

# 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

- ✓ 亀澤です。
- ✓ 本日はお忙しい中、私たちMUFGの説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- ✓ 決算の内容については、先日のネットコンファレンスでCFOの十川より、説明しておりますので、本日は、中期経営計画の目標見直しと、進捗を中心にお話したいと思います。
- ✓ それでは、資料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）に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておりません。また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせください。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             |

# ■ キーメッセージ

## 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

---

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

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%**<sup>\*1</sup>

ROE

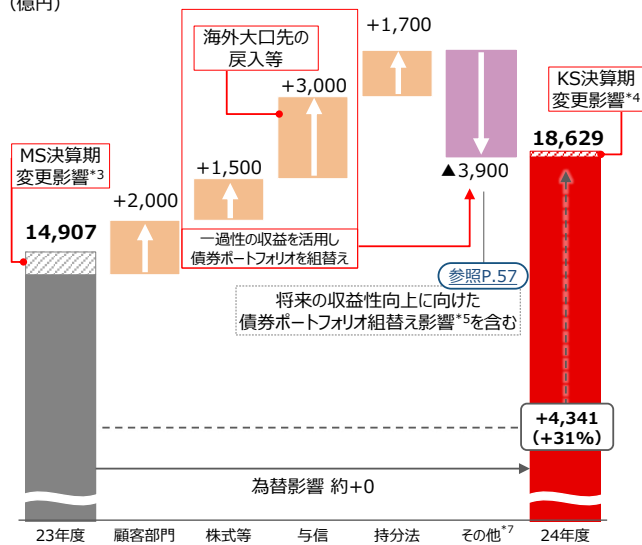
**9.9%**

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<sup>\*2</sup>

(億円)



<sup>\*1</sup> 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 <sup>\*2</sup> 内訳は税後ベース <sup>\*3</sup> 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) <sup>\*4</sup> 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) <sup>\*5</sup> 23年度:約▲2,000億円、24年度:約▲7,800億円 <sup>\*6</sup> 社内管理上の連結業務純益 (以降「営業純益」) <sup>\*7</sup> 除くKS決算期変更影響

**MUFG** 6

- ✓ 24年度は、親会社株主純利益が1兆8,629億円となり、2年連続で過去最高益を更新しました。また、ROEは9.9%となり、中期経営計画の目標である9%を中計1年目で達成しました。
- ✓ 右側の図表をご覧ください。バランスシートマネジメントの観点から、政策保有株式の売却益や、海外における大口の与信費用の戻入といった一時的な利益を見合いに、外国債券を中心に売却損を計上しましたが、顧客部門収益の力強い伸長とモルガン・スタンレーを中心とする持分法投資利益の増加が、増益を牽引しました。
- ✓ 7ページにお進みください。

# 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

連結

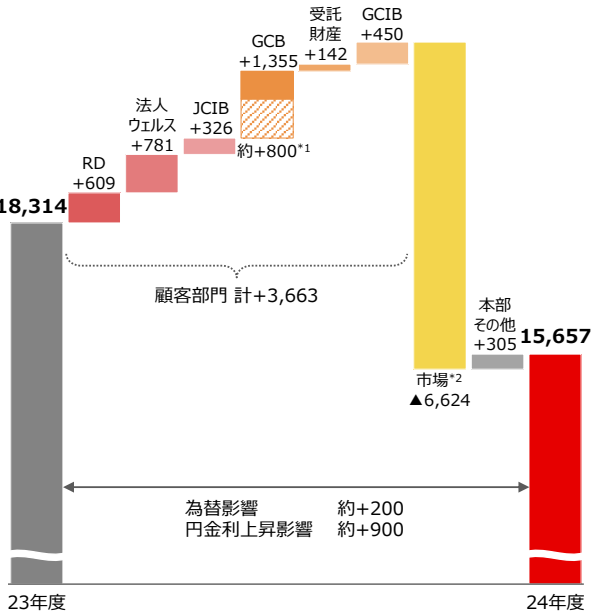
(億円)

|                | 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<br>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<br>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)

連結



\*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)

- ✓ 右側のステップチャートは営業純益の増減要因を示したものです。前年度比で減少していますが、これは将来の収益性向上に向けた債券ポートの組み替えに伴う、市場事業本部での売却損の計上による影響です。顧客部門では、KSの決算期変更影響や、円金利上昇影響除きでも約1,500億円の増益となっており、力強い成長が続いています。
- ✓ 8ページにお進みください。

## 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

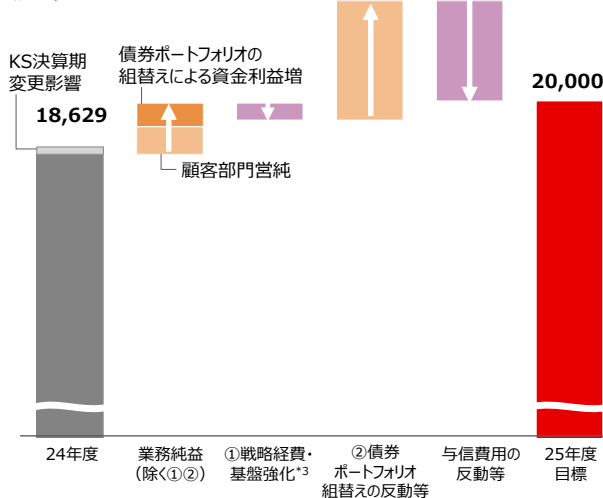
前年度比 **+8%** <sup>\*1</sup>

### 親会社株主純利益の増減要因<sup>\*2</sup>

<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)



| 連結<br>(億円) | 24年度<br>実績 | 25年度<br>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  |

\*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

MUFG 8

- ✓ 25年度の業績目標です。
- ✓ 親会社株主純利益は、足許で外部環境の不確実性が高まる中でも、MUFG発足以来初となる2兆円をめざす計画とします。ROEは、東証基準で10%を視野に入れています。右側の図表にお示しの通り、24年度に計上した一時的なプラスマイナスの反動はありますが、本業の実力を示す業務純益の成長が増益のメインドライバーになります。
- ✓ なお、この計画は、右側に記載の金融指標とあわせ、主要国の通商政策において各国間の交渉がある程度進展し、グローバルサプライチェーンが大きく毀損されるような状況が回避される前提で作成しています。
- ✓ 9ページをご覧ください。

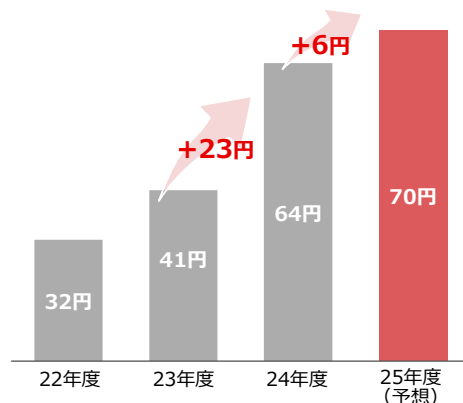


## 株主還元

－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<sup>\*1</sup>

|    |      |                                                |
|----|------|------------------------------------------------|
| 配当 | 24年度 | <b>64円</b><br>(前年度比+23円)<br>配当性向 <b>40%</b>    |
|    | 25年度 | <b>70円</b> を予想<br>(前年度比+6円)<br>配当性向 <b>40%</b> |

|        |      |                                                           |
|--------|------|-----------------------------------------------------------|
| 自己株式取得 | 24年度 | <b>4,000</b> 億円を実施<br>(24年5月：1,000億円)<br>(24年11月：3,000億円) |
|        | 25年度 | 上期は <b>2,500</b> 億円を決議<br>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 <b>40%程度</b> | 35.3%  | 34.9% <sup>*2</sup> | 40.0%  | 40.3%      |

<sup>\*1</sup> 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 <sup>\*2</sup> MS決算期変更影響除き

✓ 株主還元についてです。引き続き配当性向は40%程度を目途とし、「資本の健全性」と「成長投資」との最適なバランスを考慮した上で、利益成長に基づき1株当たり配当金の持続的な増加をめざします。その上で、25年度は年間配当予想を、前年度比6円の増配となる70円とします。また、上期として総額2,500億円を上限とする自己株式取得を決議しました。

✓ 10ページにお進みください。

## EPSで見るMUFGの成長実績

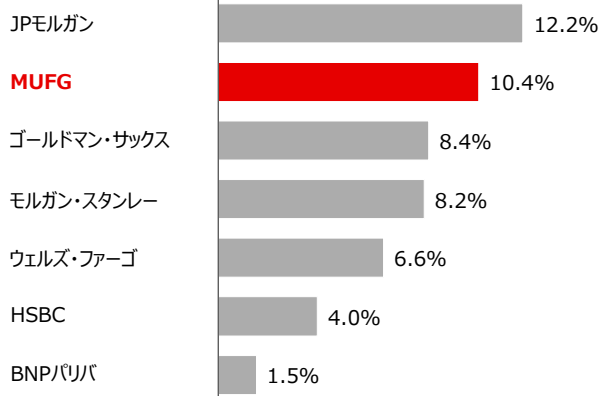
－着実な利益成長と規律ある資本運営により、EPS成長率はグローバルピアに匹敵

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）<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 各社決算通貨ベース（出典）Bloomberg <sup>\*2</sup> 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

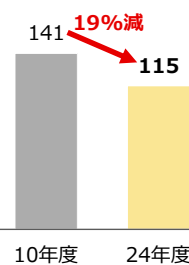
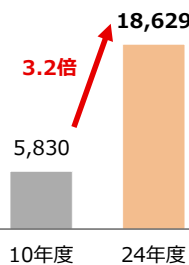
EPS成長率（2010–2024）：10.4%

利益成長：8.9%

自己株式取得：1.5%

親会社株主純利益  
（億円）

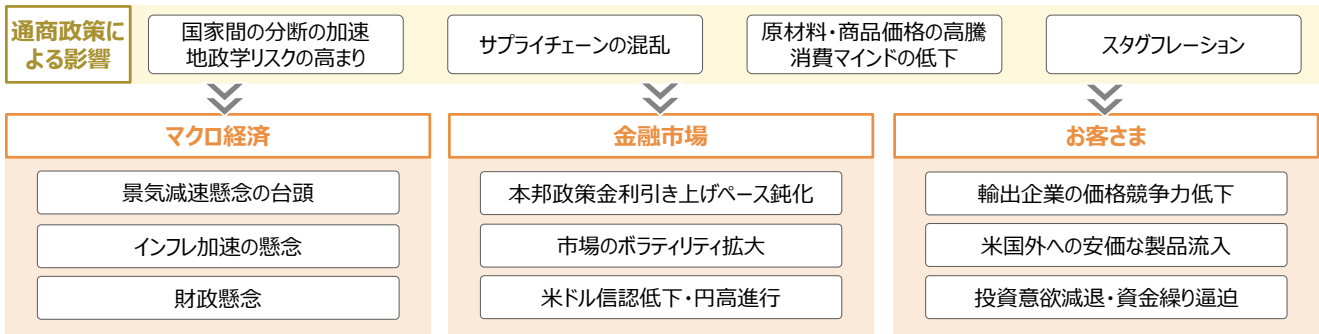
発行済株式総数<sup>\*2</sup>  
（億株）



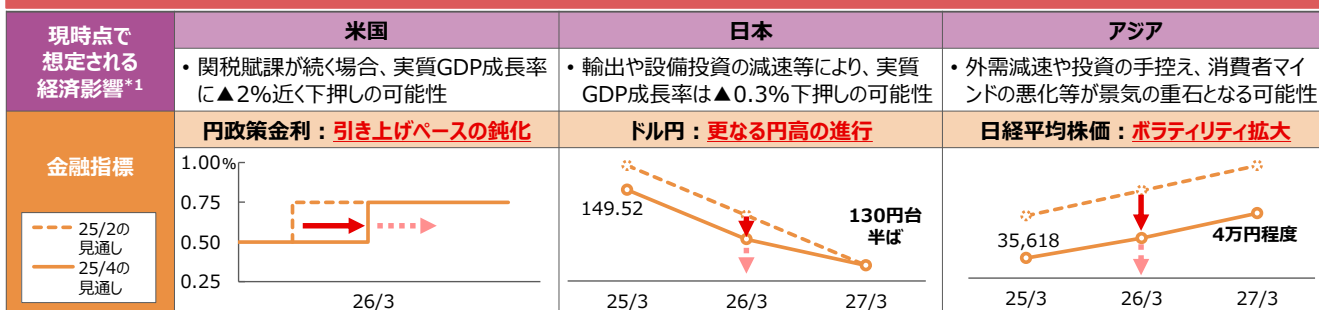
- ✓ EPSの成長実績です。
- ✓ リーマン・ショック後の2010年度から昨年度までのEPS成長率は10.4%でした。
- ✓ これは、グローバルピアと比較しても非常に高い水準です。
- ✓ 右側をご覧ください。このEPS成長率を利益成長と自己株式取得に分解すると、純利益を3.2倍に拡大させながら、発行済株式総数は、自己株式取得によって約2割減らしています。
- ✓ 11ページにお進みください。

## 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



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



\*1 25年4月時点の見通し

MUFG 11

- ✓ 米国の通商政策による影響について説明します。
- ✓ まず、米国の関税政策から生じる貿易障壁によって、国家間の分断が加速し、地政学リスクが高まるおそれがあると見ています。サプライチェーンが混乱し、原材料や商品価格が高騰することで消費マインドが低下し、スタグフレーションに向かう可能性も懸念されます。
- ✓ その結果、中段に記載している様々な影響を及ぼす可能性があるため、こうした影響について、社内横断的にフォローアップするプロジェクトチームを立ち上げました。
- ✓ なお、26年度の金融指標は、下段に記載の水準を想定していますが、足元の不確実性の高まりを踏まえると、このシナリオから大幅に悪化する可能性もあり得ると見ています。
- ✓ 12ページにお進みください。

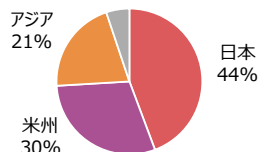
# MUFGならではの事業ポートフォリオによる持続的成長

－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

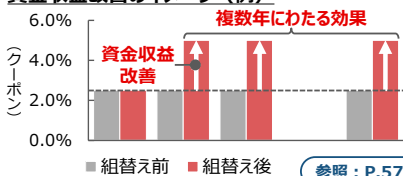


参照：P.15、75

## 2 金融指標の変動に備えた 債券ポートフォリオ

- ・ 其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）

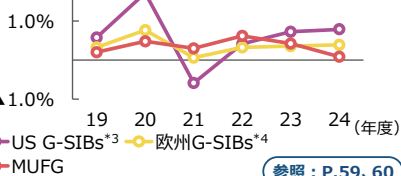


参照：P.57

## 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

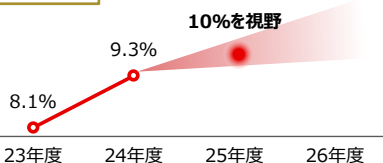
与信関係費用比率の比較\*2



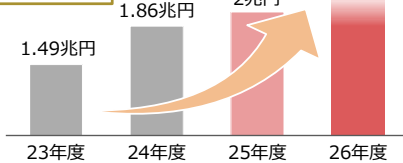
参照：P.59、60

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

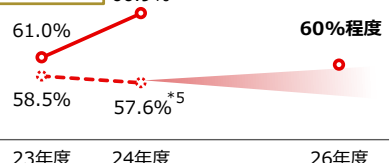
### ROE (東証定義)



### 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 JPモルガン、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、パークレイズ、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

MUFG 12

- ✓ 26年度の経済環境には不透明感が残るため、中計最終年度の財務目標については、環境を見極めたうえで改めて検討・公表することとしました。
- ✓ 一方で、上段に記載の通り、私たちのもつグローバルに分散された強靱で多様な事業ポートフォリオは、これまでの非連続な環境変化にも柔軟に対応することで着実に成長し、レジリエンスも高めてきました。
- ✓ そのため、先ほど説明した想定程度の環境であれば、26年度の親会社株主純利益は2兆円以上、ROEは東証基準で10%以上と、25年度を上回るものになると考えており、着実に成長していくと見込んでいます。
- ✓ 13ページにお進みください。

