

MUFGのチカラ

2024年9月

世界が進むチカラになる。



本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料の計数は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。

目次

MUFGのいま	4
MUFGの“ならでは”	10
MUFGのこれから	15
MUFGの株主になったら	31
Appendix	35

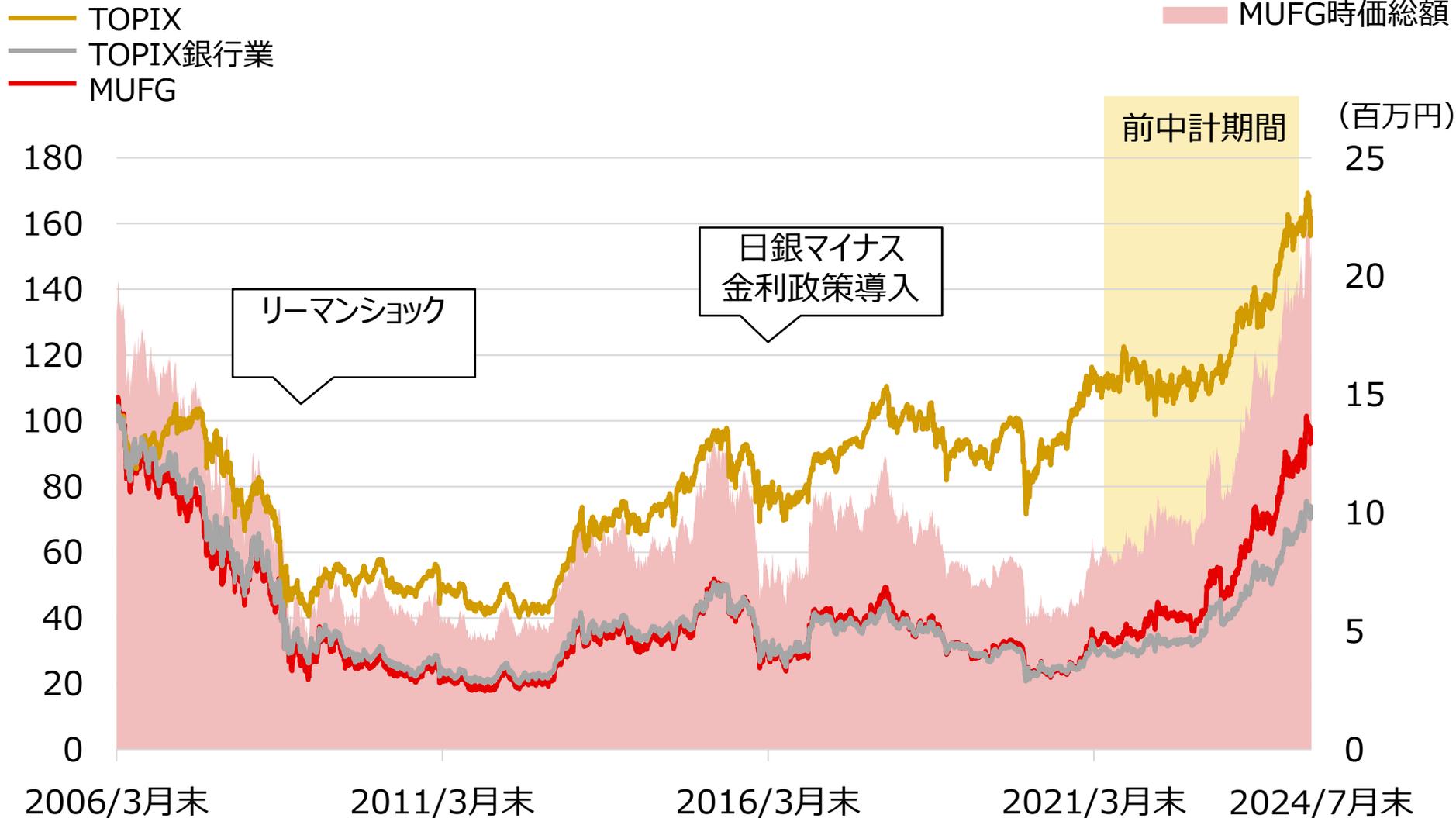
MUFGのいま

「MUFGのいま」のキーワード

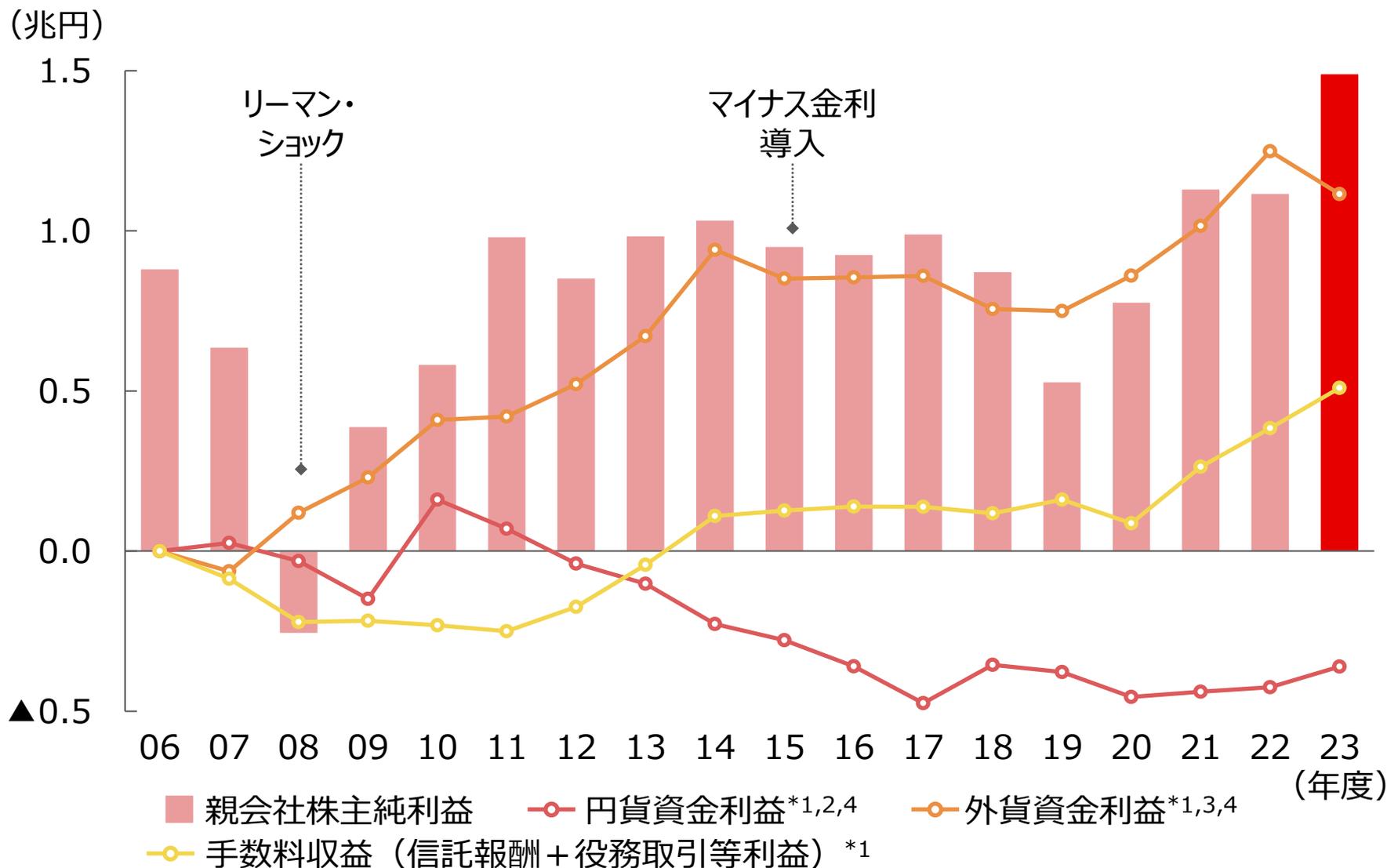
「2.5倍」

株価・時価総額推移

(2006年3月末株価終値=100)



