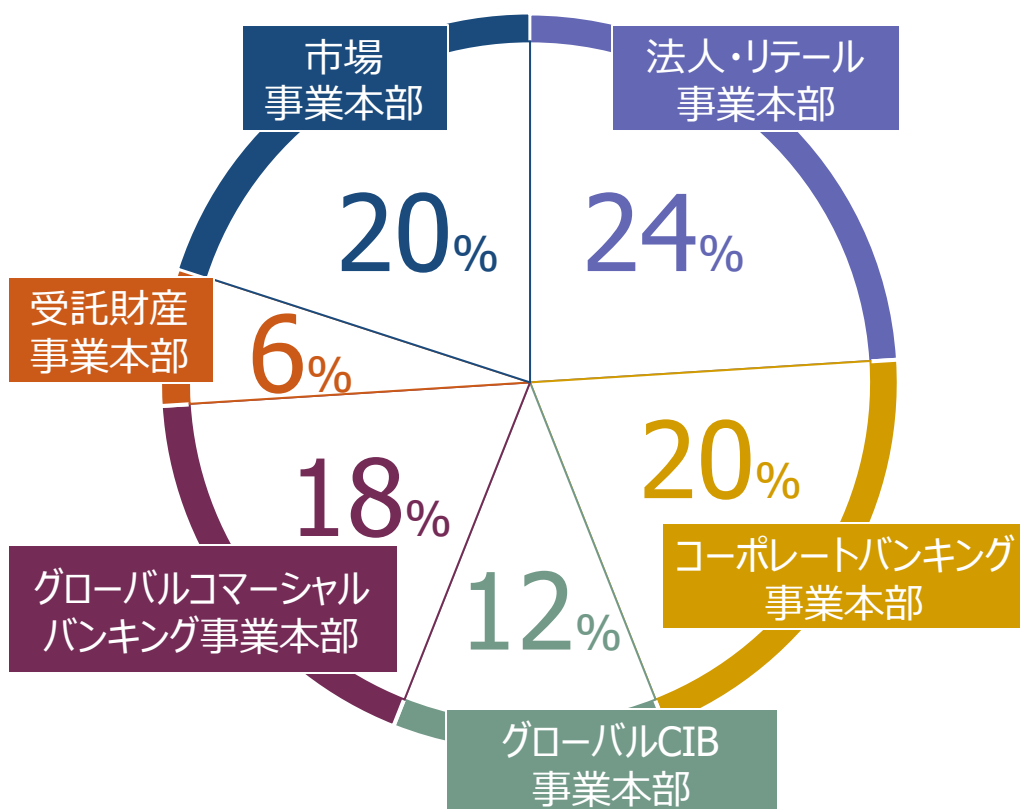
出所：Bloomberg

バランスの良い収益構造

事業本部別営業純益構成比

2018年度

営業純益：1兆723億円*1

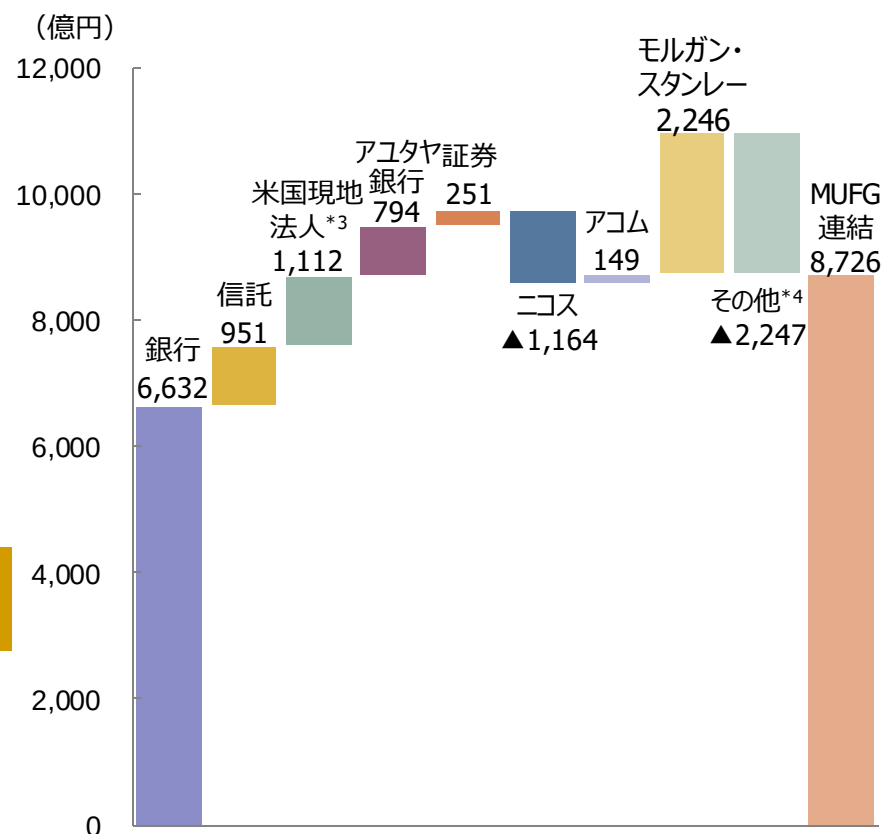


*1 6事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む

MUFG収益の子会社別内訳*2

2018年度

親会社株主に帰属する当期純利益：8,726億円

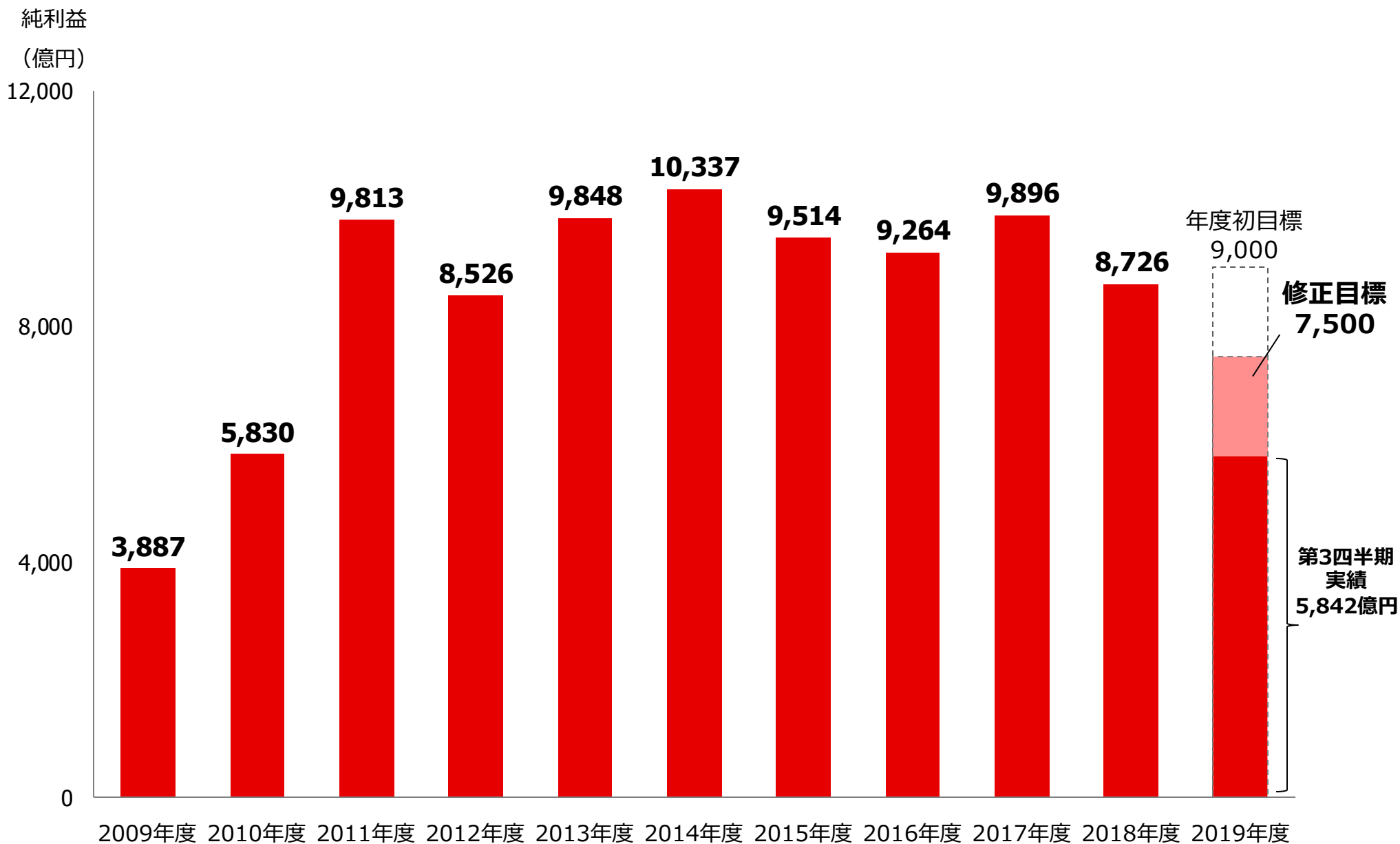


*2 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績

*3 MUFG Americas Holdings Corporation

*4 子会社からの受取配当金、子会社の自己株式取得に伴う連結消去および
その他子会社・関連会社の利益貢献等

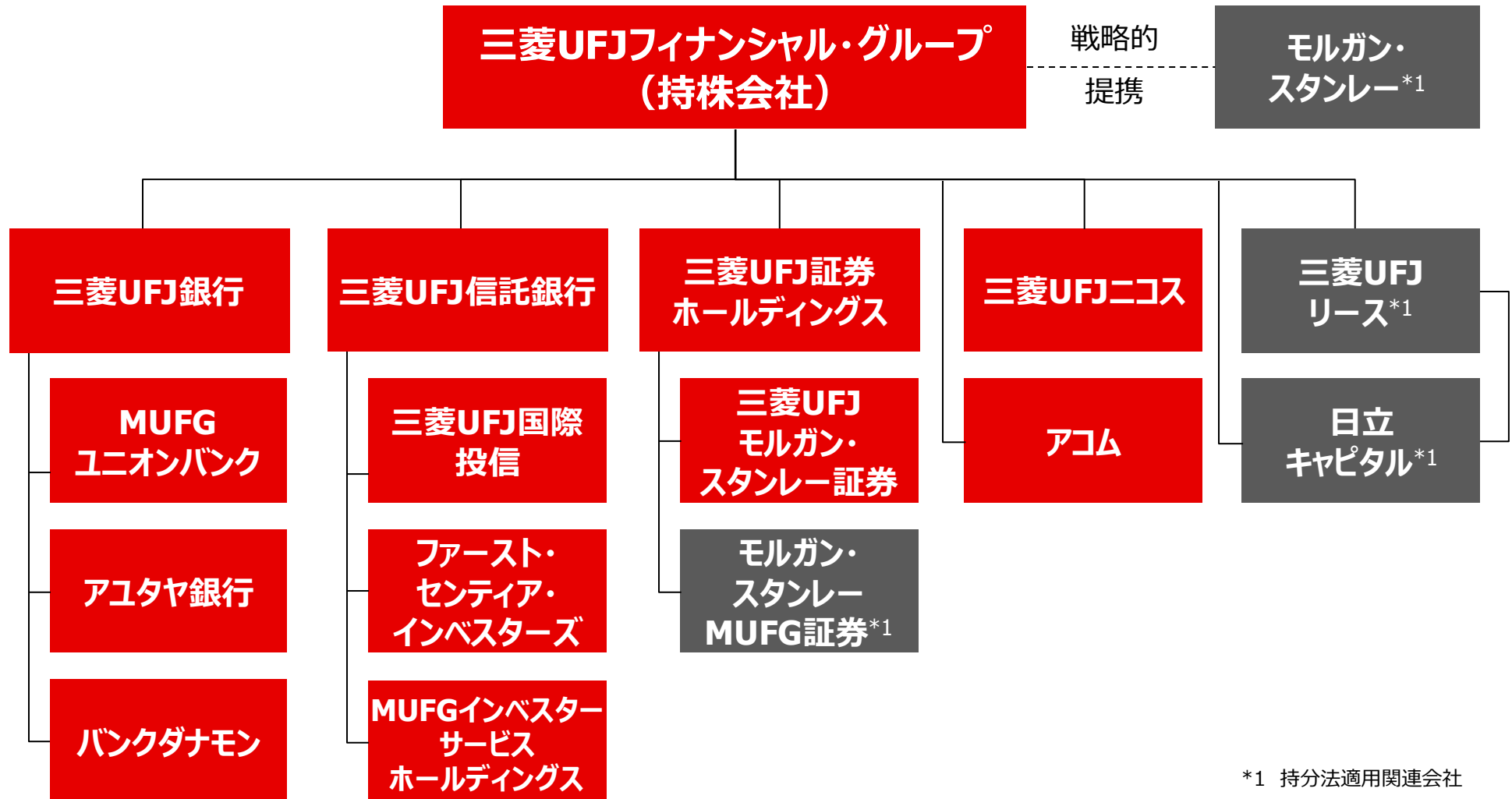
純利益の推移



2. MUFGの強み

高いグループ総合力

■ 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券を傘下に持つ総合金融グループ

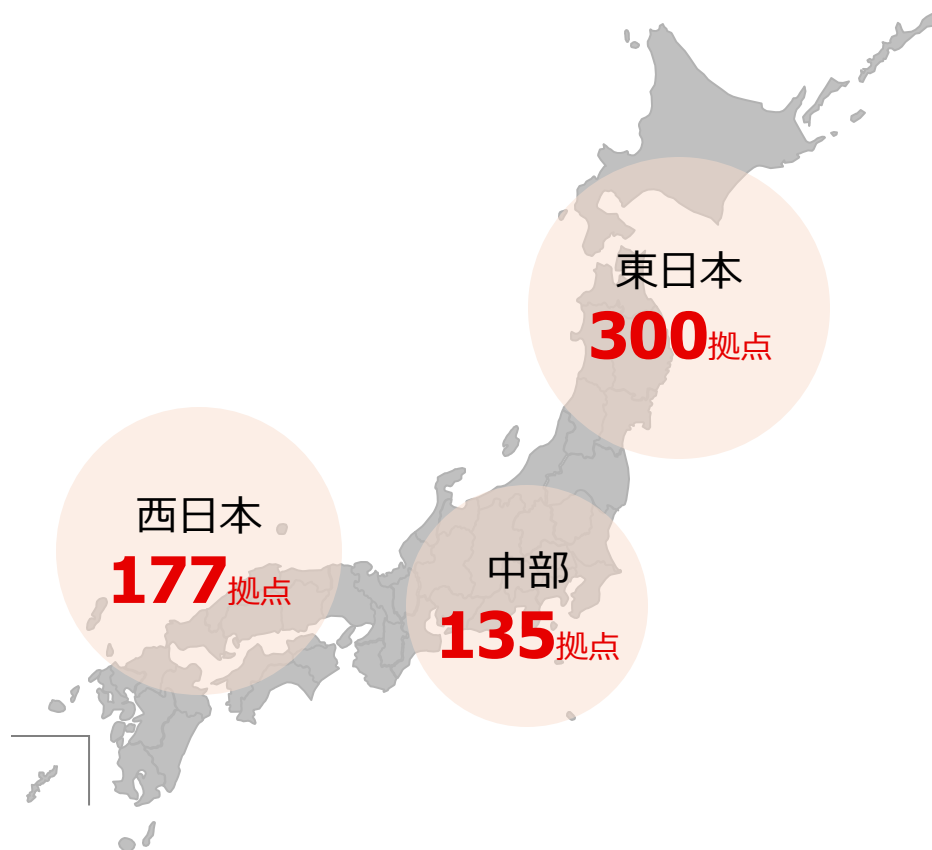


*1 持分法適用関連会社

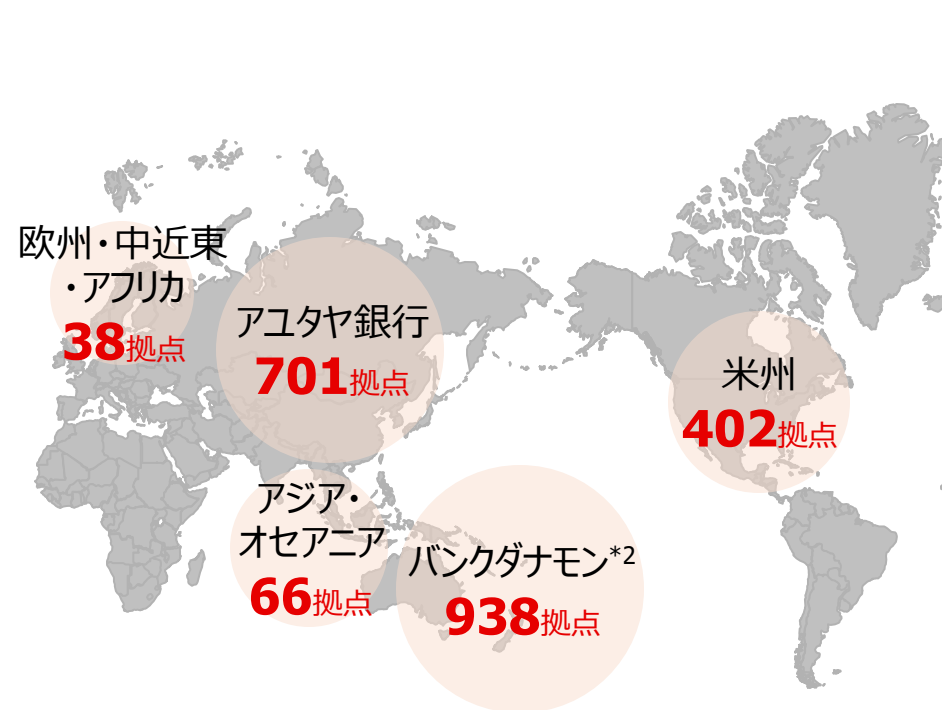
