

# 2022年度決算 投資家説明会

2023年5月17日

世界が進むチカラになる。



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

## ディスクレーマー

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）に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかる情報は、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	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

## ■ キーメッセージ

### ■ 22年度実績と23年度業績目標

- 22年度実績 … 親会社株主純利益は1兆1,164億円と**2年連続で1兆円以上**を達成
- 23年度目標 … 親会社株主純利益は**過去最高となる1.3兆円**

### ■ 中期経営計画の進捗

- 財務目標 … 22年度ROEは7.03%。23年度は中期経営計画目標の**7.5%達成をめざす**
- 主要戦略 … 成長戦略は目標を**前倒して超過達成**、構造改革も順調に進捗

### ■ 資本政策

- 累進的な配当 … 23年度の1株当たり配当金は過去最高の引き上げ幅となる**+9円の41円**を予想
- 自己株式取得 … 22年度を通じて総額**4,500億円を実施済み**、年度内も機動的な実施を検討

### ■ サステナビリティへの取り組み

- カーボンニュートラル … 23年度中に**MUFGの脱炭素化に向けた移行計画**を公表予定
- 人的資本投資 … 賃上げ等、人的資本投資をさらに拡大。多様なキャリア実現に向けた制度整備も進展

## 目次

---

22年度決算の概要.....	5
中期経営計画の進捗.....	26
資本政策.....	50
サステナビリティへの取り組み.....	58
Appendix.....	65

## 22年度決算の概要

## 22年度実績

— 親会社株主純利益は11,164億円。業績目標比+1,164億円の超過達成

連結 (億円)	21年度		22年度			親会社株主純利益の増減要因*1 (億円)
	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 信託勘定償却前	39,640	—	45,030	5,390	—	
2 営業費 (▲)	27,472	—	29,087	1,614	—	
3 業務純益 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,167	15,000	15,942	3,775	942	
4 与信関係費用 総額	▲3,314	▲8,000	▲6,748	▲3,434	1,252	
5 経常利益	15,376	6,000	10,207	▲5,169	4,207	
6 親会社 株主純利益	11,308	10,000	11,164	▲143	1,164	

\*1 内訳は税後ベース \*2 MUB保有資産の評価損等として22年度に計上した金額（ヘッジ勘定後、詳細はP.71参照）や、売却にかかるアドバイザー・専門家・業務支援等、一時的に発生した費用約▲400億円（税前） \*3 米国の年金バイアウトに伴う一時的な費用▲781億円（税前）や関連会社（中京銀行）株式の売却損▲294億円（税前）

- ✓ 22年度決算の概要からご説明します。
- ✓ 22年度は、表の6行目、親会社株主純利益が1兆1,164億円となり、業績目標の1兆円を達成するとともに、過去最高となった前年度並みの水準となりました。
- ✓ 表の1行目、業務粗利益は、前年度比5,390億円増収の4兆5,030億円と、過去最高となりました。外国債券の含み損の処理を進めましたが、海外の金利上昇や貸出利ざやの改善により、預貸金収益が増加したことに加え、海外の融資関連手数料、相場変動を捉えた外為収益やトレーディング収益などが増加したことで、大幅な増収となりました。
- ✓ 2行目の営業費は、前年度比1,614億円の増加となりましたが、円安影響などを除いた実質ベースでは前年度比約300億円の減少でした。
- ✓ 以上の結果、3行目の業務純益は、前年度比で3,775億円増加の1兆5,942億円となり、マイナス金利導入前の水準に回復しました。
- ✓ 4行目、与信関係費用は前年度比で3,434億円の費用増加となりましたが、MUFGユニオンバンクの貸出金の評価損影響を調整した実質ベースでは、前年度比で505億円の費用減少となっています。
- ✓ 6行目、親会社株主純利益は、MUFGユニオンバンク売却に伴う保有債券の評価損に加え、外債ポジションの改善や将来のリスク軽減のための一過性の費用などを計上したものの、顧客部門を中心とした業務純益の増加により、業績目標の1兆円を達成するとともに、過去最高益であった前年度並みの水準となりました。
- ✓ 8ページにお進みください。

## P/Lサマリー

連結	(億円)	21年度	22年度	増減	MUB評価損 調整後 <sup>*1</sup>
1	業務粗利益 (信託勘定償却前)	39,640	45,030	5,390	-
2	資金利益	20,436	29,075	8,638	-
3	信託報酬+役員取引等利益	15,747	16,954	1,206	-
4	特定取引利益+その他業務利益	3,456	▲999	▲4,455	-
5	うち国債等債券関係利益	▲1,404	▲8,846	▲7,441	-
6	営業費 (▲)	27,472	29,087	1,614	-
7	業務純益	12,167	15,942	3,775	-
8	与信関係費用総額	▲3,314	▲6,748	▲3,434	505
9	株式等関係損益	3,326	2,880	▲446	-
10	株式等売却損益	3,438	3,039	▲398	-
11	株式等償却	▲111	▲159	▲47	-
12	持分法による投資損益	4,415	4,258	▲157	-
13	その他の臨時損益	▲1,219	▲6,125	▲4,906	▲1,495
14	経常利益	15,376	10,207	▲5,169	2,181
15	特別損益	▲477	5,491	5,969	▲1,380
16	法人税等合計	▲2,834	▲3,696	▲861	-
17	親会社株主純利益	11,308	11,164	▲143	-
18	1株当たり利益 (円) (ご参考)	88.45	90.73	2.28	-
19	ROE (MUFG定義)	7.79%	7.03%	▲0.75ppt	
20	経費率	69.3%	64.5%	▲4.7ppt	

## ① 業務粗利益

- 貸出利ざや改善や、海外の金利上昇局面における外貨預貸金収益増加により、資金利益が増収
- 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
- トレジャリーでは、投信解約益（資金利益）5,557億円を計上するとともに、外債を中心としたポートフォリオ組換えによる売却損（国債等債券関係損益）▲8,846億円を計上。当該影響により特定取引利益+その他業務利益は減収となるものの、相場変動を捉えたセールス&トレーディング収益が増加

## ② 営業費・経費率

- 営業費は、為替影響<sup>\*2</sup>やMUB株式譲渡による影響<sup>\*3</sup>等を除けば、減少
- 経費率は64.5%に低下。前年度比▲4.7%

## ③ 与信関係費用総額

- MUB株式譲渡決定に伴いMUB保有貸出金の評価損等▲3,939億円を計上も、当該影響を除くと▲2,808億円の費用発生（前年度比505億円の費用減少）

## ④ その他の臨時損益

- 上記同様、MUB保有債券等の評価損等▲4,737億円を計上

## ⑤ 特別損益

- 上記MUB株式譲渡に伴う会計処理に関連した評価損の戻入れを含むMUB株式売却益6,995億円を計上

## ⑥ 親会社株主純利益

- 親会社株主純利益は、前年度比▲143億円減益の11,164億円。前年度に続き2年連続で1兆円を超過

\*1 MUB保有資産の評価損等として2022年度に計上した金額のうち、特別利益として戻し入れとなった金額を調整。  
与信関係費用総額：3,939億円、その他臨時損益：3,410億円、経常利益：7,350億円、特別損益：▲7,350億円（詳細はP.71参照）

\*2 為替影響額は約+1,300億円（概算値） \*3 日米会計基準差や連結期間の異なるエンティティを跨ぐ移管に伴う影響、および非連結化による経費剥落等 約+600億円（概算値）

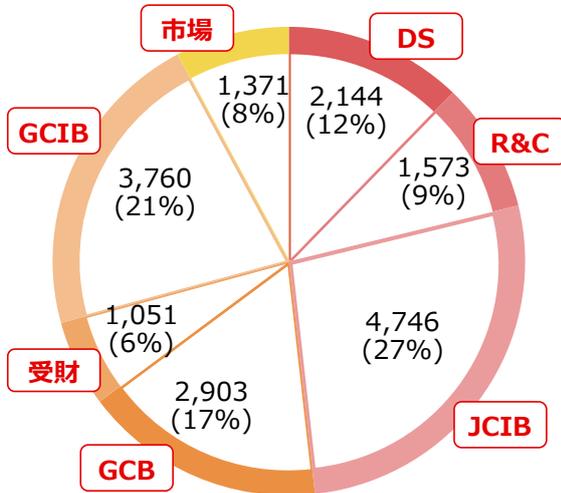
## 事業本部別営業純益

### 事業本部別営業純益\*1

連結

(億円)

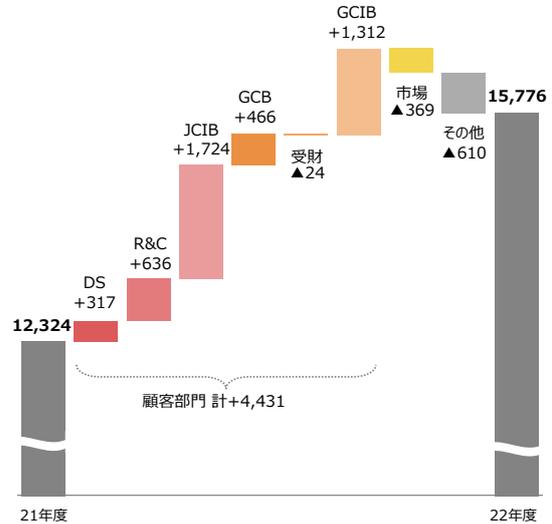
22年度 15,776億円\*2



### 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 (21年度▲1,162億円, 22年度 ▲1,773億円) を含む

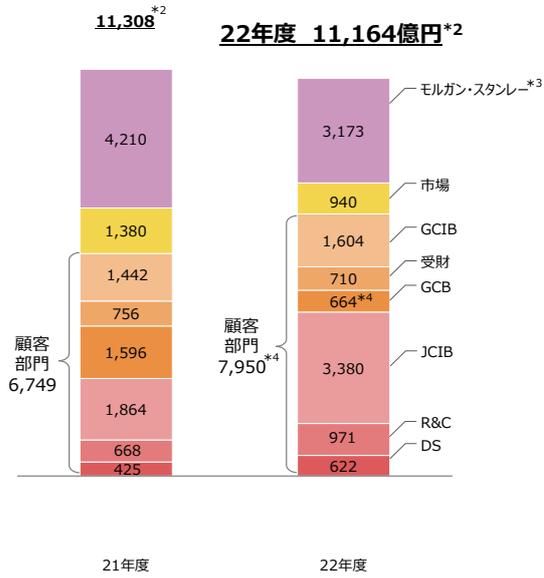
- ✓ 事業本部別の営業純益です。
- ✓ 右側のステップチャートの通り、顧客部門の合計では、4,431億円の大幅増益となりました。受託財産事業本部が前年の大口の成功報酬の剥落などによって僅かに減益となりましたが、その他の事業本部では、預貸金収益や外為関連収益の増加などで、着実に収益を積み上げ、増益となりました。
- ✓ また、市場事業本部では、外債の評価損の処理を進めましたが、為替や金利のセールス&トレーディング収益が大きく伸びたことで、減益幅を抑えています。
- ✓ それでは16ページまでお進みください。

## 事業本部別当期純利益

### 事業本部別当期純利益\*1

連結

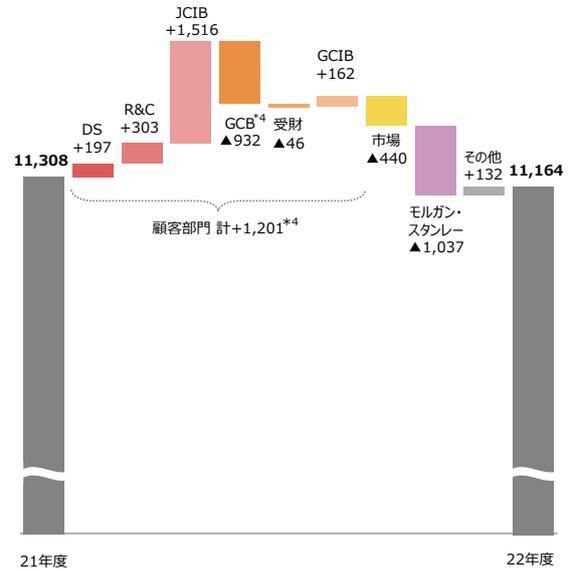
(億円)



### 当期純利益増減の内訳

連結

(億円)



\*1 事業本部計数は社内管理上の当期純利益（速報値）。現地通貨ベース \*2 その他（21年度 ▲1,031億円、22年度 ▲899億円）を含む  
 \*3 持分変動損益（21年度 368億円、22年度 ▲237億円）を含む \*4 MUBの評価損影響を除く

## 事業本部別実績①

連結	事業本部	営業純益 (億円) *1		経費率*1		ROE*2		RWA (兆円) *3	
		22年度	前年度比	22年度	前年度比	22年度	前年度比	22年度	前年度比
	デジタルサービス <b>DS</b>	2,097	271	72%	▲4ppt	6%	2ppt	9.5	▲0.1
	法人・リテール <b>R&amp;C</b>	1,468	539	76%	▲8ppt	5.5%	1.5ppt	16.6	0.3
	コーポレートバンキング <b>JCIB</b>	4,122	1,275	43%	▲9ppt	10%	4ppt	33.2	0.6
	グローバルCIB <b>GCIB</b>	2,694	776	51%	▲7ppt	8.5%	1ppt	22.8	▲0.0
	グローバル コマーシャルバンキング <b>GCB</b>	2,468	172	66%	▲2ppt	5.5% <sup>*4</sup>	▲3ppt	10.7	▲5.9
	受託財産 <b>受財</b>	972	▲60	70%	1ppt	28%	▲3ppt	2.7	0.6
	市場 <b>市場</b>	1,434	▲619	63%	10ppt	3%	▲1.5ppt	20.9	0.9

\*1 現地通貨ベース

\*2 DS・R&amp;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（3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)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	7,416	<b>7,415</b>	▲1
預貸金収益	1,454	<b>1,443</b>	▲11
内為・外為	379	<b>365</b>	▲14
カード決済	2,153	<b>2,163</b>	10
コンシューマーファイナンス	2,758	<b>2,817</b>	59
<b>経費</b>	5,590	<b>5,318</b>	▲272
経費率	75%	<b>72%</b>	▲4ppt
<b>営業純益</b>	1,826	<b>2,097</b>	271
与信関係費用*2	▲1,292	<b>▲760</b>	532
<b>当期純利益</b>	425	<b>622</b>	197
<b>RWA*3 (兆円)</b>	9.6	<b>9.5</b>	▲0.1
<b>ROE</b>	4%	<b>6%</b>	2ppt
<b>住宅ローン平残 (兆円)</b>	11.1	<b>10.9</b>	▲0.2
<b>預金平残 (兆円)</b>	56.1	<b>59.1</b>	3.0
<b>消費性ローン残高*4 (兆円)</b>	1.4	<b>1.4</b>	▲0.0
<b>カードショッピング取扱高*5 (兆円)</b>	5.3	<b>5.7</b>	0.4

### 法人・リテール事業本部\*1

(億円)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	5,839	<b>6,036</b>	197
預貸金収益	1,620	<b>1,785</b>	165
内為・外為	963	<b>988</b>	25
デリバティブ・ソリューション	555	<b>661</b>	107
不動産・証券代行・相続	612	<b>629</b>	17
資産運用	1,775	<b>1,682</b>	▲93
<b>経費</b>	4,909	<b>4,567</b>	▲342
経費率	84%	<b>76%</b>	▲8ppt
<b>営業純益</b>	930	<b>1,468</b>	539
与信関係費用	▲23	<b>▲206</b>	▲183
<b>当期純利益</b>	668	<b>971</b>	303
<b>RWA*3 (兆円)</b>	16.2	<b>16.6</b>	0.3
<b>ROE</b>	3.5%	<b>5.5%</b>	1.5ppt
<b>貸出平残*6 (兆円)</b>	20.1	<b>20.2</b>	0.1
利ざや*7	0.56%	<b>0.56%</b>	▲0.00ppt
<b>預金平残 (兆円)</b>	80.6	<b>81.2</b>	0.6

\*1 管理計数、現地通貨ベース。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*2 利息返還損失引当金を含む \*3 管理計数、規制最終化ベース（3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)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	5,891	<b>7,184</b>	1,293
預貸金収益	2,191	<b>3,283</b>	1,092
内為・外為*2	823	<b>906</b>	83
デリバティブ・ソリューション*2	613	<b>752</b>	139
不動産・証券代行	638	<b>657</b>	19
M&A・DCM・ECM*3	498	<b>432</b>	▲67
<b>経費</b>	3,044	<b>3,062</b>	18
経費率	52%	<b>43%</b>	▲9ppt
<b>営業純益</b>	2,848	<b>4,122</b>	1,275
与信関係費用	▲1,146	<b>▲365</b>	780
<b>当期純利益</b>	1,864	<b>3,380</b>	1,516
<b>RWA*4 (兆円)</b>	32.6	<b>33.2</b>	0.6
<b>ROE</b>	6%	<b>10%</b>	4ppt
<b>貸出平残 (兆円)</b>	38.1	<b>38.7</b>	0.5
利ざや*5	0.51%	<b>0.56%</b>	0.05ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	12.8	<b>12.8</b>	▲0.0
利ざや*5*6	0.73%	<b>0.75%</b>	0.03ppt
<b>預金平残 (兆円)</b>	38.2	<b>36.1</b>	▲2.1
外貨預金平残*6 (兆円)	15.3	<b>14.2</b>	▲1.1

### グローバルCIB事業本部\*1

(億円)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	4,585	<b>5,497</b>	912
預貸金収益	2,273	<b>2,994</b>	721
手数料	2,064	<b>2,343</b>	279
外為・デリバティブ	139	<b>256</b>	117
DCM・ECM	261	<b>172</b>	▲89
<b>経費</b>	2,667	<b>2,803</b>	136
経費率	58%	<b>51%</b>	▲7ppt
<b>営業純益</b>	1,918	<b>2,694</b>	776
与信関係費用	7	<b>▲480</b>	▲486
<b>当期純利益</b>	1,442	<b>1,604</b>	162
<b>RWA*4 (兆円)</b>	22.8	<b>22.8</b>	▲0.0
<b>ROE</b>	7%	<b>8.5%</b>	1ppt
<b>貸出平残 (兆円)</b>	19.7	<b>23.0</b>	3.3
利ざや*5	1.21%	<b>1.36%</b>	0.15ppt
<b>預金平残 (兆円)</b>	13.5	<b>13.0</b>	▲0.6

\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*2 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)	21年度	22年度	増減	(億円)	21年度	22年度	増減	
<b>粗利益</b>	7,224	<b>7,315</b>	92	<b>当期純利益</b>	1,596	<b>664</b> <sup>*4</sup>	▲932	
MUAH <sup>*2</sup>	2,780	<b>2,727</b>	▲53	MUAH <sup>*2</sup>	1,011	<b>▲53</b> <sup>*4</sup>	▲1,064	
KS <sup>*3</sup>	3,223	<b>3,388</b>	165	KS <sup>*3</sup>	752	<b>672</b>	▲80	
BDI	1,222	<b>1,219</b>	▲2	BDI	107	<b>224</b>	117	
<b>経費</b>	4,928	<b>4,847</b>	▲81	<b>RWA</b> <sup>*5</sup> (兆円)	16.6	<b>10.7</b>	▲5.9	
(経費率)	68%	<b>66%</b>	▲2ppt	<b>ROE</b>	8.5%	<b>5.5%</b> <sup>*4</sup>	▲3ppt	
MUAH <sup>*2</sup>	2,314	<b>2,166</b>	▲148	MUAH <sup>*2</sup>	13%	<b>▲18.5%</b> <sup>*4</sup>	▲31.5ppt	
(経費率)	83%	<b>79%</b>	▲4ppt	KS <sup>*3</sup>	10%	<b>8.5%</b>	▲1.5ppt	
KS <sup>*3</sup>	1,619	<b>1,693</b>	74	BDI	6.5%	<b>13%</b>	6.5ppt	
(経費率)	50%	<b>50%</b>	▲0ppt	(兆円)				
BDI	619	<b>663</b>	44	MUAH <sup>*2</sup>	貸出平残	6.1	<b>5.5</b>	▲0.6
(経費率)	51%	<b>54%</b>	4ppt	預金平残	8.6	<b>7.2</b>	▲1.4	
<b>営業純益</b>	2,295	<b>2,468</b>	172	NIM <sup>*6</sup>	2.17%	<b>2.80%</b>	0.63ppt	
MUAH <sup>*2</sup>	466	<b>561</b>	95	貸出平残	6.2	<b>6.5</b>	0.3	
KS <sup>*3</sup>	1,604	<b>1,695</b>	91	預金平残	6.2	<b>6.0</b>	▲0.2	
BDI	602	<b>556</b>	▲46	NIM <sup>*7</sup>	3.24%	<b>3.45%</b>	0.21ppt	
与信関係費用	▲312	<b>▲998</b> <sup>*4</sup>	▲686	貸出平残	0.9	<b>1.0</b>	0.0	
MUAH <sup>*2</sup>	968	<b>▲93</b> <sup>*4</sup>	▲1,061	預金平残	0.9	<b>0.9</b>	0.0	
KS <sup>*3</sup>	▲838	<b>▲667</b>	171	NIM <sup>*8</sup>	7.69%	<b>7.99%</b>	0.30ppt	
BDI	▲418	<b>▲238</b>	180					

\*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 MUBの評価損影響を除く \*5 管理計数。規制最終化ベース（3月時点の暫定値） \*6 市場に帰属する分を除く \*7 KSエンティティベース \*8 インドネシア金融庁による定義

## 事業本部別実績⑤

### 受託財産事業本部\*1

(億円)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	3,291	<b>3,232</b>	▲59
AM	1,439	<b>1,288</b>	▲152
IS	1,176	<b>1,290</b>	114
年金	675	<b>654</b>	▲21
<b>経費</b>	2,259	<b>2,260</b>	1
経費率	69%	<b>70%</b>	1ppt
<b>営業純益</b>	1,032	<b>972</b>	▲60
<b>当期純利益</b>	756	<b>710</b>	▲46
<b>経済資本 (兆円)</b>	0.3	<b>0.3</b>	0.0
<b>ROE</b>	31%	<b>28%</b>	▲3ppt

### 市場事業本部\*1

(億円)	21年度	22年度	増減
<b>粗利益</b>	4,423	<b>3,885</b>	▲538
セールス&トレーディング	2,348	<b>3,395</b>	1,047
FIC & Equity	2,328	<b>3,372</b>	1,044
事業法人	1,022	<b>1,622</b>	601
機関投資家	1,029	<b>1,478</b>	449
資産運用	20	<b>23</b>	3
トレジャー	2,099	<b>513</b>	▲1,587
<b>経費</b>	2,370	<b>2,451</b>	81
経費率	54%	<b>63%</b>	10ppt
<b>営業純益</b>	2,053	<b>1,434</b>	▲619
セールス&トレーディング	543	<b>1,506</b>	963
トレジャー	1,538	<b>▲40</b>	▲1,577
<b>当期純利益</b>	1,380	<b>940</b>	▲440
<b>経済資本 (兆円)</b>	4.1	<b>4.1</b>	0.0
<b>ROE</b>	4%	<b>3%</b>	▲1.5ppt

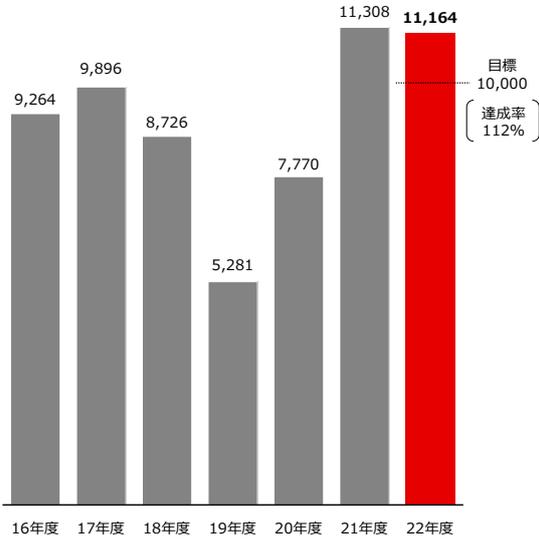
\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

