

MUFG Investors Day 2021

2021年7月

世界が進むチカラになる。



目次

法人・リテール事業本部	3
デジタルサービス事業本部	10
コーポレートバンキング事業本部	16
グローバルコマーシャルバンキング事業本部	22
グローバルCIB事業本部	29
市場事業本部	35
受託財産事業本部	42
Appendix	48

法人・リテール事業本部

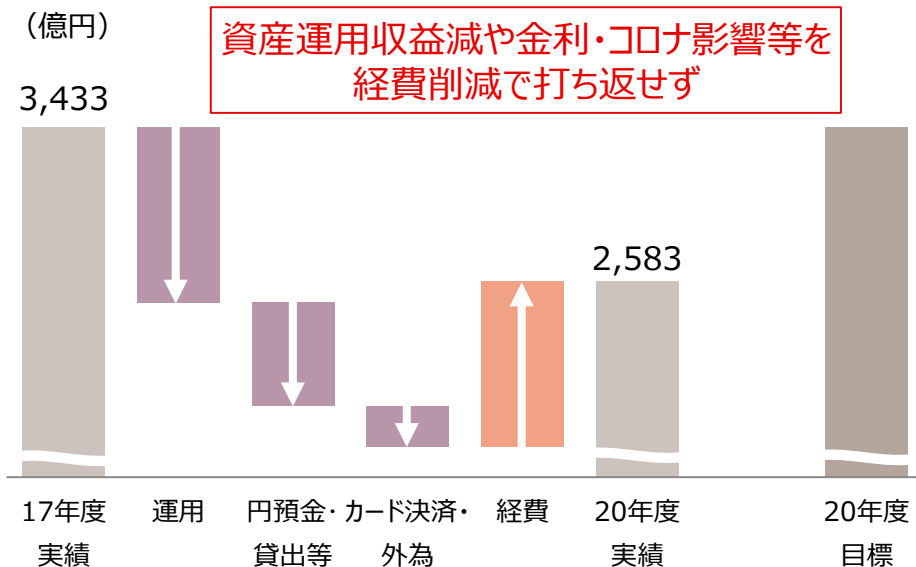
事業本部長 宮田 敦

前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	3,433	2,583	▲850
経費率	79%	82%	+3ppt
ROE	9%	5%	▲4ppt

営業純益の増減要因



成果と課題

成果

コスト構造改革の加速
～店舗・要員適正化等を軸に▲900億円(グロス▲1,100億円)

ビジネス領域における銀行、信託、証券の連携深化

課題

トップライン向上（収益力強化・収益体質改善）
～資産運用：回転型→ストック型／預金振替強化
～法人ソリューション：中長期・根源的課題／良質な貸出増強

デジタルによる生産性向上
～更なるコスト削減と非対面ビジネスモデル確立

環境認識

デジタルシフト

- ・ マスセグメントに徹底的に向き合い、DX^{*1}を推進するDS事業本部を設立

主なお客さま	信託	証券	銀行	ニコス	アコム
国内個人・法人 (マスセグメント)	新R&C 事業本部		デジタルサービス 事業本部		
国内個人・法人	新R&C 事業本部		デジタルサービス 事業本部		

(ご参考) 20年度 ^{*2}	新R&C	DS
営業純益 (億円)	650	1,750
経費率	88%	77%
ROE	1.5%	2.5%

少子高齢化社会

- ・ 人生100年時代
- ・ 資産形成ニーズの高まり
- ・ 企業後継者不足

お客様の資産、
“価値”に関する
課題にアプローチ

新中期経営計画の概要

基本方針

めざす姿

- 人々の人生の豊かさを実現し、取引先企業などの成長・発展、ひいては、日本経済の永続的な繁栄をサポート・牽引
- 新たな視点で付加価値あるサービスを届けるチャレンジャー

主要戦略

- 収益力強化
～事業の強靱性
- デジタルシフト
- コスト削減
- 個人バリューチェーンビジネス拡大
 - 法人×WM*1ソリューション一体推進
 - WMデジタルプラットフォーム
 - 営業ネットワーク再構築、要員適正化等

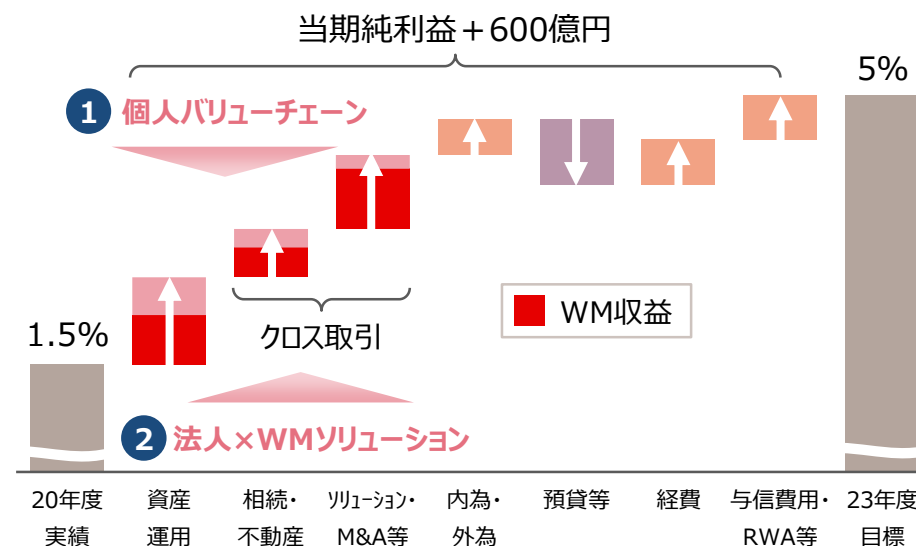
主要KPI

(億円)	20→23年度
WM営業純益	+410
クロス取引粗利益	+310
資産運用粗利益	+170
ベース経費	▲240

財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益（億円）	1,400	+750
経費率	77%	▲11ppt
ROE	5%	+3.5ppt
RWA（兆円）	16.6	→

ROE目標達成に向けての道筋

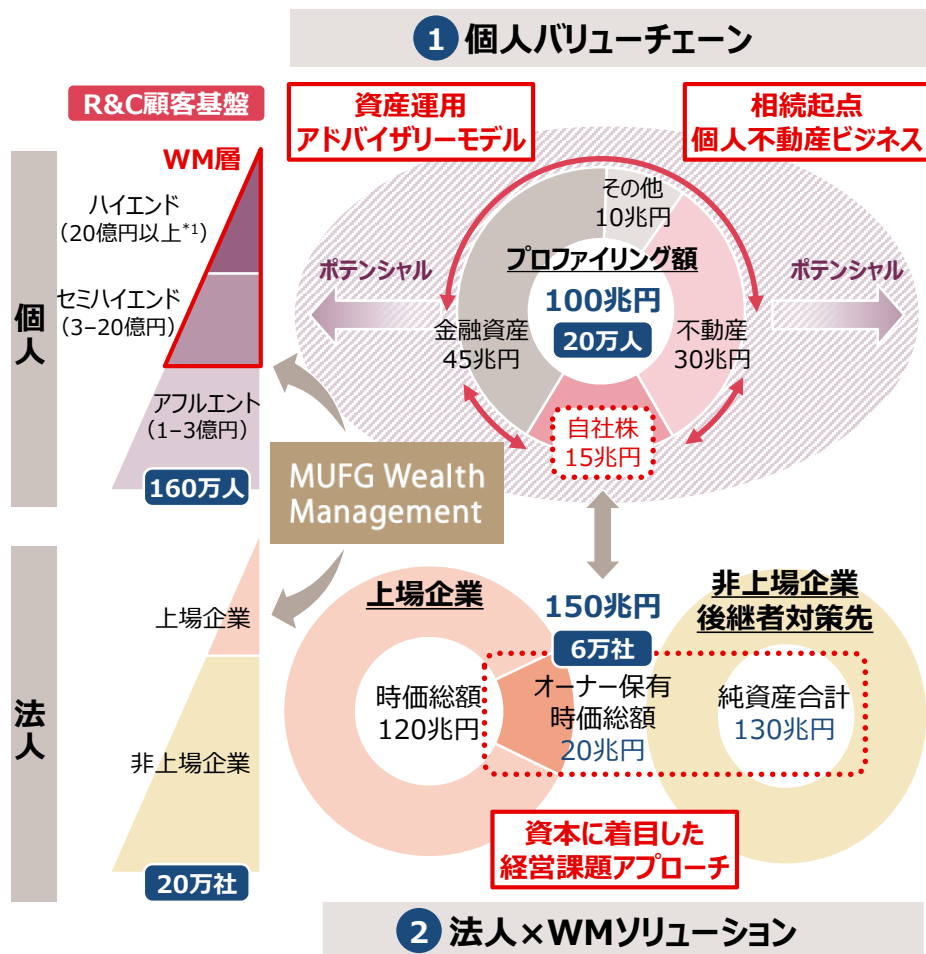


*1 ウェルスマネジメント

戦略コンセプト

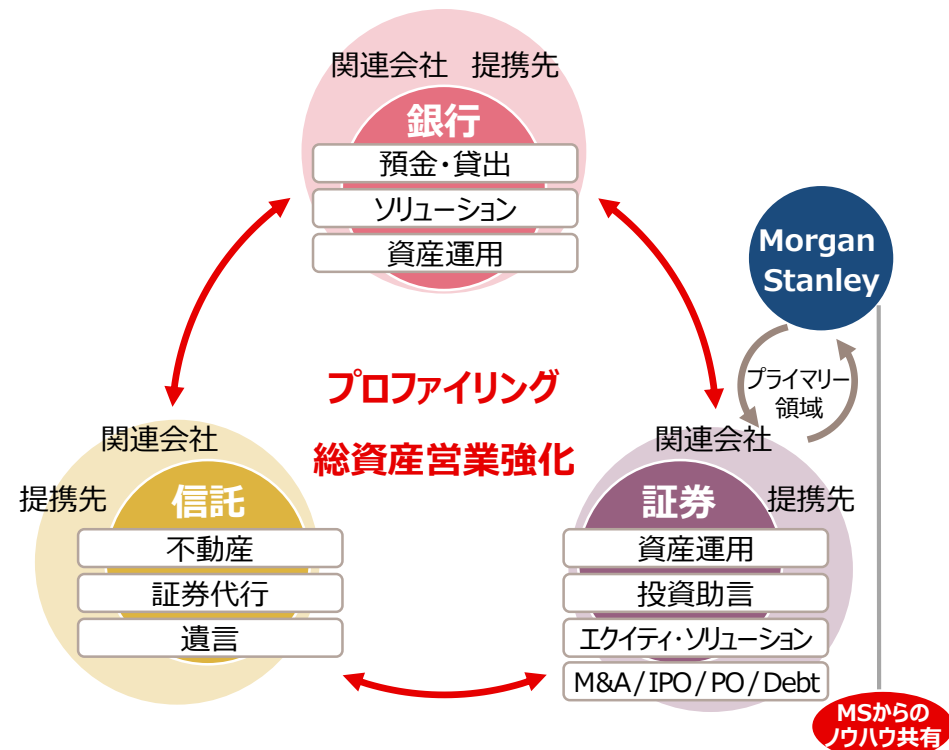
マーケット・オポチュニティ

- 個人プロファイリング資産100兆円に対するコンサルティング（富裕層全体では更にポテンシャル有り／23年度130兆円）
- 企業オーナーが保有する資本価値150兆円



MUFG総資産営業モデル

- お客さまの総資産に着目し、資本戦略や承継、不動産、資産運用ニーズ等の根源的課題にアプローチ
- グループ総合力により、バリューチェーンビジネスを追求。クロス取引を拡大



③ デジタルシフト (WMデジタルプラットフォーム等)

④ コスト削減 (営業ネットワーク再構築、要員適正化等)

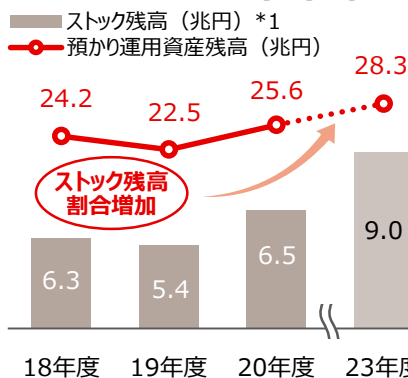
*1 把握資産基準 (保有金融資産金額に応じた別基準あり)

主要戦略① 個人バリューチェーンビジネス拡大

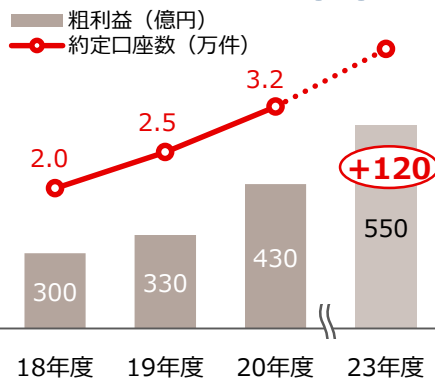
資産運用アドバイザーモデル

- 運用ストック残高を積み上げ、安定的なベース収益を増強
- 個人紹介型仲介（証券連携）の更なる拡大

■ 個人資産運用 (銀信証)



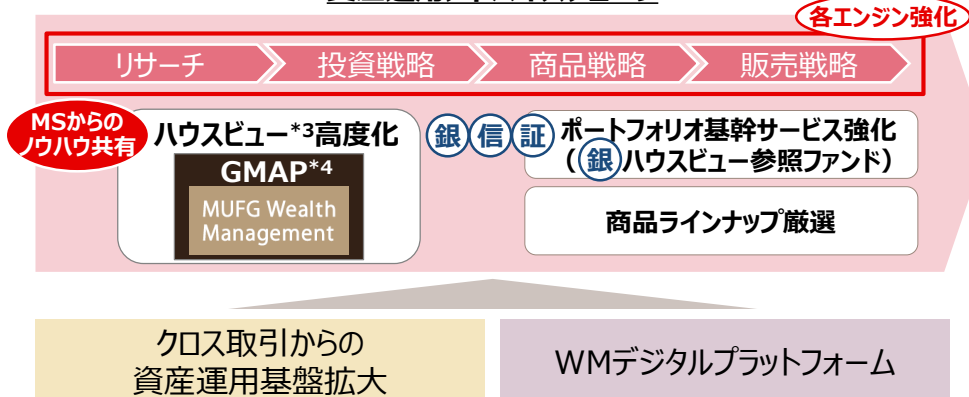
■ 個人紹介型仲介*2 (銀証)



■ 今後の取り組み方針

- アドバイザー型モデルの定着により資産運用ビジネスを再構築

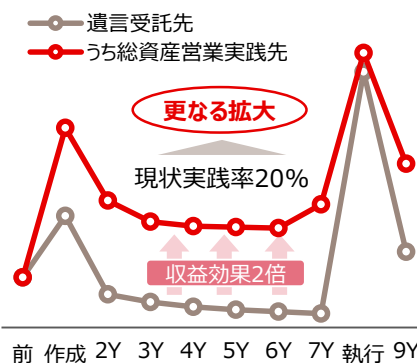
資産運用アドバイスチェーン



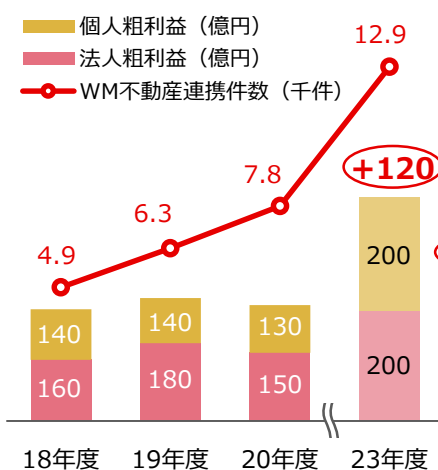
相続起点個人不動産ビジネス

- 遺言受託先は、総資産営業実践により収益は増加傾向あり
- 相続起点のバリューチェーンにより、個人不動産収益を拡大

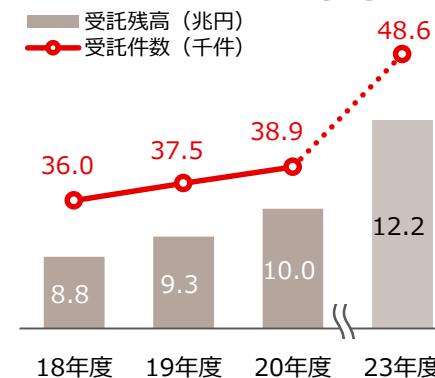
■ 遺言受託先の収益モデル



■ 不動産 (銀信)



■ 執行付遺言信託 (銀信)



■ 今後の取り組み方針

- 銀行マーケットでの案件発掘強化

(銀) オリジネーション強化

- ニーズ発掘力強化
- オーナーへの相続対策支援

担い手の知識・スキル向上

案件「質」向上

(信) エグゼキューション強化

- 不動産情報の精度向上
- コンサル案件の積極サポート

信託店舗に不動産課を新設

案件「量」向上

*1 投資信託、ファンドラップ、投資助言等の残高期間中に収益が発生する商品群

*2 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券株式会社と合併後の三菱UFJモルガン・スタンレー証券ベース

