

IRプレゼンテーション

2017年2月

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

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

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

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

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

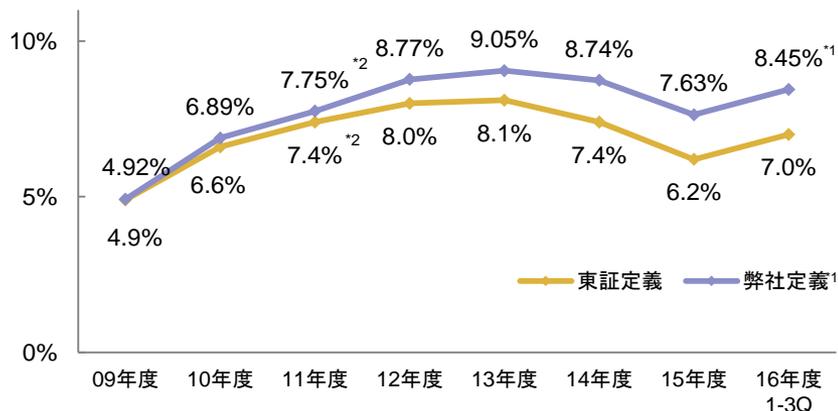
なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

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。

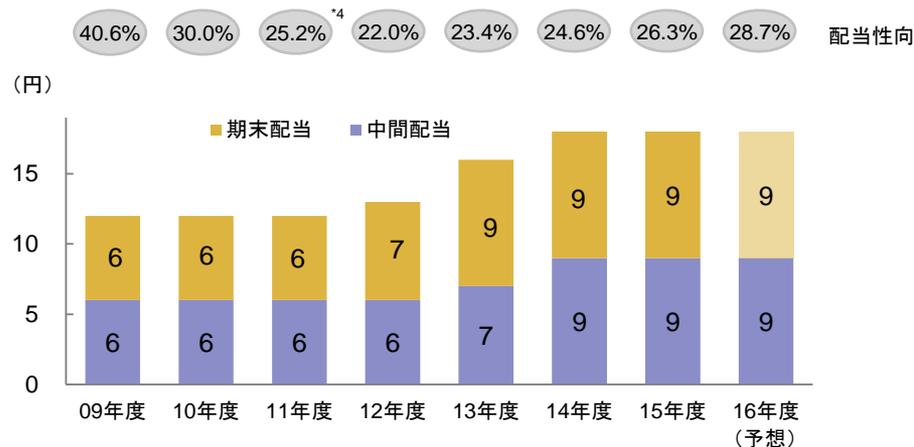
<本資料における計数の定義>

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

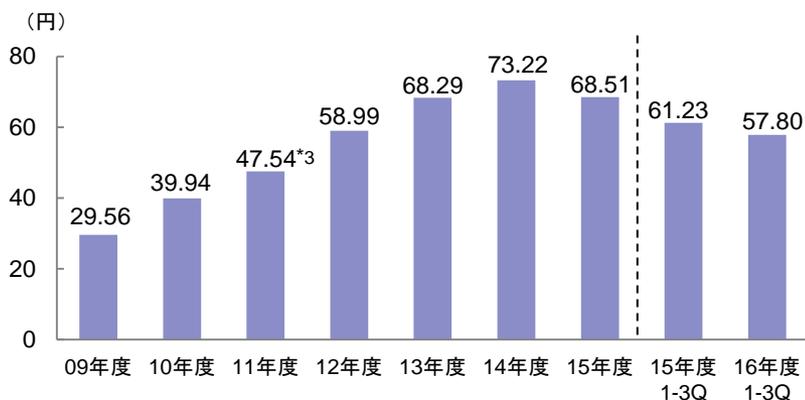
ROE



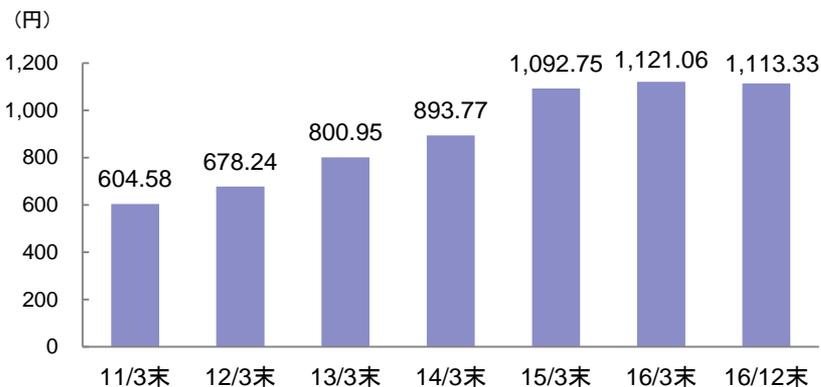
一株当たり配当金／配当性向



一株当たり当期純利益



一株当たり純資産



*1 $\frac{\text{親会社株主に帰属する四半期純利益} \times 4 \div 3}{\{(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})\} \div 2} \times 100$

*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10% (弊社定義)、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

*4 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17.6%

中期経営計画 財務指標

- MUFGグループの安定的・持続的な利益成長の実現に向けて、顧客部門を中心に国内外での収益基盤の多様化を進めるとともに、生産性の向上による資本効率の改善を図る
- 株主価値のさらなる向上をめざし、「株主還元の一層の充実」、「充実した資本基盤の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスを意識しつつ、機動的に資本政策を運営

		14年度実績	17年度目標	16年度第3四半期実績
成長性	1株当たり利益(EPS)	73.22円	14年度比+15%以上	57.80円
	ROE	8.74%	8%台後半	8.45%
収益性	経費率	61.1%	60%程度	63.7%
	普通株式等Tier1比率(完全実施)*1	12.2%	9.5%以上	11.4%
※有価証券含み益除きベース				9.4%

*1 19年3月に適用される規制に基づく試算値

2016年度業績目標

- 16年度の連結ベース業績目標「親会社株主に帰属する当期純利益」は、8,500億円を据置き

(単位: 億円)

【業績目標等】

【実績】

【MUFG連結】		16年度	
		中間期	通期
1	与信関係費用総額	▲1,100	▲1,500
2	経常利益	6,100	13,200
3	親会社株主に帰属する当期純利益	3,600	8,500

		15年度		16年度
		中間期	通期	中間期
		▲310	▲2,551	▲576
		9,699	15,394	7,948
		5,993	9,514	4,905

(三菱東京UFJ銀行:ご参考)

4	実質業務純益	3,200	7,000
5	与信関係費用総額	▲200	▲300
6	経常利益	2,900	6,700
7	当期純利益	2,100	4,900

		4,804	8,881	4,170
		212	▲1,034	▲47
		5,383	8,637	4,102
		3,796	5,860	3,230

(三菱UFJ信託銀行:ご参考)

8	実質業務純益	800	1,700
9	与信関係費用総額	▲50	▲50
10	経常利益	750	1,800
11	当期純利益	550	1,300

		956	1,930	927
		13	▲2	17
		995	2,065	1,055
		703	1,599	757

目次

2016年度第3四半期決算の概要 7

- 決算の総括 8
- 決算サマリー(P/L) 9
- 決算サマリー(B/S) 10
- 貸出金・預金 11
- アセットクオリティ 12
- 保有有価証券 14
- 自己資本 15
- MUSHDの業績 16
- MUN／アコム of 業績 17
- MUAH／Krungsriの業績 18
- モルガン・スタンレーの業績と主な協働案件 19

足許の環境への対応 20

- 日銀マイナス金利政策の影響とその対応 22
- 生産性の向上に向けて 24
- 政策保有株式の削減 26
- 外貨運用・外貨調達 of 状況 27

成長戦略 28

- 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 29
- 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献 31
- グローバルCIBモデルの変革 32
- セールス&トレーディング業務の進化 34
- 資産運用・管理業務のグローバル展開 35
- トランザクション・バンキングのさらなる強化 36
- アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 37
- ICT戦略 39

コーポレート・ガバナンス 42

資本政策 47

- 配当金予想 48
- 資本政策 49
- 自己株式の取得 50
- 資本運営の方針 51

Appendix 53

2016年度第3四半期決算の概要

● 親会社株主四半期純利益は7,869億円 (前年同期比 ▲653億円)

- 通期目標8,500億円に対して進捗率92.5%
- 与信関連費用総額は509億円
- 2行合算収益は減少するも、MUAH^{*2}やKS^{*3}などの子会社は増益

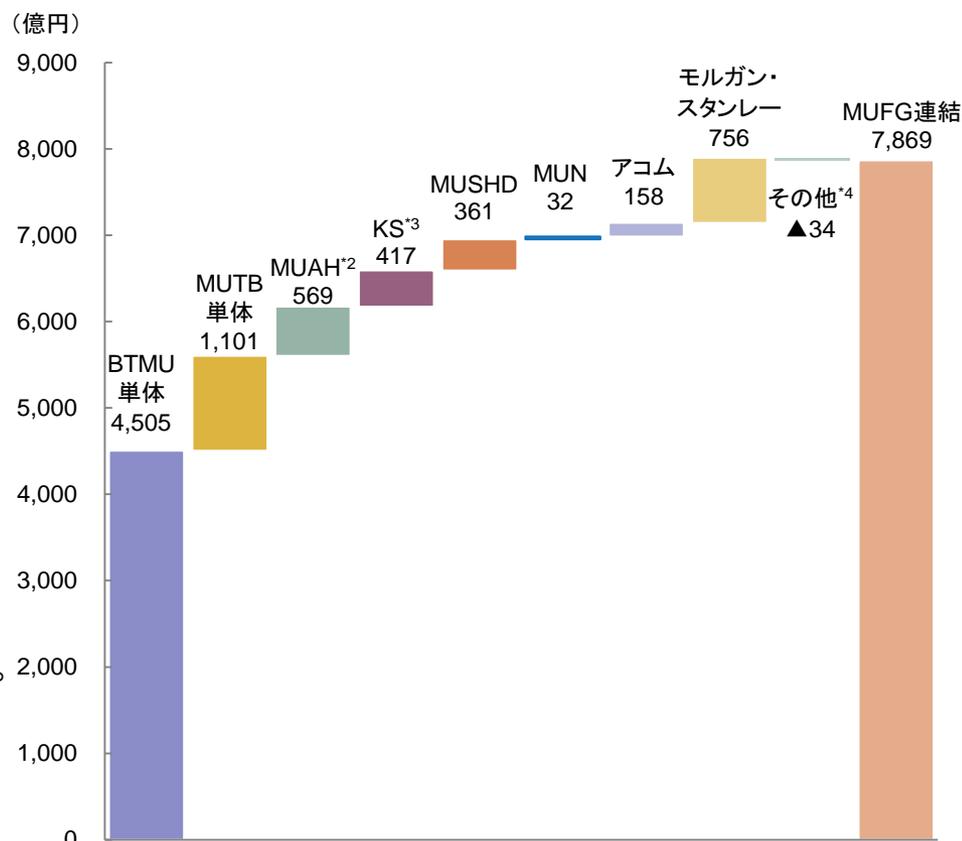
● 主要施策の進捗

- 日立キャピタルを持分法適用会社化。日本のインフラ産業の輸出をサポートするジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社を共同設立
- 米国のファンド管理会社Rydexを子会社化。セールス体制の一体化およびオペレーション・システム等の効率化を開始
- 米国プルデンシャル規制に基づきMUAH^{*2}を設立。米国におけるビジネス経営基盤を強化
- 内外主要拠点にて銀行・証券のディーリンググループを統合。銀証ワンストップ/グローバルベースでのビジネス本格稼働

● 株主還元・その他

- 約2,000億円の自己株式を取得
(上期、下期に各1,000億円)
- 約1,180億円の政策保有株式の売却執行(取得原価ベース)
(上期:約850億円、下期:約330億円)

親会社株主四半期純利益内訳^{*1}



*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 MUFG Americas Holdings Corporation

*3 アユタヤ銀行の現地呼称"Krungsri"の略称

*4 子会社からの受取配当金の連結消去及びその他の持分法損益等

決算サマリー(P/L)

【連結】

● 業務純益

- 業務粗利益は海外の預貸金収益や、国内外のソリューション業務収益が伸長し、債券関係損益も増加したが、国内預貸金収益の減少、運用商品販売の低調に、為替影響も加わり減少
- 営業費は為替影響もあり減少
- 業務純益は1,083億円減少の10,606億円

● 与信関係費用総額*1

- 2行合算で戻入益を計上、連結でも費用減少

● 株式等関係損益

- 政策保有株式の売却進捗により株式等売却損益が増加

● 持分法による投資損益

- 為替影響もあり、モルガン・スタンレーの利益貢献が減少

● 親会社株主四半期純利益*2

- 以上の結果、653億円減益の7,869億円

(単位: 億円)		15年度	16年1-3Q	前年同期比
1	連結業務粗利益(信託勘定償却前)	41,432	29,279	▲1,686
2	資金利益	21,135	14,702	▲1,257
3	信託報酬+役員取引等利益	14,376	10,078	▲316
4	特定取引利益+その他業務利益	5,920	4,498	▲112
5	うち国債等債券関係損益	1,329	1,276	341
6	営業費(▲)	25,852	18,673	▲602
7	減価償却費	2,985	2,288	88
8	連結業務純益	15,579	10,606	▲1,083
9	与信関係費用総額*1	▲2,551	▲509	81
10	株式等関係損益	883	961	325
11	株式等売却損益	1,136	981	257
12	株式等償却	▲253	▲19	68
13	持分法による投資損益	2,304	1,711	▲201
14	その他の臨時損益	▲820	▲648	▲408
15	経常利益	15,394	12,122	▲1,286
16	特別損益	▲407	▲595	▲160
17	法人税等合計	▲4,602	▲2,796	751
18	親会社株主四半期純利益*2	9,514	7,869	▲653
19	1株当たり利益(円)	68.51	57.80	▲3.43

*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

*2 親会社株主に帰属する四半期純利益

決算サマリー(B/S)

【連結】

● 貸出金

- 為替影響もあり、国内法人貸出および海外貸出が増加し、16年9月末比増加

● 有価証券

- 外国債券、国債の減少を主因に減少

● 預金

- 個人預金の増加、為替影響による海外店その他預金の増加を主因に16年9月末比増加

● その他有価証券評価益

- 国内株式の評価益が増加した一方、外国債券および国債の評価益が減少し、16年9月末比減少

(単位:億円)		16年12月末	16年3月末比	16年9月末比
1	資産の部合計	3,020,564	37,535	83,792
2	貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,090,528	▲48,540	40,350
3	貸出金(銀行勘定)	1,088,620	▲48,942	40,172
4	(貸倒引当金)	▲8,876	1,699	376
5	うち住宅ローン ^{*1}	156,230	522	▲148
6	うち国内法人貸出 ^{*1,2}	446,190	8,145	12,146
7	うち海外貸出 ^{*3}	424,301	▲6,153	34,349
8	有価証券(銀行勘定)	575,135	▲124,803	▲73,948
9	うち国内株式	60,501	4,766	7,243
10	うち国債	215,974	▲67,596	▲39,183
11	うち外国債券	212,271	▲66,565	▲45,456
12	負債の部合計	2,858,581	49,419	86,825
13	預金	1,664,298	54,647	48,047
14	うち個人預金(国内店)	732,869	22,182	20,186
15	うち法人等預金	568,524	40,701	5,606
16	うち海外店その他	227,116	16,491	20,554
17	純資産の部合計	161,983	▲11,884	▲3,032
18	その他有価証券評価損益	31,945	▲2,907	▲2,144

*1 2行合算+信託勘定

*2 政府等向け貸出除き

*3 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

● 連結貸出金残高109.0兆円 (16年9月末比+4.0兆円)

<主な増減要因>

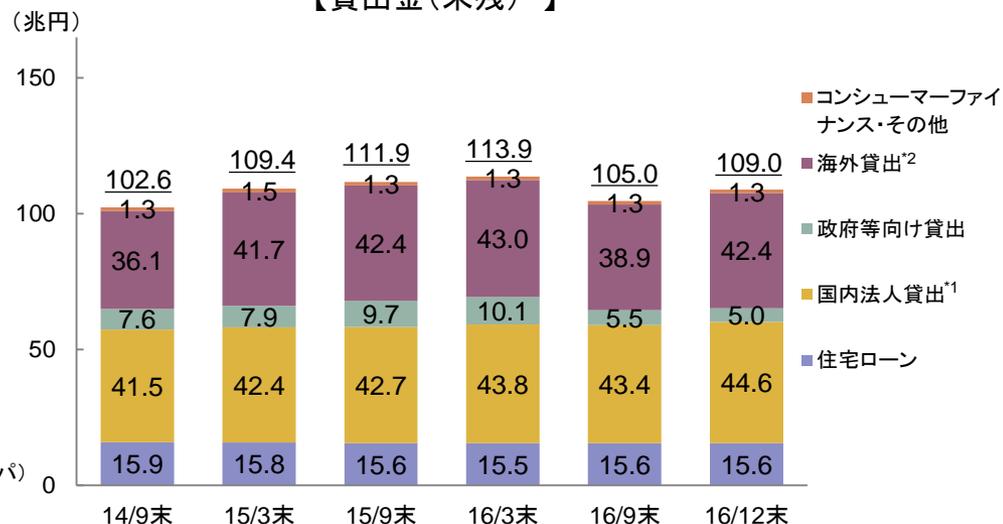
- 住宅ローン ▲0.0兆円
- 国内法人貸出*1 +1.2兆円
(除く為替影響 +0.2兆円)
- 政府等向け貸出 ▲0.5兆円
- 海外貸出*2 +3.4兆円
(除く為替影響 +0.3兆円)

*1 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む

*2 海外支店+MUAH+KS+BTMU(中国)+BTMU(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

*3 銀行勘定+信託勘定

【貸出金(末残)*3】

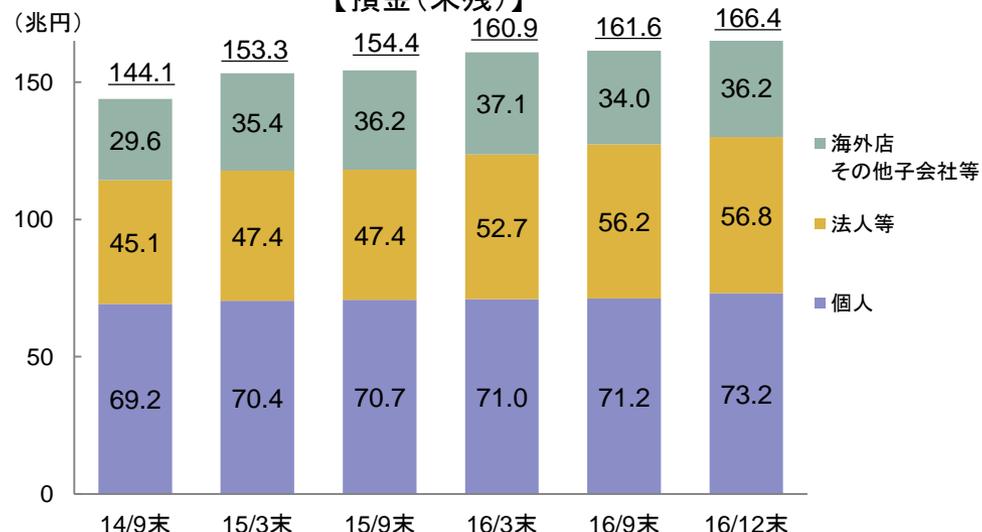


● 連結預金残高166.4兆円 (16年9月末比+4.8兆円)

<主な増減要因>

- 個人預金 +2.0兆円
- 法人等預金 +0.5兆円
- 海外店その他 +2.2兆円
(除く為替影響 +0.0兆円)

【預金(末残)】

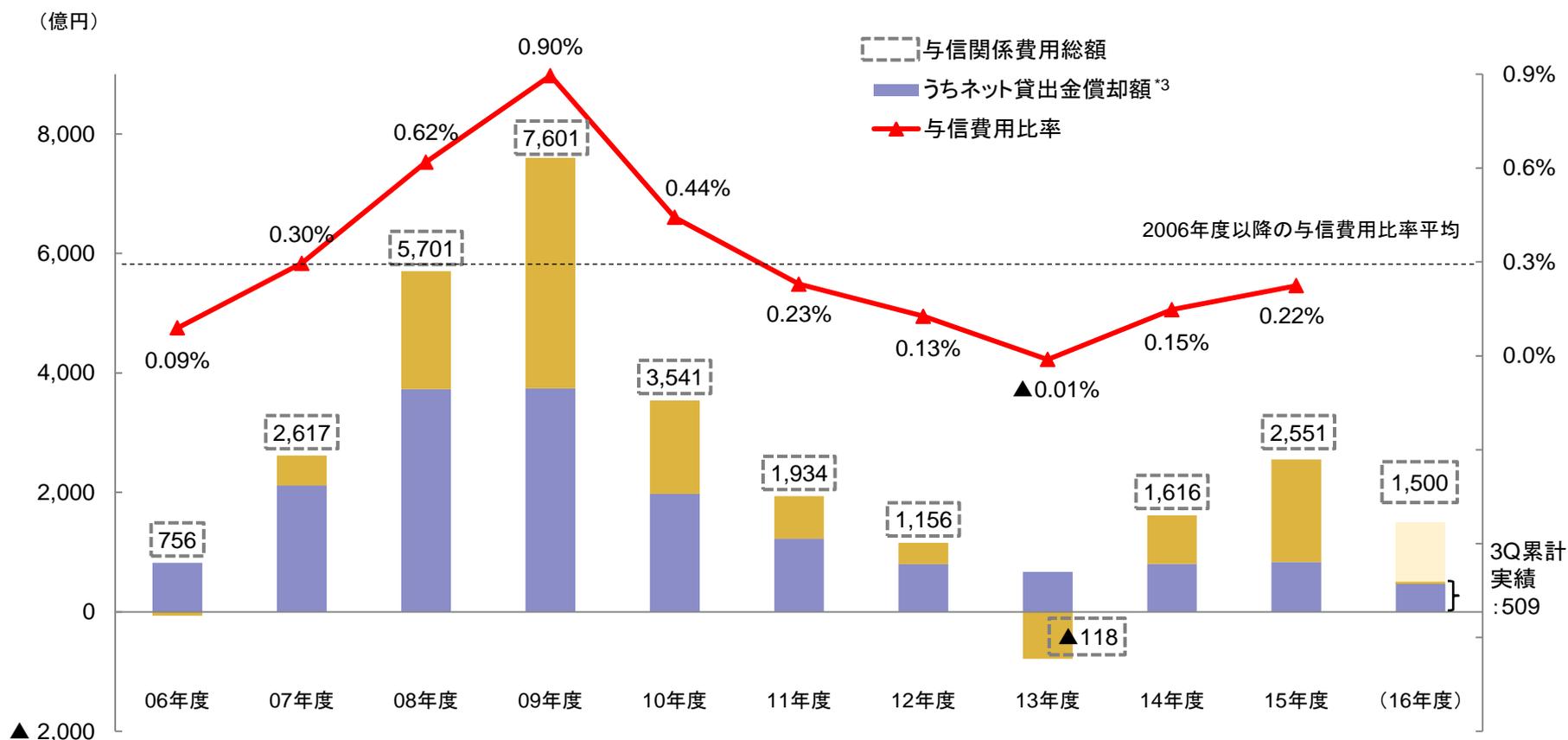


アセットクオリティ ～与信関係費用総額推移

【連結】

- 16年度第3四半期累計の与信関係費用総額は509億円。前年同期比81億円減少
- 与信関係費用総額の16年度通期計画は1,500億円

与信関係費用総額*1 / 与信関係費用比率*2



*1 MUFG連結ベース:償却債権取立益込み(▲は戻入超を表す)

