

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

- ✓ 亀澤です。
- ✓ 本日はお忙しい中、私たちMUFGの投資家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、決算についてはポイントだけに留め、中期経営計画の進捗を中心にお話したいと思います。
- ✓ それでは、資料の6ページまでお進みください。

ディスクレーム

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：	グローバルコマース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：	クルンシイ（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

24年度決算の進捗と目標の見直し	5
中期経営計画の進捗	13
行政処分への対応状況	28
中期経営計画の各戦略の状況	32
Appendix	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%**^{*1}

進捗率 **83%**

発足以来初の中間期時点1兆円超

ROE

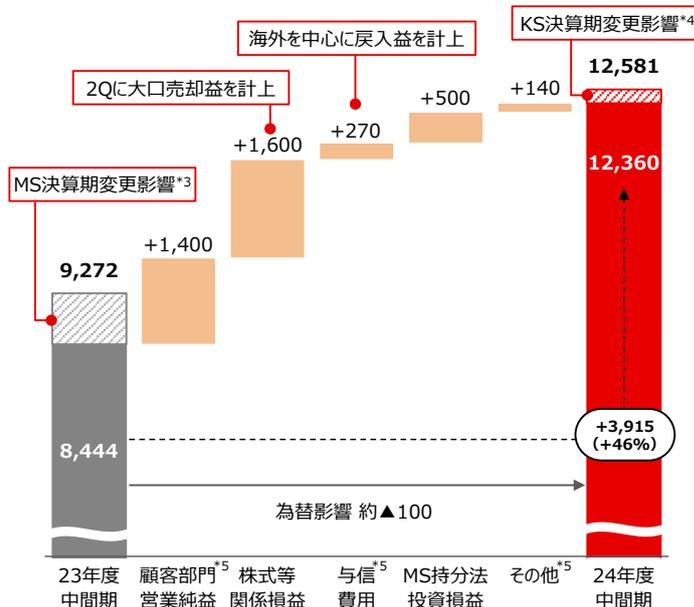
13.3%

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^{*2}

(億円)



^{*1} 23年度のMSの持分法適用決算期の変更に伴う影響、および24年度のKSの連結時に計上する決算期間の変更に伴う影響を除く (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) ^{*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

MUFG 6

- ✓ 24年度中間期は、親会社株主純利益が1兆2,581億円、前同比46%の増益となり、MUFG発足以来の最高益を更新するとともに、中間期として初めて1兆円を超えました。業績目標1兆5,000億円に対する進捗率は83%です。
- ✓ 右側の図表をご覧ください。増益のドライバーは大きく2点です。
- ✓ 1点目は、顧客部門が好調で大幅な増益となったこと、2点目は、政策保有株式の削減進展により、大口の売却益を計上したことによるものです。
- ✓ 7ページにお進みください。

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

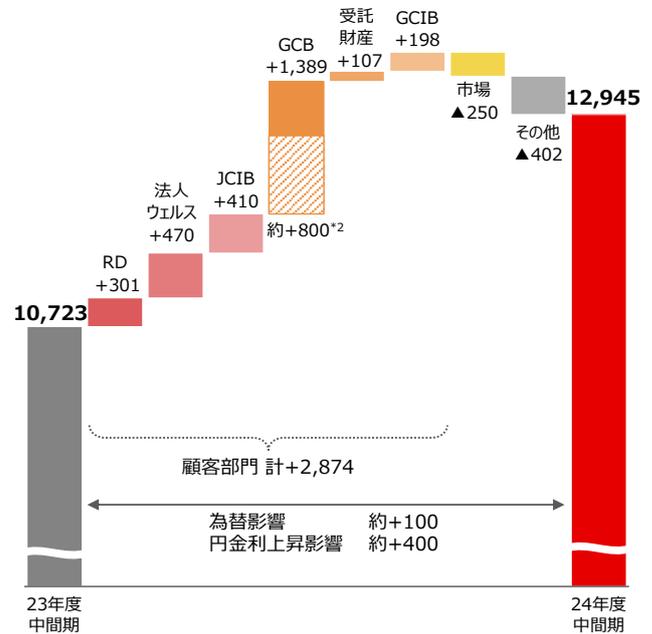
連結 (億円)	23年度 中間期	24年度 中間期	
	実績	実績	前年同期比
1 業務粗利益	24,874	29,118	4,244
2 営業費 (▲)	14,016	16,064	2,048
3 業務純益	10,857	13,053	2,195
4 与信関係 費用総額	▲1,812	▲1,857	▲45
5 経常利益	12,799	17,569	4,770
6 親会社株主 中間純利益	9,272	12,581	3,309
7 通期目標 進捗率	-	83%	-
8 ROE	10.6%	13.3%	2.7ppt

*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

(億円)

連結



MUFG 7

- ✓ 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。
市場事業本部は、米国で逆イールド環境が継続したため、債券ポートの資金収益が悪化し、減益となりましたが、顧客部門では、稼ぐ力が向上し、預貸金収益や手数料収益の増加などにより、全ての事業本部で増益となり、営業純益を着実に積み上げました。
- ✓ 8ページをご覧ください。

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

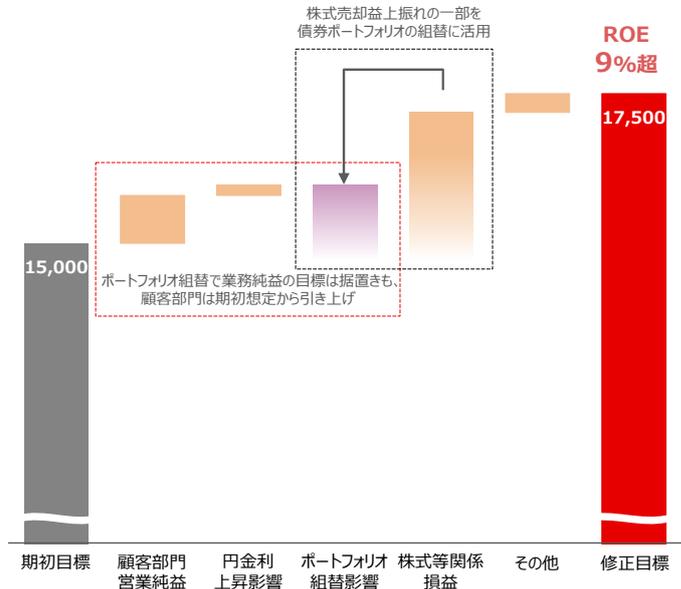
1兆7,500億円

期初目標比 +2,500億円

前年比 +22%^{*1}

親会社株主純利益の増減要因^{*2}

(億円)



ROE
9%超

17,500

期初目標 顧客部門営業純益 円金利上昇影響 ポートフォリオ組替影響 株式等関係損益 その他 修正目標

連結 (億円)	24年度 期初目標	24年度 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

*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

- ✓ 24年度の業績目標の上方修正について、です。
- ✓ 目標設定時からの経済環境変化、並びに進捗率が83%に達したことなどを踏まえて、目標を2,500億円引き上げ、1兆7,500億円に設定しました。年度で過去最高となった前年度と比べて、2割を超える増益となる水準です。
- ✓ 右側の図表をご覧ください。目標見直しの背景を説明します。ポイントは2つ、1つ目は顧客部門で上期までの好調なトレンドを維持し、通期でも力強い成長が期待できること、2つ目は政策保有株式の売却の進展により、期初の想定を大きく上回る株式売却益が計上される見通しであることです。
株式売却益の上振れは、有価証券の含み益の実現ですので、有価証券全体の評価損益の改善を図るため、売却益の一部を債券ポートフォリオの組み替えに活用することを想定しています。
債券関係損益と株式関係損益との間、つまり、業務純益を挟んで損益の入り繰りが生じるため、業務純益は据え置きとしました。
- ✓ 修正後の目標を達成することで、中期経営計画の財務目標であるROE9%程度についても、今年度に前倒して達成し、9%超をめざします。東証定義によるROEでも9%程度が視野に入る水準となります。
- ✓ 9ページをご覧ください。

株主還元

– 24年度の1株当たり配当金は前年度比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

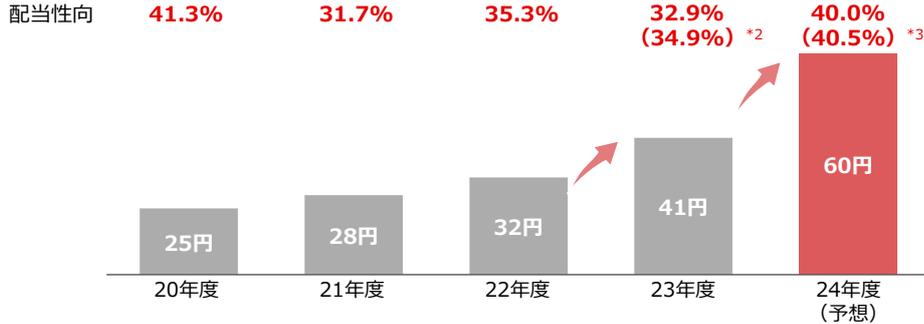
自己株式
取得

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

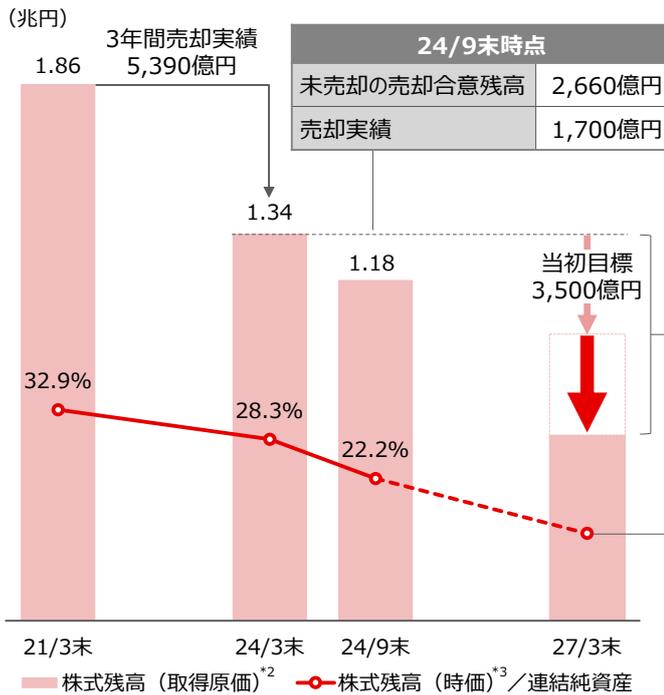
*2 23年度実績から、MS決算期変更影響を除く *3 24年度目標から、KS決算期変更影響を除く

MUFG 9

- ✓ 株主還元についてです。利益目標の引き上げに伴い、配当性向40%確保のため、年間の配当予想を23年度対比19円の増配の60円に引き上げます。これは、期初予想からも10円の増配となります。引き続き、利益成長を通じた累進的な配当を続けていきます。
- ✓ また、下期に見込む資本費消や為替変動の影響を踏まえた上で、総額3,000億円を上限とする自己株式取得を決議しました。24年度通年では合計4,000億円となり、総還元額は配当と合わせ1兆円を超え、総還元率では60%超となる見込みです。

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



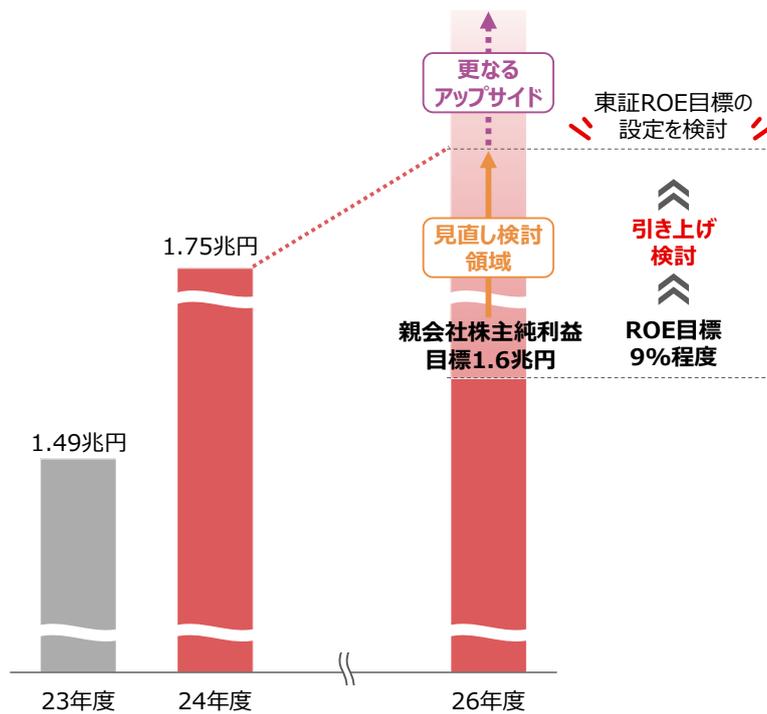
*1 銀行・信託の単純合算 *2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価 (連結) *3 その他有価証券で時価のある国内株式の時価 (連結)

*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

- ✓ 10ページは、政策保有株式の削減目標の引き上げについてです。
- ✓ 9月末時点の取得原価ベースでの売却実績は1,700億円、未売却の売却合意残高も含めると、4,360億円まで積み上げました。年度初では、中計期間中の削減目標として、最低限やる水準として3,500億円という目標を掲げましたが、足許の環境変化による交渉の進展も踏まえ、倍増となる7,000億円をめざすことを決定しました。これにより、この3年間で、保有簿価残高の半減をめざします。
- ✓ 連結純資産に対する、みなし保有株式も含めた時価の割合を20%未満にする時期についても前倒しとなり、今中計期間中の達成が見込まれます。
- ✓ 11ページにお進み下さい。

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



*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

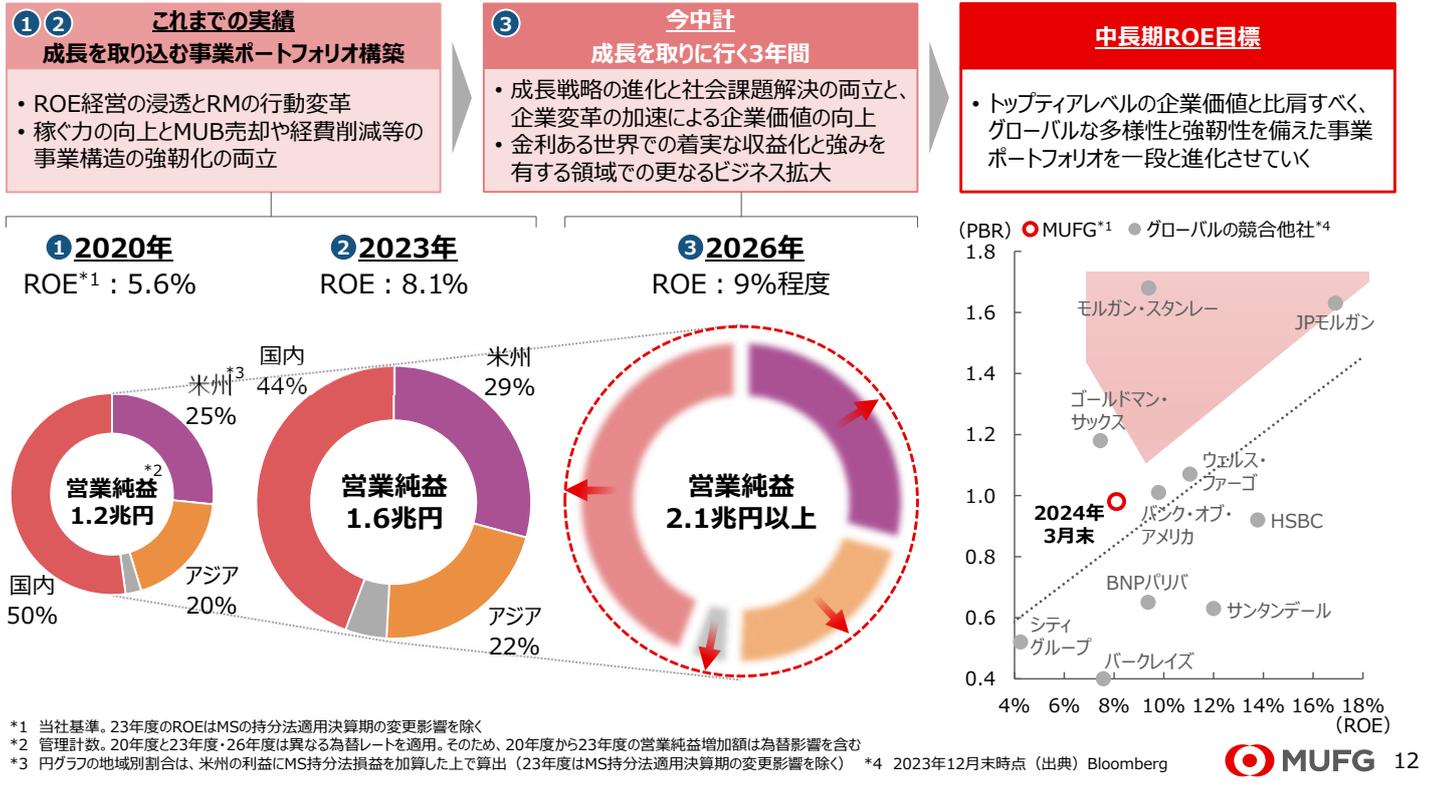
主な目標見直し検討対象とアップサイド

	円金利上昇影響 見直し検討領域 + 更なるアップサイド <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 「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 <ul style="list-style-type: none"> 売却目標引き上げに合わせて見直し

- ✓ ここまでお伝えしました通り、今年度で今中計の目標の前倒し達成が視野に入るため、今中計の財務目標の見直しについて、検討を開始しています。
- ✓ 見直しのポイントは3点、1点目は円金利の上昇等の環境変化、2点目は顧客部門の稼ぐ力の向上を背景とした、営業純益の更なる積み上げ、最後、3点目は政策保有株式の売却目標の引き上げに伴うもの、です。なお、ROE目標については、永らく、投資家の皆様からのご示唆を頂戴しておりました東証基準での設定を検討しています。
- ✓ 次のページにお進み下さい。

