

2025年度決算 投資家説明会

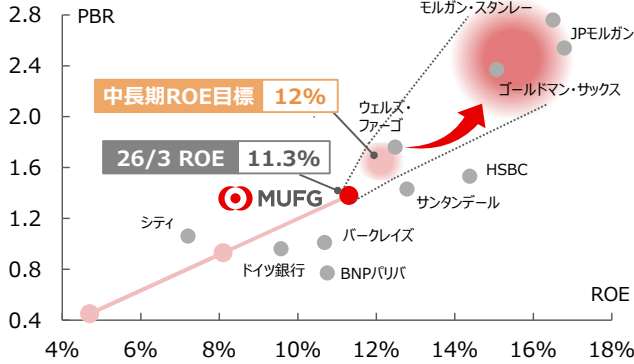
2026年5月19日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

- ✓ 今年4月よりグループCEOに就任しました半沢です。
- ✓ 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、グループCEOとしての経営方針と中期経営計画の進捗を中心にお話します。
- ✓ それでは、資料5ページまでお進みください。

■ エグゼクティブサマリー

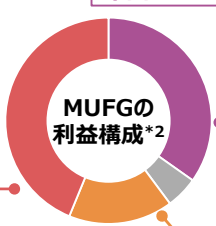
MUFGがめざす立ち位置*1



多様なポートフォリオとそれぞれの強み

国内 44%

【個人】
約3,300万口座
【法人】
全国メインバンク調査
13年連続1位*3



米国 35% 【プロジェクトファイナンス】
16年連続1位*4

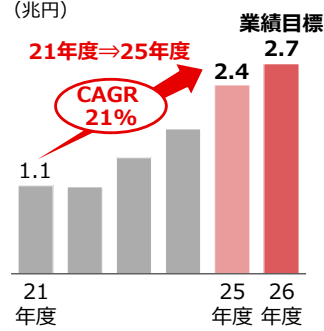
【モルガン・スタンレー】
世界唯一のグローバル
バンク同士の提携

アジア 16%

商業銀行と
デジタル金融事業で
作り上げる経済圏

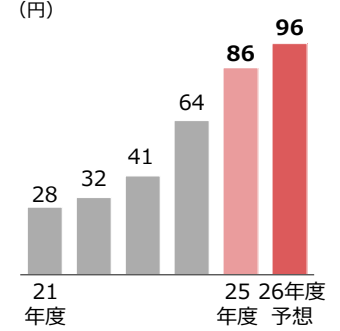
*1 MUFGは20年度・23年度・25年度の各年度末の実績。グローバル競合他社は25年12月末時点（出典）Bloomberg *2 25年度の管理計数。MUFGの営業純益とMS持分法投資損益を合計した管理計数を基に比率を算出 *3 （出典）東京商工リサーチ25年「企業のメインバンク」調査 *4 25年度（出典）LSEG

親会社株主純利益



※ 26年度上期は1,000億円を上限とする自己株式取得を決議

配当金



戦略アップデート

- 米州はO&Dの進化で手数料収益は前同比+15%。MS協働はさらに深化。 [p.16](#)
- アジア：Shriram Financeへの出資が完了。MUFG・PB間で商流をつなぐMUFG Unityリリース [p.18](#)
- 国内リテール：エムット 開始効果で、25年度の新規口座開設数は100万口座を突破、クロスセルも着実に拡大。Googleとも戦略的提携を開始 [p.22](#)
- 社会課題の解決：Transition Progress 2026を発刊。2050ネットゼロに向けたアクションプランを開示 [p.23](#)

目次

25年度決算の概要と26年度業績目標	4
CEOとしての経営方針	10
中期経営計画の進捗	19
中期経営計画の各戦略	28
Appendix	38

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
		FSG：	First Sentier Group

25年度決算の概要と
26年度業績目標

25年度実績

– 親会社株主純利益は2.42兆円。ROEは11.3%

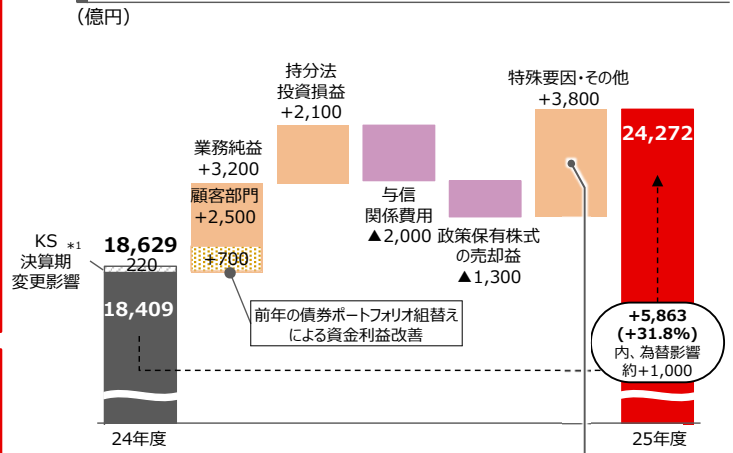
親会社
株主
純利益

2兆4,272億円
前年度比 **+31.8%**^{*1}

ROE
(東証定義)

11.3%
前年度比 **+2.1ppt**

親会社株主純利益の増減要因^{*2}



主な上振れ要因			主な下振れ要因		
業務純益	前年の債券ポート組替えの反動	+5,400	業務純益	円金利ヘッジ運営の見直し	▲1,400
持分法	ジャックスの負ののれん ^{*3}	+270	特別損益	ニコスシステム統合	▲300
特別損益	KSによるTidor子会社化	+200	特別損益	信託子会社の減損影響等	▲300
特別損益	子会社清算利益等	+180			

本資料における「KS決算期変更影響」は、以下の*1を参照

*1 KSの決算期変更（連結時に計上する決算期間を従来の1-12月から4-3月に変更）に伴う影響として、24年度から業務純益で795億円、親会社株主純利益（税後・持分比率助産後）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概算値）を控除

*2 内訳は税後ベースの概算値 *3 株式会社ジャックスの出資比率引き上げに伴う負ののれん益約270億円

- ✓ 25年度は、親会社株主純利益が2兆4,272億円となり、3年連続で過去最高益を更新しました。
- ✓ 右側の図表をご覧ください。本業の実力を示す業務純益の着実な伸びと、モルガン・スタンレーを中心とした持分法投資利益の増加が主な増益ドライバーとなりました。大口の与信関係費用戻し入れの剥落や政策保有株式の売却益の減少はありましたが、昨年計上した外国債券を中心とした売却損の反動等と相殺され、結果として30%の利益成長となりました。
- ✓ 6ページにお進みください。

25年度実績と営業純益*1の増減

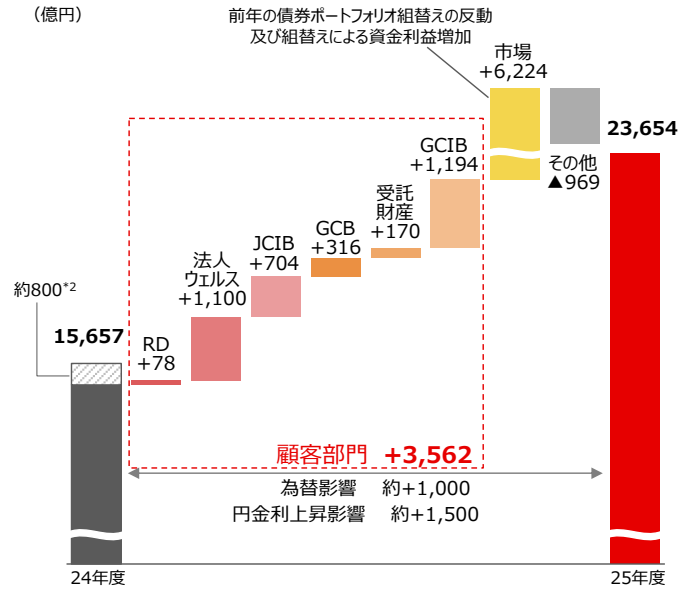
－強い手数料収益と金利影響の取り込み継続で営業純益は大きく伸長

連結

(億円)	24年度		25年度	
	実績	実績	前年度比	KS決算期 変更影響 調整後
1 業務粗利益	48,193	59,444	11,251	12,902
2 営業費 (▲)	32,281	35,672	3,391	4,246
3 業務純益	15,911	23,772	7,860	8,655
4 与信関係 費用総額	▲1,087	▲3,558	▲2,471	▲2,906
5 経常利益	26,694	34,101	7,407	7,782
6 親会社株主純利益	18,629	24,272	5,642	5,863
7 ROE (東証定義)	9.3%	11.3%	2.1ppt	-

営業純益の増減

連結



*1 社内管理上の連結業務純益 *2 KS決算期変更影響

✓ 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。円金利上昇も捉えた預貸金収益の増加や、国内外の手数料収益の増加が稼ぐ力の着実な成長へと結びついています。

✓ 次のページにお進みください。

26年度業績目標

－ 中期経営計画の最終年度としてROE12%程度をめざす

親会社 株主 純利益	2兆7,000 億円 前年度比 +11%
ROE	12% 程度

連結 (億円)	25年度 実績	26年度 目標	増減
1 業務純益	23,772	29,000	5,228
2 与信関係費用総額	▲3,558	▲3,500	58
3 経常利益	34,101	39,500	5,399
4 親会社株主純利益	24,272	27,000	2,728
5 ROE*1	11.3%	12%程度	-
6 ROE*1 (政策保有株式影響除き)	10.4%程度	-	-

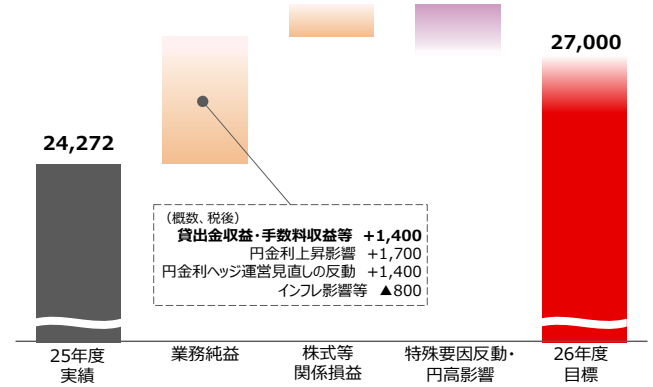
*1 東証定義

親会社株主純利益の増減要因

- ・ 中東情勢の更なる悪化・長期化や、AIの急速な進化に伴う影響等、様々なリスクの状況を注視
- ・ 不確実性の高い状況だが、現時点では、目標にはビジネス影響を織り込まず

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
	1%程度	3%台半ば	5万円台半ば	150円台前半

(億円)



✓ 26年度の業績目標です。親会社株主純利益は、最高益を更新した25年度から10%超の増益となる2兆7,000億円に設定しました。また、26年度は中計最終年度の財務目標として、ROE12%程度をめざします。右側にお示しの通り、引き続き本業の実力を示す業務純益が成長のメインドライバーとなります。なお、足元の中東情勢をはじめ様々なリスクファクターが想定されますが、現時点ではいずれも顕在化していないため、計画の前提には織り込んでいません。

✓ 8ページをご覧ください。

株主還元

– 25年度の1株あたり配当金は86円に増配（予想比+12円）。26年度は96円を予想。
CET1比率*1とオーガニック成長を踏まえ、上期は1,000億円を上限に自己株式取得を決議*2

配当

96円予想
前年度比+10円

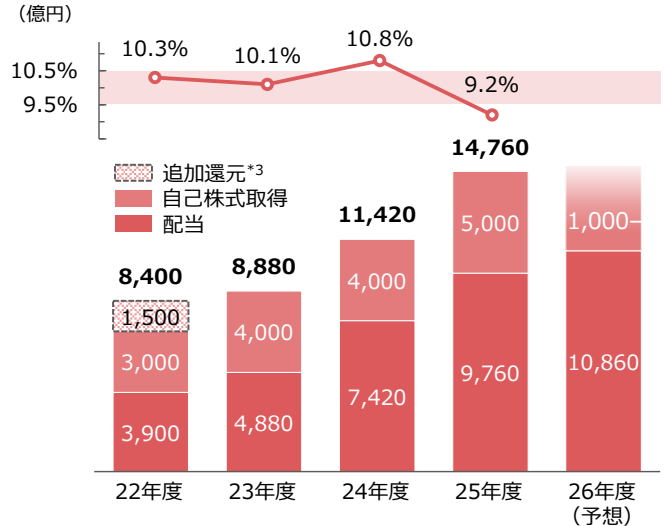
自己株式取得

上期は**1,000**億円を決議
下期分：外部環境と利益進捗を踏まえ別途検討

株主還元の推移

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度 (予想)
1株あたり 配当金	32円	41円	64円	86円	96円
		CAGR32%			
配当性向 40%程度	35.3%	32.9%	40.0%	40.3%	40.1%
自己株式 取得額 (億円)	4,500	4,000	4,000	5,000	1,000 (上期)
総還元率	75.2%	59.6%	61.3%	60.8%	-

総還元額とCET1比率の推移



*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

*2 詳細は2026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 *3 MUFGユニオンバンク売却に伴う解放資本の一部を自己株式取得に充当

✓ 株主還元についてです。引き続き配当性向は40%程度を目処とし、利益成長に基づく1株あたり配当金の持続的な増加をめざします。26年度は年間配当予想を前年度比10円の増配となる96円とします。一方、自己株式取得については、CET1比率の推移を踏まえ、上期としては、総額1,000億円を上限とする自己株式取得を決議しました。今年度の資本配賦の見込みについて、次のページで補足します。

✓ 9ページにお進みください。

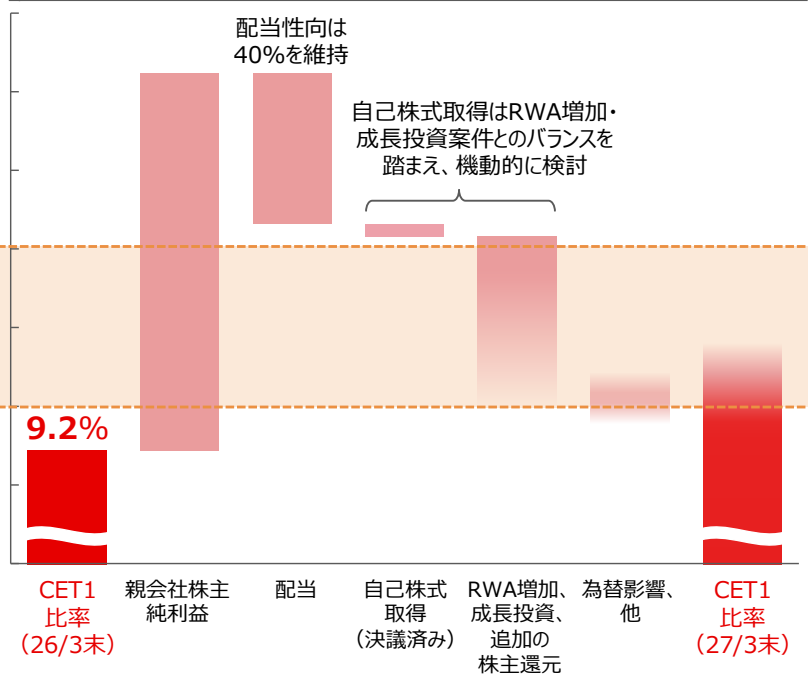
資本配賦の見通し

－基本方針は不変。ターゲットレンジ内で規律のある資本運営を継続

運営方針

上限：10.5%	追加株主還元 または 収益力強化に向けた資本活用
ターゲットレンジ	環境を踏まえながら 以下のオプションを検討 ・追加の株主還元 ・収益力強化に向けた資本活用 ・資本蓄積
下限：9.5% (規制要求水準+バッファ)	ターゲットレンジ内への回帰に 向けた資本蓄積

CET1比率*1



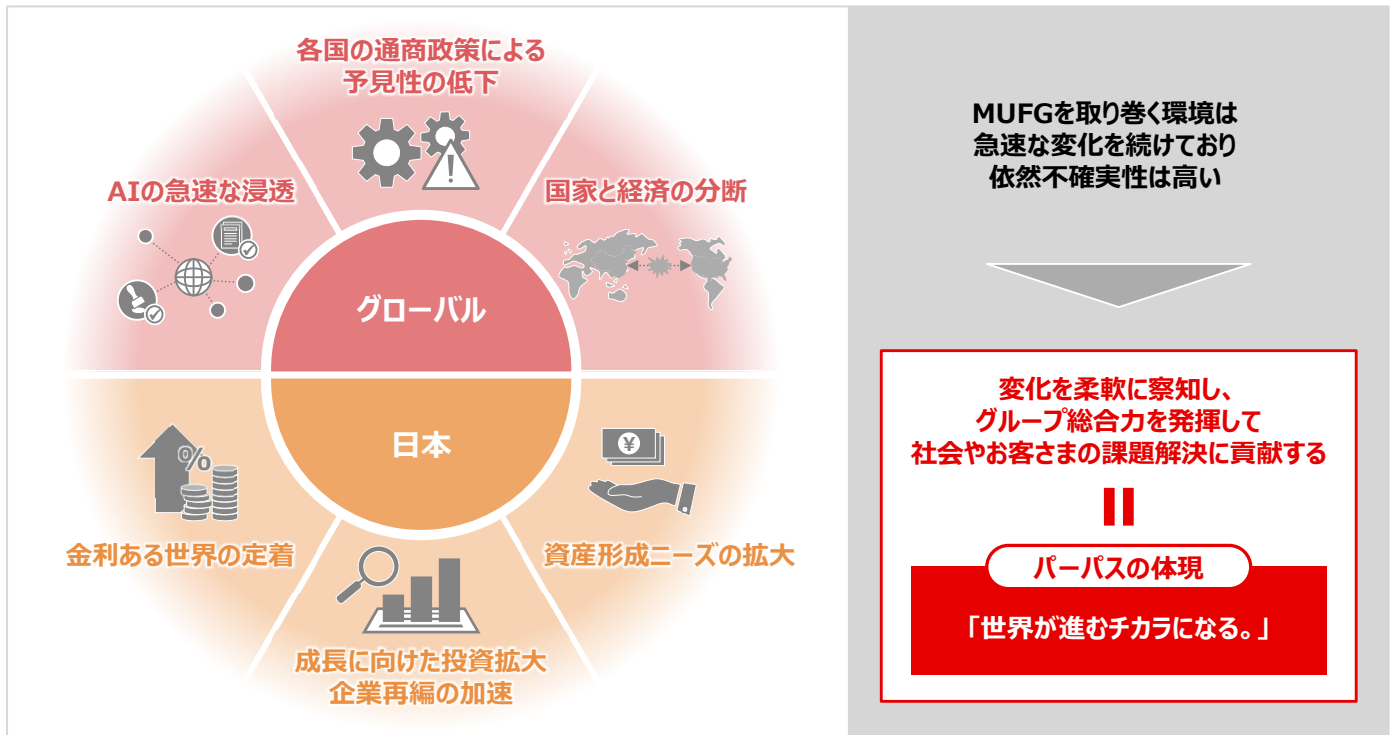
*1 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

- ✓ 26年3月末時点のCET1比率は、9.2%とターゲットレンジの下限である9.5%を下回る水準となりました。しかし、利益水準がここ数年で大きく切り上がった結果、資本の回復力は各段に向上しており、今年度中にターゲットレンジ内へ回帰します。一方で、今年度も貸出の増加トレンドは継続するとみており、成長に向けた資本活用の見通しと、利益の進捗双方を見ながら下期の自己株式取得を検討していきます。
- ✓ 続いて、CEOとしての経営方針を説明します。
- ✓ 11ページにお進みください。

CEOとしての経営方針

環境認識

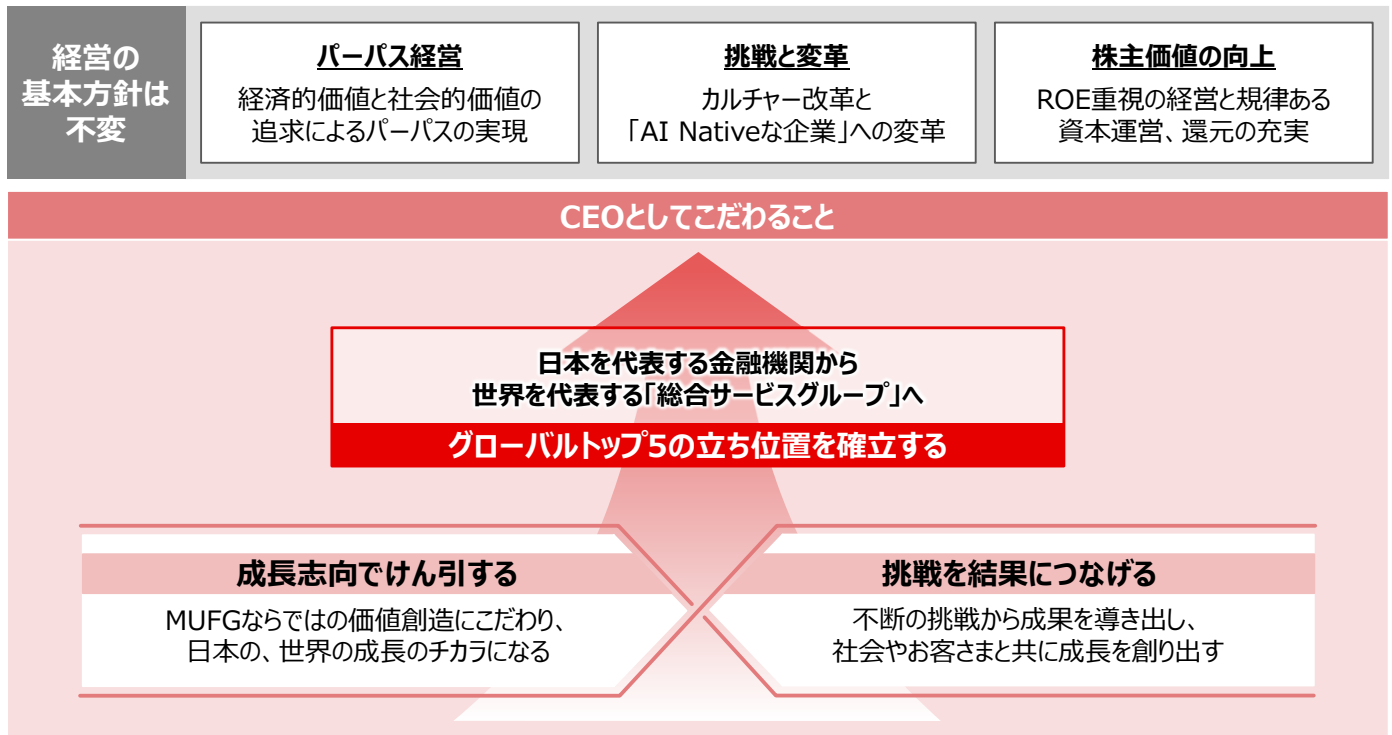
－加速度的に環境が変化中、社会とお客さまの課題解決に貢献しパーパスを体現する



- ✓ まずは環境認識です。
- ✓ グローバルでは、各国の通商政策による予見性の低下、国家や経済の分断の加速、AIの急速な浸透など、ビジネス環境は大きく変化しています。
- ✓ 日本に目を向けると、金利ある世界が定着し、資産形成ニーズは拡大、企業はコーポレートガバナンスの高度化も相まって、成長投資や事業再編を活発化させています。
- ✓ このような環境の中、世界の大きなトレンドを捉えつつ、短期的な変動を先取りし、パーパスである「世界が進むチカラになる」を体現したいと考えています。
- ✓ 次のページへお進みください。

経営方針

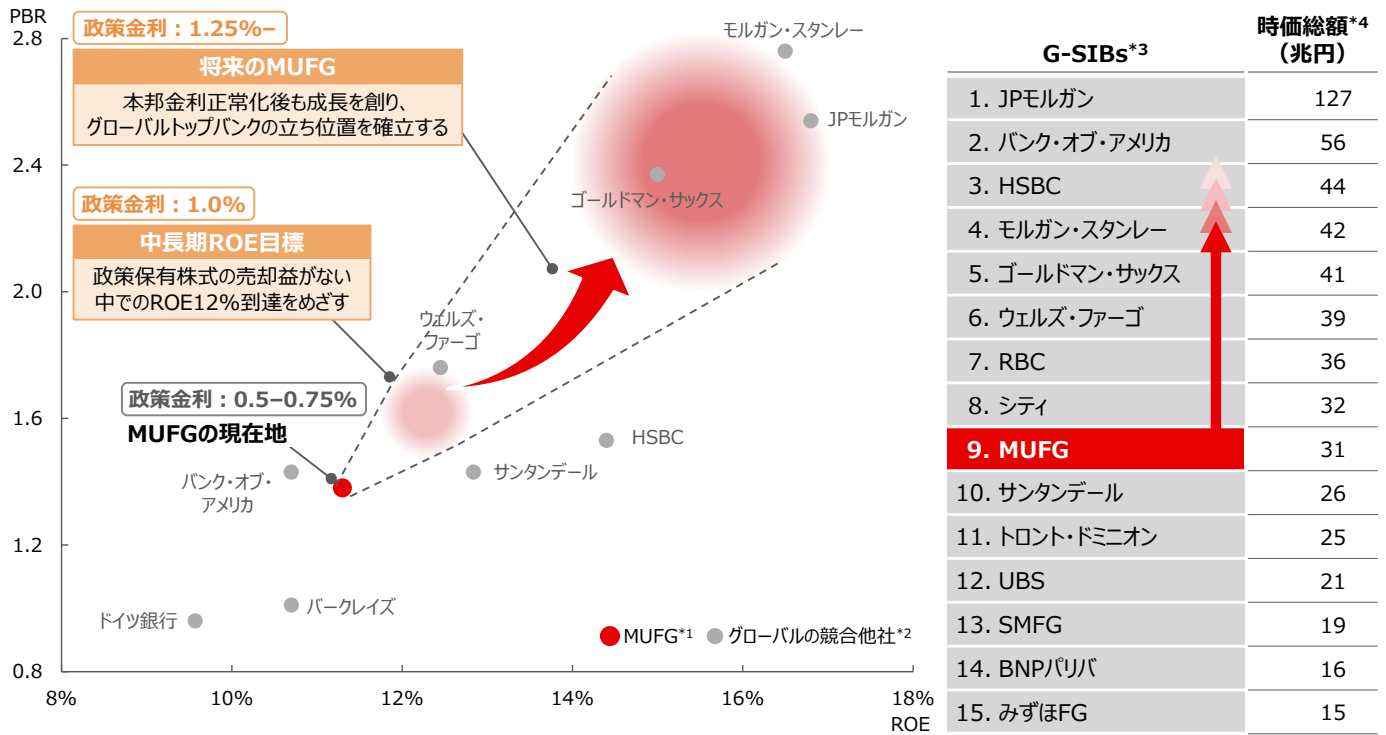
－従来の経営方針は継承。成長志向をもう一段高め、MUFG設立当初の“意志”を実現する



