

世界が進むチカラになる。



# 2024年度中間期決算 投資家説明会

2024年11月18日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

# ディスクレーム

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見直し、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らず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせください。また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

## 本資料における計数・表記の定義

|         |                                |        |                         |
|---------|--------------------------------|--------|-------------------------|
| 連結：     | 三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）          | 持株：    | 三菱UFJフィナンシャル・グループ       |
| 2行合算：   | 三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算 | 銀行：    | 三菱UFJ銀行                 |
| 銀行連結：   | 三菱UFJ銀行（連結）                    | 信託：    | 三菱UFJ信託銀行               |
| 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年度決算の進捗と目標の見直し

- 中間期実績
  - 当期純利益\*1は1兆2,581億円  
環境要因もあり、中間期としては**MUFG発足以来初の1兆円台**
- 24年度通期目標
  - 当期純利益目標を**1兆7,500億円に引き上げ**（期初目標比+2,500億円）
- 株主還元
  - 24年度予想配当金は、前年度比**+19円の増配となる60円に修正**  
総額**3,000億円**を上限とする自己株式取得を決議
- 政策保有株式
  - 中計目標額を**7,000億円に引き上げ**（当初目標比**倍増**）
- 中計目標見直し検討
  - 外部環境や好調な顧客部門収益に鑑み、26年度や中長期目標の見直しを検討

## 中期経営計画の進捗

- 財務目標
  - ROE実績は**13.3%**。良好な環境と稼ぐ力の確実な伸長が奏功
- 主要戦略
  - 成長戦略は、目標3,400億円に対し、**1,350億円（進捗率40%）**と好進捗  
**MUFGトランジション白書2024**を公表、グローバル共通の課題「価格転嫁の壁」を乗り越えるための論点を整理  
中計浸透に向けた取り組みに加え、スピード改革に向けアジャイル運営を試行開始

\*1 親会社株主純利益

# 目次

---

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <a href="#">24年度決算の進捗と目標の見直し</a> | 5  |
| <a href="#">中期経営計画の進捗</a>        | 13 |
| <a href="#">行政処分への対応状況</a>       | 28 |
| <a href="#">中期経営計画の各戦略の状況</a>    | 32 |
| <a href="#">Appendix</a>         | 41 |

# 24年度決算の進捗と 目標の見直し

# 24年度中間期実績

－親会社株主純利益は1兆2,581億円、進捗率83%、ROEは13.3%と好進捗

親会社  
株主  
純利益

1兆**2,581**億円

前年同期比 **+46%**<sup>\*1</sup>

進捗率 **83%**

発足以来**初**の**中間期時点1兆円超**

ROE

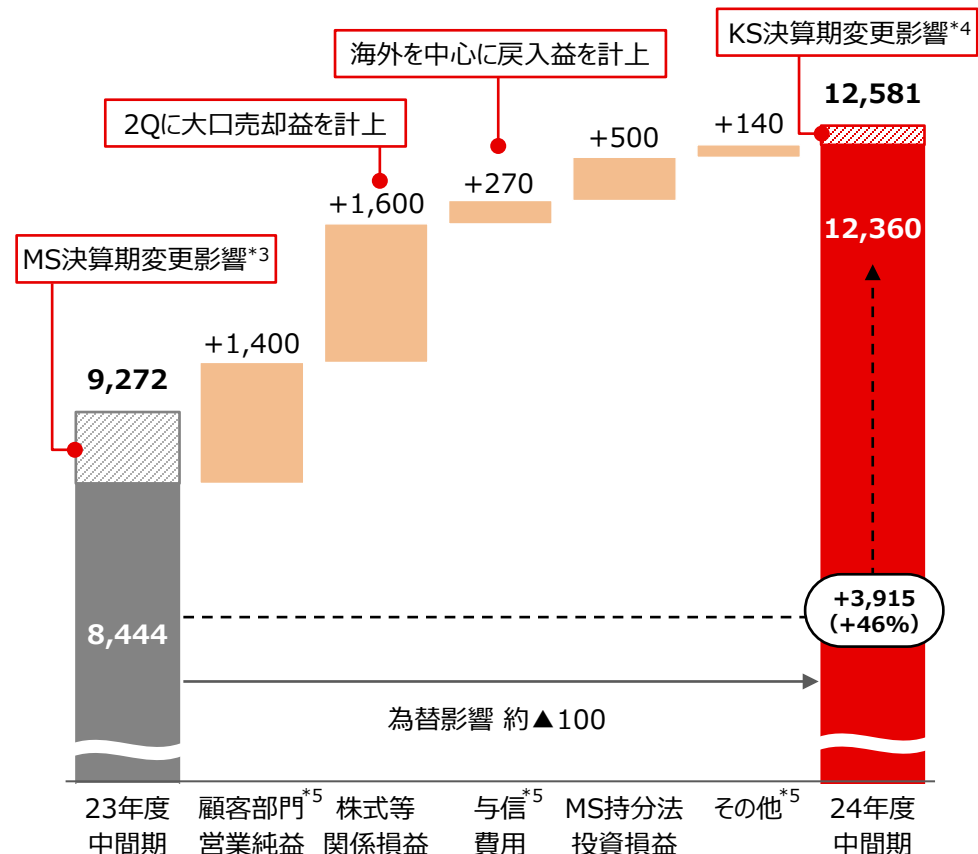
**13.3%**

前同比 **+2.7ppt**

(東証定義：12.6%、前同比+2.1ppt)

## 親会社株主純利益の増減要因<sup>\*2</sup>

(億円)



\*1 23年度のMSの持分法適用決算期の変更に伴う影響、および24年度のKSの連結時に計上する決算期間の変更に伴う影響を除く \*2 内訳は税後ベース \*3 23年度に実施したMS持分法適用決算期の変更影響 (以降、「MS決算期変更影響」) 827億円 (2023年9月末の為替で換算した金額。2023年度末の為替で換算した「MS決算期変更影響」は841億円) \*4 24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更。本変更に伴う影響 (以降、「KS決算期変更影響」) として、業務純益で796億円、親会社株主純利益 (税後・持分比率勘案後) で221億円 (KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2024年9月末の為替で換算した概算値。為替等の影響で変動する可能性あり) \*5 除くKS決算期変更影響

# 24年度中間期実績と営業純益\*1の増減

－稼ぐ力は拡大基調を維持、金利上昇影響も着実に取り込むことで、営業純益は大きく拡大

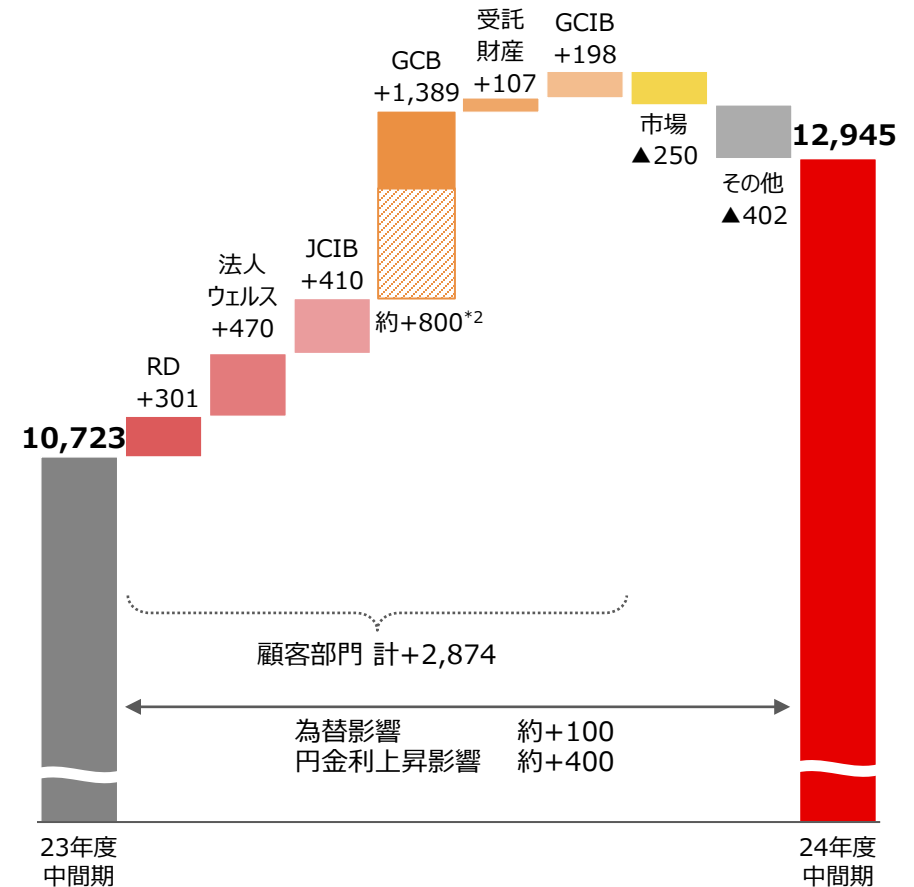
| 連結<br>(億円)       | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期 |        |
|------------------|-------------|-------------|--------|
|                  | 実績          | 実績          | 前年同期比  |
| 1 業務粗利益          | 24,874      | 29,118      | 4,244  |
| 2 営業費 (▲)        | 14,016      | 16,064      | 2,048  |
| 3 業務純益           | 10,857      | 13,053      | 2,195  |
| 4 与信関係<br>費用総額   | ▲1,812      | ▲1,857      | ▲45    |
| 5 経常利益           | 12,799      | 17,569      | 4,770  |
| 6 親会社株主<br>中間純利益 | 9,272       | 12,581      | 3,309  |
| 7 通期目標<br>進捗率    | -           | 83%         | -      |
| 8 ROE            | 10.6%       | 13.3%       | 2.7ppt |

\*1 社内管理上の連結業務純益 \*2 KS決算期変更に伴うGCB事業本部への影響

## 営業純益の増減

連結

(億円)



# 24年度業績目標

－ 24年度の親会社株主純利益目標を1兆7,500億円に引き上げ

親会社  
株主  
純利益  
目標

**1兆7,500**億円

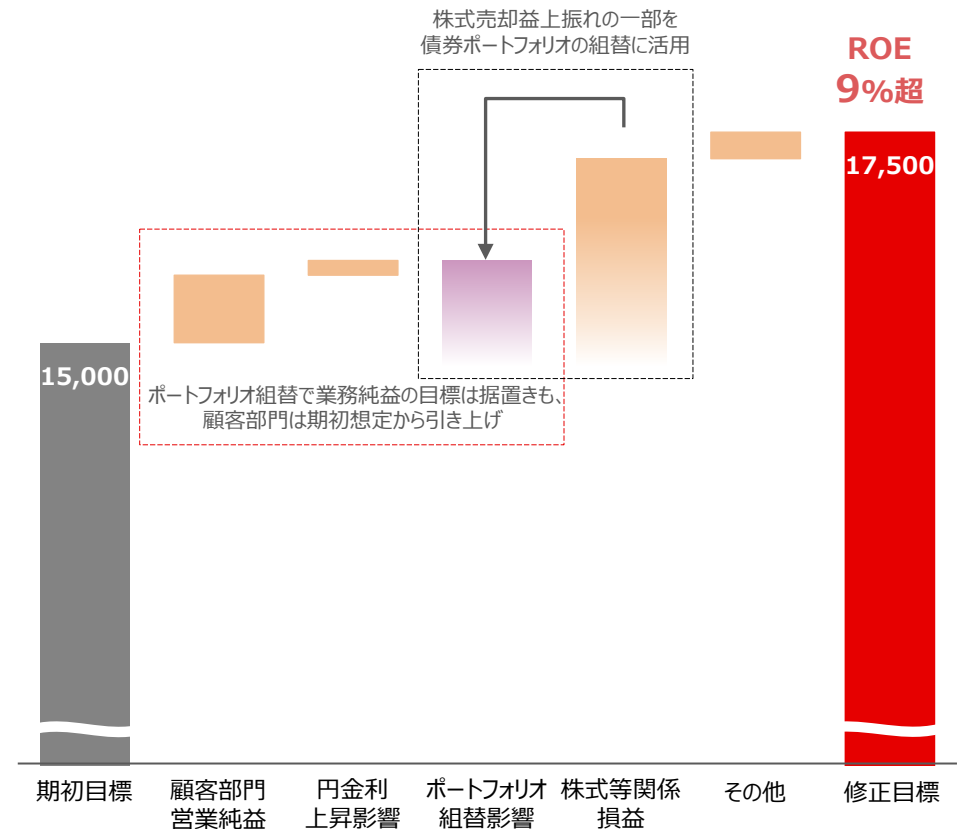
期初目標比 **+2,500**億円

前年比 **+22%**<sup>\*1</sup>

| 連結 (億円)    | 24年度<br>期初目標 | 24年度<br>修正目標 | 増減    |
|------------|--------------|--------------|-------|
| 1 業務純益     | 19,500       | 19,500       | -     |
| 2 与信関係費用総額 | ▲4,000       | ▲4,000       | -     |
| 3 経常利益     | 21,500       | 25,000       | 3,500 |
| 4 親会社株主純利益 | 15,000       | 17,500       | 2,500 |

## 親会社株主純利益の増減要因\*2

(億円)



\*1 23年度のMS決算期変更影響、および24年度のKS決算期変更影響を除く \*2 内訳は税後ベース



# 株主還元

－ 24年度の1株当たり配当金は前年度比19円増配の60円を予想。3,000億円を上限とする追加の自己株式取得を決議

## DPS

# 60円

前年度比 **+19円**  
 期初予想比 +10円

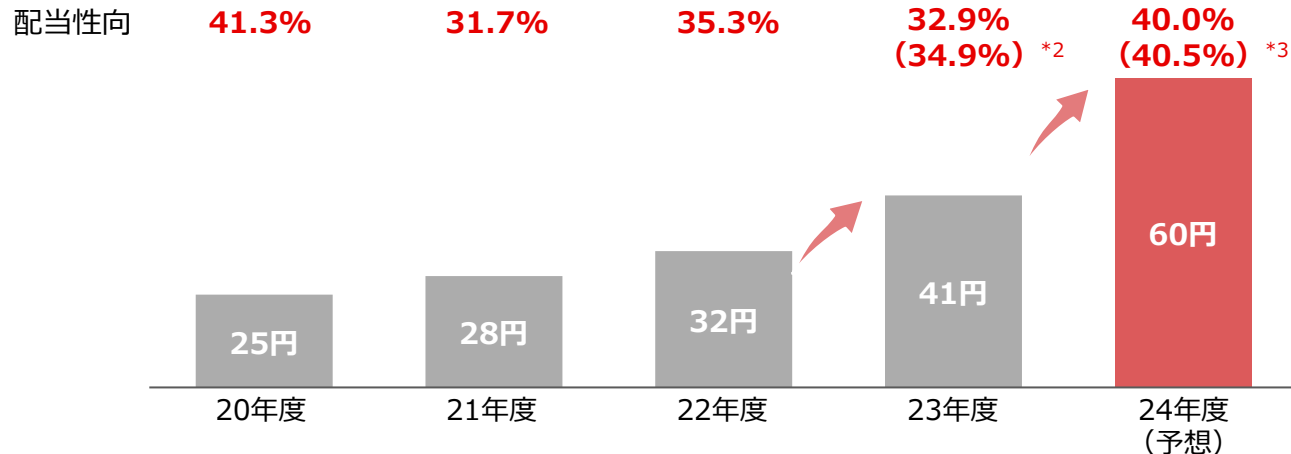
## 自己株式取得

# 3,000億円

を上限に決議

24年度通年で計 **4,000億円**

2024年11月29日に270百万株の自己株式消却を予定\*1



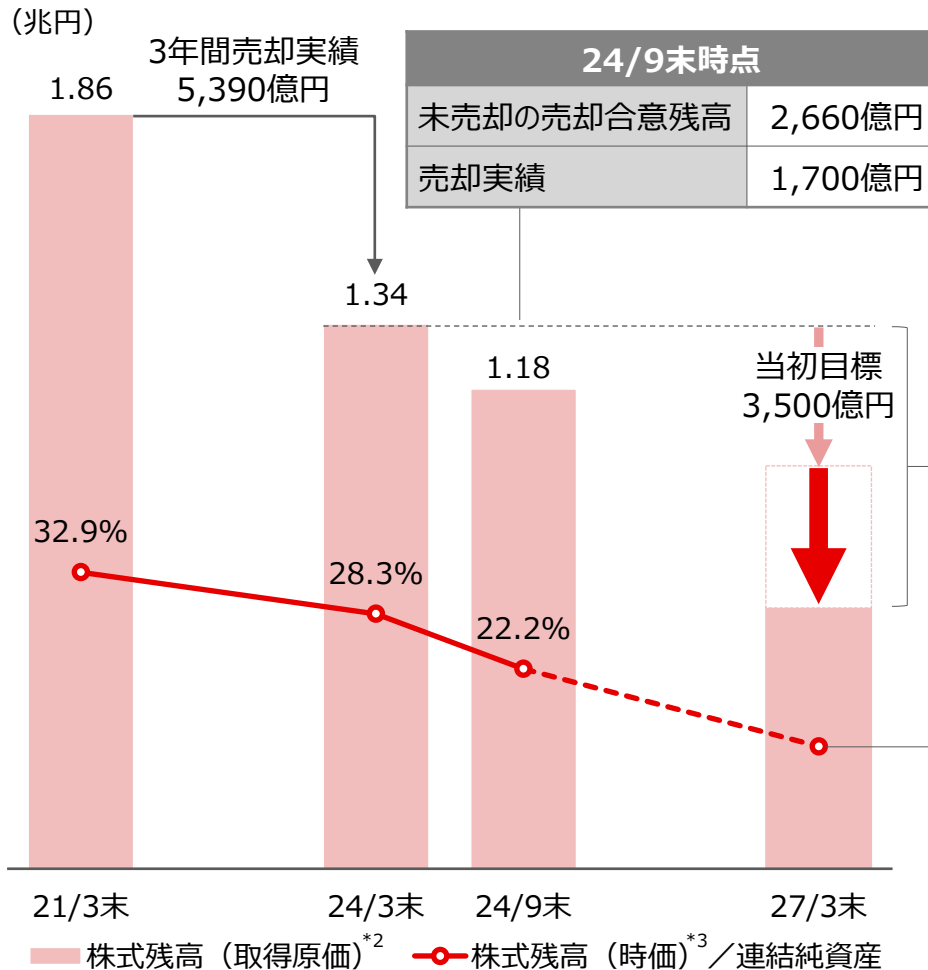
| (億円)     | 20年度  | 21年度   | 22年度   | 23年度   | 24年度(予想) |
|----------|-------|--------|--------|--------|----------|
| 配当総額     | 3,218 | 3,571  | 3,900  | 4,880  | 7,014    |
| 自己株式取得額  | -     | 1,500  | 4,500  | 4,000  | 4,000    |
| 総還元額     | 3,218 | 5,071  | 8,400  | 8,880  | 11,014   |
| 親会社株主純利益 | 7,770 | 11,308 | 11,164 | 14,907 | 17,500   |
| 総還元率 (%) | 41.3% | 44.8%  | 75.2%  | 59.6%  | 62.9%    |

\*1 詳細は2024年11月14日付プレスリリース「自己株式取得に係る事項の決定および自己株式の消却に関するお知らせ」ご参照

\*2 23年度実績から、MS決算期変更影響を除く \*3 24年度目標から、KS決算期変更影響を除く

# 政策保有株式売却目標の引き上げ\*1

－ 環境変化や交渉状況の進展を踏まえ、目標を一段と引き上げ、達成をめざす



売却  
目標

**7,000**億円

当初目標比 **倍増**

24年3月末残高の**半減**

連結  
純資産  
対比  
20%未満\*4

**今中計期間中**

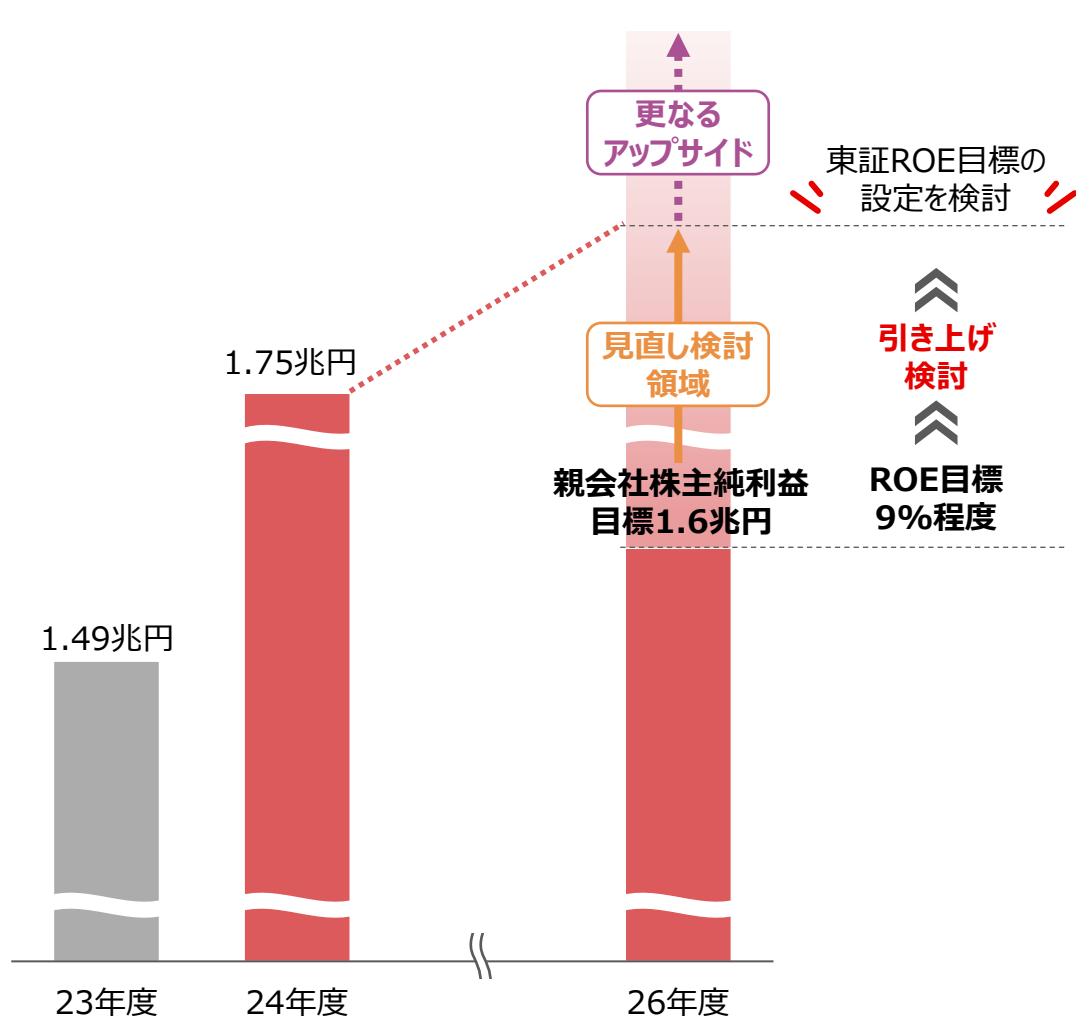
当初比 3年間の前倒し

\*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 (①国内上場株式+②みなし保有株式) ÷ ③連結純資産 < 20%。①:その他有価証券で時価のある国内株式の時価 (連結) ②: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 ③:24/9末純資産を横置き

# 中計財務目標の見直しについて

## － 親会社株主純利益を含めた今中計財務目標の見直しを検討



### 主な目標見直し検討対象とアップサイド



#### 円金利上昇影響

見直し検討領域 + 更なるアップサイド

- 政策金利0.1%⇒0.25% : +800億円（26年度）
- 以降+25bpsあたり1,800億円\*1



#### 顧客部門収益

見直し検討領域

- 「成長戦略の進化」の加速により、営業純益+5,000億円の更なる積み上げ余地を検討



#### 政策保有株式の売却加速

見直し検討領域

- 売却目標引き上げに合わせて見直し

\*1 バランスシート不変、パラレルシフト、金利即時上昇後3年目の影響額

# 中長期ROE目標の見直しに向けて

－グローバルのトップティアレベルの企業価値実現に向け、中長期ROE目標の見直しを検討

**① ② これまでの実績**  
**成長を取り込む事業ポートフォリオ構築**

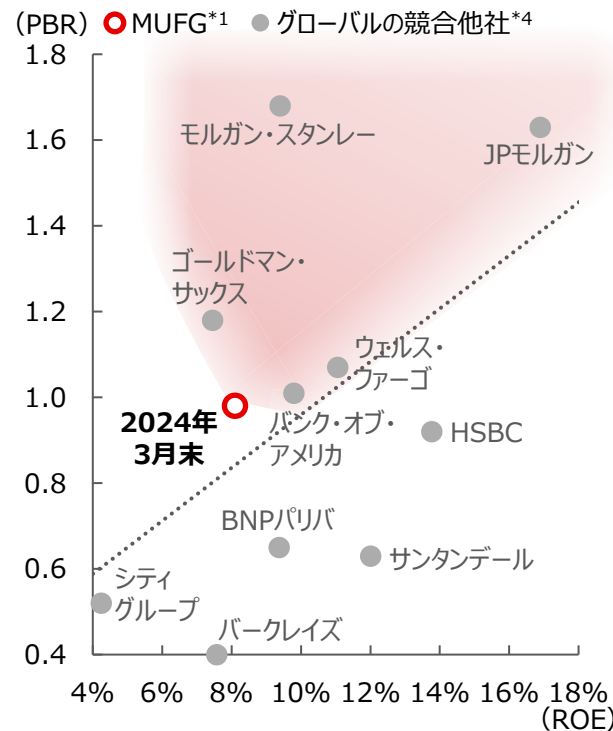
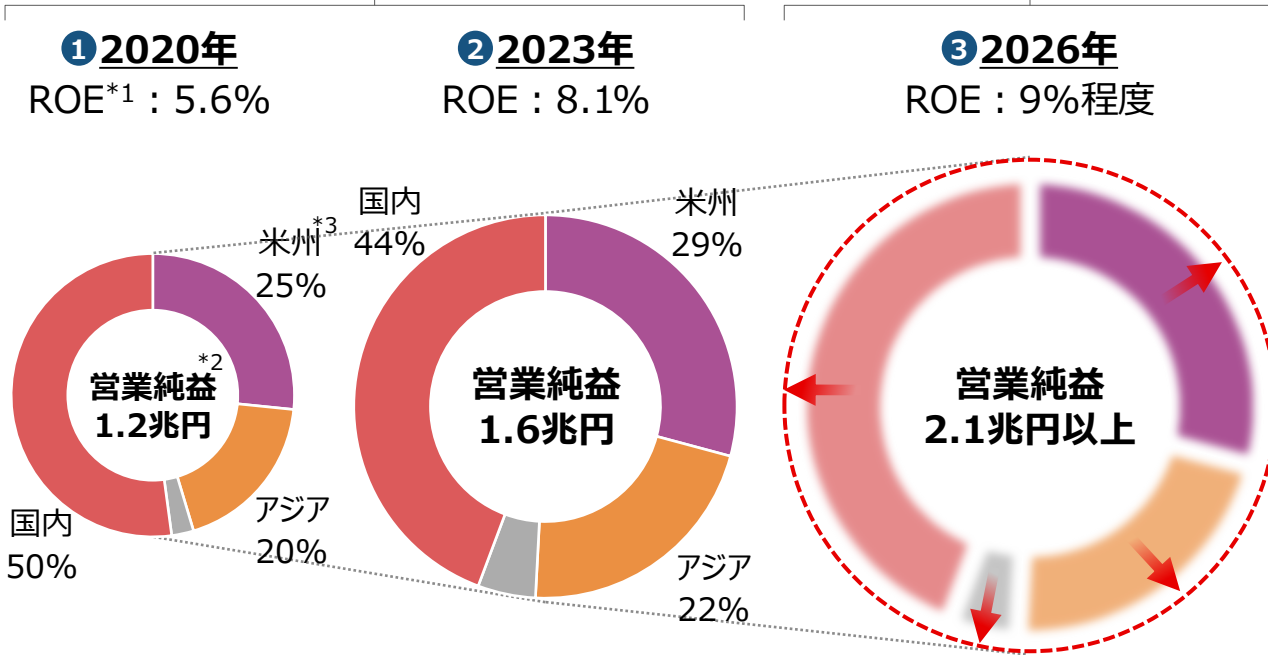
- ROE経営の浸透とRMの行動変革
- 稼ぐ力の向上とMUB売却や経費削減等の事業構造の強靱化の両立

**③ 今中計**  
**成長を取りに行く3年間**

- 成長戦略の進化と社会課題解決の両立と、企業変革の加速による企業価値の向上
- 金利ある世界での着実な収益化と強みを有する領域での更なるビジネス拡大

**中長期ROE目標**

- トップティアレベルの企業価値と比肩すべく、グローバルな多様性と強靱性を備えた事業ポートフォリオを一段と進化させていく



\*1 当社基準。23年度のROEはMSの持分法適用決算期の変更影響を除く

\*2 管理計数。20年度と23年度・26年度は異なる為替レートを適用。そのため、20年度から23年度の営業純益増加額は為替影響を含む

\*3 円グラフの地域別割合は、米州の利益にMS持分法損益を加算した上で算出 (23年度はMS持分法適用決算期の変更影響を除く) \*4 2023年12月末時点 (出典) Bloomberg

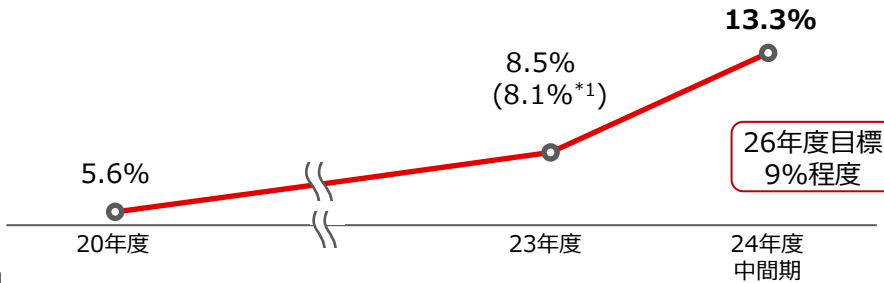
# 中期経営計画の進捗

# 財務実績

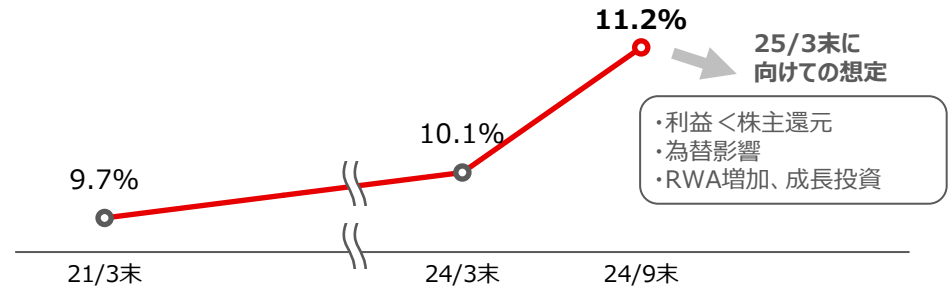
－稼ぐ力は引き続き大きく向上。経費やRWAも規律をもってコントロール

## ROE目標・資本運営のターゲット

ROE (MUFG定義)



