

2025年度中間期決算 投資家説明会

2025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の説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。
- ✓ 決算の内容については、先日のネットコンファレンスでCFOの十川より説明しておりますので、本日は、中期経営計画の進捗を中心にお話をします。
- ✓ それでは、資料6ページまでお進みください。

MUFG設立20周年：企業価値向上の歩み

2005年
MUFG
誕生

2005～

投資銀行業務を強化

2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生



2006年

- 三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行）誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

2008年

- Morgan Stanleyとの戦略的資本提携



- UnionBanCal Corporationを完全子会社化
- アコムを子会社化

2010年

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券、モルガン・スタンレーMUFG証券誕生

2012～

ASEANでのプレゼンスを拡大

2013年

- タイの大手商業銀行クルンシイ（アユタヤ銀行）を子会社化



- ベトナムのVietinBankと資本・業務提携

2015年

- 指名委員会等設置会社へ移行

2016年

- フィリピンのSecurity Bankと資本・業務提携

2018年

- 銀行、信託銀行の法人貸出業務等を統合

2019年

- インドネシアのダナモン銀行を子会社化



- 豪州をベースとするアセットマネジメント会社のFirst Sentier Investors（現First Sentier Group）を子会社化

2020年

- Grabと資本・業務提携

2021～

ビジネスモデルの変革に挑戦

2021年

- MUFG Way制定（経営ビジョンから改称）
- MUFGカーボニュートラル宣言公表

2022年

- MUFG Union Bank売却
- アジアのデジタル金融領域への出資を加速（Home Credit、Akulaku、DMI、Mynt、Ascend Money等）

2023年

- Morgan Stanleyとの戦略的提携強化「アライアンス2.0」



- グローバルAM/IS領域への戦略的出資決定（AlbaCore、Link（現MUFG Pension & Market Services）を子会社化）

2024年

- 三菱UFJアセットマネジメントを完全子会社化
- ウェルスナビを完全子会社化

2025年

- auカブコム証券から三菱UFJeスマート証券へ社名変更のうえ、完全子会社化
- 新サービスブランド **エムット** 始動

2025年
設立20周年




世界が進む
チカラになる。

■ キーメッセージ

25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1兆2,929億円
中間期として**過去最高益を3年連続で更新**
- 25年度通期目標
 - … 当期純利益目標を**2兆1,000億円に引き上げ**（期初目標比+1,000億円）
過去最高益の昨年度から+10%超の成長
- 株主還元
 - … 25年度予想配当金を、前年度比 **+10円の増配となる74円に修正**
総額**2,500億円**を上限とする追加の自己株式取得を決議

中期経営計画の進捗

- 財務実績
 - … ROE実績は**12.5%**。CET1比率*²は10.5%
- 主要戦略
 - … 成長戦略は**1,500億円**の進捗
リテール戦略では、エムット  発表後、グループ各社の取引拡大
国内外の法人ビジネスは、手数料収益が大きく伸長
MUFGトランジション白書4.0を25年12月に発刊予定
「AI-Nativeな企業」への変革に向けた取り組みも加速

*1 親会社株主純利益 *2 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

目次

25年度決算の進捗と目標の見直し	5
中期経営計画の進捗	14
中期経営計画の各戦略	27
Appendix	37

本資料における計数・表記の定義

連結：	三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）	持株：	三菱UFJフィナンシャル・グループ
2行合算：	三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算	銀行：	三菱UFJ銀行
銀行連結：	三菱UFJ銀行（連結）	信託：	三菱UFJ信託銀行
RD：	リテール・デジタル事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	MS：	Morgan Stanley
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MUAM：	三菱UFJアセットマネジメント
受財：	受託財産事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
市場：	市場事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
		KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	ダナモン銀行
		FSG：	First Sentier Group*1
		MUB：	MUFGユニオンバンク

*1 2025年7月、First Sentier Investorsより社名変更

25年度決算の進捗と 目標の見直し

25年度中間期実績

－親会社株主純利益は1.29兆円、進捗率65%、ROEは12.5%

**親会社
株主
純利益**

1兆2,929億円
前年同期比 **+4.6%**^{*1}

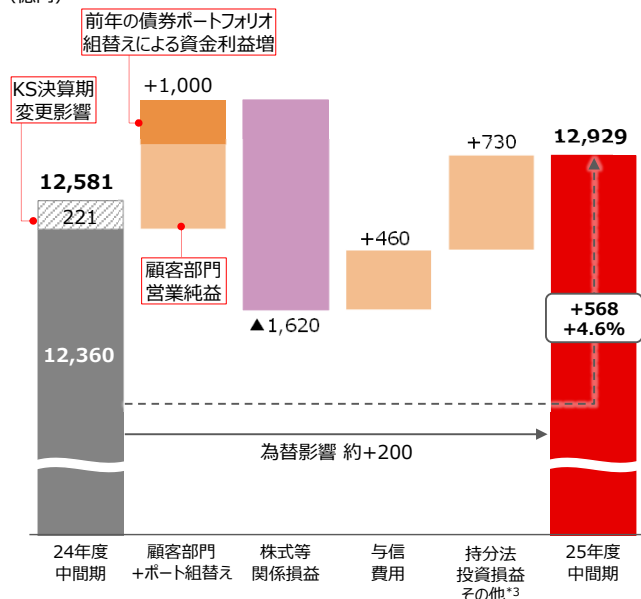
ROE
(東証定義)

12.5%

前年同期比 ▲0.1ppt

親会社株主純利益の増減要因*2

(億円)



*1 24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来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、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月期決算に基づく増益額を2024年9月末の替替で換算した増益額）を控除

*3 一過性利益 約1,000億円（株式会社ジャックスの出資比率引き上げに伴うのれん益約270億円、KSによるIdol Holdingsの子会社化に伴う利益約200億円、子会社清算益約175億円等）並びに前年の投信解約益の反動約△660億円を含む


6

- ✓ 25年度中間期は、親会社株主純利益が1兆2,929億円となり、中間期として過去最高益を3年連続で更新しました。業績目標2兆円に対する進捗率は64.6%です。
- ✓ 右側の図表を用いて、増益の要因についてご説明します。この中間期は、顧客部門の力強い伸びや、前年に実施した債券ポートフォリオ組替えによる資金利益の増加、それからモルガン・スタンレーを中心とした持分法投資利益の増加が、前年のアユタヤ銀行の決算期変更影響や政策保有株式の大口売却益の反動を上回り、過去最高益を更新しました。
- ✓ 7ページにお進みください。

25年度中間期実績と営業純益*1の増減

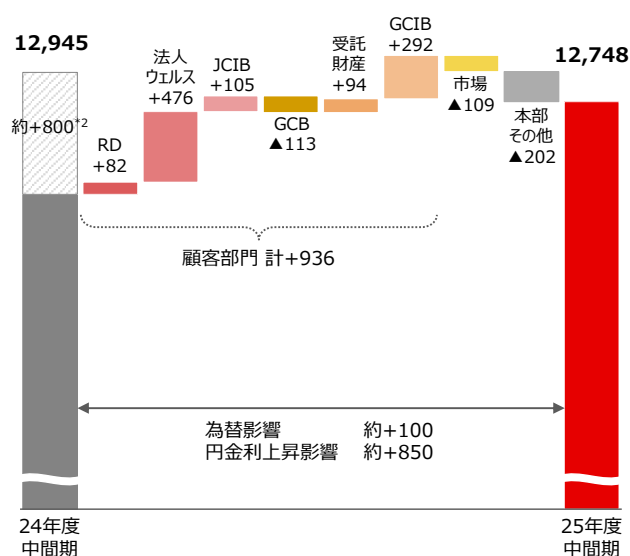
－手数料収益の伸長、金利影響の取り込み継続で営業純益は実質増益

(億円)	24年度 中間期		25年度 中間期	
	実績	実績	前年 同期比	KS決算期 変更影響 調整後
1 業務粗利益	29,118	29,357	239	1,893
2 営業費 (▲)	16,064	16,487	422	1,279
3 業務純益	13,053	12,870	▲183	613
4 与信関係 費用総額	▲1,857	▲763	1,093	657
5 経常利益	17,569	17,466	▲102	274
6 親会社株主 中間純利益	12,581	12,929	347	568
7 通期目標進捗率	-	64.6%	-	-
8 ROE (東証定義)	12.6%	12.5%	▲0.1ppt	-

*1 社内管理上の連結業務純益 *2 KS決算期変更影響

営業純益の増減

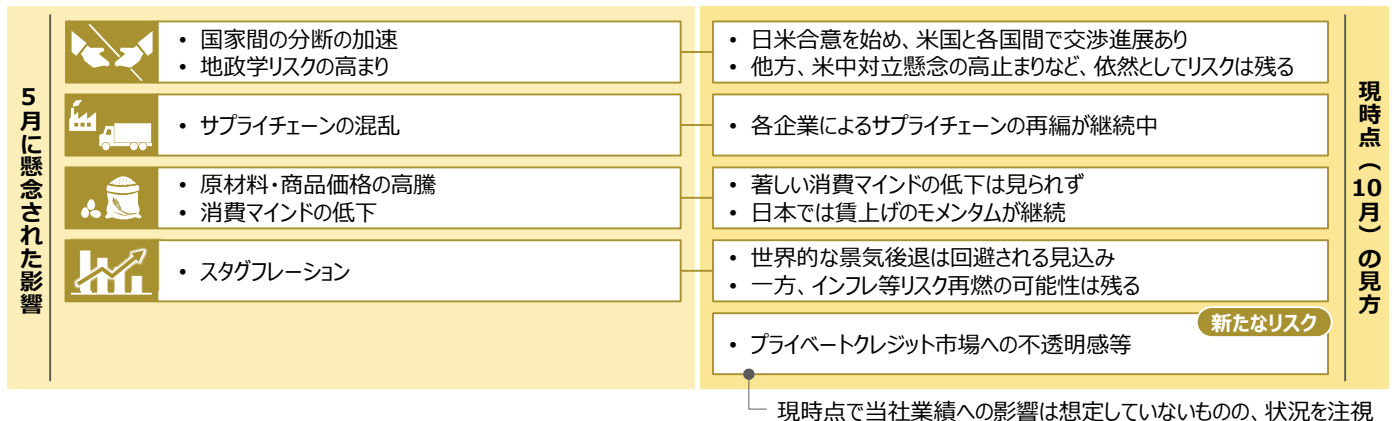
(億円)



- ✓ 右側のステップチャートは営業純益の増減要因を示したものです。円金利上昇による預貸金収益の増加や、国内外の好調な手数料収益の増加が、顧客部門の収益を押し上げ、営業純益は確りと積み上がっています。
- ✓ 8ページにお進みください。

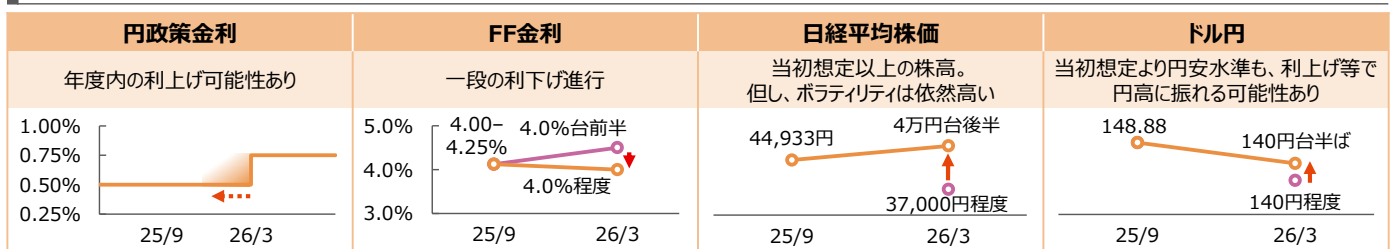
米国の通商政策等による影響

－当初懸念された影響は一部回避。新たなリスクにも注視しつつ、目先の金融指標の見通しを調整



金融指標の見通し：25年度末に向けた見通しを調整

○ 25/10の見通し ● 25/4の見通し



- ✓ 米国の通商政策等による影響について、現在の見立てをご説明します。
- ✓ 足元では、関税交渉の進展と合わせ、サプライチェーンの再編も進んでいますが、今のところ著しい消費マインドの低下は見られず、国内の賃上げのモメンタムも続いています。5月に懸念していた影響の一部は回避されましたが、依然として続く過度なインフレの可能性、米国で見られているリスク事象など、不確実性も残されています。また、本邦では、高市政権によって今後打ち出される日本の再成長に向けた政策も我々のビジネス環境を変えていくものと想定しています。
- ✓ こうした状況と足元の金融指標の水準を踏まえ、下段に記載の通り、26年3月の米金利の水準は、当初の想定から切り下げ、日経平均株価や為替についても、株高、円安となる水準に見直しました。
- ✓ 次のページにお進みください。

25年度業績目標

－顧客部門の好調と金融指標前提の見直しを踏まえ、25年度の親会社株主純利益目標を2兆1,000億円に引き上げ

親会社
株主
純利益
目標

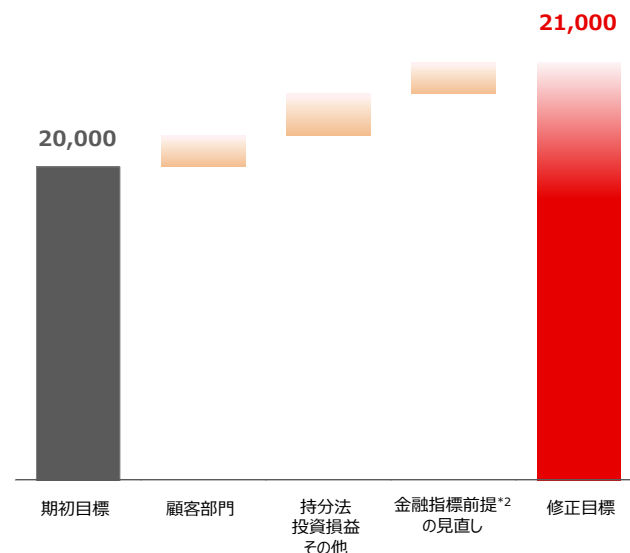
2兆1,000億円

期初目標比 **+1,000**億円

前年度比 **+14%**^{*1}

親会社株主純利益の増減要因

(億円)



連結 (億円)	25年度 期初目標	25年度 修正目標	増減
1 業務純益	22,000	22,500	500
2 与信関係費用総額	▲3,500	▲3,500	-
3 経常利益	28,500	30,000	1,500
4 親会社株主純利益	20,000	21,000	1,000

*1 24年度のKS決算期変更影響を除く *2 見直し後の金融指標の前提：円政策金利0.5%程度、FF金利4%程度、日経平均株価4万円台後半、ドル円140円台半ば

✓ 先ほどご説明した経営環境の変化や足元の業績の進捗を踏まえまして、親会社株主純利益目標を1,000億円引き上げ、2兆1,000億円に上方修正しました。過去最高益を記録した前年度から、10%を超える成長となる水準です。

✓ 10ページをご覧ください。

株主還元

－ 25年度の1株当たり配当金は前年度比10円増配の74円を予想。
2,500億円を上限に、追加の自己株式取得を決議^{*1}

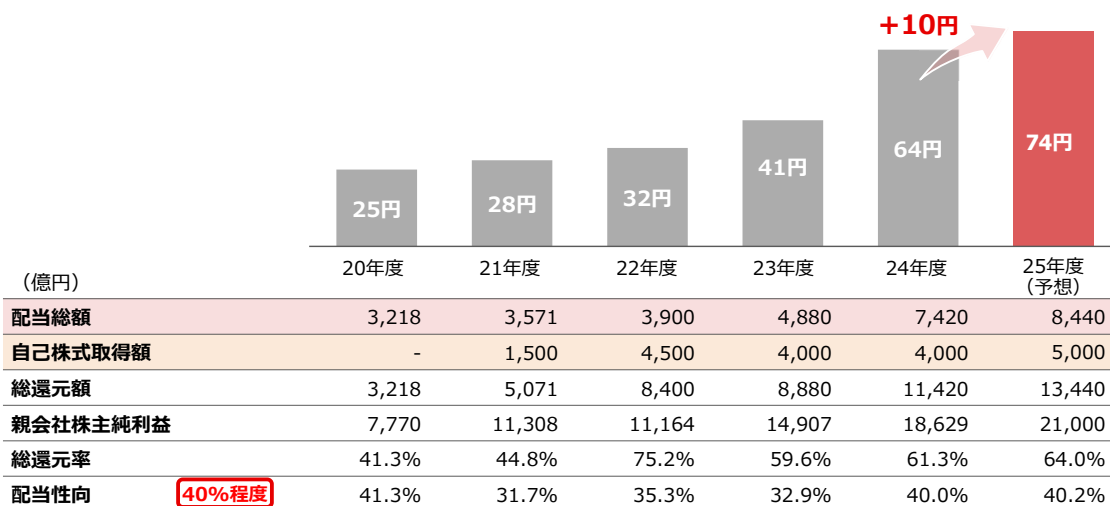
配当

74円予想
前年度比**+10円**
期初予想比**+4円**

自己株式取得

2,500億円を決議
25年度通年で**5,000**億円

2025年11月28日に200百万株の自己株式消却を予定^{*1}



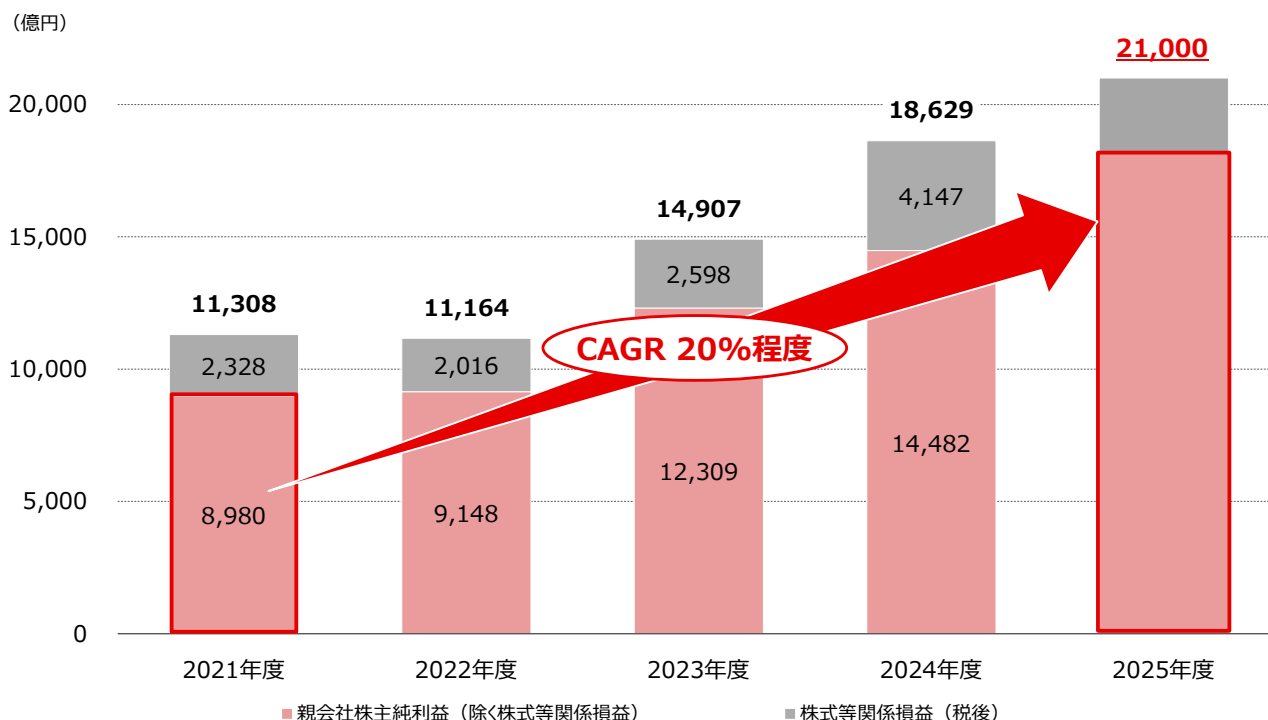
^{*1} 詳細は2025年11月14日付プレスリリース「自己株式取得に係る事項の決定および自己株式の消却に関するお知らせ」ご参照