*3 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見通し・投資見解

*4 Global Macro & Asset allocation Perspectives

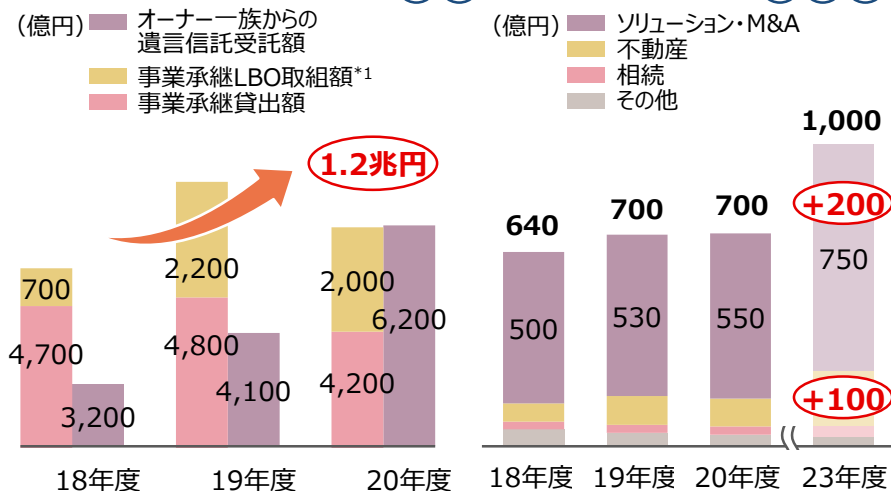
主要戦略② 法人×WMソリューション一体推進

資本に着目した経営課題アプローチ

- 「企業価値」×「オーナー資産」に着目したターゲティング
- 事業承継案件は後継者対策先への集中アプローチの成果あり



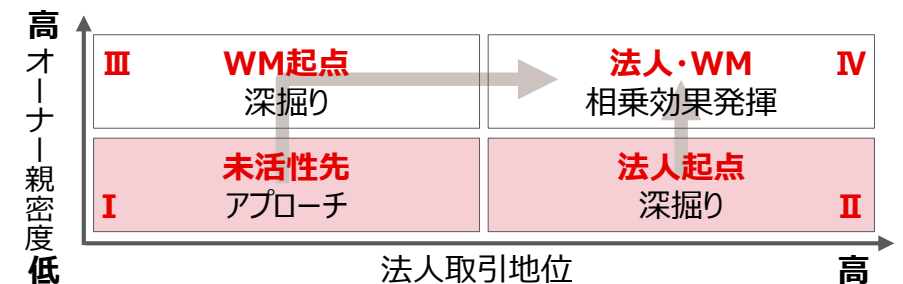
■ 事業承継・資産承継取組額 (銀信) ■ クロス取引粗利益 (銀信証)



今後の取り組み方針

- 体制面強化のもと、法人・個人クロスリレーションおよびグループ一体アプローチによる相乗効果を徹底的に追及

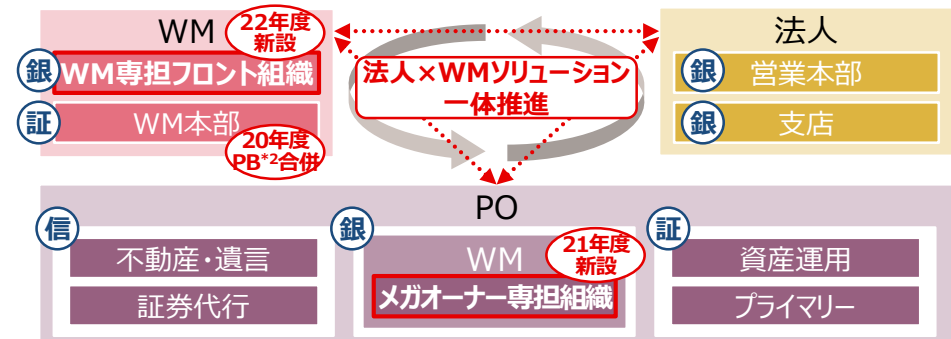
■ 法個人リレーションマトリクス



- 信託・証券でオーナーリレーションがある先を銀行連携 (銀信証)
- 特に信託の証券代行・IR / SRリレーションを活用 (銀信)
- 未活性先の資本ビジネス強化の為、戦略提案組織立上げ (銀)

■ 推進体制強化

- 法人×WMソリューション一体推進に向けた体制を段階的に整備



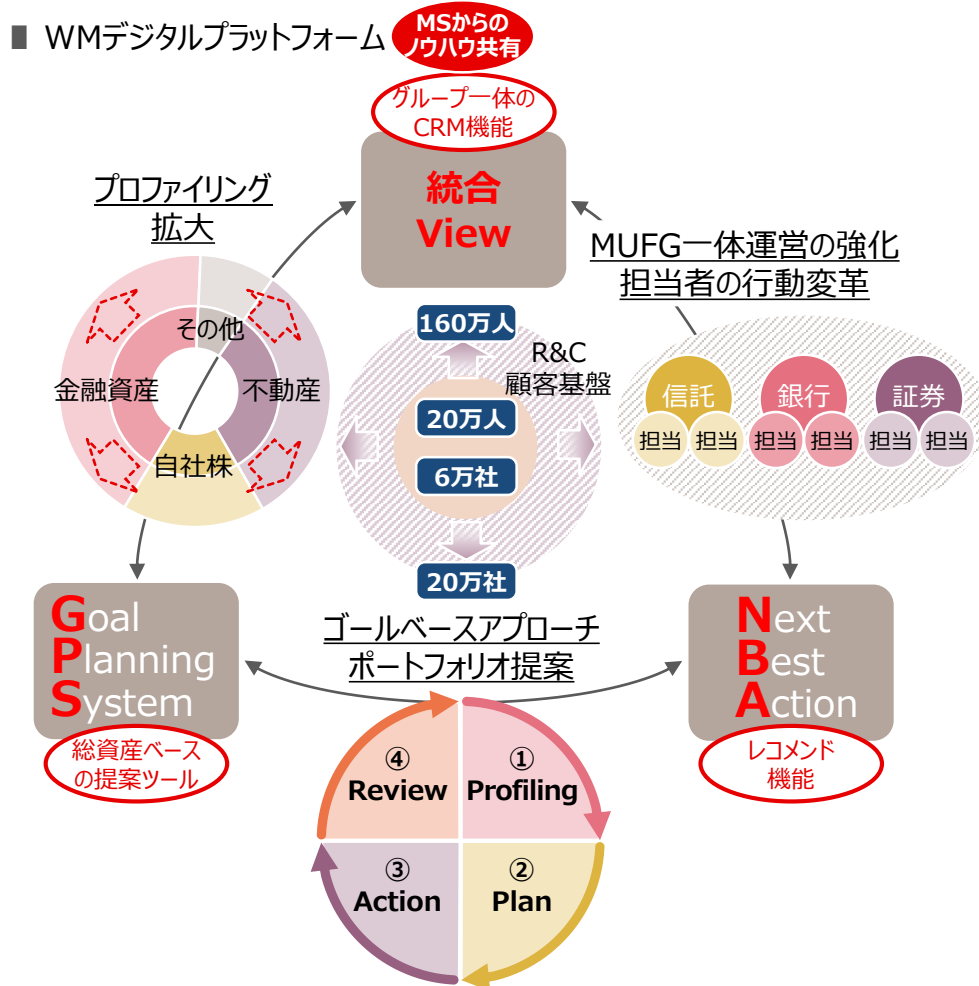
*1 事業承継関連LBO引受額 (ファンド関与MBOを含む)

*2 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券株式会社

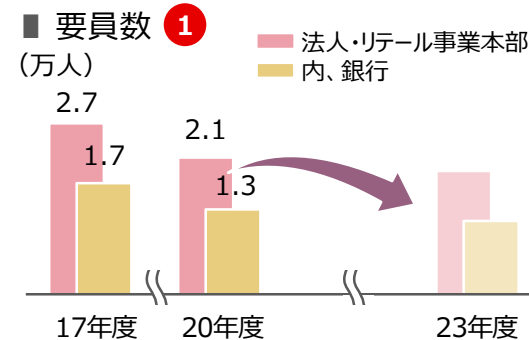
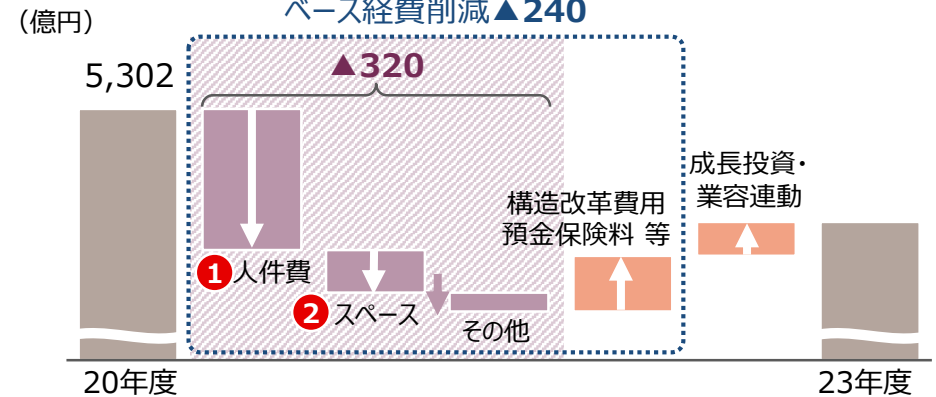
主要戦略③ デジタルシフト／④ コスト構造改革

デジタルシフト (WMデジタルプラットフォーム)

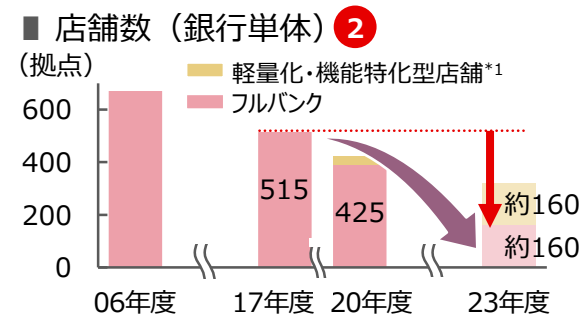
- デジタルプラットフォーム活用を通じて、ゴールベースアプローチに基づいた総資産ベースのポートフォリオ提案を実現



コスト構造改革



- 業務効率化による店舗統廃合・本部組織スリム化等を通じた要員適正化



DS連携

- オンラインチャネル充実、店舗チャネルとのシームレスな連携を通じたチャネル全体の最適化

*1 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等

デジタルサービス事業本部

事業本部長 大澤 正和

新中期経営計画の概要

基本方針

パーパス お客様のお金の不安を解消すること

めざす姿 金融サービスの専門家としてお客さまから常に頼られる金融・デジタルプラットフォームへ

環境認識

デジタル
シフトの
加速

新興勢力の
プレゼンス
拡大

店舗の
レガシー化

技術革新
規制緩和

MUFGの強み

グループ
総合力

本邦随一の
顧客基盤

安心・安全の
ブランド力

主要戦略

業務のデジタルシフト推進(P.12)

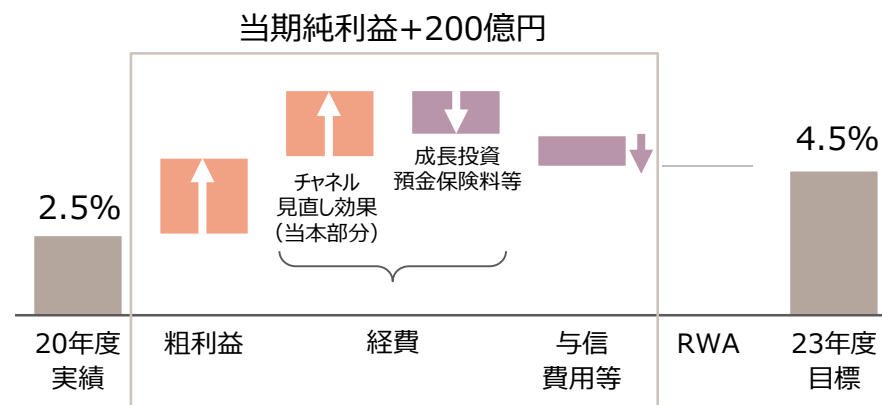
デジタルチャネルのビジネスモデル変革(P.13)

グループ金融サービス提供力の強化 顧客接点の多様化

財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益（億円）	2,050	+300
経費率	73%	▲4ppt
ROE	4.5%	+2ppt
RWA（兆円）	9.2	➡

ROE目標達成に向けての道筋



推進体制 ▶ ビジネスモデル変革を加速

マスセグメント
に特化した
事業本部

他事業本部・CC

DX推進機能

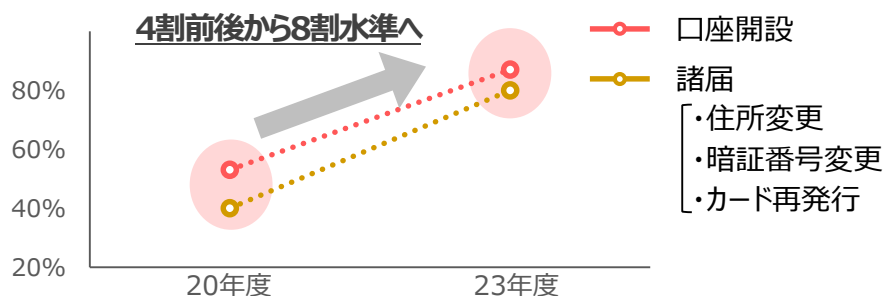
統合

DX推進機能

主要戦略① 業務のデジタルシフト推進

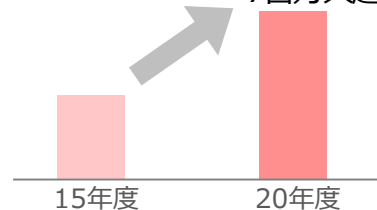
着実に進むデジタルシフト

各種手続きのデジタル比率*1



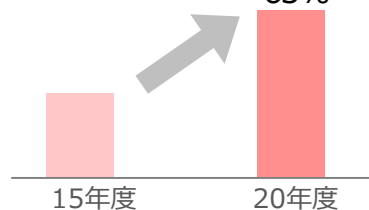
ダイレクト*2利用者数

5年で約2倍
7百万人超



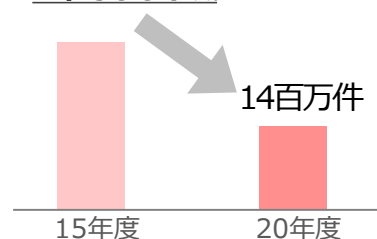
ダイレクトによる振込率

5年で約2倍
63%



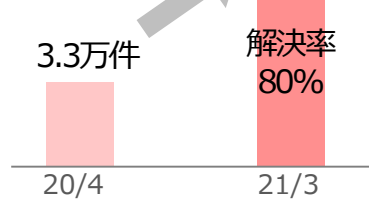
店頭事務件数

5年でほぼ半減



AIチャットボット対応件数*3 [単月実績]

5.6万件
解決率80%



次世代営業店 ▶ 「持参物なし」「待たない」「書かない」

① 予約/来店受付
待ち時間短縮へ

③ ATM等(税公金対応)
機器操作で完結、
手続き時間短縮へ

④ テレビ窓口等
専門性高い相談も
リモートで可能に

② インターネットバンキング/
タブレットコーナー
タブレット操作で完結、
手続き時間短縮へ

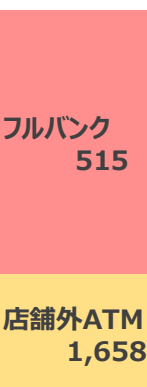
⑤ カウンター
多くの従業員を
煩雑な事務から解放へ



チャネルネットワークの見直しと効果(銀行全体)

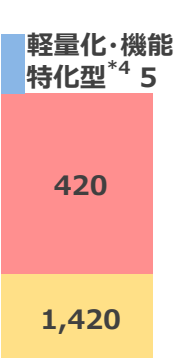
17年度

515拠点



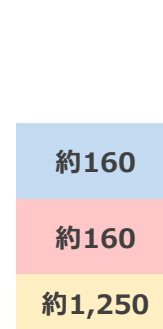
20年度

425拠点



23年度

約320拠点



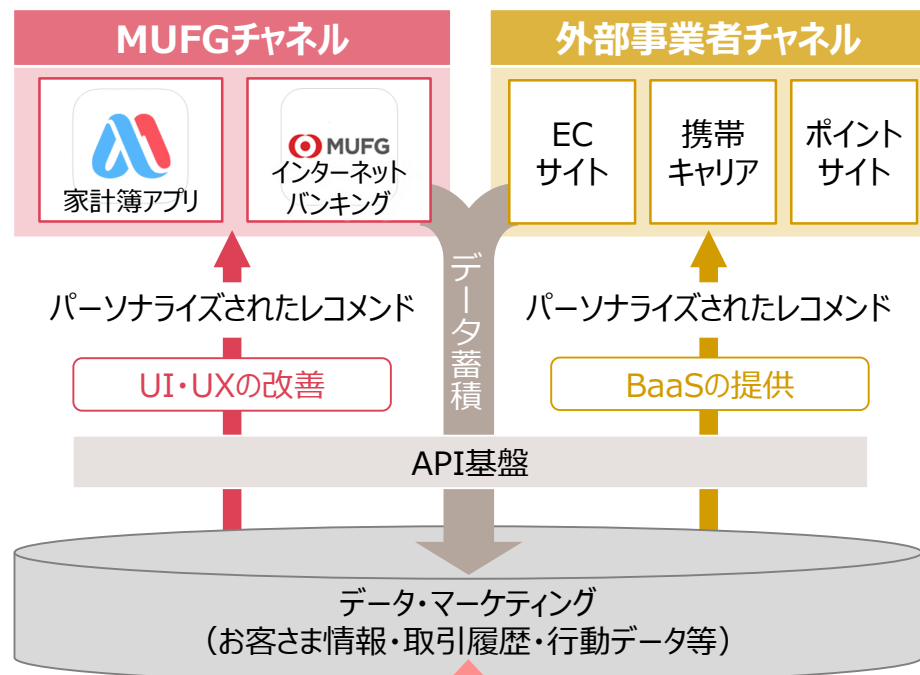
削減効果*5
170億円

削減効果
300億円

*1 店頭窓口以外での手続き *2 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」 *3 ダイレクトの利用に関するお客さまからのお問合せにチャットボットで対応した件数
*4 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等 *5 人件費、店舗・ATMファシリティコストの削減額合計

主要戦略② デジタルチャネルのビジネスモデル変革

グループ金融サービス提供力の強化



デジタル技術を活用した新たな金融サービス(P.14)
銀行業高度化等子会社及び外部事業者との合併会社



グループ内機能の連携、商品力強化



*1 投資信託つみたての申込件数ベース

外部事業者との連携による顧客接点の多様化・デジタル化



データ・マーケティングのめざす姿

パーソナライズされた商品・サービス提案

データ分析によるニーズ把握

顧客生涯価値の持続的成長

大量・多様なデータを集約できる
データ基盤 (クラウド活用)

