

2021年度決算 投資家説明会

2022年5月19日

世界が進むチカラになる。



ディスクレーム

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておりません。また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

本資料における計数・表記の定義

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

キーマッセージ

21年度実績と22年度業績目標

- 21年度実績 …… 当期純利益*¹は1兆1,308億円と、中間期の修正業績目標比**+808億円の超過達成**
- 22年度目標 …… 当期純利益*¹は**1兆円**。「安定的に1兆円以上を稼ぐことのできる会社」をめざす

中期経営計画の進捗

- 財務目標 …… 好調な当期純利益*¹により、ROEは**7.79%（前年度比+2.16ppt）**
- 主要戦略 …… 戦略の3本柱である「企業変革」「成長戦略」「構造改革」は**着実に前進**
経営資源の最適配置の観点で、**MUBの売却を決定**（2022年後半にクローリング予定）

資本政策

- 累進的な配当 …… 22年度の配当金は21年度比**+4円の32円**を予想
- 自己株式取得 …… 総額**3,000億円**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 …… 4月に**2030年中間目標を開示**。お客さまの脱炭素化に向けたビジネスを強化
- 人的資本投資 …… 投資を通じて、ステークホルダーへの価値提供力を高め、人的資本の好循環を構築

*1 親会社株主純利益

目次

21年度決算の概要.....	5
中期経営計画の進捗.....	25
資本政策.....	45
サステナビリティへの取り組み.....	53
Appendix.....	61

21年度決算の概要

21年度実績

－親会社株主純利益は11,308億円。中間期の修正業績目標比808億円の超過達成

MUFG連結（億円）	20年度	21年度			
	実績	修正 業績目標	実績	前年度比	修正 業績目標比
1 業務粗利益*1 信託勘定償却前	39,209	－	39,640	430	－
2 営業費*1（▲）	26,725	－	27,472	746	－
3 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	12,484	11,500	12,167	▲316	667
4 与信関係費用総額	▲5,155	▲1,500	▲3,314	1,840	▲1,814
5 経常利益	10,536	15,500	15,376	4,840	▲124
6 親会社株主純利益	7,770	10,500	11,308	3,538	808

*1 2021年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組替え。遡及適用による20年度影響額は769億円

P/Lサマリー

連結 (億円)	20年度	21年度	増減
1 業務粗利益 (信託勘定償却前) *1	39,209	1 39,640	430
2 資金利益	19,051	20,436	1,385
3 信託報酬+役員取引等利益*1	13,982	15,747	1,765
4 特定取引利益+その他業務利益	6,176	3,456	▲2,720
5 うち国債等債券関係損益	1,190	▲1,404	▲2,595
6 営業費 (▲) *1	26,725	2 27,472	746
7 業務純益	12,484	12,167	▲316
8 与信関係費用総額	▲5,155	3 ▲3,314	1,840
9 株式等関係損益	1,302	3,326	2,023
10 株式等売却損益	1,383	3,438	2,054
11 株式等償却	▲80	▲111	▲30
12 持分法による投資損益	3,217	4,415	1,198
13 その他の臨時損益	▲1,313	▲1,219	94
14 経常利益	10,536	15,376	4,840
15 特別損益	▲115	▲477	▲362
16 法人税等合計	▲1,850	▲2,834	▲983
17 親会社株主純利益	7,770	4 11,308	3,538
18 1株当たり利益 (円)	60.50	88.45	27.95

1 業務粗利益

- 資金利益は、国内外の貸出利ざや改善に加え、外貨投信解約益により増収
- 信託報酬+役員取引等利益は、国内の資産運用ビジネスやFSIの手数料収益、海外の融資関連手数料により増収
- 第4四半期の米国金利上昇局面において、外債の売却損を計上したことにより、国債等債券関係損益は減収するも、業務粗利益は前年度比430億円増収

2 営業費・経費率

- 営業費は為替影響*2除きで前年度比減少
- 経費率は69.3%に上昇

3 与信関係費用総額*3

- ロシア関連引当金を計上するも、米国の経済環境見通し改善に伴う引当金の戻りやMUB株式の売却決定に伴う貸倒引当金の戻入れ等により、与信関係費用は改善

4 親会社株主純利益

- 株式等関係損益は、堅調な株式市場を背景に前年度比2,023億円の増加。持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの増益により、前年度比1,198億円増加し、親会社株主純利益は、前年度比3,538億円増益の11,308億円。MUFG発足以来最高益を計上

*1 今年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組替え。遡及適用による20年度影響額は769億円

*2 為替影響額は約+910億円(概算値) *3 MUB株式の売却決定に伴い発生した貸倒引当金の戻入れ(約600億円)等は、2021年9月21日付公表のプレスリリースに記載の2022年度に計上見込の売却益の一部に含まれていたものの、2021年度に前倒しで計上

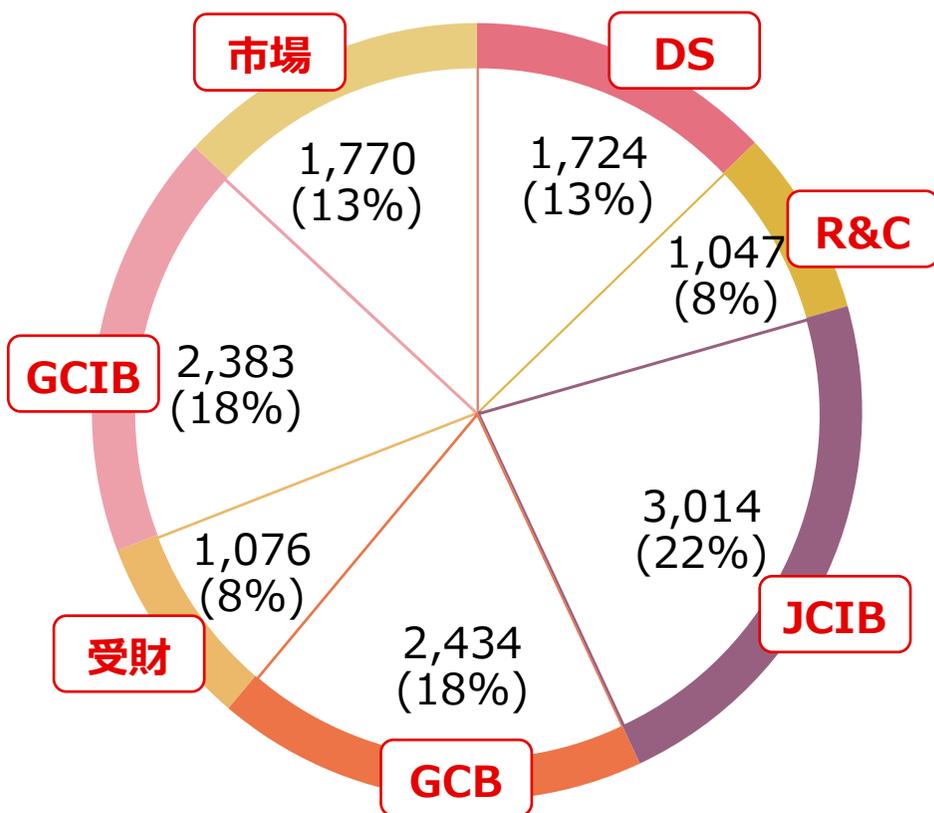
事業本部別営業純益

事業本部別営業純益*1

連結

(億円)

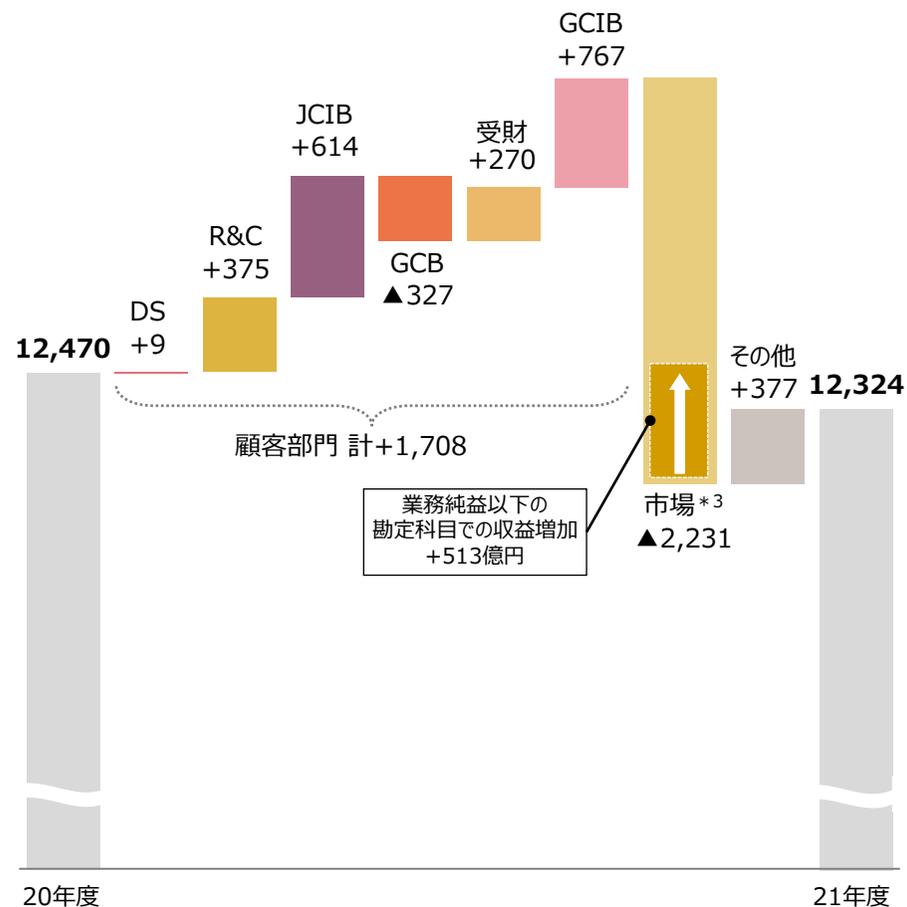
21年度 12,324億円*2



営業純益増減の内訳

連結

(億円)



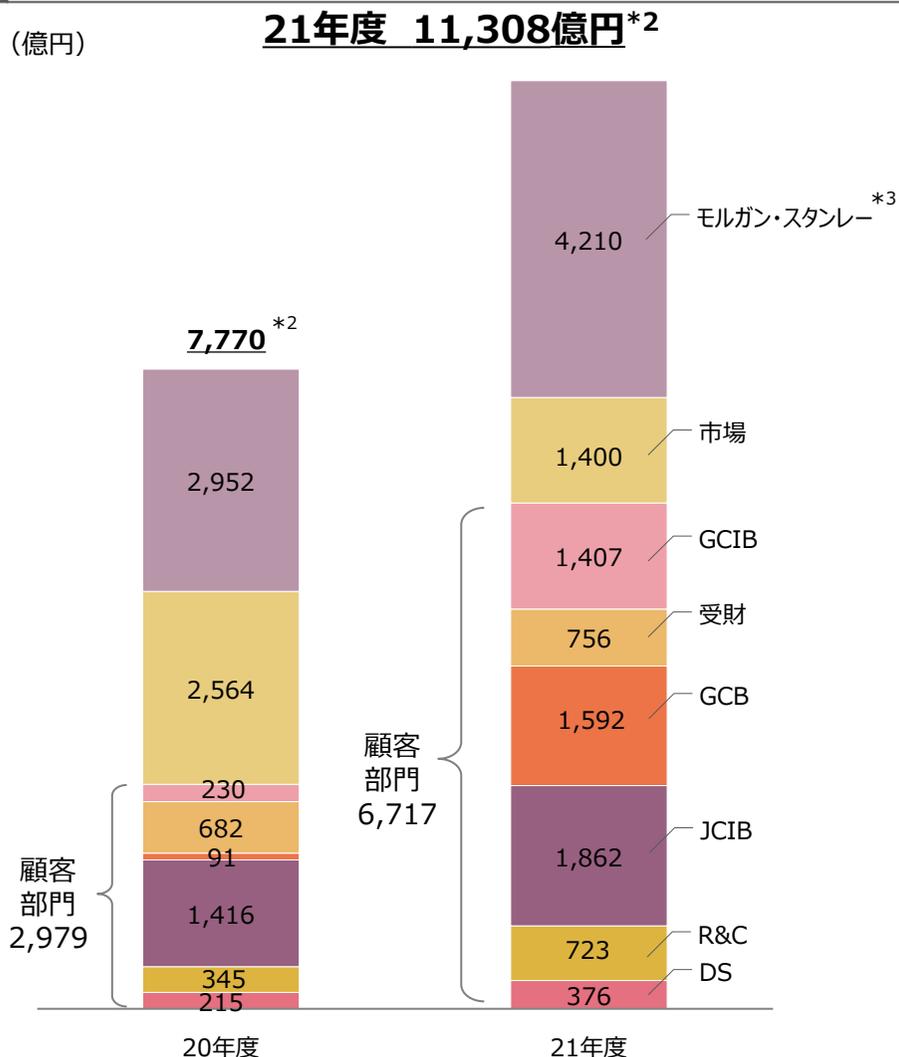
*1 社内管理上の連結業務純益 *2 本部・その他 (20年度 ▲1,501億円、21年度 ▲1,124億円) を含む

*3 市場事業本部は株式関連損益などの業務純益以下の勘定科目も含めて運営。これらの勘定科目による影響は前年比+513億円

事業本部別当期純利益

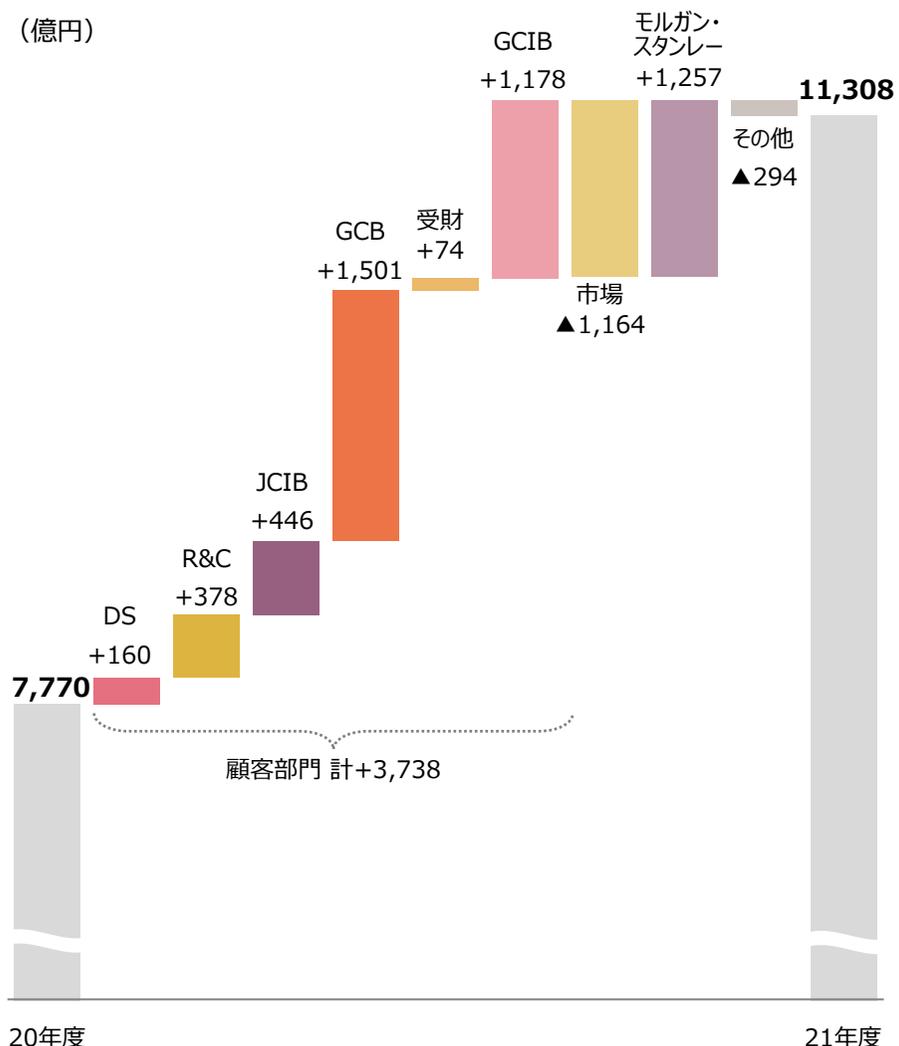
事業本部別当期純利益*1

連結



当期純利益増減の内訳

連結



*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。各事業本部への固定資産配賦に連動した減損判定プロセス変更に伴う特別損失はその他にて計上

*2 その他（20年度 ▲726億円、21年度 ▲1,020億円）を含む *3 持分変動益（20年度 +220億円、21年度 +368億円）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*3		RWA（兆円）*4	
	21年度	前年度比	21年度	前年度比	21年度	前年度比	21年度	前年度末比
デジタルサービス DS	1,725	▲6	76%	▲0ppt	4%	1.5ppt	9.0	0.0
法人・リテール R&C	1,039	382	83%	▲6ppt	4%	2ppt	17.0	▲0.1
コーポレートバンキング JCIB	2,846	457	52%	▲5ppt	6%	1ppt	32.5	▲1.8
グローバルCIB GCIB	1,865	453	58%	▲7ppt	7%	4ppt	23.0	0.6
グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,294	▲425	69%	4ppt	8.5%	8ppt	16.6	▲0.6
受託財産 受財	1,033	234	69%	▲4ppt	31%	2.5ppt	2.2	0.3
市場 市場	2,083	▲1,323	53%	12ppt	4.5%	▲2ppt	19.7	1.2

*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 各事業本部のROEに固定資産減損影響は含めず

*4 管理計数。規制最終化ベース（3月時点の暫定値）。21年3月末実績を遡及修正

事業本部別実績②

デジタルサービス事業本部*1

(億円)	20年度	21年度	増減
粗利益	7,328	7,270	▲58
預貸金収益	1,500	1,454	▲45
内為・外為	447	385	▲63
カード決済	2,189	2,177	▲12
コンシューマーファイナンス	2,826	2,758	▲68
経費	5,597	5,546	▲51
経費率	76%	76%	▲0ppt
営業純益	1,731	1,725	▲6
与信関係費用*2	▲779	▲1,292	▲513
当期純利益	215	376	160
RWA *3 (兆円)	9.0	9.0	0.0
ROE	2.5%	4%	1.5ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.3	11.1	▲0.2
預金平残 (兆円)	54.3	56.1	1.9
消費性ローン残高 *4 (兆円)	1.5	1.5	▲0.1
カードショッピング取扱高 *5 (兆円)	5.1	5.3	0.2

法人・リテール事業本部*1

(億円)	20年度	21年度	増減
粗利益	5,659	5,997	338
預貸金収益	1,629	1,621	▲8
内為・外為	914	961	47
デリバティブ・ソリューション	474	558	85
不動産・証券代行・相続	490	611	121
資産運用	1,900	1,946	46
経費	5,002	4,958	▲44
経費率	88%	83%	▲6ppt
営業純益	657	1,039	382
与信関係費用	▲231	▲23	208
当期純利益	345	723	378
RWA *3 (兆円)	17.2	17.0	▲0.1
ROE	2%	4%	2ppt
貸出平残 *6 (兆円)	20.4	20.2	▲0.3
利ざや*7	0.53%	0.56%	0.03ppt
預金平残 (兆円)	73.9	80.3	6.5

*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（3月時点の暫定値）

*4 銀行・信託・アコムのカードローン残高合計値（保証残高を除く） *5 ニオスのカード会員分 *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)	20年度	21年度	増減
粗利益	5,513	5,869	356
預貸金収益	2,009	2,190	181
内為・外為*2	770	824	54
デリバティブ・ソリューション*2	786	609	▲176
不動産・証券代行	524	628	104
M&A・DCM・ECM*3	472	498	26
経費	3,125	3,024	▲101
経費率	57%	52%	▲5ppt
営業純益	2,389	2,846	457
与信関係費用	▲1,043	▲1,146	▲102
当期純利益	1,416	1,862	446
RWA*4 (兆円)	34.3	32.5	▲1.8
ROE	5%	6%	1ppt
貸出平残 (兆円)	40.9	38.0	▲2.9
利ざや*5	0.48%	0.51%	0.04ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	14.7	12.8	▲1.9
利ざや*5*6	0.67%	0.73%	0.06ppt
預金平残 (兆円)	37.5	38.4	0.9
外貨預金平残*6 (兆円)	14.5	15.3	0.8

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	20年度	21年度	増減
粗利益	4,036	4,470	434
預貸金収益	2,083	2,262	179
手数料	1,721	1,982	260
外為・デリバティブ	157	139	▲18
DCM・ECM	289	261	▲28
経費	2,625	2,605	▲19
経費率	65%	58%	▲7ppt
営業純益	1,411	1,865	453
与信関係費用	▲1,059	13	1,072
当期純利益	230	1,407	1,178
RWA*4 (兆円)	22.4	23.0	0.6
ROE	3%	7%	4ppt
貸出平残 (兆円)	21.3	19.6	▲1.7
利ざや*5	1.15%	1.21%	0.06ppt
預金平残 (兆円)	14.4	13.5	▲0.9

*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（3月時点の暫定値） *5 外貨中長期調達コストを除く *6 内外合算

事業本部別実績④

グローバルコマーシャルバンキング事業本部*1

(億円)	20年度	21年度	増減
粗利益	7,761	7,312	▲ 449
MUAH*2	3,113	2,869	▲ 244
KS*3	3,357	3,223	▲ 134
BDI	1,269	1,222	▲ 47
経費	5,042	5,018	▲ 24
(経費率)	65%	69%	4ppt
MUAH*2	2,457	2,403	▲ 53
(経費率)	79%	84%	5ppt
KS*3	1,604	1,619	15
(経費率)	48%	50%	2ppt
BDI	592	619	27
(経費率)	47%	51%	4ppt
営業純益	2,719	2,294	▲ 425
MUAH*2	656	465	▲ 191
KS*3	1,754	1,604	▲ 149
BDI	677	602	▲ 74
与信関係費用	▲ 2,324	▲ 319	2,005
MUAH*2	▲ 802	961	1,764
KS*3	▲ 1,001	▲ 838	163
BDI	▲ 517	▲ 418	99

(億円)	20年度	21年度	増減	
当期純利益	91	1,592	1,501	
MUAH*2	▲ 213	1,008	1,221	
KS*3	507	752	245	
BDI	67	107	39	
RWA*4 (兆円)	17.2	16.6	▲0.6	
ROE	0.5%	8.5%	8ppt	
MUAH*2	▲2.5%	13%	15ppt	
KS*3	7%	10%	3ppt	
BDI	4%	6.5%	2.5ppt	
(兆円)				
MUAH*2	貸出平残	7.1	6.2	▲ 0.9
	預金平残	8.6	8.6	▲ 0.0
	NIM*5	2.22%	2.17%	▲0.06ppt
KS*3	貸出平残	6.2	6.2	▲ 0.0
	預金平残	5.7	6.2	0.5
	NIM*6	3.47%	3.24%	▲0.23ppt
BDI	貸出平残	1.0	0.9	▲ 0.1
	預金平残	0.9	0.9	0.0
	NIM*7	7.40%	7.69%	0.29ppt

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

*2 信託・証券子会社、JCIB、GCIB、市場に帰属する分を除く *3 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く *4 管理計数。規制最終化ベース（3月時点の暫定値）

*5 市場に帰属する分を除く *6 KSE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)	20年度	21年度	増減
粗利益	2,887	3,292	405
AM	1,210	1,439	229
IS	1,044	1,176	133
年金	633	676	43
経費	2,088	2,259	171
経費率	72%	69%	▲4ppt
営業純益	799	1,033	234
当期純利益	682	756	74
経済資本 (兆円)	0.3	0.3	0.0
ROE	28.5%	31%	2.5ppt

市場事業本部*1

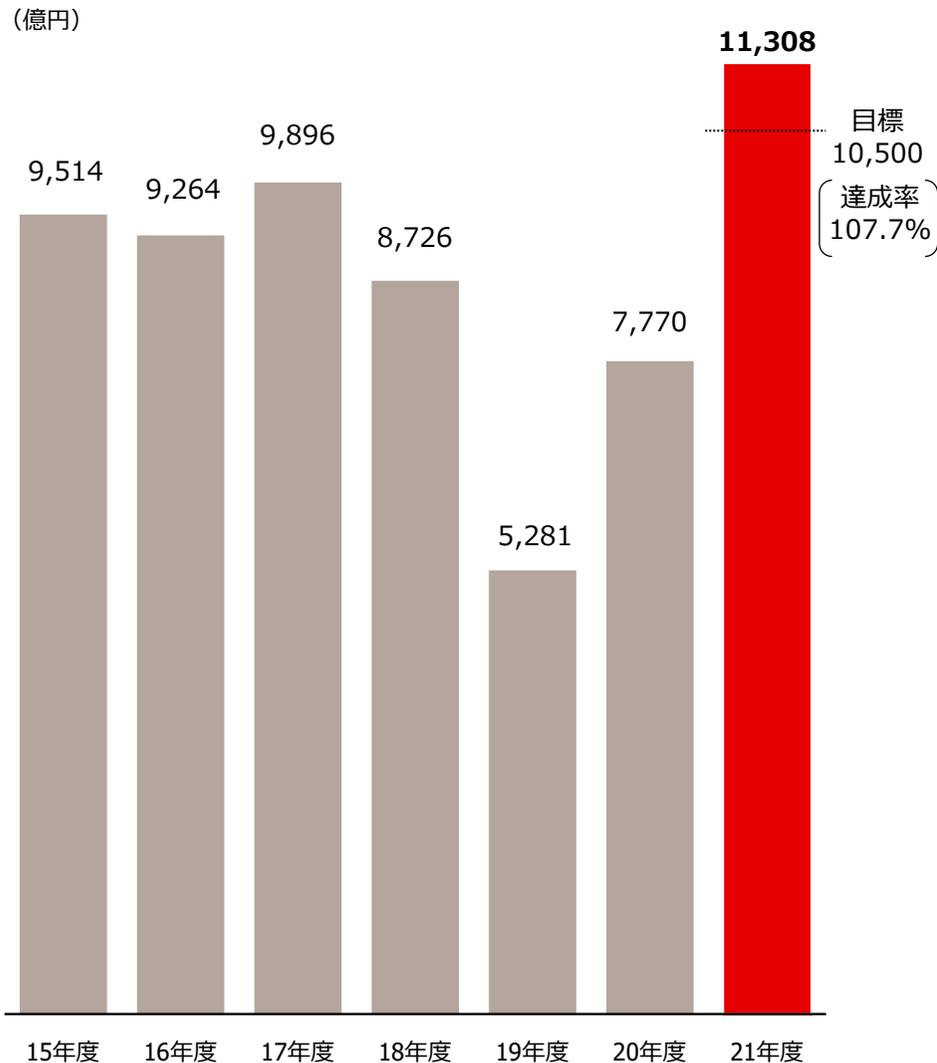
(億円)	20年度	21年度	増減
粗利益	5,765	4,423	▲1,342
セールス&トレーディング	2,804	2,349	▲455
FIC & Equity	2,784	2,329	▲455
事業法人	970	1,022	52
機関投資家	1,490	1,029	▲461
資産運用	20	20	0
トレジャリー	3,037	2,098	▲939
経費	2,360	2,340	▲20
経費率	41%	53%	12ppt
営業純益	3,405	2,083	▲1,323
セールス&トレーディング	993	563	▲430
トレジャリー	2,488	1,548	▲940
当期純利益	2,564	1,400	▲1,164
経済資本 (兆円)	5.2	4.1	▲1.1
ROE	6.5%	4.5%	▲2ppt