MUFG 10

- ✓ 株主還元についてです。利益目標の引き上げに伴い、通期の配当予想を前年度比10円増配となる74円へと引き上げます。また、2,500億円を上限とする自己株式取得を決議しました。
- ✓ 自己株式取得については、通年では過去最高となる合計5,000億円となり、総還元率は60%超となる見込みです。
- ✓ 引き続き、「資本の健全性」と「成長投資」の最適なバランスを考慮した上で、株主還元に取り組んでいきます。
- ✓ 11ページへお進みください。

■ 着実な利益成長

－実質的な収益力は高い成長率で伸長



✓ 利益成長についてです。株式等関係損益を除いた実質的な収益力を見ると、25年度の業績目標を達成した場合、過去5年間で年率20%程度の利益成長を実現することとなります。つまり、この5年間で着実に稼ぐ力を高めているということであり、今後、政策保有株式の売却益が漸減していく環境においても、確りと利益成長を実現していきます。

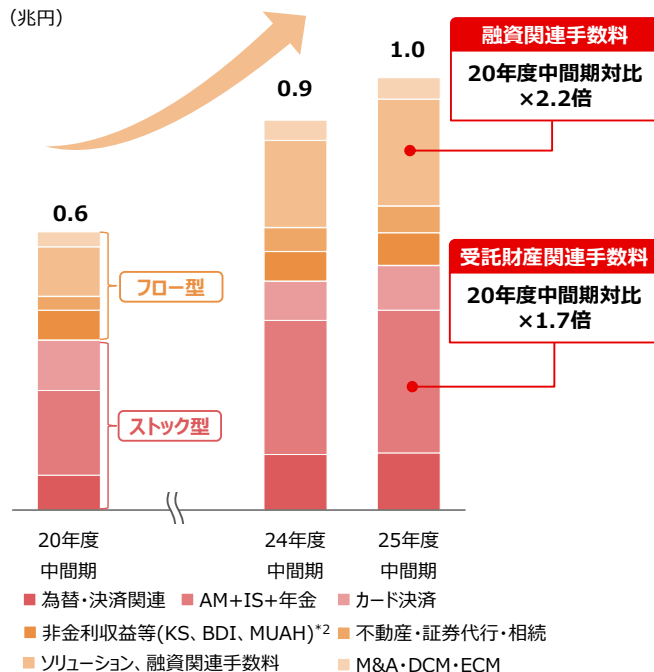
✓ 12ページへお進みください。

強い手数料収益

－多様な事業ポートフォリオにより、手数料収益は力強く成長

手数料推移*1

(兆円)

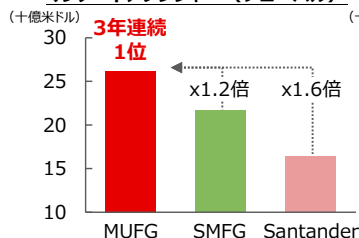


*1 総計は財務会計。内訳は社内管理上の計数（為替影響、基準変更を含む）。20年度中間期のみMUBを含む
*3 24年度（出典）LSEG *4 2025年9月末時点 投信AuM：50.3兆円 AuA：1,260十億米ドル

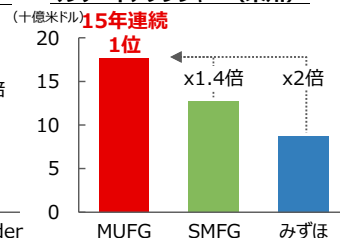
プロジェクトファイナンス*3

圧倒的な市場シェアとO&Dのノウハウが、手数料収益拡大を牽引

プロジェクトファイナンス マンドートアレन्ジャー（グローバル）



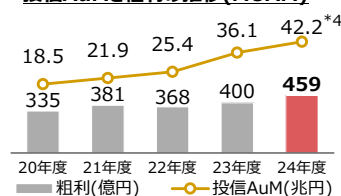
プロジェクトファイナンス マンドートアレन्ジャー（米州）



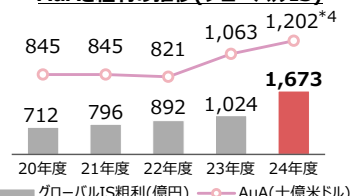
AM/IS

国内外において着実に預かり資産を積み上げ、手数料収益拡大

投信AuMと粗利の推移(MUAM)



AuAと粗利の推移(グローバルIS)



*2 24年度中間期はKS決算期変更影響除く

MUFG 12

- ✓ 先ほどご説明した力強い利益成長は、私たちの強みの一つである手数料収益によって支えられています。ここ数年来、様々な環境変化に対応しながら、事業ポートフォリオの多様性を進めたことで、稼ぐ力を強化してきました。
- ✓ 25年度中間期においても、国内外の融資関連手数料や受託財産関連手数料を中心に、引き続き着実に伸ばしています。
- ✓ 13ページにお進みください。

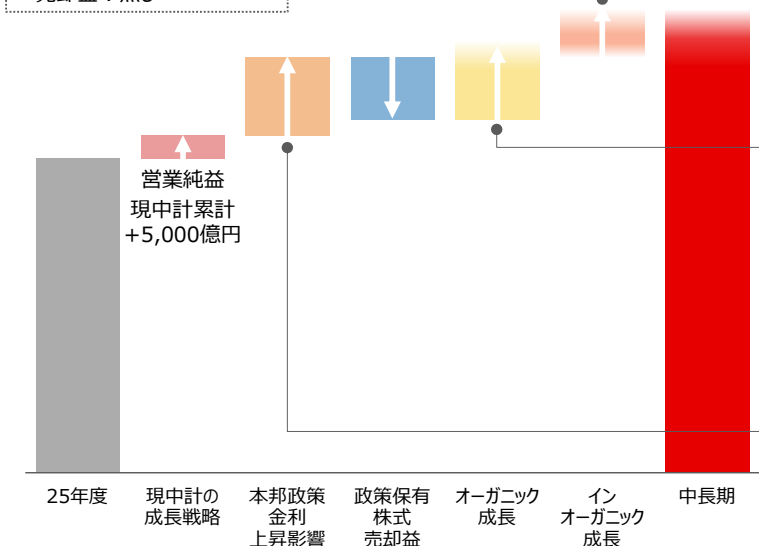
中長期ROE目標12%程度への道

－政策保有株式の売却益が無い前提で、更なる利益成長を遂げる

利益（税前）の成長イメージ

前提条件

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



インオーガニック成長



AM/IS



デジタル



アジア・米国

投資領域

オーガニック成長

日本

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

アジア

- アジアビジネス収益1.6倍^{*1}

グローバル

- O&Dビジネス手数料収益2倍

環境要因

本邦政策金利の上昇影響

～0.5%：

+1,300億円

0.5%～1.0%：

+3,600億円

※ROE目標達成に必要な利益伸張の金額は、財務レバレッジの状況により変動

*1 無形資産償却前当期純利益ベース

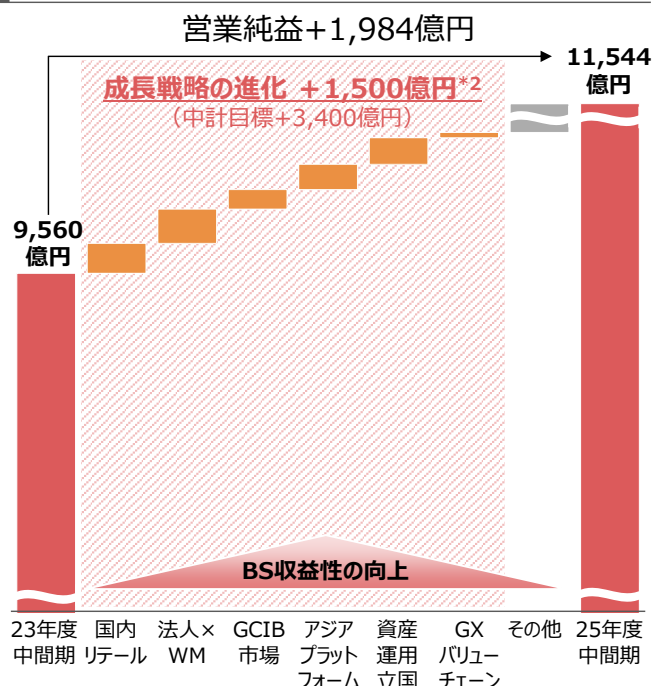
- ✓ 5月に発表した中長期ROE目標達成に向けたパスについて説明します。
- ✓ 前提として、政策金利は1%程度まで引き上がる一方、政策保有株式の削減が収束し、売却益が無くなった状況を想定しています。現中計で掲げている成長戦略を確り仕上げたうえで、オーガニック、それからインオーガニック両面での成長を創り出し、ROE12%程度の達成をめざします。
- ✓ オーガニック成長について、まず国内では、日本の成長を創り出し、付加価値の高いサービスを提供することで、拡大する資金需要を捕捉し、同時に手数料収益も取り込んでいきます。
- ✓ また、リテールビジネスでは、現中計で展開している様々な施策の効果を発現させ、2桁のROEをめざします。海外では、パートナーバンクと、Ascend moneyやmyntといったデジタル出資先の協働を加速させ、MUFGの経済圏を強化し、アジアビジネスの収益を1.6倍まで引き上げていきます。また、米国を中心に着実に実績を積み上げているO&Dビジネスをグローバルに展開することで、手数料収益を倍増させます。
- ✓ インオーガニック成長では、AM/IS、デジタル、アジア・米国をターゲットとして、中長期的にROE引き上げに貢献するような案件を追求していきます。
- ✓ これらを通じて、グローバルトップティアに並ぶ企業価値の実現をめざします。
- ✓ 15ページにお進みください。

中期経営計画の進捗

成長戦略の進化～成長をつかむ

－成長戦略の進捗により稼ぐ力は向上

営業純益の状況^{*1}



成長戦略別トピックス

国内リテール 顧客基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 新サービスブランド「エムット」をリリース カード獲得や新規口座開設は好調、Gr連携も拡大
法人×WMビジネス の強化	<ul style="list-style-type: none"> 社内体制・顧客アプローチを強化 事業承継関連融資や資産運用ビジネス等の増強により、WM営業純益が着実に伸長
GCIB・市場一体 ビジネスモデルの進化	<ul style="list-style-type: none"> 一体ROEの中計目標を前倒し達成見込み GSS^{*2}のケイパビリティを量・質ともに増強
アジア プラットフォームの 強靱化	<ul style="list-style-type: none"> PB^{*3}は、Auto等の事業基盤強化とKSの経費構造改革に注力 CIB領域ではインドビジネスを強化
資産運用立国 実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ISのKPI目標前倒し達成 クレジット/オルタナ領域の施策が進展
GX起点での バリューチェーン支援	<ul style="list-style-type: none"> 国内外で幅広くエンゲージメント活動を展開 FA^{*4}/MLA^{*5}として伴走してきた再エネやCN新技術の領域でファイナンス実績を積み上げ
新たな事業ポート への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> SaaSとのサービス連携深化や、エンタメ等新領域への参入を通じ、事業ポートを拡大 電力先物等、前年展開した事業も堅調

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース ^{*2} Global Structured Solutions：GCIB事業本部と市場事業本部の強みを活かしたテラーメイドなソリューション提供 ^{*3} Partner Bank
^{*4} Financial Advisor ^{*5} Mandated Lead Arranger

- ✓ ここから、中期経営計画の進捗について説明します。まず、成長戦略の進化です。国内ビジネスが順調に拡大していることに加え、プロジェクトファイナンスやO&Dを中心としたGCIBのビジネスも引き続き進展し、営業純益は23年度比で約2,000億円の増益となりました。
- ✓ 次のページより、大きな環境変化の中で施策効果が現れ始めている国内ビジネスとアジア及び米州ビジネスについて、詳しく説明します。

リテール戦略の進捗

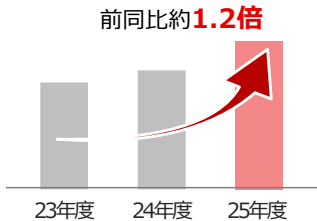
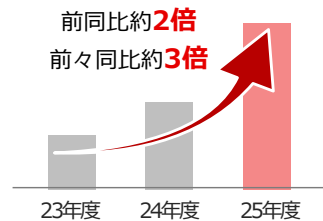
国内ビジネス①

－ブランドの認知向上施策により進捗良好。今後、更なる認知拡大と合わせニーズに応じたPR強化

エムット 発表後の反応

- ・カードのポイントアッププログラムやGr横断キャンペーンが奏功

クレカ申込時の口座セット率はエムットリリース後、**1.7倍**^{*1}と向上
新規口座開設数^{*2}

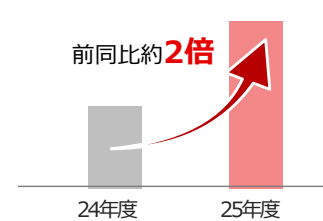
カード発行数^{*2 *3}

eスマート証券仲介口座開設数

完全子会社化後^{*4}
グループ連携加速
前同比約**11.5倍**



「WN for 三菱UFJ銀行」^{*5}における口座開設数^{*2}



*1 ニコスのWebチャネルにおける申込
*5 WealthNavi for 三菱UFJ銀行

*2 エムットリリース後期間（6月～9月）の比較

*3 三菱UFJカード等の発行枚数

*4 2025年1月31日

戦略的なキャンペーン・プロモーション展開

成果 ・ 銀行顧客を中心に訴求した各商品・サービスへの展開は好調

課題 ・ 若年層の獲得、更なる認知と「便利」・「オトク」の世界観訴求

25/6 Phase1 : 「エムット」&新商品・サービス リリース

＜リリース～足許まで＞ブランドとしての認知促進




- ・ 各種キャンペーンやCM、店頭施策など多面的な露出を通じて、まずは「エムット」への幅広い認知拡大を推進

＜下期強化＞ブランド認知～商品理解の促進

- ・ ターゲット層を意識したプロモーションやキャンペーンにより
口座と他のサービスの連携によるメリットを「分かりやすく」訴求

「利用したら「オトク」で「便利」という顧客体験によるブランド形成

FY26 Phase2 : デジタルバンク&新商品・サービス リリース

デジタルバンク  ロイヤリティプログラム 共通ID・エムットポイント  デジタル相続プラットフォーム 

**将来 エムット×AIで“お金”だけでなく
日常に新しい体験価値を提供**

M×AI
参照：P.21、29

「エムット」は利用するほど「便利」で「オトク」というブランド基盤確立

 MUFG 16

✓ 16ページは国内リテール戦略の進捗です。

✓ 今年6月に新しいサービスブランド、エムットを発表しました。これに合わせて開始したカードのポイントアッププログラムは大きな反響を呼んでおり、カードの発行枚数は前年度比で倍増しています。また、様々なグループ横断ベースでのキャンペーンも展開することで、銀行の新規口座開設数に加え、オンライン証券やロボアドなどグループ各社の実績も大きく向上しています。銀行の強固な顧客基盤を活用することで、グループ各社の取引拡大につながっています。

✓ 一方で、若年層の獲得やブランドの認知度向上には、より戦略的なプロモーションが必要だと考えています。下期にかけては、銀行口座と他のサービスを合わせて利用するメリットを、より分かりやすく展開し、一層のブランドの確立と浸透をめざします。

✓ また、機能面では26年度にはデジタルバンクをはじめとする、新たなサービスのリリースを予定しており、先日発表したOpenAI社との戦略的なコラボレーションも通じて新たな体験価値を提供します。

法人貸出・手数料収益

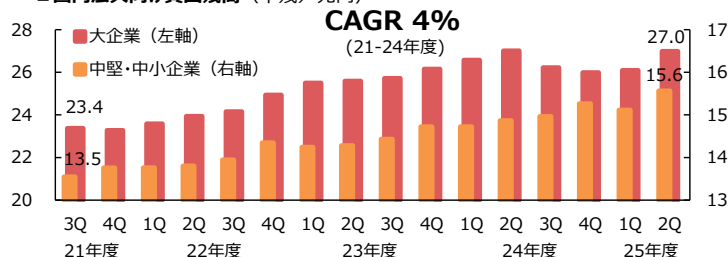
国内ビジネス②

－ニーズを的確に捉え、貸出の質量ともに改善。収益性の高い領域を中心に、手数料収益も成長

国内法人向け貸出残高・利ざや

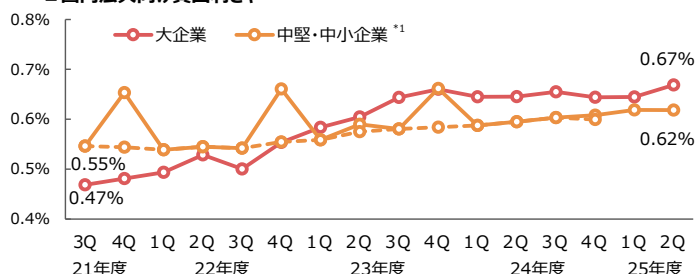
国内の資金需要を捉え、残高伸長

■国内法人向け貸出残高（平残／兆円）



M&AやLBOファイナンスの増加により利ざや改善

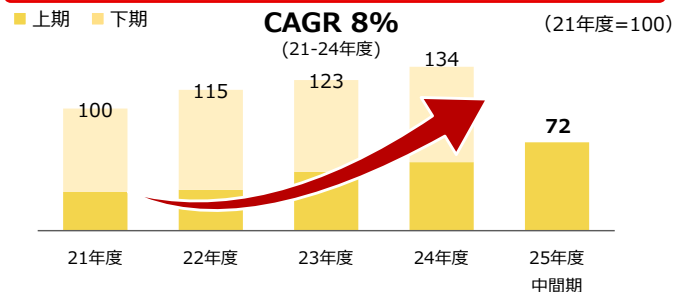
■国内法人向け貸出利ざや



*1 破線は、期末の利子補給一括計上の影響除き

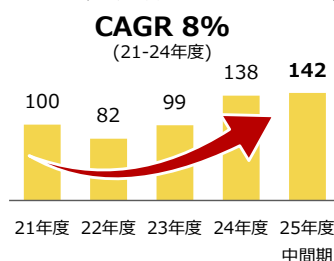
手数料収益の伸長

高付加価値のソリューション提供により、稼ぐ力向上

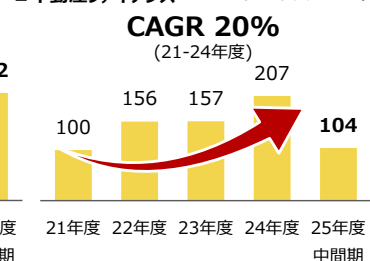


M&Aや不動産ファイナンスの領域で案件を積み上げ

■M&Aファイナンス



■不動産ファイナンス



MUFG 17

✓ 17ページは、国内の法人貸出と手数料収益についてです。

✓ グループ総合力を最大限に発揮し、コーポレートアクションによって生じる資金需要を取り込むことで、貸出残高を着実に伸ばすと共に、利ざやの改善も実現しています。また、手数料収益は貸出残高の成長を上回るペースで伸びており、特にM&Aや不動産ビジネスといった収益性の高い領域で大きく成果を上げています。

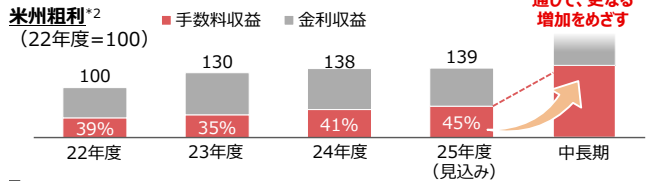
米州

海外ビジネス①

－手数料収益が利益成長を牽引。旺盛な資金需要を捉え、O&Dの進化等で更なる収益増をめざす

米州ビジネスの推移

- ・ 手数料収益の伸びが粗利成長を牽引
- ・ MUFG Union Bank売却後の経費抑制^{*1}も奏功



米州の事業環境

旺盛なデジタルインフラ需要

- ・ 25年1・7月の米大統領令を通じた、データセンター (DC) 案件への税制優遇、融資支援等が、投資を後押し

DC向け新規投資額予測^{*3} (十億米ドル)



M&A需要の回帰

- ・ 通商政策の不透明感が一部払拭され、M&Aボリュームが回復^{*4}

グローバル	3.4兆ドル (前同比+32%)
北米	1.8兆ドル (前同比+33%)