## 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

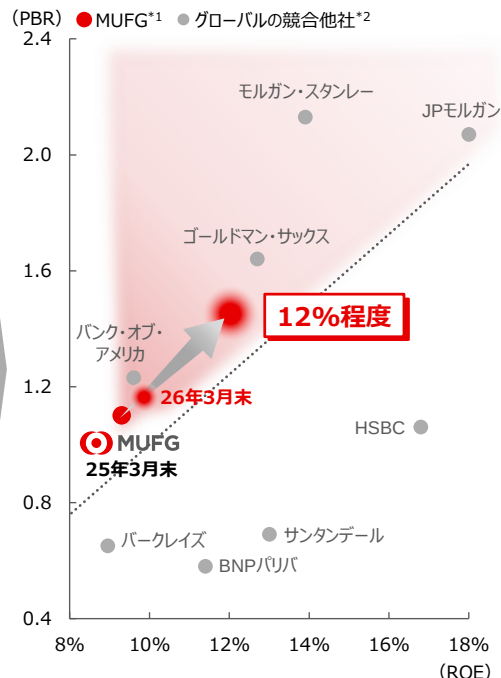


安心・安全なサービス



### 株主還元

- 累進的配当の継続
- 機動的な自己株式取得



MUFG 13

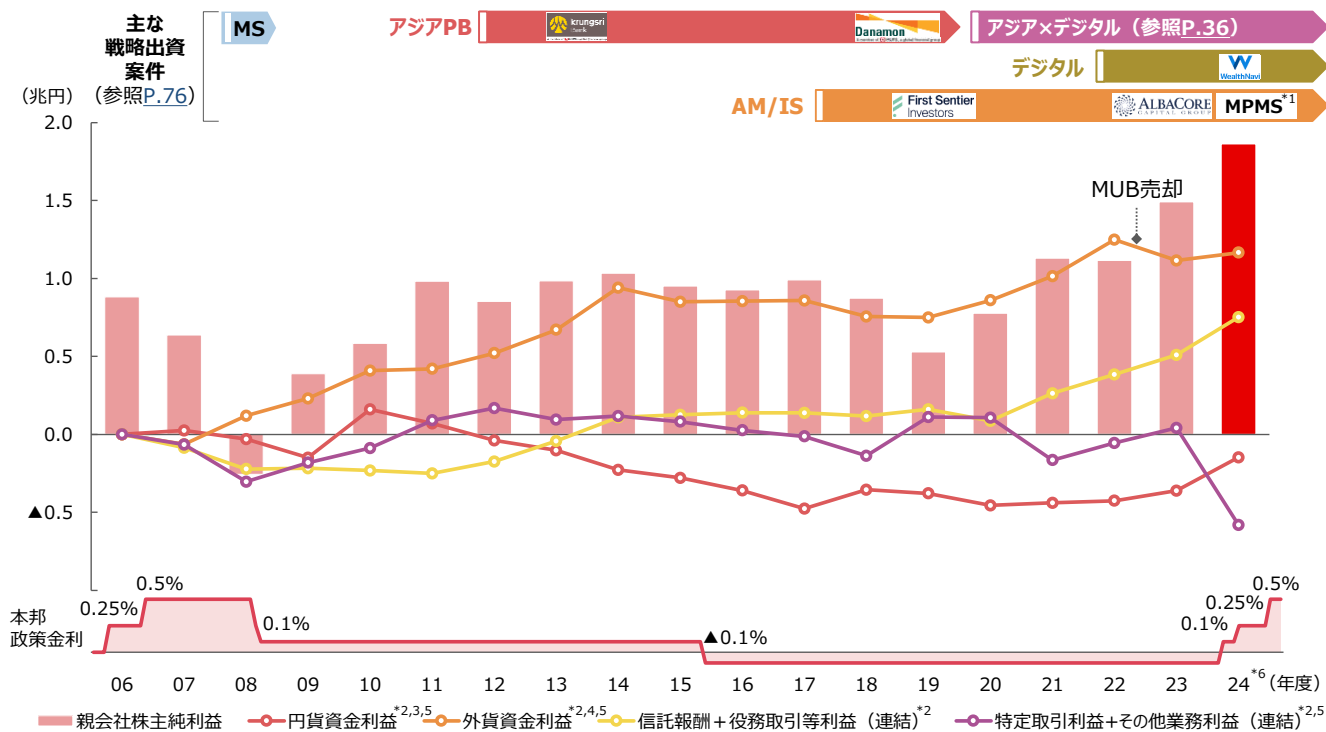
\*1 ROEは東証定義 \*2 2024年12月末時点 (出典) Bloomberg

- ✓ 中長期ROE目標の見直しについて。足元では不確実性の高い環境にありますが、中長期的にROEを引き上げていく方針は不変です。
- ✓ 従来の目標を達成したことを踏まえ、次のステージに進むべく、新たに東証定義のROEで12%程度に設定しました。
- ✓ この達成に向けて、本邦最大の金融機関として日本の成長を創り出すとともに、成長投資や成長領域での規律あるリスクテイクを通じて、私たちのもつユニークで競争力のある事業ポートフォリオを磨き上げ、収益力のさらなる強靱化を進めていきます。
- ✓ そして、規律ある資本運営のもと、株主還元の一層の充実にも取り組んでいくことで、グローバル・トップティアと並ぶ企業価値の実現をめざします。
- ✓ 15ページにお進みください。

## 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、アコムの場合。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

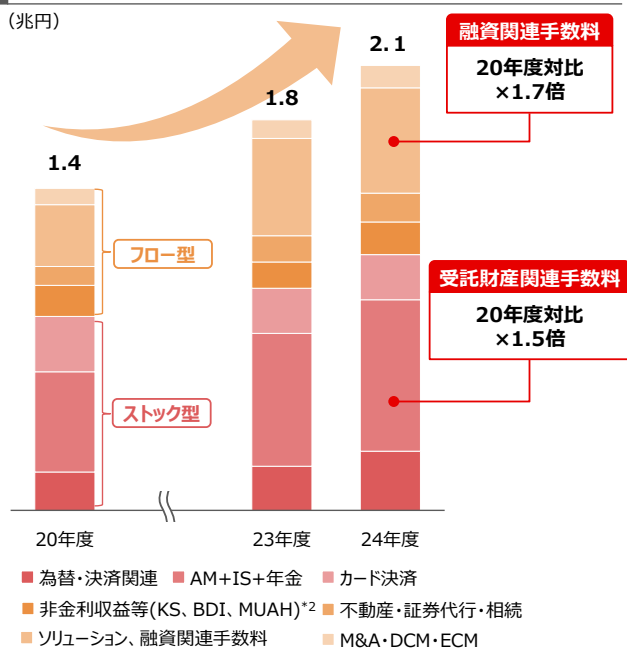
MUFG 15

- ✓ 中期経営計画の進捗について説明します。このスライドでは、親会社株主純利益と構成利益の推移を示しています。
- ✓ 国内の政策金利が低水準で推移していたなか、アジアのパートナーバンク、AM/IS、デジタル領域での出資を通じて収益構造の多様化を進めた結果、外貨資金収益と手数料収益の増収トレンドが続いていますが、足元では黄色の折れ線グラフの手数料収益が大きく伸びています。
- ✓ これに加えて、赤色の円貨資金収益も、マイナス金利政策下での、利ざやの改善に加え、昨年からの政策金利の引き上げと相まって足元で大きく改善しています。ただ、依然として2006年の水準には達しておらず、更なる改善が見込めます。

## 強い手数料収益

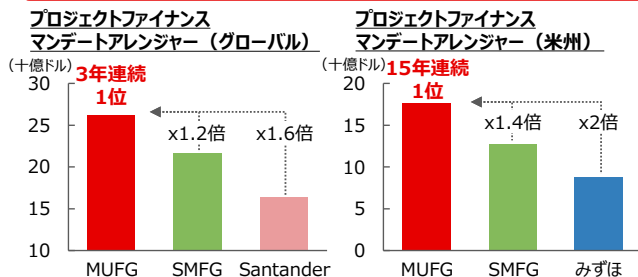
－多様な事業ポートフォリオにより、ストック型とフロー型の両手数料収益が成長

### 手数料推移\*1



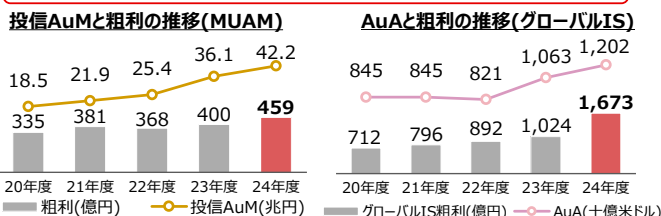
### プロジェクトファイナンス\*3

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



### 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



\*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。

\*2 24年度はKS決算期変更影響除く

\*3 24年度（出典）LSEG

MUFG 16

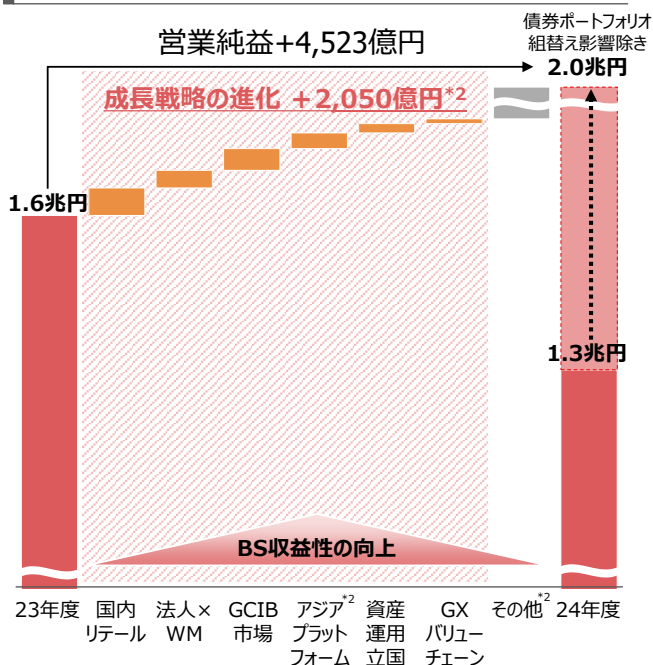
- ✓ 16ページは、私たちの強みの一つである手数料収益についてです。
- ✓ ここ数年来、国内外の金融政策などの環境変化に柔軟に対応しながら、事業ポートフォリオの多様化を進め、稼ぐ力を強化してきました。
- ✓ 左側、手数料収益は成長を続けていますが、20年度対比では、安定的な収益が見込めるストック型の受託財産関連手数料は1.5倍に、フロー型の融資関連手数料は1.7倍にまで引き上げました。
- ✓ 右側、プロジェクトファイナンスでは、豊富なO&Dのノウハウを背景に、米国での市場シェアは15年連続で1位、グローバルベースでも3年連続で1位を獲得しており、融資関連手数料収益の拡大を牽引しています。
- ✓ さらに、受託財産領域でも国内外で預かり資産を積み上げることで、着実に手数料収益を伸ばしています。
- ✓ 次のページにお進みください。



# 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<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース <sup>\*2</sup> KS決算期変更影響は、「その他」に含め、成長戦略の進化の実績には含めず <sup>\*3</sup> プロジェクトファイナンス

## 成長戦略別トピックス

|                     |                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内リテール顧客基盤の強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>預金残高増やCFの拡大が増益に寄与</li> <li>カード新規申込/住宅ローン新規実行は拡大</li> </ul>                          |
| 法人×WMビジネスの強化        | <ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材拡充等の社内体制強化</li> <li>顧客アプローチ拡大・案件捕捉力の向上</li> <li>事業承継関連融資や資産運用収益が伸長</li> </ul>   |
| GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>PF<sup>*3</sup>やクロスセルが堅調推移</li> <li>プライマリ・セカンダリ間の連携も進展</li> </ul>                   |
| アジアプラットフォームの強靱化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>為替・決済を中心にクロスセルが堅調推移</li> <li>デジタルペイメント事業者2社への出資完了</li> </ul>                        |
| 資産運用立国実現への貢献        | <ul style="list-style-type: none"> <li>AM/ISのKPI目標を引き上げ</li> <li>クレジット/オルタナ領域の施策が進展</li> <li>本邦初となる未上場株式投信の受託開始</li> </ul> |
| GX起点でのバリューチェーン支援    | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外でバリューチェーン構築の支援を実施</li> <li>プロジェクト共創件数の24年度実績は34件</li> </ul>                      |
| 新たな事業ポートへの挑戦        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                               |

- ✓ ここから、中計の3本柱である各戦略の進捗を説明します。
- ✓ まず、成長戦略の進化です。営業純益は、債券ポートフォリオの改善影響を除くと、23年度比で約4,500億円の増益となりました。国内ビジネスが大きく伸びているほか、プロジェクトファイナンスやO&Dを中心としたGCIB・市場一体ビジネスモデルの進展が見られました。
- ✓ 次のページより、足元で大きく変化している国内リテールビジネスと、経済成長が鈍化しつつあるアジアについて詳しく説明します。

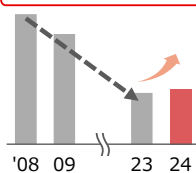
# リテール戦略の進化

－ 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

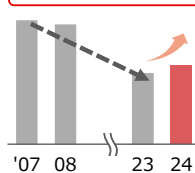
### 口座開設数

16年ぶりの反転



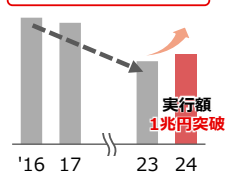
### カード会員数

17年ぶりの反転



### 住宅ローン残高

8年ぶりの反転



## 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）  
**Zeihoren**  
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



“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

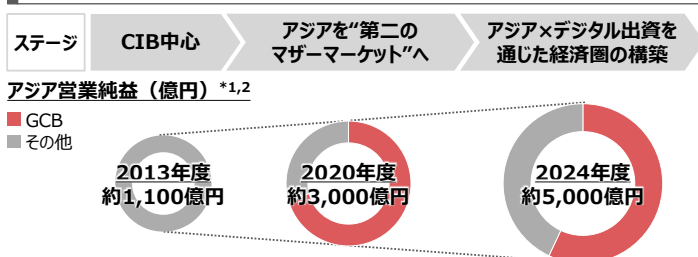
**MUFG** 18

- ✓ 18ページは、リテール戦略の進化です。
- ✓ 左上、24年度は複数の戦略的な施策に取り組んだことで、長らく減少傾向にあった口座開設数、カード会員数、住宅ローン残高を反転させました。25年度はダイレクトをはじめとするアプリのリニューアルやリリースを進めることで、このトレンドをさらに加速させていきます。
- ✓ また、24年度はグループネットワークも拡充しました。三菱UFJ eスマート証券、ウェルスナビ、全保連を連結化し、JACCSの持分も引き上げました。これらの出資を通じ、サービス面での連携を高めることで、ファイナンス、決済・カード、資産運用それぞれの機能を強化していきます。さらに、各社の顧客を相互に送客し、多様なニーズに「面」で対応することによる相乗効果も見込んでいます。
- ✓ 全てのサービスを繋げることで利便性を高め、グループ会社のネットワークを活かした機動的な戦略を展開することで、国内随一の顧客基盤をより強固なものにしていきます。

## 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

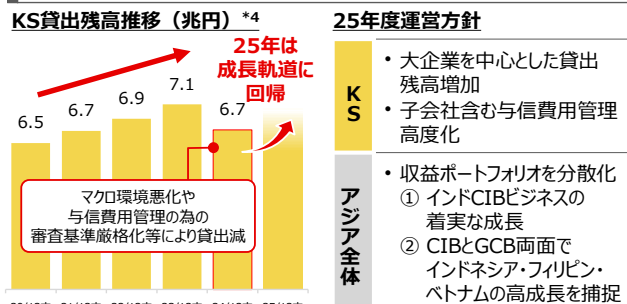
### MUFGアジア戦略の変遷



各国でのMUFGのプレゼンス\*3

| タイ<br>(当期純利益・億円) |          |       | インドネシア<br>(当期純利益・億円) |         |       |
|------------------|----------|-------|----------------------|---------|-------|
| 1                | カシコン銀行   | 2,367 | 1                    | マンディリ銀行 | 5,994 |
| 2                | クルンタイ銀行  | 2,212 | 2                    | BRI銀行   | 5,943 |
| 3                | バンコク銀行   | 2,119 | 3                    | BCA銀行   | 5,375 |
| 4                | サイアム商業銀行 | 2,068 | 4                    | BNI銀行   | 2,124 |
| 5                | MUFG     | 1,411 | 5                    | MUFG    | 1,002 |

### 足元の課題整理



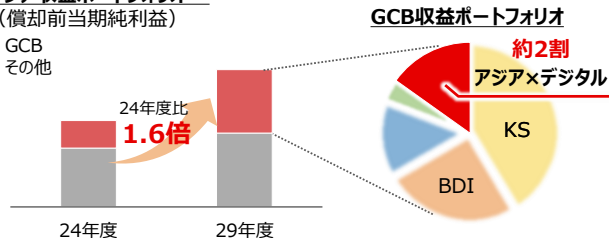
### 潜在的成長を取り込むための中長期戦略

- 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



\*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、IDR=0.0098円（出典）各社開示資料

\*4 管理計数

MUFG 19

✓ 19ページは、アジア戦略の展望です。

✓ 2013年当時、アジアではCIBビジネスが収益の大半を占めていました。そこからパートナーバンクへの出資を経て、アジア×デジタルの出資を重ねることで、私たち独自の経済圏を創り上げています。この間に、アジアでの営業純益は1,100億円から5,000億円に拡大しましたが、その成長を牽引するGCBの利益は3,000億円規模にまで成長し、タイとインドネシアでは利益規模でトップ5にランクインするなど、確固たるプレゼンスを築いています。

✓ 24年度は、タイのマクロ環境の悪化に端を発する審査基準の厳格化などによりKSの貸出残高は減少しましたが、25年度は与信管理の高度化と並行して貸出残高の増加にも取り組んでいます。

✓ また、インドやASEAN各国の高い経済成長を捕捉し、アジア全体の収益を伸ばしながら、アジア×デジタルの利益規模を着実に拡大することで、アジア全体の収益ポートフォリオ分散を進めます。そして、29年度には、この領域からの利益をGCB全体の2割を占めるまでに拡大させていきます。

✓ 20ページをご覧ください。

## 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）

#### 未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～（25年4月）



- 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

#### 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

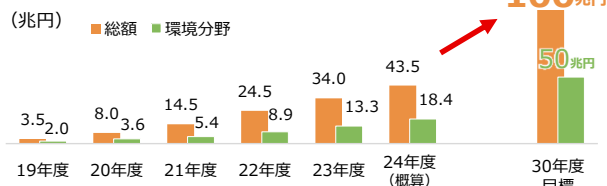
##### Climate Report 2025（25年4月）



- 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

#### 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

MUFG 20

- ✓ 社会課題の解決に向けて、それぞれの部署で取り組む道筋をロジックモデルとして定め、めざすべきインパクトを可視化しました。4月に公表したレポートで、既に取り組みが進んでいる課題解決の事例と併せて、モデルや指標の詳細を掲載しています。
- ✓ 右側、持続可能な社会の実現に向けた進捗です。4月に公表したClimate Report 2025では、移行計画の実効性を高める取り組みを中心にアップデートを行っており、NZBA脱退後も変わらないコミットメントでカーボンニュートラルを推進しています。これらのレポートも、ご覧頂けますと幸いです。
- ✓ 21ページにお進みください。