- ✓ 経営方針です。
- ✓ 従来より掲げてきた経営の基本方針は継承しつつ、グループCEOとして2つのことにこだわりたいと考えています。
- ✓ まず、成長志向でけん引することです。変化の激しい環境下、構造改革モードから脱却し、未来を見据えた、成長志向モードへの進化をけん引していきます。この点に関して、まだ完全にモードチェンジできているとは考えていません。MUFG自らがより高い成長志向を掲げ、MUFGならではの価値創造にこだわることで、日本の、そして世界の成長のチカラになる、それが私たちの果たすべき使命だと考えています。
- ✓ 次に、挑戦を結果につなげることです。前中計からの取り組みもあり、積極的に挑戦するカルチャーは定着しつつあります。このカルチャーを大切にしながら、成果を導き出すことにもより一層こだわること、社会やお客さまとともに成長を創り出したいと考えています。
- ✓ これらの点を通して、日本を代表する金融機関から世界を代表する総合サービスグループへと進化し、MUFG設立当初に掲げていた、時価総額でグローバルトップ5の立ち位置を目指していきます。
- ✓ 次のページへお進みください。

MUFGがめざす立ち位置

－ROE12%を突破し、率と額両面でグローバルトップバンクに伍する株主価値をめざす



*1 ROEは東証定義 *2 2025年12月末時点（出典）Bloomberg *3 中国国有銀行（中国工商銀行、中国農業銀行、中国建設銀行、中国銀行）を除く
*4 2026年3月末時点（出典）Bloomberg

MUFG 13

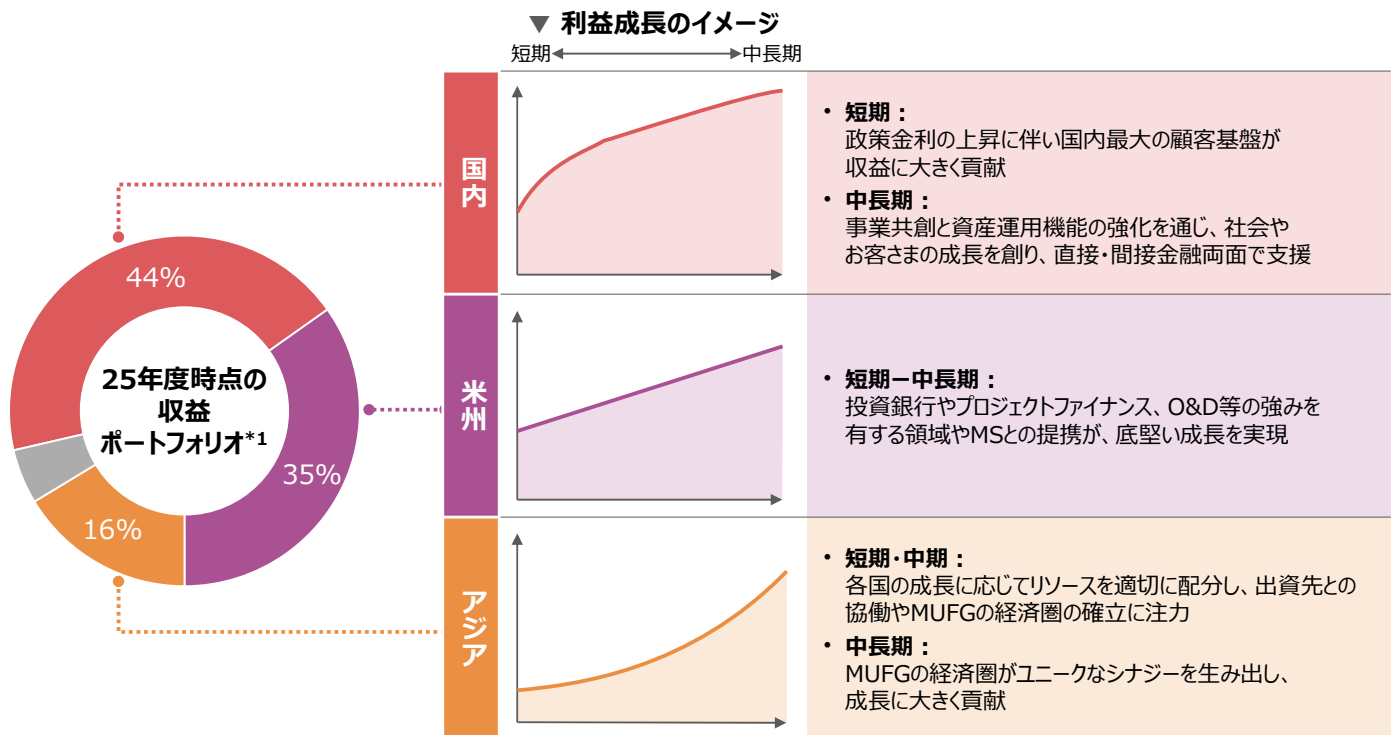
✓ 私たちがめざす立ち位置についてです。

✓ 昨年度に中長期ROE目標を見直しましたが、政策保有株式の売却益なき世界でのROE12%達成は、既に視野に入ったと思っています。MUFGでは27年度からスタートする次期中計の検討をキックオフしています。この中では、MUFGがグローバルTop Tierに比肩する企業価値を実現し得る、持続的に確保可能なROEの水準を議論していきます。

✓ 次のページへお進みください。

多様なポートフォリオで実現する利益成長

－多様なポートフォリオはそれぞれ異なる成長曲線を描き、グループ全体の持続的成長を実現する

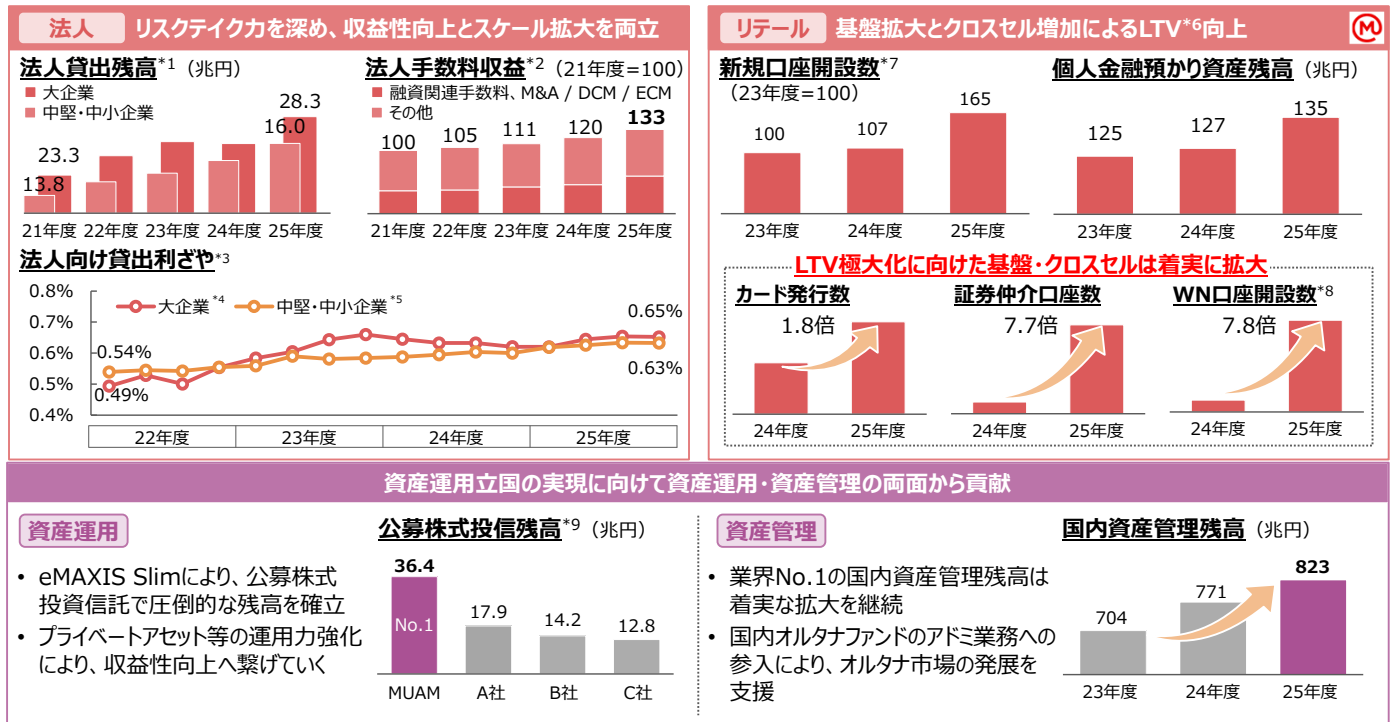


*1 25年度の管理計数。MUFGの営業純益とMS持分法損益を足し合わせた管理計数をもとに比率を算出

- ✓ グローバルトップバンクに伍する企業価値を実現するためには、中長期的かつ持続的な成長が必須です。その鍵となるのが事業のポートフォリオ・ミックスです。それぞれの事業領域は異なる成長曲線を描きます。
- ✓ 国内では、短期的には国内最大の顧客基盤が政策金利の上昇を最大限に取り込み、高い利益成長を実現します。一方で、中長期的な成長に向けては、お客さまと事業を共創し、同時にMUFGが強みを持つ資産運用機能をはじめ、金融機能を更に強化することで、日本の再成長に直接・間接金融両面で貢献していきます。米州では、投資銀行やプロジェクトファイナンスといった強みに加え、モルガン・スタンレーという強力なパートナーとの提携をより深めていくことで、世界最大の金融市場で安定的に高い成長を取り込みます。アジアでは、各国の中長期の高い成長とデジタルの急成長、双方の成長を取り込むべく、出資先と経済圏を築き上げ、MUFGならではのシナジーを創出し、中長期的に大きく利益へ貢献します。
- ✓ こうした事業領域がバランスよく組み合わされているポートフォリオを通じて、持続的な利益成長を実現します。次のスライドより、それぞれの戦略の方向性をご説明します。
- ✓ 15ページへお進みください。

国内ビジネス

－国内最大のBSとMUFGならではの価値提供により、日本のあらゆる成長を全面支援する



*1 各年度4Qの平残ベース *2 管理計数 *3 社内管理上の計数。2行合算。外貨貸出を含む。政府等向け貸出を除く
 *4 過年度に計上済みの大口未収利息を25年度3Qに一括不計上に変更した影響を調整 *5 期末の利子補給一括計上の影響除き *6 Life Time Value
 *7 銀行・信託の新規口座開設数 *8 WealthNavi for 三菱UFJ銀行 *9 2026年3月末時点 (ETFを除く)

✓ 国内ビジネスについてです。

✓ スライド左上、法人領域では、リスクテイクカと提案力を高め、グループ一体で高い付加価値を提供し、収益性とスケール拡大の両立をめざします。

✓ 右上、リテールでは「エムット」の下で展開している施策が順調に進み、個人の新規口座開設数は1.5倍に増加したほか、グループベースの顧客基盤も着実に拡大しています。このモメンタムをクロスセルに確りとつなげていき、収益性を高めていきます。

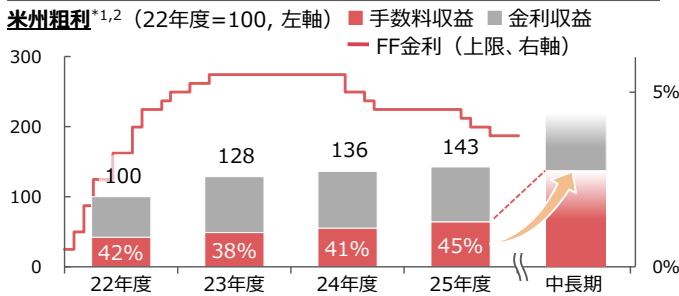
✓ 下段、受託財産業務はMUFGの強みであり、今後の成長を創る鍵だと考えています。資産運用では、お客さまのニーズを踏まえたアクティブ運用力の強化や、プライベートアセット等の運用ケイパビリティを拡充します。資産管理では、国内での圧倒的な資産管理残高を更に拡大させつつ、ホワイトスペースであったオルタナティブアドミ事業にも参入し、資産運用立国に貢献していきます。

✓ 次のページへお進みください。

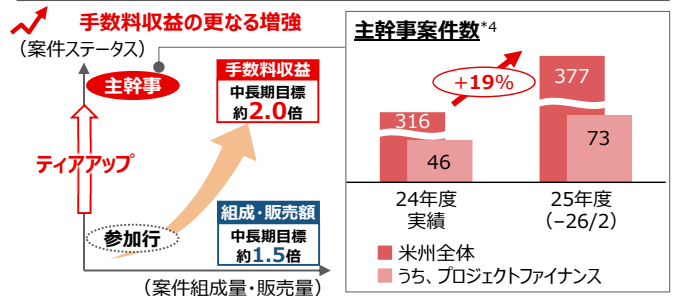
米州ビジネス

－強みを有する領域で手数料収益を増強。レジリエントなビジネスモデルに磨きをかける

手数料収益の強化で持続的な成長を実現



主幹事案件を追求し、効率よく手数料収益を拡大



MUFGならではの強み

プロジェクトファイナンス (PF)

マンドートアレンジャー

16年連続 1位^{*3}

米州

実需に紐付く良質な需要

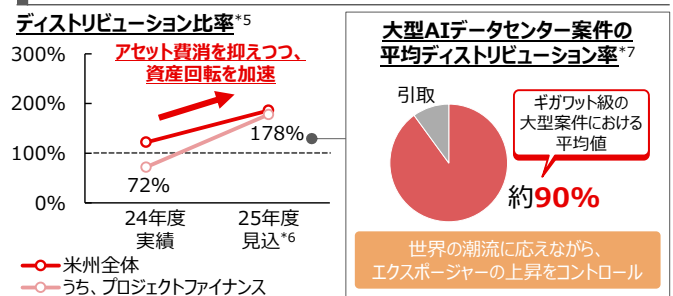
デジタルインフラ・エネルギー等

実需を着実に捉えるプロダクトカ + 大型案件組成を支えるディストリビューシカ

データセンターPF案件の招聘投資家数 約2倍 (23年度比)

米引受案件における所要ディストリ日数 約25%減 (24年度比)

ディストリビューションの加速



*1 経費率：60%台 (22年度) から50%弱 (25年度) まで低下 *2 米ドル建ての管理計数を相対化。22年度はMUFGユニオンバンク売却勘案後の暫定計数
*3 (出所) LSEG *4 Active Bookrunner件数 *5 25年4月から貸出残高に対し、販売可能なアセットのうち、どの程度実際に販売したかを計る社内管理上の指標
*6 25/4-26/2の実績を年度換算 *7 当社組成案件の当社シェアのうち、投資家宛てに販売した割合

- ✓ 米州ビジネスについてです。左上の通り、米州の粗利は手数料収益がけん引し、FF金利が上下するなかでも着実に収益を伸ばしています。
- ✓ この成長の源泉は、O&Dビジネスです。米州No.1を誇るプロジェクトファイナンスをはじめとしたプロダクト組成力や、広範なネットワークを駆使したディストリビューシカはMUFGならではの強みです。
- ✓ 右上をご覧ください。今後は、O&Dビジネスによる手数料収益の倍増を目標とします。オリジネーションでは、主幹事案件の獲得に拘り、効率の良い、手数料収益の獲得をめざします。
- ✓ 右下、ディストリビューシカも大きく上昇しており、今後も資産を回転させ、BSに依存しない収益力の向上を目指します。
- ✓ 足元、AIデータセンター向けの案件が増加していますが、大型案件の9割は投資家に販売しており、高い収益性の確保とエクスポージャー・コントロールを両立させています。
- ✓ 次のページへお進みください。

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

– 世界に類を見ないアライアンスで、それぞれの強みを掛け合わせ、価値創出に取り組む

MS協働：中長期的成長を支えるドライバー

グローバルトップバンク同士ならではの協働		+	MS出資を通じた経済成長取り込み
MUFGの強み ・国内・アジア顧客基盤 ・グループ総合力	今後の協働の方向性 投資銀行・コモディティ領域協働の強化 日米を軸に、欧・亜でも加速 両社の強固な投資家ネットワーク活用 パブリック・プライベート双方で運用商品の相互販売強化等 先端分野のMS知見吸収 AI・サイバー等（含む人材派遣）	MSのバランスの取れた事業ポートフォリオを通じ、 安定的に利益を取り込み ISG*1 IM&WM*1 出資比率 約24%	出資採算 (25年度) 16%*2
MSの強み ・世界トップ級投資銀行 ・プロダクト供給力			

足元の協働状況：更なる深化・拡大

グローバル投資銀行業務	米 AIインフラ関連融資 USD 8.5Bn 26/3月 	亜 台湾 転換社債協働 総額約USD 4Bn Joint Marketingを通じ 新たな協働 	WM・職域 ・MS株式報酬制度プラットフォーム 信託協働 制度対象者数 約3.5万人 ・MUeSS：SOR*3導入で 約定価格の優位性UP	資産運用 国内公募投信 2本*4 設定 (25年度) MUFG ↔ MS 海外向け日本株ファンドAuM 前年比 2倍
	市場 ・外国為替トレーディング 機関投資家・事業法人向け 2年連続増 ・日本株リサーチランキング*5 2年連続 3位	知見共有 ・AI・サイバーセキュリティ等で 米国最先端のMS知見共有 ・MSマネジメントによる座談会 東名阪 24部店*6		

*1 2025年決算の粗利ベース ISG：法人・投資家向け証券業務、IM：資産運用業務、WM：ウェルスマネジメント業務 *2 持分法投資損益÷連結簿価（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。26年3月時点で4.3兆円） *3 MSのスマート・オーダー・ルーティング *4 モルガン・スタンレー米国株式インサイト戦略ファンド・新興国債券オポチュニティ・ファンド
 *5 2025・2026年Extel社によるMSMSのランキング *6 銀行営業支店(WM)のほか、サイバー・ITなど幅広い領域で実施。信・証も参加

✓ モルガン・スタンレーとの提携についてです。

✓ 私たちは世界に類を見ないユニークなアライアンスの下、互いの強みを活かし、様々な領域で協働してきました。左上の通り、今後も互いのネットワークを活かした投資銀行・コモディティ領域の協働加速や、国内でのMS知見の更なる活用、運用商品のインバウンド・アウトバウンド双方の販売強化を進め、競合他社が提供できない価値を創出していきます。また、右上の通り、モルガン・スタンレーのバランスの取れたポートフォリオを通じて、より広い範囲の米国の経済成長を取り込んでいる点も、この提携関係の強みです。

✓ このグローバルにみても極めてユニークなアライアンスならではの成長を創り上げていきます。

アジアビジネス

－新たな事業基盤の獲得、既存ポートフォリオの強靱化によりアジアの中長期的成長をけん引する

インド NBFC*1トップ企業への出資完了、事業基盤構築

- Shriram Finance (SFL) へ約USD 4.4bnの出資
20%*2の株式取得を完了*3

当純CAGR*4
(22-25年度)

19%

ROE*5

16.5%

貸出残高*5

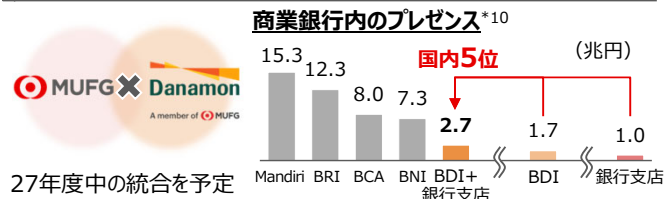
USD 32bn

業界2位

SFLとのシナジー追求を通じてMUFGインド戦略を加速

- 信用力向上と資金調達力強化を総合的に支援
 - S&P/Fitch BBB-、地場格付最上位への格上を実現*6
 - 多様な資金調達手段*7の提供により事業拡大を支援
- 新たなビジネスの発展を後押し
 - 増資により新車ファイナンス領域事業を拡大
 - MUFGのOEM顧客と地方部にリーチあるSFLとの協働
- グループ経営基盤の強化
 - MUFG・PB*8⇔SFL間で経営管理知見を共有

インドネシア BDIと銀行支店*9の統合を発表



統合意義

- 規模拡大：競争環境を勝ち抜く事業基盤の形成
- BS最適化：銀行支店の余剰IDR*11をBDI貸出に充当
- 顧客基盤・ケイパビリティの融合：エッジのある銀行の地位確立

アジアをつなぐ新たな決済ソリューションの提供開始

- 強い顧客基盤と独自の経済圏を通じた、新しい付加価値の提供
- MUFG UNITY** - connecting ASEAN -
MUFGのお客様に対し、ワンストップでPBが各国の地場決済サービスを提供

MUFGの資金管理機能

PBの地場決済機能



*1 Non-Banking Financial Company *2 希薄化後ベース *3 2026年4月8日付プレスリリースご参照 *4 3年CAGR *5 26年3月末基準
*6 CRISIL, ICRA, CAREにてAAAを取得 *7 証券化、サムライ債等 *8 パートナーバンク *9 三菱UFJ銀行ジャカルタ支店 *10 25年12月末基準の貸出残高 *11 インドネシアルピア

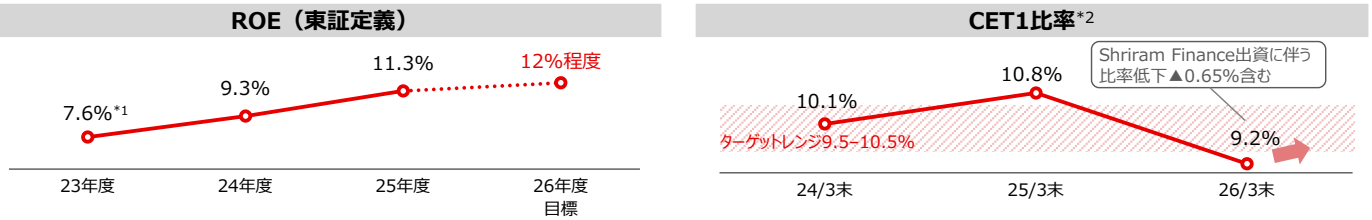
- ✓ 次はアジアビジネスについてです。
- ✓ 4月にShriram Financeへの出資が完了し、調達支援やビジネス協働、知見共有など、シナジーの追求に取り組んでいます。その中では、同社の格付改善という形で既に実現し始めているものもあります。
- ✓ 高い経済成長を誇るインドで、多様な機能を持つMUFGと地場に深く根付いたShriram Financeの強みを活かし、力強い成長を実現します。
- ✓ インドネシアでは、ジャカルタ支店とダナモン銀行を統合し、国内5位の地位を確立します。統合により経営効率を高めながら、それぞれの強みを融合し、更なる収益性の向上とスケール化をめざします。
- ✓ また、MUFGとパートナーバンクをつないだ新たな決済ソリューションとして、MUFG UNITYをリリースしました。MUFGならではの付加価値を創り、アジアのMUFG経済圏を確立していきます。
- ✓ 21ページへお進みください。

中期経営計画の進捗

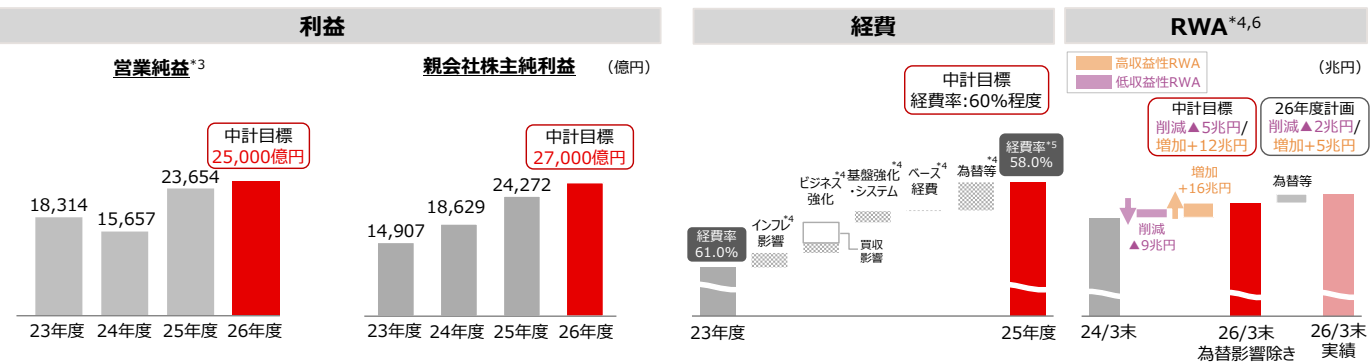
財務目標の進捗状況

－ ROE目標を12%程度に引き上げ、達成に向けた3つのドライバーを意識した運営を継続

ROE目標と資本運営ターゲットの実績



ROE目標達成に向けた3つのドライバー

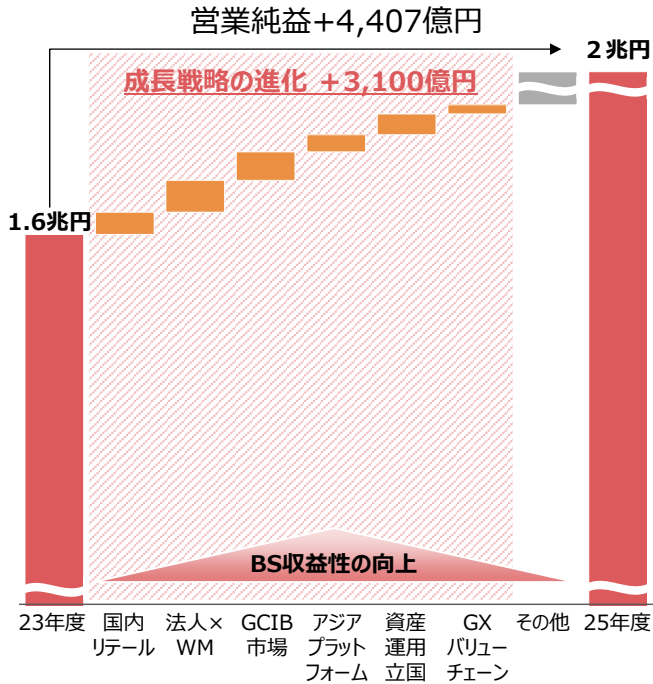


*1 MS決算期変更影響額除き *2 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く
 *3 社内管理上の連結業務純益 *4 社内管理上の計数 *5 円金利ヘッジ運営の見直しに伴う損失影響を除く
 *6 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