参照: p.26

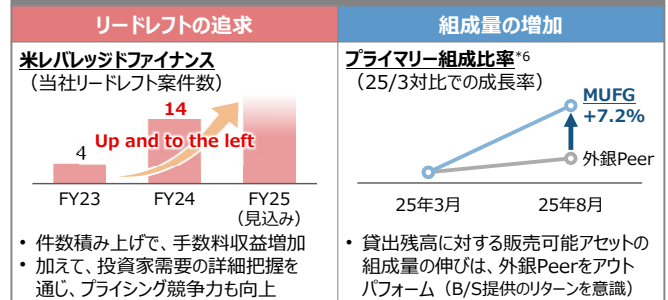
モルガン・スタンレーとの協働の深化も通じ、需要を捕捉

手数料収益増強に向けたビジネス戦略

デジタルインフラニーズやM&A需要をリーディングポジションで捕捉



PJ Evolutionの進捗



◎ 足元の案件 規律ある選別的な案件採り上げのもと、25年度中に GW (ギガワット) 級^{*7}のAIデータセンターの建設・操業案件を リードレフトステータスで複数組成

^{*1} 経費率: 60%台 (22年度) から50%弱 (24年度) まで低下 ^{*2} 米ドル建ての管理計数を相対化。22年度はMUB売却助産後の暫定計数

^{*3} Deals Business Intelligence (出典: LSEG) よりDC向け融資かつプロジェクトファイナンスのアレンジメント総額を推計 ^{*4} (出典) Dealogic, Cortex (2025年9月30日時点)

^{*5} (出典) LSEG ^{*6} プライマリー組成額÷貸出残高 ^{*7} 1GW: 1年間、同電力供給を継続した場合、本邦の一般家庭約220万戸分の年間電力消費量に相当

- ✓ 18ページは、米州ビジネスの進捗と今後の成長についてです。
- ✓ 左上のグラフの通り、ユニオンバンク売却後、ホールセールビジネスに資源を集中し、米州の粗利は手数料収益を主因に大きく成長し続けています。データセンターに代表されるデジタルインフラへの大規模な投資や、M&Aの需要増加などを通じて、今後も旺盛な資金需要が続く見込みです。
- ✓ 右側をご覧ください。アセットの組成と販売、双方の活動量を飛躍的に増やすことで、こうした需要を捕捉していきます。既に今年度の米国レバレッジドファイナンスでのリードレフト獲得件数は前年度比3.5倍に増加し、貸出残高に対する「プライマリー組成額」の割合は他の外銀をアウトパフォームするなど、O&Dビジネスは着実に進化しています。
- ✓ 今年度に入り既に複数のAIデータセンター向け大型案件を組成していますが、年度後半に向けてもパイプラインが積み上がっており、手数料収益を中心に更なるビジネスの拡大を実現していきます。
- ✓ 次のページにお進みください。

アジア

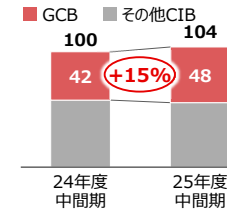
海外ビジネス②

－タイは強靱化・効率化に向けた施策進捗、インドネシアは復調の兆し、インドは法人ビジネス強化

アジアの業績推移

アジアにおける当期純利益推移*1

(24年度を100とした指数)



成果

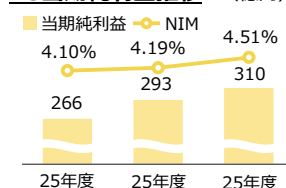
- ・【KS】CF事業連結子会社化、国内経費削減施策も進展、地場大企業向けの貸出伸長
- ・【BDI】Auto貸出反転

今後の取り組み

- ・【BDI】Mandala、Adira統合によるオートビジネス強化
- ・【法人ビジネス】インド等で取引量拡大とビジネスの多様化

【KS】地場大企業貸出拡大、経費削減により収益力も向上

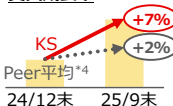
KS当期純利益推移*2 (億円)



- ・調達コスト抑制によるNIM改善、CF事業の買収*3により稼ぐ力を強化
- ・国内事業の合理化・効率化により経費削減を実現

地場大企業向け貸出拡大

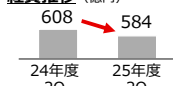
貸出成長率



- ・MUFGネットワークとKSの強み（システム・ナブルファイナンス等）を活用し取引拡大

国内経費削減施策の進展

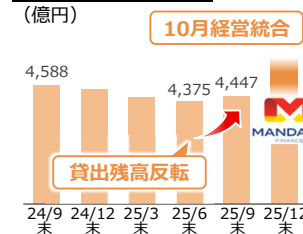
経費推移 (億円)



- ・業務合理化・効率化の推進により、人件費や広告宣伝費などを中心に削減

【BDI】オート残高反転、経営統合で更なる成長を企図

Adira貸出残高推移 (億円)



Mandala NIM推移

	23年度	24年度	25年度 中間期
NIM (%)	36.1%	36.0%	35.7%

安定的に30%超の高水準を維持

- ・Adira貸出は25年3Qに反転
- ・2025年10月、Mandalaの経営統合完了。高収益アセットの取り込みによる事業規模・収益力強化をめざす

インドにおける法人ビジネス強化の取り組み

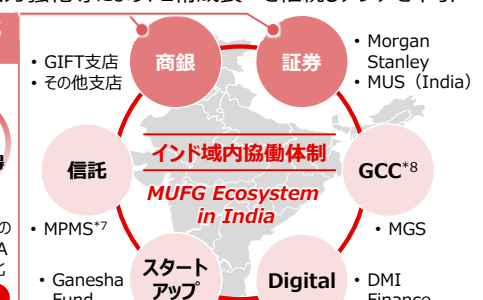
- ・域内協働や商品力強化等により、2桁成長*5を継続しアジアを牽引

商品提供力の強化 (例: M&A)

25年9月新設



投資銀行と投資家機能の拡充により増加するM&Aニーズへの対応力を強化
第1号案件成約済



*1 のれん等償却前 *2 現地会計基準 *3 TIDLOL連結化 (P.30参照) *4 MUFG試算 *5 社内管理ベース、銀行単体のインド拠点粗利益

*6 Foreign Portfolio Investor: 外国の機関投資家等がインド金融市場に投資するために必要な免許 *7 MUFG Pension & Market Services *8 Global Capability Center

✓ アジアでは、GCB領域を中心に増益となりました。タイでは、大企業向け貸出を伸ばすなど、収益基盤の拡大が進んでいるほか、経費削減施策の効果も表れ始めています。インドネシアではオートローン残高が反転しており、MandalaとAdira financeの統合を通じ、このトレンドを加速させていきます。このような形で、構造改革と事業基盤の強化双方に取り組み、アジアの高い成長の取り込みを図ります。

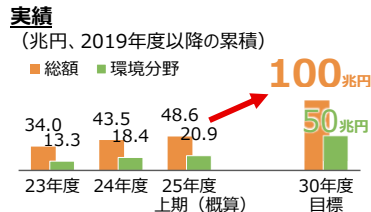
✓ 法人ビジネスでは、域内でも成長の著しいインドに特に注力しています。今年9月には証券現法を設立したほか、モルガン・スタンレーとの協働も着実に進んでおり、旺盛な資金需要や活発な市場動向を確り取り込むことで、今後も2桁成長を実現していきます。

社会課題の解決～未来につなぐ

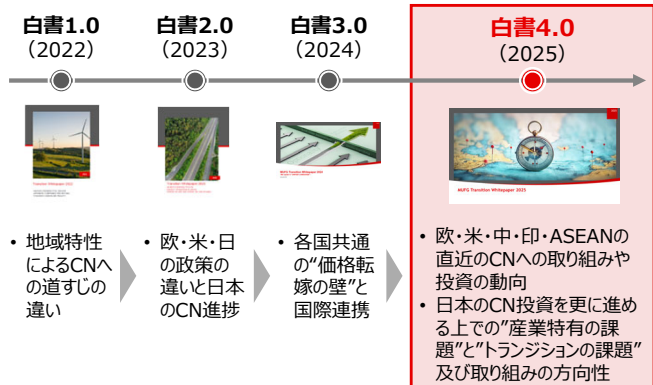
－サステナブルファイナンス実績の拡大と新たな意見発信／スタートアップ支援のさらなる拡充

持続可能な社会：サステナブルファイナンス

- ・サステナブルファイナンスの累計実績は堅調な積み上がり
- ・足元では再エネ（約1.4兆円）やグリーンローン・ボンド（約0.9兆円）が牽引



持続可能な社会：白書4.0（2025年12月公表予定）



*1 ミッド・レイター期のスタートアップ *2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「大企業等のスタートアップ連携・調達加速化事業」

*3 大企業が技術やソリューションを持つスタートアップの顧客になり、自社の戦略的利益のために活用する手法 *4 来店不要・スマートフォンから金銭信託を購入できるサービス

活力溢れる社会：産業育成、イノベーション支援

スタートアップ支援

- ・自社運用ファンドの規模拡大に加え、投資家リターンを追求する新規取り組みも含め、成長ステージに応じて支援
- ・新たなオープンイノベーション手法や金融商品開発に挑戦

25年度上期の取り組み

三菱UFJキャピタル10号ファンド設立

- ・幅広い領域・ステージで成長性の高いスタートアップに資金供給
- ・持続的なスタートアップ支援を目的に、**基幹ファンド300億円組成（運用総額1,600億円）**

国内グロース企業*1に特化したエクイティ・ファンドの設立決定

- ・ミッド・レイターへの成長資金供給
- ・外部資金も含め、**総額500億円規模の組成をめざす成長と分配の好循環を実現**
- ・投資家リターンの追求

大企業とスタートアップをつなぐNEDO事業*2に参画

- ・金融機関として唯一採択
- ・ベンチャークライアントモデル*3を通じて本邦大企業の**オープンイノベーション支援に注力**

宇宙産業発展に向けた個人向け金銭信託の提供

- ・マネフィット*4を通じ個人の投資機会を拡大
- ・幅広い金融商品を通じて、**国内宇宙産業の発展を支援**

✓ 20ページは、社会課題の解決に向けた取り組みの進捗です。

✓ 左側、持続可能な社会では、サステナブル投資について、グローバルでは異なるベクトルの動きもありますが、当社としてのコミットメントは不変であり、再生可能エネルギー向けのファイナンスやグリーンローンなどを中心に実績を堅調に積み上げています。

✓ また、今後のトランジション加速に貢献する意見発信として、今年度も白書を公表します。セクター特有の課題にフォーカスし、本邦企業の取り組みの方向性を深堀りしていきます。

✓ 右側、活力溢れる社会に向けたスタートアップ支援では、グロース企業向けエクイティ・ファンドの新設など、投資基盤を拡充しています。

✓ さらに、大企業がスタートアップの顧客となり再現性をもって新たな価値を生み出すベンチャークライアントモデルの推進や、宇宙産業の発展を目的とした個人向け金銭信託の販売も開始しました。資金面の支援だけでなく、事業支援や投資家層の拡大等を通じて、スタートアップの成長を後押ししています。

✓ 21ページにお進みください。

企業変革の加速～会社がかわる

－「AI-Nativeな企業」への変革に向けて、アジャイル運営や最先端技術の取り入れを加速

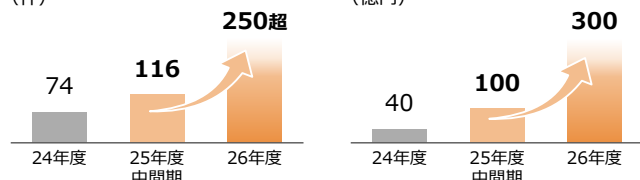
利活用促進

AI戦略の進捗

- 早期実装に向け、アジャイル運営とUC^{*1}見直しを並行推進

AI業務実装件数（累計）^{*2}
（件）

期待効果（累計）^{*3}
（億円）

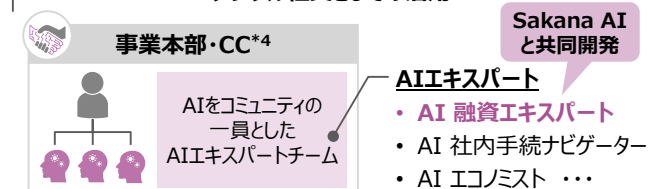


最先端技術

AIエージェントの活用

- ツールではなく、ロールとしてのAI活用に向けた開発に着手

デジタル社員としての活用



連携・出資

連携・出資の拡大

- OpenAI社と戦略的なコラボレーションにかかる契約を締結。また、リードインベスターとして最先端企業への新規出資を実施

OpenAI社と戦略的なコラボレーションを開始

連携内容

AI-Nativeな
企業風土の醸成

戦略的な
ビジネスレビュー

- ChatGPT Enterpriseの全行員への展開
- 当社向けの最新の製品検証 など

新サービス案

OpenAIソリューションをMUFGに導入



革新的な
顧客体験

最先端の
AIテクノロジー

MUFGのサービスをOpenAIのEcosystemに連携

デジタルバンク等、様々なサービスに
OpenAIの最新のGPTを連携予定 ≥ 詳細P.29

AI研究開発企業への出資

- AI研究のトップランナー松尾研究所からカーブアウトし、日本発AGI開発をめざす
- 初のラウンドで三菱UFJ銀行がリードインベスターとして出資

Third Intelligence

調達総額

80億円

^{*1} ユースケース ^{*2} 生成AI、機械学習、SaaS等を含めた数字 ^{*3} 今中計開始時を基準に、一定の前提およびロジックに基づき試算した財務効果（みなし効果を含む）。成長要因等は考慮せず、今後の環境変化や目標見直し等により変動の可能性あり ^{*4} コーポレートセンター

MUFG 21

✓ AI・データ戦略についてです。

✓ 近い将来、全ての商品やサービスにAIが組み込まれる世界が到来すると考えています。そうした世界の到来に備え、AI-Nativeな企業への変革が求められます。AIをコミュニティの一員として迎え、人間とAIが共に働くという企業文化を醸成するべく、さまざまな施策に取り組んでいます。AIの業務実装はすでに116件に上っており、26年度までに250件超の実装をめざしています。今中計3年間の累計期待効果は、現時点で300億円程度に上ると試算しています。また、AIエージェントの開発も進めています。第一弾として、Sakana AIと共同でAI融資エキスパートを開発しており、すでに一部の拠点で業務検証を開始しています。

✓ そして、OpenAIと、新たに戦略的なコラボレーションも開始しました。ChatGPT Enterpriseを、まずは銀行で全行員約3万5千人へ展開するなど、全社のAI活用を加速させる活動に加え、リテール領域での革新的な顧客体験創出に向けた取り組みも開始します。デジタルバンク専用のChatGPTを導入するなど、様々なサービスを拡充していきます。

✓ また、先日発表した通り、日本発AGIの開発をめざすスタートアップであるThird Intelligenceにもリードインベスターとして出資しました。AIの浸透・活用に加え、将来に向けた技術発展への貢献という観点でも、取り組みを加速しています。

✓ 次のページへお進みください。

デジタルアセットへの取り組み

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

デジタル通貨・決済インフラ高度化

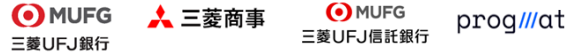
トークン化預金 Project Agora

- ・ BIS / IIF^{*2}主導のクロスボーダー決済高度化に関する官民共同プロジェクトへ参画

ステーブルコイン 3メガ・三菱商事との実証実験

- ・ 複数行での共同SC発行と、それを利用した海外送金高度化に係る実証実験を開始（金融庁「FinTech実証実験ハブ」支援案件）

3メガバンク



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

- ・ 日米欧G-SIBsによるデジタル通貨発行に向けたコンソーシアムへ参画

参加銀行



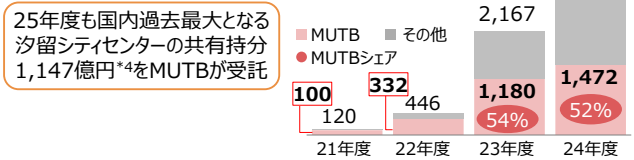
銀行間決済インフラ Swift^{*3} Digital Ledger構想

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

セキュリティトークン（ST）／アセットトークン化

不動産ST 受託残高拡大／新サービスリリース

- ・ ST発行に係る受託サービス



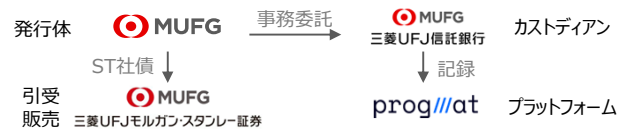
- ・ スマホ完結型のデジタル証券取引サービス「ASTOMO」リリース



債券ST

公募型ST劣後債

- ・ 銀行セクター初となる公募型ST劣後債をMUFGが発行
- ・ 組成から販売までグループで完結できる体制を整備

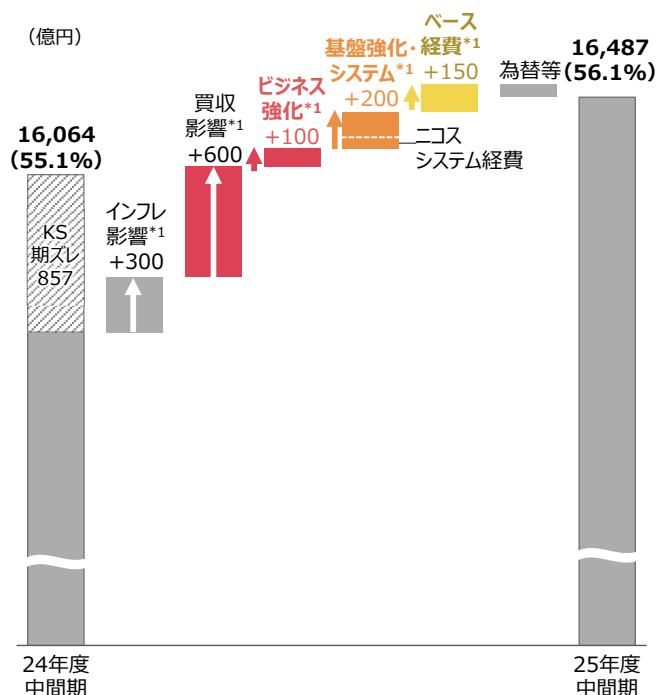


*1 ブロックチェーン技術の略 *2 BIS：国際決済銀行 IIF：国際金融協会 *3 SWIFT：国際銀行間通信協会 *4 鑑定評価額

- ✓ デジタルアセットに関する取り組みです。
- ✓ ブロックチェーン技術の活用について、MUFGは幅広い領域でグループ一体となって取り組みを進めています。
- ✓ 左側、決済領域では、トークン化預金を活用したクロスボーダー決済高度化プロジェクトや、3メガ共同でのステーブルコインの実証実験、デジタル通貨に関するG-SIBsコンソーシアム等の、グローバルベースのプロジェクトへの参画を通じて、決済の迅速性・利便性向上につなげていきます。
- ✓ 右側をご覧ください。セキュリティトークンの領域では、不動産や債券をはじめとするアセットのオンチェーン化を推進しています。不動産セキュリティトークンの受託業務では、三菱UFJ信託が50%を超える圧倒的なシェアを獲得しています。
- ✓ 証券では、今年10月に個人向けのデジタル証券取引サービス「ASTOMO」を新たにリリースしました。また、銀行業界初となる公募型セキュリティトークン劣後債を信託・証券の機能を活用して発行するなど、組成から販売まで着実にグループの機能を拡充させています。

経費コントロール

－経費率は昨年と同水準に抑制。各施策への経費の投下効果も着実に進展



*1 社内管理上の計数 *2 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」のMonthly Active User

各事業本部の経費率の実績

	25年度 中間期	前年 同期比
リテール・デジタル	74%	2ppt
法人・ウェルスマネジメント	56%	▲7ppt
コーポレートバンキング	39%	▲0ppt
グローバルCIB	52%	▲0ppt
グローバルコマーシャルバンキング	57%	2ppt
受託財産	72%	1ppt
市場	41%	2ppt

基盤強化・システム経費の投下効果

国内リテール 顧客接点拡大	生成AI
<p>参照：P.16</p> <p>ダイレクトMAU*2</p> <p>25年度上期実績 約990万人</p> <p>26年度目標 約100万人</p> <p>カード発行件数</p> <p>25年度上期実績 約40万件</p> <p>26年度目標 約100万件</p>	<p>参照：P.21</p> <p>AI業務実装件数</p> <p>25年度上期実績 64件/138件 (単独/累計)</p> <p>24~26年度累計目標 250件超</p>