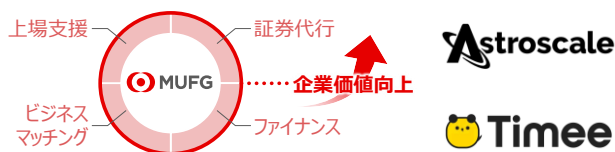
## 社会課題の解決～未来につなぐ②

### －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

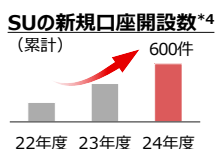
##### 1 支援先の企業価値向上 銀信証協働

- 支援先SU<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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



##### 2 スタートアップとの接点構築・裾野拡大

- MUCAP<sup>\*3</sup>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



##### 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」という想いからグループ一体で取り組みを強化
- 26年度KPI<sup>\*5</sup>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

\*1 SU：スタートアップ \*2 2025年1月末時点、中計目標20兆円 \*3 三菱UFJキャピタル \*4 スタートアップ営業部発足以降の実績 \*5 金融経済教育提供件数

- ✓ 活力溢れる社会に向けた取り組みの進捗です。左側、スタートアップ支援では、昨年度は宇宙ベンチャーのアストロスケールや隙間バイトのタイミーなど、ユニコーン級の企業の上場支援を行いました。支援先スタートアップの時価総額は、8兆円まで拡大しています。
- ✓ 今後も、当社の支援力の認知度を高め、支援先をさらに拡充していきます。
- ✓ 右側は、金融経済教育への取り組みです。今般新たに設置した担当役員のもと、出前授業の拡大やコンテンツの強化、そして専用のポータルサイト「マネび屋」での情報発信を通じて、さらに多くの子どもたちの金融リテラシー向上に貢献していきます。



# 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

拡大に向けた戦略・枠組み構築

経営層含め300名超研修受講

アジャイル人材の育成強化

先行2領域でアジャイル運営開始

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

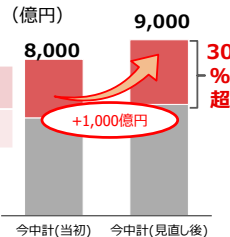
#### 社内 エンゲージメント向上



\*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

## 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）



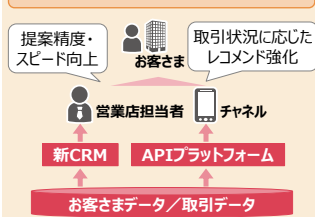
|         |                 |
|---------|-----------------|
| 戦略/基盤強化 | 生成AI、アーキテクチャ戦略等 |
| その他     | サイバーセキュリティ対応強化等 |

- 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

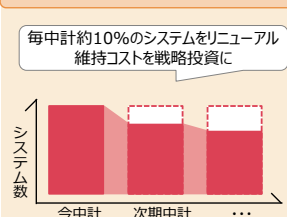
### アーキテクチャ戦略の施策展開

- 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



✓ 22ページは企業変革についてです。

✓ 環境変化へ迅速に適応する組織作りのため、組織間の連携を高める機能横断のチームを作り、権限と責任を委譲して、短期間のPDCAで成果を積み上げる、いわゆるアジャイル運営の導入に着手しています。今後はこの運営を適用する領域を拡大することで、企業変革に繋がっていきます。

✓ また、来月には「Human Capital Report」を発行します。私たちの成長の源泉であるMUFGで働く「人」にスポットを当て、人的資本経営に関する取り組み内容や経営戦略とのつながりを発信することで、企業価値向上につながります。

✓ 右側、システム開発リソースの拡充では、生成AIやサイバーセキュリティなど、攻めと守りの両面を強化するために、システム投資額を9,000億円に増額しました。

✓ また、22年度から進めているアーキテクチャ戦略を通じ、安定的で競争力のあるシステムへと最適化を進めています。既存システムの統廃合やリニューアルを通じて維持コストを削減し、成長に向けた戦略投資余力を捻出していきます。

## 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** ・ AIエージェント等、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

#### 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** BI\*4利用者 **25千人超**

23年度対比 **3倍**

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)

#### ■ 生成AI活用実現例



**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



**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、潜在ニーズ掘起こしを行う

#### 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)



**25年5月**  
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）

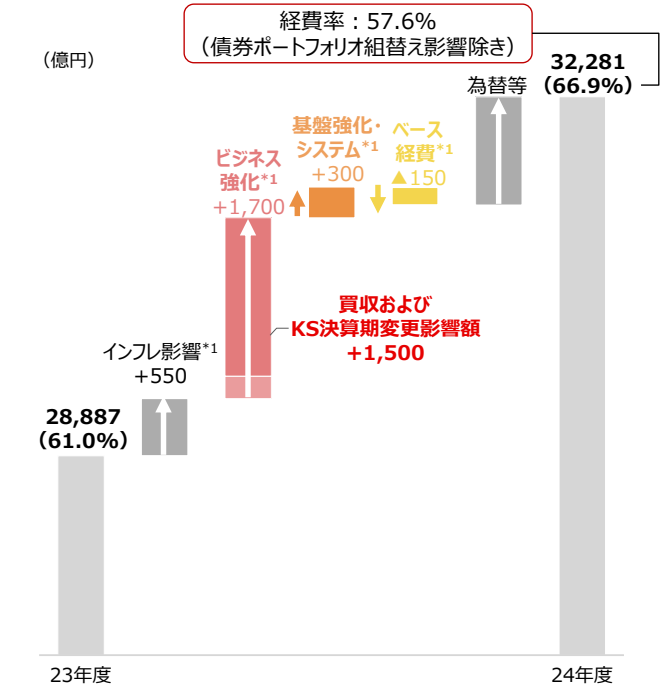
**MUFG 23**

- ✓ 23ページはAI・データ戦略についてです。
- ✓ これまでもデジタル化により、業務効率や利便性を高めてきましたが、AIによってこの流れはさらに加速していきます。
- ✓ デジタルを使えるかどうかで分断が起きる「デジタルディバイド」という言葉がありますが、今後はAIが使えるかどうかで分断・格差が生まれる「AIディバイド」の時代が来ると考えています。こうした変化に対応するために、MUFGをAIネイティブな組織へと変革し、AIを業務効率化としてだけでなく、私たちの能力を拡張するツールとして活用していきます。
- ✓ 足元の具体的な取り組みとして、既に60のユースケースの検討・開発に着手しており、導入実績も出ています。さらに、MUFG全体でAIを普及させることを目的とした、全社AI浸透運動である「Hello, AI@MUFG」を開始しました。
- ✓ また、右上、AIの力を最大限発揮させるためのデータ基盤の整備や行動の習慣化も進んでいます。今後の取り組みを加速させるため、Sakana AIの伊藤COOをアドバイザーとして迎えるなど、パートナーシップも強化しています。

# 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



\*1 社内管理上の計数

|                  | 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   |

- ✓ 24ページは、経費コントロールです。
- ✓ 将来の成長に向けてビジネス強化や基盤強化に資源を配賦しながらも、ベース経費はしっかりとコントロールしていきます。足元の経費率は、債券ポートフォリオの組み替えによる影響を除いた実質ベースでは60%を下回っており、前年度と比べても改善しています。



## 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

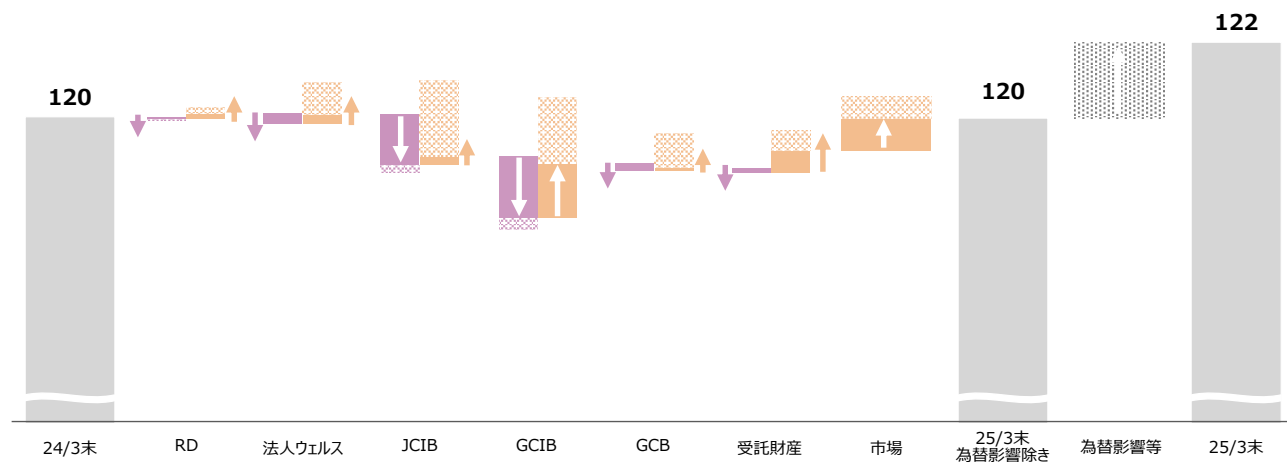
■ 低収益性RWAの削減額：▲ 5兆円

▨ 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)

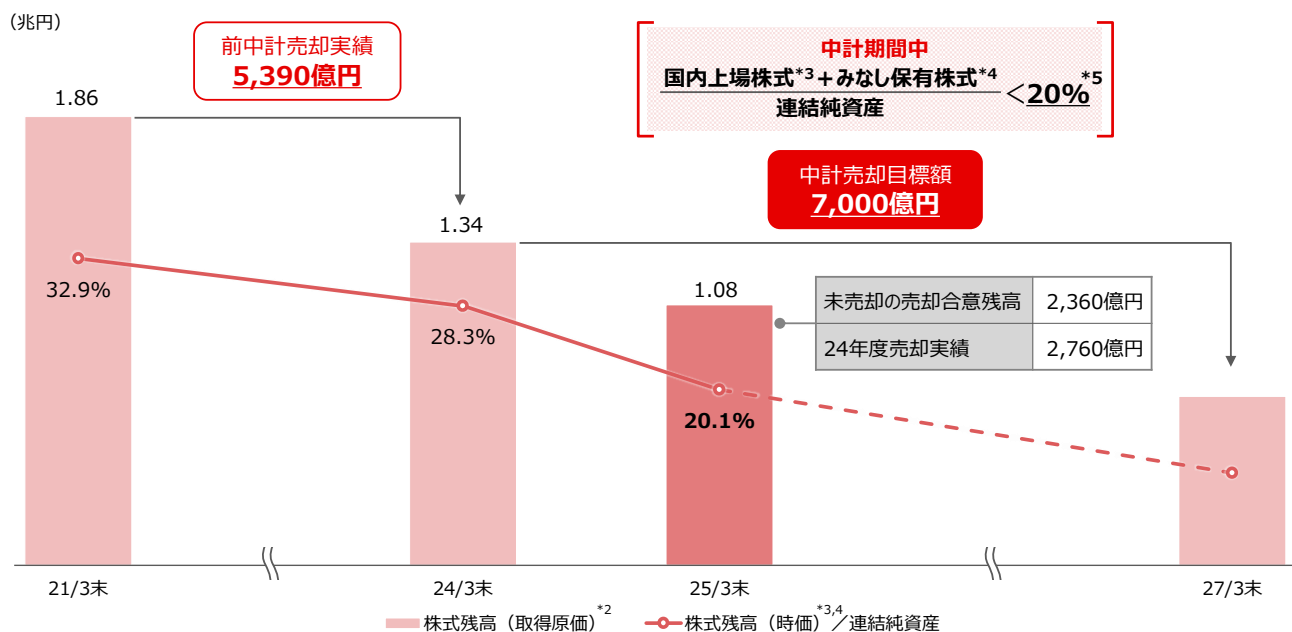


\*1 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

- ✓ 25ページはRWAコントロールの状況です。
- ✓ 高収益性資産への入れ替えに向けて、全社的にリスク・リターンを意識した業務運営が浸透しています。足元では、低収益性資産の削減と政策保有株式の売却加速により、RWAの削減目標を先行して達成しましたが、高収益性資産も順調に積み増しています。

## 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

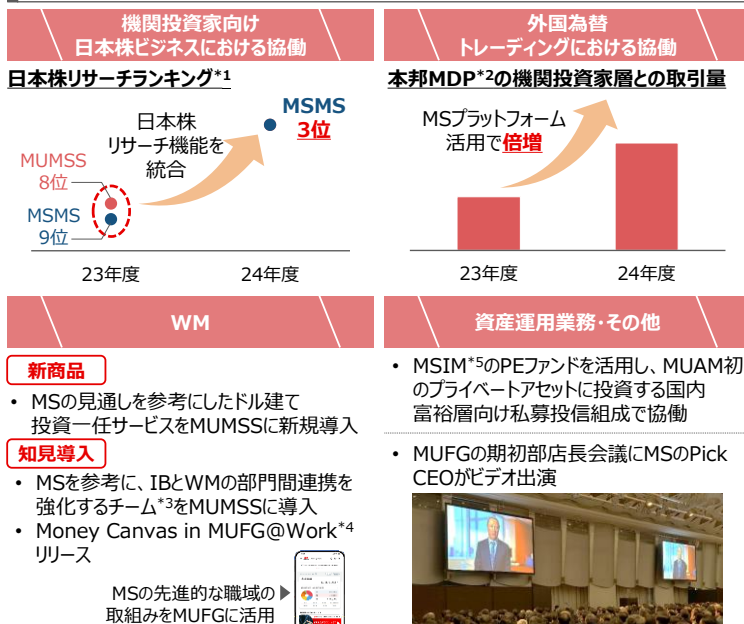
MUFG 26

- ✓ 26ページは、政策保有株式の削減状況です。24年度は取得原価ベースで2,760億円売却し、7,000億円の目標に対して約4割の進捗となりました。未売却の売却合意残高を含めると、目標の7割超まで積み上げています。
- ✓ また、純資産対比の保有比率は20.1%と、大きく低下しています。

# 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

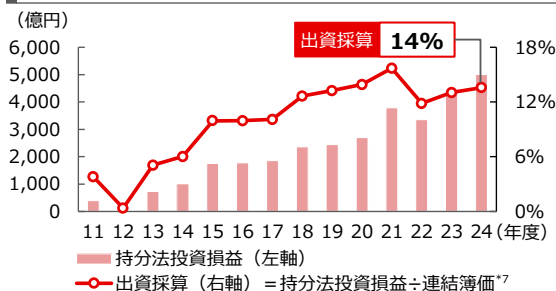
### MS協働の深化・拡大



### 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   | ・アドバイザー型モデル高度化<br>・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<br>・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<br>・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 法人顧客従業員の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

- ✓ 27ページは、モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化についてです。
- ✓ 左側、日本株リサーチランキングでは、リサーチ機能の統合により、3位に上昇しました。また、外国為替トレーディングでは、モルガン・スタンレーのプラットフォームを活用することで、取引量が倍増するなど、様々な領域で着実に成果を上げています。
- ✓ また、今年4月のMUFGの期初部店長会議では、ピックCEOがビデオ出演し、アライアンス2.0のさらなる進化についてメッセージを頂きました。今後も両社一丸となって、協働領域の深化と拡大に取り組んでいきます。
- ✓ 29ページにお進みください。

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

### 今後の対応

#### 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標の目的の再徹底

- ・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

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  
検知結果を反映

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**

\*1 2024年7月19日プレスリリースご参照 \*2 2025年5月15日時点

**MUFG** 29

- ✓ 銀証連携に関する業務改善命令への対応状況について説明します。
- ✓ 24年度に計画していた、すべての再発防止に向けた改善対応策を実行するとともに、内部監査を通じてその有効性の検証も完了しました。
- ✓ 今後も役職員向けの研修を通じて法令の正しい理解を浸透させながら、モニタリングで検知された内容の注意喚起を継続することで、MUFGの総合力を活かしたお客さま本位の営業活動を実現していきます。

# 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>貸金庫予備鍵のセンター集約</li><li>予備鍵等鍵管理手続きの厳格化</li></ul>                                        |
|        | 2 拠点内での牽制・モニタリングの強化       | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>        |
|        | 3 本部等による牽制・モニタリング強化       | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>                                     |
|        | 4 人事運営の見直し                | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>営業課長を含む部店マネジメント登用時の確認厳格化</li></ul>                |
|        | 5 法令等遵守意識の再徹底             | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>貸金庫室内への防犯カメラの追加設置</li><li>防犯カメラ映像の分析等におけるデジタル技術活用の検討</li></ul>                        |

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

✓ 30ページは、貸金庫からお客さまの資産を窃取した事案への対応状況です。本事案が発生した原因を踏まえた再発防止策は、計画通りに進捗しています。今後も、金融庁による監督指針を踏まえたルールの見直しや、管理体制を強化していくとともに、その他の業務プロセスの改善策にも取り組んでいきます。