MUFG発足以降の親会社株主純利益と構成粗利益の推移



*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

〇〇超企業

■ 当期純利益 3期連続1兆円超企業数*1

3社

1,644社*2

■ 時価総額10兆円超企業数*3

19社

1,644社*2

(出所) Bloomberg *1 2021-2023年度決算3期連続 *2 7/31時点の東証プライム上場企業数 *3 2024年7月末時点

金融機関の時価総額とPBR

PBR

■ 1.0倍超

■ 1.0倍未満

順位	金融機関名	時価総額 (兆円)
1	 JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー	92.01
2	 バンク・オブ・アメリカ	47.09
3	 中国工商銀行	40.15
4	 中国農業銀行	32.63
5	 ウェルズ・ファーゴ	31.15
6	 中国建設銀行	26.83
7	 中国銀行	26.09
8	 ゴールドマン・サックス・グループ	25.60
9	 モルガン・スタンレー	25.25
10	 HSBCホールディングス	25.20
11	 ロイヤル・バンク・オブ・カナダ	23.80
12	 オーストラリア・コモンウェルス銀行	22.63
13	 HDFC銀行	22.13
14	 MUFG	21.59

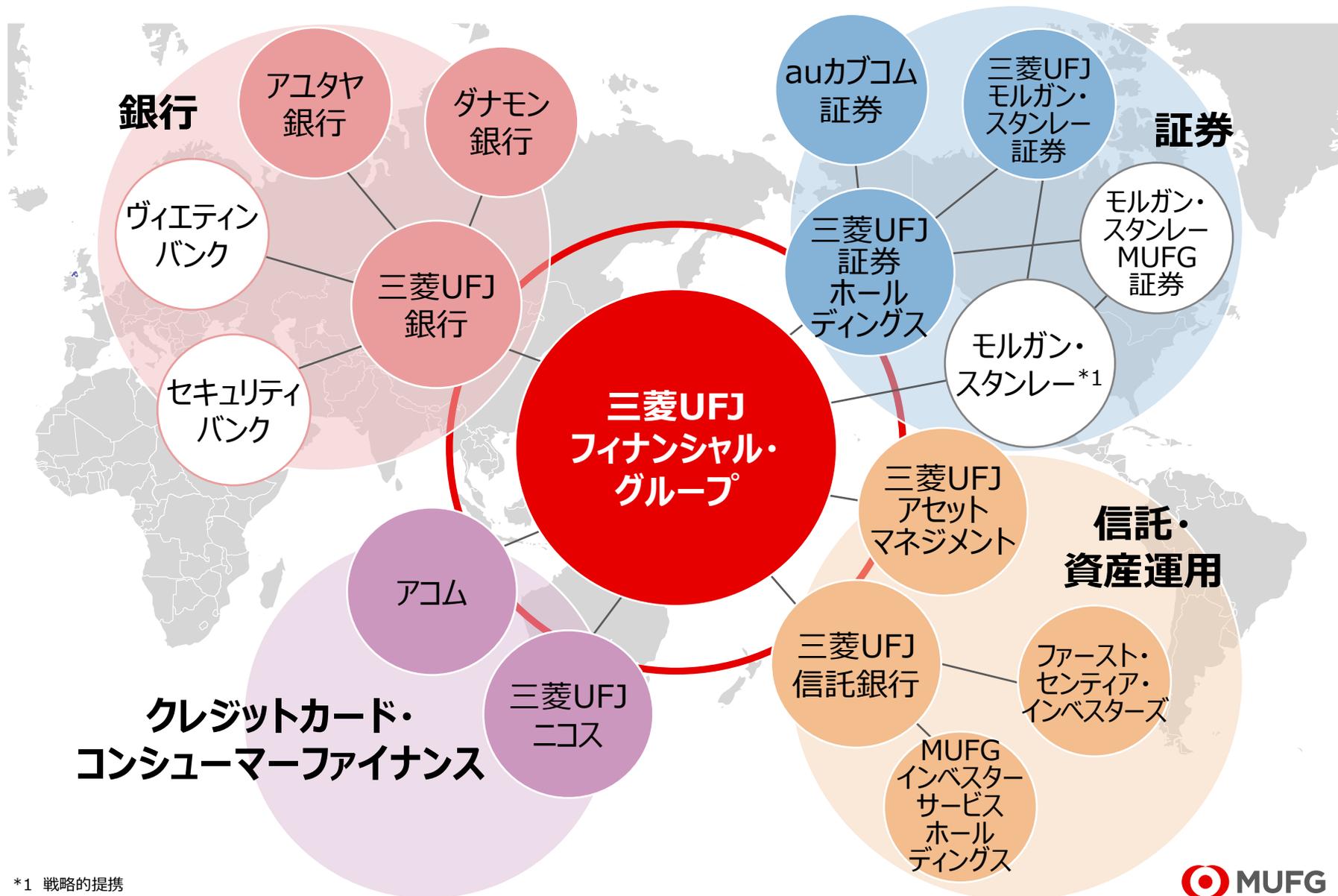
時価総額
国内金融機関**1**位

MUFGの“ならでは”