充実したネットワーク

- 東日本・中部・西日本にバランスのとれた国内拠点網^{*1}
- 日本の金融グループではNo.1の海外拠点網^{*1}

国内拠点



海外拠点



^{*1} 拠点数は、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスの合計

^{*2} Adira Finance 426拠点を含む

(2019年9月末)

世界ランキング

■ 世界の金融機関の中で、預金残高、貸出残高ともトップクラス

預金残高ランキング

順位	金融機関名	預金残高 (兆円)
1	 中国工商銀行	368.7
2	 中国農業銀行	294.8
3	 中国建設銀行	292.1
4	 中国銀行	245.6
5	 三菱UFJフィナンシャル・グループ	189.6
6	 ゆうちょ銀行	183.1
7	 JPモルガン・チェース	164.4
8	 HSBC	148.8
9	 バンク・オブ・アメリカ	148.3
10	 ウェルズファーゴ	139.0

貸出残高ランキング

順位	金融機関名	貸出残高 (兆円)
1	 中国工商銀行	248.9
2	 中国建設銀行	221.1
3	 中国農業銀行	195.8
4	 中国銀行	192.4
5	 サントンデール	111.4
6	 HSBC	110.2
7	 三菱UFJフィナンシャル・グループ	109.3
8	 クレディアグリコル	108.0
9	 ウェルズファーゴ	104.0
10	 バンク・オブ・アメリカ	103.5

