

2023年度 中間期決算 投資家説明会

2023年11月16日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

- ✓ 亀澤でございます。
- ✓ 本日はお忙しい中、私たち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。
- ✓ 決算の内容については、先日のネットコンファレンスでCFOの米花より、ご説明しておりますので、本日は、「決算の概要」はポイントに留め、今年度が最終年度となる、中期経営計画の進捗それからサステナビリティの取り組みなどについてご説明します。
- ✓ それでは、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
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	MS：	Morgan Stanley
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
受財：	受託財産事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
市場：	市場事業本部	MUB：	MUFGユニオンバンク
		KS：	クルンシイ（アユタヤ銀行）
		BDI：	ダナモン銀行
		FSI：	First Sentier Investors

■ キーメッセージ

23年度中間期実績

- 業務純益 … 10,857億円と、中間期としては**MUFG発足以来の最高益を更新**
- 親会社株主純利益 … 前年同期比+6,961億円の9,272億円。通期業績目標対比**71%と高進捗**

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、ROEは**10.65%**
- 主要戦略 … 成長戦略は**目標超過後も着実に伸展**
構造改革は経費の抑制運営とMUB売却影響により**2,040億円と目標達成**

資本政策

- 累進的な配当 … 23年度の予想配当金は、22年度比+9円の41円を据え置き
- 自己株式取得 … 総額**4,000億円**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 … **MUFGトランジション白書2023**を公表、日本のトランジション計画の透明性を向上
来春には、MUFGの移行計画をまとめたレポートを公表予定

目次

23年度中間期決算の概要	5
中期経営計画の進捗	23
資本政策	43
サステナビリティへの取り組み	51
Appendix	57

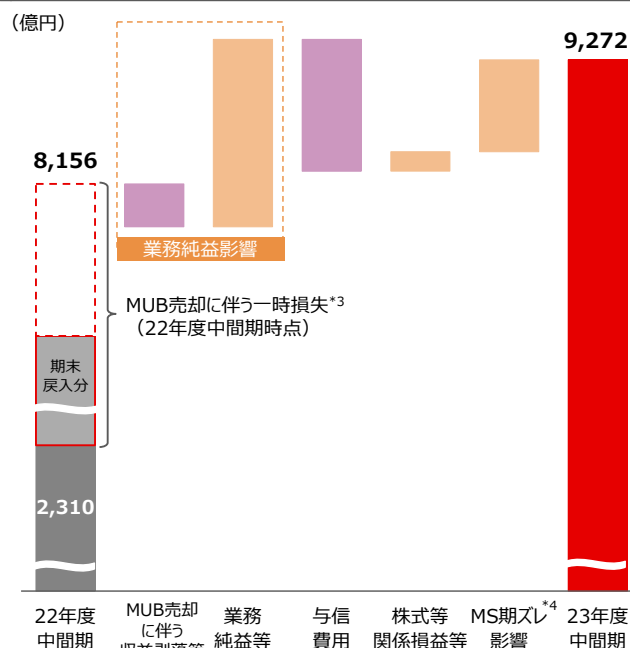
23年度中間期決算の概要

23年度中間期実績・通期業績目標

－ 親会社株主純利益は9,272億円。通期目標に対する進捗率は71%と高進捗

連結 (億円)	22年度 中間期	23年度 中間期		23年度 通期 目標
	実績	実績	前年 同期比	
1 業務粗利益	23,234	24,874	1,639	-
2 営業費 (▲)	14,281	14,016	▲265	-
3 業務純益	8,952	10,857	1,905	14,500
4 与信関係 費用総額	▲2,438	▲1,812	626	▲3,000
5 経常利益	5,910	12,799	6,888	18,500
6 親会社 株主純利益	2,310	9,272	6,961	13,000
7 通期目標 進捗率	-	71%	-	-

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年度中間期に計上した5,846億円(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：2,319億円、その他臨時損益：2,161億円、経常利益：4,481億円、親会社株主中間純利益：4,481億円 *2 内訳は税後ベース *3 MUB保有資産の評価損等として22年度中間期に計上した5,846億円

*4 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年度中間期はMSの23年1Q(2023年1月-3月)決算に基づく取込損益額827億円(為替等の影響で変動する可能性あり)を含む9ヵ月間の損益を取込。23年度決算では15ヵ月間の損益を取込予定

MUFG 6

- ✓ 23年度中間期は、表の6行目、親会社株主純利益が9,272億円、中間期としてMUFG発足以来の最高益を更新し、通期の目標である親会社株主純利益1.3兆円及び、ROE7.5%の達成が十分視野に入ってきました。
- ✓ 前年同期比では、約7,000億円の増益です。前年度のユニオンバンク売却に伴う一時損失の剥落やモルガンスタンレーの取り込み決算期の期ズレ解消といった一過性の要因もありますが、顧客部門を中心とした稼ぐ力の向上によって、業務純益が伸長したことが最高益を更新した大きな原動力になっています。
- ✓ 通期の業績目標は据え置きとします。親会社株主純利益が、目標の1兆3,000億円に対して71%と高い進捗率となっていますが、年度末にかけて外部環境の変化、特に為替相場の不透明感や、債券ポートフォリオの持ち値改善にも一定程度、取り組むことなどを考慮したことによるものです。
- ✓ 親会社株主純利益に加えて、現中計最大のコミットメントであるROE目標7.5%を達成し、現在の中期経営計画をしっかりと仕上げ、次期中計での更なる成長につなげていきたいと考えています。
- ✓ それでは、24ページにお進み下さい。

P/Lサマリー

連結	(億円)	22年度 中間期	23年度 中間期	増減	MUB評価損 調整後*1
1	業務粗利益（信託勘定償却前）	23,234	① 24,874	1,639	-
2	資金利益	16,740	12,296	▲4,443	-
3	信託報酬+役員取引等利益	7,722	8,487	765	-
4	特定取引利益+その他業務利益	▲1,228	4,089	5,318	-
5	うち国債等債券関係損益	▲4,971	▲498	4,473	-
6	営業費（▲）	14,281	② 14,016	▲265	-
7	業務純益	8,952	10,857	1,905	-
8	与信関係費用総額	▲2,438	③ ▲1,812	626	▲1,693
9	株式等関係損益	761	1,303	542	-
10	株式等売却損益	1,316	1,346	30	-
11	株式等償却	▲555	▲42	512	-
12	持分法による投資損益	2,392	④ 3,053	660	-
13	その他の臨時損益	▲3,757	⑤ ▲603	3,153	992
14	経常利益	5,910	12,799	6,888	2,406
15	特別損益	▲573	▲428	145	-
16	法人税等合計	▲2,608	▲2,749	▲141	-
17	親会社株主中間純利益	2,310	⑥ 9,272	6,961	2,480
18	1株当たり利益（円）	18.50	77.11	58.61	-
	（ご参考）				
19	ROE（MUFG定義）	2.91%	10.65%*2	7.73ppt	-
20	ROE（東証定義）	2.73%	10.37%*2	7.64ppt	-
21	経費率	61.4%	② 56.3%	▲5.1ppt	-

*1 MUB保有資産の評価損等として22年度中間期に計上した5,846億円（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：2,319億円、その他臨時損益：2,161億円、経常利益：4,481億円、親会社株主中間純利益：4,481億円 *2 MSの持分法適用決算期の変更影響額除きでは、MUFG定義：9.7%、東証定義9.4%（23年度中間期の概算値）

*3 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年度中間期はMSの23年1Q（2023年1月-3月）決算に基づき

取込損益額827億円（為替等の影響で変動する可能性あり）を含む9か月間の損益を取込

① 業務粗利益

- 資金利益は、前年の投信解約益4,901億円の剥落やMUB売却影響等もあり前年同期比減収も、これらを除けば預貸金収益を中心に増収
- 海外の融資関連手数料増加を主因に役員取引等利益が増収
- 前年に計上したポートフォリオ組換えに伴う国債等債券関係損益▲4,971億円の反動及び、相場変動を捉えたセールス&トレーディング収益等の増加で、特定取引利益及び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、前年同期比▲265億円減少
- 経費率は業務粗利益の増加に伴い56.3%と前年同期比▲5.1%

③ 与信関係費用総額

- 貸倒引当金繰入の増加や前年の戻入の反動があるも、前年のMUB保有貸出金の評価損の反動により、前年同期比626億円の費用減少

④ 持分法による投資損益

- MS持分法適用決算期変更の影響*3により、前年同期比+660億円

⑤ その他の臨時損益

- 前年のMUB保有債券等評価損の反動で、前年同期比+3,153億円

⑥ 親会社株主中間純利益

- 前年同期比+6,961億円増益の9,272億円と、中間期としてはMUFG発足以来の過去最高益

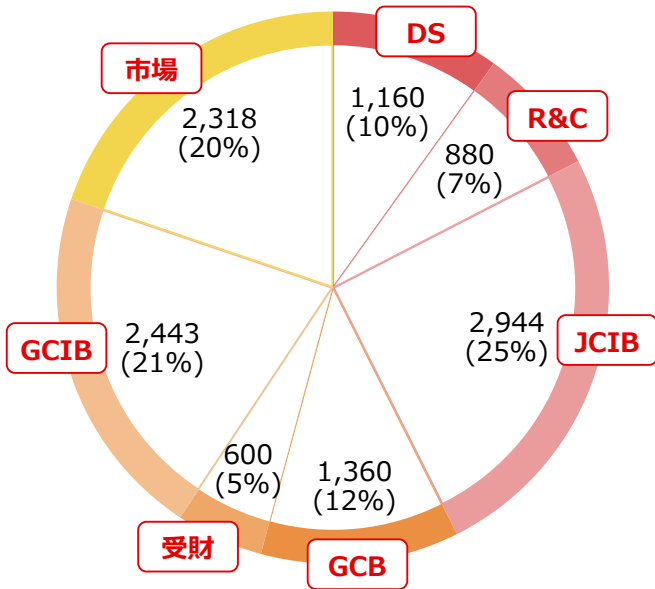
事業本部別営業純益

事業本部別営業純益*1

連結

(億円)

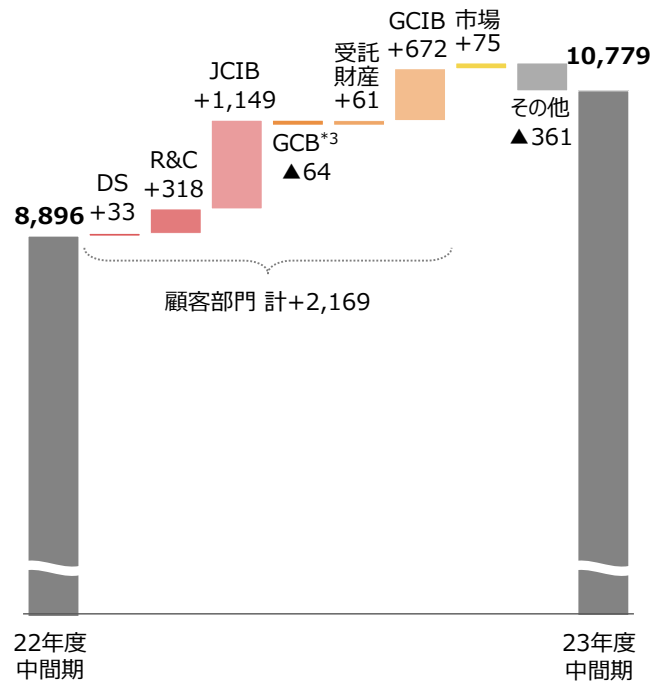
23年度中間期 10,779億円*2



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 ▲565億円、23年度中間期 ▲926億円) を含む *3 MUB売却影響約▲300億円を含む

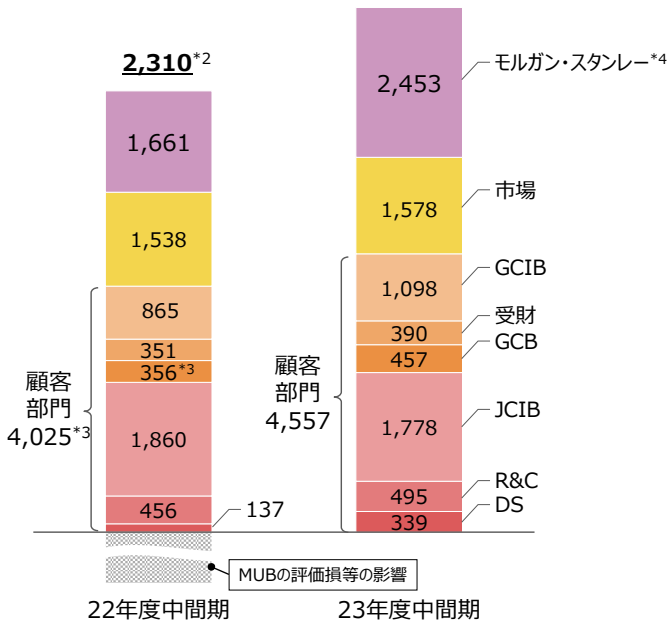
事業本部別当期純利益

事業本部別当期純利益*1

連結

(億円)

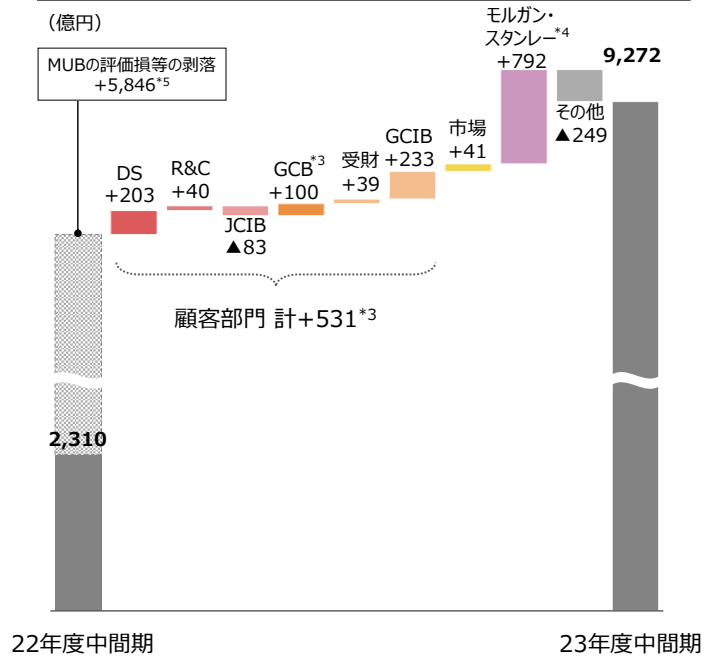
23年度中間期 9,272億円*2



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年度中間期 933億円、23年度中間期 684億円）を含む *3 MUBの評価損影響を除く
 *4 持分法適用決算期の変更影響額827億円を含む *5 MUB保有資産の評価損等として22年度中間期に計上した金額（税後）

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 中間期	前年 同期比	23年度 中間期	前年 同期比	23年度 中間期	前年 同期比	23年度 中間期	前年 同期比
	デジタルサービス DS	1,115	5	70%	0ppt	6.5%	4ppt	9.6	0.1
	法人・リテール R&C	780	266	75%	▲7ppt	5.5%	0.5ppt	16.4	0.2
	コーポレートバンキング JCIB	2,376	875	39%	▲11ppt	10.5%	▲0.5ppt	32.9	0.2
	グローバルCIB GCIB	1,517	346	47%	▲7ppt	12%	4ppt	21.6	▲2.3
	グローバル コマーシャルバンキング GCB	1,090	▲85	56%	▲11ppt	8%	4ppt*4	10.6	▲6.4
	受託財産 受財	533	43	70%	1ppt	26.5%	▲1.5ppt	3.0	0.5
	市場 市場	2,282	▲65	36%	2ppt	9%	▲0ppt	22.5	1.0

*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の評価損影響を除く

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 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	3,697	3,748	51
預貸金収益	716	707	▲9
内為・外為	194	187	▲6
カード決済	1,058	1,096	38
コンシューマーファイナンス	1,398	1,452	55
経費	2,586	2,632	46
経費率	70%	70%	0ppt
営業純益	1,110	1,115	5
与信関係費用*2	▲352	▲443	▲91
当期純利益	137	339	203
RWA *3 (兆円)	9.5	9.6	0.1
ROE	2.5%	6.5%	4ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.0	10.7	▲0.3
預金平残 (兆円)	57.9	59.0	1.1
消費性ローン残高 *4 (兆円)	1.4	1.5	0.0
カードショッピング取扱高 *5 (兆円)	2.8	2.9	0.2

法人・リテール事業本部*1

(億円)	22年度 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	2,789	3,087	298
預貸金収益	825	1,030	206
内為・外為	496	486	▲10
デリバティブ・ソリューション	253	271	18
不動産・証券代行・相続	278	282	4
資産運用	832	885	53
経費	2,275	2,307	32
経費率	82%	75%	▲7ppt
営業純益	514	780	266
与信関係費用	86	▲115	▲201
当期純利益	456	495	40
RWA *3 (兆円)	16.2	16.4	0.2
ROE	5%	5.5%	0.5ppt
貸出平残 *6 (兆円)	20.0	20.4	0.4
利ざや*7	0.54%	0.55%	0.02ppt
預金平残 (兆円)	82.1	83.8	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 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値）

*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 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 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	3,003	3,895	893
預貸金収益	1,430	2,101	671
内為・外為*2	459	435	▲24
デリバティブ・ソリューション*2	228	314	86
不動産・証券代行	251	276	25
M&A・DCM・ECM*3	143	243	100
経費	1,501	1,519	17
経費率	50%	39%	▲11ppt
営業純益	1,501	2,376	875
与信関係費用	576	▲311	▲888
当期純利益	1,860	1,778	▲83
RWA*4 (兆円)	32.7	32.9	0.2
ROE	11%	10.5%	▲0.5ppt
貸出平残 (兆円)	38.1	39.6	1.5
利ざや*5	0.56%	0.63%	0.07ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	12.8	12.3	▲0.4
利ざや*5,6	0.74%	0.82%	0.07ppt
預金平残 (兆円)	36.3	36.9	0.6
外貨預金平残*6 (兆円)	14.4	14.1	▲0.3

*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

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	22年度 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	2,535	2,862	327
預貸金収益	1,322	1,471	149
手数料	1,105	1,211	106
外為・デリバティブ	121	131	9
DCM・ECM	101	118	16
経費	1,364	1,345	▲20
経費率	54%	47%	▲7ppt
営業純益	1,170	1,517	346
与信関係費用	▲4	31	35
当期純利益	865	1,098	233
RWA*4 (兆円)	24.0	21.6	▲2.3
ROE	8%	12%	4ppt
貸出平残 (兆円)	22.1	21.7	▲0.4
利ざや*5	1.25%	1.57%	0.32ppt
預金平残 (兆円)	12.1	12.5	0.3

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 中間期	23年度 中間期	増減	(億円)	22年度*2 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	3,636	2,493	▲1,142	当期純利益	▲3,898	457	4,355
KS*3	1,631	1,869	238	KS*3	327	396	69
BDI	593	631	38	BDI	115	102	▲13
経費	2,461	1,403	▲1,058	RWA*4 (兆円)	17.0	10.6	▲6.4
(経費率)	68%	56%	▲11ppt	ROE	4%*5	8%	4ppt
KS*3	811	901	90	KS*3	8%	10%	1.5ppt
(経費率)	50%	48%	▲2ppt	BDI	13.5%	11%	▲3ppt
BDI	325	351	26				
(経費率)	55%	56%	1ppt	(兆円)			
営業純益	1,175	1,090	▲85	貸出平残	6.4	6.6	0.1
KS*3	821	968	148	KS*3 預金平残	6.1	6.2	0.1
BDI	268	280	12	NIM*6	3.36%	3.52%	0.16ppt
与信関係費用	▲2,268	▲474	1,793	貸出平残	0.9	1.1	0.1
KS*3	▲338	▲339	▲1	BDI 預金平残	0.9	0.9	0.0
BDI	▲109	▲136	▲27	NIM*7	7.90%	8.26%	0.35ppt

*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年度中間期実績（信託・証券子会社、JCIB, GCIB, 市場に帰属する分を除く）は、粗利1,414億円、経費1,163億円、営業純益251億円

与信関係費用▲1,821億円、当期純利益▲4,755億円、ROE▲132.5% *3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く *4 管理計数。規制最終化ベース（9月時点の暫定値）

*5 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 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	1,557	1,760	203
AM	594	710	116
IS	638	705	68
年金	326	345	19
経費	1,067	1,227	160
経費率	69%	70%	1ppt
営業純益	490	533	43
当期純利益	351	390	39
経済資本 (兆円)	0.3	0.4	0.1
ROE	28%	26.5%	▲1.5ppt

市場事業本部*1

(億円)	22年度 中間期	23年度 中間期	増減
粗利益	3,551	3,560	8
セールス&トレーディング	1,658	1,681	22
FIC & Equity	1,649	1,670	21
事業法人	831	755	▲76
機関投資家	658	770	111
資産運用	10	11	1
トレジャーリー	1,891	1,859	▲32
経費	1,204	1,277	73
経費率	34%	36%	2ppt
営業純益	2,347	2,282	▲65
セールス&トレーディング	732	683	▲48
トレジャーリー	1,619	1,587	▲32
当期純利益	1,538	1,578	41
経済資本 (兆円)	4.1	4.3	0.2
ROE	9.5%	9%	▲0ppt

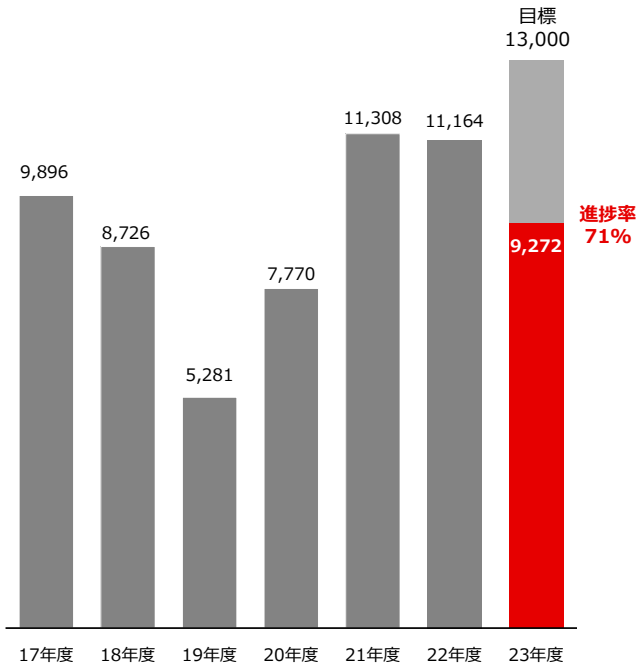
*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

23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

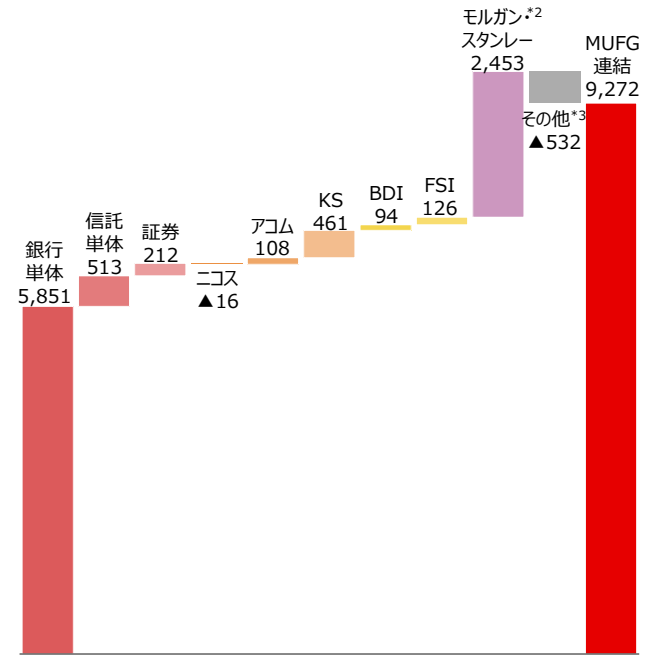
(億円)