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

21年度業績目標達成率と業態別内訳

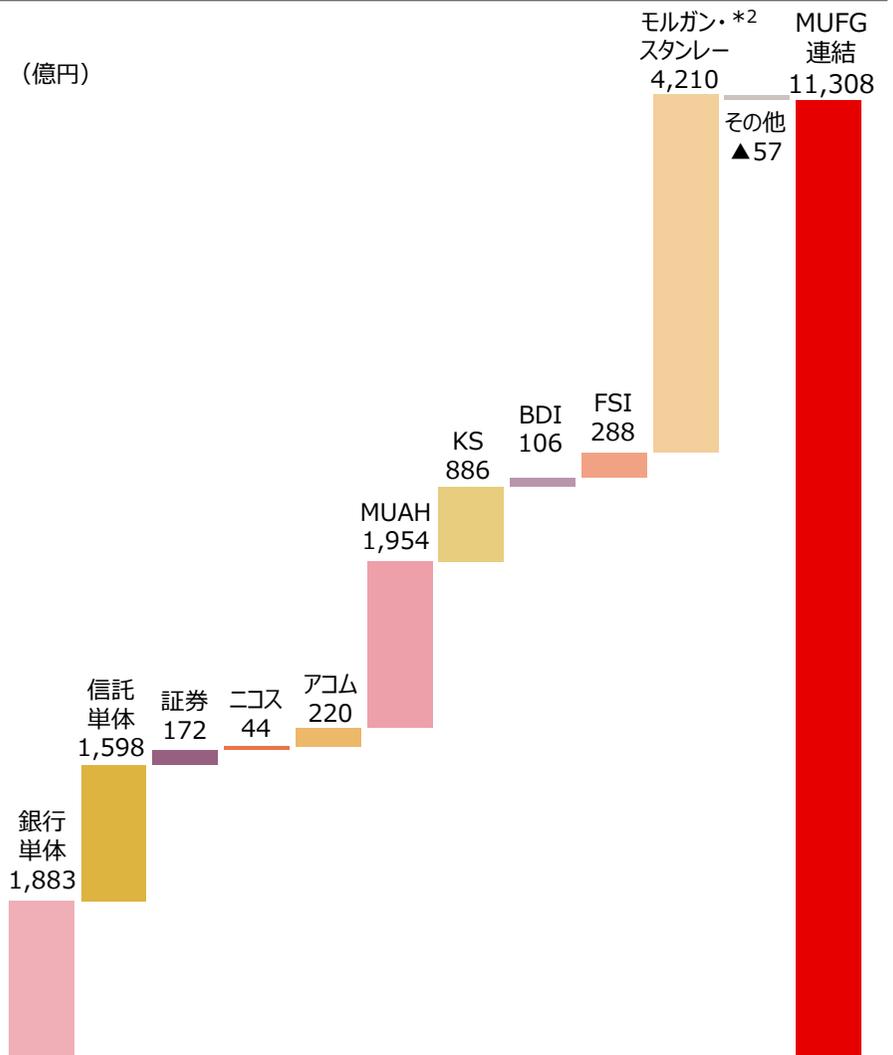
親会社株主純利益の推移

連結



親会社株主純利益内訳*1

連結



*1 持分比率勘案後の実績

*2 持分変動益+368億円を含む

B/Sの状況

B/Sサマリー

[連結](#)

22/3末時点

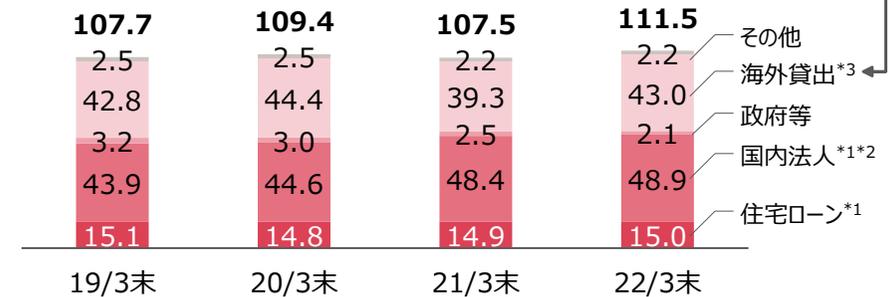


貸出金 (未残)

[連結](#)

(兆円)

21/3末比 海外貸出 +3.7
(除く為替影響 +0.4)

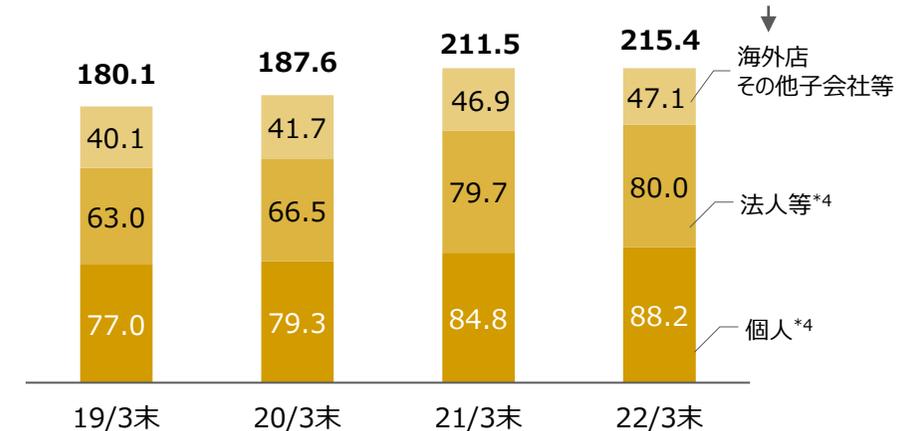


預金 (未残)

[連結](#)

(兆円)

21/3末比 海外店他 +0.2
(除く為替影響 ▲3.5)



*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む (除く為替影響: 21/3末比 +0.0兆円)

*3 海外支店+MUAH+KS+BDI+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

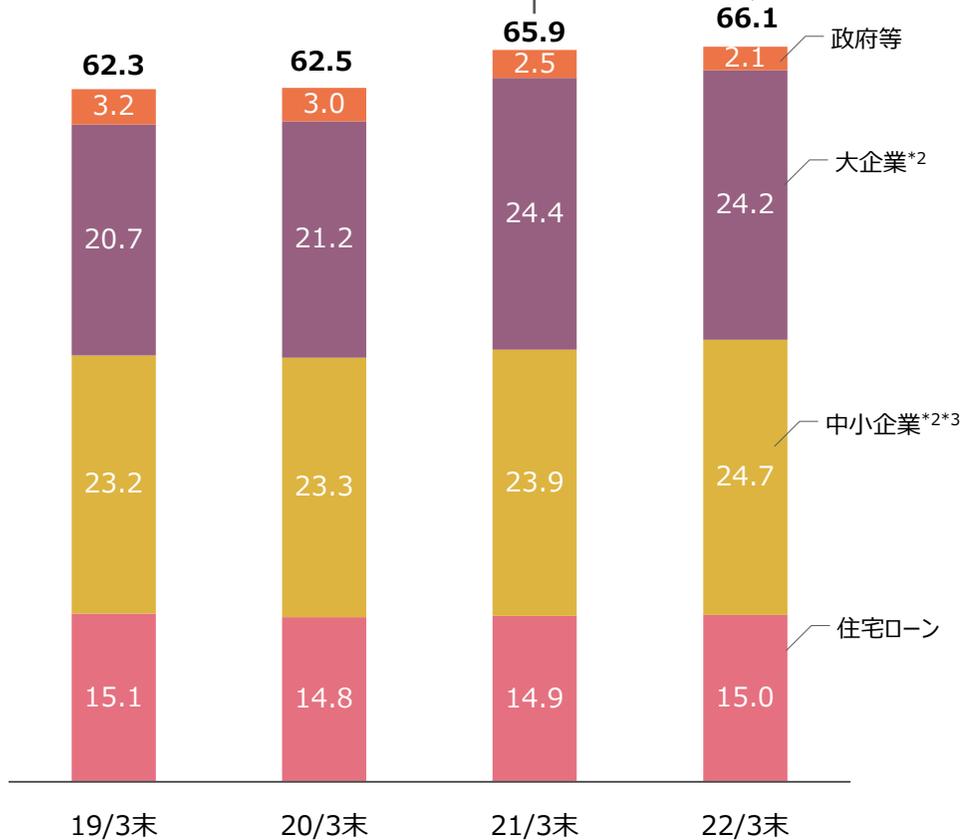
国内貸出金

貸出金（末残）*1

連結

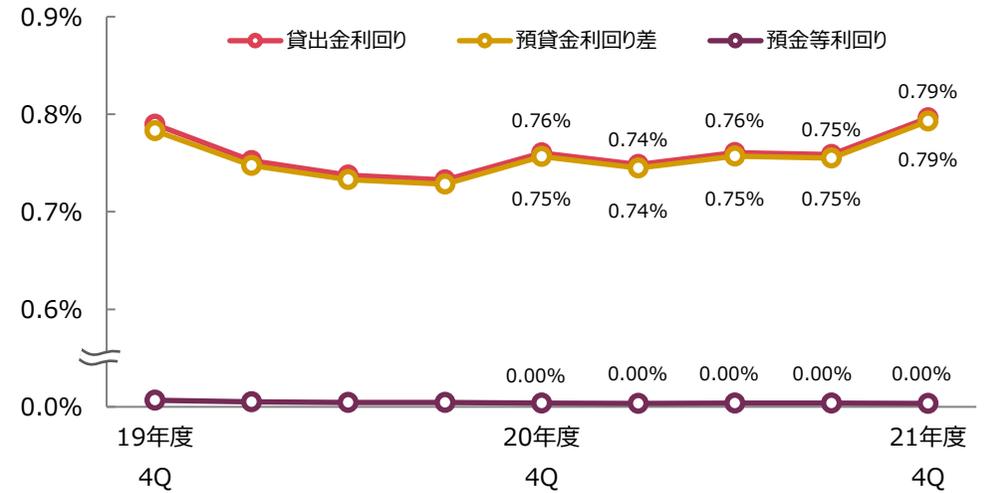
(兆円)

21/3末比 +0.1
(除く為替影響 ▲0.3)



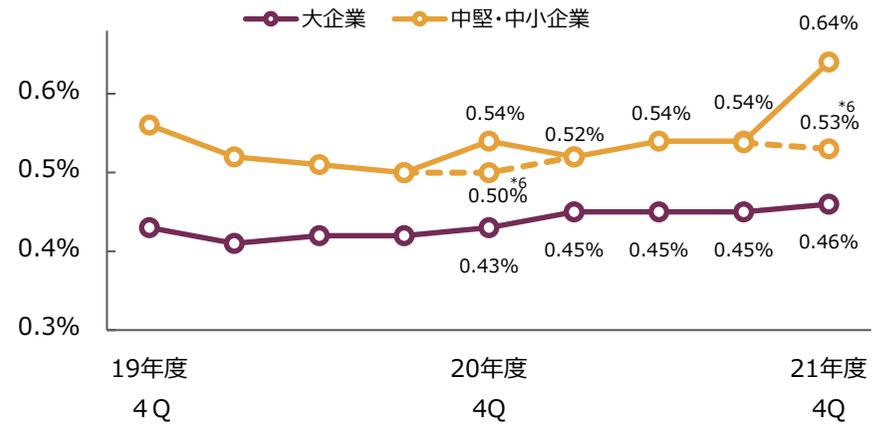
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2*4*5

2行合算



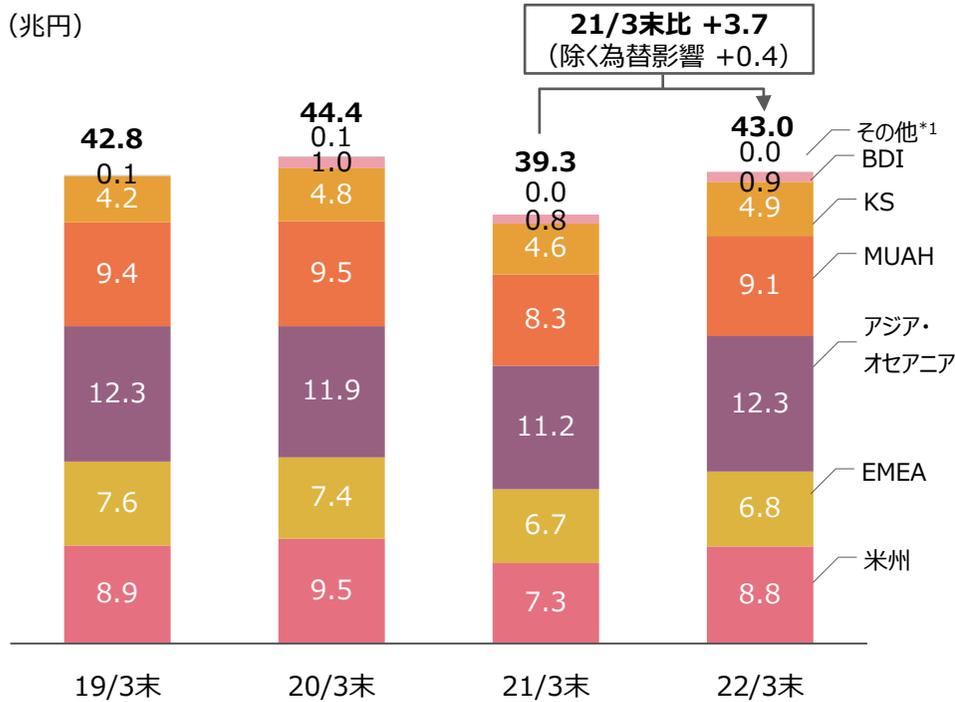
*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン *4 政府等向け貸出を除く *5 社内管理上の計数。2行合算
*6 期末の利子補給一括計上の影響除き

海外貸出金

貸出金（末残）

連結

(兆円)



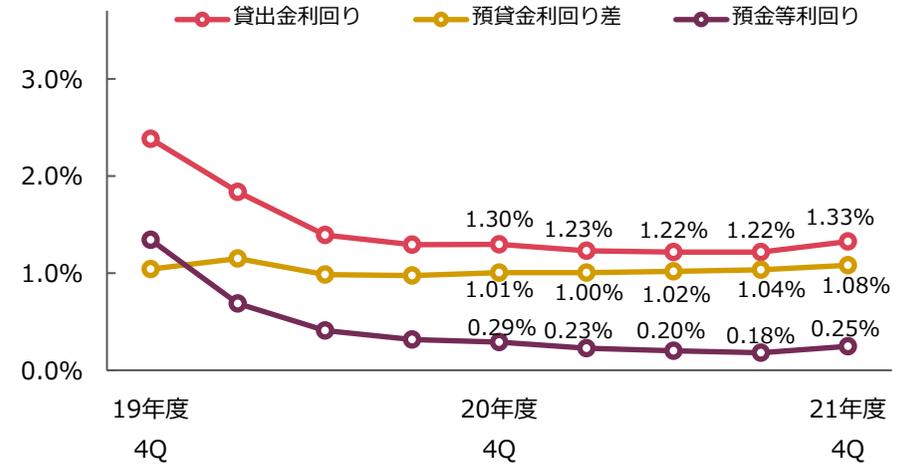
海外貸出利ざや*2

2行合算



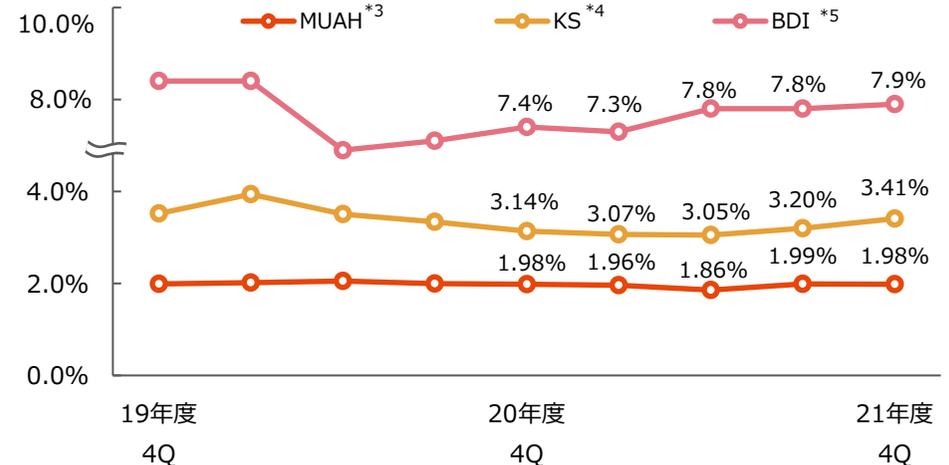
海外預貸金利回り*2

2行合算



純金利収益率 (NIM)

MUAH・KS・BDI



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

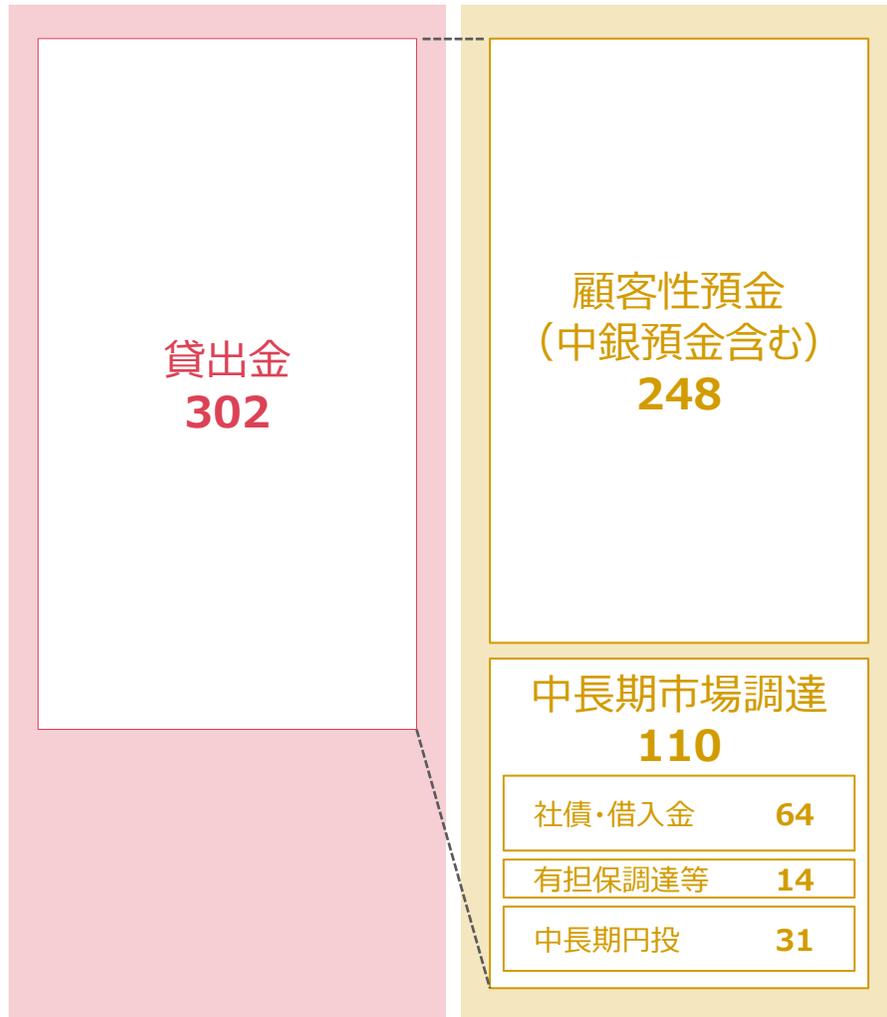
*4 タイ会計基準（2020年1月1日よりIFRS 9を適用開始）に基づくKSの決算報告書における財務情報

*5 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報。21年度1Qより算出方法を変更し、本資料では過去分についても遡及修正

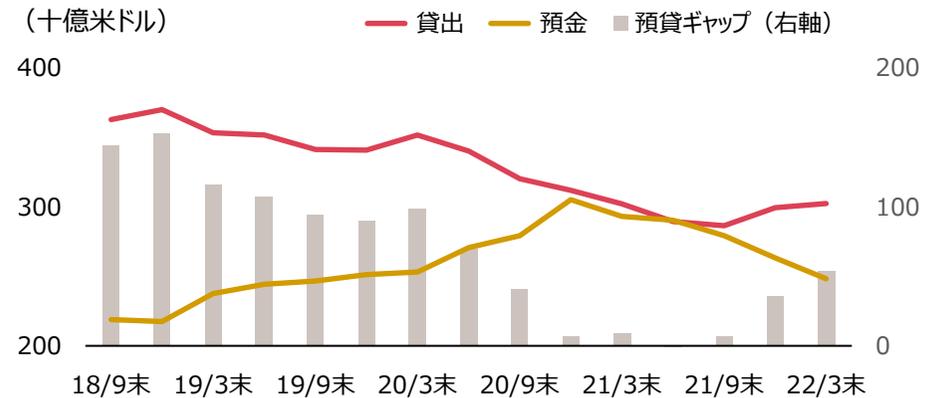
外貨流動性*1

(十億米ドル)

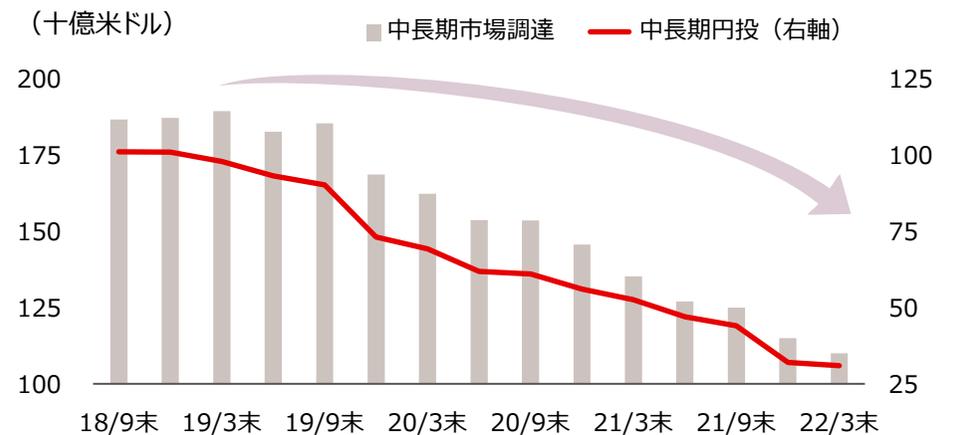
22/3末時点



預貸ギャップの推移



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

保有有価証券①

その他有価証券（時価あり）の内訳

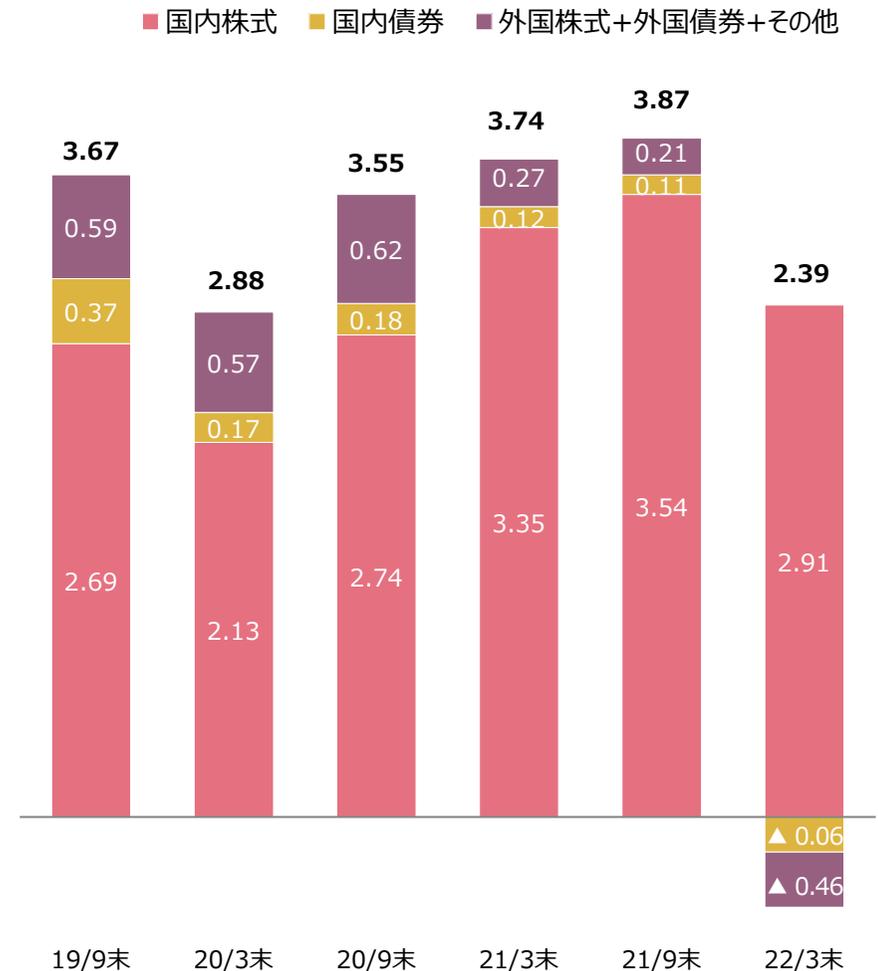
連結

(億円)	22/3末残高		22/3末評価損益	
		21/3末比		21/3末比
1 合計	749,096	10,176	23,918	▲13,580
2 国内株式	46,137	▲6,026	29,141	▲4,364
3 国内債券	404,336	▲1,186	▲618	▲1,843
4 うち国債	314,118	▲9,328	▲554	▲1,423
5 外国株式	2,185	1,325	277	66
6 外国債券	220,305	7,938	▲8,528	▲9,558
7 その他	76,132	8,125	3,646	2,118

その他有価証券評価損益の推移

連結

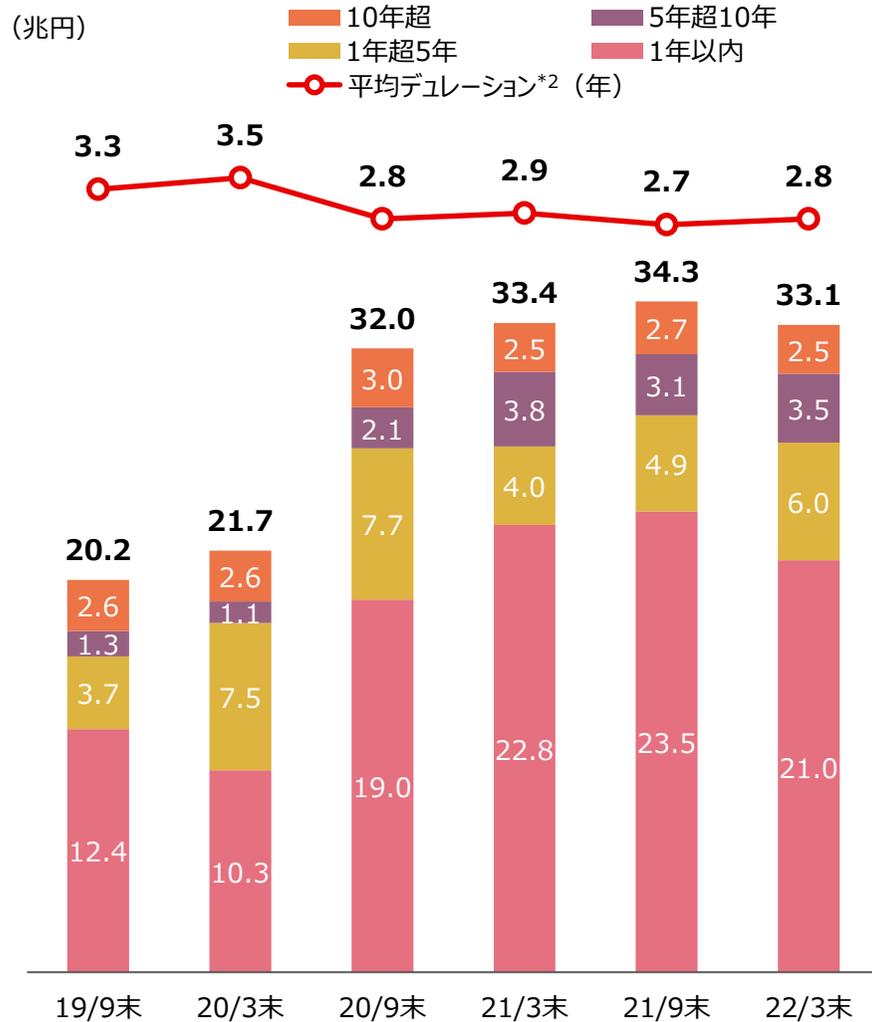
(兆円)



