

2020年度決算 投資家説明会

2021年5月19日

世界が進むチカラになる。



- ✓ 亀澤でございます。
- ✓ 本日はお忙しい中、私どもMUFGの説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。
- ✓ 今回も非対面形式で説明会を開催させていただきます。

- ✓ それでは、お手元の投資家説明会資料をご覧ください。
- ✓ 4ページにお進みください。

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いません。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
DS：	デジタルサービス事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
R&C：	法人・リテール事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFJ証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCB：	グローバルコマースバンキング事業本部	MUAH：	米州MUFJホールディングスコーポレーション
受財：	受託財産事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
市場：	市場事業本部	BDI：	バンクダナモン
		FSI：	First Sentier Investors

■ キーメッセージ

■ 20年度実績と21年度業績目標

- 20年度実績 … 当期純利益*1は7,770億円と、中間期の修正業績目標比**+1,770億円の超過達成**
- 21年度目標 … 当期純利益は**8,500億円**（20年度対比+730億円）

■ 新中期経営計画

- 基本方針 … めざす姿は「**金融とデジタルのチカラで未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー**」。その実現に向けて、「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を主要戦略に位置付け
- 財務目標 … ROE目標は**7.5%**。安定的に1兆円の当期純利益を稼ぐ金融グループをめざす

■ 環境・社会・ガバナンス

- サステナビリティ … 環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組む
- 気候変動 … 50年迄にGHG*2排出量のネットゼロをめざす「**MUFGカーボンニュートラル宣言**」を公表

■ 資本政策

- 累進的な配当 … 21年度の予想配当金は20年度比**+2円の27円**
- 資本運営方針 … CET1比率*3のターゲットを**9.5%~10.0%**とし、水準に応じた資本政策を実施・検討

*1 親会社株主純利益 *2 温室効果ガス。Greenhouse Gasの略 *3 規制最終化ベース。その他有価証券評価差額金を除く

ウィズコロナにおけるMUFGの主な取り組み

－金融インフラとしての責務を果たしつつ、社会の変化に順応

金融機能の維持

- 資金繰り支援の継続
 - ・コロナ関連相談受付：約**2.6万件***1
 - ・コロナ関連新規貸出実行：約**2.0万件**／約**5.3兆円***2
- 安定的な店舗運営
 - ・店舗・ATMの営業継続
 - ・来店予約サービスの導入

スマートワーク推進

- 柔軟な働き方を支えるインフラ整備
 - ・本部在宅勤務比率**5割超**を維持
 - ・サテライトオフィス拡充：7拠点*5→**33拠点**
 - ・モバイルPC配布、内線電話のスマホ化
 - ・業務プロセスの印鑑レス化

行動様式の変化への対応

- 非対面チャネルの利用増加
 - ・ダイレクト利用者数*3：前年度比**約20%増加**
 - ・手続アプリ受付件数*4：前年度比**約84%増加**

社会課題への取り組み推進

- 医療関係機関・研究開発への支援
 - ・MUFGメディカルファンド設立：**100億円**
 - ・日本赤十字社等への支援：**15億円**
- 持続的社会に向けた次世代の支援
 - ・アルバイト収入が減ったり、海外交流が断たれたことにより学習機会が減少した次世代を担う学生・子供を支援

*1 20年3月10日以降、21年4月30日までの大企業・中堅中小企業からの新規貸出・条件変更の相談受付件数。銀行国内営業拠点からの報告およびオンライン受付件数ベース

*2 20年3月10日以降、21年4月30日までの実行件数・金額（コミットメントラインの極度内実行を含む）。銀行国内営業拠点からの報告ベース

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

*4 スマートフォンアプリ「かんたん手続アプリ」での受付件数累計 *5 2020年7月時点

- ✓ コロナ禍での主な取り組みはご覧のとおりですが、今後も金融インフラとしての責務をしっかりと果たしてまいります。
- ✓ それでは7ページまでお進みください。

目次

20年度決算の概要	6
新中期経営計画	24
環境・社会・ガバナンス	56
資本政策	63
Appendix	70

20年度決算の概要

20年度実績

－親会社株主純利益は7,770億円。中間期の修正業績目標比1,770億円の超過達成

MUFG連結（億円）	19年度	20年度				
	実績	修正業績目標	実績	前年度比	修正業績目標比	新型コロナウイルスによる影響額*1
1 業務粗利益 信託勘定償却前	39,863	－	39,979	116	－	－
2 営業費	28,018	－	27,494	▲523	－	－
3 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	11,844	11,500	12,484	639	984	▲1,000
4 与信関係費用総額	▲2,229	▲5,000	▲5,155	▲2,925	▲155	▲2,500
5 経常利益	12,357	9,200	10,536	▲1,821	1,336	▲4,300
6 親会社株主純利益	5,281	6,000	7,770	2,488	1,770	▲3,000

*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額を算出。コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。親会社株主純利益は税率30%で概算

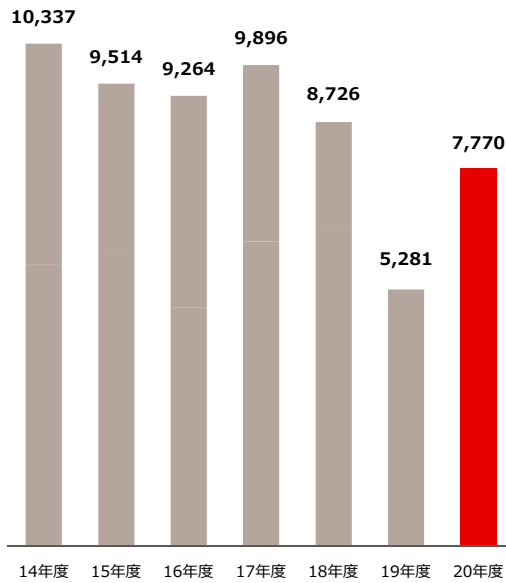
- ✓ 20年度実績です。
- ✓ 1行目、業務粗利益は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、金利低下等の減益影響があったものの、円、外の貸出の利ざや改善や海外DCM等の証券ビジネスの増収に加え、バンクダナモンとFSIの連結化による増収が奏功し、前年度比116億円増加の3兆9,979億円となりました。
- ✓ 2行目、営業費は、先ほどの2社の連結化による増加がありましたが、国内外での経費削減により、前年度比523億円の減少となり、2011年度以来9年ぶりに減少に転じました。
- ✓ この結果、3行目、業務純益は、前年度比639億円増加の1兆2,484億円となり、2年連続での増益となりました。
- ✓ 6行目、純利益は、信用リスクの増加や、米国・アジアのパートナーバンク3社のCECL導入により与信関係費用が増加した一方、前年度に計上したのれん一括償却に伴う特別損失の剥落もあり、前年度比2,488億円増益の7,770億円となりました。
- ✓ 中間期の修正業績目標6,000億円に対して、1,770億円上回る着地となりました。
- ✓ 9ページまでお進みください。

親会社株主純利益

親会社株主純利益の推移

連結

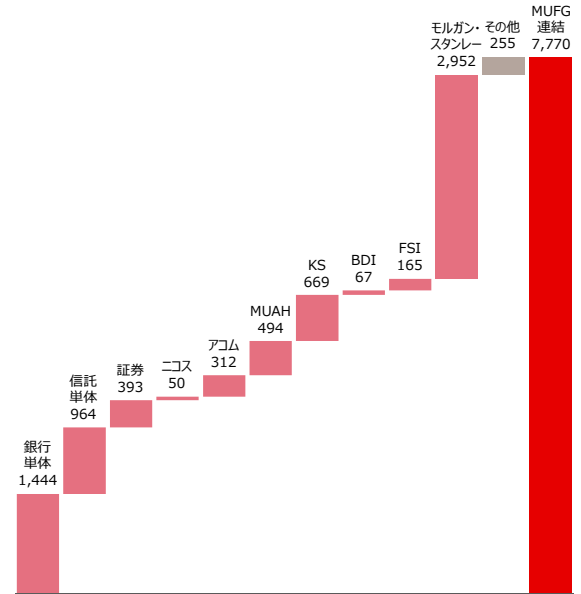
(億円)



親会社株主純利益の内訳*1

連結

(億円)



*1 子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績

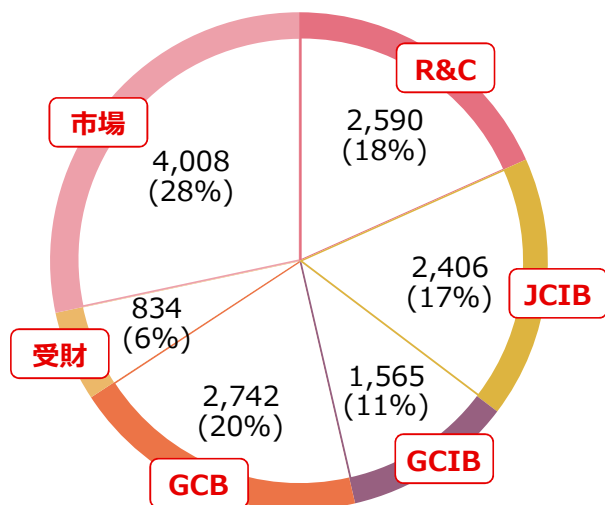
事業本部別実績①

事業本部別営業純益*1

連結

(億円)

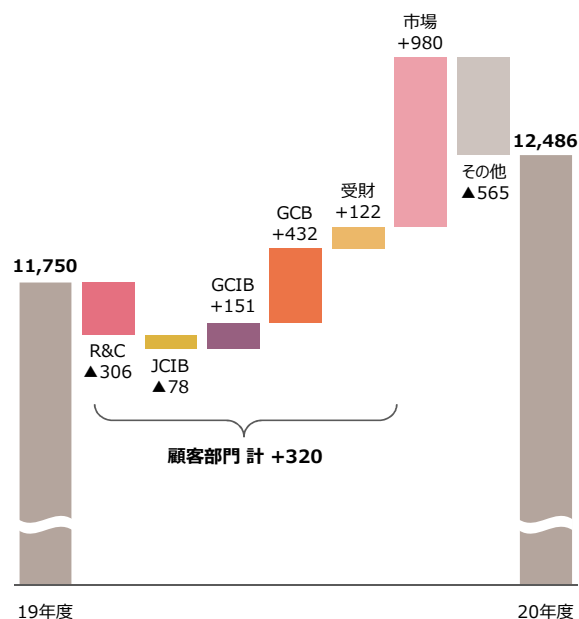
20年度 12,486億円*2



営業純益増減の内訳

連結

(億円)



*1 管理計数。決算レートで算出
*2 本部・その他の計数を含む

- ✓ 事業本部別の営業純益です。
- ✓ 右側のステップチャートの通り、コロナ影響や米国金利の低下により、R&CとJCIBは減益となりましたが、他の事業本部での増益により、顧客部門収益は前年度比320億円増加しました。
- ✓ 11ページまでお進みください。

事業本部別実績②

連結	事業本部	営業純益(億円)			経費率		ROE*1	
		19年度	20年度	前年度比	19年度	20年度	19年度	20年度
	法人・リテール R&C	2,896	2,590	▲306	81%	81%	10%*2 (10%)	5% (5%)
	コーポレートバンキング JCIB	2,483	2,406	▲78	57%	57%	14% (14%)	8% (8%)
	グローバルCIB GCIB	1,414	1,565	151	65%	63%	9% (9%)	5% (5%)
	グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,311	2,742	432	71%	65%	▲17%*3 (▲13%)	1% (2%)
	受託財産 受財	713	834	122	71%	72%	19% (23%)	24%*4 (29%)
	市場 市場	3,028	4,008	980	44%	37%	5% (5%)	5% (5%)

*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6%

*3 のれん減損およびのれん一括償却影響を控除したROEは5%

*4 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは21%

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

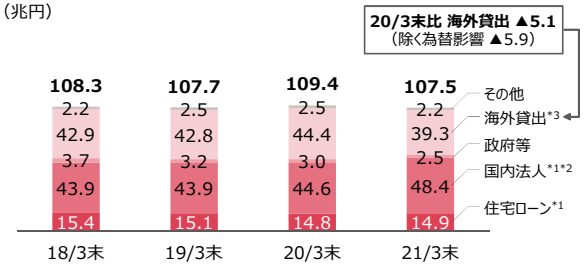
21/3末時点



貸出金 (未残)

連結

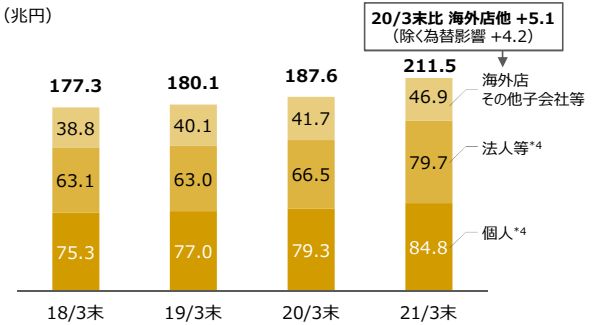
(兆円)



預金 (未残)

連結

(兆円)



*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む (除く為替影響: 20/3末比+3.6兆円)
 *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

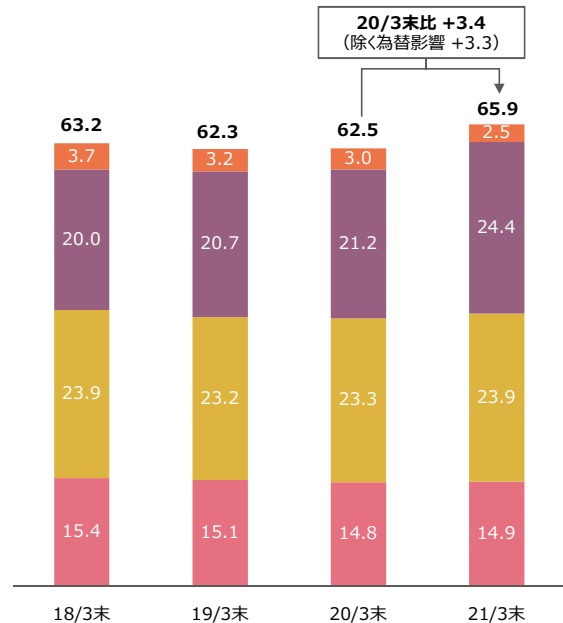
- ✓ バランスシートの状況です。
- ✓ 右上の赤い棒グラフの通り、貸出残高は、国内法人貸出は約4兆円増加しましたが、海外貸出が約5兆円減少したことにより、全体では前年度末比で1.9兆円減少しました。
- ✓ 一方、右下の黄色の棒グラフ、預金残高は、国内の法人・個人、海外ともに大幅に増え、前年度末比で24兆円の増加となりました。
- ✓ 12ページにお進みください。

国内貸出金

貸出金（末残）*1

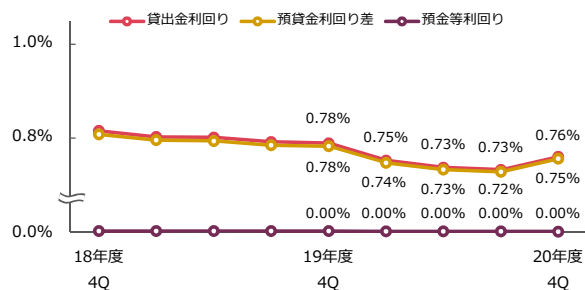
連結

(兆円) ■住宅ローン ■中堅・中小企業*2,3 ■大企業*2 ■政府等



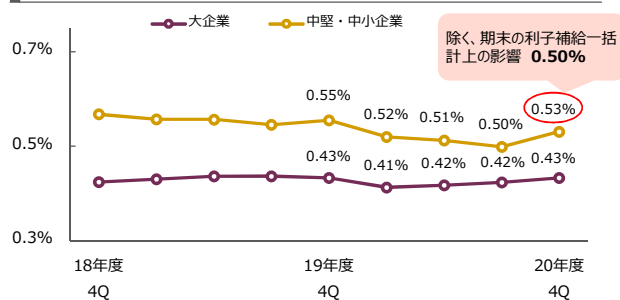
国内預貸金利回り*4*5

2行合算



国内法人貸出利ざや*2*4*5

2行合算



*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン *4 管理計数 *5 政府等向け貸出を除く

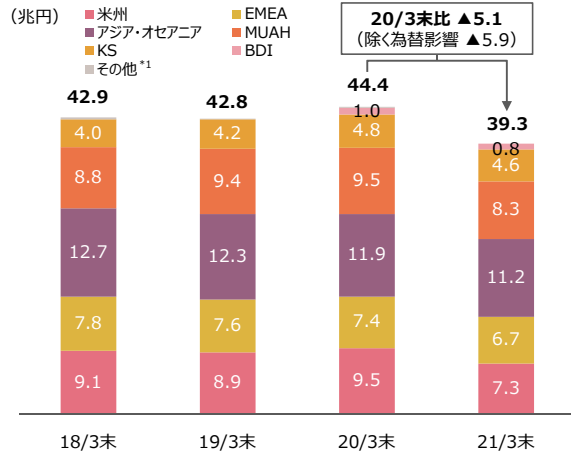
MUFG 12

- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 右上の黄色の折れ線グラフ、預貸金利回り差は拡大し、右下の折れ線グラフ、貸出利ざやも改善しています。
- ✓ 13ページにお進みください。

海外貸出金

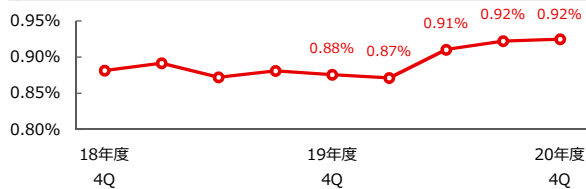
貸出金（末残）

連結



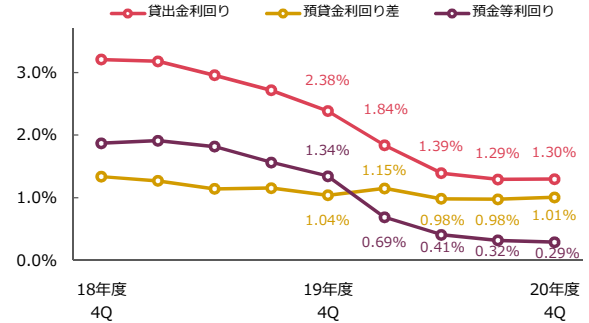
海外貸出利ざや*2

2行合算



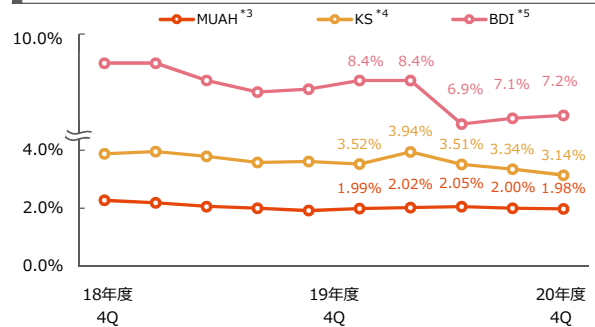
海外預貸金利回り*2

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（2020年1月1日よりIFRS 9を適用開始）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。20年度2Q、3Qはリストラチャリングに係る損失を含め、過及修正

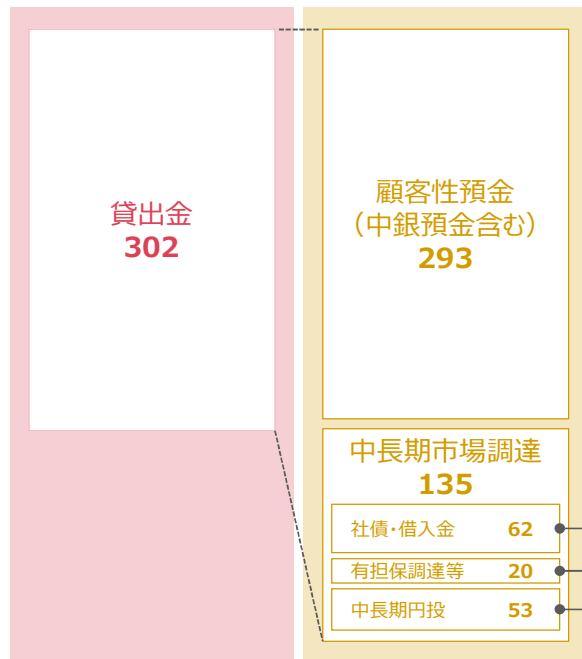
- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 右上の黄色の折れ線グラフ、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は、預金利回りの低下により、拡大しました。貸出利ざやは、左下のグラフの通り拡大傾向が続いています。
- ✓ 14ページにお進みください。

外貨流動性*1

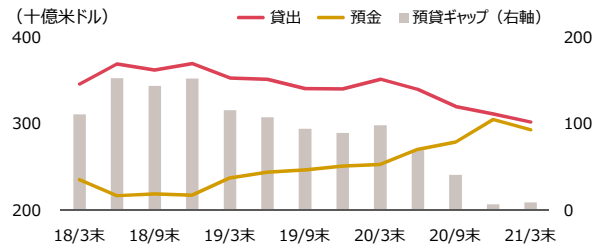
－ 預貸ギャップの縮小に伴い、高コストな中長期市場調達額を削減

(十億米ドル)

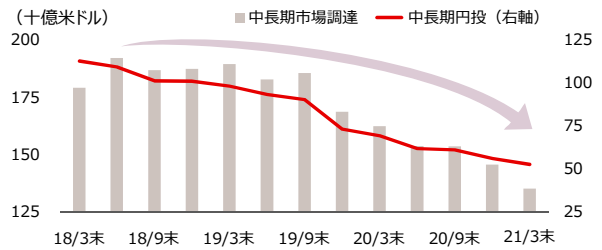
21/3末時点



預貸ギャップの推移



中長期市場調達残高の推移



TLAC適格シニア調達等
JGBを用いたクロス
カレンシー・レボ*2等
通貨スワップは中期で実行

平均約定年限 **7**年程度
主な取引年限
3-5年程度

*1 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI）。内部管理ベース
*2 資金と証券の通貨が異なるレボ取引

MUFG 14

- ✓ 外貨流動性です。
- ✓ 右上のグレーの棒グラフの通り、預貸ギャップは大きく縮小しました。
- ✓ その結果、右下のグラフの通り、円投を含む、中長期市場調達は大幅に減少し、外貨資金調達コストが大きく低下したことが、外貨資金利益の増加に寄与しています。
- ✓ 15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)	21/3末残高		21/3末評価損益	
		20/3末比		20/3末比
1 合計	738,920	117,408	37,499	8,612
2 国内株式	52,163	10,750	33,505	12,105
3 国内債券	405,522	130,791	1,225	▲488
4 うち国債	323,447	117,016	869	▲369
5 外国債券	212,366	▲32,657	1,030	▲6,351
6 その他	68,866	8,523	1,738	3,347

その他有価証券評価損益の推移

連結

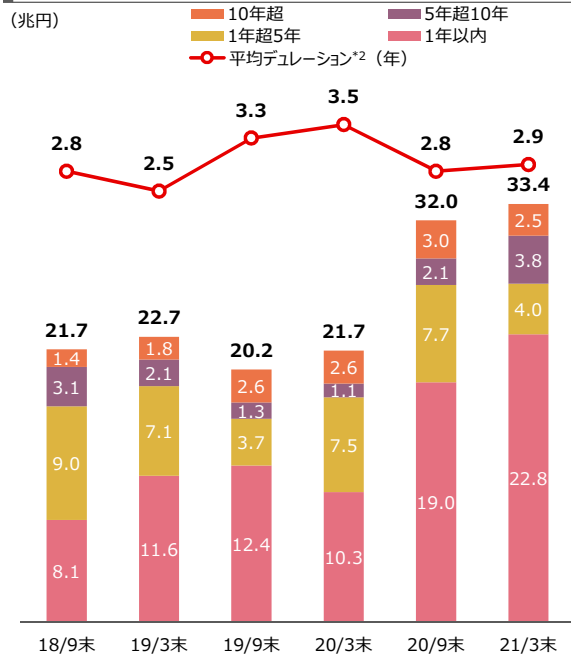


- ✓ 有価証券です。左の表をご覧ください。
- ✓ 評価損益は、国債・外債ともに減少しましたが、債券全体では2,000億円を超える水準を維持しています。また、市場の変化を捉えた機動的なポジション運営の結果、6行目の「その他」に含まれる株や金利ヘッジの評価損益は大幅に改善しています。
- ✓ 17ページまでお進みください。