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	<ul style="list-style-type: none"> 口座等の基盤拡大やクロスセルが着実に進展 デジタルバンク設立やAI・データ活用等を通じ、「エムット」の次のフェーズへ向けた推進を継続
法人×WMビジネス の強化	<ul style="list-style-type: none"> 社内体制・顧客アプローチを強化、案件捕捉力も向上 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	<ul style="list-style-type: none"> 一体ROEが継続して伸長、中計目標達成 GSS*2、クロスセルでの継続した成果に加えプライマリ・セカンダリの連携を深化
アジア プラットフォームの 強靱化	<ul style="list-style-type: none"> 利下げ影響を、非金利収益増強や、KS/BDIの経費・与信費用削減等でカバー インド：ノンバンク大手へ出資完了
資産運用立国 実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 上場REIT運用の知見を取り込み、不動産AMの商品ラインアップを拡充 国内オルタナティブアドミ業務に参入
GX起点での バリューチェーン支援	<ul style="list-style-type: none"> GXのバリューチェーン構築を支援すべく、国内外で企業・政府とのエンゲージメントを進め、ファイナンスや出資を通じビジネス機会を獲得
新たな事業ポート への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ミッド・レイター期SU*3への投資ファンドや寄付仲介サービスの他、サイバーセキュリティコンサルティング事業を新たに開始

*1 管理計数。現地通貨ベース *2 Global Structured Solutions : GCIB事業本部と市場事業本部の強みを活かしたテラーメイドなソリューション提供 *3 スタートアップ

MUFG 21

✓ ここから、中計の進捗について説明します。まず、成長戦略の進化です。

✓ 国内ビジネスが着実に拡大しているほか、プロジェクトファイナンスやO&Dを中心としたGCIBのビジネスも引き続き進展し、営業純益は23年度比で約4,400億円の増益となりました。

リテール戦略の進捗

－ 基盤拡大とクロスセルが進展。デジタルバンク設立やデータ・AIを通じ「エムット」をさらに進化

Phase 1

25/6 **エムット** 始動

エムットリリース後の成果

個人顧客数

新規獲得は**100万口座を突破**
全体数は**8年ぶりの増加**

17年度 18年度 19年度 24年度 25年度

MUBKからグループ各社への送客数

前同比 **3倍超に増加**

送客数を積上げ
クロスセルを加速

24年度 25年度 26年度

To be released

- 共通ID・共通ポイントロイヤリティプログラム
- デジタル相続サービス
- エクセレント倶楽部リニューアル

Phase 2

新たなデジタル資産形成体験を提供

主要な金融機能を内製するMUFGだからこそ実現する「おトク」が続く資産形成サービス

26年度開業予定 **デジタルバンク**

27年度統合予定 **ネット証券**

三菱UFJ eスマート証券

×

ウェルスナビ

統一的なUI/UXと一人別アドバイスを通じ
銀行・証券一体のシームレスな顧客体験を提供

Phase 3

順次 金融×AIによるサービス進化

MUFGの各サービスとOpenAIの最新のGPTを連携させることで、利便性を飛躍的に向上

革新的な顧客体験

最先端のAIテクノロジー

26/5：ファーストローンチ予定

OpenAIの「Apps in ChatGPT」において、マネーツリーの金融データ基盤の接続を開始

26/5 MUFGとGoogleのリテール領域における戦略的提携

エムットを「金融サービスの集合体」から**「生活の中で自然に使われ続ける金融」**へ

戦略的提携始動		提携の3つの柱
MUFG	Google	① AIエージェントによる先進的な顧客体験創出
幅広い金融サービス	多様なサービス	② AI時代におけるデータ・マーケティング高度化
豊富な金融データ	AI・クラウド先進技術	③ 金融×非金融や新技術活用による新たな価値創造
信頼・信用	安心のセキュリティ	

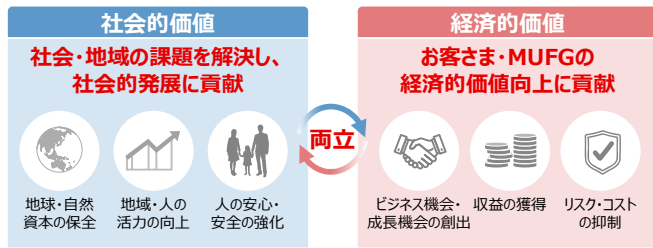
✓ 22ページは国内リテール戦略の進捗です。

✓ 「エムット」をリリースし、機能刷新や複数のキャンペーンを展開した結果、個人顧客数は8年ぶりに反転し、最大の顧客基盤を有する銀行からグループ各社への送客数も大きく増加しました。次なるフェーズ2では、デジタルバンクとグループ内で統合した新たなネット証券エンティティが、統一的なUI/UXとAIを活用した一人別提案のもと、高い利便性とお得な資産形成体験を提供し、取引の粘着性を高めていきます。フェーズ3以降では、AIを活用し利便性を飛躍的に向上させます。また、先日発表したグーグル社との戦略的提携を通じて、MUFGの多様な金融機能を、生活に根付いたサービスの中で展開していきます。こうして「エムット」を生活の中で自然に使われ続ける金融へと進化させ、LTVの向上をめざします。

社会課題の解決～未来につなぐ

－社会的価値・経済的価値を両輪で追求し、中長期的な成長につなげる

MUFGの社会課題解決の推進



社員一人ひとりの自分事化が加速、社員起点の活動が次々と誕生

- ・自分事化・浸透に向けたワークショップを支店で開催*1
- ・社内アワードの開催*2を通じ、社員による自発的な取り組みを後押し
- ・社員起点の取り組みを事例集として開示*3

未来につなぐ～MUFGの社会課題解決に向けた取り組み

掲載事例

- ・三菱UFJ銀行・JICA*4
- ・サステナブル・ファイナンスプレムワーク
- ・人口動態PJ
- ・AIを活用した「株主総会アクセシビリティ向上サービス」

持続可能な社会：Transition Progress 2026発行

Transition Progress 2026（26年5月）

- ・経済成長と両立した実体経済の脱炭素化の追求は不変
- ・移行計画で掲げる戦略の進捗をアップデート

主なアップデート

自社排出削減

26年度中間目標
前倒し達成

投融资ポートフォリオへの対応

30年度中間目標
一部セクター
目標見直し*5
・実績更新

2050年度ネットゼロ
5年サイクル
アクションプラン
を開示

エンゲージメントとファイナンス支援

グリーンローン・ボンド、再エネ・環境関連事業向けファイナンス等が伸長

(兆円、2019年度以降の累積)

年度	総額	環境分野
23年度	34.0	13.3
24年度	43.6	18.5
25年度(概算)	56.5	24.6
30年度目標	100	50

*1 2025年度は銀行支店を対象に40拠点で実施 *2 銀行・信託・証券で開催 *3 2025年度は14件掲載。今後も随時追加予定 *4 独立行政法人国際協力機構
*5 電力、石油・ガス、自動車、航空セクター

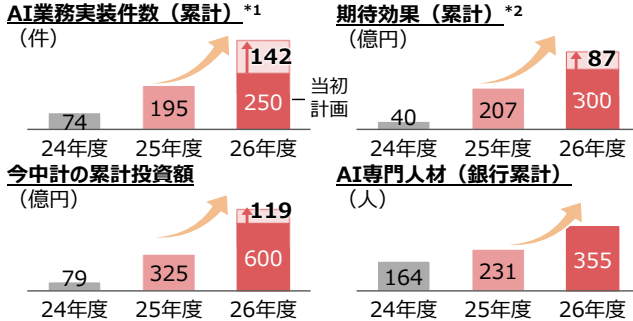
- ✓ 23ページは、社会課題の解決に向けた取り組みの進捗です。MUFGは、社会課題の解決と経済的価値の向上を共に追求し、全てのステークホルダーにとっての中長期的な成長につなげます。
- ✓ 今中計では、この取り組みの自分事化を促すため、ワークショップや社内アワードといった施策を展開してきました。その結果、数多くの社員を起点とする取り組みが挙がってきています。
- ✓ 右側、持続可能な社会の実現に向けた進捗です。先日公表したTransition Progress 2026は、移行計画の進捗に焦点を当てています。特に投融资ポートフォリオの排出量削減では、一部の中間目標を見直し、2050年ネットゼロに向けたロードマップにおける5年サイクルのアクションプランを新たに開示しました。不確実性が高いなかでも、引き続き、経済成長と両立可能な脱炭素化をめざしていきます。
- ✓ 24ページにお進みください。

企業変革の加速～会社が変わる

－AIネイティブな企業への変革は計画を超えて進捗。アジャイル変革で加速

AI戦略の進捗

・今中計は当初計画比で上振れでの着地見通し



主なAI業務実装例

事業モデルの変革	<ul style="list-style-type: none"> コールセンター (対法人・個人)
社員の働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI拡充 (ChatGPT Enterprise, Copilot) AI社内手続ナビゲーター AIメールモニタリング システム開発効率化
データドリブン営業	<ul style="list-style-type: none"> 提案書生成 音声記録化

*1 生成AI、機械学習、SaaS等を含めた数字 *2 今中計開始時を基準に、一定の前提およびロジックに基づき試算した財務効果 (みなし効果を含む)。成長要因等は考慮せず、今後の環境変化や目標見直し等により変動の可能性あり *3 各種規定やマニュアル等形式知には含まれない情報 *4 チャットボットに自然言語で指示することでAIがワークフローを構築。行内システムとも接続予定

グループ横断のAI利活用・カルチャー醸成

Hello Fi

2025年度取り組み

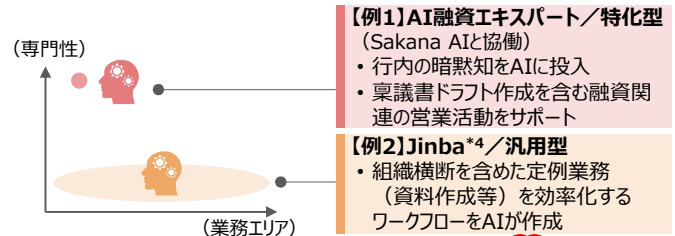
グループ41社から延べ1.3万名以上が参加	
AIに触れる：プロンプトチャレンジ	25年7月
活用雰囲気醸成：Sakana AI伊藤COOとの対談動画配信	25年10月
活用レベル引き上げ：レベルアップ型 学習コンテンツ	25年11月
更なる活用の探求：生成AIコンペティション	26年2月

2026年度方針

- ・Hello AI@MUFGのアジア展開を起点とした**グローバルでのAI利活用・カルチャー醸成**

AIエージェント導入に向けた取組

- ・特化型・汎用型双方を活用し、各業務に最適なAIエージェントを開発中
- ・業務プロセス変革に向け、AI基盤の構築・暗黙知^{*3}のアセット化にも取組中



✓ AI戦略についてです。

✓ 左側、AIの業務実装件数は計画を上回るペースで進捗しており、今中計期間の累計投資額は700億円程度、期待効果は400億円近くになると見込んでいます。

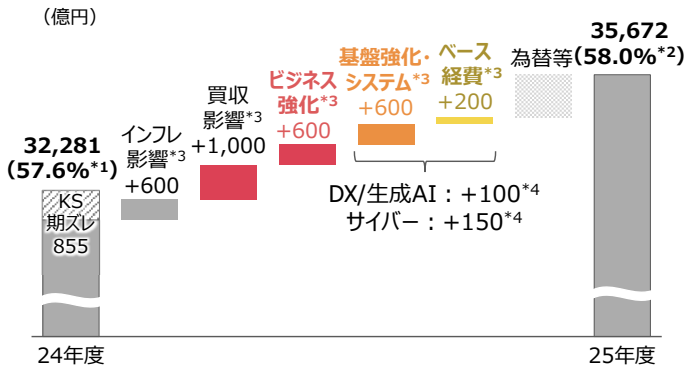
✓ アジャイルな組織運営のもと、左下の実装例のようにフレキシブルでスピーディな開発を進める一方、右上のようにAIネイティブな企業への変革に向け、グループ横断の取り組みも進めています。このように、アジャイル運営とカルチャー醸成を同時に進めることで、AI活用の更なる活発化をめざします。

✓ また、AIエージェント導入の取り組みも進展しています。昨年度は様々な領域で利用できる汎用型のJinbaを実装すると共に、一部拠点にて特化型のAI融資エキスパートを導入しました。業務プロセスの変革に向け、基盤の構築と暗黙知のアセット化を進めています。

経費コントロール

－ 実質的な経費率の抑制を継続。各施策への経費の投下効果も着実に進展

経費の増減要因



基盤強化・システム経費の投下効果



各事業本部の経費率

	25年度実績	前年度比	26年度目標
リテール・デジタル* ⁶	74%	3ppt	74%
	72%	2ppt	73%
法人・ウェルスマネジメント	53%	▲6ppt	51%
コーポレートバンキング	38%	▲1ppt	38%
グローバルCIB	51%	▲2ppt	50%
グローバルコマースバンキング* ⁶	58%	1ppt	62%
	54%	2ppt	58%
受託財産* ⁶	74%	0ppt	72%
	68%	1ppt	67%
市場	84%	N/A	48%

*1 債券ポートの組換え影響を除く *2 円金利ヘッジ運営の見直しに伴う損失影響を除く *3 社内管理上の計数 *4 インフレ影響を含む
 *5 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 *6 下段はのれん償却影響除きの計数

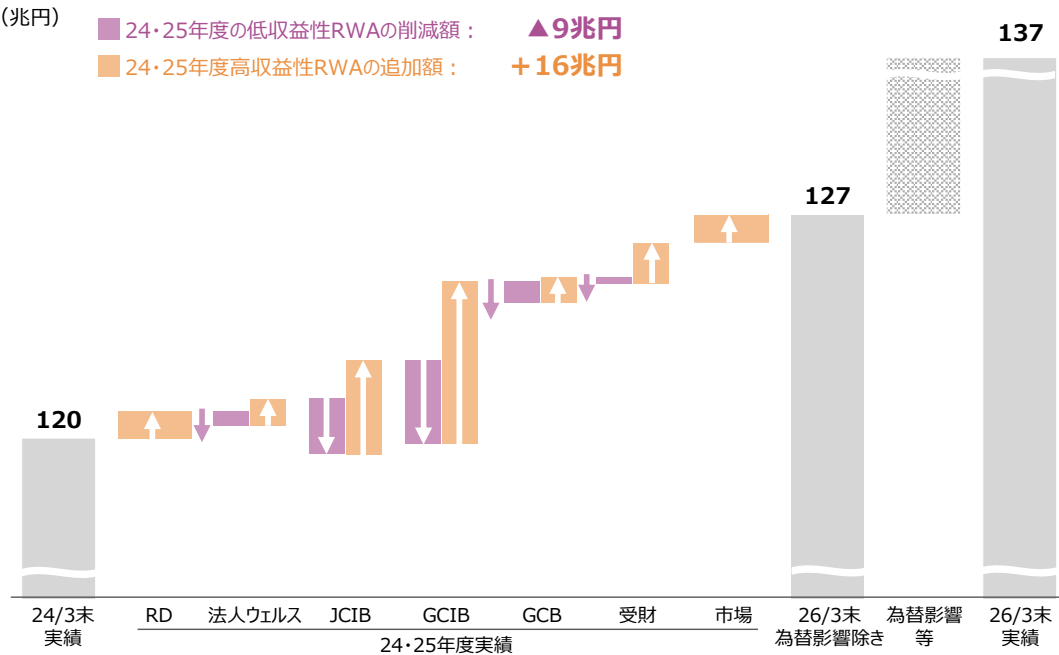
✓ 25ページは、経費コントロールです。

✓ インフレや買収による影響もあり、経費額は増加していますが、引き続きビジネス強化は各事業本部の経費率で、基盤強化・システム経費は経費額でそれぞれコントロールしています。また、基盤強化・システム経費においては、左下のように個別KPIを設定し投資効果をモニタリングしています。なお、中計発表当初の前提に基づいた、金利上昇やインフレ・為替影響を除いた経費率は60%を下回っており、引き続き規律を効かせながらコントロールしていきます。

RWAコントロール*1

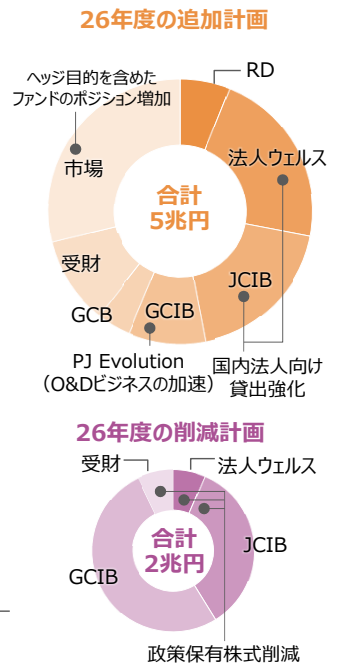
－当初目標は達成。更なる取り組みの加速により、リスクリターンの極大化をめざす

今中計のRWA増減実績



*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

26年度の追加・削減計画

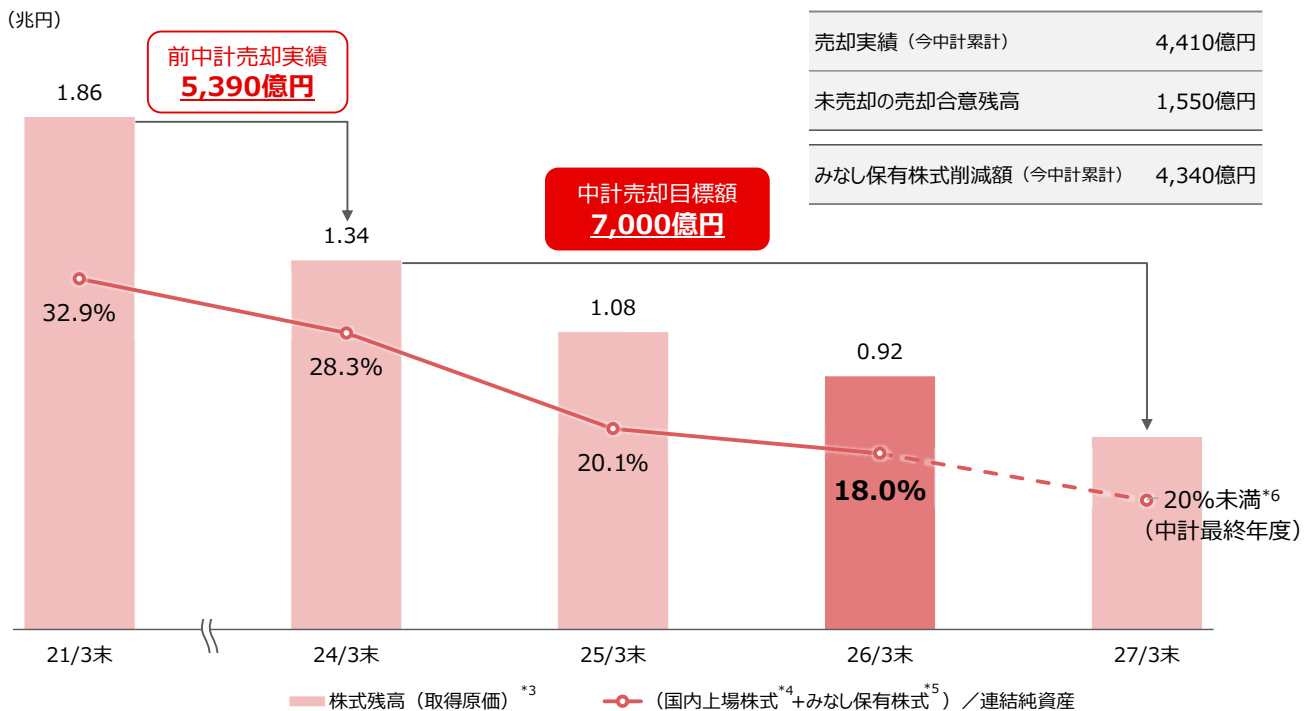


✓ 26ページはRWAコントロールの状況です。

✓ 政策保有株式の売却加速により削減が先行していましたが、足元ではコーポレートアクションに伴う資金需要等の取り込みにより、高収益性資産も着実に積み上がってきています。26年度は低収益性資産の削減を継続しつつ、国内では高まる資金需要を捕捉し、海外ではO&Dビジネスを一層加速することで、ROE向上に資する高収益性資産を積極的かつ選別的に積み上げ、企業価値向上につなげていきます。

政策保有株式の削減*1

– 中計の売却目標7,000億円に対し、今中計期間の売却実績累計額は4,410億円*2



*1 銀行・信託の単純合算 *2 24年度実績：2,760億円、25年度実績：1,660億円 *3 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価 (連結)
*4 その他有価証券で時価のある国内株式の時価 (連結) *5 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む *6 26/3末以降の推移はイメージ

✓ 最後に、政策保有株式の削減状況です。

✓ 25年度末時点では、取得原価ベースで累計4,410億円の売却が完了し、中計期間中の目標7,000億円に対して約6割の進捗となり、純資産に対する比率も20%を下回りました。未売却の売却合意残高を含めると、目標の8割超まで積み上げており、引き続き目標達成に向けて削減を進めていきます。

✓ 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、今後ともよろしくお願い致します。

中期経営計画の各戦略

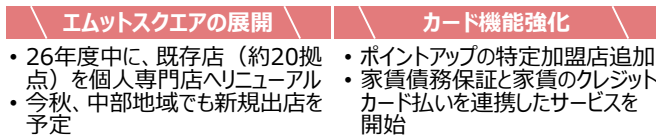
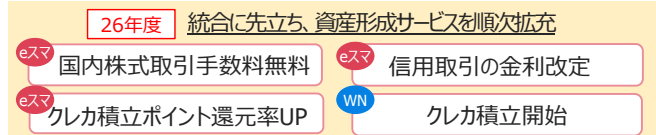
成長戦略の進化①

国内リテール顧客基盤の強化

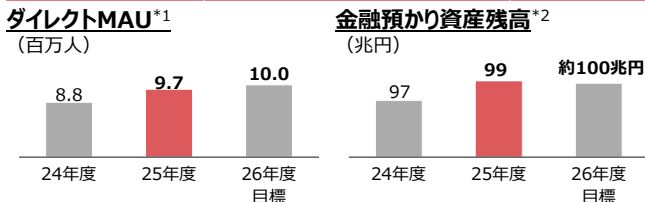
デジタル資産形成サービスの抜本的強化



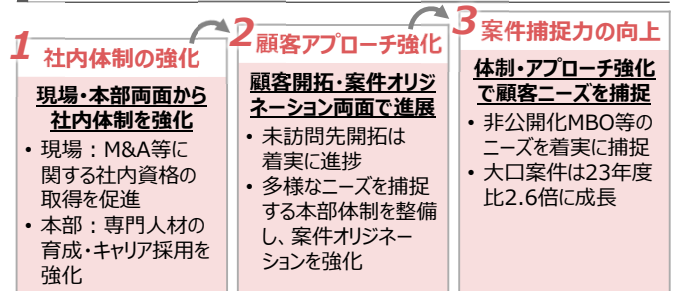
デジタルバンクと共にAI・スマホネイティブな新たな顧客体験を提供



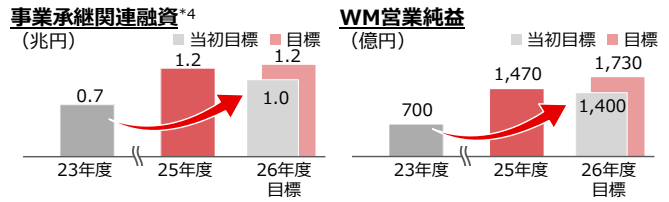
主要KPIの進捗



法人×WMビジネス強化



主要KPIの進捗



*1 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 *2 WealthNaviを除く *3 1件当たり融資金額50億円以上の融資額合計 *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

主要3領域の進捗

- ① GSS*1 **前年度比粗利+15%**
- ② クロスセル **同+20%**

米州の先行事例を欧州にも展開。既に複数案件をクローズ
 ③ デジタル・グリーンなどトレンドを捉え案件組成に専念するフェーズへ
 主幹事追及・ディストリ促進を展望

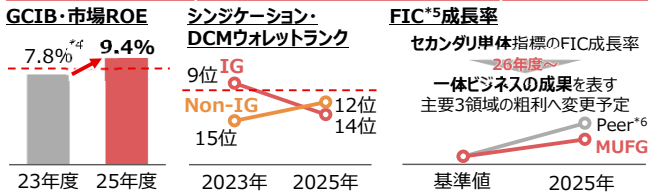
強みを有する領域で主幹事を追求、為替・デリバ等の付帯取引にも注力
 ④ 足元の成果：DCH*2
 案件成立を条件とするヘッジ取引。PFやM&Aファイナンスがけん引し
 成立件数：前年度比**+185%**

