

# MUFG Investors Day 2022

2022年7月

世界が進むチカラになる。



# 目次

---

デジタルサービス事業本部 .....	3
法人・リテール事業本部 .....	9
コーポレートバンキング事業本部 .....	15
グローバルコマーシャルバンキング事業本部 .....	21
グローバルCIB事業本部 .....	28
市場事業本部 .....	34
受託財産事業本部 .....	39
Appendix .....	44

# デジタルサービス事業本部

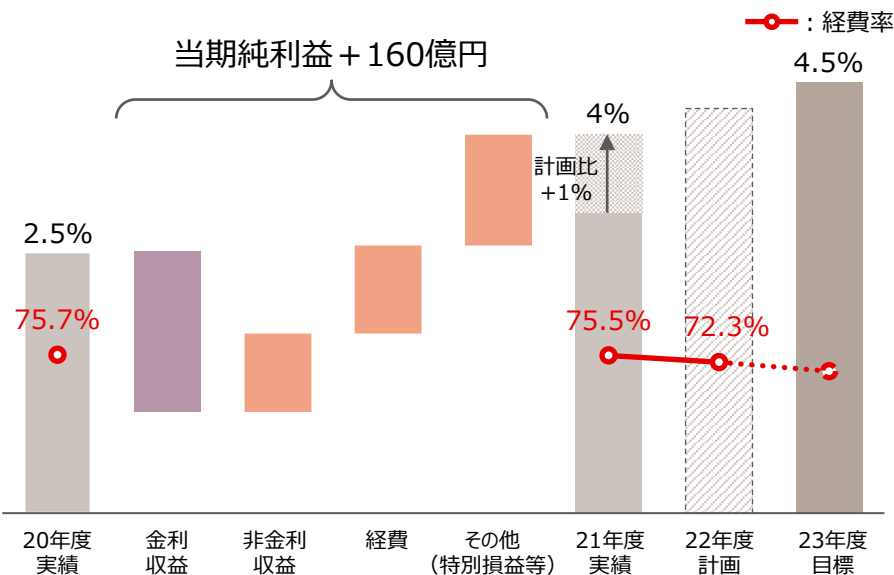
事業本部長 大澤 正和

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	1,725	▲6
経費率	76%	▲0ppt
ROE	4%	+1.5ppt
RWA（兆円）	9.0	+0.0

## ROEの増減要因



## 取り組み方針

□ 成果 ■ 課題

### 21年度の振り返り

- 住宅ローン実行額増加（金利・商品性を意識）
- チャネルシフトの進捗（オンライン取引拡充・機能向上）
- マスビジネス収益の多様化は途上

### 22年度の取組方針

- ・ 店舗ネットワーク見直しの一層の推進
- ・ 既存ビジネスの前年度比粗利増強
- ・ 社会動向を機敏に捉えた新規事業の展開

## ROEの段階的改善

### 今中計

#### 主要戦略

- ① チャネルシフト・構造改革（コストの徹底削減）
- ② 既存ビジネスのDXによる収益強化（RWAコントロール・BAU\*1拡大）
- ③ 新たな粗利増強への挑戦（RWAに頼らない収益強化）

### 次期中計以降

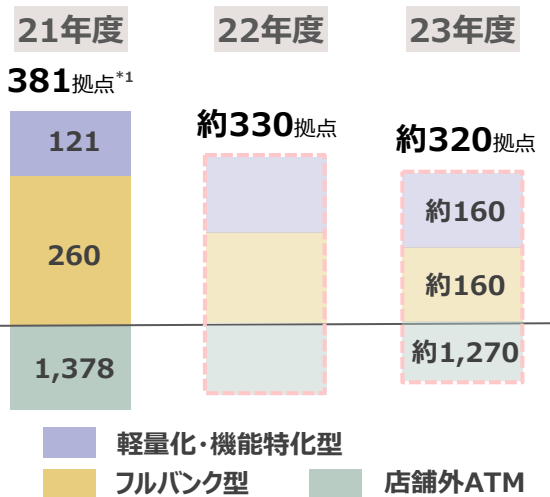
- ・ 収益性軸のRWAコントロール
- ・ 構造改革（今中計主体）および収益の多様化（次期中計）による営業純益の段階的改善

# 主要戦略① チャネルシフト・構造改革

## 着実に進むデジタルシフト

チャネル施策

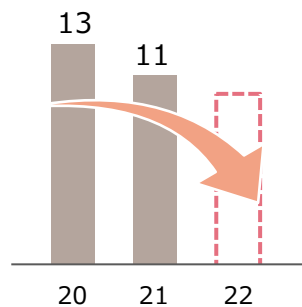
- 継続的な機能向上により、オンラインチャネルを選ぶお客さまが増加
- オンライン相談体制を拡充することで、マルチチャネルで対応



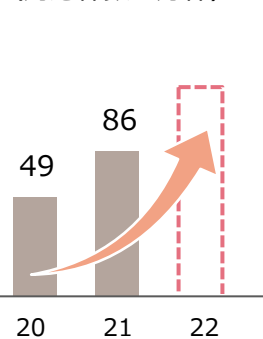
## 中計での削減効果

施策	効果
チャネル施策	300億円
業務プロセス構造改革	200億円
グループ施策	30億円
合計	<b>530億円</b>

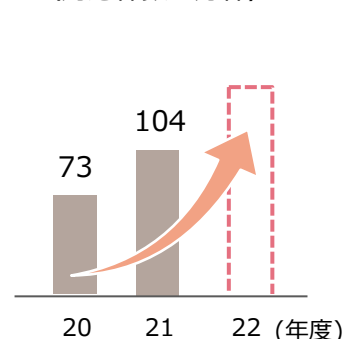
**[来店客数]**  
(EQ発券数\*2+来店予約数  
:百万件)



**[AIチャットボット]**  
(対応件数: 万件)



**[かんたん手続きアプリ\*3]**  
(対応件数: 万件)



## 電子化による社会全体のDX後押し

業務プロセス  
構造改革

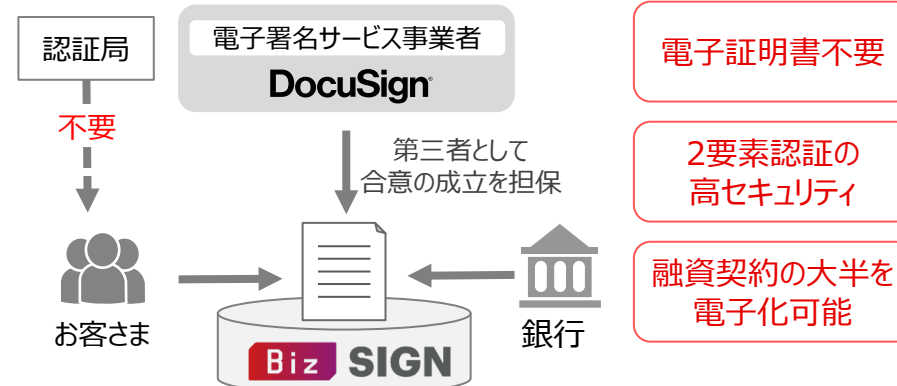
### ■ 邦銀初の本格的な残高確認書電子化

- Balance Gateway\*4の銀行宛Web確認機能を通じて、監査法人残高確認書の電子受付・回答を開始



### ■ 契約書電子化による利便性向上

- 顧客利便性の高い立会人型\*5電子署名（法人融資では初）
- 相互署名、三者間契約、銀行のみ署名と幅広いケースに対応



\*1 銀行のみの拠点数 \*2 お客さまを窓口で受付する際に発券する受付カード \*3 各種手続きが来店不要で簡単にできるアプリ

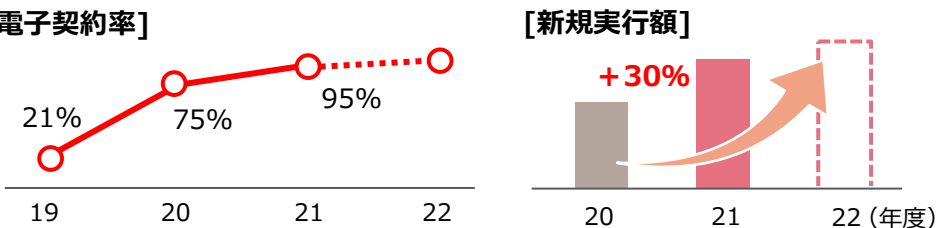
\*4 会計監査確認センター合同会社が提供する残高確認プラットフォーム

\*5 第三者である電子署名サービス提供事業者が電子署名を付与する形式（立会人型は銀行のみ採用）

## 主要戦略② 既存ビジネスのDXによる収益増強

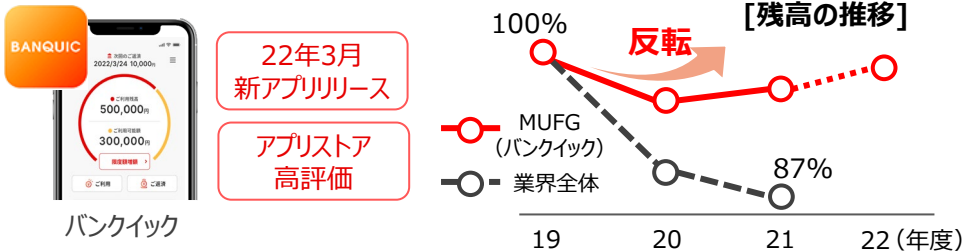
### オンライン完結による利便性向上で住宅ローンは堅調

- デジタル化でコスト構造改革。電子完結で非対面取引ニーズに対応



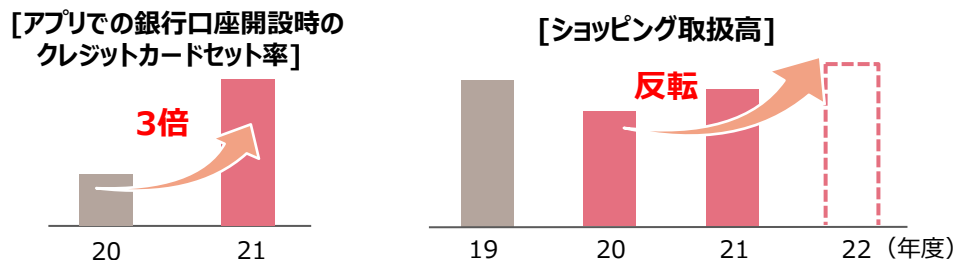
### 残高回復基調のコンシューマファイナンス

- マクロ環境が厳しい中、新アプリで顧客利便性をアップ



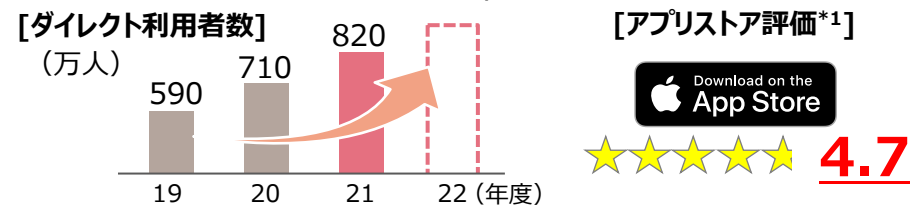
### リニューアルでより便利な三菱UFJカード

- 銀行オフィシャルカードとしてリニューアル。タッチ決済など機能も充実
- 21年度は前年度比で個人120%、法人110%の新規会員獲得

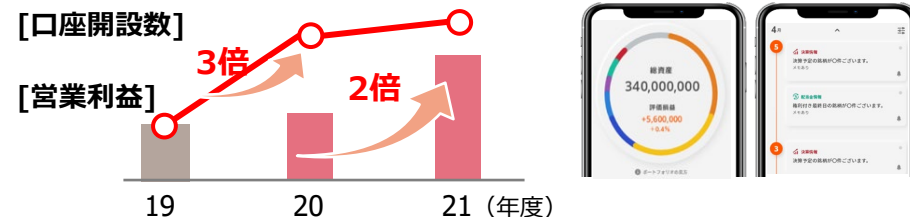


### 拡がる非対面取引の間口

- 三菱UFJダイレクトは継続的にUI/UXを改善・お客さまへ訴求



- auカブコム証券では、スマートフォン取引利便性向上に向けて22年度中にサイトリニューアル予定



### 商品ラインナップが拡がる資産運用プラットフォーム

- 昨年末にMoney Canvasをリリース、約110万人がアクセス
- 22年度中に端株・保険の機能をリリース予定



お客さまの資産形成を総合的にサポート

- 株式/投資信託
- auカブコム証券
- 三菱UFJ銀行
- 三菱UFJ信託銀行
- 合同金銭信託
- クラウドファンディング
- ファンズ
- ロボアド
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- ウェルスナビ
- 保険
- 東京海上日動
- 損害保険ジャパン
- ポイント運用
- STOCKPOINT
- CONNECT (大和証券)

\*1 22年6月末日時点。App Storeバッジは、米国およびその他の国で登録されたApple Inc.の商標です

## 主要戦略③ 新たな粗利増強への挑戦

### デジタル口座を起点にした顧客接点拡大 (BaaS\*1)

- dポイントがお得に貯まるデジタル口座サービスを22年内に開始予定



金融サービス提供  
金融リスク管理

デジタル口座  
サービス



dポイント  
多様なチャネル

#### 新規顧客獲得

- 若年層の携帯利用開始時の開設
- 顧客数の少ない地域含む全国で

#### 既存口座活性化

- 携帯料金支払いにdポイント付与
- 口座振替付帯による粘着性向上

#### 新しい金融体験

- ドコモアプリからシームレスに利用
- 負荷なく自然に資産運用

### 他事業者を通じたローンの提供 (CaaS\*2)

- アコムは子会社GeNiE(株)を設立。Crezita社とCaaSで業務提携
- 今後、デジタルウォレットやBNPL\*3などの商品ラインナップ拡充



#### CaaSの特性

- 事業者サービス画面へローン機能埋め込み
- シームレスに金融体験を提供

#### アコムによるローン提供場面

BNPLから  
定額払いへ切替

立替金での  
給与前払い

### テクノロジーを活用した中小法人マーケットの開拓

- Money Forward社とともにBiz Forwardを設立
- 電帳法改正やインボイス制度導入等、法改正へのニーズにいち早く対応

#### 請求代行サービス (21/11~)



[請求プラス]

- 請求・与信調査業務の代行
- お客さまの業務効率化・デジタル化を支援

#### オンラインファクタリングサービス (21/12~)



[資金プラス]

- 債権見合いに資金調達が可能
- お客さまの資金需要に素早く対応

### 銀行法改正による新事業参入 (広告ビジネス)

- データ・マーケティングの取り組みで得たデータ利活用ノウハウと堅牢な情報セキュリティ態勢を活かし、広告ビジネスへの参入を検討中



金融データの  
知見



広告ビジネスの  
ノウハウ

協業

広告主

銀行

メディア



広告主ニーズを元に  
共同で仮説設計

金融データを用いて  
分析・ターゲティング

最適なコンテンツを配信

\*1 Banking as a Serviceの略。API経由で銀行の機能を他事業者のサービスへと提供する

\*2 Credit as a Serviceの略。与信サービスに必要な機能や基盤を提供する

\*3 Buy Now, Pay Laterの略。後払い決済サービス

# 全社DXを加速するプラットフォーム

## 新規事業創出プログラム“Spark X”

- ・ パーパス起点で社員が取り組みたい新規事業案を募集
- ・ トップ自ら、全社向けにメッセージを発信し、コミットメントを示す
- ・ 各種セミナー・研修等による動機付けや、社内外有識によるサポート

