

2022年度 中間期決算 投資家説明会

2022年11月16日

世界が進むチカラになる。



- ✓ 亀澤でございます。
- ✓ 本日はお忙しい中、私どもMUFGの説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。
- ✓ それでは、早速ですが、資料の6ページまでお進みください。

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ください。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ください。また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

本資料における計数・表記の定義

連結：	三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）	持株：	三菱UFJフィナンシャル・グループ
2行合算：	三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算	銀行：	三菱UFJ銀行
銀行連結：	三菱UFJ銀行（連結）	信託：	三菱UFJ信託銀行
DS：	デジタルサービス事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
R&C：	法人・リテール事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
受財：	受託財産事業本部	MUB：	MUFGユニオンバンク
市場：	市場事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	ダナモン銀行
		FSI：	First Sentier Investors

■ キーメッセージ

22年度中間期実績

- 業務純益 … 業務純益は8,952億円。中間期としては**過去最高益**
- 当期純利益*1 … 実質的な当期純利益は6,792億円*2。通期業績目標対比**68%の進捗**

中期経営計画の進捗

- 財務目標 … 好調な顧客部門収益を背景に、実質的なROEは**8.4%***3
- 主要戦略 … 「稼ぐ力」は着実に進展、リスクテイクや新たなビジネスにもチャレンジ
2022年12月1日に**MUB株式譲渡**を実行することを決定

資本政策

- 累進的な配当 … 22年度の予想配当金は、21年度比+4円の32円を据え置き
- 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

サステナビリティへの取り組み

- カーボンニュートラル… 素材・電力産業の課題と取り組みをまとめた「**MUFGトランジション白書**」を公表

*1 親会社株主純利益 *2 MUB株式譲渡時に戻入となる特別利益を含む。特別利益を除いた当期純利益は2,310億円 *3 実質的な当期純利益ベース。特別利益勘案前のROEは2.91%

目次

22年度中間期決算の概要.....	5
中期経営計画の進捗.....	27
資本政策.....	45
サステナビリティへの取り組み.....	53
Appendix.....	60

22年度中間期決算の概要



22年度中間期実績・通期業績目標

－ MUB株式譲渡時の戻し入れ勘案後の当期純利益*1は、通期目標進捗率68%と好調

業績目標の修正要因

- ・ 業務純益+2,000億円：好調な顧客部門収益を背景に、上方修正
- ・ 与信関係費用総額▲5,000億円、経常利益▲6,500億円：MUB株式譲渡決定に伴う会計処理に関連した評価損を反映
- ・ 親会社株主純利益：期初目標を据え置き

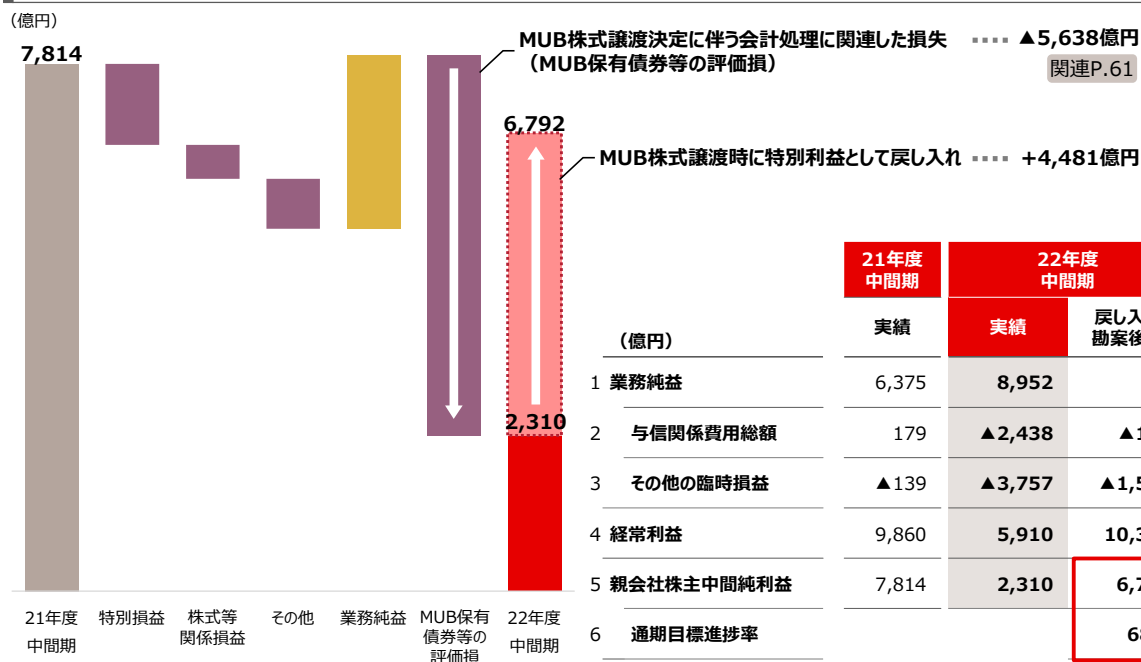
連結 (億円)	21年度 中間期	22年度 中間期		22年度 通期	
	実績	実績	前年 同期比	修正 目標	期初 目標比
1 業務粗利益	19,808	23,234	3,425	-	-
2 営業費	13,432	14,281	848	-	-
3 業務純益	6,375	8,952	2,577	15,000	2,000
4 与信関係費用総額	179	▲2,438	▲2,617	▲8,000	▲5,000
5 経常利益	9,860	5,910	▲3,949	6,000	▲6,500
6 親会社株主中間純利益	7,814	2,310	▲5,503	10,000	±0
7 MUB株式譲渡時に戻し になる特別利益勘案後	7,814	6,792	▲1,022	-	-
8 通期目標進捗率	-	68%	-	-	-

*1 親会社株主純利益

- ✓ 22年度中間期決算の概要から説明します。スライド中央の「22年度中間期」の「実績」の列をタテにご覧下さい。
- ✓ 1行目、業務粗利益は、海外の金利上昇及びリスクターン向上施策効果による、預貸金収益の増加や、相場変動を捉えた外為収益やトレーディング収益の増加などにより、前年同期比3,425億円増収の2兆3,234億円となりました。
- ✓ 2行目の営業費は、前年同期比848億円の増加となりましたが、円安の影響が約1,115億円あり、それを除くと、約270億円の減少となります。
- ✓ この結果、3行目、業務純益は、8,952億円、前年同期比2,577億円の増益となり、中間期としては過去最高益となりました。
- ✓ 業務純益以下では、4行目、与信関係費用は、MUFGユニオンバンクの売却決定に伴う米国会計基準特有の会計処理によって2,319億円の貸出金の評価損を与信費用に計上しています。このため、前年同期比2,617億円の費用増加となりましたが、当該評価損を除く実質ベースでは約120億円の費用発生と、低位な水準で推移しております。
- ✓ また、同様の会計処理により、MUFGユニオンバンクが保有する有価証券の評価損など3,318億円を計上したことを主因に、6行目、親会社株主純利益は、前年同期比5,503億円減益の2,310億円となりました。但し、只今ご説明した会計処理に伴う一時的な損失の多くは、株式譲渡実行時に特別利益として戻し入れとなります。従って、それを勘案した実質ベースでは、7行目の通り、親会社株主純利益は6,792億円となり、通期業績目標1兆円に対する進捗率は約68%と好調に推移しております。
- ✓ 次に、今年度の業績目標ですが、期初に公表した親会社株主純利益目標1兆円は据え置きと致します。なお、内訳については、上期の好調な進捗を踏まえて業務純益を2,000億円上方修正します。また、MUFGユニオンバンク売却に伴う会計処理により、勘定科目間の入繰りが生じるため、与信関係費用と経常利益の水準はそれぞれ修正しております。
- ✓ 7ページにお進みください。

22年度中間期実績の増減要因

22年度中間期実績の増減要因*1

[連結](#)


*1 内訳は税前ベース

*2 MUB保有債券等の評価損として計上した金額のうち、22年度下期に特別利益として戻し入れになる金額を控除 (与信関係費用総額: ▲2,319億円、その他の臨時損益: ▲2,161億円)

7

- ✓ 22年度中間期実績の前年同期比での増減要因をお示しています。
- ✓ 先ほどご説明した通り、MUFGユニオンバンクの売却決定に伴う会計処理の影響により、親会社株主純利益は減益となりました。
- ✓ 一方、昨年度上期に計上した、M&A関連の特別利益の剥落影響や、今年度の株式減損による株式等関係損益の減少分を、業務純益の増加で打ち返すことができております。
- ✓ 8ページにお進みください。

<MUB売却> 全体概要

－ 10月に全ての関係当局から許認可を取得。12月1日にクローリング予定

MUB売却のスケジュール

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

MUFG 経営資源の最適配置により株主価値向上

MUB 潜在的なフランチャイズバリューを実現

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10月19日：全ての関係当局から許認可を取得

2022年12月1日：クローリング予定*2

2023年前半：USB側のシステム統合予定*2

財務・資本影響（現時点での想定）

関連P.62-63

- 売却益総額は約1,200億円（前年度、翌年度以降計上分含む）
- CET1比率への影響は約+45bps

取引収支

	影響額
売却益総額 （前年度、翌年度以降計上分含む）	約1,200億円
取引に伴う一時的な費用*3	約▲300億円

資本（CET1比率）への影響

RWA削減効果	約+50bps
USB宛出資	約▲5bps

非継続（売却対象）事業の実績

（2022年1月-6月／管理会計基準）

- 粗利益は約1,500百万米ドル、営業利益は約300百万米ドル、当期純利益は約250百万米ドル
- 貸出金残高は約600億米ドル、預金残高は約900億米ドル
（上記の数値は売却対象事業の実績を一定の基準で切り分けた概算値。MUB保有債券等の評価損等、売却に伴う会計上の調整等は除く）

*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 取引実行のための前提条件が満たされることが必要
*3 プロジェクト関連で起用したアドバイザー・専門家費用の総額

- ✓ MUFGユニオンバンク売却の概要について説明します。
- ✓ この10月に、MUFGユニオンバンク株式の譲渡と、関連する取引において必要となる全ての関係当局からの許認可を取得しました。
- ✓ 本件は12月1日にクローリングする予定です。
- ✓ 売却益は、前年度に計上済みの分と翌年度以降に計上される分を含め、トータルで約1,200億円を見込んでいます。CET1比率への影響については+45bps程度を見込んでおります。
- ✓ 10ページにお進みください。

P/Lサマリー

連結	(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
1 業務粗利益 (信託勘定償却前)		19,808	① 23,234	3,425
2 資金利益		9,924	16,740	6,816
3 信託報酬+役員取引等利益		7,447	7,722	274
4 特定取引利益+その他業務利益		2,436	▲1,228	▲3,665
5 うち国債等債券関係損益		705	▲4,971	▲5,677
6 営業費 (▲)		13,432	② 14,281	848
7 業務純益		6,375	8,952	2,577
8 与信関係費用総額		179	③ ▲2,438	▲2,617
9 株式等関係損益		1,260	761	▲499
10 株式等売却損益		1,312	1,316	3
11 株式等償却		▲52	▲555	▲503
12 持分法による投資損益		2,183	2,392	208
13 その他の臨時損益		▲139	④ ▲3,757	▲3,618
14 経常利益		9,860	5,910	▲3,949
15 特別損益		699	▲573	▲1,272
16 法人税等合計		▲2,257	▲2,608	▲350
17 親会社株主中間純利益		7,814	⑤ 2,310	▲5,503
18 MUB株式譲渡時に戻入になる特別利益勘案後		7,814	6,792	▲1,022
19 1株当たり利益 (円) (ご参考)		60.87	18.50	▲42.36
20 ROE (MUFG定義)		10.91%	*2 2.91%	▲8.00ppt
21 経費率		67.8%	② 61.4%	▲6.3ppt

① 業務粗利益

- 貸出利ざや改善や、米金利上昇局面における外貨預貸金収益増加により、資金利益が増収
- トレジャリーでは、投信解約益（資金利益）4,901億円を計上するとともに、デリバティブによるヘッジ益を勘案しながら、外債を中心としたポートフォリオ組換えによる売却損（国債等債券関係損益）▲4,971億円を計上
- 結果、業務粗利益は前年同期比3,425億円増加

② 営業費・経費率

- 営業費は為替影響*1除きで前年同期比減少
- 経費率は61.4%に低下

③ 与信関係費用総額

- MUB株式の譲渡決定に伴う会計処理に関連した費用（MUB保有貸出金の評価損等）▲2,319億円を計上

④ その他の臨時損益

- MUB株式の譲渡決定に伴う会計処理に関連した損失（MUB保有債券等の評価損等）▲3,318億円を計上

⑤ 親会社株主中間純利益

- 親会社株主中間純利益は、前年同期比▲5,503億円減益の2,310億円となるも、MUB株式譲渡時に戻入になる4,481億円を勘案すると、6,792億円と業績目標に向けて好調な進捗

*1 為替影響額は約+1,115億円（概算値）*2 MUB株式譲渡時に戻入となる特別利益勘案後は8.4%（概算値）

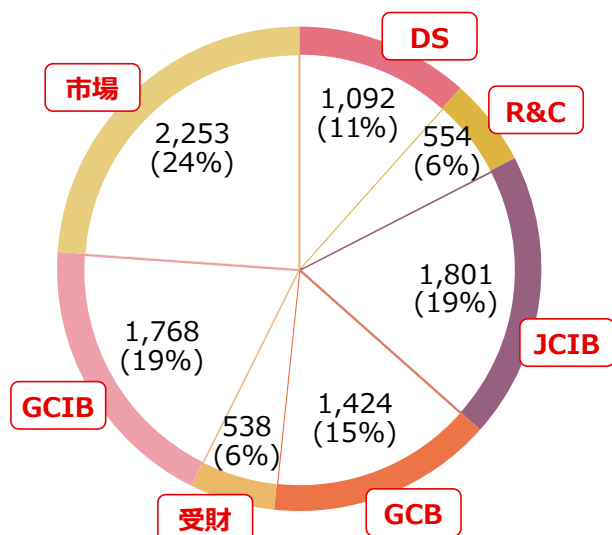
事業本部別営業純益

事業本部別営業純益*1

連結

(億円)

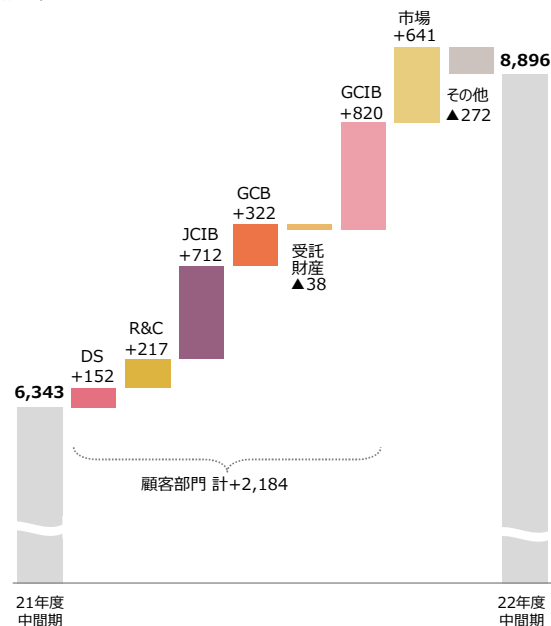
22年度中間期 8,896億円*2



営業純益増減の内訳

連結

(億円)



*1 社内管理上の連結業務純益 *2 本部・その他 (22年度中間期 ▲536億円) を含む

MUFG 10

- ✓ 事業本部別の営業純益です。
- ✓ 右側のステップチャートの通り、顧客部門においては、前年の大口の成功報酬の剥落によって受託財産事業本部で僅かに減益となりましたが、その他の事業本部では、預貸金収益や外為関連収益の増加など、着実に収益を積み上げ増益となり、顧客部門合計では2,184億円の大幅増益となりました。
- ✓ また、市場事業本部も、ヘアファンドの解約益を計上しながら外債の売却損を計上するなど、財務影響を抑えながらポートフォリオの組み替えを行うとともに、相場変動を捉えた機動的なトレーディングなどで収益機会を確保し641億円の増益となりました。
- ✓ 11ページにお進みください。

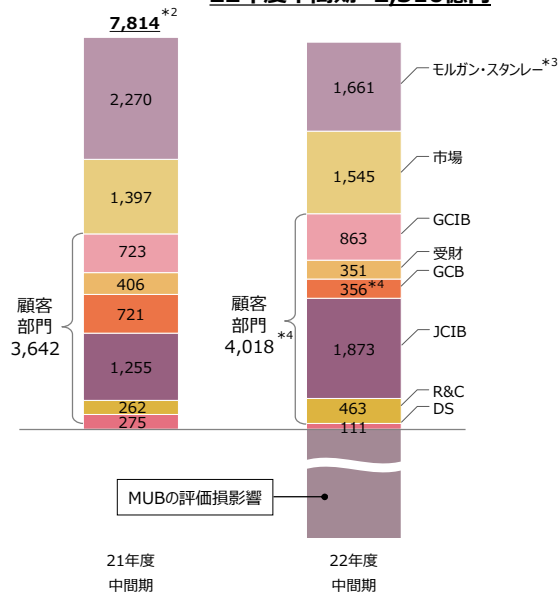
事業本部別当期純利益

事業本部別当期純利益*1

連結

(億円)

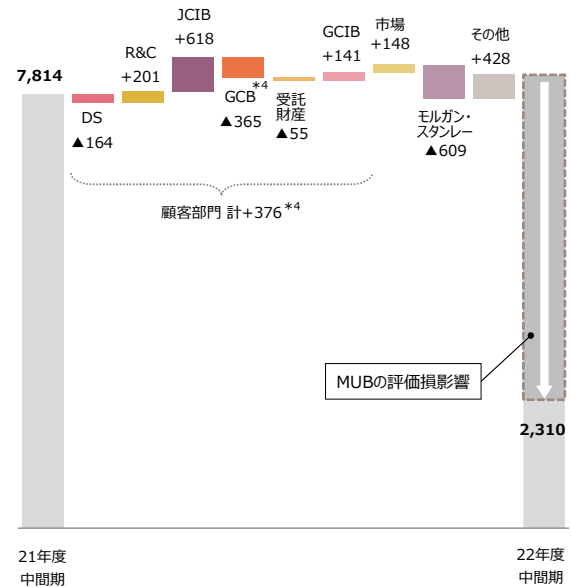
22年度中間期 2,310億円*2



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（21年度中間期 505億円、22年度中間期 933億円）を含む
 *3 持分変動損益（21年度中間期 368億円、22年度中間期 ▲237億円）を含む *4 MUBの評価損影響を除く

- ✓ 事業本部別の当期純利益です。
- ✓ 減益となったのは、株式減損のあったDS、MUAHの与信関係費用の戻りの反動のあったGCB、成功報酬剥落のあった受託財産の事業本部ですが、R&C、JCIB、GICBは増益となり、顧客部門合計も増益、また市場事業本部も増益となりました。
- ✓ それでは18ページまでお進みください。

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		
		22年度 中間期	前年 同期比	22年度 中間期	前年 同期比	22年度 中間期	前年 同期比	22年度 中間期	前年 同期比	
	デジタルサービス	DS	1,076	134	71%	▲4ppt	2%	▲3ppt	9.7	0.1
	法人・リテール	R&C	524	186	81%	▲7ppt	5%	2ppt	16.1	0.1
	コーポレートバンキング	JCIB	1,511	453	50%	▲9ppt	11%	3ppt	32.4	▲0.6
	グローバルCIB	GCIB	1,170	340	54%	▲8ppt	8%	0.5ppt	23.8	1.9
	グローバル コマーシャルバンキング	GCB	1,175	116	68%	3ppt	4% ^{*4}	▲4ppt	16.7	▲0.2
	受託財産	受財	490	▲69	69%	2ppt	28%	▲5.5ppt	2.6	0.5
	市場	市場	2,357	379	34%	▲3ppt	9.5%	1ppt	20.7	1.7

*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） *4 MUB株式譲渡決定に伴う会計処理に関連した損失を控除した数値。当該影響勘案後のROEは▲42%

事業本部別実績②

デジタルサービス事業本部*1

(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	3,724	3,691	▲34
預貸金収益	735	719	▲15
内為・外為	201	182	▲19
カード決済	1,060	1,058	▲2
コンシューマーファイナンス	1,382	1,398	15
経費	2,782	2,614	▲167
経費率	75%	71%	▲4ppt
営業純益	943	1,076	134
与信関係費用*2	▲339	▲352	▲13
当期純利益*3	275	111	▲164
RWA*4 (兆円)	9.5	9.7	0.1
ROE	5%	2%	▲3ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.2	11.0	▲0.2
預金平残 (兆円)	55.9	58.5	2.6
消費性ローン残高*5 (兆円)	1.5	1.4	▲0.0
カードショッピング取扱高*6 (兆円)	2.5	2.8	0.2

法人・リテール事業本部*1

(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	2,792	2,789	▲4
預貸金収益	798	825	27
内為・外為	474	496	22
デリバティブ・ソリューション	234	253	20
不動産・証券代行・相続	252	278	26
資産運用	902	831	▲71
経費	2,455	2,265	▲190
経費率	88%	81%	▲7ppt
営業純益	338	524	186
与信関係費用	24	86	62
当期純利益	262	463	201
RWA*4 (兆円)	16.0	16.1	0.1
ROE	3%	5%	2ppt
貸出平残*7 (兆円)	20.0	20.0	▲0.0
利ざや*8	0.54%	0.53%	▲0.00ppt
預金平残 (兆円)	80.0	81.7	1.7

*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 保有株式の減損損失を含む *4 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値） *5 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） *6 コスのカード会員分 *7 消費性ローンを除く *8 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)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	2,582	3,011	429
預貸金収益	1,057	1,429	372
内為・外為*2	395	471	76
デリバティブ・ソリューション*2	200	224	23
不動産・証券代行	249	251	1
M&A・DCM・ECM*3	260	143	▲117
経費	1,525	1,500	▲25
経費率	59%	50%	▲9ppt
営業純益	1,057	1,511	453
与信関係費用	269	590	321
当期純利益	1,255	1,873	618
RWA*4 (兆円)	33.0	32.4	▲0.6
ROE	8%	11%	3ppt
貸出平残 (兆円)	38.6	38.2	▲0.4
利ざや*5	0.51%	0.55%	0.05ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	12.9	12.8	▲0.1
利ざや*5*6	0.72%	0.74%	0.02ppt
預金平残 (兆円)	39.1	36.3	▲2.8
外貨預金平残*6 (兆円)	15.7	14.4	▲1.3

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	2,167	2,532	365
預貸金収益	1,091	1,320	229
手数料	941	1,105	164
外為・デリバティブ	68	121	53
DCM・ECM	130	101	▲28
経費	1,338	1,363	25
経費率	62%	54%	▲8ppt
営業純益	829	1,170	340
与信関係費用	136	▲4	▲140
当期純利益	723	863	141
RWA*4 (兆円)	21.9	23.8	1.9
ROE	7.5%	8%	0.5ppt
貸出平残 (兆円)	19.2	22.1	2.9
利ざや*5	1.20%	1.25%	0.05ppt
預金平残 (兆円)	14.3	12.1	▲2.2