- ③ Credit Vertical (プライマリ・セカンダリの連携深化) **同+21%**

大型案件組成を支えるエコシステムの機能強化



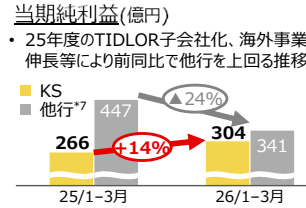
主要KPIの進捗*3



*1 Global Structured Solutions *2 Deal Contingent Hedge *3 26年度目標 GCIB・市場ROE：8.3%/シンジケーション・DCMウォレットランク：10位/FIC成長率：Peer以上成長 *4 個別要因調整後
 *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 BBL, KTB, SCB, Kbankの平均
 *8 MUFG Global Service Private Ltd *9 24年度実績は、KS決算期変更影響を除く *10 無形資産償却後のROE。25年度はROEの分母にShriram Finance出資影響を含む

アジアプラットフォームの強強化

KSにおける取り組み



注力戦略

- ① 経費削減施策
 ・店舗網見直しや、早期退職プログラムなどを実施
- ② KS×Invescoの業務提携
 ・「提案力×商品力」の両面でアフルメントビジネスの基盤を強化

インド法人ビジネス強化

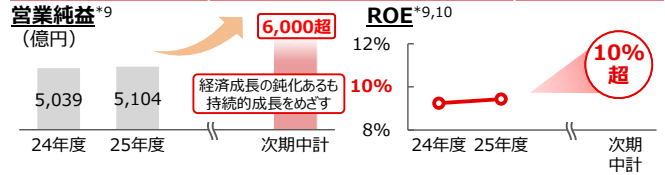
新アドバイザーチームによる日系企業の進出支援
 25年度：新規口座開設 46件

プロダクト提案力強化 (証券化、航空機F、PF等)
 25年度成約件数：24件

MUFGを支えるIT/サイバー人材をMGS*8で確保



主要KPIの進捗



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

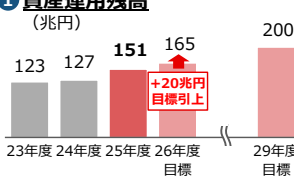
【AM】運用力強化への取り組み ①

- GAR^{*1}出資比率引き上げにより、上場REIT運用の知見を取り込み、不動産AMの商品ラインアップを拡充
- MUAMにてトレジャー知見を活用したCLOファンド外販を開始

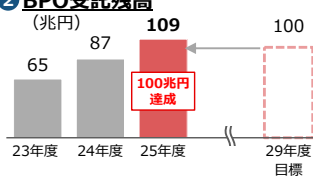
【IS】資産運用会社をサポートする取り組み ②

- 国内オルタナティブのアドミ業務に信託として初めて本格参入し、グループ・伝統資産のノウハウを活用して多様なニーズを支援

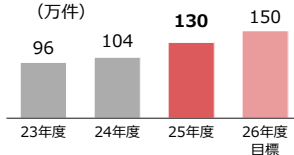
① 資産運用残高 (兆円)



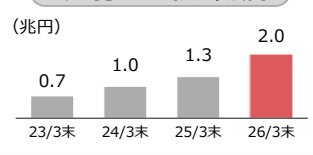
② BPO受託残高 (兆円)



③ NISA口座数^{*2} (万件)



【参考】NISA預かり残高



*1 グローバル・アライアンス・リアルティ株式会社 *2 25年度はウェルスナビのNISA口座数を含む

*3 株式会社MUFGサステナブルエナジー (三菱UFJ銀行連結子会社) *4 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

GX起点でのバリューチェーン支援

主な活動実績

国内

これまでの活動を起点に、出資・ファイナンスを通じた収益機会を獲得

国内のGX投資支援

MUSEC^{*3}設立後初となるアセット取得



アセット2件/計40億円取得し、100MW規模の再エネ普及に貢献

系統用蓄電池ポートフォリオ案件参画

MUSEC ^{*3}	MUTB
出資	アセットマネジメント
MUBK	MUMSS
プロジェクトファイナンス	投資家招聘・FA
ファンド組成から出資・運営・ファイナンスまでMUFGが一体で支援	

海外

企業や政府との連携により、事業拡大を支援し、環境課題解決を推進

日系企業の海外GX進出支援

日立グループとの協業による事業拡大



多様な運輸アセットの電化を起点に共同事業組成に向け覚書締結

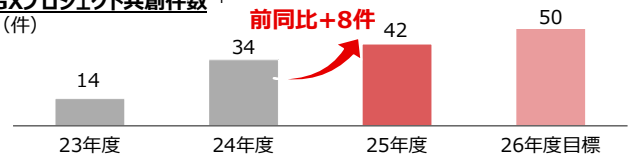
新興国のトランジション支援

GAIAファンド設立・ファーストクローズ

民間資金	約12億米ドル
公的資金	約3億米ドル
MUFG	約3億米ドル
GAIAファンド	約15億米ドル
ファンド設立をリードし、アンカー投資家として約3億ドルを出資	

主要KPIの進捗

GXプロジェクト共創件数^{*4} (件)



成長戦略の進化④

新たな事業ポートへの挑戦

金融機能の進化

・ミッド・レイト期SU*1へのエクイティ投資ファンドの設立
(アルテミスベンチャーズ：26年2月設立)



- ✓ SUへの資金供給強化により資本市場を活性化
- ✓ 資産運用立国の実現にも貢献

・「フィナンソロピー・アレンジメント・サービス」の開始
(26年5月)



- ✓ これまで主として社会貢献の文脈で活用されてきた寄付に対し、「超長期の成長投資」という新たな価値を見出す
- ✓ 資金が行き届きにくかったアカデミア・NPO・SU等への新たな資金供給手段として、法人の寄付を仲介

新しい領域・業界への参入

・サイバーセキュリティコンサルティング事業
(MUFG GMOセキュリティ：26年1月設立)

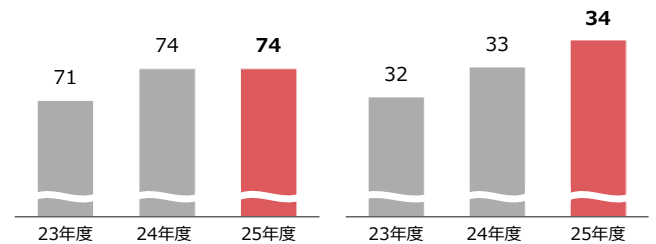


- ✓ サイバーセキュリティ対策が重要な社会課題の一つであるなか、各社*2の強みを活かし、コンサルティング・診断・教育等のサービスを提供

BS収益性の向上

円貨流動預金平残（個人）
(兆円)

外貨預金平残
(兆円)



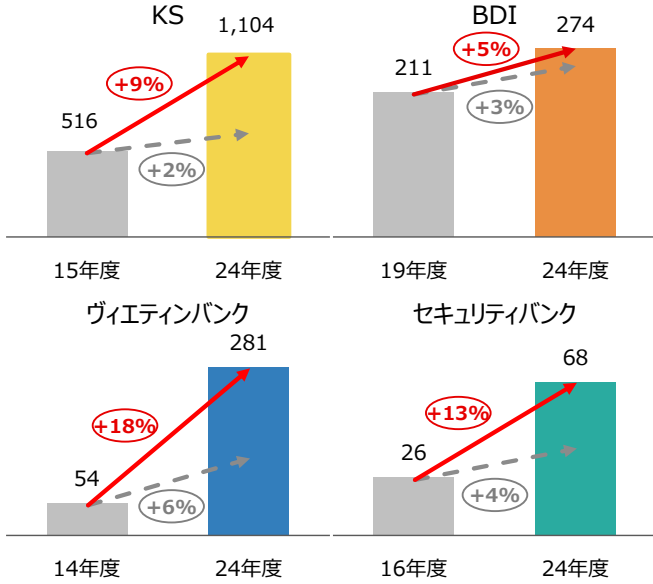
*1 SU: スタートアップ *2 GMOインターネットグループ株式会社、GMOサイバーセキュリティ byイエアエ株式会社、株式会社三菱UFJ銀行

出資先の成長と足元の収益性（再掲）

－ 注力領域における出資先は、GDPを上回る高成長と高いROEでMUFGの利益成長を牽引

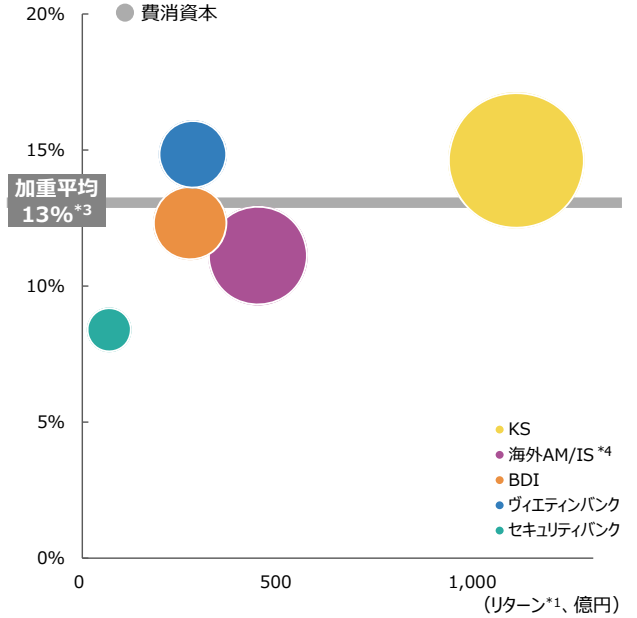
リターンの推移

(億円) ○ リターン*1 (CAGR) ○ 実質GDP成長率 (CAGR) *2



24年度の収益性：ROE×リターン×費消資本

(償却前ROE*1)

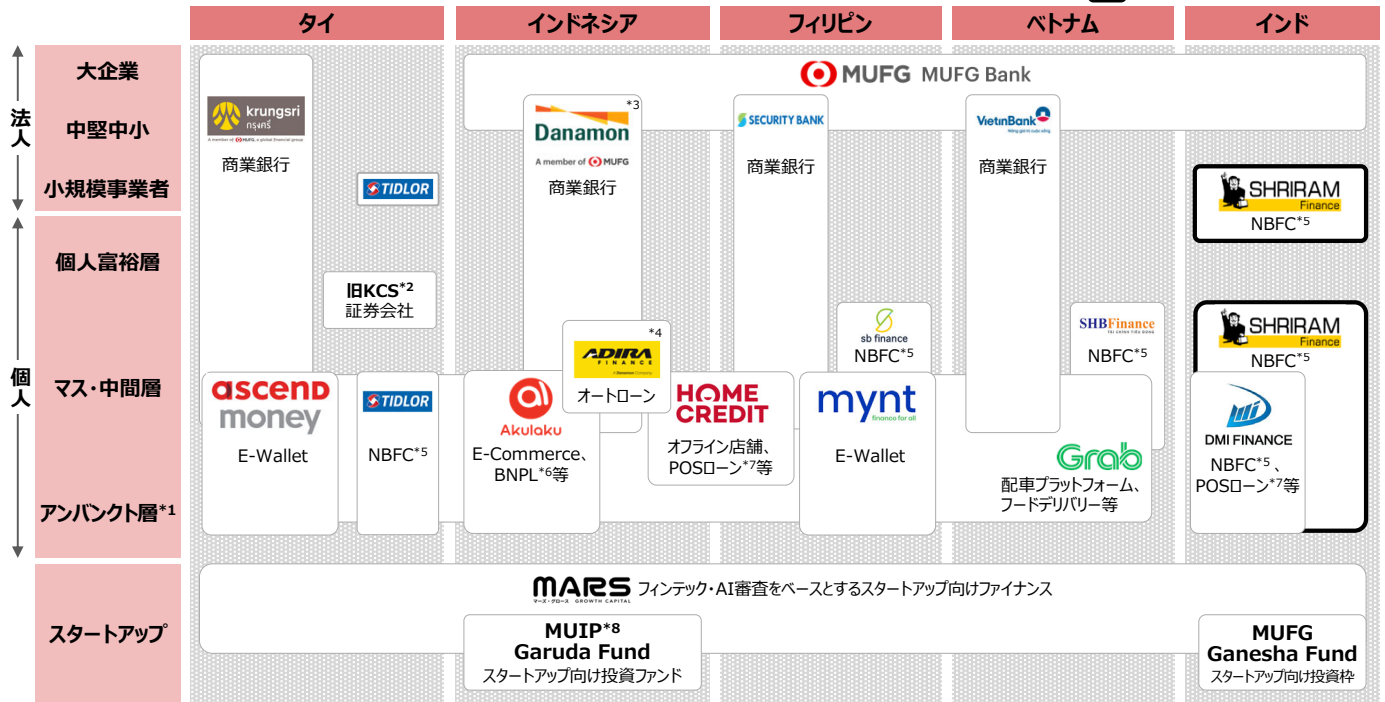


*1 社内管理ベース。のれん・無形資産等償却前の当期純利益+シナジー効果 *2 IMF資料より概算 *3 償却後では10.5% *4 のれんの減損等を除く

アジアにおけるMUFGの経済圏

－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

□: 25年度中間期以降の変更点

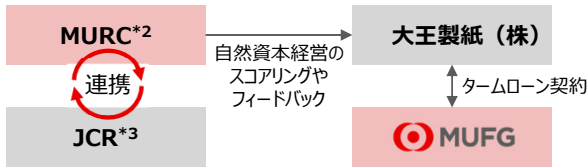


*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Krungsri Capital Securities (旧社名: Capital Nomura Securities) をKrungsri Securitiesに事業譲渡後、PATTANASIN Plus (1970)へ社名変更
 *3 三菱UFJ銀行ジャカルタ支店との統合を発表 (詳細は2026年5月11日付プレスリリースご参照) *4 2025年10月1日付でPT Mandala Multifinance Tbkと合併
 *5 Non-Banking Financial Company *6 Buy Now Pay Later. 商品の購入代金を後日支払う決済方法
 *7 Point of Saleローン. 耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *8 三菱UFJインベション・パートナーズ

社会課題の解決～未来につなぐ

持続可能な社会：自然資本・生物多様性の再生

26年2月 「自然資本経営評価型ローン」第1号案件を成約^{*1}



持続可能な社会：循環型経済の促進

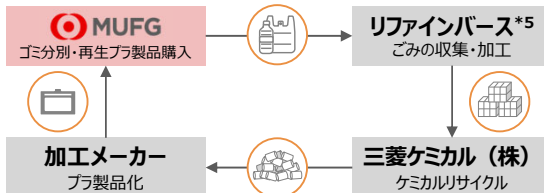
- 企業と資源循環に関する覚書^{*4}を締結。実証実験も開始

26年1月 ガラス（実証実験例：太陽光ガラス）

- AGCと板ガラス等の資源循環で協業 **リユース性・リサイクル性等を検証**



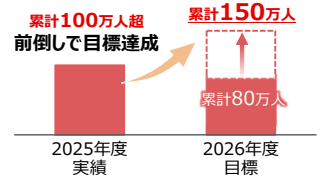
26年2月 プラスチック（実証実験例：オフィス由来使用済みプラ）



活力溢れる社会：少子高齢化への対応

金融経済教育提供件数

- イベント開催による認知拡大や新コンテンツ開発^{*6}の結果、提供件数は大幅増加
- 26年度累計目標を引き上げ



活力溢れる社会：産業育成、イノベーション支援

スタートアップ支援

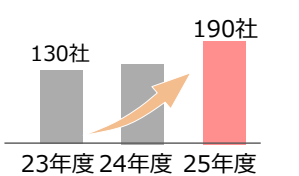
- 次世代産業の育成を目的に、スタートアップの企業価値向上に向けてグループ一体で取り組み
- 銀証連携によりエネルギー系スタートアップの上場を支援したほか、オープンイノベーション^{*7}の提案活動も着実に進展

(株) PowerXの上場支援事例

時価総額は4,000億円^{*8}を突破



オープンイノベーション提案社数



^{*1} 詳細は2026年2月3日付プレスリリースご参照 ^{*2} 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 ^{*3} 株式会社日本格付研究所 ^{*4} 詳細は2026年1月29日付プレスリリース、並びに2026年2月26日付プレスリリースご参照 ^{*5} 株式会社リファインバースグループ ^{*6} 詳細はMUFG「マネび屋」のサイトご参照 ^{*7} 大企業が抱える課題の解決手段としてスタートアップ等外部からの技術を取り入れ、新たなイノベーションを創出すること ^{*8} 2026年4月時点


企業変革の加速～会社が変わる

カルチャー改革

1 社員のマインドセット バーパスを自分ごと化する取り組み

バーパスを軸とする対話機会の多様化


- 宇宙ビジネスと自身の業務との関係性を考える部門横断のセッションを実施し、約200名が参加
- 横浜エリアの複数拠点と、地元のお客さまによる地域社会共創に向けたディスカッション実施



2 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

MUFGスタジアムを起点とした共創活動の開始


- 子ども向け金融経済体験プログラムに、MUFGの支援先や、公募による約230名が参加
- スタジアムでの新たな価値創出を検討するワークショップに、グループ各社から約100名が参加



3 会社が提供する働く環境 カルチャーの土台となる環境やツール整備

コミュニケーションツールの多様化

- 社員向けデジタルサイネージ導入し、社内情報を効果的に発信。情報を入手しやすい環境を整備
- マネジメント向けタウンホール実施。カルチャー改革を起点に働く環境の改善に向け拠点横断で協議



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

アジャイル変革*1の導入（スピード改革の加速）

取組

- 累計16領域でアジャイル変革を実践
- 社内浸透に向けたプレイブックの整備と研修の内製化
- 社内の仕組み（予算運営やリスク評価プロセス等）の見直し

変化

働き方・考え方の進化	<ul style="list-style-type: none"> • 部署間調整コストの低下・自律的判断促進 • 優先順位を踏まえた柔軟な計画見直し実践
フローの改善	<ul style="list-style-type: none"> • 成果やサービス構築の早期化 • フィードバックの回収・反映の高速化

人的資本の拡充

様々な世代の社員の活躍を支援する環境整備

若手	ミドル	シニア
<ul style="list-style-type: none"> • 大卒初任給引上 	<ul style="list-style-type: none"> • 育休有給期間拡大（1か月） • 同僚への御礼金支給 	<ul style="list-style-type: none"> • 定年延長

- 自律的キャリア形成の機会拡充（自己啓発、研修、キャリア相談窓口等）

人的資本の取り組みの発信

目的 <ul style="list-style-type: none"> • 社員のエンゲージメント向上 • 企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 社内外ステークホルダーへの発信強化
---	---

取組

- Human Capital Report 2026（2026年7月発刊予定）
- 社内タウンホール拡充、社外媒体への発信強化 等

デジタルアセットへの取り組み

– BC技術*¹による決済／アセットのオンチェーン化にグループ一体で取り組み、金融高度化をめざす

デジタル通貨・決済インフラ高度化

金融庁「FinTech実証実験ハブ」

- 3メガバンクが共同発行を検討するステーブルコインに関連する複数の実証実験への取り組み

採択日	実証実験	申請者
2025年 11月7日	共同でのステーブルコイン発行とクロスボーダー送金の高度化	3メガ、三菱商事、MUTB
2026年 2月13日	伝統的資産* ² の取引、権利移転ならびに決済の高度化	野村証券、大和証券、3メガ

その他の取り組み

トークン化預金 Project Agora

- BIS / IIF*³主導のクロスボーダー決済高度化に関する官民共同プロジェクトへ参画

1:1 Reserve-backed Form of Digital Money G-SIBsコンソーシアム

- 日米欧G-SIBsによるデジタル通貨発行に向けたコンソーシアムへ邦銀としてPJ立ち上げ時より参画

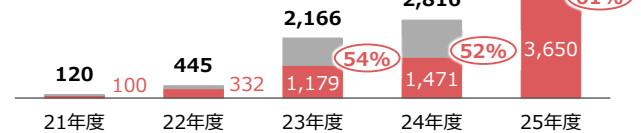
銀行間決済インフラ Swift*⁴ Ledger構想

- 異なる規制下トークン（中銀・民間）間の相互運用、銀行間移動を実現するインフラ構想

セキュリティトークン（ST）／アセットトークン化

不動産ST

- 市場が成長する中、圧倒的なシェアを維持
- 受託残高推移** ■ MUTB ■ その他 ○ MUTBシェア (億円)



- スマホ完結型のデジタル証券取引サービス「ASTOMO」にて不動産STを複数取り扱い開始



トークン化投資信託

- 日本初の円建てトークン化投資信託提供に向け、準備・検討を開始

グループ一体で運用商品・サービスを拡充



*1 ブロックチェーン技術の略 *2 国債、上場株式、投資信託、社債等 *3 BIS : 国際決済銀行 IIF : 国際金融協会 *4 SWIFT : 国際銀行間通信協会

Appendix

P/Lサマリー

連結	(億円)	24年度	25年度	増減	KS決算期変更 影響調整後
1	業務粗利益（信託勘定償却前）	48,193	① 59,444	11,251	12,902
2	資金利益	28,765	30,062	1,296	2,554
3	信託報酬 + 役員取引等利益	20,902	23,899	2,997	3,269
4	特定取引利益 + その他業務利益	▲1,474	5,482	6,957	7,077
5	うち国債等債券関係損益	▲9,914	▲1,772	8,141	-
6	営業費（▲）	32,281	② 35,672	3,391	4,246
7	（経費率）	66.9%	60.0%	▲6.9ppt	▲7.5ppt
8	業務純益	15,911	23,772	7,860	8,655
9	与信関係費用総額	▲1,087	③ ▲3,558	▲2,471	▲2,906
10	株式等関係損益	5,925	④ 4,860	▲1,065	▲1,081
11	株式等売却損益	6,435	5,044	▲1,391	-
12	持分法による投資損益	5,969	⑤ 8,455	2,485	2,502
13	その他の臨時損益	▲24	572	597	612
14	経常利益	26,694	34,101	7,407	7,782
15	特別損益	▲1,188	▲880	308	306
16	親会社株主純利益	18,629	⑥ 24,272	5,642	5,863
	（ご参考）				
17	ROE（東証定義）	9.3%	11.3%	2.1ppt	-

*1 約▲7,800億円 *2 約▲2,000億円 *3 約1,200億円

① 業務粗利益（為替影響：約+2,000億円）

- 買収影響に加え、円金利上昇影響の取り込みや、前年の債券ポートフォリオ組替えによる収益改善効果等で資金利益が増加したほか、国内外の融資・ソリューション関連のビジネスを中心に各種手数料収入が増加
- 前年の債券ポートフォリオ組替えによる債券売却損*1の反動で、国債等債券関係損益が前年度比大幅増加となった一方で、今年度は円金利ヘッジ運営の見直しに伴い損失を計上*2

② 営業費（為替影響：約+1,000億円）

- 買収影響*3やインフレ影響に加え、成長に向けた戦略的資源投入の実行で費用増加

③ 与信関係費用総額

- 前年度に海外で大口の貸倒引当金戻入を計上した反動で増加も、期初想定程度の水準
- 中東情勢に伴う将来的な信用リスク増大の可能性を踏まえ、引当を計上

④ 株式等関係損益

- 前年に大口の売却益を計上した反動で減少

⑤ 持分法による投資損益

- Morgan Stanleyの業績好調を中心として大幅増加

⑥ 親会社株主純利益

- 前年度比30%超の増益となり、過去最高益を3年連続で更新

修正後事業本部別目標

連結 事業本部		営業純益（億円）*1		経費率*1		ROE*2		RWA（兆円）*3	
		26年度 目標	23年度比	26年度 目標	23年度比	26年度 目標	23年度比	26年度 目標	23年度比
リテール・デジタル*4	RD	3,000	800	73%	0ppt	6%	▲1.5ppt	10.3	1.2
		3,100	950	72%	▲1ppt	6.5%	▲0.5ppt		
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウェルス	4,750	2,650	51%	▲15ppt	17%	8ppt	18.1	1.4
コーポレートバンキング	JCIB	6,650	1,550	38%	▲2ppt	14.5%	2.5ppt	33.4	1.5
グローバルCIB	GCIB	4,300	1,550	50%	▲7ppt	9%	7.5ppt	26.6	1.9
グローバルコマーシャル バンキング*4	GCB	2,600	50	61%	6ppt	5.5%	▲3ppt	7.6	0.3
		2,850	300	58%	2ppt	8.5%	▲0.5ppt		
受託財産*4	受財	1,550	450	72%	1ppt	15.5%	2.5ppt	4.0	1.5
		1,850	750	67%	▲4ppt	18.5%	5.5ppt		
市場	市場	3,350	3,350	48%	▲50ppt	7.5%	7.5ppt	19.6	2.4

*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

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	
		25年度	前年度比	25年度	前年度比	25年度	前年度比	25年度	前年度比
リテール・デジタル*4	RD	2,752	54	74%	3ppt	6%	2ppt	10.0	0.5
		2,889	113	72%	2ppt	7%	2.5ppt		
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウェルス	3,992	1,116	53%	▲6ppt	16.5%	3.5ppt	17.1	0.7
コーポレートバンキング	JCIB	6,164	590	38%	▲1ppt	14%	▲1ppt	33.1	2.9
グローバルCIB*5	GCIB	3,883	487	51%	▲2ppt	9.5%	▲4ppt	27.2	3.7
グローバルコマーシャル バンキング*4,6	GCB	2,876	24	58%	1ppt	7%	2ppt	7.4	0.3
		3,147	▲733	54%	2ppt	8.5%	▲1.5ppt		
受託財産*4	受財	1,406	163	74%	0ppt	10%	1ppt	3.6	0.7
		1,713	180	68%	1ppt	13.5%	1ppt		
市場	市場	577	7,071	84%	N/A	1.5%	N/A	18.1	2.1