- ✓ 23ページは、経費コントロールです。
- ✓ 引き続き、将来の成長に必要な資源は投下しながら、ビジネス強化経費は「率」で、基盤強化経費は「額」でコントロールしていきます。
- ✓ また、基盤強化・システム経費においては、それぞれのビジネスの特徴に合わせたKPIを設定し、効果を測定しています。右下にマスリテールや生成AIでの経費投下効果を例示していますが、全ての領域においてKPIを設定し、定期的にモニタリングしています。
- ✓ このように将来に向けた投資も行いつつ、経費率は前年同様の水準にとどめています。

RWAコントロール*1

－低収益性資産の削減・政策保有株式の売却と並行し、高収益性資産の積み上げも着実に進展

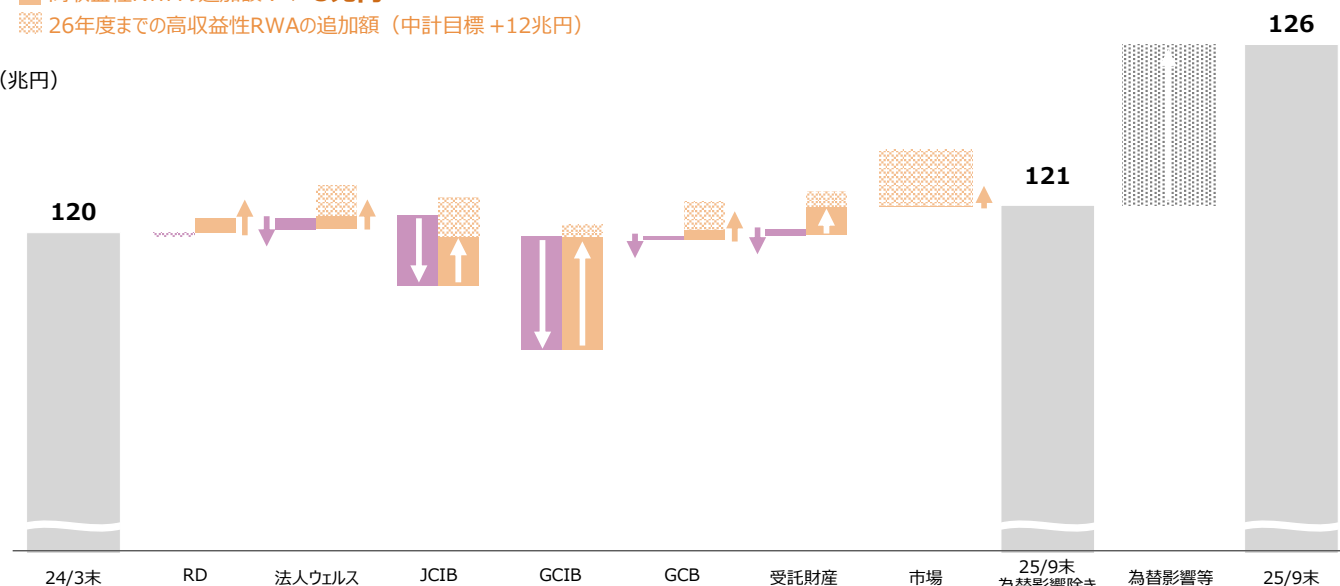
■ 低収益性RWAの削減額：▲ 8兆円

▨ 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：+ 8兆円

▨ 26年度までの高収益性RWAの追加額（中計目標 +12兆円）

(兆円)



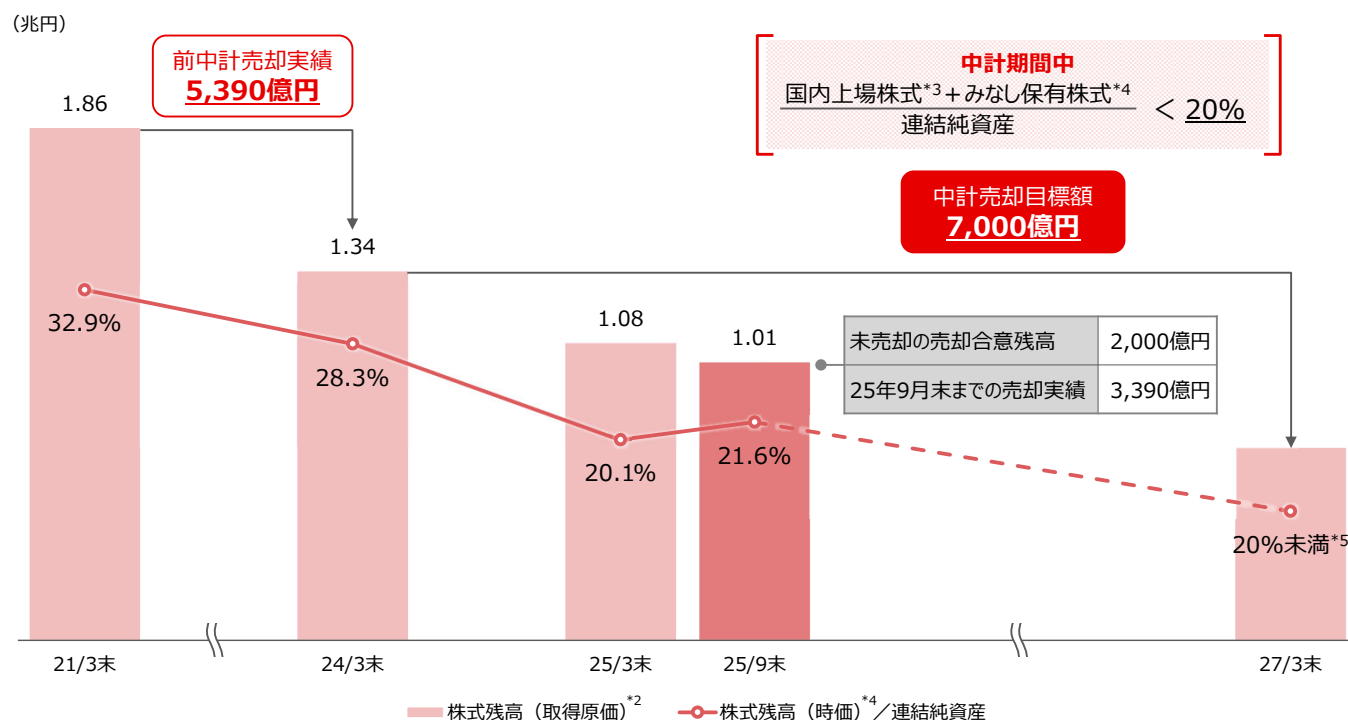
*1 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

✓ 24ページはRWAコントロールの状況です。

✓ 政策保有株式の売却加速によりまして削減が先行していましたが、コーポレートアクションに伴う資金需要の取り込みが進み、足元では高収益性資産を着実に積み上げています。引き続き規律を緩めることなく、資産の入れ替えを進めていきます。

政策保有株式の削減*1

－ 中計の売却目標7,000億円に対し、25年9月末までの売却実績は3,390億円



*1 銀行・信託の単純合算。直近の各年度中間期の売却実績（取得原価ベースの概算値）は次の通り；25年度 630億円、24年度 1,700億円、23年度 550億円

*2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価（連結） *3 その他有価証券で時価のある国内株式の時価（連結）

*4 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む *5 25/9末以降の推移はイメージ

✓ 25ページは、政策保有株式の削減状況です。

✓ 25年度中間期時点では、取得原価ベースで累計3,390億円の売却が完了し、7,000億円の目標に対して約5割の進捗となりました。未売却の売却合意残高を含めると、目標の8割近くまで積み上げています。

モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化 – アライアンス2.0

– 「アライアンス2.0」において、既存協働は更に深化・新領域へと拡大

MS協働の深化・拡大



重層的な人材交流

取締役2名派遣、グローバル・スティアリング・コミティ年2回開催

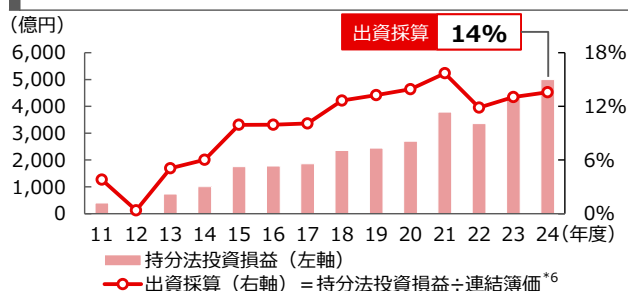


MS社員による座談会^{*4}
米国超富裕層向け
営業ノウハウの共有



出向経験者のネットワーキングイベント
MSへの累計派遣者100名超、
領域も拡大（アセマネ・AI・コモディティ等）

MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移^{*5}



^{*1} Morgan Stanley Investment Management ^{*2} モルガン・スタンレー米国株式インサイト戦略ファンド ^{*3} MUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズ
^{*4} 2025年9～11月開催拠点：成城（銀信）・経営・戸屋・八事支店、市場事務部、WMコンサルティング部 ^{*5} 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 ^{*6} MSの純資産に対する当社の持分相当及びのれん、優先株を含む。25年3月末時点で3.6兆円

MUFG 26

- ✓ 26ページは、モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化についてです。
- ✓ 投資銀行領域では協働が加速しており、足元では、複数のグローバル大型案件を成約しています。
- ✓ また、受託財産領域では、それぞれの運用商品の相互販売で成果が上がり始めたり、プライベートクレジット領域での協働も進展するなど、様々な領域で実績を積み上げ、アライアンス2.0が着実に進展しています。
- ✓ さらに、人材交流も大きく進展しており、専門的な知見を持つモルガン・スタンレーの社員が本部だけでなく複数の支店も訪問し、座談会を実施。ノウハウの共有やディスカッションも行いました。
- ✓ 私たちならではの、このユニークで戦略的な提携関係の強化を通じて協働内容を深化させるとともに、協働領域のさらなる拡大にも取り組んでいきます。
- ✓ 私からの説明は以上となります。
- ✓ 2025年10月、MUFGは設立20周年を迎えました。
- ✓ この20年間、私たちを取り巻く環境はスピードを増しながら大きく変化してきました。そのような中で、強固なグループ基盤の構築、グローバルのプレゼンス強化、近年では国内のビジネスモデル強靱化、海外での量から質への転換、AI・デジタル化への取り組みやカルチャー改革など、様々な変革に挑戦し続けてきました。ここまで成長を続けられたのは、これまで支えてくださった、投資家の皆さまや格付機関の皆さま、そしてお客さま、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまのおかげであり、心より感謝致します。
- ✓ 「世界が進むチカラになる。」というパーパスの下、私たちはこれからも挑戦を続け、環境変化にも対応しつつ、成長を加速し、株主価値の更なる向上をめざします。
- ✓ 今後とも、変わらぬご支援をよろしくお願い致します。

中期経営計画の各戦略

成長戦略の進化①

国内リテール顧客基盤の強化

多様な接点を通じた顧客接点強化

25/9・10
新規出店



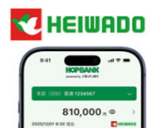
- ・商業施設への新規出店
- ・生活導線上に出店することで、金融サービスを身近な存在に
- ・金融・非金融のイベントを開催

順次展開
機能特化/
期間限定
店舗



- ・商業施設等への期間限定出店
- ・エムット認知拡大の場としても活用
- ・25年下期以降も複数施設へ出店継続

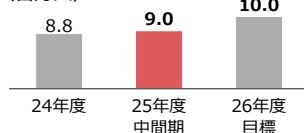
25/12
BaaS



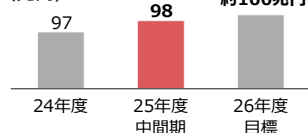
- ・スーパーマーケット業界初の銀行代理業を取得したフルバンキング型BaaS
- ・日常の購買と金融サービスをシームレスに融合し新たな顧客体験を提供

主要KPIの進捗

ダイレクトMAU*1
(百万人)



金融預かり資産残高
(兆円)



*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」のMonthly Active User *2 銀行単体の計数

法人×WMビジネス強化

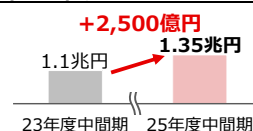
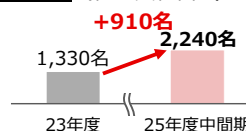
社内体制・顧客アプローチの強化 案件パイプラインの積み上げ

- ・現場では、事業・資産承継やM&Aに関する社内資格取得を促進
- ・本部では、資本戦略や資産運用に精通した専門人材の育成・キャリア採用を強化

- ・専門人材による顧客アプローチを加速し、案件パイプラインを積み上げ

専門人材 (社内資格含む)

事業承継関連融資パイプライン*2



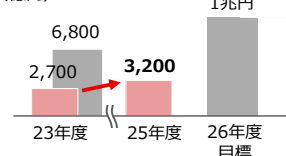
WMビジネスのスケール化

- ・対面領域における人員増強や非対面・デジタルの活用によるWMビジネスの更なるスケール化に着手

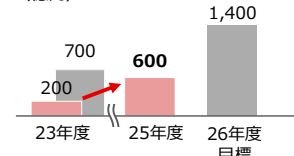
対面 新規開拓チームの新設 (25/8) × IT 提案準備AIアシスタント (26/3)

主要KPIの進捗

事業承継関連融資*2
(億円)



WM営業純益
(億円)



リテール領域における新しい顧客体験の創出・検討

ー 金融×AIの「先進性」を組み合わせ、エムットにおけるサービス利便性を飛躍的に向上

顧客体験の進化

OpenAIのソリューションをMUFGに導入*1

AIコンシェルジュ in MUFG Apps



- 来年度開業予定のデジタルバンクから搭載予定。AI-Nativeなデジタルバンクへ

- MUFG各社のアプリにGPT最新モデルを実装
- 各アプリのAIがシームレスに連携し、一人別の提案・回答

エムット申込専用AIチャット



- お得なプログラムのレコメンドも含め、初めての方も安心して利用できる設計

- AIレコメンデーションとAIチャットを通じて、MUFG各社の口座開設やサービス申込をまとめてサポート

顧客体験の進化

MUFGのサービスをOpenAIのEcosystemに連携*1

顧客タッチポイント拡大

Agentic Commerceへ対応*2

Instant Checkout*3



- MUFGが提供する各種決済サービスでスムーズに決済

- コマース規格Agentic Commerce Protocol準拠の決済手段提供で、ChatGPT上で新しい購買体験を実現

Apps in ChatGPT連携



- OpenAI社が発表した「Apps in ChatGPT」にMUFGのアプリやAPIを接続
- ユーザーの興味に基づくキャンペーン提案も実施

- ChatGPTとの対話の流れの中で、家計簿管理や資産運用等の相談を自然に行える新しい金融体験

*1 掲載の画面・画像はイメージであり、実際の提供内容とは異なる可能性あり *2 AIIエージェントと企業がスムーズに取引を完了できるようにするオープンスタンダード

*3 ChatGPT上で、商品の検索から購入まで完結できるサービス。対応している製品は「Buy（購入する）」をタップし、注文、配送、支払いの詳細を確認後そのまま購入可能

成長戦略の進化②

GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化

進捗1 Global Structured Solutions (GSS)



多様化・複雑化するストラクチャリング需要を捕捉 ▶ さらなる高ROE案件の積み上げ

② 足元の案件成果事例

AIインフラ事業者向け

AIデータセンター設備投資に関する融資

案件総額：USD 2.6bn

“世界の大きな潮流”を
知見の共有を通じ捕捉



MUFG
-GSS-

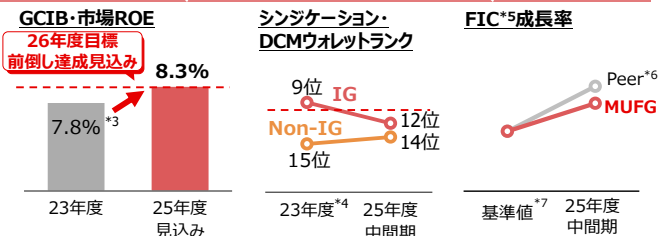
Morgan
Stanley

Morgan Stanleyとともにリードレフト獲得
GSS領域においても協働シナジーを発揮

進捗2 銀証一体プラットフォーム強化

- 25年10月 海外証券現地法人の銀行子会社化を完了
- 今後も銀証一体プラットフォームの更なる統合・高度化を進める

主要KPIの進捗^{*2}



*1 25年度末見込み値の24年度末実績値対比 *2 26年度目標 GCIB・市場ROE:8.3%/シンジケーション・DCMウォレットランク:10位/FIC成長率:Peer以上成長 *3 個別要因調整後 *4 暦年ベース *5 Fixed Income and Currencies *6 Coalition Greenwich社データより競合他社の成長率を計算 *7 相場要因による影響緩和のため、基準値を23年度実績値から前中計期間3年間の平均実績に変更 *8 GIFT支店開設時との比較 *9 社内管理ベース、銀行単体 *10 Micro, Small and Medium Enterprises *11 精緻化により24年度実績を修正 *12 K2決算期変更影響除き *13 無形資産償却後のROE

アジアプラットフォームの強靱化

KPI達成に向けた取り組み

インド法人ビジネス強化に向けた取り組み

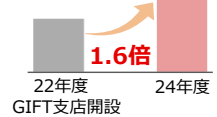
基盤取引強化

外貨貸出残高は14倍
現地通貨貸出は
1.2倍に成長^{*8}

機能強化

新規進出支援、
産業軸アドバイザー
の専任チーム設置

インド拠点粗利^{*9}



アジアの価値共創アプローチ

- バリューチェーンの変化による事業機会を
国や事業本部間の連携で捕捉



(KS) TIDLORの連結子会社化

- 車両担保ローン市場の成長を
取り込み、MSME^{*10}、個人向けローン
事業を強化

タイ国内シェア

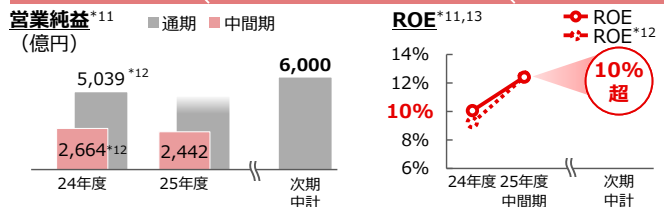


2位

今後の方針

- マクロ動向とアセットクオリティのモニタリングと並行して、法人ビジネス、オートおよび
コンシューマーファイナンス領域の貸出を強化

主要KPIの進捗



成長戦略の進化③

資産運用立国実現への貢献

トピックス

【AM】運用力強化への取り組み①

- ・昨年設定のEMP^{*1}にて、新興AM会社の4ファンドにコミットメント
- ・クレジット投資機能移転等の進捗に加え、国内外のプライベート資産の運用ケイパビリティを拡充 **MUFGグループ協働**

【IS】資産運用会社をサポートする取り組み②

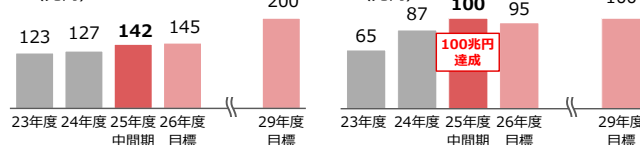
- ・BPO受託残高について、29年度の目標100兆円を前倒し達成

【年金】金融リテラシー向上に向けた取り組み

- ・人的資本開示・実践向上支援サービスを提供開始（愛称「じぶん資本ばれっと」）

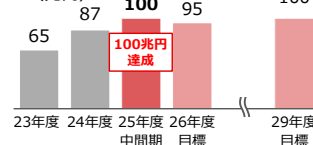
① 資産運用残高

(兆円)



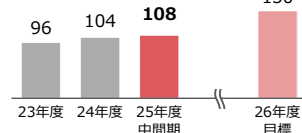
② BPO受託残高

(兆円)



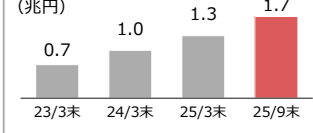
③ NISA口座数

(万件)



【参考】NISA預かり残高

(兆円)



*1 Emerging Managers Program *2 Net Zero World *3 Carbon dioxide Capture and Storage *4 Mandated Lead Arranger