親会社株主中間純利益内訳*1

連結

(億円)



17年度 18年度 19年度 20年度 21年度 22年度 23年度
 *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827億円を含む
 *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

23/9末時点

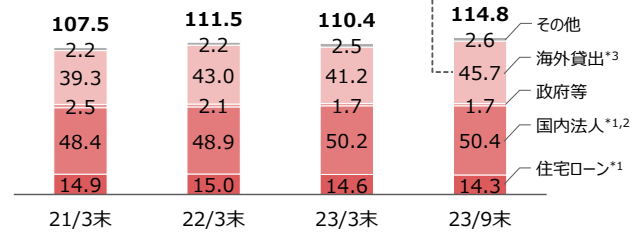


貸出金 (未残)

連結

(兆円)

23/3末比 海外貸出 +4.4 (除く為替影響 +0.3)

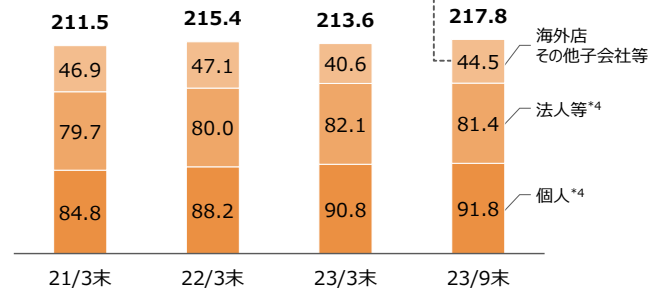


預金 (未残)

連結

(兆円)

23/3末比 海外店他 +3.8 (除く為替影響 ▲0.3)



*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

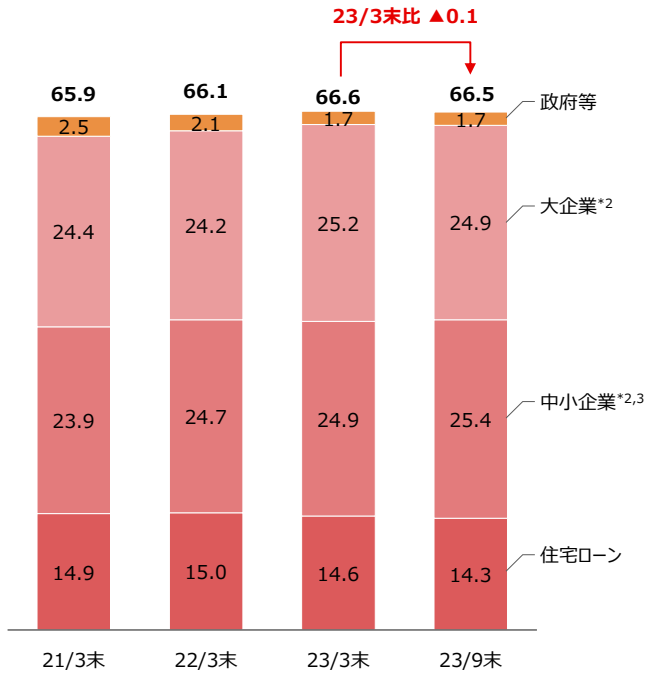
*3 海外支店+MUAH+KS+ダナモン銀行+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ) *4 2行合算

国内貸出金

貸出金（末残）*1

連結

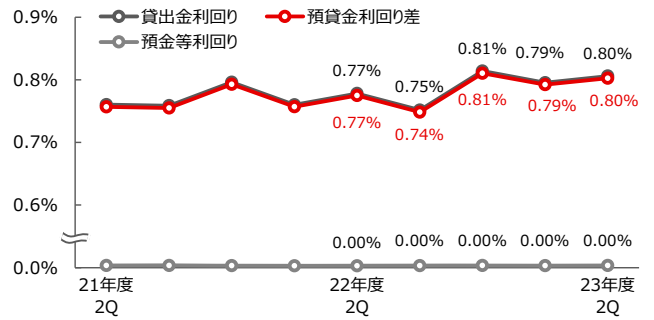
(兆円)



*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

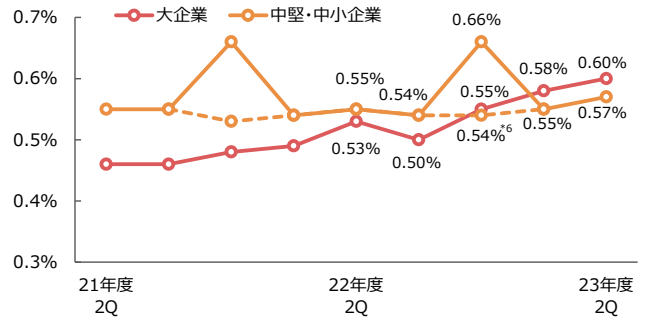
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2,4,5

2行合算

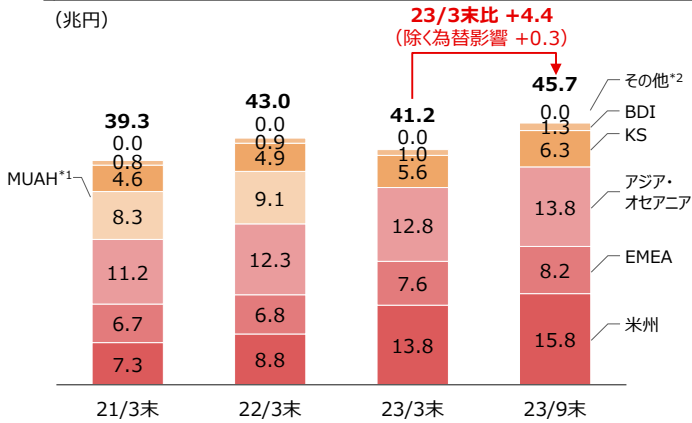


海外貸出金

貸出金（末残）

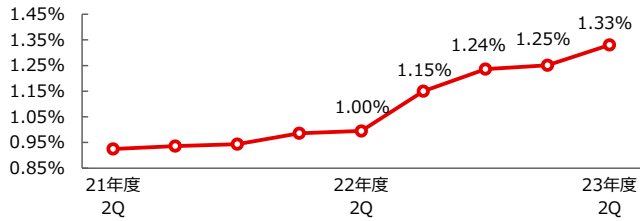
連結

(兆円)



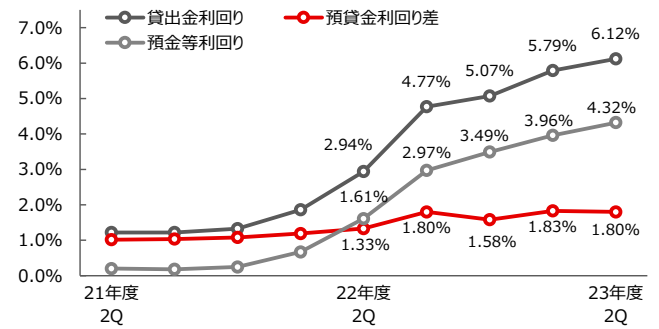
海外貸出利ざや^{*3}

2行合算



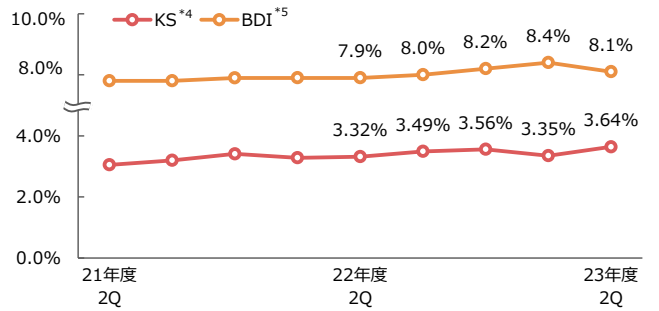
海外預貸金利回り^{*3}

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
 *4 タイ会計基準（2020年1月1日よりTFRS 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

*2 特別国際金融取引勘定等 *3 管理計数
 *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

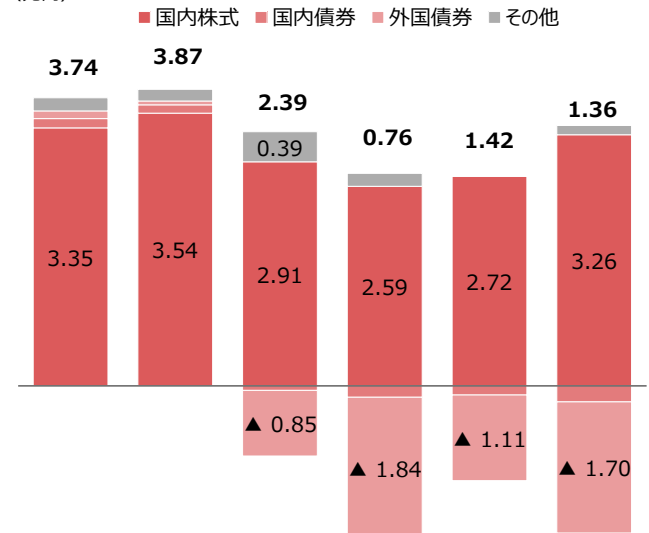
(億円)	23/9末残高		23/9末評価損益	
		23/3末比		23/3末比
1 満期保有目的	246,570	31,369	-	-
2 その他有価証券	597,671	▲53,538	13,695	▲506
3 国内株式	47,669	4,949	32,660	5,453
4 国内債券	261,082	▲36,436	▲2,120	▲920
5 うち国債	216,752	▲18,436	▲1,496	▲632
6 その他	288,919	▲22,052	▲16,844	▲5,039
7 うち外国株式	5,850	1,767	▲1,607	▲411
8 うち外国債券	187,513	▲29,587	▲17,065	▲5,903 ^{*1}
9 その他	95,555	5,768	1,288	1,275

*1 為替影響除きでは約▲0.4兆円 *2 社内管理上の計数

その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)



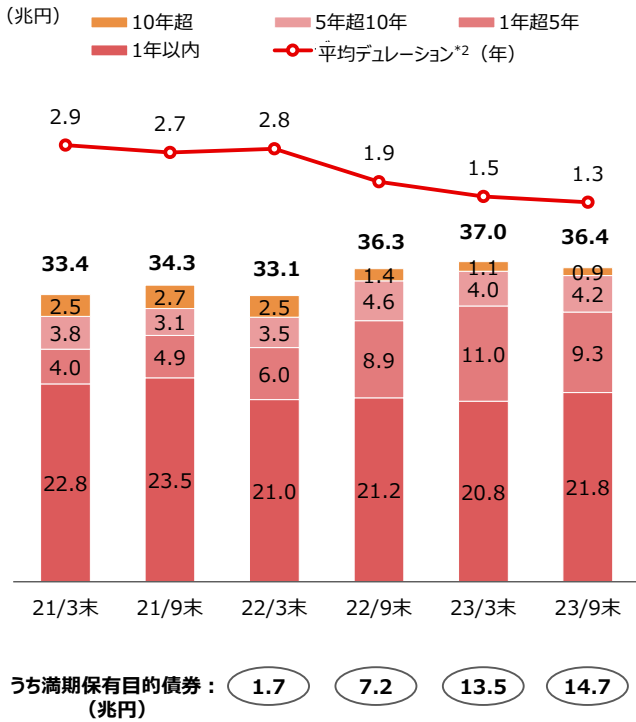
ヘッジポジション等勘案後の債券評価損益*2 (兆円)

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

保有有価証券②

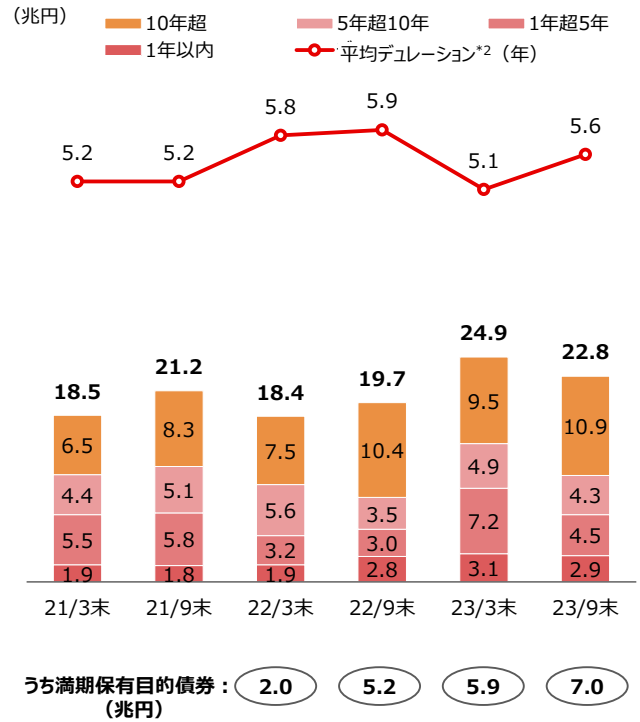
国債残高*1・デュレーション

2行合算



外国債券残高*1・デュレーション

2行合算



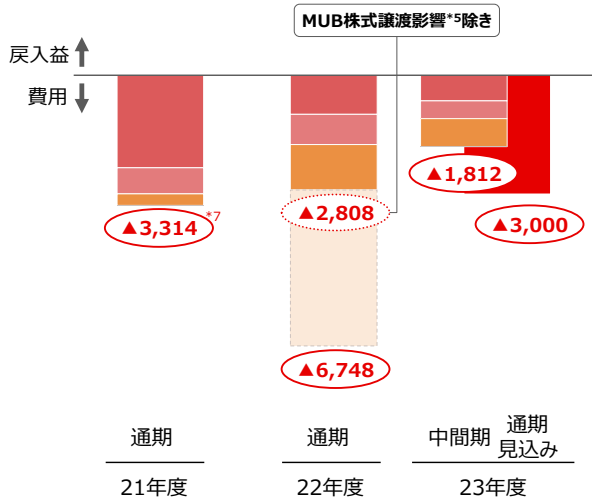
*1 その他有価証券および満期保有目的の債券 *2 その他有価証券

アセットクオリティ

与信関係費用総額*1

関連P.67 連結

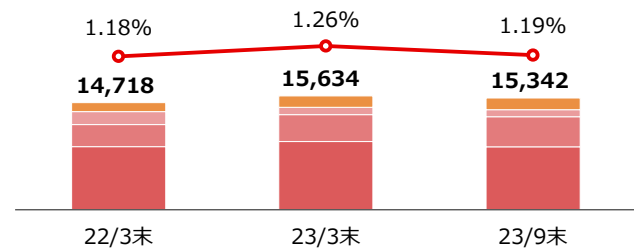
(億円) ■ 2行合算*2 ■ CF*3 ■ 海外*4 ■ MUB株式譲渡影響*5 ■ その他*6



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.68 連結

(億円)



銀行法及び再生法に基づく債権 (正常債権を除く) 残高: ■ 国内 ■ アジア ■ 米州 ■ EMEA
不良債権比率*9: —●—

うちパートナーバンク (MUFG連結決算基準)

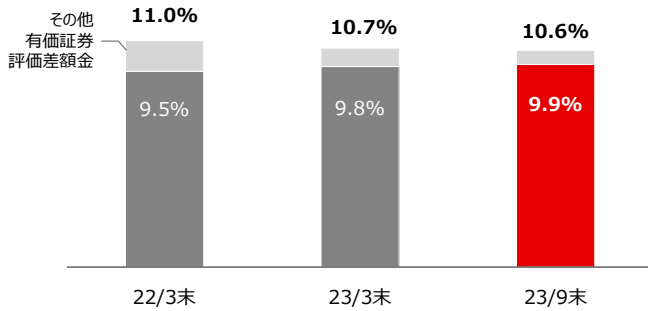


*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムとの連結ベース合算 *4 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *5 MUB株式の譲渡契約の締結に伴う、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円 (22年度上期: 2,319億円 22年度下期: 1,620億円) *6 その他子会社および連結調整等 *7 ロシア関連引当金繰入額約1,400億円を含む。23/9末の引当金残高は約900億円 *8 「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分 *9 銀行法及び再生法に基づく債権 (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

自己資本

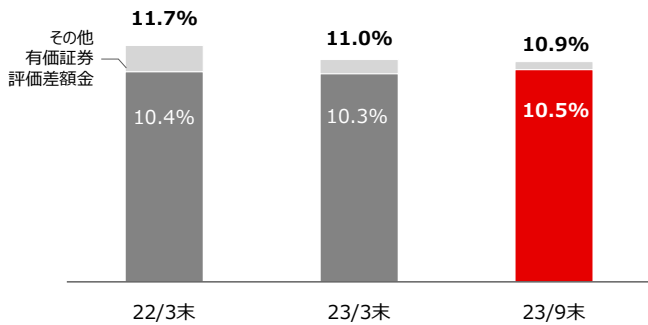
CET1比率

連結



CET1比率（規制最終化ベース*1）

連結



23年度中間期実績

連結

(億円)	23/3末	23/9末	増減
1 普通株式等Tier1資本	132,808	141,765	8,957
2 その他Tier1資本	15,828	20,361	4,533
3 Tier1資本	148,637	162,127	13,490
4 Tier2資本	23,023	25,221	2,197
5 総自己資本 (Tier1 + Tier2)	171,661	187,348	15,687
6 リスクアセット	1,233,633	1,335,614	101,980
7 信用リスク	876,664	936,970	60,305
8 マーケットリスク	66,829	83,606	16,777
9 オペレーショナルリスク	84,743	89,346	4,603
10 フロア調整*2	205,395	225,690	20,294
11 総エクスポージャー*3	3,160,345	3,246,122	85,776
12 レバレッジ比率	4.70%	4.99%	0.29ppt

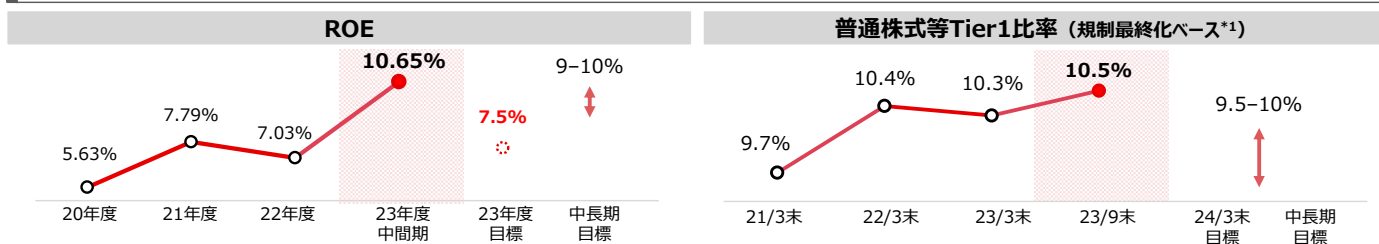
*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値 *2 バーゼルⅠとバーゼルⅢの乖離による調整額 *3 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

中期経営計画の進捗

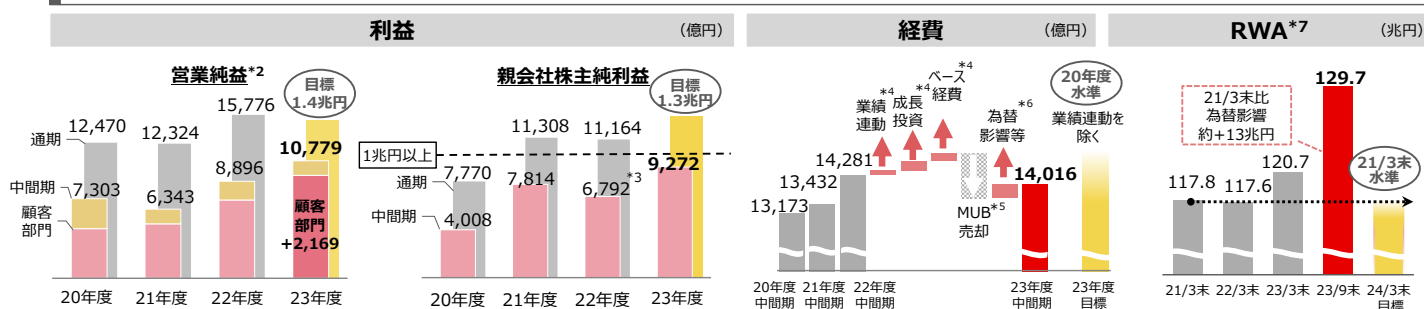
財務目標

－ ROEは10.65%と、中計目標7.5%達成に向け順調に推移

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 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 社内管理上の連結業務純益

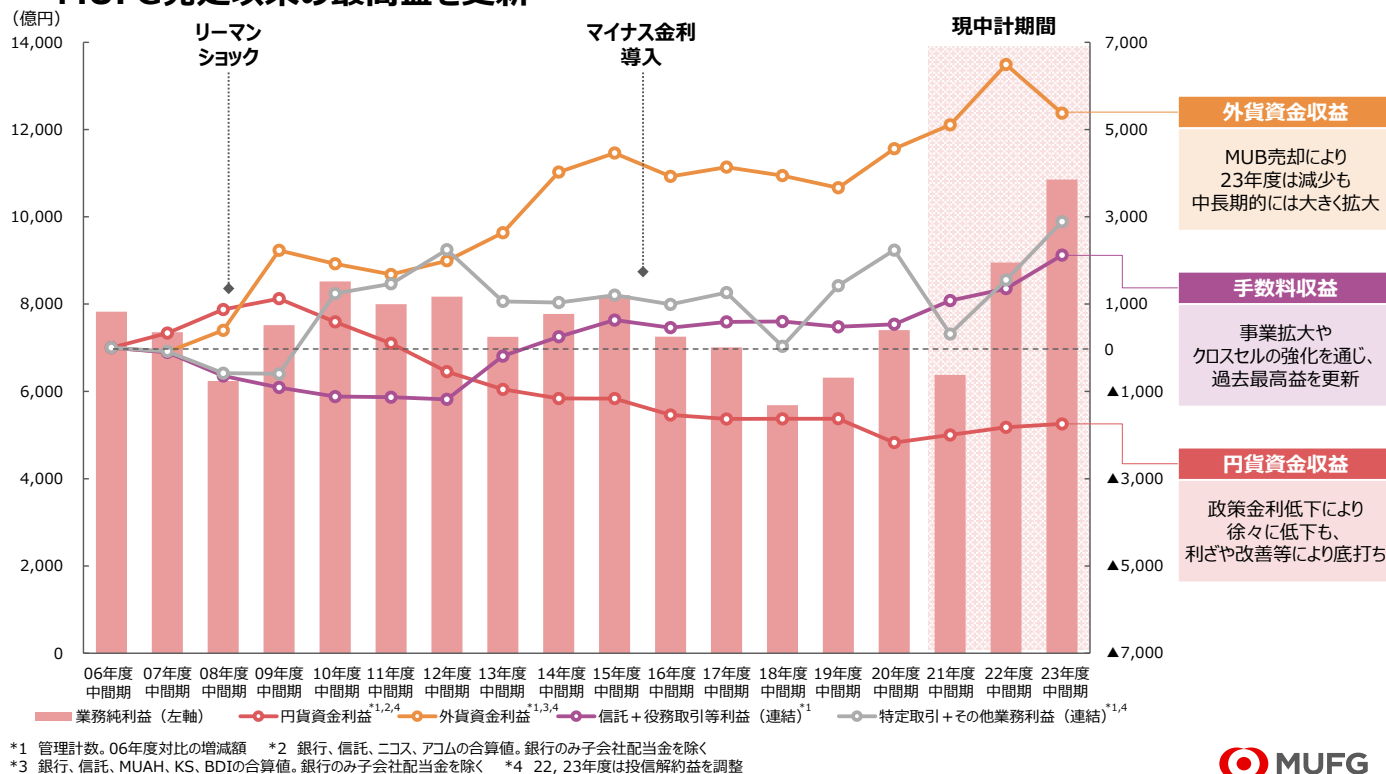
*3 MUB株式譲渡実行時に戻入となった特別利益勘案後 *4 社内管理上の計数(補正後) *5 MUB売却影響約▲1,300億円(概算値) *6 為替影響約+270億円(概算値)

