



# 2019年度中間期決算 投資家説明会

2019年11月18日



三菱UFJフィナンシャル・グループ



- ✓ 三毛でございます。  
本日はお忙しい中、当社投資家説明会にお越しいただきまして、ありがとうございます。
- ✓ それでは、早速ですが3ページをご覧ください。

## ■ ディスクレームー

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、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。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：	グローバルコマースシャルバンキング事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
受財：	受託財産事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
市場：	市場事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	バンクダナモン
		FSI：	First Sentier Investors 2019年9月にColonial First State Global Asset Management（CFSGAM）がブランド名を変更

## ■ キーメッセージ

### 19年度中間期実績と通期業績目標

- 中間期実績 … 純利益は通期目標比**67.8%**の進捗（前同比▲6.3%の減益）
- 通期業績目標 … 足許の不透明な経営環境に鑑み、通期業績目標は**9,000億円**で据え置き

### 株主還元

- 配当 … 18年度比+3円増配となる**25円の配当予想**を据え置き
- 自己株式取得 … RWA\*<sup>1</sup>費消の一段の抑制により、**500億円の自己株式取得**を決定

### 財務目標達成に向けた施策

- トップライン … **アジア商業銀行、グローバルAM/IS\*<sup>2</sup>、GCIBビジネス、WM\*<sup>3</sup>、CF\*<sup>4</sup>**等
- 経費コントロール … 業務量、ファシリティ、購買・システム、海外を中心に**経費削減**に取り組む
- RWAコントロール … 低採算アセット削減、計測手法高度化等を通じ、**RWA削減**強化

\*1 Risk-Weighted Asset \*2 Asset Management / Investor Services \*3 ウェルスマネジメント \*4 コンシューマーファイナンス

 MUFG 3

- ✓ 本日、私から皆さまにお伝えしたいキーメッセージは3つです。
- ✓ 1つ目は、業績です。  
「中間期の純利益」は、通期業績目標比67.8%の進捗となりました。「通期業績目標」は、足許の不透明な経営環境に鑑み、9,000億円で据え置きます。
- ✓ 2つ目は、株主還元です。  
「配当」は、前年比3円増配の25円を維持します。  
「自己株式取得」は、500億円を実施します。
- ✓ 3つ目は、財務目標達成に向けた施策です。  
国内外においてご覧の「トップライン施策」を強力に推進するとともに、「経費とRWAのコントロール」を強化します。詳細は、後ほどご説明します。
- ✓ それでは、足元の計数についてご説明します。6ページをご覧ください。

## ■ 目次

---

19年度中間期決算の概要 .....	5
主要施策 .....	18
デジタルイゼーション .....	34
資本政策 .....	41
Appendix .....	48

## 19年度中間期決算の概要

## 19年度中間期実績・通期業績目標

－中間純利益は、通期目標比67.8%の進捗、通期目標9,000億円は据え置き

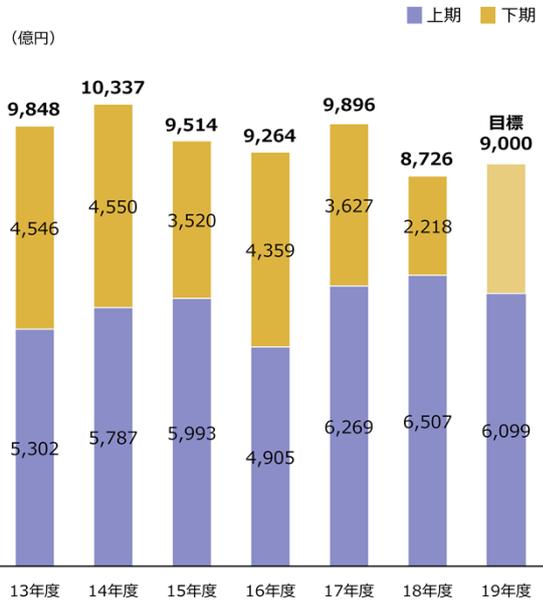
MUFG連結（億円）	18年度 中間期	19年度 中間期				19年度 通期	
	実績	業績目標	実績	前年 同期比	業績 目標比	業績目標	期初 目標比
1 業務粗利益 <small>信託勘定償却前</small>	18,825	-	19,733	907	-	-	-
2 営業費（▲） <small>〔経費率〕</small>	13,144 <small>〔69.8%〕</small>	-	13,420 <small>〔68.0%〕</small>	275 <small>〔▲1.8ppt〕</small>	-	-	-
3 業務純益 <small>一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前</small>	5,681	5,300	6,313	631	1,013	10,800	-
4 与信関係費用総額	1,179	▲800	▲180	▲1,360	619	▲1,800	500
5 経常利益	8,859	6,800	7,952	▲906	1,152	12,800	-
6 親会社株主純利益	6,507	4,500	6,099	▲408	1,599	9,000	-

- ✓ 業務粗利益は、市場関連収益の増益を主因に、前年同期比907億円増加の1兆9,733億円となりました。
- ✓ 営業費は、国内では抑制を続けているものの、海外での業容拡大や規制対応コスト等の増加により、前年同期比275億円の増加となりました。
- ✓ その結果、業務純益は、前年同期比で631億円増加の6,313億円となりました。本年度は、日銀のマイナス金利導入以降減少が続いている業務純益の反転を目指していますが、上期は4期ぶりに本業の利益を表す業純が増加に転じました。また、経費率は、前年同期比1.8ポイント低下し、68.0%です。
- ✓ 業純以下では、前年に計上した貸倒引当金の戻入の反動等もあり、純利益は、前年同期比408億円減益の6,099億円となりました。
- ✓ 純利益は、期初の公表目標に対して大幅な上振れとなり、通期業績目標の進捗率は6割を超える水準となりました。しかしながら、米国の追加利下げ影響を中心に、業績下振れリスクに留意する必要があります。業績目標は9,000億円に据え置きます。
- ✓ 9ページにお進みください。

# 親会社株主純利益

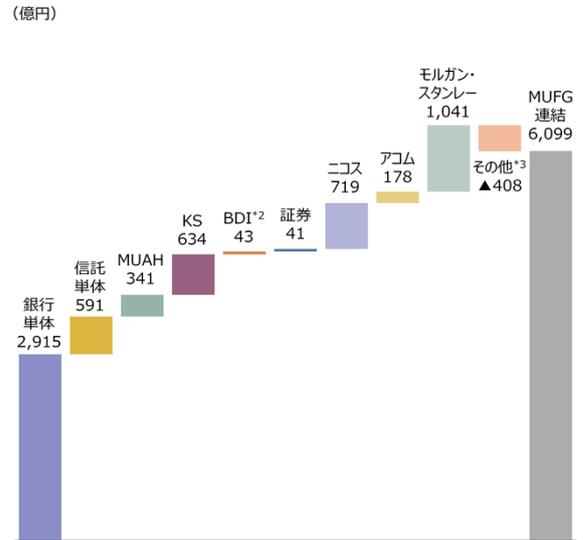
親会社株主純利益の推移

連結



親会社株主純利益の内訳\*1

連結



\*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率助産後の実績  
 \*2 連結子会社化以降の4~6月実績  
 \*3 子会社からの受取配当金の連結消去及びその他子会社・関連会社の利益貢献等

# 事業本部別実績①

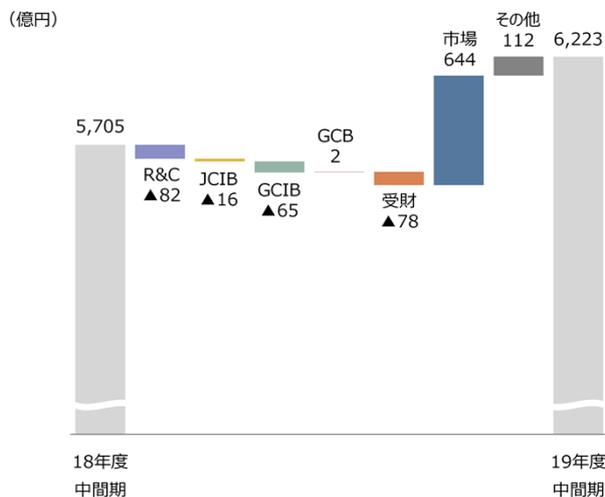
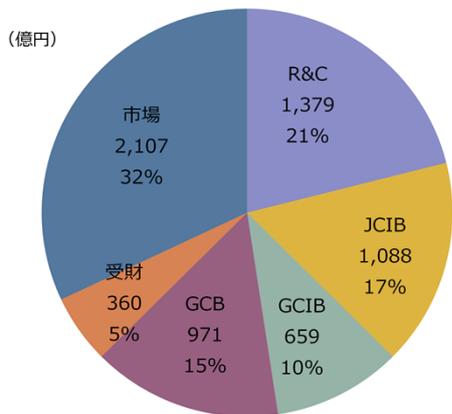
## 事業本部別営業純益\*1

連結

## 営業純益増減の内訳

連結

19年度中間期 6,223億円\*2



\*1 管理計数。決算レートで算出  
\*2 本部・その他の計数を含む

## 事業本部別実績②

連結	事業本部	営業純益（億円）			経費率		ROE*1	
		18年度 中間期	19年度 中間期	前年 同期比	18年度 中間期	19年度 中間期	18年度 中間期	19年度 中間期
	法人・リテール <b>R&amp;C</b>	1,460	<b>1,379</b>	▲82	81%	<b>81%</b>	9% (9%)	<b>14%*2</b> (14%)
	コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	1,104	<b>1,088</b>	▲16	58%	<b>59%</b>	17% (17%)	<b>14%</b> (14%)
	グローバルCIB <b>GCIB</b>	724	<b>659</b>	▲65	63%	<b>65%</b>	11% (11%)	<b>8%</b> (8%)
	グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	969	<b>971</b>	2	71%	<b>74%</b>	7% (9%)	<b>6%</b> (8%)
	受託財産 <b>受財</b>	438	<b>360</b>	▲78	58%	<b>64%</b>	20% (21%)	<b>20%</b> (22%)
	市場 <b>市場</b>	1,462	<b>2,107</b>	644	44%	<b>35%</b>	6% (6%)	<b>8%</b> (8%)

\*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7%

- ✓ 続いて「事業本部別実績」です。
- ✓ 顧客部門は、「グローバルコマーシャルバンキング」を除き減益となりました。一方で、「市場」は、トレジャリー収益の増収を主因に増益となりました。
- ✓ なお、「コーポレートバンキング」と「グローバルCIB」については、為替影響を除いた実態ベースでは増益です。  
また、「受託財産」は、オーストラリアの資産運用会社買収に伴う一時的な費用が発生したことで減益となっていますが、本業は堅調に推移しています。
- ✓ 各事業本部の業績の詳細につきましては、プレゼンテーション資料のAppendixに掲載しております。
- ✓ それでは10ページにお進みください。

## B/Sの状況

## B/Sサマリー

連結

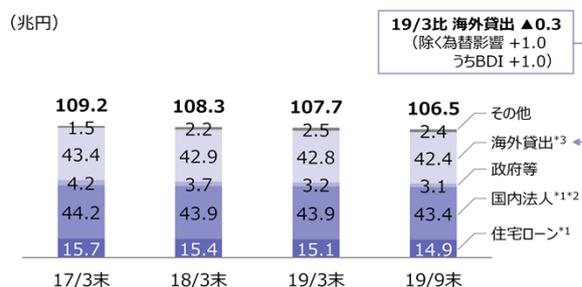
19年9月末時点



## 貸出金(未残)

連結

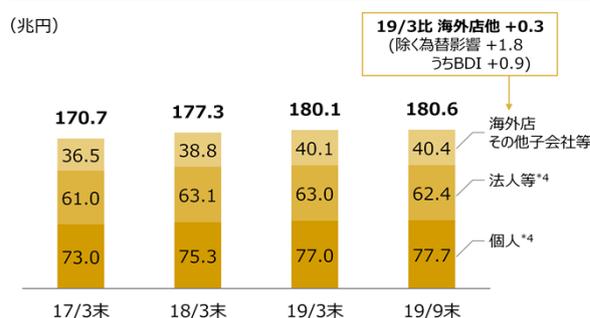
(兆円)



## 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、外貨貸出を含む(除く為替影響:19年3月末比▲0.3兆円)  
\*3 海外支店+MUAH+KS+BDI+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ) \*4 2行合算

 MUFG 10

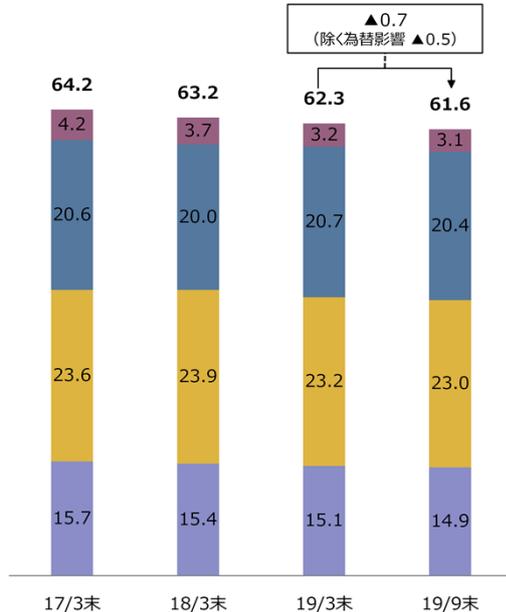
- ✓ 預貸金の状況です。
- ✓ 右側のグラフの通り、海外貸出は、為替影響を除くと1兆円の増加。バンクダナモン連結化の影響が1兆円ありましたので、既存ビジネスは横這いでした。一方、海外預金は、為替影響を除くと1.8兆円の増加、バンクダナモン連結化の影響を除いても0.9兆円の増加となりました。この結果、外貨の預貸ギャップは約0.9兆円縮小しました。
- ✓ 11ページにお進みください。

## 国内貸出金

### 貸出金（末残）\*1

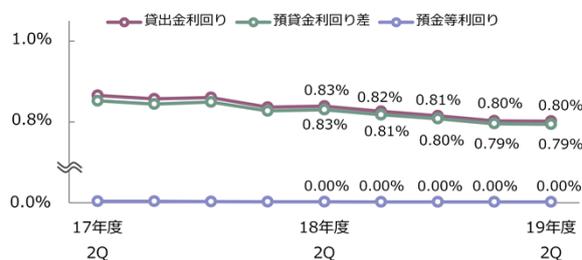
連結

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



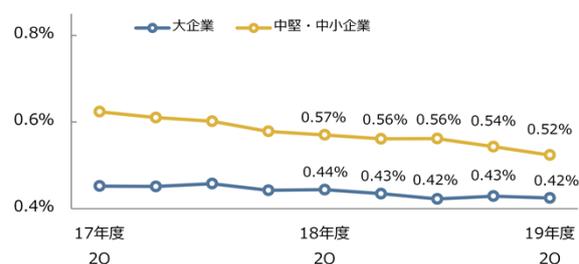
### 国内預貸金利回り\*4\*5

2行合算



### 国内法人貸出利率\*2\*4\*5

2行合算



\*1 銀行勘定+信託勘定 \*2 外貨貸出を含む \*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

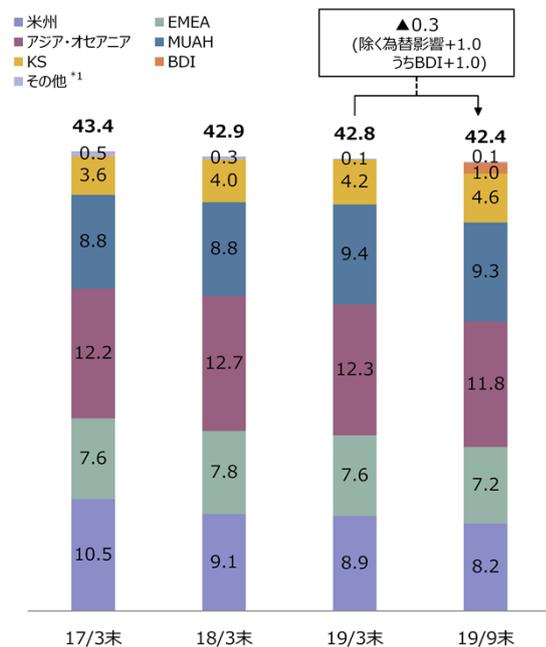
- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 右上のグラフ、預貸金利回り差は、低金利環境が継続する中で、資金需給の緩和状態は変わっておらず、今後も緩やかながら低下するものと見ています。
- ✓ 12ページにお進みください。

## 海外貸出金

## 貸出金（末残）

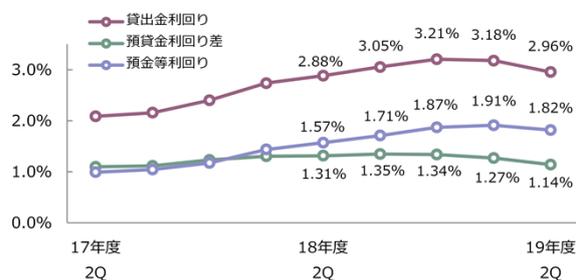
連結

(兆円)