(注) 貸倒引当金を除く

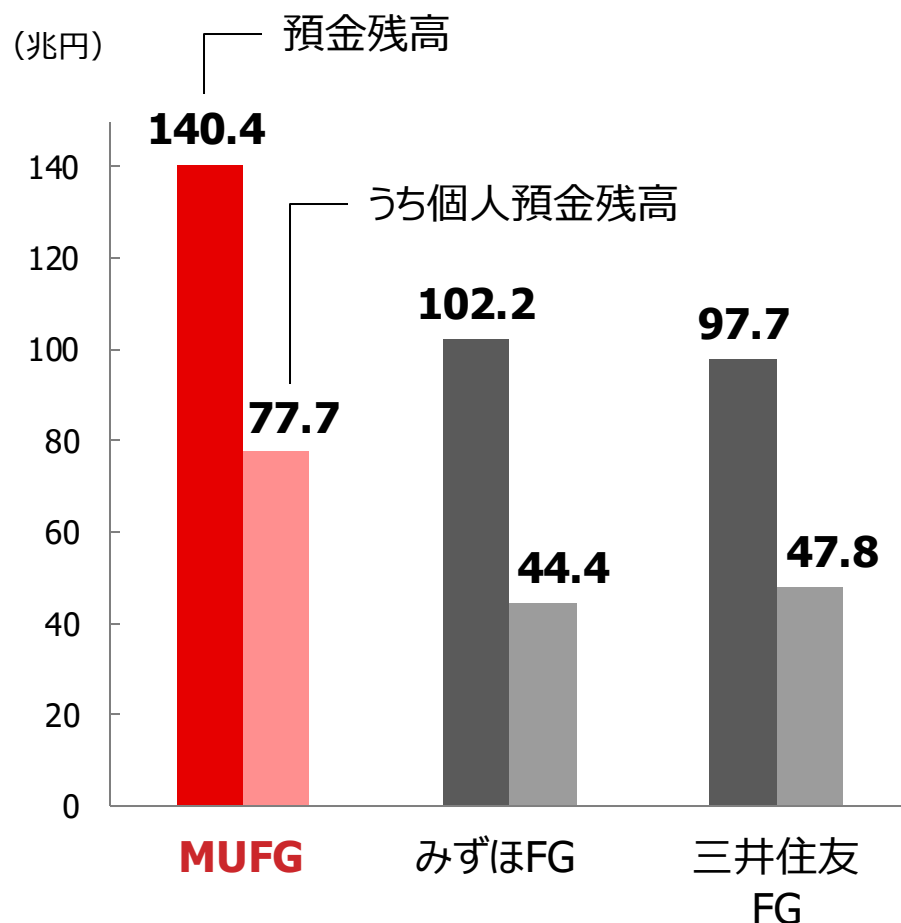
出所：Bloomberg、各社決算資料等より三菱UFJ銀行経済調査室作成

(2019年6月末)

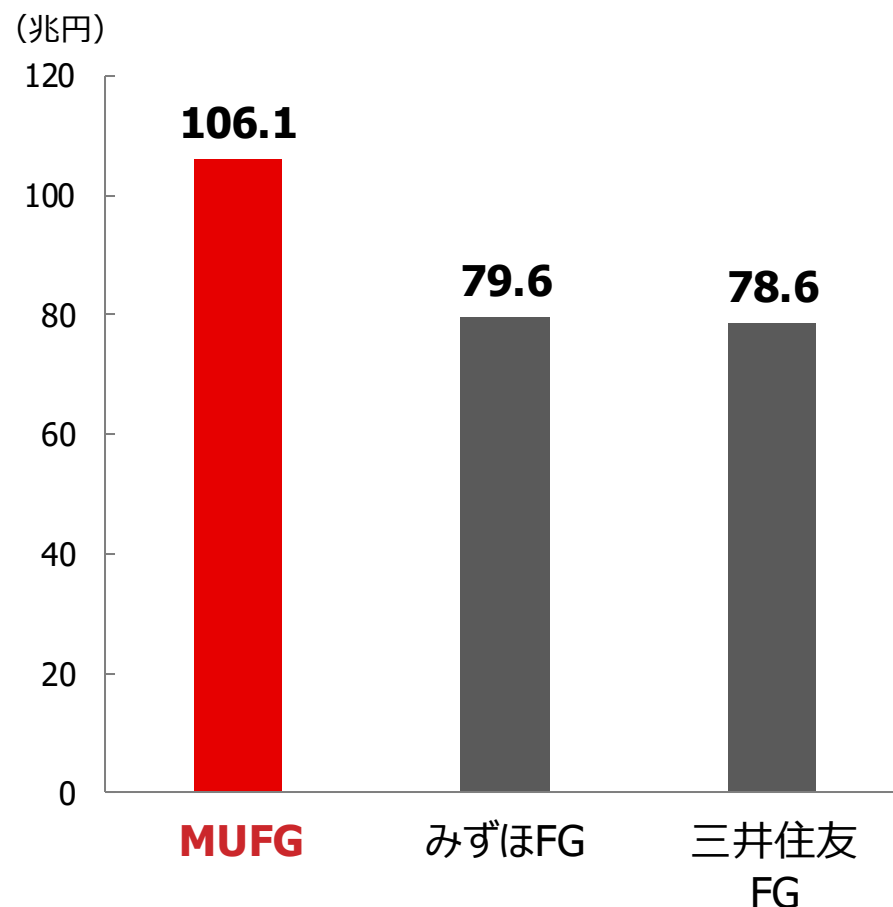
強固な顧客基盤

■ 国内個人3,400万人、国内法人130万社にのぼる圧倒的な顧客基盤

国内預金残高*1



連結貸出金残高



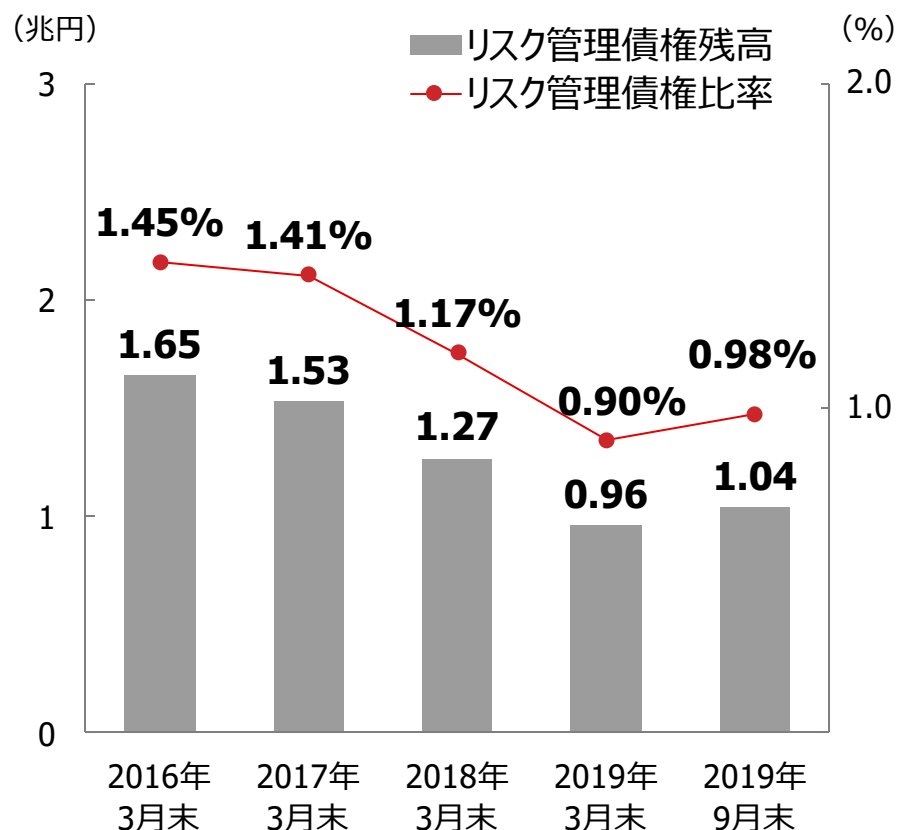
出所：各社公表値に基づく（2019年9月末）

*1 MUFG：2行合算、みずほFG：みずほ銀行、みずほ信託銀行の単体合算、三井住友FG：三井住友銀行単体

健全な資産と強固な資本基盤

- リスク管理債権比率は低水準を維持
- 国際的に規制強化が進む中、自己資本比率は十分な水準を確保

リスク管理債権残高・比率*1



*1 リスク管理債権残高÷貸出金残高

自己資本

自己資本比率 (バーゼルⅢ)

普通株式等Tier1比率 (規制上当社に求められる水準)	12.6% (8.5%)
---------------------------------	-----------------

【規制最終化ベース*2】 普通株式等Tier1比率	12.1%
------------------------------	-------

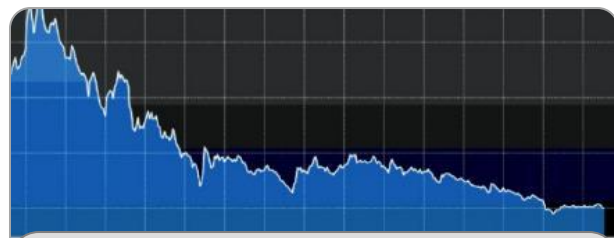
(2019年9月末)