*7 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含む

- ✓ 中期経営計画の進捗についてご説明します。まずは、財務です。
- ✓ 左下の「利益」は、成長戦略、構造改革への取り組みが、着実に数字に表れています。顧客部門の営業純益が、ユニオンバンク売却による減少を打ち返して2,000億円を超える増加となりました。親会社株主純利益も中計当初に想定していた水準から切り上がっています。
- ✓ 右の「経費」は、業容拡大や海外を中心としたインフレ、また円安の影響などにより増加しましたが、ユニオンバンク売却を含む構造改革を通じてしっかりとコントロールしています。
- ✓ リスクアセットも、リスクリターンを意識した運営を継続し、リスクアセットをコントロールしながら資金利益の増加を実現しています。
- ✓ 25ページにお進みください。

MUFG発足以降の業務純益と構成粗利益の推移

－円貨資金利益は低位推移も、外貨資金利益・手数料収益の増強を通じ、業務純益はMUFG発足以来の最高益を更新



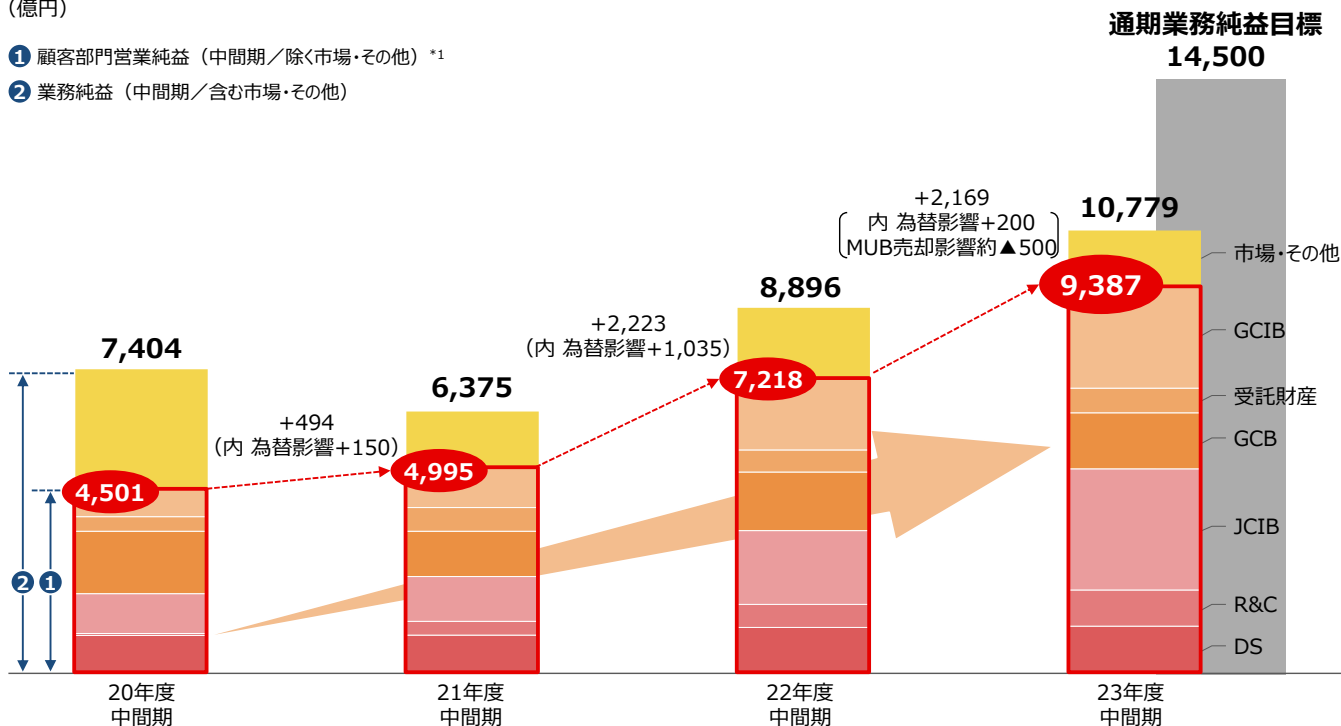
- ✓ このスライドでは、MUFG発足以来の業務純益の推移と粗利益の内訳の増減をお示しています。
- ✓ これまで、本邦における量的緩和、およびマイナス金利政策のもとでの超低金利環境の中、赤い折れ線グラフの円貨資金収益が低位推移してきました。
- ✓ こうした状況のもとで、棒グラフの業務純益が過去最高益を更新したのは、オレンジの外貨資金収益に加え、過去最高を更新した紫の手数料収益の伸長が背景にあります。
- ✓ これは、MUFGならではの事業ポートフォリオや、現中計で強化した、稼ぐ力が数字として表れたもの、と考えています。

「稼ぐ力」の向上

－顧客部門営業純益の増加が、現中計期間中の業務純益の成長を牽引

(億円)

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



*1 社内管理上の連結業務純益（為替影響、基準変更含む）

MUFG 26

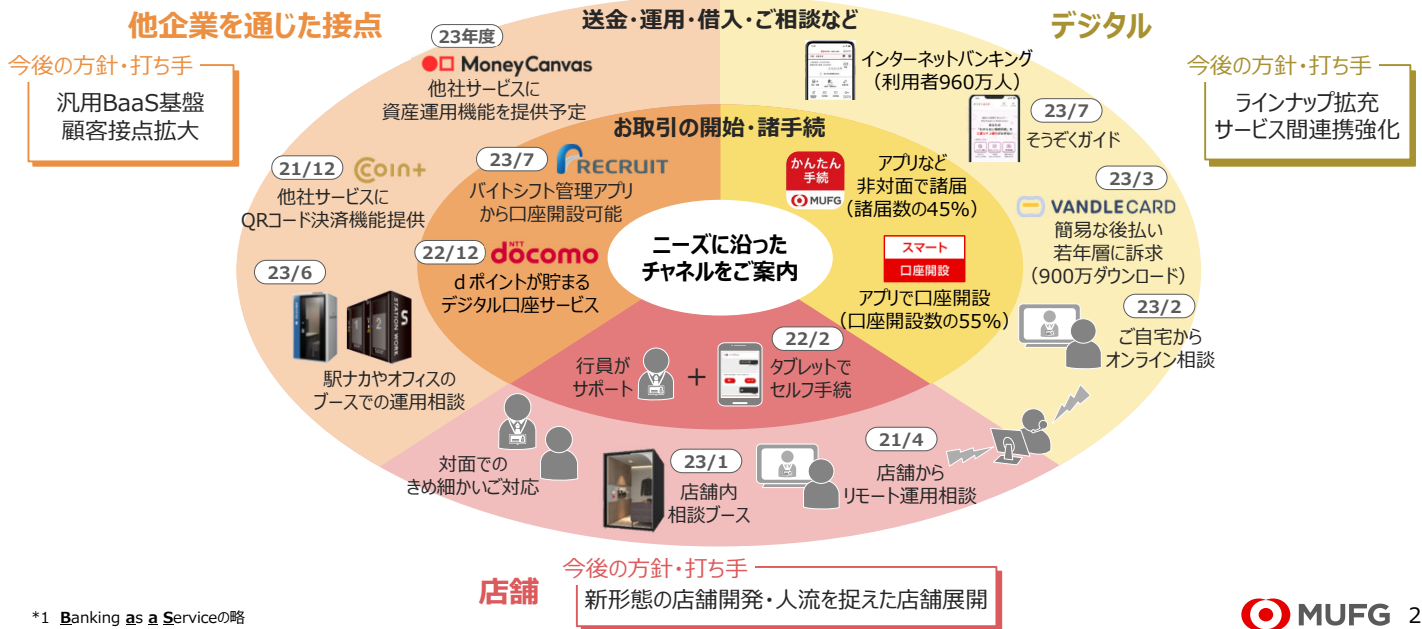
- ✓ 26ページでは、現中計での「稼ぐ力」の向上を示しています。
- ✓ 戦略を着実に進捗させ、顧客部門が営業純益の成長を牽引しています。特に今年度は、ユニオンバンクの売却による減少影響があるなか、為替影響を除いても半年で約1,900億円の大幅増益となりました。成長戦略と構造改革の進展により、「稼ぐ力」は着実に向上しています。
- ✓ 次のページからは、主要戦略の進捗について説明します。27ページにお進みください。

デジタルトランスフォーメーション①

– DXを通じて、効果的な顧客接点の拡大を推進

顧客接点における店舗・デジタルのベストミックス

- お客さまの様々なニーズに対して店舗・デジタル双方のチャネルをご提供。オンラインでは商品ラインナップをさらに拡充し、広範なお取引に対応
- BaaS*1により、他企業の有する顧客接点を通じて金融サービスを提供することで、より広範なお客さまにリーチする



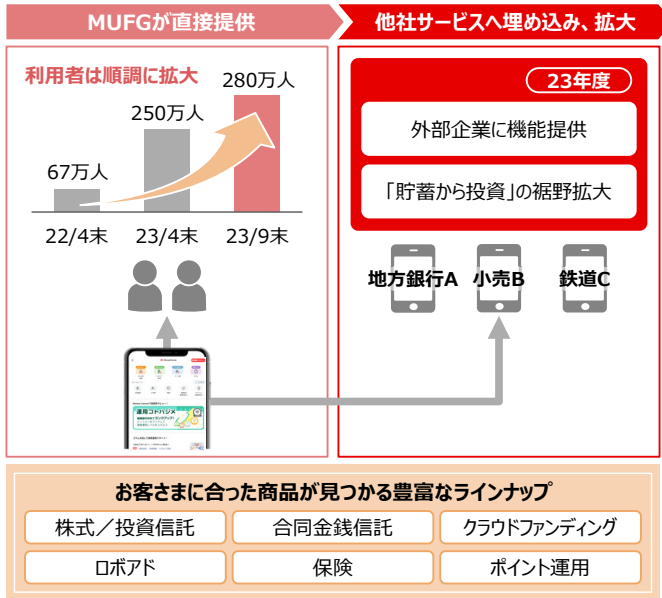
- ✓ 1つめの企業変革の柱の「デジタルトランスフォーメーション」です。このページでは、顧客接点の拡大に向けた取り組みについてお話しします。
- ✓ お客さまの多様なニーズにお応えするためには、店舗とデジタル双方のチャネルのベストミックスを追求することが必要ですが、現中計では新たな顧客接点の拡大に取り組んできました。
- ✓ 店舗では、タブレットによるセルフ手続きの拡充等、お客さまの利便性を向上、今後は、人流変化も捉えた新しい形態での店舗展開を検討していきます。
- ✓ デジタルチャネルでは、三菱UFJダイレクトの継続的な機能改善を行ったことで、オンライン取引が着実に増加しています。また、ご自宅からのオンライン相談も拡充しています。引き続き、ラインナップの拡充とともに、サービス間の連携を強化し、利便性の向上を追求していきます。
- ✓ 加えて、顧客基盤の更なる拡大のために、他企業のサービスを通じて私たちの金融機能を提供する、いわゆるBaaSにも取り組んでいます。提供する機能の幅を広げることで、提携する企業のニーズに応えていきます。
- ✓ 次のページでは、金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組みについてご紹介します。

デジタルトランスフォーメーション②

－金融・デジタルプラットフォームに向けて、資産形成・デジタルアセット流通のためのインフラを構築

資産形成をさらに身近に（Money Canvas）

- BaaSとして外部企業のサービス内で資産形成機能を提供するPFに
- MUFG内外の多様な商品を取り扱い、資産形成を後押し

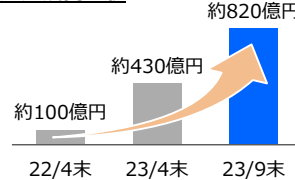


*1 Security Tokenの略 *2 Utility Tokenの略

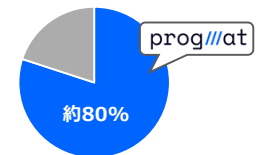
デジタルアセット流通の標準インフラへ（Progmat）

- デジタルアセット市場の発展を黎明期より牽引
- 独立会社化によりインフラを標準化し、国内市場拡大の礎に

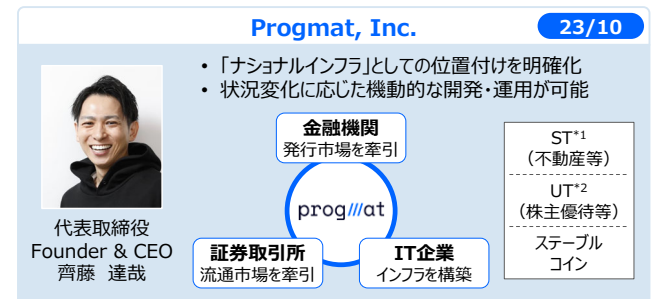
運用残高推移



ST^{*1}市場におけるシェア



共創による圧倒的な利便性向上を通じた
デジタルアセット市場の発展をめざし、独立会社化



MUFG 28

- ✓ 左側はデジタルを活用した資産形成への取り組みです。
- ✓ MUFG内外の幅広い金融商品を取り扱う「マネーキャンバス」は、取扱商品数、利用者数ともに着実に増加していますが、今後、この機能を外部事業者のサービスにも提供していきます。私たちが直接の接点を持たない方々も含め、より多くのお客さまの資産形成に貢献していきます。
- ✓ 右側のプログマは、不動産や社債等の資産を小口のデジタル証券の形での流通を可能にする基盤です。
- ✓ これまで運用残高を着実に増加させ、セキュリティトークン市場の発展を牽引してきましたが、デジタルアセット市場のナショナルインフラになることをめざし、業界横断で共創に取り組むべく、「株式会社プログマ」として、今年10月に独立会社化しました。

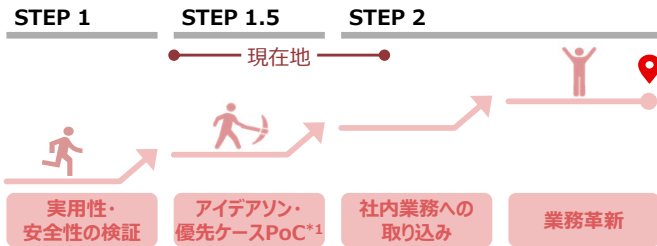
デジタルトランスフォーメーション③

－外部の知見・技術を取り込み、イノベーションを推進する体制を一層強化

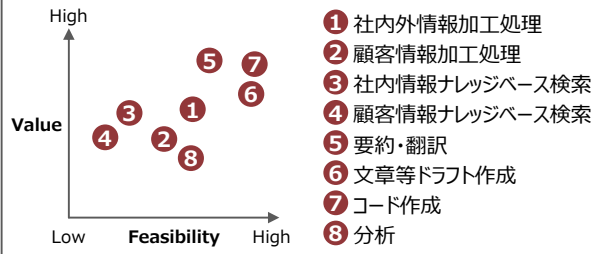
新技術の取り込み（生成AI/ChatGPT）

- ・ 業態横断プロジェクトが計画通り進捗中、アイデアソン実施
- ・ 生産性と顧客提供価値の向上を実現するための検証を継続

生成AI活用ロードマップ



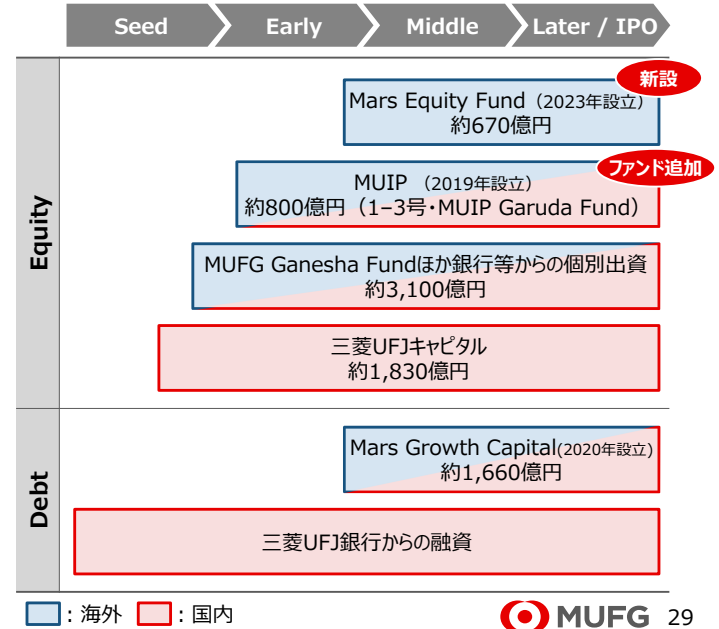
主な取り組み（ユースケース）



*1 Proof of Conceptの略 *2 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

ファイナンスを通じたイノベーション支援・取り込み

- ・ 23年度にMUIP*2 3号ファンドやMars Equity Fundを設立
- ・ 出資総額6,400億円超に加え、融資でもスタートアップを支援



- ✓ 29ページは外部知見・技術の活用についてです。
- ✓ 左側は、新技術の取り込みです。
- ✓ MUFGでは、グループ横断のプロジェクトチームを組成し、生成AI技術の早期実用化に向けた検証を行っています。
- ✓ 今後、実証実験を通じて有用性と安全性を確認し、社内業務に導入予定です。将来的には、AIにより業務を完全に自動化するのではなく、社員と協力して業務を進める世界をめざし、業務変革につなげたいと考えています。
- ✓ 右側はファイナンスを通じたイノベーション支援です。
- ✓ Mars Growth CapitalではAIを活用したスタートアップ向け融資に取り組み、順調に融資残高を積み上げてきました。これまで培ってきた AIモデルの知見を活かし、今般、新たにエクイティファンドを設立しました。
- ✓ MUIPでは1号・2号ファンドとインドネシアに特化したGarudaファンドを通じて、国内外のスタートアップに対して戦略出資を行っていましたが、新たに総額200億円の3号ファンドを設立しました。
- ✓ これらにより、私たちのスタートアップ向けの出資総額は6,400億円となりました。出資、融資の両面から、国内外でスタートアップの成長を支援していきます。
- ✓ 30ページにお進みください。

企業
変革成長
戦略構造
改革

カルチャー改革

－「信頼・信用」に「スピード」（先進性や俊敏性）を備えた、新たなMUFGへ

中計3年間の具体的な取り組み



課題認識と今後の方針

国内外の環境が大きく変化する中、
安心・安全に加え**先進性や俊敏性**を価値として提供することが必要

今後の方向性

「信頼・信用」に「スピード」を備え、
攻めの姿勢で社会をリードする新しいMUFGへ!

スピード改革

自ら考え、主体的に決断し、直ちに行動

2 マインドセット

共有すべき
「スピード」指針策定

「挑戦とスピード」の
カルチャー醸成

3 実践機会

評価への反映
専門性の強化

1 会社が提供する働く環境

手続きや会議運営の簡素化
権限委譲・レポートライン簡素化
業務インフラ拡充

- ✓ 企業変革の1つである「カルチャー改革」です。
- ✓ ページ左側にあります様々な取り組みの結果、お客さまや投資家の皆さまから「MUFGは変わったね」と評価いただくことが増えました。挑戦する意識が浸透しつつある今、この変化の時代の中で、攻めの姿勢で社会をリードする企業へと成長を遂げるために、次期中計では、スピード、Agilityの改革を行います。
- ✓ 私たちMUFGの価値観に、これまでの「信頼・信用」、「プロフェッショナリズムとチームワーク」、「成長と挑戦」に「スピード」を加えます。
- ✓ 社員一人ひとりが「自ら考え、主体的に決断し、直ちに行動」できる仕組みを整え、信頼・信用にスピードを備えた強くて新しいMUFGを実現するカルチャーの醸成をめざしています。

企業
変革成長
戦略構造
改革

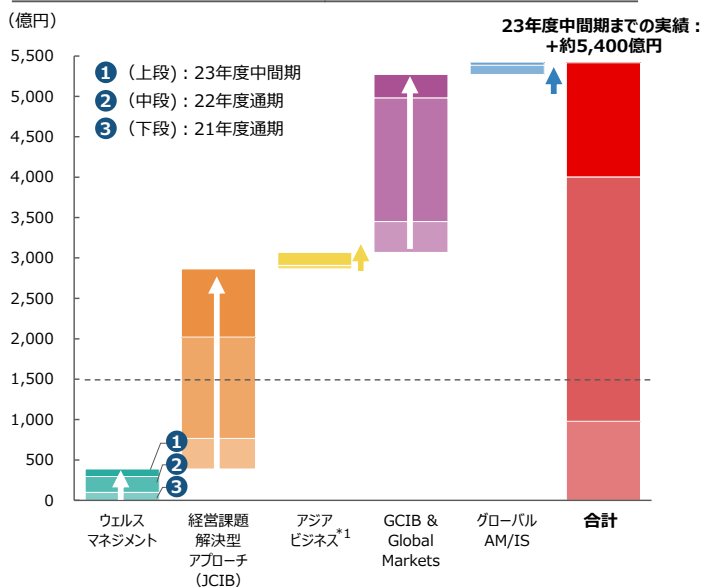
主要戦略の進捗

－ 成長戦略は、目標超過後も着実に伸展

構造改革は、経費の抑制運営とMUB売却影響により、2,000億円を超える水準まで積み上げ

成長戦略

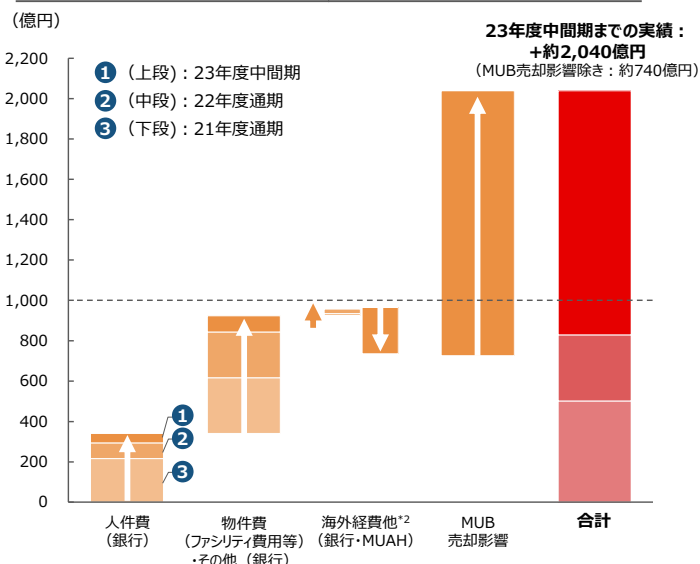
23年度目標（20年度対比）	23年度中間期までの実績
+約1,500億円	+約5,400億円