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



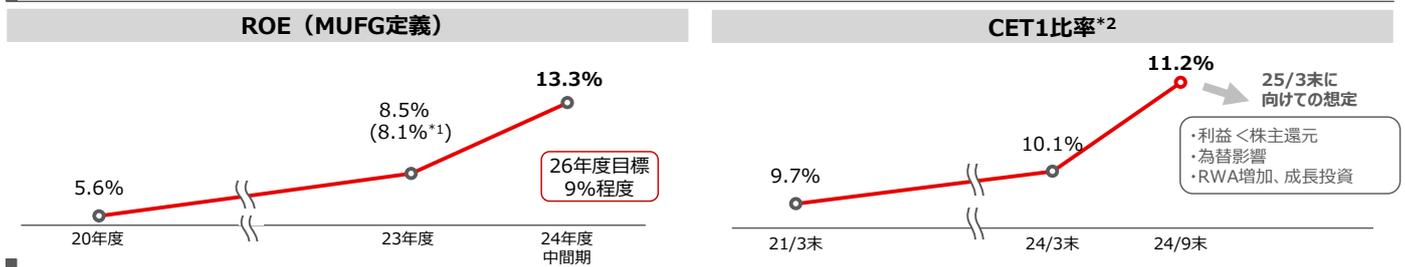
- ✓ 中長期ROE目標について、です。これまで9～10%と定め、事業ポートフォリオを高度化させてきましたが、既にその水準に到達しつつあることから、今中計のROE目標の見直しと合わせて、中長期ROE目標も見直します。考えるべきポイントは、私たちMUFGが自らの強みを活かし、グローバル・トップティアに伍する企業価値を如何に創造していくか、です。
- ✓ 前中計では、2020年度に営業純益1.2兆円、ROE5.6%だったポートフォリオを、23年度には営業純益1.6兆円と3割を超える増加、ROEは8.1%と2.5%改善を達成しました。今中計では最終年度となる26年度で営業純益は20年度の約2倍となる2.1兆円以上、ROEは9%程度を目標としてきましたが、これは先ほど申し上げた通り一段の引き上げを検討します。
- ✓ 今、私たちは、グローバルにみて非常にユニークかつ、競争力のある事業ポートフォリオを有しています。
- ✓ 収益の4割を占める国内は、最大の顧客基盤とバランスシートサイズに加え、超低金利局面で、支店の統廃合を含めた経費構造改革を仕上げ、利ざや改善やリスクテイク力の強化を通じアセットの収益性を大幅に向上させました。
- ✓ 収益の2割強を占めるアジアは、商業銀行からノンバンクやデジタル金融プレーヤーにプラットフォームを拡充、MUFG経済圏を構築し、ASEANとインドの高い成長を面で捉える、グローバルで最も優位なポジショニングを確立しています。
- ✓ 最後に3割を占める米州。ユニオンバンクを売却し、ホールセールバンキングに経営資源を集中させ、収益性の改善と利益の成長の双方が継続しています。
- ✓ これに、パートナーであるモルガン・スタンレーの利益取り込みとアライアンスを通じたビジネス拡大により、米国外の金融機関として最も洗練された利益構造をこの地に有していると確信しています。
- ✓ この特徴ある事業ポートフォリオをベースに、世界経済の成長を感度高く、しなやかに取り込み、企業として成長する、これがMUFGの企業価値のアップサイドの源泉です。グローバル・トップティアに比肩する企業価値の実現を目指し、中長期ROE目標の見直しを検討したいと考えています。
- ✓ それでは、14ページにお進みください。

中期経営計画の進捗

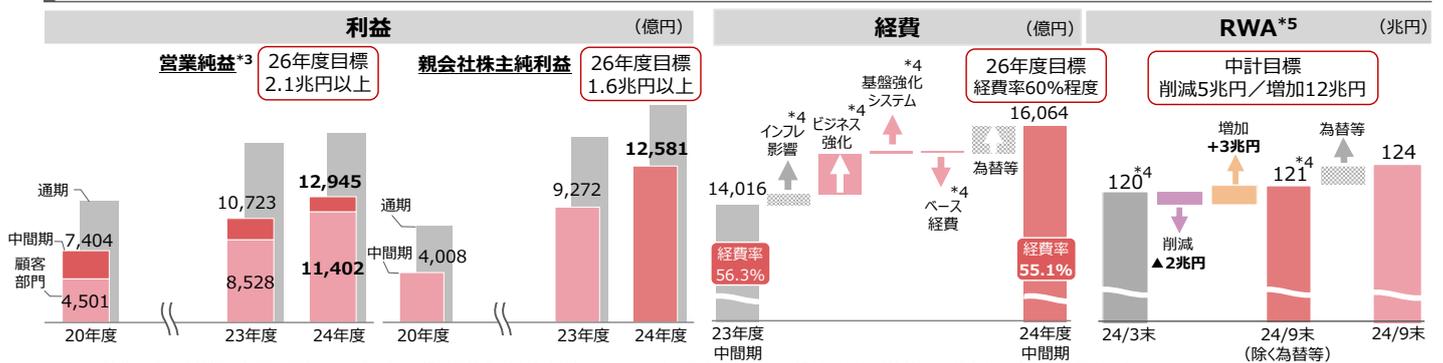
財務実績

－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目標達成に向けた3つのドライバー



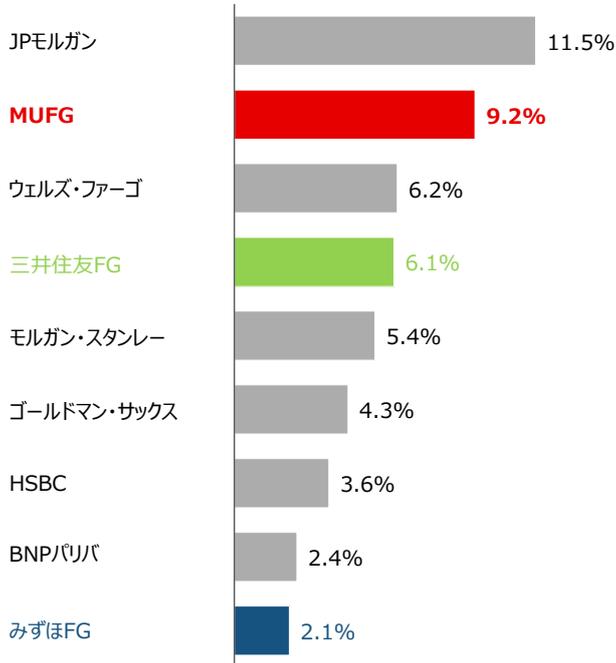
*1 MSの持分法適用決算期の変更影響除き *2 パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く
*3 社内管理上の連結業務純益。基準変更を含む *4 社内管理上の計数。現地通貨ベース
*5 リスクアセット。パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

- ✓ 中期経営計画の進捗についてお話しします。まずは、財務の進捗です。
- ✓ 「ROE」、「CET1比率」は、中間期時点では、利益の上期先行などもあり、それぞれ13.3%、11.2%と高い水準となりました。
- ✓ 左下の「利益」は、成長戦略を中心とする取り組みが、着実に数字に表れています。顧客部門の営業純益が、2,800億円を超える増益となったことに加え、親会社株主純利益も順調に推移しています。「経費」、「RWA」の状況は、後ほど説明しますが、それぞれ、計画に沿ってしっかりとコントロールしています。
- ✓ 15ページにお進みください。

EPSで見るMUFGの成長実績

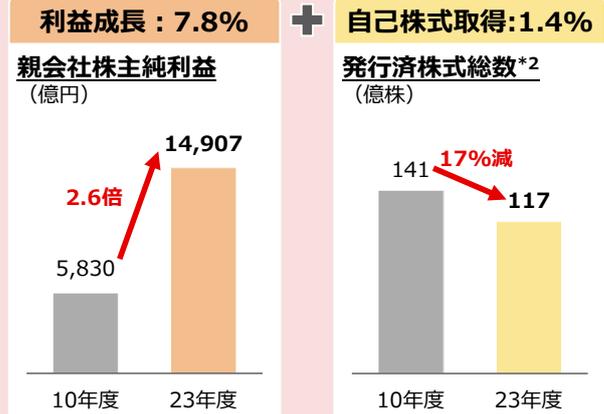
－ 着実な利益成長と規律ある資本運営により、グローバルピアに並ぶEPS成長を実現

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%



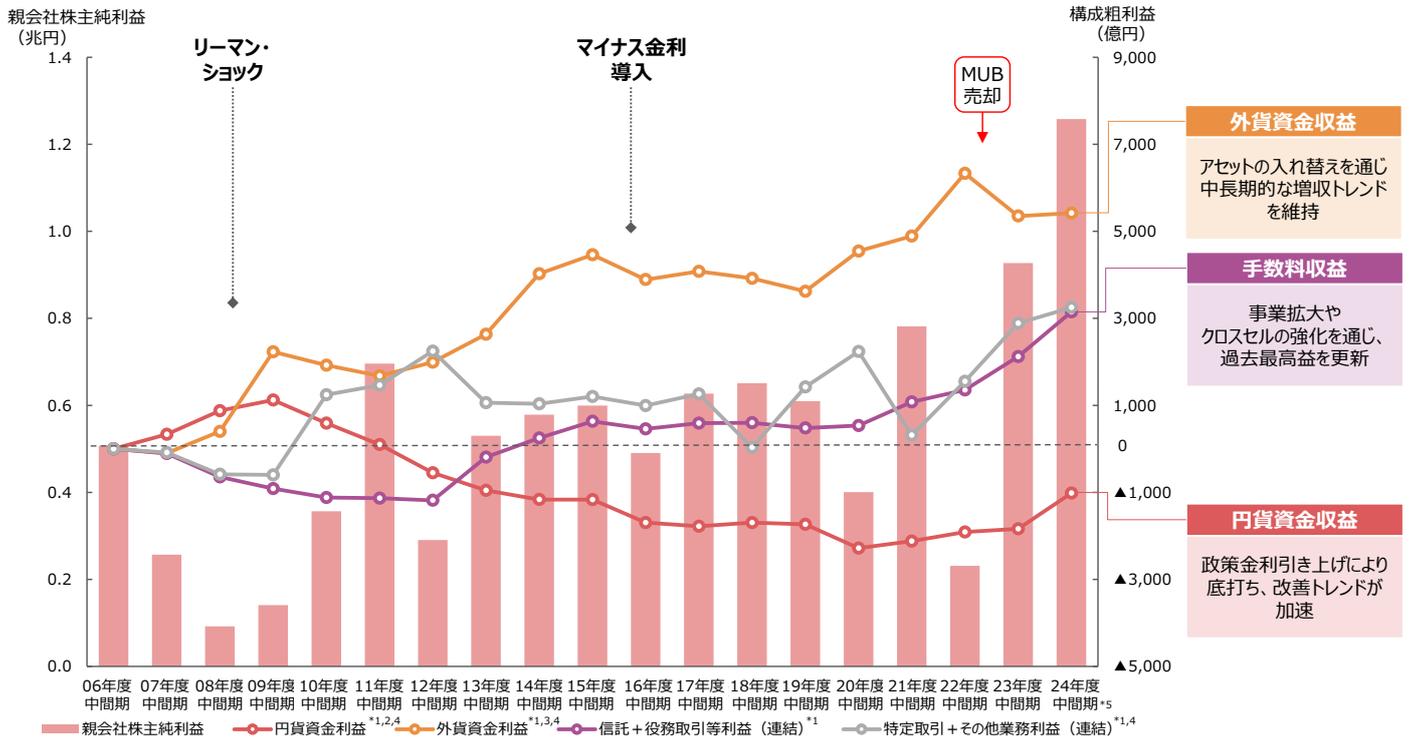
*1 各社決算通貨ベース（出典）邦銀：有価証券報告書、外銀：Bloomberg *2 普通株式（除く自己株式）

MUFG 15

- ✓ ここでは、MUFGのこれまでの成長をEPSで振り返ります。
- ✓ リーマン・ショック後の2010年度から昨年度までのEPS成長率は9.2%でした。これは、グローバルピアと比較しても非常に高い水準です。
- ✓ 右側をご覧ください。このEPS成長率を、利益成長と自己株式取得に分解すると、親会社株主純利益を2.6倍に拡大させながら、発行済株式総数は、自己株式取得によって約2割減らすことで実現したことがお分かり頂けると思います。
- ✓ このように、着実な利益成長と規律ある資本運営を両立することで、高いEPS成長率を実現してきました。次のページから、EPS成長に大きく寄与している利益成長について見ていきます。

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、アコムの場合値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く

*3 銀行、信託、MUAH、KS、BDIの場合値。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

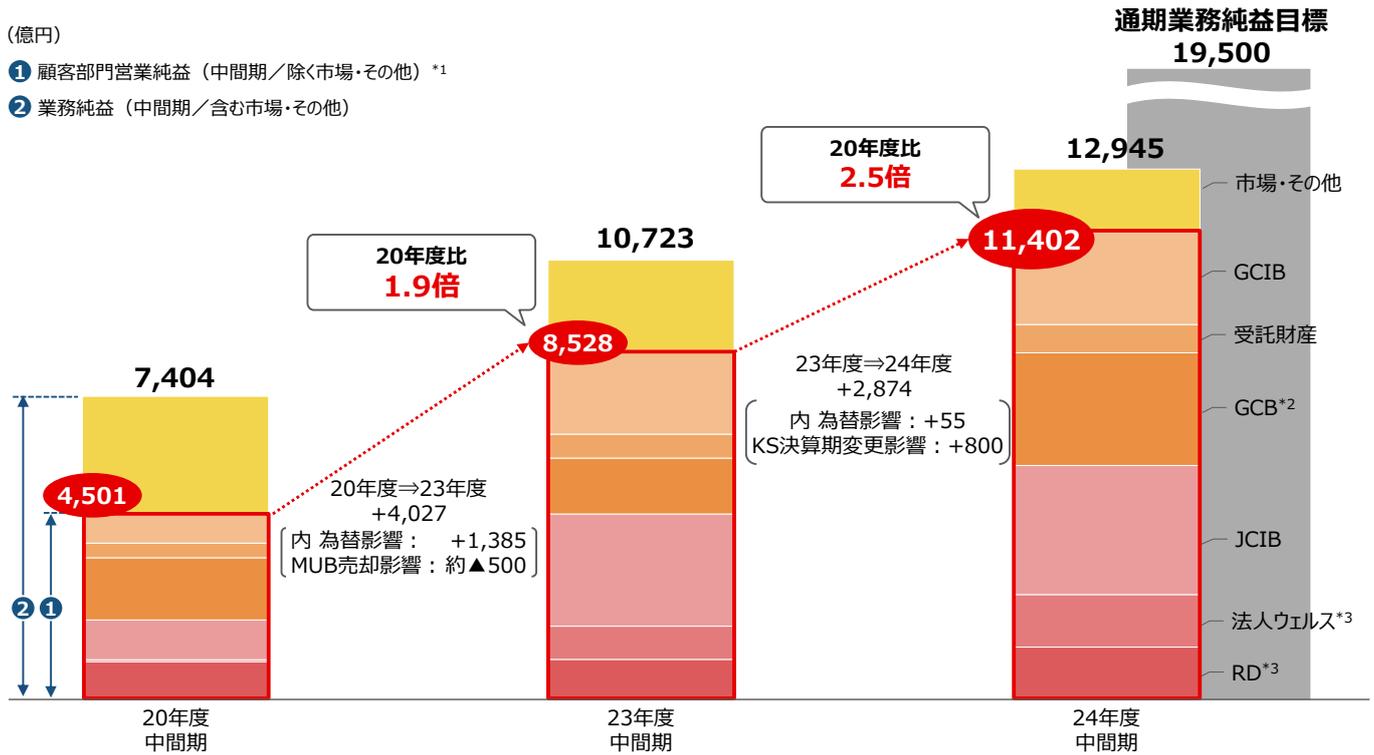
- ✓ 16ページは、親会社株主純利益と構成利益の推移を示しています。
- ✓ オレンジの折れ線グラフの外貨資金収益や、紫の手数料収益は、増収トレンドが続いています。これに加えて、赤色の円貨資金収益も、ここ数年はマイナス金利政策が続くなかでも、利ざやの改善により緩やかに上昇していましたが、足元では政策金利の引き上げと相まって、収益力を大きく回復してきています。
- ✓ こうした収益構造の多様化によって、棒グラフの親会社株主純利益は、既にマイナス金利導入前の2倍を超える水準にまで成長しています。
- ✓ 17ページへお進みください。

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

✓ 私たちの「稼ぐ力」についてです。

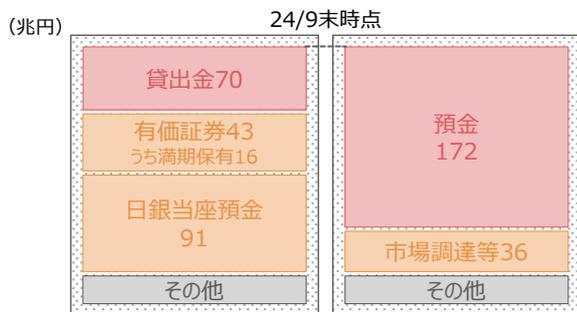
✓ 成長戦略が順調に進展しており、顧客部門の営業純益も1兆円を超え、20年度中間期比では2.5倍の大幅増益となりました。アユタヤ銀行の期ズレ影響や為替影響を除いても前年同期比で2,000億円を超える大幅増益であり、稼ぐ力の向上は着実に継続しています。

✓ 18ページにお進みください。

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)

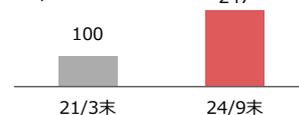
足元の資金需要の動向 2行合算

国内円貨貸出の推移 (平残/兆円)



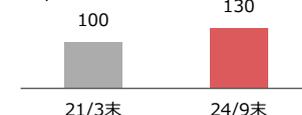
不動産NRL*3残高推移

(21/3末実績=100)



資本性ファイナンス*4残高推移

(21/3末実績=100)



事業承継関連貸出

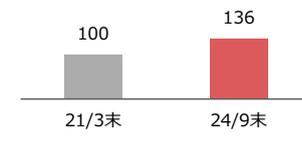
新規実行額推移

(22年度中間期実績=100)



LBOファイナンス関連残高推移

(21/3末実績=100)



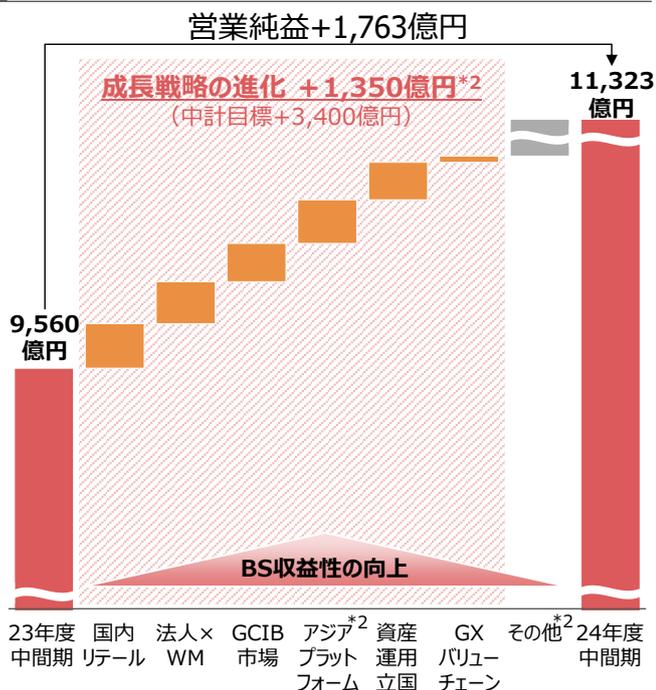
*1 バランスシート不変、金利即時上昇後3年目の影響額 *2 社内基準による区分 *3 ノンコースローン *4 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンス

