

2021年度中間期決算 投資家説明会

2021年11月18日

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せん。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：	グローバルコマースバンキング事業本部	MUAH：	米州MUFG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
		MUB：	MUFG Union Bank

キーメッセージ

21年度中間期実績と21年度通期目標

- 21年度中間期 …… 当期純利益*¹は7,814億円と、期初設定の通期業績目標対比**91.9%**の進捗
- 21年度通期 …… 通期業績目標は、**1兆500億円に上方修正**（期初目標比+2,000億円）

中期経営計画の進捗

- 財務目標 …… 与信関係費用の下振れ等もあり、ROEは**10.91%（前年同期比+5.08%）**
成長戦略や構造改革も**概ね順調に進捗**
- MUBの売却 …… 経営資源の最適配置の観点で、**MUBの売却を決定**（2022年にクロージングを予定）

カーボンニュートラルへの取り組み

- 投融資ポートフォリオ …… 22年春に「電力」、「石油・ガス」セクターのGHG*²排出量の**30年中間目標**を設定
- 自社排出 …… 銀行・信託・証券の国内自社契約電力を**100%再エネ化**し、大幅に削減

資本政策

- 累進的な配当 …… 21年度の予想配当金を**+1円引き上げ、28円に修正**。20年度比では**+3円増配**
- 自己株式取得 …… 総額**1,500億円**を上限とする自己株式取得を決議

*1 親会社株主純利益 *2 温室効果ガス。Greenhouse Gasの略

目次

21年度中間期決算の概要	5
中期経営計画の進捗	23
カーボンニュートラルへの取り組み	42
資本政策	47
Appendix	54

21年度中間期決算の概要

21年度中間期実績・通期業績目標

－ 中間期進捗を踏まえ、通期の親会社株主純利益目標を1兆500億円に上方修正

【業績目標修正の要因】

- 業務純益：+500億円
中間期の好調な顧客部門収益などを主因に、1兆1,500億円に上方修正
- 親会社株主純利益：+2,000億円
中間期までの利益進捗と、今年度末に向け検討中の経営管理高度化と統合的な減損判定方法の適用に伴う固定資産の減損可能性等を勘案し、1兆500億円に上方修正

MUFG連結（億円）	20年度 中間期	21年度 中間期		21年度 通期	
	実績	実績	前年 同期比	修正 目標	期初 目標比
1 業務粗利益*1	20,578	19,808	▲769	－	－
2 営業費*1	13,173	13,432	259	－	－
3 業務純益	7,404	6,375	▲1,028	11,500	+500
4 与信関係費用総額	▲2,584	179	2,763	▲1,500	+2,000
5 経常利益	5,902	9,860	3,957	15,500	+4,000
6 親会社株主中間純利益	4,008	7,814	3,806	10,500	+2,000

*1 今年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組み替え。遡及適用による20年度中間期影響額は351億円

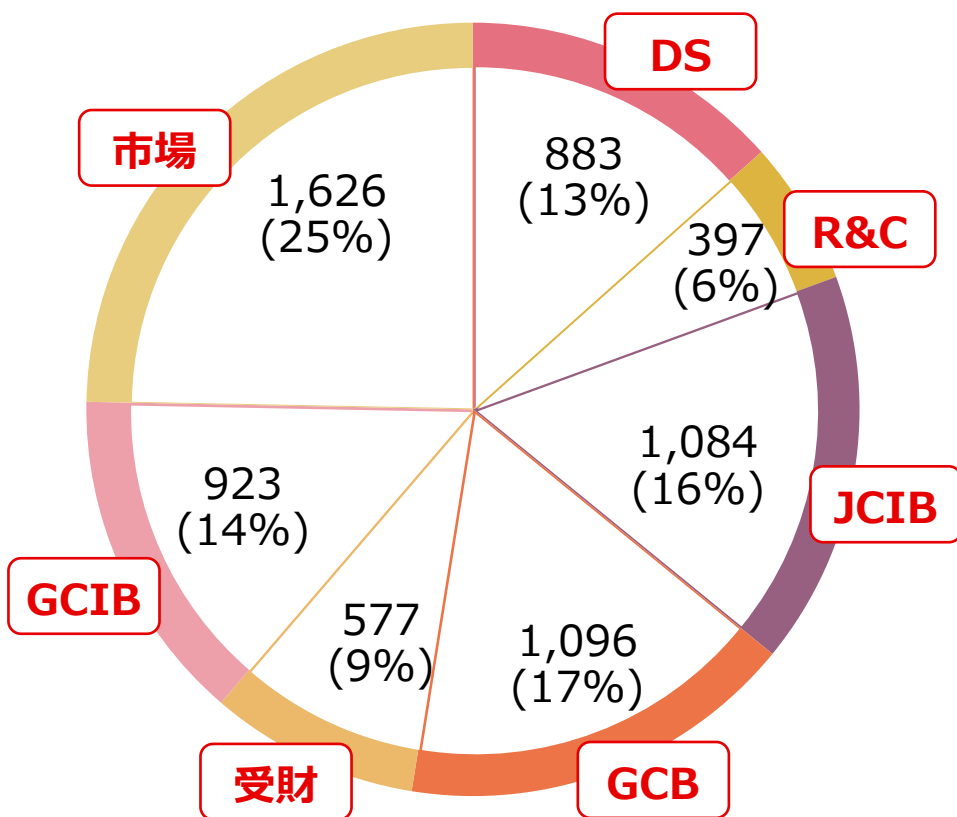
事業本部別営業純益

事業本部別営業純益*1

連結

(億円)

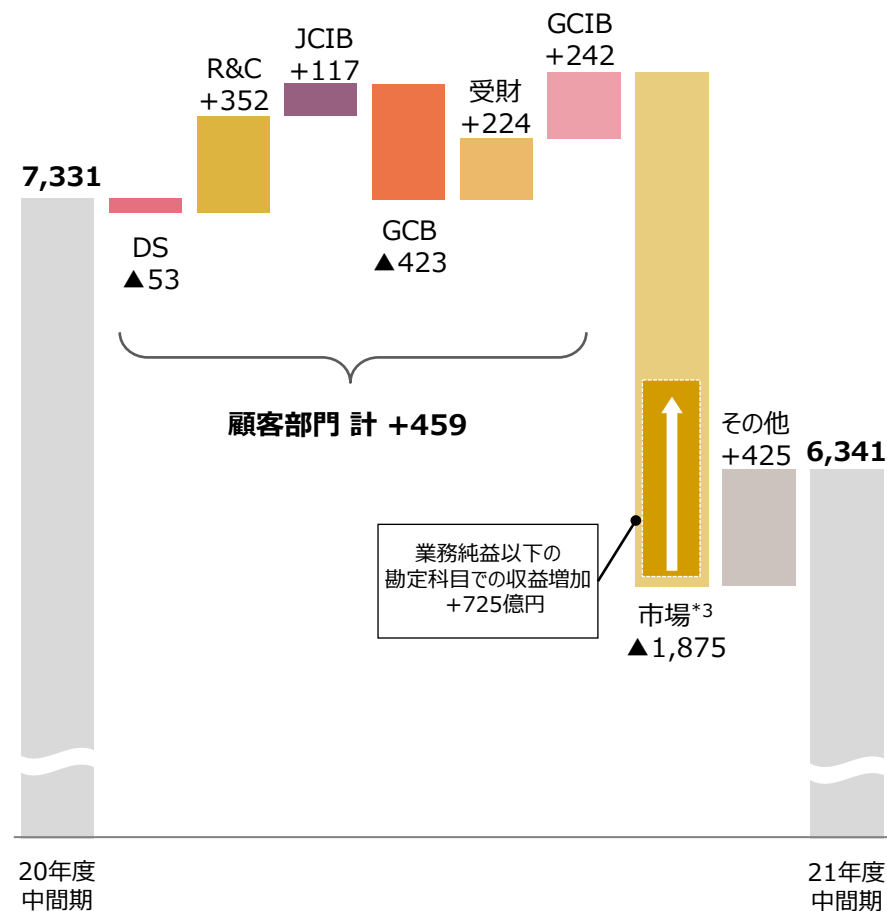
21年度中間期 6,341億円*2



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（20年度中間期 ▲671億円、21年度中間期 ▲246億円）を含む

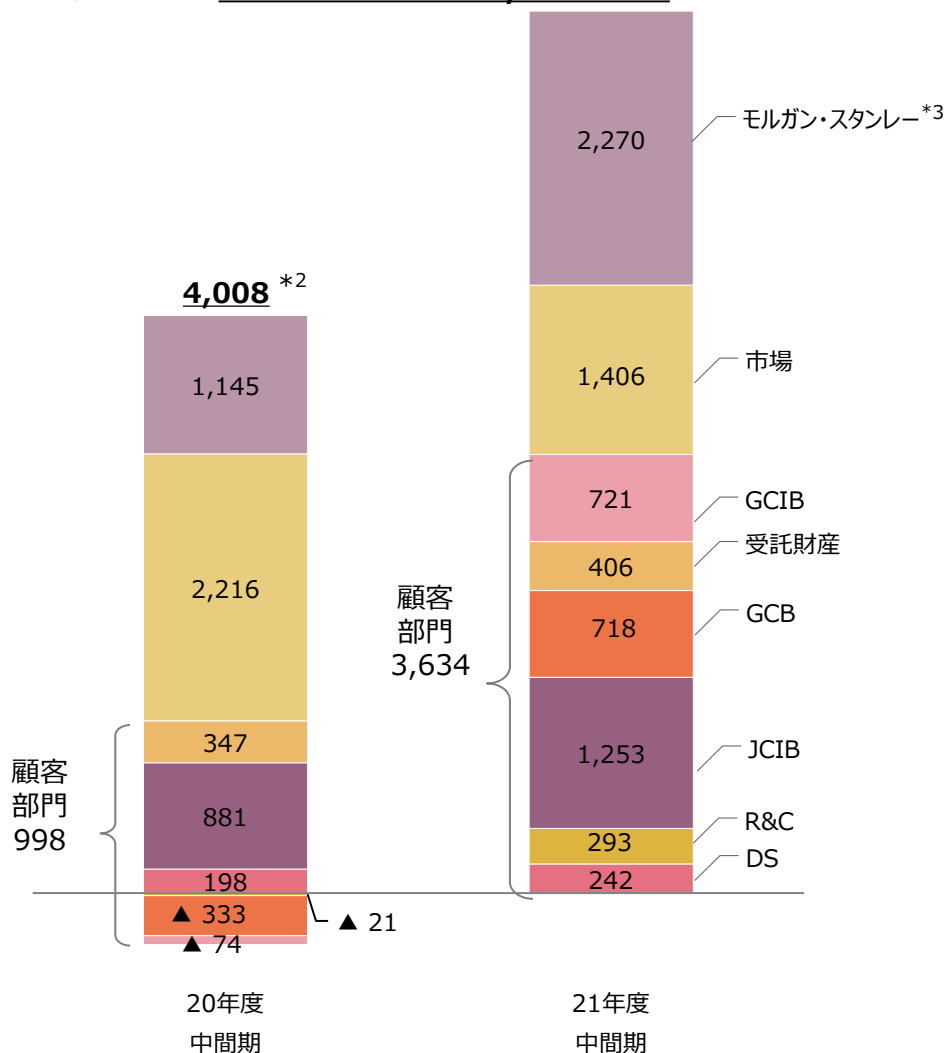
*3 市場事業本部は株式等関係損益などの業務純益以下の勘定科目も含めて運営。ETF売却益の改善で前年度比+462億円、特定金銭信託でのヘッジ損益改善で前年度比+263億円

事業本部別当期純利益

事業本部別当期純利益*1

連結

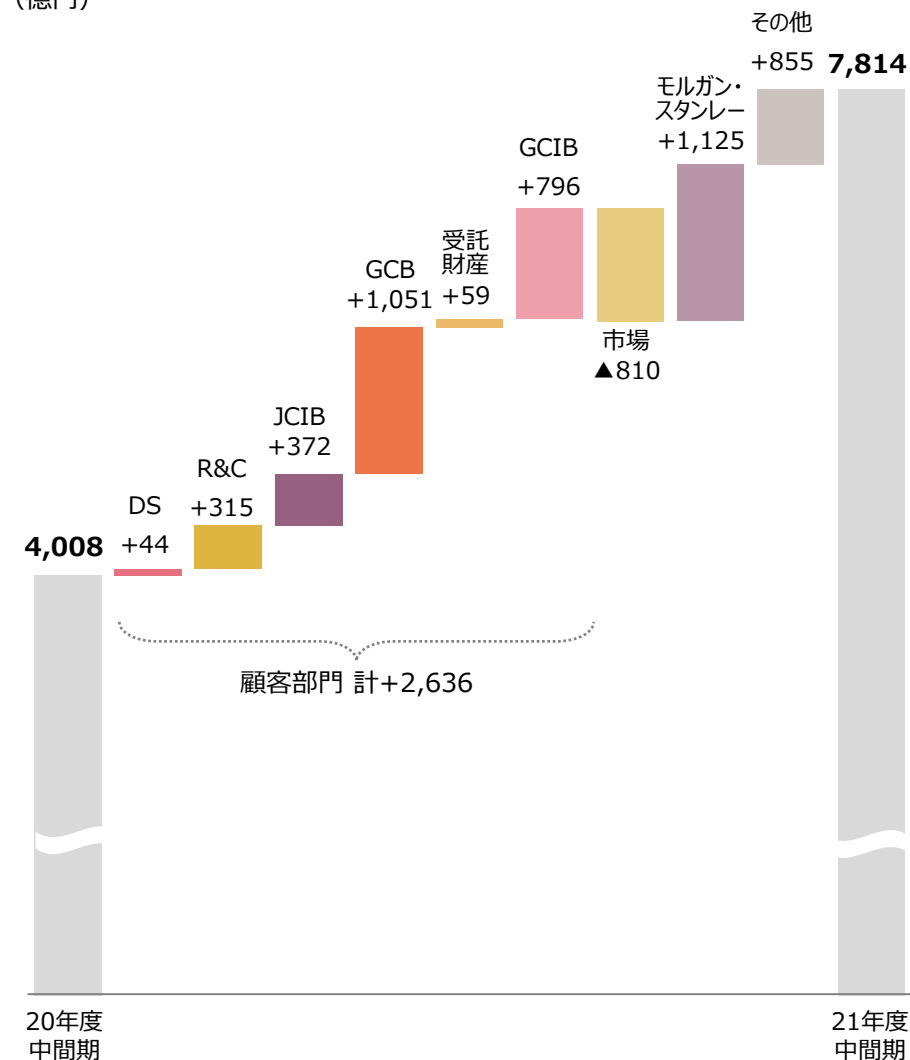
(億円) **21年度中間期 7,814億円*2**



当期純利益増減の内訳

連結

(億円)



*1 事業本部計数は社内管理上の当期純利益（速報値）。現地通貨ベース *2 その他（2020年度上期 ▲351億円、21年度上期 503億円）を含む

*3 持分変動益（2020年度上期 ▲165億円、21年度上期 368億円）を含む

事業本部別実績①

連結	事業本部	営業純益 (億円) *1		経費率*1		ROE*2		RWA (兆円) *3	
		21年度 中間期	前年 同期比	21年度 中間期	前年 同期比	21年度 中間期	前年 同期比	21年 9月末	21年 3月末比
	デジタルサービス DS	884	▲58	76%	1ppt	5%	1ppt	8.9	▲0.1
	法人・リテール R&C	397	358	86%	▲12ppt	3%	3.5ppt	16.7	▲0.5
	コーポレートバンキング JCIB	1,055	65	59%	▲2ppt	8%	2ppt	33.4	▲0.9
	グローバルCIB GCIB	807	145	62%	▲4ppt	7.5%	6ppt	22.2	▲0.3
	グローバル コマーシャルバンキング GCB	1,053	▲405	71%	7ppt	7.5%	11ppt	17.0	▲0.2
	受託財産 受財	560	208	67%	▲8ppt	33.5%	4.5ppt	2.1	0.2
	市場 市場	1,992	▲883	36%	8ppt	8.5%	▲2ppt	19.0	0.6

*1 現地通貨ベース

*2 DS・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（9月時点の暫定値）。21年3月末実績を遡及修正

事業本部別実績②

デジタルサービス事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	3,660	3,646	▲14
預貸金収益	761	735	▲26
内為・外為	219	204	▲14
カード決済	1,076	1,071	▲5
コンシューマーファイナンス	1,430	1,382	▲48
経費	2,718	2,762	44
経費率	74%	76%	1ppt
営業純益	942	884	▲58
与信関係費用*2	▲397	▲339	58
当期純利益	198	242	44
RWA*3 (兆円)	9.0	8.9	▲0.1
ROE	4%	5%	1ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.3	11.2	▲0.1
預金平残 (兆円)	53.4	56.2	2.8
消費性ローン残高*4 (兆円)	1.4	1.4	▲0.0
カードショッピング取扱高*5 (兆円)	2.4	2.5	0.1

法人・リテール事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	2,513	2,875	362
預貸金収益	818	798	▲20
内為・外為	441	473	32
デリバティブ・ソリューション	145	235	90
不動産・証券代行・相続	190	252	62
資産運用	810	982	173
経費	2,475	2,478	3
経費率	98%	86%	▲12ppt
営業純益	39	397	358
与信関係費用	▲143	24	167
当期純利益	▲21	293	315
RWA*3 (兆円)	17.3	16.7	▲0.6
ROE	▲0%	3%	3.5ppt
貸出平残*6 (兆円)	20.4	20.2	▲0.2
利ざや*7	0.53%	0.53%	0.00ppt
預金平残 (兆円)	71.9	79.8	7.9

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース *2 利息返還損失引当金を含む *3 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値）

*4 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） *5 ニオスのカード会員分 *6 消費性ローンを除く *7 外貨中長期調達コストを除く

事業本部別実績③

コーポレートバンキング事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	2,513	2,573	60
預貸金収益	972	1,056	85
内為・外為*2	371	395	24
デリバティブ・ソリューション*2	368	199	▲169
不動産・証券代行	206	244	38
M&A・DCM・ECM*3	205	260	55
経費	1,523	1,518	▲5
経費率	61%	59%	▲2ppt
営業純益	989	1,055	65
与信関係費用	▲97	269	366
当期純利益	881	1,253	372
RWA*4 (兆円)	34.8	33.4	▲1.4
ROE	6%	8%	2ppt
貸出平残 (兆円)	41.2	38.5	▲2.7
利ざや*5	0.47%	0.51%	0.04ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	15.3	12.9	▲2.4
利ざや*5*6	0.66%	0.72%	0.06ppt
預金平残 (兆円)	36.9	39.3	2.4
外貨預金平残*6 (兆円)	13.7	15.7	1.9

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	1,966	2,129	162
預貸金収益	1,039	1,087	49
手数料	809	918	109
外為・デリバティブ	90	68	▲22
DCM・ECM	162	130	▲33
経費	1,304	1,321	18
経費率	66%	62%	▲4ppt
営業純益	663	807	145
与信関係費用	▲741	162	902
当期純利益	▲74	721	796
RWA*4 (兆円)	22.6	22.2	▲0.4
ROE	1.5%	7.5%	6ppt
貸出平残 (兆円)	22.5	19.1	▲3.4
利ざや*5	1.12%	1.20%	0.08ppt
預金平残 (兆円)	13.9	14.3	0.4

*1 管理計数。現地通貨ベース。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 *3 他に不動産証券化等を含む
*4 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値） *5 外貨中長期調達コストを除く *6 内外合算

事業本部別実績④

グローバルコマーシャルバンキング事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	4,007	3,611	▲ 395
MUAH*2	1,539	1,426	▲ 113
KS*3	1,761	1,589	▲ 171
BDI	669	595	▲ 75
経費	2,548	2,558	10
(経費率)	64%	71%	7ppt
MUAH*2	1,245	1,259	14
(経費率)	81%	88%	7ppt
KS*3	802	808	6
(経費率)	46%	51%	5ppt
BDI	308	303	▲ 5
(経費率)	46%	51%	5ppt
営業純益	1,458	1,053	▲ 405
MUAH*2	295	167	▲ 128
KS*3	959	782	▲ 177
BDI	361	292	▲ 69
与信関係費用	▲ 1,451	▲ 305	1,146
MUAH*2	▲ 716	▲ 311	1,027
KS*3	▲ 471	▲ 403	69
BDI	▲ 260	▲ 189	71

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減	
当期純利益	▲ 333	718	1,051	
MUAH*2	▲ 571	301	872	
KS*3	309	483	175	
BDI	57	68	10	
RWA*4 (兆円)	17.6	17.0	▲0.6	
ROE	▲3.5%	7.5%	11ppt	
MUAH*2	▲12.5%	7%	20ppt	
KS*3	8.5%	13%	5ppt	
BDI	7%	8.5%	1.5ppt	
(兆円)				
	貸出平残	7.3	6.3	▲ 1.1
MUAH*2	預金平残	8.5	8.8	0.2
	NIM*5	2.23%	2.13%	▲ 0.10ppt
	貸出平残	6.2	6.1	▲ 0.1
KS*3	預金平残	5.5	6.3	0.8
	NIM*6	3.74%	3.08%	▲ 0.66ppt
	貸出平残	1.0	0.9	▲ 0.1
BDI	預金平残	0.8	0.9	0.0
	NIM*7	8.08%	7.55%	▲ 0.53ppt

*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、GCIB、市場に帰属する分を除く *3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く *4 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値）

*5 市場に帰属する分を除く *6 KSEンティティベース *7 インドネシア金融庁による定義

事業本部別実績⑤

受託財産事業本部*1

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	1,375	1,679	304
AM	553	753	200
IS	510	581	72
年金	312	344	32
経費	1,023	1,119	96
経費率	74%	67%	▲8ppt
営業純益	352	560	208
当期純利益	347	406	59
経済資本 (兆円)	0.3	0.3	0.0
ROE	29%	33.5%	4.5ppt

市場事業本部*1

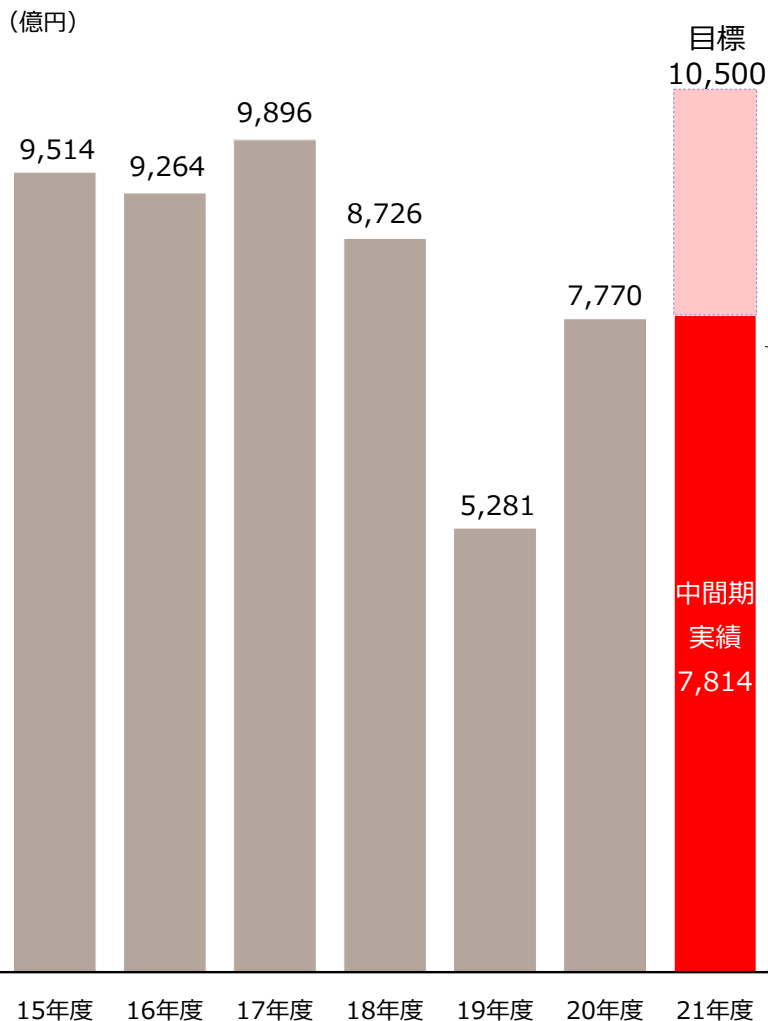
(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
粗利益	4,032	3,123	▲909
セールス&トレーディング	1,369	938	▲432
FIC & Equity	1,361	928	▲433
事業法人	486	449	▲37
機関投資家	729	332	▲397
資産運用	8	9	1
トレジャリー	2,701	2,211	▲490
経費	1,157	1,131	▲26
経費率	29%	36%	8ppt
営業純益	2,875	1,992	▲883
セールス&トレーディング	478	77	▲401
トレジャリー	2,436	1,942	▲493
当期純利益	2,216	1,406	▲810
経済資本 (兆円)	5.2	4.1	▲1.1
ROE	10.5%	8.5%	▲2ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

21年度業績目標進捗率と業態別内訳

親会社株主純利益の推移

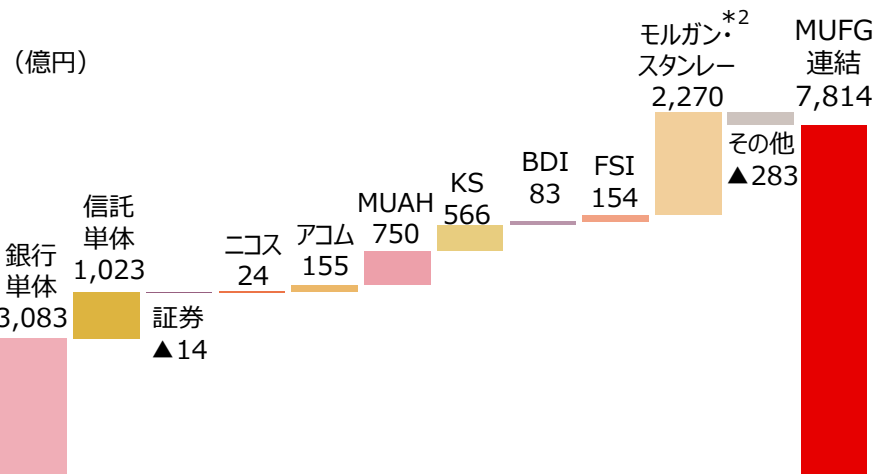
連結



修正後
計画対比
進捗率
74.4%

親会社株主中間純利益内訳*1

連結



MUFGの事業ポートフォリオ

ビジネス	日本	海外
銀行 (大企業取引)	三菱UFJ銀行	
証券	MUMSS、MSMS	MUFG Securities
銀行 (リテール・コマース)	三菱UFJ銀行	モルガン・スタンレー 戦略的提携
カード・CF*3	ニコス、アコム	MUAH、KS、BDI (パートナーバンク)
AM*4・IS*5	三菱UFJ信託銀行	FSI、MUFG Investor Services

…MUFGならではのポートフォリオ

*1 持分比率勘案後の実績

*2 持分変動益368億円を含む

*3 コンシューマーファイナンス

*4 アセットマネジメント

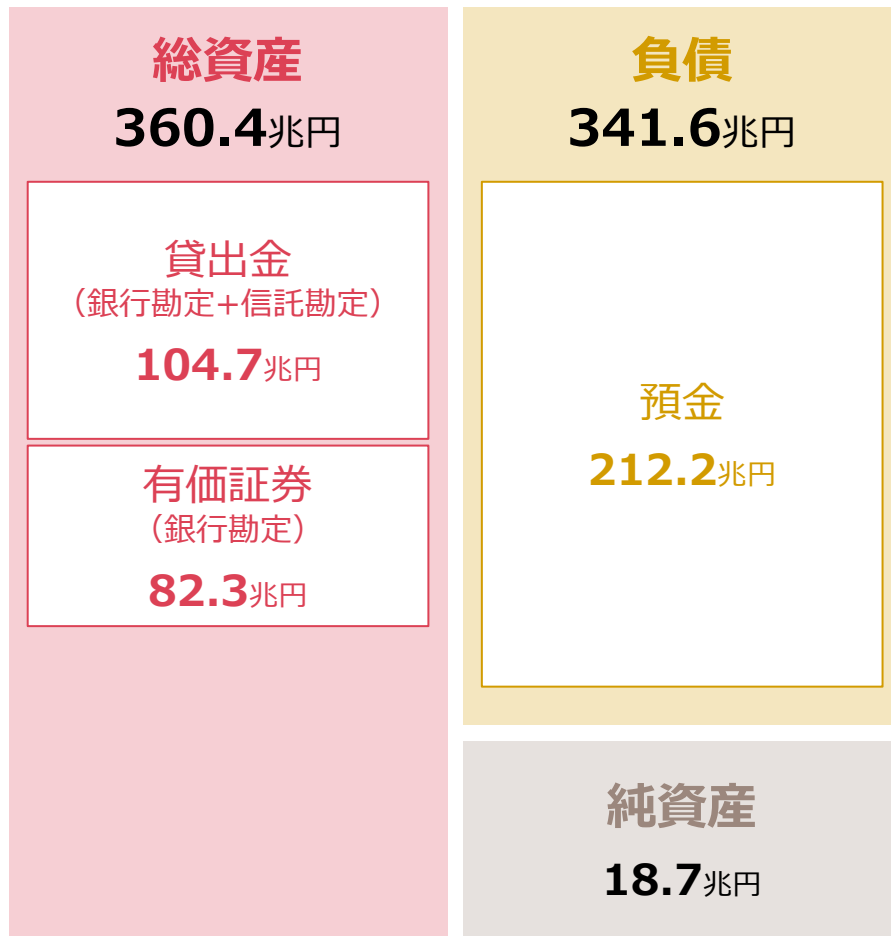
*5 資産管理

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

21/9末時点

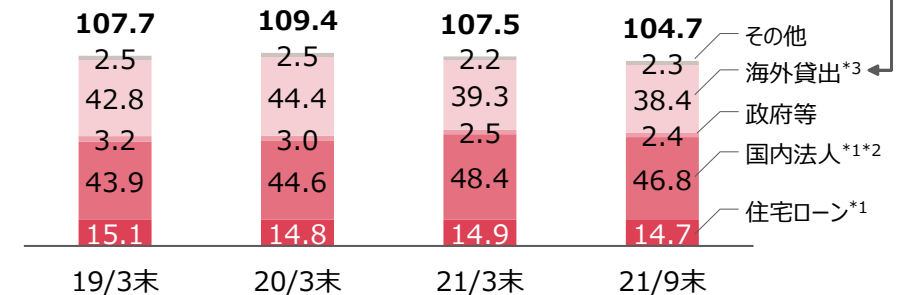


貸出金 (未残)