*2 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

3. 中期経営計画の進捗

構造変化を踏まえた変革 ～ MUFG再創造イニシアティブ

不可逆的な構造変化



国内における
超低金利の継続

異業種も含めた
競争圧力



先進国の
経済成熟化・成長力の鈍化

国際金融規制



大胆な変革が必要

「MUFG再創造イニシアティブ」

ビジネスモデルを進化させるチャンス

中期経営計画の基本方針

グループの強みを最大限に活用

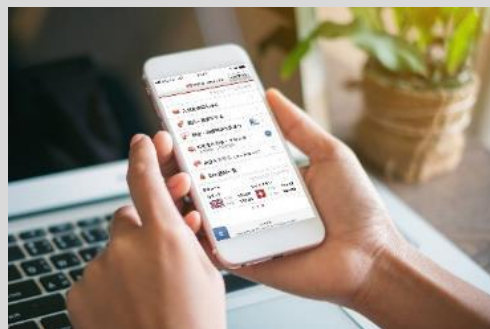
➡ グループ各社連携から**グループ一体型経営**へ進化

潜在力を発揮でき、成長性の高い領域に焦点

お客さまとの
接点の改革



デジタイゼーション



海外



お客さまとの接点の改革～①店舗外ATMコーナー

三井住友銀行との店舗外ATM^{*1}共同利用開始



三菱UFJ銀行

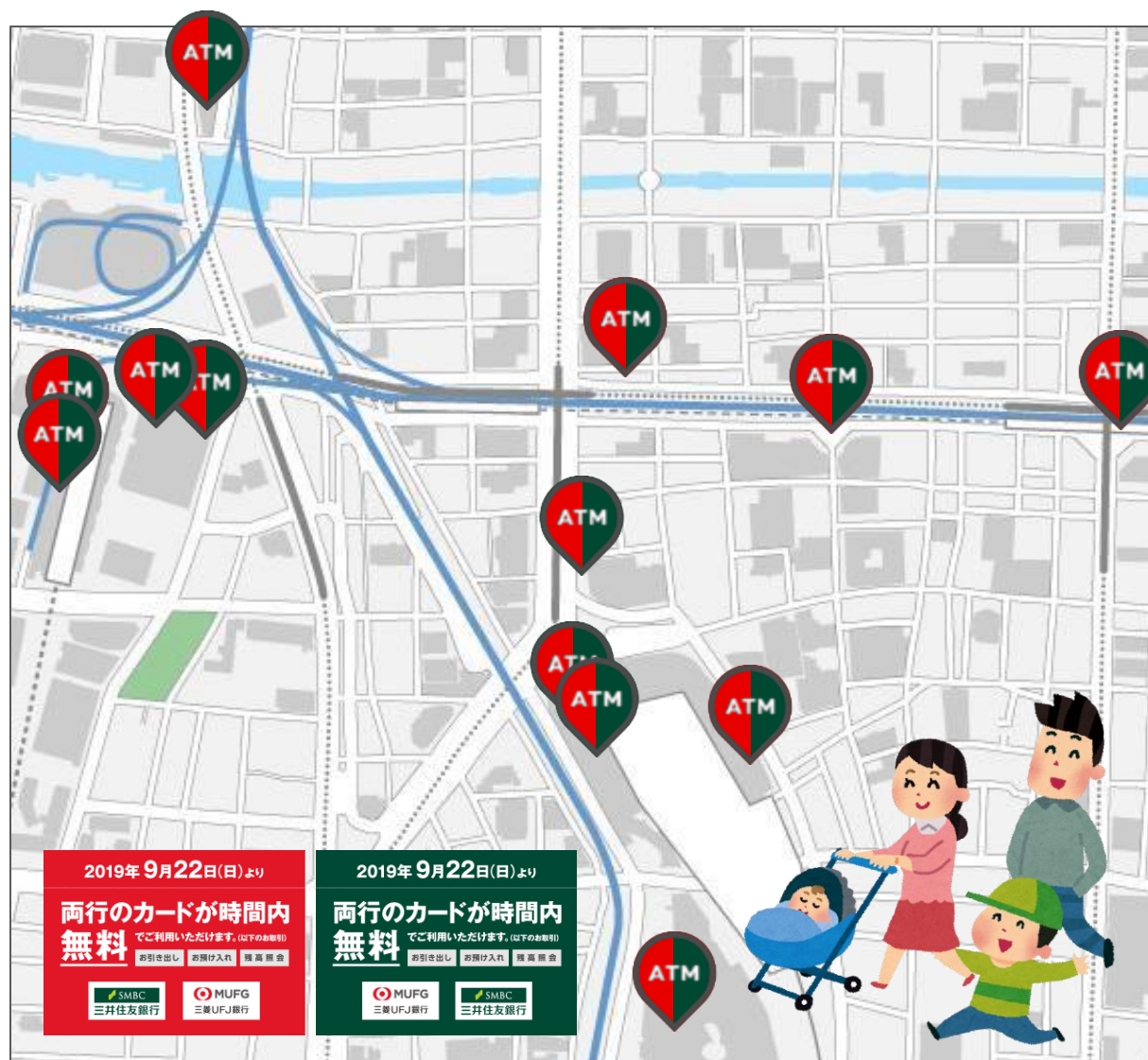
ATM **1,557** 拠点^{*2}

ATM **2,724** 拠点

ATM **1,167** 拠点^{*2}



三井住友銀行



*1 無人拠点のATM（支店内のATMやコンビニATMは除く）

*2 国内店舗外ATM拠点数（2019年9月末）

お客さまとの接点の改革～②店舗内

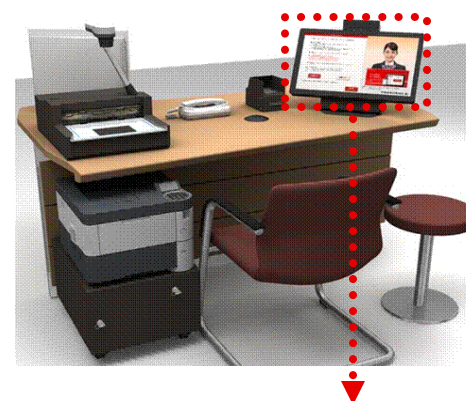
待ち時間を少なく、より便利に

新型ATM “STM”



税公金や振込をセルフ取引で完結

新型テレビ窓口 “LINKS”



相続手続

住宅ローン

口座開設

預金・諸届



STM : Store Teller Machineの略

LINKS : Low-counter Interaction on Knowledge Stationの略

お客さまとの接点の改革～③スマートフォン

キャッシュカード・通帳をなくした

キャッシュカードが使えなくなった

利用限度額を変更したい

住所・電話番号を変更したい



「かんたん手続きアプリ」で手続き可能

- ✓ 24時間365日 利用可能
- ✓ 所要時間は約2～5分
- ✓ 窓口での待ち時間なし
- ✓ 印鑑不要

お客さまとの接点の改革～④Eco通帳（インターネット通帳）



**10年分の明細が
いつでもどこでも
確認できます**



（画面はイメージの為、実際とは異なります）

お客さまとの接点の改革～⑤お取引形態の変化

(上段) 18年度上期実績
(下段) 19年度上期実績

取引件数
(19年度上期)

店頭
有人対応 

ATM・
STM^{*1}
等^{*2} 

インターネット
バンキング^{*3}
・アプリ 

振込

約**46**百万件

2%
2% →

59%
56% ↓

39%
42% ↑

税公金・
料金支払

約**9**百万件

15%
9% ↓

21%
24% ↑

64%
67% ↑

住所変更

約**1**百万件

58%
53% ↓

27%
24% ↓

15%
23% ↑

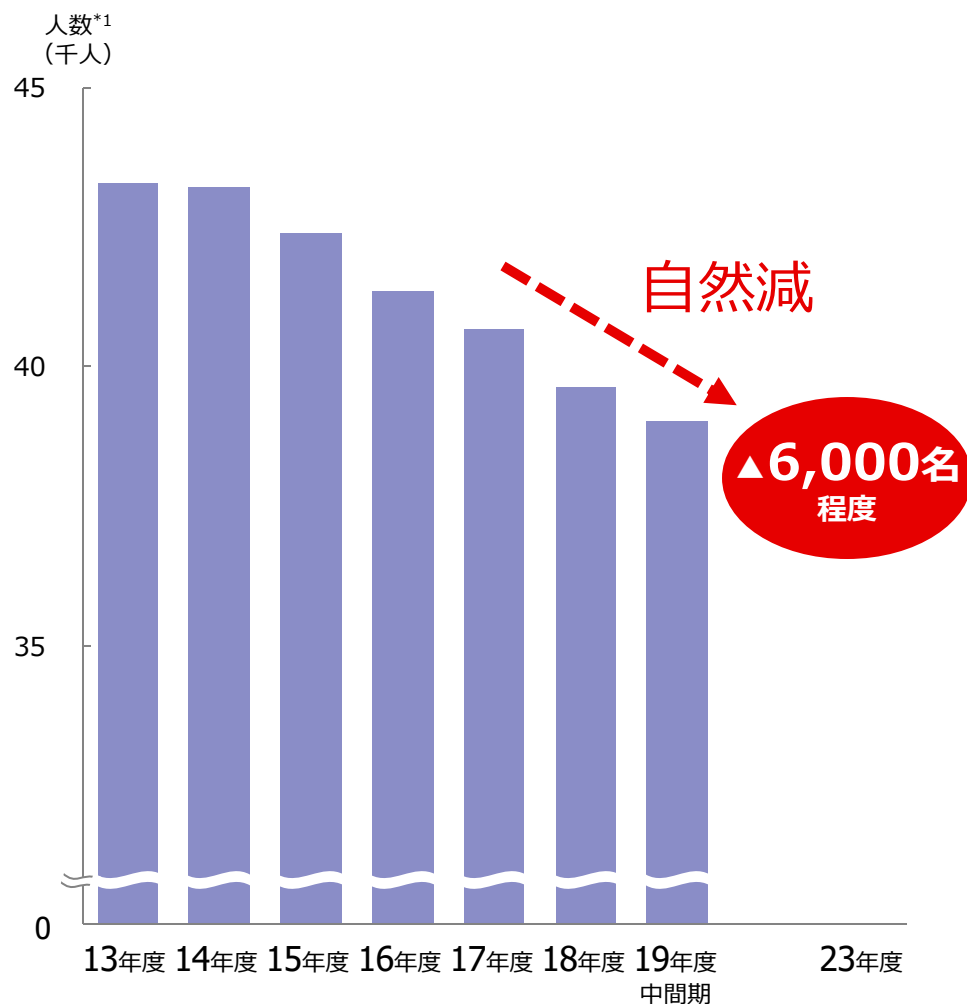
*1 Store Teller Machine。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えたATM