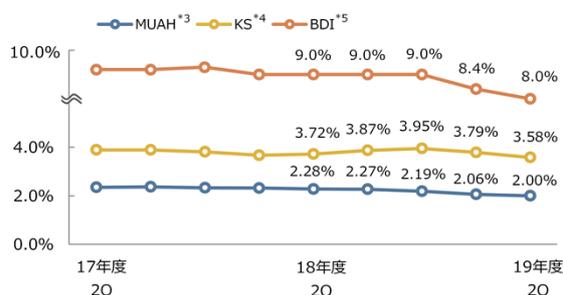
## 海外預貸金利回り\*2

2行合算



## 純金利収益率 (NIM)

MUAH・KS・BDI

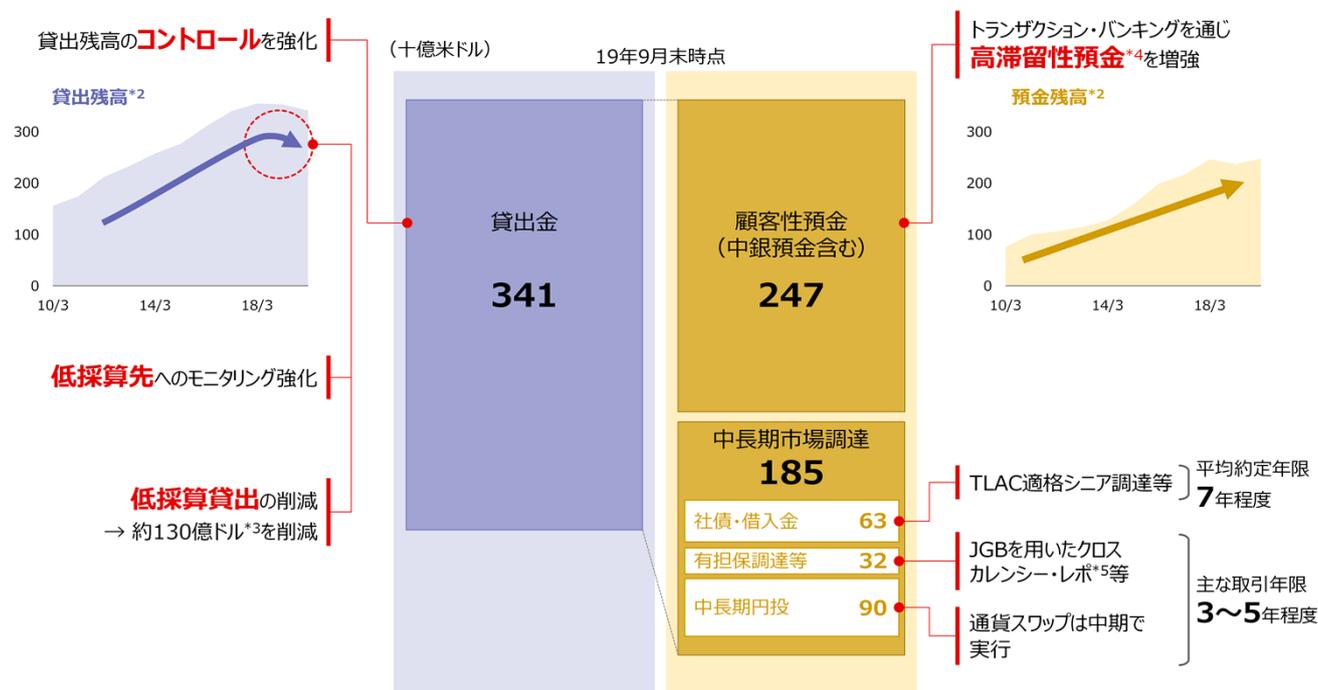


\*1 特別国際金融取引勘定等 \*2 管理計数 \*3 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける財務情報  
\*4 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報 \*5 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報

- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 右上、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は、市場金利低下の影響を受け縮小しています。
- ✓ 右下、パートナーバンク3社のNIMにつきましても、調達コスト上昇の影響等により、いずれも低下しております。
- ✓ 13ページにお進みください。

## 外貨貸出金・ファンディング\*1

－貸出を、預金と中長期調達で安定的にカバー－



\*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース \*2 管理計数 \*3 18年度実績。約1.4兆円 (1米ドル110円で換算)

\*4 平時に加え、ストレス時にも滞留が見込まれ、小口に分散している預金 \*5 資金と証券の通貨が異なるレボ取引

MUFG 13

- ✓ 外貨貸出とファンディングです。
- ✓ ご覧の通り、「顧客性預金」と「中長期調達」により、「外貨貸出金」を安定的にカバーしています。
- ✓ 左側、貸出残高の推移をご覧ください。  
過去、海外の貸出残高は増加してきましたが、直近では、低採算貸出の削減や低採算先のモニタリングなどを通じて、残高コントロールを強化しています。
- ✓ 右上の預金残高をご覧ください。  
トランザクション・バンキングの強化を通じて、高滞留性預金の増強に取り組んでおり、先ほどご説明した通り、外貨の預貸金ギャップは着実に縮小しています。
- ✓ 右下の「中長期調達」は、平均約定期間7年の外貨建て社債の発行、日本国債等を活用したドルの有担保調達など、調達手段の多様化を進めています。  
円投についても、中長期の通貨スワップが中心であり、預貸金のギャップは中長期調達手段で安定的にファンディングされています。
- ✓ 14ページにお進みください。

## 保有有価証券①

### その他有価証券（時価あり）の内訳

連結

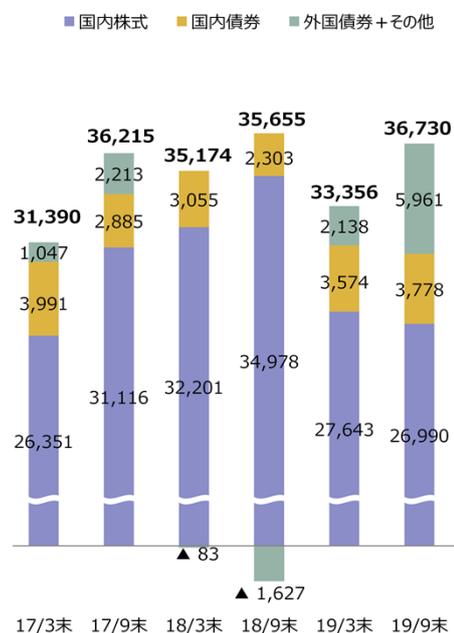
(億円)

	19/9末残高		19/9末評価損益	
	19/3末比		19/3末比	
1 合計	585,413	▲20,373	36,730	3,373
2 国内株式	48,112	▲1,421	26,990	▲653
3 国内債券	252,738	▲19,873	3,778	203
4 うち国債	190,224	▲25,198	2,928	138
5 外国債券	216,245	916	5,392	3,655
6 その他	68,316	5	569	167

### その他有価証券評価損益の推移

連結

(億円)



- ✓ 有価証券です。
- ✓ 左の表をご覧ください。  
残高は、「国債」の減少を主因に、2兆円減少。  
評価損益は、上期に一定程度の含み益を実現しましたが、米国金利の低下を受けて5行目の「外国債券」が大きく改善し、5,400億円程度の評価益、3行目の円債を合わせると9,000億円を超える債券の評価益となっています。
- ✓ 16ページにお進みください。

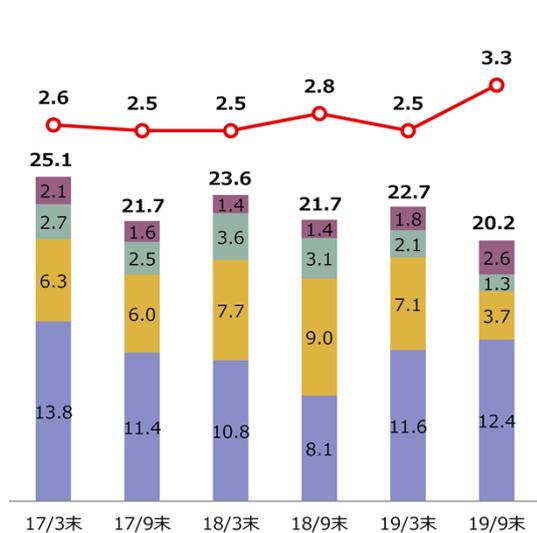
## 保有有価証券②

### 国債残高\*1・デュレーション

2行合算

(兆円)

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

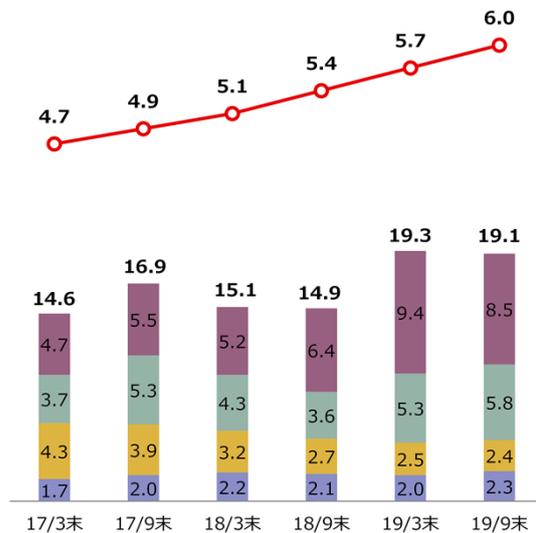


### 外国債券残高\*1・デュレーション

2行合算

(兆円)

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

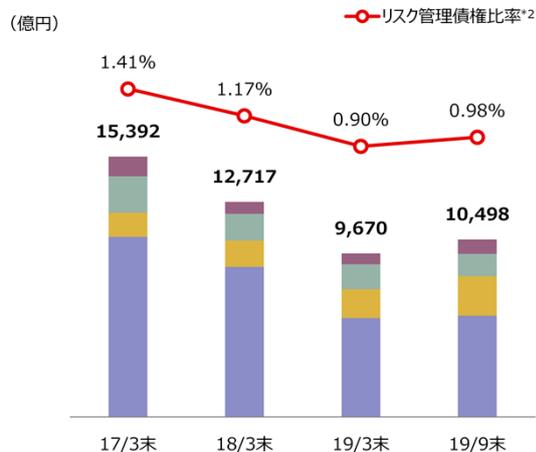


\*1 その他有価証券および満期保有目的の債券  
\*2 その他有価証券

## ■ アセットクオリティ

### リスク管理債権残高\*1

連結

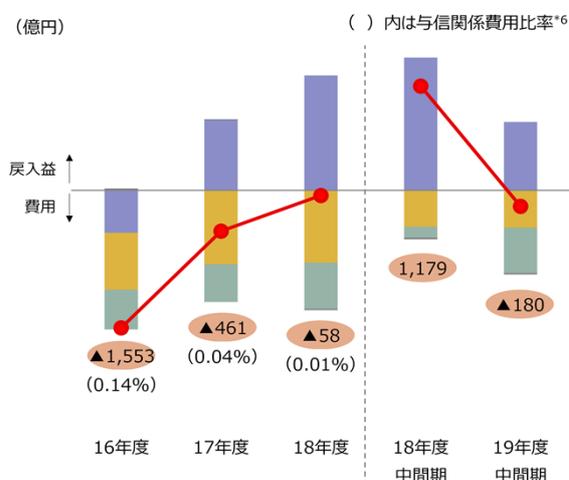


[内訳\*3]

	17/3末	18/3末	19/3末	19/9末
EMEA	1,160	713	640	857
米州	2,160	1,575	1,482	1,323
アジア*4	1,423	1,558	1,703	2,333
国内	10,647	8,870	5,843	5,983

### 与信関係費用総額\*5

連結



[内訳]

	16年度	17年度	18年度	18年度 中間期	19年度 中間期
2行合算	▲479	795	1,298	1,734	772
CF*7	▲645	▲836	▲817	▲411	▲422
海外*8	▲450	▲427	▲523	▲123	▲513
その他*9	21	8	▲15	▲20	▲16

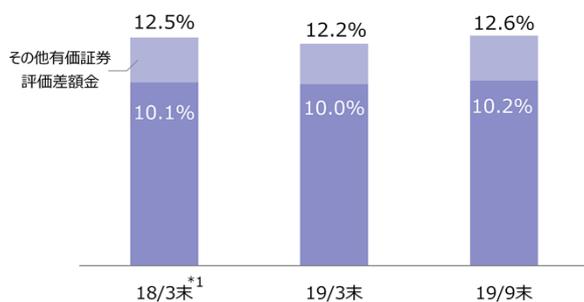
\*1 銀行法に基づくリスク管理債権 \*2 リスク管理債権残高合計 / 貸出金残高 (銀行勘定、未残) \*3 債務者の所在地による区分  
 \*4 19/9期におけるバンクダモンのリスク管理債権残高は約400億円 \*5 償却債権取立益を含む \*6 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高  
 \*7 ニコスとアコムの子会社ベース合算 \*8 銀行および信託の海外連結子会社の合算 \*9 その他子会社および連結調整等

- ✓ アセットクオリティです。
- ✓ 右側のグラフの通り、大口個社の格上げを主因に、与信費用は180億円に留まりました。
- ✓ 19ページにお進みください。

## 自己資本

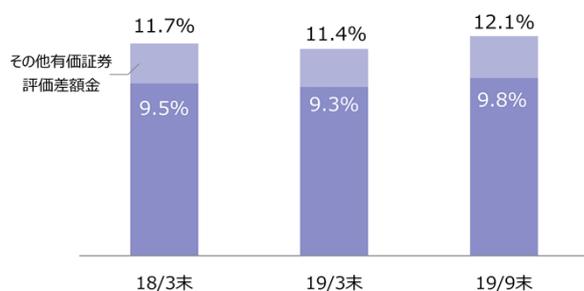
### CET1比率

連結



### CET1比率（規制最終化ベース<sup>\*2</sup>）

連結



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

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

\*3 バゼルⅠとバゼルⅢの乖離による調整額

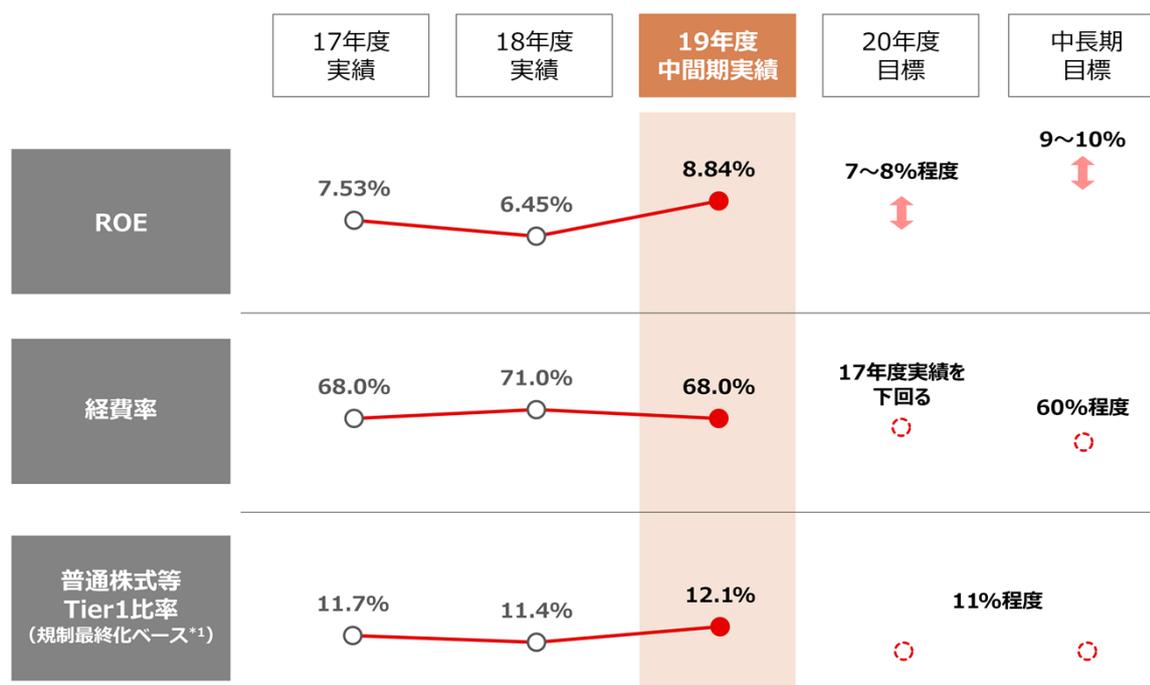
### 19年度中間期実績

連結

(億円)	19/3末	19/9末	増減
1 普通株式等Tier1資本	143,224	143,376	152
2 その他Tier1資本	19,538	18,707	▲831
3 Tier1資本	162,763	162,084	▲678
4 Tier2資本	24,934	26,136	1,201
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	187,697	188,221	523
6 リスクアセット	1,170,911	1,130,666	▲40,244
7 信用リスク	908,430	875,043	▲33,387
8 マーケットリスク	29,205	30,128	923
9 オペレーショナルリスク	81,072	81,664	591
10 フロア調整 <sup>*3</sup>	152,202	143,829	▲8,372
11 総エクスポージャー	3,290,486	3,308,608	18,121
12 レバレッジ比率	4.94%	4.89%	▲0.04%

## 主要施策

## 財務目標



\*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

- ✓ 主要施策のパートです。
- ✓ 施策のご説明に入る前に、財務目標の状況を確認しておきたいと存じます。  
9月末時点で、ROEは8.84%、経費率は68.0%、規制最終化ベースのCET1比率は12.1%となりました。  
中間期は一過性要因もあり、まずまずの結果でしたが、20年度と中長期の財務目標達成に向けてはさらなる取り組みが必要です。  
特にROEと経費率については、一層の緊張感を持って臨む必要があると認識しています。
- ✓ それでは20ページにお進みください。

## 財務目標達成に向けた取り組み

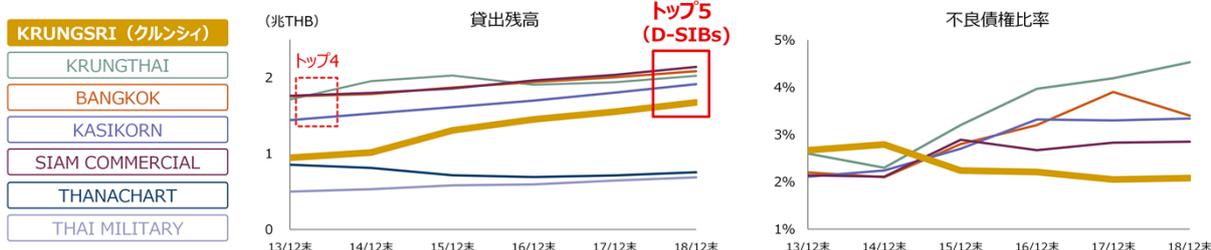
<b>トップライン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外（ <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 5px; padding: 2px;">アジア商業銀行</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 5px; padding: 2px;">グローバルAM/IS</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 5px; padding: 2px;">GCIBビジネス</span> ） … P.21</li> <li>・ 国内（ <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 5px; padding: 2px;">ウェルスマネジメント</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 5px; padding: 2px;">コンシューマーファイナンス</span> ） … P.25</li> </ul>
<b>経費 コントロール</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務量</li> <li>・ ファシリティコスト</li> <li>・ 購買・システム経費</li> <li>・ 海外経費</li> </ul> <p style="text-align: right;">… P.28</p>
<b>RWA コントロール</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業本部の取り組み</li> <li>・ コーポレートセンターの取り組み</li> <li>・ リスク計測手法の高度化</li> </ul> <p style="text-align: right;">… P.32</p>