連結

(兆円)

21/3末比 海外貸出 ▲0.9
(除く為替影響 ▲1.6)

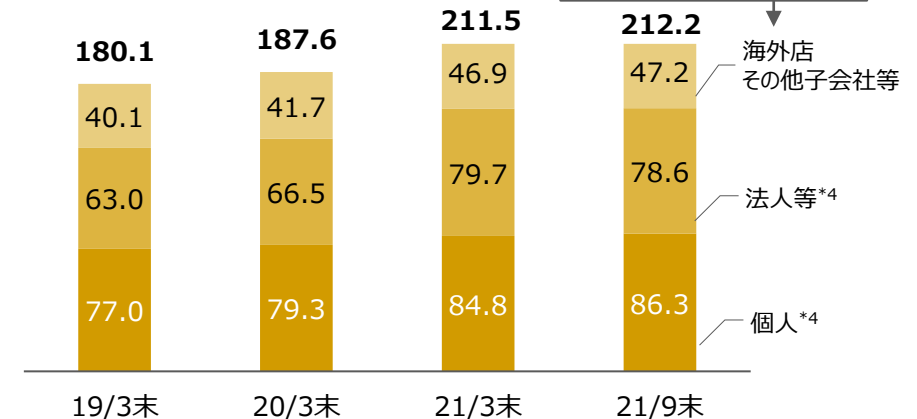


預金 (未残)

連結

(兆円)

21/3末比 海外店他 +0.3
(除く為替影響 ▲0.6)



*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: 21/3末比▲1.6兆円)

*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)

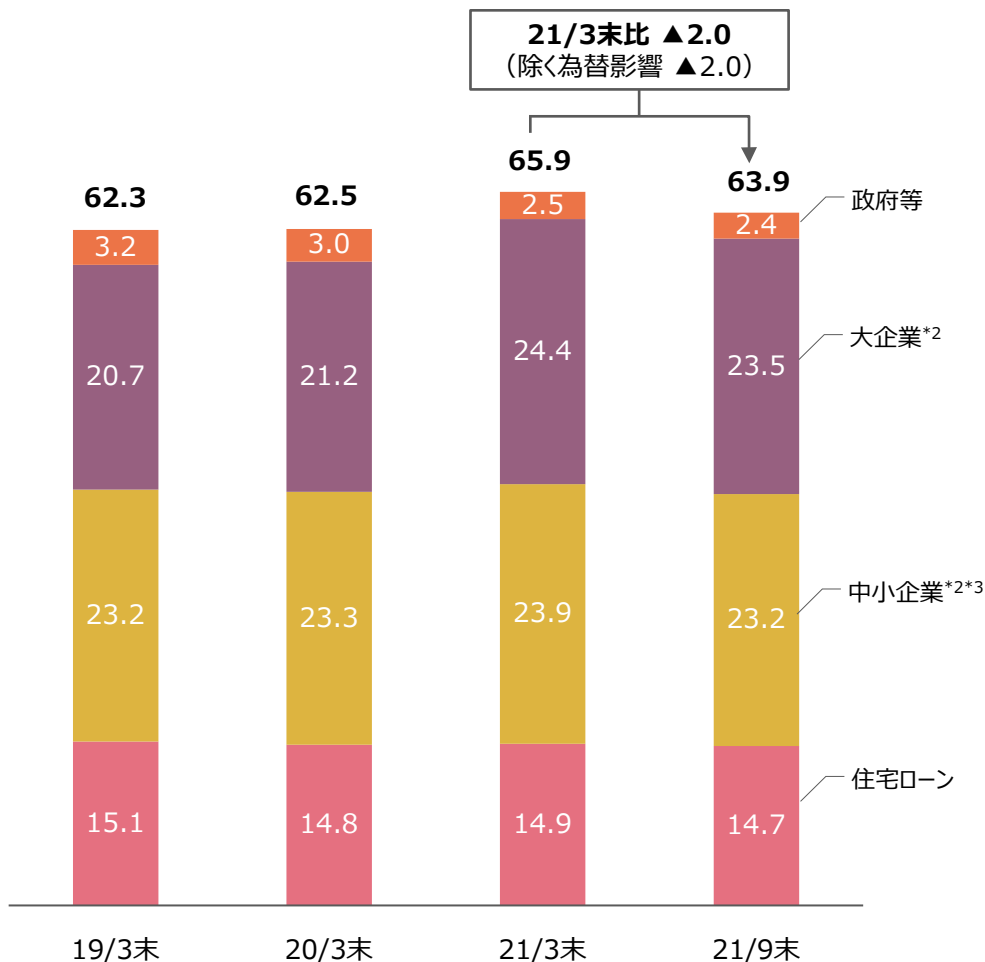
*4 2行合算

国内貸出金

貸出金（未残）*1

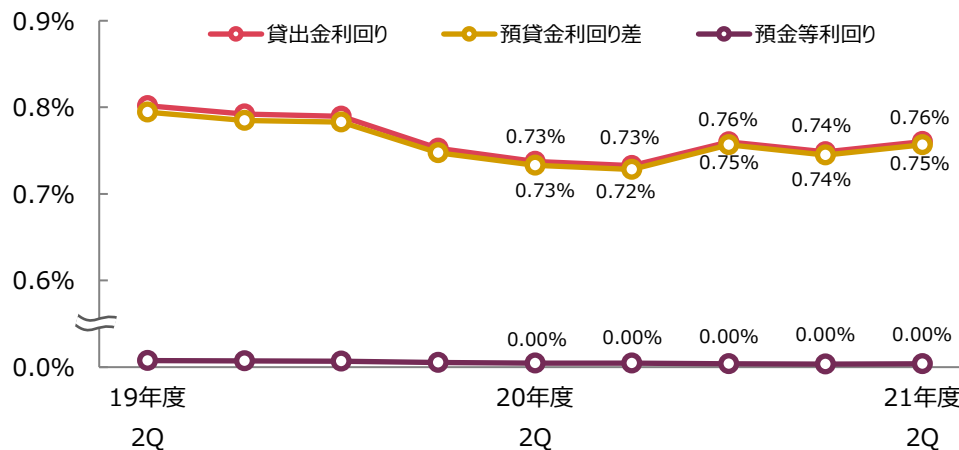
連結

(兆円)



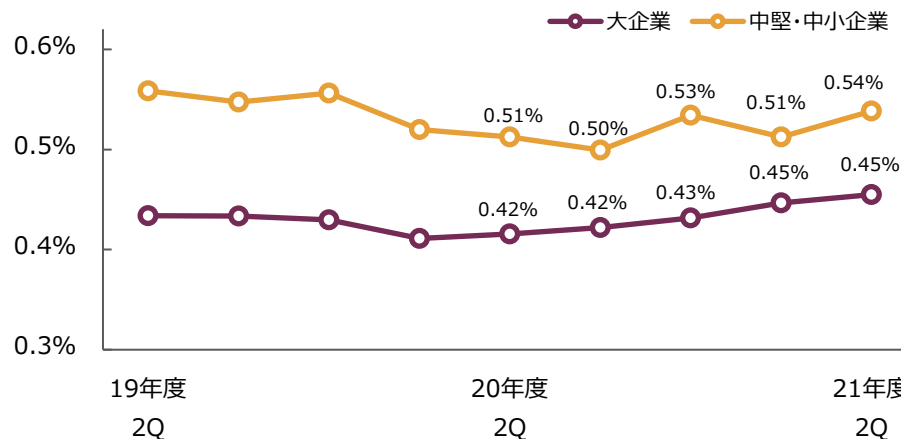
国内預貸金利回り*4*5

2行合算



国内法人貸出利ざや*2*4*5

2行合算

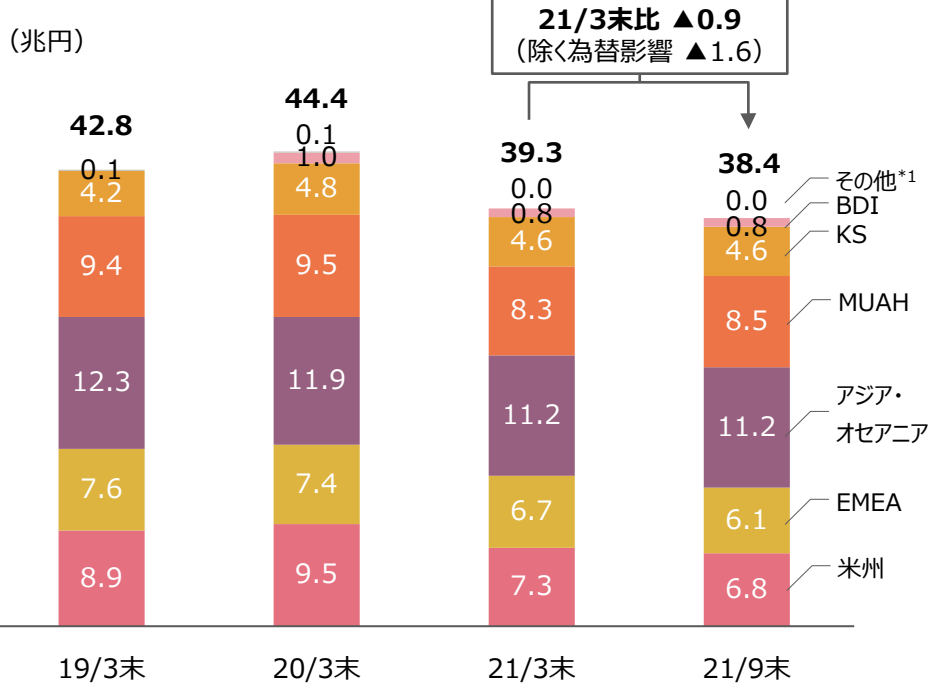


*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン *4 社内管理上の計数。2行合算 *5 政府等向け貸出を除く

海外貸出金

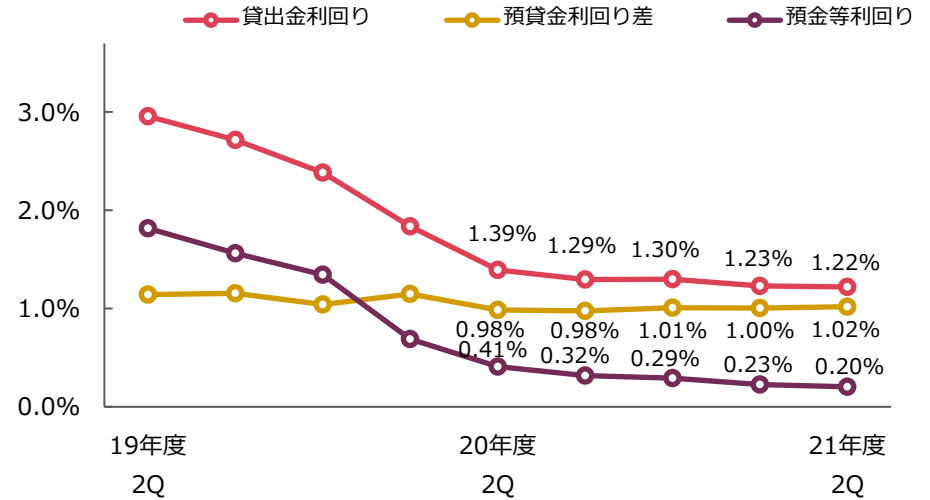
貸出金（未残）

連結



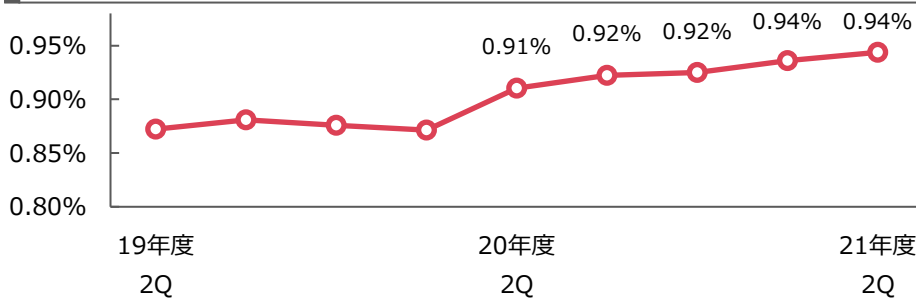
海外預貸金利回り*2

2行合算



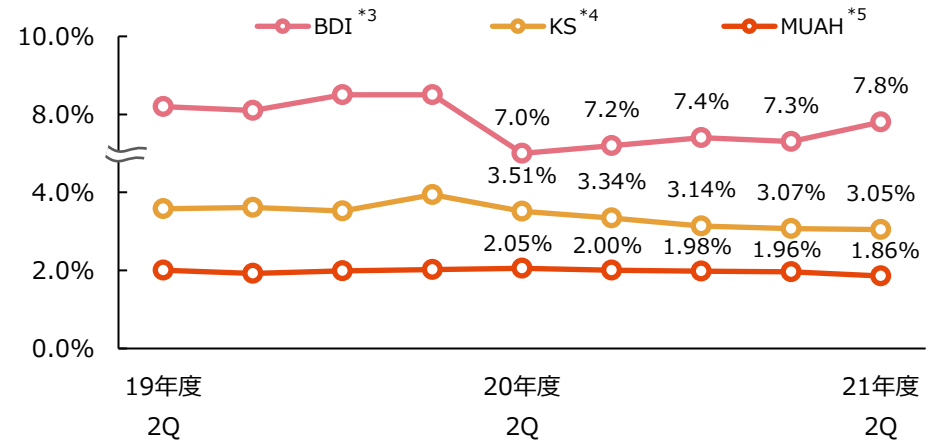
海外貸出利ざや*2

2行合算



純金利収益率 (NIM)

MUAH・KS・BDI



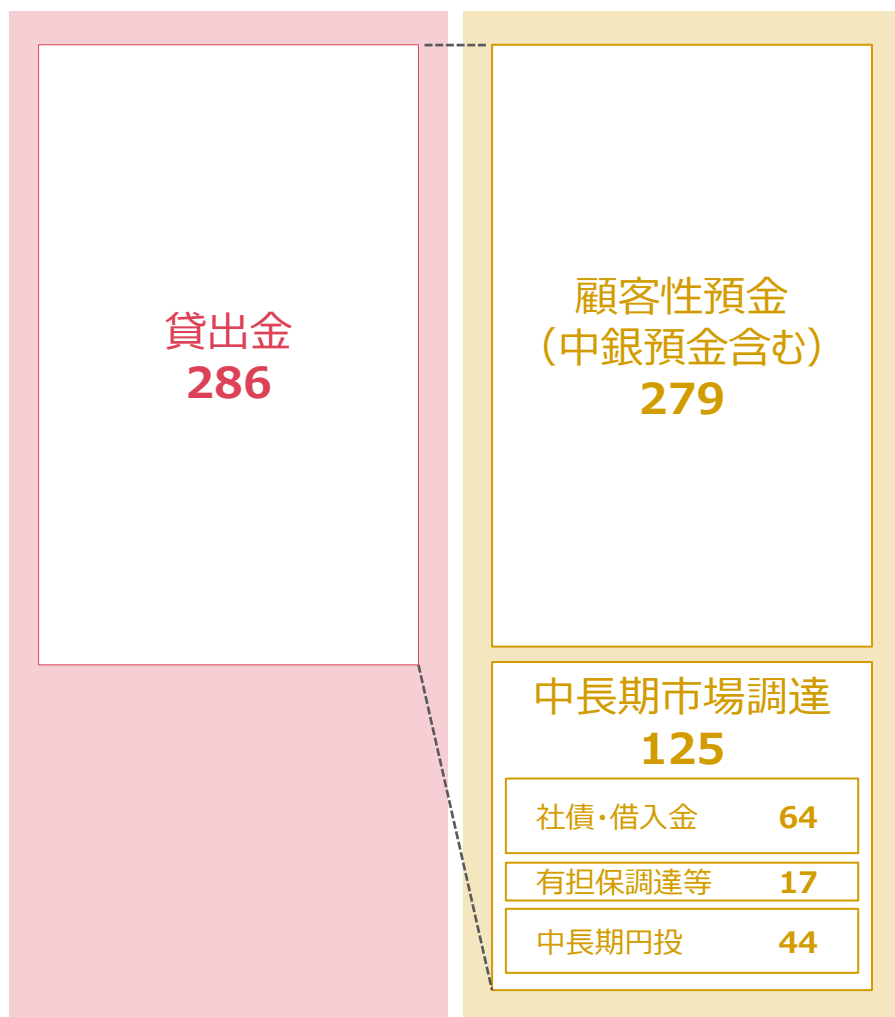
*1 特別国際金融取引勘定等 *2 管理計数 *3 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報。21年度1Qより算出方法を変更し、本資料では過去分についても遡及修正
 *4 タイ会計基準（2020年1月1日よりIFRS 9を適用開始）に基づくKSの決算報告書における財務情報
 *5 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・Form 10-Qにおける財務情報

外貨流動性*1

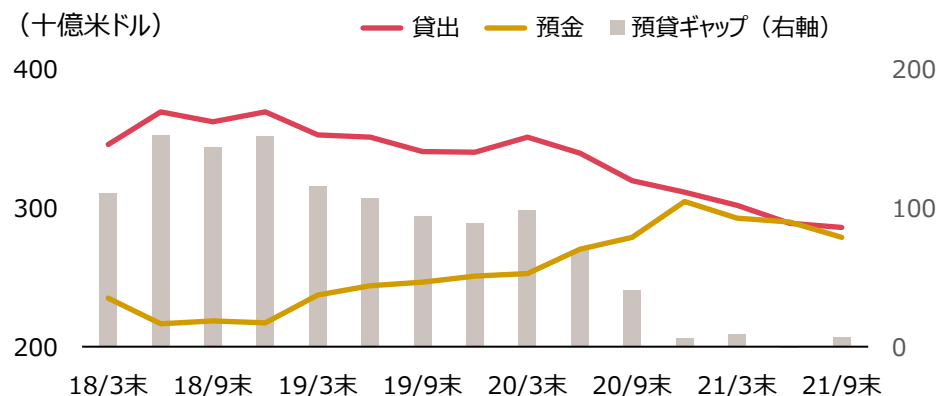
－ 預貸ギャップの縮小に伴い、中長期市場調達額を削減し、外貨調達費用を抑制

(十億米ドル)

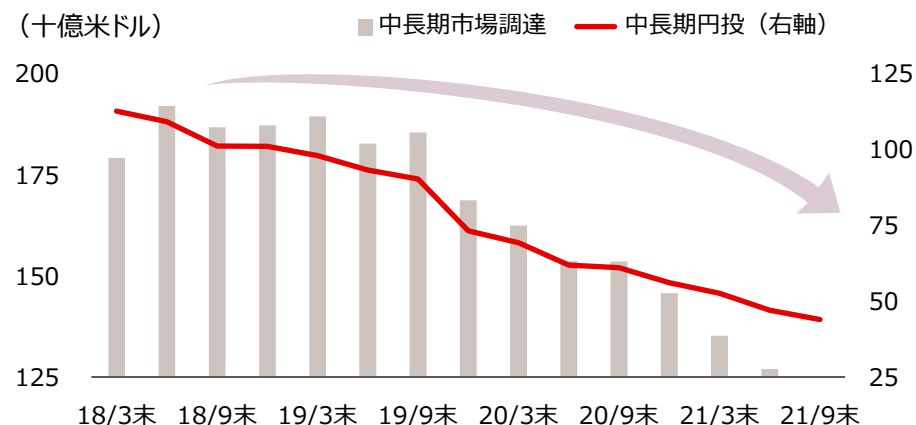
21/9末時点



預貸ギャップの推移



中長期市場調達残高の推移



*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース

保有有価証券①

その他有価証券（時価あり）の内訳

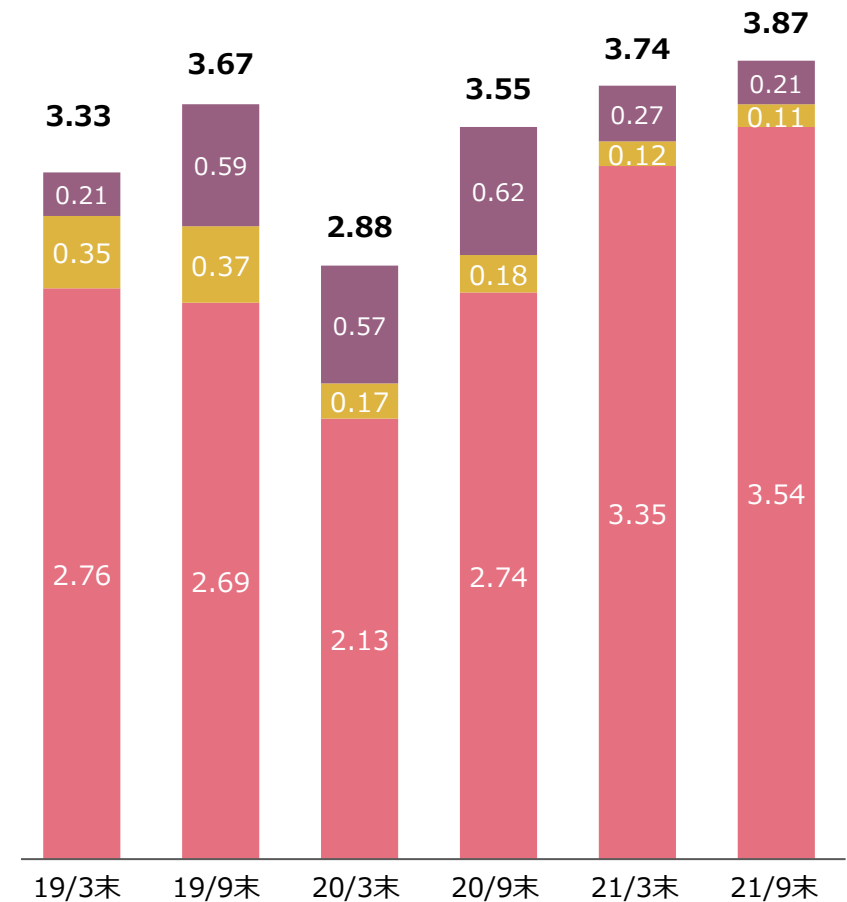
連結

(億円)	21/9末残高		21/9末評価損益	
	21/3末比	21/3末比	21/3末比	21/3末比
1 合計	785,611	46,691	38,775	1,275
2 国内株式	53,675	1,512	35,455	1,949
3 国内債券	420,346	14,823	1,180	▲44
4 うち国債	332,841	9,394	785	▲84
5 外国株式	1,081	220	411	200
6 外国債券	245,056	32,689	551	▲478
7 その他	65,451	▲2,554	1,176	▲351

その他有価証券評価損益の推移

連結

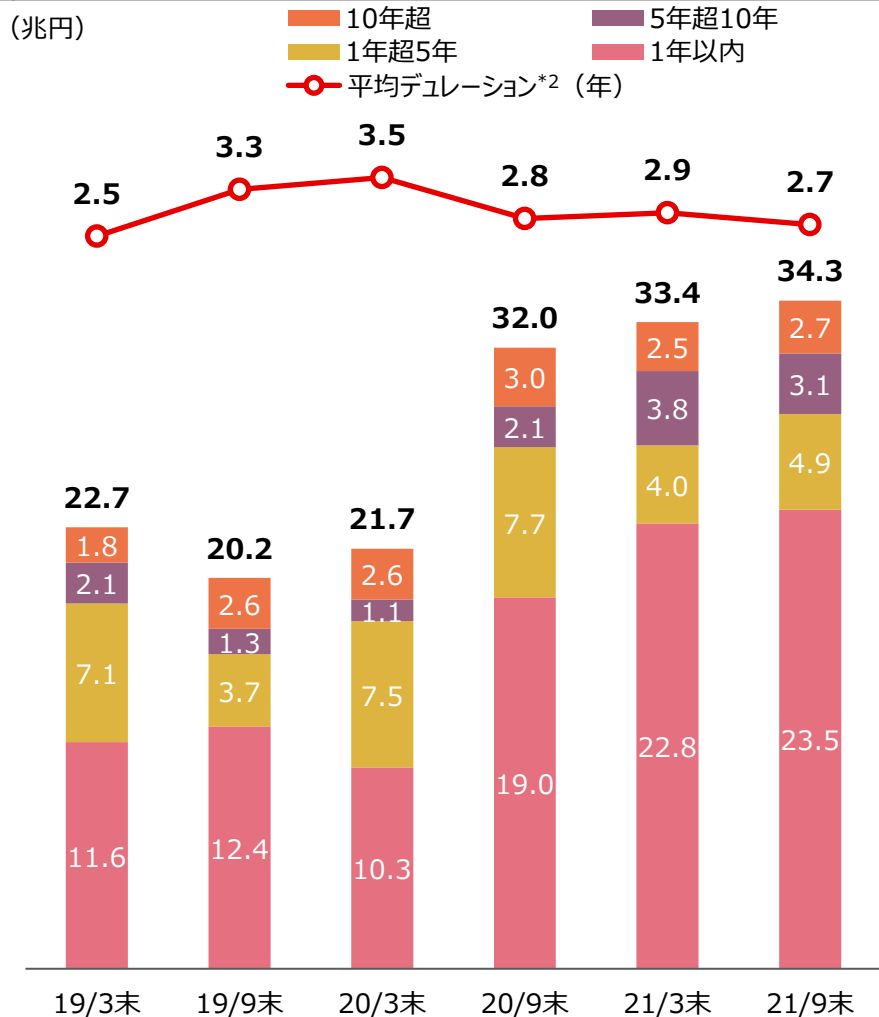
(兆円)

