

世界が進むチカラになる。



2024年度決算 投資家説明会

2025年5月19日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

ディスクレームー

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ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っており、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
RD：	リテール・デジタル事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	MS：	Morgan Stanley
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MUAM：	三菱UFJアセットマネジメント
受財：	受託財産事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
市場：	市場事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
		KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	ダナモン銀行
		FSI：	First Sentier Investors
		MUB：	MUFGユニオンバンク

キーマッセージ

24年度実績・25年度目標・株主還元・中長期ROE目標の見直し

- 24年度実績
 - ・・・ 当期純利益^{*1}**1.86兆円**、ROE（MUFG定義）**9.9%**と中計目標を前倒し達成
- 25年度目標
 - ・・・ 当期純利益目標は**2兆円**
- 株主還元
 - ・・・ 24年度の配当金は23年度比**+23円の増配となる64円**
25年度予想配当金は、24年度比**+6円の増配となる70円**
25年度上期は総額**2,500億円**を上限とする自己株式取得を決議
- 中長期ROE目標
 - ・・・ グローバルピアと伍する企業価値実現に向け、**12%程度**（東証定義）に設定

中期経営計画の進捗

- 財務実績
 - ・・・ ROE実績（東証定義）は**9.3%**。稼ぐ力の確実な伸長が奏功
- 主要戦略
 - ・・・ 成長戦略は、**2,050億円**の進捗
社会課題の解決に向けた道筋やインパクトを可視化したレポートを発刊
人的資本の拡充に向けた取り組みをまとめた、Human Capital Reportを
25年6月に発刊予定

^{*1} 親会社株主純利益

目次

24年度決算の概要と目標の見直し	5
中期経営計画の進捗	14
ガバナンスの向上	28
中期経営計画の各戦略の状況	31
Appendix	40

24年度決算の概要と 目標の見直し

24年度実績

－親会社株主純利益は1.86兆円。ROEは9.9%と中計目標を前倒しで達成

親会社
株主
純利益

1兆8,629億円

前年度比 **+31%**^{*1}

ROE

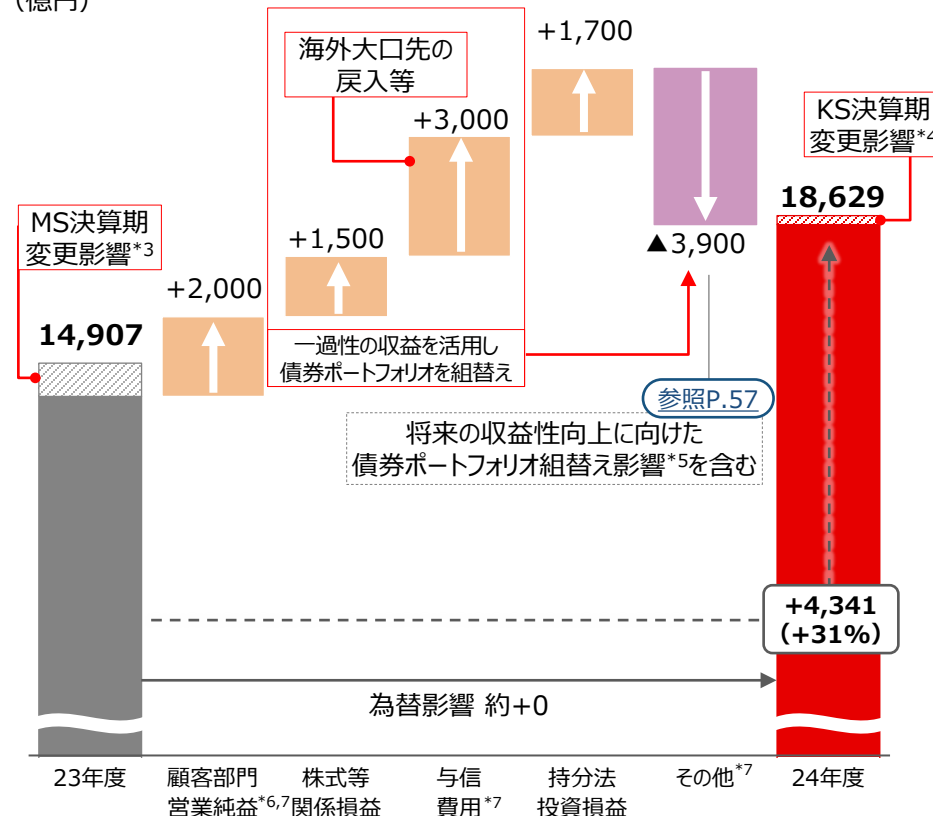
9.9%

前年度比 **+1.3ppt**

(東証定義：9.3%、前年度比+1.2ppt)

親会社株主純利益の増減要因^{*2}

(億円)



^{*1} 23年度のMSの持分法適用決算期の変更に伴う影響、および24年度のKSの連結時に計上する決算期間の変更に伴う影響を除く ^{*2} 内訳は税後ベース ^{*3} 23年度に実施したMS持分法適用決算期の変更影響（以降、「MS決算期変更影響」）841億円（2024年3月末の為替で換算した金額） ^{*4} 24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更。本変更に伴う影響（以降、「KS決算期変更影響」）として、業務純益で795億円、親会社株主純利益（税後・持分比率勘案後）で220億円（KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した金額）

^{*5} 23年度:約▲2,000億円、24年度:約▲7,800億円 ^{*6} 社内管理上の連結業務純益（以降「営業純益」） ^{*7} 除くKS決算期変更影響

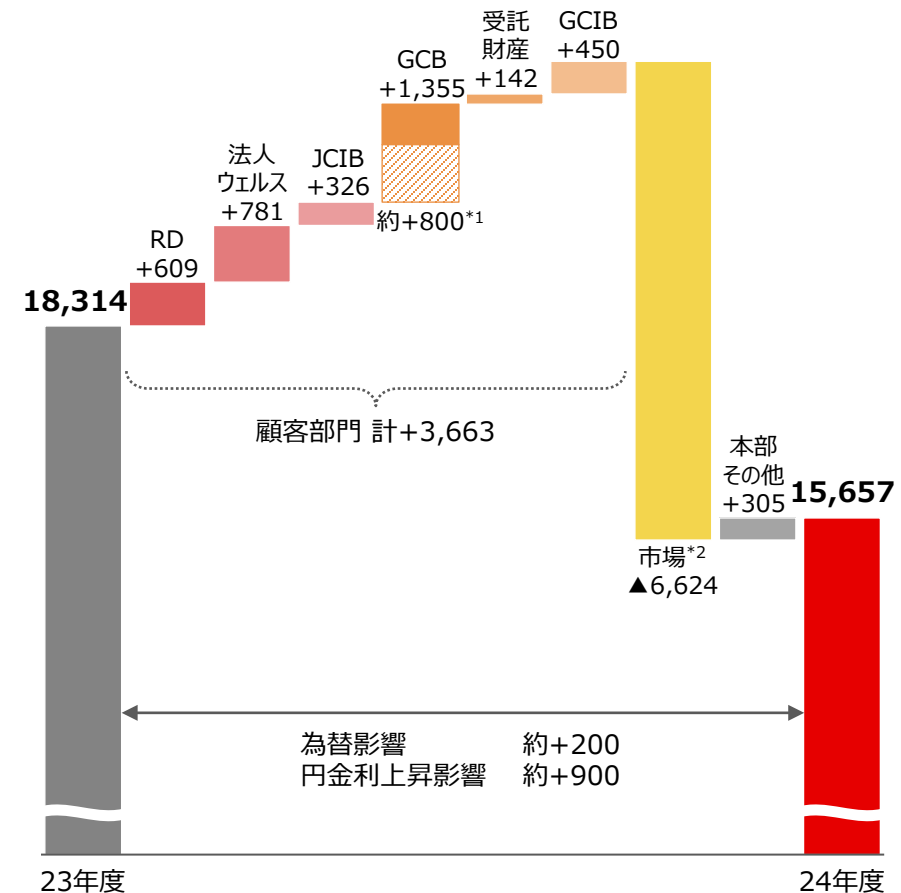
24年度実績と営業純益の増減

－債券ポートフォリオ改善影響により営業純益は前年度比減益も、稼ぐ力は着実に向上

(億円)	23年度	24年度	
	実績	実績	前年度比
1 業務粗利益	47,325	48,193	867
2 営業費 (▲)	28,887	32,281	3,393
3 業務純益	18,437	15,911	▲2,525
4 与信関係 費用総額	▲4,979	▲1,087	3,891
5 経常利益	21,279	26,694	5,415
6 親会社株主 純利益	14,907	18,629	3,721
7 ROE (MUFG定義)	8.5%	9.9%	1.3ppt
8 ROE (東証定義)	8.1%	9.3%	1.2ppt

営業純益の増減

(億円)



*1 KS決算期変更に伴うGCB事業本部への影響 *2 債券ポートフォリオ組替え影響 (23年度:約▲2,000億円、24年度:約▲7,800億円) を含む (参照P.57)

25年度業績目標

－現状の前提では、親会社株主純利益は2.0兆円、ROE（東証定義）は10%を視野に入れる

親会社
株主
純利益
目標

2.0兆円
前年度比 **+8%** ^{*1}

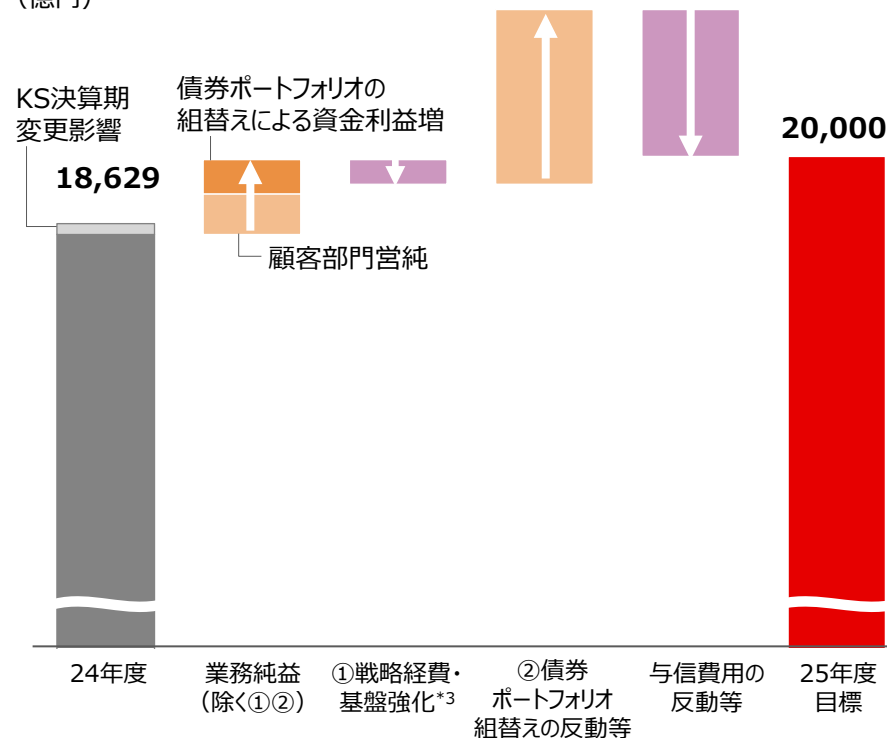
	連結 (億円)	24年度 実績	25年度 目標	増減
1 業務純益		15,911	22,000	6,089
2 与信関係費用総額		▲1,087	▲3,500	▲2,413
3 経常利益		26,694	28,500	1,806
4 親会社株主純利益		18,629	20,000	1,371

親会社株主純利益の増減要因^{*2}

<金融指標の前提>

本邦政策金利	FF金利	日経平均株価	ドル円
0.5%程度	4%台前半	3万7,000円程度	140円程度

(億円)



^{*1} 24年度のKS決算期変更影響を除く ^{*2} 内訳は税後ベース ^{*3} 将来の成長に向けた戦略的な経費投下

株主還元

- － 24年度の1株当たり配当金は前年度比23円の増配、25年度は70円を予想
 上期の自己株式取得は2,500億円を上限に決議*1

配当

24年度

64円
 (前年度比+23円)
 配当性向**40%**

25年度

70円を予想
 (前年度比+6円)
 配当性向**40%**

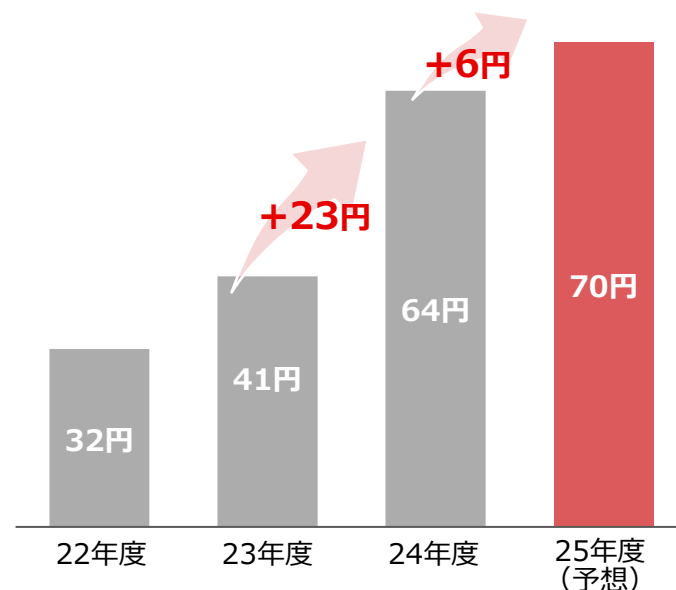
自己株式取得

24年度

4,000億円を実施
 (24年5月 : 1,000億円)
 (24年11月 : 3,000億円)

25年度

上期は**2,500**億円を決議
 年度は状況を見て検討



(億円)	22年度	23年度	24年度	25年度(予想)
配当総額	3,900	4,880	7,420	8,072
自己株式取得額	4,500	4,000	4,000	2,500(上期)
総還元額	8,400	8,880	11,420	—
親会社株主純利益	11,164	14,907	18,629	20,000
総還元率	75.2%	59.6%	61.3%	—
配当性向	35.3%	34.9%*2	40.0%	40.3%

*1 詳細は2025年5月15日付プレスリリース「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」ご参照 *2 MS決算期変更影響除き

EPSで見るMUFGの成長実績

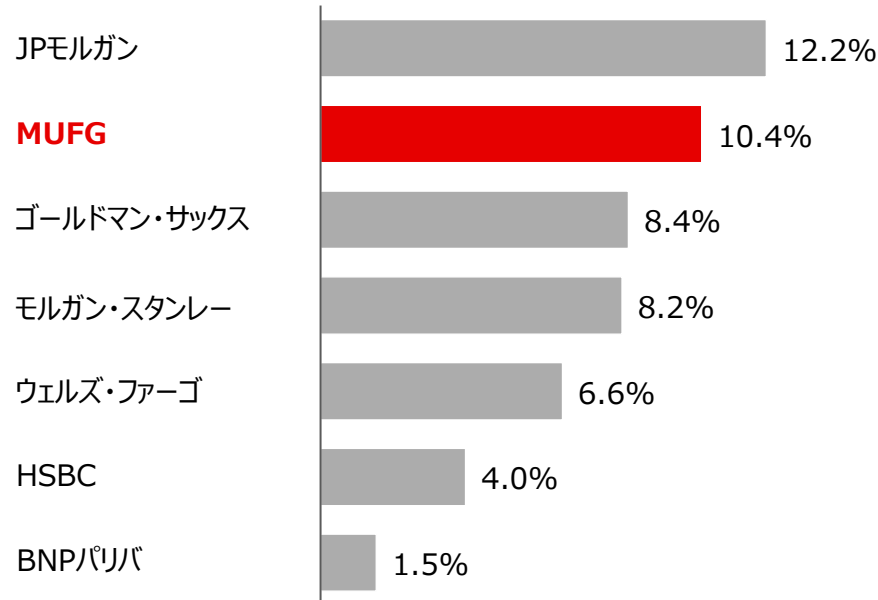
－ 着実な利益成長と規律ある資本運営により、EPS成長率はグローバルピアに匹敵

EPS

160.0円

前年度比+35.3円

リーマン・ショック以降のEPS成長率（2010-2024 CAGR）*1

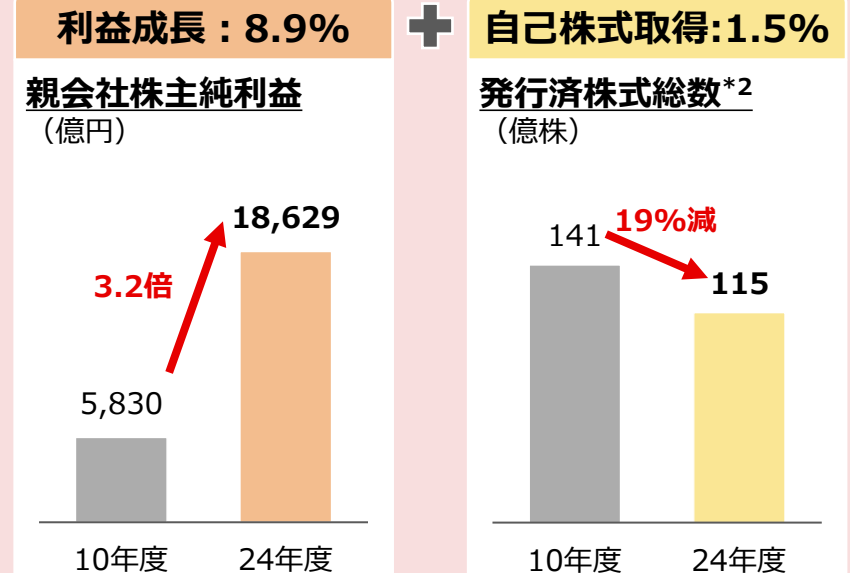


*1 各社決算通貨ベース（出典）Bloomberg *2 普通株式（除く自己株式）

着実な利益成長と規律ある資本運営により
良好なEPS成長を実現

参照P.69

EPS成長率（2010-2024）：10.4%



米国の通商政策による影響

－現時点では不確実性が高く、各国経済・事業環境・当社業績への影響を見通すことは困難

通商政策による影響

国家間の分断の加速
地政学リスクの高まり

サプライチェーンの混乱

原材料・商品価格の高騰
消費マインドの低下

スタグフレーション

マクロ経済

景気減速懸念の台頭

インフレ加速の懸念

財政懸念

金融市場

本邦政策金利引き上げペース鈍化

市場のボラティリティ拡大

米ドル信認低下・円高進行

お客さま

輸出企業の価格競争力低下

米国外への安価な製品流入

投資意欲減退・資金繰り逼迫

各方面への影響を、社内横断的に状況をフォローアップするプロジェクトチームを立ち上げ

現時点で
想定される
経済影響*1

米国

・ 関税賦課が続く場合、実質GDP成長率に▲2%近く下押しの可能性

日本

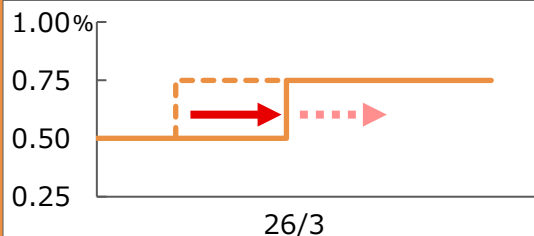
・ 輸出や設備投資の減速等により、実質GDP成長率は▲0.3%下押しの可能性

アジア

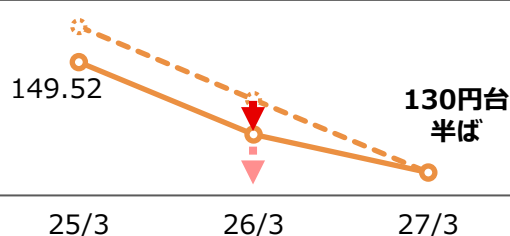
・ 外需減速や投資の手控え、消費者マインドの悪化等が景気の重石となる可能性

金融指標

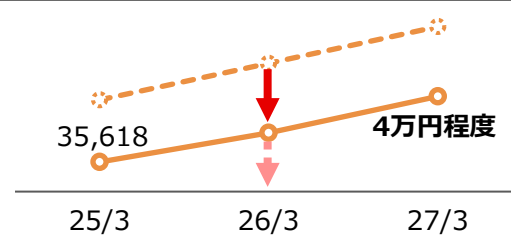
円政策金利：引き上げペースの鈍化



ドル円：更なる円高の進行



日経平均株価：ボラティリティ拡大



*1 25年4月時点の見通し

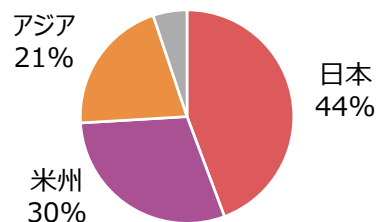
MUFGならではの事業ポートフォリオによる持続的成長

－ 足元の不確実性に鑑み、中計最終年度の財務目標は、環境を見極めた上で改めて検討・公表
想定程度の環境であれば、親会社株主純利益2兆円以上、ROE10%以上をめざす

1 様々な環境変化に対応できる 多様なポートフォリオ

- グループ総合力を活かし、様々な環境変化に柔軟に対応し、お客さまを支援していく

MUFG営業純益*1 + MS持分法損益

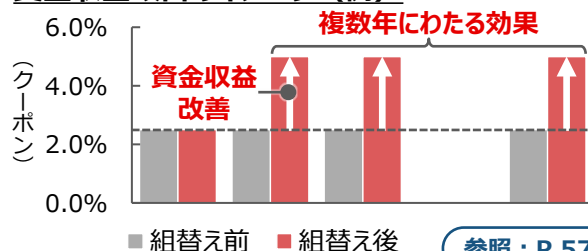


参照：P.15、75

2 金融指標の変動に備えた 債券ポートフォリオ

- その他有価証券の体質改善は実施済み
- 資金収益の改善により株式関係損益の漸減も一部カバー

資金収益改善のイメージ（例）

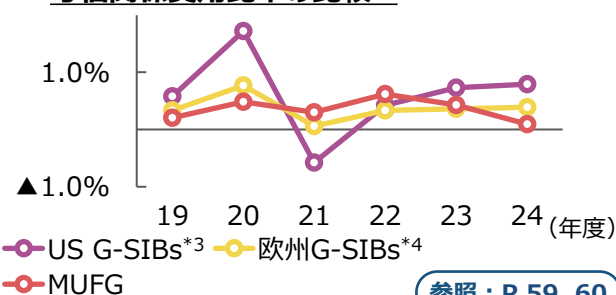


参照：P.57

3 高いアセットクオリティ

- 多様なポートフォリオでありながらも、相対的に高い健全性を維持

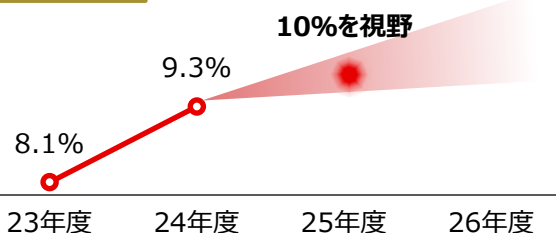
与信関係費用比率の比較*2



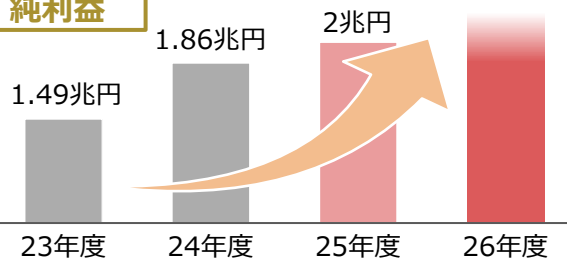
参照：P.59、60

想定程度の環境であれば、多様なポートフォリオを通じて柔軟に対応し、持続的な利益成長を実現していく

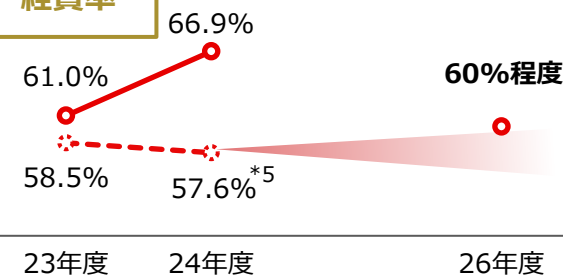
ROE
(東証定義)



親会社株主
純利益



経費率



*1 管理計数 *2 与信関係費用÷期末貸出金残高（出典）Bloomberg *3 JPMorgan、シティグループ、バンクオブアメリカ、ウェルズファーゴの平均値

*4 HSBC、バークレイズ、BNPパリバ、ドイツ銀行の平均値 *5 債券ポートフォリオの組替え影響除き

中長期ROE目標の見直し

－ 足元は不確実性のある環境ながらも、中長期的にROEを引き上げていく方針は不変

中長期
ROE
目標

9-10%

12%程度
(東証定義)

日本の成長創出

- 新たな産業の共創と事業変革の促進
- パーパスをよりどころとした社会課題の解決



事業ポートフォリオの強化

- 成長投資(AM/IS、アジア×デジタル)
- 成長領域での規律あるリスクテイク

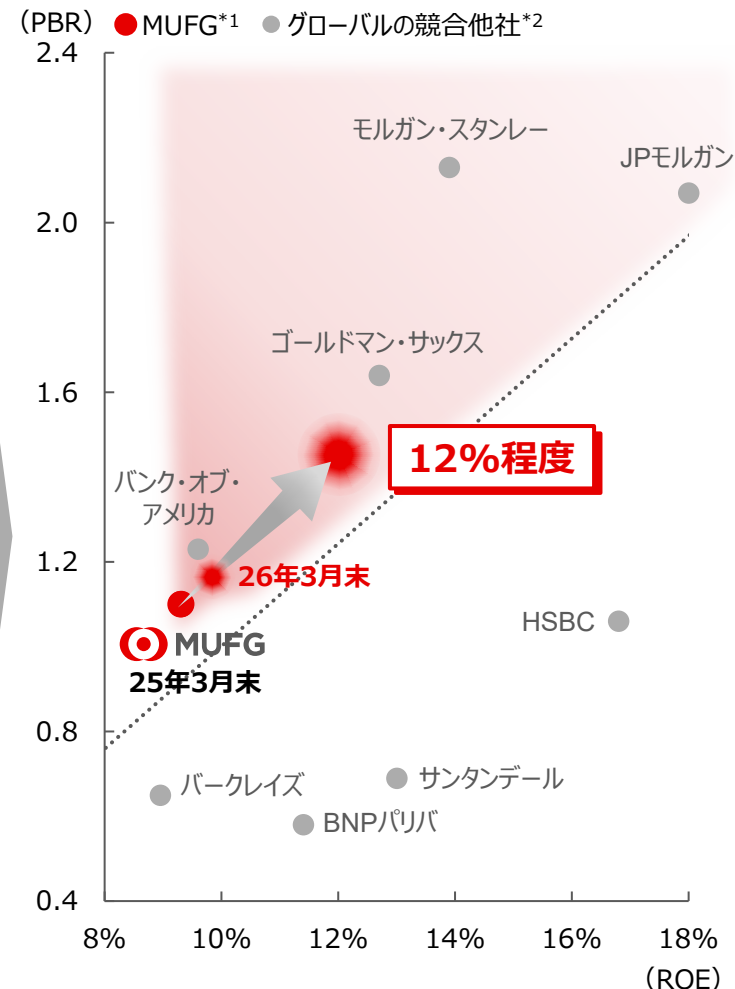


安心・安全なサービス



株主還元

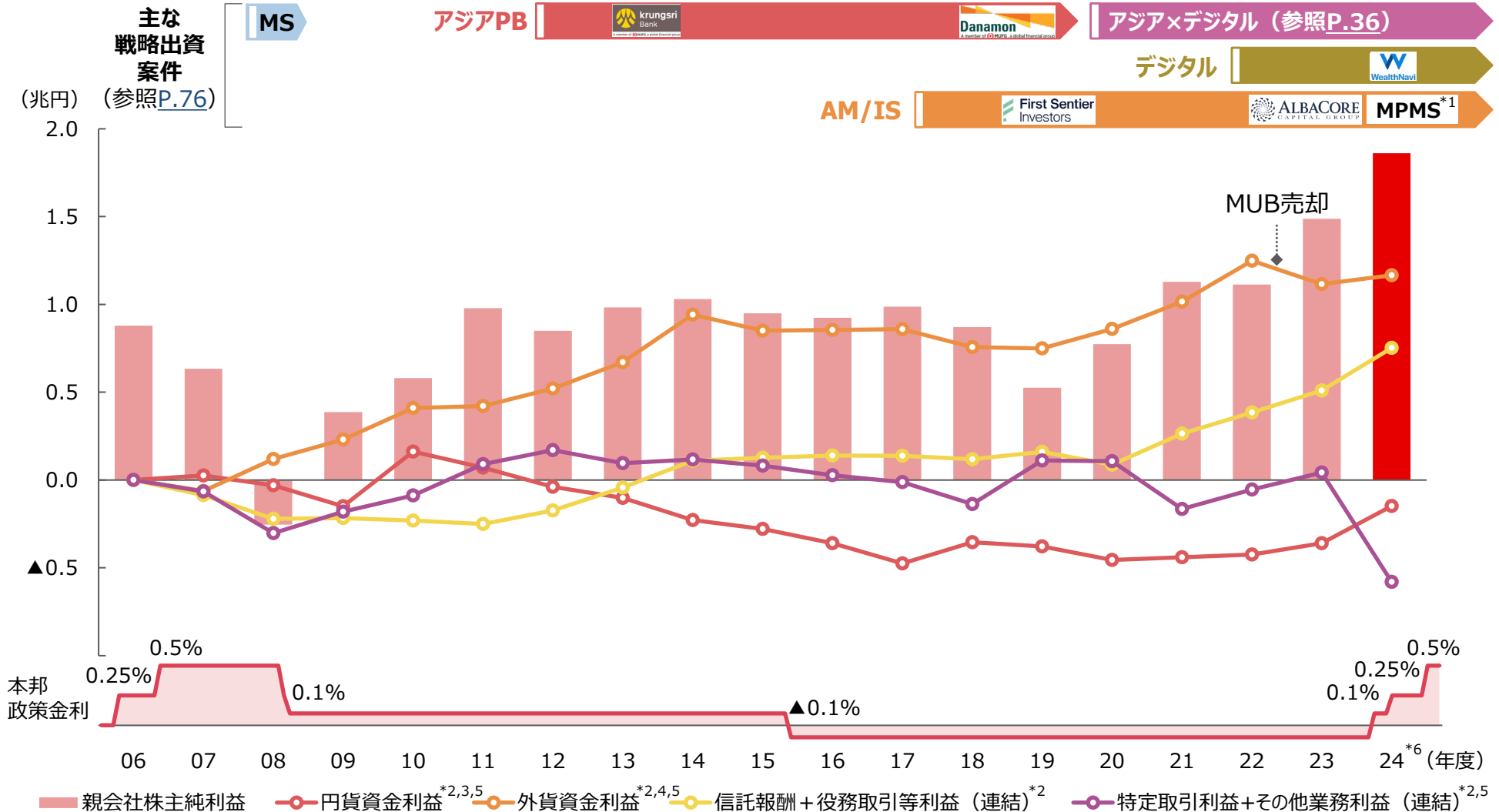
- 累進的配当の継続
- 機動的な自己株式取得



中期経営計画の進捗

振り返り ― 親会社株主純利益と構成粗利益

― 多様化された収益基盤と、利上げによる円貨資金収益の復調によって過去最高益を更新



*1 MUFG Pension & Market Services Holdings Limited *2 管理計数。06年度対比の増減額 *3 銀行、信託、ニコス、アコム の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く