✓ 私からの説明は以上です。

✓ 投資家の皆さま、格付機関の皆さまには、一層のご理解とご支援を賜りますよう、引き続きよろしくお願い致します。

## 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**オートスイープ**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

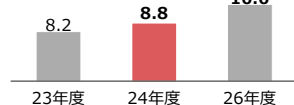
- ・主要IP\*1とのコラボアプリを提供開始

25/7

### 主要KPIの進捗

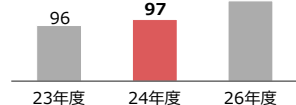
#### ダイレクトMAU\*2

（百万人）



#### 金融預かり資産残高

（兆円）



## 法人×WMビジネス強化

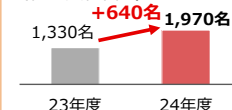
### 社内体制の強化

#### 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）



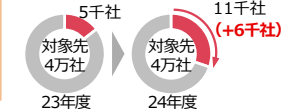
### 顧客アプローチの強化

#### 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）

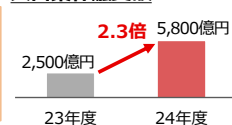


### 案件捕捉力の向上

#### 体制・アプローチ強化で顧客ニーズを捕捉

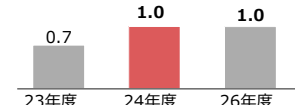
- ・非公開化MBO等のニーズを着実に捕捉することで大口案件は23年度比倍増

### 大口案件融資額\*3



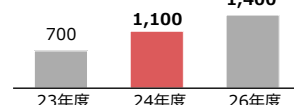
### 事業承継関連融資\*4

（兆円）



### WM営業純益

（億円）



\*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



## 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  
テイラーメイドな  
デットソリューションを提供

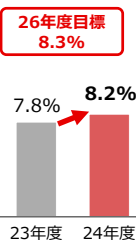
ディストリビューション  
(プライベートセールス)

#### 進捗② 迅速な意思決定・機動的な資源配分を企画

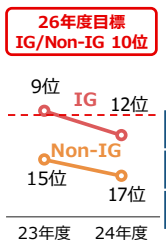
銀証一体プラットフォーム強化  
(海外証券の銀行子会社化を予定<sup>\*1</sup>)

#### 主要KPIの進捗

##### GCIB・市場ROE<sup>\*2</sup>



##### シンジケーション・DCMウォレットランク<sup>\*3</sup>

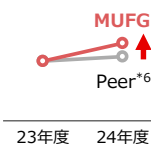


ご参考  
GCIB重点領域

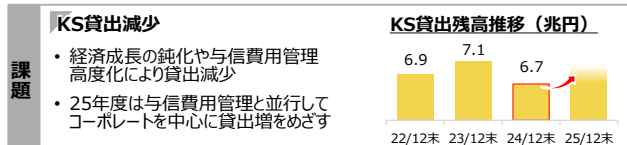
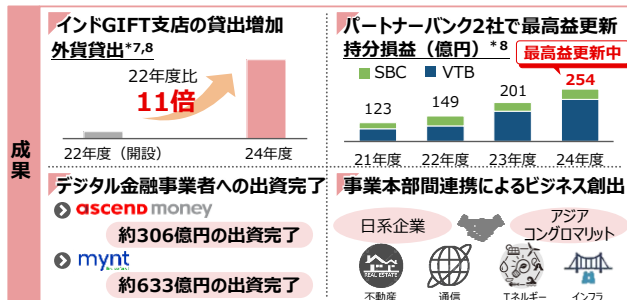
| 24年度 <sup>*4</sup><br>リークテーブル | 順位 |
|-------------------------------|----|
| プロジェクトファイナンス                  | 1位 |
| 航空機ABS                        | 2位 |
| ABCP                          | 5位 |
| コンデュイット                       |    |

##### FIC<sup>\*5</sup>成長率

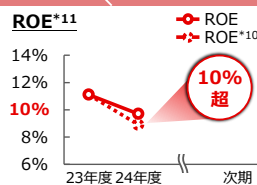
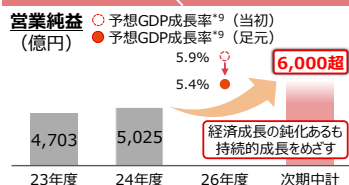
目標：Peer<sup>\*6</sup>以上成長



### アジアプラットフォームの強靱化



#### 主要KPIの進捗



\*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

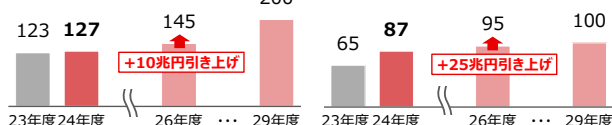
【AM】運用力強化への取り組み

- ・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**

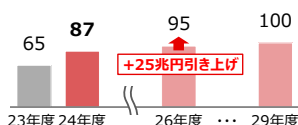
【IS】資産運用会社をサポートする取り組み

- ・本邦初となる未上場公募株式投信の受託を開始

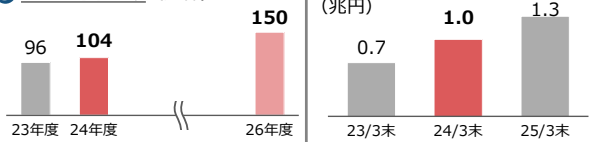
#### ① 資産運用残高（兆円）



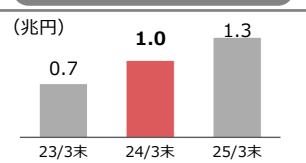
#### ② BPO受託残高（兆円）



#### ③ NISA口座数（万件）



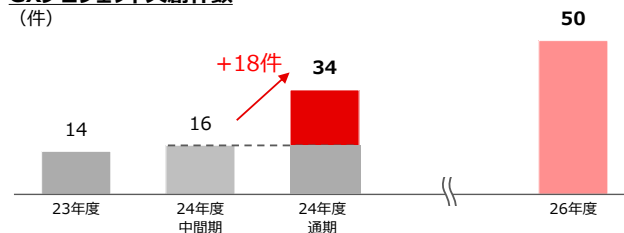
#### 参考：NISA預かり残高



### GX起点でのバリューチェーン支援

- |    |                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内 | <b>洋上データセンター(DC)実現に向けたMOU締結</b> <b>事業構想</b><br>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 |
|    | <b>銀行施設にフィルム型ペロブスカイト太陽電池を設置</b> <b>事業構想</b><br>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         |
| 海外 | <b>Hydrogen Roundtables（欧州）を開催</b> <b>エンゲージメント</b><br>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            |
|    | <b>ブレンデッドファイナンス（GAIAファンド設立）</b> <b>ファイナンス</b><br>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（件）



\*1 日本郵船(株)、(株)NTTファシリティーズ、(株)ユー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

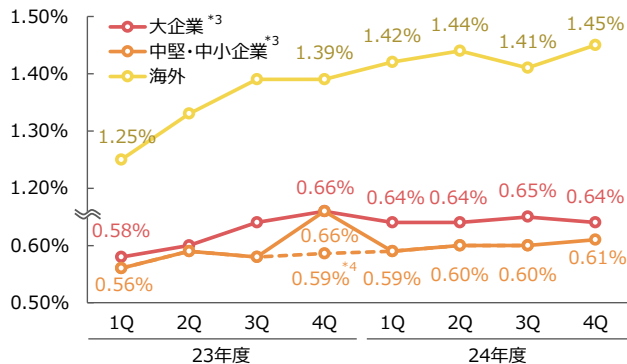
- ～新しい資金循環「寄付仲介」の推進
- 自治体が抱える社会課題に挑戦するSU<sup>\*1</sup>と、それに賛同する企業・個人をふるさと納税でつなぐ取り組み
- 103社の応募から15社のSUを採択。ふるさと納税型クラウドファンディングによる資金調達の可能性を検証

JCIB

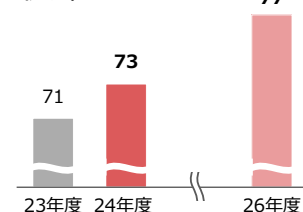


### BS収益性の向上

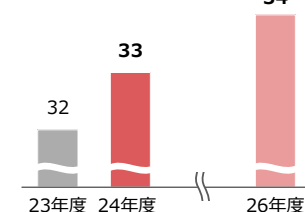
#### 貸出利ざやの推移<sup>\*2</sup> 2行合算



#### 円貨流動預金平残（個人） （兆円）



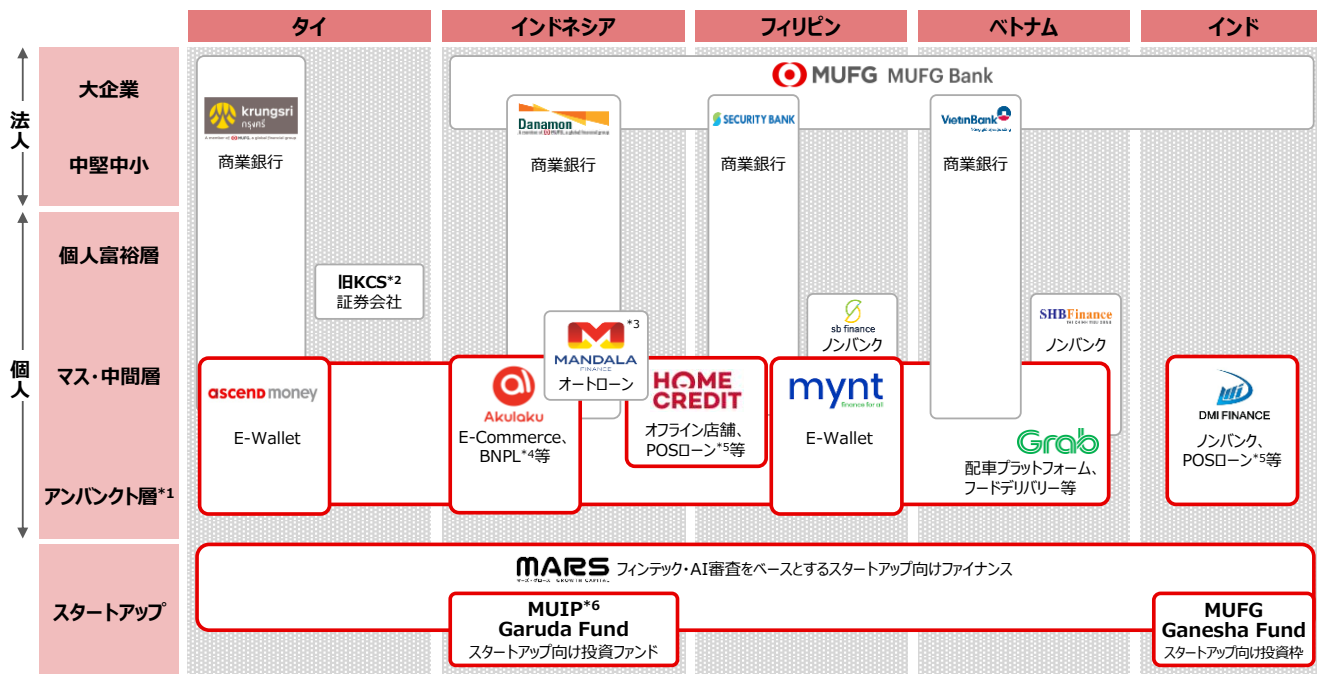
#### 外貨預金平残 （兆円）



\*1 SU：スタートアップ \*2 社内管理上の計数 \*3 外貨建貸出を含む。政府等向け貸出を除く \*4 期末の利子補給一括計上の影響除き

# 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イノベーション・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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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

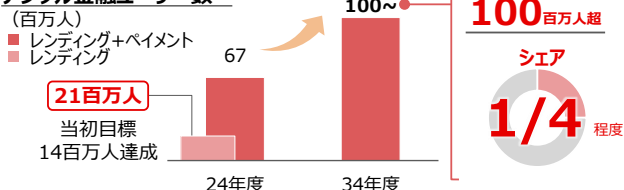


Click!

### 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<sup>\*3</sup> 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<sup>\*4</sup>



### 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



<sup>\*1</sup> Institute of International Finance <sup>\*2</sup> レポート閲覧は[こちら](#)

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 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

AIエージェント  
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

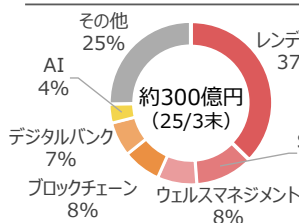
AI技術の  
リスクガバナンス

AIを支える  
インフラ技術（AIチップ）

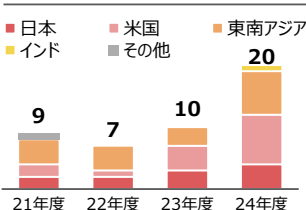
### ② オープンイノベーション関連出資（MUIP<sup>\*1</sup>等）

- 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



（24年度実績）

#### 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<sup>\*2</sup>を提供



中古車関連の  
デジタルPF<sup>\*2</sup>を  
提供

### 協業内容

#### 技術導入

- 資産運用PF<sup>\*2</sup>「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<sup>\*3</sup>

### 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<br>見直し | 見直しの期待効果の高いものを<br>中心に取り組み継続  |
| AI検索       | 7月にβ版をリリース、<br>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<br>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  
ビューティースペシャリスト  
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%

 41

事業本部別実績①

|                        |            | 営業純益（億円）*1 |        | 経費率*1 |       | ROE*2  |         | RWA（兆円）*3 |      |
|------------------------|------------|------------|--------|-------|-------|--------|---------|-----------|------|
| 連結                     | 事業本部       | 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<br>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<br>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・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）

\*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     |
| 消費者金融ファイナンス         | 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。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 \*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

 43

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    | (億円)       | 23年度  | 24年度  | 増減       |
|--------|--------|--------|-------|------------|-------|-------|----------|
| 粗利益    | 5,892  | 7,821  | 1,929 | 当期純利益      | 937   | 663   | ▲273     |
| KS*2   | 4,442  | 6,145  | 1,702 | KS*2       | 862   | 1,003 | 140      |
| BDI    | 1,474  | 1,531  | 57    | BDI        | 267   | 242   | ▲25      |
| 経費     | 3,302  | 4,309  | 1,007 | RWA*3 (兆円) | 7.2   | 7.1   | ▲0.2     |
| (経費率)  | 56%    | 55%    | ▲1ppt | ROE        | 9.0%  | 6.5%  | ▲2.5ppt  |
| KS*2   | 2,116  | 2,970  | 855   | KS*2       | 14.0% | 17.5% | 3.0ppt   |
| (経費率)  | 48%    | 48%    | 1ppt  | BDI        | 13.0% | 12.0% | ▲1.0ppt  |
| BDI    | 806    | 856    | 49    |            |       |       |          |
| (経費率)  | 55%    | 56%    | 1ppt  | (兆円)       |       |       |          |
| 営業純益   | 2,589  | 3,512  | 922   | 貸出平残       | 7.0   | 6.9   | ▲0.1     |
| KS*2   | 2,327  | 3,174  | 847   | KS*2 預金平残  | 6.4   | 6.7   | 0.3      |
| BDI    | 668    | 675    | 7     | NIM*4      | 3.91% | 4.21% | 0.30ppt  |
| 与信関係費用 | ▲1,288 | ▲1,960 | ▲672  | 貸出平残       | 1.3   | 1.4   | 0.2      |
| KS*2   | ▲990   | ▲1,566 | ▲576  | BDI 預金平残   | 1.0   | 1.2   | 0.1      |
| BDI    | ▲299   | ▲357   | ▲58   | 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

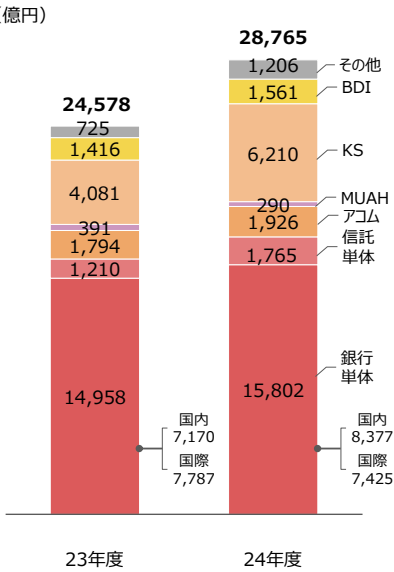
| (億円)         | 23年度   | 24年度   | 増減     |
|--------------|--------|--------|--------|
| 粗利益          | 2,963  | ▲3,602 | ▲6,564 |
| セールス&トレーディング | 3,499  | 3,406  | ▲93    |
| FIC & Equity | 3,474  | 3,380  | ▲93    |
| 事業法人         | 1,576  | 1,569  | ▲8     |
| 機関投資家        | 1,533  | 1,550  | 16     |
| 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

