

世界が進むチカラになる。



# 2023年度決算 投資家説明会

2024年5月17日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 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、見直し、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らず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせください。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
RD：	リテール・デジタル事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部	MS：	Morgan Stanley
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：	グローバルコマーシャル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：	クレンシィ（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

# キーマッセージ

## 23年度実績・24年度目標・株主還元

- 23年度実績
  - ・・・ 親会社株主純利益は1兆4,907億円と**MUFG発足以来の最高益を更新**
- 24年度目標
  - ・・・ 親会社株主純利益は過去最高を更新する**1兆5,000億円**
- 株主還元
  - ・・・ 累進的配当を継続、24年度予想配当金は23年度比**+9円**の**50円**総額**1,000億円**を上限とする自己株式取得を決議

## 前中期経営計画の振り返り

- 財務実績
  - ・・・ ROEは**8.5%**と**目標を上回る水準**
- 主要戦略
  - ・・・ 稼ぐ力の向上とMUB売却や経費削減等の事業の強靱化を両立し、成長戦略・構造改革とも**目標を大幅超過達成**

## 新中期経営計画の概要

- 基本方針
  - ・・・ **「成長」を取りにい**く**3年間**と位置付け、「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」を通じ経済的価値・社会的価値を高め、世界が進むチカラになる
- 財務目標
  - ・・・ ROE目標は**9%程度**。着実な利益成長と成長に向けた投資を両立し、更なる株主価値向上をめざす
- 資本政策
  - ・・・ 基本方針は不変。資本運営の透明性の向上を目的とし、CET1比率のターゲットレンジを**9.5% - 10.5%**に拡大

# 目次

---

23年度決算の概要.....	5
前中期経営計画の振り返り.....	8
新中期経営計画の概要.....	15
新中期経営計画の各戦略.....	36
Appendix.....	54

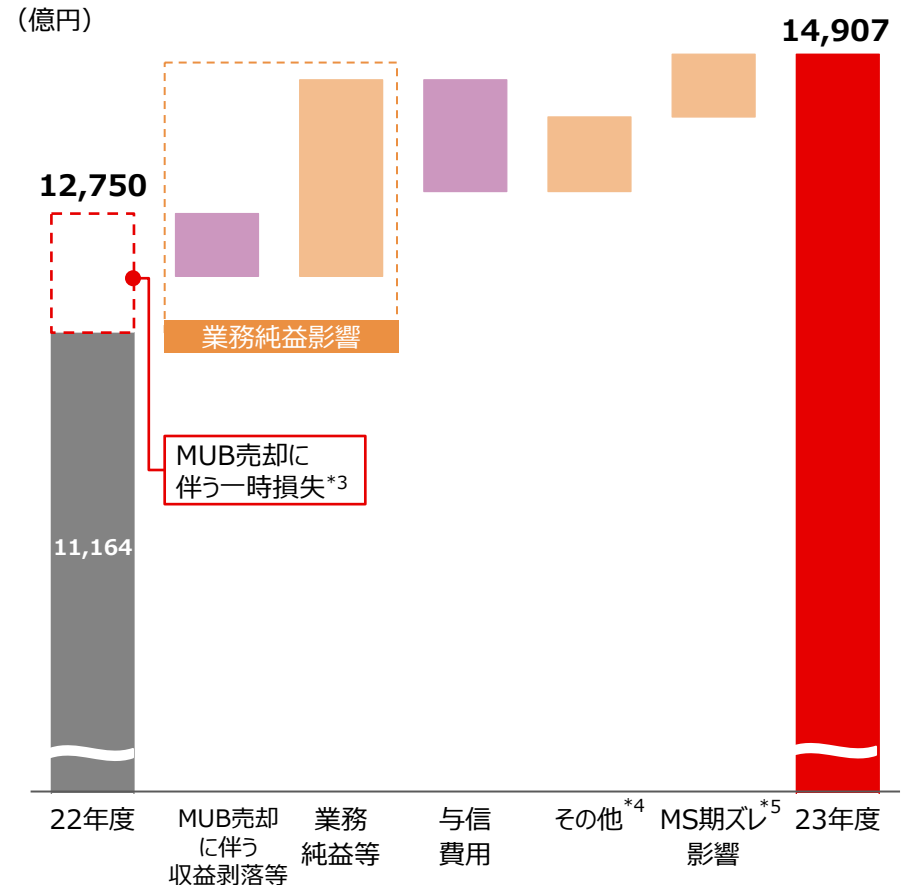
# 23年度決算の概要

# 23年度実績

－稼ぐ力が大きく向上し、親会社株主純利益は1兆4,907億円と業績目標を超過達成

連結 (億円)	22年度		23年度		
	実績	実績	前年度比	MUB 評価損 調整後*1	目標比
1 業務粗利益	45,030	47,325	2,295	-	-
2 営業費 (▲)	29,087	28,887	▲199	-	-
3 業務純益	15,942	18,437	2,494	-	3,937
4 与信関係 費用総額	▲6,748	▲4,979	1,769	▲2,170	▲1,979
5 経常利益	10,207	21,279	11,072	3,721	2,779
6 親会社 株主純利益	11,164	14,907	3,742	-	1,907

## 親会社株主純利益の増減要因\*2



\*1 MUB保有資産の評価損等として22年度に計上した8,937億円（税後）のうち、22年度決算で特別利益として戻りとなった金額を調整。与信関係費用総額：3,939億円、経常利益：7,350億円 \*2 内訳は税後ベース \*3 MUB保有資産の評価損等として22年度に計上した1,586億円（税後ベース）

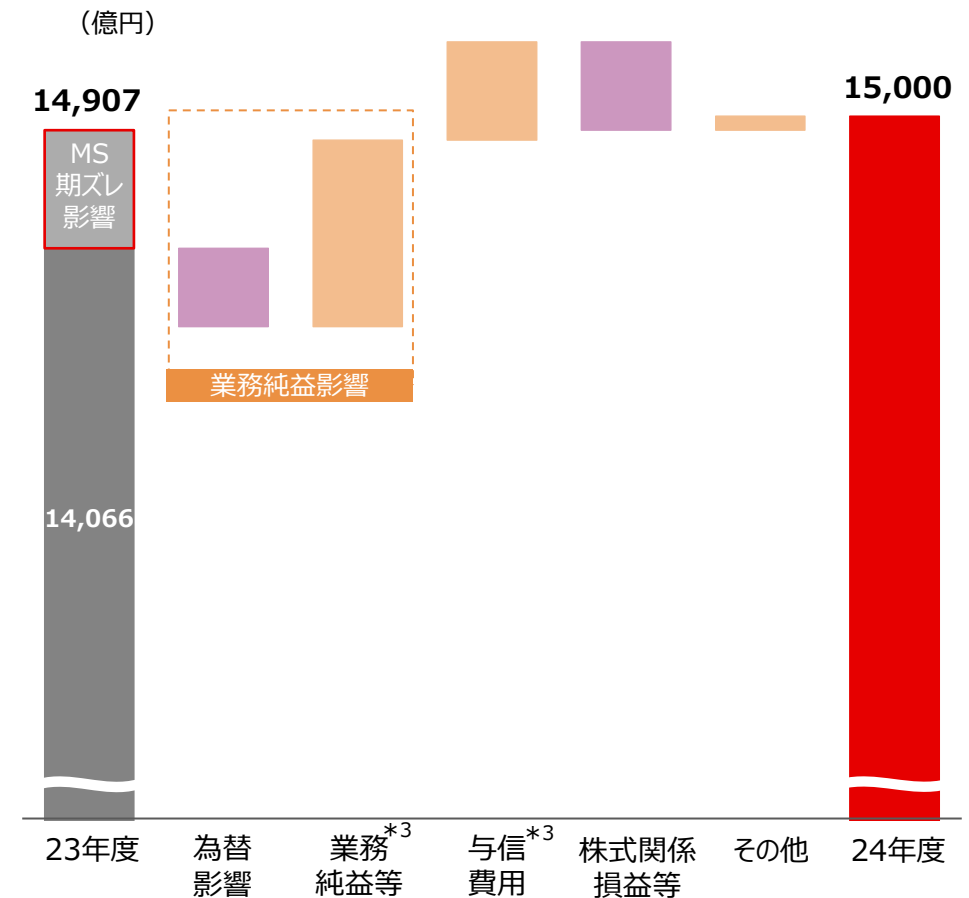
\*4 22年度に計上した米国の年金バイアウトに伴う一時的な費用▲781億円（税前）や関連会社（中京銀行）株式の売却損▲294億円（税前）の反動 \*5 23年度よりMSの持分法を適用する決算期を従来の1月-12月から4月-3月へ変更。当該変更に伴い、23年度はMSの23年1Q（2023年1月-3月）決算に基づく取込損益額841億円を含む15ヵ月間の損益を取込

# 24年度業績目標

– 24年度の親会社株主純利益目標は1兆5,000億円

連結 (億円)	23年度 実績	24年度 業績目標	増減
1 業務純益	18,437	19,500	1,063
2 与信関係費用総額	▲4,979	▲4,000	979
3 経常利益	21,279	21,500	1,282 <sup>*1</sup>
4 親会社株主純利益	14,907	15,000	934 <sup>*1</sup>

## 親会社株主純利益の増減要因<sup>\*2</sup>



<sup>\*1</sup> 23年度実績からのMSの持分法適用決算期の変更影響（経常利益：1,061億円、親会社株主純利益：841億円）除き <sup>\*2</sup> 内訳は税後ベース <sup>\*3</sup> KSの連結決算期変更影響を含む。24年度よりKSの連結決算期を従来の1-12月から4-3月へ変更。24年度はKSの2024年1-3月期決算を含む、15ヵ月間の損益を取込予定。本変更に伴うGCB事業本部への影響額は、親会社株主純利益で約200億円（KSの2024年1-3月期決算に基づく取込損益額の試算値。税後・持分比率勘案後。為替等の影響で変動する可能性あり）

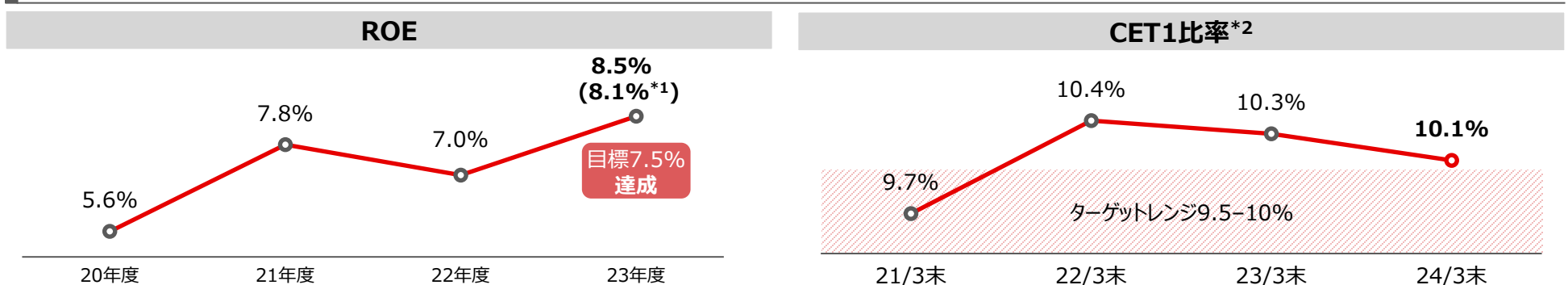
# 前中期経営計画の振り返り



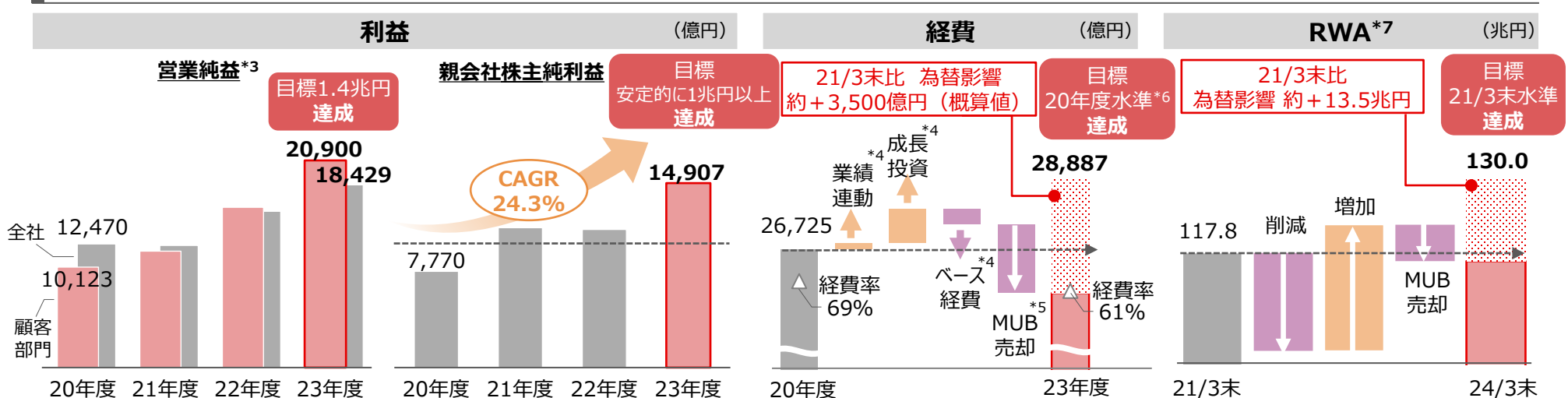
# 財務実績

－稼ぐ力が大きく向上し、ROE目標を達成。CET1比率は安定的に運営

## ROE目標・資本運営のターゲット



## ROE目標達成に向けた3つのドライバー



\*1 MSの持分法適用決算期の変更影響除き \*2パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。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 社内管理上の計数（補正後） \*5 MUB売却影響約▲2,100億円（概算値） \*6 業績連動を除く

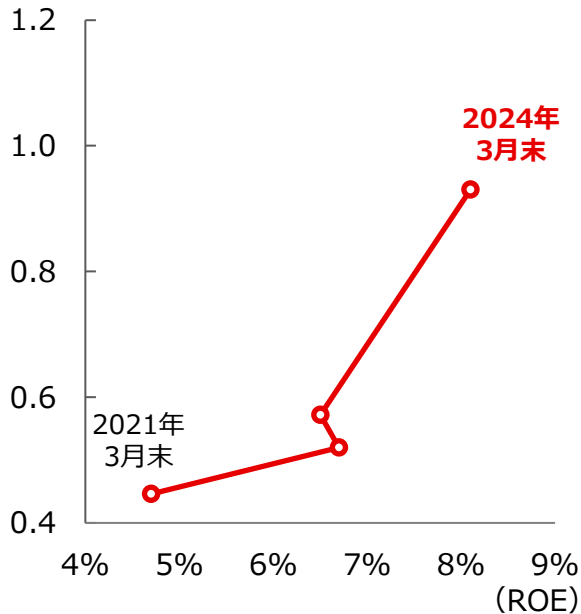
\*7 リスクアセット。パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

# 株主価値向上に向けた取り組み①

－3つのドライバーに取り組みROEを大きく改善、株主価値を向上

## PBR・ROE推移\*1

(PBR) **着実なROE向上と環境変化により  
PBRは1倍近傍に**



PBR

=

PER

×

ROE

## 取り組みの成果

ROEは大きく向上

RORAの改善

① 親会社株主純利益

② RWA

CET1比率のターゲットレンジ運営

② RWA

③ 株主資本

### ① 成長戦略

実績 約6,400億円  
(目標比+約4,900億円)

顧客部門収益

20年度 10,123億円  
23年度 20,900億円

### ①② 構造改革

実績 約3,400億円  
(目標比+約2,400億円)

経費率

20年度 69%  
23年度 61%

### ②③ キャピタルマネジメント

配当: 1.2兆円  
自己株式取得: 1兆円

政策保有株式

5,390億円\*2売却

### MUB売却

顧客部門収益\*3  
▲1,000億円

経費削減効果\*3  
▲2,100億円

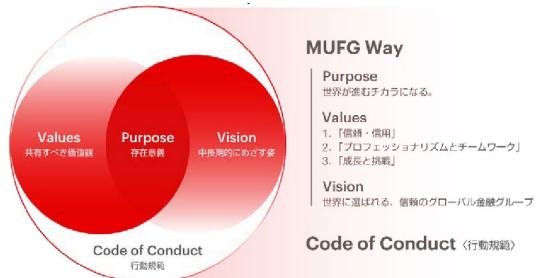
RWA減少  
⇒一部を自己株式取得に充当

将来の成長に向けた資本活用 (次ページ)

# 株主価値向上に向けた取り組み②

– パーパス「世界が進むチカラになる。」の下、企業変革は大きく前進  
 MUB売却を完遂した一方、将来の成長のため7,000億円以上の戦略出資を実施

## MUFG Wayの設定とパーパスの導入



## 企業変革への取り組み

### デジタル・トランスフォーメーション

- ・オンラインチャネルの拡充と店舗網の効率化
- ・BaaS等の新たな商品・サービス展開

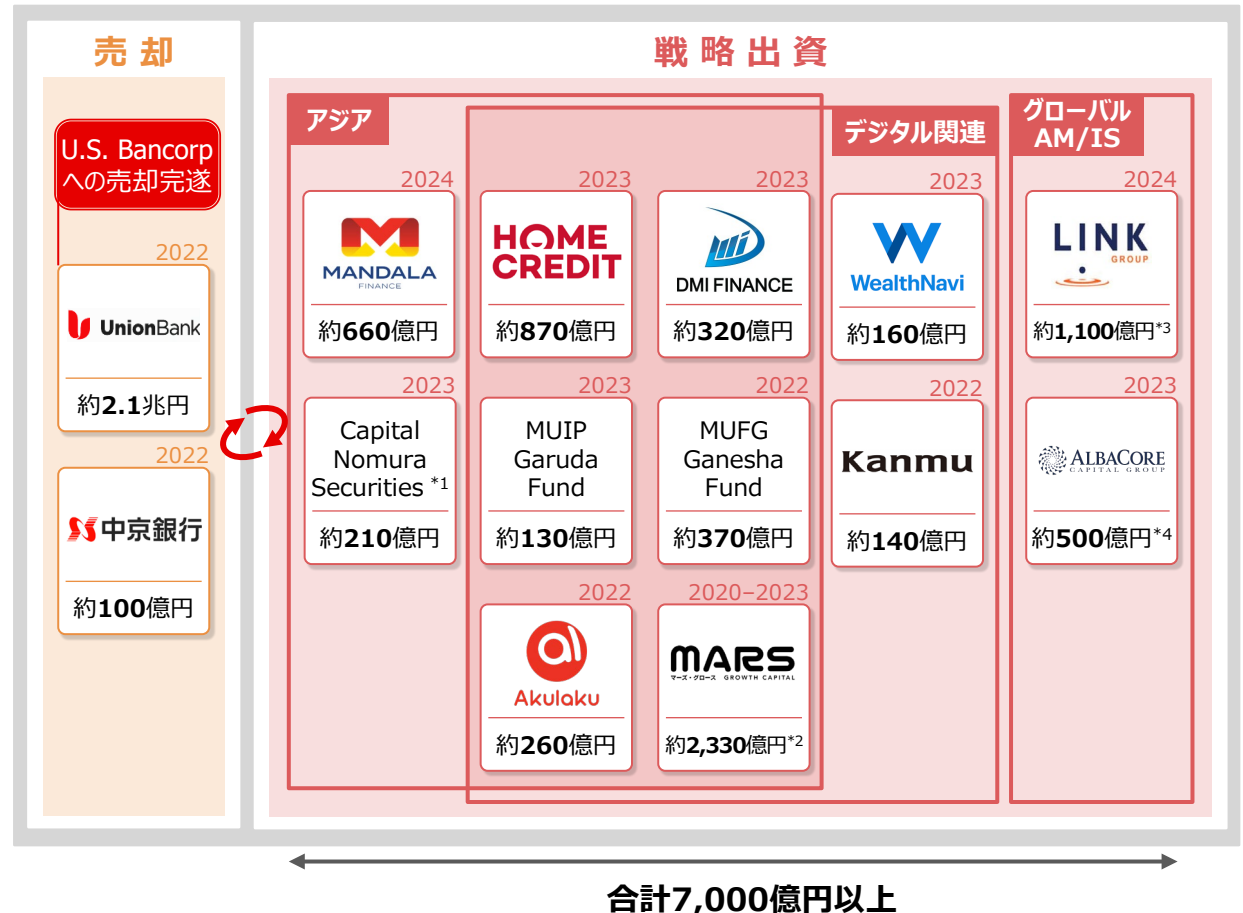
### 環境・社会課題解決への貢献

- ・カーボンニュートラル宣言 参照 P. 23
- ・トランジション白書の発刊

### カルチャー改革

- ・エンゲージメント経営の実施 参照 P. 24
- ・女性マネジメント比率は22.3%まで向上
- ・社員が自ら挑戦するマインドの醸成

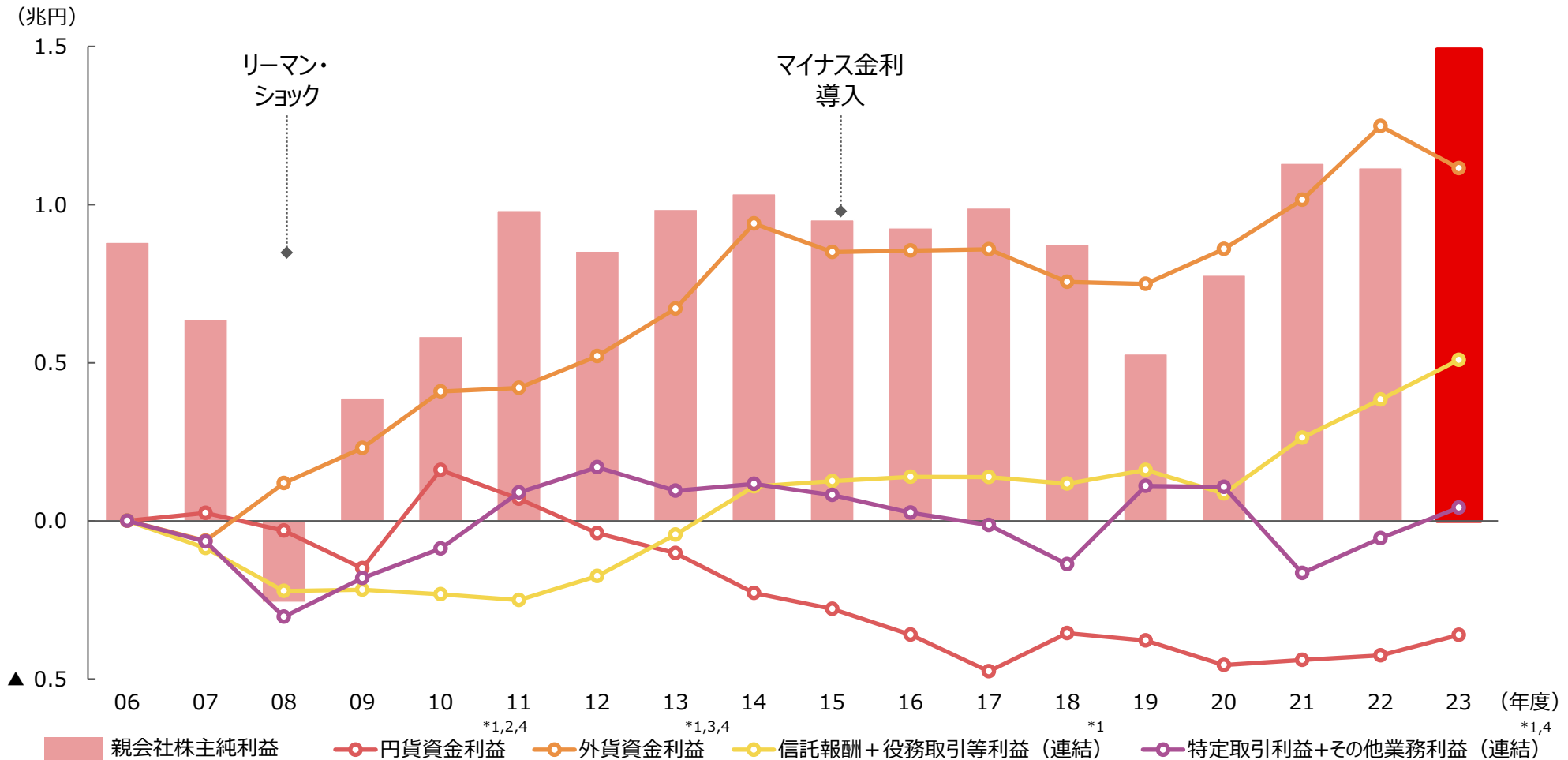
## 将来の成長に向けた資本活用



\*1 現在はKrungsri Capital Securitiesに名称変更 \*2 Mars Growth Capital (約1,660億円)とMars Equity Fund (約670億円)の合計  
 \*3 出資額1,110百万豪ドルの2024年4月末為替レートによる円貨換算額 \*4 当初出資額300百万ユーロの2024年4月末為替レートによる円貨換算額

# MUFG発足以降の親会社株主純利益と構成粗利益の推移

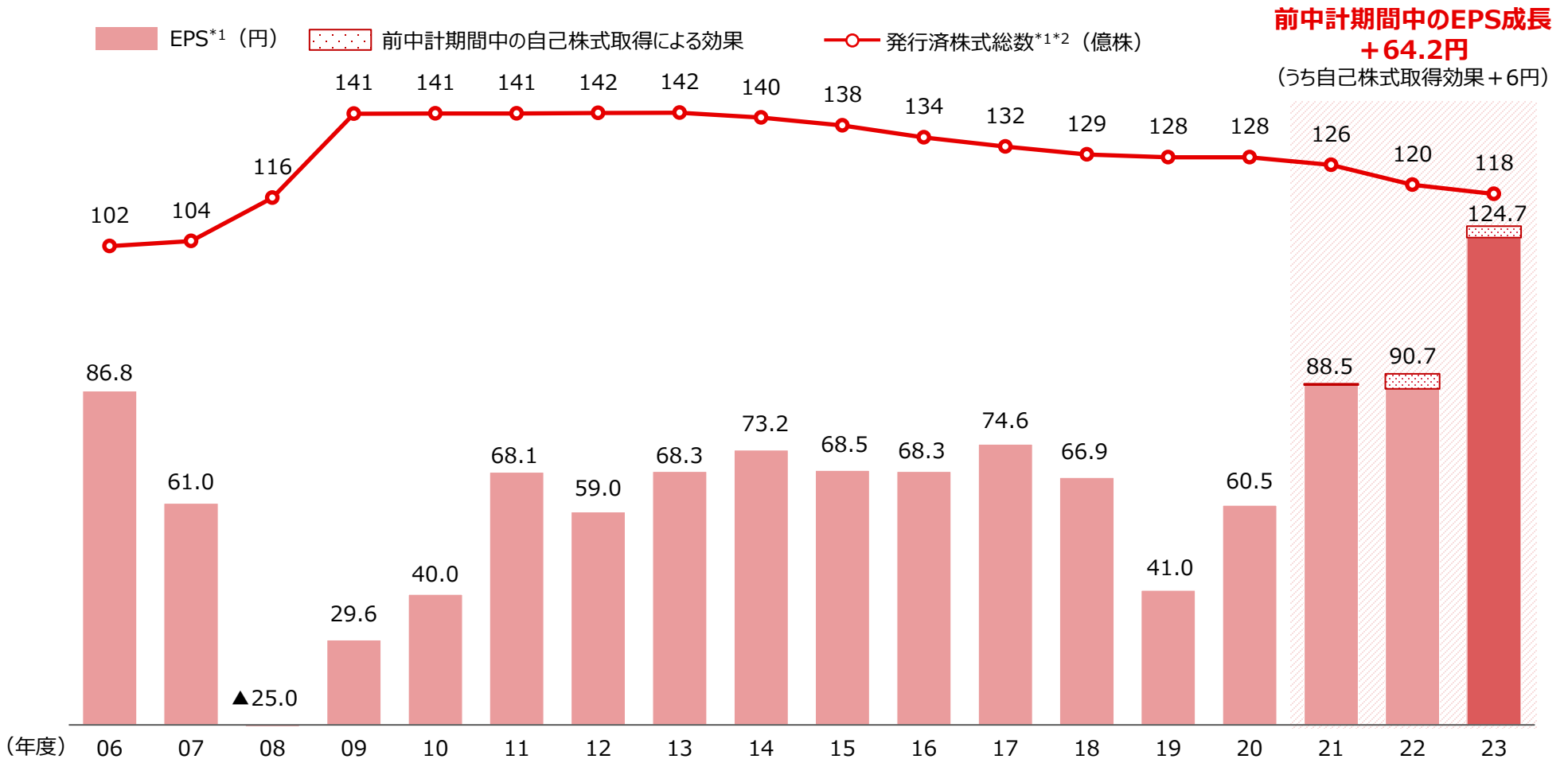
- 親会社株主純利益はMUFG発足以来の最高益を更新
- 環境変化に柔軟に対応し、円貨資金利益が低迷する中、外貨資金利益・手数料収益を増強



\*1 管理計数。06年度対比の粗利の増減額 \*2 銀行、信託、ニコス、アコム の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く  
 \*3 銀行、信託、MUAH、KS、BDI の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く \*4 22年度、23年度は投信解約益を調整

# EPSと発行済株式総数推移

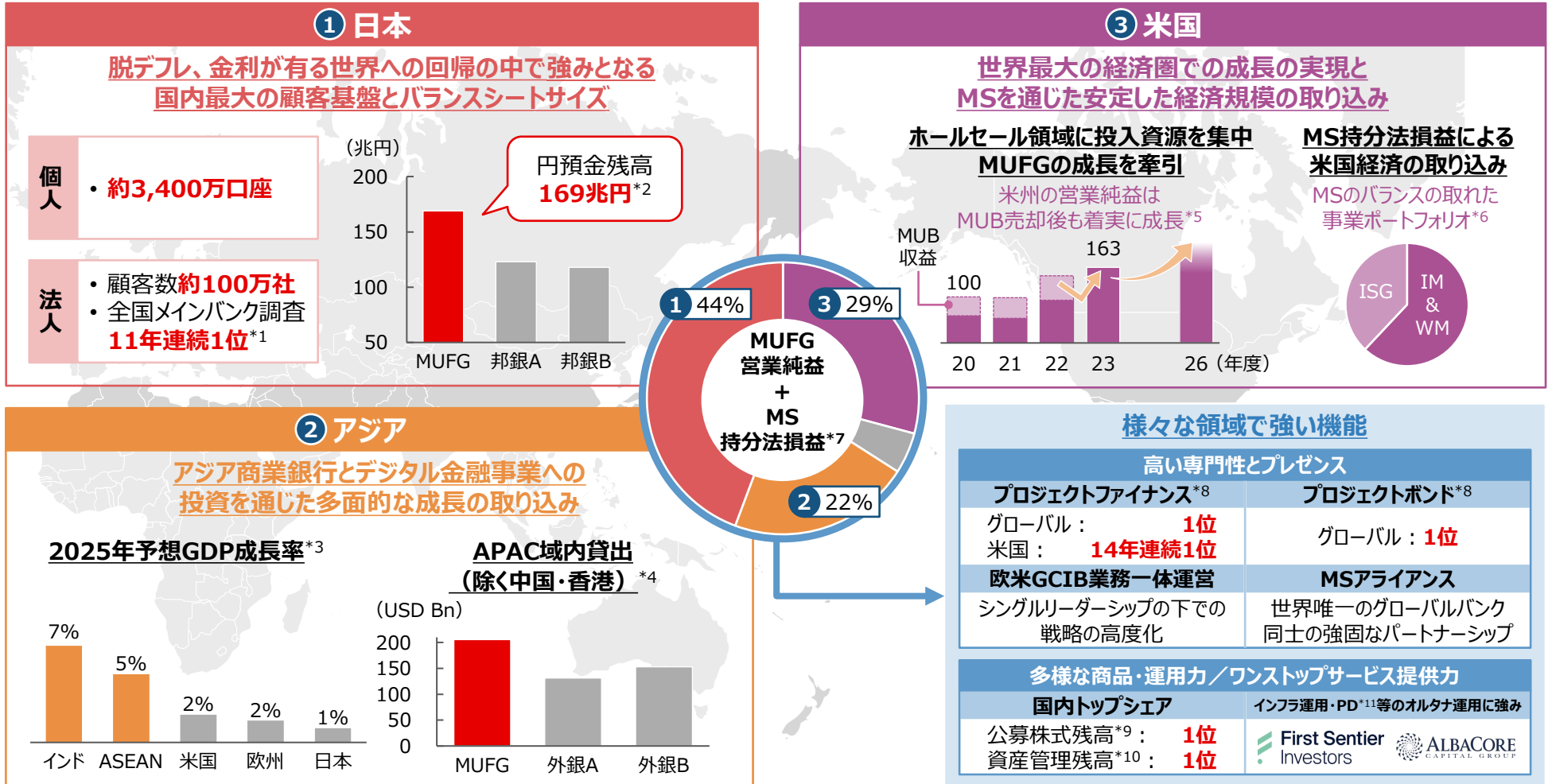
－利益成長と規律のある資本運営の結果、EPSは大きく成長、MUFG発足来の最高値を更新



\*1 2006年度の数値は、2007年度に実施した株式分割を勘案 \*2 普通株式 (除く自己株式)

# MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

－世界経済の成長を取り込む多様性とバランス、そして強靭性を備えたポートフォリオ



\*1 (出典) 東京商工リサーチ23年全国企業「メインバンク」動向調査 \*2 MUFGは2行合算。他社は24年3月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成  
Outlook Database, April 2024 \*4 MUFGはPB含む。他社は24年3月末時点の各社開示資料より当社計算 \*5 20年度実績を100とした計数 \*6 税前利益ベース  
ISG : Institutional Securities, IM : Investment Management, WM : ウェルスマネジメント (出典) MS 234Q Strategic Update \*7 23年度の管理計数  
MS持分法損益は持分法適用決算期の変更影響を除く \*8 23年度 (出典) PFI \*9 除くETF \*10 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 \*11 Private Debt

# 新中期経営計画の概要

# 環境認識

－ 様々な潮流変化や「分断」が加速する中、多様なステークホルダーをつなぎ、パーパスを体現する

## MUFGを取り巻く経営環境

### コロナ禍からの潮流変化の加速

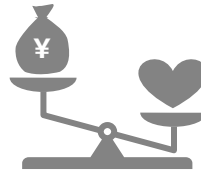
デジタル化の加速



環境保全・気候変動  
対応の加速



価値観の変化に伴う新たな  
豊かさへの関心の高まり

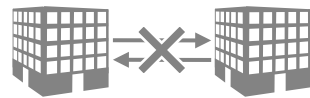


### 「分断」の加速

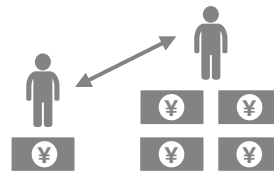
国家間の分断  
(米中覇権争い等)



経済的分断  
(グローバル化の揺り戻し等)

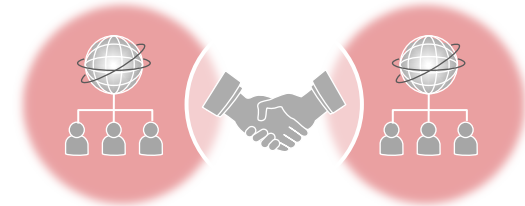


国民的分断  
(所得格差の拡大等)