## 22年度業績目標達成率と業態別内訳

### 親会社株主純利益の推移

連結

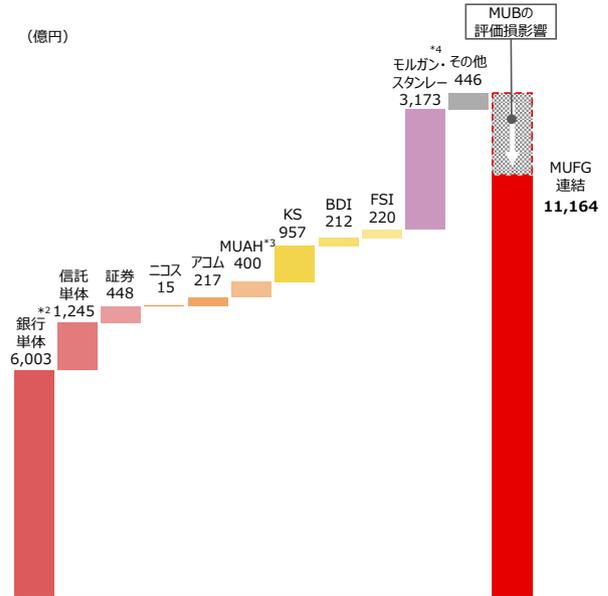
(億円)



### 親会社株主純利益内訳\*1

連結

(億円)



\*1 持分比率勘案後の実績 \*2 MUAH自己株取得による子会社株式売却益4,151億円を除く \*3 MUBの評価損影響を除く \*4 持分変動損▲237億円を含む

## B/Sの状況

### B/Sサマリー

連結

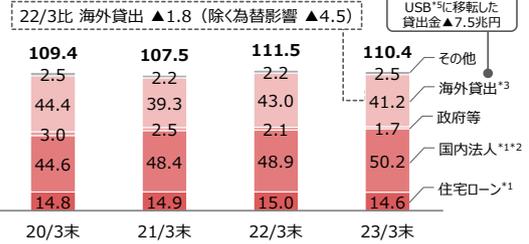
23/3末時点



### 貸出金 (未残)

連結

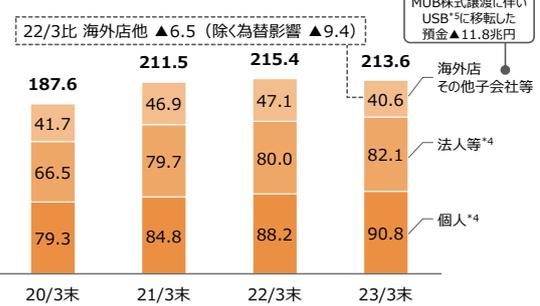
(兆円)



### 預金 (未残)

連結

(兆円)



\*1 2行合算+信託勘定 \*2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む(除く為替影響:22年3月末比+0.8兆円)

\*3 海外支店+MUAH+KS+タナモン銀行+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 \*5 U.S. Bancorp

 MUFG 16

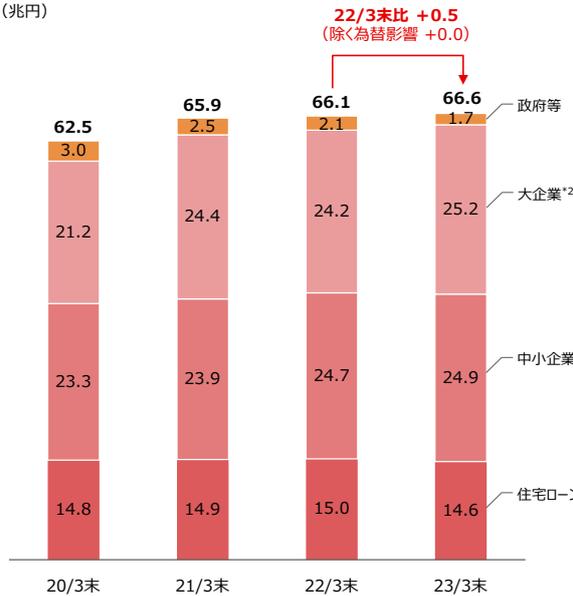
- ✓ バランスシートの状況です。
- ✓ 右上の赤い棒グラフの貸出金は、国内法人貸出が1.3兆円の増加、海外貸出が1.8兆円の減少となりましたが、海外貸出はMUFGユニオンバンク売却によって約7.5兆円減少しており、それを除くと5.7兆円増加しています。
- ✓ 右下の預金についても、国内の預金が増加した一方で、海外の預金が減少しました。これもMUFGユニオンバンクの売却によって約12兆円の預金が減少したことによるもので、この影響を除くと海外の預金は約5兆円増加しています。
- ✓ 17ページにお進みください。

## 国内貸出金

### 貸出金（末残）\*1

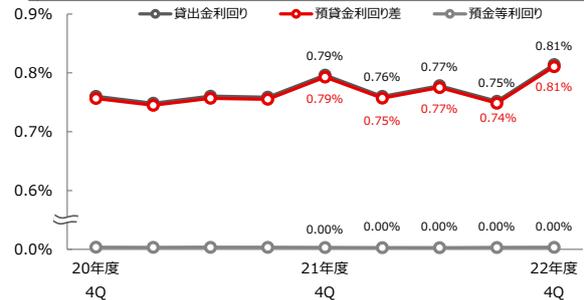
連結

(兆円)



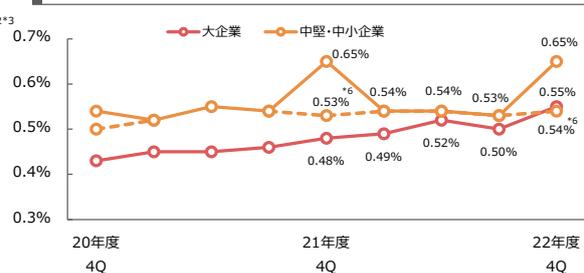
### 国内預貸金利回り\*4

2行合算



### 国内法人貸出利ざや\*2\*4\*5

2行合算



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

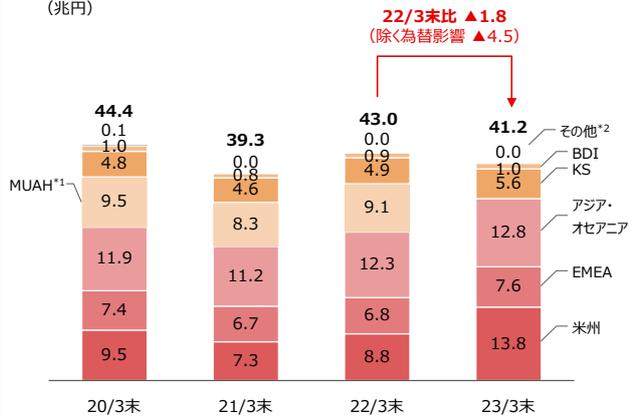
- ✓ 国内貸出金です。
- ✓ 右上の赤色の折れ線グラフの預貸金利回り差は、直近の第4四半期に個別案件の要因もあり大きく拡大していますが、この要因を除いても、拡大傾向が続いています。
- ✓ 18ページにお進みください。

## 海外貸出金

## 貸出金（未残）

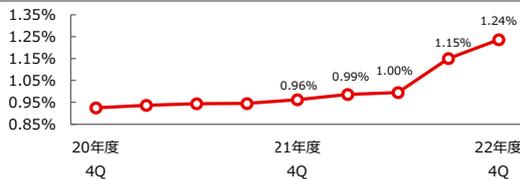
連結

(兆円)



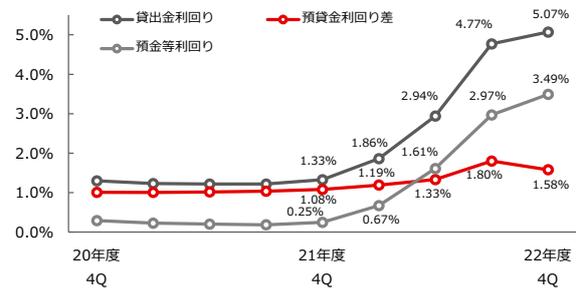
## 海外貸出利ざや\*3

2行合算



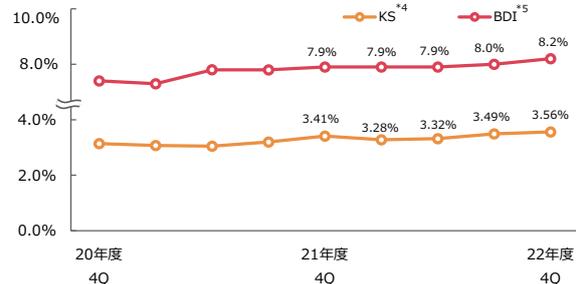
## 海外預貸金利回り\*3

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株式会社譲渡に伴い2.7兆円(概算値)が海外店に移管  
 \*2 特別国際金融取引助定等 \*3 管理計数  
 \*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

- ✓ 海外貸出金です。
- ✓ 右上の赤色の折れ線グラフは、銀行・信託 2 行合算の預貸金利回り差の推移です。足元では預金金利の上昇によって若干低下したものの、前年度からは着実に拡大しています。また、左下のグラフの通り、貸出利ざやも着実に上昇しています。
- ✓ 19ページにお進みください。

## 保有有価証券①

## 有価証券（時価あり）の内訳\*1

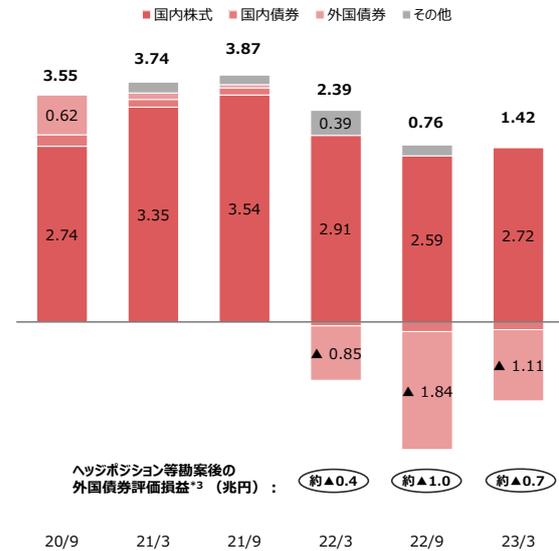
連結

(億円)	23/3末残高		23/3末評価損益	
		22/3末比		22/3末比
1 満期保有目的	215,200	169,249	—	—
2 その他有価証券	651,210	▲97,886	14,201	▲9,717
3 国内株式	42,719	▲3,417	27,207	▲1,933
4 国内債券	297,519	▲106,817	▲1,200	▲582
5 うち国債	235,188	▲78,930	▲863	▲309
6 外国株式	4,083	1,897	▲656	▲933
7 外国債券	217,101	▲3,203	▲11,162	▲2,633 <sup>*2</sup>
8 その他	89,787	13,655	12	▲3,633

## その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)



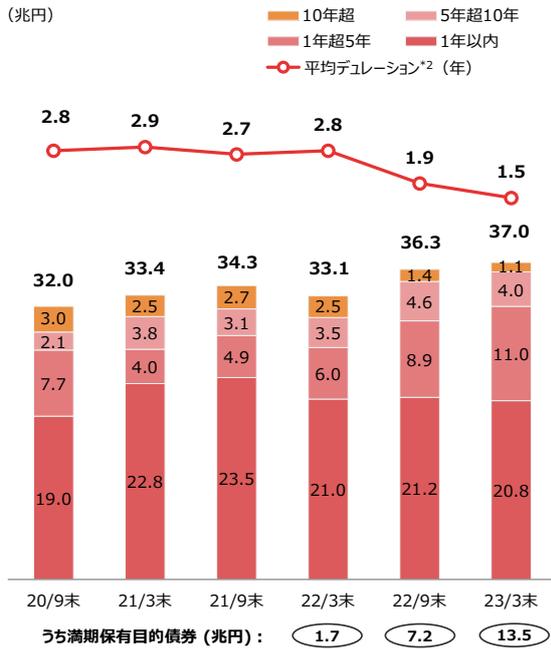
\*1 評価損益は、MUB株式の譲渡契約の締結に伴い損益に反映させた額▲5,554億円を除く \*2 為替影響除去では約▲0.2兆円 \*3 社内管理上の計数

- ✓ 有価証券です。
- ✓ 評価損益は、海外の金利上昇もあり前年度末から減少しましたが、その他有価証券全体では1.4兆円の含み益を確保しています。このうち、3月末の外国債券の評価損は約1.1兆円ですが、右下に記載の通り、ヘッジポジションなどの評価益勘案後では約0.7兆円となっており、22年9月末をピークに改善しています。
- ✓ 21ページまでお進みください。

## 保有有価証券②

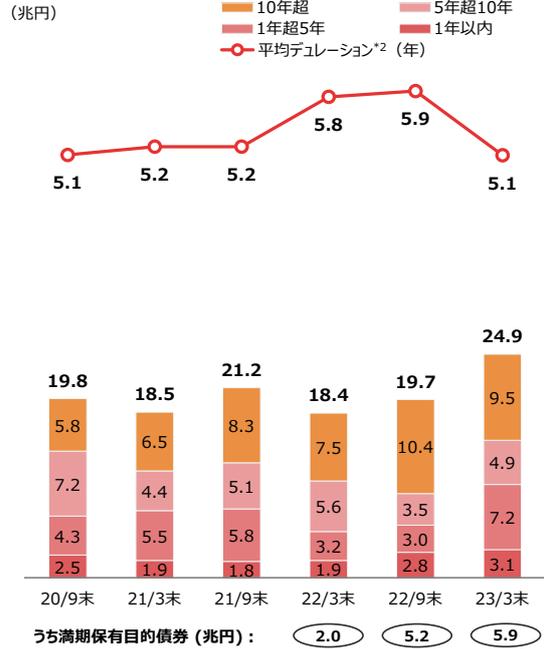
### 国債残高\*1・デュレーション

2行合算



### 外国債券残高\*1・デュレーション

2行合算



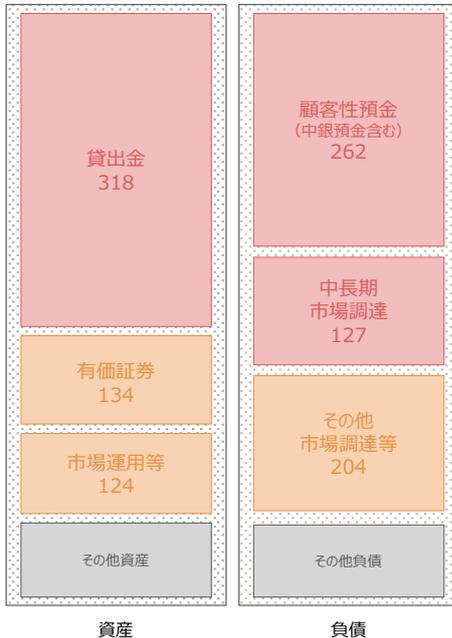
\*1 その他有価証券および満期保有目的の債券  
\*2 その他有価証券

## 外貨流動性\*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)

23/3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 74	： TLAC適格シニア調達等
有担保調達等 15	： JGBを用いたクロスカレンシー・レポ*3等
中長期円投 38	： 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

MUFG 21

- ✓ 外貨流動性についてです。
- ✓ 足元、不透明な環境にありますが、安定したバランスシート運営を実践しています。まず、貸出金に対しては、顧客性預金と中長期市場調達でカバーしています。
- ✓ 顧客性預金については地域・業種を分散し、十分な滞留性を確保しており、また、中長期市場調達の手段と年限の分散や、資金化が容易な高流動性資産を保有することで、調達サイドの健全性を維持しています。
- ✓ 23ページまでお進みください。

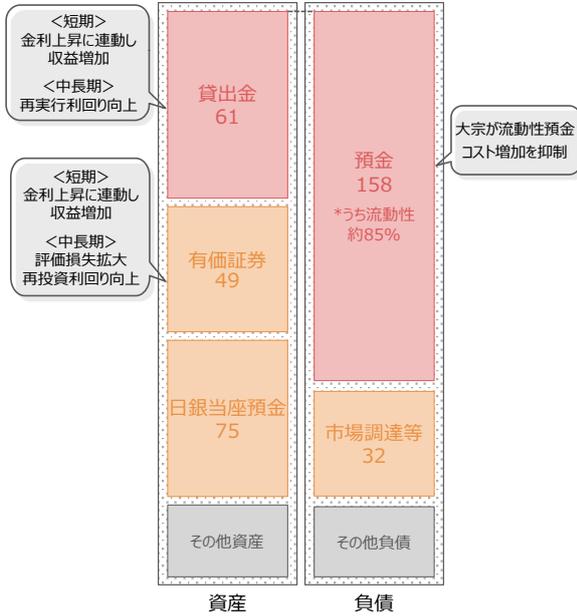
# 円金利上昇による財務影響

## 円貨バランスシート

銀行単体

(兆円)

23/3末時点



\*1 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\*1

銀行単体

年間収益影響額: +500億円~

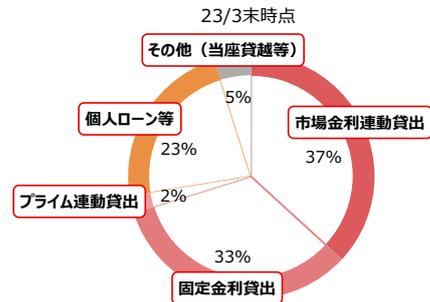
短期金利上昇要因	資金収益+350億円~
中長期金利上昇要因	資金収益+150億円~

### シミュレーションの前提

- 日銀当座預金の政策金利: 0% (3月末: ▲0.1%)
- 5年国債利回り: 0.5% (3月末: 0.09%)
- 10年国債利回り: 1.0% (3月末: 0.32%)
- 日銀当座預金の基礎残高付利: 0.1% (3月末対比不変)

## 国内円貨貸出金内訳

銀行単体



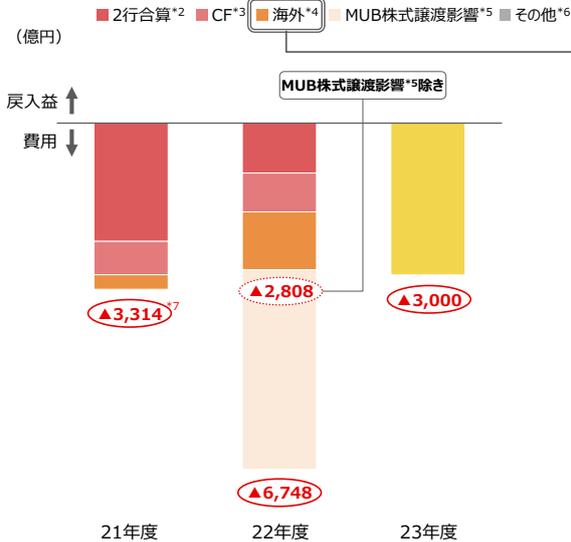
## アセットクオリティ

ー22年度の与信費用はMUB株式譲渡影響を除く実質ベースで2,808億円。23年度は3,000億円を見込む

### 与信関係費用総額\*1

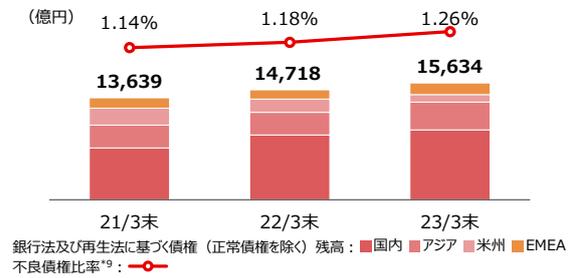
関連P.72 [連結](#)

・22年度はMUB株式譲渡の会計処理影響を除く実質ベースで2,808億円

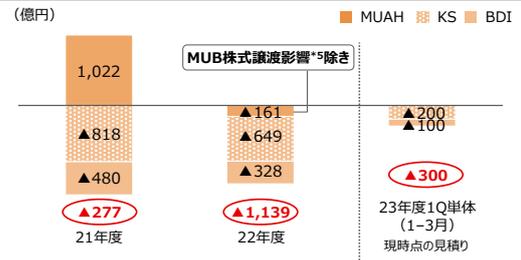


### 銀行法及び再生法に基づく債権 (正常債権を除く)\*8

関連P.73 [連結](#)



### うちパートナーバンク (MUFG連結決算基準)



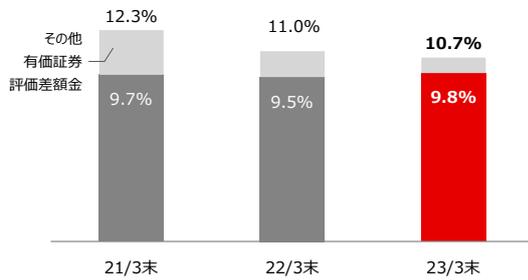
\*1 債権回収立益を含む \*2 海外支店を含む \*3 ニコスとアコムとの連結ベース合算 \*4 銀行および信託の海外連結子会社の合算  
\*5 MUB株式の譲渡契約の締結に伴う、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円 \*6 その他子会社および連結調整等 \*7 ロシア関連引当金繰入額約1,400億円を含む。23/3末の引当金残高は約1,000億円 \*8 「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分 \*9 銀行法及び再生法に基づく債権 (正常債権を除く) 残高÷銀行法及び再生法に基づく債権残高

- ✓ 与信関係費用は、先ほどご説明した通り、実質ベースでは、前年度比505億円の減少の2,808億円となりました。
- ✓ 今年度の与信関係費用は、前年度と同水準の3,000億円を見込んでいます。
- ✓ 24ページにお進みください。

## 自己資本

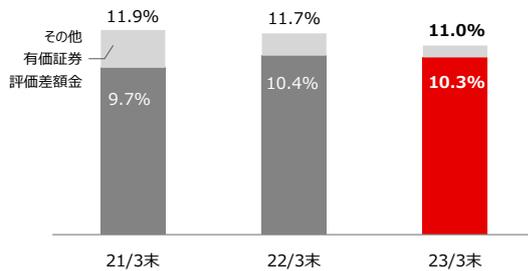
### CET1比率

連結



### CET1比率（規制最終化ベース\*1）

連結



\*1 バゼル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 バゼルⅠとバゼルⅢの乖離による調整額 \*3 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