- ✓ このページでは「財務目標達成に向けた取り組み」を一覧にしています。  
ここからは、トップライン、経費コントロール、RWAコントロールの順番でご説明します。
- ✓ まずは、トップラインです。  
21ページにお進みください。

## ■ トップライン：①アジア商業銀行

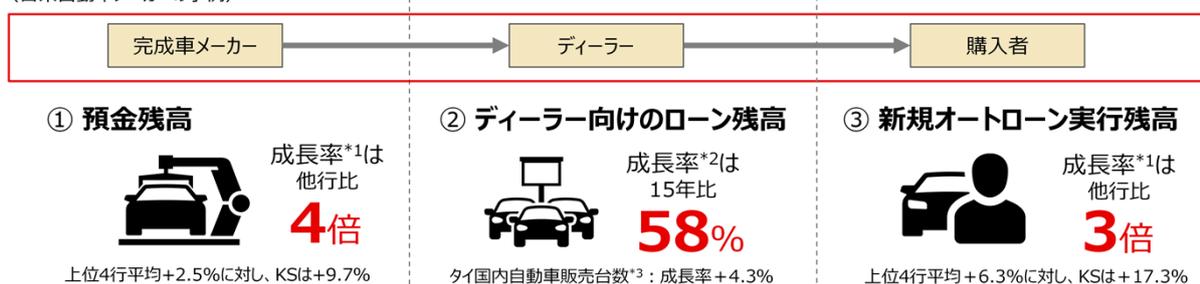
－タイでは、アジアの市場成長を取り込むビジネスモデルで成功

### 他行比較



### バリューチェーンに着目したMUFGとのシナジー

(日系自動車メーカーの事例)



(出所) フルームバーグ、会社資料

\*1 14～18年の平均成長率 \*2 15～18年の平均成長率 \*3 タイ自動車工業会

MUFG 21

- ✓ アジアの商業銀行です。
- ✓ タイのクルンシイは、順調に貸出を伸ばす一方で、不良債権比率は低位安定。タイのD-SIBs、金融システム上の重要な銀行にも指定されました。こうした成長の背景には、バリューチェーンに着目したMUFGとのシナジーが貢献しています。
- ✓ 22ページにお進みください。

## ■ トップライン：①アジア商業銀行

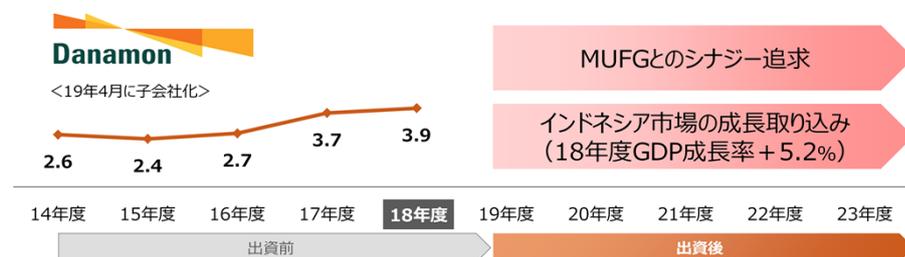
－クルンシィの成功モデルを横展開し、バンクダナモンの成長を加速

### 当期純利益の推移

(十億THB)



(兆IDR)



\*1 14年度の当期純利益は、MUFG Bankのバンコク支店の計数を含む

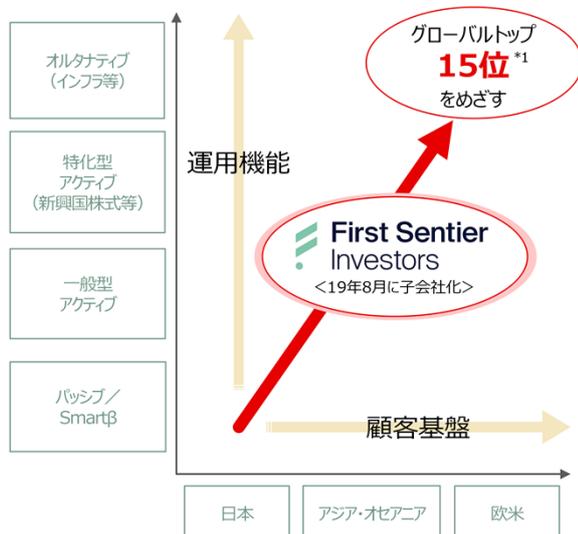
MUFG 22

- ✓ 上段は、クルンシィの純利益の推移です。
- ✓ 私共の出資以降、CAGRは10%を上回り、タイのローカルバンクとは明らかに異なる成長を実現しています。
- ✓ この成功モデルを、バンクダナモンに横展開します。  
インドネシア市場の成長を取り込み、さらに、MUFGとのシナジーを追求することで、バンクダナモンの成長を加速していきます。
- ✓ 23ページにお進みください。

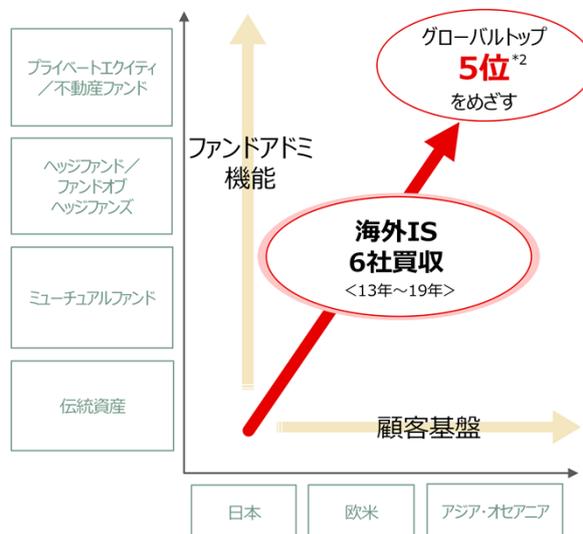
## ■ トップライン：②グローバルAM/IS

－戦略的買収を通じてAM/IS機能を強化し、アセットライトな手数料ビジネスを拡大

### グローバルAM戦略



### グローバルIS戦略



ご参考 受託財産事業本部のROE\*3 = **20%**

\*1 AuMベース \*2 オルタナティブ領域のAuAベース \*3 19年度中間期のROE

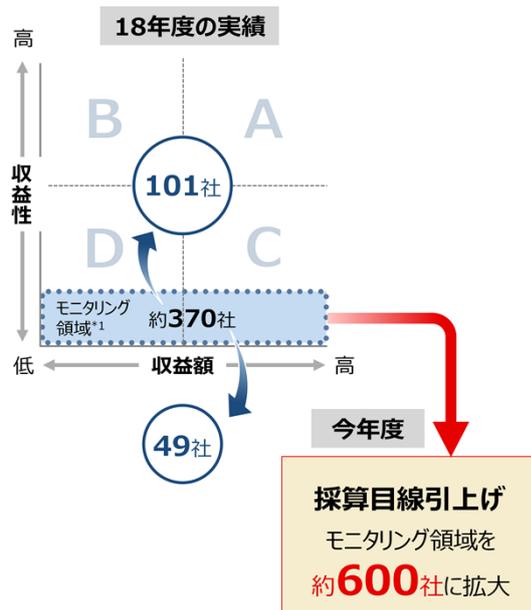
MUFG 23

- ✓ グローバルな受託財産ビジネスです。
- ✓ このページの下段にあります通り、受託財産事業本部のROEは20%。アセットライトな手数料ビジネスであり、これを拡大することで、MUFG全体のROEを改善していく戦略です。
- ✓ 今後競争が厳しくなるアセットマネジメント業界において、「グローバルで存在感のあるプレイヤー」をめざし、今年の8月にはオーストラリアをベースとした資産運用会社の買収を完了しました。9月には新たなグローバル統一ブランド「First Sentier Investors」を導入するなど、PMIは順調に進んでおり、2020年度からは本格的にMUFGの連結収益に貢献してくる見込みです。  
アセットマネジメントでは、将来的にはグローバルトップ15位を目指します。
- ✓ インベスターサービスについては、買収等を通じて、成長領域であるオルタナティブ運用のファンド・アドミニストレーション領域を中心に、ビジネスを成長させてきました。顧客基盤と提供サービスの拡大を通じて、オルタナティブ領域のグローバルトップ5位を目指します。
- ✓ 24ページにお進みください。

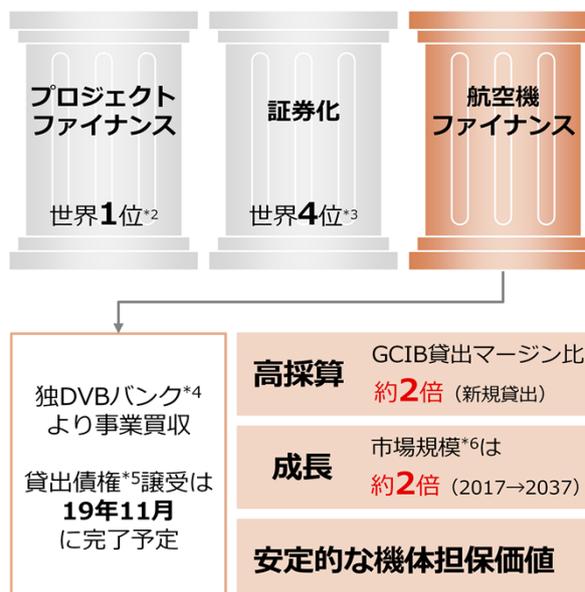
## ■ トップライン：③GCIBビジネス

－航空機ファイナンス事業の買収等を通じ、成長が見込める高採算ビジネスを拡大

ポートフォリオの入れ替え



航空機をプロファイ、証券化に次ぐ第3の「柱」に育成



\*1 一定の収益性基準を充足しない低採算先 \*2 出所：Refinitiv \*3 出所：Moody's (ABCPR-グレープ)  
\*4 独DVBバンクの100%出資子会社で、ドイツに本店を構えるグローバル運輸関連市場におけるストラクチャード・ファイナンスに特化した銀行  
\*5 顧客向け貸出債権総額は約56億ユーロ（18年6月末時点） \*6 出所：ボーイング社の2018年民間航空機市場予測

- ✓ グローバルCIBビジネスです。左側をご覧ください。  
18年度は、モニタリング領域における低採算取引の見直しを進めてきました。19年度は、さらにこれを加速しています。  
具体的には、案件採り上げの採算目線を引き上げ、一定の収益性基準を充足しないモニタリング先の総数を、これまでの370社から600社に拡大し、一層の採算改善、ROE向上に努めています。
- ✓ 右側をご覧ください。  
ドイツDVBバンクからの航空機ファイナンス関連事業の買収です。貸出債権の買収は近日中に完了する予定です。  
この買収を通じて、航空機ファイナンスを、世界トップのプロジェクトファイナンス、世界第4位の証券化に次ぐ、第3の製品の「柱」に育成します。
- ✓ 買収する航空機ファイナンス資産の新規貸出マージンは、「グローバルCIB」の平均マージンの約2倍と高採算です。  
また、航空機マーケットの世界需要は、景気後退局面に強く、今後も成長が見込まれます。
- ✓ 今回の買収により、貸出資産だけでなく、航空機ファイナンス事業において重要な機体の価値評価や処分能力、それらに基づく高いリスク判断能力を有するチームを取得することは、今後の同業務の展開上、大きな意義があると考えています。
- ✓ 25ページにお進みください。

## ■ トップライン：④ ウェルスマネジメント

－顧客基盤や多様な機能を活かし、取引機会を拡大

### MUFGならではのWMビジネスモデル

#### ■ 日本市場の特徴

##### 高齢者への資産偏在

…金融資産の**66%**が60歳以上に偏在

##### 高い相続税負担率\*1

…日本 約**22%**、ドイツ 約12%、米国 0%  
(※相続額20億円、配偶者+子2人の場合)

#### ■ MUFGの顧客基盤と多様な機能

##### 日本一の顧客基盤

…対象顧客 約**136万人**

##### 法人顧客との強力なリレーションシップ

…対象企業\*2 準主力先以上 **60%超**

##### 企業オーナー中心の顧客層

…HE層の約**6割**が企業オーナー

##### 銀信証の多様なソリューション

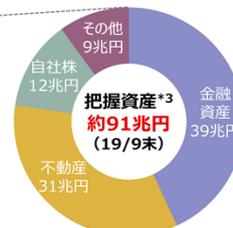
##### モルガン・スタンレーの知見活用

#### ■ 顧客層に応じたソリューション

ハイエンド (HE) 約**11千**

セミハイエンド (SHE) 約**290千**

アフルエント (AFL) 約**1,060千**



#### HE…法人顧客とのリレーションを起点

- 法人起点の資本政策・オーナー個人の資産承継を、SWA\*4がフルサポート

#### SHE…プロファイリングを起点

- 銀信証の機能を活用し、相続・不動産等のクロス取引\*5を拡大

#### 主要KPI (19年度中間期実績)

プロファイリング件数	グループ連携件数	運用資産残高*6
… <b>2.5千件</b> (前同比+0.2)	… <b>16.6千件</b> (前同比+8.0)	… <b>12.0兆円</b> (19/3末比+0.1)

\*1 出所：財務省「主要国の相続税の負担率」 \*2 未上場会社 (EBITDA30億円以上)、上場会社 (個人関連資産100億円以上)、Forbes50先の約1,250社  
\*3 銀行のみ \*4 Senior Wealth Advisor、ハイエンド (HE) 担当者 \*5 相続・不動産・資産管理会社取引等 \*6 HE・SHEのみ、暫定値

✓ ウェルスマネジメントです。

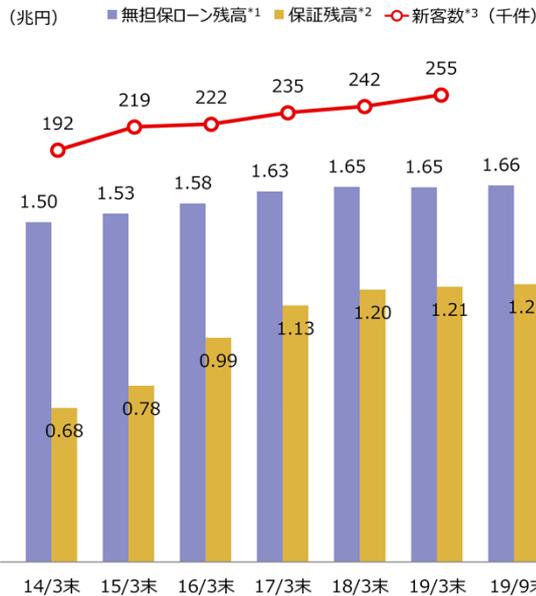
✓ 日本には、高齢者層への資産偏在、世界的に類をみない相続税の高さ、企業オーナーが富裕層の大宗を構成するといった特徴があります。このため、ウェルスマネジメントビジネスにおいては、資産運用のみならず、資産承継・事業承継ニーズに応えていくことが重要です。具体的には、不動産・自社株を含めた総資産に対するアドバイス型営業が成功の鍵であり、MUFGの強みである顧客基盤と総合金融機能を活かし、ビジネス機会を創出してまいります。  
また、ウェルスマネジメントに強みをもつモルガン・スタンレーの知見も積極的に活用していきます。

✓ 26ページにお進みください。

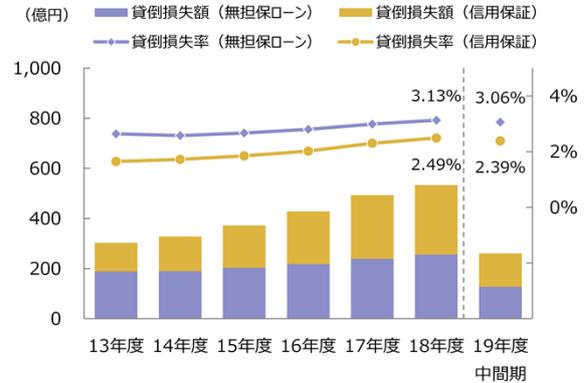
## ■ トップライン：⑤コンシューマーファイナンス

### －市場成長と共に堅調に推移

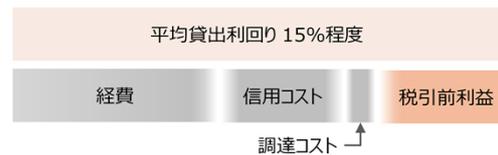
#### 無担保ローン・保証残高とも着実に積み上げ



#### 貸倒は低位安定\*4



#### ビジネスモデル (イメージ) \*5



\*1 管理計数。銀行、ニコス、アコムを合計 \*2 管理計数。アコム連結 \*3 アコムの無担保ローン \*4 アコム単体 \*5 アコムのローン・クレジットカード事業