## MUFGが果たすべき役割

多様なステークホルダーとの  
ネットワークを活かし、共創し、  
「つなぐ」存在になること



||

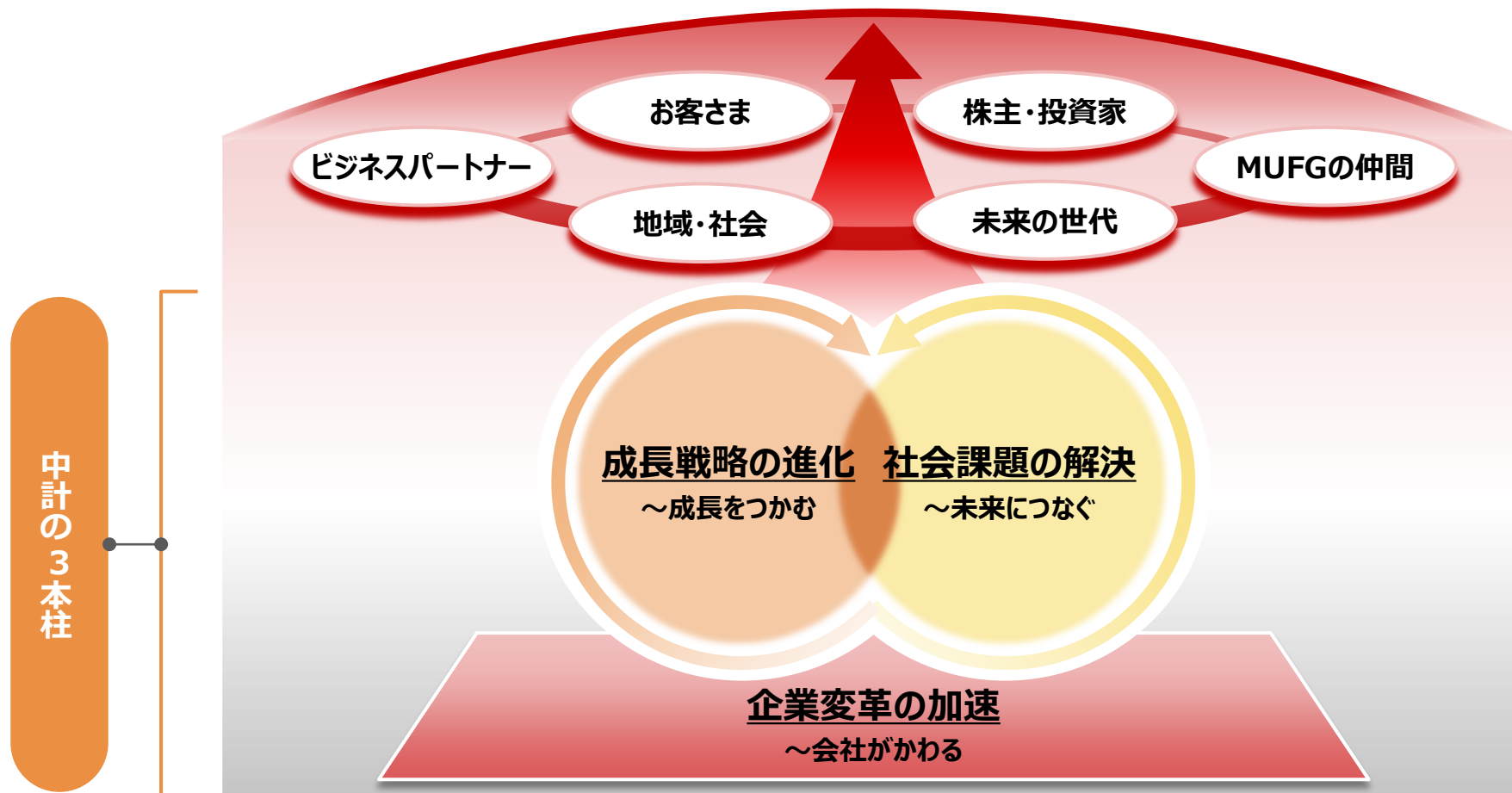
パーパス  
(=「世界が進むチカラになる。」)  
を体現



# ■ 新中期経営計画の基本方針

－「成長」を取りにいく3年間と位置付け、中計の3本柱の取り組みを通じ、経済的価値のみならず社会的価値も追求し、世界が進むチカラになる

パーパスの実現（世界が進むチカラになる。）



# 財務目標

－新中計経営計画のROE目標は9%程度、CET1比率のターゲットレンジは9.5%–10.5%とする  
営業純益は23年度比30%増益となる2.1兆円以上をめざす

## ROE目標・資本運営のターゲット

	23年度実績	26年度目標	中長期目標
ROE	8.5% (8.1%* <sup>1</sup> )	9%程度	9%–10%
CET1比率* <sup>2</sup> (規制最終化(完全実施))	10.1%	9.5%–10.5%	

## ROE目標達成に向けた3つのドライバー



## <金融指標の前提>

本邦政策金利	0.1%
FF金利	3%程度
日経平均株価	4万円程度
ドル円	120円台後半

\*1 MSの持分法適用決算期の変更影響を除く \*2 普通株式等Tier1比率。29年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

# 利益成長と伸びしろ

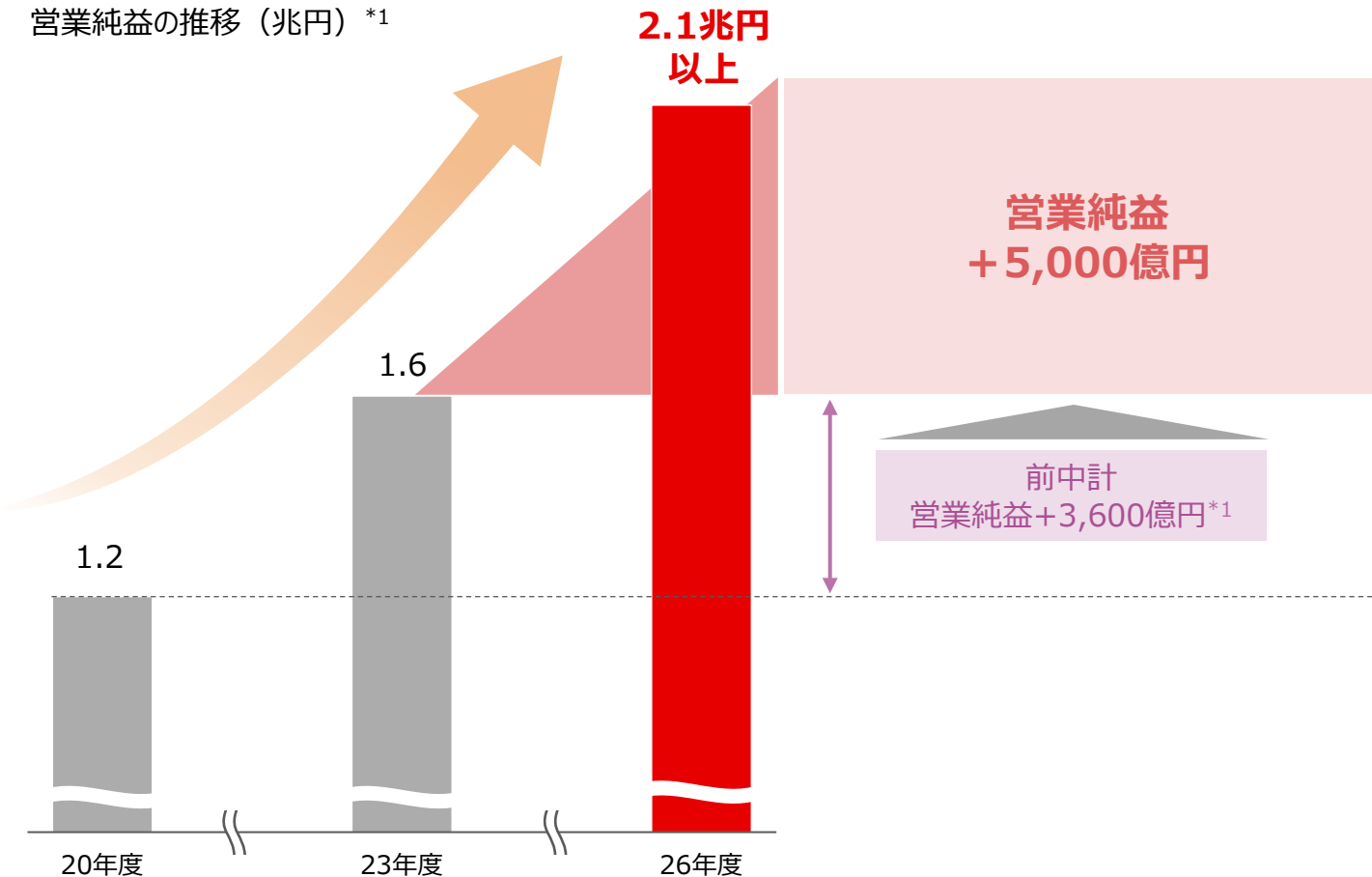
－ 前中計期間の増加幅を上回る水準に営業純益の目標を掲げ、着実な利益成長をめざす

着実な利益成長



環境変化による伸びしろ

営業純益の推移（兆円）\*1



円金利上昇影響  
15bpsあたり  
+850-1,500億円

参照：P.53

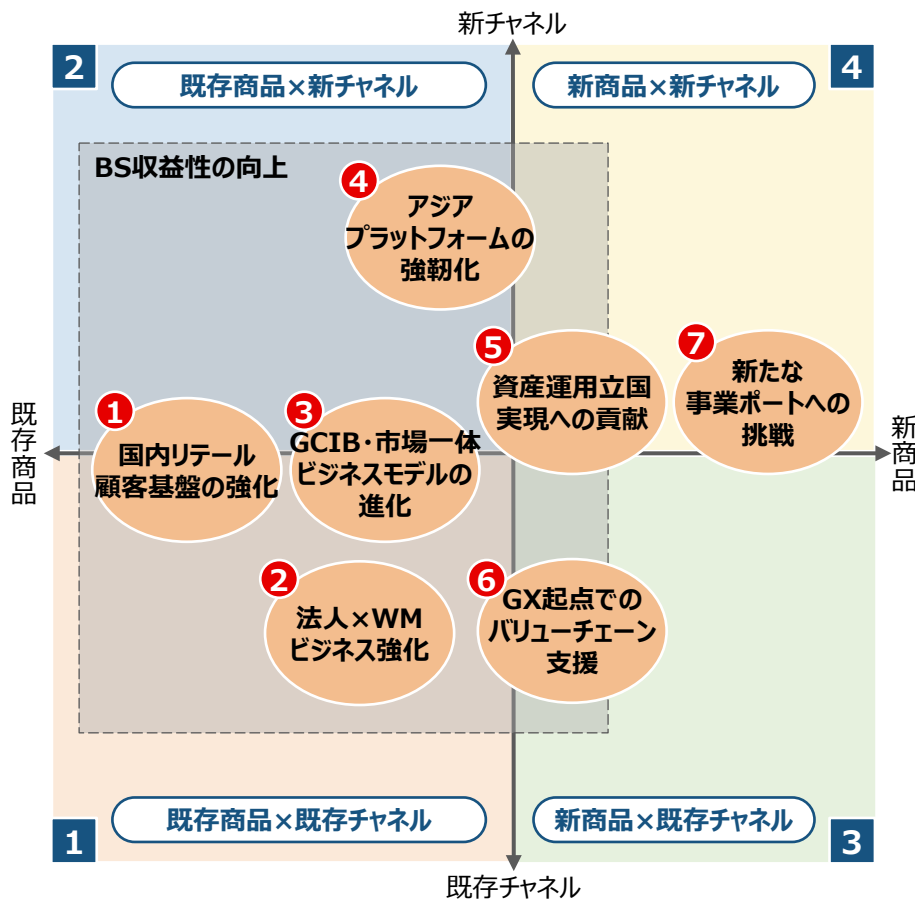
\*1 管理計数。20年度と23年度・26年度は異なる為替レートを適用。そのため、20年度から23年度の営業純益増加額は為替影響を含む

# 成長戦略の進化～成長をつかむ

参照 P.37-46

－「商品×チャネル」の4象限から7つの戦略を策定。これらの戦略を通じ、国内では金利ある世界での着実な収益化を、海外では強みを有する領域での更なるビジネス拡大を狙う

## 「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ

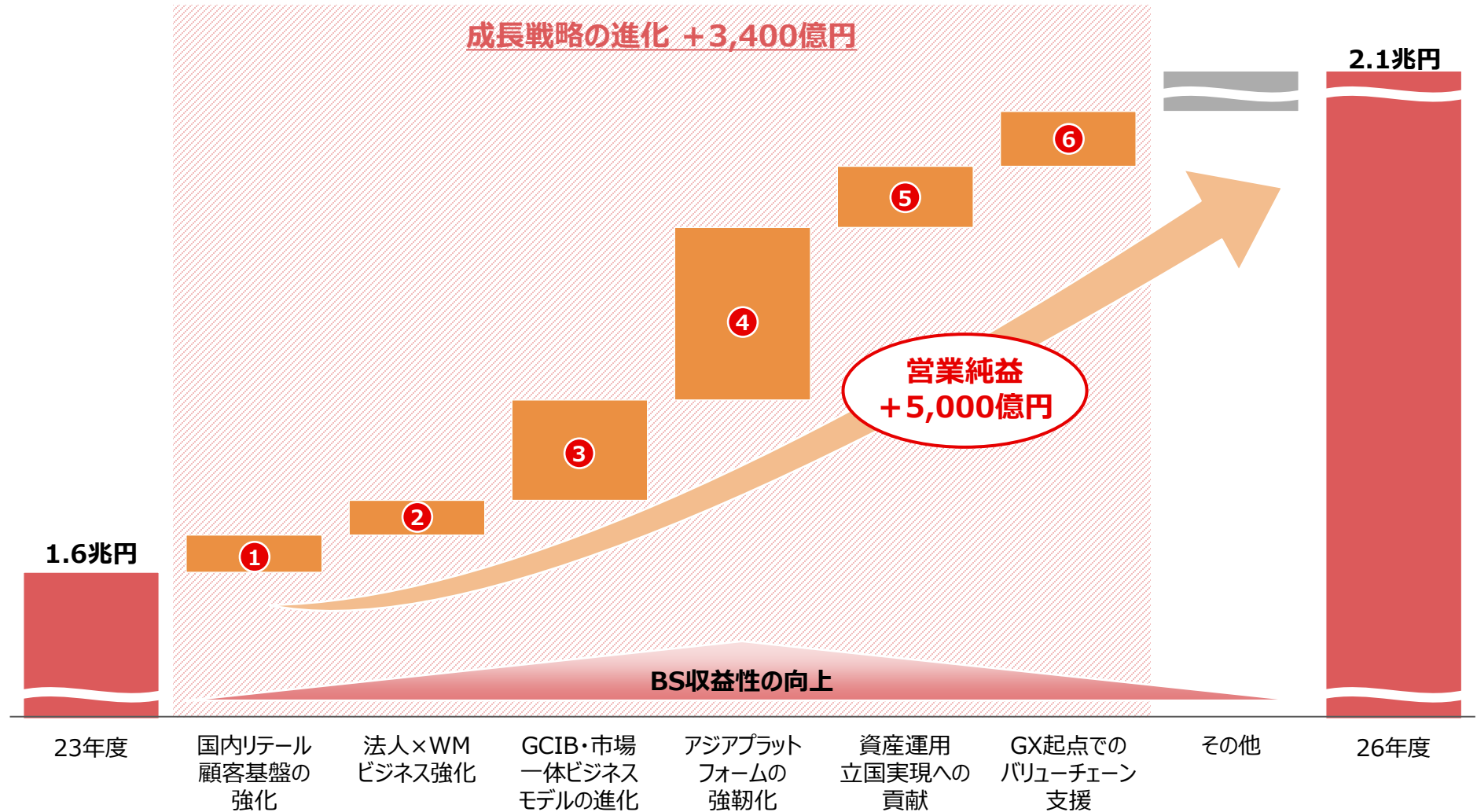


## 7つの成長戦略の概要

- |   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| ① | <b>国内リテール顧客基盤の強化</b>       | 顧客タッチポイントの拡充や顧客体験の進化を通じ「LTV <sup>*1</sup> ×顧客基盤」の拡大 |
| ② | <b>法人×WMビジネスの強化</b>        | 法人×WMアプローチの加速による、事業承継・資産承継ビジネスの強化                   |
| ③ | <b>GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化</b> | GCIB・市場一体での更なる収益性向上と、コア事業の強みを活かせる周辺領域への拡大           |
| ④ | <b>アジアプラットフォームの強靱化</b>     | PB顧客との取引伸長、「アジア×デジタル」の取り組み拡大等による経済成長の取り込み           |
| ⑤ | <b>資産運用立国実現への貢献</b>        | プライベート領域を中心とした国内外の資産運用機能の強化                         |
| ⑥ | <b>GX起点でのバリューチェーン支援</b>    | ファイナンスに留まらない経営課題解決型ソリューションの提供による、GX投資支援             |
| ⑦ | <b>新たな事業ポートへの挑戦</b>        | 既存の商品・サービスに捉われない新たな事業ポートの構築                         |

\*1 Life Time Value

# 営業純益の組み立て\*1



\*1 管理計数。現地通貨ベース

# 社会課題の解決～未来につなぐ①

参照 P.48-50

## －優先的に取り組む社会課題を見直し

### 優先課題

### 主な取り組み



1. カーボンニュートラル社会の実現



エンゲージメント、トランジション支援の加速

2. 自然資本・生物多様性の再生



自然依存・影響低減に向けたソリューション提供

3. 循環型経済の促進



循環型経済への移行に向けた技術や投資の支援



4. 産業育成、イノベーション支援



成長資金の供給と運用対象の拡大

5. 少子高齢化への対応



資産・事業承継サポート、投資・資産形成促進

6. 金融サービスへのアクセス拡大



生活に根ざすサービス提供、金融包摂への貢献

7. 人的資本重視の経営



社員が生き生きと活躍できる環境の提供（詳細P.51）



8. 人権尊重



サプライチェーン全体の人権デューデリジェンス強化

9. 安心・安全なサービスの提供



サイバー対策、オペレーショナルレジリエンス強化

10. 強固な企業ガバナンスの発揮



お客さまの最善の利益に資する業務運営の徹底

# 社会課題の解決～未来につなぐ②

－新たにKPIを設定し、従来の取り組みを一層加速させ、社会的価値と経済的価値の向上をめざす

これまでの代表的な取り組み

新中計ではKPIを設定し取り組みを加速

## 持続可能な社会

### 気候変動対応

- 国際的なイニシアティブに参画、トランジションファイナンス推進に向けた枠組み作りに貢献
  - NZBA\*1作業部会議長
  - GFANZ\*2傘下の全作業部会に参画
  - 世銀の民間セクター投資ラボ参画
- サステナブルファイナンス
  - 2019-23年度累計実績：33.5兆円
- 「MUFGトランジション白書」を発行。地域特性を踏まえたトランジションを推進
- NZBAガイドラインに基づく2030年中間目標設定を完遂
- お客さまのトランジション評価の枠組みや案件検討プロセスを導入
- 「MUFG Climate Report 2024」を発行

邦銀唯一

## 活力溢れる社会

### 産業育成、イノベーション支援

- スタートアップの成長に応じた、グループ横断的な支援体制を構築

### 少子高齢化への対応

- 将来世代の金融リテラシー向上に貢献

### 金融サービスへのアクセス拡大

- BaaSの活用拡大
- アジアのデジタル金融プレイヤーへの出資

## 強靱な社会

### 人権尊重

- 「MUFG人権レポート2023」を発行

### 安心・安全なサービスの提供

- サイバーセキュリティ推進部を独立した専担組織化、CISO\*3設置

### ガバナンス

- 資産運用戦略室設置等を通じたお客さま本位の業務運営とガバナンスの強化

サステナブル  
ファイナンス

**100兆円**  
(19年-30年度累計)

MUFG支援先の  
スタートアップ  
時価総額

**20兆円**  
(26年度)

金融経済教育  
提供

**50万人超**  
(24年-26年度累計)

(アジア)  
デジタル  
レンディング  
提供者数

**14百万人**  
(26年度)

エンゲージメント  
スコア

**現状比改善**



# 企業変革の振り返り

－ 様々な取り組みを通じて、社員が自ら挑戦するマインドは浸透。  
 従来の取り組みは継続しつつ、今後はスピードの向上や経営基盤を一層の強化する

## これまでの取り組み例

**MUFG Way共鳴セッション**  
 パーパスを考える対話



多国籍チームの共鳴セッション

**MUFG Way Boost PJ**  
 MUFG Wayを社内に伝播する活動



MUFG Way体現者ブックを作成

**MUFG SOUL**  
 社員が企画する社会貢献活動



子ども食堂での活動

**工芸プロジェクト**  
 伝統をつなぐための変革を支援



「伝統と革新」からビジネスのヒントを探る

**Spark X**  
 新規事業創出プログラム



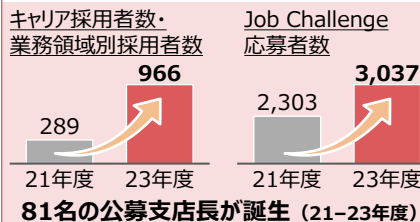
初代優勝案件の社内検証開始  
 (オフィス用マタニティ服のサブスク)

**MUFG Park**  
 施設を開放し、地域との対話を活性化



オープニングセレモニー

**人事制度改革**  
 社員の挑戦を促進



社員が主役の様々な活動



MUFG本館の建て替えPJ  
 社員主導でプロジェクト始動



Japan Rugby League One  
 スポーツのチカラで次世代育成



社員向け決算説明会  
 社長と社員が直接対話

## 今後取り組む領域

スピード (先進性や俊敏性) の向上

- 「挑戦とスピード」のカルチャー醸成



企業変革の加速

中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

- 人的資本
- 戦略的なシステム開発の加速
- AI・データ基盤の整備





# 企業変革の加速～会社が**かわる**／基盤強化に向けた資源投入

－新中計の戦略を支えると共に、中長期的な成長も見据え、成長の土台となるカルチャー・人材・システム・AIの取り組みを加速させ、経営基盤を強化する

## 企業変革の加速

参照 P.51,52

### 1 スピード改革の加速

新たなValue「挑戦×スピード」を通じ、自ら考え、決断し、直ちに行動するカルチャー浸透をめざす

### 2 人的資本の拡充

事業戦略を支える人事運営・プロ度向上を通じた多様な人材の活躍

### 3 システム開発リソースの増強

環境変化に対応するシステム基盤を支える、システム人材の育成・強化

### 4 AI・データ基盤の強化

全社横断ソリューション・データ基盤の強化  
AI・データ利活用の浸透・習慣化

## 基盤強化に向けた資源投入

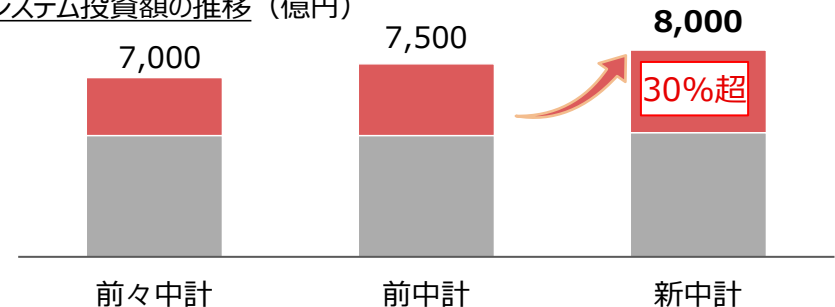
### 基盤強化枠

短期的な成果にとらわれず、中長期的な成長のために必要な資源を投下する枠組みを設定

### 資源投入例

国内リテール顧客基盤	・ プロモーション・ポイント費用、一人別商品提案のアプリ開発等
AI・データ基盤	・ AIモデル開発・活用、データ標準化に向けたデータ基盤強化、R&D等
人的資本	・ リスキル・人材育成のための研修費用等
新たな事業ポート	・ Web3関連等の新技術を活用した新規事業創出プロジェクト
IT基盤	・ 店舗の通信・機器改善、社内ITインフラ強化システムアーキテクチャ戦略等

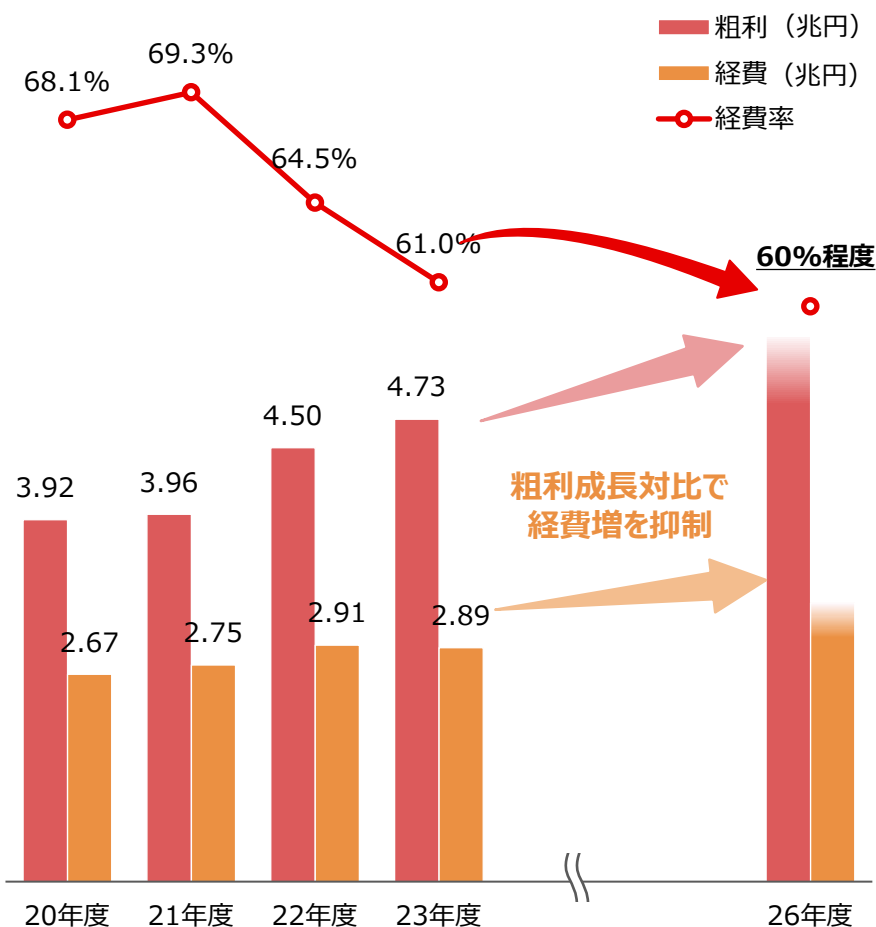
システム投資額の推移（億円）



# 経費コントロール

－ 率と額両面で規律を徹底することで、26年度に60%程度まで経費率改善をめざす

## 経費率の推移



## 経費コントロールの概要\*1

### ① ビジネス強化

- ・ビジネス拡大に伴う事業本部の人件費及び物件費（除くインフレ影響、基盤強化）

事業本部経費率で規律徹底

### ② 基盤強化・システム

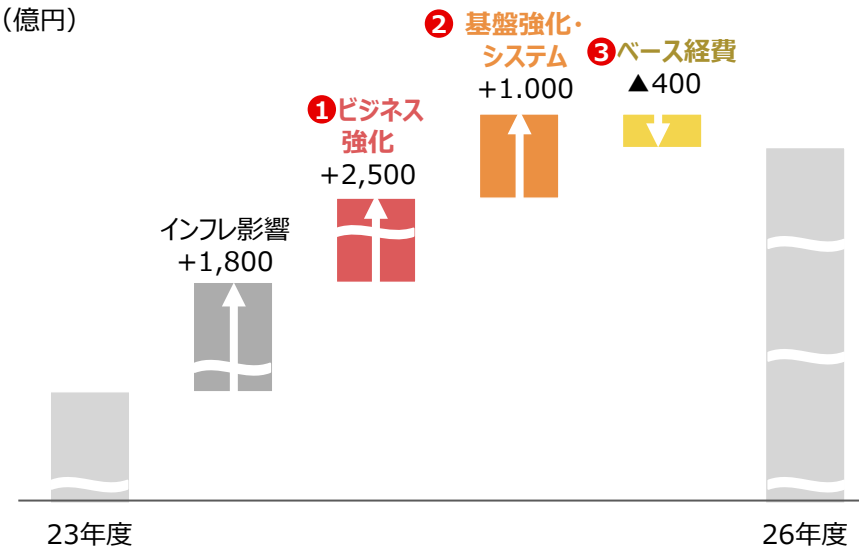
- ・中長期的な収益性向上に向けた基盤強化・システム関連経費

経費額で規律徹底

### ③ ベース経費

- ・①・②以外の経費（主に本部経費等）

(億円)



\*1 社内管理上の計数

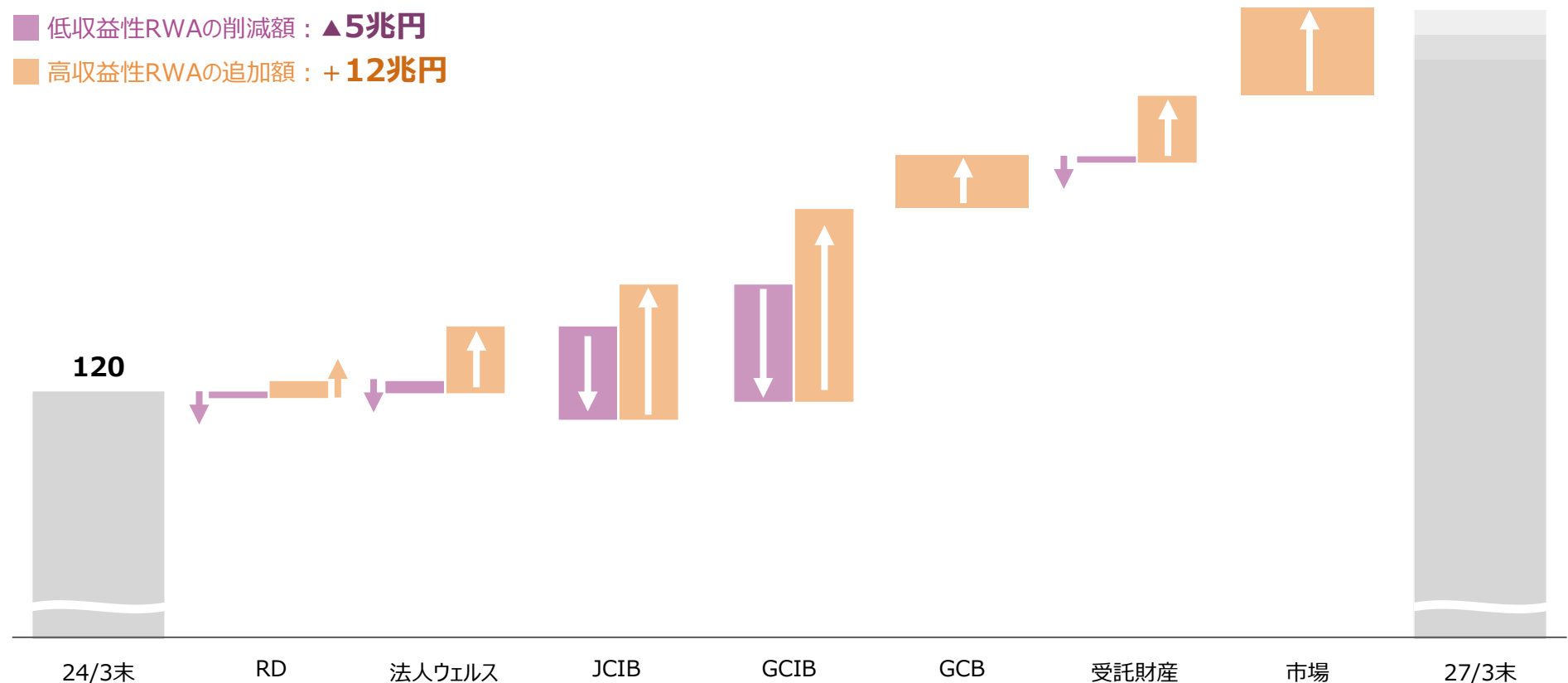
# RWAコントロール\*1

－新中計では、低収益性資産の削減と政策保有株式の売却を進めると同時に、高収益性資産を増加させる方針

(兆円)

■ 低収益性RWAの削減額：▲5兆円

■ 高収益性RWAの追加額：+12兆円

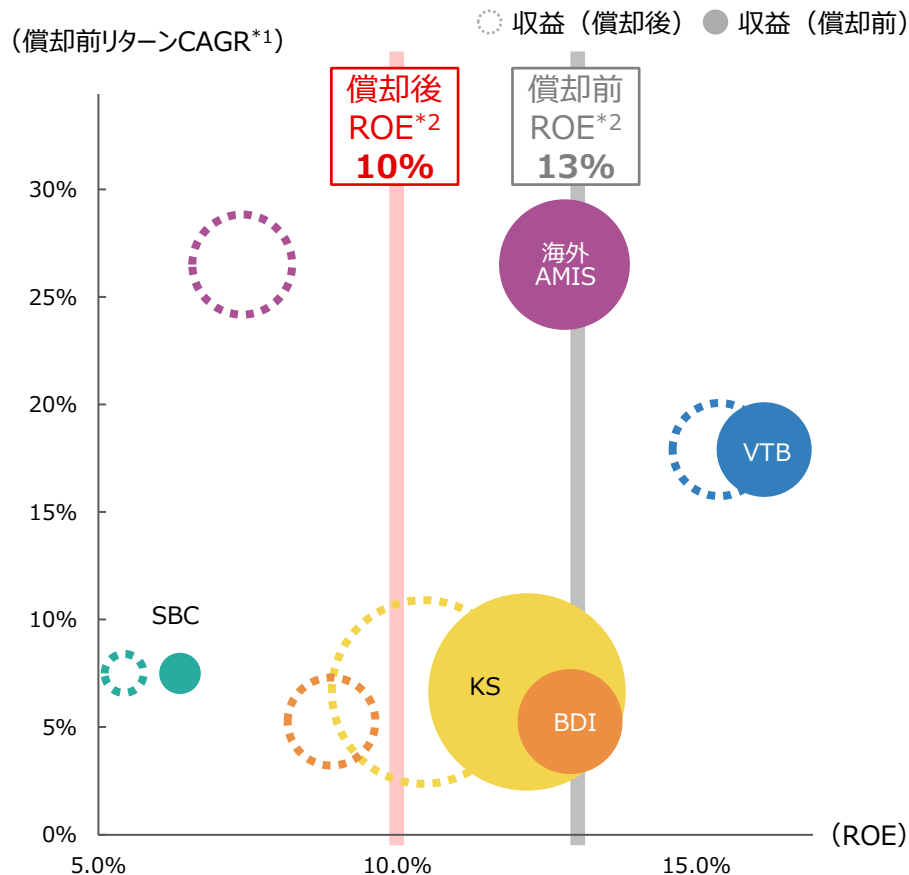


\*1 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

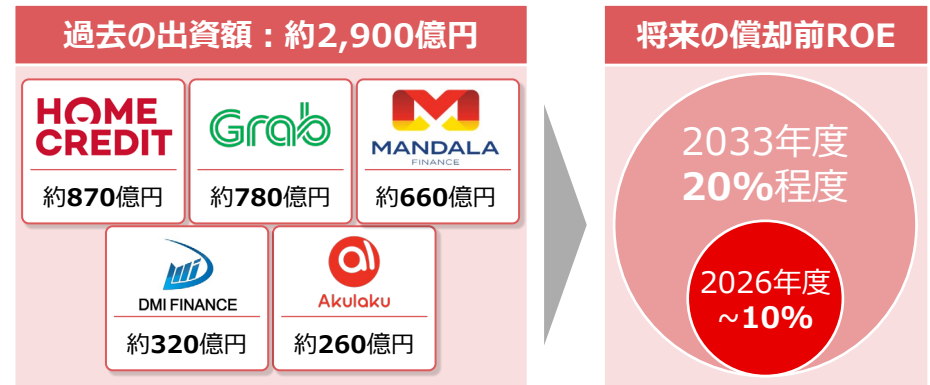
# インオーガニック戦略

– PB・海外AM/ISは前中計ROEを牽引する立ち位置に。引き続き規律は維持しつつ、中長期成長を実現できる事業ポートフォリオの構築をめざす

## PB、海外AM/IS戦略出資案件の収益性と成長性



## アジア投資 (除くPB) のバリューアップ・シナジー追求



## 新中計におけるインオーガニック戦略

### 注力領域

- デジタル、アジア、グローバルAM/IS、新規ビジネス

### 運営方針

#### 規律を維持

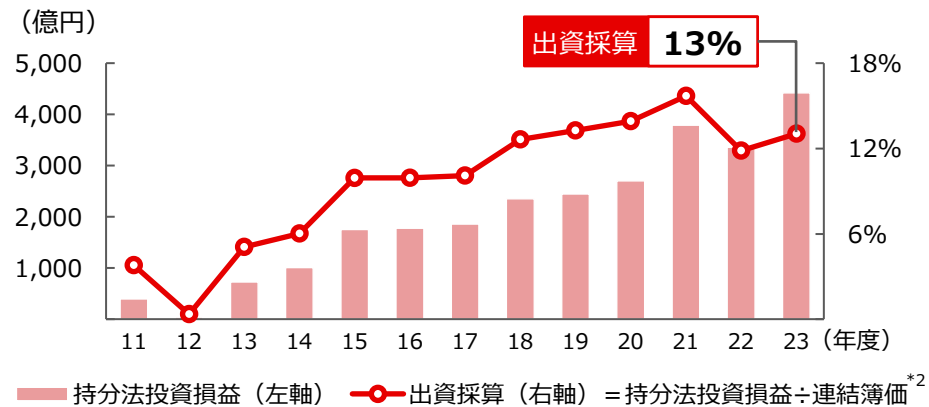
- 戦略性、採算性 (企業価値向上に資する採算基準)、資本効率から総合的に判断
- 出資先の企業価値向上を追求しつつ、定期的なモニタリングを通じ、機動的にポートフォリオを見直し