保有有価証券②

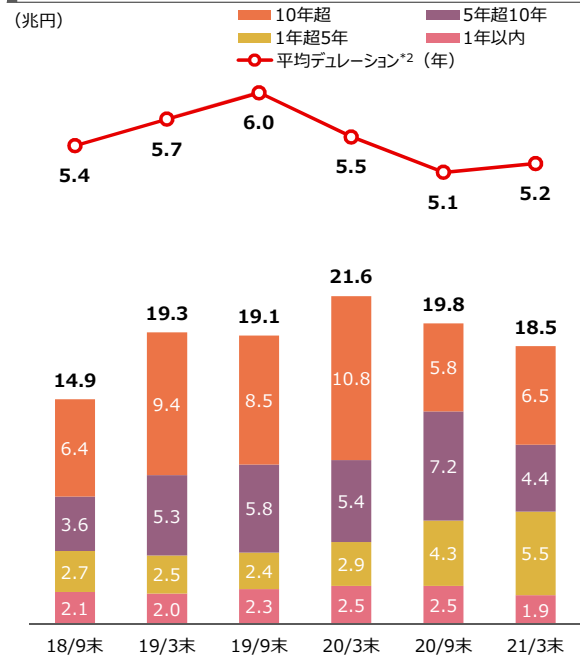
国債残高*1・デレージョン

2行合算



外国債券残高*1・デレージョン

2行合算



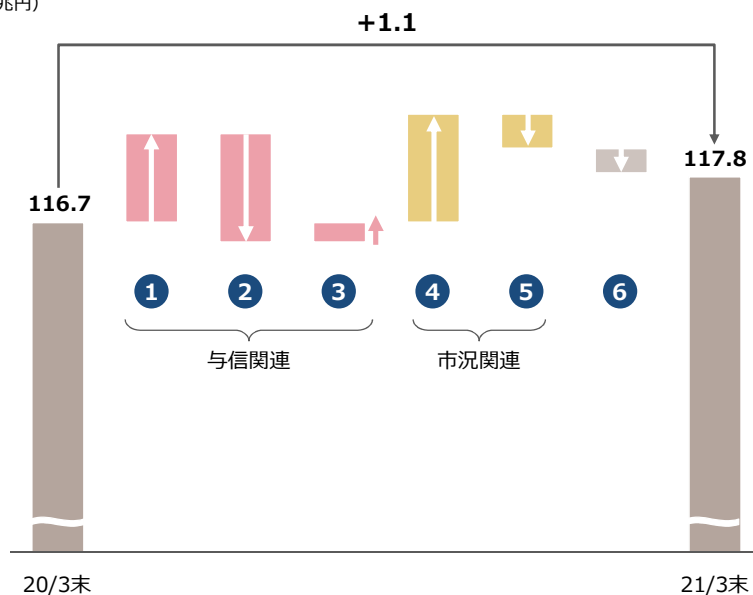
*1 その他有価証券および満期保有目的の債券
*2 その他有価証券

リスクアセット (RWA)

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

RWAの増減イメージ (規制最終化ベース*1)

(兆円)



RWA増減要因

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

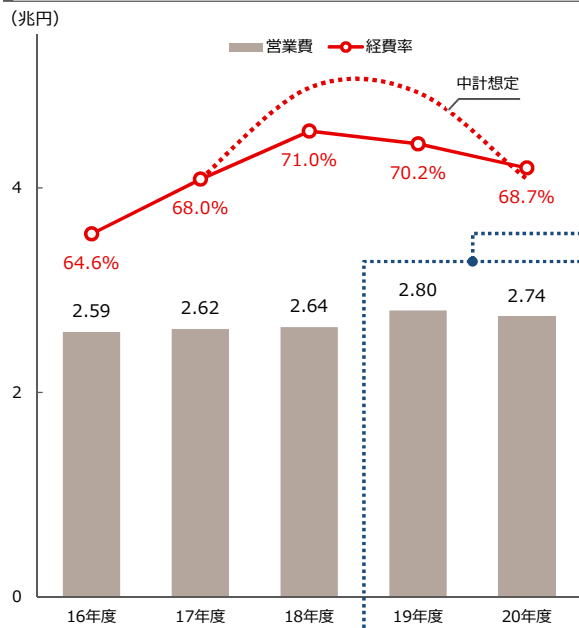
*1 バゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

- ✓ リスクアセットの状況です。
- ✓ ステップチャートでお示しの通り、国内貸出を中心に資金繰り支援を行いました。リスクアセットの規律ある運営を継続したことにより、増加を抑制致しました。
- ✓ 18ページにお進みください。

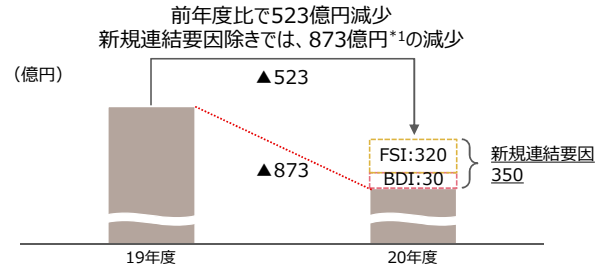
経費

－ 経費総額は前年度比523億円減少。経費率も68.7%と同比1.5ppt改善

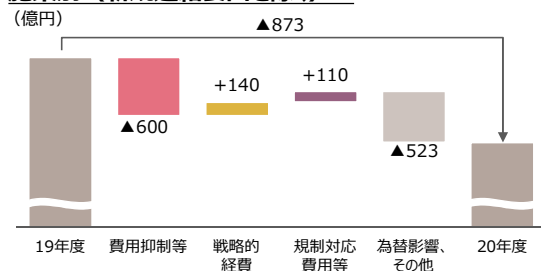
営業費・経費率推移



経費額増減



施策別（新規連結要因を除く）^{*1}



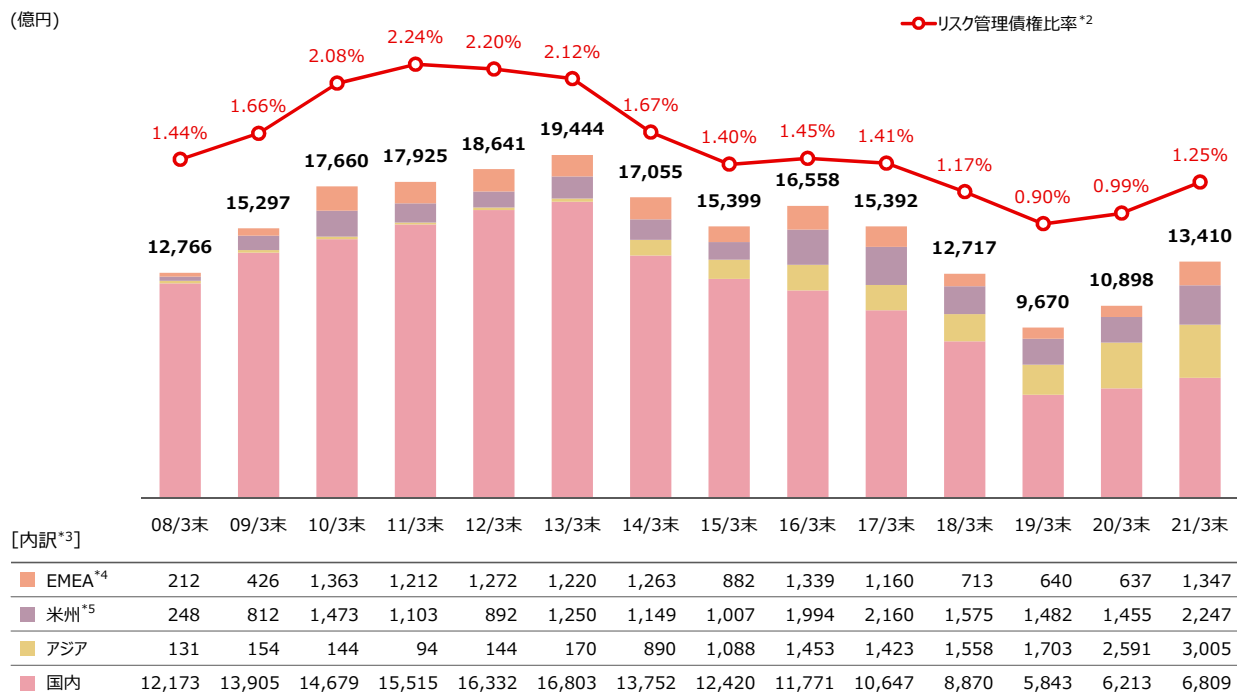
*1 数値は内部管理計数

- ✓ 経費の状況です。
- ✓ 左側の赤い折れ線グラフの通り、経費率は68.7%と前年度比1.5ポイントの改善となりました。
- ✓ 右側、「経費額」は、国内外で削減に取り組み、前年度比523億円の減少、バンクダナモンとFSIの連結化要因を除くと、873億円の減少となりました。
- ✓ 19ページにお進みください。

リスク管理債権残高*1

－リスク管理債権残高は前年度末から増加も、リスク管理債権比率は過去と比較して低位で推移

(億円)

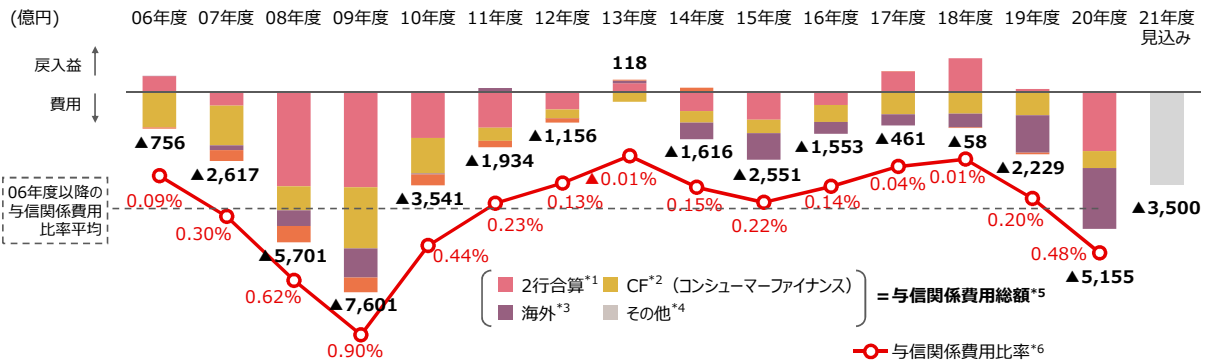


*1 銀行法に基づきリスク管理債権 *2 リスク管理債権残高合計÷貸出金残高（銀行勘定、未残） *3 債務者の所在地による区分
*4 08/3末-12/3末にはEMEA以外の一部地域も含む *5 08/3末-12/3末は米国のみ

- ✓ リスク管理債権残高です。
- ✓ 棒グラフの通り、前年度末からは増加しましたが、赤い折れ線でお示しているリスク管理債権比率は、過去と比較して低位で推移しています。
- ✓ 20ページにお進みください。

与信関係費用①

– 20年度の与信関係費用総額は5,155億円。21年度は3,500億円を見込む



20年度実績

2行合算	<ul style="list-style-type: none"> 主に空運や個人消費関連で発生 新型コロナウイルス感染症拡大による経済の先行き不透明さを踏まえ、引当金を計上：約300億円
CF	<ul style="list-style-type: none"> カード取扱高、与信残高減少に伴い、発生抑制
海外	<ul style="list-style-type: none"> CECL導入等の影響により発生増加 (MUAHでは上期の経済指標の悪化を主因に引当金を積み増し)

21年度見込み

2行合算	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症をきっかけとした経済全体の不確実性は払拭できていないものの、前年度比費用減少を見込む
CF	<ul style="list-style-type: none"> カード取扱高、与信残高の反転により前年度比費用増加を見込む
海外	<ul style="list-style-type: none"> 経済指標の改善によるMUAHの引当金の戻りを主因に、前年度比費用減少を見込む

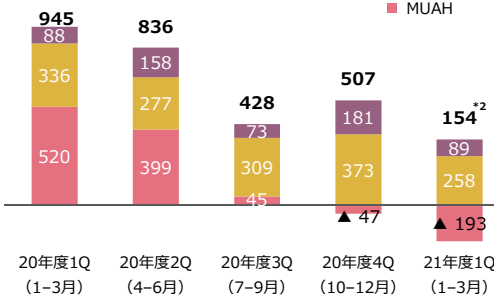
*1 海外支店を含む *2 コスとアコムの子会社ベース合算 *3 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *4 その他子会社および連結調整等
*5 償却債権取立益を含む *6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高

- ✓ 与信関係費用です。
- ✓ 20年度の与信関係費用は5,155億円となりました。
- ✓ 左下の通り、銀行・信託の2行合算では空運関連や個人消費関連で相応の費用が発生し、海外ではCECLによる引当金の積み増しがあり、大幅に増加しました。
- ✓ 21年度は、2行合算と海外パートナーバンクでの費用減少により、3,500億円の与信関係費用を見込んでいます。
- ✓ 21ページにお進みください。

与信関係費用② 特定の与信ポートフォリオ

パートナーバンク (MUAH・KS・BDI) *1 関連 P.81-84

与信費用 (億円)



(21/3末基準)

貸出金残高

不良債権比率

与信費用

	MUAH UnionBank	KS krungsri 証券	BDI Danamon
貸出金残高	8.8兆円 (約8% ^{*3})	6.5兆円 (約6% ^{*3})	1.0兆円 (約1% ^{*3})
不良債権比率	0.91%	1.99%	3.32%
20年度1-4Q (12カ月累計)	917億円	1,297億円	502億円
21年度1Q [前年同期比]	▲193億円 [▲714億円]	258億円 [▲77億円]	89億円 [0億円]

資源関連与信 (エネルギー・マイニング) *4 関連 P.85

- 一定の与信費用が発生したものの、リスクポートフォリオの削減が奏功

21/3末時点の状況

与信残高*5	7.5兆円
総与信*6に占める割合	約6%
上流セクター*7向け与信	2.0兆円

空運関連与信 (含む航空機ファイナンス) *4 関連 P.86

- 移動制限による需要低迷影響を受けた海外エアラインの業績悪化により、与信費用発生

21/3末時点の状況

与信残高*5	2.0兆円
総与信*6に占める割合	約2%
担保・保証付与信比率	約80%

*1 現地決算における数値を円換算。換算レートは1米ドル=110.71円、1THB=3.54円、1IDR=0.0077円

*2 MUFUの21年度第1四半期連結決算で取り込む予定のパートナーバンクの与信費用合計 (含むCECL影響) は総額で100億円程度

*3 MUFUの総貸出金残高 (銀行連結、信託、ニコス、アコム) に占める割合 *4 数値は内部管理計数 *5 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く

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

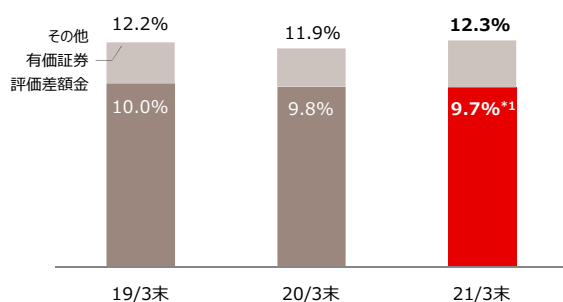
- ✓ 特定の与信ポートフォリオについてです。
- ✓ 左上、パートナーバンクの与信費用は減少傾向にあります。
- ✓ 右下、空運関連与信は、海外エアラインの業績悪化に伴い相応の与信費用が発生しました。空運業界は今後の先行き見通しが不透明なこともあり、引き続き留意してまいります。
- ✓ 22ページにお進みください。

自己資本

－CET1比率は十分な水準を維持

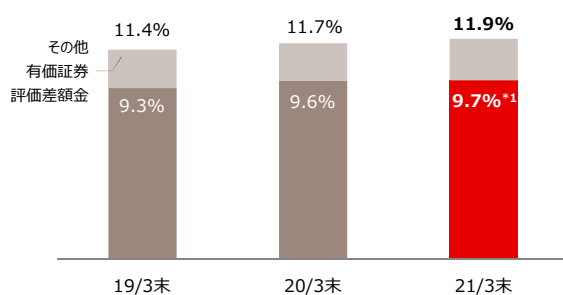
CET1比率

連結



CET1比率（規制最終化ベース*²）

連結



20年度実績

連結

	20/3末	21/3末	増減
(億円)			
1 普通株式等Tier1資本	137,083	141,137	4,053
2 その他Tier1資本	19,149	18,690	▲459
3 Tier1資本	156,233	159,827	3,594
4 Tier2資本	26,562	26,867	305
5 総自己資本 (Tier1 + Tier2)	182,795	186,695	3,899
6 リスクアセット	1,151,356	1,144,193	▲7,162
7 信用リスク	887,917	904,100	16,182
8 マーケットリスク	31,507	40,668	9,160
9 オペレーショナルリスク	82,692	79,766	▲2,926
10 フロア調整* ³	149,238	119,658	▲29,579
11 総エクスポージャー* ⁴	3,531,175	2,927,250	▲603,924
12 レバレッジ比率	4.42%	5.45%	1.03ppt

*1 21/3末よりリスクアセットから有価証券含み益を控除して計算 *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 *4 21/3末の総エクスポージャーは、金融庁告示改正に基づき、日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

- ✓ 資本の状況ですが、ご覧の通り、十分な資本水準を確保しています。
- ✓ 23ページにお進みください。

21年度業績目標

– 21年度の親会社株主純利益目標は8,500億円（20年度比+730億円）

MUFG連結（億円）	20年度 実績	21年度 業績目標	増減
業務純益			
1 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,484	11,000	▲1,484
2 与信関係費用総額	▲5,155	▲3,500	1,655
3 経常利益	10,536	11,500	964
4 親会社株主純利益	7,770	8,500	730

（経済環境見通し）

- 新中期経営計画における前提（P.33参照）に沿い、各国で濃淡がありながらも、総じて緩やかに回復する想定

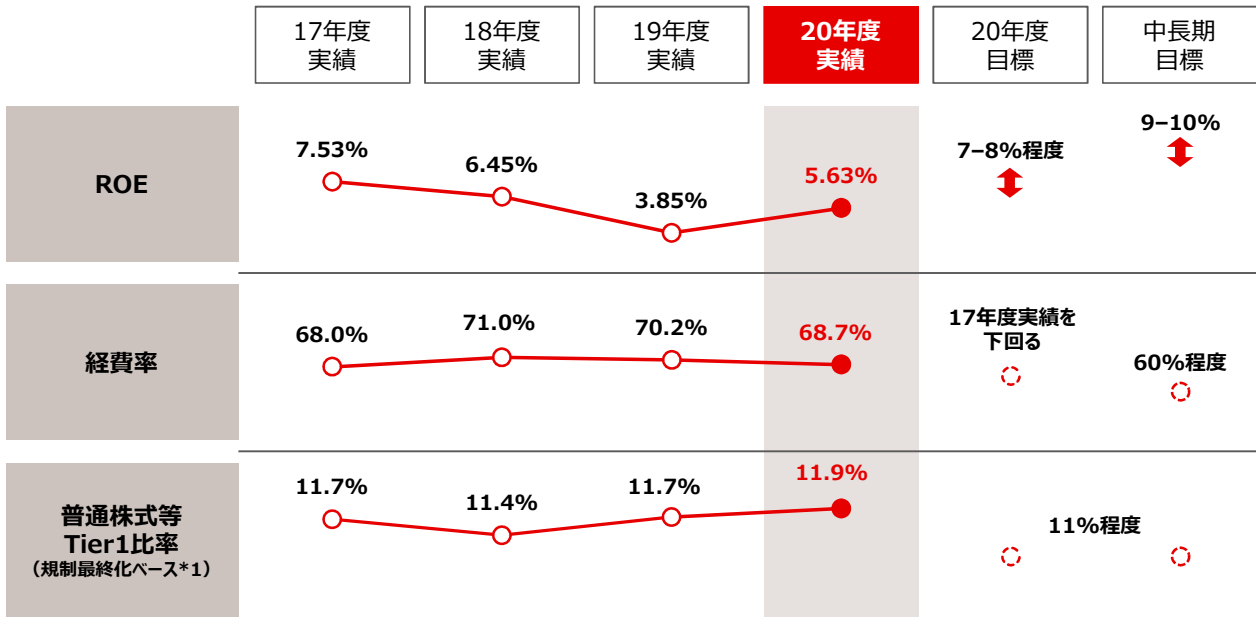
- ✓ 21年度の業績目標です。
- ✓ 世界的な低金利やコロナ影響等が続く厳しい環境となりますが、先進国のマクロ経済改善による与信関係費用の減少を織り込み、8,500億円の増益目標といたします。
- ✓ なお、皆さまにご心配をおかけした、証券の海外子会社で発生した2.7億ドルの損失は、このMUFGの21年度決算に反映されます。
- ✓ 25ページにお進みください。

新中期経営計画

前中期経営計画の振り返り①

－CET1比率の目標は達成も、環境変化による影響もあり、ROE・経費率目標は未達

財務目標



※新型コロナウイルスによる20年度決算への影響額はP.7ご参照

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

- ✓ さて、ここからは「新中期経営計画」についてご説明します。
- ✓ 25ページは、前中計の財務目標の振り返りです。
- ✓ コロナの影響もあり、遺憾ながら、ROEは5.63%、経費率は68.7%と目標未達となりました。
- ✓ 26ページにお進みください。

前中期経営計画の振り返り②

–これまでの成果や課題も踏まえ、一部は戦略を練り直した上で、新中期経営計画に繋げていく

課題と進捗



- ✓ 「11の構造改革の柱」のうち、左側にお示しの3つの施策は、戦略を練り直した上で、今中計でも成長戦略として推進してまいります。
- ✓ 27ページにお進みください。

前中期経営計画の振り返り③

－ BDI・FSIの子会社化により、他メガにはない「MUFGならではの」事業基盤が拡大

主な成果

銀信法人貸出統合
グループ一体運営の進展

非対面チャネルへのシフト
国内店舗網の効率化

ASEAN商業銀行プラット
フォームの完成

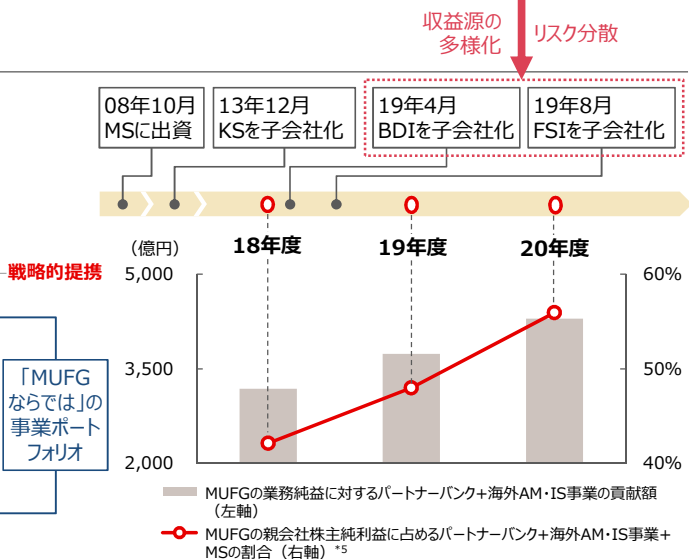
海外AM事業の強化
(FSI子会社化)

事業ポートフォリオの拡大

MUFGの事業ポートフォリオ

	日本	海外
銀行 (大企業取引)	三菱UFJ銀行	
証券	MUMSS、MSMS	MUFG Securities MS*4
銀行 (リテール・コマース)	三菱UFJ銀行	MUAH、KS、BDI (パートナーバンク)
カード・CF*1	ニコス、アコム	
AM*2・IS*3	三菱UFJ信託銀行	FSI、MUFG Investor Services

*1 コンシューマーファイナンス *2 アセットマネジメント *3 資産管理 *4 Morgan Stanley
*5 19年度はニコスの固定資産減損損失、20年度はBDIとKS株式減損影響を控除



MUFG 27

- ✓ 前中計における主な成果です。
- ✓ 右上の通り、バンクダナモンの子会社化により、アジアにおける商業銀行プラットフォームが完成するとともに、FSIの子会社化により、海外AM事業を強化しました。
- ✓ その結果、左下にお示しの通り、他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオが拡大し、収益源を多様化することができました。
- ✓ 28ページにお進みください。