*1 アジアビジネスでは、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 23年度におけるMUB売却による削減効果を除く

構造改革

23年度目標（20年度対比）	23年度中間期までの実績
+約1,000億円	+約2,040億円



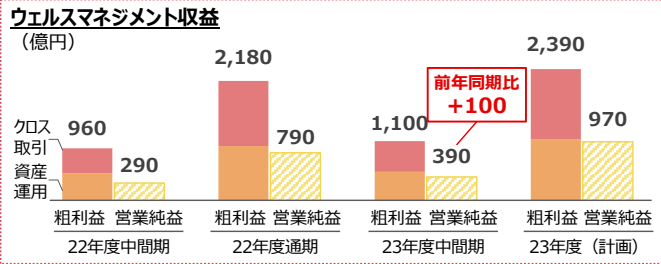
MUFG 31

- ✓ 31ページは、成長戦略と構造改革の進捗状況です。
- ✓ 成長戦略で1,500億円、構造改革で1,000億円を目標としてきました。
- ✓ 左側のグラフ、成長戦略は、5,400億円まで増加、目標を大きく超過しています。
- ✓ 5つの成長戦略のうち、増加を牽引しました「経営課題解決型アプローチ」と「GCIB & Global Markets」について、説明します。
- ✓ 左から2つ目の「経営課題解決型アプローチ」では、貸出・預金の利ざや改善を主因に収益が拡大しています。ビジネス機会の更なる拡大に向け、メザンデットファンドの設立等のリスクテイク強化や新たなファイナンススキームの提供を通じて、お客さまの経営課題への対応のサポートに積極的に取り組んでいます。
- ✓ 左から4つ目の「GCIB & Global Markets」では、
- ✓ 採算性の高い機関投資家向けビジネスを着実に伸ばしながら、プロジェクトファイナンスなどのディストリビューションや、為替、デリバティブのクロスセルを通じた非金利手数料収益を拡大することで、順調に収益を伸ばさせています。
- ✓ 右側のグラフの構造改革では、経費の抑制運営とユニオンバンクの売却により2,000億円を超える水準まで実績を積み上げています。
- ✓ 40ページまでお進み下さい。

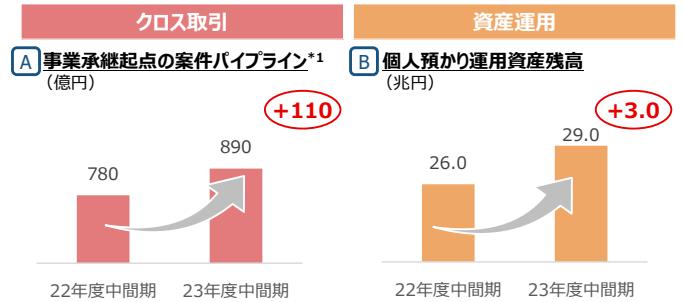
成長戦略① - ウェルスマネジメント (WM)

- 法人×WMソリューション一体推進の加速、WMデジタルプラットフォームの活用進展により成長継続

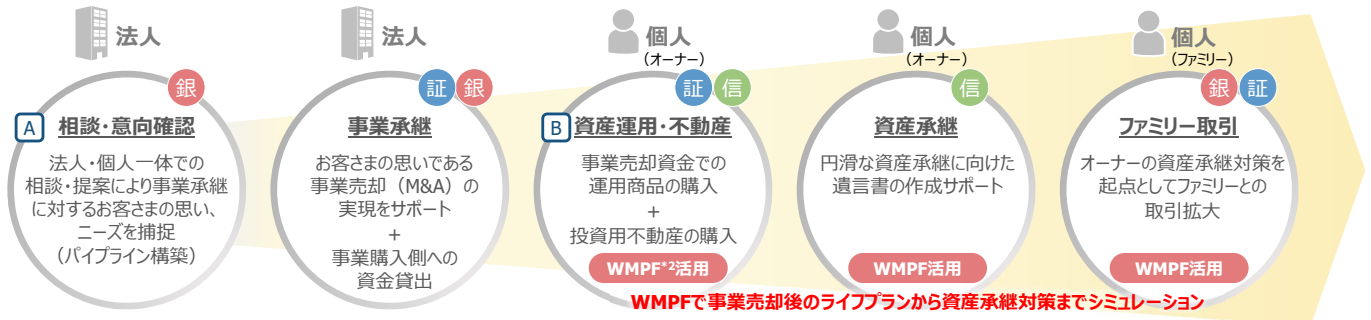
KPI



主要戦略 進捗状況



法人×WMソリューション一体推進の取引事例



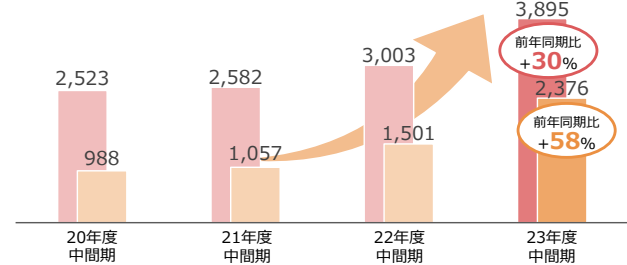
*1 事業承継起点で創出した収益 (ソリューション、M&A、不動産、相続等) のパイプライン *2 ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム

成長戦略② - 経営課題解決型アプローチ

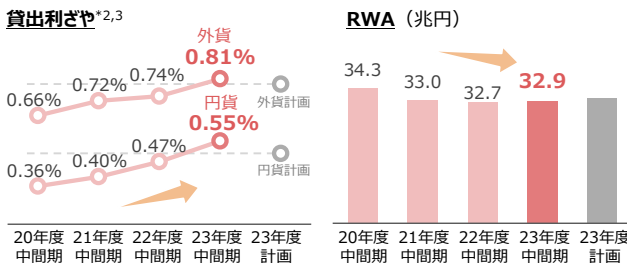
- リスクテイク強化や出資、新たなスキームの提供を通じて、お客さまの経営課題への対応力は一層向上

コーポレートバンキング事業本部の23年度中間期実績

- 貸出・預金の利ざや改善により23年度中間期の階段経営*1実現

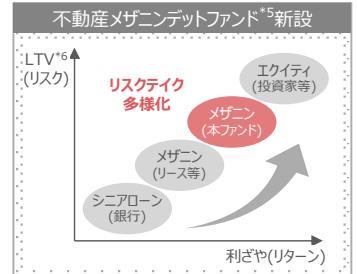
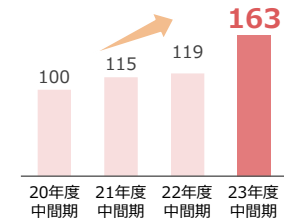


KPI



リスクテイク強化に向けたMUFG機能の拡大

- 不動産領域では、さらなるビジネス機会の拡大に向けファンド新設



お客さまの環境・社会課題への対応を後押し

- 出資や新たなスキームを用いて、産業創出やGX推進に貢献



© Sierra Space Corporation 2023

Sierra Space Corporationへの事業共創投資

パートナー：兼松(株)、東京海上日動火災保険(株)
本邦の宇宙産業サプライチェーンのさらなる拡大や産業創出に向けて、同社が推進する地球低軌道*7の事業化に参画



関西電力(株)他の分散型太陽光発電プロジェクトを支援

関西電力(株)がスポンサー及びオペレーターとなる分散型太陽光発電・コーポレートPPA*8案件向けのプロジェクトファイナンスを実行。GXの取り組みを進めるお客さまの資金調達を柔軟化に貢献

*1 「前年比で毎年着実に業績成長を達成する」というコーポレートバンキング事業本部運営方針 *2 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値
*3 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出 *4 MUFGグループ企業の収益合算値 *5 M&Dメザンデットファンド1投資事業有限責任組合 *6 Loan to Value
*7 国際宇宙ステーション (高度400km) が活動する高度200km~1,000kmの領域 *8 需要家と発電事業者が小売電気事業者を介して長期・固定価格で電力購入契約を結ぶ電力供給・調達方法

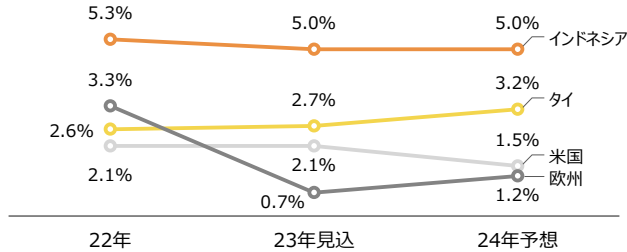
成長戦略③ – アジアビジネス

– マクロ環境は堅調推移。アジアの成長を取り込むため、リテール中心に事業基盤を拡大・強化

タイ・インドネシアのマクロ環境

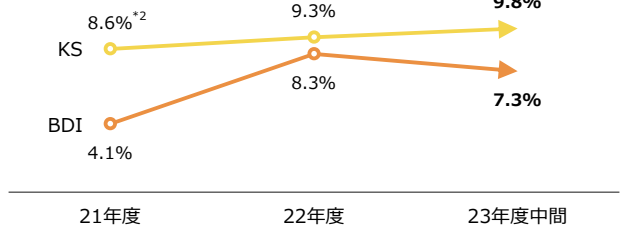
- タイ・インドネシア経済は引き続き相対的に高い成長
- KS・BDI共に業績は底堅く推移

GDP成長率見通し



(出所) IMF [World Economic Outlook Database, October 2023]

【KPI】KS、BDIのROE*



*1 現地開示基準ベースのROE *2 関連会社持分売却益除き *3 Security Bank Corporationの略

KSのインオーガニック戦略

- Home Credit等4件の出資完了。出資先のPMIにも注力

2023年

HOME CREDIT

フィリピン・インドネシア現法

早期のシナジー創出

- 調達コスト削減による利ざや改善
- MUFG / BDI / Adira / SBC^{*3}との協働議論も進展

BDIのリテール事業強化と事業基盤の拡大

店舗/IT/ブランドへの投資

- 将来的な顧客基盤拡大をめざし、リテール部門への投資拡大

旧

新

▲例：店舗リブランディング

オートビジネス強化

- トラック・重機等、法人ビジネス強化
- イベント協賛による認知度向上

Adiraのローン残高 (億円)

21/12末	2,909
22/12末	3,211
23/6末	3,665

M&A戦略

2023年末
完了予定

- インドネシアリテールアセット買収

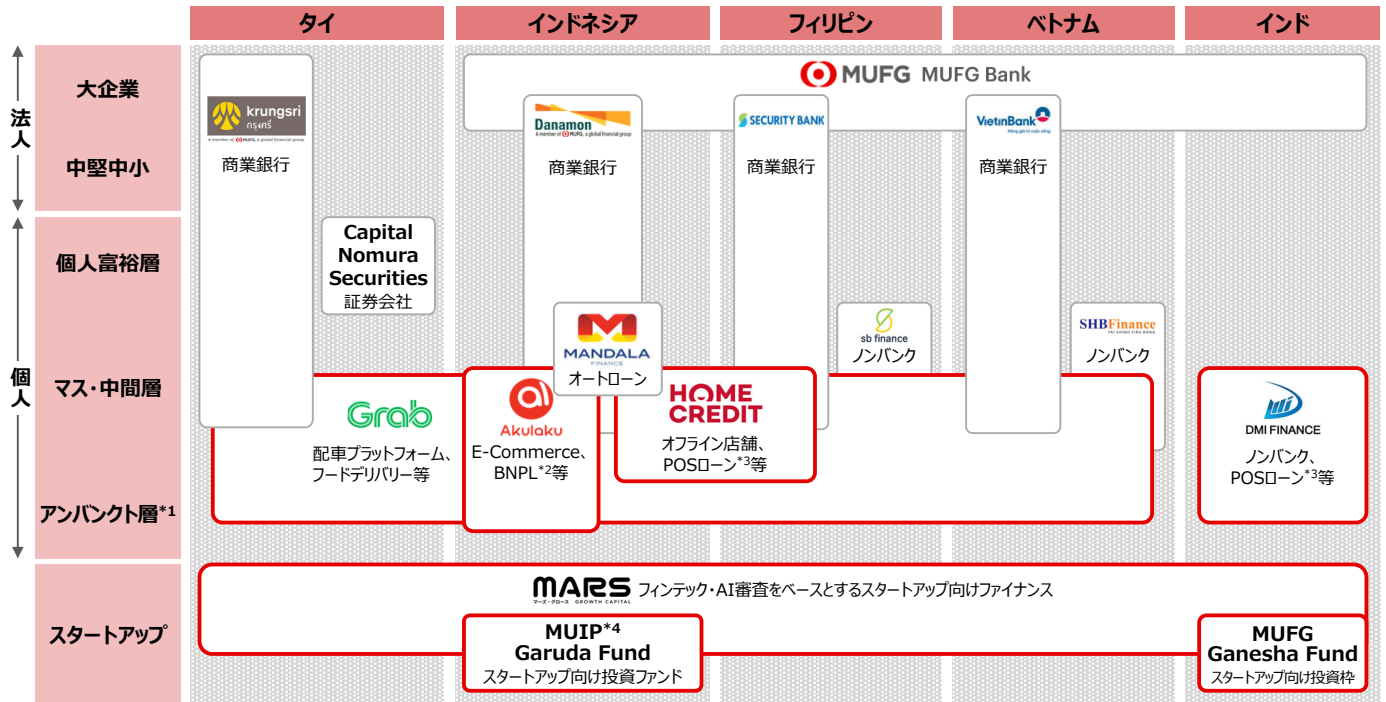
2024年前半
完了予定

- Mandala Multifinance買収 / Adiraとの協働通じたオート強化

企業変革 成長戦略 構造改革

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

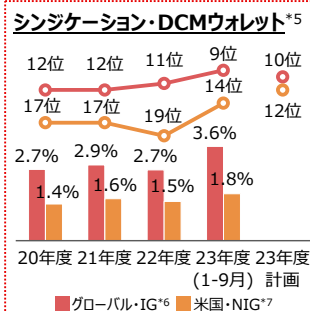
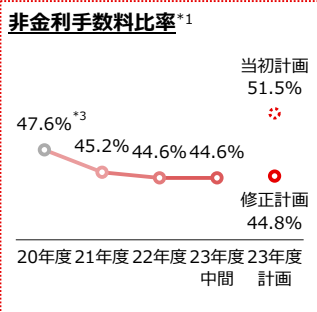
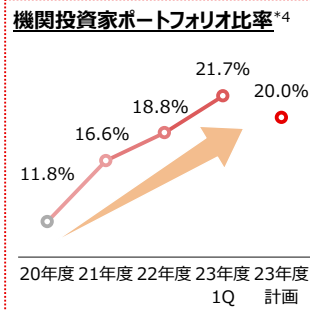
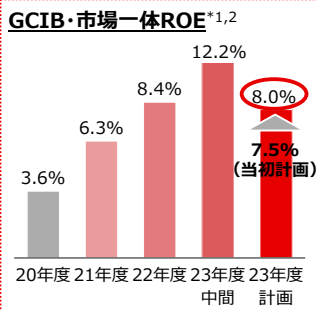
*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法
 *3 Point of Saleローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *4 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

成長戦略④ – GCIB & Global Markets

企業変革 成長戦略 構造改革

– 引受販売手数料や為替・デリバティブが牽引、ROEは23年度計画達成に向け順調に推移

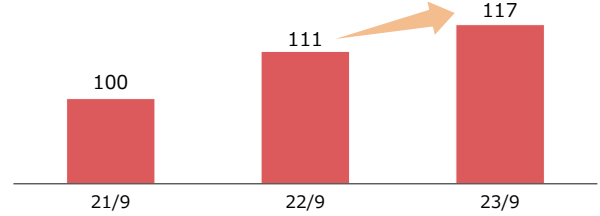
KPI



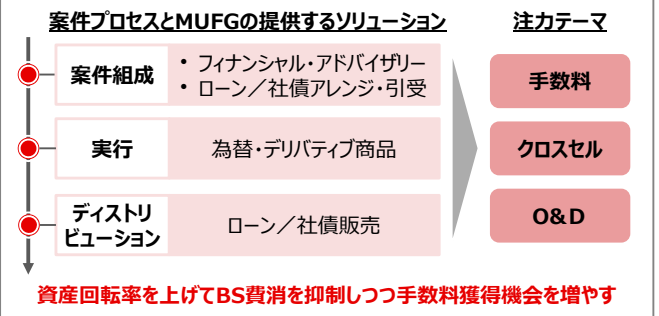
非金利手数料収益の拡大

(21/9末実績^{*8} = 100)

プロジェクト・ファイナンスをはじめとする引受販売手数料や為替・デリバティブのクロスセルに注力



プロジェクトファイナンスを例とした非金利手数料獲得のイメージ



*1 MUB株式譲渡影響を除く *2 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） *3 一過性要因調整後
 *4 社内管理の貸出残高ベース *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 社内管理計数

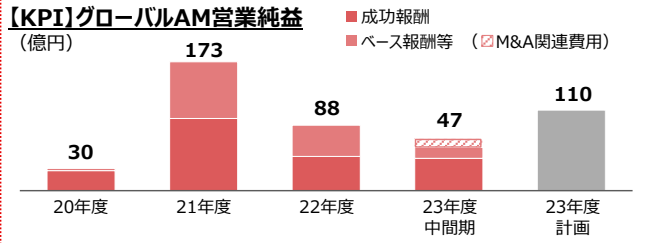
企業
変革成長
戦略構造
改革

成長戦略⑤ – グローバルAM/IS

– グローバルAM/ISとも、めざす姿にむけた施策は着実に進展

グローバルAM

- 中国株式市場下落やM&A関連費用等の影響あるも、インフラファンドの良好なパフォーマンスにより成功報酬収受し、年度計画オンライン



進捗と今後の取り組み

進捗

- AlbaCore Capital買収完了
- Sustainable Investment Award 2023^{*1}で年間最優秀ESGエンゲージメント・イニシアチブ (EMEA地域) を獲得



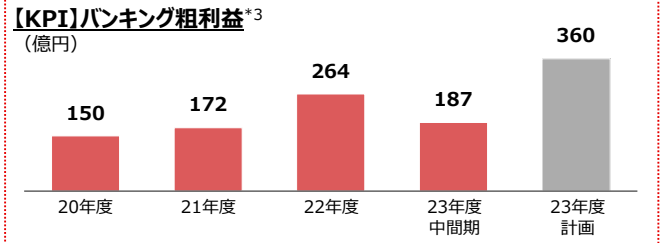
今後の取り組み

- AlbaCore CapitalのPMIの着実な遂行
- サステナブル投資研究所^{*2}での継続的なレポート発行
- 機能拡充に向けた出資の検討継続

*1 Field Gibson Media社が運営のEnvironmental Finance主催のアワード *2 MUFGファースト・センティア・サステナブル投資研究所
*3 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 *4 一部サービスのみを受託している残高は除く

グローバルIS

- 高付加価値サービスの複合提供と米利上げ影響によって、年度計画オンライン



進捗と今後の取り組み

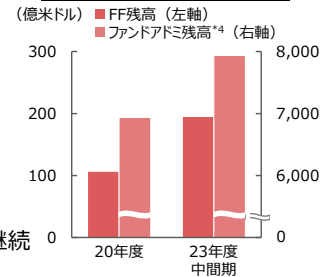
進捗

- ローンサービシング業務等の新サービス提供開始

今後の取り組み

- 粗利拡大/効率化を企図し、新拠点設立
- 機能拡充に向けた出資の検討継続

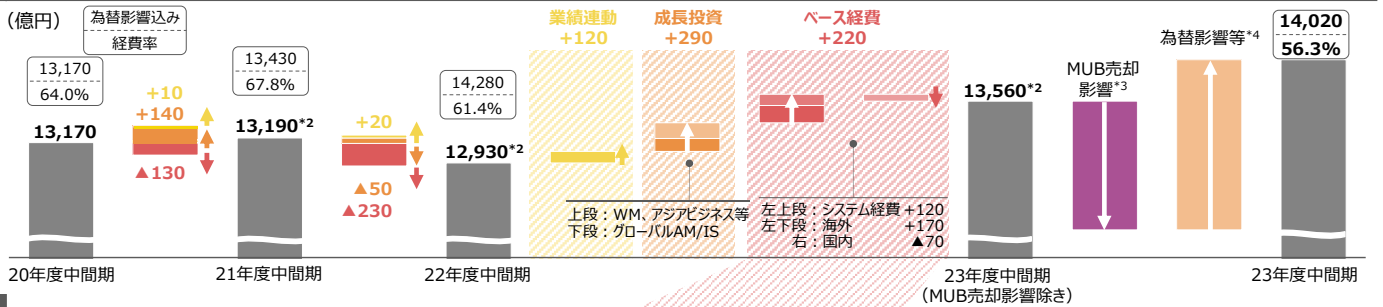
ファンドADMとFF残高の推移



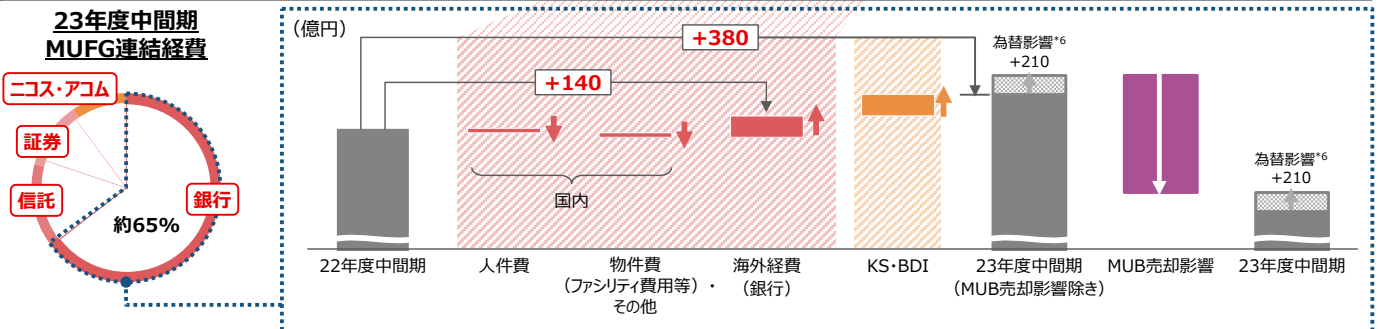
経費・RWAコントロール - 経費

－経費の抑制運営とMUB売却影響により、20年度中間期を下回る水準で推移（為替影響を除く）

経費*1



銀行経費 (含むMUAH、KS、BDI) *1*5

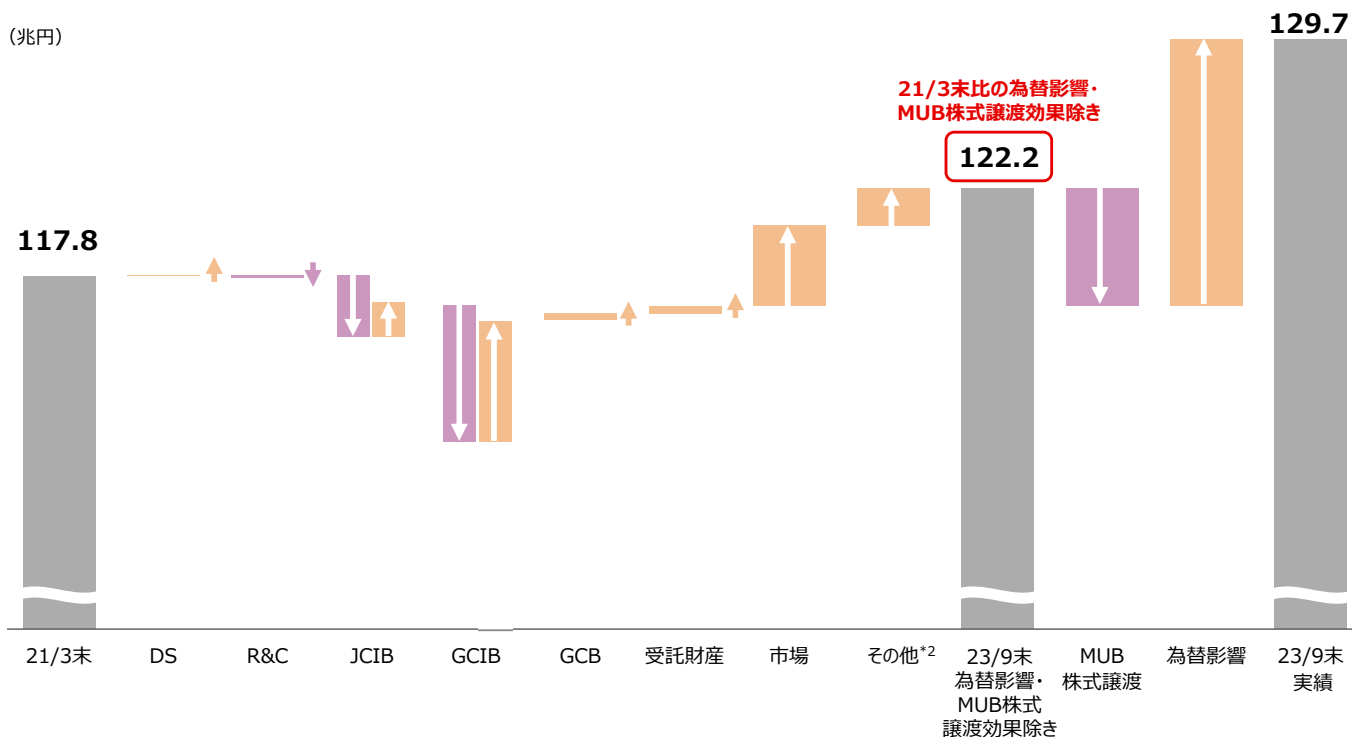


*1 数値は内部管理計数 *2 20年度中間期対比の為替影響を除いた計数 *3 約1,300億円 (為替影響含む) *4 20年度中間期対比23年度中間期時点の為替影響
*5 成長投資等を一部含む *6 22年度中間期対比23年度中間期時点の為替影響