「MUFGの“ならでは”」のキーワード

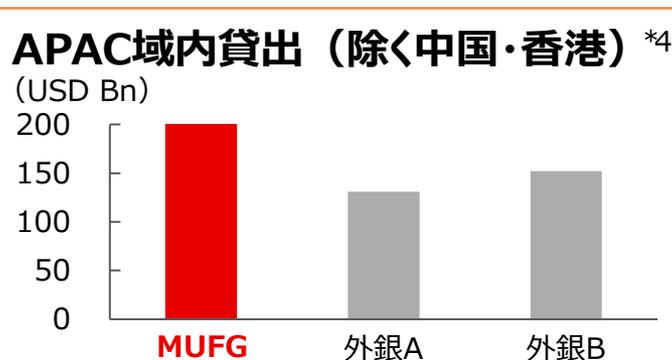
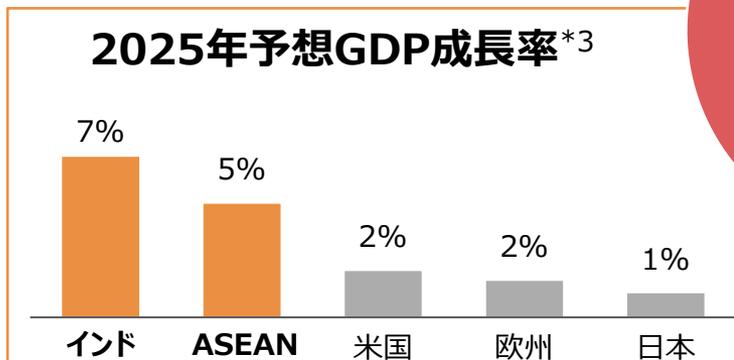
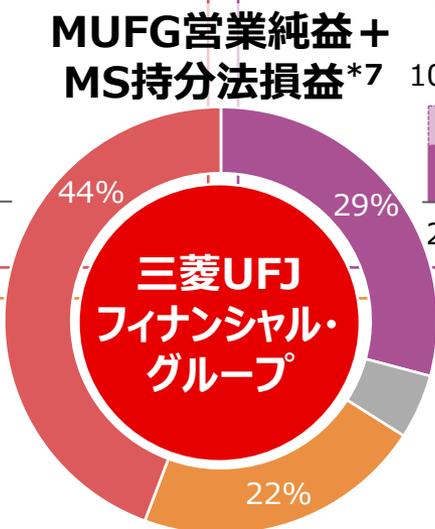
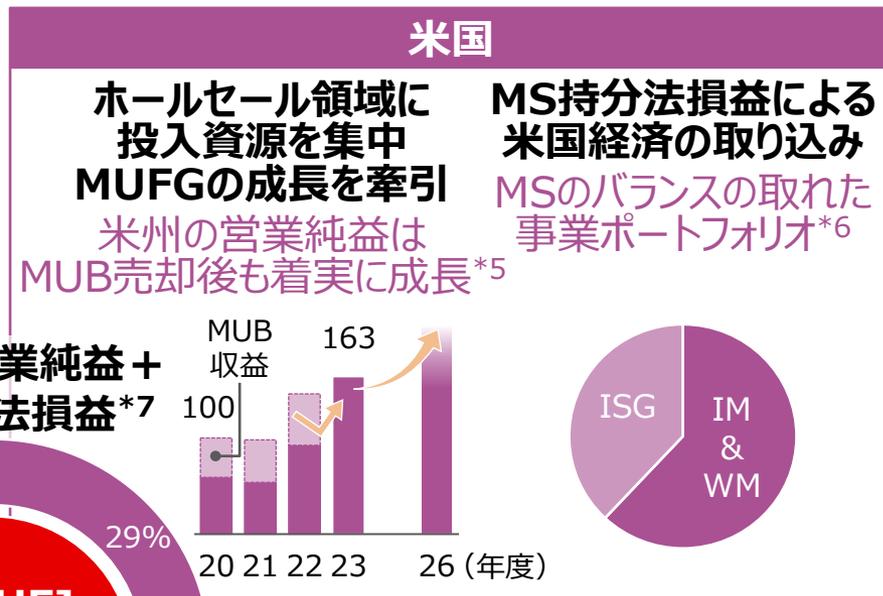
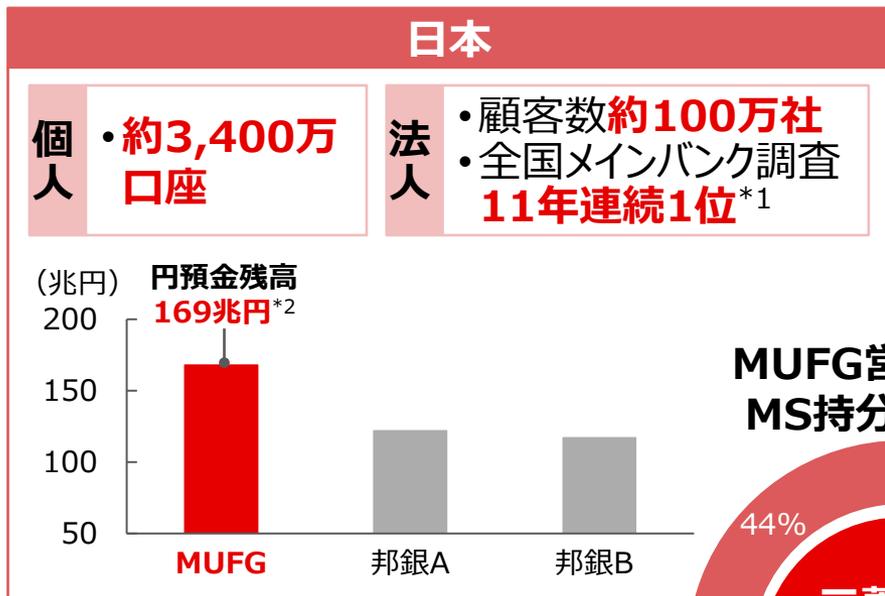
「8 : 2 → 4 : 6」

グループ総合力



*1 戦略的提携

MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ



アジア商業銀行とデジタル金融事業への投資を通じた多面的な成長の取り込み

アジア

*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
*3 (出典) IMF World Economic 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

利益成長と伸びしろ

着実な利益成長



環境変化による伸びしろ

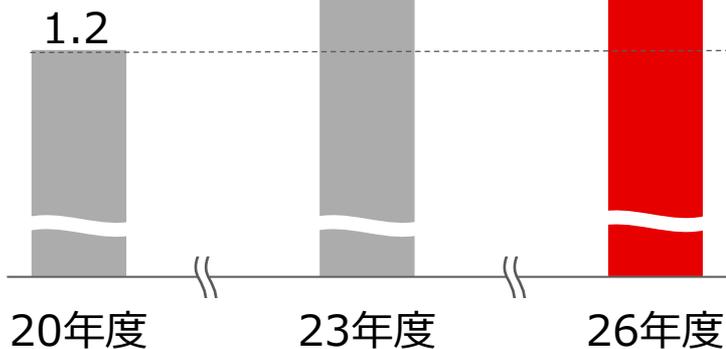
営業純益の推移（兆円）*1

2.1兆円
以上

営業純益
+5,000億円

円金利上昇影響

前中計
営業純益+3,600億円



*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

MUFGのこれから

「MUFGのこれから」のキーワード

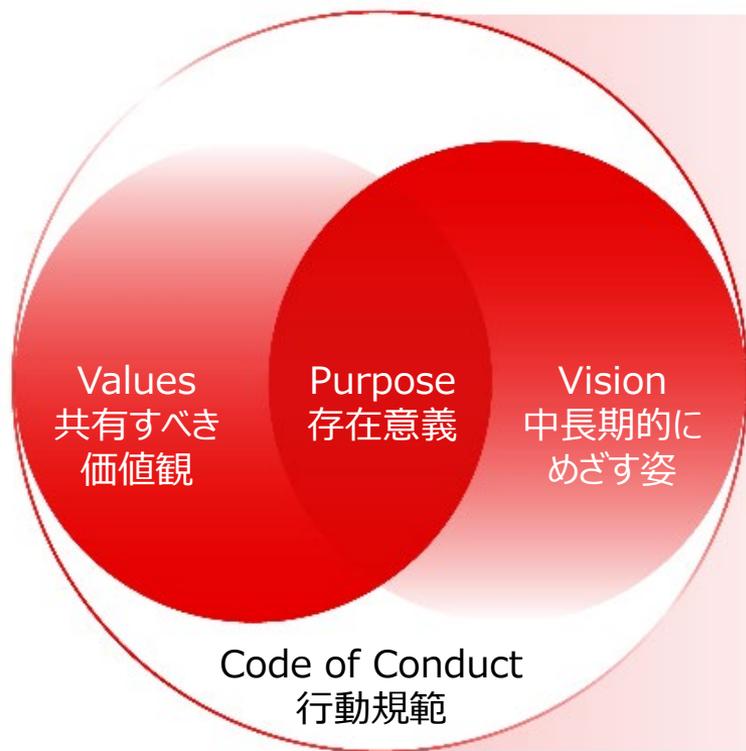
「今、何合目？」



動画はこちら

Click!





MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

1. 「信頼・信用」
2. 「プロフェッショナリズムとチームワーク」
3. 「挑戦とスピード」

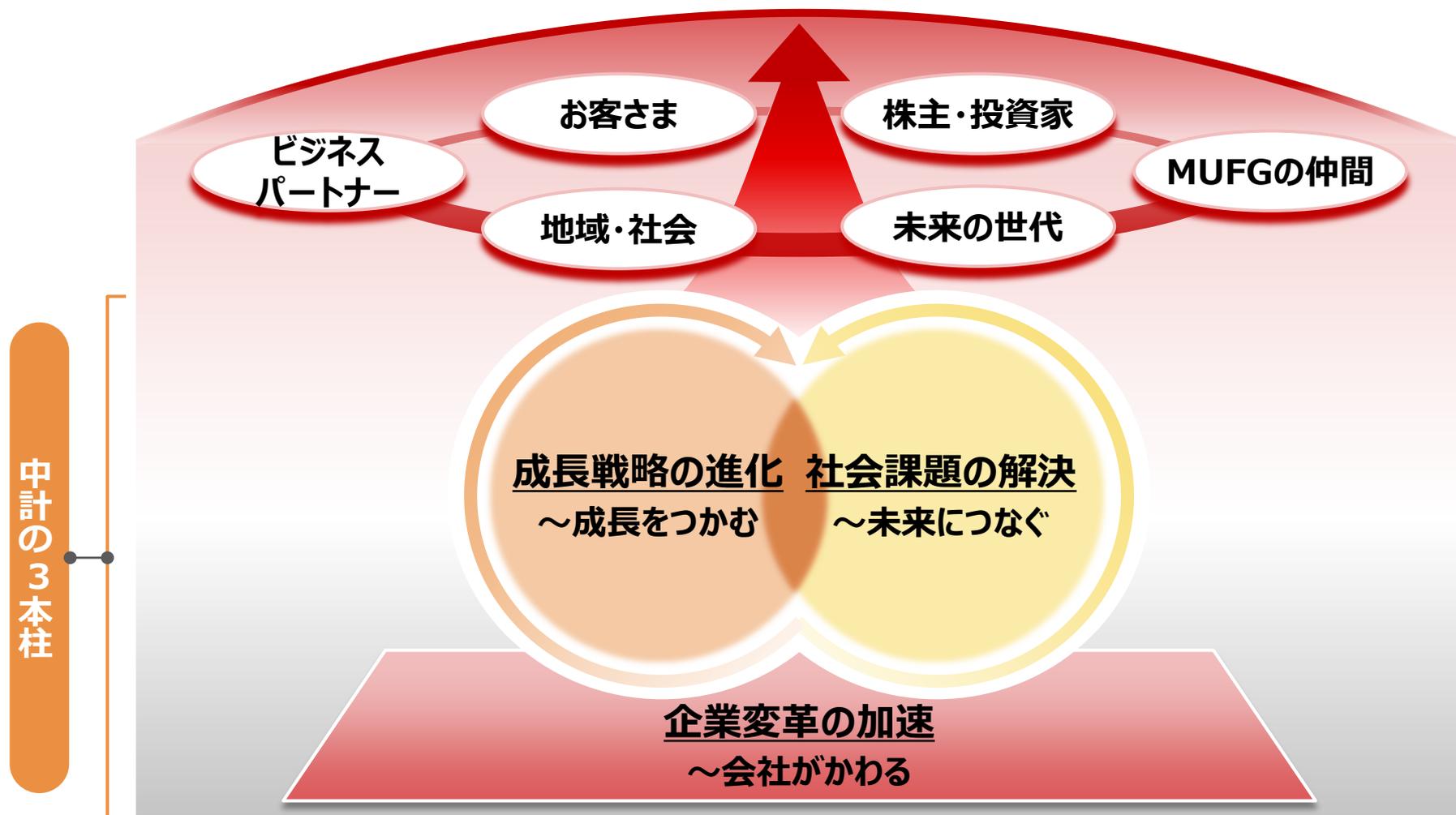
Vision

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

Code of Conduct 〈行動規範〉

中期経営計画の基本方針

パーパスの実現（世界が進むチカラになる。）



中計の3本柱：会社が変わる

①スピード改革の加速

MUFG Wayの「共有すべき価値観」

「スピード」を追加

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

②人的資本の拡充

目指す姿

社員一人ひとりが生き活きと活躍し、
社会・お客さまに貢献

女性マネジメント*1
(26年度)

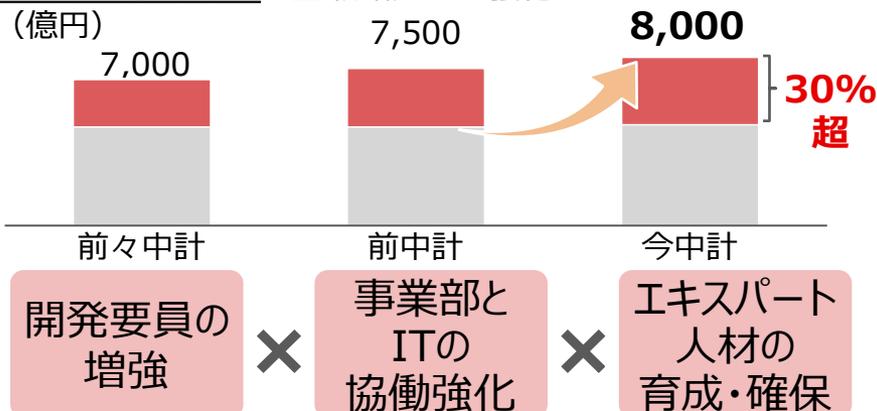
27%

*1 銀行、信託、証券の国内の計数

③システム開発リソースの増強

システム投資額

■ 戦略/基盤強化



④AI・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

中計の3本柱：未来につなぐ

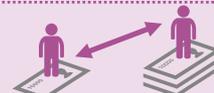
優先課題



1. カーボンニュートラル社会の実現
2. 自然資本・生物多様性の再生
3. 循環型経済の促進



4. 産業育成、イノベーション支援
5. 少子高齢化への対応
6. 金融サービスへのアクセス拡大
7. 人的資本重視の経営

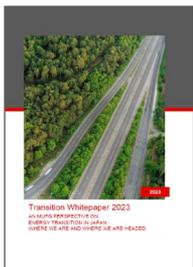


8. 人権尊重
9. 安心・安全なサービスの提供
10. 強固な企業ガバナンスの発揮



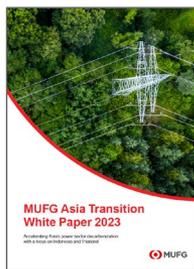
未来につなぐ：持続可能な社会

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)



MUFG TNFDレポート

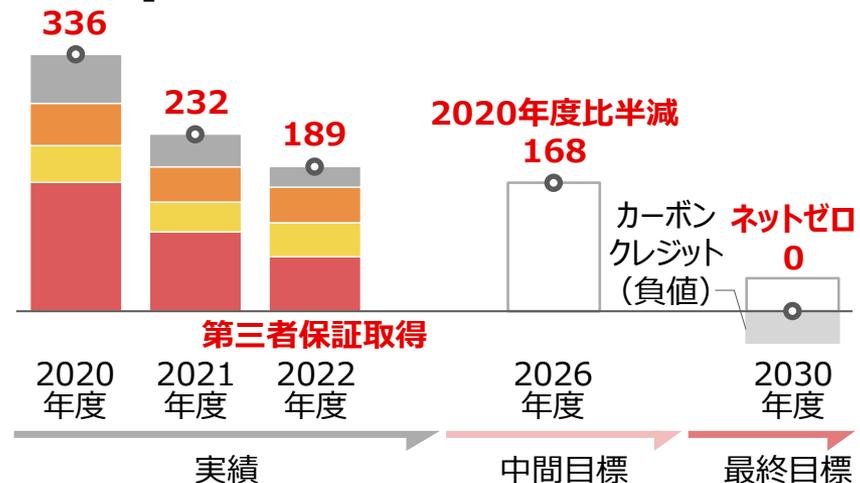
(2024年4月)