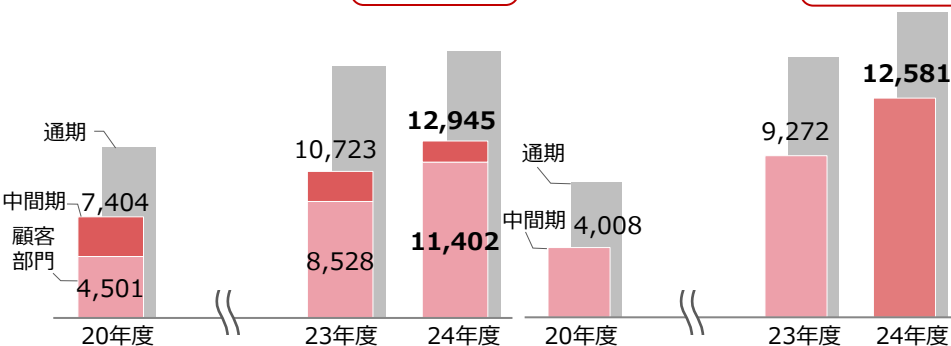
CET1比率\*2



## ROE目標達成に向けた3つのドライバー

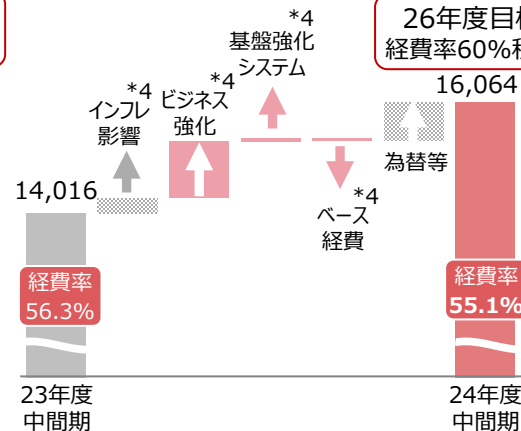
利益 (億円)

営業純益\*3 26年度目標 2.1兆円以上  
親会社株主純利益 26年度目標 1.6兆円以上



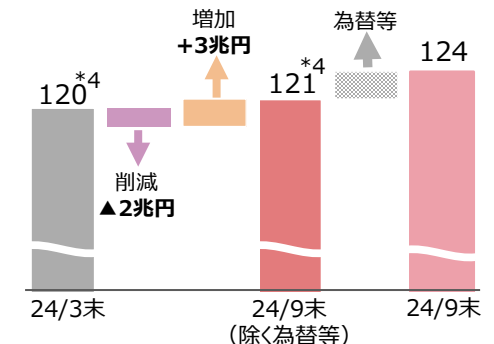
経費 (億円)

26年度目標 経費率60%程度



RWA\*5 (兆円)

中計目標 削減5兆円／増加12兆円

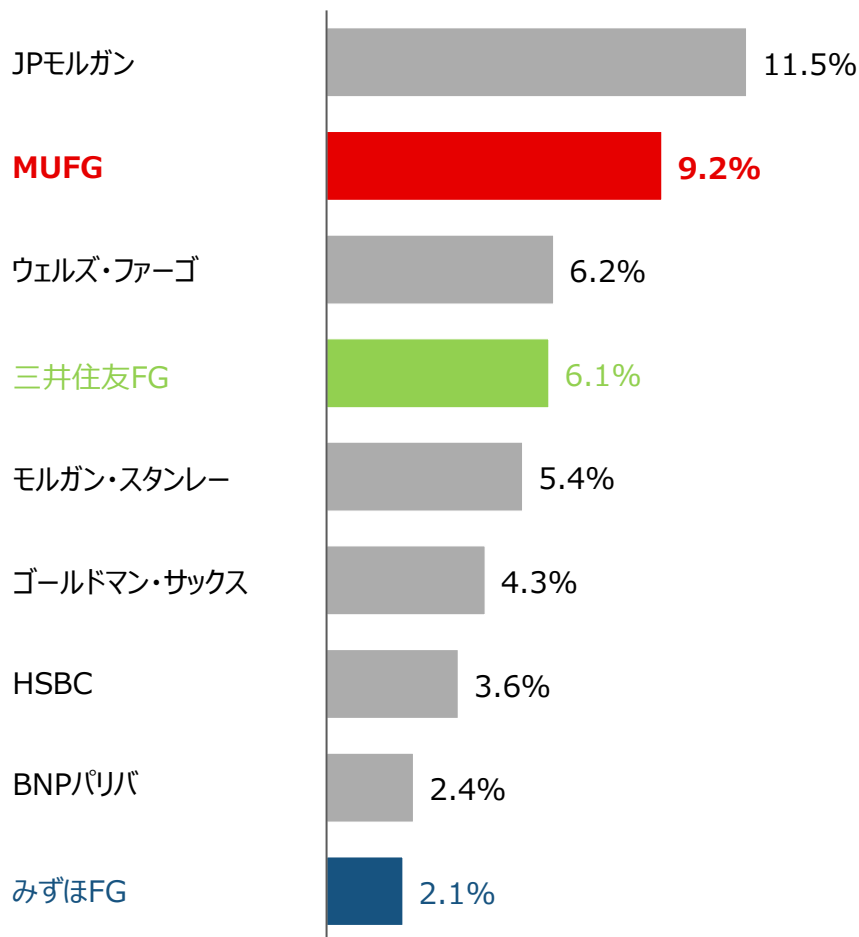


\*1 MSの持分法適用決算期の変更影響除き \*2パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く  
\*3 社内管理上の連結業務純益。基準変更を含む \*4 社内管理上の計数。現地通貨ベース  
\*5 リスクアセット。パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

# 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、グローバルピアに並ぶEPS成長を実現

リーマン・ショック以降のEPS成長率（2010-2023 CAGR）\*1

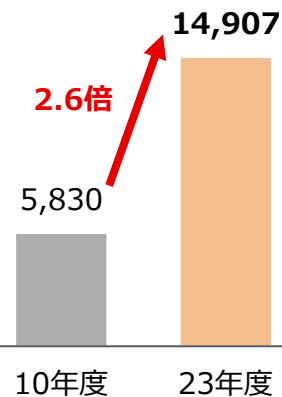


着実な利益成長と規律ある資本運営により  
良好なEPS成長を実現

EPS成長率（2010-2023）：9.2%

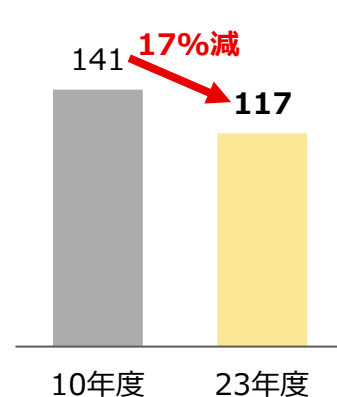
利益成長：7.8%

親会社株主純利益  
(億円)



自己株式取得：1.4%

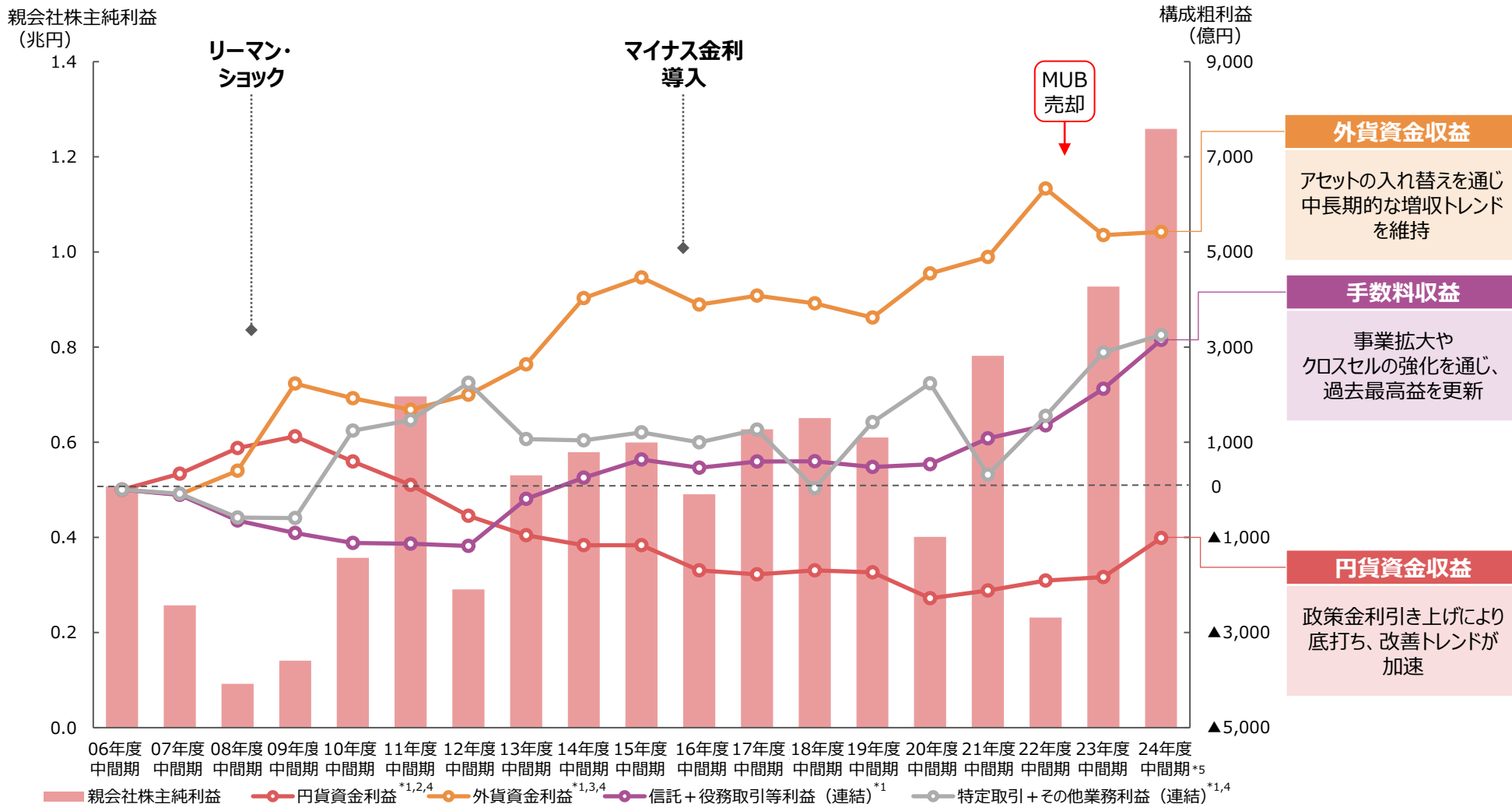
発行済株式総数\*2  
(億株)



\*1 各社決算通貨ベース（出典）邦銀：有価証券報告書、外銀：Bloomberg \*2 普通株式（除く自己株式）

# 親会社株主純利益と構成粗利益の推移

－円貨資金収益は復調。外貨資金収益や手数料収益も好調を維持



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

\*3 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 \*4 22年度以降は投信解約益を調整

\*5 24年度中間期の構成粗利益は、KS決算期変更影響を除く



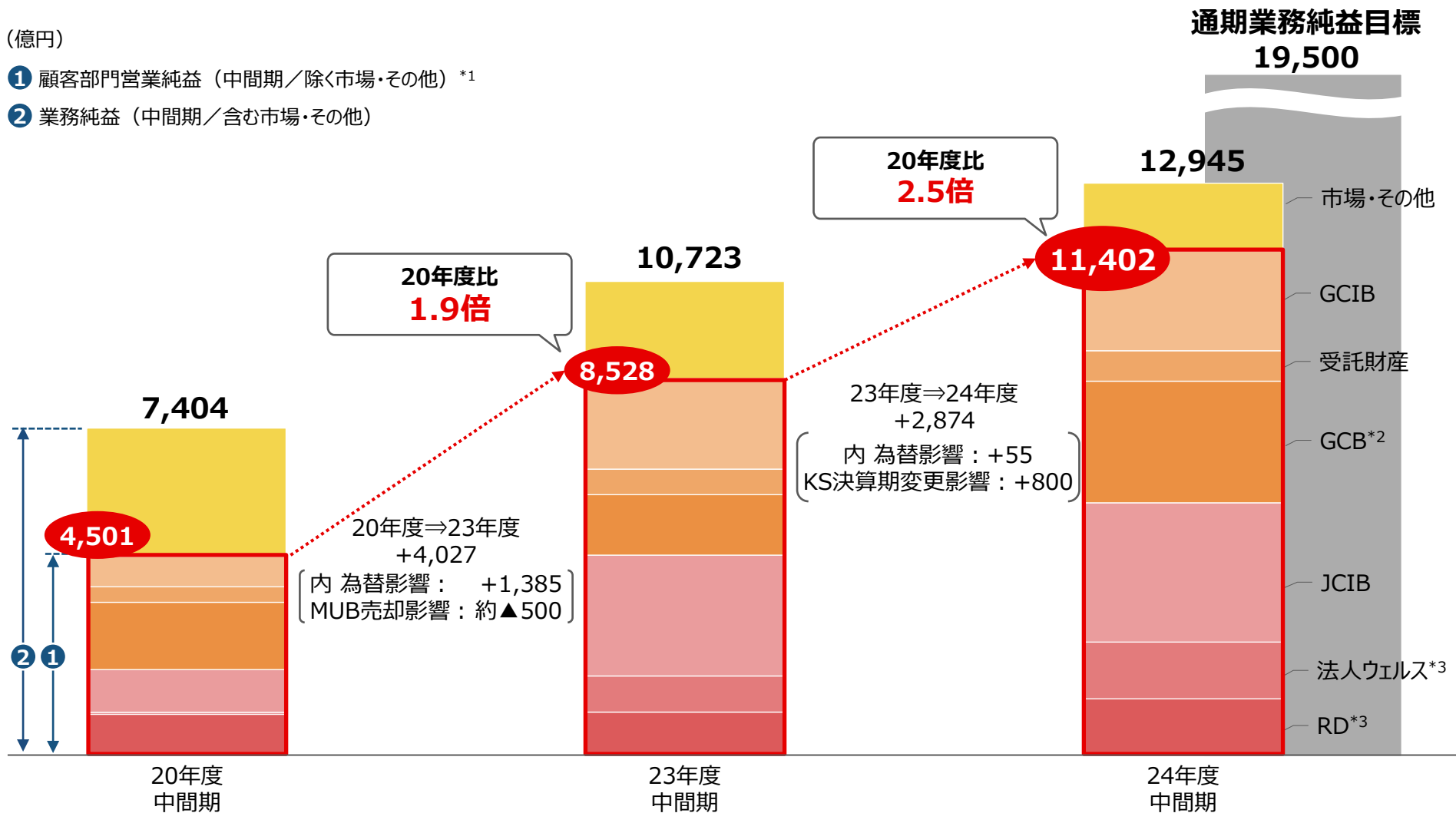
# 稼ぐ力の向上

－ 前中計で倍増した稼ぐ力は、引き続き好調を維持

(億円)

① 顧客部門営業純益（中間期／除く市場・その他）\*1

② 業務純益（中間期／含む市場・その他）



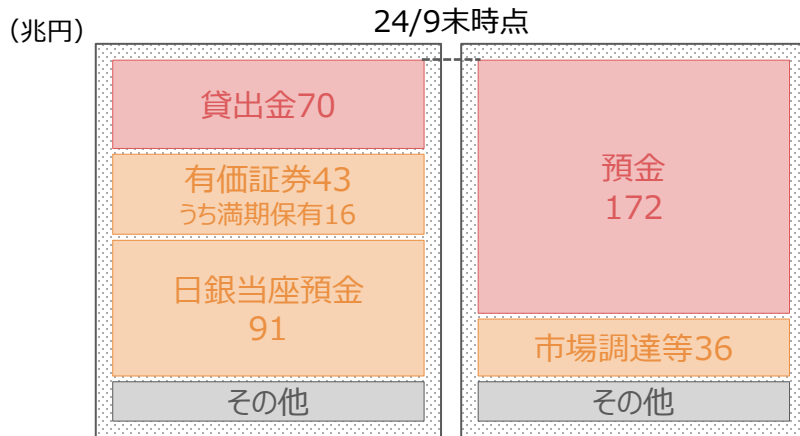
\*1 社内管理上の連結業務純益（為替影響、基準変更含む）23年度以降は、今中計の社内管理計数に修正

\*2 24年度はKS決算期変更影響約800億円を含む \*3 23年度以前は旧事業本部基準

# 円金利上昇影響と資金需要の動向

－円金利上昇により、資金収益は増加。堅調な資金需要に応えつつ、新たな資金需要も創出することで、日本経済の成長を支える

## 円貨バランスシートと金利上昇による年間影響 2行合算



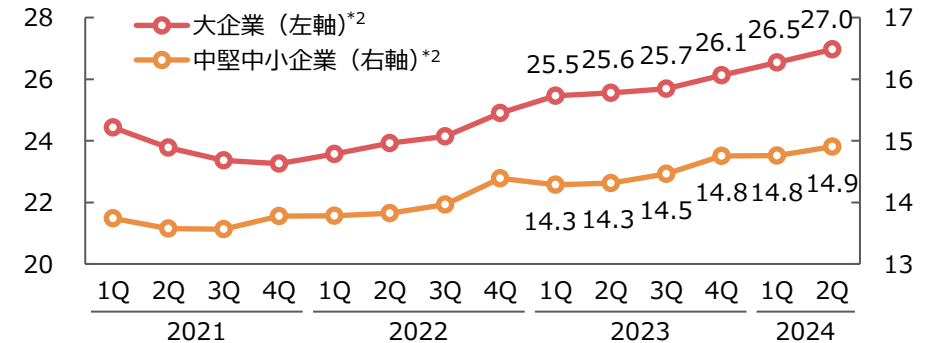
今後の円金利上昇による資金収益への影響  
25bpsあたり1,800億円\*1

### シミュレーションの金利前提

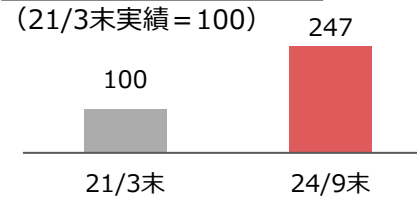
- 政策金利、市場金利：一律+25bpの平行シフト  
(1年目に即時上昇後、据え置き)

## 足元の資金需要の動向 2行合算

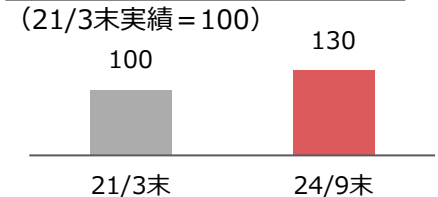
### 国内円貨貸出の推移 (平残/兆円)



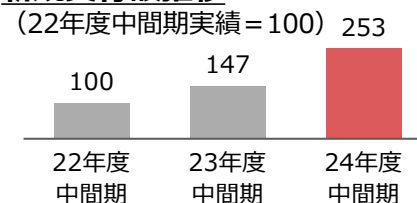
### 不動産NRL\*3残高推移



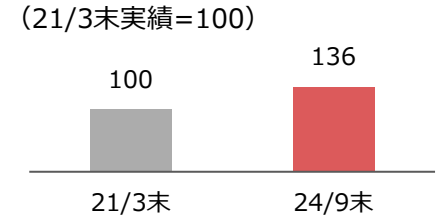
### 資本性ファイナンス\*4残高推移



### 事業承継関連貸出 新規実行額推移



### LBOファイナンス関連残高推移

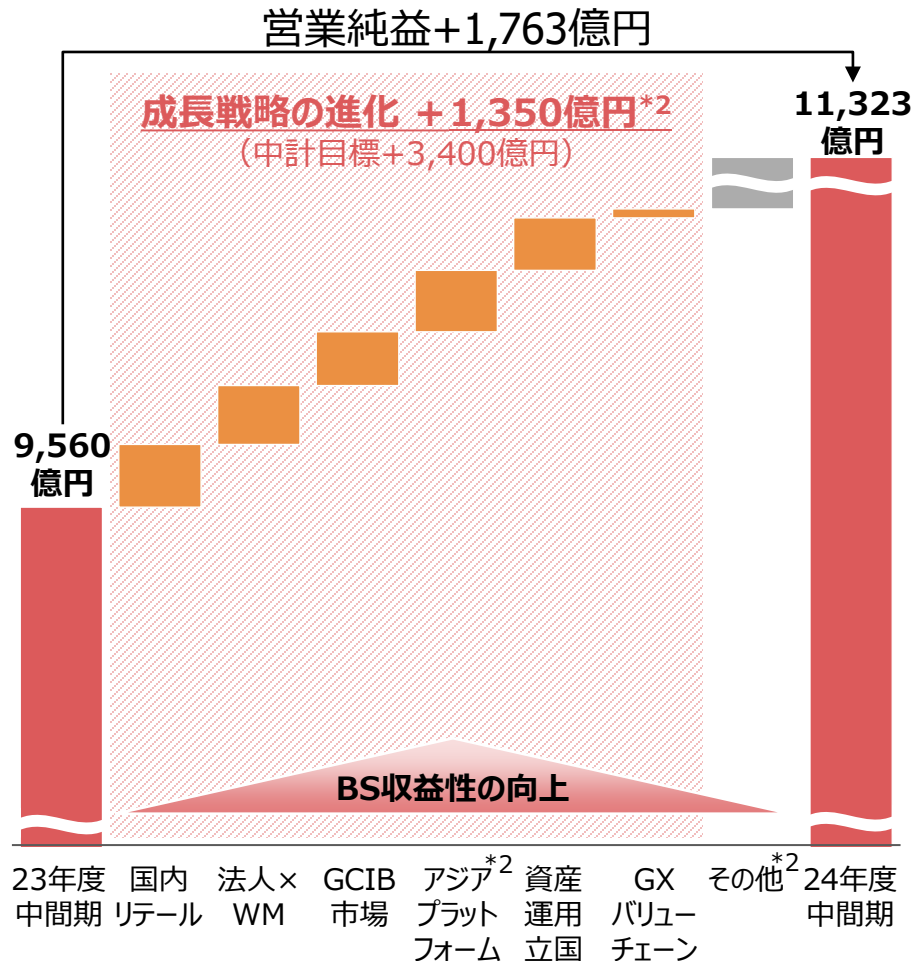


\*1 バランスシート不変、金利即時上昇後3年目の影響額 \*2 社内基準による区分 \*3 ノンコースローン \*4 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンス

# 成長戦略の進化～成長をつかむ

－成長戦略は中計目標対比40%と高い進捗で始動

## 営業純益の状況\*1



## 成長戦略の進捗

### 国内リテール 顧客基盤の強化

商品力強化やキャンペーンを通じて新規口座開設やカード申込件数が順調に増加。金利上昇に伴い預金収益も拡大

### 法人×WMビジネス の強化

顧客ニーズの捕捉・承継提案の強化により、事業承継関連融資残高や資産運用収益が着実に伸長

### GCIB・市場一体 ビジネスモデルの進化

顧客ニーズや市場変動を機敏に捉え、強みを有するプロジェクトファイナンスやクロスセルが堅調推移。プライマリ・セカンダリ間の連携強化も進展

### アジア プラットフォームの 強靱化

経済成長の鈍化やオート市場の低迷を受けつつも、資金収益は堅調に推移。デジタル金融事業者への出資を継続

### 資産運用立国 実現への貢献

EMP<sup>\*3</sup>1号ファンド設立・運用開始、グループ協働(クレジット投資機能移転に伴う組織新設)、外資系運用会社BPO受託など取り組み進展

### GX起点での バリューチェーン支援

白書3.0発刊、出資を通じたVC構築支援、CN<sup>\*4</sup>新技術領域でのFA就任等、共創を着実に推進

### 新たな事業ポート への挑戦

電力先物・現物市場への参入、宇宙関連ビジネス、次世代決済インフラ構築に向けた取り組みなどに注力

\*1 管理計数。現地通貨ベース \*2 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 \*3 Emerging Managers Program \*4 カーボンニュートラル

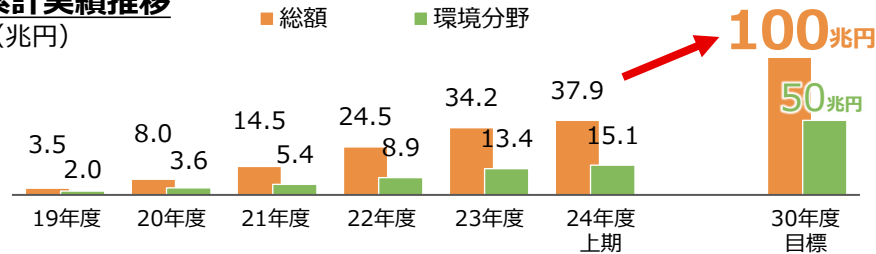
# 社会課題の解決～未来につなぐ

－ 社会的価値と経済的価値の向上へ、取り組みを加速するとともに、インパクトを可視化

## 持続可能な社会：カーボンニュートラル社会の実現

- 再エネ等の資金需要増を捉え、サステナブルファイナンス実績額は堅調に推移

### 累計実績推移 (兆円)



## 活力溢れる社会：産業育成、イノベーション支援

上期  
取り組み

### 法人活動の 生産性向上 への貢献

- LayerXと銀行が「法人支出管理×金融領域」で業務提携
- 当社のAI技術や銀行の顧客基盤等を組み合わせ、企業の業務効率化へ貢献



今後の  
取り組み

### MUFG Startup Summit



- スタートアップの大規模イベント「MUFG Startup Summit」を本年12月に開催（金融機関主催では過去最大の参加者2,000名規模）
- ビジネス機会の創出や事業成長のノウハウ提供等、持続的なエコシステムの発展に貢献



## 強靱な社会：人権尊重



### MUFG人権レポート2024（24年6月）



- 方針・ポリシーや社員に対する人権尊重の取り組みをアップデート
- 人権尊重に資する金融サービスの提供事例や、人権デューデリジェンスの実績等の進捗も記載

## インパクトの可視化



### IMPACT BOOK（信託銀行、24年7月）

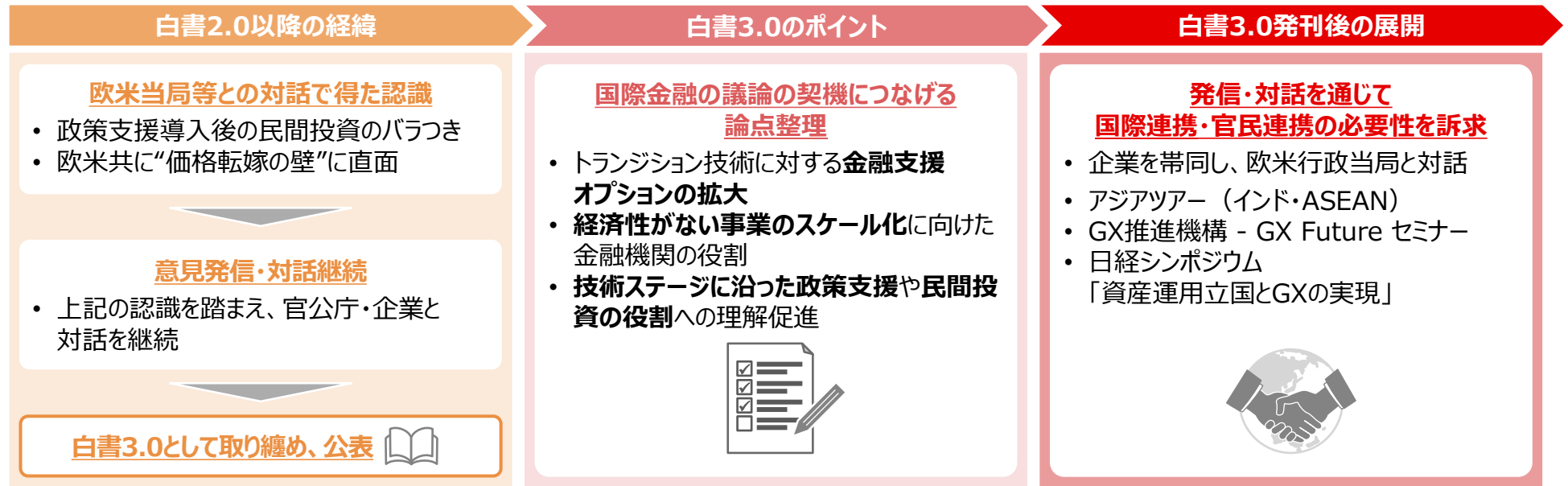
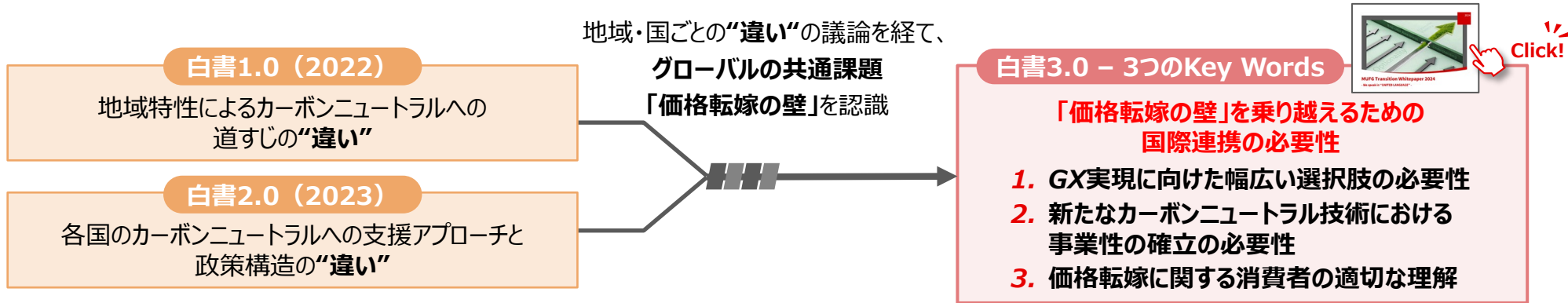


- 信託の事業特性を踏まえ、実現をめざす社会的インパクトとKPIを設定
- インパクト実現までの道筋をロジックモデルで可視化

**MUFG全体での社会課題解決に向けた具体的な取り組みや、  
社会にもたらすインパクトも可視化し、来春開示予定**

# MUFGトランジション白書2024（白書3.0）の発刊

－グローバルの共通課題「価格転嫁の壁」を乗り越えるべく論点を整理。国際連携の必要性を訴求



# 企業変革の加速～会社がかわる①

－「MUFGの覚醒」に向けて、社員一人ひとりのオーナーシップを醸成、グループ一体で改革推進

## 業態を越えた対話でパーパスを自分ごと化

### 中計への理解促進に向けたグループ一体での取り組み

#### マネジメント向けタウンホール

- 銀信証・海外マネジメントを対象に計9回開催・**4,340名**参加

#### 参加者内訳

| 国内    |    | 海外    |     |
|-------|----|-------|-----|
| 2,050 |    | 2,290 |     |
| 300   | 証券 | 730   | アジア |
| 450   | 信託 | 260   | 欧州  |
| 1,300 | 銀行 | 1,300 | 米州  |