デジタル化が進むMUFGの商品・サービス

(兆円)	20年度	前年度比	23年度
投資信託ネット販売比率*1	72%	+13ppt	90%
銀行住宅ローン電子契約率	44%	+25ppt	80%
銀行住宅ローン残高	12.0	▲0.1	12.2
カードローン残高 <small>ネット経由100%</small>	1.38	▲0.11	1.46

■ 全社DX - オープンイノベーションの歩み

MUFGのオープンイノベーションの取り組み

全事業本部

スタートアップ
支援の枠組み

MUFG Innovation Partners

MUFGとの協業可能性ある先への出資
協業の実現を通じたバリューアップ

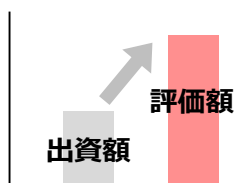
MUFG DIGITAL ACCELERATOR

アーリーステージの企業の育成支援
(5期累計31社)

提携・出資
による協働

出資実績
(国内外のスタートアップ・ファンド・関係子会社)

40社超
1,200億円超



MUFGの
サービスへの
組み込み

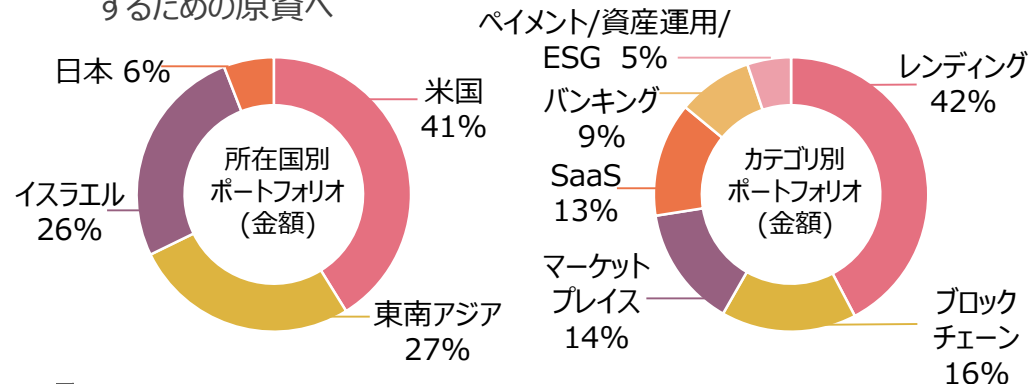
オープンイノベーションによるサービス開発

提携・出資先
の持つ技術・
ソリューション

MUFGの
10サービス
以上に
組み込み済

オープンイノベーション関連出資 (MUIP) の対象領域

- 出資評価額は簿価を大きく上回り、更なるイノベーションへ挑戦するための原資へ



MUFG別エンティティによる新たな金融サービスへの取り組み

各領域のプロフェッショナルの強いリーダーシップのもと事業を牽引

Japan Digital Design



河合 祐子
AIを活用した
ソリューション開発

ビジネスマッチング
のAILコメンドや
AI審査モデルの開発

MUFG
Innovation
Partners



鈴木 伸武
シナジーを生む
戦略出資

1号ファンドで
18社125億円投資
9件は協業具体化

Global Open
Network Japan



徳永 信二
ブロックチェーン
プラットフォーム

4月サービス開始。
大量・高速処理可能な
次世代インフラ構築

リクルート
MUFGビジネス



夏目 英治
ペイメント
サービス

電子マネー
「coin+」
の事業開発

全社DX - ビジネスモデル改革への取り組み

取り組み

足元の状況

2023年度にめざす姿

新ビジネスの創造

1		データドリブンなファイナンスモデル	昨年12月にサービス開始 開始6か月で約100件のファイナンス申し込み	1.5億米ドル～	✓ 貸出残高
2		SME向けオンラインファクタリング	本年夏にJVを設立予定 来年春にサービスをリリース予定	90億円	✓ 買取債権残高
3		ブロックチェーン基盤の広域活用	本年4月にクレジットカード決済サービス開始 本年夏より自動販売機向けにサービス拡大	70億件	✓ 年間処理件数
4	prog///at	デジタル証券化市場の構築	本年度上期に第1号案件発行予定	1,000億円	✓ 累計受託残高
5		個人起点の情報銀行サービス	本年7月より個人向けプロモーションを開始	100万件超	✓ 累計アプリ ダウンロード数
6	書類電子化	印鑑票、残高証明書、 融資契約書等	21/上：印鑑票のスキャン開始予定 監査法人残証の電子化開始予定 21/下：融資契約書の電子化開始予定	2億ページ削減	✓ 印鑑票、残証、融資 契約等のペーパーレス
7	AI活用	音声認識、チャット、OCR*1等	左記領域でAI本番活用を開始 更なる横展開に向け実証実験を実施中	70万時間	✓ AIによって代替される 業務時間（年）
8	CC・センターの デジタル化	RPA、BPR等による業務改革	本年度中に1,050人相当の業務量削減*2	2,100人 相当削減*2	✓ 業務量削減の 人数換算
9	事業法人 関連施策	内部プロセス、チャネルの高度化	22年春：格付・稟議査定プロセスの一部を 与信所管部に集約 22年春：Web法人口座開設を全国展開	4万件削減 75%	✓ 稟査作業件数（年） ✓ 法人口座Web開設率

*1 Optical Character Recognition（光学文字認識） *2 17年度末対比

コーポレートバンキング事業本部

事業本部長 林 尚見

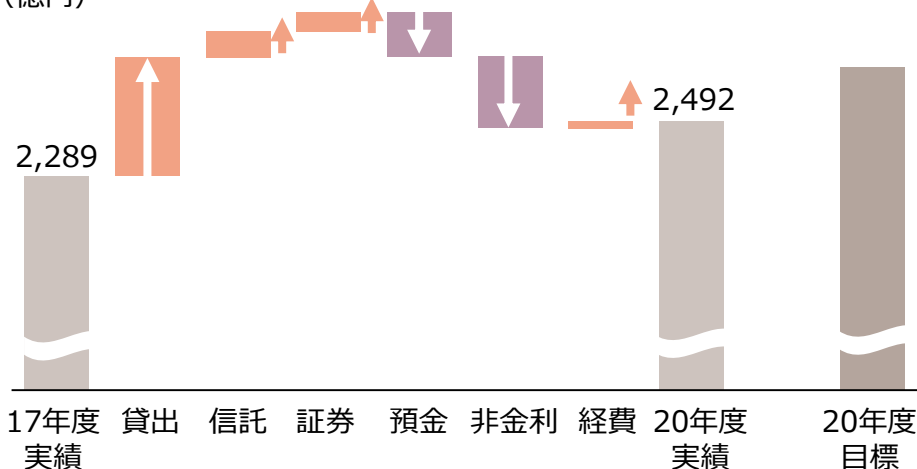
前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	2,289	2,492	+202
経費率	59%	57%	▲2ppt
ROE	10%	8%	▲2ppt

営業純益の増減要因

(億円)



成果と課題

成果

- RM-POモデル*1の定着（銀行・信託・証券の一体運営）
- 外貨預貸ギャップ抑制、外貨貸出利ざや改善
- 政策保有株式の売却目標を超過達成

課題

- お客様の新たな経営課題への対応力強化
- 資本コストを意識した採算管理の徹底
- 低金利下での持続可能なビジネスモデル構築

環境認識

コロナ禍で一層加速する 社会構造変化

- 事業ポートフォリオ再構築
- 新規事業開拓
- デジタル化

重要性が高まる ESGへの対応

- トランジション
- ROE経営の高まり
- CGC*2改訂・東証再編

大企業の事業・経営課題は高度化・複雑化

お客様の新たな経営課題への対応が必要

*1 RM : Relationship Managerの略、営業担当者、PO : Product Officeの略、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署および担当者、RM-POモデル : 銀行の営業担当者が、MUFGのRMとして証券・信託のエンティティと連携し、お客様のニーズにスピーディに対応する体制 *2 コーポレートガバナンス・コード

新中期経営計画の概要

基本方針

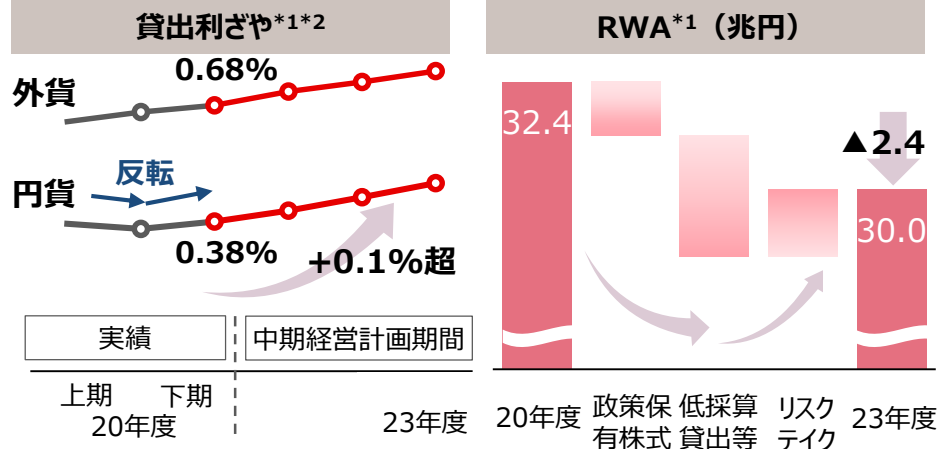
めざす姿

- お客さまと事業リスクを共にし、共に成長する
- 「階段経営」の実現：3年後の中計ゴールに向け、階段を上るように、毎年前年比で着実に成長

主要戦略

- 1 ROE重視の持続可能なビジネスモデル確立
- 2 お客さまの新たなニーズへのリスクテイク力強化
- 3 新領域への対応力強化

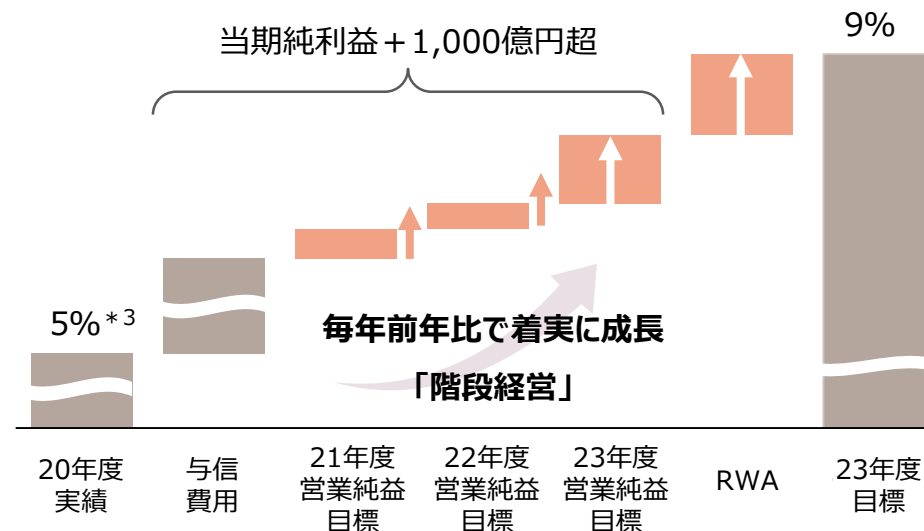
主要KPI



財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益 (億円)	2,850	+450
経費率	51%	▲5ppt
ROE	9%	+4ppt
RWA (兆円)	30.0	↓

ROE目標達成に向けての道筋



*1 コーポレートバンキング事業本部の銀行の計画値 *2 年間資金収益÷貸出平残にて算出 *3 新中期経営計画より事業本部別のRWA配賦金額変更。
また、RWA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したことで20年度のコーポレートバンキング事業本部ROEが変動（8%⇒5%）

主要戦略① ROE重視の持続可能なビジネスモデル確立

ROE目標達成に向けた取り組み

ROE目標達成に向けたアクション

粗利益増強

- ベース利ざや改善
- リスクテイク強化

経費削減

- コロナ禍を契機とした業務効率化定着
- VoE*1に基づく業務改革推進

RWA 効率運用

- 政策保有株式・低採算貸出の削減
- 高採算アセットへのRWA投入



RM一人ひとりがROE目標達成をめざす仕組み作り

業績評価体系の高度化

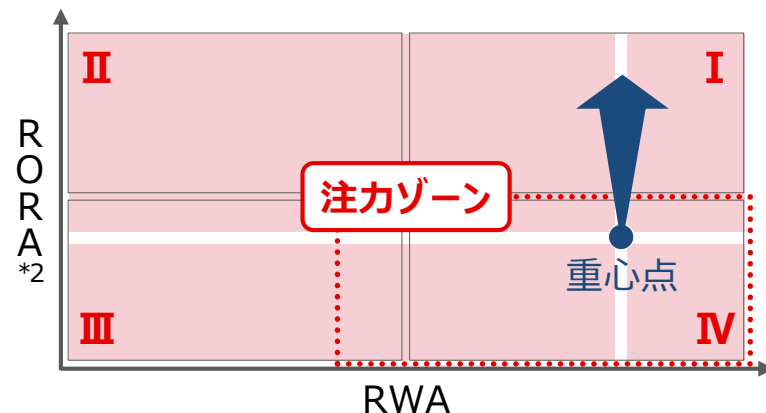
- 会計と業績評価上のROE指標を一本化
- ROE連動の業績評価

企業Gr別の採算改善

- 企業Gr別の採算可視化
- 注力先への取り組み強化

企業Gr別の採算改善

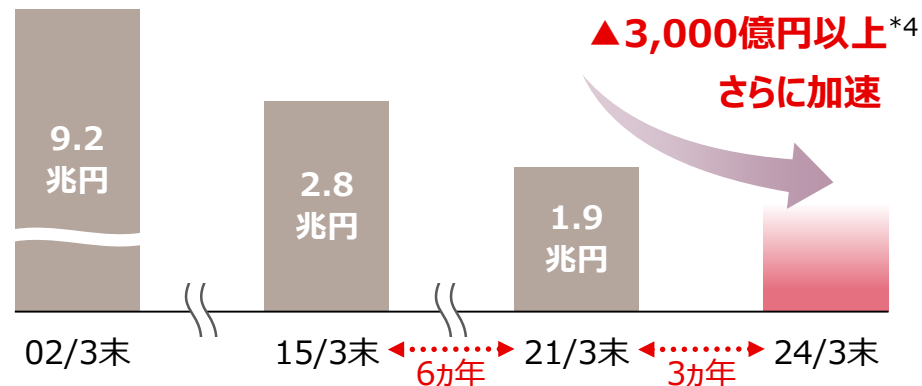
- 約1,500企業Grの採算を可視化し、採算改善を推進



政策保有株式の削減

- これまで以上に削減に向けた動きを本格化

政策保有株式残高推移（取得簿価ベース）*3



*1 Voice of Employee

*2 Return On Risk-Weighted Assets

*3 銀行・信託の単純合算

*4 売却による削減額

主要戦略② お客様の新たなニーズへのリスクテイク力強化

資本性ファイナンスの強化

事業ポートフォリオ再構築に向けたお客様のアクション例

資本増強

M&A

カーブアウト

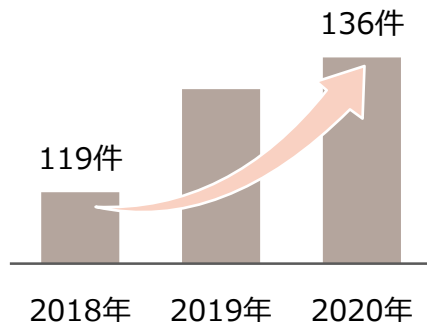
リスクテイク力の強化

×

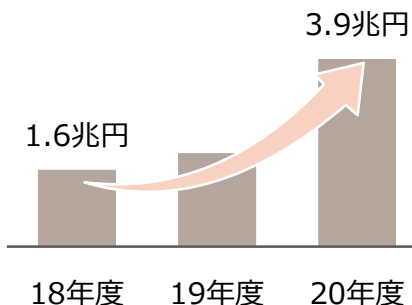
グループソリューションの提供

■ 市場環境

本邦LBO件数推移*1



本邦ハイブリッドファイナンス 実行金額推移*2



■ 事例

LBO案件 メザニンローン支援

メザニンを活用した
競争力のある安定調達

グリーン・ハイブリッド債*3 事務主幹事

投資・開発を支える
資本性調達

不動産ビジネスの強化

1 グループ連携CRE*4提案

+ ESGへの取り組み

2 ローンやエクイティによる
リスクテイク力強化

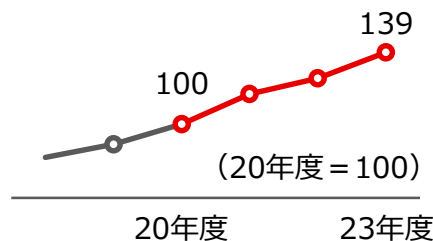
3 バリューチェーン収益強化

グループ全体で不動産ビジネスを推進

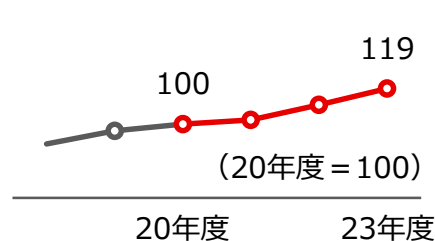
銀行	信託	証券
<ul style="list-style-type: none"> ノンリコースローン REITローン エクイティ 	<ul style="list-style-type: none"> 仲介・コンサル カストディ アセットマネジメント エクイティ 	<ul style="list-style-type: none"> M&A FA*5 私募の取り扱い
リスクテイク力の強化		
持株 不動産ビジネスの企画・統括組織 新設		

■ 不動産関連収益計画（指標）

ファイナンス収益



手数料収益（仲介、FA等）



*1 各社発表資料等よりMUFG作成 *2 各社発表資料等よりMUFG作成（契約日・条件決定日ベース）2021年4月1日時点 *3 グリーンボンドの性質を持ったハイブリッド債
*4 企業不動産（Corporate Real Estate） *5 ファイナンシャル・アドバイザー

主要戦略③ 新領域への対応力強化

社会課題への対応強化

お客さまと事業リスクを共にし、
社会課題解決に向けた新事業を創出

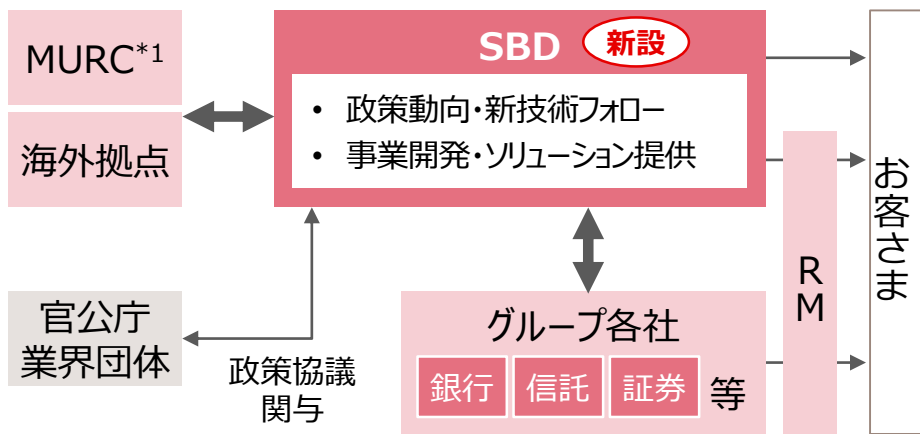
課題解決型
人材の育成

外部知見の
取り込み

ビジネス創出
プログラム実施

サステナブルビジネス部（SBD）の新設

- サステナブルビジネス室の機能を拡大し、SBDを新設



官民連携での政策・制度実現、企業間連携の促進等を通じ、
お客さまへのエンゲージメントを進め、持続可能なビジネスを実現

気候変動への対応（トランジション&イノベーション）

MUFG サステナブルファイナンス目標 35兆円
(2019~2030年度の累計、うち環境18兆円)

エンゲージメントを通じたトランジション支援

MUFG **エンゲージメント** → お客さま

エンゲージメント対象先を拡大

エネルギー・ユーティリティ ▶ 運輸・鉄鋼・化学 ...