### 22年度実績

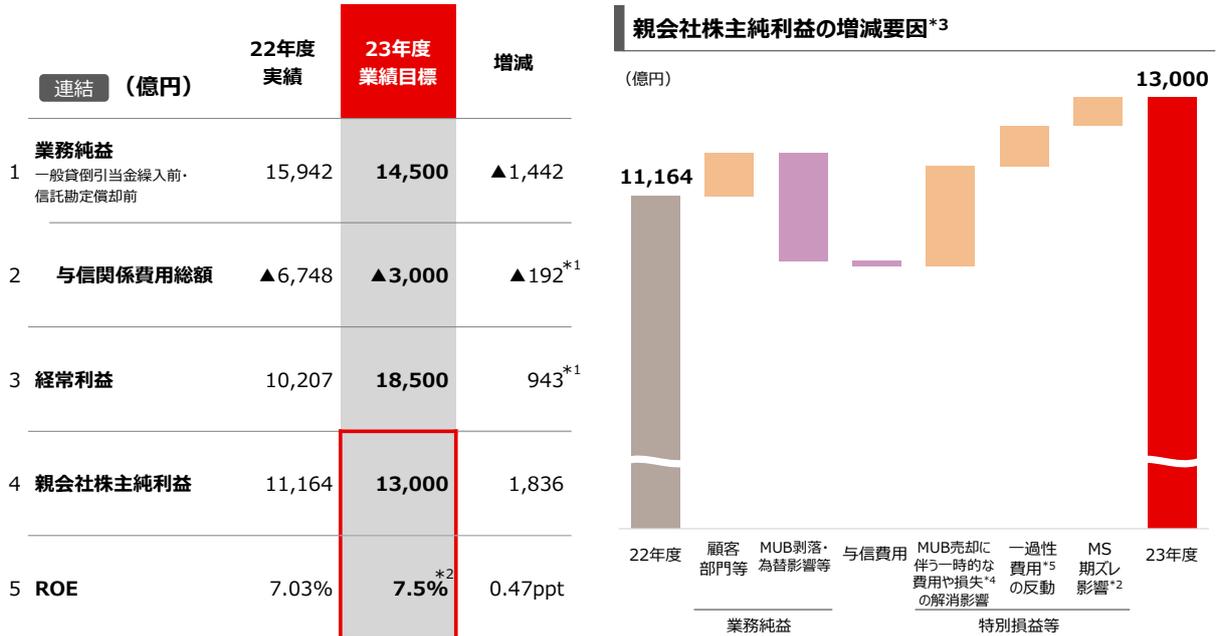
連結

	22/3末	23/3末	増減
(億円)			
1 普通株式等Tier1資本	138,239	132,808	▲ 5,430
2 その他Tier1資本	16,523	15,828	▲ 695
3 Tier1資本	154,762	148,637	▲ 6,125
4 Tier2資本	23,823	23,023	▲ 799
5 総自己資本（Tier1+Tier2）	178,586	171,661	▲ 6,925
6 リスクアセット	1,249,142	1,233,633	▲ 15,508
7 信用リスク	919,272	876,664	▲ 42,607
8 マーケットリスク	43,899	66,829	▲ 22,930
9 オペレーショナルリスク	79,901	84,743	▲ 4,841
10 フロア調整*2	206,069	205,395	▲ 673
11 総エクスポージャー*3	3,007,923	3,160,345	▲ 152,422
12 レバレッジ比率	5.14%	4.70%	▲0.44ppt

- ✓ 資本の状況です。
- ✓ 規制最終化ベースの含み益除きのCET1比率は10.3%と、引き続き十分な水準を確保しています。
- ✓ 25ページにお進みください。

## 23年度業績目標

－23年度の親会社株主純利益目標は過去最高となる1兆3,000億円  
中期経営計画の財務目標であるROE7.5%の達成をめざす



<sup>\*1</sup> MUB評価損影響除きの22年度実績との差額 <sup>\*2</sup> 2023年度より持分法適用会社であるモルガン・スタンレーについて、持分法を適用する決算期を従来の1-12月から4-3月へ変更予定。当該変更に伴い、2023年度はモルガン・スタンレーの2023年1-3月期決算を含む、15か月間の損益を取込予定。本変更による影響約600億円（2023年1-3月期決算に基づく取込損益額の試算値）は、ROE算定上は除外 <sup>\*3</sup> 内訳は税後ベース <sup>\*4</sup> MUB保有資産の評価損等として22年度に計上した金額（ヘッジ助成後、詳細はP.71参照）や、売却にかかるアドバイザー・専門家・業務支援等、一時的に発生した費用約400億円（税前） <sup>\*5</sup> 米国の年金バイアウトに伴う一時的な費用▲781億円（税前）や関連会社（中京銀行）株式の売却損▲294億円（税前）

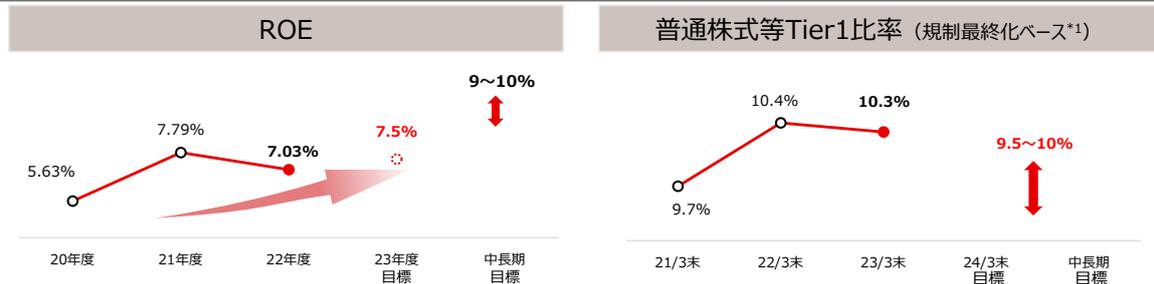
- ✓ 23年度の業績目標です。
- ✓ 親会社株主純利益は、過去最高となる1兆3,000億円に設定しました。MUFGユニオンバンク分の業務純益の剥落や円高による減益影響が見込まれますが、顧客部門で営業純益を積み上げることで、中計の財務目標であるROE7.5%の達成をめざします。
- ✓ 欧米の金利上昇や一部の海外金融機関の破綻の実体経済への波及懸念など、引き続き、厳しいビジネス環境が続きますが、これまで取り組んできた構造改革などにより、私どもは、国内外で強靱なビジネスモデルを構築できており、アジアのパートナーバンクやモルガン・スタンレーも含め、グループベースで様々なお客さまのニーズにもお応えできると考えています。
- ✓ 23年度は現中計の総仕上げとして、これまでの施策効果を確りと結果に結び付け、何としても目標達成を成し遂げたいと思います。
- ✓ 27ページまでお進みください。

中期経営計画の進捗

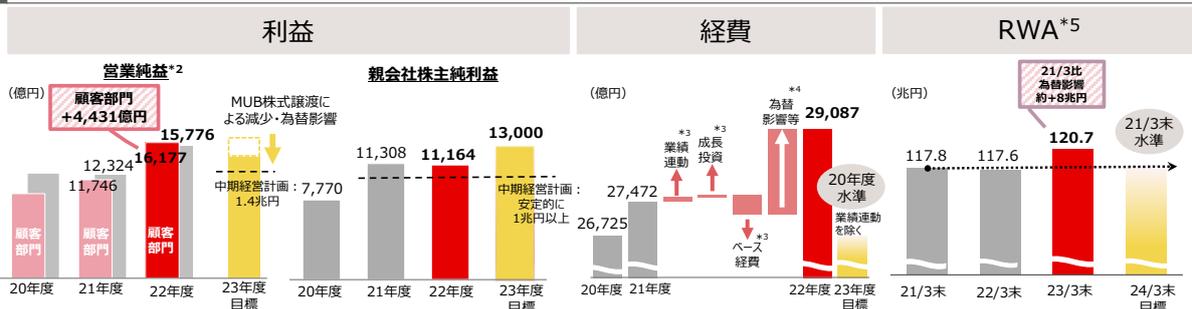
## 財務目標

－ROEは中計目標7.5%をめざす。CET1比率は10.3%とターゲットレンジを上回って着地

### 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 社内管理上の連結業務純益 \*3 社内管理上の計数(補正後) \*4 為替影響、MUB株式譲渡による影響はそれぞれ約+1,300億円、約+600億円(概算値)

\*5 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

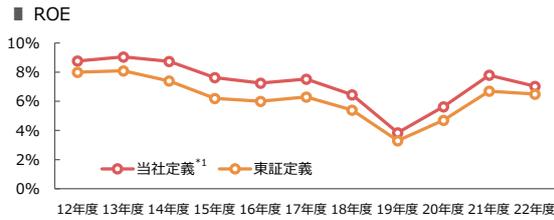
MUFG 27

- ✓ ここからは中期経営計画の進捗状況について説明します。まずは、財務目標の進捗状況です。
- ✓ 中計の最大のコミットメントとして位置付けているROEは、22年度7.03%と前年度対比で低下しましたが、中計目標である7.5%の達成に向けて着実に進展しています。
- ✓ ROE目標達成に向けての3つのドライバーである、「利益」、「経費」、「RWA」の進捗を下段にお示しています。
- ✓ 左下、営業純益は、成長戦略に沿った取り組みを進めた結果、前年度比で大幅増益となりました。中でも顧客部門の営業純益は4,431億円増加しており、「稼ぐ力」は着実に向上しています。
- ✓ 親会社株主純利益についても、中計で掲げた「安定的に1兆円以上」という目標を2年連続前倒しで達成しており、順調に推移しています。
- ✓ 「経費」・「RWA」については、後ほど説明しますが、中計の方針通り、確りコントロールできています。
- ✓ 28ページにお進みください。

# 株主価値向上に向けた取り組み

－ 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

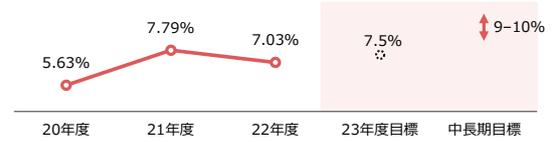


**課題認識**

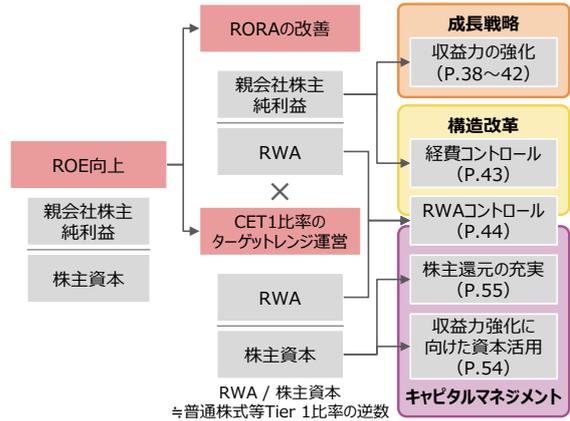
- 低PBRはROEが資本コストを下回っているため
- ROE向上に向けた成長戦略・構造改革・資本マネジメントを実施

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

## ROEの目標



## ROE向上に向けた取り組み



\*1  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \}} \times 100$  \*2 配当割引モデル (Gordon Growth Model) による **MUFG** 28

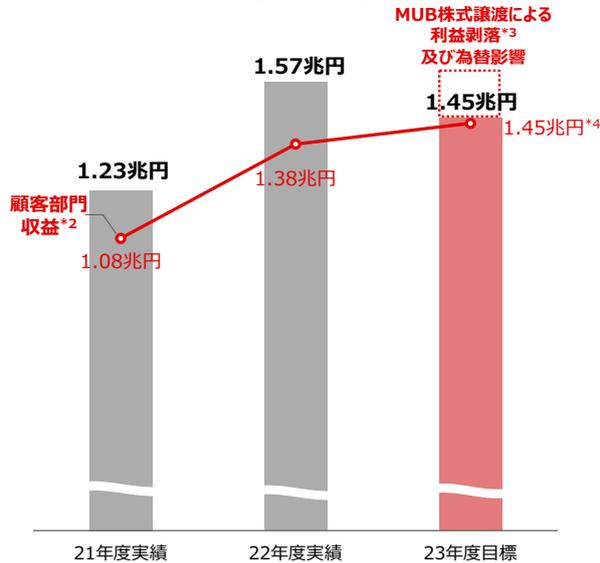
- ✓ 株主価値向上に向けた取り組みの状況です。
- ✓ 右下にお示しの通り、今後も中計で掲げた成長戦略・構造改革・資本運営の取り組みを通じて、ROEを改善させることで、持続的な株主価値向上につなげてまいります。
- ✓ 31ページにお進みください。

## 中期経営計画最終年度に向けたロードマップ<sup>o</sup>

— 営業純益・親会社株主純利益とも中計目標を前倒し達成。顧客部門収益は着実に成長

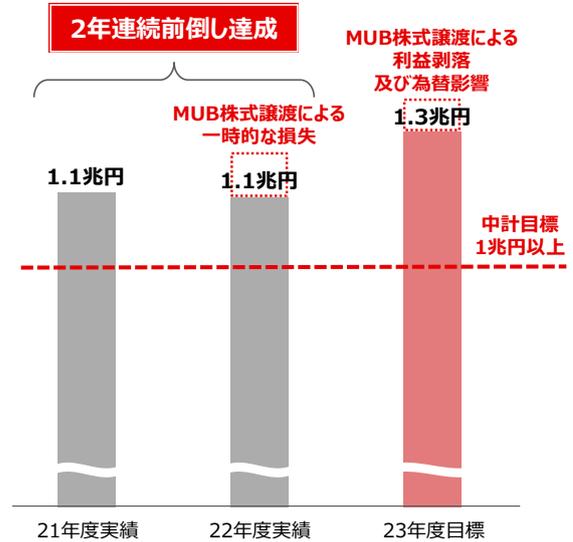
### 営業純益<sup>\*1</sup>

- 22年度は中計目標1.4兆円を達成
- 23年度も中計目標を超える水準をめざす



### 親会社株主純利益

- 親会社株主純利益は3年連続1兆円以上をめざす



\*1 社内管理上の連結業務純益（為替影響含む） \*2 管理計数。現地通貨ベース \*3 約▲1,200億円（概算値） \*4 基準変更を含む

## 中期経営計画2年目の振り返り

### －中期経営計画2年目において主要戦略は着実に前進

企業変革	<b>デジタルトランスフォーメーション</b> 顧客基盤の拡大や、金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組みが進展 P.31-33	<b>環境・社会課題への貢献</b> Progress Report発行に伴う実績公表・中間目標設定 P.59-64	<b>カルチャー改革</b> 「挑戦×スピード」のカルチャー醸成 P.34-35
	<b>ウェルスマネジメント</b> WMデジタルプラットフォームの活用を通じたクロス取引拡大 P.38	<b>経営課題解決型アプローチ</b> 不動産リスクテイク強化 投資を活用した社会課題への対応 P.39	<b>アジアビジネス</b> インオーガニック戦略・CF*1強化を通じた成長取り込み P.40
	<b>GICB &amp; Global Markets</b> 市況に応じた貸出・クロスセル取り込み 機関投資家ビジネス拡大 P.41	<b>グローバルAM/IS</b> グローバルAM体制強化 高付加価値サービス複合提供の進捗 P.42	
成長戦略	<b>経費・RWAコントロール</b> ベース経費：着実に削減 RWA：規律ある運営を継続 P.43-44	<b>事業ポートフォリオ見直し</b> 米州：法人取引への経営資源集中 アジア：デジタル金融等への投資 P.45-46	<b>基盤・プラットフォーム改革</b> 海外事業・オペレーションの強靱性維持 P.47
構造改革			

\*1 コンシューマーファイナンス

# デジタルトランスフォーメーション①

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

## —DXを通じて、効果的な顧客タッチポイントの拡大を推進

### 顧客接点における対面・非対面のベストミックス

- ・統廃合によりスリムかつ強靱な店舗網を実現。今後は、顧客ニーズに合わせ、対面・非対面でタッチポイントを機動的に拡大するフェーズへ

#### ■ 店舗数（銀行拠点）

統廃合フェーズは終了



#### ■ ダイレクト利用者数（万人）

毎年100万人以上増加



### 顧客タッチポイントを拡大

#### オンライン相談



- ・ご自宅から運用相談
- ・一部商品は約定までオンライン完結

#### オンラインセミナー



- ・金融リテラシー向上によりNISA・資産形成を促進
- ・データ活用で集客向上

#### 新たな店舗形態



- ・店舗ごとに機能を特化
- ・対面での相談ニーズに応じた新規出店も検討

### 対面・非対面のベストミックスを支えるDX

#### 来店予約

- ・オンラインでご予約



#### チェックイン

- ・外待ちも可能



対面

#### 店頭でお取引

- ・タブレットでのお取引の対象拡大
- ・ご高齢のお客さまへの行員サポート
- ・窓口・ブースでの運用ご相談



#### オンラインでお取引

- ・口座開設から諸届までアプリ完結
- ・資産運用もローンもアプリから
- ・オンラインで有人の運用相談

かんたん  
手続スマート  
口座開設

31

- ✓ 主要戦略の進捗についてです。
- ✓ 先ずは、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、デジタルを活用した顧客接点の最適化に向けた取り組みをご紹介します。
- ✓ 上段のグラフでお示しの通り、インターネットバンキングをはじめとしたオンライン接点を選ばれるお客さまの増加に伴い、店舗の統廃合を進めてきましたが、22年度で統廃合フェーズは終了です。今後は、お客さまの多様なニーズに合わせ、新形態の店舗の出店検討なども含め、機動的に対面・非対面のタッチポイントを拡大していきます。
- ✓ これに加えて、下段でお示しの通り、店頭とオンライン双方での利便性の向上にも努めてまいります。
- ✓ 32ページにお進みください。

## デジタルトランスフォーメーション②

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

### — 新たな顧客基盤の拡大と、金融・デジタルプラットフォームへ向けた取り組みが進展

#### 顧客基盤の拡大に向けた取り組み

**デジタル口座サービス「dスマートバンク」** 地域へのアプローチ拡大

- dポイントが貯まるデジタル口座サービスをNTTドコモと開始
- APIで金融機能を提供するBaaS<sup>\*1</sup>モデル
- 新規口座開設の地域別割合

既存のアプリ: 三大都市圏

dスマートバンク: 三大都市圏以外

ドコモのアプリ内で口座開設可能

**簡易な後払い決済 (カム社)** 若年層へのアプローチ拡大

- Visaプリペイドカードを提供するカム社に出資<sup>\*2</sup>
- MUFGサービスへ簡易な後払い決済を実装し、顧客基盤拡充を企図

**VANDLECARD**

機能: Visaプリペイドカード、後払いチャージ

若年層のニーズを捉え600万ダウンロード突破

デビットカード+後払いの共同開発も検討

#### 金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組み

**資産形成サポートサービス「Money Canvas」** 資産形成基盤の強化

- 商品ラインナップの拡充に加え、ポイント運用を強化し利用者拡大
- 利用者数推移

株式/投資信託  
合同金銭信託  
クラウドファンディング  
ロボアドバイザー  
保険  
ポイント運用

利用者数推移: 22/3末 670千人, 23/3末 2,500千人

**デジタルアセットプラットフォーム「Progmatt」** デジタルアセット運用基盤の強化

- 23年9月以降に独立会社化予定。運用残高は約430億円に到達
- 独立会社化 (共同事業体) 運用残高推移

共通インフラ提供: サービス提供者(金融機関・証券会社等)

業界横断の中立組織: progmat (ST/UT/Coinインフラ<sup>\*3</sup>, Walletインフラ)

パートナー企業: 金融機関, 取引所, IT企業

運用残高推移: 約100億円 (22/4末) → 約430億円 (23/4末)

共創による圧倒的な利便性の実現、デジタルアセット市場の発展と拡大をめざす

\*1 Banking as a Serviceの略 \*2 連結子会社化予定 \*3 Security Token, Utility Tokenの略

MUFG 32

- ✓ 左側で、顧客基盤の拡大に向けた取り組みを紹介します。
- ✓ 左上、昨年12月にNTTドコモと開始した「dスマートバンク」では、これまで口座開設が比較的少なかった3大都市圏以外での新規口座獲得が進展しています。
- ✓ 左下は、簡易な後払い決済に強みを持つカム社の買収についてです。カム社が提供するバンドルカードのアプリのダウンロード数は、若年層を中心に600万件を超えています。今後、カム社との協働で簡易な後払い決済をMUFGの商品ラインナップに追加し、特に若年層顧客の獲得拡大に繋げていきます。
- ✓ これらはいずれも、従来必ずしも充分ではなかった領域へのアプローチ拡大の一例です。
- ✓ 右側は、金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組みです。資産形成サポートサービスのマネーキャンバスは、従前より、他社商品も含めラインナップを拡充してまいりました。今後はポイント運用を強化し、資産形成機能を更に充実させてまいります。
- ✓ 右下は、デジタルアセットプラットフォームのプログラマです。セキュリティトークンに加え、ユーティリティトークン等のデジタルアセットを充実させ、この4月時点で、運用残高は400億円を突破しました。
- ✓ デジタルアセット市場を本格的に拡大させていくには、ネットワーク参加者同士の「共創」を通じた圧倒的な利便性の実現が不可欠との考えのもと、プログラマを業界横断の中立組織とするべく、独立会社化する計画を進めています。
- ✓ これらの取り組みを通じ、金融・デジタルプラットフォームとしてのポジションを強化してまいります。
- ✓ 33ページにお進みください。

## デジタルトランスフォーメーション③

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

ーアジアを中心にデジタル金融ニーズを取り込むために、22年度中に、約2,000億円の出資を決定

### アジアのデジタル金融プレーヤーへの出資

Home Credit | 約870億円

HOME  
CREDIT

(インドネシア現法、フィリピン現法)

インドネシア・フィリピンでのPOSローン\*1  
市場シェア首位

Akulaku | 約260億円

Akulaku

インドネシアを中心にBNPL\*2などの  
デジタル金融サービスを提供

DMI Finance | 約317億円

DMI FINANCE

インドでデジタルレンディングを提供。  
システム上重要なNBFC\*3に位置付け

MUFG Ganesha Fund | 約370億円\*4

インドのスタートアップ向け投資枠。累計3件の出資を実施

MUIP\*5 Garuda Fund | 約130億円\*6

インドネシアのスタートアップ向け投資ファンド

### 拡大するアジアの金融ニーズの多角的な取り組み

### オープンイノベーションを通じた金融機能の拡張

Mars Growth Capital | 約1,330億円\*7

・フィンテック企業Liquidity Capital社とのJVで  
AI技術を活用

MARS

ファンド形式により、AIを活用した新たな融資を展開  
＝ 金融機能の拡張への挑戦

ネットキャッシュ投資額推移\*8  
(百万米ドル)

新領域への展開

	Mars Europe 最大2.5億米ドル	Mars NEXI 最大1億米ドル
海外	・欧州スタートアップ市場 への本格展開	・NEXI*9保険スキームの 活用による国内機関 投資家招聘
国内	Mars Japan 最大200億円 (P.75参照) ・本邦ユニコーン企業の育成・成長支援 ・アジアで培った『AI融資審査モデル』を逆輸入	

Liquidity Capital社への出資を通じ、関係を強化

\*1 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 \*2 Buy Now, Pay Laterの略。後払い決済サービス \*3 Non-Bank Financial Company

\*4 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 \*5三菱UFJインバースメントパートナーズ \*6 出資約東金1億米ドルの2023年1月末為替レートによる円貨換算

\*7 出資約東金総額(含む予定)の2023年3月末為替レートによる円貨換算額。22年度中の増額は2.5億米ドル(約330億円)