\*1 持分比率を現状まで引き上げ後のCAGR。社内管理ベース \*2 加重平均

# モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 緊密な提携関係の下、既存協働を更に深化させるとともに新領域へ協働を拡大する

## MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移\*1



## 様々なレイヤーでの多面的かつ緊密な協働

取締役派遣 2名\*3

グローバル・ステアリング・コミティ\*4  
年2回開催

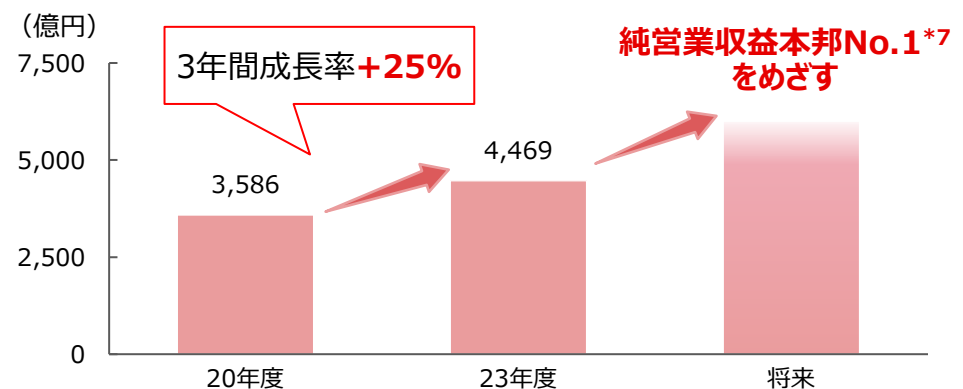
MSへの累積派遣者 90名超\*5  
出向経験者のネットワーキング開催



## 今後の協働の方向性

投資銀行業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aアドバイザー・プライマリー領域協働の強化</li> </ul>
WM・資産運用業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入済のMSWM*6アドバイザー型モデル高度化・リモートチャネル戦略の強化</li> <li>資産運用立国関連の協働推進</li> </ul>
市場業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国為替トレーディング業務、機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働の完遂</li> <li>その他S&amp;T領域での協働推進</li> </ul>
その他領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド協働強化 (Global Capability Center等)</li> <li>テクノロジー・サポート部門等に関する知見吸収</li> <li>在米日系企業向け年金サービスの協働強化</li> </ul>

## 国内証券ビジネス\*7のめざす姿



\*1 11年度は、持分法適用開始後 (7-12月) の実績。23年度実績は持分法適用決算期の変更影響を含む。当該影響を除くROIは12% \*2 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。24年3月末時点で3.3兆円 \*3 亀澤宏規、宮地正人 \*4 MSとMUFGのC Suite・事業本部長レベル総勢約25名が一堂に会し、両社協働の発展を議論

\*5 24年3月末時点 \*6 Morgan Stanley Wealth Management \*7 MUMSS+MSMS+auカブコム証券

# 資本運営の基本方針（“資本の三角形”）

－引き続き、規律のある資本運営を継続

## ① 株主還元の一層の充実



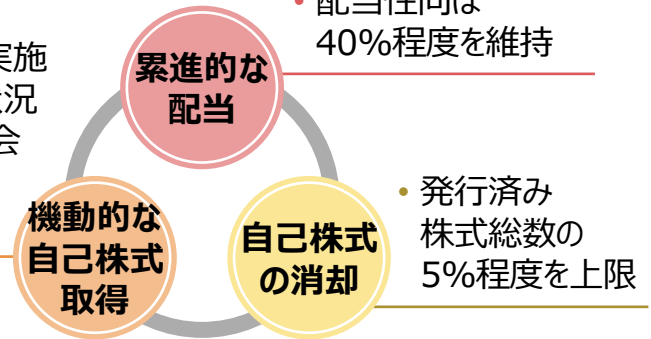
② 充実した自己資本の維持

③ 収益力強化に向けた資本活用

### ① 株主還元の一層の充実

以下を勘案して実施

- ・業績・資本の状況
- ・成長投資の機会
- ・株価を含めた市場環境



### ② 充実した自己資本の維持

- ・資本運営の透明性向上のため、CET1比率\*1のターゲットレンジを9.5%–10.5%へ拡大

### ③ 収益力強化に向けた資本活用

オーガニック投資

- ・低収益性資産から高収益性資産の入れ替えは継続
- ・高い収益性が期待できる領域には戦略的に配分

インオーガニック投資

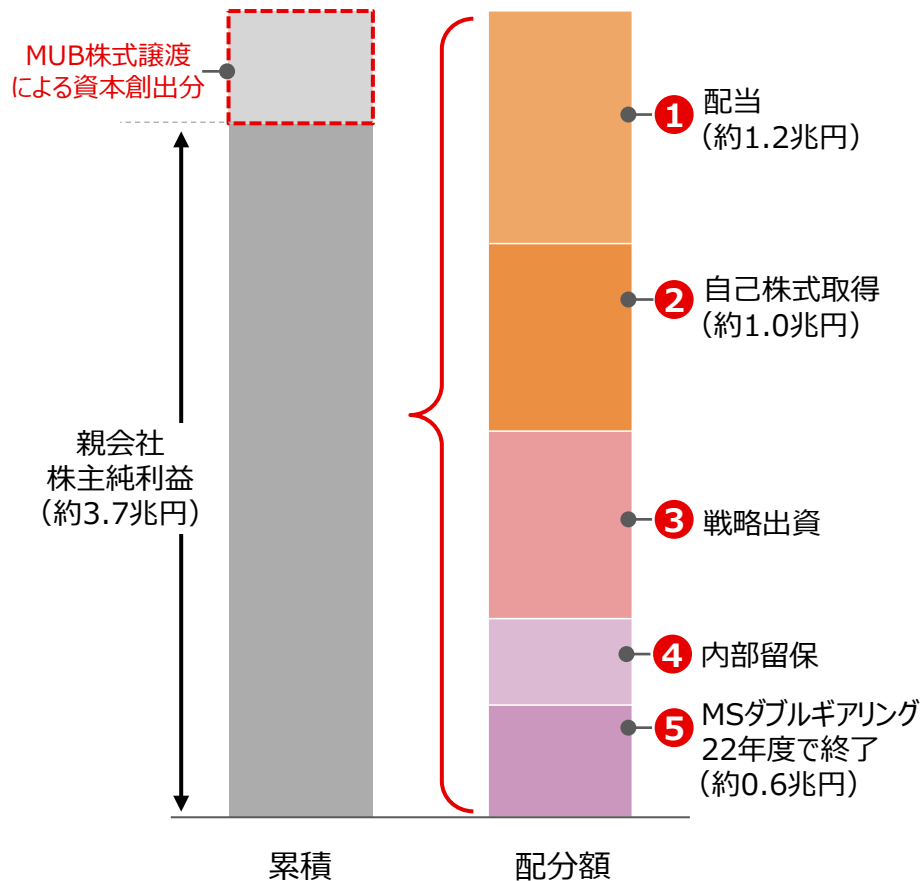
- ・引き続きアジア、デジタル、AM/ISに注力
- ・新規事業等への投資も検討

\*1 29年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

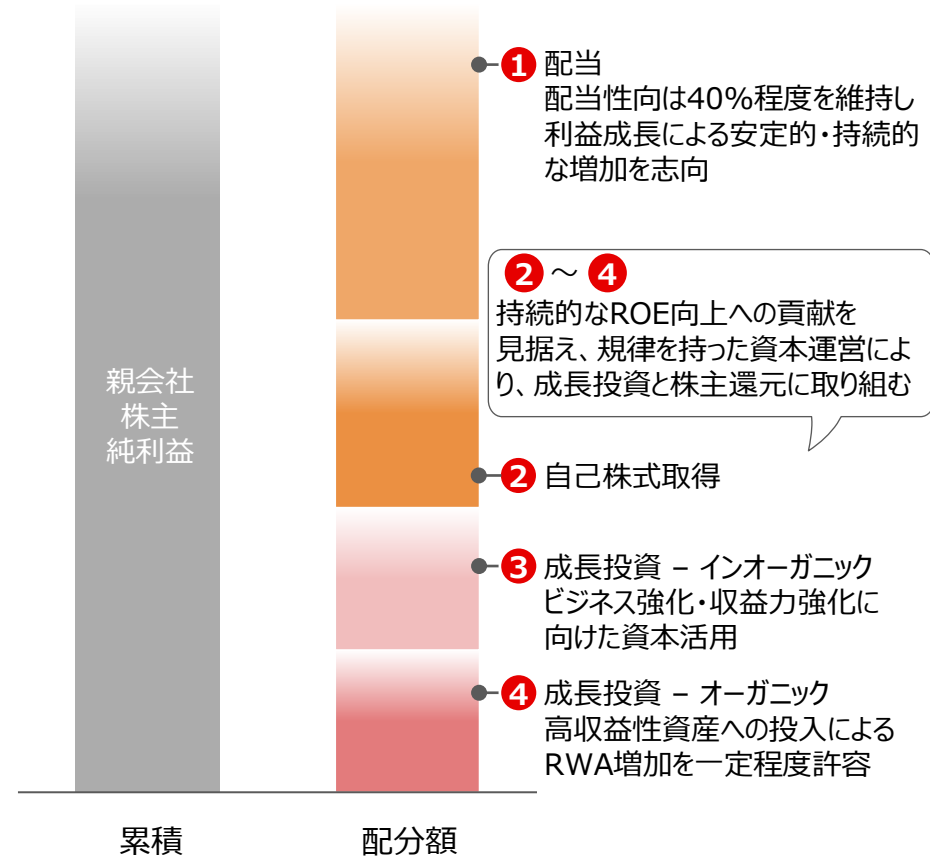
# 資本政策① 資本配賦

－前中計では規律ある資本運営を確行。新中計でも利益成長に応じた累進的配当を基本とし、持続的成長のための成長投資と株主還元に取り組む

## 前中計3年間の資本運営



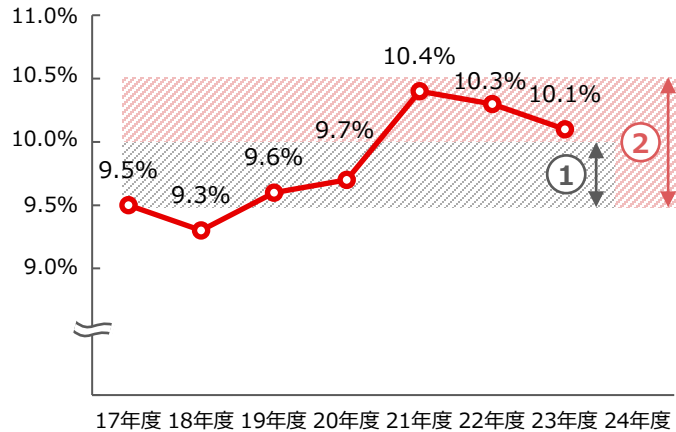
## 新中計期間の資本配賦イメージ



## 資本政策② 資本運営の目線

－ 資本運営の透明性向上のため、ターゲットレンジを拡大

### 前中計（21-23年度）の振り返り



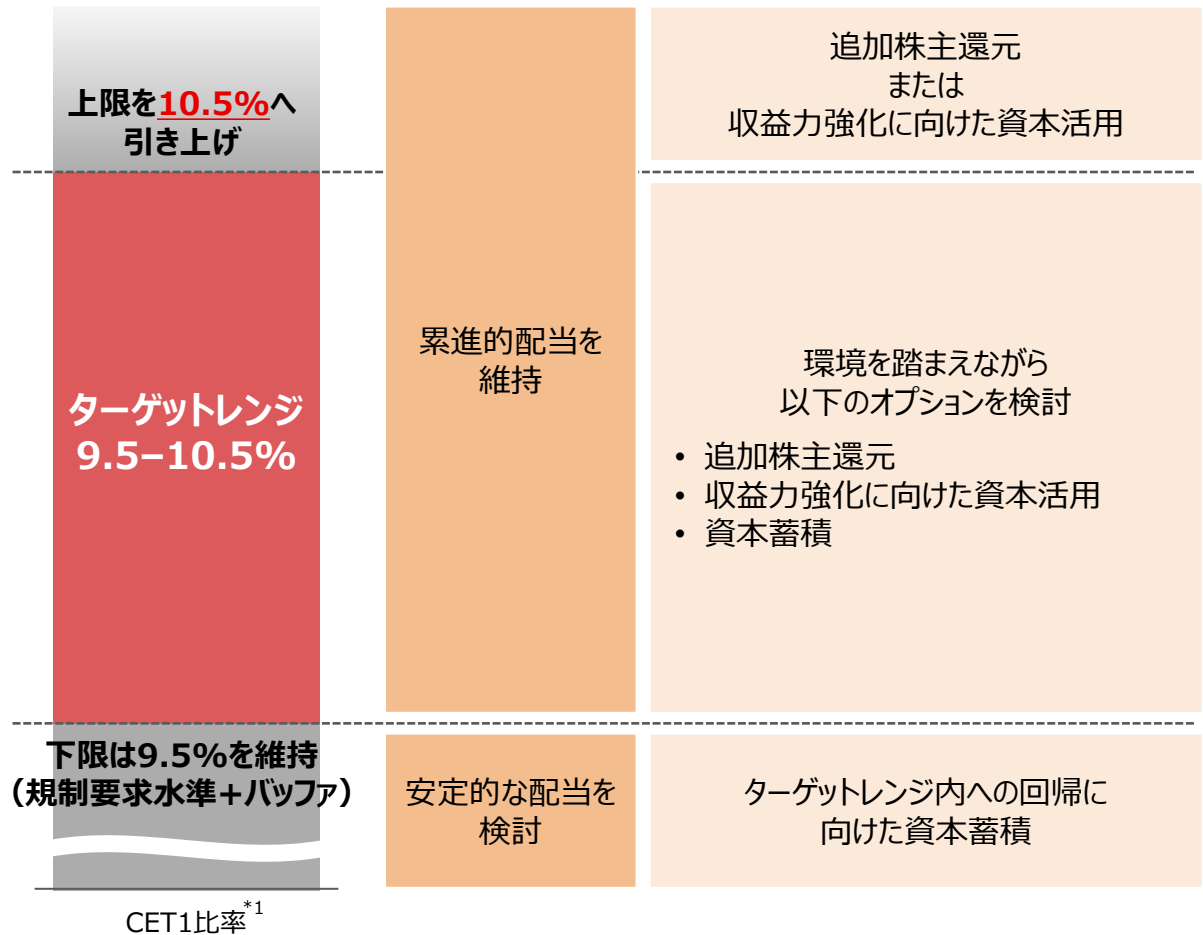
#### ① 前中計ターゲットレンジ：9.5%～10.0%

- 環境見通しの不透明感から内部留保を優先し、ターゲットレンジを超過する局面あり

#### ② 新中計ターゲットレンジ：9.5%～10.5%

- ターゲットレンジを拡大。環境見通しの不確実性はレンジ内の運営に収束させ、資本運営の透明性向上をめざす

### 運営方針



\*1 バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

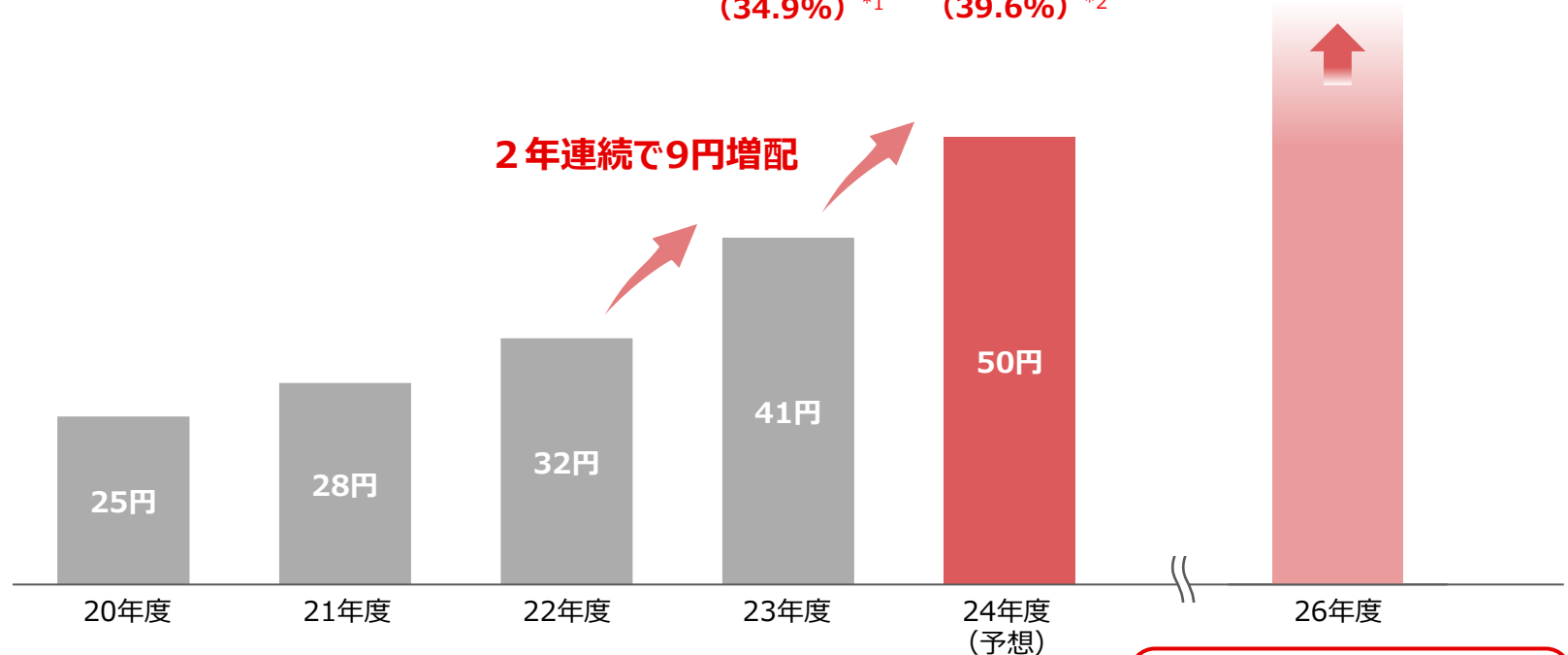


## 資本政策③ 株主還元の実績

- 23年度の総還元額は8,880億円（総還元率59.6%）。
- 24年度の1株当たり配当金は+9円増配予想。1,000億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

配当性向 **41.3%**      **31.7%**      **35.3%**      **32.9%**      **39.1%**  
(34.9%) \*1      (39.6%) \*2



(億円)	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度 (予想)
配当総額	3,218	3,571	3,900	4,880	5,877
自己株式取得額	-	1,500	4,500	4,000	1,000
総還元額	3,218	5,071	8,400	8,880	6,877
親会社株主純利益	7,770	11,308	11,164	14,907	15,000
総還元率	41.3%	44.8%	75.2%	59.6%	45.8%

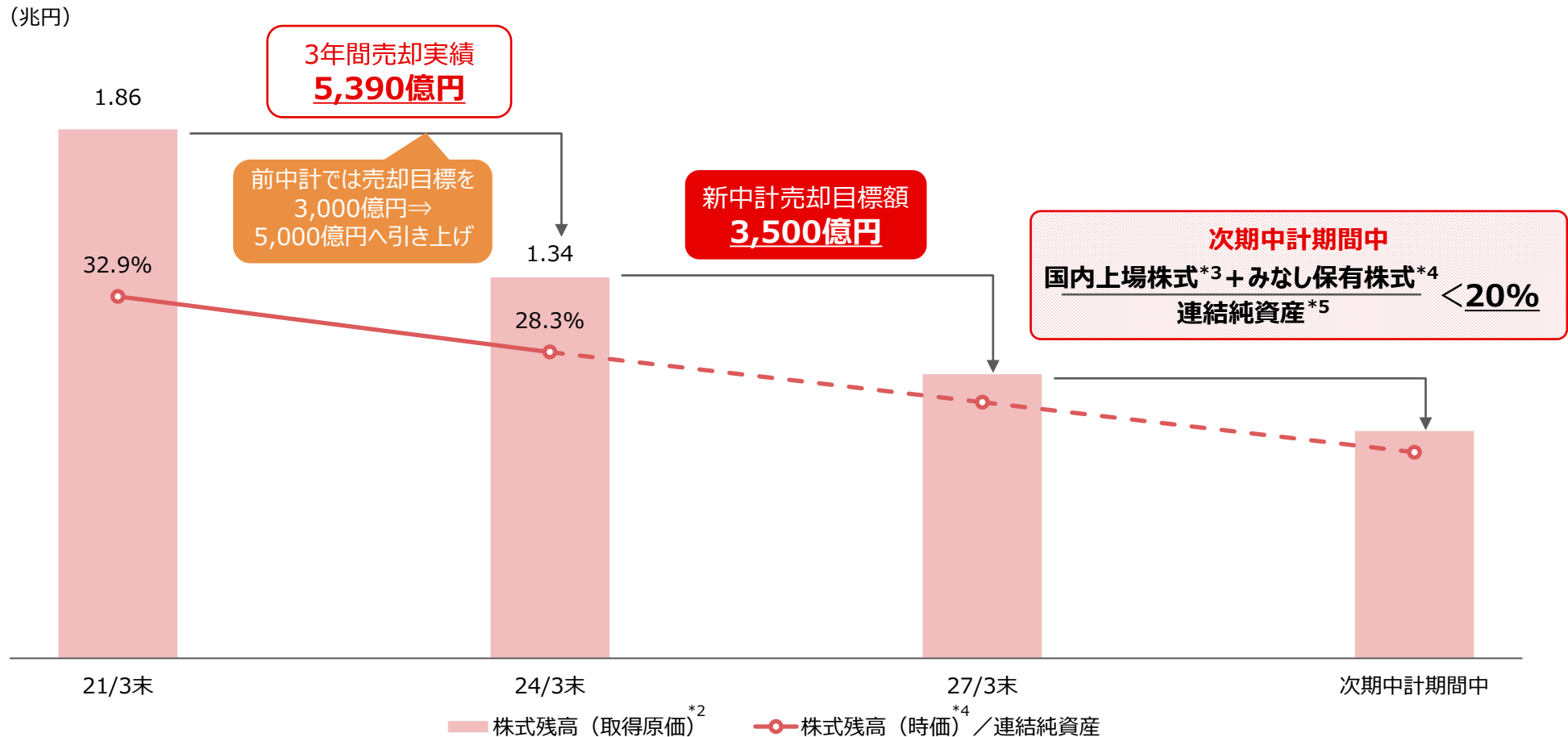
配当性向: **40%程度**  
 利益成長を通じた1株当たり配当金の  
 安定的・持続的な増加

\*1 23年度実績から、MSの持分法適用決算期の変更影響額を除く

\*2 24年度目標から、KSの連結決算期の変更影響額（試算値）を除く

## 政策保有株式の削減\*1

- 前中計では、目標を超える累計5,390億円を売却
- 新中計の売却目標を3,500億円とし、次期中計期間中の純資産対比20%未滿をめざす

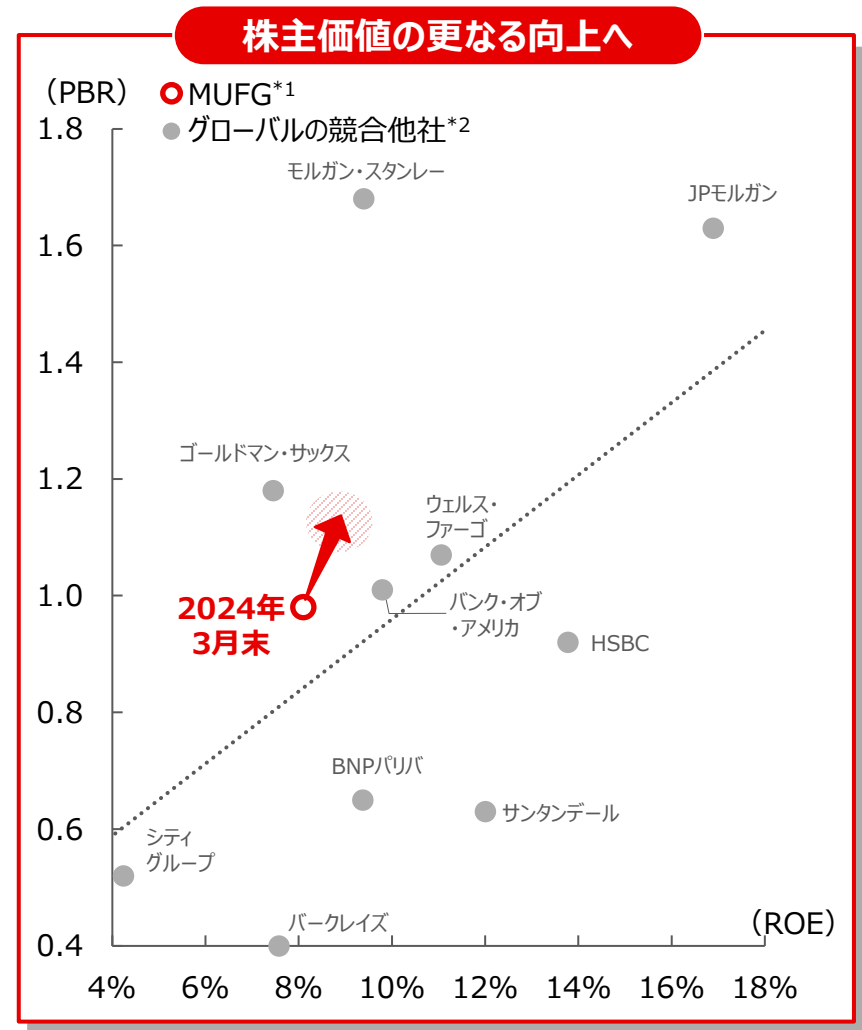
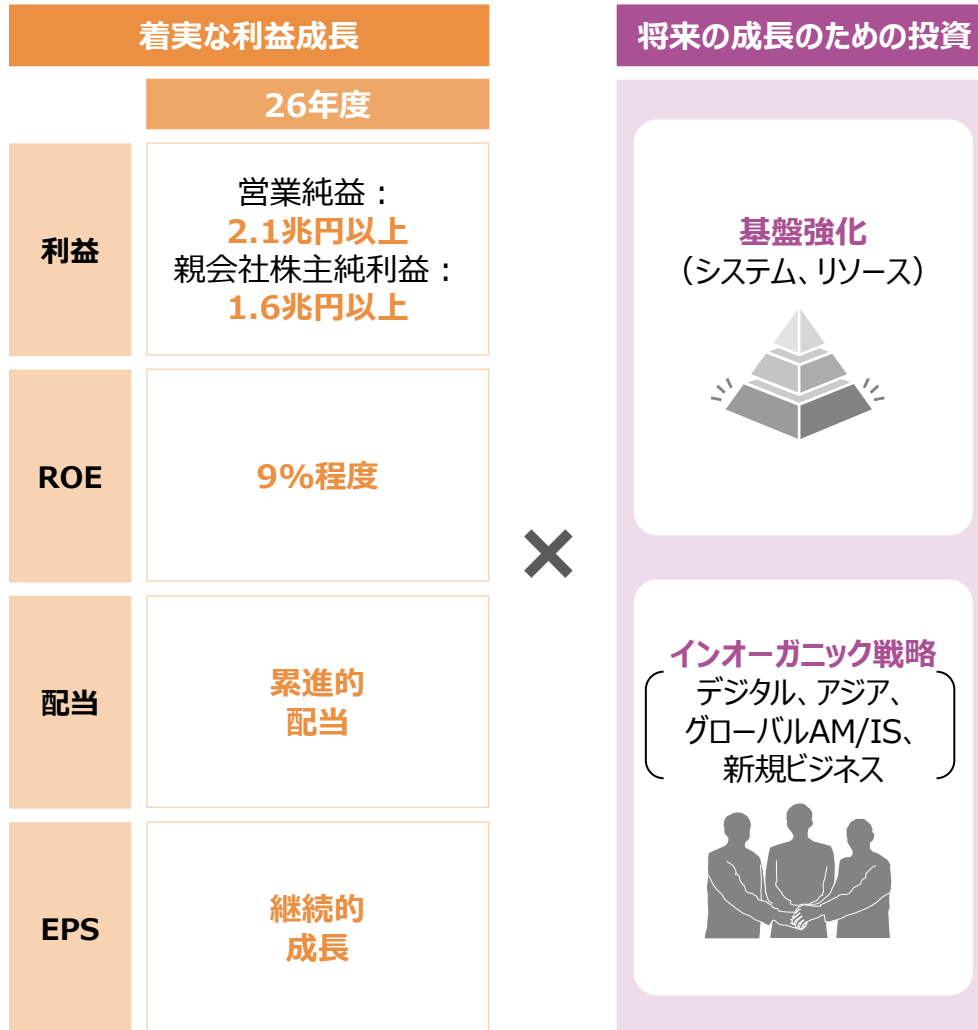


\*1 銀行・信託の単純合算 \*2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価 (連結) \*3 その他有価証券で時価のある国内株式の時価 (連結)

\*4 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む \*5 24/3末純資産を横置き

# 新中計でめざすもの

－ 着実な利益成長と将来の成長に向けた投資を両立し、更なる株主価値向上をめざす



# 新中期経営計画の各戦略

# 成長戦略の進化① 国内リテール顧客基盤の強化

－ 個人のお客さまと信頼に基づいた長期的な取引関係を築き、ビジネス基盤を拡大

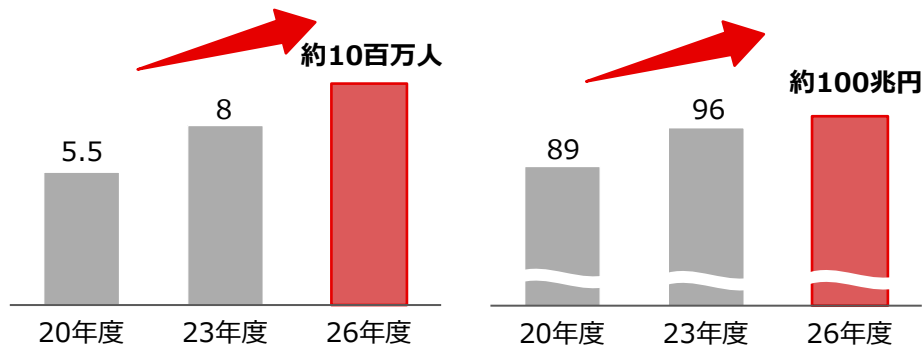
## 戦略のスコープ・狙い

スコープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の個人のお客さま（ウェルスマネジメントを除く）との取引全般</li> </ul>
狙い	<p>「LTV (Life Time Value) ×顧客基盤」の最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リアル・リモート・デジタルのベストミックスを通じたお客さま接点拡大</li> <li>「MUFGで良かった」と感じて頂ける顧客体験の実現</li> </ul>

## 主要KPI

ダイレクトMAU\*1  
(百万人)

金融預かり資産残高  
(兆円)

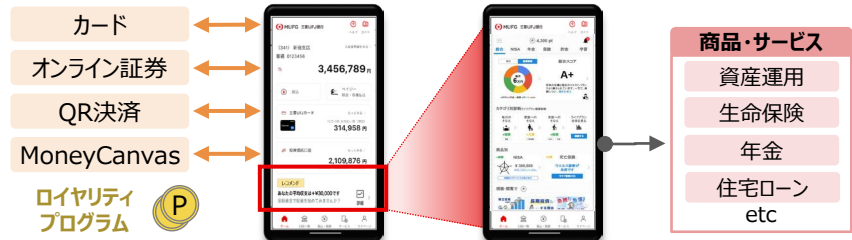


## 主要戦略



### 他サービスとのアグリゲーション

### MAP\*2: 1人別に商品ご案内



- 1 マーケット特性と人流を踏まえた新規出店。リモートチャネル強化
- 2 ロイヤリティプログラムの見直しを含めグループ一体で検討
- 3 グループ内サービスのアプリ間連携、パーソナライズ提案実現
- 4 営業と事務のバランス運営、デジタルを活用した活動効率化
- 5 ライフイベントに応じた訴求力の高い商品の開発とサービスの向上

\*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」のMonthly Active User \*2 Money Advisory Platform。顧客データを収集し、アルゴリズムを介して、お客さまにとって最適な商品をアドバイスする機能

