

キーワードから 読み解くMUFG

2023年9月

世界が進むチカラになる。



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

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

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

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

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

なお、本資料の計数は日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。

目次

MUFGの概要と強み	4
中期経営計画の進捗	15
株主還元	31
株主価値向上に向けて	35
長期的にめざす姿	40
Appendix	44

MUFGの概要と強み

MUFGの概要と強みのキーワード

「MUFGの財産」

MUFGの財産

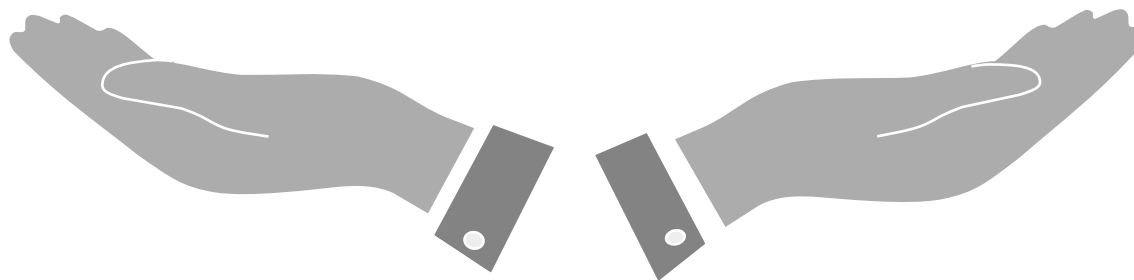
お客さまの基盤



グループ機能 グローバルネットワーク

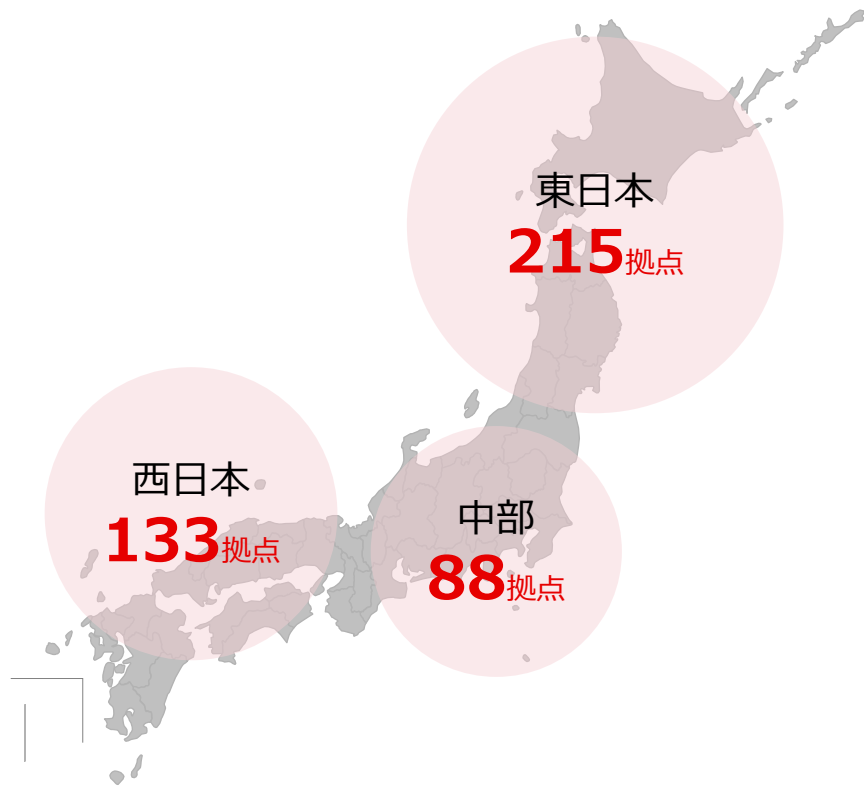


信頼・信用



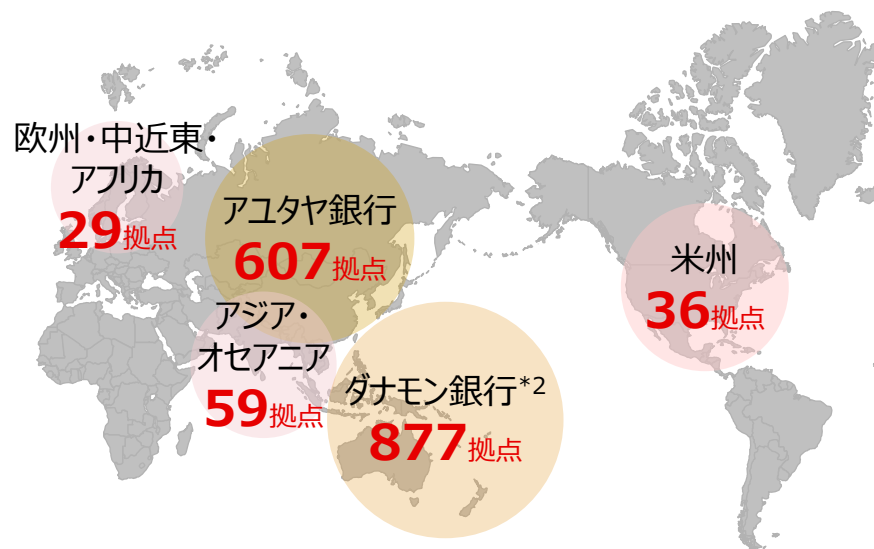
強固な顧客基盤とネットワーク

■ 全国に広がる国内拠点*1



■ 邦銀随一の海外拠点

約**50**の国に約**1,600**拠点



個人のお客さま 約**3,400**万人

法人のお客さま 約**110**万社

*1 複数の支店が同一箇所にある場合は、一拠点としてカウント。銀行、信託、証券の合計 (2023年3月末) *2 Adira Finance 461拠点を含む

グループ総合力

各業界トップクラスのグループ会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ (MUFG)