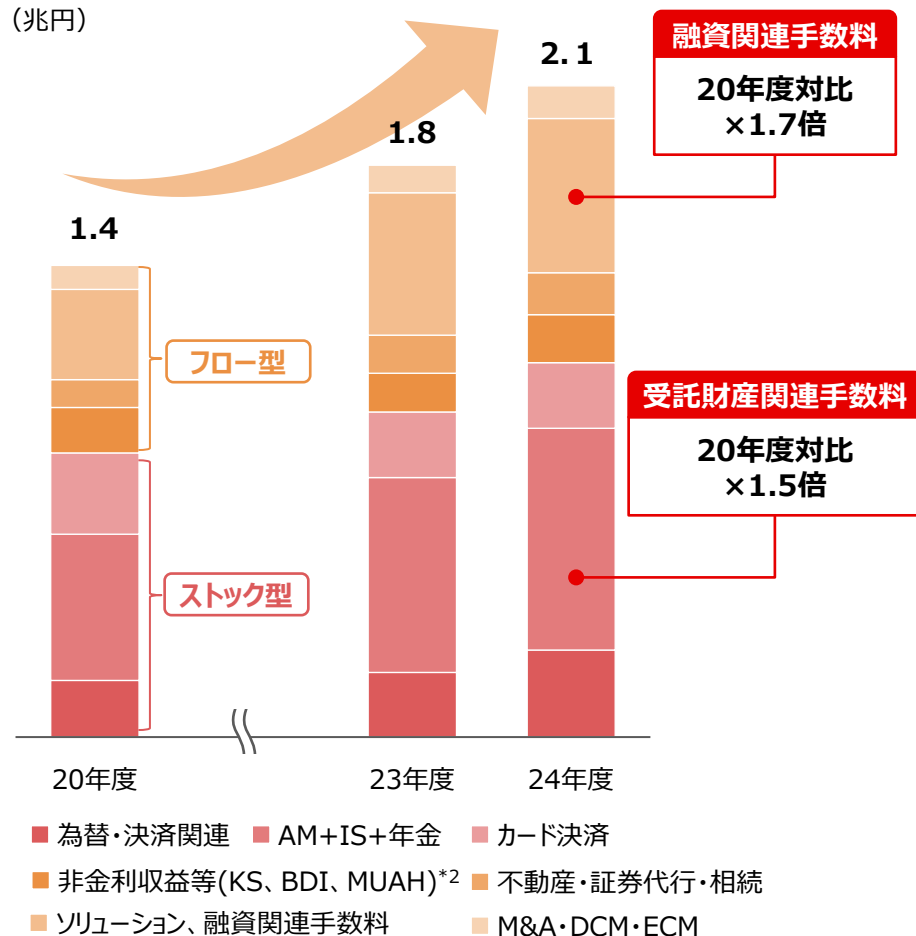
*4 銀行、信託、MUAH、KS、BDI の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く *5 22年度以降は投信解約益を調整 *6 24年度の構成粗利益は、KS決算期変更影響を除く

強い手数料収益

－多様な事業ポートフォリオにより、ストック型とフロー型の両手数料収益が成長

手数料推移*1

(兆円)

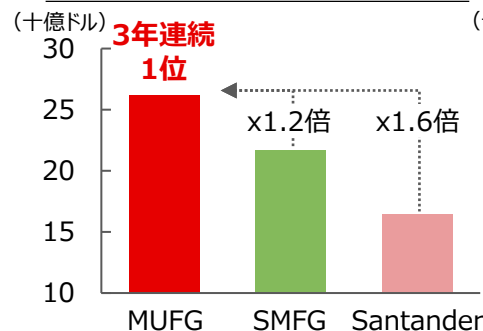


*1 総計は財務会計。内訳は社内管理上の計数（為替影響、基準変更を含む）。20年度のみMUBを含む。

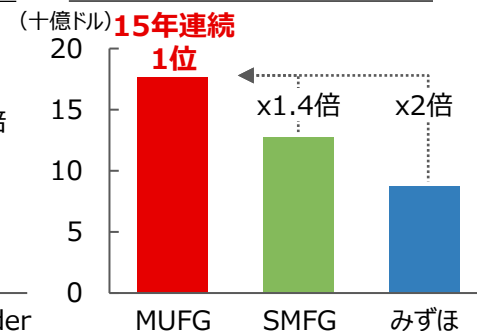
プロジェクトファイナンス*3

圧倒的な市場シェアとO&Dのノウハウが、手数料収益拡大を牽引

プロジェクトファイナンス
マンドートアレンジャー（グローバル）



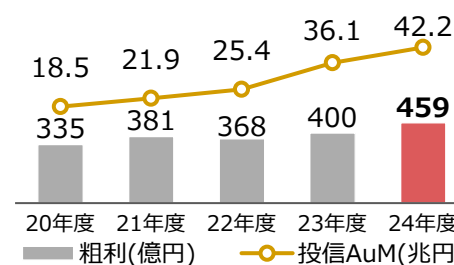
プロジェクトファイナンス
マンドートアレンジャー（米州）



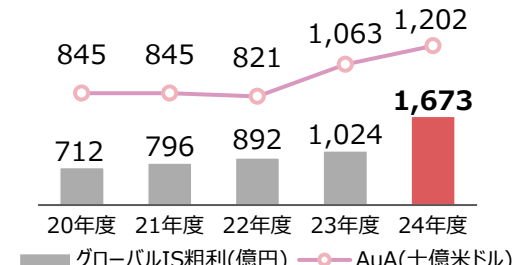
AM/IS

国内外において着実に預かり資産を積み上げ、手数料収益拡大

投信AuMと粗利の推移(MUAM)



AuAと粗利の推移(グローバルIS)



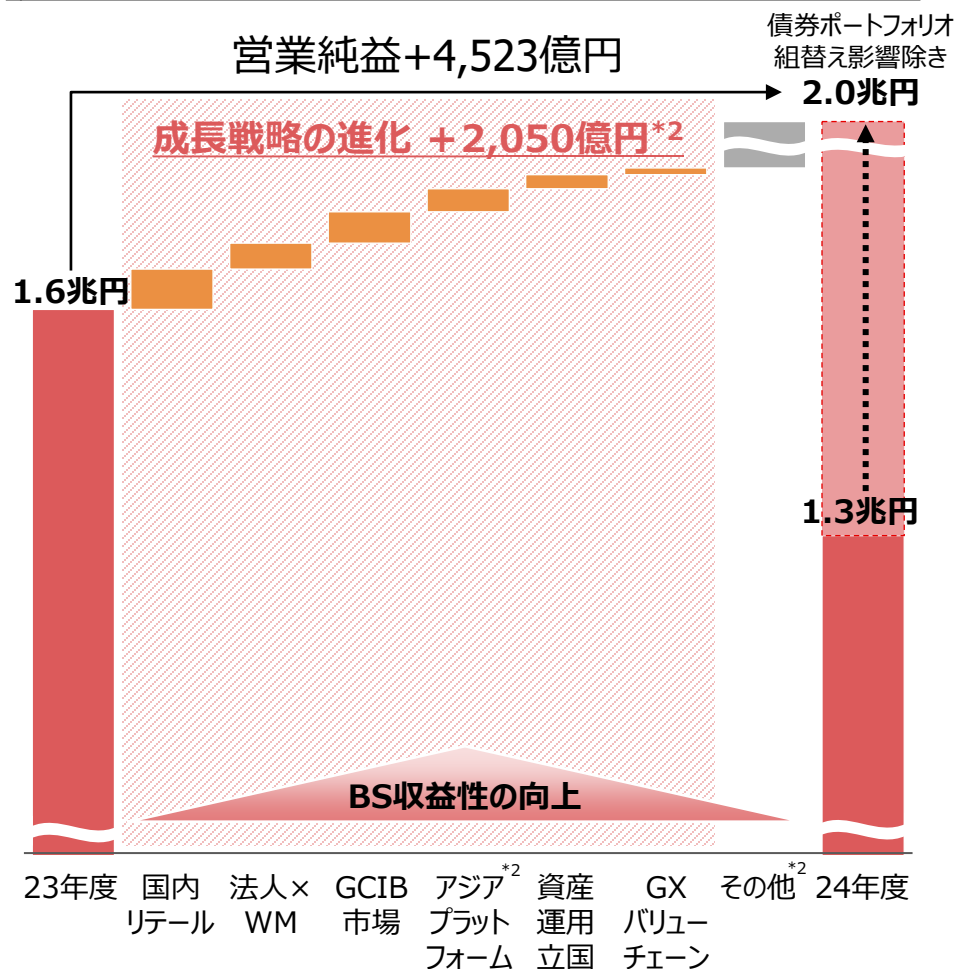
*2 24年度はKS決算期変更影響除く

*3 24年度（出典）LSEG

成長戦略の進化～成長をつかむ

－成長戦略の進捗により稼ぐ力は向上

営業純益の状況*1



成長戦略別トピックス

国内リテール 顧客基盤の強化

- ・ 預金残高増やCFの拡大が増益に寄与
- ・ カード新規申込/住宅ローン新規実行は拡大

法人×WMビジネス の強化

- ・ 専門人材拡充等の社内体制強化
- ・ 顧客アプローチ拡大・案件捕捉力の向上
- ・ 事業承継関連融資や資産運用収益が伸長

GCIB・市場一体 ビジネスモデルの進化

- ・ PF*3やクロスセルが堅調推移
- ・ プライマリ・セカンダリ間の連携も進展

アジア プラットフォームの 強靱化

- ・ 為替・決済を中心にクロスセルが堅調推移
- ・ デジタルペイメント事業者2社への出資完了

資産運用立国 実現への貢献

- ・ AM/ISのKPI目標を引き上げ
- ・ クレジット/オルタナ領域の施策が進展
- ・ 本邦初となる未上場株式投信の受託開始

GX起点での バリューチェーン支援

- ・ 国内外でバリューチェーン構築の支援を実施
- ・ プロジェクト共創件数の24年度実績は34件

新たな事業ポート への挑戦

- ・ 電力市場参入、LayerX社・エフアンドエム社との協働など、複数の新規事業を立ち上げ

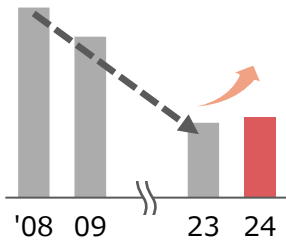
リテール戦略の進化

－ 事業ポートフォリオを拡充し、市場の変化に迅速に対応できる体制を構築

24年度の成果

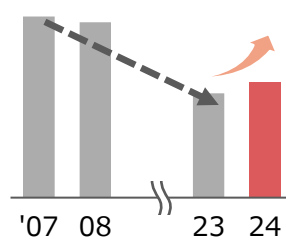
口座開設数

16年ぶりの反転



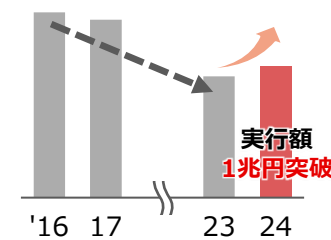
カード会員数

17年ぶりの反転



住宅ローン残高

8年ぶりの反転



新商品・サービス群

ダイレクトアプリ



全面リニューアル

MUFGカードアプリ



全面リニューアル

グローバルポイントWallet



新リリース
VISA加盟店でポイント
が使える決済アプリ

グループ一体運営を通じたLTV^{*1}×顧客基盤の拡大

与信機能を強化し、多様な貸出ニーズへ対応

持分拡大予定

JACCS

連結子会社

アコム

連結子会社化（23年6月）

Kanmu

連結子会社化（25年4月）



全保連株式会社

連結子会社

三菱UFJニコス

カード機能にカム・全保連サービスを組み合わせ

顧客基盤

LTV

LTV
ファイナンス

普段使い
ダイレクト／口座

決済・
カード

資産運用

顧客基盤

LTV

“セルフ運用”と“お任せ運用”の両ニーズを取り込み

完全子会社化（25年1月）

MUFG 三菱UFJ eスマート証券

セルフ運用

ネット証券戦略強化

お任せ運用

完全子会社化（25年3月）

WealthNavi

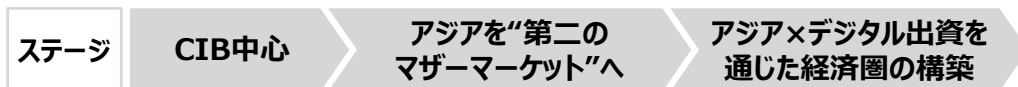
・ウェルスナビ柴山CEOをRD事業本部長補佐に登用し、戦略立案・実行に知見を活用

*1 Life Time Value

アジア戦略の展望

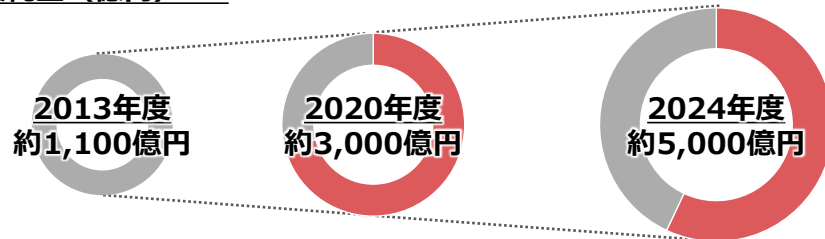
－ 10年でアジアビジネスは着実に進化。新たな課題に対応しつつ、中長期成長に向け経済圏を拡大

MUFGアジア戦略の変遷



アジア営業純益（億円）*1,2

■ GCB
■ その他



各国でのMUFGのプレゼンス*3

タイ (当期純利益・億円)

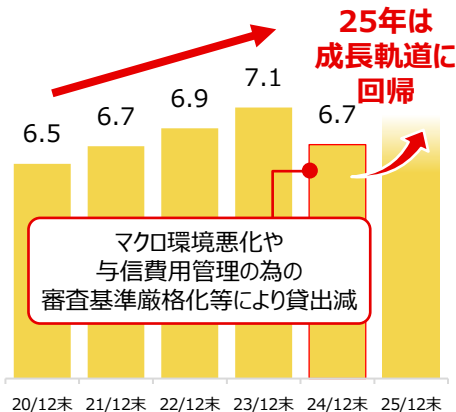
1	カシコーン銀行	2,367
2	クルンタイ銀行	2,212
3	バンコク銀行	2,119
4	サイアム商業銀行	2,068
5	MUFG	1,411

インドネシア (当期純利益・億円)

1	マンディリ銀行	5,994
2	BRI銀行	5,943
3	BCA銀行	5,375
4	BNI銀行	2,124
5	MUFG	1,002

足元の課題整理

KS貸出残高推移（兆円）*4



25年度運営方針

- 大企業を中心とした貸出残高増加
- 子会社含む与信費用管理高度化
- 収益ポートフォリオを分散化
 - ① インドCIBビジネスの着実な成長
 - ② CIBとGCB両面でインドネシア・フィリピン・ベトナムの高成長を捕捉

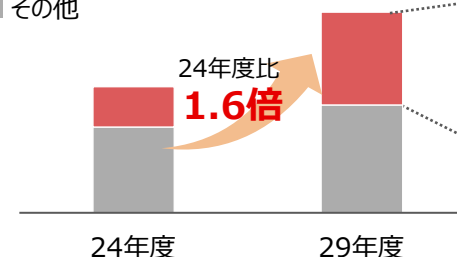
潜在的成長を取り込むための中長期戦略

- インド等の高成長が見込まれるアジア各国でのCIBビジネス伸長
- 出資を通じたアジアにおけるデジタル金融の成長取り込み

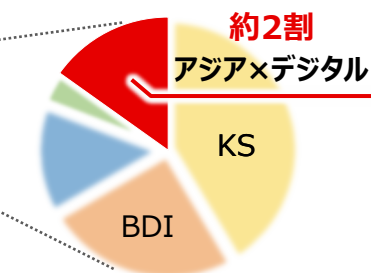
アジア収益ポートフォリオ*2

(償却前当期純利益)

■ GCB
■ その他



GCB収益ポートフォリオ



*1 管理計数。13年度と20年度、24年度はそれぞれ異なるレートを使用。20年度と24年度は為替変動による増加影響を含む

*2 2024年度はKS決算期変更影響除き

*3 MUFGはKS（タイ）、BDI+三菱UFJ銀行ジャカルタ支店（インドネシア）。24年12月期決算ベース。決算期末のレートで円換算。THB=4.64円、1IDR=0.0098円（出典）各社開示資料

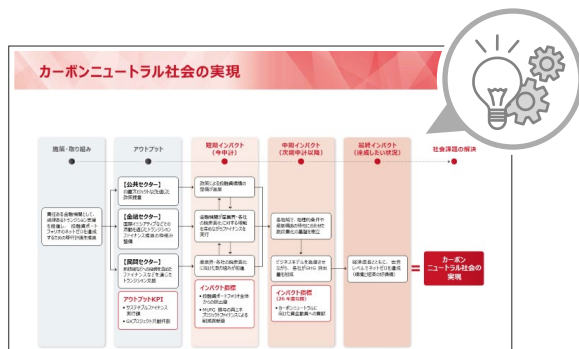
*4 管理計数

社会課題の解決～未来につなぐ①

－社会課題の解決に向けた道筋とMUFGの取り組みがもたらすインパクトを可視化

社会課題の解決に向けての取り組み

- 事業本部、CC*1各部でロジックモデルを策定し、インパクト創出に向けたそれぞれの道筋を可視化
- 優先課題に対して、個別にめざすべきアウトプットKPIとインパクト指標を設定



(未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～より抜粋：ロジックモデルの例)

持続可能な社会：カーボンニュートラルへのコミットメント

Climate Report 2025 (25年4月)



Click!

- 移行計画の「実効性」をコンセプトにアップデート
- 主要戦略に沿った具体的な取り組み実績や、新たな課題への対応も開示

- ✓ 自社排出削減における2026年度中間目標の達成に向けた施策
- ✓ 再エネ向けプロジェクトファイナンス実績*2：世界No.1
- ✓ 電力、石油・ガスセクター目標にFacilitated Emissionを追加
- ✓ シナリオ分析やトランジション評価のアップデート

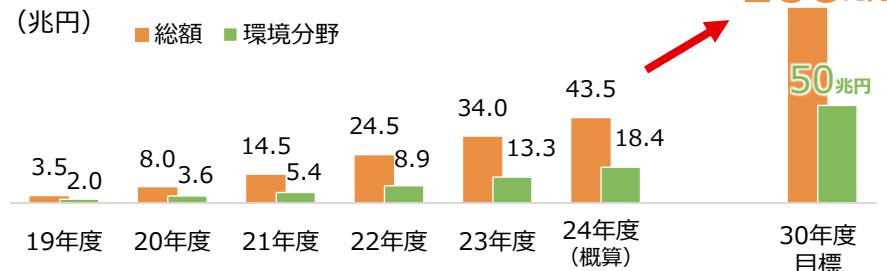
未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～ (25年4月)



Click!

- MUFGの社会課題の解決に焦点を当てた初めてのレポート
- 社員起点、課題起点での取り組み事例や優先課題に対する理解、アウトプットKPI、インパクト指標などを掲載
- 一部のインパクト指標では、定量的な目標値も設定

サステナブルファイナンス (累計実績推移)



*1 コーポレートセンター

*2 出典: Bloomberg NEF (BNEF) ASSET FINANCE / Lead Arrangers LEAGUE TABLEをもとに2015～2024年の10年間における累計ファイナンス実績をMUFGで集計

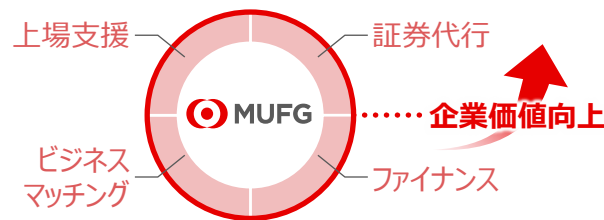
社会課題の解決～未来につなぐ②

－スタートアップ支援を拡充／金融経済教育の取り組みを強化

活力溢れる社会：産業育成、イノベーション支援

1 支援先の企業価値向上 銀信証協働

- 支援先SU^{*1}の時価総額は、裾野拡大とバリューアップ支援により8兆円^{*2}まで増加。グループ一体の企業価値向上支援で、2社のユニコーン級SUの上場にも貢献

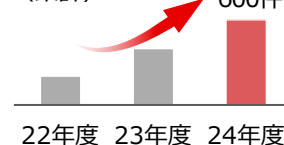


Astroscale

Timee

2 スタートアップとの接点構築・裾野拡大

- MUCAP^{*3}や外部ベンチャーキャピタルを介した新たなSUとの接点構築
- 産学・地域連携強化を通じた優良SUの早期発見、裾野拡大

SUの新規口座開設数^{*4}
(累計)

3 エコシステムへの貢献・認知度向上

- 各地でイベントを開催し、事業会社との共創機会を提供

開催例

MUFG Startup Summit

- 東京・名古屋・大阪・京都・福岡で開催、延べ**4,000人**が参加
- SUの事業成長に繋がるセッションや約**900件**の商談を開催



活力溢れる社会：金融経済教育

- 「正しい知識で賢い判断をして、自分の暮らしや生き方をデザインしてほしい」という思いからグループ一体で取り組みを強化
- 26年度KPI^{*5}を50万人から**80万人**へ引き上げ

1 取り組みの拡大



- 出前授業の強化
(講師ボランティアの増員)
- ゲーム・アプリなど新コンテンツの検討
- 金融経済教育担当役員を設置

2 発信の強化



- 金融経済教育専用サイト「マネび屋」を2025年3月に公開。関連情報をグループで一元的に発信

Click!

企業変革の加速～会社がかわる①

－変革に向けた取り組みや開示は一段と拡大

スピード改革の加速

アジャイル運営^{*1}の導入

目的 環境変化へ迅速に対応可能な組織運営への進化

導入期 24年度 取り組み実績 拡大期 25年度 取り組み方針

「アジャイル変革推進室」新設

経営層含め300名超研修受講

先行2領域でアジャイル運営開始

拡大に向けた戦略・枠組み構築

アジャイル人材の育成強化

追加的な適用領域の拡大

人的資本の拡充

開示強化に向けた取り組み

Human Capital Reportの刷新（25年6月発行予定）

コンセプト

社員のエンゲージメント向上

- 社員がMUFGで働く価値を実感できる内容をわかりやすい表現、分量で発信

開示の充実による企業価値向上

- グループ横断やグローバル協働などのMUFGらしさを対外へ積極的に発信
- ステークホルダーとの対話を通じ内容高度化

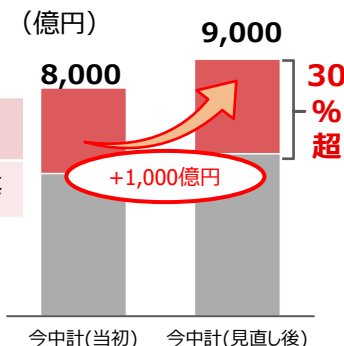


システム開発リソースの拡充

- 今中計のシステム投資計画を9,000億円に増額（うち24年度は2,800億円費消）

戦略/基盤強化	生成AI、アーキテクチャ戦略等
その他	サイバーセキュリティ対応強化等

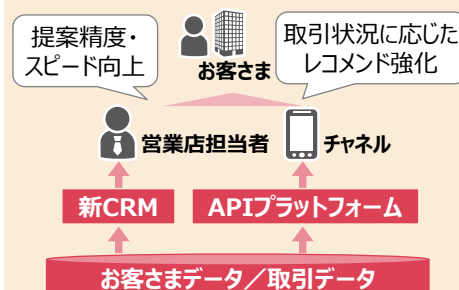
- 開発を支えるリソースも、採用や育成プログラムの拡充等を通じて増強



アーキテクチャ戦略の施策展開

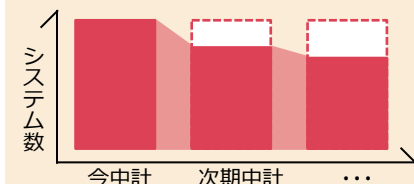
- 中長期にわたり安定的で競争力のあるシステム構築を目指す取り組み
- データを活用しやすい次世代アーキテクチャの整備
- 銀行全体のIT資産を継続的にリニューアル・統廃合

顧客サービスの順次拡大



中長期的な戦略投資余力の拡大

毎中計約10%のシステムをリニューアル維持コストを戦略投資に



*1 組織間の連携を高め、権限と責任を委譲し、短期間のPDCAで成果を積み上げるための組織運営枠組み

企業変革の加速～会社がかわる②

－AIディバイドの時代を見据え、業務効率化のみならず能力拡張のツールとして取り組みを推進

AI活用とデータ・経営基盤強化の機能を集約し、シナジー効果を発揮

AIネイティブな組織への変革に向けた取り組み

- 60の高度なユースケース推進、AI活用促進に向けた全社運動を開始

社員の働き方改革 ・ Copilot活用拡大、内部業務支援

データドリブン営業 ・ 営業活動の生産性・品質向上

事業モデルの変革 ・ AIEージェント等、最新技術の導入

MUFG全社
AI浸透運動

Hello♥AI
@MUFG

現時点での期待業務量削減時間 約**3百万**時間*1

■ 生成AI活用実現例



リリース済
提案書生成

生産性・付加価値の向上

- AIマスキング機能を搭載した提案ナレッジ共有システムを構築
- 財務分析結果に基づく提案書を5分で作成可能なアプリを開発



リリース予定
M&A AIマッチング

M&Aオリジネーション業務の強化

- 社内外データを基にアライアンス候補先を選定
- 顕在化したニーズへの提案に加え、潜在ニーズ掘り起こしを行う

AI・データ利活用やデータ基盤・リソースの状況

- 利活用の推進と並行して、データ基盤の強化・リソース増強を加速

データ基盤の強化
(24年度)

データ量 **1.1PB***2

23年度対比 約**2倍**

データに基づく行動の習慣化
(24年度)

AIモデル*3案件実装数 **24件**

23年度対比 **3倍**

BI*4利用者 **25千人超**

銀行拠点
RM利用率 約**90%**

- 本領域への投資・経費*5 約80億円(24年度) ➡ **600億円**(今中計累計計画)

- AI専門人材(銀行) 約100人(23年度) ➡ **330人超**(今中計計画)

パートナーシップの進展

- 各パートナーの特徴・知見を活かした技術・プロダクトの業務適用に注力



25年5月
世界トップクラスのAI技術
の業務適用に向けた長期
パートナーシップ契約を締結



25年5月
MUFGのAIアドバイザー
として伊藤 健氏を招聘
(Sakana AI社 COO)