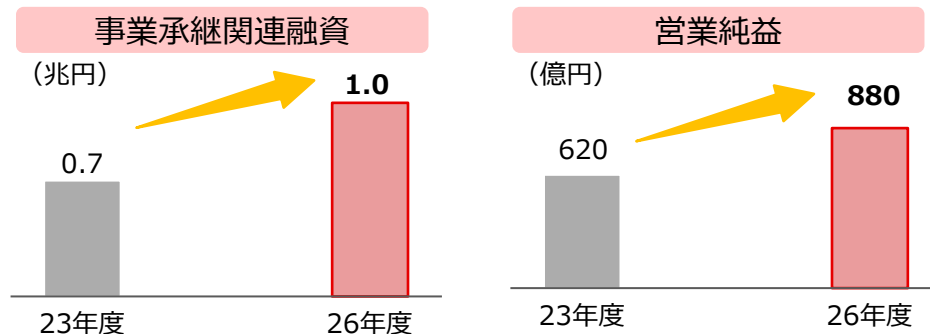
## 成長戦略の進化② 法人×WMビジネス強化

－ 前中計を通じ強固なビジネスモデルを確立。事業・資産承継にかかる課題解決力の強化と顧客接点拡充により更なる収益拡大を狙う

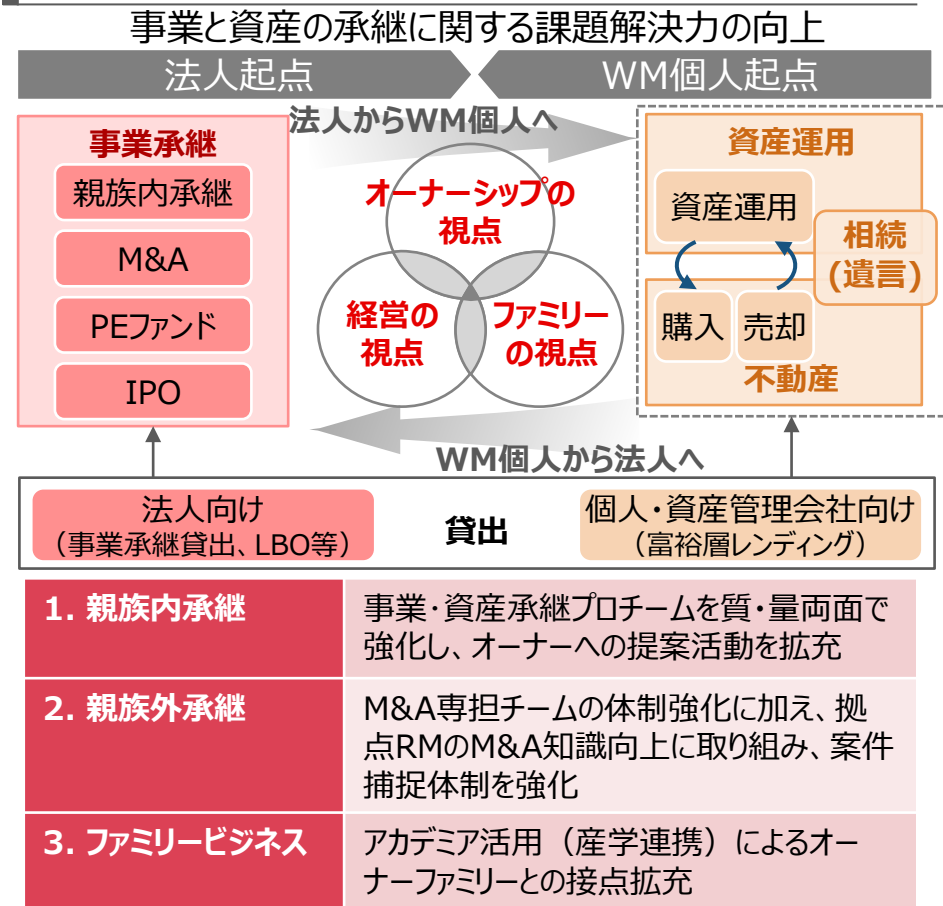
### 戦略のスコープ・狙い

スコープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナー企業との法人取引とオーナーファミリーとの個人取引</li> </ul>
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体の捕捉を狙う</li> </ul>

### 主要KPI



### 主要戦略

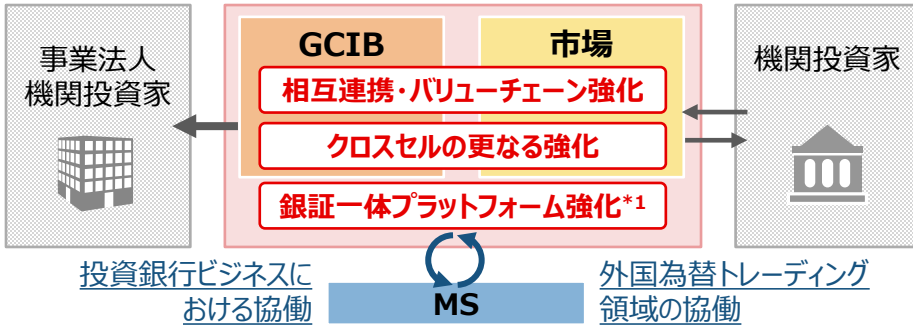


# 成長戦略の進化③ GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化

－前中計で一体運営は着実に進展、プロダクト競争力・バリューチェーンの強化で成長を加速

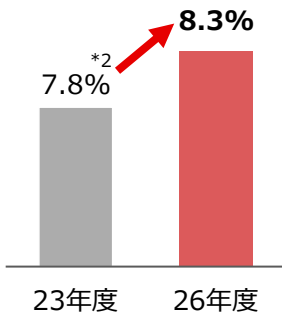
## 戦略のスコープ・狙い

スコープ	・ 非日系CIBビジネス
狙い	・ プロダクト競争力／バリューチェーンの強化

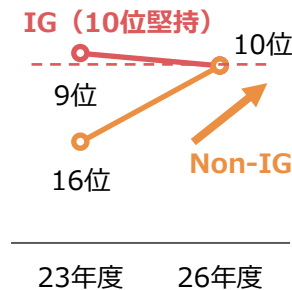


## KPI

### GCIB・市場ROE

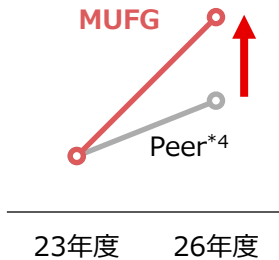


### シンジケーション・DCMウォレットランク

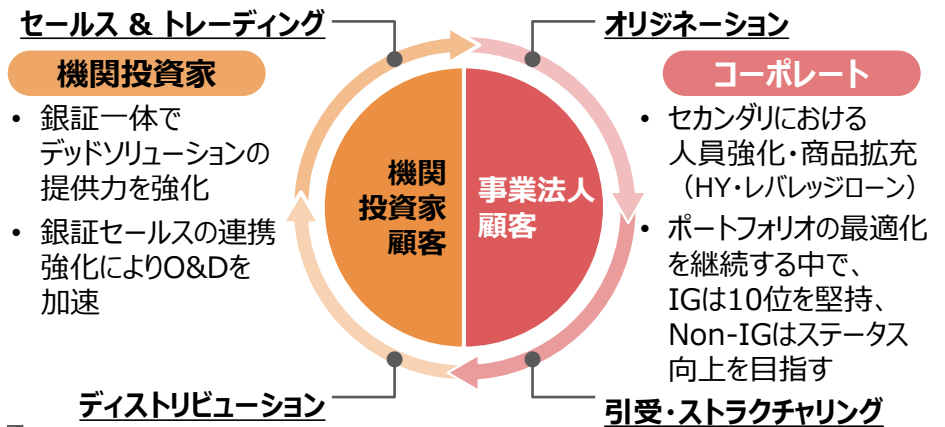


### FIC\*3成長率

目標：Peer以上成長



## プライマリ／セカンダリ間の連携・バリューチェーン強化



## クロスセルの更なる強化

外国為替 ・ MSMSを通じた外国為替トレーディング領域の協働（価格提供力の向上、商品・サービスラインアップの拡充）



デリバティブ ・ 欧米： 高採算ビジネス、高付加価値商品の推進  
・ アジア： 顧客の商流に付随する取引強化

\*1 米国を除く海外証券エンティティをMUSHD傘下から銀行傘下に移行することを検討（米国証券エンティティは現状既にCUAH傘下であるため変更せず）

\*2 個別要因調整後 \*3 Fixed Income and Currencies \*4 Coalition Greenwich社データより競合他社の成長率を計算

# 成長戦略の進化④ アジアプラットフォームの強靱化

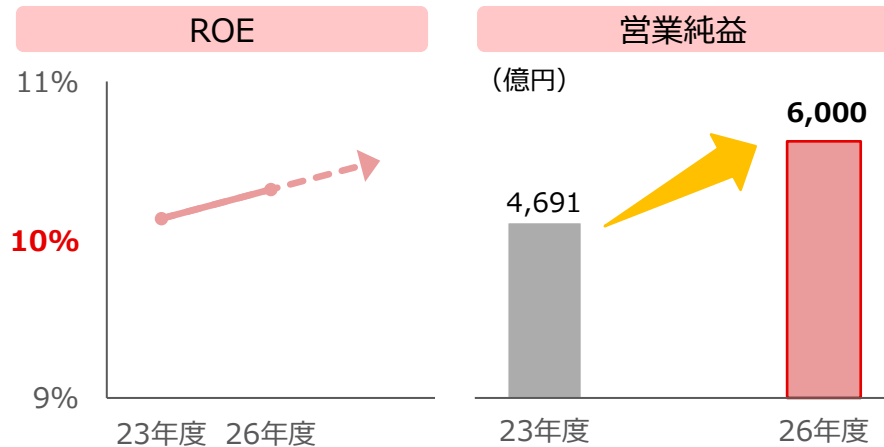
– 前中計では全社ROEを牽引するビジネスへと成長。既存ビジネスの収益力強化をめざす一方、将来に亘ってアジアの成長を取り込む観点から、成長投資を継続

## 戦略のスコープ・狙い

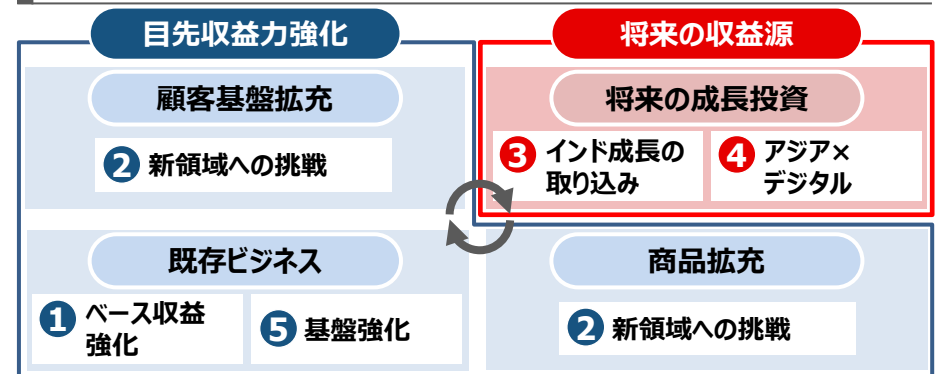
スコープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア域内におけるリテール・日系・非日系取引、出資先事業</li> </ul>
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域内での「両利き」経営を実践               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 既存ビジネス強化・拡充・効率化</li> <li>- 成長投資（デジタル他）の継続</li> </ul> </li> </ul>

## 主要KPI

– 全社を牽引するROE水準を維持・向上させながら業容拡大を目指す



## 主要戦略



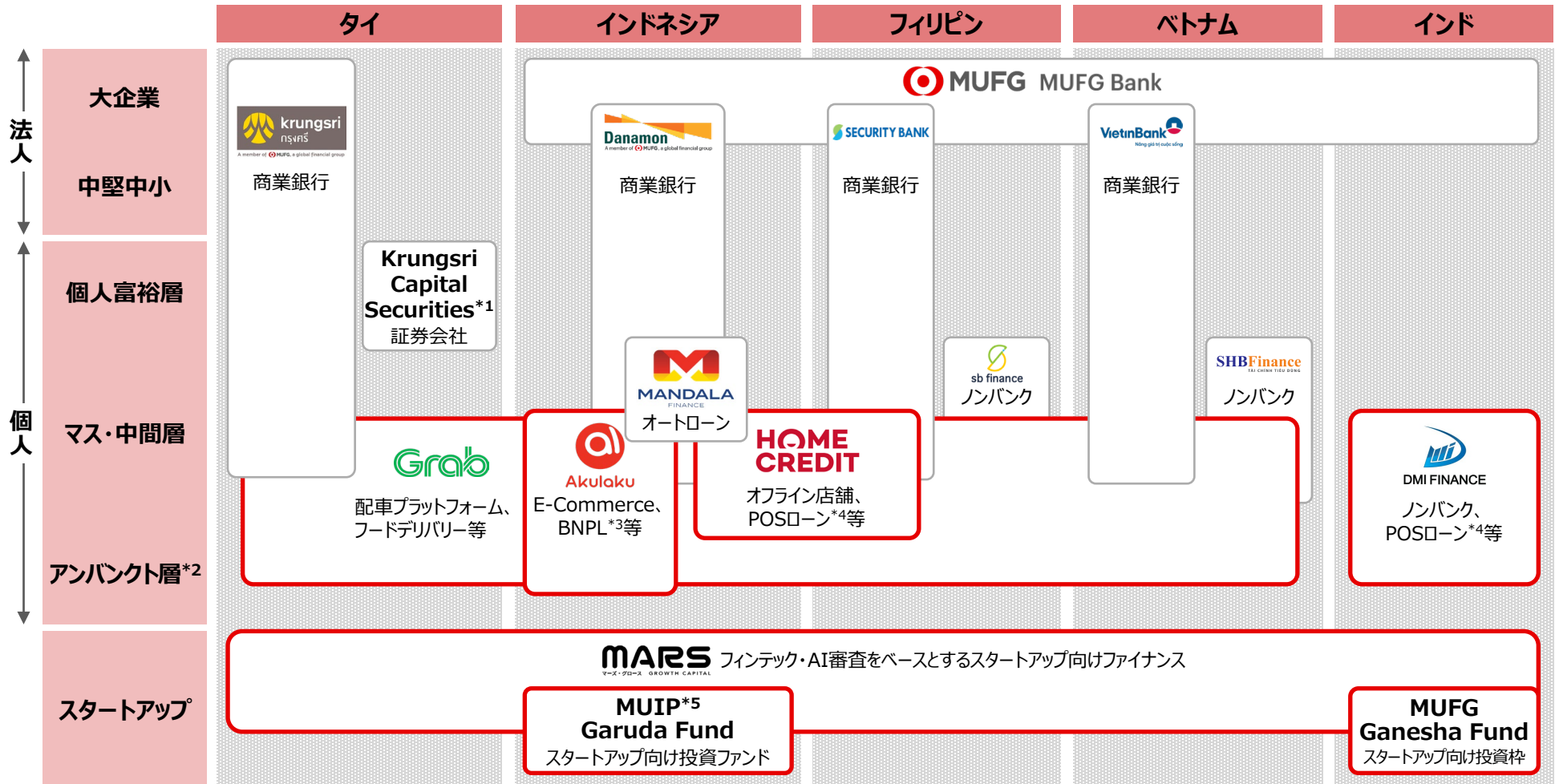
## 概要

- |            |   |
|------------|---|
| ① ベース収益強化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RWA費消が少ないビジネス(Cash/Trade)の追求</li> <li>• 攻守PMI<sup>*1</sup>によるPBプラットフォームの更なる強化</li> </ul> |
| ② 新領域への挑戦  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• アジアのカーボンニュートラルへの貢献</li> <li>• PB連携含むTB<sup>*2</sup>プロダクト等ラインナップ拡充</li> </ul>             |
| ③ インド成長取込  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資金需要への対応・プラットフォーム間協働強化</li> <li>• デジタル起点のノンバンク投資</li> </ul>                              |
| ④ アジア×デジタル | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 出資を通じたデジタル金融の成長取込み</li> <li>• グループの価値向上に資するデジタルエコシステム構築</li> </ul>                       |
| ⑤ 基盤強化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MGS<sup>*3</sup>も活用した域内本部機能高度化・効率化</li> </ul>  |



# ご参考：アジア×デジタル

ーデジタル金融等への投資を通じ、拡大するアジアの金融ニーズを面で捉え、成長の取り込みを図る



□：デジタル金融投資

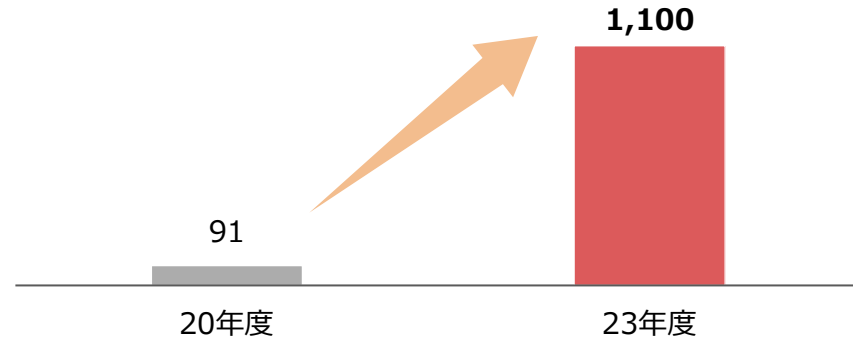
\*1 Capital Nomura Securitiesより名称変更 \*2 銀行口座を持たない顧客層 \*3 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法  
 \*4 Point of Saleローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン \*5 三菱UFJインバースョン・パートナーズ

# ご参考：インドにおける取り組み

## MGS\*1の活用を通じた海外業務効率化

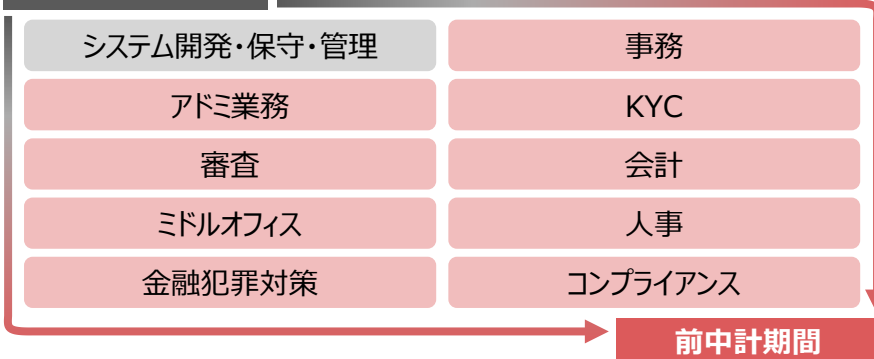
前中計

- 前中計では人員規模を拡大し、業務受託領域を大幅に拡大  
従業員数



### 業務領域

2020年設立当初



新中計

- 人員数を2,000名規模まで増強し、業務領域と対象国を拡大
- 集約した業務の標準化を進め、加速度的な効率化をめざす

### 業務標準化の例（KYC\*2関連業務）

- 国毎に異なる要件に対応すべく、国別対応しているKYC業務を標準化することで、業務効率向上と集約対象地域の拡大をめざす

#### 標準化前

- 各国毎（12か国）に手続きを制定
- 各国毎に手続きを都度更新

#### 標準化推進後

- 12か国共通の手続きへ標準化し、通常のKYC業務を効率化すると共に、更新負荷を軽減

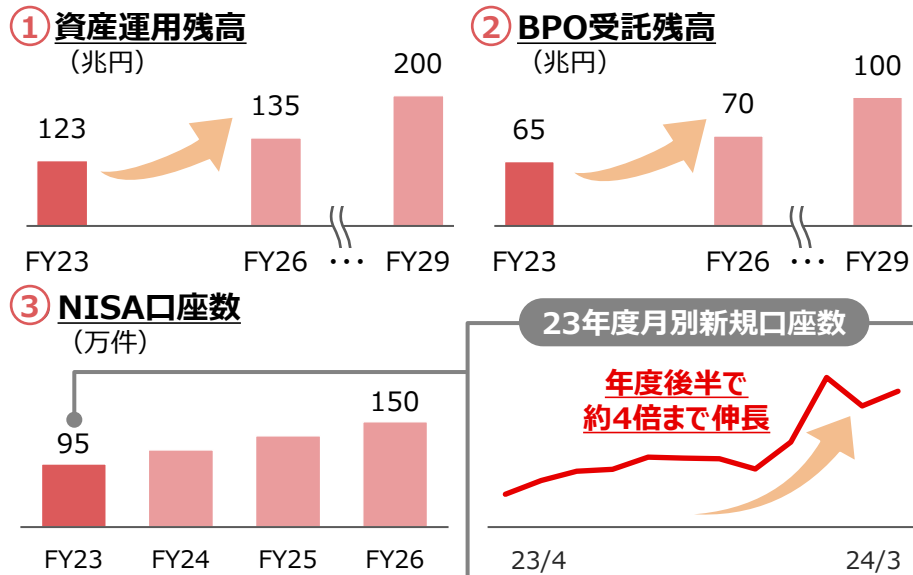
# 成長戦略の進化⑤ 資産運用立国実現への貢献

ーグローバル総合金融グループとして、資産運用・管理、販売、コンサルティングなど多岐にわたる機能のお客さまへの提供を通じ、「資産運用立国」の実現に貢献

## 戦略のスコープ・狙い

スコープ	・ 国内外のAM/IS、年金領域、資産運用アドバイス・金融リテラシーの向上
狙い	・ インベストメントチェーン全体へのアプローチを通じ、資産運用ビジネス市場全体の成長を牽引し、『資産運用立国』の実現に貢献する

## 主要KPI



## 主要戦略／取り組み

FY23までの  
主な成果

1位

・ 国内公募株式投信\*1  
・ 国内資産管理\*2

始めやすい。続けやすい。  
eMAXIS Slim  
イーマキシス スリム

①

【AM】お客さまの期待を上回る運用サービスの提供

KPI ①

・ 運用力の強化、ガバナンス態勢強化

【IS】資産運用業界の効率性改善に貢献

KPI ②

・ 運用会社が運用に特化できる環境を提供

②

お客さま資産の拡大に貢献

KPI ③

・ お客さま本位の業務運営、情報提供の質向上

・ 資産形成の裾野拡大

③

各世代の自立的な資産形成に貢献

・ 各世代の金融リテラシー向上に向けた取り組みを拡充

### 運用力強化に向けた取り組み（一例）

EMP

… Emerging Managers Program

- 顧客へ提供する商品・サービスの商品開発力向上を目的に自己資金を活用。今回新たに新興運用事業者を対象にした枠を新規設定
- 新規設定枠を含むEMP枠は新中計で1,600億円まで拡大

#### 既存の取り組み



MUFG版  
グローバルEMP\*3



社外ファンド  
マネージャー発掘



#### 新規設定枠



新興運用事業者発掘  
(トラックレコード無)

\*1 除くETF \*2 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 \*3 社内ファンドマネージャー育成

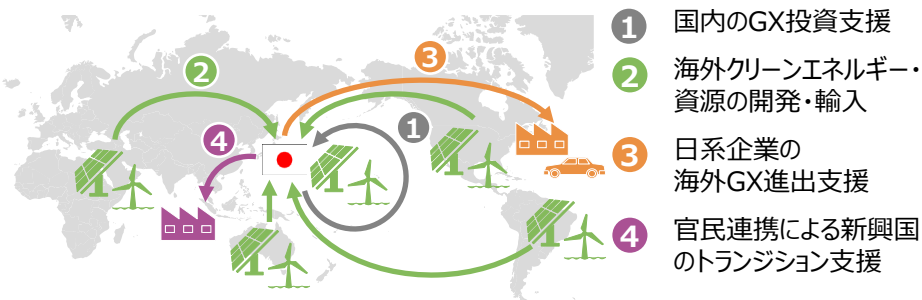
## 成長戦略の進化⑥ GX起点でのバリューチェーン支援

－リサーチ・アドボカシー活動を踏まえたエンゲージメントを起点に、お客さまのGXに係る事業構想とバリューチェーン構築を支援することで、ファイナンス機会の獲得に繋げる

### 戦略のスコープ・狙い

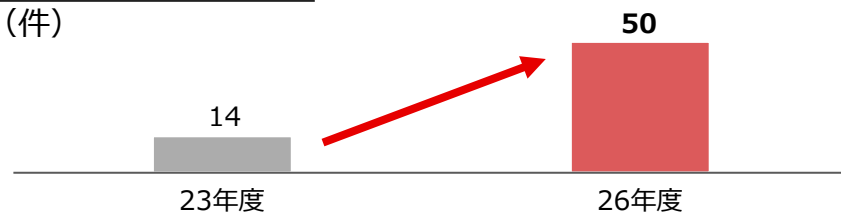
スコープ	日系、非日系顧客のGX関連取引
狙い	お客さまのトランジション支援を通じてGX投融資を促進

### 戦略の方向性



### 主要KPI

GXプロジェクト共創件数\*1  
(件)



\*1 お客さまとの対話やエンゲージメントを通じたビジネス共創件数

### 主要戦略

#### リサーチ・アドボカシー

- ・トランジション白書
- ・アジアトランジション白書 等

#### エンゲージメント

- ・お客さまのトランジションストーリー策定を支援

#### 事業構想 × オリジネーション (バリューチェーン軸)

- ・政府との連携（国家PJへの関与 等）
- ・官民連携による新興国支援
- ・バリューチェーンアプローチ（蓄電池、水素・アンモニア 等）

#### ファイナンス機会の獲得

- ・お客さまのGX投融資を後押しする円滑な資金供給

基盤強化 社員のGX/サステナビリティに係る知見強化

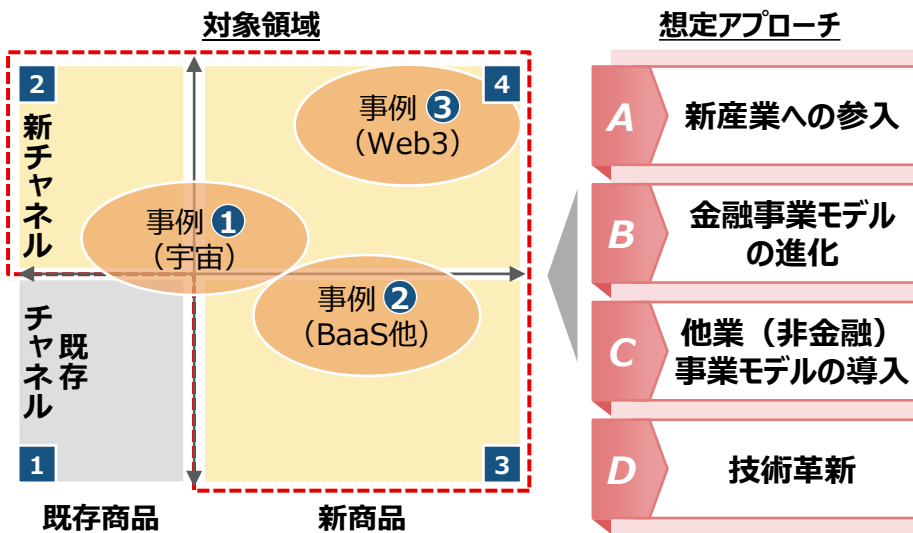
# 成長戦略の進化⑦ 新たな事業ポートへの挑戦

－新規ビジネス開発を通じ、中長期的なMUFGの成長を牽引するポートフォリオの創出に挑戦

## 戦略のスコープ・狙い

スコープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな商品／サービスの創出</li> <li>MUFGの有する「既存チャンネル」に加え、「新たなチャンネル」を通じた商品・サービス提供も展望</li> </ul>
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネス開発の推進、高成長・高採算の事業ポートフォリオの創出により、MUFGの中長期的な成長性を確保し、経営の強靱化と企業価値向上をめざす</li> </ul>

## 対象領域と想定アプローチ



## 主な取り組み

### ① 宇宙関連ビジネス

JCIB  
事業本部

アプローチ  
A

- 事業投資（4件）実施により得られた知見・ノウハウを背景に、衛星データ（地理空間情報）を活用したMUFGの事業拡大、および多様な社会課題の解決や新たな産業創出を目指す

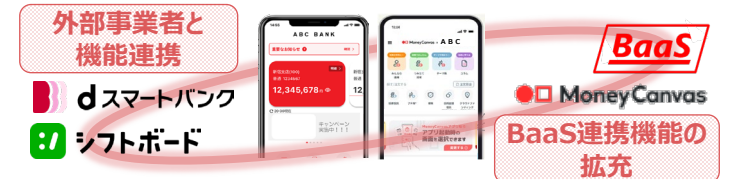


### ② 顧客接点の拡大

リテール・デジタル  
事業本部

アプローチ  
B C

- MoneyCanvasのBaaS展開に加え、フルバンキング機能を備えた外部提供用アプリを開発。提携企業とともに顧客体験を向上



### ③ Web3 デジタル通貨

デジタル  
戦略統括部

アプローチ  
D

- ブロックチェーン技術の商品・サービス化を志向。足許、Web3ウォレットを活用したパーム油サプライチェーン可視化サービスのPoC<sup>\*1</sup>にも着手
- 国際決済銀行が提唱するUnified Ledger（統合台帳）実現に向けた検討も開始



\*1 Proof of Conceptの略

# BS収益性の向上

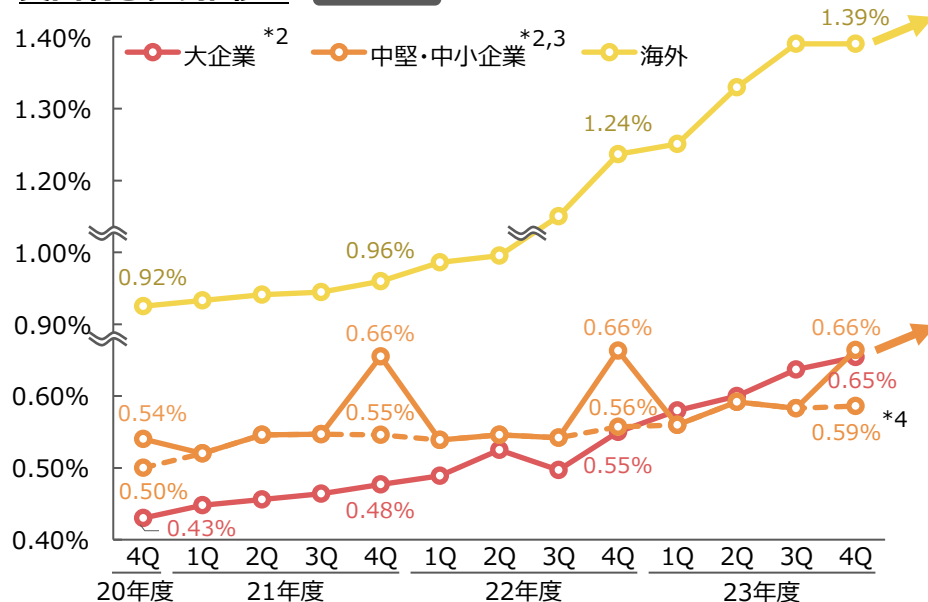
－ 経営環境変化を踏まえ、貸出・預金それぞれの取り組みを進めベース収益を増強

## 貸出

採算重視の運営を継続しながら、リスクテイク力を強化

- ・ 低収益性資産から高収益性資産への入れ替えは、領域を拡大しながら取り組みを継続
- ・ ROE引き上げに寄与するLBO・不動産領域、イベントファイナンス等のリスクテイク力も強化

貸出利ざやの推移\*1 2行合算



\*1 社内管理上の計数 \*2 外貨建貸出を含む。政府等向け貸出を除く \*3 23年度4Qより算出方法を変更し、本資料では過去分についても遡及修正

\*4 期末の利子補給一括計上の影響除き

## 預金

顧客基盤の拡充や決済性預金の積み上げに注力

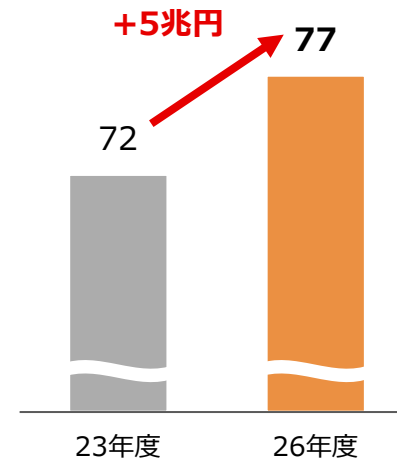
### 円貨

- ・ リテール領域を中心とした、顧客基盤の拡充
- ・ 顧客ニーズに対応した決済商品・サービスの提供

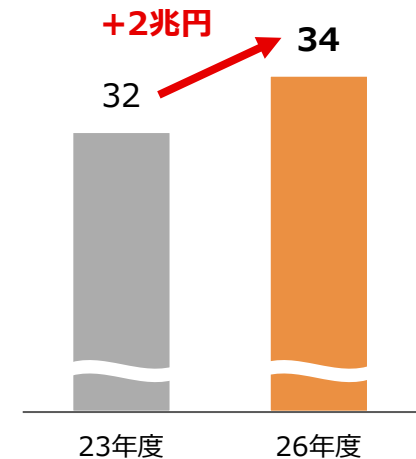
### 外貨

- ・ 収益性・健全性を意識した預金運営とトランザクションバンキング商品力の強化

円貨流動預金平残（個人）



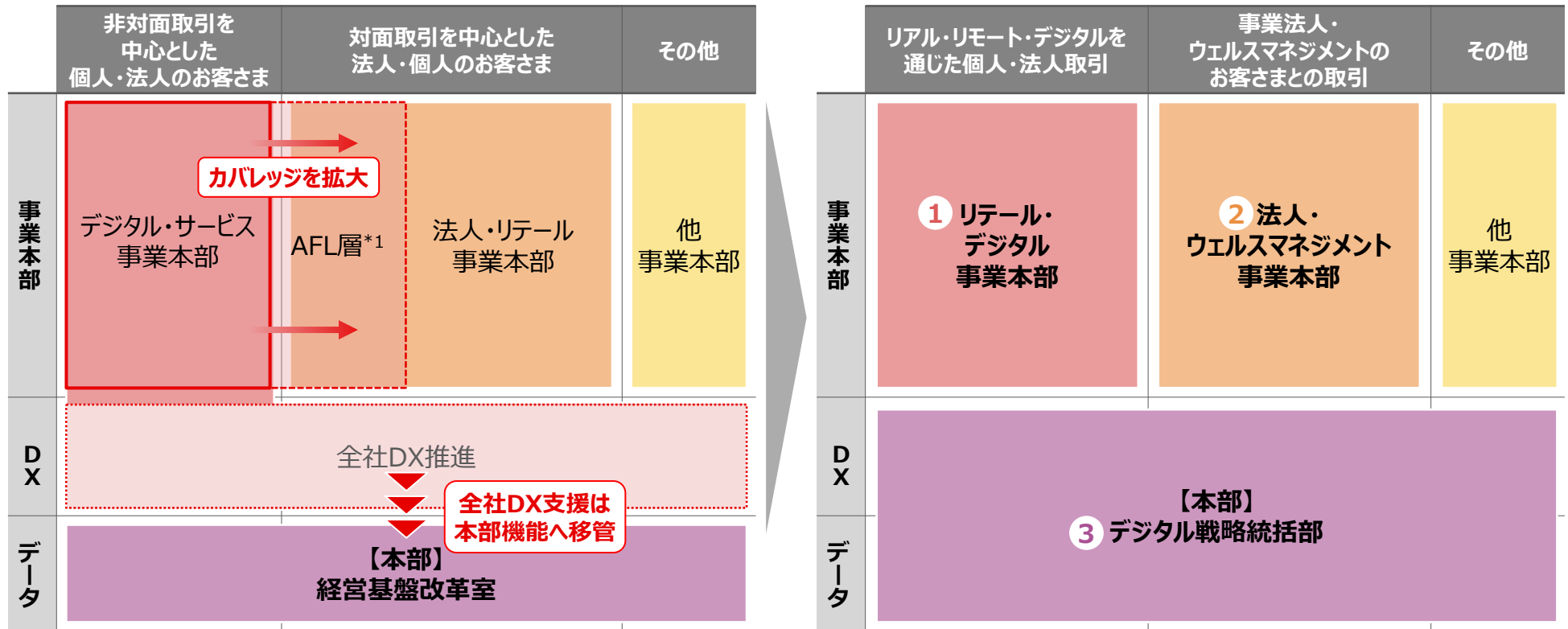
外貨預金平残



# リテールビジネスとDX推進の強化に向けた組織変更

－国内リテール顧客基盤の更なる強化に向け、お客さまへのアプローチ体制を見直し。全社DX推進はデータ戦略と併せて本部が統括し、全社インフラとしての経営基盤の強化を進める

- 1 リテール・デジタル事業本部** リアル・リモート・デジタルのタッチポイントを通じて、LTV×顧客基盤を最大化
- 2 法人・ウェルスマネジメント事業本部** 事業法人、ウェルスマネジメントのお客さまに対する、有人でのソリューション提供力を強化
- 3 デジタル戦略統括部** デジタル基盤整備・施策支援、技術起点の事業機会創出を通じて、全社デジタル活用を加速



\*1 アフルメント層。把握資産1-3億円の個人のお客さま（保有金融資産金額に応じた別基準あり）



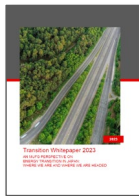
# 社会課題の解決① 持続可能な社会

－気候変動に加え、自然資本・生物多様性、循環型経済を優先課題として新たに選定。  
サステナブルファイナンス目標引き上げにより社会課題解決に向けた資金供給を拡充

## カーボンニュートラル社会の実現

- 再エネ投資や脱炭素への移行に有益な事業へのファイナンス支援
- トランジション白書やClimate Report 2024を活用した顧客エンゲージメント及びトランジション支援
- 2030年中間目標達成に向けたFE\*1実績のモニタリング、管理強化

### MUFGトランジション白書



トランジション白書2023  
(2023年9月)



アジアトランジション白書2023  
(2023年11月)

### MUFG Climate Report 2024

(2024年4月)



Click!