*5 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

エンゲージメント

① APACにおけるエンゲージメントを目的としたMUFG NOW^{*2}サミットを開催



各地域のビジネスリーダー、政府関係者、お客さまを招き、カーボンニュートラル実現に向けた課題や解決策について意見交換

MUFG NOW開催実績

オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム

ファイナンス（国内）

② フルマーチャント系統用蓄電池向けプロジェクトファイナンス組成



マーチャント収入のみを返済原資とする本邦初のスキームを構築

ファイナンス（海外）

③ 英国CCS^{*3}プロジェクト向けプロジェクトファイナンス組成

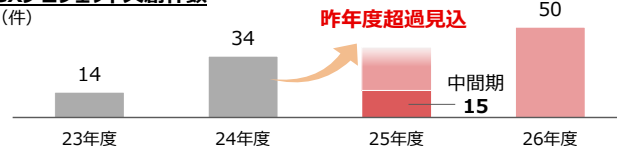


MLA^{*4}就任を通じてCCSのパンカピリティ向上・市場創出に寄与

主要KPIの進捗

GXプロジェクト共創件数^{*5}

(件)



成長戦略の進化④

新たな事業ポートへの挑戦

出資・事業提携戦略による事業ポート拡大

・株式会社LayerXへの出資と協働の進化（25年9月）



- ✓ 「バクラク」と金融サービスの連携深化
- ✓ AIを活用したDX領域での協業拡大も検討

・ニコスによる全保連株式会社の連結子会社化（25年4月）

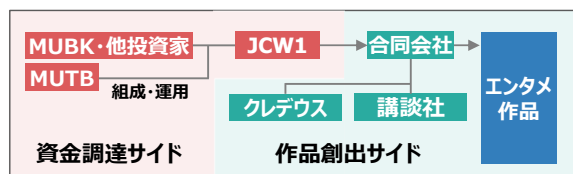


- ✓ ニコスによる家賃債務保証事業への参入
- ✓ 若年層とのタッチポイント拡大、カード事業へのシナジーを展望

新しい領域・業界への参入

・エンタメ作品創出の新たなモデル構築への取り組み

（Japan Creative Works1号投資事業有限責任組合：JCW1）



- ✓ 資金調達サイド・作品創出サイドを分離し、**第三者資本の投下を可能とする新たなモデル**を有力エンタメ企業2社との連携により構築
- ✓ **予算の大規模化**を可能とし、高品質なシリーズ作品を創出するモデルによって、日本のエンタメ産業の国際競争力向上に貢献

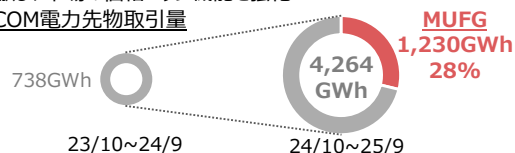
*1 東京商品取引所

立ち上げ済みビジネスの進捗事例

・TOCOM^{*1}電力先物取引の取引・清算受託業務（24年9月～）

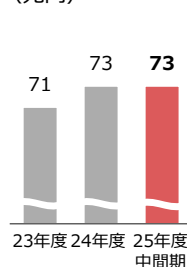
- ✓ 業務開始後**1年で28%の取引シェア**を獲得。先物取引量の拡大に貢献し、市場の価格ヘッジ機能を強化

TOCOM電力先物取引量

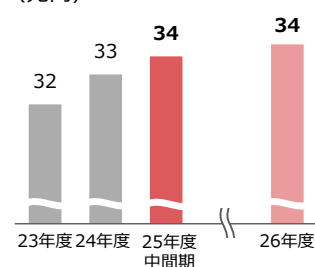


BS収益性の向上

円貨流動預金平残（個人） （兆円）



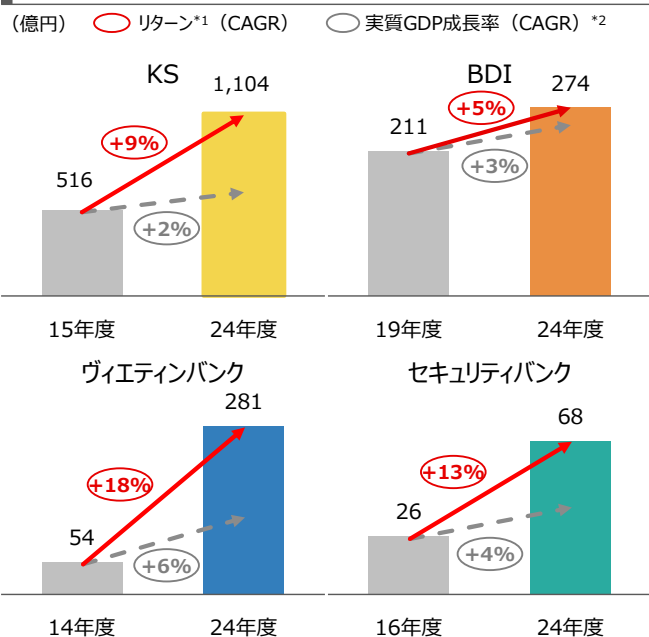
外貨預金平残 （兆円）



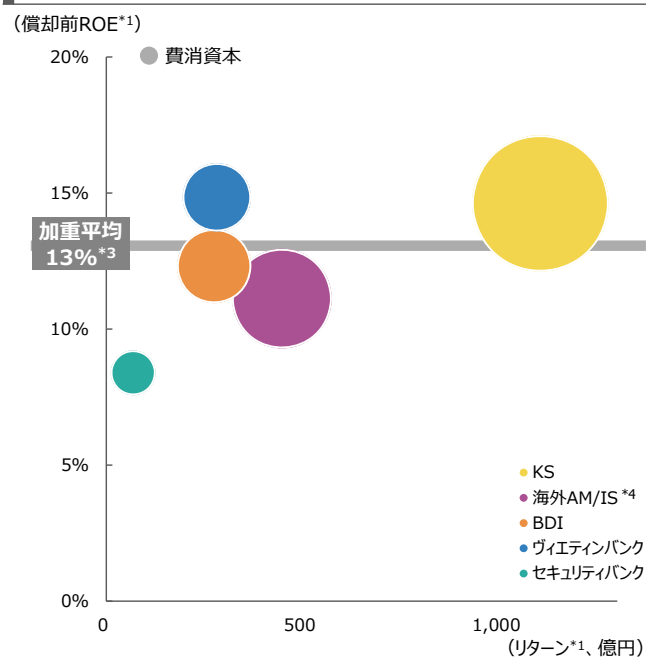
■ 出資先の成長と足元の収益性

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

リターンの推移



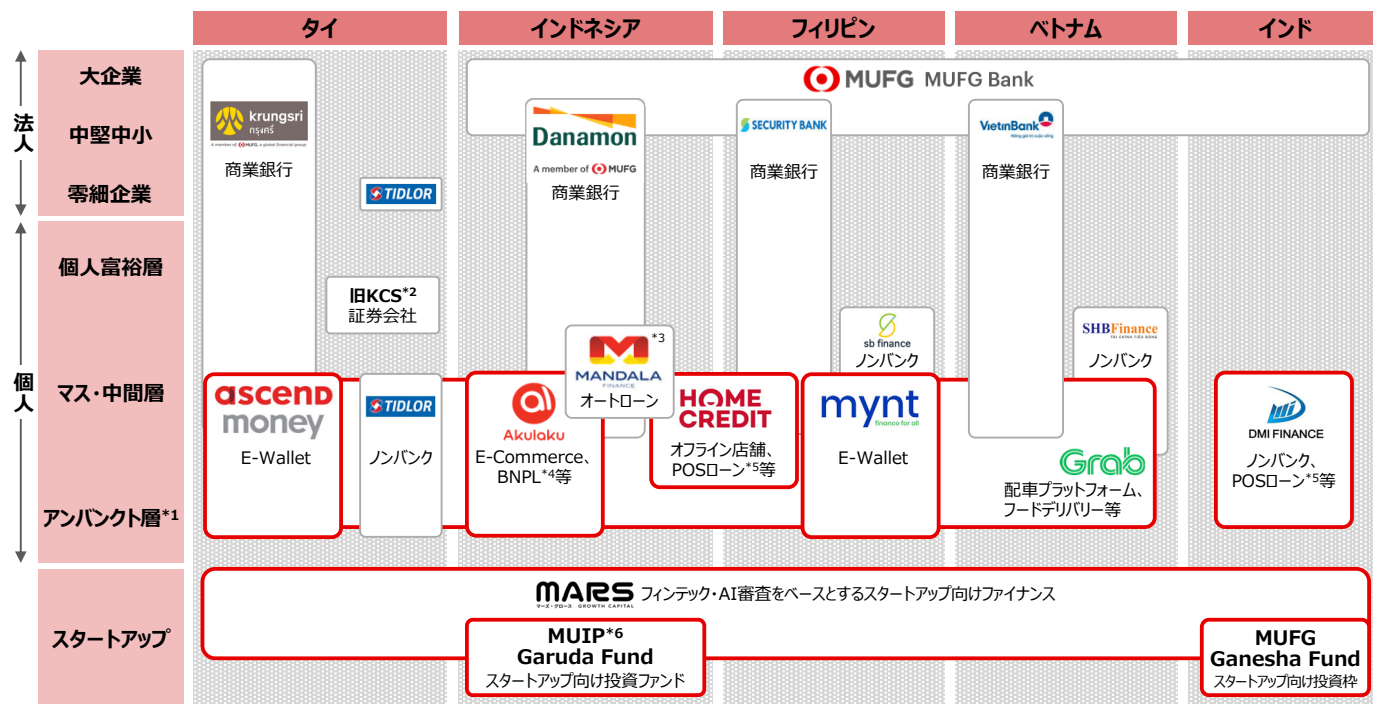
24年度の収益性：ROE×リターン×費消資本



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

アジアにおけるMUFGの経済圏～アジア×デジタル

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



*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Krungsri Capital Securities (旧社名: Capital Nomura Securities) をKrungsri Securitiesに事業譲渡後、PATTANASIN Plus (1970) へ社名変更 *3 2025年10月1日付でPT Adira Dinamika Multi Finance Tbkとの合併完了 *4 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法 *5 Point of Saleローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *6 三菱UFJインノベーション・パートナーズ

□: デジタル金融投資

社会課題の解決～未来につなぐ

循環型経済の促進：再生材の活用

- 再生材の利用を促進する「再生材マーケットプレイス」の事業化検討に向け、日立^{*1}とMoUを締結^{*2}
- 再生材製造に関与する企業へのサプライチェーンファイナンスなどの金融機能の提供をめざす



社会課題の解決に向けての取り組み

三菱UFJ信託銀行 IMPACT BOOK 2025（25年9月）



- インパクト実現までの道筋をロジックモデルで可視化。2024年に次ぐ2度目の発行
- 昨年設定したインパクト指標の実績アップデート
- 社員起点/課題起点の取り組み事例を多数掲載し、情報を拡充

持続可能な社会：サステナブルファイナンス



- 25年7月：JICA^{*3}と協働し、サステナブルファイナンス・フレームワークを策定
- 銀行及びパートナーバンクがJICAと実施する協調融資について、サステナブルファイナンスとしての要件を明確化
- 銀行及びパートナーバンクがJICAの評価知見を活用し、ファイナンス組成力を向上させることで、サステナブルファイナンスの推進に貢献

MUFGスタジアム

- 25年10月：国立競技場「ナショナルスタジアムパートナー」就任を発表
- 国立競技場の公共性を守りながら、パートナー同士の知見やアセットを互いに掛け合わせることで、社会課題の解決や地域活性化に寄与
- 持続的に社会的価値が創出される“共創の拠点”として活動を企画し国内外に発信していく



*1 株式会社日立製作所・株式会社日立ハイテク

*2 詳細は2025年10月8日付プレスリリースご参照

*3 独立行政法人国際協力機構

企業変革の加速～会社がかわる

カルチャー改革

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やツール整備

Speak UpをMUFGの進むチカラに～「気づきの声」新設

- 会社／職場をより良くするための意見やアイデアを誰でも投稿できる枠組み
- 集まった声は各所管部に届けられ、改善策を講じるヒントに活用

気づきの声

2 社員のマインドセット パーパスを自分ごと化する取り組み

MUFG Way Boostプロジェクト

- パーパスを体現する人や組織にスポットライトを当てる、有志の社員による活動
- 過去最多80名超のメンバーが参加し、20周年企画などの様々な活動を推進



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

感謝のメッセージをリレーで繋ぐ「褒めリレー」開催

- Teamsを活用し、チームメンバーや他部の仲間に感謝のメッセージを送付
- 人と人、組織と組織のつながりが見える化。相互理解とモチベーション向上に効果



アジャイル運営*1の導入（スピード改革の加速）

目的 環境変化へ迅速に対応可能な組織運営への進化

成果 アジャイル運営の適用範囲：昨年度の先行2領域に加え、新たに5領域でアジャイル運営開始

アジャイル運営に対する期待感

（アジャイル運営導入領域へのアンケートにて「そう思う」、「まあそう思う」と回答した割合を集計）

より良いサービス・商品が提供できる	85%
ビジネスの意思決定が迅速化される	86%
チームや組織の成長に繋がる	95%

人的資本の拡充

シニア人材の活躍機会拡大

	2025	2026	2027
年齢を問わない活躍機会の創出			
人生100年時代を踏まえ環境整備			銀 定年延長
知見や経験の活用、承継	信		
専門性の維持や承継を通じ、企業競争力強化に貢献	証		
	65歳超雇用制度導入・運営		
	65歳超雇用制度運営		

Human Capital Report発刊

- (+) 内容が具体的で取引先との対話に役立つ
- (-) 企業価値へのつながりの明確化等が課題

▼ Human Capital Report

→ 施策・開示へ反映



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

Appendix

P/Lサマリー

連結	(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減	KS決算期変更 影響調整後
1 業務粗利益（信託勘定償却前）		29,118	① 29,357	239	1,893
2 資金利益		15,085	14,400	▲685	574
3 信託報酬＋役務取引等利益		9,787	10,779	992	1,265
4 特定取引利益＋その他業務利益		4,245	4,177	▲67	53
5 うち国債等債券関係損益		23	29	6	－
6 営業費（▲）		16,064	② 16,487	422	1,279
7 （経費率）	期初目標対比 進捗率	55.1%	56.1%	0.9ppt	0.7ppt
8 業務純益	58.5%	13,053	12,870	▲183	613
9 与信関係費用総額		▲1,857	③ ▲763	1,093	657
10 株式等関係損益		3,639	1,302	▲2,337	▲2,353
11 株式等売却損益		3,797	1,343	▲2,453	－
12 持分法による投資損益		2,571	④ 3,819	1,247	1,264
13 その他の臨時損益		162	238	76	91
14 経常利益		17,569	17,466	▲102	274
15 特別損益		▲150	238	389	387
16 親会社株主中間純利益	64.6%	12,581	⑤ 12,929	347	568
(ご参考)					
17 ROE（東証定義）		12.6%	12.5%	▲0.1ppt	－

① 業務粗利益（為替影響：約＋100億円）

- 円金利上昇影響の取り込み、前年の債券ポートフォリオ組替えによる収益改善を含めた資金利益の増加、国内外融資関連・ソリューション関連手数料を中心とした各種手数料収入の増加、海外における買収影響により前同比増益

② 営業費（為替影響：約＋0億円）

- 海外における買収影響やインフレ影響に加えて、成長に向けた戦略的な資源投入を実行したことで増加
- 経費率は、戦略的な資源投入に伴い僅かに上昇するも、今中計のコントロール目線である60%程度を下回る水準を維持

③ 与信関係費用総額

- 銀行単体において、大口の貸倒引当金戻入を計上した影響や、前年に海外で大口の貸倒引当金繰入を計上した反動等で減少

④ 持分法による投資損益

- Morgan Stanley等の業績好調により増加

⑤ 親会社株主中間純利益

- 中間期としての過去最高益を更新
- 一過性利益*1の計上もあり、期初に掲げた通期目標2兆円に対する進捗率は64.6%と高い水準

*1 約1,000億円（株式会社ジャックスの出資比率引き上げに伴う負ののれん益約270億円、KSによるTidlor Holdings社の子会社化に伴う利益約200億円、子会社清算益約175億円等）

事業本部別実績①

連結	事業本部	営業純益（億円）*1		経費率*1		ROE*2		RWA（兆円）*3	
		25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比
リテール・デジタル*4	RD	1,332	75	74%	2ppt	11.0%	4.0ppt	9.6	0.5
		1,406	111	72%	1ppt	12.0%	4.5ppt		
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウェルス	1,721	491	56%	▲7ppt	15.0%	3.0ppt	16.8	0.5
コーポレートバンキング	JCIB	2,892	158	39%	▲0ppt	15.5%	2.5ppt	31.2	0.2
グローバルCIB	GCIB	1,815	143	52%	▲0ppt	11.5%	4.0ppt	24.2	0.8
グローバル コマーシャルバンキング*4,5	GCB	1,422	▲119	57%	2ppt	11.5%	2.5ppt	7.5	0.1
		1,552	▲207	53%	3ppt	14.0%	1.0ppt		
受託財産*4	受財	728	102	72%	1ppt	14.0%	2.5ppt	3.2	0.6
		882	126	66%	2ppt	17.0%	3.0ppt		
市場	市場	2,047	▲84	41%	2ppt	10.5%	0.5ppt	17.3	0.8

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

*5 24年度中間期のKS決算期変更影響は、社内管理上の計数にて調整

事業本部別実績②

リテール・デジタル事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	4,507	5,094	587
預貸金収益	1,171	1,487	316
内為・外為	226	223	▲3
資産運用	234	285	51
カード決済	1,066	1,232	166
コンシューマーファイナンス	1,558	1,617	59
経費	3,250	3,763	512
経費率	72%	74%	2ppt
営業純益	1,257	1,332	75
与信関係費用*2	▲509	▲556	▲47
当期純利益	372	667	295
RWA*3 (兆円)	9.1	9.6	0.5
ROE	7.0%	11.0%	4.0ppt
住宅ローン平残 (兆円)	11.5	11.7	0.2
預金平残 (兆円)	77.7	77.5	▲0.2
消費性ローン残高*4 (兆円)	0.8	1.0	0.2
カードショッピング取扱高*5 (兆円)	3.1	3.3	0.2

法人・ウェルスマネジメント事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	3,336	3,954	618
預貸金収益	1,182	1,754	572
内為・外為	486	511	25
デリバティブ・ソリューション	335	395	60
不動産・証券代行・相続	297	270	▲27
資産運用	960	917	▲43
経費	2,106	2,233	127
経費率	63%	56%	▲7ppt
営業純益	1,230	1,721	491
与信関係費用	122	80	▲42
当期純利益	956	1,249	293
RWA*3 (兆円)	16.3	16.8	0.5
ROE	11.5%	15.0%	3.0ppt
貸出平残*6 (兆円)	19.6	20.1	0.5
利ざや*7	0.55%	0.56%	0.01ppt
預金平残 (兆円)	64.2	65.6	1.4

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

事業本部別実績③

コーポレートバンキング事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	4,513	4,767	254
預貸金収益	2,489	2,580	91
内為・外為*2	443	435	▲7
デリバティブ・ソリューション*2	384	459	75
不動産・証券代行	324	381	57
M&A・DCM・ECM*3	313	356	43
経費	1,779	1,875	97
経費率	39%	39%	▲0ppt
営業純益	2,734	2,892	158
与信関係費用	50	346	296
当期純利益	2,215	2,647	432
RWA*4 (兆円)	31.1	31.2	0.2
ROE	13.0%	15.5%	2.5ppt
貸出平残 (兆円)	41.6	41.9	0.3
利ざや*5	0.69%	0.70%	0.01ppt
外貨貸出平残*6 (兆円)	13.0	13.3	0.3
利ざや*5,6	0.95%	0.97%	0.02ppt
預金平残 (兆円)	38.4	36.7	▲1.7
外貨預金平残*6 (兆円)	16.0	15.5	▲0.5

グローバルCIB事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	3,489	3,776	287
預貸金収益	1,838	1,817	▲21
手数料	1,433	1,704	272
外為・デリバティブ	158	179	22
DCM・ECM	140	140	▲0
経費	1,817	1,961	144
経費率	52%	52%	▲0ppt
営業純益	1,672	1,815	143
与信関係費用	▲276	229	505
当期純利益	943	1,470	527
RWA*4 (兆円)	23.4	24.2	0.8
ROE	8.0%	11.5%	4.0ppt
貸出平残 (兆円)	24.4	24.7	0.3
利ざや*6	1.70%	1.63%	▲0.07ppt
預金平残 (兆円)	15.0	16.0	1.0