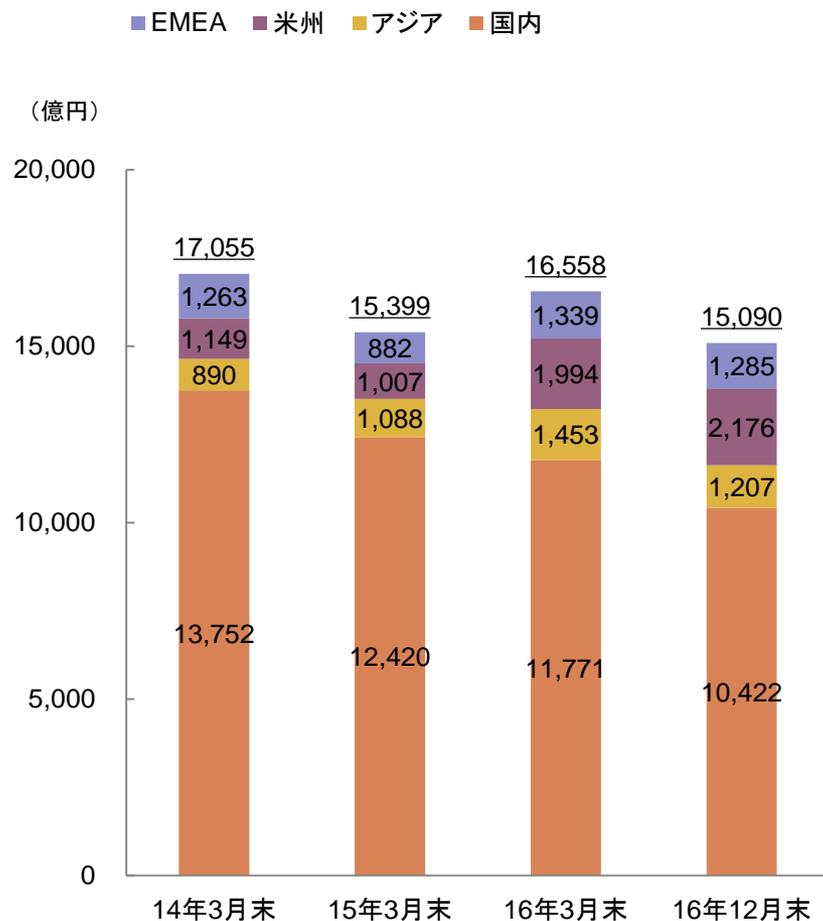
*2 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高

*3 ネット貸出金償却額 = 貸出金償却 - 償却債権取立益

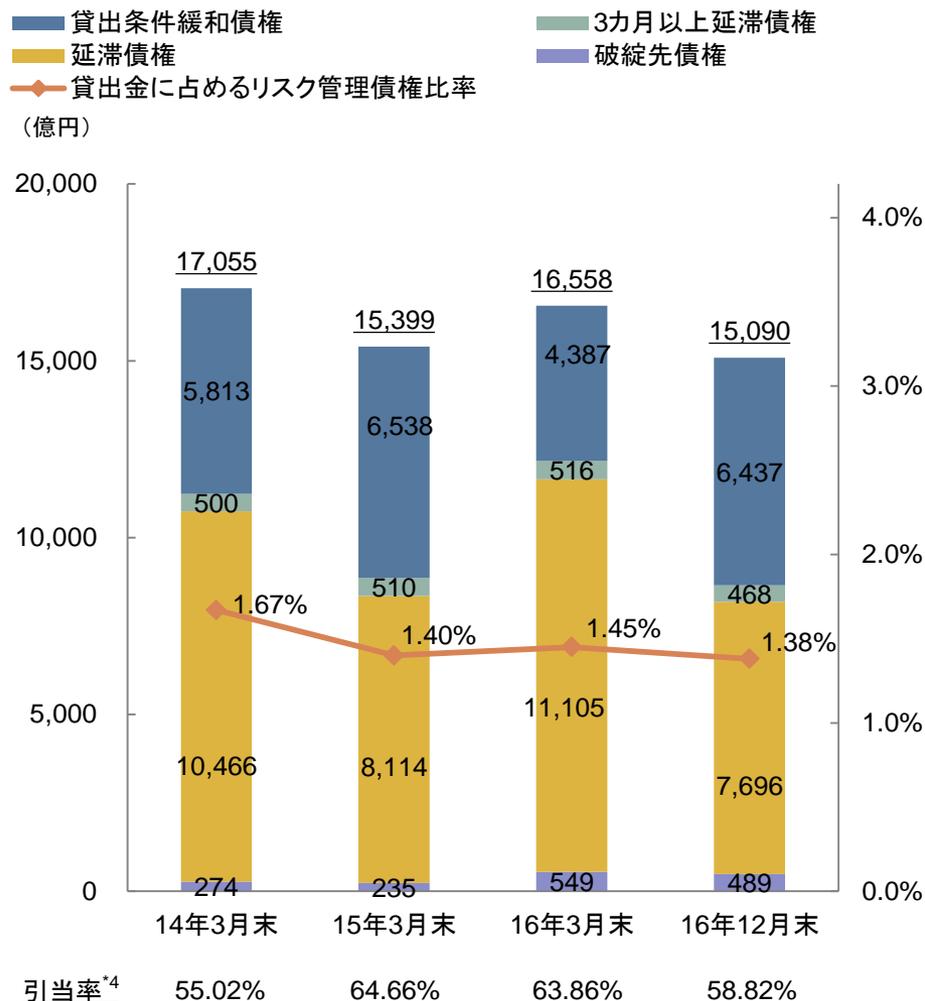
アセットクオリティ ～不良債権*1

【連結】

地域別*2リスク管理債権残高(連結)



リスク管理債権残高・比率*3・引当率*4(連結)



*1 銀行法に基づくリスク管理債権。直接償却後の金額を記載

*2 債務者の所在地による区分

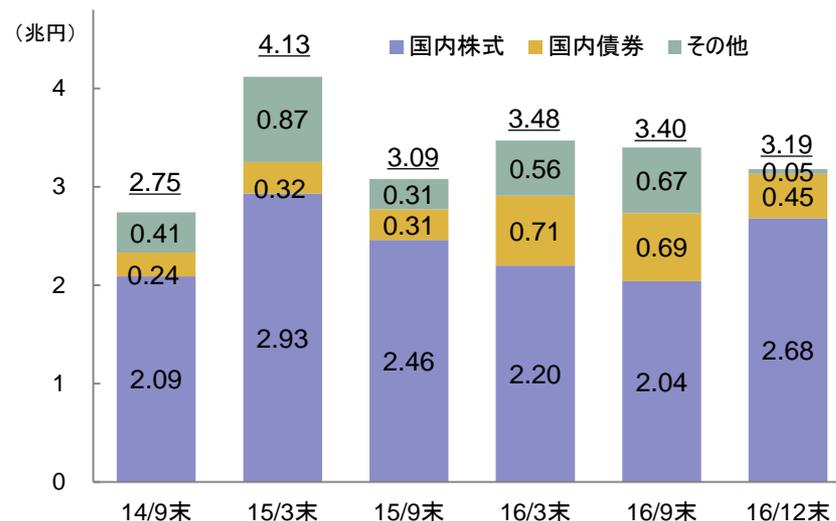
*3 リスク管理債権残高/貸出金

*4 貸倒引当金/リスク管理債権

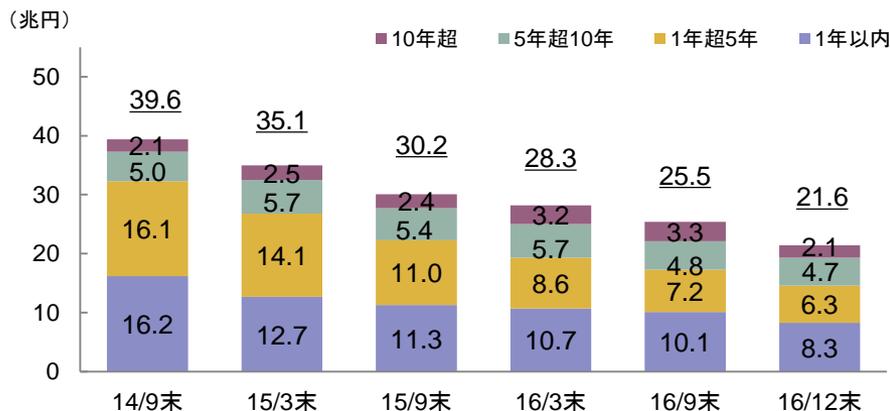
その他有価証券(時価あり)の内訳

(億円)		16/12末残高		評価損益	
			16/9末比		16/9末比
1	合計	532,416	▲75,200	31,945	▲2,144
2	国内株式	52,416	6,166	26,828	6,402
3	国内債券	241,387	▲39,163	4,529	▲2,422
4	国債	204,964	▲39,183	3,995	▲2,125
5	その他	238,612	▲42,203	587	▲6,125
6	外国株式	1,622	176	302	126
7	外国債券	201,691	▲45,405	▲263	▲6,440
8	その他	35,299	3,024	549	188

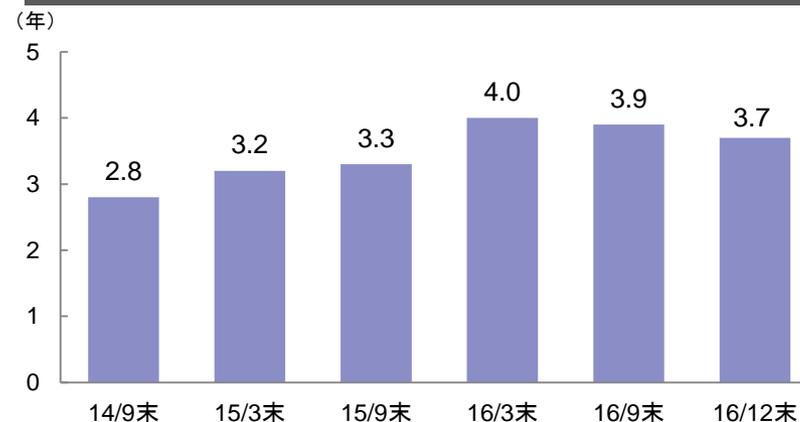
その他有価証券評価損益の推移



国債の残存期間別残高(2行合算)*1



国債デュレーション(2行合算)*2



*1 その他有価証券および満期保有目的の国債

*2 その他有価証券

自己資本

【連結】

● 普通株式等Tier1比率

- ・完全実施ベース*1 : 11.4 %
- ・同上(有価証券含み益除き) : 9.4 %

● リスクアセット(16年9月末比 + 9.7兆円)

- ・フロア調整 : + 5.5兆円
- ・信用リスク : + 3.5兆円
- ・マーケットリスク : + 0.7兆円

● レバレッジ比率

- ・段階実施ベース : 4.69 %

		16年9月末	16年12月末	増減
(単位:億円)				
1	普通株式等Tier1比率	12.20%	11.22%	▲0.98ppt
2	Tier1比率	13.50%	12.74%	▲0.76ppt
3	総自己資本比率	16.56%	15.46%	▲1.10ppt
4	普通株式等Tier1資本	128,394	129,062	668
5	うち利益剰余金	89,650	91,390	1,739
6	うちその他の包括利益累計額	16,956	14,834	▲ 2,121
7	うち調整項目の額(のれん等)	▲ 10,940	▲ 10,026	913
8	その他Tier1資本	13,660	17,452	3,791
9	うち優先出資証券・劣後債務	13,875	17,779	3,904
10	うち為替換算調整勘定	36	▲ 131	▲ 167
11	Tier1資本	142,055	146,514	4,459
12	Tier2資本	32,188	31,303	▲ 884
13	うち劣後債務	21,979	21,699	▲ 278
14	うちその他有価証券含み益	6,219	5,685	▲ 534
15	総自己資本(Tier1+Tier2)	174,243	177,818	3,574
16	リスクアセット	1,052,062	1,149,910	97,847
17	信用リスク	882,992	918,163	35,170
18	マーケットリスク	18,989	25,722	6,733
19	オペレーショナルリスク	69,342	69,732	390
20	フロア調整	80,737	136,291	55,554

*1 19年3月末に適用される規制に基づく試算値

三菱UFJ証券ホールディングス(MUSHD)の業績

- 国内拠点の減速や、3QからMUFGセキュリティーズアメリカが連結除外となったことで、前同比減収
- 純利益は、100%持分である海外拠点が顧客フロー拡大や的確なリスクコントロールにより好調を維持し、前同比増益

MUSHDの業績

(単位:億円)		15年度	16年度1-3Q	前年同期比	【ご参考 ^{*2} 】 16年度1-3Q
1	純営業収益 ^{*1}	4,377	2,680	▲ 693	2,820
2	受入手数料	2,261	1,242	▲ 519	
3	委託手数料	466	290	▲ 78	
4	引受け・売出し手数料	541	286	▲ 160	
5	募集・売出し取扱手数料	497	236	▲ 187	
6	その他の受入手数料	755	429	▲ 92	
7	トレーディング損益	1,787	1,229	▲ 133	
8	株券等	375	7	▲ 212	
9	債券等・その他	1,411	1,221	79	
10	販売費・一般管理費	3,570	2,305	▲ 409	2,403
11	取引関係費	1,225	684	▲ 244	
12	営業利益	806	374	▲ 284	
13	営業外損益	271	291	99	
14	持分法による投資利益	195	235	104	
15	経常利益	1,078	665	▲ 184	708
16	親会社株主に帰属する純利益	432	361	16	386

*1 営業収益から金融費用を控除

*2 MUFGセキュリティーズアメリカの第3四半期実績との単純合算ベース

*3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)と三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券(MUMSPB)との連結

*4 MUMSS^{*2}、モルガン・スタンレーMUFG証券(MSMS)、カブドットコム証券(カブコム)の単純合算

MSMSは日本におけるモルガン・スタンレーとの証券ジョイントベンチャーの一つで、MUSHDの持分法適用関連会社

MUMSS^{*3}の業績

(単位:億円)		15年度	16年1-3Q	前年同期比
1	純営業収益 ^{*1}	3,314	2,030	▲ 501
2	販売費・一般管理費	2,524	1,741	▲ 152
3	営業利益	790	289	▲ 348
4	経常利益	801	299	▲ 345
5	親会社株主に帰属する純利益	518	188	▲ 229

【国内証券会社の16年度1-3Q純営業収益】

順位	証券会社名	金額 (億円)
1	野村證券	4,230
2	MUMSS^{*3} (MUMSPB含む) + MSMS + カブコム	2,965^{*4}
3	大和証券	2,344
4	みずほ証券	2,279
5	SMBC日興証券	2,168

(出所:各社資料)

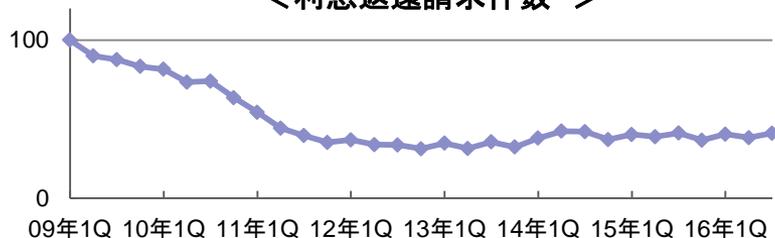
三菱UFJニコス(MUN)／アコムの業績

- MUN : 前年同期比で増収も、営業基盤強化やシステム統合費用および貸倒費用等の増加に伴い、減益
- アコム : 信用保証事業、消費者向け無担保ローン事業ともに堅調に推移。前年同期比で増収・増益を達成

MUNの業績

(単位: 億円)	15年度	16年度 1-3Q	前年 同期比
1 営業収益	2,701	2,039	60
2 カードショッピング	1,831	1,407	41
3 カードキャッシング	277	187	▲24
4 ファイナンス収益	64	40	▲9
5 営業費用	2,883	2,007	93
6 一般経費等	2,467	1,906	68
7 貸倒関連費用	106	101	24
8 利息返還費用	309	-	-
9 営業利益	▲181	31	▲33
10 経常利益	▲174	34	▲34
11 親会社株主に帰属する純利益	▲409	38	▲22
12 利息返還金 ^{*1}	200	141	▲10

<利息返還請求件数^{*4}>

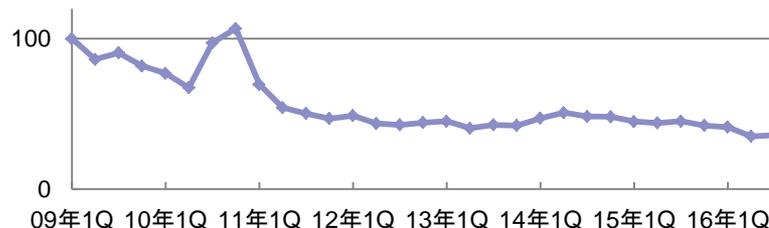


*4 09年4-6月の利息返還請求件数=100

アコムの業績

(単位: 億円)	15年度	16年度 1-3Q	前年 同期比
1 営業収益	2,376	1,825	45
2 営業費用	2,221	1,393	23
3 一般経費	881	658	9
4 貸倒関連費用	600	488	47
5 利息返還費用	566	144	▲3
6 営業利益	155	431	22
7 親会社株主に帰属する純利益	145	396	40
8 信用保証残高	9,875	10,886	1,396
9 消費者向け無担保 ローン残高(単体)	7,582	7,724	213
10 貸出シェア ^{*2}	32.6%	33.0% ^{*3}	0.4%
11 利息返還金 ^{*1}	692	522	30

<利息返還請求件数^{*4}>



*2 アコム(単体)の消費者金融業態に占めるシェア。営業貸付金残高(住宅向け貸付除く)

*3 16年度1-3Qは16年9月末時点

MUAH/Krungsriの業績

MUAHの業績*1

<P/L>		(単位:百万米ドル)		
		15年度*4	16年度*4	前年度比*4
1	金利収益	2,892	3,053	161
2	金利収入	3,437	3,716	279
3	金利費用	545	663	118
4	非金利収益	1,850	2,225	375
5	トレーディング	62	105	43
6	投資銀行収益等	319	312	▲7
7	コミッション*2	763	957	194
8	粗利益	4,742	5,278	536
9	営業費用*3	3,747	3,782	35
10	営業利益	995	1,496	501
11	与信費用	227	155	▲72
12	親会社株主に帰属する純利益	644	990	346
13	純金利収益率	2.08%	2.23%	0.15ppt

<BS>		(単位:百万米ドル)		
		15/12末*4	16/12末*4	15/12末比増減*4
14	貸出金	79,257	77,551	▲1,706
15	預金	84,300	86,947	2,647
16	純資産	16,593	17,386	793
17	総資産	153,070	148,144	▲4,926
18	不良債権比率	0.70%	0.89%	0.19ppt
19	不良債権に対する引当率	130.86%	92.69%	▲38.17ppt

*1 米国会計基準

*2 米州業務統合に基づくBTMUからのコミッションの受け入れ

*3 BTMU米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む

*4 MUSA (MUFG Securities Americas) 等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

Krungsriの業績*5

<P/L>		(単位:百万タイバーツ)		
		15年度	16年度	前年度比
1	金利収益	56,350	61,977	5,627
2	金利収入	81,946	85,925	3,979
3	金利費用	25,596	23,948	▲1,648
4	役務取引等利益	17,230	18,175	945
5	役務収入	22,670	24,142	1,472
6	役務費用	5,440	5,967	527
7	非金利・非役務取引等収益	9,193	11,335	2,142
8	営業費用	38,947	43,080	4,133
9	営業利益	43,826	48,407	4,581
10	与信費用	20,186	21,314	1,128
11	親会社株主に帰属する純利益	18,634	21,404	2,770
12	純金利収益率	4.15%	3.74%	▲0.41ppt

<BS>		(単位:百万タイバーツ)		
		15/12末	16/12末	15/12末比増減
13	貸出金	1,353,559	1,506,222	152,663
14	預金	1,046,290	1,108,288	61,998
15	純資産	190,748	208,768	18,020
16	総資産	1,705,517	1,883,188	177,671
17	不良債権比率	2.24%	2.21%	▲0.03ppt
18	不良債権に対する引当率	140.6%	143.3%	2.7ppt

*5 タイ会計基準

モルガン・スタンレーの業績と主な協働案件

- 16年度通期は、好調なアドバイザリー業務およびS&T業務に加え、厳格な経費運営により税引前利益で増益
- 日本株式の大型グローバルIPO案件^{*1}では、MUFG-MS両社の強みを生かし、10年度以降の13案件全てにおいて日本国内および海外の主幹事(ブックランナー)を獲得

モルガン・スタンレー業績^{*2}

(単位: 百万米ドル)		15年度 通期 ^{*3}	16年度 通期
1	純営業収益	35,155	34,631
2	営業費用	26,660	25,783
3	税引前利益(継続事業)	8,495	8,848
4	MSIに帰属する純利益	6,127	5,979
5	普通株主帰属純利益	5,671	5,508
6	ROE	8.5%	8.0%

^{*2} 米国会計基準

^{*3} 15年通期のみDVAIによる影響を含む

主な協働案件

- コマツによる米国Joy Globalの買収
 - ・総額約37億米ドル買収案件において、MUMSSがコマツのアドバイザーに就任
- 明治安田生命による米国StanCorpの買収
 - ・総額約50億米ドルの買収案件において、MUMSSが明治安田生命の単独アドバイザーに就任
- 九州旅客鉄道によるグローバルIPO
 - ・九州旅客鉄道による総額4,160億円のグローバルIPOにおいてMUMSSがジョイント・グローバル・コーディネーター、MUMSS/MSが国内外のジョイント・ブックランナーに就任
- Samsonite社によるTumi社の買収
 - ・Samsonite社向けの総額24.3億米ドルの買収ファイナンスにおいてMUFG・MSがジョイント・リード・アレンジャー兼ジョイント・ブックランナーに就任

M&Aアドバイザリー		(16年1月～16年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	みずほフィナンシャルグループ	193	74,964	35.9
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	51	61,529	29.5
3	ラザード	21	48,397	23.2
4	野村証券	128	43,392	20.8
5	レイングループ	2	41,361	19.8