#### スペシャルインタビュー動画配信

- 中計策定への思い・プロセス・重要なポイントを社員に語る



各領域でのカスケードダウンと併せて、国内**183ユニット**へ臨店を実施

### MUFG Way共鳴セッションの進化

中計とMUFG Wayの理解・自分ごと化に向けた対話セッション



東名阪 計9回開催・**181名**参加

グループ合同のMUFG Way共鳴セッション



広島拠点にて銀信証合同で実施

## スピード（Agility）改革の加速

### 共有すべき指針の実践

#### マネジメントのスピード指針

- 意見や指示は明確に
- 3割で共有、5割で議論、7割で決断
- 議論が主役で資料は脇役
- 権限委譲し、その決定を尊重
- 困難な課題は上位者が率先対応

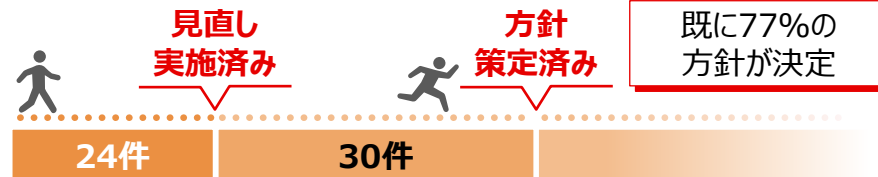
指針に基づき**516人の部室店長**が自身のスピード改革アクションを宣言



### 手続き・ルールの見直し

社員から2,000件の要望

**70件**のテーマに整理・集約



### アジャイル運営の導入・試行

#### 現在の取り組み

- 中堅社員を中心とした組織横断のCoEチーム設置
- 複数のパイロット案件での試行
- 今後の全社展開の在り方検討

#### 目的

- 環境変化への迅速な対応
- デジタルサービスでの競争力強化
- CS / CXの継続的な向上
- スピード、カルチャー改革の加速

# 企業変革の加速～会社がかわる②

－ AI-Nativeな企業への改革を実現すべく、AIを軸とした活動を本格化

## 全社AI活用の推進・加速

### AI-Nativeな企業への改革

データドリブンによる  
顧客価値の向上

事業モデルの改革

社員の働き方をかえる

### 具体的な取り組み

#### ① 全社のChatGPT利用ユーザー拡大や機能改善による業務効率化

RAG\*1を活用した効率化

・業務適用開始済 40件 (24年度～)  
・ユースケース候補 350件

#### ② AIを活用した、より高度なユースケースの検討・開発への着手

全社で40件以上のユースケース創出

オーダーメイドな提案活動

・社内データに基づく提案書作成支援  
・顧客プロファイリング（潜在課題抽出）等

デジタルチャネルでの  
顧客体験向上

・将来的にAI直接対応も展望したサービス、  
UI/UX向上支援 等

システム開発業務の効率化

・コーディング、成果物作成支援 等

## AI-Nativeな企業への改革を支える活動

AI  
インテリ  
ジェンス

- 最先端企業等から知見を吸収、グループへ展開・活用

グローバルネットワーク



最新技術・動向調査

技術トレンド・ニュース

他社のAI活用

ルール・規制

他社との  
連携

- 先進的企業との連携、最新技術の研究・開発を推進

慶應義塾大学×  
米カーネギーメロン大学の  
産学共同研究への参画\*2

OpenAI

OpenAIの  
技術を業務  
に活用



Sakana.AI  
への出資、  
sakana.ai 協業開始

Tomorrow, Together  
KDDI

金融特化  
LLM\*3の  
開発に向け  
協業

AI  
専門人材

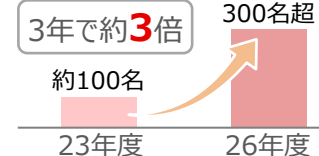
- 新卒・キャリア採用、全社員向け研修による確保・育成

新卒・キャリア採用拡大

マネジメント向け研修

DX推進人材育成研修

AI専門人材（銀行）

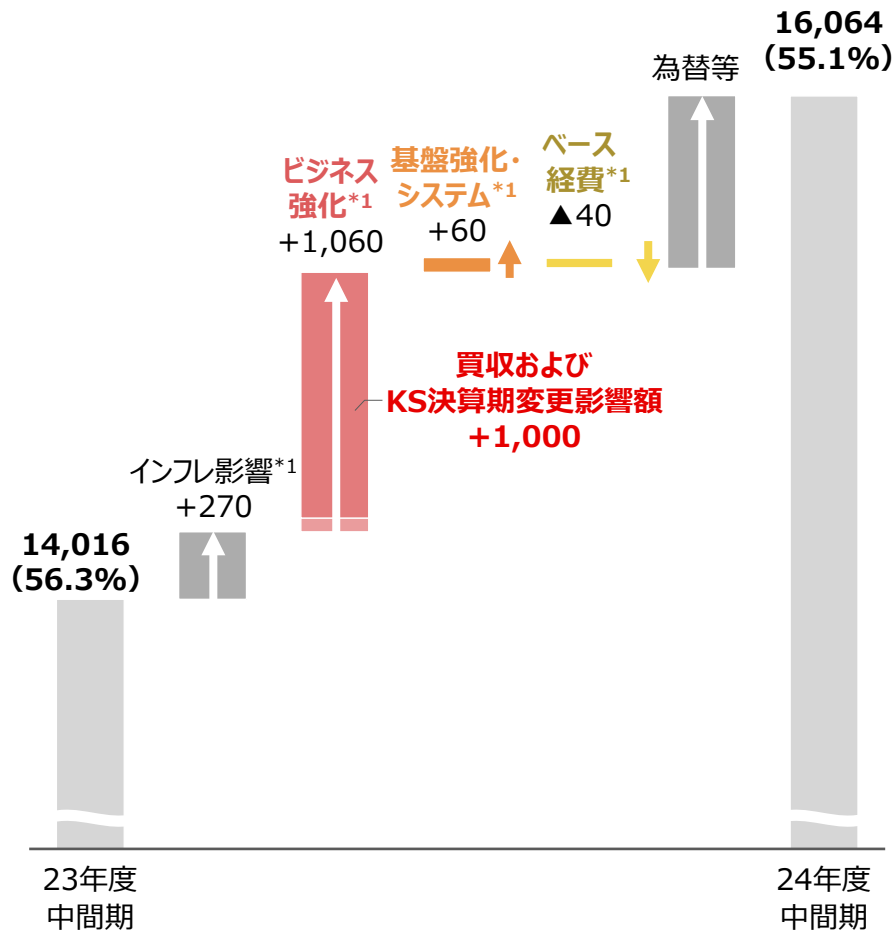


\*1 Retrieval-Augmented Generation：検索拡張生成 \*2 慶應義塾大学と米カーネギーメロン大学の研究パートナーシップに基づく学術的な連携に加え、研究メンバー企業9社の産業界の知見を取り込むことでAIの社会実装を進める \*3 Large Language Model：大規模言語モデル

# 経費コントロール

－ 率と額での規律徹底が奏功し、経費率は55.1%と着実にコントロール

(億円)



## 各事業本部の経費率の実績

|           | 24年<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 26年度<br>計画 |
|-----------|------------|-----------|------------|
| リテール・デジタル | 72%        | ▲4ppt     | 76%        |
| 法人ウェルス    | 63%        | ▲9ppt     | 64%        |
| JCIB      | 39%        | ▲3ppt     | 41%        |
| GCIB      | 51%        | ▲4ppt     | 49%        |
| GCB       | 53%        | ▲4ppt     | 55%        |
| 受財        | 70%        | ▲1ppt     | 73%        |
| 市場        | 39%        | 2ppt      | 49%        |

### ビジネス強化

経費率で規律徹底

- ・ トップライン好調により顧客部門では経費率改善

### 基盤強化・システム

経費額で規律徹底

- ・ 主に基盤強化による増加、システム経費は前年同期比で抑制基調

### ベース経費

経費額で規律徹底

- ・ 足元では抑制的に運用

\*1 社内管理上の計数

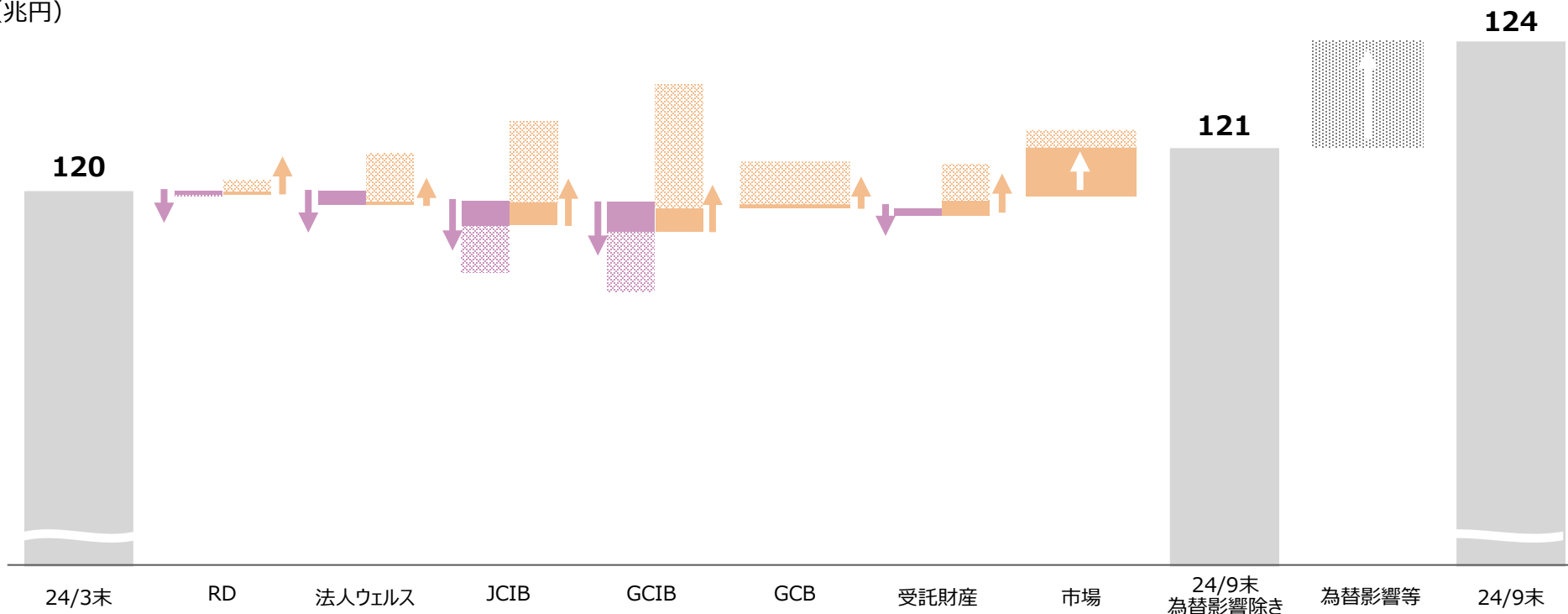


# RWAコントロール\*1

－ 低収益性資産の削減と政策保有株式の売却加速により、顧客部門のRWA削減が先行

- 低収益性RWAの削減額：▲ 2兆円
- 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：+ 3兆円
- 26年度までの高収益性RWAの追加額（中計目標+12兆円）

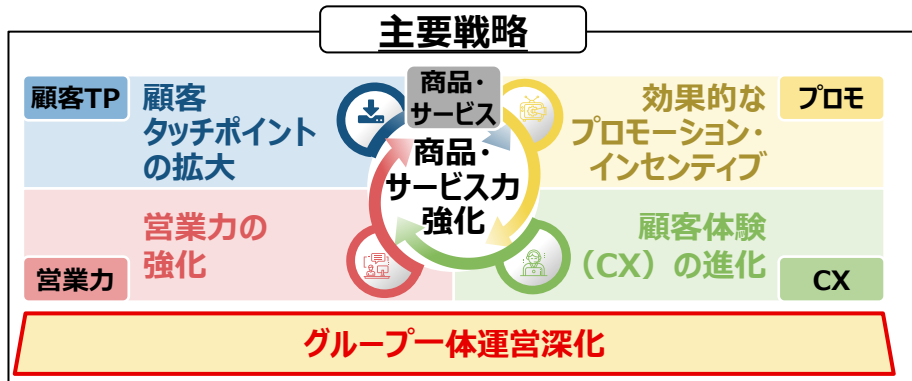
(兆円)




\*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

# リテール戦略の進化

－リテール戦略を更に加速させるべく、グループ一体運営を更に深化



**上期の進捗**

|         |                           |   |
|---------|---------------------------|---|
| 顧客TP    | 新規出店試行開始                  | ▼ 試行店舗：<br>流山おおたかの森ショッピングセンターにて<br><br>(出所) 2024/10/21ニッキンONLINE |
| プロモ     | 魅力的な各種キャンペーンの展開           |   |
| 営業力     | CSコース*1採用開始               |   |
| 商品・サービス | 商品力強化<br>(三菱UFJカード、住宅ローン) |   |

次なるフェーズに向けグループ一体運営を更に加速

**ネット証券戦略の強化**

25年2月

auカブコム証券の完全子会社化・社名変更

**MUFG 三菱UFJ eスマート証券**

中核ネット証券としての位置づけを明確化し、グループ一体運営を加速

25年3月

商品・サービス **MS協働**  
MS-SOR (スマート・オーダー・ルーティング) \*3

商品・サービス **来春**  
銀行口座からのオートスイープ\*4

26年度

営業力 **CX** **ウェルスナビ協働**  
MAP\*5による一人別のご提案

26年度

プロモ **グループ共通ロイヤリティプログラム**

**カード・基盤強化**

|         |  |                  |
|---------|--|------------------|
| CX      | ダイレクト刷新による各業態サービスへのシームレスな連携<br>アカウントアグリゲーション*2 | 全て<br>来春実装<br>予定 |
| 商品・サービス | 新決済アプリ<br>(ポイントの利便性向上)                         |                  |
| プロモ     | 新ポイントアッププログラム                                  |                  |

To Be

**三菱UFJニコスの社名を  
将来的に「三菱UFJカード」へ変更  
認知、訴求力の向上をめざす**

**MUFGグループの豊富な商品・サービスをつなげ、一人別のご提案を実現。MUFGを「長く」「多く」使っていただくほどお得に**

\*1 お客さま対応を中心に支店経営のプロをめざすコース \*2 複数口座の情報を一括管理する技術 \*3 株式注文執行システム \*4 銀行口座からの自動入出金サービス  
\*5 ウェルスナビ社と協働で開発を進めるMoney Advisory Platform

# 事業ポートフォリオの更なる進化

－日本経済の成長に貢献しグローバルに競争力のある事業ポートの実現に向け、取り組みを加速

## 価値共創アプローチ（ドメイン事例）

お客さまのビジネスドメインの広がりをつえ、多種多様なアプローチを通じて共に新しい産業・事業を育成。将来のMUFGビジネス創出に繋げる

### デジタルインフラ



© AALTO

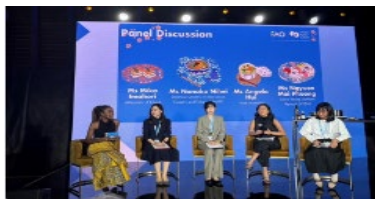
- NTTドコモ、Space Compass等と設立したコンソーシアムを通じて、HAPS\*1の製造・運用を手掛けるAALTO HAPSと出資契約締結

### 宇宙



- 国際的な宇宙サミット\*2に登壇し、パンカビリティの重要性を発信
- 出資先であるアストロスケールホールディングスの上場を支援

### フード



- サステナブルな食をテーマにMUFG ICJ ESGアクセラレーターを開催
- 国連食糧農業機関主催のWFF 2024 Flagship Eventに登壇

### 半導体



- 半導体サプライチェーン強靱化に向け、ふくおかFGと連携協定締結
- ルネサスエレクトロニクスによるAltium社買収を支援

## 海外事業ポートフォリオ

### 海外事業ポートフォリオの更なる進化

#### ① アジアのMUFG経済圏拡大

- ・ 各国のペイメント領域におけるトッププレイヤーと協働し、更なる経済圏の拡大を狙う

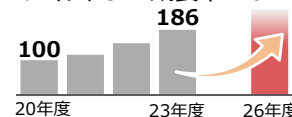
ascend money  
mynt

#### ② インドビジネスの進化

- ・ 高い経済成長を取り込みつつ、豊富な労働人口を活かしたグローバルな効率化も両立。インオーガニックも継続検討

##### インド拠点粗利\*3

- ・ 20-23 CAGR 22%  
> インドGDP成長率7%\*4



##### MGS\*5従業員数

- ・ 半年で規模は更に拡大



##### DMI Finance 追加出資



#### ③ IS領域の拡大

- ・ Link社への出資完了、MPMS\*6へ社名変更
- ・ MPMSの顧客基盤と機能拡充による収益シナジーの追求
- ・ MPMS同一国複数拠点の集約加速や在インド事務センターの活用最大化による業務効率化

### 規律ある資本運営

#### ① US Bancorp株式一部売却

- ・ 24年8月に追加出資分を売却
- ・ 提携関係は不変

\*1 High Altitude Platform Station : 成層圏から通信サービス等を提供する無人航空機型通信インフラ \*2 第6回宇宙の持続可能性サミット（2024年7月11日開催）

\*3 社内管理ベース。銀行単体。20年度実績=100とした際の相対指数 \*4 IMF、2024年 \*5 MUFG Global Service Private Limited : KYC等の海外オペレーションを集約するオペレーション・ハブ

\*6 MUFG Pension and Market Services

# 行政処分への対応状況

# 行政処分への対応状況\*1 – 改善対応策（6つの柱\*2）の進捗状況等

## – 再発防止に向けた枠組みは構築完了。今後は浸透・定着に向けた取り組みを徹底していく

### 6つの柱における対応済事項

#### (1) 具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底

1線 2線 3線

- ・手続見直し（銀証間の情報共有の包括同意書の一部制限）
- ・ガイドライン策定（法人関係情報の社内伝達範囲、銀行法・金融商品取引法の遵守）

#### (2) より実践に則した研修の強化

1線 2線 3線

- ・具体的な事例を用いた階層別研修（注意喚起）、銀証連携ビジネス等のテーマ別研修・勉強会
- ・社内相談窓口の設置による、迅速かつ実践的なサポート態勢の整備・運用開始

#### (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

1線 2線 3線

- ・業績評価（銀証間の収益ダブルカウント要件）・組織評価ルールの見直し、および運用開始
- ・グループ総合採算の考え方を明確化し、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

1線 2線 3線

- ・対象プロダクト・案件段階（発掘-成約）の拡大
- ・持株をコントロールタワーとした銀証一体のモニタリング態勢の構築・運用開始

#### (5) 経営管理態勢の強化

1線 2線 3線

- ・経営トップによる面談、弁護士を講師とした役員向け研修
- ・持株社長・頭取・証券社長・部門長タウンホール

#### (6) 持株会社としての改善対応策

1線 2線 3線

- ・グループ対策本部会議設置・開催（15回\*3）
- ・グループベースの改善対応策の策定・対応開始

### 浸透・定着に向けた今後の取り組み

1線 2線 3線

- ・各種研修の継続的な実施
- ・研修後テスト等による定着状況確認

1線 2線 3線

- ・モニタリングによる検知・指導を通じた、浸透・定着（含、効果検証）

1線 2線 3線

- ・AIを活用したコミュニケーションモニタリングの対象媒体拡大

1線 2線 3線

- ・役員を含む階層別の注意喚起継続

1線 2線 3線

- ・内部監査による改善対応策の実効性検証、実施・定着状況検証

1線 2線 3線

- ・グループ対策本部会議による改善対応策実効状況の継続的なモニタリング

**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**

# 行政処分への対応－真因分析（再掲） \*1

－発生した事案それぞれの発生原因を分析、今回の事案発生の真因を以下の通りに整理

## 全体

- 銀証連携が積極的に推進される中、連携において遵守すべき手続・ルールおよび一定の内部管理態勢は整備されていたが、グループの総合力を活かしてお客さま本位の営業活動を実現するという銀証連携の推進のメッセージとのバランスにおいて、実際に銀証連携を行う場合に留意すべき法令等を正しく理解したうえで遵守する意識の浸透が十分図られていなかった

## 営業部署（1線）

- 銀証連携ビジネスが伸長する中、銀証連携に関して営業部署によるリスクオーナーシップの醸成が十分に図られなかった

## リスク管理部署（2線）

- 業務実態に照らして継続的に見直されるべき、内部管理態勢の拡充が十分図られず、銀証連携の実態に即して、業務プロセス、手続・ルールの明確化が進まなかった
- 営業部署の業務実態を把握し的確にリスク認識する態勢や、リスク管理部署（営業部署内におけるリスク管理機能も含む）におけるモニタリング態勢の拡充が十分なされなかった

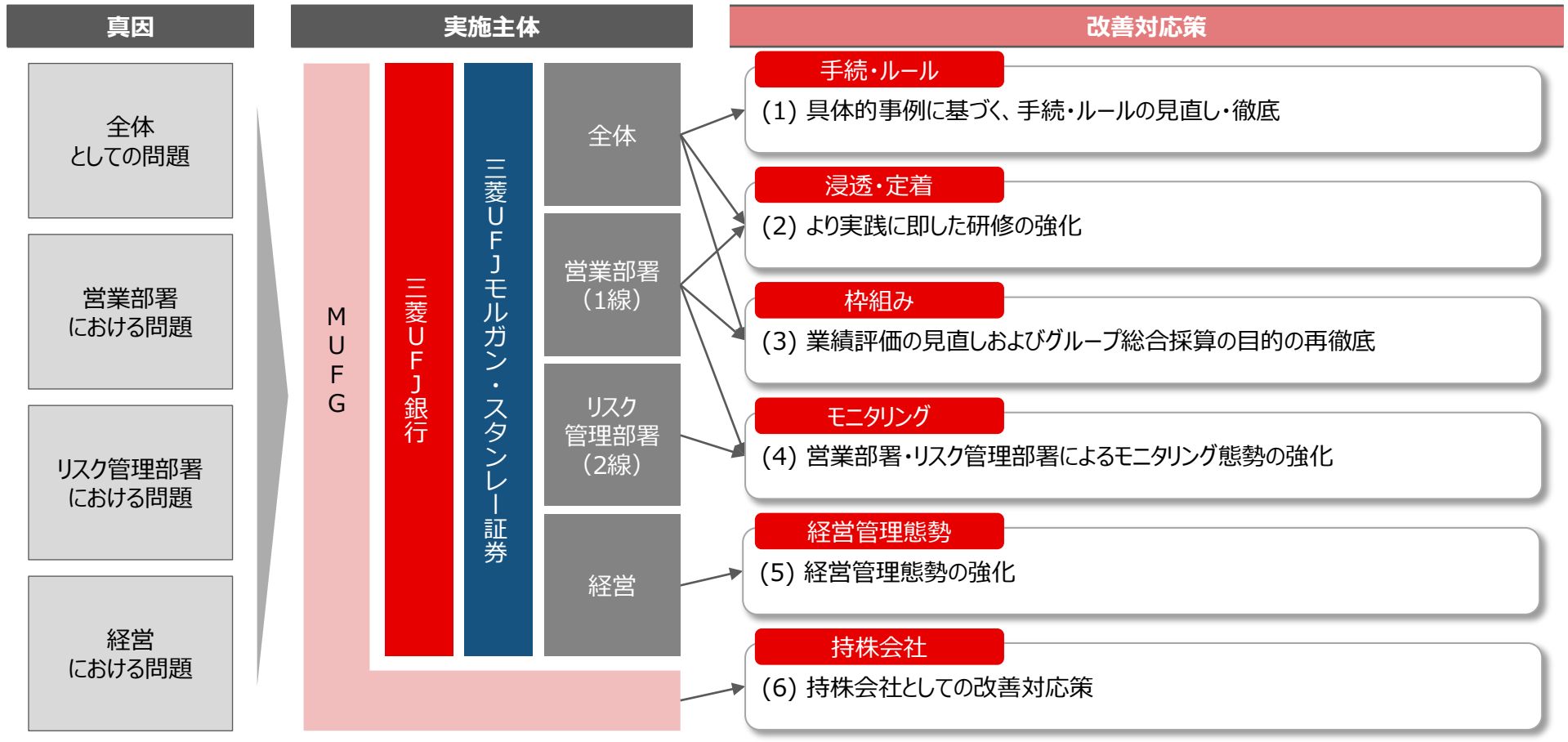
## 経営

- 営業部署の現場において、銀証連携の推進のメッセージと、それに対する手続・ルールの周知・徹底のバランスが崩れつつあるという、経営としての正しいリスク認識が十分なされず、上記の各問題に対し適切な対応がされなかった

\*1 2024年7月19日プレスリリースより抜粋

# 行政処分対応—再発防止に向けた改善対応策（再掲）\*1

— 5つの改善対応策および持株会社としての改善対応策を柱として、経営管理態勢、銀証連携などに係る法令等遵守態勢、顧客情報管理態勢を含む内部管理態勢の強化を図る



\*1 2024年7月19日プレスリリースより抜粋

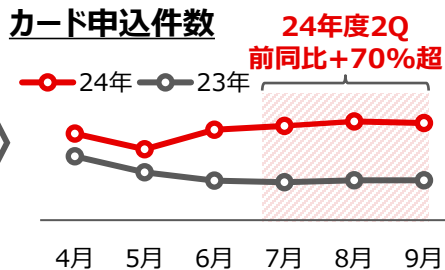
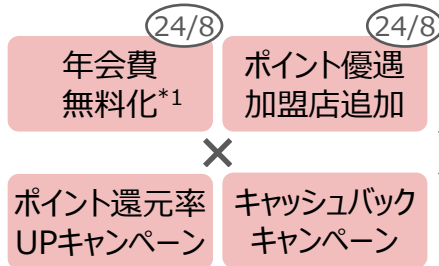
# 中期経営計画の各戦略



# 成長戦略の進化①

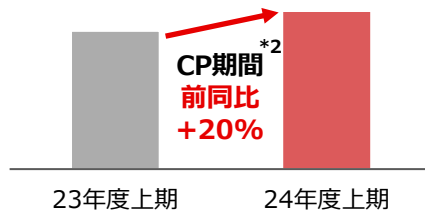
## 国内リテール顧客基盤の強化

**商品力強化 × 利得性の向上 = 顧客基盤の更なる拡大**



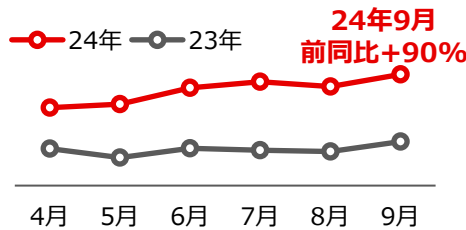
### 新規口座開設数

・キャンペーン効果で新規獲得拡大



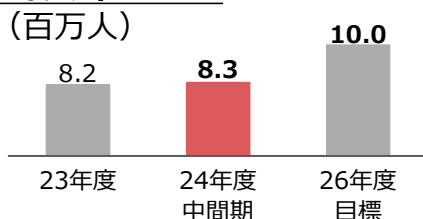
### 住宅ローン新規実行額

・競争力ある金利設定などにより伸長

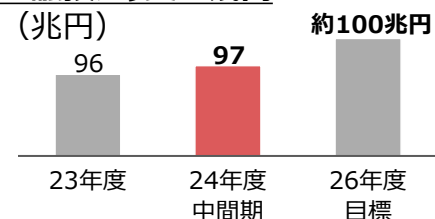


## 主要KPIの進捗

### ダイレクトMAU\*3



### 金融預かり資産残高



## 法人×WMビジネス強化

### 社内体制の強化

現場担当者、本部専門人材の両面から、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の新設等で、スキルを底上げ
- ・本部では、専門人材の育成・キャリア採用を加速

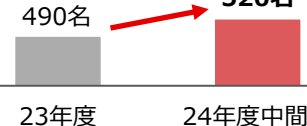
### 社内資格認定者

(事業承継・資産承継・M&A・WM)



+250名 (新規認定)

### 本部専門人材



### 顧客アプローチの強化

訪問先拡大、案件具体化加速により、顧客アプローチを強化

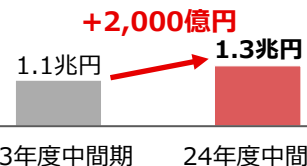
- ・承継意向のある未訪問先への顧客訪問を拡大
- ・事業承継関連融資のパイプラインを積上げ

### 対象先における訪問済社数

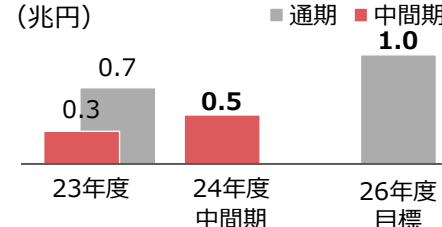
(本部専門人材)



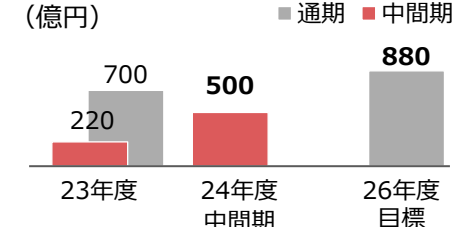
### 事業承継関連融資パイプライン\*4



### 事業承継関連融資\*4



### 営業純益



\*1 一般カードの新規入会者が対象 \*2 2024年6月~7月に実施した「口座開設 & 円定期キャンペーン」  
\*3 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 \*4 銀行単体の計数

# 成長戦略の進化②

## GCIB・市場一体

**① ROE**

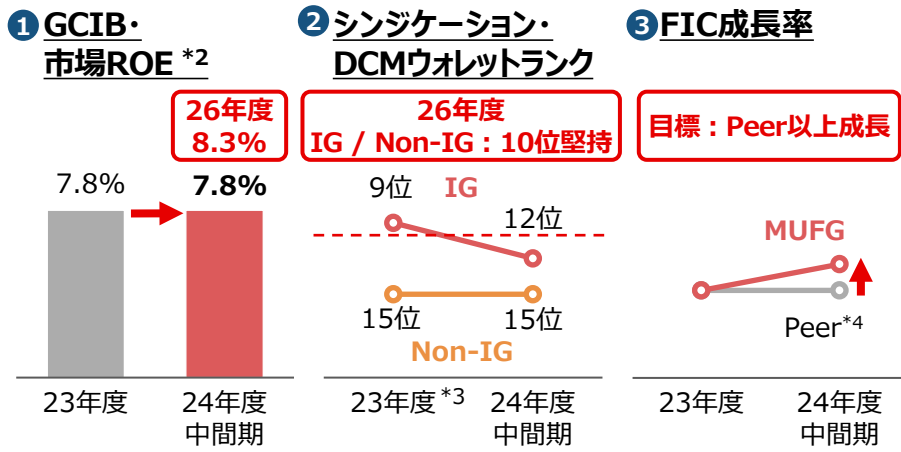
- 貸出利ざや改善や堅調な非金利収益の伸びにより、営業純益は前同比增加
- 一方、ROEは与信費用の影響により、前年度と同水準で推移

**② シンジケーション・DCMウォレットランク**

- 顧客取引選別や採算管理の徹底の影響もあり、IG・Non-IGともに計画ビハインド
- 効果的なバランスシート活用やリスク管理態勢の高度化を通じ、顧客取引拡大・強化を進め、双方ともに26年度目標10位達成をめざす

**③ FIC\*1成長率**

- プロダクト競争力・プライシング力底上げを通じ、顧客基盤を強化
- 特に、アジア通貨の為替取引が堅調であり、Peer以上の成長実現に寄与



## アジアプラットフォームの強靱化

**MUFG Fintech Festivalの開催**

- MUFGの出資先を“つなぐ”場の提供
- ベストプラクティスの共有
- ビジネス機会の創出を加速

**MUFG FINTECH FESTIVAL**

50社超／約200名参加  
BM\*5 50件超

**KS海外子会社収益伸長**

**粗利推移 (億円)**

1THB=4.13円

22年度 246 (5%) → 23年度 728 (13%) → 24年度\*6 約20%増

**KS・BDIの信用リスク管理**

| 与信費用増加背景 | <ul style="list-style-type: none"> <li>オート市場成長鈍化、担保価値下落</li> <li>KS：海外CF事業拡大、国内経済成長鈍化</li> </ul> |
|----------|--|
| 対策       | <ul style="list-style-type: none"> <li>与信方針厳格化、回収の人員増強等</li> </ul>                               |

**KS NPL比率**

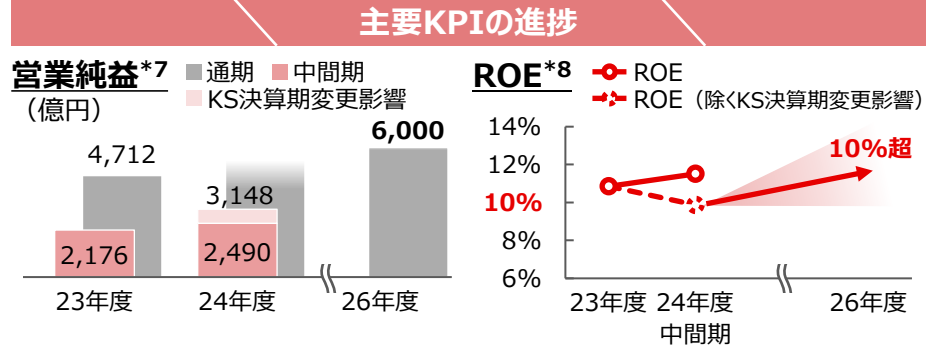
KS NPL比率: 3.2% (22/12末) → 3.1% (23/12末) → 3.2% (24/6末)

Peer NPL比率: 2.3% (22/12末) → 2.5% (23/12末) → 3.1% (24/6末)

**BDI NPL比率**

BDI NPL比率: 2.8% (22/12末) → 2.3% (23/12末) → 2.2% (24/6末)

Peer NPL比率: 2.6% (22/12末) → 2.2% (23/12末) → 2.2% (24/6末)



\*1 Fixed Income and Currencies \*2 個別要因調整後 \*3 暦年ベース \*4 Coalition Greenwich社データより競合他社の成長率を計算  
 \*5 Business Matching \*6 24年度比率は見込値 \*7 精緻化により23年度実績を修正 \*8 のれん・無形資産償却後のROE。23年度実績を速報ベースから確報ベースに修正

# 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

- EMP1号ファンド新設・運用開始、クレジット投資機能移転に伴う組織新設 **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 ②