■ 国内株式
 ■ 国内債券
 ■ 外国株式+外国債券+その他


保有有価証券②

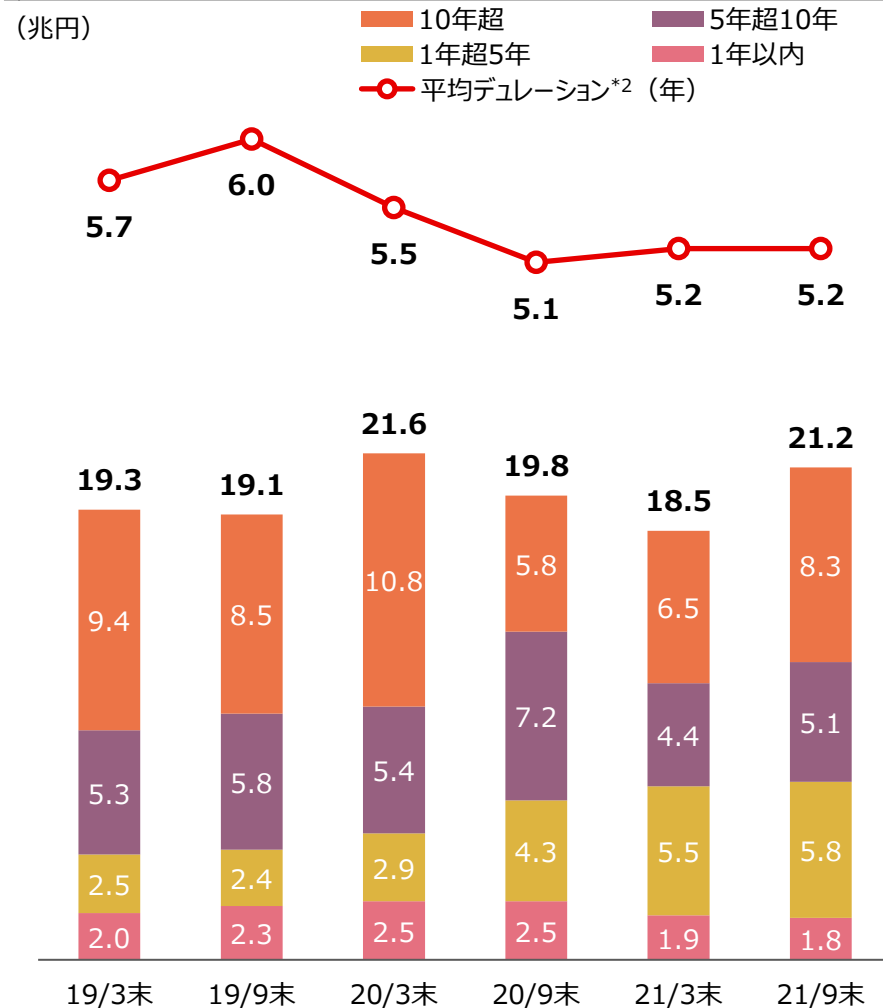
国債残高*1・デュレーション

2行合算



外国債券残高*1・デュレーション

2行合算



*1 その他有価証券および満期保有目的の債券

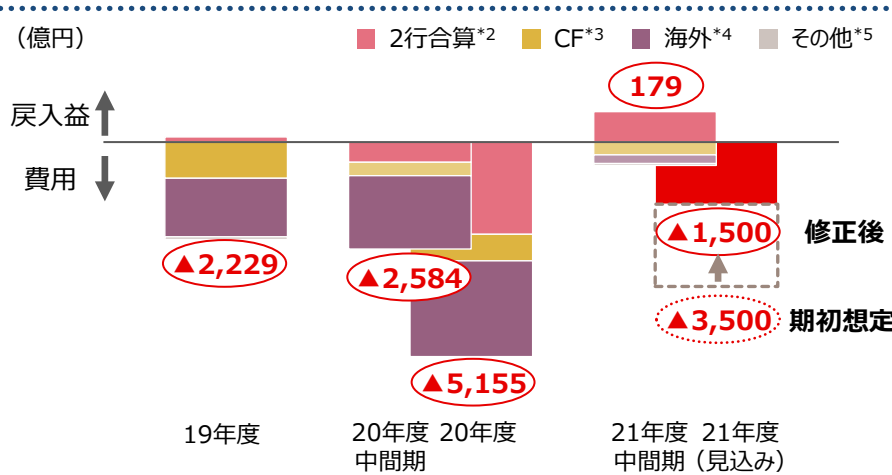
*2 その他有価証券

与信関係費用、リスク管理債権

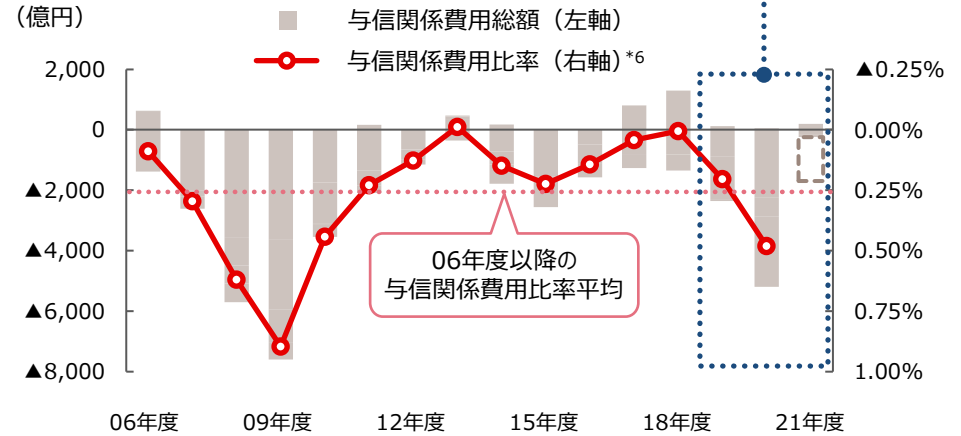
－ 中間期の実績を踏まえ、与信関係費用の21年度通期見込みを1,500億円に修正

与信関係費用総額*1

関連P.56 [連結](#)

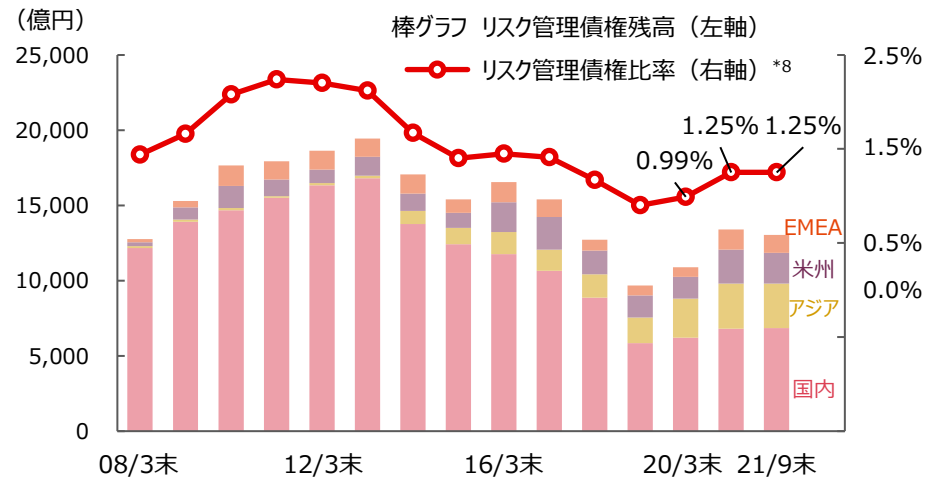
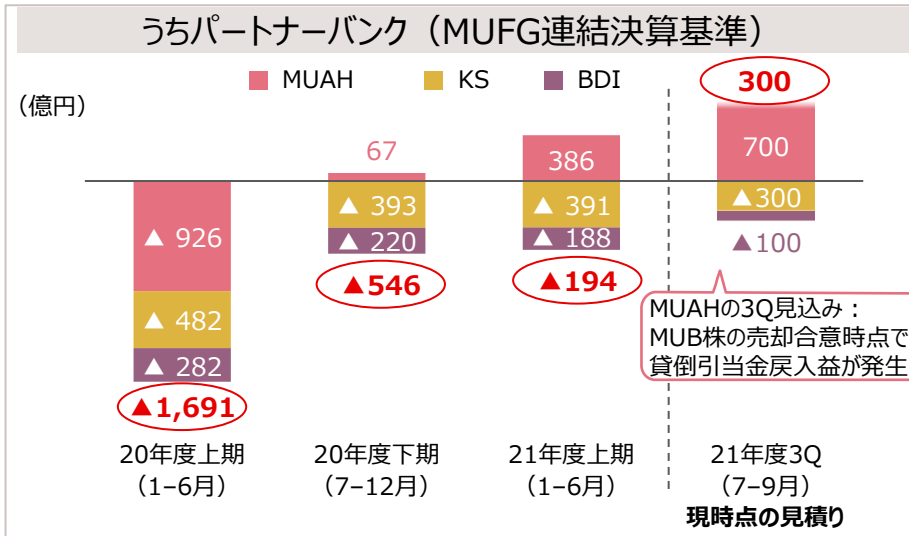


過年度推移



リスク管理債権*7

関連P.57 [連結](#)

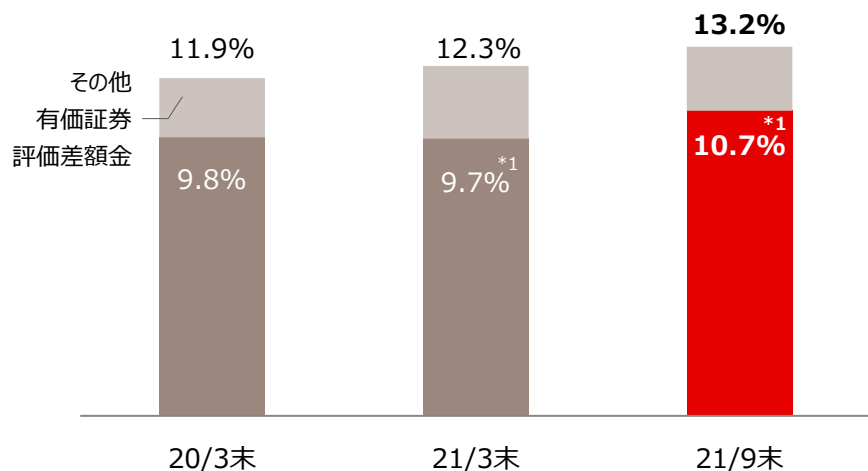


*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムの子会社ベース合算 *4 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *5 その他子会社および連結調整等
 *6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 *7 銀行法に基づくリスク管理債権、地域は債務者の所在地による区分 *8 リスク管理債権合計÷貸出金残高 (銀行勘定、未残)

自己資本

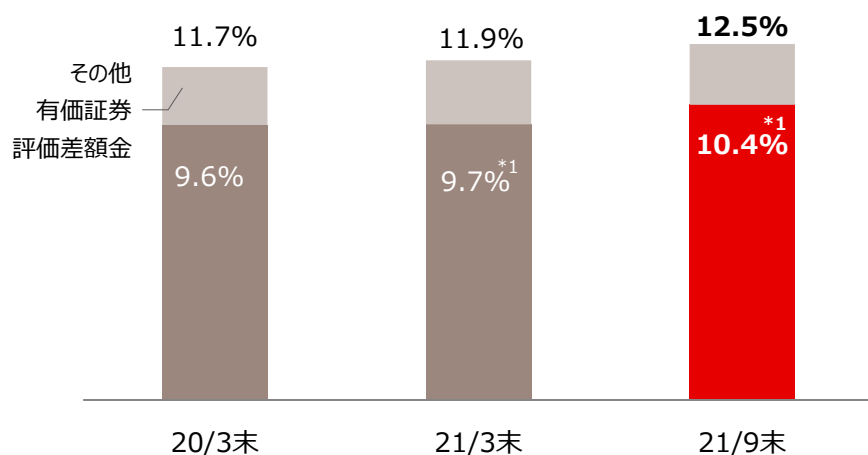
CET1比率

連結



CET1比率（規制最終化ベース^{*2}）

連結



21年度中間期実績

連結

(億円)	21/3末	21/9末	増減
1 普通株式等Tier1資本	141,137	149,170	8,033
2 その他Tier1資本	18,690	18,725	35
3 Tier1資本	159,827	167,896	8,069
4 Tier2資本	26,867	24,430	▲2,436
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	186,695	192,327	5,632
6 リスクアセット	1,144,193	1,121,917	▲22,276
7 信用リスク	904,100	909,476	5,375
8 マーケットリスク	40,668	42,808	2,140
9 オペレーショナルリスク	79,766	78,888	▲878
10 フロア調整 ^{*3}	119,658	90,744	▲28,914
11 総エクスポージャー ^{*4}	2,927,250	2,924,475	▲2,774
12 レバレッジ比率	5.45%	5.74%	0.28ppt

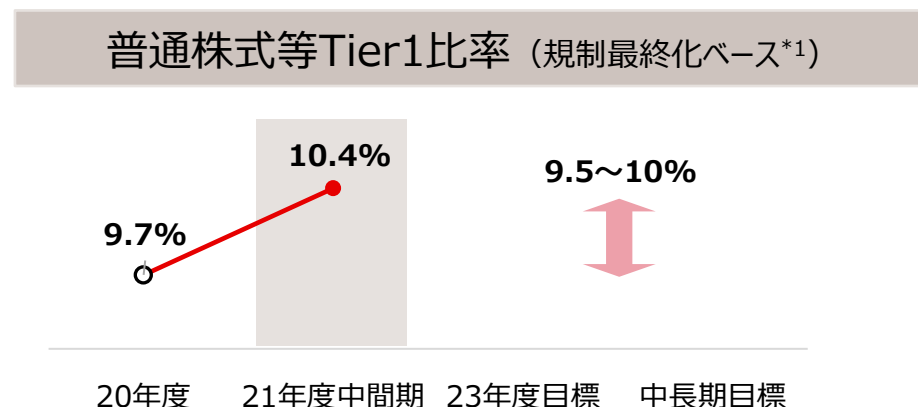
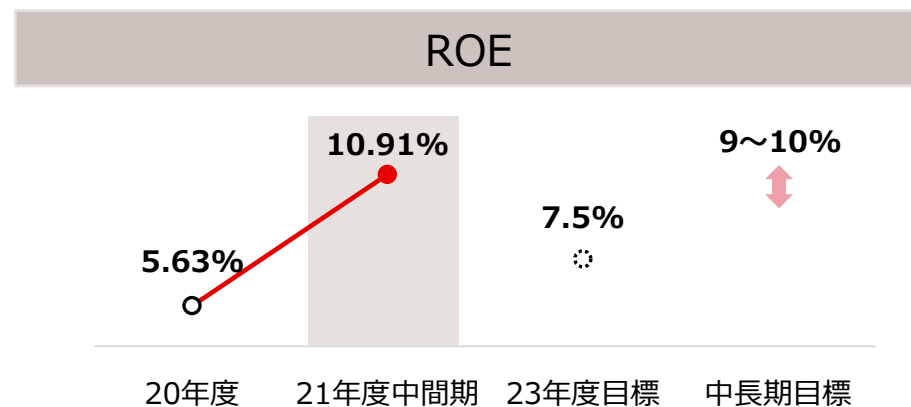
*1 21/3末よりリスクアセットから有価証券含み益を控除して計算 *2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値
*3 パーゼルⅠとパーゼルⅢの乖離による調整額 *4 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

中期経営計画の進捗

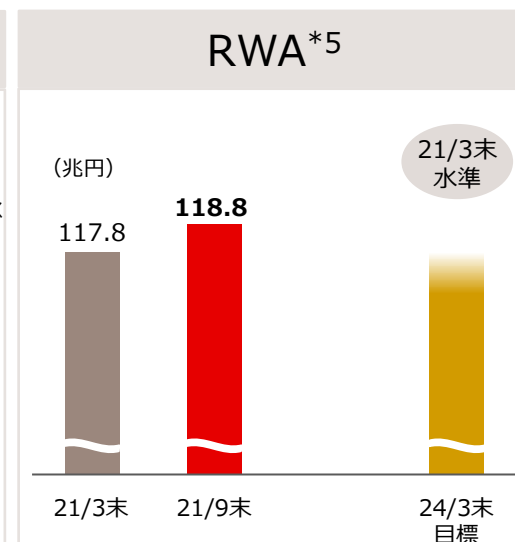
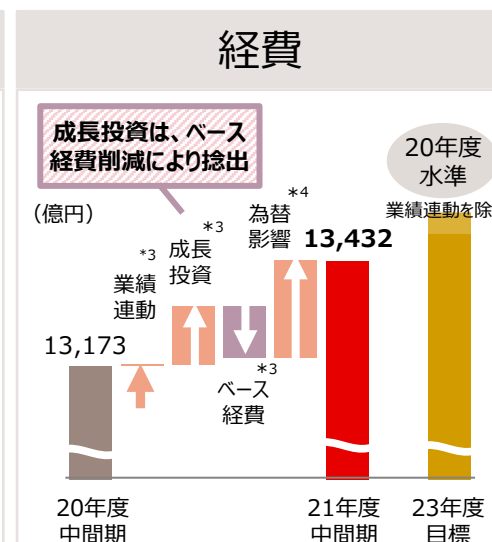
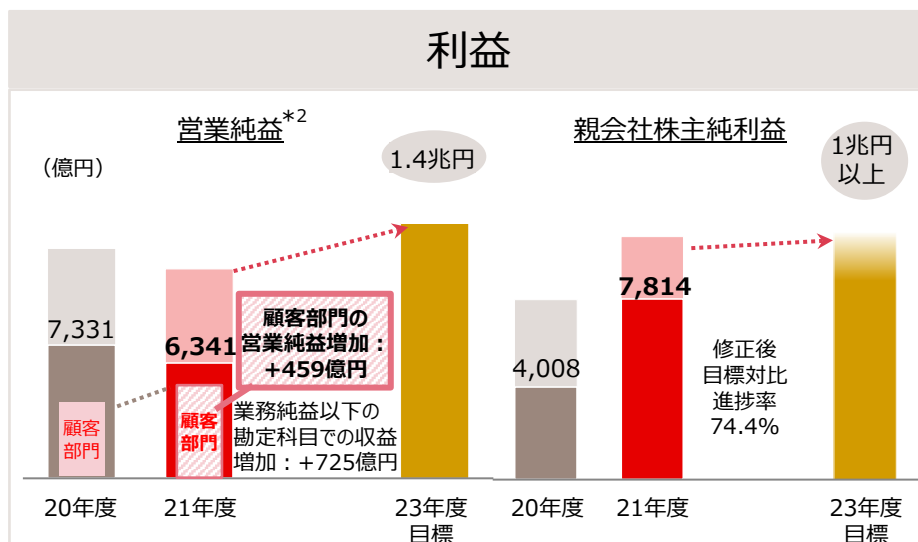
財務目標

—顧客部門の営業純益は着実に増加。経費やRWA等の資源コントロールにも一定の手応え

ROE目標・資本運営のターゲット



ROE目標達成に向けての3つのドライバー



*1 パーゼル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 社内管理上の連結業務純益 *3 社内管理上の計数 (補正後)

*4 為替影響額は約+240億円 (概算値) *5 パーゼル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

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

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

主要戦略

企業変革

デジタルトランスフォーメーション
(DX)

環境・社会課題解決への貢献

カルチャー改革
(スピード・挑戦する文化)

成長戦略

ウェルスマネジメント

経営課題解決型アプローチ

アジアビジネス

GCIB & Global Markets

グローバルAM / IS

構造改革

経費・RWAコントロール

基盤・プラットフォーム改革

事業ポートフォリオ見直し

企業
変革

成長
戦略

構造
改革

デジタルトランスフォーメーション①

– 外部事業者との協働を通じ、個人・法人のお客さまとの新たなサービス・接点を拡充

Money Canvas

- スマートフォン起点で幅広い金融商品等を提供

Money Canvas

お客さまの資産形成を、
総合的にサポート



21年12月開始予定

- 株式／投資信託
- 合同金銭信託
- クラウドファンディング
- 投資一任型サービス・ロボアド
- 保険
- ポイント運用

ニュースコラム

スタイル診断

商品選び

購入



Biz Forward

- 中小企業のお客さま向けに新たな金融サービスを提供



株式会社Biz Forward

(21年8月設立)



21年11月開始

請求代行サービス



[請求プラス]

- 請求業務・与信の代行・売掛金の保証を実施
- お客さまの業務効率化・与信負荷の軽減を支援

21年12月開始予定

オンラインファクタリングサービス



[資金プラス]

- お客さまが保有する債権を見合いに資金調達が可能
- オンラインで完結することで、急な資金需要に素早く対応

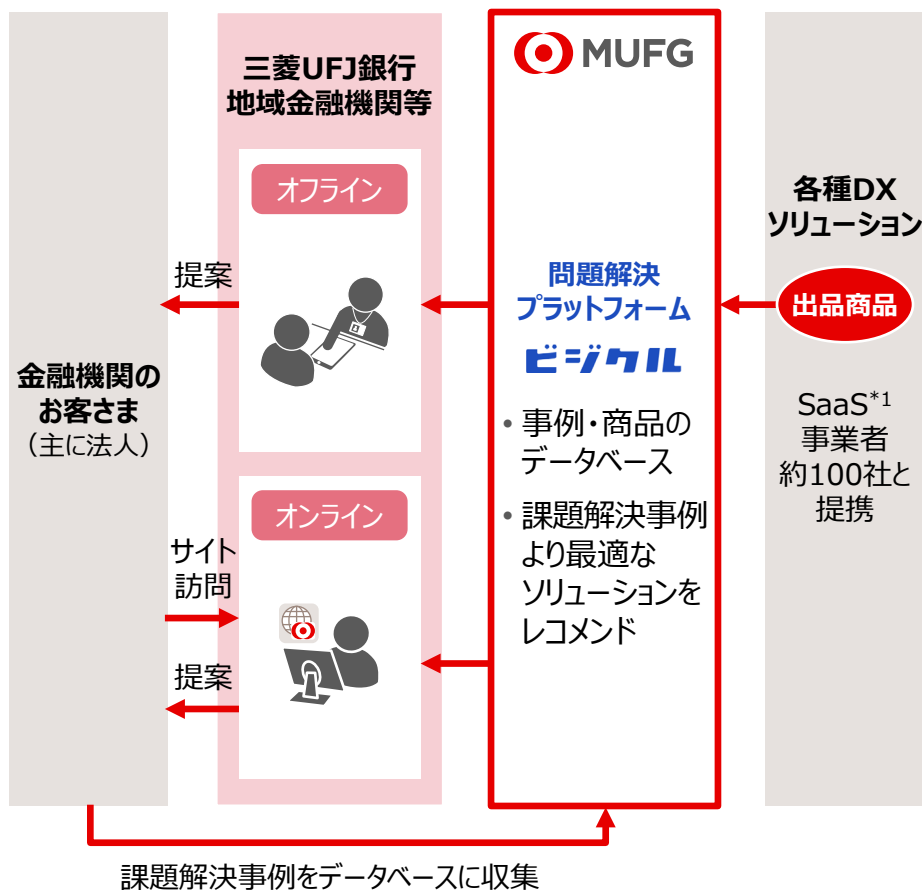
デジタルトランスフォーメーション②

企業
変革成長
戦略構造
改革

金融・デジタルプラットフォームへ向けた新たな取り組み

Bizクルを活用したDX支援

- 「Bizクル」を運営するBusinessTechを11月に子会社化予定
- 22年度よりBizクルを活用し、企業のDX支援を開始予定



Progmatt (プログマ)

- 8月に本邦初となる公募型の不動産裏付セキュリティトークンを発行

ブロックチェーン技術

×

信託機能の活用

簡単・迅速・安全に金融取引ができるプラットフォームの提供

prog///at

多様な財産・
権利の流動化発行・取引
コスト低減対抗要件
具備

ID連携API*2サービス

- 三菱UFJダイレクトのアカウントを使ったID連携サービス
- 21年10月より開始 (邦銀初)



事業者メリット

- 銀行の本人確認済情報を利用可能
- 銀行のセキュリティ基準を充たした認証機能

利用者メリット

- サービス申込時の入力負荷を軽減
- 複数のID・パスワード管理の煩わしさからの解放

デジタルトランスフォーメーション③

– 国内外の企業とのオープンイノベーションが加速

企業
変革成長
戦略構造
改革

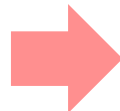
国内での取り組み

■ スタートアップ出資（MUIP*1）

- 1号ファンドは24社149億円投資し、複数の協業案件に発展
- 7月に2号ファンド（総額200億円）を設立

1号ファンド

- 評価額は出資額を大幅に超過
- 出資先との協働も進展

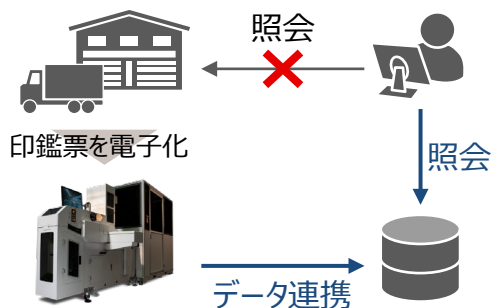


2号ファンド

- 投資領域を拡大
 - 資産運用
 - 非金融/ESG
- 新たな協業形態模索
 - MUFGの顧客企業を巻き込んだアライアンス

■ 出資先との協働の具体例：印鑑票電子化

- 米Ripcord社の技術を活用した印鑑票電子化に向けた開発が完了
- 8月より電子化を開始。倉庫保管費用の削減効果も発現開始（印鑑票以外の紙資料の電子化やグループ各社への展開も検討）



- AI・ロボティクスも活用して、高速スキャン・インデックス化
- 営業店等からはオンラインで画像イメージを即時参照可
- 今後5年で3億ページ以上の電子化を計画

アジアでの取り組み

■ AIを活用したスタートアップ融資（Mars）

- スタートアップ7社と融資契約調印済
- 9月にファンド規模を200百万米ドルへ増額



- アジアにおけるプレゼンス
- 金融知見・ノウハウ



- AI分析テクノロジー
- テック業界における知見



デジタル技術とAIを活用したファイナンス

アジアのプラットフォーマー企業の成長を支援
新たな顧客層を対象とした新ファンドを立ち上げ予定

■ Grabとパートナーバンクの協働

- タイでのドライバー・フード加盟店向けローンは順調に積み増し
- BDIとGrabの共同ブランドクレジットカードを11月にローンチ



累計

ドライバー向け
ローン（20/9～）

11万件
21/3比110%増

フード加盟店向け
ローン（20/10～）

2万件
21/3比290%増



- Z世代やミレニアル世代等の若年層がターゲット
- ロイヤリティプログラムの協働等から開始

*1 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

カルチャー改革①

企業
変革成長
戦略構造
改革

－「MUFG Way浸透セッション」を通じて、社員一人ひとりが自分の仕事の意義を見つめ直す

MUFG Way浸透セッションの概要

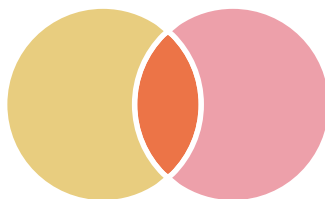
目的

- 社員が、MUFG Wayを自らの業務や行動と結び付けることで、**仕事の意義を見つめ直す**
- 対話を通じて、**チームメンバー間の相互理解**を深める

ステップ 1

- 社員が、自らの信念・志とMUFG Wayを重ね合わせ、自分自身のMUFG Wayを考える

My Way
個人の信念・志



MUFG Way
会社のパーパス

ステップ 2

- 直属の上司からチームメンバーに自らのMUFG Wayを熱く語り、部下と対話する

エンゲージメント
向上

カルチャー変革
加速

企業価値
向上

MUFG Way浸透セッションを通じた対話

- 亀澤社長がトップマネジメント同士のセッションを開催*1



一橋大学CFO教育研究センター長
伊藤邦雄先生と亀澤社長

カスケードダウン

- 各支店等においても、上司と部下でMUFG Wayを語り合った

銀行・浅草橋支店でのセッションの様子



桒崎支店長

私は、皆さんが明るく楽しく
仕事ができる職場をつくりたい

ざっくばらんに話してくれた支店長の
My Wayに共感できた!

入社した頃を振り返り、仕事の
意義を考えるきっかけになった

皆の考えも聞けてチームメンバー
のことをよりよく知ることができた!