日本企業関連公表案件ベース

(出所) Thomson Reuters

株式引受		(16年1月～16年12月)		
順位	証券会社	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1	野村証券	96	8,584	31.3
2	みずほ証券	123	4,585	16.7
3	SMBC日興証券	145	3,909	14.2
4	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	67	3,848	14.0
5	大和証券	86	2,940	10.7

(出所) Thomson Reuters

^{*1} 500億円以上、J-REIT案件は除く

足許の環境への対応

基本方針

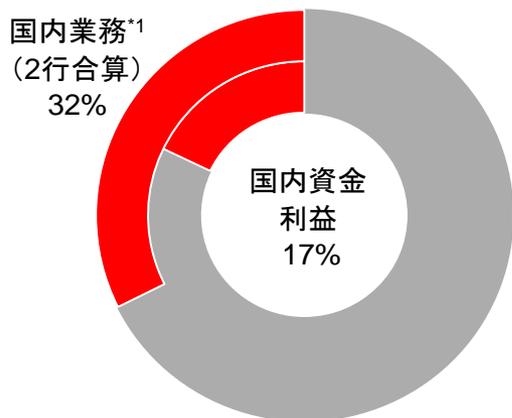
経営環境の変化へ多角的に対応

- 中期経営計画で掲げた重点戦略・施策を加速 ⇒28ページ～
- マイナス金利環境に対応した施策展開 ⇒22～23ページ
- 生産性の向上 ⇒24～25ページ
- 政策保有株式の着実な削減 ⇒26ページ
- 安定的な外貨調達 ⇒27ページ

日銀マイナス金利政策の影響とその対応 ～国内預貸金利回り

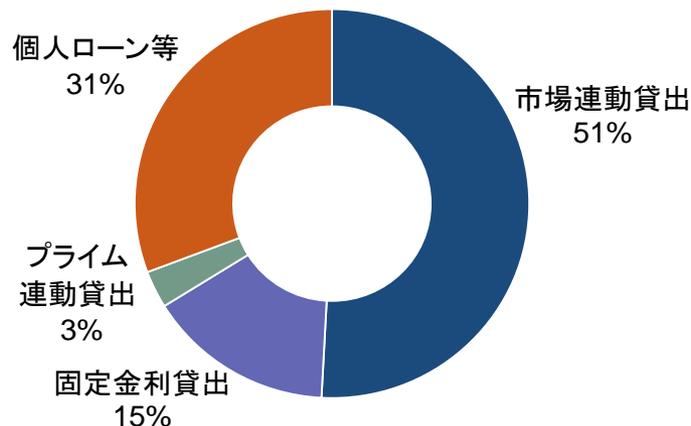
- 16年度の国内預貸金収益におけるマイナス金利政策影響は期初想定の範囲内で推移
- 貸出金利回りは市場レート低下を主因として、16年度3Q比で▲15bp低下

(16年度上期) 粗利益内訳(連結)



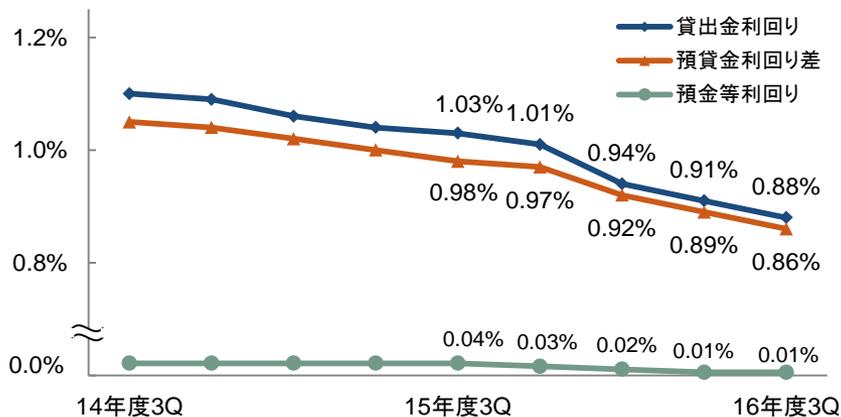
*1 国内本支店で円建取引が対象。為替売買益等を除く

(16年12月末) 国内円貨貸出内訳^{*2}



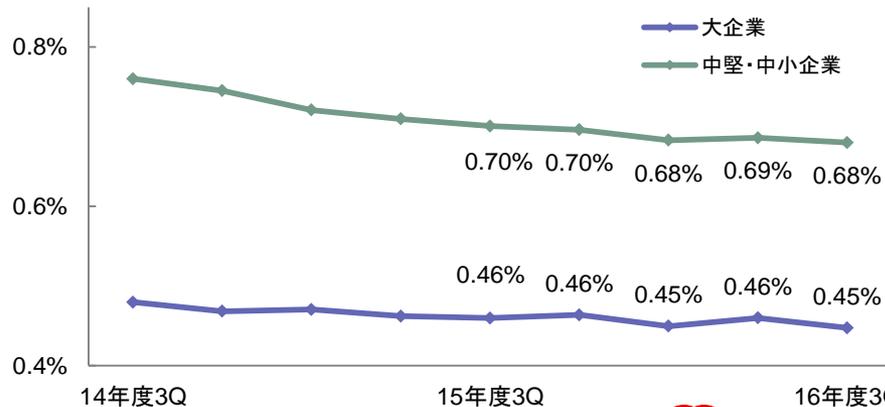
*2 数値は管理計数、政府等向け貸出および国内外貨貸出等を除く

国内預貸金利回り差の推移^{*3} (政府等向け貸出除き)



*3 管理計数

国内法人貸出利鞘^{*3} (政府等向け貸出除き)



日銀マイナス金利政策の影響とその対応 ～対応

具体的な取り組み

[リテール]

- 運用商品ラインナップ拡充、販売態勢強化等により、「貯蓄から資産形成へ」を後押し。外貨預金獲得も推進
- ALMの観点から、住宅ローン等の借入需要の取り込み

[法人]

- お客さまの経営課題解決ニーズにきめ細かく対応
- MUFGのグローバルネットワーク、幅広い問題解決能力をフル活用することで、フィービジネスを強化

[受託財産]

- DB年金: ニーズの高い円債代替プロダクト・オルタナティブプロダクト・リスク抑制型プロダクト中心に拡販
- DC年金: 投資教育を通じ、預金から投信へのシフトに注力
- 投信運用: 利回り系商品やバランス型商品等、着実なインカムニーズと資産分散ニーズに応える商品戦略を推進

大口円預金への対応

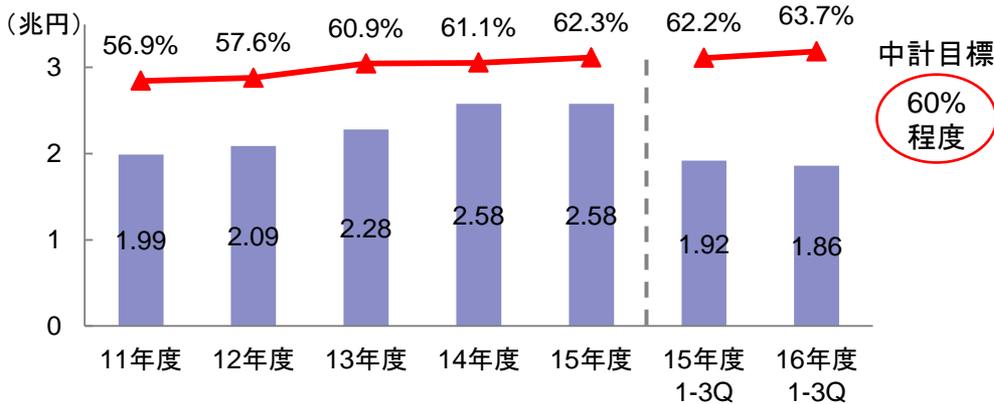
- 海外金融機関の外為取引資金の決済口座等に対し、一部手数料を適用
- 大口の法人預金残高の増減モニタリングを通じ、総合的な取引採算管理の高度化を推進

生産性の向上に向けて ～経費の状況

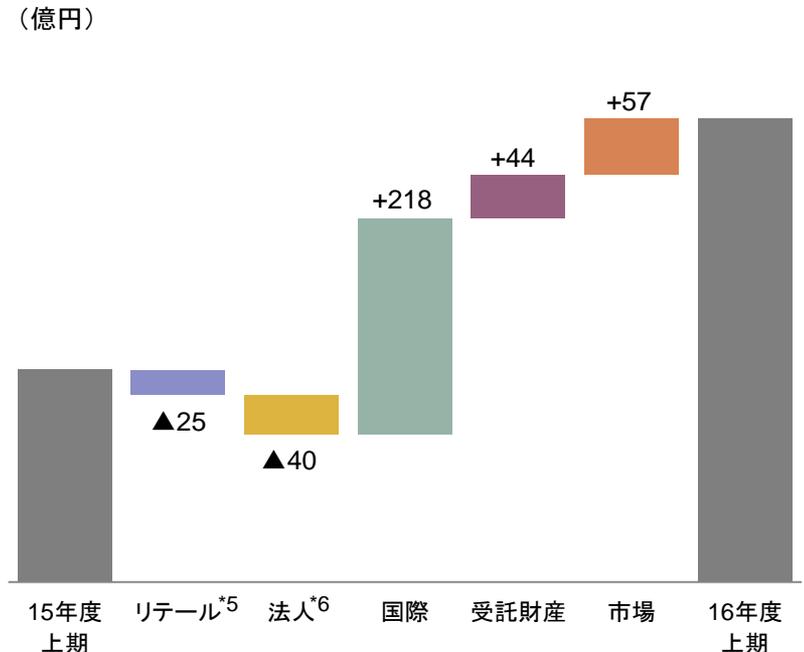
【連結】

- 16年度第3四半期の連結経費率は63.7%と、前年同期比1.5ポイント悪化
- 各種経費削減策を進めるも、規制対応コストの増加等により、国際部門の経費が増加

営業費・経費率*1実績



事業本部の経費推移*4



主要グループ会社の経費実績

	(億円)	16年度 1-3Q 実績		経費率
			前同比	
2行合算	(億円)	10,110	150	58.9%
MUAH(米国基準)*2・3	(百万米ドル)	3,782	35	71.6%
KS(タイ基準)*2	(百万タイバーツ)	43,080	4,133	47.1%
MUSHD連結	(億円)	2,305	▲409	80.1%
MUN	(億円)	1,878	70	93.6%
アコム	(億円)	658	9	38.2%

<増減の主な要因>

- 国際 : 規制対応コストの増加、業容拡大
- 受託財産 : 買収関連費用の増加
- 市場 : 国内外のS&T業務一体運営体制の構築コスト

*1 経費率＝営業費 / 業務粗利益(信託勘定償却前) *2 16年度通期 *3 BTMU米国支店業務にサービス提供する従業員の人件費等を含む *4 現地通貨ベース

*5 グループ間の証券仲介手数料は含まず *6 海外の日系取引に起因する経費は含まず

生産性の向上に向けて ～対応

【連結】

- ・ 限界経費率の改善を企図し、生産性向上を追求する戦略・施策をグローバルベース・グループベースで推進

成果・進捗(例)			
海外	米州	14年7月～	● 米国東西ビジネスの一体運営開始
		16年4月～	● コスト削減プログラムの推進 (組織スリム化・オフィス移転等)
	欧州	16年5月～	● BTMU大陸拠点を順次BTMUオランダ現法傘下へ移管 ・ 16年度: ベルギー拠点 ・ 17年度(予定): ドイツ・スペイン・ポルトガル拠点
			● 人的リソースの戦略的再配分 (採用抑制・退職勧奨、並びに重点分野への人材投入)
	アジア	15年12月～	● センター設立(マニラ)を通じた事務集中化
国内	S&T*1	16年2～8月	● ディーリングルーム統合
		16年7～11月	● 投資家セールス窓口一本化、ポジション・フロー集約
	MUKAM*2	15年7月	● 2投信会社の合併に伴う、コストシナジーの発揮



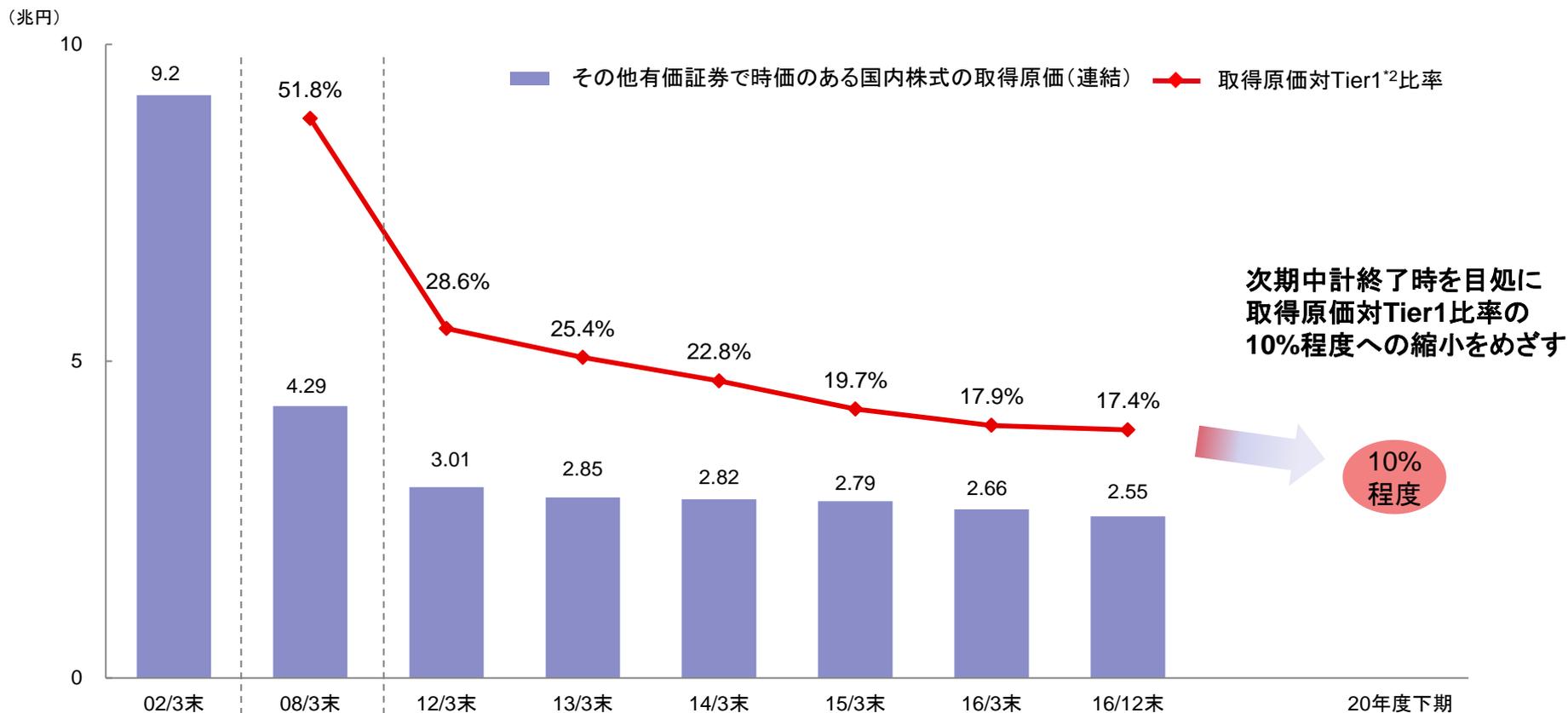
更なる生産性向上策を検討

*1 セールス&トレーディング業務 *2 三菱UFJ国際投信

政策保有株式の削減

- 株式リスクの抑制、資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で残高削減を図る方針
- 政策保有株式は着実に約1,180億円^{*1}を売却、Tier1資本比率は16年3月末比0.5ポイント減少

保有株式の削減



*1 子銀行単純合算、取得原価ベース

*2 12/3末まではバーゼルⅡベースのTier1(連結)

外貨運用・外貨調達状況

外貨資産と負債の状況（商銀内部管理ベース 除くMUB、KS）

16年12月末時点（単位：10億米ドル）

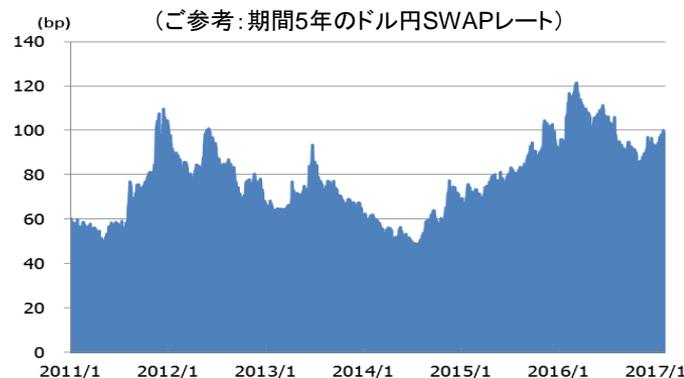


資産

負債

安定的かつ効率的な外貨調達

- 外貨貸出の約7割を顧客性預金でカバー。
さらなる預金獲得に向け、商品力・販売力を向上
- これに中長期の社債調達や通貨スワップを加え、
貸出の全額をカバー
 - ✓ 社債調達は、TLAC規制対応、安定調達基盤拡充に向け、持株発行を継続的に推進（詳細 P51、52）
 - ✓ 通貨スワップは中期ゾーンを中心に実行



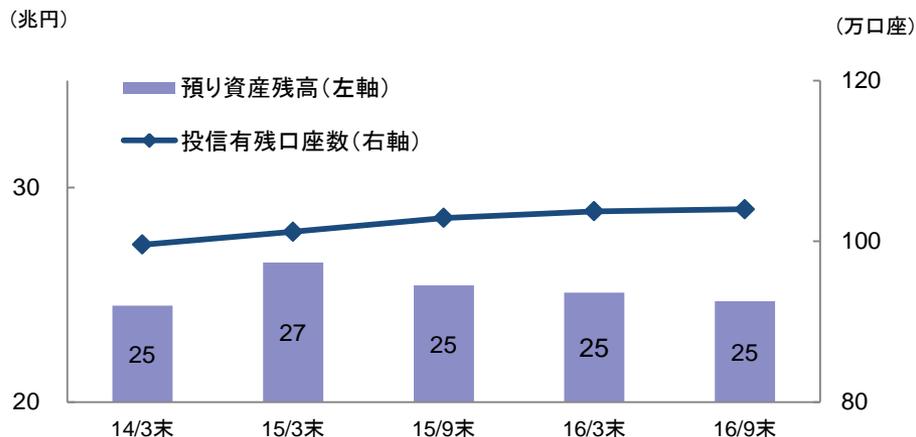
- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、
外貨建流動資産の保有を目的としたSPCを所有

成長戦略

個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～「貯蓄から資産形成へ」に向けた取り組み

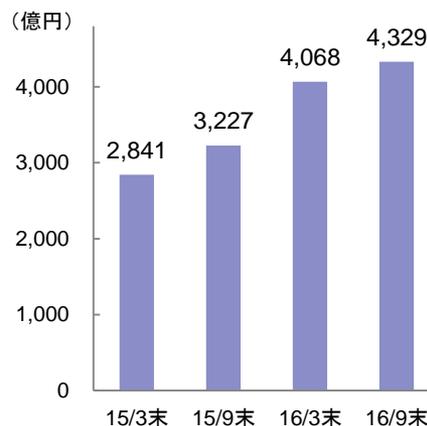
- 外部環境により運用商品販売は苦戦も、ストック増強やお客さまの裾野拡大は進展

預り資産残高*1・投信有残口座数

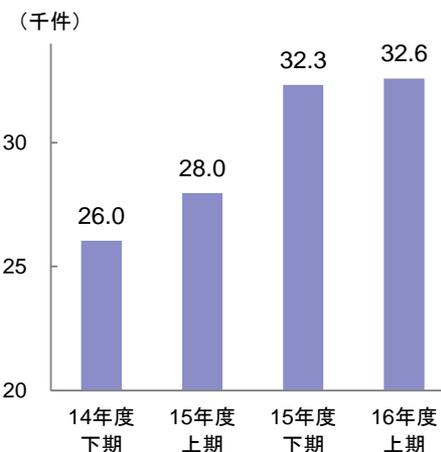


運用のストック増強・裾野拡大*1

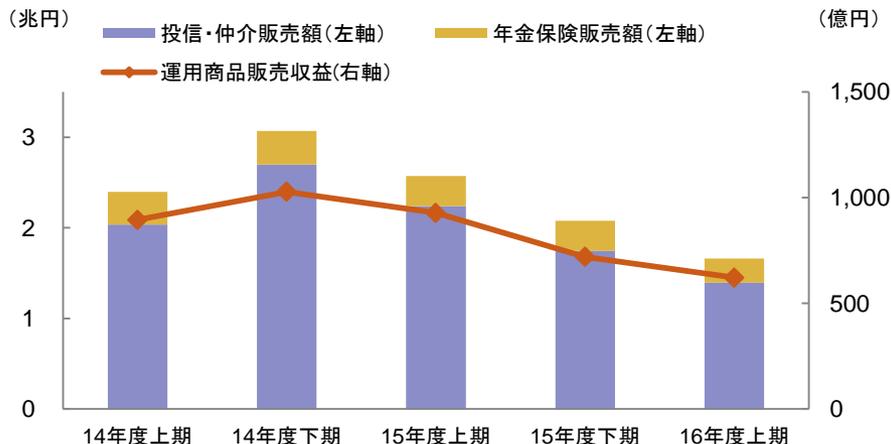
NISA口座預かり残高



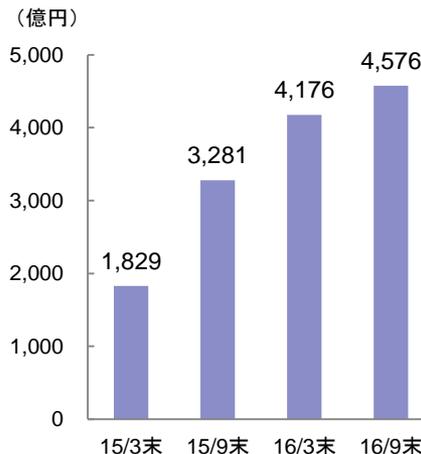
平準払保険成約件数



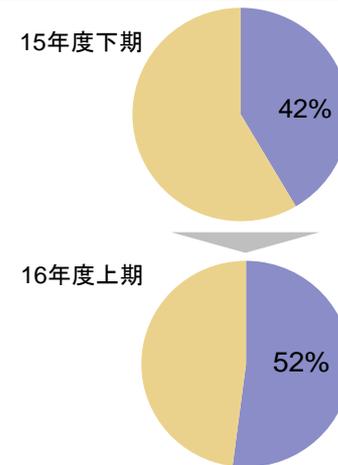
運用商品販売額・収益*1*2



ラップ残高(含、ラップファンド)