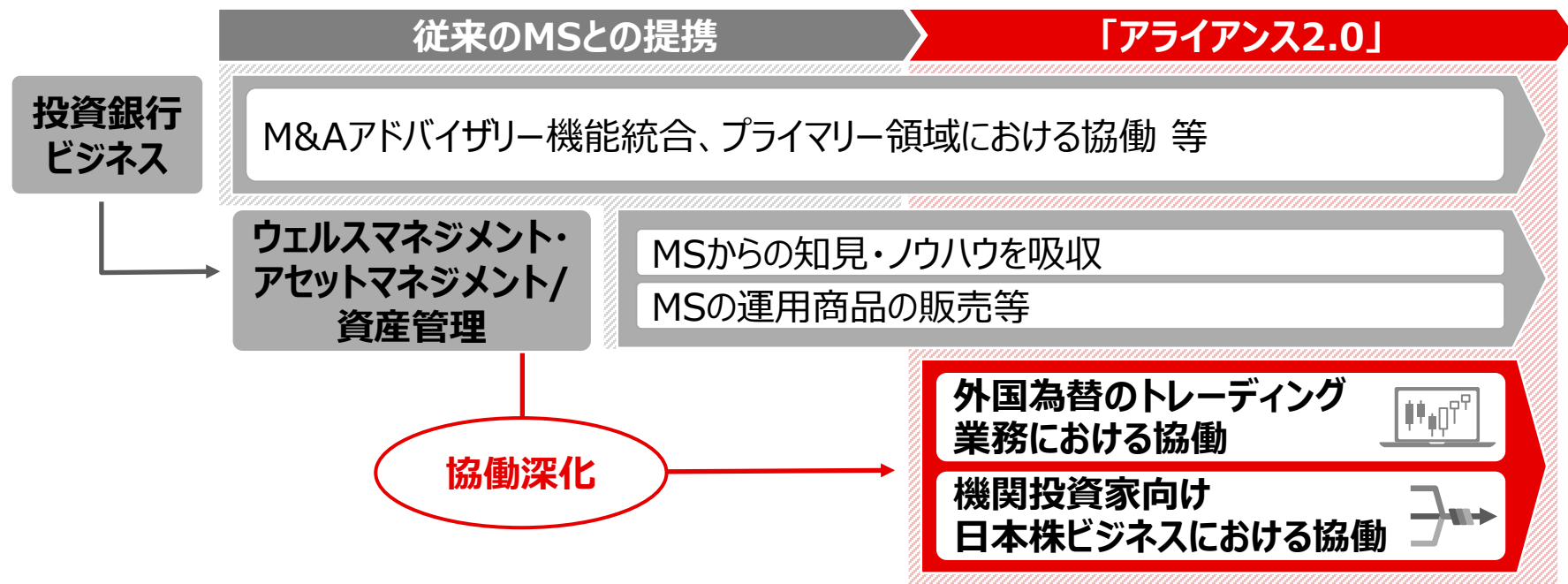


MUFGならではの事業ポートフォリオ

*1 持分法適用会社

モルガン・スタンレー（MS）との戦略的資本提携

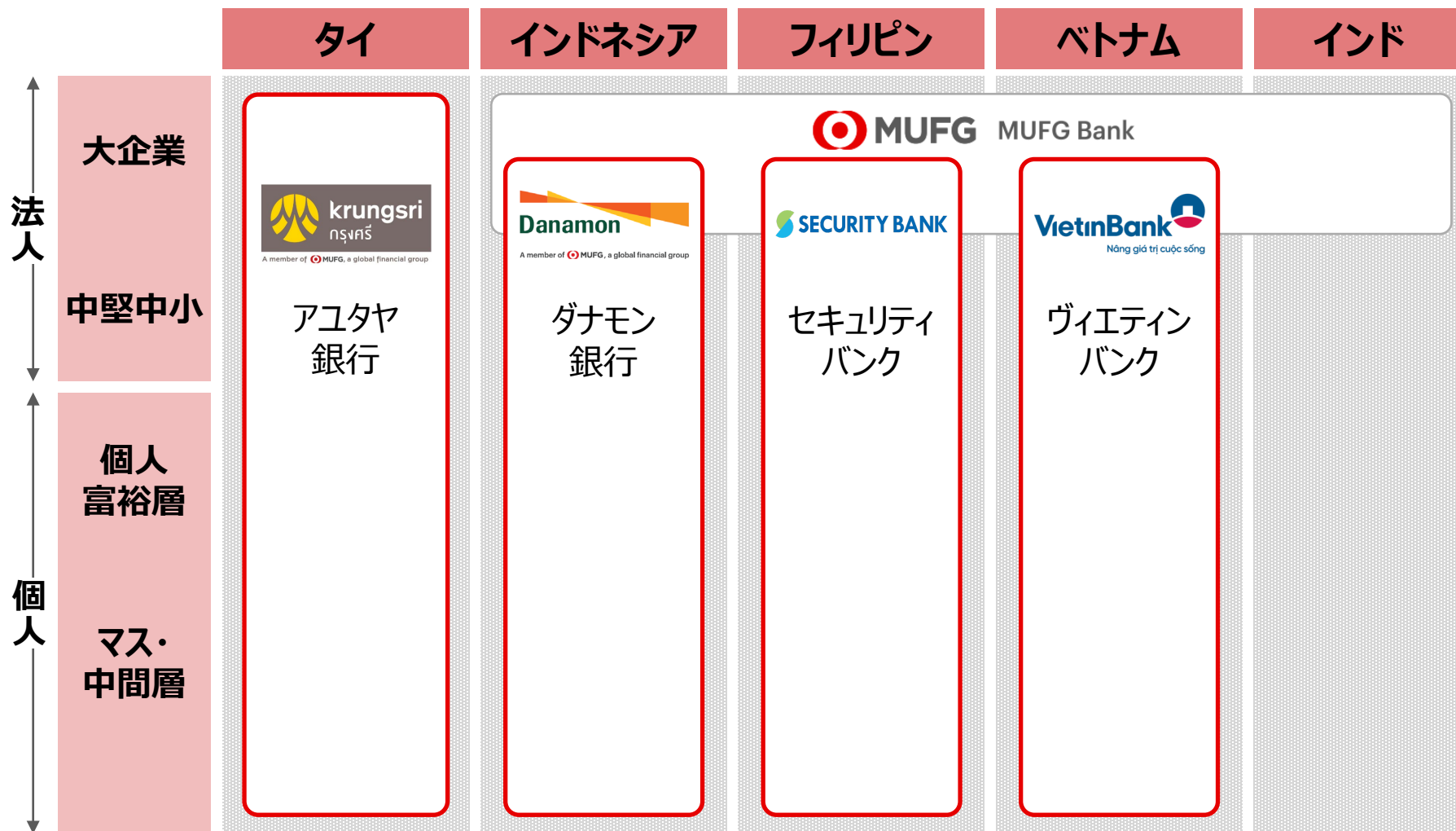
MS出資・提携の主要経緯（2008年-現在）



*1 Loan Marketing Joint Venture

MUFGの第二のマザーマーケット

ASEANの商業銀行プラットフォーム確立（第1ステージ）



デジタル金融プレーヤーへの出資／スタートアップ企業支援

アジアの金融ニーズの多角的な取り込み

Home Credit買収 (2023年予定)



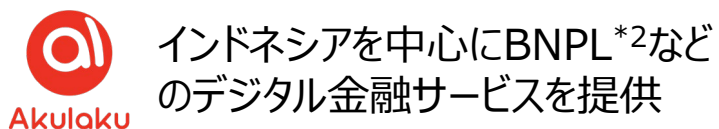
フィリピン現法

インドネシア現法

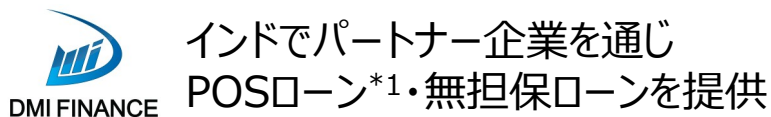
HOME CREDIT インドネシア・フィリピンでのPOSローン*1

市場シェア
首位

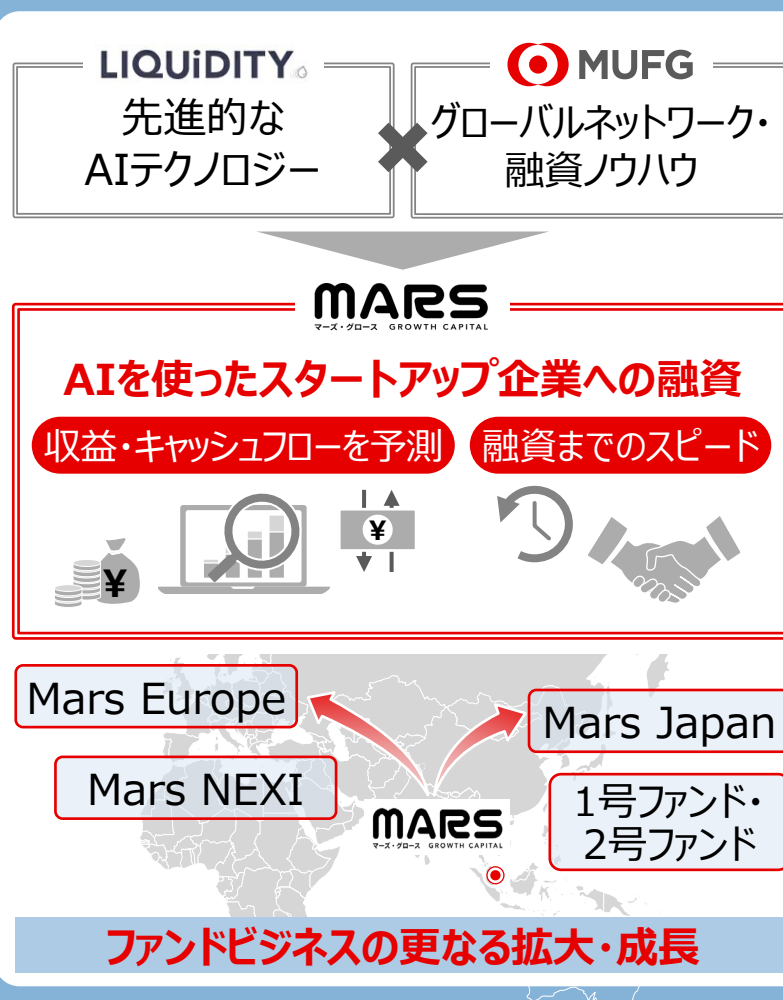
Akulakuへの出資 (2022年12月)



DMI Financeへの出資 (2023年4月)



Mars Growth Capital

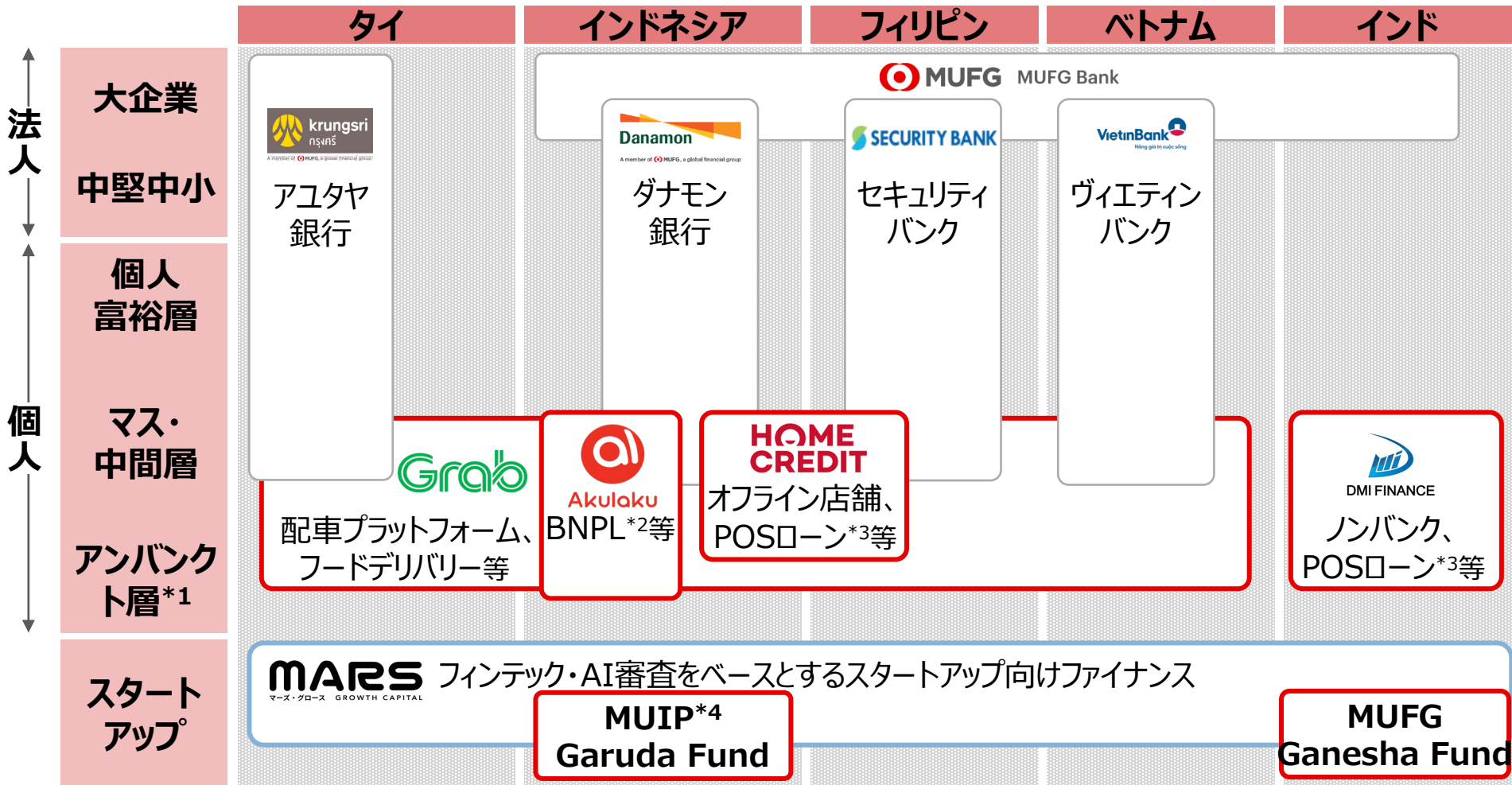


*1 Point of Saleローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン

*2 Buy Now, Pay Laterの略。後払い決済サービス

MUFGの第二のマザーマーケット

■ 次世代金融サービスの提供をめざして（第2ステージ）



□ □ : デジタル金融投資

*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法

*3 Point of Sale ローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *4 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

信頼・信用の高さ

預金残高

順位	金融機関名	兆円
1	 中国工商銀行	593.6
2	 中国建設銀行	511.1
3	 中国農業銀行	499.0
4	 中国銀行	396.5
5	 JPモルガン・チェース	303.8
6	 バンク・オブ・アメリカ	250.6
7	 中国郵政貯蓄銀行	249.5
8	 MUFG	234.4

(2022年12月末)

邦銀一の預金残高

自己資本比率（バーゼルIII）

普通株式等Tier1比率 ターゲットレンジ	9.5%～ 10.0%
--------------------------	----------------

普通株式等Tier1比率 (規制上当社に求められる水準)	9.9% (8.5%)
---------------------------------	----------------