自社排出削減

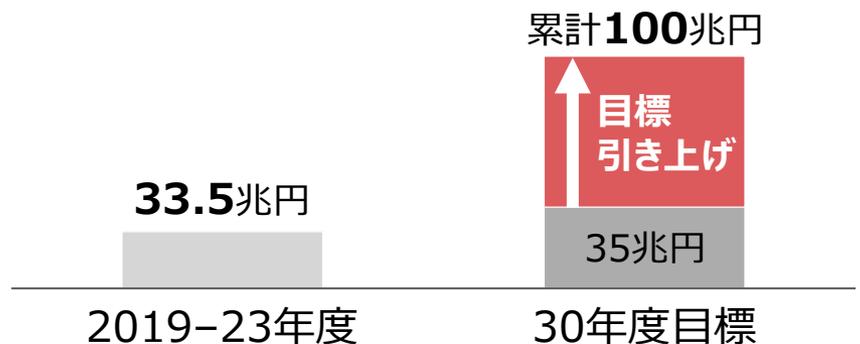
自社排出削減目標と進捗状況（スコープ1、2）

(千t-CO₂e) ■ 銀行 ■ クルンシィ*1 ■ ダナモン銀行*1 ■ その他



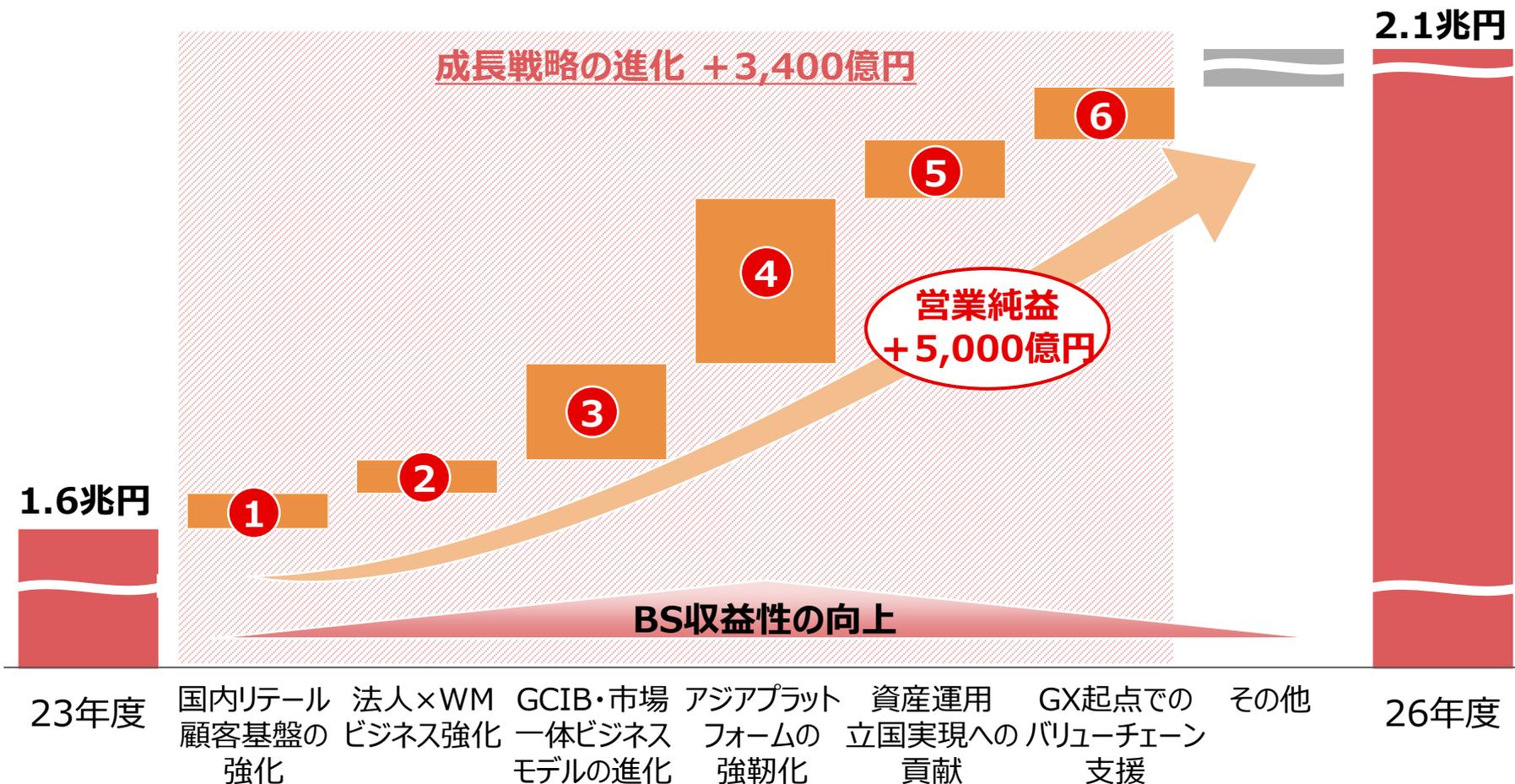
サステナブルファイナンス累計

New KPI



*1 クルンシィ（アユタヤ銀行）はタイの連結子会社、ダナモン銀行はインドネシアの連結子会社

中計の3本柱：成長をつかむ*1

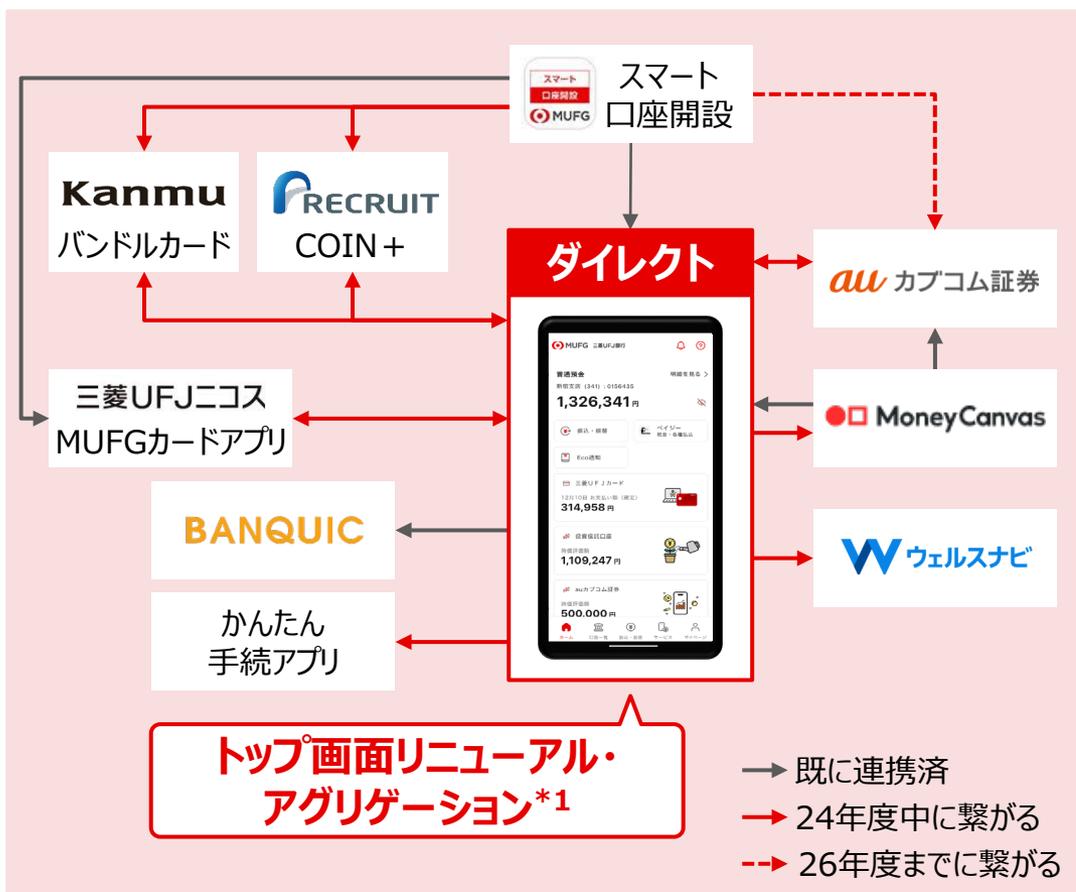


*1 管理計数。現地通貨ベース

成長をつかむ：国内リテール顧客基盤の強化

Phase 1 (24年度中に実現)