*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)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減	(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減	
粗利益	3,586	3,636	50	当期純利益 *4	721	▲3,898	▲4,619	
MUAH*2	1,400	1,414	14	MUAH*2	304	▲4,755	▲5,059	
KS*3	1,589	1,631	42	KS*3	483	327	▲156	
BDI	595	593	▲2	BDI	68	115	47	
経費	2,527	2,461	▲66	RWA *5 (兆円)	16.9	16.7	▲0.2	
(経費率)	70%	68%	3ppt	ROE *4	7.5%	▲42%	▲49.5ppt	
MUAH*2	1,227	1,163	▲65	MUAH*2	7.5%	▲132.5%	▲140ppt	
(経費率)	88%	82%	▲5ppt	KS*3	13%	8.5%	▲4.5ppt	
KS*3	808	811	3	BDI	8.5%	13.5%	5ppt	
(経費率)	51%	50%	▲1ppt	(兆円)				
BDI	302	325	23	貸出平残	6.3	6.0	▲0.3	
営業純益	1,059	1,175	116	MUAH *2	預金平残	8.7	8.1	▲0.7
MUAH*2	173	251	79	NIM*6	2.13%	2.53%	0.40ppt	
KS*3	782	821	39	貸出平残	6.1	6.4	0.3	
BDI	292	268	▲24	KS *3	預金平残	6.3	6.1	▲0.2
与信関係費用*4	▲304	▲2,268	▲1,963	NIM*7	3.08%	3.36%	0.28ppt	
MUAH*2	312	▲1,821	▲2,133	貸出平残	0.9	0.9	0.0	
KS*3	▲403	▲338	65	BDI	預金平残	0.9	0.9	▲0.0
BDI	▲189	▲109	80	NIM*8	7.55%	7.90%	0.35ppt	

*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はエントリベース。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 MUB株式譲渡決定に伴う会計処理に関連した損失を控除した22年度中間期の与信関係費用、当期純利益、ROEはそれぞれ▲483億円、356億円、4%

*5 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値） *6 市場に帰属する分を除く *7 KSエントリベース *8 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)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	1,678	1,557	▲121
AM	753	594	▲160
IS	581	638	56
年金	344	326	▲18
経費	1,119	1,067	▲52
経費率	67%	69%	2ppt
営業純益	559	490	▲69
当期純利益	406	351	▲55
経済資本 (兆円)	0.3	0.3	0.0
ROE	33.5%	28%	▲5.5ppt

市場事業本部*1

(億円)	21年度 中間期	22年度 中間期	増減
粗利益	3,123	3,551	428
セールス&トレーディング	937	1,658	721
FIC & Equity	928	1,648	721
事業法人	448	831	383
機関投資家	332	658	326
資産運用	9	10	0
トレジャリー	2,212	1,891	▲320
経費	1,145	1,194	49
経費率	37%	34%	▲3ppt
営業純益	1,978	2,357	379
セールス&トレーディング	68	735	668
トレジャリー	1,938	1,626	▲312
当期純利益	1,397	1,545	148
経済資本 (兆円)	4.1	4.1	0.0
ROE	8.5%	9.5%	1ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

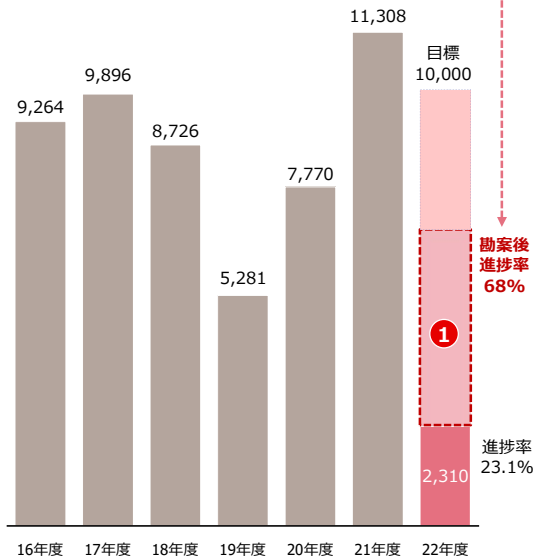
22年度業績目標進捗率と業態別内訳

親会社株主純利益の推移

連結

(億円)

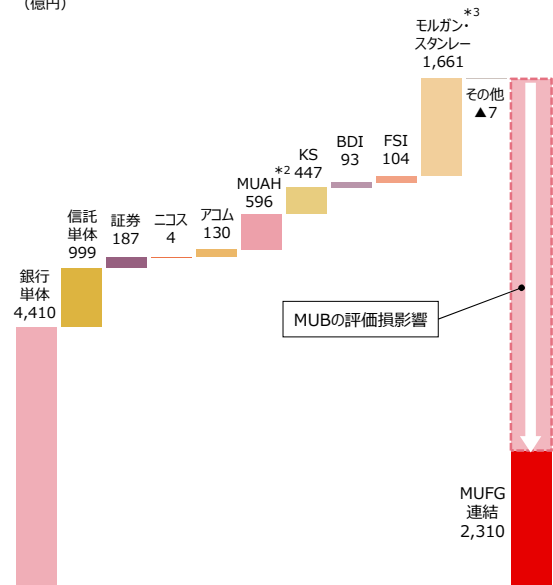
① 株式譲渡実行時に戻入：4,481億円
(勘案後の業績目標進捗率：68%)



親会社株主中間純利益内訳*1

連結

(億円)



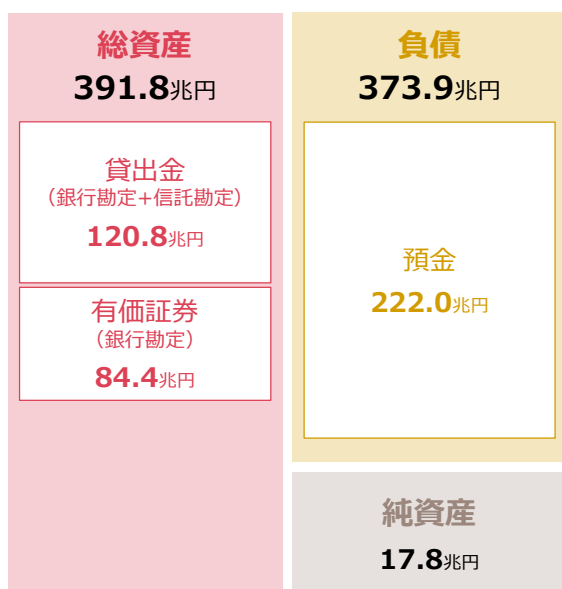
*1 持分比率勘案後の実績 *2 MUBの評価損影響を除く *3 持分変動損▲237億円を含む

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

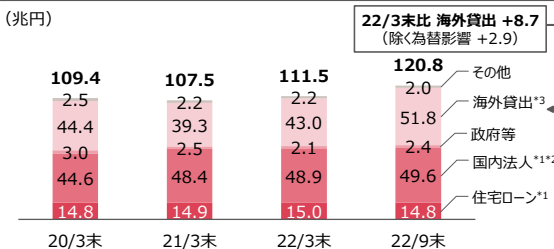
22/9末時点



貸出金 (末残)

連結

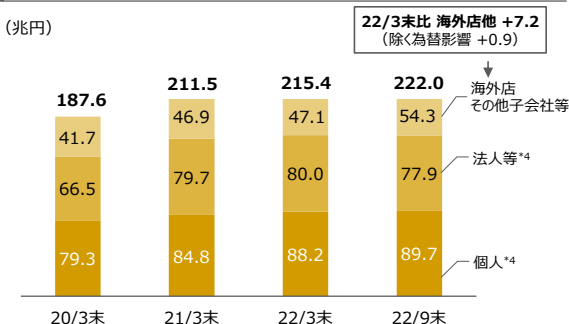
(兆円)



預金 (末残)

連結

(兆円)



*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む(除く為替影響:22年3月末比 ▲0.1兆円)

*3 海外支店+MUAH+KS+タナモン銀行+MUFJ/バンク(中国)+MUFJ/バンク(マレーシア)+MUFJ/バンク(ヨーロッパ) *4 2行合算

 MUFG 18

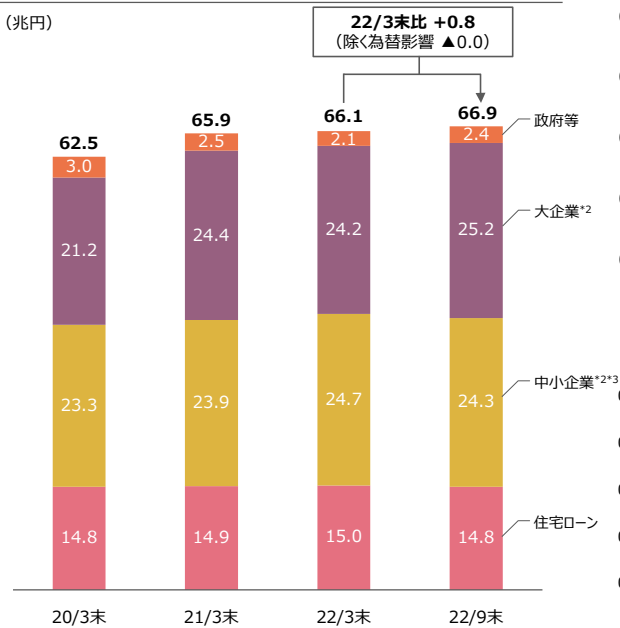
- ✓ バランスシートの状況です。
- ✓ 右上の赤い棒グラフの貸出金は、前年度末から9.3兆円増加しております。このうち6.6兆円は円安の影響によるものですので、為替影響を除いた実態ベースでは約3兆円の増加となりますが、これは海外貸出の増加によるものです。
- ✓ 右下の黄色の棒グラフ、預金残高は、6.6兆円増加しておりますが、こちらも6.2兆円は為替影響ですので、為替影響を除きますと実態では約0.4兆円の増加となります。
- ✓ 19ページにお進みください。

国内貸出金

貸出金（未残）*1

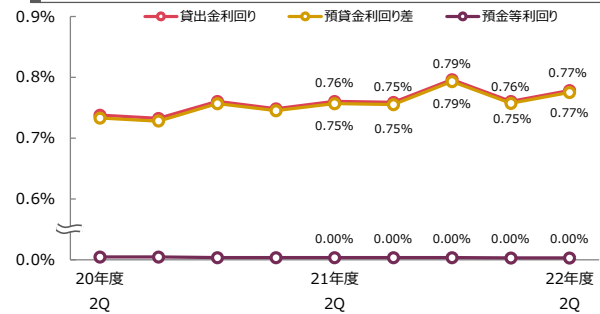
(兆円)

連結



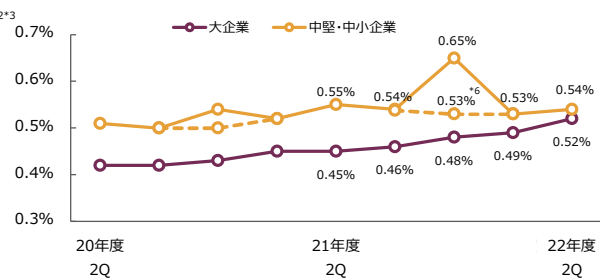
国内預貸金利回り*4

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 政府等向け貸出を除く *5 社内管理上の計数
*6 期末の利子補給一括計上の影響除き

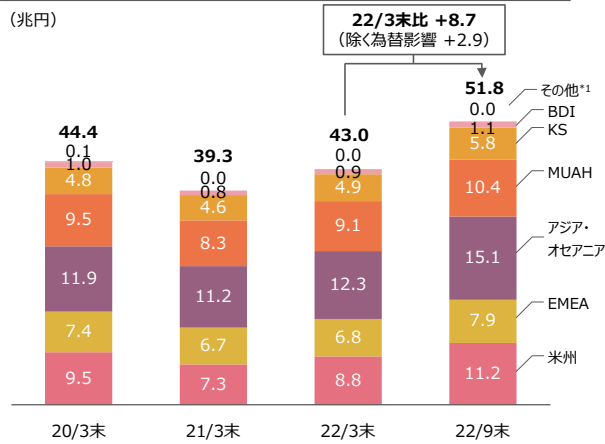
- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 右上の黄色の折れ線グラフ、預貸金利回り差は、大企業向けの貸出利ざやの拡大により、着実に改善しております。
- ✓ 20ページにお進みください。

海外貸出金

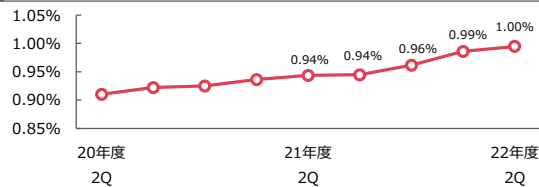
貸出金（未残）

連結

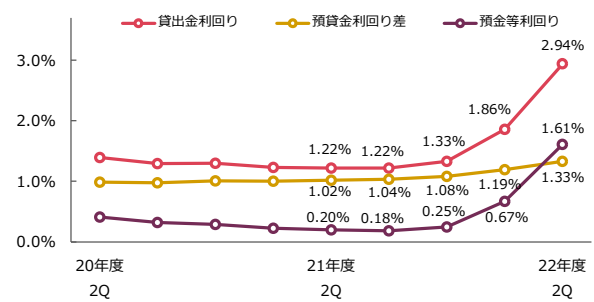
(兆円)

海外貸出利ざや^{*2}

2行合算

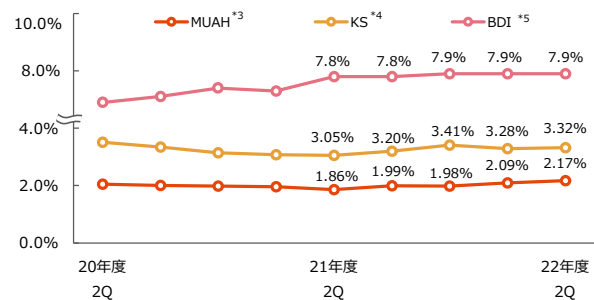
海外預貸金利回り^{*2}

2行合算



純金利収益率 (NIM)

MUAH・KS・BDI



*1 特別国際金融取引助定等 *2 管理計数 *3 米国会計基準に基づく財務情報。売却目的保有に分類された残高を含む

*4 タイ会計基準（2020年1月1日よりIFRS 9を適用開始）に基づくKSの決算報告書における財務情報

*5 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報。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適及修正

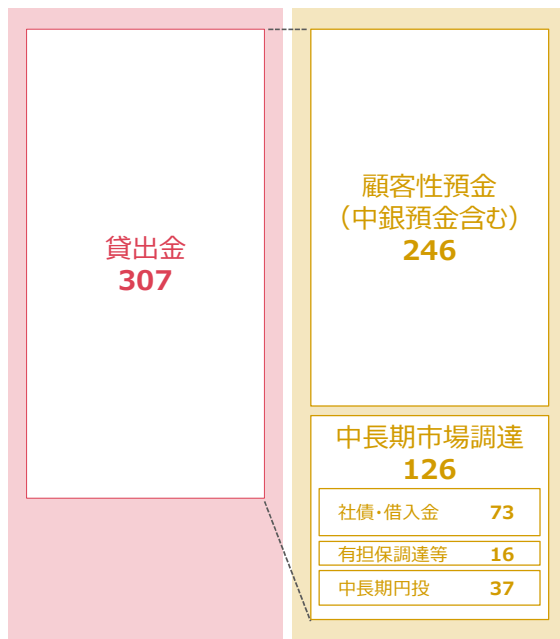
- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 右上の黄色の折れ線グラフ、銀行・信託の2行合算ベースの預貸金利回り差は、海外の金利上昇や、貸出利ざやの改善により、着実に拡大しています。
- ✓ 21ページにお進みください。

外貨流動性*1

－ 預貸ギャップの拡大に伴い、中長期市場調達を一部復元し、流動性リスクを抑制

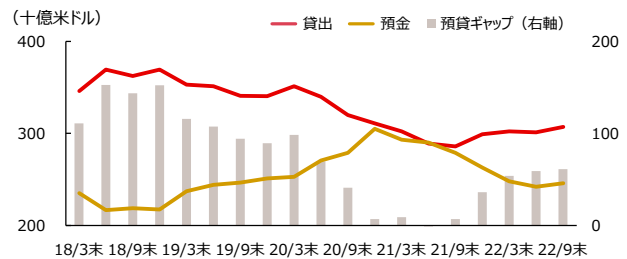
(十億米ドル)

22/9末時点

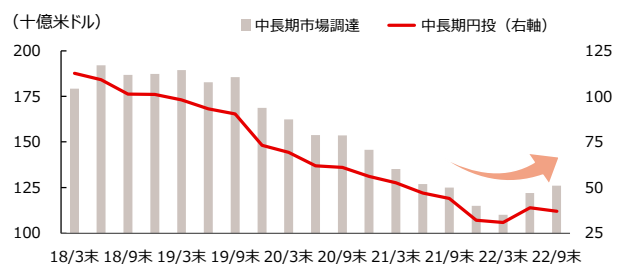


*1 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI）。内部管理ベース

預貸ギャップの推移



中長期市場調達残高の推移



MUFG 21

- ✓ 外貨流動性です。
- ✓ 左側の図でお示しの通り、「顧客性預金」と「中長期市場調達」によって、「外貨貸出金」を安定的にカバーしています。
- ✓ また、足元の外貨預貸のバランスや、MUBからの取引移管、市場環境の不確実性等を見据え、中長期の市場調達を一部復元し、流動性リスクを適切にコントロールしています。
- ✓ 22ページにお進みください。

保有有価証券①

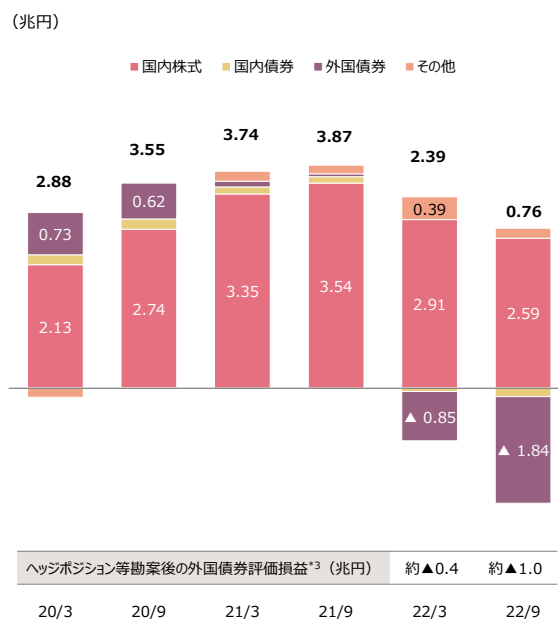
その他有価証券（時価あり）の内訳*1

連結

(億円)	22/9末残高		22/9末評価損益	
		22/3末比		22/3末比
1 合計	707,922	▲41,174	7,693	▲16,225
2 国内株式	42,357	▲3,779	25,924	▲3,216
3 国内債券	369,362	▲34,973	▲1,541	▲923
4 うち国債	291,946	▲22,172	▲1,200	▲646
5 外国株式	1,971	▲214	255	▲22
6 外国債券	205,066	▲15,238	▲18,409	▲9,880 ^{*2}
7 その他	89,164	13,032	1,465	▲2,181

その他有価証券評価損益の推移

連結



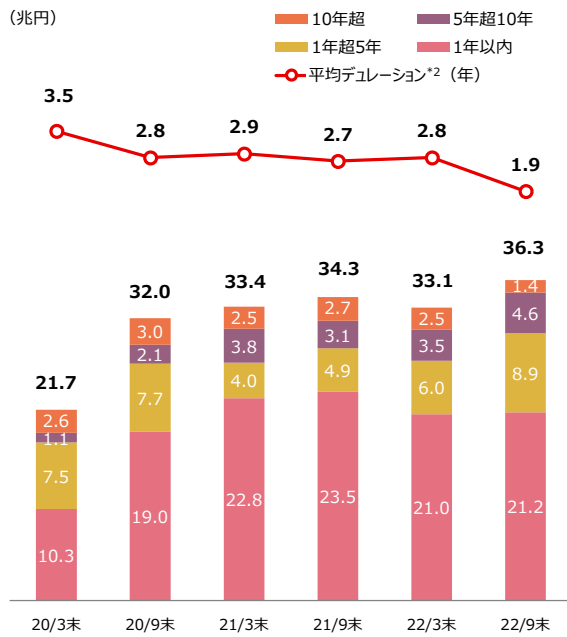
*1 評価損益は、MUB株式の譲渡契約の締結に伴い損益に反映させた額▲3,852億円を除く *2 為替影響除きでは約▲0.7兆円 *3 社内管理上の計数

- ✓ 有価証券です。
- ✓ 評価損益は、海外の金利上昇もあり前年度末から減少しました。外国債券の評価損は約1.8兆円に拡大しておりますが、ヘッジポジションなどの評価益を勘案した実態ベースの評価損は、右下の通り約1兆円となります。
- ✓ 24ページにお進みください。

保有有価証券②

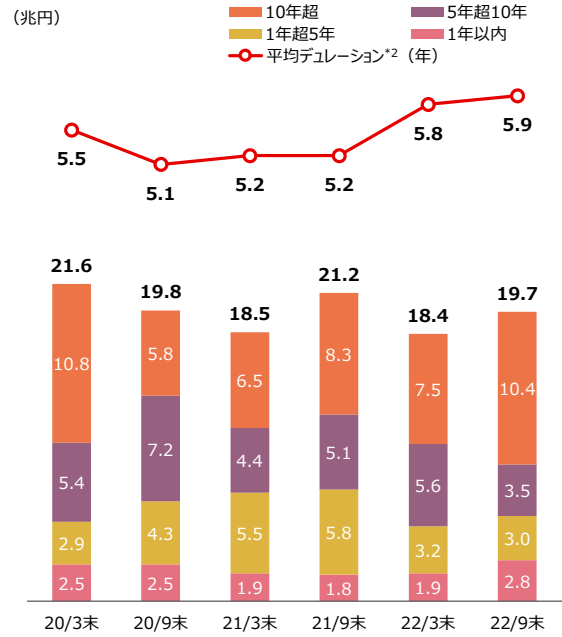
国債残高*1・デュレーション

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

外貨金利上昇への対応

－ヘッジツールの活用等を通じて、評価損失の悪化幅を抑制

外貨金利上昇に対するトレジャリー運営

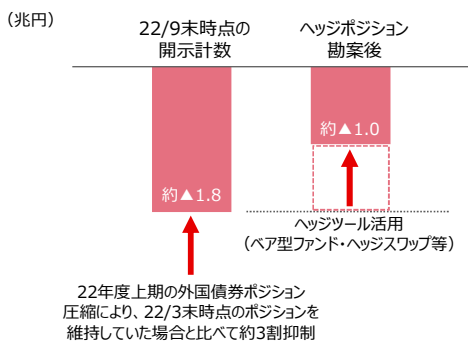
評価損益の状況

- 金利上昇により「外国債券」中心に評価損失が拡大
- 「その他有価証券」全体（含む株式）はプラスを維持

外国債券の評価損益コントロール

- 金利リスク量*1を過去最も抑制した水準まで圧縮
- ヘッジツールの活用を通じた収益確保、および含み損銘柄の整理
- 「満期保有目的債券」勘定での債券購入

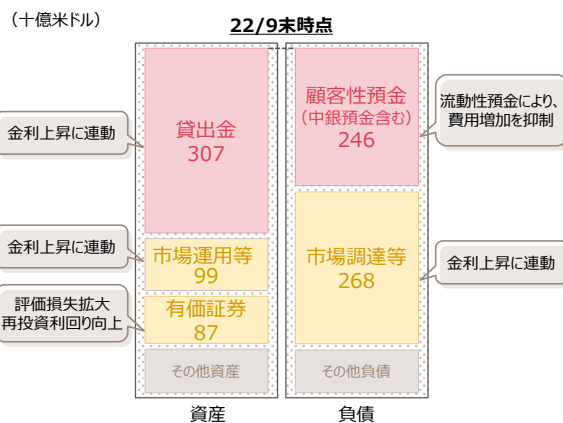
■ 外国債券の評価損益（22/9末時点）



(ご参考) 外貨金利上昇による影響

顧客 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 預貸金資金収益増加 - 貸出金・預金ともに金利上昇に連動 - 流動性預金により調達費用抑制
トレジャリー	<ul style="list-style-type: none"> 金利上昇による調達費用増加から資金収益減少 保有有価証券の評価損失拡大、再投資利回り向上