経費・RWAコントロール - RWA*1

- 規律あるリスクアセット運営の下、適切な水準にコントロール

(兆円)

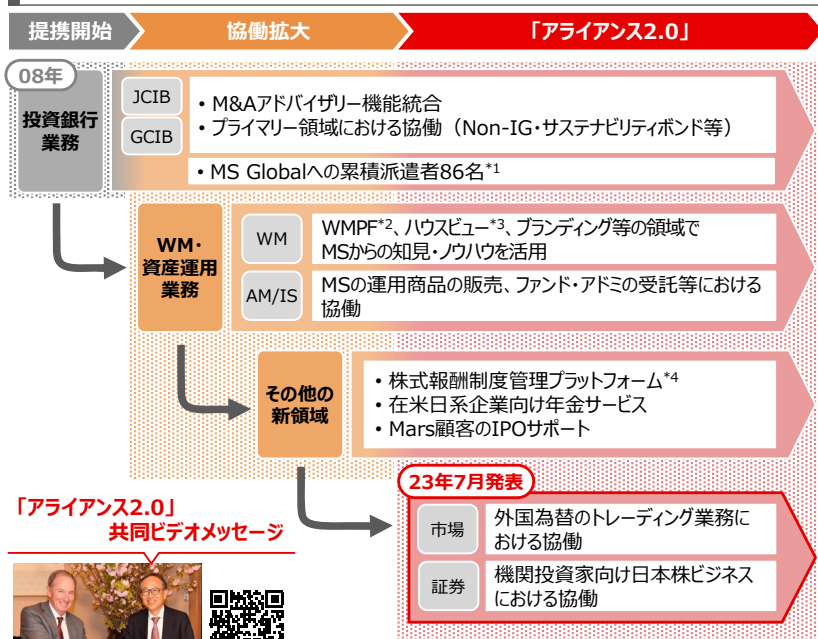


*1 バゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む
 *2 株価上昇による影響等

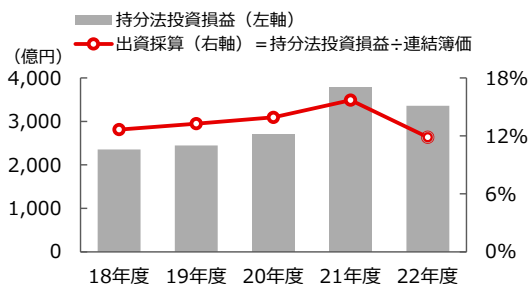
モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 「アライアンス 2.0」において、既存協働の更なる深化と新領域への拡大を企図

MS協働の広がり



MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移



MUMSS・MSMS一体の立ち位置 関連P.69

国内証券会社の純営業収益 (23年度中間期、億円)

順位	会社名	純営業収益 (億円)
1	野村証券	3,021
2	MUMSS+MSMS	2,004
3	大和証券	1,648

日系企業向けプライマリービジネスのリーグテーブル^{*5}

M&A

2位

DCM

2位

^{*1} 23年9月末時点 ^{*2} ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム ^{*3} モルガン・スタンレーおよびモルガン・スタンレーウェルスマネジメントの知見・ノウハウを活用した、UHNW (Ultra-High Net Worth) 層 (総資産200億円以上) へのサービスの提供多様化に向けた取り組み ^{*4} モルガン・スタンレーよりライセンス提供を受けたShareworks Japanのプラットフォーム ^{*5} 23年4月~9月 (出典) M&A: REFINITIV、日本企業が関わる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 Watch DBよりMUMSS作成。外債: 企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、InformaよりMSMS作成

- ✓ モルガンスタンレーとの戦略的提携の強化について説明します。
- ✓ お客さまにより付加価値の高いサービスを提供し続けるために、15年来の提携関係にあるモルガンスタンレーとの戦略的提携関係を、今後数十年に亘って続く、更に強靱なパートナーシップ、「アライアンス2.0」へと深化させていきます。これまで投資銀行業務からウェルスマネジメント、資産運用等の分野に協働領域を広げてきましたが、今後は既存の協働領域の深化に加えて、新たな領域でも協働し、両社のJoint Ventureである三菱UFJモルガンスタンレー証券とモルガンスタンレーMUFG証券の2社一体で本邦トップの証券会社をめざしています。
- ✓ 次の41ページでは、資産運用立国の実現に向けた取り組みを紹介いたします。

資産運用立国の実現に向けた取り組み

－ 資産運用および資産管理の機能強化・拡充、金融経済教育を通じて、資産運用立国の実現に貢献

AM事業 運用力の強化に向けた基盤整備

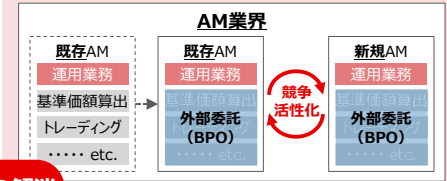
- 報酬制度**
 - 優秀な運用人材を確保可能な報酬制度へ見直し
- システム・インフラ整備**
 - 運用に専念できる環境の整備
- スチュワードシップ活動**
 - MUFG AMサステナブルインベストメントに集約した専門知見による責任投資の推進

AM事業 新NISA対応商品の拡充

- 新NISA適格ファンドでトップシェア
- つみたて投資枠対象商品の残高シェア*5で、「eMAXIS slim」を中心にMUAM*1が約4割を獲得

IS事業 資産運用業界の効率性改善

- 受託者一者計算・事務アウトソース受託の促進等により、運用会社の資源の集中とコスト削減を促進
- 競争の活性化で資産運用業界全体の発展に貢献



運用力の強化
透明性の確保

投資対象の多様化

非効率性の解消

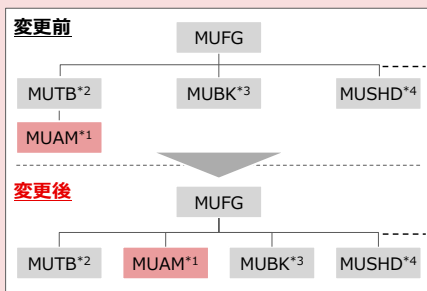
顧客本位の
業務運営

運用力向上

コスト削減

AM事業 MUAM*1の資本構成変更

- 幅広いステークホルダーから更に選ばれる運用会社をめざし、ガバナンスの透明性を確保



金融経済教育の充実

金融経済教育の取り組み

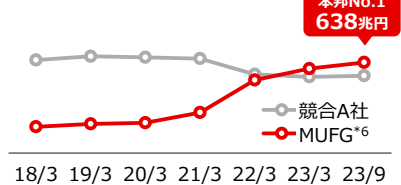
- 社会貢献として金融経済教育を実施
- 小～大学生の各年齢層向け教材を展開



その結果...

競合との差異化で競合会社を逆転し、本邦No.1に

資産管理残高の推移

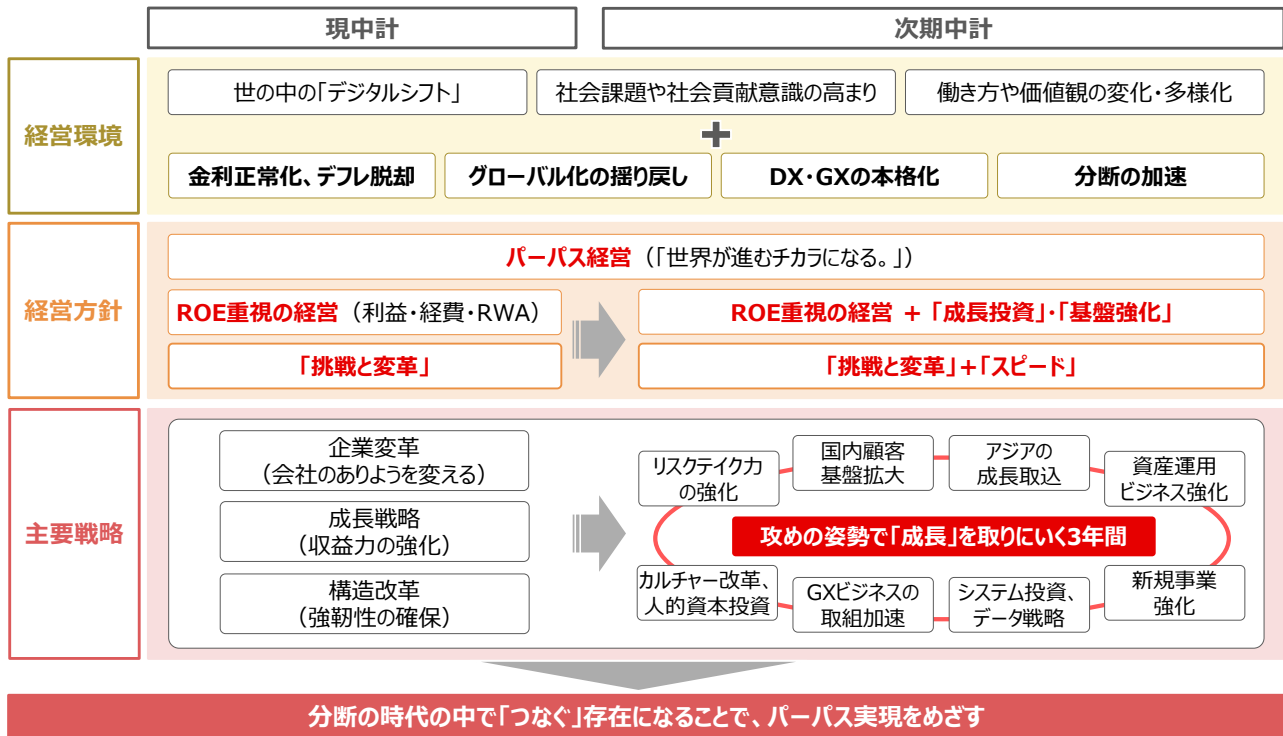


*1 三菱UFJアセットマネジメント *2 三菱UFJ信託銀行 *3 三菱UFJ銀行 *4 三菱UFJ証券ホールディングス
*5 課税口座残高も含む *6 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高

- ✓ まず左側、アセットマネジメント領域における、運用力の強化とガバナンスの透明性の確保です。優秀な運用人材を確保できるよう報酬制度を見直し、三菱UFJアセットマネジメントを持株直下の組織とすることにしました。
- ✓ また、新NISAについても、対応する商品の拡充に取り組んでいます。つみたて投資枠の対象商品残高で三菱UFJアセットマネジメントがトップシェアを獲得するなど、着実に実績を積み上げています。
- ✓ 中央下段は、金融経済教育の取り組みです。日本の金融リテラシー向上に貢献すべく、小学生から大学生に対して授業や教材展開を行っています。
- ✓ 右側は、資産管理領域での機能拡充についてです。
- ✓ 投資信託の基準価格を受託者一者で計算するサービスをいち早く立ち上げるなど、資産運用業界全体の効率化に取り組んでいます。
- ✓ MUFGが持つ国内有数の資産運用や資産管理などの機能を強化し、拡充することで、政府が進める資産運用立国の実現に貢献してまいります。

次期中期経営計画の検討状況

－経営環境が大きく変わる中、攻めの姿勢で「成長」を取りにいくと共に、経済的価値のみならず社会的価値の追求を通じ、パーパス実現をめざす



- ✓ 42ページでは次期中期経営計画の検討状況について触れておきたいと思います。
- ✓ 私たちMUFGは、「世界が進むチカラになる。」というパーパスの下、現中計期間を「挑戦と変革の3年間」と位置付けた上で、「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を戦略の3本柱として掲げて様々な施策を実行してきました。
- ✓ 社会の分断が加速し、経営環境が大きく変化していく中で、次期中計においては、現中計の運営方針の方向性を維持しながら、攻めの姿勢とスピード感を持って「成長」を取りに行く3年間にしたいと考えています。
- ✓ 具体的な戦略は目下議論を進めていますが、パーパス経営、ROE重視の経営を継続しながら、持続的な成長を確実なものとするために、成長に向けた投資とビジネス基盤の強化にも取り組んでいきたいと考えています。
- ✓ そして、分断が進む時代に、金融とデジタルが持つ「つなぐ」力で、より良い社会を作り、お客さま・投資家の皆様・従業員など全てのステークホルダーの皆さまが前へ進む「チカラ」になれるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。
- ✓ 49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.48



MUFPGの
企業価値

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.45

収益力強化に向けた資本活用

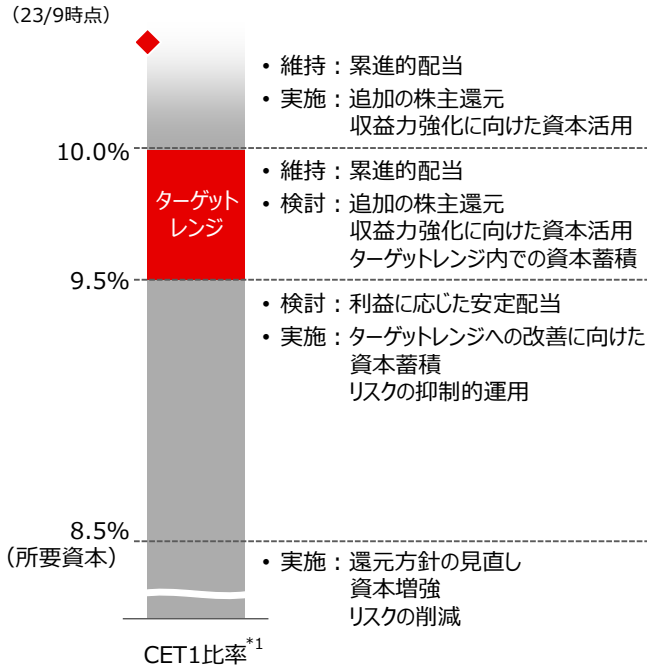
- ・ 既存投資はリターン取込に注力しつつ、アジア、デジタル、グローバルAM/IS他成長領域への投資も継続的に検討
⇒P.47

*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

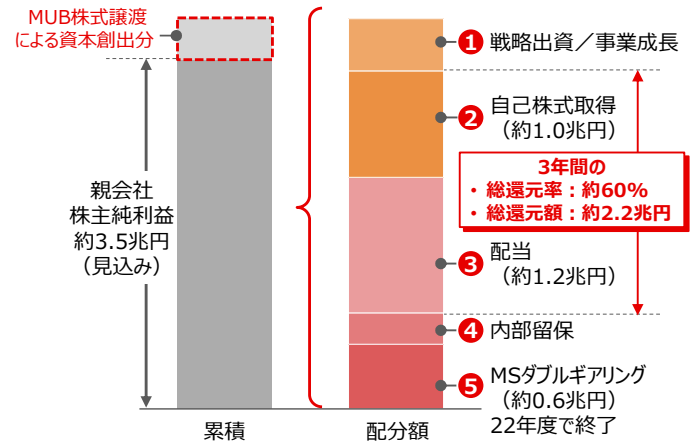
資本運営の目線

－ターゲットレンジを踏まえつつ、外部環境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）



3年間累計（21-23年度）の資本配賦イメージ

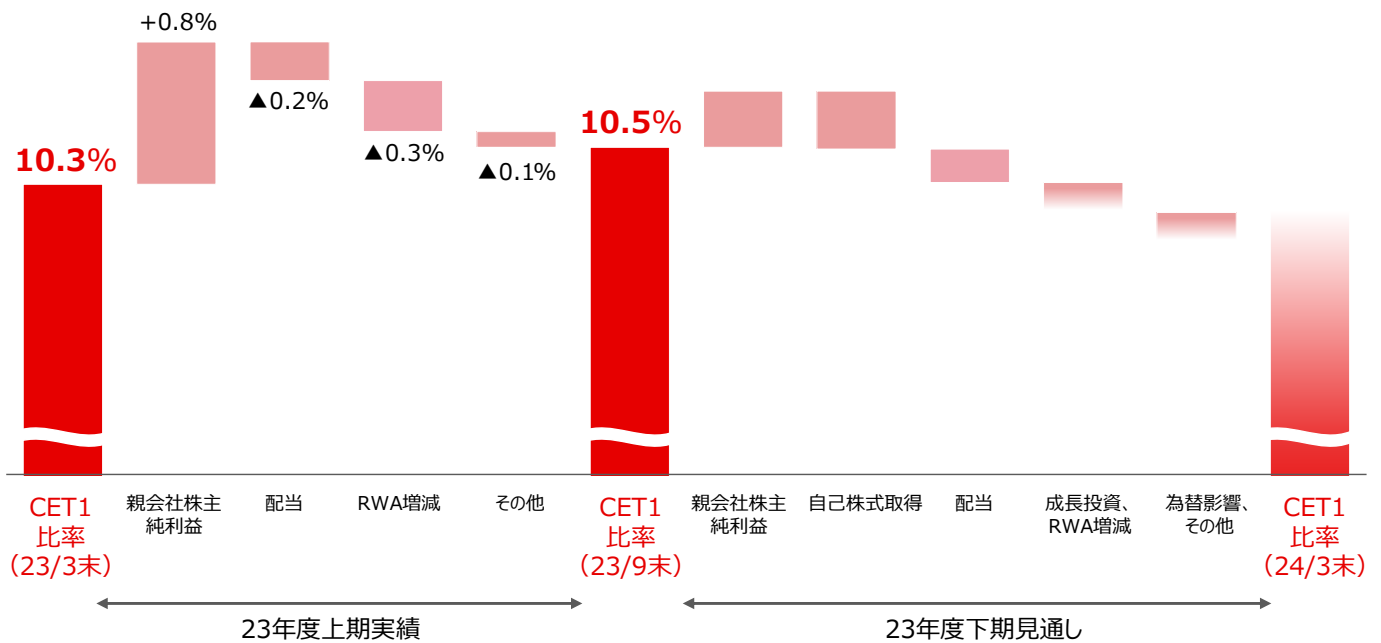


- ① アジア、デジタル、グローバルAM領域で、収益力強化に向けた資本活用実施
- ② 自己株式取得： 21年度1,500億円、22年度4,500億円を実施
23年度4,000億円を上限に取得を決議
- ③ 1株当たり配当金： 21年度+3円、22年度+4円の増配を実施
23年度+9円の増配を予想
- ④ 外部環境の見通しに応じた利益の蓄積
- ⑤ MS出資の特例解除に伴う資本控除影響（22年度で終了）

*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

■ 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 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

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、グローバルAM/IS、アジア等の成長領域を検討

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	HOME CREDIT		デジタル関連	グローバルAM/IS
2024(予定) MANDALA 約660億円	2023 HOME CREDIT 約870億円	2023 DMI FINANCE 約320億円	2022 Kanmu 約140億円	2023 ALBACORE CAPITAL GROUP
2023 Capital Nomura Securities 約210億円	2023 MUIP Garuda Fund 約130億円	2022 MUFG Ganesha Fund 約370億円	2016-2023 オープンイノベーション出資(約41社) 約720億円*3	2019 First Sentier Investors 約3,000億円
2012-2019 商業銀行(VTB, KS, SBC, BDI) 約1.4兆円*1	2022 Akulaku 約260億円	2020-2023 MARS 約2,330億円*2	2020 Grab 約780億円	2013-2020 MUFG MUFG Investor Services 約760億円