保有有価証券②

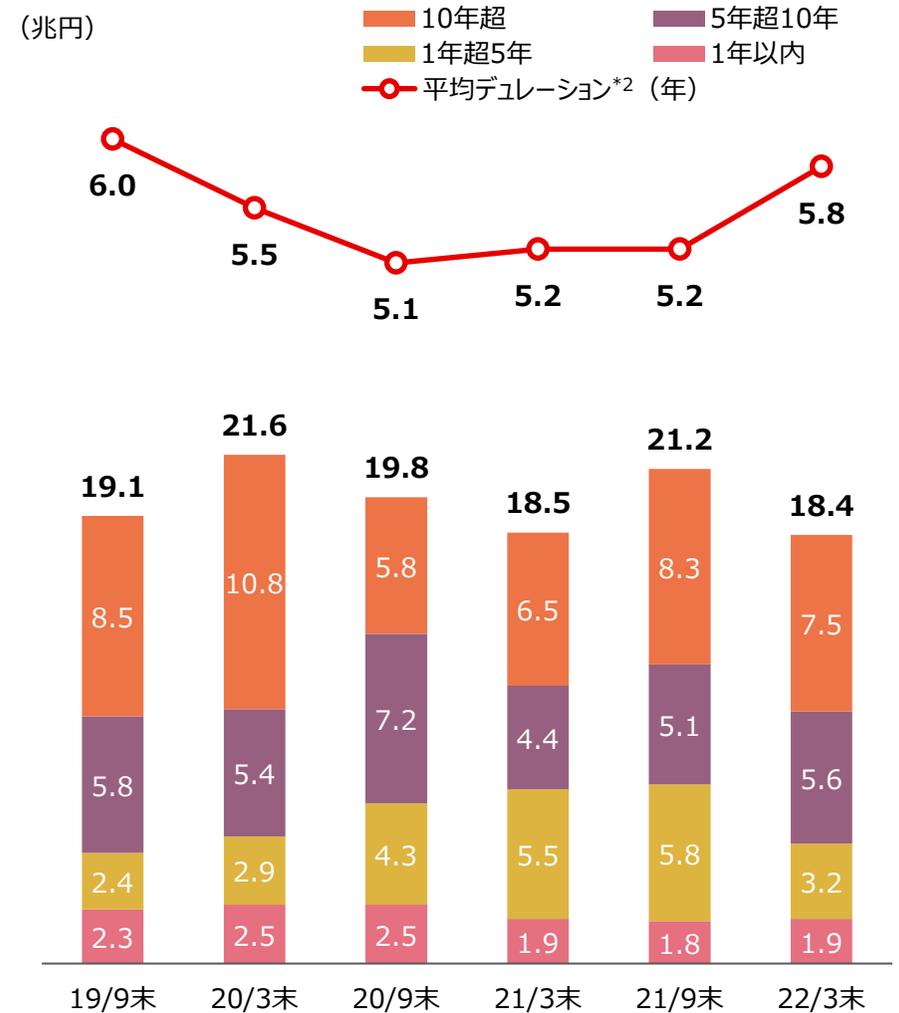
国債残高*1・デュレーション

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

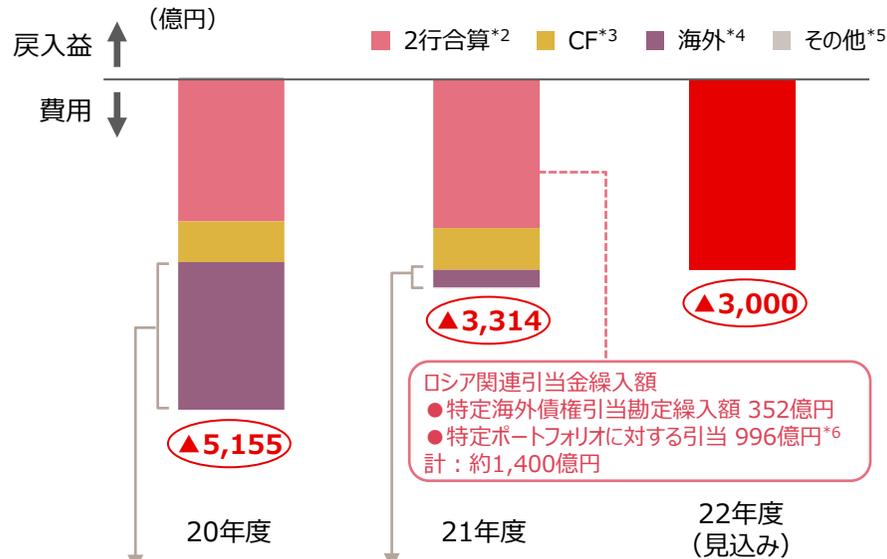
*2 その他有価証券

与信関係費用

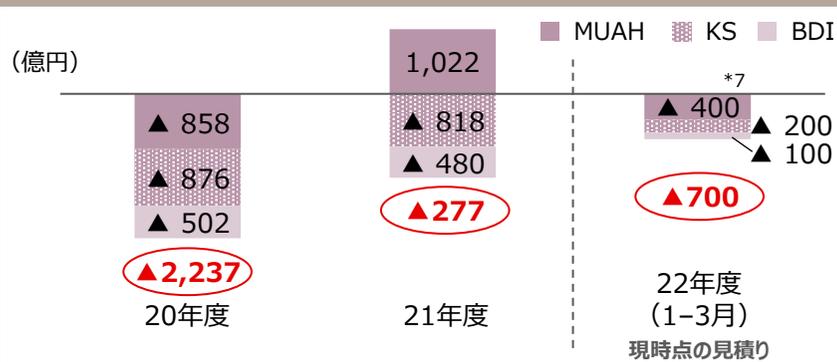
– 21年度の与信関係費用総額は3,314億円。22年度は3,000億円を見込む

与信関係費用総額*1

関連P.64 [連結](#)



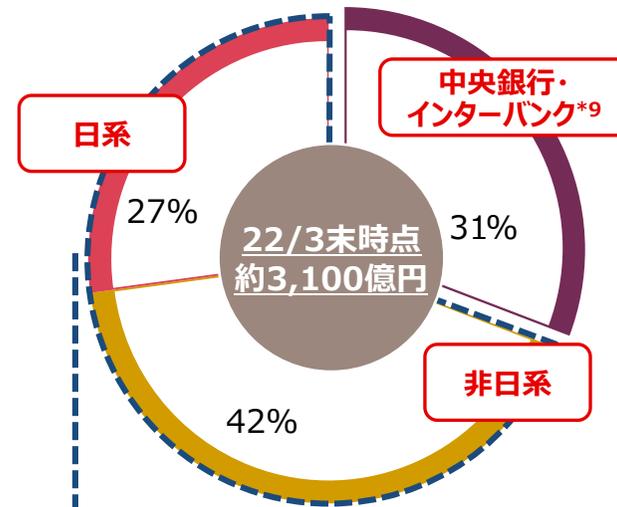
うちパートナーバンク (MUFG連結決算基準)



(参考) ロシア向け与信残高

● ロシア向け与信残高*8は、22/3末で約3,100億円

■ 銀行連結 (含む現地法人、除くMUAH、KS、BDI)



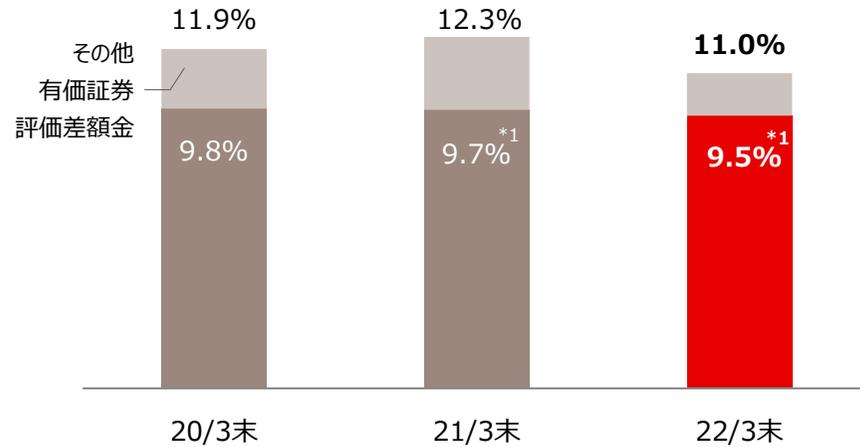
● 銀行連結*10全体に占める割合は0.2%未満

*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムの子会社ベース合算 *4 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *5 その他子会社および連結調整等
*6 ロシア・ウクライナ情勢を踏まえたより広範な影響に備えた引当金 *7 MUAHは売却予定の貸出金に関する評価損を含む *8 借入人所在国ベース。コミットメントライン空枠、市場性・与信等を含む。全て内部管理計数 *9 銀行宛預け金や保有するロシア国債残高も含む *10 中央銀行・インターバンク取引等は含まず

自己資本

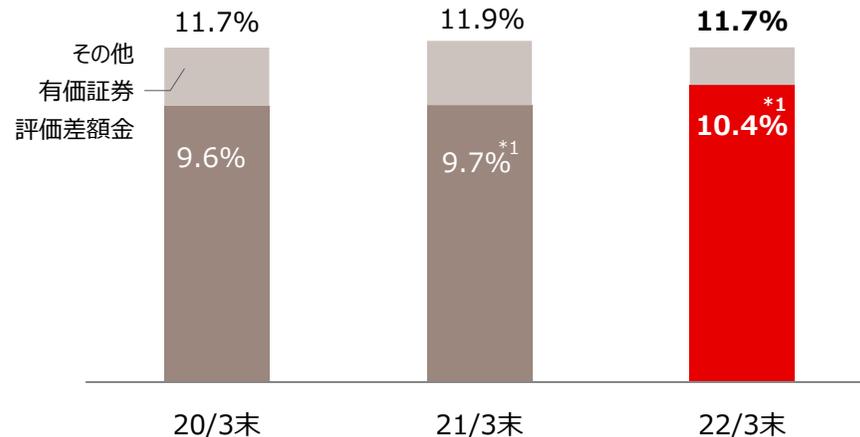
CET1比率

連結



CET1比率（規制最終化ベース^{*2}）

連結



21年度実績

連結

	21/3末	22/3末	増減
1 普通株式等Tier1資本	141,137	138,239	▲ 2,898
2 その他Tier1資本	18,690	16,523	▲ 2,166
3 Tier1資本	159,827	154,762	▲ 5,064
4 Tier2資本	26,867	23,823	▲ 3,043
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	186,695	178,586	▲ 8,108
6 リスクアセット	1,144,193	1,249,142	104,948
7 信用リスク	904,100	919,272	15,172
8 マーケットリスク	40,668	43,899	3,231
9 オペレーショナルリスク	79,766	79,901	135
10 フロア調整 ^{*3}	119,658	206,069	86,410
11 総エクスポージャー ^{*4}	2,927,250	3,007,923	80,672
12 レバレッジ比率	5.45%	5.14%	▲0.31ppt

*1 21/3末よりリスクアセットから有価証券含み益を控除して計算 *2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値
*3 パーゼルⅠとパーゼルⅢの乖離による調整額 *4 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

22年度業績目標

– 22年度の親会社株主純利益目標は1兆円

MUFG連結（億円）	21年度 実績	22年度 業績目標*1	増減
業務純益			
1 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,167	13,000	833
2 与信関係費用総額	▲3,314	▲3,000	314
3 経常利益	15,376	12,500	▲2,876
4 親会社株主純利益	11,308	10,000	▲1,308

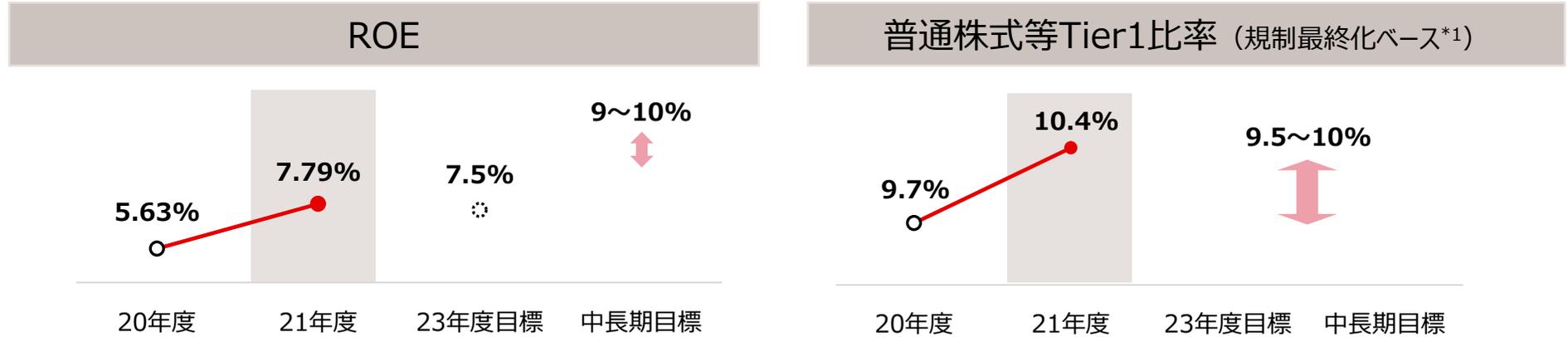
*1 MUB株式譲渡契約締結に伴い2022年度第1四半期決算において、売却予定の有価証券、貸出金等に関する評価損約2,700億円を業務純益に含まれないその他臨時損益等で計上する想定。なお、この内満期保有目的勘定の有価証券、及び貸出金等の評価損にかかる約1,200億円は売却対象資産の簿価を低下させるため、現時点では株式譲渡実行時に同額を特別利益として計上する見込み

中期経営計画の進捗

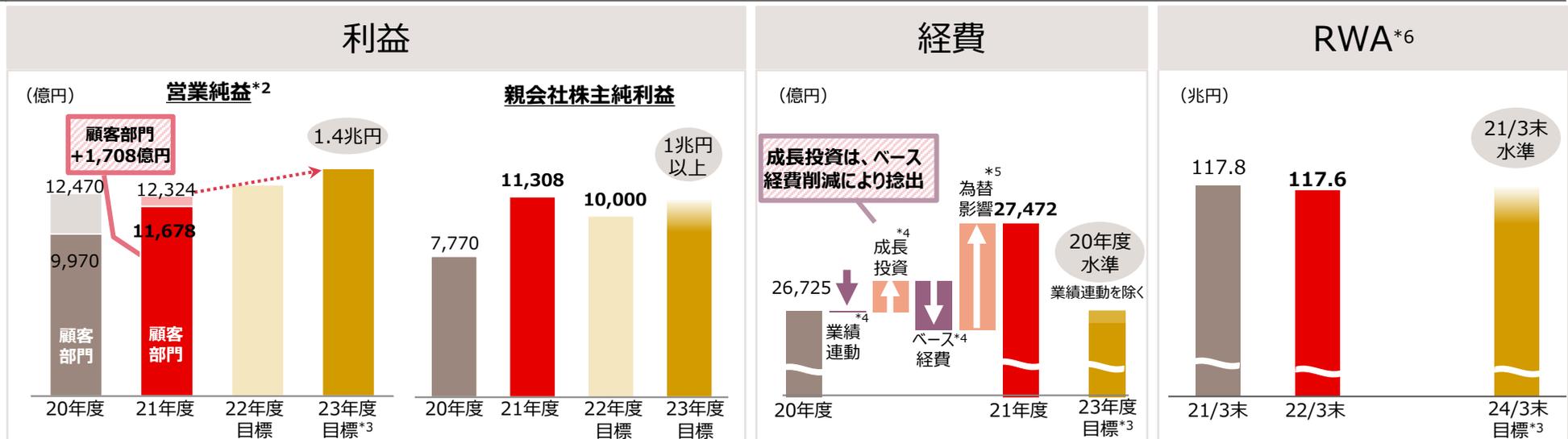
財務目標

－好調な親会社株主純利益により、ROEは高い水準に。CET1比率はターゲットレンジを上回って推移

ROE目標・資本運営のターゲット



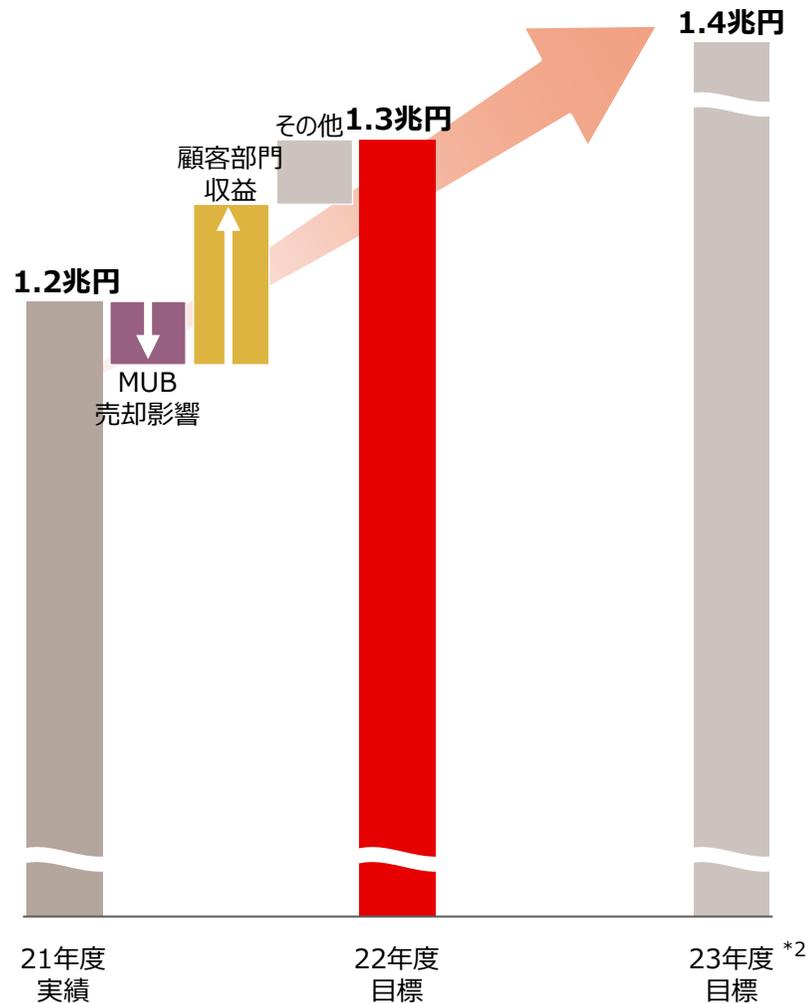
ROE目標達成に向けての3つのドライバー



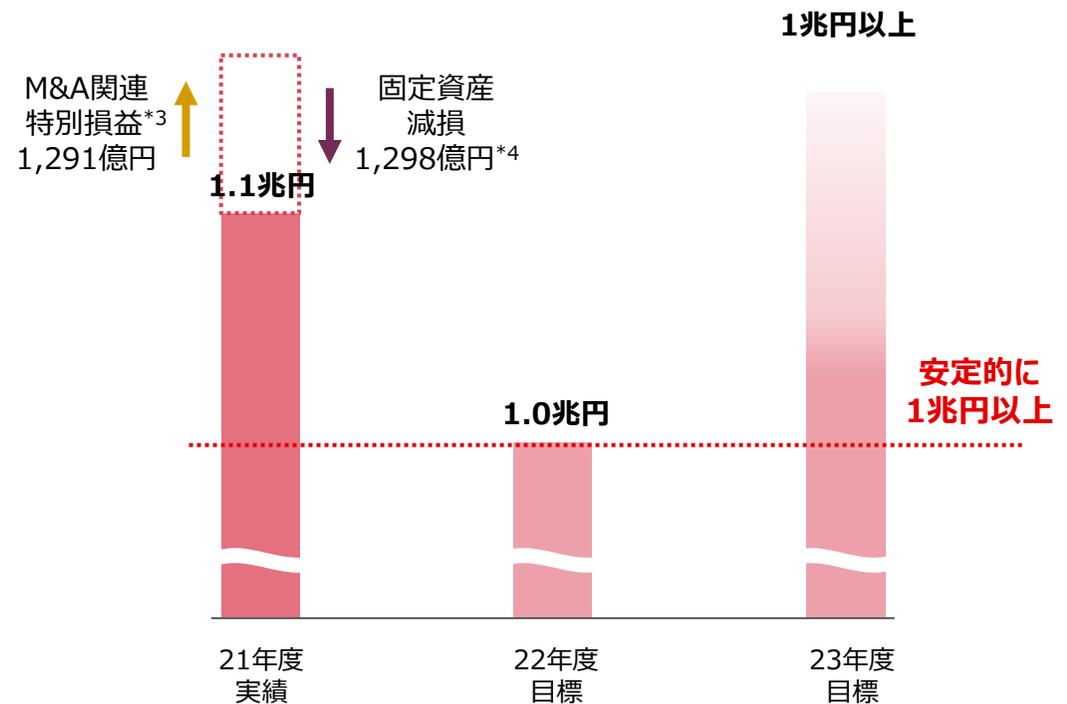
中期経営計画最終年度に向けたロードマップ[°]

－ 営業純益は着実な成長を、親会社株主純利益は安定的に1兆円以上をめざす

営業純益^{*1}



親会社株主純利益



^{*1} 社内管理上の連結業務純益 ^{*2} 中期経営計画公表時点の目標 ^{*3} MUFG連結決算における持分変動利益・関連会社株式売却益・事業譲渡益・子会社株式売却益の合算値 (税前)

^{*4} 各事業本部への固定資産配賦に連動した減損判定プロセス変更に伴う特別損失 (税前)

中期経営計画1年目の振り返り

－「挑戦と変革の3年間」と位置付けた中期経営計画の1年目において主要戦略は着実に前進

企業変革	デジタルトランスフォーメーション	・コスト削減や金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組み等は着実に進展	⇒ P.29-31
	環境・社会課題への貢献	・「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表。2030年中間目標を設定し、脱炭素ビジネスを強化	⇒ P.54-56
	カルチャー改革	・「挑戦」する風土が浸透。「スピード」は引き続き課題	⇒ P.32, 33
成長戦略	ウェルスマネジメント	・クロス取引・資産運用はともに好調。2022年2月にデジタルプラットフォームを全店展開	⇒ P.34, 35
	経営課題解決型アプローチ	・社会課題解決に向けて、日系大企業のお客さまと事業リスクを共にする事業投資を開始	⇒ P.34, 36
	アジアビジネス	・マクロ環境はコロナ感染再拡大により下振れるも、足元では回復傾向。施策は着実に進捗	⇒ P.34, 37
	GCIB & Global Markets	・機関投資家ビジネスはSecured financeが順調に拡大。NIG*1は市場拡大を取り込み、成長	⇒ P.34, 38
	グローバルAM/IS	・AMでは過去最高益、ISでは高付加価値サービスの複合提供が進展し、資産管理残高増	⇒ P.34, 39
構造改革	経費・RWAコントロール	・ベース経費は着実に削減、RWAは規律をもって運営	⇒ P.40, 41
	基盤・プラットフォーム改革	・ビジネス変化への対応力強化やコスト削減などを目的とした勘定系システムの見直しに着手	⇒ P.42
	事業ポートフォリオ見直し	・経営資源最適化の観点で、MUB売却を決定	⇒ P.43, 44

*1 Non-IG（非投資適格企業向け取引）

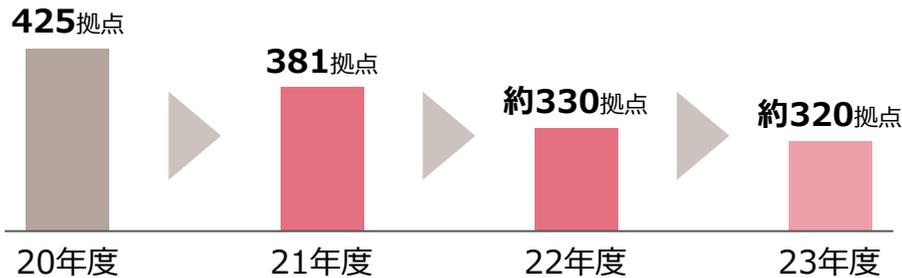
企業
変革成長
戦略構造
改革

デジタルトランスフォーメーション①

– オンラインチャネルへのシフトにより、顧客利便性向上とコスト削減を実現

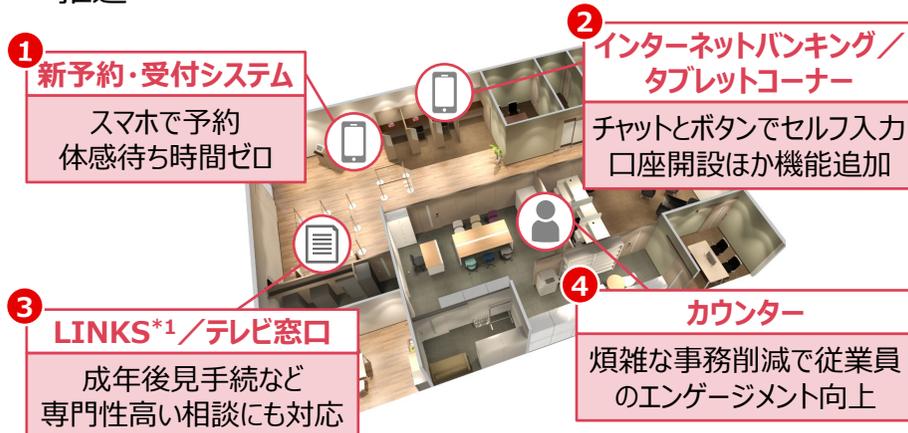
店舗ネットワーク見直しの状況（銀行）

- 23年度末時点の店舗数は約320拠点を予定
- 22年度末までに統廃合計画の約9割を完遂する見込み



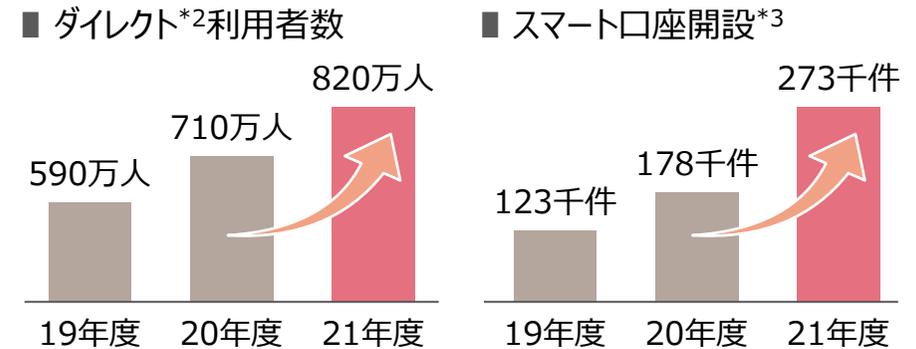
次世代営業店の実現に向けた取り組み

- アプリやセルフ機器を拡充し、顧客利便性向上と業務効率化を推進



着実に進むデジタルシフト

- 継続的な機能向上により、オンラインチャネルを選ぶお客さまが増加



監査法人残高確認書の電子化

- 監査法人残高確認書の電子化を実現
- 受付から証明書の提出までEnd-to-Endでの電子化により効率化



*1 Low-counter INteraction on Knowledge Stationの略。テレビを介して各センターに接続し、「相続」「住宅ローン」等の業務を受け付ける端末

*2 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」 *3 スマートフォンアプリやWebによる口座開設

デジタルトランスフォーメーション②

企業
変革

成長
戦略

構造
改革

金融・デジタルプラットフォームへ向けた新たな取り組みが進展

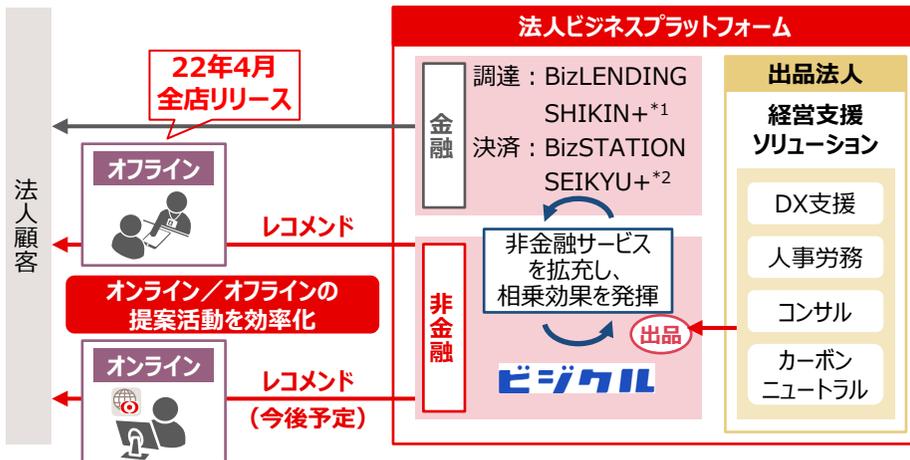
BaaS基盤の提供 (Banking as a Service)

- 他社サービスに埋め込むかたちでの金融サービス提供をめざす
- 事業会社の顧客接点を通じニーズを上流でとらえる「需要喚起モデル」



問題解決プラットフォーム「bizクル」

- 22年4月に全店展開。非金融分野のソリューションを提案
- お客さまのDXや脱炭素経営を支援



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

Progmatt (プログマ)

デジタルアセットプラットフォーム

- 運用残高は100億円を突破
- 「投資×利用&優待」を提供するユーティリティトークン基盤を公表
- 信託スキームを用いたステーブルコイン基盤を公表

ブロックチェーン技術

× 信託機能の活用

簡単・迅速・安全に金融取引ができるプラットフォームの提供

prog///at

セキュリティトークン
(不動産、動産、社債)

ユーティリティトークン
(優待、会員権)

ステーブルコイン
(1coin=1円受益権)

トークンの発行事例 (今後、航空機のトークン化も予定)

	1号案件	2号案件	3号案件	4号案件
ローン時期	21年7月	21年11月	22年2月	22年2月
運用規模	29億円	8億円	22億円	43億円
対象アセット	レジデンス 	物流施設 	学生用レジデンス 	温泉旅館

企業
変革成長
戦略構造
改革

デジタルトランスフォーメーション③

– オープンイノベーションの深化と、新たな領域への展開

スタートアップ出資 (MUIP*1)