\*8 貸出実行期間中の約定弁済を勘案した案件毎のネットコミットメント額の合計 \*9 日本貿易保険

- ✓ アジアのデジタル金融ニーズの取り組みについてです。
- ✓ 左側はアジアのデジタル金融プレイヤーへの出資です。
- ✓ アジア各国では、データとAI技術を駆使しながら提供するデジタル金融サービスが勃興しています。
- ✓ これらのアジアのデジタル金融ニーズを、多角的に取り込んでいくために、Home Creditのインドネシア・フィリピン事業の買収を決定した他、AkulakuやDMI Financeへの出資を決定しました。
- ✓ この他にもファンド経由での出資も行っており、インドのスタートアップ向け投資枠であるMUFG Ganesha Fundでは、累計3件の投資を実行しています。
- ✓ また、インドネシアのスタートアップを投資対象とした、総額1億ドルのファンドも新たに設立しました。
- ✓ 右側はオープンイノベーションを通じた金融機能の拡張の取り組みです。
- ✓ アジアから始めたMars Growth Capitalは、スタートアップ向け融資において、ファンド形式かつAIを活用することで金融機能を拡張することに挑戦しています。事業開始以来順調に実績を積み上げており、1月にファンド総額を7億5,000万ドルに増額しました。
- ✓ また、これまでMarsが海外で培ってきた知見を国内のベンチャー企業の育成に繋げるべく、今般、日本のスタートアップ企業を融資対象とするMars Japanの設立を決定いたしました。
- ✓ 日本の将来有望なプレユニコーン企業への成長資金の融資を行うことで、日本発・世界水準のユニコーン企業の創出と成長支援に貢献してまいります。
- ✓ 加えて、欧州スタートアップ向けのファンドとNEXIの保険スキームも活用した新ファンドも立ち上げ予定であり、Marsの取り組みをグローバルに拡大・展開してまいります。
- ✓ 昨年度は、これらの取り組みに総額で約2,000億円の出資を決定しており、これまでのGrabへの出資やMarsの分も含め、累計で4000億円を超える規模となっています。今後も、アジアの金融ニーズを面で捉えるための戦略出資を検討していきます。
- ✓ 34ページにお進みください。

## カルチャー改革①

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

### －社員が自発的に考え行動する、「挑戦とスピード」のカルチャー醸成が進展

#### カルチャー改革フレームワーク

- 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 パーパスの自分ごと化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- 3 “Spark X”や“MUFG本館プロジェクト”で、実践する機会を提供

#### 持続的成長（財務・非財務）

DXやサステナビリティ経営を礎にパーパス起点の事業活動を加速

2 社員の  
マインドセット

行動パターン  
= 挑戦×スピード

3 実践する  
機会

1 会社が提供する  
働く環境

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

#### 22年度の振り返り（グループ意識調査）

##### 挑戦

- ・ 挑戦意欲は高水準。キャリアチャレンジは前年比20%増の3,000名
- ・ 但し「職場を推奨」は横這い。達成感や貢献意欲の引き出しに課題



##### 「やりがい」と「成長実感」の向上

MUFG Wayの自分ごと化 挑戦機会創出 自律的キャリア構築

##### スピード

- ・ 職場の意思決定は迅速化も、全社的スピードアップは道半ば
- ・ 抜本的改善に向け過剰品質や手続き見直し等「シンプル化」が急務

シンプルかつスピーディな  
運営がなされている



職場の意思決定はスピーディだ



##### スピード改善のための「シンプル化」推進

意思決定プロセス簡素化 営業店の声を踏まえた手続き見直し

- ✓ 企業変革の1つである「カルチャー改革」です。
- ✓ 挑戦とスピードが、1人ひとりの社員の行動パターンに定着することを目標に、マインドセットの変革や挑戦する機会の提供に取り組んできました。
- ✓ 右上にお示しの通り、「挑戦」のスコアは高水準を維持しています。「MUFGは変わったね」という前向きな言葉をもらうことも多くなっています。
- ✓ 一方、スピードは引き続き課題であり、スピーディな業務運営に向けて思い切ったシンプル化を進めていきます。
- ✓ 35ページにお進みください。

## カルチャー改革②

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

ーグループ社員の多様な声を結集し、パーパス「世界が進むチカラになる。」を社員起点で実践

### 新規事業創出プログラム“Spark X”



**[Spark X 2022]** (初年度/エントリー数：22社580人、計650件)

- 最終審査を通過した3チームは、事業開発責任者としてDS事業本部DX室に異動済み。予算の支援等を会社として全面サポート



マタニティ用オフィス服の悩みを解決するサービス



美術作家に対して展示/販売の機会を創出するサービス



理事会のないマンション管理を実現するサービス

**[Spark X 2023]**

- 表彰案件の事業化とプログラム拡充を両輪で進め、継続的に新規事業を創出する枠組み構築をめざす



▲ ワークショップの様子



▲ Spark X 2022審査会後の集合写真

### MUFG本館プロジェクト“第1期公募WG”

- グループ一体運営の更なる深化のため、「MUFG本館」建設を決定
- 第1期メンバー19名でコンセプト策定。第2期以降も活動を継続



▲ MUFG本館プロジェクトコンセプト



▲ 社外取締役とWGメンバーとの意見交換の様子

### MUFG Way Boostプロジェクト



- PJメンバーが「MUFG Way体現者」を発掘し、活動を取り上げ
- 冊子、座談会、ラジオ、動画等、各媒体を通じて社内外に紹介

体現者紹介ブック  
→ダウンロード

社員発の「MUFG Way自分ごと化」により、パーパス起点の行動が広がっています



▲ PJメンバーが体現者をゲストに迎える番組を、ラジオ形式で内部配信

- ✓ MUFG Wayの実践に向けた取り組みについて紹介します。
- ✓ 左側、「新規事業創出プログラム“Spark X”」では、最終審査を通過した3案件について、全面的に経営からもサポートしながら事業化を進めています。
- ✓ 次に、右側です。MUFG本館のコンセプトの決定にあたっては、ワーキンググループメンバーの自由闊達な議論を反映しました。こうした議論自体がカルチャー改革に繋がっていると考えており、今後も、次期公募メンバーが中心となって、本館プロジェクトの活動を継続していきます。
- ✓ MUFGのパーパスの下、社員のパーパスとMy Wayの実現を後押しすることで、「わくわく感」の得られる職場環境作りに取り組んでいきます。
- ✓ 36ページにお進みください。

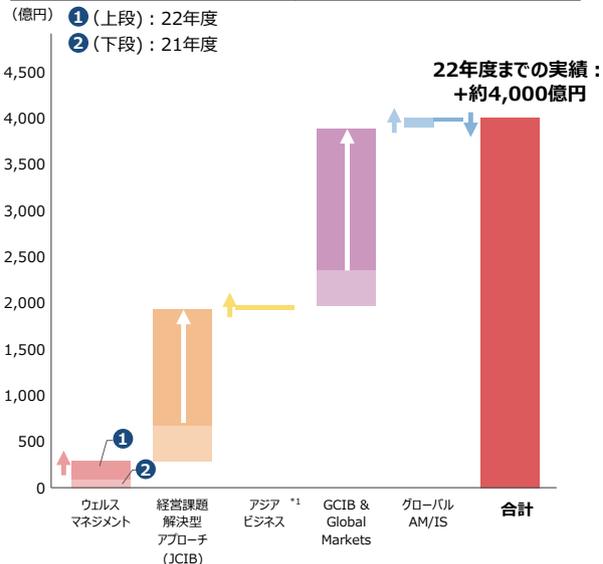
## 主要戦略の進捗

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

— 成長戦略は前倒しで目標を超過達成、構造改革も国内でのベース経費削減を中心に順調に進捗

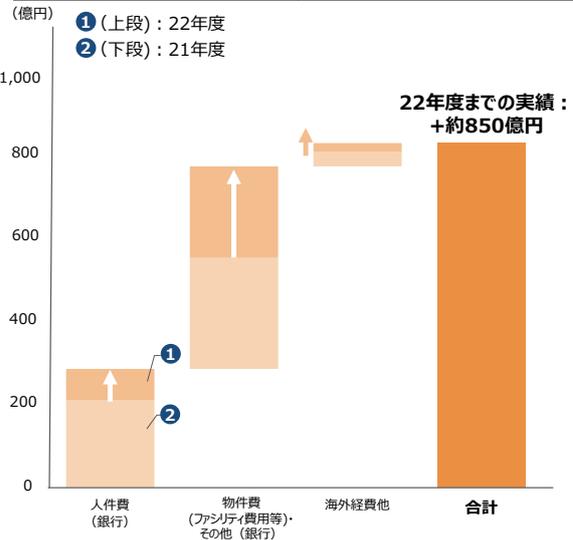
### 成長戦略

23年度目標 (20年度対比)	22年度までの実績
+約1,500億円	+約4,000億円



### 構造改革

23年度目標 (20年度対比)	22年度までの実績
+約1,000億円	+約850億円



\*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

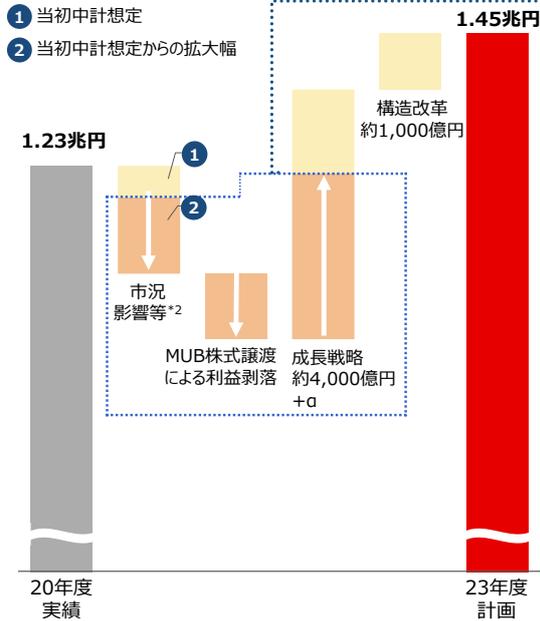
- ✓ 成長戦略と構造改革の進捗状況です。
- ✓ 左側でお示しの通り、中計の3年間に、成長戦略で1,500億円の営業純益の増加をめざしていますが、22年度までの2年間で4,000億円増加と前倒しで超過達成しました。
- ✓ 右側は構造改革です。1,000億円の目標に対して、22年度までの実績は850億円となり、順調に進捗しています。
- ✓ 成長戦略の個別の進捗状況は、38ページから42ページでお示ししておりますが、ここでは概要のみ簡単にご説明します。
- ✓ 一番左の「ウェルス・マネジメント」は、デジタルプラットフォームの活用等により、相続・不動産などのクロス取引が増加し、預り資産も順調に増加しています。
- ✓ 次にその隣の「経営課題解決型アプローチ」では、リスクテイクの強化やお客さまとの事業投資を通じて、お客さまの「社会課題」への対応をサポートしながら、着実に収益を積み上げています。
- ✓ 3つ目は「アジアビジネス」です。アユタヤ銀行ではHome Creditの買収など、インオーガニック戦略を通じて、アジアの成長を着実に取り込んでいます。
- ✓ ダナモン銀行では、コロナ影響の長期化もあり苦戦しましたが、引き続き、グループ一体での協働を強化して、収益の積み上げを図ってまいります。
- ✓ 4つ目は「GCIB & Global Markets」です。
- ✓ 注力領域である機関投資家向けビジネスで、リスクテイク力を強化して採算性の高い案件に優先的に取り組み、順調に収益を伸長させています。
- ✓ 最後に5つ目の「グローバルAM/IS」です。
- ✓ グローバルAMでは、軟調なマーケット環境による時価下落などの外部要因で、収益はマイナス影響を受けましたが、今後も高い成長が見込まれるオルタナティブ領域では、アルバコア・キャピタルの買収を決定しました。また、グローバルISでは大きく資産管理残高を伸ばしました。今後も、機能拡充や収益向上に向け、戦略出資を検討していきます。
- ✓ 37ページにお進みください。

## 主要戦略の進捗と営業純益計画

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

－当初想定していなかった利益押し下げ影響はありながらも、営業純益目標達成をめざす

### 23年度営業純益\*1目標達成に向けた組み立て



### 23年度事業本部別営業純益計画\*3

(億円)	23年度 修正計画	当 初 中 計 比
DS	2,150	+ 100
R&C	1,800	+ 400
JCIB	4,550	+ 1,700
GCIB	2,500	+ 700
GCB	2,300	▲ 600
受財	1,050	+ 50
市場	1,250	▲ 2,450

### 主な修正要因

JCIB・GCIB	: 外貨預貸金収益拡大
GCB	: MUB株式譲渡
市場	: 抑制的なポジション運営

\*1 社内管理上の連結業務純益 \*2 金利上昇・為替影響等 \*3 管理計数、現地通貨ベース。基準変更等含む

MUFG 37

- ✓ 成長戦略の順調な進捗や、金利上昇などの環境変化などを受け、23年度の事業本部別の営業純益の計画を見直しました。
- ✓ 右側に記載の通り、JCIBとGCIBでは金利上昇による外貨預貸金収益の拡大を主に営業純益の計画を上方修正しました。
- ✓ GCBはMUFGユニオンバンクの売却影響、市場は、市況変化などを勘案し、下方修正しましたが、全体として、1.4兆円の営業純益目標の達成をめざす方針は不変です。
- ✓ 43ページまでお進みください。

# 成長戦略① – ウェルスマネジメント (WM)

企業  
変革

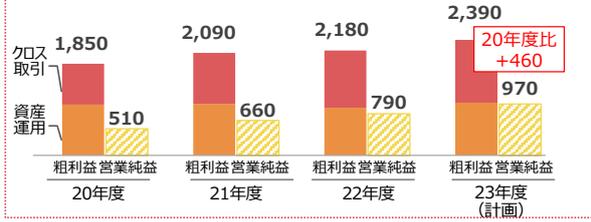
成長  
戦略

構造  
改革

– WMデジタルプラットフォームの活用、クロス取引拡大により粗利益・営業純益ともに前年度比増加

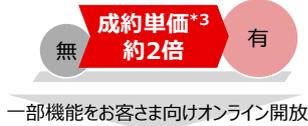
## KPI

### ウェルスマネジメント収益\*1 (億円)



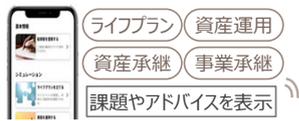
## WMデジタルプラットフォーム (WMPF)

### 対面 GPS\*2活用提案



一部機能をお客さま向けオンライン開放

### 非対面 Wealth Canvas\*4



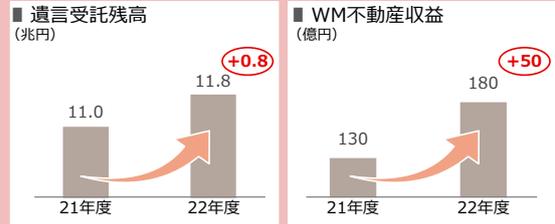
### ■ Wealth Canvasの活用事例

- 1 お客さま自身が運用試算
- 2 担当者に利用状況還元
- 3 担当者がお客さまとディスカッション
- 4 資産運用案件化

## 主要戦略 進捗状況

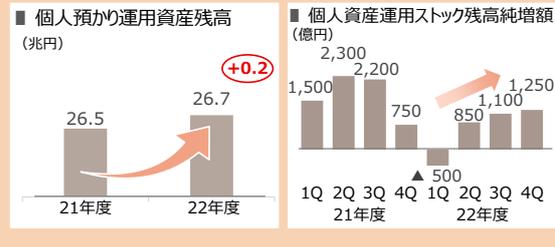
### クロス取引

#### 相続起点不動産ビジネス



### 資産運用

#### 資産運用アドバイザーモデル



\*1 管理計数。関与範囲の拡大に伴う基準見直し等を反映 (過年度分含む) \*2 Goal Planning System (総資産ベースの提案ツール)

\*3 お客さま1人あたりの成約単価 (銀行分のみ、一部内部管理ベース、集計対象期間：2022年4月~11月) \*4 Money Canvas内に搭載。一定の条件を満たしたお客さまのみ利用可

# 成長戦略② - 経営課題解決型アプローチ

企業  
変革

成長  
戦略

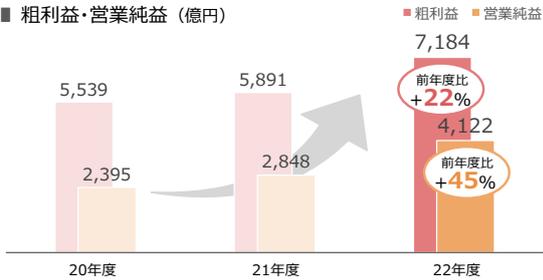
構造  
改革

— リスクテイク強化により新たなビジネス機会を取り込むと共に、お客さまの社会課題への対応を後押し

## コーポレートバンキング事業本部の22年度実績

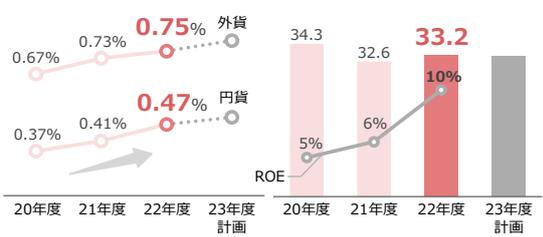
・貸出・預金の利ざや改善により22年度の階段経営\*1実現

■ 粗利益・営業純益 (億円)



### KPI

■ 貸出利ざや\*2\*3



## リスクテイク強化による新たなビジネス機会の拡大

・不動産領域ではリスクテイクを根拠にグループ収益を拡大

■ 不動産バリューチェーン強化



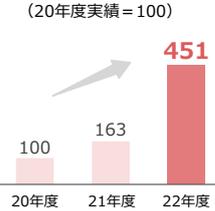
■ 不動産ビジネス収益推移\*6 (20年度実績=100)



## お客さまの環境・社会課題への対応を後押し

・投資も活用し、お客さまの新産業・新事業創出を推進

■ 投資残高推移 (20年度実績=100)



■ 事業共創投資の主な事例

- Rapidus(株)**  
パートナー: 半導体関連企業7社  
次世代半導体の国産化
- スペースワン(株)**  
アストロスケールホールディングス  
パートナー: 総合商社や電機企業計5社  
宇宙空間活用による産業創出

\*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 Corporate Real Estate \*5 Asset Management \*6 MUFGグループ企業の収益合算値

# 成長戦略③ – アジアビジネス

企業  
変革

成長  
戦略

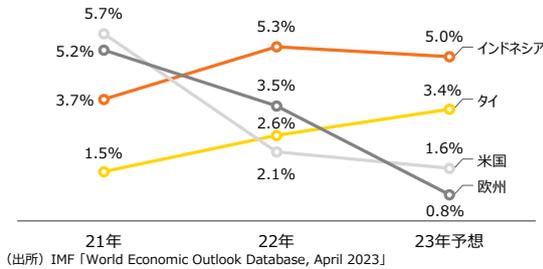
構造  
改革

– マクロ環境は引き続き底堅く推移。アジアの成長を取り込むための各施策は着実に進捗

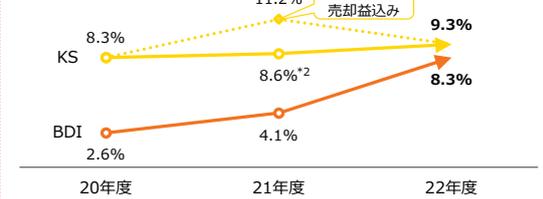
## タイ・インドネシアのマクロ環境

- タイ・インドネシア経済は引き続き相対的に底堅く成長
- KS、BDI共に業績は堅調に推移

### GDP成長率見通し



### [KPI]KS、BDIのROE\*



\*1 現地開示基準ベースのROE \*2 Ngern Tid Lor Public Company Limitedの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の数値  
\*3 出資当初の名称はHattha Kaksekar Limited \*4 Point of Sale ローン。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

## KSのインオーガニック戦略

- 他PBとも協働し、積極的に周辺国の成長取り込み

**タイ 証券**  
Capital Nomura Securities

**ベトナム ノンバンク**  
SHB Finance Company Ltd

**カンボジア ノンバンク・商業銀行**  
HATTHA Bank Plc.\*3

**フィリピン セキュリティバンクとのJV**  
SB Finance Company, Inc.

**2023年 買収総額596百万ユーロ**

**HOME CREDIT**

フィリピン現法 | インドネシア現法

- 個人ローン事業を展開 (POSローン\*4両国シェア1位)
- アプリ・審査モデル等のデジタル面に強み

## BDIのコンシューマーファイナンス強化

**住宅ローン**

Danamon | デベロッパ | リテール

BDI法人・リテール協働 / MUFG連携強化

MUFG | 銀行ジャカルタ支店

Standard Chartered | インドネシアリテールアセット買収 (2023年未完了予定)

成長が見込まれるリテール事業強化

**オートローン**

- BDI顧客をAdiraへ優先的に紹介
- 現地モーターショーを通じプレゼンス拡大

**インドネシア最大級モーターショー**

MUFG / BDI / Adiraでメインスポンサー就任

	22年度実績	23年度目標
来場者	38万人	47万人
新規ローン	29億円	43億円

# 成長戦略④ – GCIB & Global Markets

企業  
変革

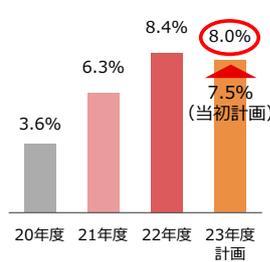
成長  
戦略

構造  
改革

– 市況変化に柔軟に対応し、貸出・クロスセル需要を取り込み。機関投資家ビジネスは順調に拡大

## KPI

【GCIB・市場一体ROE\*1\*2】



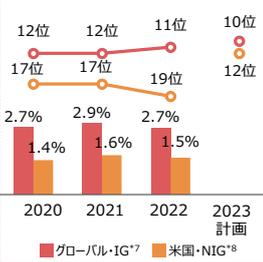
【機関投資家ポートフォリオ比率\*4】



【非金利手数料比率\*1】



【シンジケーション・DCMウォレット\*6】



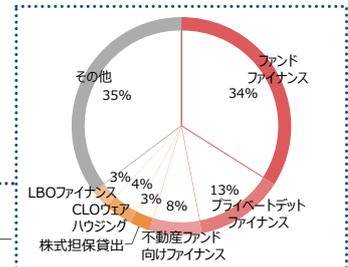
## 各KPI修正のポイント

GCIB・市場一体 ROE	ROE8.0% (当初計画比+0.5ppt) に上方修正
非金利手数料比率	DCM及びS&Tの軟調推移と金利収益の改善基調継続を織り込み、計画値を修正
機関投資家ポートフォリオ比率	注力領域として計画不変。機関投資家の投資需要に基づき、商品提供継続
シンジケーション・DCMウォレット	中長期目線として計画不変。但し、NIG領域は当面市況見極め、リスク管理に力点

## 機関投資家向けリスクテイク強化

### ■ 機関投資家起点のファイナンスポートフォリオ\*9の推移

(21/6未実績 = 100)



\*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 23/2未時点の実績 \*6 Dealogic (暦年ベース) \*7 投資適格企業取引 \*8 Non-IG (非投資適格企業取引)  
 \*9 社内管理の貸出残高と未使用契約残高の合算ベース

# 成長戦略⑤ – グローバルAM/IS

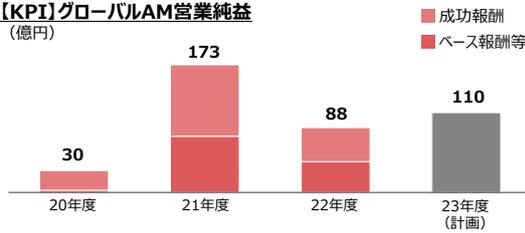
企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

– グローバルAM/ISとも、めざす姿にむけた施策は着実に進展、機能拡充に向けた出資を検討継続

## グローバルAM

- マーケット下落によるAuM減少を主因にベース報酬等は前年度比減少も、良好なパフォーマンスによりインフラファンドで成功報酬収受

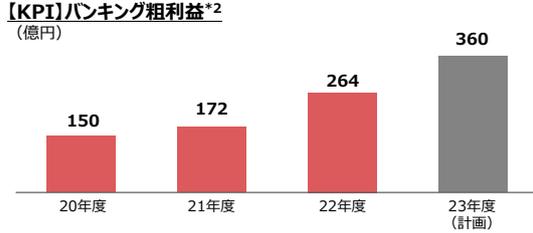
【KPI】グローバルAM営業純益  
(億円)