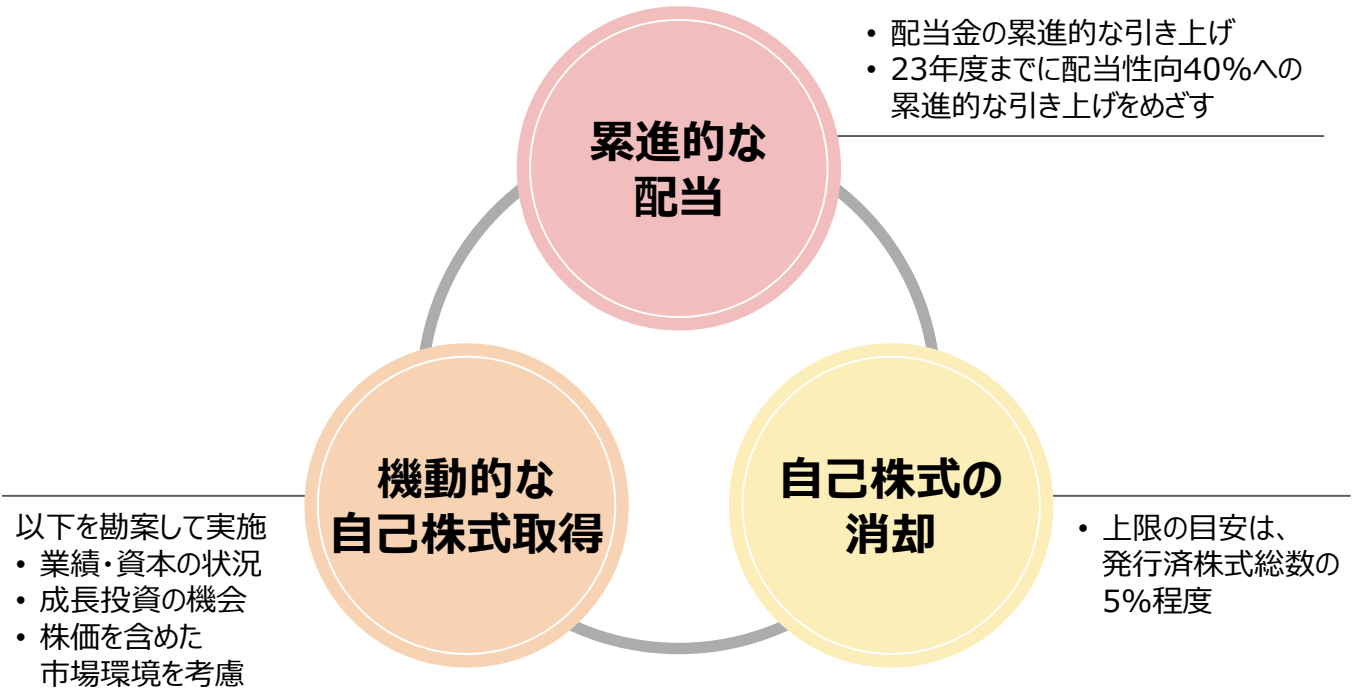
売却

2022 UnionBank 約2.1兆円	2022 中京銀行 約100億円
2020 AMP CAPITAL 約360億円	2019 大新金融集團有限公司 DAXIN FINANCIAL GROUP LIMITED 約100億円
2019 Standard Life Aberdeen 約490億円	2018 Bradesco 約450億円
2017 CIMB 約680億円	

*1 Vietin Bank, KS, Security Bank Corporation, BDIへの当初出資額の合計 *2 Mars Growth Capital (約1,660億円) とMars Equity Fund (約670億円) の合計 *3 社内管理基準

株主還元の基本方針

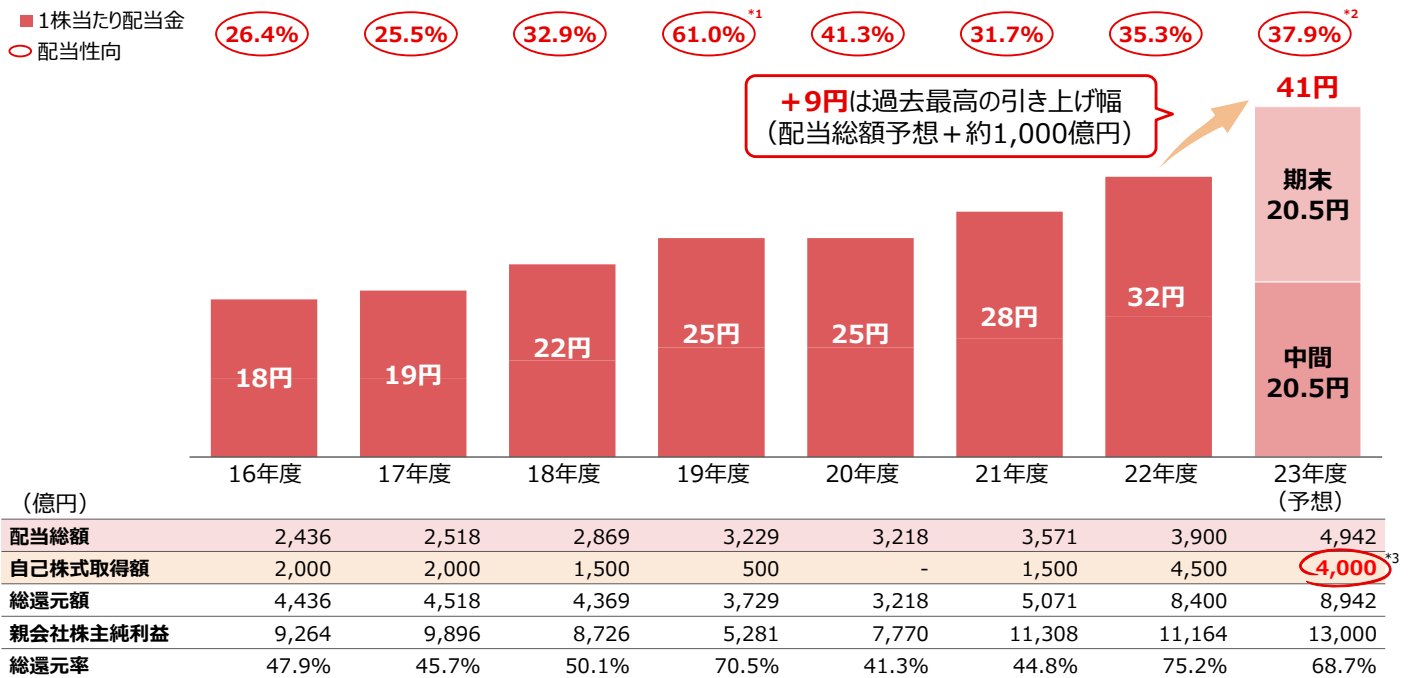
－ 配当を基本として株主還元の充実に努める方針。自己株式取得は機動的・継続的に実施を検討



株主還元の実績

－4,000億円を上限とする自己株式取得を決議、配当金は+9円の予想を据え置き

これまでの実績と今年度予想



*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 親会社株主純利益目標1.3兆円を前提とした試算値。モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響（試算値）を除いた場合の配当性向は、約40% *3 決議済み分

MUFG 49

✓ 今回の株主還元について、説明します。

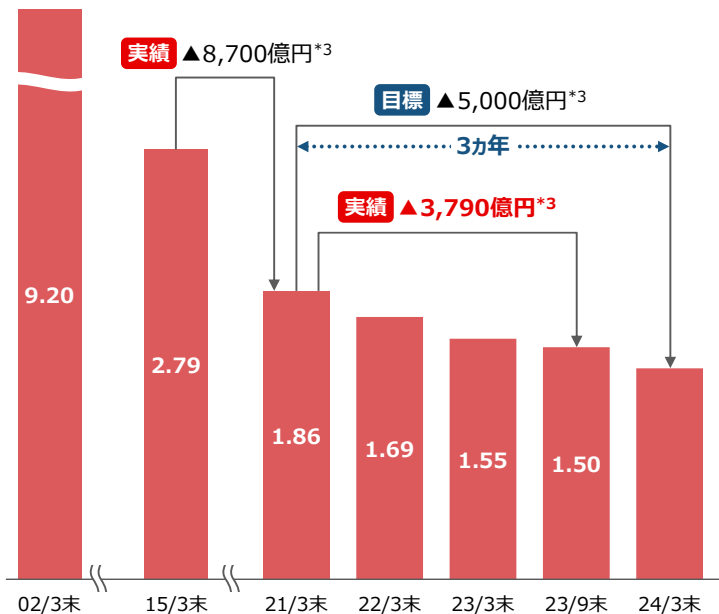
✓ 9月末の規制最終化ベース・含み益除きのCET1比率は10.5%と、ターゲットレンジを超える水準にあります。1株当たり年間配当は、前年度から9円増配となる期初予想41円を据え置きし、資本効率性の観点から、半期としては過去最大の総額4,000億円を上限とする自己株式取得を決議しました。

政策保有株式の削減*1

－ 21年度以降の累計削減額は3,790億円。5,000億円の売却目標達成に向け着実に進展

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	4,250	1,540	2,710
23年度中間期	1,720	550	1,170
21-23年度 売却目標	-	5,000	-
未売却の 売却合意残高*4 (23/9末)	-	1,270	-

MUFG 50

✓ 50ページは政策保有株式です。

✓ 右側に記載の通り、23年度中間期は取得原価ベースで550億円を削減しました。21年度からの累計の売却額は3,790億円となり、売却合意済みの1,270億円とあわせて、中計目標5,000億円の削減に目処がつかしました。

✓ 52ページにお進みください。

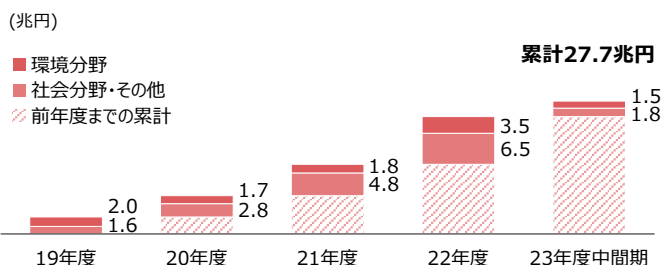
サステナビリティへの取り組み

サステナブルビジネスの進捗

－ サステナブルファイナンスの積み上がりは順調

－ 出資案件を通じ、カーボンニュートラルに資するビジネスを推進、イノベーション支援も拡大

サステナブルファイナンスの進捗



23年度中間期のファイナンス事例

国内初 バイオジェット燃料 (SAF) 向けグリーンローン組成 (株)レボインターナショナル向け 22億円	
当社初 FIP ^{*1} 制度を活用した太陽光発電事業向けプロジェクト ファイナンス組成: 柏崎ソーラー合同会社向け 32億円	
世界最大級 のグリーンアンモニア製造プロジェクト ^{*2} 向けファイナンス組成 総額85億米ドル	
地方自治体最大発行額 となるグリーンボンド引受: 福岡県 10年債 200億円	

*1 Feed-in Premium *2 NEOM Green Hydrogen Company (サウジアラビア) *3 MUFGが他のパートナー企業と共に2021年9月に設立

*4 Joint Crediting Mechanism。低炭素技術を途上国等に普及させ、GHG排出量を削減、その成果を二国間で分け合う制度。GHG削減量・吸収量に応じてカーボンクレジットが発行される

*5 出資比率相当のJCMクレジットを受領 *6 三菱商事(株)、Pavilion Private Equity Co., Ltd.と設立 *7 BlackRockとTemasekが共同運営するファンド

*8 モルガン・スタンレー・インベスト・マネジメントが運用

出資事例



イノベーション支援

- 銀** Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.^{*6} 設立
気候テック関連企業を主たる投資対象とするファンドを設立
- 銀** Decarbonization Partners^{*7}へ出資
脱炭素技術やカーボンマネジメント等を手掛ける成長企業へ投資
- 信** 1GT Fund (Lux) SCSp^{*8}へ出資
気候変動問題に有益な役割を果たすグロースステージの企業に投資

✓ ここからは、サステナビリティへの取り組みについて説明します。

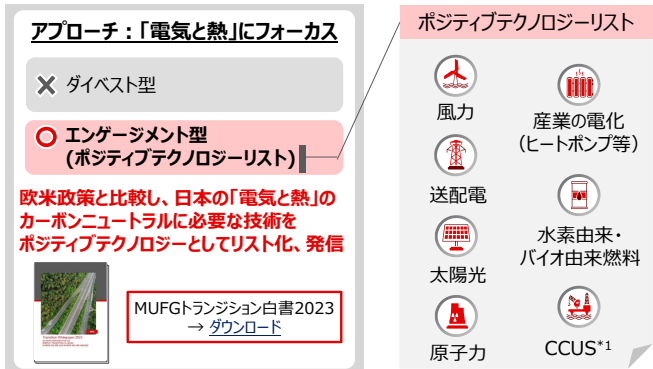
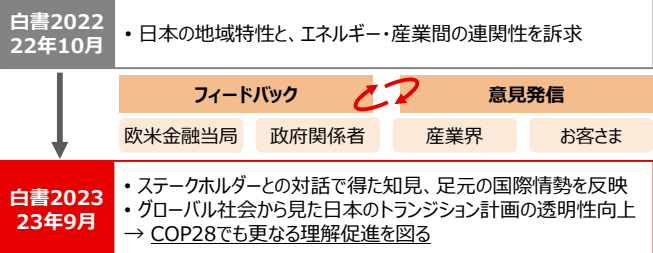
✓ 左側、サステナブルファイナンスは、累計27.7兆円と順調に積み上がっています。この中間期でも、下に記載した事例のように、先進的で、注目度の高いファイナンスを実行しています。

✓ また、右側、出資案件では、再生可能エネルギービジネスやカーボンクレジット関連事業への投資に加えて、カーボンニュートラルに資するイノベーションへの支援も拡大しています。

白書を通じた意見発信・ルールメイキングの取り組み

- 日本のトランジション計画の透明性向上を目的として、MUFGEトランジション白書2023を公表
- 国際イニシアティブへの関与を継続的に拡大

意見発信



ルールメイキング

GFANZ ^{*2}	<ul style="list-style-type: none"> 5つの作業部会全てに参加^{*3} 邦銀唯一 銀行顧問で前OECD事務次長の河野正道氏が、GFANZ Asia-Pacific NetworkのAdvisory Boardメンバー及びGFANZ Japanのアドバイザーに就任
JETP ^{*4}	<ul style="list-style-type: none"> G7主導のインドネシア・ベトナムJETP双方に参加 邦銀唯一 アジア開発銀行を含む公的金融機関と協働。ブレンデッドファイナンス等を通じ、エネルギー・トランジションの加速に貢献
世界銀行	<ul style="list-style-type: none"> 民間セクター投資ラボ参画 邦銀唯一 New 新興国の再生可能エネルギー移行と、関連インフラへの民間投資拡大に向けた議論に貢献。気候変動領域における世銀の役割を再定義すべく、世銀の経営陣と協議を継続
NZBA ^{*5}	<ul style="list-style-type: none"> ステアリング・グループのメンバーとしてNZBAのガバナンスに関与 邦銀唯一 トランジション・ファイナンス作業部会の議長として、トランジション・ファイナンス拡大の仕組み作りに向けた議論を牽引
ATF SG ^{*6}	<ul style="list-style-type: none"> 年次報告書2023刊行

*1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage : 二酸化炭素回収・有効利用・貯留 *2 Glasgow Financial Alliance for Net Zero : グラスゴー金融同盟

*3 2023年に改編・組成のされた5つの作業部会全てに参加 *4 Just Energy Transition Partnership : 公正なエネルギー移行パートナーシップ *5 Net-Zero Banking Alliance

*6 Asia Transition Finance Study Group

✓ 53ページは、白書を通じた意見発信とルールメイキングの取り組みです。

✓ 左側、今年9月に「MUFGEトランジション白書2023」を発刊しました。昨年度の内容を発展させ、日本の「電気と熱」のカーボンニュートラルに必要な技術を取りまとめています。日本のトランジション計画の透明性を高めるべく、白書の発信を通じて、国際社会における理解促進を図っています。

✓ また、右側の通り、国際的なイニシアティブに複数参画し、ルールメイキングの段階から積極的に関与する活動を拡大させています。

✓ 54ページにお進みください。

GHG排出量削減に向けた取り組み

- NZBAのセクター別中間目標設定を完遂の上、来春に移行計画と合わせて公表予定
- アセットマネジメントや自社の領域は、排出削減目標達成に向けた取り組みが進展

投融資ポートフォリオのGHG排出量

来春までにNZBAにおける中間目標設定を完了



来春に移行計画をまとめたレポートを発行予定

従来Progress Reportで開示してきた取り組みの進捗に加え、リスク管理、エンゲージメント等の枠組みを強化

*1 2020年度比

その他のGHG排出量削減に向けた取り組み

① アセットマネージャーとしての脱炭素に向けた取り組み

実績更新 2030年中間目標（NZAM）運用資産の55%を対象に、GHG排出量（経済的原単位）を19年対比で**50%削減**

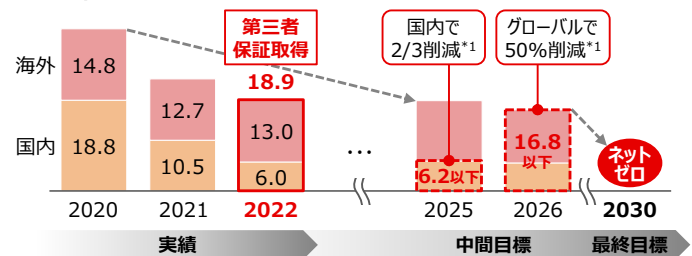
2023年3月実績 19年対比で**20%削減**

取り組み GHG排出量、投資額等に基づき選定した投資先へのエンゲージメントを開始。対象を約50社から**約100社**に拡大

② 自社排出のGHG排出量ネットゼロ

- ・ 排出量削減は順調に進捗。今後は国内他社契約分や海外の排出量削減に取り組む

Scope 1、2削減ロードマップ（万t-CO2e）

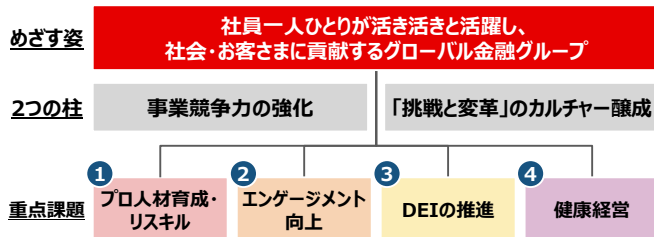


- ✓ GHG排出量削減に向けた取り組みをご紹介します。
- ✓ 左側、投融資ポートフォリオのGHG排出量については、「自動車」、「航空」、「石炭」セクターの中間目標を新たに設定し、NZBAにおけるセクター別中間目標の設定を完了する予定です。来年の春には、これまでプログレスレポートで開示してきた取り組みに、リスク管理やエンゲージメントの枠組みなどを加えた移行計画を発表する予定です。
- ✓ 右上、アセットマネージャーとしての取り組みでは、中間目標対比で順調な排出量削減を続けています。また、投資先へのエンゲージメント対象を50社から100社に拡大しました。
- ✓ 右下、自社のGHG排出量も着実に減少しており、昨年度の排出実績については、第三者からの保証取得も完了しました。今後も自社の排出量ネットゼロに向けた取り組みを加速させます。
- ✓ 55ページにお進みください。

人的資本の拡充

－4つの重点課題に着実に取り組み、人的資本を拡充

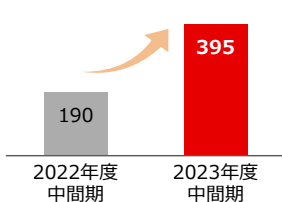
人的資本に関する考え方



① プロ人材育成・リスク

- ・ 専門人材向け人事制度の導入・拡充に向けた取組継続
- ・ 積極的にキャリア採用を実施

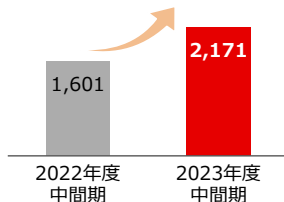
キャリア採用者数*1



② エンゲージメント向上

- ・ 社員の自律的なキャリア形成を後押し
- ・ 報酬や福利厚生の見直し

Job Challenge*2応募者数*1



*1 銀行、信託、MUMSSの合計 *2 社内公募制度

③ DEIの推進

実績	23/3	23/10	目標
女性マネジメント比率*3	19.6%	20.1%	24/3末までに 22.0%

取り組み① 女性マネジメント*4向けメンタリングプログラム強化 **本人の意識向上**

	銀行 拡大	信託 拡大	証券*5 強化
メンティ	22年度 147 23年度 307名	22年度 40 23年度 46名	23年度 26名
メンター	全役員に拡大	女性部店長も追加	育成情報の連携強化

取り組み② 部店長向けフォーラムの充実化 **カルチャー醸成**

対象	目的	形式
銀行・信託・証券*5の部店長全員(約1,200名)	経営にとっての女性活躍推進の必要性・実践方法を学ぶ	外部有識者による講演、講演者との座談会等

④ 健康経営

2023年度中間期の主な取り組み

- ・ **銀行**： 組織ごとの勤務状態・エンゲージメント状態をシステム上で可視化
- ・ **信託**： 生活習慣病予防に向けたモニター調査、研修・イベント等を通じたヘルスリテラシー向上
- ・ **証券*4**： ヘルスリテラシー向上研修やイベント実施

*3 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 *4 マネジメント候補も含む *5 MUMSS

- ✓ 人的資本拡充への取り組みです。社員一人ひとりの活躍を後押しするため、左上に記載の4つの重点課題に取り組んでいます。
- ✓ そのうち、左下、プロ人材の確保に向けては、社員自らが選択した業務領域で専門性を高められる制度を整備し、育成・リスクに取り組んでいます。また、外部からの専門人材の獲得も積極的に行っており、キャリア採用者数は前年同期比で倍増しています。
- ✓ 右上、DEIの推進では、女性マネジメント比率の引き上げに向けた取り組みをご紹介します。まず、当社役員が女性マネジメント層のメンターとなるプログラムを設けており、参加者は毎年増加しています。また、全部店長に向けて、女性社員の育成・登用の重要性への理解を深めるフォーラムを開催するなど、女性活躍をカルチャーとして根付かせる取り組みをおこなっています。
- ✓ 56ページにお進みください。

社会貢献活動

－ 社会課題解決に向け、事業活動との両輪で社員参加型の社会貢献活動を実践

MUFG工芸プロジェクト

- 工芸の産業・文化の継承と発展の為、時代に即したプラットフォーム策定
- 伝統を継承する為に革新を続ける工芸から、経営に生かす学びを得る



Click!