## 自然資本・生物多様性の再生

- お客様の取り組みの段階に応じたソリューションやファイナンスの提供
- 自然資本関連データや分析手法の整備を踏まえた、機会とリスクの分析精緻化
- 取り組みや考え方をまとめTNFDレポートを発行、顧客エンゲージメントに活用

### MUFG TNFDレポート

(2024年4月)



## 循環型経済の促進

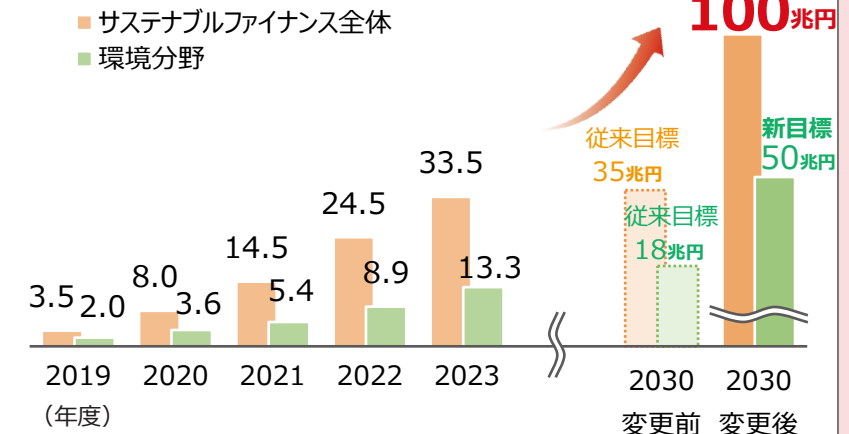
- 循環型経済への移行に資する投資へのファイナンス支援
- 政策提言や事業共創を通じた新技術の社会実装への貢献
- 気候変動・自然資本における課題解決と一体的に推進

New  
KPI

## サステナブルファイナンス 累計100兆円（うち、環境分野50兆円）

- 目標引き上げにより社会課題解決に向けた資金供給を拡充

### 累計実績推移（兆円）



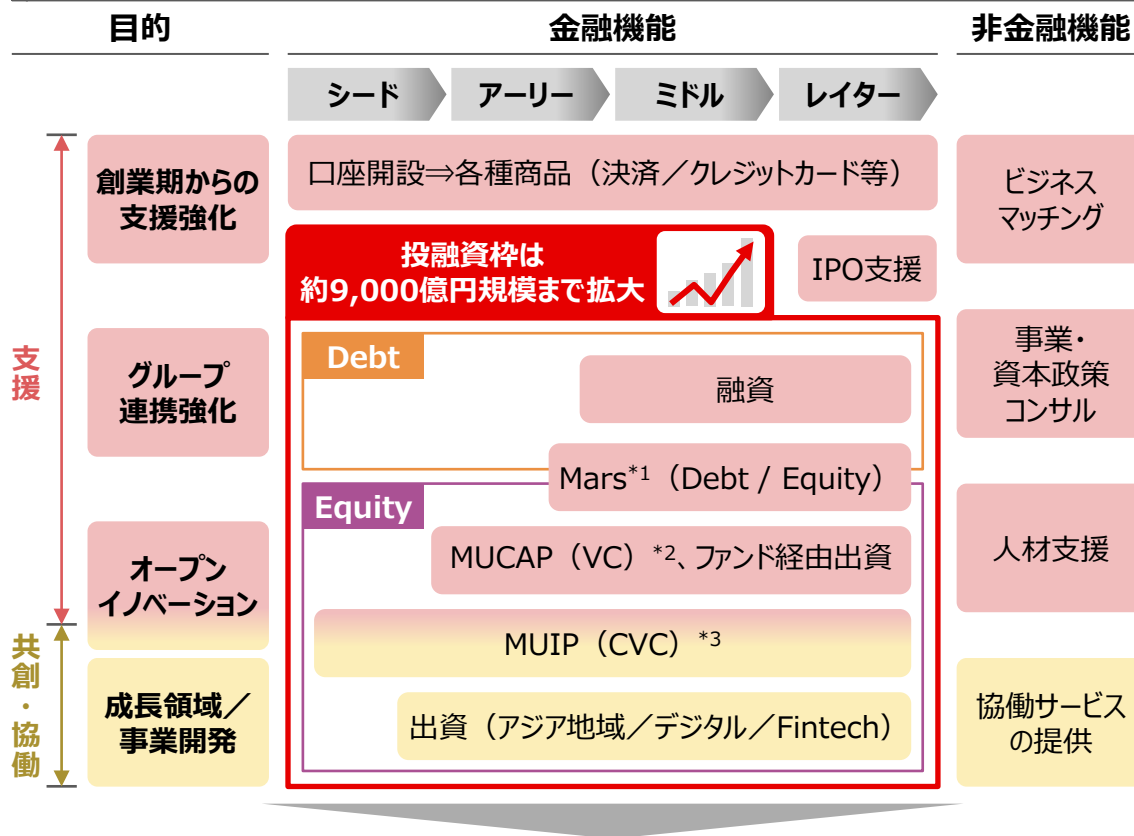
\*1 Financed Emission：金融機関の投融資先である各お客様・プロジェクトから排出されるGHGのうち、ファイナンスを通じて当該金融機関に帰属するとみなす排出量を示す概念



## 社会課題の解決② 活力溢れる社会

－ MUFUGでは産業発展・社会課題解決へ貢献するため、スタートアップに様々な金融・非金融機能を提供。MUFUG支援先のスタートアップ時価総額20兆円をめざし、取り組みを拡大

### MUFUGのスタートアップへの取り組み



MUFUG支援先のスタートアップ時価総額20兆円（26年度）\*4

\*1 Mars Growth Capital社による各種デットファンド、及びMars Equity Dragon Fund \*2 三菱UFJキャピタル \*3 三菱UFJイノベーションパートナーズ  
\*4 26年度に国内取引先の時価総額合計を約3倍の規模とすることをめざし、グループ一体でバリューアップを支援

### 新たな取り組み

- ① 口座開設・各種ニーズへの対応
  - ・スタートアップ専用相談窓口の新設
  - ・口座開設手順の迅速化
- ② MUFUG スタートアップキット
  - ・決済やビジネスマッチングなどの各種商品をWEB上で一覧化し提供
- ③ MUFUG主催 大規模イベント
  - ・「MUFUG Startup Summit」を本年12月に開催予定
  - ・エコシステムの関係者を招き、MUFUGの取り組み認知を向上

### MUFUGスタートアップキットHP

多彩なサービスでスタートアップの強い味方に  
MUFUGスタートアップキット

START UP

創業以降の事業拡大に向けた、  
スタートアップ向けおすすめサービス

口座開設 WEB法人口座開設	決済 BUSSTATION/MUFUG Biz	法人デビットカード 三菱UFJ・J・VISAビジネス	法人クレジットカード 三菱UFJカード ビジネス
ファクタリング SHKIN+	請求代行サービス SEIKYU+	株主管理 MUFUG FUNDOOR	融資 信用保証協会保証付き融資
オンライン融資 Biz LENDING	各種保険 生命保険、損害保険	コンサル・補助金開採 MURC財・各社	ビジネスマッチング SQUET、Bity

# 社会課題の解決③ – 活力溢れる社会／強靱な社会

– 全世代の資産形成・承継を促進／金融サービス提供・アジア金融包摂を推進  
 社会全体の人権尊重を促進／強靱な経済・社会を支えるサービス・インフラを提供

## 少子高齢化への対応

全世代のニーズに合わせた商品・サービスを提供し、  
 資産形成・承継を円滑に行える世界を実現する

### 投資・資産形成の促進

- 商品・サービスの利便性向上
- ニーズに応じたアドバイスの提供
- 金融リテラシー向上

### 円滑な資産・事業承継の実現

- 次世代への資産承継に資する商品・サービスの拡充
- 事業承継をサポートするための知見蓄積・体制強化

主要KPI 金融経済教育提供 **50万人超** (2024～26年度累計)

## 金融サービスへのアクセス拡大

### 新興国Unbanked層\*1の経済的安定性の向上

26年度のデジタルレンディング提供者数 **14百万人**

HOME CREDIT

Akulaku

DMI FINANCE

...

### デジタル金融プレイヤーを通じた金融包摂促進

- 出資やMODE\*2を通じた出資先の事業拡大を支援
- 出資先のデジタル技術やエコシステム、パートナーシップの強みを活かしデジタルレンディング提供の機会を拡大

## 強靱な社会に向けた取り組み

### 人権尊重

サプライチェーン全体で人権尊重を実現

- サプライチェーン全体における人権デューデリジェンス強化
- グリーンバンス／救済措置の運営強化
- 情報開示の拡充



▲ MUFG人権レポート (2023年6月)

### 安心・安全なサービスの提供

信頼性の高い金融インフラの提供

- 預金・為替システムの再構築、次世代技術者育成
- 災害・大障害を前提としたシステム・訓練の強化
- サイバーセキュリティ対策の強化  
 (専担組織による脅威情報の収集・分析等)

### 強固な企業ガバナンスの発揮

公正かつ誠実な金融サービスの提供

- お客さまの最善の利益に資する業務運営の徹底
- 金融サービスの提供を下支えする統制の実施
- 規制・ベストプラクティスに基づく犯罪検知・阻止に向けた、グローバルで一貫した手続・インフラの導入

\*1 銀行口座を持たない顧客層

\*2 MUFG Openly-connected Digital Ecosystem MUFG出資企業間の知見蓄積や共有、ビジネスシナジーの創出を目的としたデジタルエコシステム形成の取り組み

# 企業変革の加速～会社がかわる①

－「挑戦×スピード」を共有すべき価値観と位置付け、スピード改革を一層進め、人的資本を拡充することで、社員一人ひとりが生き活きと活躍する会社をめざす

## スピード改革の加速

### MUFG Way改定

**挑戦とスピード** がMUFGの「Value（共有すべき価値観）」に

挑戦の促進  スピーディな業務・判断

**MUFGの企業価値・従業員エンゲージメントの向上**

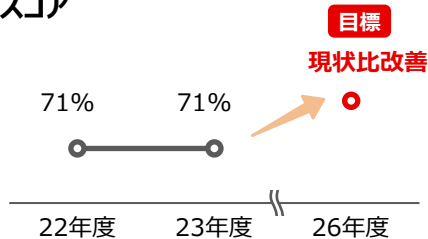
### 取り組み事例

**共有すべき指針の策定** ・「3割で共有、5割で議論、7割で結論」等

**手続き・ルールの見直し** ・現場の声に基づく約70の手続き見直し等

**決裁権限・会議運営の見直し** ・役員・部長の決裁権限の大幅委譲等

### 主要KPI：スピードスコア



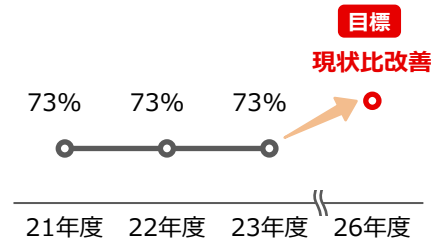
## 人的資本の拡充

### 人的資本経営に関する考え方

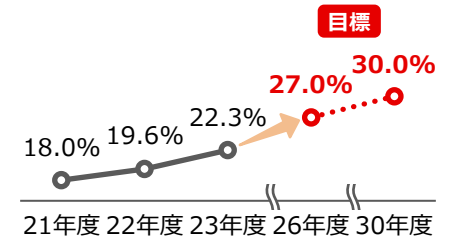


### 主要KPI

#### エンゲージメントスコア\*1 ②



#### 女性マネジメント比率\*2 ③



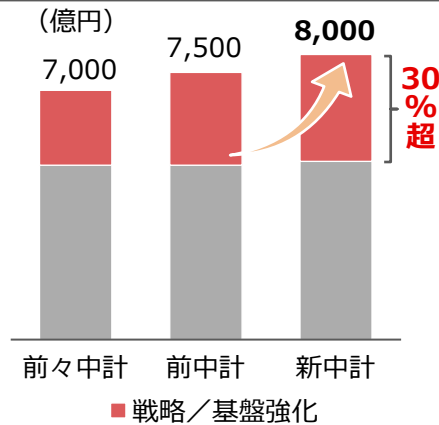
\*1 MUFG全体（海外含む）の計数 \*2 銀行、信託、証券の国内の計数

# 企業変革の加速～会社がかわる②

– 中長期的な成長に向けた開発リソースを増強し、戦略と基盤強化案件に資源を投入。AI・データ基盤は開発のみならず利活用の浸透・習慣化を推進

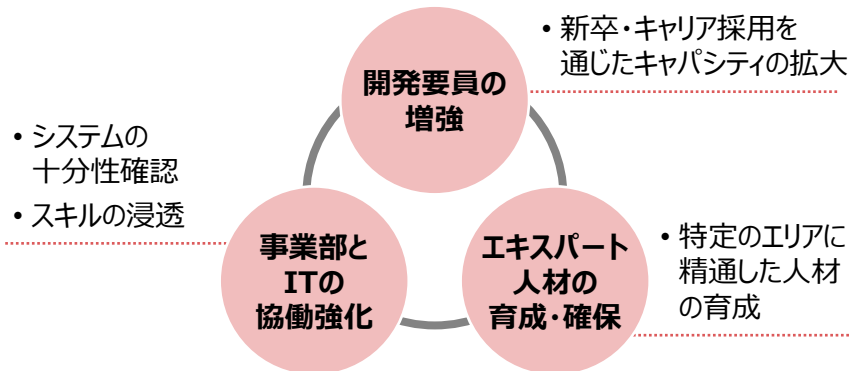
## システム開発リソースの増強

- 新中計ではシステム開発に8,000億円を投入し、戦略投資と基盤強化投資を加速



並行して開発を支えるリソースも増強

## リソース増強に向けた取り組み



## AI・データ基盤の強化

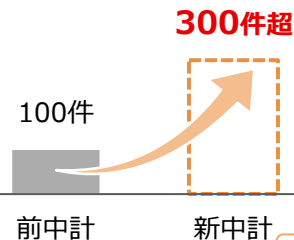
### AI・データ利活用の浸透・習慣化

データドリブン経営の実現

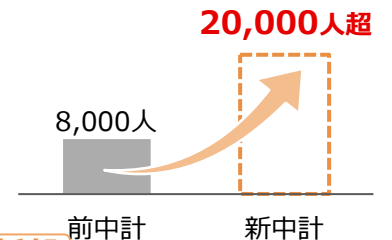
顧客価値向上

生産性向上

### AI案件支援数 (累積)



### BI活用ユーザー数\*1,2



### デジタル戦略統括部

**AIインテリジェンス**  
国内外のAI最新技術の探索と検証、人材交流

インテリジェンスを全社横断で集約

**社内コンサルティング機能**  
事業本部毎に専担配置、全社デジタル化施策の支援

### AI・データ基盤

**AI基盤**  
AI開発基盤・機能強化

**BI\*2基盤**  
全社活用に向けた基盤強化

**データ基盤**  
データカバレッジ拡大、銀行×ニコスをはじめとする業態連携等

\*1 銀行（国内外）のユーザー数 \*2 Business Intelligence 様々なデータを分析・見える化し、経営や業務に役立てる手法

# 円金利上昇による財務影響

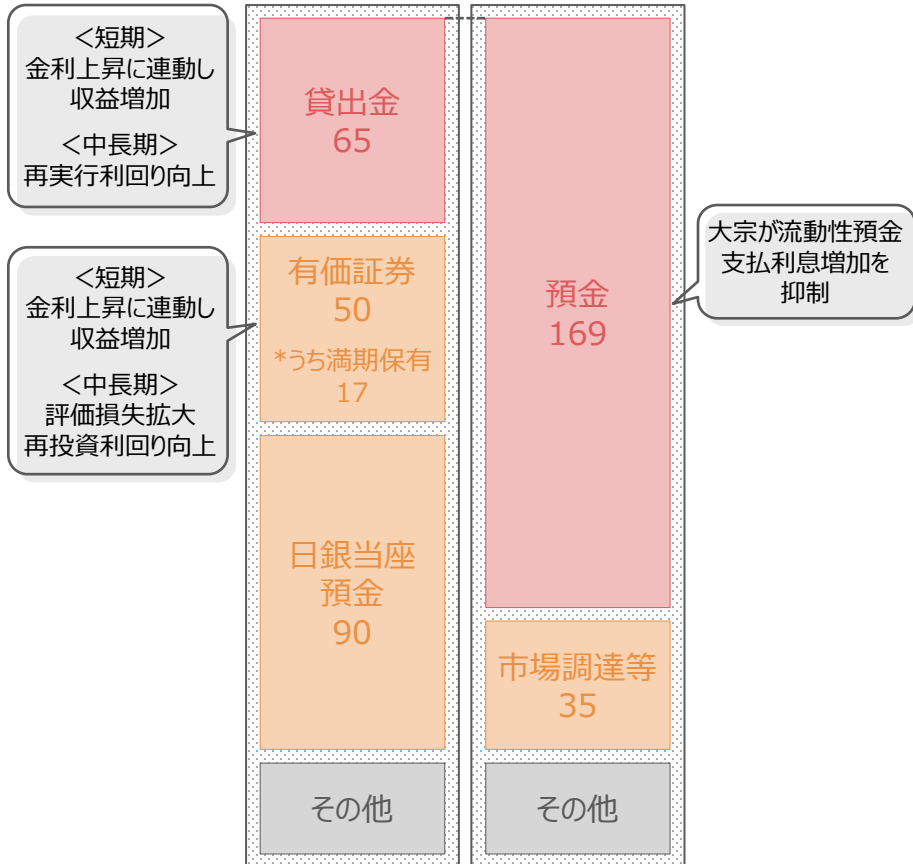
－円金利上昇により、資金収益は増加

## 円貨バランスシート

2行合算

(兆円)

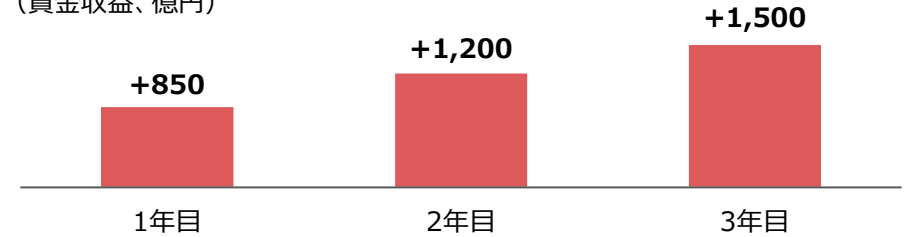
24/3末時点



## 円金利上昇による年間影響額\*1

2行合算

(資金収益、億円)

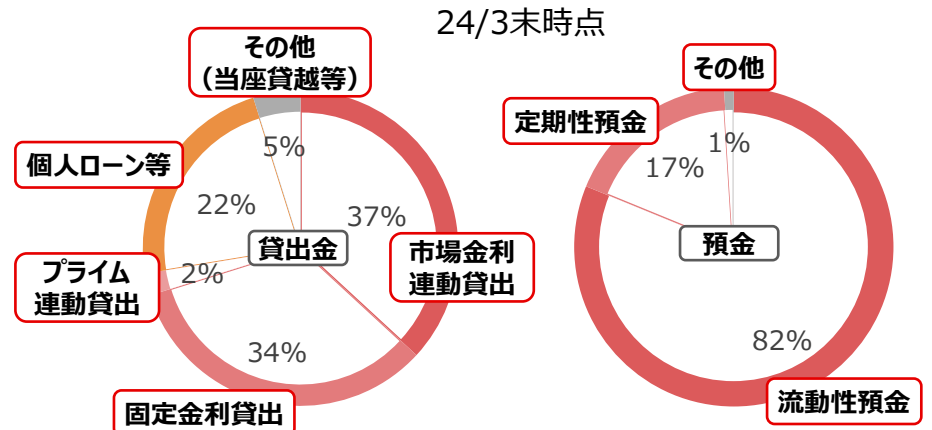


## シミュレーションの金利前提

- 政策金利、市場金利：一律+0.15%の平行シフト (1年目に即時上昇後、据え置き)

## 預貸金の構成

2行合算



\*1 バランスシート不変の前提

# Appendix

# P/Lサマリー

連結	(億円)	22年度	23年度	増減	MUB評価損調整後*1
1 業務粗利益 (信託勘定償却前)		45,030	① 47,325	2,295	—
2 資金利益		29,075	24,578	▲4,496	—
3 信託報酬+役務取引等利益		16,954	18,206	1,252	—
4 特定取引利益+その他業務利益		▲999	4,539	5,538	—
5 うち国債等債券関係損益		▲8,846	▲4,507	4,338	—
6 営業費 (▲)		29,087	② 28,887	▲199	—
7 業務純益		15,942	18,437	2,494	—
8 与信関係費用総額		▲6,748	③ ▲4,979	1,769	▲2,170
9 株式等関係損益		2,880	3,712	832	—
10 株式等売却損益		3,039	3,814	775	—
11 株式等償却		▲159	▲101	57	—
12 持分法による投資損益		4,258	5,318	1,059	—
13 その他の臨時損益		▲6,125	④ ▲1,209	4,915	1,504
14 経常利益		10,207	21,279	11,072	3,721
15 特別損益		5,491	⑤ ▲778	▲6,270	1,080
16 法人税等合計		▲3,696	▲4,783	▲1,087	—
17 親会社株主純利益		11,164	⑥ 14,907	3,742	—
18 1株当たり利益 (円)		90.73	124.65	33.92	—
	(ご参考)				
19 ROE (MUFG定義)		7.0%	8.5%*2	1.5ppt	—
20 ROE (東証定義)		6.5%	8.1%*2	1.6ppt	—
21 経費率		64.5%	② 61.0%	▲3.5ppt	—

## ① 業務粗利益

- 資金利益は、前年の投信解約益5,557億円の剥落やMUB売却の影響等があり前年度比減収も、これらを除けば預貸金収益を中心に増収
- 海外の融資関連や受託財産業務、資産運用ビジネスを中心に、各種手数料収入が増加し、役務取引等利益は増収
- 主に前年に計上したポートフォリオ組替えに伴う国債等債券関係損益▲8,846億円の反動により、特定取引利益+その他業務利益は増収

## ② 営業費・経費率

- 営業費はMUB売却の影響もあり、前年度比▲199億円減少
- 経費率は業務粗利益の増加に伴い、61.0%と前年度比改善

## ③ 与信関係費用総額

- 海外の貸倒引当金繰入の増加や前年の戻入の剥落等あるも、前年のMUB評価損の反動により、前年度比1,769億円の費用減少

## ④ その他の臨時損益

- 前年のMUB保有債券等の評価損の反動で、前年度比+4,915億円

## ⑤ 特別損益

- 前年のMUB株式売却益の反動で、前年度比▲6,270億円

## ⑥ 親会社株主純利益

- 前年度比+3,742億円増益の14,907億円と、過去最高益

\*1 MUB保有資産の評価損等として22年度に計上した8,937億円(税後)のうち、22年度決算で特別利益として戻入となった金額を調整。与信関係費用総額:3,939億円、その他臨時損益:3,410億円、経常利益:7,350億円 特別利益:▲7,350億円

\*2 MSの持分法適用決算期の変更影響額(841億円)除きでは、MUFG定義:8.1%、東証定義7.6%



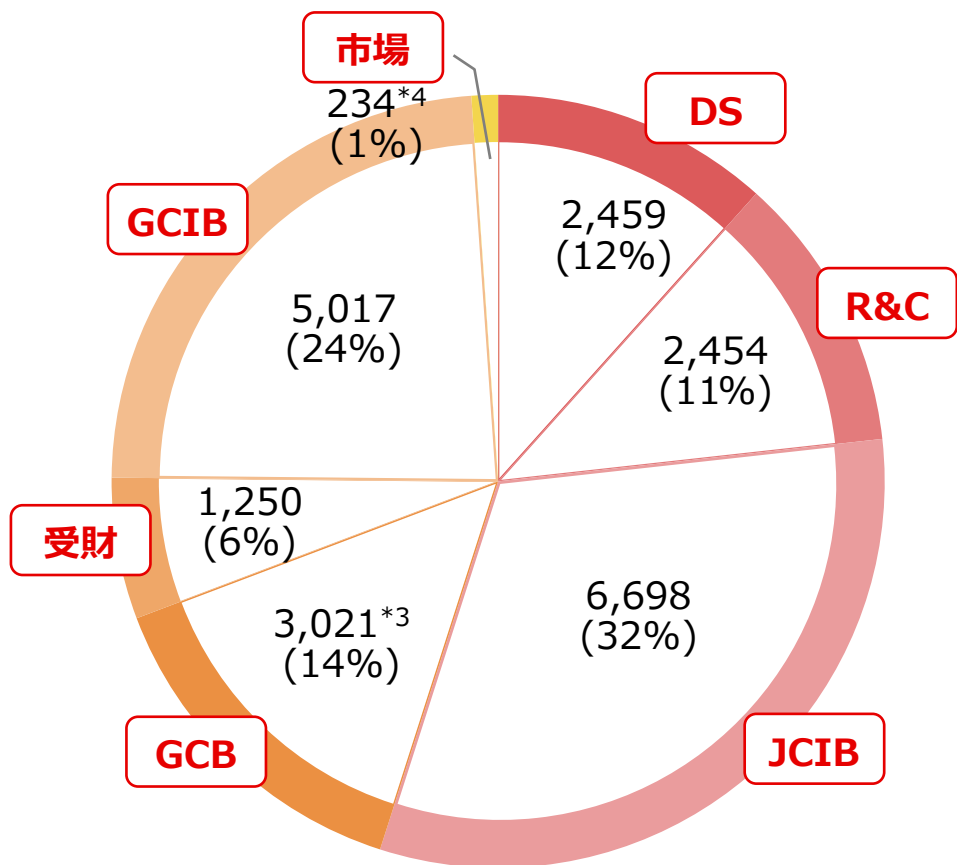
# 事業本部別営業純益

## 事業本部別営業純益\*1

連結

(億円)

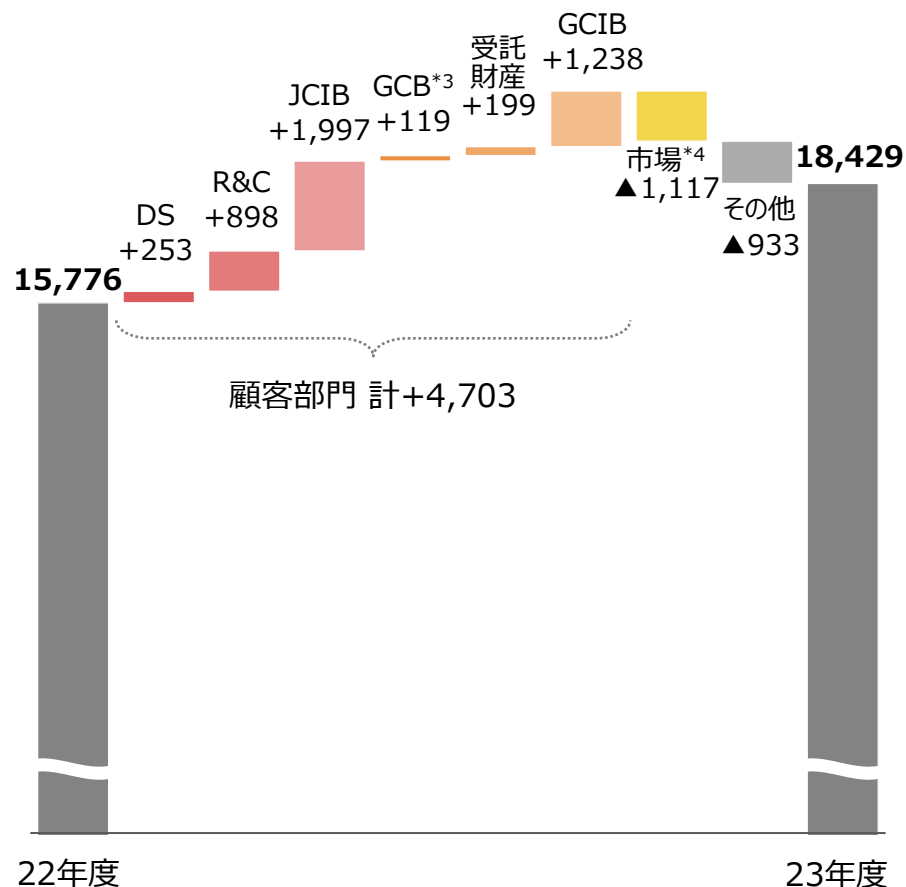
23年度 18,429億円\*2



## 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:▲1,772億円、23年度:▲2,705億円) を含む \*3 MUB売却影響約▲660億円を含む

\*4 債券ポートフォリオの簿価改善による影響約▲2,000億円を含む



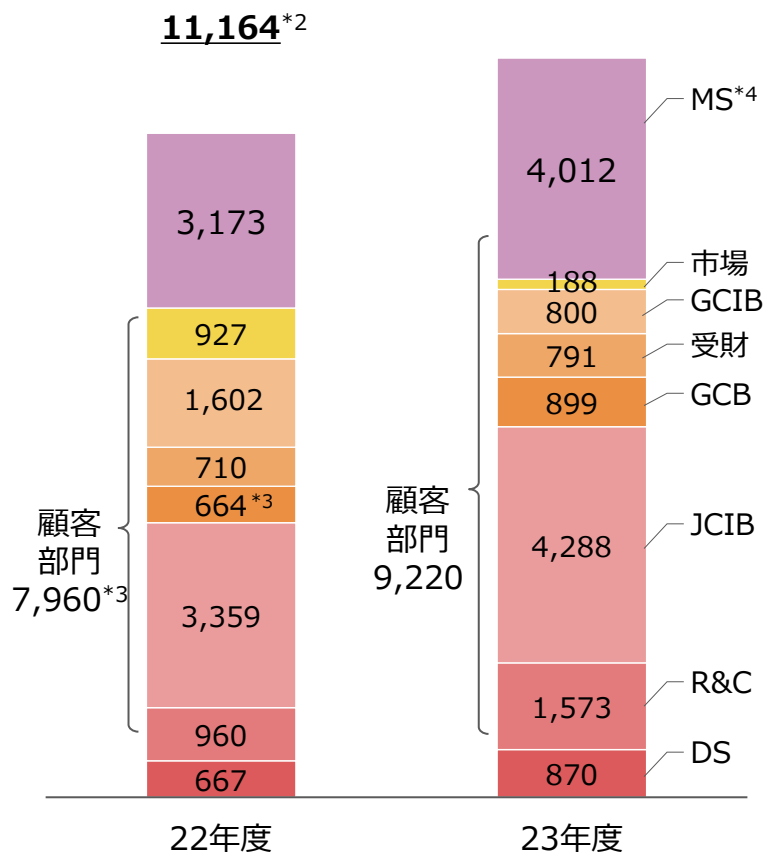
# 事業本部別当期純利益

## 事業本部別当期純利益\*1

連結

(億円)

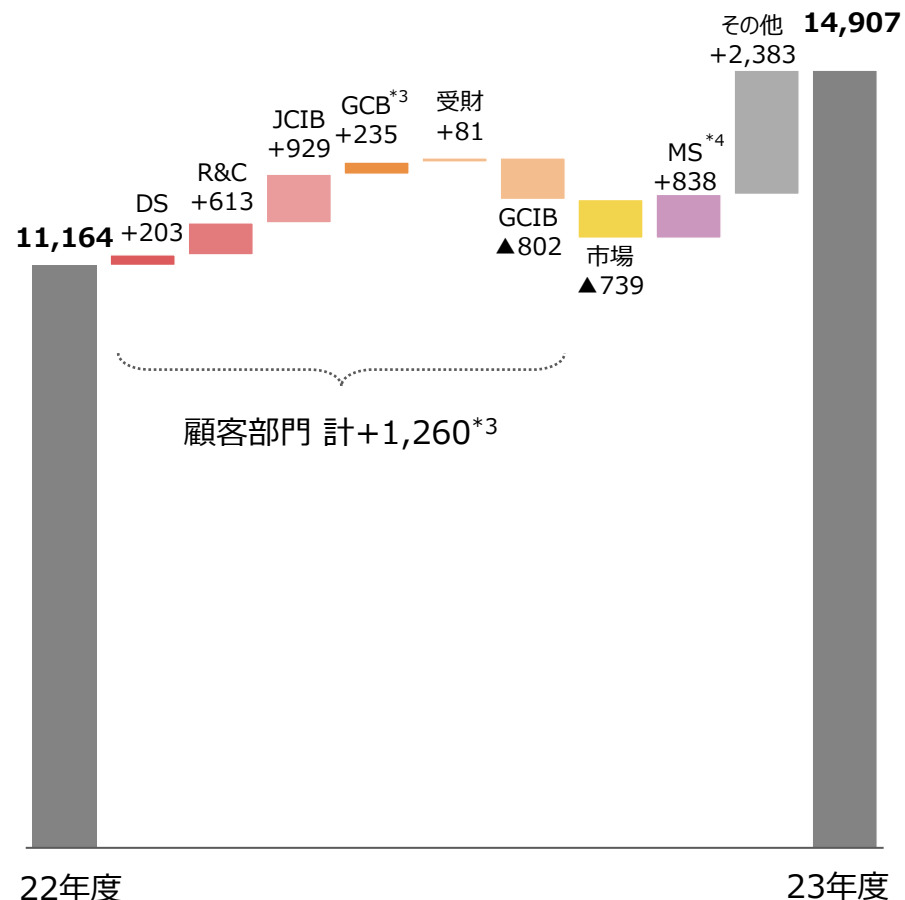
23年度 14,907億円\*2



## 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（22年度：▲896億円、23年度：1,486億円）を含む

\*3 MUBの評価損等の影響を除く \*4 持分法適用決算期の変更影響額841億円を含む

# 事業本部別実績①

連結	事業本部	営業純益 (億円) *1		経費率*1		ROE*2		RWA (兆円) *3	
		23年度	前年度比	23年度	前年度比	23年度	前年度比	23年度	前年度比
	デジタルサービス <b>DS</b>	2,360	201	69%	▲2ppt	8%	1.5ppt	9.8	0.2
	法人・リテール <b>R&amp;C</b>	2,246	794	67%	▲9ppt	8.5%	3ppt	17.0	0.3
	コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	5,448	1,368	36%	▲7ppt	12.5%	2.5ppt	32.7	▲0.2
	グローバルCIB <b>GCIB</b>	3,045	355	48%	▲3ppt	6%	▲2.5ppt	21.8	▲0.1
	グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	2,422	▲46	56%	▲10ppt	7.5%	1.5ppt*4	10.6	0.5
	受託財産 <b>受財</b>	1,108	136	70%	0ppt	27%	▲1.5ppt	2.5	0.0
	市場 <b>市場</b>	275	▲1,138	90%	27ppt	0.5%	▲2.5ppt	20.0	▲0.5

\*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。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 \*4 MUBの評価損益影響を除く