### 事前説明会

延べ**2,500人**が参加

### 動機付けセッション

延べ**20回**開催

グループ**22社**

**580人**が応募

事業案総数

**650件**



事業の立上げの  
継続トレーニング

「社会の不」を起点  
自身のWill（想い）

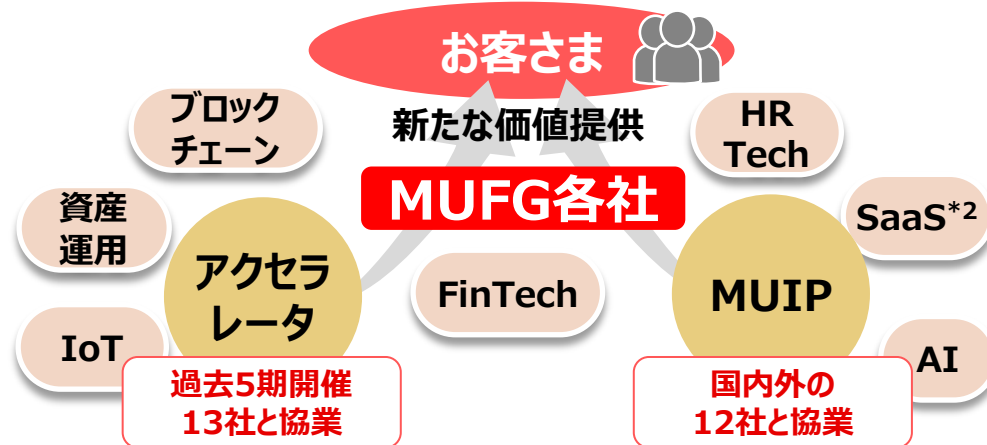
起案者を事業開発  
責任者に任命



\*1 三菱UFJイノベーション・パートナーズ \*2 Software as a Serviceの略

## オープンイノベーションの浸透

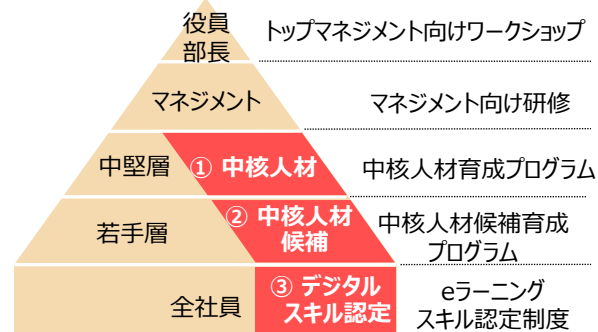
- ・ アクセラレータ・MUIP\*1を通じ、外部との協業事例を複数創出
- ・ 先進的なビジネスや技術を取り込み、新たな提供価値の創造へ



## DX人材育成

- ・ DXをリードする人材の育成を目指し、レイヤー別プログラムを整備
- ・ 銀行では、外部資格を基準とするデジタルスキル認定制度を導入

### [デジタル人材育成プログラム（銀行）]



① 中核人材育成  
目標 **500人**

② 中核人材候補育成  
目標 **1,000人**

③ スキル認定者  
**1,600人**



# 法人・リテール事業本部

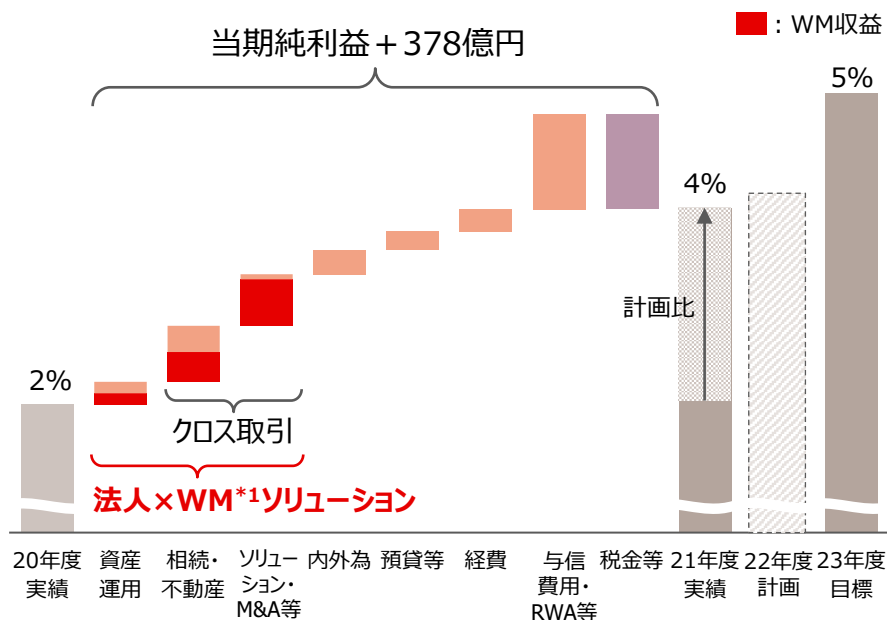
事業本部長 宮田 敦

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	1,039	+382
経費率	83%	▲6ppt
ROE	4%	+2ppt
RWA（兆円）	17.0	▲0.1

## ROEの増減要因



## 取り組み方針

### 21年度の振り返り

#### 成果

- 法人×WM戦略浸透、承継起点の活動活性化
- 資産運用はGr連携強化でストック資産積上げ堅調
- 新事業領域へのチャレンジ  
～法人ビジネスプラットフォーム構想具体化

#### 課題

- 資本ビジネスの面的拡大・収益化
- ベース収益強化  
～Peer比踏まえたストック資産の更なる積上げ、外為強化

### 22年度の主要戦略

#### 収益力強化 ～事業の強靭性

- 法人×WMソリューション一体推進強化  
～WMデジタルプラットフォームを徹底的に活用したバリューチェーンビジネスの追求

#### 中長期的な 事業基盤構築

- 法人ビジネスプラットフォーム  
エクセレント倶楽部

#### コスト削減

- 非対面営業体制の強化、要員適正化 等

\*1 ウェルスマネジメント

# 主要戦略の振り返り

## 着実に進む成長戦略 \*1

WM

20年度

21年度

23年度

粗利益 1,830億円  
営業純益 510億円

2,080億円 (20年度比+14%)  
670億円 (20年度比+33%)

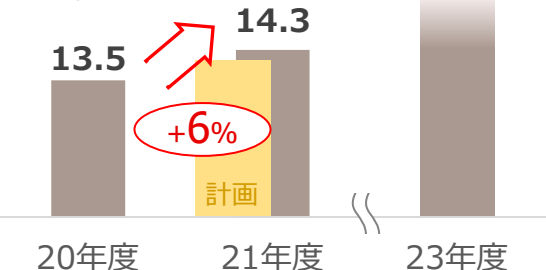
2,350億円  
950億円 **20年度比+440億円**

21年度 個人紹介型仲介粗利益  
450億円 (+5%)

### 資産運用アドバイザーモデル

■ 個人資産運用ストック残高 (銀信証)

(兆円)



■ 紹介型仲介約定口座数 (+8%)

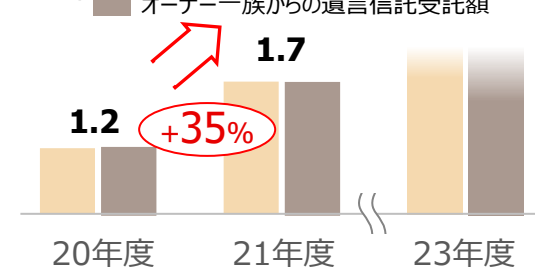
資産運用

21年度 クロス取引粗利益  
950億円 (+27%)

### 経営課題アプローチ

■ 事業承継・資産承継取組額 (銀信)

(兆円)



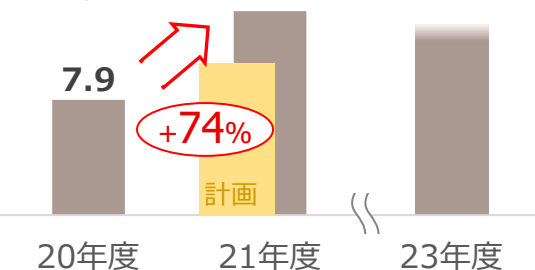
■ 事業承継起点の案件パイプライン\*2 (+15%)

クロス取引

### 相続起点不動産ビジネス

■ WM不動産連携件数 (銀信証)

(千件)



■ 遺言・遺産整理受託件数 (+16%)

## ビジネス機会

資産形成ニーズの高まり

人生100年時代

相続時代の到来

社会構造の変化

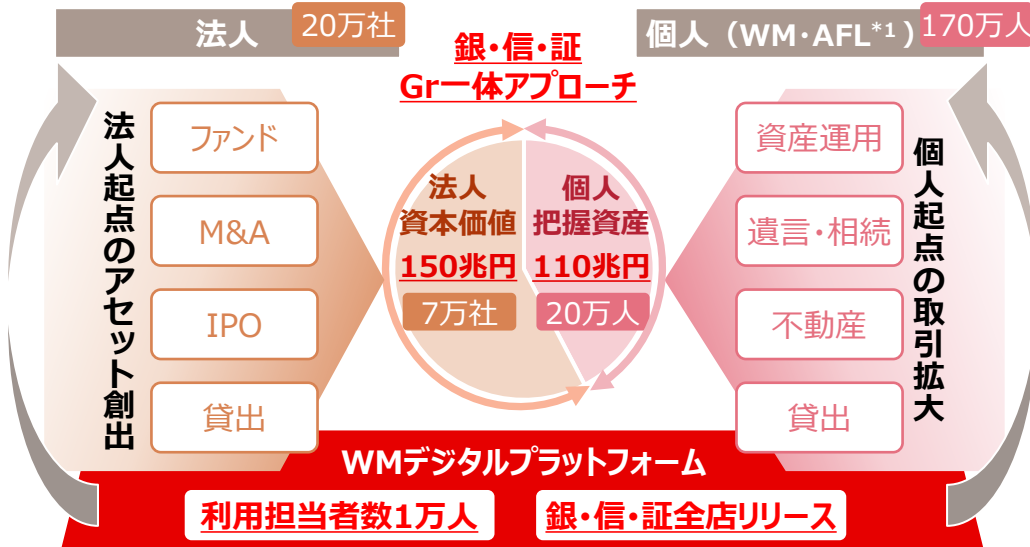
企業の後継者不足

\*1 管理計数 \*2 事業承継起点で創出した収益（ソリューション、M&A、不動産、相続等）のパイプライン

# 主要戦略① 法人×WMソリューション一体推進

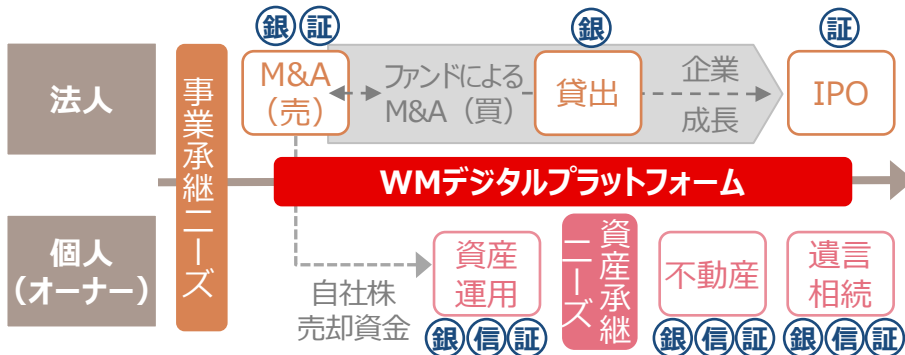
## 法人・個人バリューチェーンの構築

- WMデジタルプラットフォーム（WMPF）を基軸に、顧客が蓄積してきた“価値”に対し、グループ総合力でアプローチ



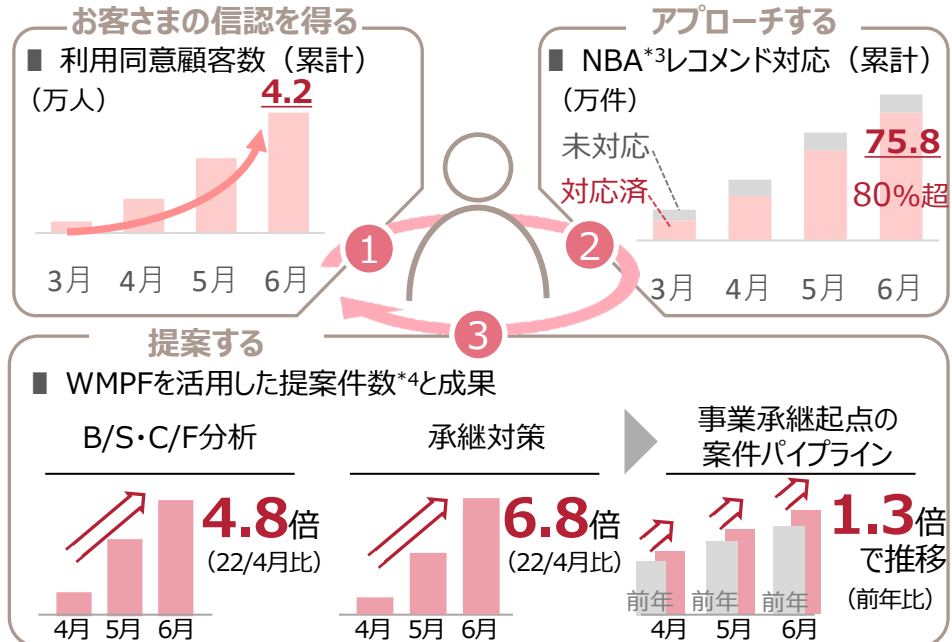
### ■ 法人・個人バリューチェーンビジネス例

- 法人・個人の取引を連鎖させ、承継起点のニーズ全てにMUFGで対応

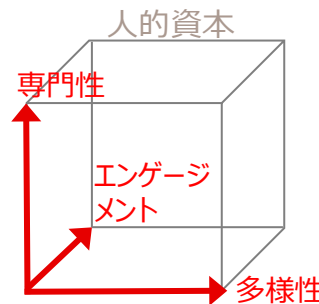


## WMデジタルプラットフォームの活用 \*2

- WMPFの利用同意顧客、提案等の活用件数は加速度的に増加



## 戦略を支える人的資本強化



- 専門性**
  - 専門資格（MBA等）取得サポート
  - WMPFによる提案スキル標準化（1万人）
- 多様性**
  - 中途採用強化、WM新卒採用新設
  - 銀信証ジョブローテーションの継続
- エンゲージメント**
  - 処遇・制度の柔軟化（長期担当制等）
  - 公募による登用

\*1 WM：ハイエンド（把握資産20億円以上）＋セミハイエンド（把握資産3億円以上）、保有金融資産に応じた別基準あり AFL：アフルエント（把握資産1億円以上）、同別基準あり

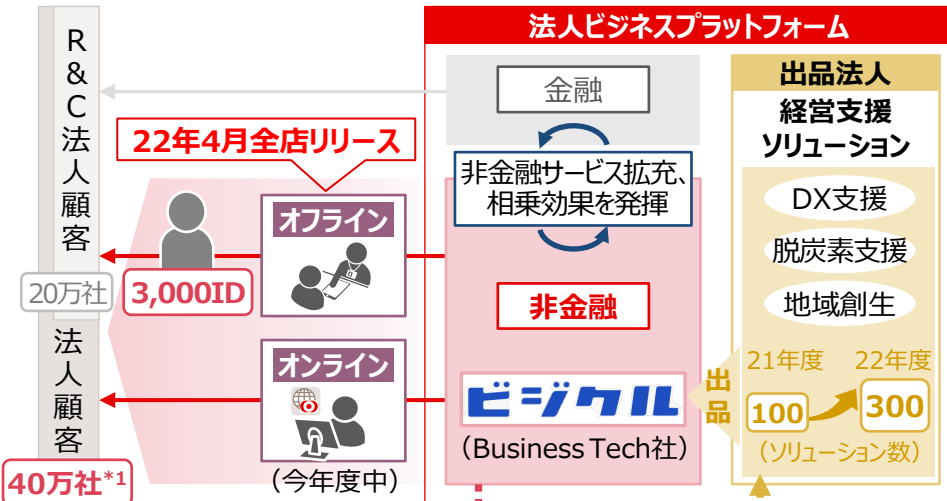
\*2 銀行営業担当者における活用状況、6月は見込 \*3 Next Best Action（アナリティクスモデルを活用したレコメンドを担当者に配信するシステム）

\*4 Goal Planning System（総資産ベースの提案ツール）を用いた提案書の作成件数

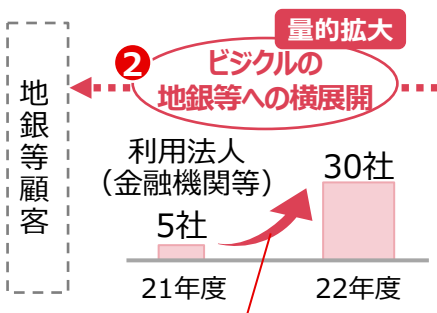
# 主要戦略② 中長期的な事業基盤構築

## 法人ビジネスプラットフォーム（法人DX、脱炭素支援等）

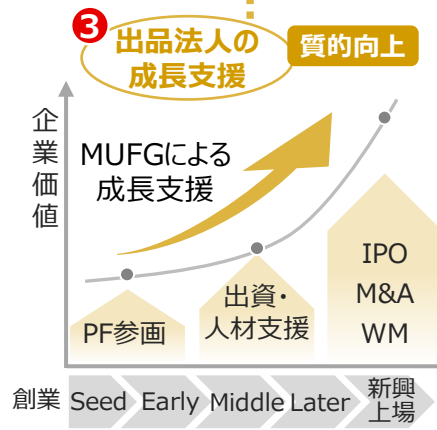
- 22年4月に「ビジュアル」を全店展開、非金融ソリューション提供を本格化
- プラットフォームの量的拡大・質的向上を図っていく