- 累計で30社超に投資し、複数の協業案件に発展
- 2号ファンドでは新たな投資領域・協働形態も進展

1号ファンド (200億円)

24社に投資

- 評価額は出資額を超過
- 出資先の約半数と協働進展

2号ファンド (200億円)

8社に投資

- 投資領域を拡大
 - 新興国 (インド・アフリカなど)
 - ESG関連 (GHG排出抑制)
 - 資産運用 (ASEAN・米国)
- 新たな協働形態
 - 出資先と顧客との協働 (3Wins)

インド投資枠 : MUFG Ganesha Fund

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

インドを取り巻く環境

- 急速な経済成長
- デジタル化の進展
- スタートアップの勃興

投資目的

- インドの成長取り込み
- 新産業の育成
- デジタル知見の活用

将来的にグループ総合力を活用した広範な金融サービスの提供も展望

Mars Growth Capital (海外スタートアップ融資)

- プレユニコーン・ユニコーン企業を対象とする2号ファンドを22年1月に設立
- アジア・欧州のスタートアップ17社と融資契約調印済 (200百万米ドル超)



1号ファンド

- ミドルステージ企業向け
- 200百万米ドル

2号ファンド

- レイターステージ企業向け
- 300百万米ドル

デジタル技術とAIを活用したファイナンス

アジアのスタートアップ企業の成長を支援

Grabとパートナーバンクの協働

- タイでのドライバー・フード加盟店向けローンを順調に積み上げ、銀行取引のない顧客層からの資金需要に対応
- ユーザー向けローンを22年6月にリリース予定

	対象	開始時期	実績
拡大	ドライバー	20/9	累計 18.5万件実行 (21/3比248%増)
	フード加盟店	20/10	累計 4.2万件実行 (21/3比755%増)
	ユーザー	22/6	リリース予定 (フルデジタル)



AIスコアリング
モデル検討中

*1 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

カルチャー改革①

「挑戦×スピード」を社員の行動パターンとするための施策を推進

企業
変革成長
戦略構造
改革

カルチャー改革の全体像

- ① 行動パターンの変革を下支えする土台として、働く環境を整備
- ② パーパスの自分事化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- ③ 公募等の人事プログラムや“Spark X”で、実践する機会を提供

持続的成長（財務・非財務）

DXやサステナビリティ経営を礎にパーパス起点の事業活動を加速

② 社員の
マインドセット

MUFG Way
浸透セッション
3,000回超開催*1

行動パターン
= 挑戦×スピード

③ 実践する機会

① 会社が提供する
働く環境

コミュニケーション改革

スマートワーク推進

人事制度・運用



公募支店長

公募支店長が
30名超誕生

経堂支店長 井戸さん

営業店、本部、新入行員の講師等を経て、公募



社内副業 認定講師

鴻池新田支店 大西さん

営業店で働く傍ら、社内研修で毎月講義。
個人向け総資産営業を担う人材を育成



海外社員向けの異動制度*2

人事部 ジャーさん（KSより異動）

銀行・証券の人事運営グローバル化を推進中



海外社員向けの異動制度*2

資金証券部 アンドリュウさん（シドニー支店より異動）

外貨バランスシート運営チームヘッドに就任。
国内外グループ間でのシナジー創出を推進

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

*2 海外採用の社員が、国境を越えてMUFGグループ内で異動する制度

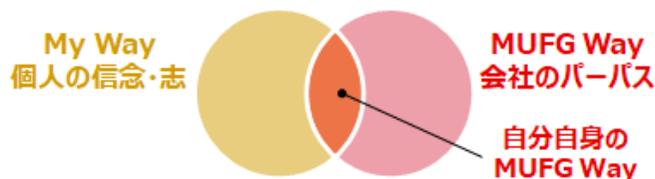
カルチャー改革②

企業
変革成長
戦略構造
改革

－社員一人ひとりがMUFG Wayを自分事化し、実践していく

社員のマインドセット – MUFG Way共鳴セッション

- ・社員がチームメンバーに対し、自分自身のMUFG Wayを語る
- ・パーパスを自分事化することで、パーパスに基づき自律的に行動

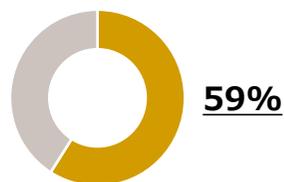


スピードと挑戦 – 21年度の振り返り

- ・社員の挑戦意識は高いことを確認
- ・スピードに課題意識を持つ社員は多い

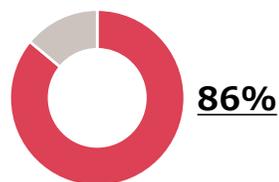
■ グループ意識調査

スピーディな運営がされている

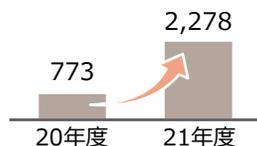


MUB売却等、
迅速な経営判断もできたが、
各本店ではさらなるスピードが
必要

挑戦を意識し行動している



公募の応募人数は3倍に増加



実践する機会 – 更なる拡充

関連P.59

- ・社員に挑戦を促す制度を更に拡充

新規事業創出プログラム“Spark X”



- ・パーパス起点で、社員の取り組みたい新規事業案を募集
- ・アイデアの磨き上げには社内外の有識者も参画
- ・グループ20社より、650件エントリーあり

MUFG本館プロジェクト“グループ公募WG”^{*1}



- ・銀信証の社員による“公募WG”を発足
- ・「MUFGの象徴となる新本館」をめざして検討
- ・グループ一体で、新たなカルチャーの創出に繋げる

社内・社外副業制度

- ・自律的・複線的キャリア形成の支援。社内イノベーションの促進
- ・社外での活動を通じたキャリアアップ、スキルアップを後押し

Employee network (欧州)

- ・I&D推進を目的とした有志の社員ネットワーク。150名超参加
- ・マイノリティ向け企業説明会を開催する等、多様に活動

*1 ワーキング・グループ

企業
変革成長
戦略構造
改革

主要戦略の進捗

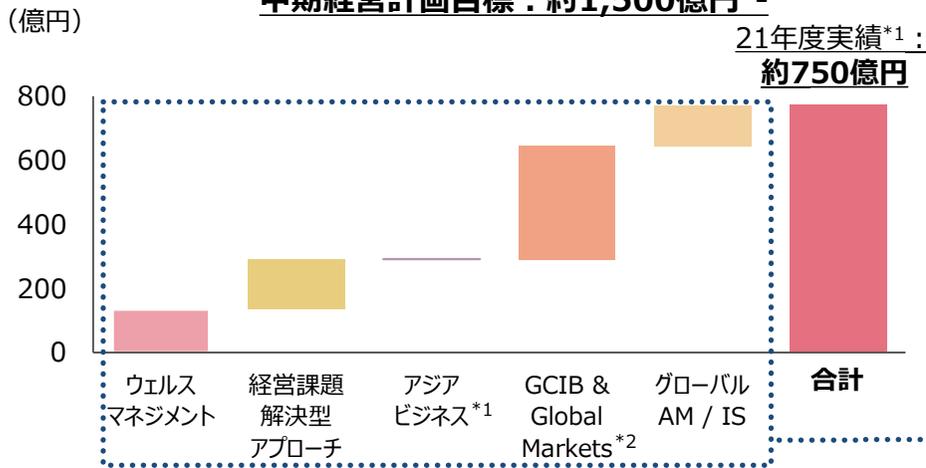
成長戦略・構造改革は目標に向かって順調に進捗

進捗状況

成長戦略

関連 P.35-39

中期経営計画目標：約1,500億円*1



ウェルスマネジメント

- グループ総合力の発揮によりクロス取引・資産運用はともに好調。運用残高を着実に積み上げ
- 22年2月に提案力強化を目的にWMデジタルプラットフォームを全店展開

経営課題解決型アプローチ

- 社会課題の解決に向けて、日系大企業のお客さまと共に事業に投資する取り組みを開始
- 専門部署を立ち上げ、脱炭素社会実現に向けエンゲージメントを強化

アジアビジネス

- コロナの影響を受けたものの、グループ一体でMUFG協働を推進、BDIで進展
- BDIの成長に向けて、引き続きKSの知見移転推進によるCF*3強化をめざす

GCIB & Global Markets

- 機関投資家ビジネスはSecured financeや証券化取引を中心に順調に拡大
- NIG*4取引は市場拡大を取り込み、シェア・収益額ともに伸長

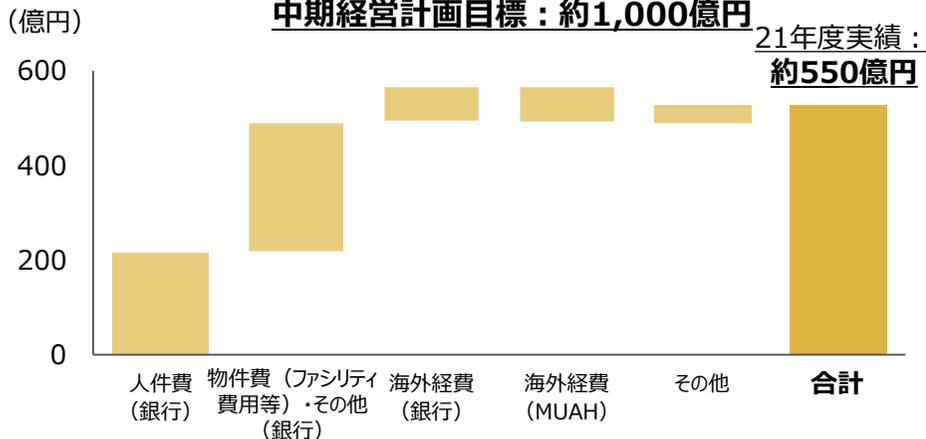
グローバルAM/IS

- AMは旗艦ファンドの残高積み上げによるベース報酬増加、成功報酬收受により過去最高益
- ISはFF*5等の高付加価値サービスの複合提供が進展し、相乗的に資産管理残高を拡大

構造改革

関連 P.40

中期経営計画目標：約1,000億円



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

*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず *3 コンシューマーファイナンス *4 Non-IG (非投資適格企業向け取引) *5 ファンドファイナンス

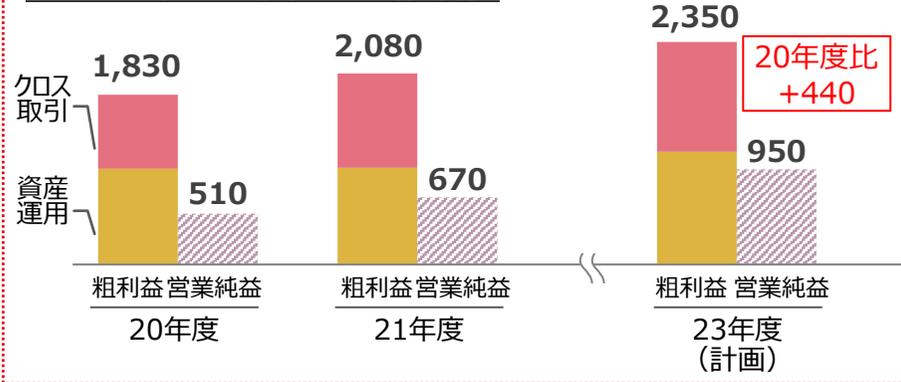
企業
変革成長
戦略構造
改革

成長戦略① – ウェルスマネジメント (WM)

– グループ総合力の発揮により法人・個人へのアプローチ加速。クロス取引、資産運用は順調に拡大

KPI

ウェルスマネジメント収益*1 (億円)



主要戦略 進捗状況

クロス取引

遺言・遺産整理受託件数



WM不動産連携件数



「クロス取引から資産運用の基盤拡大」を一層加速

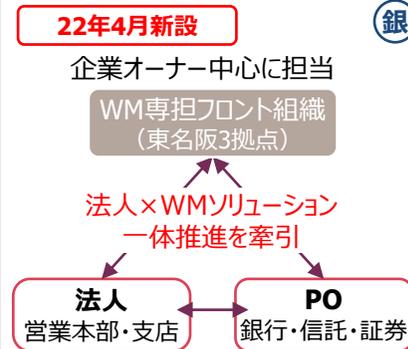
主要戦略 進捗状況

人材・インフラ

WMデジタルプラットフォーム

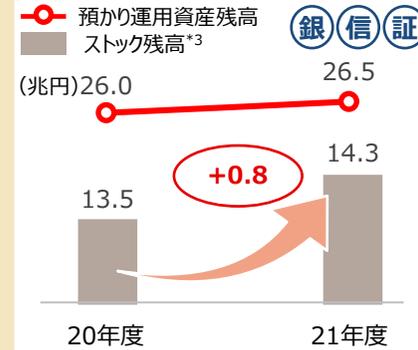


WM専担フロント組織

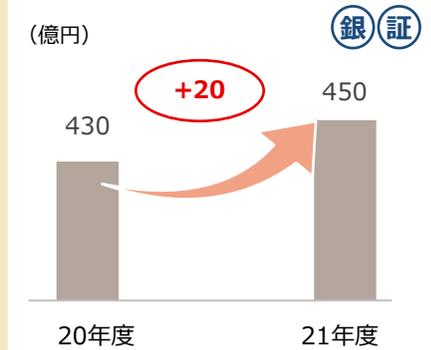


資産運用

個人資産運用



個人紹介型仲介粗利益



*1 管理計数。関与範囲の拡大に伴う基準見直しを反映 (20年度分は遡及修正) *2 ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム

*3 投資信託、ファンドラップ、投資助言等の残高期間中に収益が発生する商品群の残高。対象商品の見直しを反映 (20年度分は遡及修正)

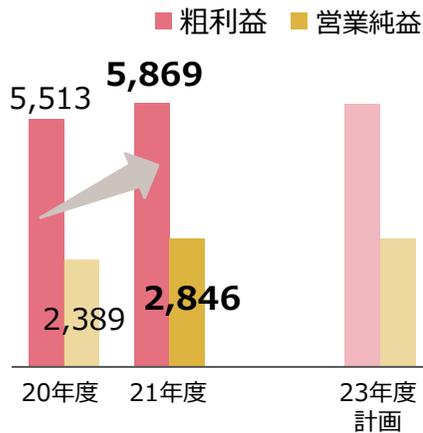
成長戦略② – 経営課題解決型アプローチ

企業
変革成長
戦略構造
改革

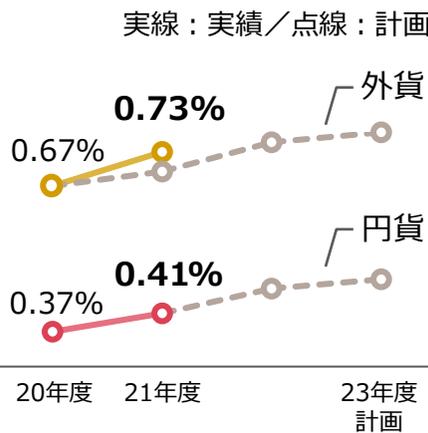
– 社会課題解決に向けて、日系大企業のお客さまと事業リスクを共にする事業投資を開始

コーポレートバンキング事業本部の21年度実績

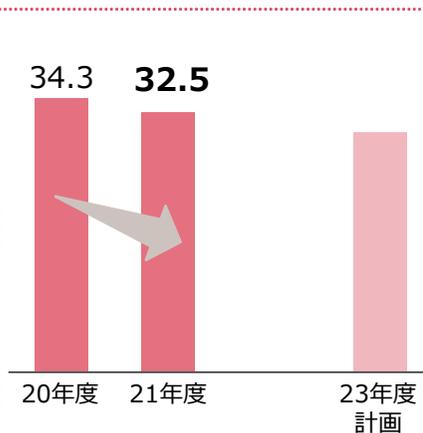
粗利益・営業純益 (億円)



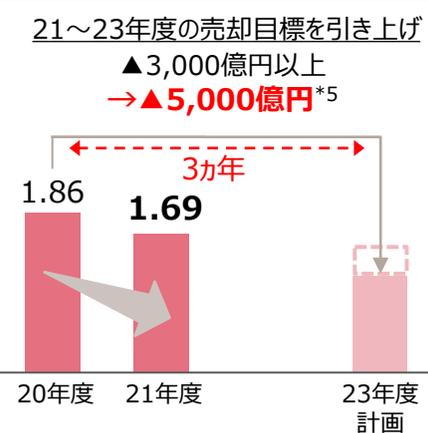
【KPI】貸出利ざや*1*2



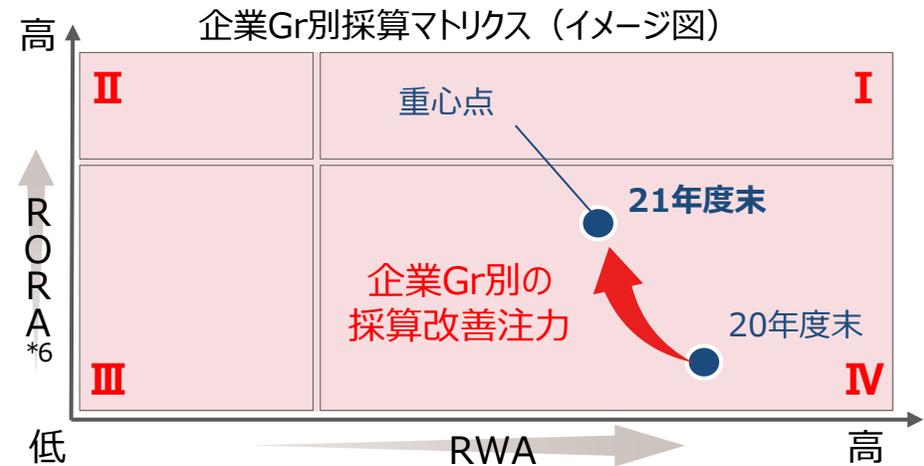
【KPI】RWA (兆円)



政策保有株式*3*4 (兆円)



既存ビジネスの採算改善が進捗



新たなビジネスへ挑戦

■ お客さまと共に社会課題解決に資する新事業の創出をめざす

- 物流業界のドライバー不足解消、CO₂排出量削減**
 パートナー：日野自動車(株)他18社
 出資先：NEXT Logistics Japan(株)
- 船員への金融サービス向上による海上輸送の維持・発展**
 パートナー：日本郵船(株)他
 出資先：MarCoPay Inc.
- 決済・購買データ利活用によるサプライチェーン最適化**
 パートナー：三菱商事(株)他
 出資先：(株)トランザクション・メディア・ネットワークス

*1 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 *2 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出 *3 法人・リテール事業本部含む銀行・信託の単純合算値
*4 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価 (連結) *5 売却による削減額 *6 Return On Risk-Weighted Assets

企業
変革

成長
戦略

構造
改革

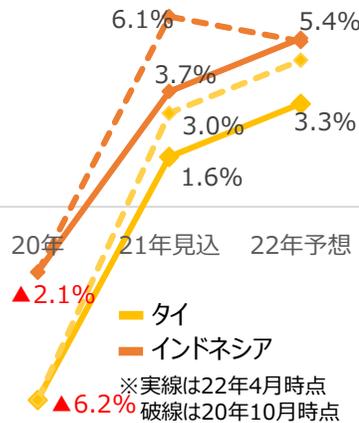
成長戦略③ – アジアビジネス

– マクロ環境はコロナ感染再拡大により下振れるも、足元では回復傾向。施策は着実に進捗

タイ・インドネシアのマクロ環境

- GDP成長率は想定比で下振れも、22年以降回復見込み
- 新車販売は回復傾向にあり、BDIの貸出残高も回復見込み

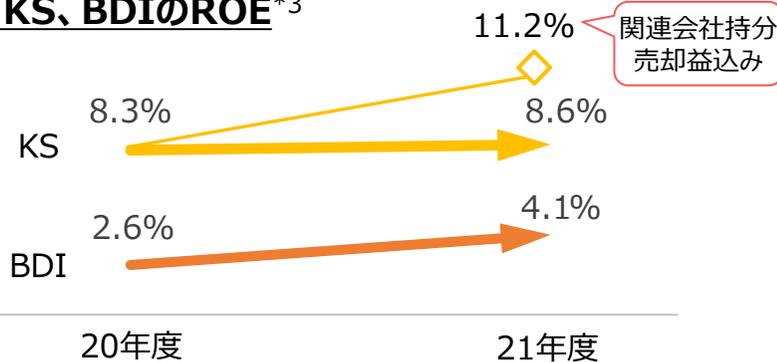
GDP成長率見通し*1



インドネシアの新車販売動向*2



【KPI】KS、BDIのROE*3

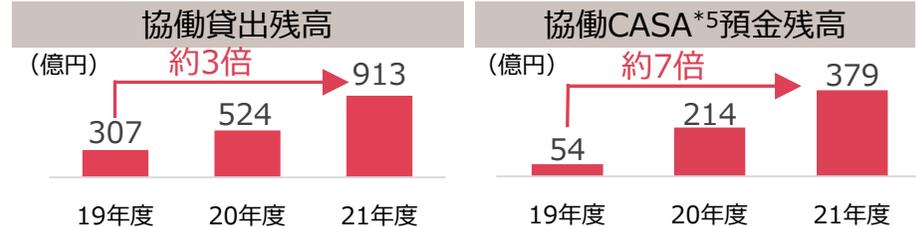


BDIの成長支援

MUFG協働

- MUFG・BDIの一体的な協働体制を整備
- 協働貸出・預金実績を積み上げ

One Team (擬似一体組織)



コンシューマーファイナンス強化に向けた取り組み

- 前Adira Finance*6 CEOをBDIリテール担当副頭取に起用し、BDI-Adira Finance間の協働を更に強化
- 前KSリテールCF*7部門長をBDIのコミサリスに起用し、KS知見移転を促進



*1 (出所) IMF「World Economic Outlook Database, Apr. 2022」。但し、インドネシアの21年は実績値

*2 (出所) Gaikindo「Indonesian Automobile Industry Data」。但し、22年度はAdira Financeの予想値

*3 現地開示基準ベースのROE *4 トランザクションバンキング部 *5 Current account and savings account *6 ダナモン銀行のオートローン事業子会社 *7 コンシューマーファイナンス

企業
変革成長
戦略構造
改革

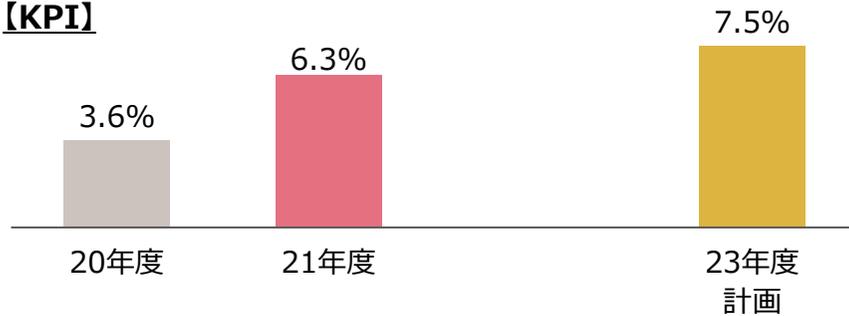
成長戦略④ – GCIB & Global Markets

– 機関投資家ビジネスはSecured financeが順調に拡大。NIGは市場拡大を取り込み、成長

GCIB・市場一体ROE*1

- 貸出利ざや改善、機関投資家向けSecured Financeが堅調
- クレジット環境改善による与信費用の戻り益がROEを下支え

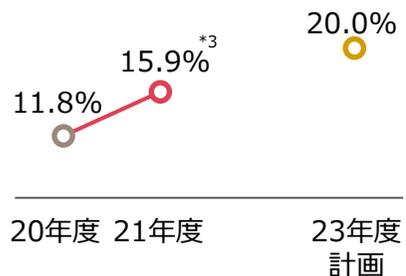
【KPI】



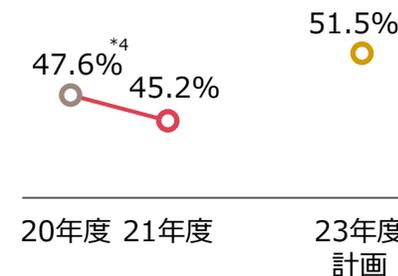
機関投資家ポートフォリオ比率*2・非金利手数料比率

- 堅調な機関投資家向けビジネスを背景に資金収益が改善
- 市場参加者の活動量低下も加わり非金利手数料比率は下落

【KPI・機関投資家ポート比率】

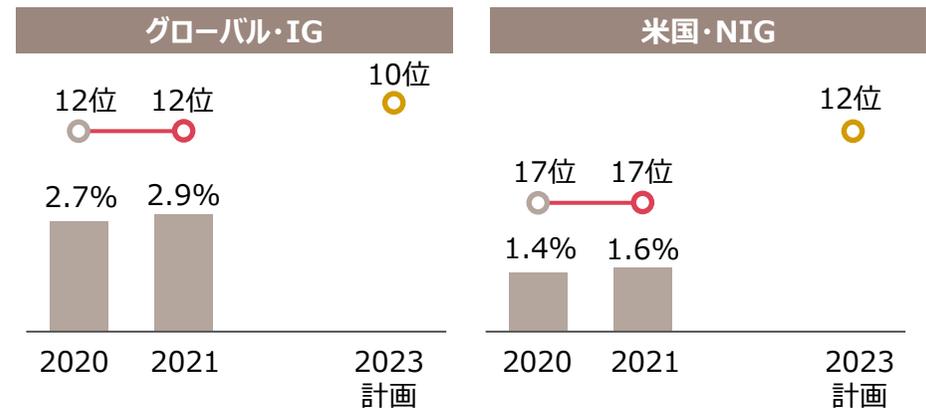


【KPI・非金利手数料比率】



シンジケーション・DCMウォレットランク・シェア*5

- IG*6・NIG*7ともにウォレットシェアは拡大



中期経営計画初年度を踏まえた戦略の深化

- 戦略の深化に向け、注力領域への資源・資本配分強化を加速

機関投資家向けリスクテイク強化

- 1線・2線双方での専門性人材の育成・登用を伴ったSecured Finance取り扱い商品の拡大 (アセットクラス拡充)

セールス&トレーディング機能強化

- 海外注力領域における為替・フロープロダクトへの資源投入
- 機関投資家との為替取引推進に向けた取り組み加速

*1 対象領域：GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域（除く日系セールス） *2 社内管理の貸出残高ベース *3 22/2末時点の実績
*4 一過性要因調整後 *5 出所：Dealogic（暦年ベース） *6 投資適格企業向け取引 *7 Non-IG（非投資適格企業向け取引）

企業
変革成長
戦略構造
改革

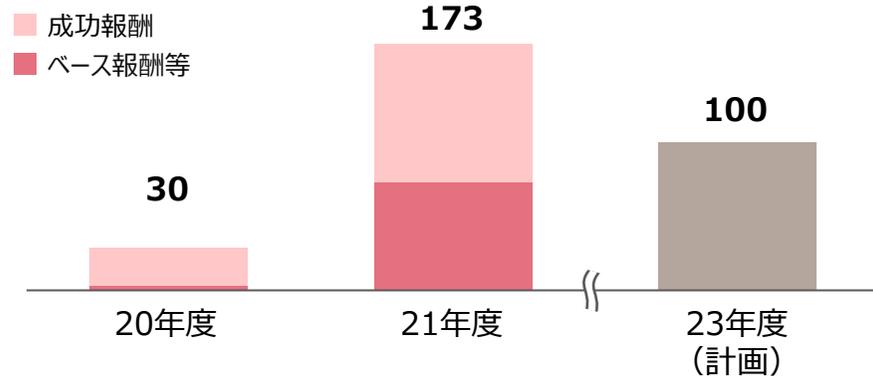
成長戦略⑤ – グローバルAM/IS

– グローバルAM/ISともに、めざす姿にむけた施策は着実に進展、KPIの進捗も良好

グローバルAM

- ・ 残高伸長によるベース報酬に加え成功報酬も増加し、最高益

【KPI】グローバルAM営業純益（億円）



進捗と今後の取り組み

■ 進捗

- ・ 旗艦ファンドを中心に、目標を上回る高パフォーマンスでAuM増加

■ 今後の取り組み

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

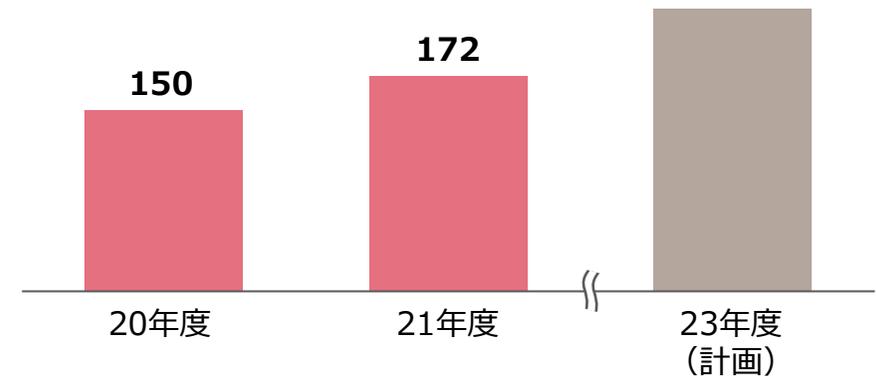
運用パフォーマンス
(アウトパフォーマンス比率*1)