■ 外貨バランスシート*2



*1 金利変動によって債券価格が変動するリスク。MUFG連結（除くMUB）、内部管理ベース *2 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI）、内部管理ベース

- ✓ 外貨金利上昇への対応について説明します。
- ✓ 株式の評価益も含む「その他有価証券」全体での評価損益は、引き続き、評価益を維持しており、また、海外金利の上昇による外国債券の評価損失の悪化幅の抑制にも取り組んできました。
- ✓ 金利リスク量は、過去最も抑制した水準まで圧縮している他、ベア型ファンド等のヘッジツールを活用することで、評価損を抱えた債券の売却を進めてきました。
- ✓ そして、売却後には「満期保有目的債券」の勘定で、より高い利回りの債券への入替・再投資も行っています。
- ✓ これにより、左下にお示しの通り、金利が大きく上昇する中、評価損失の悪化幅を一定程度抑制できたと考えていますが、下期は、厳格な金利リスク量の管理のもと、慎重な操作を継続し、評価損益をコントロールする方針です。
- ✓ 25ページにお進みください。

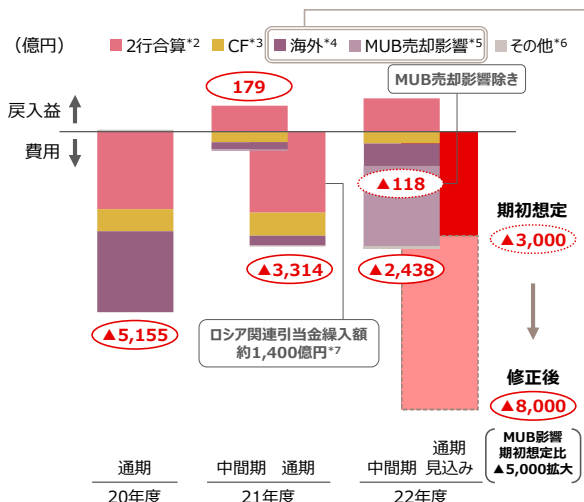
アセットクオリティ

－与信関係費用は、MUB売却に伴う会計処理影響を除く実質ベースでは低位で推移

与信関係費用総額*1

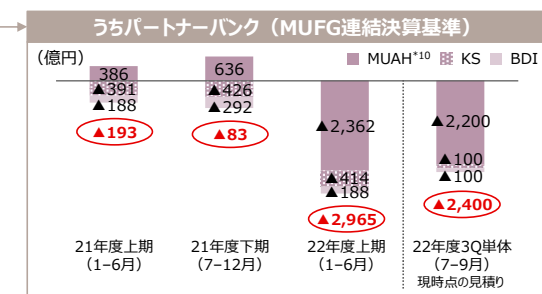
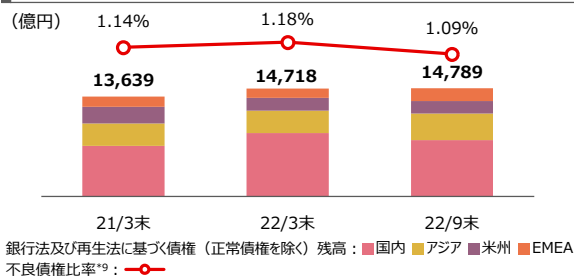
関連P.66 連結

- 米金利上昇や円安進行に伴い、通期のMUB貸出金評価損が期初想定比▲5,000億円拡大
- 当該影響を除く22年度中間期実績は▲118億円と低位で推移



銀行法及び再生法に基づく債権 (正常債権を除く)*8

関連P.67 連結



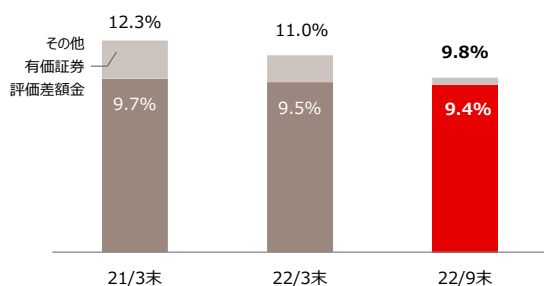
*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムとの連結ベース合算 *4 銀行および信託の海外連結子会社の合算
 *5 MUB株式の譲渡契約の締結に伴う、売却予定の貸出金に係る公正価値評価による損失2,319億円 *6 その他子会社および連結調整等
 *7 22/9末の引当金残高は約1,000億円 *8 「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分 *9 銀行法及び再生法に基づく債権 (正常債権を除く) 残高÷銀行法及び再生法に基づく債権残高 *10 MUAHは売却予定の貸出金に関する評価損を含む

- ✓ 与信関係費用は、先ほど説明の通り、MUFGユニオンバンクの売却決定に伴う会計処理の影響を除く実質ベースでは118億円の費用発生と、低位で推移しています。
- ✓ また、右側棒グラフの不良債権残高は、前年度末からほぼ横這いで、折れ線でお示している不良債権比率も依然として低位な水準にあります。
- ✓ 26ページにお進みください。

自己資本

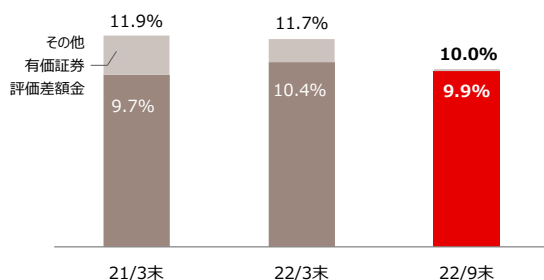
CET1比率

連結



CET1比率（規制最終化ベース*1）

連結



*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

*2 バーゼルⅠとバーゼルⅢの乖離による調整額 *3 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

22年度中間期実績

連結

(億円)	22/3末	22/9末	増減
1 普通株式等Tier1資本	138,239	129,842	▲ 8,396
2 その他Tier1資本	16,523	17,591	1,068
3 Tier1資本	154,762	147,434	▲ 7,328
4 Tier2資本	23,823	24,907	1,084
5 総自己資本（Tier1 + Tier2）	178,586	172,342	▲ 6,243
6 リスクアセット	1,249,142	1,321,593	72,451
7 信用リスク	919,272	1,000,445	81,173
8 マーケットリスク	43,899	63,087	19,187
9 オペレーショナルリスク	79,901	79,896	▲5
10 プロア調整*2	206,069	178,163	▲27,905
11 総エクスポージャー*3	3,007,923	3,279,184	271,260
12 レバレッジ比率	5.14%	4.49%	▲0.64ppt

- ✓ 資本の状況です。
- ✓ 左下、9月末時点の規制最終化ベース含み益除きのCET1比率は9.9%と、中計のターゲットレンジ上限10%に近い水準にあり、健全性の観点で、引き続き、十分な水準を確保しています。
- ✓ 28ページにお進みください。

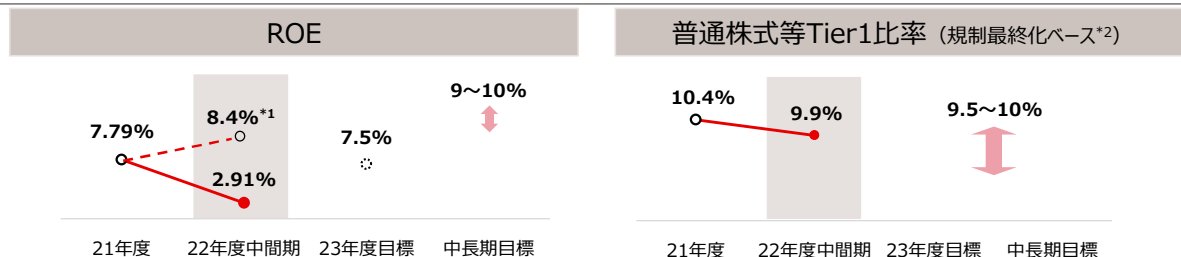
中期経営計画の進捗



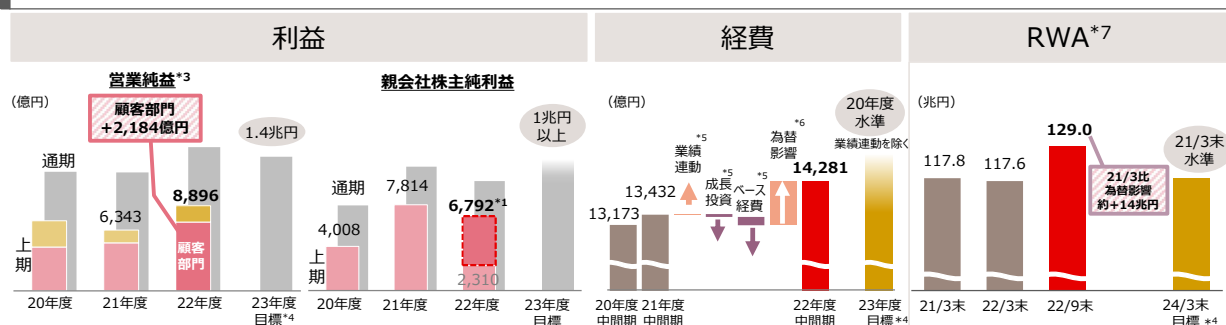
財務目標

－好調な顧客部門収益を背景に実質的なROEは8.4%。CET1比率はターゲットレンジ内の9.9%

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 MUB株式譲渡実行時に戻入となる特別利益勘案後 *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。その他有価証券評価差額金を除く
*3 社内管理上の連結業務純益 *4 中期経営計画公表時点の目標 *5 社内管理上の計数 (補正後) *6 為替影響額は約+1,115億円 (概算値)
*7 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

MUFG 28

- ✓ ここからは中期経営計画の進捗状況についてご説明します。まずは、財務目標の進捗状況です。
- ✓ 最大のコミットメントとして位置付けているROEの中間期実績は2.91 %ですが、MUFGユニオンバンクの売却実行時に戻し入れる金額を勘案すると、実質約8.4%となり、まずまずの水準と考えています。
- ✓ ROE目標達成に向けての3つのドライバーとして位置づけている、「利益」、「経費」、「RWA」の進捗を下段にお示ししています。
- ✓ 左下、「利益」は、顧客部門収益の好調により、営業純益が大幅増益となりました。親会社株主純利益も、実態ベースで見て、順調に推移しております。
- ✓ 「経費」・「RWA」については、後ほど説明しますが、方針に沿って確りコントロールできております。
- ✓ 29ページにお進みください。

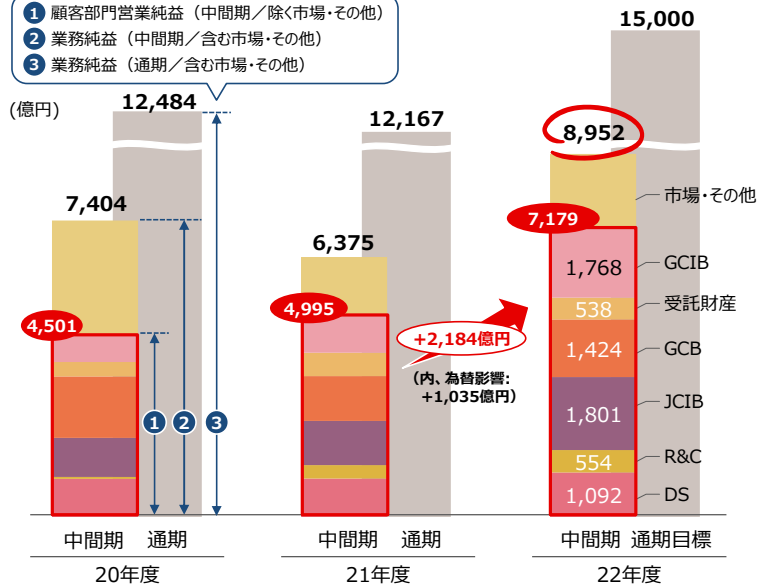
「稼ぐ力」の着実な進展

－顧客部門収益は堅調に推移。持続的成長に向け、新たなリスクテイク・ビジネスにも挑戦

顧客部門営業純益*1、および業務純益の推移

- 堅調な顧客部門営業純益(①)を背景に、中間期の業務純益(②)は過去最高益を達成

- ① 顧客部門営業純益 (中間期/除く市場・その他)
- ② 業務純益 (中間期/含む市場・その他)
- ③ 業務純益 (通期/含む市場・その他)



*1 社内管理上の連結業務純益 (為替影響含む)

新たなリスクテイク・ビジネスへのチャレンジ

- 環境変化をチャンスと捉え、果敢にリスクテイク
- 同時にフロントのリスクテイクを支える態勢を強化

① 既存のビジネス領域での更なるリスクテイク (P37,P39)

② 新しいビジネス分野への挑戦 (P44)

③ 他社提携、買収への資本活用 (P44)

- ✓ 「稼ぐ力」の状況についてです。
- ✓ 中計で掲げた各種施策が着実に進展しており、左側のグラフでお示しの通り、顧客部門の営業純益は2,184億の大幅増益となりました。為替影響を除いても約1,100億円の大幅増益であり、利ざやの改善、好調な外為取引、ベース経費の削減など、「稼ぐ力」は着実に向上していると考えております。
- ✓ 次のページから、中計の主要戦略の進捗状況について説明します。30ページにお進みください。

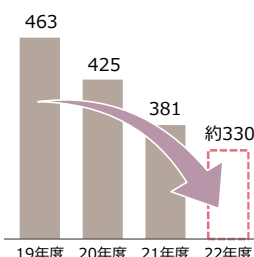
デジタルトランスフォーメーション①

企業
変革成長
戦略構造
改革

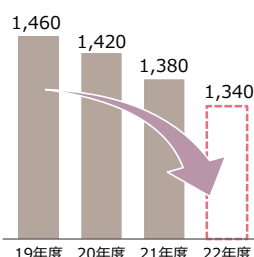
－DXを通じて、店頭／オンライン取引問わずお客さまへ快適な体験を提供

店頭取引のDXを通じて、効率化とより快適な顧客体験を両立

■ 店舗数（銀行拠点）



■ 店舗外ATM（カ所）



体感待ち時間の緩和 22/10～

- お客さまのご案内をサポートする新システムをリリース
- 店外でもスマホで待ち状況確認



店頭タブレットでのお取引 22/7～

- タブレットでスムーズなセルフ手続
- 対象取引を順次拡充

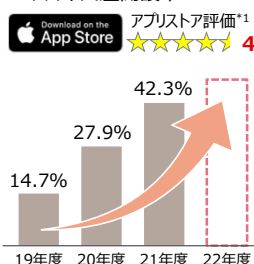


オンラインチャネルの機能を拡充し、幅広いニーズにきめ細かく対応

■ ダイレクト利用者数（万人）



■ スマホ口座開設率^{*2}



オンラインでのお取引完結 22/11～

- 資産運用相談がご自宅から可能
- 事前予約により、待ち時間不要

- 来店不要
- ご都合のいい時間を選択
- アプリのインストール不要



ローン取引の利便性向上 22/9～

- Push通知でお役立ち情報を案内
- ユーザーの3人に2人が毎月利用^{*3}

【カードローン「バンクイック」アプリ】



*1 22年10月末日時点。App Store/パツは、米国およびその他の国で登録されたApple Inc.の商標です *2 口座開設全体の内、PCおよびスマートフォンから口座開設をした割合
*3 22年9月末時点のアプリダウンロード数と月当たりのアクティブユーザー数（Monthly Active Users）を比較

- ✓ 1つめの企業変革の柱の「デジタルトランスフォーメーション」です。このページでは、店頭・オンライン双方での利便性向上に向けた取り組みについてお話しします。
- ✓ 上段のグラフでお示しの通り、当年度は50拠点を超える店舗統廃合を予定していますが、一方で、お客さまに、快適にお取引いただけるよう店頭取引のデジタル化を進めています。
- ✓ この7月より、店頭タブレットによる口座開設を段階的に導入しておりますが、今後も、セルフ手続きが可能な取引を広げていきます。また、この10月から、お客さまご自身のスマホで店頭での待ち時間が確認できる新たな受付システムを順次導入しています。
- ✓ 下段をご覧ください。継続的なアプリの機能改善を通じて、オンラインでの取引は着実に増加しています。これに加えて、運用相談ニーズにお応えする体制整備も進めています。この11月からは、一部商品については、資産運用のご相談から約定まで、ご来店いただくことなくオンラインで完結することが可能となります。
- ✓ 31ページにお進みください。

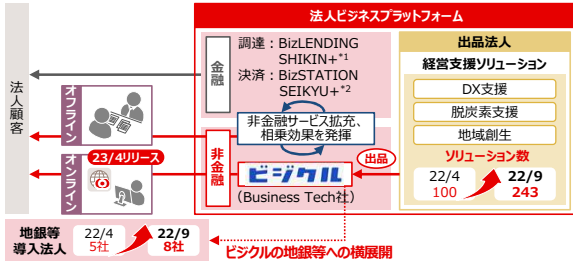
デジタルトランスフォーメーション②

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が進展

法人向け問題解決プラットフォーム「Bizクル」

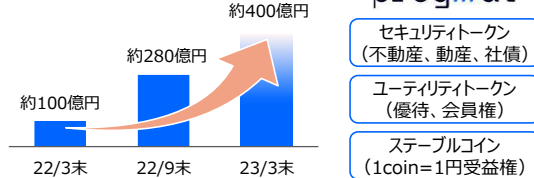
- ・ Bizクルを利用した商談件数が月間100件に到達
- ・ 地銀等へ横展開、22年9月までに8社導入済



デジタルアセットプラットフォーム「Progmat（プログマ）」

- ・ 運用残高は、22年度内に400億円を突破する見込み
- ・ 世界的にも先進的な、クロスチェーン決済に関する取り組みを公表

■ 運用残高推移

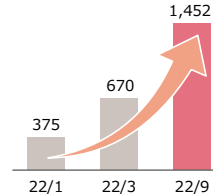


*1 Biz Forward社が提供しているオンラインファクタリングサービス *2 Biz Forward社が提供している請求代行サービス *3 確定拠出年金

資産形成サポートサービス「Money Canvas」

- ・ 22年7月に端株購入機能、22年10月に保険機能をリリース
- ・ 21年12月のリリース以降、サイト利用者累計145万人突破

■ 利用者数推移 (千人)



確定拠出年金加入者向けプラットフォーム「D-Canvas」

- ・ DC^{*3}加入者の資産形成をかんたん・べんりにサポート
- ・ 直感的でわかりやすいUI / UXが評価、グッドデザイン賞受賞



GOOD DESIGN AWARD 2022

MUFG 31

- ✓ 金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組みの進展についてご紹介します。
- ✓ 先ずは、左上の法人顧客向けサービスの「Bizクル」です。「Bizクル」は、DXや脱炭素などの非金融分野の問題解決を支援するためのプラットフォームで、この4月より全店で展開しています。足元では、このプラットフォームを通じて月間100件を超える非金融ソリューションを提供しているほか、MUFGのお客さま以外にも広げるべく、地銀との連携も強化しています。
- ✓ 左下のProgmatはブロックチェーン技術を用いたトークンを発行・管理するプラットフォームです。昨年7月の1号案件を皮切りに、着実に実績を積み上げており、今年度中には運用残高が400億円を突破する見込みです。来年度にはステーブルコインであるProgmat Coinの発行も予定しています。
- ✓ 右上は資産運用プラットフォームのMoney Canvasです。昨年12月のリリース以降、145万人にアクセスを頂いている他、保険などのラインナップも充実させています。
- ✓ 右下のD-Canvasは確定拠出年金加入者のためのアプリです。かんたん・べんりをキーワードとしたUI/UXの継続的な改善に努めており、足元、企業型確定拠出年金へ加入している2,300社以上の従業員の方々にご利用いただいています。
- ✓ 32ページにお進みください。

デジタルトランスフォーメーション③

企業
変革成長
戦略構造
改革

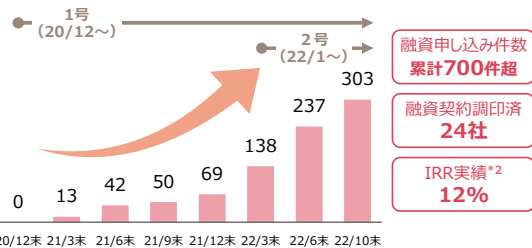
－出資を通じたオープンイノベーションの深化と、新たな領域への展開

Mars Growth Capital

ファンド総額
500百万米ドル

- 24社の海外スタートアップと融資契約調印済
- さらなる事業拡大および新たな事業展開を検討中

■ ネットキャッシュ投資額推移 (百万米ドル) *1



インド投資枠：MUFG Ganesha Fund

投資枠
300百万米ドル

- 9月に1号案件の契約締結済
- パイプラインも順調に拡大中、年内に2号案件締結予定

1号案件概要		投資注力領域	
出資先	DotPe Limited	Lending	
設立	2019年	Credit cards	Healthtech
業種	中小企業向けオンラインプラットフォーム	Agritech	

Animoca Brands (株) とのNFT*3関連事業での協働

- Animoca Brands(株)に22.5百万米ドルを出資
- 日本企業のコンテンツ価値化支援等による、ビジネス機会の創出をめざす

MUFG

- 顧客ネットワーク
- 安心安全な取引に関する知見

animoca
BRANDS

- コンテンツのデジタルオーナーシップ化
- NFTマーケットプレイスへの知見

日本企業の競争力向上に貢献

Grabとパートナーバンクの協働

- タイではGrabとの共同ローン実行実績を、インドネシアでは共同ブランドクレジットカードの発行枚数を積み上げ、域内の金融包摂へも貢献

	開始	実績
ドライバー	20/9	累計25.7万件実行 (21/9比127%増)
フード加盟店	20/10	累計7.0万件実行 (21/9比268%増)
ユーザー	22/6	リリース済 (フルデジタル)



累計1.3万枚
発行済
(21/11~)

*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 2022年6月時点実績
*3 Non-Fungible Token、非代替性トークン。ブロックチェーン等の技術を用いて移転することができる代替不可能なデータの総称