- ✓ 円金利上昇影響と資金需要の動向についてです。
- ✓ 今年、日銀は17年振りとなる利上げを行いました。今後のさらなる円金利の上昇が業績に与える影響を、左に記載の通り25bp平行で上昇した場合、1,800億円の増益と試算しています。
- ✓ 長く続いたデフレから脱却し、金利が有る世界が訪れ、日本経済が復調していくことで、本格的にお金が動き出していきます。
- ✓ 日本経済がいま、大きな転換期にあるなか、私たちMUFGは、トップバンクとして、日本の成長を創出する責務があると強く思っています。右側に記載の通り、足元の資金需要は非常に堅調です。私たちが持つ本邦最大のバランスシートを活かしながら、お客さまの資金需要に応えていきます。
- ✓ 次のページにお進みください。

成長戦略の進化～成長をつかむ

－成長戦略は中計目標対比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*3 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*4 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まず *3 Emerging Managers Program *4 カーボンニュートラル

- ✓ ここから、中計の3本柱である各戦略の進捗を説明します。
- ✓ まず、成長戦略の進化です。営業純益の増益額は1,350億円と、中計目標に対して既に40%の進捗となっており、走り出しは非常に好調です。
- ✓ 中でも、国内ビジネスが大きく伸び始めています。国内リテール顧客基盤の強化では、Life Time Value戦略を実現するため、様々なキャンペーンを機動的に展開することで、新規口座の開設数や三菱UFJカードの申込件数を順調に伸ばしています。法人×ウェルスマネジメントビジネスは、お客さまのニーズを捕捉することで、事業承継関連融資や資産運用収益が伸長しています。
- ✓ 海外では、GCIB・市場一体ビジネスモデルを着実に伸展させたほか、アジアプラットフォームの強靱化では、新たにタイのAscend MoneyやフィリピンのGlobe Fintech Innovationsへの出資を通じ、アジアにおけるMUFGの経済圏を拡充しました。また、資産運用立国実現への貢献、GX起点のバリューチェーン支援、新たな事業ポートへの挑戦を通じて、お客さまや私たちの新たなビジネスの創出に取り組んでいます。
- ✓ 20ページをご覧ください。

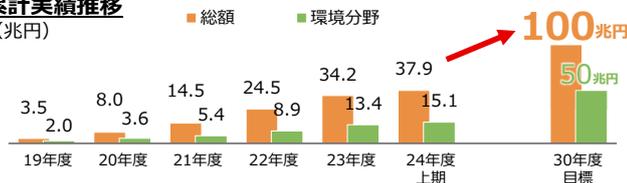
社会課題の解決～未来につなぐ

－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



* 各優先課題における取り組み状況については、[MUFGサステナビリティレポート2024 - 優先課題への取り組み]（11月公表）ご参照
URL : <https://www.mufig.jp/csr/report/sustainability/>

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）



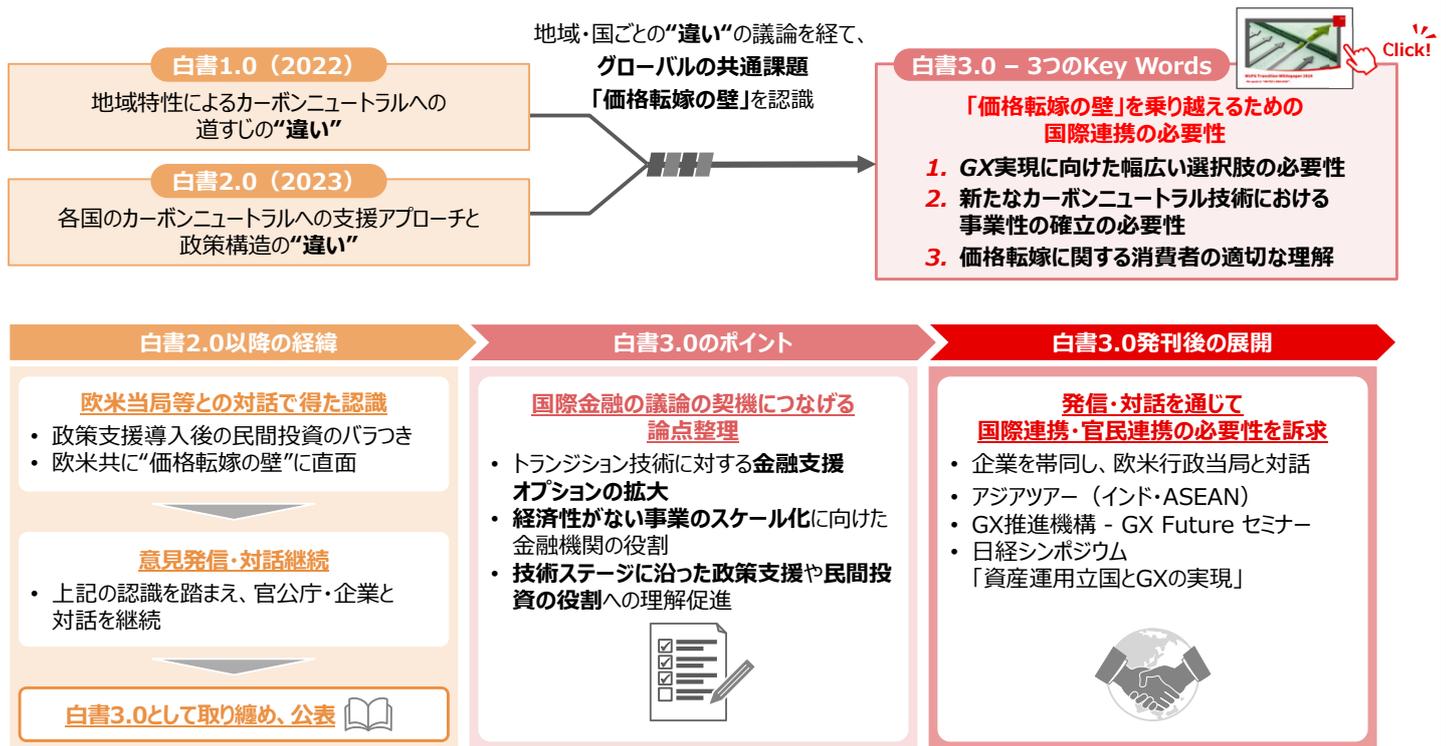
- 信託の事業特性を踏まえ、実現をめざす社会的インパクトとKPIを設定
- インパクト実現までの道筋をロジックモデルで可視化

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

- ✓ 社会課題の解決についてです。
- ✓ 左上、持続可能な社会の実現に向けたファイナンス支援の実績は、国内外の資金需要の増加を捉え、中間期で4兆円増加しました。
- ✓ 次に、活力溢れる社会についてです。上期は、最先端のAI技術を駆使した業務効率化に強みを持つLayerX社と、銀行が業務提携しました。同社のサービスを通じて、お客さまのバックオフィス業務におけるソリューションを提供しながら、決済などの、MUFGのビジネスと親和性の高い領域でも協働を深めることで、両社の企業価値向上と社会課題の解決を追求します。
- ✓ 次に、右上をご覧ください。6月に人権レポートを公表しています。今年度のレポートでは、新たに人権デューデリジェンスの実績と具体例を取り纏めるなど、人権尊重の取り組みの強化に加えて、積極的な開示も行っています。
- ✓ なお、今月、「MUFGサステナビリティレポート2024」を発刊しておりますので、詳細はそちらもご覧いただけますと幸いです。
- ✓ 最後に、私たちのビジネスがもたらす、社会へのインパクトの可視化に向けた取り組みを紹介します。信託銀行では、社会的インパクトの達成に向けた道筋を、ロジックモデルで可視化したIMPACT BOOKを7月に公表しています。
- ✓ 来年の春には、社会課題の解決に向けたMUFGグループ全体での具体的な取り組みや、社会にもたらすインパクトを開示し、わかりやすく説明していきます。
- ✓ 21ページをご覧ください。

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



- ✓ この9月に、新たなトランジション白書を発刊しました。
- ✓ これまでの白書では、各国、地域ごとのカーボンニュートラルへの道のりや政策の「違い」を整理し、様々なステークホルダーと対話してきました。
- ✓ 一方、今回は議論を通じて、「違い」だけでなく、「カーボンニュートラル技術の価格転嫁の壁」という、各国共通の課題があることがわかりました。今回の白書では、この壁を乗り越え、カーボンニュートラルに必要な技術を社会実装させていくために必要な論点を整理し、事業の経済性の確保と、技術に対する社会の適切な理解、そして国際連携の必要性を訴求しています。
- ✓ MUFGは、お客さまとも協力しながら、これからも産業間連携、産官連携、そして国内外連携の土台を整える役割を担っていきます。
- ✓ 22ページをご覧ください。

企業変革の加速～会社が変わる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

- ① 意見や指示は明確に
- ② 3割で共有、5割で議論、7割で決断
- ③ 議論が主役で資料は脇役
- ④ 権限委譲し、その決定を尊重
- ⑤ 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

✓ 企業変革についてです。

✓ MUFGが「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現する会社になるには、MUFGの「覚醒」が必要だと考えています。そのためには、一人ひとりの社員が、ポテンシャルを最大限に引き出し、自ら考え、主体的に決断し、直ちに行動するカルチャーの醸成が不可欠です。

✓ 国内外で4千人を超えるマネジメント向けのタウンホールの開催や、社内メディアを活用した社員への発信を強化する取り組みに加え、社員間、特に所属業態を超えた単位で、社員それぞれの考えるMUFG Wayについて対話、共鳴する機会を増やしています。こうした双方向の仕組みを通じて、社員ひとりひとりのレベルでパーパスを自分ごと化することにより、グループ一体でカルチャー改革を進めています。

✓ 右側は、スピード、Agilityの進捗についてです。

✓ 500名を超える部室店長が、スピード改革を実践に移す自分自身の具体的な取り組みを宣言しました。

✓ また、社内の複雑な手続やルールの見直しにも取り組んでいます。具体的には、2,000件を超える社員からの要望を70件のテーマに集約し、取り組み開始から半年で、既に7割以上の対応方針を策定しています。

✓ さらに、迅速な対応が可能となるアジャイル運営の試行も新たに始めています。まずはアジャイル運営を複数の領域で試行する為のCoEチームを設置し、社内で幅広く使っていくことを検討していきます。

企業変革の加速～会社が変わる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

社員の働き方を変える

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

*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

AI-Nativeな企業への改革を支える活動

AI インテリ ジェンス	<ul style="list-style-type: none"> 最先端企業等から知見を吸収、グループへ展開・活用 	
	<p>グローバルネットワーク</p> <p>スタートアップ アカデミア Tech企業</p>  <p>etc.</p>	<p>最新技術・動向調査</p> <p>技術トレンド・ニュース</p> <p>他社のAI活用</p> <p>ルール・規制</p>
他社との 連携	<ul style="list-style-type: none"> 先進的企業との連携、最新技術の研究・開発を推進 	
	<p>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</p> <p>Sakana.AI への出資、 sakana.ai 協業開始</p>	<p>OpenAI OpenAIの 技術を業務 に活用</p> <p>金融特化 LLM*3の 開発に向け 協業</p>
AI 専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 新卒・キャリア採用、全社員向け研修による確保・育成 	
	<p>新卒・キャリア採用拡大</p> <p>マネジメント向け研修</p> <p>DX推進人材育成研修</p>	<p>AI専門人材（銀行）</p> <p>3年で約3倍</p> <p>約100名 → 300名超</p> <p>23年度 26年度</p>

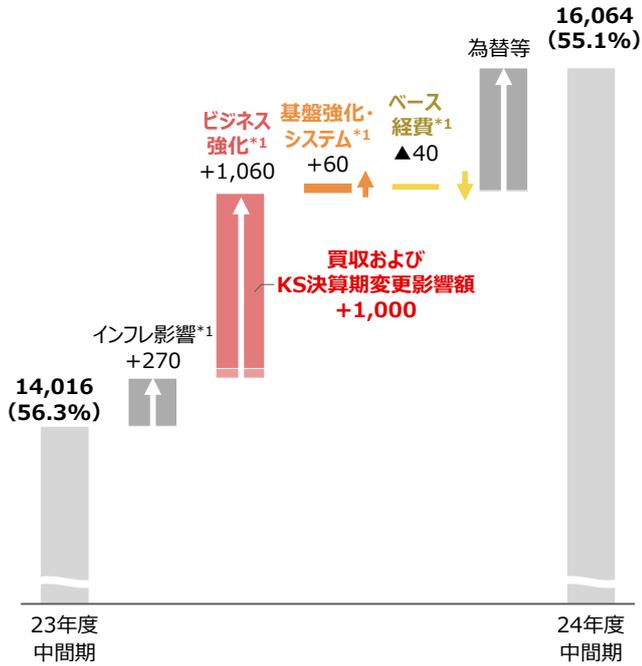
✓ 23ページは、AIに関する戦略のアップデートです。生成AIはビジネスを一変させるゲームチェンジャーになると考えています。そのため、業務効率化に活用するだけでなく、AIを起点に物事を考えるAI-Nativeな企業への改革を実現すべく、様々な取り組みを進めています。具体的には、「データドリブンによる顧客提供価値の向上」、「事業モデルの改革」、「社員の働き方を変える」を軸に、より高度なビジネスユースケースの検討や開発、最新技術と動向を把握するインテリジェンス活動、そして先進的な外部パートナーとの協働を進めています。

✓ さらに、これらの戦略を支える専門人材の強化も本格化していきます。

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)



*1 社内管理上の計数

各事業本部の経費率の実績

	24年 中間期	前年 同期比	26年度 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

✓ 24ページは、経費コントロールです。

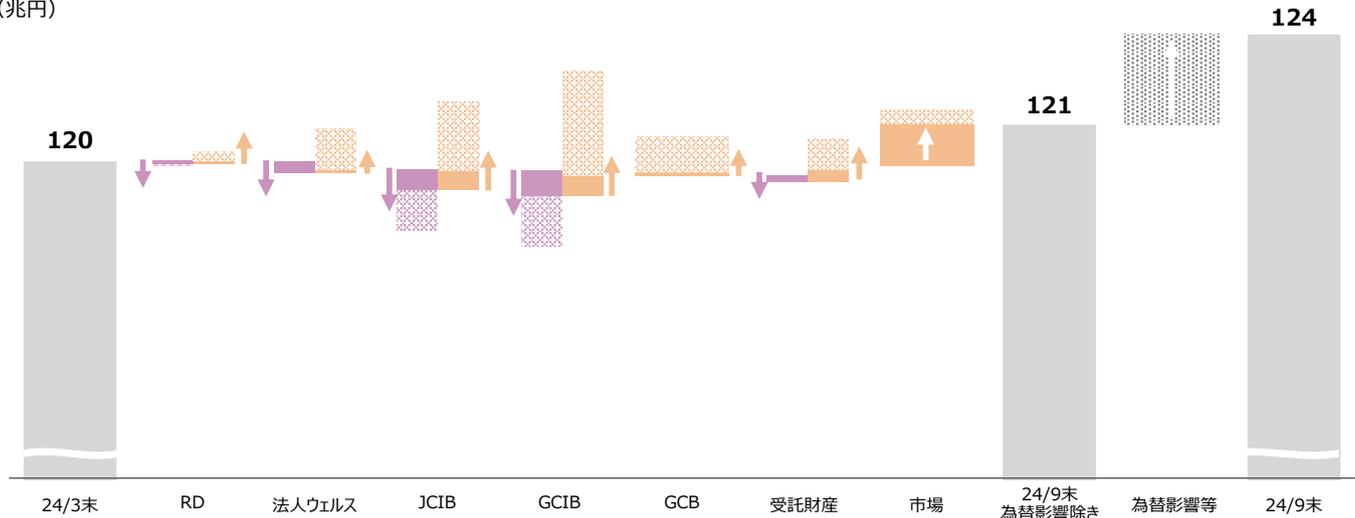
✓ ビジネス強化、基盤強化に確り資源を投入しつつ、経費率では、領域ごとに「率」、「額」でのコントロールにより、中計の目線である60%を下回って推移しています。

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)



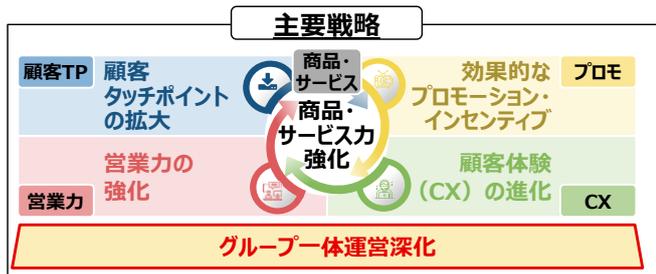
*1 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

✓ 25ページはRWAコントロールの状況です。

✓ 高収益性のアセットへの入れ替えに向けて、全社的にリスク・リターンを意識した業務運営が浸透しています。足元では、低収益性資産の削減と政策保有株式の売却加速により、中計目標に対してRWAの削減が先行した格好となっています。

リテール戦略の進化

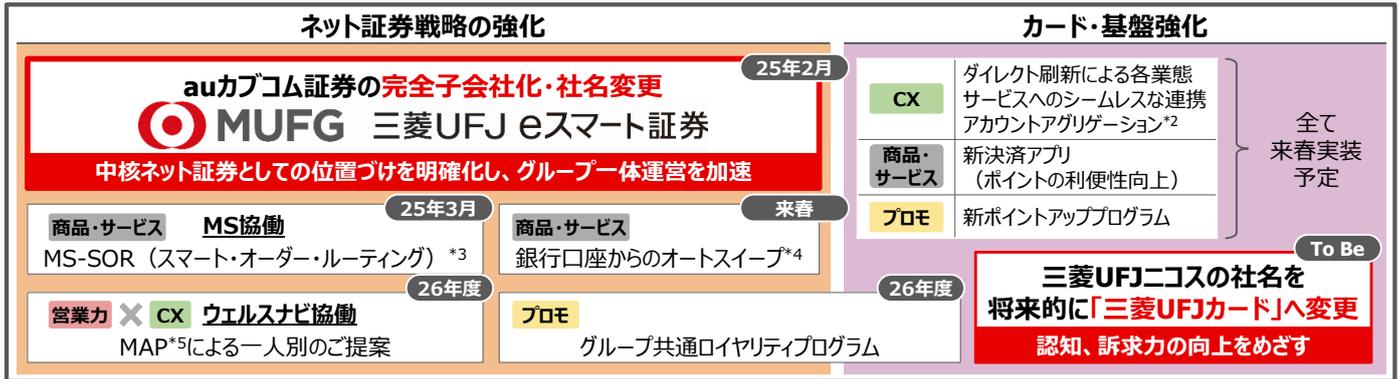
－リテール戦略を更に加速させるべく、グループ一体運営を更に深化



上期の進捗

顧客TP	新規出店試行開始	▼ 試行店舗： 流山おおたかの森ショッピングセンターにて
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 (三菱UFJカード、住宅ローン)	(出所) 2024/10/21ニッキンONLINE