ダイレクトを中心につながる顧客体験



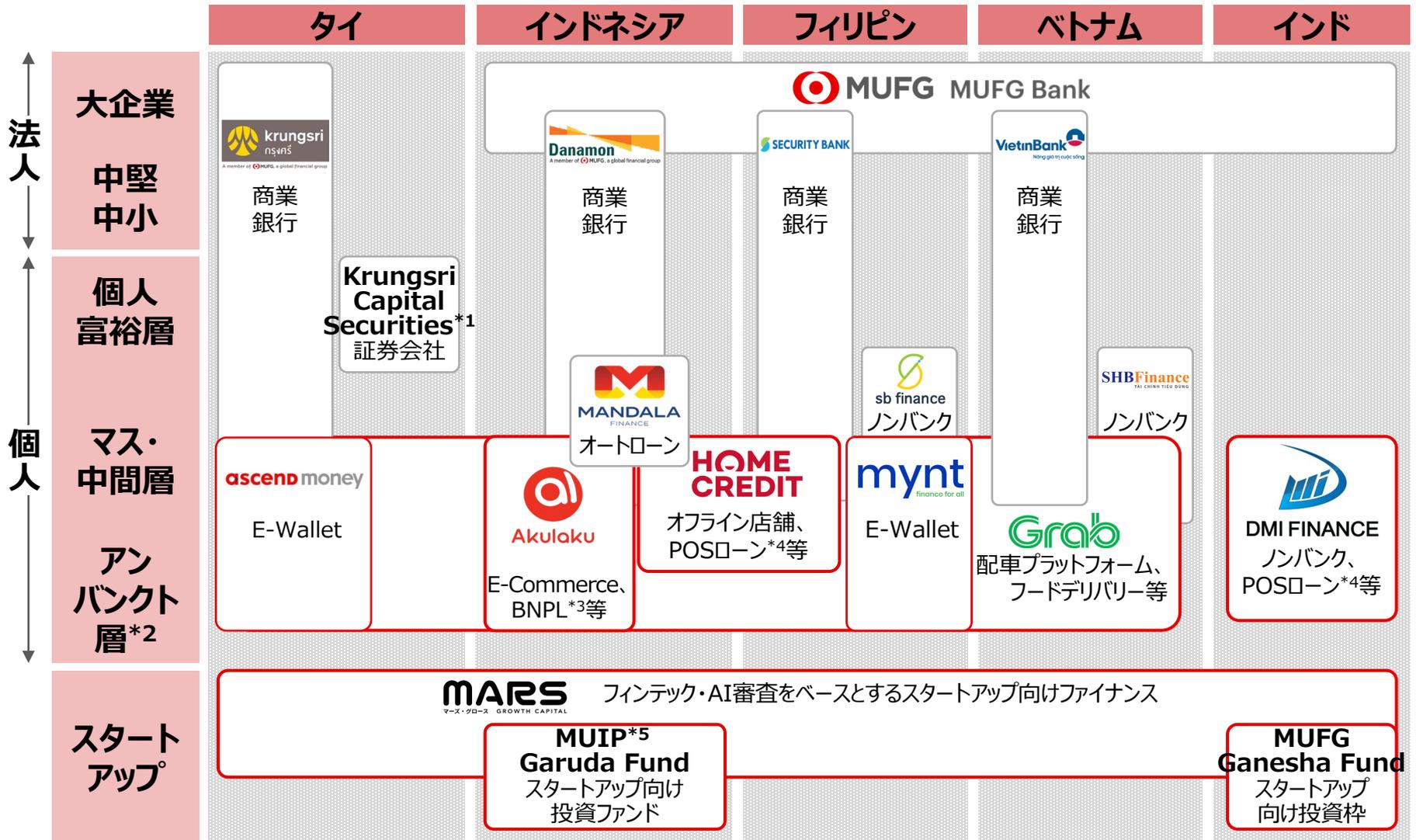
Phase 2 (26年度までに実現)