*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き試算値 *4 下段はのれん償却除き *5 24年度の大口与信費用・資金収益・RWA調整後のROE試算値は7.5%。25年度は一過性利益（段階取得差益）を含む *6 24年度のKS決算期変更影響は、社内管理上の計数にて調整。25年度は、ROE分母にShriram Finance出資影響を含む

事業本部別実績②

リテール・デジタル事業本部*1

(億円)	24年度	25年度	増減
粗利益	9,300	10,496	1,195
預貸金収益	2,459	3,140	681
内為・外為	452	454	2
資産運用	464	620	155
カード決済	2,287	2,518	231
コンシューマーファイナンス	3,142	3,271	128
経費	6,603	7,744	1,141
経費率	71%	74%	3ppt
営業純益	2,697	2,752	54
与信関係費用*2	▲1,500	▲1,280	220
当期純利益	452	766	314
RWA *3 (兆円)	9.4	10.0	0.5
ROE	4%	6%	2ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.5	11.9	0.3
預金平残 (兆円)	83.1	83.3	0.2
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)	6.3	6.7	0.4

法人・ウェルスマネジメント事業本部*1

(億円)	24年度	25年度	増減
粗利益	7,168	8,581	1,413
預貸金収益	2,597	3,656	1,059
内為・外為	990	1,030	41
デリバティブ・ソリューション	849	958	109
不動産・証券代行・相続	642	686	44
資産運用	1,920	2,088	168
経費	4,292	4,589	297
経費率	60%	53%	▲6ppt
営業純益	2,876	3,992	1,116
与信関係費用	145	81	▲65
当期純利益	2,171	2,869	697
RWA *3 (兆円)	16.4	17.1	0.7
ROE	13%	16.5%	3.5ppt
貸出平残 *6 (兆円)	19.7	20.4	0.6
利ざや*7	0.55%	0.56%	0.01ppt
預金平残 (兆円)	64.3	66.4	2.1

*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き試算値 *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)	24年度	25年度	増減
粗利益	9,217	10,008	792
預貸金収益	4,983	5,144	161
内為・外為*2	878	874	▲4
デリバティブ・ソリューション*2	819	1,161	342
不動産・証券代行	732	812	80
M&A・DCM・ECM*3	650	775	126
経費	3,643	3,845	201
経費率	40%	38%	▲1ppt
営業純益	5,573	6,164	590
与信関係費用	245	▲152	▲397
当期純利益	4,816	4,970	155
RWA*4 (兆円)	30.2	33.1	2.9
ROE	14.5%	14%	▲1ppt
貸出平残 (兆円)	41.4	42.7	1.3
利ざや*5	0.69%	0.67%	▲0.02ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	13.1	13.4	0.3
利ざや*5,6	0.95%	0.98%	0.02ppt
預金平残 (兆円)	37.7	36.7	▲1.0
外貨預金平残*6 (兆円)	16.0	15.4	▲0.6

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	24年度	25年度	増減
粗利益	7,157	7,914	757
預貸金収益	3,685	3,823	138
手数料	3,044	3,592	548
外為・デリバティブ	299	360	61
DCM・ECM	288	289	1
経費	3,761	4,031	270
経費率	53%	51%	▲2ppt
営業純益	3,397	3,883	487
与信関係費用	1,514	▲124	▲1,638
当期純利益	3,358	2,707	▲651
RWA*4 (兆円)	23.5	27.2	3.7
ROE*7	13.5%	9.5%	▲4ppt
貸出平残 (兆円)	24.4	25.8	1.4
利ざや*6	1.70%	1.62%	▲0.08ppt
預金平残 (兆円)	15.2	16.4	1.2

*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 24年度の大口与信費用・資金収益・RWA調整後の試算値は7.5%。25年度は一過性利益（段階取得差益）を含む

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)	24年度	25年度	増減	(億円)	24年度	25年度	増減
粗利益	6,553	6,828	275	当期純利益	478	1,122	645
KS ^{*2}	4,881	5,130	248	KS ^{*2}	793	787	▲5
BDI	1,531	1,617	86	BDI	242	294	52
経費	3,701	3,952	251	RWA^{*3} (兆円)	7.1	7.4	0.3
(経費率)	56%	58%	1ppt	ROE^{*4}	4.5%	7%	2ppt
KS ^{*2}	2,396	2,617	221	KS ^{*2}	13.5%	15%	1.5ppt
(経費率)	49%	51%	2ppt	BDI	12.5%	14%	2ppt
BDI	856	895	39				
(経費率)	56%	55%	▲1ppt	(兆円)			
営業純益	2,853	2,876	24	貸出平残	6.8	6.7	▲0.1
KS ^{*2}	2,486	2,512	27	KS ^{*2} 預金平残	6.7	6.2	▲0.5
BDI	675	722	47	NIM ^{*5}	4.19%	4.51%	0.32ppt
与信関係費用	▲1,605	▲1,608	▲3	貸出平残	1.4	1.5	0.1
KS ^{*2}	▲1,210	▲1,260	▲50	BDI 預金平残	1.2	1.3	0.1
BDI	▲357	▲307	50	NIM ^{*6}	7.33%	7.05%	▲0.28ppt

*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はインティベース。ROEは当期純利益ベース

*2 会計基準差異調整後。24年度はKS決算期変更影響を社内管理上の計数にて調整 *3 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 25年度はROE分母にShriram Finance出資影響を含む *5 KSインティベース *6 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)	24年度	25年度	増減
粗利益	4,695	5,343	648
AM	1,564	1,646	82
IS	2,366	2,847	480
年金	765	850	85
経費	3,452	3,937	485
経費率	74%	74%	0ppt
営業純益	1,243	1,406	163
当期純利益	672	668	▲4
経済資本 (兆円)	0.5	0.4	▲0.0
ROE	9.5%	10%	1ppt

市場事業本部*1

(億円)	24年度	25年度	増減
粗利益	▲3,676	3,516	7,191
セールス&トレーディング	3,406	3,506	100
FIC & Equity	3,380	3,477	97
事業法人	1,569	1,430	▲139
機関投資家	1,550	1,676	126
資産運用	26	29	3
トレジャーリー	▲7,151	▲69	7,082
経費	2,818	2,938	121
経費率	N/A	84%	N/A
営業純益	▲6,494	577	7,071
セールス&トレーディング	1,220	1,168	▲52
トレジャーリー	▲7,763	▲651	7,112
当期純利益	▲4,627	382	5,008
経済資本 (兆円)	4.4	4.3	▲0.1
ROE	N/A	1.5%	N/A

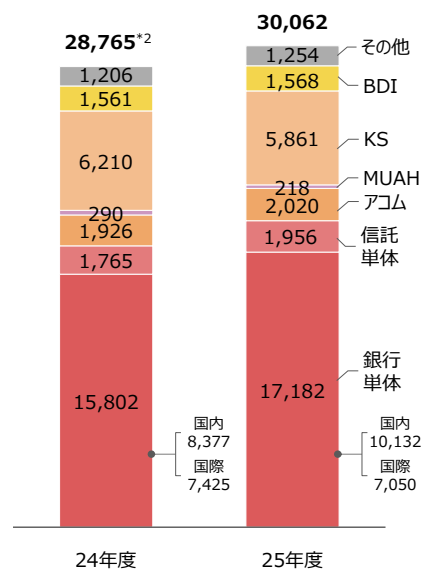
*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

業態別業務粗利益の内訳

資金利益*1

連結

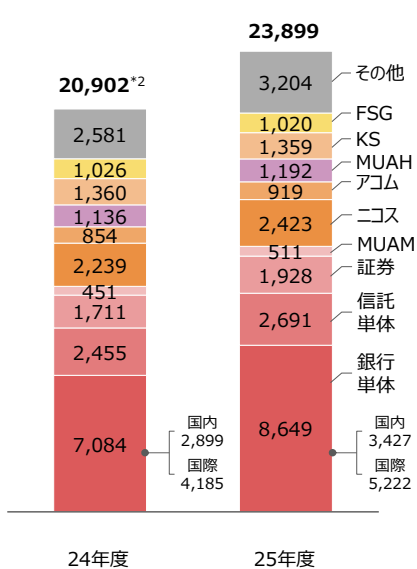
(億円)



信託報酬 + 役務取引等利益

連結

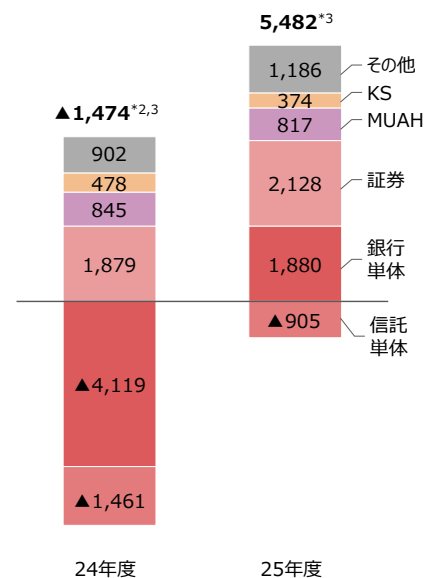
(億円)



特定取引利益 + その他業務利益

連結

(億円)



*1 投信解約損益（2行合算）として次を含む。24年度：銀行単体 527億円、信託単体 362億円 | 25年度：銀行単体 ▲693億円、信託単体 377億円

*2 24年度はKSの決算期変更影響として資金利益1,257億円、役務取引等利益272億円を含む、特定取引利益+その他業務利益120億円を含む

*3 国債等債券関係損益として以下を含む。24年度：▲9,914億円 | 25年度：▲1,772億円

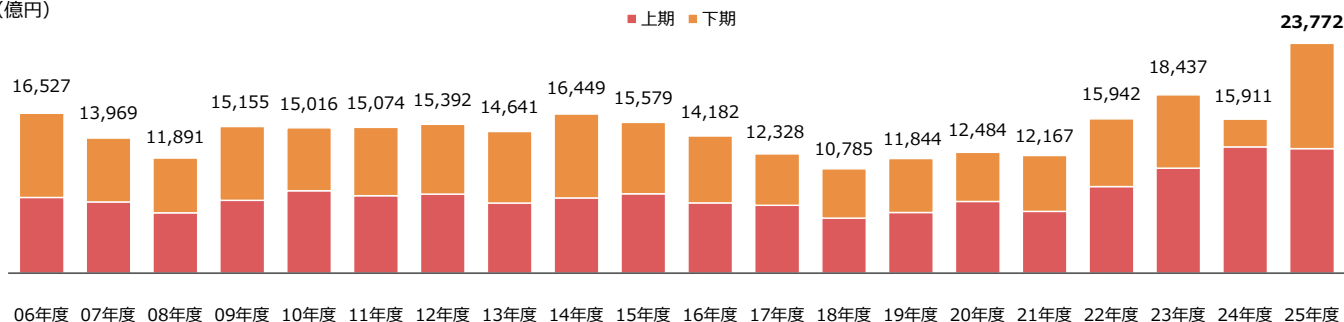
MUFG発足以降の業績の推移

業務純益

連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

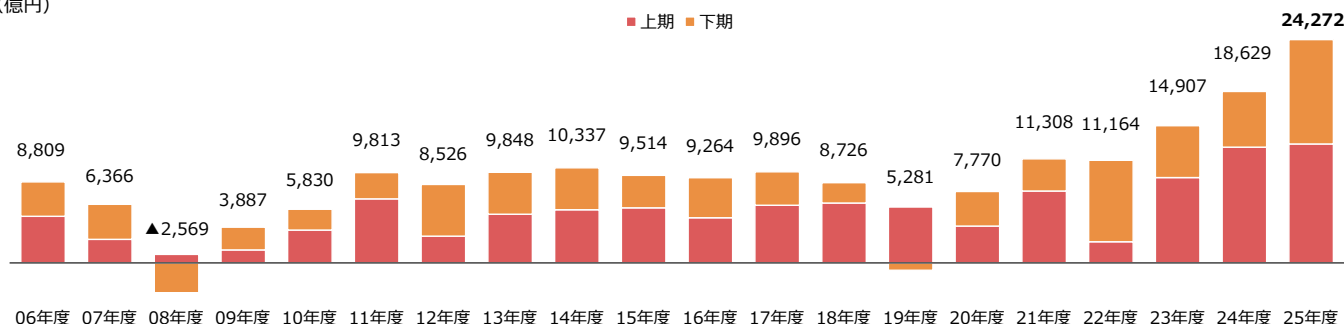


親会社株主純利益

連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

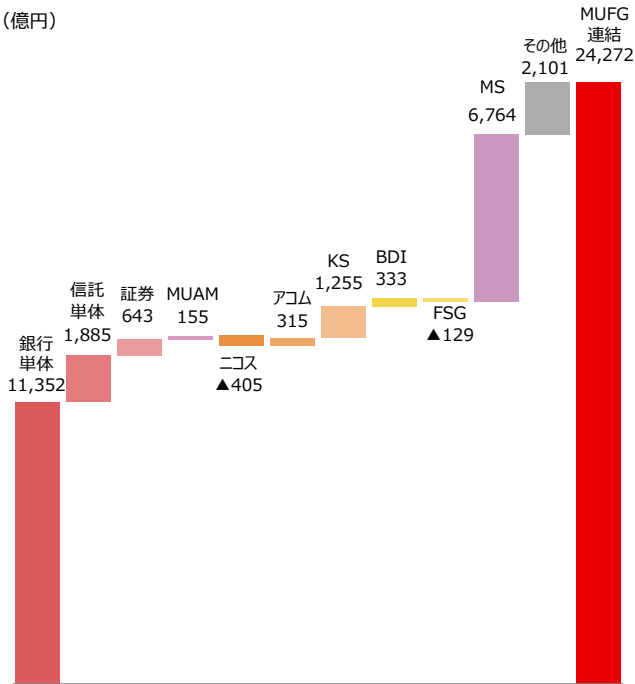


親会社株主純利益（業態別内訳）

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*2

連結

(億円)	銀行単体		信託単体		証券	
	25年度 ^{*3}	前年度比	25年度	前年度比 ^{*4}	25年度	前年度比
業務粗利益	27,712	8,943	3,741	982	3,746	41
業務純益	12,120	6,902	1,533	832	957	213
当期純利益	11,352	1,760	1,885	343	643	138

(億円)	MUAM		ニコス		アコム	
	25年度	前年度比	25年度 ^{*5}	前年度比	25年度	前年度比
業務粗利益	516	57	2,527	174	2,964	162
業務純益	218	37	222	▲151	1,888	103
当期純利益	155	41	▲405	▲187	796	475

(億円)	KS		BDI		FSG	
	25年度	前年度比 ^{*6}	25年度	前年度比	25年度 ^{*7}	前年度比
業務粗利益	7,595	1,191	1,996	25	1,103	6
業務純益	3,504	517	818	18	238	▲3
当期純利益	1,633	393	360	22	▲129	▲181

*1 持分比率勘案後の実績 *2 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%）

*3 海外子会社株式償却の影響税前約▲560億円を含む（MUFG連結決算においては連結調整により消去）

*4 前年に計上したMUAMからの配当税前約460億円を含む *5 25年度3Qに計上したシステム統合関連費用税前約▲300億円を含む

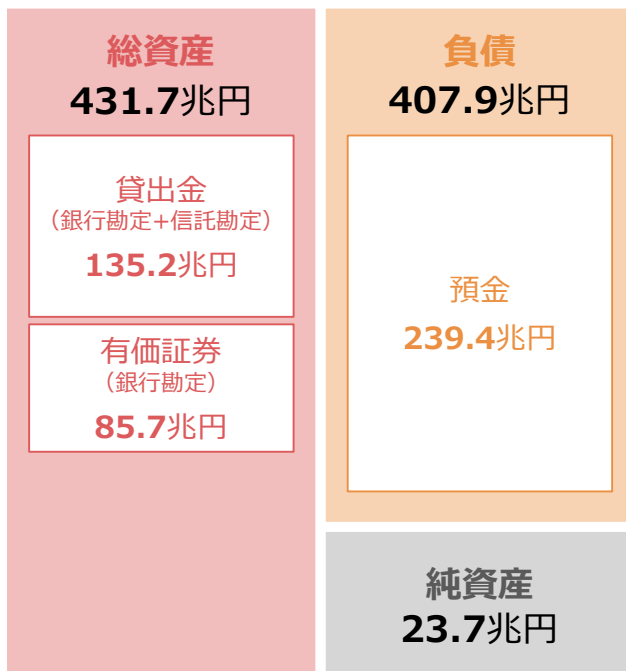
*6 KS決算期変更影響を連結調整前、持分比率勘案前の計数にて調整 *7 減損にかかる影響税前約▲300億円を含む

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

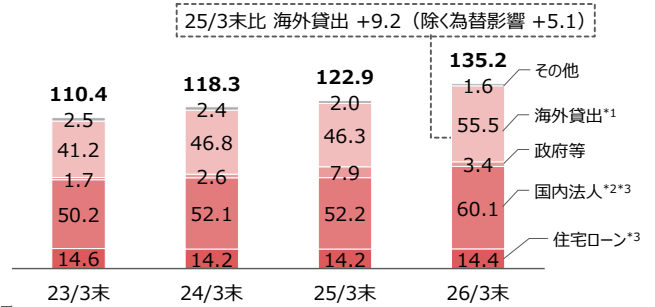
26/3末時点



貸出金 (未残)

連結

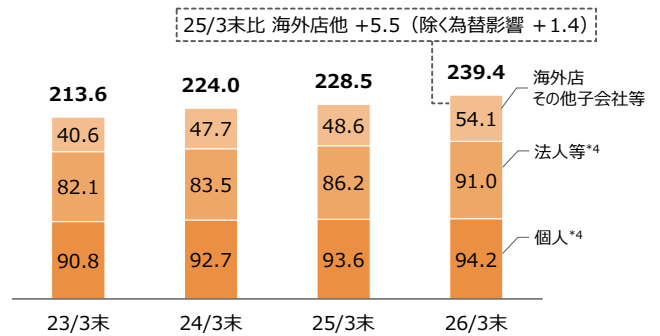
(兆円)



預金 (未残)

連結

(兆円)



*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

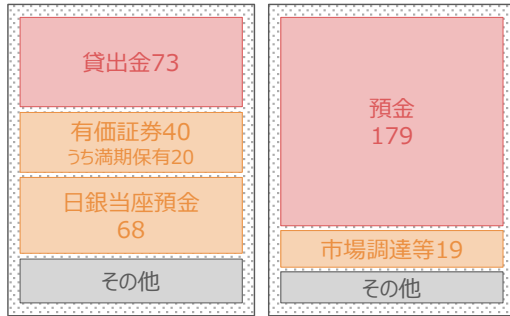
円金利上昇影響

円貨バランスシート

2行合算

(兆円)

26/3末時点



これまでの利上げによる収益影響*2

2行合算

金利上昇による収益感応度

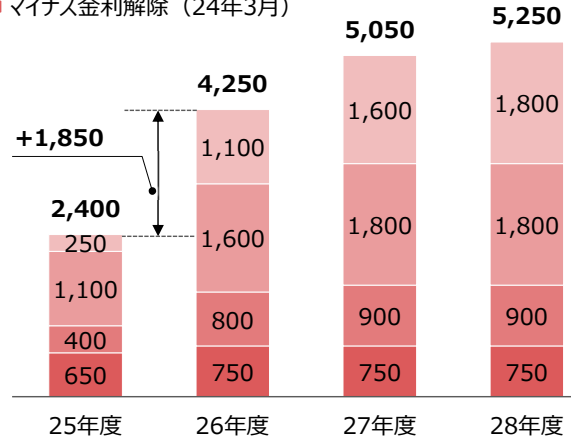
0.25%あたり
1,800億円*3



B/S構造の変化による
更なるアップサイド

(億円)

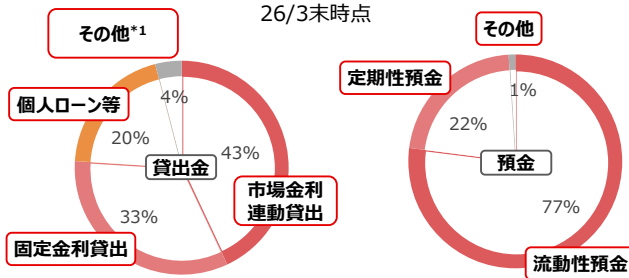
- 0.50% → 0.75% (25年12月)
- 0.25% → 0.50% (25年1月)
- 0.10% → 0.25% (24年7月)
- マイナス金利解除 (24年3月)



預貸金の構成

2行合算

26/3末時点

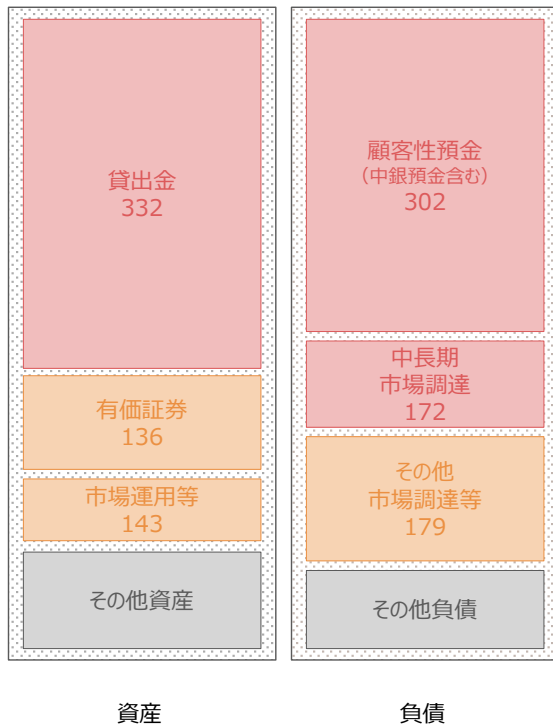


*1 プライム連動貸出、当座貸越等 *2 試算前提：バランスシート構造は各利上げのタイミングから不変。市場金利の上昇幅は利上げ幅と同じ
*3 金利即時上昇後、3年目の影響額 (1年目 1,000億円、2年目 1,500億円)

外貨流動性*1

26/3末時点

(十億米ドル)



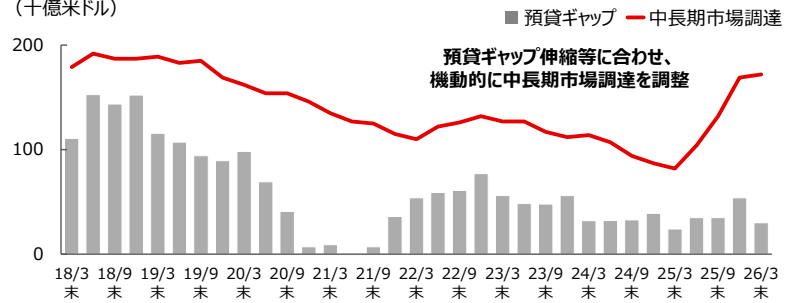
三菱UFJ銀行*1の外貨流動性運営の特徴

- 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	62	： TLAC適格シニア調達等
有担保調達等	3	： JGBを用いたクロスレンシー・レボ*3等
中長期円投	107	： 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)



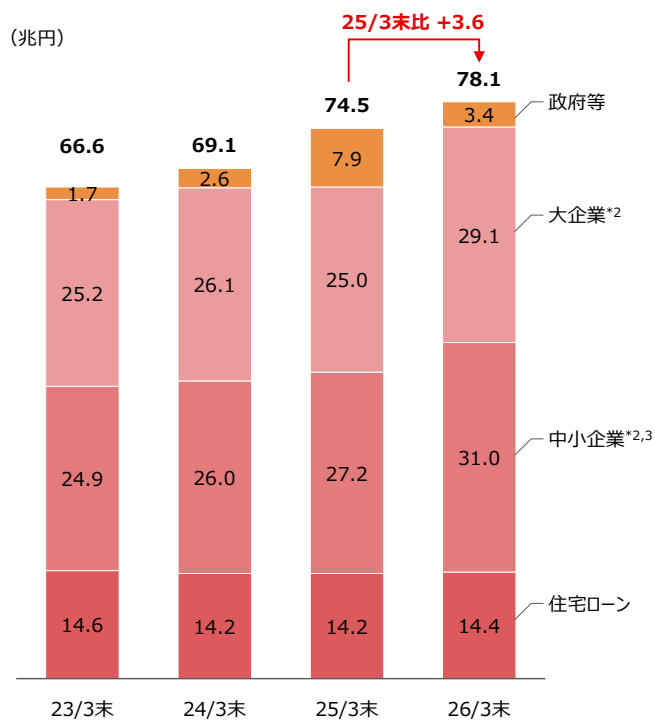
*1 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI、海外証券現地法人）。内部管理ベース *2 平時に加えストレス時にも滞留が見込まれる性質 *3 資金と証券の通貨が異なるレボ取引

国内貸出金

貸出金（未残）*1

連結

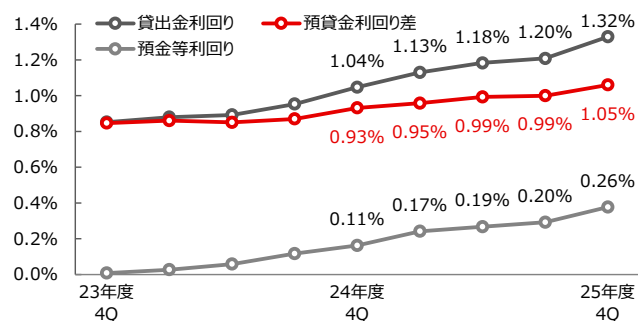
(兆円)



*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 過年度に計上済みの大口未収利息を25年度3Qに一括不計上に変更した影響を調整
 *7 期末の利子補給一括計上の影響除き