# 事業本部別実績②

## デジタルサービス事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	7,421	<b>7,700</b>	280
預貸金収益	1,432	<b>1,407</b>	▲25
内為・外為	387	<b>400</b>	12
カード決済	2,163	<b>2,300</b>	137
コンシューマーファイナンス	2,817	<b>2,955</b>	138
<b>経費</b>	5,262	<b>5,341</b>	79
経費率	71%	<b>69%</b>	▲2ppt
<b>営業純益</b>	2,159	<b>2,360</b>	201
与信関係費用*2	▲760	<b>▲956</b>	▲196
<b>当期純利益</b>	667	<b>870</b>	203
<b>RWA</b> *3 (兆円)	9.7	<b>9.8</b>	0.2
<b>ROE</b>	6%	<b>8%</b>	1.5ppt
<b>住宅ローン平残</b> (兆円)	10.9	<b>10.6</b>	▲0.3
<b>預金平残</b> (兆円)	57.9	<b>59.5</b>	1,6
<b>消費性ローン残高</b> *4 (兆円)	5.7	<b>6.0</b>	0.3
<b>カードショッピング取扱高</b> *5 (兆円)	1.4	<b>1.5</b>	0.0

## 法人・リテール事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	6,041	<b>6,885</b>	844
預貸金収益	1,787	<b>2,111</b>	324
内為・外為	988	<b>984</b>	▲5
デリバティブ・ソリューション	661	<b>747</b>	86
不動産・証券代行・相続	629	<b>692</b>	63
資産運用	1,686	<b>1,947</b>	261
<b>経費</b>	4,589	<b>4,639</b>	50
経費率	76%	<b>67%</b>	▲9ppt
<b>営業純益</b>	1,452	<b>2,246</b>	794
与信関係費用	▲206	<b>▲54</b>	153
<b>当期純利益</b>	960	<b>1,573</b>	613
<b>RWA</b> *3 (兆円)	16.7	<b>17.0</b>	0.3
<b>ROE</b>	5.5%	<b>8.5%</b>	3ppt
<b>貸出平残</b> *6 (兆円)	20.1	<b>20.5</b>	0.3
利ざや*7	0.56%	<b>0.57%</b>	0.01ppt
<b>預金平残</b> (兆円)	82.1	<b>83.7</b>	1.6

\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*2 利息返還損失引当金を含む \*3 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 \*4 銀行・アコムのカードローン残高合計値（保証残高を除く） \*5 ニコスのカード会員分 \*6 消費性ローンを除く \*7 外貨中長期調達コストを除く

# 事業本部別実績③

## コーポレートバンキング事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	7,142	<b>8,526</b>	1,384
預貸金収益	3,285	<b>4,353</b>	1,068
内為・外為*2	883	<b>873</b>	▲10
デリバティブ・ソリューション*2	761	<b>723</b>	▲38
不動産・証券代行	657	<b>666</b>	9
M&A・DCM・ECM*3	432	<b>533</b>	102
<b>経費</b>	3,063	<b>3,079</b>	15
経費率	43%	<b>36%</b>	▲7ppt
<b>営業純益</b>	4,079	<b>5,448</b>	1,368
与信関係費用	▲365	<b>▲322</b>	43
<b>当期純利益</b>	3,359	<b>4,288</b>	929
<b>RWA*4 (兆円)</b>	33.0	<b>32.7</b>	▲0.2
<b>ROE</b>	10%	<b>12.5%</b>	2.5ppt
<b>貸出平残 (兆円)</b>	38.6	<b>39.8</b>	1.2
利ざや*5	0.56%	<b>0.66%</b>	0.10ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	12.8	<b>12.3</b>	▲0.5
利ざや*5,6	0.75%	<b>0.88%</b>	0.12ppt
<b>預金平残 (兆円)</b>	36.1	<b>36.5</b>	0.4
外貨預金平残*6 (兆円)	14.2	<b>14.0</b>	▲0.2

\*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  
\*4 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値

## グローバルCIB事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	5,495	<b>5,813</b>	317
預貸金収益	2,997	<b>3,037</b>	40
手数料	2,343	<b>2,429</b>	86
外為・デリバティブ	256	<b>261</b>	5
DCM・ECM	172	<b>210</b>	38
<b>経費</b>	2,805	<b>2,767</b>	▲37
経費率	51%	<b>48%</b>	▲3ppt
<b>営業純益</b>	2,691	<b>3,045</b>	355
与信関係費用	▲480	<b>▲1,947</b>	▲1,467
<b>当期純利益</b>	1,602	<b>800</b>	▲802
<b>RWA*4 (兆円)</b>	21.9	<b>21.8</b>	▲0.1
<b>ROE</b>	8.5%	<b>6%</b>	▲2.5ppt
<b>貸出平残 (兆円)</b>	23.0	<b>21.9</b>	▲1.1
利ざや*5	1.36%	<b>1.62%</b>	0.25ppt
<b>預金平残 (兆円)</b>	13.0	<b>12.7</b>	▲0.3

\*1 他に不動産証券化等を含む \*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)	22年度*2	23年度	増減
<b>粗利益</b>	7,315	<b>5,515</b>	▲1,800
KS*3	3,388	<b>4,229</b>	840
BDI	1,219	<b>1,311</b>	91
<b>経費</b>	4,847	<b>3,092</b>	▲1,755
(経費率)	66%	<b>56%</b>	▲10ppt
KS*3	1,693	<b>2,020</b>	327
(経費率)	50%	<b>48%</b>	▲2ppt
BDI	663	<b>717</b>	53
(経費率)	54%	<b>55%</b>	0ppt
<b>営業純益</b>	2,468	<b>2,422</b>	▲46
KS*3	1,695	<b>2,208</b>	513
BDI	556	<b>594</b>	38
<b>与信関係費用</b>	▲4,115	<b>▲1,207</b>	2,908
KS*3	▲667	<b>▲942</b>	▲275
BDI	▲238	<b>▲265</b>	▲28

(億円)	22年度*2	23年度	増減	
<b>当期純利益</b>	▲6,179	<b>899</b>	7,078	
KS*3	672	<b>817</b>	145	
BDI	224	<b>237</b>	14	
<b>RWA*4 (兆円)</b>	10.1	<b>10.6</b>	0.5	
<b>ROE</b>	6.0%	<b>7.5%</b>	1.5ppt	
KS*3	9.0%	<b>10.5%</b>	1.5ppt	
BDI	13.0%	<b>12.5%</b>	▲0.5ppt	
(兆円)				
	貸出平残	6.5	<b>6.7</b>	0.2
<b>KS*3</b>	預金平残	6.0	<b>6.1</b>	0.1
	NIM*6	3.45%	<b>3.91%</b>	0.46ppt
	貸出平残	1.0	<b>1.1</b>	0.2
<b>BDI</b>	預金平残	0.9	<b>0.9</b>	0.0
	NIM*7	7.99%	<b>8.16%</b>	0.17ppt

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

\*2 MUAHを含む。MUAHの22年度実績（信託・証券子会社、JCIB、GCIB、市場に帰属する分を除く）は、粗利2,727億円、経費2,166億円、営業純益561億円、与信関係費用▲93億円、当期純利益▲53億円、ROE▲18.5%（MUBの評価損影響を除く） \*3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く \*4 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 \*5 MUBの評価損影響を除く \*6 KSエンティティベース \*7 インドネシア金融庁による定義

# 事業本部別実績⑤

## 受託財産事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	3,232	<b>3,688</b>	456
AM	1,288	<b>1,499</b>	211
IS	1,290	<b>1,478</b>	188
年金	654	<b>710</b>	57
<b>経費</b>	2,260	<b>2,580</b>	320
経費率	70%	<b>70%</b>	0ppt
<b>営業純益</b>	972	<b>1,108</b>	136
<b>当期純利益</b>	710	<b>791</b>	81
<b>経済資本</b> (兆円)	0.3	<b>0.4</b>	0.1
<b>ROE</b>	28%	<b>27%</b>	▲1.5ppt

## 市場事業本部\*1

(億円)	22年度	23年度	増減
<b>粗利益</b>	3,888	<b>2,828</b>	▲1,060
セールス&トレーディング	3,395	<b>3,353</b>	▲42
FIC & Equity	3,372	<b>3,327</b>	▲44
事業法人	1,622	<b>1,490</b>	▲132
機関投資家	1,478	<b>1,496</b>	18
資産運用	23	<b>26</b>	2
トレジャリー	516	<b>▲570</b>	▲1,086
<b>経費</b>	2,475	<b>2,553</b>	78
経費率	64%	<b>90%</b>	27ppt
<b>営業純益</b>	1,413	<b>275</b>	▲1,138
セールス&トレーディング	1,496	<b>1,385</b>	▲111
トレジャリー	▲50	<b>▲1,138</b>	▲1,089
<b>当期純利益</b>	927	<b>188</b>	▲739
<b>経済資本</b> (兆円)	4.1	<b>4.4</b>	0.3
<b>ROE</b>	3%	<b>0.5%</b>	▲2.5ppt

\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

# 事業本部別ROEの精緻化

－のれん等の資本控除、外貨中長期調達コストや本部コスト等の費用配賦を精緻化。費消資本対比の収益性をより正確に反映し、財務規律を強化

26年度計画への影響

[連結](#)

事業本部		26年度計画ROE		
		従来基準	本件後	増減
リテール・デジタル	RD	6.0%	5.5%	▲1ppt
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウエルス	10.5%	9%	▲1.5ppt
コーポレートバンキング	JCIB	11.0%	10.5%	▲0.5ppt
グローバルCIB	GCIB	11.5%	8%	▲3.5ppt
グローバル コマーシャルバンキング	GCB	7.5%	9%	1.5ppt
受託財産	受財	25.5%	13.5%	▲12.5ppt
市場	市場	6.0%	6.5%	0.5ppt

# 事業本部別目標

連結	事業本部	営業純益（億円）*1		経費率*1		ROE*2		RWA（兆円）*3		
		26年度計画	23年度比	26年度計画	23年度比	26年度計画	23年度比	26年度計画	23年度比	
	リテール・デジタル	RD	2,300	+300	76%	+1ppt	5.5%	▲1ppt	9.3	+0.2
	法人・ウェルスマネジメント	法人 ウェルス	2,500	+450	64%	▲2ppt	9%	+0ppt	17.7	+1.1
	コーポレートバンキング	JCIB	5,150	+0	41%	+1ppt	10.5%	▲1.5ppt	33.0	+0.9
	グローバルCIB	GCIB	3,800	+950	49%	▲6ppt	8%	+6.5ppt	26.4	+1.6
	グローバル コマーシャルバンキング	GCB	3,500	+950	55%	▲0ppt	9%	+0.5ppt	8.5	+1.1
	受託財産	受財	1,450	+350	73%	+2ppt	13.5%	+0ppt	4.3	+1.4
	市場	市場	3,000	+2,750	49%	▲41ppt	6.5%	+6.5ppt	19.9	+1.8

\*1 現地通貨ベース

\*2 RD・法人ウェルス・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）

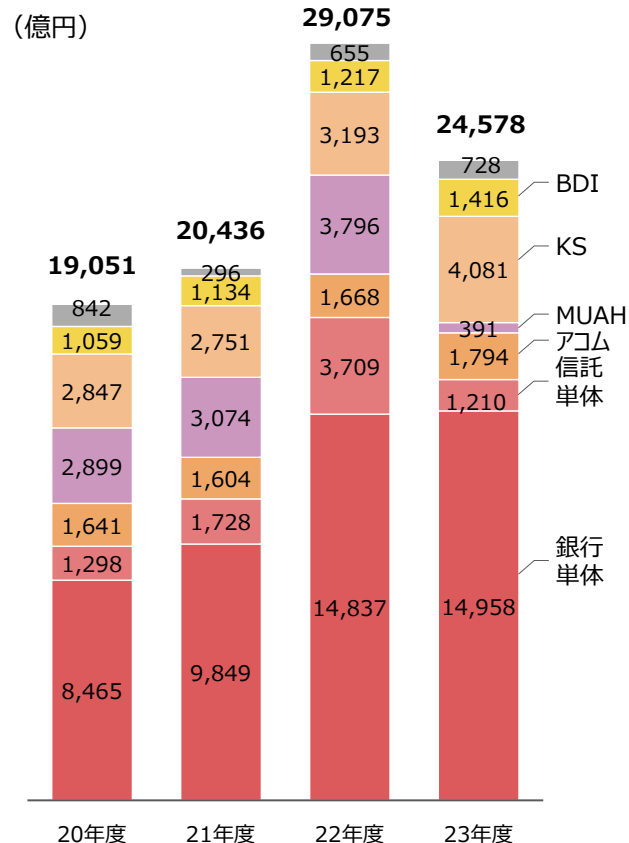
\*3 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値



# 業態別業務粗利益の内訳

## 資金利益\*1

連結

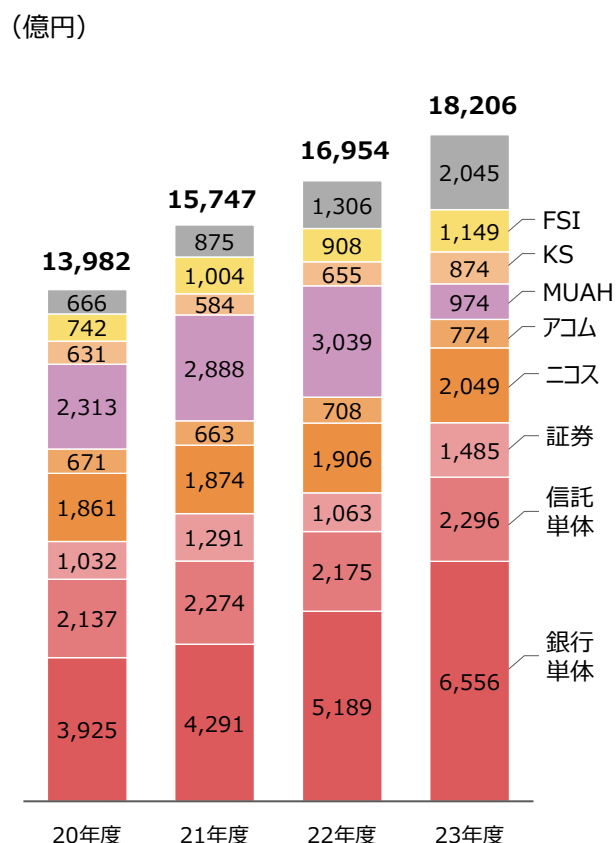


### 銀行単体内訳

	20年度	21年度	22年度	23年度
国内	5,319	5,514	6,753	7,170
国際	3,145	4,334	8,083	7,787

## 信託報酬+役務取引等利益

連結

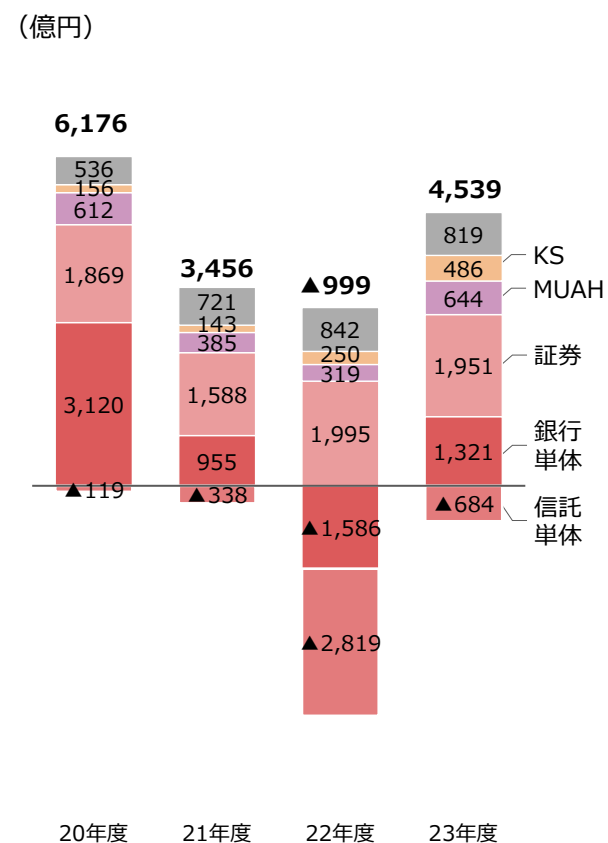


### 銀行単体内訳

	20年度	21年度	22年度	23年度
国内	2,423	2,433	2,533	2,685
国際	1,502	1,858	2,655	3,871

## 特定取引利益+その他業務利益\*2

連結



■ 銀行(単体) ■ 信託(単体) ■ 証券 ■ ニコス ■ アコム ■ MUAH ■ KS ■ BDI ■ FSI ■ その他(含む連結調整)

\*1 投信解約損益(2行合算) 20年度: ▲145億円、21年度: 347億円、22年度: 5,557億円、23年度: 988億円を含む

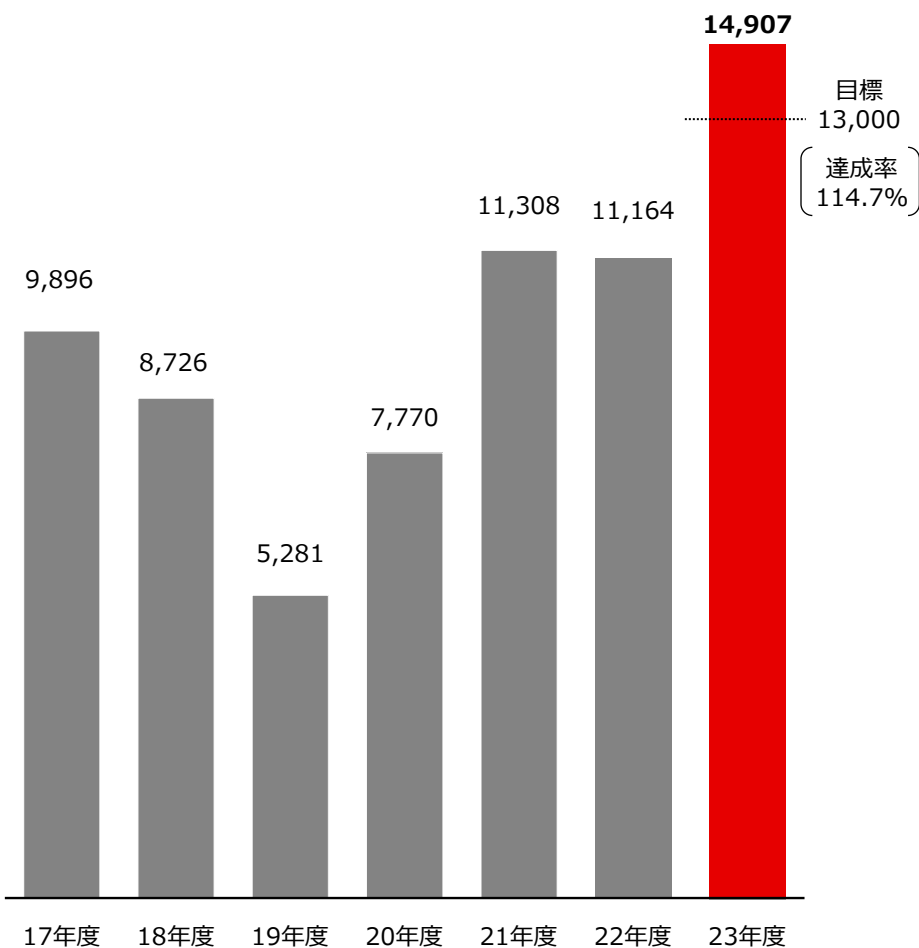
\*2 国債等債券関係損益 20年度: 1,190億円、21年度: ▲1,404億円、22年度: ▲8,846億円、23年度: ▲4,507億円を含む

# 23年度業績目標達成率と業態別内訳

## 親会社株主純利益の推移

連結

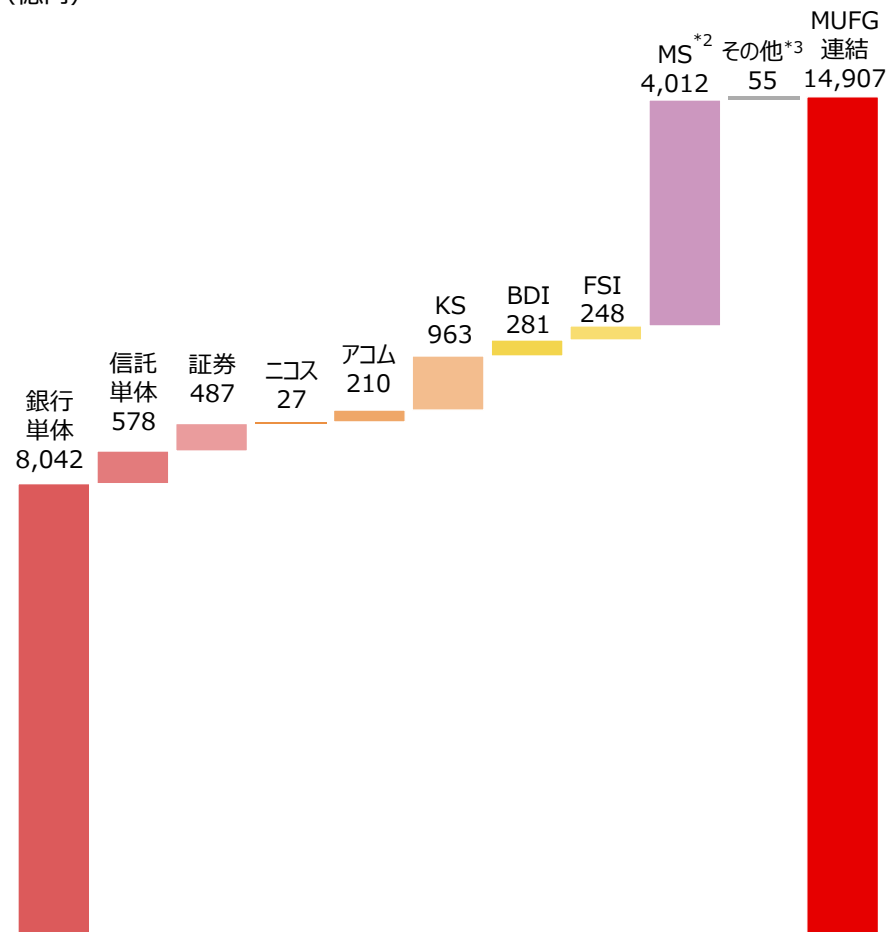
(億円)



## 親会社株主純利益内訳\*1

連結

(億円)



\*1 持分比率勘案後の実績 \*2 持分法適用決算期の変更影響額841億円を含む  
\*3 銀行国内子会社の特別配当にかかる連結調整約▲800億円を含む

# B/Sの状況

## B/Sサマリー

連結

24/3末時点

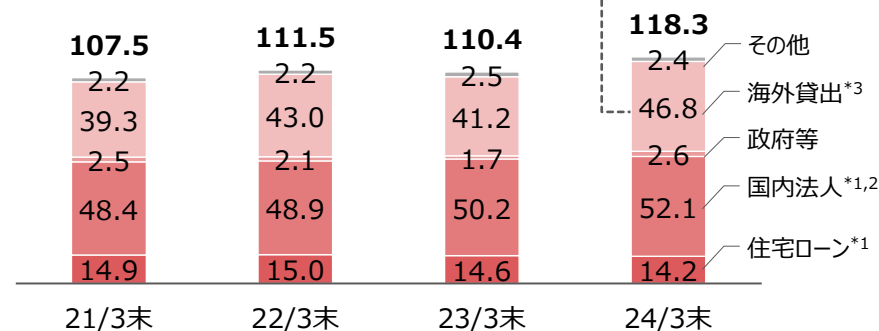


## 貸出金 (末残)

連結

(兆円)

23/3末比 海外貸出 +5.6 (除く為替影響 +0.8)

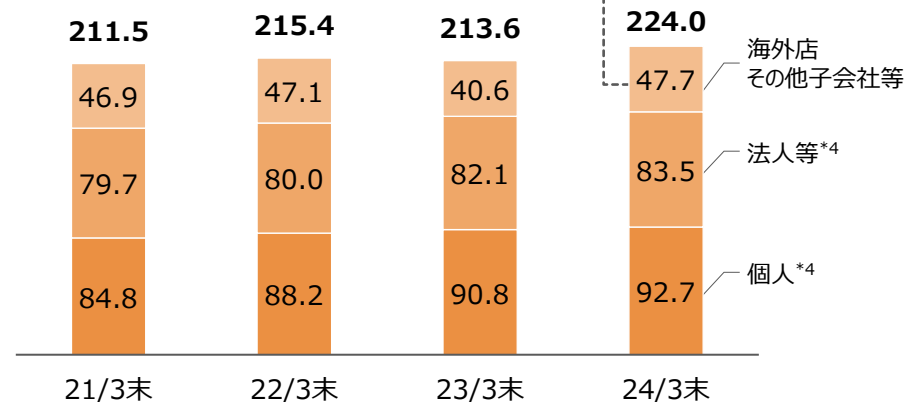


## 預金 (末残)

連結

(兆円)

23/3末比 海外店他 +7.1 (除く為替影響 +1.8)



\*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

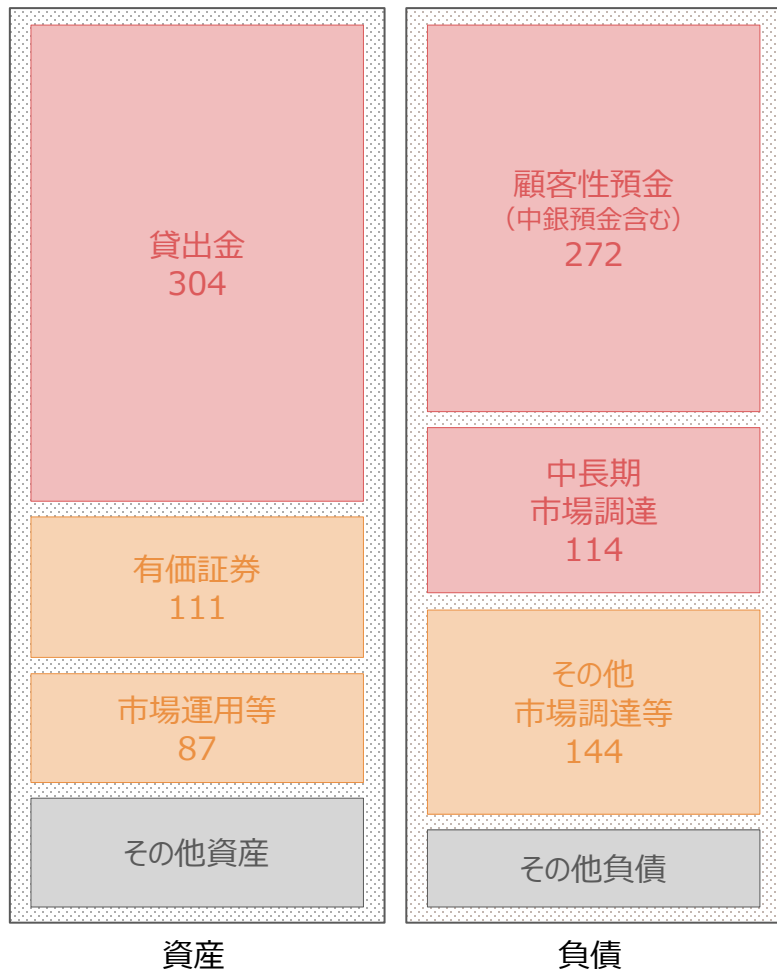
\*3 海外支店+MUAH+KS+ダナモン銀行+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ) \*4 2行合算

# 外貨流動性\*1

## － 安定性に立脚した健全なバランスシート運営を実践

(十億米ドル)

24/3末時点



### 三菱UFJ銀行\*1の外貨流動性運営の特徴

1. 顧客性預金： 地域・業種の分散とともに滞留性\*2を確保

2. 中長期市場調達： 手段・年限の分散を重視

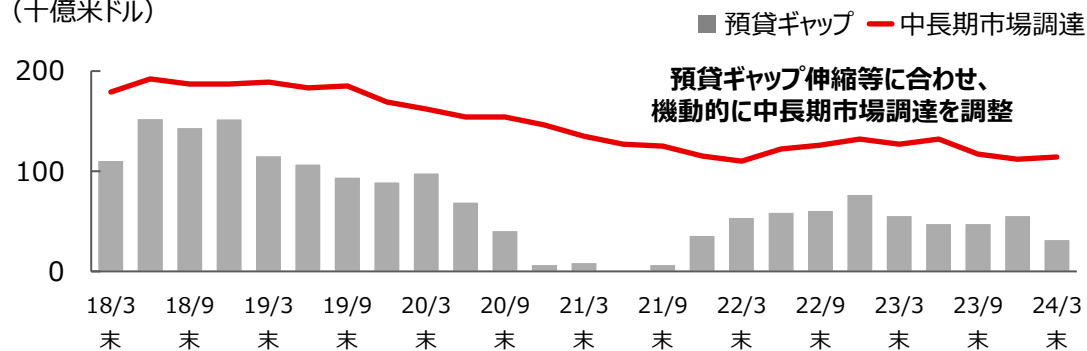
社債・借入金 67	： TLAC適格シニア調達等
有担保調達等 12	： JGBを用いたクロスカレンシー・レポ*3等
中長期円投 35	： 通貨スワップは中長期で実行

3. 有価証券： 外国国債等、資金化が容易な高流動性資産を潤沢に保有

4. 貸出金： 顧客性預金と中長期市場調達の範囲内

### 預貸ギャップと中長期市場調達残高の推移

(十億米ドル)



\*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース

\*2 平時に加えストレス時にも滞留が見込まれる性質

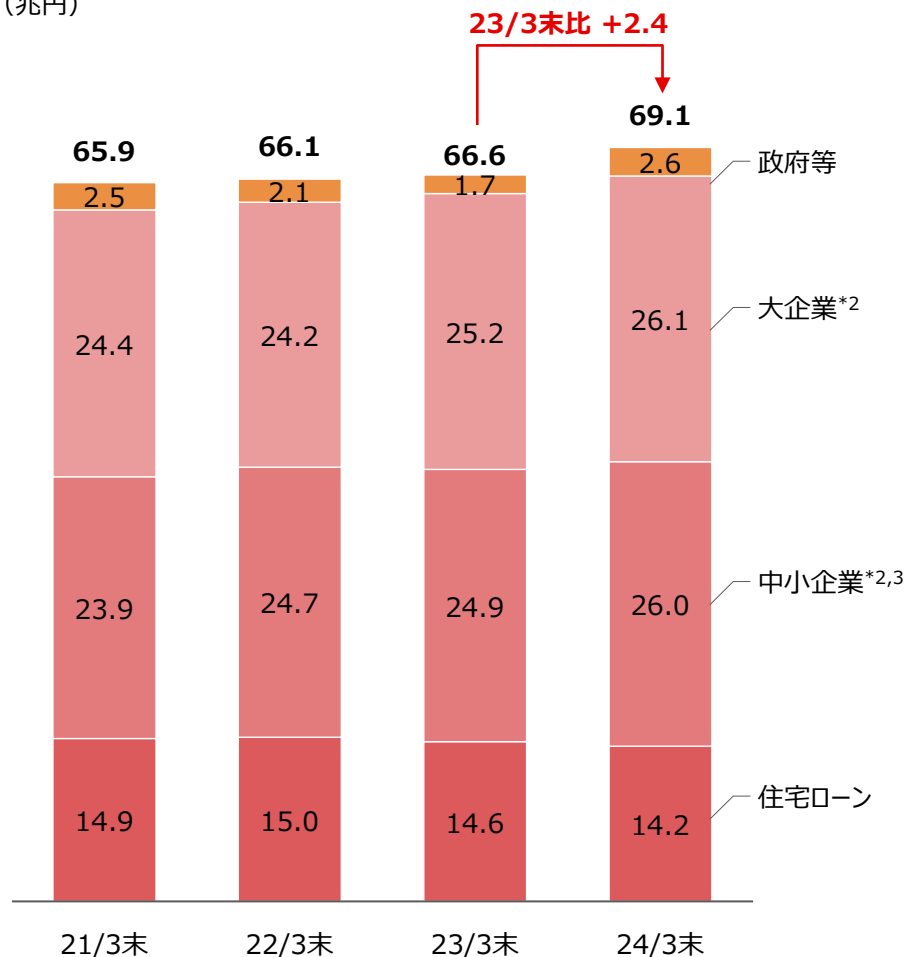
\*3 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

# 国内貸出金

## 貸出金（末残）\*1

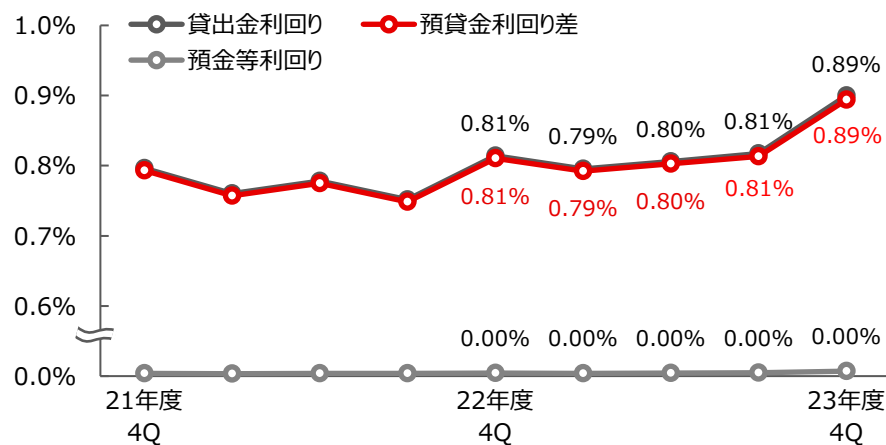
連結

(兆円)



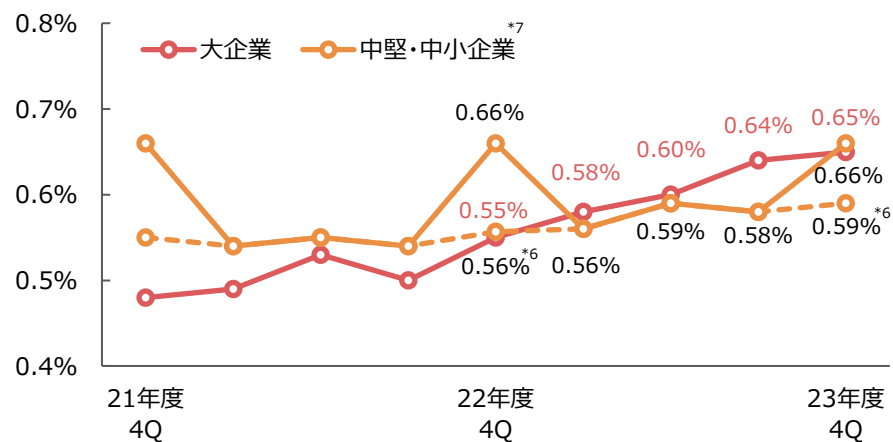
## 国内預貸金利回り\*4

2行合算



## 国内法人貸出利ざや\*2,4,5

2行合算

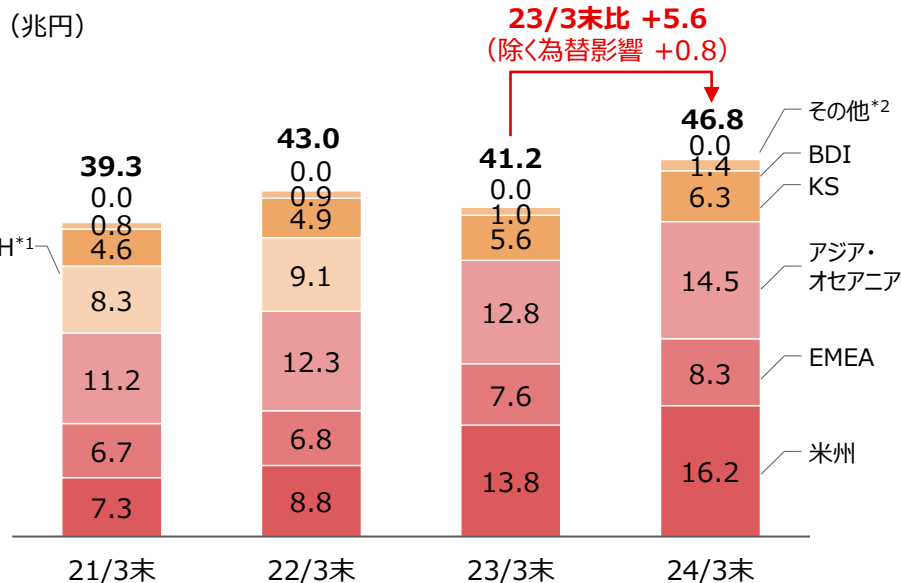


\*1 銀行勘定+信託勘定 \*2 外貨建貸出を含む \*3 中小企業等貸出金-消費者ローン  
 \*4 政府等向け貸出を除く \*5 社内管理上の計数 \*6 期末の利子補給一括計上の影響除き \*7 23年度4Qより算出方法を変更し、本資料では過去分についても遡及修正