新規顧客割合*3

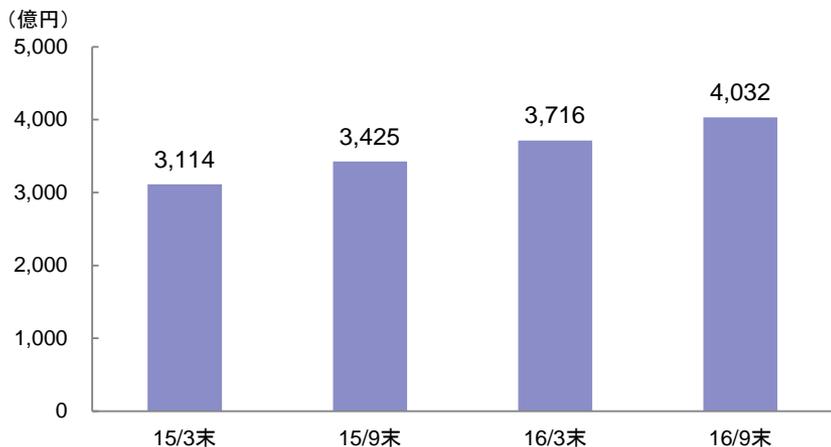


*1 管理会計ベース *2 BTMU+MUTB+MUMSS(除くPB証券) *3 運用商品販売額に占める新規顧客の割合

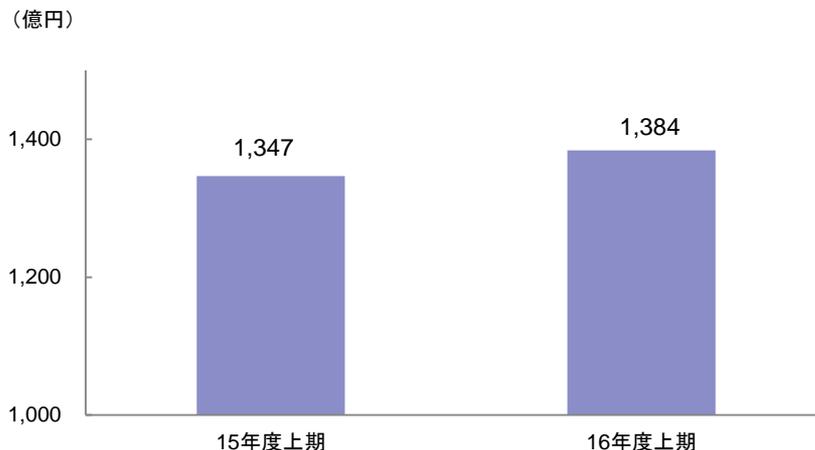
個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献 ～コンシューマーファイナンス・決済

- コンシューマーファイナンスやクレジットカード等の決済ビジネスは堅調推移

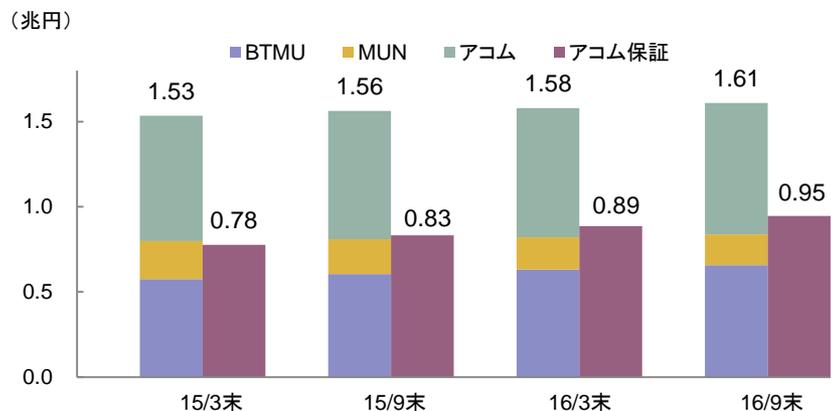
バンクイック残高(商銀)*1



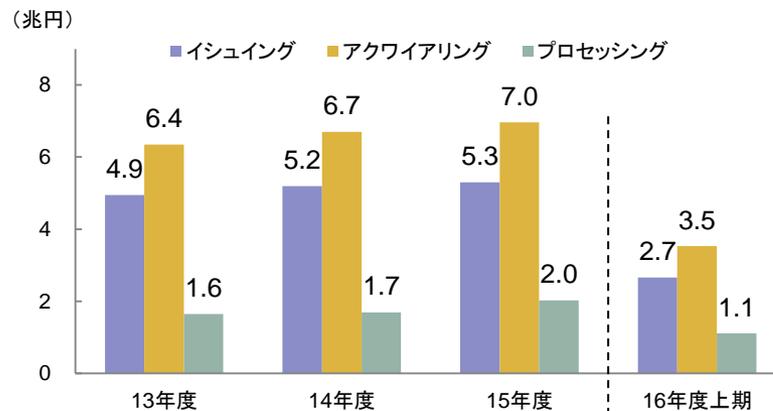
カード関連収益(MUFG連結)*1



無担保ローン残高・保証残高*1



MUN取扱高*1

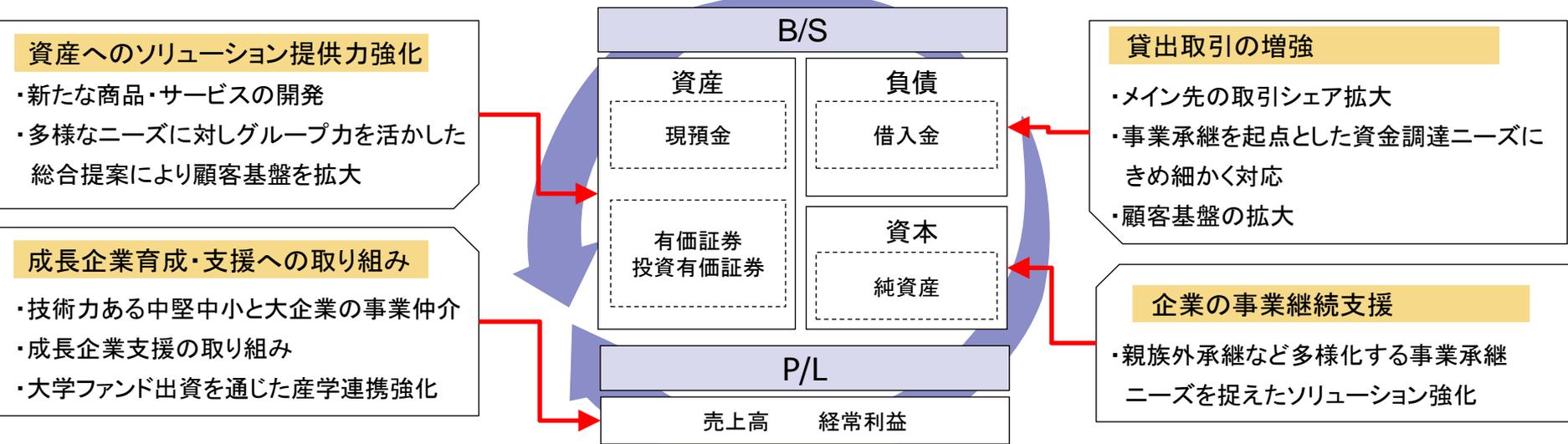


*1 管理会計ベース

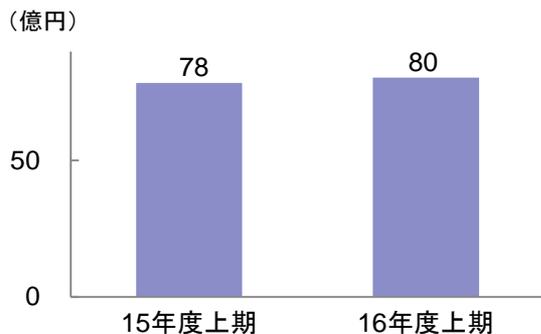
中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

- ・ ベース取引(貸出・為替等)が商業銀行モデルの競争力の源泉という認識の下、ベース取引拡充に確り対応
- ・ 加えて、MUFGの幅広いソリューション力をフル活用し、新たなフィージビリティ強化を図る

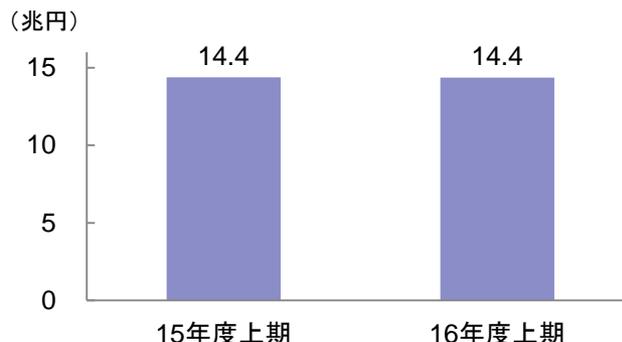
バランスシートの負債だけではなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応えていくことで企業の発展・成長に貢献



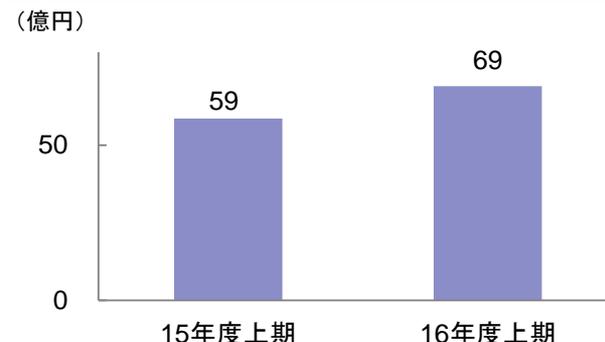
投資運用関連収益*1



貸出平残(国内)*1*2



事業承継・M&A業務関連収益(商銀)*1

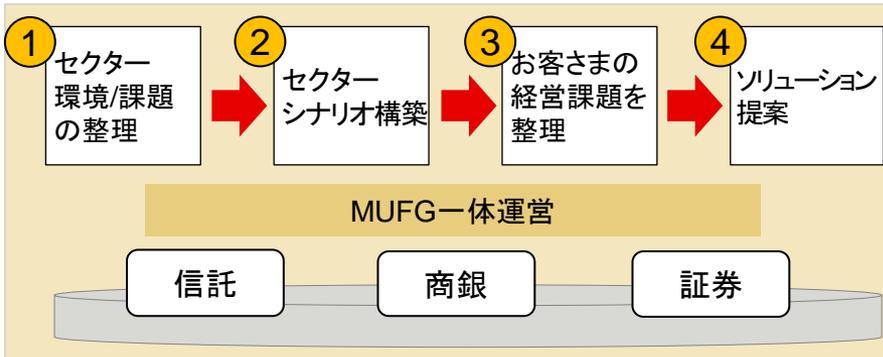


*1 計数は全て内部管理計数 *2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

グローバルCIBモデルの変革 ～日系大企業(セクター戦略の推進)

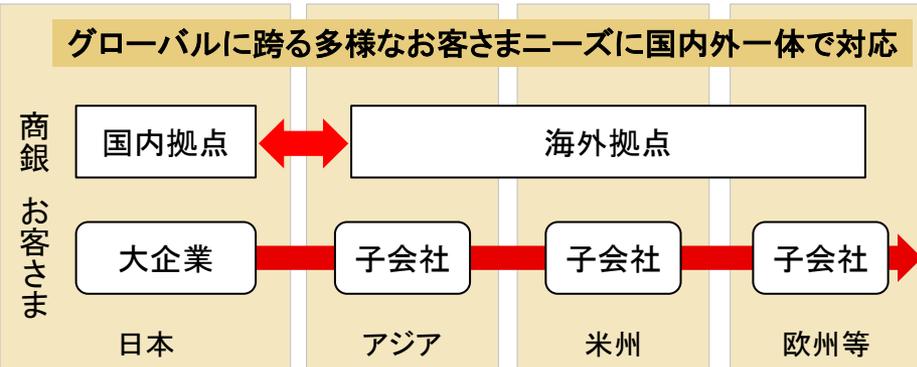
- お客様の事業環境や経営課題がセクター毎に大きく異なることを踏まえ、セクターに関する知見を高め、お客様の経営課題の解決に向けたソリューション提供力をMUFGグループベースで高めていく

案件創出型のビジネスモデル推進



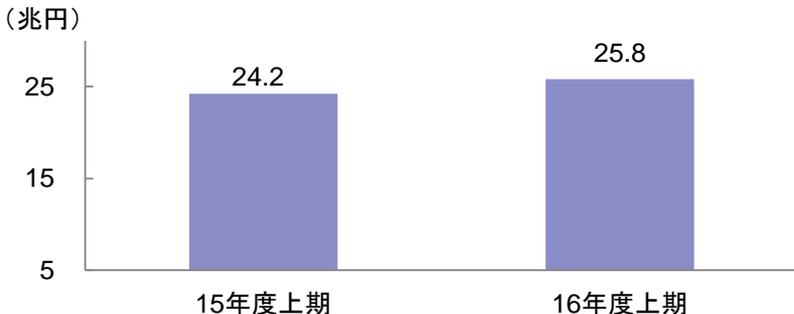
- セクター起点の取り組みによりお客様の経営課題を解決
(バリューチェーン強化に資するM&A案件の発掘、不動産CRE^{*1}戦略に基づいた国内外の不動産ニーズマッチングなど)

国内外一体の推進体制構築による海外ビジネス拡大

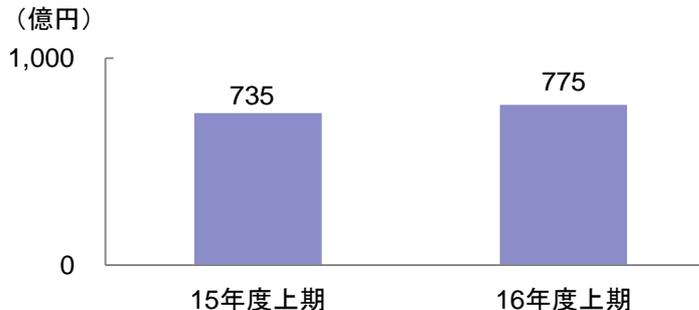


- 国内拠点担当者と海外拠点担当者が一体となって、お客様のグローバルに跨る多様な経営課題にきめ細かく対応

国内外貸出平残(商銀)^{*2*3}



海外日系収益(商銀)^{*2}

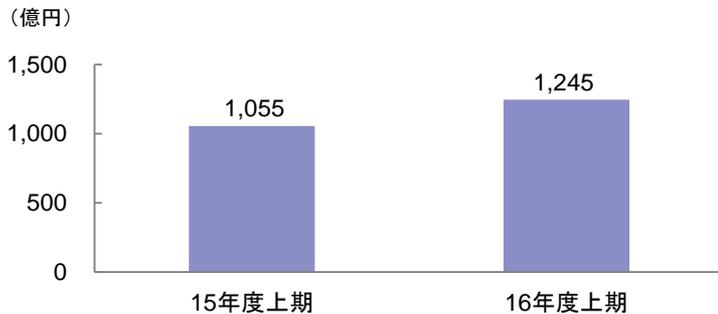


*1 Corporate Real Estate *2 計数は全て内部管理計数 *3 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における日系貸出平残(国内外)

グローバルCIBモデルの変革 ～非日系

- グローバルネットワークを活用し、一貫性ある顧客サービスを提供するため、組織・評価・与信管理体制を整備
- O&Dビジネスモデルによる資産効率の向上に向け、銀・証プライマリービジネスの一体運営を開始

非日系非金利収益*1



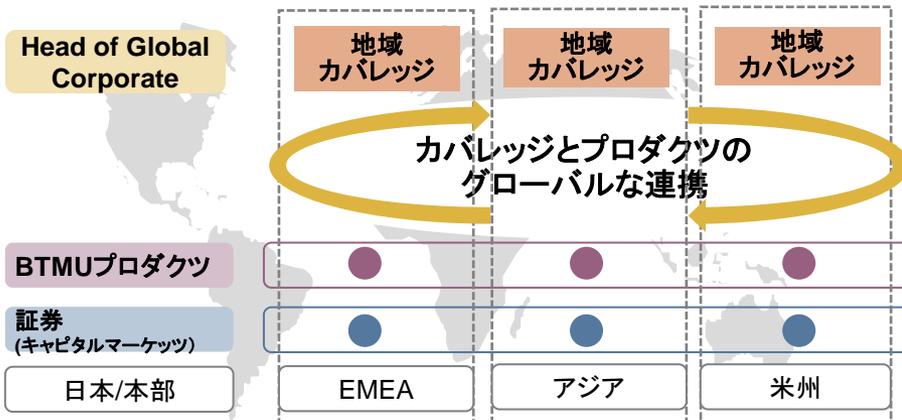
*1 内部管理計数ベース、手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む。
KS・MUAHを除く

非日系企業における取引事例

- Dellによるストレージ大手EMSの買収
BTMUとMUSA*2は、デルの総額430億ドルの買収資金調達のうち16億ドルを支援(16年9月)
- Vivendi(仏)のクロスボーダープーリング
BTMUがフランスの大手メディア会社、Vivendiのアジアにおけるクロスボーダープーリングのマンデートを取得(16年7月)

*2 MUFG Securities Americas

グローバル・カバレッジモデルの進化



●● : 地域プロダクツ所管部、地域子会社

銀・証のプライマリービジネスの一体運営開始

16年4月 米国で、レバレッジド・キャピタルマーケット (Non-IG層向け取引)におけるシンジケートローンとDCMの一体運営開始

今後の展望 地域および対象プロダクツの拡大を検討

<一体運営プロダクツ例>

BTMU	シンジケートローン	ABCP	プロジェクトファイナンス
証券	DCM	ABS	プロジェクトボンド

セールス&トレーディング業務の進化

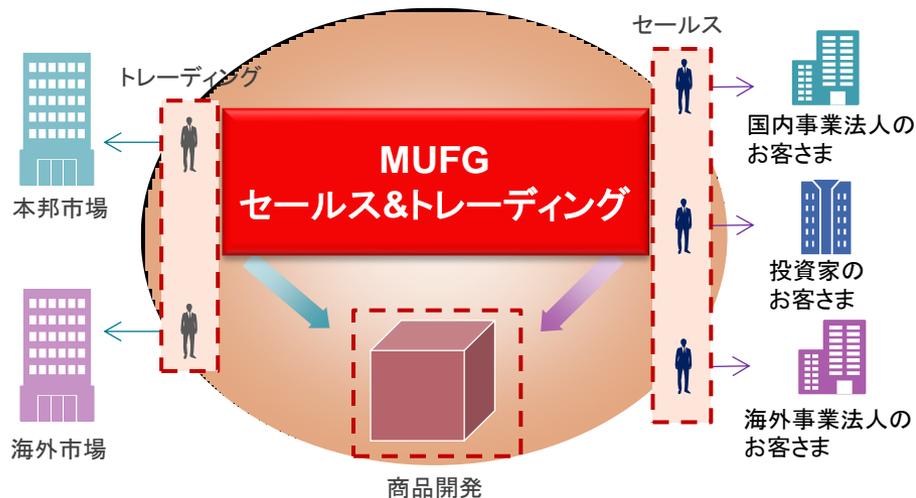
- 16年度上期のS&T収益は、本邦での収益減少を米州を中心に海外で打ち返し
- 銀行・証券によるS&T業務の一体運営は本格稼働フェーズへ。施策効果の実現により、「質」の高い金融市場商品サービスの提供を行い、MUFGブランドの価値向上とお客さまへの浸透を目指す

銀証一体運営は本格稼働フェーズへ

Cross-Region, Cross-Entity, Cross-Productsで

「質」の高い金融市場商品サービスを提供

- ✓ より高度な「提案力」
- ✓ より良い「プライス提供」
- ✓ より多くの「品揃え」



実装フェーズ 予定通り完了 ✓

ディーリングルーム統合

ビジネスフレームワーク導入
投資家セールス窓口一本化
ポジション・フロー集約

LDN (16年2月)

欧州 (16年7月)

HK (16年7月)

アジア (16年7月)

NY (16年4月)

米州 (16年9月)

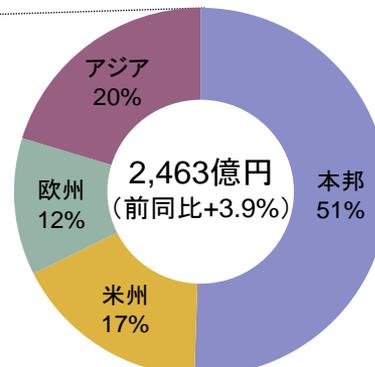
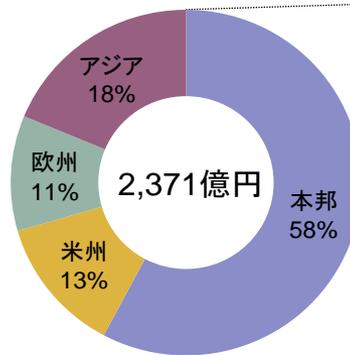
東京*1 (16年8月)

本邦 (16年11月)

S&T連結粗利益*2

15年度上期

16年度上期



*1 東京は銀・証のディーリングルームを同一ビルに集約

*2 商銀・証券・信託における全事業本部のS&T粗利益合算。計画レートベース

資産運用・管理業務のグローバル展開

- ・ **グローバルIS** :ノンオーガニック戦略により拡充された機能を活用し、フルラインアップのファンド管理サービス提供
- ・ **グローバルAM** :北米・アジアを中心に新規出資・提携を検討。STOXX社と連携した指数ビジネスの取り組みを加速

グローバルISの拡充状況

	米州	欧州
オルタナティブ ファンド (HF ^{*1} /PE ^{*2} 等)	【MFS:三菱UFJファンドサービス】	
	Butterfield Fulcrum Group (13年9月)	
	Meridian (14年5月)	
	UBS AFS ^{*3} (15年12月)	
	Capital Analytics ^{*4} (16年4月)	
投信	Rydex ^{*5} (16年10月)	MIBL ^{*6}