*2 テレビ窓口や電話、メールオーダーでの手続きも含む

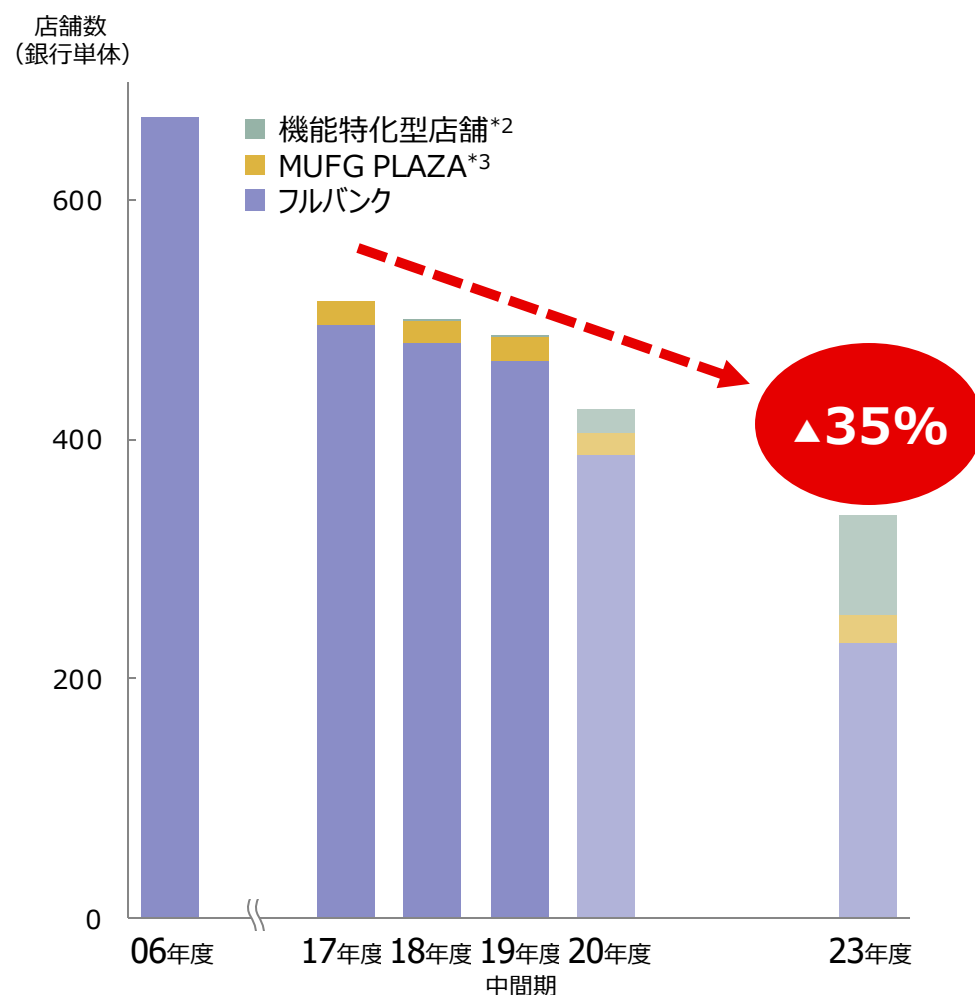
*3 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

お客さまとの接点の改革～⑥効率化

従業員数の見通し



国内店舗数の見通し

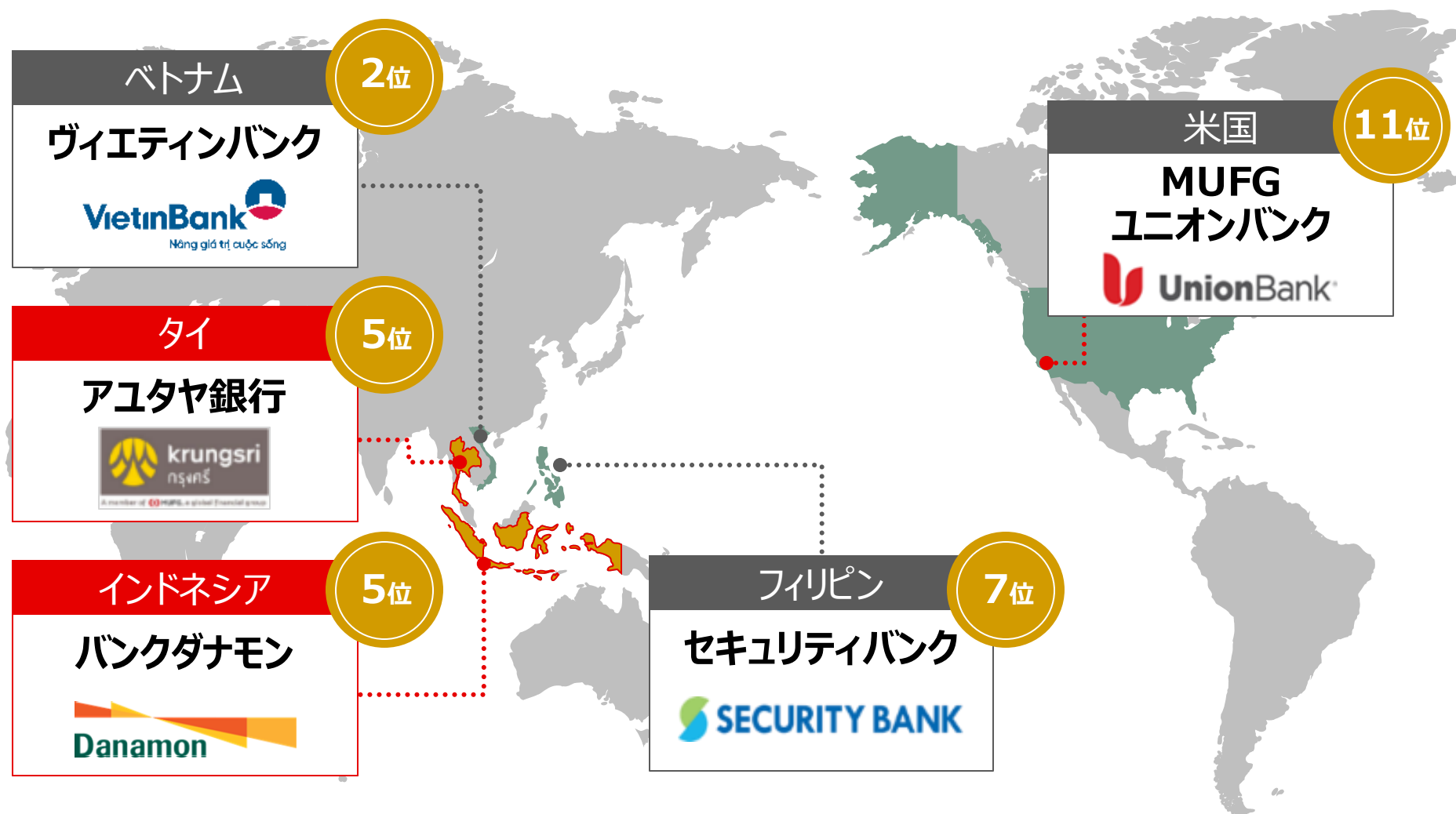


*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない

*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. 海外戦略

環太平洋での商業銀行ネットワークの構築



上記の順位は、各パートナーバンクの総資産と三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高の合計に基づくもの。タイについてはD-SIBs内での順位(2018年12月)
出所：SNL、フィリピン中央銀行発表資料、Bloomberg、会社開示情報、三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高は社内管理データ

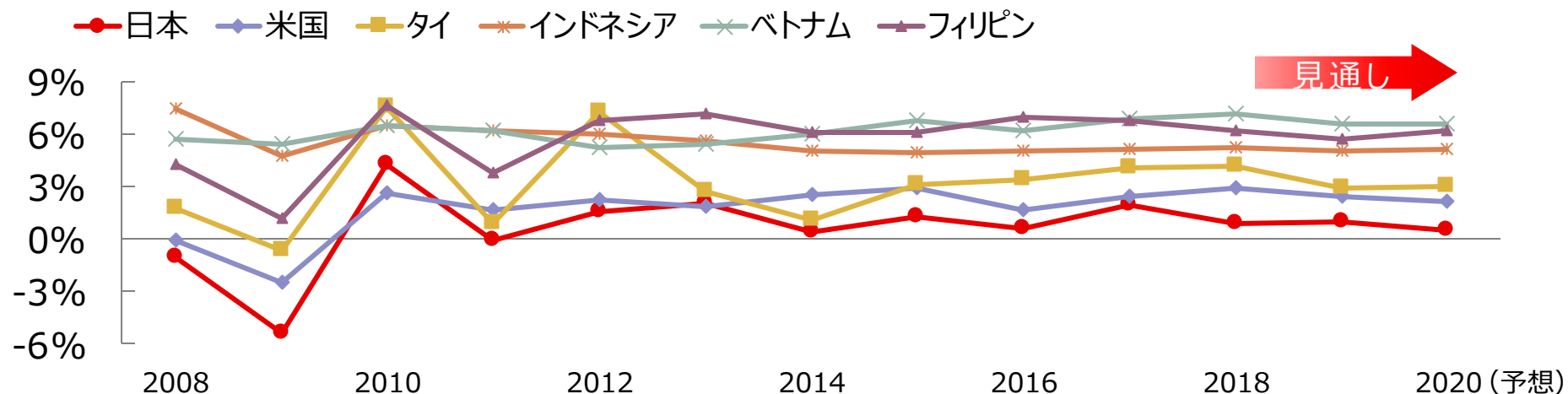
高い成長が期待できるパートナーバンク所在国

人口・GDP規模

	日本	米国	タイ	インドネシア	ベトナム	フィリピン
人口	1.3億人	3.3億人	0.7億人	2.7億人	1.0億人	1.1億人
平均年齢*1	46歳	38歳	38歳	28歳	30歳	24歳
1人あたりGDP	39,304ドル	62,869ドル	7,448ドル	3,871ドル	2,551ドル	3,104ドル