## 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で前年度比伸長

【KPI】バンキング粗利益\*2  
(億円)



### 今後の取り組み

#### 1 FSIによるAlbaCore Capitalの買収

##### 取組意義

- 高成長かつ補完的な運用能力の獲得
- ✓ 高成長が見込まれるプライベートデットに強み
- ✓ FSIのホワイトスペースを補完
- ✓ 業界成長率を超過してAuM拡大中
- グローバルな顧客基盤拡大

#### プライベートデットの 残高推移 (業界) \*1



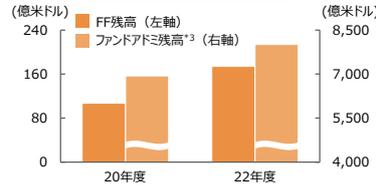
#### 2 バランスシートを活用した新商品開発

- インフラ関連商品等のトラックレコードを積み上げ、投資家へアプローチ

### 今後の取り組み

#### 1 国内外のシームレスなサービス提供によるバンドル率向上

##### ファンドアドミとFF残高の推移



- FF等の高付加価値サービスの複合提供によりファンドアドミ残高の積み上げを継続

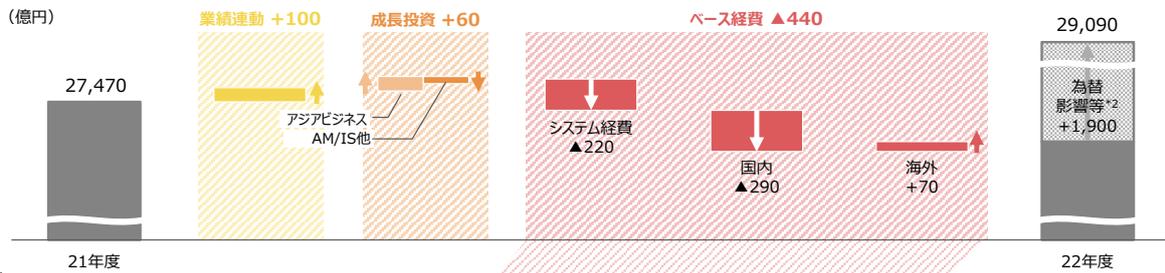
\*1 (出処) Preqin \*2 ファンドファイナンス、ファンド為替、資金収益による粗利 \*3 一部サービスのみを受託している残高は除く

## 経費・RWAコントロール - 経費

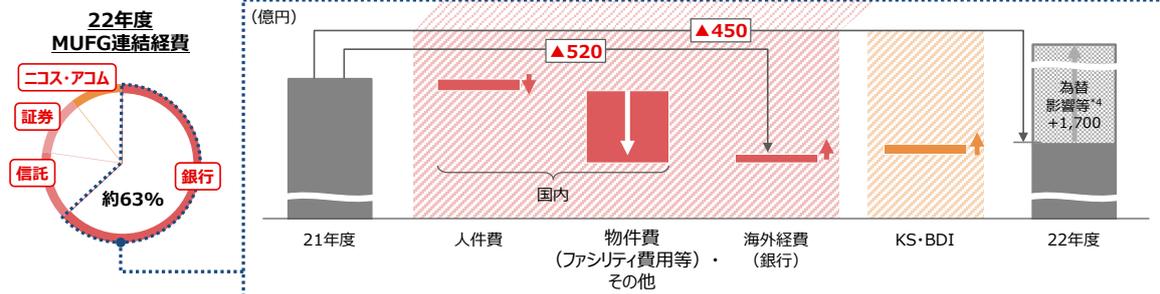
企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

ーベース経費の削減は着実に進捗。為替影響等を除いた経費総額は減少

### 経費\*1



### 銀行経費 (含むMUAH、KS、BDI) \*1\*3



\*1 数値は内部管理計数

\*2 為替影響、MUB株式譲渡による影響はそれぞれ約+1,300億円、約+600億円 (概算値)

\*3 成長投資等の一部含む

\*4 為替影響、MUB株式譲渡による影響はそれぞれ約+1,100億円、約+600億円 (概算値)

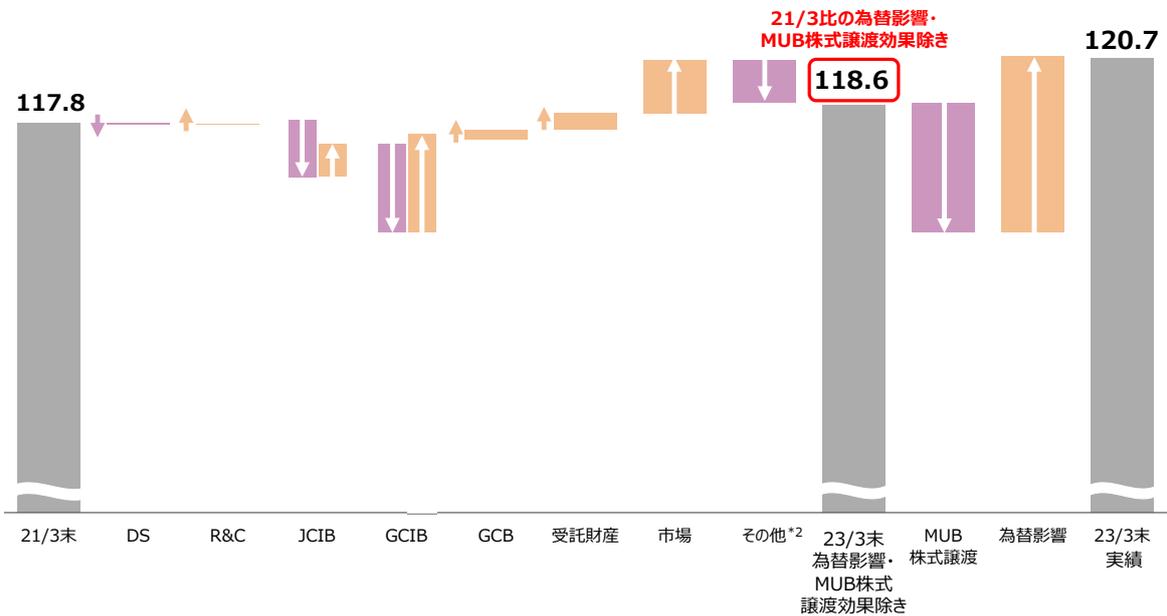
- ✓ 「経費・RWAコントロール」についてです。
- ✓ 経費は、成長投資分の経費をベース経費の削減で捻出できており、確りとコントロールできています。
- ✓ 44ページにお進みください。

## 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

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

(兆円)



\*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む  
\*2 22年4月28日付金融庁告示改正影響等

- ✓ RWAです。
- ✓ 為替影響除きでは、21年3月末と同水準にコントロールできています。リスクリターンの上に向けて、引き続き、規律をもって運営してまいります。
- ✓ 45ページにお進みください。

# 事業ポートフォリオ見直し（米州）

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

－ MUFGの強みを活かせる法人取引に経営資源を集中し、米州事業の成長・採算改善をめざす

## 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

### 2021年9月：MUBの全株式をU.S. Bancorp (USB) に譲渡決定

MUFG	経営資源の最適配置により株主価値向上
MUB	潜在的なフランチャイズバリューを実現
MUBのお客さま	USBの質の高い金融サービスが利用可能に

### 2022年10月19日：全ての関係当局から許認可を取得

### 2022年12月1日：MUB株式譲渡\*2、USB株式取得完了

### 2023年5月：USB側のシステム統合予定

## 今後の米州戦略



### 方向性

- MUFGの強みを活かせる法人取引に経営資源を集中
- 銀行・証券・信託機能の連携、MS協働を一層強化
- 新たな業務モデルに見合う基盤を構築し、効率化追求



### ビジネスの柱

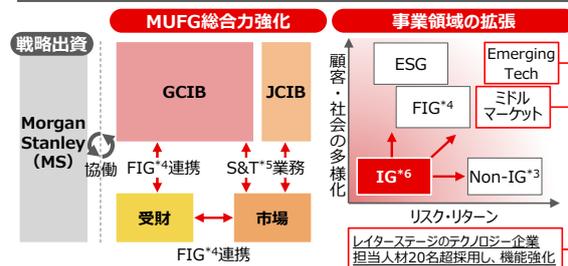
- GCIB & Global Markets
- JCIB
- 受託財産



### 注力分野

- Non-IG\*3・ミドルマーケット
- セールス&トレーディング
- ESGビジネス

## 戦略マップ



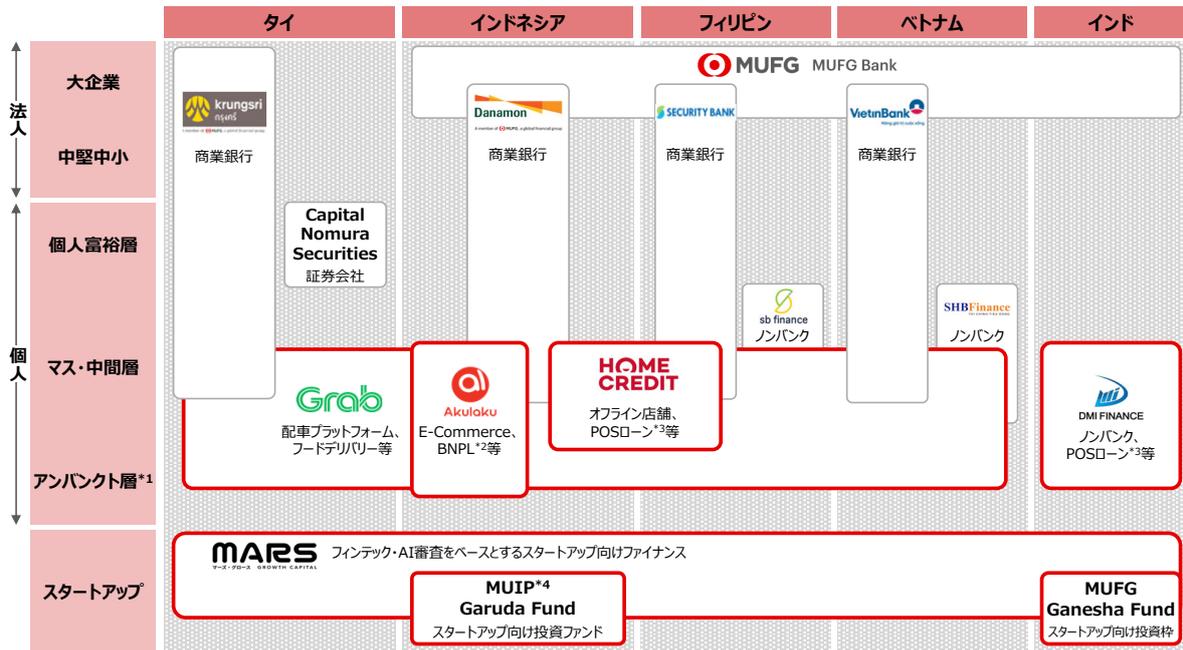
\*1 ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア（現MUB）の親会社であるユニオンバンク・コーポレーション（現MUAH）を完全子会社化 \*2 MUBのGCIBポートフォリオ（貸出金約200億米ドル等）は事前に銀行へ移管 \*3 非投資適格企業取引 \*4 金融法人やアセットマネジメント会社・フィナンシャルスポンサー等の機関投資家 \*5 セールス&トレーディング \*6 投資適格企業取引

- ✓ 米州戦略についてです。
- ✓ 左下にお示しの通り、昨年12月にMUFGユニオンバンクの売却が完了しました。
- ✓ 今後は、MUFGの強みを活かせる法人取引に経営資源を集中するとともに、銀行・信託・証券の連携やモルガン・スタンレーとの連携・提携の一層の強化などを通じて、米州事業の更なる成長と採算改善をめざしていきます。
- ✓ 46ページにお進みください。

# 事業ポートフォリオ見直し（アジア×デジタル）

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

— デジタル金融等の投資により、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。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

MUFG 46

- ✓ アジアについてです。
- ✓ 拡大するアジアでの様々な金融ニーズに対応するため、従来の商業銀行プラットフォームに加え、デジタル金融サービス領域への投資を進めています。
- ✓ オフラインの店舗やオンラインでの購買における金融ニーズの取り込みなど、幅広いニーズに対応できる体制を整えることで、アジアの成長を多角的に取り込んでいきます。
- ✓ 47ページにお進みください。

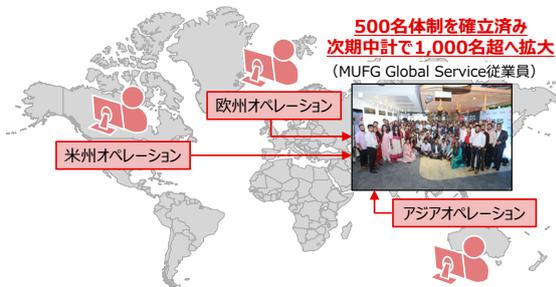
## 基盤・プラットフォーム改革／事業運営体制の進化（海外）

企業  
変革成長  
戦略構造  
改革

### －海外事業・オペレーションの強靭性を引き続き維持

#### 海外経費削減:MUFG Global Service<sup>\*1</sup>の活用

- ・ 在インド子会社を、海外オフショアリング・ハブとして活用
- ・ 海外オペレーションの集約化・標準化を通じた海外経費削減に寄与



#### 業務集約・標準化の知見・人材供給拠点へと進化

#### 欧米GCIB業務を一体的に運営する体制の構築

Kevin Cronin Global Executive of CIB (Americas and EMEA) に就任



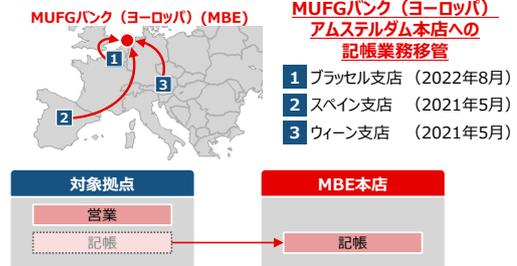
#### 狙い

- ・ 成熟した欧米資本市場の一体運営によるシナジー
- ・ ベストプラクティス融合による戦略の高度化・推進力強化
- ・ 事業運営の効率化（機動性・スピード）

#### 海外拠点ネットワークの最適化

- ・ グローバルベースで拠点運営・経営資源配置の最適化を追求

#### 【例1】欧州での拠点ネットワーク最適化



#### 【例2】インドにてオフショアブッキング拠点を新設（2022年8月）<sup>邦銀初</sup>



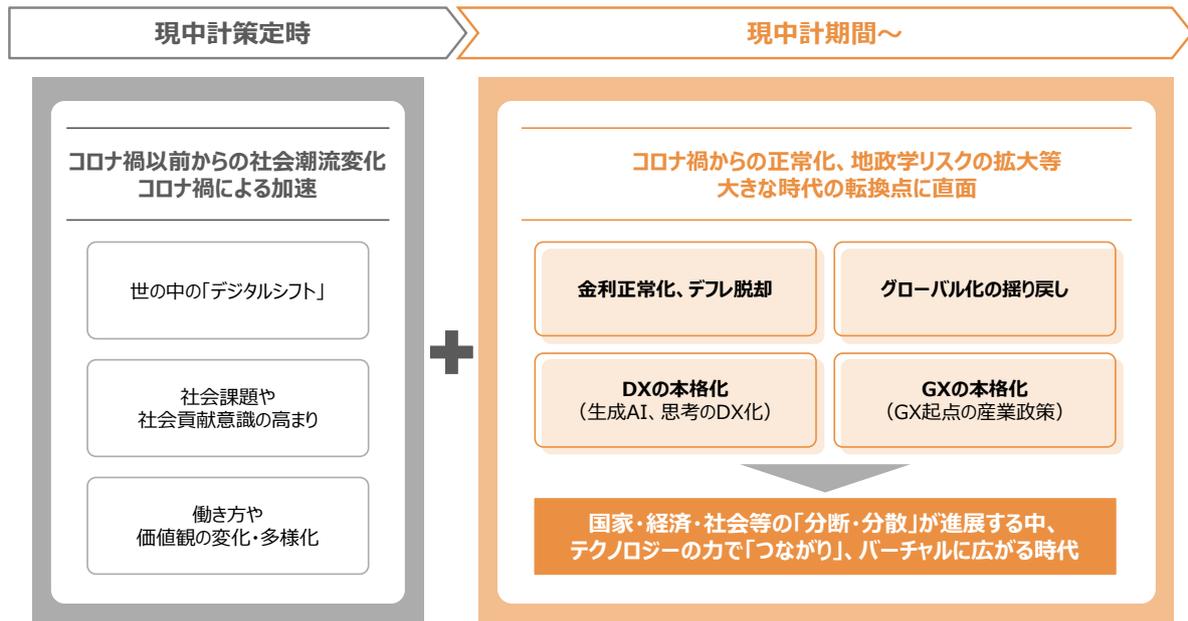
\*1 登記名：MUFG Enterprise Solutions India Private Limited

\*2 グジャラート国際金融アックシティー（Gujarat International Finance Tec-City、ギフトシティ）内の経済特区にギフト支店を設置

- ✓ 海外における基盤・プラットフォーム改革の取り組みや、事業運営体制の進化についてお示しています。
- ✓ インドの子会社を活用した海外オペレーションの集約・標準化や、海外拠点ネットワークの最適化を通じた効率的な経営資源の配置を推進しているほか、欧米のCIB業務を一体的に運営することで、シナジーの追及や戦略の高度化を進めています。
- ✓ 48ページにお進みください。

## 次期中期経営計画に向けて – MUFGを取り巻く経営環境

– MUFGを取り巻く経営環境は、現中計策定時から大きく変容、大きな時代の転換点に直面



- ✓ ここからは、次期中期経営計画に向けた考え方にも触れておきたいと思います。
- ✓ 先ずは、環境認識です。
- ✓ グリーンとデジタルという従来からのメガトレンドは更に加速していますが、MUFGを取り巻く経営環境は、今中計が始まってから大きく変容しました。
- ✓ 特に昨年は、ロシアのウクライナ侵攻や、インフレの高進と欧米の金融政策の転換、一部の欧米銀に対する信用不安など、歴史的な出来事が相次いで起こりました。これほど大きな環境変化に見舞われた年は記憶にありません。
- ✓ 私自身、この1月にダボス会議に参加しましたが、コロナ禍からの正常化や次のステージへの移行に向けた熱気を感じたことに加え、会議全体のテーマからも窺えるように、国家・経済・社会等、様々なレベルで、私たちは、「分断と分散」の時代にいるという点を強く感じました。
- ✓ 一方、デジタル技術の発展により個人や会社は時間と場所を超え、瞬時につながることもできます。分断、それからつながる時代。一見矛盾しますが、これが今の時代だと考えています。
- ✓ 49ページにお進みください。

## 次期中期経営計画に向けて – 取り組みの方向性

– 圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーマー」として、「つなぐ」機能を強化・発揮していく

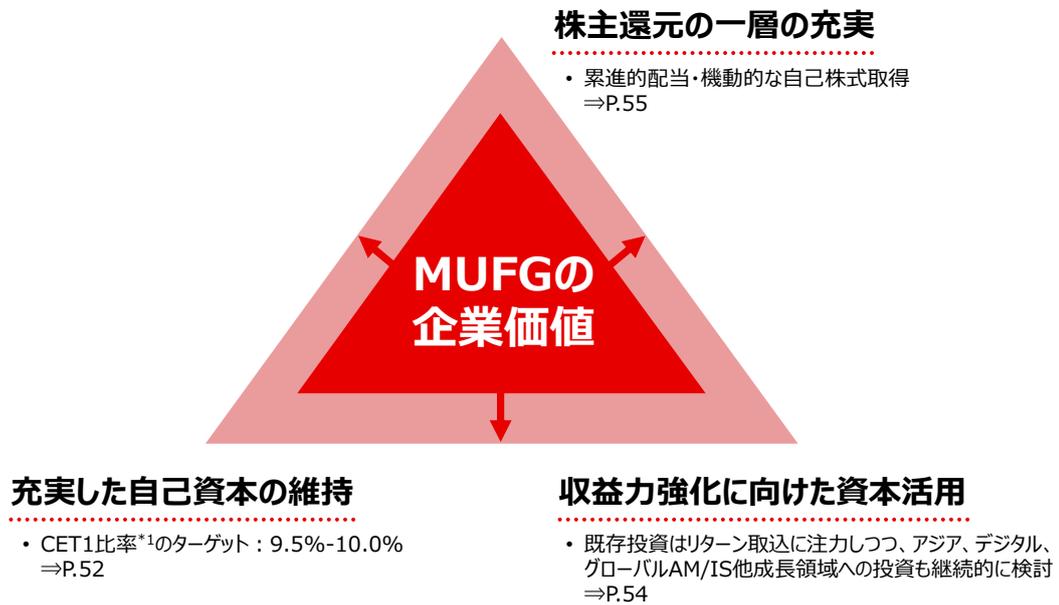


- ✓ そのような時代にあって、MUFGは世界を「つなぐ」ための機能を強化・発揮していく必要があると考えています。
- ✓ 金融には、様々なものを「つなげる」力があります。遠隔地を繋いだ資金の決済、預金者と投資家を繋ぐ金融仲介、先進国と新興国の間で国籍を超えたM&Aや投資銀行サービス、親世代と子や孫を繋ぐ資産の運用や承継など。そして、私たちが繋ぐものはかけがえのない資産や事業資金、個人や会社のデータです。金融のプラットフォーマーには高い信用・信頼・安全性が求められます。
- ✓ そして、我々、MUFGには、人材、グループカ、信頼・信用など、世界を「つなぐ」ための強みがあります。
- ✓ 今中計最後のこの1年間は、中計の完遂に加え、人的資本投資やリスクテイクなどを通じて、MUFGのアセットを更に強化し、次期中計での一段の成長・競争力の向上に向けた、「つなぐ」機能を一層強化していきたいと考えています。
- ✓ 52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