- ✓ オープンイノベーションに関する取り組みです。
- ✓ まずは、左上のMars Growth Capital、AIを活用したスタートアップ融資です。この1月に、事業拡大に向け2号ファンドを設立したところですが、順調に実績を積み上げており、さらなる事業拡大や新たな事業展開も検討しているところです。
- ✓ 左下はインドのスタートアップ企業向けの投資枠であるMUFG Ganesha Fundです。この9月に第1号案件の出資契約を締結しましたが、パイプラインも順調に拡大しており、年内には2号案件の出資も予定しています。
- ✓ 右上はNFT・Web3関連事業です。この8月に、Web3関連事業のパートナーであるAnimoca Brandsへの出資を実施しました。Animoca Brandsとの協業の強化を通じて、安心・安全な取引環境の整備やビジネス機会の創出をめざしていきます。
- ✓ 右下はGrab社との協働についてです。タイのアユタヤ銀行では、ドライバーやフード加盟店への小口ローンの提供を順調に積み上げており、この6月からは一般ユーザー向けのローン提供も開始しています。インドネシアでは、ダナモン銀行との共同ブランドのクレジットカードの発行枚数が順調に積み上がっています。
- ✓ 33ページにお進みください。

カルチャー改革①

企業
変革成長
戦略構造
改革

ー パーパス「世界が進むチカラになる。」を起点とした行動実践に向けた取り組みを加速

社員のマインドセット変革

- 1 行動パターンの変革を下支える土台として、働く環境を整備
- 2 パーパスの自分ごと化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- 3 “Spark X”や“MUFG本館プロジェクト”で、実践する機会を提供

持続的成長（財務・非財務）

DXやサステナビリティ経営を礎にパーパス起点の事業活動を加速

2 社員の マインドセット

MUFG Way
共鳴セッション
3,000回超開催*1

行動パターン
= 挑戦×スピード

3 実践する機会

1 会社が提供する 働く環境

- a. コミュニケーション改革
- b. スマートワーク推進
- c. 人事制度・運用

<My Way × MUFG Wayの概要>

- ・ 自分自身のMUFG Wayを考え、自発的に行動する



2

MUFG Way Boostプロジェクト



【メンバー】 グループ各社から計61名が公募により参加

【内容】 上記メンバーがインフルエンサーとなり、MUFG Wayの自分ごと化やパーパス起点の活動を広める取り組み



*1 各都店長や各ビジネスラインの長が、直属の部下、合計5万人に対してそれぞれセッションを実施（回数は21年度実績）

- ✓ 企業変革の1つである「カルチャー改革」です。
- ✓ 当社のパーパスである「世界が進むチカラになる。」を起点とした行動を実践するために、1人ひとりの社員のパーパスの自分ごと化に取り組んできました。
- ✓ このモメンタムを強化するため、「MUFG Way Boostプロジェクト」を立ち上げました。パーパスを体現している社員の好事例を内外に発信していくことで、より多くの社員のMUFG Wayの実践を促していきます。
- ✓ 34ページにお進みください。

カルチャー改革②

企業
変革成長
戦略構造
改革

－ 1人ひとりの社員がMUFG Wayを実践するための様々な機会を提供

社員が「成長・挑戦」を実践するための機会

3 新規事業創出プログラム“Spark X”

- ・グループ22社580人、計650件の事業案エントリー
- ・11月に最終審査会を開催、今後3チームが事業立ち上げに挑戦



1-a 社内コミュニケーション

- ・テーマ毎に社内横断で情報交換するSNSコミュニティを新規開設
- ・経営トップによる、社内への情報発信や社員との交流活性化



*1 LGBTQ(上)、DX(左)、社会貢献活動(右)など、各コミュニティの参加者同士で意見・情報交換
*2 第1期ワーキング・グループは、2022年4月～9月まで活動。今後もメンバーを入れ替えながら第4期まで活動予定

3 MUFG本館プロジェクト“グループ公募WG²”

- ・「MUFGの象徴となる新本館」をめざし銀信証の社員がコンセプト等を決定
- ・検討プロセスそのものがカルチャー改革・MUFG Wayを体現する場として機能



公募WG参加者の声



人事部 小林さん

業態や所属部署は異なっても、MUFGの社員としての想いは皆共通と実感。新しいものを創造していくことに誇りを感じた



大阪営業本部 大林さん

業態を超えた対話の重要性を再認識。「MUFG社員」が本館に集い交流することで、グループ総合力を一層高めたい

1-c 3 社内副業

実例

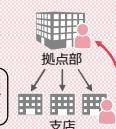
中部地区R&C戦略企画

- ・支店の担当者が地区戦略の策定に挑戦



滝子支店 岸田さん

地区戦略の背景を理解の上、各支店での施策浸透に尽力。本部・支店両方の知見を今後活かしたい



- ✓ MUFG Wayを実践するための取り組みについてご紹介します。
- ✓ 左側、新規事業創出プログラム“Spark X”では、650件もの事業案のエントリーがありましたが、11月7日に最終審査会を実施しました。ここで採択された事業案は、今後の事業化に向けて活動を本格化して参ります。
- ✓ 右側の「MUFG 本館プロジェクト」では銀信証グループ横断のワーキンググループが中心となり、プロジェクトコンセプト等を決定しました。この検討プロセスそのものがカルチャー改革、MUFG Wayを体現する場として機能していると実感しています。MUFG本館や仮移転の計画は引き続き検討中ですが、今年度中に計画を固め、公表する予定です。
- ✓ 35ページにお進みください。

主要戦略の進捗

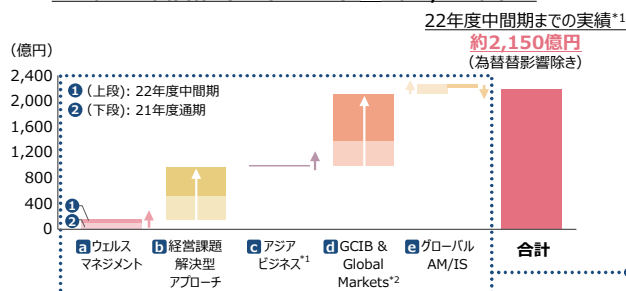
企業
変革成長
戦略構造
改革

－成長戦略は目標を前倒して超過達成、国内でのベース経費削減を中心に構造改革も進捗

成長戦略

関連 P.36-40

中期経営計画目標（20年度対比）：+約1,500億円*1



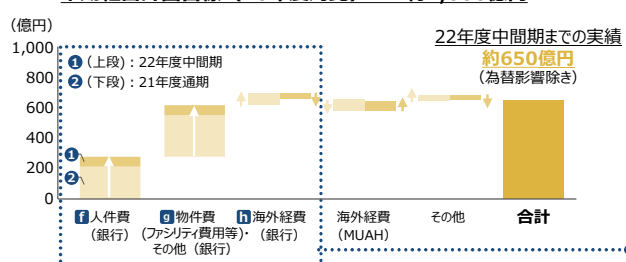
進捗状況

- a • WMデジタルプラットフォームによる提案数増加、クロス取引も拡大
- b • RWAを削減しつつも、貸出利ざや改善等により収益増加
- c • KSの出資戦略進展、BDIのコンシューマーファイナンス強化
- d • 旺盛な貸出需要と市況を踏まえたヘッジニーズを取り込み、収益好調
- e • AMは高パフォーマンス維持、ISは複合サービス提供でアドミ残高増加
- f • 国内在籍人員コントロールによる人件費削減
- g • 店舗統廃合や本部ビル返却による物件費削減、昨年度の固定資産減損効果等
- h • インフレ影響等によりコスト増加傾向も、抑制運営を徹底

構造改革

関連 P.41

中期経営計画目標（20年度対比）：+約1,000億円



*1 アジアビジネスについては、政策金利低下などの市況影響等による21年度の減益影響は、中期経営計画の成長戦略の目標値に含まれていない。22年度以降の成長分が目標値に含まれている

*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず

- ✓ 成長戦略と構造改革の進捗状況です。
- ✓ 左側のグラフでお示しの通り、中計の3年間に、成長戦略で1,500億円、構造改革で1,000億円の営業純益の増加を目標としていますが、成長戦略は既に2,150億円、構造改革も650億円増加と順調に進捗しています。
- ✓ 右側は、「成長戦略」と「構造改革」の進捗の概要です。
- ✓ 1つ目は「ウェルスマネジメント」です。
- ✓ ウェルスマネジメント・デジタルプラットフォームから担当者に配信されるレコメンドに基づく提案などの活用が進んだことで、クロス取引を中心にウェルスマネジメント収益は好調に推移しました。また、J.Dパワーによる2022年度の個人資産運用顧客満足度調査で、三菱UFJモルガン・スタンレー証券が「対面証券部門」で第1位を受賞しました。
- ✓ 2つ目は「経営課題解決型アプローチ」です。
- ✓ コーポレートバンキング事業本部の業績は、RWAを削減しながらも、貸出の利ざや改善等によって粗利・営業純益ともに前年同期比で成長しました。
- ✓ 日系大企業のお客さまの中長期的な成長に向けて、不動産ファイナンス等でのリスクテイク力の強化や、環境・社会課題対応を後押しする新たなソリューションの提供に取り組んでいます。
- ✓ 3つ目は「アジアビジネス」です。
- ✓ タイ・インドネシアとも2022年のGDP成長率は底堅く推移しており、アユタヤ銀行・ダナモン銀行ともにROEを着実に伸ばしました。アユタヤ銀行ではインオーガニック戦略を通じて、周辺国の成長を積極的に取り込んでいます。また、ダナモン銀行では、コンシューマーファイナンス領域を中心に、グループ一体での協働を加速しています。
- ✓ 4つ目は「GCIB & Global Markets」です。
- ✓ 足元の市場環境変化を踏まえた貸出需要の取り込みにより社債市場の停滞を打ち返すとともに、採算性の高い機関投資家向けファイナンスの強化やセールス&トレーディングの好調が寄与し、ROEが改善しました。
- ✓ 5つ目は「グローバルAM/IS」です。
- ✓ グローバルAMはマーケットのボラティリティが高い中でも運用資産のパフォーマンスは、引き続き目標を上回っています。
- ✓ グローバルISはファイナンスや為替などの高付加価値サービスの複合提供による相乗効果等により、資産管理残高を伸ばしました。
- ✓ 次に、構造改革の進捗について説明します。41ページまでお進みください。

成長戦略① – ウェルスマネジメント (WM)

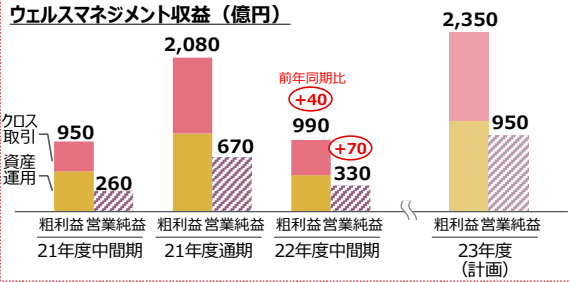
企業
変革

成長
戦略

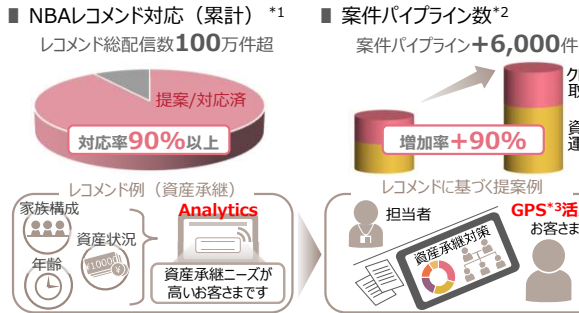
構造
改革

– WMデジタルプラットフォームを活用した法人・個人への提案が加速。クロス取引は順調に拡大

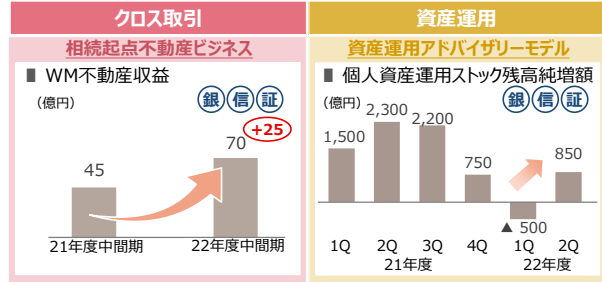
KPI



WMデジタルプラットフォーム (WMPF) の活用



主要戦略 進捗状況



個人資産運用顧客満足度調査*4

三菱UFJモルガン・スタンレー証券がJ.D. パワー
“個人資産運用顧客満足度” <対面証券部門> **第1位**を受賞



小林社長 (左)、浜田副社長 (右)

*1 Next Best Action (アナリティクスモデル等を活用したレコメンドを担当者に配信するシステム)。集計対象期間：2022年2月～2022年8月 *2 GPSを活用した提案により創出した案件 (資産運用、不動産、相続等) の件数 (銀行分のみ)。実績は2022年8月末時点 (2022年4月末比) *3 Goal Planning System (総資産ベースの提案ツール)
*4 J.D. パワー2022年個人資産運用顧客満足度調査。対面証券で資産運用を行っている3,429名からの回答による。 <https://japan.jdpower.com/awards>

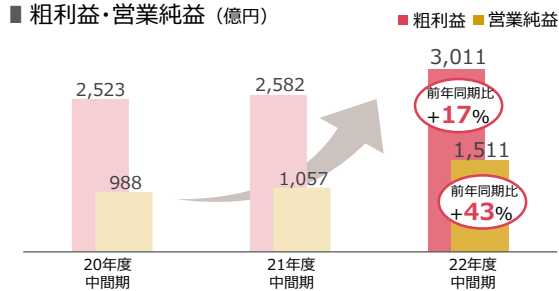
成長戦略② – 経営課題解決型アプローチ

企業
変革成長
戦略構造
改革

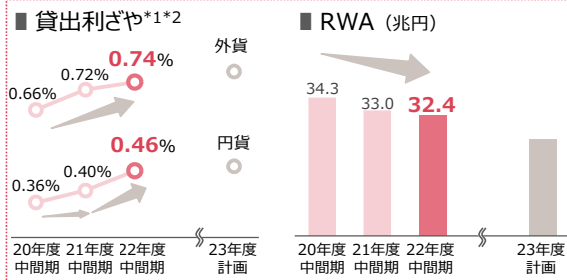
– リスクテイクカの強化や新ソリューションによりお客さまの中長期利益向上に貢献

コーポレートバンキング事業本部の22年度中間実績

- ・ 階段経営の実現に向け、RWAを削減しながら収益拡大



KPI



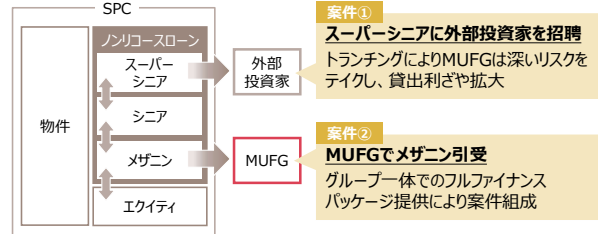
*1 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 *2 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出

リスクテイクカの強化

リスクテイク

- ・ ファイナンスアレンジ力を高め、案件毎に適切な形でリスクテイク

不動産ファイナンス案件



お客さまの環境・社会課題への対応を後押し



MUFGトレーディング株式会社設立 邦銀初

- ・ 在庫ファイナンス等を目的として2022年7月に設立
- ・ 価格高騰や商品不足によりサプライチェーンに課題を抱える100社超のお客さまと課題解決に向けて協議中



三菱地所株式会社のサステナビリティ・リンク・ボンド発行 国内初

- ・ MUMSSが事務主幹事/Structuring Agentに就任
- ・ 環境・ダイバーシティの両方に関する目標をひとつのフレームワークに同時に設定した国内初の案件

成長戦略③ – アジアビジネス

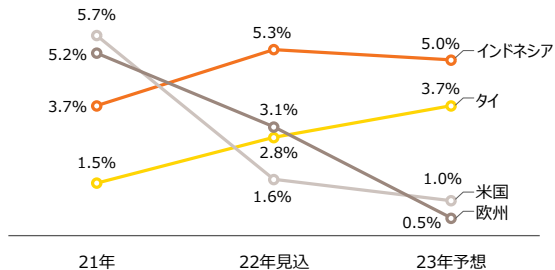
企業
変革成長
戦略構造
改革

– マクロ環境は底堅く推移。アジアの成長を取り込むべく各施策の強化を図る

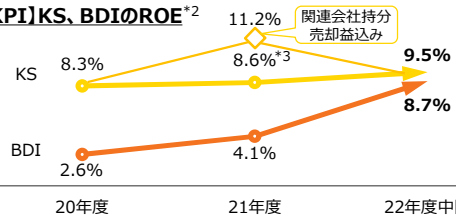
タイ・インドネシアのマクロ環境

- ・ タイ・インドネシア経済は相対的に底堅く成長する見込み
- ・ KS、BDI共に業績は堅調に推移

GDP成長率見通し*1

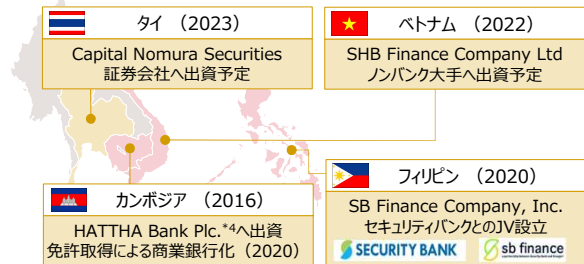


【KPI】KS、BDIのROE*2



KSのインオーガニック戦略

- ・ 他PBとも協働し、積極的に周辺国の成長取り込み



BDIのコンシューマーファイナンス強化

法人・リテール/グループ一体での取り組み
(BDI-ADMF*5協働、KSの知見移転)

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：BDI-ADMF協働強化

ディーラー取引・
商用車強化

BDIの店舗/
RM活用

協働事例 尼最大級モーターショー
3社*6合同でメインスポンサー就任



来場者
1.1百万人
オートローン獲得
約27億円

*1 (出所) IMF「World Economic Outlook Database, October 2022」 *2 現地開示基準ベースのROE *3 Ngern Tid Lor Public Company Limitedの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の数値 *4 出資当初の名称はHattha Kaksekar Limited *5 タモン銀行のオートローン事業子会社Adira Financeの略称 *6 MUFG、BDI、ADMF

成長戦略④ – GCIB & Global Markets

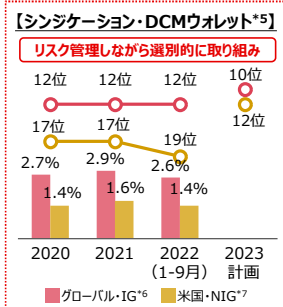
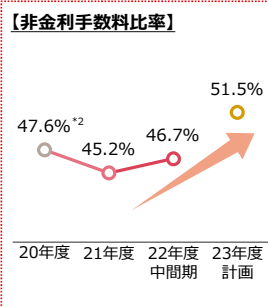
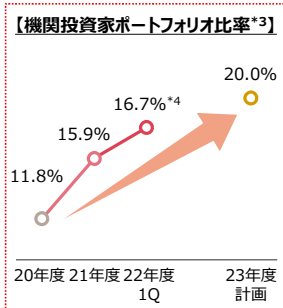
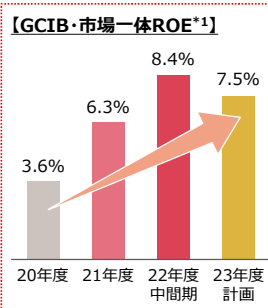
企業
変革

成長
戦略

構造
改革

– 機関投資家向けビジネス・S&Tは好調。旺盛な貸出需要を取り込み、社債市場の停滞を打ち返し

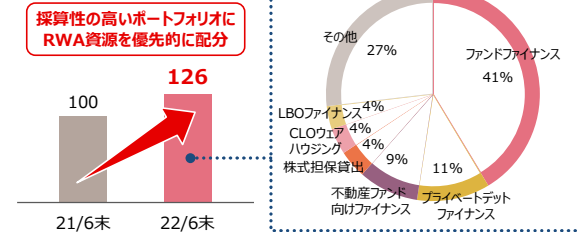
KPI



機関投資家向けリスクテイク強化

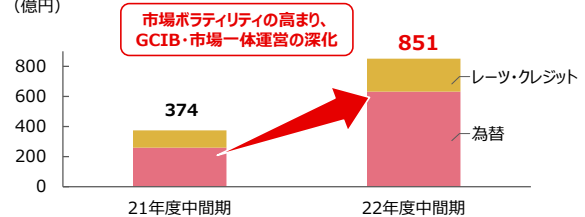
リスクテイク

■ 機関投資家起点のファイナンスポートフォリオ*8の推移
(21/6末実績 = 100)



セールス&トレーディング機能強化

■ セールス&トレーディング業務の収益推移
(億円)



*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） *2 一過性要因調整後 *3 社内管理の貸出残高ベース
*4 22/6末時点の実績 *5 Dealogic（暦年ベース） *6 投資適格企業取引 *7 Non-IG（非投資適格企業取引） *8 社内管理の貸出残高と未使用契約残高の合算ベース

成長戦略⑤ – グローバルAM/IS

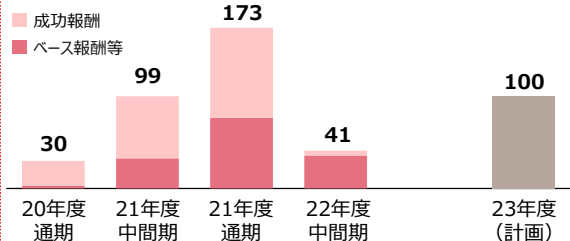
企業
変革成長
戦略構造
改革

– 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

・ 経費抑制等により成功報酬除きの営業純益は前年同期比増加

【KPI】グローバルAM営業純益（億円）



進捗と今後の取り組み

■ 進捗

- ・ マーケットのボラティリティが高い中でも目標を上回るパフォーマンスを維持

運用パフォーマンス
(アウトパフォーマンス比率^{*1})

83%
(目標比+8%)

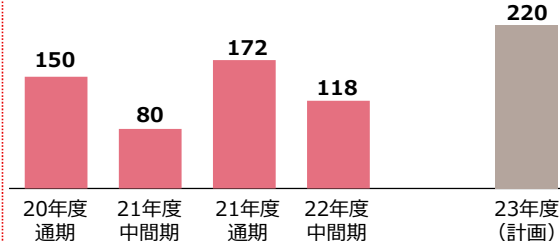
■ 今後の取り組み

- ・ 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

グローバルIS

・ 高付加価値サービス複合提供と米国利上げで前年同期比伸長

【KPI】バンキング粗利益^{*2}（億円）

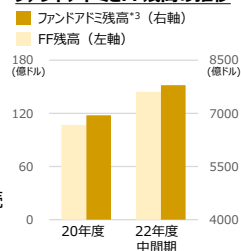


進捗と今後の取り組み

■ 進捗

- ・ FF等の複合提供によりファンドアドミ残高を着実に積上げ

ファンドアドミとFF残高の推移



■ 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

*1 2022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）

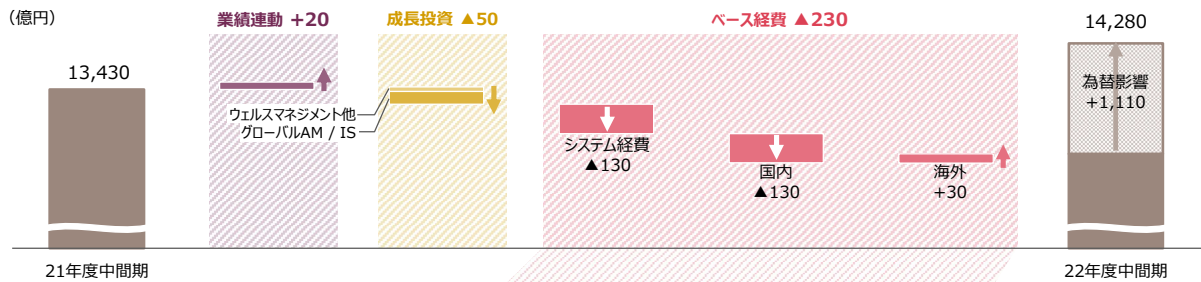
*2 ファンドファイナンス、ファンド為替、資金収益による粗利 *3 一部サービスのみを受託している残高は除く