- BlackRock社のAladdin<sup>®</sup>を活用したBPO受託開始

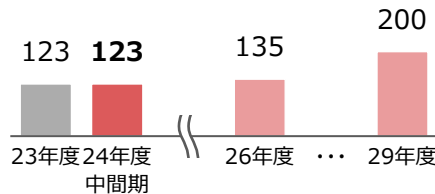
#### アセットオーナーを支援する取り組み

- アセットオーナープリンシプルセミナー開催 in 東京・大阪

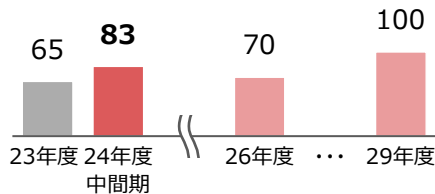
#### インベストメントチェーン関係者向け情報発信・コミュニケーション強化

- MUFGサステナブル投資シンポジウム開催 in Japan Weeks

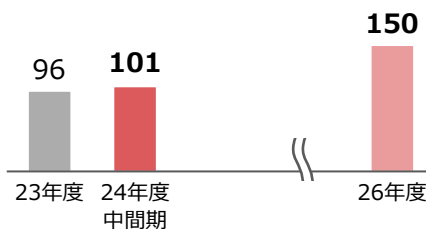
### ① 資産運用残高 (兆円)



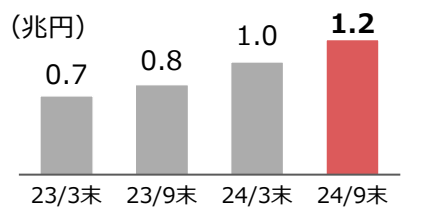
### ② BPO受託残高 (兆円)



### 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

### リサーチ アドボカシー

- トランジション白書3.0発刊
- GX2040リーダーズパネルに社長登壇

### エンゲージメント

- GXに向けたお客さまとの対話を加速

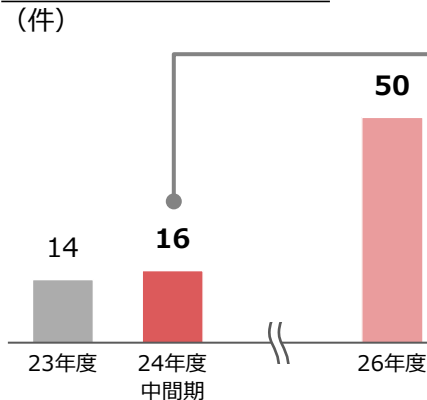
### 事業構想 × オリジネーション

- SAF<sup>\*1</sup>製造の米LanzaJetに出資
- 水素投資に特化したJapan Hydrogen Fundに出資

### ビジネス機会獲得

- カーボンニュートラル新技術領域におけるFinancial Advisor就任
- 再エネ関連技術へのファイナンス実行

### GXプロジェクト共創件数\*2



### 共創事例

- 米LanzaJet社への出資を通じ、同社の事業機会拡大とSAFバリューチェーンの構築をめざす



\*1 Sustainable Aviation Fuel \*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

### 電力先物・現物市場への新規参入

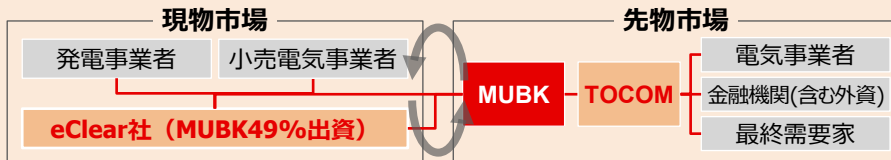
市場

- 発展途上である国内の電力市場取引を新たな事業領域として捉え、先行者としての成長メリット享受をめざす

**先物市場** 24年9月に東京商品取引所（TOCOM）での電力先物取引の取引受託・清算受託業務を開始

**現物市場** 24年9月に小売電気事業者登録を持つeClear社に49%の出資を実施

新たなビジネスの創出と共に社会課題の解決をめざす



未成熟な本邦電力市場の流動性向上と電力供給の安定化に貢献

### 宇宙関連ビジネス

JCIB

- JAXAから、「衛星データによる森林カーボンクレジット算定に関する実証事業」をMUFGがプライムで受託
- 衛星データによるCN<sup>\*1</sup>に向けた進捗可視化について白書3.0へ掲載
- これまでの国内宇宙バリューチェーン構築の取り組みから進化し、衛星データ（地理空間情報）を活用したMUFGの事業拡大、および多様な社会課題の解決や新たな産業創出をめざす

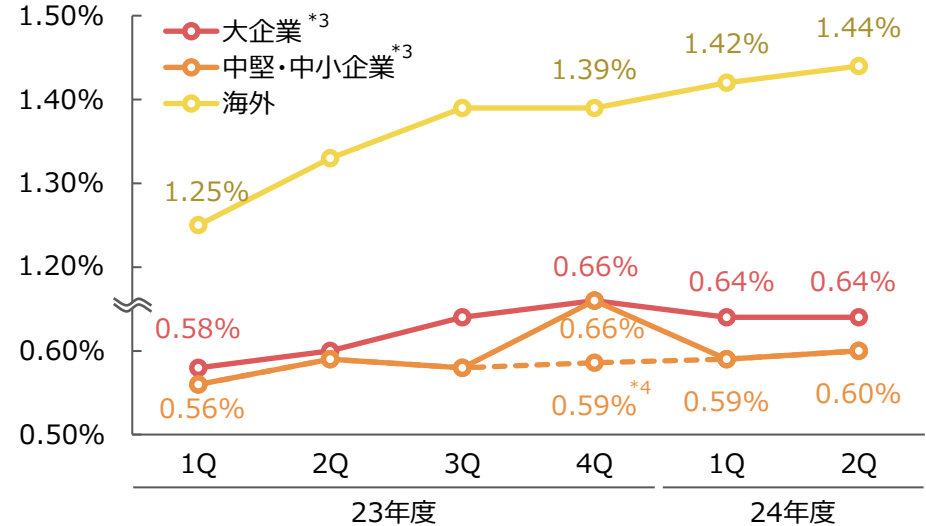
### 次世代決済インフラ構築に向けた検討

デジタル

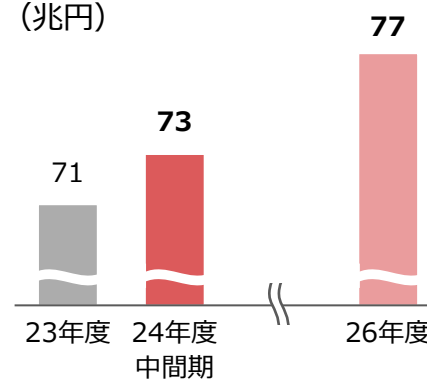
- Unified Ledger（統合台帳）実現に向け、官民共同プロジェクトAgora及び民間中心のコンソーシアムであるGlobal Layer1に参画

## BS収益性の向上

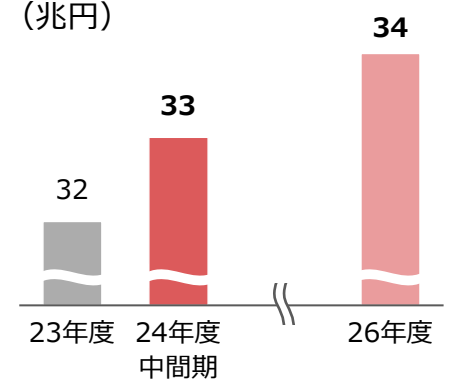
### 貸出利ざやの推移<sup>\*2</sup> 2行合算



### 円貨流動預金平残（個人） （兆円）



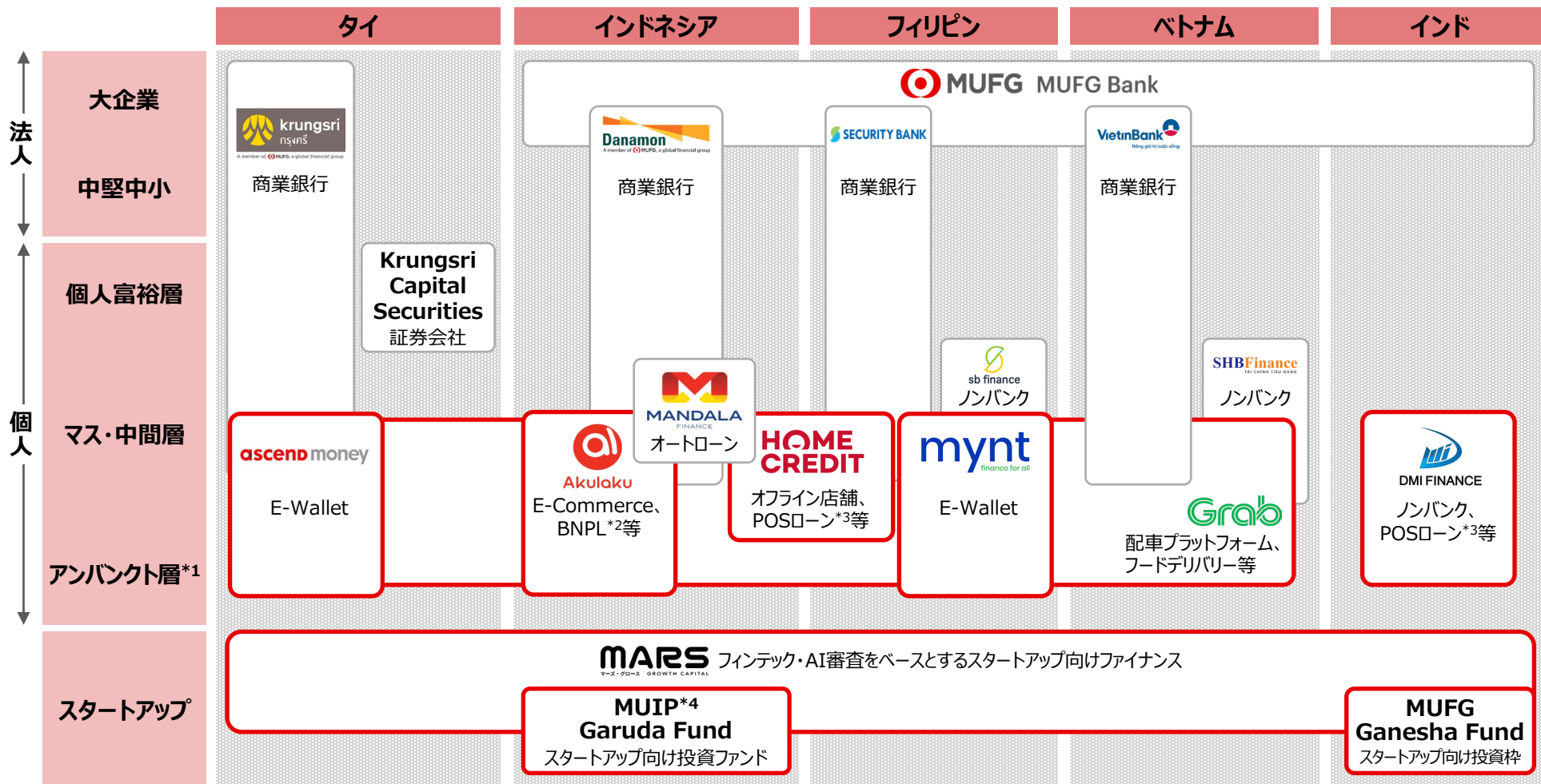
### 外貨預金平残 （兆円）



\*1 CN：カーボンニュートラル \*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

－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



□ : デジタル金融投資

\*1 銀行口座を持たない顧客層 \*2 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法  
 \*3 Point of Saleローンの略。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 \*4 三菱UFJインベーション・パートナーズ

# 社会課題の解決 – 未来につなぐ

## カーボンニュートラル社会の実現：国際イニシアティブ

### GFANZ\*1 Japan

- 24年度は、トランジション・ファイナンスの実務に資する要件を金融庁主導のアジアGXコンソーシアムに提案する等、活動を充実化

24年7月～亀澤CEOがGFANZ Japan議長に就任



### NZBA\*2

- 24年10月、引受業務における排出削減の目標設定に係るサポーティングノート\*3を公表
- NZBA傘下の作業部会議長に3年連続で就任



## 自然資本・生物多様性の再生：TNFD開示

### MUFG TNFDレポート

- 5つの注力領域での取り組みを中心に取り纏めたTNFDレポートを4月に公表
- 自然資本経営に取り組むお客さまとの対話題材として、お客さまの課題・ニーズの把握にも活用



### 5つの注力領域

- 1 コンサルティング
- 2 パートナーシップ
- 3 スタートアップ支援・協働
- 4 ブルーファイナンス
- 5 「食」領域

## 人的資本経営重視の経営

### エンゲージメント向上

- 従業員向け株式交付制度を開始
- グループ横断での社内公募制度を継続実施

### DEIの推進

- 女性マネジメント比率は引き続き改善
  - 22.9% (24年9月時点)
- 障がい者雇用率は法定雇用率達成を継続
  - 2.68% (24年6月時点)

人的資本KPIの進捗はp.79ご参照

## 今後の開示予定

- 今後の取り組み進捗を取り纏め、来春までに以下レポートを開示予定

### Climate Report

- 気候変動対応の取り組み進捗を開示

### TNFDレポート

- ビジネス機会の具体的な事例等、MUFGのケイパビリティをアップデート予定

- 更に、MUFG全体での社会課題解決に向けた具体的な取り組みや、社会にもたらすインパクトも可視化予定

# 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

## MUFG本館PJ

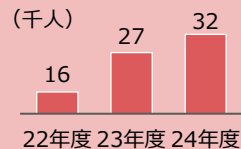
- ・ 建替に伴い、本館からの移転完了
- ・ 社員自ら、実現したい働き方を検討



第2期公募WG

## 社内SNS

- ・ 業務上の所属組織を超えた双方向コミュニケーションの場



22年度 23年度 24年度

延べ参加者数  
SNS開始2年で**2倍**

## 社員のパフォーマンス最大化

- ・ 高度なスキル・専門性を発揮する従業員向け人事制度を整備
  - ・ 銀行：資格Ex制度（約500名）
  - ・ 信託：Professional Job人事制度（約15名）
  - ・ 証券：「専門職」制度（約360名）

**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共鳴セッション

- ・ パーパスを考える対話～  
組織を超えたつながりが生まれる



グループ横断セッション



他拠点とのセッション

## ブランドセミナー

- ・ MUFGの「在りたい姿」を社員が理解・発信



延べ**1,100名**参加

## MUFG Way Boost PJ

- ・ MUFG Wayを社内に伝播する活動



第3期  
**43名**始動

**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

## Spark X～新規事業創出プログラム



マンション管理組合向け 外部管理者受託サービス  
**PROTHIRD**

- ・ プログラム初の事業立上げ決定  
(マンション管理組合の外部管理者事業)

## MUFG SOUL

- ・ 社員が企画する社会貢献活動



子供たちにスポーツの楽しさを伝える



金融経済教育授業

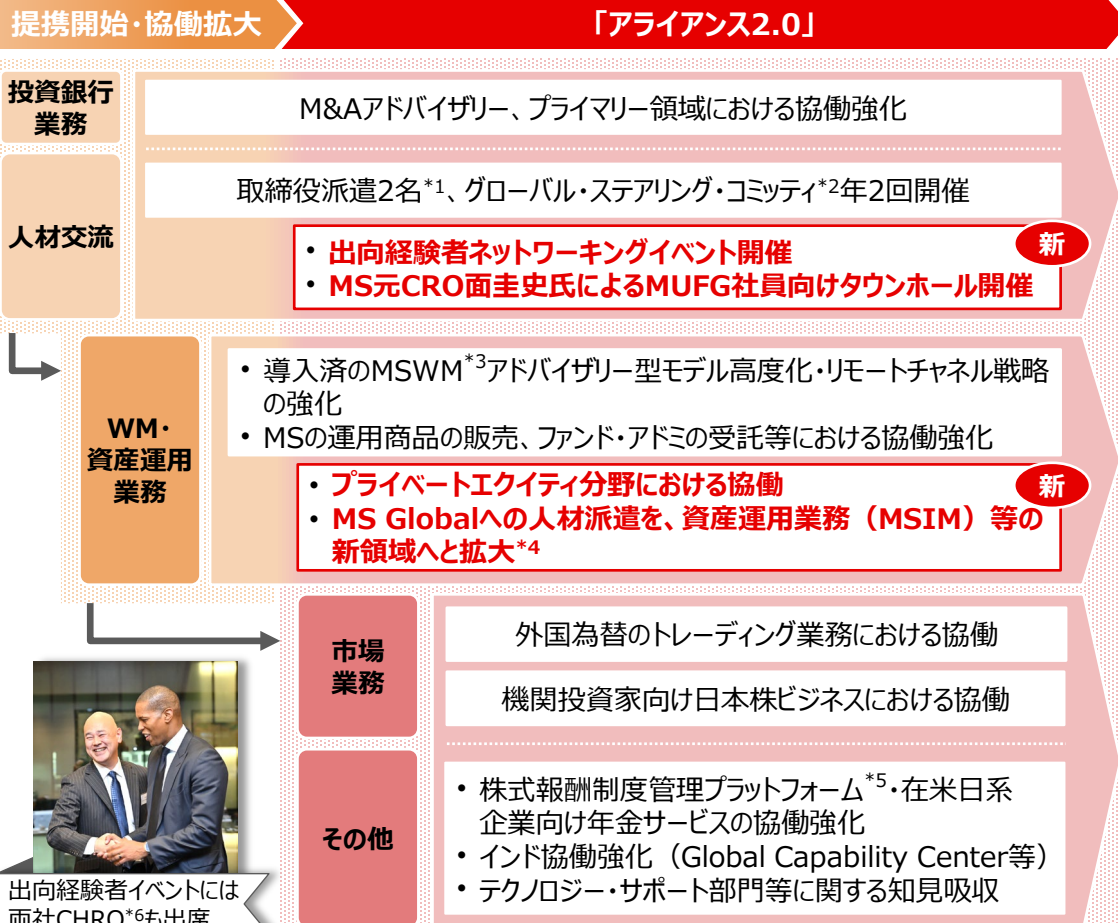
国内外延べ**1,100**案件の活動

挑戦とスピードのカルチャー醸成

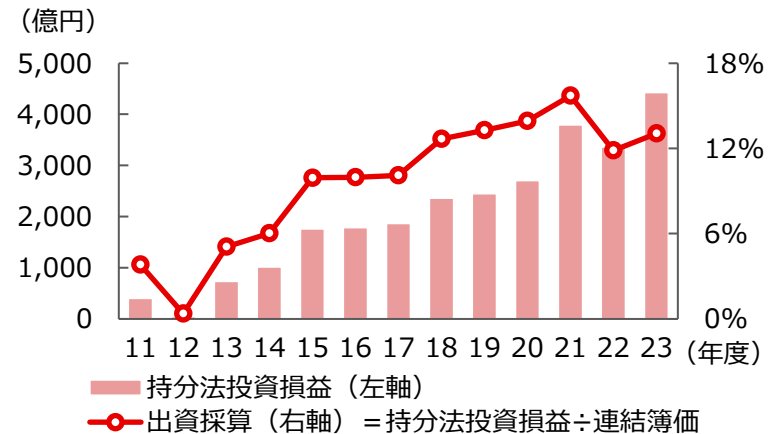
# モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 「アライアンス2.0」において、既存協働の更なる深化と新領域への拡大を企図

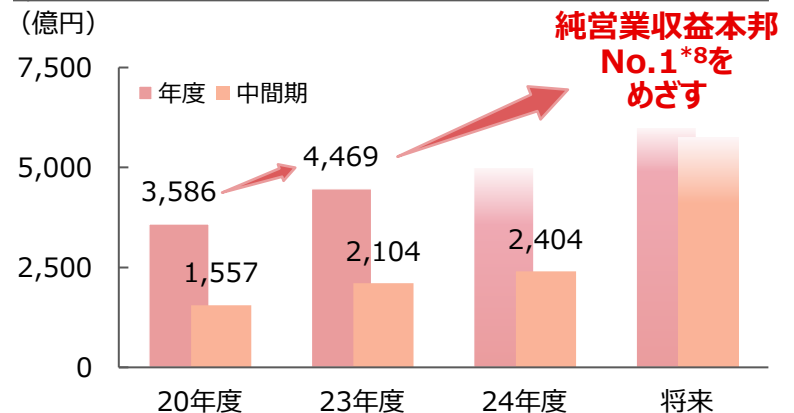
## MS協働の拡大



## MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移\*7



## 国内証券ビジネス\*8のめざす姿



\*1 亀澤宏規、宮地正人 \*2 MSとMUFGのCEO・事業本部長レベル総勢約25名が一堂に会し、両社協働の発展を議論 \*3 Morgan Stanley Wealth Management  
 \*4 24年9月末時点累積派遣者97名 \*5 モルガン・スタンレー傘下のShareworks Japanからライセンス提供をうけたプラットフォーム \*6 Chief Human Resource Officer  
 \*7 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 \*8 MUMSS+MSMS+auカブコム証券



# Appendix

# P/Lサマリー

| 連結                | (億円)          | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期 | 増減      |
|-------------------|---------------|-------------|-------------|---------|
| 1 業務粗利益 (信託勘定償却前) |               | 24,874      | ① 29,118    | 4,244   |
| 2 資金利益            |               | 12,296      | 15,085      | 2,788   |
| 3 信託報酬+役員取引等利益    |               | 8,487       | 9,787       | 1,300   |
| 4 特定取引利益+その他業務利益  |               | 4,089       | 4,245       | 155     |
| 5 うち国債等債券関係損益     |               | ▲498        | 23          | 521     |
| 6 営業費 (▲)         |               | 14,016      | ② 16,064    | 2,048   |
| 7 (経費率)           | 期初目標対比<br>進捗率 | 56.3%       | 55.1%       | ▲1.1ppt |
| 8 業務純益            | 66%           | 10,857      | 13,053      | 2,195   |
| 9 与信関係費用総額        |               | ▲1,812      | ③ ▲1,857    | ▲45     |
| 10 株式等関係損益        |               | 1,303       | ④ 3,639     | 2,336   |
| 11 株式等売却損益        |               | 1,346       | 3,797       | 2,450   |
| 12 持分法による投資損益     |               | 3,053       | 2,571       | ▲481    |
| 13 その他の臨時損益       |               | ▲603        | 162         | 765     |
| 14 経常利益           |               | 12,799      | 17,569      | 4,770   |
| 15 特別損益           |               | ▲428        | ▲150        | 277     |
| 16 親会社株主中間純利益     | 83%           | 9,272       | ⑤ 12,581    | 3,309   |
| 17 決算期変更影響控除後*1   |               | 8,444       | 12,360      | 3,915   |
| (ご参考)             |               |             |             |         |
| 18 ROE (MUFG定義)*2 |               | 10.6%       | 13.3%       | 2.7ppt  |
| 19 ROE (東証定義)*2   |               | 10.4%       | 12.6%       | 2.1ppt  |

## ① 業務粗利益 (為替影響: 約+300億円)

- KS決算期変更影響約+1,654億円に加えて、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の増加、ソリューション・資産運用・受託財産等、国内外の手数料ビジネスの好調等を主因に増加

## ② 営業費 (為替影響: 約+200億円)

- KS決算期変更影響約+857億円や、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
- 経費率は業務粗利益の拡大に伴い低下

## ③ 与信関係費用総額

- KS決算期変更影響約▲435億円を除くと、海外中心に貸倒引当金戻入の計上が積み重なったことで費用減少

## 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 親会社株主中間純利益

- 中間期としてMUFG発足以来の最高益を更新
- 期初に掲げた業績目標に対する進捗率は83%

\*1 MS決算期変更影響827億円 (2023年9月末の為替で換算した金額。2023年度末の為替で換算した金額は841億円) およびKS決算期変更影響221億円 (2024年9月末の為替で換算した概算値。今後為替等の影響で変更する可能性あり) を調整

\*2 MS決算期変更影響額除きでは、MUFG定義: 9.7%、東証定義9.4% (いずれも23年度中間期の概算値)

# 事業本部別実績①

| 連結 事業本部              |            | 営業純益（億円）*1  |           | 経費率*1       |           | ROE*2       |           | RWA（兆円）*3   |           |
|----------------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|                      |            | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 |
| リテール・デジタル            | RD         | 1,249       | 304       | 72%         | ▲4ppt     | 7%          | 3ppt      | 9.1         | ▲0.2      |
| 法人・ウェルスマネジメント        | 法人<br>ウェルス | 1,227       | 467       | 63%         | ▲9ppt     | 11.5%       | 6ppt      | 16.5        | 0.1       |
| コーポレートバンキング          | JCIB       | 2,747       | 379       | 39%         | ▲3ppt     | 13%         | 3ppt      | 31.9        | 0.2       |
| グローバルCIB             | GCIB       | 1,704       | 271       | 51%         | ▲4ppt     | 7.5%        | ▲0.5ppt   | 24.0        | ▲0.1      |
| グローバル<br>コマーシャルバンキング | GCB        | 2,199       | 1,033     | 53%         | ▲4ppt     | 12.5%       | 3.5ppt    | 7.3         | ▲0.1      |
| 受託財産                 | 受財         | 626         | 82        | 70%         | ▲1ppt     | 11.5%       | ▲1.5ppt   | 2.7         | 0.4       |
| 市場                   | 市場         | 2,169       | ▲128      | 39%         | 2ppt      | 10%         | ▲1ppt     | 18.6        | ▲1.5      |

\*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

# 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<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減    |
|-----------------------------|-------------|--------------|-------|
| <b>粗利益</b>                  | 4,043       | <b>4,519</b> | 476   |
| 預貸金収益                       | 894         | <b>1,171</b> | 277   |
| 内為・外為                       | 196         | <b>226</b>   | 30    |
| 資産運用                        | 222         | <b>240</b>   | 18    |
| カード決済                       | 1,045       | <b>1,077</b> | 32    |
| コンシューマーファイナンス               | 1,458       | <b>1,558</b> | 100   |
| <b>経費</b>                   | 3,098       | <b>3,270</b> | 172   |
| 経費率                         | 77%         | <b>72%</b>   | ▲4ppt |
| <b>営業純益</b>                 | 945         | <b>1,249</b> | 304   |
| 与信関係費用*2                    | ▲452        | <b>▲509</b>  | ▲57   |
| <b>当期純利益</b>                | 204         | <b>361</b>   | 157   |
| <b>RWA</b> *3 (兆円)          | 9.3         | <b>9.1</b>   | ▲0.2  |
| <b>ROE</b>                  | 4%          | <b>7%</b>    | 3ppt  |
| <b>住宅ローン平残</b> (兆円)         | 11.0        | <b>10.9</b>  | ▲0.2  |
| <b>預金平残</b> (兆円)            | 76.6        | <b>77.7</b>  | 1.2   |
| <b>消費性ローン残高</b> *4 (兆円)     | 1.5         | <b>1.5</b>   | 0.1   |
| <b>カードショッピング取扱高</b> *5 (兆円) | 2.9         | <b>3.1</b>   | 0.1   |

## 法人・ウェルスマネジメント事業本部\*1

| (億円)                | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減      |
|---------------------|-------------|--------------|---------|
| <b>粗利益</b>          | 2,783       | <b>3,336</b> | 552     |
| 預貸金収益               | 885         | <b>1,182</b> | 297     |
| 内為・外為               | 477         | <b>486</b>   | 9       |
| デリバティブ・ソリューション      | 284         | <b>335</b>   | 51      |
| 不動産・証券代行・相続         | 231         | <b>297</b>   | 66      |
| 資産運用                | 802         | <b>928</b>   | 127     |
| <b>経費</b>           | 2,023       | <b>2,108</b> | 85      |
| 経費率                 | 73%         | <b>63%</b>   | ▲9ppt   |
| <b>営業純益</b>         | 760         | <b>1,227</b> | 467     |
| 与信関係費用              | ▲115        | <b>122</b>   | 237     |
| <b>当期純利益</b>        | 441         | <b>954</b>   | 513     |
| <b>RWA</b> *3 (兆円)  | 16.3        | <b>16.5</b>  | 0.1     |
| <b>ROE</b>          | 5.5%        | <b>11.5%</b> | 6ppt    |
| <b>貸出平残</b> *6 (兆円) | 19.1        | <b>19.6</b>  | 0.5     |
| 利ざや*7               | 0.54%       | <b>0.55%</b> | 0.01ppt |
| <b>預金平残</b> (兆円)    | 61.0        | <b>64.2</b>  | 3.2     |

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

# 事業本部別実績③

## コーポレートバンキング事業本部\*1

| (億円)              | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減      |
|-------------------|-------------|--------------|---------|
| <b>粗利益</b>        | 4,094       | <b>4,517</b> | 423     |
| 預貸金収益             | 2,284       | <b>2,489</b> | 205     |
| 内為・外為*2           | 435         | <b>443</b>   | 7       |
| デリバティブ・ソリューション*2  | 306         | <b>384</b>   | 78      |
| 不動産・証券代行          | 276         | <b>324</b>   | 48      |
| M&A・DCM・ECM*3     | 243         | <b>313</b>   | 70      |
| <b>経費</b>         | 1,727       | <b>1,770</b> | 44      |
| 経費率               | 42%         | <b>39%</b>   | ▲3ppt   |
| <b>営業純益</b>       | 2,367       | <b>2,747</b> | 379     |
| 与信関係費用            | ▲300        | <b>50</b>    | 351     |
| <b>当期純利益</b>      | 1,722       | <b>2,223</b> | 501     |
| <b>RWA*4</b> (兆円) | 31.7        | <b>31.9</b>  | 0.2     |
| <b>ROE</b>        | 10%         | <b>13%</b>   | 3ppt    |
| <b>貸出平残</b> (兆円)  | 41.3        | <b>41.6</b>  | 0.3     |
| 利ざや*5             | 0.64%       | <b>0.69%</b> | 0.05ppt |
| 外貨貸出平残*6 (兆円)     | 14.0        | <b>13.0</b>  | ▲1.0    |
| 利ざや*5,6           | 0.81%       | <b>0.95%</b> | 0.13ppt |
| <b>預金平残</b> (兆円)  | 39.0        | <b>38.4</b>  | ▲0.5    |
| 外貨預金平残*6 (兆円)     | 16.1        | <b>16.0</b>  | ▲0.1    |

## グローバルCIB事業本部\*1

| (億円)              | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減      |
|-------------------|-------------|--------------|---------|
| <b>粗利益</b>        | 3,220       | <b>3,502</b> | 282     |
| 預貸金収益             | 1,657       | <b>1,838</b> | 181     |
| 手数料               | 1,374       | <b>1,433</b> | 59      |
| 外為・デリバティブ         | 148         | <b>158</b>   | 10      |
| DCM・ECM           | 134         | <b>140</b>   | 5       |
| <b>経費</b>         | 1,787       | <b>1,798</b> | 11      |
| 経費率               | 56%         | <b>51%</b>   | ▲4ppt   |
| <b>営業純益</b>       | 1,433       | <b>1,704</b> | 271     |
| 与信関係費用            | 38          | <b>▲276</b>  | ▲313    |
| <b>当期純利益</b>      | 1,002       | <b>965</b>   | ▲37     |
| <b>RWA*4</b> (兆円) | 24.1        | <b>24.0</b>  | ▲0.1    |
| <b>ROE</b>        | 8.0%        | <b>7.5%</b>  | ▲0.5ppt |
| <b>貸出平残</b> (兆円)  | 24.5        | <b>24.4</b>  | ▲0.1    |
| 利ざや*5             | 1.57%       | <b>1.70%</b> | 0.13ppt |
| <b>預金平残</b> (兆円)  | 14.2        | <b>15.0</b>  | 0.8     |