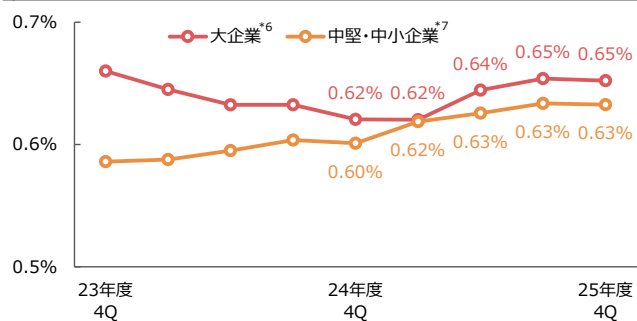
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2,4,5

2行合算

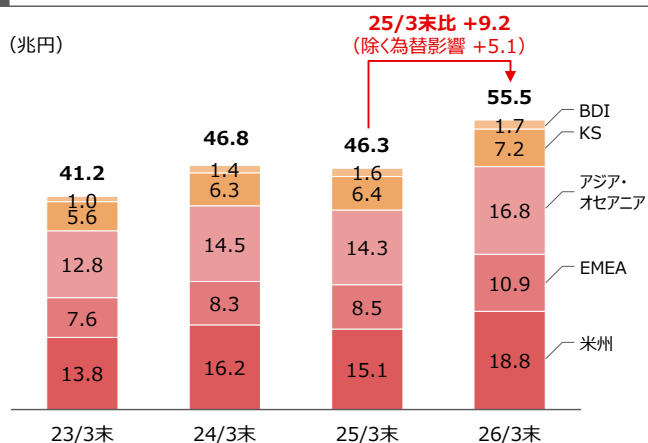


海外貸出金

貸出金（未残）

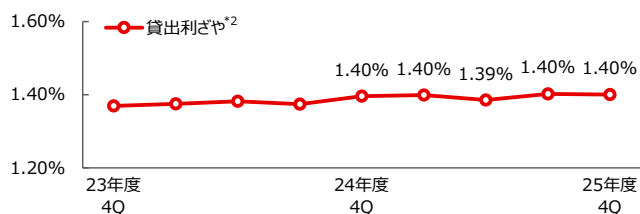
連結

(兆円)



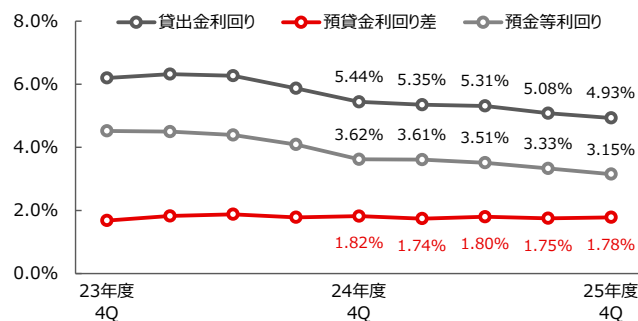
海外貸出利ざや*1

2行合算



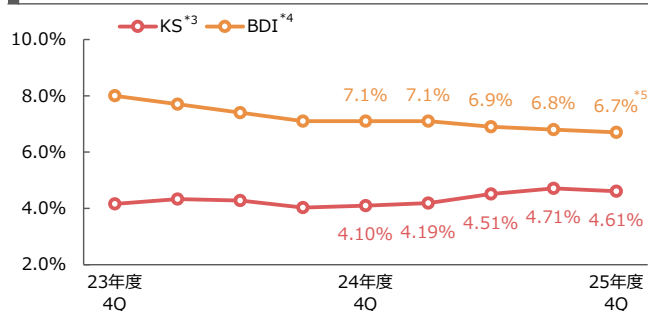
海外預貸金利回り*1

2行合算



純金利収益率 (NIM)

KS・BDI



*1 管理計数 *2 24年度1Qから25年度1Qは、売却済みの大口の貸出変動について個別調整をした試算値 *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 *5 三菱UFJ銀行の連結子会社であるPT Adira Dinamika Multi Finance Tbk (ADMF) とPT Mandala Multifinance Tbk (MFIN) の合併に伴い、インドネシア会計基準に基づき10か月分のMFIN業績を取り込んだことによる上昇影響を控除した調整値、調整前の純金利収益率は9.9%

保有有価証券①

有価証券（時価あり）の内訳

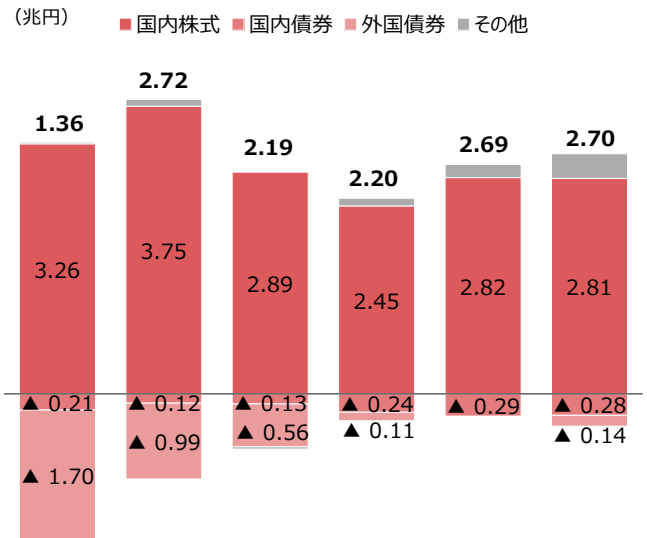
連結

(兆円)	26/3末残高		26/3末評価損益	
	25/3末比	25/3末比	25/3末比	25/3末比
1 満期保有目的	26.01	2.74	-	-
2 その他有価証券	57.78	▲3.53	2.70	0.50
3 国内株式	3.73	0.19	2.81	0.35
4 国内債券	14.78	▲8.33	▲0.28	▲0.03
5 うち国債	13.34	▲7.83	▲0.14	0.00
6 その他	39.26	4.60	0.17	0.18
7 うち外国株式	0.84	0.18	0.11	0.08
8 うち外国債券	28.30	4.11	▲0.14	▲0.03
9 その他	10.11	0.30	0.21	0.13

*1 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



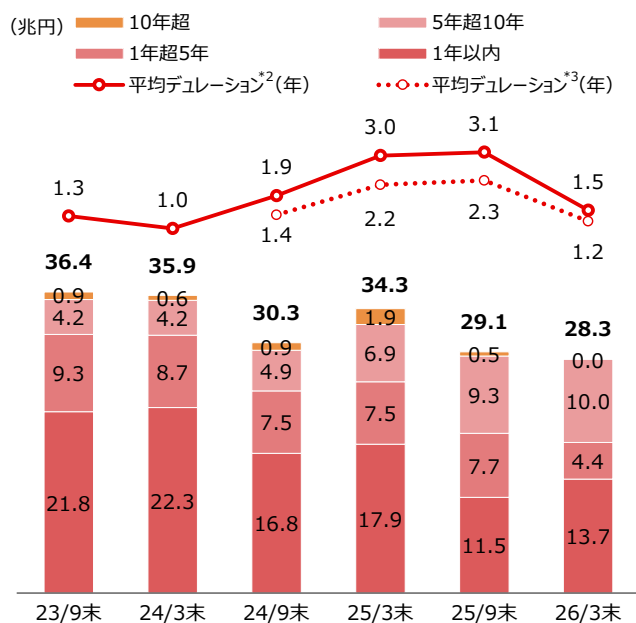
ヘッジポジション等勘案後の債券評価損益*1 (兆円)

国内債券 :	▲0.2	▲0.2	▲0.2	▲0.3	▲0.2	
外国債券 :	▲0.5	▲0.5	0.1	0.0	0.1	
	23/9	24/3	24/9	25/3	25/9	26/3

保有有価証券②

国債残高*1・デュレーション

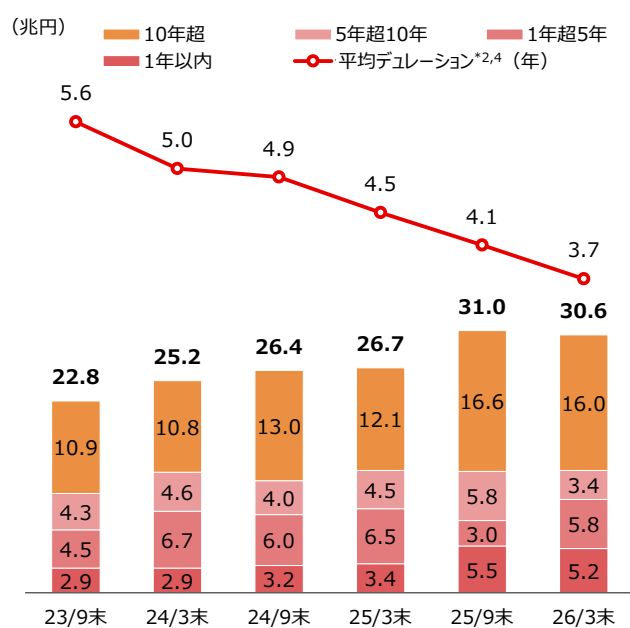
2行合算

うち満期保有
目的債券：
(兆円)

14.6 13.1 13.3 13.1 15.2

外国債券残高*1・デュレーション

2行合算

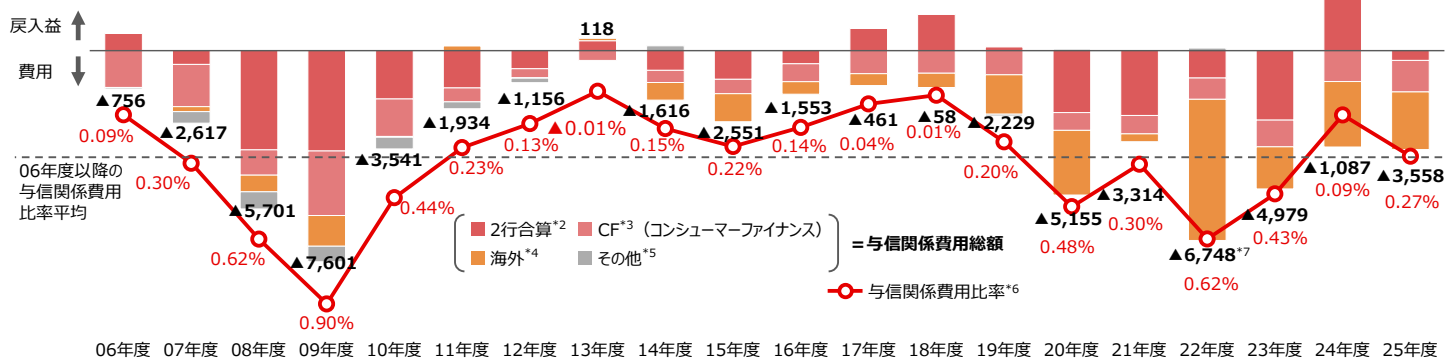
うち満期保有
目的債券：
(兆円)

7.1 6.2 6.0 6.4 6.3

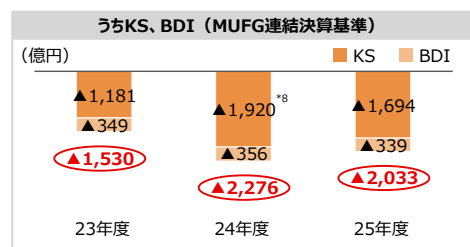
*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 *2 その他有価証券 *3 その他有価証券および政府等向け貸出金 *4 社内管理上の概算値

与信関係費用*1

(億円)



年度	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	25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	▲354
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	▲1,139
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	▲2,073
その他	▲49	▲415	▲615	▲557	▲421	▲249	▲156	32	169	10	21	8	▲15	▲62	45	▲26	89	3	11	8



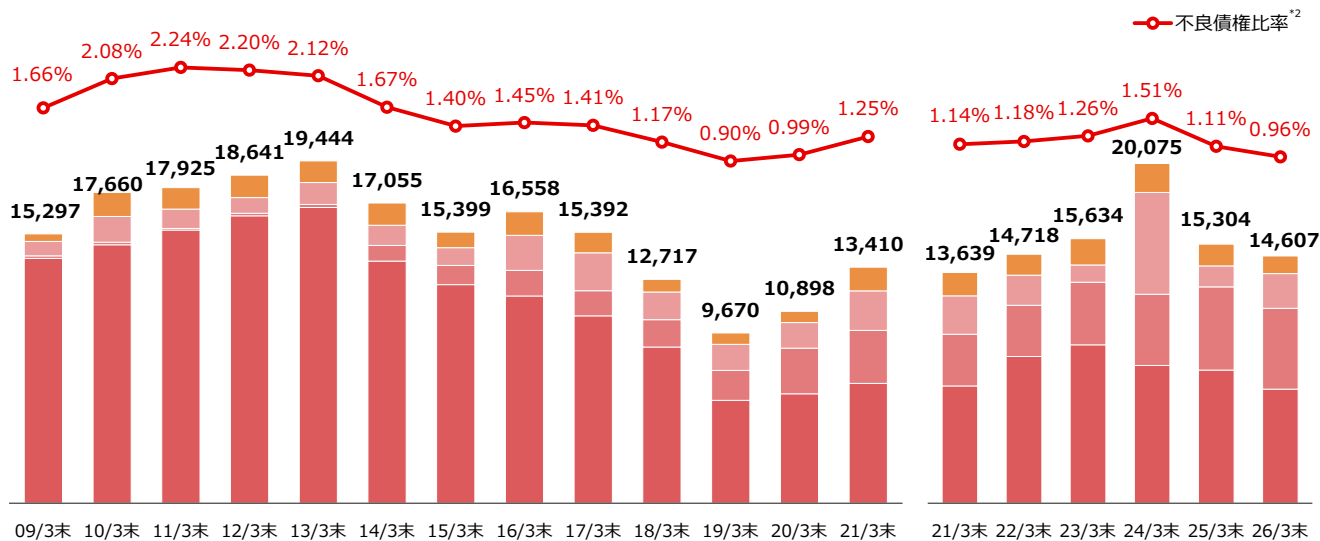
*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムとの連結ベース合算 *4 銀行の海外連結子会社の合算
 *5 その他子会社および連結調整等 *6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 *7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む
 *8 KS決算期変更影響▲434億円を含む

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）*1

(億円)

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	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末
EMEA ^{*3}	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,347	1,387	1,240	1,552	1,715	1,278	1,036
米州 ^{*4}	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455	2,247	2,267	1,781	1,021	6,015	1,240	2,056
アジア	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	3,005	3,058	3,029	3,702	4,207	4,918	4,772
国内	13,905	14,679	15,515	16,332	16,803	13,752	12,420	11,771	10,647	8,870	5,843	6,213	6,809	6,925	8,666	9,358	8,137	7,867	6,742

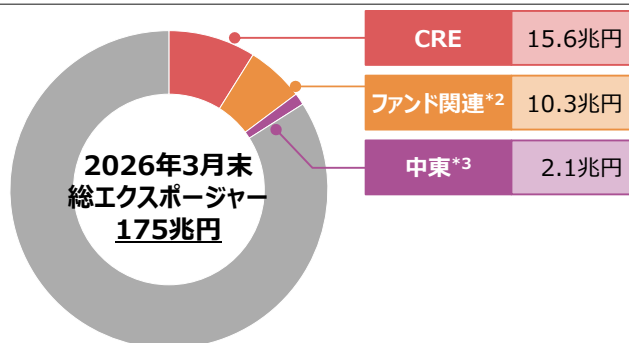
*1 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。地域は債務者の所在地による区分

*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

クレジットポートフォリオ

エクスポージャーの内訳*1



ファンド関連エクスポージャー*1,2

サブスクリプション ファイナンス	7.8兆円	<ul style="list-style-type: none"> 投資適格比率：9割以上 デフォルト先なし
NAVファイナンス	1.7兆円	<ul style="list-style-type: none"> 投資適格比率：9割以上 LTV*6は低く設定し保守的に管理 デフォルト先なし
BDC向け ファイナンス	0.8兆円	<ul style="list-style-type: none"> 投資適格比率：7割以上 デフォルト先なし

CREエクスポージャー*1,4

国内	12.5兆円	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート：75% NRL*5等：25%
米国	0.9兆円	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート：70% NRL等：30%
アジア他	2.2兆円	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート：92% NRL等：8%

中東向けエクスポージャー*1,3

サウジアラビア	0.7兆円	<ul style="list-style-type: none"> 非日系：96.6% 要管理先以下：1.7%
カタール	0.5兆円	<ul style="list-style-type: none"> 非日系：98.5% 要管理先以下：0.0%
UAE	0.6兆円	<ul style="list-style-type: none"> 非日系：84.3% 要管理先以下：0.0%
トルコ	0.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> 非日系：77.1% 要管理先以下：0.0%

*1 銀行（含む現地法人、除くKS・BDI）と信託単体の合算値。中央銀行・インターバンク取引等は含まず。コミットメントライン空枠、市場性と信を含む。全て内部管理計数

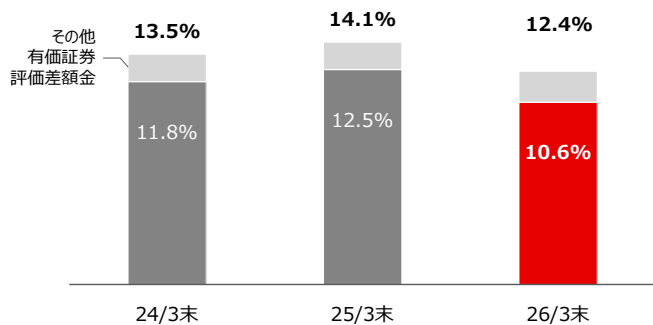
*2 ファンド向けサブスクリプションファイナンス・NAVファイナンス・BDC向けファイナンスの合計値 *3 借入人所在国ベース。プロジェクトファイナンス等を含む

*4 記帳国ベース *5 Non Recourse Loan *6 Loan To Value

自己資本

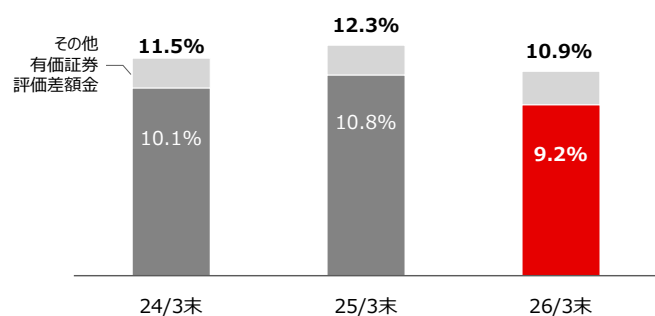
CET1比率

連結



CET1比率 - 規制最終化（完全実施）*1

連結



*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 *2 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

25年度実績

連結

(億円)	25/3末	26/3末	増減
1 普通株式等Tier1資本	151,692	150,022	▲1,670
2 その他Tier1資本	26,356	29,817	3,461
3 Tier1資本	178,048	179,840	1,791
4 Tier2資本	23,401	22,895	▲505
5 総自己資本（Tier1 + Tier2）	201,450	202,736	1,285
6 リスクアセット	1,069,304	1,202,817	133,512
7 信用リスク	946,902	1,070,800	123,897
8 マーケットリスク	25,438	29,156	3,717
9 オペレーショナルリスク	96,963	102,861	5,897
10 フロア調整	-	-	-
11 総エクスポージャー*2	3,360,335	3,638,580	278,245
12 レバレッジ比率	5.29%	4.94%	▲0.35ppt

資本運営の基本方針（“資本の三角形”）

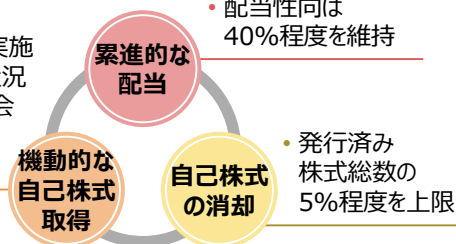
－引き続き、規律のある資本運営を継続



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^{*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

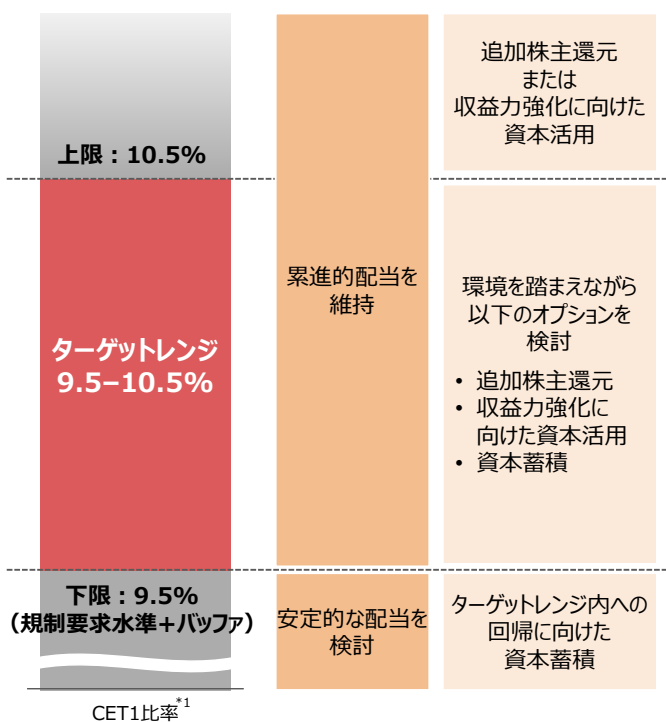
インオーガニック投資

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

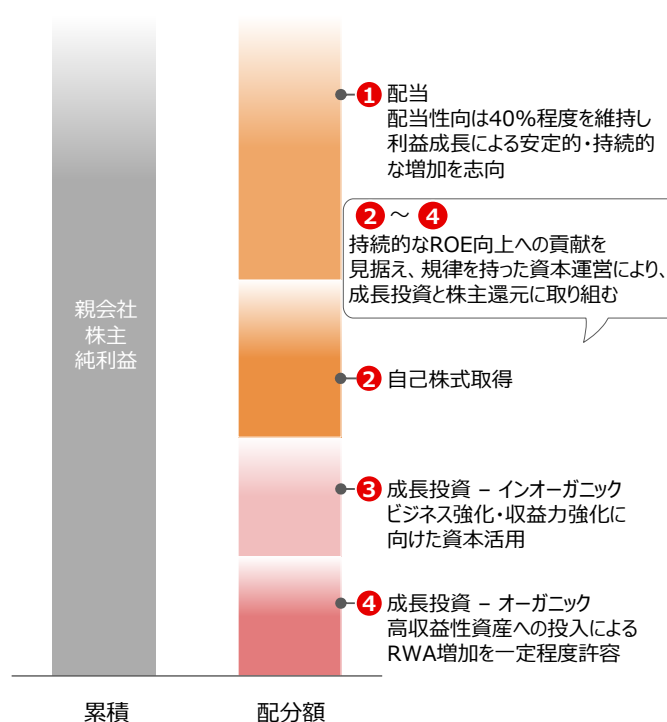
*1 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

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



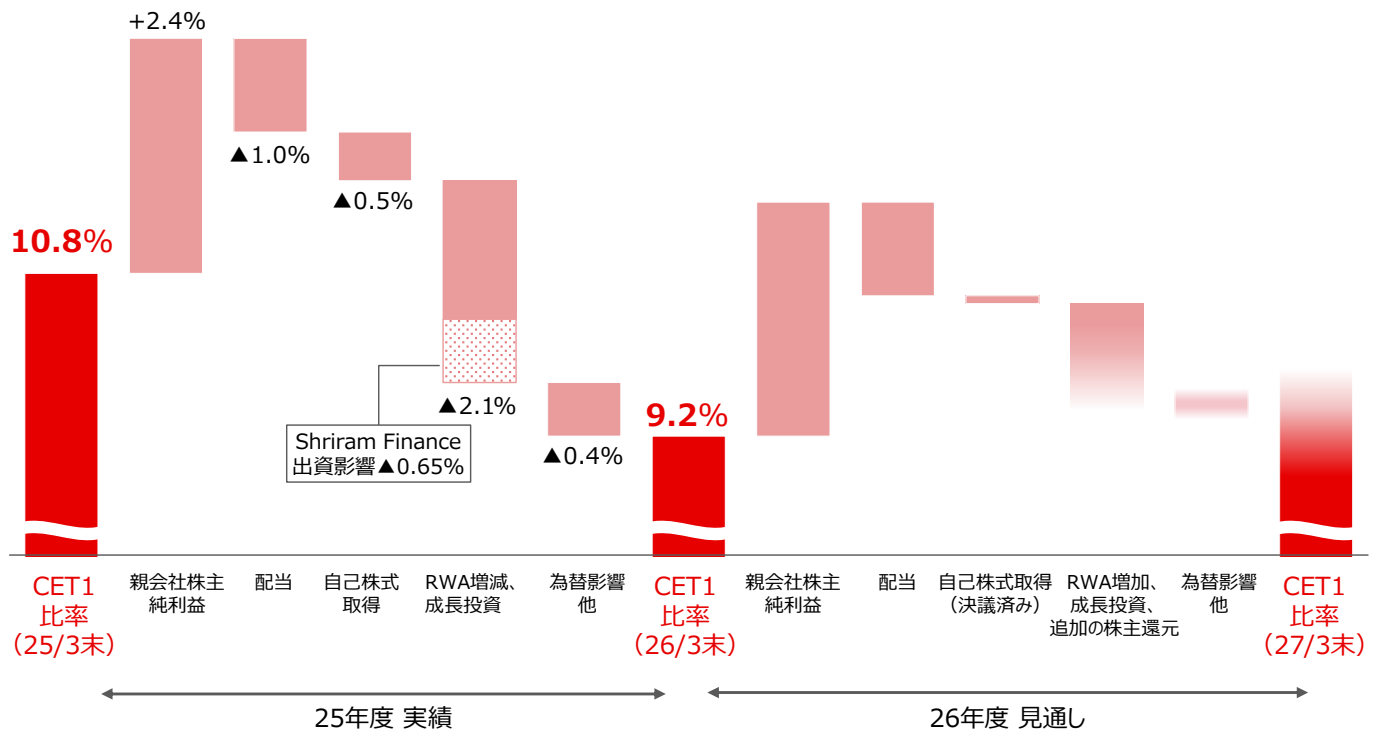
中計期間の資本配賦イメージ



*1 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

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

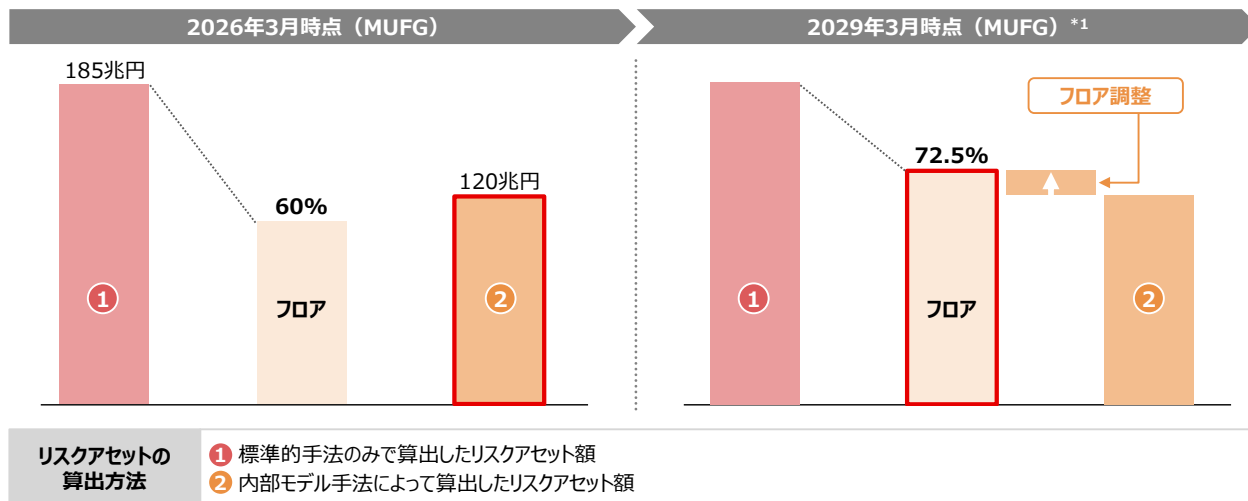
バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