次なるフェーズに向けグループ一体運営を更に加速



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

 26

- ✓ 26ページは、リテール戦略の進化です。
- ✓ リテール戦略では、Life Time Valueと顧客基盤の最大化をめざし、新型店舗の出店など、様々な取り組みを進めています。
- ✓ さらに、MUFGならではの、グループ一体運営を加速させるために、今般、「auカブコム証券」の完全子会社化と、「三菱UFJ eスマート証券」への社名変更を決定しました。三菱UFJ eスマート証券をグループの中核ネット証券と位置付け、グループ各社との相互送客や、サービス面での連携を強化することで、協働を加速させていきます。
- ✓ また、今年度中に、インターネットバンクの「ダイレクト」を刷新、グループ各社のサービスへのシームレスな連携を可能とし、グループ一体で競争力のあるサービスを展開していきます。

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



AKITA Seiichiro

- 国際的な宇宙サミット^{*2}に登壇し、バ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

*1 High Altitude Platform Station：成層圏から通信サービス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

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

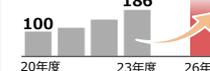
② インドビジネスの進化

- ・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}

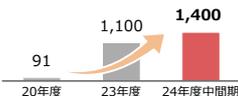
- ・20-23 CAGR 22%

> 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

✓ 27ページは、事業ポートフォリオの更なる進化についてです。

✓ 価値共創アプローチでは、新たなビジネスドメインの広がりをつえ、お客さまと共に産業と事業を育てることで、MUFGの将来のビジネス機会の創出をめざしています。従来の活動の枠を超え、事業共創投資や国際的なアドボカシー活動、サプライチェーンの構築支援など、取り組みは多岐に渡っています。

✓ 海外では、アジアにおけるMUFG経済圏の拡充のため、タイとフィリピンのペイメント領域でのトッププレイヤーに出資しました。インドは、収益力強化と海外オペレーション効率化の両面でMUFGを支える重要な地域になっています。

✓ IS領域では、今年5月に買収したLink社改め、MPMSが持つ顧客基盤を活用し、海外の年金基金等への資産管理サービス提供によるシナジーの追求や、インド事務センターを有効活用した業務効率化などにより、事業を更に拡大していきます。

✓ それでは、29ページにお進みください。

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

浸透・定着に向けた今後の取り組み

(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標の目的の再徹底

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

- ・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

- ・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）

- ・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

- ・役員を含む階層別の注意喚起継続

- ・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

- ・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

*1 本進捗状況は2024年10月15日付で金融庁へ報告済み *2 2024年7月19日プレスリリースご参照 *3 2024年11月14日時点

- ✓ 行政処分の対応状況について説明します。
- ✓ 7月に、6つの柱を中心とする再発防止に向けた改善対応策を策定、金融庁に提出し、内部管理体制の強化に向けた取り組みを着実に実行してきました。具体的には、左側の記載事項については、全て10月までに対応を完了しております。
- ✓ 右側に記載しましたのは、今後の浸透・定着に向けた取り組みです。持株会社としても、しっかりとモニタリングをしていきます。当社取締役会も本改善計画の策定段階から関与しており、今後も定着状況を検証していくことになっています。これらの内容については、この10月に金融庁に報告を行っており、今後も、定期的に実施状況を報告していきます。皆さまにも必要に応じ、進捗をお伝えしていきます。
- ✓ 私からの説明は以上です。
- ✓ 私たちはいま、「世界が進むチカラになる。」というパーパスの下、新たな成長のフェーズに入っています。MUFGという組織のポテンシャルを覚醒させ、企業価値の向上を実現したいと考えています。
- ✓ 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頂けますよう、よろしく申し上げます。

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、今回の事案発生のも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

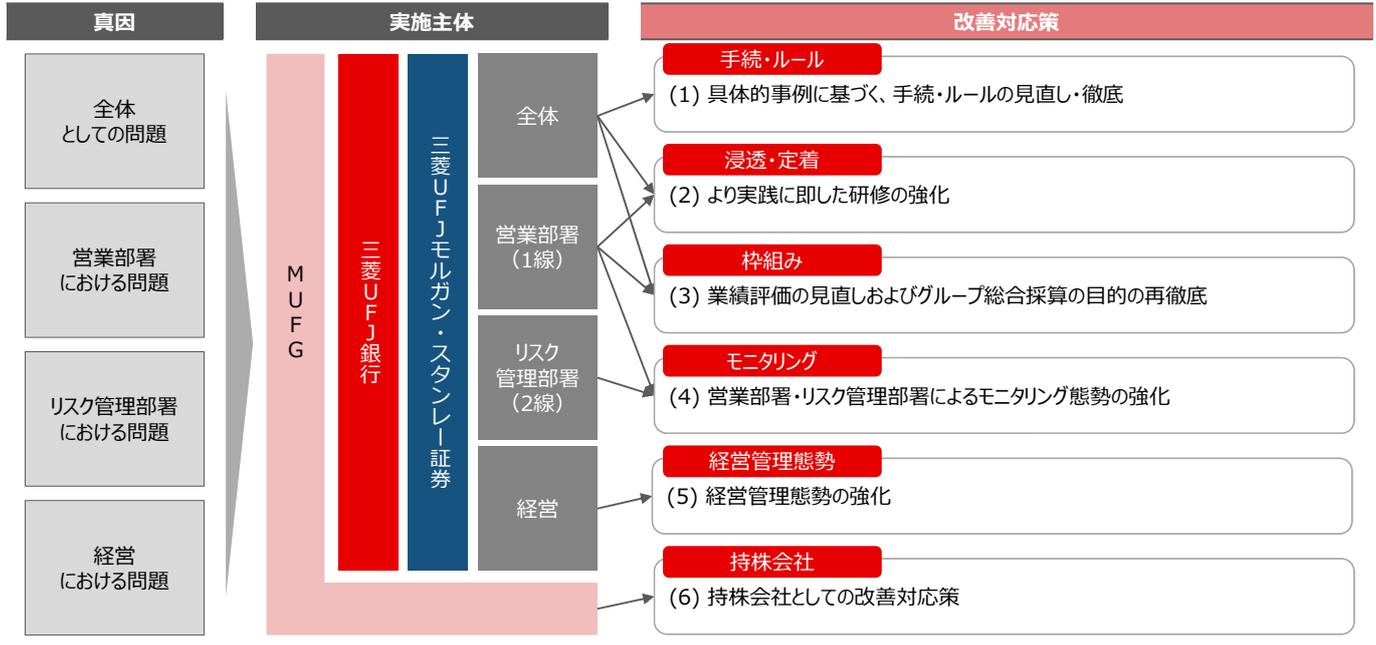
経営

- 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



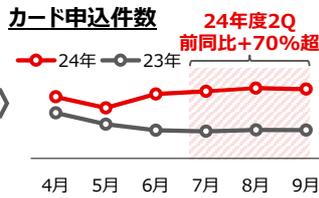
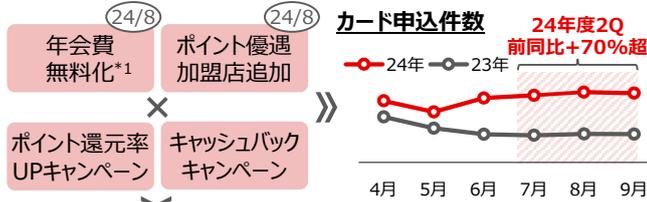
*1 2024年7月19日プレスリリースより抜粋

中期経営計画の各戦略

成長戦略の進化①

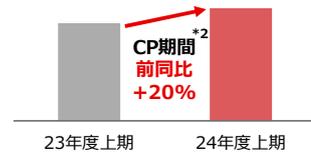
国内リテール顧客基盤の強化

商品力強化 × 利得性の向上 = 顧客基盤の更なる拡大



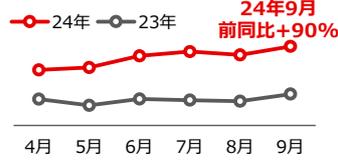
新規口座開設数

・キャンペーン効果で新規獲得拡大



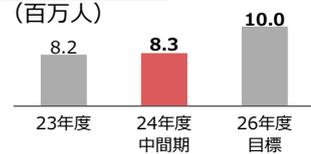
住宅ローン新規実行額

・競争力ある金利設定などにより伸長

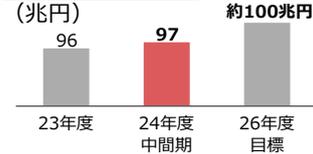


主要KPIの進捗

ダイレクトMAU*3



金融預かり資産残高



*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

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)



本部専門人材



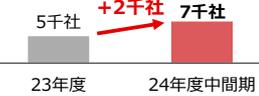
顧客アプローチの強化

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)

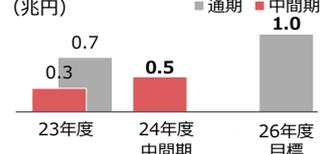


事業承継関連融資パイプライン*4

+2,000億円



事業承継関連融資*4



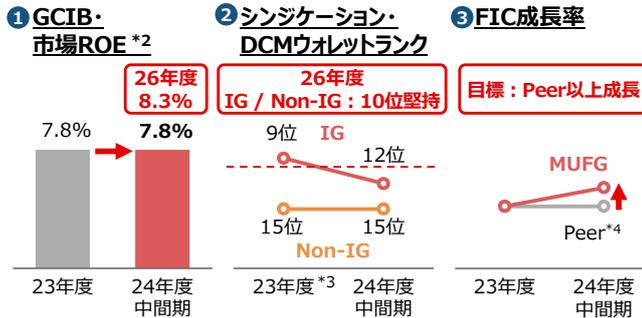
営業純益



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、営業純益は前同比増加
 - 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ともに計画比ハインド
 - 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



*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

アジアプラットフォームの強靱化

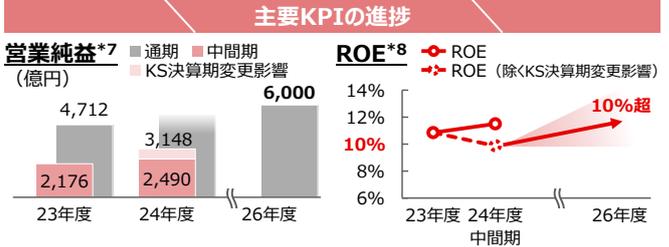
成果

- 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
- KS海外子会社収益伸長**
 - 粗利推移(億円) 1THB=4.13円
 - 粗利全体に占める割合
 - 22年度: 246 (5%)
 - 23年度: 728 (13%)
 - 24年度⁶: 約20%

MUFG FINTECH FESTIVAL 50社超/約200名参加 BM*5 50件超

課題

- KS・BDIの信用リスク管理**
 - 与信費用増加背景
 - オート市場成長鈍化、担保価値下落
 - KS: 海外CF事業拡大、国内経済成長鈍化
 - 対策
 - 与信方針厳格化、回収の人員増強等
- KS NPL比率**
 - NPL比率 (22/12末: 3.2%, 23/12末: 3.1%, 24/6末: 3.2%)
 - Peer NPL比率 (22/12末: 2.3%, 23/12末: 2.5%, 24/6末: 3.1%)
- BDI NPL比率**
 - NPL比率 (22/12末: 2.8%, 23/12末: 2.3%, 24/6末: 2.2%)
 - Peer NPL比率 (22/12末: 2.6%, 23/12末: 2.2%, 24/6末: 2.2%)



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®を活用したBPO受託開始

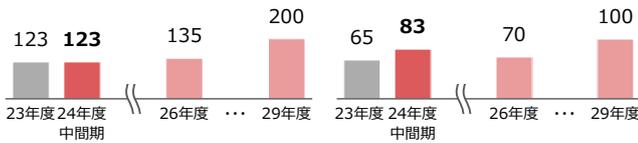
アセットオーナーを支援する取り組み

- 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

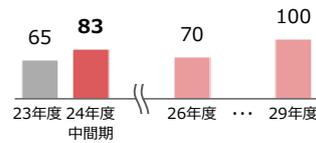
インベストメントチェーン関係者向け情報発信・コミュニケーション強化

- MUFGサステナブル投資シンポジウム開催 in Japan Weeks

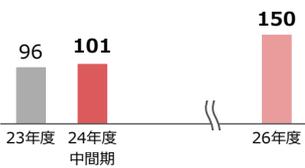
① 資産運用残高 (兆円)



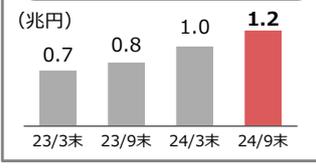
② BPO受託残高 (兆円)



③ NISA口座数 (万件)

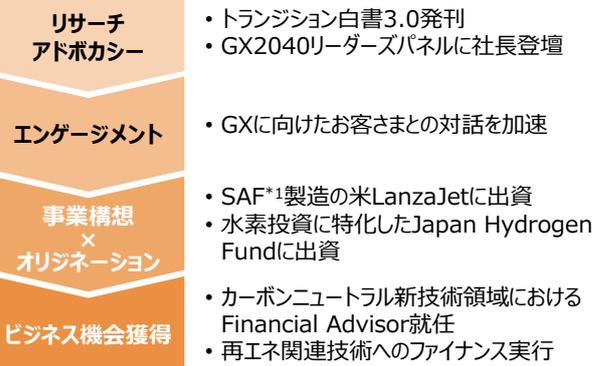


参考：NISA預かり残高

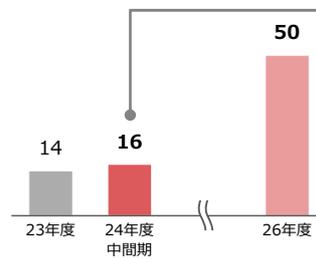


*1 Sustainable Aviation Fuel *2 お客さまとの対話やエンゲージメントを通じたビジネス共創件数

GX起点でのバリューチェーン支援



GXプロジェクト共創件数*2 (件)



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



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^{*1}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

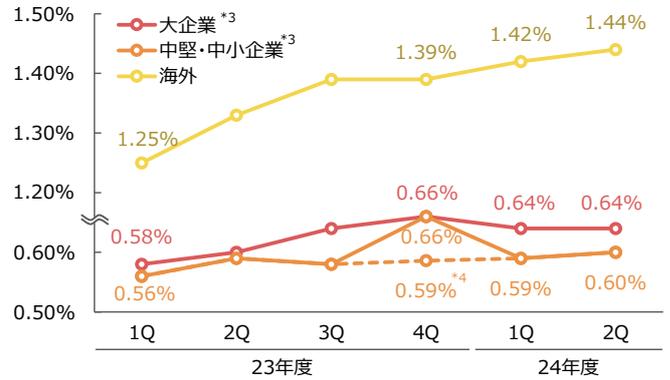
デジタル

- ・ 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

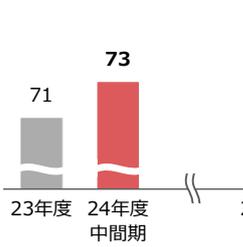
*1 CN：カーボンニュートラル *2 社内管理上の計数 *3 外貨建貸出を含む。政府等向け貸出を除く *4 期末の利子補給一括計上の影響除き

BS収益性の向上

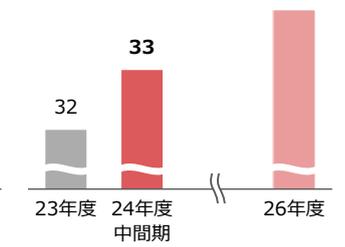
貸出利ざやの推移*2 2行合算



円貨流動預金平残（個人）

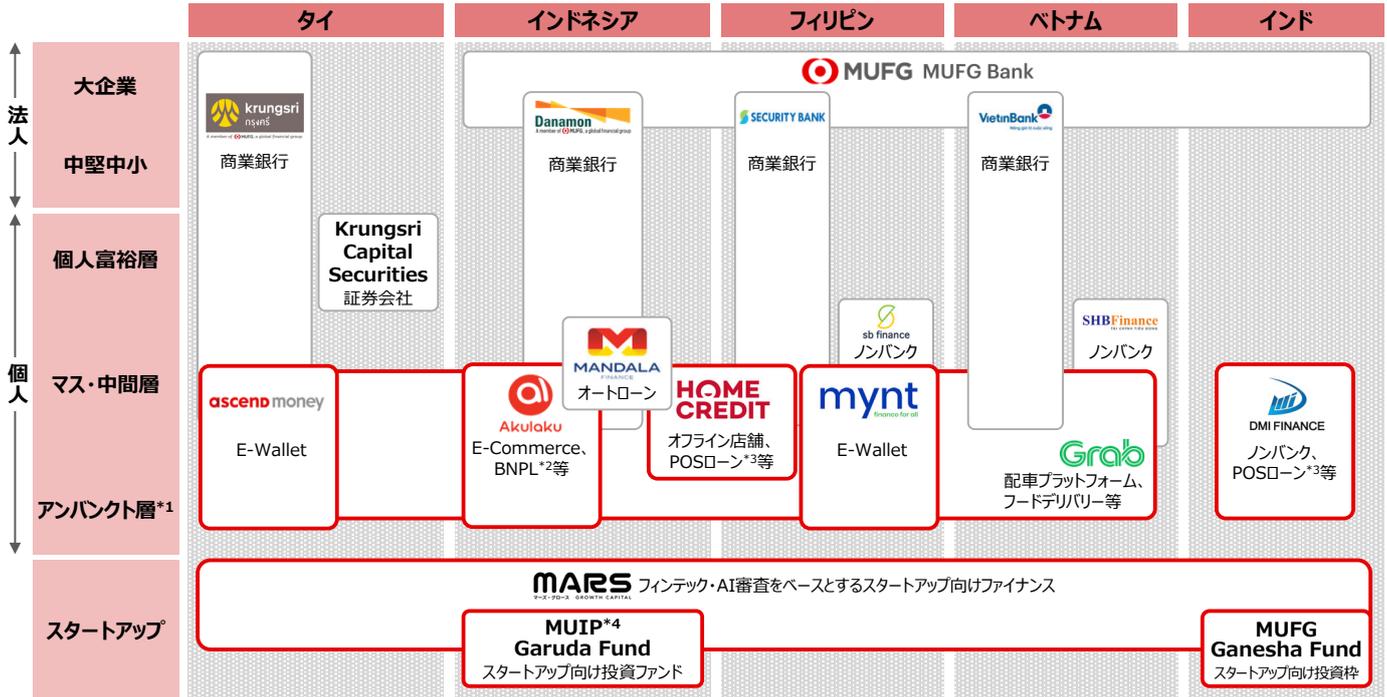


外貨預金平残



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イノベーション・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ターノート*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

*1 Glasgow Financial Alliance for Net Zero *2 Net-Zero Banking Alliance *3 <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/resources/>

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



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

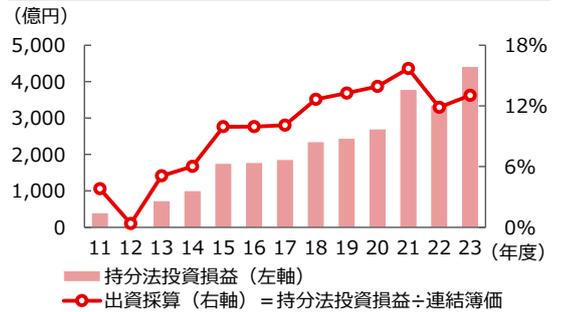
モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 「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