イノベーションに向けたファイナンス支援

ローン ▶ メザニン ▶ エクイティ ▶ **新事業・新技術**

実績

大手海運会社の本邦初の
トランジションボンド発行
MUMSSが事務
主幹事兼SA*2に
就任

トヨタ自動車株式会社の
Woven Planet債の引受
MUMSSが
共同主幹事

秋田県・洋上風力発電事業/
プロジェクトファイナンス
銀行がFA・
MLA*3として参画

米・水素ステーション事業/
ローン組成
水素関連事業
特化としては
MUFG初

グローバルコマースバルバンキング事業本部

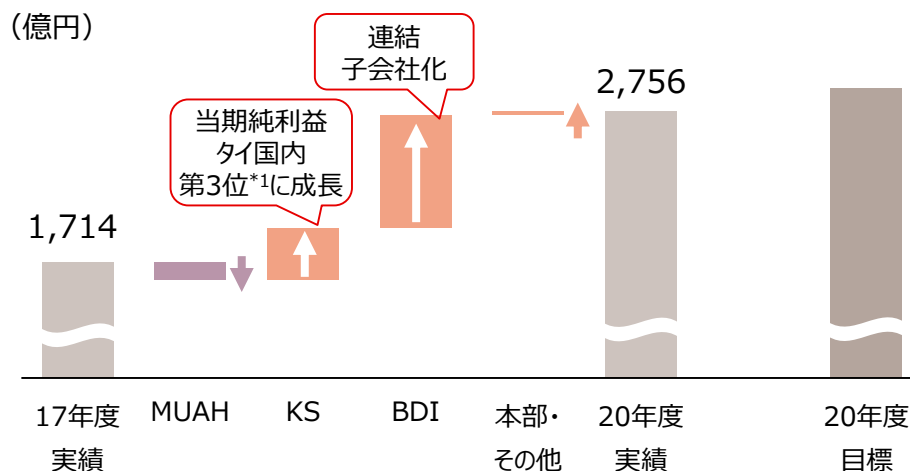
事業本部長 二重 孝好

前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	1,714	2,756	+1,043
経費率	72%	65%	▲7ppt
ROE	6%	1%	▲5ppt

営業純益の増減要因



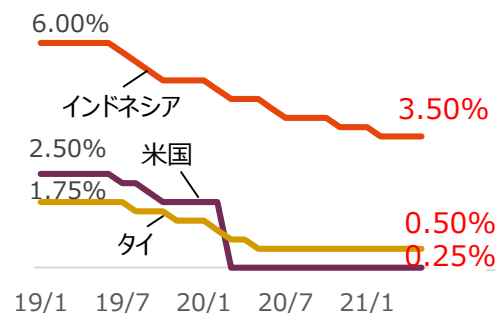
成果と課題

成果	インオーガニック戦略 ～バンクダナモン連結子会社化によりASEAN PB*2ネットワーク完成
	クルンシイの成長 ～リテール・CF*3を中心に成長し、タイ国内3位まで成長
課題	MUFGユニオンバンクの再構築 ～新たな体制整備と戦略策定も、再建は途上
	バンクダナモンの自律的成長実現 ～連結子会社化間もないバンクダナモンの成長支援
	ASEANを面で捉えた戦略展開 ～PB横断でのビジネス基盤確立も具体的成果はこれから

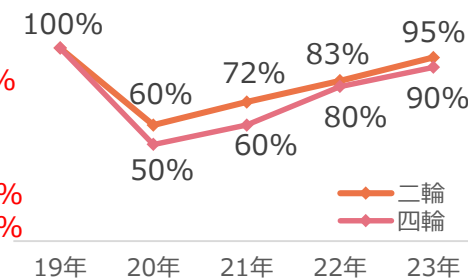
環境認識

- ・ パートナーバンク所在国での国内金利低下
- ・ インドネシアでの新車販売台数の減少
- ・ 米国経済の回復 (21年度見込み GDP +6.4%*4)

【表1】各国政策金利推移



【表2】インドネシア新車販売台数見通し
(19年：基準値100%)



*1 当期純利益ベースでタイ国内銀行の順位。国営政府系金融機関を除く *2 パートナーバンク *3 コンシューマーファイナンス

*4 IMF, World Economic Outlook Database, April 2021

新中期経営計画の概要

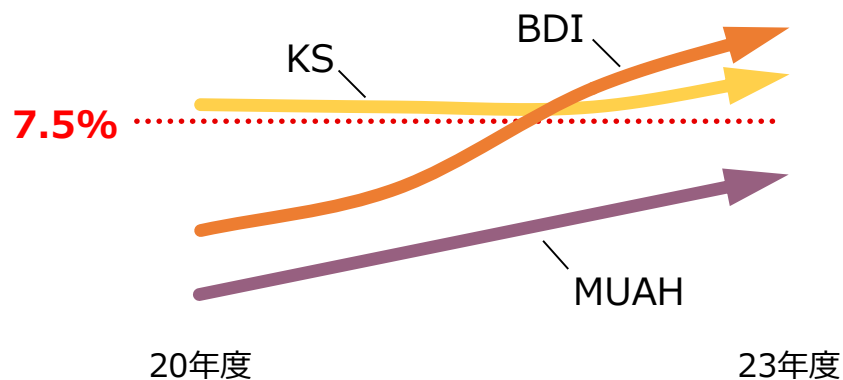
基本方針

めざす姿 お客さまが「ASEANで進むチカラ」になる

個別行戦略・主要戦略

- 1 バンクダナモンの自律成長サポート
- 2 MUFGユニオンバンクの再構築
- 3 ASEANを面で捉えた戦略

主要KPI（各行ROE*1）



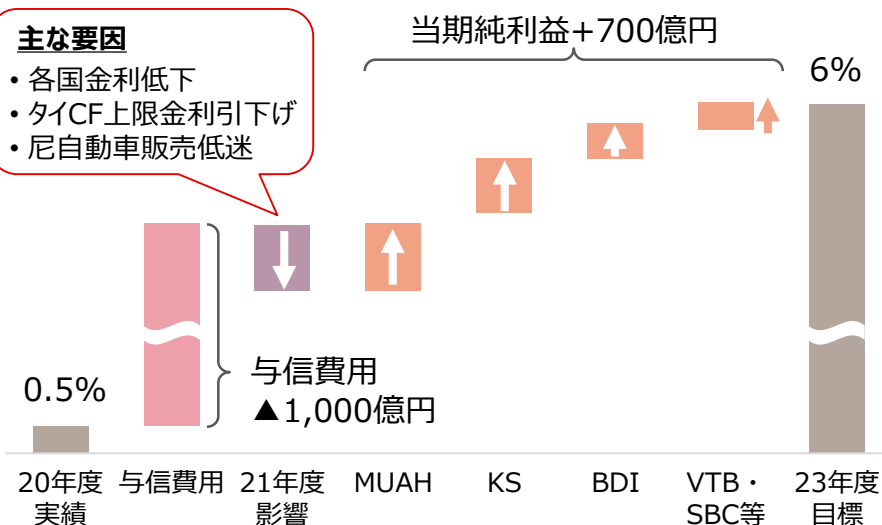
財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益（億円）	2,900	+200 (21年度比+700)
経費率	64%	▲1ppt
ROE	6%	+5.5ppt
RWA（兆円）	19.5	↗

ROE目標達成に向けての道筋

主な要因

- ・各国金利低下
- ・タイCF上限金利引下げ
- ・尼自動車販売低迷



*1 MUAHは内部管理計数（現地基準）、KS・BDIは現地開示基準を元にイメージを図示

MUFGユニオンバンク (MUB)

20年度実績*1

(億円) (1USD=103.50円)	19年度	20年度	前年度比
粗利益	5,631	5,593	▲38
経費 (内、のれん償却)	5,954 (1,671)	4,709 (369)	▲1,244 (▲1,301)
営業純益 (除く、のれん償却)	▲323 (1,348)	884 (1,253)	+1,206 (▲95)
与信費用	232	874	+643
税前利益 (除く、のれん償却)	▲554 (1,117)	10 (379)	+564 (▲738)
貸出未残(兆円)	9.0	8.3	▲0.6

新CEOによる戦略レビュー

2021年3月に米州担当役員としてKevin Croninが就任。BoA*2大企業法人部門での要職歴任・MUFG米州GCIBヘッド10年の豊富な経験を活かし、MUBの中堅中小企業取引の拡大に取り組む



新CEO 100日プランにおける優先課題

- 1 更なる収益機会の追求
- 2 抜本的な経費構造改革
- 3 ノンコア事業見直し

MUB TB*3の事業売却を2件公表済*4

MUBリージョナルバンク新戦略 重点領域における進捗状況

“Back to Basic”戦略基本方針

顧客起点

One Team

収益性重視

中堅中小法人取引強化

セグメント	売上(米ドル)	進捗	
		貸出実績	顧客満足度評価*5
Commercial Banking	20億 ? 50百万	テック・ヘルスケア重点業種強化 新規貸出 17%増	2位 ⇒ 1位
Business Banking	50百万 ? 10百万	BB専担の審査ライン整備 新規貸出 53%増	7位 ⇒ 3位
Small Banking	10 百万 ?	54名のSB専担化 新規貸出 26%増	5位 ⇒ 3位

リージョナルバンクにおける預金取引強化

新商品導入、TB協働、低コスト預金獲得 (20/3末→21/3末)

低コスト預金	394億ドル	▶	498億ドル (+104億ドル)
預金調達コスト	0.66%	▶	0.13% (▲0.53ppt)

合理化施策の推進

42店舗減(13%)*6・PurePoint*7全店舗閉鎖・ノンコア解消等
⇒ 約57百万米ドル/年の経費削減

*1 米国会計基準に基づくMUFG Union Bank, N.A.のFFIEC031における開示情報

*2 Bank of America *3 Transaction Banking

*4 MUB Transaction Bankingにて、①2021年1月 カストディ事業 (預金規模12億米ドル)、②2021年4月 集合住宅管理組向け決済預金サービス事業 (預金規模40億米ドル) を公表済

*5 Greenwich Association社による顧客満足度を示すNet Promoter Scoreランキング (同地域競合行との比較)。20/3末と21/3末の比較 *6 20/3末~21/6末の実績

*7 MUBが全米で展開するネットバンキングと軽量化店舗を組み合わせた金融サービス

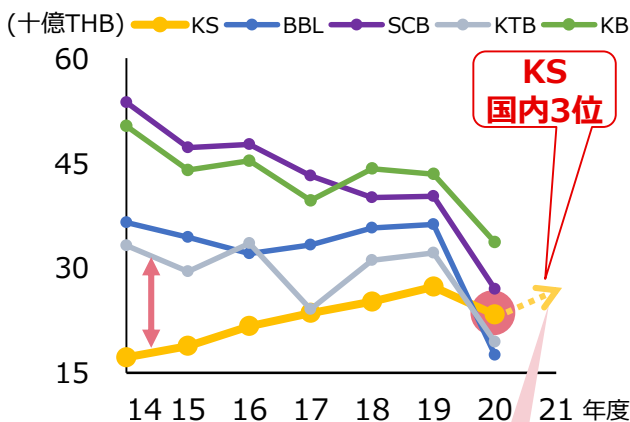
クルンシィ (アユタヤ銀行)

20年度実績*1

(億円) (1THB=3.44円)	19年度	20年度	前年度比
粗利益	3,875	3,921	+47
経費	1,755	1,667	▲87
営業純益	2,120	2,253	+134
与信費用	970	1,260	+290
当期純利益	917	792	▲125
貸出未残(兆円)	6.3	6.3	+0.1

当期純利益第3位へ躍進。低NPL比率維持*2

当期純利益推移 (現地基準)

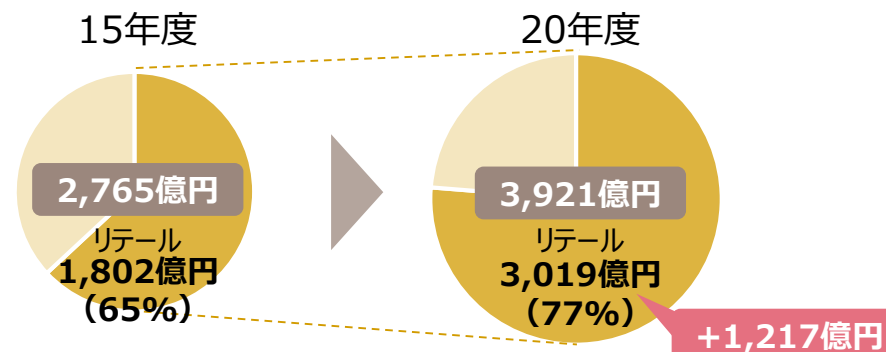


NPL比率推移(他行比較)

	15年度	21年度1Q
KS	2.24%	1.99%
		▲0.25ppt
BBL	2.80%	3.70%
SCB	2.89%	3.79%
KTB	3.20%	3.66%
KB	2.70%	3.93%
他行平均	2.92%	3.77%
		+0.85ppt

コンシューマーファイナンス (CF) ビジネスの地位確立

リテールの粗利額およびKS全体に占める割合は増加



タイ国内シェア推移 (括弧内は国内順位)

	15年度	20年度
オートローン	22% (2位)	30% (1位)
パーソナルローン	27% (1位)	30% (1位)
クレジットカード	15% (1位)	16% (1位)

MUFGの
完成車メーカー
取引活用

MUFG協働

M&Aファイナンス

ThaiBev ● タイ飲料最大手のベトナムビール大手買収

ブリッジローン総額*3 ● ブリッジローン・ bonds発行を通じたM&A支援

約5,500億円

ESGファイナンス

● ASEAN加盟国では初の政府発行ESG債券

● MUFGのESG知見を活かし、共同主幹事・アドバイザーに就任

発行総額*3
約1,000億円

*1 現地開示基準(タイ会計基準)、当期純利益は親会社株主に帰属する純利益。19年度は一部子会社株式売却等の一過性要因(当期純利益ベース209億円)を除く。

*2 他行は、Bangkok, Siam Commercial, Krungthai, Kasikorn *3 上記総額を複数行で支援

バンクダナモン

20年度実績*1

(億円) (1IDR=0.0074円)	19年度	20年度	前年度比
粗利益	1,341	1,304	▲37
経費	690	608	▲82
営業純益	651	696	+45
与信費用	349	531	+182
当期純利益	301	74	▲227
貸出末残(兆円)	1.0	1.0	▲0.1

MUFG協働深化

- MUFGとの協働は着実に進捗(20年度以降の主な実績)

ディーラーファイナンス



他、計10件

提携住宅ローン



他、計6件

イスラム金融

従業員向けイスラム金融サービス 他、計11件

- バンクダナモンとジャカルタ支店を結ぶ新たな協働枠組構築

One Team (擬似一体組織)

銀行
ジャカルタ支店

バンクダナモン

銀行
TB部

シングルリーダー、共同目標、協働インセンティブ

コンシューマーファイナンス (CF) 強化

KSの知見移転とプロ人材の登用

リテールCF部門長としてKS成長を牽引したDan氏をMUFGアドバイザー兼バンクダナモンのコミサリスとして登用(当局申請中)



Dan Harsono
(インドネシア出身)



新アドバイザー



新コミサリス

'90 GE Indonesia取締役

'94 GE・アストラJV(尼最大手
ファイナンスカンパニー)コミサリス

'07 KS マーケティングヘッド

'15 KS リテールCF部門長

'21 現職

知識

経験

人脈

CF強化に向けた主要施策

(1THB=3.44円)

1

住宅
ローン

バンクダナモン、
ジャカルタ支店
協働PT組成

KS
残高
(兆円)