① 非金融ソリューション提供



NTTデータ、セールスフォースと連携（22年6月公表）  
⇒プラットフォーム高度化・横展開加速



① ~ ③: 収益機会

## エクセレント倶楽部（AFLセグメントへの対応）

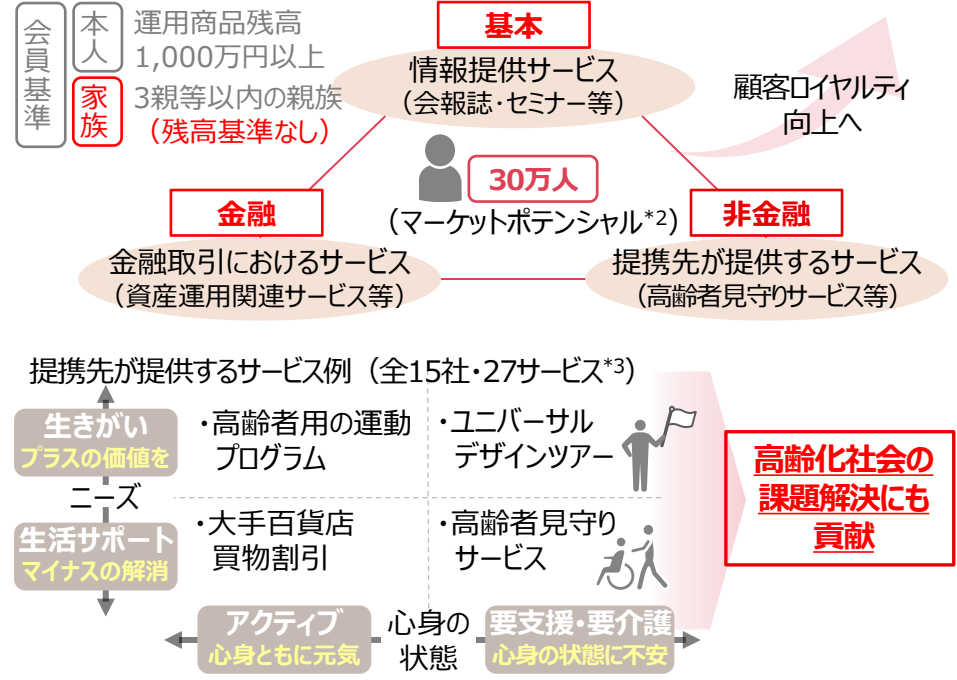
- 信託エクセレント倶楽部のコンセプトを元にした「三菱UFJ銀行 エクセレント倶楽部」を22年8月にリリース予定
- 本サービスをフックに家族含めたAFL層の取引吸着性を高め、資産運用・資産承継等、MUFGの取引拡大を目指す

### 信託エクセレント倶楽部

入会前後の運用残高の推移  
(19年度上期新規入会者の例)



### NEW 「三菱UFJ銀行 エクセレント倶楽部」(22年8月新設予定)



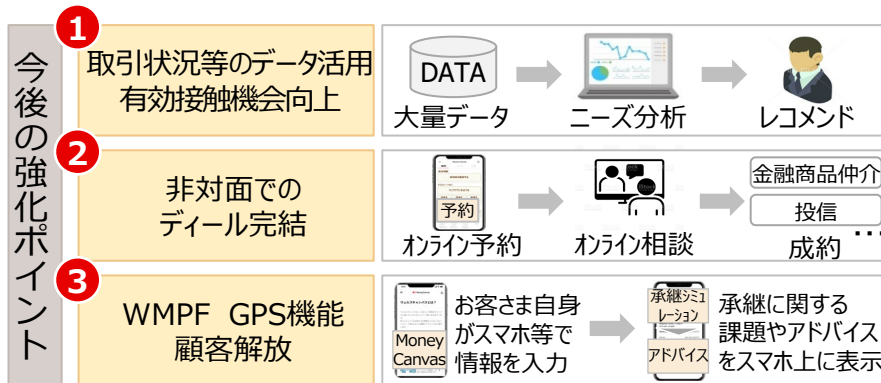
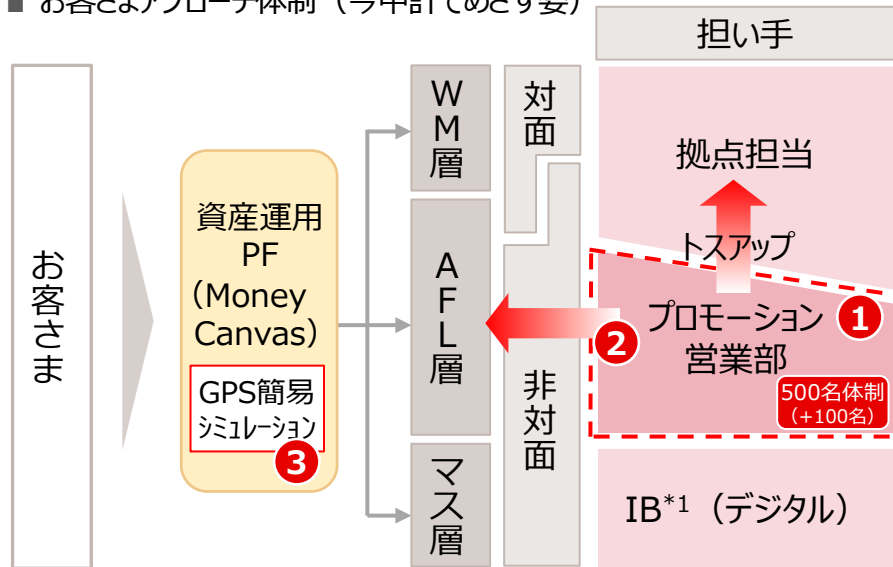
\*1 MUFG Biz顧客数 \*2 銀行の運用商品残高1,000万円以上の顧客数 \*3 22年8月リリース時の予定数

# 主要戦略③ 非対面営業体制強化／コスト構造改革

## 非対面営業体制強化

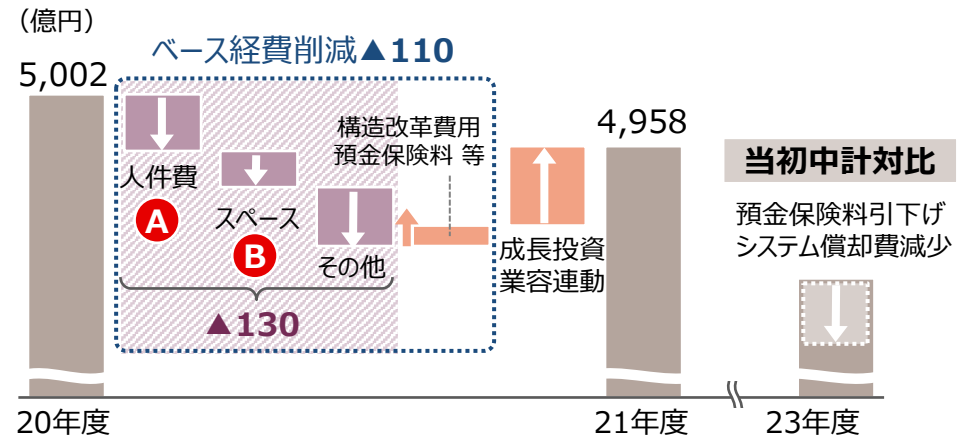
- 資産運用プラットフォーム（PF）の基盤を活用し、お客さま層を識別。各層ごとの最適なアプローチ実現のため、非対面営業体制を強化

### ■ お客さまアプローチ体制（今中計でめざす姿）

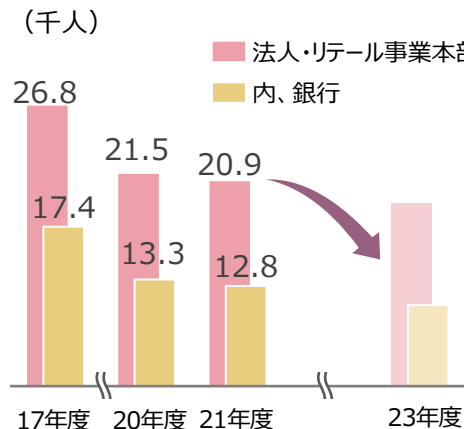


## コスト構造改革

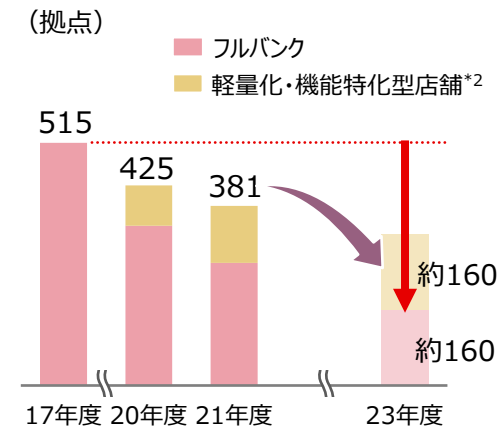
- 要員効率化・チャネル再編等により、ベース経費を着実に削減。WMを中心とした成長領域に一部張り返し
- 固定資産減損等の影響あり、23年度経費は中計対比で減少見通し



### ■ 要員数 A



### ■ 店舗数 (銀行単体) B



\*1 Internet Banking \*2 MUFG NEXT、コンサルティングオフィス等

# コーポレートバンキング事業本部

事業本部長 林 尚見

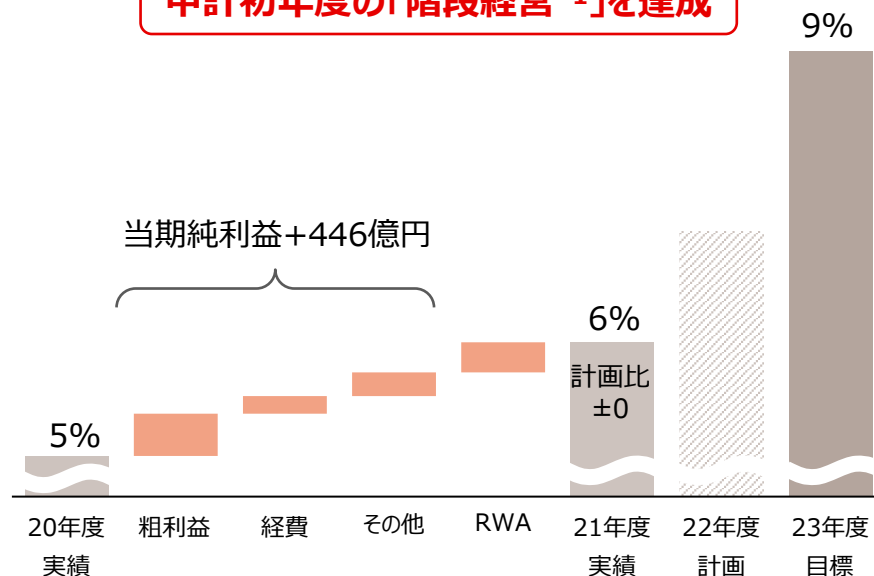
# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	2,846	+457
経費率	52%	▲5ppt
ROE	6%	+1ppt
RWA（兆円）	32.5	▲1.8

## ROEの増減要因

中計初年度の「階段経営\*1」を達成



## 取り組み方針

### 21年度の振り返り

#### 成果

- 利ざや改善・非金利収益拡大
- 政策保有株式削減の加速
- 従業員の日常を変える取り組みが徐々に浸透

#### 課題

- 金利プライシングに対する意識改革
- RWAのリアロケーションとリスクテイク力の強化
- お客様のMUFGに対する役割期待を変える

### 22年度の主要戦略

#### 階段経営の継続

- ① トップラインのさらなる強化
- ② 高採算アセットへのリアロケーション

#### 持続的な成長に向けた新たな挑戦

- ③ お客様の中長期利益向上への貢献

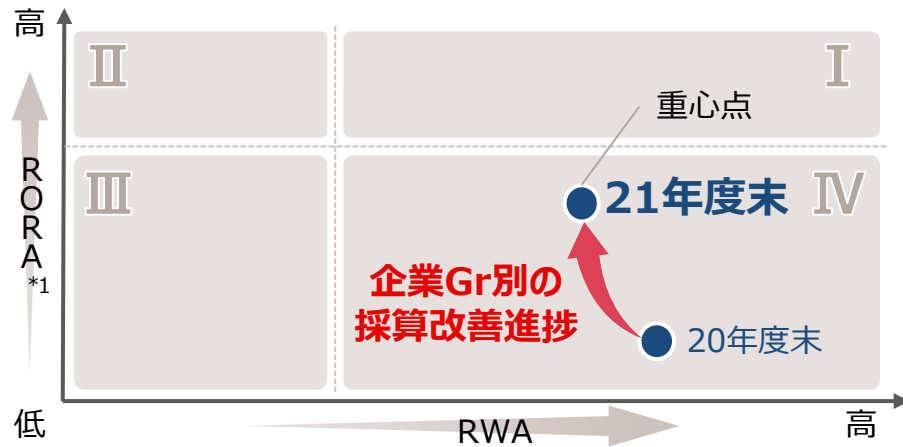
\*1 「計画比ではなく前年比で毎年着実に業績成長を達成する」というコーポレートバンキング事業本部運営方針



# 主要戦略① トップラインのさらなる強化

## ROE達成に向けた取り組みの成果（21年度）

### ■ 企業Gr別採算マトリクス（マクロ合計値）

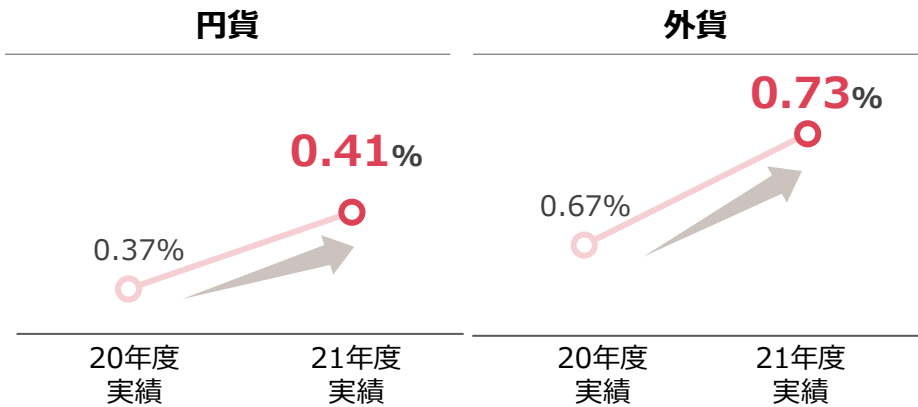


### ■ 21年度の成果



## ① 貸出利ざや改善進捗

### ■ 貸出利ざや推移\*4\*5

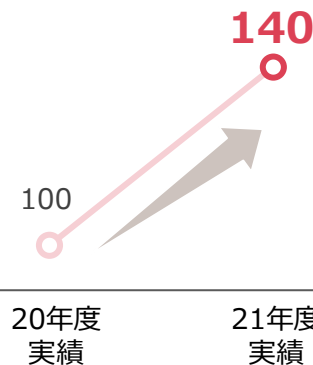


## ② 非金利収益拡大

### ■ 不動産仲介手数料推移

(20年度実績 = 100)

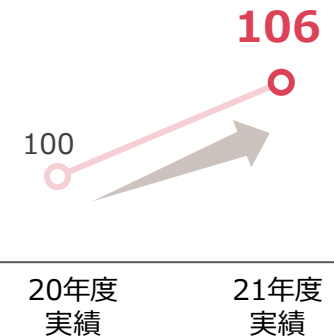
信託



### ■ プライマリービジネス収益推移

(20年度実績 = 100)