83%
(目標比+8%)

グローバルIS

- ・ FF等の高付加価値サービスの複合提供が進展

【KPI】バンキング粗利益*2（億円）



進捗と今後の取り組み

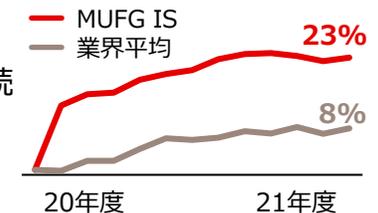
■ 進捗

- ・ サービスの複合提供による相乗効果で、業界比高い残高増加率

■ 今後の取り組み

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

ファンドアディミ*3残高の増加率



*1 2021年12月末時点。3年パフォーマンス。運用資産のうちベンチマークを上回る運用成績を上げているファンドの割合（残高ベース）

*2 ファンドファイナンス、ファンド為替、資金収益による粗利 *3 オルタナティブファンドを対象

企業
変革

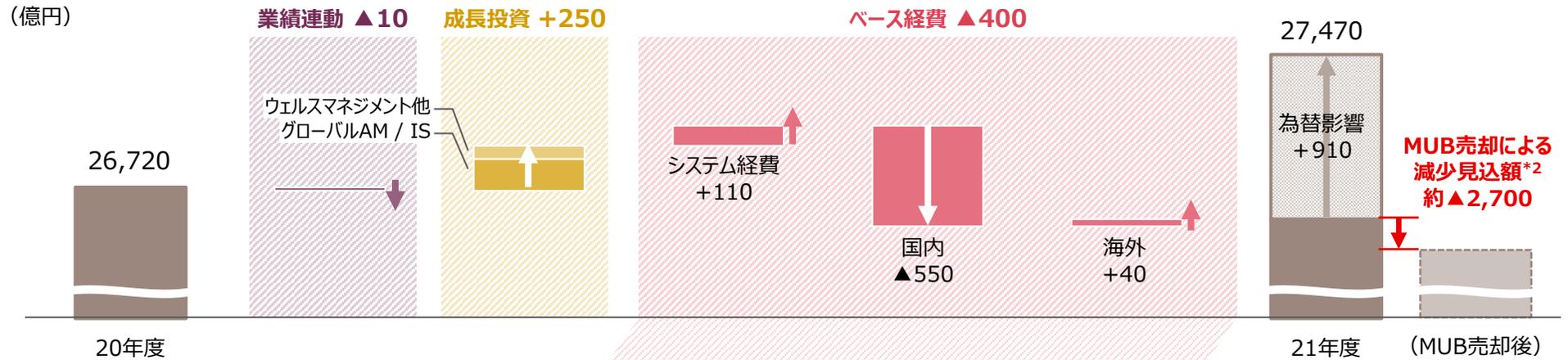
成長
戦略

構造
改革

経費・RWAコントロール – 経費

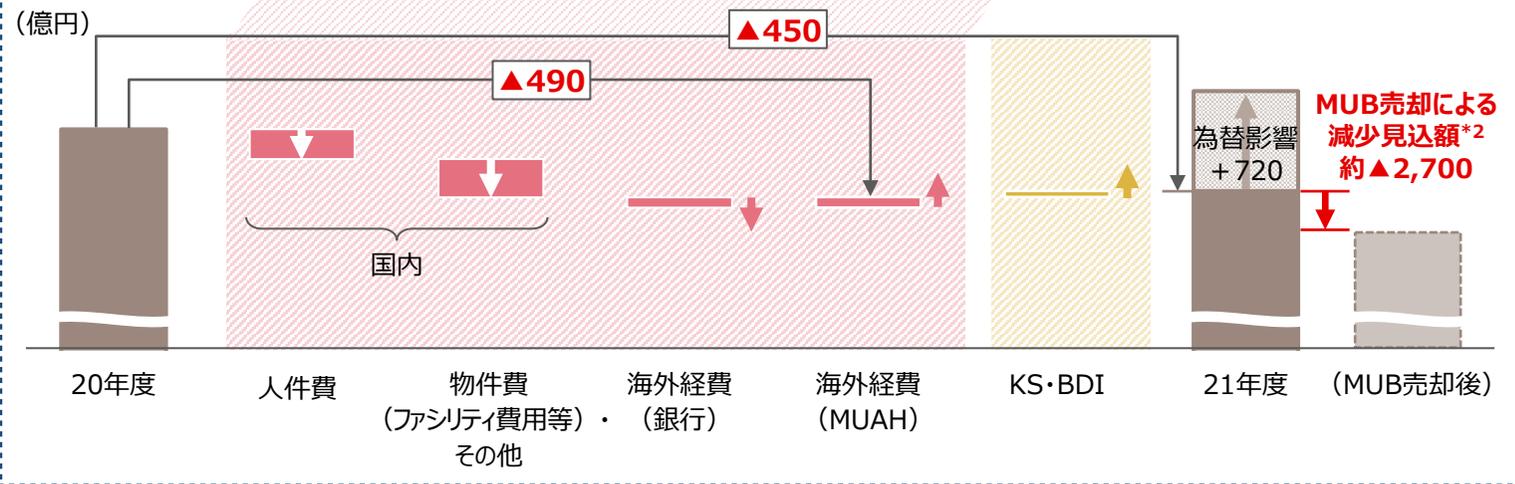
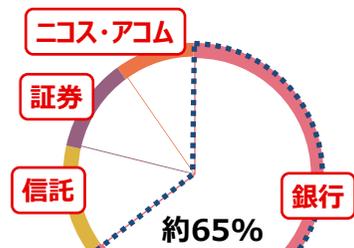
– 成長領域への資源投入はベース経費の削減により捻出し、為替影響除きでは、経費総額は減少

経費*1



銀行経費 (含むMUAH、KS、BDI) *1*3

21年度MUFG連結経費

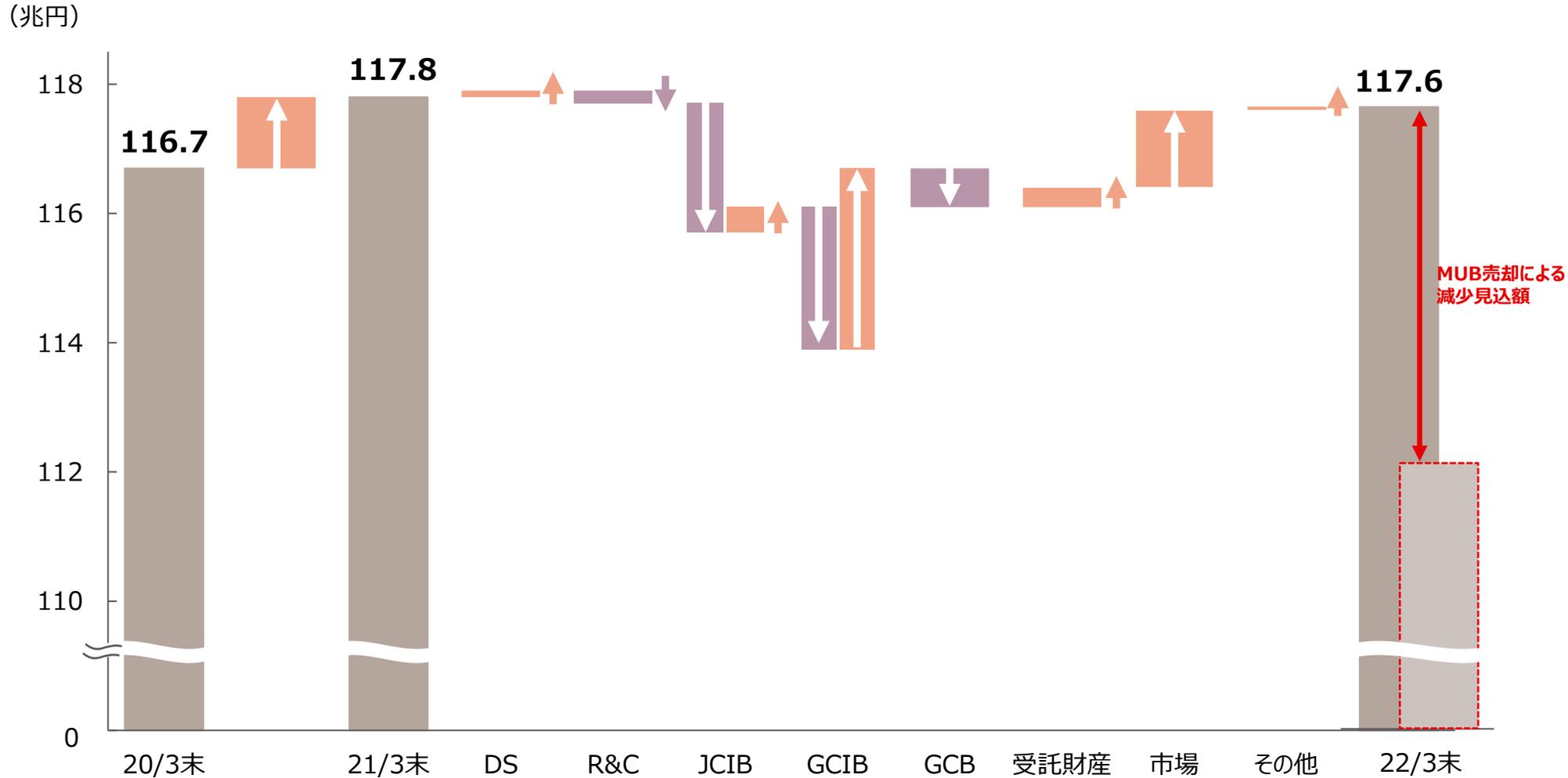


*1 数値は内部管理計数 *2 売却対象事業の21年度営業費用約22億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額 *3 成長投資等を一部含む

経費・RWAコントロール – RWA^{*1}

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 規律あるリスクアセット運営を継続し、RWA残高は概ね横ばい



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

基盤プラットフォーム改革 – アーキテクチャ戦略

企業
変革成長
戦略構造
改革

– 勘定系システムの抜本的見直しを通じ、ビジネス変化への対応、コスト削減、安心・安全な業務継続をめざす

プロジェクトの概要

課題と目的

システムの
複雑性と
生産性劣化

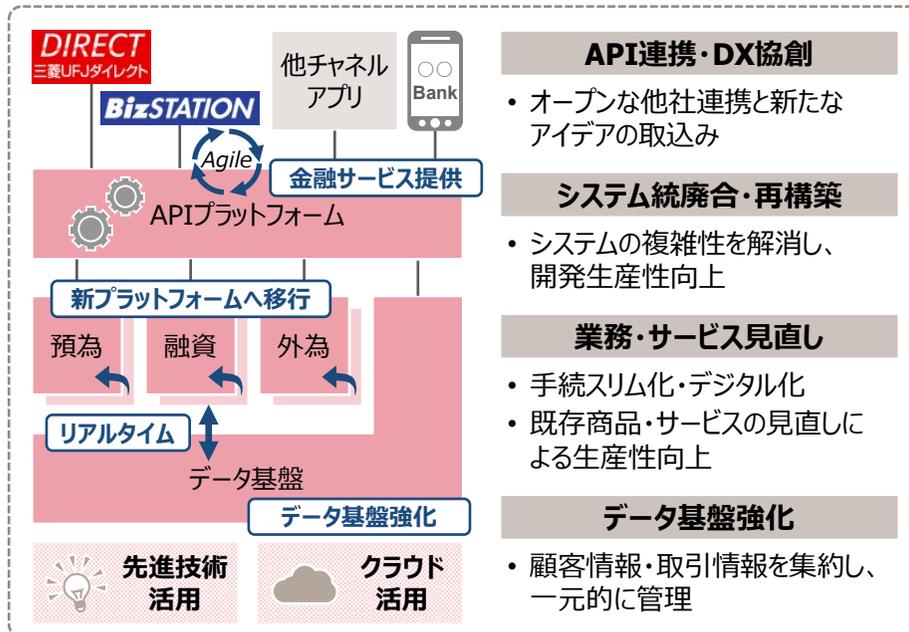
- ・ **ビジネス変化への対応力を強化**
- ・ **コスト削減（複雑化・肥大化を解消）**
- ・ **安心・安全な業務継続**

投資金額・期間

総投資額 約1,400億円

開発期間
・ 22年度～31年度
・ 段階的にリリース

アーキテクチャ概念図と取り組み方針



想定される効果

コスト削減効果

システムコストの削減

開発生産性の向上による、償却費・保守費用の削減

業務量・事務コストの削減

事務バリエーション削減や既存商品・サービスのスリム化

ビジネス効果



金融ビジネスのプラットフォーム提供

BaaS提携先企業に金融サービスを提供



サービスのセルフ化・リモート化

非対面チャネルで事務を完結（セルフ化・自動化）



安定的な金融サービスの維持

システム再構築を通じた知見・スキルの継続維持



タイムリーな金融サービスの提供

顧客ニーズに適した金融サービスをタイムリーに提供

企業
変革成長
戦略構造
改革

事業ポートフォリオ見直し – MUB売却の進捗

– MUB売却を完遂させることを最重要課題として取り組む

MUB売却のスケジュール

2008年11月：MUBを完全子会社化*1

- 10年以上、MUFGの収益に貢献

近年のMUBを取り巻く事業環境

- リテールビジネスにおける規模とIT投資がより重要に

MUFGの経営課題

- グローバル事業の強靱化

2021年9月：MUBの全株式をU.S. Bancorp (USB) に売却決定

2022年後半：クロージング予定*2

2022年後半～：USB側でのシステム統合予定*2

足元の進捗

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

非継続（売却対象）事業の財務実績*4

(百万米ドル)	21年度
粗利益	2,473
営業費用（▲は費用）	▲2,234
営業利益	239
与信費用（▲は費用）	931
親会社株主に帰属する純利益	831
貸出金残高	57,045
預金残高	90,891

*1 ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア（現MUB）の親会社であるユニオンバンカール・コーポレーション（現MUAH）を完全子会社化

*2 関係当局の承認および、取引実行のための前提条件が満たされることが必要 *3 地域の低所得者層やマイノリティへのサポート計画について地場のコミュニティグループと合意

*4 米国会計基準に基づくMUAHの2021 annual audited financial statementsにおける開示情報

企業
変革成長
戦略構造
改革

事業ポートフォリオ見直し – 持続的成長に向けた新たな取り組み

– 環境変化をビジネスチャンスと捉え、新たなリスクテイク、新たなビジネスにチャレンジする

環境変化

顧客エンゲージメント

産業構造変化、環境・社会課題の重要性の高まり

サステナビリティ

世界的な議論の加速化とMUFGの取り組みに対するステークホルダーからの関心の高まり

デジタルシフト加速

規制緩和・他業種参入を背景とした金融サービスのDX化の進展

① 既存のビジネス領域での更なるリスクテイク

【具体例】

- お客さまと事業リスクを共有する枠組み **R&C** **JCIB**
- 成長企業支援の加速 **R&C** **JCIB**
- 不動産領域での柔軟なリスクテイク **R&C** **JCIB** **GCI**
- 機関投資家およびNon-IG企業との取引強化 **GCI**
- パートナーバンクの貸出増強 **GCB**
- 市場プロダクトのセールス・トレーディング機能強化 **GCI** **市場**

② 新しいビジネス分野への挑戦

【具体例】

- 海外スタートアップの支援
- 脱炭素関連ビジネス
- 金融データ関連ビジネス
- NFT*1関連事業
- 法人ビジネスプラットフォーム
- 社内ビジネスコンテスト

③ 他社提携・買収への資本活用

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

コーポレートセンターに専担組織を新設し、全社を挙げて新規事業開発（含む出資）を検討

*1 Non-fungible token（非代替性トークン）

資本政策

基本方針（“資本の三角形”）

– バランスの取れた資本運営を実施

株主還元の一層の充実

- 累進的配当・機動的な自己株式取得 ⇒P.50



充実した自己資本の維持

- CET1比率*1のターゲット：9.5%-10.0% ⇒P.47

収益力強化に向けた資本活用

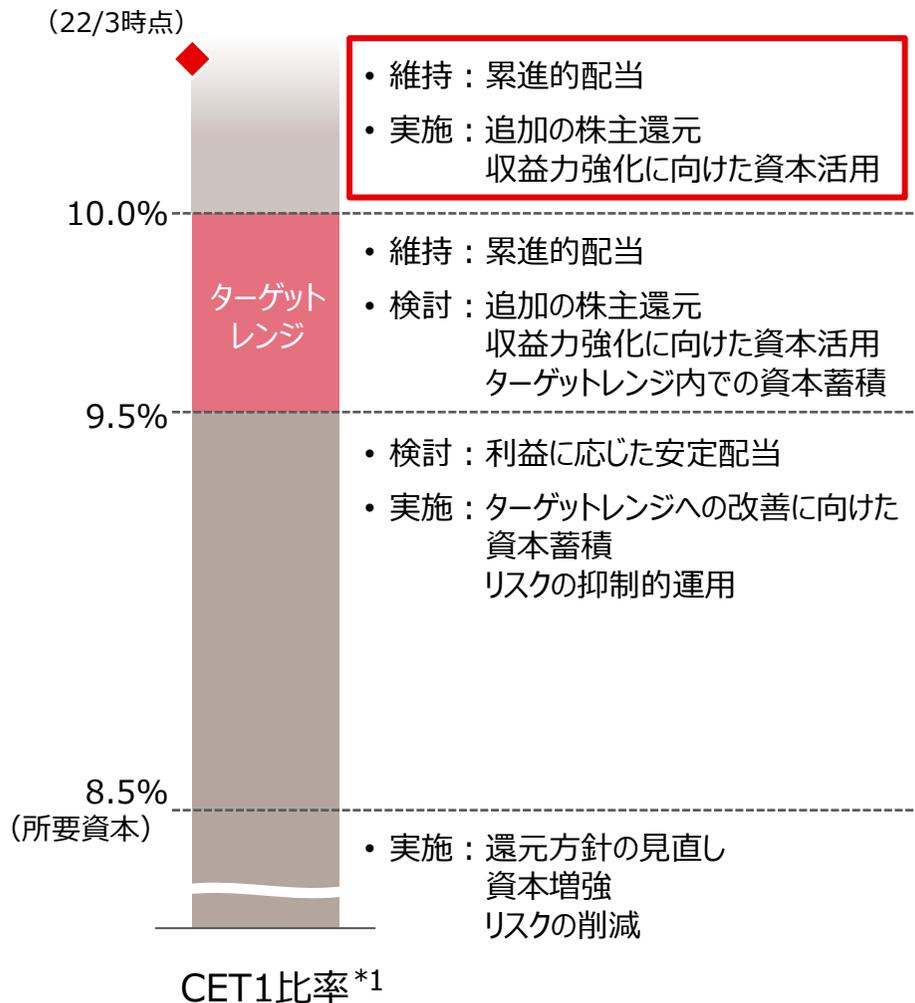
- 既存投資はリターン取込に注力しつつ、アジア、デジタル、グローバルAM/IS他成長領域への投資も継続的に検討 ⇒P.49

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

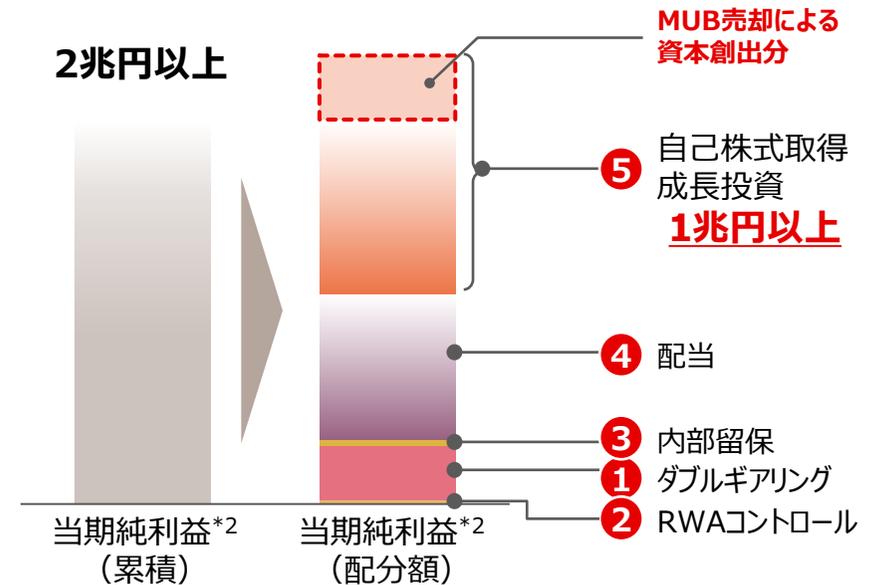
資本運営の目線

– CET1比率のターゲットを9.5%–10.0%とし、CET1比率水準に応じた資本運営を実施

資本運営の目線（規制最終化ベース・含み益除き*1）



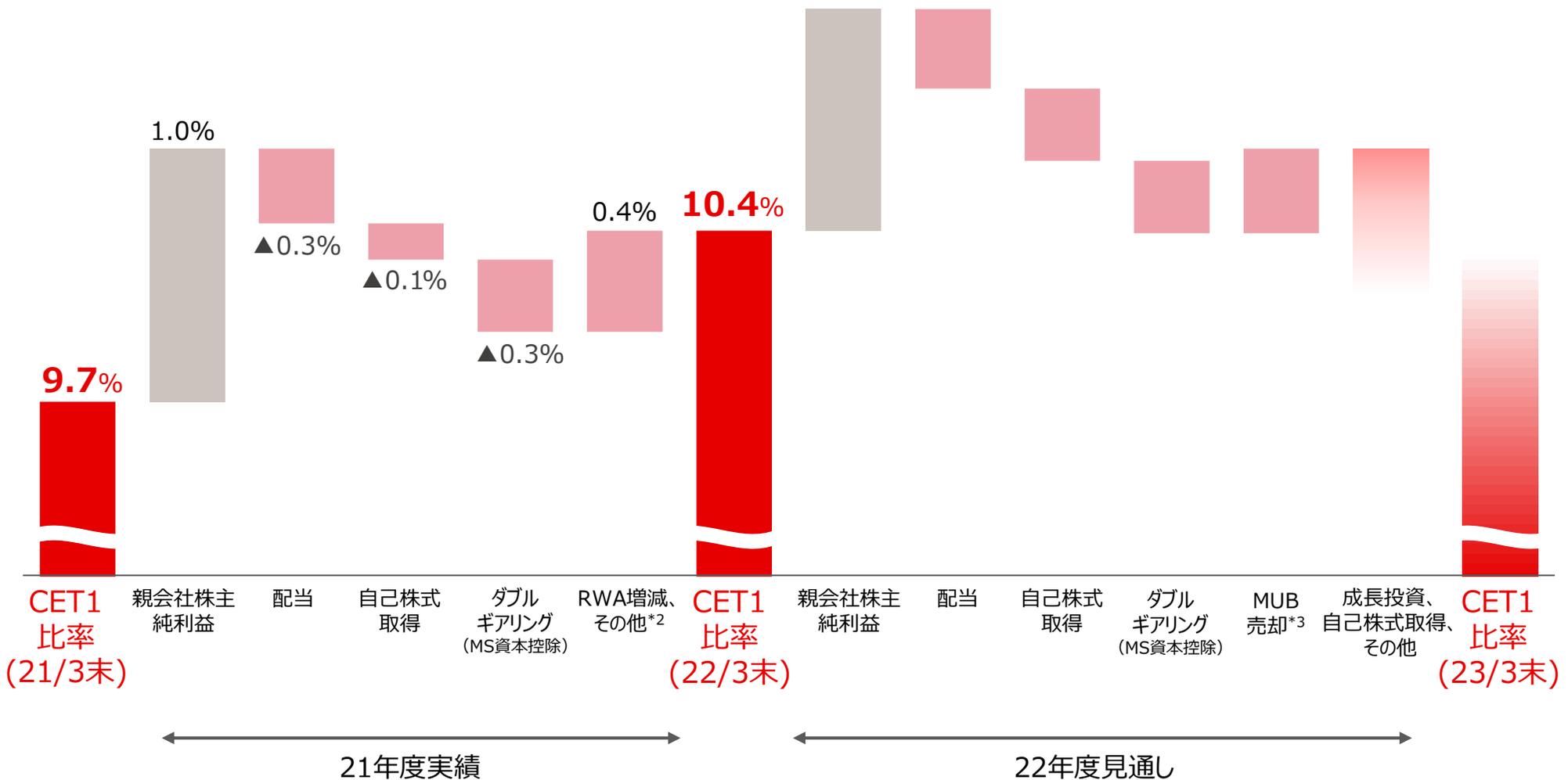
残りの中計期間（2年分）の資本配賦のイメージ



- MS出資の特例解除に伴う資本控除影響（22年度で終了）
- 20年度末水準を維持（アセットの入替による収益性の改善）
- 経営環境の見通しに応じ、ターゲットレンジ内で利益蓄積
- 配当は累進的に引き上げ。配当性向目標は40%
- 余剰資本を追加の株主還元・成長投資に活用。
成長投資は規律を徹底。案件がなければ、株主還元を活用

キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み*1



*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 *2 22年4月28日付金融庁告示改正影響を含む

*3 USB宛出資分は勘案済み

収益力強化に向けた資本活用

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

規律のある投資規準

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

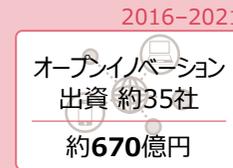
- 既存投資からのリターン取込に注力
- 継続的に検討も、当面は大型規模の案件は想定せず
- 目線に合致する案件がなければ、余剰資本は株主還元を活用

戦略出資

アジア



デジタル関連



グローバルAM / IS



売却



*1 当初出資額 *2 1号ファンド・2号ファンドに対する出資約束金5億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額 *3 投資枠3億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額

*4 Butterfield, Meridian, UBS AFS, Capital Analytics, Rydex, Point Nine, Maitland

*5 取引総額として見込む約176億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額。MUB株式譲渡の実行は関係当局の承認等を条件に、2022年後半の完了を予定

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

- 配当金の累進的な引き上げ
- 23年度までに配当性向40%への累進的な引き上げをめざす

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を考慮

自己株式の 消却

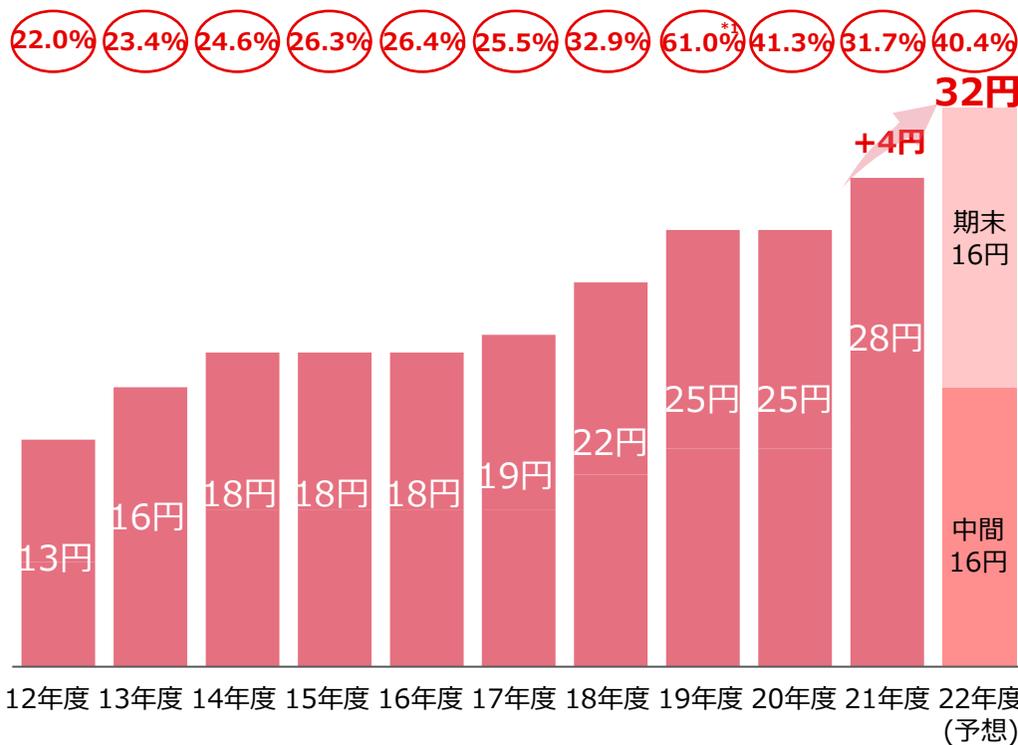
- 上限の目安は、発行済株式総数の5%程度

株主還元の実績

– 22年度の配当金は4円増配の32円を予想。3,000億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