経費・RWAコントロール – 経費

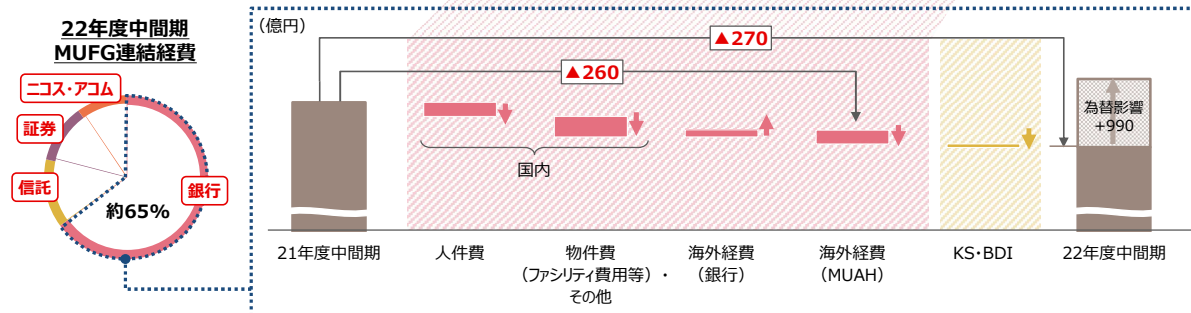
企業
変革成長
戦略構造
改革

– ベース経費の削減は着実に進捗。為替影響除きでは、経費総額は減少

経費*1



銀行経費 (含むMUAH、KS、BDI) *1,2



*1 数値は内部管理計数 *2 成長投資等を一部含む

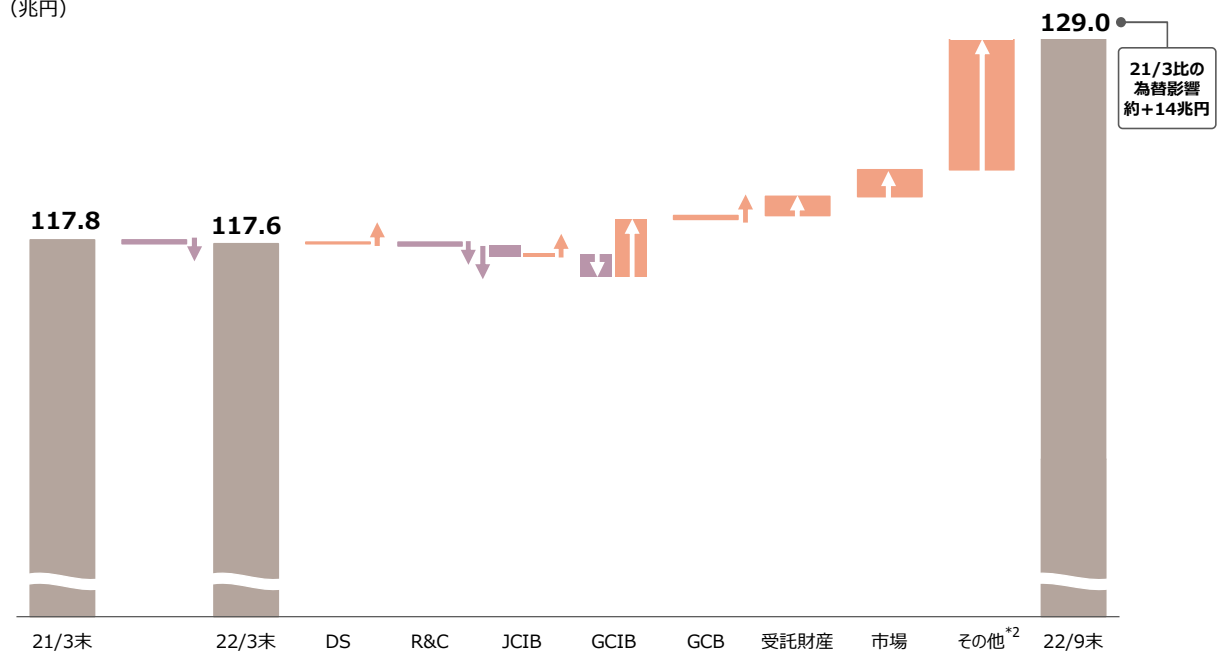
- ✓ 「経費・RWAコントロール」です。
- ✓ 「経費」は、ベース経費の削減を着実に進めています。為替影響を除くと、昨年度に続き、今年度上期も、前年同期を下回っており、経費コントロールには一定の手応えを感じております。
- ✓ 42ページまでお進みください。

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、引き続きRWAの有効活用を検討

(兆円)



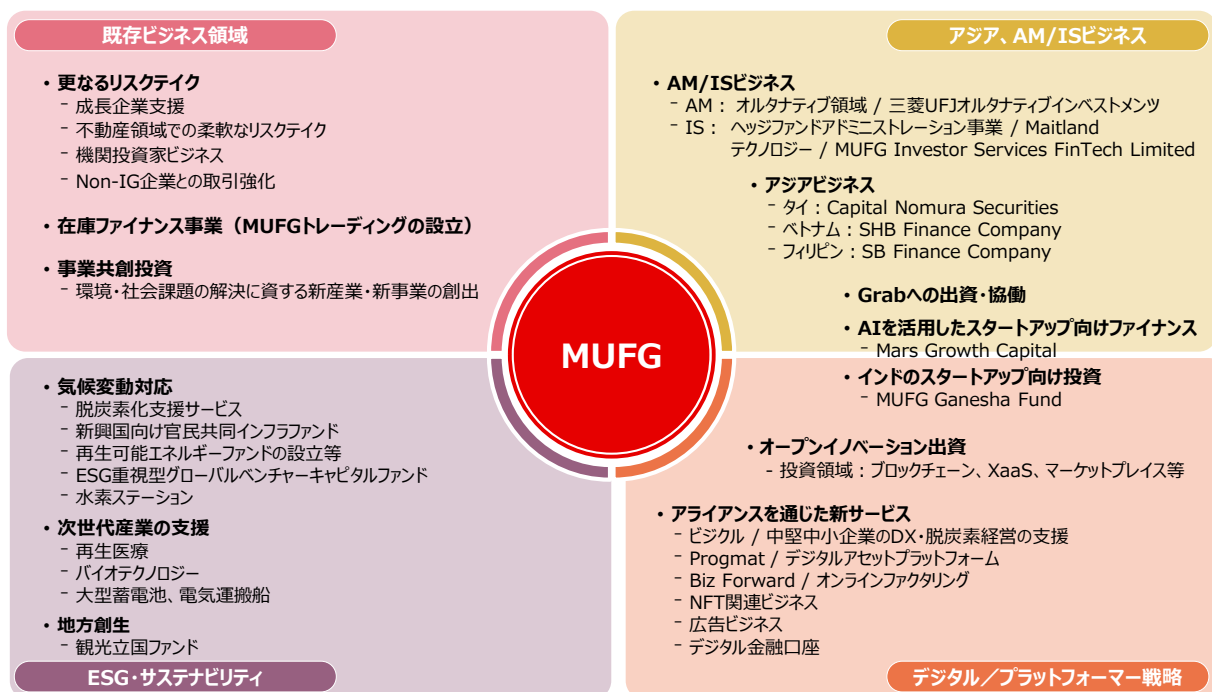
*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む *2 22年度中間期の為替影響等を含む

MUFG 42

- ✓ RWAです。
- ✓ RWAは、21年3月末対比で増加しておりますが、為替影響除きでは、実質3兆円の減少となり、確りコントロールができています。貸出利ざやも上昇するなど、リスク・リターンも向上していますが、引き続き規律ある運営を徹底していきます。
- ✓ 43ページにお進みください。

持続的な企業価値向上に向けた主な取り組み

－ 既存ビジネス領域を強化すると共に、出資・提携も活用し、新たなビジネス領域を強化する



- ✓ 持続的な企業価値向上に向けての取り組みについてお話しします。
- ✓ この4象限のマップは、これまでご説明してきたことも含め、成長に向けた出資やリスクテイク、提携の考え方、全体像をお示しするものです。左上の象限、既存ビジネス領域で様々なリスクテイクに挑戦することに加え、右上の「アジア」や「AM/IS」、そして右下の「デジタル」領域は、主要な成長戦略として、非金融も含め、積極的な資本投入や提携に取り組んでおります。
- ✓ また、左下はESGやサステナの領域です。例えば、気候変動対応をリードするべく、グリーン・トランスフォーメーション領域での出資や提携も進めています。
- ✓ 44ページにお進みください。

事業ポートフォリオ見直し – 持続的成長に向けた新たな取り組み

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 環境変化をチャンスと捉え、既存ビジネスの枠を超えた新たな領域へ積極的にチャレンジ


新しいビジネス分野への挑戦

- 2021年11月の銀行法改正を踏まえて、アイデアを創出・探索
- 2022年は事業本部戦略を踏まえた新規事業創出をめざす

新規ビジネスの具体例

DS

<銀行法改正による広告事業への参入>

 CyberAgent. • 株式会社サイバーエージェントとの協働

JCIB

<在庫活用ファイナンス>



• MUFGトレーディング株式会社の設立

GCIB

<海外スタートアップ企業支援>



• Mars Growth Capitalを事業展開
(24社調印済)



<インド投資枠>

• MUFG Ganesha Fund設定(300百万米ドル)、
1号案件締結

R&C

<中堅中小企業のDX/脱炭素経営を支援>



• 問題解決プラットフォーム“BizSkill”を全店展開

他社提携・買収への資本活用

- デジタル、グローバルAM/IS、アジアを中心に提携、買収の機会を探索
- 新規ビジネス早期立ち上げの手段としても検討

提携・買収の具体例

Web3.0

<Animoca Brands株式会社との協業>

2022年3月

- NFTを活用したコンテンツの価値化等に関する協業について基本合意
- 日本企業の競争力向上への貢献を企図



2022年8月

- 当社への22.5百万米ドルの出資を実施

パートナーバンクによる買収

<Capital Nomura Securitiesの買収>



- KSが、野村ホールディングス株式会社の在タイ連結子会社の買収を予定(約210億円)
- 証券業務強化により、KSのリテール事業全体の拡大を図る

- ✓ 直近の取り組み事例をご紹介しますが、これまでお話ししていないものとしては、左上、新しいビジネス分野への挑戦として、国内では、広告ビジネスへの参入を検討している他、右下、6月にはアジアビジネスの強化に向けてCapital Nomura Securitiesの買収も決定しました。
- ✓ 成長に向けた4象限の取組には、各事業本部が行うもの、事業本部を超えて行うもの、全く新しい分野への挑戦、などがあります。どこにどのようなリソースを投入しながら、持続的成長に向けて取組むか、今後も、資本活用や他社提携の検討を続けて参ります。
- ✓ 47ページまでお進みください。

資本政策



■ 基本方針 (“資本の三角形”)

－ バランスの取れた資本運営を実施

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 ⇒P.50



充実した自己資本の維持

- CET1比率*1のターゲット：9.5%-10.0% ⇒P.47

収益力強化に向けた資本活用

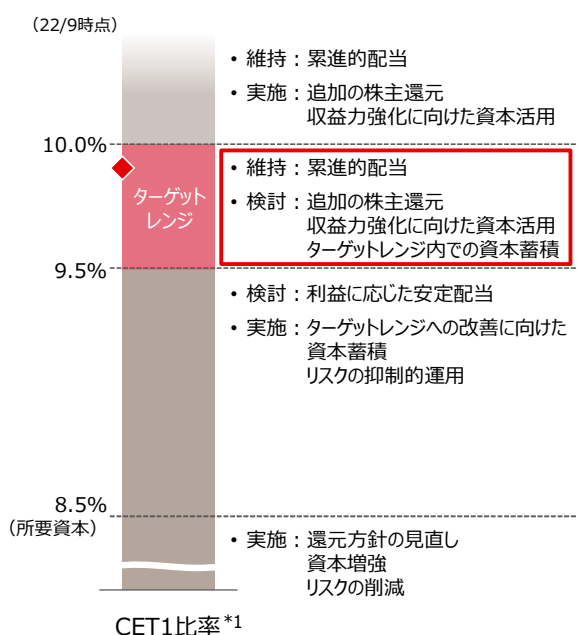
- 既存投資はリターン取込に注力しつつ、アジア、デジタル、グローバルAM/IS他成長領域への投資も継続的に検討 ⇒P.49

*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

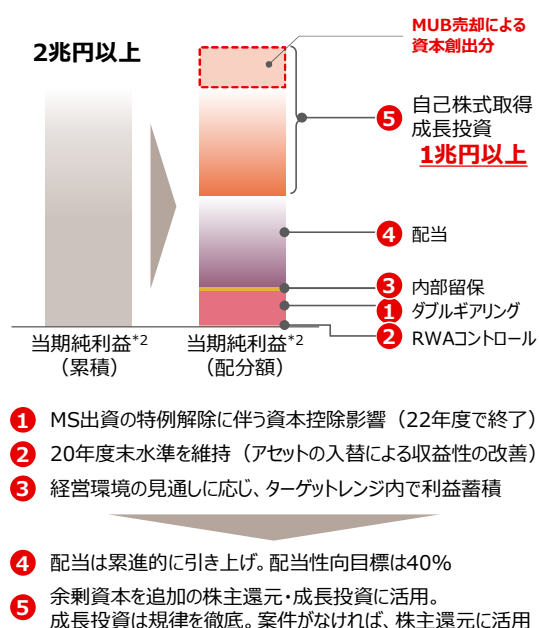
資本運営の目線

－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）



22-23年度の資本配賦のイメージ



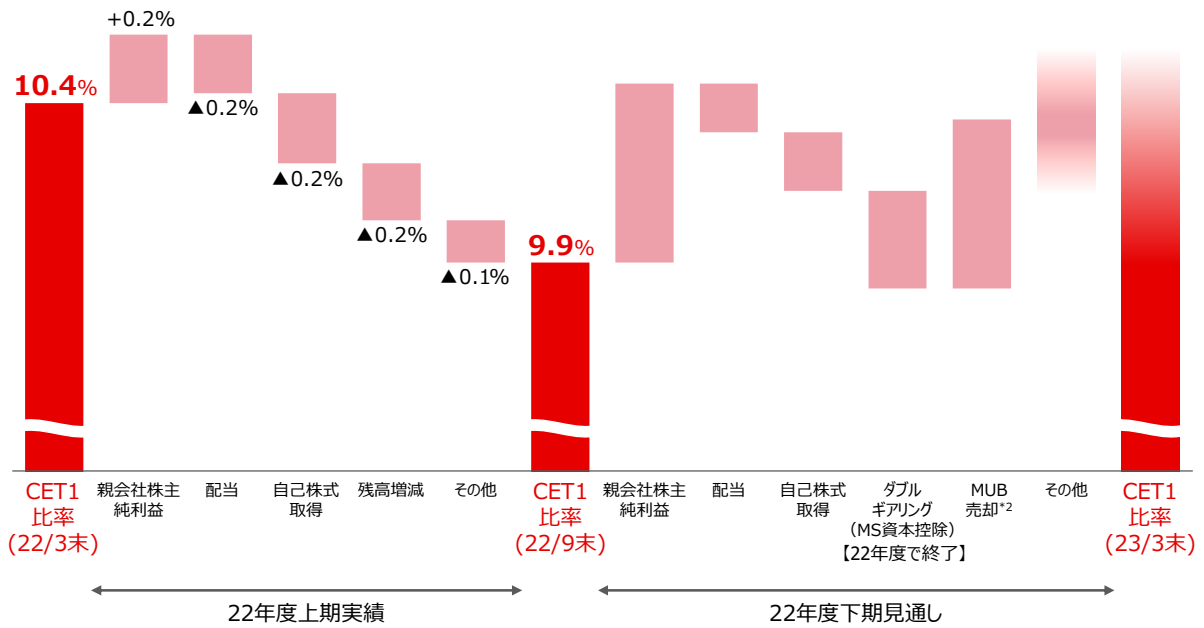
*1 バゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く *2 親会社株主純利益

MUFG 47

- ✓ ここからは資本政策です。
- ✓ 今中計においては、資本運営の目線としてCET1比率のターゲットを9.5%から10.0%として運営することを公表しております。
- ✓ この資本運営のターゲットレンジに沿って、足元の資本の状況や今後の見通しを踏まえながら、成長投資や追加的な株主還元などの資本配賦を検討しております。
- ✓ 51ページまでお進みください。

■ キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化ベース・含み益除き*1）

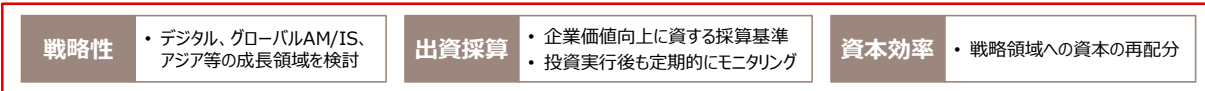


*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く *2 USB売出資分は勘案済み

収益力強化に向けた資本活用

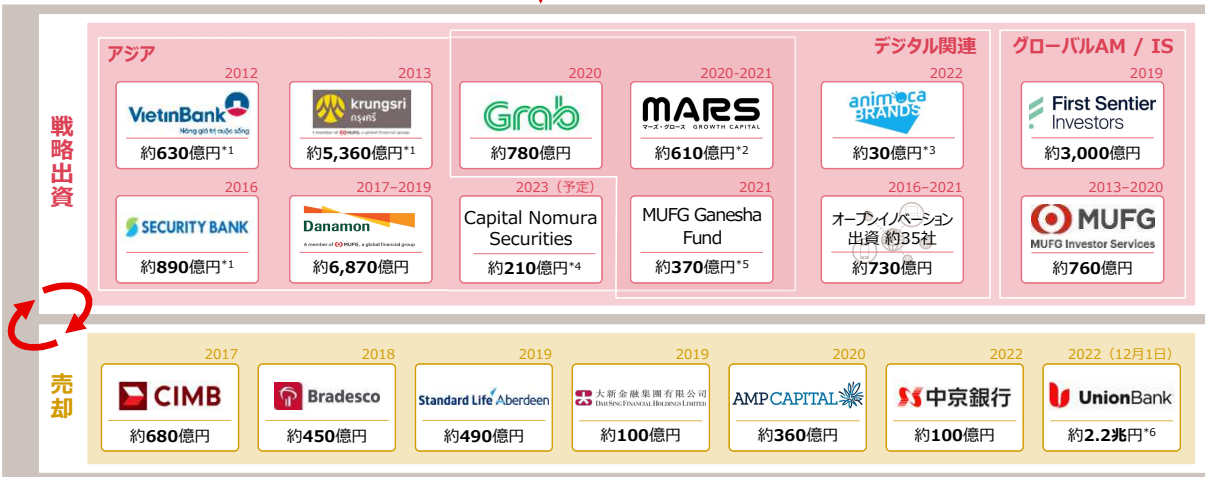
— 持続的成長に向けた重要な手段として規律を持って資本活用を検討。既存出資も定期的に見直し

規律のある投資規準



足元の検討状況

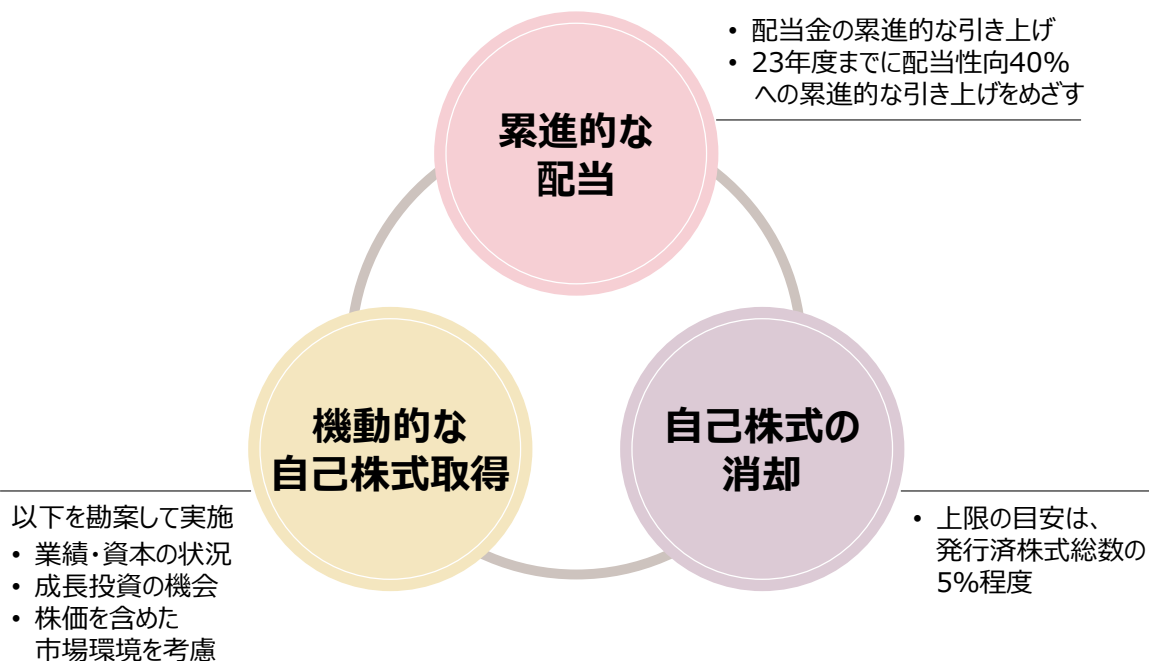
- ・ 既存投資からのリターン取込に注力
- ・ 継続的に検討も、当面は大型規模の案件は想定せず
- ・ 目線に合致する案件がなければ、余剰資本は株主還元を活用



*1 当初出資額 *2 1号ファンド・2号ファンドに対する出資約束金5億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額 *3 出資額22.5百万米ドルの2022年8月末為替レートによる円貨換算額
 *4 出資額5,501百万タイバーツの2022年6月末為替レートによる円換算額 *5 投資枠3億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額
 *6 取引総額として見込む約152億米ドルの2022年9月末為替レートによる円貨換算額