*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)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減	(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	3,369	3,280	▲89	当期純利益	490	600	110
KS ^{*2}	2,534	2,445	▲89	KS ^{*2}	431	420	▲11
BDI	764	761	▲3	BDI	111	124	14
経費	1,828	1,858	29	RWA ^{*3} (兆円)	7.4	7.5	0.1
(経費率)	54%	57%	2ppt	ROE	9.0%	11.5%	2.5ppt
KS ^{*2}	1,189	1,222	34	KS ^{*2}	14.5%	15.0%	0.5ppt
(経費率)	47%	50%	3ppt	BDI	11.0%	13.0%	2.0ppt
BDI	419	428	10				
(経費率)	55%	56%	1ppt	(兆円)			
営業純益	1,541	1,422	▲119				
KS ^{*2}	1,345	1,222	▲123	貸出平残	7.0	6.7	▲0.3
BDI	345	333	▲13	預金平残	6.8	6.3	▲0.5
与信関係費用	▲873	▲784	89	NIM ^{*4}	4.30%	4.35%	0.05ppt
KS ^{*2}	▲659	▲594	65	貸出平残	1.4	1.5	0.1
BDI	▲196	▲164	32	預金平残	1.1	1.2	0.1
				NIM ^{*5}	7.56%	6.94%	▲0.62ppt

^{*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。24年度中間期はKS決算期変更影響を社内管理上の計数にて調整 ^{*2} 会計基準差異調整後 ^{*3} 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 ^{*4} KSエンティティベース ^{*5} インドネシア金融庁による定義

事業本部別実績⑤

受託財産事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	2,105	2,574	470
AM	719	754	35
IS	1,012	1,415	403
年金	373	405	32
経費	1,479	1,846	368
経費率	70%	72%	1ppt
営業純益	626	728	102
当期純利益	442	495	52
経済資本 (兆円)	0.5	0.4	▲0.0
ROE	11.5%	14.0%	2.5ppt

市場事業本部*1

(億円)	24年度 中間期	25年度 中間期	増減
粗利益	3,529	3,482	▲48
セールス&トレーディング	1,715	1,610	▲104
FIC & Equity	1,702	1,598	▲105
事業法人	802	692	▲111
機関投資家	749	711	▲37
資産運用	12	13	0
トレジャリー	1,748	1,760	12
経費	1,399	1,435	36
経費率	40%	41%	2ppt
営業純益	2,130	2,047	▲84
セールス&トレーディング	618	459	▲159
トレジャリー	1,456	1,485	29
当期純利益	1,431	1,495	64
経済資本 (兆円)	4.4	4.3	▲0.0
ROE	10.0%	10.5%	0.5ppt

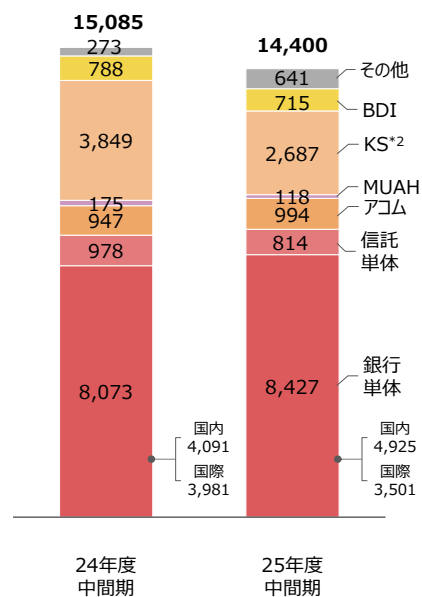
*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは当期純利益ベース

業態別業務粗利益の内訳

資金利益*1

連結

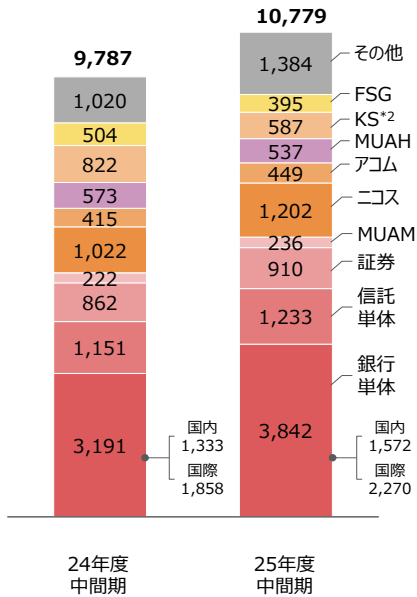
(億円)



信託報酬 + 役務取引等利益

連結

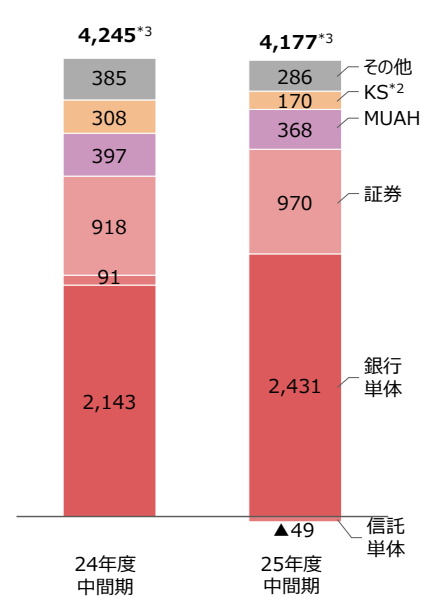
(億円)



特定取引利益 + その他業務利益

連結

(億円)



*1 投信解約損益（2行合算）として次を含む。 24年度中間期：銀行単体 846億円、信託単体 182億円 | 25年度中間期：銀行単体 2億円、信託単体 80億円

*2 24年度中間期の数値には、KS決算期変更影響（資金利益：1,260億円 | 信託報酬+役務取引等利益：273億円 | 特定取引利益+その他業務利益：120億円）を含む

*3 国債等債券関係損益として次を含む。 24年度中間期：23億円 | 25年度中間期：29億円

MUFG発足以降の業績の推移

業務純益

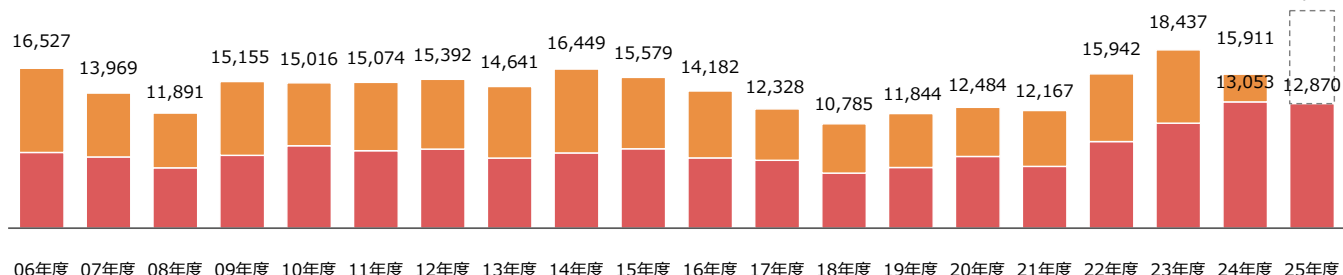
連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

修正通期目標

22,500



親会社株主純利益

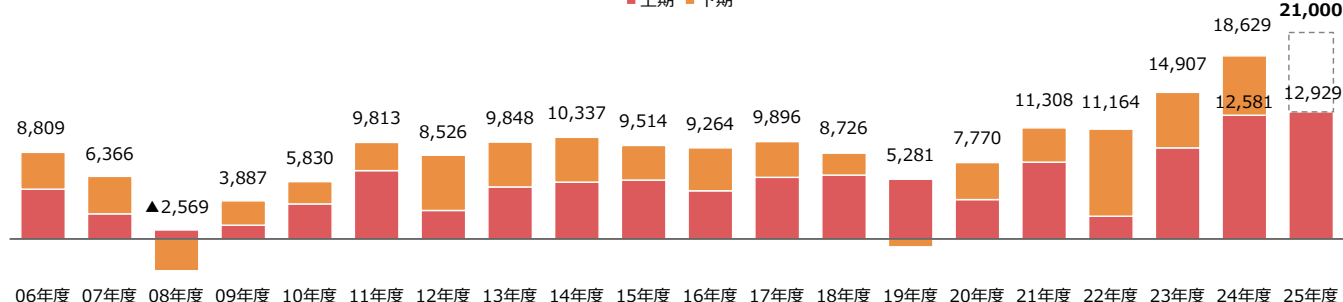
連結

(億円)

■ 上期 ■ 下期

修正通期目標

21,000

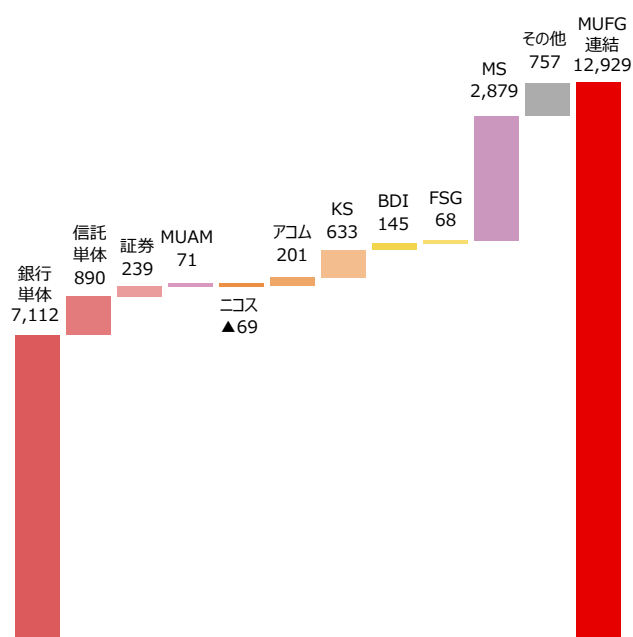


親会社株主純利益（業態別内訳）

親会社株主純利益の主要業態別内訳^{*1}

連結

(億円)



主要業態別の業績概要^{*2}

連結

(億円)	銀行単体		信託単体		証券	
	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比 ^{*3}	25年度 中間期	前年 同期比
業務粗利益	14,700	1,292	1,999	▲222	1,777	▲78
業務純益	7,450	591	934	▲265	337	▲41
当期純利益	7,112	▲35	890	▲763	239	▲49

(億円)	MUAM		ニコス		アコム	
	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比
業務粗利益	240	13	1,250	169	1,456	82
業務純益	98	4	101	▲2	935	55
当期純利益	71	17	▲69	▲38	509	211

(億円)	KS		BDI		FSG	
	25年度 中間期	前年 同期比 ^{*4}	25年度 中間期	前年 同期比	25年度 中間期	前年 同期比
業務粗利益	3,445	113	899	▲89	439	▲93
業務純益	1,608	▲0	368	▲60	94	▲39
当期純利益	823	168	157	11	68	▲36

^{*1} 持分比率勘案後の実績 ^{*2} 連結調整前概算値、当期純利益は持分比率勘案前（持分比率は、アコム：約39.6%、KS：約76.9%、BDI：約92.5%）

^{*3} 前年に計上したMUAMからの配当税前約460億円を含む ^{*4} KS決算期変更影響を連結調整前、持分比率勘案前の計数にて調整

B/Sの状況

B/Sサマリー

連結

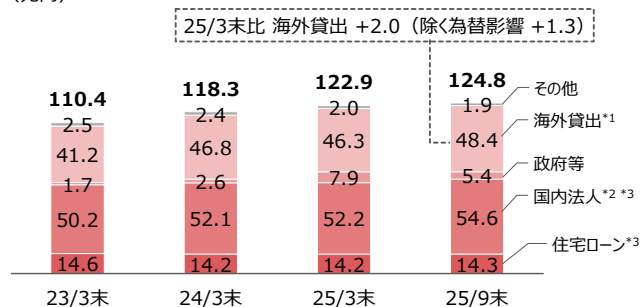
25/9末時点



貸出金 (未残)

(兆円)

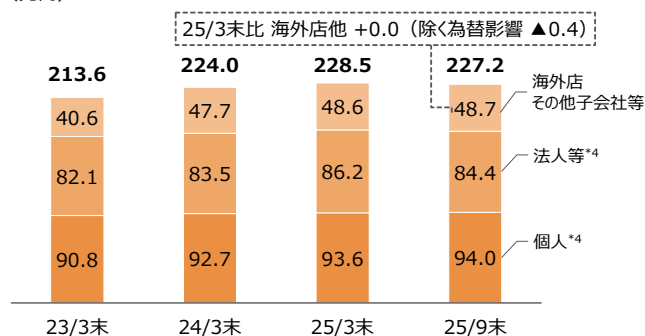
連結



預金 (未残)

(兆円)

連結



*1 海外支店+MUAH+KS+BDI+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

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

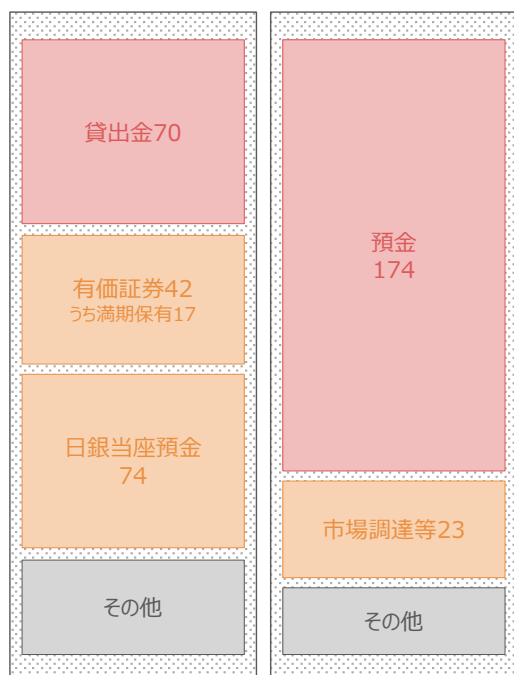
円金利上昇影響

円貨バランスシート

2行合算

(兆円)

25/9末時点



これまでの利上げによる収益影響*1

2行合算

金利上昇による収益感応度

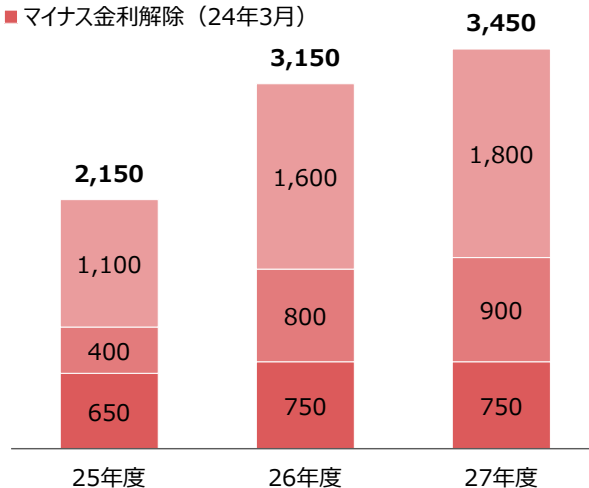
0.25%あたり
1,800億円*2



B/S構造の変化による
更なるアップサイド

(億円)

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



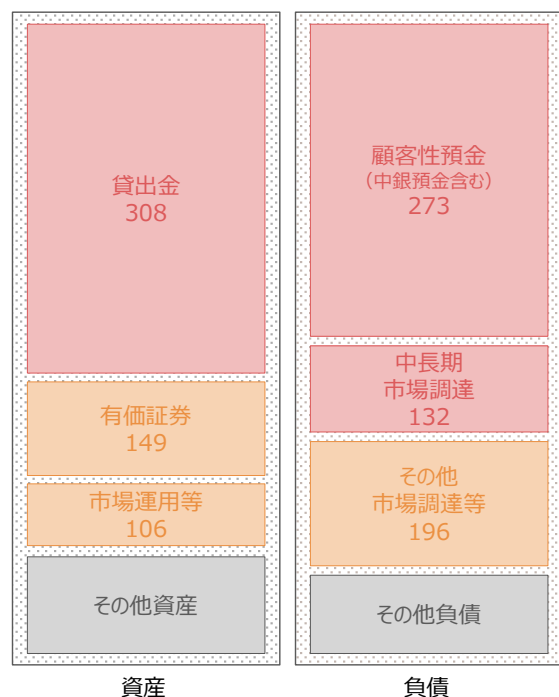
*1 試算前提：バランスシート構造は各利上げのタイミングから不変。市場金利の上昇幅は利上げ幅と同じ *2 金利即時上昇後、3年目の影響額 (1年目 1,000億円、2年目 1,500億円)

外貨流動性*1

－安定性に立脚した健全なバランスシート運営を実践

(十億米ドル)

25/9末時点

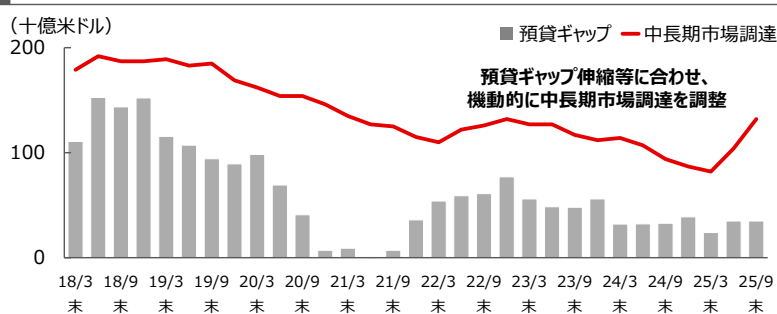


三菱UFJ銀行*1の外貨流動性運営の特徴

- 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 61	： TLAC適格シニア調達等
有担保調達等 4	： JGBを用いたクロスカレンシー・レボ*3等
中長期円投 67	： 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



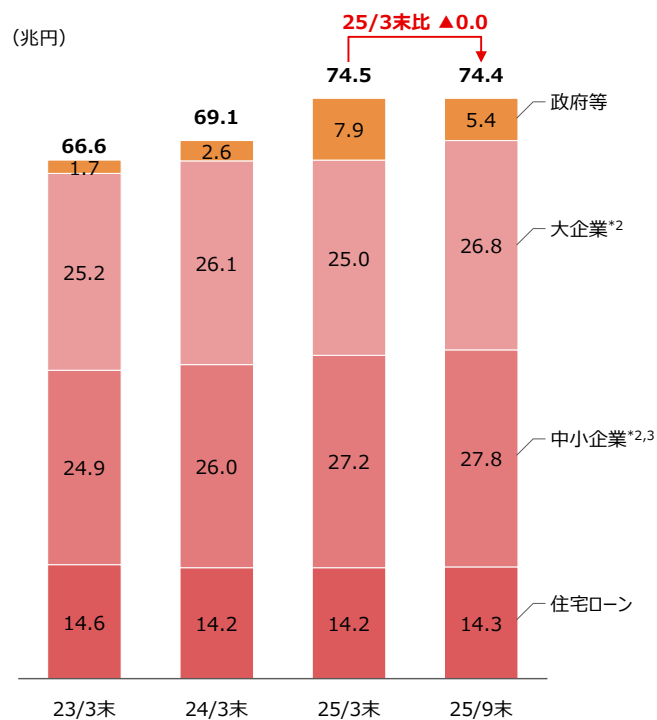
*1 銀行連結（除くMUAH、KS、BDI）。内部管理ベース *2 平時に加えストレス時にも滞留が見込まれる性質 *3 資金と証券の通貨が異なるレボ取引

国内貸出金

貸出金（未残）*1

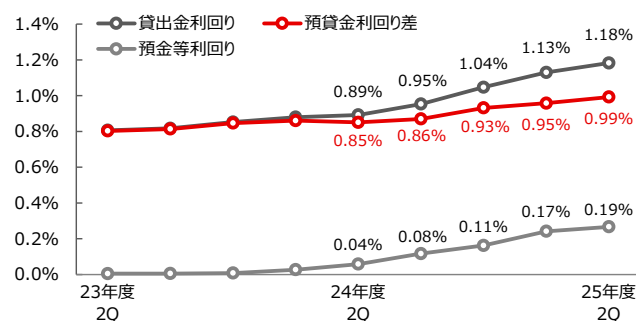
連結

(兆円)