() 内は各社の買収時期

40Act(米国公募投信)向け
ファンド管理サービスを提供

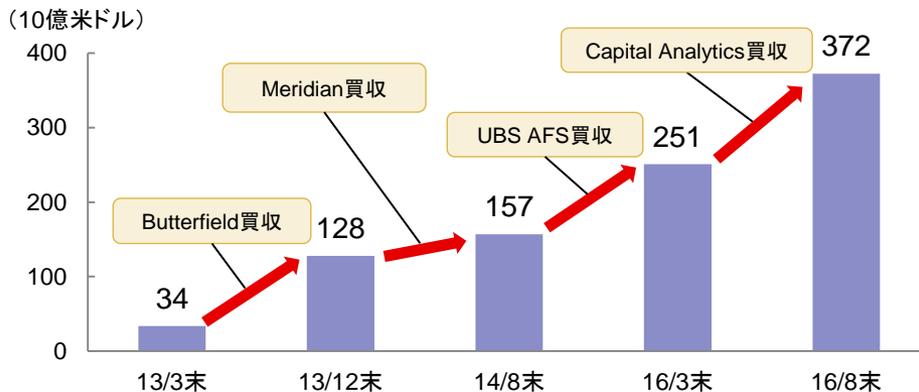
グローバルAMの出資提携先

出資提携先	AuM ^{*9} 出資比率	プロダクト
Aberdeen Asset management	42兆円 17%	株・債券(グローバル・エマージング、アジア)、不動産等
AMP CAPITAL	12兆円 15%	株・債券(豪州、グローバル)、 インフラ、不動産
申万菱信基金 SWS MU FUND MANAGEMENT	2兆円 33%	株・債券(中国)

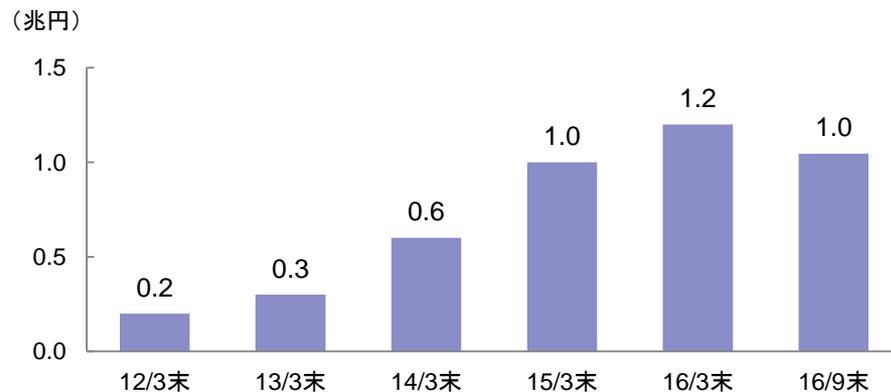
(16年9月末現在)

指数ビジネス 提携先	STOXX	スマートβ指数を共同開発し、運用商品 拡販・AM会社向け指数提供を推進
---------------	--------------	--

グローバルIS残高^{*7}(AuA^{*8})



海外投資家運用残高(MUTB)

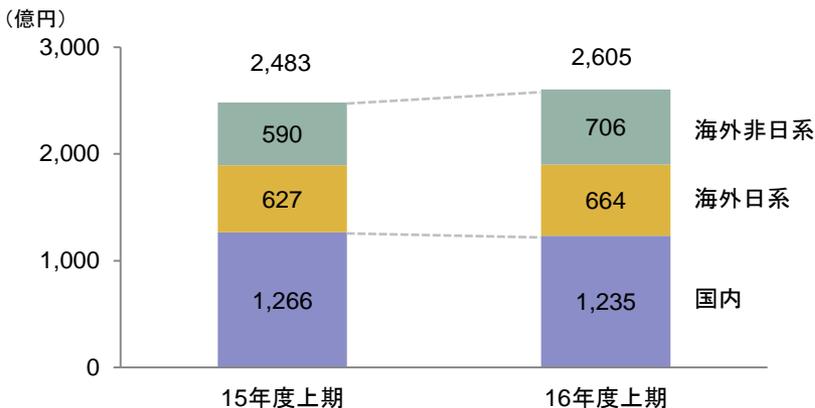


*1 ヘッジファンド *2 プライベートエクイティ *3 Alternative Fund Services *4 現MUFG Capital Analytics, LLC *5 現MUFG Investor Services(US), LLC *6 Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A. *7 HF・PE・投信(40Act等)アドミニストレーションの合計残高 *8 Asset under administration *9 Asset under management

トランザクション・バンキングのさらなる強化

- ・COMSUITEブランドを通じた商品力・販売力の強化は着実に進展。プレゼンス向上に一定の成果
- ・外貨預金残高は当初計画を大幅に超過。海外商流ファイナンス、国内決済件数等の基盤項目も着実に伸張

トランザクション・バンキング粗利益*1



商品力・プレゼンスの向上

COMSUITE
GLOBAL TRANSACTION BANKING SOLUTIONS

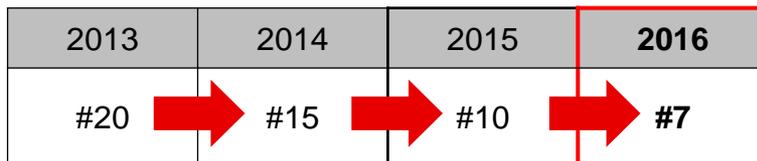


THE ASIAN BANKER[®]

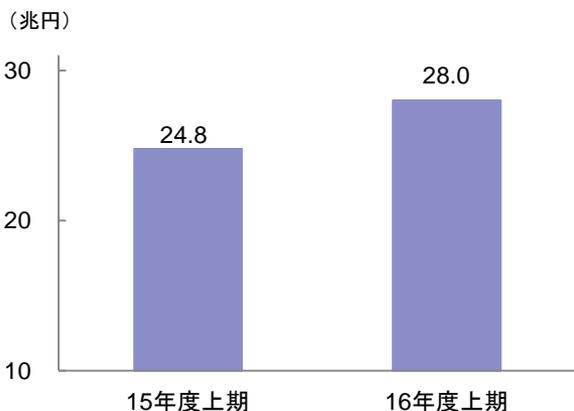
Best Asian International Transaction Bank
in Asia Pacific

TRANSACTION BANKING AWARDS 2016

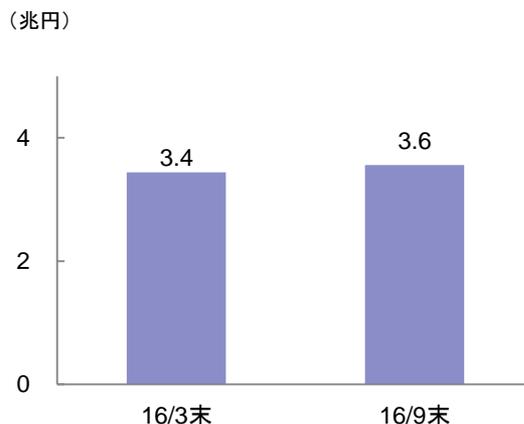
✓ EUROMONEY誌 Cash Management Survey グローバルランキング



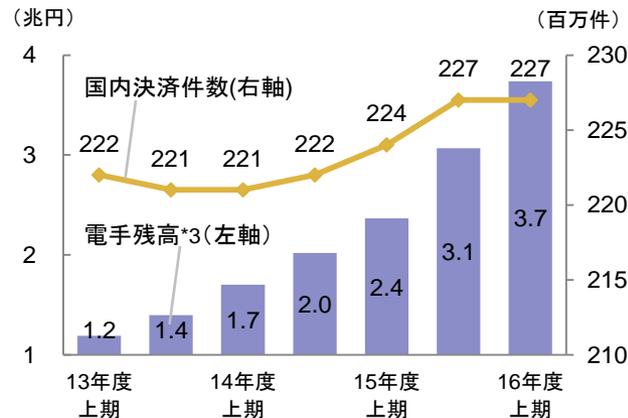
海外 外貨預金平残*1



海外 商流ファイナンス*2残高*1



国内 電手残高*3・国内決済件数*1



*1 グラフ数値はいずれも管理計数、現地通貨ベース(\$/¥=115円)

*2 商流ファイナンス: 輸出入取引、金融機関間貿易与信取引、サプライチェーンファイナンス、ボンド取引等

*3 電子手形債権残高

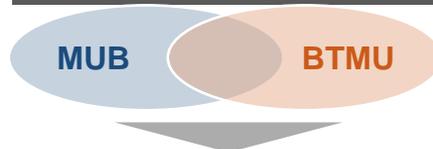
アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～米国事業の戦略

- 収益性の改善と持続的成長に向け、手数料収益の強化、預金の増強、ビジネスミックスの多様化、および経費管理強化に注力

米州商銀本部*1の業績

(億円)	14年度 通期	15年度 通期	16年度	
			1-3Q	前年同期比
1 粗利益	6,035	6,395	5,235	536
2 金利収益	4,167	4,335	3,500	282
3 非金利収益	1,794	1,949	1,635	222
4 営業純益	2,113	2,197	2,031	463
5 貸出平均残高(兆円)	16.3	17.8	19.8	2.3
6 預金平均残高(兆円)	13.8	15.3	16.3	1.1

ビジネスラインの再編



重複部署の整理・セグメント戦略の強化

リージョナル バンク	<ul style="list-style-type: none"> リテール 小規模企業 (売上\$500百万未満)
ホールセール バンク	<ul style="list-style-type: none"> 中堅・大企業 (売上\$500百万以上)

リスク管理・ITの強化



Donna Delloso
 • Chief Risk Officer
 (前職 JPMorgan Chase Bank, CRO)



Chris Perretta
 • Chief Information & Operations Officer
 (前職 State Street Corporation, Global Head of Enterprise Data and Technology)

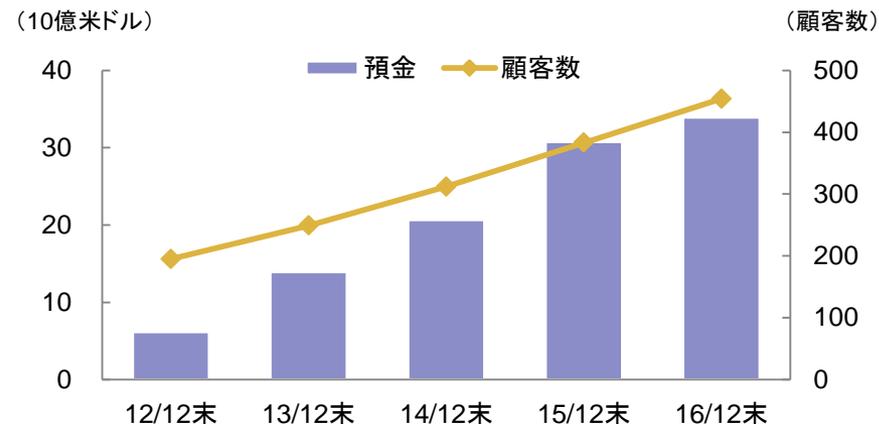
ソリューションの提供

法人一顧客あたりのプロダクツ数*2



ホールセール預金増強に向けた取り組み

マネー・マーケット預金(MMDA*3)・付利当座預金(IOC*4)の預金残高*5・顧客数*5



*1 BTMU(連結)の国際事業本部に所属する米国・カナダ・ラテンアメリカの事業
 *2 全期間計測可能なU.S.ホールセールバンキングの顧客が対象。預金取引のみの顧客は除く

*3 Money Market Demand Account
 *4 Interest on Checking
 *5 管理計数。BTMU米国支店の計数

アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立 ～Krungsriの戦略

- 貸出を順調に伸ばすと同時に、適切な与信管理により不良債権比率は低水準を維持
- BTMUの日系自動車メーカーとの強固な取引関係と、KSのタイ国内ネットワーク、オートローンビジネスの強みを活かし、サプライチェーンファイナンスをさらに強化

成長戦略*1

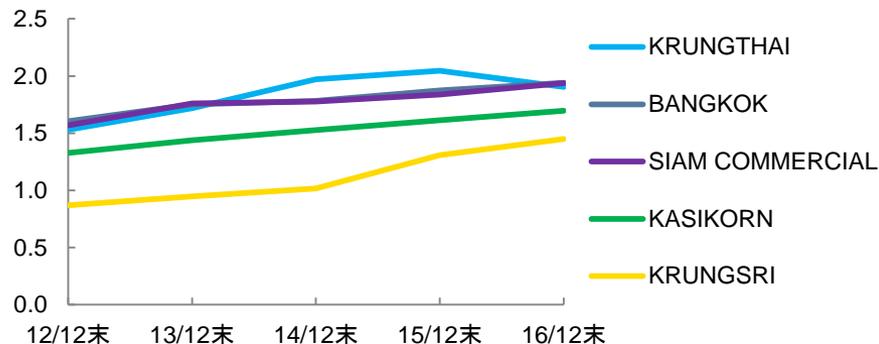
アセット、非金利収益、流動性預金の増強を目指す

(10億タイバーツ)	14年度*2 (14/12末)*2	15年度 (15/12末)	16年度(16/12末)	
				15/12末比増減
貸出残高*3	1,245.5	1,303.5	1,448.9	145.4 (+11.2%)
非金利収益	22.8	26.4	29.5	3.1*4 (+11.7%)*4
流動性預金残高	520.1	539.0	583.9	44.9 (+8.3%)

*1 計数は全てタイ会計基準 *2 KS+BTMUバンコック支店
*3 前受収益控除後 *4 15年度との比較

貸出残高

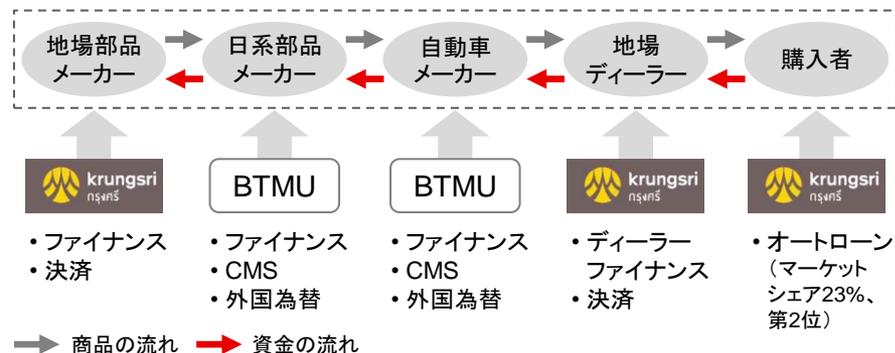
(兆タイバーツ)



(出所) 各社資料。Loans to customers、Accrued receivables、Deferred revenueの合計
なお、15年1月支店統合時のBTMUバンコック支店の貸出残高2,327億タイバーツ

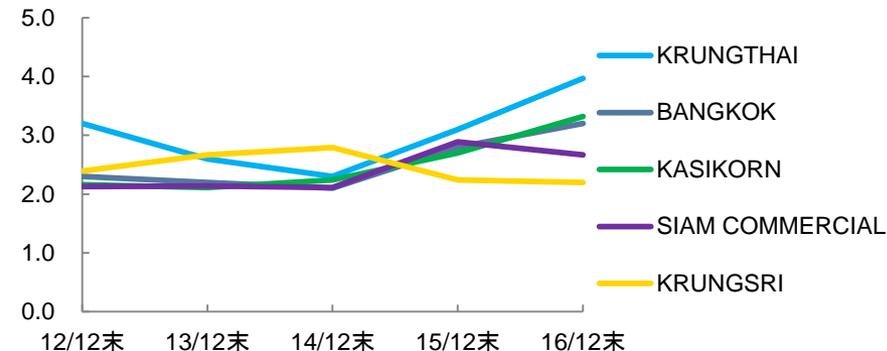
サプライチェーンファイナンス(自動車メーカー)

自動車産業全体の商流を捉えることにより、更なる取引地位向上をめざす



不良債権比率

(%)



ビッグデータ

- マーケティング
- 業務推進・予兆管理



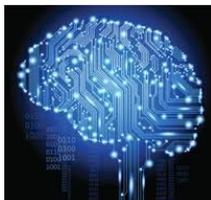
ロボティクス

- 人型ロボット店頭設置
- 国内外の事務センター等での手作業事務を自動化



AI(人工知能)

- IBM Watson
(照会対応、運用相談)
- 行動データ分析による組織活性化
- 絶対収益AIファンド



ブロックチェーン

- 次世代金融プラットフォーム(R3)
- 米Coinbase社へ出資
- MUFGコインを検討
- 日立と小切手電子化の実証



デジタルマーケティング

- SNS公式アカウント活用
- 投資信託学習アプリ
- スマホ口座開設アプリ



RegTech

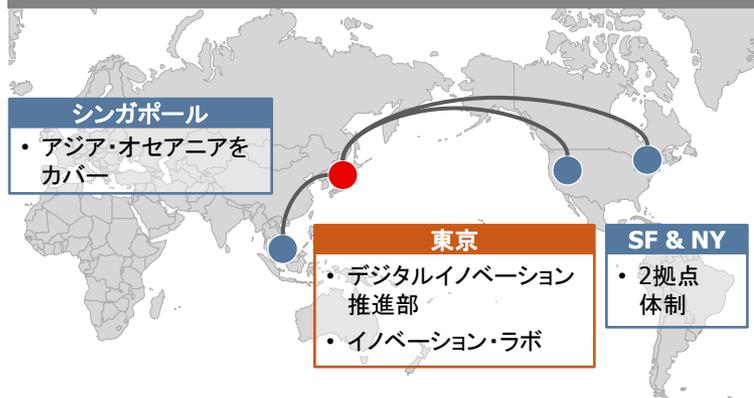
- 規制対応業務へのICT活用
- 経済制裁チェック



- FinTech企業とのアライアンスを通じ、オープンイノベーションの発想で新たな技術・サービスの取り込みを図る

グローバルイノベーション

カバレッジ体制



金融イノベーションを通じ、よりスマートな世界を創造



オープンイノベーション 取り組みと成果



企業名	成果 (MUFGとの協業)
Alpaca	AIを活用した外貨預金サポートツール、トレーディングツールの開発検討
xenodata lab.	AIにより決算分析レポートを作成、個人投資家向けに配信予定
zerobillbank	ブロックチェーンによる企業コインの試験運用
ZUU	MUFGのオープンイノベーション推進のためのウェブサイト開設支援
FINATEXT	投資信託選びをサポートするスマートフォンアプリの開発・リリースを協働

- ブロックチェーンは、近い将来、金融サービスに大きな影響をもたらす革新的技術
- 世界のイノベーション拠点それぞれで複数のプロジェクトに参加。実用化にむけた取り組みを推進

世界のイノベーション拠点でのプロジェクト

グローバル

R3

- R3が主導するブロックチェーンコンソーシアムに参加
(70を超える金融機関が参加)

Blockchain

日本

日本取引所グループ

- 日本取引所グループの実証実験に参加

MUFG

- MUFGコインによる新しい金融取引実現を検討

Blockchain

米国

Coinbase

- 仮想通貨取引所大手のCoinbaseに出資

Chain

- 手形の電子化をChainと実証

Blockchain

シンガポール

日立グループ

- 小切手の電子化を日立グループと共同で実証

IBM

- システム関連文書をIBMと電子化

Blockchain

- 経済制裁チェック

RegTech

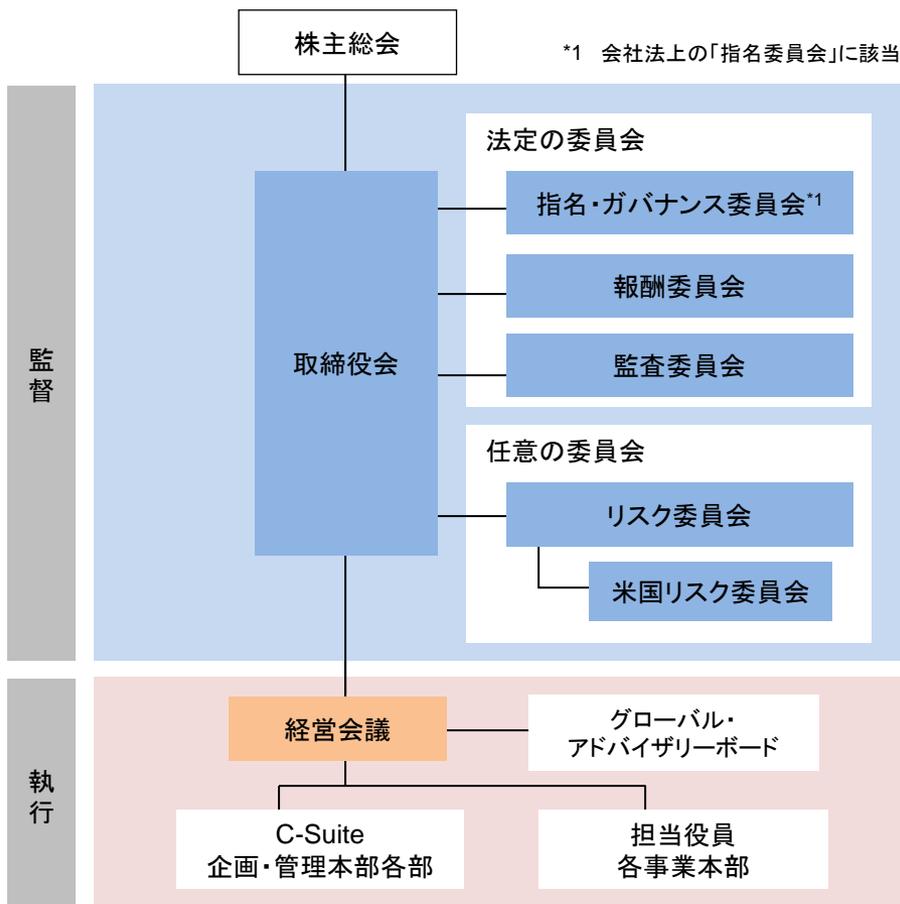
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

～コーポレート・ガバナンス態勢の強化

- 取締役会メンバー17名のうち、9名が執行を兼務しない取締役(うち7名が社外取締役)。
取締役会傘下の法定および任意の全ての委員会において、社外取締役が委員長を務める

MUFGのガバナンス態勢



取締役会傘下の法定および任意の各委員会の委員長

指名・ガバナンス委員会*1	奥田 務	MUFG社外取締役
報酬委員会	岡本 囀衛	MUFG社外取締役
監査委員会	山手 章	MUFG社外取締役
リスク委員会	川本 裕子	MUFG社外取締役
米国リスク委員会	Christine Garvey	MUAH社外取締役

グローバル・アドバイザーズボード委員

ジョン・C・デューガン	(米国)
ビクター・K・ファン	(香港)
ジョン・V・ルース	(米国)
(ジェームス・)サスーン卿	(英国)
サイモン・SC・テイ	(シンガポール)
ゲルトルーデ・トウンペル・グゲレル	(オーストリア)
岩本 敏男	(日本)
長島 徹	(日本)
三村 明夫	(日本)

コーポレート・ガバナンス ～コーポレート・ガバナンス態勢の推移

コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月 MUFG発足			2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年5月
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社	
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	7名	
取締役会 傘下委員会					ガバナンス 委員会	指名・ガバナンス委員会 (法定の指名委員会)	
	2005年 指名委員会	2008年 指名・報酬委員会					
	2005年 報酬委員会				報酬委員会(法定)		
	2005年 監査委員会				監査委員会(法定)		
				リスク委員会			
アドバイザリー ボード	2005年アドバイザリーボード					グローバル・ アドバイザリーボードに 統合	
				グローバル・ アドバイザリーボード			
取締役会の 運営など				取締役会評価			
					独立社外取締役会議/ 筆頭独立社外取締役の設置		
方針					MUFGコーポレート ガバナンス方針		