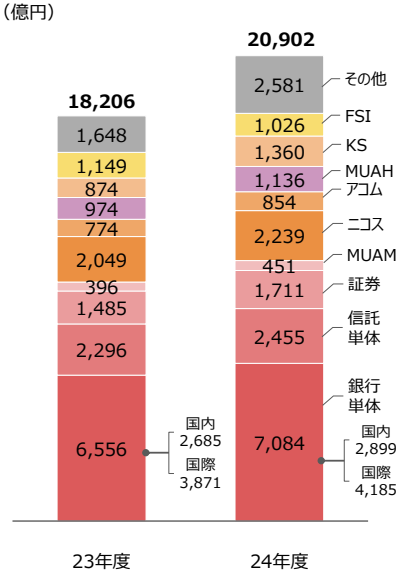
資金利益\*1

連結



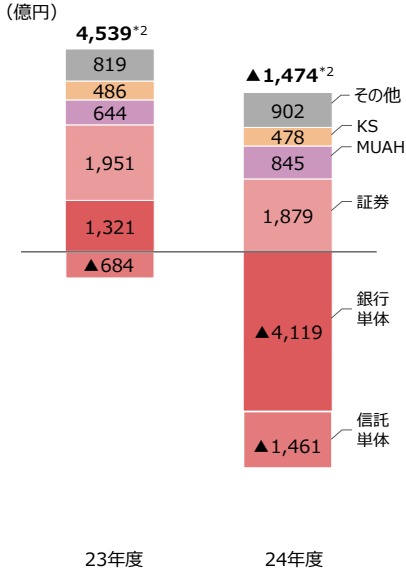
信託報酬+役務取引等利益

連結



特定取引利益+その他業務利益

連結

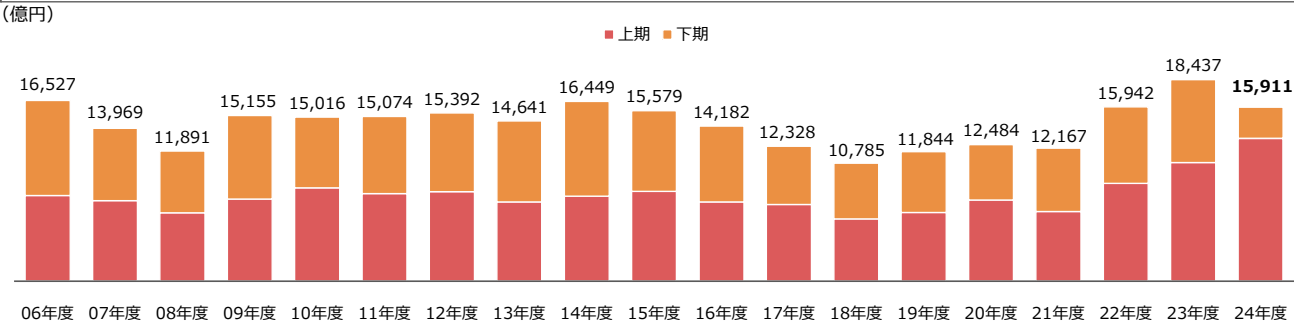


\*1 投信解約損益（2行合算）として以下を含む。 23年度：銀行単体 167億円、信託単体 820億円 | 24年度：銀行単体 527億円、信託単体 362億円  
\*2 国債等債券関係損益として以下を含む。 23年度：▲4,507億円 | 24年度：▲9,914億円

MUFG発足以降の業績の推移

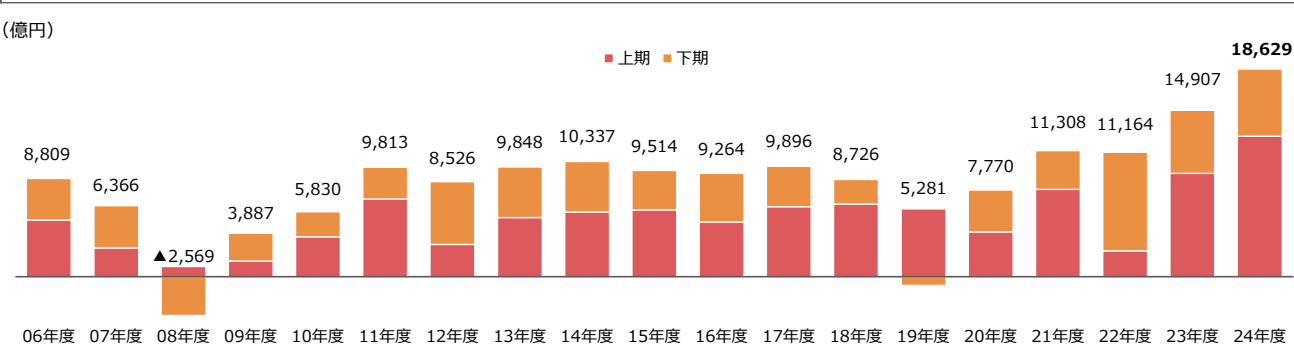
業務純益

連結



親会社株主純利益

連結



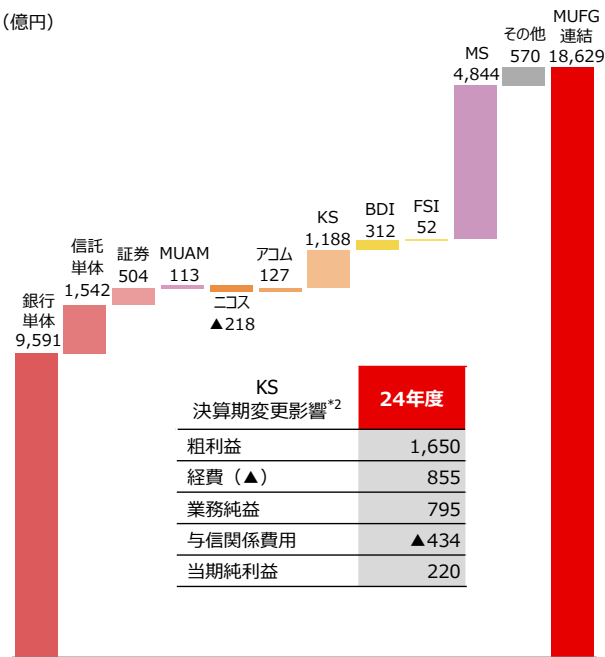


親会社株主純利益（業態別内訳）

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   | 24年度  | 前年度比 | 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 | 24年度  | 前年度比 |
| 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  | 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

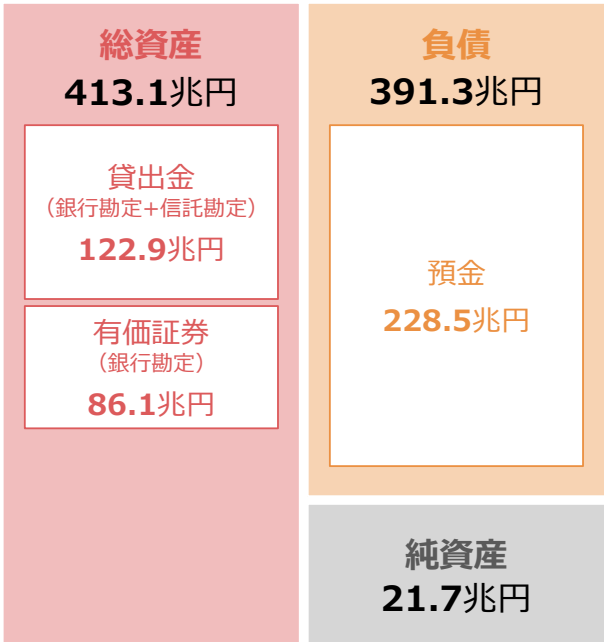
\*8 KS決算期変更影響を含む

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

25/3末時点

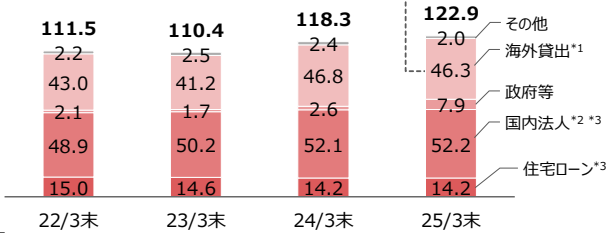


貸出金（末残）

連結

(兆円)

24/3末比 海外貸出 ▲0.4 (除く為替影響 ▲0.5)

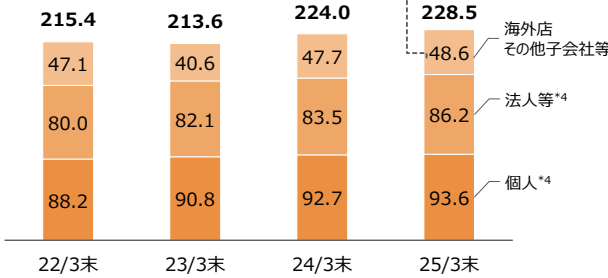


預金（末残）

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

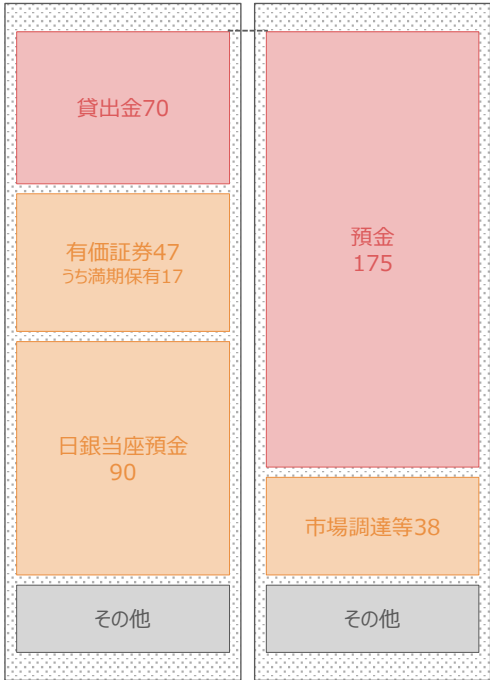
円貨BSと貸出の状況

円貨バランスシート

2行合算

(兆円)

25/3末時点

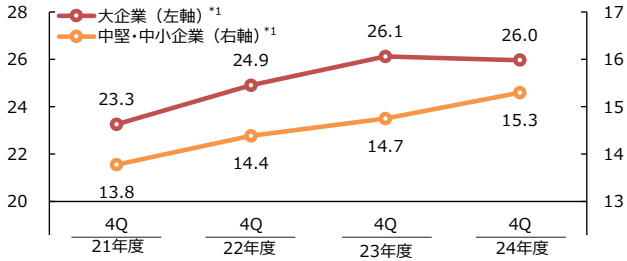


\*1 社内基準による区分

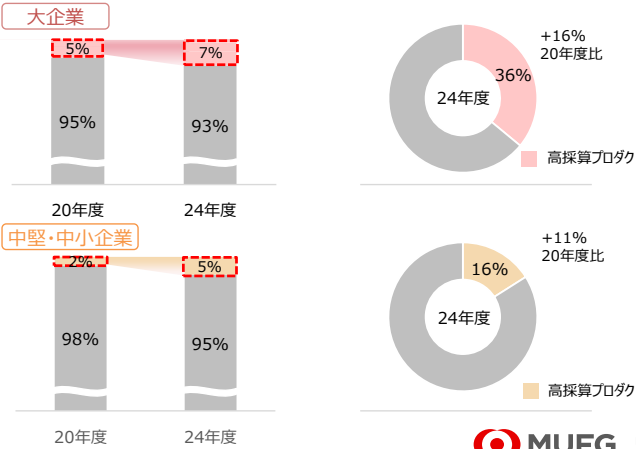
足元の当行の貸出動向

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)



## 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

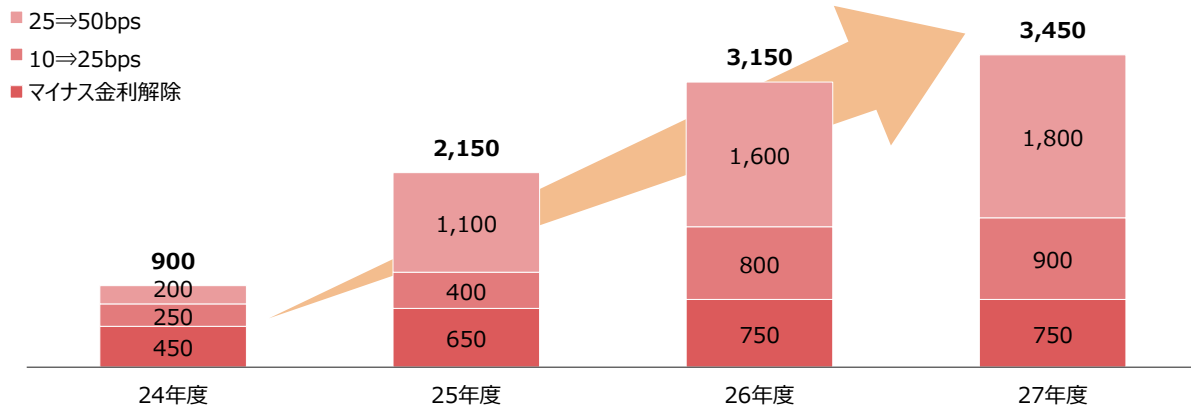
### 金利上昇による収益感応度

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

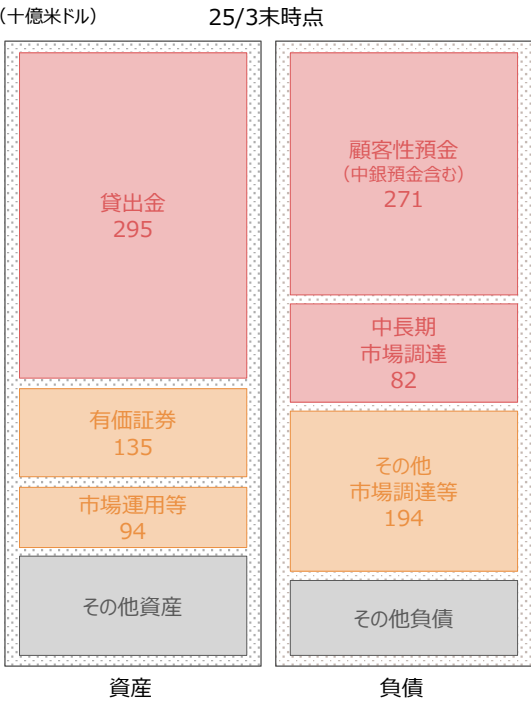
### これまでの利上げによる収益影響\*2（億円）



\*1 金利即時上昇後、3年目の影響額 \*2試算前提：バランスシート構造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



三菱UFJ銀行\*1の外貨流動性運営の特徴

1. 顧客性預金：

地域・業種の分散とともに滞留性\*2を確保
2. 中長期市場調達：

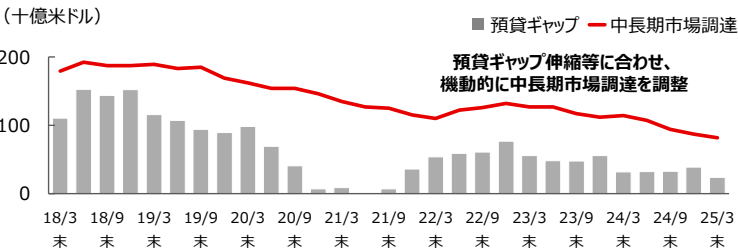
手段・年限の分散を重視

|        |    |                         |
|--------|----|-------------------------|
| 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・レボ*3等 |
| 中長期円投  | 20 | ： 通貨スワップは中長期で実行         |
3. 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
4. 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

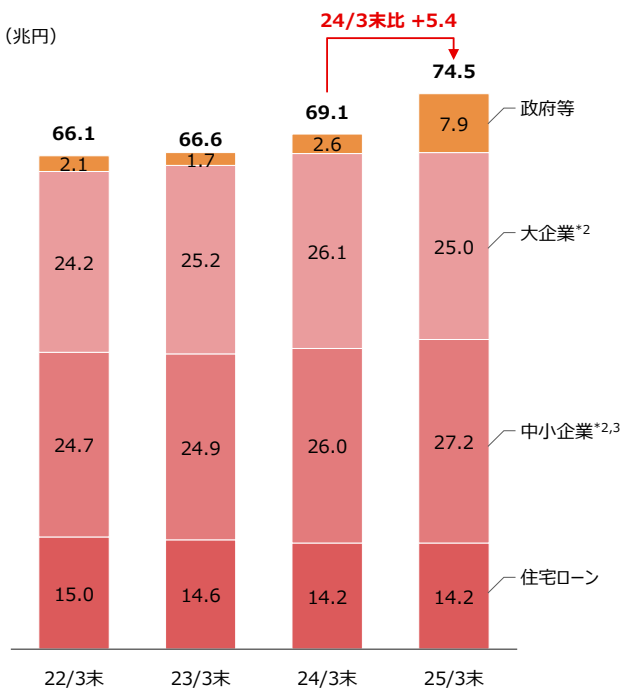
\*3 資金と証券の通貨が異なるレボ取引

# 国内貸出金

## 貸出金（末残）\*1

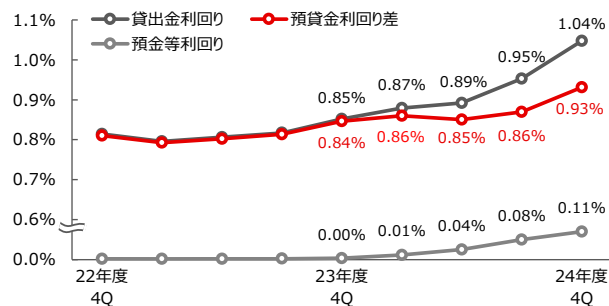
連結

(兆円)



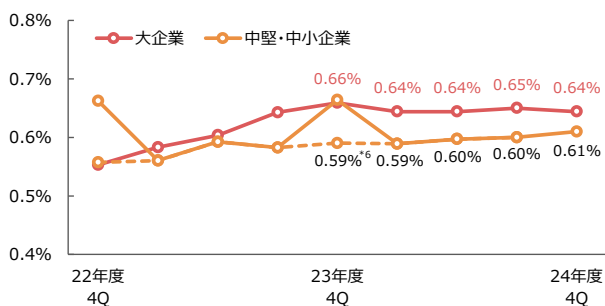
## 国内預貸金利回り\*4

2行合算



## 国内法人貸出利ざや\*2,4,5

2行合算



\*1 銀行協定+信託協定 \*2 外貨建貸出を含む \*3 中小企業等貸出金-消費者ローン

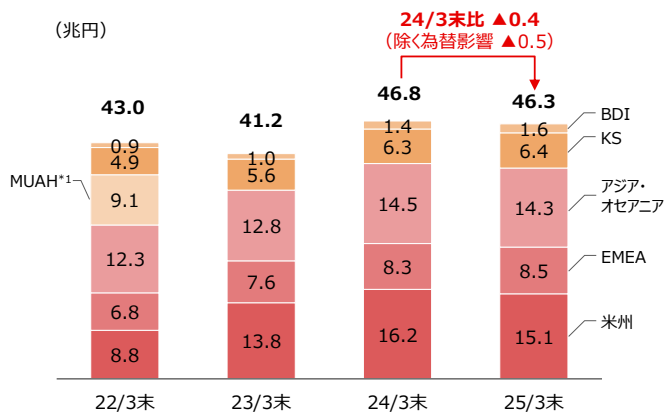
\*4 政府等向け貸出を除く \*5 社内管理上の計数 \*6 期末の利子補給一括計上の影響除き (24年度4Qは0.60%)