\*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

# 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<br>中間期 | 24年度<br>中間期   | 増減    |
|-------------|-------------|---------------|-------|
| <b>粗利益</b>  | 2,667       | <b>4,637</b>  | 1,970 |
| KS*2        | 1,963       | <b>3,797</b>  | 1,833 |
| BDI         | 710         | <b>764</b>    | 54    |
| <b>経費</b>   | 1,500       | <b>2,438</b>  | 937   |
| (経費率)       | 56%         | <b>53%</b>    | ▲4ppt |
| KS*2        | 943         | <b>1,763</b>  | 820   |
| (経費率)       | 48%         | <b>46%</b>    | ▲2ppt |
| BDI         | 395         | <b>419</b>    | 23    |
| (経費率)       | 56%         | <b>55%</b>    | ▲1ppt |
| <b>営業純益</b> | 1,166       | <b>2,199</b>  | 1,033 |
| KS*2        | 1,021       | <b>2,034</b>  | 1,013 |
| BDI         | 315         | <b>345</b>    | 30    |
| 与信関係費用      | ▲508        | <b>▲1,228</b> | ▲719  |
| KS*2        | ▲356        | <b>▲1,014</b> | ▲658  |
| BDI         | ▲153        | <b>▲196</b>   | ▲43   |

| (億円)              | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減           |          |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|----------|
| <b>当期純利益</b>      | 475         | <b>675</b>   | 201          |          |
| KS*2              | 419         | <b>641</b>   | 222          |          |
| BDI               | 115         | <b>111</b>   | ▲4           |          |
| <b>RWA*3 (兆円)</b> | 7.4         | <b>7.3</b>   | ▲0.1         |          |
| <b>ROE</b>        | 9%          | <b>12.5%</b> | 3.5ppt       |          |
| KS*2              | 13.5%       | <b>21.5%</b> | 8ppt         |          |
| BDI               | 10.5%       | <b>11%</b>   | 0.5ppt       |          |
| (兆円)              |             |              |              |          |
|                   | 貸出平残        | 6.9          | <b>7.0</b>   | 0.1      |
| <b>KS*2</b>       | 預金平残        | 6.5          | <b>6.8</b>   | 0.3      |
|                   | NIM*4       | 3.52%        | <b>4.30%</b> | 0.78ppt  |
|                   | 貸出平残        | 1.2          | <b>1.4</b>   | 0.2      |
| <b>BDI</b>        | 預金平残        | 1.0          | <b>1.1</b>   | 0.1      |
|                   | NIM*5       | 8.26%        | <b>7.56%</b> | ▲0.69ppt |

\*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 KSE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<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減      |
|------------------|-------------|--------------|---------|
| <b>粗利益</b>       | 1,869       | <b>2,105</b> | 236     |
| AM               | 763         | <b>719</b>   | ▲44     |
| IS               | 767         | <b>1,012</b> | 245     |
| 年金               | 339         | <b>373</b>   | 34      |
| <b>経費</b>        | 1,325       | <b>1,479</b> | 154     |
| 経費率              | 71%         | <b>70%</b>   | ▲1ppt   |
| <b>営業純益</b>      | 544         | <b>626</b>   | 82      |
| <b>当期純利益</b>     | 393         | <b>442</b>   | 49      |
| <b>経済資本 (兆円)</b> | 0.4         | <b>0.5</b>   | 0.1     |
| <b>ROE</b>       | 13.5%       | <b>11.5%</b> | ▲1.5ppt |

## 市場事業本部\*1

| (億円)             | 23年度<br>中間期 | 24年度<br>中間期  | 増減      |
|------------------|-------------|--------------|---------|
| <b>粗利益</b>       | 3,656       | <b>3,567</b> | ▲89     |
| セールス&トレーディング     | 1,757       | <b>1,715</b> | ▲42     |
| FIC & Equity     | 1,746       | <b>1,703</b> | ▲44     |
| 事業法人             | 803         | <b>803</b>   | ▲0      |
| 機関投資家            | 788         | <b>749</b>   | ▲40     |
| 資産運用             | 11          | <b>12</b>    | 1       |
| トレジャリー           | 1,879       | <b>1,785</b> | ▲94     |
| <b>経費</b>        | 1,359       | <b>1,398</b> | 39      |
| 経費率              | 37%         | <b>39%</b>   | 2ppt    |
| <b>営業純益</b>      | 2,297       | <b>2,169</b> | ▲128    |
| セールス&トレーディング     | 704         | <b>615</b>   | ▲88     |
| トレジャリー           | 1,583       | <b>1,497</b> | ▲86     |
| <b>当期純利益</b>     | 1,557       | <b>1,459</b> | ▲98     |
| <b>経済資本 (兆円)</b> | 4.3         | <b>4.4</b>   | 0.1     |
| <b>ROE</b>       | 11%         | <b>10%</b>   | ▲1.0ppt |

\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

# 事業本部別ROEの精緻化（再掲）

－のれん等の資本控除、外貨中長期調達コストや本部コスト等の費用配賦を精緻化。費消資本対比の収益性をより正確に反映し、財務規律を強化

26年度計画への影響

[連結](#)

| 事業本部                 |            | 26年度計画ROE |       |          |
|----------------------|------------|-----------|-------|----------|
|                      |            | 従来基準      | 本件後   | 増減       |
| リテール・デジタル            | RD         | 6.0%      | 5.5%  | ▲1ppt    |
| 法人・ウェルスマネジメント        | 法人<br>ウェルス | 10.5%     | 9%    | ▲1.5ppt  |
| コーポレートバンキング          | JCIB       | 11.0%     | 10.5% | ▲0.5ppt  |
| グローバルCIB             | GCIB       | 11.5%     | 8%    | ▲3.5ppt  |
| グローバル<br>コマーシャルバンキング | GCB        | 7.5%      | 9%    | 1.5ppt   |
| 受託財産                 | 受財         | 25.5%     | 13.5% | ▲12.5ppt |
| 市場                   | 市場         | 6.0%      | 6.5%  | 0.5ppt   |



# 事業本部別目標（再掲）

| 連結 | 事業本部                 | 営業純益（億円）*1 |       | 経費率*1  |       | ROE*2  |       | RWA（兆円）*3 |       |      |
|----|----------------------|------------|-------|--------|-------|--------|-------|-----------|-------|------|
|    |                      | 26年度計画     | 23年度比 | 26年度計画 | 23年度比 | 26年度計画 | 23年度比 | 26年度計画    | 23年度比 |      |
|    | リテール・デジタル            | RD         | 2,300 | +300   | 76%   | +1ppt  | 5.5%  | ▲1ppt     | 9.3   | +0.2 |
|    | 法人・ウェルスマネジメント        | 法人<br>ウェルス | 2,500 | +450   | 64%   | ▲2ppt  | 9%    | +0ppt     | 17.7  | +1.1 |
|    | コーポレートバンキング          | JCIB       | 5,150 | +0     | 41%   | +1ppt  | 10.5% | ▲1.5ppt   | 33.0  | +0.9 |
|    | グローバルCIB             | GCIB       | 3,800 | +950   | 49%   | ▲6ppt  | 8%    | +6.5ppt   | 26.4  | +1.6 |
|    | グローバル<br>コマーシャルバンキング | GCB        | 3,500 | +950   | 55%   | ▲0ppt  | 9%    | +0.5ppt   | 8.5   | +1.1 |
|    | 受託財産                 | 受財         | 1,450 | +350   | 73%   | +2ppt  | 13.5% | +0ppt     | 4.3   | +1.4 |
|    | 市場                   | 市場         | 3,000 | +2,750 | 49%   | ▲41ppt | 6.5%  | +6.5ppt   | 19.9  | +1.8 |

\*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

# 業態別業務粗利益の内訳

## 資金利益\*1

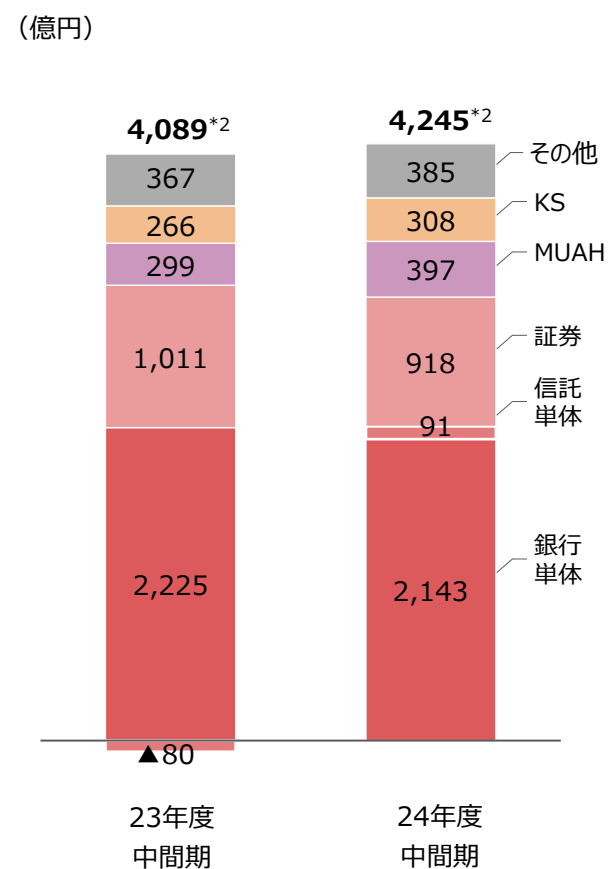
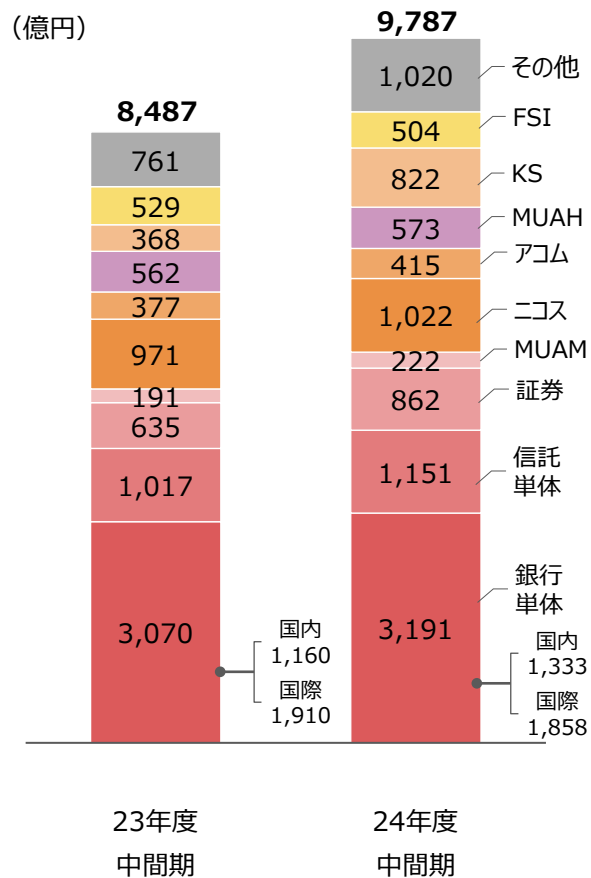
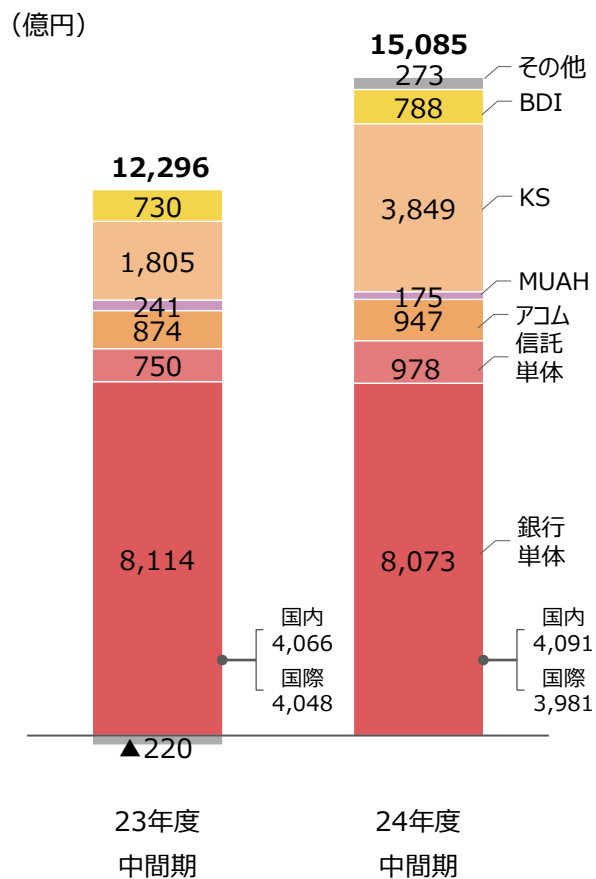
連結

## 信託報酬+役員取引等利益

連結

## 特定取引利益+その他業務利益\*2

連結



\*1 投信解約損益 (2行合算) として以下を含む。23年度中間期：銀行単体 410億円、信託単体 513億円 | 24年度中間期：銀行単体 846億円、信託単体 182億円

\*2 国債等債券関係損益として以下を含む。23年度中間期：▲498億円 | 24年度中間期：23億円

# (参考) MUFG発足以降の業績の推移

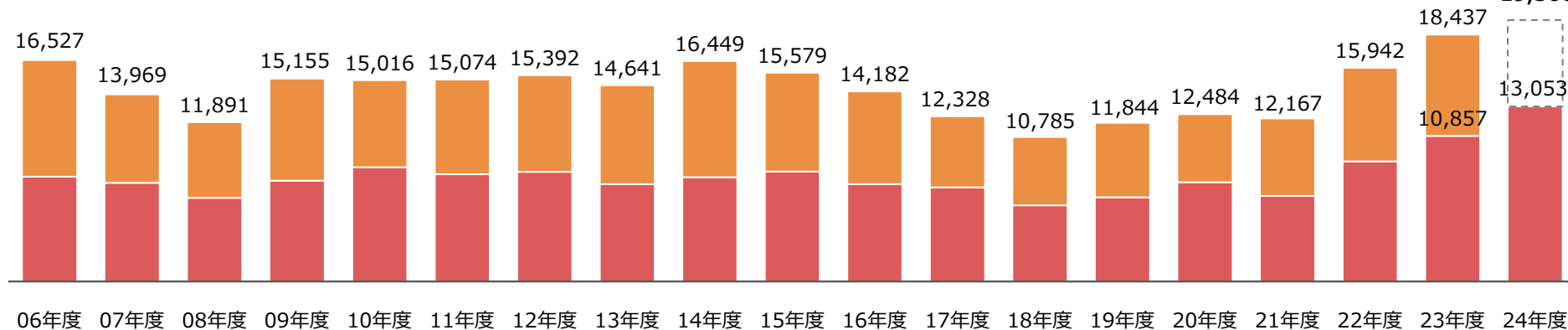
## 業務純益

(億円)

連結

■ 上期 ■ 下期

通期目標



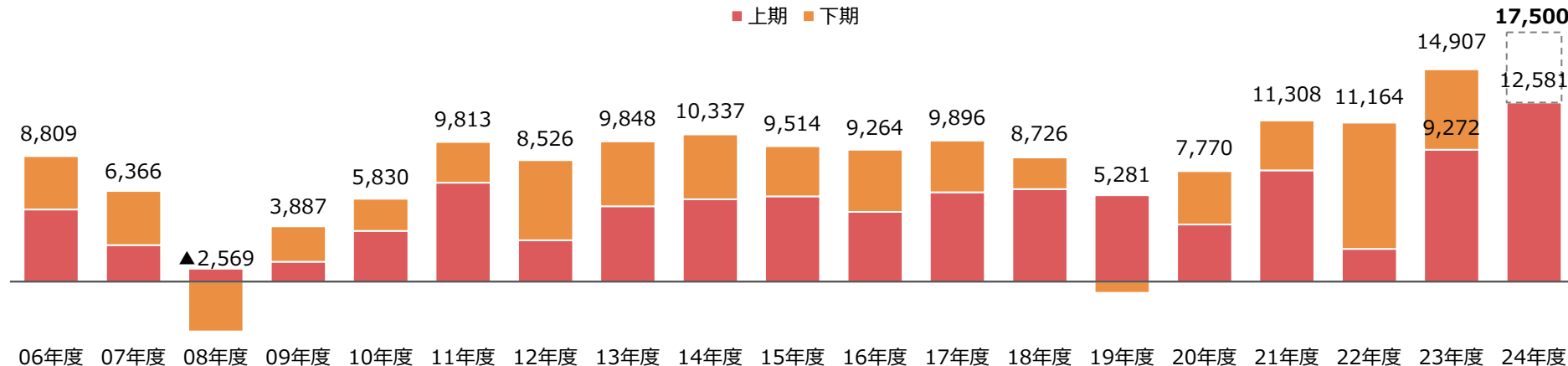
## 親会社株主純利益

(億円)

連結

■ 上期 ■ 下期

修正通期目標

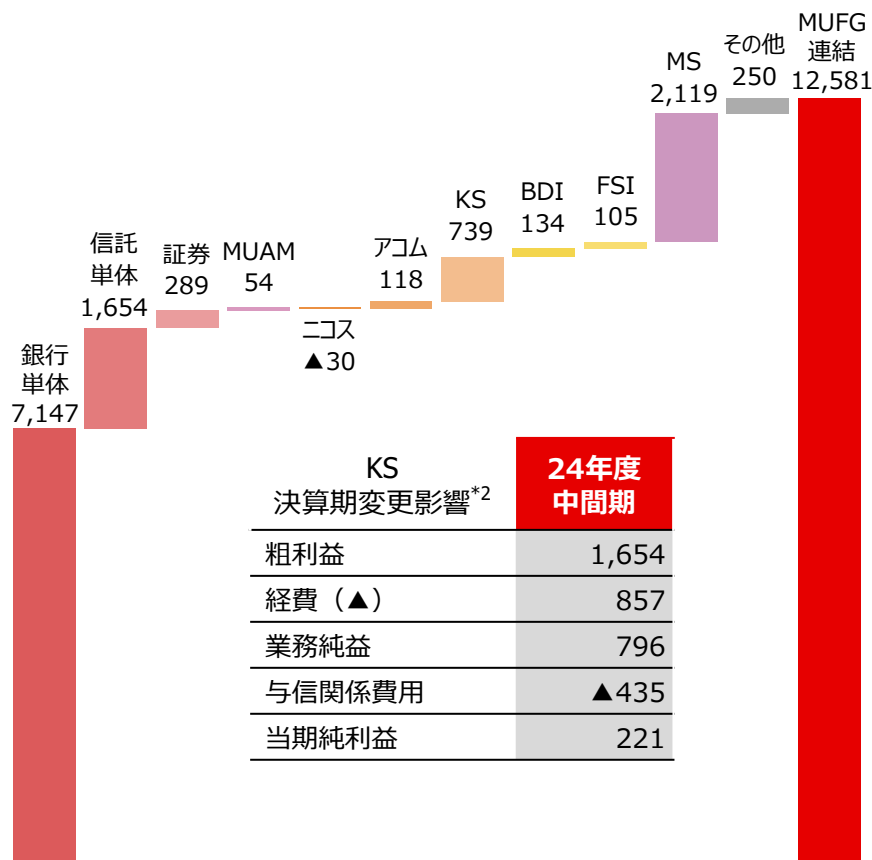


# 親会社株主純利益（業態別内訳）

## 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<br>中間期 | 前年<br>同期比 *4 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 *5 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 |
| 業務粗利益 | 13,408      | ▲2           | 2,221       | 535          | 1,856       | 146       |
| 業務純益  | 6,858       | ▲133         | 1,199       | 566          | 378         | 45        |
| 当期純利益 | 7,147       | 1,296        | 1,654       | 1,140        | 289         | 76        |

| (億円)  | MUAM        |           | ニコス         |           | アコム         |           |
|-------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|       | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 |
| 業務粗利益 | 227         | 34        | 1,080       | 44        | 1,373       | 108       |
| 業務純益  | 94          | 13        | 104         | 13        | 879         | 100       |
| 当期純利益 | 54          | 0         | ▲30         | ▲14       | 298         | 25        |

| (億円)  | KS          |           | BDI         |           | FSI         |           |
|-------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|       | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 | 24年度<br>中間期 | 前年<br>同期比 |
| 業務粗利益 | 4,980       | 2,539     | 988         | 77        | 533         | ▲17       |
| 業務純益  | 2,429       | 1,216     | 429         | 55        | 134         | ▲18       |
| 当期純利益 | 961         | 361       | 145         | 42        | 105         | ▲20       |

\*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2024年9月末の為替で換算した概算値。当期純利益は税後・持分比率勘案後。為替等の影響で変動する可能性あり

\*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

# B/Sの状況

## B/Sサマリー

連結

24/9末時点

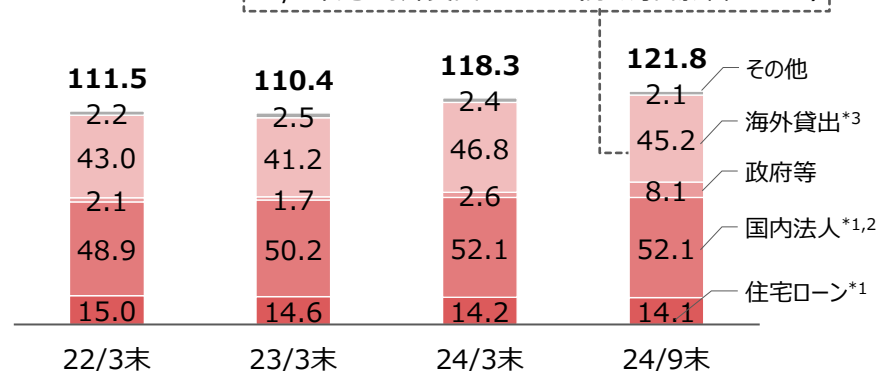


## 貸出金 (末残)

連結

(兆円)

24/3末比 海外貸出 ▲1.5 (除く為替影響 ▲1.0)

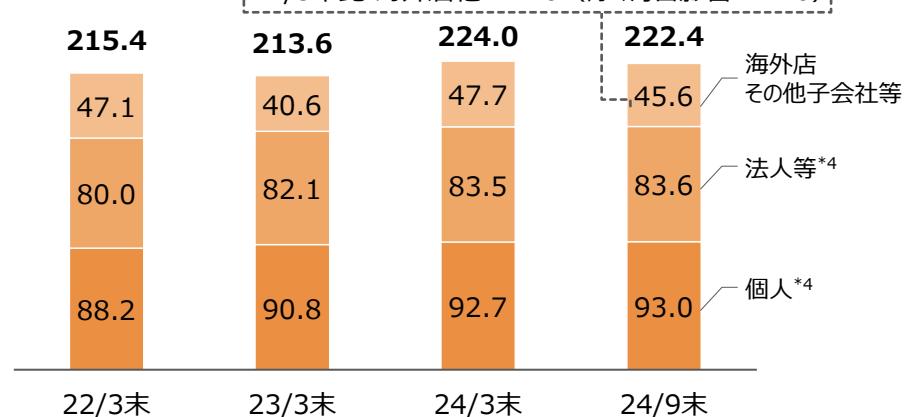


## 預金 (末残)

連結

(兆円)

24/3末比 海外店他 ▲2.0 (除く為替影響 ▲2.0)



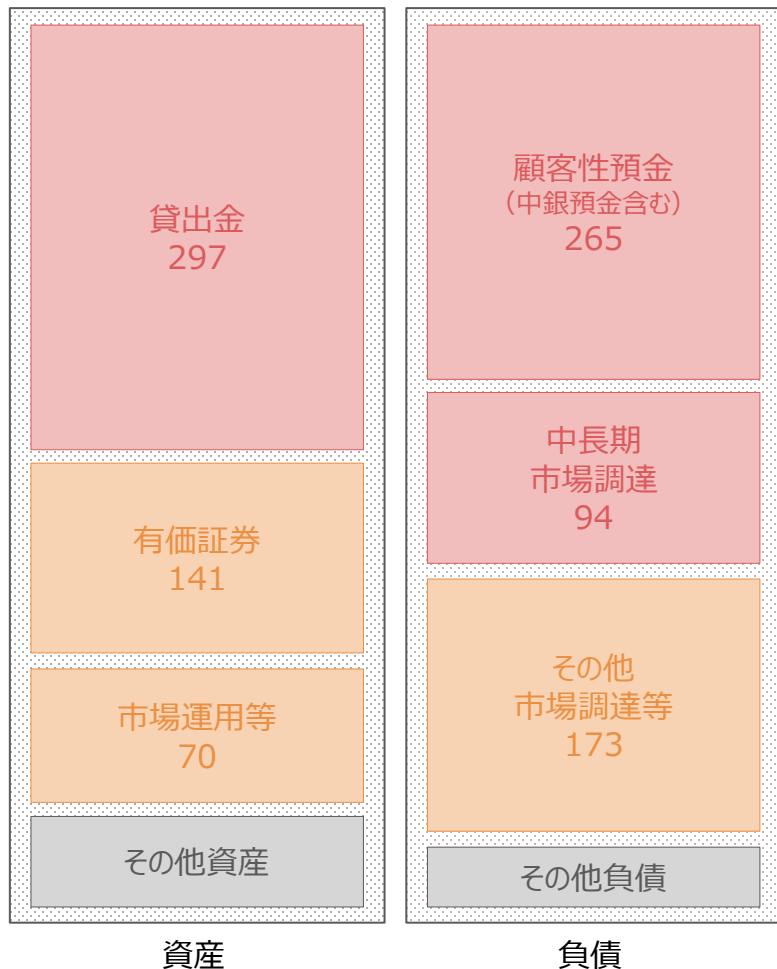
\*1 2行合算+信託勘定 \*2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む  
 \*3 海外支店+MUAH+KS+BDI+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)  
 \*4 2行合算

# 外貨流動性\*1

## 安定性に立脚した健全なバランスシート運営を実践

(十億米ドル)

24/9末時点



### 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

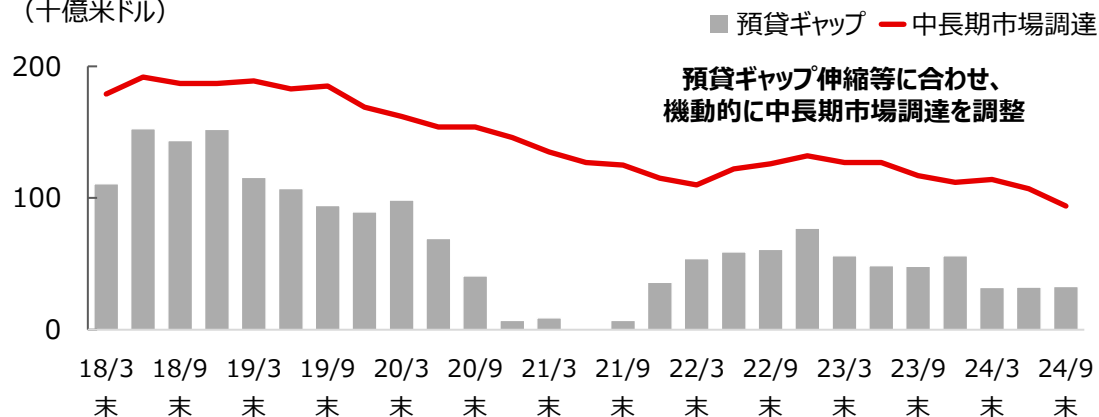
|           |                         |
|-----------|-------------------------|
| 社債・借入金 59 | ： TLAC適格シニア調達等          |
| 有担保調達等 7  | ： JGBを用いたクロスカレンシー・レポ*3等 |
| 中長期円投 28  | ： 通貨スワップは中長期で実行         |

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

(十億米ドル)



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

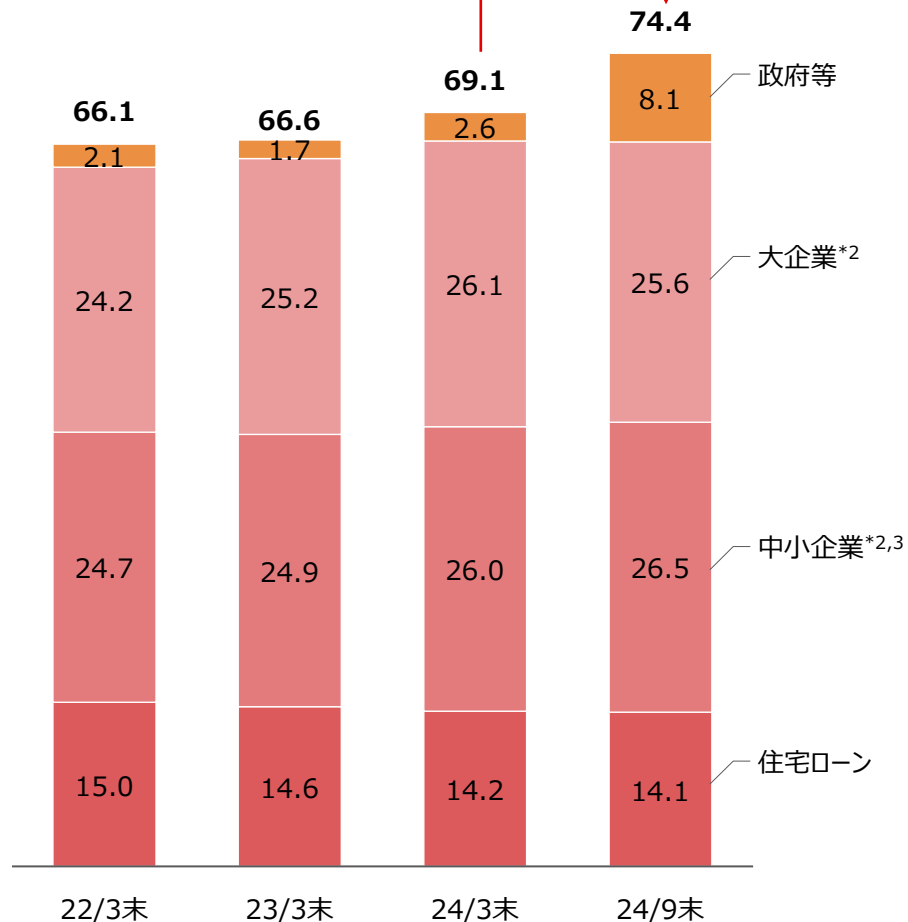
# 国内貸出金

## 貸出金（未残）\*1

連結

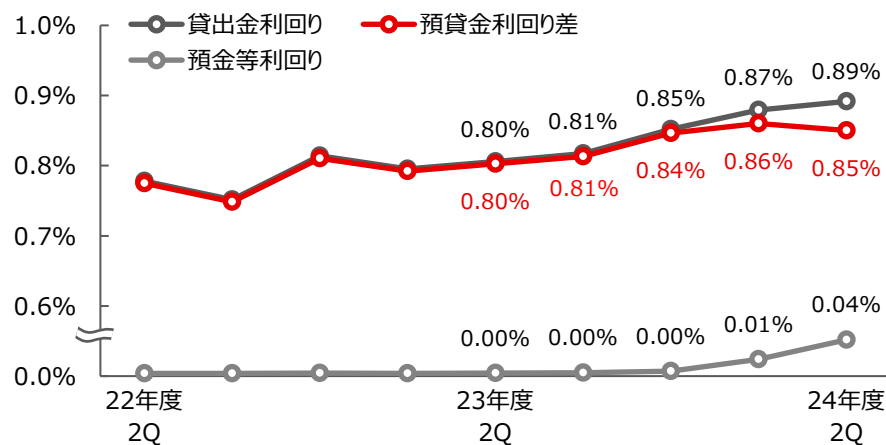
(兆円)