コーポレート・ガバナンス

～取締役会の実効性向上に向けた取り組み

- 取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役会議の開催や審議事項の明確化を実施。真に重要な議案に時間を配分し、議論の質が向上。取締役会評価も実施

取締役会の機能強化

【独立社外取締役会議】

- 社外取締役のみで構成
- 取締役会および各委員会の運営に関する事項等を審議し、審議事項は筆頭独立社外取締役より、取締役会議長である会長および社長に報告

【社外取締役へのサポート強化】

- MUFGの事業内容や経営環境に関する「ボード・エデュケーション・セッション」を開催

【取締役会評価】

外部コンサルタントによる取締役へのインタビュー、報告書作成

指名・ガバナンス委員会に報告・審議

取締役会に報告・審議

【取締役会運営の改善】

- 真に重要な議案に限定し、より重要な課題へ時間配分

	14年度 ^{*1}	15年度 ^{*2}
開催回数	14回	7回
議案数	210件	86件
定例取締役会1回当たりの平均時間	2.5時間	5時間
資料ページ数(年間)	約1,200ページ	約300ページ

(定例取締役会のタイムテーブル例)

	案件名	担当
10:00	CEOLレポート	グループCEO
	CSOLレポート	グループCSO
	CFOLレポート	グループCFO
昼食休憩		
	CROLレポート	グループCRO
	リスク委員会レポート	リスク委員会委員長
	CCOLレポート	グループCCO
	監査委員会レポート	監査委員会委員長
	指名・ガバナンス委員会レポート	指名・ガバナンス委員会委員長
	報酬委員会レポート	報酬委員会委員長
休憩		
	個別案件①	担当役員
	個別案件②	担当役員
16:30	独立社外取締役会議	社外取締役全員
	上記会議の審議内容報告	筆頭独立社外取締役、会長、社長
17:30	終了(合計7時間30分)	

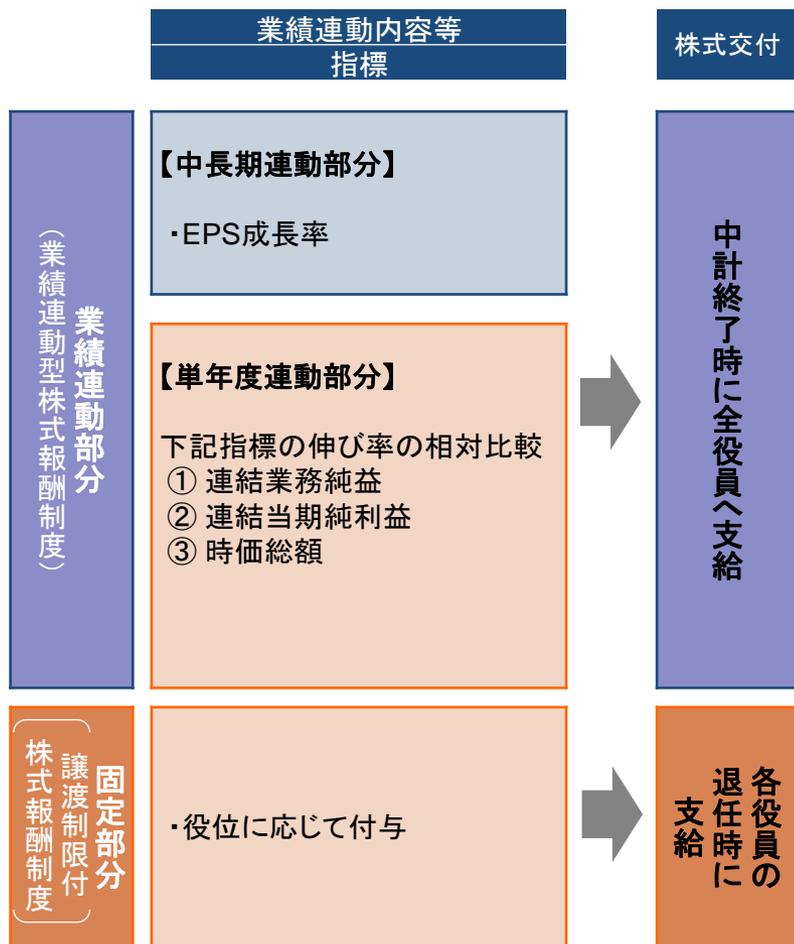
*1 14/6月～15/3月 *2 15/6月～16/3月 (指名委員会等設置会社へ移行後)

コーポレート・ガバナンス

～業績連動型株式報酬制度(役員報酬BIP信託)

- ・ 中長期的なグループ全体の業績・株価を意識した経営へのインセンティブ強化(持株・銀・信・証、役員共通制度)
- ・ 既存のストックオプション(過去9回発行)についても、役員報酬BIP信託へ原則一本化することを決定

株式報酬制度 概念図



コンセプト

- ・ 米国の株式報酬制度を参考としたインセンティブプラン
- ・ コーポレートガバナンス・コード上の、「中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付け」と呼応
- ・ 予め信託を通じて自社株式を取得し、役位や業績目標の達成度等に応じて株式を交付
- ・ 業績連動部分の概要は以下の通り

【中長期業績連動】

- ・ 中期経営計画の財務目標の一つである**EPS成長率**を使用

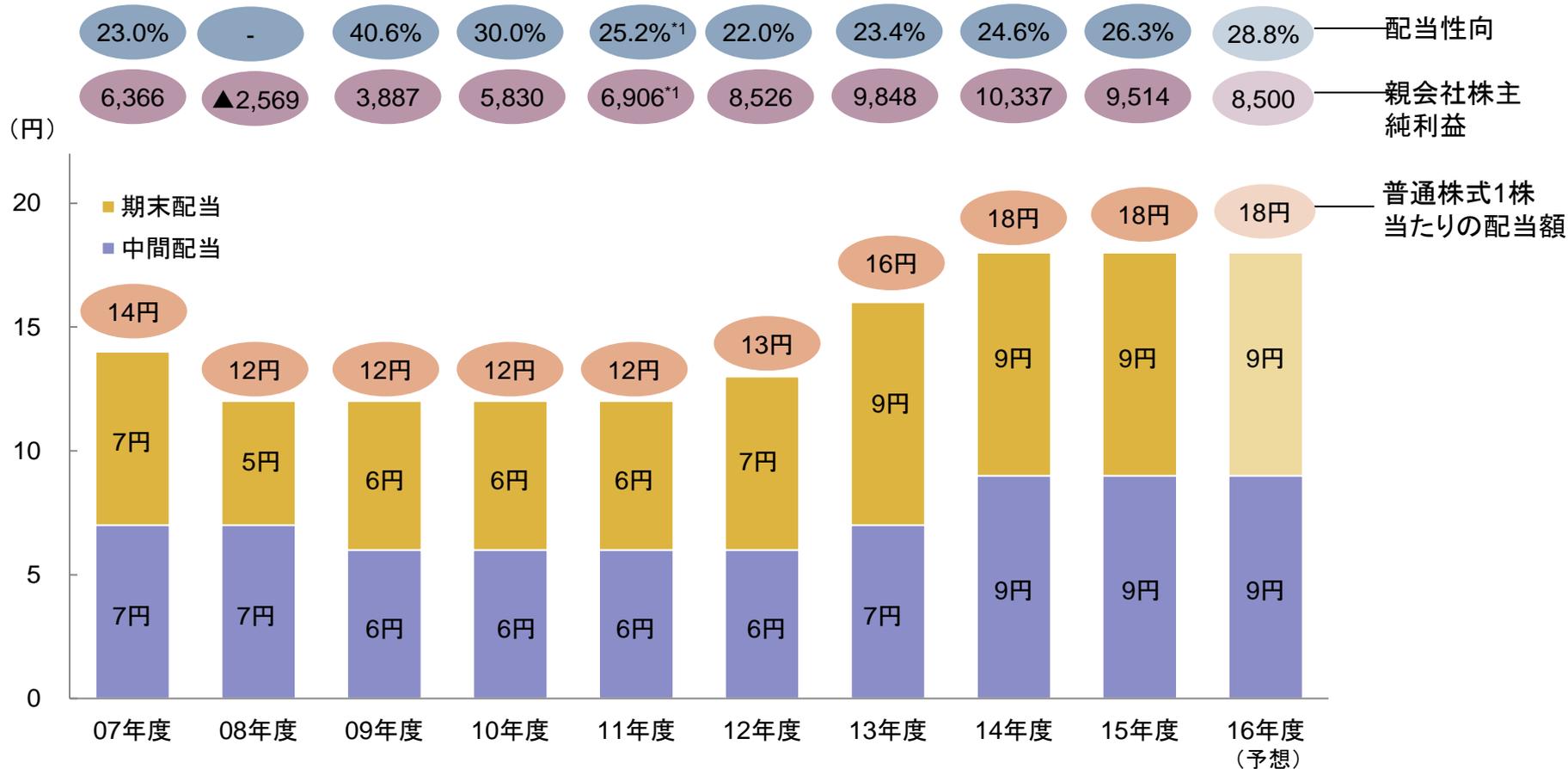
【単年度業績連動】

- ・ 使用する指標は、**①連結業務純益**、**②連結当期純利益**、**③時価総額**
- ・ 評価方法は、市場環境及び競合比較の視点から、同業他社との伸び率比較による相対評価

資本政策

- 利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的、持続的な増加をめざす方針
- 16年度の普通株式1株当たりの中間配当は9円、年間配当予想18円を据置き

一株当たり配当の実績・予想



*1 11年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

資本政策

- 「充実した自己資本を維持」しつつ、「株主還元の一層の充実」・「収益力強化に向けた資本活用」をめざす

株主還元の一層の充実

MUFGの
企業価値

充実した自己資本の維持

収益力強化に向けた資本活用

- 株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため、自己株式の取得を継続的に検討

自己株式取得の概要

	14年度	15年度	16年度上期	16年度下期
取得した株式の種類	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式	当社普通株式
取得価額の総額	約1,000億円	約2,000億円 (約1,000億円×2回)	約1,000億円	約1,000億円
取得した株式の総数	約1億4,859万株	約2億3,285万株	約1億9,061万株	約1億4,224万株

(ご参考) 16年12月31日時点

発行済株式総数(自己株式を除く) : 13,462,306,454株
 保有する自己株式数 : 706,547,366株

(ご参考)

	14年度	15年度	16年度*1
総還元率	34.2%	47.2%	52.3%

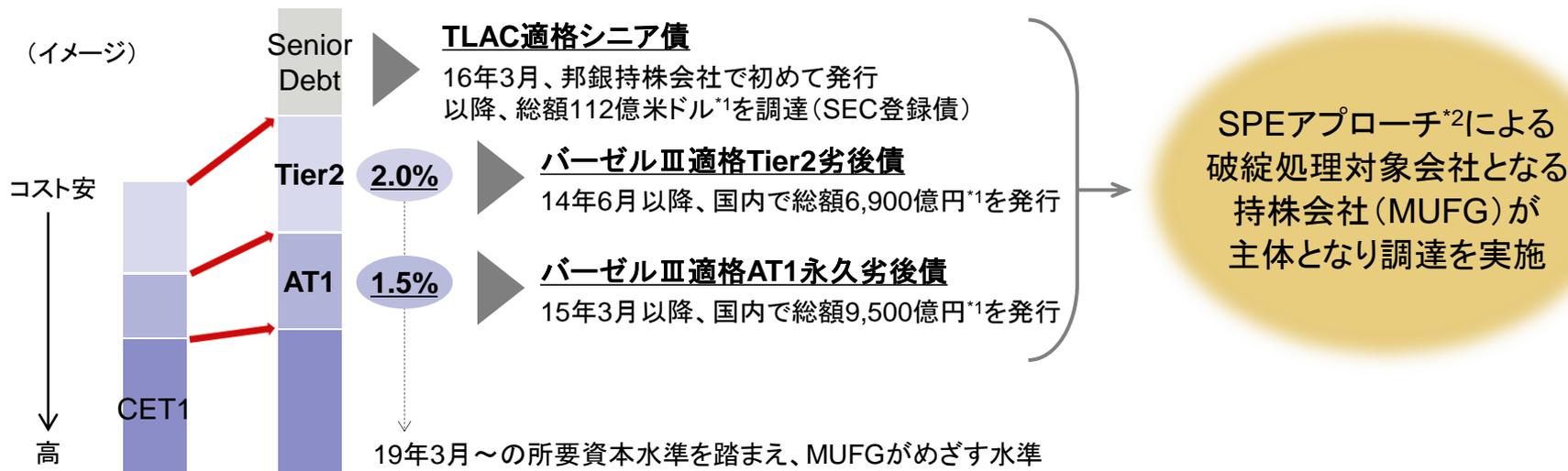
*1 分母は業績目標の8,500億円で試算

資本運営の方針

～資本のベストミックスとTLAC規制対応

- AT1・Tier2を有効活用し、必要十分なCET1をコントロール。「資本の効率性」と「資本の質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
- 株式リスクの抑制、資本の効率性、国際金融規制対応等の観点から、政策保有株式の残高削減を図る(26ページ)

資本のベストミックスとTLAC規制対応



(ご参考) 所要資本水準の推移

	16年3月	17年3月	18年3月	19年3月～
総自己資本比率	9.0%	10.0%	11.0%	12.0%
Tier1比率	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
普通株式等Tier1比率	5.5%	6.5%	7.5%	8.5%

(ご参考) TLAC比率の推計値^{*3}

16年12月末時点	14.8%
-----------	-------

注) 上記は同時点の総自己資本比率をベースに、以下の算式により算出

$$\text{TLAC比率} = \text{総自己資本比率}(15.4\%) - \text{資本保全バッファ}(2.5\%) - \text{G-SIBサーチャージ}(1.5\%) + \text{預金保険制度の貢献}(2.5\%) + \text{TLAC適格負債}(1.1\%) - \text{その他控除項目等}$$

*1 17年1月末時点の累計

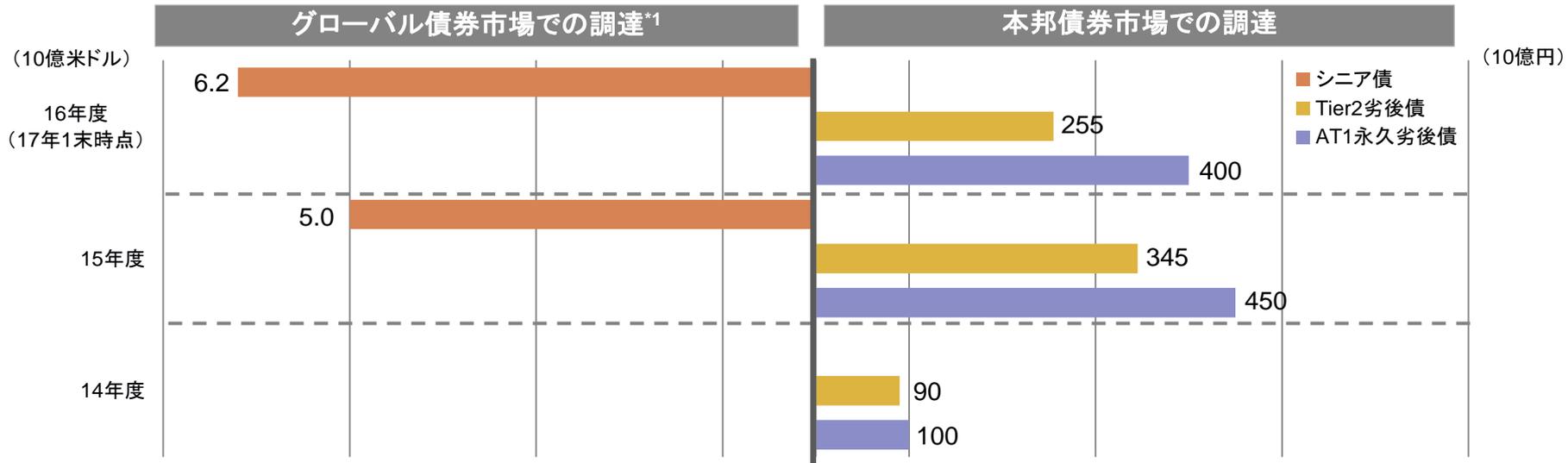
*2 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法

*3 本邦預金保険制度の枠組みに基づいて、19年3月末時点において外部TLAC算入が認められると想定される、RWAの2.5%相当分を含む。また、22年3月末以降においては、追加的にRWAの1.0%相当分が外部TLAC算入可能と想定されることから、外部TLAC比率も1.0%上昇する見込み。現時点で、日本におけるTLAC規制は最終化されておらず、実際のTLAC比率は記載の数値と異なる可能性がある

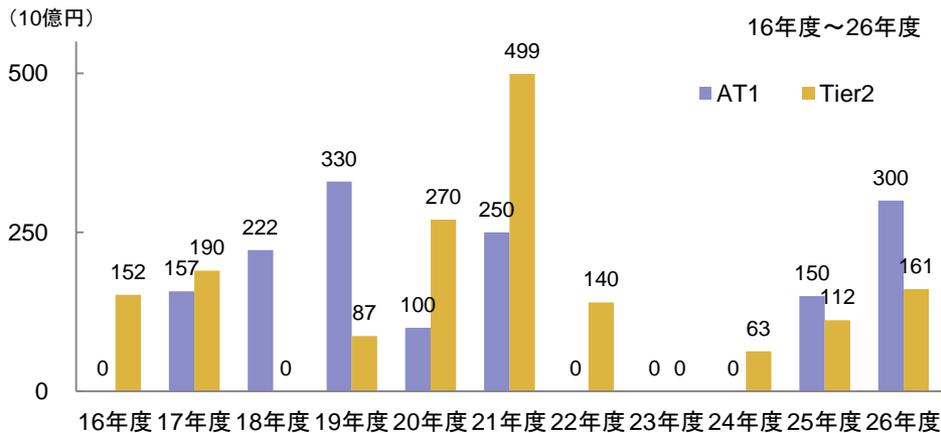
資本運営の方針

～内外資本市場における調達実績及び償還スケジュール

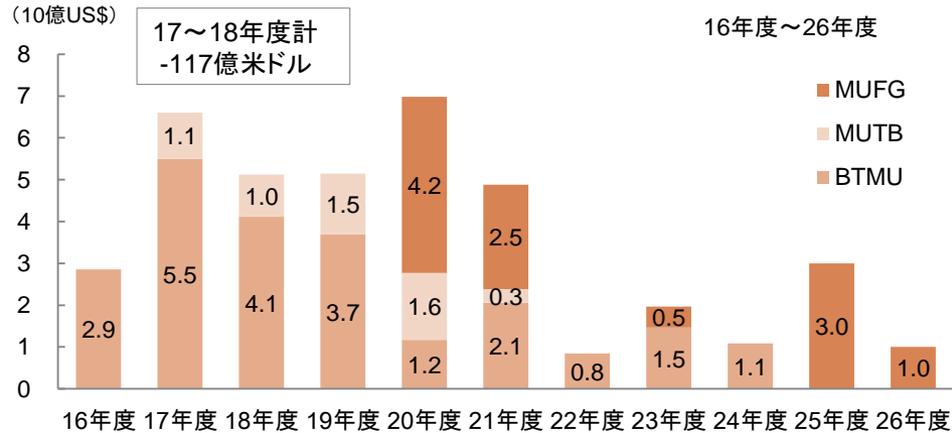
MUFG発行実績



MUFG/BTMU/MUTB発行AT1、Tier2のコール/償還スケジュール*2



MUFG/BTMU/MUTB発行シニア債*3の償還スケジュール



*1 16年12月末決算レートにてドル換算。(\$/EUR=0.94)

*2 17/1末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。AT1はバーゼルII Tier1優先出資証券を、Tier2はバーゼルII劣後債を含む

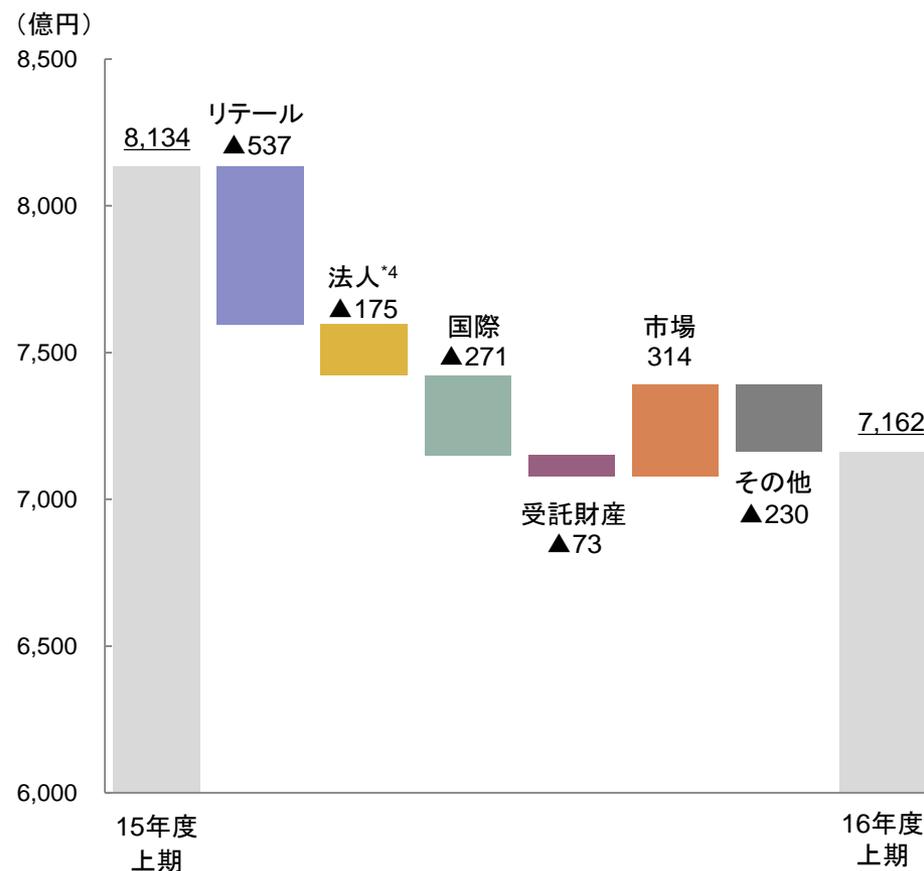
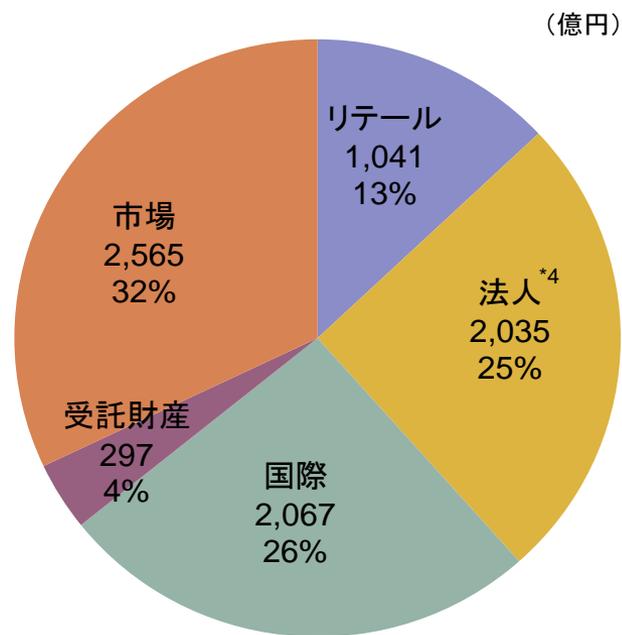
*3 16年12月末決算レートにてドル換算(\$/¥=116.49)。仕組債および海外支店・現法発行分を除く