# 海外貸出金

## 貸出金（末残）

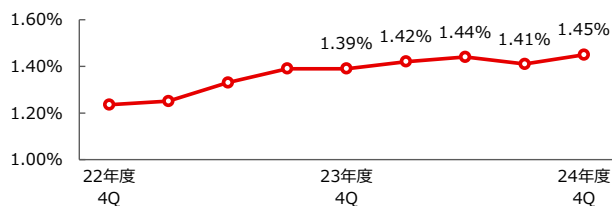
連結

(兆円)



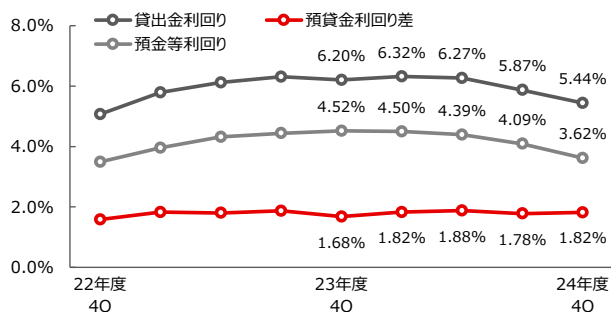
## 海外貸出利ざや\*2

2行合算



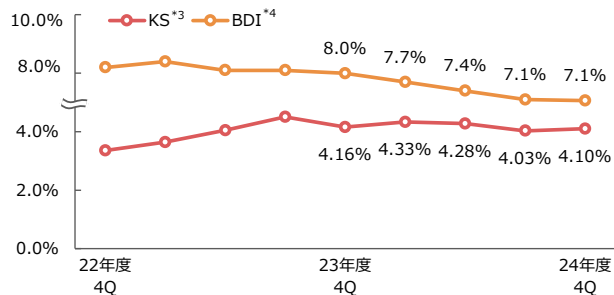
## 海外預貸金利回り\*2

2行合算



## 純金利収益率 (NIM)

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

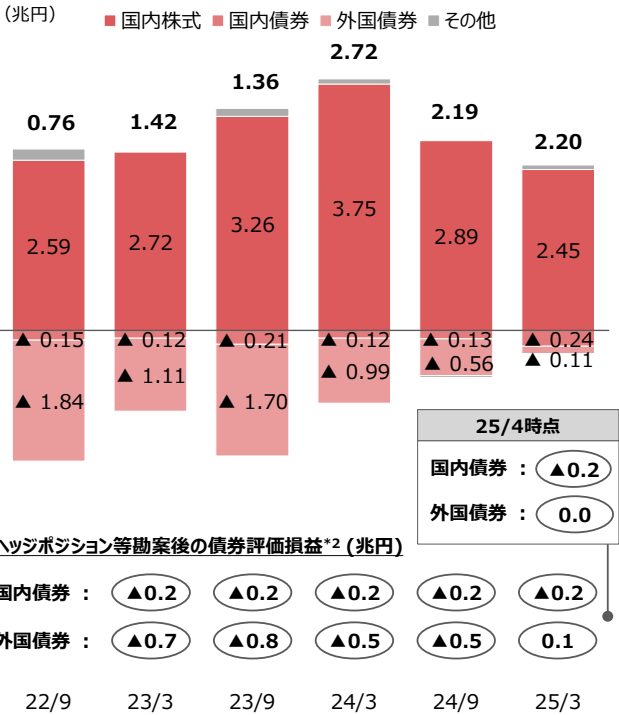
有価証券（時価あり）の内訳

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   |
| 9 その他     | 9.81    | ▲0.04  | 0.07      | ▲0.00  |

その他有価証券評価損益の推移

連結

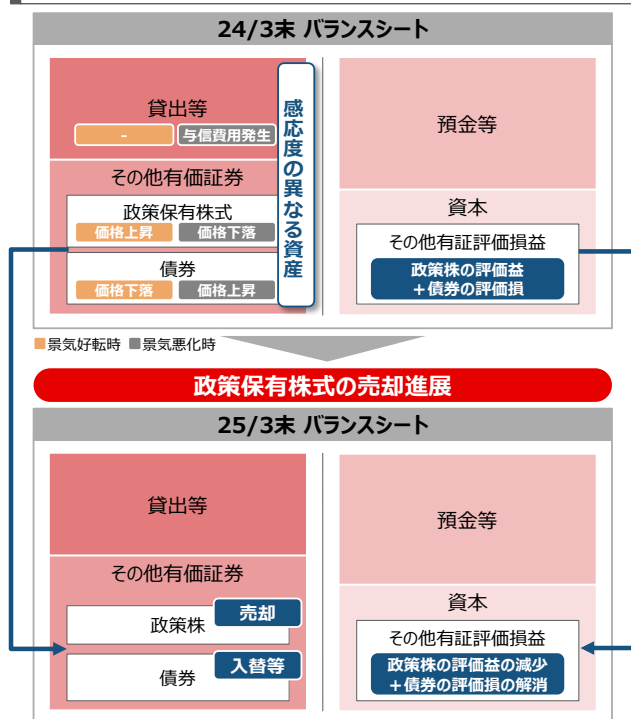


\*1 為替影響除きでは約+0.9兆円 \*2 社内管理上の計数。概算値



# 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



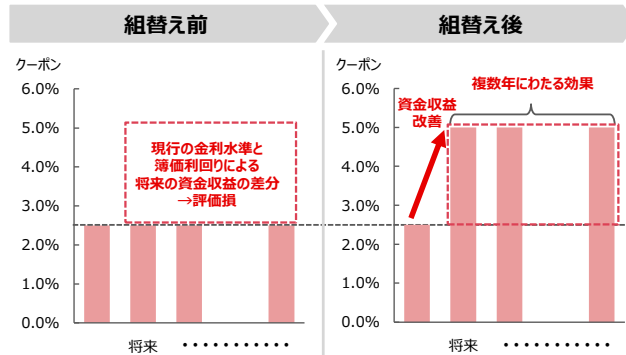
\*1 一般的な景気循環の下での静態的整理

## 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）

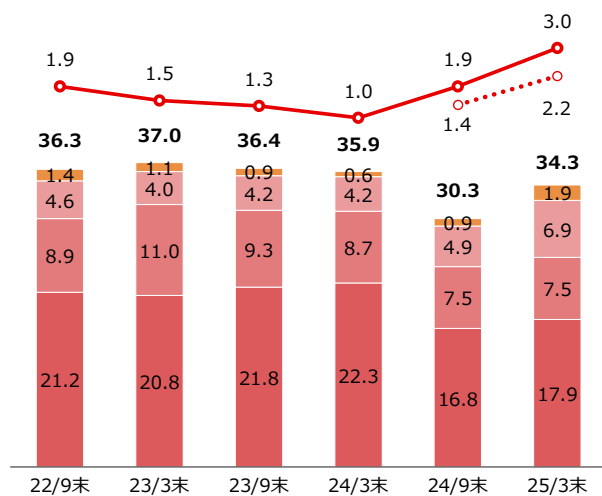


## 保有有価証券②

## 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

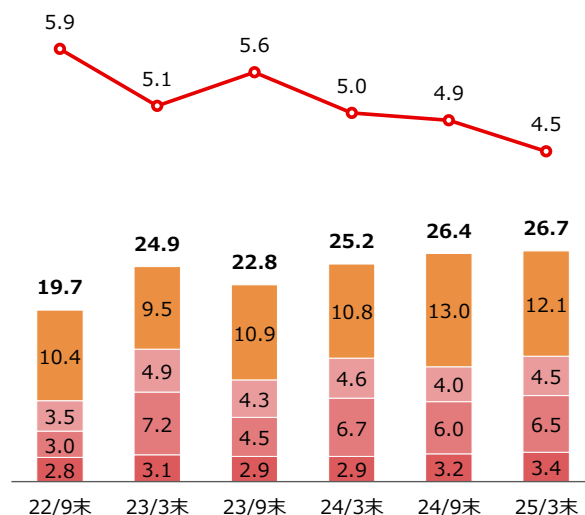
13.1

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

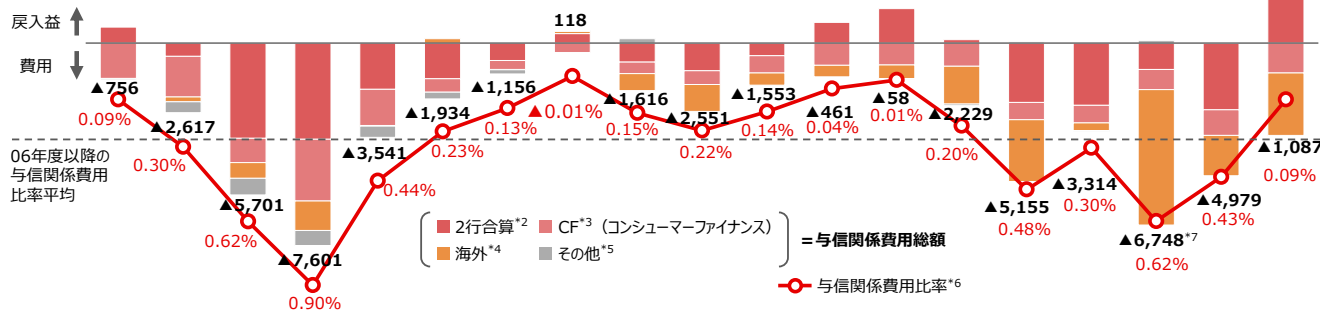
6.2

6.0

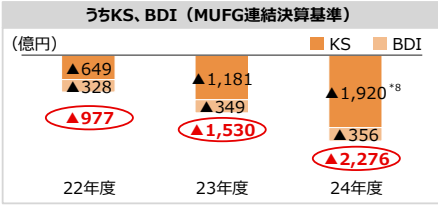
\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 \*2 その他有価証券 \*3 その他有価証券および政府等向け貸出金 \*4 社内管理上の概算値

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 <sup>*7</sup> | ▲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     |



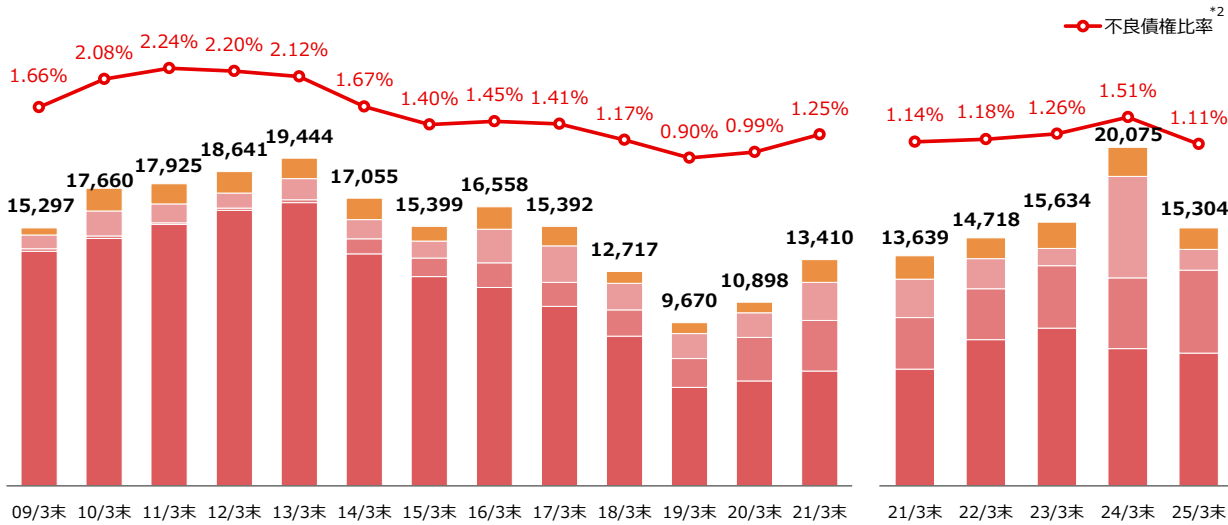
\*1 償却債権取立益を含む \*2 海外支店を含む \*3 ニコスとアコムとの連結ベース合算  
\*4 銀行の海外連結子会社の合算 \*5 その他子会社および連結調整等 \*6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高  
\*7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む \*8 KS決算期変更影響を含む

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）<sup>\*1</sup>

(億円)

リスク管理債権（旧基準）

新基準



【内訳】

|                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| EMEA <sup>*3</sup> | 426    | 1,363  | 1,212  | 1,272  | 1,220  | 1,263  | 882    | 1,339  | 1,160  | 713   | 640   | 637   | 1,347 |
| 米州 <sup>*4</sup>   | 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 |

|  |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1,387 | 1,240 | 1,552 | 1,715 | 1,278 |
|  | 2,267 | 1,781 | 1,021 | 6,015 | 1,240 |
|  | 3,058 | 3,029 | 3,702 | 4,207 | 4,918 |
|  | 6,925 | 8,666 | 9,358 | 8,137 | 7,867 |

<sup>\*1</sup> 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

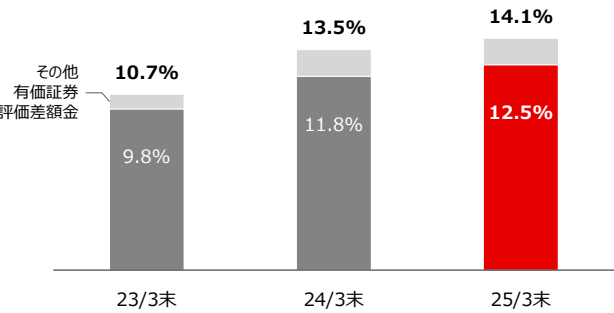
<sup>\*2</sup> 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

<sup>\*3</sup> 09/3末-12/3末にはEMEA以外の一部地域も含む <sup>\*4</sup> 09/3末-12/3末は米国のみ

自己資本

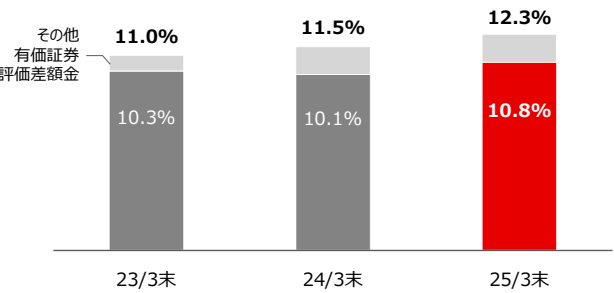
CET1比率

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”）

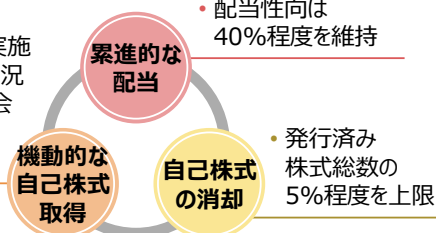
－引き続き、規律のある資本運営を継続



## ① 株主還元の一層の充実

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



## ② 充実した自己資本の維持

・ CET1比率<sup>\*1</sup>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

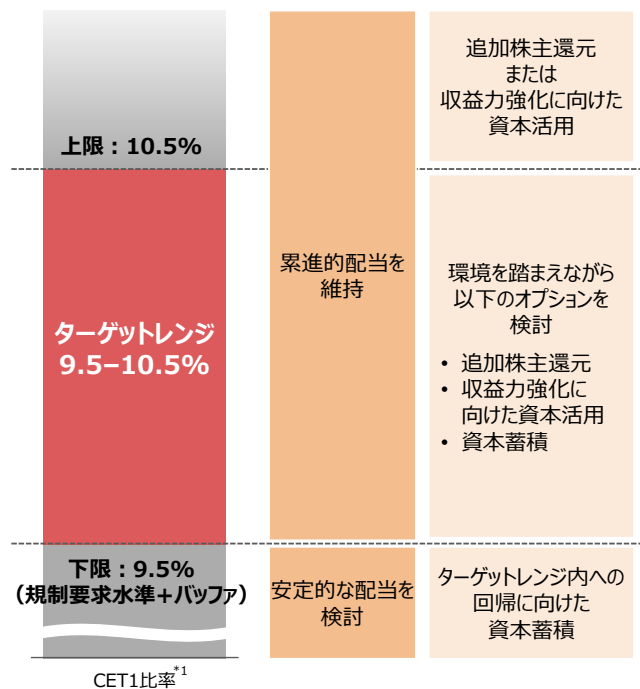
### インオーガニック投資

- ・ 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

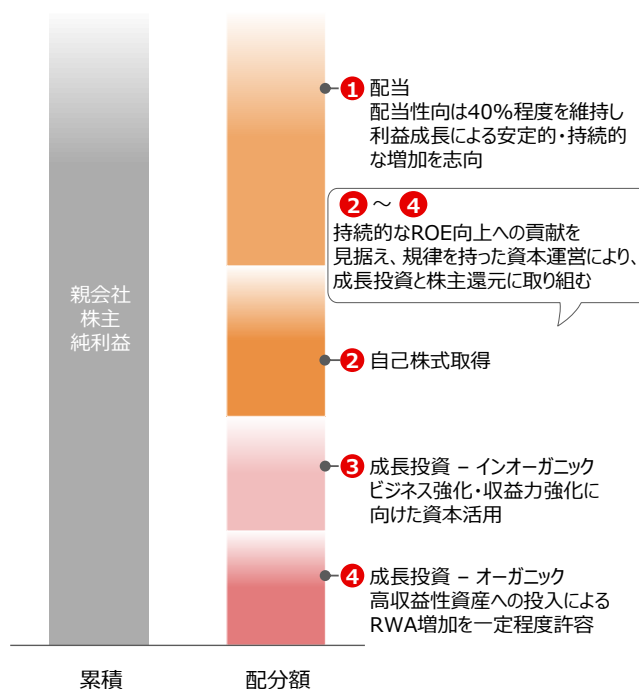
<sup>\*1</sup> パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