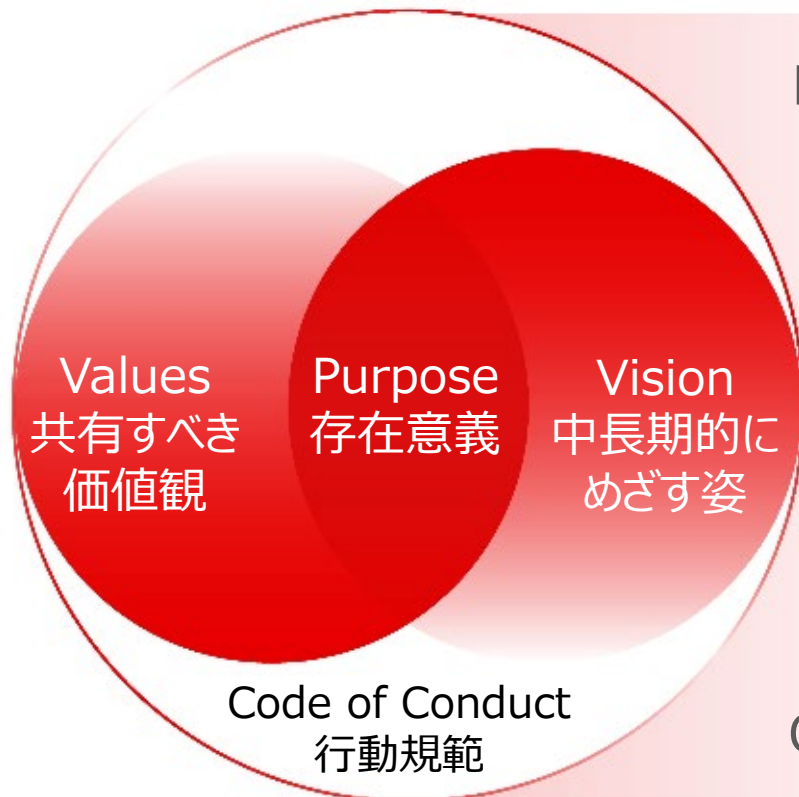
【規制最終化ベース*1】 普通株式等Tier1比率	10.4%
------------------------------	-------

(2023年6月末)

(出所) Bloomberg、各社決算資料より三菱UFJ銀行経済調査室作成

*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

パーパス経営



MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

1. 「信頼・信用」
2. 「プロフェッショナリズムとチームワーク」
3. 「成長と挑戦」

Vision

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

Code of Conduct 〈行動規範〉

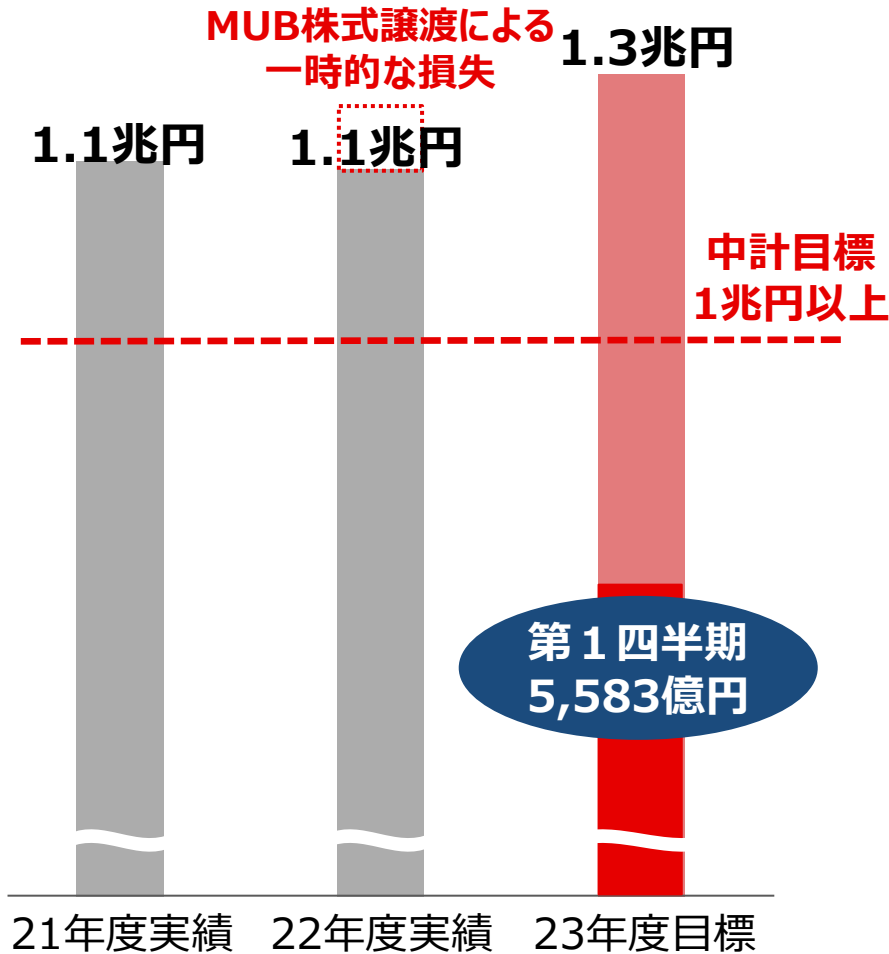
中期経営計画の進捗

■ 中期経営計画の進捗のキーワード

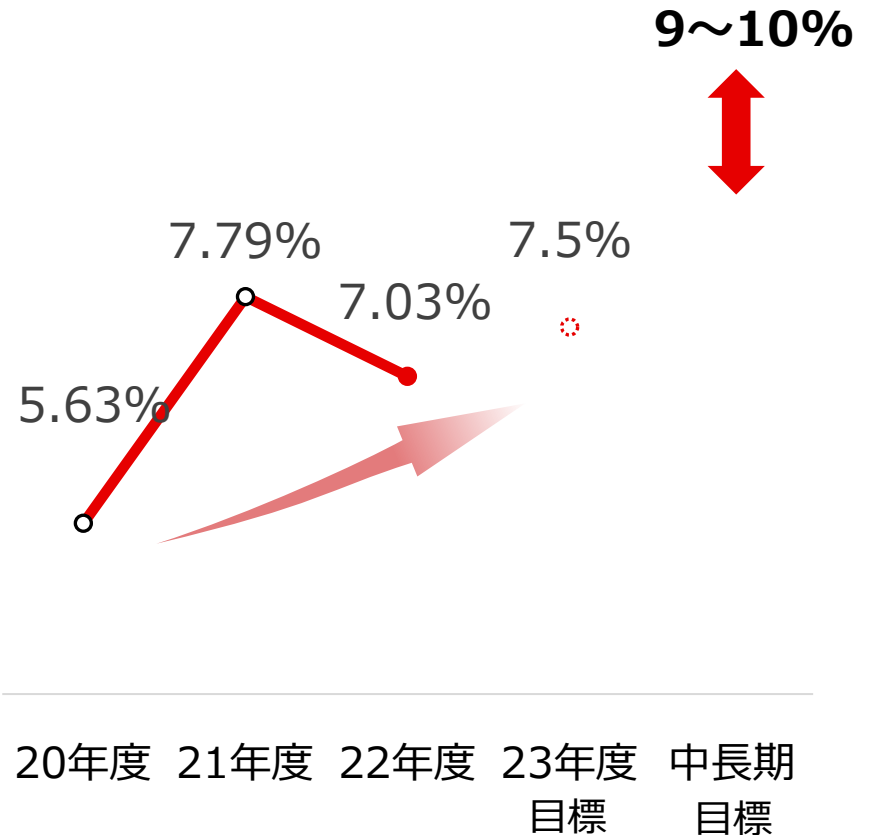
「1.1 → 1.1 → ?」

2年連続で1兆円以上→2023年度目標1.3兆円

親会社株主純利益



ROE



■ 当期純利益1兆円超企業

■ 当期純利益1兆円超企業数*1

6社

1,834社*2

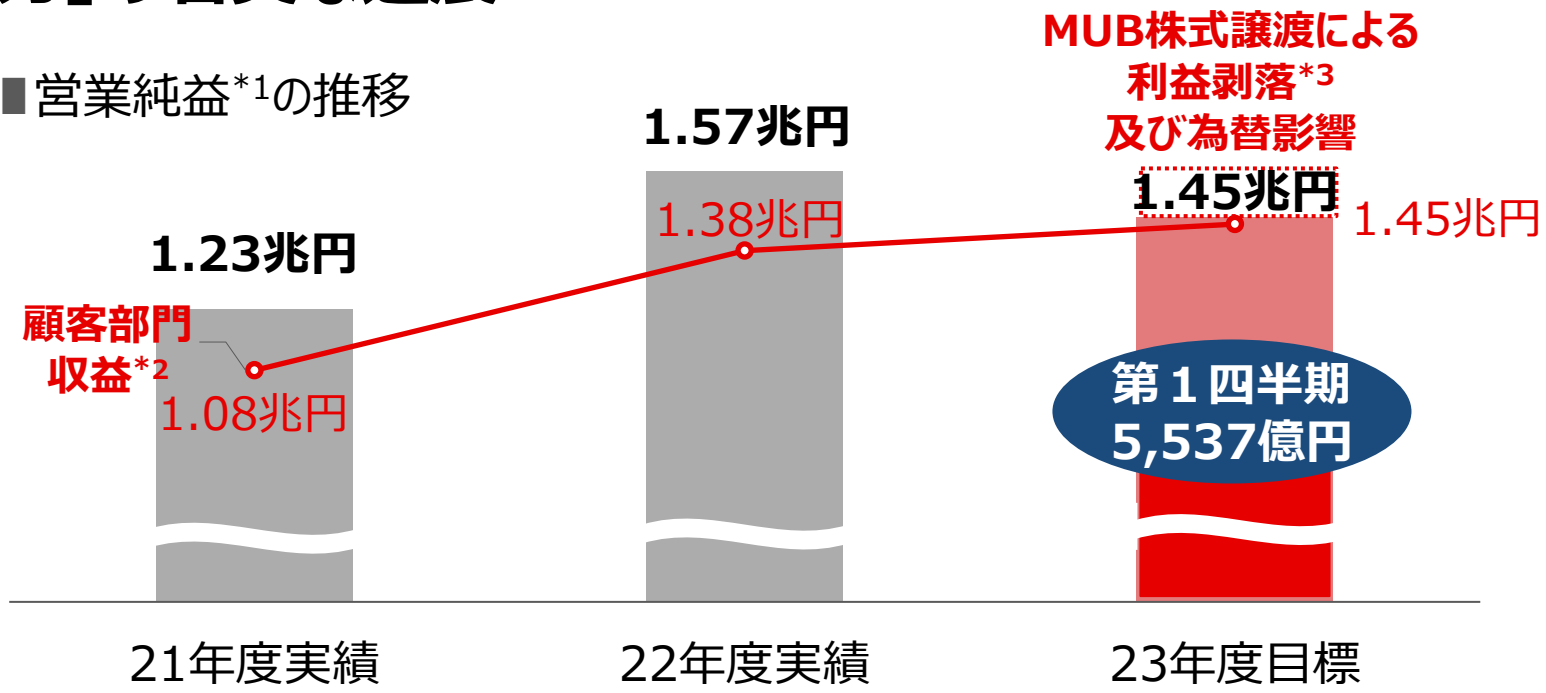
■ 当期純利益 2期連続1兆円超企業数*3

4社

1,834社*2

「稼ぐ力」の着実な進展

■ 営業純益*1の推移



戦略の3本柱

成長戦略
収益力強化

構造改革
強靱性の確保

企業変革
会社のありようを変える

*1 社内管理上の連結業務純益（為替影響含む） *2 管理計数。現地通貨ベース *3 約▲1,200億円（概算値）

成長戦略 – GCIB & Global Markets①

お客さま	日系	非日系
大企業	コーポレート バンキング 事業本部	グローバル CIB 事業本部 (GCIB)
	市場事業本部 (Global Markets)	
個人・ 中堅中小 企業	法人&リテール 事業本部	グローバル コマーシャル バンキング 事業本部
	デジタル サービス 事業本部	
AM/IS*1	受託財産事業本部	