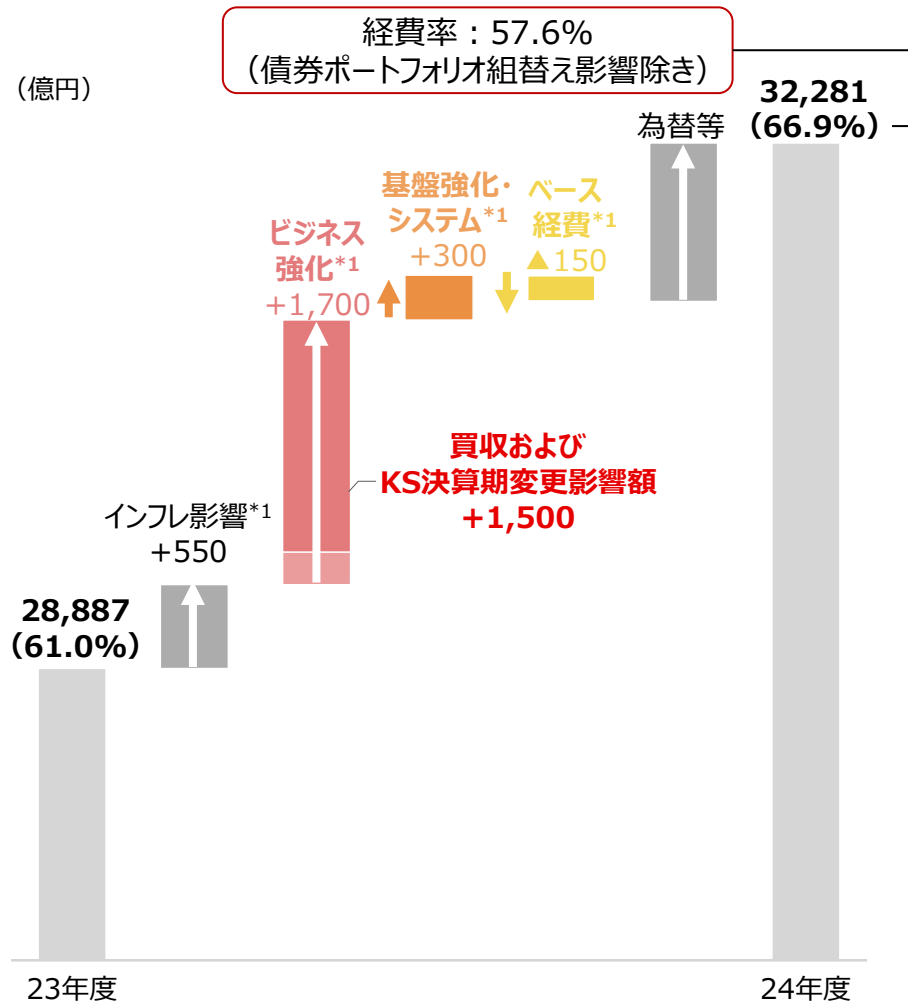


Tomorrow, Together
コールセンター領域のAI導入とMUFGモデルの開発協業等を検討中

*1 今中計期間中の年間業務量削減時間(みなし効果含む)の試算値 *2 PB=1,024TB *3 機械学習(Machine Learning)を中心としたAIモデル・処理群 *4 Business intelligence: 様々なデータを分析・見える化し、経営や業務に役立てる手法 *5 基盤強化枠を中心とする投資・経費計画の試算値を含む(基幹システムのベース経費・償却費等は除く)

経費コントロール

－債券ポートフォリオ組替え影響除きでは、経費率は改善



各事業本部の経費率の実績

	24年度	前年度比
リテール・デジタル	71%	▲4ppt
法人・ウェルスマネジメント	60%	▲6ppt
コーポレートバンキング	39%	▲1ppt
グローバルCIB	52%	▲4ppt
グローバルコマーシャルバンキング	55%	▲1ppt
受託財産	74%	2ppt
市場	N/A	N/A

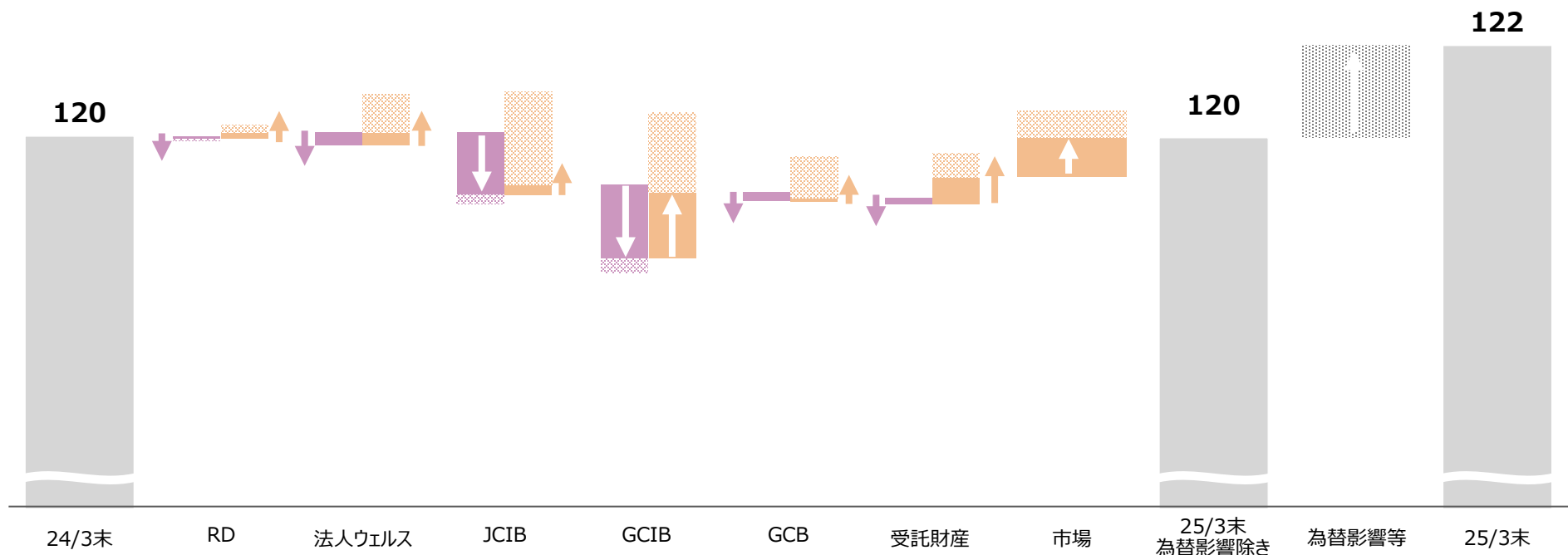
*1 社内管理上の計数

RWAコントロール*1

－顧客部門の低収益性資産の削減と政策保有株式の売却加速により、削減目標は略達成

- 低収益性RWAの削減額：▲ 5兆円
- 26年度までの低収益性RWAの削減額（中計目標 ▲5兆円）
- 高収益性RWAの追加額：+ 5兆円
- 26年度までの高収益性RWAの追加額（中計目標 +12兆円）

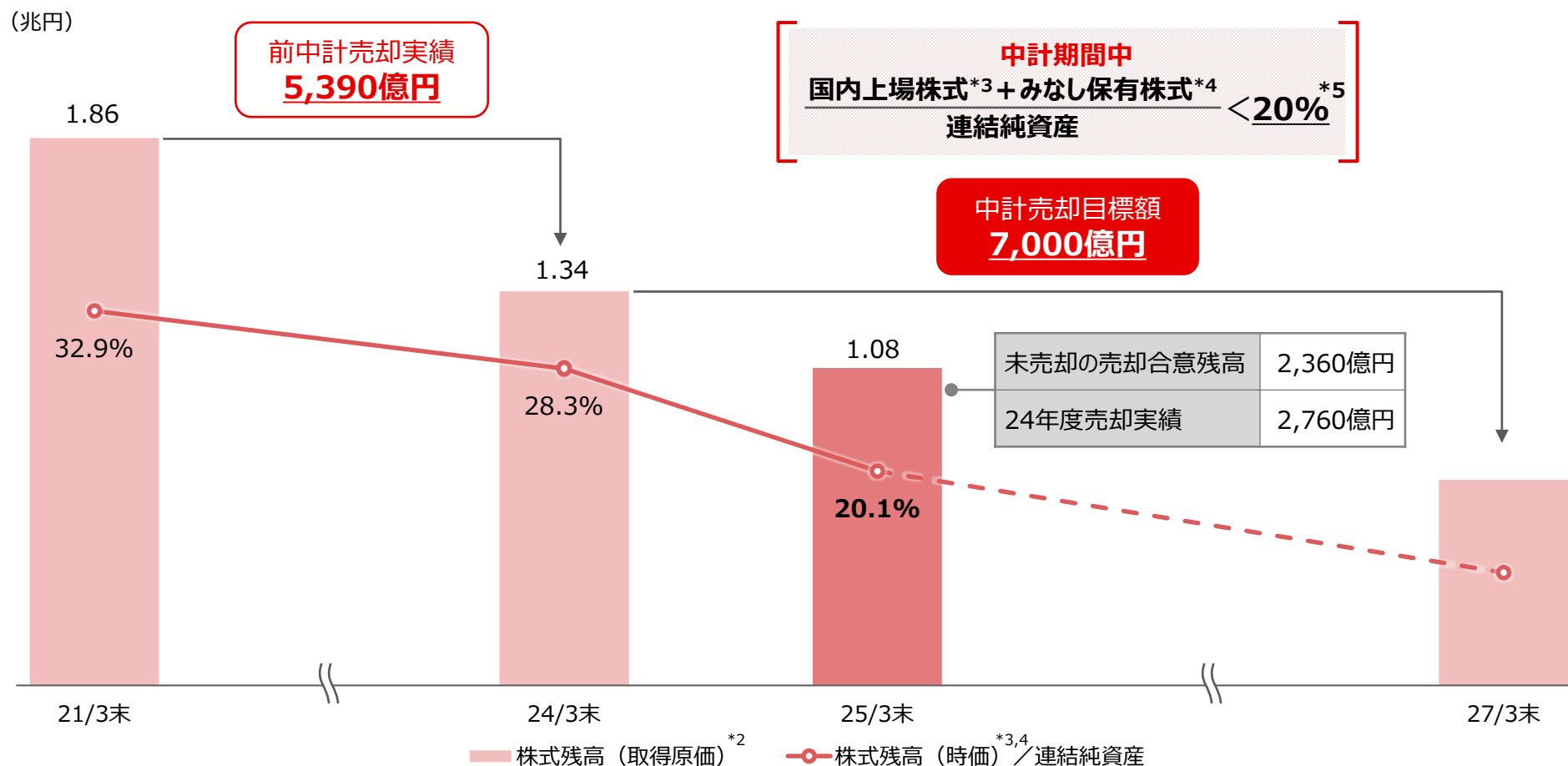
(兆円)



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

政策保有株式の削減*1

－ 中計の売却目標7,000億円に対し、24年度売却実績は2,760億円



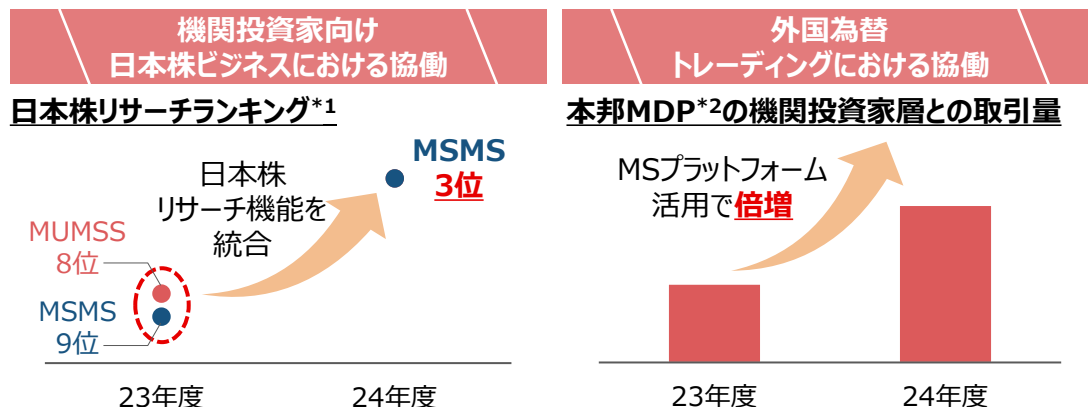
*1 銀行・信託の単純合算 *2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価（連結） *3 その他有価証券で時価のある国内株式の時価（連結）

*4 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高 *5 連結純資産は24/9末ベース

モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 「アライアンス2.0」において、既存協働は更に深化・新領域へと拡大

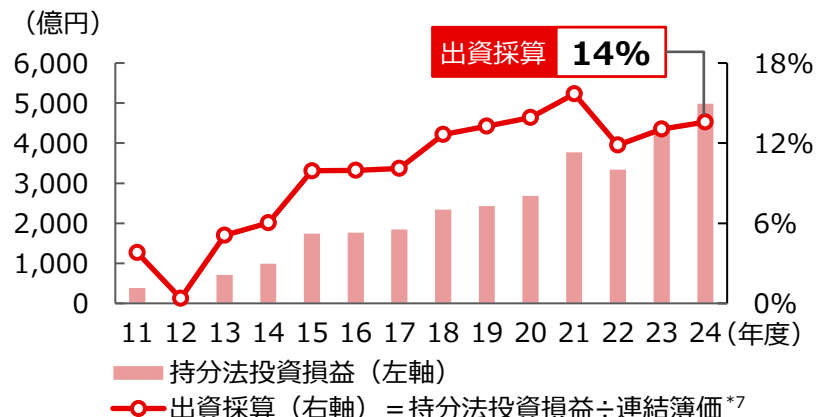
MS協働の深化・拡大



今後の協働の方向性

投資銀行	・ 米ミドルマーケットやアジアでの協働強化
WM	・ アドバイザリー型モデル高度化 ・ 職域領域におけるMS知見活用
市場	・ プライベートクレジット等の新領域の追求 ・ コモディティ領域での更なる協働
受財	・ MUAMが運用する日本株ファンドの海外営業強化
その他	・ 人材派遣領域を新領域へと更に拡大 ・ テクノロジー・サポート部門等に関する知見吸収

MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移*6



*1 (出典) Extel社 *2 MDP (マルチ・ディーラー・プラットフォーム) 複数銀行が同時に価格を提示し、顧客が最もよい価格の銀行と取引ができる対顧客用の電子取引プラットフォーム *3 SCM : Strategic Client Management
 *4 法人顧客従業員資産形成支援アプリ。リリース当初は一部取引先のみを対象に展開 *5 Morgan Stanley Investment Management *6 11年度は、持分法適用開始後 (7-12月) の実績。23年度実績は持分法適用決算期の変更影響を含む *7 MSの純資産に対する当社の持分相当及びのれん。優先株を含む。25年3月末時点で3.6兆円

ガバナンスの向上

銀証連携に関する業務改善命令への対応状況

- － 24年度に計画していた改善対応策の実施と、その有効性を検証する内部監査は完了
今後も研修やモニタリングを継続し、社員の理解・浸透、定着を進めていく

24年度

改善対応策*1は計画通りに実施完了
内部監査を通じて実効性も検証済み

① 具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底

- ・「情報共有の包括同意書の一部制限」に係る手続見直し
- ・ガイドライン策定（法人関係情報の社内伝達範囲、法令遵守）

② より実践に則した研修の強化

- ・階層別・テーマ別の研修やテストを通じた浸透・定着
- ・社内相談窓口の設置等、サポート態勢の整備

③ 業績評価の見直しおよびグループ総合採算目線の目的の再徹底

- ・業績評価・組織評価ルールの見直し
- ・グループ総合採算の考え方を明確化、および周知・徹底

④ 営業部署・リスク管理部署によるモニタリング態勢の強化

- ・対象プロダクト・案件段階（発掘～成約）の拡大
- ・銀証一体のモニタリング態勢の構築、AIを活用したモニタリングの対象拡大

⑤ 経営管理態勢の強化

- ・経営トップによる面談、役員向け研修、タウンホール

⑥ 持株会社としての改善対応策

- ・グループ対策本部会議設置・開催（20回*2）
- ・グループベースの改善対応策の策定及び継続的なモニタリング

今後の対応

- ・今後も実践に則した研修を継続。法令の正しい理解と浸透を図る
- ・社内相談窓口への相談内容や、モニタリングで検知された内容を、次の研修や社内への注意喚起に反映

MUFGの総合力を活かしたお客さま本位の営業活動を実現

継続的に実施

役職員に対する実践に則した研修・理解度確認
継続的な注意喚起

現場の声、
相談事項を反映

モニタリング
検知結果を反映

社内相談窓口による
迅速かつ実践的なサポート

モニタリング、
検知・指導の継続

取締役会及び監査（等）委員会は、当該計画の策定段階から関与し、今後は取り組みを通じた再発防止策の定着を監督

貸金庫からのお客さま資産窃取事案への対応状況

- － 本事案を踏まえた再発防止策*1は計画通りに進捗
金融庁監督指針を踏まえ、実施完了に向けて取り組みを継続

発生原因

① 貸金庫に関する管理手続・ルール、運用の不備

② 拠点内での牽制・モニタリングが不十分

③ 本部等による牽制・モニタリングが不十分

再発防止策の実施状況

対応済み事項	① 貸金庫に関する手続き・ルールの見直し、管理強化	- 貸金庫予備鍵のセンター集約 - 予備鍵等鍵管理手続きの厳格化
	② 拠点内での牽制・モニタリングの強化	- 支店業務管理者が営業課領域をチェック・牽制する態勢構築 - 拠点長等による、拠点内牽制の強化に向けた取り組みを行内展開・開始
	③ 本部等による牽制・モニタリング強化	本部等による管理体制の強化を目的とした、点検項目・手順を追加・見直し、運用開始
	④ 人事運営の見直し	- 早期の不正検知に向けた人事運営に関する各種ルールの改訂 - 営業課長を含む部店マネジメント登用時の確認厳格化
	⑤ 法令等遵守意識の再徹底	- トップメッセージや各種研修等を通じた、従業員の法令等遵守意識の再徹底 - 不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集・対応開始
対応継続	① 貸金庫に関する手続き・ルールの見直し、管理強化	- 貸金庫室内への防犯カメラの追加設置 - 防犯カメラ映像の分析等におけるデジタル技術活用を検討

持続的な業務改善への取り組み

- 本事案のリスク分析・所在を踏まえ、他のお客さま資産等に関連する業務プロセスの不正リスク低減策に着手
- 不正防止策の強化に向けた業務プロセスの改善について、グループ一体で取り組みを継続

*1 2025年1月16日プレスリリースご参照

中期経営計画の各戦略

成長戦略の進化①

国内リテール顧客基盤の強化

ネット証券戦略

- ✓ 三菱UFJ eスマート証券で顧客体験起点のサービス連携を強化

三菱UFJカードの**クレカ投信積立**開始

25/4

銀行口座と証券口座を連携する**オートスweep**開始

25/3

BaaS（含むMoney Canvas）

- ✓ 11社とサービス提供契約締結済（内、リリース済8社）

エムアイカード

- 資産運用機能を提供開始

25/3

ツクルバ

- 汎用BaaS基盤「& BANK」の提供開始

25/4

バンダイナムコ

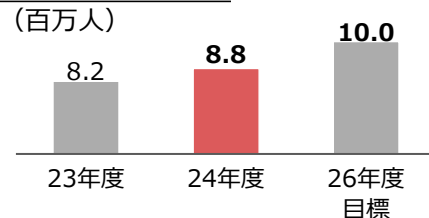
- 主要IP^{*1}とのコラボアプリを提供開始

25/7

主要KPIの進捗

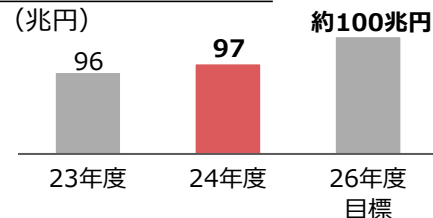
ダイレクトMAU^{*2}

（百万人）



金融預かり資産残高

（兆円）



*1 Intellectual Property（知的財産） *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」のMonthly Active User

*3 1件当たり融資金額50億円以上の案件数 *4 銀行単体の計数

法人×WMビジネス強化

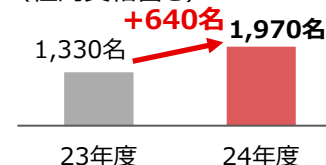
社内体制の強化

現場・本部の両面から、社内体制を強化

- 現場では、事業・資産承継やM&Aに関する社内資格認定制度を新設
- 本部では専門人材の育成・キャリア採用を加速

専門人材

（社内資格含む）



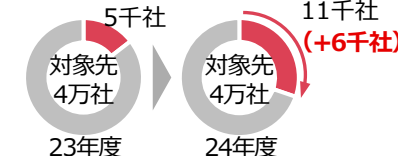
顧客アプローチの強化

本部専門人材による顧客アプローチを強化

- 案件具体化や承継意向のある未訪問先開拓を加速

対象先における訪問済社数

（本部専門人材）

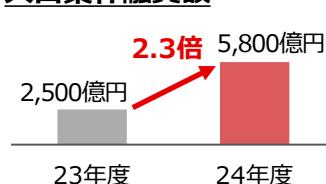


案件捕捉力の向上

体制・アプローチ強化で顧客ニーズを捕捉

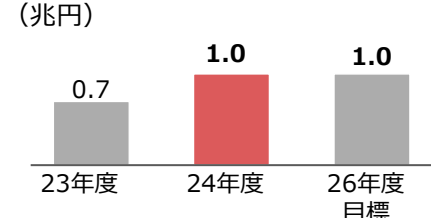
- 非公開化MBO等のニーズを着実に捕捉することで大口案件は23年度比倍増

大口案件融資額^{*3}



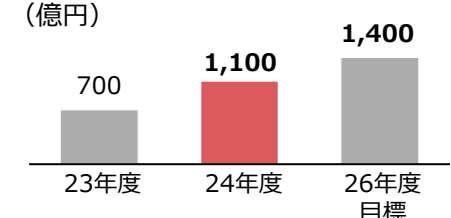
事業承継関連融資^{*4}

（兆円）



WM営業純益

（億円）



成長戦略の進化②

GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化

進捗①

Global Structured Solutions (GSS)

GCIB-市場間の知見共有が高ROE案件の組成につながる等、
共管組織設立の効果が着実に示現

オリジネーション／ストラクチャリング
テ일러メイドな
デットソリューションを提供

ディストリビューション
(プライベートセールス)

進捗②

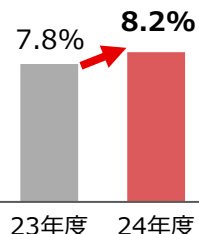
迅速な意思決定・機動的な資源配分を企画

銀証一体プラットフォーム強化
(海外証券の銀行子会社化を予定*1)

主要KPIの進捗

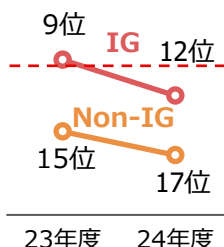
GCIB・ 市場ROE*2

26年度目標
8.3%



シンジケーション・ DCMウォレットランク*3

26年度目標
IG/Non-IG 10位

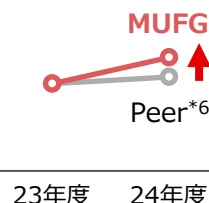


ご参考
GCIB重点領域

24年度*4 リーグテーブル
プロジェクト ファイナンス 1位
航空機 ABS 2位
ABCP コンデューット 5位

FIC*5成長率

目標：Peer以上成長



アジアプラットフォームの強靱化

成果

インドGIFT支店の貸出増加 外貨貸出*7,8

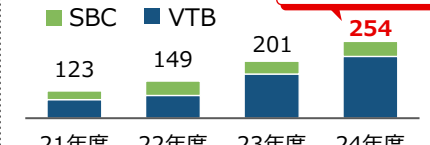


デジタル金融事業者への出資完了

ascend money
約306億円の出資完了

mynt
約633億円の出資完了

パートナーバンク2社で最高益更新 持分損益 (億円)*8



事業本部間連携によるビジネス創出

日系企業

アジア
コングロメリット

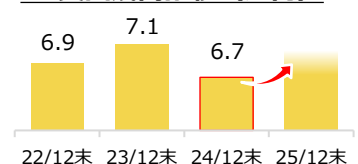
不動産 通信 エネルギー インフラ

課題

KS貸出減少

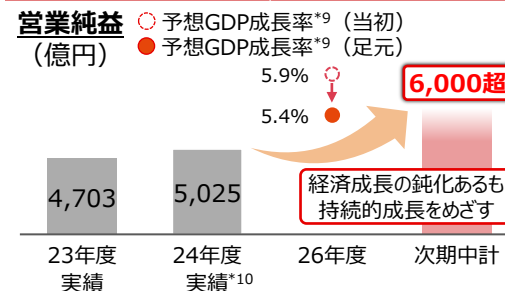
- 経済成長の鈍化や与信費用管理
高度化により貸出減少
- 25年度は与信費用管理と並行して
コーポレートを中心に貸出増をめざす

KS貸出残高推移 (兆円)

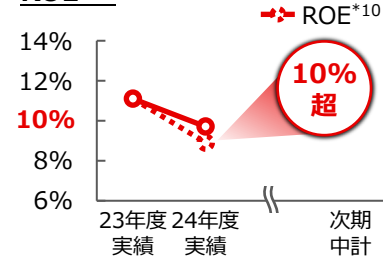


主要KPIの進捗

営業純益 (億円)



ROE*11



*1 7月1日開始予定 *2 個別要因調整後 *3 暦年ベース *4 それぞれProject Finance International社、Finsight社、Moody's社よりデータ取得の上、暦年ベースで計算

*5 Fixed Income and Currencies *6 Coalition Greenwich社データより競合他社の成長率を計算 *7 平残ベース *8 社内管理ベース

*9 インド及びPB所在4ヶ国のGDP成長率、IMF資料より概算 *10 KS決算期変更影響除き *11 無形資産償却後のROE

成長戦略の進化③

資産運用立国実現への貢献

トピックス

【AM/IS】足元の進捗状況に鑑み、KPI目標を引き上げ ① ②

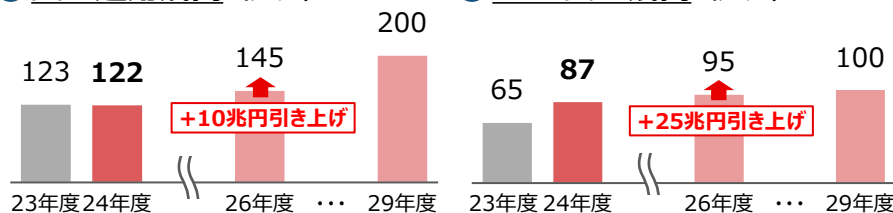
【AM】運用力強化への取り組み

- ・ MUAMにて、より投資家目線の運用に注力することを目的に、新人事・報酬制度を導入
- ・ 証券化商品（CLO等）の投資態勢整備完了、および不動産等オルタナ領域の顧客向け商品を拡充 **MUFGグループ協働**

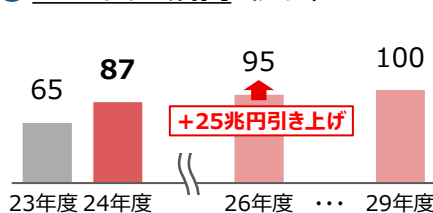
【IS】資産運用会社をサポートする取り組み

- ・ 本邦初となる未上場公募株式投信の受託を開始

① 資産運用残高（兆円）

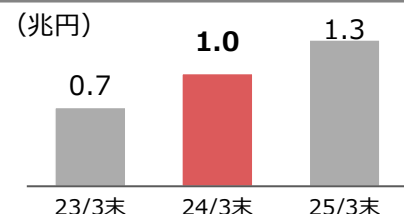
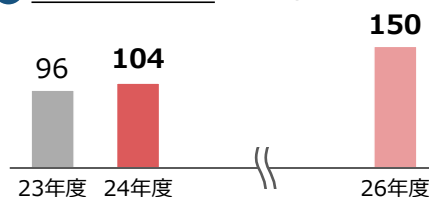


② BPO受託残高（兆円）



参考：NISA預かり残高

③ NISA口座数（万件）



GX起点でのバリューチェーン支援

洋上データセンター(DC)実現に向けたMOU締結

事業構想

再エネの活用に向け、日本郵船をはじめとする企業や官公庁*1と、世界初の洋上浮体型グリーンDC実証実験に関するMOUを締結

銀行施設にフィルム型ペロブスカイト太陽電池を設置

事業構想

積水化学工業の独自技術を活かしたフィルム型ペロブスカイトを銀行の都内店舗、研修施設に設置し実証実験を開始

Hydrogen Roundtables（欧州）を開催

エンゲージメント

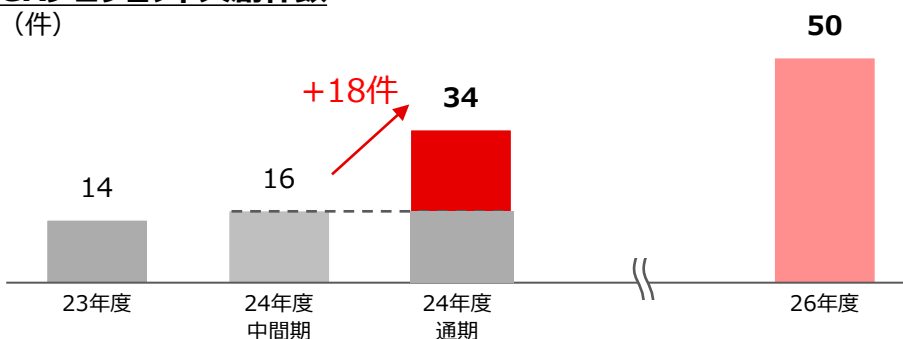
水素バリューチェーン構築に向け、顧客や業界の専門家を招き、投資機会や課題について議論

ブレンデッドファイナンス（GAIAファンド設立）

ファイナンス

COP29にて、特に気候変動の影響を受けるとされる25の新興国・途上国に対する官民連携ファンド設立を宣言

GXプロジェクト共創件数*2



*1 日本郵船(株)、(株)NTTファシリティーズ、(株)ユーラスエナジーホールディングス、横浜市、銀行 *2 お客さまとの対話やエンゲージメントを通じたビジネス共創件数

成長戦略の進化④

新たな事業ポートへの挑戦

24年度の実績

新規事業の立ち上げ事例

- 電力先物・現物市場への参入
- 市場性契約管理DB「MUFG ARK」
- LayerX社との協働（法人支出管理）
- エフアンドエム社との協働（バックオフィス支援）
- マンション外部管理者委託「PROTHIRD」