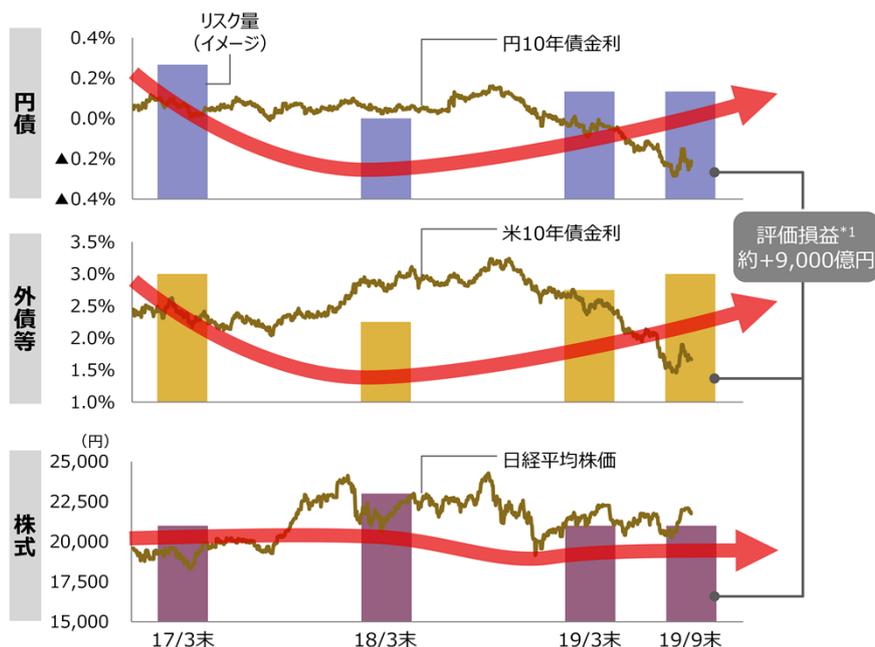
MUFG 26

- ✓ 日本国内のコンシューマーファイナンスです。
- ✓ 長引く低金利の中、成長を続けている数少ないマーケットがコンシューマーファイナンスです。
- ✓ 左側、銀行、ニコス、アコムを合計した「無担保ローン及び保証残高」は、着実に積み上がっている一方で、右側の「貸し倒れ」は低位安定しています。今後もリスクを抑制しつつ、市場成長を確実に捕捉していきたいと考えています。
- ✓ 27ページにお進みください。

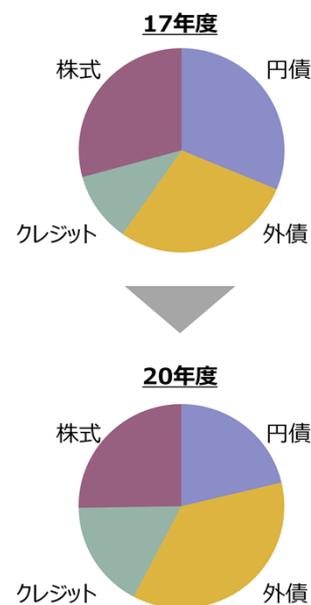
## 機動的なポートフォリオ運営（トレジャリー）

－機動的なアセットアロケーションにより、中長期的に安定的な財務収益を積み上げ

### ポートフォリオ運営実績



### ポートフォリオ運営のイメージ



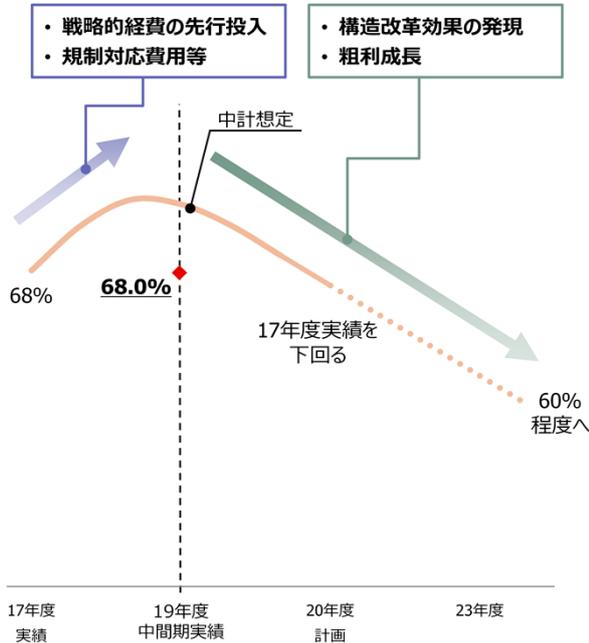
\*1 数値は内部管理計数。市場事業本部の所管する円債、外債、株式（政策保有株式を除く）、その他の運用商品の評価損益の合計

- ✓ トレジャリーです。
- ✓ 環境変化に応じた機動的なアロケーションの組み替えが奏功し、外債を中心に、9月末時点の市場事業本部の評価損益は9,000億円に拡大しました。今後も中長期的に安定的な財務収益の積み上げを図ってまいります。
- ✓ 28ページにお進みください。

## 経費コントロール①

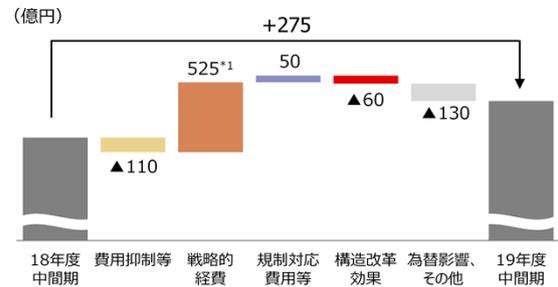
－経費額はBDI連結化を主因に増加。一方、経費率は粗利増と国内経費抑制により68%に改善

### 経費率

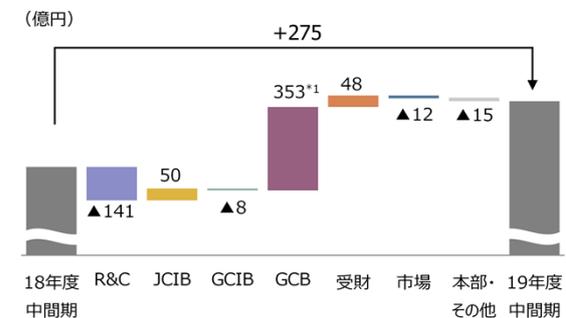


\*1 バンクダナモンの連結子会社化影響を含む（約255億円）

### 施策別



### 事業本部別



MUFG 28

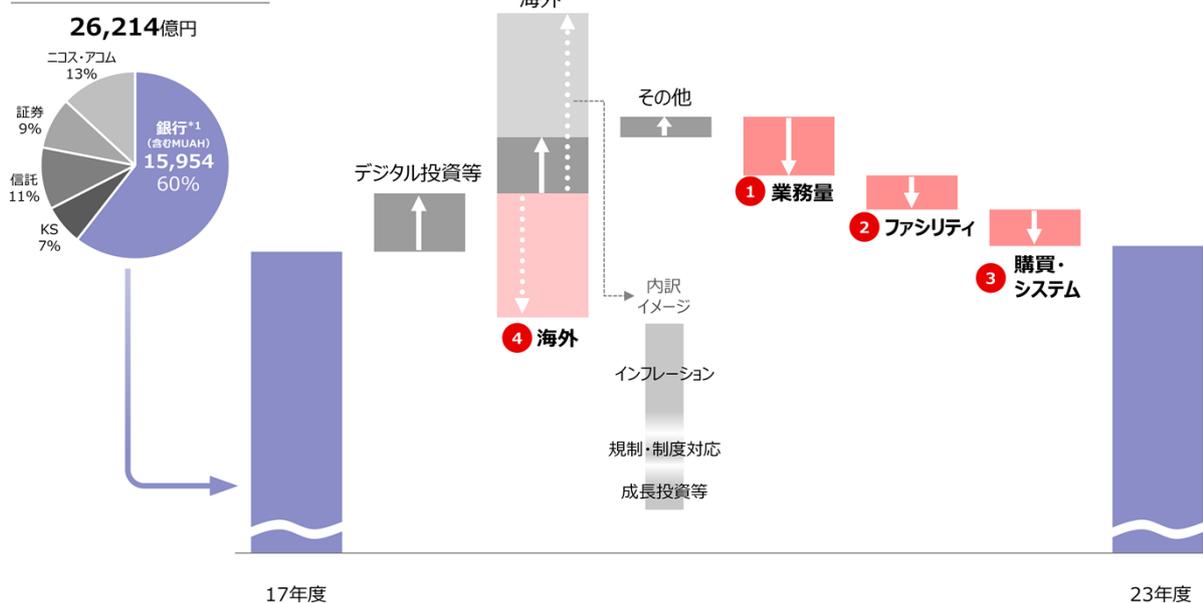
- ✓ ここからは、投資家の皆さまからMUFGの経営上の2大課題としてご指摘を頂戴している「経費コントロール」と「RWAコントロール」についてご説明します。
- ✓ まず、「経費コントロール」から。  
 左側のグラフをご覧ください。  
 19年度中間期の経費の状況です。  
 「への字」型の線が、昨年5月に公表した経費率の見通しです。ご覧の通り、足元の経費率は、粗利増加と国内外での費用抑制努力もあり、中計の当初想定を下回って推移しています。
- ✓ 右上のグラフをご覧ください。施策別にご説明します。  
 国内中心に、人件費や償却費の抑制、デジタルイノベーションによる業務量削減といった構造改革によるコスト削減が進みました。  
 一方、規制対応費用の増加に加え、グローバルコマーシャルバンキング、コンシューマーファイナンスといった成長領域で、500億円超の戦略的経費を投入しました。この戦略的経費の約半分は、バンクダナモン連結化の影響です。
- ✓ これらを事業本部別に見ますと、下の図にお示しの通り、業容拡大を図っている「グローバルコマーシャルバンキング」の伸びが大きい一方、国内を主たるマーケットとする「法人・リテール」で経費削減が進んでいる、という構図です。
- ✓ 29ページにお進みください。

## 経費コントロール②

### －各種施策により経費を抑制

#### 銀行経費見通し\*1（含むMUAH）

17年度 MUFG連結経費



\*1 銀行連結よりKS、BDIを除く。MUAH、その他の子会社は含む

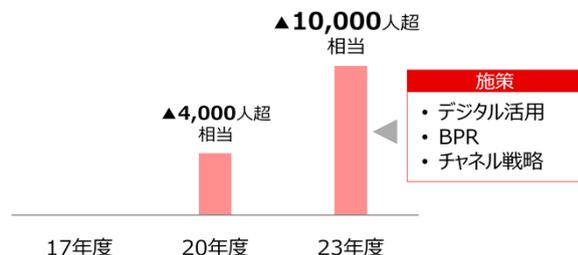
29

- ✓ 今後の経費見通しについて、より長尺でお示したものです。  
まず、左の円グラフをご覧ください。2017年度のMUFG連結経費は、2兆6千億円です。この6割を、銀行とMUAHの経費が占めています。  
銀行と米国以外の東南アジアやAM/IS、国内コンシューマーファイナンス等は、粗利成長に応じて経費の増加を想定していますので、グループ全体の経費率抑制のためには、銀行とMUAHの経費の実額を如何に抑制していくかが最大のポイントです。
- ✓ 濃いグレーの棒グラフは、主な増加要因です。左からデジタルなど成長領域への先行投資、次に海外、そして税金などその他の要因です。  
これらを、赤色①～③の施策である、国内における業務量、ファシリティ、購買・システムによりオフセットする、すなわち、次期中計最終年度の2023年度の経費実額を前中計最終年度の2017年度規模にまで圧縮する、というのが、私が考えるグランドデザイン、経営としての意思・Willです。
- ✓ 20年度計画およびその後の次期中計の策定はこれからですが、効果の発現に時間を要する施策も多いことから、抜本的な経費削減に繋げるべく、現在、中計策定を一部前倒しする形で、具体策を検討しています。
- ✓ 特に、グラフにお示しの通り、海外については、成り行きで放置すれば、規制対応やインフレーション等により、大幅な経費増加となることが確実であり、米州を中心に追加施策を検討し、これによりネットでの増加幅を極小化させる方針です。
- ✓ 30ページをご覧ください。

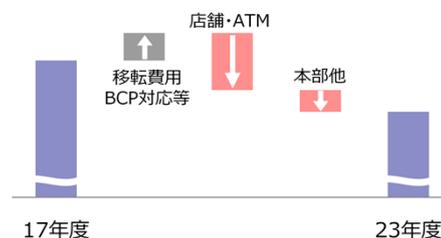
## 経費コントロール③

### 1 業務量

■ 業務量削減見通し（17年度対比）



### 2 ファシリティ



### 3 購買・システム

#### ■ 購買・委託費

- ・ 購買：サプライヤー交渉による単価改善・品質適正化
- ・ 委託費：委託内容の適正化・内製化

#### ■ システム

- ・ 投資総額コントロールによる償却費減
- ・ 商品・サービスの統廃合によるIT資産スリム化
- ・ 保守サービス・テスト削減

### 4 海外

#### ■ 米州（含むMUAH）

- ・ 人件費コントロール強化
- ・ 購買・委託費削減
- ・ 従業員の一部を低コスト地域に再配置
- ・ 拠点ネットワーク見直し

#### ■ 欧州

- ・ 人件費コントロール強化
- ・ 拠点ネットワーク見直し（スペイン支店・ウィーン支店）

#### ■ アジア（除くKS、BDI）

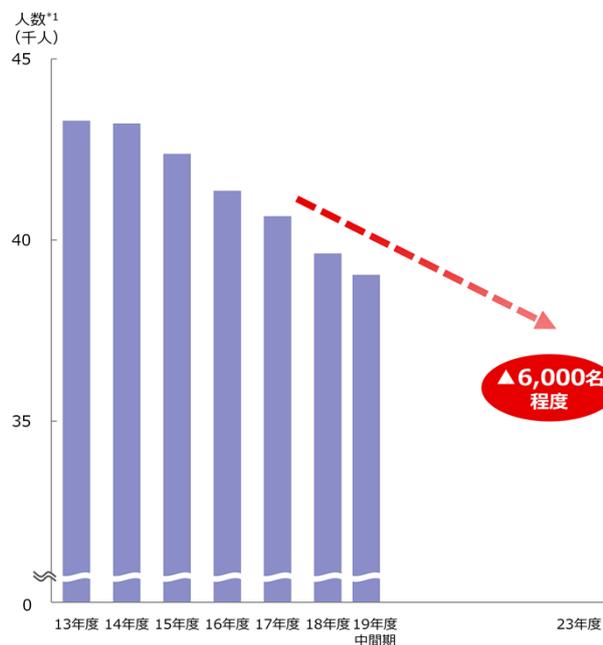
- ・ 事務・システム領域のスリム化

- ✓ 経費コントロールの具体的な内容をご説明します。
- ✓ まず国内の業務量ですが、プロセスの徹底的なデジタル化、チャネル・BPR戦略等により、20年度までに4,000人超、23年度までに10,000人超相当分まで、業務量を削減します。
- ✓ ファシリティコストは、一過性の移転費用やBCP（Business Continuity Plan）対応等による増加が見込まれますが、店舗やATMの削減に加え、丸の内・大手町周辺の本部機能集約等により、増加分を大きく上回る削減を企図しています。
- ✓ 購買・システム経費は、サプライヤー交渉による単価改善や品質の適正化による購買費の削減、委託内容の適正化による委託費の削減を進めます。また、システム経費は、投資総額のコントロールや、商品・サービスの統廃合等、IT資産のスリム化により、抑制していきます。
- ✓ 最後に、最も課題の多い海外の経費コントロールです。米州では、人件費コントロール、購買・委託費の削減、一部従業員の低コスト地域への再配置、拠点ネットワークの見直しを進めていきます。欧州では、人件費コントロールに加えて、拠点ネットワークの見直しを行います。先日プレスリリースしましたが、スペインとウィーン拠点のブックング（記帳）の集約も行います。アジアでは、事務・システム領域のスリム化を推進してまいります。
- ✓ 31ページにお進みください。

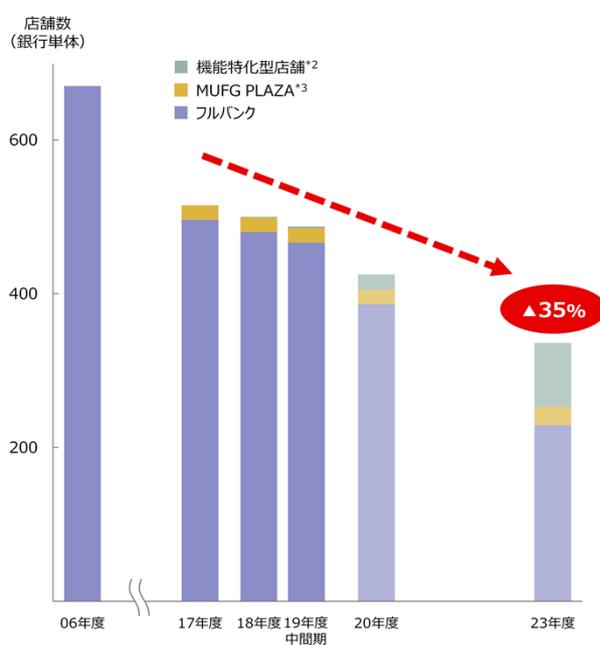
## 経費コントロール（人員・店舗見直し）

－17年度対比で、▲6,000名の人員減少（自然減）、▲35%の店舗削減を見込む

### 人員見直し



### 店舗見直し



\*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカ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