GCIB・市場一体運営領域 プロダクト

貸出・預金	為替(FX)	プロジェクトファイナンス
デットキャピタルマーケット・証券化		航空機ファイナンス
ストラクチャードソリューションズ		デリバティブ

プロジェクトファイナンス(PF)

世界第1位

PFローン組成額リーグテーブル
(2012-2019、2022年度)

13年連続第1位 (米州)

PFローン組成額リーグテーブル

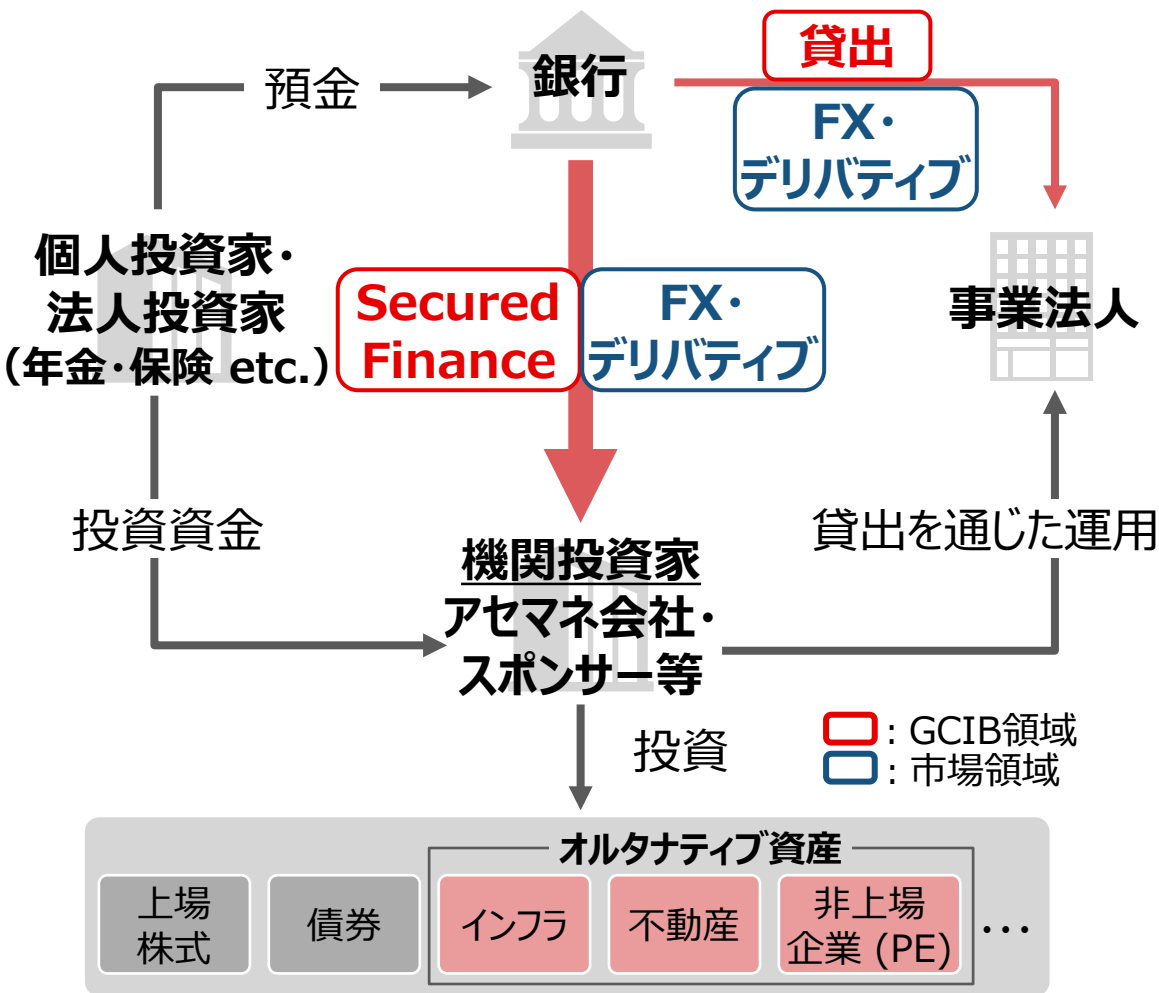


ジョン・F・ケネディ国際空港
拡張プロジェクト
66億米ドル融資取りまとめ

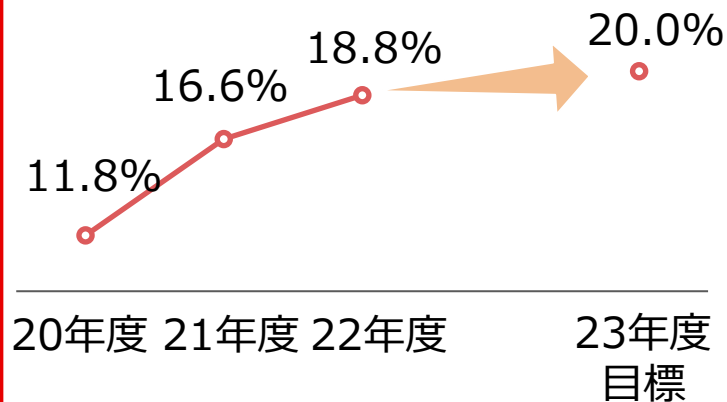
Global Bank of the Year 2022受賞*2

*1 アセットマネジメント/資産管理 *2 プロジェクトファイナンスの業界誌 (PFI誌) から受賞

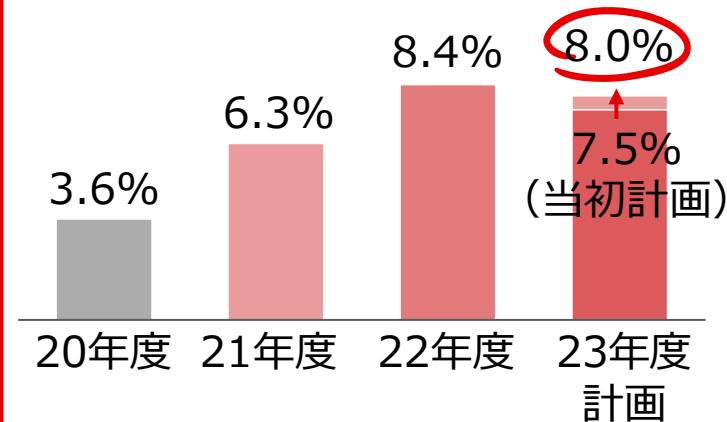
成長戦略 – GCIB & Global Markets②



機関投資家向けポートフォリオ比率*1



GCIB・市場一体ROE*2*3



*1 社内管理の貸出残高ベース *2 MUB株式譲渡影響を除く

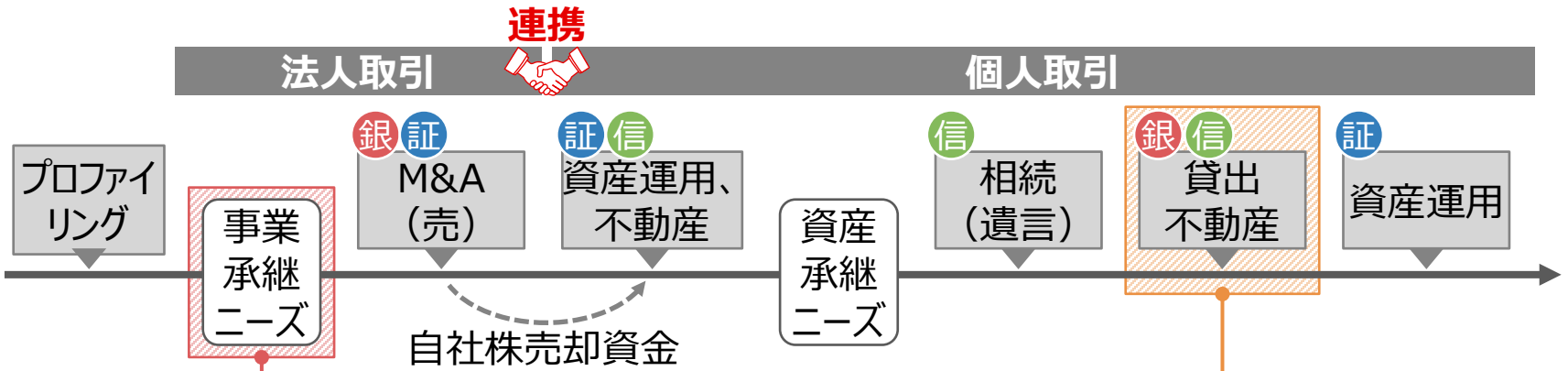
*3 対象領域：GCIB事業本部全体+市場事業本部セールス&トレーディング領域 (除く日系セールス)

成長戦略 – ウェルスマネジメント (WM)

法人取引から個人取引への拡大 (Gr一体)