*1 銀行・信託・証券の役員、事業本部長、C-Suiteを対象に開催

カルチャー改革②

－社員が自由な発想でやりたいことに挑戦し、枠を超えて参画する

企業
変革成長
戦略構造
改革

新事業提案制度

関連P.71

- ・社員自らが自由な発想で新たなプロジェクトを提案



今後、関連部署へ異動予定

銀行・北山さん

海外拠点の知見等を社内一元化し、中堅
中小企業の現地法人取引拡大に繋がります



フロンティア戦略企画部で商品設計中

信託・麻生さん

不動産クラウドファンディングで、個人投資家
向けの商品ラインアップを増やします



アイデア実現に向け、デジタルサービス企画部に着任

証券・新井さん

子供が楽しめる「金融教育アプリ」の実現を
通じ、MUFGのファンを増やします

応募者と社長との座談会も実施し、エンゲージメントを強化

事業本部の取り組み（21年度～）

- ・若手から役員まで、階層に関わらず自由に意見する取り組み

JCIB 事業構造を変革する「カラオケ」

- ・「投資カラオケ」： 国内外116名が新事業を提案
- ・「業務革新カラオケ」： 若手37組が社内改革を提案
- ・「戦略カラオケ」： 事業本部長・役付役員も出場

市場 新たなビジネスを発掘する「Sandbox」

- ・銀行・信託・証券の各業態から74件の提案あり
- ・役職関係なく意見を発信するオンラインの場も設置

オープンEX

関連P.71

- ・MUFG外への出向を通じて、異なるカルチャーに触れる
- ・経営のスピード感、デジタルスキルを身につける
- 病院や薬局に特化したキャッシュレス決済を手がける「チョコキ」
(大阪市)へ出向する吉岡さん

銀行ではできない経験を積んで、
変化をもたらす人材になりたい



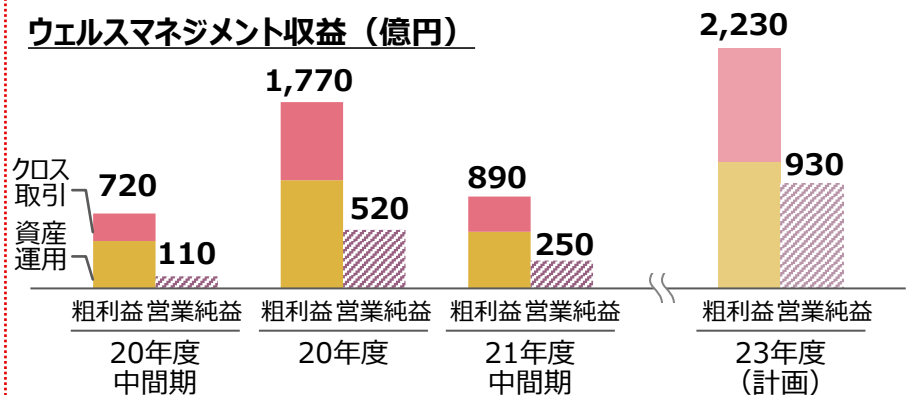
企業
変革成長
戦略構造
改革

成長戦略① – ウェルスマネジメント (WM)

– 主要戦略の着実な遂行により、粗利益・営業純益ともに前年同期比増加

KPI

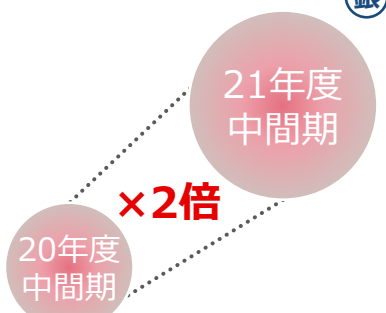
ウェルスマネジメント収益 (億円)



主要戦略 進捗状況

メガオーナー向けビジネス強化

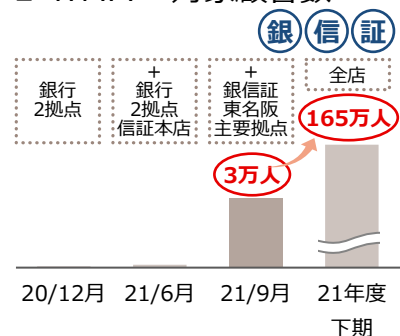
■ メガオーナープロファイリング資産



人材・インフラ

■ 銀行WM専担者計274名配置

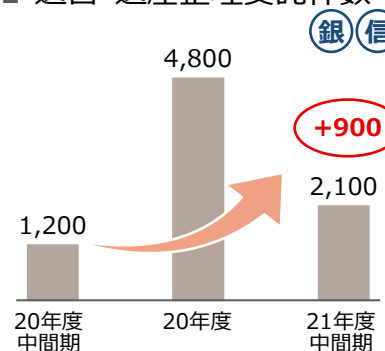
■ WMPF*1対象顧客数



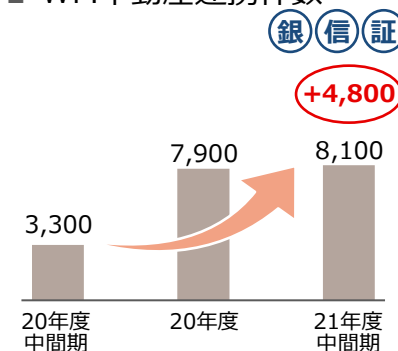
主要戦略 進捗状況

クロス取引

■ 遺言・遺産整理受託件数



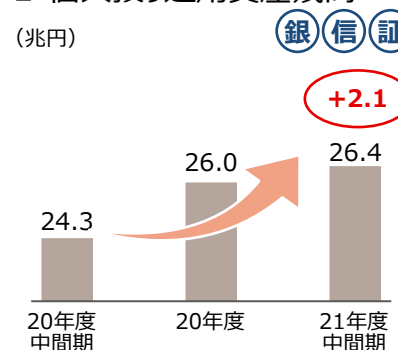
■ WM不動産連携件数



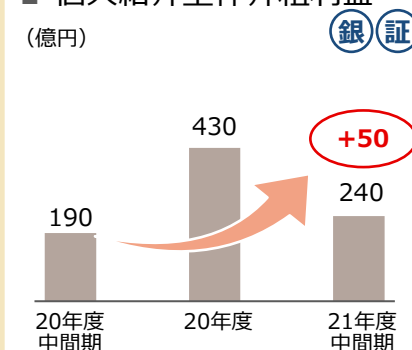
資産運用

■ GMAP*2 利用者：銀行利用顧客1.4万人到達

■ 個人預り運用資産残高



■ 個人紹介型仲介粗利益



*1 ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム

*2 Global Macro & Asset allocation Perspectives. MUFG WMとしての公式な市場見通し・投資見解

企業
変革成長
戦略構造
改革

成長戦略② – 経営課題解決型アプローチ

– ROE重視の活動推進、経営課題に向き合う力の強化によって「階段経営」は着実に進捗

コーポレートバンキング事業本部の21年度中間期実績

粗利益

前年同期比
+60億円

営業純益

同比
+65億円

RWA

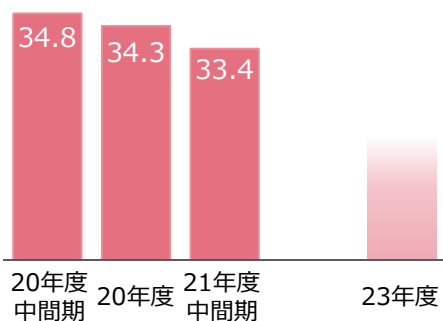
同比
▲1.4兆円

政策保有株式

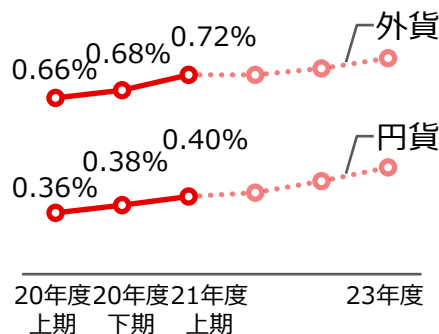
売却実績*1
(取得原価ベース)
460億円

【KPI】

RWA*2 (兆円)

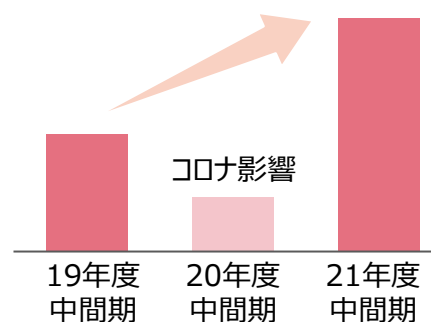


貸出利ざや*3*4

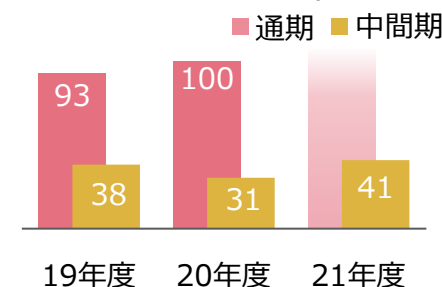


ROE重視の取り組み・不動産ビジネスの強化

- 新規実行貸出利ざや*5
・コロナ前比約0.2%改善

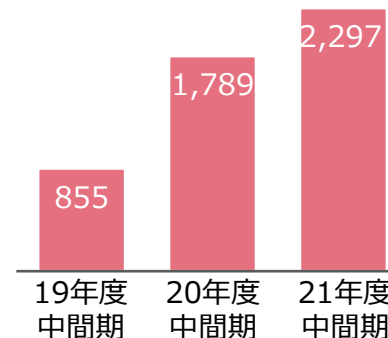


- 不動産関連収益*6 (指標)
・中間期時点で前年同期比増加
(20年度 = 100)



サステナブルビジネスの強化

- ESG債引受額*7 (億円)
・グリーンボンド引受実績
国内1位*8



- 取り組み事例
・11月に米国カリフォルニア州
水素ステーション事業最大手
へ25百万ドル出資



*1 R&C含む銀行・信託の単純合算 *2 20年度実績を遡及修正 *3 JCIBの銀行単体の実績値 *4 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出

*5 円貨外貨合算の中長期貸出利ざや (外貨中長期調達コストを含む) *6 不動産関連ファイナンス資金収益、仲介手数料等 *7 MUFG発行の債券引受額を除く

*8 国内発行体による国内公募グリーンボンドの累計引受金額・シェアにおける比較 (2016年4月1日～2021年9月30日)

成長戦略③ – アジアビジネス

企業
変革

成長
戦略

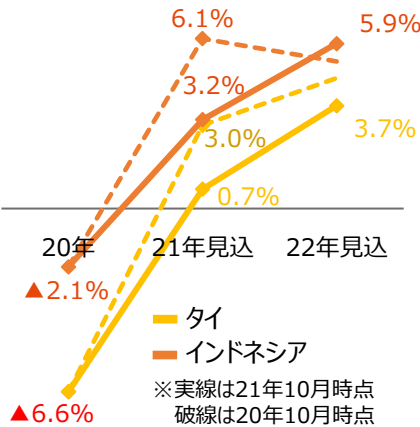
構造
改革

– コロナ感染再拡大による影響あるも、経済回復に向けた施策は着実に進捗

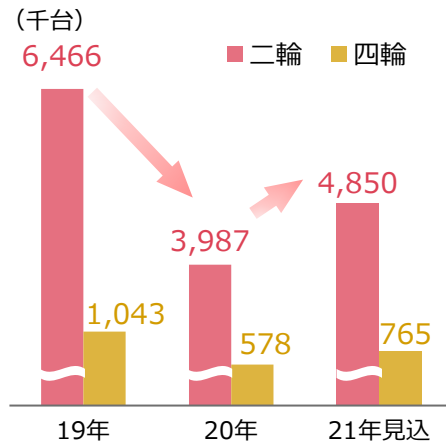
タイ・インドネシアのマクロ環境

- GDP成長率は想定比で下振れも、22年以降回復見込み
- 新車販売は回復傾向にあり、BDIの貸出残高も回復見込み

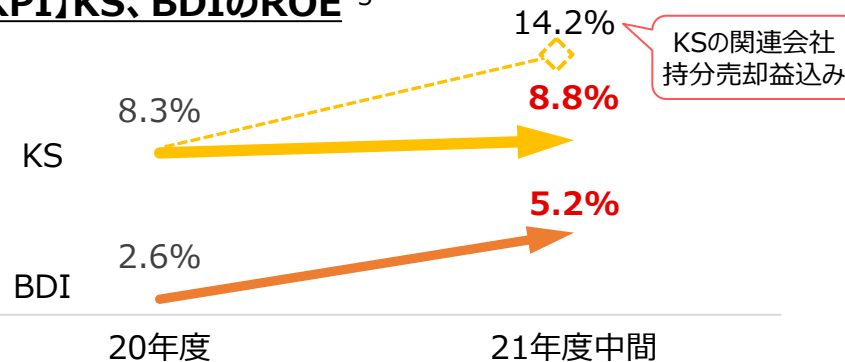
GDP成長率見通し*1



インドネシアの新車販売動向*2



[KPI] KS、BDIのROE*3



BDIの成長支援

MUFG協働

- MUFG・BDIの一体的な協働体制を整備
- 協働貸出・預金実績を積み上げ

One Team (擬似一体組織)

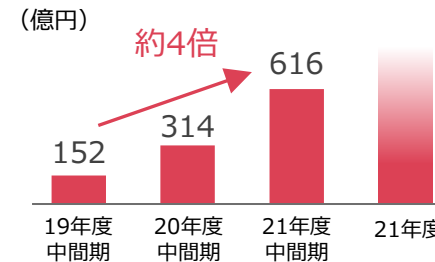
銀行
ジャカルタ支店

BDI

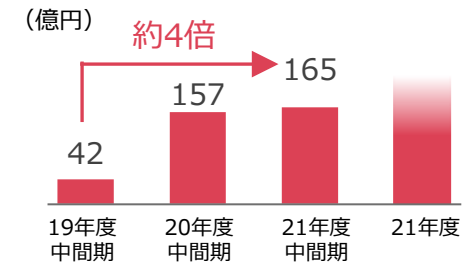
GCIB事業本部、
銀行 TB部*4

非日系企業を中心に対象先を選定。MUFG・BDI協働でアプローチ

協働貸出残高



協働CASA*5預金残高



KSの知見移転によるコンシューマーファイナンスの取り組み

- 前KSリテールCF*6部門長をBDIのコミサリスに起用
- BDIとAdira Finance*7において、新たな取り組みを開始

住宅ローン	デベロッパー向け BDI・MUFG 一体アプローチ	商品力向上
オートローン	ディーラー向け与信の強化	BDIの店舗・RMの活用

*1 (出所) インドネシアはIMF「World Economic Outlook Database, Oct 2021」、タイはBank of Thailand「Monetary Policy Report, Aug 2021」

*2 (出所) Gaikindo「Indonesian Automobile Industry Data」 *3 現地開示基準ベースのROE

*4 トランザクションバンキング部 *5 Current account and savings account

企業
変革成長
戦略構造
改革

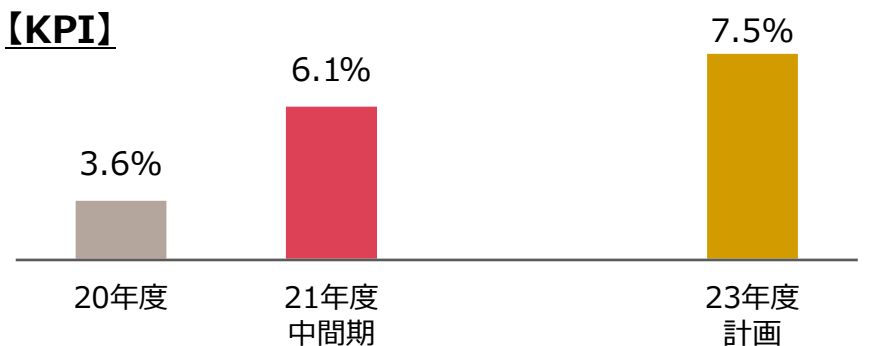
成長戦略④ – GCIB & Global Markets

– 機関投資家ビジネスは着実に進展。今後の市況回復によるフローも取り込み、さらなる成長をめざす

GCIB・市場一体ROE*1

- 貸出利ざや改善、機関投資家向けSecured Financeが堅調
- クレジット環境改善による与信費用の戻り益がROEを下支え

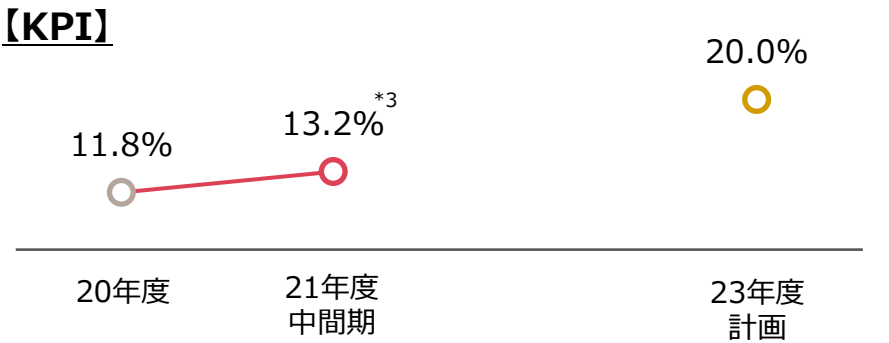
【KPI】



機関投資家ポートフォリオ比率*2

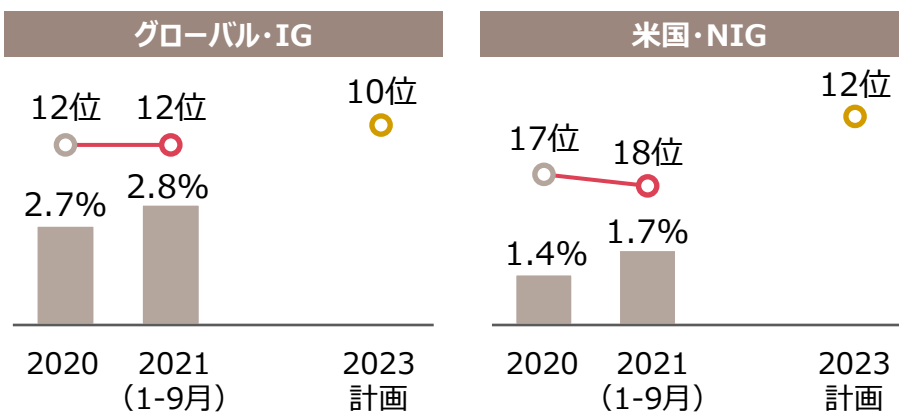
- 機関投資家向けSecured Financeが堅調に積み上がり

【KPI】



シンジケーション・DCMウォレットランク・シェア*4

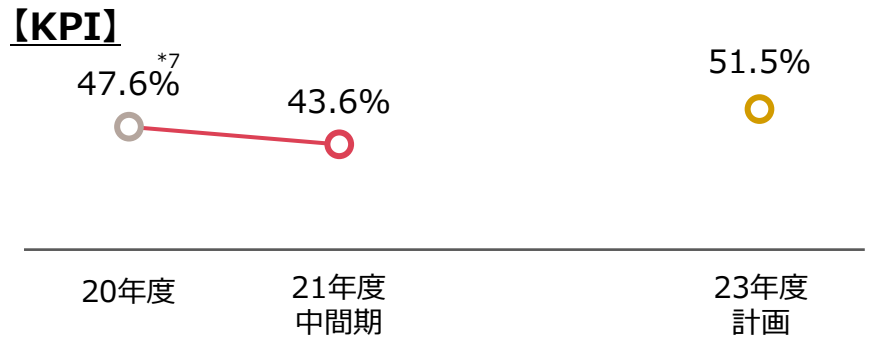
- IG*5・NIG*6ともにウォレットシェアは拡大



非金利手数料比率

- グローバルなフロー低迷を背景に、為替・金利ビジネス等が苦戦

【KPI】



*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 社内管理の貸出残高ベース *3 21/6末時点の実績

*4 出所：Dealogic（暦年ベース） *5 投資適格企業向け取引 *6 Non-IG（非投資適格企業向け取引） *7 一過性要因調整後

企業
変革成長
戦略構造
改革

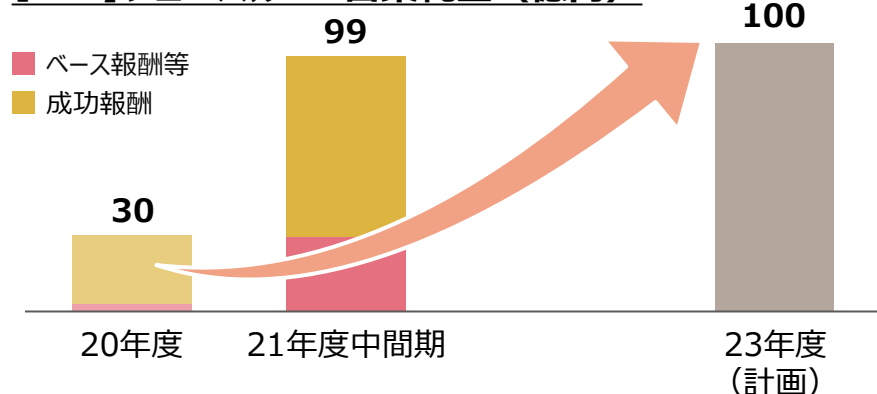
成長戦略⑤ – グローバルAM/IS

– グローバルAM/ISともに、めざす姿にむけた施策は着実に進展、KPIの進捗も良好

グローバルAM

- ・インフラファンドの好調なパフォーマンスにより成功報酬増加

【KPI】グローバルAM営業純益（億円）



中間期進捗と今後の取り組み

■ 中間期進捗

- ・アジア株などの旗艦ファンドを中心に、目標を上回る高パフォーマンス

■ 今後の取り組み

- ・シード投資を活用した商品開発
- ・機能拡充に向けた出資の検討継続

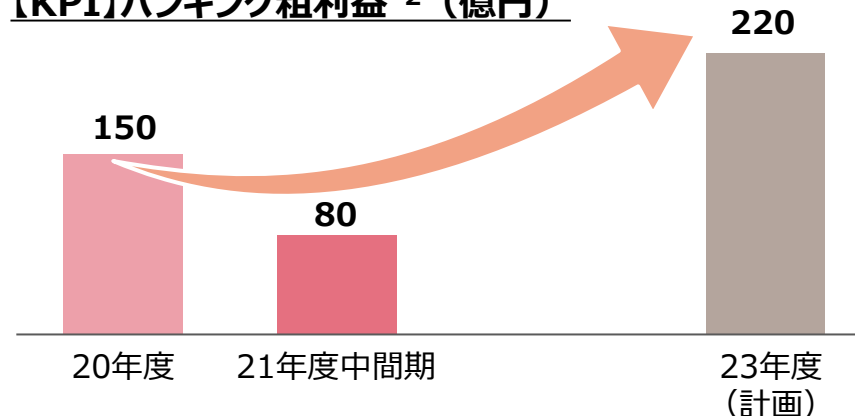
運用パフォーマンス
(アウトパフォーマンス比率*1)

84%
(目標比+9%)

グローバルIS

- ・ファンドファイナンス等の高付加価値サービスの複合提供

【KPI】バンキング粗利益*2（億円）



中間期進捗と今後の取り組み

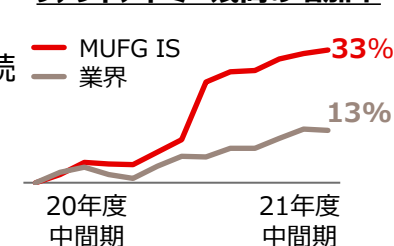
■ 中間期進捗

- ・サービスの複合提供による相乗効果で、業界比高い残高増加率

■ 今後の取り組み

- ・ESG関連サービスの拡充
- ・機能拡充に向けた出資の検討継続

ファンドアミ*3残高の増加率



*1 2021年6月末時点。3年パフォーマンス。運用資産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）

*2 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 *3 オルタナティブファンド

企業
変革

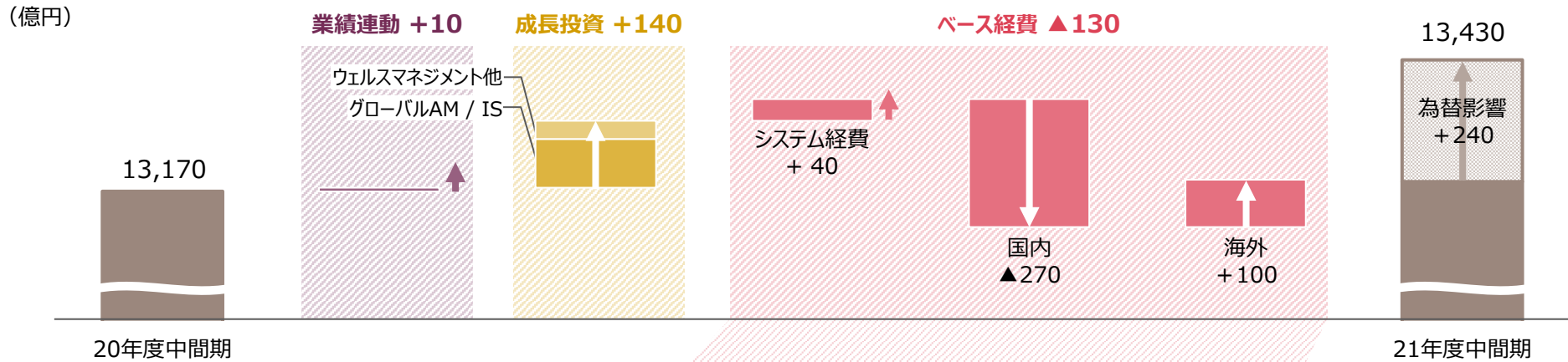
成長
戦略

構造
改革

経費・RWAコントロール - 経費

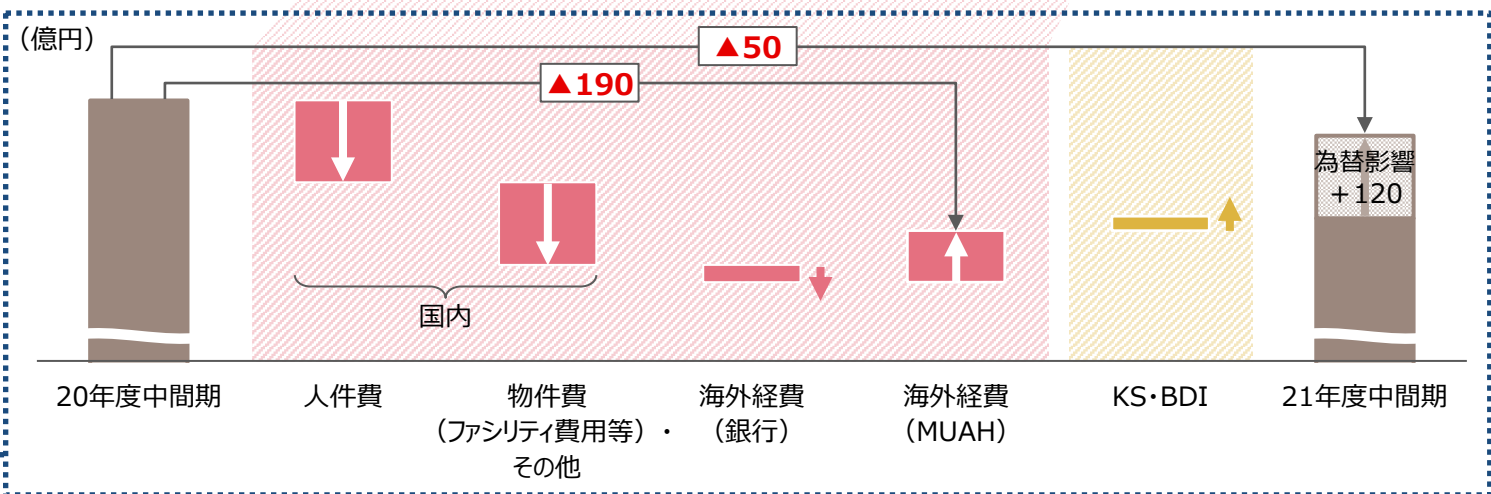
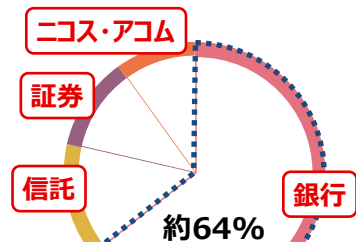
- ベース経費の削減により抑制的に運営し、為替影響除きで前年同期比ほぼ横ばい

経費*1



銀行経費（含むMUAH、KS、BDI）*1

21年度中間期MUFG連結経費

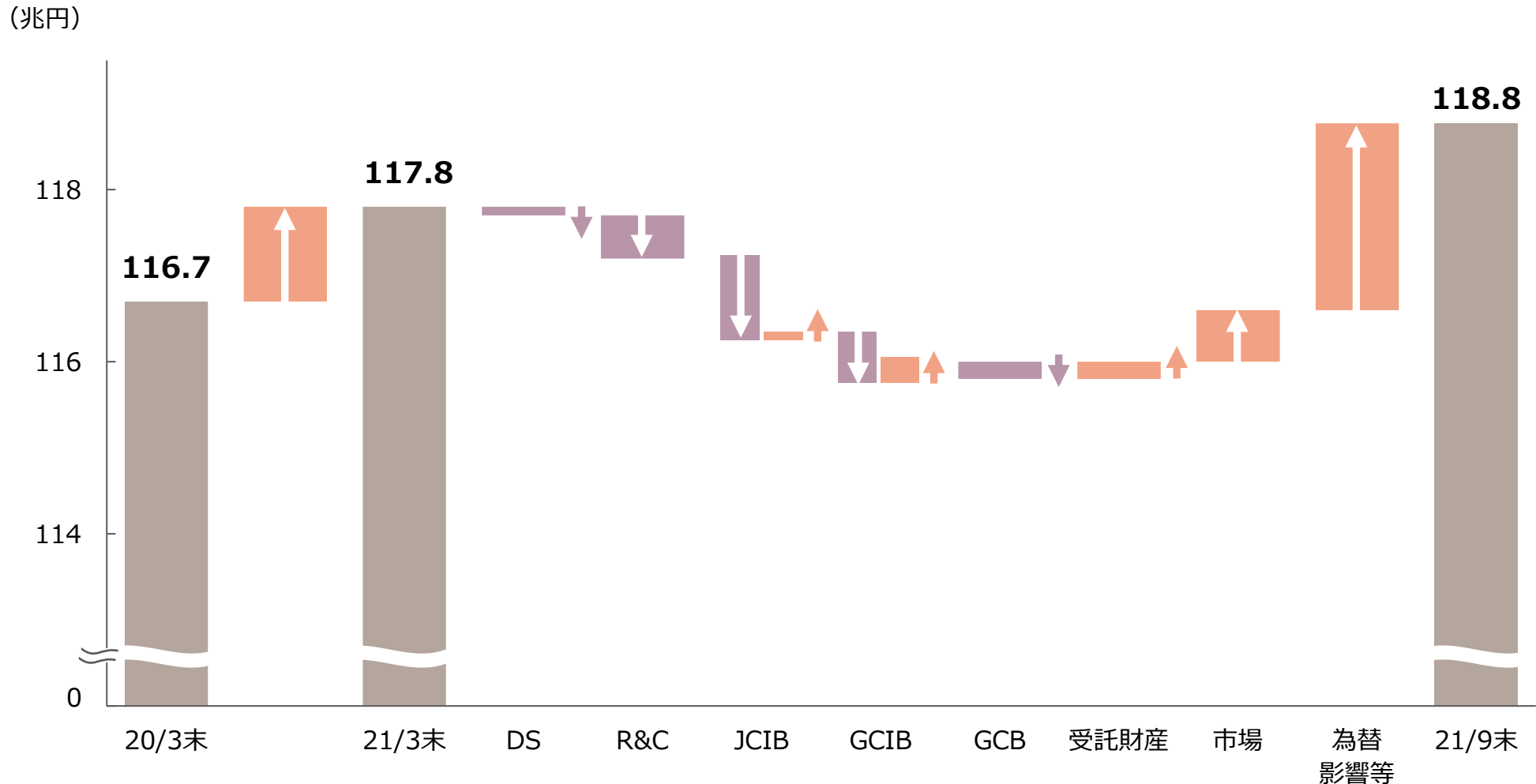


*1 数値は内部管理計数

経費・RWAコントロール – RWA*1

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 規律あるリスクアセット運営を継続し、為替影響等除きでは、RWA残高は減少