市場

法人ウェルス

Spark X

立ち上げ済みビジネスの進捗事例

MUFGストラテジック・インベストメント

2024年1月営業開始後、事業再生を主に3件の投資を実行

法人ウェルス

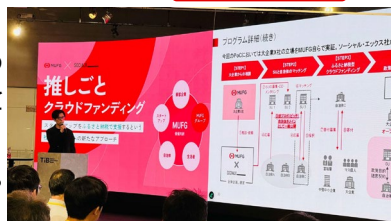
新規事業開発に向けた取り組み

推しごとクラウドファンディング

～新しい資金循環「寄付仲介」の推進

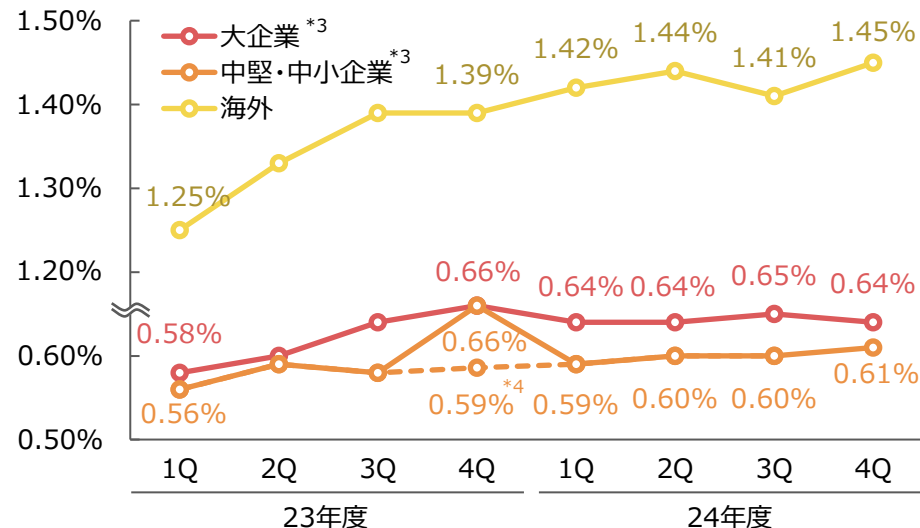
- 自治体が抱える社会課題に挑戦するSU^{*1}と、それに賛同する企業・個人をふるさと納税でつなぐ取り組み
- 103社の応募から15社のSUを採択。ふるさと納税型クラウドファンディングによる資金調達の可能性を検証

JCIB

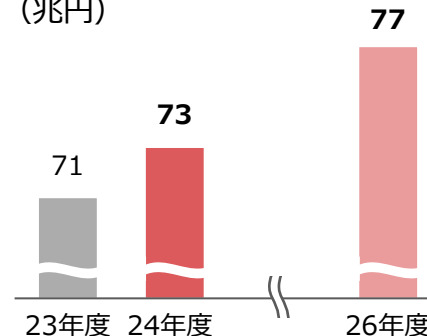


BS収益性の向上

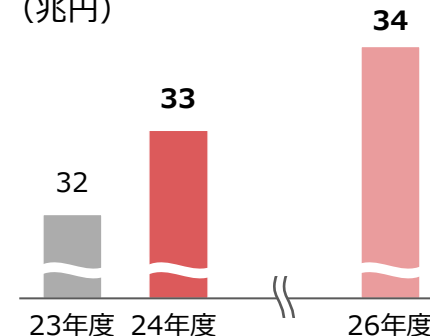
貸出利ざやの推移^{*2} 2行合算



円貨流動預金平残（個人） （兆円）

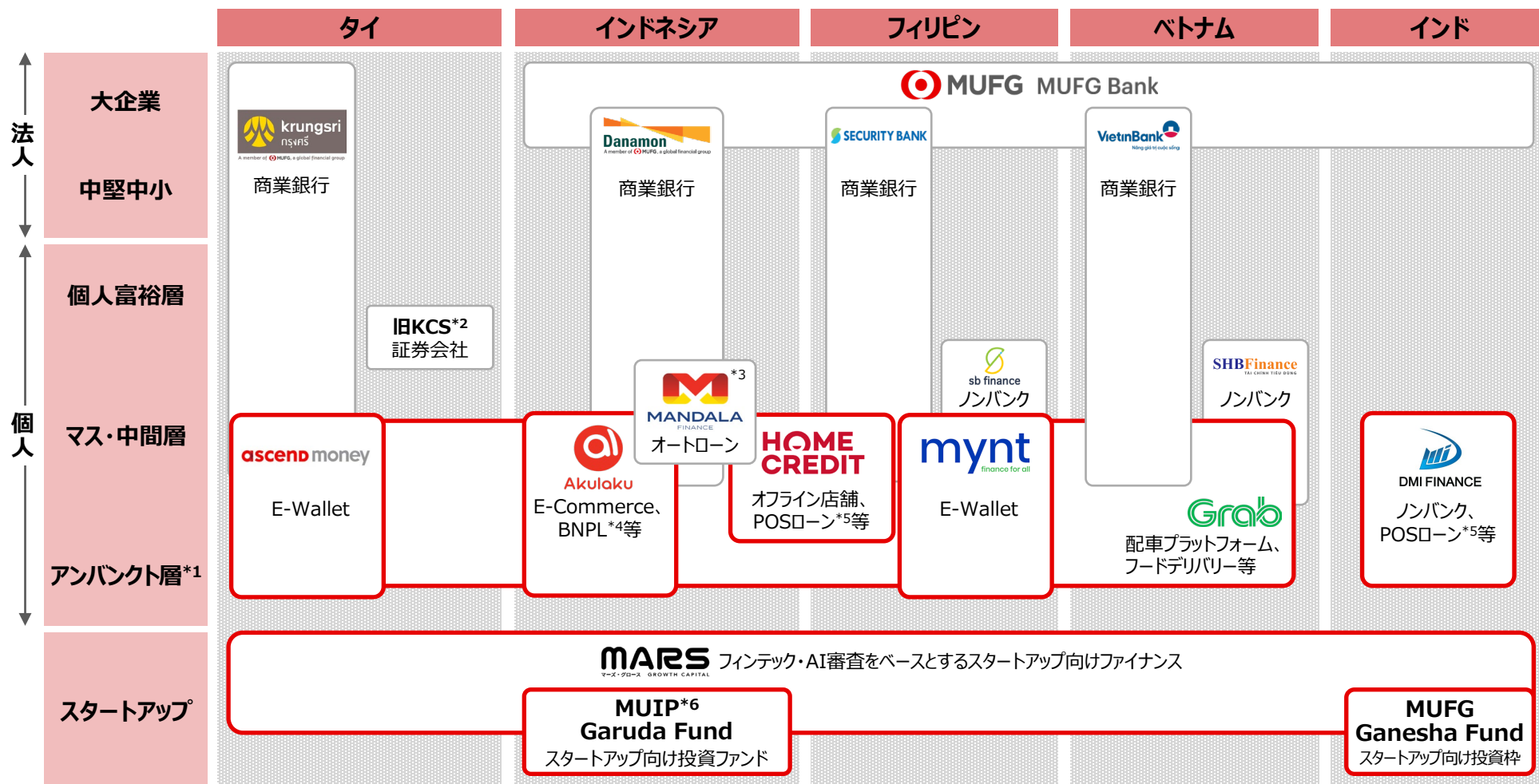


外貨預金平残 （兆円）



アジアにおけるMUFGの経済圏～アジア×デジタル

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



*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Krungsri Capital Securities (旧社名：Capital Nomura Securities) をKrungsri Securitiesに事業譲渡後、PATTANASIN Plus (1970) へ社名変更 *3 2025年4月30日 PT Adira Dinamika Multi Finance Tbkとの合併を発表 *4 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法 *5 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 *6 三菱UFJインベーション・パートナーズ

□：デジタル金融投資

社会課題の解決～未来につなぐ

政策提言：責任あるトランジション支援に向けて

- 日本とアジアにおいて必要なトランジションファイナンスの拡大に向け、幅広いステークホルダーの理解を得るための意見発信を一層強化

民間イニシアティブの事例 – IIF^{*1}での活動

- 24年9月：トランジションファイナンスの主流化に必要な政策について提言を取り纏め、報告書^{*2}を公表
- 25年5月：グローバルに活動する欧米亜の主要な民間金融機関が意見交換し、発信できる主体としてIIFにガバナンス体制を再構築。本邦からはMUFGのみ参加

自然資本・生物多様性の再生：TNFDレポート2025

主なポイント

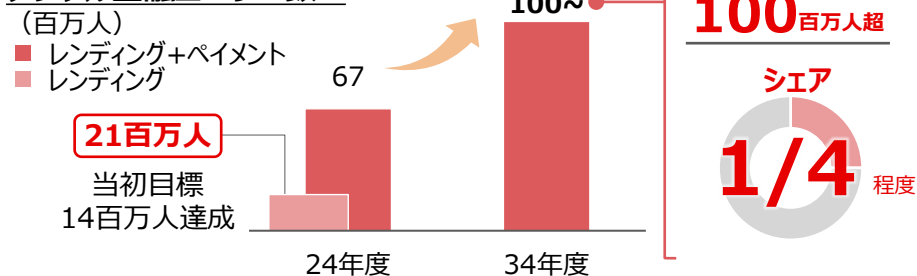
- ① お客さまの取り組みを支援するMUFGのケイパビリティやソリューションを拡充
- ② 自然資本への依存・影響関係の分析の高度化
- ③ MUFGの社会課題解決に向けた取り組み・目標設定



金融サービスへのアクセス拡大

- 24年度にデジタルペイメント分野へ出資し、MUFG経済圏が拡大
- 34年度までに**ASEAN成人人口シェア^{*3} 1/4程度**を目指すとともに、レンディングとペイメントの両面でパートナーバンクとのシナジーを追求

デジタル金融ユーザー数^{*4}



社会貢献：MUFG PARK

- 社員が守り育てた自然環境と歴史ある施設を「MUFG PARK」として一般開放
- 自然環境保全やコミュニティ支援など地域・社会の課題解決に貢献
- 25年3月：国土交通省の「優良緑地確保計画認定制度」で最高ランク★★★を取得



^{*1} Institute of International Finance ^{*2} レポート閲覧は[こちら](#)

^{*3} パートナーバンク所在国（タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン）における成人人口総計約400百万人（UN Population Prospectsに基づく）に占めるデジタル金融ユーザー数の割合

^{*4} 戦略出資先のレンディング及びペイメントユーザー数。レンディング提供者数目標の達成を受け、新たにペイメントユーザー数も加えたデジタル金融ユーザー数目標を設定（24年度実績：67百万人）

企業変革の加速～会社がかわる

－ インテリジェンス活動と出資を通じて、協業案件の創出や業務プロセスのデジタル化を加速

AI・データ基盤の強化を支える活動

① AIインテリジェンス活動

- 先進的なAI技術・事例をAIEキスパートがキャッチアップし、社内に還流
- AI関連企業CxO等との面談50件超、レポート・ニュースレター20件発刊

AIインテリジェンス活動のテーマ・領域例

AIEージェント
AI-Executive

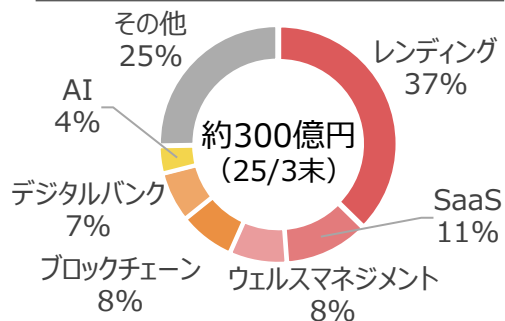
AIアライメント

金融業界・他業界の
AI活用動向AI関連企業
インタビュー情報AI技術の
リスクガバナンスAIを支える
インフラ技術（AIチップ）

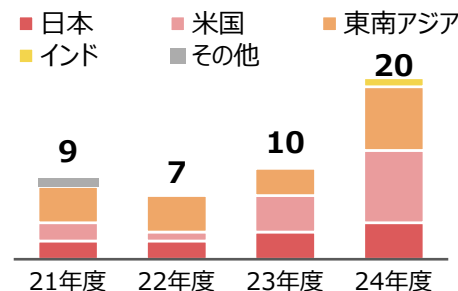
② オープンイノベーション関連出資（MUIP^{*1}等）

- FinTechやAIを中心に、先端技術領域へ幅広く投資
- 国内外にて出資先との協業案件を着実に創出

領域別出資割合



協業実績推移

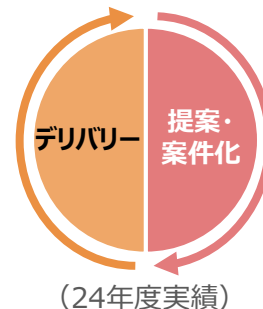


社内コンサルティング機能を通じた全社BPR推進活動

- 新設したコンサルティング機能により、業務プロセスのデジタル化を後押し
- 社員自身で自動化実現が可能なローコードツールを通じてアプリを量産

量産・横展開

- 汎用パターンを短期間で量産・横展開

業務アプリリリース
30件超

ニーズ発掘

- コンサルティング機能による効率化ニーズ発掘

提案 **1,300件超**
案件化 **500件超**

協業・BPR導入事例

協業企業

AIを活用した
マーケティング
PF^{*2}を提供中古車関連の
デジタルPF^{*2}を
提供

協業内容

技術導入

- 資産運用PF^{*2}「Money Canvas」で実証実験を経て導入済

事業協働

- MUIPからの出資を通じて、JACCSのマレーシアにおける金融事業参入へ貢献^{*3}

BPR導入事例

ローコードツールを通じたアプリ開発

ワークフロー系

- メール、社内システムでの回付をアプリ化、ステータスを可視化

照会系

- メールでの照会・回答事務をアプリ化、ナレッジをデータ蓄積

^{*1} 三菱UFJイノベーション・パートナーズ ^{*2} プラットフォーム

^{*3} Carsomeのマレーシアにおける自動車ローンの金融子会社「Carsome Capital」において、JACCSと同社が共同で運営することが決定

カルチャー改革

－カルチャーを形成する3要素にもとづいた取り組みを通じ、「挑戦とスピード」の風土を醸成

- 1 会社が提供する働く環境**
カルチャーの土台となる環境・
ツールの整備やキャリア形成の支援

シンプル&スピーディの加速

手続き 見直し	見直しの期待効果の高いものを 中心に取り組み継続
AI検索	7月にβ版をリリース、 今後銀行支店全体に拡大予定
拠点DX	銀行支店でのDX利活用の 支援・促進

キャリア採用者 Welcome Day

新たな仲間の歓迎と
ネットワーキング



社員が輝く セルフプロデュース研修

資生堂ジャパン(株)の
ビューティスペシャリスト
による研修



- 2 社員のマインドセット**
パーパスを自分ごと化する
取り組み

MUFG Way Boost PJ (第3期)

- MUFG Wayを社内に伝播する活動
- 専用サイトや社員の「My Way」実例集を制作、
パーパスを体現している国内外の社員を紹介



JCIB事業本部「アクティビティ・アワード」開催

- パーパス実現に向け、お客さまと共に
産業・事業の育成を推進
- 優れた取り組みを共有するイベントも開催



- 3 実践する機会**
醸成されたマインドを行動にうつす
ための制度

**グローバルでの
社会貢献活動拡大**
24年度は国内外で
約10,000人が参加



**金融経済教育の
出前授業**
社員のボランティア講師
300人以上派遣



Spark X～新規事業創出プログラム

- マタニティウェアのサブスクリプションサービスを
協業先にて実現
- 障がいを持つ従業員の雇用をサポートする、
「チャレンジドバンク」始動



社員のエンゲージメント、挑戦意欲、スピード意識が前年度比伸長（MUFGグループ意識調査）

エンゲージメントスコア76（+3）、挑戦スコア78（+3）、スピードスコア73（+2）

Appendix

P/Lサマリー

連結	(億円)	23年度	24年度	増減
1 業務粗利益（信託勘定償却前）		47,325	① 48,193	867
2 資金利益		24,578	28,765	4,186
3 信託報酬＋役務取引等利益		18,206	20,902	2,695
4 特定取引利益＋その他業務利益		4,539	▲1,474	▲6,014
5 うち国債等債券関係損益		▲4,507	▲9,914	▲5,407
6 営業費（▲）		28,887	② 32,281	3,393
7 （経費率）		61.0%	66.9%	5.9ppt
8 業務純益		18,437	15,911	▲2,525
9 債券ポートフォリオ組替え影響除き		20,437	23,711	3,274
10 与信関係費用総額		▲4,979	③ ▲1,087	3,891
11 株式等関係損益		3,712	④ 5,925	2,212
12 株式等売却損益		3,814	6,435	2,620
13 持分法による投資損益		5,318	5,969	651
14 その他の臨時損益		▲1,209	▲24	1,184
15 経常利益		21,279	26,694	5,415
16 特別損益		▲778	▲1,188	▲409
17 親会社株主純利益		14,907	⑤ 18,629	3,721
18 決算期変更影響控除後 ^{*1}		14,066	18,408	4,341
(ご参考)				
19 ROE（MUFG定義） ^{*2}		8.5%	9.9%	1.3ppt
20 ROE（東証定義） ^{*2}		8.1%	9.3%	1.2ppt

① 業務粗利益（為替影響：約＋700億円）

- ・KS決算期変更影響約＋1,650億円、海外における買収影響、円金利上昇影響の取り込みや利ざや改善による資金収益増加、資産運用・受託財産・ソリューション等の国内外の手数料収入の増加で増益
- ・一過性の収益（政策保有株式売却益・貸倒引当金戻入）を活用し債券ポートフォリオ組替えに伴う売却損（国債等債券関係損益）を計上

② 営業費（為替影響：約＋500億円）

- ・KS決算期変更影響約＋855億円や、海外における買収影響に加えて、成長に向けた資源投入やインフレ影響等で増加
- ・経費率は、債券ポートフォリオ組替えによる売却損の影響により上昇も、当該影響除きでは改善^{*3}

③ 与信関係費用総額

- ・海外で大口の貸倒引当金戻入を計上し、大幅に減少
- ・主要国の通商政策による将来の信用リスク増大懸念を勘案し、現状の見積額を追加引当として計上済み

④ 株式等関係損益

- ・政策保有株式の売却が進展し、大口の売却益計上に伴い大幅増加

⑤ 親会社株主純利益

- ・MUFG発足以来、過去最高益を更新

^{*1} MS決算期変更影響841億円およびKS決算期変更影響220億円を調整 ^{*2} MS決算期変更影響額除きでは、MUFG定義：8.1%、東証定義7.6%（いずれも23年度の数値）

^{*3} 23年度：58.5% | 24年度：57.6%

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	
		24年度	前年度比	24年度	前年度比	24年度	前年度比	24年度	前年度比
リテール・デジタル*4	RD	2,687	621	71%	▲4ppt	4%	▲2.5ppt	9.2	0.1
		2,766	637	70%	▲4ppt	4.5%	▲2.5ppt		
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウェルス	2,864	791	60%	▲6ppt	13%	4.5ppt	16.7	▲0.0
コーポレートバンキング	JCIB	5,597	422	39%	▲1ppt	14.5%	2.5ppt	30.5	▲1.4
グローバルCIB	GCIB	3,459	574	52%	▲4ppt	7.5%*5	1ppt	23.9	▲0.2
グローバル コマーシャルバンキング*4	GCB	3,512	922	55%	▲1ppt	6.5%	▲2.5ppt	7.1	▲0.2
		3,850	943	51%	0ppt	10%	▲2ppt		
受託財産*4	受財	1,243	117	74%	2ppt	9.5%	▲4ppt	3.1	0.6
		1,534	201	67%	1ppt	12%	▲3.5ppt		
市場	市場	▲6,417	▲6,669	N/A	N/A	N/A	N/A	18.3	1.1

*1 現地通貨ベース

*2 RD・法人ウェルス・JCIB・GCIBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

*3 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 *4 下段はのれん償却除き

*5 23年度・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAについて個別調整をした試算値。調整前ROEは13.5%

事業本部別実績②

リテール・デジタル事業本部*1

(億円)	23年度	24年度	増減
粗利益	8,332	9,329	998
預貸金収益	1,784	2,459	675
内為・外為	416	452	36
資産運用	469	415	▲54
カード決済	2,194	2,310	115
コンシューマーファイナンス	2,966	3,142	176
経費	6,266	6,642	376
経費率	75%	71%	▲4ppt
営業純益	2,065	2,687	621
与信関係費用*2	▲954	▲1,500	▲546
当期純利益	672	442	▲230
RWA *3 (兆円)	9.1	9.2	0.1
ROE	6.5%	4.0%	▲2.5ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.6	11.5	▲0.1
預金平残 (兆円)	82.5	83.2	0.7
消費性ローン残高 *4 (兆円)	1.5	1.6	0.1
カードショッピング取扱高 *5 (兆円)	6.0	6.3	0.3

法人・ウェルスマネジメント事業本部*1

(億円)	23年度	24年度	増減
粗利益	6,153	7,161	1,009
預貸金収益	1,815	2,597	782
内為・外為	967	990	22
デリバティブ・ソリューション	768	849	81
不動産・証券代行・相続	568	642	74
資産運用	1,847	1,920	73
経費	4,080	4,297	217
経費率	66%	60%	▲6ppt
営業純益	2,073	2,864	791
与信関係費用	▲54	145	199
当期純利益	1,426	2,163	737
RWA *3 (兆円)	16.7	16.7	▲0.0
ROE	8.5%	13%	4.5ppt
貸出平残 *6 (兆円)	19.2	19.7	0.5
利ざや*7	0.56%	0.55%	▲0.00ppt
預金平残 (兆円)	61.2	64.3	3.1

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

事業本部別実績③

コーポレートバンキング事業本部*1

(億円)	23年度	24年度	増減
粗利益	8,663	9,224	561
預貸金収益	4,686	4,983	297
内為・外為*2	873	878	5
デリバティブ・ソリューション*2	709	819	110
不動産・証券代行	666	732	65
M&A・DCM・ECM*3	533	650	116
経費	3,488	3,627	139
経費率	40%	39%	▲1ppt
営業純益	5,175	5,597	422
与信関係費用	▲313	245	558
当期純利益	4,133	4,833	699
RWA*4 (兆円)	31.9	30.5	▲1.4
ROE	12%	14.5%	2.5ppt
貸出平残 (兆円)	41.4	41.4	▲0.0
利ざや*5	0.67%	0.69%	0.02ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	13.9	13.1	▲0.8
利ざや*5,6	0.87%	0.95%	0.08ppt
預金平残 (兆円)	38.5	37.7	▲0.8
外貨預金平残*6 (兆円)	16.1	16.0	▲0.1

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	23年度	24年度	増減
粗利益	6,527	7,181	655
預貸金収益	3,412	3,685	274
手数料	2,754	3,044	290
外為・デリバティブ	294	299	5
DCM・ECM	240	288	48
経費	3,642	3,722	80
経費率	56%	52%	▲4ppt
営業純益	2,885	3,459	574
与信関係費用	▲2,226	1,514	3,739
当期純利益	408	3,402	2,994
RWA*4 (兆円)	24.1	23.9	▲0.2
ROE*7	6.5%	7.5%	1.0ppt
貸出平残 (兆円)	24.7	24.4	▲0.3
利ざや*6	1.61%	1.70%	0.09ppt
預金平残 (兆円)	14.4	15.2	0.7

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース *2 国内分のみ *3 他に不動産証券化等を含む

*4 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 *5 外貨中長期調達コストを除く *6 内外合算

*7 23年度・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAについて個別調整をした試算値。調整前ROEは23年度 1.5%、24年度 13.5%

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)	23年度	24年度	増減
粗利益	5,892	7,821	1,929
KS*2	4,442	6,145	1,702
BDI	1,474	1,531	57
経費	3,302	4,309	1,007
(経費率)	56%	55%	▲1ppt
KS*2	2,116	2,970	855
(経費率)	48%	48%	1ppt
BDI	806	856	49
(経費率)	55%	56%	1ppt
営業純益	2,589	3,512	922
KS*2	2,327	3,174	847
BDI	668	675	7
与信関係費用	▲1,288	▲1,960	▲672
KS*2	▲990	▲1,566	▲576
BDI	▲299	▲357	▲58

(億円)	23年度	24年度	増減
当期純利益	937	663	▲273
KS*2	862	1,003	140
BDI	267	242	▲25
RWA*3 (兆円)	7.2	7.1	▲0.2
ROE	9.0%	6.5%	▲2.5ppt
KS*2	14.0%	17.5%	3.0ppt
BDI	13.0%	12.0%	▲1.0ppt
(兆円)			
貸出平残	7.0	6.9	▲0.1
預金平残	6.4	6.7	0.3
NIM*4	3.91%	4.21%	0.30ppt
貸出平残	1.3	1.4	0.2
預金平残	1.0	1.2	0.1
NIM*5	8.16%	7.33%	▲0.82ppt

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

*2 会計基準差異調整後 *3 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値

*4 KSエンティティベース *5 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)	23年度	24年度	増減
粗利益	3,928	4,695	767
AM	1,621	1,564	▲57
IS	1,606	2,366	760
年金	701	765	64
経費	2,802	3,452	650
経費率	71%	74%	2ppt
営業純益	1,126	1,243	117
当期純利益	787	672	▲115
経済資本 (兆円)	0.4	0.5	0.1
ROE	13.5%	9.5%	▲4.0ppt

市場事業本部*1

(億円)	23年度	24年度	増減
粗利益	2,963	▲3,602	▲6,564
セールス&トレーディング	3,499	3,406	▲93
FIC & Equity	3,474	3,380	▲93
事業法人	1,576	1,569	▲8
機関投資家	1,533	1,550	16
資産運用	26	26	1
トレジャリー	▲583	▲7,077	▲6,495
経費	2,711	2,815	104
経費率	92%	N/A	N/A
営業純益	251	▲6,417	▲6,669
セールス&トレーディング	1,426	1,215	▲211
トレジャリー	▲1,201	▲7,682	▲6,481
当期純利益	102	▲4,570	▲4,673
経済資本 (兆円)	4.4	4.4	▲0.1
ROE	0.5%	N/A	N/A

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

業態別業務粗利益の内訳

資金利益^{*1}

連結

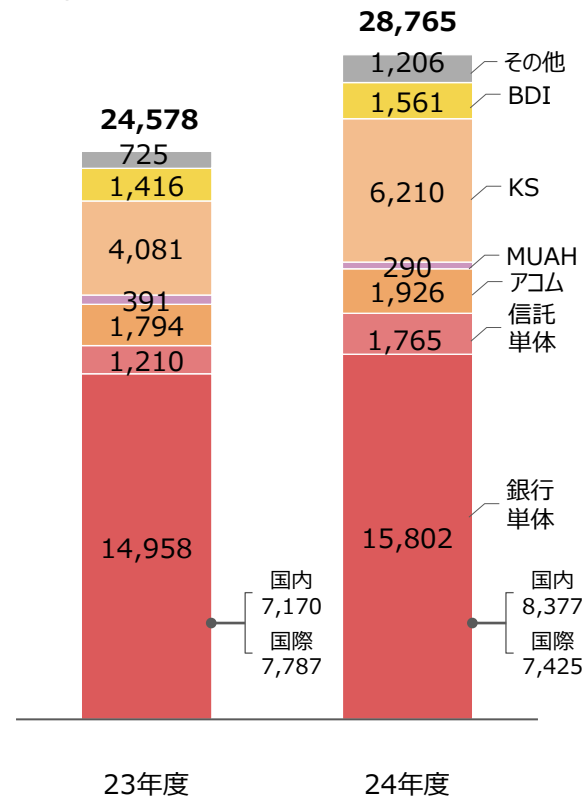
信託報酬＋役務取引等利益

連結

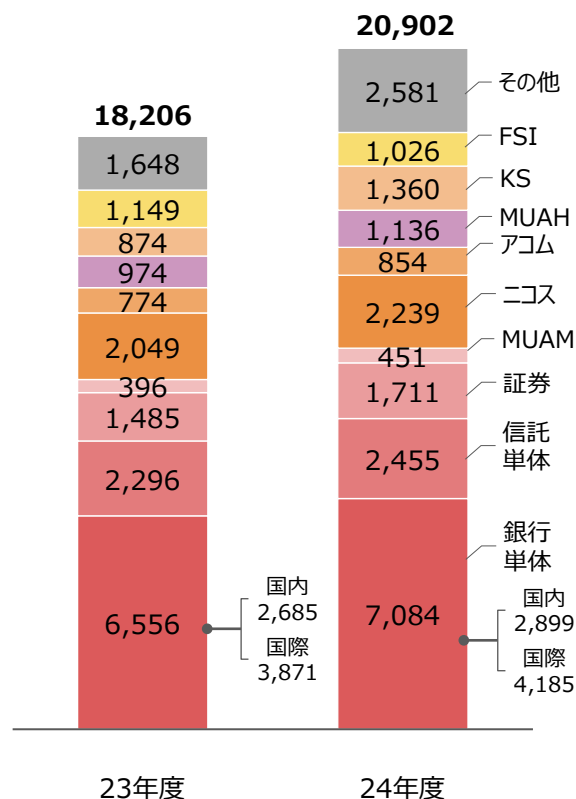
特定取引利益＋その他業務利益

連結

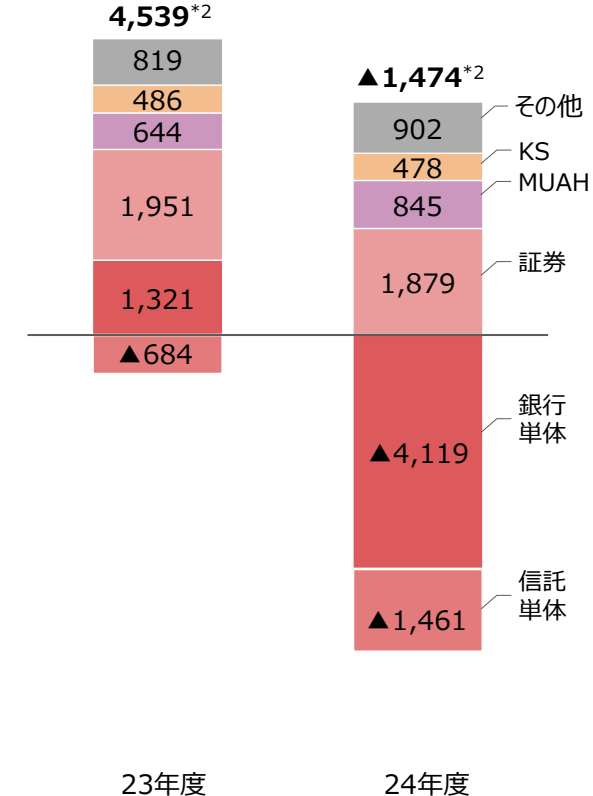
(億円)