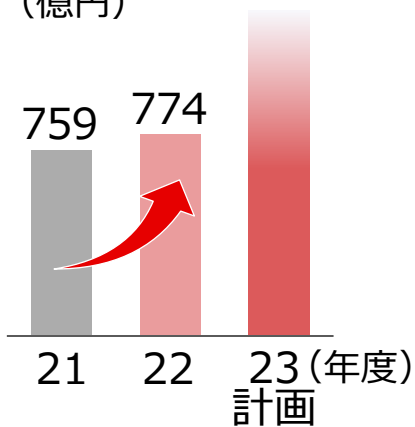
オーナー個人顧客 取引例

銀：銀行 信：信託 証：証券

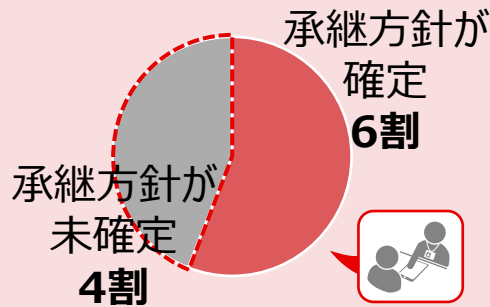


事業承継ビジネス

取扱高*1
(億円)

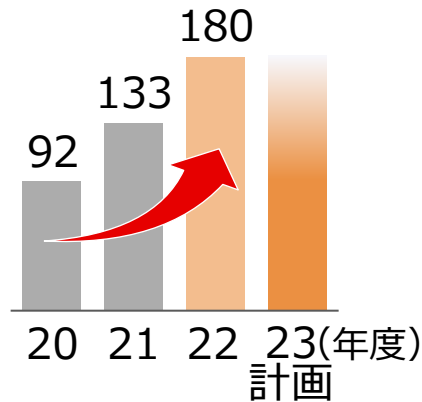


法人取引先の承継方針確認状況



不動産

WM不動産収益
(億円)



不動産ビッグデータ活用システム導入

- スピーディーな 謄本等のデータ取得
- ビッグデータ 可視化
- 潜在WM層の発掘

*1 事業承継起点で創出した収益 (ソリューション、M&A、不動産、相続等) のパイプライン

構造改革 - ポートフォリオ見直し

戦略出資

アジア	デジタル関連		グローバルAM/IS
<p>2023</p> <p>Capital Nomura Securities</p> <p>約210億円*1</p>	<p>2023 (予定)</p> <p>HOME CREDIT</p> <p>約870億円</p>	<p>2023</p> <p>DMI FINANCE</p> <p>約320億円</p>	<p>2022</p> <p>Kanmu</p> <p>約140億円*5</p>
<p>2012-2019</p> <p>VietinBank</p> <p>約630億円*2</p> <p>krungsri</p> <p>約5,360億円*2</p> <p>SECURITY BANK</p> <p>約890億円*2</p> <p>Danamon</p> <p>約6,870億円</p>	<p>2023</p> <p>MUIP Garuda Fund</p> <p>約130億円*3</p>	<p>2022</p> <p>MUFG Ganesha Fund</p> <p>約370億円</p>	<p>2016-2023</p> <p>オープンイノベーション</p> <p>出資 約37社</p> <p>約670億円*6</p>
	<p>2022</p> <p>Akulaku</p> <p>約260億円</p>	<p>2020-2023</p> <p>MARS</p> <p>約1,330億円*4</p>	<p>2019</p> <p>First Sentier Investors</p> <p>約3,000億円</p>
		<p>2020</p> <p>Grab</p> <p>約780億円</p>	<p>2019</p> <p>MUFG MUFG Investor Services</p> <p>約760億円</p>

売却

<p>2022</p> <p>UnionBank</p> <p>約2.1兆円*7</p>	<p>2022</p> <p>中京銀行 Aichi FG</p> <p>約100億円</p>
<p>2020</p> <p>AMP Capital</p> <p>約360億円</p>	<p>2019</p> <p>大新金融集團有限公司 DAH SING FINANCIAL HOLDINGS LIMITED</p> <p>約100億円</p>
<p>2019</p> <p>abr dn</p> <p>約490億円</p>	<p>2018</p> <p>Bradesco</p> <p>約450億円</p>
<p>2017</p> <p>CIMB</p> <p>約680億円</p>	

*1 出資額5,501百万タイバートの2022年6月末為替レートによる円換算額 *2 当初出資額 *3 出資約束金1億米ドルの2023年1月末為替レートによる円換算額
 *4 出資約束金総額(含む予定)の2023年3月末為替レートによる円換算額 *5 フリーアウト・ホールディングス社からの株式取得分
 *6 社内管理基準 *7 取引総額約156億米ドルの2022年12月1日の為替レートによる円換算額

構造改革 – 米国MUFGユニオンバンク売却

近年のMUFGユニオンバンクを取り巻く事業環境

リテールビジネスにおける規模とIT投資がより重要に

2022年12月

**MUFGユニオンバンクの全株式を
U.S. Bancorp（米国最大級の地銀）に売却**

今後の米州戦略

米国市場の重要性は不変

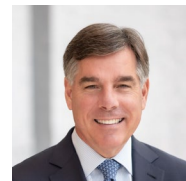
銀行・信託・証券

モルガン・スタンレー

協働強化

法人取引に集中

グローバル・地域レベルでの連携強化



Kevin Cronin
Global Executive of CIB
(Americas and EMEA) 就任

狙い

- 欧米間の成功事例の共有
- 事業運営効率化による機動性・スピードの確保

企業変革に向けた取り組み

デジタル トランスフォーメーション

デジタルを活用した
金融・デジタルプラットフォーム
をめざす



環境・社会課題解決 への貢献

環境・社会課題解決と
MUFGの経営戦略を一体化



カルチャー改革

企業変革を成し遂げるため、
様々な施策にスピーディに挑戦



企業変革 – デジタルトランスフォーメーション①

– DXを通じて、効果的な顧客タッチポイントの拡大を推進

店舗



- MUFGの「顔」、認知のきっかけ
- 店頭手続はタブレットでセルフ化



人流の変化を捉えた、新しい形態での出店を検討

リモート



- 提案から成約まで一貫して対応
- 隙間時間で相談できる



オンライン相談体制を拡充。駅ナカやオフィスからのオンライン相談試行開始*1

デジタル (HP・アプリ)