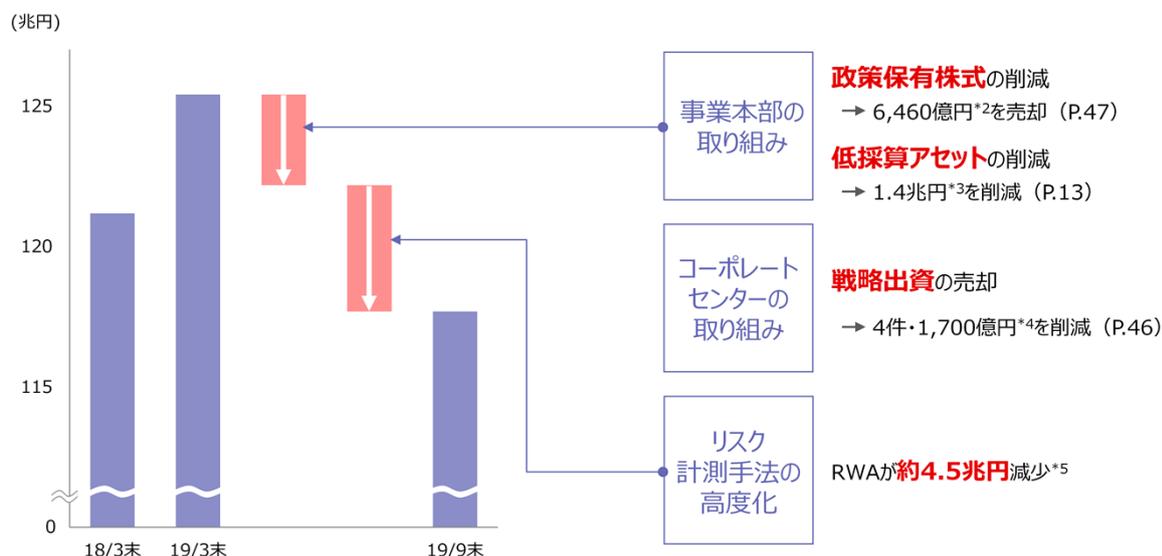
- ✓ 国内の人員と店舗の状況です。
- ✓ 人員は、採用数のコントロールや、大量採用期の社員の退職増加により、当初見込みを上回るペースでの減少となりました。
- ✓ 店舗についても、着実にネットワークの見直しを進めています。
- ✓ 32ページにお進みください。

## RWAコントロール

ーリスクアセットの管理を強化し、財務の健全性と採算改善を両立

RWAの増減実績（規制最終化ベース\*1）

取り組み例



\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値 \*2 15年度からの累計額、取得原価ベース \*3 18年度実績 \*4 17年度からの累計額

\*5 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

MUFG 32

- ✓ もう一つの経営課題である「RWAコントロール」についてご説明します。  
私共は、過去、海外を中心に貸出残高を伸ばし、RWAを増やしてきました。しかし、外貨流動性や資本・RWAの制約を考えたとき、このペースは持続可能ではない、と私は考えています。  
今後は、貴重な資本や外貨を有効に活用するため、今まで以上に、さらに踏み込んでRWAをコントロールしていく方針です。
- ✓ その際、最も大切なことは、事業本部や営業のフロントにおける地道な取り組みです。今までも、RORAによりリスクリターンはかなり細かく管理してきましたが、さらに一歩進めて、事業本部が自律的に総額を抑えるような枠組みを構築したいと考えています。その一環として、昨年度より、「コーポレートバンキング」「グローバルCIB」を中心に、低採算資産の圧縮に取り組んでいます。  
加えて、事業ポートフォリオの見直しも進めます。戦略出資の最適化に加えて、将来的な規制最終化ベースの姿も見据えながら、コーポレートセンター主導での施策も検討します。  
その上で、リスク計測手法の高度化・精緻化にも継続的に取り組んでまいります。
- ✓ 「RWAコントロール」と「資本効率の改善」。  
これに対する現場の意識は、着実に高まってきていると実感しています。  
今後もこのモメンタムを維持し、一方でトップラインやお客さまへの影響なども十分に考え合わせながら、強い意思をもって取り組んでいく所存です。
- ✓ 35ページにお進みください。

*(Blank)*

## デジタルイゼーション

## ■ チャネルシフトの推進①

ーデジタルや非対面チャネルの拡充によりチャネルシフトは着実に進展

	取引件数 (19年度上期)	店頭 	ATM・STM*1等*2 	ダイレクト*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% 
カード使用不能・ 再発行	約260千件	83% → 74% 	12% → 8% 	5% → 18% 

(上段) 18年度上期実績  
(下段) 19年度上期実績

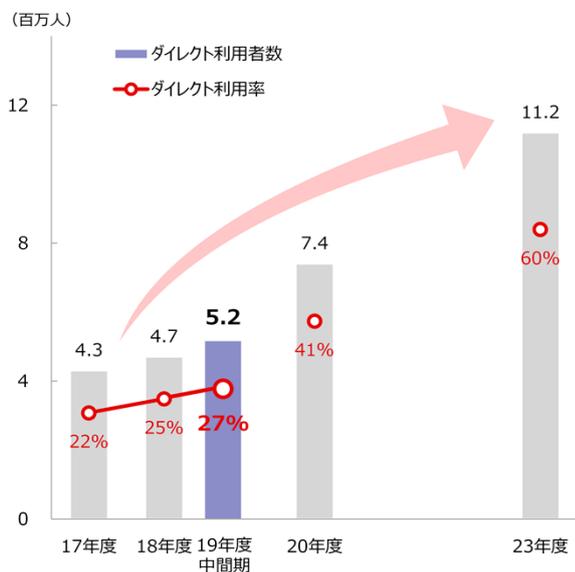
\*1 Store Teller Machine。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えたATM \*2 テレビ窓口や電話、メールオーダーでの手続きも含む

\*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」

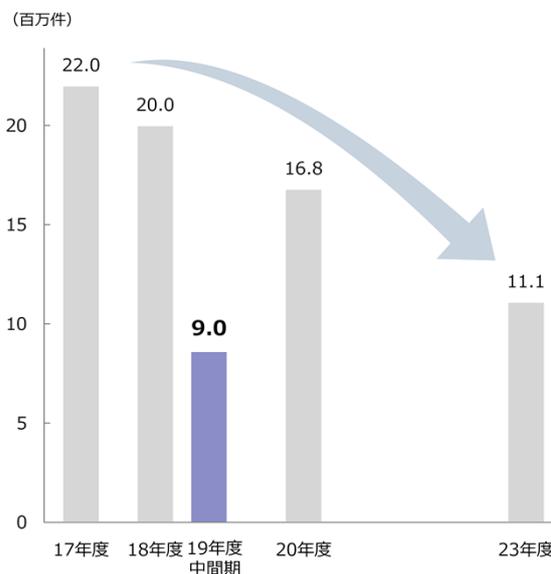
- ✓ ここからは、中期経営計画を貫く重要な柱であるデジタルイノベーションについてご説明します。
- ✓ まずは、チャネルシフトです。  
近年、力を注いできたスマートフォン・アプリの機能拡充やUI/UXの改善、新型ATMの設置による効果が、いよいよ目に見える形で現れてきました。
- ✓ 例えば、半期46百万件ある「振込」では、ダイレクトやアプリの割合が、39%から42%に上昇しました。  
「税公金」については、店頭が15%から9%に大きく減少し、STMやネット経由が増加しました。  
「住所変更」や「カード再発行」でも、アプリ経由の取引が大幅に増えています。
- ✓ 36ページをご覧ください。

## ■ チャネルシフトの推進②

### ダイレクト利用者数\*1と利用率\*2



### 店頭事務件数



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

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

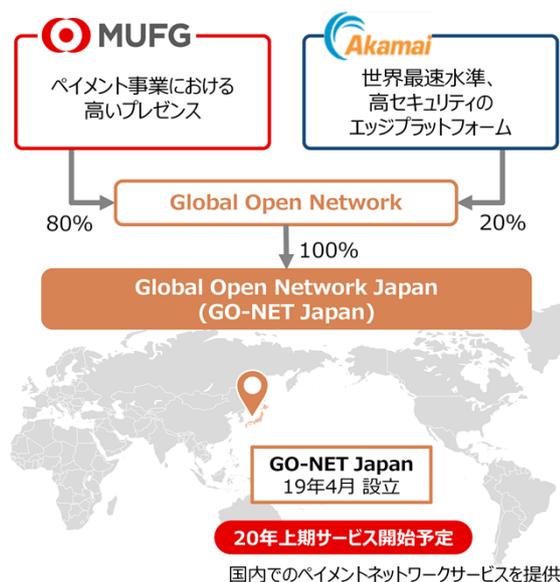
 MUFG 36

- ✓ これらの結果、私共の個人向けインターネットバンキングである「三菱UFJダイレクト」の利用は順調に増加し、店頭事務件数は着実に減少しています。
- ✓ 37ページにお進みください。

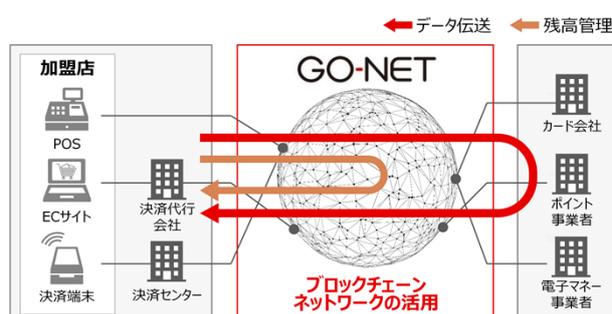
# Global Open Network

－ Akamai社と提携し、国内でのオープンなペイメントネットワークサービスの提供をめざす

## Global Open Network Japanの設立



## 8つの特徴と決済分野における活用イメージ



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

MUFG 37

- ✓ 米国Akamai社と共同で設立した「Global Open Network (GO-NET)」です。
- ✓ 今年の8月には、GO-NETジャパンのCEOとして、Akamaiの日本法人から徳永氏を迎え入れるなど、着々と事業開始の準備を進めています。
- ✓ まずは2020年上期にクレジットカード事業者向けにサービスを開始すべく、開発を進めています。  
その後、プリペイドカード、電子マネー、ポイントといったペイメント事業者に対してもサービスを拡大していく予定です。
- ✓ 38ページにお進みください。

## スマートフォンアプリ「MUFG Wallet」をリリース

－デビットカードをはじめとしたさまざまな決済手段をトークン化、セキュアに一元管理



決済画面

日本初  
Visaのタッチ決済\*2を採用



世界200の国と地域で利用可能



決済情報・カード番号は  
トークン化（暗号化）、セキュアに格納



新たな顧客タッチポイントに

\*1 Androidアプリ \*2 国際標準規格のType A/B/Cによる非接触決済

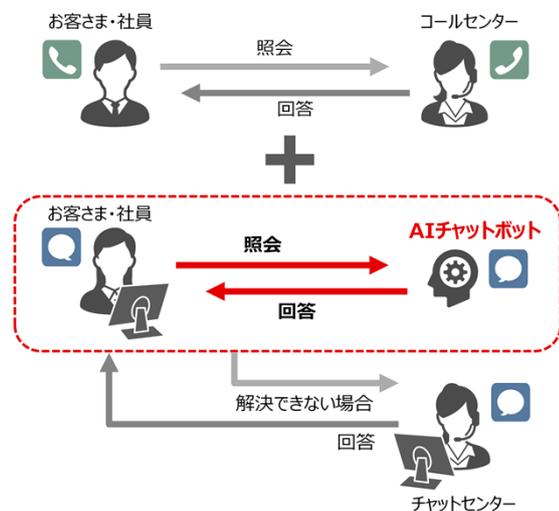
MUFG 38

- ✓ スマートフォン・アプリ「MUFG Wallet」です。
- ✓ スマホWalletアプリとしては、日本初のVisaタッチ決済を採用し、世界200の国と地域で利用可能なアプリを、今年10月にリリースしました。
- ✓ 39ページにお進みください。

## AIを活用した業務効率化

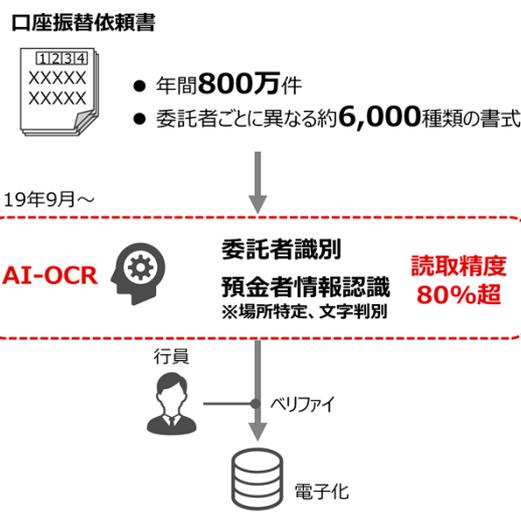
－ AIチャットボットやAI-OCR<sup>\*1</sup>を活用し、業務量を大幅に削減

### コールセンター業務でのAI活用



社内向け 受電件数が前年同期比<sup>\*2</sup>19%減少  
 お客さま向け 受電件数のうち、30%をシフト予定<sup>\*3</sup>

### 事務センターでの口座振替依頼書登録業務の効率化



適応業務の範囲拡大により、  
 対象業務量の最大30%削減を計画<sup>\*4</sup>

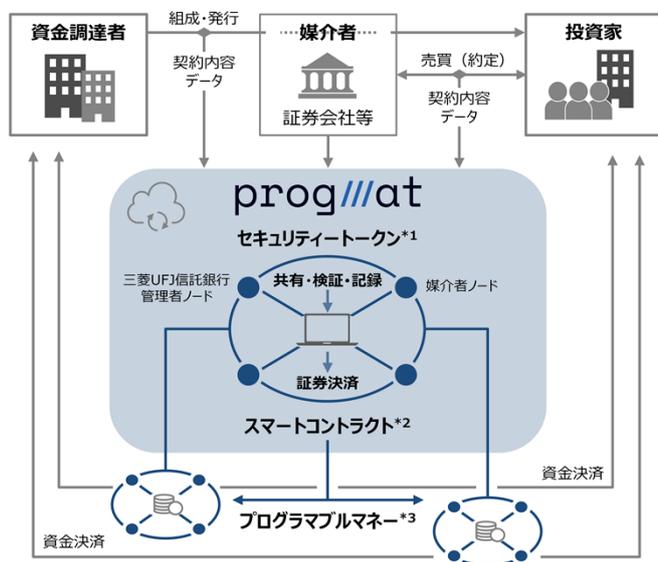
<sup>\*1</sup> Optical Character Recognition (光学文字認識) <sup>\*2</sup> 18年度1Q実績対比 <sup>\*3</sup> 23年度末まで <sup>\*4</sup> 23年度末まで。AI以外のシステム化も含めた値

- ✓ 新技術を活用した業務効率化の事例です。
- ✓ 左側、AIを活用したコールセンター業務の効率化です。  
 AIを活用したチャットボットを導入し、お客さまからの照会を月間12,000件対応しているほか、社内のヘルプデスクの受電件数は約2割減少しています。
- ✓ 右側、口座振替依頼書の登録業務の効率化です。  
 事務処理件数は年間800万件に及びますが、AIが読み取り作業を代替することで、業務量削減に貢献しています。
- ✓ 40ページにお進みください。

## 次世代金融取引プラットフォーム“Progmat（プログマ）”

－ブロックチェーン技術を活用し、金融取引の一元的な自動執行を可能に

### グランドデザイン



\*1 社債や証券化商品等で電子情報処理組織を用いて移転することができる財産的価値

\*2 第三者を介さず、契約の条件確認や履行を自動執行するブロックチェーン上のプログラム

\*3 決済手段として利用しやすいよう、安定した価値を持つよう設計されているブロックチェーン上の資金決済手段

### めざす姿

ブロックチェーン技術

× 信託機能の活用

▶ 簡単・迅速・安全に金融取引ができる  
プラットフォームの提供

### 主な特徴

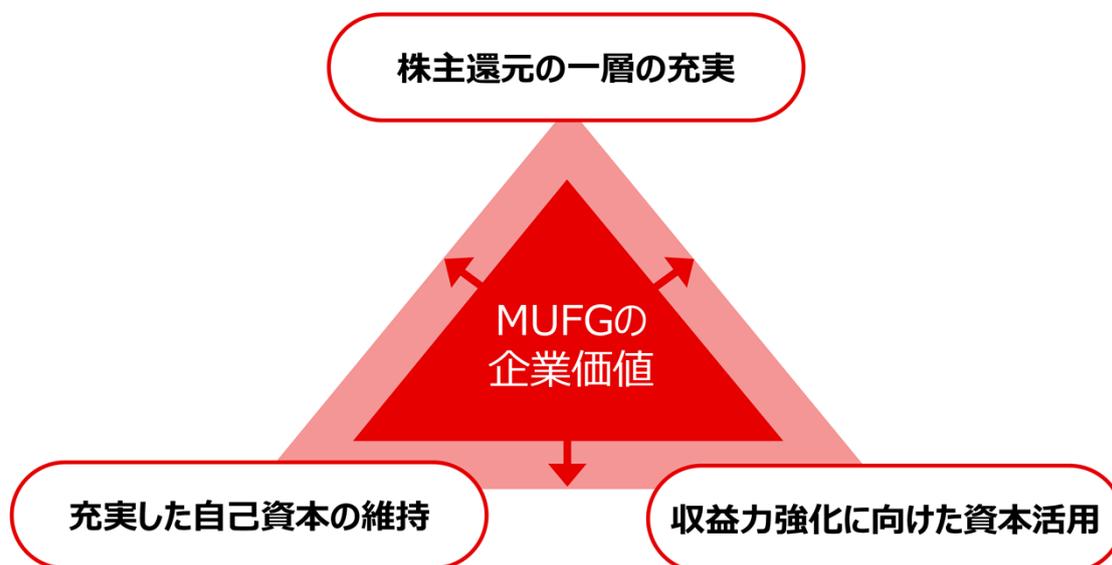
- 調達手段の多様化  
さまざまなアセットを活用した調達が可能
- 投資機会の拡大  
新たなアセットクラスへ少額から投資が可能
- ブロックチェーンを活用  
取引の自動執行や即時決済が可能
- 信託機能による一元的な取引執行  
受託機能と原簿管理機能の活用

- ✓ 先日プレスリリースしましたブロックチェーンを活用した次世代金融取引サービスです。
- ✓ ブロックチェーン技術を活用して、証券決済や資金決済の一元的な自動執行を行うとともに、投資家の権利を保全できるプラットフォームの提供を目指します。この実現に向けて、協力企業と共に、「ST（Security Token）研究コンソーシアム」を設立しました。
- ✓ 43ページまでお進みください。