16/3末
0.6

21/3末
1.0

増加率
+67%

デベロッパーとの関係強化、レート改善

プロセス短縮

クロスセル

マーケティング

審査・実行

取引深耕

2

オート
ローン

エコシステムへの
包括アプローチ

KS
残高
(兆円)

16/3末
0.9

21/3末
1.4

増加率
+56%



サプライヤー

メーカー

ディーラー

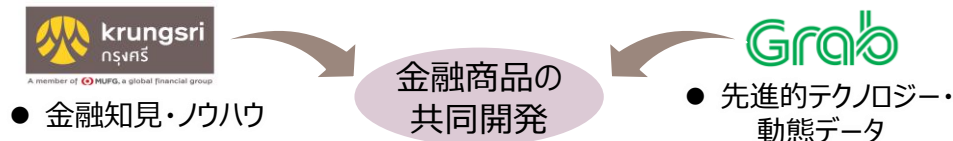
購入者

*1 20年度のリスク実施に伴うストラクチャリングコストは与信費用として計上

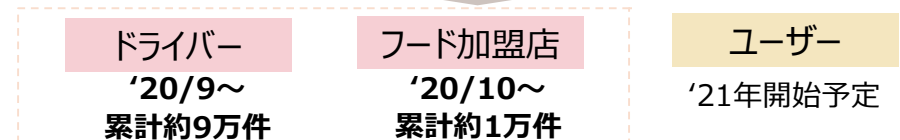
ASEANを面で捉えた戦略／与信費用

Grab協働

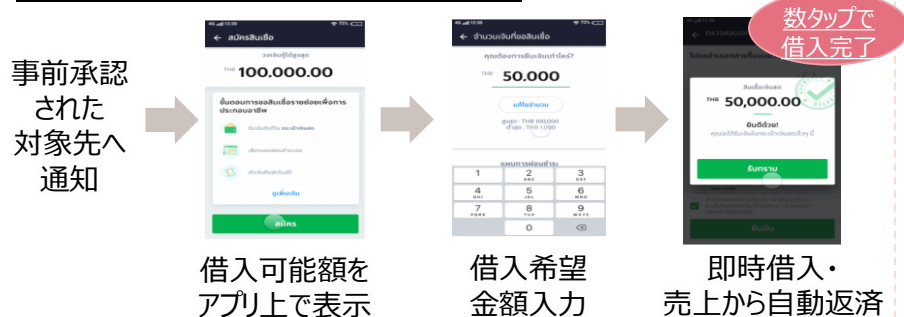
新たなデジタル金融サービスを提供中～先行するタイの事例



Grabのプラットフォームを通じた小口ローンの提供



数タップで即時借入可能なプロセスを実現



銀行取引の無い顧客層の獲得

パートナーバンク

デジタル・トランザクションレンディングの実現

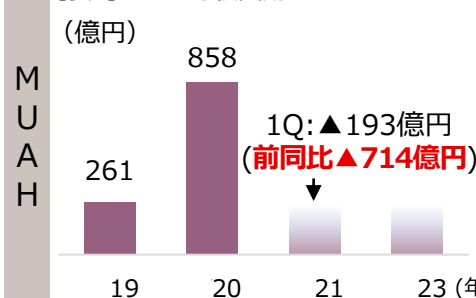
Grab

パートナーバンク自身のDX加速

与信費用

与信費用の大幅減少を見込む

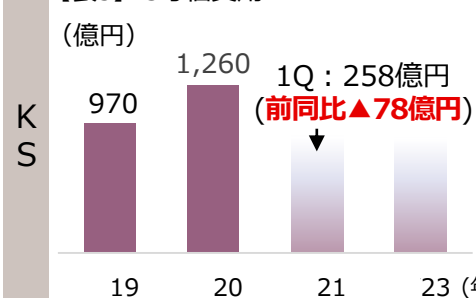
【表1】MUAH与信費用*1



【表2】MUAH過去平均償却率・引当率*2

	平均償却率		引当率 21年度1Q
	平常時 13-19年度	景気停滞期 08-12年度	
MUAH	0.1%	0.6%	157.4%
地場地銀	0.3%	1.7%	153.2%
Big4	0.7%	2.5%	302.3%

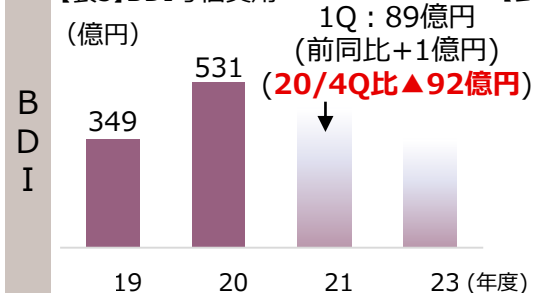
【表3】KS与信費用*1



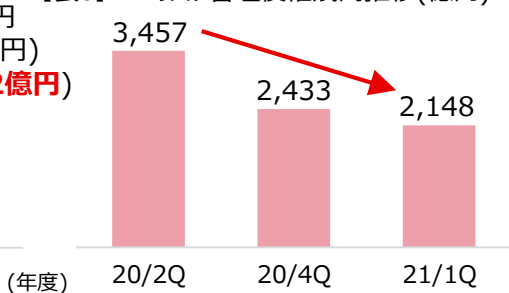
【表4】KS NPL比率・引当率

	NPL比率		引当率 21年度1Q
	21年度1Q	15年度比	
KS	2.0%	▲0.2%	175%
他行平均*3	3.8%	+0.8%	155%

【表5】BDI与信費用*1



【表6】BDIリスク管理債権残高推移(億円)*4



*1 現地決算における数値を円換算。換算レートはFY19・FY20は1米ドル=103.50円、1THB=3.44円、1IDR=0.0074円、FY21/1Qは1米ドル=110.71円、1THB=3.54円、1IDR=0.0077円

*2 地場地銀はComerica、Huntington、M&T、Regions、Keybank、Citizens、Fifth Third、Truistの8行、Big4はCitibank、Wells Fargo、Bank of America、JPMorganの4行平均

*3 タイ他行はBangkok、Siam Commercial、Krungthai、Kasikornの4行 *4 リスク管理債権残高は1IDR=0.0077円にて円換算

グローバルCIB事業本部

事業本部長 宮地 正人

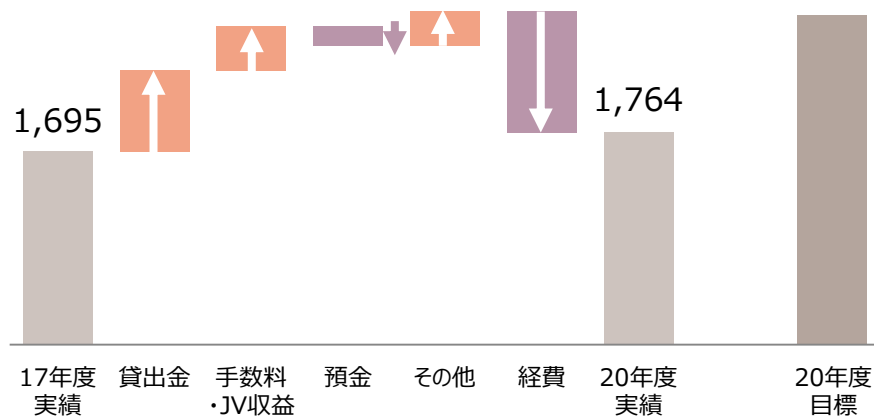
前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	1,695	1,764	+69
経費率	61%	63%	+3ppt
ROE	7%	5%	▲2ppt

営業純益の増減要因

(億円)



成果と課題

成果

- ポートフォリオ入れ替えにより貸出利ざやは継続的に改善
- アセットコントロールと預金増強により預貸ギャップは大幅改善、外貨流動性は安定水準に

課題

- アセットコントロールと手数料収益拡大の両立
 - リスクアペタイト適正化
 - MUFG一体でのプロダクトニュートラルな事業運営
- 事業ポートフォリオに合致した業務・機能効率化、人材最適配置による生産性向上

環境認識

低金利環境

- 貸出ビジネスへの逆風の常態化
- AM会社*1への余剰資金流入が継続。当該セクターを経由したマネーフローが拡大

ポストコロナ

- 事業ポートフォリオの再構成、企業間の合従連衡が進む可能性
- セクター間の優劣を見極めた取引戦略が必要に

ESG

- 脱炭素を含むサステナビリティへの対応支援
- 企業・金融活動の双方の対応の遅れが座礁資産化リスク・与信コスト増加に繋がる可能性

*1 アセットマネジメント会社

新中期経営計画の概要

基本方針

めざす姿

- 環境変化に適応し、持続可能な収益性を実現するビジネスモデルの構築
- 世界標準の知見の蓄積と還元を通じ、お客さまに必要とされる存在に

主要戦略

- GCIB & Global Markets
- 持続可能な事業運営に向けた基盤高度化

主要KPI

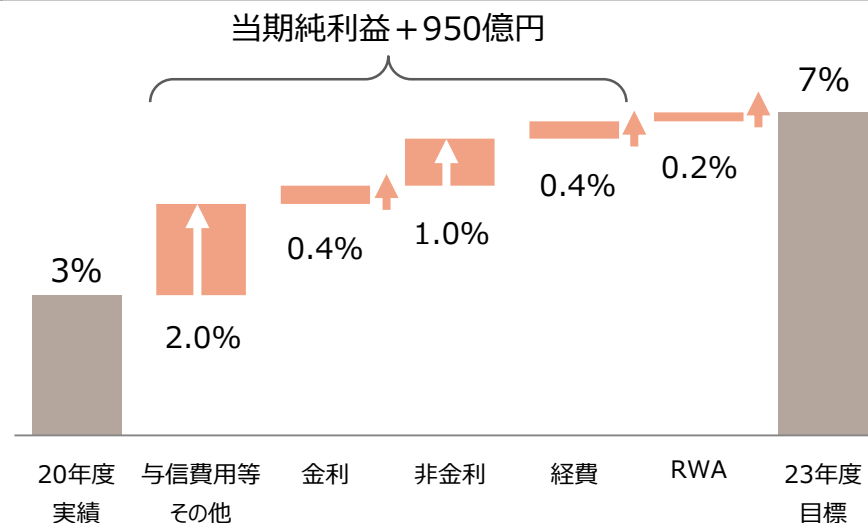
	20年度	23年度
GCIB・市場一体ROE ^{*1}	3.6%	7.5%
非金利手数料比率	47.6% ^{*2}	51.5%
機関投資家ポートフォリオ比率 ^{*3}	12%	20%
シンジケーション・DCM ウォレットランク（米国・NIG ^{*4} ） ^{*5}	17位	12位

- GCIB・市場一体目標の設定を通じ、プロダクトニュートラルな事業運営体制を構築し、収益性の改善を実現

財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益（億円）	1,800	+400
経費率	58%	▲8ppt
ROE	7%	+4ppt
RWA（兆円）	21.8	↓

ROE目標達成に向けての道筋



*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 社内管理の貸出残高ベース

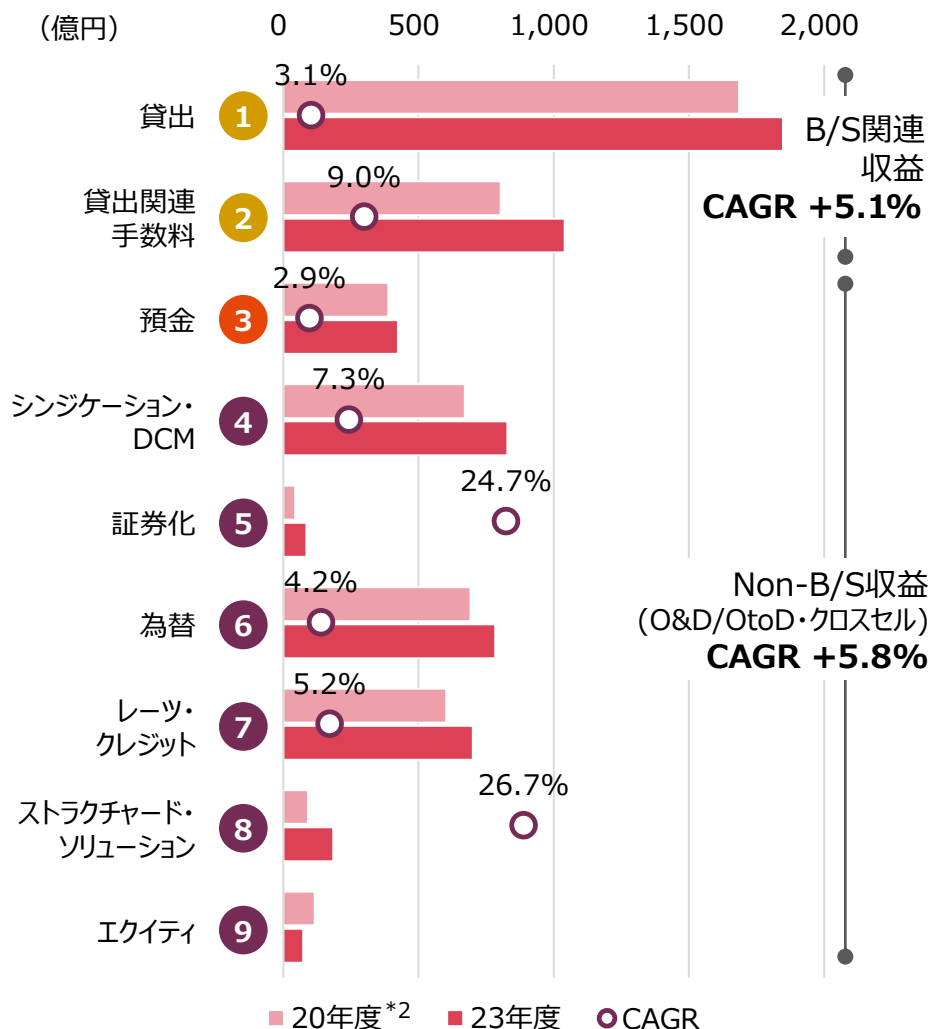
*4 Non-IG（非投資適格企業向け取引）

*5 出所：Deallogic（暦年ベース）

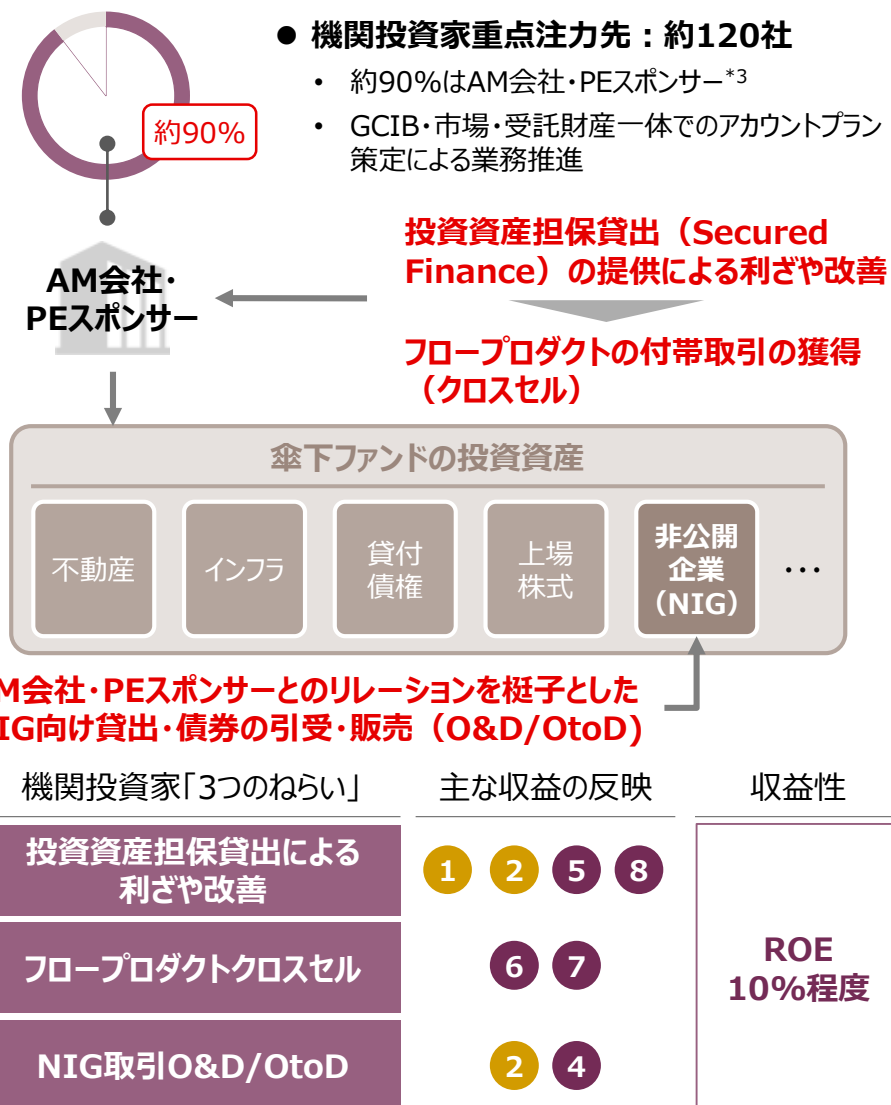
主要戦略① GCIB & Global Markets

B/Sの有効活用を通じたNon-B/S収益の拡大

GCIB & Global Markets収益計画（粗利益）*1



機関投資家ビジネスにおける「3つのねらい」



*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

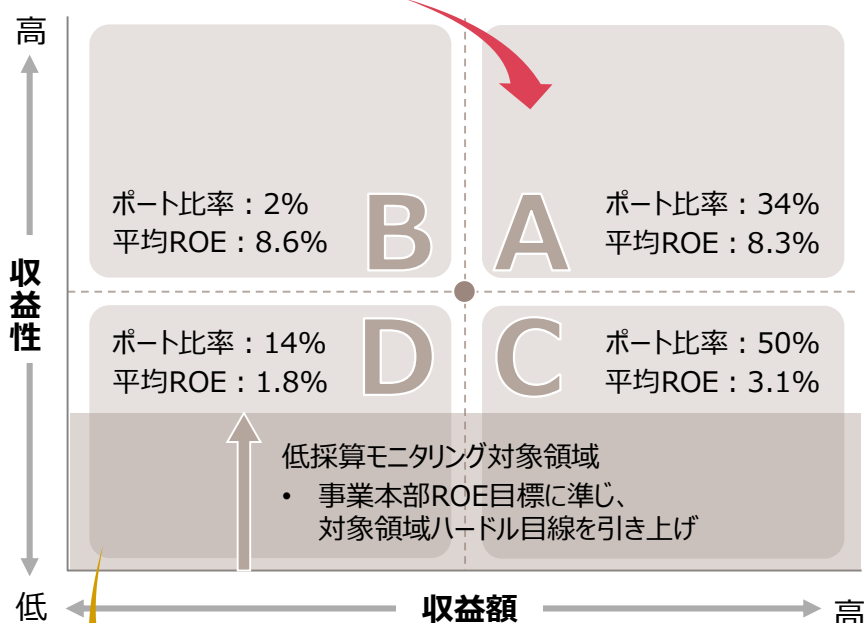
*3 プライベートエクイティファンド運営会社等のフィナンシャルスポンサー会社

主要戦略① GCIB & Global Markets

事業ポートフォリオの最適化

● 機関投資家ポートフォリオの拡大 (約0.8兆円*1)