24/3末比 +5.3



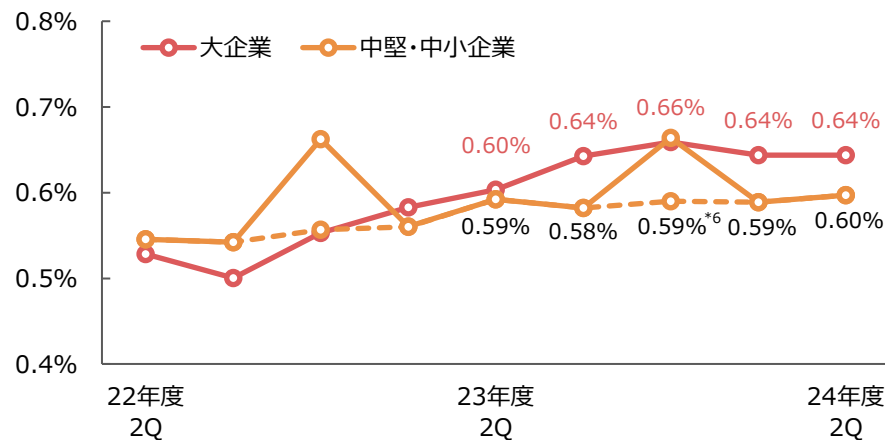
## 国内預貸金利回り\*4

2行合算



## 国内法人貸出利ざや\*2,4,5

2行合算

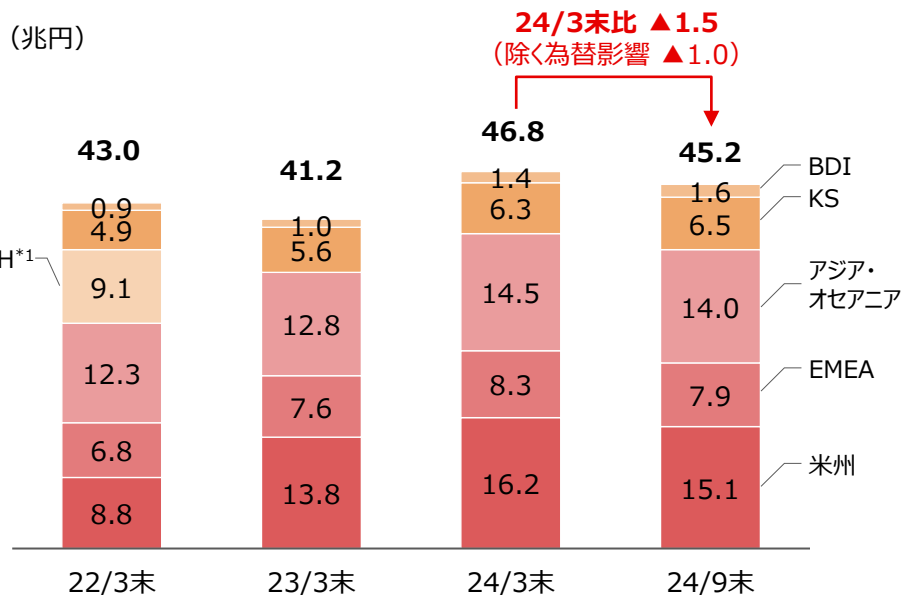


\*1 銀行勘定+信託勘定 \*2 外貨建貸出を含む \*3 中小企業等貸出金-消費者ローン  
 \*4 政府等向け貸出を除く \*5 社内管理上の計数 \*6 期末の利子補給一括計上の影響除き

# 海外貸出金

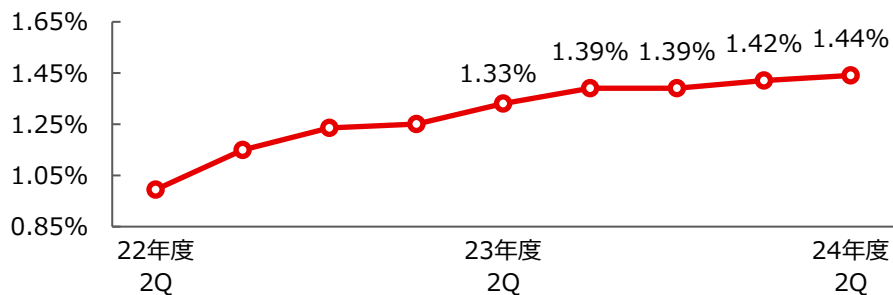
## 貸出金（未残）

連結



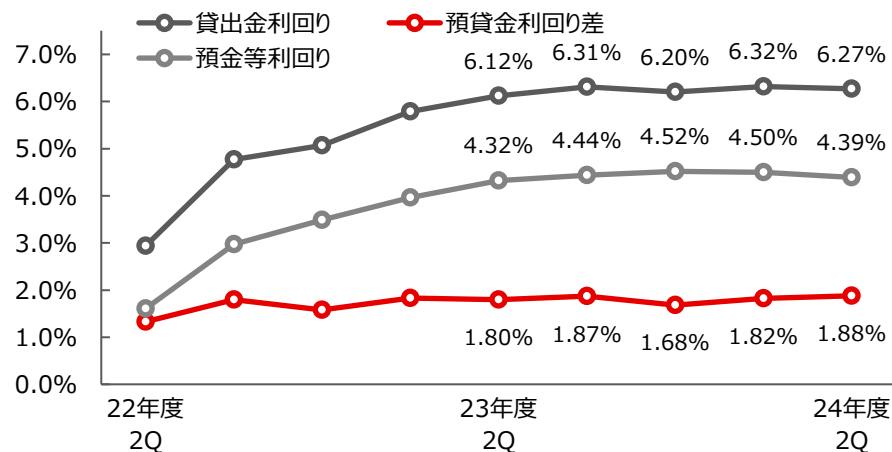
## 海外貸出利ざや\*2

2行合算



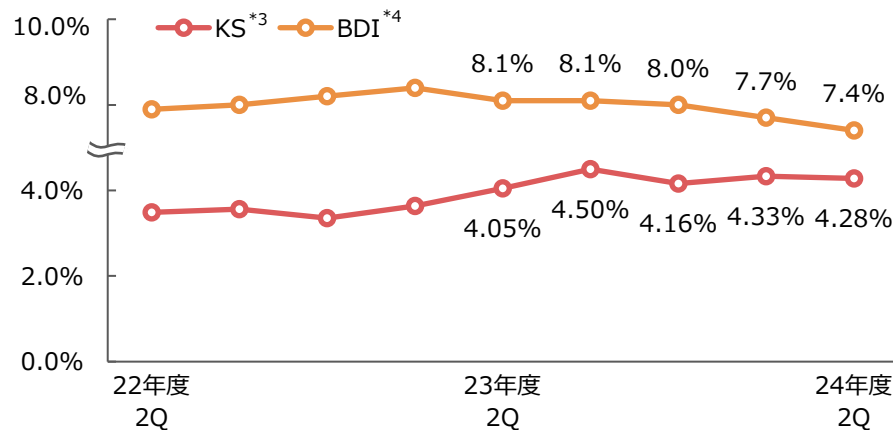
## 海外預貸金利回り\*2

2行合算



## 純金利収益率 (NIM)

KS・BDI



\*1 23/3末より「MUAH」は「米州」に含まれる。MUB株式譲渡に伴い2.7兆円（概算値）が海外店に移管  
 \*2 管理計数  
 \*3 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報  
 \*4 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報



# 保有有価証券①

## 有価証券（時価あり）の内訳

連結

| (億円)      | 24/9末残高 |         | 24/9末評価損益 |                     |
|-----------|---------|---------|-----------|---------------------|
|           | 24/3末比  | 24/3末比  | 24/3末比    | 24/3末比              |
| 1 満期保有目的  | 227,394 | ▲21,045 | —         | —                   |
| 2 その他有価証券 | 575,637 | ▲41,725 | 21,902    | ▲5,355              |
| 3 国内株式    | 40,746  | ▲10,270 | 28,918    | ▲8,670              |
| 4 国内債券    | 202,749 | ▲47,996 | ▲1,348    | ▲49                 |
| 5 うち国債    | 172,490 | ▲41,162 | ▲625      | 82                  |
| 6 その他     | 332,141 | 16,541  | ▲5,666    | 3,364               |
| 7 うち外国株式  | 6,088   | ▲1,007  | 324       | 197                 |
| 8 うち外国債券  | 233,792 | 23,888  | ▲5,655    | 4,317 <sup>*1</sup> |
| 9 その他     | 92,260  | ▲6,339  | ▲336      | ▲1,150              |

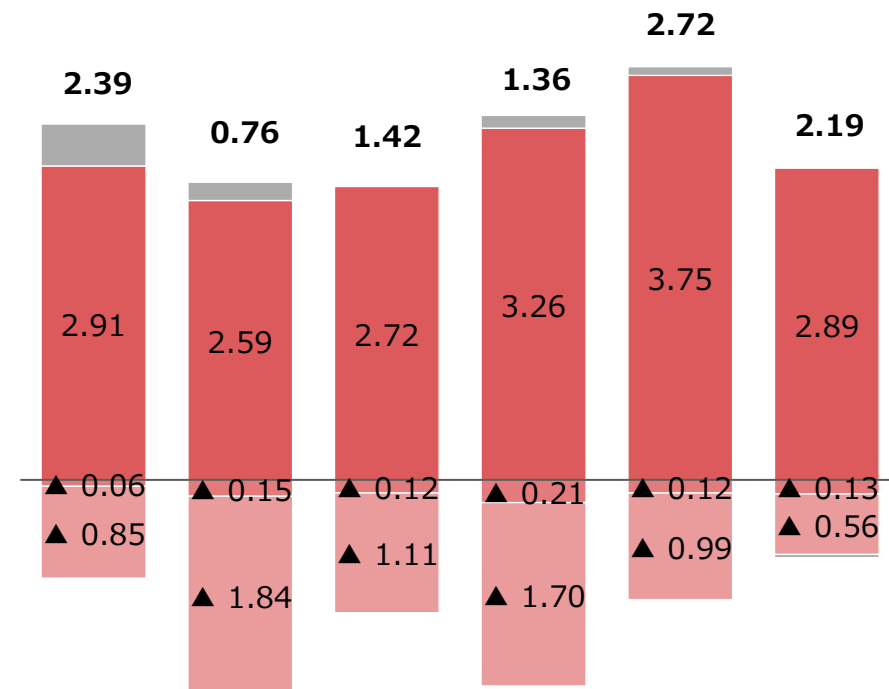
\*1 為替影響除きでは約+0.4兆円 \*2 社内管理上の計数。概算値

## その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)

■ 国内株式 ■ 国内債券 ■ 外国債券 ■ その他



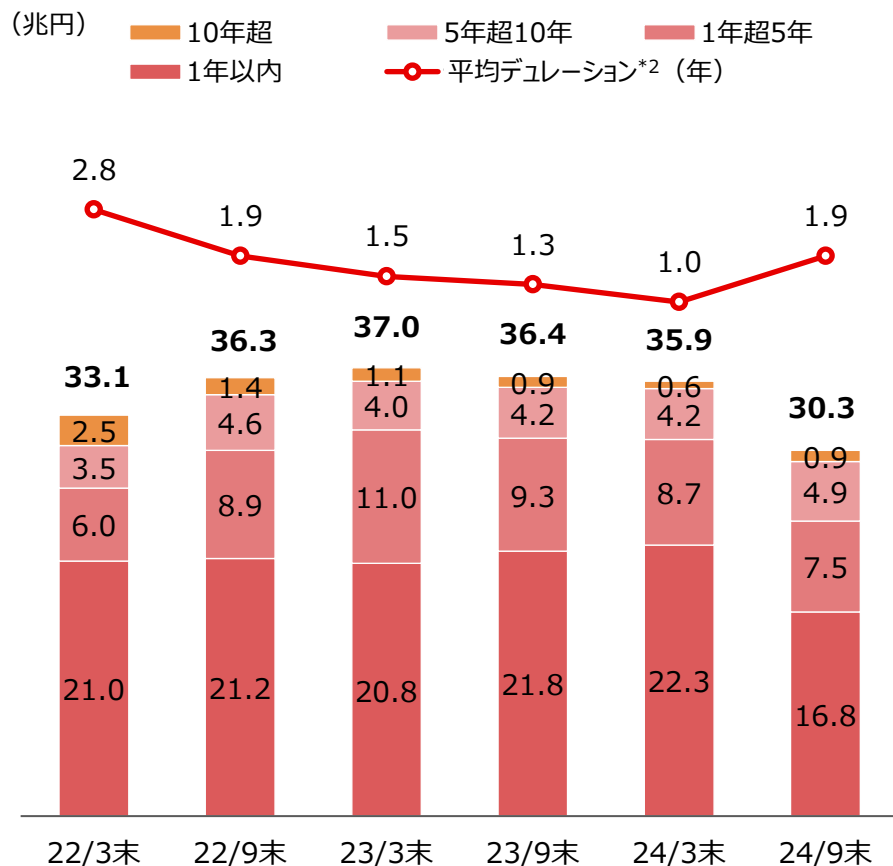
### ヘッジポジション等勘案後の債券評価損益\*2 (兆円)

|        |      |      |      |      |      |
|--------|------|------|------|------|------|
| 国内債券 : | ▲0.1 | ▲0.2 | ▲0.2 | ▲0.2 | ▲0.2 |
| 外国債券 : | ▲1.0 | ▲0.7 | ▲0.8 | ▲0.5 | ▲0.5 |
|        | 22/3 | 22/9 | 23/3 | 23/9 | 24/3 |

# 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)

7.2

13.5

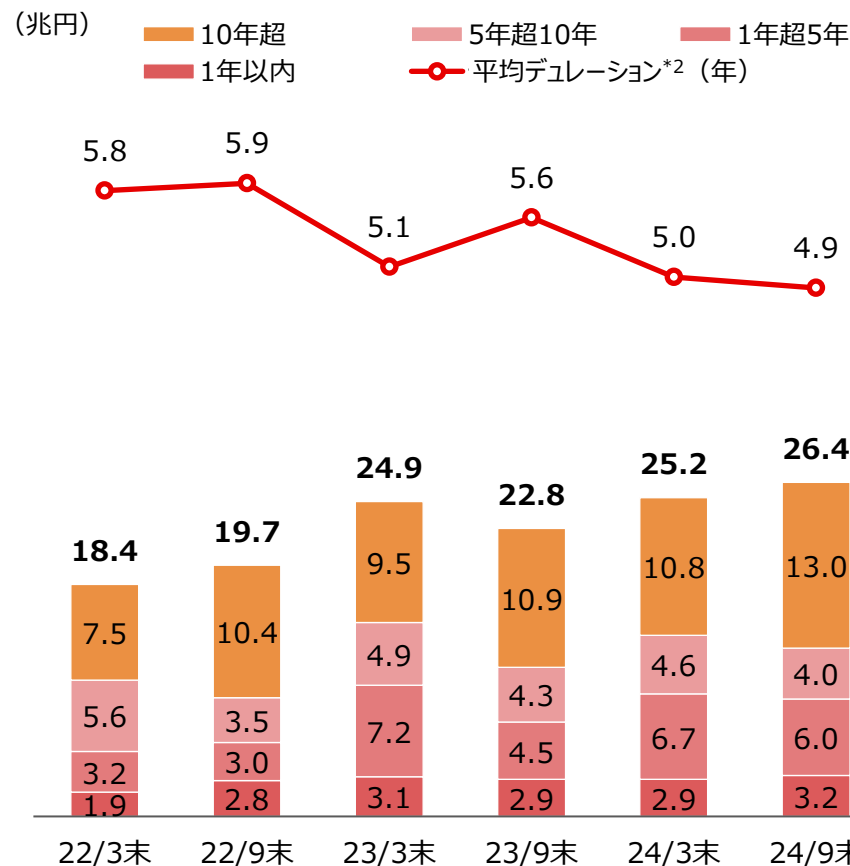
14.7

14.6

13.1

## 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)

5.2

5.9

7.0

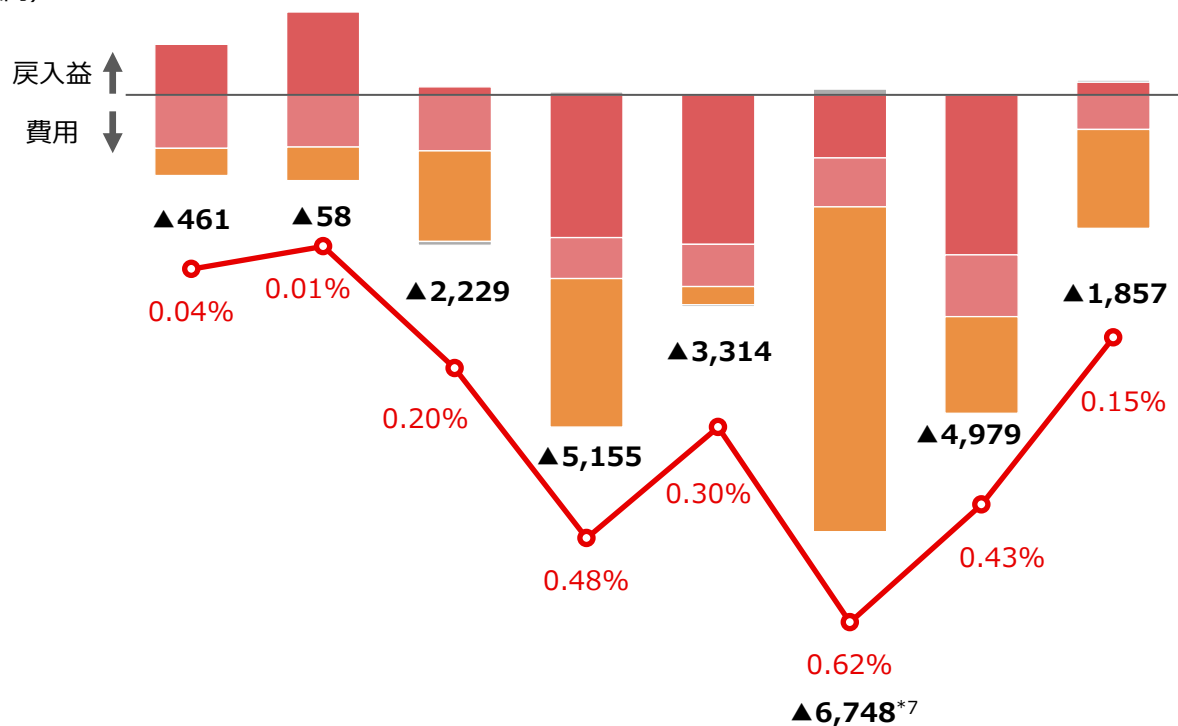
7.1

6.2

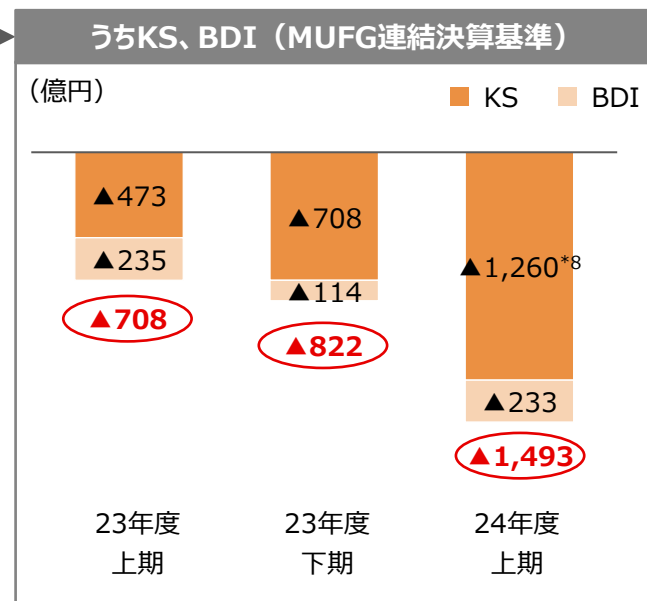
\*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 \*2 その他有価証券

# 与信関係費用\*1

(億円) ● 与信関係費用比率\*2



| 与信関係費用<br>総額内訳       | 17年度 | 18年度  | 19年度   | 20年度   | 21年度   | 22年度                 | 23年度   | 24年度<br>中間期 |
|----------------------|------|-------|--------|--------|--------|----------------------|--------|-------------|
| ■ 2行合算 <sup>*3</sup> | 795  | 1,298 | 126    | ▲2,232 | ▲2,338 | ▲988                 | ▲2,504 | 201         |
| ■ CF <sup>*4</sup>   | ▲836 | ▲817  | ▲876   | ▲644   | ▲660   | ▲765                 | ▲965   | ▲539        |
| ■ 海外 <sup>*5</sup>   | ▲427 | ▲523  | ▲1,416 | ▲2,323 | ▲289   | ▲5,083 <sup>*7</sup> | ▲1,512 | ▲1,549      |
| ■ その他 <sup>*6</sup>  | 8    | ▲15   | ▲62    | 45     | ▲26    | 89                   | 3      | 30          |



\*1 償却債権取立益を含む \*2 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 \*3 海外支店を含む \*4 コンシューマーファイナンス。ニコスとアコムとの連結ベース合算

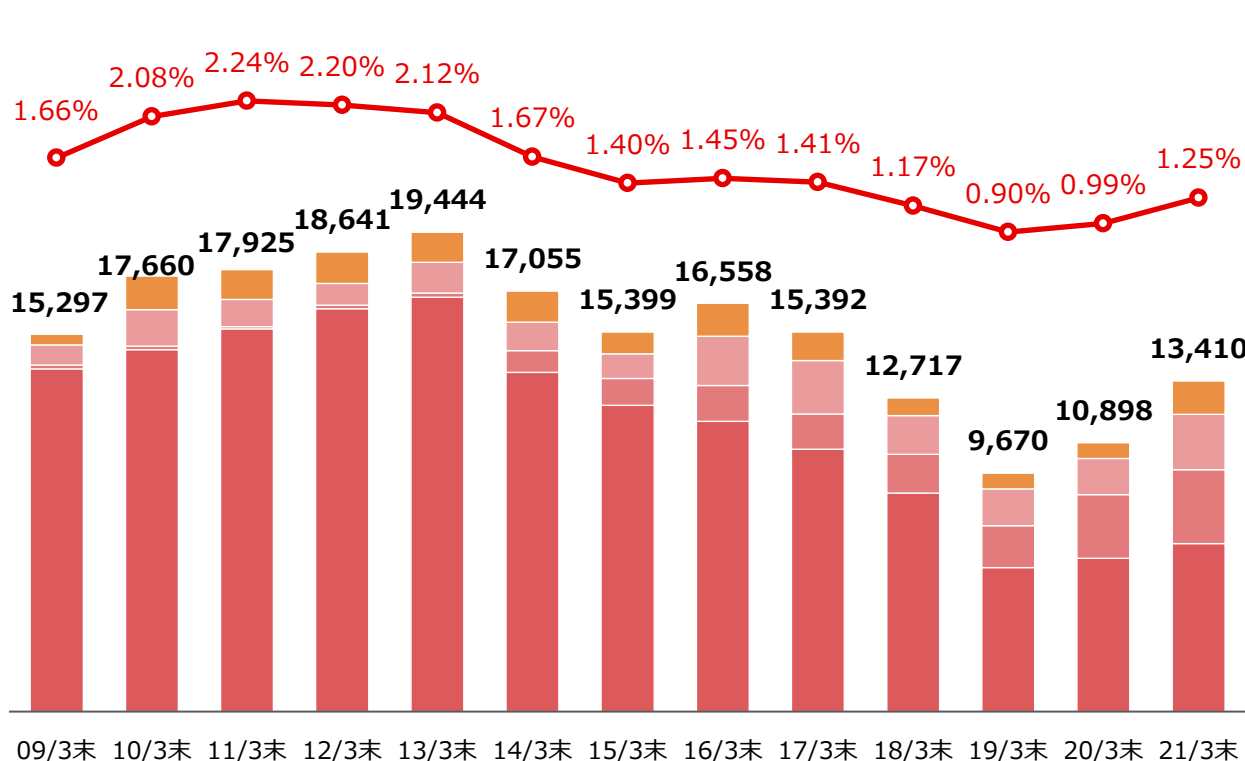
\*5 銀行の海外連結子会社の合算 \*6 その他子会社および連結調整等

\*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決算期変更に伴い24年1-9月実績を計上

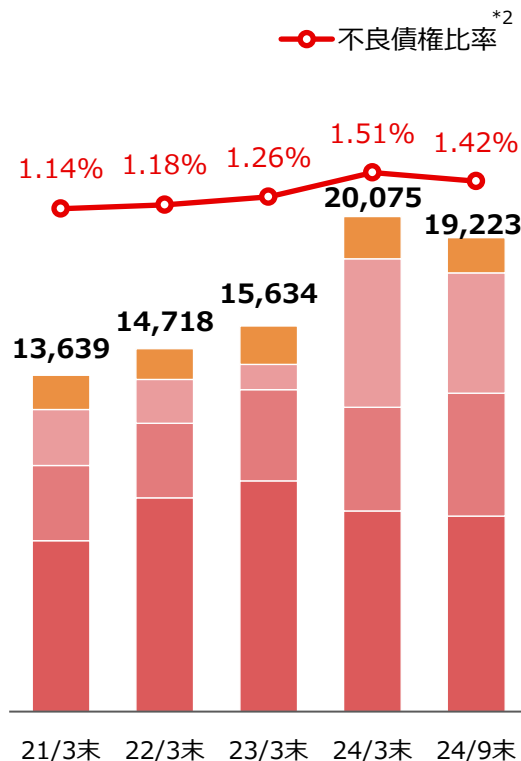
# 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く） \*1

(億円)

## リスク管理債権（旧基準）



## 新基準



【内訳】

|         | 09/3末  | 10/3末  | 11/3末  | 12/3末  | 13/3末  | 14/3末  | 15/3末  | 16/3末  | 17/3末  | 18/3末 | 19/3末 | 20/3末 | 21/3末 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| EMEA *3 | 426    | 1,363  | 1,212  | 1,272  | 1,220  | 1,263  | 882    | 1,339  | 1,160  | 713   | 640   | 637   | 1,347 |
| 米州 *4   | 812    | 1,473  | 1,103  | 892    | 1,250  | 1,149  | 1,007  | 1,994  | 2,160  | 1,575 | 1,482 | 1,455 | 2,247 |
| アジア     | 154    | 144    | 94     | 144    | 170    | 890    | 1,088  | 1,453  | 1,423  | 1,558 | 1,703 | 2,591 | 3,005 |
| 国内      | 13,905 | 14,679 | 15,515 | 16,332 | 16,803 | 13,752 | 12,420 | 11,771 | 10,647 | 8,870 | 5,843 | 6,213 | 6,809 |

|         | 21/3末 | 22/3末 | 23/3末 | 24/3末 | 24/9末 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EMEA *3 | 1,387 | 1,240 | 1,552 | 1,715 | 1,427 |
| 米州 *4   | 2,267 | 1,781 | 1,021 | 6,015 | 4,887 |
| アジア     | 3,058 | 3,029 | 3,702 | 4,207 | 4,979 |
| 国内      | 6,925 | 8,666 | 9,358 | 8,137 | 7,928 |

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

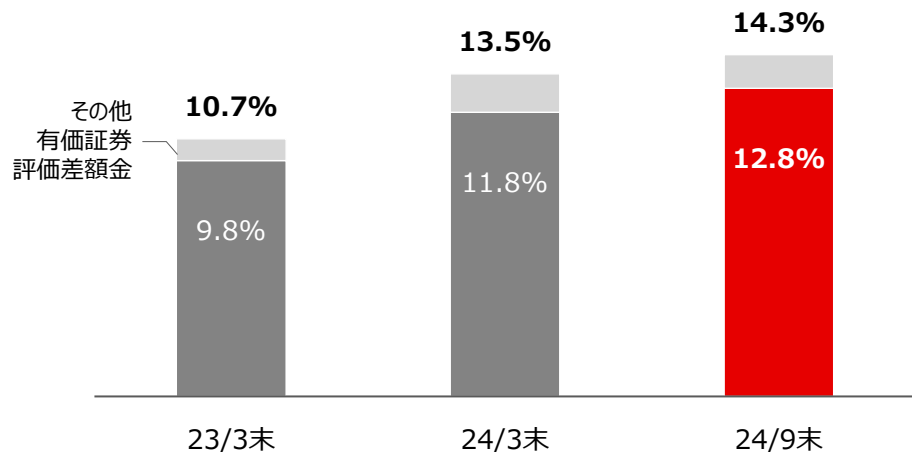
\*2 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

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

# 自己資本

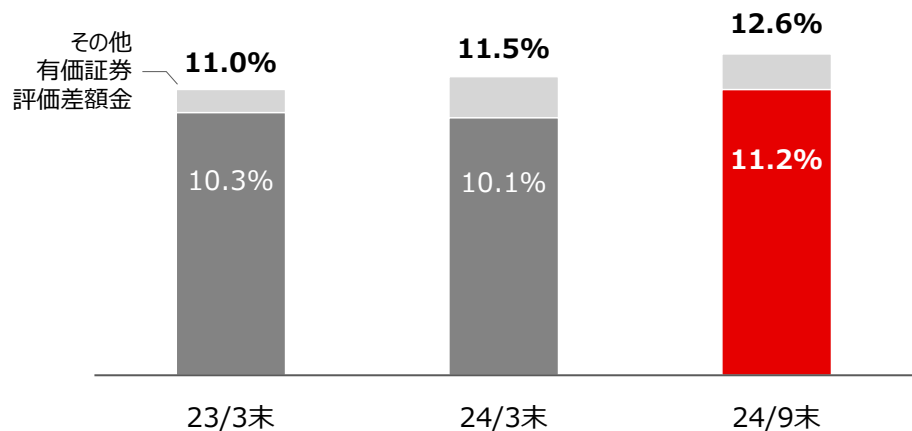
## CET1比率

連結



## CET1比率 - 規制最終化（完全実施）\*1

連結



## 24年度中間期実績

連結

| (億円)                  | 24/3末     | 24/9末     | 増減        |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1 普通株式等Tier1資本        | 150,413   | 156,359   | 5,946     |
| 2 その他Tier1資本          | 24,384    | 26,047    | 1,663     |
| 3 Tier1資本             | 174,797   | 182,407   | 7,610     |
| 4 Tier2資本             | 23,381    | 24,028    | 647       |
| 5 総自己資本 (Tier1+Tier2) | 198,178   | 206,435   | 8,257     |
| 6 リスクアセット             | 1,111,601 | 1,089,568 | ▲ 22,033  |
| 7 信用リスク               | 995,056   | 959,897   | ▲ 35,158  |
| 8 マーケットリスク            | 25,131    | 29,411    | 4,279     |
| 9 オペレーショナルリスク         | 91,413    | 100,259   | 8,845     |
| 10 フロア調整              | 0         | 0         | 0         |
| 11 総エクスポージャー*2        | 3,364,256 | 3,261,729 | ▲ 102,527 |
| 12 レバレッジ比率            | 5.19%     | 5.59%     | 0.39ppt   |