# 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



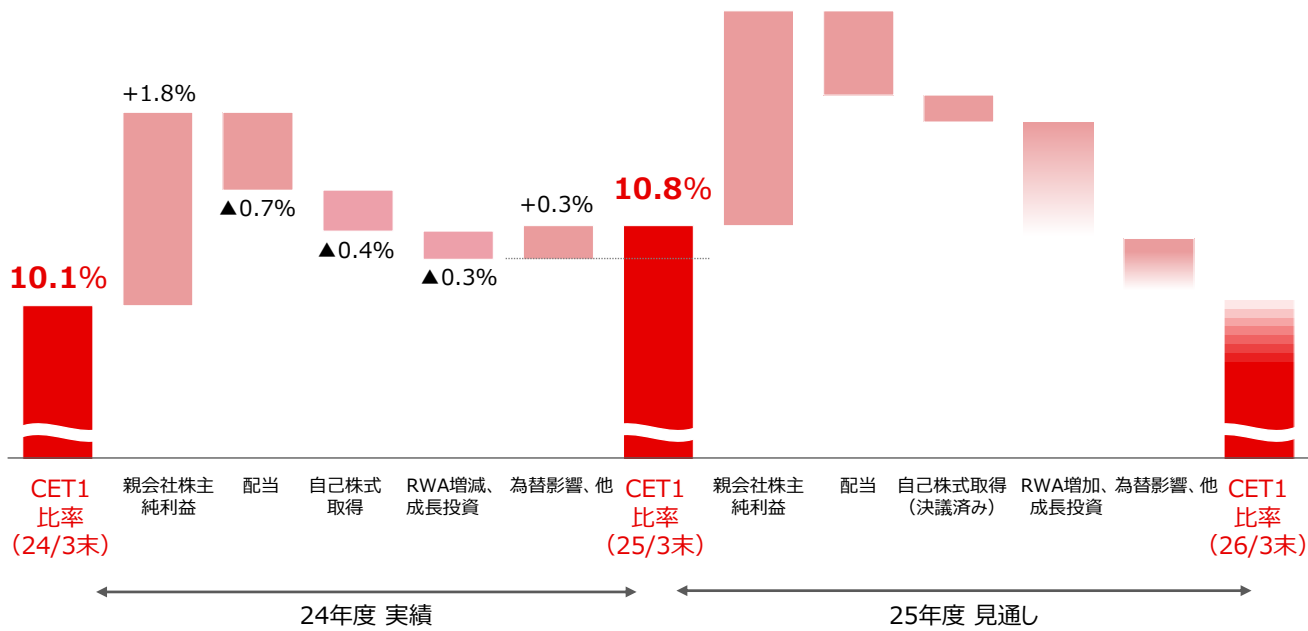
## 中計期間の資本配賦イメージ



\*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 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



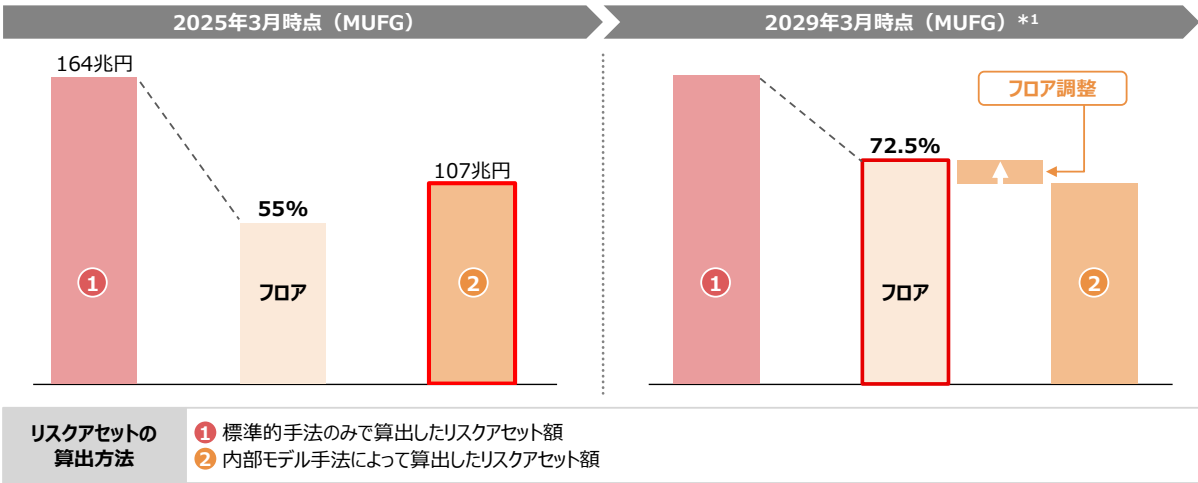
# バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

– 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% |



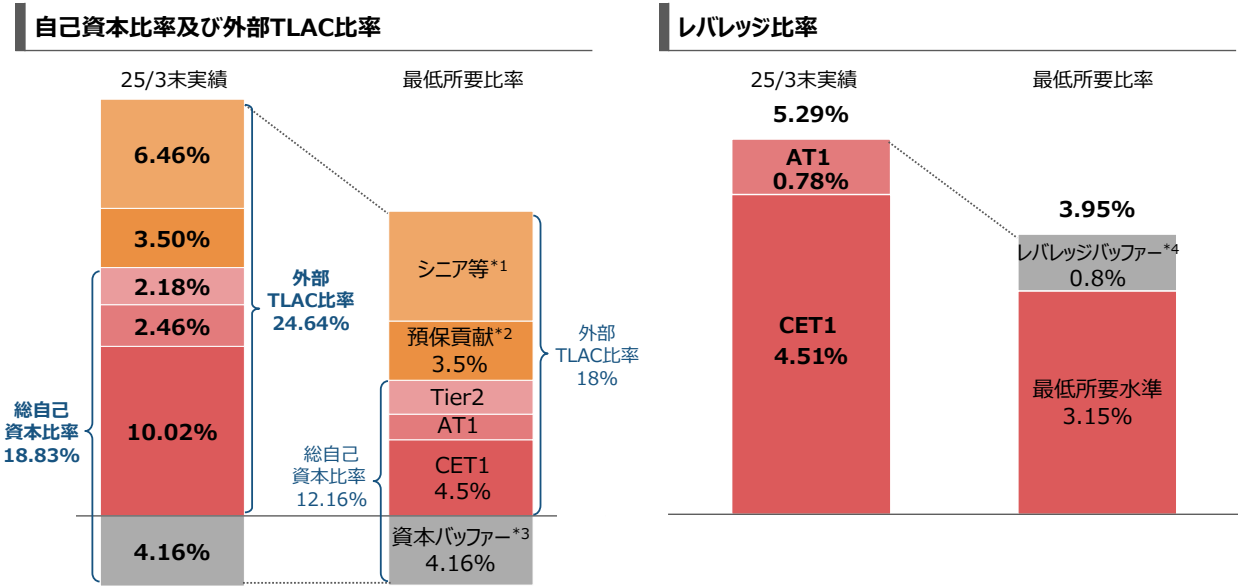
\*1 上記グラフはバーゼルIII最終化移行後のRWAのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

■

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



\*1 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他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。

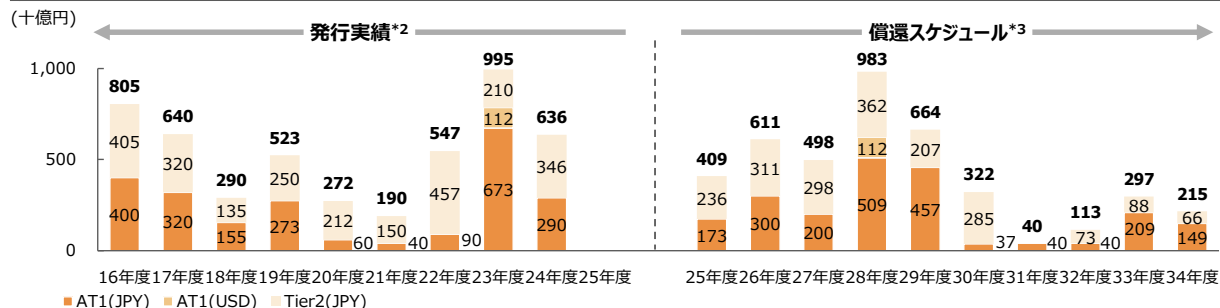
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.50%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.50%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.16%

\*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

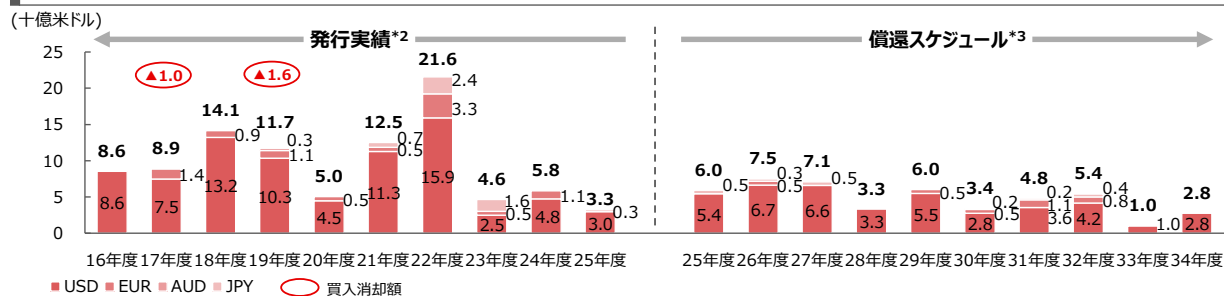
# 自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

## – 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



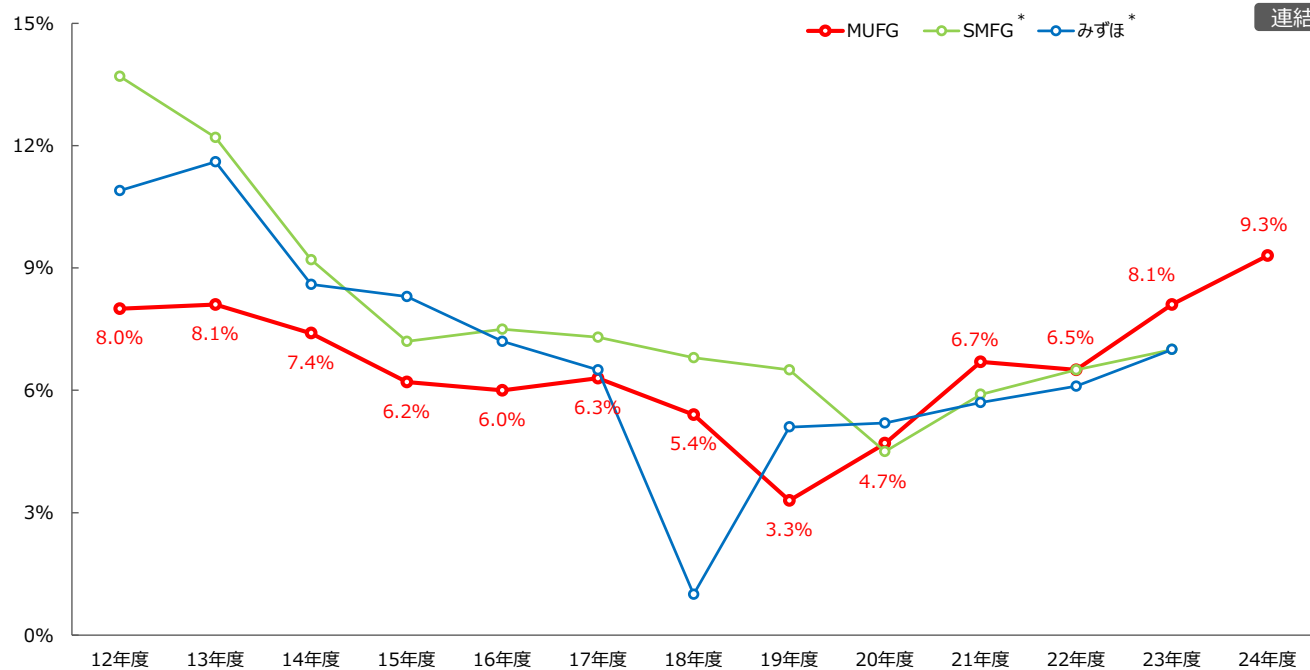
\*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は25/3末為替レートにて円換算

\*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

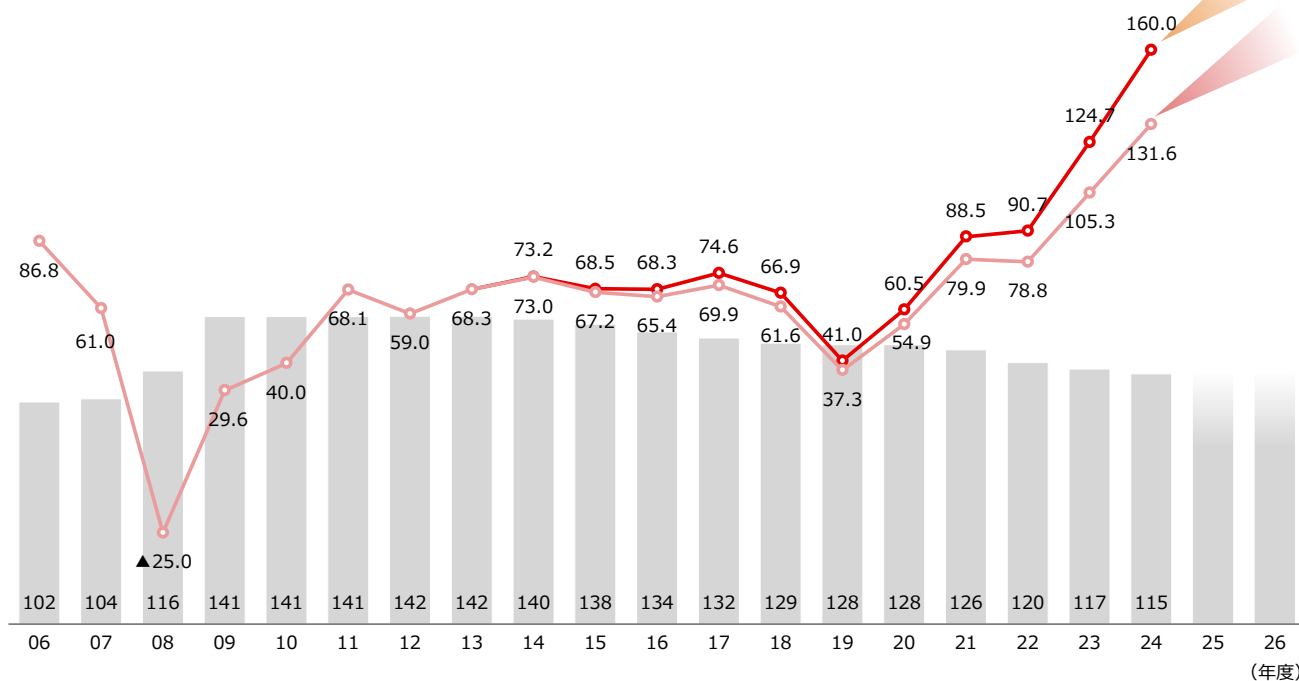
# ROE（東証定義）



\* (出典) Bloomberg

# EPSと発行済株式総数推移

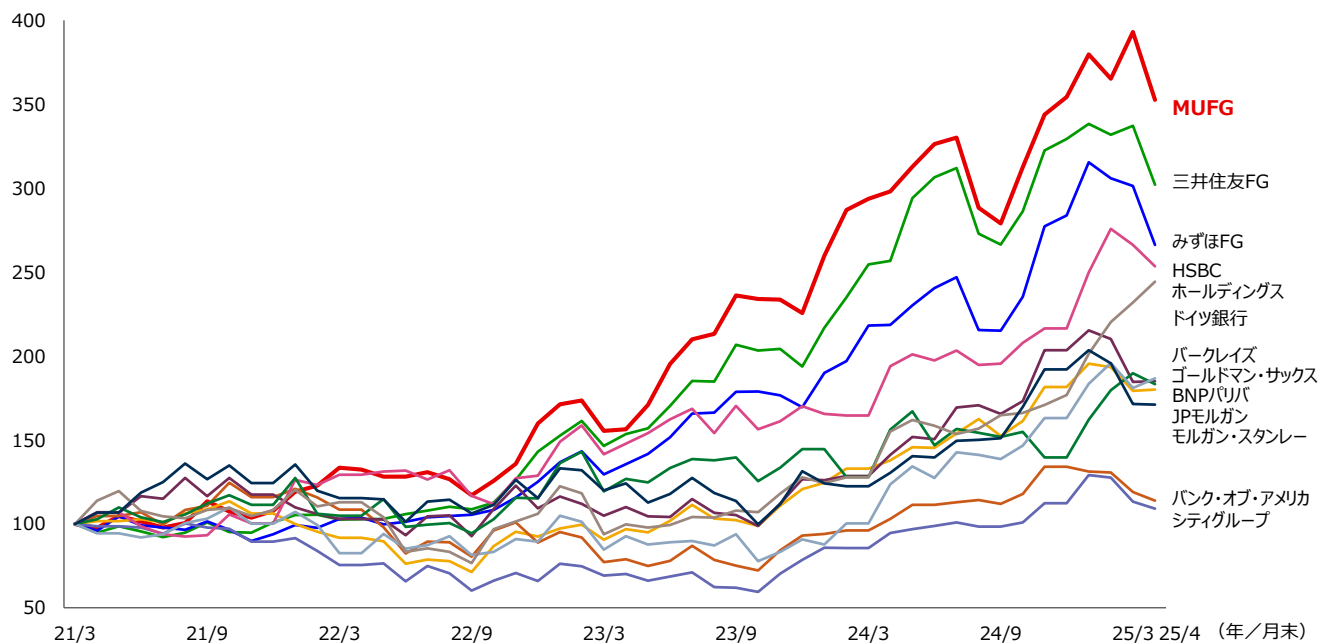
—●— EPS (円) —○— EPS (円、除く自己株式取得効果) \*1 ■ 発行済株式総数\*2\*3 (億株)