(億円)



(億円)



*1 投信解約損益（2行合算）として以下を含む。 23年度：銀行単体 167億円、信託単体 820億円 | 24年度：銀行単体 527億円、信託単体 362億円

*2 国債等債券関係損益として以下を含む。 23年度：▲4,507億円 | 24年度：▲9,914億円

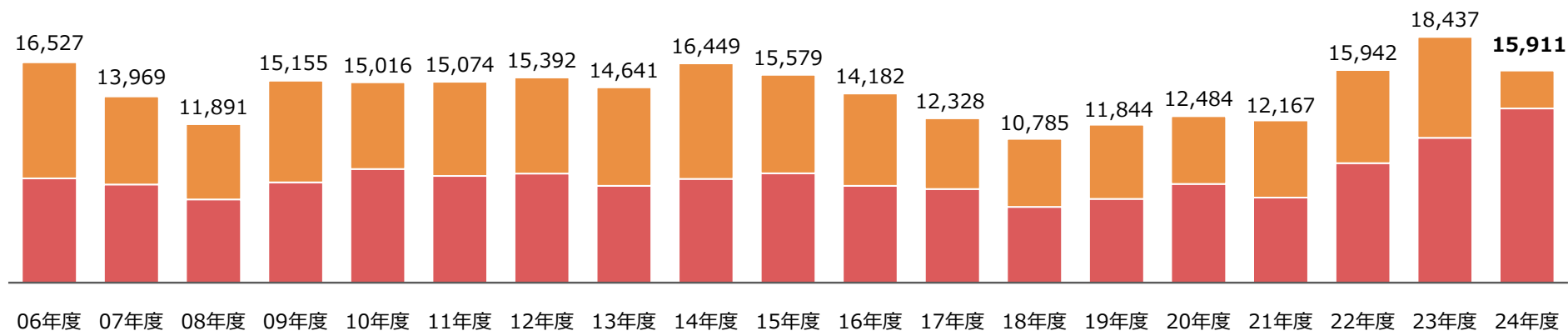
MUFG発足以降の業績の推移

業務純益

連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

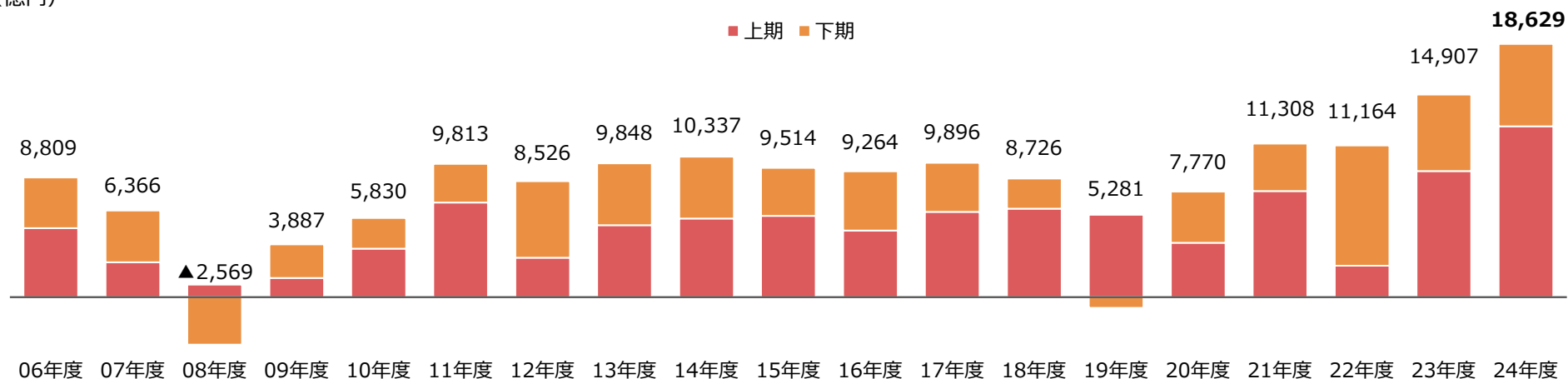


親会社株主純利益

連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

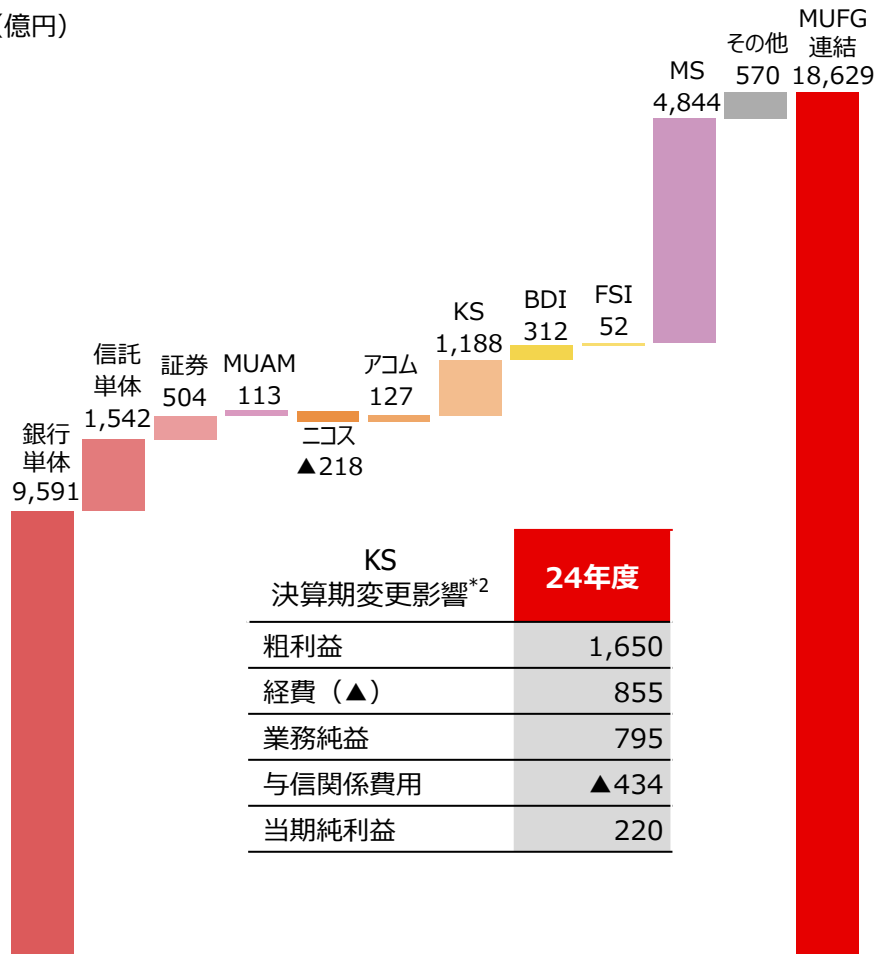


親会社株主純利益（業態別内訳）

親会社株主純利益の主要業態別内訳^{*1}

[連結](#)

(億円)



主要業態別の業績概要^{*3}

[連結](#)

(億円)	銀行単体		信託単体		証券	
	24年度	前年度比 ^{*4}	24年度	前年度比 ^{*5}	24年度	前年度比
業務粗利益	18,768	▲4,067	2,759	▲63	3,704	188
業務純益	5,217	▲4,528	700	▲4	744	7
当期純利益	9,591	1,549	1,542	964	504	17

(億円)	MUAM		ニコス		アコム	
	24年度	前年度比	24年度	前年度比 ^{*6}	24年度	前年度比 ^{*7}
業務粗利益	459	58	2,353	178	2,802	212
業務純益	181	18	374	118	1,784	192
当期純利益	113	8	▲218	▲246	321	▲209

(億円)	KS		BDI		FSI	
	24年度	前年度比 ^{*8}	24年度	前年度比	24年度	前年度比
業務粗利益	8,049	2,606	1,971	179	1,096	▲106
業務純益	3,804	1,179	799	45	242	▲67
当期純利益	1,545	292	338	33	52	▲196

*1 持分比率勘案後の実績

*2 KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した金額。当期純利益は税後・持分比率勘案後。

*3 連結調整前概算値、当期純利益は持分比率勘案前（持分比率は、アコム：約39.6%、KS：約76.9%、BDI：約92.5%）

*4 前年に計上した国内子会社からの特別配当の剥落約▲800億円を含む *5 MUAM連結除外に伴う配当約400億円を含む

*6 減損損失として税前約▲300億円を含む *7 利息返還損失引当金繰入として税前約▲400億円を含む *8 KS決算期変更影響を含む

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

25/3末時点

総資産

413.1兆円

貸出金

(銀行勘定+信託勘定)

122.9兆円

有価証券

(銀行勘定)

86.1兆円

負債

391.3兆円

預金

228.5兆円

純資産

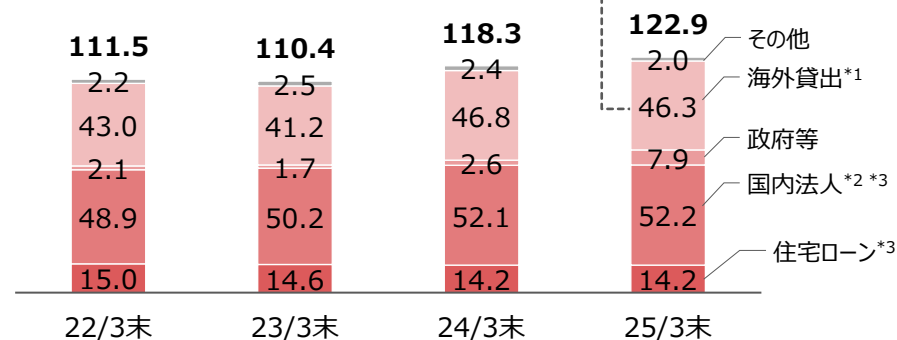
21.7兆円

貸出金（末残）

連結

(兆円)

24/3末比 海外貸出 ▲0.4 (除く為替影響 ▲0.5)

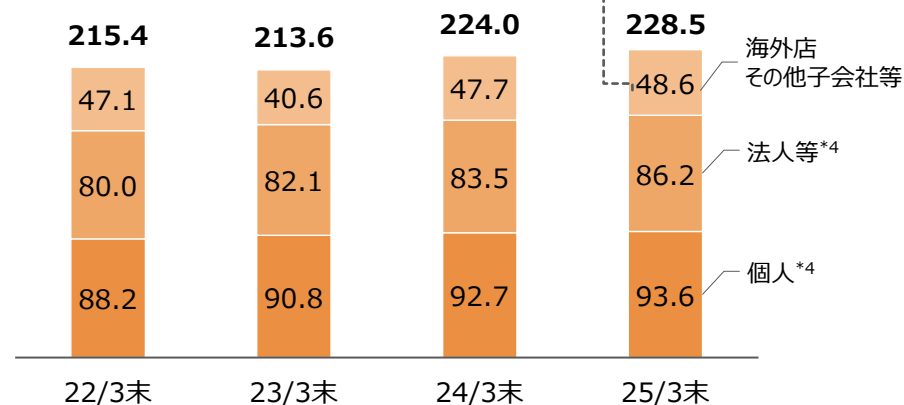


預金（末残）

連結

(兆円)

24/3末比 海外店他 +0.9 (除く為替影響 +0.2)



*1 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）

*2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む *3 銀行勘定+信託勘定 *4 2行合算

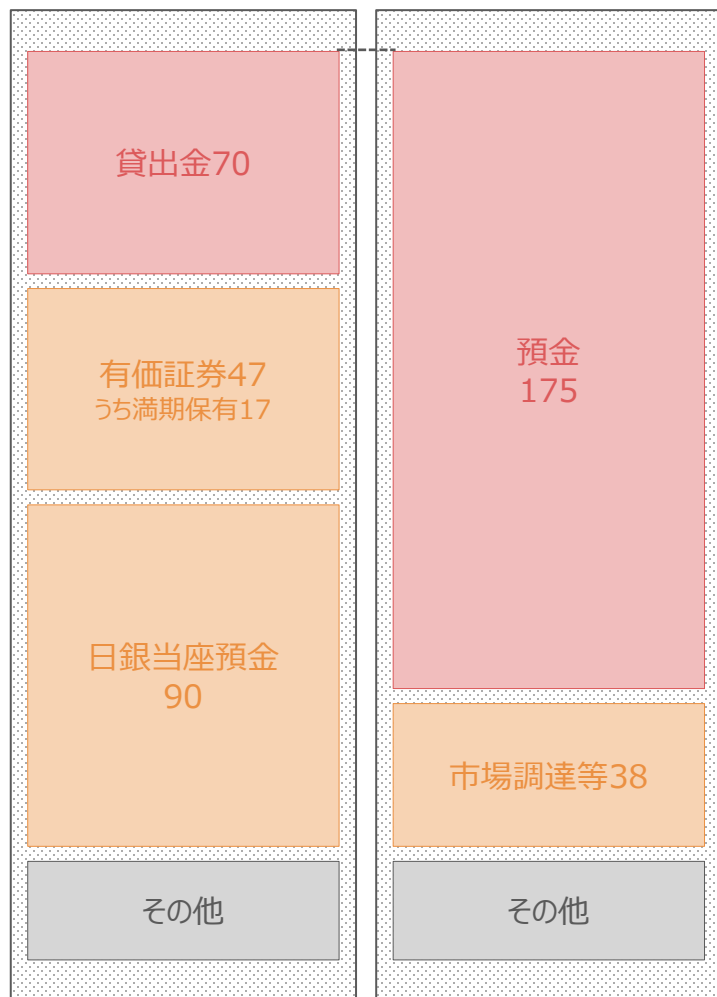
円貨BSと貸出の状況

円貨バランスシート

2行合算

(兆円)

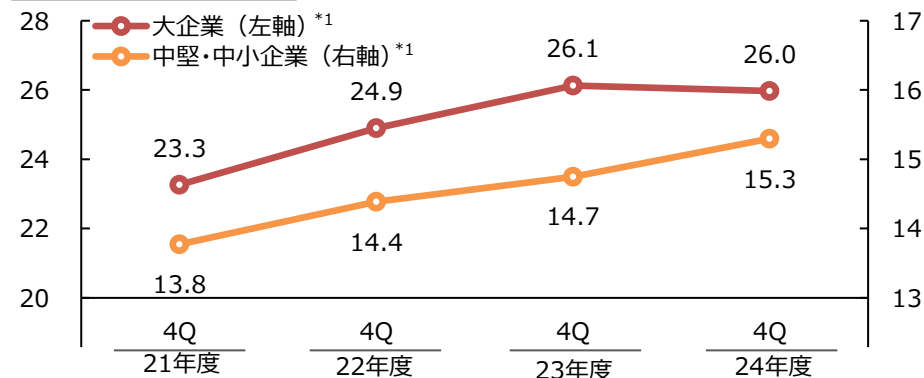
25/3末時点



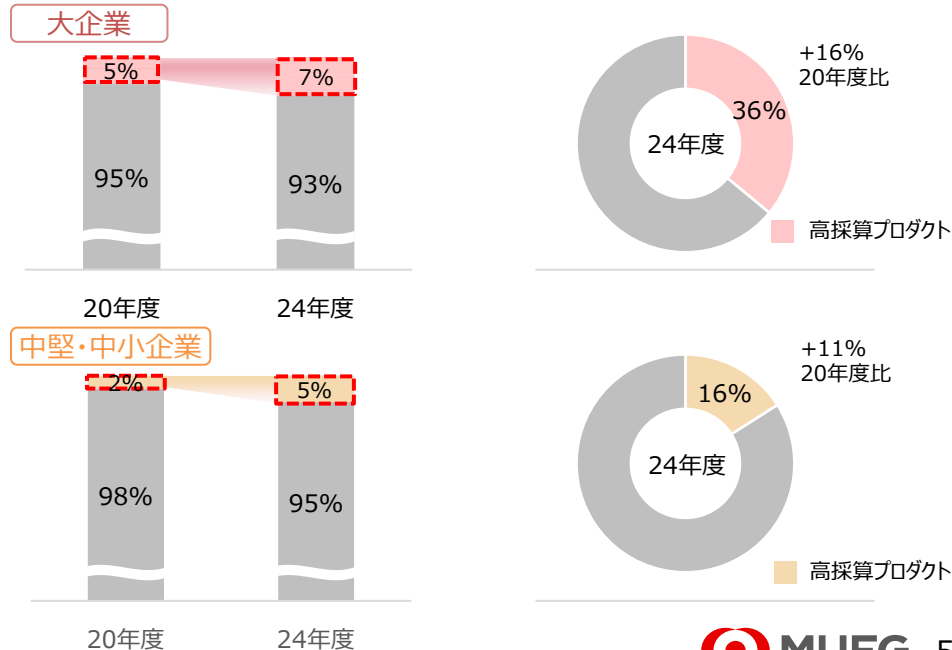
足元の当行の貸出動向

2行合算

国内円貨貸出の推移 (平残/兆円)



高採算貸出の割合 (左: 平残、右: 収益)



*1 社内基準による区分

円金利上昇影響

- 利上げ影響はMUFGの中期的な利益成長に貢献。追加利上げとバランスシート構成の組み替えによる更なるアップサイドあり

金利上昇による収益感応度

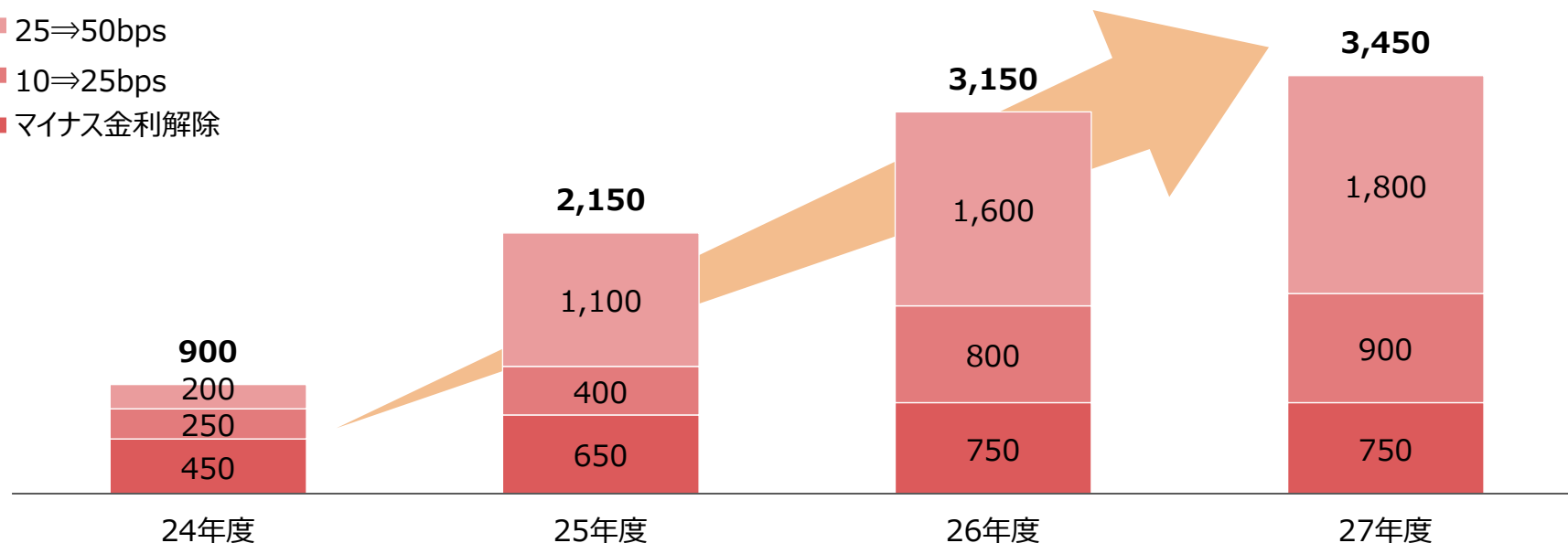
25bpsあたり1,800億円^{*1}



B/S構造の変化による更なるアップサイド

これまでの利上げによる収益影響^{*2}（億円）

- 25⇒50bps
- 10⇒25bps
- マイナス金利解除



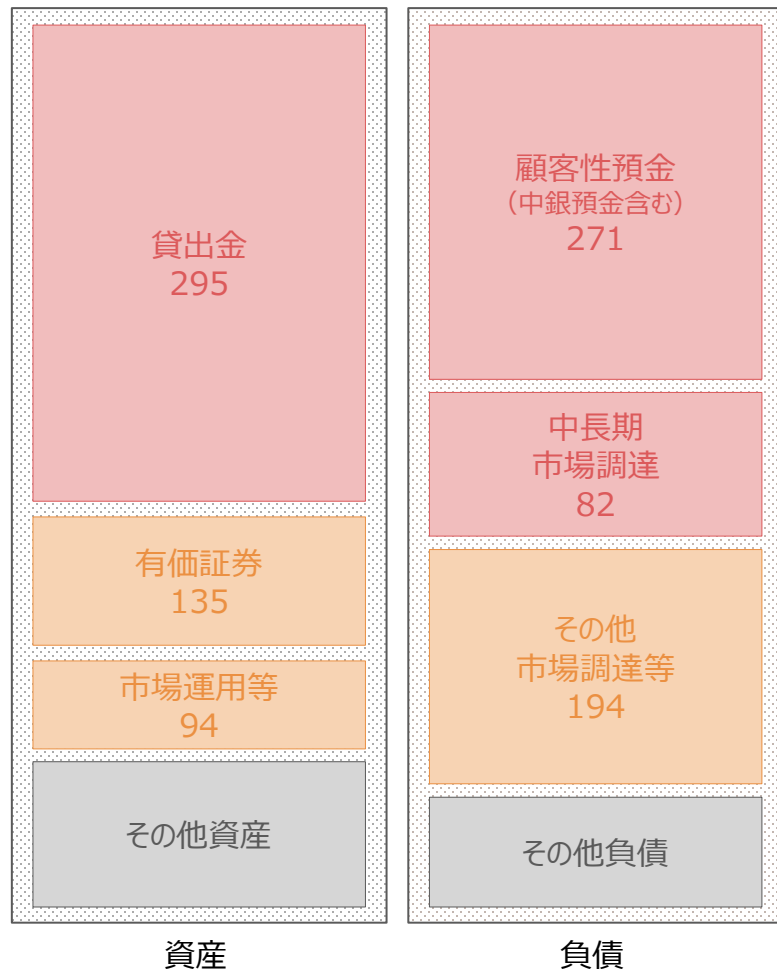
^{*1} 金利即時上昇後、3年目の影響額 ^{*2} 試算前提：バランスシート構成は各利上げのタイミングから不変。市場金利の上昇幅は利上げ幅と同じ

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)

25/3末時点



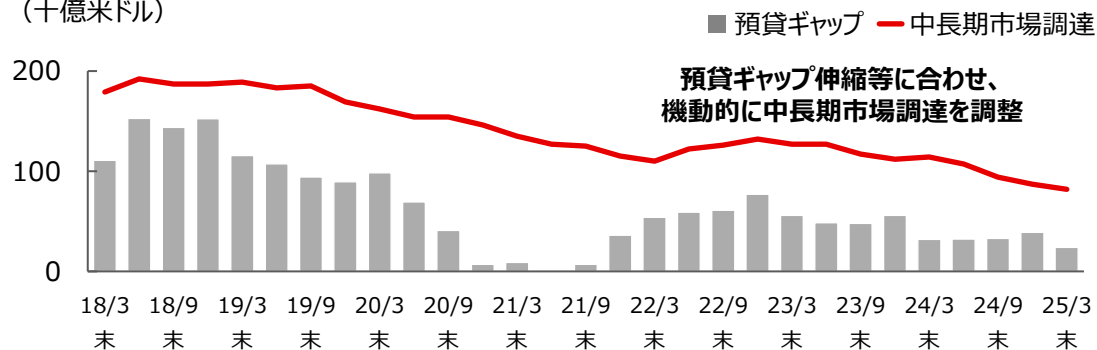
三菱UFJ銀行*1の外貨流動性運営の特徴

- 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 55	： TLAC適格シニア調達等
有担保調達等 7	： JGBを用いたクロスカレンシー・レポ*3等
中長期円投 20	： 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

(十億米ドル)



*1 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI）。内部管理ベース

*2 平時に加えストレス時にも滞留が見込まれる性質

*3 資金と証券の通貨が異なるレポ取引

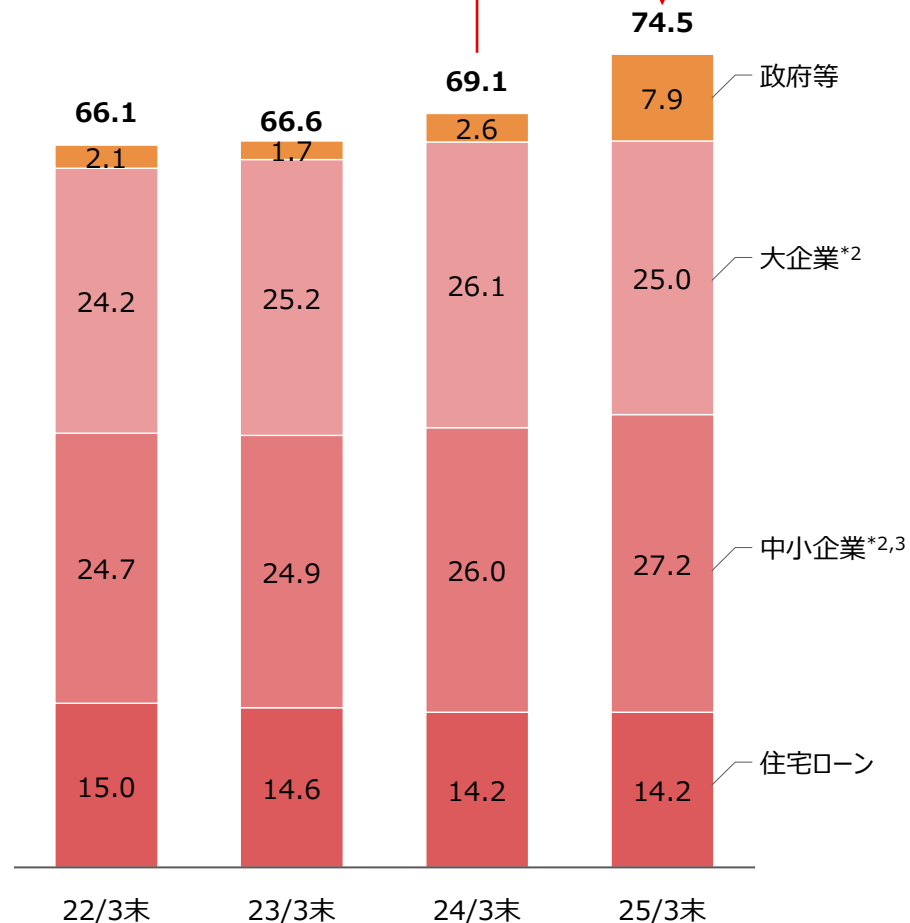
国内貸出金

貸出金（末残）*1

連結

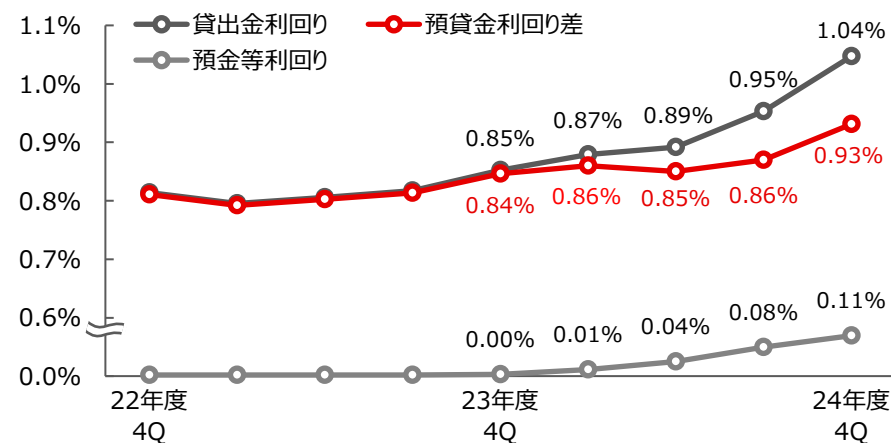
(兆円)

24/3末比 +5.4



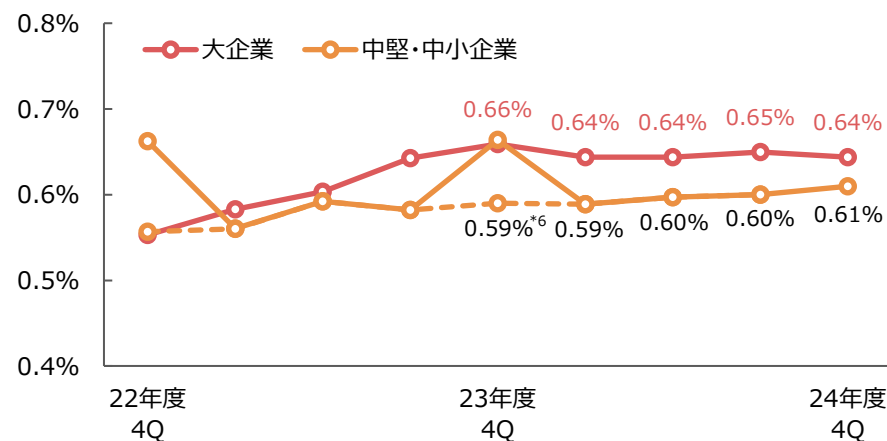
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2,4,5