## 資本政策

## ■ 基本方針（“資本の三角形”）

－ バランスの取れた資本運営を実施

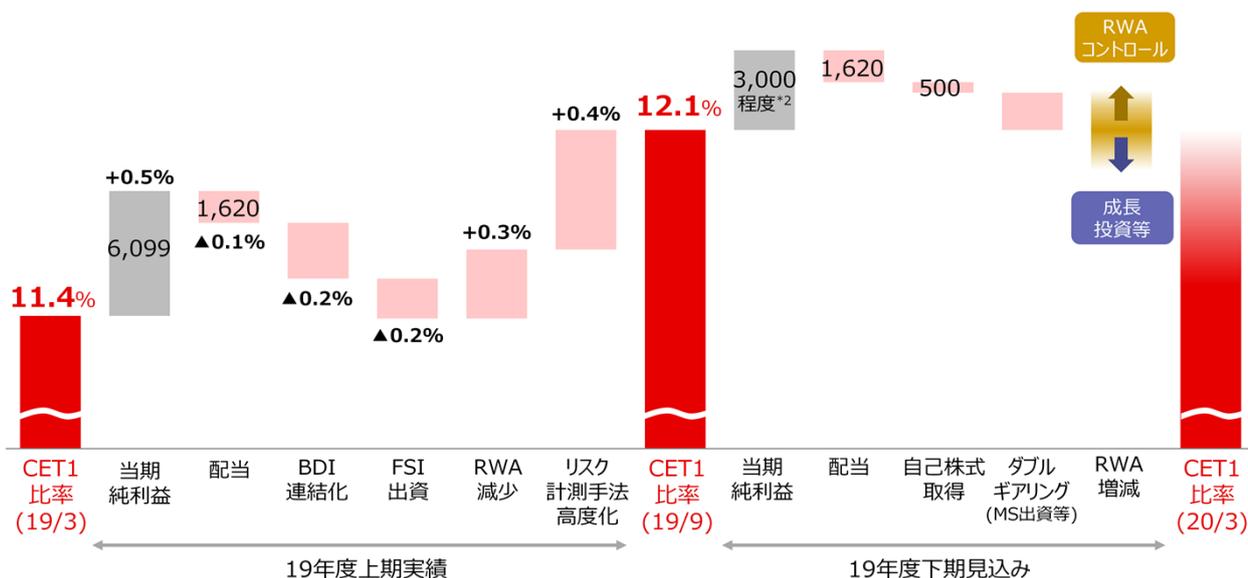


## ■ キャピタルアロケーション

－RWAコントロールを通じ、余剰資本を創出

資本配賦の実績と見込み（規制最終化ベース\*1）

（億円）



\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値 \*2 業績目標と中間期実績との差分

MUFG 43

- ✓ ここからは資本政策です。
- ✓ 最初に、上期のキャピタルアロケーションの実績と、下期の見通しについてご説明します。  
ここでは、規制最終化ベースのCET1比率の増減を示しています。
- ✓ 上期は、バンクダナモン、First Sentier Investors (FSI) という2つの大きな買収案件に資本を活用しましたが、先ほど「RWAコントロール」のところでご説明した通り、リスクアセットの管理強化と、リスク計測手法の高度化により、RWAを大きく削減しました。  
その結果、規制最終化ベースのCET1比率は0.7%改善しました。
- ✓ 下期は、モルガン・スタンレー出資の特例解除の影響でCET1比率が低下します。  
加えて、青色で示した成長投資、すなわち、航空機ファイナンス事業の買収や、「グローバルコマーシャルバンキング」を中心とした海外ビジネスの拡大により、RWAは増加する見通しです。  
この増加を、先ほど申し上げた「RWAコントロール」の強化により、オフセットしていきたいと考えています。
- ✓ 45ページにお進みください。

## 株主還元の基本方針

### － 配当を基本として株主還元の充実に努める方針

#### 配当

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

➡ 23年度までに配当性向40%への引き上げをめざす

#### 自己株式取得

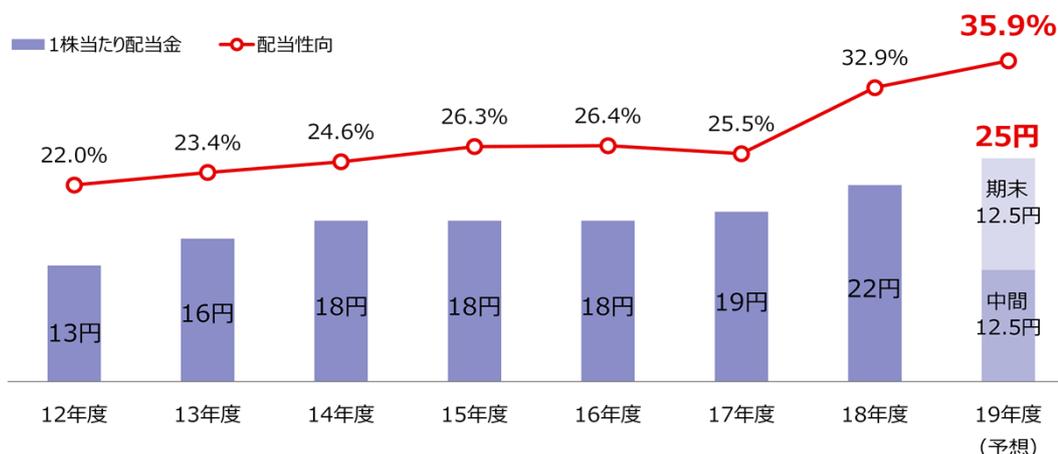
自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、**機動的に実施**

➡ ①業績・資本の状況 ②成長投資の機会 ③株価を含めた市場環境、を考慮  
➡ 格付A以上の確保に必要な資本水準を、安定的に維持できる見通しを確認

#### 自己株式消却

保有する自己株式の総数の上限を、**発行済株式総数の5%程度を目安**とし、それを超える数の株式は、原則として消却

## 株主還元の実績



(億円)

配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,240
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	3,740
親会社株主純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	9,000
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	41.5%

- ✓ 配当と自己株式取得です。
- ✓ 配当を基本として株主還元の充実に努める、という方針は変わりません。遅くとも2023年度までに配当性向40%への引き上げを目指します。
- ✓ 1株当たり配当は中間期を期初予想通り12.5円とし、年間での25円を維持します。
- ✓ 併せて、500億円の自己株式取得を決定しました。取得する株式は全量消却いたします。今後も、資本の健全性をしっかりと維持してまいります。
- ✓ 46ページにお進みください。

## 海外戦略出資のヒストリー

－アジアの市場成長取り込みと併せ、アセットライトな手数料ビジネス拡大も着実に実行



(出所) IMF

\*1 当初出資額 \*2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine。加えて、Maitlandのヘッジファンド管理事業を20年に買収予定

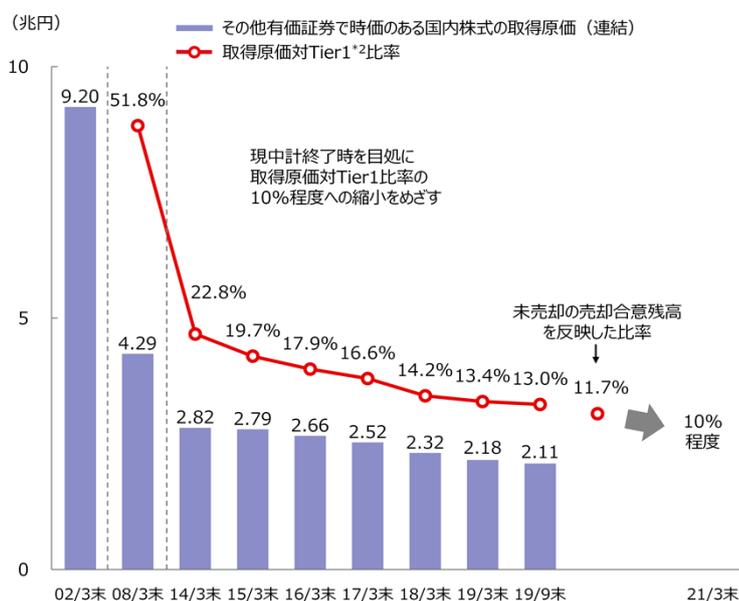
\*3 19年度中間期のROE

MUFG 46

- ✓ 海外戦略出資のヒストリーです。
- ✓ まず、ブルーの上段ですが、2012年以降、アジアの市場成長を取り込むため、ベトナム、タイ、フィリピン、インドネシアの商業銀行に出資してきました。また、ブルーの下段の通り、資産を使わない手数料ビジネスを拡大するため、海外のアセットマネジメントやインバスターサービス関連の会社にも出資してきました。
- ✓ 一方で、既存の戦略出資についても、戦略性・出資採算・資本効率等の観点から定期的に見直しております。オレンジ色のところでお示しの通り、これまで4件のダイベストを行いました。今後も、継続的に戦略出資の最適化を進めてまいります。
- ✓ 47ページにお進みください。

## 政策保有株式の削減\*1

### 残高推移（取得原価ベース）



### 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
<b>19年度中間期</b>	<b>930</b>	<b>520</b>	<b>410</b>
合計	11,310	6,460	4,850
未売却の売却合意残高	-	2,130	-

\*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）

MUFG 47

- ✓ 政策保有株式です。
- ✓ 右側の表にある通り、2019年度中間期は、取得原価ベースで520億円を削減しました。これに伴って、410億円の売却益を計上しております。これにより、売却計画開始時からの累積の売却簿価は約6,460億円となりました。また、「未売却の売却合意残高」は2,130億円までに増加し、目標としております2020年度までの5年累計で簿価8,000億円の売却は十分実現できる見通しです。

## Appendix

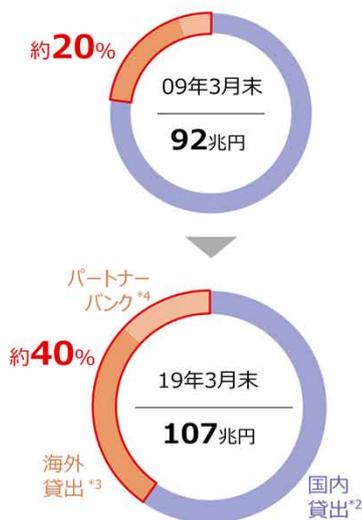
### 【終わりに】

- ✓ 引き続き、経営環境は厳しいものがありますが、スピード感をもって課題に対応し、「反転」からの「飛躍」を確かなものにしていきたいと考えております。
- ✓ 今後とも、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」の実現を目指してまいりますので、投資家の皆さま、格付機関の皆さまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

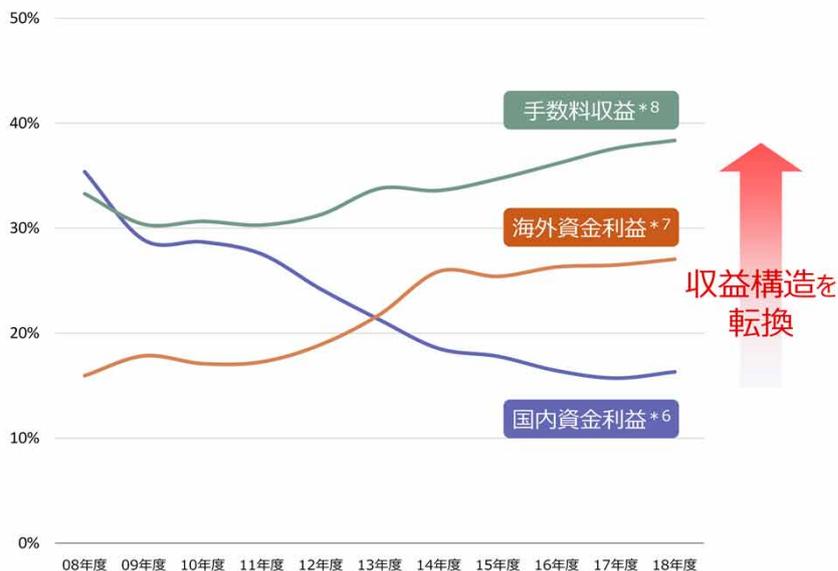
# 収益構成の変遷

– 国内の低金利環境を受け、成長領域にポートフォリオをシフト

貸出ポートフォリオの変化\*1



収益構成の変化（百分率）\*5



\*1 貸出ポートフォリオの構成割合にはその他貸出・連結調整等を除く \*2 2行合算+信託勘定。外貨建て貸出を含む \*3 海外支店+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 MUAH+KS \*5 MUFGの連結租利全体に占める各収益の割合 \*6 2行合算の国内業務資金利益。子会社配当等を除く  
\*7 2行合算の国際業務資金利益+MUAH+KS+MUFG/バンク（中国）+MUFG/バンク（マレーシア）+MUFG/バンク（ヨーロッパ）の資金利益。子会社配当等を除く \*8 連結ベース

# P/Lサマリー

P/L

連結

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
1 業務粗利益 (信託勘定償却前)	18,825	19,733	907
2 資金利益	9,702	9,341	▲361
3 信託報酬+役員取引等利益	6,967	6,846	▲121
4 特定取引利益+その他業務利益	2,155	3,545	1,390
5 うち国債等債券関係損益	▲16	1,795	1,811
6 営業費 (▲)	13,144	13,420	275
7 業務純益	5,681	6,313	631
8 与信関係費用総額*1	1,179	▲180	▲1,360
9 株式等関係損益	851	177	▲674
10 株式等売却損益	866	486	▲379
11 株式等償却	▲14	▲309	▲294
12 持分法による投資損益	1,637	1,496	▲141
13 その他の臨時損益	▲491	147	638
14 経常利益	8,859	7,952	▲906
15 特別損益	▲171	▲91	79
16 法人税等合計	▲1,653	▲1,267	385
17 親会社株主中間純利益	6,507	6,099	▲408
18 1株当たり利益 (円)	49.65	47.20	▲2.46

## 1 業務粗利益

- 金利低下影響により、資金利益が減少も債券関係損益が増加し、業務粗利益は907億円増加

## 2 営業費・経費率

- 営業費は海外での業容拡大や規制対応を主因に増加
- 経費率は、業務粗利益の増加を主因に68.0%に低下

## 3 与信関係費用総額

- 前年に計上した貸倒引当金の戻入の反動を主因に、前年同期比1,360億円増加し、180億円の費用計上

## 4 親会社株主中間純利益

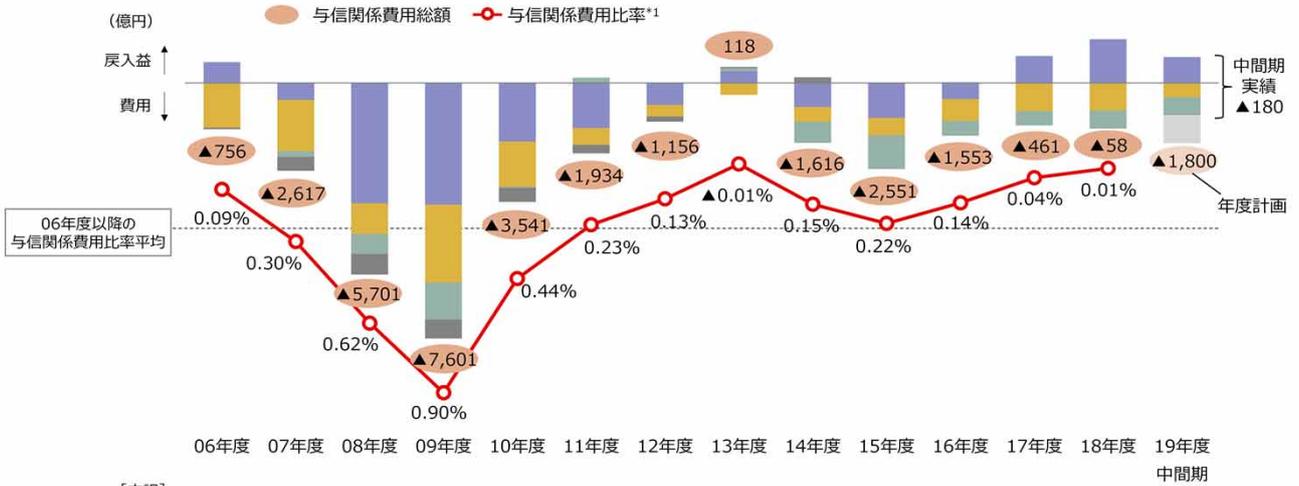
- 株式等関係損益の減少や持分法による投資損益の減少等により親会社株主中間純利益は408億円の減益

\*1 与信関係費用 (信託勘定) + 一般貸倒引当金繰入額 + 与信関係費用 (臨時損益) + 貸倒引当金戻入益 + 偶発損失引当金戻入益 (与信関連) + 償却債権取立益

# 与信関係費用

## 与信関係費用総額／与信関係費用比率

連結



[内訳]	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 中間期
2行合算	615	▲501	▲3,578	▲3,616	▲1,742	▲1,345	▲653	351	▲711	▲1,037	▲479	795	1,298	772
CF*2	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲422
海外*3	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲513
その他*4	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲16

\*1 与信関係費用総額 / 期末貸出金残高 \*2 コスとアコムとの連結ベース合算  
\*3 銀行および信託の海外連結子会社の合算 \*4 その他子会社および連結調整等

## 事業本部別計画（再掲）

事業本部	営業純益（億円）			経費率		ROE*1	
	17年度 実績	20年度 計画	増減	17年度 実績	20年度 計画	17年度 実績	20年度 計画
法人・リテール <b>R&amp;C</b>	3,500	3,500	+0 (+0%)	78%	79%	9% (9%)	9% (9%)
コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	2,200	2,600	+400 (+20%)	58%	54%	10% (10%)	10% (11%)
グローバルCIB <b>GCIB</b>	1,200	2,000	+800 (+65%)	67%	58%	7% (7%)	8% (8%)
グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	1,900	3,200	+1,300 (+65%)	70%	66%	6% (8%)	8% (10%)
受託財産 <b>受財</b>	700	800	+100 (+15%)	63%	63%	21% (23%)	19% (20%)
市場 <b>市場</b>	3,900	4,900	+1,000 (+25%)	36%	35%	7% (7%)	9% (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した内部管理計数  
 事業本部別のROEは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  
 (注) 実績は暫定値