*1 パーゼル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

事業ポートフォリオ見直し – MUB売却

企業
変革成長
戦略構造
改革

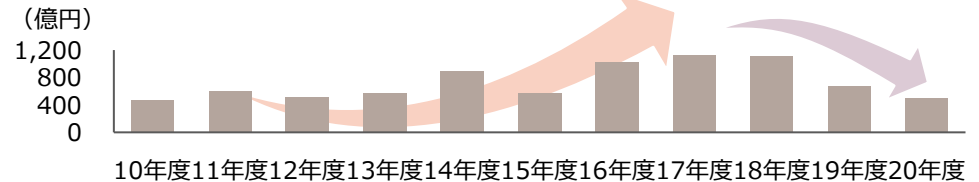
– 経営資源の最適配置の観点で、MUBの売却を決定

2008年11月： MUBを完全子会社化*1



- カリフォルニアで150年超の歴史を有し、以後10年以上、MUFGの収益に貢献

■ MUFGの親会社株主純利益に対するMUAHの貢献額*2



近年のMUBを取り巻く事業環境

- リテールビジネスにおける規模とIT投資がより重要に

MUFGの経営課題

- グローバル事業の強靱化

2021年9月： MUBの全株式をUSB*3に売却決定

適切な取引価格
での売却

取引対価約80億米ドルは

- MUBの有形純資産簿価*4の1.3倍相当
- 売却対象事業の当期純利益*5の13.5倍相当

関連
P.63

MUB

USBとの統合で潜在的な
フランチャイズバリューを実現

MUFG

経営資源の最適配置により
株主価値向上

MUBのお客さま

USBの質の高い金融
サービスが利用可能に

2022年1～6月： クロージング (予定) *6

今後の 方向性

米国市場の
重要性は不変

- 銀信証連携・MS*7協働強化等で法人取引に集中
- 組織・体制の効率化を追求

USBへの
出資・業務提携

- リテール・コマースビジネスへ間接的に関与
- 日系顧客およびデジタル分野での協業をめざす

回収資本の活用

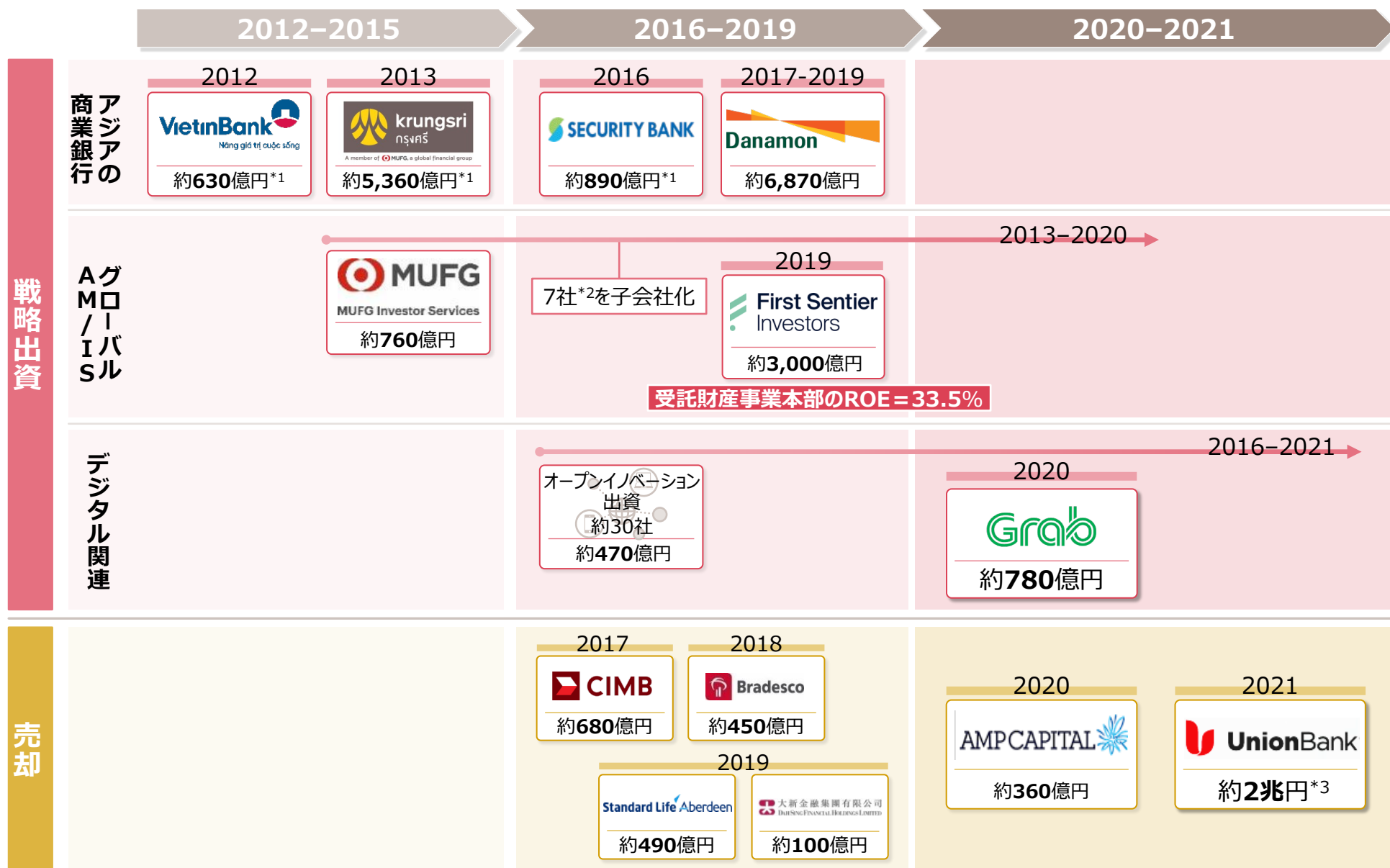
- 株主還元・成長投資等、総合的に勘案

*1 ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア (現MUB) の親会社であるユニオンバンカール・コーポレーション (現MUAH) を完全子会社化 *2 13年度まではユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア

*3 U.S. Bancorp *4 クロージング時の想定は62.5億米ドル *5 593百万米ドル。管理会計基準 (2021年3月期)

*6 関係当局の承認および、取引実行のための前提条件が満たされることが必要 *7 Morgan Stanley

ご参考：戦略出資のヒストリー

企業
変革成長
戦略構造
改革

*1 当初出資額 *2 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine, Maitland

*3 取引総額として見込む約176億米ドルの2021年9月末為替レートによる円貨換算額。MUB株式譲渡の実行は関係当局の承認等を条件に、2022年1-6月中の完了を予定

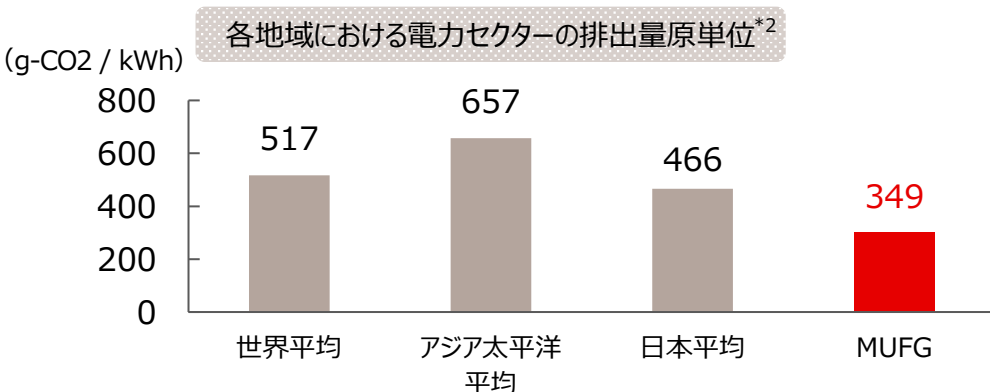
カーボンニュートラルへの取り組み

投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ

– 「電力」、「石油・ガス」セクターから、2030年の目標設定を進める

中間目標設定に向けた進捗

今回開示 「電力」セクターの現在排出量（原単位）*1
 ※2022年春に「石油・ガス」セクターも開示予定



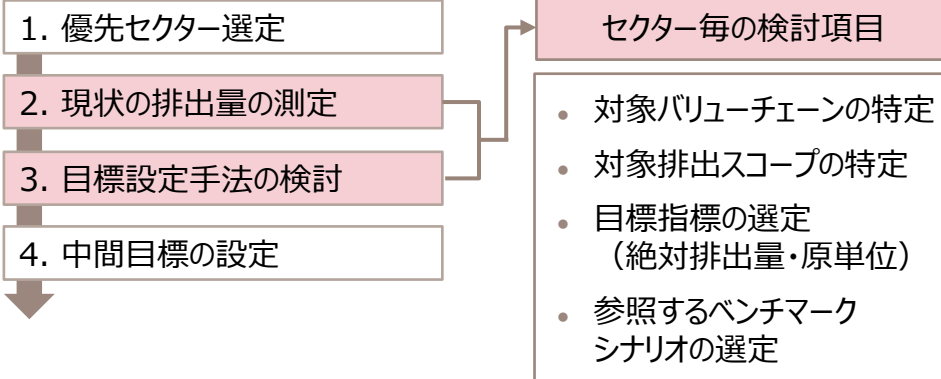
次回開示 2022年春に「電力」、「石油・ガス」セクターの2030年中間目標を設定

「Progress Report」発行予定

• NZBA*3における高排出セクター毎の中間目標を順次設定

セクター毎の目標設定のアプローチ

• パリ協定に整合する科学的なアプローチを用いて設定



アセットマネジメント領域におけるネットゼロ

2021年11月、NZAMI*4に加盟

• GHG排出量ネットゼロに向けた取り組みを加速
 – 加盟後1年以内に2030年中間目標を設定

*1 計測アセットはコーポレートファイナンス、プロジェクトファイナンスのうち、電力セクターにおける発電事業のScope 1にかかるもの。計測基準日は2019年12月

*2 各地域の平均値は、IEA World Energy Outlook 2021における電力会社のGHG排出量（原単位）の2019年実績値

*3 NZBA (Net-Zero Banking Alliance): 2050年までの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チブ

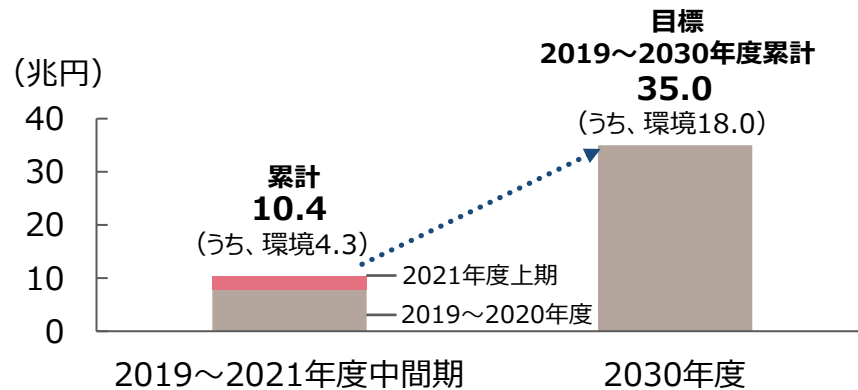
*4 NZAMI (Net Zero Asset Managers Initiative): 2050年までに運用ポートフォリオのGHG排出量のネットゼロを目指す、資産運用会社中心のイニシアチブ

ファイナンスを通じた脱炭素化

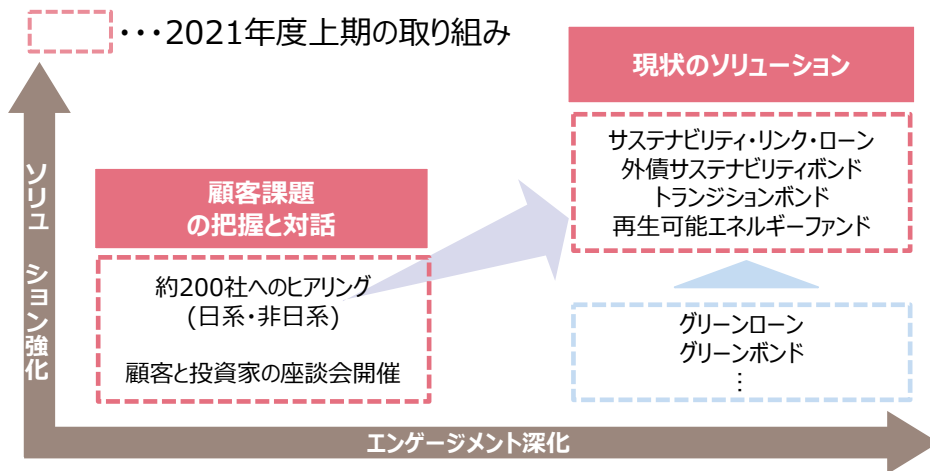
環境と経済の好循環：脱炭素化実現をサポートする過程でビジネスチャンス獲得

サステナブルファイナンスの進捗

- サステナブルファイナンスを積極的に推進・拡大



顧客エンゲージメントの深化



MUFGの新たなソリューション

2021年

- お客様のGHG排出量算定支援

11月 **ゼロボード社との協業について基本合意** ソリューション

- 関係法令（温対法）改正に係る省庁検討会*1参画 ルールづくり

- スタートアップ企業の事業化支援を通じたイノベーションの促進

12月 **邦銀初のESGアクセラレーター開催** ソリューション

- トランジションのガイドライン策定

9月 **Asia Transition Finance Study Groupの主導** ルールづくり

- カーボンクレジットの活用ノウハウ等の獲得

11月 **米国加州水素ステーション事業者への出資** ソリューション

- カーボンクレジット市場の活性化

8月 **TSVCM*2への参画** ルールづくり

- 銀証連携によるサステナビリティボンド等のソリューション強化
- 衛星等のデータ活用可能性の検討
- GHG排出量以外の社会インパクト評価手法の検討 (インパクト投資等)

*1 温対法（地球温暖化対策の推進に関する法律）改正を踏まえた温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度検討会 *2 Taskforce on Scaling Voluntary Carbon Markets

自社独自で進める脱炭素化

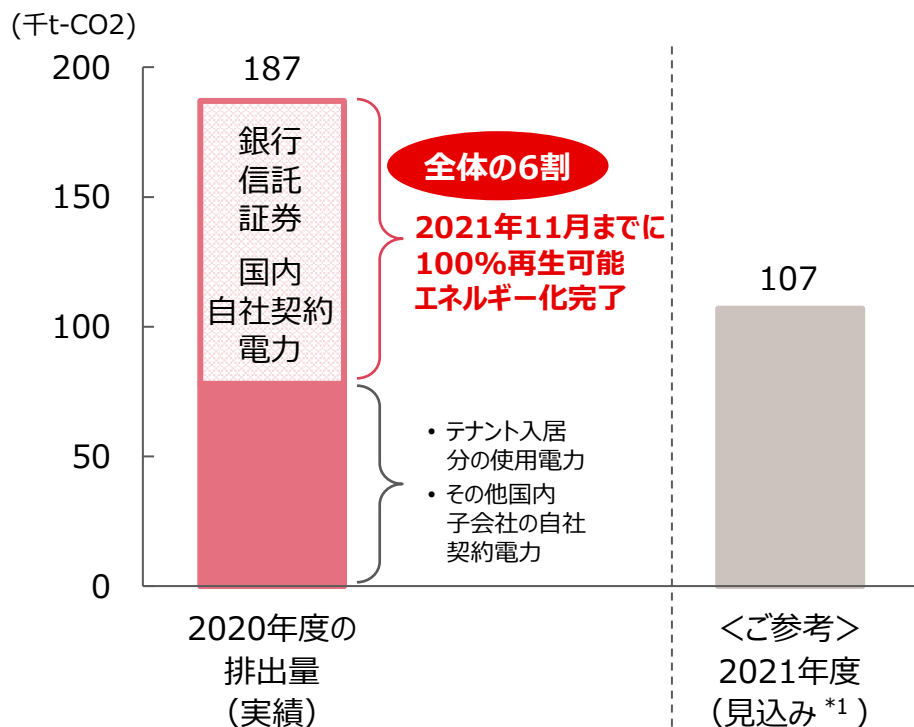
– 国内の自社排出量の削減と、グローバルベースの排出量測定が大きく進展

国内自社排出量の大幅削減

前倒し
で完了

銀行、信託、証券の国内自社契約電力
100%再生可能エネルギー化を11月に完了
(当初目標は2022年3月末)

■ 国内自社排出量（国内連結子会社全て）



*1 2020年度のCO2排出量をベースに再生可能エネルギー化完了分を控除した試算値

*2 「GHG protocol」におけるオペレーショナル・コントロール・アプローチにより範囲を決定し、マーケット基準で算定

*3 本集計値にはKS子会社は含まず。今後、第三者監査・認証取得を通じた算出方法の変更等により計測値は変動する可能性あり

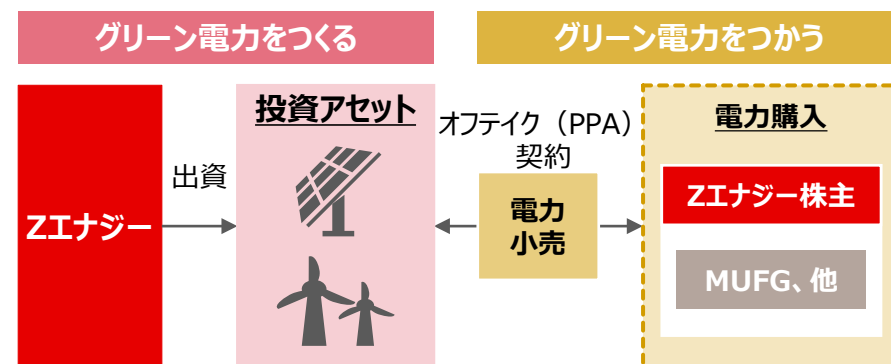
自社排出量（グローバル）の測定

- 連結・グローバルベースでの2020年度実績の測定が大きく進展

	日本	米州	欧州・ 中近東	アジア・ オセアニア*3
合計(千t-CO2)*2	187	46	4	119
Scope1 (直接排出)	14	3	0	12
Scope2 (間接排出)	173	43	4	107

再エネファンド：2021年9月にZエナジー（株）設立

- 投資アセットを拡大。MUFG以外の企業へも展開



体制強化とイニシアティブ参画

ーグループ・グローバルベース、社内・社外両輪での体制構築により、プロジェクトを推進

MUFGカーボンニュートラルの体制構築と推進

- プロジェクトチームを立ち上げ、隔月でステアリングコミティ開催
- Global Head of Sustainability Engagementを新設

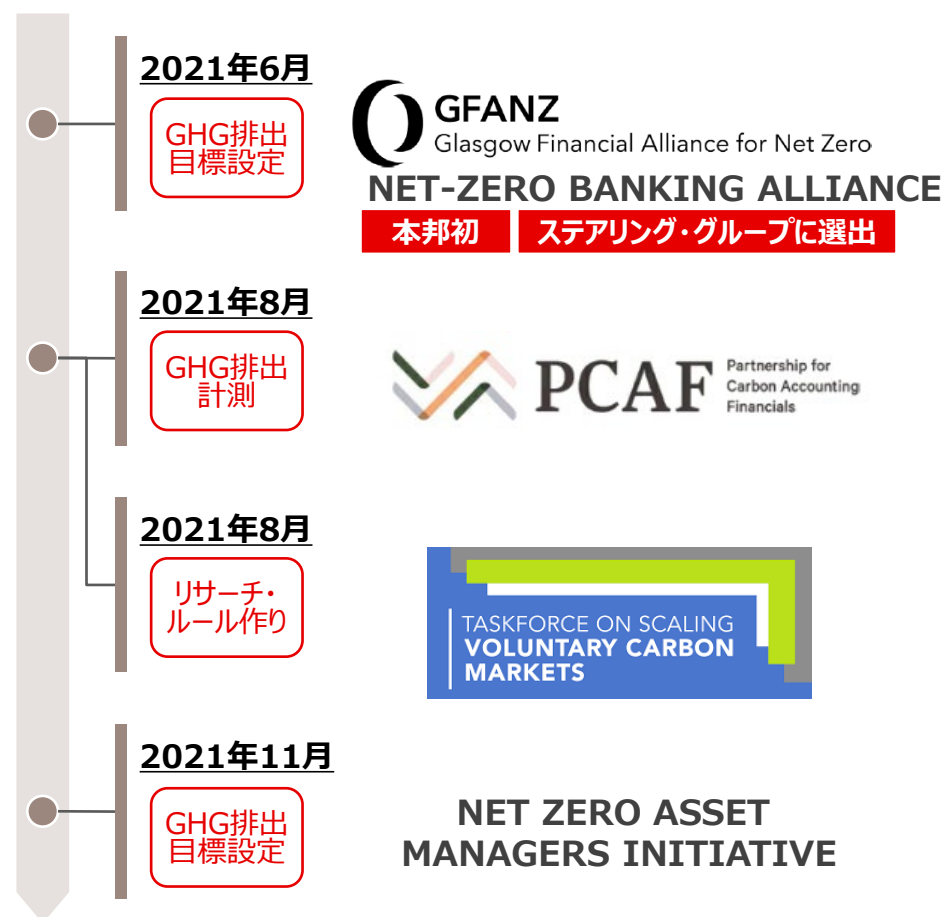


外部知見の取り込み・社内ナレッジの向上

- 東京大学と共同で脱炭素へのパスウェイと金融の貢献についての研究を開始。ETI-CGC*1を東京大学、国内主要企業と立ち上げ
- 外部有識者を招き、トップマネジメント・営業担当者等に研修実施
- サステナブルビジネス部長として社外人材を招聘

各種イニシアティブへの積極的な参画

- グローバルベースでの外部知見、科学的アプローチのノウハウを獲得



*1 ETI-CGC (Energy Transition Initiative-Center for Global Commons) は東京大学と国内主要企業13社で構成される脱炭素の実現に向けたイニシアティブ