- 一人別提案へ向けたデータ獲得
- シームレスにMUFGサービスと連携



アプリに加え、メタバースでの新しい顧客タッチポイントを検討

*1 テレキューサービス株式会社（写真左）、JR東日本株式会社（写真右）がそれぞれ提供するブース

企業変革 – デジタルトランスフォーメーション②

– 新たな顧客基盤の拡大、金融・デジタルプラットフォームへ向けた取り組み

デジタル口座サービス「dスマートバンク」



■ 新規口座開設の地域別割合

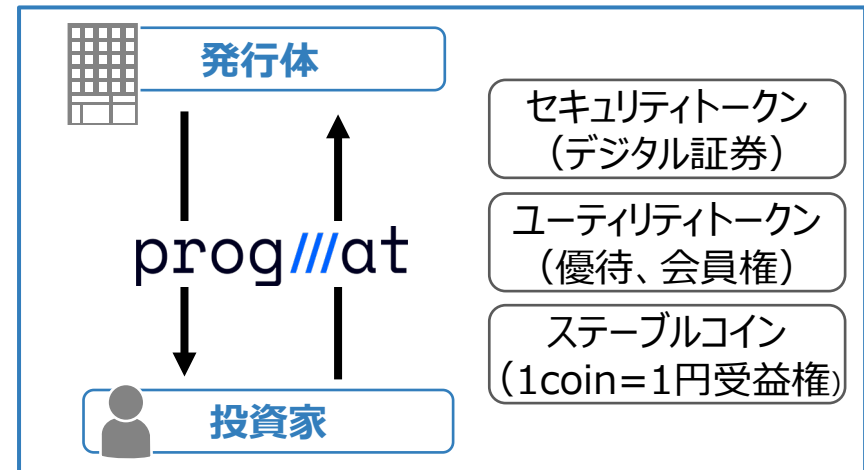


ドコモのアプリ内で口座開設可能

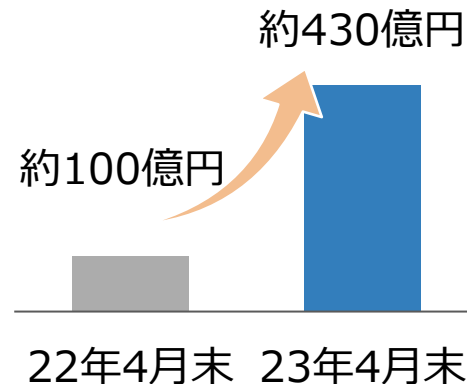


デジタルアセットプラットフォーム「Progmat」

ブロックチェーン技術 × 信託機能の活用



■ 運用残高推移



企業変革 — 環境・社会課題解決への貢献

ファイナンスを通じた カーボンニュートラル化の取り組み

国際的イニシアティブへの貢献

GFANZ・NZBA

Asia Transition Finance
Study Group

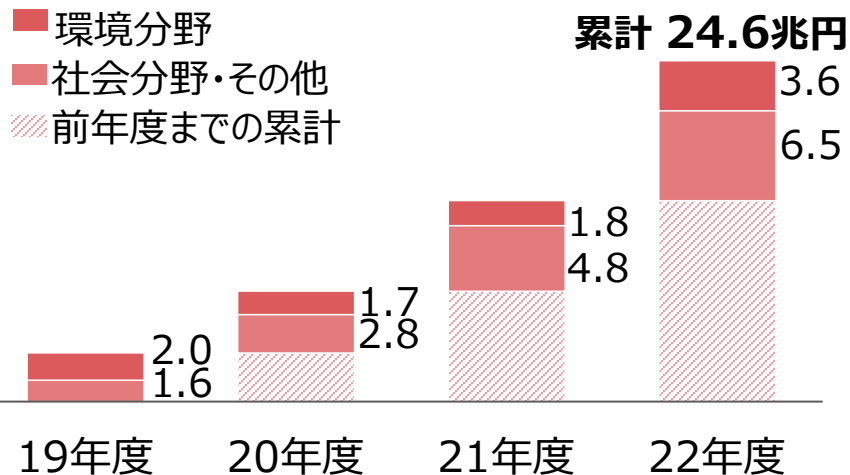
日本のトランジションに関する発信

トランジション白書

COP27

お客さまへのエンゲージメントと支援 **約1,500社**

サステナブルファイナンスの進捗



実績と外部評価

2022年度新設
初回はMUFGが受賞

**Best Sustainable
Finance Adviser*1**

3年連続受賞
Wind Investment
Awards
Lender of the Year

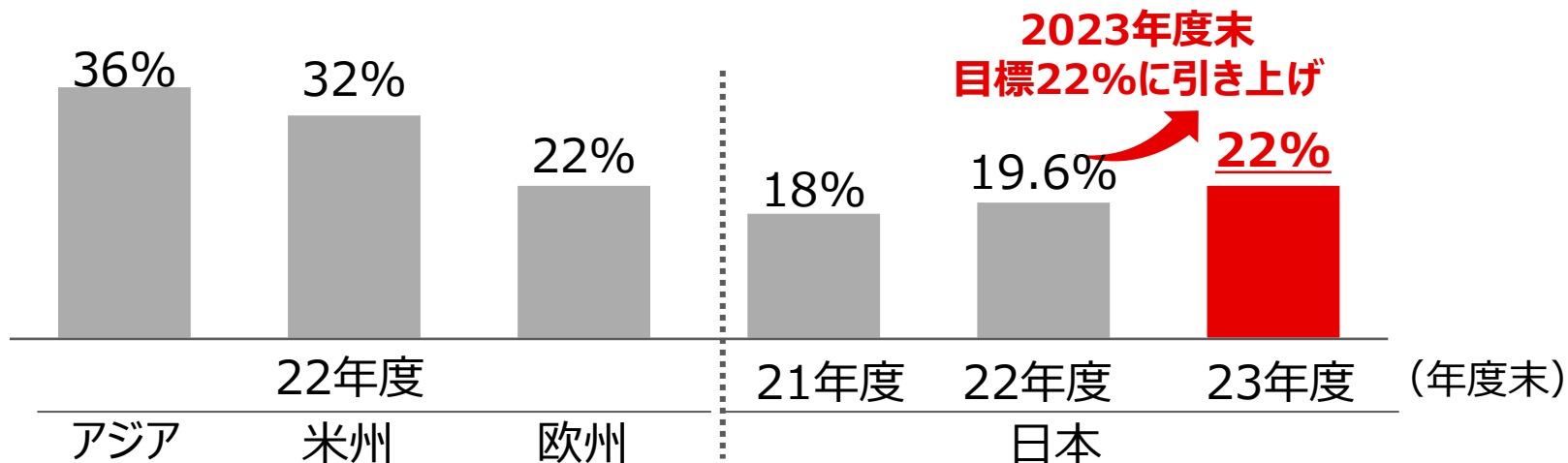
世界第1位
BNEF*2 2022年
再エネ部門 リーグテーブル

2年連続金賞
第4回 ESGファイナンス・
アワード・ジャパン (環境大臣
賞)

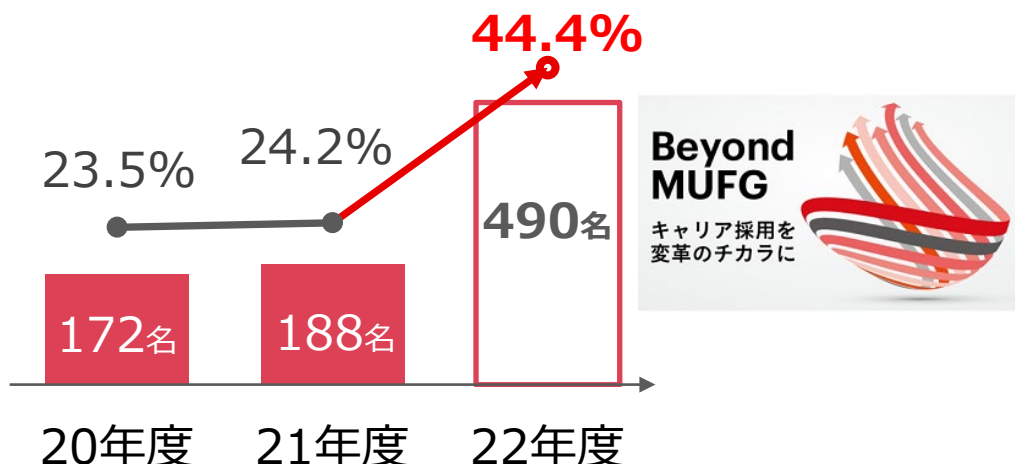
*1 Asset Publishing and Research Ltdが、サステナブルファイナンスの重要性に鑑み2022年度新設。MUFGが初回の受賞者 *2 Bloomberg New Energy Finance

企業変革 — 環境・社会課題解決への貢献 - 多様な人材

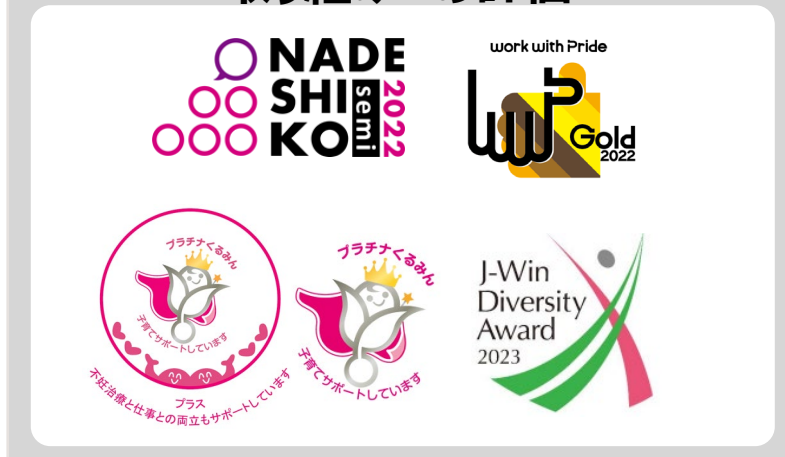
女性マネジメント比率*1



キャリア採用 (中途採用)



取り組みへの評価



*1 海外拠点においてはManaging DirectorおよびDirectorの女性比率日本においては次課長以上の管理職における女性比率

企業変革 - カルチャー改革

社員のマインドセット



MUFG Way Boostプロジェクト

社員発の「MUFG Way自分ごと化」



行動パターン
= 挑戦×スピード

実践する機会



新規事業創出プログラム“Spark X”