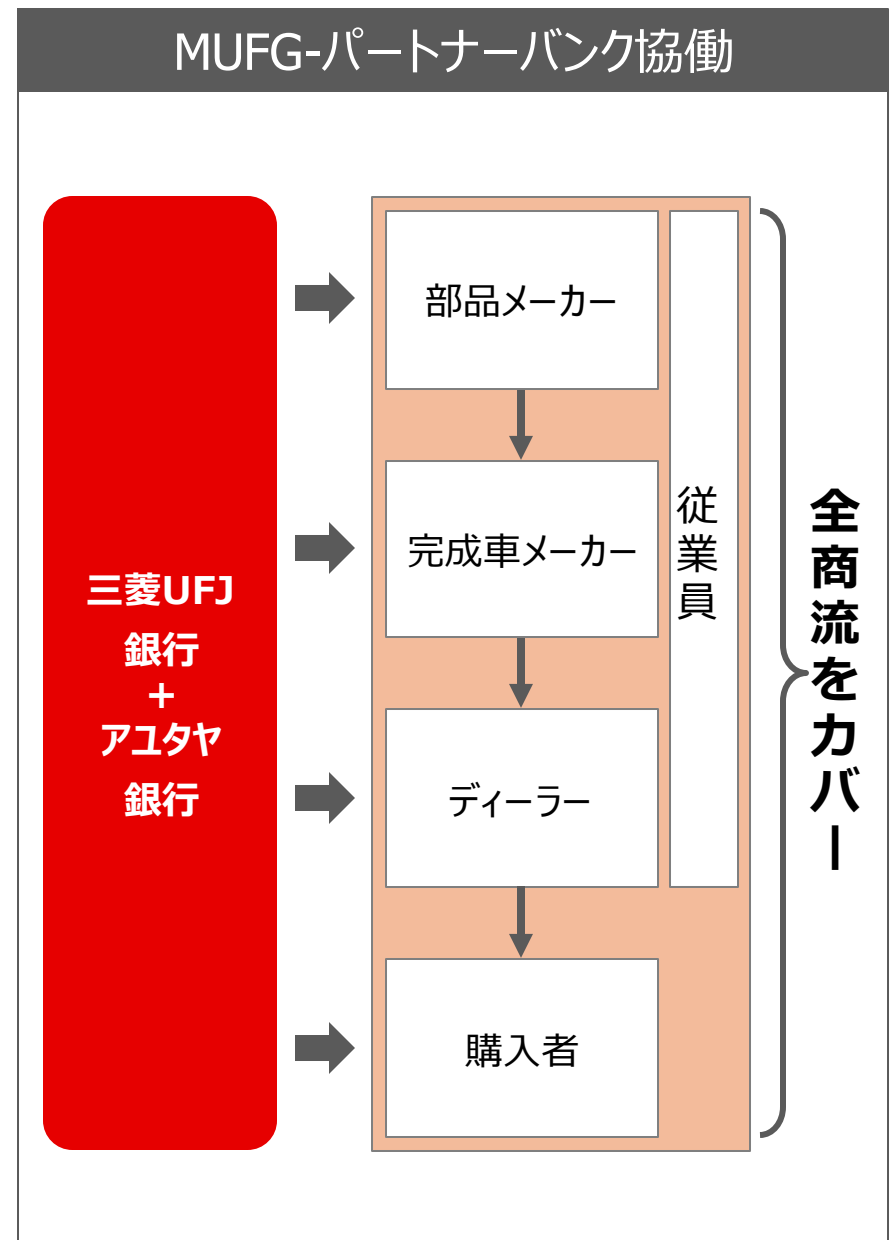
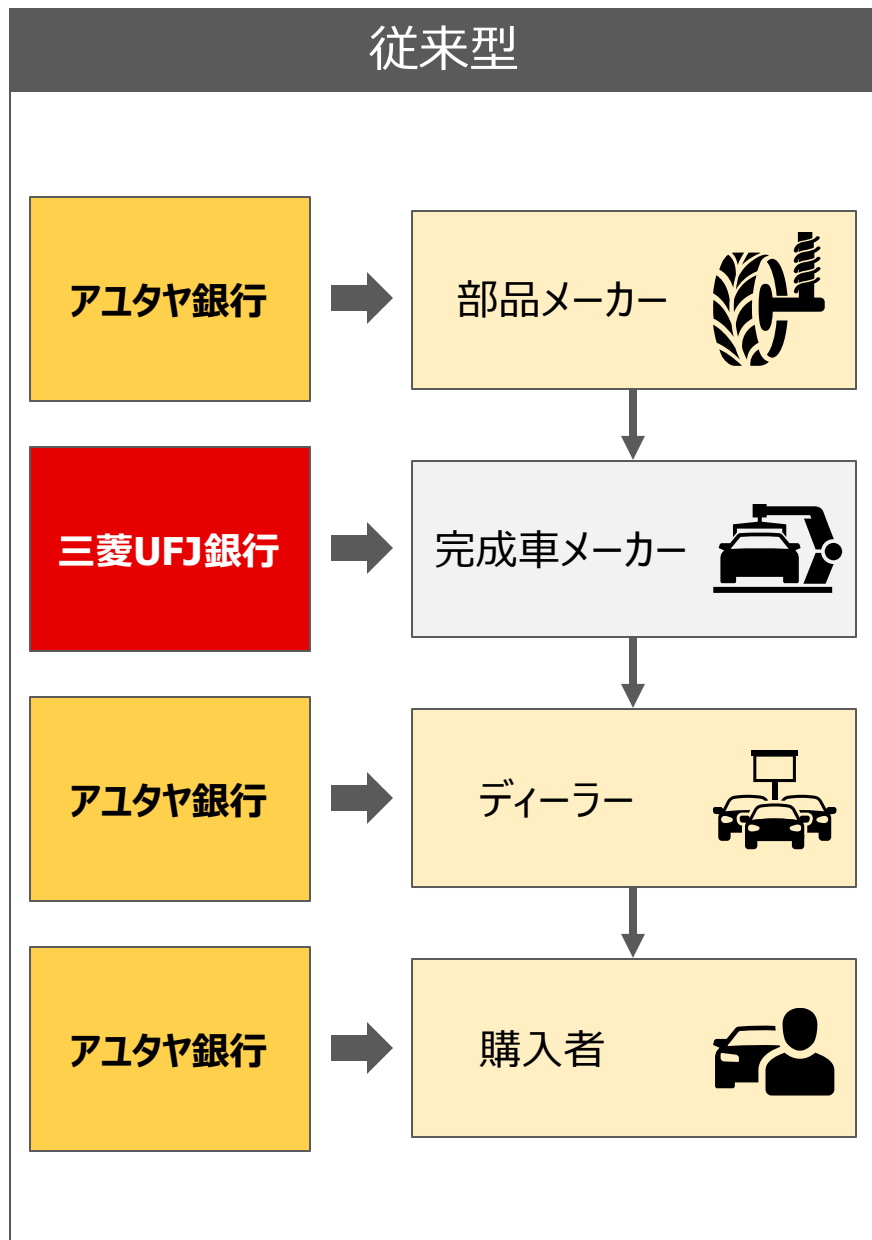
*1 中位数年齢（中央値）

実質GDP成長率



出所：外務省、IMF、World Bank、IMF World Economic Outlook Database

タイ／アユタヤ銀行との協働 ①



タイ／アユタヤ銀行との協働 ②



財務指標 他行比較

	増減率	上位4行*1
当期純利益	+48%	▲13%
不良債権比率	▲0.7%	+1.3%

*2014年度～2018年度

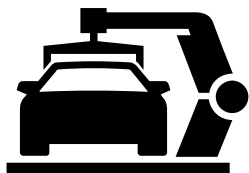
日系自動車メーカーの事例

完成車メーカー

①預金残高

成長率4倍

(他行比)



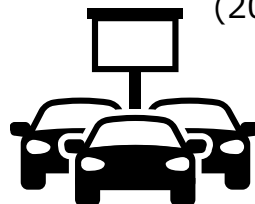
*上位4行の年平均成長率：2.5%に対し、アユタヤ銀行：9.7%

ディーラー

②ディーラー向けのローン残高

4倍

(2015年度比)



*2015年度実績：6.5億パーツに対し、2018年度実績：25.8億パーツ

購入者

③新規オートローン実行残高

成長率3倍

(他行比)