つながった商品・サービスで得られたデータを基に一人別のご提案



*1 複数口座の情報を一括管理する技術「アカウントアグリゲーション」のこと

成長をつかむ：アジアプラットフォームの強靱化①



*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イノベーション・パートナーズ

成長をつかむ：アジアプラットフォームの強靱化②

① 「目利き力」の発揮（戦略出資）

これまでの代表的な戦略出資

実商流に紐ついた
レンディング



テックの活用を強みとした
レンディング

HOME
CREDIT

日常生活に広く浸透した
ペイメント

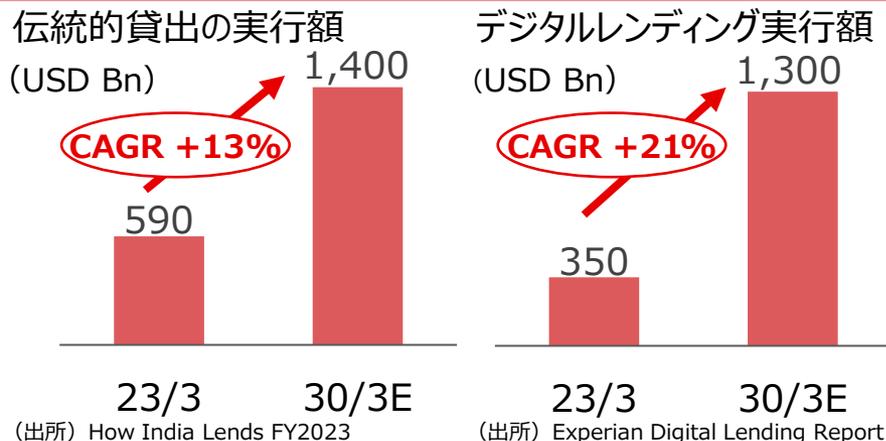
ascend money

② 「つなぐ」場の提供（“MODE”）*1

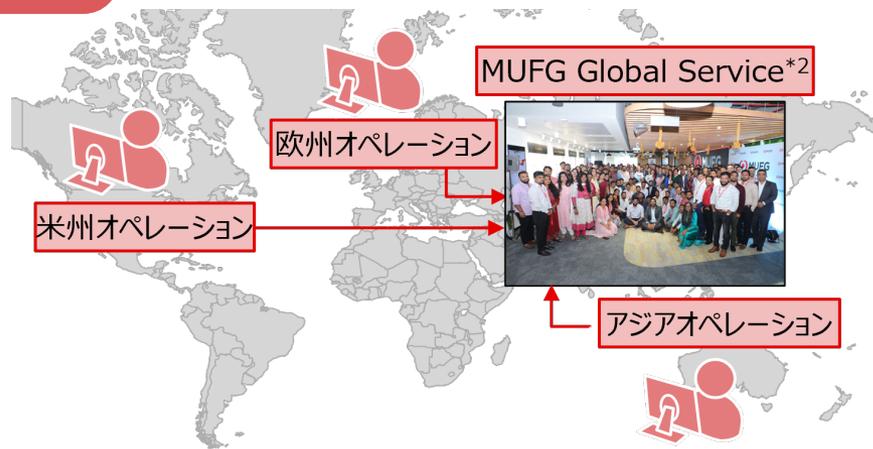


インド戦略

伝統金融とデジタル金融の2軸



海外経費削減

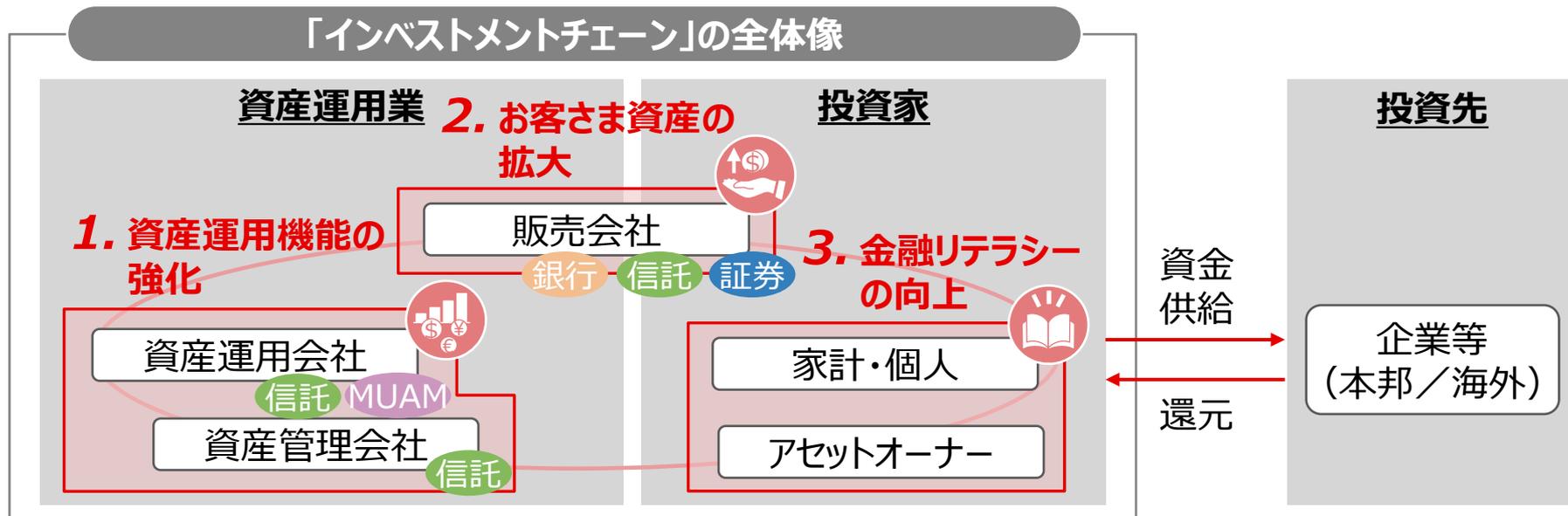


業務集約・標準化の知見・人材供給拠点へと進化

*1 MUFG Openly-connected Digital Ecosystem - デジタルエコシステム施策

*2 登記名: MUFG Enterprise Solutions India Private Limited

成長をつかむ：資産運用立国実現への貢献



めざす姿

各種機能を強化し、「資産運用立国」実現に貢献
資産運用残高 (29年度) : 200兆円

投資信託 資金流入額ランキング*1

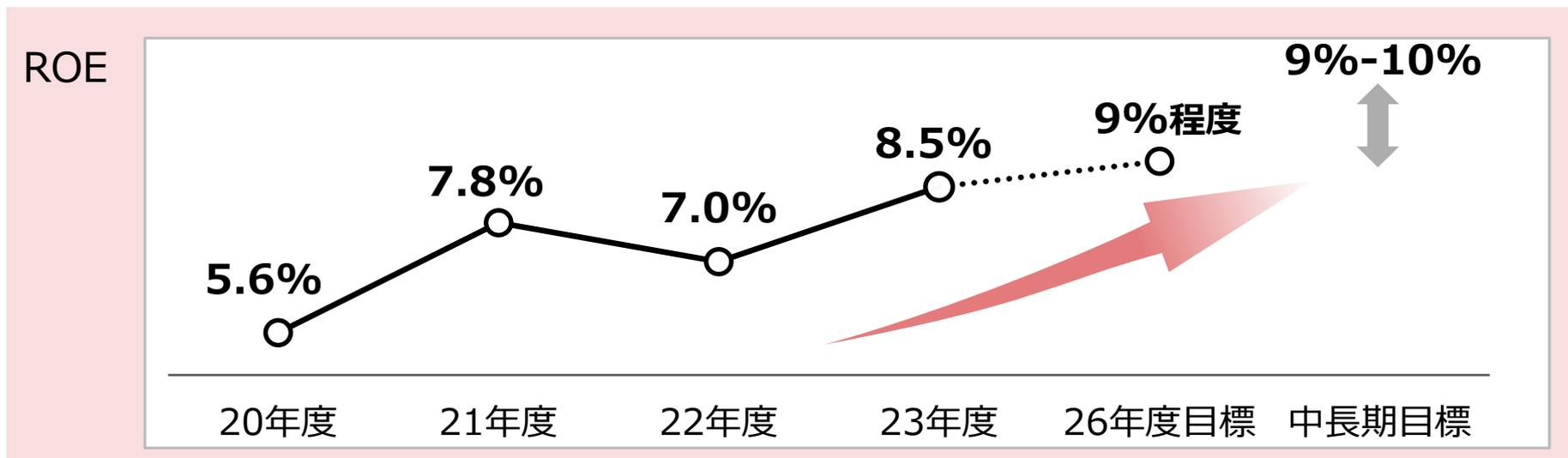


eMAXIS Slim
全世界株式 (オール・カントリー)



eMAXIS Slim
米国株式 (S&P500)

今中計財務目標～ROE向上に向けて



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

資本運営の基本方針 (“資本の三角形”)

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

2024年度業績の進捗

(億円)	24年度 業績目標	24年度 1Q	進捗率
1 業務純益	19,500	6,781	34%
2 与信関係費用総額	▲4,000	▲1,667	-
3 経常利益	21,500	7,333	-
4 親会社株主純利益	15,000	5,558	37%

実質的*1,2
前年同期比
+551億円

*1 24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更。本変更に伴う影響（以降、「KS決算期変更影響」）として、業務純益で787億円、親会社株主純利益（税後・持分比率勘案後）で218億円（KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2024年6月末の為替で換算した概算値。為替等の影響で変動する可能性あり） *2 23年度1QはMorgan Stanley（以降、MS）の持分法適用決算期の変更に伴う影響（以降、「MS決算期変更影響」）795億円（2023年6月末の為替で換算した金額。2023年度末の為替で換算した金額は841億円）