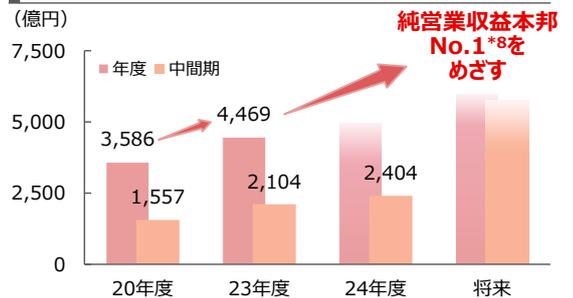
MS協働の拡大



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受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 中間期	24年度 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)	56.3%	55.1%	▲1.1ppt
8	業務純益	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	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 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 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 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 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 中間期	24年度 中間期	増減
粗利益	4,043	4,519	476
預貸金収益	894	1,171	277
内為・外為	196	226	30
資産運用	222	240	18
カード決済	1,045	1,077	32
コンシューマーファイナンス	1,458	1,558	100
経費	3,098	3,270	172
経費率	77%	72%	▲4ppt
営業純益	945	1,249	304
与信関係費用*2	▲452	▲509	▲57
当期純利益	204	361	157
RWA *3 (兆円)	9.3	9.1	▲0.2
ROE	4%	7%	3ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.0	10.9	▲0.2
預金平残 (兆円)	76.6	77.7	1.2
消費性ローン残高 *4 (兆円)	1.5	1.5	0.1
カードショッピング取扱高 *5 (兆円)	2.9	3.1	0.1

法人・ウェルスマネジメント事業本部*1

(億円)	23年度 中間期	24年度 中間期	増減
粗利益	2,783	3,336	552
預貸金収益	885	1,182	297
内為・外為	477	486	9
デリバティブ・ソリューション	284	335	51
不動産・証券代行・相続	231	297	66
資産運用	802	928	127
経費	2,023	2,108	85
経費率	73%	63%	▲9ppt
営業純益	760	1,227	467
与信関係費用	▲115	122	237
当期純利益	441	954	513
RWA *3 (兆円)	16.3	16.5	0.1
ROE	5.5%	11.5%	6ppt
貸出平残 *6 (兆円)	19.1	19.6	0.5
利ざや*7	0.54%	0.55%	0.01ppt
預金平残 (兆円)	61.0	64.2	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 中間期	24年度 中間期	増減
粗利益	4,094	4,517	423
預貸金収益	2,284	2,489	205
内為・外為*2	435	443	7
デリバティブ・ソリューション*2	306	384	78
不動産・証券代行	276	324	48
M&A・DCM・ECM*3	243	313	70
経費	1,727	1,770	44
経費率	42%	39%	▲3ppt
営業純益	2,367	2,747	379
与信関係費用	▲300	50	351
当期純利益	1,722	2,223	501
RWA*4 (兆円)	31.7	31.9	0.2
ROE	10%	13%	3ppt
貸出平残 (兆円)	41.3	41.6	0.3
利ざや*5	0.64%	0.69%	0.05ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	14.0	13.0	▲1.0
利ざや*5,6	0.81%	0.95%	0.13ppt
預金平残 (兆円)	39.0	38.4	▲0.5
外貨預金平残*6 (兆円)	16.1	16.0	▲0.1

グローバルCIB事業本部*1

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

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 中間期	24年度 中間期	増減	(億円)	23年度 中間期	24年度 中間期	増減
粗利益	2,667	4,637	1,970	当期純利益	475	675	201
KS*2	1,963	3,797	1,833	KS*2	419	641	222
BDI	710	764	54	BDI	115	111	▲4
経費	1,500	2,438	937	RWA*3 (兆円)	7.4	7.3	▲0.1
(経費率)	56%	53%	▲4ppt	ROE	9%	12.5%	3.5ppt
KS*2	943	1,763	820	KS*2	13.5%	21.5%	8ppt
(経費率)	48%	46%	▲2ppt	BDI	10.5%	11%	0.5ppt
BDI	395	419	23				
(経費率)	56%	55%	▲1ppt	(兆円)			
営業純益	1,166	2,199	1,033	貸出平残	6.9	7.0	0.1
KS*2	1,021	2,034	1,013	KS*2 預金平残	6.5	6.8	0.3
BDI	315	345	30	NIM*4	3.52%	4.30%	0.78ppt
与信関係費用	▲508	▲1,228	▲719	貸出平残	1.2	1.4	0.2
KS*2	▲356	▲1,014	▲658	BDI 預金平残	1.0	1.1	0.1
BDI	▲153	▲196	▲43	NIM*5	8.26%	7.56%	▲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 中間期	24年度 中間期	増減
粗利益	1,869	2,105	236
AM	763	719	▲44
IS	767	1,012	245
年金	339	373	34
経費	1,325	1,479	154
経費率	71%	70%	▲1ppt
営業純益	544	626	82
当期純利益	393	442	49
経済資本 (兆円)	0.4	0.5	0.1
ROE	13.5%	11.5%	▲1.5ppt

市場事業本部*1

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

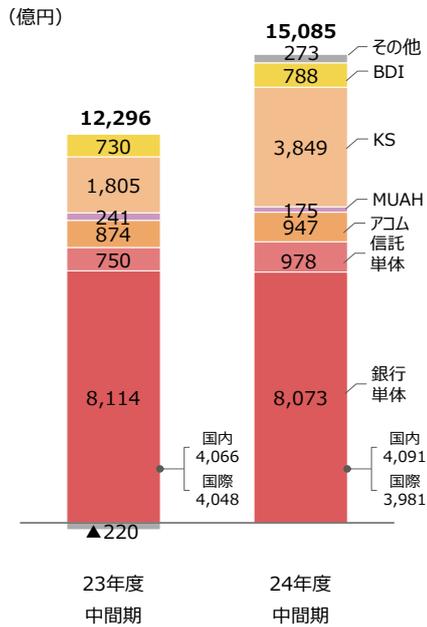
*2 RD・法人ウェルス・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

*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

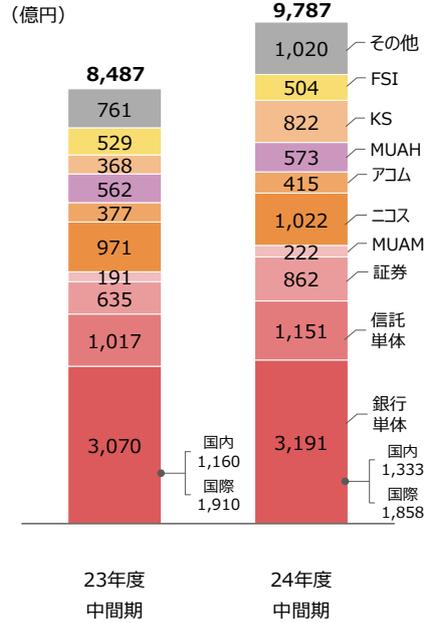
資金利益*1

連結



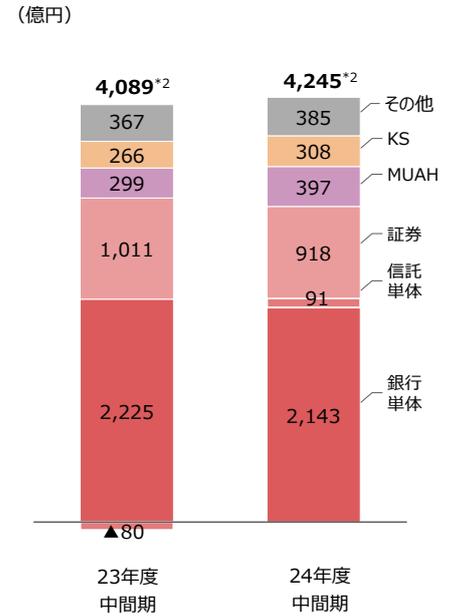
信託報酬 + 役務取引等利益

連結



特定取引利益 + その他業務利益*2

連結



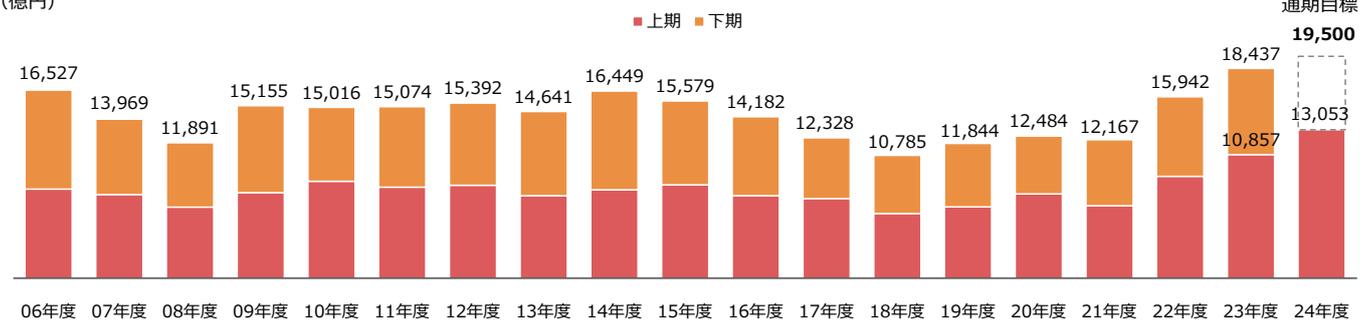
*1 投信解約損益（2行合算）として以下を含む。23年度中間期：銀行単体 410億円、信託単体 513億円 | 24年度中間期：銀行単体 846億円、信託単体 182億円
 *2 国債等債券関係損益として以下を含む。23年度中間期：▲498億円 | 24年度中間期：23億円

(参考) MUFG発足以降の業績の推移

業務純益

連結

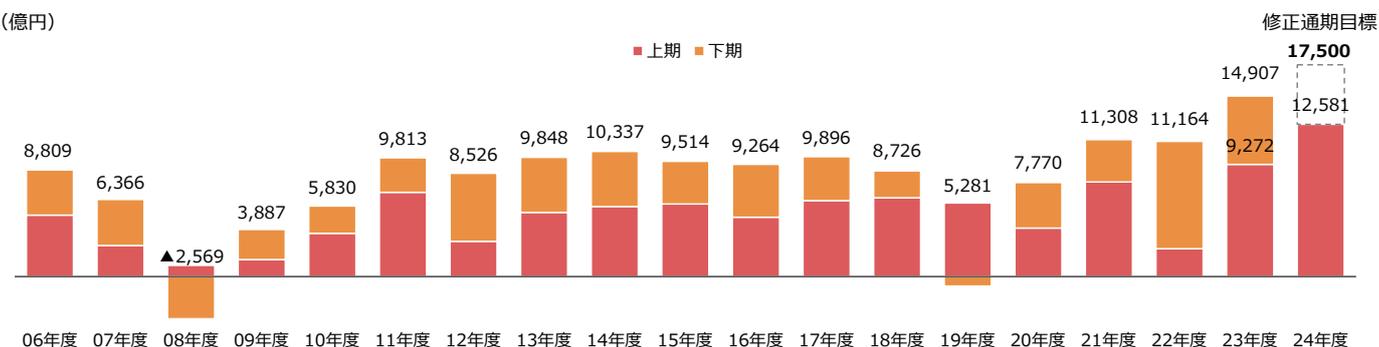
(億円)



親会社株主純利益

連結

(億円)

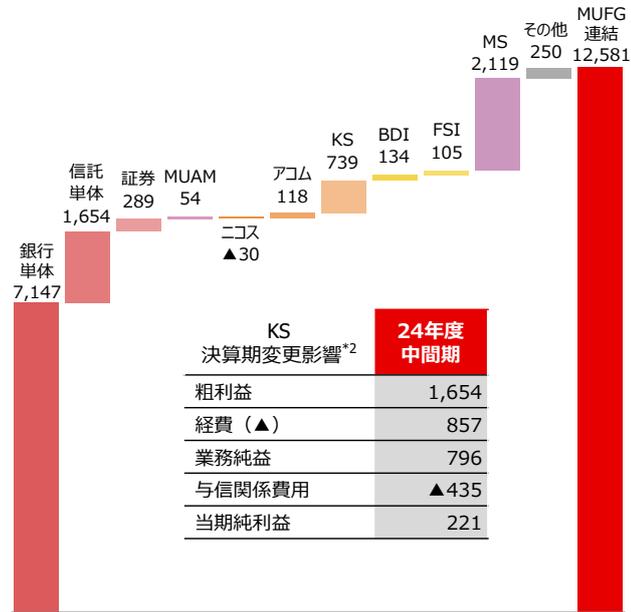


親会社株主純利益（業態別内訳）

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 中間期	前年 同期比*4	24年度 中間期	前年 同期比*5	24年度 中間期	前年 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 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 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 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 同期比	24年度 中間期	前年 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

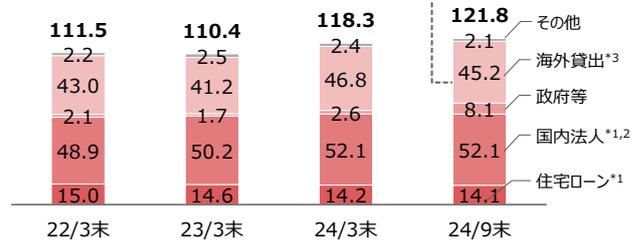


貸出金 (未残)

連結

(兆円)

24/3末比 海外貸出 ▲1.5 (除く為替影響 ▲1.0)

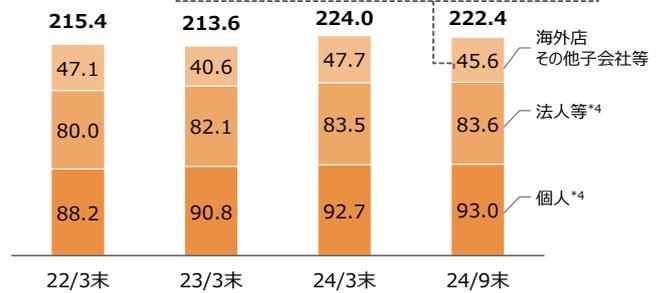


預金 (未残)

連結

(兆円)

24/3末比 海外店他 ▲2.0 (除く為替影響 ▲2.0)



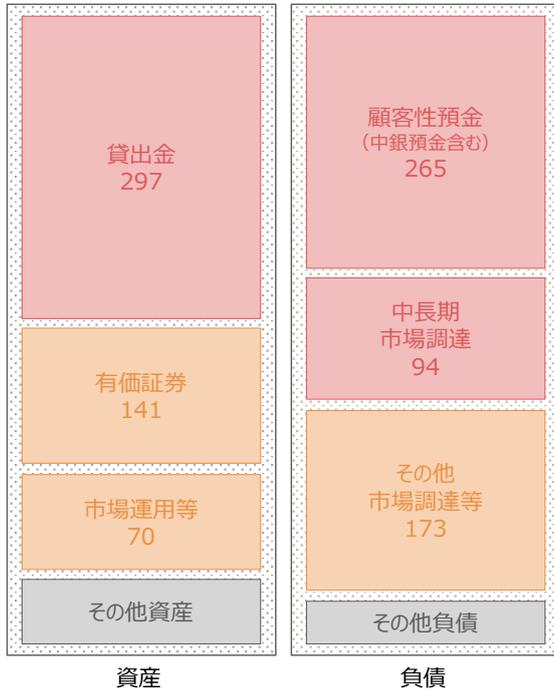
*1 2行合算+信託勘定 *2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む
 *3 海外支店+MUAH+KS+BDI+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)
 *4 2行合算

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



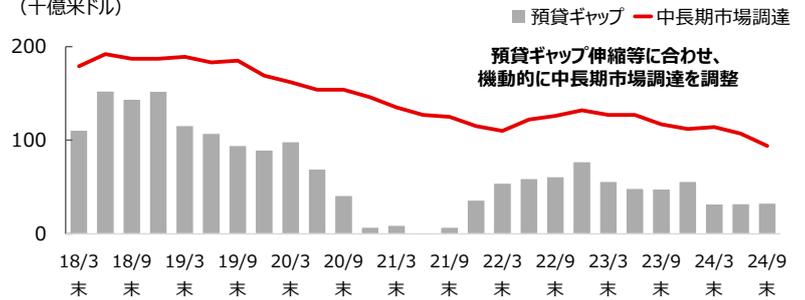
三菱UFJ銀行*1の外貨流動性運営の特徴

- 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 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
- 有価証券：** 外国国債等、資金化が容易な高流動性資産を潤沢に保有
- 貸出金：** 顧客性預金と中長期市場調達の範囲内

預貸ギャップと中長期市場調達残高の推移

(十億米ドル)



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

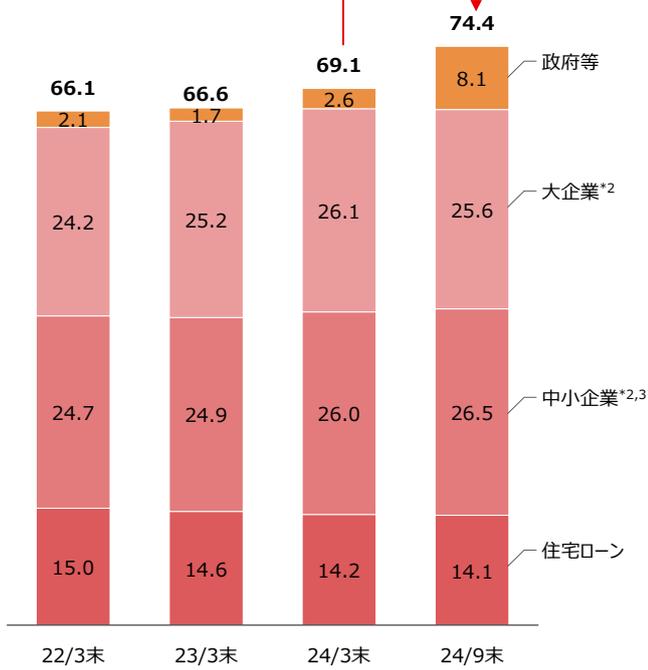
国内貸出金

貸出金（未残）*1

連結

(兆円)

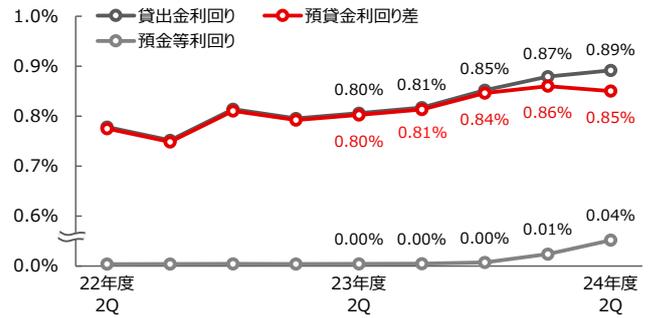
24/3末比 +5.3



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

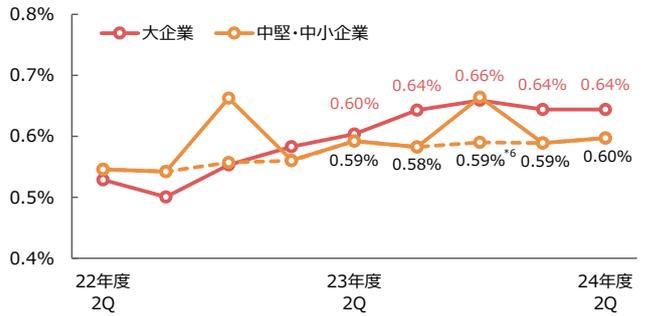
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2,4,5