2行合算



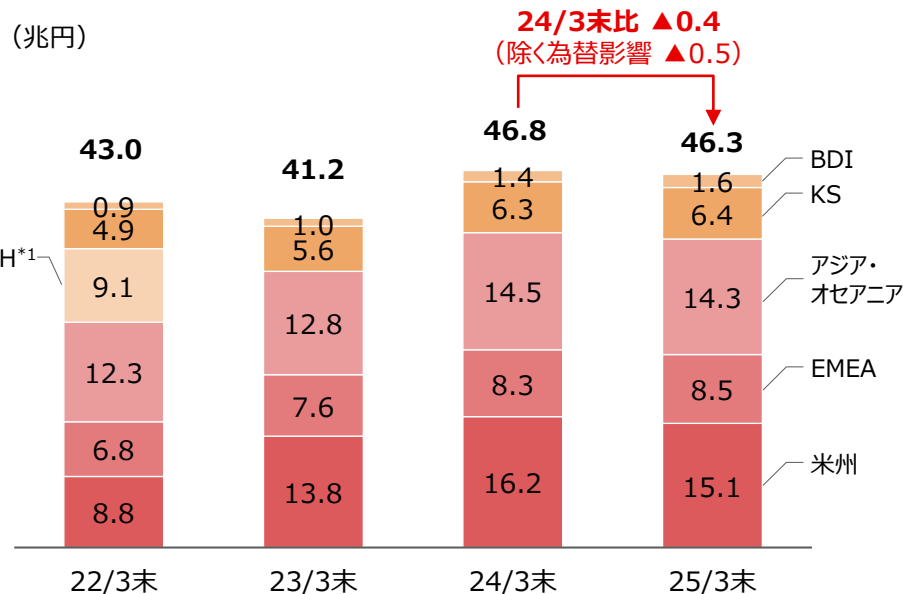
*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン

*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 (24年度4Qは0.60%)

海外貸出金

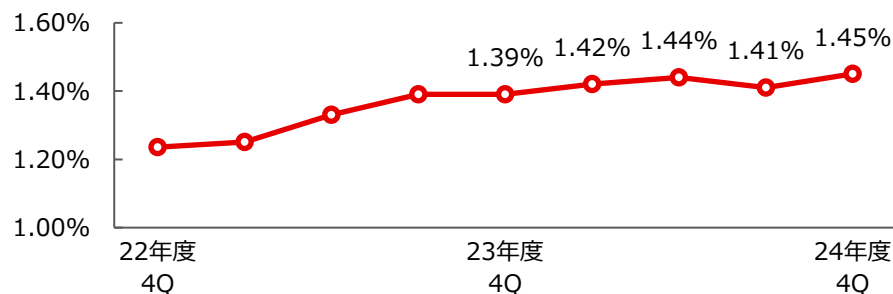
貸出金（末残）

連結



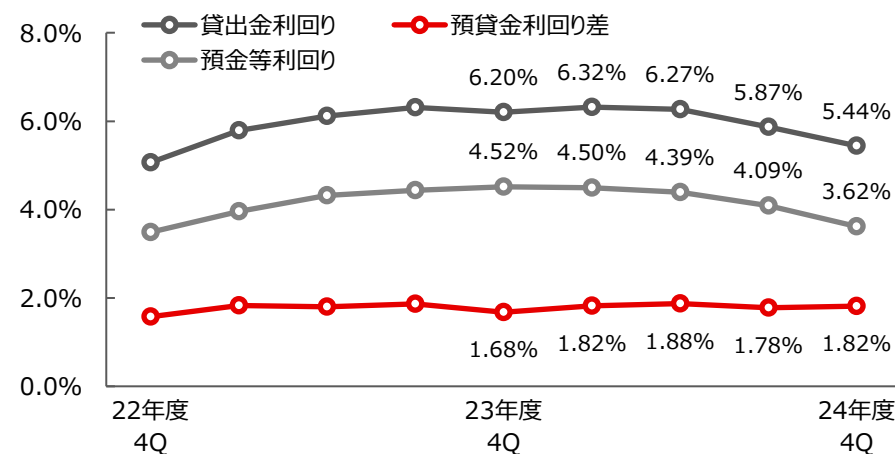
海外貸出利ざや*2

2行合算



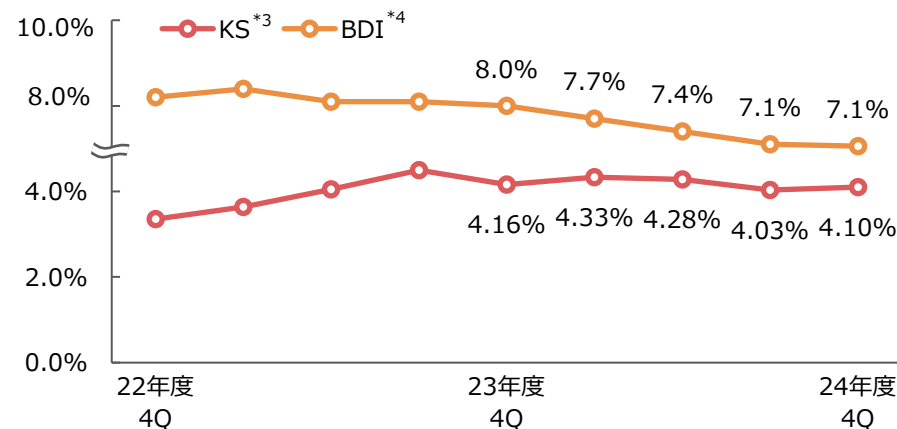
海外預貸金利回り*2

2行合算



純金利収益率 (NIM)

KS・BDI



*1 23/3末より「MUAH」は「米州」に含まれる。MUB株式譲渡に伴い2.7兆円（概算値）が海外店に移管

*2 管理計数

*3 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報

*4 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報

保有有価証券①

有価証券（時価あり）の内訳

連結

(兆円)	25/3末残高		25/3末評価損益	
		24/3末比		24/3末比
1 満期保有目的	23.27	▲1.57	—	—
2 その他有価証券	61.32	▲0.41	2.20	▲0.52
3 国内株式	3.54	▲1.56	2.45	▲1.30
4 国内債券	23.12	▲1.95	▲0.24	▲0.11
5 うち国債	21.18	▲0.18	▲0.15	▲0.08
6 その他	34.65	3.09	▲0.00	0.89
7 うち外国株式	0.66	▲0.04	0.03	0.02
8 うち外国債券	24.18	3.19	▲0.11	0.88 ^{*1}
9 その他	9.81	▲0.04	0.07	▲0.00

*1 為替影響除きでは約+0.9兆円

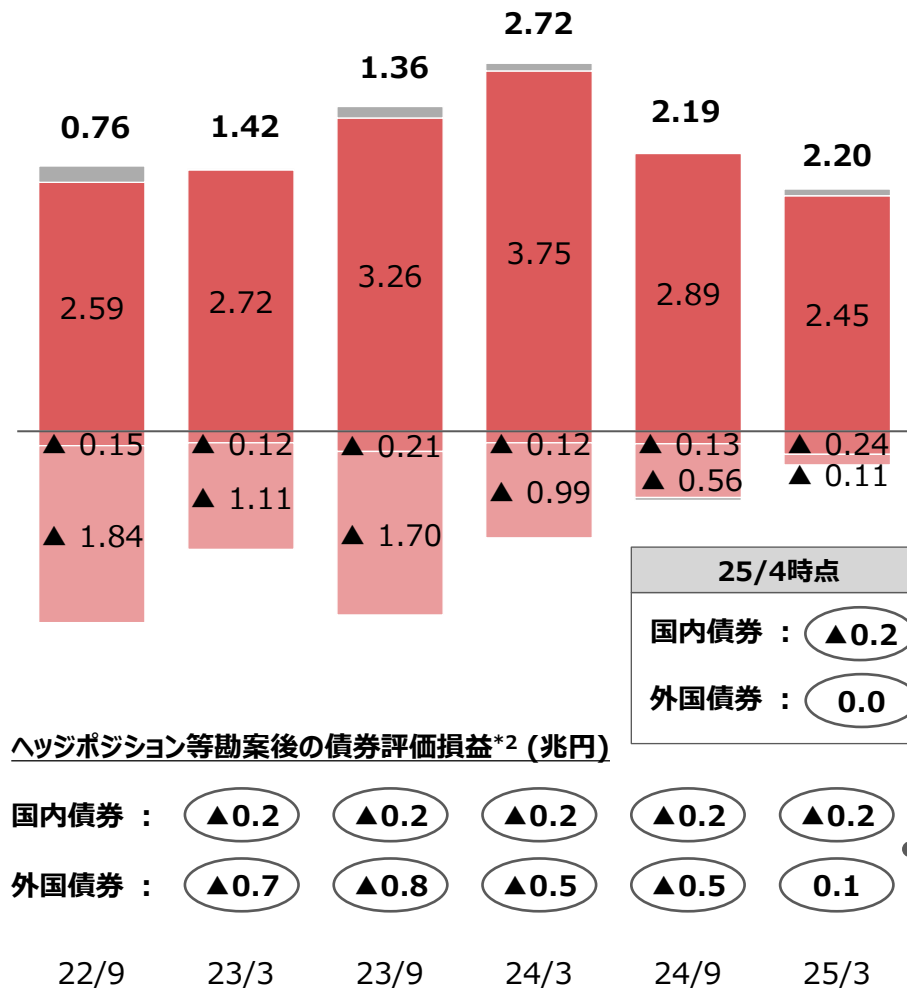
*2 社内管理上の計数。概算値

その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)

■ 国内株式 ■ 国内債券 ■ 外国債券 ■ その他



債券ポートフォリオの組替えについて

銀行バランスシートにおける各資産の感応度特性*1



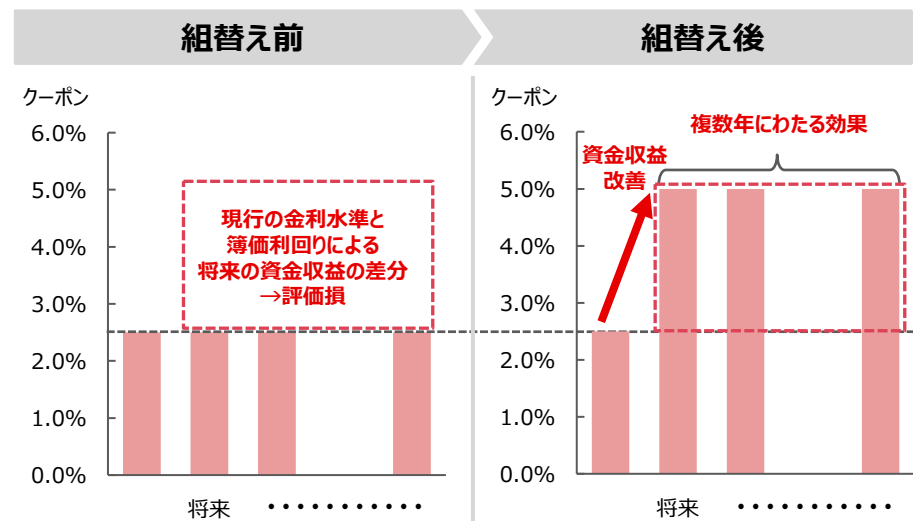
*1 一般的な景気循環の下での静態的整理

債券ポートフォリオの組替えの効果

BSの健全性の維持と期間損益の平準化
(資本コストの低減)

- 評価益の資産（政策保有株式）の売却と、評価損の資産（主に外国債券）の売却により、バランスシートの健全性を維持
- 低利回りの債券を売却し、相対的に利回りの高い債券を購入し、ポートフォリオの組替えを実施することで、簿価利回りが上昇し、将来の資金収益が改善（≠一過性の損失確定）

資金収益の改善イメージ（例）

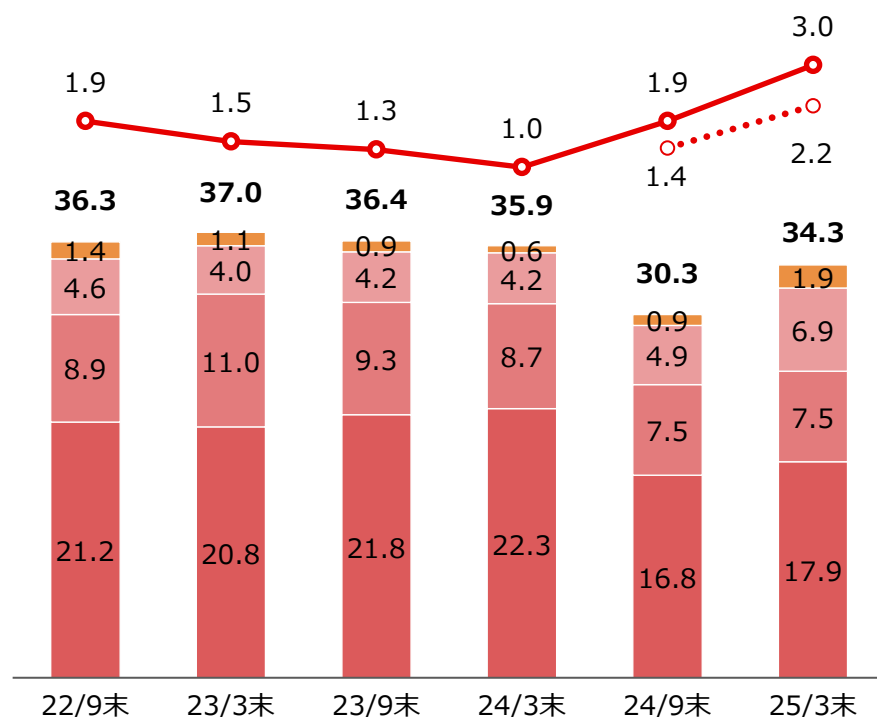


保有有価証券②

国債残高*1・デュレーション

2行合算

(兆円) 10年超 5年超10年 1年超5年 1年以内 平均デュレーション*2(年) 平均デュレーション*3(年)



うち満期保有
目的債券：
(兆円)

13.5

14.7

14.6

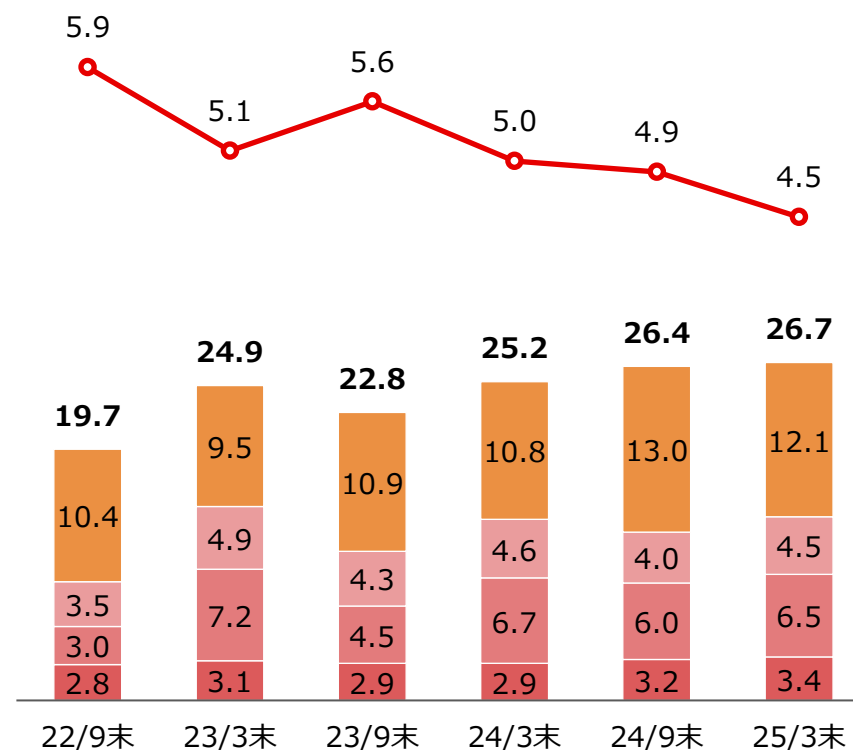
13.1

13.3

外国債券残高*1・デュレーション

2行合算

(兆円) 10年超 5年超10年 1年超5年 1年以内 平均デュレーション*2,4(年)



うち満期保有
目的債券：
(兆円)

5.9

7.0

7.1

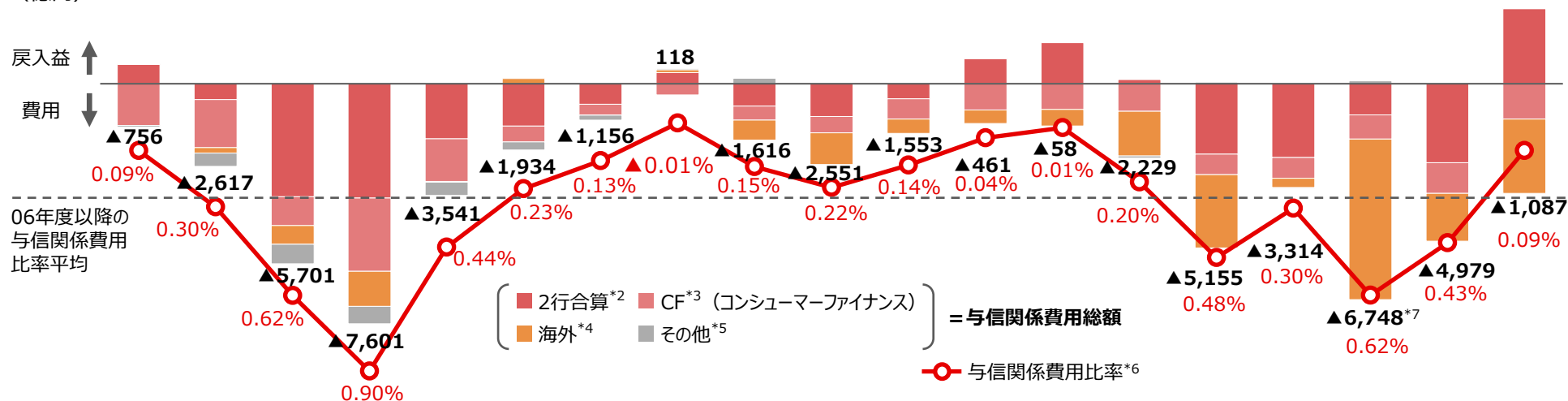
6.2

6.0

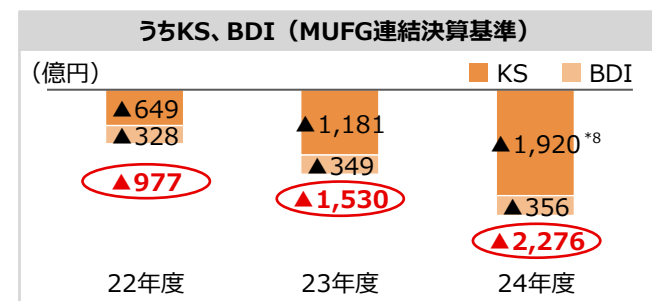
*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 *2 その他有価証券 *3 その他有価証券および政府等向け貸出金 *4 社内管理上の概算値

与信関係費用*1

(億円)



[内訳]	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24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	▲2,504	2,376
CF	▲1,330	▲1,521	▲910	▲2,322	▲1,350	▲501	▲337	▲357	▲441	▲516	▲645	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲765	▲965	▲1,117
海外	7	▲178	▲597	▲1,106	▲27	161	▲8	92	▲632	▲1,008	▲450	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲5,083 ^{*7}	▲1,512	▲2,356
その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26	89	3	11



*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムとの連結ベース合算

*4 銀行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 与信関係費用総額÷期末貸出金残高

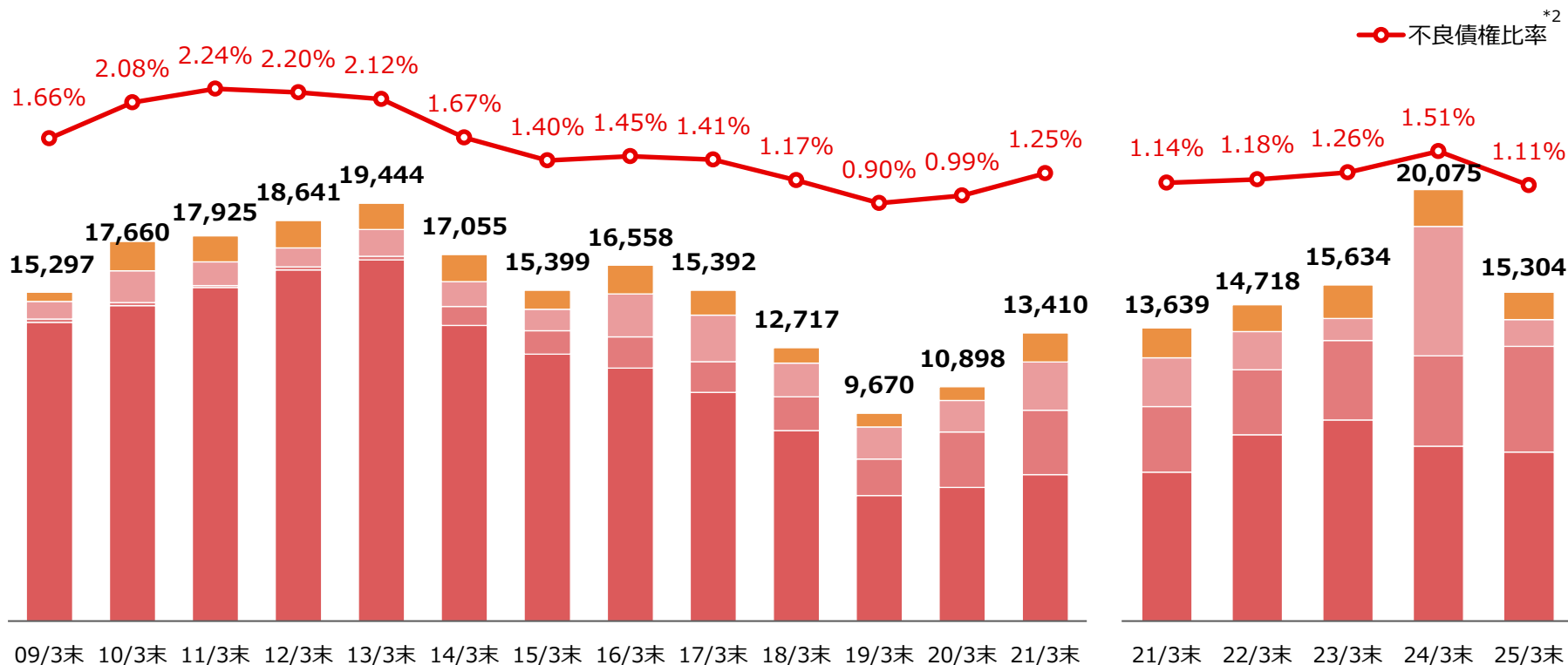
*7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む *8 KS決算期変更影響を含む

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）^{*1}

(億円)

リスク管理債権（旧基準）

新基準



【内訳】

	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末
EMEA ^{*3}	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,347
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
アジア	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	3,005
国内	13,905	14,679	15,515	16,332	16,803	13,752	12,420	11,771	10,647	8,870	5,843	6,213	6,809

	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末
EMEA ^{*3}	1,387	1,240	1,552	1,715	1,278
米州 ^{*4}	2,267	1,781	1,021	6,015	1,240
アジア	3,058	3,029	3,702	4,207	4,918
国内	6,925	8,666	9,358	8,137	7,867

^{*1} 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分

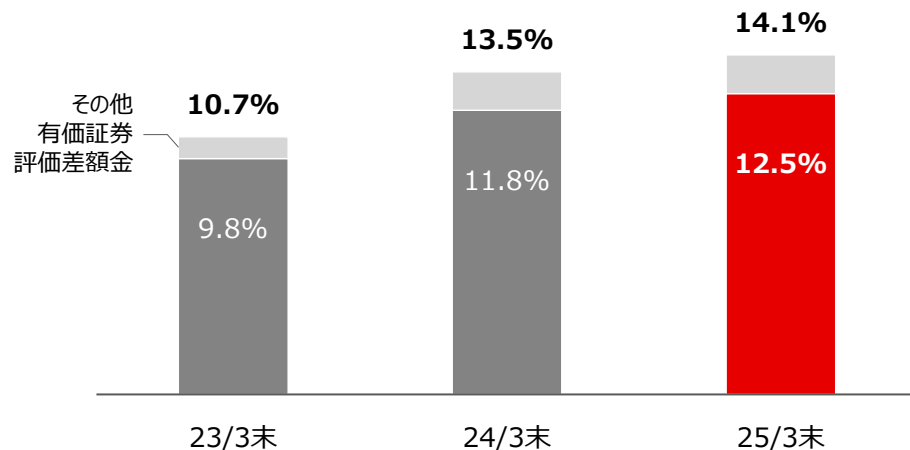
^{*2} 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

^{*3} 09/3末-12/3末にはEMEA以外の一部地域も含む ^{*4} 09/3末-12/3末は米国のみ

自己資本

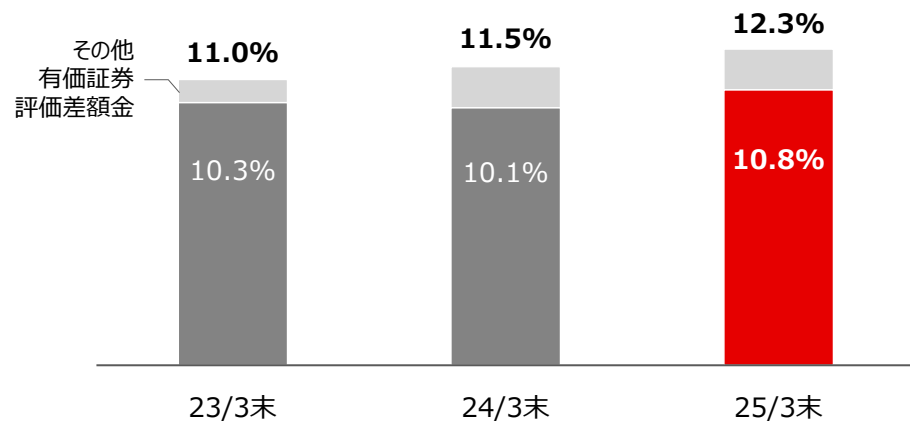
CET1比率

連結



CET1比率 - 規制最終化（完全実施）*1

連結



24年度実績

連結

	(億円)	24/3末	25/3末	増減
1	普通株式等Tier1資本	150,413	151,692	1,279
2	その他Tier1資本	24,384	26,356	1,971
3	Tier1資本	174,797	178,048	3,251
4	Tier2資本	23,381	23,401	20
5	総自己資本（Tier1+Tier2）	198,178	201,450	3,272
6	リスクアセット	1,111,601	1,069,304	▲ 42,296
7	信用リスク	995,056	946,902	▲ 48,153
8	マーケットリスク	25,131	25,438	307
9	オペレーショナルリスク	91,413	96,963	5,549
10	フロア調整	0	0	0
11	総エクスポージャー*2	3,364,256	3,360,335	▲ 3,921
12	レバレッジ比率	5.19%	5.29%	0.10ppt