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	7,749	<b>7,565</b>	▲184
貸出金収益	1,018	<b>966</b>	▲52
預金収益	781	<b>772</b>	▲9
内為・外為	715	<b>712</b>	▲3
デリバティブ・ソリューション	195	<b>241</b>	46
不動産・証券代行・相続	233	<b>259</b>	26
資産運用	1,174	<b>889</b>	▲285
カード決済	1,518	<b>1,575</b>	57
コンシューマーファイナンス	1,438	<b>1,475</b>	37
海外日系	212	<b>242</b>	30
<b>経費</b>	6,264	<b>6,136</b>	▲127
経費率	81%	<b>81%</b>	0ppt
<b>営業純益</b>	1,485	<b>1,429</b>	▲57
<b>ROE</b>	9%	<b>14%*2</b>	5ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>貸出平残*3</b>	32.0	<b>31.9</b>	▲0.1
利ざや*4	0.76%	<b>0.72%</b>	▲0.04ppt
<b>預金平残</b>	115.7	<b>117.9</b>	2.2

## KPI

	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
運用預り資産残高 (兆円)	42.2	<b>41.1</b>	▲1.1
遺言信託・遺産整理受託件数	2,239	<b>1,933</b>	▲305
クロス取引粗利益*5 (億円)	142	<b>135</b>	▲7
不動産大口情報連携件数 (件)	3,027	<b>3,050</b>	23
カードショッピング取扱高*6 (兆円)	2.9	<b>3.0</b>	0.1
消費性ローン残高*7 (兆円)	1.5	<b>1.5</b>	0.0

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはJCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース  
 \*2 一時的な税効果影響を控除したROEは7% \*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 ニュースのカード会員分 \*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）

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,666	<b>2,780</b>	114
貸出金収益	480	<b>517</b>	37
預金収益	607	<b>663</b>	56
内為・外為*2	403	<b>377</b>	▲26
デリバティブ・ソリューション*2	356	<b>306</b>	▲50
不動産・証券代行	196	<b>205</b>	8
M&A・DCM・ECM*3	214	<b>250</b>	36
海外非金利収益	344	<b>381</b>	37
<b>経費</b>	1,538	<b>1,627</b>	89
経費率	58%	<b>59%</b>	1ppt
<b>営業純益</b>	1,129	<b>1,153</b>	24
<b>ROE</b>	12%	<b>14%</b>	3ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>貸出平残</b>	39.6	<b>38.8</b>	▲0.7
利ざや*4	0.49%	<b>0.49%</b>	▲0.00ppt
外貨貸出平残*5	18.6	<b>17.0</b>	▲1.6
利ざや*4*5	0.63%	<b>0.64%</b>	0.01ppt
<b>預金平残</b>	31.2	<b>32.8</b>	1.7
外貨預金平残*5	13.5	<b>14.9</b>	1.4

## KPI

	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
経常取扱高*6 (米億ドル)	5,467	<b>5,517</b>	50
国内決済件数 (百万件)	88	<b>88</b>	1
M&Aリーグテーブル*7	1位	<b>2位</b>	-
DCMリーグテーブル*7	3位	<b>1位</b>	-
ECMリーグテーブル*7	2位	<b>1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MUAHとKSの日系企業収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

\*2 国内分のみ。海外分は海外非金利収益を含む \*3 他に不動産証券化等を含む \*4 外貨中長期調達コストを除く \*5 内外合算

\*6 貿易取引・対内対外直接投資・配当・サービス等に関する国内外取扱高 \*7 Refinitiv等のデータを基に作成。DCMは国内債+外債

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	2,045	<b>2,179</b>	134
貸出金収益	820	<b>910</b>	90
預金収益	235	<b>220</b>	▲15
手数料・外為・デリバティブ	951	<b>992</b>	41
DCM・ECM	129	<b>64</b>	▲65
本邦外資系企業収益等	96	<b>98</b>	1
市場とのJV収益*2	75	<b>120</b>	45
<b>経費</b>	1,303	<b>1,368</b>	66
経費率	64%	<b>63%</b>	▲1ppt
<b>営業純益</b>	742	<b>810</b>	68
<b>ROE</b>	11%	<b>8%</b>	▲3ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>貸出平残</b>	23.8	<b>24.2</b>	0.4
利ざや*3	1.06%	<b>1.07%</b>	0.01ppt
<b>預金平残</b>	9.9	<b>12.1</b>	2.2

## KPI

	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
ディストリビューション額*4 (兆円)	10.6	<b>10.3</b>	▲0.3
ディストリビューション比率*5*6	55%	<b>52%</b>	▲3ppt
GSB*7収益額 (億円)	436	<b>428</b>	▲8
ABSリーゲータブル (北米)	9位	<b>9位</b>	-
シローン・DCMウォレットシェア (Non-IG*8)	1.07%	<b>1.17%</b>	0.1ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCIBに帰属するKSの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのJV収益を含む。  
ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*2 市場とのO&D等の協働収益 \*3 外貨中長期調達コストを除く

\*4 ディストリビューション額 = シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額 + 証券アレンジのDCMやABS等の額

\*5 ディストリビューション比率 = ディストリビューション額 ÷ 貸出残高総額 \*6 速報ベースの暫定値

\*7 Global Subsidiary Banking。グローバルネットワークを活かした子会社取引 \*8 非投資適格

# グローバルコマーシャルバンキング事業本部 GCB

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	3,297	<b>3,633</b>	336
MUAH*2	1,771	<b>1,703</b>	▲68
KS*3	1,531	<b>1,605</b>	74
BDI*4	–	<b>367</b>	367
<b>経費</b>	2,349	<b>2,703</b>	353
(経費率)	71%	<b>74%</b>	3ppt
MUAH*2	1,350	<b>1,377</b>	27
(経費率)	76%	<b>81%</b>	5ppt
KS*3	793	<b>856</b>	63
(経費率)	52%	<b>53%</b>	2ppt
BDI*4	–	<b>187</b>	187
(経費率)	–	<b>51%</b>	–
<b>営業純益</b>	947	<b>930</b>	▲17
MUAH*2	420	<b>325</b>	▲95
KS*3	738	<b>749</b>	11
BDI*4	–	<b>180</b>	180
<b>ROE</b>	7%	<b>6%</b>	▲1ppt

## 貸出・預金

(兆円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
貸出平残	7.2	<b>7.7</b>	0.6
MUAH*2 預金平残	7.9	<b>8.9</b>	0.9
NIM*5	2.78%	<b>2.46%</b>	▲0.32ppt
貸出平残	5.1	<b>5.5</b>	0.4
KS*3 預金平残	4.4	<b>4.8</b>	0.4
NIM*6	3.75%	<b>3.69%</b>	▲0.06ppt
貸出平残	–	<b>0.6</b>	0.6
BDI*4 預金平残	–	<b>0.5</b>	0.5
NIM	–	<b>8.0%</b>	–

\*1 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・KSの計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く。BDIはエンティティベース。ROEは当期純利益ベース  
 \*2 信託・証券子会社、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  
 \*5 市場に帰属する分を除く \*6 KSEIエンティティベース

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	1,040	<b>1,019</b>	▲20
AM*2	264	<b>216</b>	▲48
IS*3	468	<b>499</b>	31
年金	308	<b>305</b>	▲3
<b>経費</b>	605	<b>657</b>	53
経費率	58%	<b>64%</b>	6ppt
<b>営業純益</b>	435	<b>362</b>	▲73
<b>ROE</b>	20%	<b>20%</b>	1ppt

## KPI

		18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>AM</b>	法人運用商品残高 (兆円)	6.84	<b>9.71</b>	2.88
	オルタナティブ商品残高*4 (億円)	1,984	<b>3,185</b>	1,201
<b>IS</b>	グローバルIS残高 (十億米ドル)	537.5	<b>638.1</b>	100.7
<b>年金</b>	DB年金信託残高 (兆円)	11.4	<b>11.4</b>	▲0.0
	DC加入者増加数*5 (千人)	155	<b>249</b>	94

\*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 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  
\*5 17年度からの累計増加数

## 19年度中間期実績\*1

(億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
<b>粗利益</b>	3,080	<b>3,519</b>	438
顧客ビジネス	1,548	<b>1,588</b>	40
FIC & Equity	1,165	<b>1,206</b>	41
事業法人	511	<b>537</b>	26
機関投資家	501	<b>551</b>	50
資産運用	17	<b>9</b>	▲7
GCIBとのJV収益*2	442	<b>493</b>	50
トレジャー	1,570	<b>1,981</b>	412
<b>経費</b>	1,364	<b>1,383</b>	18
経費率	44%	<b>39%</b>	▲5ppt
<b>営業純益</b>	1,716	<b>2,136</b>	420
顧客ビジネス	473	<b>489</b>	17
トレジャー	1,302	<b>1,726</b>	424
<b>ROE</b>	6%	<b>8%</b>	2ppt

## KPI

	18年度 中間期	19年度 中間期	増減
戦略領域デリバ収益*3 (億円)	31	<b>39</b>	8
クライアントバリュー*4増加率 (前同比)	-	<b>6%</b>	-
為替予約値決め電子化率*5	67%	<b>72%</b>	5ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGCIBとのJV収益を含む。ROEは当期純利益ベース \*2 GCIBとのO&D等の協働収益  
 \*3 M&A等にかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品などに付随する取引の収益  
 \*4 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見直し収益 \*5 社内取引

## MUAH、KS、BDIの決算概要\*1

MUAH*2  UnionBank	(億円)			(百万米ドル)		
	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比
粗利益	2,904	3,062	157	2,628	2,841	213
営業費用	2,395	2,505	109	2,167	2,324	157
営業利益	509	557	47	461	517	56
与信費用	▲23	101	124	▲21	94	115
親会社株主に帰属する純利益	563	412	▲150	510	383	▲127

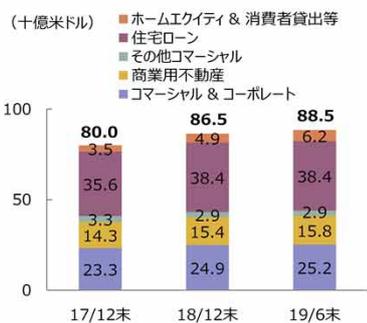
KS*3  krungsri	(億円)			(百万THB)		
	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比
粗利益	1,791	2,267	475	53,803	64,786	10,983
営業費用	831	933	102	24,977	26,681	1,704
営業利益	959	1,333	373	28,826	38,105	9,279
与信費用	435	457	21	13,087	13,074	▲13
親会社株主に帰属する純利益	415	691	275	12,488	19,747	7,259

BDI*4  Danamon	(億円)			(十億IDR)		
	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比	18年度 中間期	19年度 中間期	前年同期比
粗利益	679	674	▲4	8,819	8,760	▲59
営業費用	328	339	11	4,267	4,414	147
営業利益	350	334	▲15	4,552	4,346	▲206
与信費用	129	132	2	1,686	1,716	30
親会社株主に帰属する純利益	154	139	▲15	2,011	1,813	▲198

\*1 各中間決算期末の為替レートにて円換算。FY18H1は1米ドル=110.54円、1THB=3.33円、1IDR=0.0077円。FY19H1は1米ドル=107.79円、1THB=3.50円、1IDR=0.0077円  
 \*2 米国会計基準に基づき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



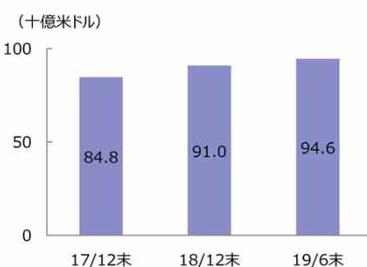
## 金利収益



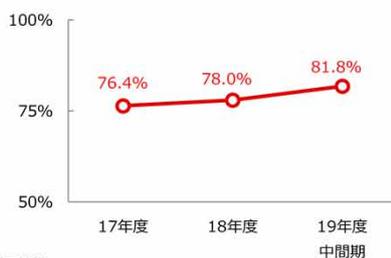
## 非金利収益



## 預金残高



## 経費率\*2



## ROE・CET1比率\*3



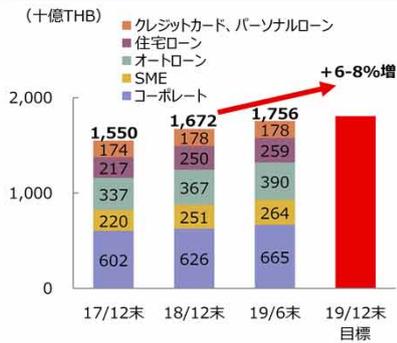
\*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける開示情報

\*2 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入および経費負担分、並びに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を除いた調整後の経費率は、18年度は72.47%、19年度中間期は77.82%

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

# ■ アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

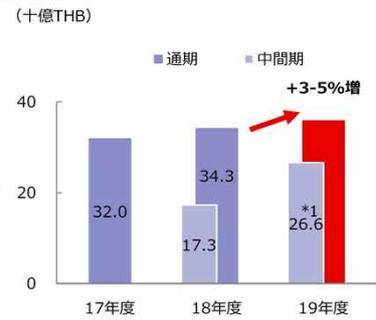
## 貸出残高



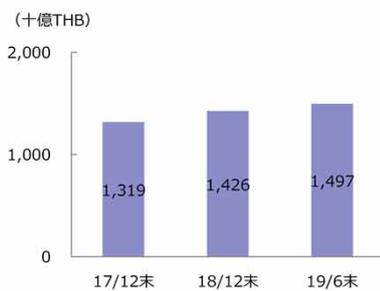
## 金利収益



## 非金利収益



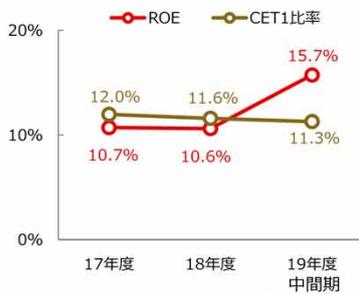
## 預金残高



## 経費率



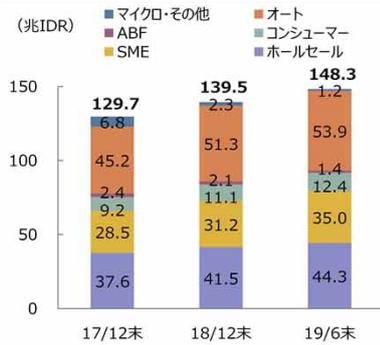
## ROE・CET1比率



\*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179.8億タイバツ  
 \*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45.4%

# ■ バンクダナモン (BDI) の主要計数

## 貸出残高



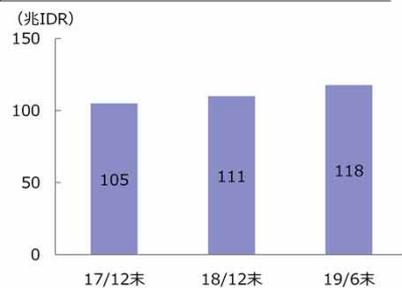
## 金利収益



## 非金利収益



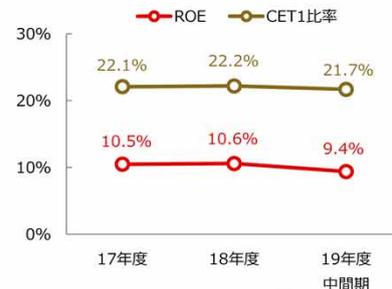
## 預金残高



## 経費率



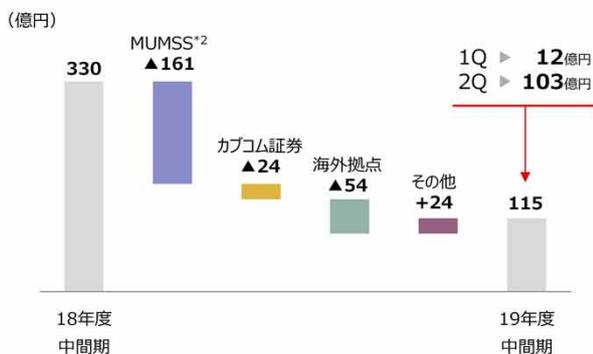
## ROE・CET1比率



# 三菱UFJ証券ホールディングス

## －国内リテール営業と海外拠点における、ビジネスモデル変革と経費削減

### 連結経常損益（実質ベース\*1）



### 海外拠点

- 成長が見込まれる分野の強化
  - ・ グローバル・マーケット：ストラクチャードビジネス、O&D/OtoD
  - ・ インベストメント・バンキング：IG債に加えて、ABS、CMBS
- 環境変化に応じたビジネスの最適化
  - ・ 欧米：経費削減、低採算業務見直し
  - ・ アジア：DCMを中核に据えたビジネスモデルへの転換

### 国内リテール営業

- ビジネスモデル変革
  - ・ 収益目標・商品販売目標を廃止、預かり資産残高重視の業績評価制度に移行
  - ・ 「ウェルスマネジメント本部」新設（20年6月）
  - ・ 本部サポート機能・商品供給体制強化
- 営業体制の再構築
  - ・ 人材の再配置  
→ 「銀行から証券」「地方から都心」へ人材をシフト
  - ・ 店舗統廃合（19年12月）  
→ 11店舗を決定
  - ・ 銀行支店内に非来店型の営業所出店（20年度まで）  
→ 10店舗程度を計画
- 国内グループ会社の再編
  - ・ MUMSS・PB証券の合併（20年6月）  
→ MUMSSの総合証券機能と、PB証券の資産運用サービスの独自ノウハウとの一体化
  - ・ 新生「auカブコム証券」の発足（19年12月）  
→ MUFGの顧客基盤・金融ノウハウと、KDDIの顧客基盤・ITノウハウを融合