株主還元の基本方針

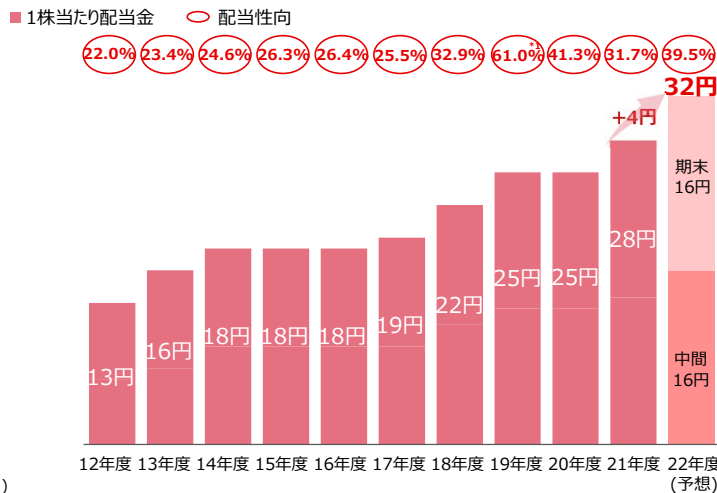
－ 配当を基本として株主還元の充実に努める方針。自己株式取得は機動的・継続的に実施を検討



株主還元の実績

－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



(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	22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	3,571	3,942
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-	1,500	4,500 (決議済み分)
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	5,071	8,442
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	11,308	10,000
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	44.8%	84.4%

*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 *3 全額取得済み

今回の株主還元の考え方

配当

配当金は+4円の予想を据え置き

- 1株当たり配当金の累進的な増加
- 中計最終年度の配当性向目標達成に向けた、着実な増配

当期純利益*2
1兆円以上

配当性向
40%

自己株式取得

5月公表の3,000億円*3に加え、新たに1,500億円の取得を決議

- MUB売却に伴う資本解放効果の一部を充当
- 取得期間を2023年1月末までとし、今後の経営環境を注視しながら検討を継続

MUFG 51

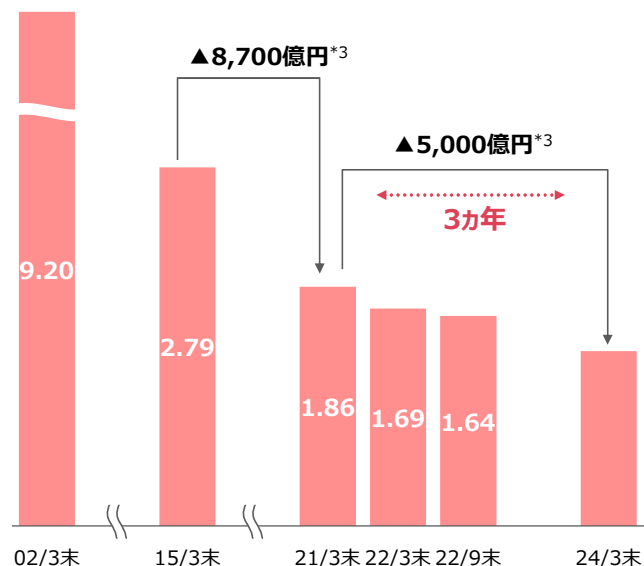
- ✓ 今回の株主還元についてです。
- ✓ 配当については、中間配当を期初予想の通り一株当たり16円とし、年間の配当予想を一株当たり32円、前年度対比では4円増配の予想を据置きと致します。
- ✓ 自己株式の取得については、1,500億円の取得を決議しました。
- ✓ これは、MUFGユニオンバンクの売却が12月1日に実行予定となることが確定し、これに伴う資本解放効果を勘案したものです。
- ✓ なお、今般、自己株式取得の金額を考えるにあたっては、世界的なインフレの動向、金融市場のボラティリティの上昇、地政学リスクの高まりなど、経営環境の見通しが不透明さを増す中、当面、資本を厚めに保有することが望ましいと判断し、1,500億円としたものです。
- ✓ 今後もROE向上に向けて規律をもった資本運営を行う方針に変更はありません。今後の状況の変化を見極めながら、引き続き機動的に実施を検討して参ります。
- ✓ 52ページにお進みください。

政策保有株式の削減*1

－ 22年度中間期の削減額は570億円、21年度からの累計で2,260億円を削減

残高推移（取得原価ベース）*2

(兆円)



*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 *4 23年度までの売却予定分

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	4,700	1,690	3,010
22年度中間期	1,740	570	1,170
21-23年度 売却目標	-	5,000	-
未売却の 売却合意残高*4 (22/9末)	-	2,010	-

MUFG 52

- ✓ 政策保有株式です。
- ✓ 右側の表にある通り、22年度中間期は、取得原価ベースで570億円を削減しました。これに伴って、1,170億円の売却益を計上しております。
- ✓ 54ページにお進みください。

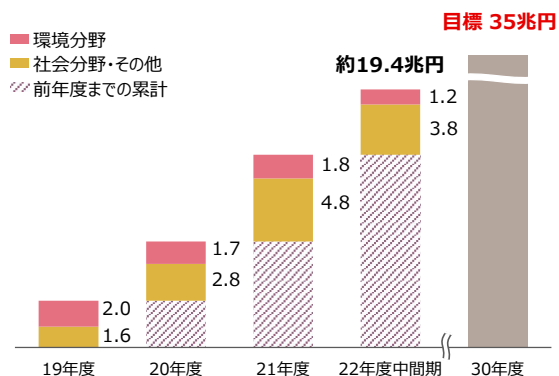
サステナビリティへの取り組み



カーボンニュートラルへの取り組み – 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は順調に進捗。環境分野においては、各地域で支援実績を積み上げ

サステナブルファイナンスの進捗



グローバルでの外部評価

- Wind Investment Awards 2022にて、Lender of the Yearを**3年連続受賞**
- Project Finance House of the Yearのグローバル部門を受賞^{*1}



地域別 環境分野のファイナンス事例・実績

アジア・日本	• 本邦初 のデータセンター向けグリーンローン
	• APAC初 、洋上風力向けグリーンローン (台湾) - APAC Renewable Energy Deal of the Year受賞 ^{*1}
	• 中国において、Year of the Bank受賞 ^{*2} - 外銀として唯一 の受賞
EMEA	• イギリス/アイルランド ゼロエミッションバスファンド支援
	• サウジアラビア水資源プロジェクトのグリーンローン
	• エジプトの太陽光向けクライメートボンド発行支援
米国	• 再生可能エネルギープロジェクトファイナンス - リーグテーブル 1位 (PFI ^{*3})
	• 米国 過去最大 ^{*4} メガソーラー向けグリーンローン
	• 電力貯蔵システム ^{*5} 等、脱炭素技術へ支援加速

^{*1} APACの代表的な金融専門誌 The Assetの賞、2022年 ^{*2} China ESG Frontier Awards 2022 ^{*3} Project Finance International, 2022年上期
^{*4} 1つの太陽光プロジェクトからなる単体プロジェクトとしては、過去最大 ^{*5} 必要に応じて充電・放電ができ、一度発電した電力を効率的に利用するための技術

- ✓ ここから、サステナビリティへの取り組みについて説明します。
- ✓ まずはカーボンニュートラルへの取り組みです。
- ✓ 左側、サステナブルファイナンスは、30年度までの累積目標である35兆円に対して、22年度上期までに累計19.4兆円と順調に進捗しています。
- ✓ また、右側でお示しの通り、アジア、欧州、米州の各地域で、再生可能エネルギーなど、多岐に亘るファイナンスの支援実績を積み上げております。
- ✓ 55ページにお進みください。

カーボンニュートラルへの取り組み – お客さまの脱炭素化に向けた取り組みの進捗

– 産業界のトランジションを積極的に支援。脱炭素化ビジネス・ソリューション提供が着実に進展

トランジション・ファイナンス

ENEOSホールディングス(株) :
トランジション・リンク・ボンド発行を主幹事として支援

- **本スキームは国内初**
- Asia Transition Finance Guidelineで紹介
- 発行額合計1,000億円



(株)JERA、出光興産(株)、三菱重工業(株) :
トランジションボンド発行を主幹事として支援

- **経済産業省モデル事例*1**
- **セクター初**を含む発行支援
- 発行額合計500億円



脱炭素化支援ビジネスの進展

見える化



GHG排出量可視化

- (株)ゼロボードとの連携
 - ゼロボードとの連携件数*2 : **251社**
- (株)日立製作所との協働
 - 見える化から削減までのご提案 : **16社**

戦略策定支援



企業のTCFD開示に向けたコンサルティング

- 東京海上日動火災保険(株)との協働
 - 開示に向けたコンサルサービス*3
 - 同社開発のシステムによる簡易コンサルサービス
- Codo Advisory(株)*4と提携、移行戦略策定支援

カーボンクレジットの活用



海外ボランティアクレジットの展開

- カーボンプライシング関連の情報提供
- ENGIE社が提供するカーボンクレジットに係るビジネスマッチングサービス開始

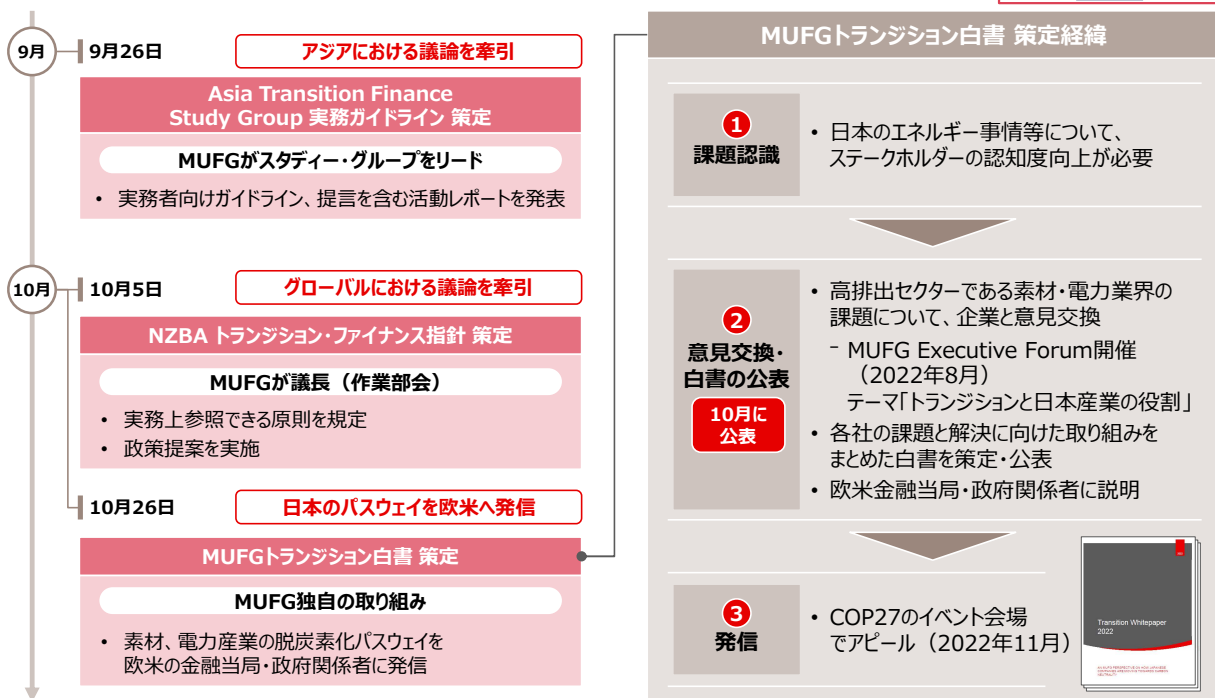
*1 経済産業省によるトランジション・ファイナンスモデル事業において、モデル性を有するファイナンス事例として選定 *2 GHG排出量の可視化について、お客様との対話を通じてゼロボードに連携した数
*3 Gx推進アドバイザータスクフォース（東京海上日動火災保険(株)と設立）によるコンサルティングサービス
*4 国内で唯一ACT（Assessing low Carbon Transition：フランス環境エネルギー管理庁と非営利団体CDPが開発した脱炭素移行戦略イニシアチブ）のライセンスを有する

- ✓ お客さまの脱炭素化に向けた取り組みの進捗です。
- ✓ 左側、2022年度上期には、様々なセクターのお客さまのトランジションボンド発行の主幹事を務めるなど、産業界のトランジションを積極的に支援しています。
- ✓ また、右側でお示しの通り、GHG排出量の可視化サービスを提供するゼロボード社への連携件数が251社になるなど、他社との協業を通じたお客さまの脱炭素化支援サービスの提供も着実に進展しています。
- ✓ 56ページにお進みください。

カーボンニュートラルへの取り組み – ルールメイキング・意見発信

– トランジション支援の必要性をグローバルなステークホルダーに向け発信

MUFGトランジション白書（英語）
（2022年10月発行）
→ [ダウンロード](#)



- ✓ ルールメイキング・意見発信についてです。
- ✓ これまで、アジアやグローバルでのルールメイキングの議論をリードしてまいりましたが、その成果として、9月には「Asia Transition Finance Study Group 実務ガイドライン」、10月には「NZBA トランジション・ファイナンス指針」を策定し、公表しました。
- ✓ さらに、日本の素材や電力産業の脱炭素化に向けたパスウェイを欧米の金融当局や政府関係者に発信する目的で、「MUFGトランジション白書」を10月に公表しました。このようなトランジションの考え方について、エジプトで開催されたCOP27の場でも発信しています。
- ✓ 57ページにお進みください。

カーボンニュートラルへの取り組み – GHG排出量削減と体制強化

– 継続的に自社のGHG排出量を削減。更なる取り組みに向けて、体制を強化

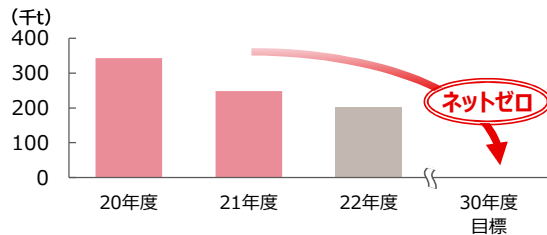
投融資ポートフォリオのGHG排出量

- 次回開示**
- ①「電力」、「石油・ガス」セクターの実績
 - ②NZBA9セクター*1のうち、数セクターの中間目標

2023年春「Progress Report」発行予定

自社GHG排出量の継続削減

■ 自社GHG排出量の実績推移



前倒しで完了 ニコス、アコムを含む国内連結子会社全社の契約電力100%再生可能エネルギー化を完了

管理を強化 グループ・グローバルで排出量管理プラットフォームを導入、集計自動化・業務効率化を実現

責任投資を通じた脱炭素化

NZAM中間目標（2030年）の公表

- 運用資産の55%を対象*2
- 経済的原単位あたりのGHG排出量を2019年比50%削減

取り組み

- 投資先へのエンゲージメント
- アセットオーナー等との協働
- ネットゼロに資する商品開発

体制強化（2022年10月–）

取締役会

社外アドバイザー（3名）

新任



ふま 夫馬賢治氏

- ESG経営コンサルタント
- 複数の政府関連委員経験有り

経営会議

サステナビリティ委員会

新任



せのや 銭谷美幸氏

- 専任のチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）
- サステナビリティ委員会委員長に就任
- サステナビリティ分野に深い見識を有する

*1 電力、石油・ガス、石炭、不動産、鉄鋼、アルミニウム、セメント、運輸、農業 *2 22年6月末：約41兆円

- ✓ GHG排出量削減と体制強化です。
- ✓ 左上、投融資ポートフォリオのGHG排出量については、来年春に発行予定のProgress Reportで、既に中間目標を開示している「電力」、「石油・ガス」セクターの実績に加えて、新たに複数セクターの中間目標を開示する予定です。
- ✓ 左下、自社のGHG排出は、銀行・信託・証券に加え、ニコスとアコムでも自社契約電力を100%再エネ化しており、国内連結子会社全社において100%再エネ化が完了しました。
- ✓ 右上では、責任投資を通じた脱炭素化への取り組みとして、10月末に公表しましたNZAMにおける2030年中間目標の公表内容をお示ししています。
- ✓ 右下は体制強化についてです。
- ✓ 新たに、ESG経営コンサルタントである夫馬氏が、社外アドバイザーに就任しました。
- ✓ また、サステナビリティ分野に深い見識を有する銭谷氏が、専任のチーフ・サステナビリティ・オフィサーに就任し、サステナビリティ委員会の委員長を務めるなど、体制の強化に取り組んでいます。
- ✓ 58ページにお進みください。

自然資本・生物多様性への取り組み

－ 23年以降のTNFD*1開示に向け、自然資本のリスク分析に着手

MUFGの認識・方向性

認識

- ・ 自然資本の喪失によるリスクの増加
- ・ 保全に向けた投融資を通じた機会の獲得

方向性

- ・ 自然資本のリスク・機会を適切に評価

TNFD開示までのプロセス



自然資本に関するリスク分析

TNFD開示

- | | |
|---------|---------|
| ① ガバナンス | ② 戦略 |
| ③ リスク管理 | ④ 指標と目標 |

- リスク管理の観点から、LEAPアプローチに基づき、投融資ポートフォリオにおけるリスク分析に着手
- リスク分析ツールの1つである「ENCORE」を用いて、自然への「依存度」と「影響」を分析
- プロジェクトファイナンスの位置情報、セクター情報を用いた分析を行い、今後コーポレートファイナンスにも対象を拡大

*1 自然関連財務情報開示タスクフォース *2 信託は21年9月に加盟 *3 v0.2 (22年6月)、v0.3 (22年11月)、v0.4 (23年2月) が順次公表予定

*4 自社と自然との接点の発見 (Locate)、自然への影響と依存度の評価 (Evaluate)、リスクと機会の査定 (Assess)、それらのリスクと機会に応じた事業戦略の策定と開示の準備 (Prepare) の4つのステップで構成

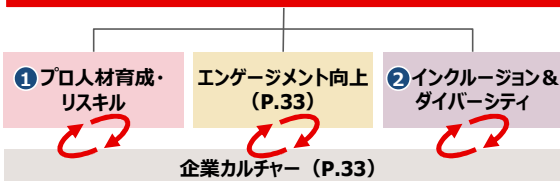
- ✓ 自然資本・生物多様性への取り組みです。
- ✓ 自然資本の喪失が、投融資におけるリスクの増加に繋がる一方で、自然資本の保全に向けた活動は投融資の機会獲得にも繋がると認識しています。そのため、自然資本におけるリスクと機会の適切な評価が重要であると考えており、現在、取り組みを進めています。
- ✓ 23年以降のTNFD開示に向けて、2月にTNFDフォーラムメンバーに加盟し、LEAPアプローチに基づくリスク分析に着手しました。また、欧州の洋上風力発電の分析を行うUNEP-FIのパイロットプログラムにも参加しています。
- ✓ 59ページにお進みください。

人的資本拡充への取り組み

－社員の挑戦を後押ししつつ、重点領域の育成・採用、女性マネジメント比率向上に向けた取り組みを強化

人的資本に関する考え方

ステークホルダーに価値提供できる社員が生き活きと働ける会社



① プロ人材育成・リスキル

■ 社員の「成長と挑戦」「自律的キャリア形成」を後押し

実績	21年度下期	22年度上期
Job Challenge応募	1,240人	1,429人
全体合格率	25%	32% (見込み)

■ 事業環境の変化を先取りした役職員への投資

実績	21年度	22年度上期	22年度計画
教育研修費*1	30.9億円	-	35.1億円
中途採用*2 ()内は中途採用比率*3	169人 (22.4%)	191人 (-)	338人 (35.8%)

*1 デジタル人材やグローバル人材の育成等の重点領域に注力 *2 各専門領域のプロ人材（デジタル人材含む）の採用を強化 *3 中途採用者数が、新卒・中途合計数に占める割合。嘱託の社員登用等を除く *4 国内の銀行、信託、MUMSSIにおける次課長以上の女性社員の割合 *5 女性マネジメントに対し、役員をメンターとしてキャリア形成上の課題解決等をサポート

② インクルージョン&ダイバーシティ

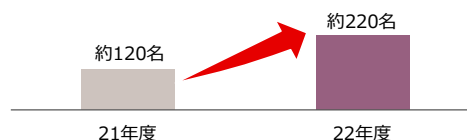
関連 P.74

実績	22/3	22/10	目標
女性マネジメント比率*4	18%	19%	24/3未までに 20.0%

■ 女性マネジメント比率向上に向けた取り組み

課題	取り組み	対象
1. 女性のキャリア形成・スキルアップを支援	役員メンタリングプログラム	経営層
	役員座談会	経営層
	外部研修派遣	中堅層
2. 多様性を促進する環境の整備	階層別研修（管理職研修）	新任拠点長、新任次課長
	部室店長向けフォーラム	全部室店長
	アンコンシャス・バイアス啓発	全社員

役員メンタリングプログラム*5対象者数推移



- ✓ 人的資本拡充への取り組みです。MUFGでは、経営計画に沿った人材の育成や採用を行うとともに、「社員が多様な価値観や強みを活かしながら、自律的に判断し、行動して、生き活きと働ける会社」をめざしています。
- ✓ 左下の通り、「Job Challenge」のような、社員の挑戦やキャリア形成を後押しする仕組みや、デジタルなどの重点領域における教育や採用を積極的に進めています。
- ✓ 右側のインクルージョン&ダイバーシティでは、特に女性マネジメント比率の向上に向けて、様々な取り組みを推進しています。なかでも、経営層が女性に対し、キャリア形成上の課題解決等をサポートする役員メンタリングプログラムを強化しており、対象者を前年度比、約2倍に増加させました。

Appendix



(終わりに)

- ✓ 私からの説明は以上となりますが、私どもMUFGは、「世界が進むチカラになる。」というパーパスの下、今まさに変わろうとしている社会やお客さま・従業員など全てのステークホルダーの皆さまが次へ、前へ進む「チカラ」になるために、グループ一丸となって「挑戦と変革」を引き続き力強く進めて参ります。
- ✓ 投資家の皆さま、格付機関の皆さまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますよう引き続き宜しくお願い申し上げます。

(MUB関連①) 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

- 中間期決算においてMUB保有債券等の評価損▲6,318億円*1を計上。実施済のヘッジ取引により680億円の収益計上
- 22/6月末以降も金利上昇により評価損は増加、第3四半期決算で更なる損失を計上する見込（ヘッジ勘案前：約▲10,400億円）
- ただし、当該評価損のうち、① 其他有価証券の税効果相当や ② 満期保有目的の有価証券等、及び ③ 貸出金は通期決算においては特別利益*2として戻入となる見込
- 戻入とならない評価損についてもヘッジ取引を行っているため*3、通期決算に与える影響は税効果勘案後約▲2,000億円*4にて不変
- 当該影響は業績目標に織込み済であるため、与信関係費用や経常利益への影響はあるものの、親会社株主純利益目標1兆円は不変

(億円)	勘定科目	中間期影響	株式譲渡 実行時に戻入	1-3Q影響 (見込・概数)	株式譲渡 実行時に戻入*5	通期影響 (見込・概数)	会計上の取扱い
①	其他 有価証券	▲2,490	652	▲3,300	900		<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価損を四半期ごとにPL計上 ■ 税効果分を株式譲渡時に特別利益計上
②	満期保有 目的債券等	▲1,508	1,508	▲2,700	2,700	特別利益と 相殺	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価損を四半期ごとにPL計上 ■ 全額を株式譲渡時に特別利益計上
③	貸出金	▲2,319	2,319	▲4,400	4,400		
	小計	▲6,318	4,481	▲10,400	8,000		
④	ヘッジ取引 損益	680					
	MUFG決算への影響	▲5,638				▲2,000	