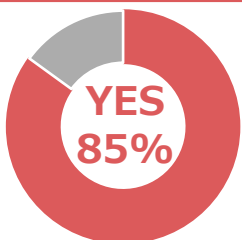
エントリー数 **650**件



会社が提供する働く環境

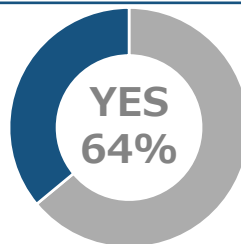
スピードと挑戦 - グループ意識調査

挑戦を意識し行動している



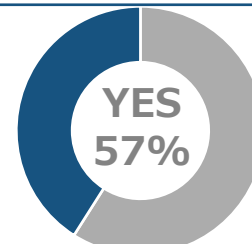
社員の挑戦意識は高い

素晴らしい職場として
推奨する



エンゲージメントに課題

シンプルかつスピーディな
運営がなされている



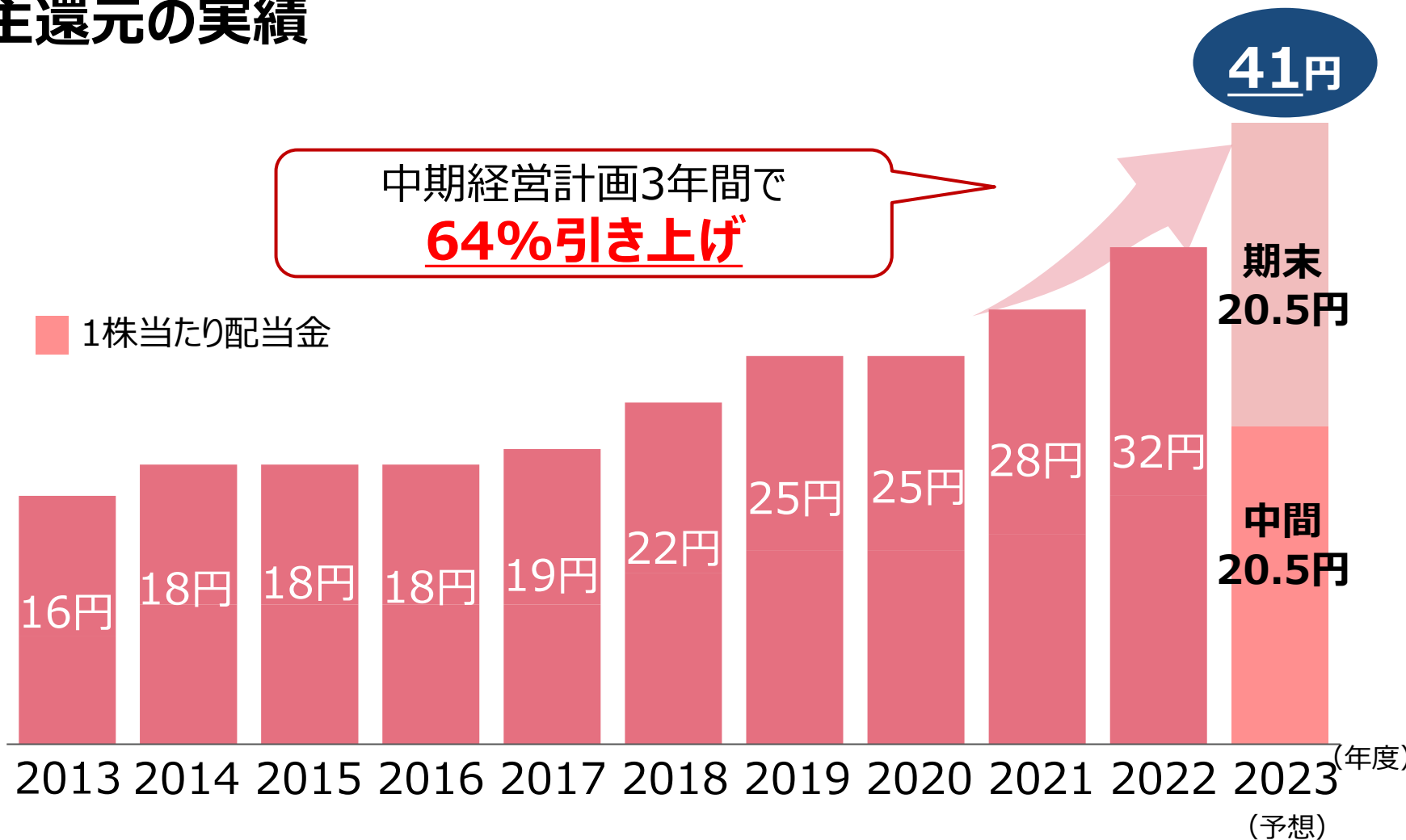
シンプル化に課題

株主還元

■ 株主還元のキーワード

「64%引き上げ」

株主還元の実績

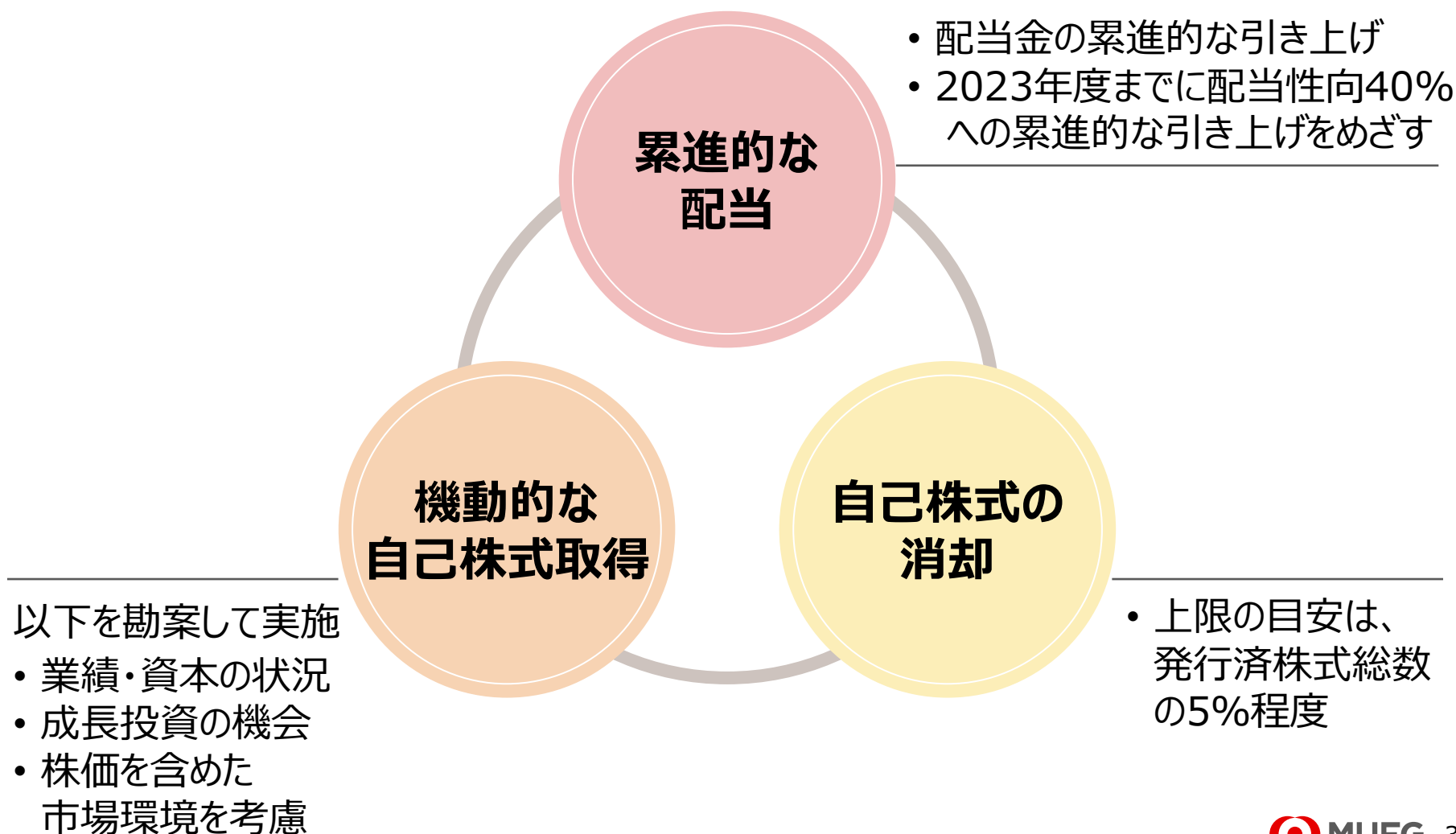


配当性向	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%	25.5%	32.9%	61.0% ^{*1}	41.3%	31.7%	35.3%	37.9% ^{*2}
総還元率	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	44.8%	75.2%	37.9%

*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37% *2 親会社株主純利益目標1.3兆円を前提とした試算値

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。自己株式取得は機動的・継続的に実施を検討



株主価値向上に向けて

■ 株主価値向上に向けてのキーワード

「0.77」

PBR1倍割れ

3月末に東京証券取引所より

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の要請

対象

プライム市場・スタンダード市場の全上場企業

方針・目標

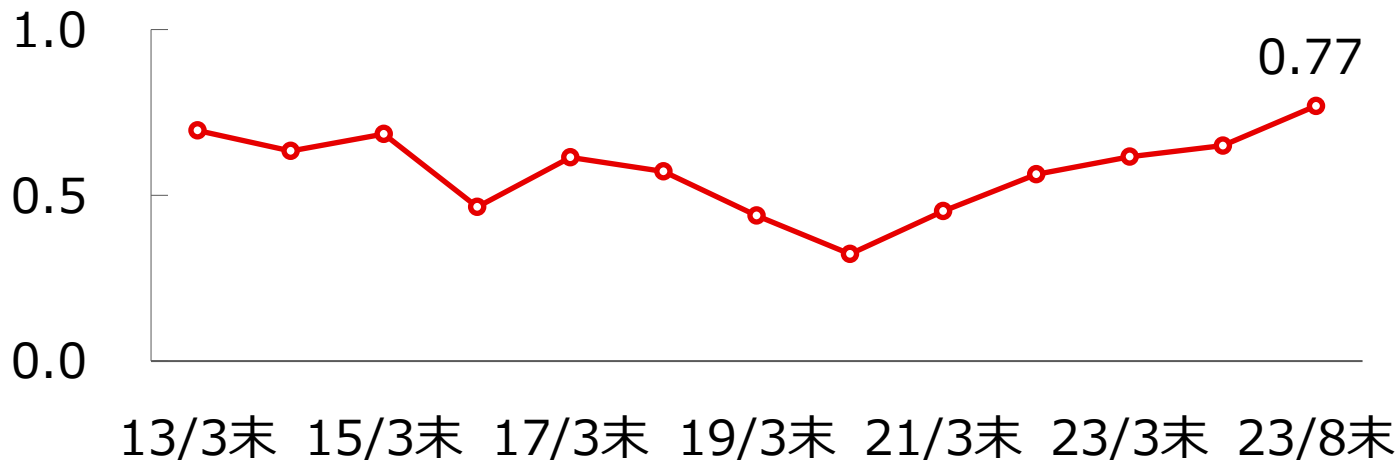
PBR 1 倍割れは、資本コストを上回る資本収益性を達成できていない、あるいは、成長性が投資者から十分に評価されていないことが示唆される1つの目安

取り組み

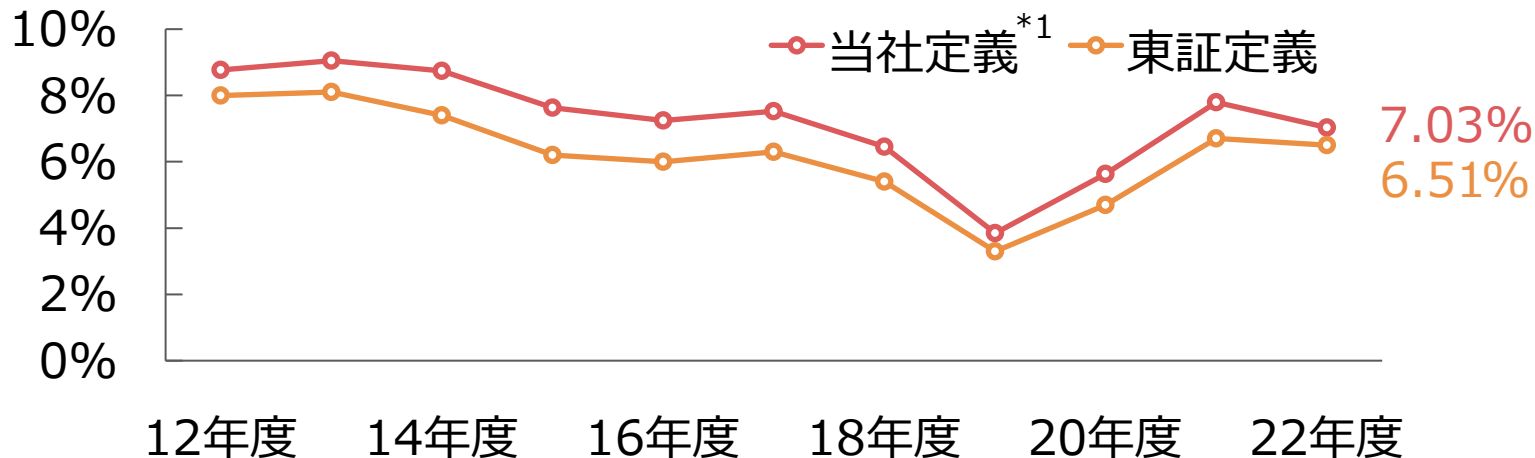
資本収益性や市場評価の改善に向けた具体的な取り組みや、施策の実施時期について、投資者にわかりやすく示すことが期待される