# 海外貸出金

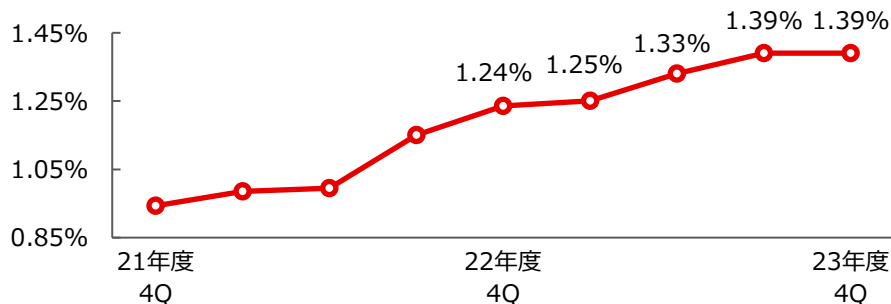
## 貸出金（末残）

連結



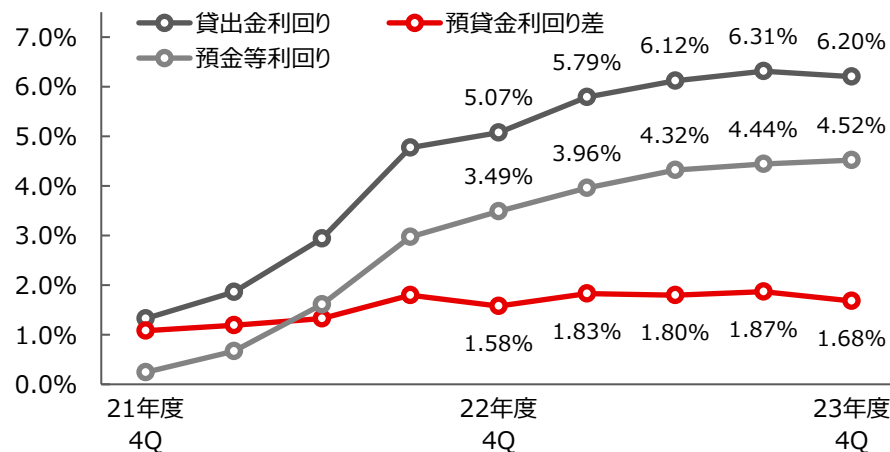
## 海外貸出利ざや\*3

2行合算



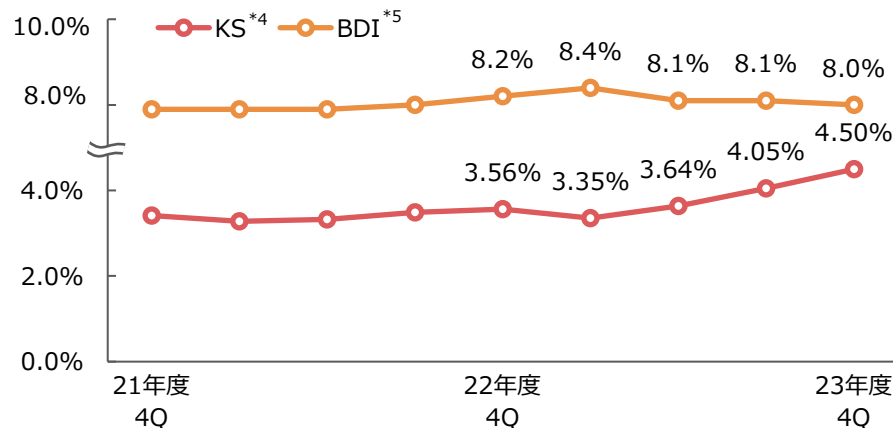
## 海外預貸金利回り\*3

2行合算



## 純金利収益率（NIM）

KS・BDI



\*1 23/3末より「MUAH」は「米州」に含まれる。MUB株式譲渡に伴い2.7兆円（概算値）が海外店に移管 \*2 特別国際金融取引勘定等 \*3 管理計数  
\*4 タイ会計基準に基づく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

# 保有有価証券①

## 有価証券（時価あり）の内訳

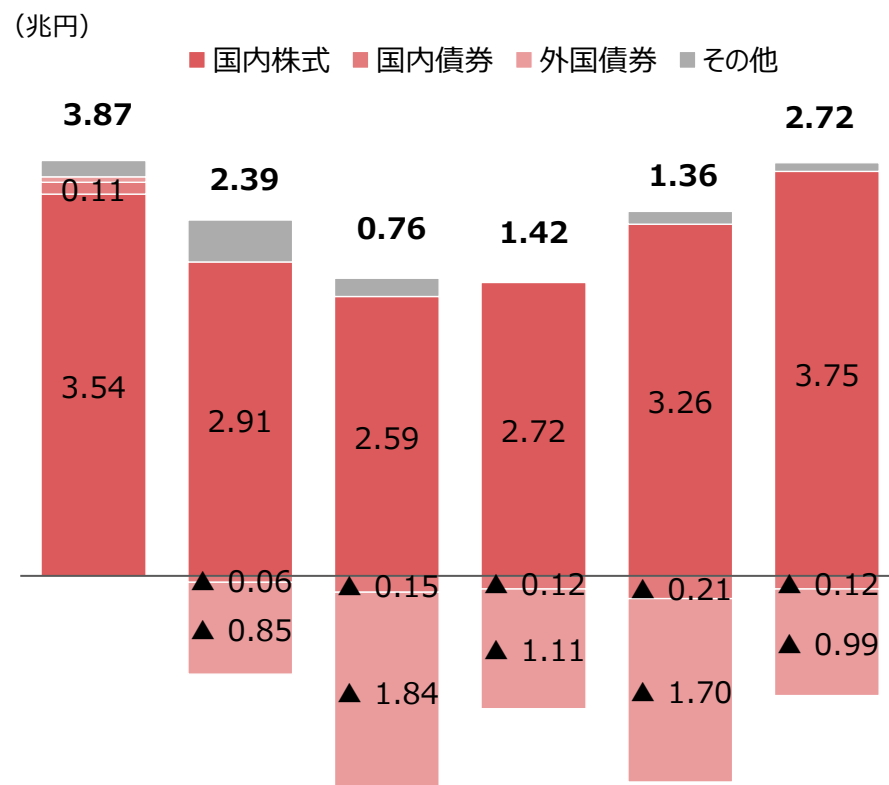
連結

(億円)	24/3末残高		24/3末評価損益	
		23/3末比		23/3末比
1 満期保有目的	248,439	33,238	—	—
2 その他有価証券	617,363	▲33,847	27,258	13,056
3 国内株式	51,016	8,297	37,588	10,381
4 国内債券	250,746	▲46,772	▲1,299	▲99
5 うち国債	213,652	▲21,535	▲707	155
6 その他	315,600	4,627	▲9,030	2,774
7 うち外国株式	7,095	3,011	127	783
8 うち外国債券	209,904	▲7,196	▲9,973	1,189 <sup>*1</sup>
9 その他	98,599	8,812	814	801

\*1 為替影響除きでは約+0.2兆円 \*2 社内管理上の計数。概算値

## その他有価証券評価損益の推移

連結



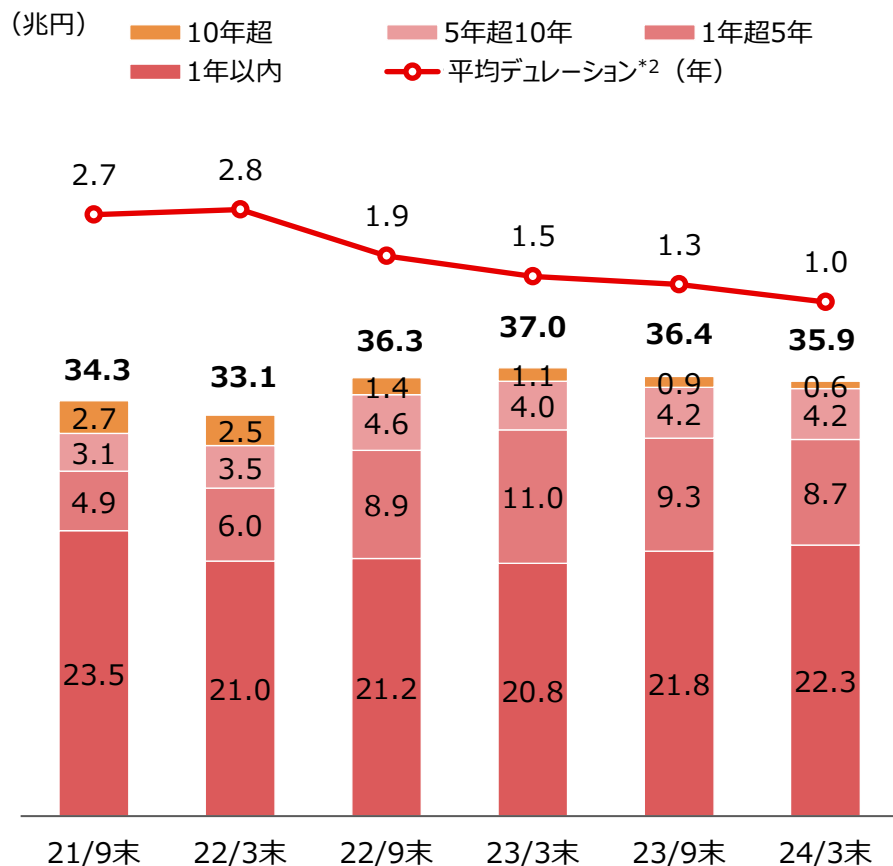
### ヘッジポジション等勘案後の債券評価損益\*2 (兆円)

国内債券 :	▲0.1	▲0.1	▲0.2	▲0.2	▲0.2	
外国債券 :	▲0.4	▲1.0	▲0.7	▲0.8	▲0.5	
	21/9	22/3	22/9	23/3	23/9	24/3

# 保有有価証券②

## 国債残高\*1・デュレーション

2行合算



うち満期保有  
目的債券：  
(兆円)

1.7

7.2

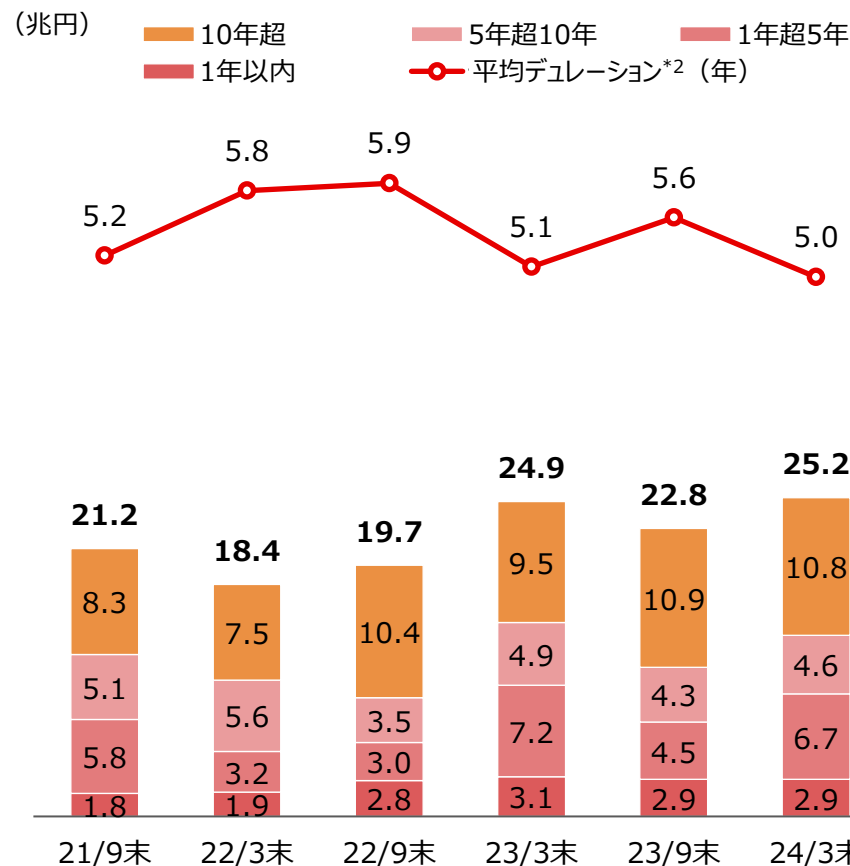
13.5

14.7

14.6

## 外国債券残高\*1・デュレーション

2行合算



うち満期保有  
目的債券：  
(兆円)

2.0

5.2

5.9

7.0

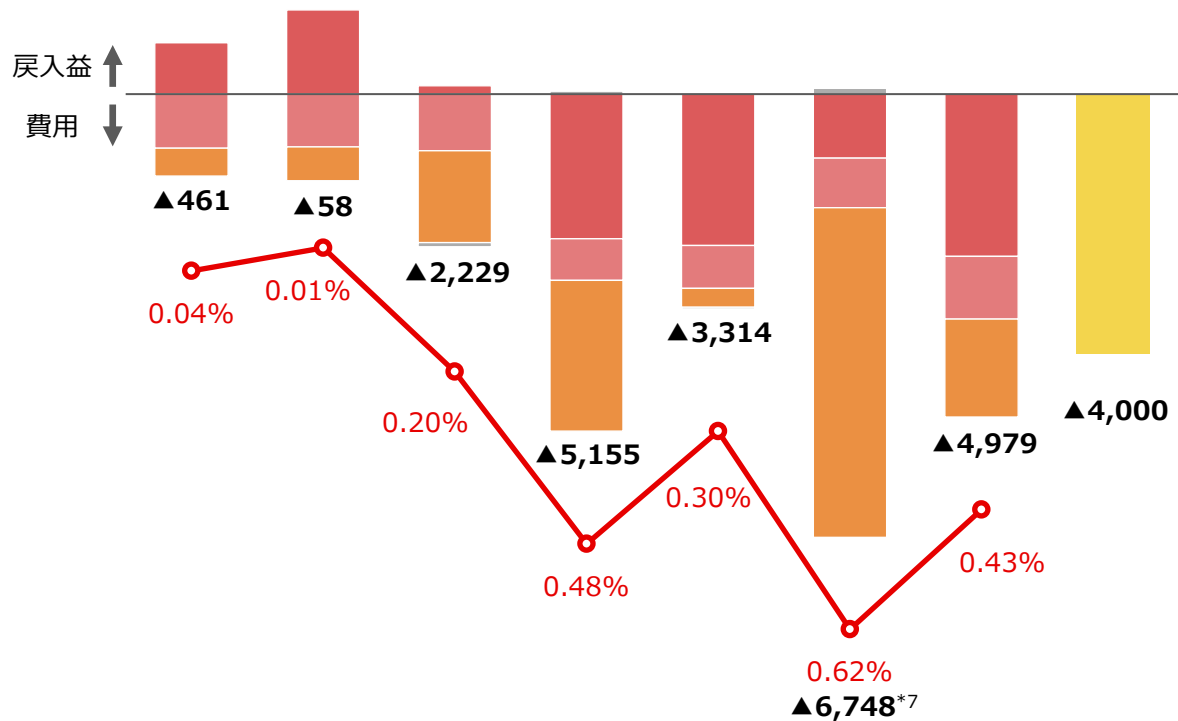
7.1

\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 \*2 その他有価証券



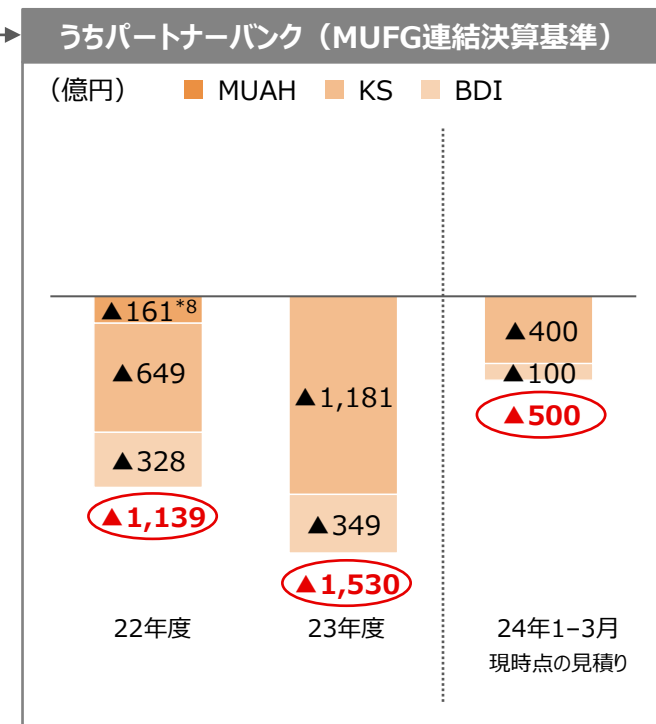
# 与信関係費用\*1

(億円) 与信関係費用比率\*2



与信関係費用  
総額内訳

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
■ 2行合算*3	795	1,298	126	▲2,232	▲2,338	▲988	▲2,504	
■ CF*4	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲765	▲965	
■ 海外*5	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲5,083*7	▲1,512	
■ その他*6	8	▲15	▲62	45	▲26	89	3	



\*1 償却債権取立益を含む \*2 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 \*3 海外支店を含む \*4 コンシューマーファイナンス。ニコスとアコムとの連結ベース合算

\*5 銀行および信託の海外連結子会社の合算。子会社の決算日(2023年12月末)の財務諸表により連結している主要な在外子会社の2024年1月-3月における与信関係費用総額は、現時点の見積りでは、総額5百億円程度発生する見込み。当該与信関係費用総額はMUFGの2025年3月期第1四半期連結財務諸表に反映される予定 \*6 その他子会社および連結調整等

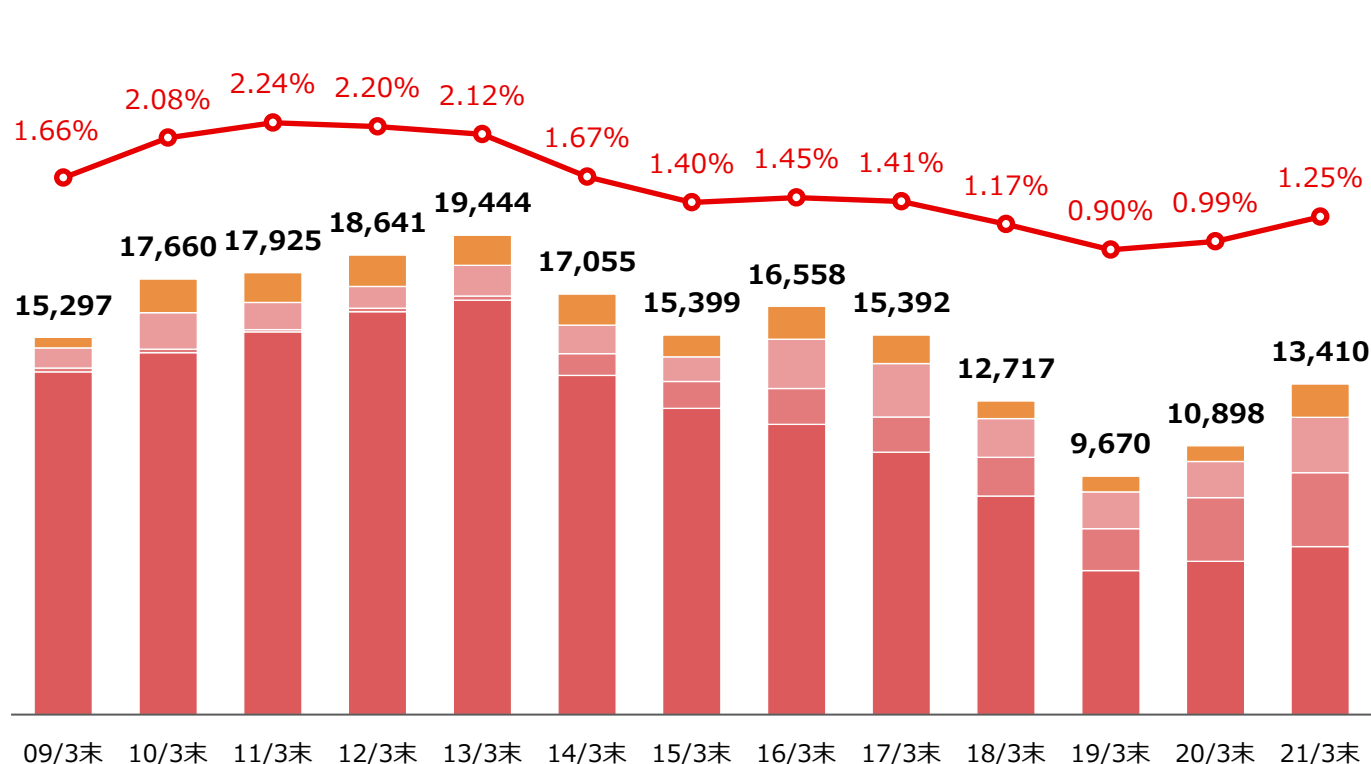
\*7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む

\*8 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を除く

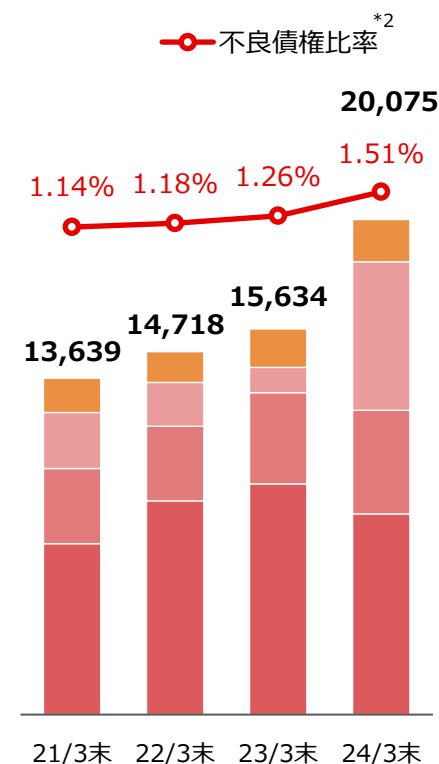
# 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）<sup>\*1</sup>

(億円)

リスク管理債権（旧基準）



新基準



【内訳】

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

	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末
EMEA <sup>*3</sup>	1,387	1,240	1,552	1,715
米州 <sup>*4</sup>	2,267	1,781	1,021	6,015
アジア	3,058	3,029	3,702	4,207
国内	6,925	8,666	9,358	8,137

\*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

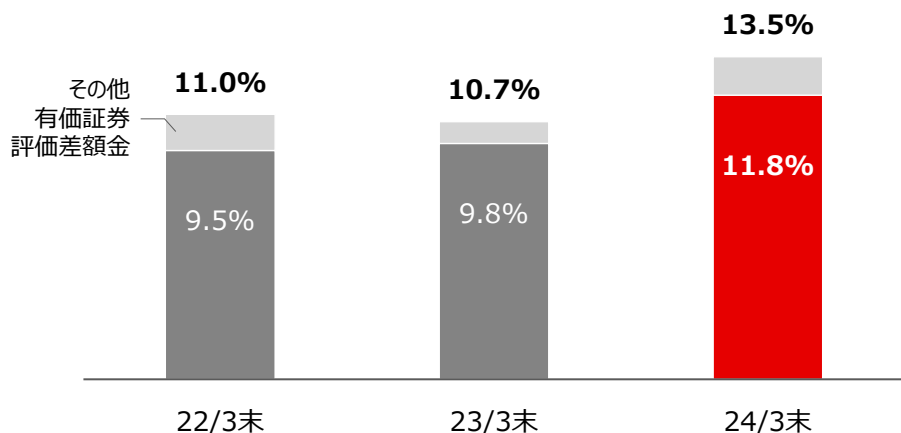
\*2 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

\*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

# 自己資本

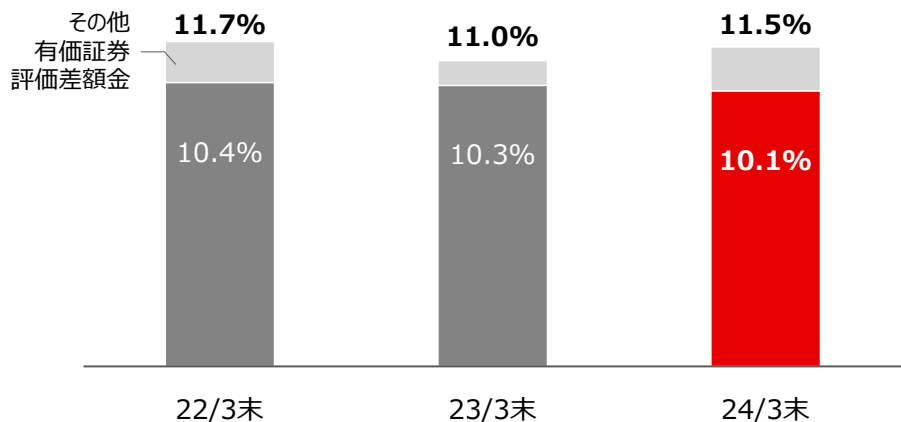
## CET1比率

連結



## CET1比率 - 規制最終化（完全実施）\*1

連結



\*1 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算  
\*3 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

## 23年度実績

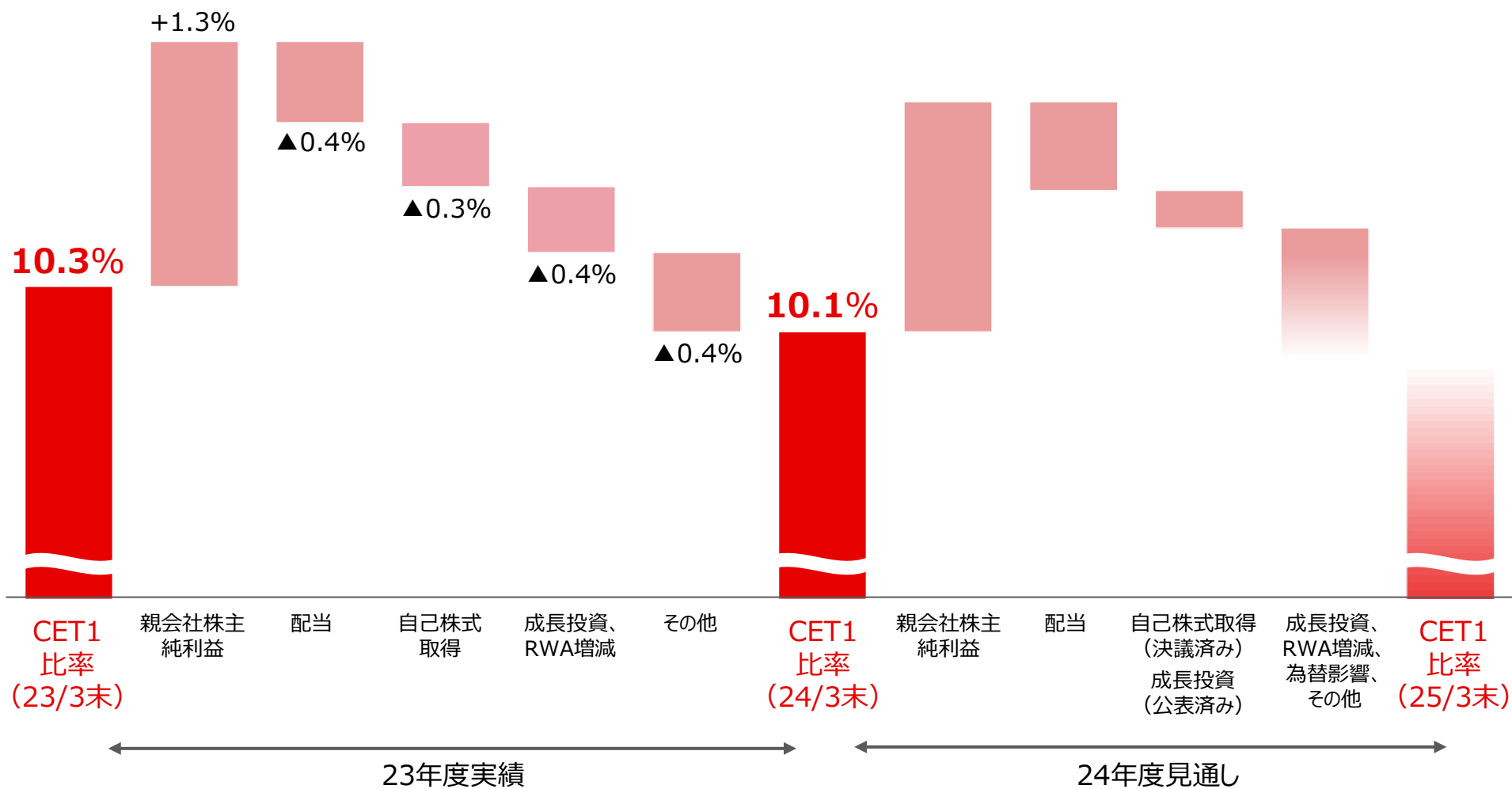
連結

(億円)	23/3末	24/3末	増減
1 普通株式等Tier1資本	132,808	150,413	17,604
2 その他Tier1資本	15,828	24,384	8,555
3 Tier1資本	148,637	174,797	26,160
4 Tier2資本	23,023	23,381	357
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	171,661	198,178	26,517
6 リスクアセット	1,233,633	1,111,601	▲ 122,032
7 信用リスク	876,664	995,056	118,391
8 マーケットリスク	66,829	25,131	▲ 41,698
9 オペレーショナルリスク	84,743	91,413	6,670
10 フロア調整*2	205,395	0	▲ 205,395
11 総エクスポージャー*3	3,160,345	3,364,256	203,911
12 レバレッジ比率	4.70%	5.19%	0.49ppt

\*2 バゼルⅠとバゼルⅢの乖離による調整額

# 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（完全実施）・含み益除き\*1）



\*1 バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

# バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

ー 24年3月期の最終化されたバーゼルⅢへの移行後は、内部モデル手法で算出されたRWAに、標準的手法で算出されたRWAに一定の掛け目を乗じた「フロア」を基に算定した「フロア調整」を加算してRWAを算定

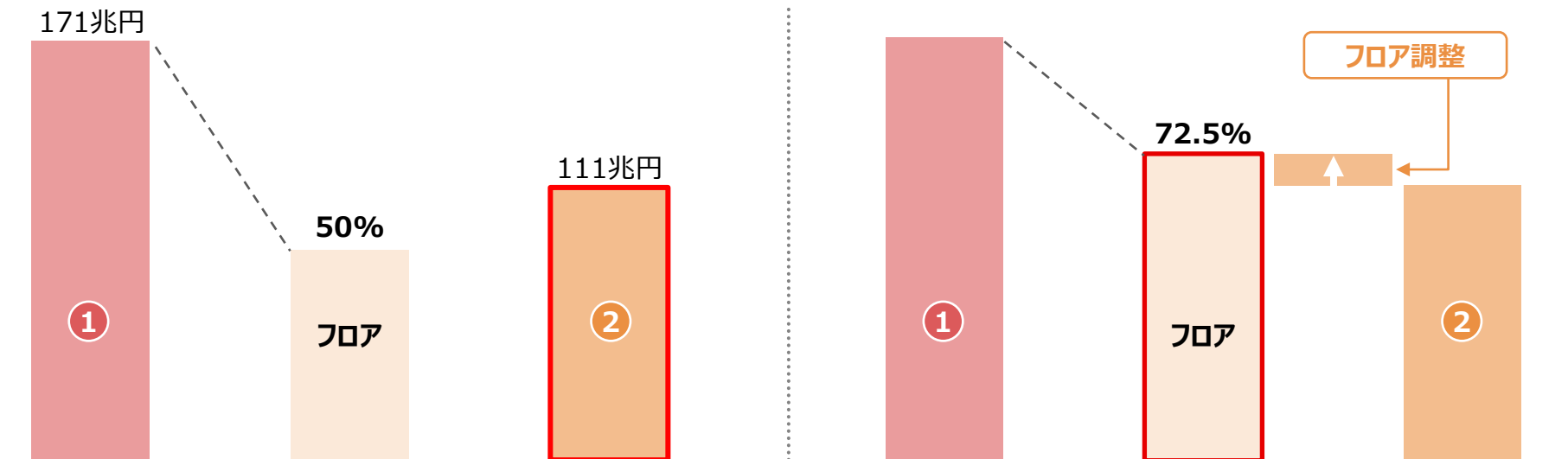
## RWAのフロア調整

□ : 採用されるリスクアセット

適用時期	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3
資本フロア	50%	55%	60%	65%	70%	72.5%

2024年3月時点 (MUFG)

2029年3月時点 (MUFG) \*1



リスクアセットの  
算出方法

- ① 標準的手法のみで算出したリスクアセット額
- ② 内部モデル手法によって算出したリスクアセット額

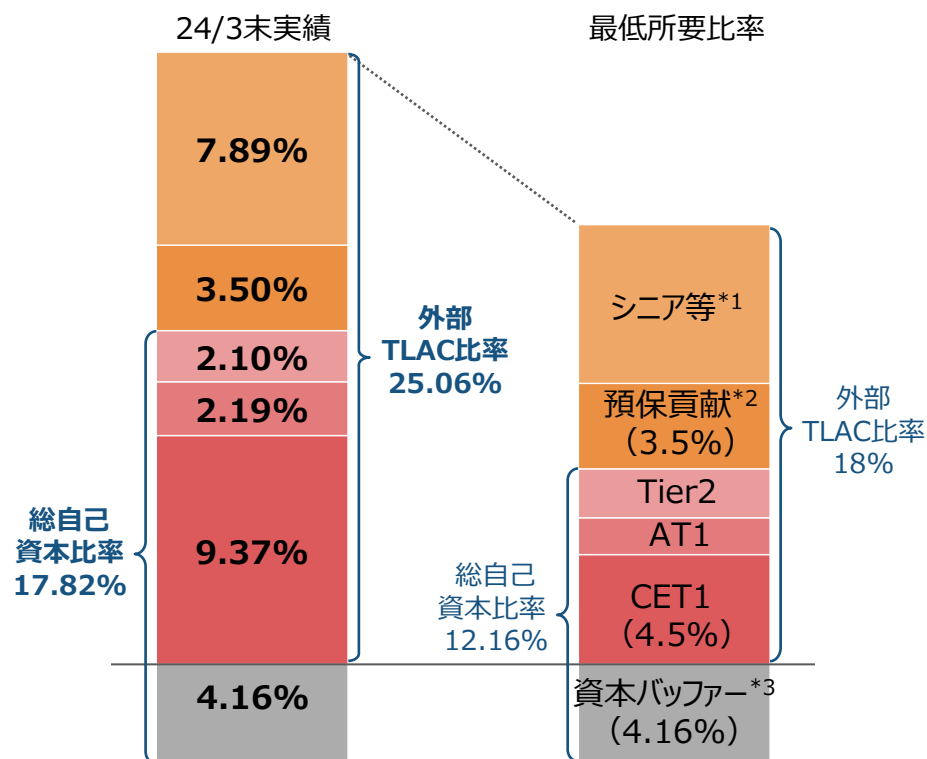
\*1 上記グラフはバーゼルIII最終化移行後のRWAのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

# 自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

– 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、中長期的に必要な自己資本比率をコントロール
- TLAC適格シニア調達を通じて安定的な外部TLAC比率を維持