- 重点注力先を中心にアセットを積み上げ

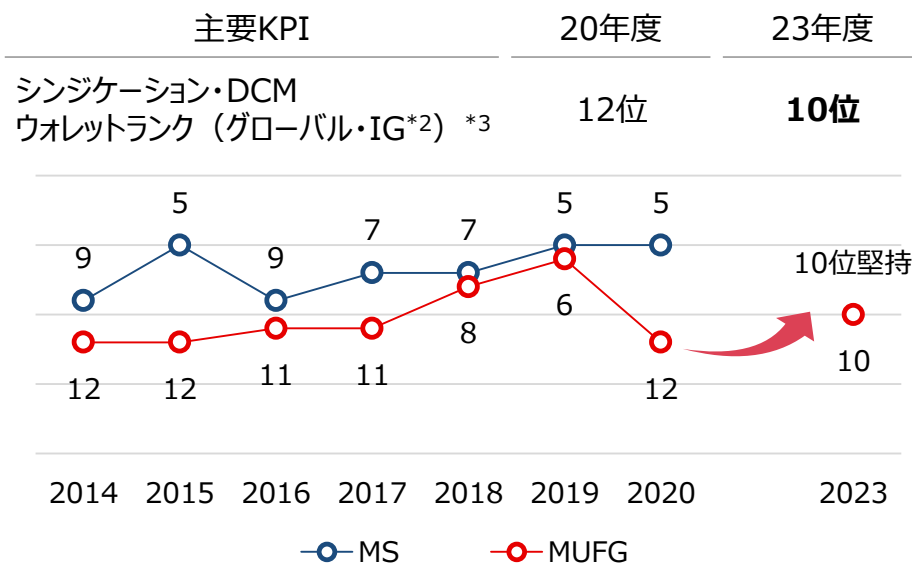


● 既存ポートフォリオの入れ替え・採算改善 (約▲1.4兆円*1)

- 継続的な採算目線の引き上げ、厳格なディールスクリーニングによる入口管理の高度化
- 採算改善モニタリングと採算ハードル未達先との取引解消の徹底 (一定のモニタリング期間経過後)

Morgan Stanley (MS) との協働による投資銀行ビジネス

- ローン・DCM領域では双方の強みを活かし、過去より大型M&Aファイナンス案件の引受で協働。引き続き協働を継続するとともに、機関投資家・NIG領域での更なる発展を展望



- ECM・M&Aアドバイザー業務は高いプレゼンスを有するMSの強みを持分法投資利益で享受*4し、経営効率を最適化

ECM・M&Aアドバイザーウォレットランク (百万米ドル (シェア)) *3

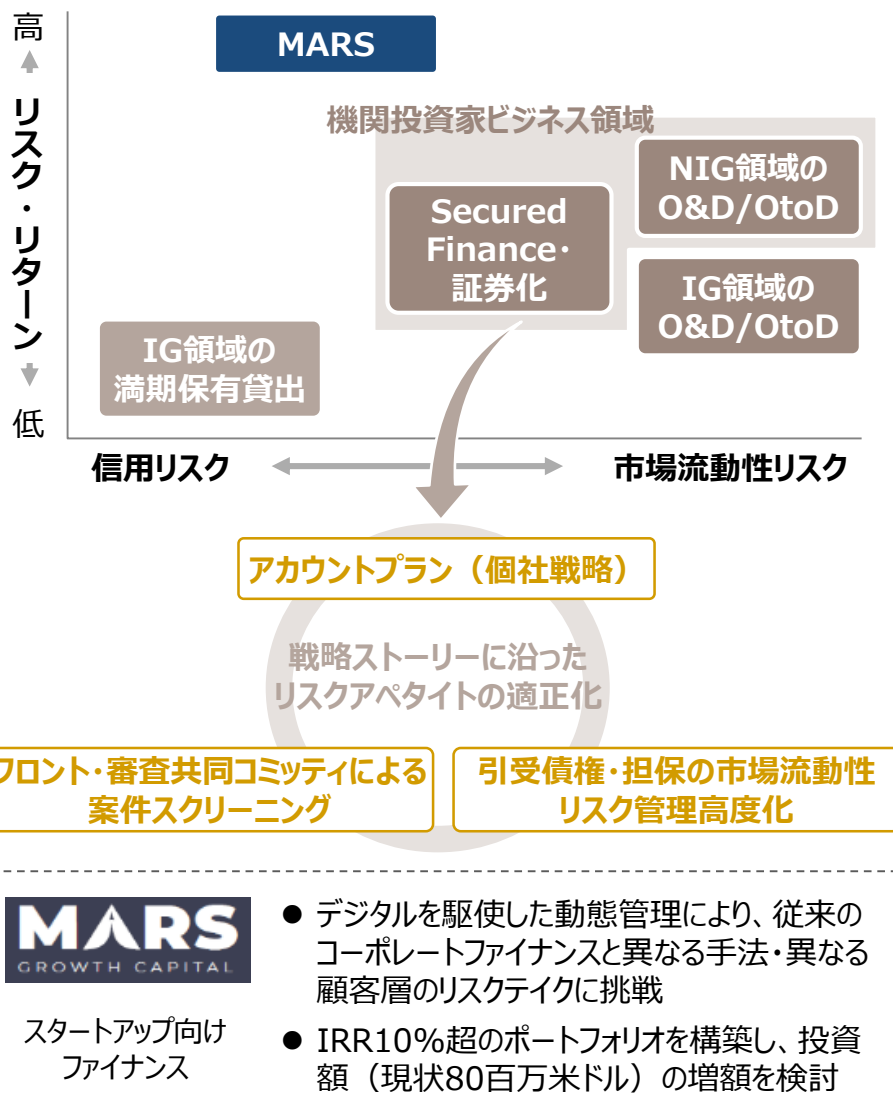
ECM (2020年)			M&Aアドバイザー (2020年)		
1	GS*5	3,070 (11.2%)	1	GS	2,473 (10.0%)
3	MS	2,351 (8.6%)	3	MS	1,851 (7.5%)
-	MUFG	33 (0.1%)	-	MUFG	1 (0.0%)

*1 収益性・収益額の中央値をベースにポートフォリオを四象限に区分する分析。ポート比率・平均ROEは事業本部管理計数ベース。ポート比率はRWAベース

*2 投資適格企業取引 *3 出所：Dealogic (暦年ベース) *4 GCIB事業本部には帰属せず *5 Goldman Sachs

主要戦略② 持続可能な事業運営に向けた基盤高度化

リスクアパタイト適正化・新たなリスクテイクへの挑戦



サステナビリティ経営を通じた企業価値向上への取り組み

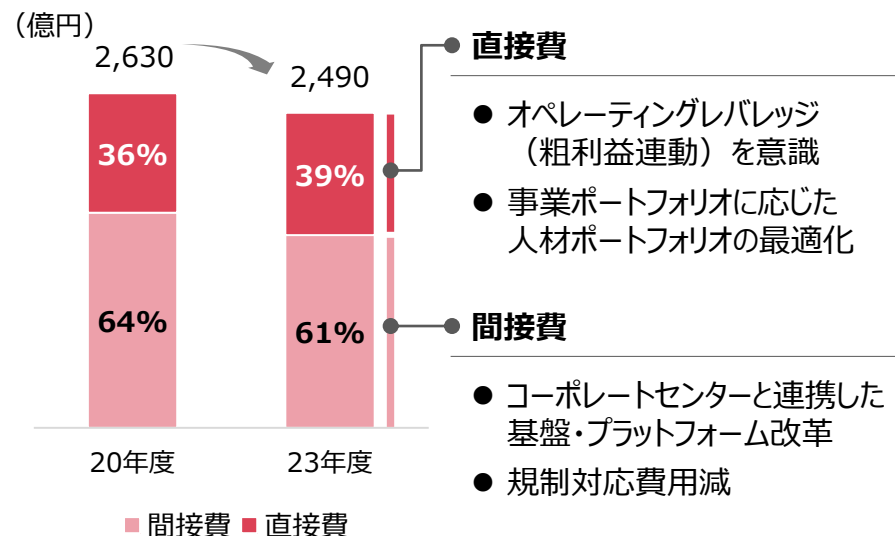
2020年リーグテーブル（カッコ内は2019年）

サステナブルローン
MLAアレンジ額 **2位**
(4位)

再生可能エネルギー
事業向けファイナンス **2位**
(2位)

- サステナブルファイナンス推進（環境・社会）
- カーボンニュートラルに資する新技術の開発支援
- 2050年GHG^{*1}排出量ネットゼロに向けた投融資ポートフォリオ適正化
- エンゲージメント強化を通じたトランジション支援
- サステナビリティへの取り組みの推進を支える目標の設定と開示検討

経費コントロール



*1 Greenhouse Gas（温室効果ガス）

市場事業本部

事業本部長 吉藤 茂

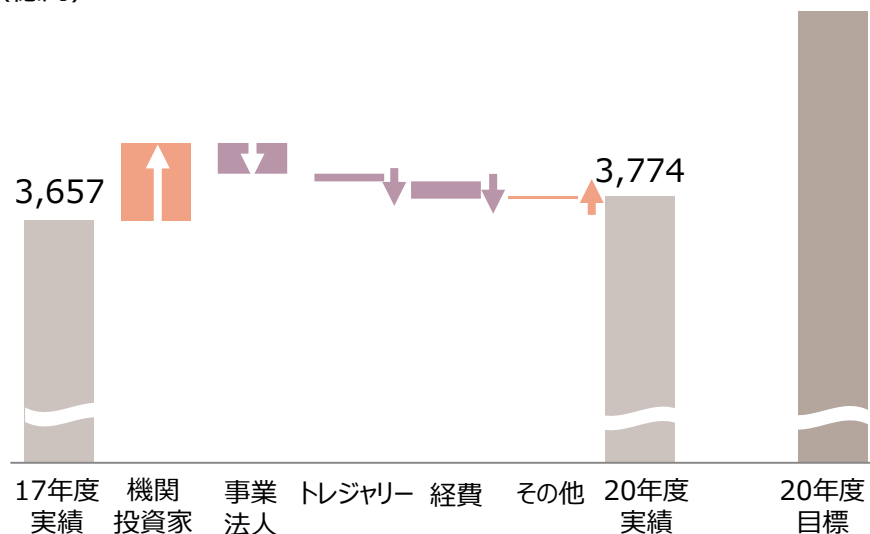
前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	3,657	3,774	+117
経費率	42%	44%	+1ppt
ROE	7%	5%	▲2ppt

営業純益の増減要因

(億円)



成果と課題

■ セールス&トレーディング

成果

- ・ 事業本部間協働により機関投資家ビジネスは伸長
- ・ GCIB協働アプローチの深化

課題

- ・ 機関投資家ビジネスの一層の拡大
 - ・ リスクアパタイトの最適化
 - ・ プロダクト力強化
- ・ 事業法人ビジネスの構造改革

■ トレジャリー

成果

- ・ グループトレジャリー運営強化
 - ・ 外貨調達手段の多様化
 - ・ グループガバナンス態勢構築

課題

- ・ 金融緩和による更なる預超拡大
- ・ バランスシート収益力の強化

世界的な低金利

長短金利差縮小

新中期経営計画の概要

基本方針

めざす姿

『Drive Growth and Transformation』
 稼ぐ力を着実に伸ばし、失敗を恐れず変革
 にチャレンジすることで、お客さまとMUFGの
 持続的な成長に貢献し続ける

主要戦略

	デジタル シフト	ESG・ SDGs
① セールス&トレーディング強化	EFX	商品 開発
② トレジャーリー運営の高度化	AI	ESG 投資
③ 新機軸投資ビジネス		

主要KPI

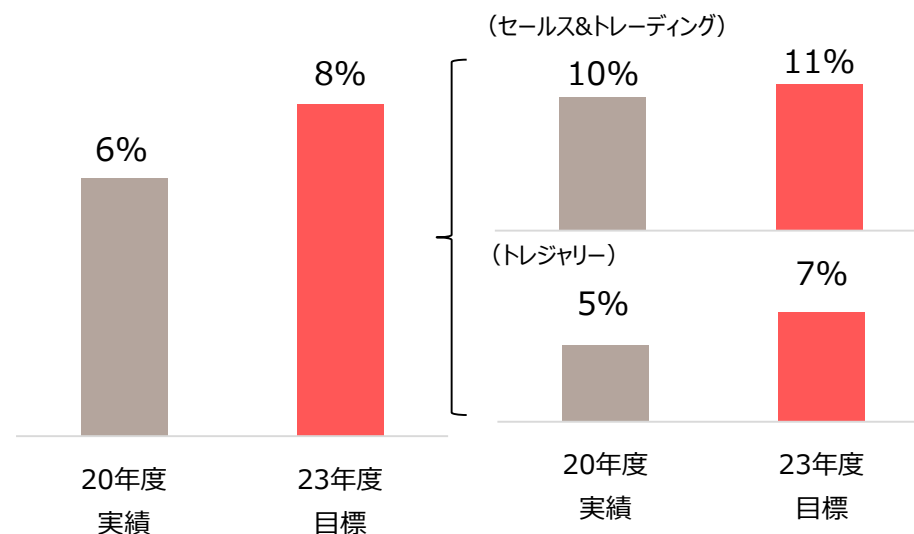
	20年度	23年度
GCIB・市場一体ROE*1	3.6%	7.5%
新機軸投資ビジネスへの取り組み	資産多様化・ 投資残高積み上げ	

*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）

財務目標

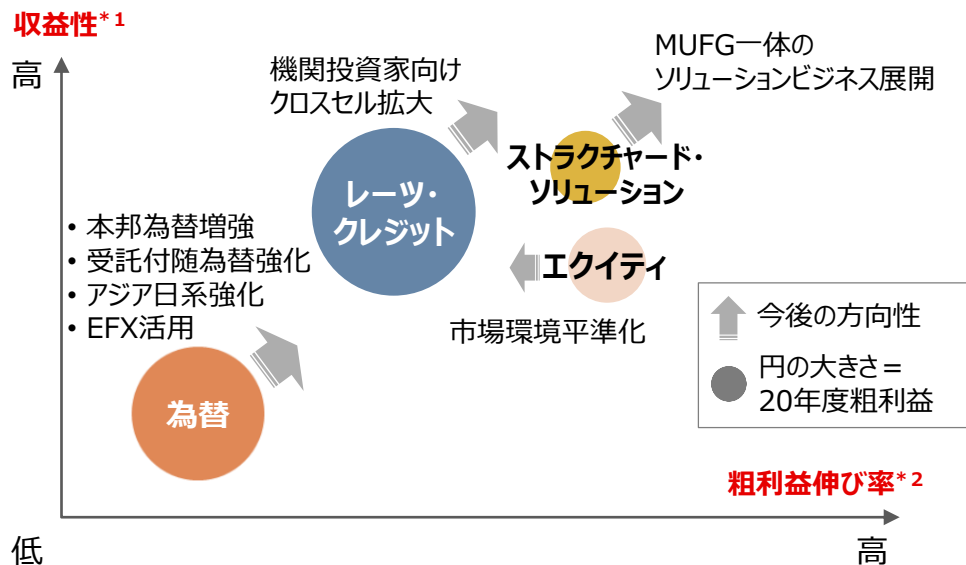
	23年度目標	20年度比
営業純益（億円）	3,700	▲250
経費率	39%	+2ppt
ROE	8%	+2ppt
経済資本（兆円）	3.9	↓