\*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)



(出所) Bloomberg

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<br>25/3月期 | 23/12月期 | 24/12月期 | 前年度比    | ご参考<br>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

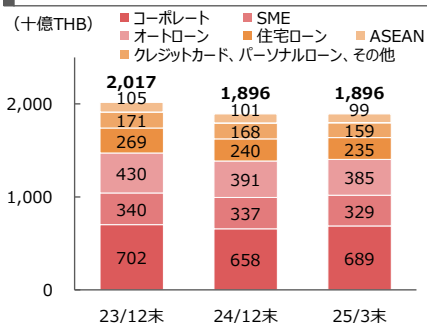
|  | (億円)    |         |      | (十億IDR) |         |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------|---------|---------|-------|
|                                                                                   | 23/12月期 | 24/12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

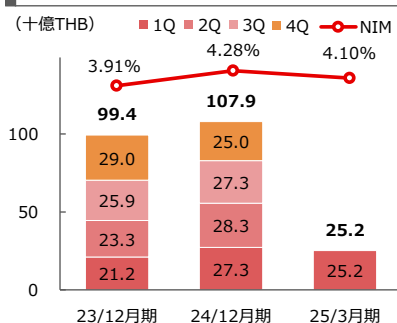
\*3 25年3月期は1THB=4.40円。 \*4 インドネシア会計基準。リストラクチャリングに係る損失を含む

# アユタヤ銀行（KS）の主要計数

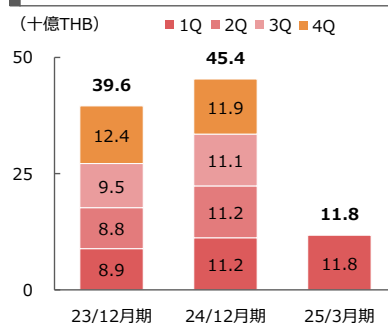
## 貸出残高



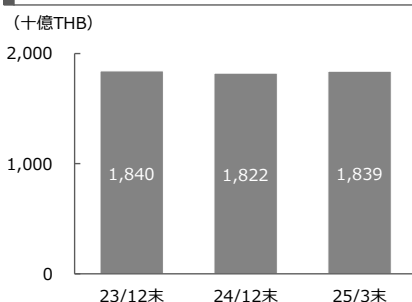
## 金利収益



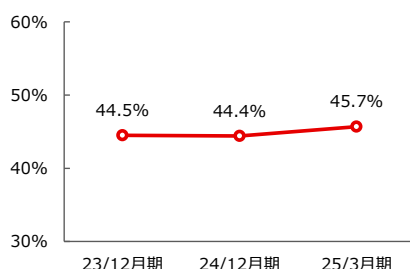
## 非金利収益



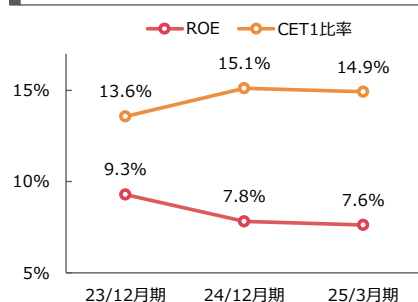
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率\*1

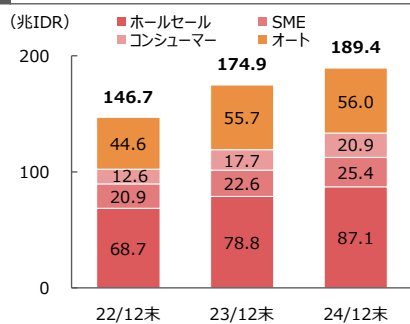


\*1 アユタヤ銀行単体

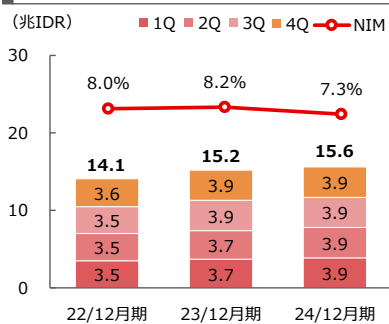


# ダナモン銀行（BDI）の主要計数

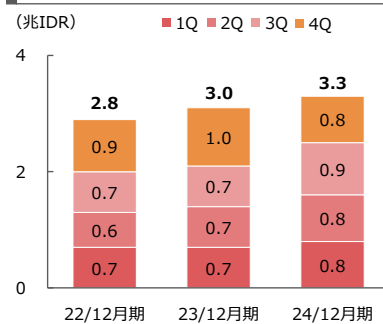
## 貸出残高



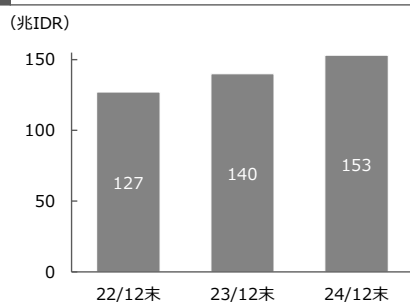
## 金利収益\*1



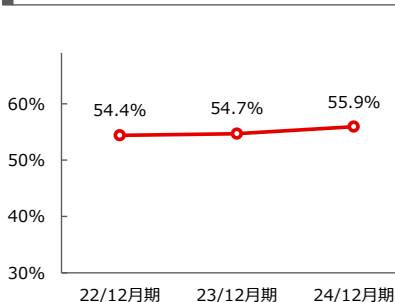
## 非金利収益



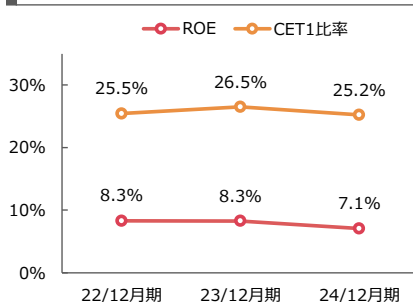
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率



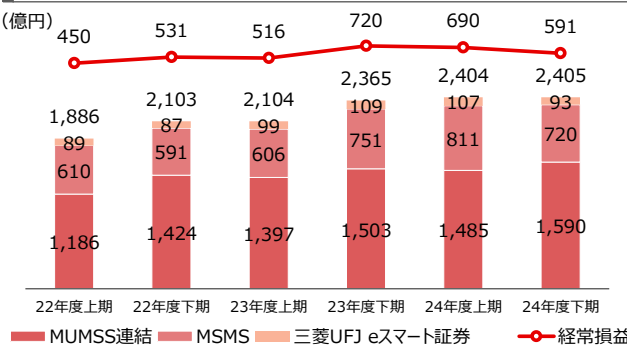
\*1 リストラクチャリングに係る損失を含む

# 国内証券ビジネスの状況

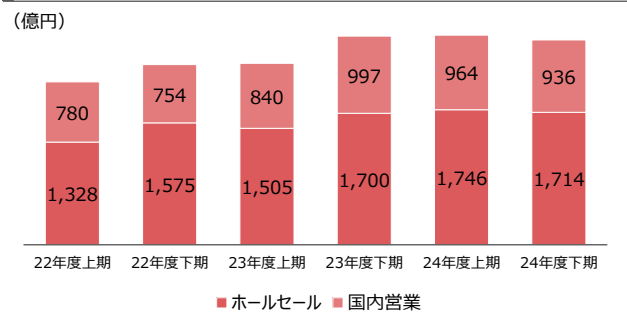
## 国内証券\*1合算計数

| 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

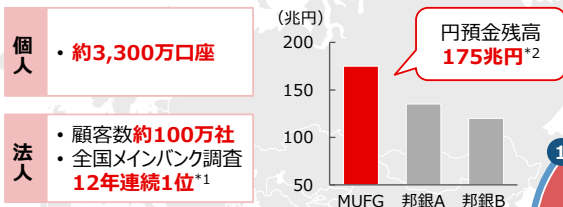


\*1 MUMSS＋MSMS＋三菱UFJ eスマート証券 \*2 24年度4Q以降はMUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズを含むMUMSS連結ベース \*3 一部社内管理計数

# MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

## ① 日本

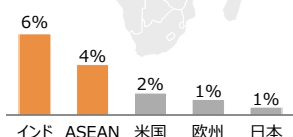
脱デフレ、金利が有る世界への回帰の中で強みとなる  
国内最大の顧客基盤とバランスシートサイズ



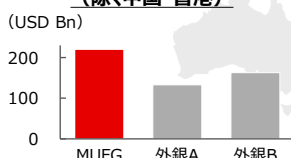
## ② アジア

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<sup>\*3</sup>



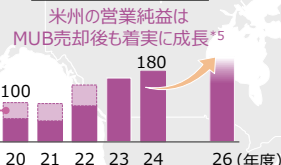
APAC域内貸出  
(除く中国・香港)<sup>\*4</sup>



## 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

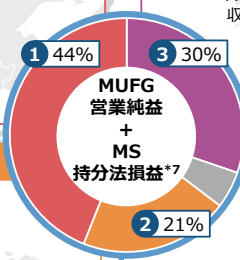
ホールセール領域に投入資源を集中  
MUFGの成長を牽引



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<sup>\*5</sup>

MSのバランスの取れた  
事業ポートフォリオ<sup>\*6</sup>



## 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 <sup>*8</sup>                            | プロジェクトボンド <sup>*8</sup>                     |
| グローバル：<br>米国：15年連続1位                                  | グローバル：1位                                    |
| 欧米GCIB業務一体運営<br>シングルリーダーシップの下での<br>戦略の高度化             | MSアライアンス<br>世界唯一のグローバルバンク<br>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                                              | インフラ運用・PD <sup>*11</sup> 等のオルタナ運用に強み        |
| 公募株式残高 <sup>*9</sup> ：1位<br>資産管理残高 <sup>*10</sup> ：1位 | First Sentier Investors ALBACORE            |

\*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

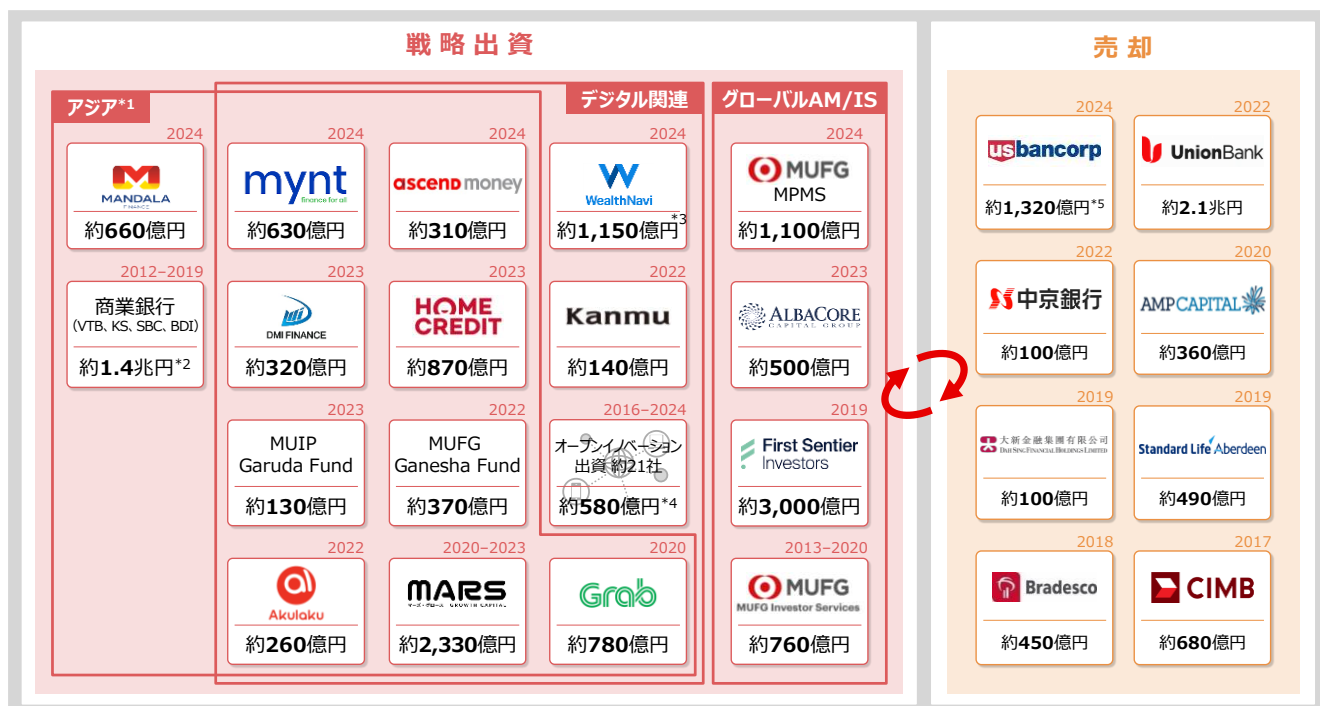
\*7 24年度の管理計数 \*8 24年度 (出典) PFI \*9 除くETF \*10 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 \*11 Private Debt

# 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（売却等助案後）

\*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）

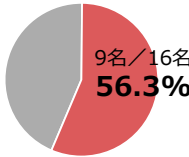
ガバナンス（取締役会構成）

（2025年6月末時点（予定））

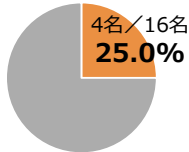
| 氏名                  | 担当 <sup>*1</sup> | 独立<br>社外 | 知見・専門性、経験                                       |    |      |    |       |             |              |
|---------------------|------------------|----------|-------------------------------------------------|----|------|----|-------|-------------|--------------|
|                     |                  |          | 企業経営                                            | 金融 | 財務会計 | 法律 | グローバル | IT・<br>デジタル | サステナ<br>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・<br>バンゲストゥ | リスク              | ●        | -                                               | ●  | -    | -  | ●     | -           | ●            |
| 5 清水 博              | リスク*             | ●        | ●                                               | ●  | -    | -  | -     | ●           | ●            |
| 6 デイビッド・<br>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、<br>当社グループの経営管理を<br>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             |                  |          |                                                 |    |      |    | ●     | -           | ●            |

\*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

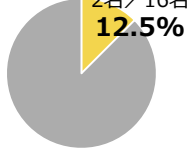
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



ガバナンス（役員報酬）

| 報酬<br>種類       | 業績連動<br>有無  | 業績<br>連動幅   | 支給基準                                      |                                                                                                                                            | 評価<br>ウェイト                               | 支給時期          | 支給方法           | 社長の<br>報酬構成比 |
|----------------|-------------|-------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| 基本<br>報酬       | 固定          | -           | ・役位等に応じて支給<br>・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」等を含む |                                                                                                                                            | -                                        | 毎月            | 現金             | 1            |
| *3<br>株式<br>報酬 | 業績<br>非連動   | -           | 役位別の基準額                                   |                                                                                                                                            | -                                        | 各役員の<br>退任時   | 株式50%<br>現金50% | 1            |
|                | 中長期<br>業績連動 | 0%－<br>150% | 役位別の<br>基準額×                              | 中計における目標比達成率等<br>(1) 連結ROE<br>(2) 連結経費率<br>(3) ESG評価<br>・ GHG自社排出量削減<br>・ 従業員エンゲージメントサーベイスコア<br>・ 女性マネジメント比率<br>・ ESG外部評価機関評価*1<br>(4) TSR | <55%><br>30%<br>10%<br>10%<br><br><br>5% | 中期経営<br>計画終了時 |                |              |
|                |             |             |                                           | 前年度比伸び率の競合他社比較*2<br>(1) 連結業務純益<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益                                                                                      | <45%><br>25%<br>20%                      |               |                |              |
|                |             |             |                                           | 業績連動（定量評価）※社長の例<br>前年度比増減率および目標比達成率<br>(1) 連結営業純益<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益<br>(3) 連結ROE<br>(4) 連結経費率                                         | <60%><br><br>20%<br>10%<br>20%<br>10%    |               |                |              |
| *3<br>役員<br>賞与 | 短期<br>業績連動  | 0%－<br>150% | 役位別の<br>基準額×                              | 個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例<br>・ 成長戦略の進化 ・社会課題の解決 ・企業変革の加速<br>・ メリハリの効いた資源・ポートフォリオ運営<br>・ ステークホルダーへの提供価値向上 等                                      | <40%>                                    | 年1回           | 現金             | 1            |

\*1 主要ESG評価機関5社（CDP、FTSE、MSCI、S&P Dow Jones、Sustainalytics）による外部評価の改善度について相対評価

\*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。