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

株主還元の一層の充実

- 累進的配当・機動的な自己株式取得



充実した自己資本の維持

- CET1比率*1のターゲット：9.5%-10%

収益力強化に向けた資本活用

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

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

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

累進的な 配当

- 配当金の**累進的な引き上げ**
- **23年度までに配当性向40%**への累進的な引き上げをめざす

機動的な 自己株式取得

- 以下を勘案して実施
- 業績・資本の状況
 - 成長投資の機会
 - 株価を含めた市場環境を考慮

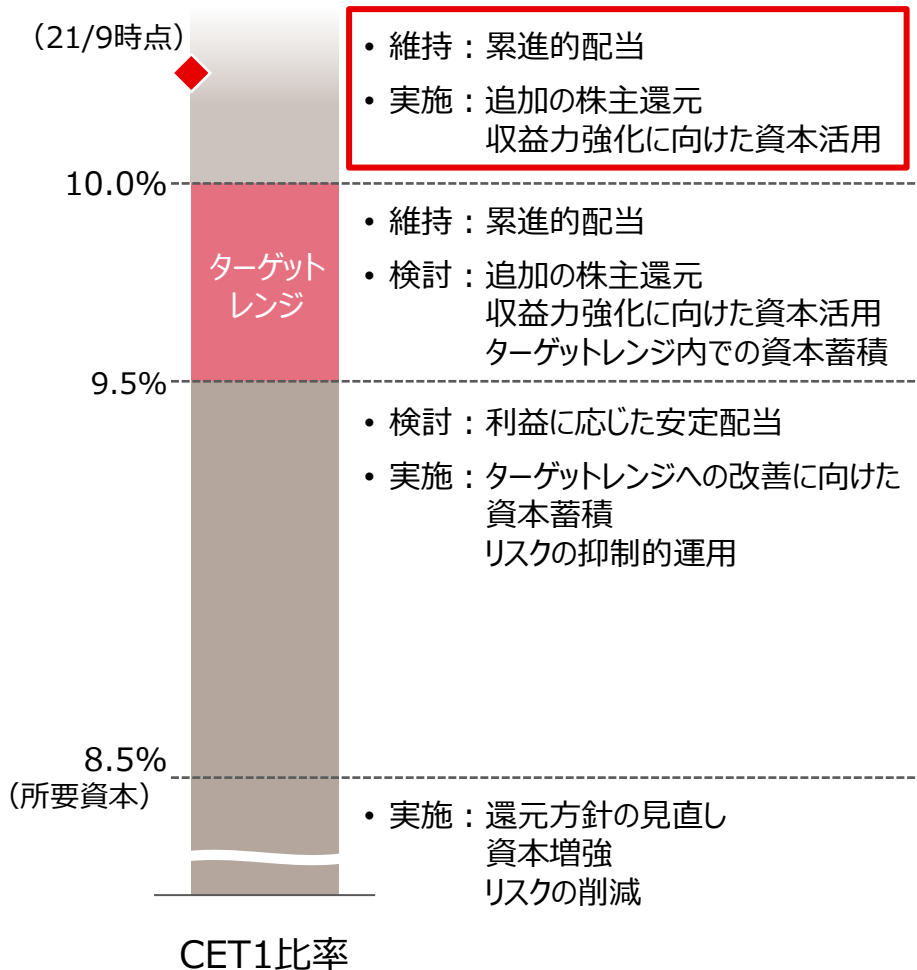
自己株式の 消却

- 上限の目安は、**発行済株式総数の5%程度**

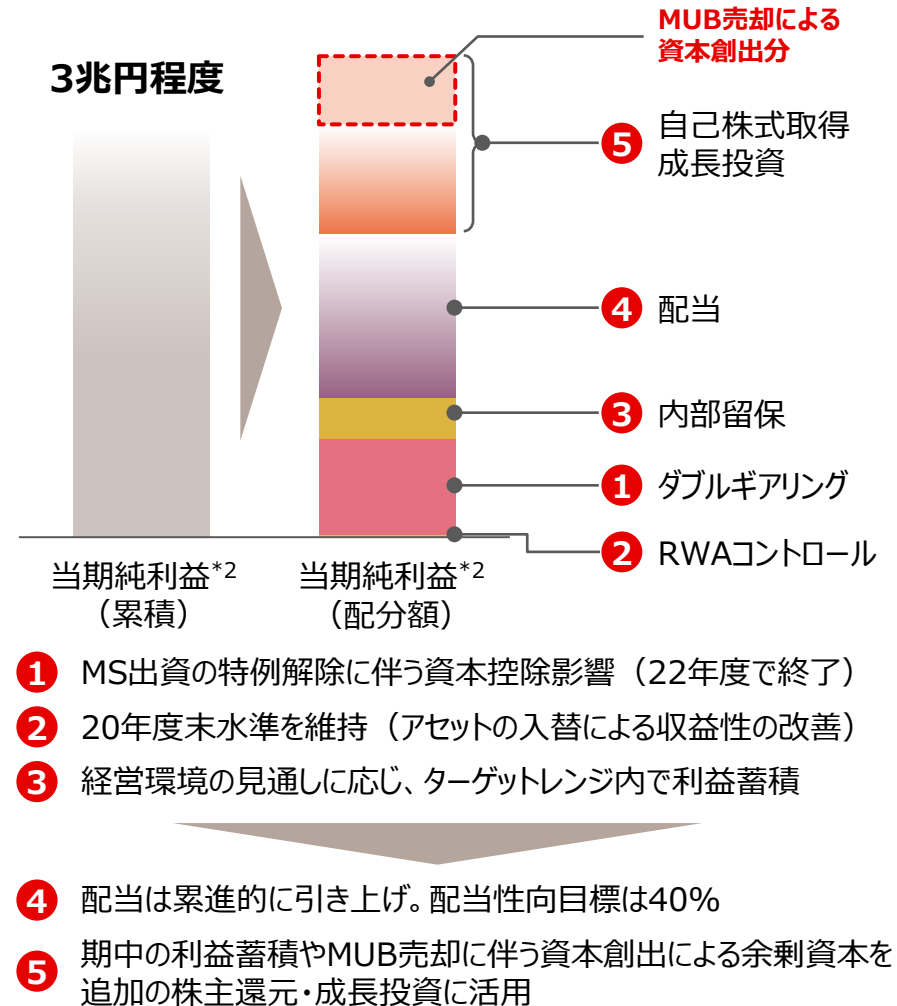
資本運営の目線

– 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）

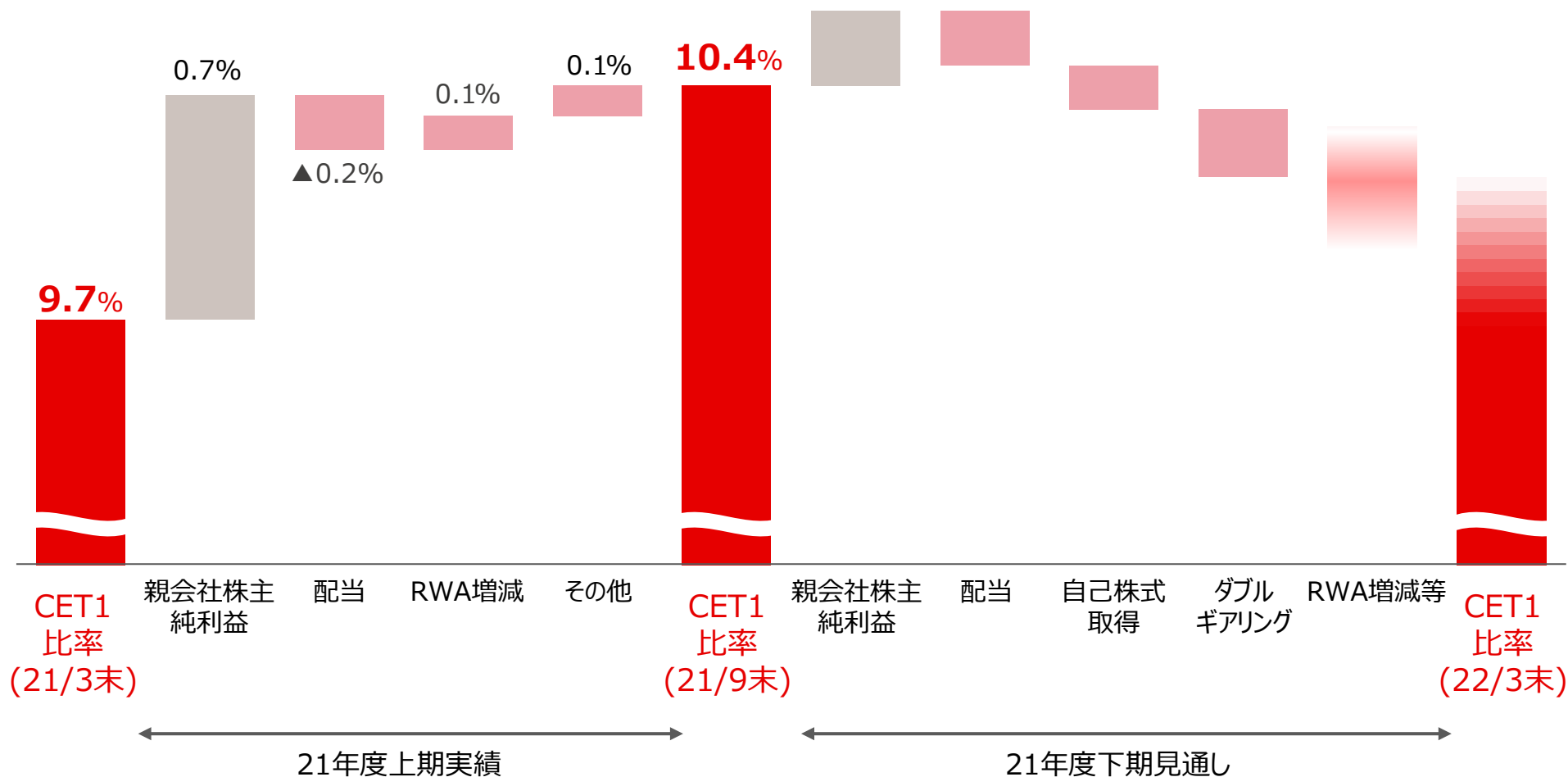


中計期間の親会社株主純利益の配分額のイメージ



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・含み益除き*1）



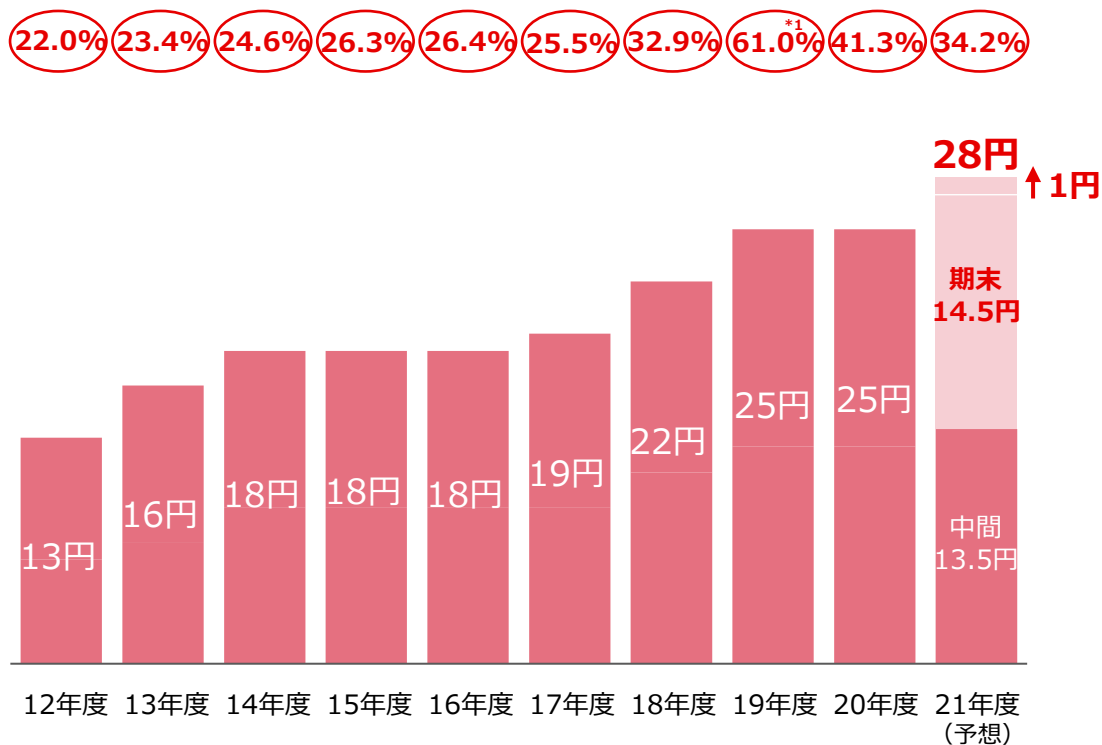
*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

株主還元の実績

－ 配当は21年度予想配当金を1円引き上げ。総額1,500億円を上限とする自己株式取得を決議

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



(億円)	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度 (予想)
配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218	3,593
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-	1,500
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	5,093
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	10,500
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	48.5%

*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年度中間期の株主還元の考え方

配当

21年度予想配当金を1円引き上げ

- 21年度業績目標を上方修正：10,500億円（期初比+2,000億円）
- 中計最終年度の配当性向目標達成に向けた増配の加速

当期純利益*2
1兆円以上

配当性向
40%

自己株式取得

1,500億円の自己株式取得を決議

収益の上振れ

RWAの
コントロール

余剰資本の創出

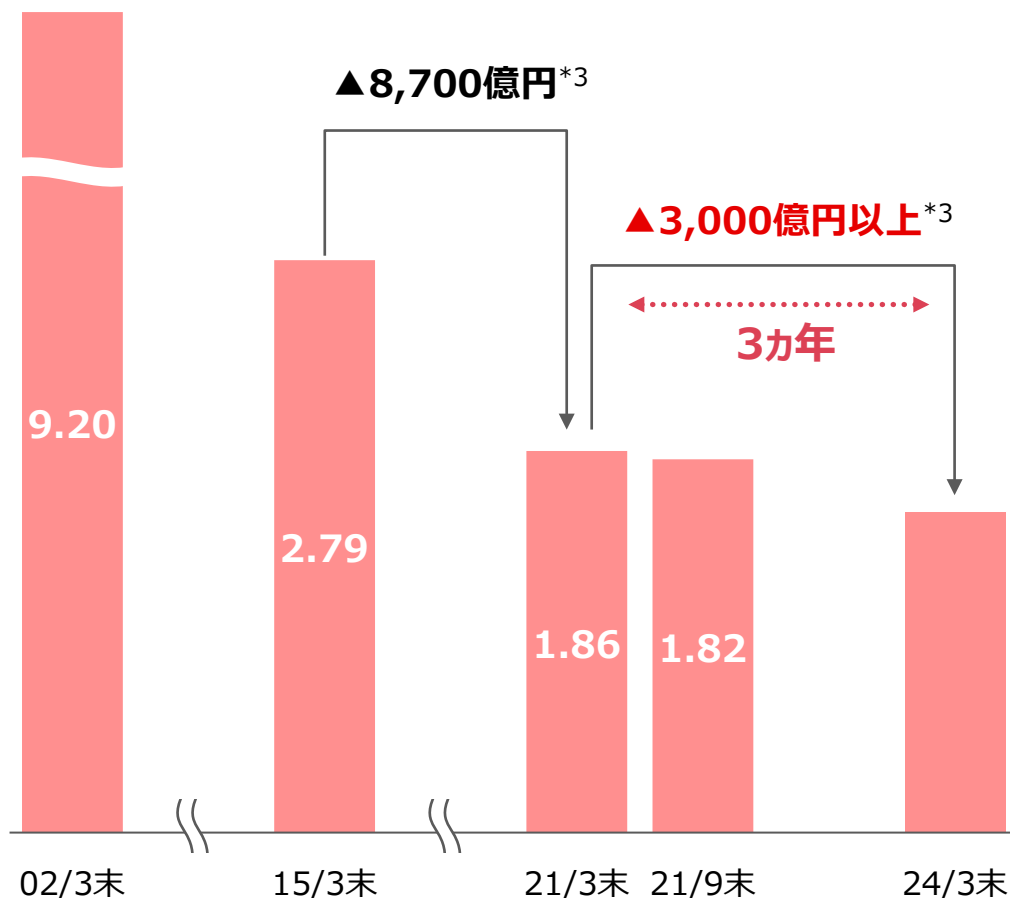
資本運営の目線に沿って、
追加の株主還元を活用

政策保有株式の削減^{*1}

– 23年度までの3年間で3,000億円以上を削減。21年度中間期の削減額は460億円

残高推移（取得原価ベース）^{*2}

(兆円)



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
15-20年度 合計	15,450	8,700	6,750
21年度 中間期	1,310	460	850
21-23年度 売却目標	3,000億円以上		
未売却の 売却合意残高 (21/9末)	-	1,720	-

*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

Appendix

P/Lサマリー

P/L

連結

(億円)	20年度 中間期	21年度 中間期	増減
1 業務粗利益（信託勘定償却前）*1	20,578	19,808	▲769
2 資金利益	9,665	9,924	259
3 信託報酬+役員取引等利益*1	6,552	7,447	894
4 特定取引利益+その他業務利益	4,360	2,436	▲1,923
5 うち国債等債券関係損益	2,019	705	▲1,313
6 営業費（▲）*1	13,173	13,432	259
7 業務純益	7,404	6,375	▲1,028
8 与信関係費用総額	▲2,584	179	2,763
9 株式等関係損益	242	1,260	1,017
10 株式等売却損益	397	1,312	914
11 株式等償却	▲155	▲52	103
12 持分法による投資損益	1,531	2,183	651
13 その他の臨時損益	▲692	▲139	553
14 経常利益	5,902	9,860	3,957
15 特別損益	▲176	699	875
16 法人税等合計	▲1,323	▲2,257	▲933
17 親会社株主中間純利益	4,008	7,814	3,806
18 1株当たり利益（円）	31.21	60.87	29.65

1 業務粗利益

- 資金利益は、国内外の貸出利ざや改善に加え、外貨投信解約益により増収
- 信託報酬+役員取引等利益は、国内の資産運用ビジネスやFSIの手数料収益等により増収
- 前年同期比で国債等債券関係損益の減少もあり、業務粗利益は前年同期比769億円の減収

2 営業費・経費率

- 業務粗利益の減少により経費率は67.8%に上昇するも、為替影響*2除きでは営業費は前年並み

3 与信関係費用総額

- ポートフォリオの改善や米国の経済環境見通し改善に伴う引当金の戻り等により、与信関係費用は大幅に縮小

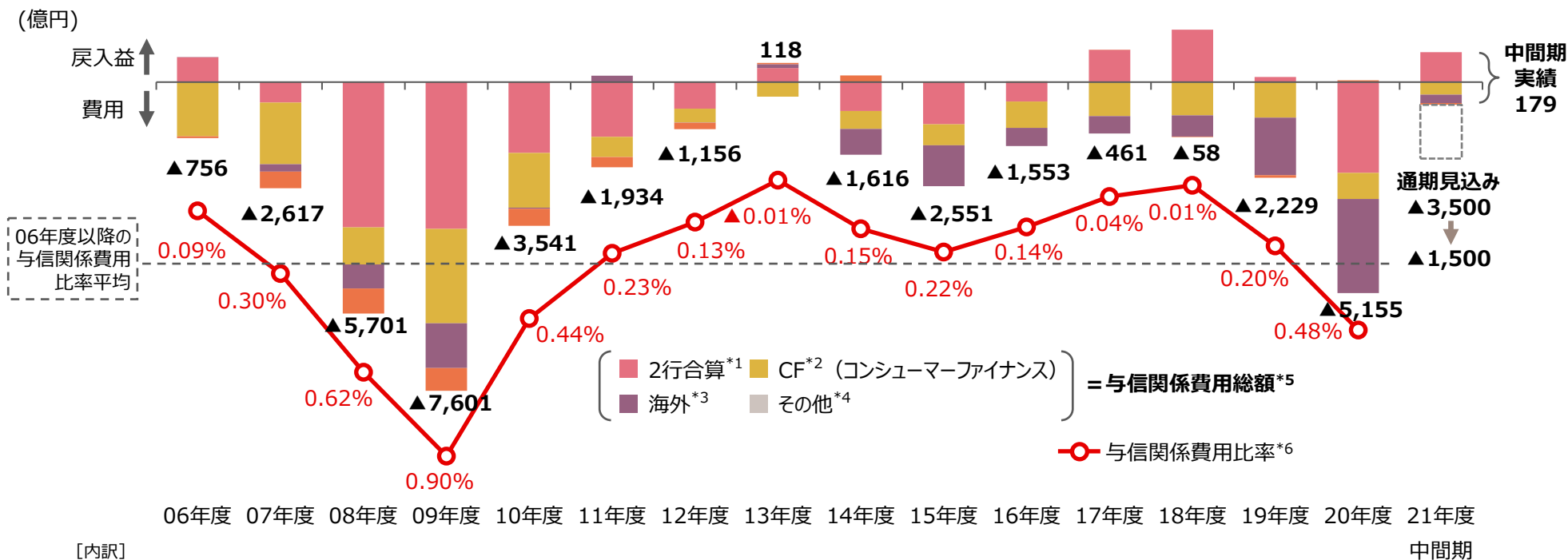
4 親会社株主中間純利益

- 株式等関係損益は、堅調な株式市場を背景に前年同期比1,017億円の増加。持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの増益により、前年同期比651億円増加し、親会社株主中間純利益は、前年同期比3,806億円増益の7,814億円

*1 今年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組み替え。遡及適用による20年度中間期影響額は351億円

*2 為替影響額は約240億円（概算値）

与信関係費用



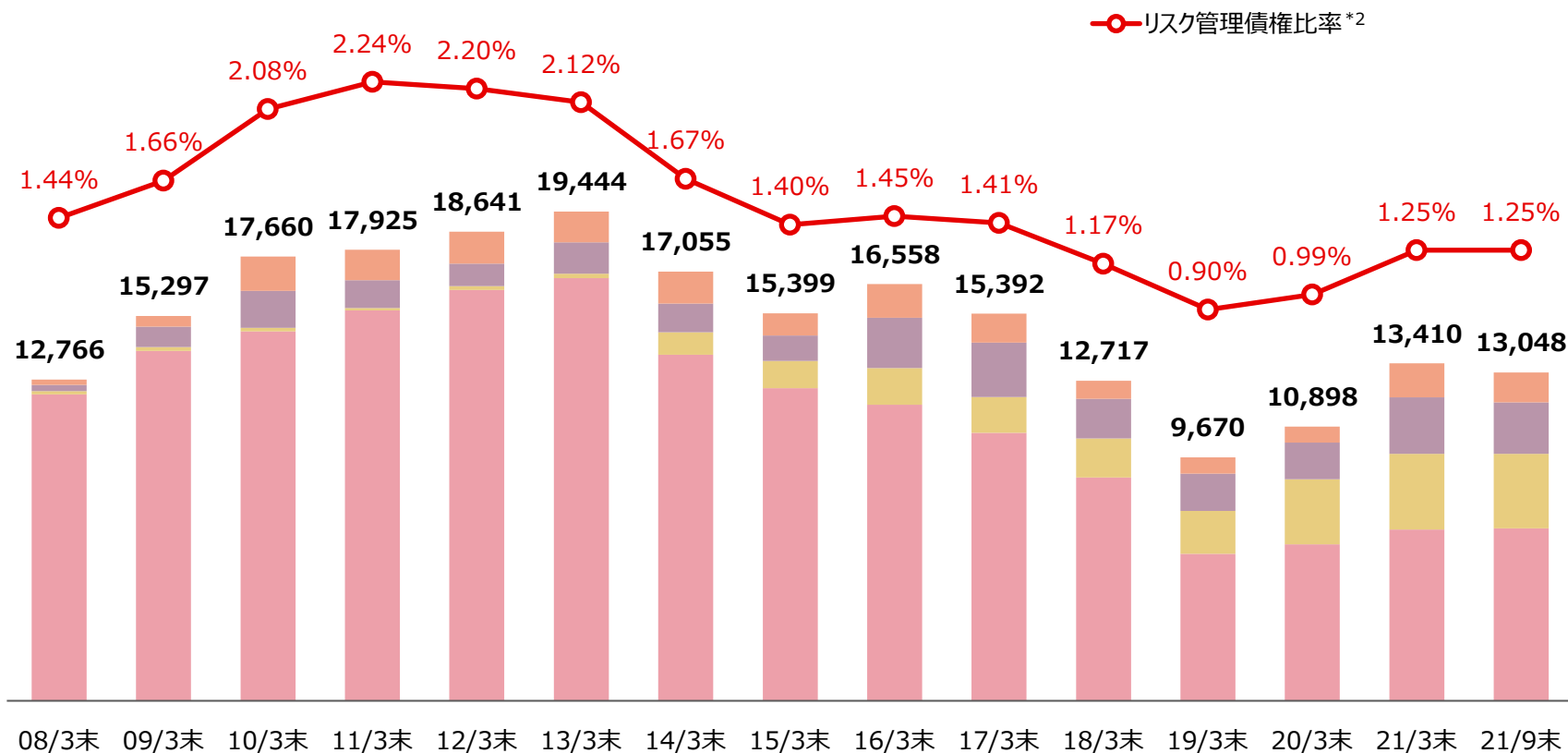
[内訳]

	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	中間期
■ 2行合算	615	▲501	▲3,578	▲3,616	▲1,742	▲1,345	▲653	351	▲711	▲1,037	▲479	795	1,298	126	▲2,232	741	
■ CF	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲307	
■ 海外	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲207	
■ その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲47	

*1 海外支店を含む *2 ニコスとアコム連結ベース合算 *3 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *4 その他子会社および連結調整等
 *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

リスク管理債権残高*1

(億円)



[内訳*3]

	08/3末	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末	21/9末
EMEA*4	212	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,347	1,190
米州*5	248	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455	2,247	2,047
アジア	131	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	3,005	2,957
国内	12,173	13,905	14,679	15,515	16,332	16,803	13,752	12,420	11,771	10,647	8,870	5,843	6,213	6,809	6,853

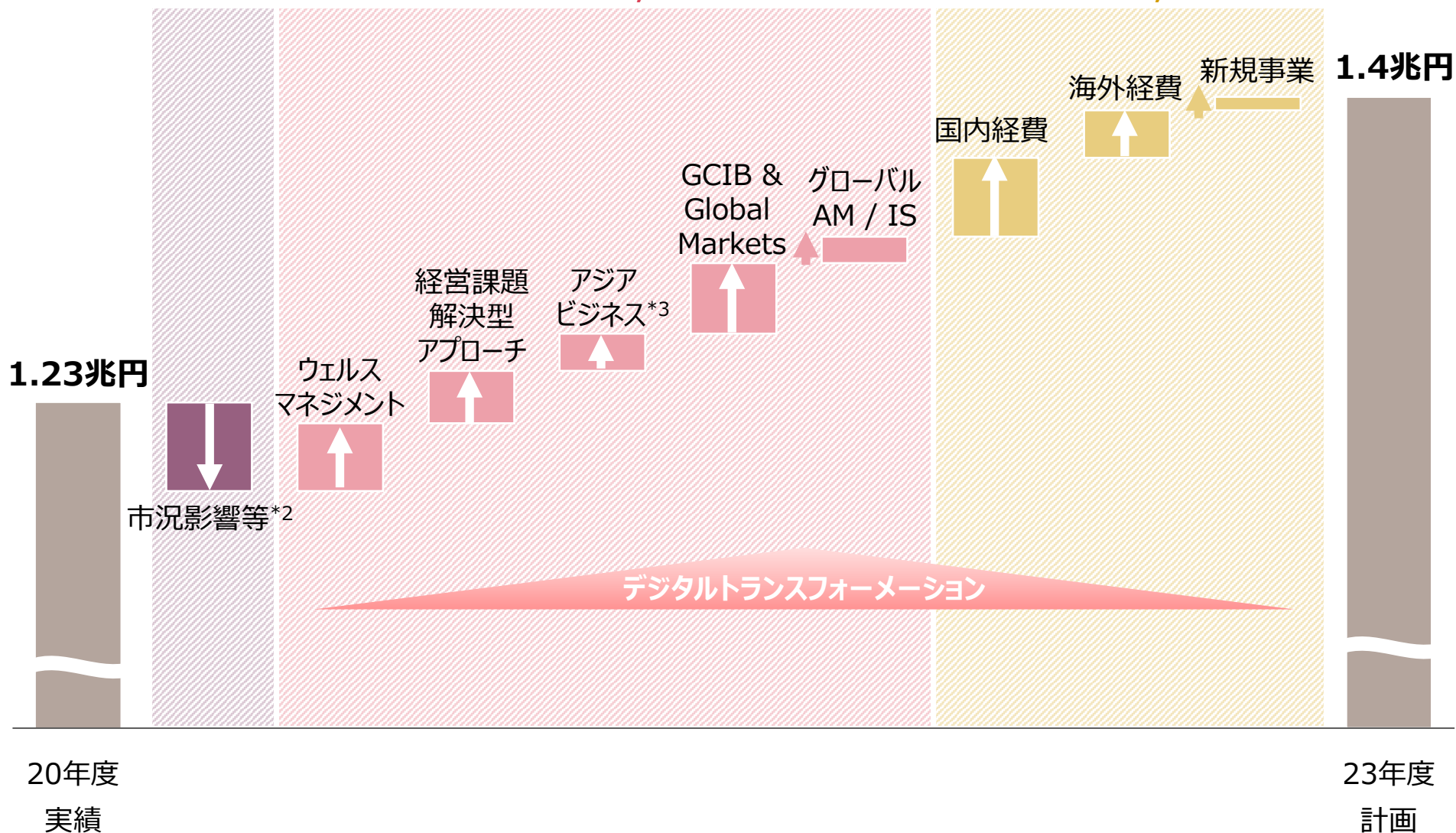
*1 銀行法に基づくリスク管理債権 *2 リスク管理債権残高合計÷貸出金残高（銀行勘定、未残） *3 債務者の所在地による区分

*4 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

営業純益の計画*1 (再掲)

成長戦略：約1,500億円

構造改革：約1,000億円

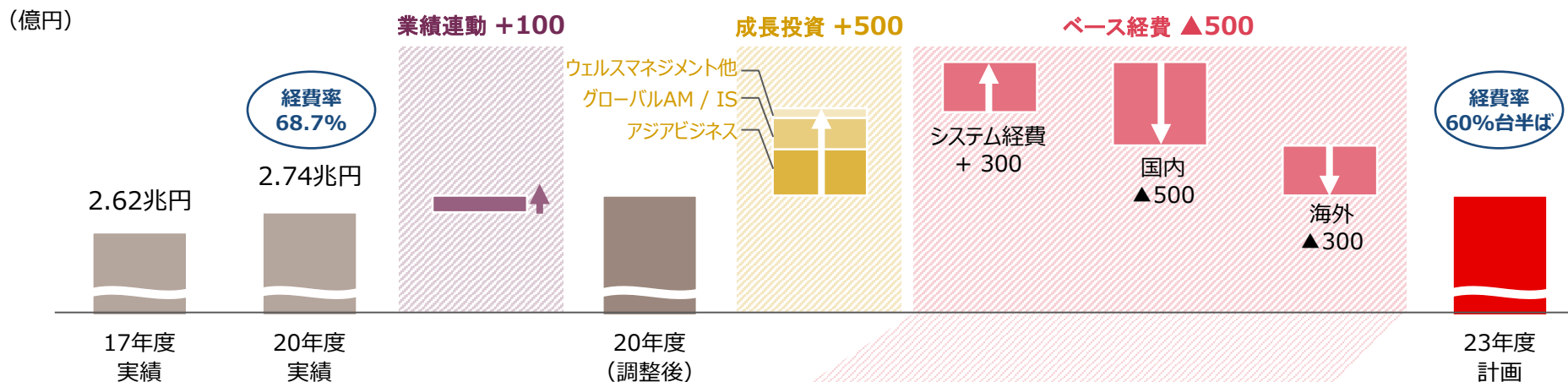


*1 管理計数。現地通貨ベース *2 CVA、アジアの政策金利引下げ影響等 *3 21年度対比の計画。21年度の減益見込額は市況影響等を含む

経費計画（再掲）

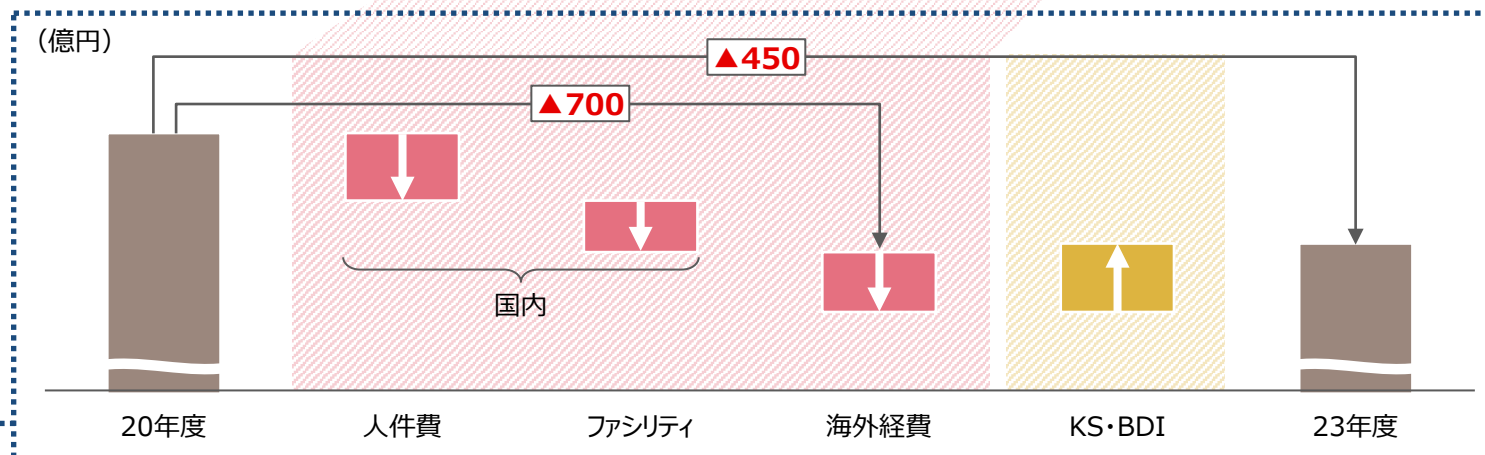
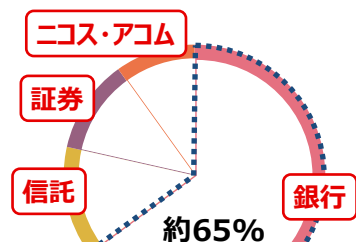
—ビジネス進捗に応じた経費投入を徹底。ベース経費の削減により成長投資の原資を捻出