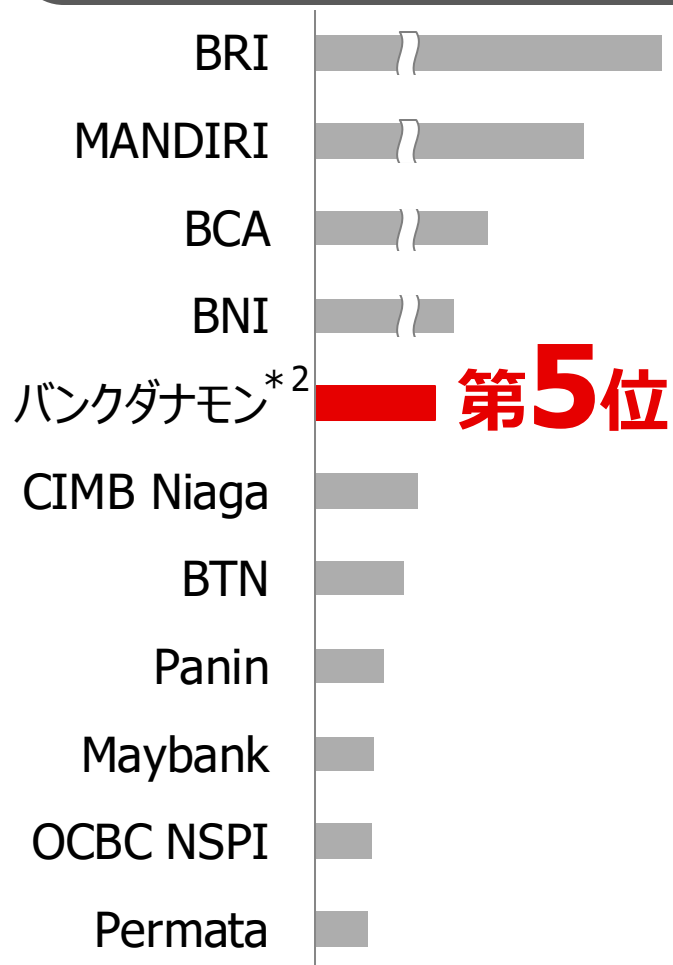
*上位4行の年平均成長率：6.3%に対し、アユタヤ銀行：17.3%

出所：各社開示資料、各種統計データ

*1 KASIKORN, SIAM COMMERCIAL, BANGKOK, KRUNGTHAI

インドネシア／バンクダナモンの子会社化 ①

国内上位行に次ぐ
資産規模*1



インドネシア全土に
広がるネットワーク・
豊富な人材



938拠点*3



従業員3.3万人*1

*1 2018年12月末

*2 バンクダナモンと三菱UFJ銀行ジャカルタ支店の合計

*3 2019年9月末

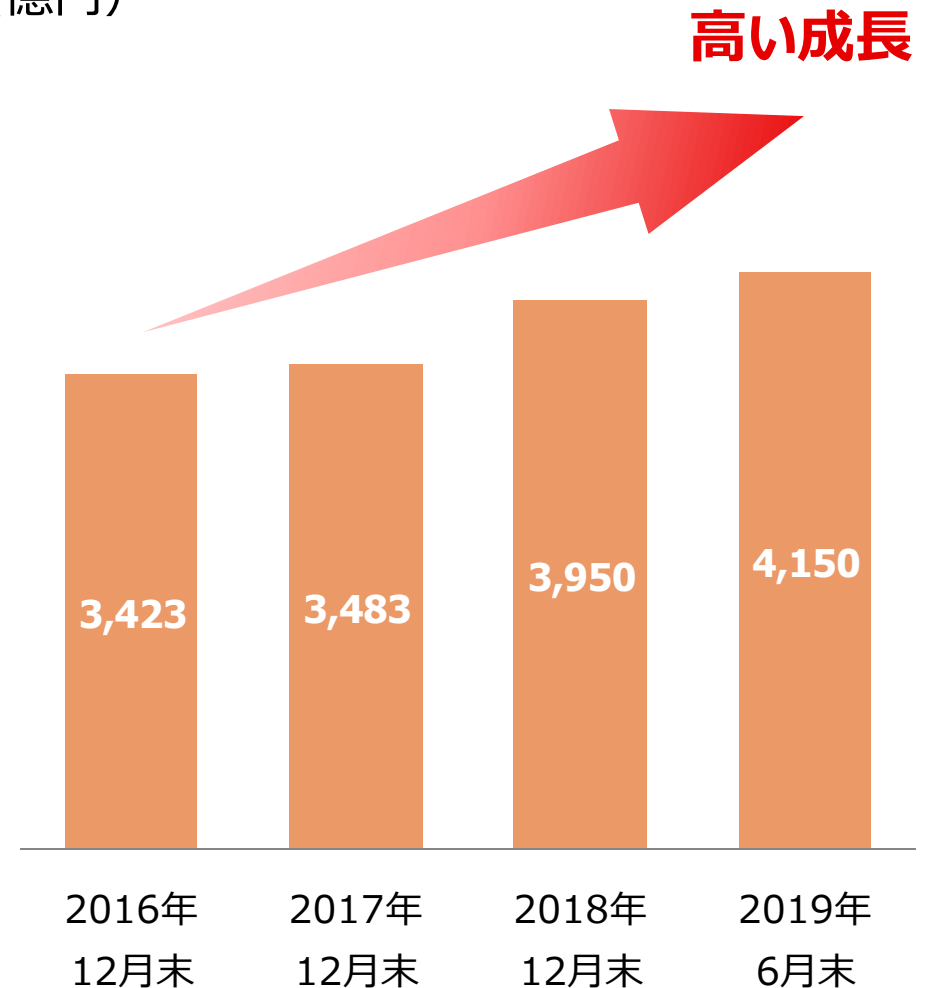
インドネシア／バンクダナモンの子会社化 ②

貸出ポートフォリオ*1



オートローン残高*2

(億円)