証券



\*1 Return On Risk-Weighted Assets \*2 法人・リテール事業本部含む銀行・信託の単純合算値 \*3 売却による削減額

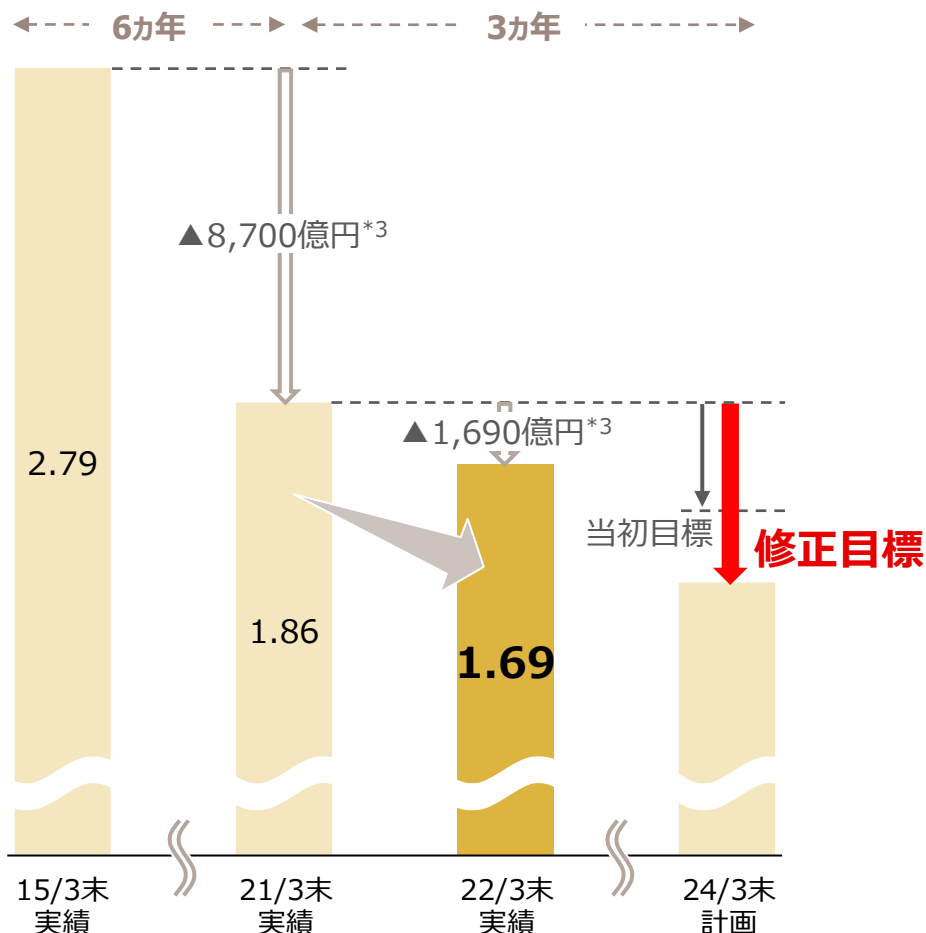
\*4 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 \*5 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出

# 主要戦略② 高採算アセットへのリアロケーション

## 3 政策保有株式の削減

■ 残高推移（取得原価ベース）\*1\*2 （兆円）

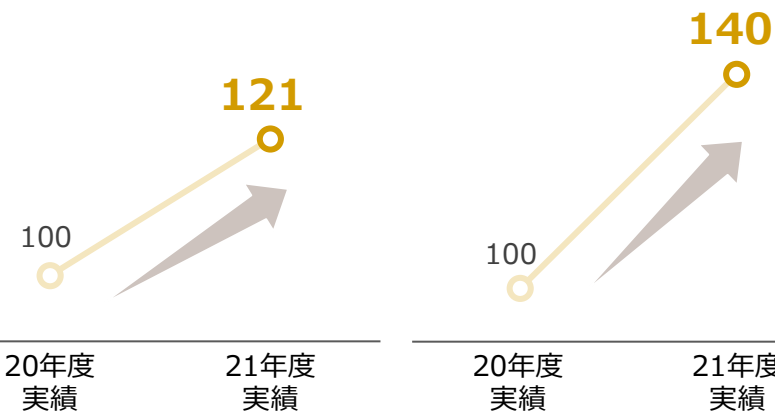
目標  
引き上げ ▲3,000億円以上 → ▲5,000億円\*3



## リスクテイクカの強化

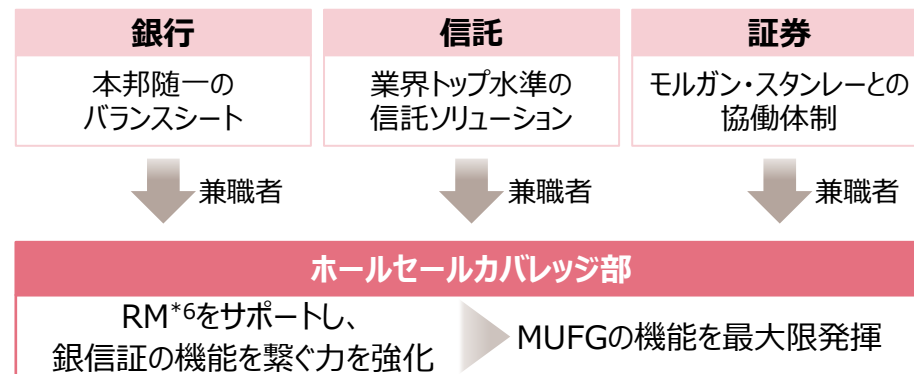
■ 資本性ファイナンス\*4残高推移  
(20年度実績 = 100)

■ 不動産NRL\*5残高推移  
(20年度実績 = 100)



## MUFGソリューション提供力の強化

• 銀信証の兼職組織を新設



\*1 法人・リテール事業本部含む銀行・信託の単純合算値 \*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

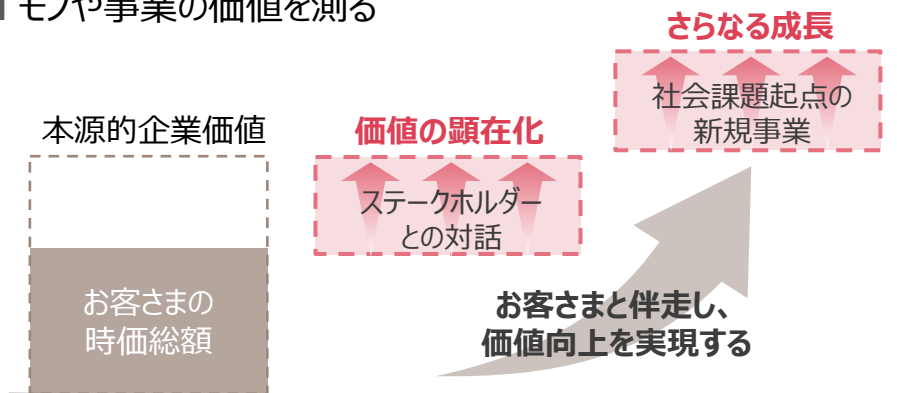
\*4 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンス \*5 ノンリコースローン \*6 RM: Relationship Managerの略、営業担当者

# 主要戦略③ お客様の中長期利益向上への貢献

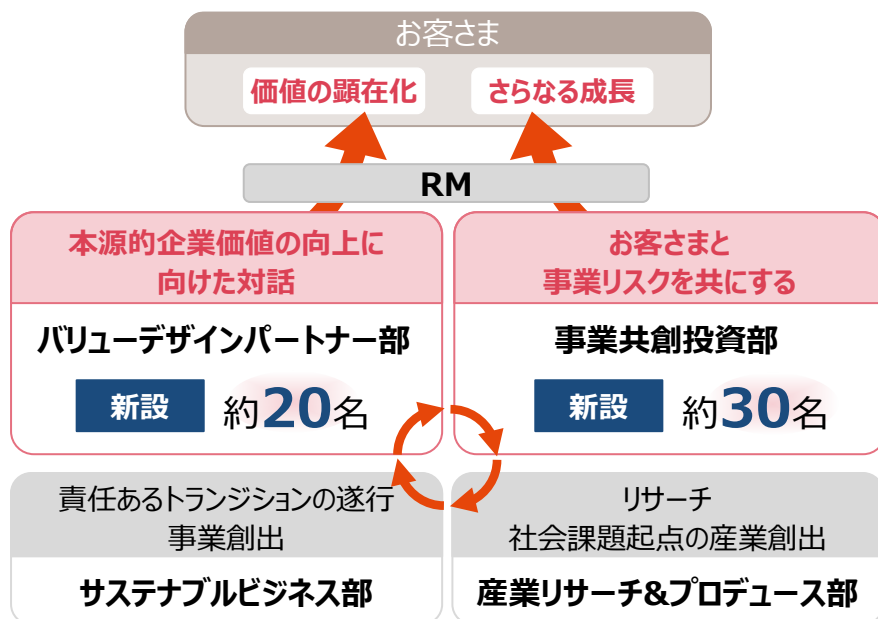
## - お客様のMUFGに対する役割期待を変える -

### 価値共創アプローチ

#### ■ モノや事業の価値を測る



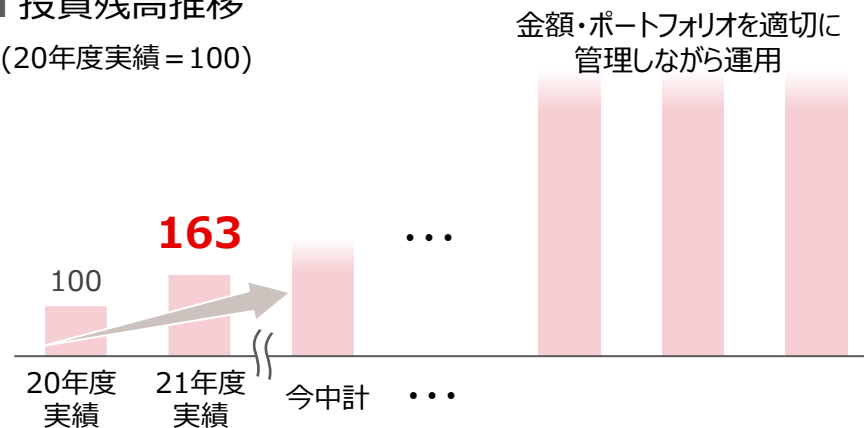
#### ■ 推進体制




### 投資ビジネスへの挑戦

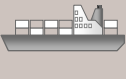
#### ■ 投資残高推移


(20年度実績 = 100)



#### ■ 事業共創投資の主な事例

- 

**物流業界のドライバー不足解消、CO<sub>2</sub>排出量削減**  
 パートナー：日野自動車(株)他18社  
 出資先：NEXT Logistics Japan(株)
- 

**船員への金融サービス向上による海上輸送の維持・発展**  
 パートナー：日本郵船(株)他  
 出資先：MarCoPay Inc.
- 

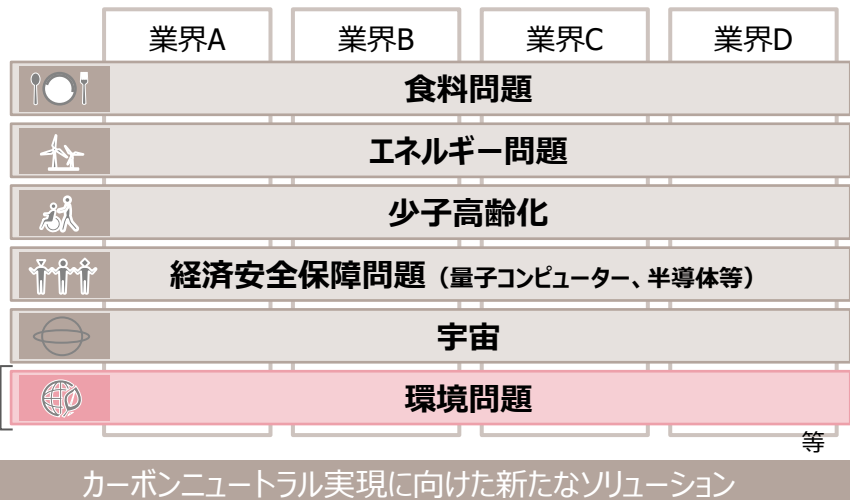
**決済・購買データ利活用によるサプライチェーン最適化**  
 パートナー：三菱商事(株)他  
 出資先：(株)トランザクション・メディア・ネットワークス

# 主要戦略③ お客さまの中長期利益向上への貢献

## - お客さまのMUFGに対する役割期待を変える -

### 社会課題解決に向けて産業横断の活動を加速

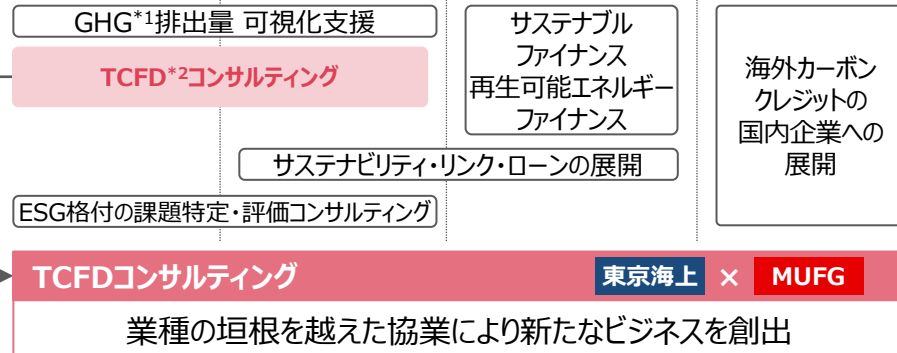
- 新産業の創出に向けてお客さまと伴走



### お客さまの課題・ニーズ



### 主な取り組みと位置付け



### 一人ひとりの日常を変える

#### ■ カラオケ\*3

- 事業本部長に対して自由にアイデアを提案

#### 戦略カラオケ

常務5名による新たなビジネス機会の創出提案

#### 業務革新カラオケ

若手46組が業務改革を提案

#### 投資カラオケ

国内外の従業員125名が新事業を提案

### 投資カラオケ案件事例



#### 邦銀初 MUFGトレーディング株式会社設立（2022年7月）

在庫保有スキームを提供し、お客さまのサプライチェーンのレジリエンスを高める

#### ■ 月次タウンホールミーティング（2022年5月開始）

- さまざまなテーマで事業本部長と従業員が直接対話を繰り返し、徐々に変革への取り組みが浸透



2022年5月～7月で  
営業本部・関連部署の従業員  
延べ**2,500名超**が参加

\*1 Greenhouse Gasの略称、温室効果ガス \*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略称、気候関連財務情報開示タスクフォース

\*3 コーポレートバンキング事業本部に關係する役員/従業員が事業本部長に対して自由な発想で新事業や業務改革のアイデアを提案する枠組み

# グローバルコマーシャルバンキング 事業本部

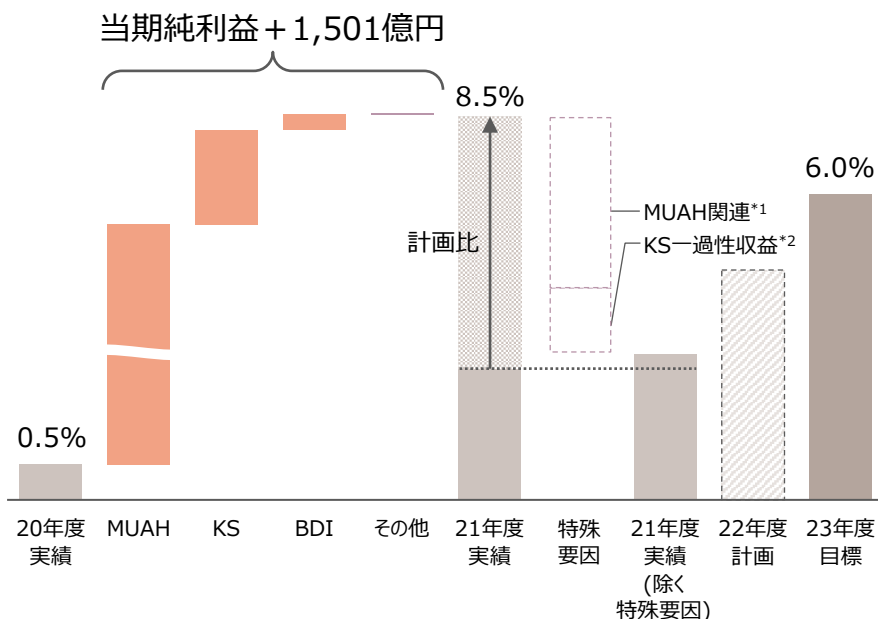
事業本部長 大和 健一  
副本部長 高瀬 英明

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	2,294	▲425
経費率	69%	+4ppt
ROE	8.5%	+8ppt
RWA（兆円）	16.6	▲0.6

## ROEの増減要因



\*1 MUAHの与信費用戻入益、MUB売却影響

\*2 関連会社持分の売却益

## 取り組み方針

### 21年度の振り返り

#### 成果

- MUFG協働の深化  
～ MUFG-ダナモン銀行間の協働体制構築し、貸出は順調に増加
- MUBのU.S. Bancorpへの売却決定  
～ 2022年後半にクロージング予定