MUFG PARK

- 2023年6月、東京都西東京市に保有していた施設を一般開放
- 地域との対話を通して、コミュニティ活性化とQuality of Lifeを追求



Japan Rugby League One

- プリンシパルパートナーとしてラグビー教室等のイベントを開催*1
- 子ども達を中心に、計7,000名超を試合観戦に招待



MUFG SOUL

- 国内外の社員自らが地域の社会課題を発掘し、解決策を企画・実行
- 2020年よりグループ全体で720件の活動、約10,700人の社員が参加



*1 22年度:4回実施済、23年度:3回実施予定

- ✓ 社会課題解決に貢献するため、事業活動との両輪で社員参加型の社会貢献活動に取り組んでいます。
- ✓ 「工芸プロジェクト」では、技術と文化の保全・伝承を応援しています。伝統を守りながら革新を続ける工芸の文化から、変化の大きい時代に成長し続けるヒントを学び、私たち自身の企業変革に活かしていきます。
- ✓ それ以外にも、社員が地域と共に企画する取り組みや、スポーツを通じた次世代支援など、様々な社会貢献を通じて、MUFGのパーパスである「世界が進むチカラになる。」を体現していきます。

Appendix

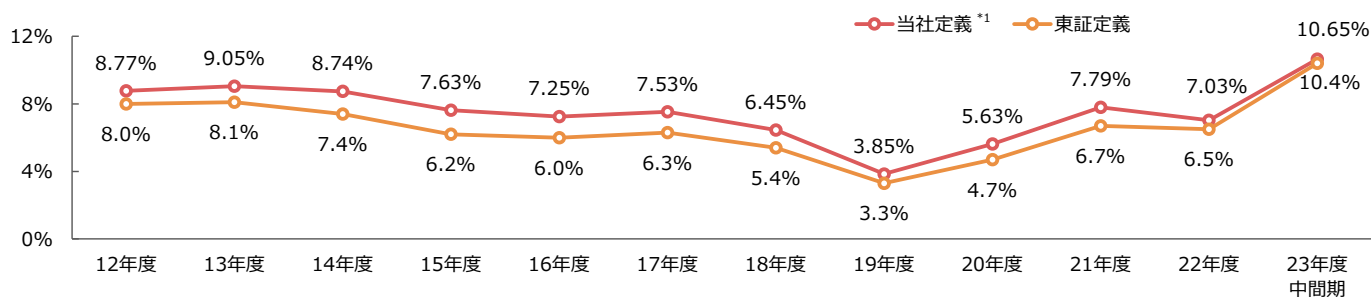
終わりに

- ✓ 私からの説明は以上です。
- ✓ 投資家の皆さま、格付機関の皆さまには、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。

ROE・EPS

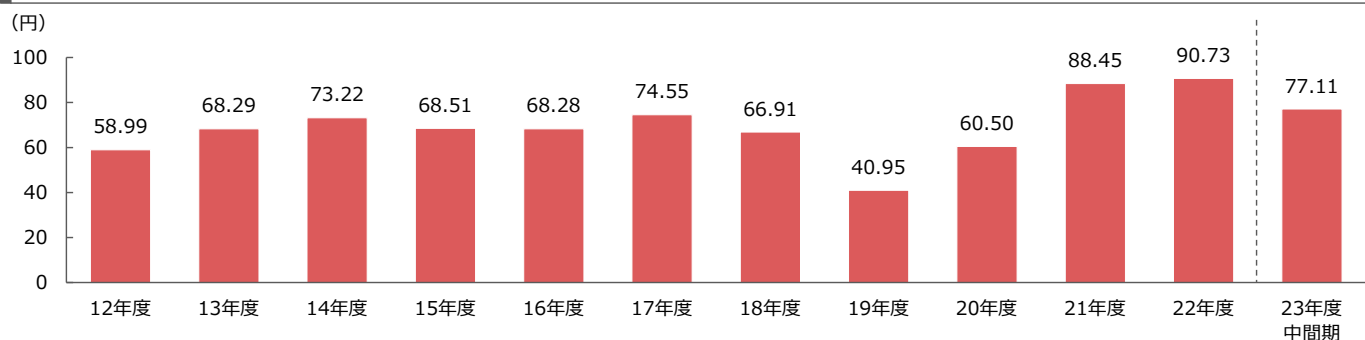
ROE

連結



EPS

連結



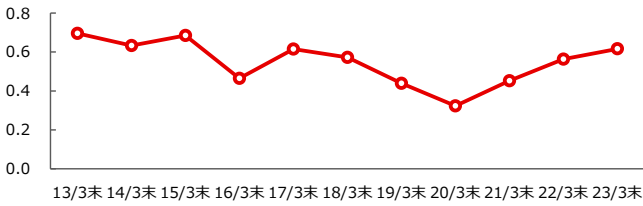
*1
$$\frac{\text{親会社株主純利益} \times 2}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \}} \times 100$$

株主価値向上に向けた取り組み（再掲）

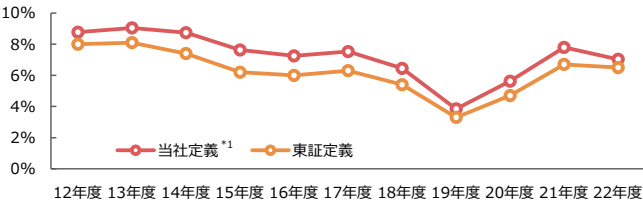
－ 資本コストを上回るROEの改善を通じ、株主価値の持続的な向上をめざす

現状分析：PBR・ROEの推移

PBR



ROE



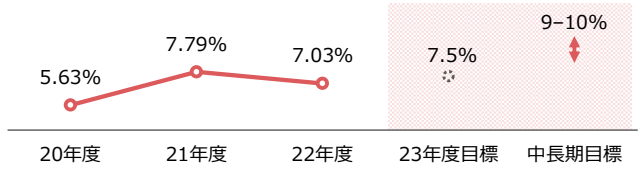
課題認識

- 低PBRはROEが資本コストを下回っているため
- ROE向上に向けた成長戦略・構造改革・キャピタルマネジメントを実施

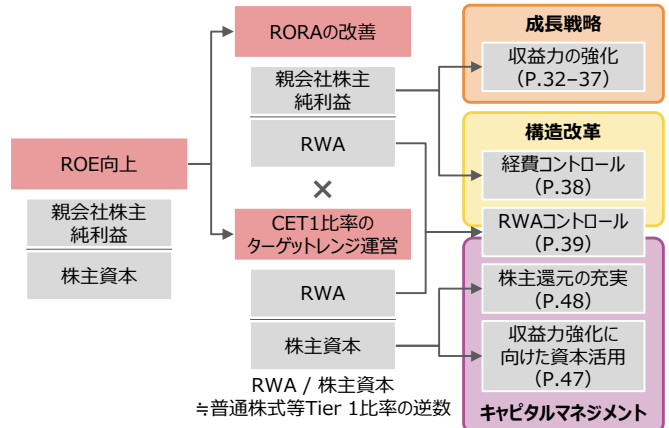
$$PBR = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド (ROE - 資本コスト)}^{*2}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

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

ROEの目標



ROE向上に向けた取り組み

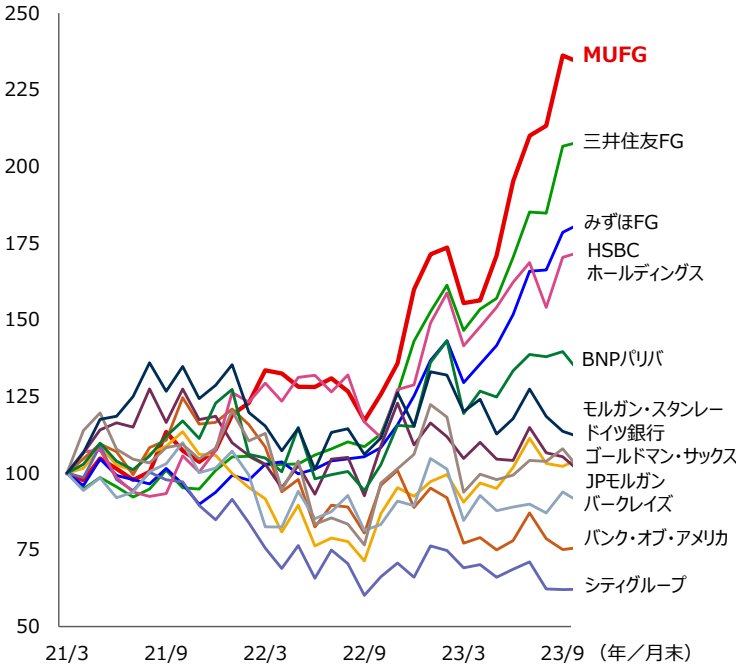


*2 配当割引モデル (Gordon Growth Model) による

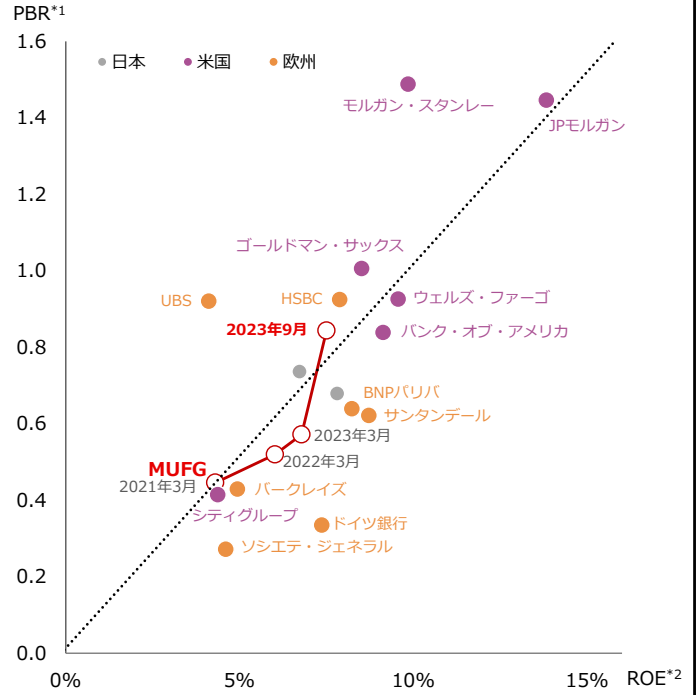
TSR (株主総利回り)、PBR/ROEグローバル比較

TSRの推移

(2021年3月末の株価終値 = 100)



PBRとROEの関係

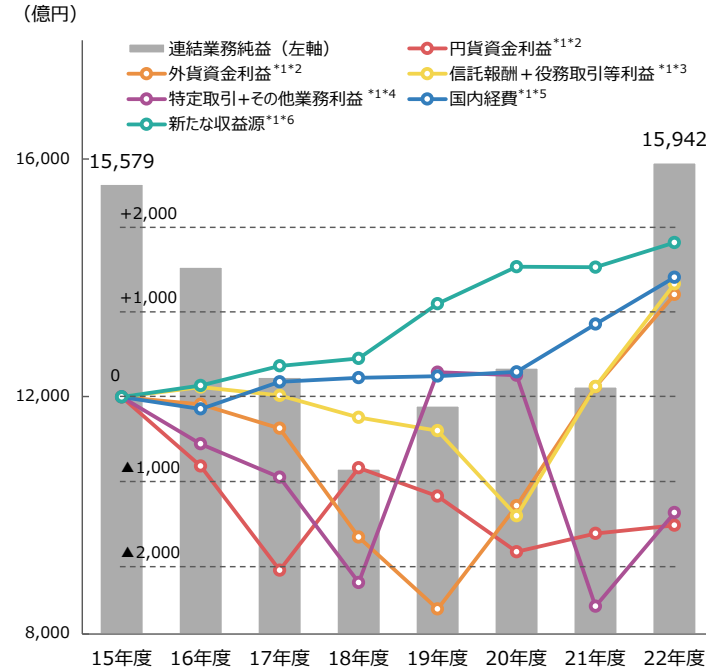


(出所) Bloomberg *1 2023年9月末時点 *2 2023年9月末時点の今期予想。但し、MUFGのROEは今中計目標の7.5%

マイナス金利導入後の業務純益のトレンド（再掲）

－連結業務純益はマイナス金利導入前の水準を超えるところまで回復

連結業務純益のトレンド



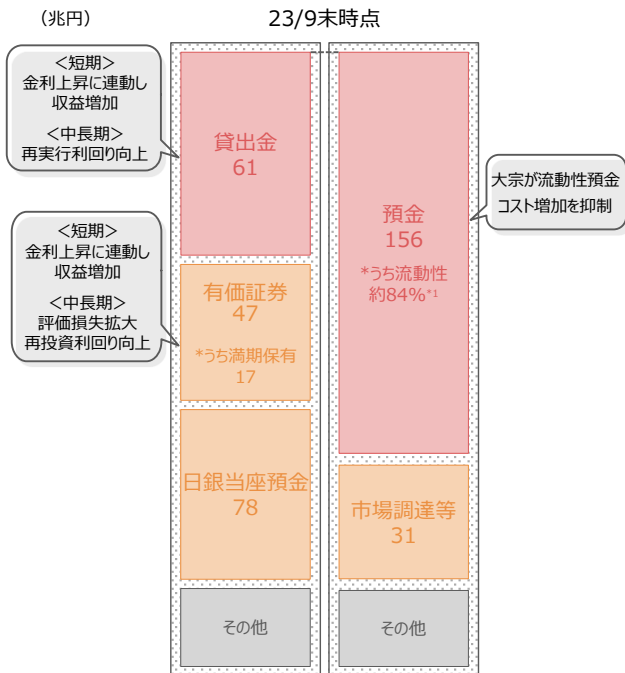
円貨資金利益 【2行合算】	マイナス金利導入により低下も、利ざや改善等により底打ち
外貨資金利益 【2行合算】	預貸利ざやの改善等により増加傾向
手数料収益 【連結】	ソリューション提供力の強化により過去最高益を更新
特定取引・その他業務利益 【連結】	国内外金利上昇を受けた抑制的な債券ポートフォリオ運営
国内経費 【2行合算】	チャネルの適正化やDX戦略により、国内経費の削減を継続
新たな収益源 【KS・BDI・FSI】	KSおよび新規連結先の成長

*1 管理計数。15年度対比の増減額 *2 子会社配当金を除く。22年度は投資信託の解約損益を除く *3 KS、BDI、FSIを除く
 *4 22年度は資金利益に含まれる投資信託の解約益を含む *5 国内経費の減少額 *6 KS、BDI、FSIの業務純益

円金利上昇による財務影響

円貨バランスシート

銀行単体



*1 滞留性を勘案し一定量をコア預金と認定 (最長10年の滞留性) *2 バランスシート不変の前提

円金利上昇による年間影響額^{*2}

銀行単体

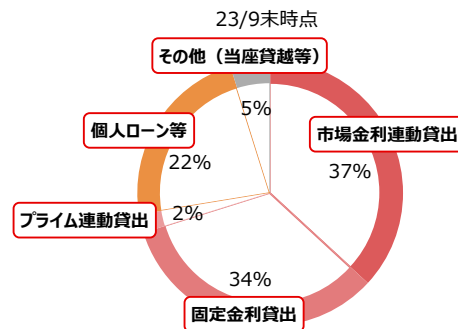


シミュレーションの前提

- 日銀当座預金の政策金利: 0% (9月末: ▲0.1%)
- 5年国債利回り: 0.5% (9月末: 0.32%)
- 10年国債利回り: 1.0% (9月末: 0.77%)
- 日銀当座預金の基礎残高付利: 0.1% (9月末対比不変)

国内円貨貸出金内訳

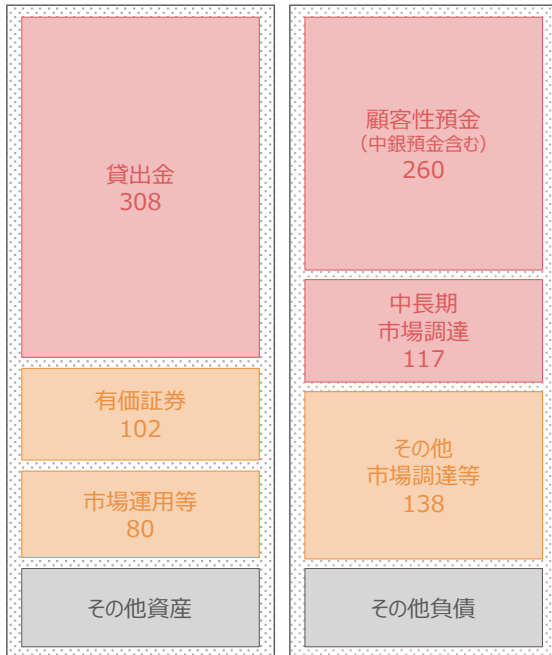
銀行単体



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) 23/9末時点

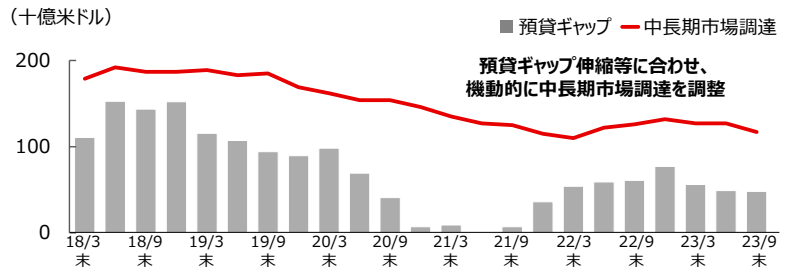


三菱UFJ銀行*1の外貨流動性運営の特徴

- 顧客性預金：** 地域・業種の分散とともに滞留性*2を確保
- 中長期市場調達：** 手段・年限の分散を重視

社債・借入金 69	： 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 36	： 通貨スワップは中長期で実行
- 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
- 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



*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

調整後P/Lサマリー

連結 (億円)	22年度 中間期	23年度中間期		22年度 中間期 (調整後)	23年度中間期 (調整後)		調整内容
			前年 同期比			前年 同期比	
1 業務粗利益*1	23,234	24,874	1,639	23,234	24,874	1,639	
2 資金利益	16,740	12,296	▲4,443	11,839	11,372	▲467	資金利益に含まれる投信解約益を 国債等債券関係損益に計上
3 特定取引利益+その他業務利益	▲1,228	4,089	5,318	3,673	5,013	1,340	<ul style="list-style-type: none"> 22年度中間期: 4,901億円 23年度中間期: 923億円
4 うち国債等債券関係損益	▲4,971	▲498	4,473	▲70	426	496	
5 営業費 (▲) *1	14,281	14,016	▲265	14,281	14,016	▲265	
6 業務純益*1	8,952	10,857	1,905	8,952	10,857	1,905	
7 与信関係費用総額	▲2,438	▲1,812	626	▲119	▲1,812	▲1,693	<23年度中間期調整額> 持分法適用決算期変更影響
8 持分法投資損益	2,392	3,053	660	2,392	2,005	▲387	(MS1-3月期決算取込損益額)
9 その他臨時損益	▲3,757	▲603	3,153	▲367	▲603	▲236	<ul style="list-style-type: none"> 持分法投資損益: 1,048億円 特別損益: ▲220億円
10 経常利益	5,910	12,799	6,888	11,620	11,751	131	<22年度中間期調整額> MUB保有資産の評価損影響
11 特別損益	▲573	▲428	145	▲573	▲208	365	<ul style="list-style-type: none"> 与信関係費用総額: ▲2,319億円 その他臨時損益: ▲3,390億円 経常利益: ▲5,710億円
12 親会社株主純利益	2,310	9,272	6,961	8,156	8,445	289	<ul style="list-style-type: none"> 親会社株主純利益: ▲5,846億円

*1 業務粗利益、営業費、業務純益の為替影響額はそれぞれ約+515億円、約+270億円、約+245億円 (概算値)

ご参考：22年度決算におけるMUB株式譲渡による財務影響

- MUB保有資産の評価損を計上
- ヘッジ取引による収益計上
- MUB保有資産の評価損のうち、一部は売却に伴い特別利益として戻入

(億円)	勘定科目	22年度中間期		22年度通期		22年度影響
		評価損	特別利益戻入額	評価損	特別利益戻入額	
その他有価証券	その他の臨時損益	▲2,490	652	▲2,944	769	▲2,175
満期保有目的債券等	その他の臨時損益	▲1,508	1,508	▲2,641	2,641	0
貸出金 ^{*1}	与信関係費用総額	▲2,319	2,319	▲3,939	3,939	0
小計		▲6,318	4,481	▲9,525	7,350	▲2,175
ヘッジ取引損益	その他の臨時損益	680		848		848
MUFG決算への影響 (税前)		▲5,638		▲8,677		▲1,327
MUFG決算への影響 (税後)		▲5,846		▲8,937		▲1,586

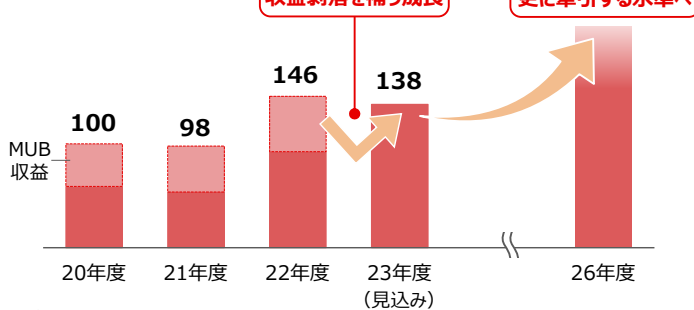
*1 貸出金の評価損に加え、貸倒引当金の戻入れを含む

MUB売却後の米州戦略

– MUFGの強みを活かせる法人取引を通じ、米州市場の高い成長を取り込む

米州ビジネスの状況

営業純益水準の推移*1
(20年度実績=100)



米州ビジネスの将来性

インフラ

- 投資期待：約3兆ドル（2030年まで）*2
- 資金需要：約5,500億ドル（2026年まで）*3

ESG ビジネス

- ファイナンス需要：約9,000億ドル（2050年まで）*4

主なクロージング案件

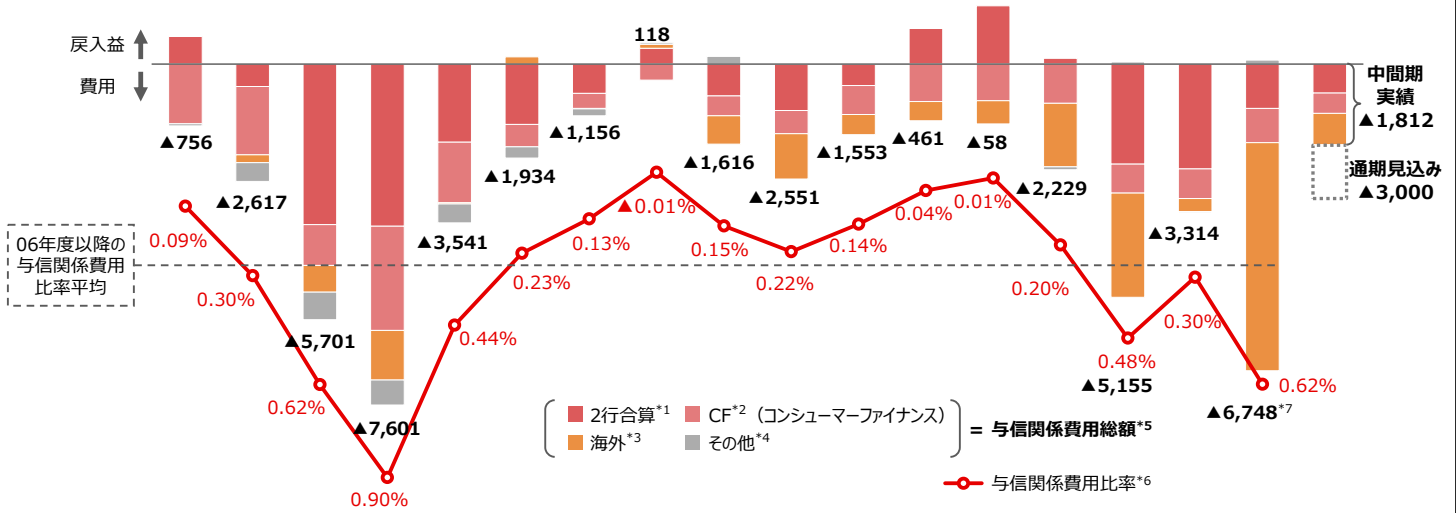
案件名	ディールサイズ	概要
LNG関連 プロジェクト ファイナンス インフラ O&D	123億ドル	<ul style="list-style-type: none"> • 米国過去最大の資源関連プロジェクトファイナンス案件 • 米州での実績・Execution力が評価され、FA・リードアレンジャー・デリバ等主要な役割をMUFGで引受
通信会社向け 優先株発行 O&D ソリューション	53億ドル	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客ニーズを捉えた優先株による資金調達案件 • 同商品による過去3度の支援を通じ単独でエージェントに就任
飲食チェーン 買収資金 機関投資家ビジネス セクターカバレッジ 証券化ビジネス	49億ドル	<ul style="list-style-type: none"> • ファンドによる飲食チェーン買収案件 • 通常のLBOではなく証券化スキームを活用。過去最大の事業証券化案件
保険会社向け デリバティブ 内包型債券 O&D ソリューション	5億ドル	<ul style="list-style-type: none"> • 日系企業買収先からの案件 • 顧客ニーズに対応した新商品開発によって成約 • 債券ストラクチャーで、投資家へのディストリビューションも視野に入れる

*1 社内管理計数（USD）ベース、米州域内のJCIB・GCIB・市場事業本部合算 *2 出所：米国インフレ抑制法（Inflation Reduction Act）

*3 出所：インフラ投資・雇用法（Bipartisan Infrastructure Law） *4 2050年までの環境コミットメント達成のために北米で必要とみられる投資金額