環境・課題認識

–これまでの世の中の潮流が一気に加速。再創造イニシアティブの取り組みの加速・レベルアップが必要

環境認識 ～過去に例を見ない速さで大きく変化

当社の課題



**「会社の存在意義」がより強く問われる時代に。
パーパス（存在意義）の定義が必要**

*1 Digital Transformationの略

- ✓ 環境・課題認識です。
- ✓ 当社を取り巻く経営環境は過去に例を見ない速さで大きく変化しています。右側に3点、当社の課題をお示ししています。これらは、裏を返せば、私どもの強みである、グループ総合力、顧客基盤やグローバルネットワーク、人材などの経営資源を十分に活かしかれていないということでもあります。
- ✓ 前中計から進めている再創造イニシアティブの取り組みを加速させ、レベルアップが必要と認識しています。
- ✓ 29ページにお進みください。

■ パーパス（存在意義）の定義と「MUFG Way」の制定

－ MUFGのパーパス（存在意義）を「世界が進むチカラになる。」に設定

パーパス「世界が進むチカラになる。」に込めた想い

すべ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る。その思いを叶える力になる、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のパーパス（存在意義）

世界が進むチカラになる。



あなたの人生が動く時、私たちも動きます。

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

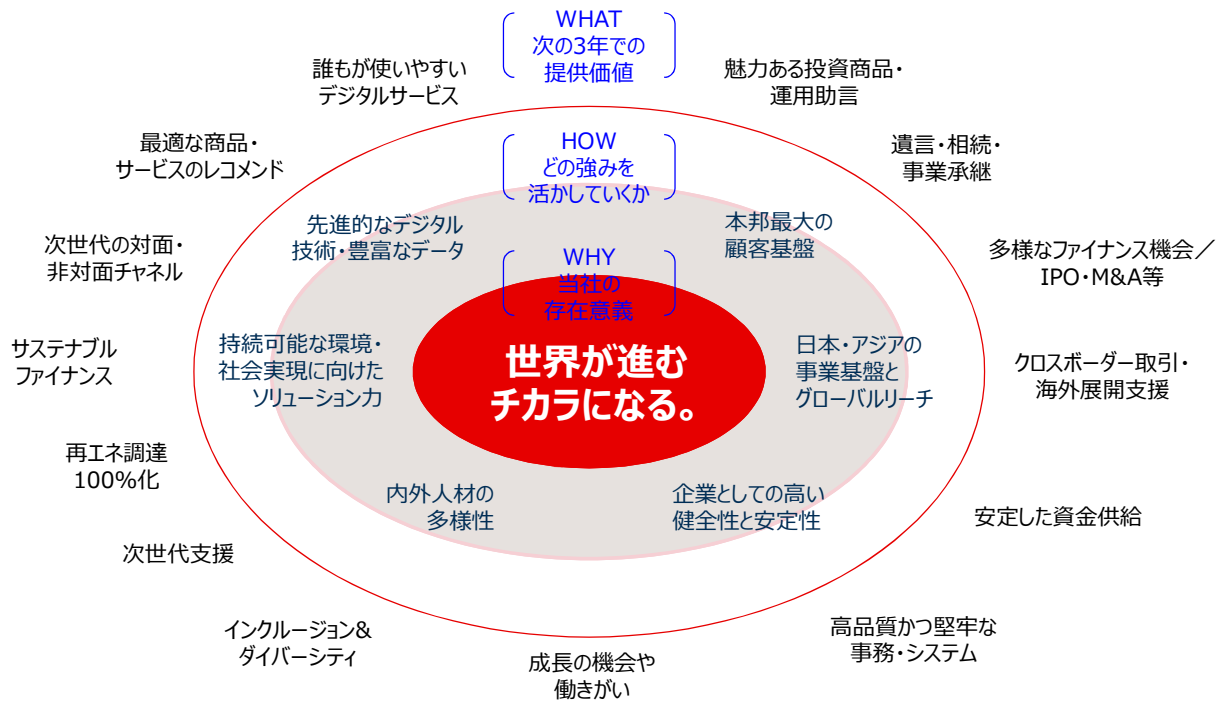
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

パーパス（存在意義）がビジネスの起点となり、
中期経営計画をはじめとするすべての戦略の確かなベクトルと強い推進力に

- ✓ このような環境認識のもと、「MUFGはそもそも何のためにあるのか」を問い直し、今般、当社の存在意義、パーパスとして「世界が進むチカラになる。」を中核メッセージとした「MUFG Way」を制定しました。
- ✓ 次の3年間、「どのように各ステークホルダーのチカラになるか」をまとめたのが、今回の新中計です。
- ✓ 31ページまでお進みください。

パーパス（存在意義） 起点での事業展開

－各ステークホルダーの抱える課題に対し、強みを活かしながら、今後3年間で取り組む事業戦略を整理



基本方針

－「挑戦と変革の3年間」と位置付け、環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、ROE改善をめざす

経営方針

デジタルトランスフォーメーション

強靱性

エンゲージメント

新中期経営計画の基本方針

3年後の
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
社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に（前に）進むための「チカラ」に

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

- ✓ 新中計の基本方針です。
- ✓ 今回の新中計は、社会の変化を正しく読み解いたうえで、今後飛躍するための「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。
- ✓ 環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、3年後に「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」となることをめざしてまいります。
- ✓ 32ページにお進みください。

■ 主要戦略（戦略の3本柱）

－3年後のめざす姿を実現するための主要戦略に「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を位置付け



- ✓ 戦略の3本柱は、「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」です。詳細については、後ほどご説明させていただきます。
- ✓ 33ページにお進みください。

財務目標

－新中期経営計画のROE目標は7.5%、CET1比率は9.5%－10.0%をターゲットとする

ROE目標・資本運営のターゲット

	20年度実績	23年度目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.5%	9%–10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*1)	9.7%	9.5%–10.0%	

ROE目標達成に向けての3つのドライバー

利益 (P.42)	経費*2 (P.48)	RWA (P.50)
営業純益： 1.4兆円 親会社株主純利益：1兆円以上	20年度対比で削減 (業績連動経費を除く)	20年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)

(経済・景気の見通し) 新型コロナウイルスワクチン普及や行動制限、経済対策等に関する一定の前提の下で先行きを見通した。景気はこの先、経済活動が再開されるにつれて持ち直しを続けると見込まれるものの、感染拡大抑止にも目配りが必要となることから、そのベースは各国で濃淡はありながらも、総じて緩やかになる
(金融指標の前提) 日本国債10年利回り：0.1%、日経平均株価：29,000円–30,000円、ドル円：100円–105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。その他有価証券評価差額金を除く
*2 中長期の経費率目標（60%程度）は不変

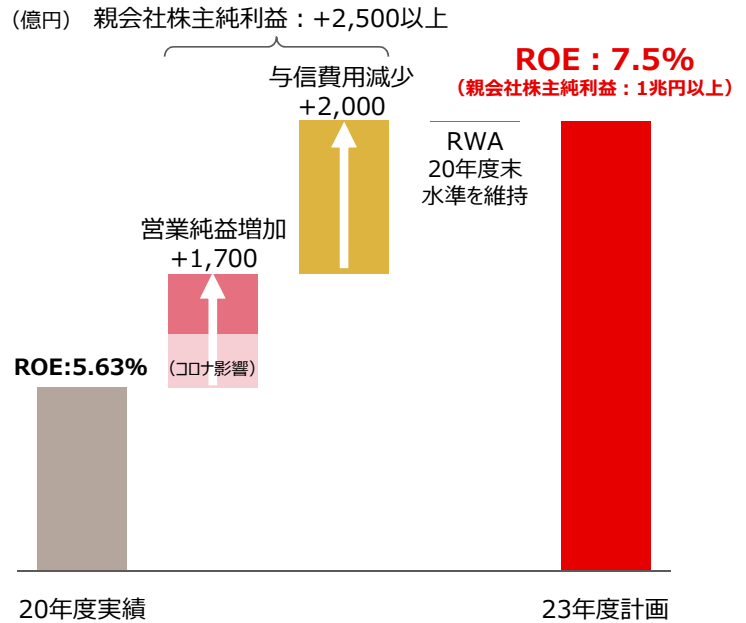
- ✓ 財務目標です。
- ✓ 最大のコミットメントは、23年度のROE目標7.5%の達成です。
- ✓ 利益、経費、RWAを、目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールへの取り組みを一層強化し、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進め、安定的に1兆円以上の純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。
- ✓ また、規制最終化ベース含み益除きのCET1比率のターゲットを「9.5%から10%」とし、十分な資本水準を維持した上で、成長と株主還元のバランスを取った運営を行ってまいります。
- ✓ 34ページにお進みください。

ROE目標達成に向けてのロードマップ

－RWAをコントロールしつつ、1兆円以上の親会社株主純利益とすることでROE目標を必達する

ROE向上への道筋

	23年度計画	20年度比
ROE	7.5%	+1.9 ppt
営業純益	1.4兆円	+1,700億円
与信費用	▲0.3兆円	+2,000億円
親会社株主純利益	1兆円以上	+2,500億円以上
RWA	20年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)	



- ✓ ROE目標達成に向けてのロードマップです。
- ✓ 右側のステップチャートの通り、RWAをコントロールしつつ、営業純益の増加と与信費用の減少により、ROE目標の達成をめざしていきます。
- ✓ なお、23年度にめざすROE7.5%は、あくまで通過点であり、中長期的には「9%から10%」のROEをめざします。
- ✓ 35ページにお進みください。

企業変革に向けた取り組み

企業
変革成長
戦略構造
改革

－「デジタル」、「サステナビリティ経営」、「挑戦・スピード」をテーマに変革を進める

デジタルシフトや環境・社会課題への意識の高まりなど、大きな変革へと向かう過渡期にあり、潮流変化の中で金融の重要性が一層強まり、大きなビジネスチャンスが到来。変化の速い時代にはスピードが重要。社会構造が変化する中で、MUFGも変わり、挑戦していく

変革の3年

＝

デジタル

×

サステナビリティ
経営

×

挑戦・
スピード

デジタルトランスフォーメーション

MUFGへの信頼を礎に、
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・社会課題への貢献

環境・社会課題解決と
MUFGの経営戦略を一体化する



カルチャー改革

企業変革を成し遂げるために、
様々な施策にスピーディに挑戦する



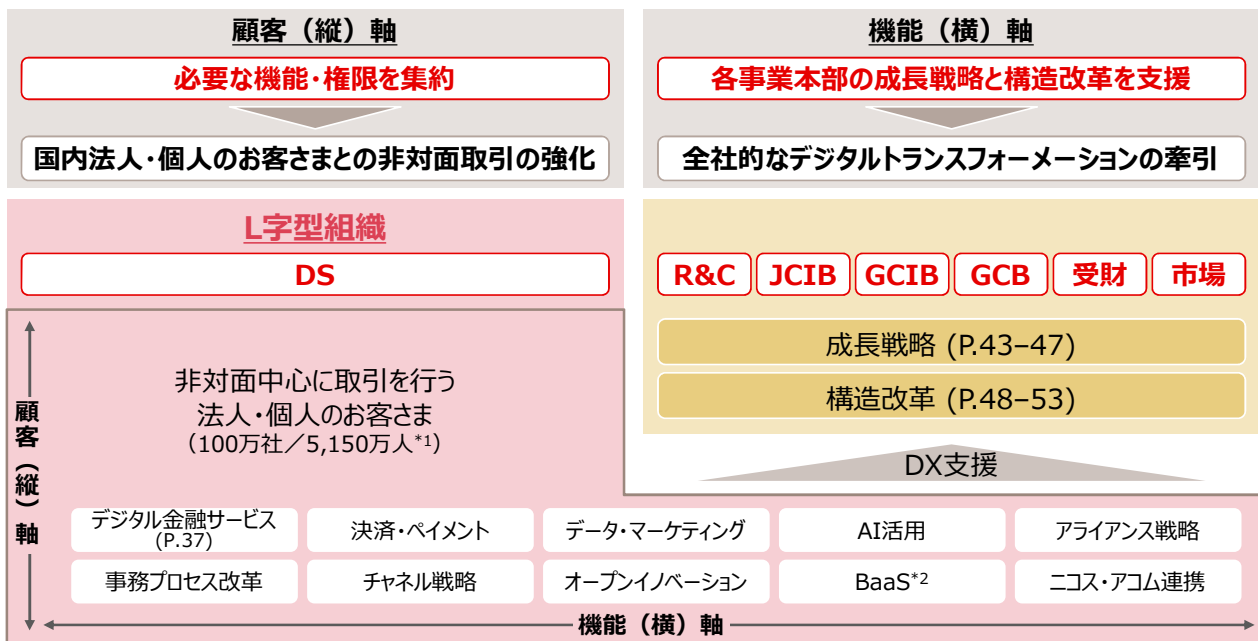
- ✓ 今回の中計のテーマは「デジタル」と「ESG」です。「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題への貢献」、「カルチャー改革」の推進により、戦略の第一の柱である企業変革を進めてまいります。
- ✓ 36ページにお進みください。

I-① デジタルトランスフォーメーション（1）

企業
変革成長
戦略構造
改革

－社会のデジタルシフトを踏まえ、デジタル起点の企業変革を牽引するデジタルサービス事業本部を設立

デジタルサービス事業本部の概要



*1 銀行・ニコス・アコムの単純合算ベース *2 Banking as a Serviceの略

- ✓ 1つめの企業変革「デジタルトランスフォーメーション」です。
- ✓ 4月に、デジタル起点の企業変革を牽引する「デジタルサービス事業本部」を設立しました。
- ✓ ご覧の通り、同事業本部は、ピンクの部分でお示したL字型組織であり、縦軸の顧客軸では、国内の法人や個人のお客さまとの非対面取引を強化します。
- ✓ 横軸の機能軸では、各事業本部を支援し、全社的なデジタルトランスフォーメーションを牽引していきます。
- ✓ 37ページにお進みください。

I-① デジタルトランスフォーメーション（2）

企業
変革成長
戦略構造
改革

－ 営業店のDXを進めつつ、BaaS*1を提供する金融・デジタルプラットフォームへの進化を図る

デジタル完結で快適な体験を提供する次世代営業店

■ 事務のデジタル化により、お客さまご自身による快適・迅速な取引が可能に

・ 店頭での手続き

－ 「待たない、書かない、持参物なし」の顧客体験を提供



タブレットでのお取引
(印鑑・ペーパーレス)

・ オンライン手続きの充実

－ 来店せずとも、口座開設から口座解約までの主要手続きの大半をオンライン上で対応可能に

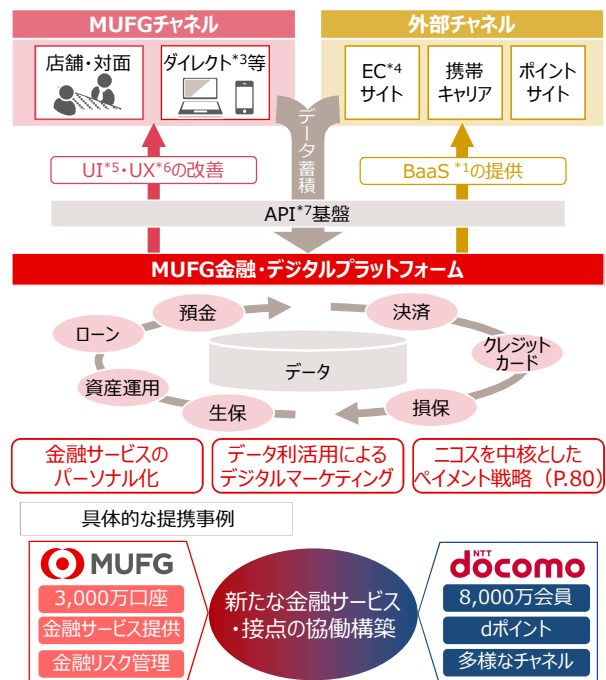


諸届のオンラインカバー率*2

20年度: 55%

23年度: 75%

外部事業者連携を含めた新たなデジタル金融サービス



*1 Banking as a Serviceの略 *2 住所変更などの諸届の手続きのうち、オンラインで手続き可能な割合 *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)
*4 Electronic Commerceの略 *5 User interfaceの略 *6 User Experienceの略 *7 Application Programming Interfaceの略

- ✓ 縦軸である顧客軸の取り組みです。
- ✓ 左側、「次世代営業店」では、デジタル化を通じて、お客さまに快適な体験を提供していきます。また、手続きの大半をオンライン化していきます。
- ✓ 右側、外部事業者との連携を含めた新たなデジタル金融サービスの取り組みです。金融プラットフォームとして、金融機能を提供する、いわゆる“Banking as a Service”、BaaSモデルを追求します。また、次のステップとして、データを活用した「金融・デジタルプラットフォーム」となることをめざしてまいります。
- ✓ 先日、NTTドコモと業務提携契約を締結しましたが、この提携を通じて、スマートフォンが中心である、今日の生活様式やニーズに対応した、新しいデジタル金融サービスを提供してまいります。
- ✓ 38ページにお進みください。

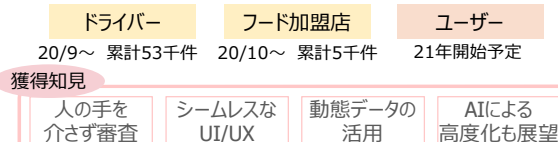
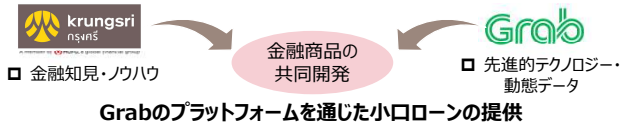
企業
変革成長
戦略構造
改革

I-① デジタルトランスフォーメーション (3)

- 非金融領域を含むサービスにも溶け込みながら、安心・安全な金融機能を提供へ

両社の強みを活かしてトランザクション・レンディングを実現

- タイで新たな顧客接点の獲得、デジタル商品構築の知見を蓄積

STO^{*1}プラットフォームにより不動産証券化を促進

- プラットフォーム開発は完了。21年度上期以降、順次トークン発行へ



*1 Security Token Offeringの略

*2三菱UFJ銀行および海外の大手金融機関やコモディティ会社等によりジュネーブにて設立されたKomGo社のプラットフォーム

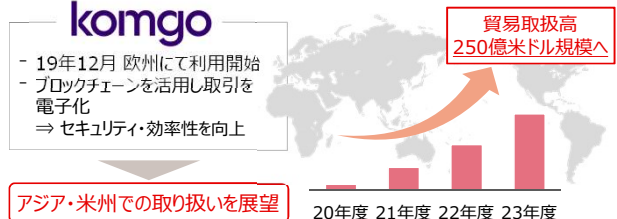
オルタナ・データを利用した動態管理と信モデル

- デジタルを駆使したスタートアップ企業向けファイナンス

アジアのプラットフォーム企業の成長を支援
ファイナンス枠の増額による事業拡大も視野に

貿易金融の電子化によりセキュリティ・効率性を向上

- 貿易金融プラットフォーム“komgo”^{**2}をグローバル展開



MUFG 38

- ✓ AIやデータを活用したビジネスの事例です。
- ✓ 左上をご覧ください。タイのアユタヤ銀行では、Grabのもつ先進的なテクノロジーやデータを活用した小口ローンの提供を通じて、新たな顧客接点を拡大しています。短期間で多くのお申し込みを頂いています。
- ✓ また、右上の通り、昨年、Mars Growth Capital社を設立し、合併先であるイスラエルのLiquidity Capital社の持つAIテクノロジーと、MUFGの持つアジアでのプレゼンスと金融知見を融合し、新たな与信モデルを活用したスタートアップ企業向けのファイナンス事業を開始しました。
- ✓ 39ページにお進みください。

I-① デジタルトランスフォーメーション（4）

－MUFPGの持つ信頼と顧客基盤を軸に、オープンイノベーションを通じた非金融サービスにも挑戦する

オープンイノベーション関連出資

- 過去5年で累計30社超、1,200億円強を出資。
評価額は出資簿価を大幅超過
- 今後も出資を伴う事業・シナジー拡大を見込む



GO-NET

- 21年4月よりクレジットカード向けネットワークサービスを開始
- 強みが活かせる領域への転換に伴い、一部資産を減損処理



*1 Software as a Serviceの略 *2 Electronic Commerceの略 *3 Mobility as a Serviceの略 *4 Internet of Thingsの略

- ✓ 左側でお示しの通り、過去5年で、30社超に1,200億円を超えるデジタル関連の出資を行いました。出資後に上場したCoinbaseや上場予定のGrabなどもあり、評価額は出資簿価を大幅に超過しています。
- ✓ 右側、「GO-NET」は、先月よりクレジットカード向けのネットワークサービスを開始しましたが、当初のビジネス戦略を転換することとし、減損も実施しました。今後は、強みを活かせるE-CommerceやIoTなどの領域にフォーカスしていきます。
- ✓ MUFPGの持つ信頼と顧客基盤を軸に、引き続きオープンイノベーションを通じた非金融サービスに挑戦してまいります。
- ✓ 40ページにお進みください。

I-③ カルチャー改革（1）

企業
変革成長
戦略構造
改革

－社員が経営に共感し、自律的に考えて行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織へ

変化が速く、人々の価値観が多様化するなか、**カルチャー改革、エンゲージメント経営の重要性を再認識。**
社員が経営に共感して、働きがいと誇りを持ち、一人ひとりが自律的・自発的に考え、
チームの役割を自分事化して行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織へ

MUFG Way～世界が進むチカラになる。

1 経営への共感、自分事化

- MUFG Wayの浸透
 - ・ 直属の上司と部下の対話で、共感と自分事化を図る
- **経営陣によるタウンホールミーティング**
- **あしたの金融プロジェクト**
- **外部有識者と社長との対談・座談会**

MUFGグループ一体運営の深化

- **銀行本館を建替え「MUFG本館」を建設
（22年度目途で詳細決定予定）**
 - ・ 持株、銀行、信託、証券の本部機能を集約し、MUFGグループ一体運営のさらなる進化を追求
 - ・ 自由で柔軟な働き方を支えるとともに、イノベーション創出を後押しするような場とする構想

2 挑戦と参画

- **スマートワークの推進**
 - ・ 非効率な業務を徹底排除し、挑戦する時間を創出
- **キャリア上の挑戦を促す制度**
 - チャレンジリーブ** 休暇を活用した起業、自己実現
 - 助業出向** スタートアップ企業への兼務出向
 - ジョブチャレンジ** 自律的キャリア形成のための社内公募
 - 新事業提案** 社員が取り組みたい事業を提案
- **社長と本気で語る会**
- **社内コミュニケーションツールを活用した意見交換会**
- **一人50万円プロジェクト**
社員一人ひとりが企画・実行する社会貢献活動

- ✓ 企業変革の一つである「カルチャー改革」です。
- ✓ 社員が経営に共感し、自律的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織に変革していきます。
- ✓ タウンホールミーティングなどを通じて、経営への共感と自分事化を進めていくとともに、人事制度改革などを通じて、挑戦や参画をさらに促していきます。
- ✓ 左下でお示しの通り、グループ一体運営とイノベーション創出のため、「MUFG本館」を新たに建設する予定です。
- ✓ 41ページにお進みください。