経費計画



銀行経費見通し（含むMUAH、KS、BDI）*1

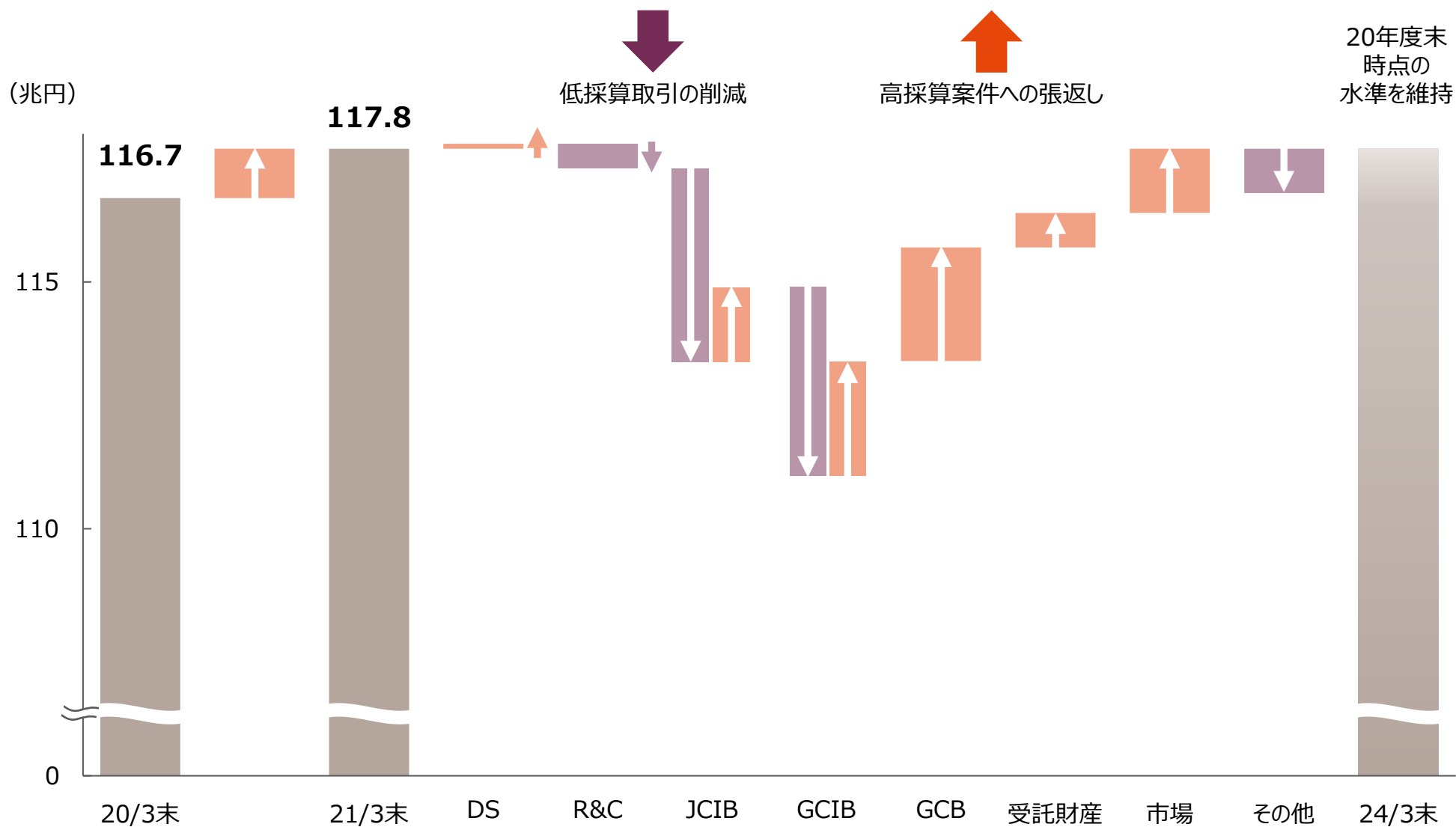
20年度MUFG連結経費



*1 数値は内部管理計数

RWA計画*1 (再掲)

－低採算取引を削減し、高採算案件への張返しを推進



*1 パーゼル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

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%

Morgan Stanleyへの出資・提携（再掲）

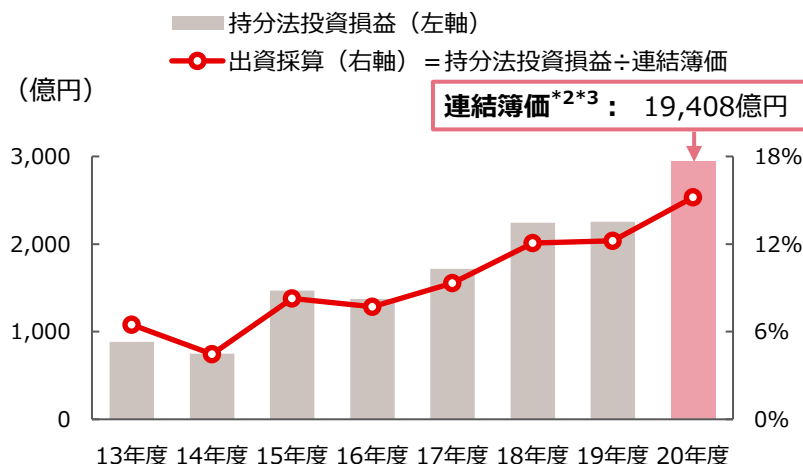
- MSとの提携は投資銀行業務における協働を中心に、WMやAM/ISの領域にも拡大
- 更なるアライアンスの強化を図り、新たな協働のステージへの発展をめざす

MS出資・提携の主要経緯

主要経緯	成果
2008年 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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*1を設立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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MUFG証券を設立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ WMやAM/IS領域における協働が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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り組み

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）*4

人材交流（2010年～）

- MUFGからMSへの派遣者は累計70名超*5。様々な分野でMSの先進的なプラクティス、知見を吸収

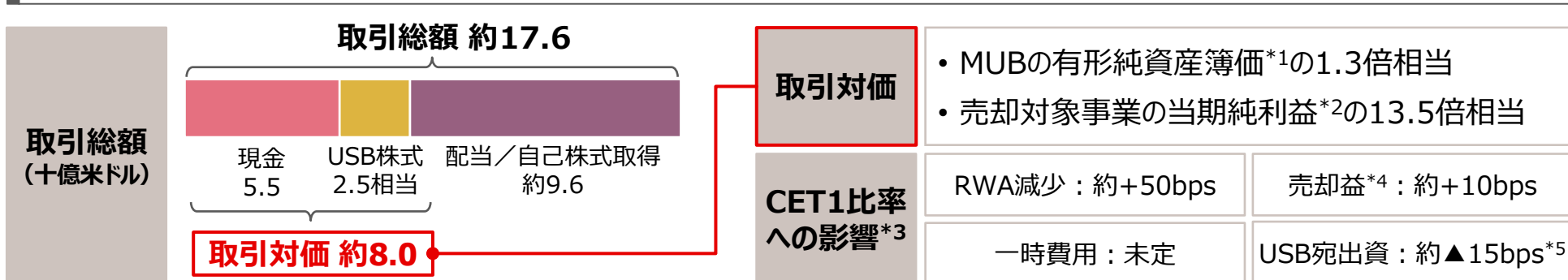
*1 LMJV：Loan Marketing Joint Venture

*2 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%

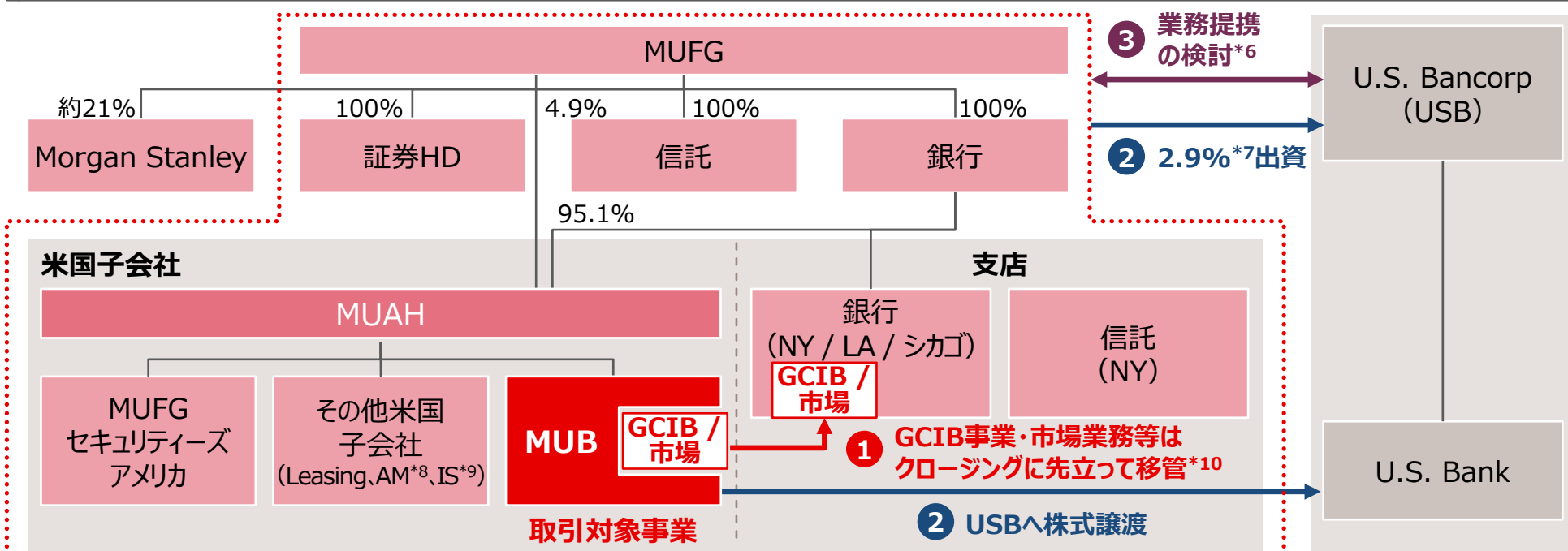
*3 優先株を含む *4 21年5月20日のMS株主総会にて選任 *5 21年3月末時点

MUB売却（取引概要・ストラクチャー）

取引概要



ストラクチャー




*1 クロージング時の想定は62.5億米ドル *2 593百万米ドル。管理会計基準（2021年3月期） *3 規制最終化ベース・含み益除き *4 税引後の概算


*5 2021年6月末の資本等の状況を基準に試算 *6 本株式譲渡契約の締結後、USBとの間で業務提携契約の締結に向けて議論


*7 本件後の持分比率（2021年9月16日時点のUSBの発行済株式総数を基準） *8 Asset Management *9 Investor Services

*10 GCIB事業、GCIBに関連する市場業務（対顧客・投資家取引）、および一部ミドル・バックオフィス機能等はクロージングに先立って銀行の米国内支店または関連会社に移管

MUAH、KS、BDIの決算概要*1

MUAH*2 	(億円)			(百万米ドル)		
	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比
粗利益	3,212	3,216	3	2,982	2,909	▲ 73
営業費用	2,563	2,747	184	2,379	2,485	106
営業利益	649	468	▲ 180	603	424	▲ 179
与信費用	895	▲ 385	▲ 1,281	831	▲ 349	▲ 1,180
親会社株主に帰属する純利益	▲ 305	763	1,068	▲ 284	690	974

KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比
粗利益	2,046	2,282	236	58,629	66,343	7,714
営業費用	846	847	0	24,266	24,637	371
営業利益	1,199	1,434	235	34,363	41,706	7,343
与信費用	605	527	▲ 77	17,355	15,342	▲ 2,013
親会社株主に帰属する純利益	472	724	251	13,540	21,048	7,508

BDI*4 	(億円)			(十億IDR)		
	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比	20年度 中間期	21年度 中間期	前年同期比
粗利益	675	628	▲ 46	8,889	8,166	▲ 723
営業費用	325	323	▲ 1	4,278	4,201	▲ 77
営業利益	350	305	▲ 45	4,611	3,965	▲ 646
与信費用	244	194	▲ 49	3,211	2,529	▲ 682
親会社株主に帰属する純利益	64	76	12	845	998	153

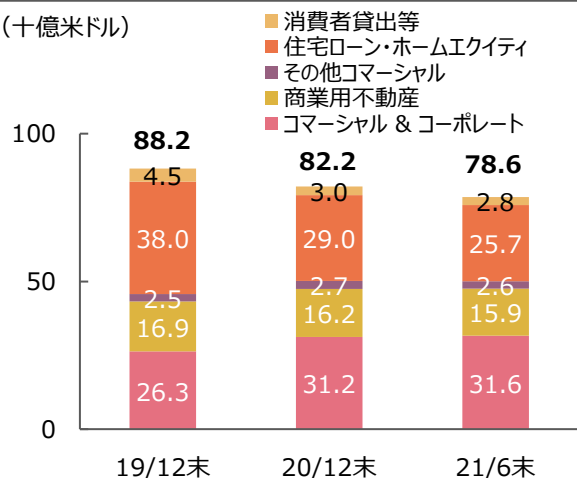
*1 各決算期末の為替レートにて円換算。20年度中間期は1米ドル=107.74円、1THB=3.49円、1IDR=0.0076円。21年度中間期は1米ドル=110.58円、1THB=3.44円、1IDR=0.0077円

*2 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-Qにおける開示情報 *3 タイ会計基準 *4 インドネシア会計基準。リストラクチャリングに係る損失を含め、遡及修正

MUAHの主要計数*1

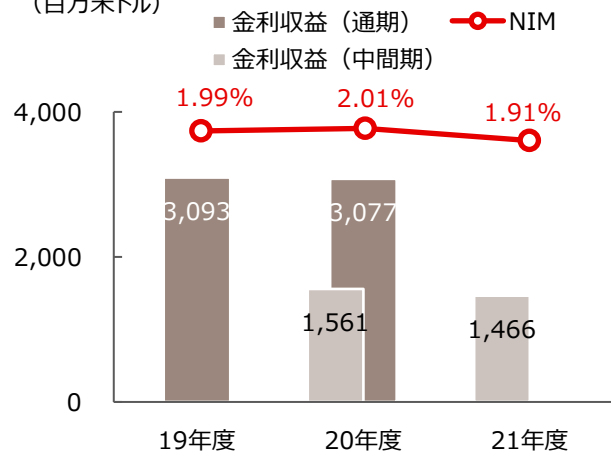
貸出残高

(十億米ドル)



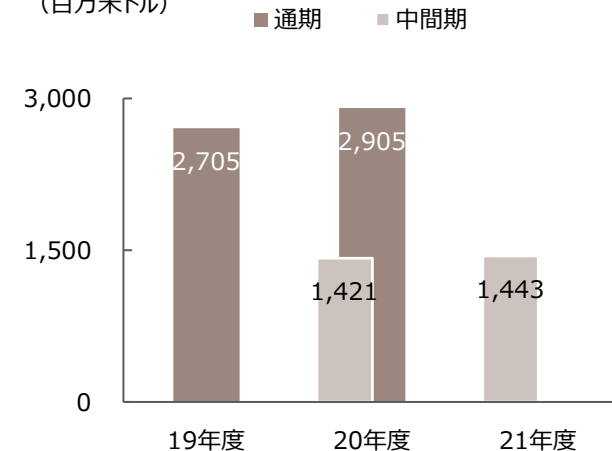
金利収益

(百万米ドル)



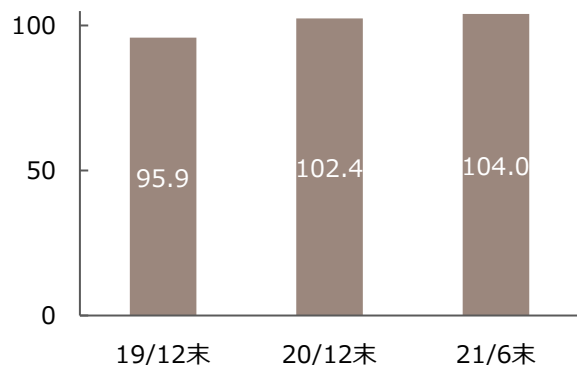
非金利収益

(百万米ドル)

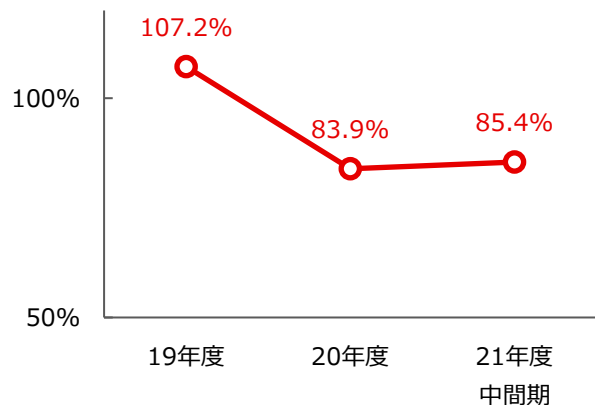


預金残高

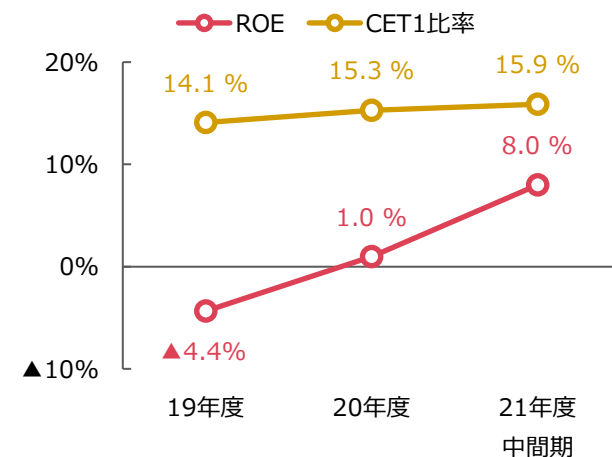
(十億米ドル)



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、10-Qにおける開示情報

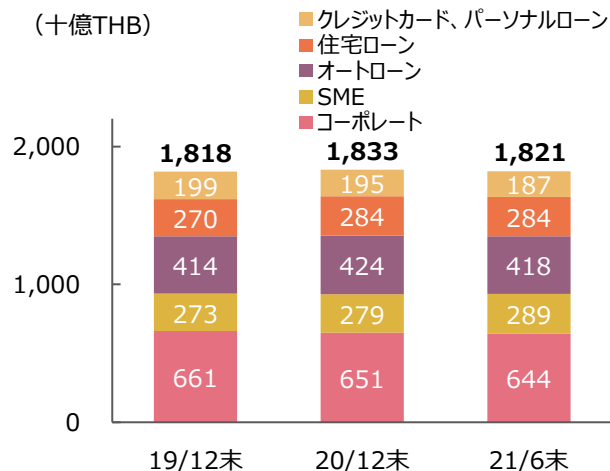
*2 米州業務統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入および経費負担分を除いた調整後の経費率は、21年度中間期で82.40%。加えて、米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響、並びにのれん減損を除いた調整後の経費率は、19年度で74.69%、20年度で73.12%

*3 バーゼルⅢの標準的手法：完全実施ベース

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

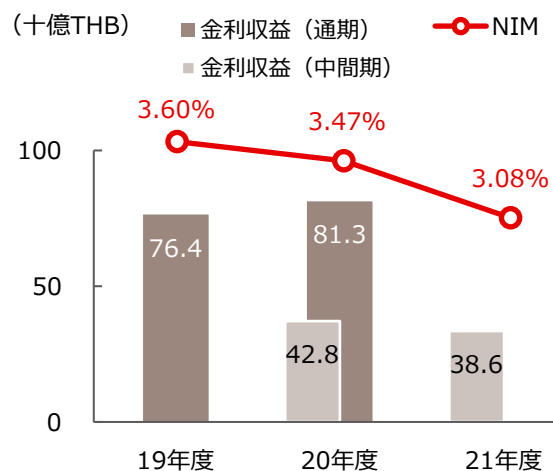
貸出残高

(十億THB)



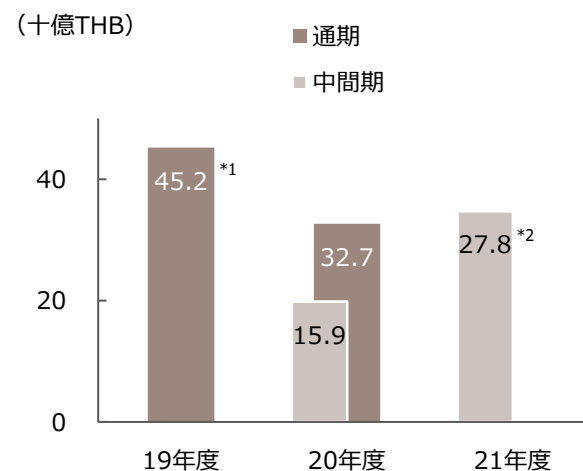
金利収益

(十億THB)



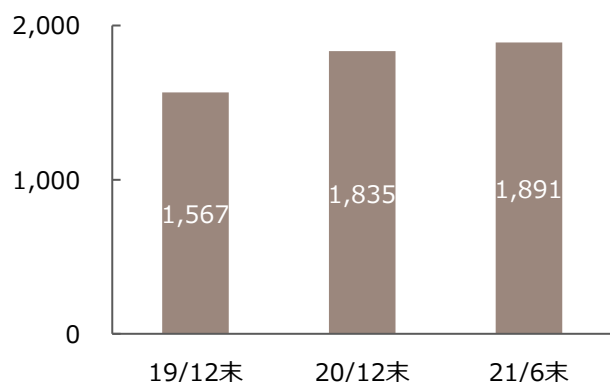
非金利収益

(十億THB)



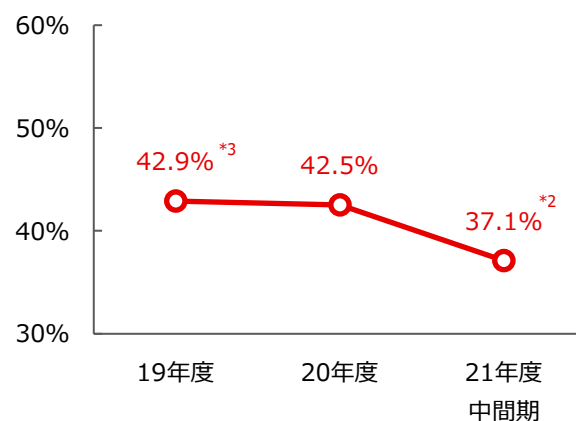
預金残高

(十億THB)



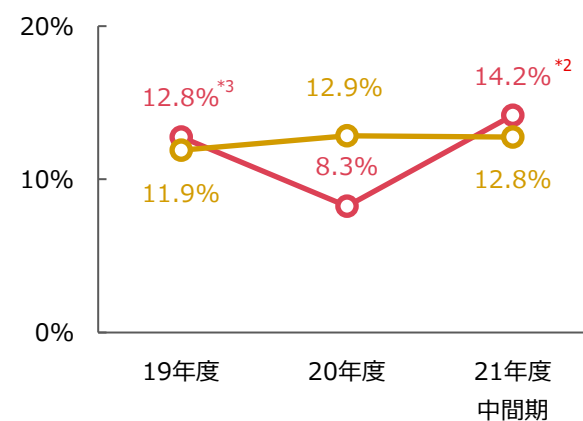
経費率

(%)



ROE・CET1比率^{*4}

ROE (赤線) CET1比率 (黄線)



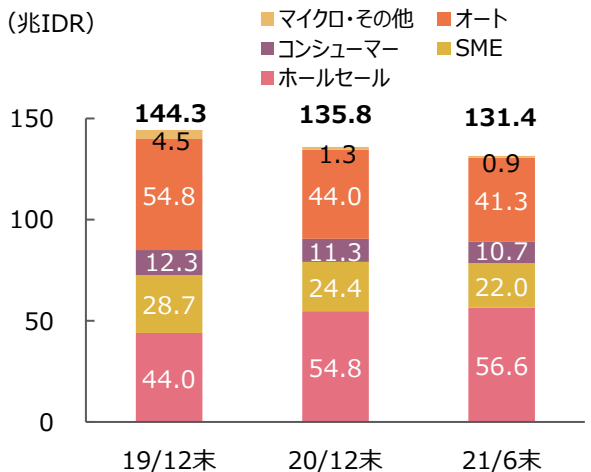
*1 19年度における、Ngern Tid Lor Public Company Limited (TIDLOR) の株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は36.6十億タイバツ。なお、2020年12月17日付で、Ngern Tid Lor Company Limited は、Ngern Tid Lor Public Company Limitedへ変更

*2 21年度中間期における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益、経費率、ROEは、それぞれ17.1十億タイバツ、43.4%、8.8%

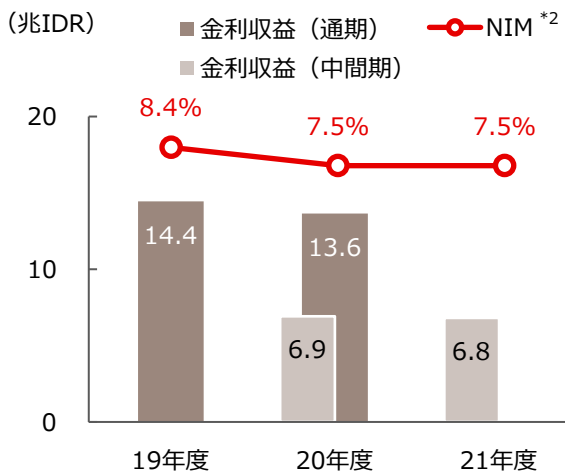
*3 TIDLORの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後の経費率、ROEは、それぞれ45.1%、10.5% *4 アユタヤ銀行単体

バンクダナモン (BDI) の主要計数

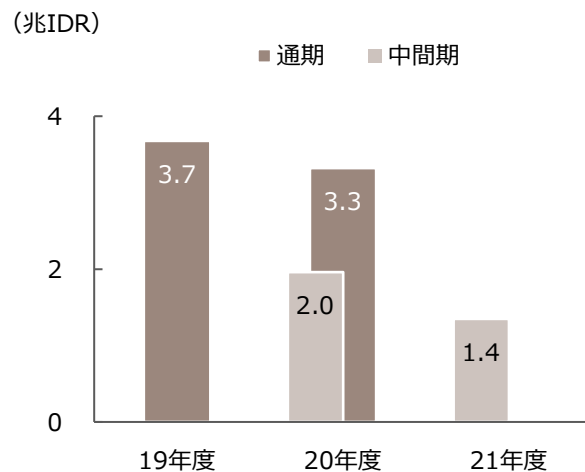
貸出残高



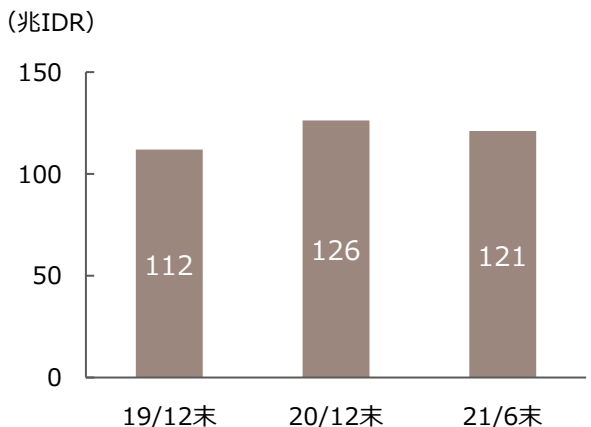
金利収益*1



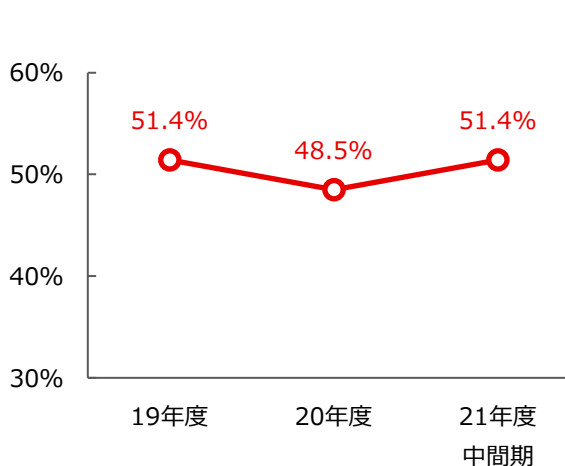
非金利収益



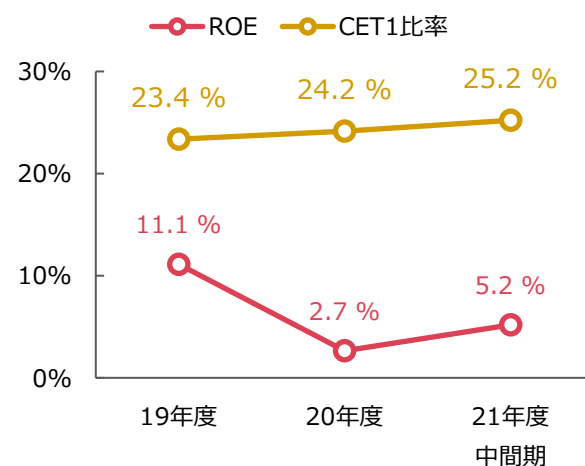
預金残高



経費率



ROE*3・CET1比率



*1 リストラクチャリングに係る損失を含む

*2 算出方法の変更に伴い、19年度及び20年度のNIMを遡及修正

*3 2020年7月20日付のインドネシア金融庁の新たな規制に基づき、Tier 1 Capitalに対するROEとして計算

資源関連与信（エネルギー）

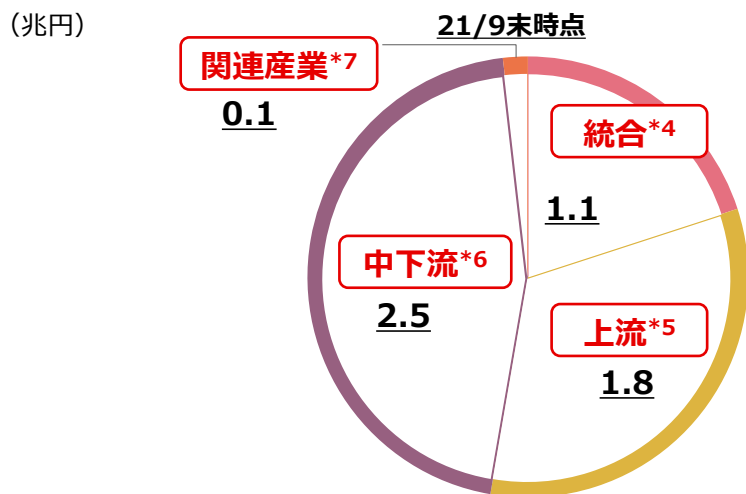
与信残高*1・担保・保証

(兆円)	21/9末
与信残高	5.5
無担保・無保証与信	3.4
担保・保証付与信	2.1
総与信*2に占める割合	約5%

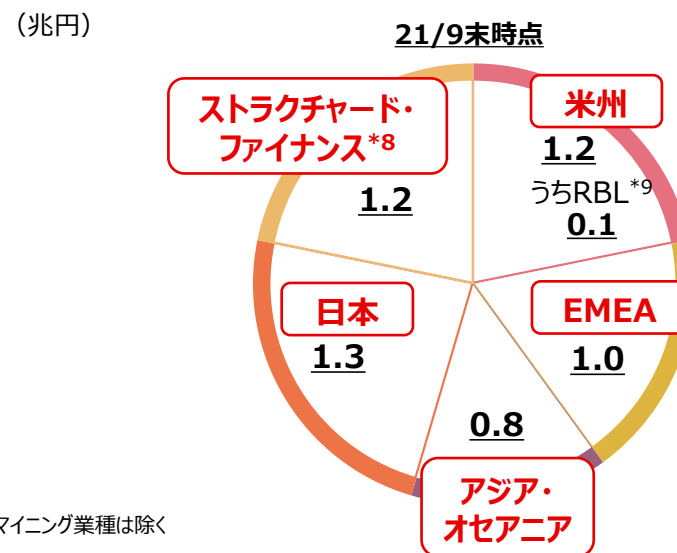
不良債権*3の状況

(億円)	21/9末
不良債権残高	678
担保・保証額	540
引当金	88
非保全・未引当額	49

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、市場性与信を除く。21/9末より、GICS業種基準に基づくエネルギー業種のみ記載。マイニング業種は除く