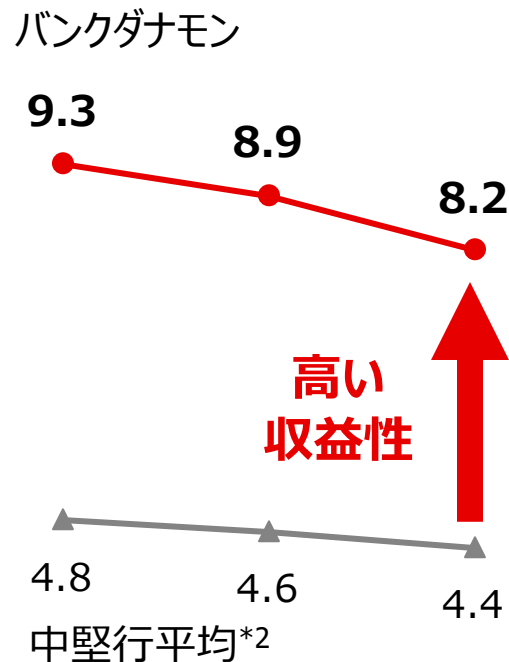


*1 2018年12月末

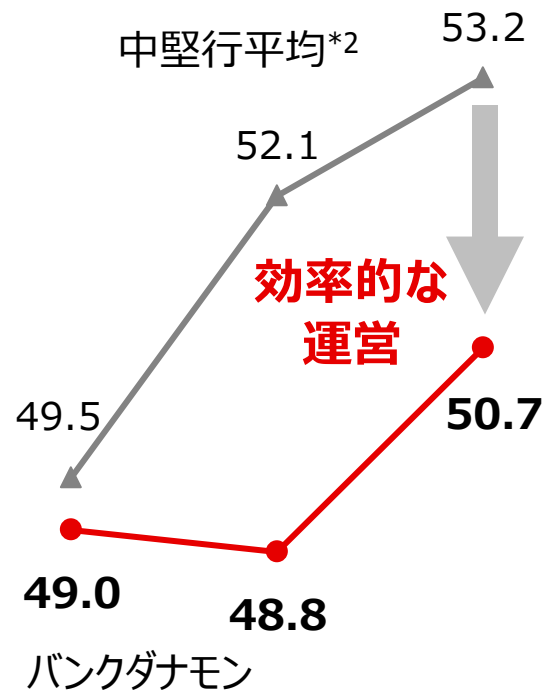
*2 2019年6月末レートにて算出

インドネシア／バンクダナモンの子会社化 ③

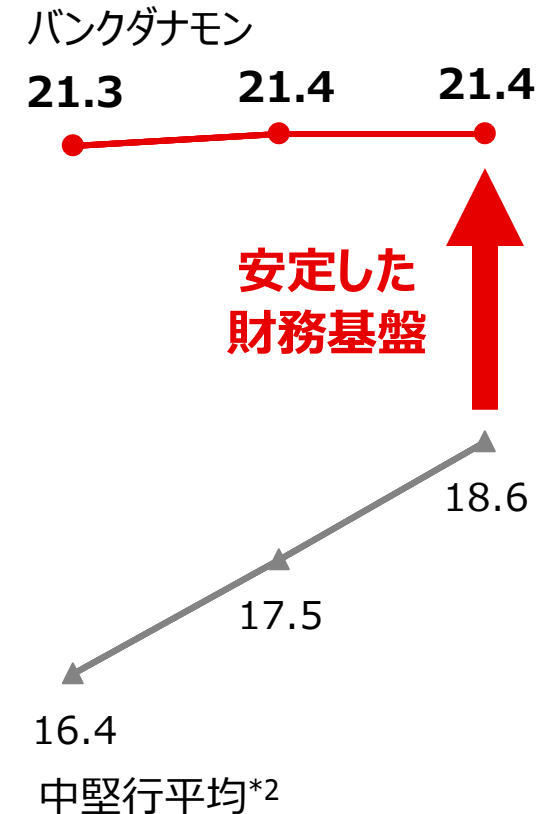
純金利収益率



経費率



自己資本比率*1



2017年度 2018年度 2019年度
第3四半期

2017年度 2018年度 2019年度
第3四半期

2017年末 2018年末 2019年
9月末

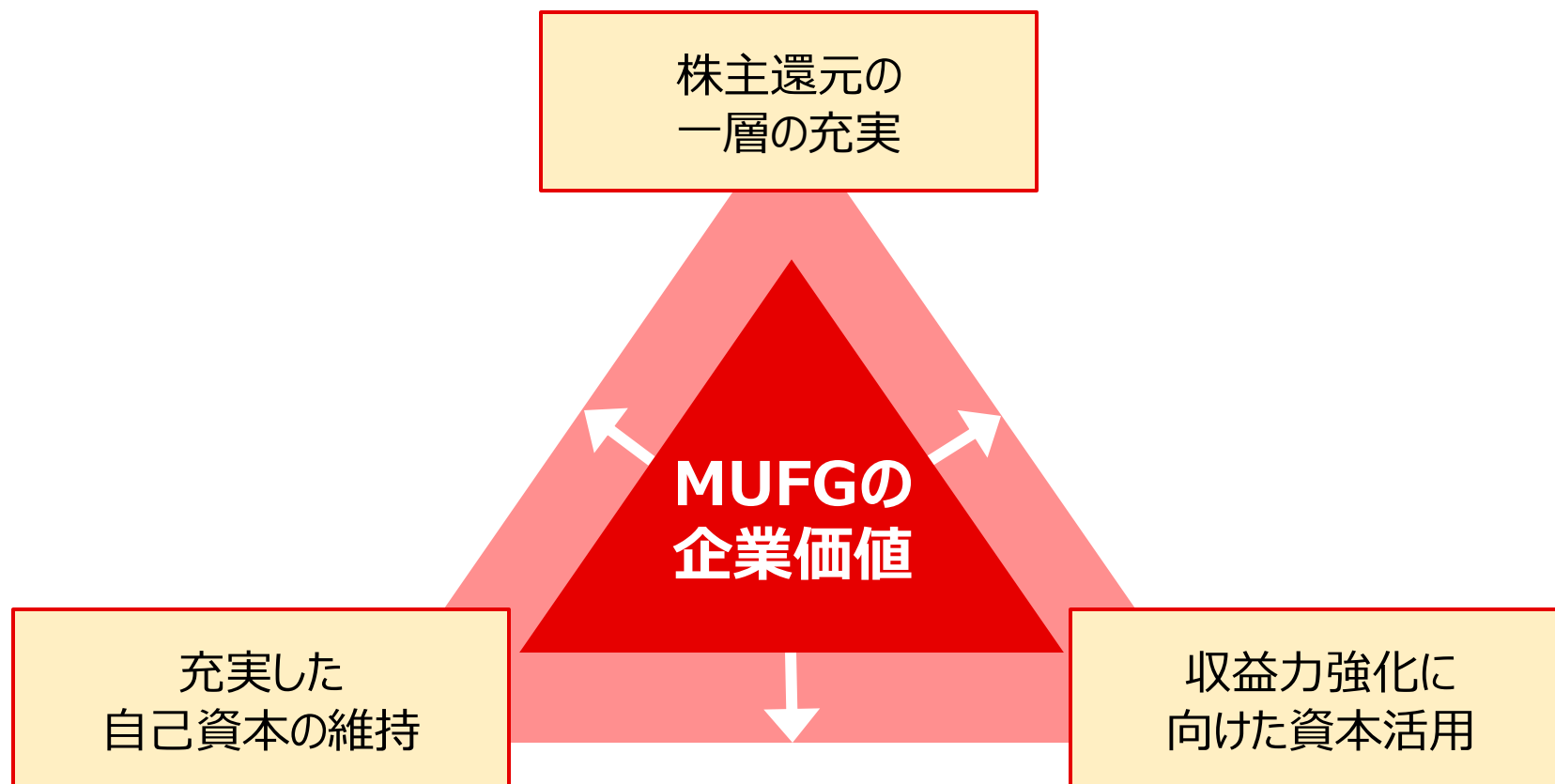
*1 普通株式等Tier1比率

*2 CIMB Niaga、BTN、Panin、Maybank、OCBC NSPI、Permataの平均

5. 株主還元

資本政策の基本的な考え方

■ バランスの取れた資本運営を実施



株主還元の基本方針

株主還元の基本方針

**資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、
配当を基本として株主還元の充実に努める方針**

配当

利益成長を通じた1株当たり配当金の**安定的・持続的な増加**を基本方針とし、**配当性向は40%をめざす**

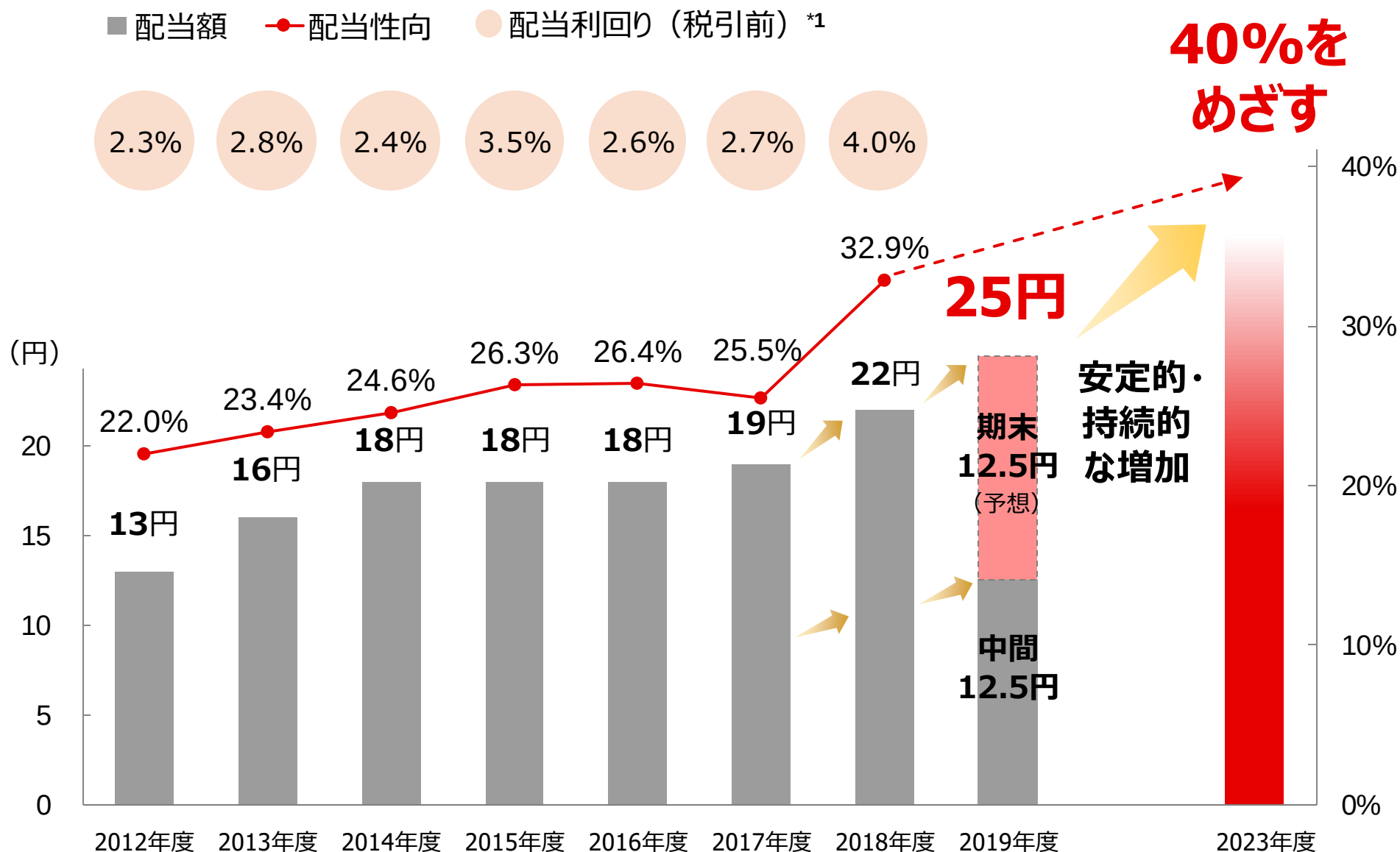
自己株式取得

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**

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

(再掲) 安定的・持続的な配当の増加



*1 1株あたり年間配当額 ÷ 各年度末株価

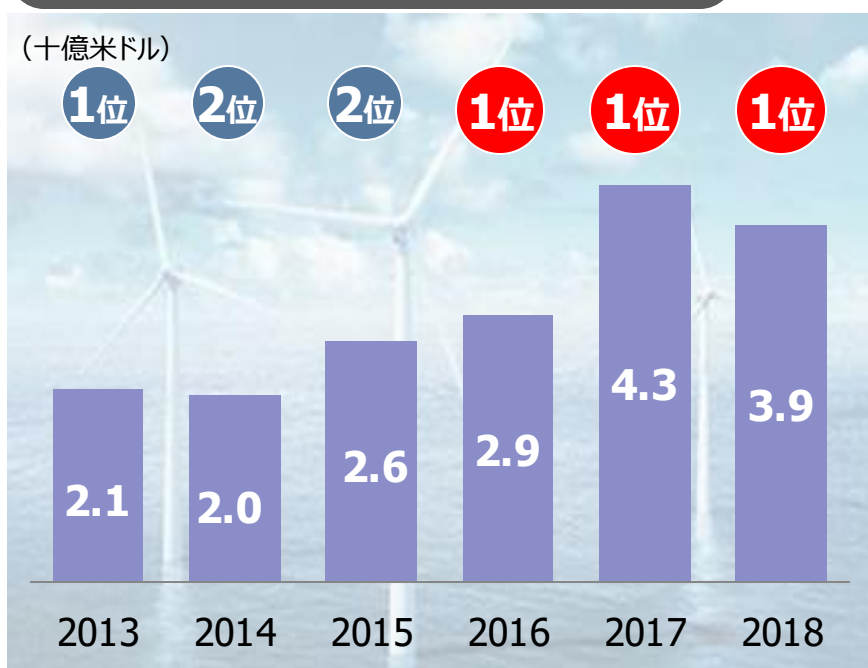
出所：Bloomberg

6. 持続的成長に向けたESG課題への取り組み

これまでの実績

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

MUFGのアレンジ額と世界ランキング*1



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

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

これからの取り組み

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

サステナブルファイナンスの事例

環境

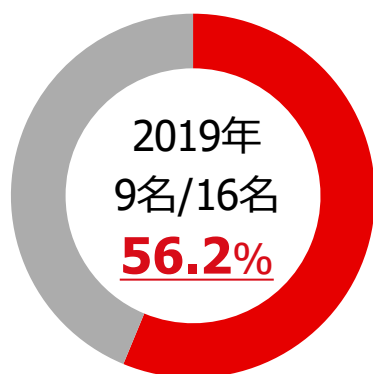
- 再生可能エネルギー事業
向け融資
- グリーンボンドの引受・販売

社会

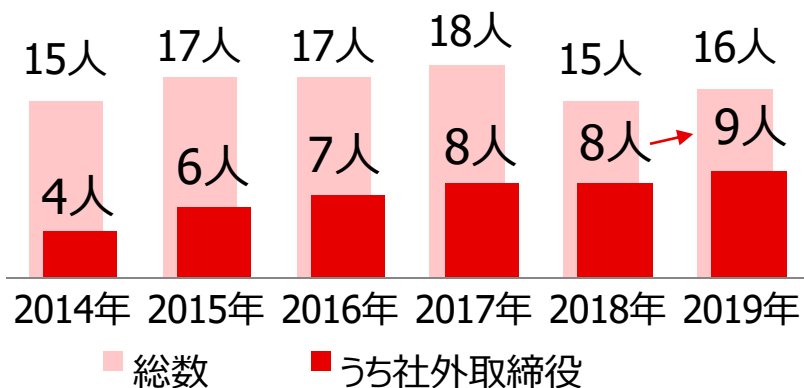
- MUFG地方創生ファンド
- ソーシャルボンドの引受・販売

■ 社外取締役の充実による監督機能強化

独立社外取締役比率



取締役会の員数の推移



■ 多様な社外取締役の知見を活用



藤井 眞理子

前ラトビア国駐劔特命全権大使
東京大学名誉教授



加藤 薫

株式会社NTTドコモ相談役



松山 遙

弁護士
日比谷パーク法律事務所
パートナー



トビー・S・
マイヤソン

弁護士
Longsight Strategic Advisors LLC
チェアマン&CEO



野本 弘文

東急株式会社
代表取締役会長



奥田 務

J. フロントリテイリング株式会社
特別顧問



新貝 康司

元日本たばこ産業株式会社
代表取締役副社長



タリサ・
ワタナゲス

元タイ銀行総裁



山手 章

公認会計士

7. 投資家の皆さまへ

コミュニケーションの充実

個人投資家さま向け活動

2019年	8～9月	個人投資家セミナー (広島・京都・仙台・札幌)
2019年	9月	名古屋証券取引所 企業研究セミナー
2019年	12月	個人投資家セミナー (那覇)
2020年	3月	オンラインセミナー



株主さま向け活動

2018年	3月	経済セミナー (東名阪) 相続セミナー (東京)
2018年	9～10月	経済セミナー (東名阪) 為替相場セミナー (東京)
2019年	3月	経済セミナー (東名阪) 相続セミナー (東京)
2019年	9～10月	経済セミナー (東名阪) 為替相場セミナー (東京)



統合報告書の発刊



日経
アニュアルリポート
アワード2018

優秀賞受賞

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ – Be the world's most trusted financial group –

1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で

お客様視点を常に大切にし、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員の力で応えていく。社員一人ひとり・一社一社が専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。

2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に

変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。

3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ

これまで培ってきた強みを活かし、日本はもとより、アジア、そして世界においても選ばれる存在となる。多様化・ボーダレス化する社会で、変化へ積極的に対応し、一人ひとりが成長・活躍できる組織として進化を続ける。

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。