ROE目標達成に向けての道筋



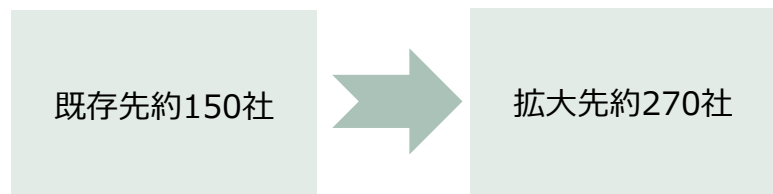
主要戦略① セールス&トレーディング強化

プロダクト戦略



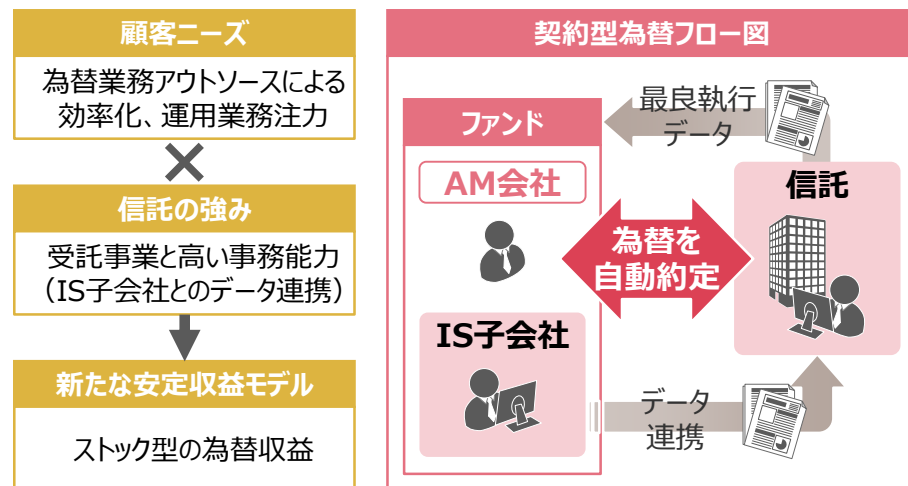
本邦為替増強

- 顧客部門との一体運営・DD*3 拡大等、商品所管部主導により顧客に高付加価値を提供



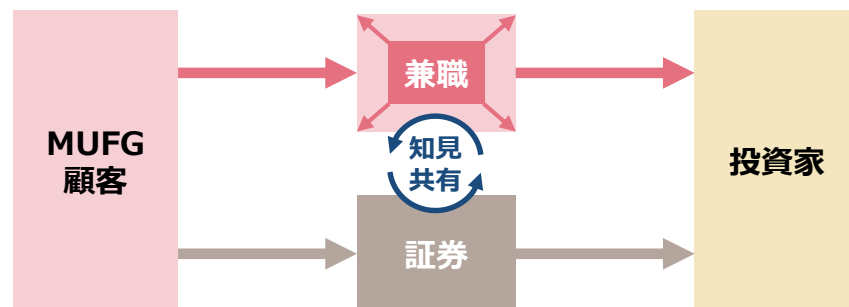
受託付随為替強化

- 新たな安定収益モデルとしてストック型の為替拡大



MUFG全体のソリューションビジネス展開

- 銀行・証券のソリューション兼職組織の増強、ソリューション知見共有を通じ、ファイナンス案件のソーシングチャネル及びディストリビューション機能を強化



*1 一人当たり粗利益 (20年度実績)

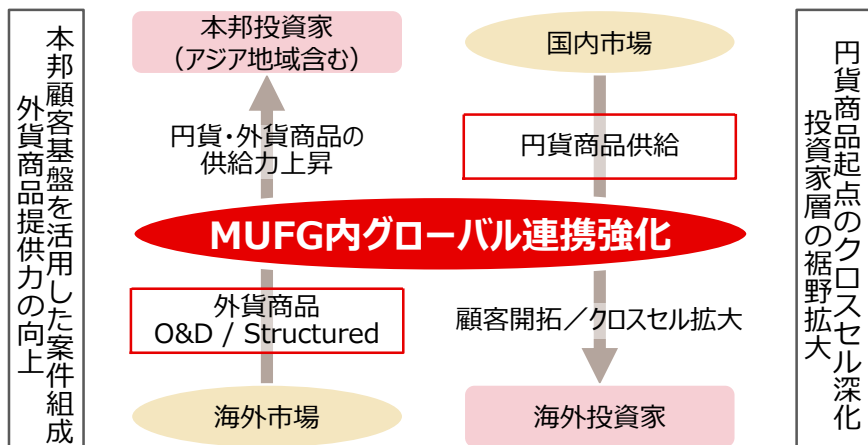
*2 19年度対比20年度粗利益実績伸び率

*3 ダイレクトデール先

主要戦略① セールス&トレーディング強化

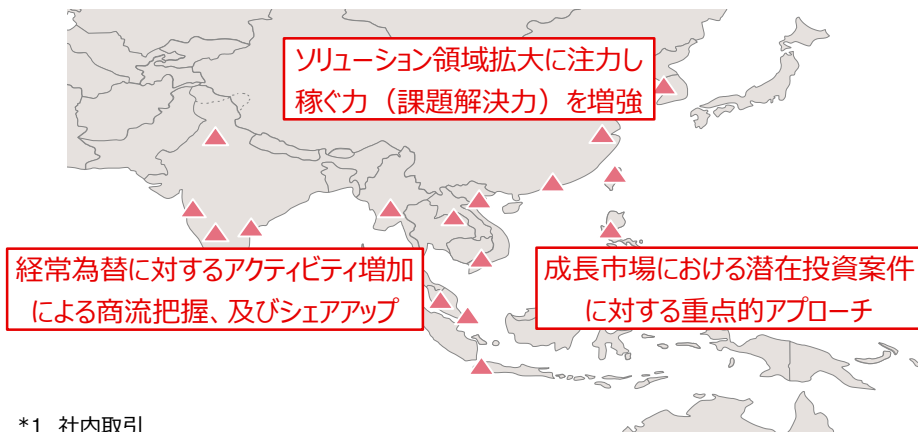
機関投資家向けクロスセル拡大 (P.32) ④ ⑤ ⑦ ⑧

- リスクアパタイト最適化やグローバル連携強化を通じ、取扱可能な商品ラインナップを国内外拠点双方において拡大



アジア日系強化

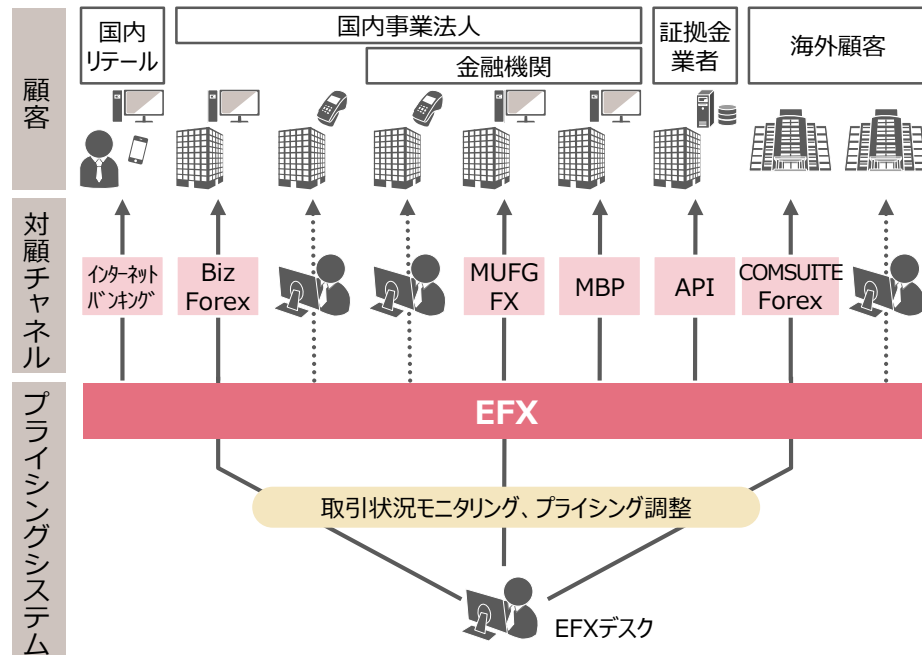
- ポテンシャルあるアジア拠点において、日系オンショア取引拡大



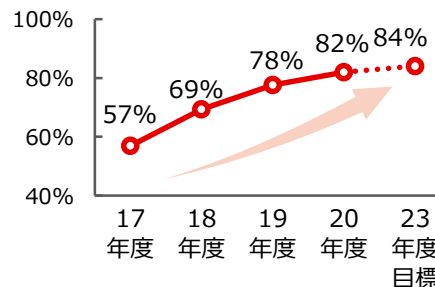
*1 社内取引

EFXプラットフォームを活用した電子取引の拡大 (P.32) ⑥

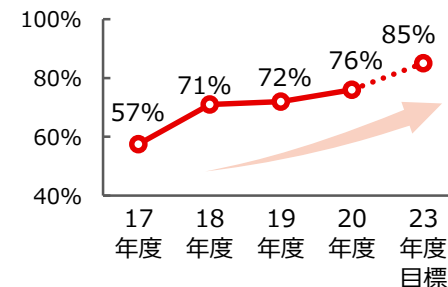
- 更なるデジタル化によりプロダクトを拡充し事業競争力を向上



対顧客為替Web化率



為替予約値決め電子化率*1



主要戦略② トレジャリー運営の高度化

MUFGの市場リスク運営

- 3つの主体が、専門性や投資スタイルを活かして市場リスク運営を実施
- リスクとリターンのバランスを見極めながら、ESG投資にも注力

トレジャリー業務

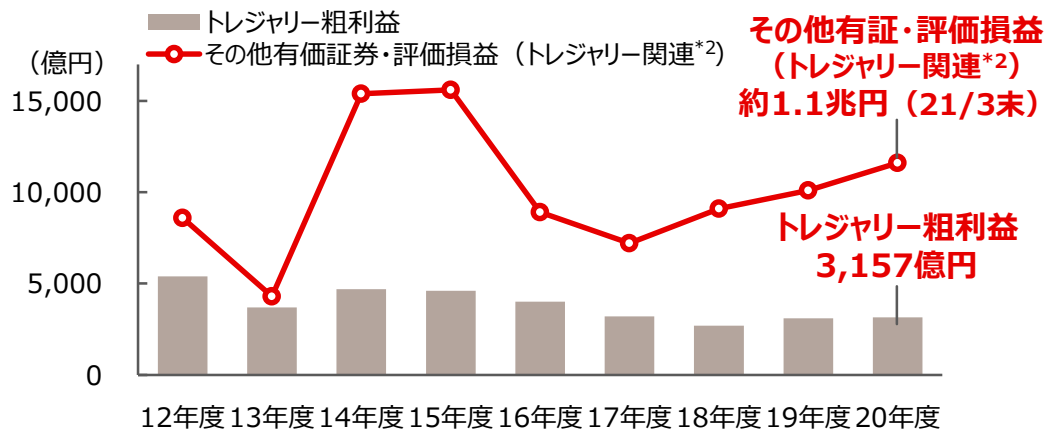
銀行

機動的
ALM運営

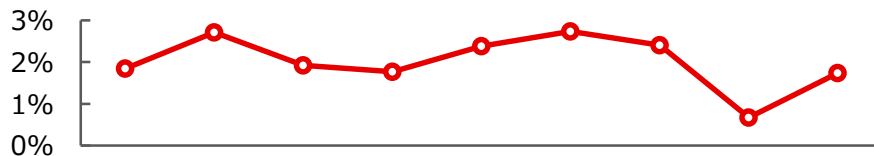
信託銀行

グローバル
分散投資新機軸投資
ビジネス長期分散
ポートフォリオ

■ トレジャリー業務の粗利益・評価損益*1



■ (参考) 米国10年債利回り (年度末時点)

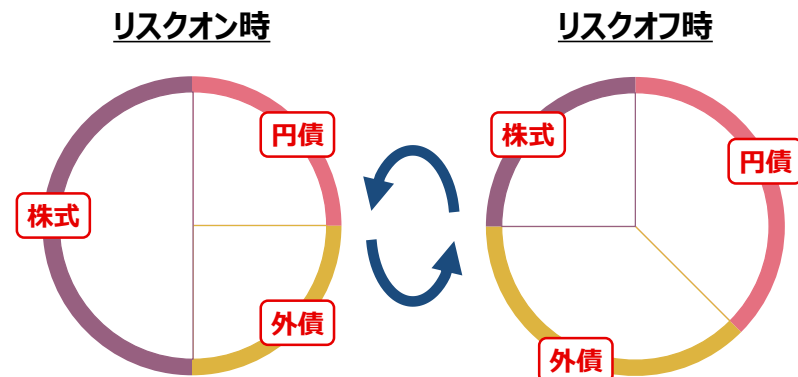


*1 内部管理計数 *2 債券+その他+政策保有株式の価格変動リスクコントロール部分

機動的なALM運営 (銀行トレジャリー)

- 円金利・外金利・株式などを組み合わせた機動的なアロケーション運営・ポジション伸縮を行う

■ アセットアロケーションイメージ

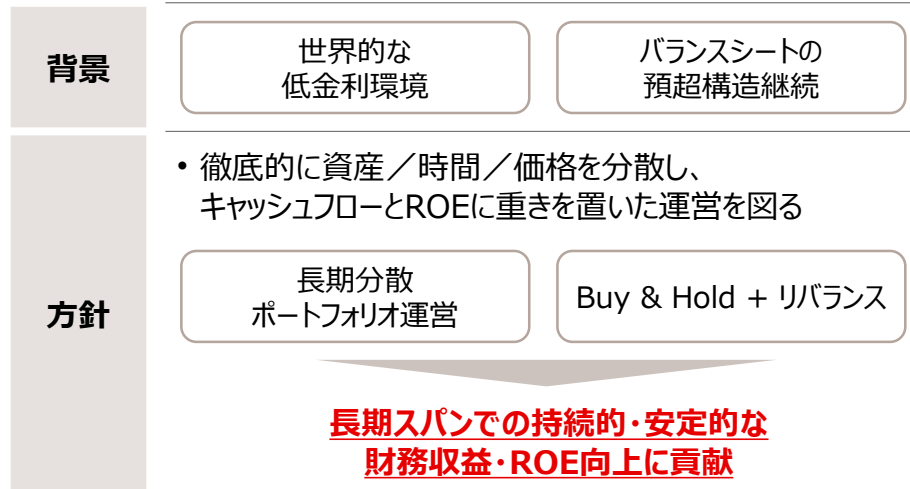


バランスシート運営

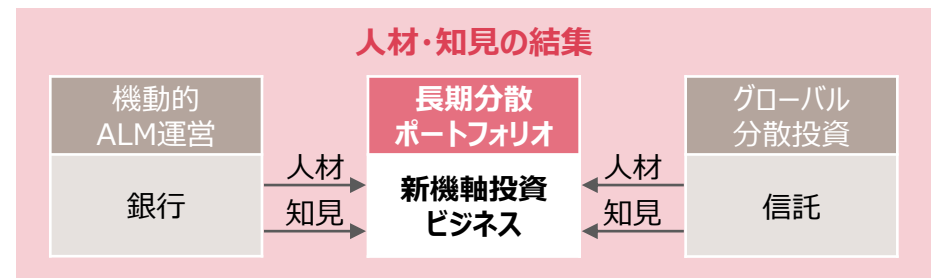
- 円貨B/Sは、預超幅が拡大する状況のなか、顧客部門と協働した「貯蓄から投資」への取り組み強化や、有価証券投資の拡大などを実施
- 外貨B/Sは、流動性リスクを安定的にコントロールの上、市場調達コスト削減など収益力向上を図る

主要戦略③ 新機軸投資ビジネス

市場における新機軸投資ビジネスへの取り組み



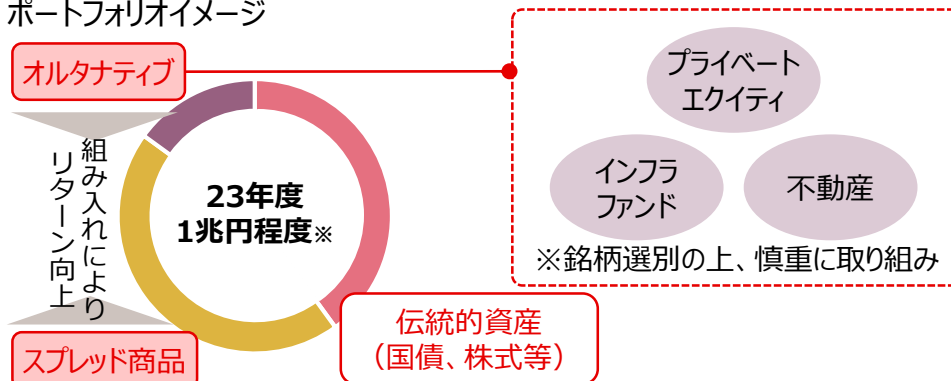
- 銀行・信託の知見を結集した新たな投資態勢
 - MUFGのプロジェクトとして、銀行・信託から市場人材を結集
 - 銀行の国債・株式投資に関する経験、信託のオルタナティブ投資に関するノウハウ等を積極的に活用



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）とクレジット資産を投資ポートフォリオに組み入れ長期的なROE向上に寄与

■ ポートフォリオイメージ



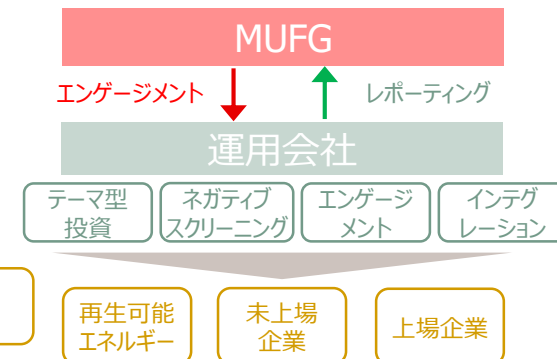
サステナビリティへの取り組み

- 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



※長期的には、更なる残高積み上げも展望

受託財産事業本部

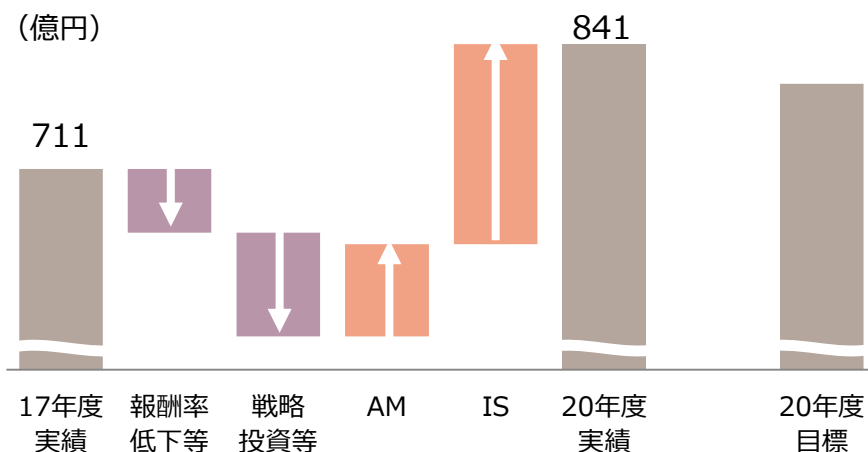
事業本部長 安田 敬之

前中期経営計画の振り返り

実績

	17年度	20年度	増減
営業純益 (億円)	711	841	+131
経費率	62%	72%	+10ppt
ROE	21%	24%	+3ppt

営業純益の増減要因



成果と課題

	成果	課題
全体	<ul style="list-style-type: none"> 着実な施策遂行による営業純益目標の達成 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業拡大を中心とした経費率の低減・ROEの向上
AM	<ul style="list-style-type: none"> FSI買収による海外事業拡大 法人向け運用商品の販売伸長 	<ul style="list-style-type: none"> FSIの運用力の一層の強化、持続的成長に向けた新商品開発 オルタナティブ商品拡充
IS	<ul style="list-style-type: none"> サービス複合提供による国内外の資産管理ビジネス拡大 GCIB/市場事業本部との協働 	<ul style="list-style-type: none"> 資産管理に留まらないサービス強化・拡充
年金	<ul style="list-style-type: none"> 制度・運用一体コンサルティングの深化 	<ul style="list-style-type: none"> 専門チーム設置などによる運用提案力向上