– 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%

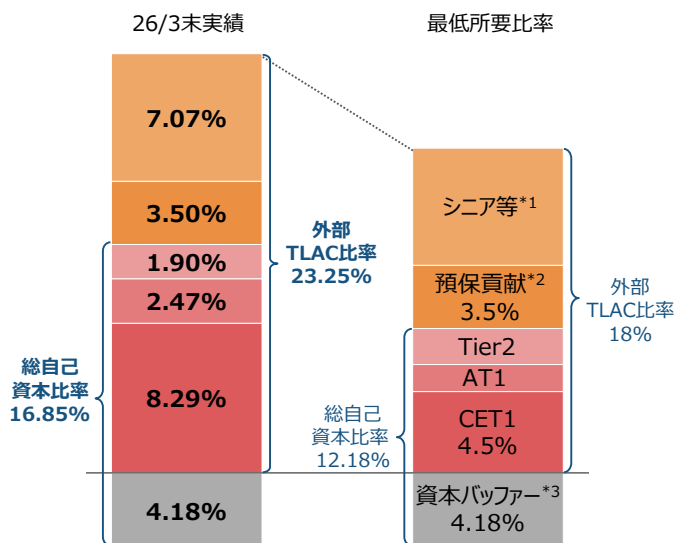


*1 上記グラフはバーゼルIII最終化移行後のRWAのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

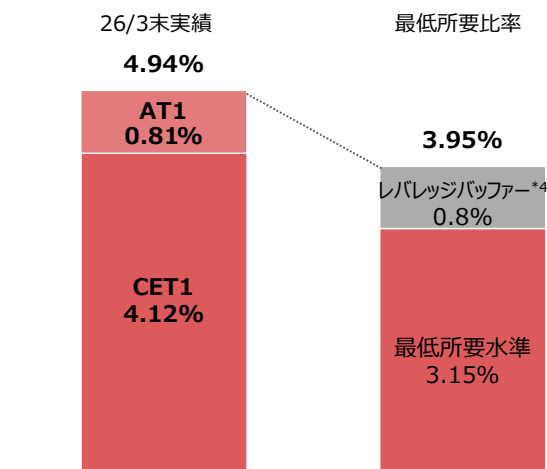
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

– 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に加え、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有の他のTLAC負債額の調整等が含まれる

*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。

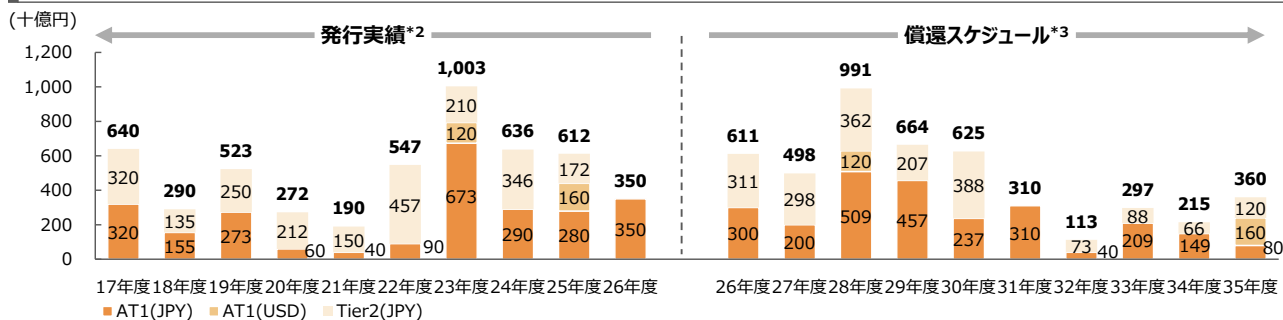
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.50%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.50%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.18%

*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

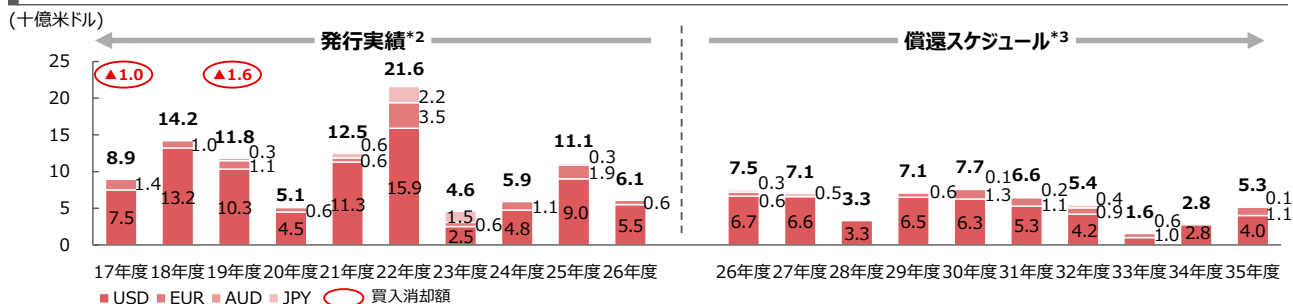
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

– 26年度も引き続き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



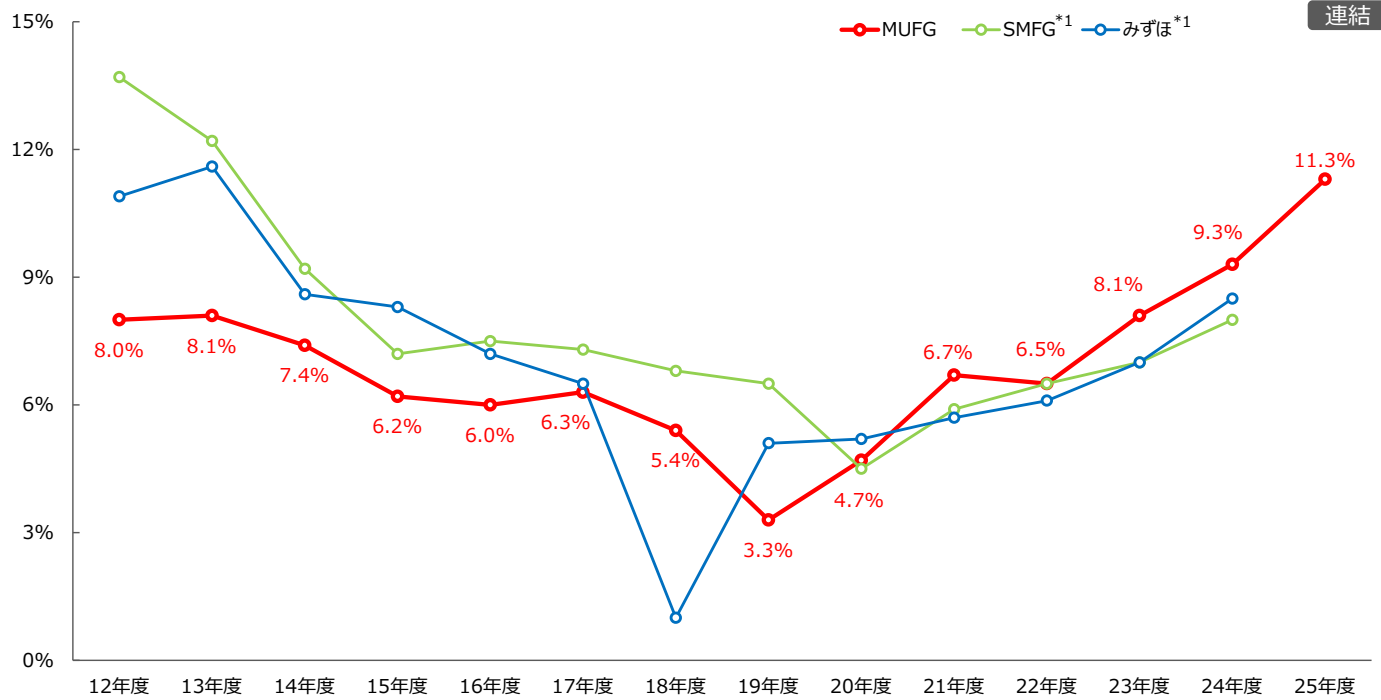
TLAC適格シニア社債*4



*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は26/3末為替レートにて円換算
*3 初回コール可能日と満期日の到来額を集計。Tier2は銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む

*2 26/4末時点での公債債の合計（除く買入償却額）
*4 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は26/3末為替レートにてドル換算

ROE (東証定義)



*1 (出典) 各社開示資料

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
(25年度)

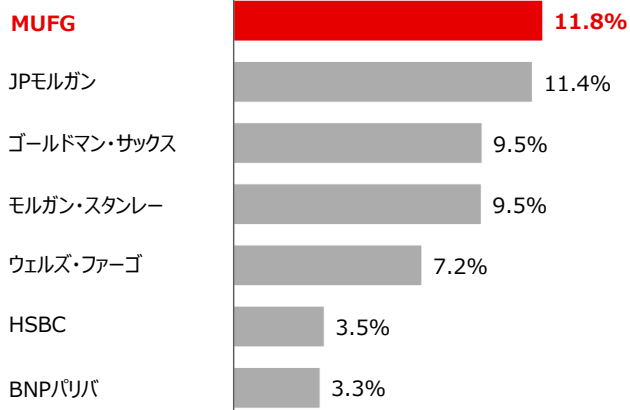
213.2円

24年度比 +53.2円

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

EPS成長率 (2010-2025) : 11.8%

リーマン・ショック以降のEPS成長率 (2010-2025 CAGR) *1

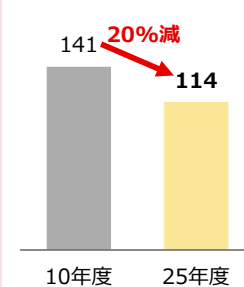
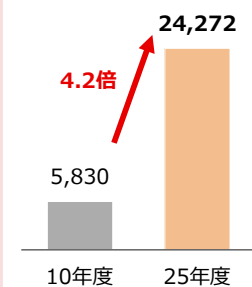


利益成長 : 10.2%

自己株式取得 : 1.6%

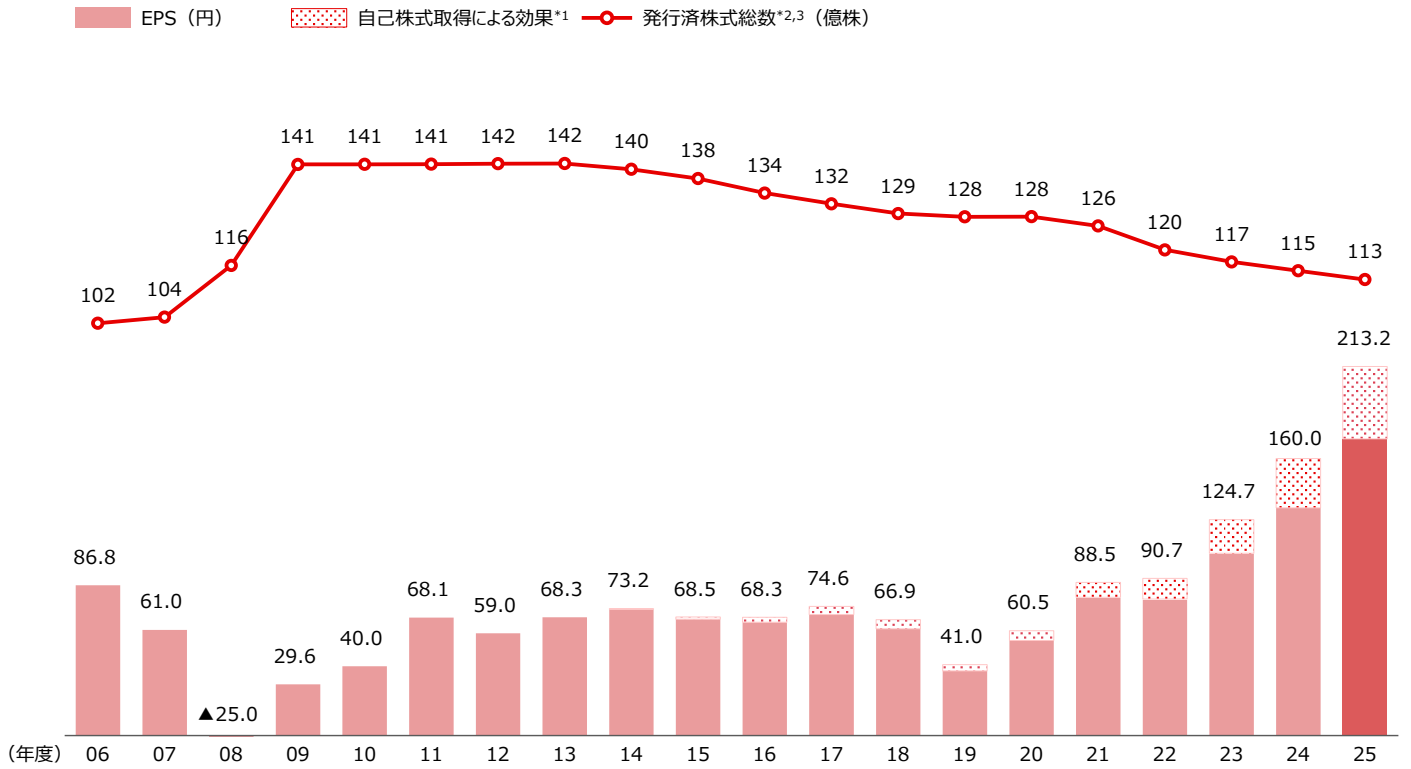
親会社株主純利益
(億円)

発行済株式総数*2
(億株)



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

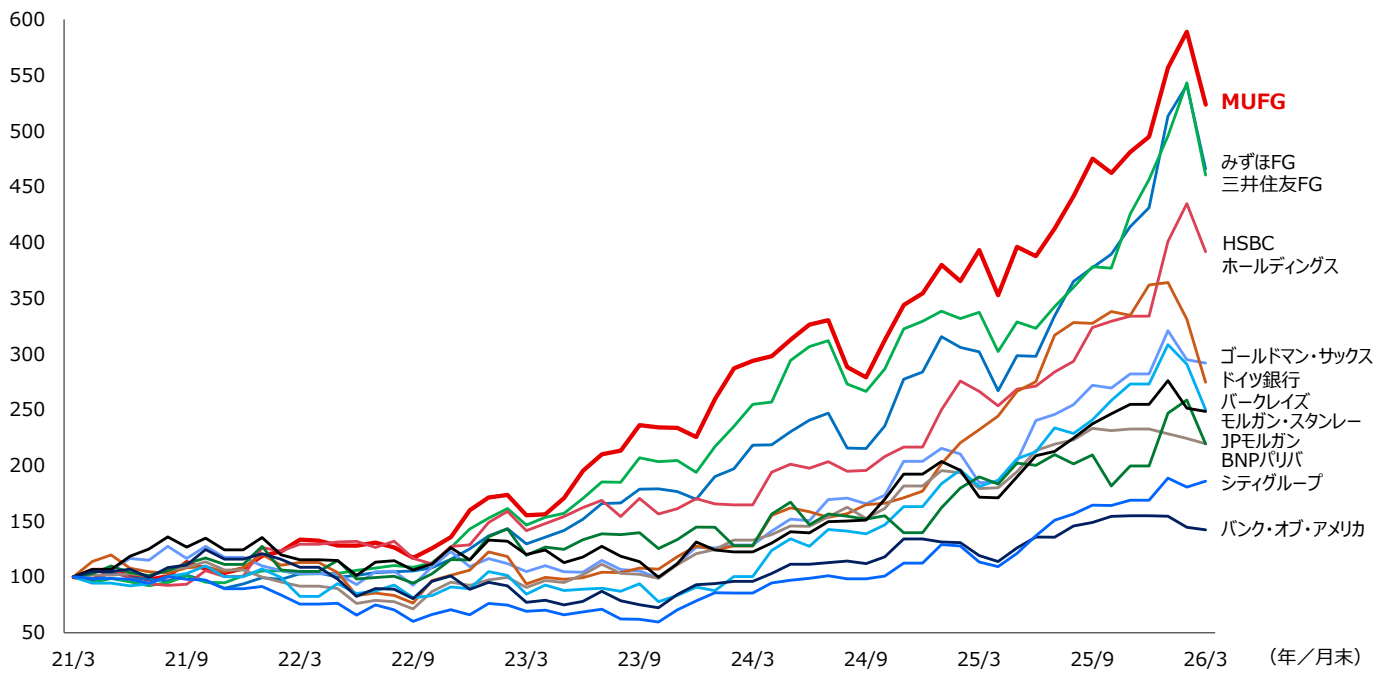
EPSと発行済株式総数推移



*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)			
	24/12月期	25/12月期	前年度比	ご参考*3 26/3月期	24/12月期	25/12月期	前年度比	ご参考 26/3月期
粗利益	7,112	7,967	855	2,082	153,279	160,320	7,041	42,855
営業費用	3,161	3,745	584	941	68,131	75,370	7,239	19,373
営業利益	3,950	4,222	272	1,141	85,148	84,950	▲ 198	23,482
与信費用	2,124	2,176	52	557	45,782	43,790	▲ 1,992	11,472
親会社株主に帰属する純利益	1,378	1,577	199	418	29,700	31,739	2,039	8,618

BDI*4

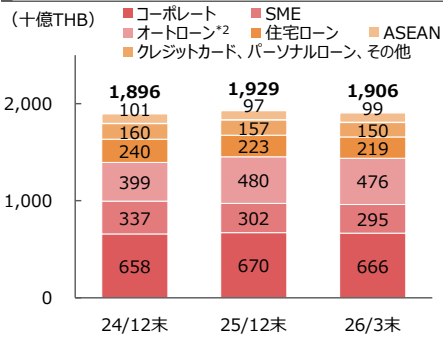
	(億円)			(十億IDR)		
	24/12月期	25/12月期	前年度比	24/12月期	25/12月期	前年度比
粗利益	2,010	2,028	18	20,514	21,578	1,064
営業費用	1,104	1,121	17	11,268	11,931	663
営業利益	906	906	0	9,246	9,647	401
与信費用	467	403	▲ 64	4,769	4,294	▲ 475
親会社株主に帰属する純利益	341	373	32	3,483	3,971	488

*1 各決算期末の為替レートにて円換算。24年12月期はTHB=4.64円、1IDR=0.0098円、25年12月期はTHB=4.97円、1IDR=0.0094円 *2 タイ会計基準

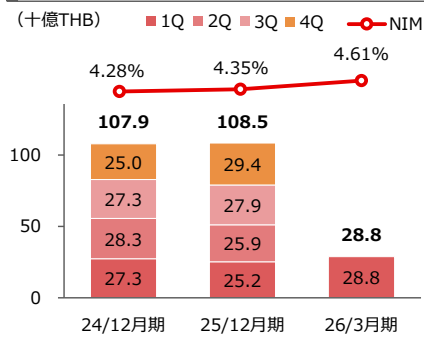
*3 26年3月期は1THB=4.86円 *4 インドネシア会計基準。2025年10月1日のMandala FinanceとAdira Financeの統合により、インドネシア会計基準に従い24年度業績を修正

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数*1

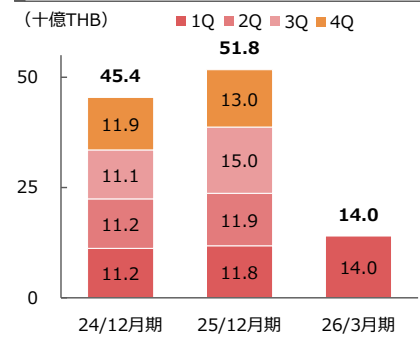
貸出残高



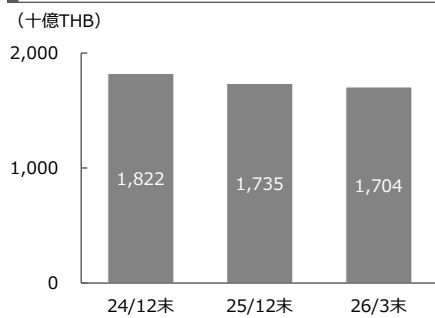
金利収益



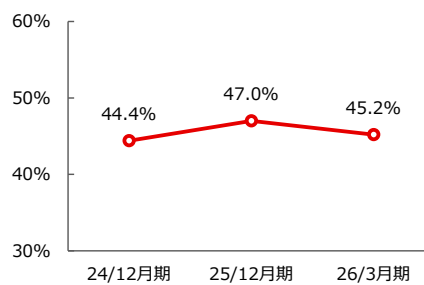
非金利収益



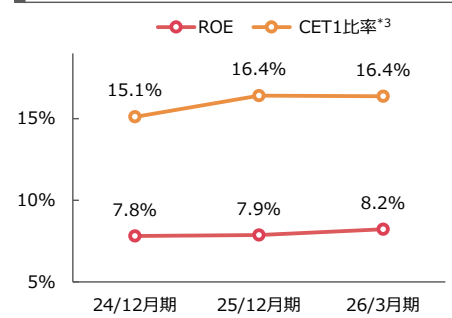
預金残高



経費率



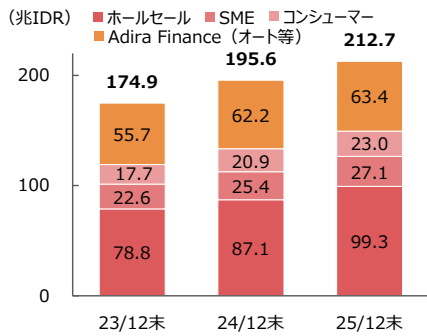
ROE・CET1比率



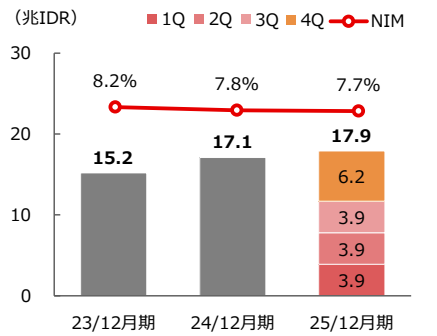
*1 タイ会計基準 *2 自動車割賦ローンおよびタイトローン *3 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数*1