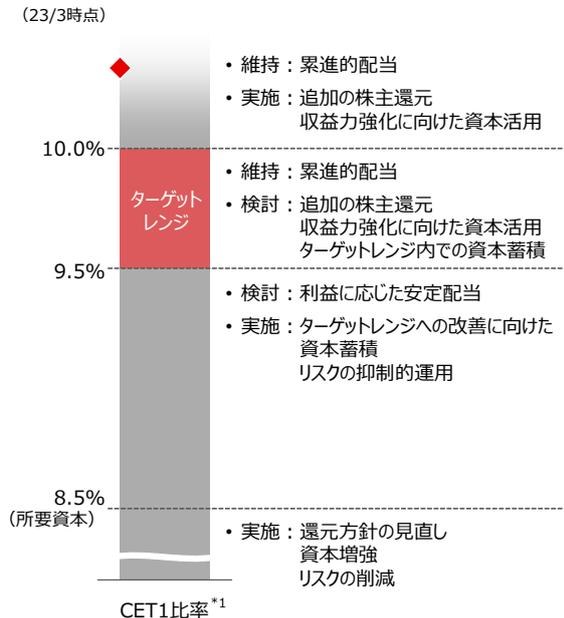


\*1 バゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

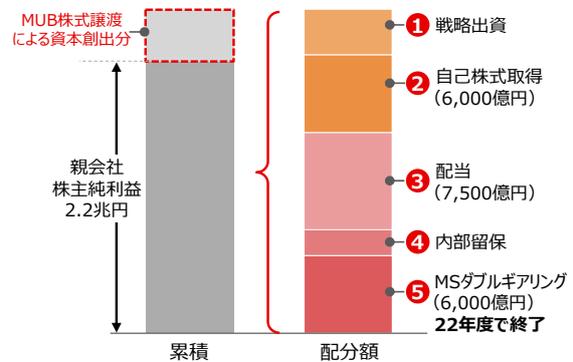
## 資本運営の目線

— 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）



### 過去2年間累計（21-22年度）の資本配賦実績



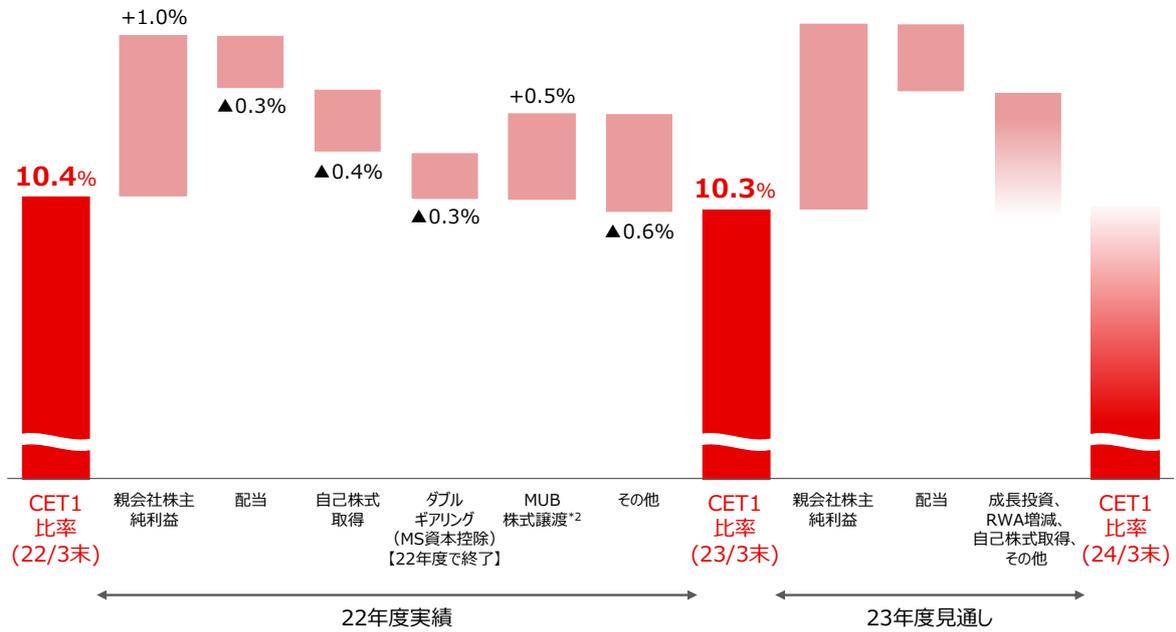
- ① アジアのデジタル領域を中心に、収益力強化に向けた資本活用を実施
- ② 21年度1,500億円、22年度4,500億円の自己株式取得を実施
- ③ 1株当たり+3円（21年度）、+4円（22年度）の増配を実施
- ④ 外部環境の見通しに応じた利益の蓄積
- ⑤ MS出資の特例解除に伴う資本控除影響（22年度で終了）

\*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

- ✓ ここからは資本政策です。
- ✓ 今中計においては、資本運営の目線としてCET1比率のターゲットを9.5%から10%として運営することを公表しています。
- ✓ 足元のCET1比率はターゲットレンジを上回る水準ですが、海外の金融機関の破綻などが発生しており、今後これらが実体経済への程度影響を与えるか、また規制環境への影響なども見極める必要があります。資本について少し余裕を持った運営が必要な局面であると考えています。
- ✓ 56ページまでお進みください。

## ■ キャピタルアロケーション

### 資本配賦の実績と見込み（規制最終化ベース・含み益除き\*1）



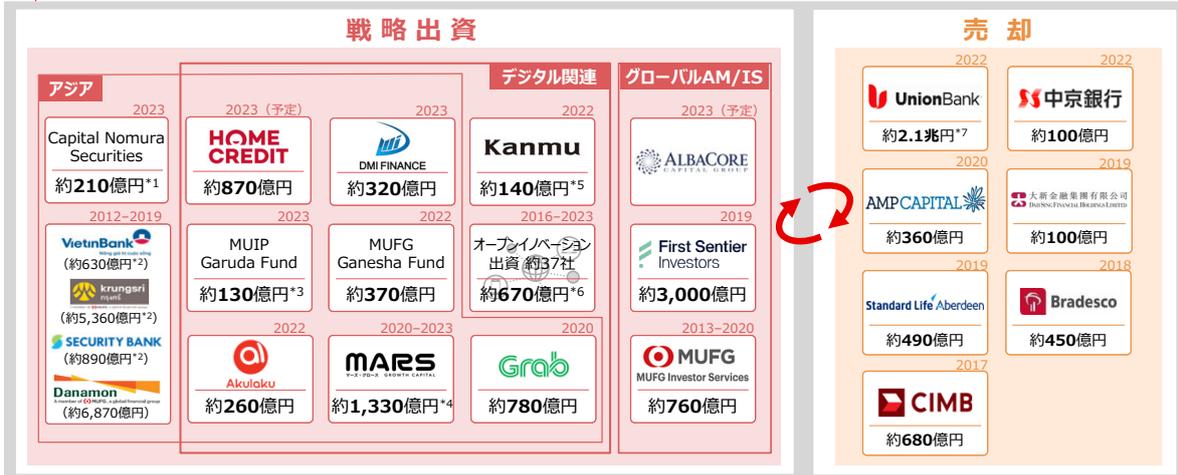
\*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く \*2 U.S. Bancorp宛出資分は別途勘案済み

# 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**

<b>戦略性</b>	・ デジタル、グローバルAM/IS、アジア等の成長領域を検討	<b>出資採算</b>	・ 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	<b>資本効率</b>	・ 戦略領域への資本の再配分
------------	--------------------------------	-------------	--	-------------	----------------

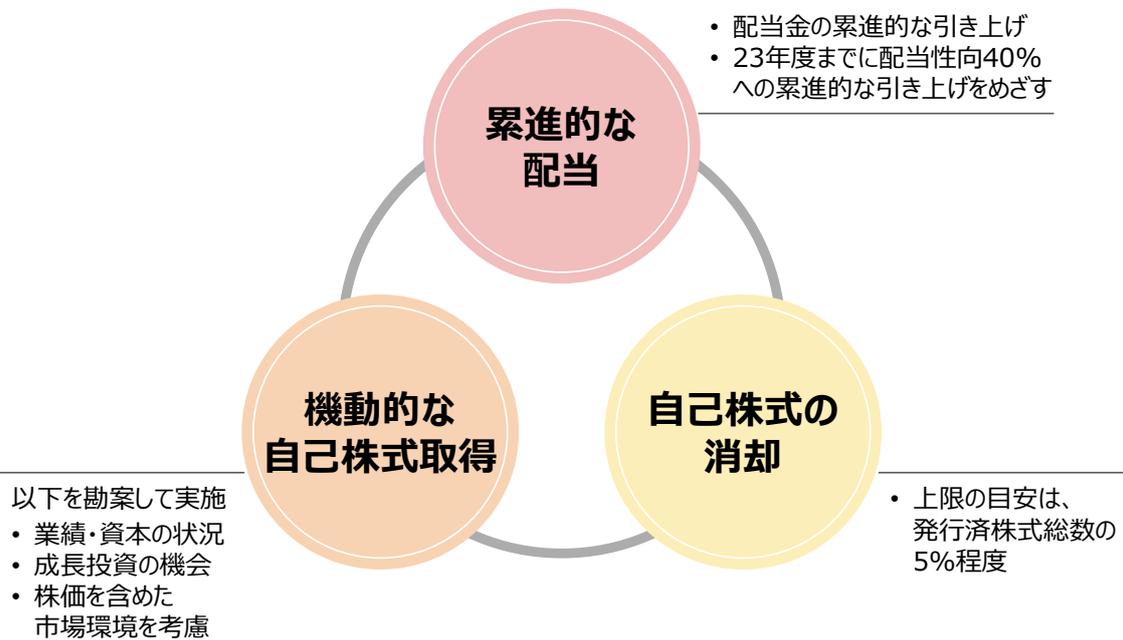
**足元の検討状況** ・ 既存投資からのリターン取り込みに注力 ・ 継続的に検討も、当面は大型規模の案件は想定せず  
 ・ 目線に合致する案件がなければ、余剰資本は株主還元を活用



\*1 出資額5,501百万円(約630億円)の2022年6月末為替レートによる円換算額 \*2 当初出資額 \*3 出資約束金1億米ドルの2023年1月末為替レートによる円換算額  
 \*4 出資約束金総額(含む予定)の2023年3月末為替レートによる円換算額 \*5 フリーアウト・ホールディングス社からの株式取得分  
 \*6 社内管理基準 \*7 取引総額約156億米ドルの2022年12月1日の為替レートによる円換算額

## 株主還元の基本方針

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

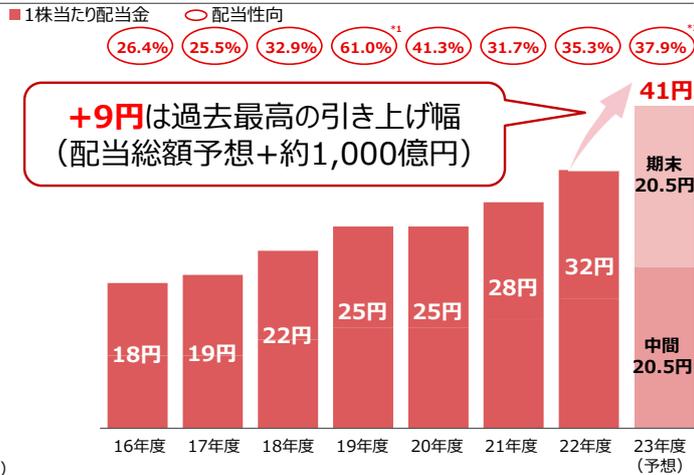


## 株主還元の実績

– 22年度の総還元額は8,400億円（総還元率75.2%）。

23年度の1株当たり配当金は+9円増配予想、自己株式取得は引き続き機動的な実施を検討

これまでの実績と今年度予想



(億円)	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度 (予想)
配当総額	2,436	2,518	2,869	3,229	3,218	3,571	3,900	4,930
自己株式取得額	2,000	2,000	1,500	500	-	1,500	4,500	-
総還元額	4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	5,071	8,400	4,930
親会社株主純利益	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	11,308	11,164	13,000
総還元率	47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	44.8%	75.2%	37.9%

\*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 親会社株主純利益

今回の株主還元の考え方

### 配当

#### 23年度配当金は+9円の増配予想

- 22年度は1株当たり+4円増配、配当総額は3,900億円を予想
- 1株当たり配当金は、現中計3年間累計で+16円（+64%）の増配を予想

#### 23年度計画

当期純利益 <sup>*3</sup>	1.3兆円
配当性向	37.9% <sup>*2</sup>

### 自己株式取得

#### 22年度を通じて4,500億円の自己株式取得を実施

- ROE目標達成に向けてコミットメントに基づき、規律ある資本政策を推進
- 足許の一部金融機関リスク具現化影響を踏まえ、慎重に判断。年度内での機動的な実施を引き続き検討

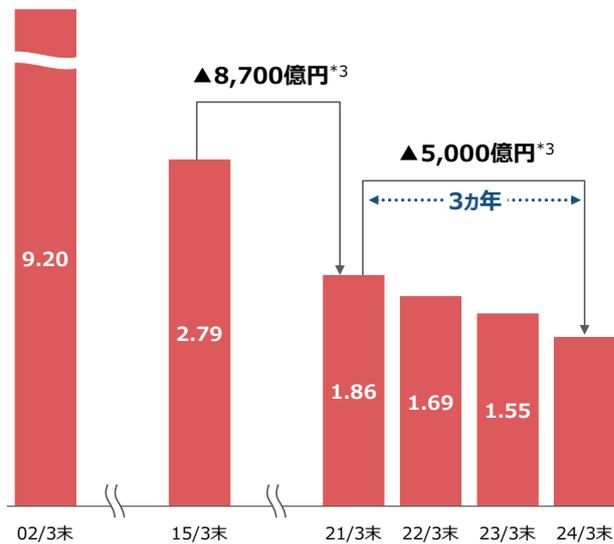
- ✓ 株主還元についてです。
- ✓ 22年度は1株当たり配当を4円増配し、過去最大となる4,500億円の自己株式取得を実施しました。
- ✓ 23年度は、中期経営計画で掲げた配当性向40%の実現に向けて、過去最大となる9円増配の年間41円の予想といたします。
- ✓ また、今回、自己株式の取得は足元の情勢に鑑み見送りましたが、年度内での機動的な実施を検討してまいります。
- ✓ 57ページにお進みください。

## 政策保有株式の削減\*1

– 22年度の削減額は1,540億円、21年度からの累計で3,230億円を削減

### 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
<b>15-20年度合計</b>	<b>15,450</b>	<b>8,700</b>	<b>6,750</b>
21年度	4,700	1,690	3,010
<b>22年度</b>	<b>4,250</b>	<b>1,540</b>	<b>2,710</b>
<b>21-23年度売却目標</b>	-	<b>5,000</b>	-
未売却の売却合意残高*4 (23/3末)	-	1,490	-

\*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

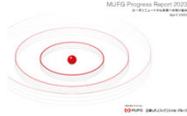
- ✓ 政策保有株式です。
- ✓ 右側に記載の通り、22年度は取得原価ベースで1,540億円を削減しました。21年度からの累計の売却額は3,230億円となり、中計目標5,000億円に向けて順調に進捗しています。
- ✓ 59ページにお進みください。

サステナビリティへの取り組み

## カーボンニュートラルに向けた取り組み

ーネットゼロに向けた取り組みはこの2年間で大きく進展。2023年度は移行計画を公表予定

MUFG Progress Report  
(2023年4月発行)  
→ダウンロード



### 2023年度

#### ✓ MUFG Progress Report 2023

今年度開示 MUFGトランジション白書2.0

今年度開示 MUFGの移行計画公表

次回開示 2024年6月までにNZBAのセクター別  
中間目標設定を完了  
➢ 自動車、航空、石炭セクターなどを検討

実績公表	電力、石油・ガスセクター (2020・2021年分)
2030年 中間目標	不動産、鉄鋼、船舶セクター
自社排出	国内自社契約電力の再エネ化完了 中間目標設定 (2025年度、2026年度)

### 2022年度

#### ✓ MUFG Progress Report発行 (初回)

✓ ガイドライン策定 アジアトランジション・ファイナンス  
NZBAトランジション・ファイナンス

#### ✓ MUFGトランジション白書

✓ NZAM:2030年中間目標設定

2030年 中間目標	電力、石油・ガスセクター
✓ 石炭火力発電所向けコーポレートファイナンス目標設定 ✓ 脱炭素支援サービス拡大 (TCFDコンサル等)	

### 2021年度

#### ✓ MUFGカーボンニュートラル宣言

✓ NZBA加盟・ステアリンググループ参画

✓ GFANZ作業部会に参画

GHG*1排出量	
2050年 まで	投融資ポートフォリオのネットゼロ
2030年 まで	自社排出ネットゼロ

\*1 Green House Gas 温室効果ガス

- ✓ ここからは、サステナビリティへの取り組みについてご説明します。
- ✓ はじめに、カーボンニュートラルに向けた取り組みの進捗状況です。
- ✓ 2021年の「MUFGカーボンニュートラル宣言」以降、投融資ポートフォリオや自社の排出量の目標設定、実績開示など、大きく進展したと考えています。
- ✓ 今年度は、MUFG自身の移行計画の公表も予定し、ネットゼロに向けた取り組みを加速させていきます。
- ✓ 61ページにお進みください。

## カーボンニュートラルへのマイルストーン

- 電力、石油・ガスセクターの実績値開示
- 不動産、鉄鋼、船舶セクターの2030年中間目標を設定

新たな開示・目標設定・予定

MUFG移行計画公表予定

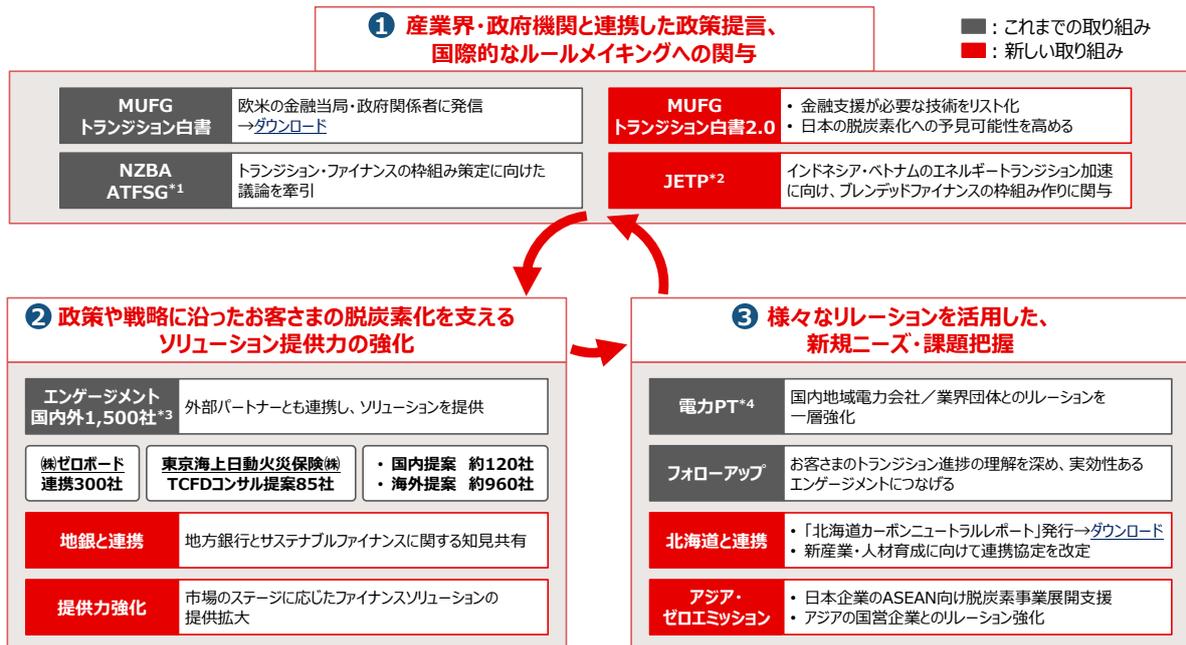
NZBA目標設定完了予定

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	...	2030中間目標	...	2040	2050
<b>① 投資ポートフォリオのネットゼロ</b>											
電力（排出原単位、gCO <sub>2</sub> e/kWh）	328	307	299					156-192gCO <sub>2</sub> e/kWh			
石油・ガス（排出量削減率、MtCO <sub>2</sub> e）	84	81	76					▲15%-▲28%			
不動産（排出原単位、kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> ）											
商業用不動産		65						44-47kgCO <sub>2</sub> e / m <sup>2</sup>			
居住用不動産		27						23kgCO <sub>2</sub> e / m <sup>2</sup>			
鉄鋼（排出量削減率、MtCO <sub>2</sub> e）	22							▲22%			
船舶（PCAスコア <sup>*1</sup> ）			0.6					PCA≤0			
<b>② ファイナンスを通じた脱炭素化</b>											
サステナブルファイナンス（兆円）	3.7	7.9	14.5	24.6				35兆円			
石炭火力向け残高与信（年度）											
プロジェクトファイナンス（億ドル）	35.8	37.7	29.5					2019年度比50%削減		ゼロ	
コーポレートファイナンス（億円）		1,200	900							ゼロ	
<b>③ 自社排出のネットゼロ</b>											
					2025年度 国内排出量 2/3削減	2026年度 グループ・ グローバル排出量 50%削減		ネットゼロ			
<b>④ アセットマネージャーとしての脱炭素化への取り組み</b>											
								経済的原単位当たり 2019年対比 排出量50%削減 (運用資産の55%対象)			

\*1 船舶に関する投資ポートフォリオ全体での要求水準との差分を示す整合度指標。ファイナンス提供をしている個々の船舶の気候変動整合度（VCA）を投資ポートフォリオ上の割合で加重平均して算出

## MUFGのアプローチ

ルールメイキングへの関与・政策提言を行いながら、お客さまの脱炭素化に向け責任ある伴走をする



\*1 Asia Transition Finance Study Group \*2. Just Energy Transition Partnership : 高排出インフラの早期退役の加速化と、再生可能エネルギー及び関連インフラへの投資のための支援を実施するG7主導のパートナーシップ \*3 脱ゼロレポートへの連携300社 (パートナー登録100社)、東京海上日動火災保険㈱との協働によるTCFDコンサルサービス提案85社 (成約11社)、(国内) 新規サステナブルファイナンス導入のディスカッション・提案実施約120社、(海外) 脱炭素化戦略、短・中長期資金ニーズのディスカッション・提案実施約960社を含む

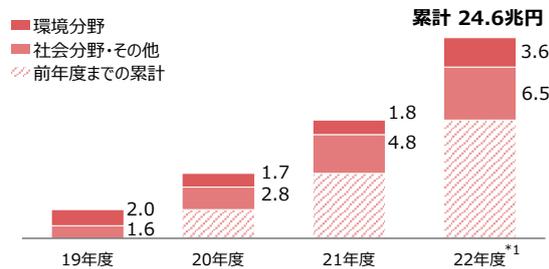
\*4 Project Team

- ✓ カーボンニュートラル実現に向けた、MUFGのアプローチをご説明します。
- ✓ ①でお示しの通り、MUFGは産業界・政府機関と連携した政策提言を行い、ルールメイキングに関与してきました。今年度は、「MUFGトランジション白書2.0」を発刊し、日本の脱炭素化において、金融支援が必要となる技術をリスト化する予定です。
- ✓ また、左下の②の通り、外部パートナーとも連携し、政策や戦略に沿ったソリューションを提供することで、国内外の1,500社に亘るお客さまに対してエンゲージメント活動を実施しました。
- ✓ さらに、右下の③で記載の通り、お客さまだけでなく、北海道などの自治体や、アジア地域全体との関係強化を通じて、お客さまの脱炭素化に向けて責任ある伴走をしていきます。
- ✓ 62ページにお進みください。

## ファイナンスを通じた脱炭素化支援

— サステナブルファイナンスは着実に積み上がりを見せている。トランジションファイナンス案件も増加

### サステナブルファイナンスの進捗



### 実績と外部評価

2022年度新設  
初回はMUFGが受賞

**Best Sustainable  
Finance Adviser<sup>\*2</sup>**

**世界第1位**

**BNEF<sup>\*3</sup> 2022年  
再エネ部門 リーグテーブル**

**3年連続受賞**

**Wind Investment Awards  
Lender of the Year**

**2年連続金賞**

**第4回 ESGファイナンス・  
アワード・ジャパン (環境大臣賞)**

### トランジション支援

**国内航空業界初** 日本航空（株）向け  
トランジション・リンク・ローン組成 約265億円

**国内食品業界初** キリンホールディングス（株）向け  
トランジション・リンク・ローン組成 500億円

**国内初** グリーンファイナンス認証付き個人向け金銭信託  
（対象：東急不動産ホールディングス（株）向け貸付債権）

**国内初** バイogas（原料：牛糞）発電事業向けグリーン  
ローン組成：かぶとバイオファーム合同会社向け 35億円

### 再エネ支援

**世界最大級**の洋上風力プロジェクト<sup>\*4</sup>へのファイナンス支援

**国内すべての**洋上風力プロジェクトを支援

**インドネシア国営石油企業**の再エネ事業向けJIC協調融資<sup>\*5</sup>  
総額50百万米ドル

**ブラジルの送配電整備**向けJICA協調融資  
総額182億円

\*1 速報値 \*2 Asset Publishing and Research Ltdが、サステナブルファイナンスの重要性に鑑み2022年度新設。MUFGが初回の受賞者 \*3 Bloomberg New Energy Finance  
\*4 ホンシー-2（英国） \*5 日本政府提唱のアジア・ゼロエミッション共同体構想に基づく取り組み