環境認識

AM	<ul style="list-style-type: none"> パッシブ、オルタナティブ運用を中心にグローバルAuM*1拡大 個人の資産形成、法人の運用ニーズ拡大を背景に国内AuM拡大 気候変動への関心・責任投資ニーズの高まり
IS	<ul style="list-style-type: none"> オルタナティブ資産のAuA*2拡大継続、上位による寡占化が進行 フレキシブル/グローバル/ワンストップサービスに対するニーズの高まり
年金	<ul style="list-style-type: none"> 確定給付年金市場は緩やかな上昇、確定拠出年金市場の拡大

新中計期間も継続する想定

新中期経営計画の概要

基本方針

めざす姿

安心・豊かな社会の実現に向け、
Fiduciaryとして高度な専門性を発揮し、
国内外のお客さまに選ばれ続ける
AM・ISプレーヤー

主要戦略

- 1 グローバルAM**
 - 成長領域への資源投下と持続的成長に向けた新商品開発
- 2 グローバルIS**
 - MUFG-ISブランドでの高付加価値サービス提供
- 3 責任投資**
 - 脱炭素化の取り組み強化、対外発信強化


主要KPI

(億円)	20年度	23年度
グローバルAM営業純益	30	100
グローバルIS粗利益	150	220

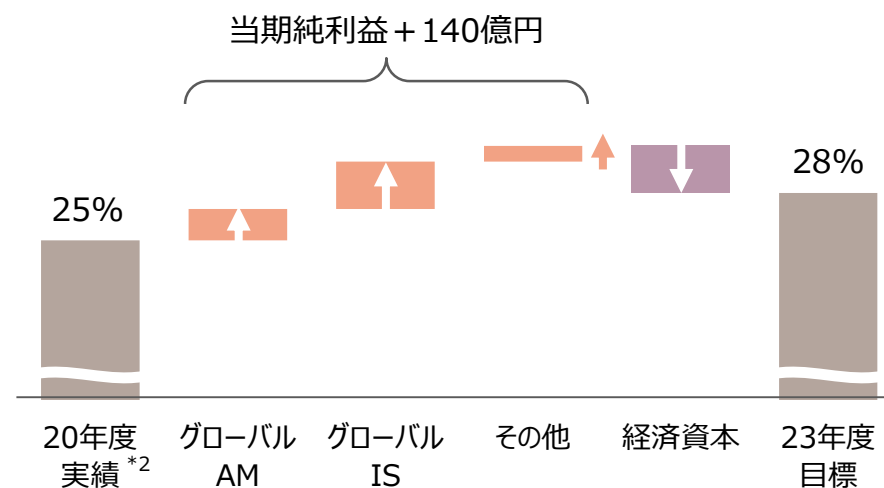
*1 AMP株式売却の影響を含むと▲0.5ppt

*2 AMP株式売却の影響を含むROEは28.5%

財務目標

	23年度目標	20年度比
営業純益 (億円)	1,000	+250
経費率	69%	▲3ppt
ROE	28%	+3ppt* ¹
経済資本 (億円)	3,300	

ROE目標達成に向けての道筋

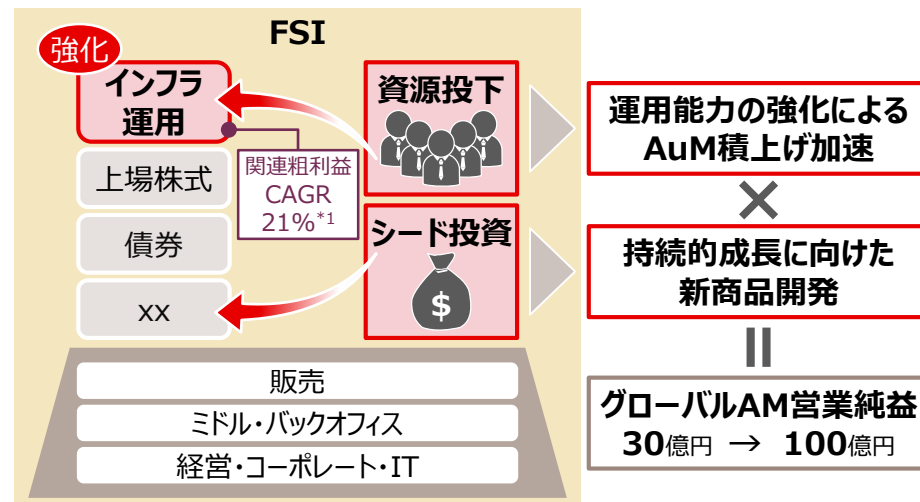


主要戦略① グローバルAM

めざす姿



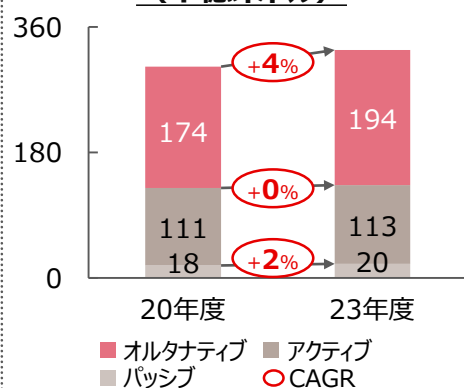
成長領域への資源投下と持続的成長のための新商品開発



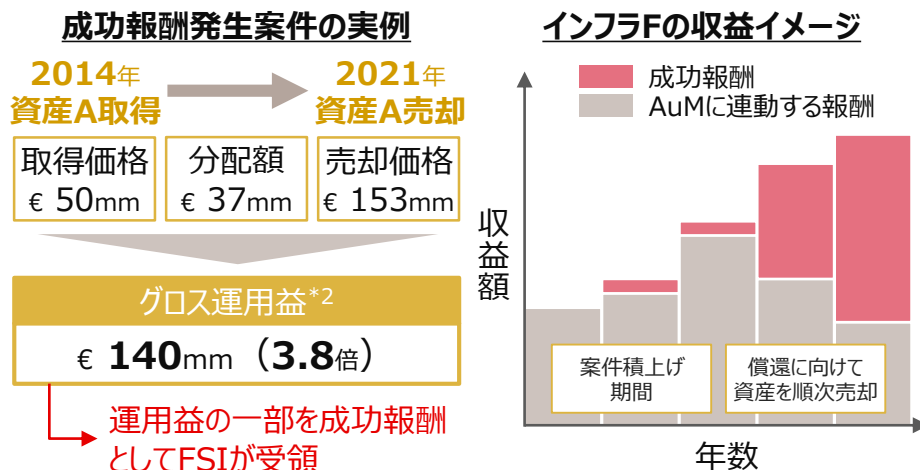
業界前提・環境認識

- オルタナティブ運用の高い成長率
- 低金利環境の継続
- ESGへの関心の高まり
- 各国での規制強化に対応するためのコスト増加
- 報酬率の低下圧力

業界レバニュープール（資産運用）
（十億米ドル）



成功報酬発生案件の実例・インフラファンドの収益イメージ



*1 対象期間は20年度～23年度

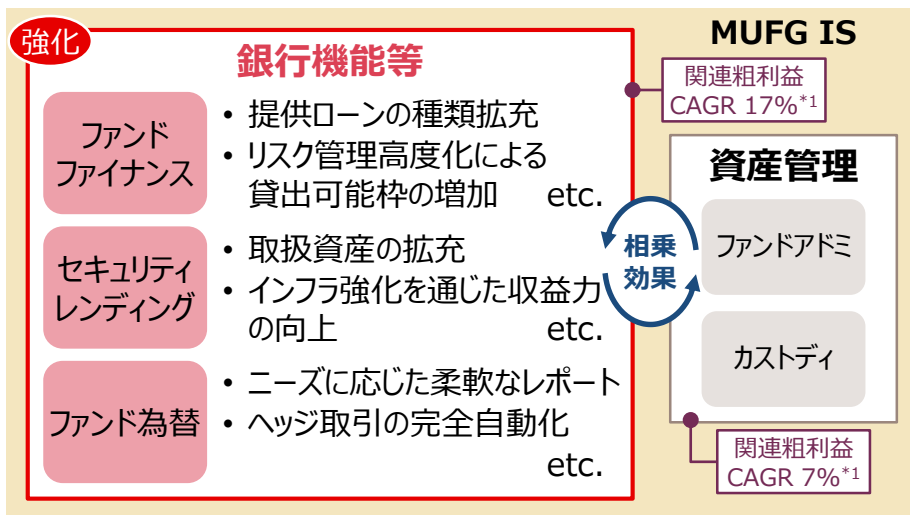
*2 (売却価格+分配額) - 取得価格

主要戦略② グローバルIS

めざす姿

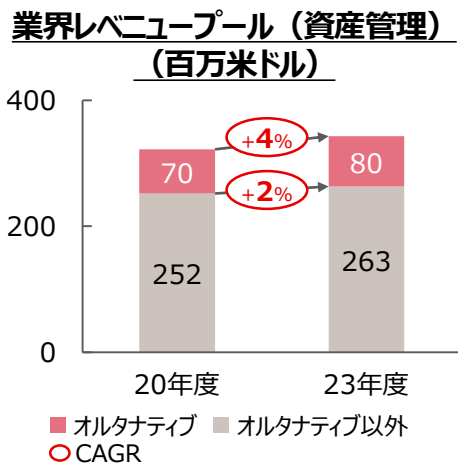


高付加価値サービスの強化・複合提供



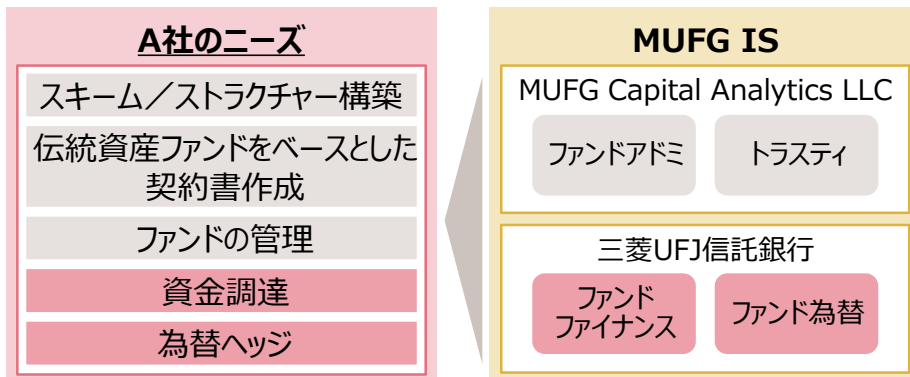
業界前提・環境認識

- オルタナティブ運用の高い成長率
- 大手による寡占化の進行
- フレキシブル／グローバル／ワンストップサービスに対するニーズの高まり
- アウトソースニーズの拡大



過去の取引例

- 伝統資産運用が基本だったA社が、同社初のオルタナティブ運用を検討
- 資産管理のみに留まらず、MUFG-ISのサービスを複合提供



*1 対象期間は2020年度～2023年度

主要戦略③ 責任投資

めざす姿

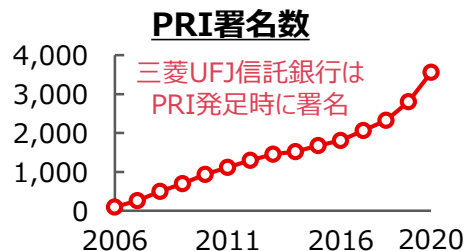


業界前提・環境認識

- 欧州が責任投資の牽引役
- 日米政府が脱炭素化へのシフトを明確化し、追随
- G（ガバナンス）重視から気候変動等のE（環境）重視へ
- AM業界への2050年Net Zeroに対する貢献期待

地域別の責任投資残高(兆円)

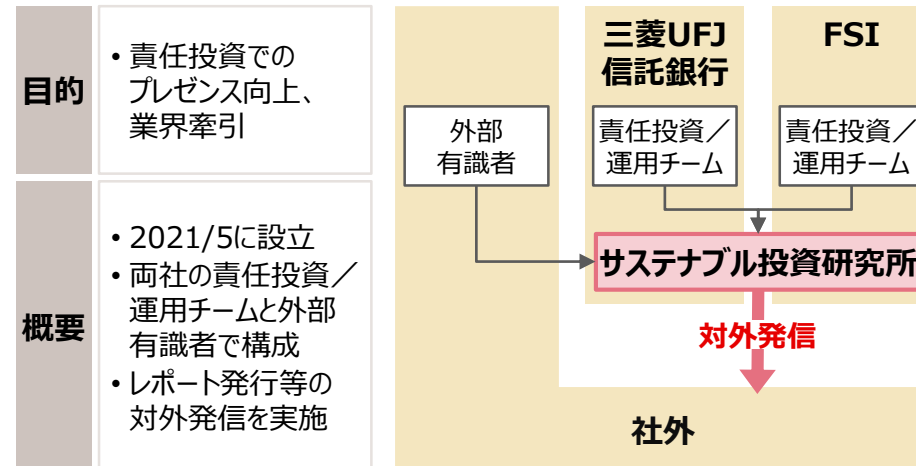
	2016年	2018年	増加率
欧州	1,324	1,548	17%
米国	960	1,319	38%
日本	52	240	360%



脱炭素化の取り組み強化



MUFGファースト・センティア サステナブル投資研究所



Appendix

Appendix : 前中期経営計画の事業本部別実績

連結	事業本部	営業純益 (億円) *1		経費率*1		ROE*2	
		20年度実績	17年度比	20年度実績	17年度比	20年度実績	17年度比
	法人・リテール R&C	2,583	▲850	82%	+3ppt	5%	▲4ppt
	コーポレートバンキング JCIB	2,492	+202	57%	▲2ppt	8%	▲2ppt
	グローバルCIB GCIB	1,764	+69	63%	+3ppt	5%	▲2ppt
	グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,756	+1,043	65%	▲7ppt	1%	▲5ppt
	受託財産 受財	841	+131	72%	+10ppt	24%	+3ppt
	市場 市場	3,774	+117	44%	+1ppt	5%	▲2ppt

※前中期経営計画の管理会計基準。営業純益・経費率には事業本部間の協働収益・経費を含む

*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）

Appendix : 新中期経営計画の事業本部別計画

再掲

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%	▲4ppt	4.5%	+2ppt	9.2	→
法人・リテール R&C	1,400	+750	77%	▲11ppt	5%	+3.5ppt	16.6	→
コーポレートバンキング JCIB	2,850	+450	51%	▲5ppt	9%	+4ppt	30.0	↓
グローバルCIB GCIB	1,800	+400	58%	▲8ppt	7%	+4ppt	21.8	↓
グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,900	+200	64%	▲1ppt	6%	+5.5ppt	19.5	↗
受託財産 受財	1,000	+250	69%	▲3ppt	28%	▲0.5ppt*4	3.4	↗
市場 市場	3,700	▲250	39%	+2ppt	8%	+2ppt	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%

Appendix : 事業本部別ROEの算出方法見直し

再掲

– 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

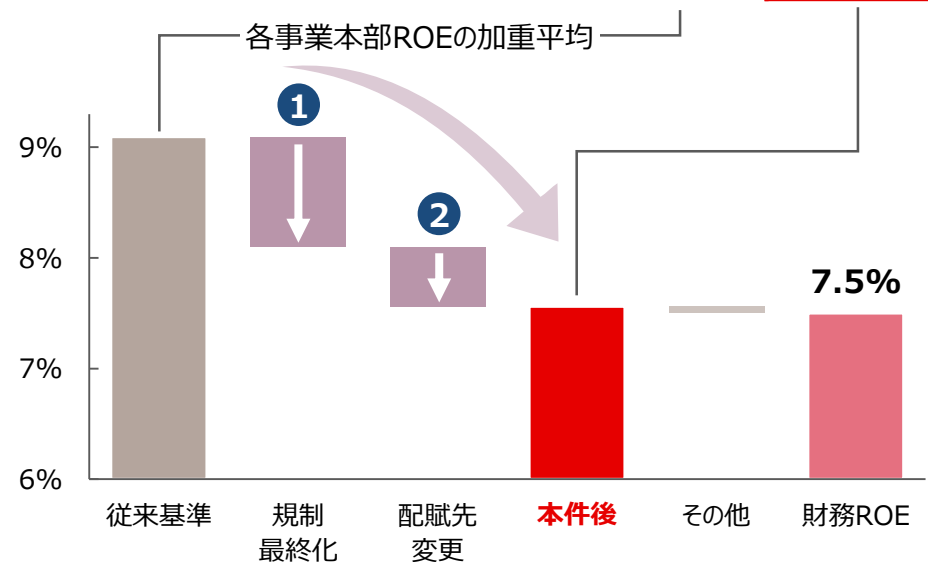
主な変更点

- 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		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%



ディスクレーム

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り、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MUFG証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコオペレーション
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

全て管理計数。特段の記載がない場合は内部管理上の為替レートを使用

- 前中計期間中の粗利益・営業純益・経費：以下の事業本部間協働収益及び経費を含む

R&C：	JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益
JCIB：	R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するKS・BDIの日系企業収益
GCIB：	GCB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
GCB：	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
市場：	GCIBとのJV収益

- ROE：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。外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

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。