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

*2 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

資本運営の基本方針（“資本の三角形”）

－引き続き、規律のある資本運営を継続

① 株主還元の一層の充実

MUFGの
企業価値

② 充実した
自己資本の維持

③ 収益力強化に向けた
資本活用

① 株主還元の一層の充実

以下を勘案して実施

- ・業績・資本の状況
- ・成長投資の機会
- ・株価を含めた市場環境

累進的な
配当

- ・配当性向は40%程度を維持

機動的な
自己株式
取得

自己株式
の消却

- ・発行済み株式総数の5%程度を上限

② 充実した自己資本の維持

- ・ CET1比率^{*1}のターゲットレンジ： **9.5%–10.5%**

③ 収益力強化に向けた資本活用

オーガニック投資

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

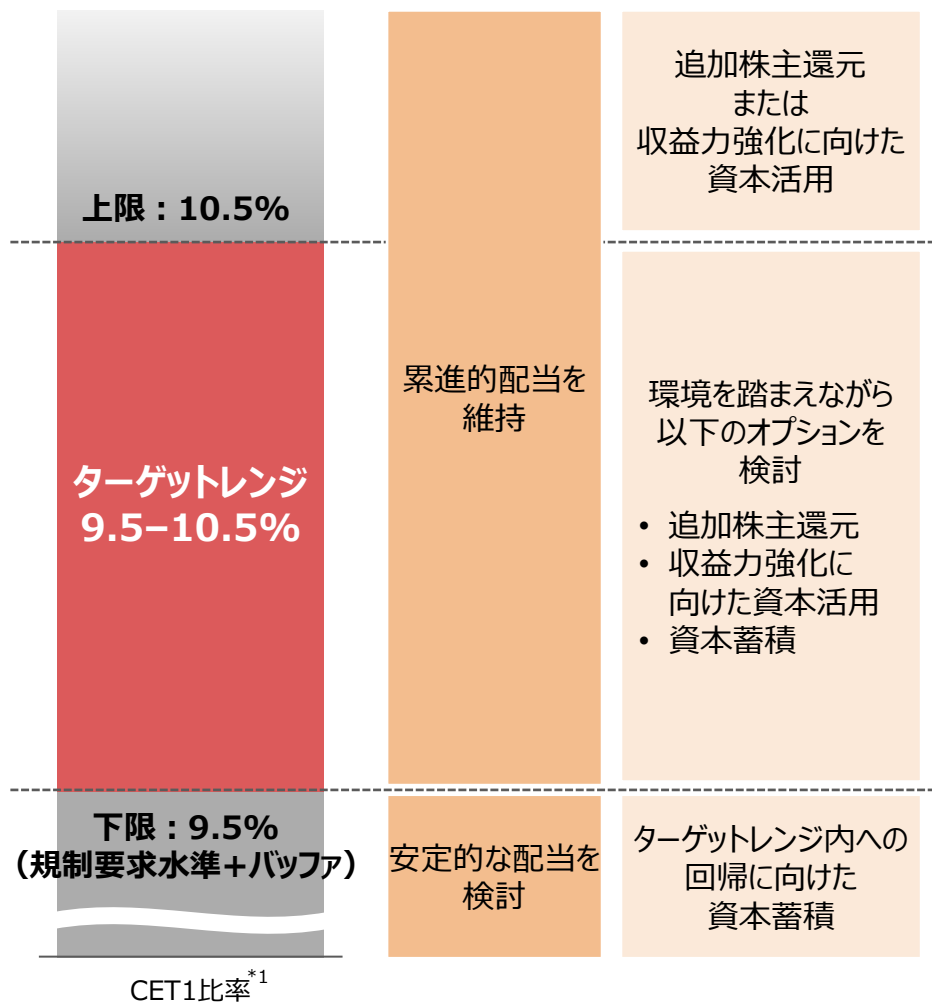
インオーガニック投資

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

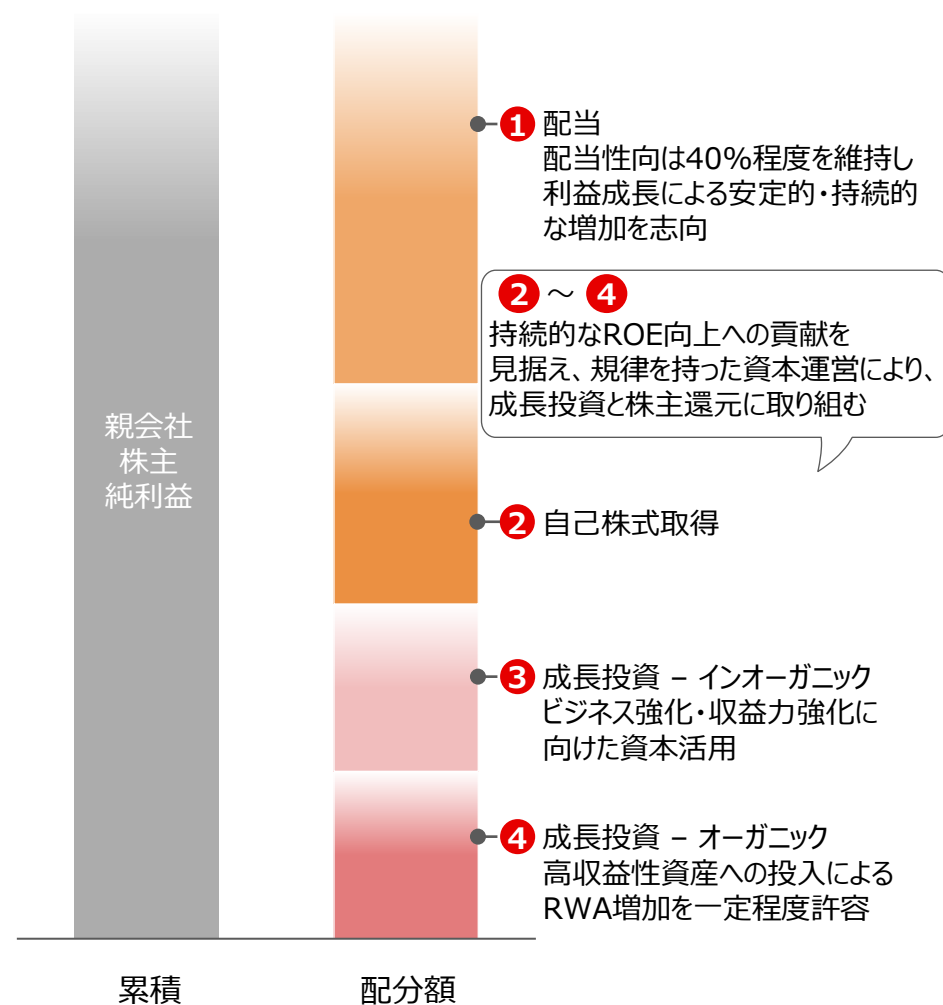
*1 バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

CET1比率のターゲットレンジと資本配賦イメージ

運営方針



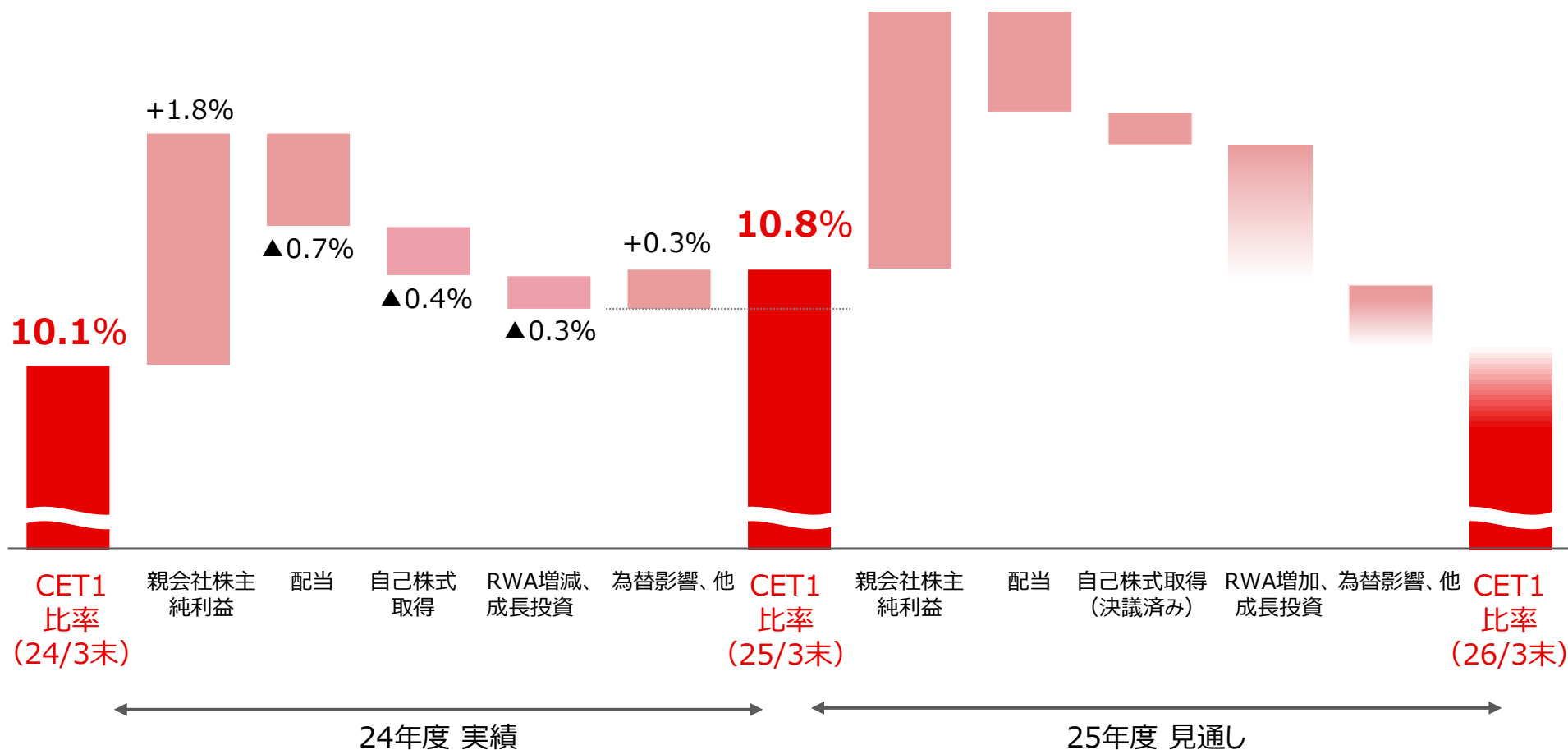
中計期間の資本配賦イメージ



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

キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化（完全実施）・含み益除き*1）



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

バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

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

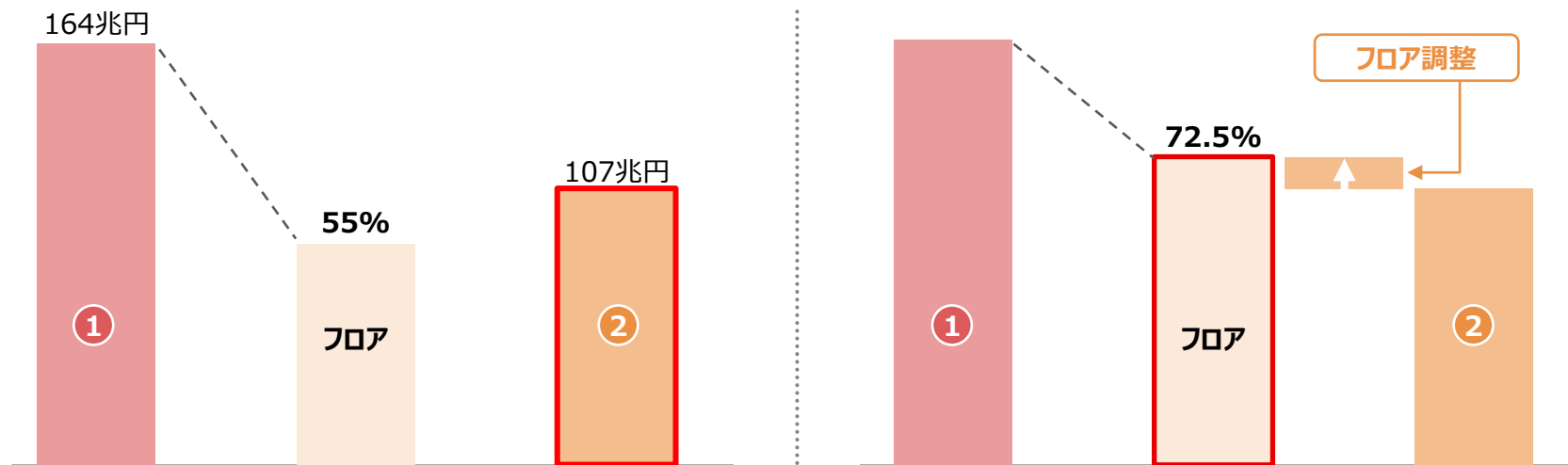
RWAのフロア調整

: 採用されるリスクアセット

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

2025年3月時点（MUFG）

2029年3月時点（MUFG）*1



リスクアセットの算出方法

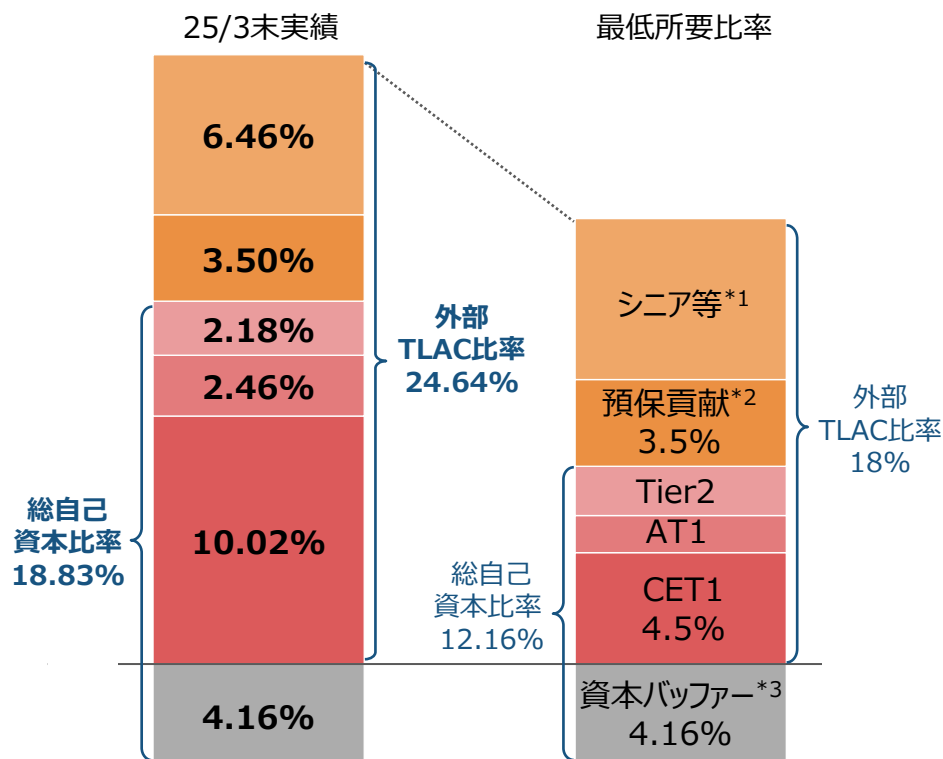
- ① 標準的手法のみで算出したリスクアセット額
- ② 内部モデル手法によって算出したリスクアセット額

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

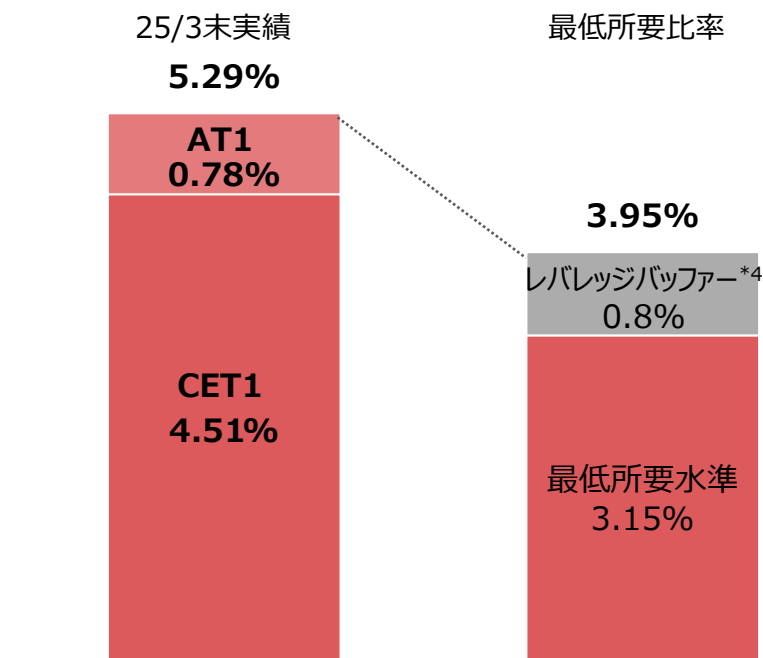
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

– 各種規制が定める所要比率に対し、資本の「効率性」と「中長期的な安定性」の適切なバランスを意識した資本運営を実施

自己資本比率及び外部TLAC比率



レバレッジ比率



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

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

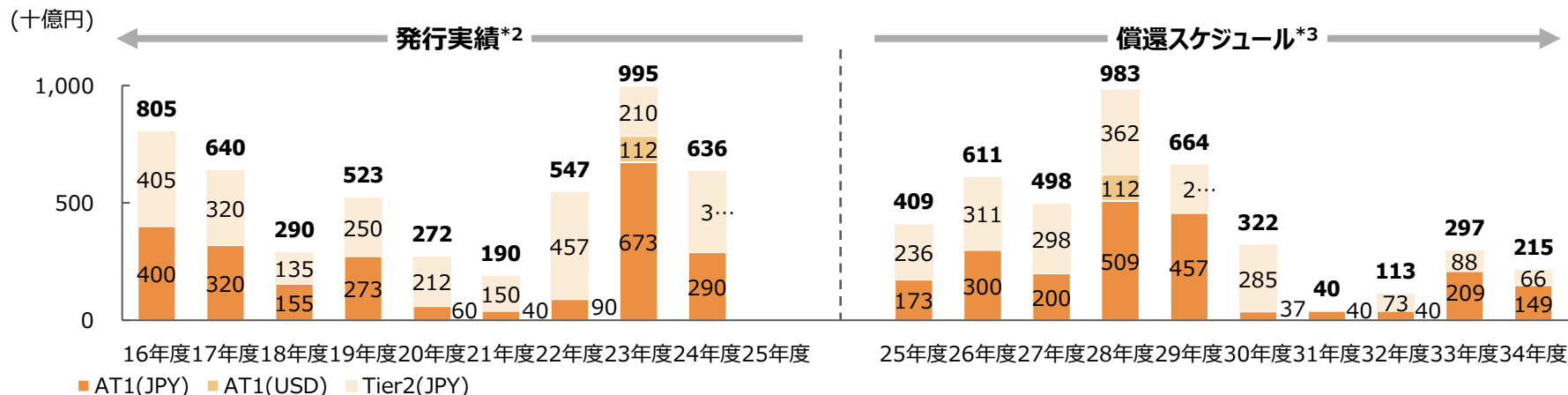
*3 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.50%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.50%が求められている。
尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.16%

*4 G-SIBsを対象にレバレッジ比率の要求水準に対し上乗せされる資本のバッファ

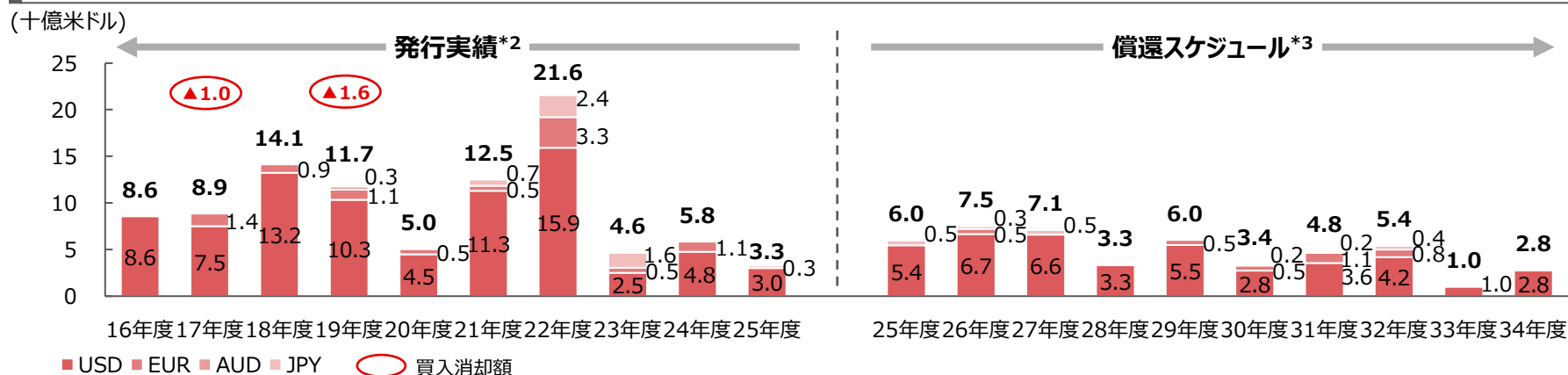
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

- 24年度は各種規制資本のバランスを考慮した調達により、安定的な自己資本比率・外部TLAC比率を維持

AT1、Tier2社債*1



TLAC適格シニア社債*4



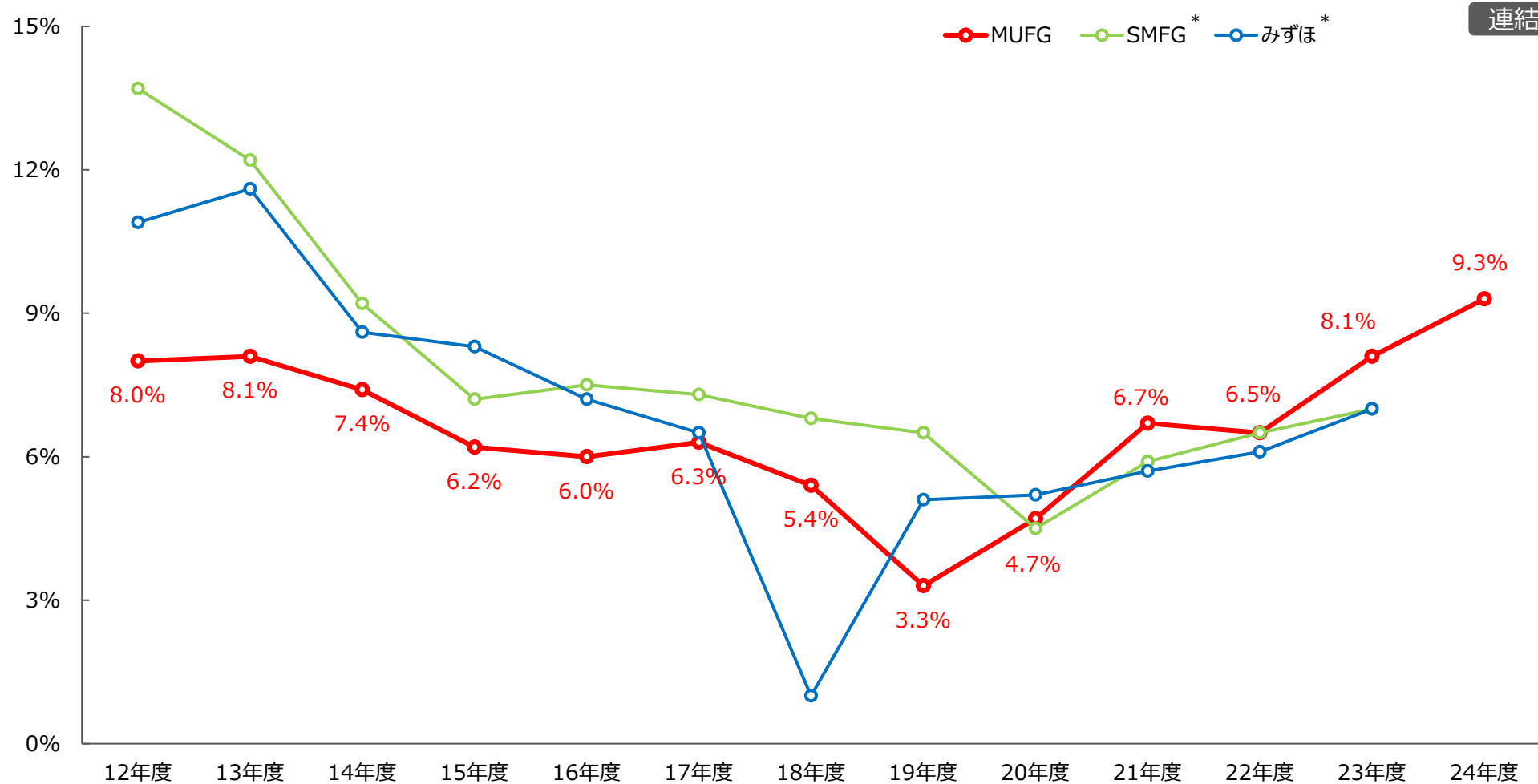
*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は25/3末為替レートにて円換算

*2 25/4末時点での公募債の合計（除く買入償却額）

*3 初回コール可能日と満期日の到来額を集計。Tier2は銀行・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む

*4 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は25/3末為替レートにてドル換算

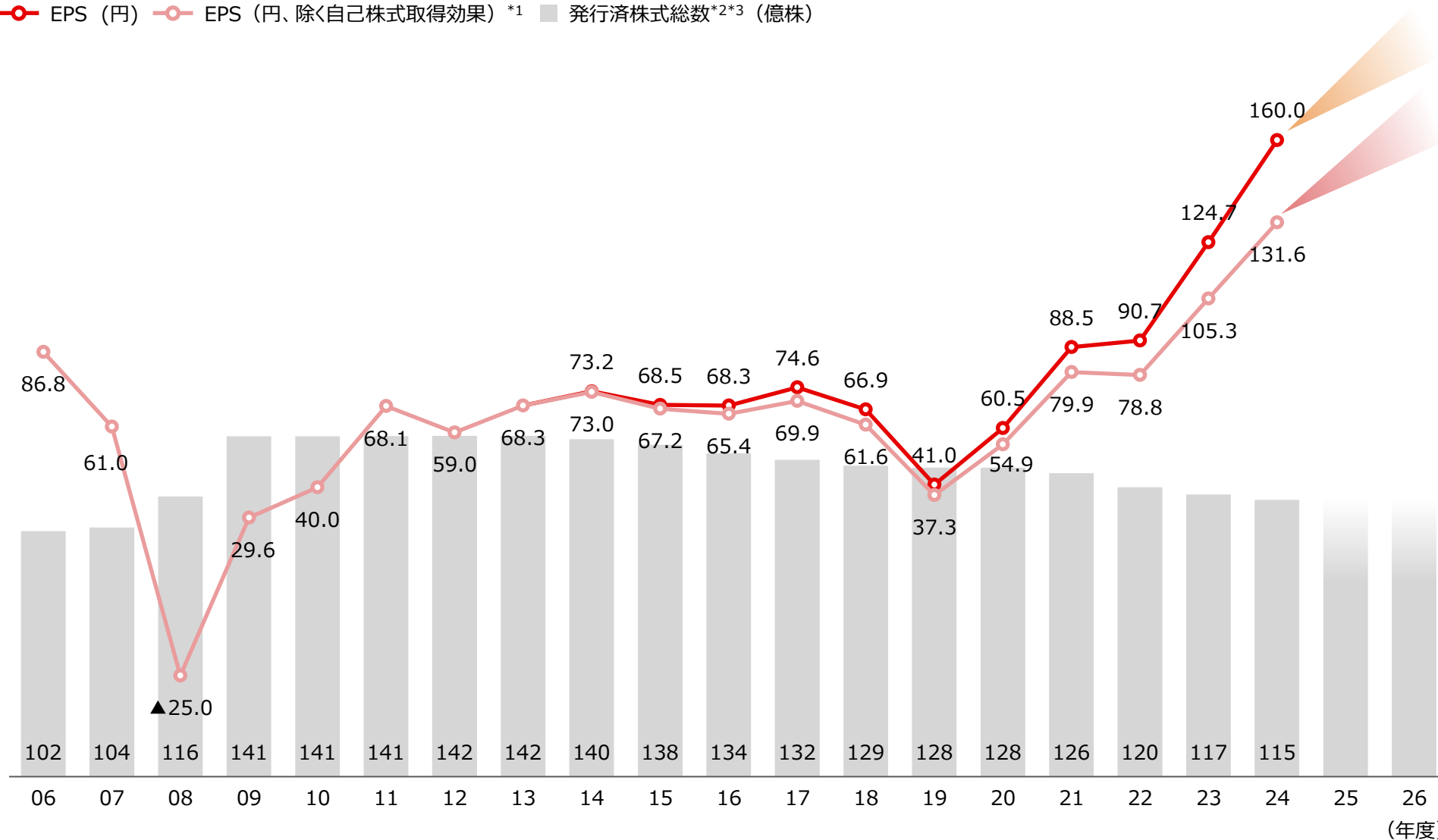
ROE（東証定義）



* (出典) Bloomberg

EPSと発行済株式総数推移

● EPS (円) ● EPS (円、除く自己株式取得効果) *1 ■ 発行済株式総数*2*3 (億株)



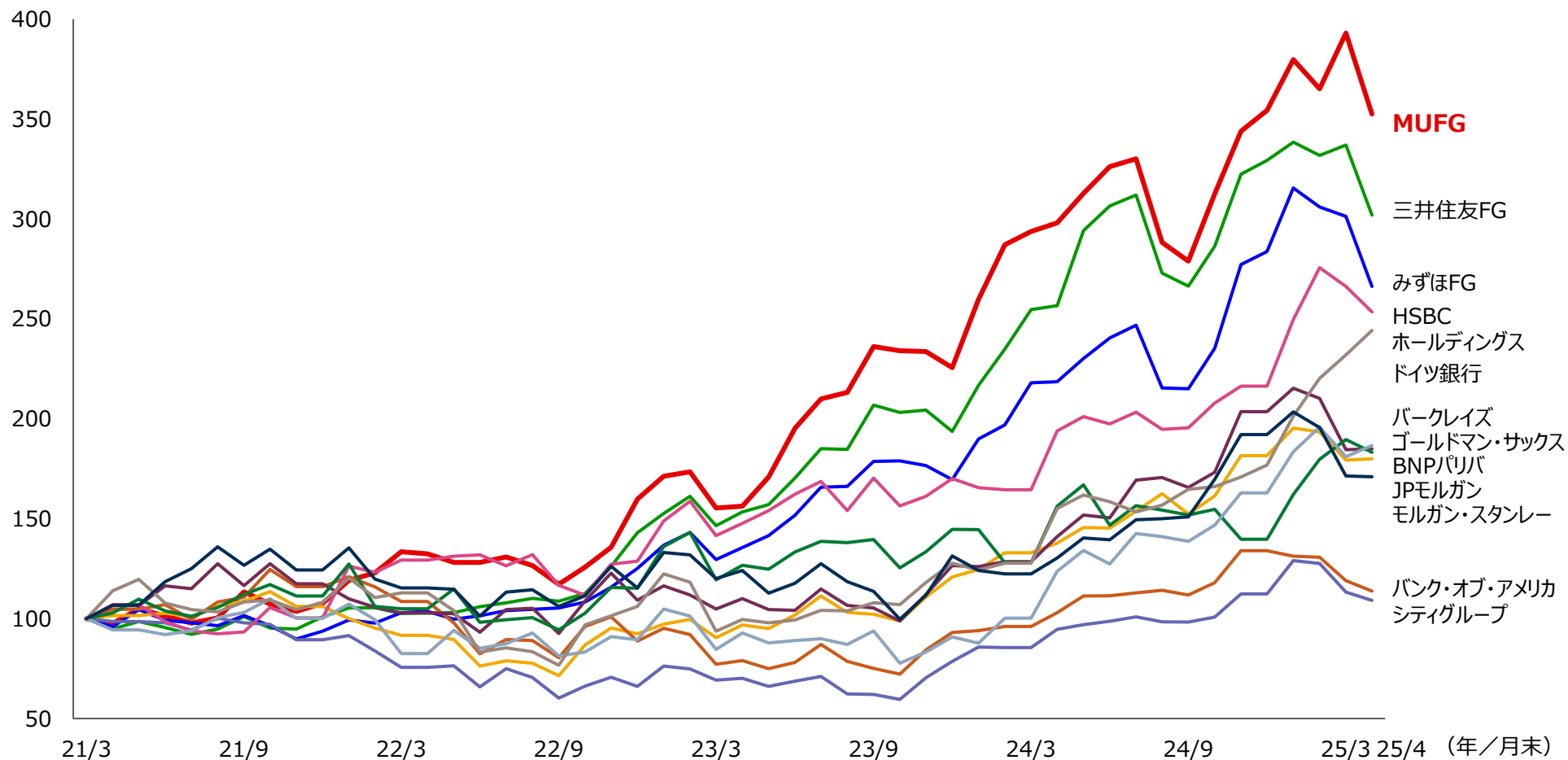
*1 2013年度以降、発行済株式総数が一定で推移した前提に基づく試算

*2 2006年度の数値は、2007年度に実施した株式分割を勘案

*3 普通株式 (除く自己株式)