Appendix

事業本部別営業純益*1(管理計数)

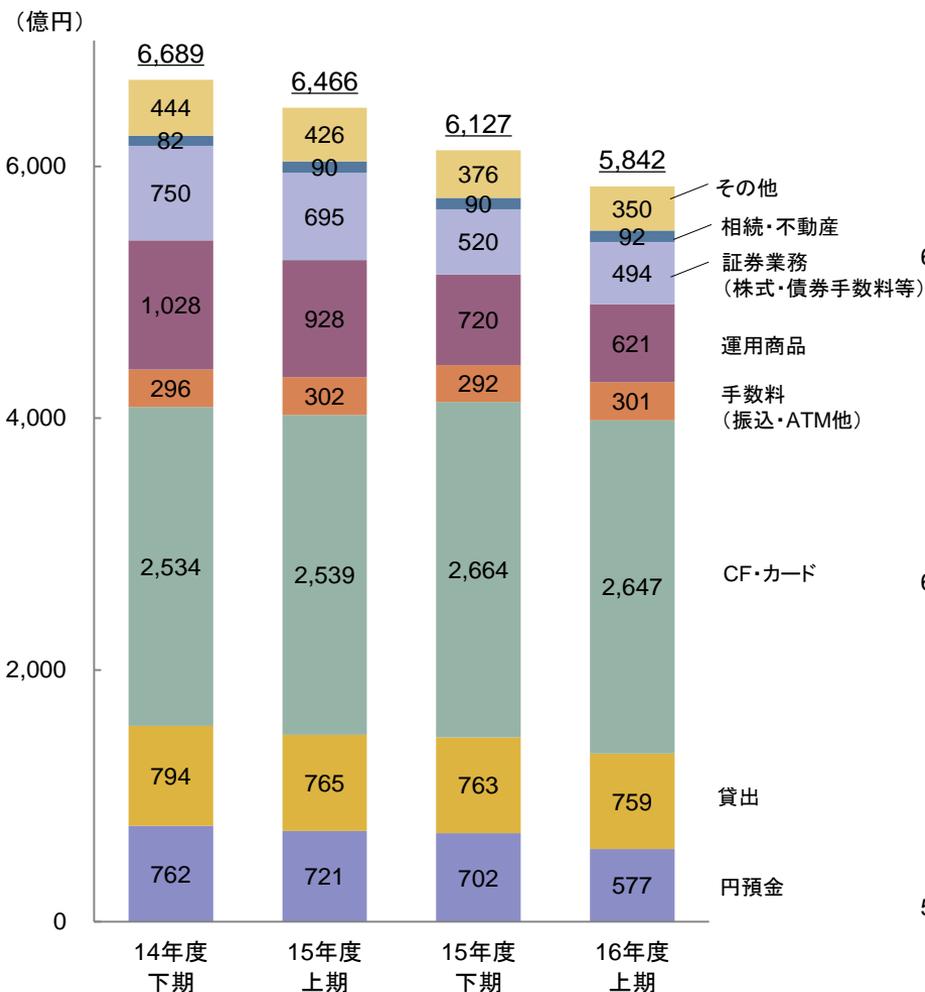
16年度中間期 7,162億円*2

顧客部門に占める
海外対顧収益比率*3 38%



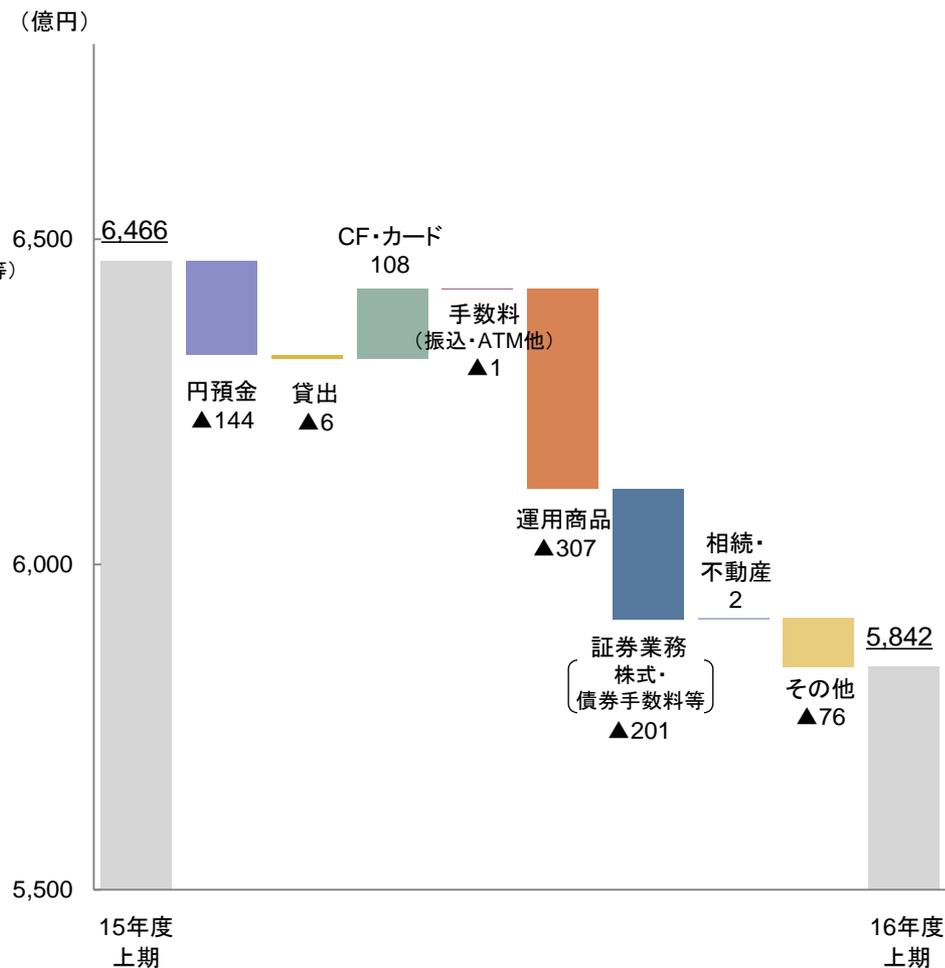
- *1 各期における決算レートで算出
- *2 本部・その他の計数を含む
- *3 国際÷顧客部門営業純益
- *4 海外日系取引を除く

粗利益推移・内訳*1(管理計数)

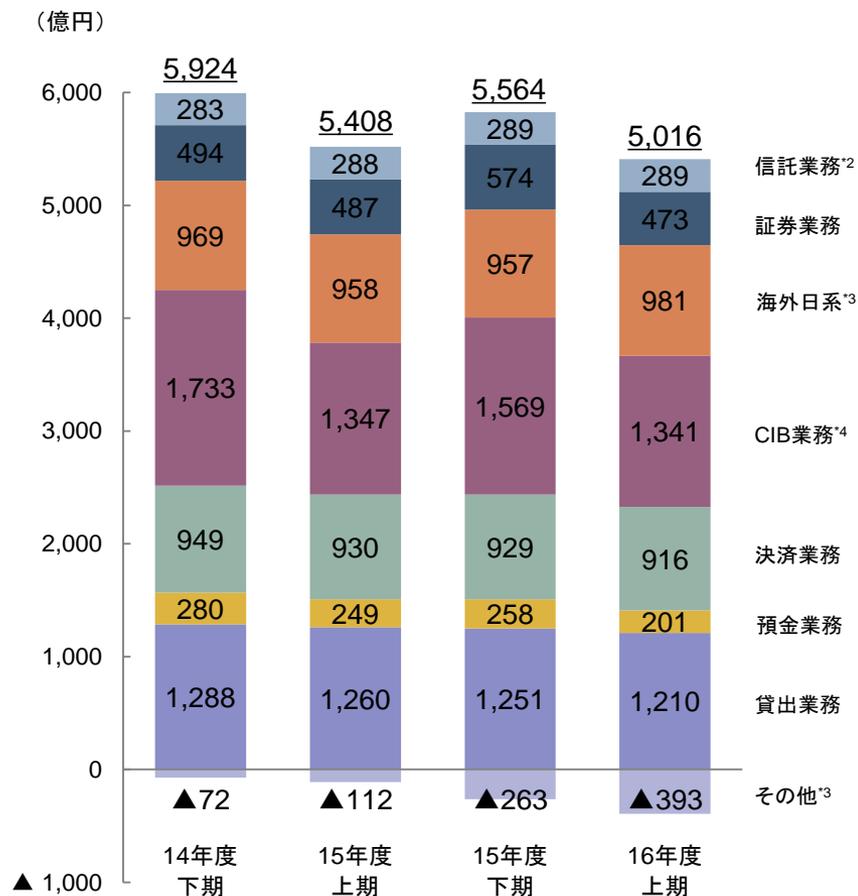


*1 決算レートベース

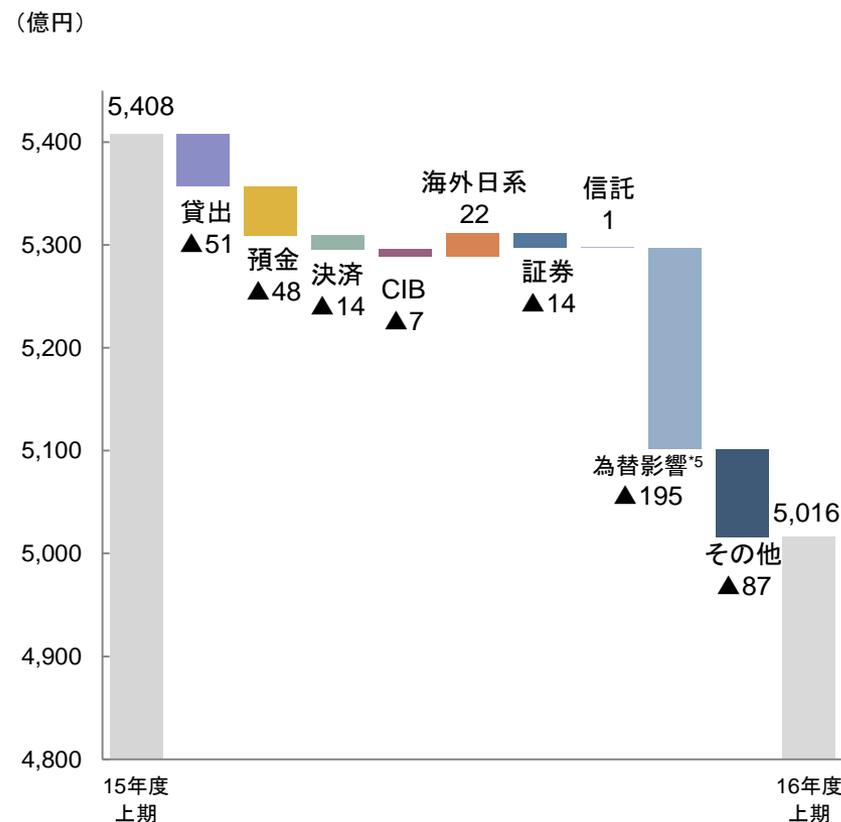
粗利益増減内訳*1(管理計数)



粗利益推移・内訳*1(管理計数)



粗利益増減内訳*1(管理計数)



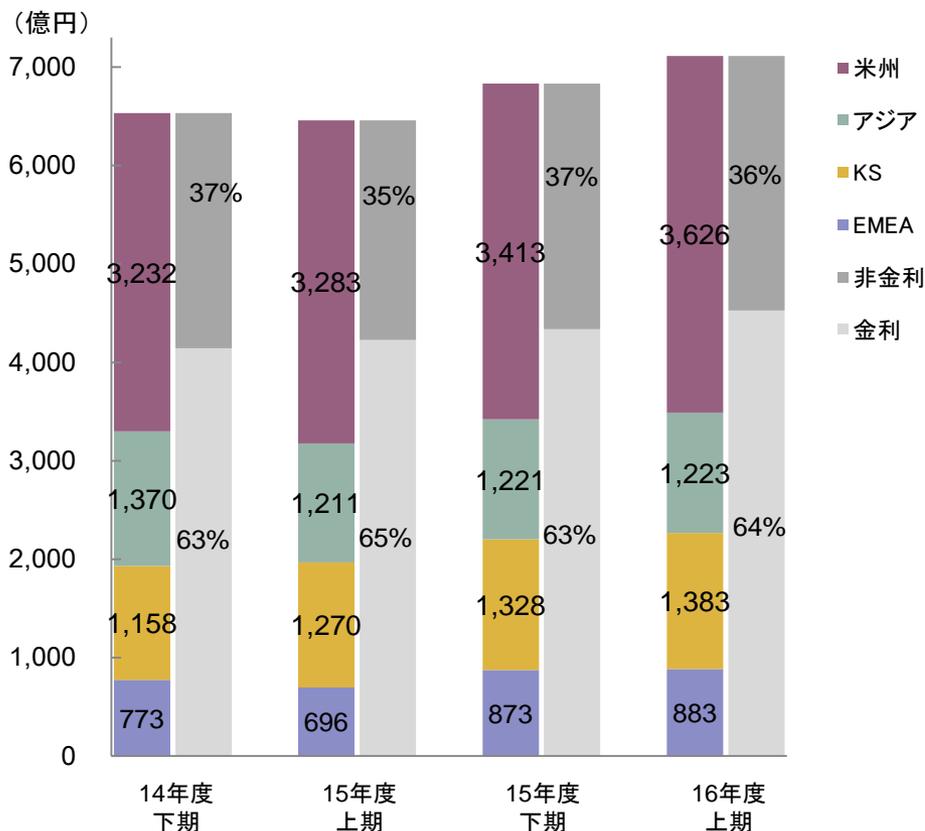
*1 決算レートベース *2 不動産仲介、証券代行業務等 *3 海外日系は現地通貨ベース、決算レートとの差分は「その他」に含む

*4 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等 *5 海外日系業務に関する為替影響

Appendix:国際事業本部収益推移 ～粗利益・営業純益

【連結】

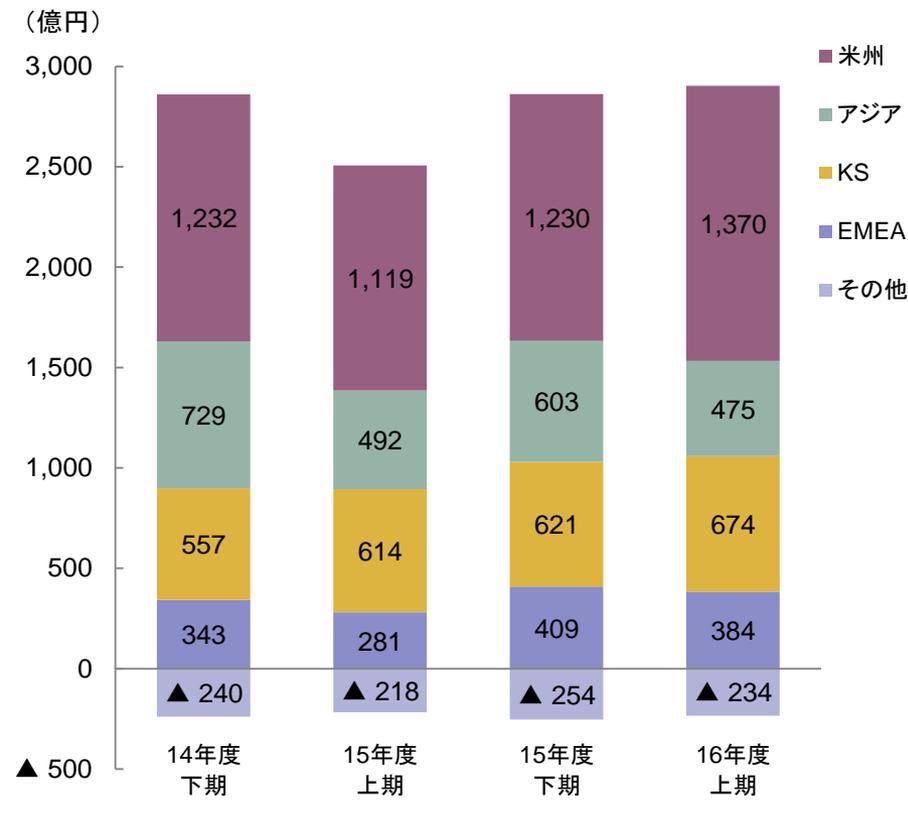
連結粗利益の構成*1(管理計数)



地域間重複等調整後粗利益

前年同期比
+599億円

地域別営業純益*1(管理計数)



地域間重複等調整後営業純益

前年同期比
+381億円

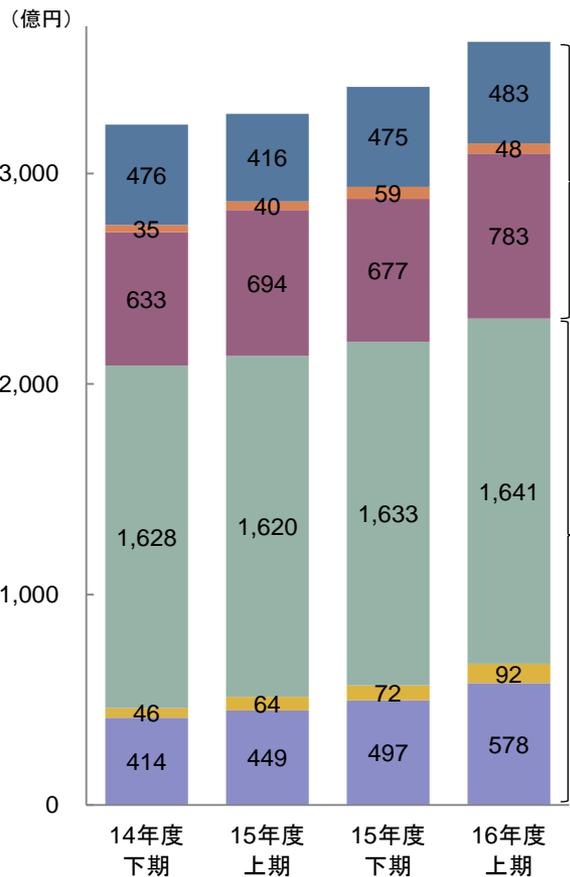
*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

Appendix:国際事業本部収益推移 ～地域別粗利益の構成

【連結】

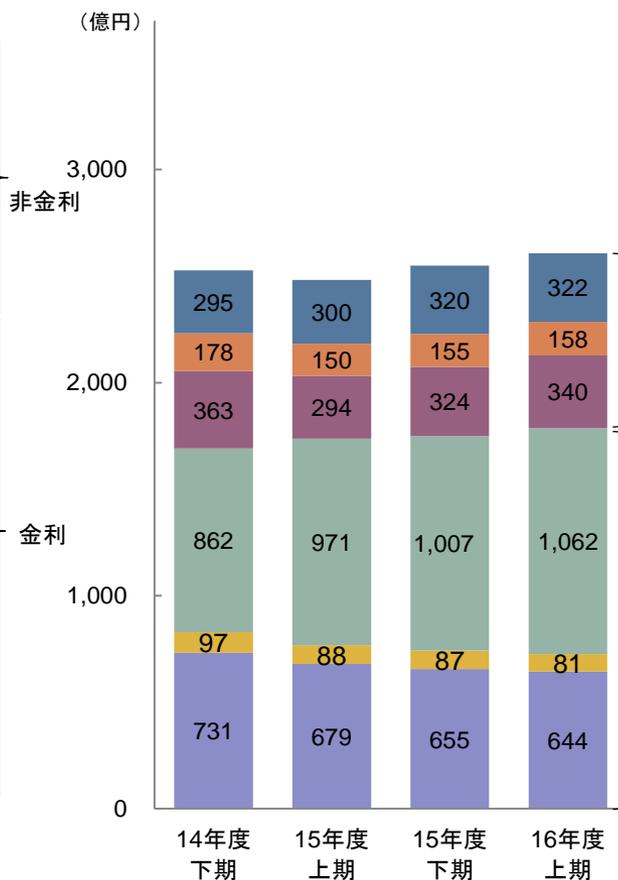
米州*1(管理計数)

- 非金利(MUAH)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(MUAH)
- 貸出収益



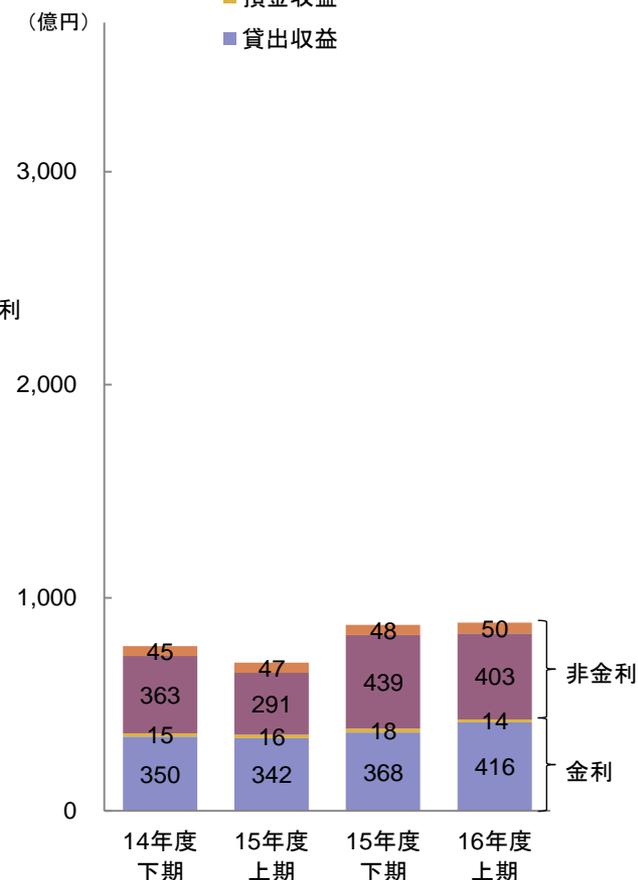
アジア*1(管理計数)

- 非金利(KS)
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 外為収益
- 金利(KS)
- 貸出収益