## MUFGの自己資本比率及び外部TLAC比率



## 外部TLAC比率の実績と所要比率

	24年3月末実績	最低所要比率
リスクアセットベース	25.06%	18%
総エクスポージャーベース	9.65%	6.75%*4

MUFGはSPEアプローチ\*5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

\*1 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる

\*2 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)

\*3 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0.16%

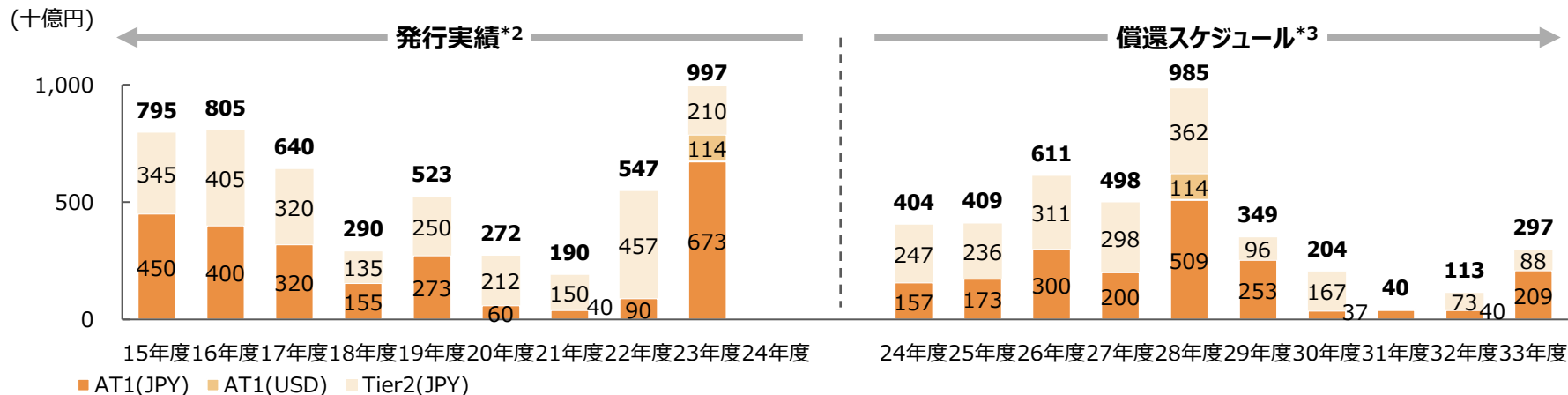
\*4 2024年4月以降は7.1%

\*5 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

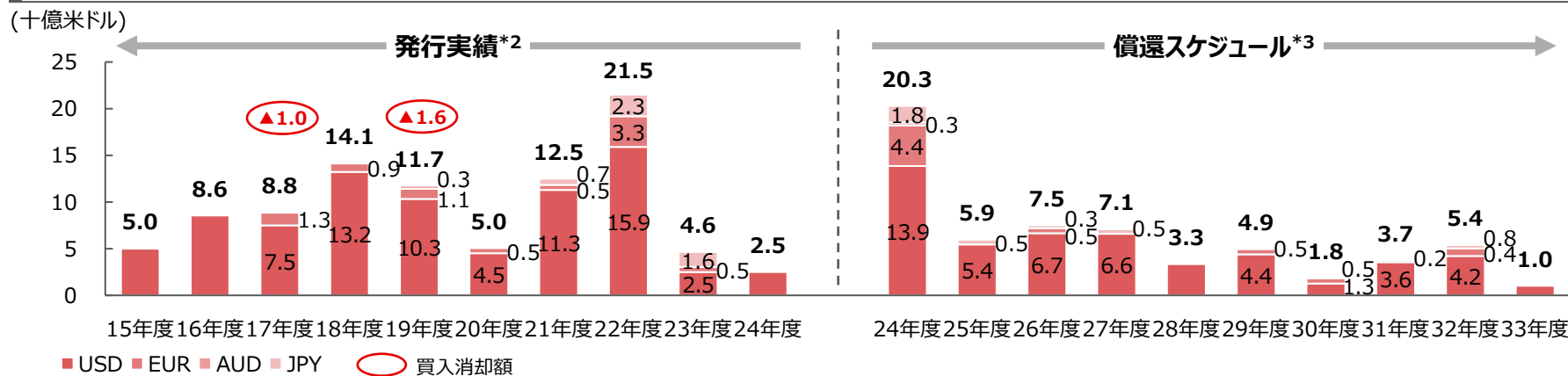
# 自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

- 23年度は円建てAT1債を中心とした規制資本調達によって、安定的な自己資本比率・外部TLAC比率を維持
- 23年10月には本邦発行体初の外貨建てAT1債となるドル建てAT1債を7.5億米ドル発行し、調達手段の多様化を実現

## AT1、Tier2社債\*1



## TLAC適格シニア社債\*4



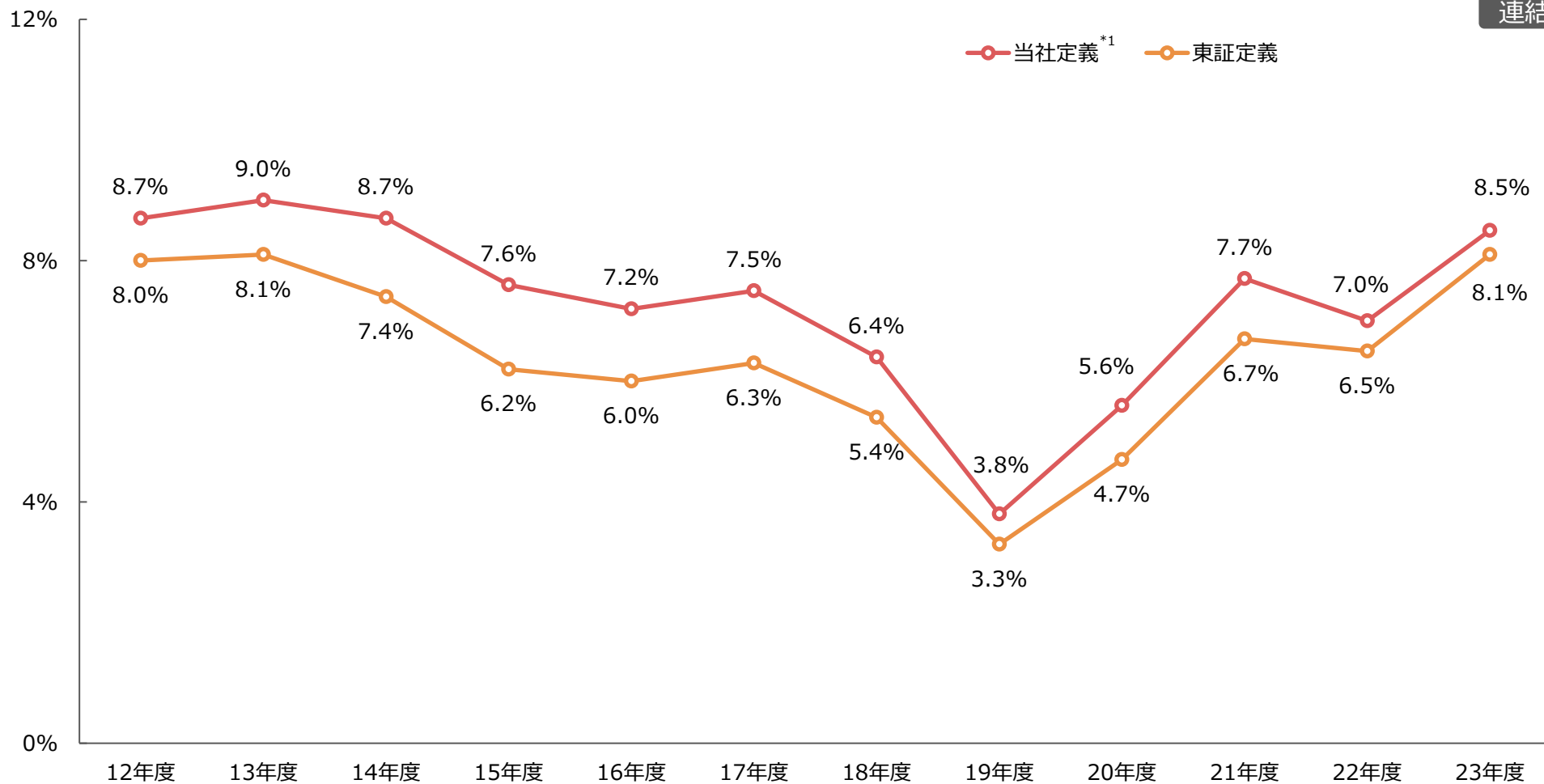
\*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は24/3末為替レートにて円換算

\*2 24/4末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

\*3 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

\*4 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は24/3末為替レートにてドル換算

# ROE

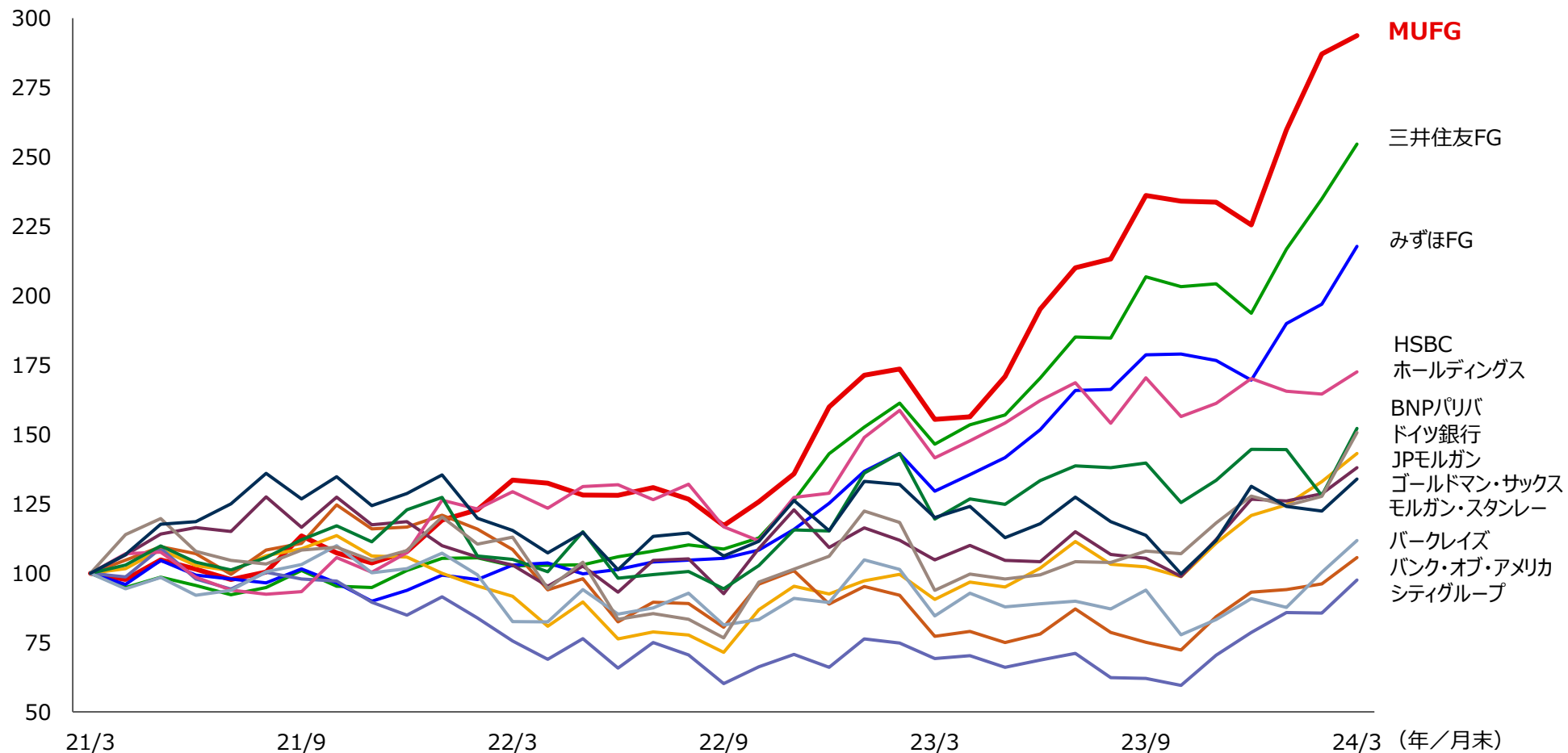


\*1 
$$\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \} \div 2} \times 100$$



# TSR (株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値 = 100)



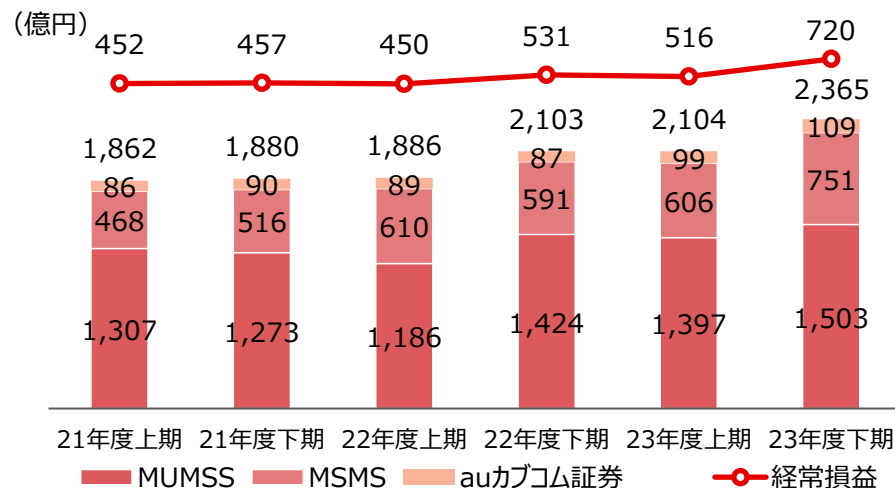
# 国内証券ビジネスの状況

## 国内証券\*1合算計数

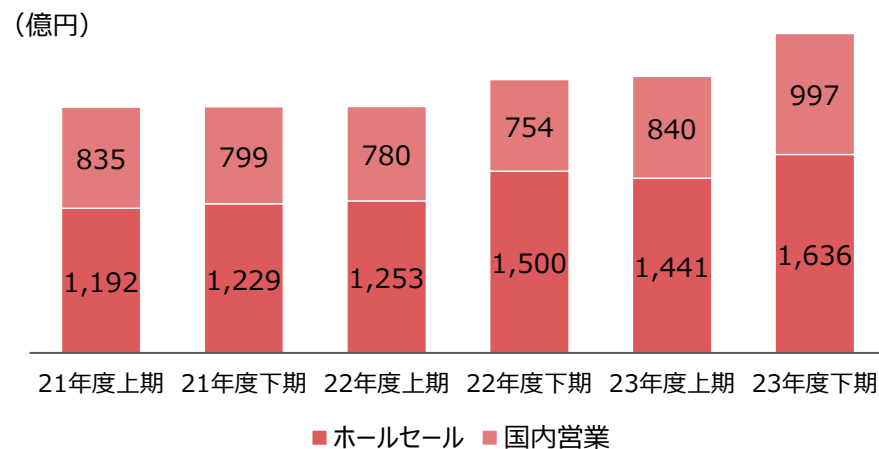
国内証券単純合算（億円）	23年度
<b>純営業収益</b>	4,469
MUMSS	2,901
MSMS	1,358
auカブコム証券	209
<b>販売費・一般管理費</b>	3,250
MUMSS	2,208
MSMS	881
auカブコム証券	160
<b>経常損益</b>	1,236
MUMSS	718
MSMS	469
auカブコム証券	48
<b>純損益</b>	898
MUMSS	544
MSMS	326
auカブコム証券	26
<b>業務セグメント別（億円）</b>	<b>23年度</b>
<b>国内営業（MUMSS+auカブコム証券）</b>	
純営業収益	1,837
経常利益	318
<b>ホールセール（MUMSS+MSMS）</b>	
純営業収益	3,077
経常利益	980

\*1 MUMSS+MSMS+auカブコム証券

## 純営業収益・経常損益の推移



## 業務セグメント別 純営業収益の推移



# 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

### 戦略性

- デジタル、アジア、グローバルAM/IS等の成長領域や新規ビジネスを検討

### 出資採算

- 企業価値向上に資する採算基準
- 投資実行後も定期的にモニタリング

### 資本効率

- 戦略領域への資本の再配分

### 足元の検討状況

- 既存投資からのリターン取り込みに注力
- 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
- 継続的に検討も、当面は大型規模の案件は想定せず

## 戦略出資

### アジア

2024



約660億円

2023

Capital Nomura Securities\*1

約210億円

2012-2019

商業銀行  
(VTB, KS, SBC, BDI)

約1.4兆円\*2

2023



約870億円

2023

MUIP Garuda Fund

約130億円

2022



約260億円

2020



約780億円

2023



約320億円

2022

MUFG Ganesha Fund

約370億円

2020-2023



約2,330億円\*3

### デジタル関連

2023



約160億円

2022

Kanmu

約140億円

2016-2024

オープンイノベーション  
出資 約20社

約500億円\*4

### グローバルAM/IS

2024



約1,100億円\*5

2023



約500億円\*6

2019

First Sentier Investors

約3,000億円

2013-2020



約760億円

## 売却

2022



約2.1兆円

2022



約100億円

2020



約360億円

2019




約100億円

2019



約490億円

2018



約450億円

2017



約680億円

\*1 Krungsri Capital Securitiesへ名称変更 \*2 Vietin Bank, KS, Security Bank Corporation, BDIへの当初出資額の合計

\*3 Mars Growth Capital (約1,660億円)とMars Equity Fund (約670億円)の合計 \*4 社内管理基準(売却等勘案後)

\*5 株式取得金額1,110百万豪ドルの2024年4月末為替レートによる円貨換算額 \*6 当初出資額300百万ユーロの2024年4月末為替レートによる円貨換算額

# KS、BDIの決算概要\*1

## KS\*2



	(億円)			(百万THB)		
	22年度	23年度	前年度比	22年度	23年度	前年度比
粗利益	4,423	5,738	1,315	116,416	138,948	22,532
営業費用	1,939	2,553	614	51,035	61,835	10,800
営業利益	2,484	3,184	700	65,381	77,113	11,732
与信費用	1,012	1,470	458	26,652	35,617	8,964
親会社株主に帰属する純利益	1,167	1,359	192	30,713	32,929	2,216

## BDI\*3



	(億円)			(十億IDR)		
	22年度	23年度	前年度比	22年度	23年度	前年度比
粗利益	1,439	1,674	235	16,937	18,203	1,266
営業費用	783	916	133	9,214	9,957	743
営業利益	656	758	102	7,723	8,247	524
与信費用	280	339	59	3,301	3,687	386
親会社株主に帰属する純利益	280	322	42	3,302	3,504	202

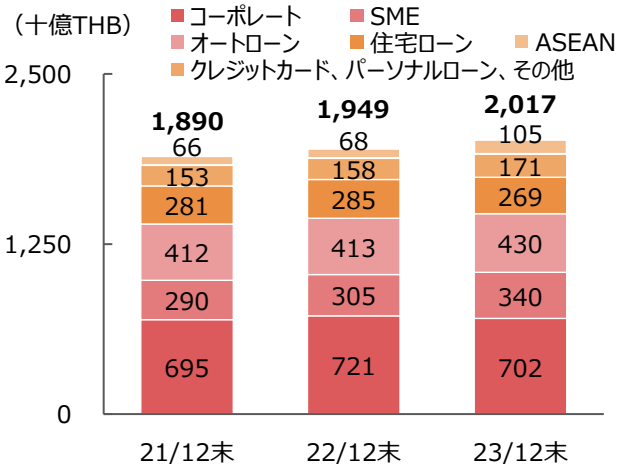
\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。22年度は1THB=3.80円、1IDR=0.0085円。23年度は1THB=4.13円、1IDR=0.0092円

\*3 インドネシア会計基準。リストラクチャリングに係る損失を含む

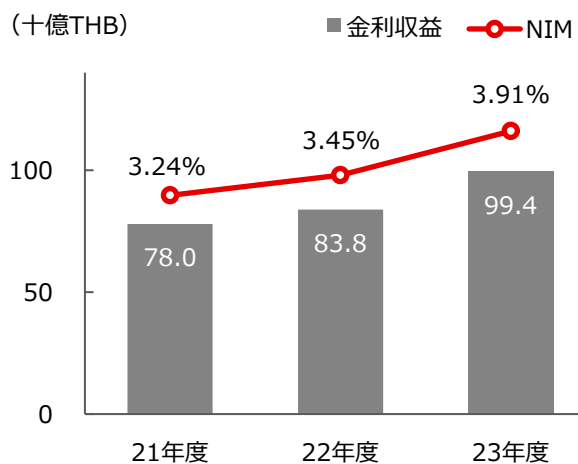
\*2 タイ会計基準

# アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

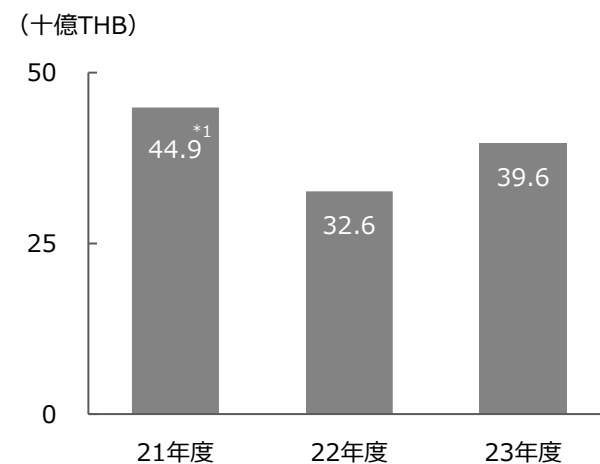
## 貸出残高



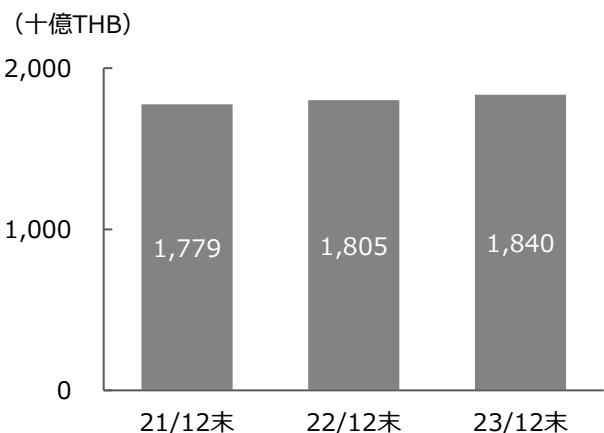
## 金利収益



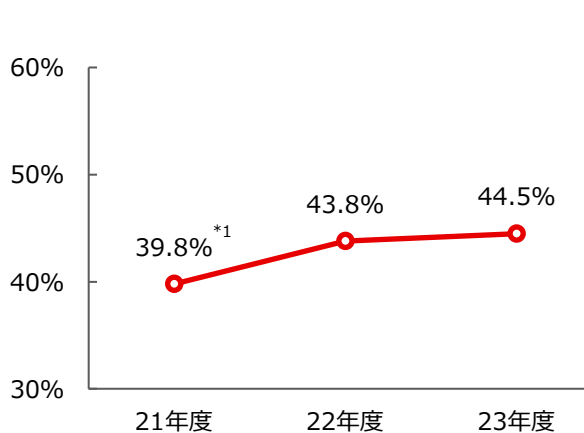
## 非金利収益



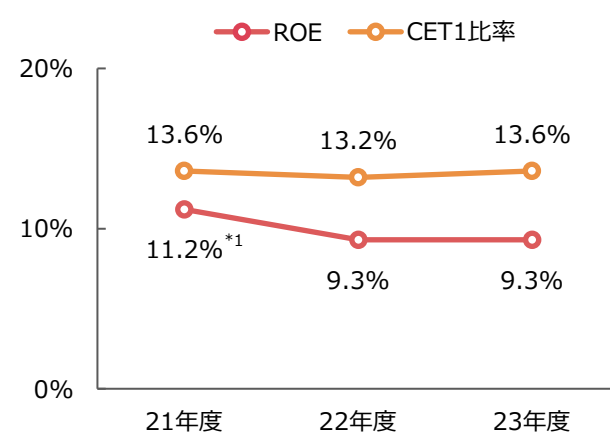
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率\*2

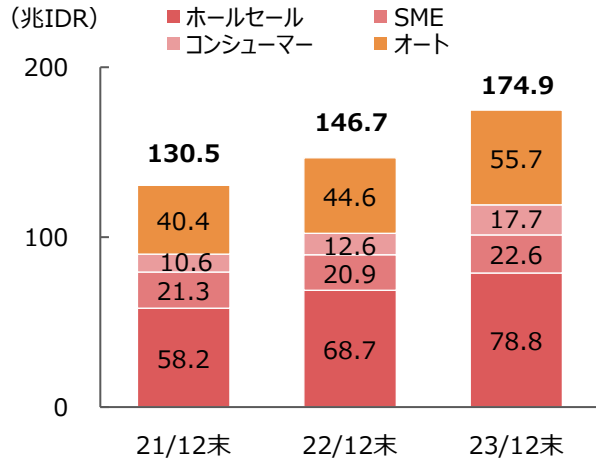


\*1 21年度における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益、経費率、ROEは、それぞれ34.2十億タイバツ、43.2%、8.6%

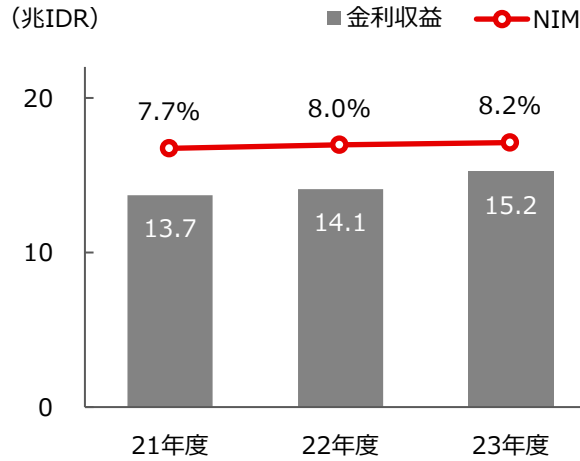
\*2 アユタヤ銀行単体

# ダナモン銀行（BDI）の主要計数

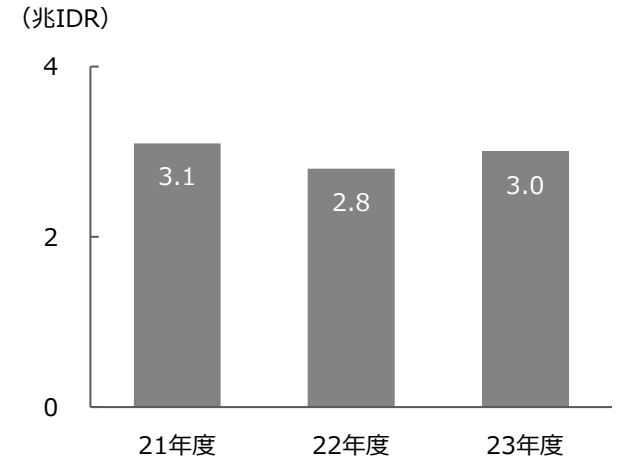
## 貸出残高



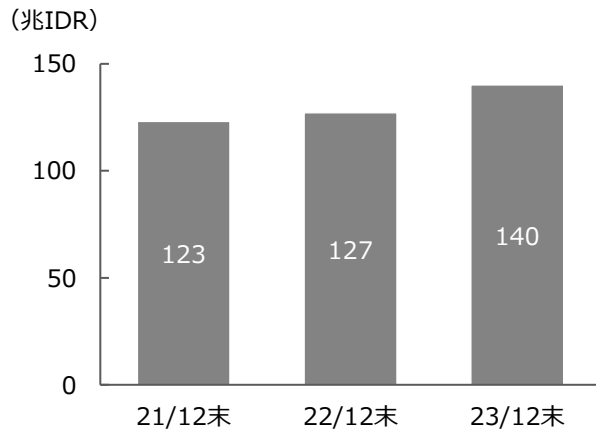
## 金利収益\*1



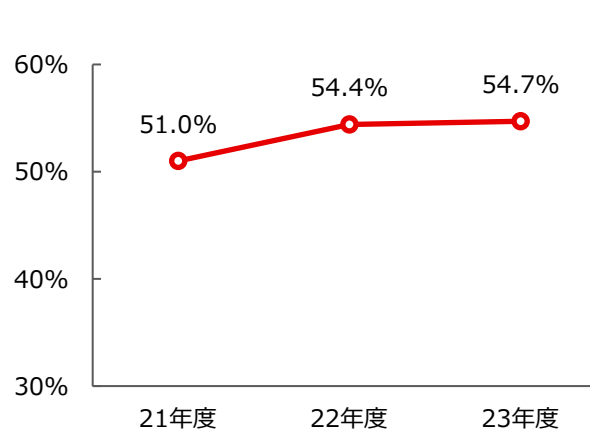
## 非金利収益



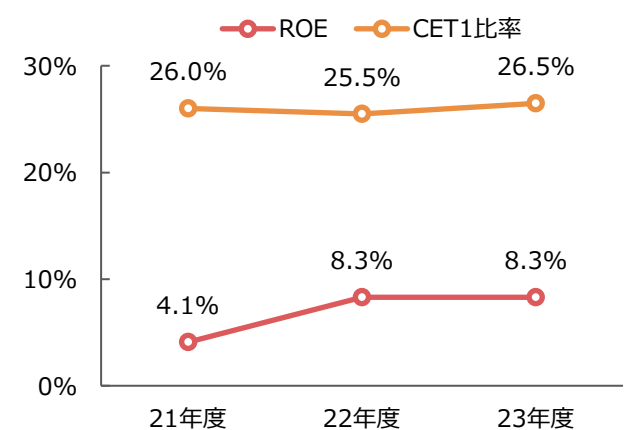
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率



\*1 リストラチャリングに係る損失を含む

# 外部評価

## ESG評価機関の評価

評価機関	2024/3末
MSCI	A
FTSE	3.9
Sustainalytics	22.3
S&P Dow Jones	50
CDP	A-
日経SDGs	★4.5
東洋経済	386.8

：役員報酬評価の対象

## ESGインデックスへの組み入れ

### GPIF選定ESGインデックス

- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Morningstar ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数

### その他

- Bloomberg Gender-Equality Index
- FTSE4Good
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

# 人的資本への投資（DEI – Diversity, Equity & Inclusion）

– 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

	実績	目標	
ジェンダー	女性マネジメント*1比率	22.3% ※24年4月	27/3末までに27.0%
	女性取締役・執行役員数*2	17名 ※24年4月	–
	女性取締役比率（持株）	26.6% ※24年4月	経団連「2030年30%へのチャレンジ」に賛同
	男性育休取得率*3 （銀行、信託、証券）	78%、93%、 100% ※23年度	100%
外国人	社員の割合	63% ※24年3月	–
	執行役員数（銀行）	10名 （うち女性1名） ※24年3月	–
	外国人管理職比率*4	26.4% ※24年3月	維持・向上
中途採用	キャリア採用管理職比率*5	12.2% ※24年3月	維持・向上
障がい者	障がいのある社員数	約1,400名 ※23年6月	–

\*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、ニオスの合計

\*3 取得期限をふまえた実質育休取得率。育児介護休業法に基づき算出した取得率は、銀行83%、信託97%、証券122%

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

\*5 国内管理職（上席調査役等の管理監督者を含む）に占める中途採用者の割合

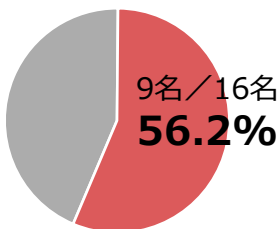


# ガバナンス（取締役会構成）

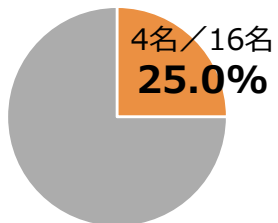
（2024年6月末時点（予定））

氏名	担当*1	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 ビリティ
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 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	-	-	-	-	●	●
6 マリ・エルカ・ パンゲストゥ	リスク	●	-	●	-	-	●	-	●
7 清水 博	リスク	●	●	●	-	-	-	●	●
8 デイビッド・ スナイダー	リスク	●	-	-	-	●	●	-	-
9 辻 幸一	監査*	●	-	-	●	-	●	-	-
10 宮永 憲一	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 新家 良一	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							●	-	●

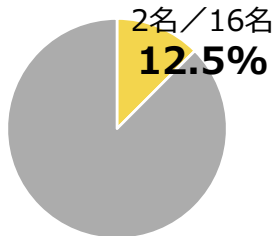
## 独立社外取締役の割合



## 女性の割合



## 外国人の割合



\*1 指名：指名・ガバナンス委員会委員、報酬：報酬委員会委員、監査：監査委員会委員、リスク：リスク委員会委員 \*印は委員長

# ガバナンス（役員報酬）

## －新たな中期経営計画を踏まえ、役員報酬制度を改定

### 主な変更点

#### 株式報酬業績連動指標

##### ① 連結ROE・連結経費率

→ 新中計の財務目標に合わせ更新

##### ② ESG評価

→ 独自3指標を追加し、ウェイトを引き上げ

##### ③ TSR

→ 中長期的な企業価値の向上、並びに株主との利益意識の共有の観点から、新たにTSRを採用

#### 報酬構成割合

##### 業績等連動報酬割合

→ インセンティブ強化のため、副社長以下の業績等連動報酬割合を引き上げ\*1

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											
基本報酬	固定	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位等に応じて支給</li> <li>「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」等を含む</li> </ul>	-											
株式報酬*4	業績非連動	-	役位別の基準額	-											
	中長期業績連動	0%～150%	役位別の基準額× <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>中計における目標比達成率等</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(1) 連結ROE</td> <td>①</td> </tr> <tr> <td>(2) 連結経費率</td> <td>②</td> </tr> <tr> <td>(3) ESG評価</td> <td>②</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG自社排出量削減</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイスコア</li> <li>女性マネジメント比率</li> <li>ESG外部評価機関評価*2</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>(4) TSR</td> <td>③</td> </tr> </table>	中計における目標比達成率等		(1) 連結ROE	①	(2) 連結経費率	②	(3) ESG評価	②	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG自社排出量削減</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイスコア</li> <li>女性マネジメント比率</li> <li>ESG外部評価機関評価*2</li> </ul>		(4) TSR	③
中計における目標比達成率等															
(1) 連結ROE	①														
(2) 連結経費率	②														
(3) ESG評価	②														
<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG自社排出量削減</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイスコア</li> <li>女性マネジメント比率</li> <li>ESG外部評価機関評価*2</li> </ul>															
(4) TSR	③														
役員賞与*4	短期業績連動	0%～150%	役位別の基準額×	前年度比伸び率の競合他社比較*3											
				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 <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>(1) 連結営業純益</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>(3) 連結ROE</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>(4) 連結経費率</td> <td>10%</td> </tr> </table>	(1) 連結営業純益	20%	(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	10%	(3) 連結ROE	20%	(4) 連結経費率	10%			
(1) 連結営業純益	20%														
(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	10%														
(3) 連結ROE	20%														
(4) 連結経費率	10%														
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>顧客部門の収益力強化</td> </tr> <tr> <td>各種リスクへの対応</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ経営の進化 等</td> </tr> </table>	顧客部門の収益力強化	各種リスクへの対応	サステナビリティ経営の進化 等								
顧客部門の収益力強化															
各種リスクへの対応															
サステナビリティ経営の進化 等															

\*1 社長の報酬構成割合は、基本報酬：株式報酬：役員賞与＝1：1：1を維持

\*2 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について相対評価

\*3 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 \*4 マルス（没収）・クロバック（返還請求）の対象

# 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。