MUFGの株主になったら

「MUFGの株主になったら」のキーワード

「2.25兆円」

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

累進的な
配当

・ 配当性向は40%程度を維持

機動的な
自己株式取得

以下を勘案して実施

- ・ 業績・資本の状況
- ・ 成長投資の機会
- ・ 株価を含めた市場環境

自己株式の
消却

- ・ 発行済み
株式総数の
5%程度を上限

Appendix

グループでの協働事例 -モルガン・スタンレーとの協働

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*1

グローバル・ステアリング・
コミッティ*2
年2回開催



MSへの累積派遣者
90名超*3
出向経験者の
ネットワーキング開催

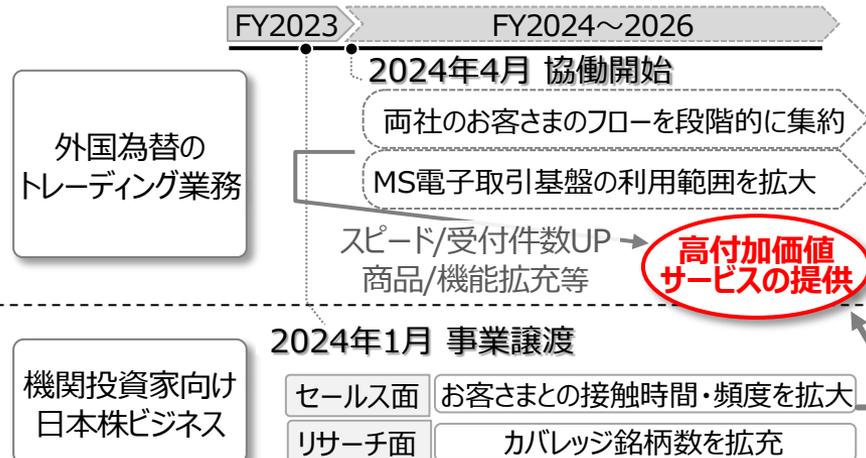


今後の協働の方向性

投資銀行業務	<ul style="list-style-type: none"> M&Aアドバイザー・プライマリー領域協働の強化
ウェルス マネジメント・ 資産運用業務	<ul style="list-style-type: none"> 導入済のMSWM*4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 資産運用立国関連の協働推進
市場業務	<ul style="list-style-type: none"> S&T領域での協働推進
その他 領域	<ul style="list-style-type: none"> インド協働強化 テクノロジー・サポート部門等に関する知見吸収 在米日系企業向け年金サービスの協働強化

アライアンス2.0

両社の強みを活かした相互補完・スケールメリット追求



*1 亀澤宏規、宮地正人 *2 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

*3 24年3月末時点 *4 Morgan Stanley Wealth Management

カード・基盤強化戦略

Phase 1 (24年度中に実現)

口座・カード・円定期 セット開設

キャンペーン(CP)

- ✓ 金利正常化後にキャッシュバックキャンペーンを実施



口座開設にカード標準セット
+
カード年会費無料化*2

MUFGを使うほどお得に ポイントUPプログラム

- ✓ MUFGにつながるほどに「より便利」「よりお得」となる新プログラムを開始予定

直近の実績

三菱UFJカード
19%還元CPで
新規申込件数が前年比160%

最大19%還元

カードアプリに
口座開設導線設置

Phase 2 (26年度までに実現)

グループ共通 ロイヤリティプログラム

- ✓ グループ共通のポイントや特典の付与などを中核としたプログラムをリリース予定
- ✓ ライフステージ等の変化にあわせ、MUFGを長く多く使っていただくほど自然におトクになるプログラム

アグリゲーションとMAPで
「つながった」各社サービス(p.6)

MUFGのリテールを
新たにひとつのブランドとして確立

セット利用の促進

×

商品性

新決済アプリリリース

- ✓ ポイントを決済時に利用できる新たなカードアプリ
- ✓ ポイントUPプログラムでお得にためたポイントを便利に使える



キャラクターなど外部コンテンツと融合した 決済サービスアプリ

- ✓ アプリで申込み、スマホタッチ決済利用
- ✓ 提携先コンテンツ(作品・キャラ)からアプリデザイン選択。コンテンツ独自特典有

細分化されたファンニーズに訴求し
ロングテールで顧客基盤獲得

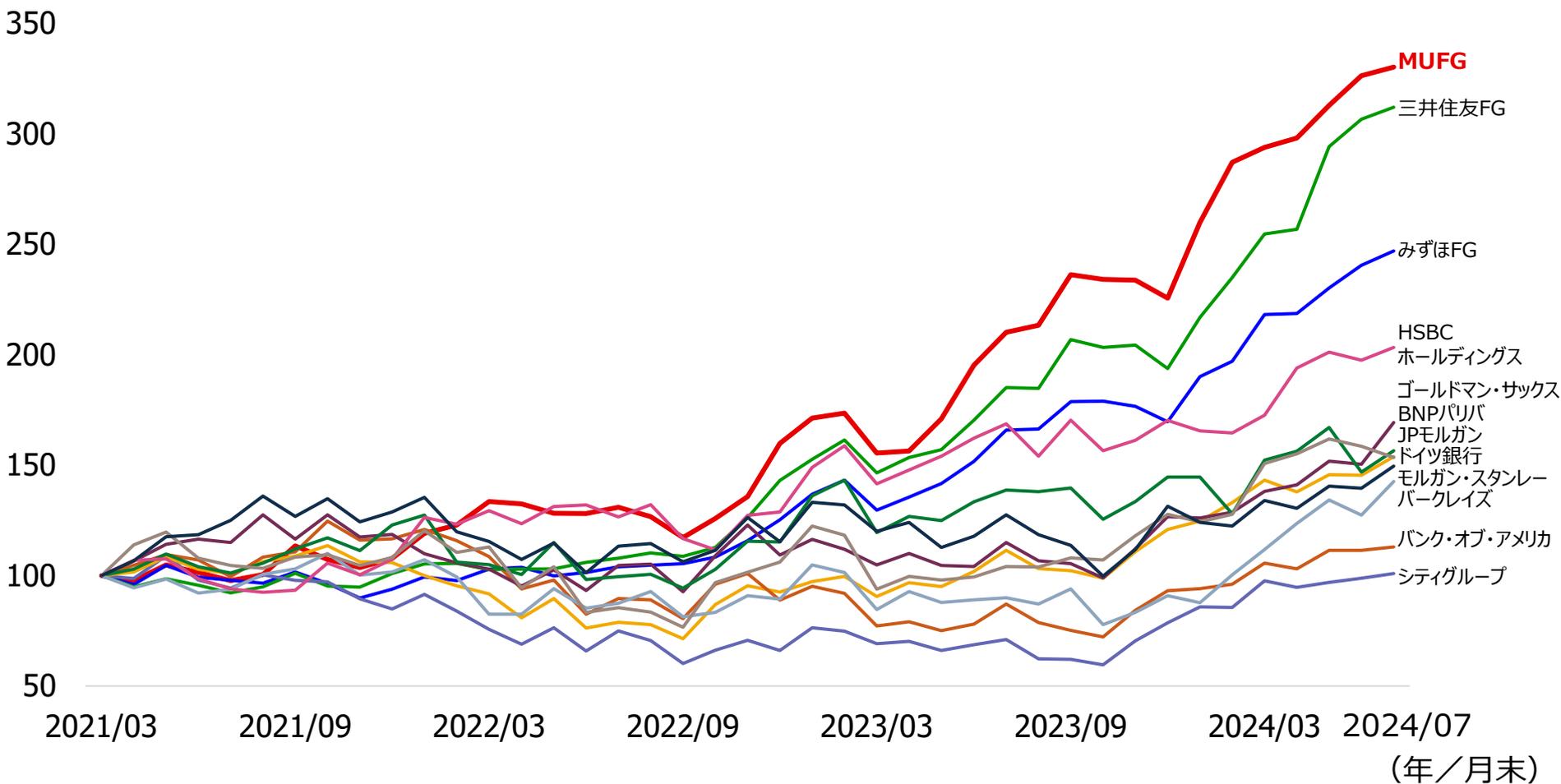


キャラクター等に着せ替え

*1 キャンペーン開始前後1週間のカードセット率を比較 *2 一般カードが対象

TSR (株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値 = 100)



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。