I-③ カルチャー改革（2）

企業
変革成長
戦略構造
改革

ータウンホールミーティングや座談会を通じ、社員全員のエンゲージメントを醸成

経営陣によるタウンホールミーティング

社員に考えを直接伝え、経営との距離を縮める

参加者	累計 60,000名
国内社員	累計 50,000名
マネジメント層向け	1,700名
女性社員向け	500名
海外社員	累計 9,200名

あしたの金融プロジェクト

社会起業家等、様々な業界において活躍する方を招き、社長と若手社員が共に金融の将来について議論



外部有識者と社長との対談・座談会

MUFGの可能性について新たな視点を得る

- 外部有識者を招き、社長と対談。参加社員とのQ&Aを実施



社長と本気で語る会

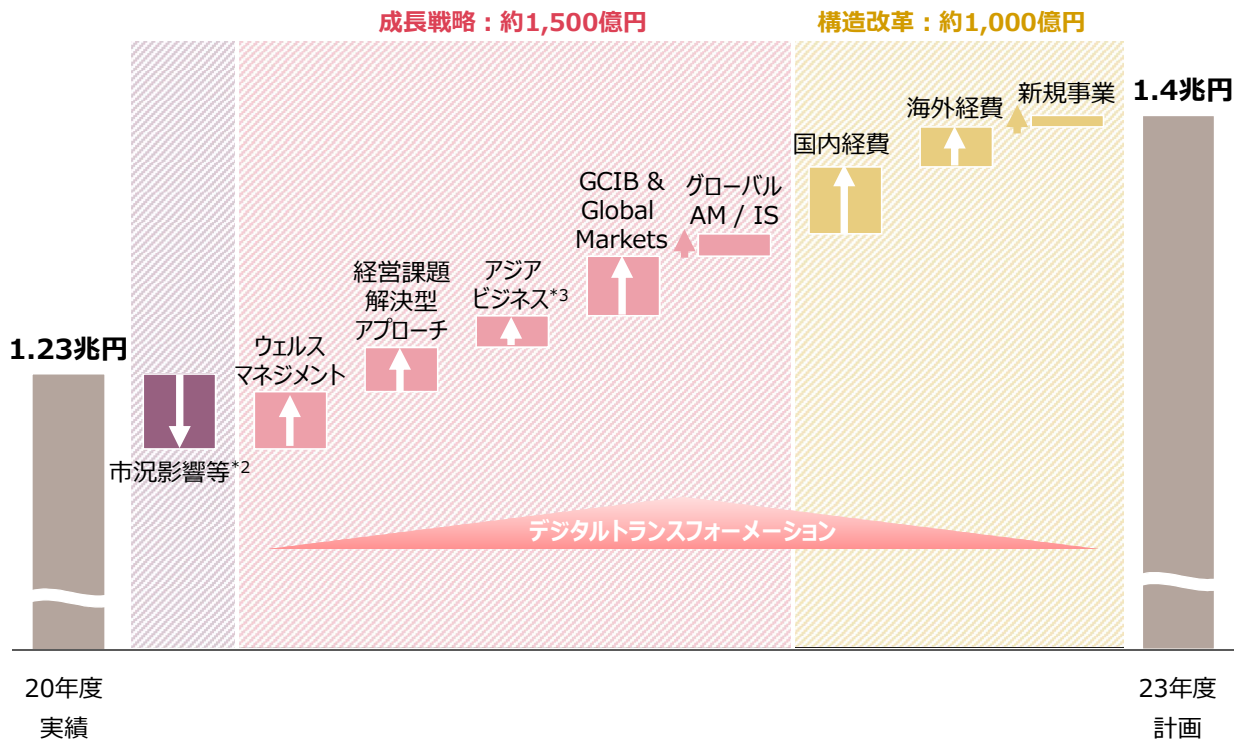
変革への意識向上

- 社員が、社長とMUFGの変革マインドの浸透について本気で議論
- 社員が、社長宛に具体的な提言を実施



- ✓ カルチャー改革を支えるエンゲージメント施策の事例です。
- ✓ タウンホールは延べ6万人が参加、左下の外部経営者との対談には社員も参加してQ&Aを実施、右上の「あしたの金融プロジェクト」では若手社員と一緒に様々な分野で活躍する方を訪問しました。また、右下の「社長と本気で語る会」では、レポート提出により選ばれたメンバーと熱い議論をしました。
- ✓ 様々な取り組みを実践し、私自身少しずつ手ごたえも感じています。今中計でも、実践・実感・共感を大切にするエンゲージメント経営を進めてまいります。
- ✓ 42ページにお進みください。

営業純益の計画^{*1}



*1 管理計数。現地通貨ベース *2 CVA、アジアの政策金利引下げ影響等 *3 21年度対比の計画。21年度の減益見込額は市況影響等を含む

- ✓ 次は、主要戦略の2つめの柱「成長戦略」ですが、ご説明の前に、営業純益の計画についてご説明します。
- ✓ 23年度の営業純益計画1.4兆円の達成に向けて、「成長戦略」で約1,500億円、経費削減等の「構造改革」で約1,000億円の営業純益増加を見込んでいます。
- ✓ 43ページにお進みください。

II-① ウェルスマネジメント (WM)

企業
変革成長
戦略構造
改革

－クロス取引*1と資産運用を軸とするグループ総合力の発揮により、強固な事業基盤を構築

主要戦略

■ WM収益の拡大

- ・ プロファイリングと承継ニーズの捕捉
- ・ グループ総合力発揮、デジタルプラットフォーム活用

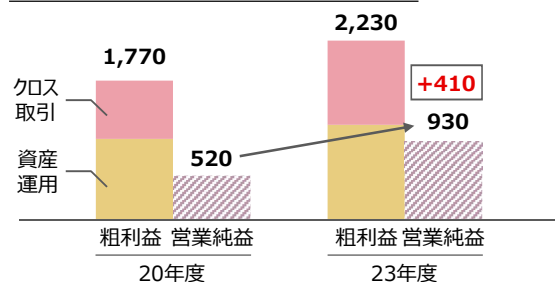
■ クロス取引の拡大

- ・ 法人顧客基盤を活用した法人・WM一体推進
- ・ 不動産執行体制強化、相続起点アプローチ

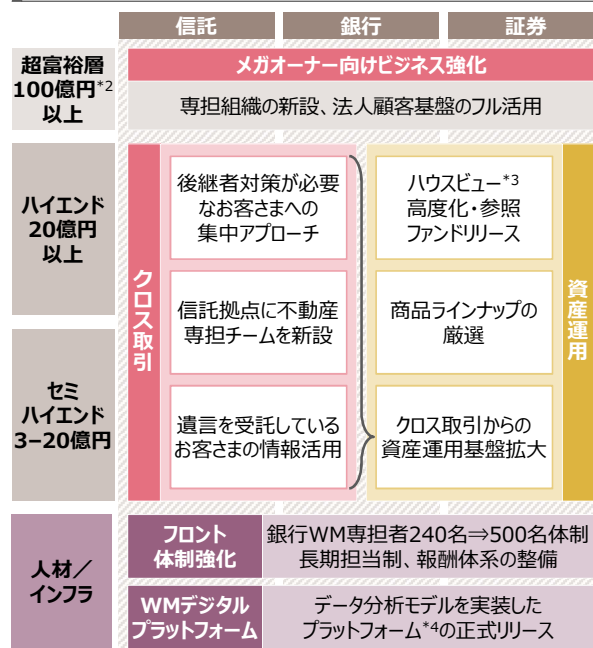
■ 資産運用取引の拡大

- ・ アドバイザリー型モデルの定着、収益構造転換

【KPI】ウェルスマネジメント収益（億円）



グループ一体ビジネスモデルの強化



*1 相続・不動産・資産管理会社取引等 *2 銀行での把握資産 *3 MUFUウェルスマネジメントとしての公式な市場見直し・投資見解

*4 グループ一体によるCRM機能、総資産営業の提案ツール、最適な提案を促すレコメンド機能等

MUFG 43

- ✓ ここからは、5つの「成長戦略」についてご説明します。
- ✓ 1つめの成長戦略である「ウェルスマネジメント」です。
- ✓ MUFUの強みである銀行・信託・証券のグループ総合力を結集し、相続・不動産などのクロス取引の拡大や、資産運用取引の強化を図っていきます。
- ✓ 左下でお示しの通り、23年度のウェルスマネジメント収益を20年度比410億円増加させる計画です。
- ✓ 右側、「グループ一体のビジネスモデル」を通じて、お客さまの総資産別に、きめ細かなアプローチを行っていきます。メガオーナー向けビジネスを強化するための専担組織も新設しました。
- ✓ また、体制面も強化し、銀行のウェルスマネジメント専担者を倍増させ500名体制とし、長期担当制を本格的に運用します。総資産営業の提案を強化するための「ウェルスマネジメント・デジタルプラットフォーム」も正式にリリースします。
- ✓ 44ページにお進みください。

II-② 経営課題解決型アプローチ

－日系大企業の経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む

主要戦略

■ ROEを重視した持続可能なビジネスモデルの確立

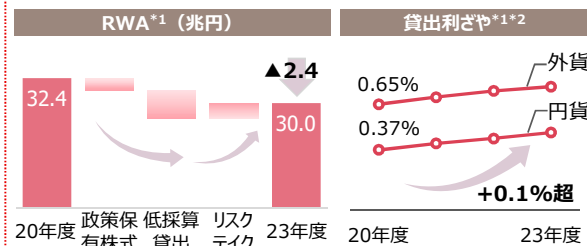
顧客別の採算管理徹底 × ROE目標に連動した業績評価体系

■ 大企業の経営課題に向き合う力の強化

顧客経営課題へのアプローチ強化 × リスクテイク・ソリューション提供力強化

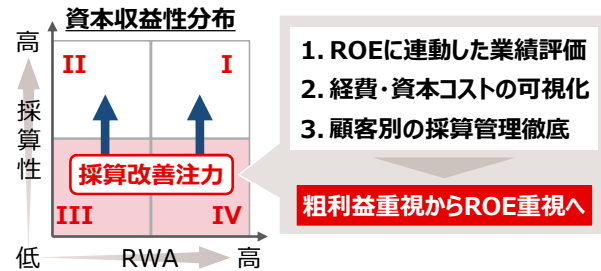
[KPI]

低採算取引の削減とリスクテイクの強化により、RWA削減と利ざや改善を両立し、ROE9%^{*1}を達成

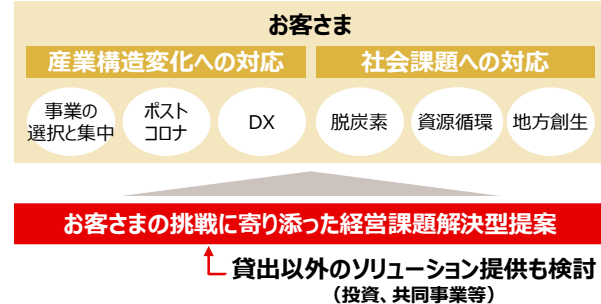


*1 JCIB事業本部の計画値
*2 当該年度における年間資金収益÷貸出平残にて算出

ROE (RORA) 重視のビジネスモデル確立 収益性



大企業の経営課題に向き合う力の強化 取引拡大



- ✓ 2つめの成長戦略「経営課題解決型アプローチ」です。
- ✓ 日系大企業ビジネスでは、ROEを重視した持続可能なビジネスモデルの確立と、お客さまの経営課題へのアプローチ強化により、ROE目標達成をめざします。
- ✓ ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、右上でお示しの通り、ROEと連動した業績評価体系を導入するとともに、経費・採算や資本コストを可視化し、顧客別の採算管理を徹底していきます。
- ✓ また、右下の通り、産業構造変化や社会課題へのお客さまの挑戦を、グループ一体で積極的に支援していくことで新たな案件の創出に努めます。さらに、投資・共同事業などによる新たなソリューション提供も検討してまいります。
- ✓ 45ページにお進みください。

II-③ アジアビジネス

企業
変革成長
戦略構造
改革

ー成長するASEANを面で捉えた戦略・施策展開により、『お客さまがASEANで進むチカラ』になる

主要戦略

■ BDIの成長サポート

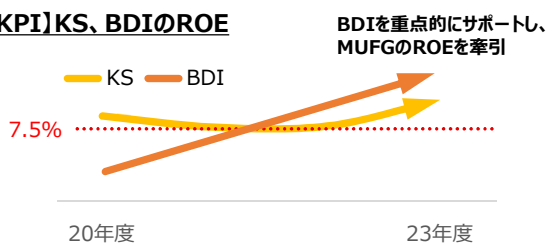
KSはMUFG出資時5位^{*1}。出資後4年でD-SIBs^{*2}、昨年3位^{*1}に成長。BDIでの再現をめざし、今中計ではBDIの成長を重点的にサポート

- MUFG協働による顧客基盤拡大 **1**
- DX、リスク管理、人材育成面のサポート

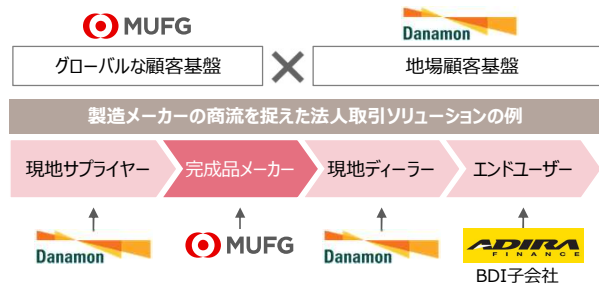
■ ASEANを面で捉えた戦略・施策

- コンシューマーファイナンス **2**
- トランザクションバンキング
- Grab協働 (P. 38参照)

[KPI] KS, BDIのROE



1 MUFG協働による顧客基盤拡大 (MUFG×PB^{*3}サービスの提供)



2 コンシューマーファイナンス (プロ集団による支援強化)



*1 当期純利益ベースでのタイ国内銀行の順位。国営政府系金融機関を除く *2 タイの金融システム上の重要な銀行 *3 パートナーバンク

- ✓ 3つめの成長戦略「アジアビジネス」です。
- ✓ アユタヤ銀行は、2013年の連結子会社化以降、MUFGとの間で高いシナジーを実現してきました。
- ✓ その結果、前年度は純利益ベースで、タイ国内3位にまで成長しました。この成功事例を、バンクダナモンの戦略にも活かし、ROEを成長させていきます。
- ✓ 具体的には、右側でお示しの通り、MUFGグループでの協働を進め、お客さまの商流を捉えながら、顧客基盤を拡大していきます。
- ✓ また、プロ人材の知見やノウハウを、バンクダナモンにも移転することで、アジアのコンシューマーファイナンスを強化していきます。
- ✓ 46ページにお進みください。

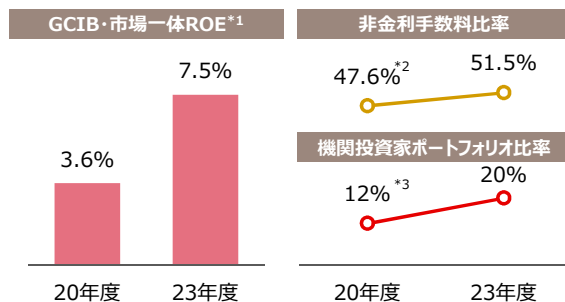
II-④ GCIB & Global Markets

－ポートフォリオ最適化、O&D/OtoD、クロスセル取引を推進。手数料収益拡大により収益性を改善

主要戦略

- **ポートフォリオ最適化の取り組みを一層推進**
 - ・ 規律ある取引スクリーニングとアセットコントロール
 - ・ ポートフォリオの一部を機関投資家取引にリバランス
- **O&D/OtoD・クロスセル取引を強化**
 - ・ ファイナンスを軸とするリレーション強化を梃子に推進
- **リスクアパタイト適正化、プロダクト提供力強化**

[KPI]



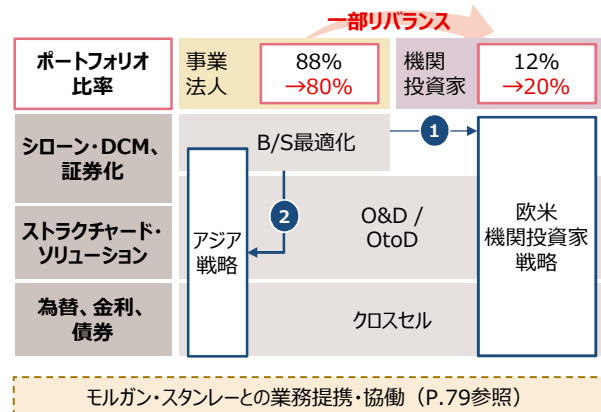
GCIB・市場一体での事業戦略の遂行

① 欧米機関投資家戦略

- ・ 金融市場で存在感を増す機関投資家取引へ事業ポートフォリオをリバランス
- ・ 幅広い取引ニーズを面で捉え、手数料収益を極大化し、収益性を改善

② アジア戦略

- ・ 事業法人取引を中心に資産回転、フロービジネスを強化



*1 対象領域：GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域（除く日系セールス） *2 一過性要因調整後 *3 速報ベースの暫定値

- ✓ 4つめの成長戦略「GCIB & Global Markets」です。
- ✓ 前中計に引き続き、「量から質へ」のビジネスモデル変革を推進していきます。
- ✓ 戦略上は、ポートフォリオ最適化の取り組みの一つとして、金融市場で存在感を高めている機関投資家との取引を強化していきます。あわせて、リスクアパタイトの適正化を進め、プロダクト提供力も強化してまいります。
- ✓ 今中計では、GCIBと市場事業本部の一体運営をさらに強化します。O&Dとクロスセルによる手数料収益を拡大し、左下でお示ししているROEを両事業本部の共通目標とし、収益性の改善をめざします。
- ✓ 47ページにお進みください。

II-⑤ グローバルAM / IS

－高い成長を見込める市場において、お客さまの多様なニーズに応える専門的なサービスを拡充

主要戦略

グローバルAM

- ・ 高成長領域への資源投下、強みのある運用資産での優位性維持
- ・ 持続的成長に向けた新商品開発への取り組み

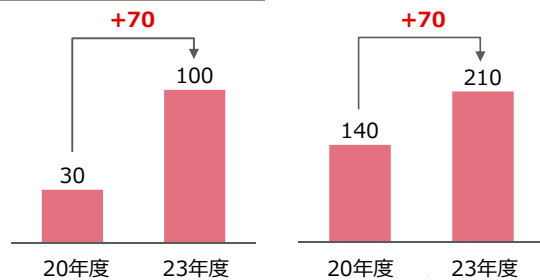
グローバルIS

- ・ “MUFG-IS”ブランドを基盤とし、幅広い高付加価値サービスを提供
- ・ グローバル総合サービスプロバイダーの地位確立

[KPI]

グローバルAM営純（億円）

グローバルIS粗利*1（百万米ドル）



お客さまから選ばれ続けるAM・ISプレイヤーの地位確立

グローバルAM

- ・ 成長領域のインフラ運用能力強化
- ・ 高パフォーマンスを通じた残高拡大

グローバルIS

- ・ 銀行機能等の高付加価値サービスの強化による、オルタナティブファンド向けビジネス拡大

インフラ運用

チーム人員を増強、
ファンド残高拡大を加速

上場株式

優秀な人材確保を通じ

債券等

高パフォーマンスを追求

目標アウトパフォーマンス比率*2

>75%

MUFG IS

資産管理

ファンドアドミ

カस्टディ

相乗効果

銀行機能等

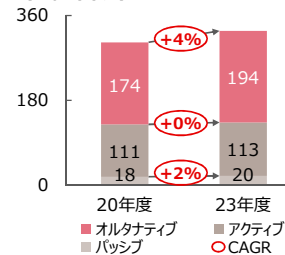
ファンドファイナンス

セキュリティ

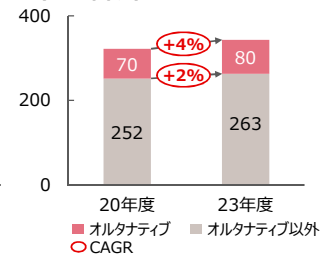
レンディング

ファンド為替

業界レバニュープール(資産運用)*3
(十億米ドル)



業界レバニュープール(資産管理)*4,5
(百万米ドル)



*1 ファンドファイナンス、ファンド為替、資金収益による粗利 *2 運用商品のうちベンチマークを上回る運用成績を上げているファンドの割合（残高ベース）

*3 (出所) BCG Global Asset Management 2020を基にMUFGが作成 *4 (出所) McKinseyのデータを基にMUFGが作成 *5 ファンドアドミ+カस्टディ

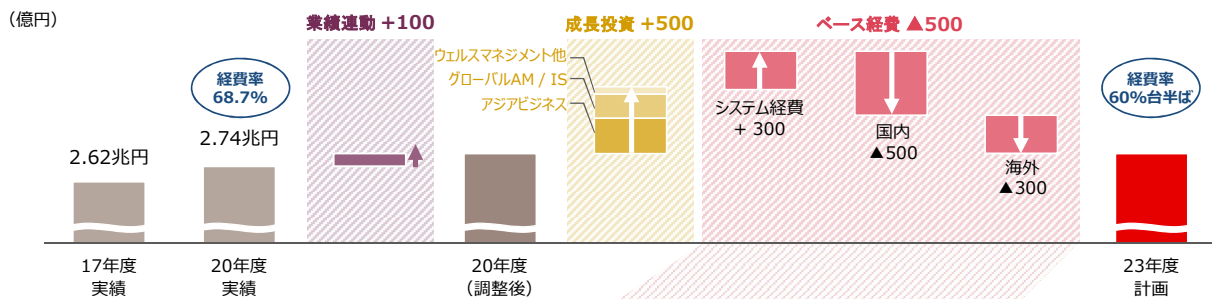
- ✓ 5つめの成長戦略「グローバルAM/IS」です。
- ✓ グローバルAMの領域では、買収したFSIの持続的成長に向けて、インフラ運用などの高成長領域への人材投入や機能強化により、運用能力の向上と商品ラインナップの拡充を図ってまいります。
- ✓ また、グローバルISの領域では、ファンドファイナンスやファンド為替などの高付加価値サービスを強化し、成長が期待できるオルタナティブファンド向けビジネスを拡大していきます。
- ✓ 48ページにお進みください。

Ⅲ-① 経費・RWAコントロール – 経費計画

企業
変革成長
戦略構造
改革

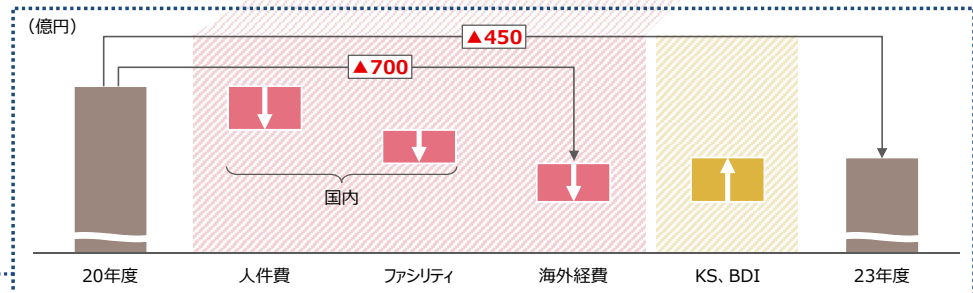
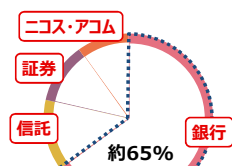
–ビジネス進捗に応じた経費投入を徹底。ベース経費の削減により成長投資の原資を捻出

経費計画



銀行経費見通し (含むMUAH、KS、BDI) *1

20年度MUFG連結経費



*1 数値は内部管理計数

MUFG 48

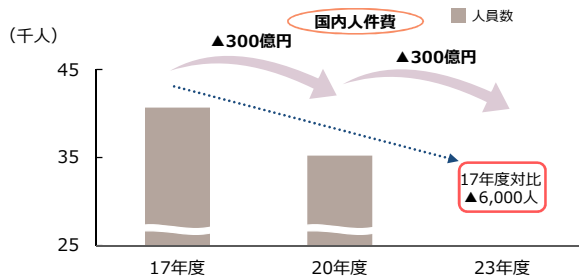
- ✓ ここからは、新中計の3本目の柱である「構造改革」です。
- ✓ その1つめ、「経費・RWAコントロール」です。
- ✓ 経費率の改善、経費総額の削減は、MUFGの重要課題の一つです。
- ✓ 上段のグラフでお示しの通り、ベース経費をネットで約500億円削減することで、成長投資に係る経費の原資を捻出します。
- ✓ 49ページにお進みください。

Ⅲ-① 経費・RWAコントロール – 経費削減施策

企業
変革成長
戦略構造
改革

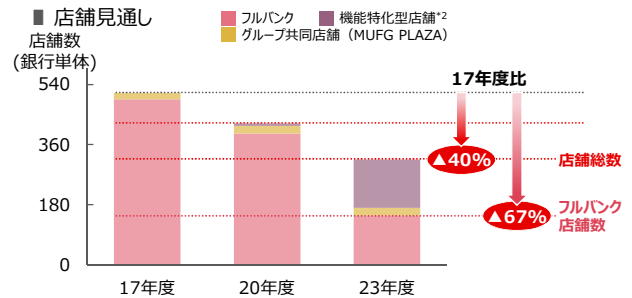
人員数の見込み*1

- 17年度対比で▲6,000名の人員減少を見込む（自然減）。業務量削減に応じ、人員数減少は当初見込みに比べ前倒しで進捗

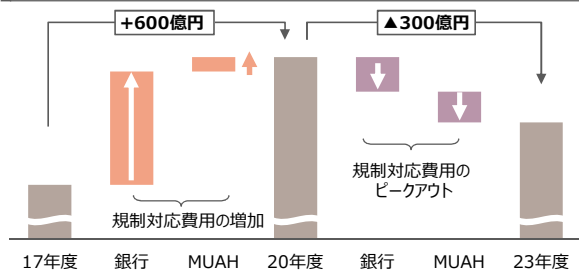


ファシリティ戦略

- 前中計では本部・データセンターの再編に伴う一時費用によりファシリティ費用は横ばいも、新中計では再編効果等により約200億円の削減を見込む



海外経費の削減



■ 本部・データセンター等の再編

これまでの取り組み

- MUFGデータセンター共同化に向け、千葉センターのセールアンドリースバック実施、関西BC^{*3}竣工
- ATM共同化を通じたATMネットワークの見直し

今後の計画

- 丸の内から麹町へ本部機能を一部移転・オフィス縮小
- MUFGデータセンター共同化に向け随時移行
- 多摩BC・関西BCの2拠点運用体制へ
- 銀行のシステム開発拠点の集約
- 「MUFG本館」建設に向けた検討開始
- 銀行本館建替え、本部機能を集約