EMEA*1(管理計数)

- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 貸出収益

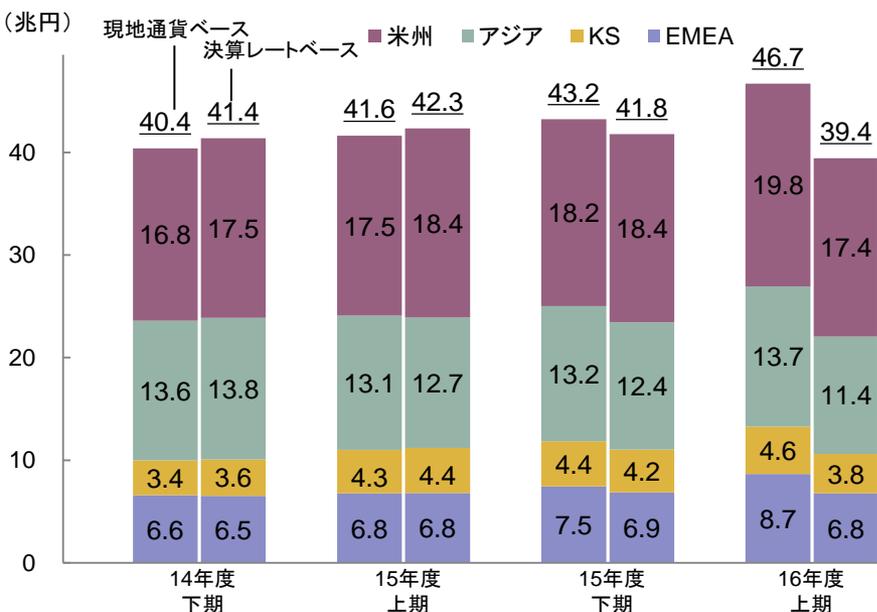


*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

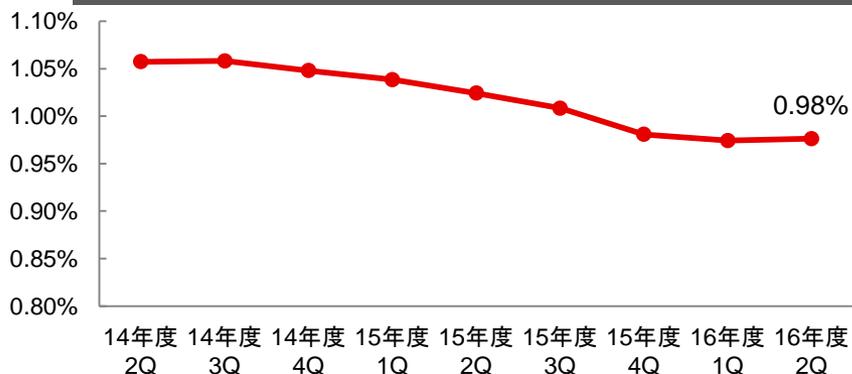
Appendix:国際事業本部収益推移 ～地域別貸出・預金

【連結】

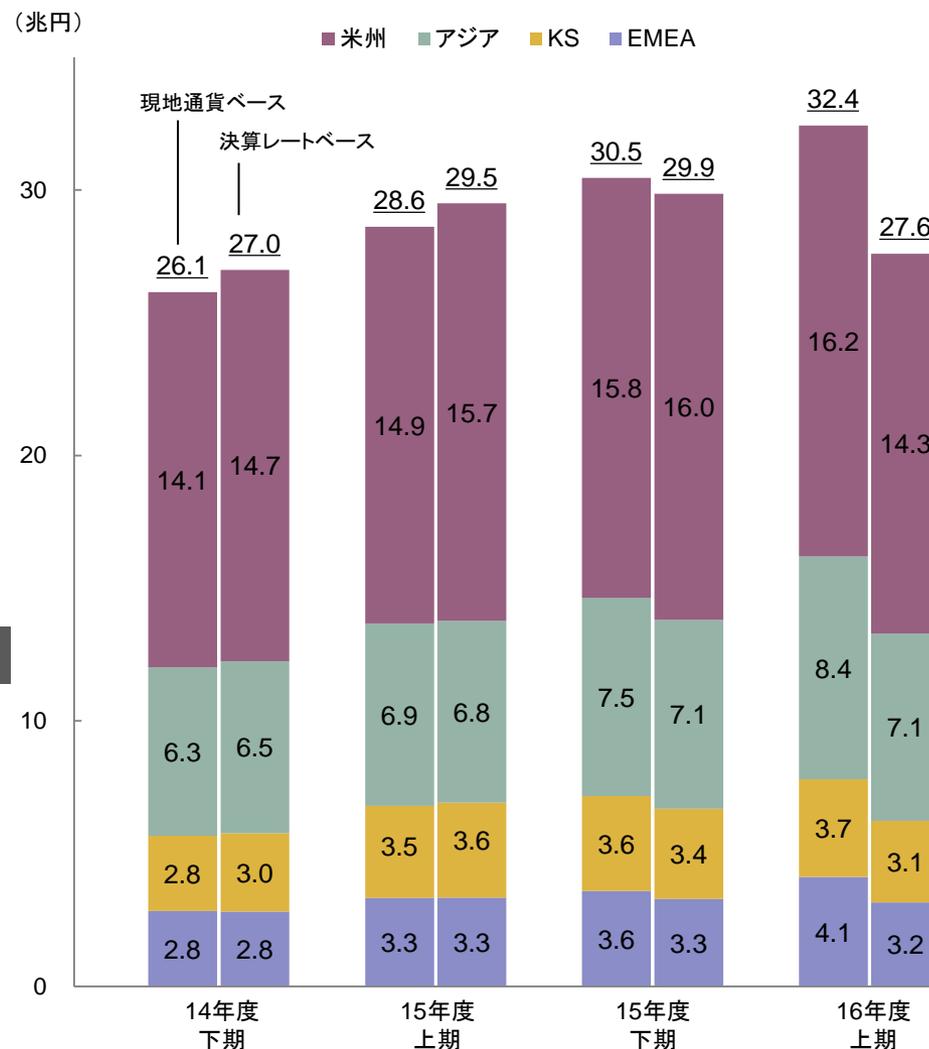
地域別貸出平残(管理計数)



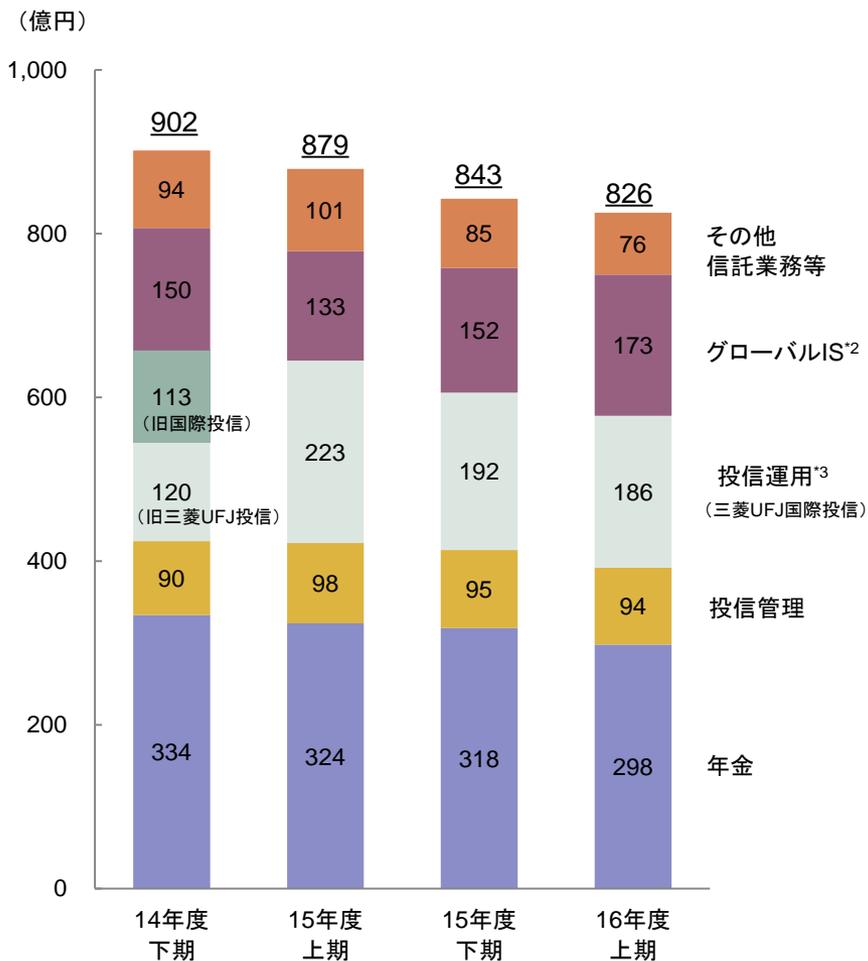
海外貸出利鞘(除くMUAH、KS)



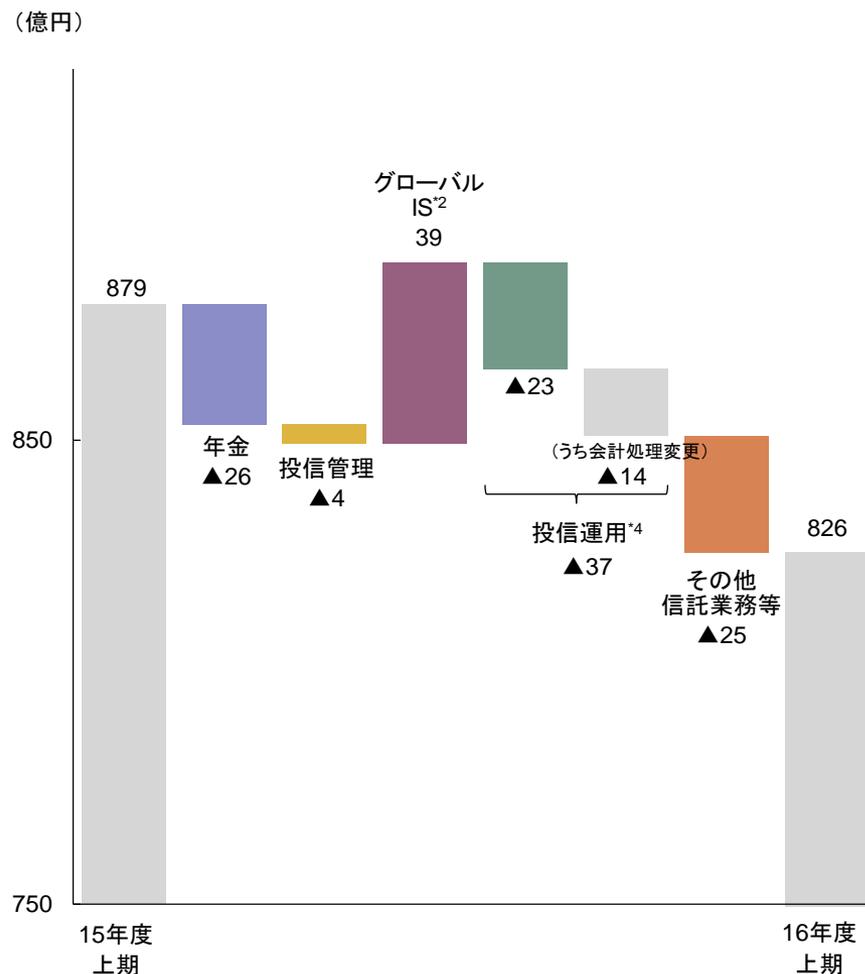
地域別預金平残(管理計数)



粗利益推移・内訳*1(管理計数)



粗利益増減内訳*1(管理計数)



*1 決算レートベース。日本マスタートラスト信託銀行分は各項目に分散計上

*2 「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、提供するカस्टディ業務、ファンド管理業務等

*3 15年度上期の投信運用収益は、三菱UFJ国際投信の合併前後の数値の合算

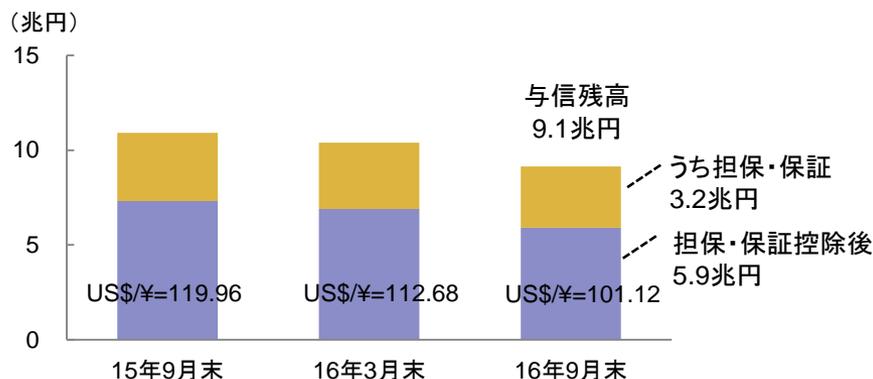
*4 三菱UFJ国際投信の合併に伴い、委託調査費については「経費に計上する方式」を一律「粗利益から控除する方式」に統一。
会計処理変更影響を除く投信運用の粗利益は前年同期比▲23億円

Appendix: 資源関連与信 ～与信残高

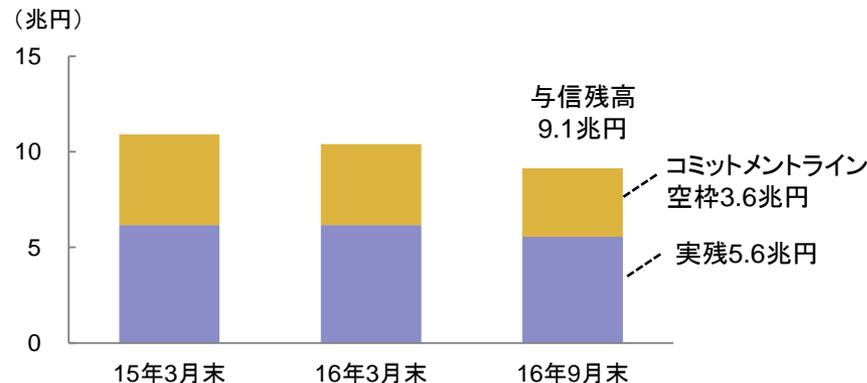
【連結】

- 資源関連与信残高*1は、10兆円台から9.1兆円に減少。ECA等の担保・保証控除後のネット残高は、5.9兆円

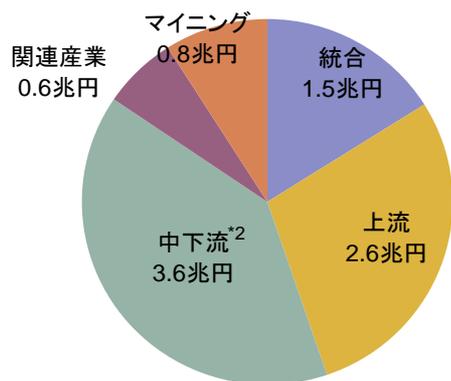
与信残高・担保・保証



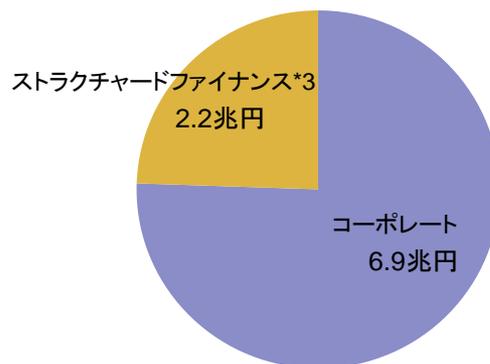
与信残高・コミットメントライン空枠



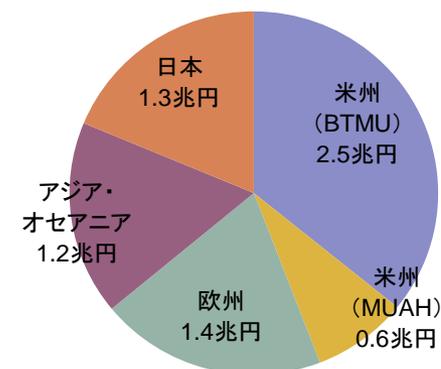
サブセクター別与信残高



形態別与信残高



コーポレート地域別与信残高



内、RBL^{*4} 0.3兆円

*1 コミットメントライン空枠含む、市場性with信除く *2 備蓄、輸送、精製、販売業務等
*3 プロジェクトファイナンス及びトレードファイナンス *4 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) 数値は全て管理計数

業種別地域別の与信・不良債権*1の状況

- 16年9月末の不良債権残高は、1,370億円
- 米州の石油ガス・上流で減少した一方、米州(BTMU)の石油ガス関連産業およびマイニングで増加

16/9末基準		(単位:10億円)														
		全体		米州 (BTMU)		米州 (MUAH)		EMEA		アジア・ オセアニア		日本		ストラクチャード ファイナンス		
		残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	残高	16/3末比	
1	合計	与信残高	9,146	▲1,258	2,473	▲518	577	▲227	1,371	▲76	1,193	▲241	1,293	37	2,238	▲233
	内不良債権残高	137	18	56	41	37	▲25	0	0	13	▲2	1	0	30	2	
3	統合 ²	与信残高	1,469	▲221	380	▲143	0	0	644	102	445	▲181	0	0	0	0
	内不良債権残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	上流 ³	与信残高	2,626	▲358	A 636	▲1	B 465	▲218	127	▲74	183	▲9	122	▲16	C 1,093	▲40
	内不良債権残高	65	▲34	3	▲12	37	▲25	0	0	0	0	0	0	25	3	
7	中下流 ⁴	与信残高	3,631	▲288	913	▲105	86	▲14	105	▲17	341	▲25	1,170	52	1,016	▲179
	内不良債権残高	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
9	関連産業 ⁵	与信残高	594	▲42	D 270	▲65	26	5	196	▲13	101	30	0	0	0	0
	内不良債権残高	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	マイニング ⁶	与信残高	826	▲349	E 274	▲204	0	0	300	▲73	F 123	▲57	0	0	G 129	▲14
	内不良債権残高	62	42	43	43	0	0	0	0	13	▲2	0	0	5	▲1	

*1 銀行法に基づくリスク管理債権、ただ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

*2 上流・中下流事業の一貫統合

*3 石油・ガスの探鉱・開発・生産等

*4 備蓄・輸送・精製・販売

*5 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

*6 石油・ガス以外の鉱物関連

(注) 数値は全て管理計数

Appendix:資源関連与信 ～クレジットクオリティ(2)

【連結】

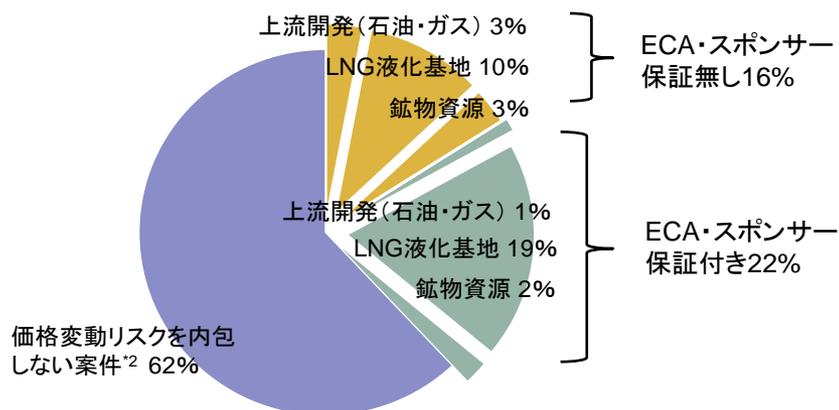
主な業種・地域における不良債権*1および担保・引当金等の状況

不良債権の約9割は担保・保証・引当金等で保全済み

(単位:10億円)

16/9末基準		上流			関連産業	マイニング			
		A 米州 (BTMU)	B 米州 (MUAH)	C ストラクチャードファイナンス	D 米州 (BTMU)	E 米州 (BTMU)	F アジア・オセアニア	G ストラクチャードファイナンス	
1 与信残高	①	636	465	1,093	270	274	123	129	不良債権残高 (A~Gの合計)
2 担保保証額	②	140	357	431	53	52	25	55	
3 非保全額	③(①-②)	496	108	662	217	222	98	74	非保全・未引当額 (A~Gの合計)
4 不良債権残高	④	3	37	25	10	43	13	5	
5 担保保証額	⑤	2	34	20	0	16	0	0	不良債権残高 (A~Gの合計)
6 引当金	⑥	0	3	4	8	22	10	3	
7 非保全・未引当額	⑦(④-⑤-⑥)	0	0	1	2	5	3	2	

プロジェクトファイナンスの状況



- 資源関連のプロジェクトファイナンス与信2.2兆円のうち、石油・ガス・鉱物価格の変動リスクを内包する案件の割合は38%
- 価格変動リスクを内包する案件の内、ECAやスポンサー保証でカバーされない案件の割合は全体の16%

*1 銀行法に基づくリスク管理債権、ただ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

*2 販売収入が石油・ガスの処理量や設備の使用日数に基づき決定されるため、石油・ガス価格の変動に左右されない案件(例:LNG船)

(注) 数値は全て管理計数

Appendix:資源関連与信 ～クレジットクオリティ(3)

【連結】

内部格付別資源関連与信残高

- 格付1-5(投資適格相当)にて全体の6割超を占める

16/9末基準

(単位:10億円)

	債務者区分	内部格付	与信残高	構成比率
1	正常先	格付1-3	4,043	44%
2		格付4-5	1,711	19%
3		格付6-7	1,528	17%
4		格付8-9	1,077	12%
5	要注意先	格付10-11	559	6%
6	要管理以下先	格付12-15	227	2%
7	合計		9,146	100%

投資適格相当が
6割超

(注) 数値は全て管理計数

内部格付手法に基づく事業法人向け与信の状況

- ・ グローバルEAD^{*1}の内部格付構成は以下の通り
- ・ 格付1-5(投資適格相当)にて全体の7割超を占める

16/9末基準

(単位:10億円)

債務者区分	内部格付	EAD	構成比率	PD加重平均	LGD加重平均
1 2 3 4 正常先	格付1-3	49,282	50%	0.08%	36.72%
	格付4-5	24,547	25%	0.15%	34.30%
	格付6-7	10,356	10%	0.56%	30.03%
	格付8-9	10,694	11%	2.03%	27.89%
5 要注意先	格付10-11	2,766	3%	9.52%	23.67%
6 要管理以下先	格付12-15	1,443	1%	100.00%	34.79%
7 合計		99,088	100%	2.07%	34.07%

投資適格相当が
7割超

*1 Exposure at default。市場性で与信、プロジェクトファイナンス等を含む。政府系機関向けエクスポージャー、MUAH、Krungsriは含まず
(注) 数値は全て管理計数。速報値