2行合算

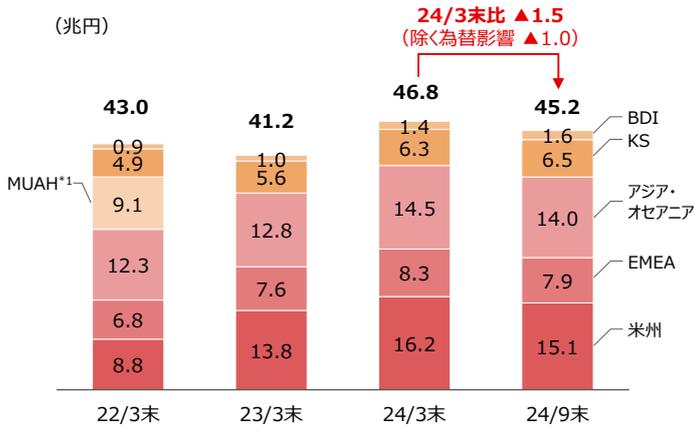


海外貸出金

貸出金（未残）

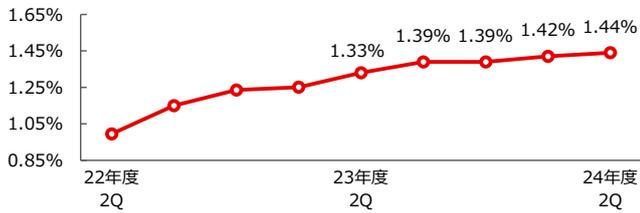
連結

(兆円)



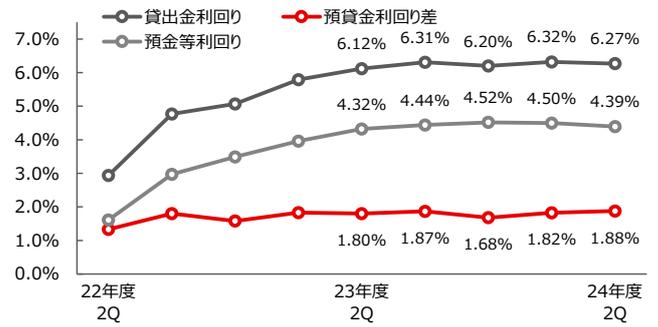
海外貸出利ざや*2

2行合算



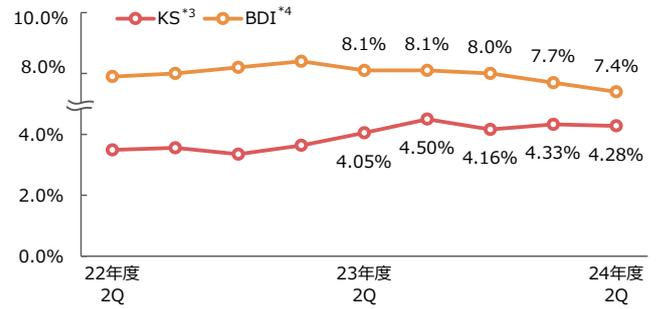
海外預貸金利回り*2

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 ^{*1}
9 その他	92,260	▲6,339	▲336	▲1,150

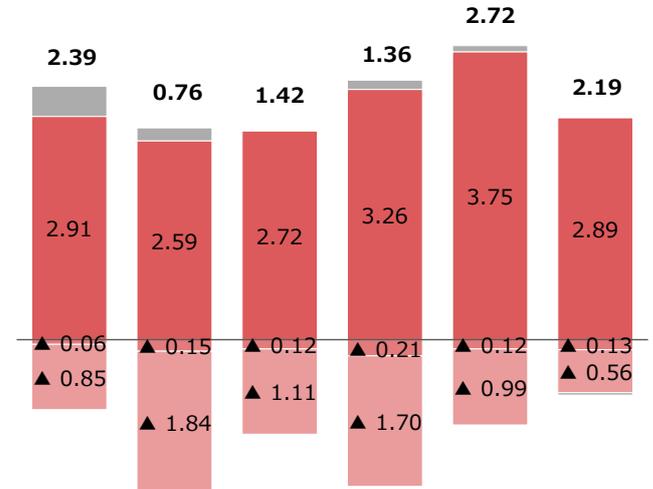
*1 為替影響除きでは約+0.4兆円 *2 社内管理上の計数。概算値

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



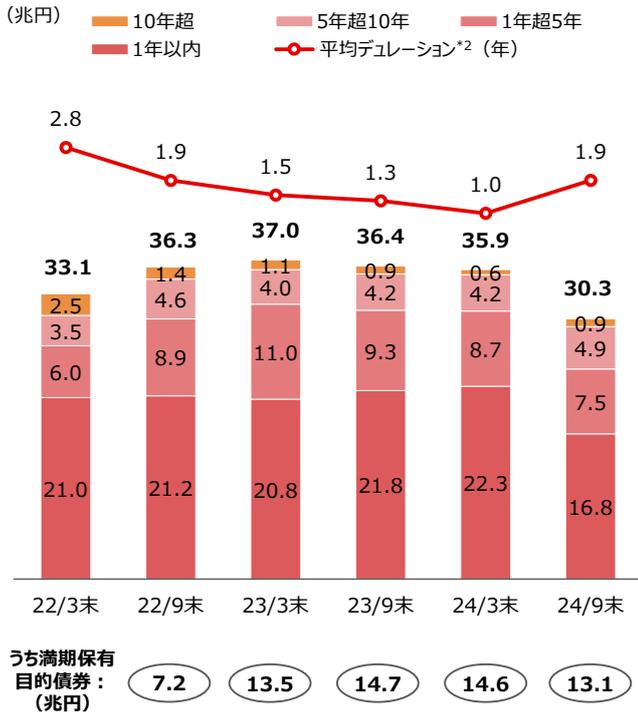
△ Hedgeポジション等勘案後の債券評価損益^{*2} (兆円)

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

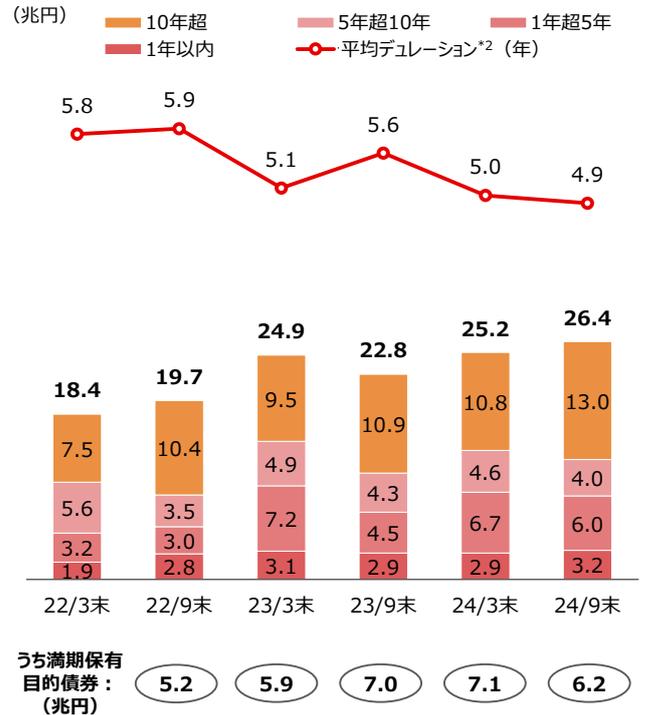
国債残高*1・デュレーション

2行合算



外国債券残高*1・デュレーション

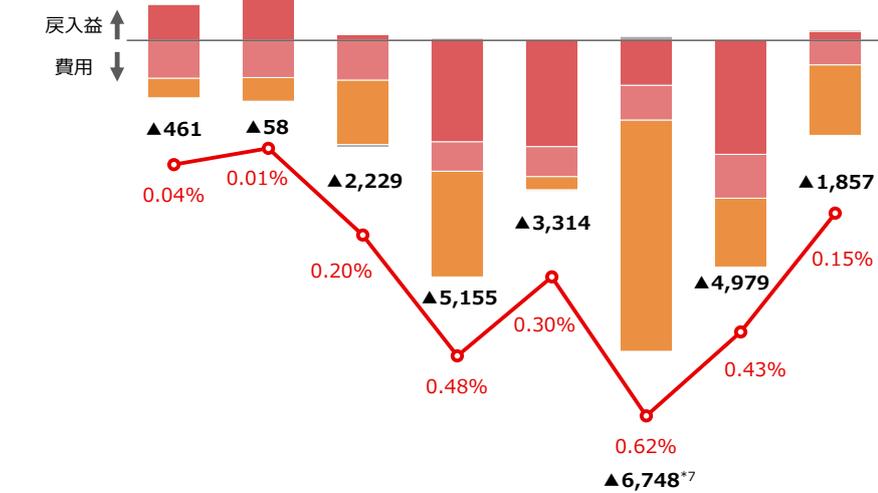
2行合算



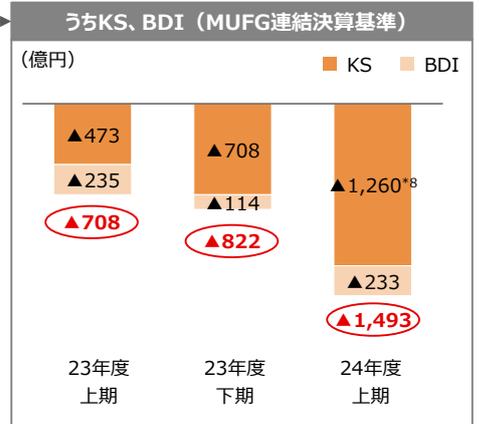
*1 その他有価証券および満期保有目的の国債 *2 その他有価証券

与信関係費用*1

(億円) 与信関係費用比率*2



与信関係費用 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 中間期
■ 2行合算 ^{*3}	795	1,298	126	▲2,232	▲2,338	▲988	▲2,504	201
■ CF ^{*4}	▲836	▲817	▲876	▲644	▲660	▲765	▲965	▲539
■ 海外 ^{*5}	▲427	▲523	▲1,416	▲2,323	▲289	▲5,083 ^{*7}	▲1,512	▲1,549
■ その他 ^{*6}	8	▲15	▲62	45	▲26	89	3	30



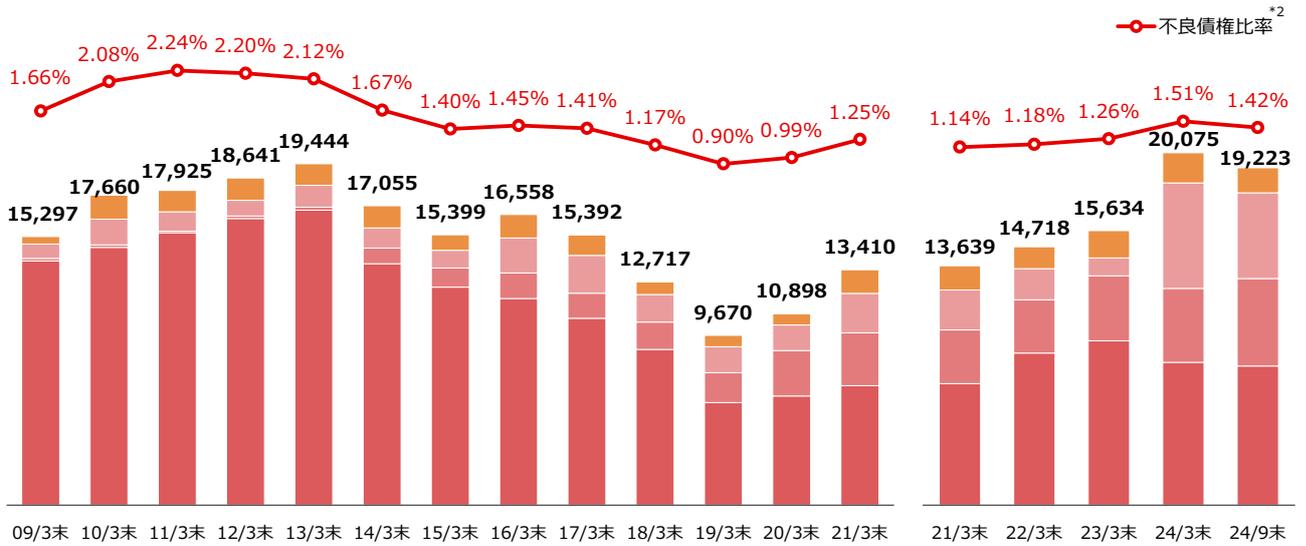
*1 償却債権取立益を含む *2 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 *3 海外支店を含む *4 コンシューマーファイナンス。ニコスとアコムとの連結ベース合算
 *5 銀行の海外連結子会社の合算 *6 その他子会社および連結調整等
 *7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む *8 KS決算期変更に伴い24年1-9月実績を計上

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	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	24/9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	1,427
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	4,887
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	4,979
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	7,928

*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

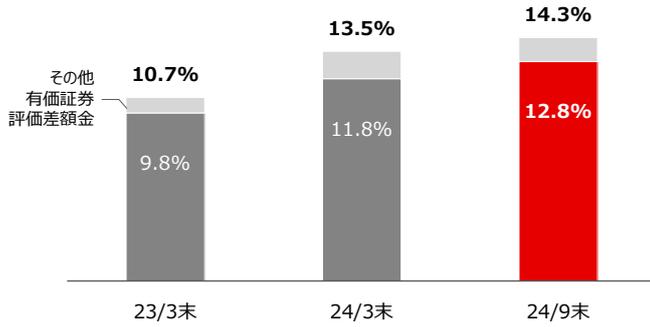
*2 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

*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

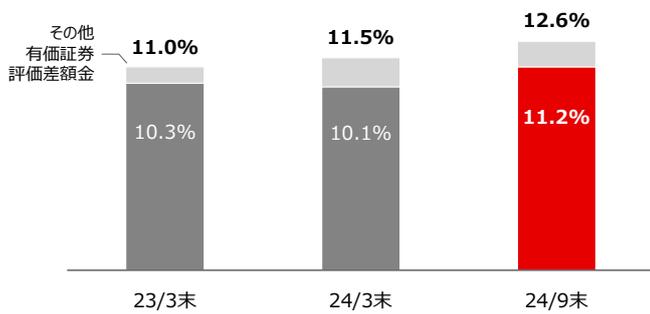
CET1比率

連結



CET1比率 - 規制最終化（完全実施）*1

連結



*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

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

資本運営の基本方針（“資本の三角形”）

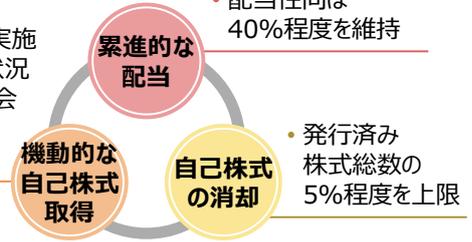
－引き続き、規律のある資本運営を継続



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

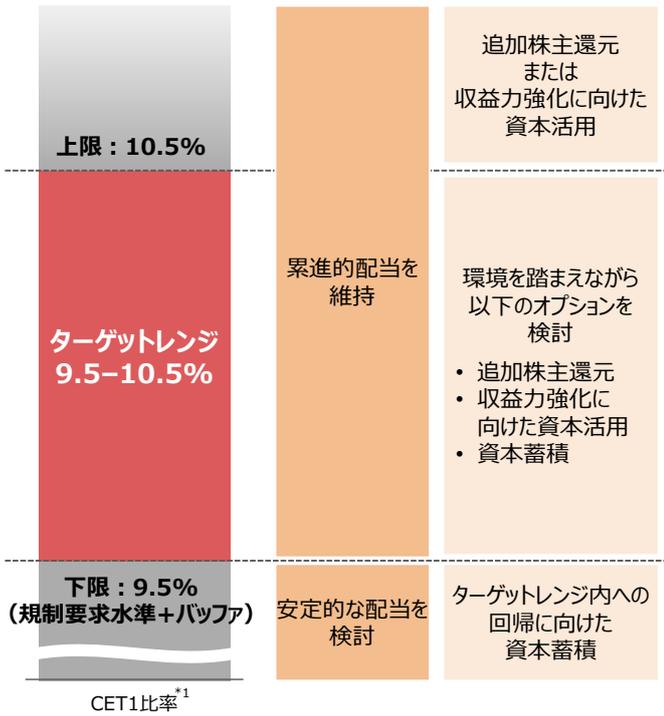
インオーガニック投資

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

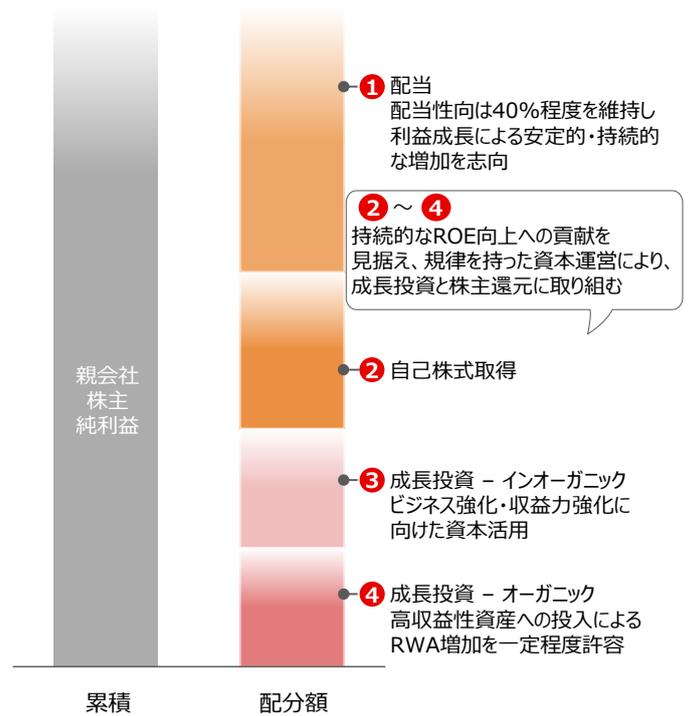
*1 29年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