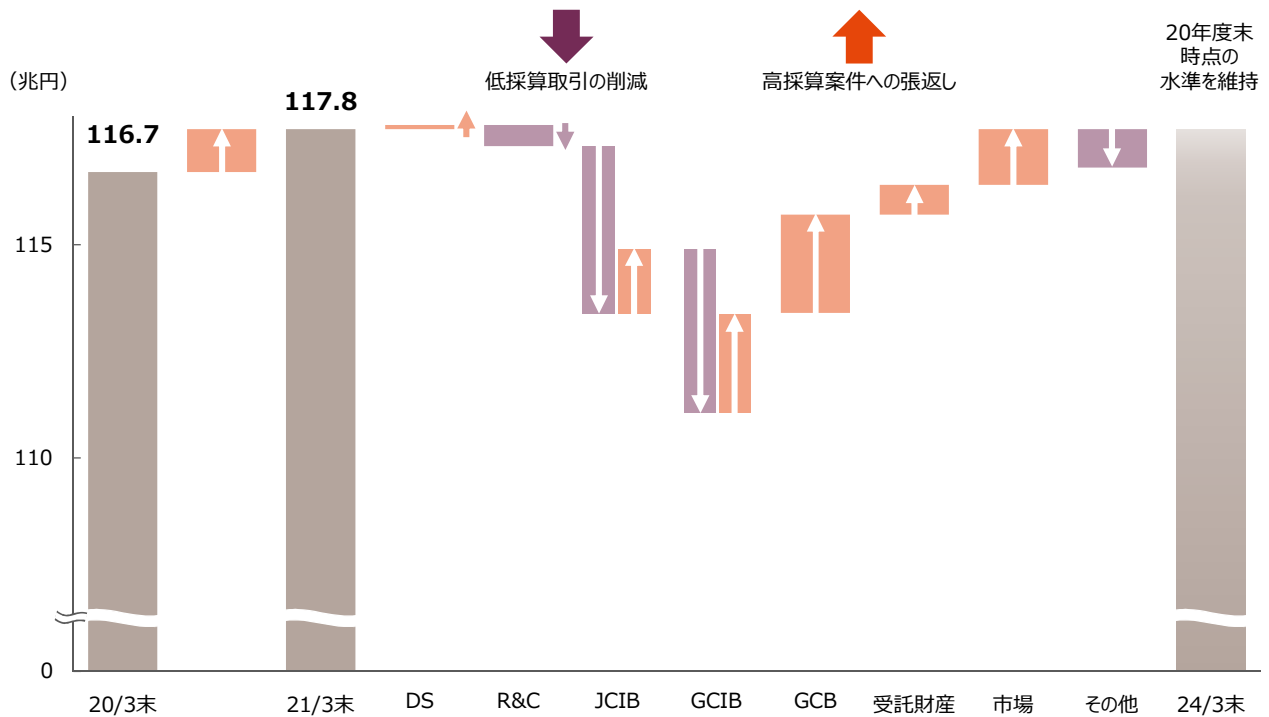
*1 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカリストッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない
*2 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等 *3 ビジネスセンター

- ✓ 経費削減の内訳です。
- ✓ 左上、人員数は、新規採用抑制などにより、想定以上のペースで減少が進んでおり、前中計では300億円を超える人件費を削減しました。今中計も同程度の削減を見込んでいます。
- ✓ 右側、ファシリティ経費は、前中計に引き続き、国内店舗の再編等を進め、今中計では約200億円の削減を見込んでいます。
- ✓ 左下の海外経費は、前中計では規制対応費用の増加がありましたが、これがピークアウトすることもあり、300億円程度の減少を見込んでいます。
- ✓ 50ページにお進みください。

Ⅲ-① 経費・RWAコントロール – RWA計画

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 低採算取引を削減し、高採算案件への張返しを推進



- ✓ RWAの計画です。
- ✓ 今中計もRWAコントロールを徹底し、国内外で低採算取引を削減し、高採算案件に入れ替えていきます。23年度のRWAは、20年度の水準程度を維持する計画です。
- ✓ 51ページにお進みください。

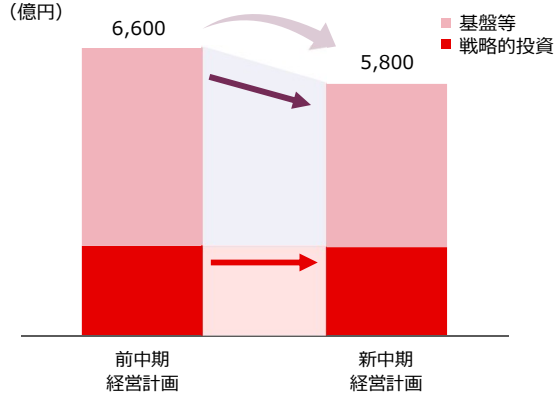
Ⅲ-② 基盤・プラットフォーム改革

企業
変革成長
戦略構造
改革

－意思決定プロセスやルール見直し、システム改革を通じて事業変革を支える

IT投資

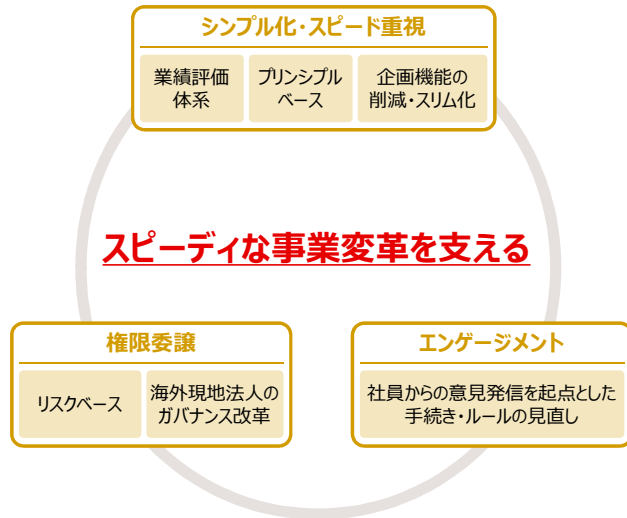
- デジタルシフトに必要な投資を着実に実施しつつ、投資案件の厳選や開発効率化によるIT投資コスト低減



- 基盤等
 - システム安定性の確保と投資額抑制の両立
 - 既存システムのスリム化にも段階的に着手
- 戦略・デジタル領域
 - デジタル戦略に必要な投資額を確保

手続き簡素化・意思決定プロセスの見直し

- 意思決定プロセスの見直しや、過剰・保守的なルールの見直しを通じてスピーディな事業変革を支える



- ✓ 構造改革の2つめの「基盤・プラットフォーム改革」です。
- ✓ 左側、「IT投資」ですが、デジタル戦略に不可欠な投資は着実に実行しつつ、システム開発の効率化などにより、ITコストを削減します。
- ✓ 52ページにお進みください。

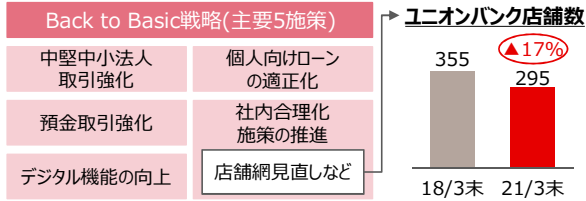
Ⅲ-③ 事業ポートフォリオ見直し - 米州・欧州

企業
変革成長
戦略構造
改革

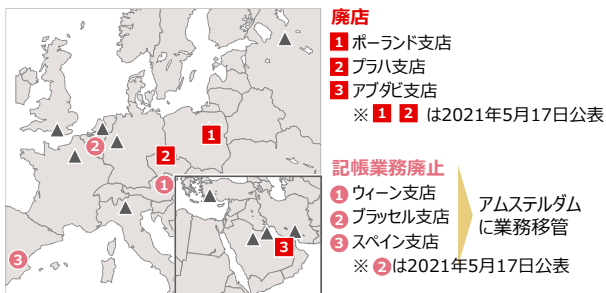
－地域の成長性やMUFGの強みを見極め、それに見合った経営資源の最適配置を引き続き推進

前中期経営計画における取り組み

- 米州：米国リージョナルバンキング戦略再構築（Back to Basic）



- 欧州：拠点ネットワークの整理統合
⇒ 域内16拠点*1のうち6拠点（約▲4割）の機能の整理統合を完了、または実施中



新中期経営計画における取り組み

- 4月より海外事業変革担当役員ポストを新設（二重COO-I*2が兼務）
- 海外事業の諸課題に対し、迅速な意思決定を可能とする体制を構築
- 新地域担当役員の強いリーダーシップも活用。ビジネスモデルや経営基盤の大胆な変革の実現



二重COO-I
兼 海外事業
変革担当

- ・ 米州地域担当役員（新任）：Kevin Cronin
3月に就任*3

優先課題

組織 ガバナンスの スリム化	事業の 選択と集中	抜本的な 経費構造 改革
----------------------	--------------	--------------------



- ・ 欧州地域担当役員（新任）：John Winter
4月に就任*4

優先課題

収益性の 向上	徹底した 業務効率化	カルチャー 改革	ガバナンスの シンプル化
------------	---------------	-------------	-----------------



*1 記帳機能を有する支店および現地法人。出張所および駐在員事務所を含めない *2 Chief Operating Officer-International

*3 MUAH CEOにも新たに就任（兼務）。直近までGCIB米州の責任者。MUFG参画以前は米Bank of Americaにてグローバルコーポレートバンキング部門の重要マネジメントポジションを務める

*4 2019年よりMUFGにて英国の銀行と証券のトップを兼務。MUFG参画以前は2016年まで英Barclaysにてコーポレートバンキング部門責任者を務める

- ✓ 構造改革の3つめの「事業ポートフォリオ見直し」です。
- ✓ 左側、「前中計の取り組み」ですが、米州ではBack to Basic戦略で中堅中小法人取引の強化を進めると共に、合理化施策も進めており、店舗網の見直しを実施しました。
- ✓ 欧州でも、先日プレスリリースで公表した通り、欧州拠点網の最適化を進めています。
- ✓ 右側、「新中計の取り組み」ですが、海外事業の課題に対して、迅速な意思決定と大胆な変革を行うため、4月より新たに「海外事業変革担当役員」のポストを新設しました。
- ✓ 更に、前中計で推し進めてきた米州と欧州の事業改革を、それぞれ新しく就任した地域担当役員のリーダーシップのもと、力強く進めてまいります。
- ✓ 53ページにお進みください。

Ⅲ-③ 事業ポートフォリオ見直し – 新機軸投資

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 長期分散ポートフォリオ運営という新たな事業に挑戦し、長期的な観点での収益源確保をめざす

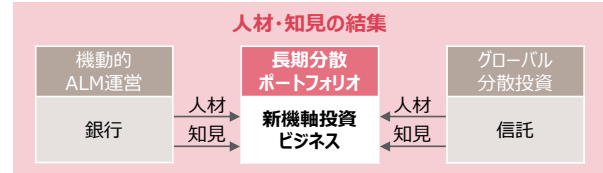
市場事業本部における新機軸投資ビジネスへの取り組み

背景	世界的な 低金利環境	バランスシートの 預超構造継続
方針	長期分散 ポートフォリオ運営	Buy & Hold + リバランス

・徹底的に資産／時間／価格を分散し、キャッシュフローとROEに重きを置いた運営を図る

中長期スパンでの持続的・安定的な財務収益貢献

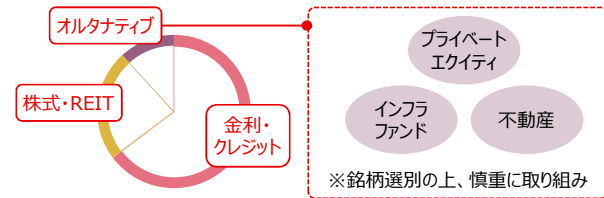
- 銀行・信託の知見を結集した新たな投資態勢
 - ・ MUFGのプロジェクトとして、銀行・信託から市場人材を結集
 - ・ 銀行の国債・株式投資に関する経験、信託のオルタナティブ投資に関するノウハウ等を積極的に活用



長期的目線に立った新たな運営スタイル

- ・ 債券や株式に加え、リスク・リターン特性の異なるオルタナティブ資産（プライベートエクイティ・不動産等）を投資ポートフォリオに組み入れ

■ ポートフォリオイメージ



23年度：1兆円程度

(長期的には、さらなる残高積み上げも展望)

サステナビリティへの取り組み

- ・ 中期的にはサステナビリティ分野にも取り組み、ESG投資を通じたMUFGの企業価値向上も企図
- 社会的責任とリターンの両立
- ESG投資への取り組み



MUFG 53

- ✓ 市場事業本部による新機軸投資ビジネスです。
- ✓ 世界的に低金利環境が継続する中、銀行・信託の知見を結集して、新たに長期分散ポートフォリオの運営に挑戦します。リスクリターン特性の異なるオルタナティブ資産も組み入れ、中長期スパンでの安定的な収益確保をめざします。
- ✓ 57ページまでお進みください。

事業本部別計画

連結	事業本部	営業純益 (億円) *1		経費率*1		ROE*2		RWA (兆円) *3	
		23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比
	デジタルサービス DS	2,050	+300	73%	▲4%	4.5%	+2%	9.2	→
	法人・リテール R&C	1,400	+750	77%	▲11%	5%	+3.5%	16.6	→
	コーポレートバンキング JCIB	2,850	+450	51%	▲5%	9%	+4%	30.0	↓
	グローバルCIB GCIB	1,800	+400	58%	▲8%	7%	+4%	21.8	↓
	グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,900	+200	64%	▲1%	6%	+5.5%	19.5	↗
	受託財産 受財	1,000	+250	69%	▲3%	28%	▲0.5%*4	3.4	↗
	市場 市場	3,700	▲250	39%	+2%	8%	+2%	20.7	↗

*1 現地通貨ベース

*2 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）

*3 管理計数、規制最終化ベース（3月時点の暫定値）

*4 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除した20年度比増減は+3%

ご参考：事業本部別ROEの算出方法見直し

－事業本部別ROEの算出方法を高度化し、財務ROEとの連関性を高め、財務規律を強化

算出方法の変更点

財務規律を強化するため、
事業本部別ROEの算出方法を変更

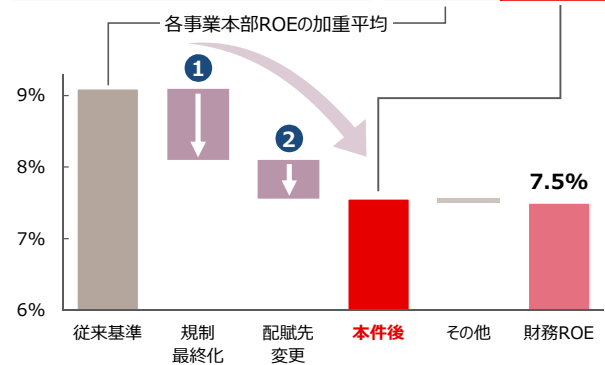
主な変更点

- 1 リスクアセットの算出方法を、現行のバーゼル規制から、**規制最終化ベース**へ変更
- 2 従来は本部で管理していたリスクアセットおよび損益等を、**各事業本部に配賦**

23年度計画への影響

連結

事業本部	従来基準	23年度計画ROE	
		従来基準	本件後
デジタルサービス	DS	6%	4.5%
法人・リテール	R&C	9%	5%
コーポレートバンキング	JCIB	15%	9%
グローバルCIB	GCIB	10%	7%
グローバルコマーシャルバンキング	GCB	7%	6%
受託財産	受財	22%	28%
市場	市場	7%	8%



環境・社会・ガバナンス

■ サステナビリティ経営の高度化

－ 環境・社会課題への意識の高まりを踏まえ、取り組みを加速

MUFGのサステナビリティ経営（定義）

持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、
環境・社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組む

狙い

1 環境・社会課題解決と
経営戦略の一体化を強化

2 気候変動問題に対し、
MUFGがめざす方向性を明確化

3 サステナビリティ経営の
さらなる進化を後押し

21年度の主な改定

持続可能な環境・社会の実現に向けて、
「優先的に取り組む10課題」を特定

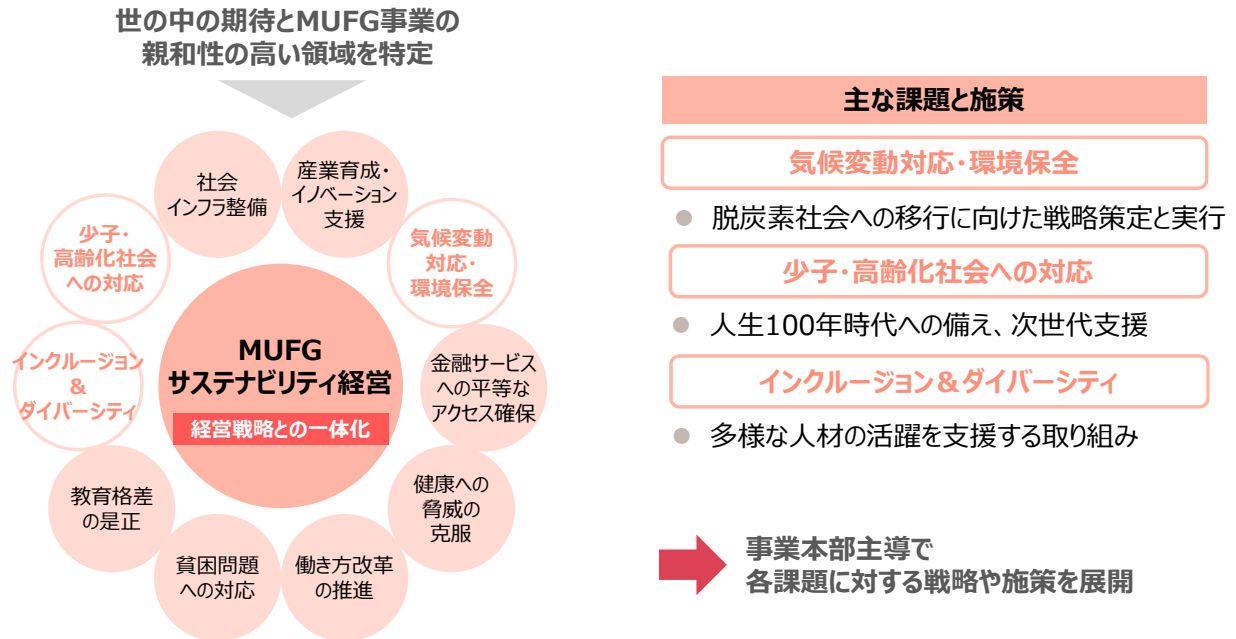
2050年に向けた目標 **邦銀初**
MUFGカーボンニュートラル宣言を公表

役員報酬のKPI
ESG外部評価を反映

- ✓ ここからはESGについてご説明します。
- ✓ 新中計では、環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えた、サステナビリティ経営を推進していきます。
- ✓ 主に改定したのは、「優先的に取り組む10課題」の特定、「MUFGカーボンニュートラル宣言」の公表、役員報酬への「ESG外部評価の反映」です。
- ✓ 58ページにお進みください。

環境・社会課題解決への貢献

－気候変動、少子・高齢化社会等の新たな優先10課題を起点に、戦略や施策を展開



- ✓ ご覧の通り、「優先的に取り組む10課題」を重要課題として特定し、各事業本部が、特性と強みを活かし、課題に対する戦略や施策を展開していきます。中でも、気候変動、少子高齢化、インクルージョン&ダイバーシティは重要と考えています。
- ✓ 59ページにお進みください。

MUFGカーボンニュートラル宣言

ー 邦銀初の投融資ポートフォリオの温室効果ガス（GHG*1）排出量ネットゼロの達成をコミット

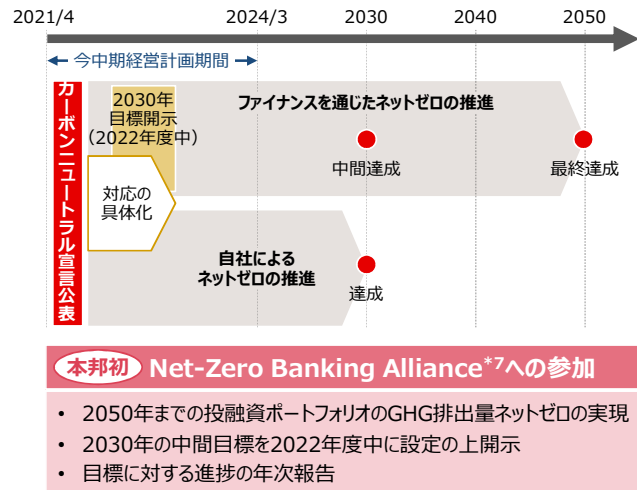
MUFGカーボンニュートラル宣言

2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量*2ネットゼロ、
2030年までの当社自らのGHG排出量*3ネットゼロ

主な取り組み

- 1 ファイナンスを通じた脱炭素化実現**
 - ・ サステナブルファイナンス目標の設定：35兆円（うち環境18兆円）
 - ・ ファイナンスポリシーの継続的な見直し
 - ・ 石炭火力発電関連のコーポレート与信残高の将来目標の開示*4
 - ・ 再生可能エネルギー、水素・次世代エネルギー等支援
- 2 自社独自で進める脱炭素化**
 - ・ 2021年度に国内拠点*5の自社契約電力を100%再エネ化
 - ・ カーボンオフセット（植林等）
- 3 パリ協定に整合的な目標設定と情報開示の拡充・透明性向上**
 - ・ SBT*6等の科学的手法を活用したパリ協定と整合的な目標設定
 - ・ TCFD開示の拡充（シナリオ分析の対象セクター拡大等）
- 4 カーボンニュートラル実現を支える体制の強化**
 - ・ 「MUFG環境方針」を取締役会で決定
 - ・ 役員報酬へのESG要素の反映

「MUFGカーボンニュートラル宣言」実現に向けたロードマップ



*1 Greenhouse Gas *2 GHGプロトコルにおけるScope3 *3 GHGプロトコルにおけるScope1およびScope2 *4 事業に占める石炭火力発電の比率が高いお客さま向けコーポレート与信の残高目標を開示する方針。石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス残高は削減目標（2030年度に2019年度比半減、2040年度ゼロ）を設定し推進 *5 銀行・信託・証券 *6 Science Based Targets

*7 国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が2021年4月に設立した。2050年までに投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブ

- ✓ 今般、MUFGは、パリ協定の達成に向け、「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しました。これは、2050年までの投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ、および2030年までの当社自らの温室効果ガス排出量ネットゼロの達成をめざすものです。また、本コミットメントの一環として、国連主導の「ネットゼロ・バンキング・アライアンス」に本邦より初めて参加します。
- ✓ 持続可能な環境・社会の実現に向けた取り組みを推進するとともに、投資家の皆さまとも有効なエンゲージメントができるよう、目標設定や情報開示を拡充し、透明性を高めていきます。
- ✓ 60ページにお進みください。

環境 – 主な取り組み事例

– 2050年カーボンニュートラルに向けた事業戦略の実行力を強化

ファイナンスを通じた取り組み

- 再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO2削減目標を設定

2019年度～2030年度の累計
7,000万トン*削減 = 日本の約半分の世帯による年間CO2排出量相当*2

- 再生可能エネルギープロジェクトを推進



(英国)
Dogger Bank風力発電プロジェクト

- **英国電力需要の約5%分**を供給



(アラブ首長国連邦)
Al Dhafra太陽光発電プロジェクト

- **世界最大容量**の太陽光発電所建設

- 水素ビジネスを拡大



米国カリフォルニアの**水素ステーション最大手**
FirstElement Fuel, Inc.