株主価値向上に向けた取り組み - PBRとROEの相関性

■ PBR

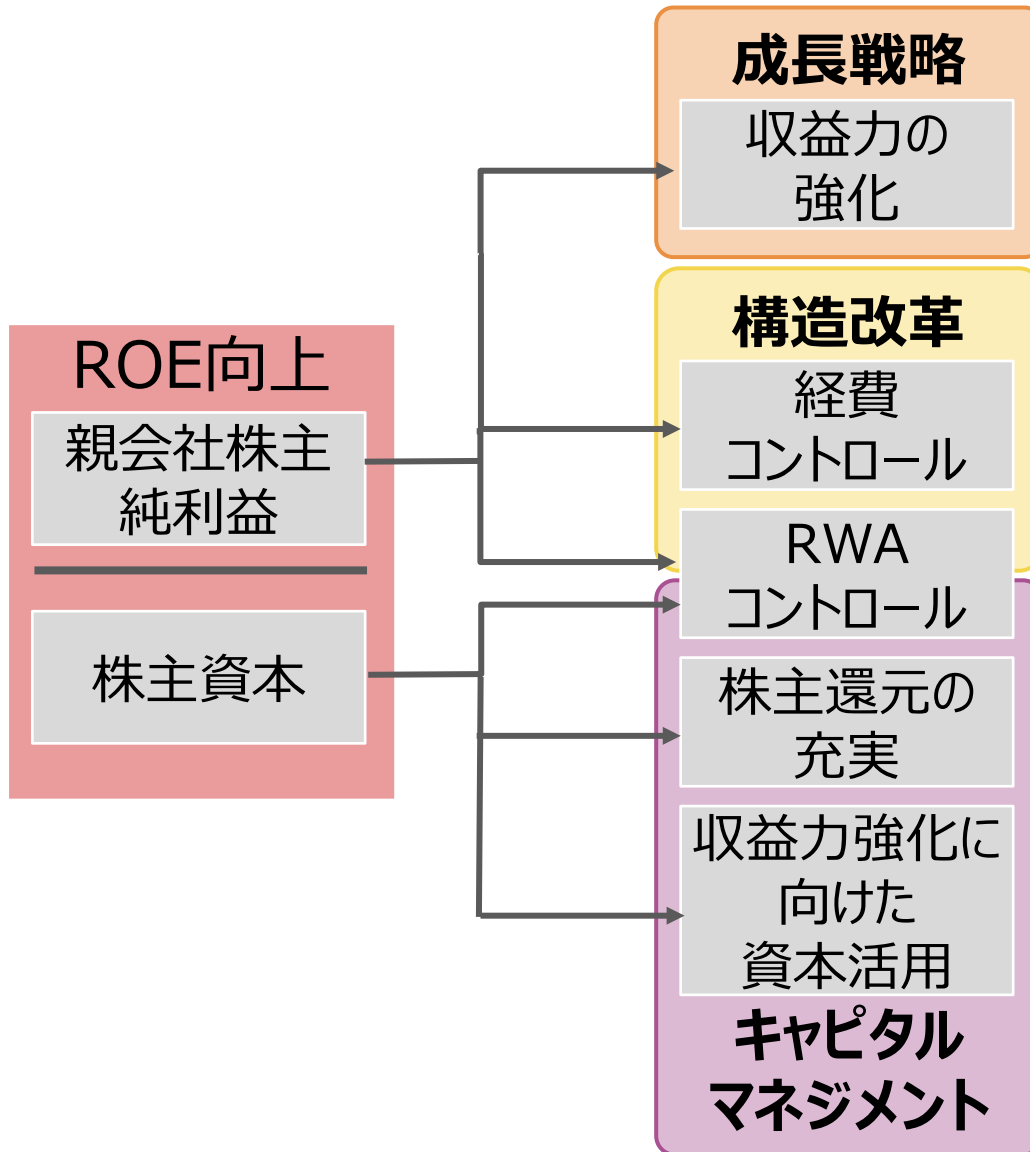


■ ROE



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

ROE向上に向けた取り組み



長期的にめざす姿

■ 長期的にめざす姿のキーワード

「つなぐ」

長期的にめざす姿 – MUFGを取り巻く経営環境

現 中期経営計画 策定時

現 中期経営計画期間～

コロナ禍による
社会潮流の変化

デジタルシフト

社会課題や
社会貢献意識の高まり

働き方や
価値観の変化・多様化



コロナ禍からの正常化、地政学リスクの拡大等
大きな時代の転換点に直面

金利正常化、
デフレ脱却

グローバル化の揺り戻し

DXの本格化

GXの本格化

国家・経済・社会等の「分断・分散」が進展



テクノロジーの力で「つながり」、バーチャルに広がる時代

圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーマー」として

これまでの経営方針

パーパス経営

(「世界が進むチカラになる。」)

ROE重視の経営

(利益・経費・RWA)

「挑戦と変革」

(企業変革・成長戦略・構造改革)



取り組むべき方向性

MUFGの強みを最大限に発揮

- 人材
- グループカ
- 信頼・信用
- 顧客基盤
- グローバルネットワーク

アセットの更なる強化

- 人的資本投資
- リスクテイクカ
- データ基盤
- カルチャー変革
- 戦略投資

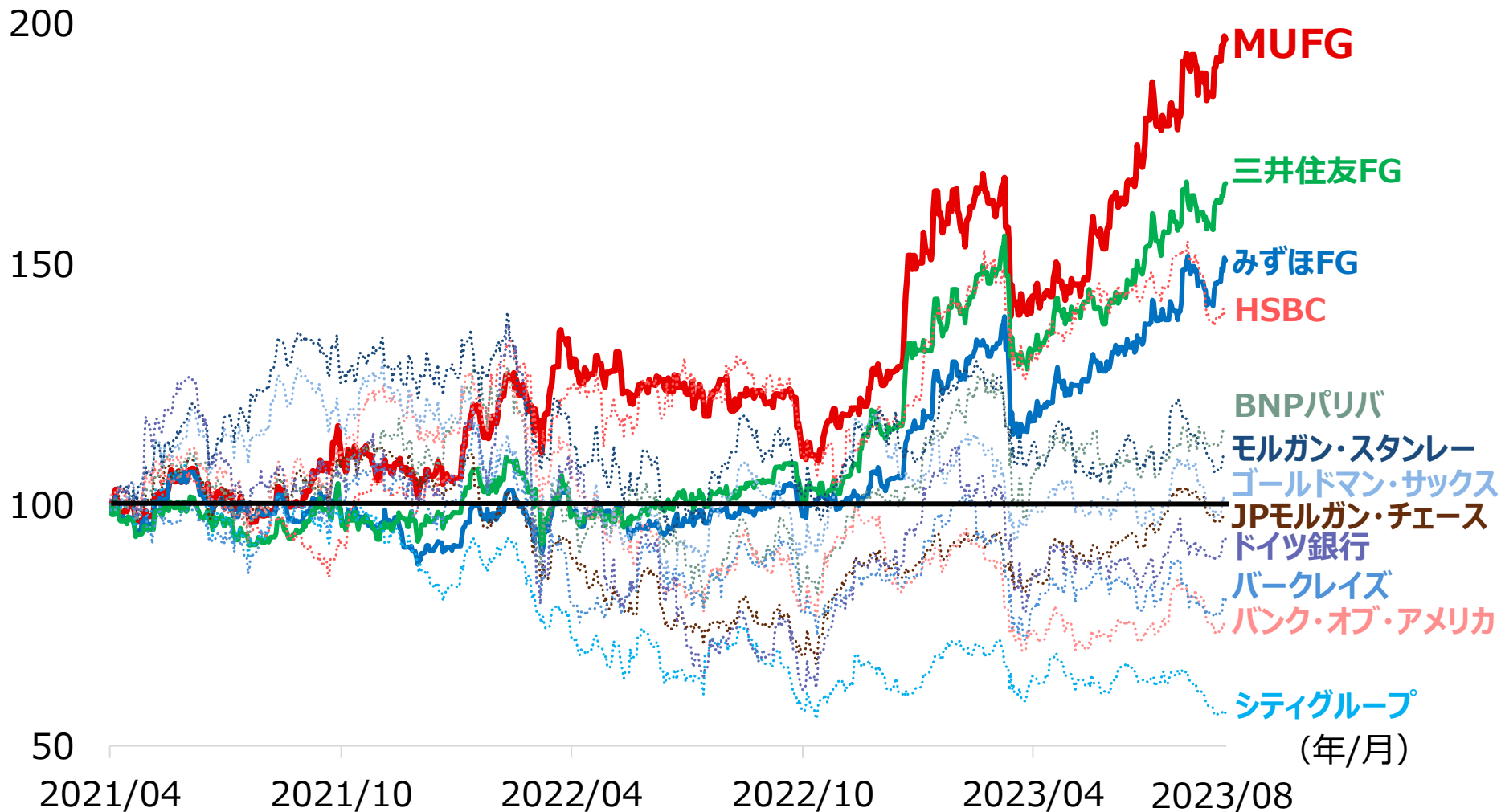


「つなぐ」機能を強化・発揮し
一段の成長／競争力の向上をめざす

Appendix

株価 ～他のグローバル金融機関との比較

(2021年3月末株価終値=100)



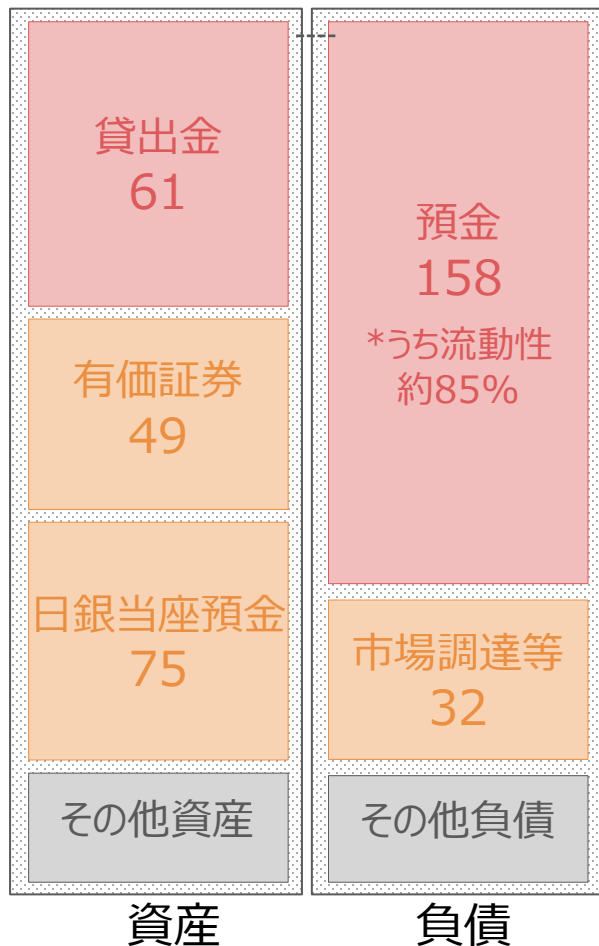
円金利上昇による財務影響

円貨バランスシート

銀行単体

(兆円)

23/3末時点



円金利上昇による年間影響額*1

銀行単体

年間収益影響額：+500億円～

短期金利上昇要因	資金収益+350億円～
中長期金利上昇要因	資金収益+150億円～

シミュレーションの前提

日銀当座預金の 政策金利	0%(3月末▲0.1%)
5年国債利回り	0.5%(3月末 0.09%)
10年国債利回り	1.0%(3月末 0.32%)
日銀当座預金の 基礎残高付利	0.1%(3月末対比不変)

*1 バランスシート不変の前提

中期経営計画の基本方針

めざす姿

金融とデジタルの力で未来を切り拓く
No.1ビジネスパートナー

財務目標

ROE 7.5%
安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす

戦略の
3本柱

企業変革

成長戦略

構造改革

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

株主還元の一層の充実

累進的配当・機動的な自己株式取得



充実した自己資本の維持

CET1比率^{*1}のターゲット：9.5%-10.0%

収益力強化に向けた資本活用

既存投資はリターン取込に注力しつつ、アジア、デジタル、グローバルAM/IS他成長領域への投資も継続的に検討

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

世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、
持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。
その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。

これが未来に向けて変わらない
MUFGの存在意義です。