- ✓ ファイナンスを通じた脱炭素化支援の取り組みです。
- ✓ サステナブルファイナンスは累計24.6兆円と、着実に積み上がっています。また、右側でお示しの通り、幅広いトランジション支援の事例が積み上がっています。
- ✓ 63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／カーボンプレジット

ー 投融資ポートフォリオからの排出・自社排出の両面において、GHG排出量削減の取り組みが進展

### 投融資ポートフォリオからのGHG排出量ネットゼロ

開示済	2030年中間目標 電力 石油・ガス	
今回開示	2030年中間目標 不動産 鉄鋼 船舶 ・電力、石油・ガスセクター実績 ・TCFD推奨セクター毎FE <sup>*1</sup> 実績	
次回開示	自動車、航空、石炭などを検討 ※NZBA加盟後36ヵ月となる2024年6月までに対応予定	

### 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

開示済	2030年中間目標設定 (NZAM) 運用資産の55%を対象とし、経済的原単位あたりのGHG排出量を19年対比で50%削減	
今回開示	・AM関連5社で新組織を設置 <sup>*2</sup> ・サステナブル投資ポリシーの制定	
今後予定	・GHG排出量、投資額に基づき選定した約50社を対象に、順次エンゲージメントを実施	

### 自社排出のGHG排出量ネットゼロ

開示済	・国内全連結子会社の自社契約電力100%再エネ化完了
今回開示	・2025、2026年度の中間目標 <sup>*3</sup> を含めたロードマップ
今後予定	・2022年度のグループ・グローバルの排出量に対する第三者保証取得を目指す

### 森林ファンド投資を通じたカーボンプレジットの取り組み

今後予定	・森林ファンド投資を通じた、カーボンニュートラルに資する金融ビジネス創出への取り組みを開始 ・本邦並びにグローバルCC <sup>*4</sup> 市場の活性化、及び潜在的なCCオフセット需要の喚起を主導
------	---



<sup>\*1</sup> Financed Emission <sup>\*2</sup> MUFG AM サステナブルインベストメント (三菱UFJ信託銀行 (運用部門)、三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問、Mitsubishi UFJ Asset Management (UK)、三菱UFJオルタナティブ・インベストメンツの5社) <sup>\*3</sup> 2025年度：国内GHG排出量を2020年度比2/3削減、2026年度：グループ・グローバルGHG排出量を2020年度比50%削減 <sup>\*4</sup> カーボンプレジット

- ✓ GHG排出量削減に向けた取り組みをご紹介します。
- ✓ 左上、投融資ポートフォリオのGHG排出量については、これまでの中間目標・実績値の開示に加え、新たに「自動車」、「航空」、「石炭」セクターなどの中間目標設定の検討を進めています。
- ✓ 左下、自社のGHG排出は、既に国内の全連結子会社において自社契約電力の100%再エネ化が完了しました。今後は、新たに開示したロードマップに沿った取り組みを進める一方で、第三者からの保証取得も進め、MUFGの取り組みの信頼性向上に努めていきます。
- ✓ 右上は、アセットマネージャーとしての取り組みです。NZAM中間目標の達成に向け、グループのAM5社での新組織設置や、投資ポリシー制定によりサステナブル投資をさらに拡大する他、今後は投資先企業のトランジションを後押しするエンゲージメントを加速していきます。
- ✓ 最後に右下、森林ファンドへの投資を通じて、日本並びにグローバルでカーボンプレジットの取引市場の活性化にも貢献していきます。
- ✓ 64ページにお進みください。

## 人的資本拡充への取り組み

－プロ人材の採用・育成に資する人的資本投資と人事制度を実現

### 人的資本に関する考え方

社員一人ひとりが生き活きと活躍し、  
社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ



### 人的資本投資 ① ②

■ 社員のエンゲージメント向上・優秀な人材確保に向け、賃上げを計画

	銀行	信託	証券*1
実質賃上げ水準*2	年収 7%程度	年収 7%程度	月例給 5%程度
24年度初任給*4 (前年度比)	255千円 (+50千円)	255千円 (+50千円)	267千円 (+12千円)

■ 事業環境の変化を先取りした役職員への投資

実績	21年度	22年度	23年度計画
教育研修費	30.9億円	34.5億円	41.7億円

上記、外部への教育研修費以外にも、役職員が講師となる各社およびMUFG共通の研修を通じて、役職員に対し多様な教育の機会を提供

\*1 MUMSS \*2 実質賃上げ水準には、ベースアップに加えて、定期昇給や昇格登用、一時金、手当や補助、賞与（銀行・信託）を含む \*3 MUMSSの賞与は業績連動のため、月例給ベースの賞与 \*4 総合職・全域型・大卒の初任給水準 \*5 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 \*6 現在、従業員組合との協議中であり、従業員組合との妥結を前提としたもの \*7 Business Specialist

### DEI (Diversity, Equity & Inclusion) ③ 関連 P.82

実績	21年度	22年度	目標
女性マネジメント比率*5	18%	19.6%	24/3未までに 22.0% 20%より引き上げ

### 人事制度改定（銀行）の検討\*6 ① ② ③

■ 多様な価値観を持つ社員一人ひとりがプロフェッショナリズムを追求し、自律的にキャリアを形成。働きがいを感じ、人を惹きつける会社をめざす

項目	改定内容
1. 「プロフェッショナル職」の新設	・ 総合職とBS職*7のコースの垣根解消 ・ 職務ベースに成長・挑戦できる環境を整備
2. 勤務地制度の柔軟化	・ 社員のライフプランに合わせ、勤務地を選択しやすい制度に柔軟化
3. Ex (Expert) 制度の導入	・ 自ら選択した業務領域で専門性を高め、キャリア形成、競争力ある処遇実現が可能

### 健康経営 ④

#### 社員の心身の健康 向上に向けた取り組み

- ・ 主要3社を始めとして健康経営宣言を実施
- ・ 産業医等と連携し、健康診断やストレスチェック、健康相談等を実施

#### 取り組みへの評価



信託、証券含むグループ内複数社が健康経営優良法人として認定。信託は上位500社の「ホワイト500」を取得。

- ✓ 人的資本への取り組みをご説明します。
- ✓ MUFGは「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」をめざしています。
- ✓ 左下にお示しの通り、優秀な人材確保に向け大幅な賃上げを行う他、教育研修費も増額し、人的資本投資をさらに拡充していきます。
- ✓ 右上、DEIでは、特に女性マネジメント比率が順調に向上したことを受けて、昨年度に続いて目標値を2%引き上げました。
- ✓ 今後も、多様な人材がそれぞれのプロフェッショナリズムを追求しつつキャリア形成を行える人事制度の整備や、社員の心身の健康を重視した取り組みにも注力していきます。

## Appendix

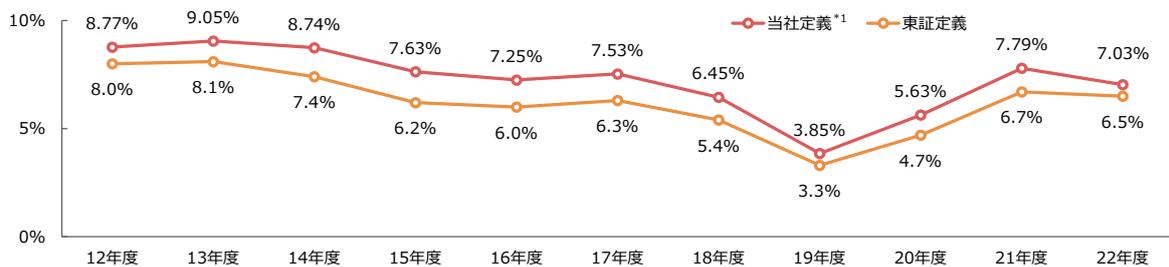
### 終わりに

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

# ROE・1株当たり当期純利益

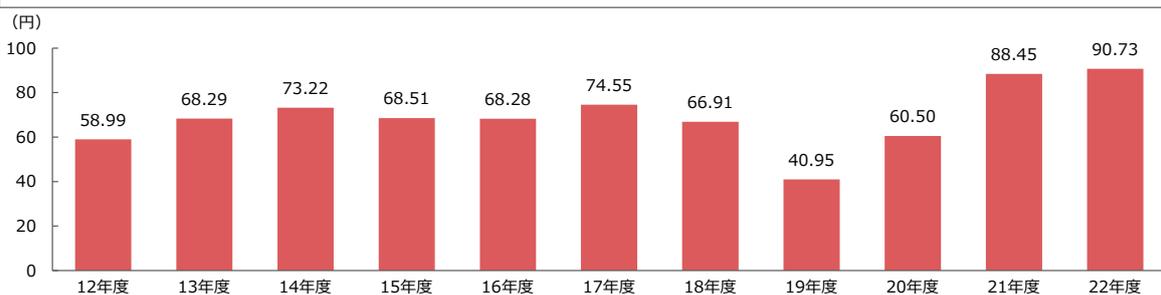
## ROE

連結



## 1株当たり当期純利益

連結

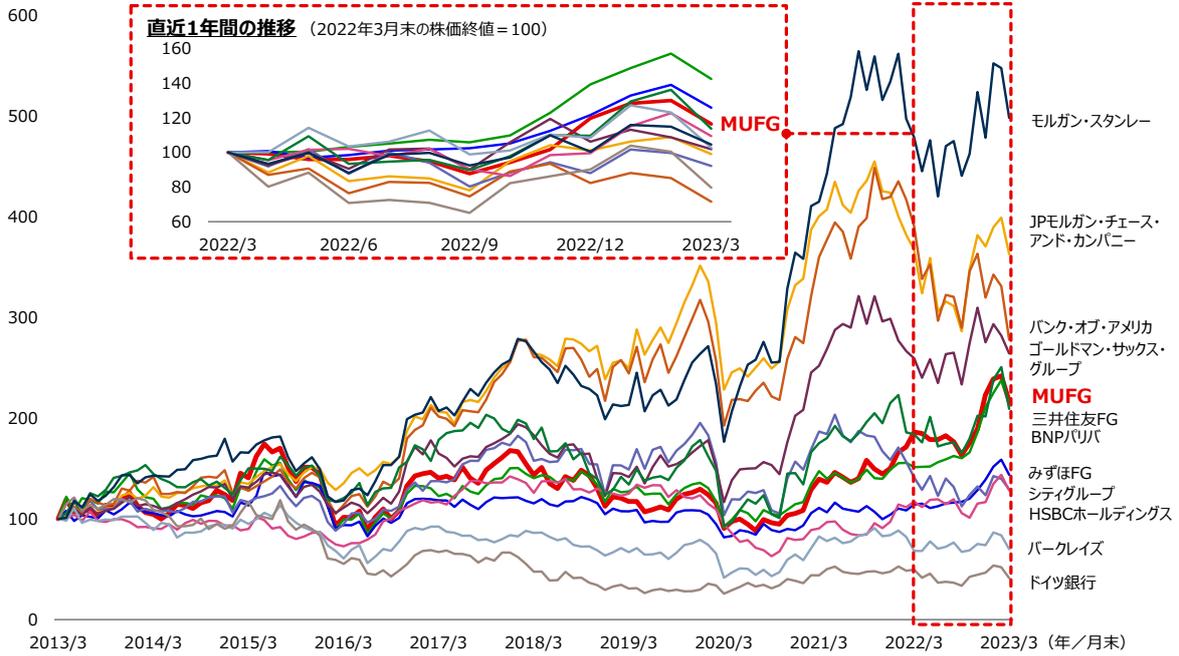


\*1  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \}} \times 100$

# TSR (株主総利回り) グローバル比較

## 過去10年間の推移

(2013年3月末の株価終値 = 100)

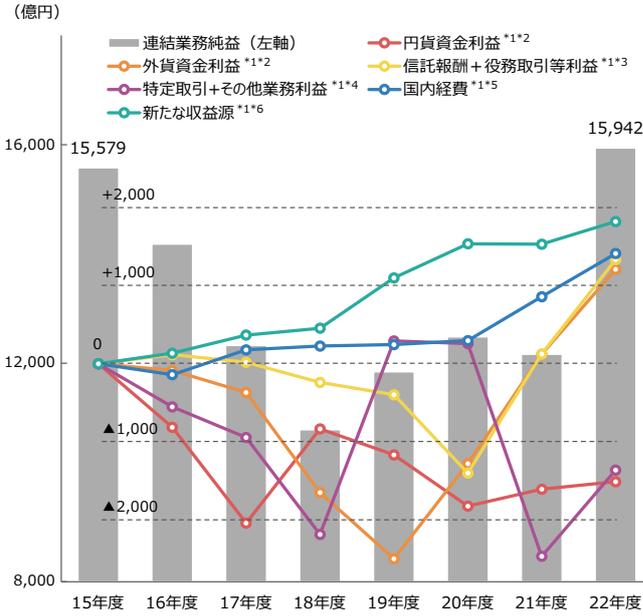


(出所) Bloomberg

# マイナス金利導入後の業務純益のトレンド

ー 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



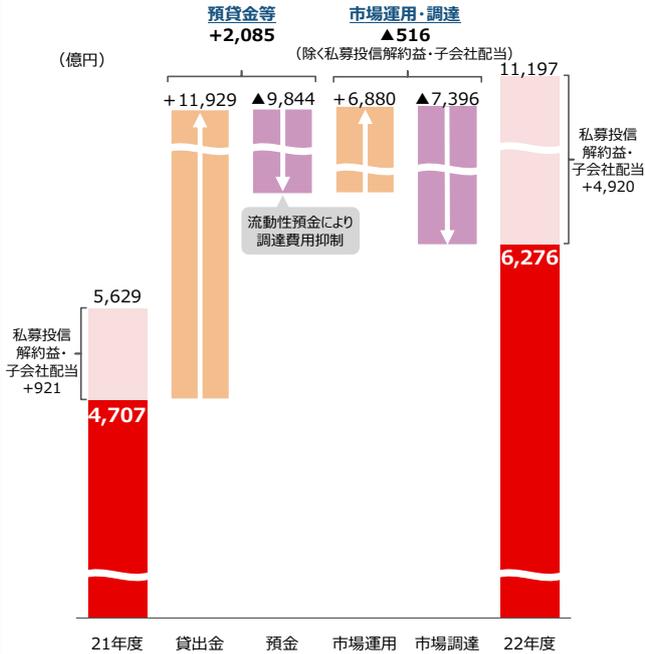
円貨資金利益 【2行合算】	マイナス金利導入により低下も、利ざや改善等により底打ち
外貨資金利益 【2行合算】	預貸利ざやの改善等により増加傾向
手数料収益 【連結】	ソリューション提供力の強化により過去最高益を更新
特定取引・その他業務利益 【連結】	国内外金利上昇を受けた抑制的な債券ポートフォリオ運営
国内経費 【2行合算】	チャネルの適正化やDX戦略により、国内経費の削減を継続
新たな収益源 【KS・BDI・FSI】	KSおよび新規連結先の成長

\*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

# 外貨資金利益・外国債券評価損益

## 外貨資金利益\*1の増減要因

2行合算



\*1 国内外貨+海外店  
\*2 金利変動によって債券価格が変動するリスク。MUFG連結、内部管理ベース

## 外貨金利上昇に対するトレジャリー運営

2行合算

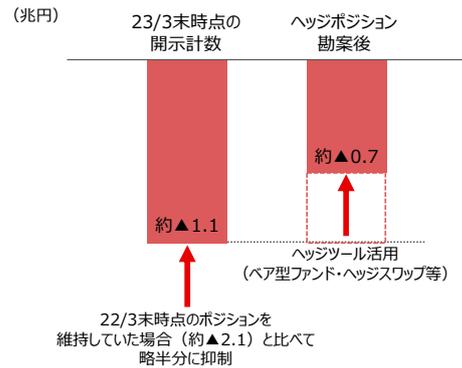
### 評価損益の状況

- 金利上昇により「外国債券」中心に評価損失が拡大
- 「その他有価証券」全体（含む株式）は1兆円を超える評価益

### 外国債券の評価損益コントロール

- 金利リスク量\*2をベア型ファンドやデリバティブ等を活用して抑制
- ヘッジツールの活用を通じた収益確保、および含み損銘柄の売却

### 外国債券の評価損益



## 調整後P/Lサマリー

連結 (億円)	22年度		22年度 (調整後)		調整要因
	実績	前年度比	実績	前年度比	
1 業務粗利益*1	45,030	5,390	-	-	
2 資金利益	29,075	8,638	23,518	3,428	資金利益に含まれる投信解約益5,557億円を国債等債券関係損益に計上 (前年度比+5,210億円)
3 特定取引利益+その他業務利益	▲999	▲4,455	4,558	755	
4 うち国債等債券関係損益	▲8,846	▲7,441	▲3,289	▲2,231	
5 営業費 (▲) *1	29,087	1,614	-	-	
6 業務純益*1	15,942	3,775	-	-	
7 与信関係費用総額	▲6,748	▲3,434	▲2,808	505	MUB保有資産の評価損等として計上した金額のうち、特別利益として戻入となった金額を調整 ・ 与信関係費用総額：3,939億円 ・ その他の臨時損益：3,410億円 ・ 経常利益：7,350億円 ・ 特別損益：▲7,350億円
8 その他の臨時損益	▲6,125	▲4,906	▲2,714	▲1,495	
9 経常利益	10,207	▲5,169	17,557	2,181	
10 特別損益	5,491	5,969	▲1,858	▲1,380	
11 親会社株主純利益	11,164	▲143	-	-	

\*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+2,800億円、約+1,300億円、約+1,500億円 (概算値)

# MUB株式譲渡による財務影響

## MUB保有資産の時価評価と会計上の取り扱い

- MUB保有資産の評価損▲9,525億円を計上
- ヘッジ取引により848億円の収益計上
- MUB保有資産の評価損のうち、7,350億円は売却に伴い特別利益として戻入となり、22年度決算への影響は税後▲1,586億円

(億円)	勘定科目	評価損	特別利益戻入額	22年度影響
その他 有価証券	その他の 臨時損益	▲2,944	769	▲2,175
満期保有 目的債券等	その他の 臨時損益	▲2,641	2,641	0
貸出金 <sup>*1</sup>	与信関係 費用総額	▲3,939	3,939	0
小計		▲9,525	7,350	▲2,175
ヘッジ取引 損益	その他の 臨時損益	848		848
	MUFG決算への影響 (税前)	▲8,677		▲1,327
	MUFG決算への影響 (税後)	▲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

\*2 受け取り予定の金額は割引現在価値で認識され、35億米ドルとの差額を5年間で償却・利息計上する見込み（2022年12月末為替レートによる試算値）

## その他の財務・資本影響

### 取引収支

	影響額
売却益総額	約1,100億円

21年度  
計上済み  
約600億円

- 売却決定に伴い、貸倒引当金の戻入を計上済み

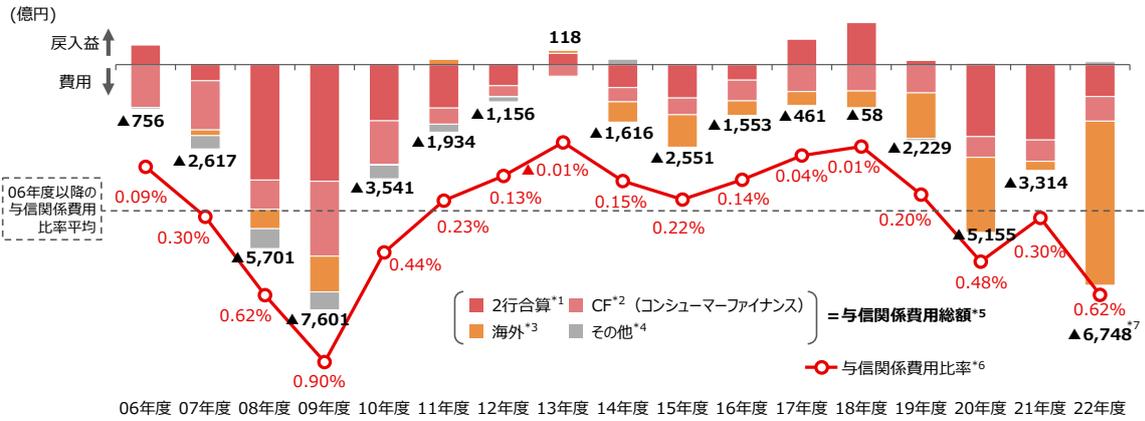
22年度以降  
計上予定  
約500億円

- U.S. Bancorpから35億米ドルを5年以内に受け取るに伴う会計処理により、売却益の多くは最長で5年にわたって計上予定<sup>\*2</sup>

### 資本（CET1比率）への影響

	影響
RWA削減効果	約+50bps
U.S. Bancorp宛出資	約▲5bps

# 与信関係費用

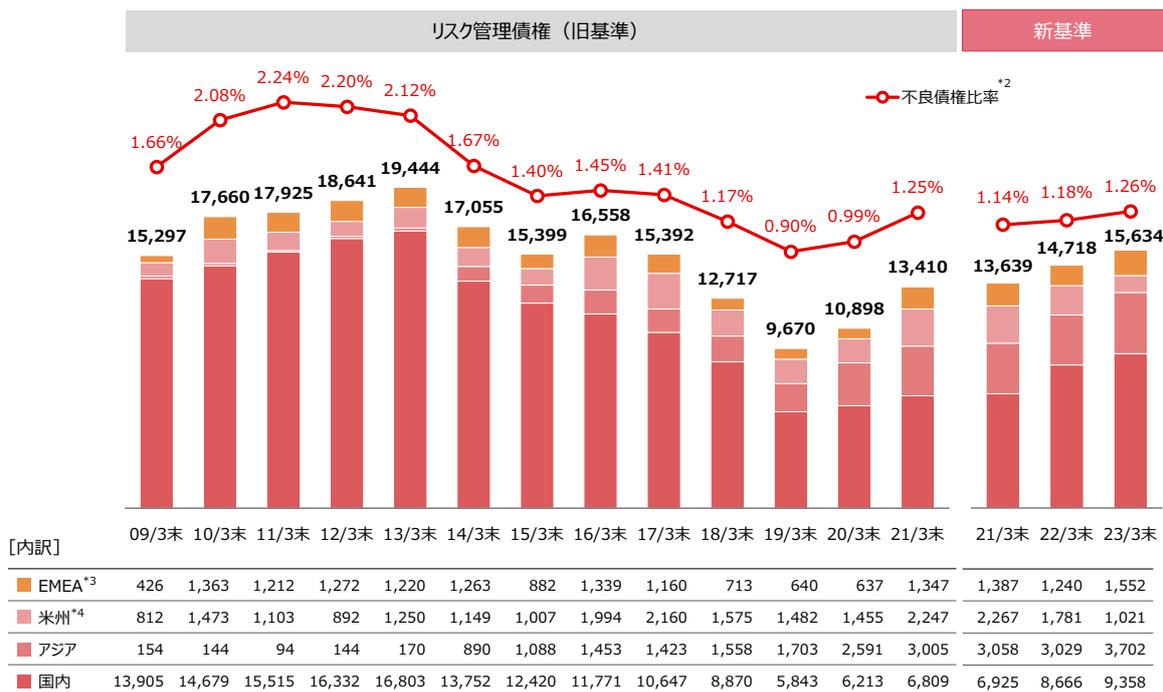


[内訳]	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
2行合算	615	▲501	▲3,578	▲3,616	▲1,742	▲1,345	▲653	351	▲711	▲1,037	▲479	795	1,298	126	▲2,232	▲2,338	▲988
CF	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲765
海外	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲5,083 <sup>*7</sup>
その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26	89