- 50百万ドルを融資

アセットマネジメント事業における取り組み

- 全てのアセットクラスにESG視点を組み込み、ESG課題解決に向けて責任投資を推進
 - グループ全体の運用残高90兆円が対象
 - エンゲージメント件数：約6,700件*3
 - PRI（責任投資原則）へ2006年の発足時から署名



21世紀金融行動原則
「2020年度環境大臣賞」(信託)

自社の取り組み

- 自社契約電力の100%再生エネルギー化を前倒し

2021年度中

銀行、信託、証券の国内拠点
100%再生可能エネルギー化

*1 各年度内に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO2削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値
*2 環境省調査「家庭部門のCO2排出実態統計調査（家庭CO2統計）」に基づきMUFGにて作成
*3 2019年7月～2020年6月に信託、三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問が実施した投資先との合計対話件数

- ✓ 「環境」領域の主な取り組みです。
- ✓ 左側は、MUFGの強みである再生可能エネルギー向けファイナンスの海外案件の事例を紹介しています。このような取り組みを通じたCO2削減目標を新たに設定しました。
- ✓ 右上のアセットマネジメント事業では、全てのアセットクラスにESG視点を組み込み、責任投資を推進しています。
- ✓ 右下、「自社契約電力」では、2021年度中に、銀行・信託・証券の国内拠点における100%再生エネルギー化を実現します。
- ✓ 61ページにお進みください。

社会 – 主な取り組み事例

– 事業の強みを活かした社会課題解決への対応を強化。インクルージョン&ダイバーシティを強かに推進

サステナビリティ・リンク・ローンの拡充

- お客さま自身の社会課題解決を金融面で支援

タイの水産加工大手企業への
サステナビリティ・リンク・サムライローン*1/
シンジケートローン組成（銀行・KS）

- 水産資源保護のモニタリング強化や温室効果ガスの排出削減等の目標達成状況に応じた貸付条件を設定



少子・高齢化社会への対応

- 「予約型代理人」サービス

- 認知・判断能力低下後の円滑な金融取引をサポート



- わが家ノート by MUFU

- 将来的な相続への備えをデジタルコンテンツで準備

2021年5月中旬以降、サービス提供範囲を三菱UFJ信託銀行のお客さま限定から国内の個人の皆さまへ拡大



家族に届ける、自分誌アプリ

インクルージョン&ダイバーシティ推進

- なでしこ銘柄に選定
 - アンコンシャス・バイアス研修の継続実施等



- PRIDE指標ゴールドを受賞

- 同性パートナーシップ認定制度を導入



- 多様な人材が活躍する組織へ

女性マネジメント比率*2目標

2023年度までに **18.0%**

(参考) 2020年度末の比率：16.7%



男性育休取得率目標 **100%**

(参考) 2020年度の実績*3：85%～100%

- アジアの銀行で初の女性活躍支援を資金用途とするソーシャルボンドを発行（KS）



*1 協調融資において、お客さまが海外企業かつ参加投資家が本邦所在の金融機関という条件のもとで組成する手法

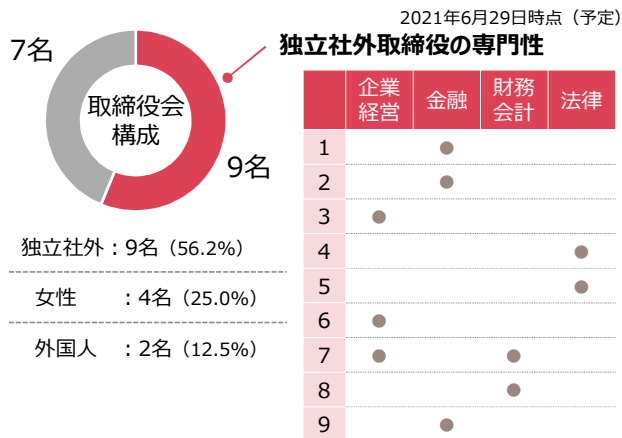
*2 次課長以上のポストに就いている社員の比率 *3 銀行、信託銀行、MUMSSの2020年度中に育児休業の取得期限が到来した男性社員の取得率

- ✓ 「社会」領域の主な取り組みです。
- ✓ 左上では、海外でのサステナビリティ・リンク・ローンの取り組み、左下では、少子高齢化社会への対応について、社会課題解決の事例として紹介しています。
- ✓ 右側、「インクルージョン・アンド・ダイバーシティ」では、多様な人材が活躍する組織の実現に向けて、今中計における「女性マネジメント比率」の目標を設定しました。
- ✓ 62ページにお進みください。

ガバナンス

－取締役会の多様性を確保。新中計達成とサステナビリティ経営遂行に向けて役員報酬制度を改定

独立性・多様性のバランスが取れた取締役会構成



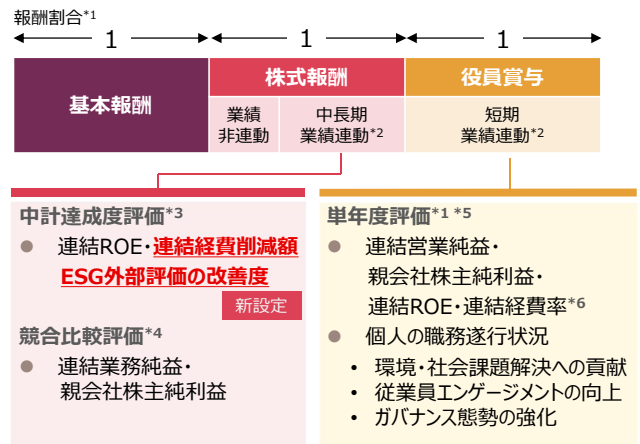
● 外部有識者の知見を活用

- 環境・社会分野の常設社外アドバイザー：
取締役会構成メンバーとの意見交換等を実施

玉木 林太郎氏：公益財団法人 国際金融情報センター 理事長

枝廣 淳子氏：大学院大学至善館 教授、幸せ経済社会研究所所長、
有限会社イーズ 代表取締役

役員報酬のKPIを変更



● 株式報酬制度

- MUFG・主要子会社の業務執行の取締役、執行役、執行役員報酬制度に適用
- マルス・クローバック規定あり
- 取得株式は、原則退任時まで継続保有

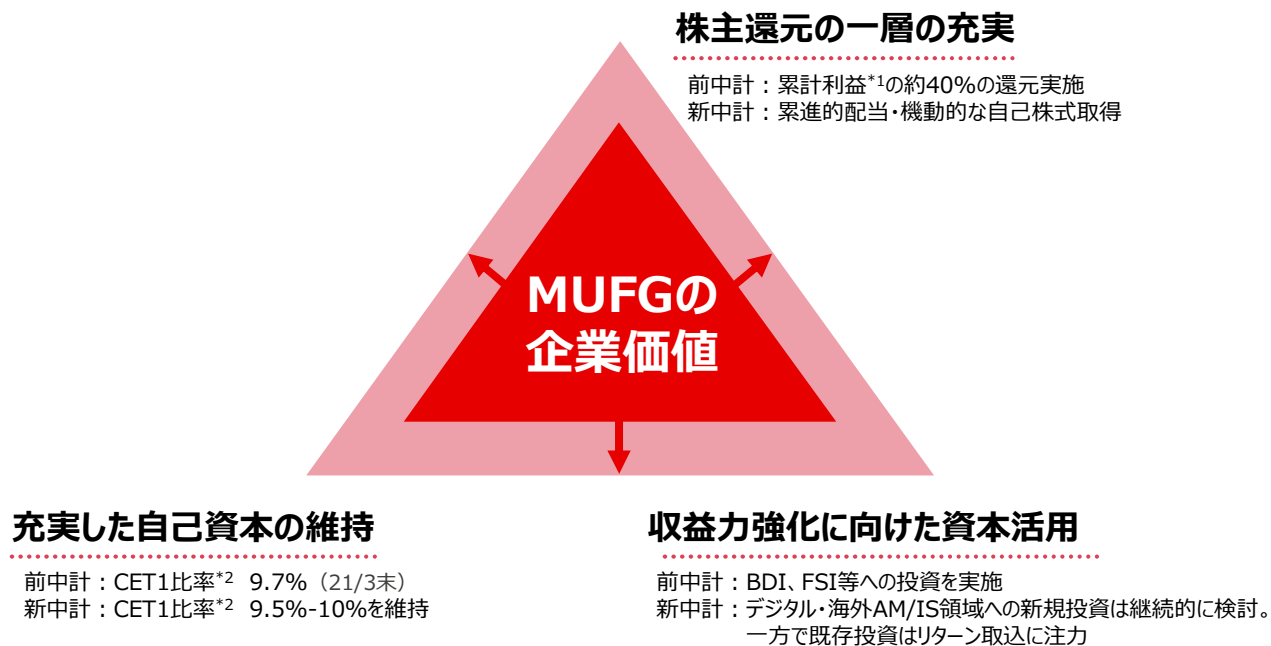
*1 持株会社社長の場合 *2 変動幅：0～150% *3 指標の中期経営計画における目標比達成率 *4 指標の前年度比伸び率の競合他社比較
*5 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定 *6 指標の前年度比増減率および目標比達成率

- ✓ ガバナンスです。
- ✓ 右側をご覧ください。サステナビリティ経営の実効性を高めるため、役員報酬のKPIにESG外部評価を新たに設定しました。
- ✓ 64ページにお進みください。

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

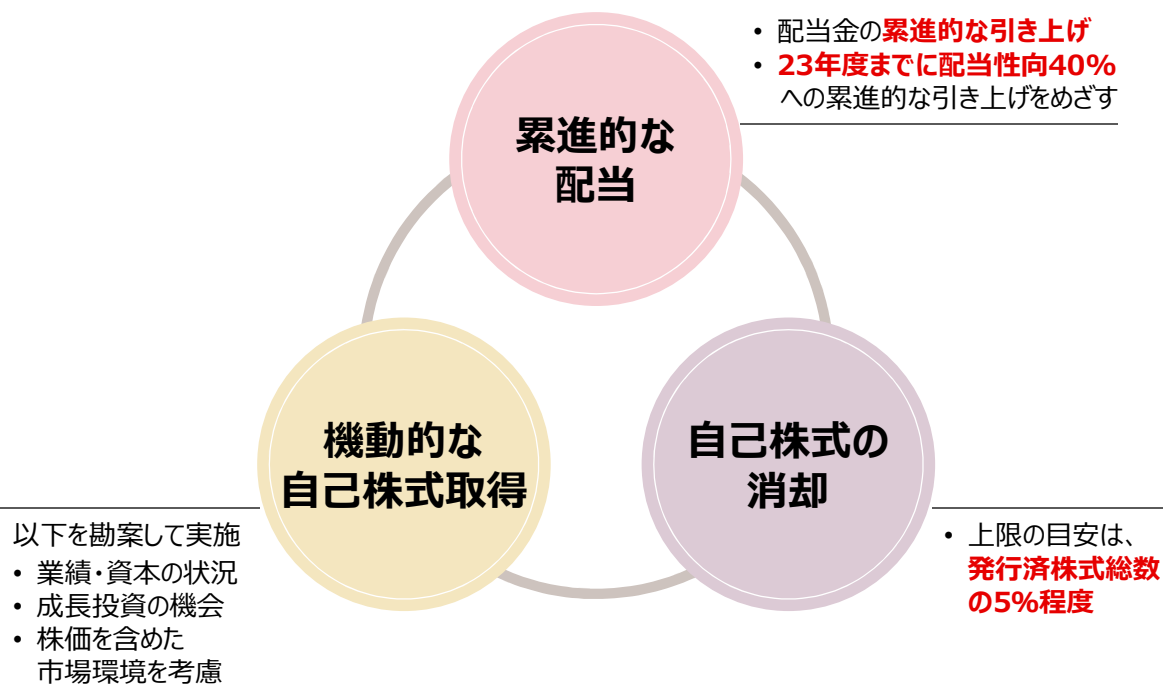


*1 減損等勘案前の親会社株主純利益の累計額 *2 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

- ✓ ここからは資本政策についてご説明します。
- ✓ 今中計でも「資本の三角形」を意識した運営を行っていきます。
- ✓ 右下をご覧ください。前中計では、バンクダナモンやFSIの買収に資本を活用しましたが、今中計では、デジタルや海外AM/IS領域への新規投資は継続的に検討する一方、既存投資はリターン取込に注力してまいります。
- ✓ 65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

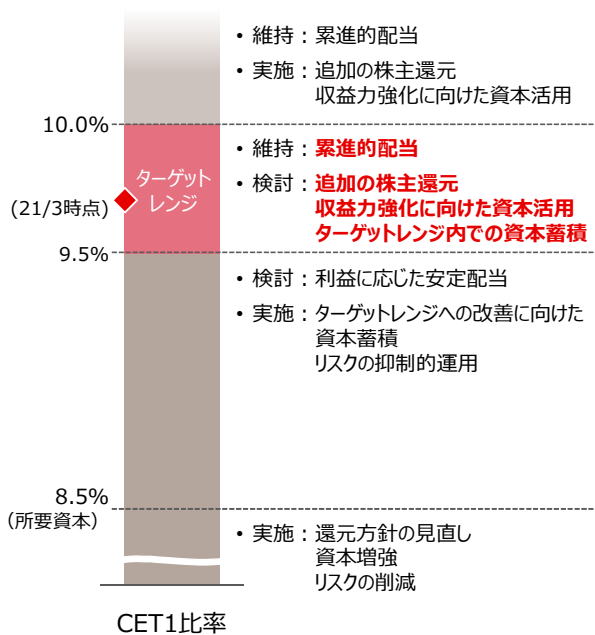


- ✓ 株主還元の基本方針です。
- ✓ 今中計でも、配当を基本として株主還元の充実に努めていきます。
- ✓ 新中計では23年度に純利益1兆円以上をめざし、配当性向は40%を目標として掲げています。この実現に向けて、1株当たりの配当金を着実に増加させてまいります。
- ✓ 66ページにお進みください。

資本運営の目線

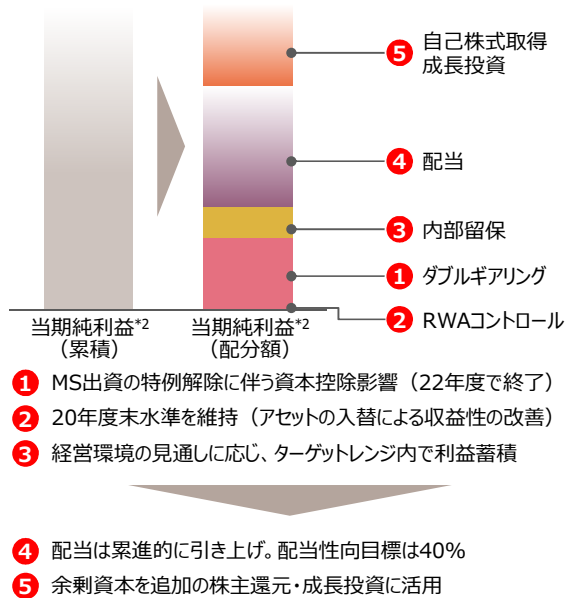
－CET1比率のターゲットを9.5%–10.0%とし、CET1比率水準に応じた資本運営を実施

資本運営の目線（規制最終化ベース・含み益除き*1）



新中計期間の親会社株主純利益の配分額のイメージ

2.5–3兆円

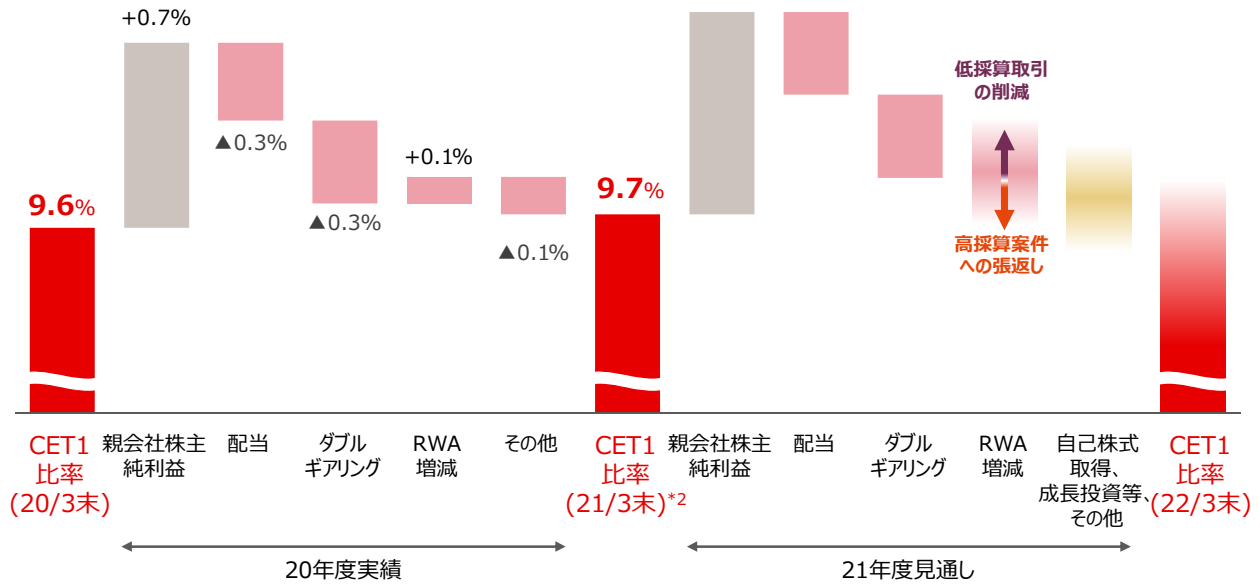


*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く *2 親会社株主純利益

- ✓ 新中計における資本運営の目線を左側にお示しています。
- ✓ 規制最終化ベース含み益除きのCET1比率水準のターゲットレンジを「9.5%から10%」に設定しました。このレンジ内であれば、累進的配当は維持しつつ、資本蓄積、追加の株主還元、成長投資を状況に応じて判断していきます。
- ✓ 右側は、今中計期間の純利益のアロケーション・イメージです。モルガン・スタンレー出資の特例段階解除に伴う資本控除の増加影響は22年度で終了するため、余剰資本が発生することを想定しています。この余剰資本を、株主還元の拡充を含め、有効に活用していきます。
- ✓ 68ページにお進みください。

■ キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化ベース*1・その他有価証券評価差額金を除く）



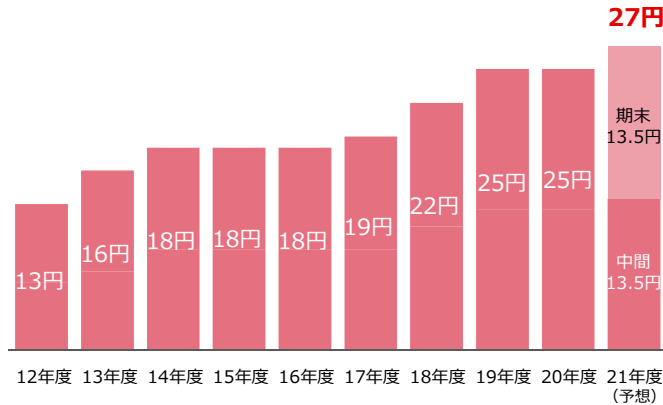
*1 バゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響（試算）を反映 *2 21/3末よりリスクアセットから有価証券含み益を控除して計算

株主還元の実績

これまでの実績と今年度予想

■ 1株当たり配当金 ○ 配当性向

22.0% 23.4% 24.6% 26.3% 26.4% 25.5% 32.9% 61.0% 41.3% 40.8%



(億円)

配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218	3,468
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-	-
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	3,468
親会社株主純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	8,500
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	-

*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

21年度の株主還元の方

配当

- 中計目標達成に向けた、当年度の増益計画
- 中計最終年度の配当性向目標達成に向けた段階的な増配の実施

当期純利益*2
1兆円以上

配当性向
40%

自己株式取得

- コロナ禍の沈静化が見えない現時点では、金融機関として慎重な対応が必要

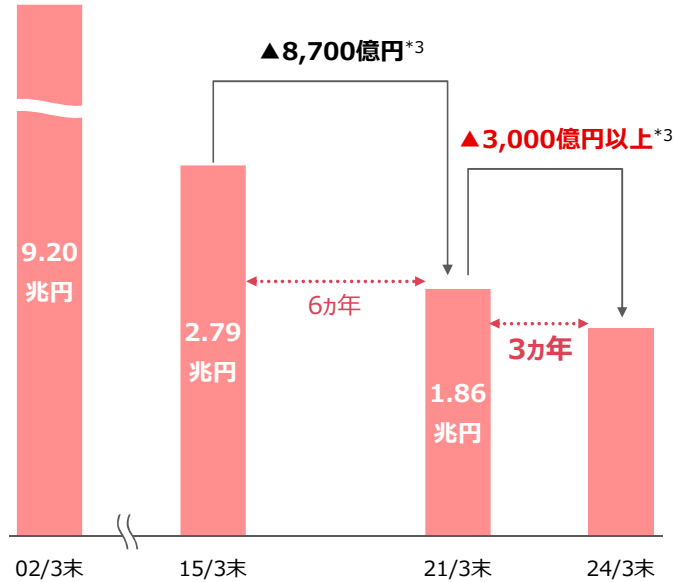
今回は見送り判断も、環境に応じて期中での実施を継続検討

- ✓ 株主還元です。
- ✓ 21年度の配当予想は、20年度比2円増配の年間27円を予定しています。
- ✓ 自己株式取得は、コロナ禍の沈静化が見えない現時点では、金融機関として慎重な対応が必要だと考え、今回、この5月は見送りとしましたが、期中での実施については検討を継続してまいります。
- ✓ 69ページにお進みください。

政策保有株式の削減^{*1}

－ 21/3末に8,000億円の削減目標を達成。今後3年で3,000億円を超える政策保有株式を削減

残高推移（取得原価ベース）^{*2}



^{*1} 銀行・信託の単純合算 ^{*2} その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価（連結）
^{*3} 売却による削減額

売却実績（概数）

（億円）	売却額	取得原価 ベース	売却損益
15年度	2,110	1,170	940
16年度	2,670	1,490	1,180
17年度	3,180	2,010	1,170
18年度	2,420	1,270	1,150
19年度	2,400	1,390	1,010
20年度	2,670	1,370	1,300
合計	15,450	8,700	6,750
21-23年度 売却目標		3,000億円以上	
未売却の 売却合意残高	-	1,630	-

- ✓ 政策保有株式です。
- ✓ 右側の表にある通り、20年度は、取得原価ベースで1,370億円を削減しました。
- ✓ この結果、売却計画開始時からの累積の売却簿価は8,700億円となり、8,000億円の削減目標を超過達成しました。
- ✓ 今後3年間で3,000億円を超える削減を進めてまいります。

Appendix

終わりに

- ✓ 私からのご説明は以上となりますが、「今の延長線上に我々の未来はない」という強い覚悟をもって、挑戦を続けてまいりますので、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引き続き宜しくお願い申し上げます。

P/Lサマリー

P/L

連結

(億円)	19年度	20年度	増減
1 業務粗利益（信託勘定償却前）	39,863	① 39,979	116
2 資金利益	18,929	19,051	121
3 信託報酬+役員取引等利益	14,720	14,751	30
4 特定取引利益+その他業務利益	6,212	6,176	▲36
5 うち国債等債券関係損益	4,929	1,190	▲3,739
6 営業費（▲）	28,018	② 27,494	▲523
7 業務純益	11,844	12,484	639
8 与信関係費用総額 ^{*1}	▲2,229	③ ▲5,155	▲2,925
9 株式等関係損益	313	1,302	989
10 株式等売却損益	921	1,383	462
11 株式等償却	▲608	▲80	527
12 持分法による投資損益	2,772	3,217	445
13 その他の臨時損益	▲342	▲1,313	▲970
14 経常利益	12,357	10,536	▲1,821
15 特別損益	▲4,063	▲115	3,947
16 法人税等合計	▲2,208	▲1,850	358
17 親会社株主純利益	5,281	④ 7,770	2,488
18 1株当たり利益（円）	40.95	60.50	19.55