\*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

\*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



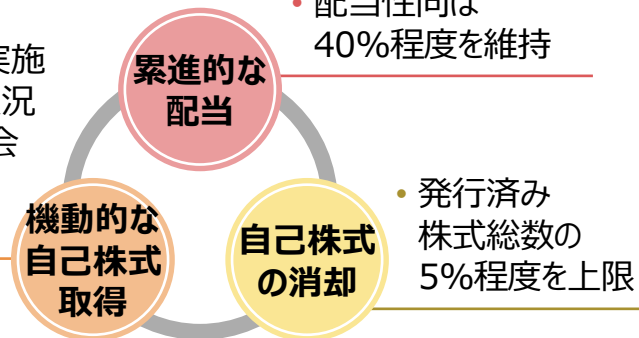
② 充実した自己資本の維持

③ 収益力強化に向けた資本活用

## ① 株主還元の一層の充実

以下を勘案して実施

- ・業績・資本の状況
- ・成長投資の機会
- ・株価を含めた市場環境



## 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

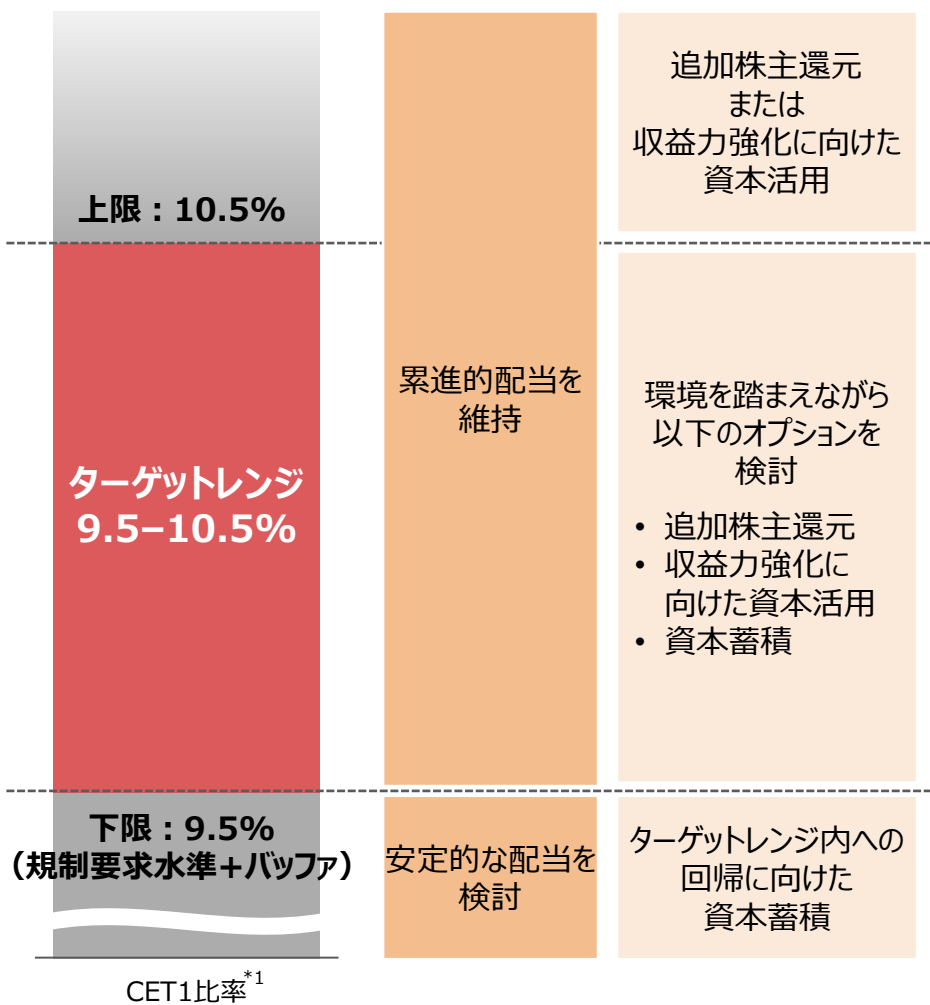
インオーガニック投資

- ・ 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

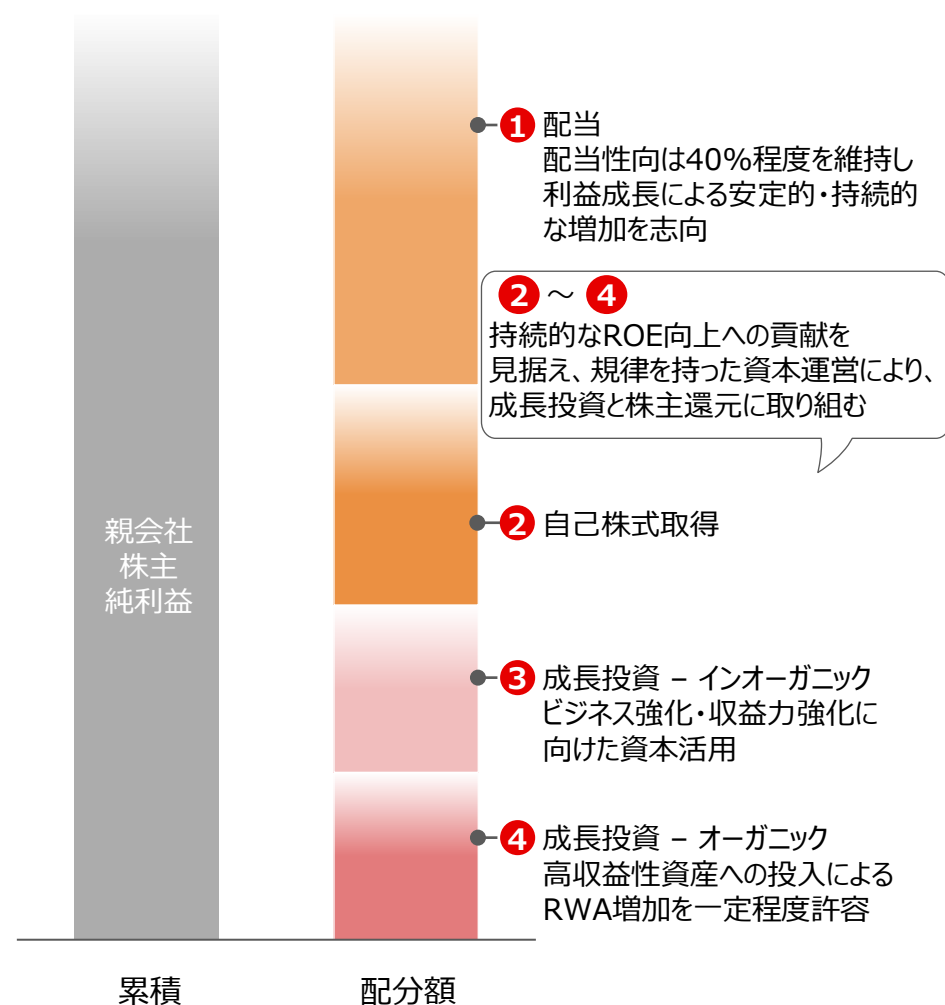
\*1 29年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

# 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



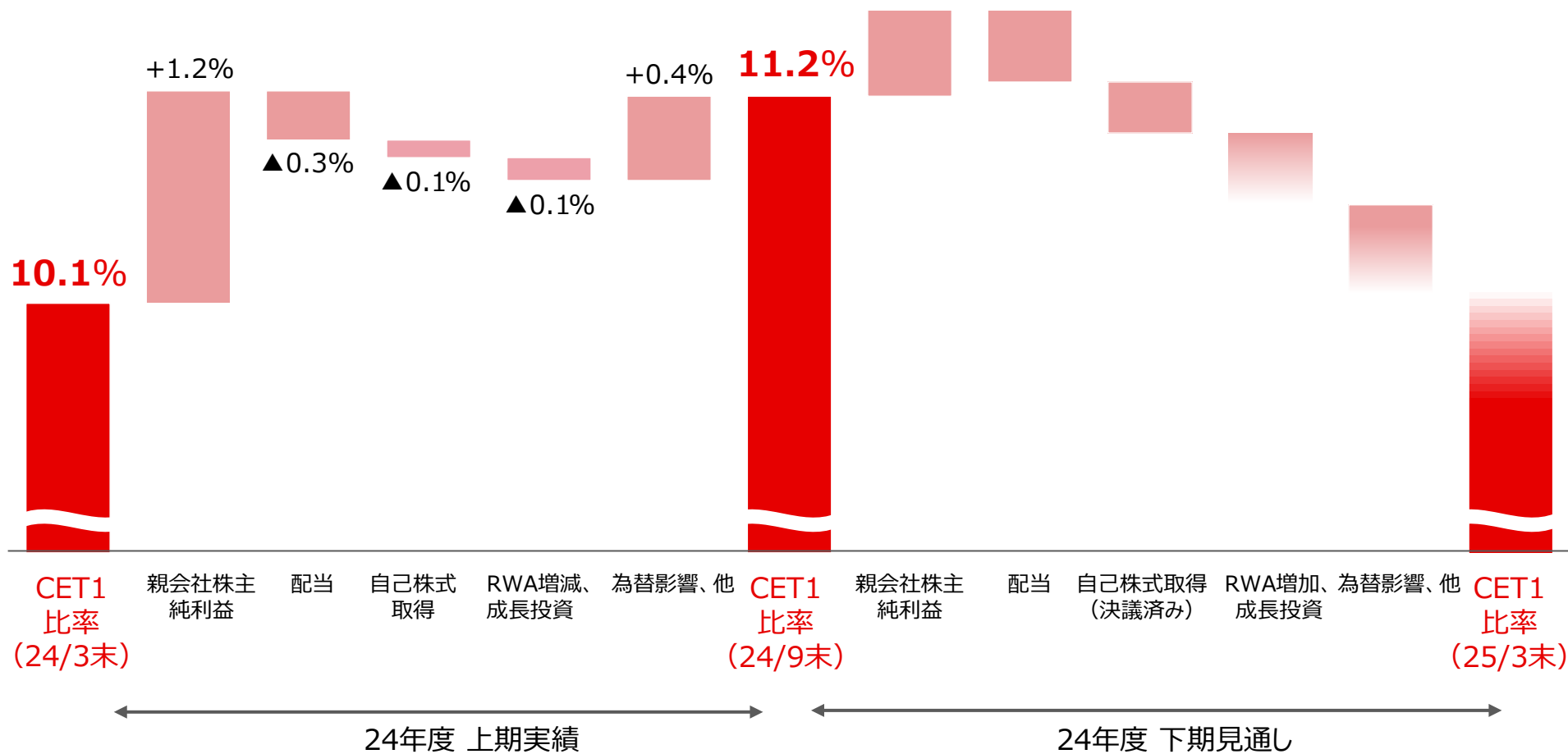
## 中計期間の資本配賦イメージ



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

# キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化（完全実施）・含み益除き\*1）



\*1 バーゼル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



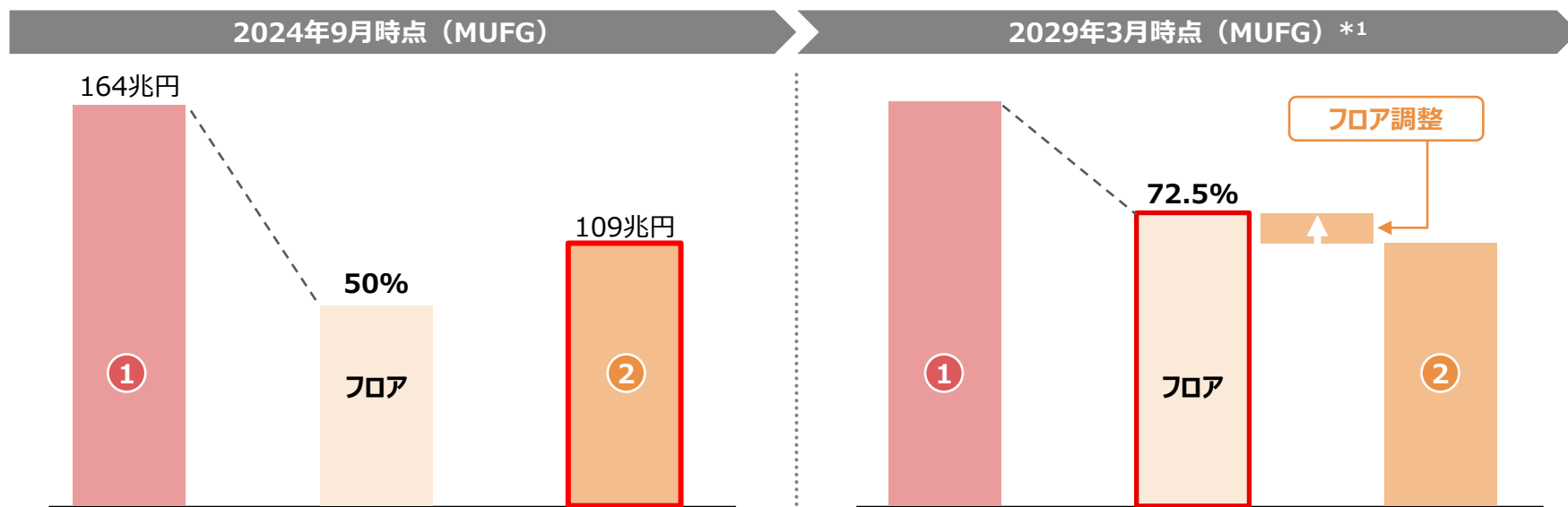
# バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

- 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% |



### リスクアセットの算出方法

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

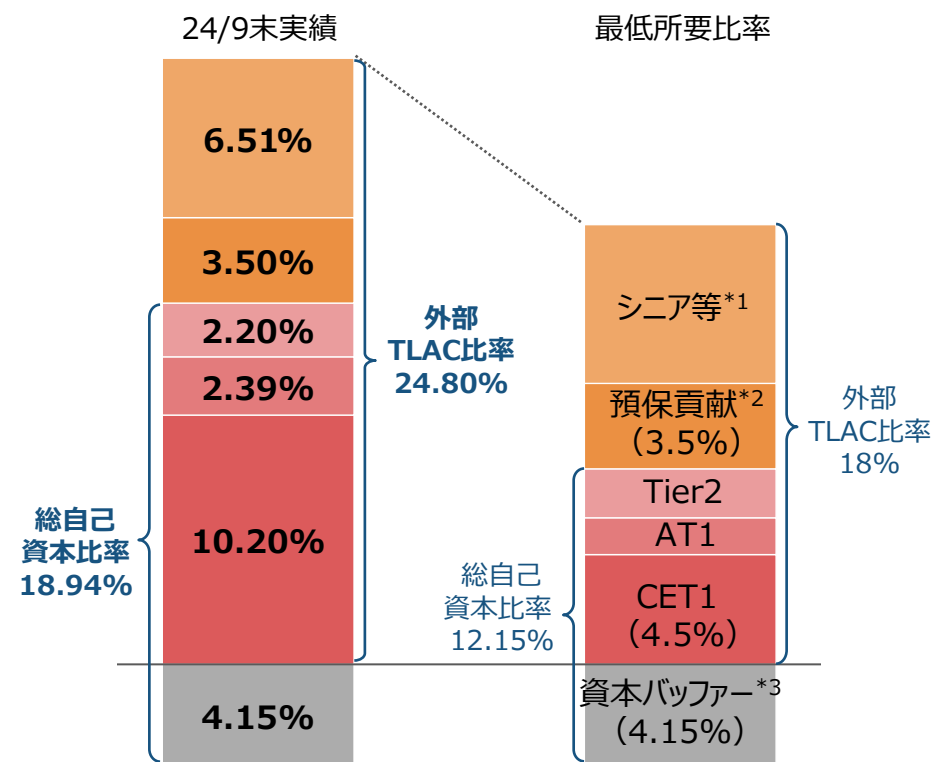
\*1 上記グラフはバーゼルIII最終化移行後のRWAのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

# 自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

– 資本の「効率性」と「質的・量的充実」の適切なバランスをめざした資本運営を実施

- AT1・Tier2を有効活用し、中長期的に必要な自己資本比率をコントロール
- TLAC適格シニア調達を通じて安定的な外部TLAC比率を維持

## MUFGの自己資本比率及び外部TLAC比率



## 外部TLAC比率の実績と所要比率

|              | 24年9月末実績 | 最低所要比率 |
|--------------|----------|--------|
| リスクアセットベース   | 24.80%   | 18%    |
| 総エクスポージャーベース | 9.67%    | 7.10%  |

MUFGはSPEアプローチ\*4を採用  
破綻処理対象会社である持株会社にて  
全ての規制資本調達を実施

\*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2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.15%

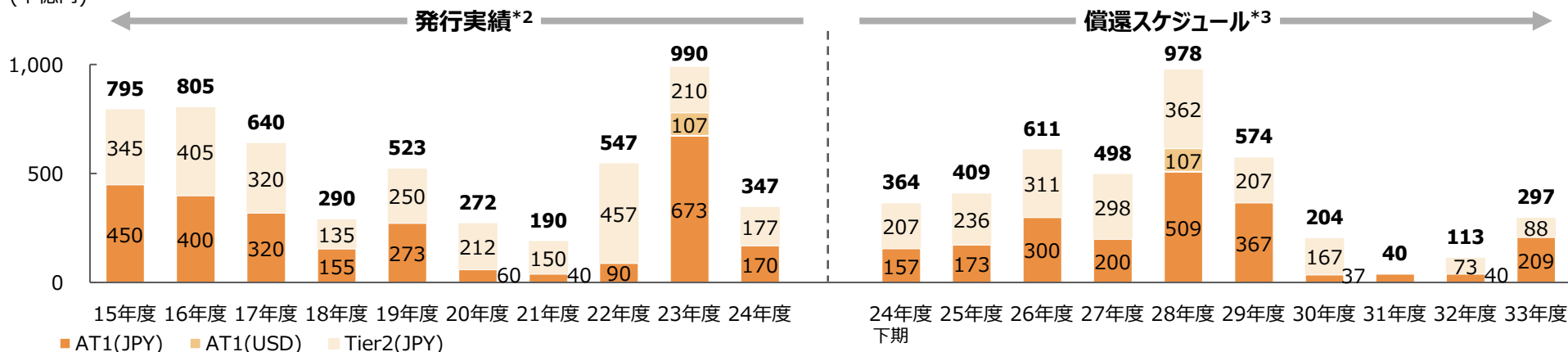
\*4 Single Point of Entryアプローチ。単一の金融当局が金融グループの最上位の持株会社等に対して破綻処理権限を行使することにより、当該金融グループを一体として処理する方法

# 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

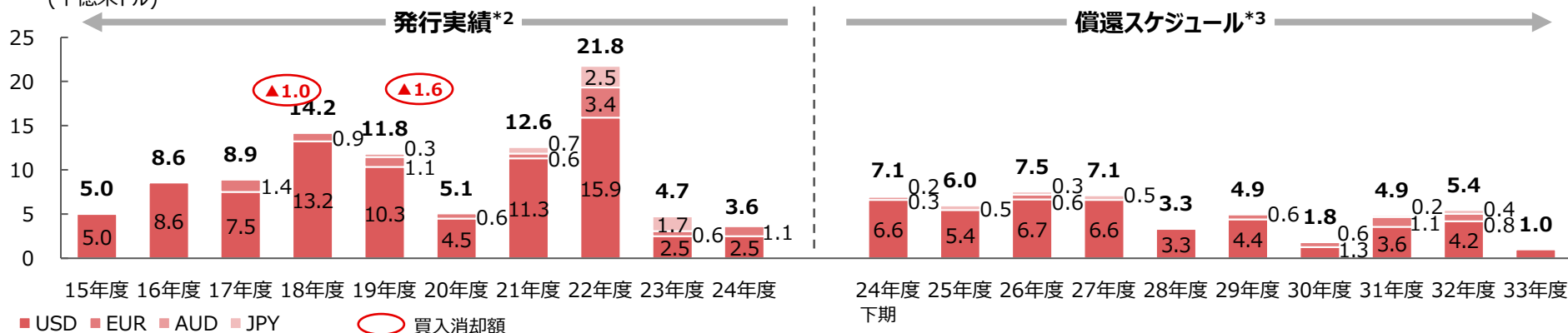
## AT1、Tier2社債\*1

(十億円)



## TLAC適格シニア社債\*4

(十億米ドル)



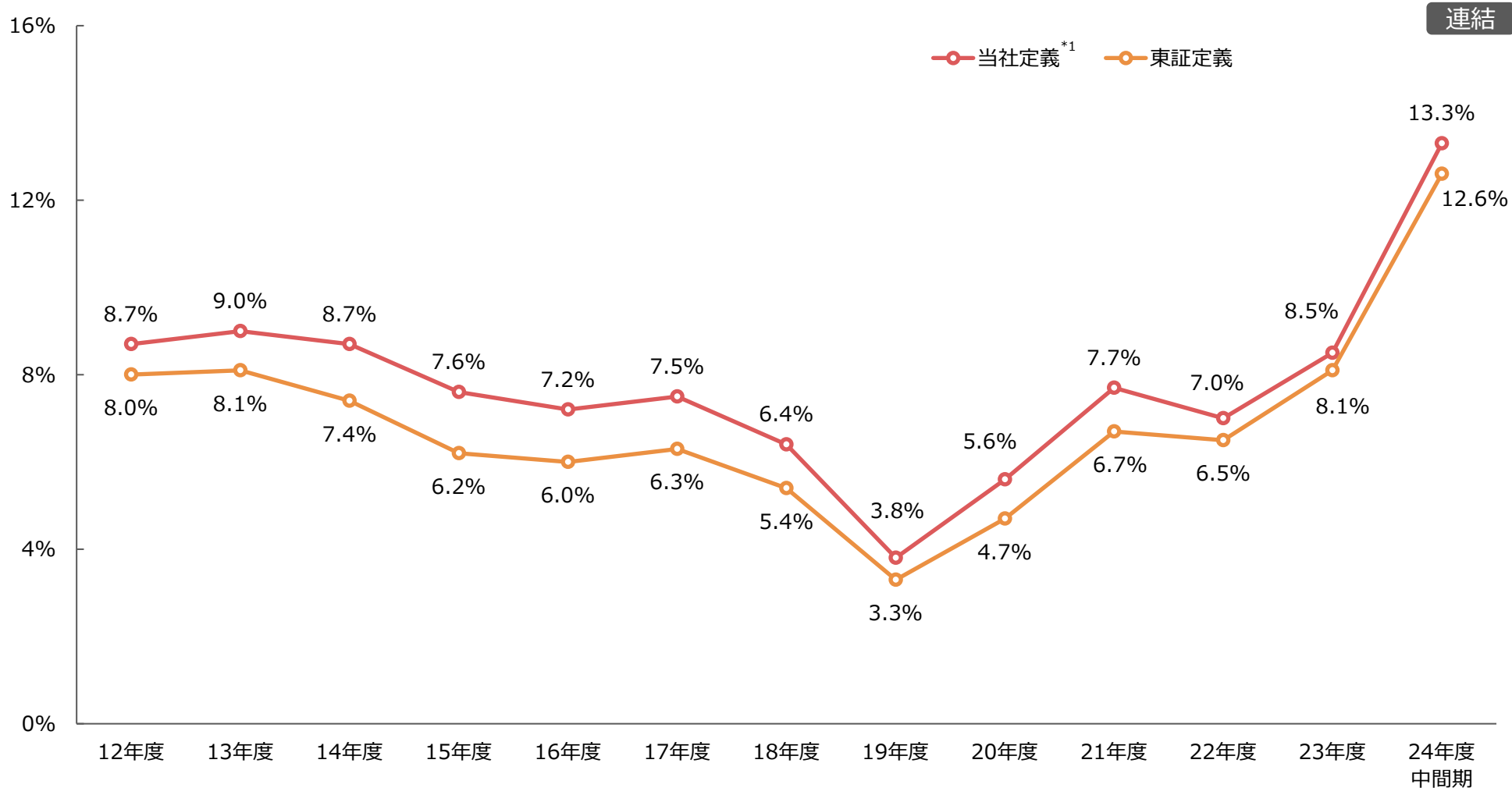
\*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は24/9末為替レートにて円換算

\*2 24/10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（24年度は10月以降の到来額のみ集計）。Tier2は銀行・信託銀行発行パーゼルII劣後債を含む

\*4 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は24/9末為替レートにてドル換算

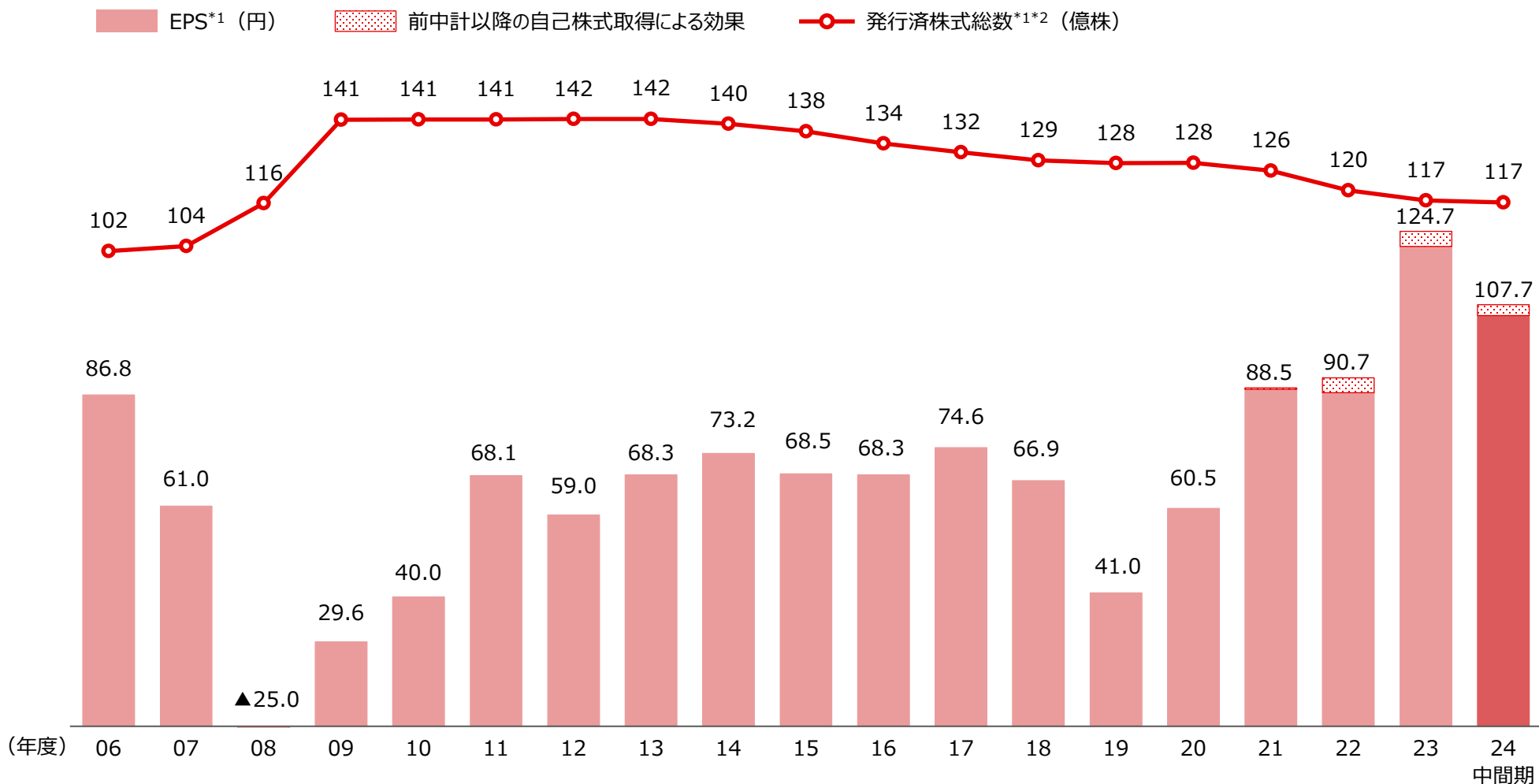
# ROE



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

# EPSと発行済株式総数推移

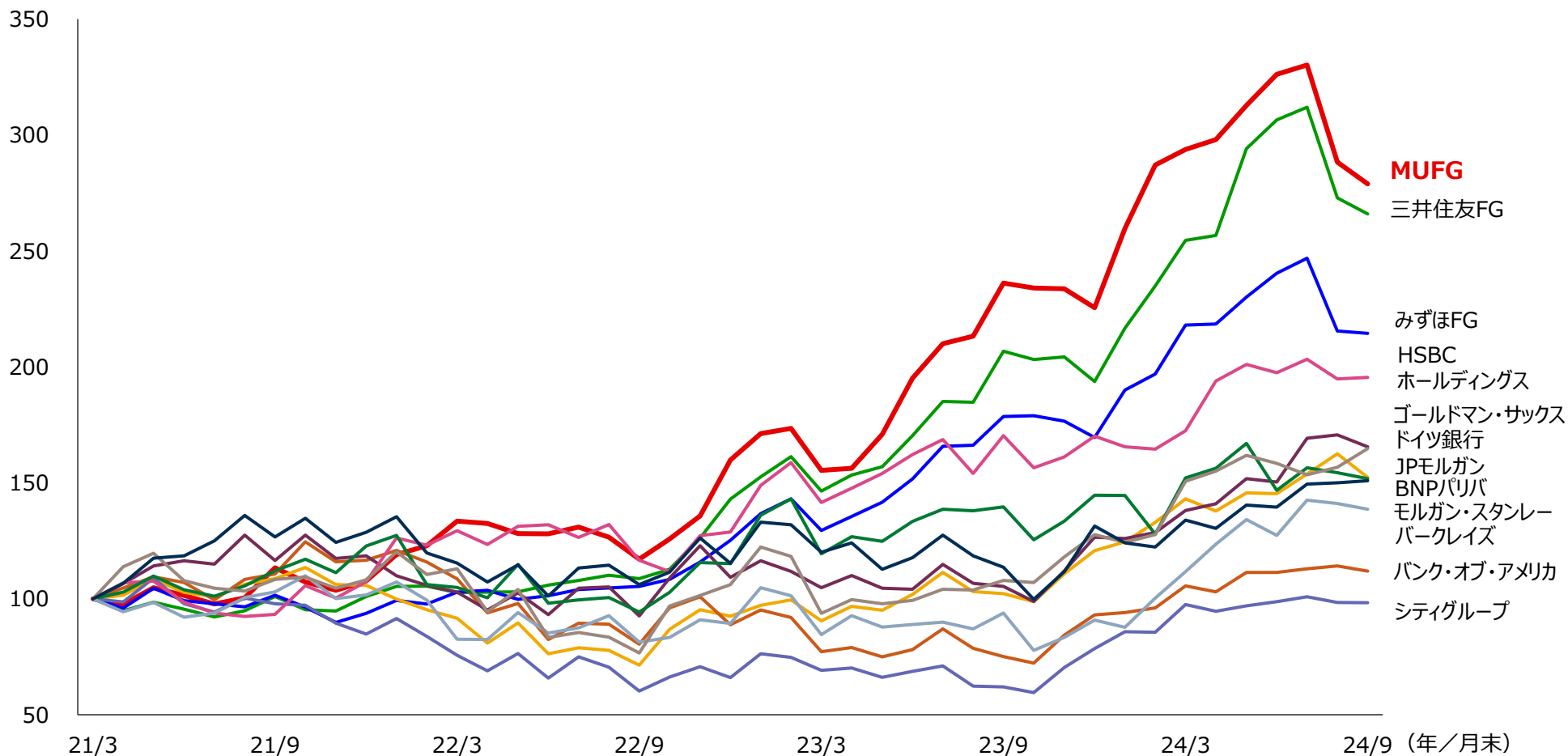
## 利益成長と規律のある資本運営の結果、EPSは中間期時点で前年度の水準に迫る成長



\*1 2006年度の数値は、2007年度に実施した株式分割を勘案 \*2 普通株式 (除く自己株式)

# TSR (株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値 = 100)



# KS、BDIの決算概要\*1

## KS\*2



|               | (億円)   |              |       |                 | (百万THB) |               |         |               |
|---------------|--------|--------------|-------|-----------------|---------|---------------|---------|---------------|
|               | 23/6月期 | 24/6月期       | 前年同期比 | ご参考*3<br>24/9月期 | 23/6月期  | 24/6月期        | 前年同期比   | ご参考<br>24/9月期 |
| 粗利益           | 2,531  | <b>3,174</b> | 643   | 5,129           | 62,191  | <b>78,004</b> | 15,813  | 116,312       |
| 営業費用          | 1,103  | <b>1,376</b> | 272   | 2,245           | 27,125  | <b>33,810</b> | 6,685   | 50,926        |
| 営業利益          | 1,427  | <b>1,798</b> | 371   | 2,883           | 35,066  | <b>44,194</b> | 9,128   | 65,386        |
| 与信費用          | 553    | <b>980</b>   | 426   | 1,554           | 13,610  | <b>24,088</b> | 10,478  | 35,258        |
| 親会社株主に帰属する純利益 | 696    | <b>641</b>   | ▲ 54  | 1,032           | 17,102  | <b>15,752</b> | ▲ 1,350 | 23,424        |

## BDI\*4



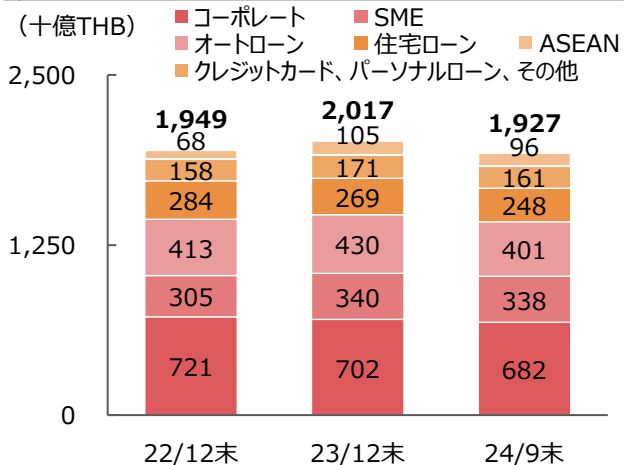
|               | (億円)   |            |       | (十億IDR) |              |       |
|---------------|--------|------------|-------|---------|--------------|-------|
|               | 23/6月期 | 24/6月期     | 前年同期比 | 23/6月期  | 24/6月期       | 前年同期比 |
| 粗利益           | 850    | <b>933</b> | 83    | 8,770   | <b>9,432</b> | 662   |
| 営業費用          | 473    | <b>511</b> | 38    | 4,880   | <b>5,168</b> | 288   |
| 営業利益          | 377    | <b>422</b> | 45    | 3,890   | <b>4,265</b> | 375   |
| 与信費用          | 183    | <b>239</b> | 56    | 1,887   | <b>2,417</b> | 530   |
| 親会社株主に帰属する純利益 | 146    | <b>143</b> | ▲ 3   | 1,508   | <b>1,445</b> | ▲ 63  |