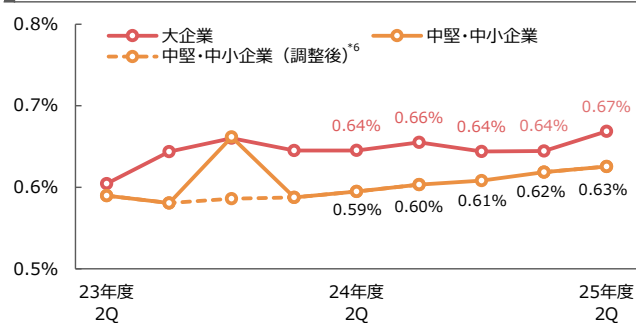
国内預貸金利回り*4

2行合算



国内法人貸出利ざや*2,4,5

2行合算



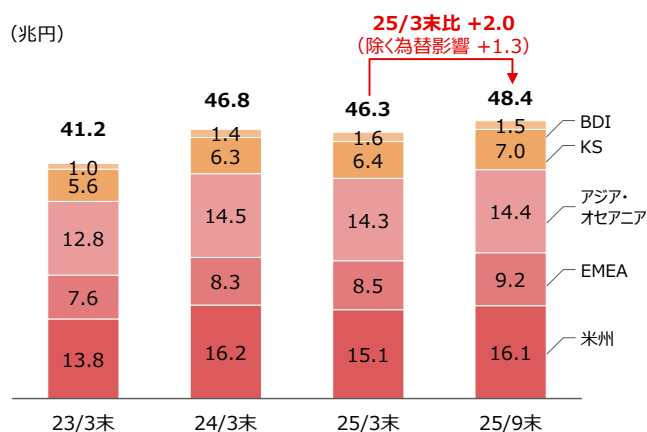
*1 銀行勘定+信託勘定 *2 外貨建貸出を含む *3 中小企業等貸出金-消費者ローン
 *4 政府等向け貸出を除く *5 社内管理上の計数 *6 期末の利子補給一括計上の影響除き (24年度4Qは0.60%)

海外貸出金

貸出金（未残）

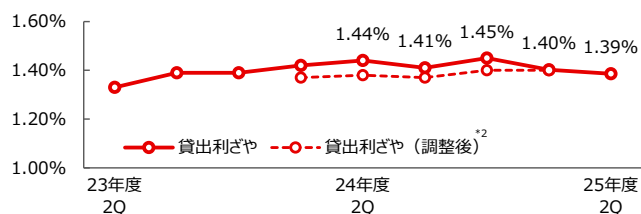
連結

(兆円)



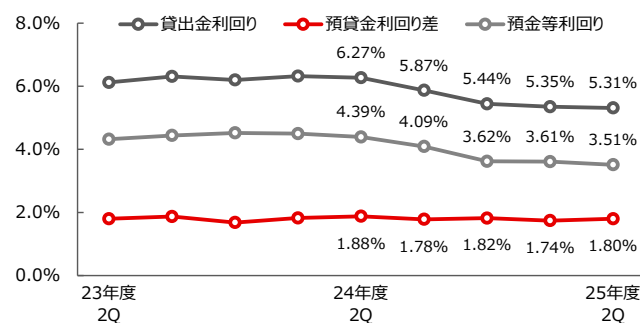
海外貸出利ざや^{*1}

2行合算



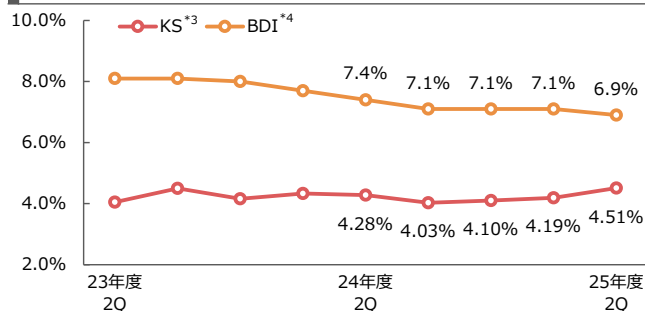
海外預貸金利回り^{*1}

2行合算



純金利収益率（NIM）

KS・BDI



*1 管理計数 *2 売却済みの大口の貸出変動について個別調整をした試算値

*3 タイ会計基準に基づくKSの決算報告書における財務情報 *4 インドネシア会計基準に基づくBDIの決算報告書における財務情報

保有有価証券①

有価証券（時価あり）の内訳

連結

(兆円)	25/9末残高		25/9末評価損益	
		25/3末比		25/3末比
1 満期保有目的	23.84	0.57	—	—
2 その他有価証券	60.70	▲0.61	2.69	0.49
3 国内株式	3.83	0.29	2.82	0.36
4 国内債券	17.95	▲5.16	▲0.29	▲0.04
5 うち国債	16.21	▲4.96	▲0.19	▲0.03
6 その他	38.91	4.25	0.17	0.18
7 うち外国株式	0.77	0.11	0.11	0.07
8 うち外国債券	28.40	4.21	0.00	0.11
9 その他	9.73	▲0.07	0.06	▲0.00

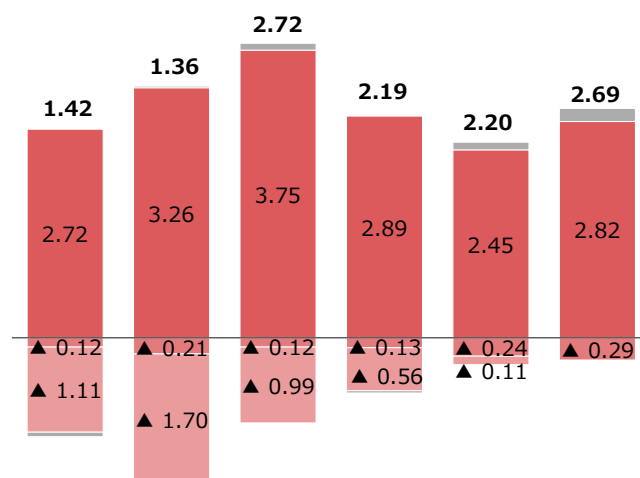
*1 社内管理上の計数。概算値

その他有価証券評価損益の推移

連結

(兆円)

■ 国内株式 ■ 国内債券 ■ 外国債券 ■ その他



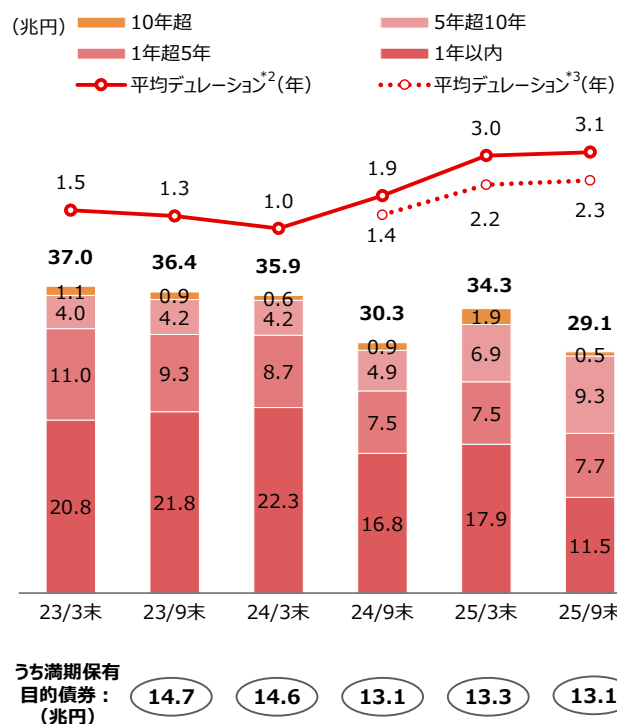
ヘッジポジション等勘案後の債券評価損益*1 (兆円)

国内債券：	▲0.2	▲0.2	▲0.2	▲0.2	▲0.3	
外国債券：	▲0.8	▲0.5	▲0.5	0.1	0.0	
	23/3	23/9	24/3	24/9	25/3	25/9

保有有価証券②

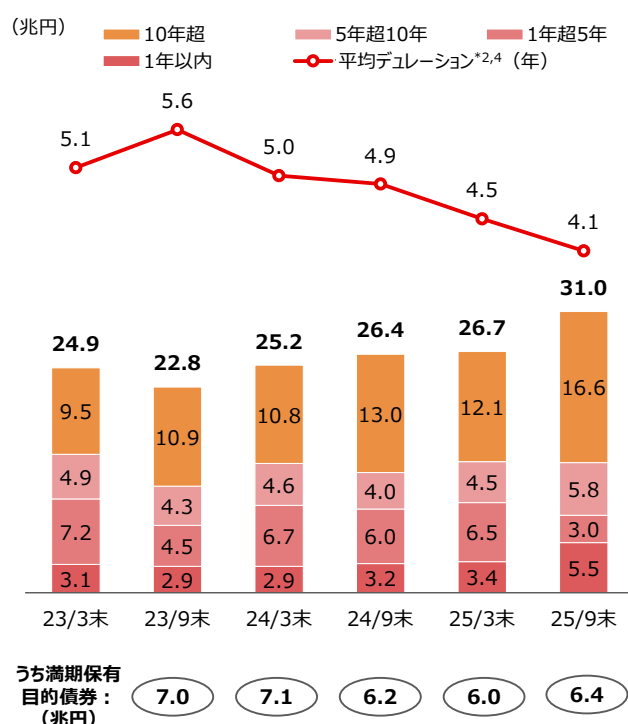
国債残高*1・デュレーション

2行合算



外国債券残高*1・デュレーション

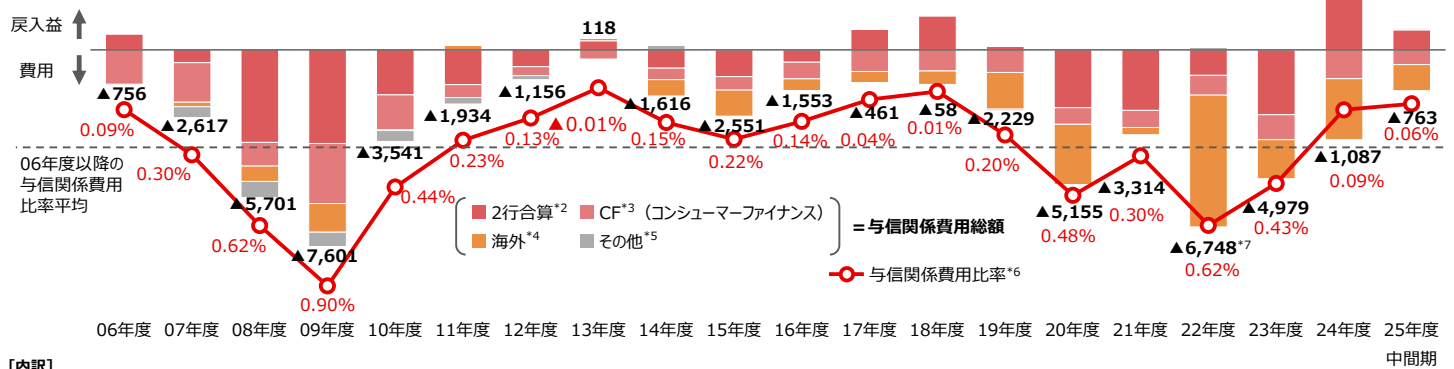
2行合算



*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 *3 その他有価証券および政府等向け貸出金 *4 社内管理上の概算値

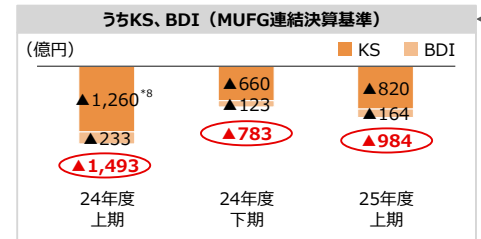
与信関係費用*1

(億円)



[内訳]

内訳	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
2行合算	615	501	3,578	3,616	1,742	1,345	653	351	711	1,037	479	795	1,298	126	2,232	2,338	988	2,504	2,376	772
CF	1,330	1,521	910	2,322	1,350	501	337	357	441	516	645	836	817	876	644	660	765	965	1,117	569
海外	7	178	597	1,106	27	161	8	92	632	1,008	450	427	523	1,416	2,323	289	5,083 ⁷	1,512	2,356	1,009
その他	49	415	615	557	421	249	156	32	169	10	21	8	15	62	45	26	89	3	11	43



*1 償却債権取立益を含む *2 海外支店を含む *3 ニコスとアコムとの連結ベース合算 *4 銀行の海外連結子会社の合算

*5 その他子会社および連結調整等

*6 与信関係費用総額÷期末貸出金残高 *7 MUB株式の譲渡契約の締結に伴い、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失等3,939億円を含む

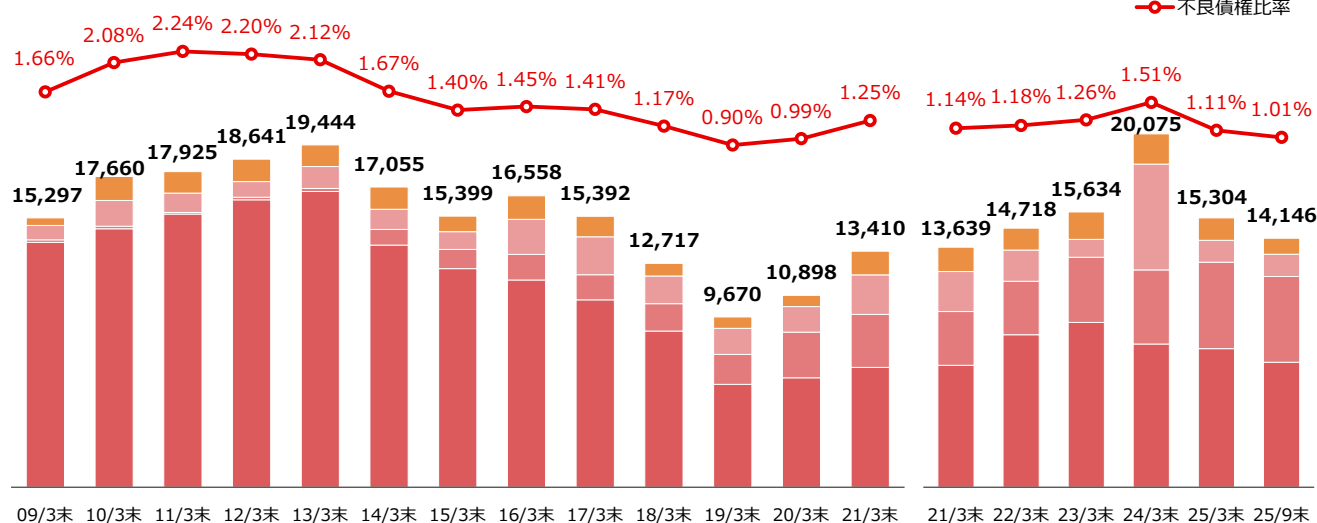
*8 KS決算期変更影響▲434億円を含む

銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）^{*1}

(億円)

リスク管理債権（旧基準）

新基準

不良債権比率^{*2}

【内訳】

EMEA ^{*3}	426	1,363	1,212	1,272	1,220	1,263	882	1,339	1,160	713	640	637	1,347	1,387	1,240	1,552	1,715	1,278	911
米州 ^{*4}	812	1,473	1,103	892	1,250	1,149	1,007	1,994	2,160	1,575	1,482	1,455	2,247	2,267	1,781	1,021	6,015	1,240	1,263
アジア	154	144	94	144	170	890	1,088	1,453	1,423	1,558	1,703	2,591	3,005	3,058	3,029	3,702	4,207	4,918	4,875
国内	13,905	14,679	15,515	16,332	16,803	13,752	12,420	11,771	10,647	8,870	5,843	6,213	6,809	6,925	8,666	9,358	8,137	7,867	7,095

^{*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

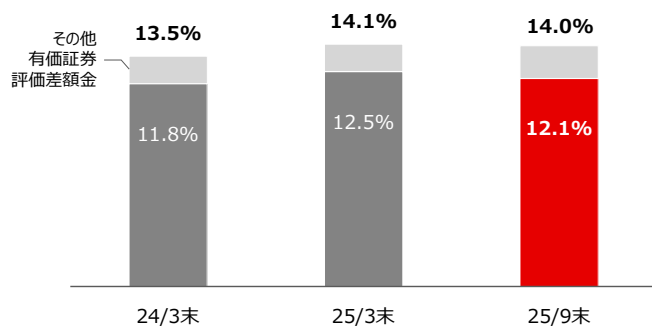
^{*2} 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

^{*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

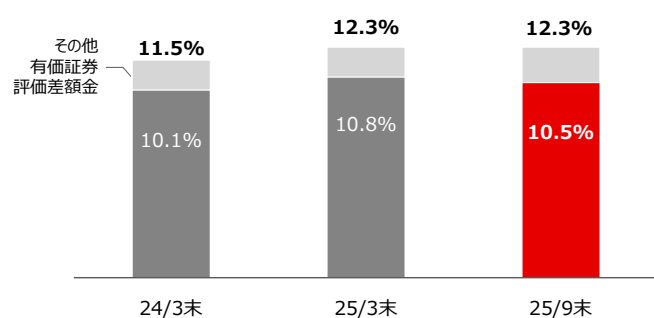
CET1比率

連結



CET1比率 - 規制最終化（完全実施）*1

連結



25年度中間期実績

連結

	(億円)	25/3末	25/9末	増減
1	普通株式等Tier1資本	151,692	156,052	4,360
2	その他Tier1資本	26,356	30,967	4,611
3	Tier1資本	178,048	187,020	8,972
4	Tier2資本	23,401	23,507	106
5	総自己資本（Tier1 + Tier2）	201,450	210,528	9,078
6	リスクアセット	1,069,304	1,108,080	38,775
7	信用リスク	946,902	982,363	35,461
8	マーケットリスク	25,438	27,503	2,064
9	オペレーショナルリスク	96,963	98,213	1,249
10	フロア調整	0	0	0
11	総エクスポージャー*2	3,360,335	3,428,958	68,622
12	レバレッジ比率	5.29%	5.45%	0.15ppt

*1 パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値 *2 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

資本運営の基本方針（“資本の三角形”）

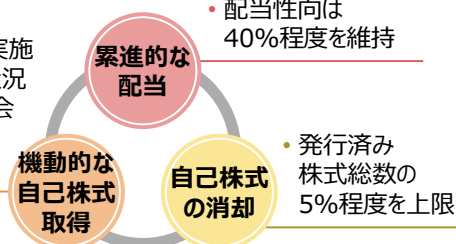
－引き続き、規律のある資本運営を継続



① 株主還元の一層の充実

以下を勘案して実施

- ・業績・資本の状況
- ・成長投資の機会
- ・株価を含めた市場環境



② 充実した自己資本の維持

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

③ 収益力強化に向けた資本活用

オーガニック投資

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

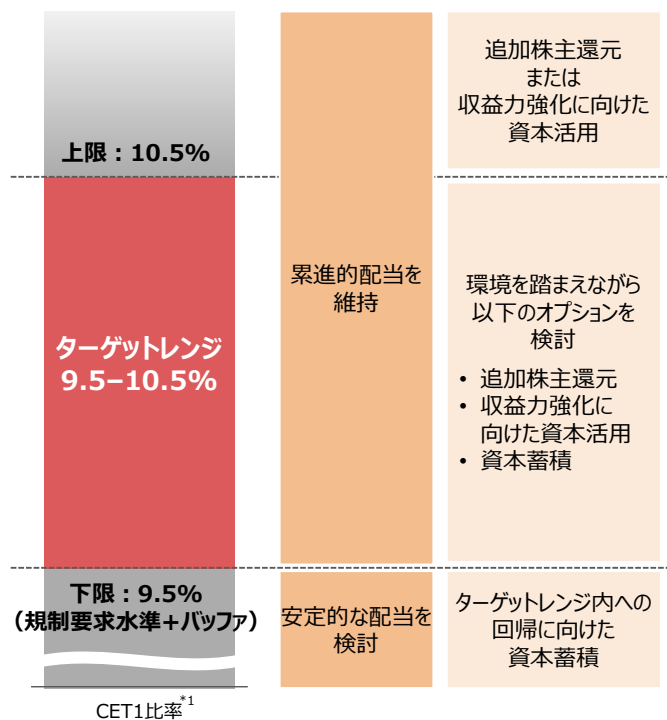
インオーガニック投資

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

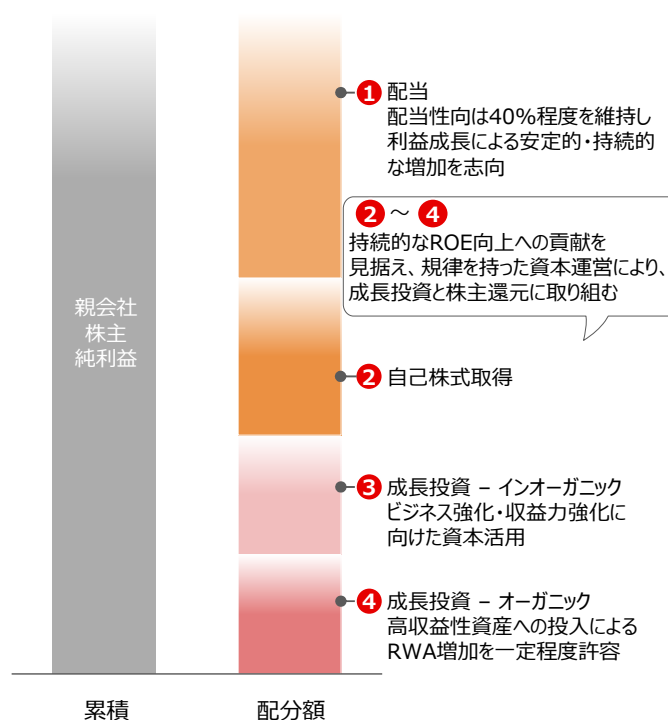
*1 バゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