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



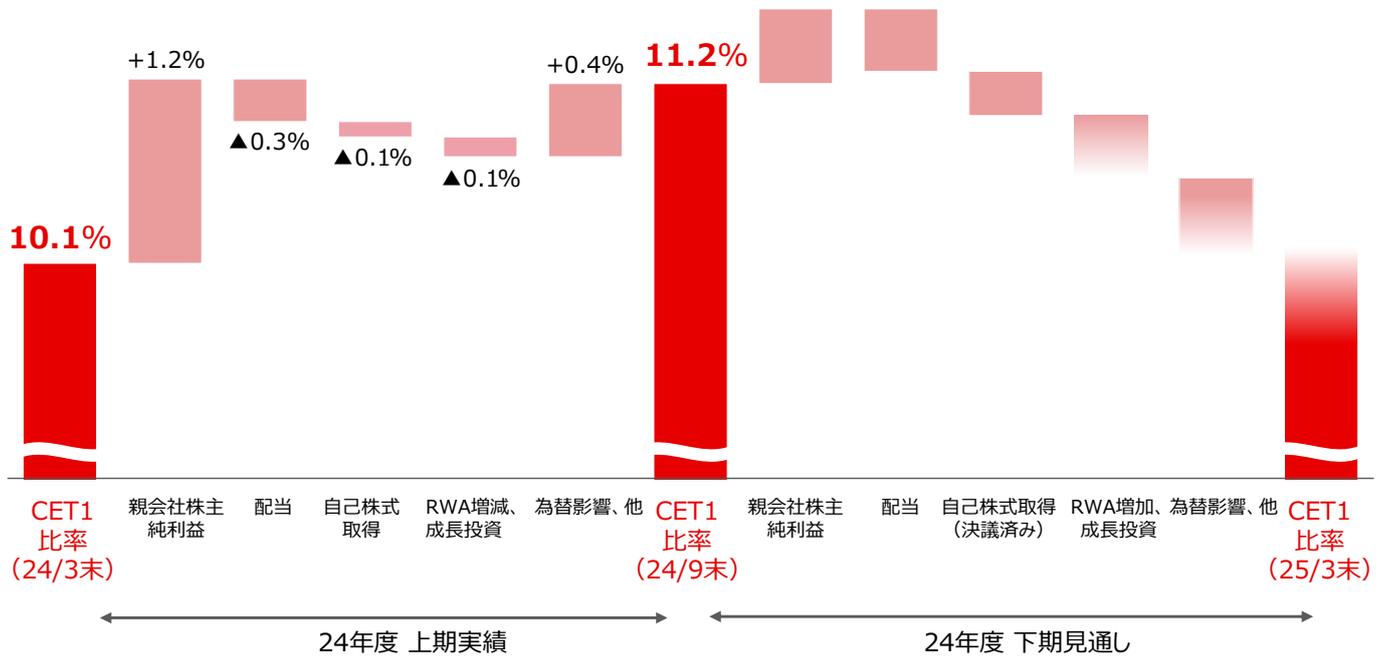
中計期間の資本配賦イメージ



*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

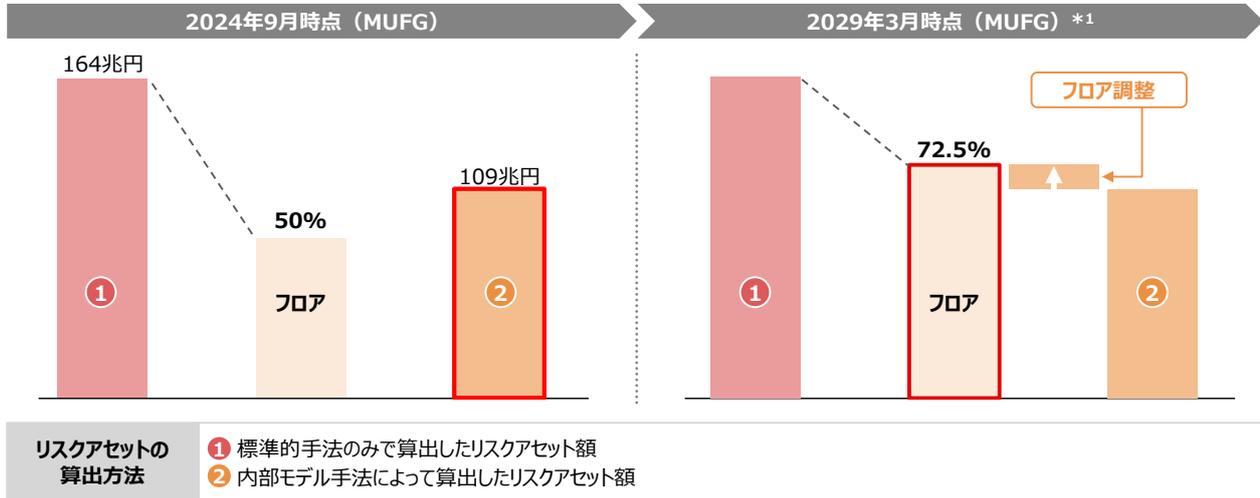
バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

– 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%



*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

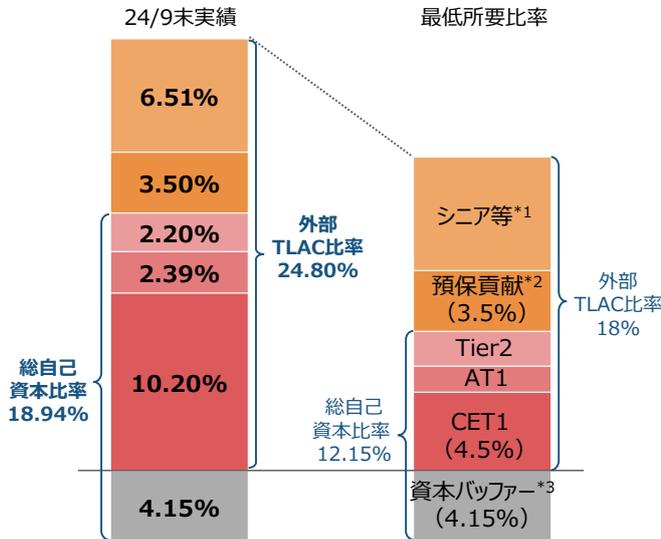
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

– 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%

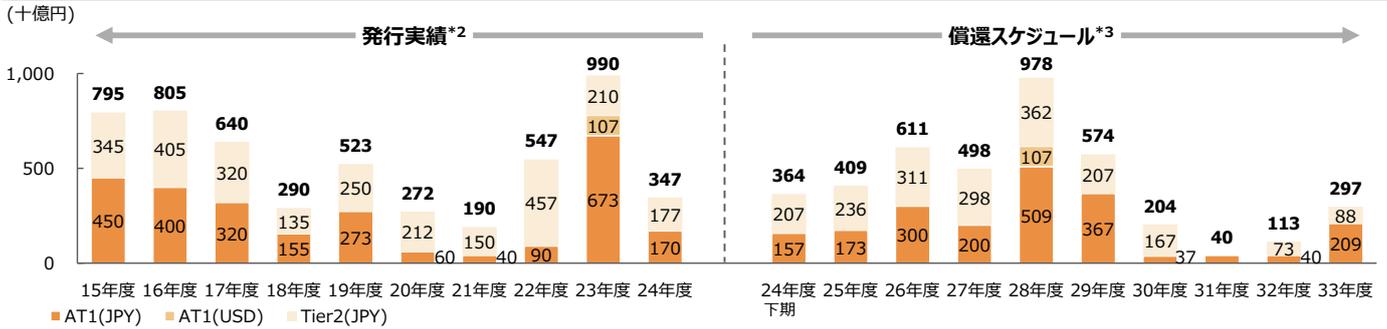
MUFGはSPEアプローチ*4を採用
破綻処理対象会社である持株会社にて
全ての規制資本調達を実施

*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2.5%、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

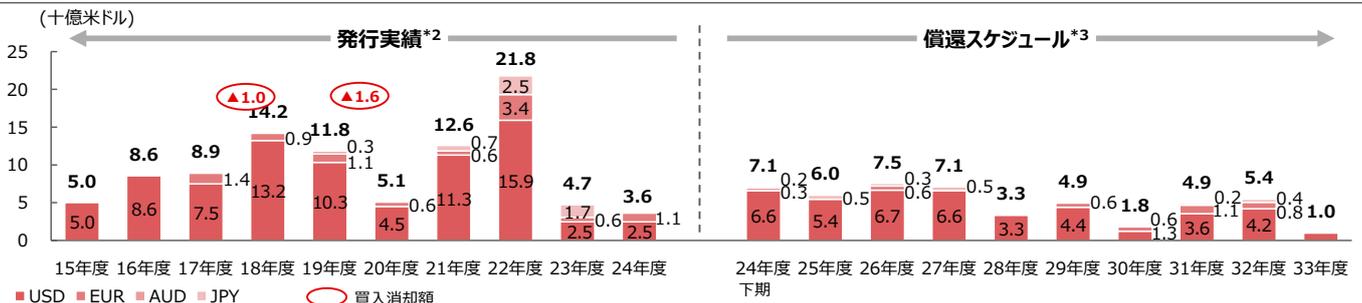
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

– 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

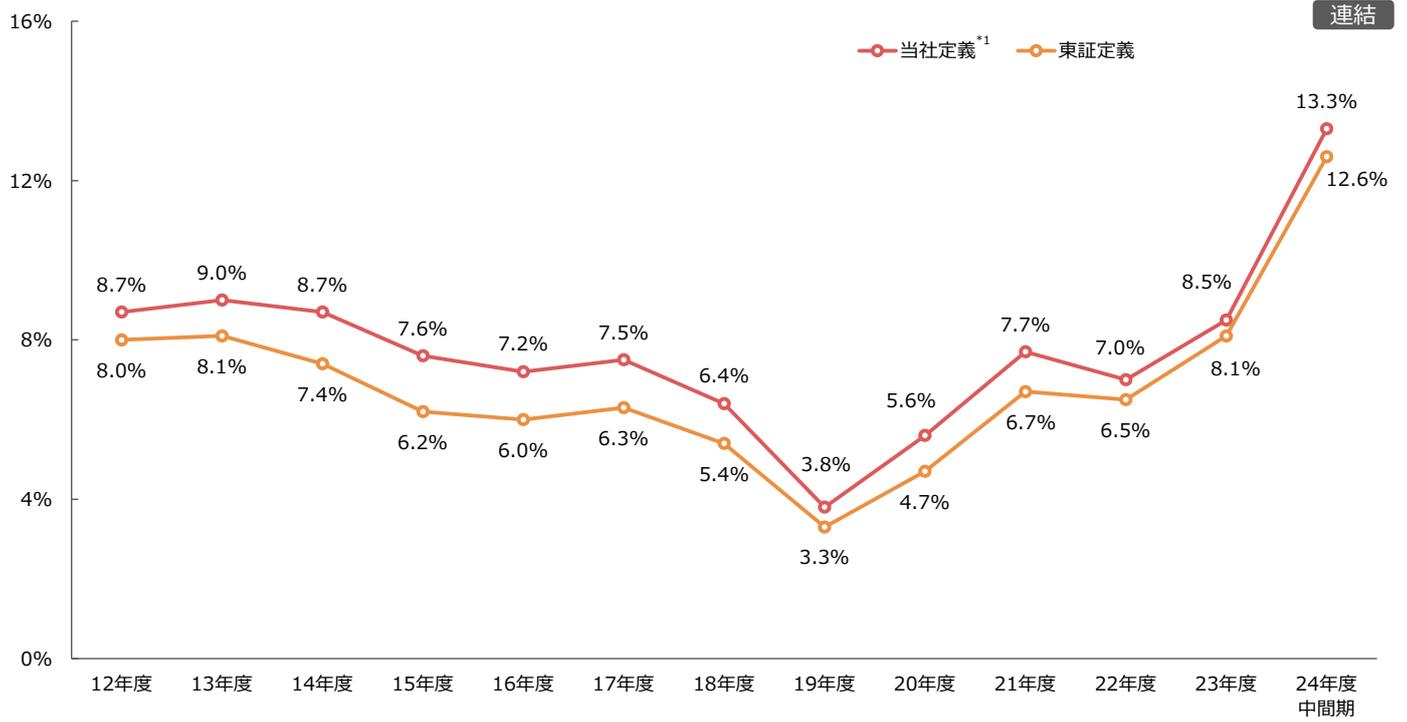


TLAC適格シニア社債*4



*1 トル建て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末時点での公券債の合計（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・信託銀行発行バーゼルⅡ劣後債を含む
 *4 TLAC適格シニア社債の発行・償還額は24/9末為替レートにてドル換算

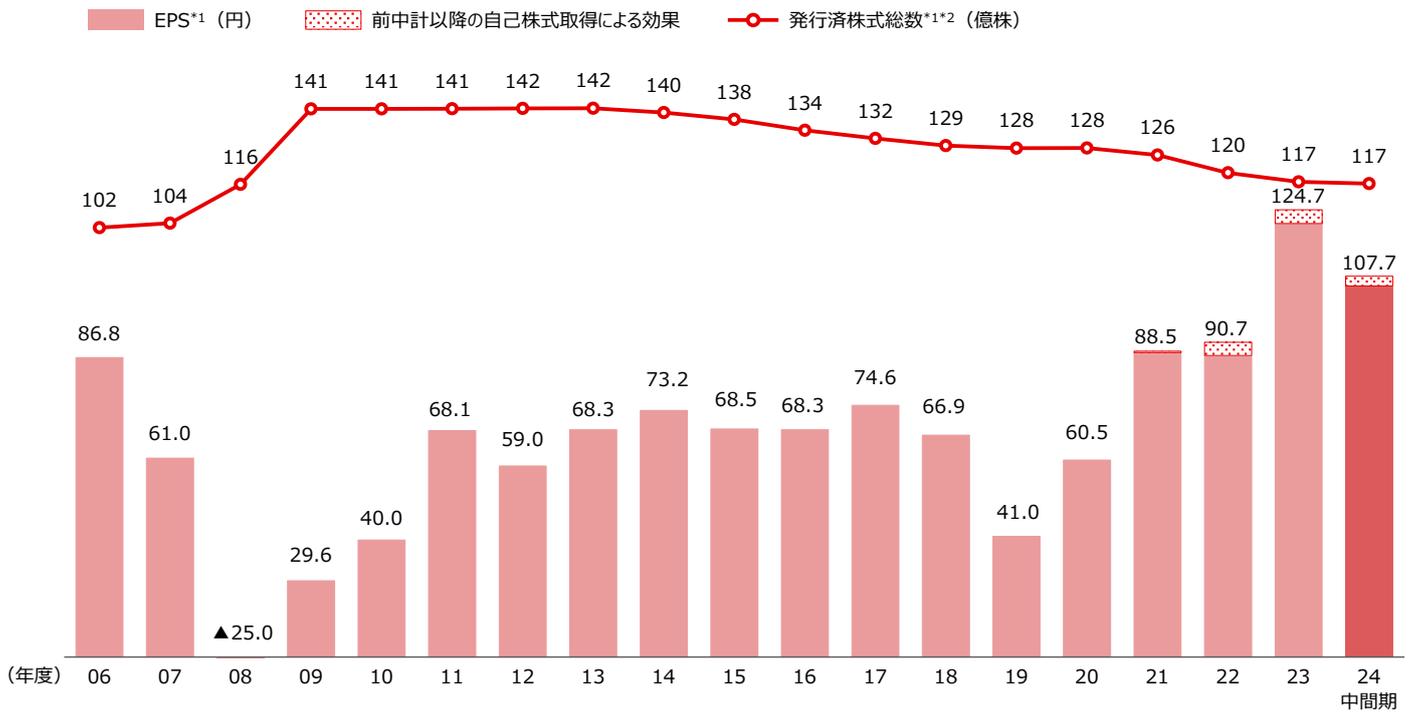
ROE



*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

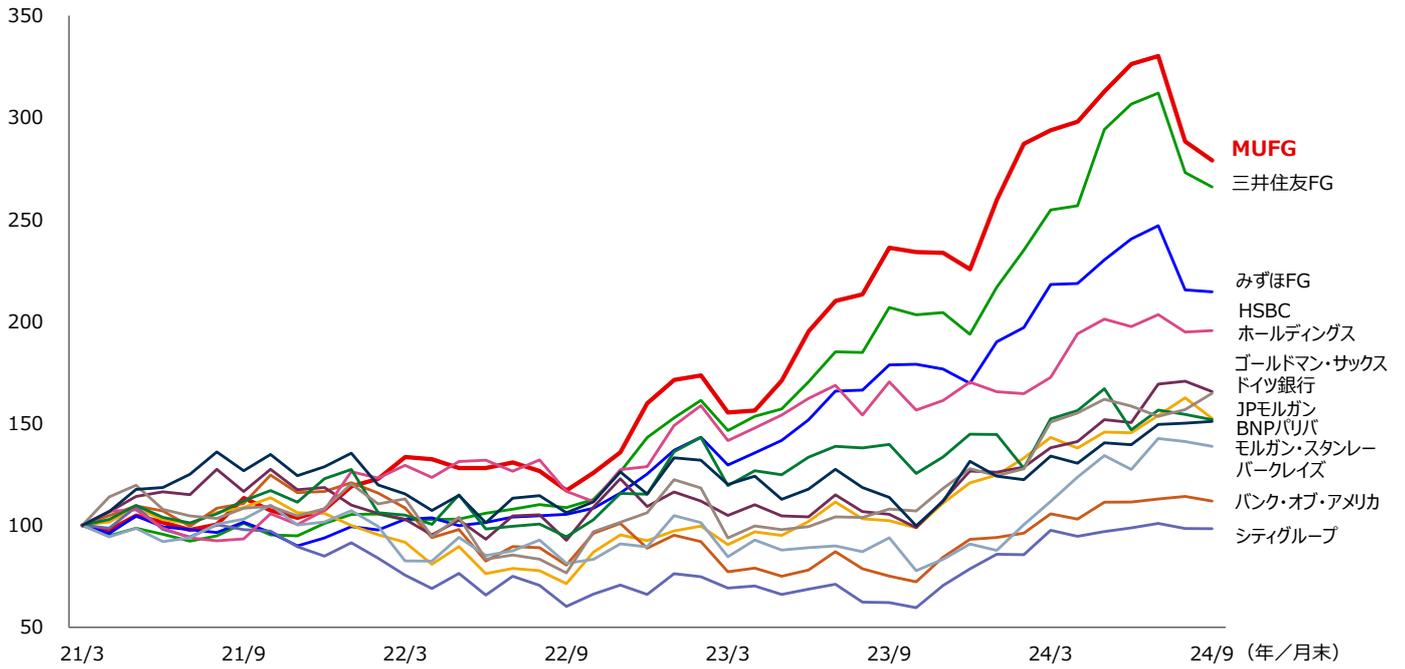
－ 利益成長と規律のある資本運営の結果、EPSは中間期時点で前年度の水準に迫る成長



*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)



(出所) Bloomberg

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

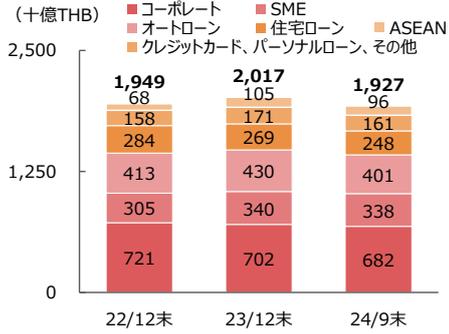
BDI*4

	(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	933	83	8,770	9,432	662
営業費用	473	511	38	4,880	5,168	288
営業利益	377	422	45	3,890	4,265	375
与信費用	183	239	56	1,887	2,417	530
親会社株主に帰属する純利益	146	143	▲ 3	1,508	1,445	▲ 63