\*1 各決算期末の為替レートにて円換算。23年度中間期はTHB=4.07円、1IDR=0.0097円、24年度中間期はTHB=4.36円、1IDR=0.0099円。 \*2 タイ会計基準

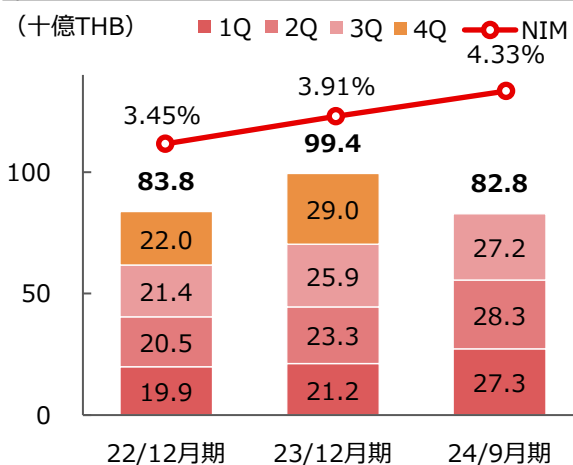
\*3 24年9月末基準は1THB=4.41円。 \*4 インドネシア会計基準。リストラクチャリングに係る損失を含む

# アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

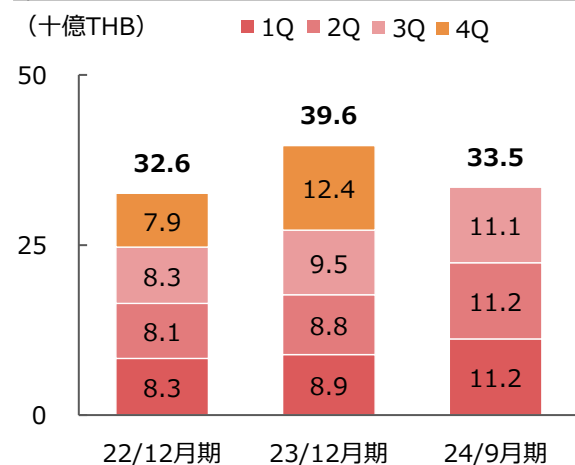
## 貸出残高



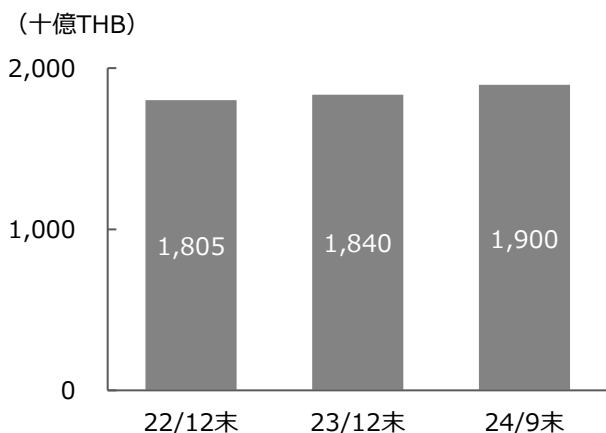
## 金利収益



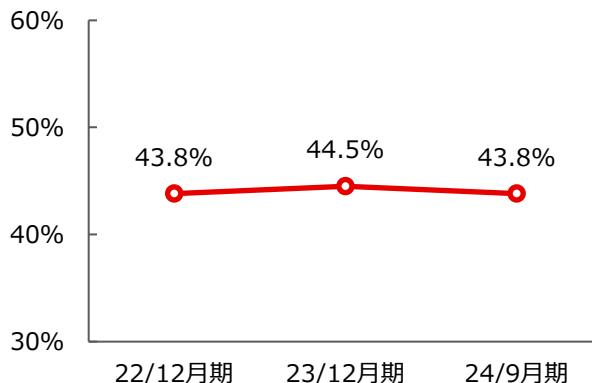
## 非金利収益



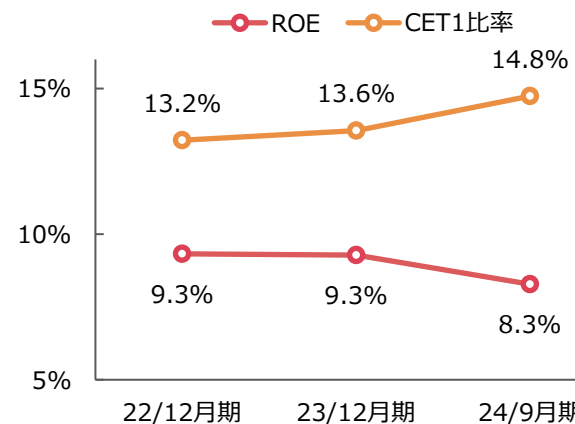
## 預金残高



## 経費率



## ROE・CET1比率\*1

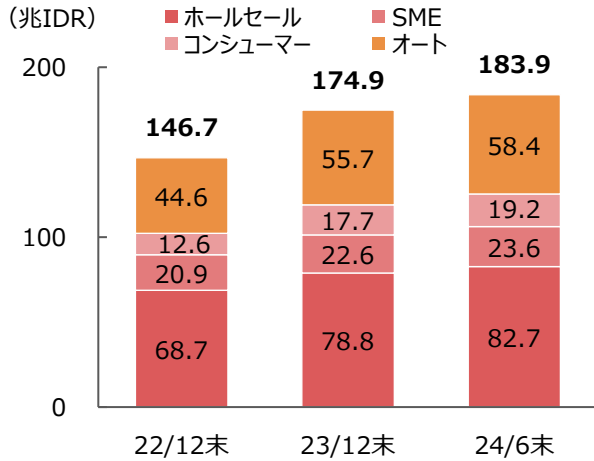


\*1 アユタヤ銀行単体

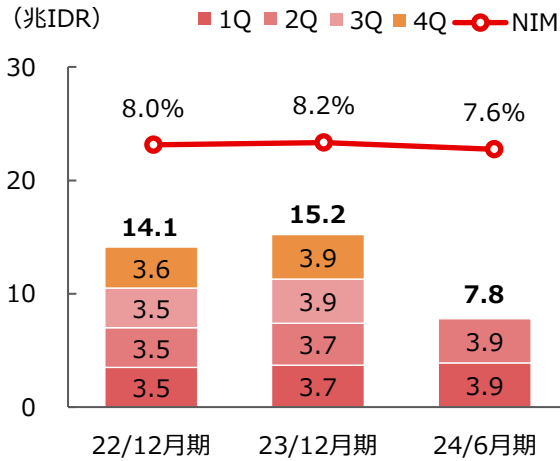


# ダナモン銀行 (BDI) の主要計数

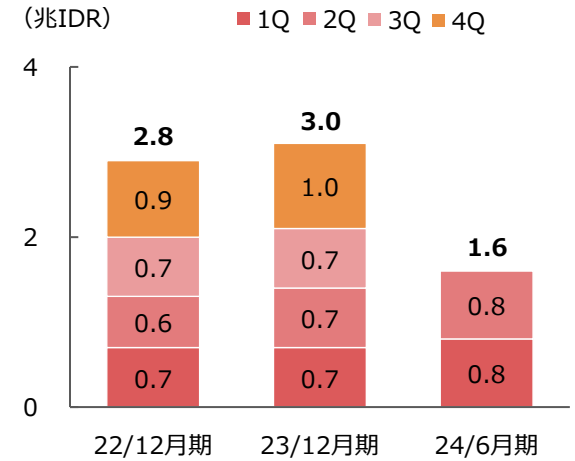
## 貸出残高



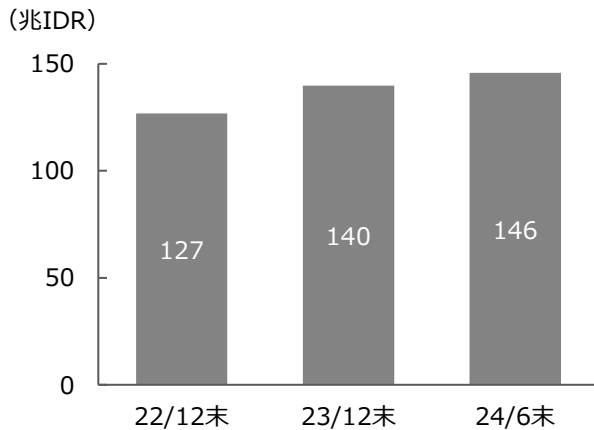
## 金利収益\*1



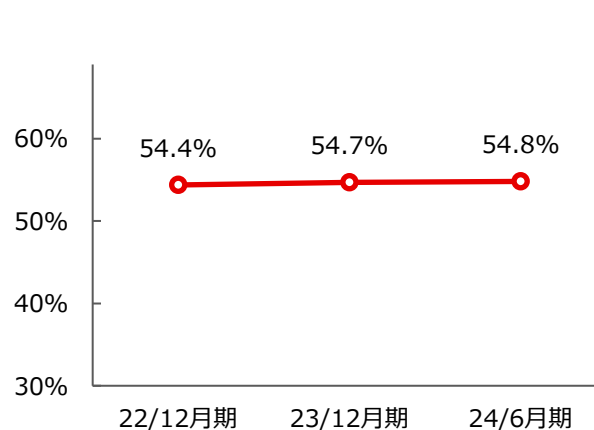
## 非金利収益



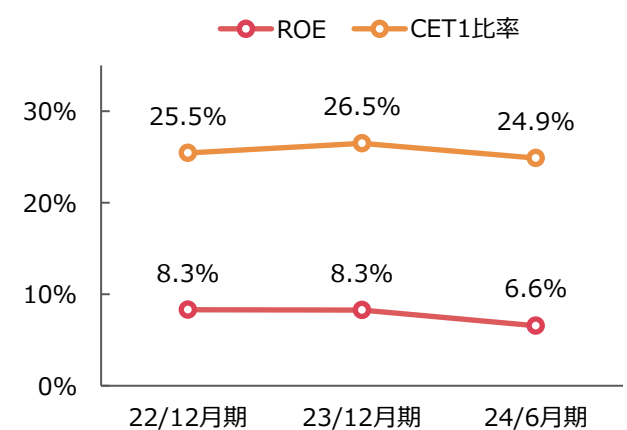
## 預金残高



## 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

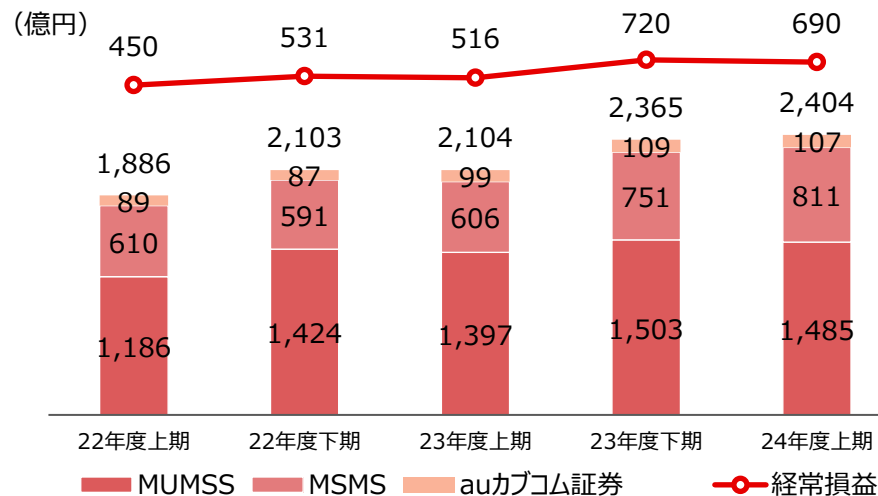
# 国内証券ビジネスの状況

## 国内証券\*1合算計数

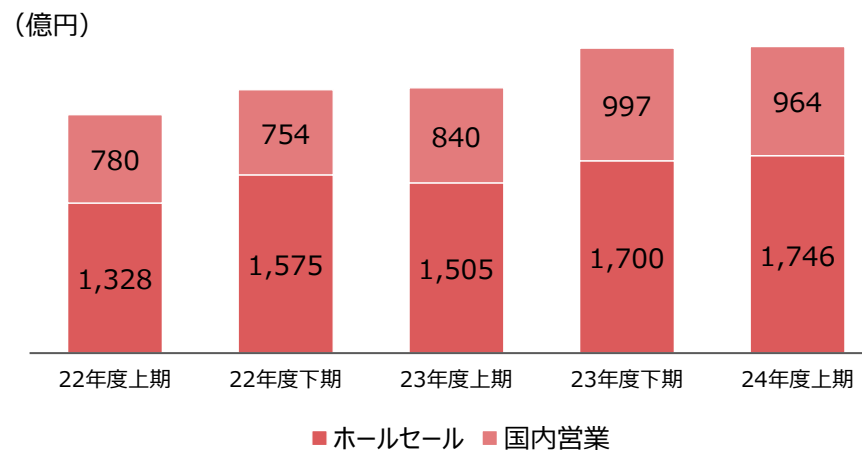
| 国内証券単純合算 (億円)                  | 24年度 中間期        |
|--------------------------------|-----------------|
| <b>純営業収益</b>                   | 2,404           |
| MUMSS                          | 1,485           |
| MSMS                           | 811             |
| auカブコム証券                       | 107             |
| <b>販売費・一般管理費</b>               | 1,723           |
| MUMSS                          | 1,109           |
| MSMS                           | 525             |
| auカブコム証券                       | 88              |
| <b>経常損益</b>                    | 690             |
| MUMSS                          | 385             |
| MSMS                           | 285             |
| auカブコム証券                       | 18              |
| <b>純損益</b>                     | 482             |
| MUMSS                          | 276             |
| MSMS                           | 196             |
| auカブコム証券                       | 9               |
| <b>業務セグメント別 (億円)</b>           | <b>24年度 中間期</b> |
| <b>国内営業 (MUMSS + auカブコム証券)</b> |                 |
| 純営業収益                          | 964             |
| 経常利益                           | 197             |
| <b>ホールセール (MUMSS + MSMS)</b>   |                 |
| 純営業収益                          | 1,746           |
| 経常利益                           | 514             |

\*1 MUMSS + MSMS + auカブコム証券 \*2 一部社内管理計数

## 純営業収益・経常損益の推移

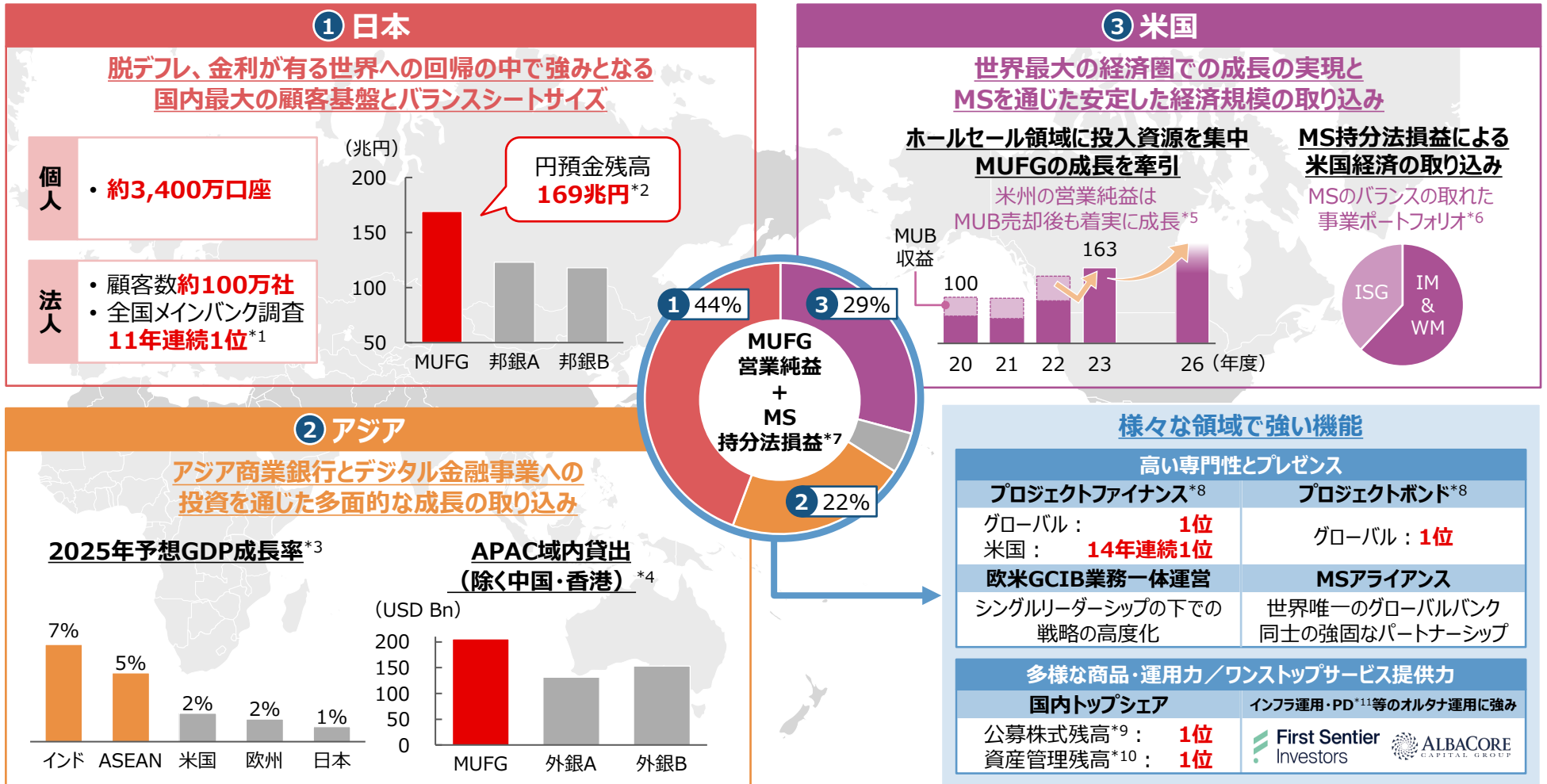


## 業務セグメント別 純営業収益の推移\*2



# MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ（再掲）

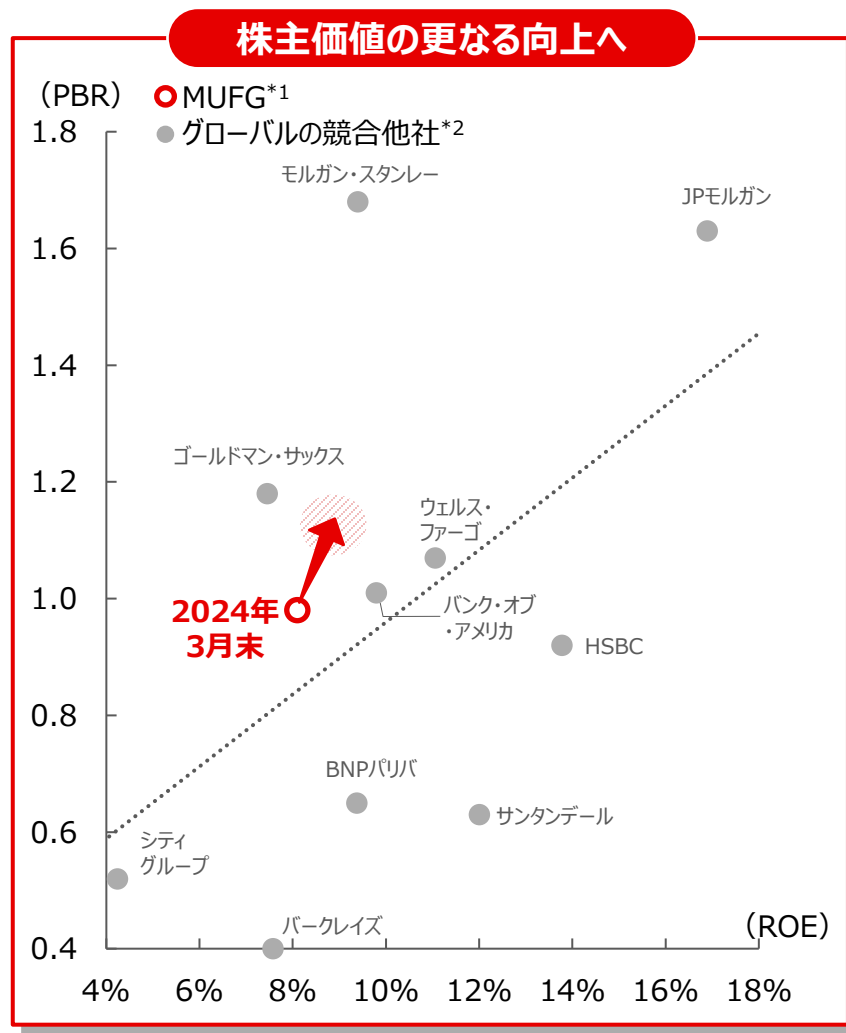
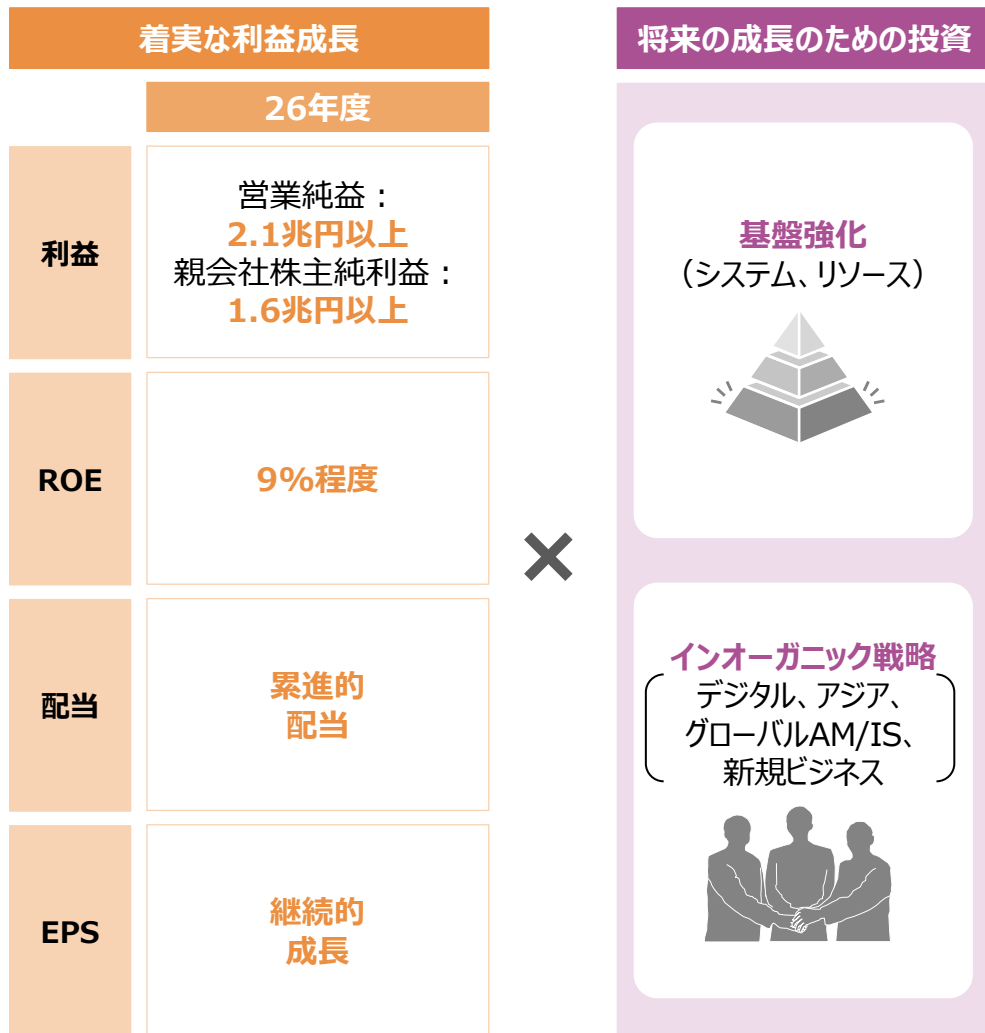
－世界経済の成長を取り込む多様性とバランス、そして強靱性を備えたポートフォリオ



\*1 (出典) 東京商工リサーチ23年全国企業「メインバンク」動向調査 \*2 MUFGは2行合算。他社は24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 2024」 \*4 MUFGはPB含む。他社は24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 税前利益ベース ISG：Institutional Securities, IM：Investment Management, WM：ウェルスマネジメント (出典) MS 234Q Strategic Update  
\*7 23年度の管理計数。MS持分法損益は持分法適用決算期の変更影響を除く \*8 23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

# 今中計でめざすもの（再掲）

－ 着実な利益成長と将来の成長に向けた投資を両立し、更なる株主価値向上をめざす



\*1 ROEは東証基準 \*2 2023年12月末時点（出典）Bloomberg

# 収益力強化に向けた資本活用

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

## 戦略性

・ デジタル、アジア、グローバルAM/IS等の成長領域や新規ビジネスを検討

## 出資採算

・ 企業価値向上に資する採算基準  
 ・ 投資実行後も定期的にモニタリング

## 資本効率

・ 戦略領域への資本の再配分

## 足元の検討状況

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

## 戦略出資

### アジア

2024  
  
 約660億円

2023  
 Krungsri Capital Securities\*1  
 約210億円

2012-2019  
 商業銀行 (VTB, KS, SBC, BDI)  
 約1.4兆円\*2

2024  
  
 約630億円

2023  
  
 約320億円\*3

2023  
 MUIP Garuda Fund  
 約130億円

2022  
  
 約260億円

2024  
  
 約310億円

2023  
  
 約870億円

2022  
 MUFG Ganesha Fund  
 約370億円

2020-2023  
  
 約2,330億円

### デジタル関連

2023  
  
 約160億円

2022  
  
 約140億円

2016-2024  
 オープンバージョン  
 出資約21社  
 約550億円\*4

2020  
  
 約780億円

### グローバルAM/IS

2024  
  
 約1,100億円

2023  
  
 約500億円

2019  
  
 約3,000億円


2013-2020  
  
 約760億円

## 売却

2024  
  
 約1,320億円\*6

2022  
  
 約100億円

2019  
  
 約100億円

2018  
  
 約450億円

2022  
  
 約2.1兆円

2020  
  
 約360億円

2019  
  
 約490億円

2017  
  
 約680億円

\*1 Capital Nomura SecuritiesからKrungsri Capital Securitiesに名称変更 \*2 Vietin Bank, KS, Security Bank Corporation, BDIへの当初出資額の合計

\*3 2024年8月に追加出資約490億円を公表 \*4 社内管理基準 (売却等勘案後)

\*5 Link Administration Holdings LimitedからMUFG Pension & Market Services Holdings Limitedに名称変更

\*6 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

## ESG評価機関の評価

| 評価機関           | 2024/9末 |
|----------------|---------|
| MSCI           | A       |
| FTSE           | 4.1     |
| Sustainalytics | 21.0    |
| S&P Dow Jones  | 50      |
| CDP            | A-      |
| 日経SDGs         | ★4.5    |
| 東洋経済           | 386.8   |

■ : 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

- Bloomberg Gender-Equality Index
- 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            | 747名     | 1,200名    |
|            | ITスキル取得           | 77.7%*2  | 100%      |
|            | 海外枢要ポストに対する候補者プール | 3.8倍*3   | 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*4     | 73%      | 23年度比改善   |
| DEIの推進     | 女性マネジメント比率（国内）    | 22.9%*5  | 27%       |
|            | 男性育休取得率*6         | 86.1%    | 100%      |
|            | インクルージョンスコア*4     | 75%      | 75以上維持    |
|            | 障がい者雇用比率          | 2.68%*7  | 法定雇用率以上維持 |
| 健康経営       | アブセンティーズム         | 0.96%    | 1%以下      |
|            | プレゼンティーズム         | 17-18%   | 15%以下     |

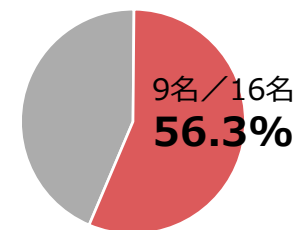
\*1 国内主要子会社3社（銀行、信託、証券）合算の数値（注記の無いKPIは2024年3月時点） \*2 ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得（2024年10月時点）  
\*3 2024年10月時点 \*4 海外主要子会社含む連結ベース（グループ意識調査結果のスコア） \*5 次課長以上の女性社員の割合（2024年9月時点） \*6 取得期限を踏まえた実質育休取得率 \*7 国内主要子会社6社の合算値（2024年6月時点）

# ガバナンス（取締役会構成）

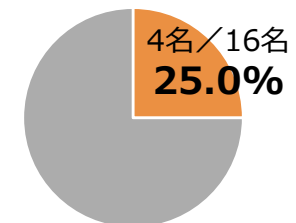
（2024年6月末時点）

| 氏名                  | 担当*1       | 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 藤井 真理子            | 指名、報酬、リスク* | ●        | -   | ●  | -    | -  | ●     | -           | -            |
| 2 本田 桂子             | 監査         | ●        | -   | ●  | -    | -  | ●     | -           | ●            |
| 3 加藤 薫              | 指名、報酬、監査   | ●        | ●   | -  | -    | -  | -     | ●           | ●            |
| 4 桑原 聡子             | 指名、報酬*     | ●        | -   | -  | -    | ●  | ●     | -           | ●            |
| 5 野本 弘文             | 指名*、報酬     | ●        | ●   | -  | -    | -  | -     | ●           | ●            |
| 6 マリ・エルカ・<br>パンゲストゥ | リスク        | ●        | -   | ●  | -    | -  | ●     | -           | ●            |
| 7 清水 博              | リスク        | ●        | ●   | ●  | -    | -  | -     | ●           | ●            |
| 8 デイビッド・<br>スナイダー   | リスク        | ●        | -   | -  | -    | ●  | ●     | -           | -            |
| 9 辻 幸一              | 監査*        | ●        | -   | -  | ●    | -  | ●     | -           | -            |
| 10 宮永 憲一            | 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 新家 良一            | 監査         |          |   |    |      |    | ●     | -           | -            |
| 12 三毛 兼承            |            |          |   |    |      |    | ●     | ●           | ●            |
| 13 亀澤 宏規            | 指名、報酬      |          |   |    |      |    | ●     | ●           | ●            |
| 14 長島 巖             |            |          |   |    |      |    | ●     | -           | ●            |
| 15 半沢 淳一            |            |          |   |    |      |    | -     | -           | ●            |
| 16 小林 真             |            |          |   |    |      |    | ●     | -           | ●            |

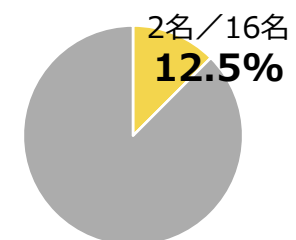
## 独立社外取締役の割合



## 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      | -       | <ul style="list-style-type: none"> <li>役位等に応じて支給</li> <li>「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」等を含む</li> </ul> | -  | 毎月        | 現金             | 1        |
| *3<br>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%<br>現金50% | 1        |
|            | 中長期業績連動 | 0%–150% | 役位別の基準額×  | 中計における目標比達成率等<br>(1) 連結ROE 30%<br>(2) 連結経費率 10%<br>(3) ESG評価 10% <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG自社排出量削減</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイスコア</li> <li>女性マネジメント比率</li> <li>ESG外部評価機関評価*1</li> </ul> | 中期経営計画終了時 |                |          |
|            |         |         |   | 前年度比伸び率の競合他社比較*2<br>(1) 連結業務純益 25%<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益 20%  |           |                |          |
| *3<br>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<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 20%<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10%<br>(3) 連結ROE 20%<br>(4) 連結経費率 10%   | 年1回       | 現金             | 1        |
|            |         |         |   | 個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例<br><ul style="list-style-type: none"> <li>顧客部門の収益力強化</li> <li>各種リスクへの対応</li> <li>サステナビリティ経営の進化 等</li> </ul>   |           |                |          |

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

\*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。