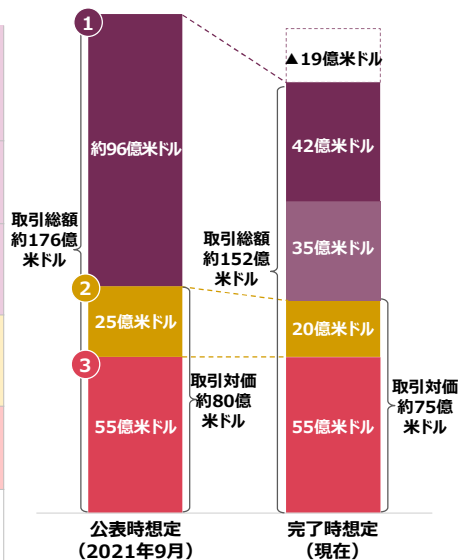
*1 22年度 中間期は1ドル=136.68円、22年度 1-3Qは1ドル=144.81円で計算 *2 評価損による売却対象資産の簿価低下等により、株式譲渡実行時に特別利益を計上する見込
 *3 一部ヘッジ不可のリスクが残存するも、影響は最大±数百億円程度に留まる見込み *4 1ドル=144.81円での計算。為替レートにより変動可能性あり
 *5 戻入となる金額は、現時点での見込み（概数）

(MUB関連②) 本件取引総額・対価

- 取引総額は、米国金利上昇を主因とした「その他有価証券」の評価損発生とUSB*1株価の下落等により、約152億米ドルを見込む
- 売却前にMUBが実行予定の配当額は、約42億米ドルに減少（本件公表時比約▲54億米ドル）。減少分のうち、約35億米ドルは売却後5年以内にUSBより支払われる予定

本件取引総額・対価の変動要因（現時点での想定）

	公表時		増減	増減理由
	想定	完了時		
配当	96	42	▲19	米国金利上昇を主因に、MUB決算において「その他有価証券」の評価損が発生し、MUBの有形固定純資産が減少。配当額はMUBの有形固定純資産に基づくため、同額減少
			▲35	売却前の配当予定額を35億米ドル減額
5年以内に受取予定（現金）	-	35	+35	上記の配当減額（35億米ドル）により、MUBの売却時における有形固定純資産簿価は増加。同額は5年以内にUSBから受け取る予定*2
USB株式の時価	25	20	▲5	取引対価のうち、USB株式（約44百万株）で支払われる分。本件公表後のUSB株価下落に伴い、時価減少
現金	55	55	-	取引対価のうち、現金で支払われる分。増減なし
合計	176	152	▲24	



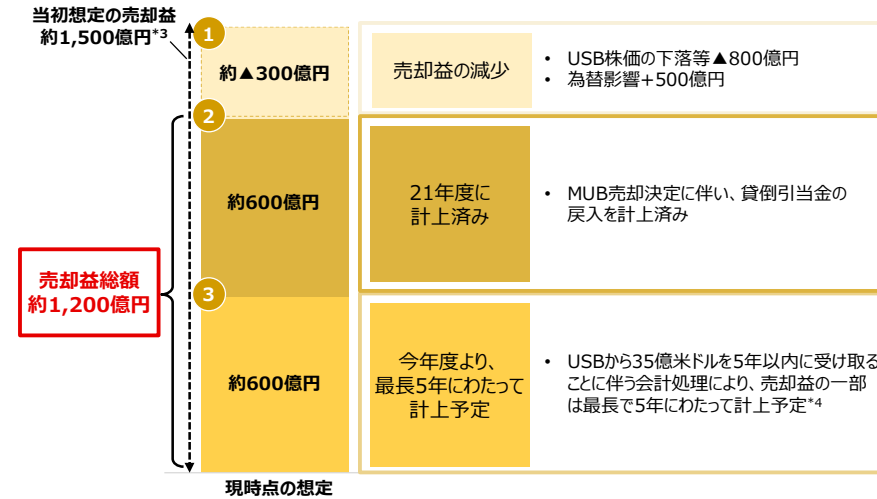
*1 U.S. Bancorp *2 USBはシステム統合またはその3か月後までに少なくとも10億米ドルをMUGIに支払う努力義務あり

(MUB関連③) MUFG連結業績への影響 (売却益・一時的な費用)

- 売却益総額はUSB*1株価の下落や為替影響等により案件公表時の想定から減少し、約1,200億円を見込む
- 本件に伴う一時的な費用*2は300億円を予定

売却益総額と一時的な費用 (現時点での想定)

■ 売却益総額 (変動要因)



■ 一時的な費用

- プロジェクト関連で起用したアドバイザー・専門家費用の総額

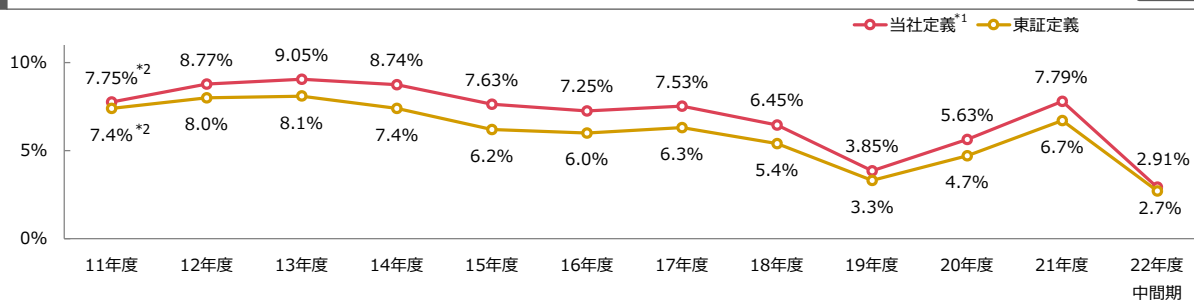


*1 U.S. Bancorp *2 プロジェクト関連で起用したアドバイザー・専門家費用の総額 *3 約1,500億円は2021年9月の案件公表時にプレミアム17.5億米ドルを基に調整を加え試算した概算値
*4 受け取り予定の金額は割引現在価値で認識され、35億米ドルとの差額を5年間で償却・利息計上する見込み

ROE・1株当たり当期純利益

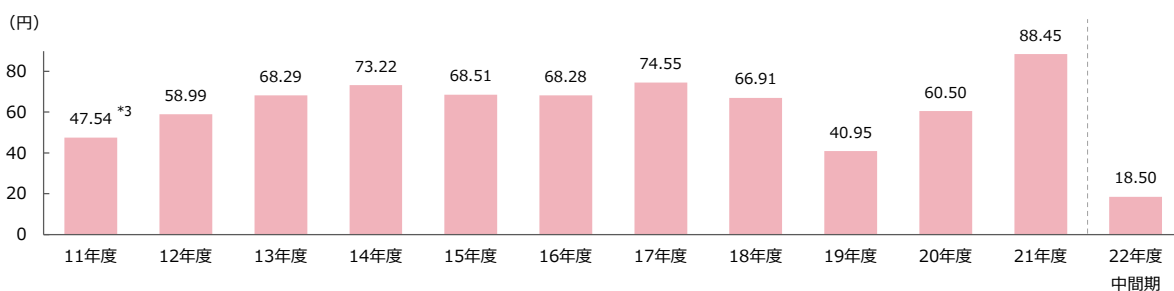
ROE

連結



1株当たり当期純利益

連結



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

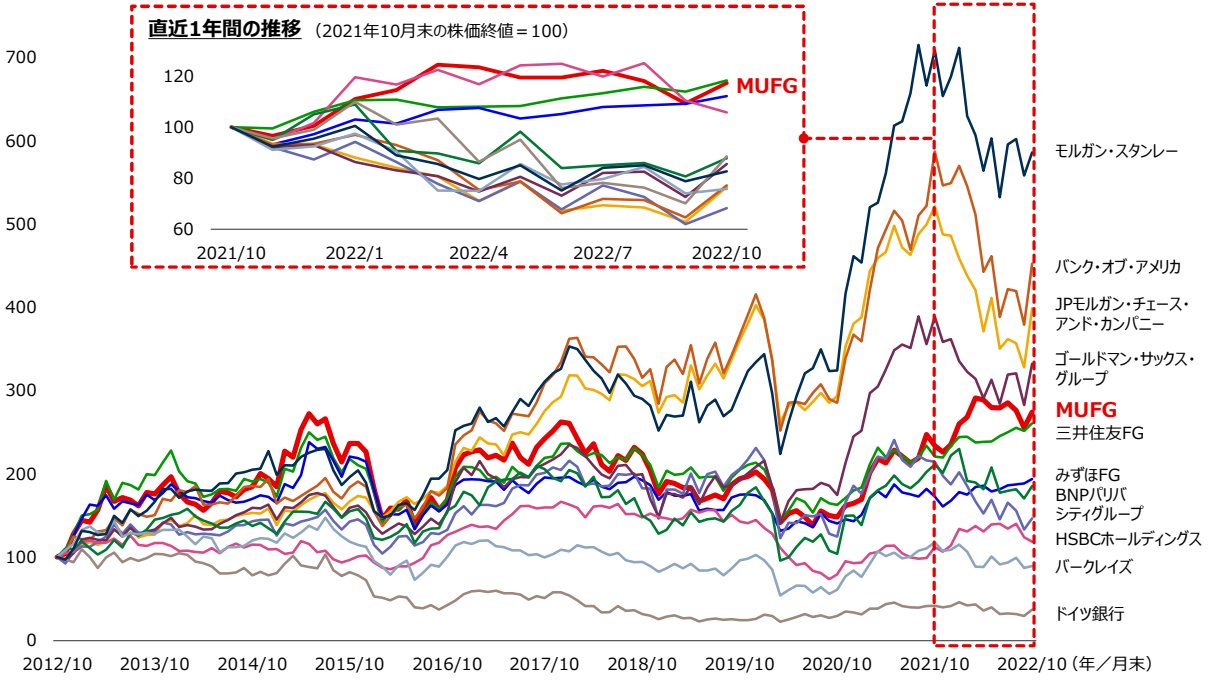
*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10% (当社定義)、10.6% (東証定義)

*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

TSR (株主総利回り) グローバル比較

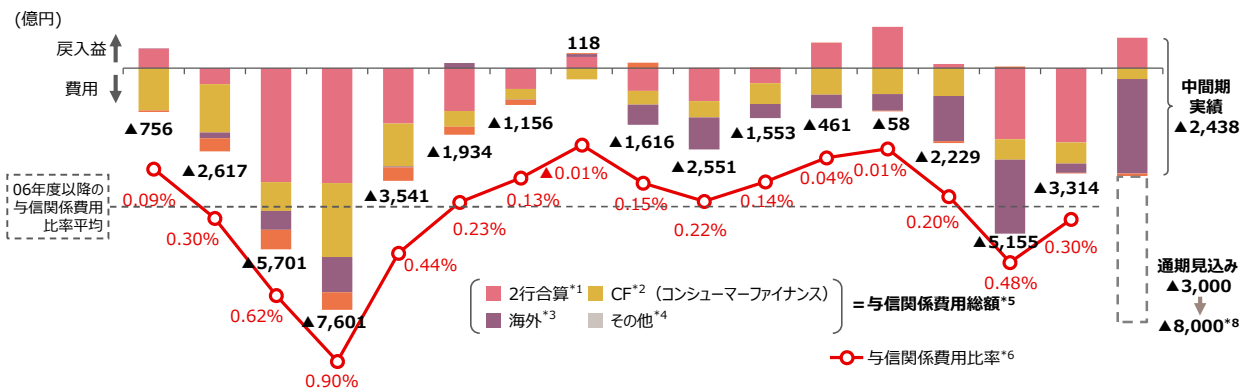
過去10年間の推移

(2012年10月末の株価終値 = 100)



(出所) Bloomberg

与信関係費用

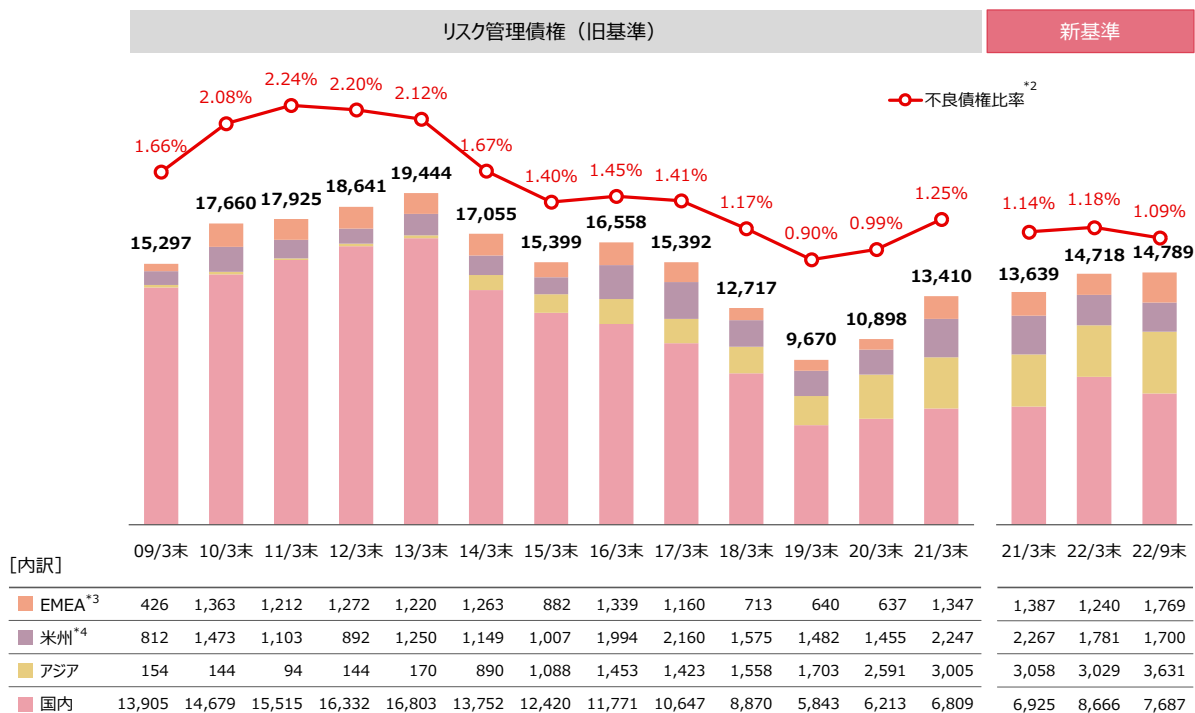


[内訳]	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	中間期
2行合算 ^{*1}	615	▲501	▲3,578	▲3,616	▲1,742	▲1,345	▲653	351	▲711	▲1,037	▲479	795	1,298	126	▲2,232	▲2,338	951	
CF ^{*2}	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲347	
海外 ^{*3}	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲2,969	
その他 ^{*4}	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26	▲73	

*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 *7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却予定の貸出金に係る公正価値評価による損失2,319億円を含む
 *8 米金利上昇や円安進行に伴い、通期のMUB貸出金評価損が期初想定比▲5,000億円拡大

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）^{*1}

(億円)



*1 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分
 *2 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））
 *3 09/3末-12/3末にはEMEA以外の一部地域も含む *4 09/3末-12/3末は米国のみ

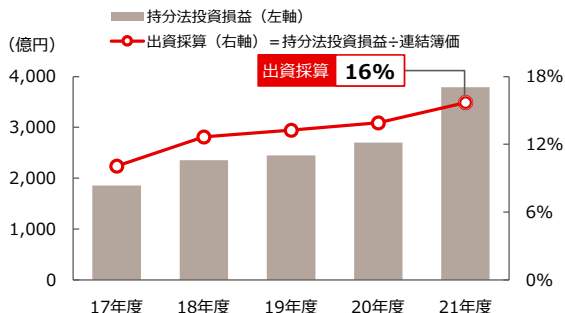
Morgan Stanleyへの出資・提携

– MSの出資採算は良好

– MSとの提携は投資銀行業務を中心に発展、WMやAM/IS領域にも協働が拡大

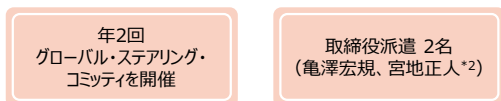
MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移

- MS持分法投資損益を連結簿価^{*1}で割った出資採算は16%
- MUFGのROEに大きく貢献



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



協働事例

■ MUFGとMS双方の強みを活かし、グローバルな協働を展開

① 投資銀行ビジネスでの協働が進展

- GCIB** : Non-IG領域での貸出・債券引受ビジネスを強化
- JCIB** : 複数のクロスボーダーM&A案件でフィナンシャル・アドバイザー就任

– 日系企業向けプライマリービジネスのリーグテーブル^{*3}



② WM・AM/IS領域にも協働が拡大

- WM** : MUFG独自のハウスビュー^{*4}に、MSのリサーチ情報・知見を活用
- AM/IS** : MSIM^{*5}との協働アプローチにより、ソニー生命保険に対して信託・MUKAM^{*6}がAM/IS機能を提供する投信を設定



*1 MSの純資産に対する当社の持分相当分及びのれん。優先株を含む。22年3月末時点で2.4兆円 *2 MSMSの取締役会長を兼務

*3 22年4月-22年9月、(出所) M&A : REFINITIV、日系企業関連の公表案件をベースにMUMSS作成。

DCMは国内債と外債の合算、国内債 : REFINITIV及び同社提供のDeal WatchDBよりMUMSS作成。外債 : 企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、InformaよりMSMS作成

*4 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見通し・投資見解 *5 モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメント *6 三菱UFJ国際投信

メタバース金融の実現に向けた取り組み

－ANA NEO（株）、損害保険ジャパン（株）とメタバース金融の実現に向けた協業について基本合意

協業の概要

- メタバースにおけるシームレスな金融サービスの在り方の検討
- 金融サービスの提供に向けた検証
 - － メタバース空間における金融機能および金融サービスの提供に向けたニーズ調査、規制・制度などの検証
 - － メタバース空間における各種データ分析、有用性などの検証
 - － 金融分野以外での新たな事業機会の創出の検討

具体的な取り組み（予定）

- メタバース空間における金融サービス提供に向けた第一歩として、「ANA GranWhale*1」に出店
 - － Money Canvas*2の機能を活用した金融に関する様々な情報発信
 - － メタバースならではの特性を活かしたコンテンツを提供





▲空間イメージ


Web3.0時代に即した便利で快適な
金融サービスの提供/
安心してデジタル化の恩恵を享受できる社会の実現

*1 ANA NEOが提供するメタバースプラットフォーム *2 資産形成の総合的なサポートを目的としたスマートフォン向け資産運用プラットフォーム

MUAH、KS、BDIの決算概要*1

MUAH*2 	(億円)			(百万米ドル)		
	21年度 中間期 (MUB売却公表前)	22年度 中間期	前年同期比	21年度 中間期 (MUB売却公表前)	22年度 中間期	前年同期比
粗利益	3,175	1,936	▲1,239	2,872	1,417	▲1,455
営業費用	2,744	1,836	▲907	2,482	1,344	▲1,138
営業利益	431	98	▲332	390	72	▲317
与信費用	▲385	▲2	383	▲349	▲2	346
継続事業からの純利益	756	185	▲570	684	136	▲547
非継続事業からの純利益	0	▲5,305	▲5,305	0	▲3,882	▲3,882
親会社株主に帰属する純利益	761	▲5,120	▲5,881	689	▲3,746	▲4,436

KS*3 	(億円)			(百万THB)		
	21年度 中間期*4	22年度 中間期	前年同期比	21年度 中間期*4	22年度 中間期	前年同期比
粗利益	2,282	2,189	▲92	66,343	56,863	▲9,480
営業費用	847	939	91	24,637	24,397	▲240
営業利益	1,434	1,249	▲184	41,706	32,466	▲9,240
与信費用	527	513	▲13	15,342	13,350	▲1,992
親会社株主に帰属する純利益	724	587	▲136	21,048	15,252	▲5,796

BDI*5 	(億円)			(十億IDR)		
	21年度 中間期	22年度 中間期	前年同期比	21年度 中間期	22年度 中間期	前年同期比
粗利益	628	757	129	8,166	8,238	72
営業費用	323	415	91	4,201	4,516	315
営業利益	305	342	37	3,965	3,722	▲243
与信費用	194	138	▲55	2,529	1,508	▲1,021
親会社株主に帰属する純利益	76	155	79	998	1,695	697

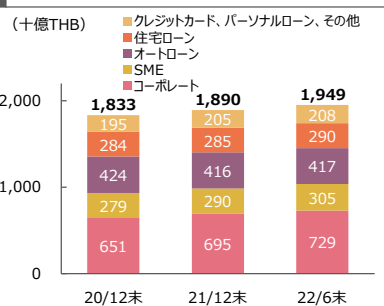
*1 各決算期末の為替レートにて円換算。21年度中間期は1米ドル=110.58円、1THB=3.44円、1IDR=0.0077円。22年度中間期は1米ドル=136.68円、1THB=3.85円、1IDR=0.0092円

*2 米国会計基準に基づくMUAHのConsolidated Financial Statements for Holding Companies—FR Y-9Cにおける開示情報 *3 タイ会計基準

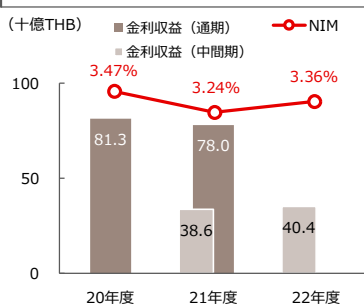
*4 Ngern Tid Lor Public Company Limited (TIDLOR) の株式20%売却による一過性の影響含む *5 インドネシア会計基準。リストラックチャリングに係る損失を含む

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

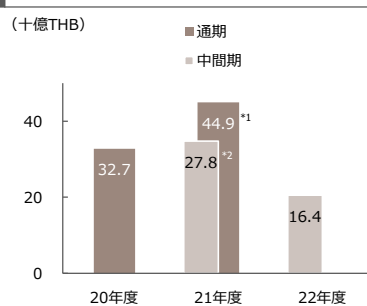
貸出残高



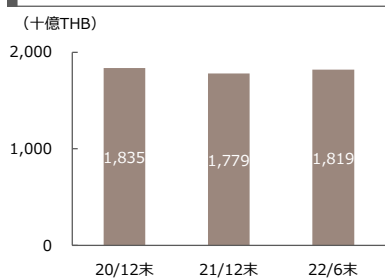
金利収益



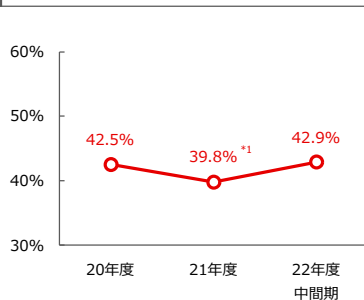
非金利収益



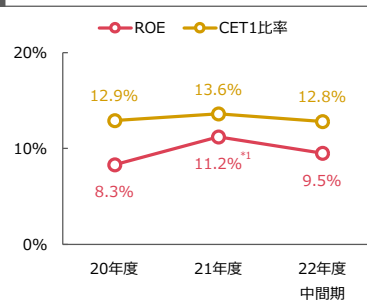
預金残高



経費率



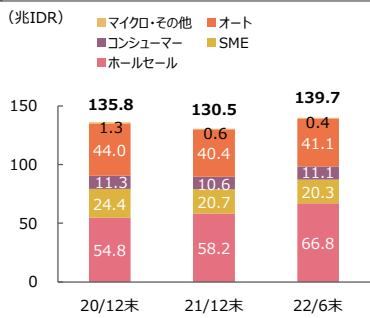
ROE・CET1比率^{*3}



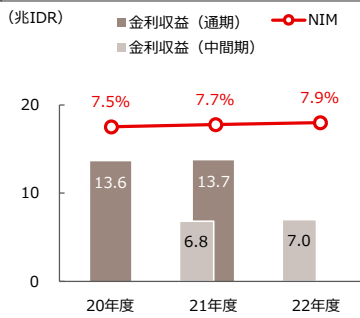
*1 21年度通期における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益、経費率、ROEは、それぞれ34.2十億タイバーツ、43.2%、8.6%
 *2 21年度中間期における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は17.1十億タイバーツ *3 アユタヤ銀行単体