TSR (株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値 = 100)



KS、BDIの決算概要*1

KS*2

	(億円)				(百万THB)			
	23/12月期	24/12月期	前年度比	ご参考*3 25/3月期	23/12月期	24/12月期	前年度比	ご参考 25/3月期
粗利益	5,738	6,330	591	1,631	138,948	153,279	14,331	37,079
営業費用	2,553	2,813	260	745	61,835	68,131	6,296	16,941
営業利益	3,184	3,516	331	886	77,113	85,148	8,035	20,138
与信費用	1,470	1,890	419	439	35,617	45,782	10,165	9,988
親会社株主に帰属する純利益	1,359	1,226	▲ 133	331	32,929	29,700	▲ 3,229	7,533

BDI*4

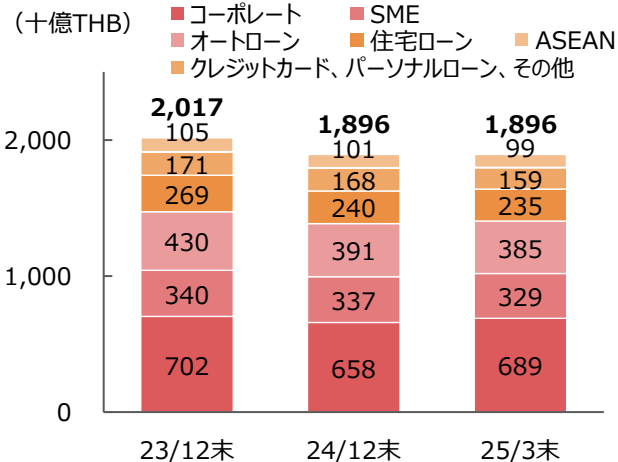
	(億円)			(十億IDR)		
	23/12月期	24/12月期	前年度比	23/12月期	24/12月期	前年度比
粗利益	1,674	1,852	178	18,203	18,904	701
営業費用	916	1,035	119	9,957	10,565	608
営業利益	758	817	59	8,247	8,339	92
与信費用	339	431	92	3,687	4,405	718
親会社株主に帰属する純利益	322	311	▲ 11	3,504	3,179	▲ 325

*1 各決算期末の為替レートにて円換算。23年12月期はTHB=4.13円、1IDR=0.0092円、24年12月期はTHB=4.64円、1IDR=0.0098円。 *2 タイ会計基準

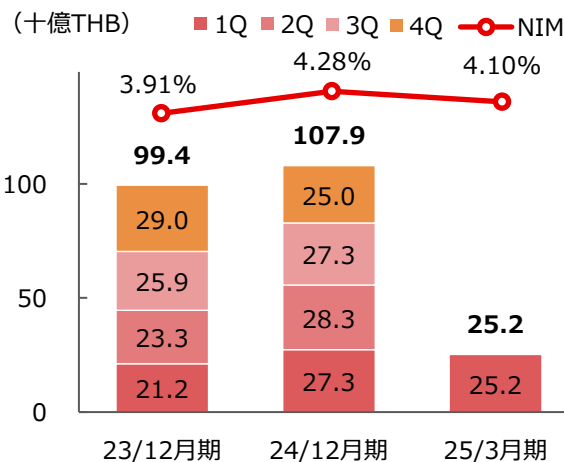
*3 25年3月期は1THB=4.40円。 *4 インドネシア会計基準。リストラチャリングに係る損失を含む

アユタヤ銀行（KS）の主要計数

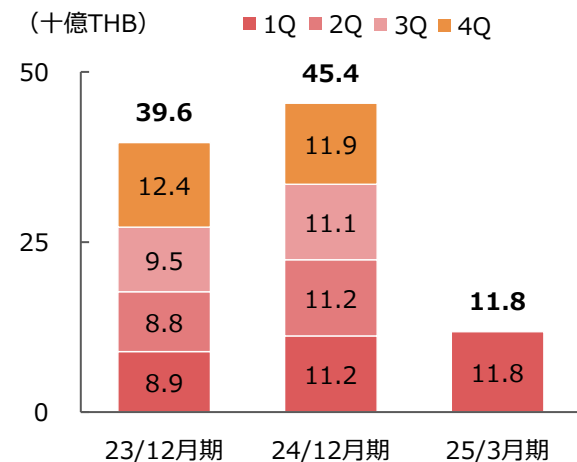
貸出残高



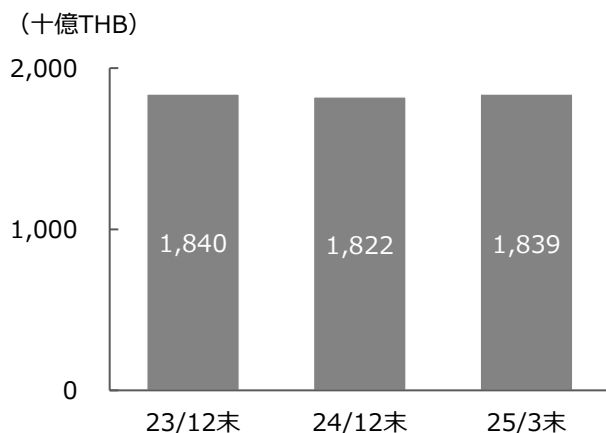
金利収益



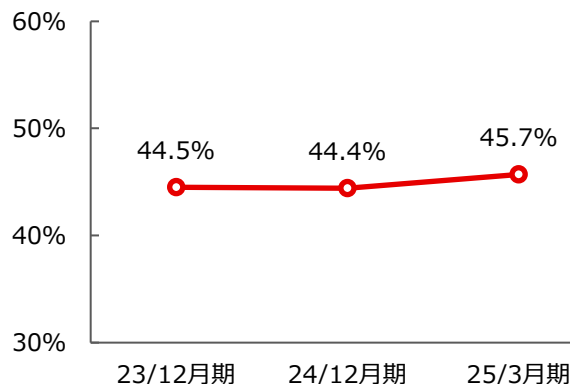
非金利収益



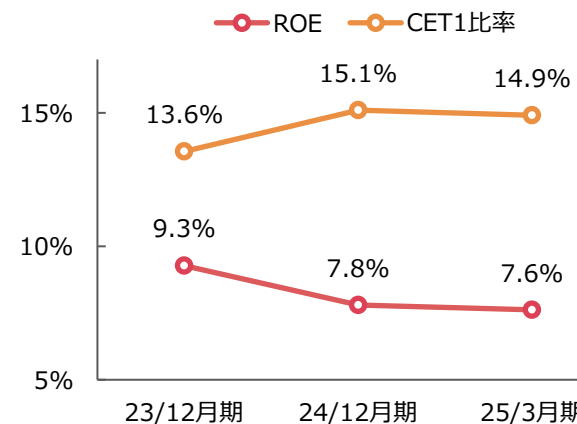
預金残高



経費率



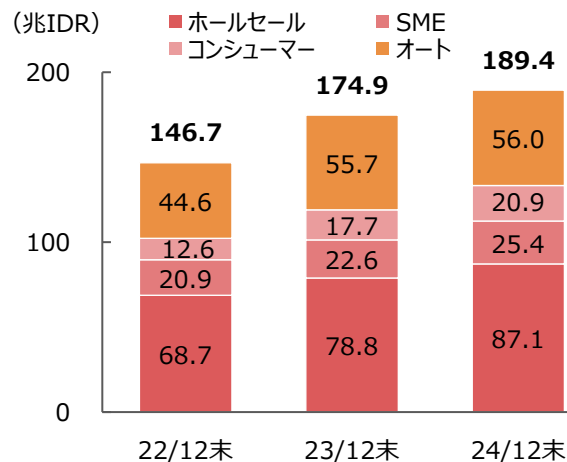
ROE・CET1比率*1



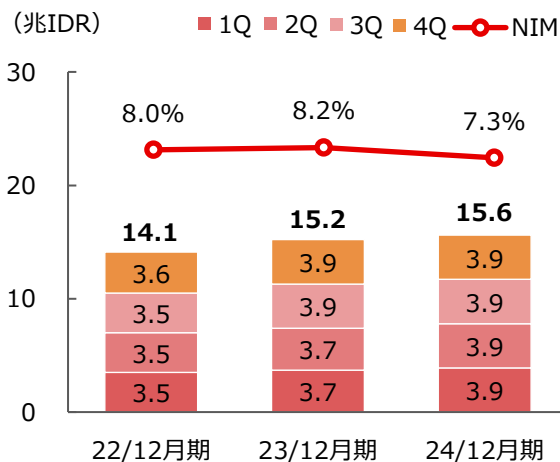
*1 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数

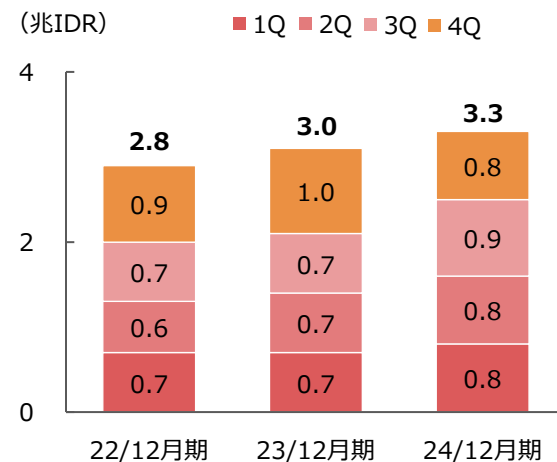
貸出残高



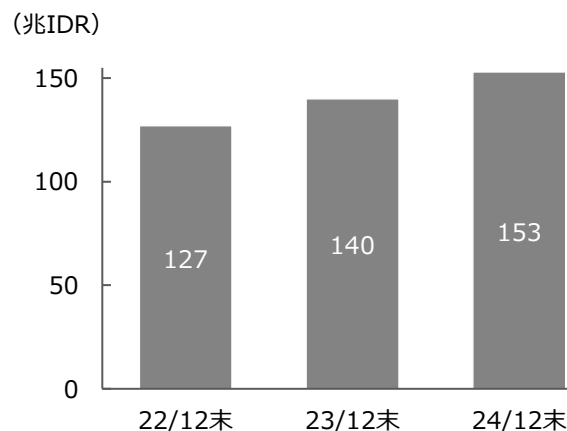
金利収益*1



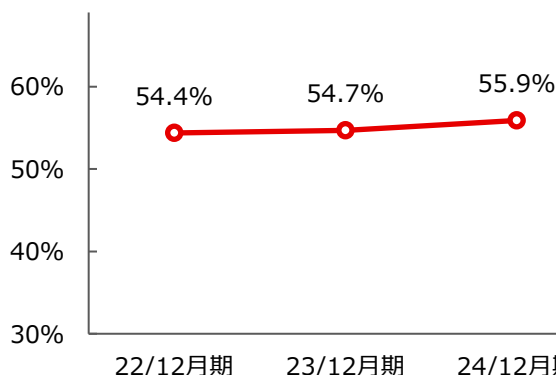
非金利収益



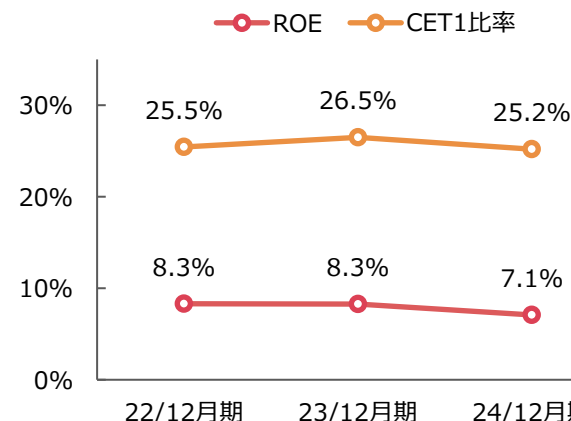
預金残高



経費率



ROE・CET1比率



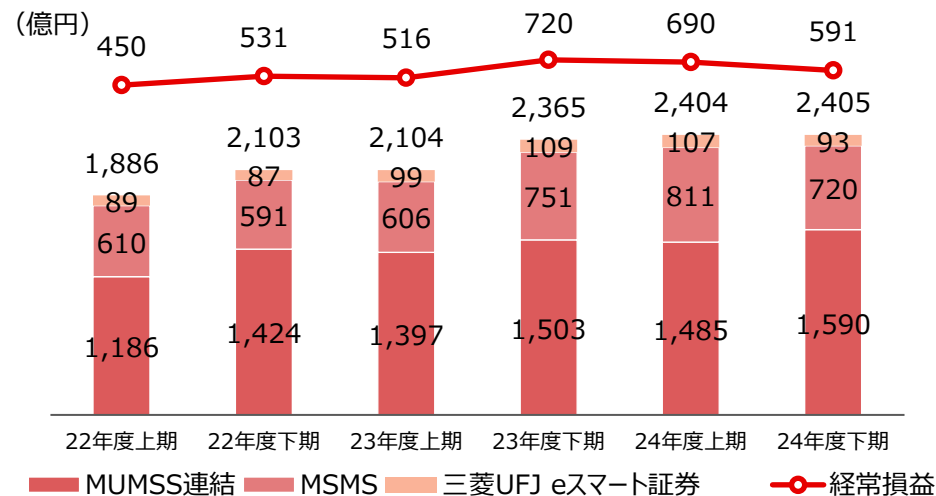
*1 リストラチャリングに係る損失を含む

国内証券ビジネスの状況

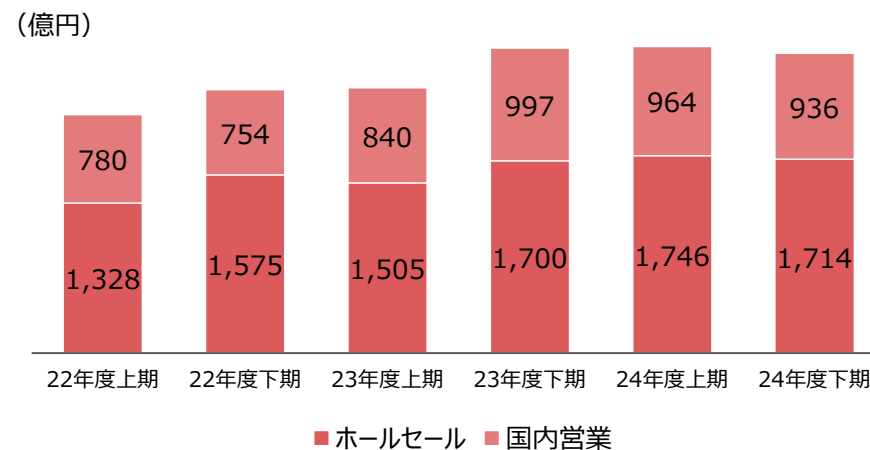
国内証券*1合算計数

国内証券単純合算（億円）	24年度
純営業収益	4,809
MUMSS連結*2	3,076
MSMS	1,532
三菱UFJ eスマート証券	201
販売費・一般管理費	3,542
MUMSS連結	2,309
MSMS	1,058
三菱UFJ eスマート証券	173
経常損益	1,281
MUMSS連結	782
MSMS	471
三菱UFJ eスマート証券	27
純損益	885
MUMSS連結	548
MSMS	319
三菱UFJ eスマート証券	17
業務セグメント別（億円）	24年度
国内営業（MUMSS連結＋三菱UFJ eスマート証券）	
純営業収益	1,900
経常利益	315
ホールセール（MUMSS連結＋MSMS）	
純営業収益	3,460
経常損益	984

純営業収益・経常損益の推移



業務セグメント別 純営業収益の推移*3



*1 MUMSS＋MSMS＋三菱UFJ eスマート証券 *2 24年度4Q以降はMUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズを含むMUMSS連結ベース *3 一部社内管理計数

MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

① 日本

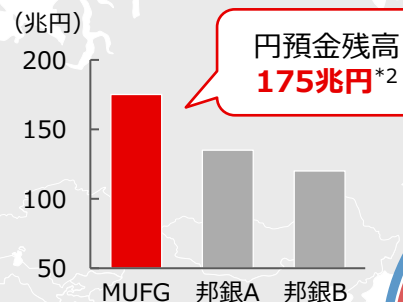
脱デフレ、金利が有る世界への回帰の中で強みとなる
国内最大の顧客基盤とバランスシートサイズ

個人

・約3,300万口座

法人

・顧客数約100万社
・全国メインバンク調査
12年連続1位^{*1}



③ 米国

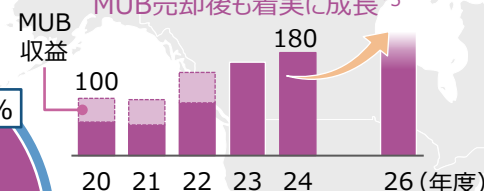
世界最大の経済圏での成長の実現と
MSを通じた安定した経済規模の取り込み

ホールセール領域に投入資源を集中
MUFGの成長を牽引

MS持分法損益による
米国経済の取り込み

米州の営業純益は
MUB売却後も着実に成長^{*5}

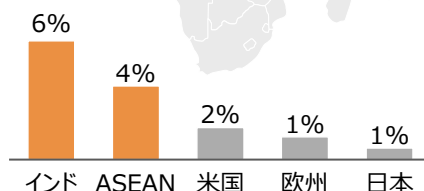
MSのバランスの取れた
事業ポートフォリオ^{*6}



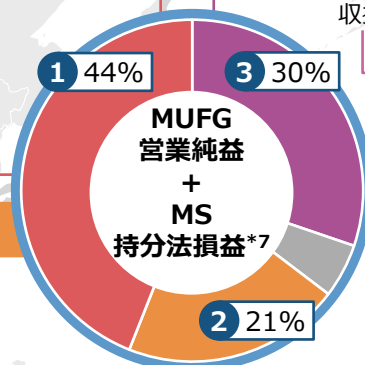
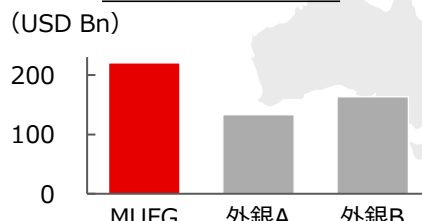
② アジア

アジア商業銀行とデジタル金融事業への
投資を通じた多面的な成長の取り込み

2026年予想GDP成長率^{*3}



APAC域内貸出
(除く中国・香港)^{*4}



様々な領域で強い機能

高い専門性とプレゼンス

プロジェクトファイナンス^{*8}

グローバル：1位
米国：15年連続1位

プロジェクトボンド^{*8}

グローバル：1位

欧米GCIB業務一体運営

シングルリーダーシップの下での
戦略の高度化

MSアライアンス

世界唯一のグローバルバンク
同士の強固なパートナーシップ

多様な商品・運用力／ワンストップサービス提供力

国内トップシェア

公募株式残高^{*9}：1位
資産管理残高^{*10}：1位

インフラ運用・PD^{*11}等のオルタナ運用に強み

First Sentier Investors ALBACORE CAPITAL GROUP

*1 (出典) 東京商工リサーチ24年「企業のメインバンク」調査 *2 MUFGは2行合算。他社は25年3月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成

*3 (出典) IMF「World Economic Outlook Database, April 2025」 *4 MUFGはPB含む。他社は25年3月末時点の各社開示資料より当社計算 *5 20年度実績を100とした計数

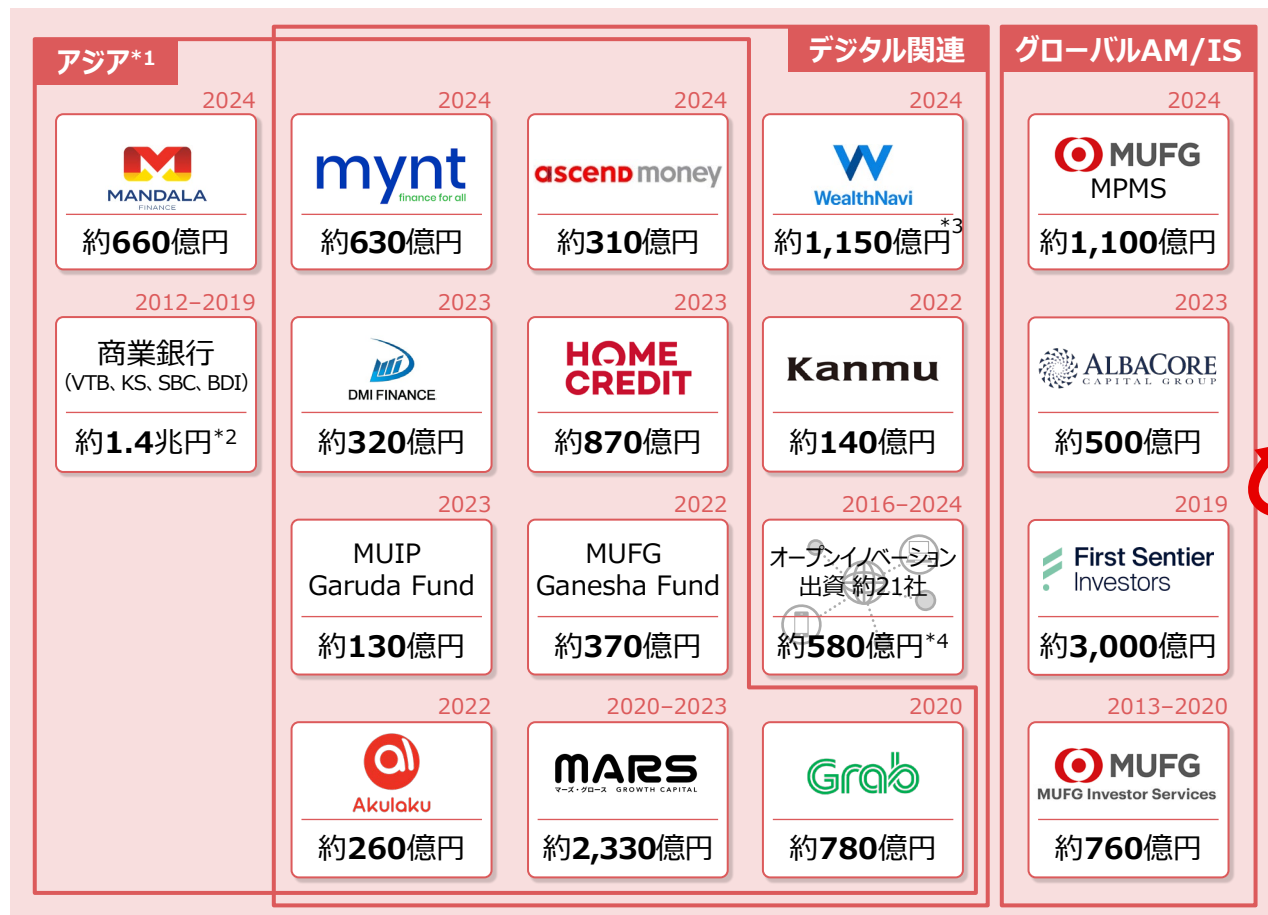
*6 粗利ベース ISG：Institutional Securities、IM：Investment Management、WM：ウェルスマネジメント (出典) MS Earnings Results

*7 24年度の管理計数 *8 24年度 (出典) PFI *9 除くETF *10 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 *11 Private Debt

収益力強化に向けた資本活用

－ 戦略出資によるポートフォリオの多様化と見直しの両立によって、幅広い収益基盤を確立

戦略出資



売却



*1 Krungsri Capital Securitiesは、Krungsri Securitiesに事業譲渡済 *2 Vietin Bank、KS、Security Bank Corporation、BDIへの当初出資額の合計

*3 完全子会社化に伴う出資額合計 *4 社内管理基準（売却等勘案後）

*5 2024年8月に一部売却を公表した24百万株（追加出資額：約936百万米ドル／2023年8月公表）の2023年7月末為替レートによる円貨換算額

外部評価

外部評価機関の評価

評価機関	2025/3末
MSCI	A
FTSE	4.1
Sustainalytics	16.9
S&P Dow Jones	57
CDP	A-
日経SDGs	★4.5
東洋経済	385.8

：役員報酬評価の対象

ESGインデックスへの組み入れ

GPIF選定ESGインデックス

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

その他

- FTSE4Good
- SOMPOサステナビリティ・インデックス 他

人的資本KPI

－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へ

		実績*1	2026年度目標
プロ度追求	DXコア人材	791名	1,200名
	ITスキル取得*2	78.5%	100%
	海外枢要ポストに対する候補者プール	3.9倍	3倍以上維持
エンゲージメント向上	エンゲージメントスコア*3	76%	23年度比改善
DEIの推進	女性マネジメント比率（国内）*4	24.0%	27%
	男性育休取得率*5	89.8%	100%
	インクルージョンスコア*3	78%	75以上維持
	障がい者雇用比率	2.68%*6	法定雇用率以上維持
健康経営	アブセンティズム	0.93%	1%以下
	プレゼンティズム	13.0%	15%以下

*1 国内主要子会社3社（銀行、信託、証券）合算の数値（注記の無いKPIは2025年3月時点） *2 ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得

*3 海外主要子会社含む連結ベース（グループ意識調査結果のスコア） *4 次課長以上の女性社員の割合

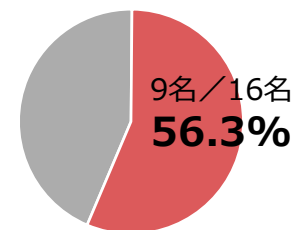
*5 取得期限を踏まえた実質育休取得率 *6 国内主要子会社6社の合算値（2024年6月時点）

ガバナンス（取締役会構成）

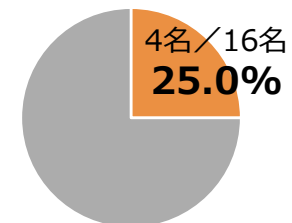
（2025年6月末時点（予定））

氏名	担当*1	独立 社外	知見・専門性、経験						
			企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	IT・ デジタル	サステナ ビリティ
1 本田 桂子	監査	●	-	●	-	-	●	-	●
2 桑原 聡子	指名、報酬*	●	-	-	-	●	●	-	●
3 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	-	-	-	-	●	●
4 マリ・エルカ・ パンゲストゥ	リスク	●	-	●	-	-	●	-	●
5 清水 博	リスク*	●	●	●	-	-	-	●	●
6 デイビッド・ スナイダー	監査、リスク	●	-	-	-	●	●	-	-
7 鈴木 みゆき	指名、報酬	●	●	●	-	-	●	●	●
8 辻 幸一	監査*	●	-	-	●	-	●	-	-
9 上田 輝久	指名、報酬	●	●	-	-	-	●	●	●
10 新家 良一	監査	-	当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を 適切に遂行する能力を有する				●	-	-
11 安田 敬之	監査						●	-	-
12 三毛 兼承							●	●	●
13 亀澤 宏規	指名、報酬						●	●	●
14 半沢 淳一							-	-	●
15 小林 真							●	-	●
16 窪田 博							●	-	●

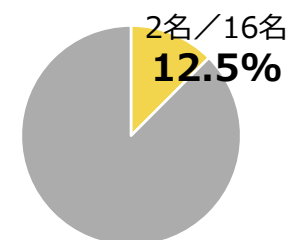
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



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

ガバナンス（役員報酬）

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	-	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」等を含む		-	毎月	現金	1	
*3 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%	1	
	中長期 業績連動	0%－ 150%	役位別の 基準額×	中計における目標比達成率等 （1）連結ROE （2）連結経費率 （3）ESG評価 ・ GHG自社排出量削減 ・ 従業員エンゲージメントサーベスコア ・ 女性マネジメント比率 ・ ESG外部評価機関評価*1 （4）TSR	<55%> 30% 10% 10% 5%	中期経営 計画終了時			
				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					<45%> 25% 20%
*3 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）連結経費率	<60%> 20% 10% 20% 10%	年1回	現金	1	
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・ 成長戦略の進化 ・社会課題の解決 ・企業変革の加速 ・ メリハリの効いた資源・ポートフォリオ運営 ・ ステークホルダーへの提供価値向上 等	<40%>				

*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について相対評価

*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 マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象

世界が進むチカラになる。

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

これが未来に向けて変わらない
MUFGの存在意義です。