① 業務粗利益

- 新型コロナウイルス感染症拡大による減収影響があったものの、コロナ禍での営業活動定着や、海外子会社の連結化による増収もあり、業務粗利益は小幅増加
- 市場金利上昇を受け国債等債券関係損益は減少するも、ヘッジ取引の損益改善もあり、特定取引利益及びその他業務利益は前年度程度の水準を維持

② 営業費・経費率

- 国内外の経費を削減し営業費は523億円減少、経費率は68.7%に低下

③ 与信関係費用総額

- 新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な信用リスクの増加や、海外子会社における新会計基準導入の影響もあり、前年度比2,925億円増加し、5,155億円の費用計上

④ 親会社株主純利益

- 前年度に計上した出資先ののれん一括償却に伴う特別損失の剥落により、親会社株主純利益は2,488億円の増益

*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

新型コロナウイルスによる影響

2020年度の財務影響（概数）

MUFG連結 (億円)	通期目標		20年度 実績	新型コロナウイルスによる影響額*1			期初想定からの 主な変動要因
	期初 目標	修正 目標		期初 想定額	修正 想定額	20年度 実績	
1 業務純益 一般貸倒引当金繰入前 ・信託勘定償却前	10,500	11,500	12,484	▲3,000	▲2,000	▲1,000	<ul style="list-style-type: none"> 外貨預金残高上振れ 海外証券ビジネス上振れ コロナ禍での営業活動定着による内外為・資産運用・不動産等の手数料案件獲得 経費削減への取り組み加速
2 与信関係 費用総額	▲4,500	▲5,000	▲5,155	▲2,000	▲2,500	▲2,500	<ul style="list-style-type: none"> CECL*2引当金の積み増し 先行き不透明な経済環境を踏まえ、引当金を計上
3 経常利益	8,500	9,200	10,536	▲6,000	▲5,300	▲4,300	<ul style="list-style-type: none"> 上記に加え、株式関係損益や持分法損益の上振れ
4 親会社 株主純利益	5,500	6,000	7,770	▲4,200	▲3,700	▲3,000	

*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額を算出。
コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。親会社株主純利益は税率30%で概算

*2 Current Expected Credit Losses：米国財務会計基準審議会会計基準更新書（ASU）第2016-13号に基づく予想信用損失

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	15,332	14,250	▲1,083
貸出金収益	2,201	2,155	▲46
預金収益	1,471	1,128	▲344
内為・外為	1,412	1,335	▲77
デリバティブ・ソリューション	537	474	▲64
不動産・証券代行・相続	508	477	▲31
資産運用	1,982	1,993	11
カード決済	3,190	2,857	▲333
コンシューマーファイナンス	2,960	2,828	▲132
海外日系	465	343	▲122
経費	12,333	11,667	▲666
経費率	80%	82%	1ppt
営業純益	2,999	2,583	▲417
ROE	10%*2	5%	▲5ppt

貸出・預金

(兆円)	19年度	20年度	増減
貸出平残*3	30.8	31.8	1.0
利ざや*4	0.72%	0.69%	▲0.04ppt
預金平残	116.8	128.6	11.8

KPI

	19年度	20年度	増減
運用預かり資産残高(兆円)	37.1	41.3	4.2
遺言信託・遺産整理受託件数(件)	4,976	4,816	▲160
クロス取引粗利益*5(億円)	401	406	5
不動産大口情報連携件数(件)	4,983	6,289	1,306
カードショッピング取扱高*6(兆円)	6.0	5.1	▲1.0
消費性ローン残高*7(兆円)	1.5	1.4	▲0.1

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはJCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース
 *2 一時的な税効果影響を控除したROEは6% *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 ニオスのカード会員分 *7 銀行・信託・アコムのカードローン残高合計値（保証残高を除く）

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	6,003	5,774	▲229
貸出金収益	1,106	1,331	225
預金収益	1,336	817	▲519
内為・外為*2	814	770	▲44
デリバティブ・ソリューション*2	766	788	22
不動産・証券代行	482	524	42
M&A・DCM・ECM*3	498	472	▲25
海外非金利収益	829	804	▲26
経費	3,375	3,282	▲93
経費率	56%	57%	1ppt
営業純益	2,628	2,492	▲137
ROE	14%	8%	▲7ppt

貸出・預金

(兆円)	19年度	20年度	増減
貸出平残	39.5	42.5	3.0
利ざや*4	0.48%	0.48%	▲0.00ppt
外貨貸出平残*5	16.7	16.3	▲0.4
利ざや*4*5	0.64%	0.66%	0.02ppt
預金平残	34.4	39.9	5.5
外貨預金平残*5	15.3	16.9	1.6

KPI

	19年度	20年度	増減
経常取扱高*6 (米億ドル)	11,311	11,493	182
国内決済件数 (百万件)	196	187	▲9
M&Aリーゲテーブル*7	2位	1位	-
DCMリーゲテーブル*7	2位	2位	-
ECMリーゲテーブル*7	3位	5位	-

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはR&Cのオーナー収益、GCBに帰属するKS・BDIの日系企業収益を含む。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース
 *2 国内分のみ。海外分は海外非金利収益を含む *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

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	4,708	4,823	115
貸出金収益	1,772	1,801	29
預金収益	575	407	▲167
手数料・外為・デリバティブ	2,048	1,986	▲62
DCM・ECM	189	303	114
本邦外資系企業収益等	198	202	5
市場とのJV収益*2	298	346	48
経費	2,972	3,059	87
経費率	63%	63%	0ppt
営業純益	1,737	1,764	27
ROE	9%	5%	▲4ppt

貸出・預金

(兆円)	19年度	20年度	増減
貸出平残	23.8	22.5	▲1.3
利ざや*3	1.06%	1.09%	0.03ppt
預金平残	13.0	15.3	2.3

KPI

	19年度	20年度	増減
ディストリビューション額*4 (兆円)	21.4	17.6	▲3.8
ディストリビューション比率*5	48%	45%	▲3ppt
GSB*6収益額 (億円)	715	749	35
ABSリーゲータブル (北米)	9位	11位	-
シローン・DCMウォレットシェア (Non-IG*7)	1.22%	1.13%	▲0.09ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCIBに帰属するKSの非日系大企業収益、R&C・JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのJV収益を含む。

ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース *2 市場とのO&D等の協働収益 *3 外貨中長期調達コストを除く

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

*5 ディストリビューション比率 = ディストリビューション額 ÷ 貸出残高総額 *6 Global Subsidiary Banking。グローバルネットワークを活かした子会社取引 *7 非投資適格

グローバルコマーシャルバンキング事業本部

GCB

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	7,609	7,967	358
MUAH*2	3,309	3,261	▲ 48
KS*3	3,239	3,218	▲ 21
BDI*4	1,144	1,463	319
経費	5,447	5,211	▲ 236
(経費率)	72%	65%	▲6ppt
MUAH*2	2,594	2,594	▲ 1
(経費率)	78%	80%	1ppt
KS*3	1,672	1,537	▲ 136
(経費率)	52%	48%	▲4ppt
BDI*4	595	682	88
(経費率)	52%	47%	▲5ppt
営業純益	2,162	2,756	594
MUAH*2	715	667	▲ 47
KS*3	1,566	1,681	115
BDI*4	549	780	231
ROE	▲17%	1%	18ppt

貸出・預金

(兆円)	19年度	20年度	増減	
MUAH*2	貸出平残	7.8	7.5	▲0.3
	預金平残	8.7	9.0	0.4
	NIM*5	2.39%	2.22%	▲0.17ppt
KS*3	貸出平残	5.6	5.9	0.3
	預金平残	4.9	5.5	0.6
	NIM*6	3.60%	3.47%	▲0.13ppt
BDI*4	貸出平残	0.9	1.2	0.3
	預金平残	0.7	1.0	0.3
	NIM	8.16%	7.40%	▲0.76ppt

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

*2 信託・証券子会社、JCIB、GCB、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年度は連結子会社化後の4月-12月実績。貸出平残・預金平残は12ヶ月間に割り戻したものの、なお、9ヶ月間で割り戻した場合、貸出平残は1.2兆円、預金平残は1.0兆円

*5 市場に帰属する分を除く *6 KSエンティティベース

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	2,463	3,007	544
AM*2	818	1,311	494
IS*3	1,026	1,077	52
年金	620	618	▲2
経費	1,754	2,166	412
経費率	71%	72%	1ppt
営業純益	709	841	132
ROE	19%	24%*4	4ppt

KPI

	19年度	20年度	増減	
AM	法人運用商品残高 (兆円)	10.4	11.1	0.7
	オルタナティブ商品残高*5 (億円)	3,790	4,154	364
IS	グローバルIS残高 (十億米ドル)	686.4	834.7	148.3
	国内株式投信残高 (兆円)	74.2	95.9	21.7
年金	DB年金信託残高 (兆円)	11.0	12.5	1.4
	DC加入者増加数*6 (千人)	308	437	130

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース *2 Asset Management *3 Investor Services *4 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは21%
 *5 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高 *6 17年度からの累計増加数

20年度実績*1

(億円)	19年度	20年度	増減
粗利益	6,263	6,682	419
顧客ビジネス	3,413	3,624	212
FIC & Equity	2,643	2,776	133
事業法人	1,135	1,012	▲124
機関投資家	1,267	1,529	262
資産運用	21	20	▲2
GCIBとのJV収益*2	749	829	81
トレジャー	2,985	3,157	172
経費	2,825	2,908	83
経費率	45%	44%	▲2ppt
営業純益	3,438	3,774	337
顧客ビジネス	1,177	1,375	198
トレジャー	2,449	2,566	117
ROE	5%	5%	0ppt

KPI

	19年度	20年度	増減
戦略領域デリバ収益*3 (億円)	85	105	20
クライアントバリュー*4	101	130	29pt
為替予約値決め電子化率*5	72%	76%	4ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGCIBとのJV収益を含む。ROEは当期純利益ベース *2 GCIBとのO&D等の協働収益
 *3 M&A等にかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品などに付随する取引の収益
 *4 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益。17年度を100として指数化 *5 社内取引

Morgan Stanleyへの出資・提携

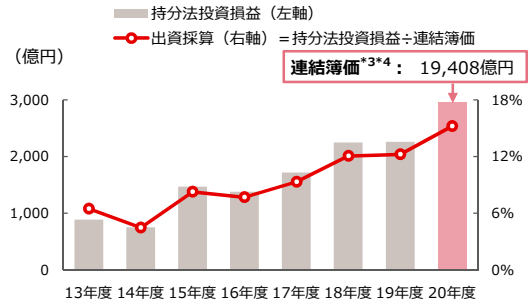
- MSとの提携は投資銀行業務における協働を中心に、WM*1やAM/ISの領域にも拡大
- 更なるアライアンスの強化を図り、新たな協働のステージへの発展をめざす

MS出資・提携の主要経緯

主要経緯	成果
2008年 ■ グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億ドルを優先株にて出資	■ 海外の投資銀行業務のうち、M&Aアドバイザー及びECMはMSの機能を最大限活用し、経営の効率化を重視
2009年 ■ 米州でコーポレートファイナンス業務を行う合併会社LMJV*2を設立	■ 貸出と親和性の高いDCM領域では両社の強みを活かした協働により、定期的に大型案件を成約
2010年 ■ 日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券（MUMSS）およびモルガン・スタンレーMUFJ証券を設立	■ M&A・DCMを中心に投資銀行リーグテーブルは国内トップクラスを維持
2011年 ■ 取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化	■ MSの損益の持分比率相当割合を持分法投資損益として認識
現在 ■ WMやAM/IS領域における協働が拡大	■ MSからのノウハウ共有を通じ、WM業務の成長を加速 ■ AM/IS事業では、強みを有するMSの運用商品の国内販売などが進展

更なるアライアンスの強化～新たな協働のステージへ発展

MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移



提携関係の発展に向けた継続的な取組み

トップマネジメントを含む緊密な連携

- 年2回グローバル・ステアリング・コミッティ（GSC）を開催。両社CEOを含むシニアマネジメント陣が戦略的提携の更なる発展に向けて継続的に協議
- 近年はGSCでの協議を起点にウェルスマネジメントの協働、知見共有も拡大
- 取締役派遣 2名（平野信行、亀澤宏規）*5

人材交流（2010年～）

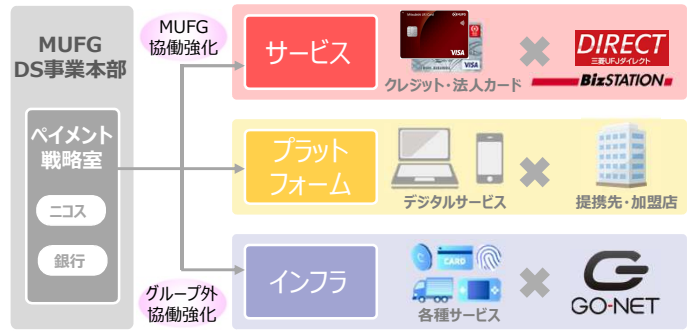
- MUFJからMSへの派遣者は累計70名超*6。
- 様々な分野でMSの先進的なプラクティス、知見を吸収

*1 ウェルスマネジメント *2 LMJV : Loan Marketing Joint Venture
 *3 19年3月末より23年3月末にかけて、ダブルギアリング規制の特例が段階的に解除され、資本控除額が増加。21年3月末時点のCET1比率（規制最終化ベース）への影響は約▲0.5%
 *4 優先株を含む *5 21年5月20日のMS株主総会にて選任予定 *6 21年3月末時点

三菱UFJニコス

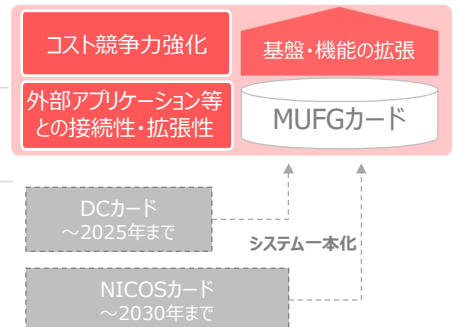
今後の成長戦略

MUFG 一体運営	DS事業本部に、MUFG-ニコス協働等の加速のためにペイメント戦略室を新設
サービス	・MUFGカードのリニューアル ・銀行のインターネットバンキングとの連携強化
プラットフォーム	提携先のDX支援に向けたデジタルサービス提供（決済アプリ・ポイント機能等）
インフラ	GO-NETを活用した新市場の開拓（マイクロペイメント/IoT領域等）





システム統合計画


計画概要	・ MUFGカードブランドの既存システムへ一本化 DCカード、NICOSカードの順に、同システムに統合
投資金額・期間	・ 開発費用約1,000億円その他、諸費用等で400億円程度 ・ 2030年までに完了予定（DCカードは2025年まで、その後NICOSカードを移行）
統合効果	・ システムの一本化によるコスト競争力の強化 ・ 統合完了後、年間約300億円の効果発現 ・ 外部アプリケーション等との接続性・拡張性の担保



MUAH、KS、BDIの決算概要*1

MUAH*2 	(億円)			(百万米ドル)		
	19年度	20年度	前年度比	19年度	20年度	前年度比
粗利益	6,352	6,191	▲ 160	5,798	5,982	184
営業費用	6,809	5,196	▲ 1,612	6,215	5,021	▲ 1,194
営業利益	▲ 456	994	1,451	▲ 417	961	1,378
与信費用	276	858	581	252	829	577
親会社株主に帰属する純利益	▲ 804	171	975	▲ 734	166	900

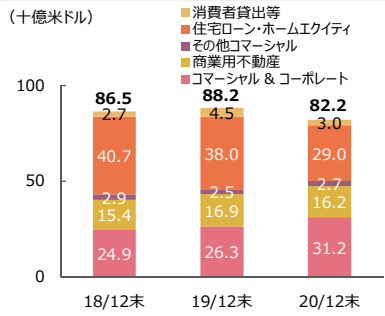
KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	19年度	20年度	前年度比	19年度	20年度	前年度比
粗利益	4,414	3,921	▲ 493	121,608	113,987	▲ 7,621
営業費用	1,893	1,667	▲ 226	52,169	48,465	▲ 3,704
営業利益	2,520	2,253	▲ 266	69,439	65,522	▲ 3,917
与信費用	1,023	1,260	236	28,203	36,644	8,441
親会社株主に帰属する純利益	1,188	792	▲ 396	32,749	23,040	▲ 9,709

BDI*4 	(億円)			(十億IDR)		
	19年度	20年度	前年度比	19年度	20年度	前年度比
粗利益	1,431	1,255	▲ 175	18,119	16,967	▲ 1,152
営業費用	736	609	▲ 126	9,319	8,237	▲ 1,082
営業利益	695	646	▲ 49	8,800	8,730	▲ 70
与信費用	372	482	109	4,719	6,523	1,804
親会社株主に帰属する純利益	321	74	▲ 247	4,073	1,008	▲ 3,066

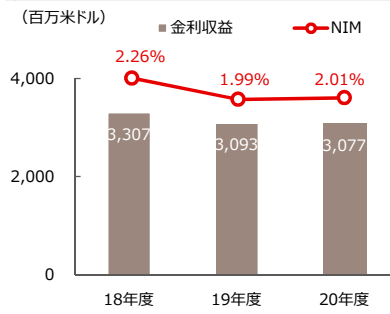
*1 各決算期末の為替レートにて円換算。FY19は1米ドル=109.56円、1THB=3.63円、1IDR=0.0079円。FY20は1米ドル=103.50円、1THB=3.44円、1IDR=0.0074円
 *2 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-Kにおける開示情報 *3 タイ会計基準 *4 インドネシア会計基準

MUAHの主要計数*1

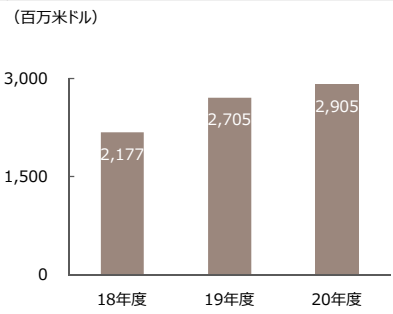
貸出残高



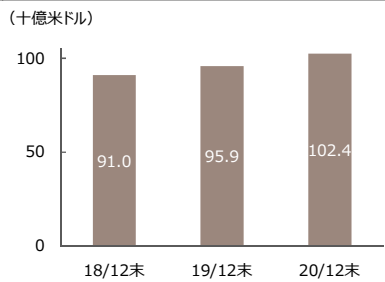
金利収益



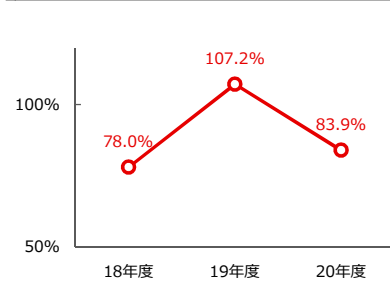
非金利収益



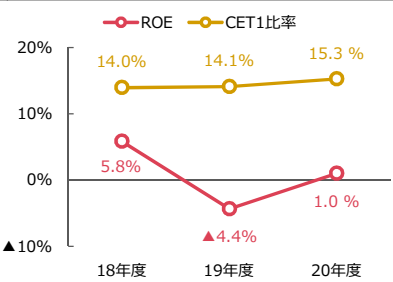
預金残高



経費率*2



ROE・CET1比率*3



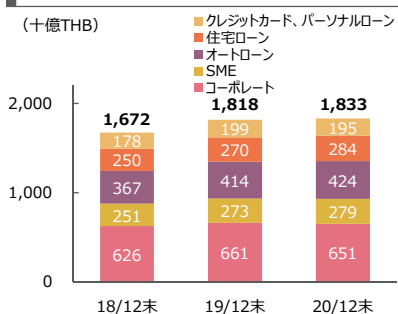
*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-Kにおける開示情報

*2 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入および経費負担分、米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響、並びにのれん減損を除いた調整後の経費率は、18年度で72.47%、19年度で74.69%、20年度で73.12%

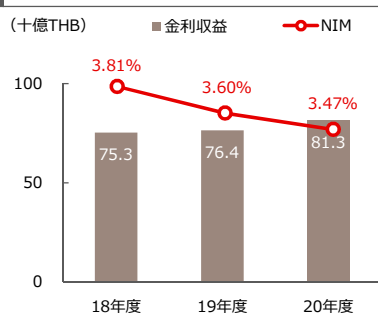
*3 バーゼルⅢの標準的手法：完全実施ベース。18年度には約25億米ドルの自己株式取得を実施

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

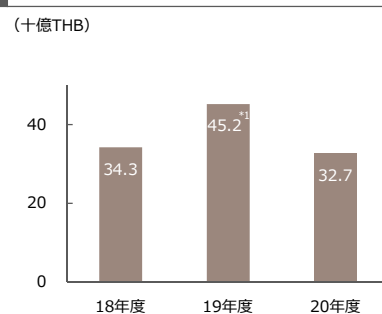
貸出残高



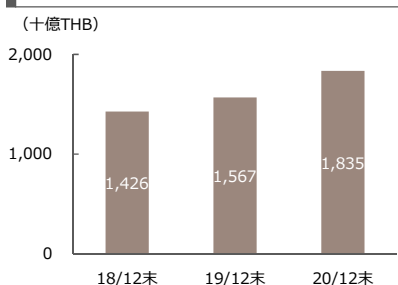
金利収益



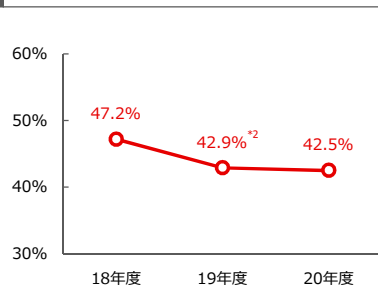
非金利収益



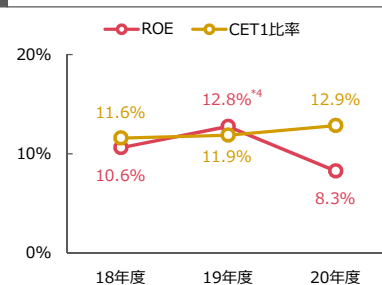
預金残高



経費率



ROE・CET1比率^{*3}



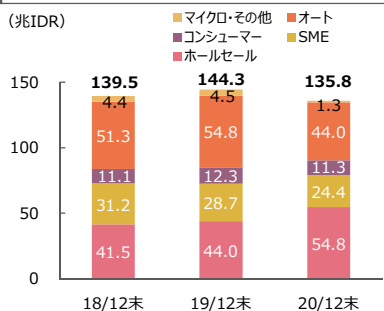
*1 Ngern Tid Lor Public Company Limited (TIDLOR) の株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は19年度で36.6十億タイバーツ。なお、2020年12月17日付で、Ngern Tid Lor Company Limited は、Ngern Tid Lor Public Company Limitedへ変更

*2 TIDLORの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後の経費率は45.1% *3 アユタヤ銀行単体

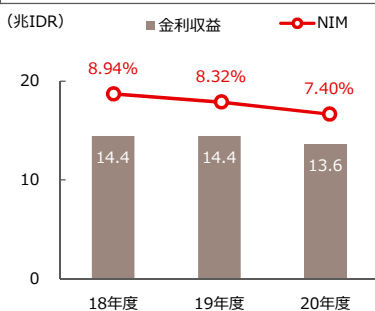
*4 TIDLORの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後のROEは10.5%