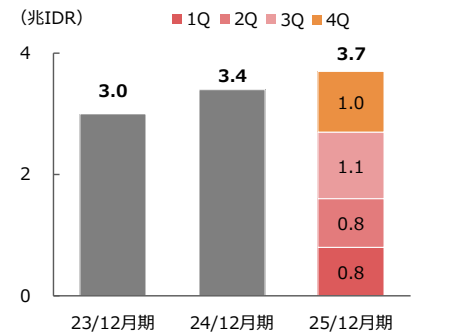
貸出残高



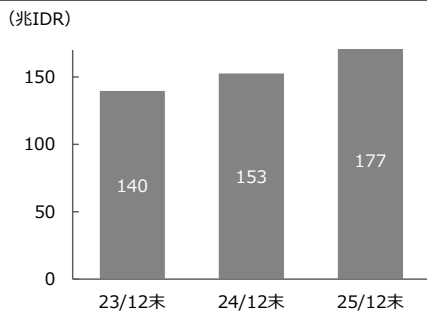
金利収益*2



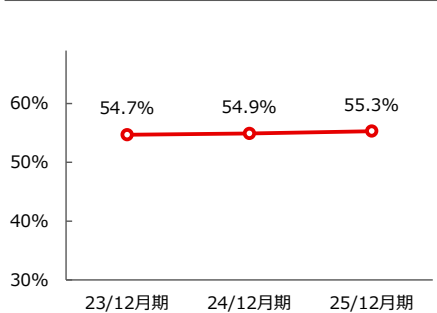
非金利収益*2



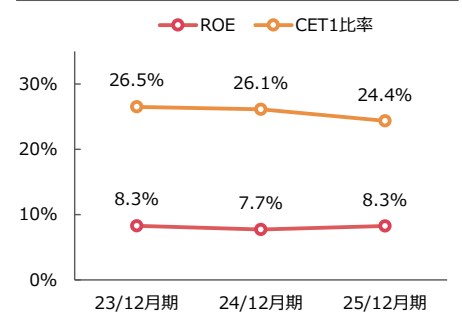
預金残高



経費率



ROE・CET1比率



*1 インドネシア会計基準。2025年10月1日のMandala FinanceとAdira Financeの統合により、24年度業績を修正

*2 Mandala Financeの業務に係わる25年度業績修正影響は25年度4Qに反映

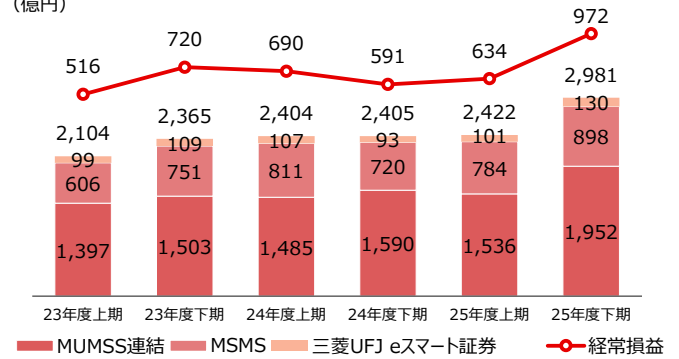
国内証券ビジネスの状況

国内証券*1合算計数

国内証券単純合算（億円）	25年度
純営業収益	5,403
MUMSS連結*2	3,488
MSMS	1,682
三菱UFJ eスマート証券	231
販売費・一般管理費	3,822
MUMSS連結	2,497
MSMS	1,119
三菱UFJ eスマート証券	205
経常損益	1,606
MUMSS連結	1,009
MSMS	570
三菱UFJ eスマート証券	26
純損益	1,117
MUMSS連結	754
MSMS	354
三菱UFJ eスマート証券	8
業務セグメント別（億円）	25年度
国内営業（MUMSS連結+三菱UFJ eスマート証券）	
純営業収益	2,040
経常利益	384
ホールセール（MUMSS連結+MSMS）	
純営業収益	3,961
経常損益	1,309

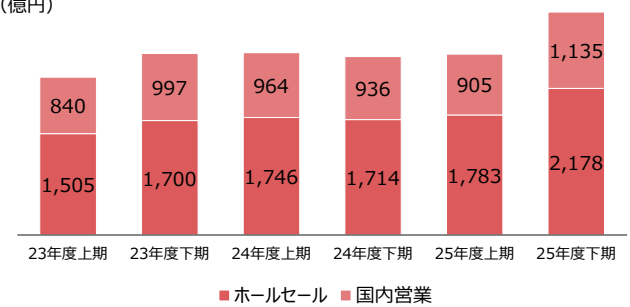
純営業収益・経常損益の推移

(億円)



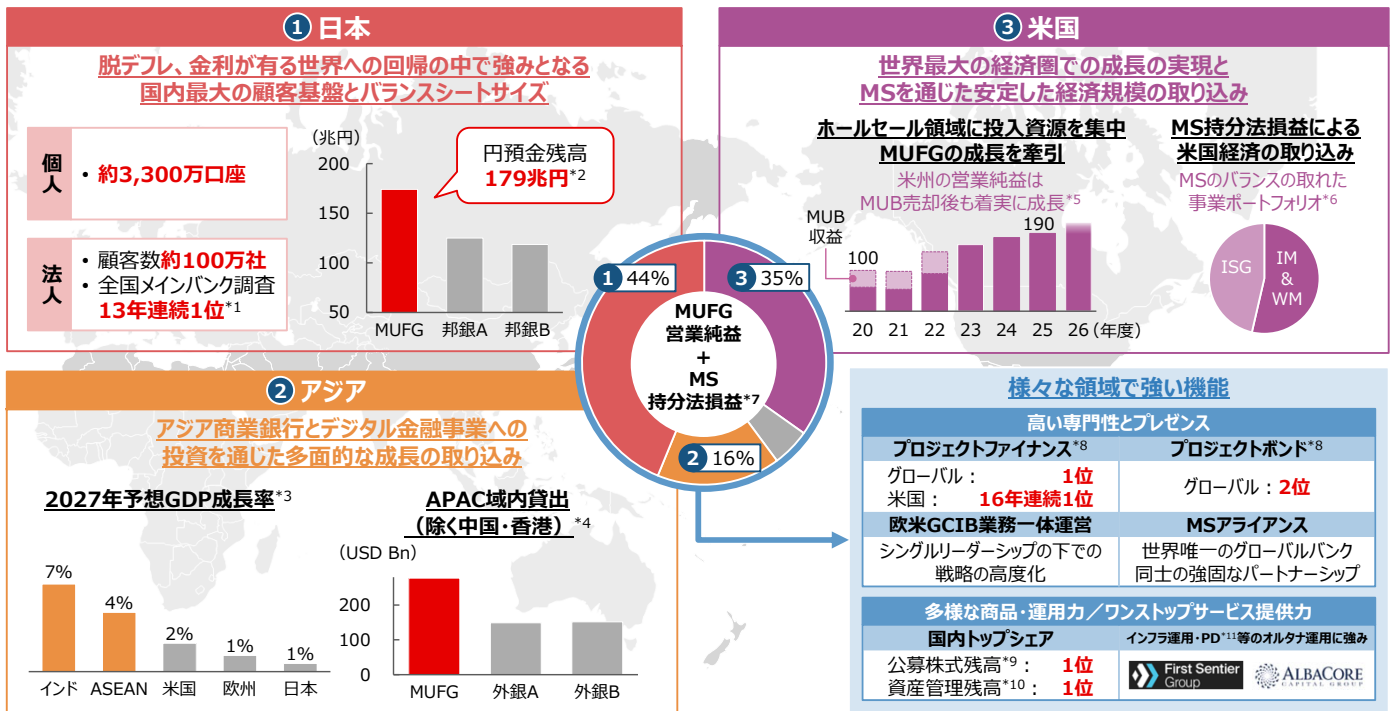
業務セグメント別 純営業収益の推移*3

(億円)



*1 MUMSS+MSMS+三菱UFJ eスマート証券 *2 24年度4Q以降はMUFGエルガン・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



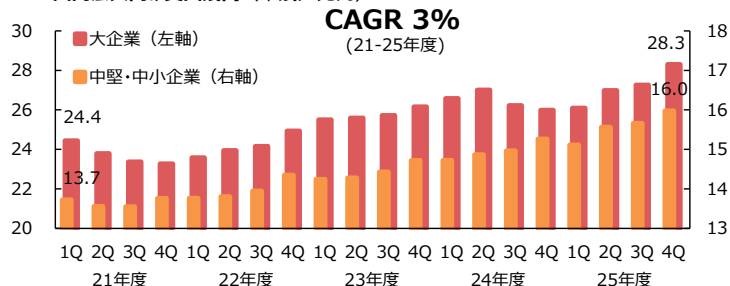
*1 (出典) 東京商工リサーチ25年「企業のメインバンク」調査 *2 MUFGは2行合算。他社は26年3月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成
*3 (出典) IMF「World Economic Outlook Database, April 2026」 *4 MUFGはPB含む。他社は26年3月末時点の各社開示資料より当社計算 *5 20年度実績を100とした計数
*6 粗利ベース ISG：Institutional Securities, IM：Investment Management, WM：ウェルスマネジメント (出典) MS FY2025 Earnings Results
*7 25年度の管理計数 *8 25年度 (出典) LSEG *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

法人貸出・ソリューション収益

国内法人向け貸出残高・利ざや

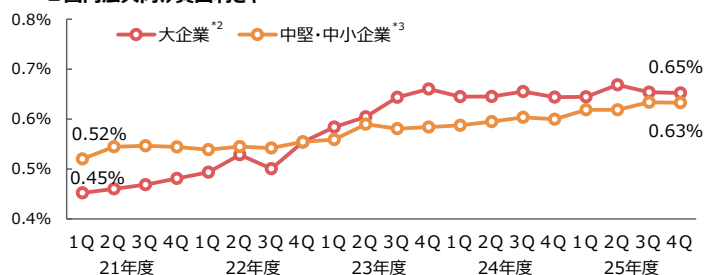
国内の資金需要を捉え、残高伸長

■国内法人向け貸出残高 (平残/兆円)



M&AやLBOファイナンスの増加により利ざや改善

■国内法人向け貸出利ざや*1



*1 社内管理上の計数。2行合算。外貨建貸出を含む、政府等向け貸出を除く
*2 過年度に計上済みの大口未収利息を25年度3Qに一括不計上に変更した影響を調整
*3 期末の利子補給一括計上の影響除き

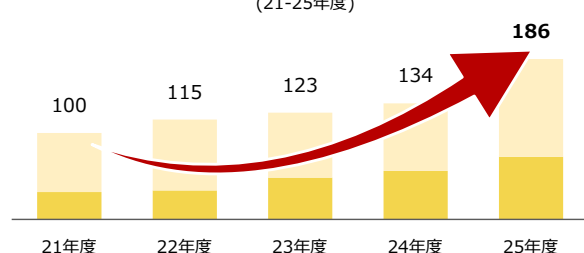
ソリューション収益の伸長

高付加価値のソリューション提供により、稼ぐ力向上

■上期 ■下期

CAGR 17%
(21-25年度)

(21年度=100)



M&Aや不動産ファイナンスの領域で案件を積み上げ

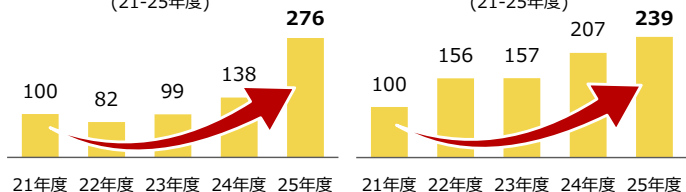
■M&Aファイナンス

CAGR 29%
(21-25年度)

■不動産ファイナンス

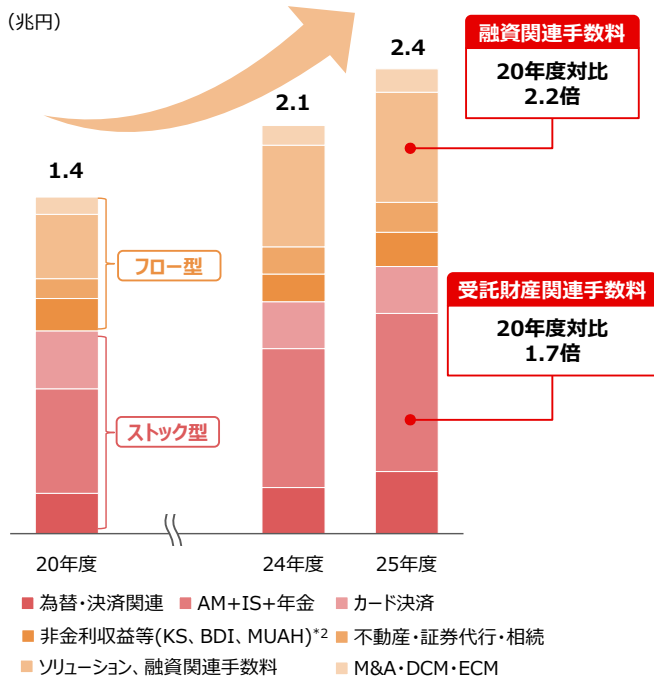
CAGR 24%
(21-25年度)

(21年度=100)



強い手数料収益

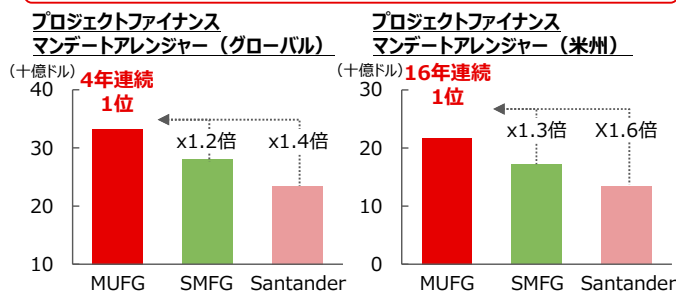
手数料推移*1



*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。
*4 社内管理上の計数

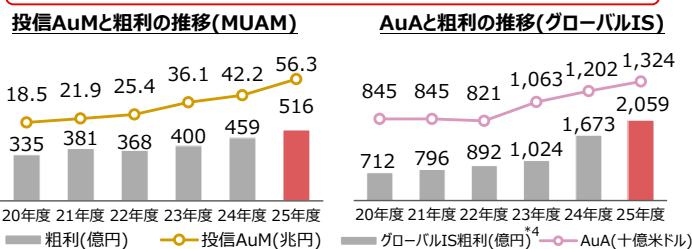
プロジェクトファイナンス*3

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



*2 24年度はKS決算期変更影響除く *3 25年度（出典）LSEG

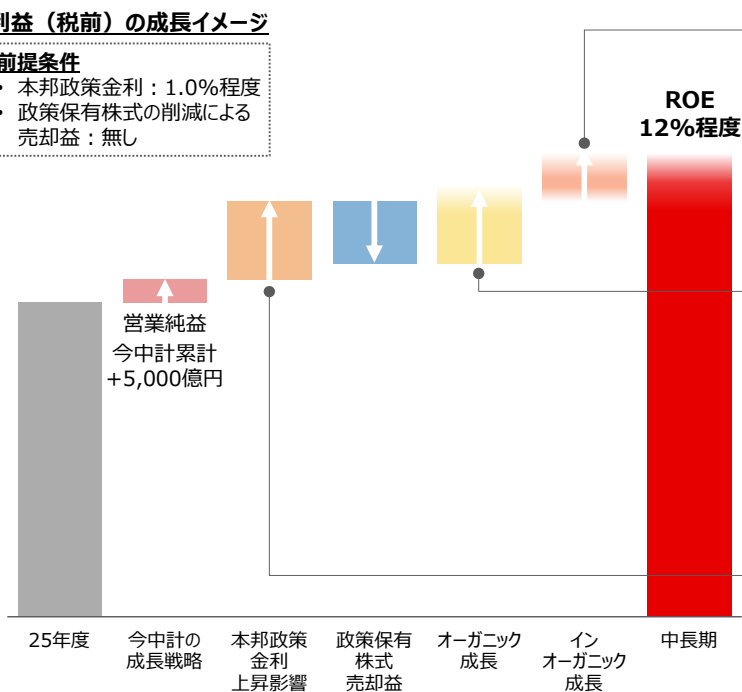
(再掲) 中長期ROE目標12%程度への道

－ 政策保有株式の売却益が無い前提で、更なる利益成長を遂げる

利益（税前）の成長イメージ

前提条件

- ・ 本邦政策金利：1.0%程度
- ・ 政策保有株式の削減による売却益：無し



インオーガニック成長



AM/IS



デジタル



アジア・米国

投資領域

オーガニック成長

日本

- ▶ 資金需要を捉えた貸出増強
- ▶ 多様な手数料収益の伸長
- ▶ リテールビジネスのROE2桁
- ▶ 新たな産業の共創

アジア

- ▶ アジアビジネス収益1.6倍^{*1}

グローバル

- ▶ O&Dビジネス手数料収益2倍

環境要因

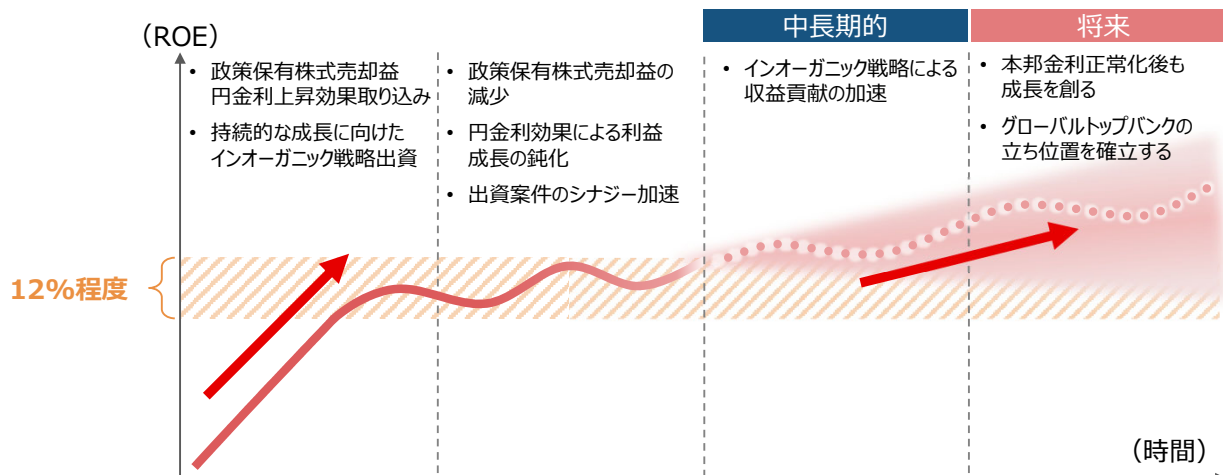
本邦政策金利の上昇影響

～0.5% :	+1,300億円
0.5%～1.0% :	+3,600億円

※ROE目標達成に必要な利益伸張の金額は、財務レバレッジの状況により変動

*1 無形資産償却前当期純利益ベース

ROE伸長のイメージ

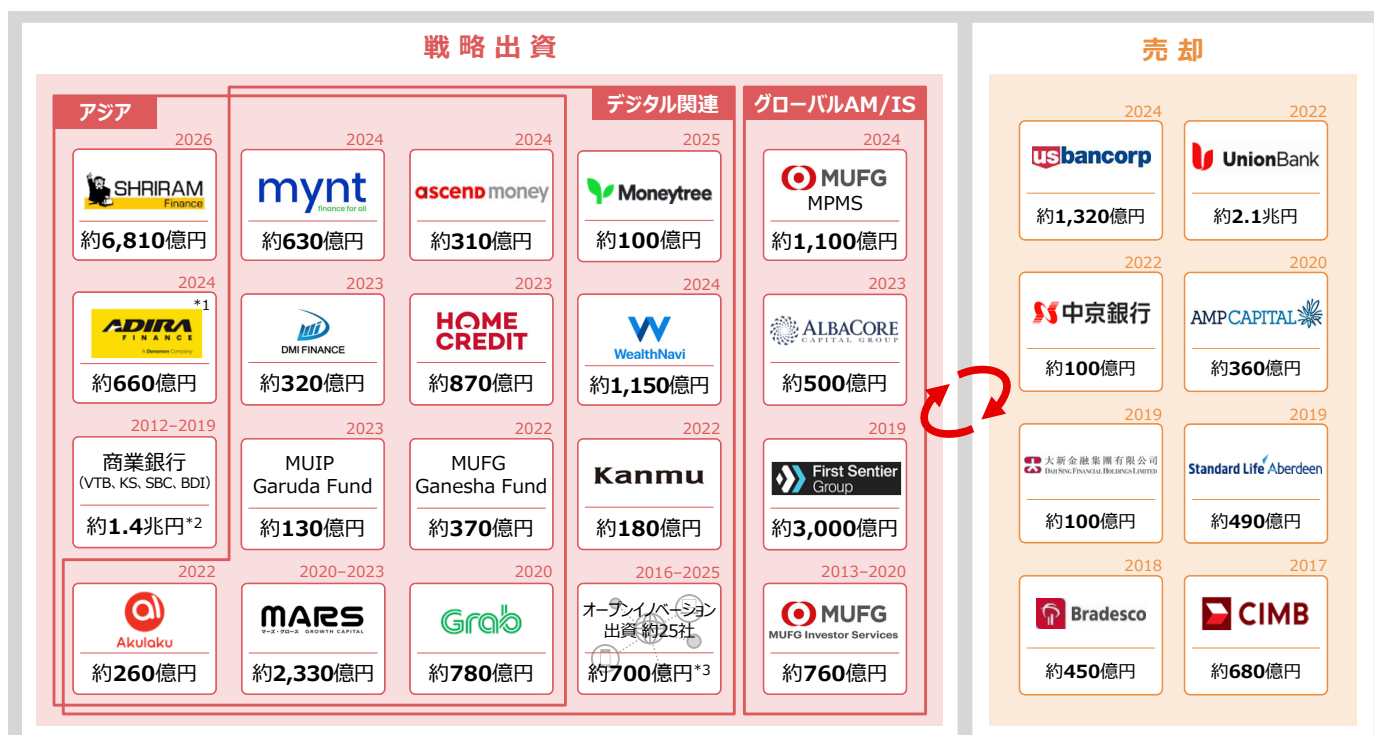


	過去	現在	中長期的	将来
1 政策株売却益	→	→	—	—
2 円金利上昇影響	→	→	→	→
3 オーガニック戦略	→	→	→	→
4 インオーガニック戦略	既存*1	→	→	→
	新規*2	→	→	→

*1 パートナーバンクを除く、デジタル関連出資先 *2 含むShriram Finance

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



*1 PT Mandala Multifinance Tbkを買収後、2025年10月1日付のPT Adira Dinamika Multi Finance Tbkを主体とした合併に伴い同社名に変更
*2 Vietin Bank, KS, Security Bank Corporation, BDIへの当初出資額の合計 *3 社内管理基準（売却等勘案後）

外部評価

外部評価機関の評価

評価機関*1	26/3末 (25/3末比)
MSCI	A →
 FTSE <small>国内で唯一 満点*3を獲得!</small>	5.0 ↑
Sustainalytics	13.6 ↑
S&P Dow Jones	64 ↑
CDP	A- →
日経SDGs	★4.5 →
東洋経済	382.4 ↓

*1 : 役員報酬評価の対象 *2 G-SIBs29社における順位 *3 グローバルでは5社

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 JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数

その他

- FTSE4Good Japan Index
- 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	1,340名	1,200名
	ITスキル取得*2	89.8%	100%
	海外枢要ポストに対する候補者プール	5.0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	26.6%	27%
	男性育休取得率*5	90.2%	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	2.65%*6	法定雇用率以上維持
健康経営	アブセンティーズム	1.01%*7	1%以下
	プレゼンティーズム	12.3%	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2026年3月時点） *2 ITバスポートにかかる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 次課長級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（2025年6月時点） *7 銀行における欠勤・休職日数の増加等による目標超過

ガバナンスの向上

銀証連携に関する改善対応策^{*1}の実施状況

- 研修等によるルール手続の周知徹底、モニタリングの検知内容、相談窓口への照会事項をふまえた注意喚起を継続

1	具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底	<ul style="list-style-type: none"> 同意書取得等に係る運用面の見直し 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、サポート態勢整備、着任者フォローアップ
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング対象プロダクト・スコープの拡大 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> グループ対策本部会議設置・開催（31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

貸金庫からのお客さま資産窃取事案への対応状況

- 再発防止策^{*3}は計画通りに進捗。制定・改定された手続き・ルールへの浸透・定着の確認とともに、不正防止策強化に向けた取り組みを継続

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"> 貸金庫予備鍵のセンター集約済、検査・指導の継続実施 貸金庫室内への防犯カメラの追加設置、分析等におけるデジタル技術活用
2	拠点内での牽制・モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジャーが営業課領域をチェック・牽制する態勢構築 拠点内相互牽制、動態管理の枠組み、実施状況のモニタリング
3	本部等による牽制・モニタリング強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 実施状況の月次モニタリング
4	人事運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

取締役会及び監査（等）委員会は、執行からの定期的な報告を通じて、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 設置以降の累計開催回数（2026年3月末時点）

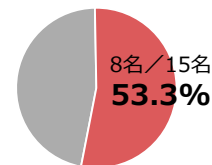
*3 2025年1月16日プレスリリースご参照

ガバナンス（取締役会構成）

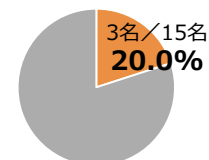
（2026年6月末時点（予定））

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 桑原 聡子	指名、報酬*	●	-	-	-	●	●	-	●
2 マリ・エルカ・ パンゲストウ	リスク	●	-	●	-	-	●	-	●
3 清水 博	監査、リスク*	●	●	●	-	-	-	●	●
4 デイビッド・ スナイダー	監査、リスク	●	-	-	-	●	●	-	-
5 鈴木 みゆき	指名、報酬	●	●	-	-	-	●	●	●
6 辻 幸一	監査*	●	-	-	●	-	●	-	-
7 上田 輝久	指名、報酬	●	●	-	-	-	●	●	●
8 吉田 憲一郎	指名*、報酬	●	●	-	●	-	●	●	●
9 安田 敬之	監査	-	当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を 適切に遂行する能力を有する				●	-	-
10 蟹江 典夫	監査						●	-	-
11 亀澤 宏規							●	●	●
12 半沢 淳一	指名、報酬						-	-	●
13 窪田 博							●	-	●
14 大澤 正和							●	●	●
15 関 浩之							●	-	●

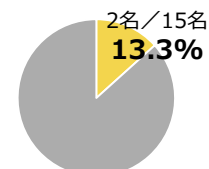
独立社外取締役の割合



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	
*1 株式報酬	業績非連動	-	役位別の基準額	-	各役員 の 退任時	株式50% 現金50%	1	
	*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 30% (2) 連結経費率 10% (3) ESG評価 10% ・ GHG自社排出量削減 ・ 従業員エンゲージメントサーベイスコア ・ 女性マネジメント比率 ・ ESG外部評価機関評価*2 (4) TSR 5%	<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*3 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 20%	<45%> 25% 20%			
*1 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 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費率 10% 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	<60%> 20% 10% 20% 10% <40%>	年1回	現金	1

*1 マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象

*2 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

*3 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

■ 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らず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせください。また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

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。