#### 課題

- カーボンニュートラル（CN）対応  
～ 各パートナーバンク（PB）で開示拡充。  
今後、サステナファイナンス等ビジネス化推進
- ダナモン銀行のコンシューマーファイナンス強化  
～ KSの知見移転に向け体制整備。22年度以降、効果発現
- パートナーバンクのDX  
～ 各PBでDX推進中、デジタルプレゼンス向上をめざす

### 22年度の主要戦略

- ① **ダナモン銀行の自律成長サポート**  
～コンシューマーファイナンス強化の推進継続
- ② **新たなビジネスの追求**  
～一層のDX推進、CNビジネス化
- ③ **MUFGUニオンバンクの売却PJ完遂**

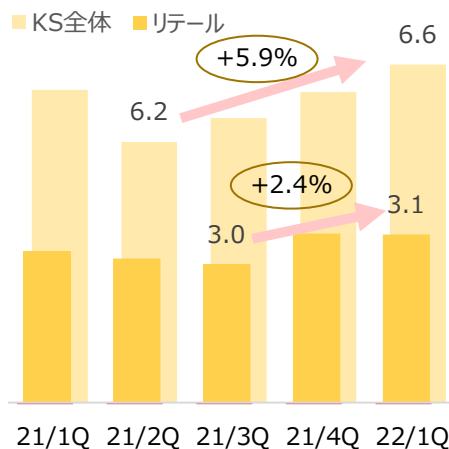
# クルンシィ (アユタヤ銀行)

## 直近実績\*1

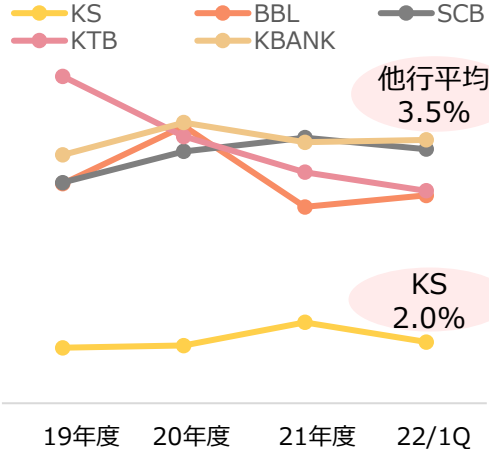
(億円) (1THB=3.43円)	21年度	前期比	22年度 1Q	前同比
粗利益	4,215	+306	968	+20
経費	1,679	+17	414	▲1
営業純益	2,536	+288	554	+21
与信費用	1,084	▲173	233	▲18
当期純利益	1,159	+369	254	+31
貸出末残(兆円)	6.5	+0.2	6.6	+0.3

## 貸出は回復基調、低NPL比率維持

貸出残高 (兆円)

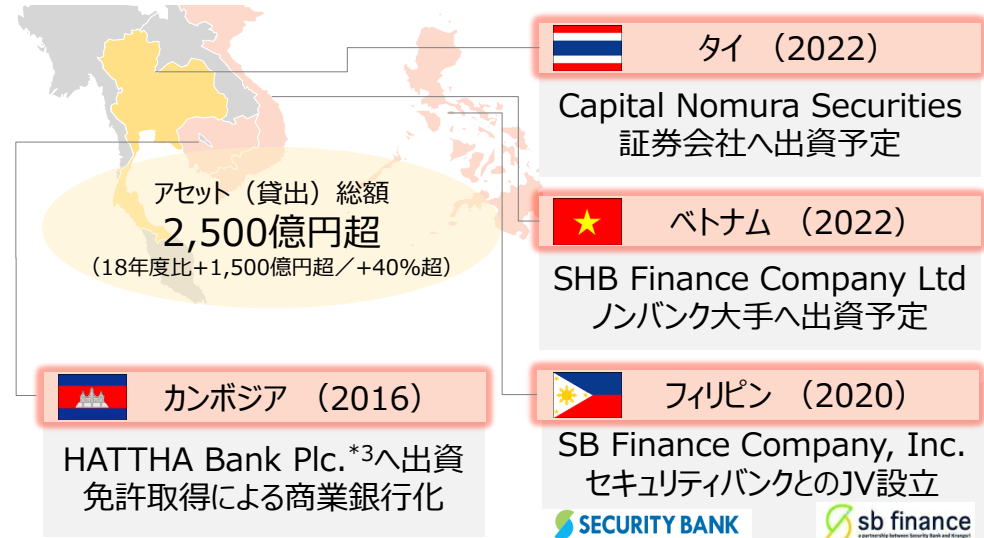


NPL比率\*2 (%)



## インオーガニック戦略

- ・ 周辺国の成長取り込みのため、一部他PBとも協働し出資・海外へ積極進出。今後も国内外で非連続な成長機会を追求



## スタートアップ出資

- ・ Fintech企業向け戦略投資\*4 (累計21件、約80億円)



- ・ タイ初のスタートアップ企業向けPEファンド創設 (総額約100億円)  
Finnoventure Fund I

### 戦略投資先

ビッグデータ分析  
ソフトウェア開発  
投資プラットフォーム  
会計プログラム開発  
Eコマース  
CRM(顧客関係管理)

### ファンド出資者

NTT DATA  
Trusted Global Innovator

KRUNGSRI  
FINNOVATE

OR  
SSET

\*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。21年度の関連会社株式売却影響額は、粗利益368億円、営業純益350億円、当期純利益281億円

\*2 BBL : Bangkok, SCB : Siam Commercial, KTB : Krungthai, KBANK : Kasikorn \*3 出資当初の名称はHattha Kaksekar Limited

\*4 Krungsri Finnovate (KrungsriのCorporate Venture Capital) を通じた出資。直接出資、Fund向け出資を合算した件数、投資額

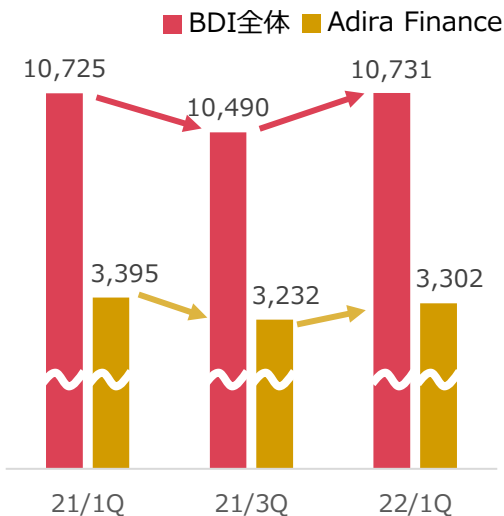
# ダナモン銀行

## 直近実績\*1

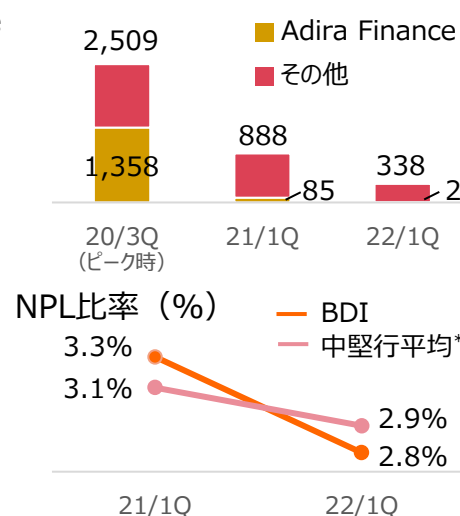
(億円) (1IDR=0.0081円)	21年度	前期比	22年度 1Q	前同比
粗利益	1,365	▲9	335	+13
経費	696	+29	179	+12
営業純益	669	▲38	157	+1
与信費用	461	▲67	64	▲30
当期純利益	127	+45	70	+27
貸出未残(兆円)	1.0	▲0.1	1.1	+0.0

## 貸出は21/3Qを底に反転、NPLは減少基調

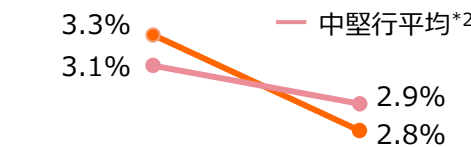
貸出残高 (億円)



コロナ関連リスケ債権残高 (億円)



NPL比率 (%)



## コンシューマーファイナンス強化



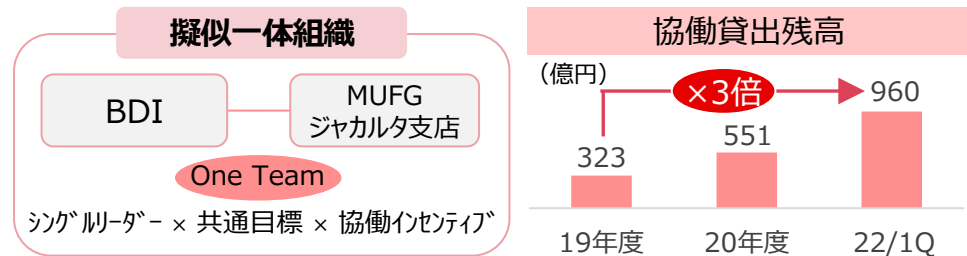
- ADMF\*3前CEOのHafid氏をリテール担当副頭取に起用
- BDI-ADMF協働及びKSの知見移転促進を通じたリテールビジネス強化を図る

### 法リ・グループ体での取組み

住宅ローン	BDI-ADMF協働強化	
オートローン	ディーラー取引強化	
デベロッパー向け BDI・MUFG 一体アプローチ	BDIの店舗/RM活用	<p>協働事例</p> <p>INDONESIA MOTOR SHOW</p> <p>尼最大級モーターショー 3社合同でメインスポンサーに就任</p> <p>来場者 1.1百万人</p> <p>オートローン獲得 約27億円*4</p>
商品力向上	商用車強化	

## MUFG協働深化

- BDI-MUFGの一体的な協働体制を整備し、協働貸出を積み上げ



### 具体的事例 : M&Aファイナンス

買収総額	約1,400億円	● 情報通信塔業界最大のM&A案件
実行時期	2021年9月	● BDI/MUFG一体アプローチで両行で最大シェアのローン支援
セクター	情報通信塔業	

\*1 現地開示基準 \*2 BTN, CIMB Niaga, Maybank, OCBC, BTPNの平均 \*3 ダナモン銀行のオートローン事業子会社Adira Financeの略

\*4 その他クレジットカード、住宅ローン、その他個人口座開設等も獲得



# 新たなビジネスの追求

## DX推進

### Grabとの協働

- ドライバー・フード加盟店向けローンは順調に積み上げ
- ユーザー向けローンを6月から試行開始

対象	開始時期	実績
ドライバー	20/9	累計 21万件実行 (22/5時点) (YoY +174%)
フード加盟店	20/10	累計 5.2万件実行 (22/5時点) (YoY +578%)
ユーザー	22/6	リリース済

KS



BDI



- 共同ブランドクレジットカードを21/11にリリース。ミレニアルやZ世代を対象に取り組み強化中



### その他のビジネス協働

KS



- E-Commerceプラットフォーム



- プラットフォームを通じた、小口ローンの提供を協議

BDI



- P2Pレンディングプラットフォーム



- Unbanked層への無担保ローン提供し、金融包摂を推進

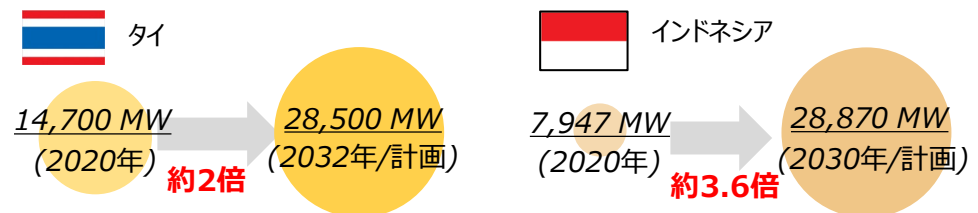


PB及びMUFGのデジタルプレゼンス向上

## カーボンニュートラルビジネス推進

### 推進の方向性

再エネ発電容量は今後増加計画\*1、資金需要拡大見通し



各国の脱炭素化機運の高まりを捉え × MUFG  
各PBとの協働を強化

MUFGの知見も移転し、積極的にビジネス推進

### KSでの取り組み

タイESGファイナンス市場においてリーディングポジションを確立



発行総額  
約70億円

- タイのリースセクター初のグリーンボンドを起債
- KSは引受主幹事に就任し、トップシェアを獲得

# MUFGユニオンバンク（MUB）売却の進捗

## スケジュール

### 2008年11月：MUBを完全子会社化\*1

- 10年以上、MUFGの収益に貢献

#### 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U.S. Bancorp（USB）に売却決定

### 2022年後半：クローリング予定\*2

### 2023年前半：USB側でのシステム統合予定\*2

## 足元の進捗

- 日米に跨るプロジェクトチームによる売却・譲渡準備の推進
- 売却に向けた社内準備（含むGCIB事業/市場業務等の銀行支店への移管準備）は完了
- クローリング・移行期間対応・業務提携に関するUSBとの協議進展
- 日米当局許認可取得に向けた申請書提出・コミュニケーション
- USBが“Community Benefits Plan”\*3を発表

## 今後の方向性

### 米国市場の重要性は不変

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

### U.S. Bancorp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

\*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ク・コーポレーション（現MUAH）を完全子会社化

\*2 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 \*3 地域の低所得者層やマイノリティへのサポート計画について地場のコミュニティグループと合意

# MUB保有債券等の評価損について

## MUB保有資産の時価評価と会計上の取扱い

- MUB売却決定に伴うMUAH決算での低価法適用により、四半期毎にMUB保有資産の時価変動がMUFG決算（P/L）に影響
- 米国金利上昇に伴いMUB保有債券等の評価損約▲2,700億円（3月末\*1\*2）が発生。ヘッジを実施し+150億円計上見込み

MUB保有債券等	3月末評価損*1*2 (6月1Q決算)	会計上の取扱い	
		MUB決算	持株/銀行/MUAH決算（低価法）
① 其他有価証券*3	▲1,550億円	純資産に影響	P/L計上・純資産に影響
② 満期保有目的債券等	▲700億円	P/L・純資産 影響なし	P/L計上・純資産に影響 (但し、売却実現時に特別利益として計上)
③ 貸出金	▲450億円		
④ ヘッジ効果	+150億円		
合計	▲2,550億円		

MUFG連結決算におけるP/L影響  
(ヘッジ効果勘案後)

第1四半期：▲2,550億円  
第2四半期：追加計上可能性あり  
通期決算：▲2,000億円程度

## MUFG通期決算への影響

- 3月末以降の金利上昇により評価損は増加しており、第2四半期で追加の損失を計上する可能性があるものの、
  - ① 其他有価証券\*3はヘッジ実施済\*4であり、**通期決算への影響は税効果勘案後▲2,000億円程度\*5となる見込み**
  - ② 満期保有目的債券等と③ 貸出金の評価損は売却時に同額の特別利益を計上する為、通期での影響はニュートラルとなる見込み

\*1 1米ドル=122.39円（3月末）ヘッジ効果は1米ドル=136.68円（6月末） \*2 MUAHにおける3月末の評価損は、翌四半期である6月末のMUFG決算にて取り込み

\*3 米国会計基準上はAvailable for sale等として区分 \*4 一部ヘッジ不可リスクが残存するも、影響は最大数百億円程度の損失に留まる見込み

\*5 1米ドル=136.68円での計算。為替レートにより変動可能性あり

# グローバルCIB事業本部

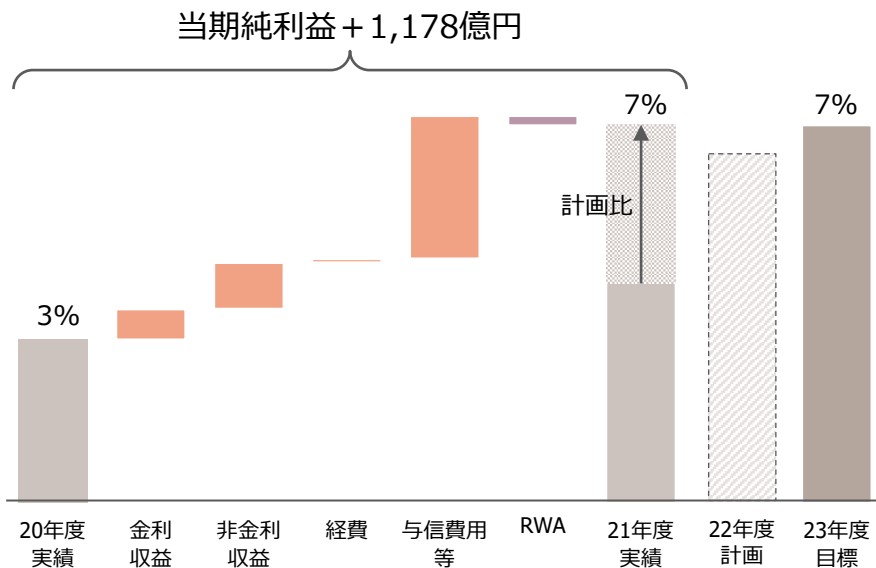
事業本部長 中濱 文貴

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	1,865	+453
経費率	58%	▲7ppt
ROE	7%	+4ppt
RWA（兆円）	23.0	+0.6