■ 1株当たり配当金 ○ 配当性向



(億円)	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度 (予想)
配当総額	1,841	2,266	2,537	2,493	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218	3,571	4,047
自己株式取得額	-	-	1,000	2,000	2,000	2,000	1,500	500	-	1,500	3,000 (決議済み分)
総還元額	1,841	2,266	3,537	4,493	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	5,071	7,047
親会社株主純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	11,308	10,000
総還元率	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	44.8%	70.4%

*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37% *2 親会社株主純利益
*3 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

今回の株主還元の考え方

配当

配当金は4円の増配を予想

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

当期純利益*2
1兆円以上

配当性向
40%

自己株式取得

3,000億円の自己株式取得を決議

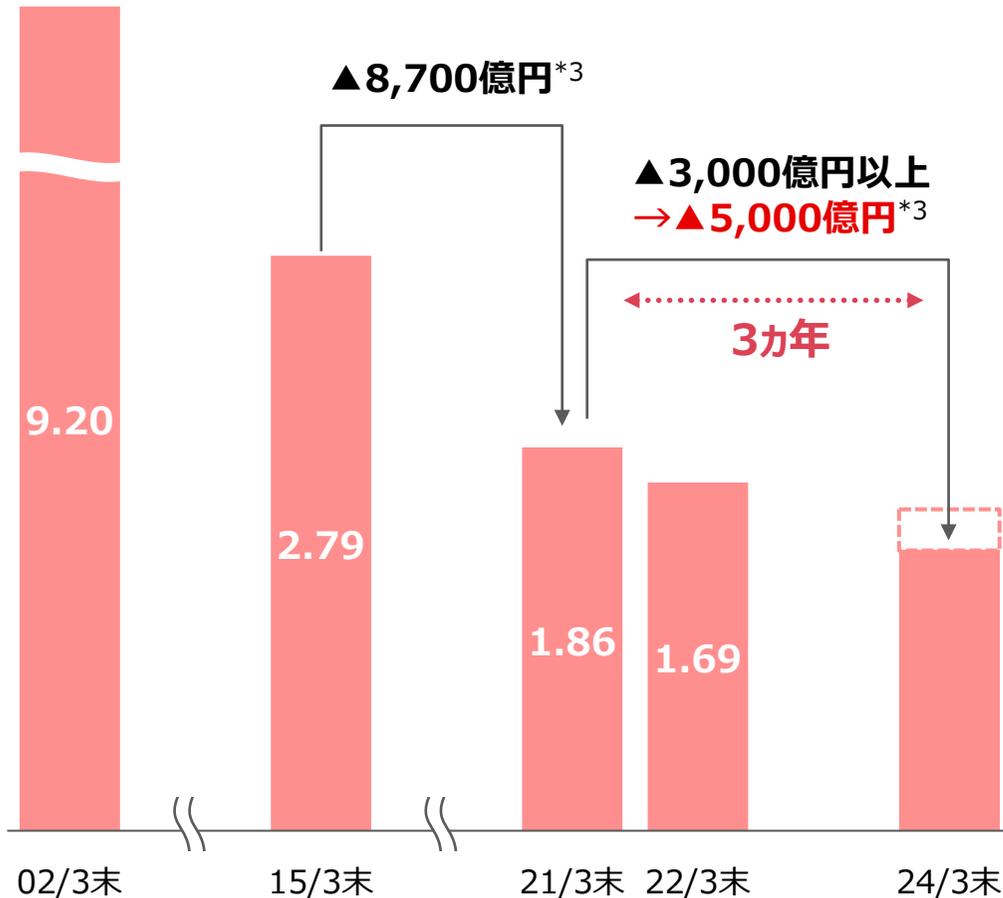
- CET1比率*3はターゲットレンジの上限を超過して推移
- 23年度に向けたROE向上や、成長投資の機会等を総合的に勘案

政策保有株式の削減*1

－ 足元の進捗を踏まえ、中期経営計画期間中の売却目標を5,000億円に引き上げ

残高推移（取得原価ベース）*2

(兆円)



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
21-23年度 売却目標	-	5,000	-
未売却の 売却合意残高*4 (22/3末)	-	2,440	-

*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

サステナビリティへの取り組み

カーボンニュートラルに向けたマイルストーン

MUFG Progress Report
(2022年4月1日発行)
→ [ダウンロード](#)

- 2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2030年中間目標をレンジで設定・開示
- お客様の脱炭素化をファイナンス等を通じて実現し、目標の達成をめざす

マイルストーン

	2019年	2020年	2021年	...	2030年	...	2040年	...	2050年
投融資ポートフォリオのネットゼロ									ネットゼロ
電力セクター（排出原単位）*1	349 gCO ₂ e / kWh				156-192 gCO ₂ e / kWh	NEW			
石油・ガスセクター（排出量）*2	83MtCO ₂ e				削減率 ▲15-▲28%	NEW			
ファイナンスを通じた脱炭素化									
サステナブルファイナンス（うち、環境）*3	3.5兆円*4 (2.0兆円)	8.0兆円*4 (3.7兆円)	14.5兆円*5 (5.4兆円)		35兆円 (18兆円)				
石炭火力発電所向け残高目標									
プロジェクトファイナンス（年度）	35.8億米ドル	37.7億米ドル			2019年度比 50%削減		ゼロ		
コーポレートファイナンス（年度）		約1,200億円					ゼロ	NEW	

NEW : 2022年4月に公表 太字 : 目標

お客様の脱炭素化に向けた主な取り組み

エンゲージメント活動 = 日系・非日系のお客様との対話

約550社

お客様の脱炭素化に向けた
ファイナンス支援 (P.55)

将来の事業機会獲得に向けた
取り組み (P.55)

お客様の脱炭素化支援に向けた
協業・サービス開始 (P.56)

*1 対象は、発電事業のScope1 *2 対象は、上流生産事業のScope1、2、3
*3 2019年度からの累計実行額 *4 集計方法の変更により数値を修正 *5 2021年度実績は速報値

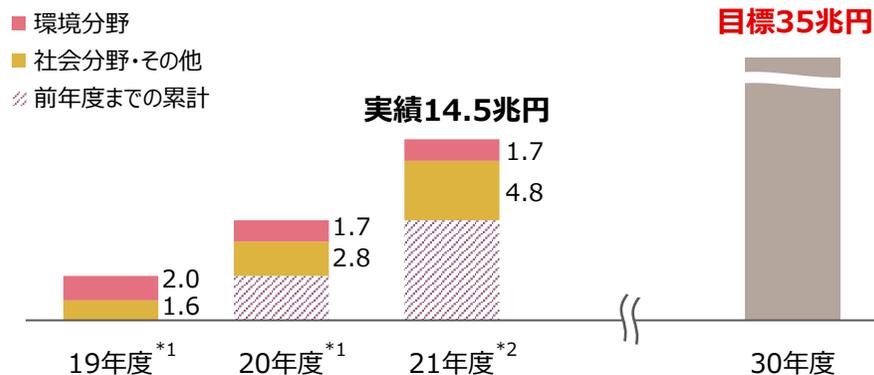
カーボンニュートラル実現に向けた具体的な取り組み

－各種取り組みにより、お客さまの脱炭素化支援と将来の事業機会獲得をめざす

MUFG Progress Report
(2022年4月1日発行)
→ [ダウンロード](#)

お客さまの脱炭素化に向けたファイナンス支援

サステナブルファイナンスの進捗



ファイナンス事例（商品・手法の充実化）



航空業界・世界初トランジションボンドの事務主幹事、SA^{*3}として支援
(日本航空株)



ポジティブ・インパクト・ファイナンス^{*4}を初成約
(三菱重工業株)



欧米における最新ファイナンス案件を成約

- ・ 米国：大型洋上風力発電向け
- ・ 欧州：カーボンプレジットを裏付けとしたサプライチェーン

将来の事業機会獲得に向けた取り組み

ルールメイキング

- ・ COP27に向けて各種取り組みと連携しながら、更なる脱炭素化支援のためのガイダンス・提言を策定中

主な取り組み

活動目的

GFANZ ^{*5} 各種作業部会に参画	グローバル金融業界のネットゼロに向けた取り組み、産業界への提言等を議論
NZBA ^{*6} ステアリングコミティーメンバー、各種作業部会に参画、議長にも就任	銀行セクターにおけるトランジション・ファイナンスのグローバルな枠組み作りを議論
Asia Transition Finance Study Group ^{*7}	アジアのエネルギー・トランジションにかかる共通原則・基準等の策定

事業化およびマーケット創出に向けた取り組み

主な取り組み

活動目的

Global CCS Institute [†] に参画 (アジア民間金融機関では初)	CCS ^{*8} 技術の世界的な利用促進
丸紅株・政府・電力会社・豪州企業の共同プロジェクトに参画	アンモニアサプライチェーン構築のフュージビリティスタディ実施
燃料電池バス導入の支援	水素の需要拡大と普及

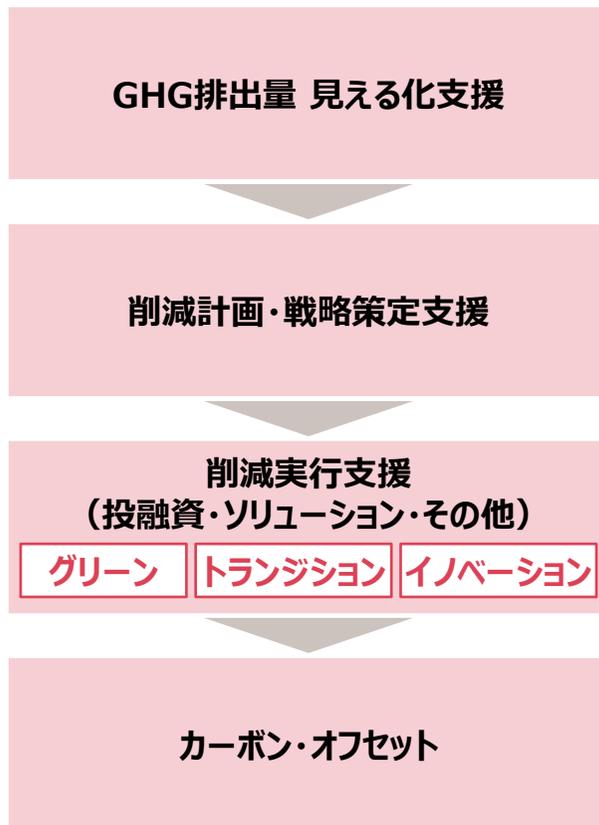
*1集計方法の変更により、数値を修正 *2 2021年度実績は速報値 *3 Structuring Agent *4 環境、社会、経済の潜在的なマイナスの影響が適切に特定・緩和され、少なくとも一つの面でプラスの貢献をもたらすことを企図するファイナンス *5 Glasgow Financial Alliance for Net Zero *6 Net-Zero Banking Alliance *7 アジア・グローバルの主要金融機関や金融庁、経産省が参加 *8 Carbon dioxide Capture and Storage

お客様の脱炭素化に向けた新たなソリューション

MUFG Progress Report
(2022年4月1日発行)
→ [ダウンロード](#)

- お客様の脱炭素化支援に向けた協業・サービス開始
- GHG排出量の見える化を始め、各種ニーズに一気通貫でソリューション提供する体制を整備

お客様の課題・ニーズ



主な取り組みと位置付け



NEW: 21年度下期に開始

ご参考：外部評価

ESGに関する取り組みへの評価

環境省 第3回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン

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



：役員報酬評価の対象

	評価会社	2020	2021
1	MSCI	BBB	A
2	FTSE	3.4	3.3
3	Sustainalytics *数値が小さいほど高評価	20.6	19.3
4	S&P Dow Jones *パーセンタイルランキング	75	74
5	CDP	B-	B
6	日経SDGs	★4.5	★5.0
7	東洋経済	372.3	389.9

金融機関
1位

ESGインデックスへの組入れ

GPIF選定 ESGインデックス



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



その他



FTSE4Good



人的資本への投資

－投資を通じて、ステークホルダーへの価値提供力を高め、人的資本の好循環を構築

MUFGのパーパス 世界が進むチカラになる。



人的資本に関する考え方

変化するステークホルダーのニーズや思いを叶えるべく、全力を尽くして自己変革・革新する社員を処遇・育成することで、エンゲージメントを高め、共感する外部の人材も惹きつけて、人的資本の好循環を構築

ステークホルダーに価値提供出来る社員が生き生きと働ける会社

プロ人材育成・リスキル (P.59)

エンゲージメント向上 (P.33)

インクルージョン&
ダイバーシティ (P.60)

企業カルチャー (P.32)

人的資本への投資（プロ人材育成・リスキル）

－ 社会環境・競争環境は激しく変化しており、変化に対応できる人材の育成をめざす。挑戦・学びの機会を充実させつつ、一人ひとりが自ら活躍の機会を獲得すべく自律的にキャリアを形成

Career Ownership

自律的キャリア形成

Career Development

変革への挑戦

Career Opportunities

活躍機会の獲得

ニーズを察知し、自ら取り組む社員

- 「自律的なキャリア形成」に向けて活躍する社員を後押し
- 21年度のJob Challengeへの応募人数は20年度比3倍に増加
- 22年度から中堅層のリカレント教育への支援も開始

プログラム	内容	人数規模
Job Challenge	・ 所属する会社の垣根無く、希望する業務に積極的に挑戦	2,278人応募 (21年度)
新事業提案制度	・ 新サービス・商品や業務改善等のアイデアを公募	216人応募 (21年度)
オープンEX	・ スタートアップ企業をはじめとした外部企業への出向希望者を公募	46人利用 (累計)
Challenge Leave	・ 自己成長に資する活動に挑戦するために一定の休業期間を認める制度	35人利用 (累計)
New キャリアイニシアティブセミナー	・ 人生100年時代を見据え、中堅行員の中長期の自律的キャリア形成の意識を築き、行動を変容	715人対象 (予定)
海外社員向けの異動制度	・ 社内の空きポストへの応募制度、本部での3か月のOJTプログラム、期間限定の海外異動制度など	728人利用 (累計)

事業環境の変化を先取りした戦略的な役職員への投資

- 認定制度・研修機会提供を通じて、チャレンジ意欲を刺激
- デジタル・グローバルには引き続き注力
- 上司・部下双方の成長へと繋がる時間へも投資
- 銀行では、昇格・登用も含み3.5%を超える賃上げへ（22年度）

教育研修関連費用	25億円/年以上の人的投資を継続
デジタルスキル認定	ゴールドスキル認定者1,633名(21年度実績) (中計3年間で総額12億円を投資)
対面・非対面研修 (21年度実績)	オンライン各種研修 延べ受講人数25,000人 営業部長研修 延べ参加人数 5,000人 RM研修 延べ参加人数 6,900人
スマートワーク関連投資 (今中計期間中)	45億円
New 社内コーチング、1on1ガイドブック	役員・従業員の階層別のコーチング 上司・部下による30分/月のコミュニケーション
MUFG Analyst Program	新卒者(欧米)向けのトレーニングプログラム 延べ参加人数 380人(累計)
グローバルトップタレント向け研修(GLF*1)	経営大学院IMDと連携したリーダーシップ研修 延べ参加人数 160人(累計)

*1 Global Leaders Forumの略

人的資本への投資（インクルージョン&ダイバーシティ）

－多様性ある組織でこそ付加価値・生産性は一層向上。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イノベーションを通じて、企業価値を向上

MUFGの多様性

	実績（22/3末）	目標	
ジェンダー	女性マネジメント*1比率	18%	24/3末までに 20.0% <small>従前の目標値 18%より引き上げ</small>
	女性取締役・執行役員数*2	19名 ※22年4月	-
	女性取締役比率 （持株）	25%	経団連「2030年30% へのチャレンジ」に賛同
	男性育休取得率*3 （銀行、信託、MUMSS）	98%、91%、 100%	100%
外国人	社員の割合	51%	-
	執行役員数（銀行）	10名 （うち女性1名）	-
	外国人管理職比率*4	28.7%	維持・向上
中途採用	中途採用管理職比率*5	10.2%	維持・向上
障がい者	障がいのある社員数	約1,400名 ※21年3月	-

多様性を尊重・受容する インクルーシブな風土づくり

各種研修・ワークショップ等を実施

- 女性のキャリア形成支援
- 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）
- LGBTQイベントへの協賛
- 障がい者を講師とした講習会開催

取り組みへの評価



女性のキャリア形成を
促進している点が
評価され選定



同性パートナーシップ
認定制度の導入等の
取り組みが評価

*1 国内の銀行、信託、MUMSSにおける次課長以上の女性社員の割合 *2 持株、銀行、信託、MUMSS、ニオスの合計 *3 各社の21年度中に育児休業の取得期限が到来した男性社員の取得率

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

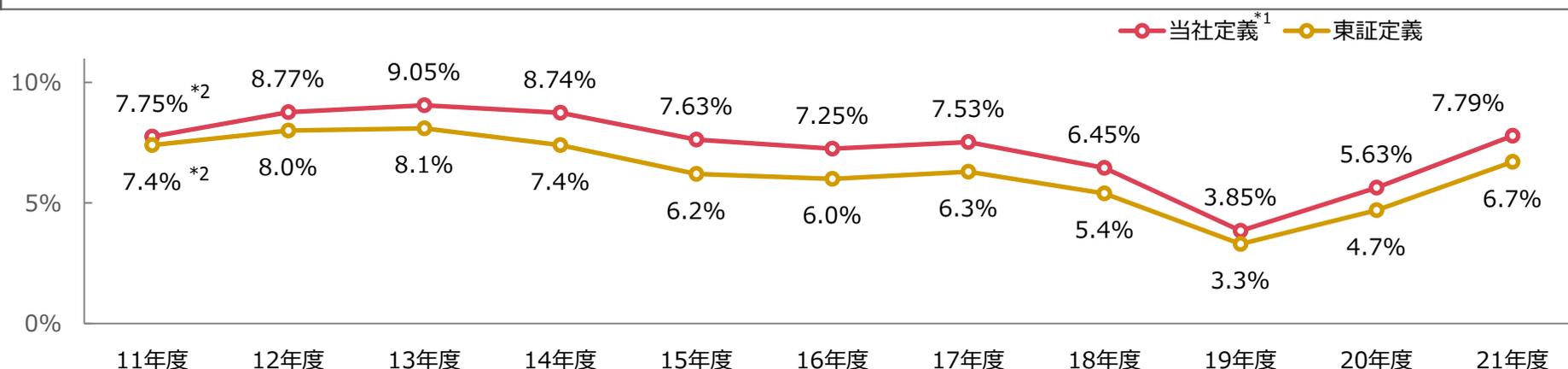
*5 国内管理職（上席調査役等の管理監督者を含む）に占める中途採用者の割合

Appendix

ROE・1株当たり当期純利益

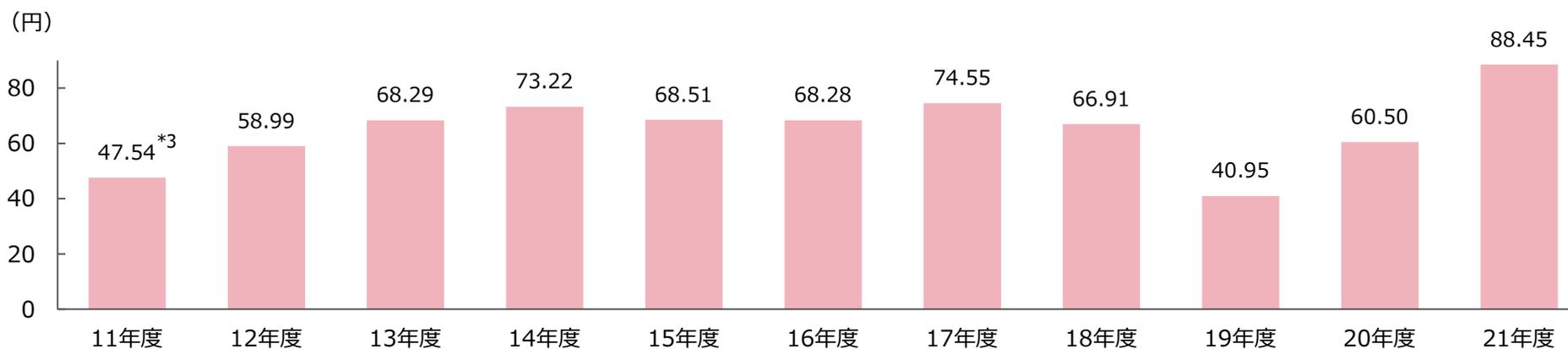
ROE

連結



1株当たり当期純利益

連結



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

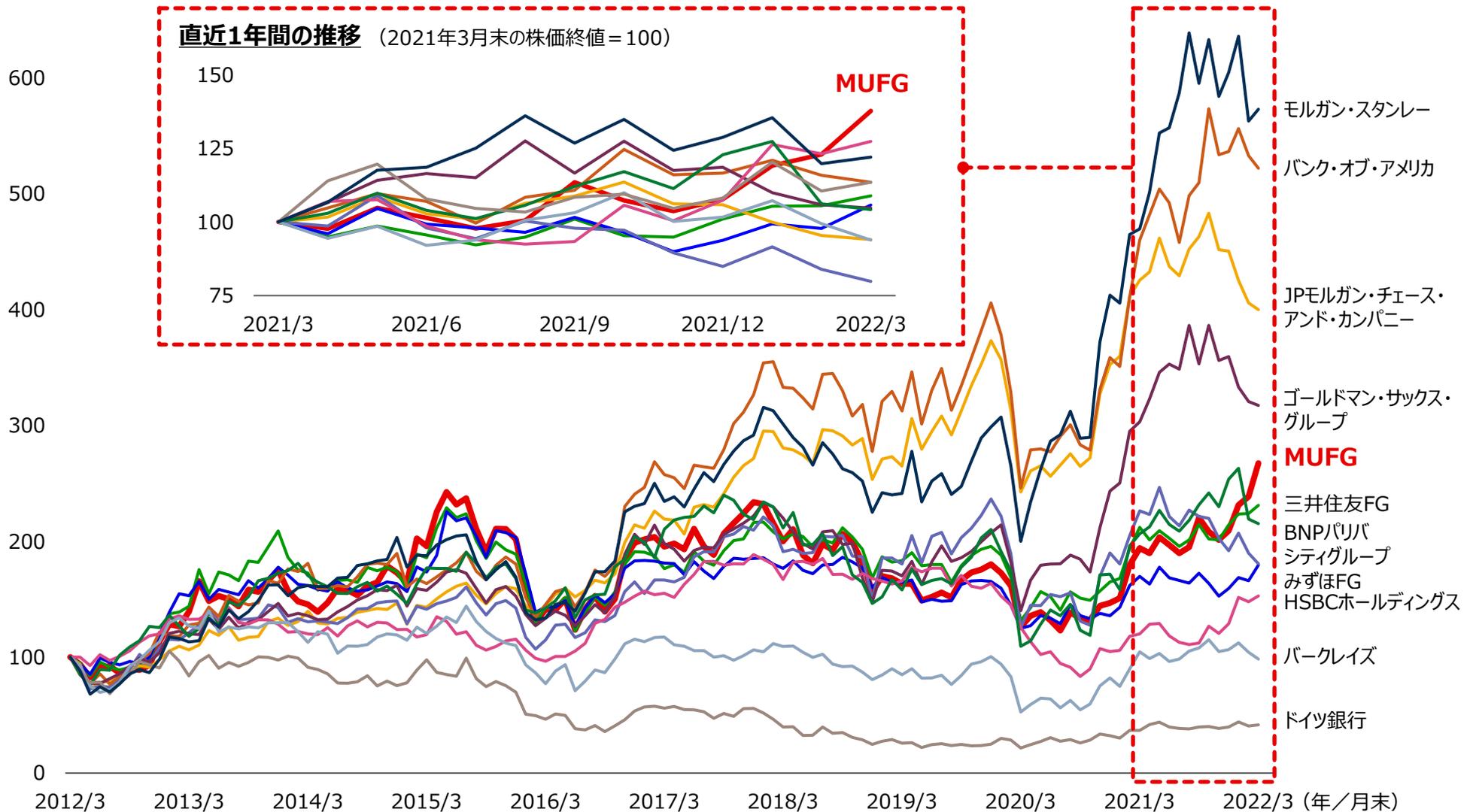
*2 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では11.10%（当社定義）、10.6%（東証定義）

*3 モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんの影響を除く。影響を除く前では68.09円

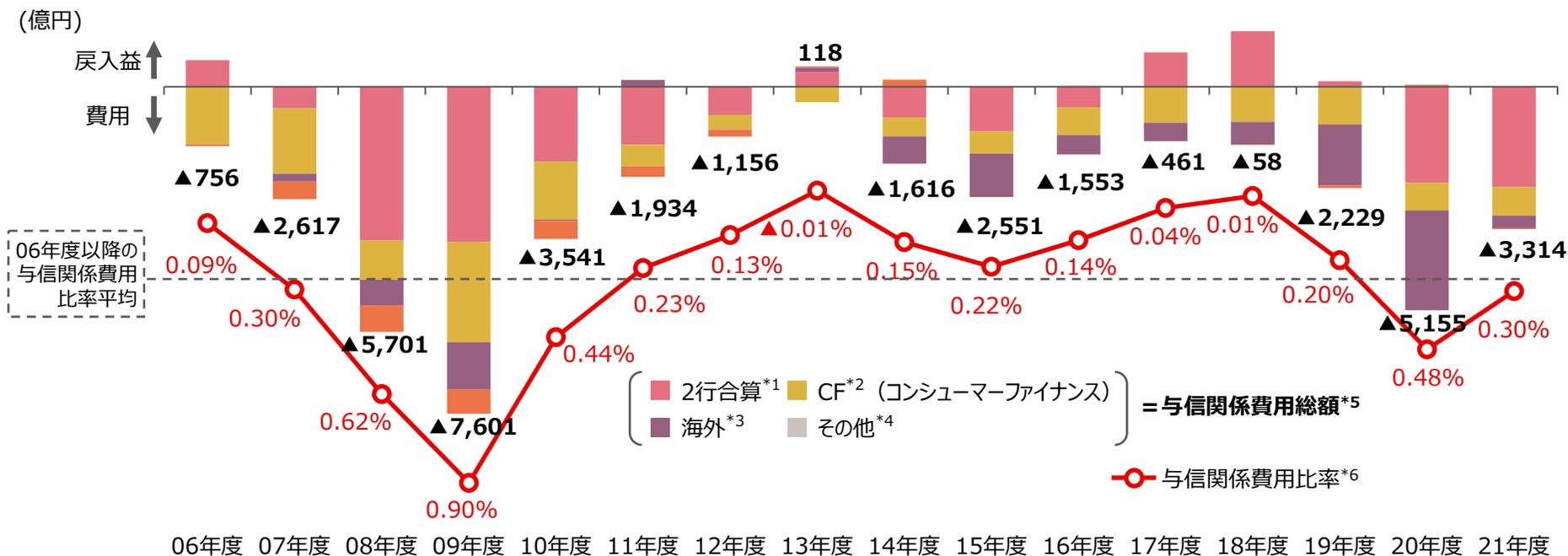
TSR (株主総利回り) グローバル比較

過去10年間の推移

(2012年3月末の株価終値 = 100)