*2 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、市場性与信を除く割合

*3 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

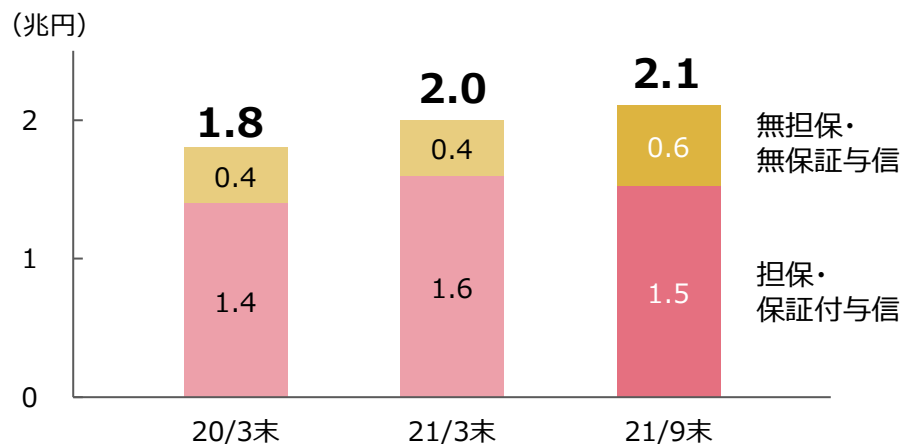
*4 上流・中下流事業の一貫統合 *5 石油・ガスの探鉱・開発・生産等 *6 備蓄・輸送・精製・販売 *7 石油・ガスの探鉱・開発・生産に関する機材販売等のサービス

*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）

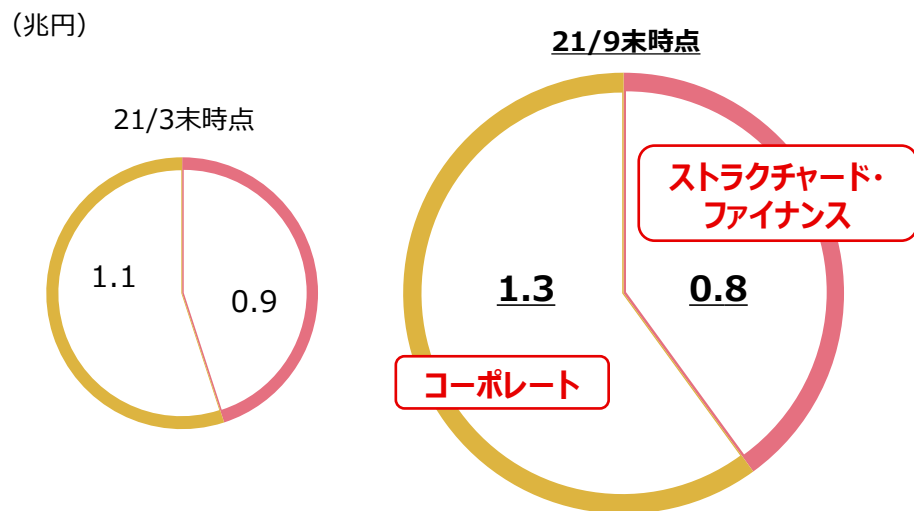
与信残高*1・担保・保証



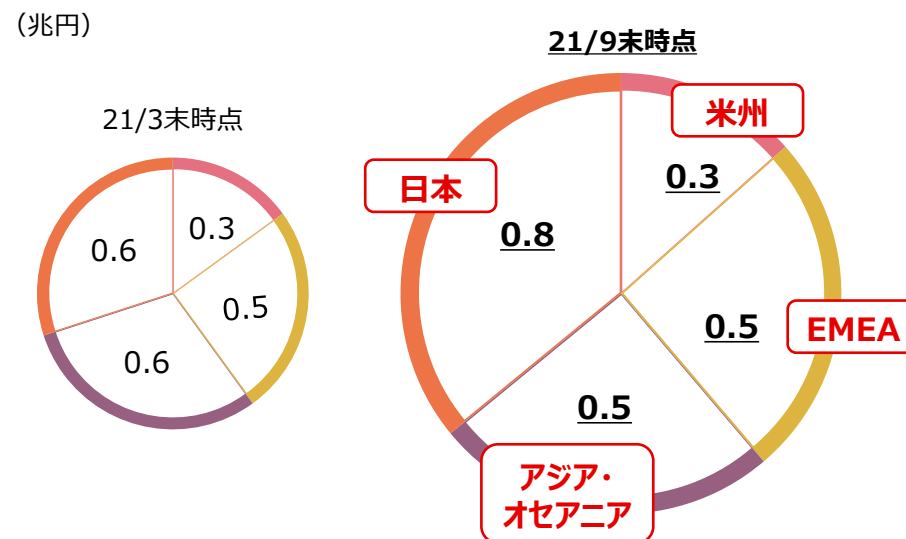
不良債権*2の状況

(億円)	21/3末	21/9末	増減
不良債権残高	954	797	▲157
担保・保証額	564	479	▲85
引当金	232	206	▲26
非保全・未引当額	156	112	▲44

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

協賛・事業共創の両輪でMUFGパーパスを発信・体現

– 2022年1月7日に開幕するラグビー新リーグのプリンシパルパートナーに就任

パートナーシップの概要

- ラグビーの「**One for All, All for One**」の精神や、選手たちのチーム力で前へと進む粘り強い姿に共感
- MUFGのパーパス「**世界が進むチカラになる。**」との親和性を踏まえ、「**JAPAN RUGBY LEAGUE ONE**」に協賛
- リーグと協働し新たな事業価値・社会価値の創出（事業共創）をめざす



©JRLO

協賛・事業共創の両輪



カルチャー改革 – キャリアチャレンジ制度

– 社員が自律的にキャリア形成し、多様な経験を積むための制度の利用・応募が進展

キャリアチャレンジ制度

プログラム	内容	2020年度実績	2021年度中間期実績	2023年度目標
Job Challenge	グループ内での公募制度。MUFGの広大なフィールドを活かし、所属する会社の垣根無く、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	773人応募*1	845人応募*1	1,275人応募*1
うち拠点長公募	国内の支店長ポストへの公募制度	38人応募	75人応募	-
新事業提案制度	社員から新しいサービス・商品、また業務改善等のアイデアを公募で募ったうえで、その実現・推進までを担う機会を提供	386人応募*1	123人応募*1	400人応募*1
オープンEX	スタートアップ企業をはじめとした外部企業への出向希望者を公募。幅広い業務上の経験値や、多様な企業カルチャーに係る知見は、人事評価上の重要性も向上	17人利用*2 (累計)	28人利用*2 (累計)	100人利用*2
Challenge Leave	“夢”の実現など、自己の成長に資する活動（企業、留学・資格取得、公的活動）への挑戦を、一定の休業期間を認めることでサポート	15人利用*3 (累計)	20人利用*3 (累計)	-

*1 銀行・信託・MUMSS *2 銀行 *3 銀行・信託

社会（少子・高齢化社会への対応）

－ 総合金融サービス力の発揮を通じて人生100年時代をサポート

多様なライフスタイルに応じたサービス提供

- 長生きへの備えや、最適な資産形成・運用に係るご相談
- 定期預金、外貨預金、債券、投資信託、生命保険他、税制優遇制度など幅広く提供
- 無償で使える「予約型代理人サービス」を銀行・信託・証券で取り扱い
 - ・ 個人のお客さま把握資産 100兆円
 - ・ 個人の預かり運用資産残高 25.6兆円

● ご本人と次世代をオンラインで繋ぐサービス

■ 高齢化が進む中、認知機能低下後の不安を解消

- ・ 専用アプリで本人・ご家族が資金管理
- ・ 2019年3月来、5千件以上をご契約



■ 相続への備えをデジタルコンテンツで準備

- ・ 家族に届ける自分誌アプリ
- ・ 万が一に備えたエンディングノートの作成



円滑な事業承継・資産承継をサポート

- グループ一体でのソリューション提供
- 提携先のネットワークを活用、幅広いニーズに対応
- 事業承継・資産承継Webセミナー等の開催
 - ・ 実績 約380回（2021年度上期実施）
- MUFUWELLSマネジメントデジタルプラットフォームを活用し、グループ総合力を駆使した提案力向上

将来を担う次世代の成長を支援

- 将来、社会的に自立し、自分らしい生き方を実現する力を養う
- 金融経済教育の実施
 - ・ 実施回数3,285回（2012年からの累計）
- コロナ禍の影響を受けた子ども・学生の支援
- 経済的な理由等で進学を諦めざるを得ない学生や、病気や災害等で親を亡くした子どもたちを支援

社会（インクルージョン&ダイバーシティ）

– MUFPGの持続的成長に向けて、多様な個性、能力、経験を持つ人材が活躍できる土壌を整備

MUFGの多様性

	実績 (21/3末)	目標
ジェンダー	国内女性マネジメント*1 比率	16.7% 24/3末までに 18.0%
	女性取締役・ 執行役員数*2	20名 ※21年4月 -
	女性取締役比率 (持株)	25% ※21年6月 経団連「2030年30% へのチャレンジ」に賛同
	男性育休取得率*3 (銀行、信託、MUMSS)	90%、85%、 100% 100%
外国人	社員の割合	52% -
	執行役員数 (銀行)	13名 (うち女性3名) -
	外国人管理職 比率*4	29% 維持・向上
中途採用	中途採用管理職 比率*5	9.9% 維持・向上
障がい者	障がいのある社員数	約1,400名 -

多様な価値観・
バックグラウンドへの意識浸透

研修・ワークショップ

- アンコンシャス・バイアス
- 女性のキャリア形成
- LGBTQ
- 育児、介護、不妊治療

取り組みへの評価



女性のキャリア形成を
促進している点が
評価され選定



同性パートナーシップ
認定制度の導入等の
取り組みが評価



他社と共同制作した
LGBTQに関する
メッセージ動画がベスト
プラクティスに選定

*1 次課長以上のポストについている社員 *2 持株、銀行、信託、MUMSS、ニオスの合計 *3 各社の20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

*4 国内外の管理職のうち海外採用社員（銀行・MUMSSは海外支店・PBを除く実質支店現地法人、信託は海外支店のみ）の管理職が占める割合

*5 国内管理職（上席調査役等の管理監督者を含む）に占める中途採用者の割合

ガバナンス（コーポレートガバナンス方針の改定・開示拡充）

－「MUFG CG^{*1}方針」にサステナビリティを反映、取締役の「スキル・マトリックス」に明示

改訂CGコードへの対応

■ MUFGはCG態勢構築にプロアクティブに取り組む

- ✓ 指名委員会等設置会社へ移行（2015年）
- ✓ 取締役会は社外取締役が過半、多様性ある構成（2018年）
- ✓ CG態勢を整備し、実効性を重視した取締役会運営

■ 改訂CGコードを踏まえ、自社のCG態勢を点検（2021年）

取締役会審議等を通じ、対応ポイントを特定

スキル・マトリックス

多様性

サステナビリティ

CG
方針
改定

「2-1.基本的な考え方」に、「MUFG Way」の下、
持続可能な社会の実現に積極的に貢献することを規定

「9-4.全てのステークホルダーとの適切な協力関係の構築」に、
持続可能な環境・社会が当社グループの持続的成長の大前提であり、環境・社会課題の解決と当社グループの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組むことを規定

CG
報告書
開示

社会課題・経営課題を踏まえ、スキル・マトリックスの開示を拡充

- ・「変革と挑戦」のため、人材の多様性が不可欠
- ・「インクルージョン&ダイバーシティ」及び「エンゲージメント」の取り組みの開示拡充

取締役のスキル・マトリックス（知見・専門性、経験）

氏名		グローバル	ITデジタル	サステナ	
		藤井 真理子	社外	●	
本田 桂子	企業経営・金融・財務会計・法律等での高い見識、豊富な経験	●		●	
加藤 薫			●	●	
桑原 聡子		●		●	
トビー・S・マイヤソン		●			
野本 弘文			●	●	
新貝 康司		●	●	●	
辻 幸一		●			
タリサ・ワタナガス		●			
小倉 律夫		社内	●		
宮永 憲一		当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行する能力	●	●	●
三毛 兼承				●	
荒木 三郎				●	
長島 巖	●			●	
半沢 淳一				●	
亀澤 宏規	●		●	●	

CG方針で規定済

CG報告書で新たに開示

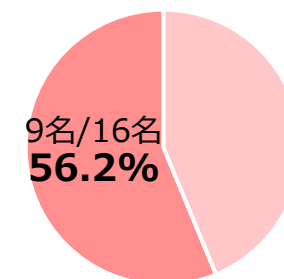
*1 コーポレートガバナンス

ガバナンス（取締役会構成）

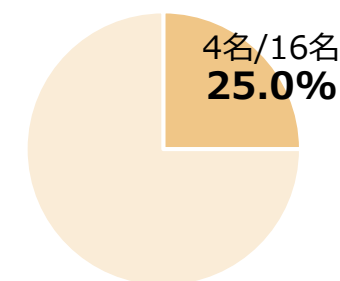
氏名	担当	独立 社外	知見・専門性、経験						
			企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	ITデジタル	サステナ
1 藤井 真理子	指名、報酬、リスク*	●	—	●	—	—	●	—	—
2 本田 桂子	監査	●	—	●	—	—	●	—	●
3 加藤 薫	指名、報酬、監査	●	●	—	—	—	—	●	●
4 桑原 聡子	指名、報酬*	●	—	—	—	●	●	—	●
5 トビー・S・ マイヤソン	リスク	●	—	—	—	●	●	—	—
6 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	—	—	—	—	●	●
7 新貝 康司	監査、リスク	●	●	—	●	—	●	●	●
8 辻 幸一	監査*	●	—	—	●	—	●	—	—
9 タリサ・ ワタナガス	リスク	●	—	●	—	—	●	—	—
10 小倉 律夫	監査	—	当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を適切に 遂行する能力を有する				—	—	—
11 宮永 憲一	監査						●	—	—
12 三毛 兼承							●	●	●
13 荒木 三郎							—	—	●
14 長島 巖							●	—	●
15 半沢 淳一							—	—	●
16 亀澤 宏規	指名、報酬						●	●	●

(2021年6月末時点)

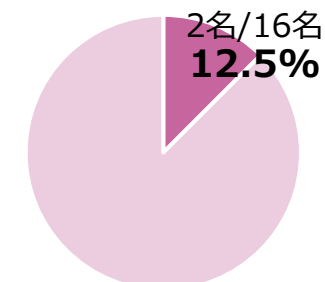
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



指名：指名・ガバナンス委員会委員、報酬：報酬委員会委員、監査：監査委員会委員、リスク：リスク委員会委員。*印は委員長

ガバナンス（役員報酬）

報酬種類	業績連動有無	業績連動幅	支給基準		評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	-	<ul style="list-style-type: none"> ・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む 		-	毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	-	・役位別の基準額		-	各役員の退任時	株式50% 現金50% *4	1
	中長期業績連動	0%～150%	役位別の基準額×	中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE 30% (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） 15% (3) ESG評価機関評価*1 5%	<50%>	中期経営計画終了時		
		前年度比伸び率の競合他社比較*2 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%		<50%>				
役員賞与	短期業績連動	0%～150%	役位別の基準額×	業績連動（定量評価）※社長の例 前年度比増減率および目標比達成率 (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10%	<60%>	年1回	現金	1
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・サステナビリティ経営の進化に向けたESG関連項目*3 ・TSR（株主総利回り）等	<40%>			

*1 主要ESG評価機関5社（CDP、FTSE、MSCI、S&P Dow Jones、Sustainalytics）による外部評価の改善度（絶対評価）

*2 主要競合他社（株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループ）との相対比較

*3 環境・社会課題解決への貢献、従業員エンゲージメントの向上、ガバナンス態勢の強化・高度化等を含む *4 マルス(没収)・クローバック(返還請求)の対象



ガバナンス

- 取締役会が気候変動への取り組みを監督する態勢構築
- 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

■ …2021年5月投資家説明会以降の
主な取り組み

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
 - ・ 「MUFGサステナビリティレポート2021」に顧客とのエンゲージメントの実施事例を掲載
- 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
- MUFGの主要なリスク分類で、移行リスク・物理的リスクの事例と時間軸を整理
- シナリオ分析（2021年～2050年）：移行リスクの分析対象に自動車セクターを追加。前提シナリオに1.5℃シナリオ*1を追加
 - ・ 移行リスク（エネルギー・ユーティリティ・自動車）：単年度約15～230億円、物理的リスク（水害）：累計約380億円

リスク管理

- トップリスクとして管理、リスク・アペタイトフレームワークへ反映
- 「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」、「赤道原則」による環境・社会配慮
 - ・ ポリシーフレームワークに石炭火力発電、森林、パーム油セクター改定（21年4月）
- 炭素関連資産に関する開示拡充（貸出金残高→与信残高ベースに変更。エネルギー・ユーティリティの内訳開示拡充）

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
 - ・ 銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力の100%再生可能エネルギー化完了
- 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を設定：2030年度に50%（2019年度比）、2040年度目途にゼロ

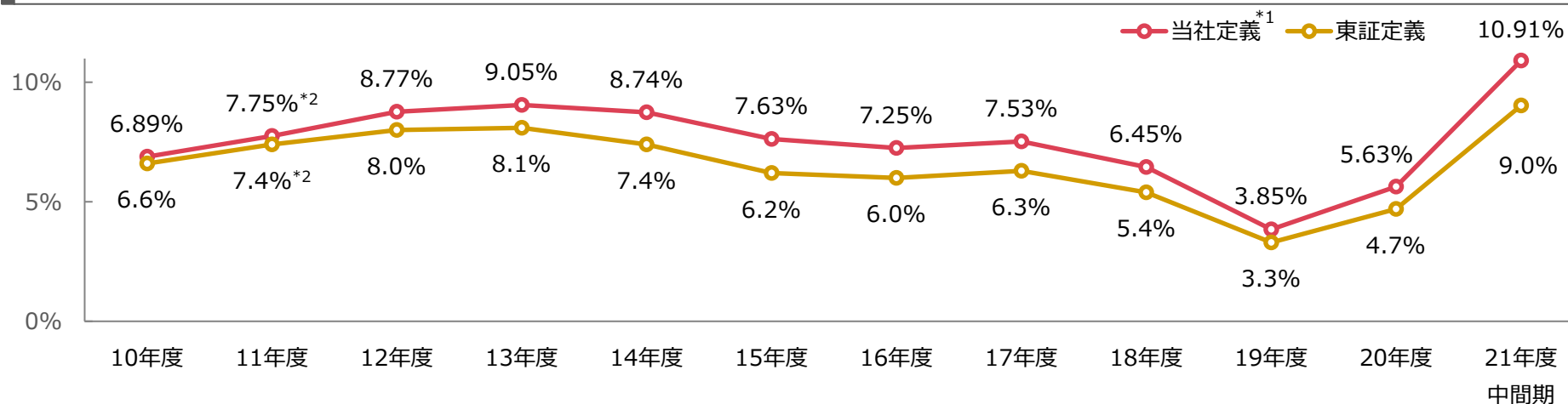
*1 NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）が公表したシナリオ

*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

ROE・1株当たり当期純利益

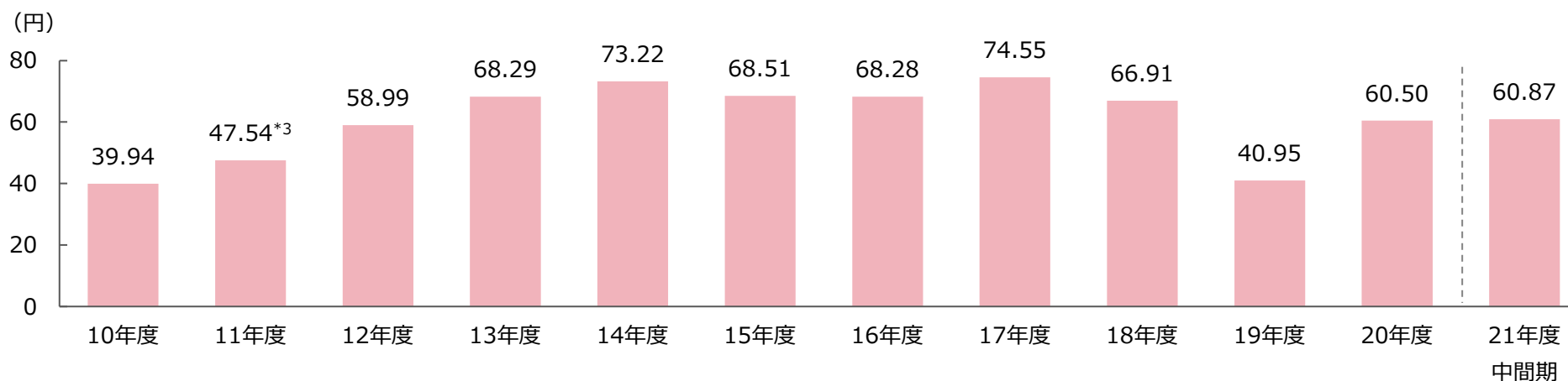
ROE

連結



1株当たり当期純利益

連結



親会社株主中間純利益 × 2

^{*1} $\frac{\{ (期首株主資本合計 + 期首為替換算調整勘定) + (期末株主資本合計 + 期末為替換算調整勘定) \}}{2} \times 100$

^{*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

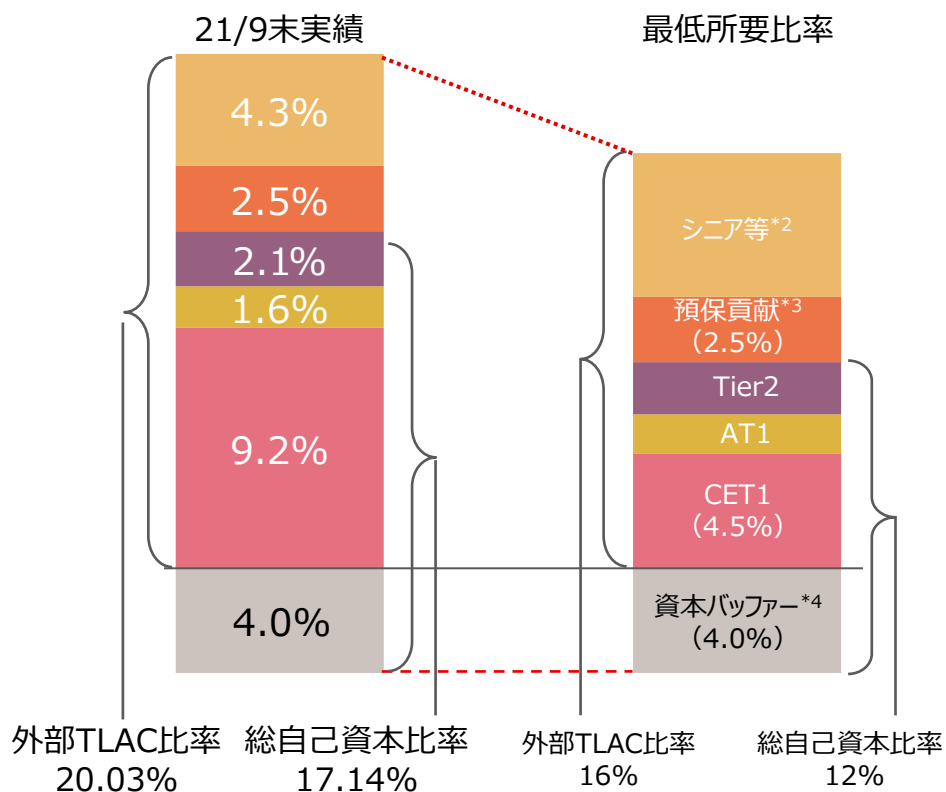
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
 - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
 - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

外部TLAC比率の実績と所要比率

	21年9月末 実績	最低所要比率	
		現状	22/3末-
リスクアセットベース	20.03%	16.0%	18.0%
総エクスポージャーベース	9.22%	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その他TLAC負債額の調整等が含まれる

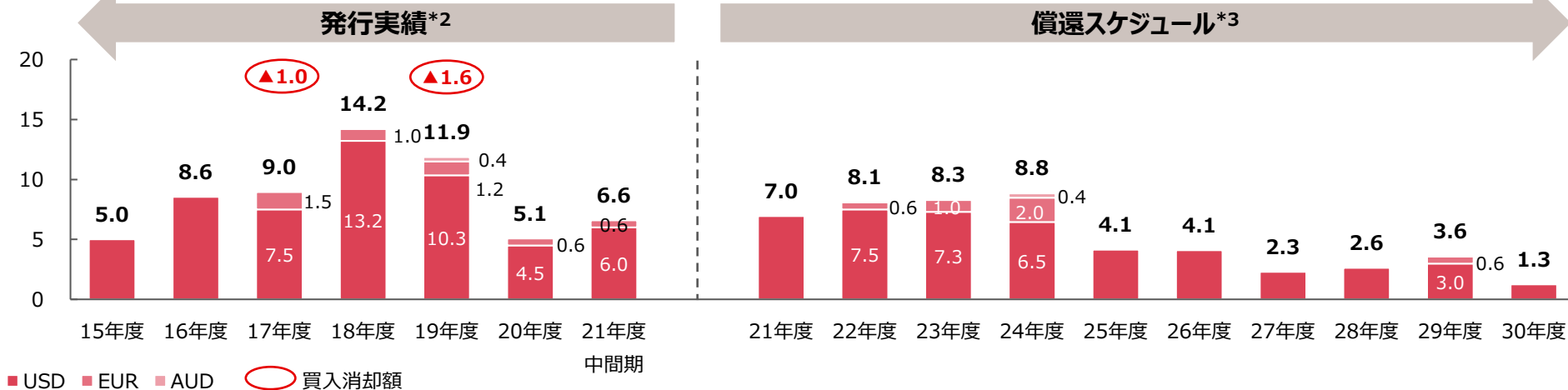
*3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部 TLAC の額に算入することが認められている
(リスクアセット対比で、19/3末-22/3末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

*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0.01%

TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

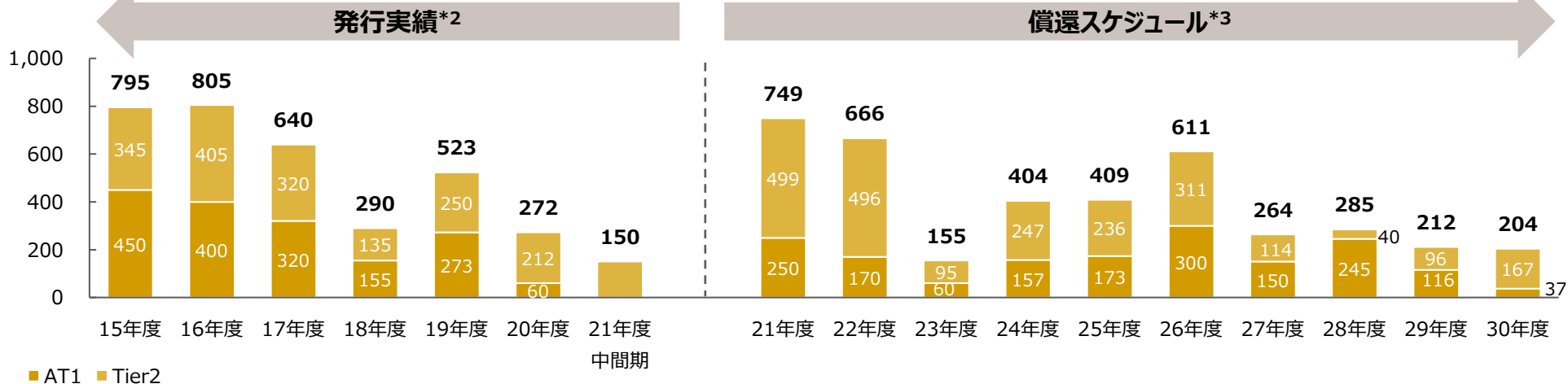
TLAC適格シニア社債*1

(十億米ドル)



AT1, Tier2 社債

(十億円)



*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は21/9末為替レートにてドル換算

*2 21/9末時点での公募債の合計（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・信託銀行発行パーゼルⅡ劣後債を含む

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。