## ROEの増減要因



## 取り組み方針

21年度の振り返り			
主要KPI	20年度	21年度	23年度
GCIB・市場一体ROE <sup>*1</sup>	3.6%	6.3%	7.5%
非金利手数料比率	47.6% <sup>*2</sup>	45.2%	51.5%
機関投資家ポートフォリオ比率 <sup>*3</sup>	11.8%	16.3%	20.0%
シンジケーション・DCMウォレット ランク（グローバル・IG <sup>*4</sup> ） <sup>*5</sup>	12位	12位	10位
シンジケーション・DCMウォレット ランク（米国・NIG <sup>*6</sup> ） <sup>*5</sup>	17位	17位	12位

### 成果

- B/S運営効率化・機関投資家ポートフォリオ比率の拡大による利ざや改善・B/S関連収益拡大基調は継続

### 課題

- フロープロダクトクロスセルは市況低迷もあり軟調
- 利ざや改善もあり、非金利手数料比率は低下

## 22年度の主要戦略

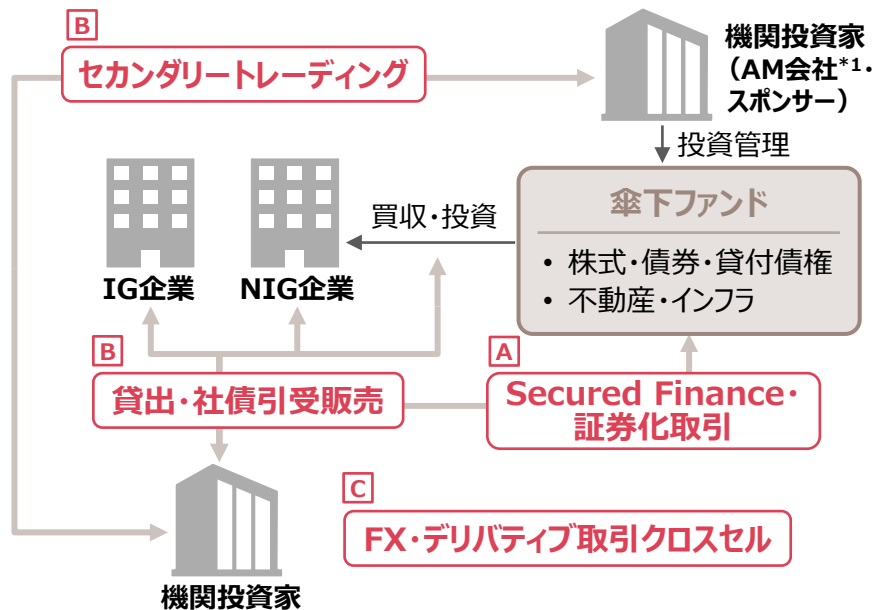
- ① GCIB & Global Markets
- ② 持続可能な事業運営に向けた基盤強化
- ③ 将来に向けた新規ビジネスへの投資

\*1 対象領域：GCIB事業本部全体+市場事業本部セールス&トレーディング領域（除く日系セールス）  
\*4 投資適格企業取引 \*5 Dealogic（暦年ベース） \*6 Non-IG（非投資適格企業取引）

\*2 一過性要因調整後 \*3 社内管理の貸出残高ベース

# 主要戦略① GCIB & Global Markets

## GCIB & Global Markets事業概要図と注力領域



### A 機関投資家向けSecured Finance・証券化取引

⇒ ① ② ⑤ ⑧

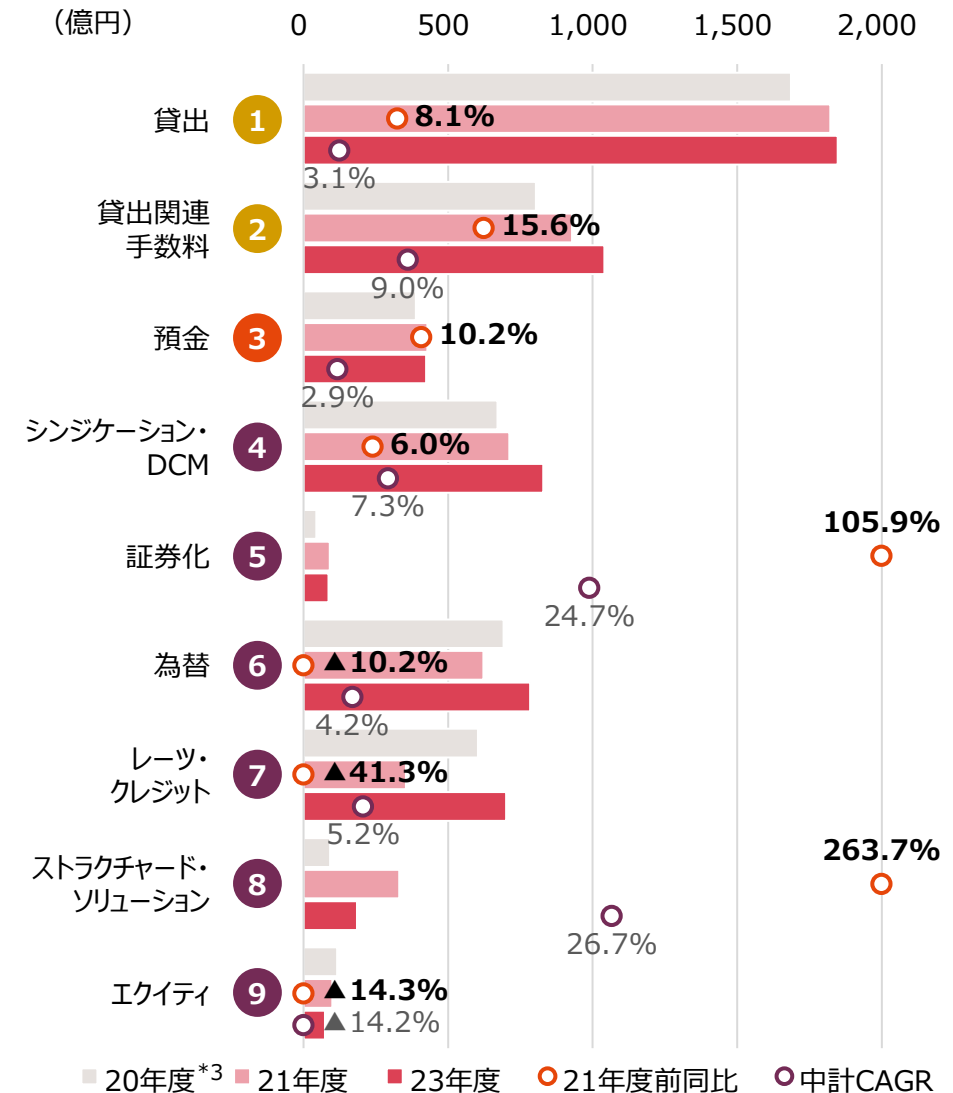
### B 貸出・社債引受販売／セカンダリートレーディング

⇒ ② ④

### C FX・デリバティブ取引クロスセル

⇒ ⑥ ⑦

## GCIB & Global Markets収益計画の進捗\*2

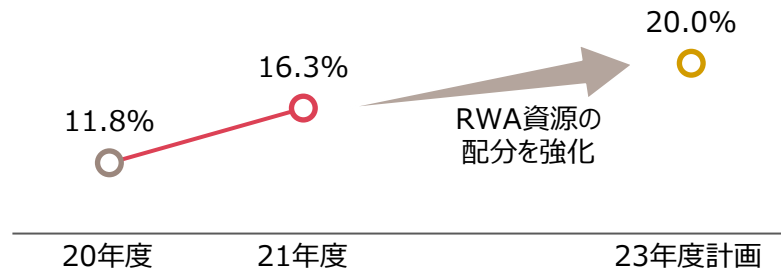


# 主要戦略① GCIB & Global Markets

## A 機関投資家向けSecured Finance・証券化取引

- 金融市場・ニーズのシクリカルな変化に対応する取扱商品・アセットクラスの拡充（機関投資家のリスク嗜好変化への対応）

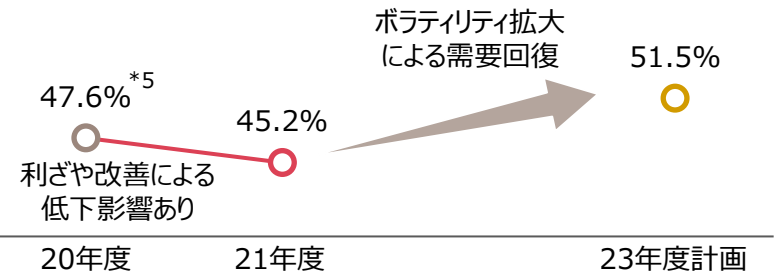
### ■ 機関投資家ポートフォリオ比率\*1



## C FX・デリバティブ取引クロスセル

- 提案力を質・量ともに高める市場S&T\*4人材強化
- 適正なKPI設定によるカバレッジとの連携強化

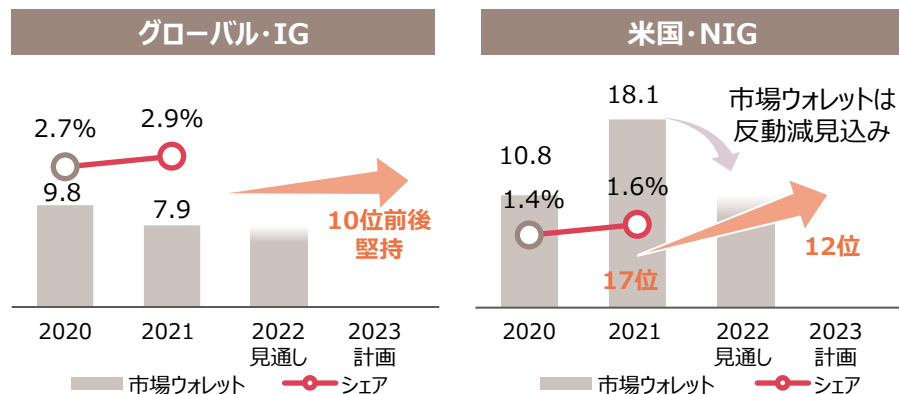
### ■ 非金利手数料比率



## B 貸出・社債引受販売／セカンダリートレーディング

- 機関投資家との戦略的関係構築・Morgan Stanleyとの連携による案件組成力・引受強化（IG / NIG / PF\*2領域）
- 引受案件のセカンダリーでの販売（トレーディング機能）強化

### ■ シンジケーション・DCMウォレット推移（十億米ドル）\*3



## 戦略遂行上のポイント

- 環境変化への対応の「スピード」と「機動性」を重視
- 商品組成力・提案力・リスク判断力強化に向けた1・2線双方での人材への投資（採用・登用・育成）

汎用性・網羅性の向上  
～シクリカルな市場への対応

機動性・柔軟性の確保  
～環境に応じた資源配分

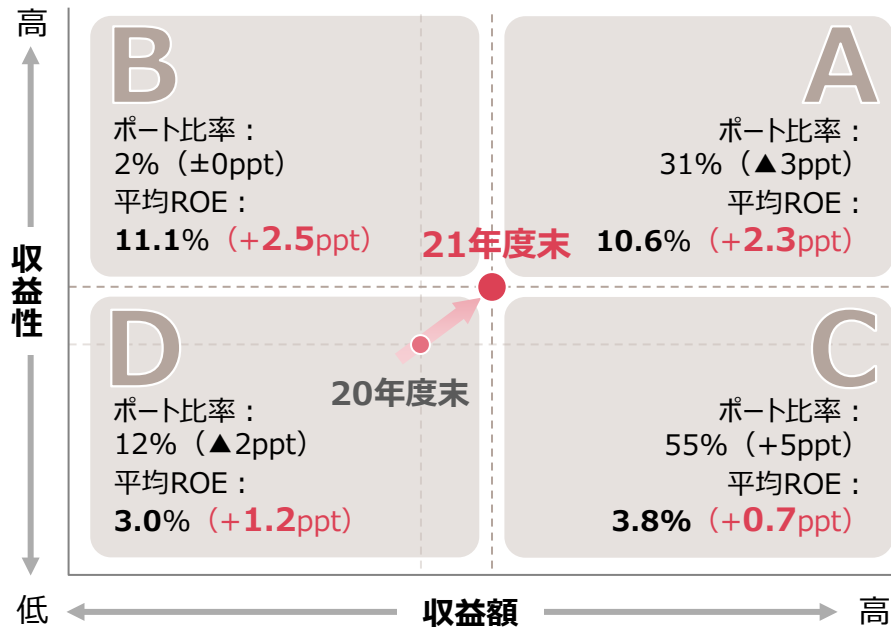
専門性の強化  
～戦略に沿った人材採用・登用・育成

\*1 社内管理の貸出残高ベース \*2 プロジェクトファイナンス \*3 Dealogic（暦年ベース） \*4 セールス&トレーディング \*5 一過性要因調整後

# 主要戦略② 持続可能な事業運営に向けた基盤強化

## 事業ポートフォリオの最適化

### 四象限分析によるポートフォリオ管理\*1 (カッコ内は前年度末比)



- 採算性の高い機関投資家向けSecured Financeの積み上げ（機関投資家ポートフォリオ比率拡大）
- 規律あるディールスクリーニング、採算モニタリングの継続

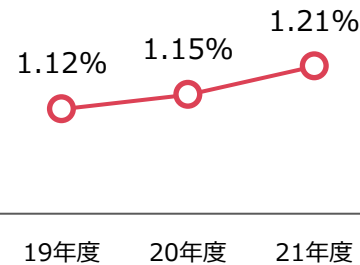
**四象限中央値（収益性・1社あたり収益額）は着実に改善**

⇒ **事業運営の原理原則として取り組みを継続**

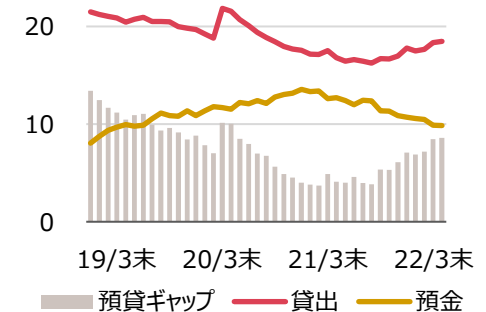
## 事業運営上の留意すべきポイント

- B/S資産は引き続き利ざやの改善を期待可能
- 利上げ・MUB売却に伴う外貨預貸バランス変動には留意

### 貸出利ざや\*2



### 外貨預貸バランス（兆円）



## 事業運営方針

### Simplicity

- 業務の複雑性を解消
- 組織一体で事業運営を効率化

### Empowerment

- 大胆な権限委譲に基づく、自主性・挑戦の促進

### Client Delivery

- 上記をベースにお客さま宛提案を質・量ともに倍増

\*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。カッコ内は20年度末集計値比。ポート比率はRWAベース