与信関係費用



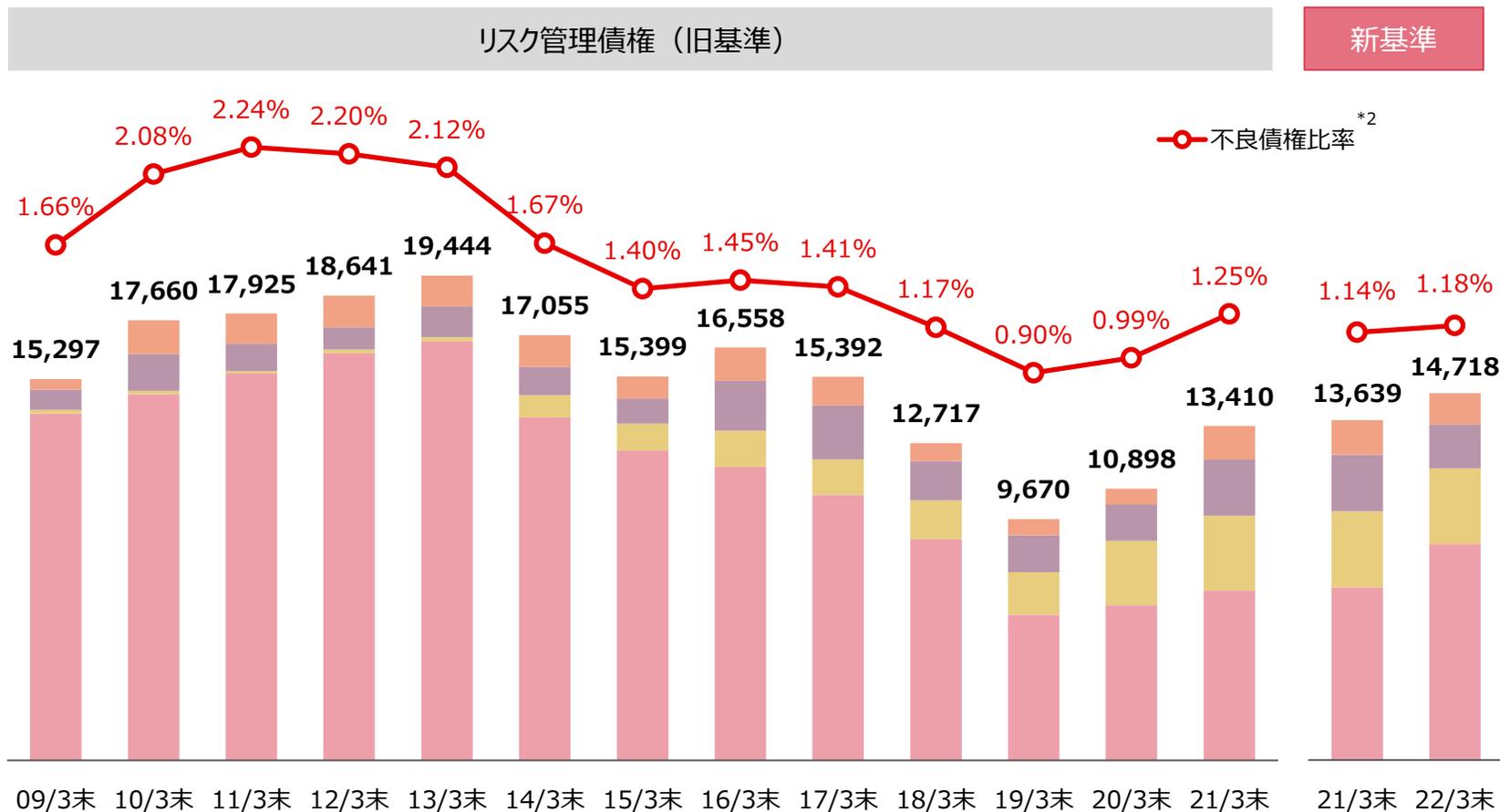
[内訳]

	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
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
CF	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660
海外	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289
その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26

*1 海外支店を含む *2 ニコスとアコム連結ベース合算 *3 銀行および信託の海外連結子会社の合算 *4 その他子会社および連結調整等
*5 償却債権取立益を含む *6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く） *1

(億円)



[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
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
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
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
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

*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

固定資産減損（銀行・信託）

減損判定プロセス変更

背景

経営資源の効率運営・事業本部の損益管理強化を目的に、従前より継続的に管理会計見直しを実施

変更内容

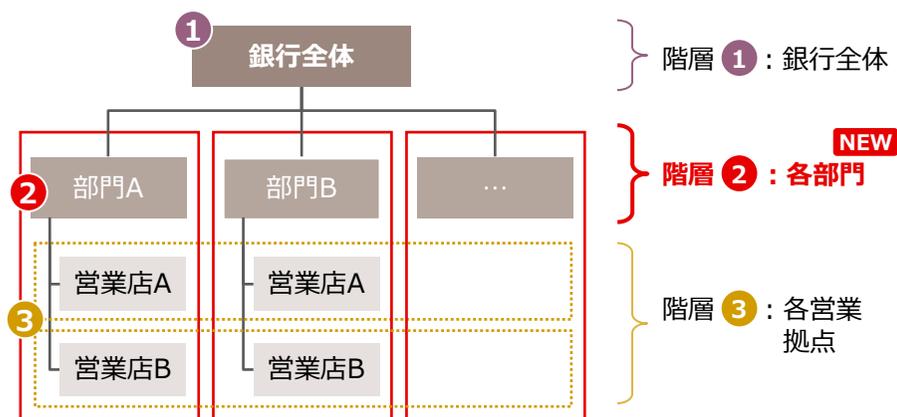
固定資産についても配賦可能部分を各部門*1に帰属させ、部門単位の減損判定プロセスを追加

結果

各部門の業績によって減損要否を判断することで、より収益力を反映した資産評価が可能に

■ 本件後イメージ：部門階層の追加

本件後：三階層

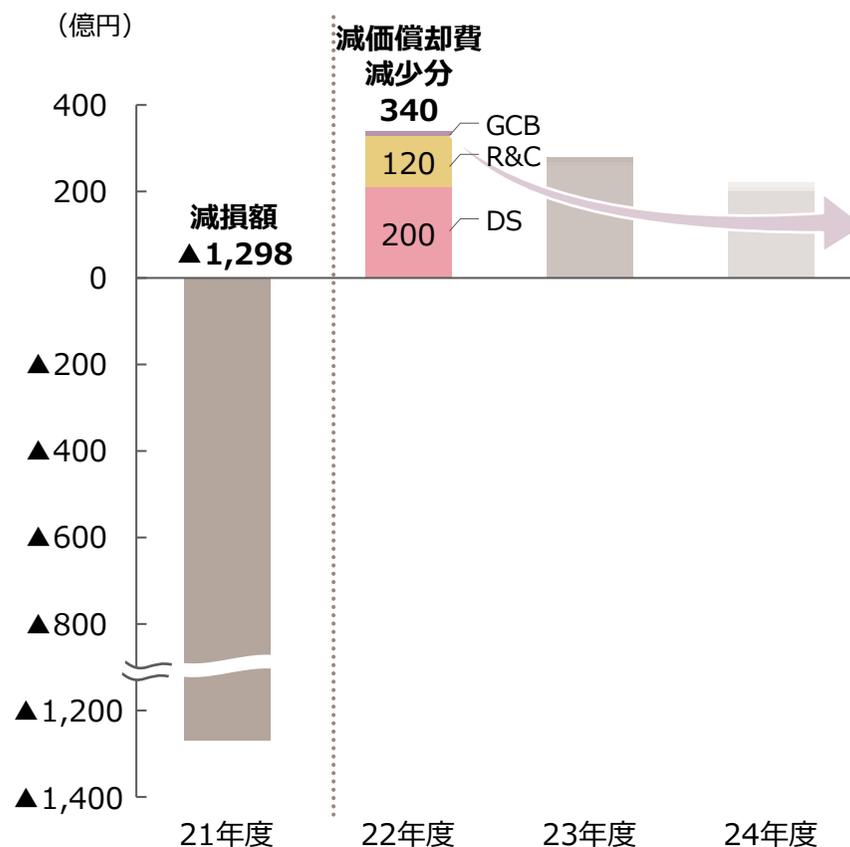


*1 銀行、信託における事業本部に当たる組織

減損額と減価償却費減少効果

2行合算

- プロセス変更の結果、21年度は1,298億円の減損発生
- これに伴い22年度以降は減価償却費が減少する見込み



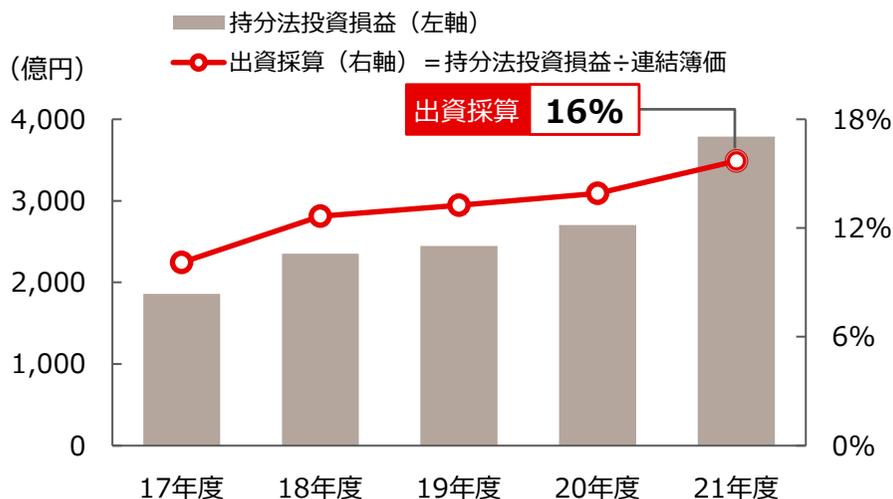
Morgan Stanleyへの出資・提携

– MSの出資採算は良好

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

MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移

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



提携関係の発展に向けた継続的な取り組み

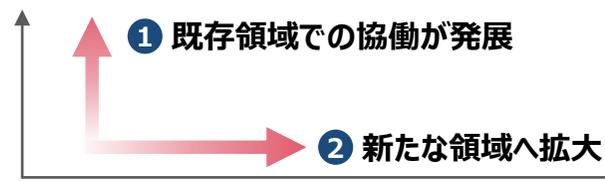
■ トップマネジメントを含む緊密な連携

年2回
グローバル・ステアリング・
コミッティを開催

取締役派遣 2名
(亀澤宏規、宮地正人*2)

協働事例

MUFGとMS双方の強みを活かし、グローバルな協働を展開



1 投資銀行ビジネスでの協働が進展

GCIB : Non-IG領域での貸出・債券引受ビジネス
(海外の大型買収ファイナンスでの共同引受等)

JCIB : サステナブル領域での債券ビジネス
(NTTによる国内外グリーンボンド発行で共同主幹事就任等)

- 日系企業向けプライマリービジネスのリーゲテابل*3



2 WM・AM/IS領域にも協働が拡大

WM : デジタルプラットフォーム、ハウスビュー*4、ブランディング等の領域でMSからの知見・ノウハウを吸収

AM/IS : MSの運用商品の販売、ファンド・アドミ受託等の協働が進展

その他 : MSの子会社Shareworksとの業務提携により、同社の株式報酬制度管理プラットフォームを顧客に提供

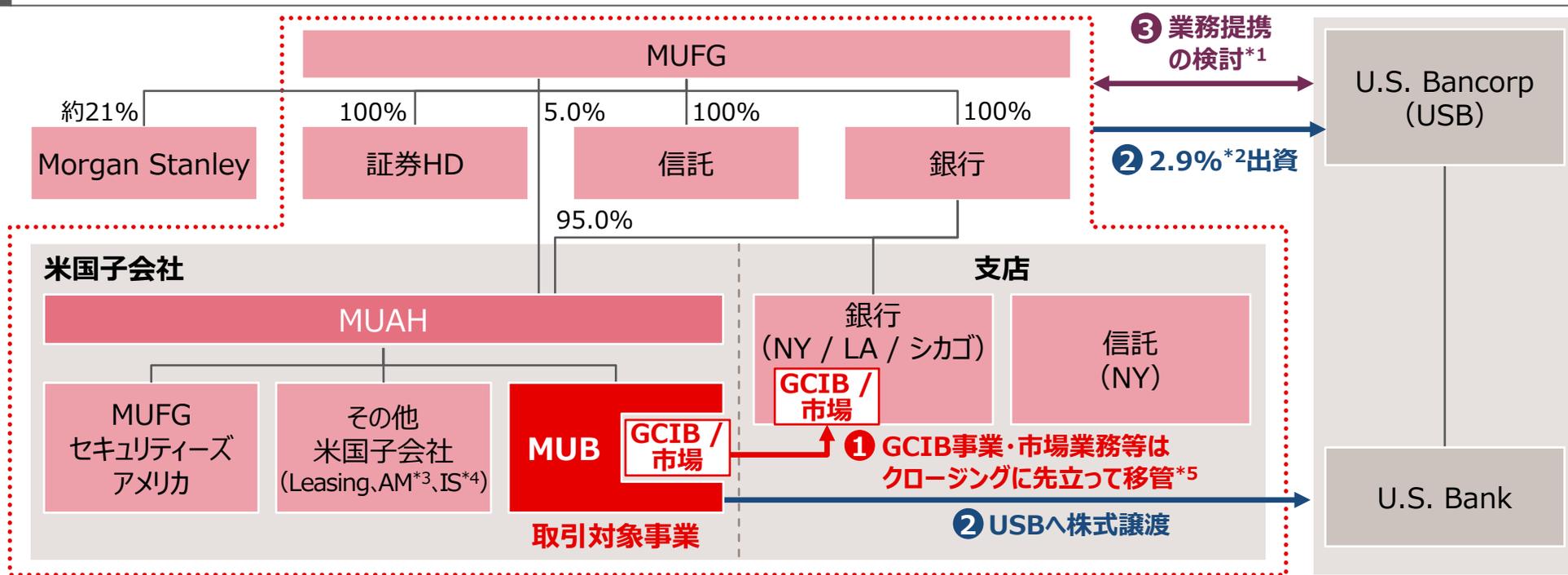
*1 MSの純資産に対する当社の持分相当分及びのれん。優先株を含む。22年3月末時点で2.4兆円 *2 22年5月26日のMS株主総会で選任予定

*3 21年4月-22年3月、DCMは国内債と外債の合算。但し、グリーンボンドは16年4月-21年9月までの累計(出所) 国内債・グリーンボンド: REFINITIV及び同社提供のDeal WatchDBよりMUMSS作成。外債: 企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、InformaよりMSMS作成。M&A: REFINITIV、日系企業関連の公表案件をベースにMUMSS作成

*4 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見通し・投資見解

MUB売却（ストラクチャー・今後の方向性）

ストラクチャー



今後の方向性

米国市場の重要性は不変

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

U.S. Bancorpへの出資・業務提携

- リテール・コマースビジネスへ間接的に関与
- 日系顧客およびデジタル分野での協業をめざす

回収資本の活用

- 株主還元・成長投資等、総合的に勘案

*1 本株式譲渡契約の締結後、USBとの間で業務提携契約の締結に向けて議論

*2 本件後の持分比率（2021年9月16日時点のUSBの発行済株式総数を基準）

*3 Asset Management *4 Investor Services

*5 GCIB事業、GCIBに関連する市場業務（対顧客・投資家取引）、および一部モデル・バックオフィス機能等はクロージングに先立って銀行の米国内支店または関連会社に移管

MUAH、KS、BDIの決算概要*1

MUAH*2 	(億円)			(百万米ドル)		
	20年度	21年度	前年度比	20年度	21年度	前年度比
粗利益	3,558	3,539	▲ 19	3,438	3,077	▲ 361
営業費用	2,837	3,081	243	2,742	2,679	▲ 63
営業利益	720	457	▲ 262	696	398	▲ 298
与信費用	79	17	▲ 62	77	15	▲ 62
継続事業からの純利益	538	506	▲ 32	520	440	▲ 80
非継続事業からの純利益*3	▲ 366	955	1,322	▲ 354	831	1,185
親会社株主に帰属する純利益	171	1,461	1,290	166	1,271	1,105

KS*4 	(億円)			(百万THB)		
	20年度	21年度	前年度比	20年度	21年度	前年度比
粗利益	3,921	4,215	294	113,987	122,906	8,919
営業費用	1,667	1,679	11	48,465	48,954	489
営業利益	2,253	2,536	282	65,522	73,952	8,430
与信費用	1,260	1,084	▲ 176	36,644	31,604	▲ 5,040
親会社株主に帰属する純利益	792	1,159	366	23,040	33,794	10,754

BDI*5 	(億円)			(十億IDR)		
	20年度	21年度	前年度比	20年度	21年度	前年度比
粗利益	1,255	1,365	110	16,961	16,864	▲ 97
営業費用	609	696	87	8,237	8,600	363
営業利益	645	669	23	8,724	8,264	▲ 460
与信費用	482	461	▲ 21	6,523	5,699	▲ 824
親会社株主に帰属する純利益	74	127	52	1,008	1,573	565

*1 各決算期末の為替レートにて円換算。20年度は1米ドル=103.50円、1THB=3.44円、1IDR=0.0074円。21年度は1米ドル=115.02円、1THB=3.43円、1IDR=0.0081円

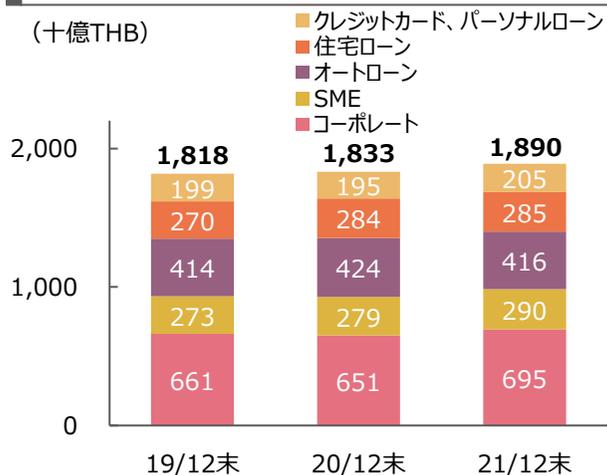
*2 米国会計基準に基づくMUAHの2021 annual audited financial statementsにおける開示情報 *3 非継続事業からの純利益については、P.43に21年度実績を掲載

*4 タイ会計基準 *5 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め、遡及修正

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

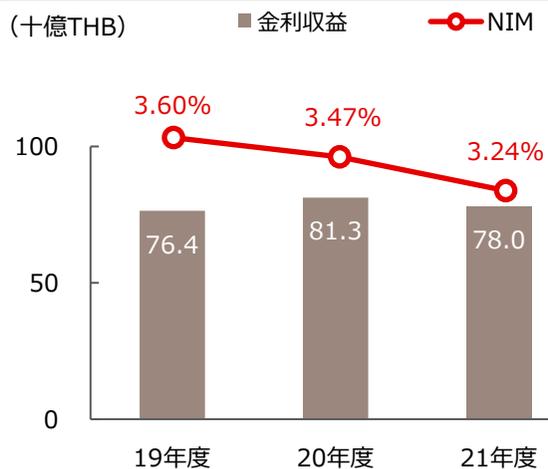
貸出残高

(十億THB)



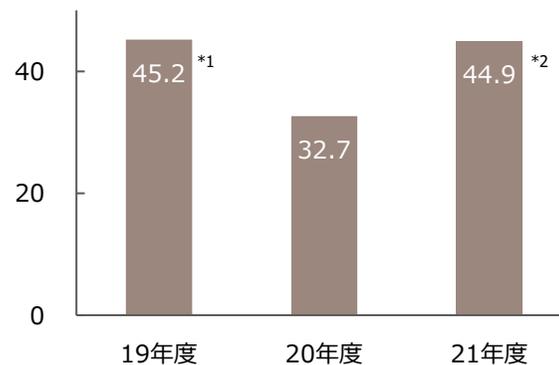
金利収益

(十億THB)



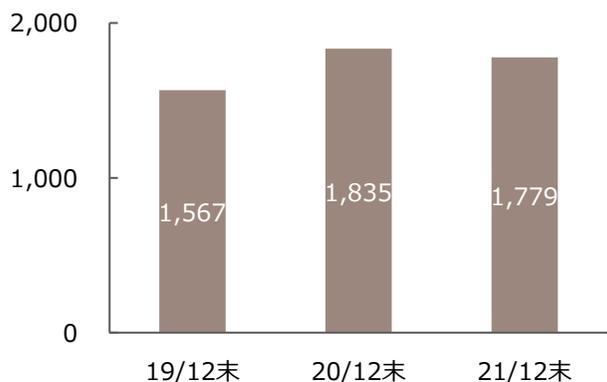
非金利収益

(十億THB)

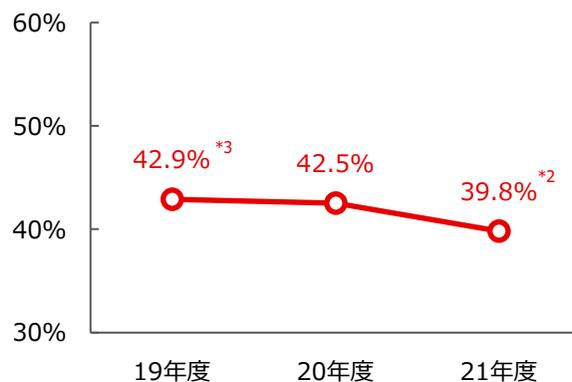


預金残高

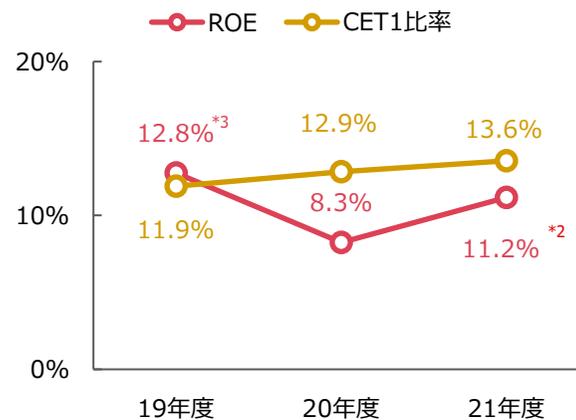
(十億THB)



経費率



ROE・CET1比率^{*4}



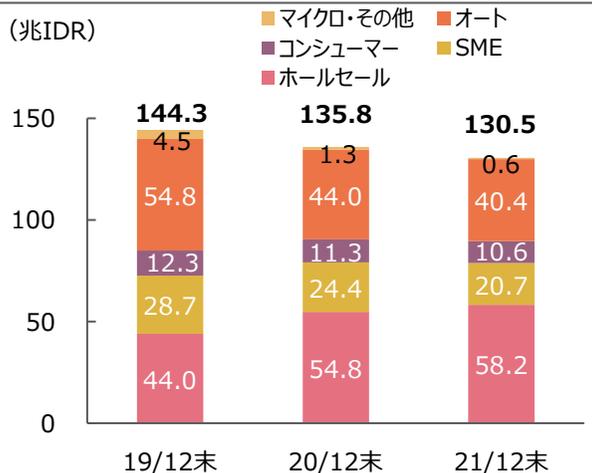
*1 19年度における、Ngern Tid Lor Public Company Limited (TIDLOR) の株式50%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益は36.6十億タイバツ。なお、2020年12月17日付で、Ngern Tid Lor Company Limited は、Ngern Tid Lor Public Company Limitedへ変更

*2 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%

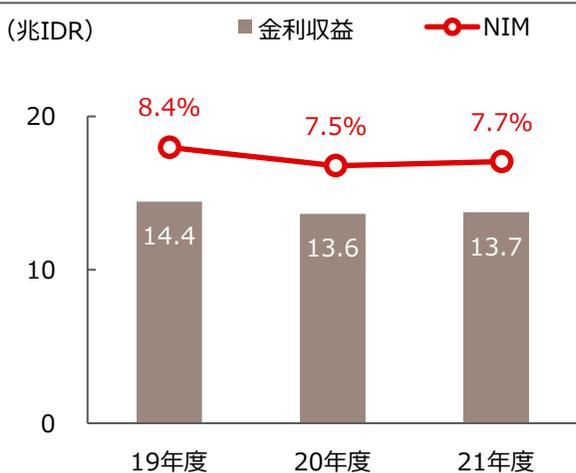
*3 TIDLORの株式50%売却、及び改正労働者保護法に伴う引当金による一過性の影響を除いた調整後の経費率、ROEは、それぞれ45.1%、10.5% *4 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数

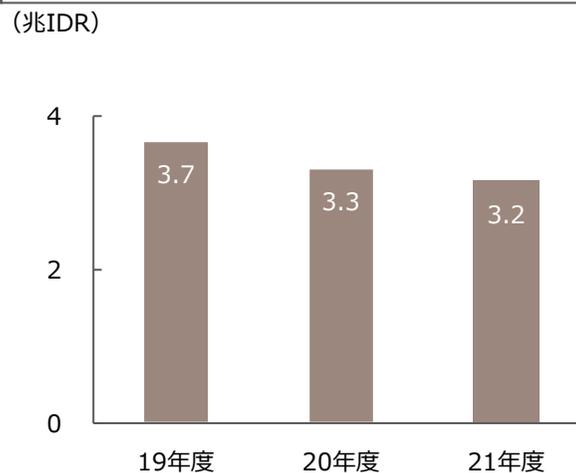
貸出残高



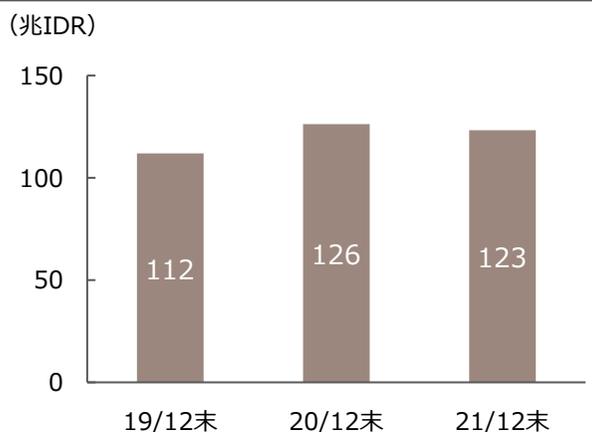
金利収益*1



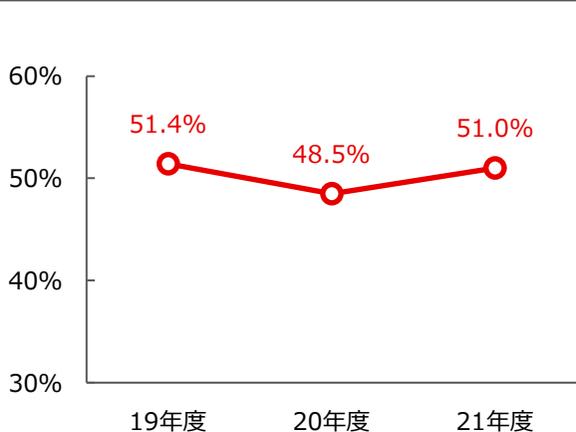
非金利収益



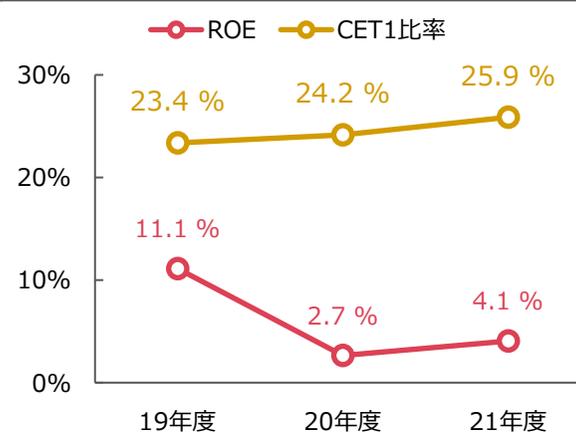
預金残高



経費率



ROE*2・CET1比率



*1 リストラクチャリングに係る損失を含む

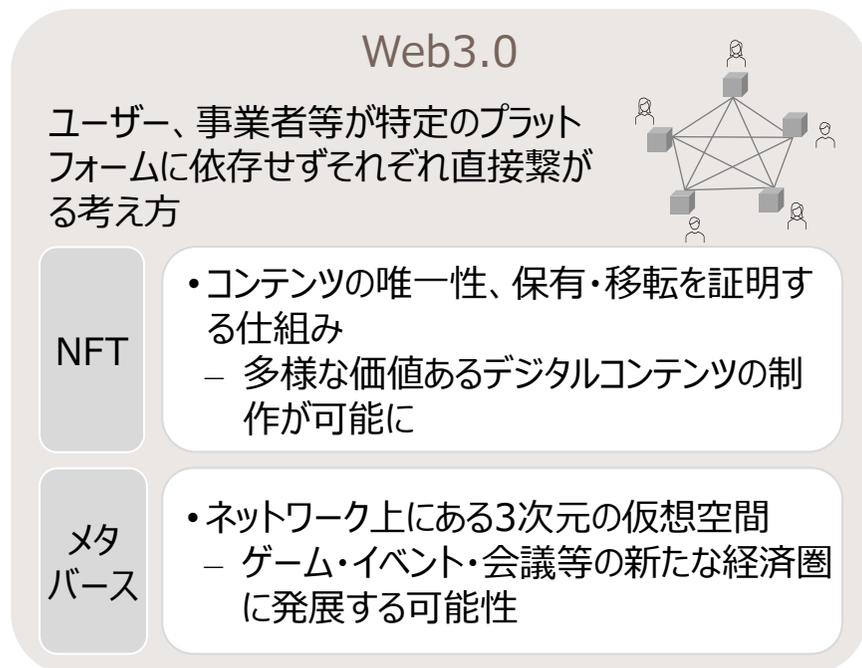
*2 2020年7月20日付のインドネシア金融庁の新たな規制に基づき、Tier 1 Capitalに対するROEとして計算