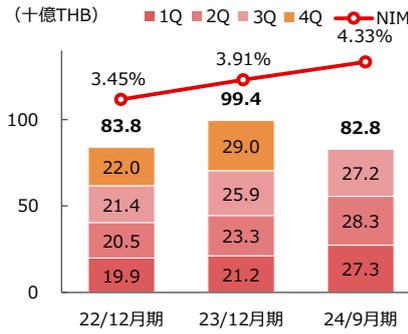
*1 各決算期末の為替レートにて円換算。23年度中間期はTHB=4.07円、1IDR=0.0097円、24年度中間期はTHB=4.36円、1IDR=0.0099円。 *2 タイ会計基準
 *3 24年9月末基準は1THB=4.41円。 *4 インドネシア会計基準。リスストラッキングに係る損失を含む

アユタヤ銀行 (KS) の主要計数

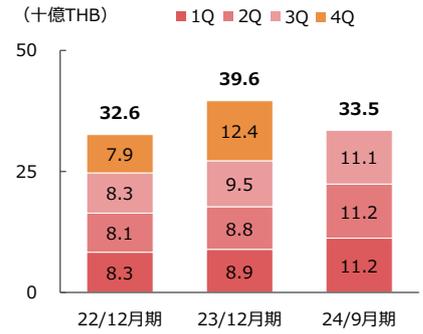
貸出残高



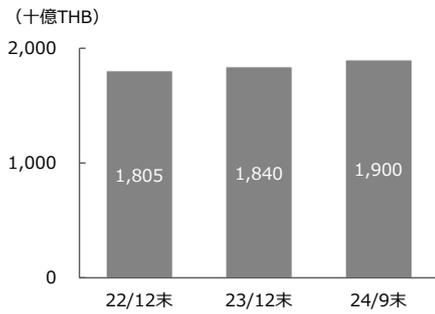
金利収益



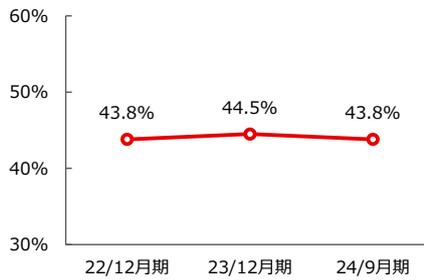
非金利収益



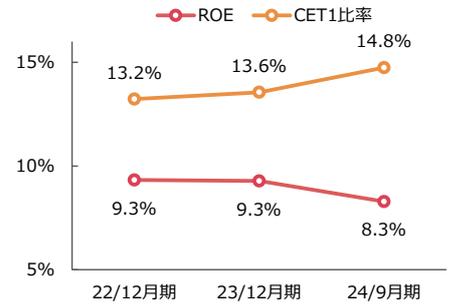
預金残高



経費率



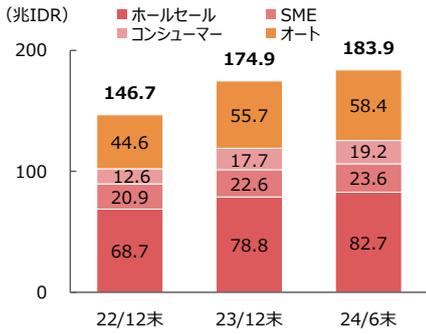
ROE・CET1比率*1



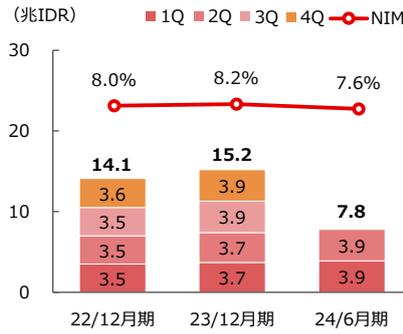
*1 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数

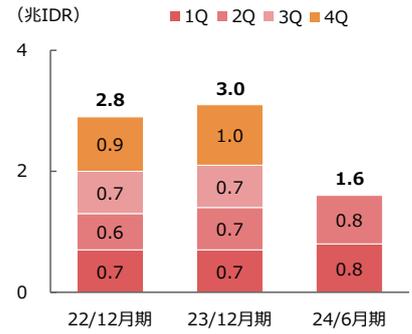
貸出残高



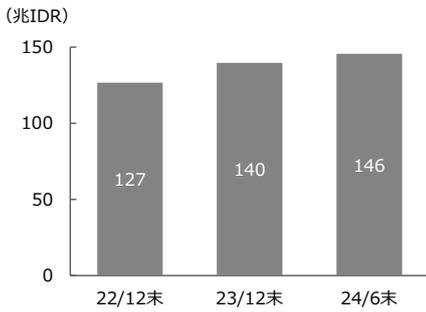
金利収益*1



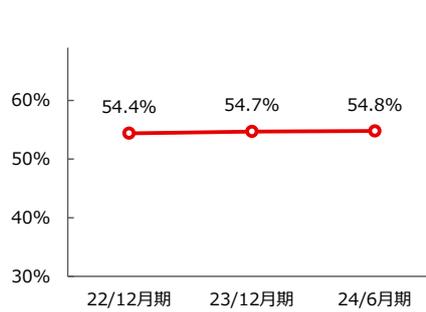
非金利収益



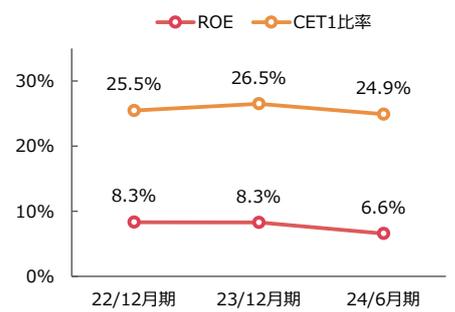
預金残高



経費率



ROE・CET1比率



*1 リストラチャージに係る損失を含む

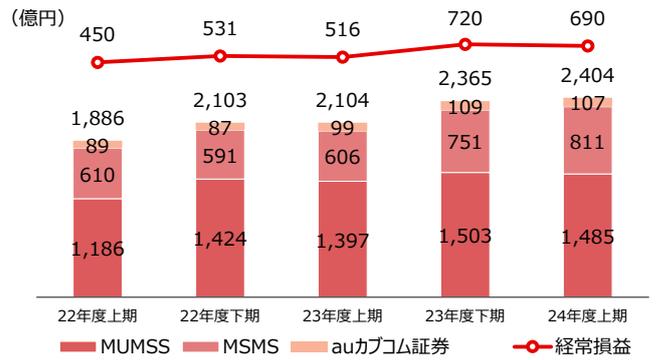
国内証券ビジネスの状況

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

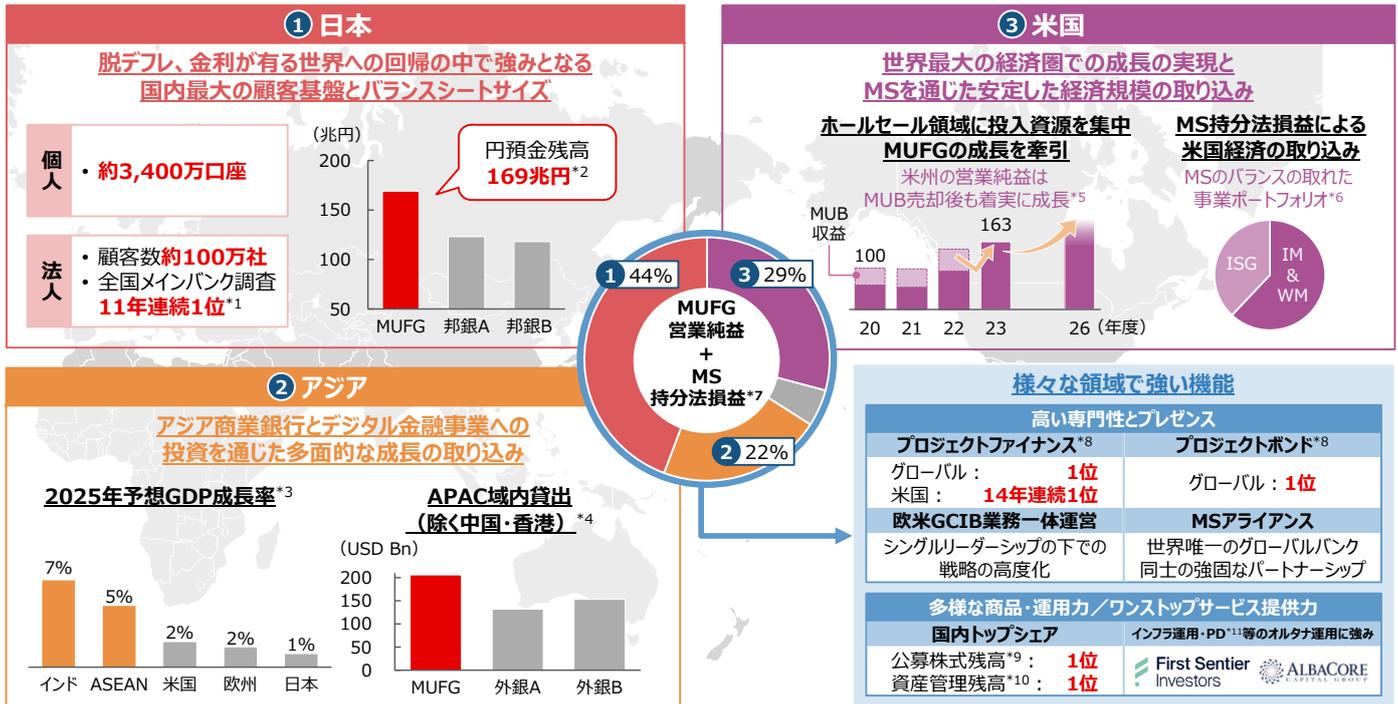


業務セグメント別 純営業収益の推移*2



MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ（再掲）

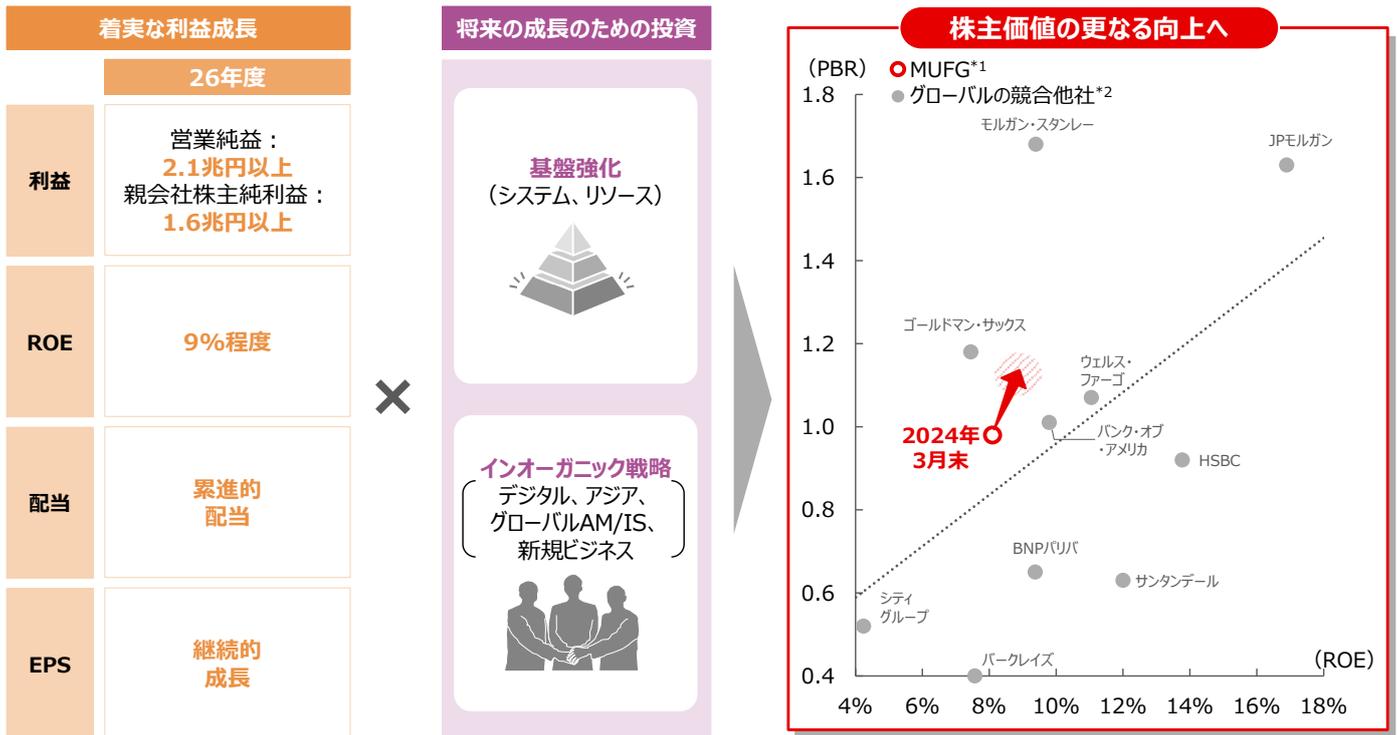
－ 世界経済の成長を取り込む多様性とバランス、そして強靱性を備えたポートフォリオ



*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



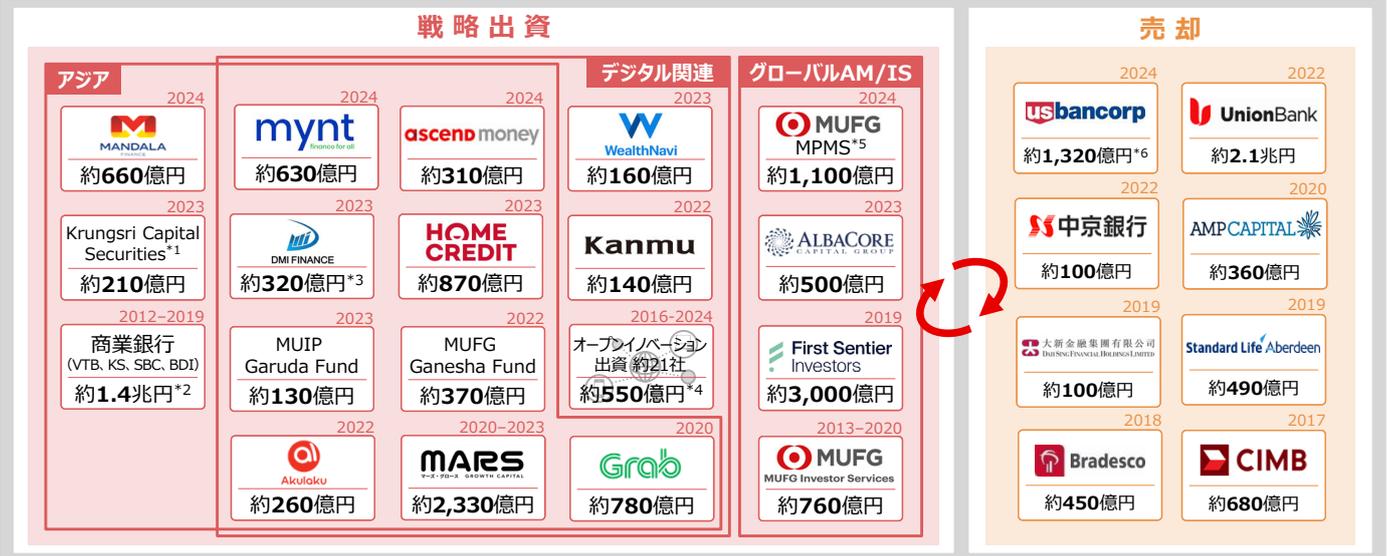
*1 ROEは東証基準 *2 2023年12月末時点（出典）Bloomberg

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
 ・ 継続的に検討も、当面は大型規模の案件は想定せず
 ・ 目線に合致する案件がなければ、余剰資本は株主還元を活用



*1 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

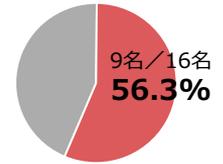
*1 国内主要子会社3社（銀行、信託、証券）合算の数値（注記の無いKPIは2024年3月時点） *2 ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得（2024年10月時点）
*3 2024年10月時点 *4 海外主要子会社含む連結ベース（グループ意識調査結果のスコア） *5 次課長以上の女性社員の割合（2024年9月時点） *6 取得期限を踏まえた実質育休取得率 *7 国内主要子会社6社の合算値（2024年6月時点）

ガバナンス（取締役会構成）

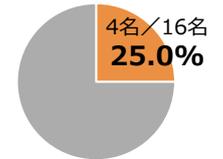
（2024年6月末時点）

氏名	担当 ^{*1}	独立 社外	知見・専門性、経験						
			企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	IT・ デジタル	サステナ ビリティ
1 藤井 真理子	指名、報酬、リスク*	●	-	●	-	-	●	-	-
2 本田 桂子	監査	●	-	●	-	-	●	-	●
3 加藤 薫	指名、報酬、監査	●	●	-	-	-	-	●	●
4 桑原 聡子	指名、報酬*	●	-	-	-	●	●	-	●
5 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	-	-	-	-	●	●
6 マリ・エルカ・ パンゲストゥ	リスク	●	-	●	-	-	●	-	●
7 清水 博	リスク	●	●	●	-	-	-	●	●
8 デイビッド・ 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、 当社グループの経営管理を 適切に遂行する能力を有する				●	-	-
11 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							●	-	●

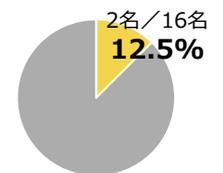
独立社外取締役の割合



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	-	・ 役位等に応じて支給 ・ 「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」等を含む	-	毎月	現金	1	
*3 株式報酬	業績非連動	-	役位別の基準額	-	各役員の 退任時	株式50% 現金50%	1	
	*3 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	<55%>			中期経営 計画終了時
				(1) 連結ROE (2) 連結経費率 (3) ESG評価 ・ GHG自社排出量削減 ・ 従業員エンゲージメントサーベスコア ・ 女性マネジメント比率 ・ ESG外部評価機関評価*1 (4) TSR	30% 10% 10% 5%			
*3 役員賞与	短期業績連動	0% - 150%	役位別の基準額×	前年度比伸び率の競合他社比較*2	<45%>	年1回	現金	1
				(1) 連結業務純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益	25% 20%			
*3 役員賞与	短期業績連動	0% - 150%	役位別の基準額×	業績連動（定量評価）※社長の例 前年度比増減率および目標比達成率	<60%>	年1回	現金	1
				(1) 連結営業純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 (3) 連結ROE (4) 連結経費率	20% 10% 20% 10%			
*3 役員賞与	短期業績連動	0% - 150%	役位別の基準額×	個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例	<40%>	年1回	現金	1
				・ 顧客部門の収益力強化 ・ 各種リスクへの対応 ・ サステナビリティ経営の進化 等				

*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。