\*2 外貨中長期調達コストを除く

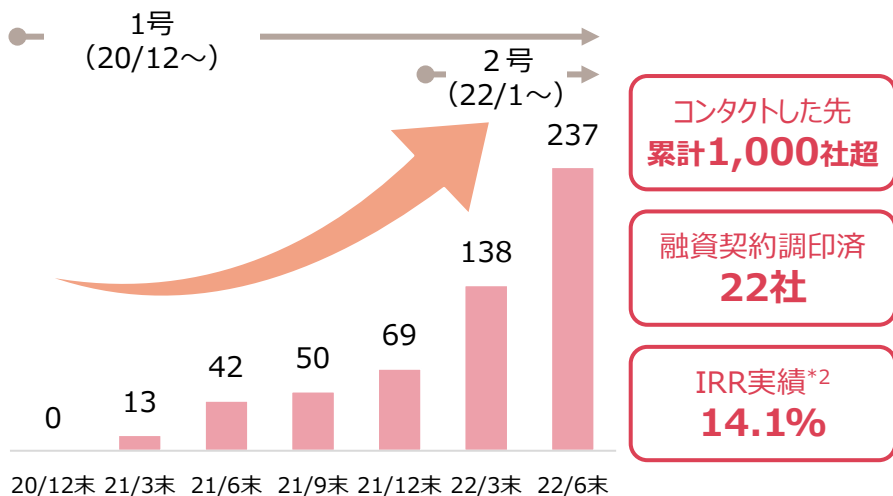


# 主要戦略③ 将来に向けた新規ビジネスへの投資

## Mars Growth Capital



### ■ ネットキャッシュ投資額推移（百万米ドル）\*1



### AIモデルの精緻化・事業展開の多様化に向けた検討を継続中

## インド投資 : MUFG Ganesha Fund

- インドのスタートアップ向け投資枠300百万米ドルを設定
- 投資対象は主にミドルからレイトーステージ

### インドを取り巻く環境

- 急速な経済成長
- デジタル化の進展
- スタートアップの勃興

### 投資目的

- インドの成長取り込み
- 新産業の育成
- デジタル知見の活用

将来的にグループ総合力を活用した広範な金融サービスの提供も展望

## サステナビリティ・カーボンニュートラルに向けた取り組み

- 創薬ベンチャーVLPT社\*3向けインパクト投資
  - コロナワクチン等の研究開発支援目的として4百万米ドル出資
- サウジアラビア水資源プロジェクト向けグリーンローン
  - PFI\*4 Deal of the Year受賞
- 水素・アンモニア・CCS\*5等新領域の積極支援
  - 新技術向け融資枠「インキュベーション枠」の設定
  - 仏Engie社との協働によるカーボンクレジットの創出・提供支援
- 米州再生可能エネルギーPFリーゲテーブル\*4 1位
- Wind Investment Awards 3年連続受賞\*6

\*1 貸出実行期間中の約定弁済を勘案した案件毎のネットコミットメント額の合計 \*2 2021年12月期実績 \*3 VLP Therapeutics社 \*4 Project Finance International

\*5 Carbon dioxide Capture and Storage (二酸化炭素回収・貯蔵) \*6 Lender of the Year部門

# 市場事業本部

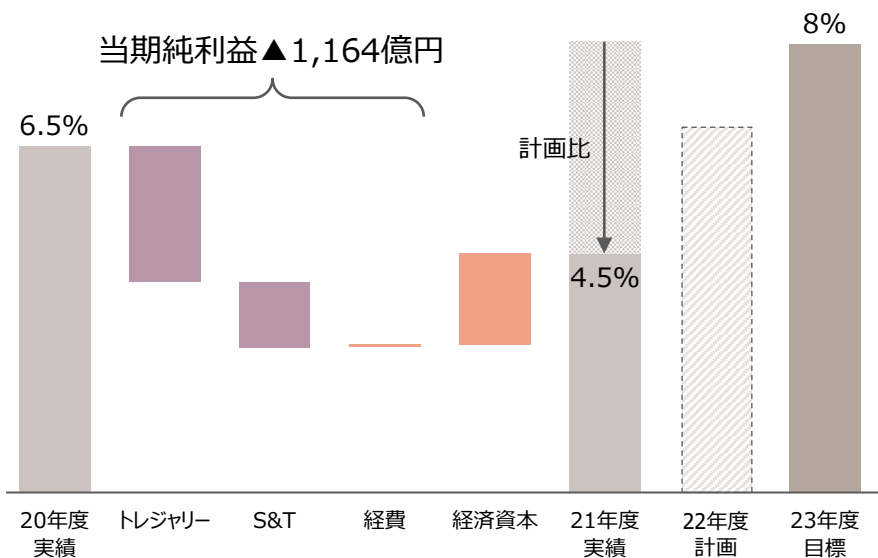
事業本部長 関 浩之

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	2,083	▲1,323
経費率	53%	+12ppt
ROE	4.5%	▲2ppt
経済資本（兆円）	4.1	▲1.1

## ROEの増減要因



## 取り組み方針

### 21年度の振り返り

	セールス&トレーディング	トレジャーリー
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>GCIB &amp; GM<sup>*1</sup>の進展</li> <li>事業のデジタル化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外貨中長期調達削減等による収益性向上</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまニーズを捕捉する活動量のさらなる増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>操作の機動性、運用利回り向上への迅速な対応</li> </ul>

### 22年度の主要戦略

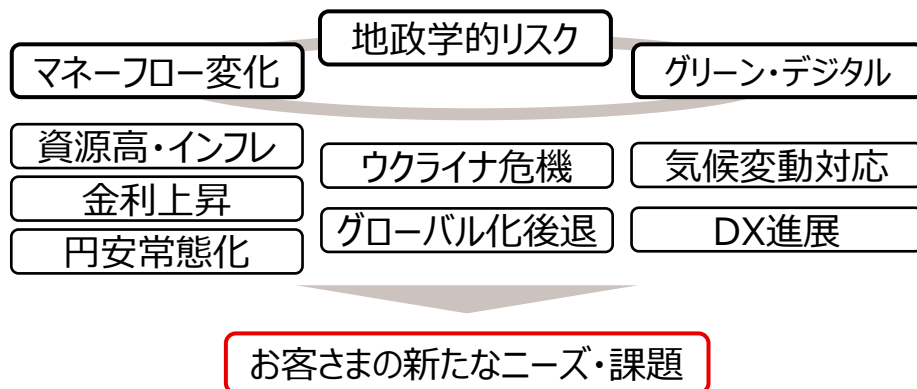
- ① セールス&トレーディングのさらなる強化
- ② 足元環境を踏まえたトレジャーリー運営
- ③ 新領域への挑戦

# 主要戦略① セールス&トレーディングのさらなる強化

## 環境認識

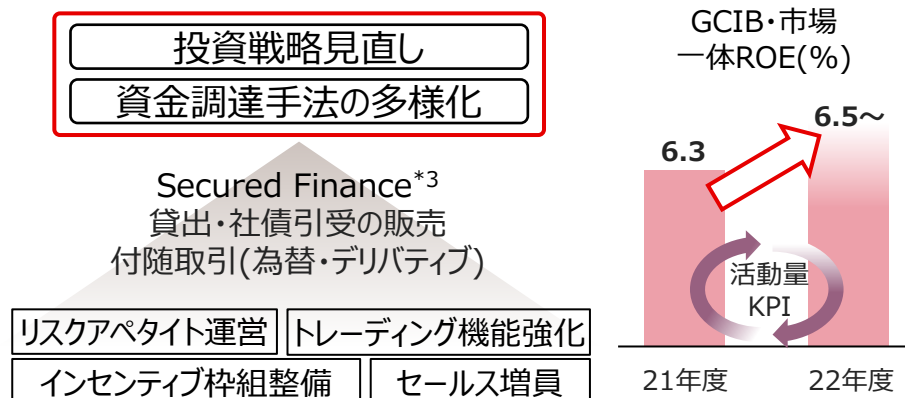
4,040億円\*1

・事業環境の構造変化を受け、お客さまに新たなニーズ・課題



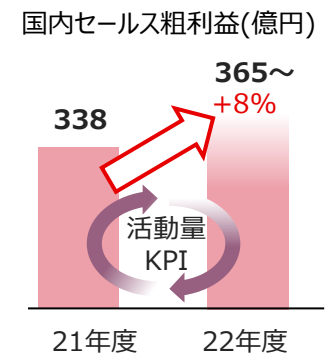
## GCIB領域 (GCIB & Global Markets) 1,098億円\*1,2

・投資家・事業法人のニーズに対応すべく資源投入・機能強化

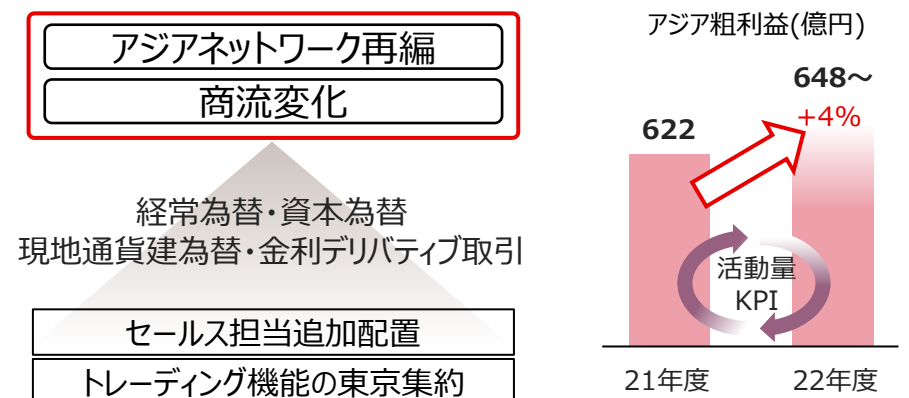


## JCIB・R&C領域 (本邦・日系事業再強化) 2,575億円\*1,4

本邦事業 ・新しいソリューションの提供力・開発力強化



アジア日系事業 ・成長地域へのリソース投入と効率化



\*1 22年度計画(事業本部間配分前粗利(管理計数)) \*2 除く銀行トレーディング(約500億円) \*3 ファンド投資資産等を担保とする貸出  
\*4 含む銀行トレーディングのアジア分(約150億円) \*5 Deal Contingent Hedge (プロジェクトファイナンスの成否に応じて発生・消滅するヘッジ取引)

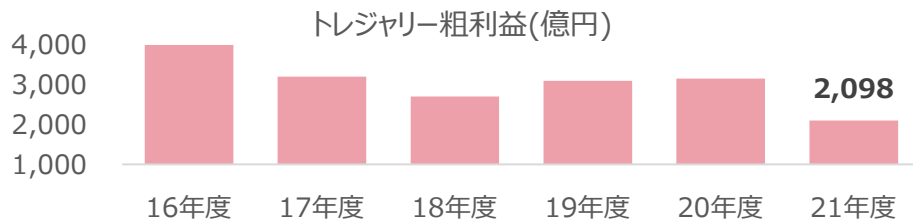
# 主要戦略② 足元環境を踏まえたトレジャリー運営

## MUFGトレジャリー運営の特徴

3つの主体 ・各々の専門性と投資スタイルを活かした運営

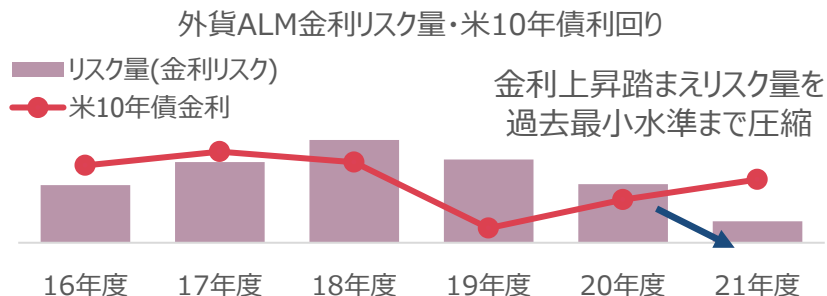


B/Sコントロール ・B/S全体の総合管理・運営で財務に貢献



機動的かつダイナミックな運営

- 機動的なポジション伸縮 (リスク量の伸縮)
- ダイナミックな資産配分変更



\*1 満期保有目的債券

## トレジャリー運営の現状と取組方針

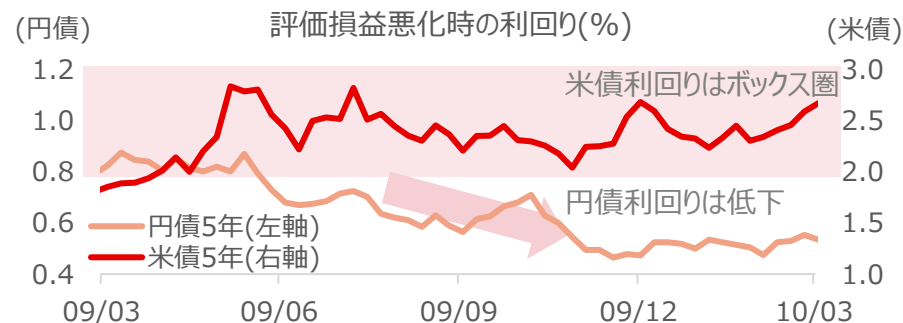
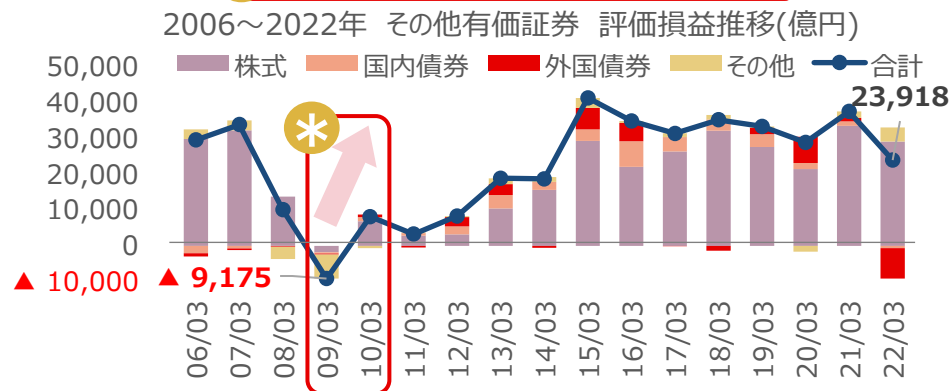
評価損益の現状 ・金利上昇により「外国債券」の含み損拡大  
・「その他有価証券」全体(株式含む)はプラス

コントロール手法 ・「その他有価証券」：ヘッジツールの積極活用  
・満保債券\*1の活用、新機軸投資の拡充

【ご参考】過去の評価損失最悪期

- 国内債券：中短期金利低下を捉えた操作
- 外国債券：ボックス圏相場での機動的な操作

\* 評価損失を好転させ評価益へ



# 主要戦略③ 新領域への挑戦

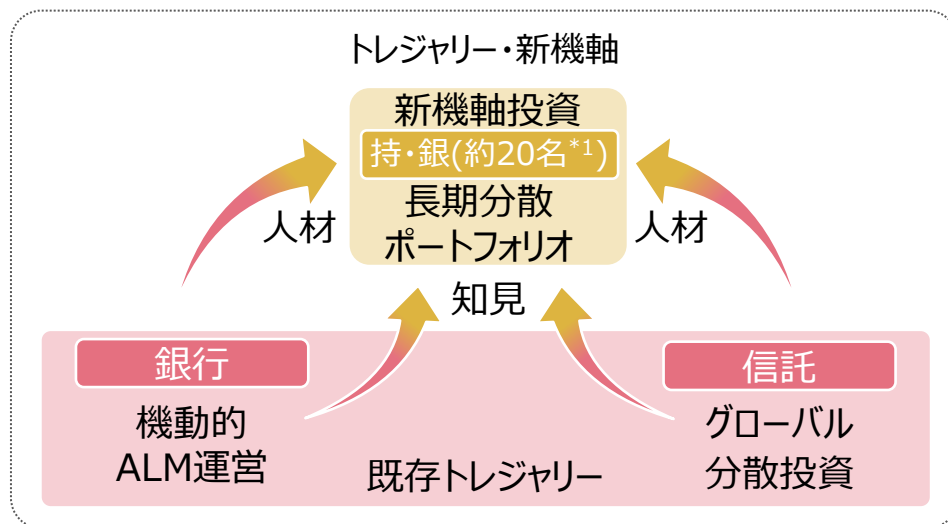
## 新機軸投資ビジネス(長期分散ポートフォリオ運営)

- 基本方針
- 資産・時間・価格の分散
  - ROE重視



長期スパンでの持続的・安定的な  
財務収益・ROE8%実現に貢献

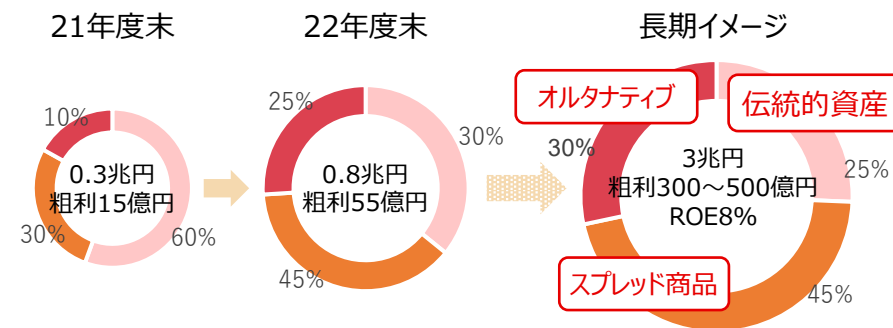
- 新たな投資態勢
- 市場人材の結集:銀信の混成部隊(事業軸運営)
  - 知見活用:機動的ALM・グローバル分散投資



- 進捗状況
- 銀信の人材・知見を結集し、投資態勢を構築
  - クレジット・オルタナティブ投資に着手
  - 変動金利・高格付商品中心に積み上げ

- 今後の運営
- オルタナティブ・スプレッド商品への組入比率拡大
  - ROE8%をめざす長期分散ポートフォリオ構築
  - ESGを考慮したファンドへの投資