Web3.0への取り組み

– 日本企業の競争力向上に貢献するため、Animoca Brands株式会社とNFT*1を活用したコンテンツの価値化等に関する協業について基本合意

分散化への流れと注目される技術・サービス

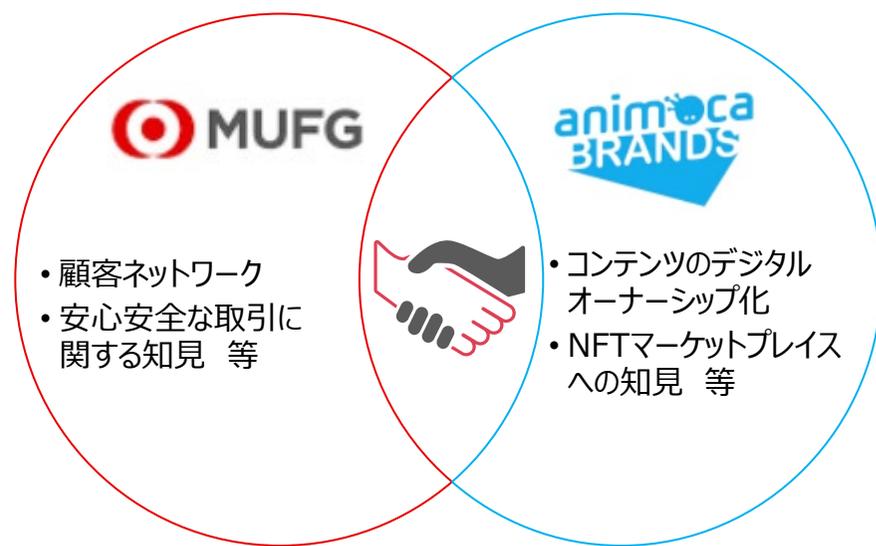
- Web3.0における分散化の流れと共に、NFTやメタバース（仮想空間）関連の技術・サービスに世界が注目



- 日本の「強いコンテンツ」がデジタルスペースで新たな価値創造に成功すれば、日本経済の成長に大きなインパクトあり
- Web3.0のさらなる浸透には、参入企業・個人の一層の増加だけでなく、安心・安全性の担保も課題

Animoca Brands(株)との協業

- Animoca Brands(株)・MUFGの知見・ネットワーク等を持ち寄り、日本企業のコンテンツ価値化、NFT組成等を支援
 - NFTを活用した新たなビジネスチャンスの提案
 - 安心・安全なNFT取引環境の整備



日本企業の競争力向上に貢献

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

社会（優先10課題 - 少子・高齢化社会への対応 -）

– 21年度は高齢化対応に資する商品・サービスをリリース、新たな産学共同研究にも着手

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

課題	高齢化			少子化
	事業・資産承継 廃業・休業による経済力低下	高齢者対応 認知症患者増加、相続	資産形成 人生100年時代への備え	次世代支援 将来に向けた教育
主な事業本部	R&C	R&C DS その他	R&C DS 受財	その他
金融サービス	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継・資産承継支援 - 銀信証協働 	<ul style="list-style-type: none"> 認知機能低下への対応 相続への備え／エンディングノート 遺言・贈与等に対応した信託機能 	<ul style="list-style-type: none"> 運用相談/ロボアドバイザー機能 企業向け年金・運用・コンサル機能 老後資産形成支援 	<ul style="list-style-type: none"> 金融の知見を活かした貢献
	① 連生保障機能付外貨建て一時払保険		② D-Canvas	③ Money Canvas
	④ エクセレント倶楽部			
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化・認知機能低下に備えたサービス（認知症サポーターは23千人（銀行）） 	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルな店舗 UI/UX*1の改善 		
研究／社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> MUFG相続研究所 日本金融ジェントロジー協会 	<ul style="list-style-type: none"> MUFG資産形成研究所 		<ul style="list-style-type: none"> 小中高生向け金融経済教育 寄付等を通じた子ども、学生支援
	⑤ 産学共同研究			
従業員支援	<ul style="list-style-type: none"> 男女共に仕事と育児・介護・不妊治療を両立できる職場づくり（制度の周知・活用、風土醸成） 			

■ 主なリリース・開始サービス

① 連生保障機能付外貨建て一時払保険（21/12）	二次相続対策に有効に働く1契約で2名の被保険者を指定できる保険
② D-Canvas（21/6）	企業型確定拠出年金加入者向けスマホアプリ
③ Money Canvas（21/12）	資産形成に向けた幅広い金融商品等を提供するアプリ
④ エクセレント倶楽部（22年度上期予定）	会員制サービスの対象者を拡大
⑤ 産学共同研究（22年度上期開始予定）	認知機能の判定技術や、遺言能力チェックの仕組み等、高齢化社会の課題解決に資する商品・サービスの共同研究

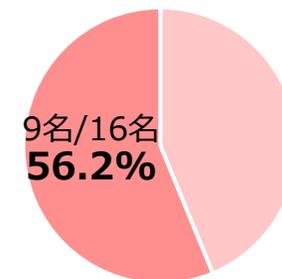
*1 UI（ユーザーインターフェース）とUX（ユーザーエクスペリエンス）の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

ガバナンス（取締役会構成）

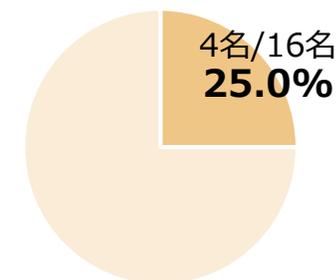
氏名	担当	独立 社外	知見・専門性、経験						
			企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	ITデジタル	サステナ ビリティ
1 藤井 真理子	指名、報酬、リスク*	●	—	●	—	—	●	—	—
2 本田 桂子	監査	●	—	●	—	—	●	—	●
3 加藤 薫	指名、報酬、監査	●	●	—	—	—	—	●	●
4 桑原 聡子	指名、報酬*	●	—	—	—	●	●	—	●
5 トビー・S・ マイヤソン	リスク	●	—	—	—	●	●	—	—
6 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	—	—	—	—	●	●
7 新貝 康司	監査、リスク	●	●	—	●	—	●	●	●
8 辻 幸一	監査*	●	—	—	●	—	●	—	—
9 タリサ・ ワタナガス	リスク	●	—	●	—	—	●	—	—
10 小倉 律夫	監査	—	当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を適切に 遂行する能力を有する	—	—	—	—	—	—
11 宮永 憲一	監査			●	—	—			
12 三毛 兼承				●	●	●			
13 亀澤 宏規	指名、報酬			●	●	●			
14 長島 巖				●	—	●			
15 半沢 淳一				—	—	●			
16 小林 真				●	—	●			

2022年6月末時点（予定）

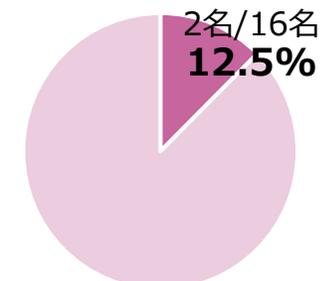
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



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"> ・役位等に応じて支給 ・「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	-	<ul style="list-style-type: none"> ・役位別の基準額 		-	各役員の退任時	株式50% 現金50% *4	1
	中長期業績連動	0%～150%	役位別の基準額×	中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） (3) ESG評価機関評価*1 前年度比伸び率の競合他社比較*2 (1) 連結業務純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益	<50%> 30% 15% 5% <50%> 25% 25%	中期経営計画終了時		
役員賞与	短期業績連動	0%～150%	役位別の基準額×	業績連動（定量評価）※社長の例 前年度比増減率および目標比達成率 (1) 連結営業純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 (3) 連結ROE (4) 連結経費額 個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化*3 ・TSR（株主総利回り）等	<60%> 20% 10% 20% 10% <40%>	年1回	現金	1

*1 主要ESG評価機関5社（CDP、FTSE、MSCI、S&P Dow Jones、Sustainalytics）による外部評価の改善度（絶対評価）

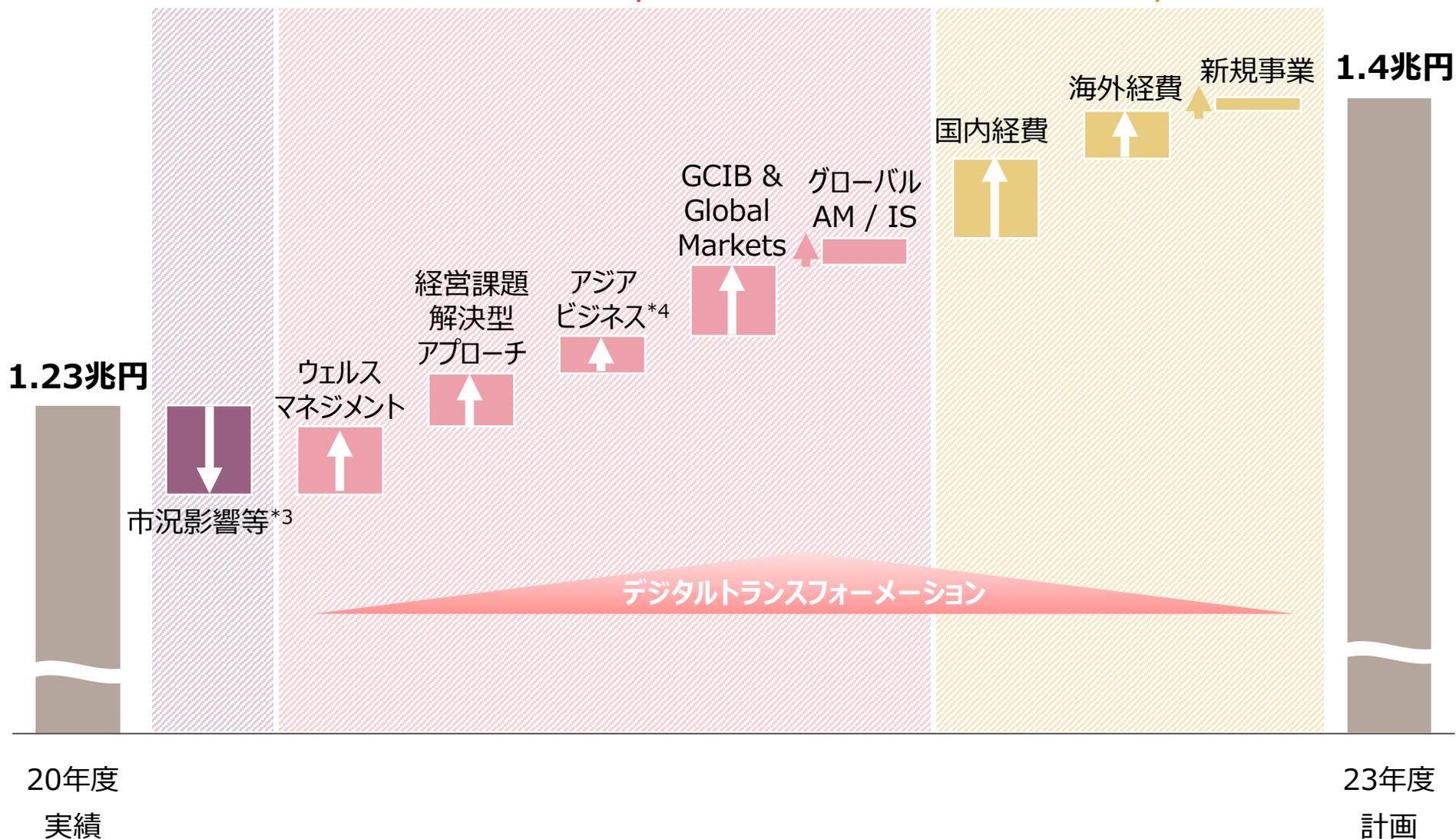
*2 主要競合他社（株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループ）との相対比較

*3 環境・社会課題解決への貢献、インクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進、ガバナンス態勢の強化・高度化等を含む *4 マルス(没収)・クローバック(返還請求)の対象

営業純益の計画（再掲） *1*2

成長戦略：約1,500億円

構造改革：約1,000億円

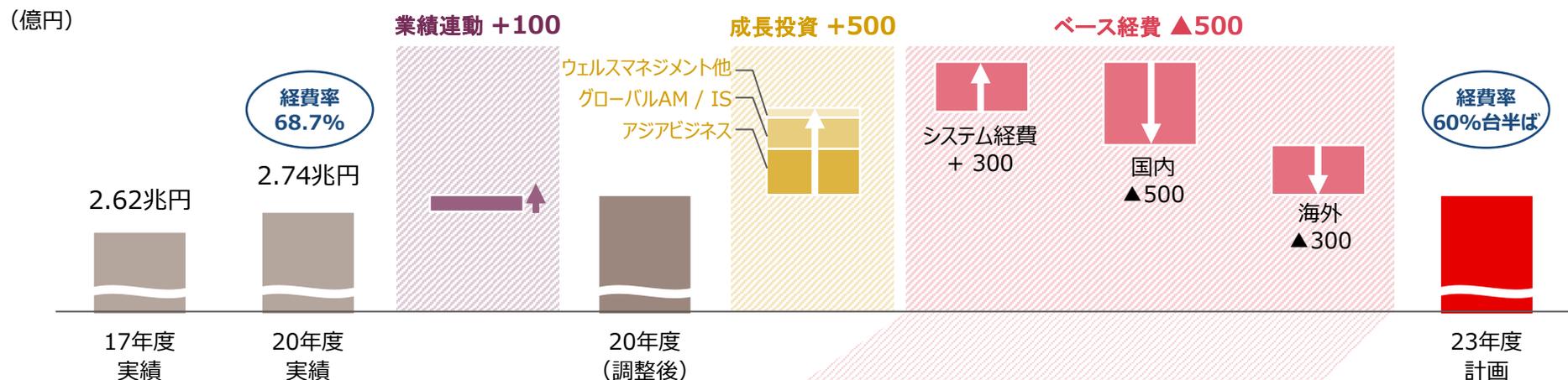


*1 中期経営計画公表時点の目標 *2 管理計数。現地通貨ベース *3 CVA、アジアの政策金利引下げ影響等 *4 21年度対比の計画。21年度の減益見込額は市況影響等を含む

経費計画（再掲） *1

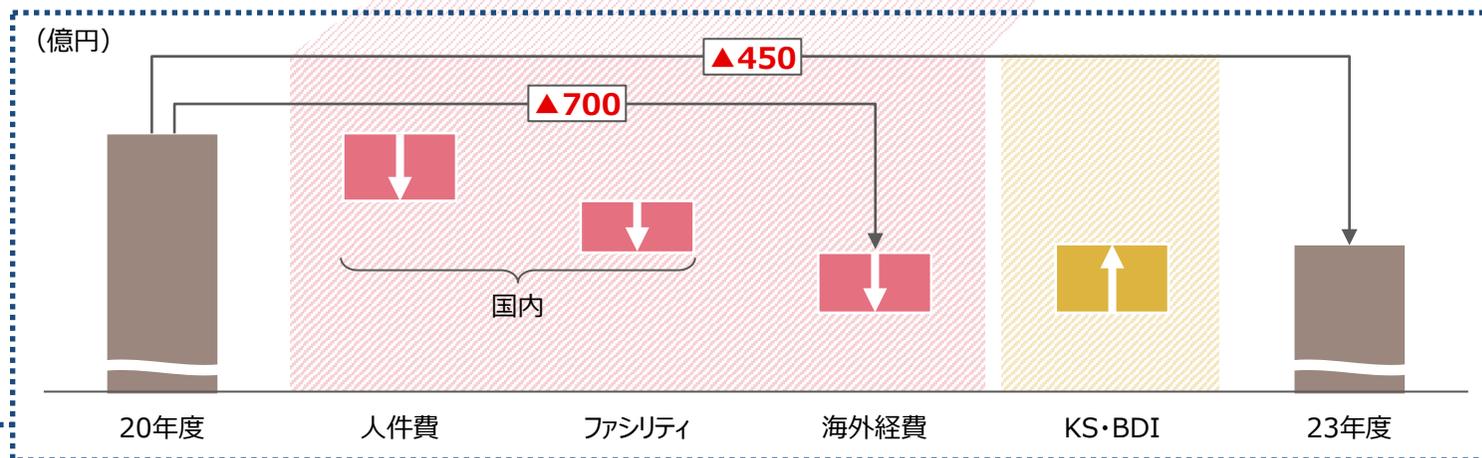
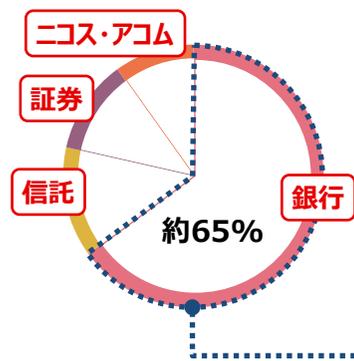
—ビジネス進捗に応じた経費投入を徹底。ベース経費の削減により成長投資の原資を捻出

経費計画



銀行経費見通し（含むMUAH、KS、BDI） *2

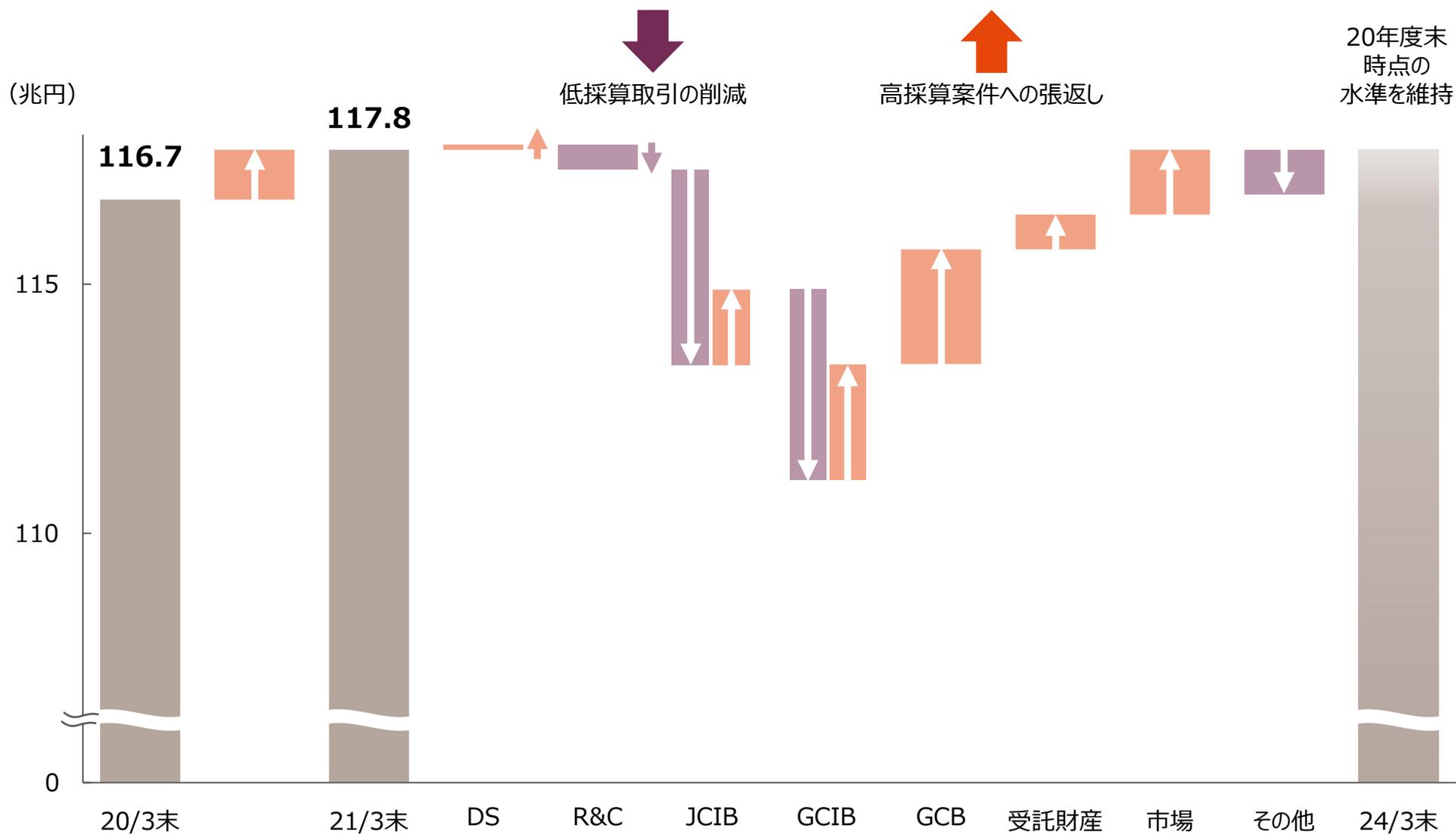
20年度MUFG連結経費



*1 中期経営計画公表時点の目標 *2 数値は内部管理計数

RWA計画（再掲） ^{*1*2}

－低採算取引を削減し、高採算案件への張返しを推進



*1 中期経営計画公表時点の目標 *2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

事業本部別計画（再掲）^{*1}

連結 事業本部	営業純益（億円） ^{*2}		経費率 ^{*2}		ROE ^{*3}		RWA（兆円） ^{*4}	
	23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比	23年度 計画	20年度比
デジタルサービス DS	2,050	300	73%	▲4ppt	4.5%	2ppt	9.2	→
法人・リテール R&C	1,400	750	77%	▲11ppt	5%	3.5ppt	16.6	→
コーポレートバンキング JCIB	2,850	450	51%	▲5ppt	9%	4ppt	30.0	↓
グローバルCIB GCIB	1,800	400	58%	▲8ppt	7%	4ppt	21.8	↓
グローバル コマーシャルバンキング GCB	2,900	200	64%	▲1ppt	6%	5.5ppt	19.5	↗
受託財産 受財	1,000	250	69%	▲3ppt	28%	▲0.5ppt ^{*5}	3.4	↗
市場 市場	3,700	▲250	39%	2ppt	8%	2ppt	20.7	↗

*1 中期経営計画公表時点の目標

*2 現地通貨ベース

*3 R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く）

*4 管理計数。規制最終化ベース（21年3月時点の暫定値）

*5 AMP Capital社の株式売却益の影響を控除した20年度比増減は+3%

TLAC規制対応～資本のベストミックスと外部TLAC比率

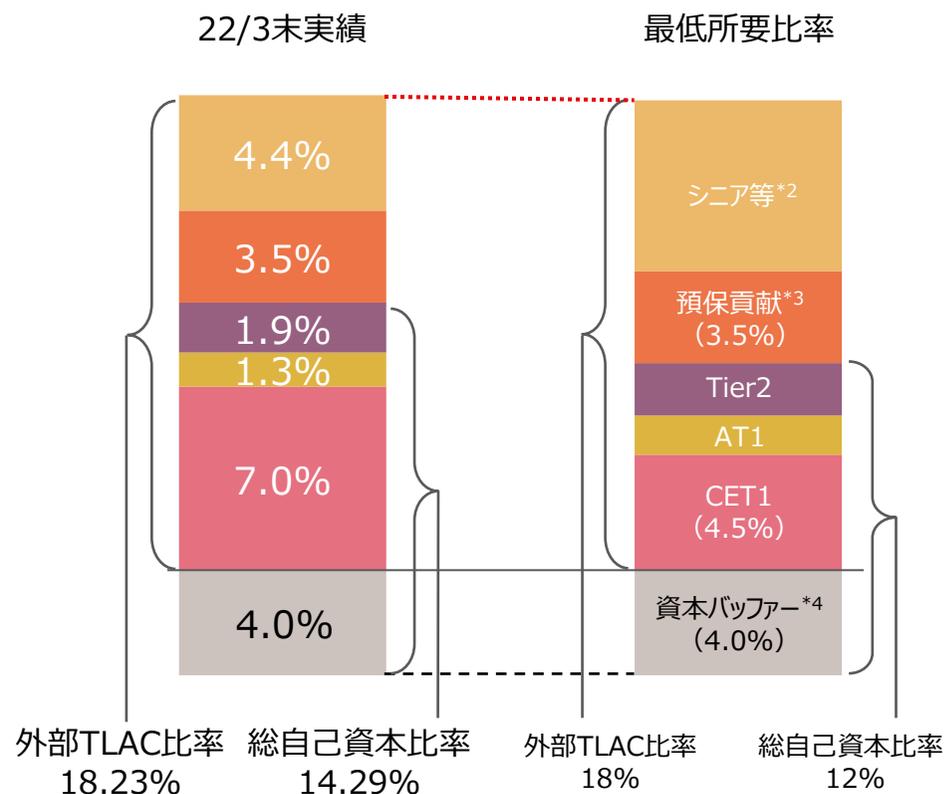
- 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施
 - AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
 - TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

外部TLAC比率の実績と所要比率

	22年3月末 実績	最低所要比率
リスクアセットベース	18.23%	18.0%
総エクスポージャーベース	9.23%	6.75%

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

MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率

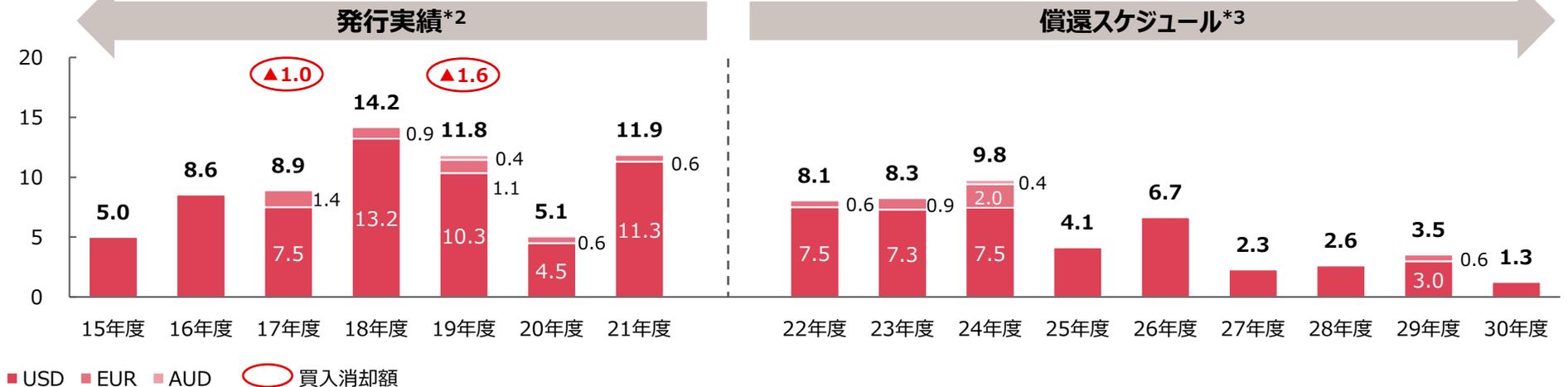


*1 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法
 *2 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる
 *3 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部 TLAC の額に算入することが認められている
 (リスクアセット対比で、22/3末以降、3.5%を外部TLAC比率に算入可能)
 *4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ
 MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。
 尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.01%

TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

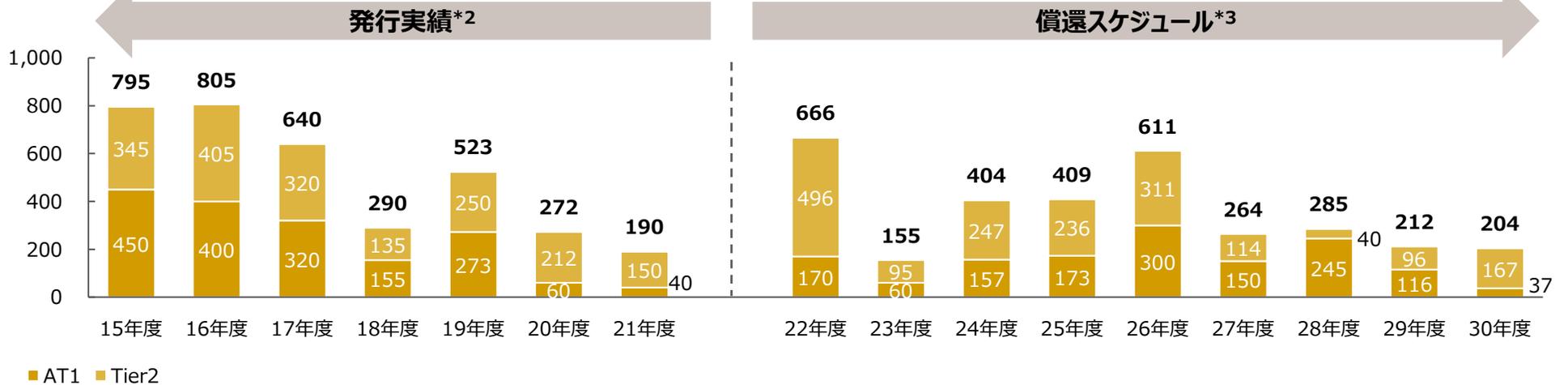
TLAC適格シニア社債*1

(十億米ドル)



AT1, Tier2 社債

(十億円)



*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は22/3末為替レートにてドル換算

*2 22/3末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

*3 22/3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・信託銀行発行パーゼルⅡ劣後債を含む

世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、
持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。
その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。

これが未来に向けて変わらない
MUFGの存在意義です。