与信関係費用

(億円)



[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	23年度	中間期
2行合算	615	▲501	▲3,578	▲3,616	▲1,742	▲1,345	▲653	351	▲711	▲1,037	▲479	795	1,298	126	▲2,232	▲2,338	▲988	▲647	
CF	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲765	▲451	
海外	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲5,083 ^{*7}	▲706	
その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26	89	▲6	

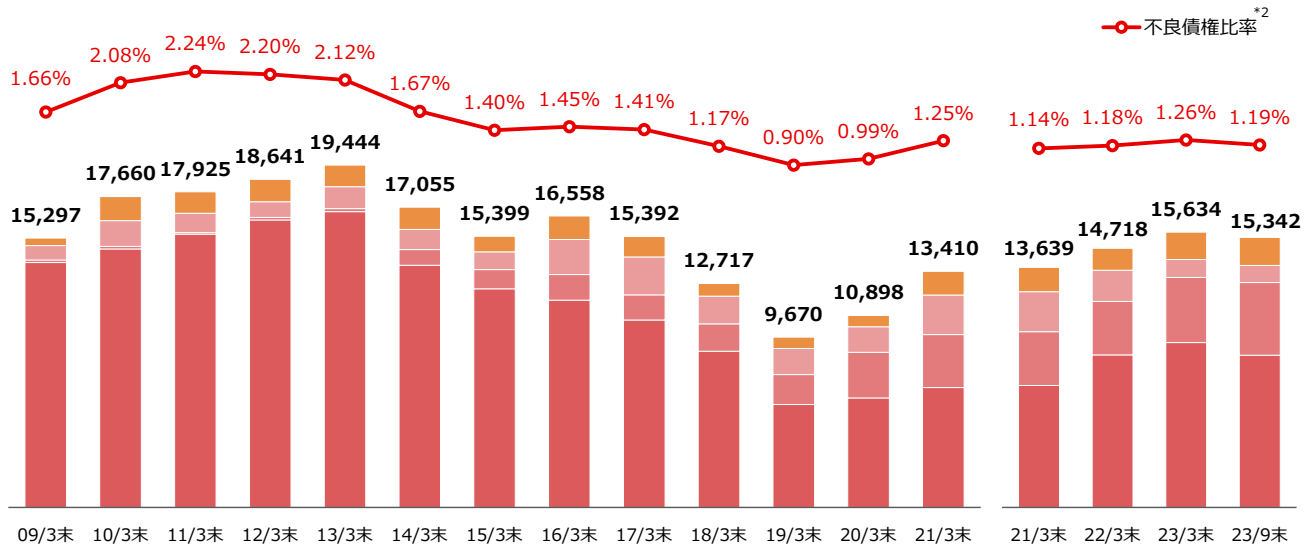
*1 海外支店を含む *2 ニコスとアコムの子会社を連結ベース合算
 *3 銀行および信託の海外連結子会社の合算。子会社の決算日（2023年6月末）の財務諸表により連結している主要な在外子会社の2023年12月期第3四半期（2023年7月-9月）における与信関係費用総額は、現時点の見積もりでは、総額4百億円程度発生する見込み。当該与信関係費用総額はMUFUGの2024年3月期第3四半期連結財務諸表に反映される予定
 *4 その他子会社および連結調整等 *5 償却債権取立益を含む *6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高
 *7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）*1

(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	21/3末	22/3末	23/3末	23/9末
EMEA*3	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,347	1,387	1,240	1,552	1,599
米州*4	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455	2,247	2,267	1,781	1,021	965
アジア	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	3,005	3,058	3,029	3,702	4,134
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	6,925	8,666	9,358	8,642

*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

国内証券ビジネスの状況

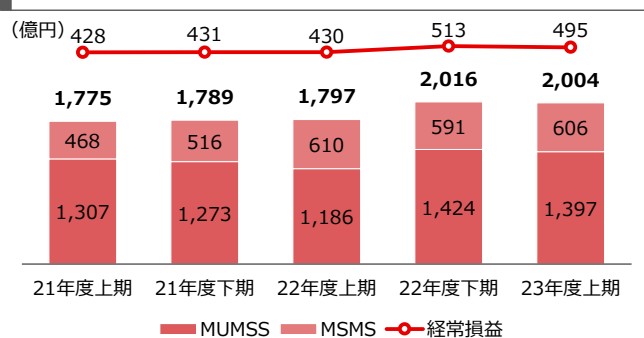
MUMSS・MSMS合算計数

国内JV2社単純合算（億円）	23年度 中間期
純営業収益	2,004
MUMSS	1,397
MSMS	606
販売費・一般管理費	1,518
MUMSS	1,119
MSMS	399
経常損益	495
MUMSS	291
MSMS	204
純損益	348
MUMSS	207
MSMS	140

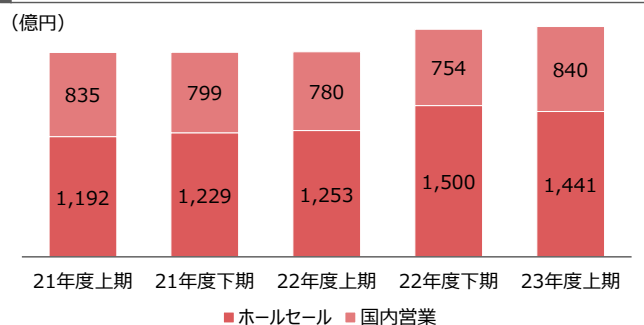
業務セグメント別（億円）

	23年度 中間期
国内営業（MUMSS+auカブコム証券）	
純営業収益	840
経常利益	93
ホールセール（MUMSS+MSMS）	
純営業収益	1,441
経常利益	448

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




KS、BDIの決算概要*1

KS*2

	(億円)			(百万THB)		
	22年度 中間期	23年度 中間期	前年同期比	22年度 中間期	23年度 中間期	前年同期比
粗利益	2,189	2,531	342	56,863	62,191	5,328
営業費用	939	1,103	164	24,397	27,125	2,728
営業利益	1,249	1,427	178	32,466	35,066	2,600
与信費用	513	553	40	13,350	13,610	260
親会社株主に帰属する純利益	587	696	109	15,252	17,102	1,850

BDI*3

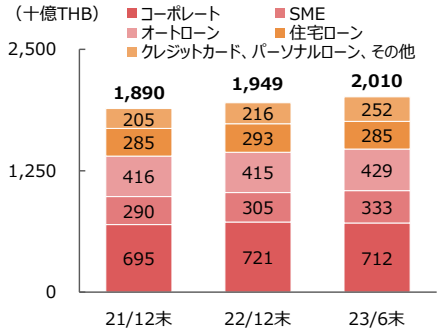
	(億円)			(十億IDR)		
	22年度 中間期	23年度 中間期	前年同期比	22年度 中間期	23年度 中間期	前年同期比
粗利益	757	850	93	8,238	8,770	532
営業費用	415	473	58	4,516	4,880	364
営業利益	342	377	35	3,722	3,890	168
与信費用	138	183	45	1,508	1,887	379
親会社株主に帰属する純利益	155	146	▲ 9	1,695	1,508	▲ 187

*1 各決算期末の為替レートにて円換算。22年度中間期は1THB=3.85円、1IDR=0.0092円。23年度中間期は1THB=4.07円、1IDR=0.0097円 *2 タイ会計基準

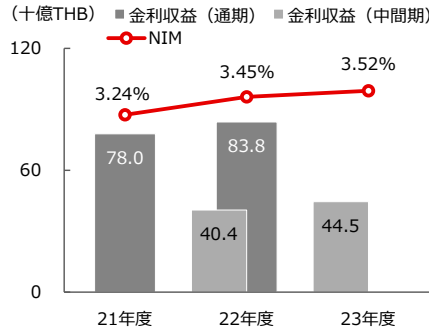
*3 インドネシア会計基準。リストラチャリングに係る損失を含む

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

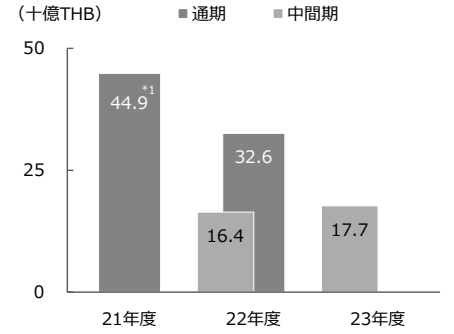
貸出残高



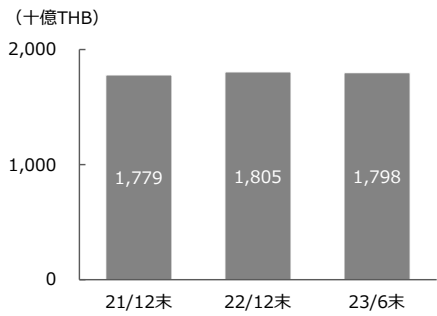
金利収益



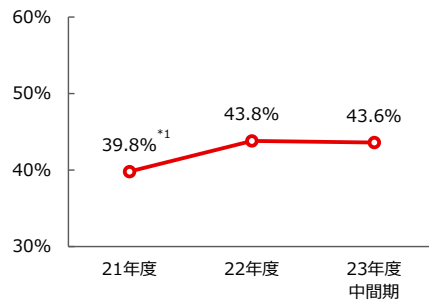
非金利収益



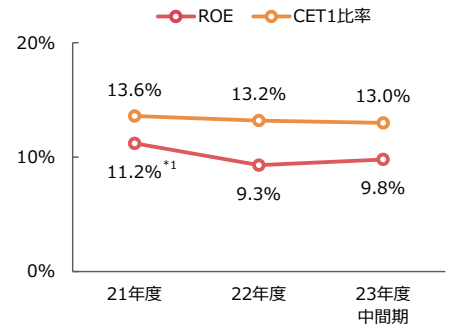
預金残高



経費率



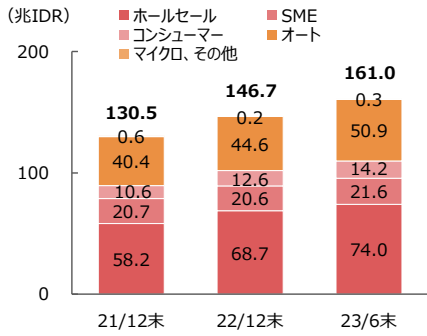
ROE・CET1比率^{*2}



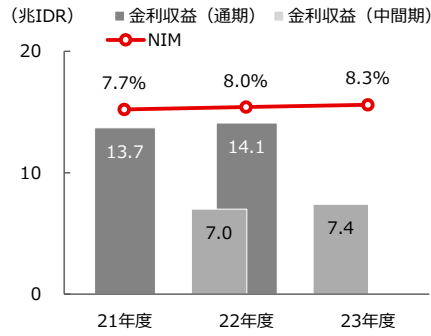
*1 21年度における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益、経費率、ROEは、それぞれ34.2十億タイバツ、43.2%、8.6%
 *2 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数

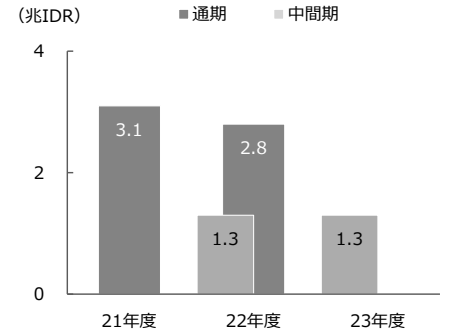
貸出残高



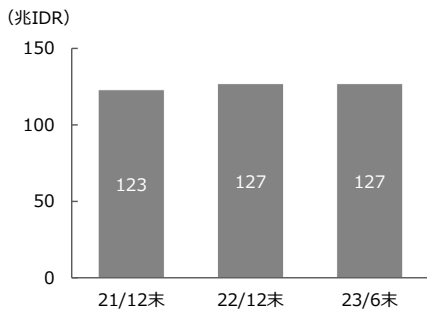
金利収益*1



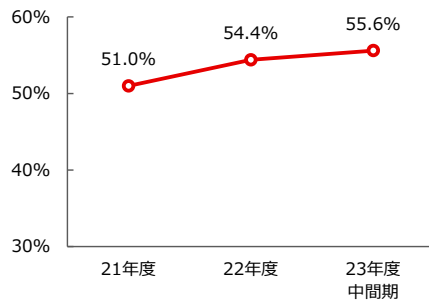
非金利収益



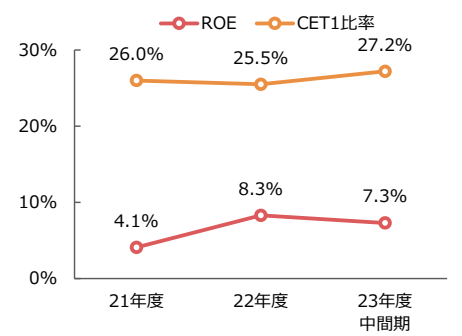
預金残高



経費率



ROE・CET1比率



*1 リストラチャージに係る損失を含む

外部評価

ESGに関する取り組みへの評価

環境省 第4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）
- 投資家部門（アセットマネージャー部門）：
銀賞（信託）
- 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



評価会社		2022	2023/10末
1	MSCI	A	A
2	FTSE	3.9	3.9
3	Sustainalytics *数値が小さいほど高評価	18.0	22.3
4	S&P Dow Jones	62	62
5	CDP	A-	A-
6	日経SDGs 日経SDGs 経営大賞	★5.0	-
7	東洋経済	389.9	-

■ : 役員報酬評価の対象

ESGインデックスへの組入れ

GPIF選定 ESGインデックス

- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE Blossom Japan Index
- S&P / JPX Carbon Efficient Index

その他

- Bloomberg Gender-Equality Index 2022
- FTSE4Good
- SOMPO Sustainability Index

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 ※23年10月	20.1% 24/3末までに22.0%
	女性取締役・執行役員数*2 ※23年10月	18名 -
	女性取締役比率（持株） ※23年10月	26.6% 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） ※22年度	90%、100%、 91% 100%
外国人	社員の割合 ※23年3月	57% -
	執行役員数（銀行） （うち女性1名） ※23年9月	10名 -
	外国人管理職比率*4 ※23年9月	26.7% 維持・向上
中途採用	キャリア採用管理職比率*5 ※23年9月	12.2% 維持・向上
障がい者	障がいのある社員数 ※23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
- DEI啓発イベント（部店内ワークショップ実施、社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



「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣より「プラチナくるみん」認定（銀行・証券）



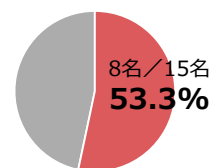
J-Win主催の「ダイバーシティ・アワード」においてベーシック部門準大賞を受賞（信託）

*1 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 *2 持株、銀行、信託、MUMSS、ニコスの合計 *3 育児介護休業法に基づき算出
*4 国内外の管理職のうち海外採用社員（銀行・MUMSSI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

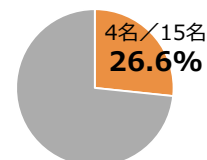
ガバナンス（取締役会構成）

(2023年6月末時点)

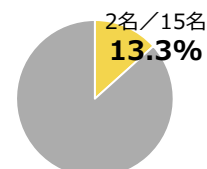
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



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 デイビッド・スナイダー	リスク	●	-	-	-	●	●	-	-
7 辻 幸一	監査*	●	-	-	●	-	●	-	-
8 タリサ・ワタナゲス	リスク	●	-	●	-	-	●	-	-
9 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				●	-	-
10 新家 良一	監査						●	-	-
11 三毛 兼承							●	●	●
12 亀澤 宏規	指名、報酬						●	●	●
13 長島 巖							●	-	●
14 半沢 淳一							-	-	●
15 小林 真							●	-	●

*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）

報酬種類	業績連動有無	業績連動幅	支給基準	評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	-	<ul style="list-style-type: none"> 役員等に応じて支給 「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 30% (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） 15% (3) ESG評価機関評価*1 5% 前年度比伸び率の競合他社比較*2 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	<50%> <50%>	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 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10% 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%> <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、DEI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

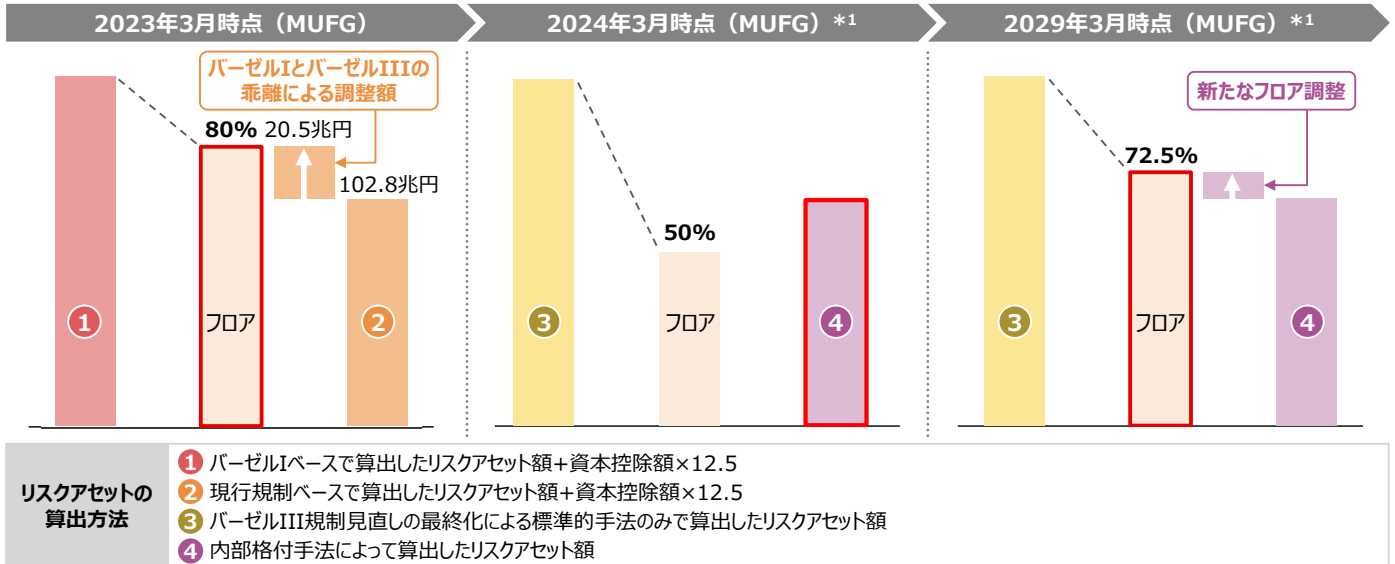
バーゼルIII最終化に伴う規制上のRWA推移

- ー 24年3月期以降、内部モデル手法で算出されたRWAに対し、標準的手法で算出されたRWAに一定割合を乗じた資本フロアを段階的に適用
- ー また、信用リスクの標準的手法及び内部格付手法や、信用評価調整（CVA）リスクの枠組みも見直し予定

リスクアセットのフロア調整

□ : 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%



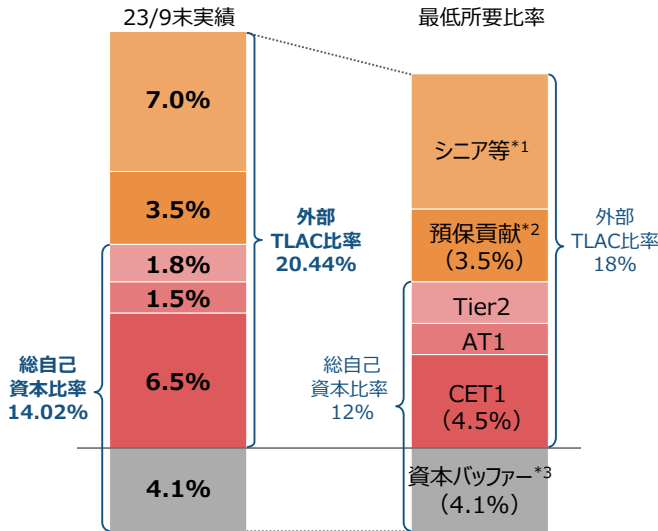
*1 上記グラフはバーゼルIII規制見直しの最終化によるリスクアセットのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

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、必要十分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長期に安定的な外部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

	23年9月末実績	最低所要比率
リスクアセットベース	20.44%	18.0%
総エクスポージャーベース	10.09%	6.75%

MUFGはSPEアプローチ^{*4}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他の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。

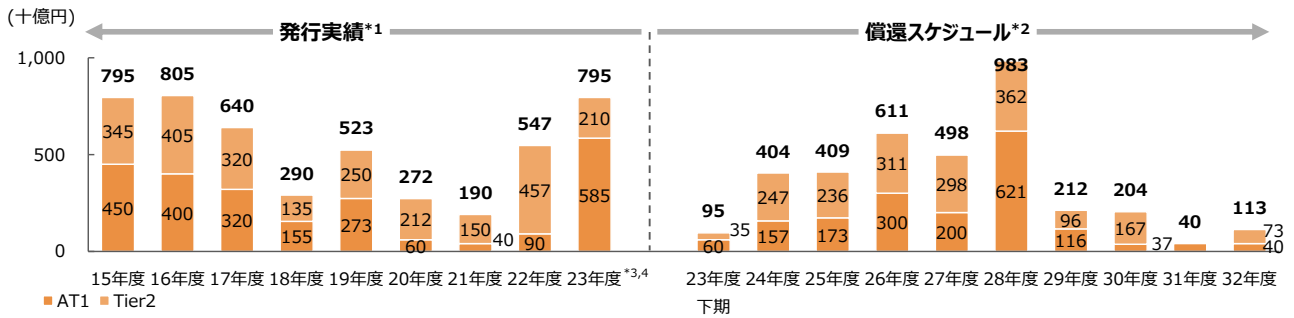
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.10%

*4 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

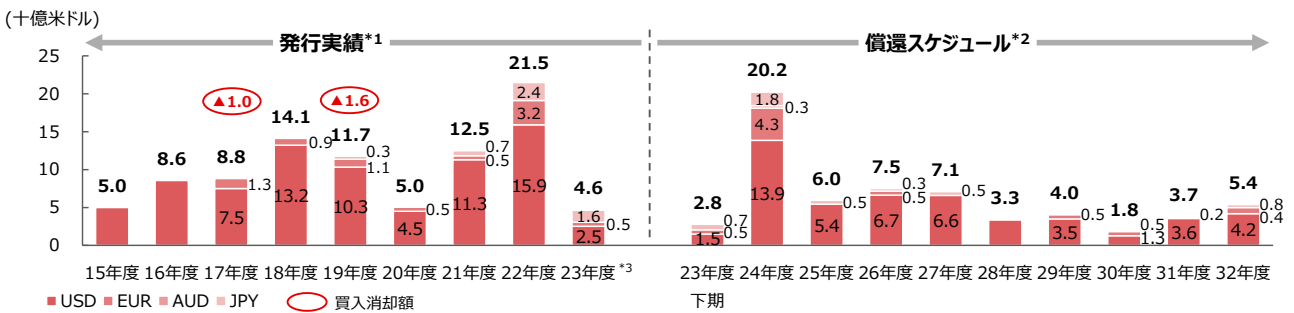
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

- 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



TLAC適格シニア社債*5



*1 23/10末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

*2 23/9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

*3 23年10月末までの実績

*4 ドル建てAT1債は23/9末為替レートにて円換算

*5 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は23/9末為替レートにてドル換算

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。