バンクダナモン (BDI) の主要計数

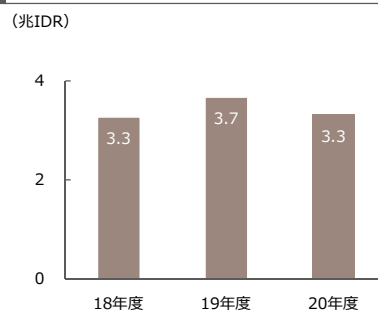
貸出残高



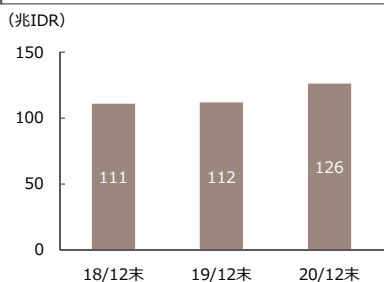
金利収益



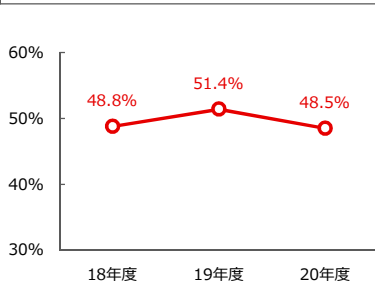
非金利収益



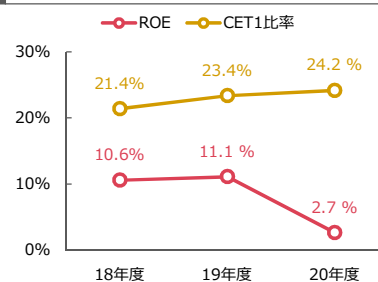
預金残高



経費率



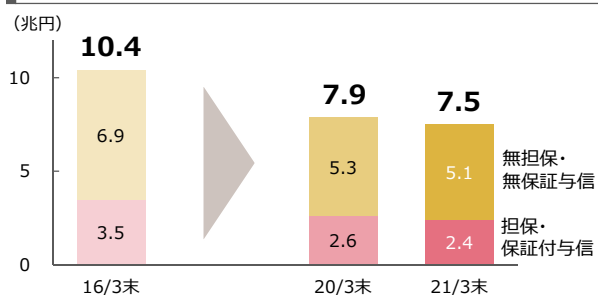
ROE*1・CET1比率



*1 2020年6月30日付のインドネシア中央銀行の通達に基づき、19年度のROEを過及修正

資源関連与信（エネルギー・マイニング）

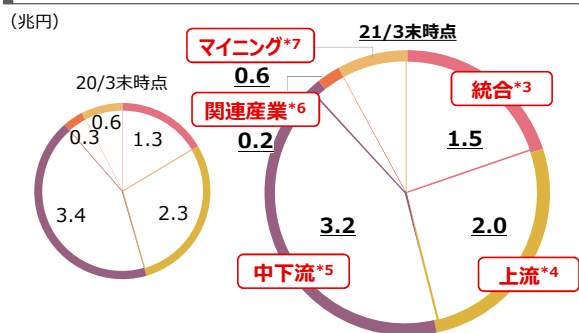
与信残高*1・担保・保証



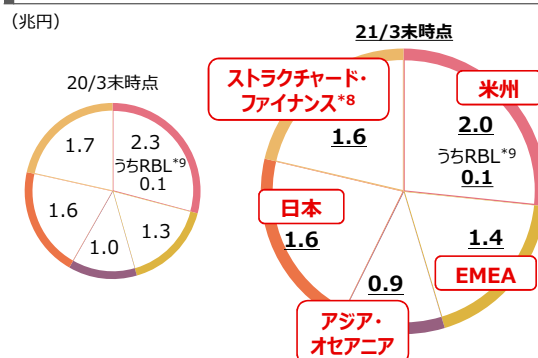
不良債権*2の状況

(億円)	20/3末	21/3末	増減
不良債権残高	621	1,241	620
担保・保証額	454	925	471
引当金	89	212	123
非保全・未引当額	78	103	25

サブセクター別与信残高*1



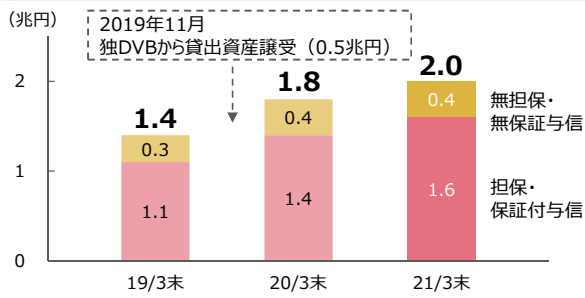
地域別与信残高*1



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

空運関連与信（含む航空機ファイナンス）

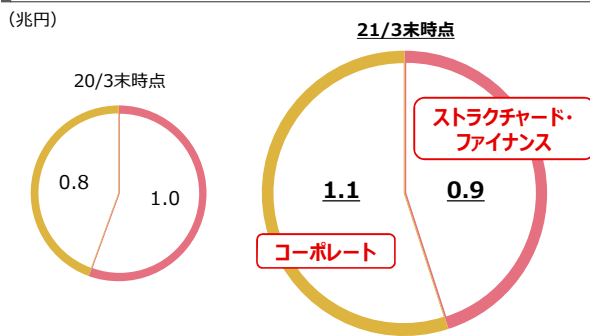
与信残高*1・担保・保証



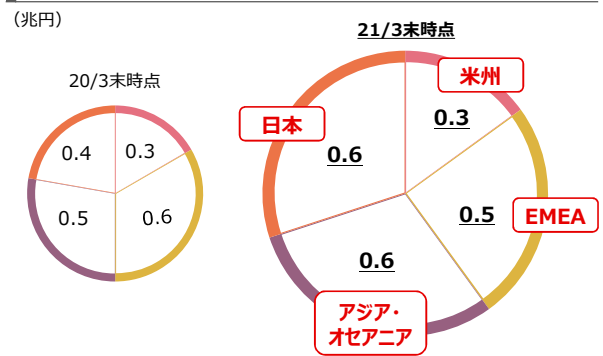
不良債権*2の状況

(億円)	20/3末	21/3末	増減
不良債権残高	225	954	729
担保・保証額	197	564	367
引当金	8	232	224
非保全・未引当額	20	156	136

形態別与信残高*1



地域別与信残高*1



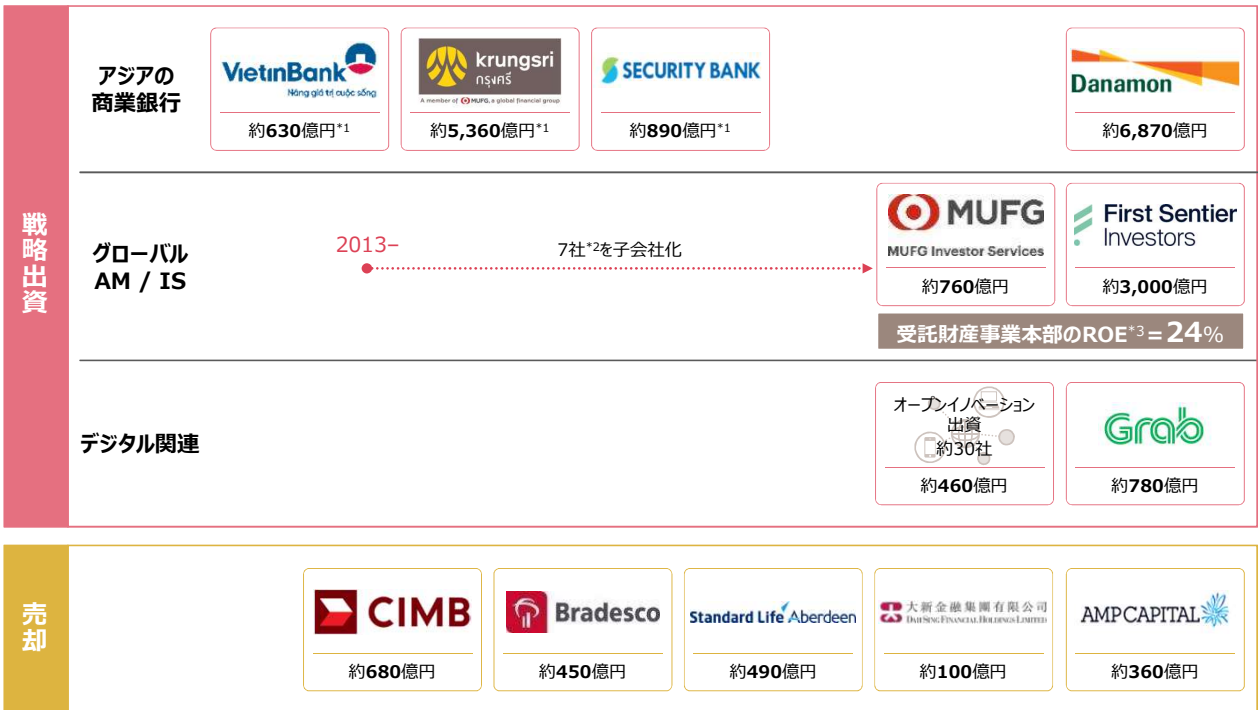
*1 コミットメントライン空枠を含む、市場性で与信を除く
(注) 数値は全て内部管理計数

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

戦略出資のヒストリー

2012

2020



*1 当初出資額 *2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine, Maitland
 *3 20年度のROE (AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは21%)

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	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
三菱UFJダイレクト利用者数 ^{*2} (百万人)	4.7	5.9	7.2	1.3	8.0
三菱UFJダイレクト利用率 ^{*3}	25%	31%	38%	7ppt	44%
店頭事務件数 (百万件)	20.0	17.6	14.0	▲3.6	15.7
ウェルスマネジメント戦略	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
プロファイリング件数 ^{*4} (千件)	5.3	6.5	6.5	0.0	7.1
グループ連携件数 ^{*5} (千件)	13.4	23.8	14.4	▲9.4	29.0
運用資産残高 (HE ^{*6} ・SHE ^{*7}) (兆円)	12.8	12.2	15.2	3.0	13.4
RM-POモデル高度化	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
DB年金残高 (兆円)	11.3	11.0	12.5	1.4	12.3
DC加入者増加数 ^{*8} (千人)	195	308	437	130	372
不動産バリューチェーン戦略	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
AM受託残高 (億円)	2,300	3,124	3,427	303	3,800
大口情報連携件数 (件)	7,481	7,154	7,836	682	4,860

*1 19年度対比 *2 稼動口座 (口座振替のみの口座を除く) の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン *3 三菱UFJダイレクト利用者数÷稼動口座 (口座振替のみの口座を除く)
 *4 遺言件数+財産診断件数等 *5 MUMSS紹介型件連携件数・信証連携件数等 *6 ハイエンド (保有資産20億円以上) *7 セミハイエンド (保有資産3億円以上)
 *8 17年度からの累計増加数

11の構造改革の柱KPI②

資産運用ビジネス	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
(法人) 運用商品保有顧客数 ^{*2} (千社)	5.9	6.6	10.6	4.0	6.9
(個人・法人) 運用預り資産残高 ^{*3} (兆円)	47.6	45.0	50.3	5.3	49.8
うち個人投資家	24.2	22.6	25.6	3.0	25.3
うち法人投資家	23.4	22.4	24.7	2.3	24.5
機関投資家ビジネス	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
クライアントバリュー ^{*4}	89	101	130	29	106
IS営業純益 (億円)	351	408	380	▲28	367
グローバルCIBビジネスモデル変革	18年度	19年度	20年度	増減 ^{*1}	20年度目標
ディストリビューション額 ^{*5} (兆円)	22.8	21.4	17.6	▲3.8	24.7
ディストリビューション比率 ^{*6}	59%	48%	45%	▲3ppt	53%

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

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

*5 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 *6 ディストリビューション額÷非日系貸出残高総額

11の構造改革の柱と新中期経営計画の主要戦略の関係

– MUFGグループ一貫で取り組む「11の構造改革の柱」は、新中計における事業本部戦略に吸収。
一部は戦略の練り直しを実施し、新中期経営計画においても主要戦略として取り組む

- ① デジタライゼーション戦略
- ② チャネル戦略・BPR
- ③ ウェルスマネジメント戦略
- ④ 法人営業におけるRM-POモデル高度化
- ⑤ 不動産バリューチェーン戦略
- ⑥ 資産運用ビジネス
- ⑦ 機関投資家ビジネス
- ⑧ グローバルCIBビジネスモデル変革
- ⑨ 海外運営高度化
- ⑩ 人事戦略
- ⑪ コーポレートセンター運営高度化

事業基盤の拡大
(BDI、FSIの子会社化)

I-① デジタルトランスフォーメーション (DX)

II-① ウェルスマネジメント

事業本部戦略に吸収

II-② 経営課題解決型アプローチ

事業本部戦略に吸収

II-④ GCIB & Global Markets

コーポレートセンター等での取り組みに吸収

II-③ アジアビジネス

II-⑤ グローバルAM / IS

サステナビリティ経営における優先10課題

優先10課題	対応するSDGs	主な取り組み
1 少子・高齢化社会への対応	3 気候変動に具体的な対策を、4 質の高い雇用を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 人生100年時代への備えをサポート（資産形成、投資教育等） 事業戦略 円滑な事業承継の支援 社会貢献 次世代への支援
2 社会インフラ整備	9 産業・観光の振興を、11 持続可能な都市とコミュニティを、16 平和と公正な社会を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 持続的な社会を支えるインフラ投融资 自社の取り組み 安心・安全な決済インフラ提供に向けた金融犯罪防止への取り組み
3 産業育成・イノベーション支援	8 質の高い雇用を、9 産業・観光の振興を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 スタートアップ・成長企業の支援 事業戦略 新規事業創出の支援
4 気候変動対応・環境保全	7 持続可能なエネルギーを、13 気候変動対策を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 脱炭素社会に向けたイノベーション及びトランジションの支援 事業戦略 重点推進領域「再生可能エネルギー」、「水素・次世代エネルギー」、「カーボンサイクル」の推進 事業戦略 ESG関連運用商品提供や自己勘定によるESG投資 リスク管理 トップリスク管理や「MUG環境・社会ポリシーフレームワーク」の高度化 自社の取り組み 2021年度までの自社契約電力再エネ化への取り組み（銀行・信託・証券の国内拠点） 自社の取り組み 再生可能エネルギーファンドの立ち上げ
5 金融サービスへの平等なアクセス確保	10 人や国・地域間の格差をなくす	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 マイクロファイナンスでの新興国・途上国の経済発展支援 事業戦略 ブロックチェーン活用による信託多様化の実現（トークン信託）
6 健康への脅威の克服	3 気候変動に具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 ファンド活用等を通じたヘルスケア関連技術の支援 社会貢献 医療関連への寄付・支援やワークシブ支援
7 働き方改革の推進	8 質の高い雇用を	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 お客さまの働き方改革促進を支援 自社の取り組み 紙・印鑑レス、リモートワーク推進
8 貧困問題への対応	1 貧困をなくす	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 投融資を通じた低・中所得者層の雇用機会創出 事業戦略 パートナーバンクを通じた住宅ローン等の提供 社会貢献 子どもの教育支援
9 教育格差の是正	4 質の高い雇用を	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献 学生の進学・生活の支援
10 インクルージョン & ダイバーシティ	5 性別平等を、10 人や国・地域間の格差をなくす	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略 ボンド発行等を通じたジェンダー平等の促進 事業戦略 女性含めマイリティに特徴を有する引受証券会社招聘 自社の取り組み 女性マネジメント比率向上への取り組み 自社の取り組み 多様な人材の活躍を支援する制度拡充

**サステナブルファイナンス目標
35兆円へ上方修正**

気候変動への取組み推進～TCFD

ガバナンス

- 取締役会が気候変動への取組みを監督する態勢構築
 - ・ 「MUFG環境方針」の改定を取締役会で決議
- チーフ・サステナビリティ・オフィサーが委員長を務める「サステナビリティ委員会」で定期的に審議
- 役員報酬評価にESG要素を反映
- 環境・社会分野の社外アドバイザーを設置

■ …直近の主な取組み

戦略

- 脱炭素社会に向けたファイナンスの積極支援、エンゲージメントの強化
- 再生可能エネルギー、水素・次世代エネルギー等の支援
- 再生可能エネルギーファンド立ち上げ：1,000億円、カーボンオフセット（植林等）
- 気候変動リスクの与信プロセスへの反映検討
- シナリオ分析（2020年～2050年）の強化：分析対象セクターの拡大、NGFS*1シナリオへの対応を検討
 - ・ 移行リスク（エネルギー・ユティリティ）：単年度約10～90億円、物理的リスク（水害）：累計約380億円

リスク管理

- 気候変動に起因するリスクをトップリスクとして位置づけ
- 「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」による環境・社会配慮
 - ・ 石炭火力発電、森林、パーム油セクター改定
- 赤道原則に基づくデューデリジェンスを実施

指標と目標

- 投融資ポートフォリオのGHG排出量の目標を設定：2050年までにネットゼロ
- 当社自らのGHG排出量の目標を設定：2030年までにネットゼロ
 - ・ 2021年度に銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化
- サステナブルファイナンス目標の上方修正：20兆円（うち環境8兆円）→35兆円（同18兆円）
- 再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO2削減目標*2を設定：7,000万トン（19年度～30年度累計）
- 石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス貸出金残高削減目標*3を設定：2030年度に50%（2019年度比）、2040年度目途にゼロ

*1 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

*2 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO2削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値

*3 事業に占める石炭火力発電の比率が高いお客さま向けコーポレート与信の残高目標を開示する方針

環境・社会ポリシーフレームワーク*1の改定

－2021年度は、ファイナンスに際して特に留意する事業のうち、3つのセクターを改定

石炭火力発電 セクター

- 「“原則として”実行しない」を削除し、既存発電設備の拡張も含め不可とした上で、より厳格な目線で個別に検討することを明記
 - － 石炭火力発電所の新設および**既存発電設備の拡張**にはファイナンスを実行しません。
但し、パリ協定目標達成に必要な、CCUS*2、混焼等の技術を備えた石炭火力発電所は個別に検討する場合があります。

森林 セクター

- 違法な伐採や保護価値の高い地域における森林破壊（deforestation）が行われていないことを確認する旨を追加

パーム油 セクター

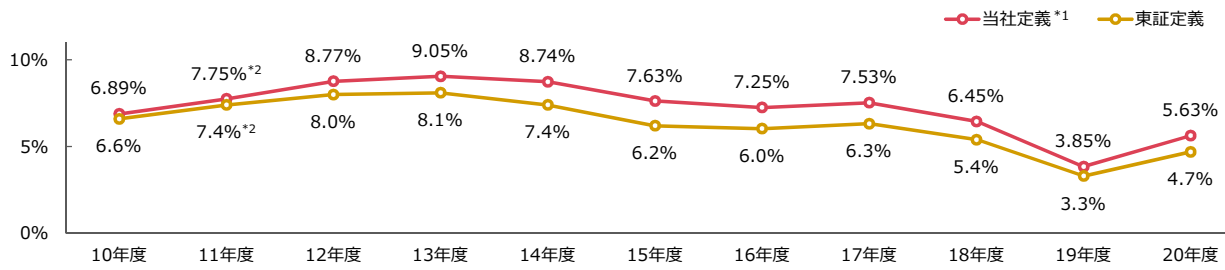
- NDPE（No Deforestation, No Peat, No Exploitation：森林破壊禁止、泥炭地開発禁止、搾取ゼロ）を遵守する旨の公表、もしくは履行に向けた行動計画の提出を求める旨を追加

*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク (<https://www.mufg.jp/csr/policy/index.html>)
*2 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage: 二酸化炭素回収・利用・貯留技術

ROE・1株当たり当期純利益

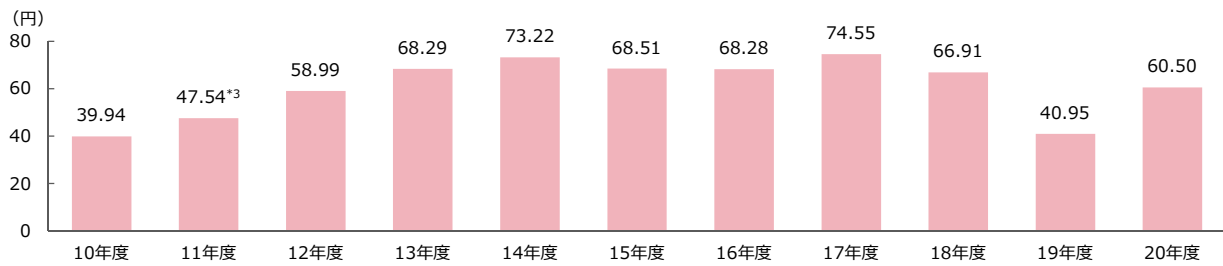
ROE

連結



1株当たり当期純利益

連結



親会社株主純利益

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

*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%（当社定義）、10.6%（東証定義）

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

TLAC規制対応～資本のベストミックスと外部TLAC比率

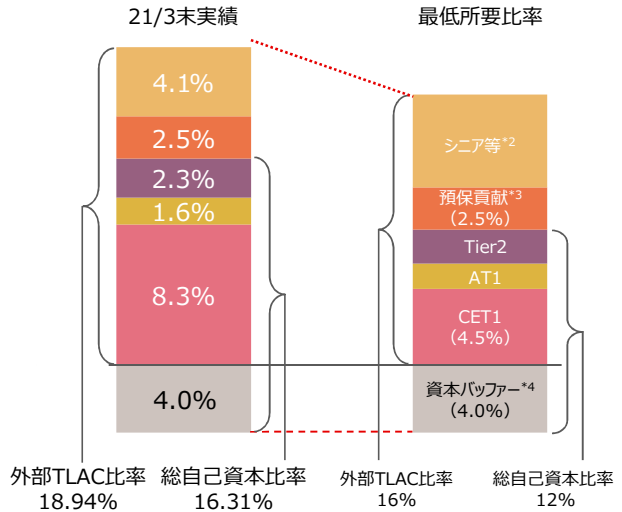
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
 - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
 - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

外部TLAC比率の実績と所要比率

	21年3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	18.94%	16.0%	18.0%
総エクスポージャーベース	8.96%	6.0%	6.75%

MUFGはSPEアプローチ^{*1}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

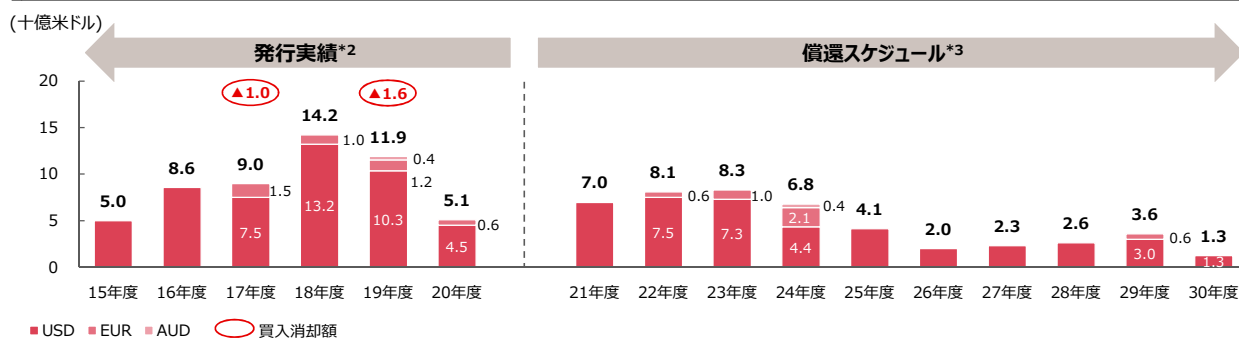
*3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部 TLAC の額に算入することが認められている (リスクアセット対比で、19/3末-22/3末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

*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

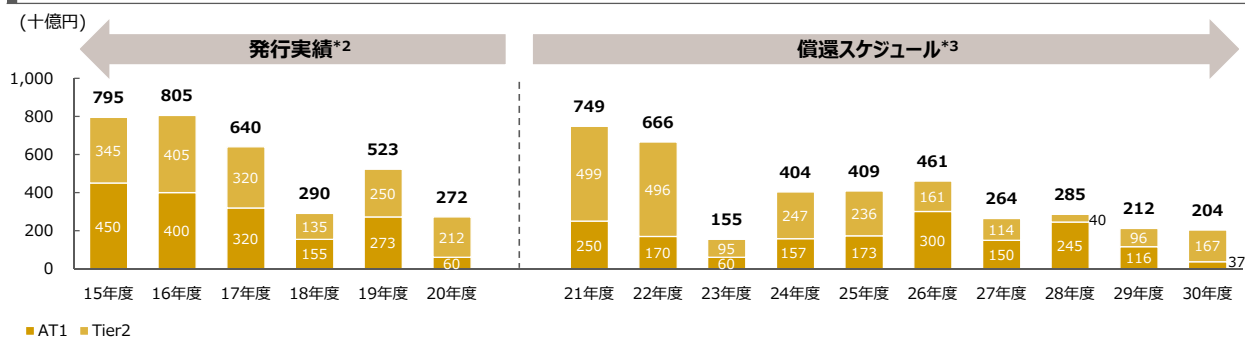
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ-2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ-1.5%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0%

TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

TLAC適格シニア社債*1



AT1, Tier2 社債



*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は21/3末為替レートにてドル換算

*2 21/3末時点での公券債の合計（除く買入償却額）

*3 21/3末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。Tier2は銀行・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む