■ ダナモン銀行（BDI）の主要計数

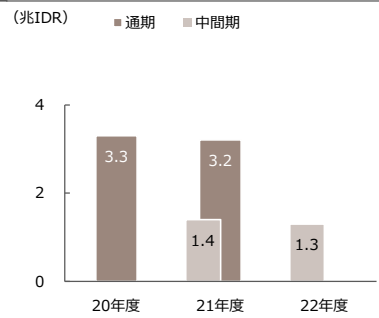
貸出残高



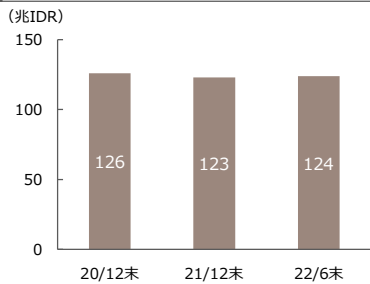
金利収益*1



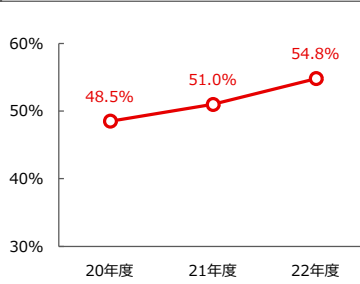
非金利収益



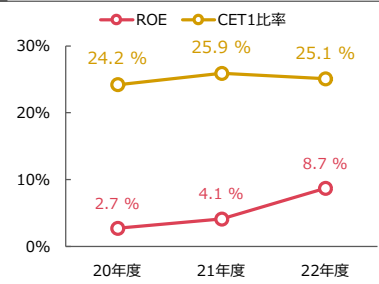
預金残高



経費率



ROE*2・CET1比率



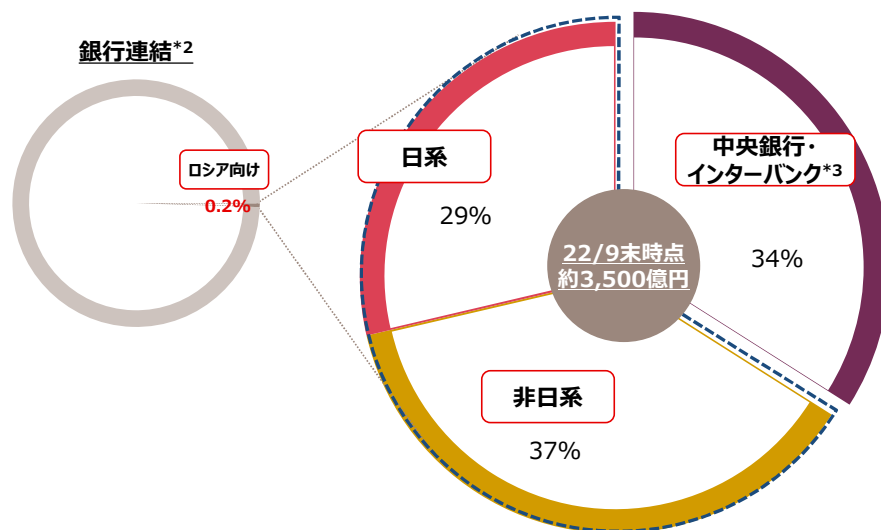
*1 リストラチャリングに係る損失を含む

*2 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

ロシア向け与信残高*1

- ロシア向け与信残高は、22/9末で約3,500億円
- 中央銀行・インターバンクを除いた与信は約2,300億円。銀行連結全体に占める割合は**0.2%未満**

■ 銀行連結（含む現地法人、除くMUAH、KS、BDI）



*1 借入人所在国ベース。コミットメントライン枠、市場性と信等を含む。全て内部管理計数

*2 中央銀行・インターバンク取引等は含まず

*3 銀行宛預け金や保有するロシア国債残高も含む

人的資本への投資

—多様な人材の採用・育成・登用といった投資を継続し、多様な意見が反映された意思決定・イノベーションを通じて、企業価値を向上

MUFGの多様性

	実績 (22/9末)	目標
ジェンダー	女性マネジメント*1比率 ※22年10月	19% 24/3末までに 20.0%
	女性取締役・執行役員数*2	20名 -
	女性取締役比率 (持株)	25% 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) ※2021年度	98%、91%、 100% 100%
外国人	社員の割合 ※22年3月	58% -
	執行役員数 (銀行) (うち女性2名)	10名 -
	外国人管理職比率*4	29.6% 維持・向上
中途採用	中途採用管理職比率*5	11.3% 維持・向上
障がい者	障がいのある社員数 ※22年6月	約1,400名 -

多様性を尊重・受容する インクルーシブな風土づくりへの取り組み

- 女性のキャリア形成支援
- I&D啓発イベント (部店内ワークショップ実施、従業員考案の啓発企画等募集)
- LGBTQ啓発セミナー・イベント開催
- 障がい者を講師とした講習会開催
- アンコンシャス・バイアスに係る啓発
- 両立支援 (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等が評価され選定



同性パートナーシップ認定制度導入等の取り組みが評価

*1 国内の銀行、信託、MUMSSにおける次課長以上の女性社員の割合 *2 持株、銀行、信託、MUMSS、ニスの合計 *3 各社の21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 (上司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

外部評価

ESGに関する取り組みへの評価

環境省 第3回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン

- 間接金融部門
金賞（銀行）
- 金融サービス部門（証券部門）
銀賞（証券）
- 環境サステナブル企業部門
環境サステナブル企業に選定



：役員報酬評価の対象

	評価会社	2021	2022
1	MSCI	A	-
2	FTSE	3.3	3.9*1
3	Sustainalytics *数値が小さいほど高評価	19.3	18.0*1
4	S&P Dow Jones *パーセンタイルランキング	74	89*1
5	CDP	B	-
6	日経SDGs	★5.0	-
7	東洋経済	389.9	金融機関 1位

ESGインデックスへの組入れ

GPIF選定 ESGインデックス

New

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

*1 2022年11月時点

その他

New

2022 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent



FTSE4Good



MUFG 75

社会（優先10課題 - 少子・高齢化社会への対応 -）

- 22年度は高齢化対応に資する商品・サービスをリリース、新たな産学共同研究にも着手

少子・高齢化社会への対応 = 高齢者・子どもが安心、安全に暮らせる社会の創造

課題	高齢化			少子化
	事業・資産承継 廃業・休業による経済力低下	高齢者対応 認知症患者増加、相続	資産形成 人生100年時代への備え	次世代支援 将来に向けた教育
主な事業本部	R&C	R&C DS その他	R&C DS 受財	その他
金融サービス	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継・資産承継支援 - 銀信証協働 	<ul style="list-style-type: none"> 認知機能低下への対応 相続への備え／エンディングノート 遺言・贈与等に対応した信託機能 	<ul style="list-style-type: none"> 運用相談/ロボアドバイザー機能 企業向け年金・運用・コンサル機能 老後資産形成支援 <p>① つなげるとうしん</p>	<ul style="list-style-type: none"> 金融の知見を活かした貢献
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化・認知機能低下に備えたサービス（認知症サポーターは23千人（銀行）） 	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルな店舗 UI/UX^{*1}の改善 		
研究／社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> MUFG相続研究所 日本金融ジェロントロジー協会 <p>⑤ 産学共同研究</p>	<ul style="list-style-type: none"> MUFG資産形成研究所 	<ul style="list-style-type: none"> 小中高生向け金融経済教育 寄付等を通じた子ども、学生支援 	
従業員支援	<ul style="list-style-type: none"> 男女共に仕事と育児・介護・不妊治療を両立できる職場づくり（制度の周知・活用、風土醸成、柔軟な働き方の推進） 			

■ 主なリリース・開始サービス

① つなげるとうしん（22/7）	個人のお客さま向けに「つなげるとうしん（生前贈与型／資産承継型）」の取り扱いを開始
② エクセレント倶楽部（22/8）	老後の豊かな暮らしをサポートする無料の会員制サービス「三菱UFJ銀行 エクセレント倶楽部」を2022年8月より取り扱い開始
③ 産学共同研究（22年度上期開始）	認知機能の判定技術や、遺言能力チェックの仕組み等、高齢化社会の課題解決に資する商品・サービスの実用化をめざし、産学共同研究にかかる実証実験を開始

*1 UI（ユーザーインターフェース）とUX（ユーザーエクスペリエンス）の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

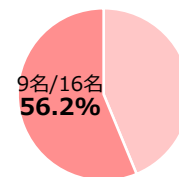
ガバナンス（取締役会構成）

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 ビリテイ
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 亀澤 宏規	指名、報酬						●	●	●
14 長島 巖							●	-	●
15 半沢 淳一							-	-	●
16 小林 真							●	-	●

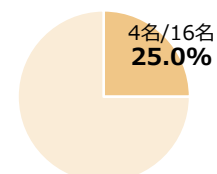
指名：指名・ガバナンス委員会委員、報酬：報酬委員会委員、監査：監査委員会委員、リスク：リスク委員会委員。*印は委員長

(2022年6月末時点)

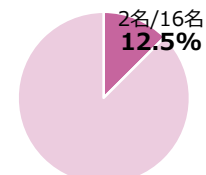
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



ガバナンス（役員報酬）

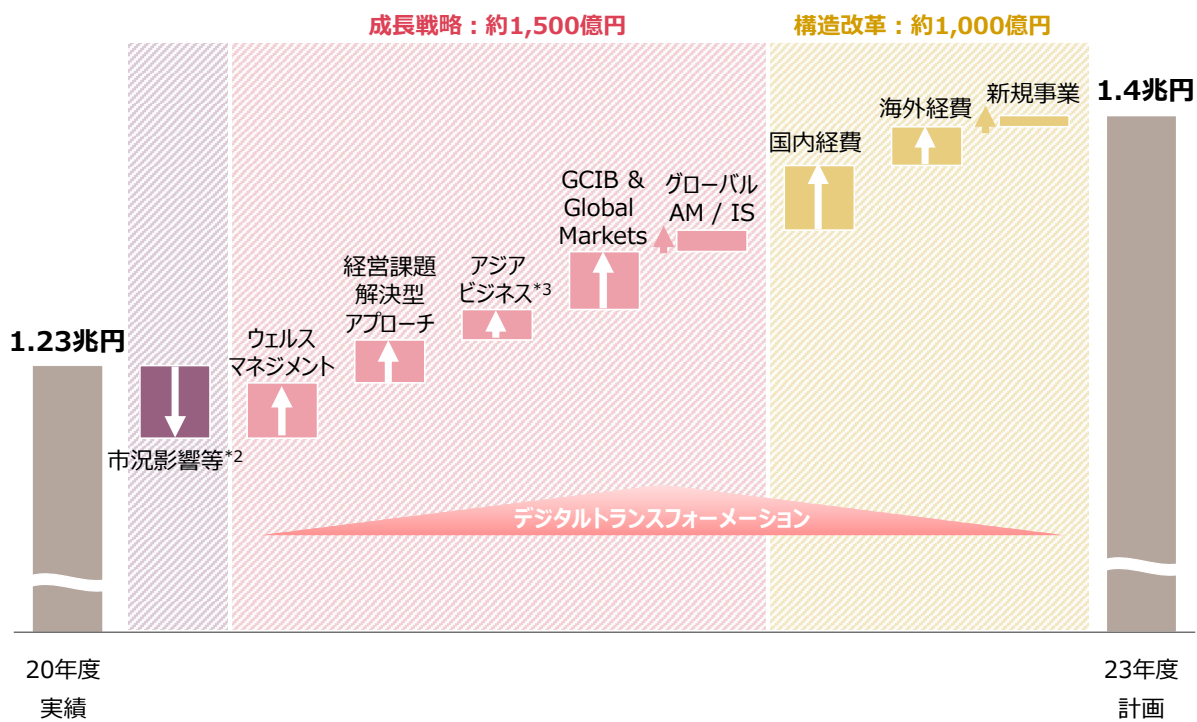
報酬種類	業績連動有無	業績連動幅	支給基準	評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	-	・役員等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」 「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む	-	毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	-	役位別の基準額	-	各役員 の 退任時	株式50% 現金50% *4	1
	中長期業績連動	0%～150%	役位別の基準額× 中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） (3) ESG評価機関評価*1 前年度比伸び率の競合他社比較*2 (1) 連結業務純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益	<50%> 30% 15% 5% <50%> 25% 25%	中期 経営計画 終了時		
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 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 (3) 連結ROE (4) 連結経費額 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 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化*3 ・TSR（株主総利回り）等	<60%> 20% 10% 20% 10% <40%>	年1回	現金	1

*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、インクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進、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

営業純益の計画（再掲）^{*1} ※中期経営計画公表時点の目標

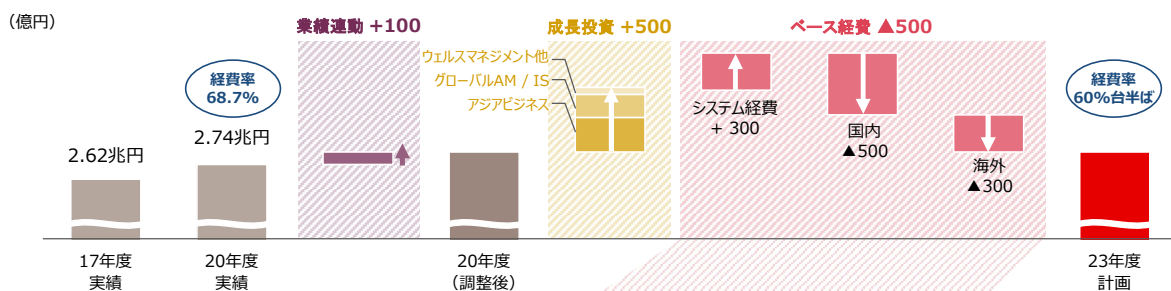


^{*1} 管理計数。現地通貨ベース ^{*2} CVA、アジアの政策金利引下げ影響等 ^{*3} 21年度対比の計画。21年度の減益見込額は市況影響等を含む

経費計画（再掲） ※中期経営計画公表時点の目標

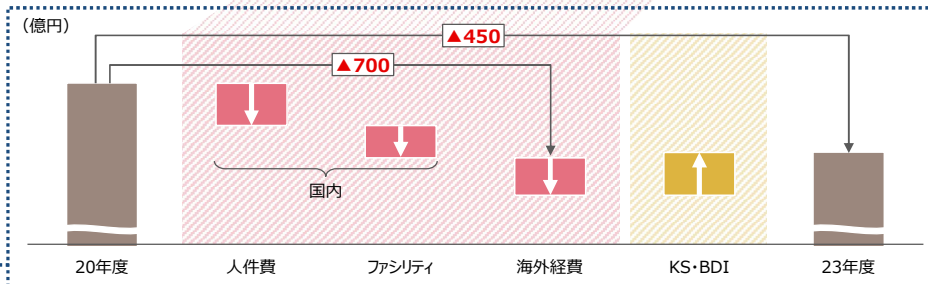
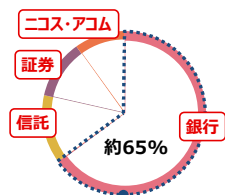
ービジネス進捗に応じた経費投入を徹底。ベース経費の削減により成長投資の原資を捻出

経費計画



銀行経費見通し（含むMUAH、KS、BDI） *1

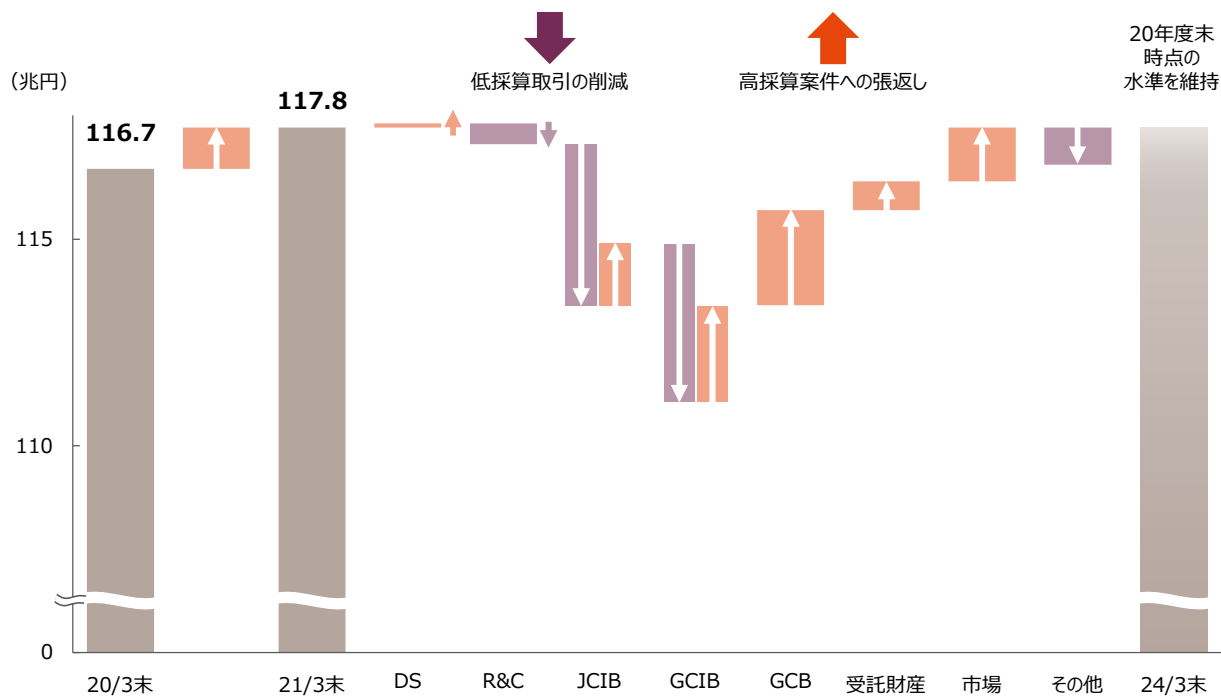
20年度MUFG連結経費



*1 数値は内部管理計数

RWA計画（再掲）^{*1} ※中期経営計画公表時点の目標

－低採算取引を削減し、高採算案件への張返しを推進



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

事業本部別計画（再掲） ※中期経営計画公表時点の目標

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（21年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%

TLAC規制対応～資本のベストミックスと外部TLAC比率

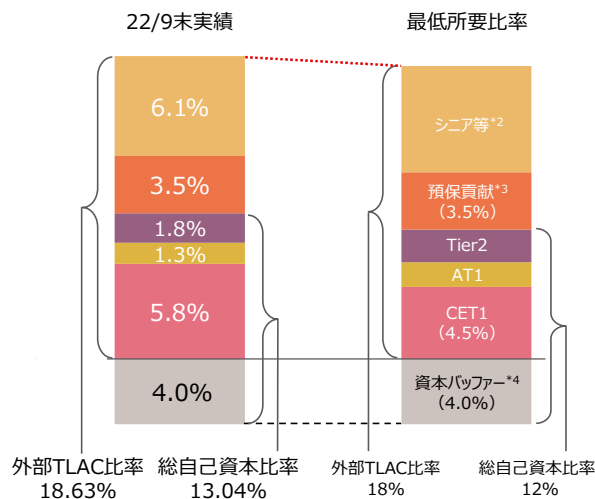
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
 - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
 - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

外部TLAC比率の実績と所要比率

	22年9月末 実績	最低所要比率
リスクアセットベース	18.63%	18.0%
総エクスポージャーベース	9.12%	6.75%

MUFGはSPEアプローチ^{*1}を採用
破綻処理対象会社である持株会社にて
全ての規制資本調達を実施

MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率



*1 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法

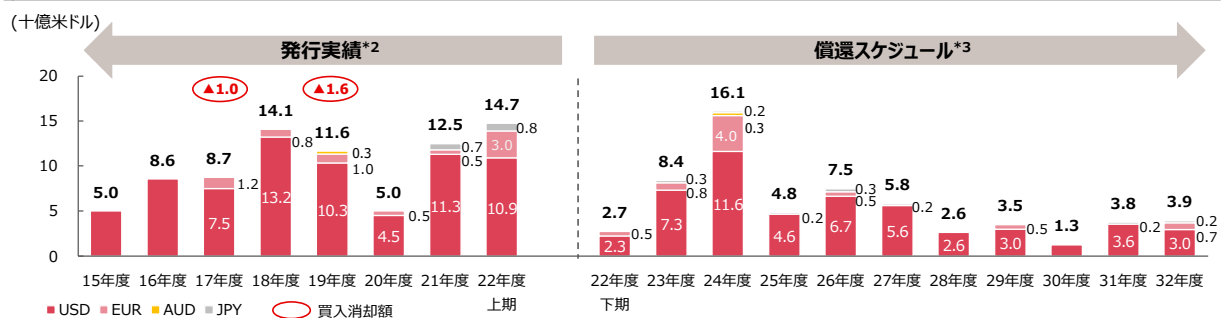
*2 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有の他のTLAC負債額の調整等が含まれる

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

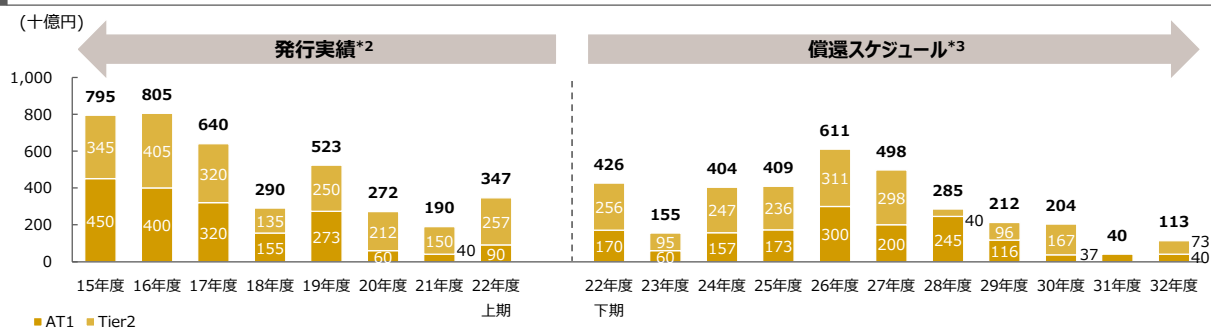
*4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。
尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.01%

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



AT1, Tier2 社債



*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は22/9末為替レートにてドル換算

*2 22/9末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

*3 22/9末以降での初回コール可能日と満期日の到来額を集計。Tier2は銀行・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む

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。