\*1 2017年3月期3Qより連結除外されている米国証券現法（MUSA）を単純合算 \*2 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券（PB証券）を含む連結ベース

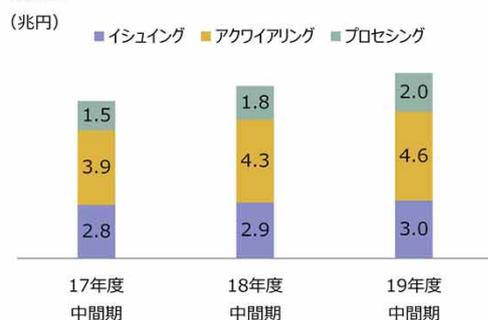
# 三菱UFJニコス

## 業績は堅調。システム統合計画の抜本的見直し作業も予定通りに進捗

### 19年度中間期業績と取扱高

業績 (億円)	18年度 中間期	19年度 中間期	前年 同期比
営業収益	1,467	1,516	49
営業費用	1,449	1,436	▲13
営業利益	18	80	62
その他の損益	12	7	▲4
法人税等	▲5	▲631	▲626
親会社株主純利益	35	719	684

### 取扱高



### システム統合計画の抜本的見直し

一本化に向けた新たなシステム構築の検討を進め、  
**19年度下期中に、**  
**新たな計画の策定完了時期の提示をめざす**

#### ■ 計画策定に向けた検討項目

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

#### ■ これまでの進捗状況

- ・ **プロジェクト管理体制の強化**
  - MUFGからプロジェクトリーダー、マネージャーの追加派遣
  - ニコスのプロジェクト人員を増強し、牽制部署を新設
- ・ 検討作業は**予定通りに進捗**

#### ■ 下期の取り組み

- ・ システム統合についての**最終方針を決定**
- ・ 20年度以降の推進方法を策定

## 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

チャネル戦略・BPR	17年度	18年度	19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)	4.3	4.7	5.2	0.5 <sup>*1</sup>	7.4	11.2
三菱UFJダイレクト利用率 <sup>*4</sup>	22%	25%	27%	2% <sup>*1</sup>	41%	60%
店頭事務件数 (百万件)	22.0	20.0	9.0	▲1.4 <sup>*2</sup>	16.8	11.1
ウェルスマネジメント戦略	17年度	18年度	19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)	4.3	5.3	2.5	0.2 <sup>*2</sup>	6.9	7.8
グループ連携件数 <sup>*6</sup> (千件)	4.5	13.4	16.6	8.0 <sup>*2</sup>	9.3	10.5
運用資産残高 (HE <sup>*7</sup> ・SHE <sup>*8</sup> ) (兆円)	11.6	11.9	12.0 <sup>*9</sup>	0.1 <sup>*1</sup>	14.5	16.3 <sup>*10</sup>
RM-POモデル高度化	17年度	18年度	19年度 中間期	増減	20年度	23年度
DB年金残高 (兆円)	11.2	11.3	11.4	0.1 <sup>*1</sup>	12.3	13.6
DC加入者増加数 <sup>*11</sup> (千人)	90	195	249	54 <sup>*1</sup>	372	-
不動産バリューチェーン戦略	17年度	18年度	19年度 中間期	増減	20年度	23年度
AM受託残高 (億円)	1,800	2,300	2,449	149 <sup>*1</sup>	3,800	5,800
大口情報連携件数 (件)	3,100	7,481	3,884	▲272 <sup>*2</sup>	4,860	-

\*1 18年度対比 \*2 18年度中間期対比 \*3 稼働口座 (口座振替のみの口座を除く) の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン \*4 三菱UFJダイレクト利用者数+稼働口座 (口座振替のみの口座を除く)  
\*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 暫定値 \*10 時価変動要因除き \*11 17年度からの累計増加数

## 11の構造改革の柱KPI②

資産運用ビジネス	17年度	18年度	19年度 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)	5.1	5.9	6.4	0.5 <sup>*1</sup>	7.5	10.1
(個人・法人) 運用預り資産残高 <sup>*4</sup> (兆円)	47.1	49.6	49.5	▲0.1 <sup>*1</sup>	56.8	-
うち個人投資家	26.4	26.2	26.4	0.2 <sup>*1</sup>	31.2	-
うち法人投資家	20.7	23.4	23.1	▲0.3 <sup>*1</sup>	25.6	-
機関投資家ビジネス	17年度	18年度	19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>	100	89	47	6 <sup>*2</sup>	130	-
IS営業純益 (億円)	260	351	197	16 <sup>*2</sup>	371	484
グローバルCIBビジネスモデル変革	17年度	18年度	19年度 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)	19.6	22.8	10.3	▲0.3 <sup>*2</sup>	24.7	-
ディストリビューション比率 <sup>*7</sup>	46%	59%	52%	▲3% <sup>*2</sup>	53%	-

\*1 18年度対比 \*2 18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

# ESGの取り組み

2013年	G	外部コンサルタントを活用した取締役会評価を開始
2015年	G	指名委員会等設置会社へ移行
	G	独立社外取締役会議／筆頭独立社外取締役の設置
2016年	S	MUFG人事プリンシプル制定
	G	取締役等への業績連動型株式報酬制度の導入
	E	世界初のTLAC規制対応グリーンボンドを発行
2017年	S G	フィデューシャリー・デューティー推進委員会設置
	G	海外から社外取締役2名招聘
	E	TCFD支持を表明
2018年	E S	MUFG環境方針、MUFG人権方針、MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの制定
	E S	優先的に取り組む環境・社会課題の特定
	S G	サイバーセキュリティ経営宣言の策定
	G	取締役会メンバーの過半数を社外取締役に
	G	役員報酬制度の一部改訂
2019年	S	4・10月 銀行・証券／人事制度改定 <sup>*1</sup>
	E S	5月 サステナブルファイナンス目標「2030年度までに累計20兆円」の設定、MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定
	E S G	8月 責任銀行原則への賛同表明

\*1 プロフェッショナルの育成や、実力本位の人事運用の実現等をめざした人事制度改訂。詳細は統合報告書／MUFG Report 2019の74ページを参照

## ガバナンス（社外取締役の知見活用）

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

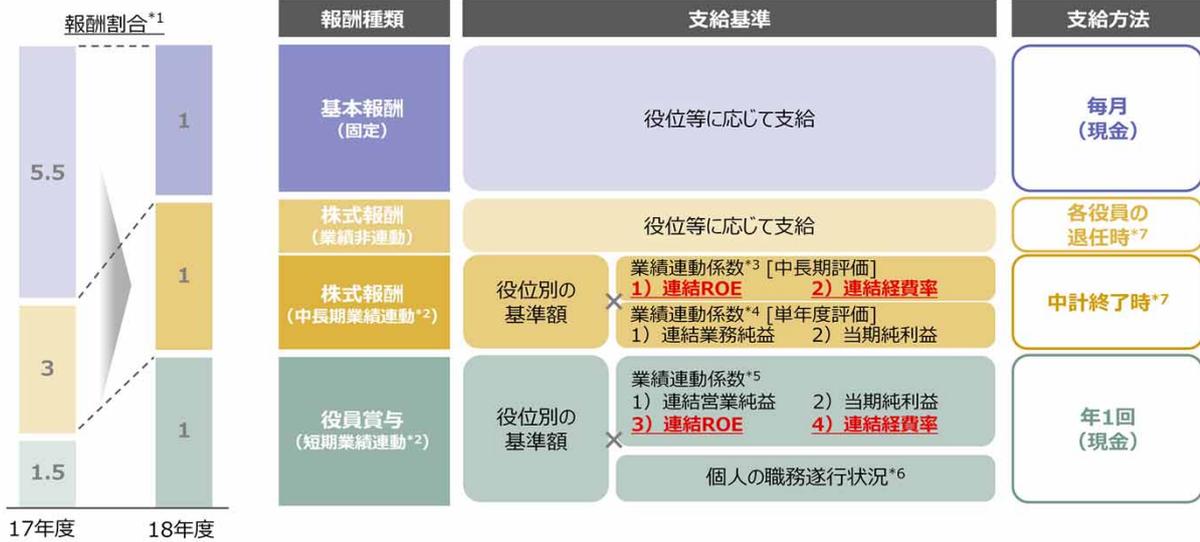
氏名	現在の当社における 地位及び担当	上場企業 の兼職数	専門性			
			企業経営	金融	財務会計	法律
1 藤井 真理子	新任 社外 独立役員 取締役 指名委員・報酬委員 リスク委員（委員長）	1社	-	●	-	-
2 加藤 薫	新任 社外 独立役員 取締役 監査委員	0社	●	-	-	-
3 松山 遙	再任 社外 独立役員 取締役 指名委員・報酬委員（委員長）	3社	-	-	-	●
4 Toby S. Myerson	再任 社外 独立役員 取締役 リスク委員	0社	-	-	-	●
5 野本 弘文	新任 社外 独立役員 取締役 指名委員・報酬委員	4社	●	-	-	-
6 奥田 務	再任 社外 独立役員 取締役 指名委員（委員長）・報酬委員	0社	●	-	-	-
7 新貝 康司	再任 社外 独立役員 取締役 監査委員・リスク委員	2社	●	-	●	-
8 Tarisa Watanagase	再任 社外 独立役員 取締役 リスク委員	1社	-	●	-	-
9 山手 章	再任 社外 独立役員 取締役 監査委員（委員長）	0社	-	-	●	-

2019年9月30日時点。指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、監査委員：監査委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員

# ガバナンス（役員報酬制度）

## ＜ 理念・目的 ＞（役員報酬決定方針より）

- ・ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲も高めることを目的とする
- ・ グループの業績の状況及び財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性及び透明性を確保する

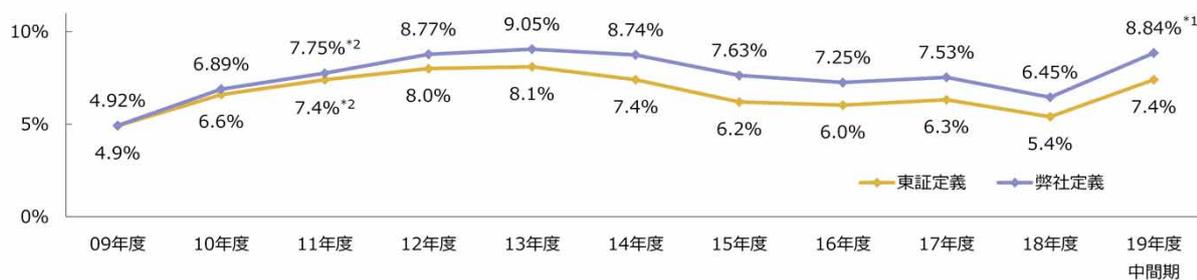


\*1 持株会社社長の場合（図表も同様） \*2 変動幅：0～150% \*3 指標の中期経営計画における目標比達成率 \*4 指標の前年度比伸び率の競合他社比較  
\*5 指標の前年度比増減率及び目標比達成率 \*6 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定 \*7 Claw-back条項等あり

# 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



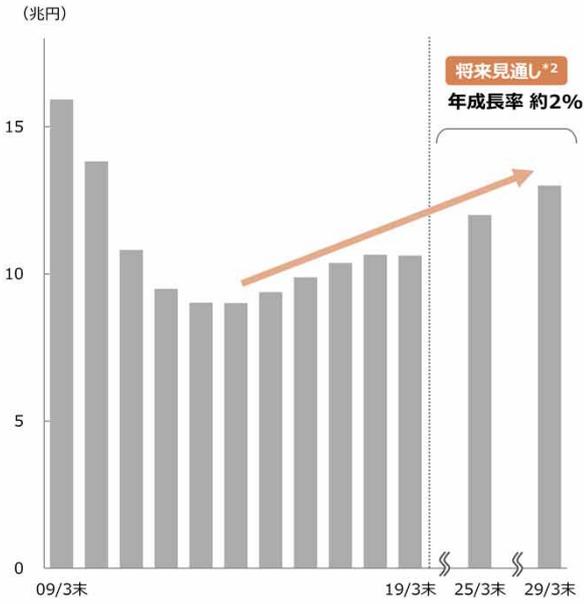
\*1 
$$\frac{\text{親会社中間株主純利益} \times 2}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \}} \times 100$$

\*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% (弊社定義)、10.6% (東証定義)

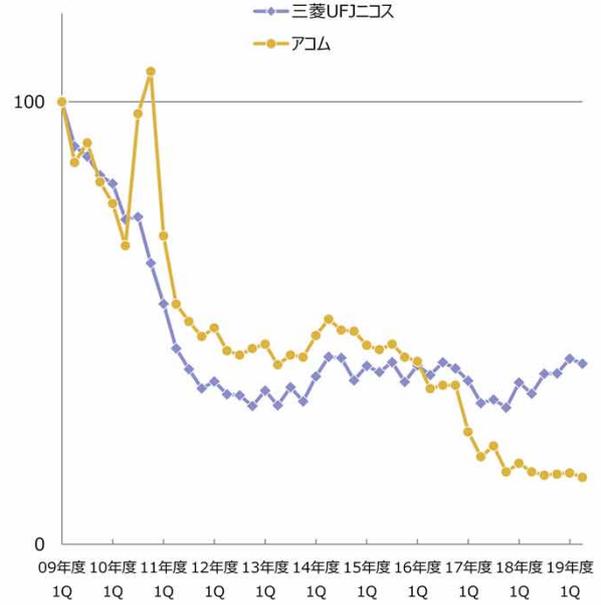
\*3 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

# ■ コンシューマーファイナンス

国内カードローンの市場規模\*1



利息返還請求件数の推移\*3



\*1 日本貸金業協会統計の営業貸付金残高（証書貸付を含む）と日本銀行統計の国内銀行及び信用金庫の個人向けカードローン残高の合計  
\*2 当社推計値 \*3 09年4-6月の利息返還請求件数=100

# 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

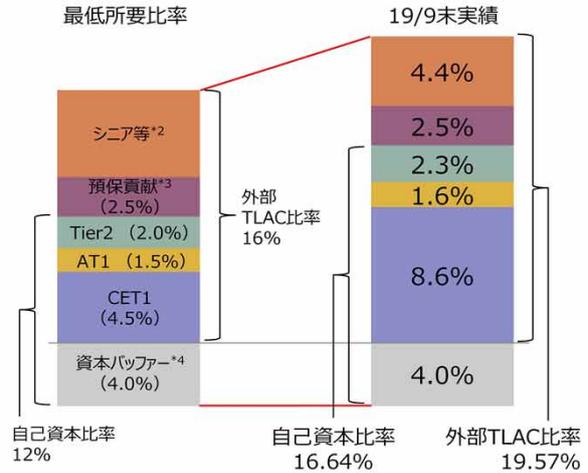
- ・ AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
- ・ TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

## 外部TLAC比率の実績と所要比率

	19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	19.57%	16.0%	18.0%
総エクスポージャー ベース	8.07%	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

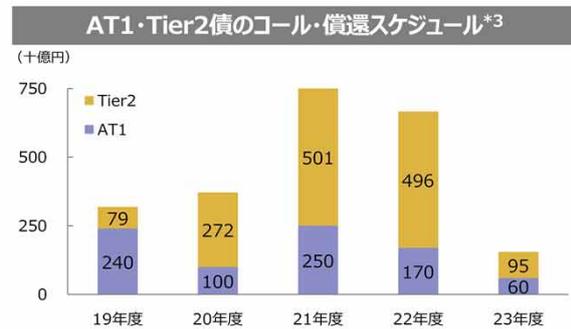
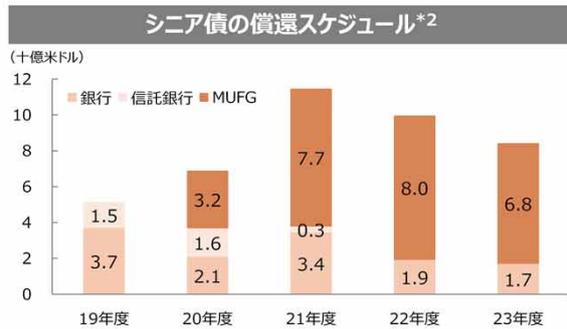
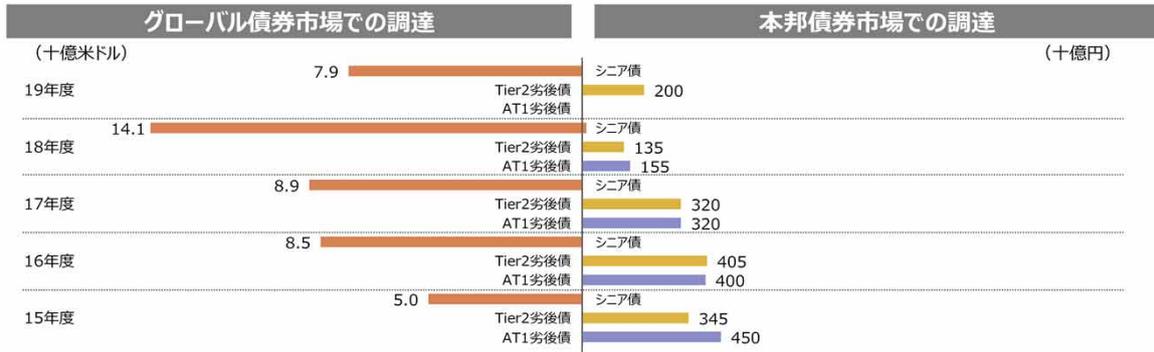
## MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率



\*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他のTLAC負債額の調整等が含まれる  
 \*3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている  
 (リスクアセット対比で、19/3末～22/3末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)  
 \*4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ  
 MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%及び  
 総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシカルバッファ0.04%が求められている

# TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

## 発行実績\*1



\*1 公算債の合計、19年9月末時点。TLAC適格シニア債の発行額は19年9月末を替レートにて米ドル換算

\*2 19/9末以降での満期日の到来額を集計。19年9月末を替レートにて米ドル換算

\*3 19/9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は銀行・信託銀行発行バーゼルII劣後債を含む