\*1 海外支店を含む \*2 ニコスとアコムの子会社ベース合算  
 \*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（2022年12月末）の財務諸表により連結している主要な在外子会社の2023年12月期第1四半期（2023年1月-3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3百億円程度発生する見込み。当該与信関係費用総額はMUFGの2024年3月期第1四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)



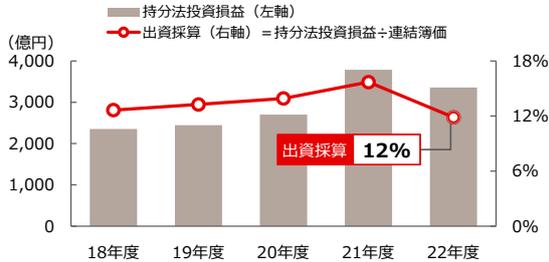
\*1 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分  
 \*2 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））  
 \*3 09/3末-12/3末にはEMEA以外の一部地域も含む \*4 09/3末-12/3末は米国のみ

# Morgan Stanleyへの出資・提携

- MSの出資採算は高い水準を維持
- 協働領域は従来の投資銀行ビジネスから新たな領域へ拡大中

## 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<sup>\*1</sup>で割った出資採算は12%
- 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

グローバル・ステアリング・コミッティ<sup>\*2</sup>  
年2回開催

取締役派遣 2名<sup>\*3</sup>



## 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発展

**GCIB**: LMJV<sup>\*4</sup>を中心とした米州における協働に加え、シンガポールや  
豪州等アジア太平洋地域におけるECMやM&Aでの協働も拡大

**JCIB**: サステナビリティボンド発行、クロスボーダーM&A等における協働  
- 日系企業向けプライマリービジネスのリーゲータブル<sup>\*5</sup>

DCM **1位**

#### ② 新たな領域にも協働が拡大

**米国年金  
ビジネス** **MUFG顧客基盤** x **MS商品力/提案力**

- 在米日系企業向けにMSが年金サービスを提供
- 提案力向上及びMSの職域ビジネス拡大に寄与し、海外日系領域におけるMS協働も活性化

**Mars  
協働** **Mars 成長資金融資** x **MS IPO Capability**

- Marsよりデットファイナンスを提供したPre-IPO企業をMSに紹介
- テクノロジーを活かしたMarsのユニークなスタートアップ向け資金提供力と、MSのECM Capabilityによる協働拡大

<sup>\*1</sup> 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。23年3月末時点で2.8兆円 <sup>\*2</sup> 直近では2023年4月に東京で開催 <sup>\*3</sup> 亀澤宏規、宮地正人 (MSMSの取締役会長を兼務)  
<sup>\*4</sup> Loan Marketing Joint Venture:米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社 <sup>\*5</sup> 22年4月-23年3月、国内債と外債の合算。(出所) 国内債: REFINITIV及び同社提供のDeal WatchDBよりMUMSS作成。  
外債: 企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、InformaよりMSMS作成

# Mars Growth Capital Japan (Mars Japan) の概要

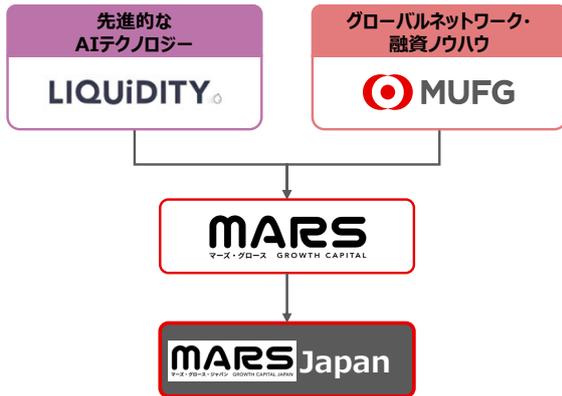
– MUFGグループで日本発・世界水準のユニコーン企業\*1の創出・成長のチカラになる

## Mars Japanの戦略的狙い

アジアで培ったMars\*2の『AI融資審査モデル』を  
日本版に進化し本邦へ逆輸入

戦略的  
狙い

- 本邦プレユニコーン\*3・ユニコーン企業の成長支援
- 大口デット提供による資金調達が多様化
- MUFGグループによるソリューション提供



## Mars Japanファンドの概要

対象企業	本邦プレユニコーン・ユニコーン企業
ファンド総額	最大200億円
無限責任組合 (GP)	Mars Growth Capital Japan
主な投資家	三菱UFJ銀行ほか

## MUFGグループによるソリューション提供

- 成長ステージに応じた、デット・エクイティ両面からの支援

		シード	アーリー	ミドル	レイト	新興 上場
デット シニア	小口	三菱UFJ銀行				
	大口	MARS Japan				
デットメザニン						
エクイティ		MUCAP*4 / MUIP*5 / 三菱UFJ銀行				

\*1 時価総額約1,000億円以上の企業 \*2 Mars Growth Capital (P.33参照)  
\*3 近い将来ユニコーン企業になるが見込まれる企業 \*4 三菱UFJキャピタル \*5 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

# メタバース経済圏創出に向けた取り組み

ー 産業メタバースやデジタルコンテンツの共通基盤（オープン・メタバース）構築に向け、国内金融機関・企業計10社で基本合意。機能開発に向け戦略出資も先行実施

## 基本合意の概要



## 目的

- ゲーミフィケーション、FinTech、ICTなど各々のテクノロジーやサービスを統合した企業向けオープン・メタバース基盤の構築
- 異なるメタバースサービス間およびメタバース・プラットフォーム間の相互運用によって形成されるジャパン・メタバース経済圏の創出
- 新しい社会インフラとして情報発信、マーケティング、働き方改革等の企業DXと消費者のEX\*1を実現する

## 戦略出資

- メタバース経済圏創出に向け、下記2社へ先行出資



メタバース空間での「認証」「決済」「データ管理」機能等を実装する「MULTI MAGIC PASSPORT」を開発



メタバース/RPG制作ツール「PEGASUS WORLD KIT」による、世界観を持つオープンプラットフォームを開発



\*1 エクスペリエンス・トランスフォーメーション

## KS、BDIの決算概要\*1

KS*2	(億円)			(百万THB)		
	21年度*3	22年度	前年度比	21年度*3	22年度	前年度比
粗利益	4,215	4,423	208	122,906	116,416	▲ 6,490
営業費用	1,679	1,939	260	48,954	51,035	2,081
営業利益	2,536	2,484	▲ 52	73,952	65,381	▲ 8,571
与信費用	1,084	1,012	▲ 71	31,604	26,652	▲ 4,952
親会社株主に帰属する純利益	1,159	1,167	7	33,794	30,713	▲ 3,081

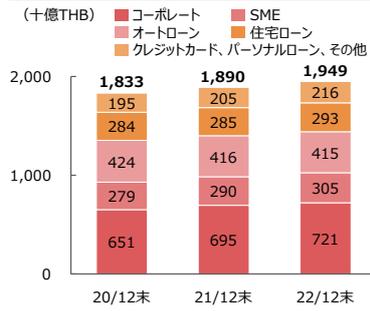
BDI*4	(億円)			(十億IDR)		
	21年度	22年度	前年度比	21年度	22年度	前年度比
粗利益	1,364	1,439	75	16,845	16,937	92
営業費用	695	783	88	8,581	9,214	633
営業利益	669	656	▲ 12	8,264	7,723	▲ 541
与信費用	461	280	▲ 181	5,699	3,301	▲ 2,398
親会社株主に帰属する純利益	127	280	153	1,571	3,302	1,731

\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。21年度は1THB=3.43円、1IDR=0.0081円。22年度は1THB=3.80円、1IDR=0.0085円 \*2 タイ会計基準

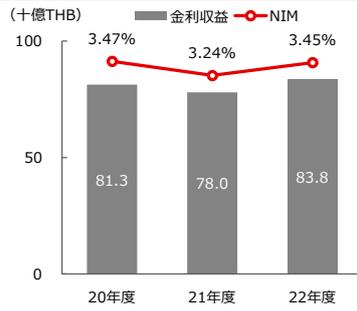
\*3 Ngern Tid Lor Public Company Limited (TIDLOR) の株式20%売却による一過性の影響含む \*4 インドネシア会計基準。リストラチャリングに係る損失を含む

# アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

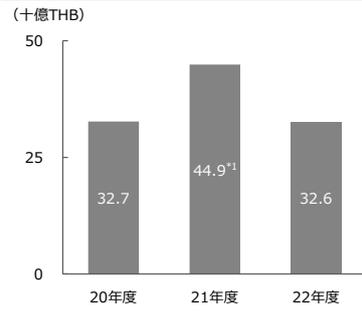
## 貸出残高



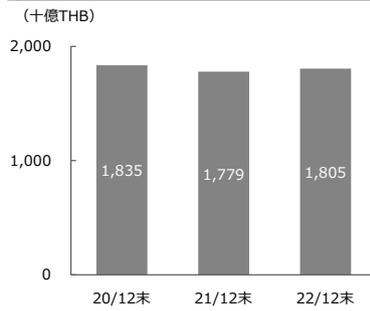
## 金利収益



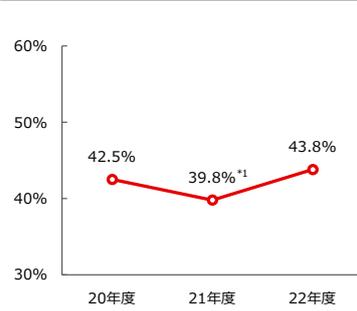
## 非金利収益



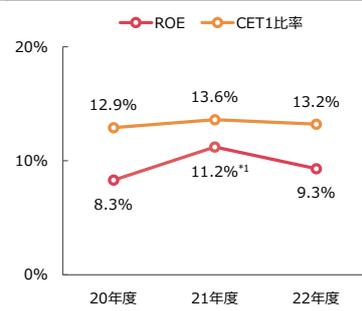
## 預金残高



## 経費率



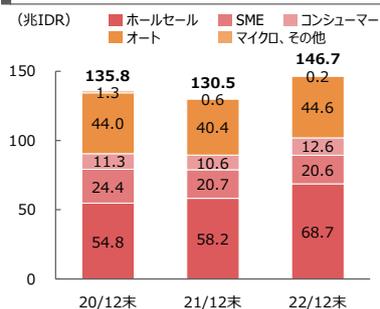
## ROE・CET1比率<sup>\*2</sup>



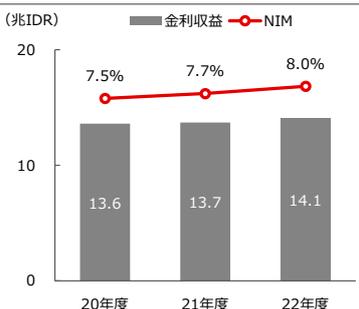
<sup>\*1</sup> 21年度における、TIDLORの株式20%売却による一過性の影響を除いた調整後の非金利収益、経費率、ROEは、それぞれ34.2十億タイバーツ、43.2%、8.6%  
<sup>\*2</sup> アユタヤ銀行単体

# ダナモン銀行（BDI）の主要計数

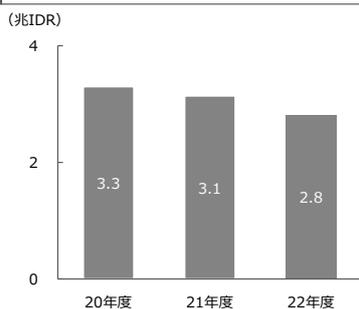
## 貸出残高



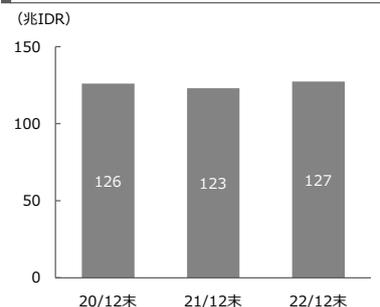
## 金利収益\*1



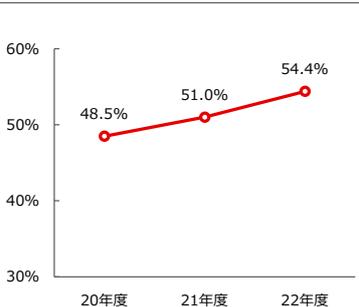
## 非金利収益



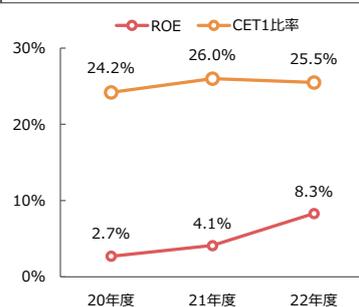
## 預金残高



## 経費率



## ROE\*2・CET1比率

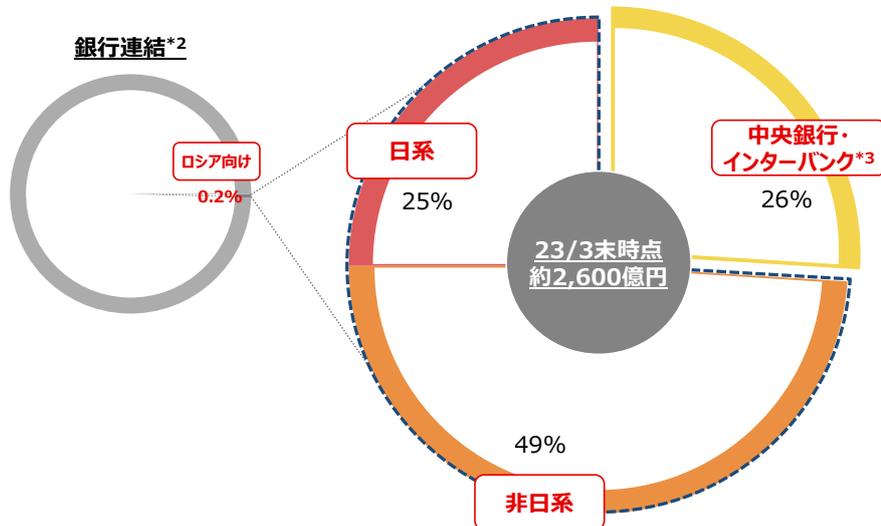


\*1 リストラチャージに係る損失を含む  
\*2 2020年7月20日付のインドネシア金融庁の新たな規制に基づき、Tier 1 Capitalに対するROEとして計算

## ロシア向け与信残高\*1

- ロシア向け与信残高は、23/3末で約2,600億円
- 中央銀行・インターバンクを除いた与信は約1,900億円。銀行連結全体に占める割合は**0.2%未満**

銀行連結（含む現地法人、除くMUAH、KS、BDI）



- \*1 借入人所在国ベース。コミットメントライン空枠、市場性with信等を含む。全て内部管理計数
- \*2 中央銀行・インターバンク取引等は含まず
- \*3 銀行宛預け金や保有するロシア国債残高も含む

# 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	2021	2022
1	MSCI	A	A
2	FTSE	3.3	3.9
3	Sustainalytics *数値が小さいほど高評価	19.3	18.0
4	S&P Dow Jones	53	62
5	CDP	B	A-
6	日経SDGs	★5.0	★5.0
7	東洋経済	390.6	389.9

日経SDGs  
経営大賞

■：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
- MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE Blossom Japan Index
- S&P/JPX Carbon Efficient Index

### その他

- Bloomberg Gender-Equality Index 2023
- FTSE4Good

# 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 (22年度)	目標
ジェンダー	女性マネジメント*1比率 ※23年4月	19.6% 24/3末までに 22.0% <b>20%より 引き上げ</b>
	女性取締役・執行役員数*2	19名 -
	女性取締役比率 (持株)	25% 経団連「2030年30% へのチャレンジ」に賛同
	男性育休取得率*3 (銀行、信託、証券)	91%、100%、 100% 100%
外国人	社員の割合 ※23年3月	57% -
	執行役員数 (銀行)	8名 (うち女性1名) -
	外国人管理職比率*4	25.9% 維持・向上
中途採用	キャリア採用管理職比率*5	11.6% 維持・向上
障がい者	障がいのある社員数 ※22年6月	約1,400名 -



■ 視覚に障がい有する社員がヘルスキーパーとして ■ 障がい者雇用のフロントランナーである  
働くマッサージ室を開設 (証券) (株)ミライロに出資 (銀行)

\*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、ニコスの合計  
\*3 2022年度中に配偶者が出産した男性労働者数を分母とし、同年度中に育児休業を取得した男性労働者数を分子とした割合  
\*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

## 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、従業員考案の啓発企画等募集)
- LGBTQ啓発セミナー・イベント開催
- 障がい者を講師とした講習会開催
- アンコンシャス・バイアスに係る啓発
- 両立支援 (育児、介護、不妊治療)

## 取り組みへの評価

女性のキャリア形成を促進している点等が評価され選定

同性パートナーシップ認定制度導入等の取り組みが評価

「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)

MIRAIRO

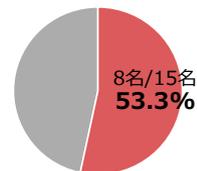
MUFG 82

## ガバナンス（取締役会構成）

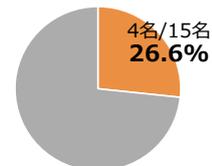
（2023年6月末時点（予定））

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 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	—	—	—	—	●	●
6 デイビッド・A・ スナイダー	リスク	●	—	—	—	●	●	—	—
7 辻 幸一	監査*	●	—	—	●	—	●	—	—
8 タリサ・ワタナガス	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				—	—	—	●	—	●

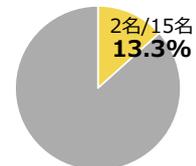
独立社外取締役の割合



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"> <li>・ 役位等に応じて支給</li> <li>・ 「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む</li> </ul>	-	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× <table border="1"> <tr> <td>中期経営計画における目標比達成率</td> <td>&lt;50%&gt;</td> </tr> <tr> <td>(1) 連結ROE</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>(2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く）</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>(3) ESG評価機関評価*1</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>前年度比伸び率の競合他社比較*2</td> <td>&lt;50%&gt;</td> </tr> <tr> <td>(1) 連結業績純益</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>25%</td> </tr> </table>	中期経営計画における目標比達成率	<50%>			(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	<50%>	(1) 連結業績純益	25%	(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	25%	<table border="1"> <tr> <td>&lt;50%&gt;</td> </tr> <tr> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>25%</td> </tr> </table>	<50%>
中期経営計画における目標比達成率	<50%>																				
(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	<50%>																				
(1) 連結業績純益	25%																				
(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	25%																				
<50%>																					
25%																					
25%																					
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	<60%>	年1回	現金	1													
				<table border="1"> <tr> <td>(1) 連結営業純益</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>(3) 連結ROE</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>(4) 連結経費額</td> <td>10%</td> </tr> </table>	(1) 連結営業純益				20%	(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	10%	(3) 連結ROE	20%	(4) 連結経費額	10%	<table border="1"> <tr> <td>&lt;40%&gt;</td> </tr> </table>	<40%>				
(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%																				
<40%>																					
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例	<40%>																
				<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客部門の収益力強化</li> <li>・ 各種リスクへの対応</li> <li>・ ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化*3</li> <li>・ TSR（株主総利回り）等</li> </ul>																	

\*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

## 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

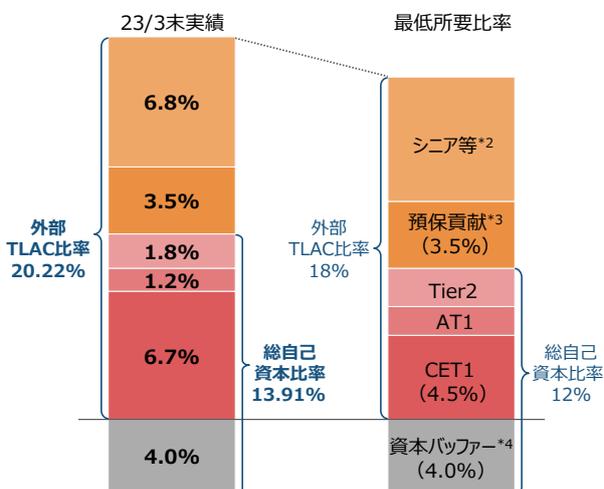
- ・ AT1・Tier2を有効活用し、必要十分な自己資本をコントロール
- ・ TLAC適格シニア調達を通じて長期に安定的な外部TLAC比率を維持

### 外部TLAC比率の実績と所要比率

	23年3月末 実績	最低所要比率
リスクアセットベース	20.22%	18.0%
総エクスポージャーベース	9.47%	6.75%

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

### MUFGのリスクアセットベースでの外部TLAC比率



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

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

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

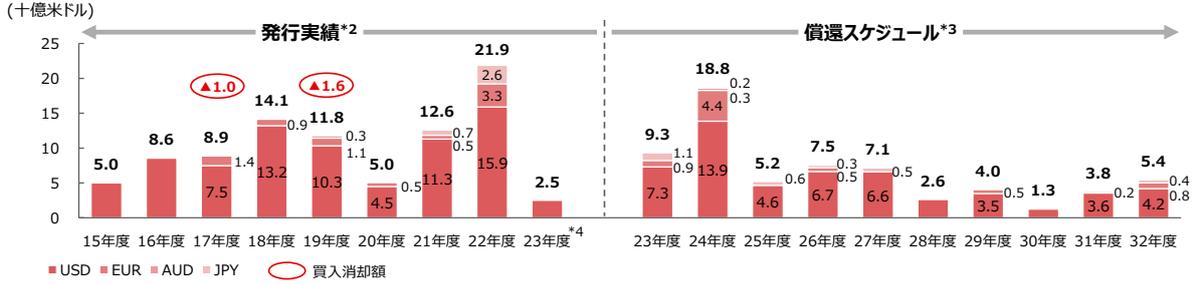
\*4 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。

MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.04%

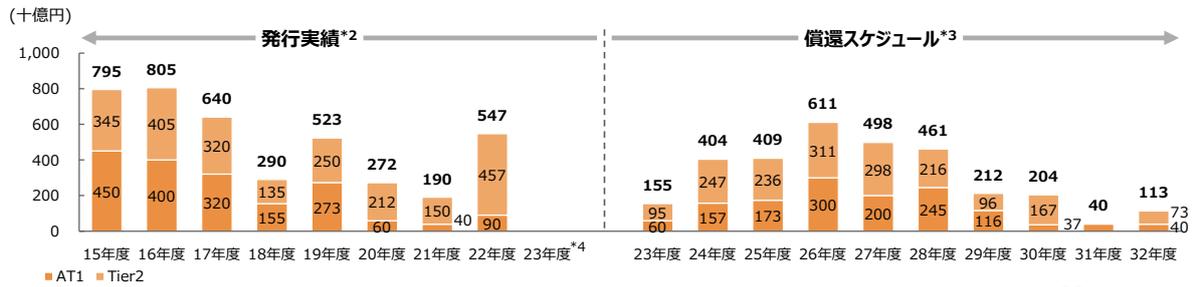
# TLAC規制対応～調達実績及び償還スケジュール

- 22年度は積極的な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4月には堅調な投資家需要を喚起し、ドル建てTLAC適格シニア債を25億米ドル発行。23年3月の米欧金融部門をめぐる不透明感の高まりが生じて以降、G-SIBs初の起債

## TLAC適格シニア社債\*1



## AT1、Tier2社債



\*1 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は23/3末為替レートにてドル換算

\*3 23/3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・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む

\*2 23/3末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

\*4 23年4月末までの実績

## 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。