### 【参考】ポートフォリオイメージ



### その他新領域への挑戦

- |                   |    |   |
|-------------------|----|---|
| 新事業               | 推進 | ・Animoca社とのNFT <sup>*2</sup> 協業プロジェクト<br>・カーボンのクレジットへの取組み(GXリーグ参画等) |
|                   | 発掘 | ・事業本部ビジネスコンテスト(「Sandbox」)   |
| I&D <sup>*3</sup> |    | ・女性活躍、海外LS <sup>*4</sup> の本邦への人事異動等                                 |

\*1 専担者と兼務者を業務割合ベースで合算 \*2 Non-Fungible Token(非代替性トークン) \*3 Inclusion & Diversity \*4 海外雇用の社員

# 受託財産事業本部

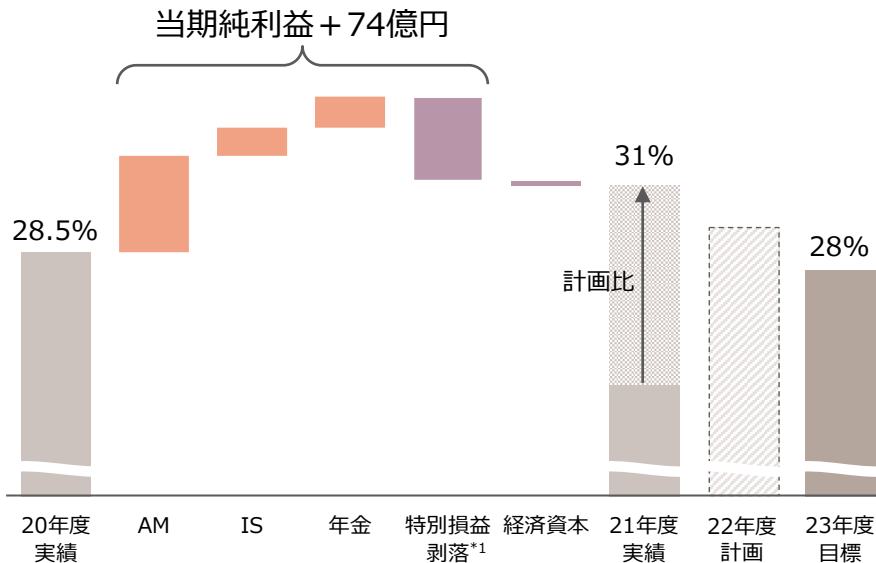
事業本部長 安田 敬之

# 中期経営計画の進捗

## 21年度実績

	21年度実績	20年度比
営業純益（億円）	1,033	+234
経費率	69%	▲4ppt
ROE	31%	+2.5ppt
経済資本（兆円）	0.3	+0.0

## ROEの増減要因



\*1 AMPキャピタル株式売却益等

\*2 確定拠出年金

## 取り組み方針

### 21年度の振り返り

#### 成果

- 運用成績好調を背景に、FSIは過去最高益
- グローバルISでの高付加価値サービス拡充と、相乗的な残高増加

#### 課題

- 報酬率低下傾向が続く業界に対応した、更なる収益基盤強化
- 金利上昇・インフレ等の環境変化への対応

### 22年度の主要戦略

#### ① AM

- グローバル：シード投資を活用した新商品開発
- 国内：リテールでのブランディング強化

#### ② IS

- グローバル：高付加価値サービスの一層の拡大
- 国内：資産運用プラットフォーム構築での競合との差異化

#### ③ ESG

- 責任投資の取り組み加速、働き方改革の推進

#### ④ デジタル

- DC<sup>\*2</sup>加入者の裾野拡大やデータ活用での資産形成の推進



# 主要戦略① AM

## めざす姿・業界環境

### めざす姿

責任投資で業界をリードし、  
ステークホルダーに持続的に利潤を創出するAM

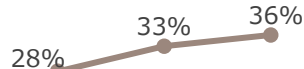
報酬率の低下傾向

報酬率の推移\*1



責任投資への関心の高まり

AuMの責任投資残高割合



### 業界環境

## 成果と今後の取り組み（グローバル）

旗艦ファンドを中心に高パフォーマンスを実現しAuM増加

アウトパフォーマンス比率\*2

アジア・新興国株式  
関連ファンド

89%

豪州株式  
関連ファンド

88%

今後の取り組み

- シード投資を活用した商品開発
- MUFG内での一層のシナジー創出
- 機能拡充に向けた出資の検討継続

## 成果と今後の取り組み（国内）

粘着性の高い残高獲得・シェア拡大による収益基盤の強化

ブランディング強化  
(パッシブF)

資産形成なら  
つみたてなら

eMAXIS  
イマクシス

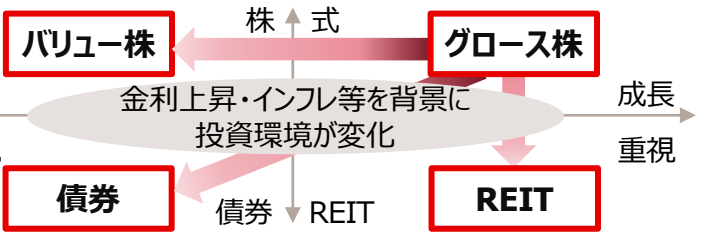
eMAXIS Neo  
イマクシス ニュー

ノーロードIDXファンド\*3の豊富なラインナップ

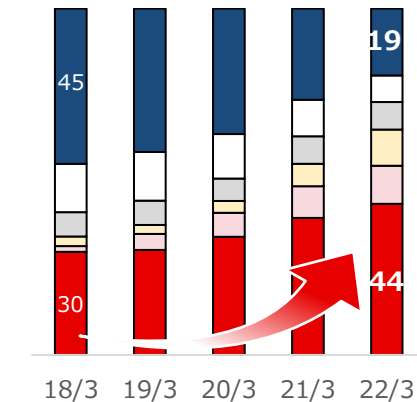
eMAXIS  
イマクシス プラス

eMAXIS Slim  
イマクシス スリム

環境変化に  
応じた商品提供  
(アクティブF)

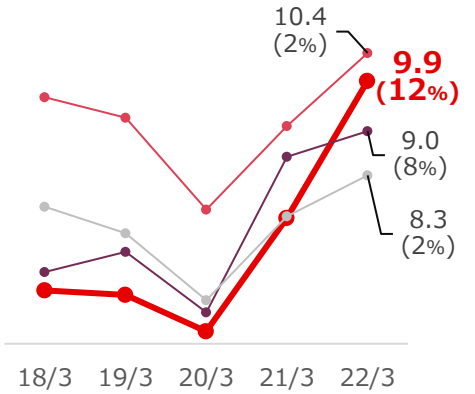


ノーロードIDXファンド残高シェア (%)



■ 三井UFJ国際投信 □ A社 □ B社 □ C社 □ D社 ■ 上位5社以外

公募株式投信\*4残高 (兆円) ( ) 内は残高CAGR



■ 三井UFJ国際投信 ■ E社 ■ F社 ■ G社

\*1 2010年の報酬率を1.00とした場合の報酬率の推移 \*2 2021年12月末時点。3年パフォーマンス。運用資産のうち運用成果がベンチマークを上回っている割合

\*3 ノーロードインデックスファンド：販売手数料のかからないインデックスファンド \*4 公募株式投資信託（除くETF）。上位4社のデータを抜粋

# 主要戦略② IS

## めざす姿・業界環境

めざす姿

### グローバル総合サービスプロバイダー

オルタナティブの高成長率

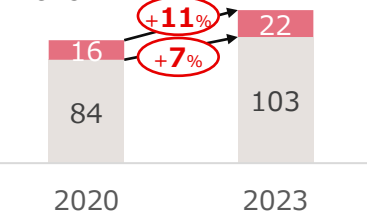
投信管理残高の増加

業界環境

アドミ残高の推移(グローバル)

(兆米ドル)

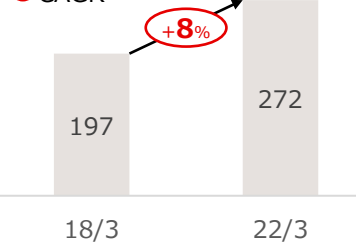
■ オルタナティブ ■ オルタナティブ以外  
○ CAGR



投信管理残高の推移(国内)

(兆円)

○ CAGR

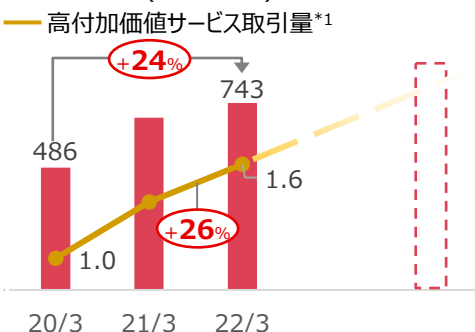


## 成果と今後の取り組み(グローバル)

アドミ残高・高付加価値サービスの取引量とも伸長。施策継続

残高・取引量の推移

■ アドミ残高(十億米ドル) ○ CAGR  
— 高付加価値サービス取引量\*1



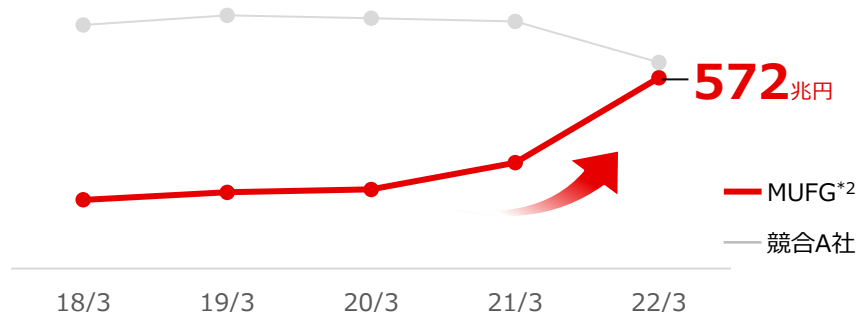
今後の取り組み

- ESG関連サービスの拡充
- レンディング取引の一層の拡大
- 機能拡充に向けた出資の検討継続

## 成果と今後の取り組み(国内)

<資産管理残高の推移>

競合との差異化で、競合会社に肉薄



<資産運用プラットフォーム構築>

新サービス

資産管理の知見を活用し、AM会社の効率化に寄与



約定発注から決済までシームレスに接続

AM会社のメリット

コスト削減

運用リソース増加

リスク管理高度化

\*1 20/3期のファンドファイナンス、セキュリティレンディング、為替の取引量を1.0とした指数

\*2 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高

\*3 AM会社に対しブラックロック・ソリューションズ®が提供するシステム

# 主要戦略③ ESG / ④ デジタル戦略

## 責任投資 (NZAM\*1加盟)

ESG

2021年11月 — MUFG AM4社\*2で参画

2022年10月 — **中間目標の開示** (予定)

- ・2030年時点の運用資産のカバー率
- ・2030年時点の排出削減目標 等

2030年

2050年まで — 投資先のGHG\*3排出量のネットゼロを達成

## 責任投資 (その他の取り組み)

ESG

業界におけるフロントランナーとして各取り組み実施。評価も獲得

**RI Japan\*4** 三菱UFJ信託銀行とFSIが共同リードスポンサーで参加

**サステナブル投資研究所\*5** サステナブルな投資に貢献する研究レポートを広く公表  
・気候とサステナブルファイナンス (2022年5月) 等

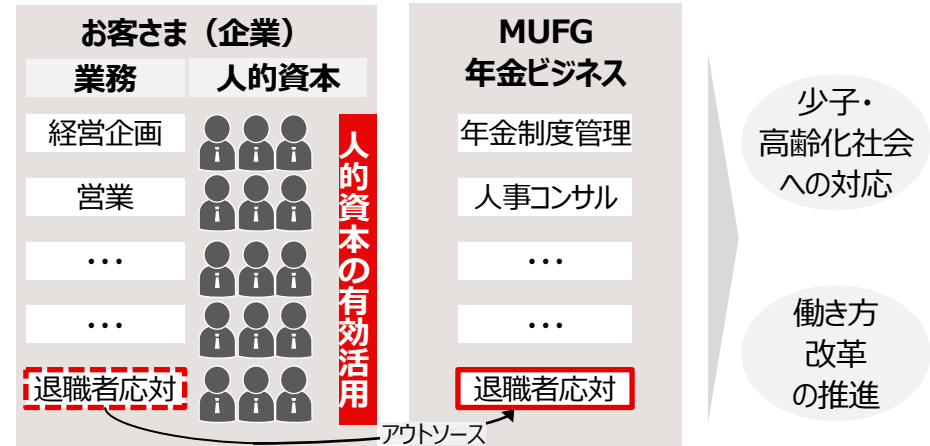
責任投資関連の受賞 (抜粋)	受賞	主催団体	受賞者
	2020 ESG型部門優秀ファンド賞	モーニングスター	三菱UFJ国際投信
	Sustainable Fund Awards 2021	UNCTAD	FSI
	2021 Best of the Best Awards - Best ESG Managers in ASEAN	Asia Asset Management	FSI

## 退職者対応サービス

新サービス

ESG

人的資本活用をサポート。MUFGの社会課題解決力の発揮

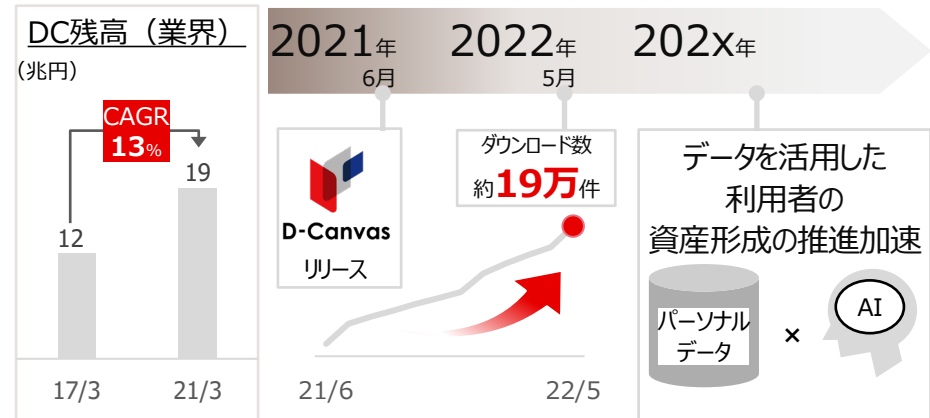


## D-Canvas (DCアプリ)

デジタル

ESG

DC加入者の裾野拡大。UI/UX深化で資産形成を後押し



\*1 Net Zero Asset Managers initiative \*2 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ国際投信、MU投資顧問、Mitsubishi UFJ Asset Management UK

\*3 Greenhouse Gasの略称、温室効果ガス \*4 Responsible Investor Japan : 責任投資の推進のための業界イベント \*5 MUFGファースト・センティア サステナブル投資研究所

# Appendix

# 中期経営計画の事業本部別計画（再掲）<sup>\*1</sup>

連結 事業本部	営業純益（億円） <sup>*2</sup>		経費率 <sup>*2</sup>		ROE <sup>*3</sup>		RWA（兆円） <sup>*4</sup>	
	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 <b>DS</b>	2,050	300	73%	▲4ppt	4.5%	2ppt	9.2	→
法人・リテール <b>R&amp;C</b>	1,400	750	77%	▲11ppt	5%	3.5ppt	16.6	→
コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	2,850	450	51%	▲5ppt	9%	4ppt	30.0	↓
グローバルCIB <b>GCIB</b>	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 <b>GCB</b>	2,900	200	64%	▲1ppt	6%	5.5ppt	19.5	↗
受託財産 <b>受財</b>	1,000	250	69%	▲3ppt	28%	▲0.5ppt <sup>*5</sup>	3.4	↗
市場 <b>市場</b>	3,700	▲250	39%	2ppt	8%	2ppt	20.7	↗

\*1 中期経営計画公表時点の目標

\*2 現地通貨ベース

\*3 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）

\*4 管理計数。規制最終化ベース（21年3月時点の暫定値）

\*5 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%

# 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
		証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
DS：	デジタルサービス事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
R&C：	法人・リテール事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCIB：	グローバルCIB事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
GCB：	グローバルコマースバンキング事業本部	MUB：	MUFGユニオンバンク
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：	ダナモン銀行
		FSI：	First Sentier Investors
中計：	中期経営計画		

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

- 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。  
各事業本部の22年度計画・23年度目標はMUB売却影響勘案前
- RWA： 管理計数。規制最終化ベース（暫定値）

# 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。