CET1比率のターゲットレンジと資本配賦イメージ

運営方針



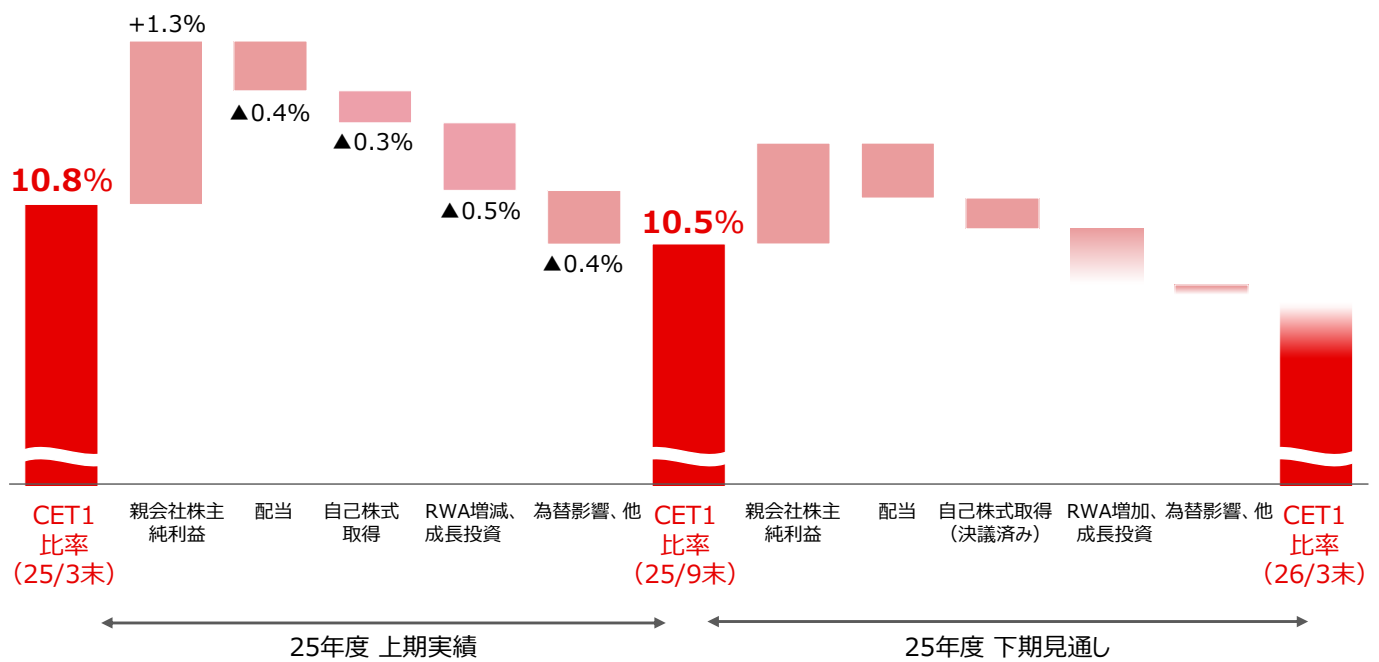
中計期間の資本配賦イメージ



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

キャピタルアロケーション

資本配賦の実績と見込み（規制最終化（完全実施）・含み益除き*1）



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

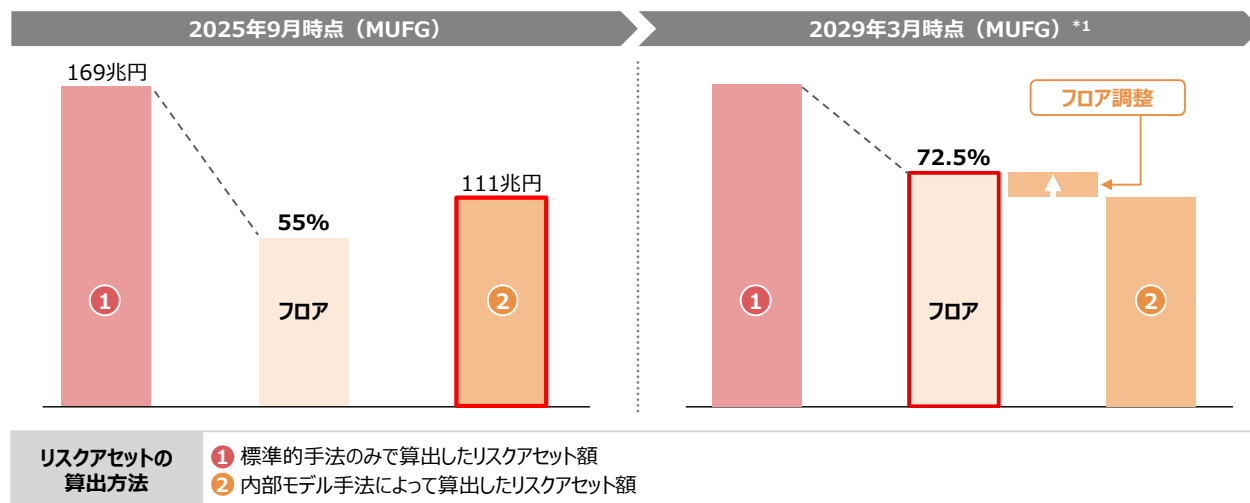
バーゼルIII最終化移行後のRWA推移

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

RWAのフロア調整

 : 採用されるリスクアセット

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

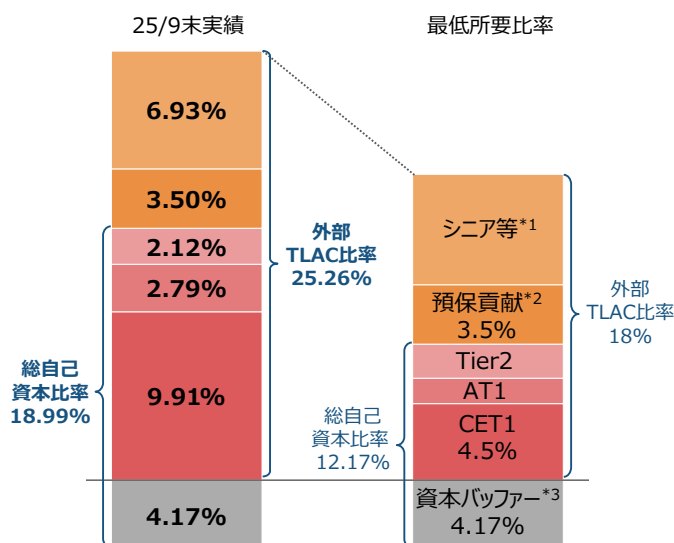


*1 上記グラフはバーゼルIII最終化移行後のRWAのフロア調整を説明することのみを目的としており、実際の数値に基づくものではない

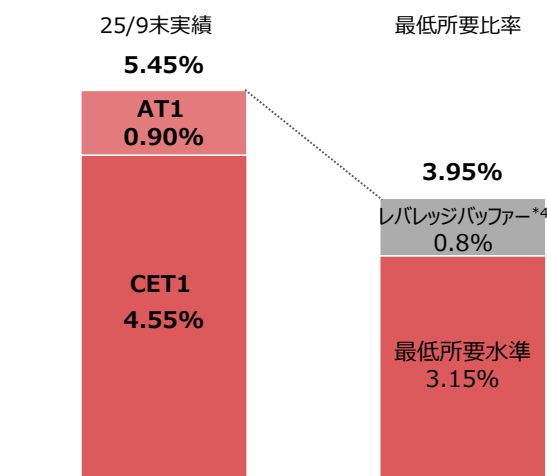
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 資本のベストミックスと規制比率

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

自己資本比率及び外部TLAC比率



レバレッジ比率



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

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

*3 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。

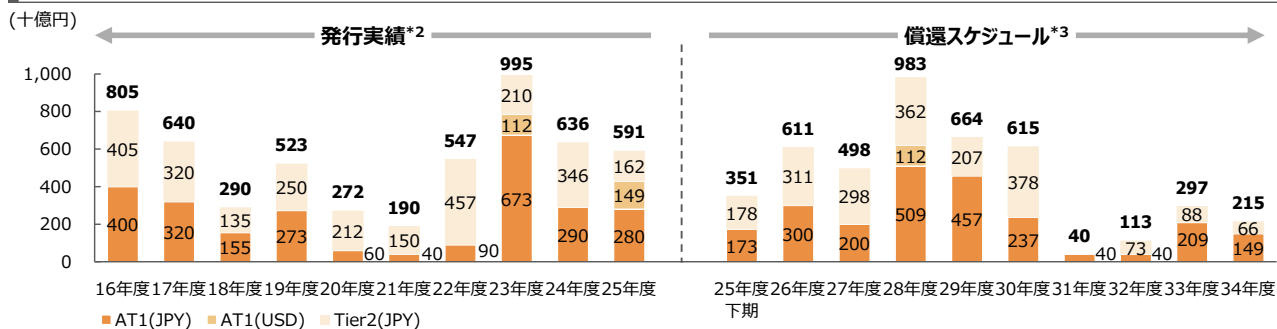
MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.50%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.50%が求められている。尚、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.17%

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

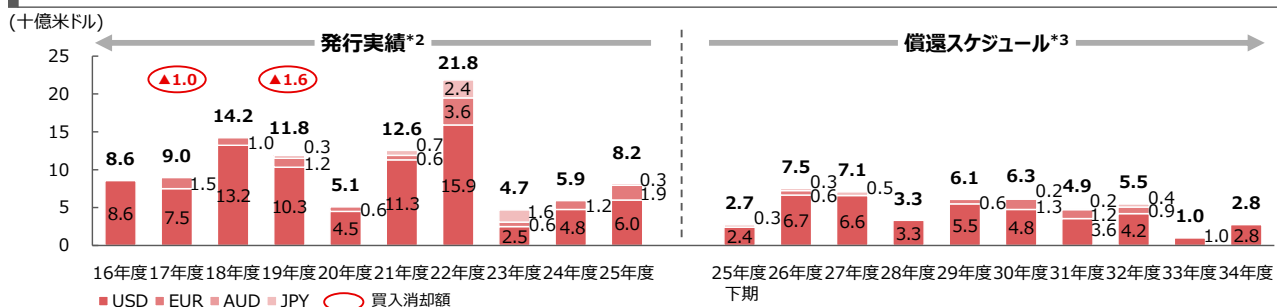
自己資本規制及びTLAC規制対応 – 調達実績及び償還スケジュール

– 25年度も引き続き各種規制資本のバランスを考慮した調達により、安定的な自己資本比率・外部TLAC比率を維持

AT1、Tier2社債*1



TLAC適格シニア社債*4



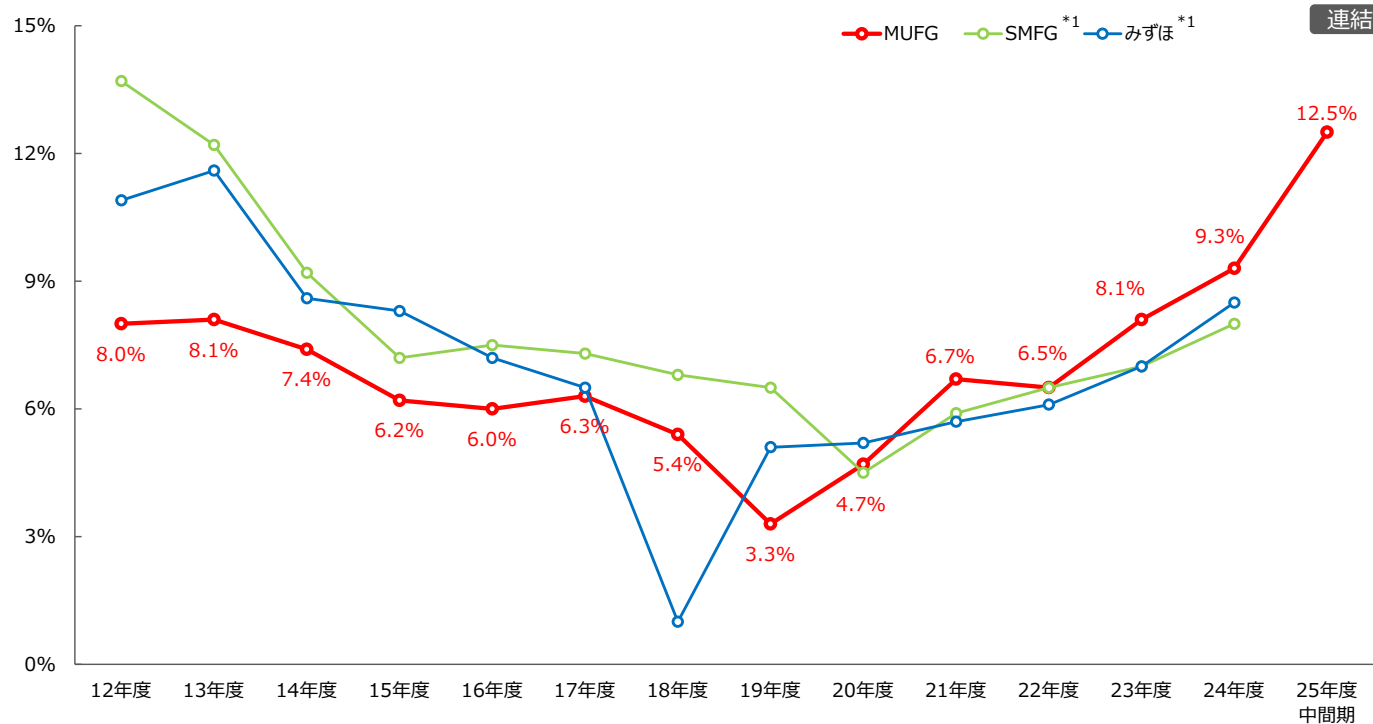
*1 ドル建てAT1債の発行・償還額は25/9末為替レートにて円換算

*2 25/10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（25年度下期は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25/9末為替レートにてドル換算

ROE（東証定義）



*1 (出典) Bloomberg

EPSで見るMUFGの成長実績

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

EPS
(24年度)

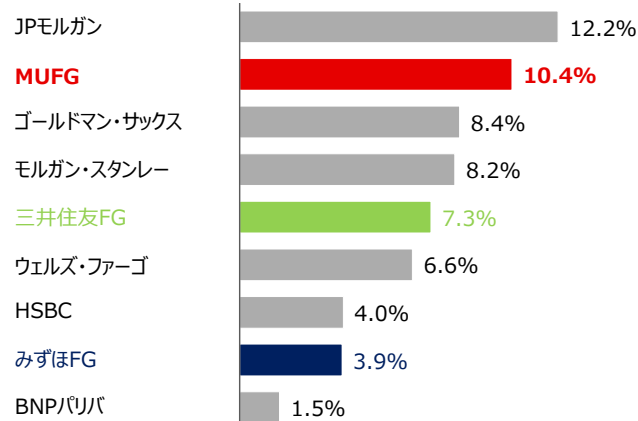
160.0円

23年度比 **+35.3**円

着実な利益成長と規律ある資本運営により
良好なEPS成長を実現

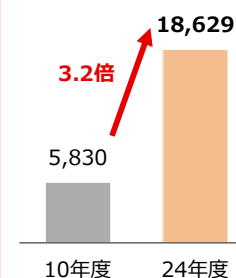
EPS成長率（2010-2024）：10.4%

リーマン・ショック以降のEPS成長率（2010-2024 CAGR）*1



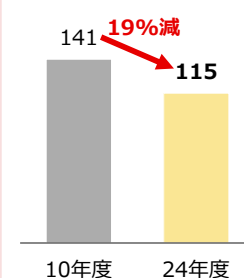
利益成長：8.9%

親会社株主純利益
(億円)



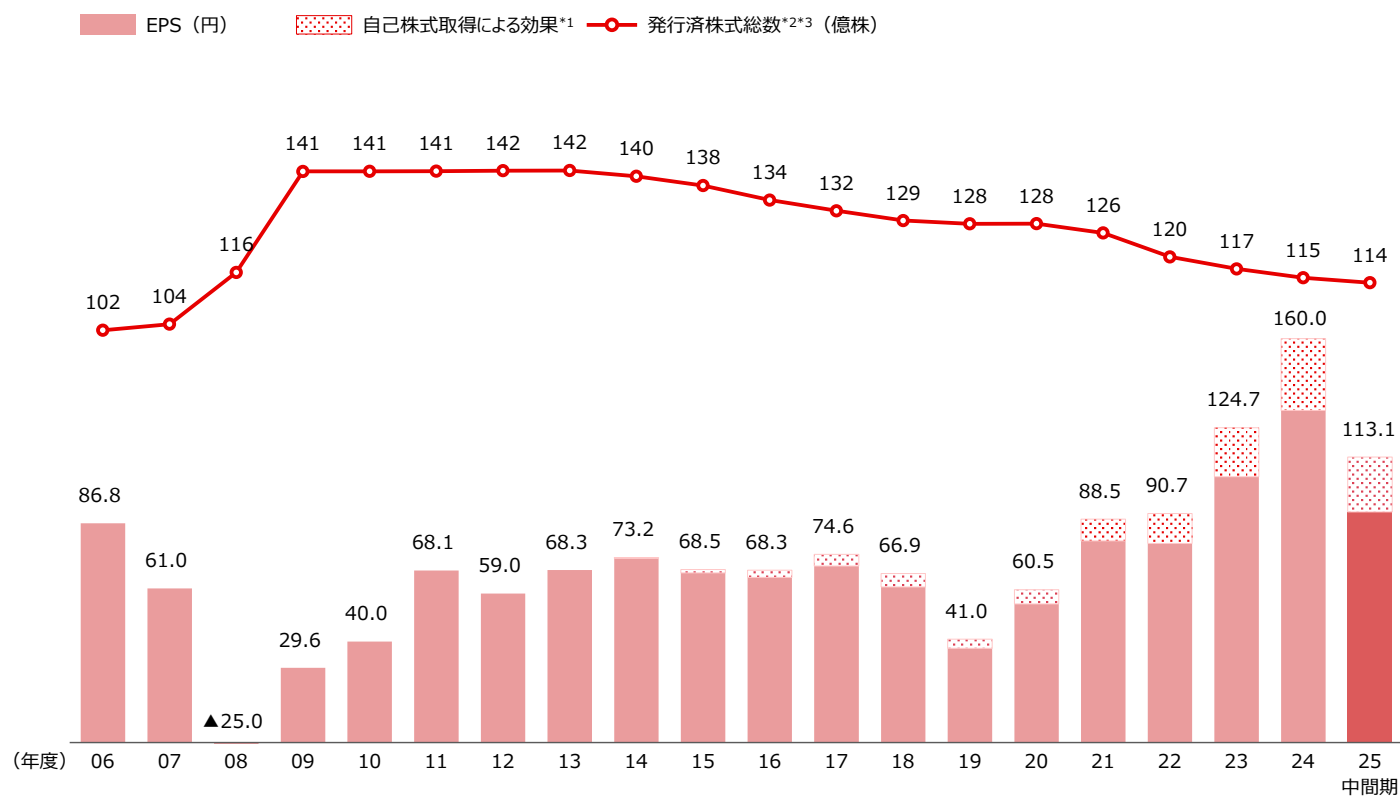
自己株式取得:1.5%

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）

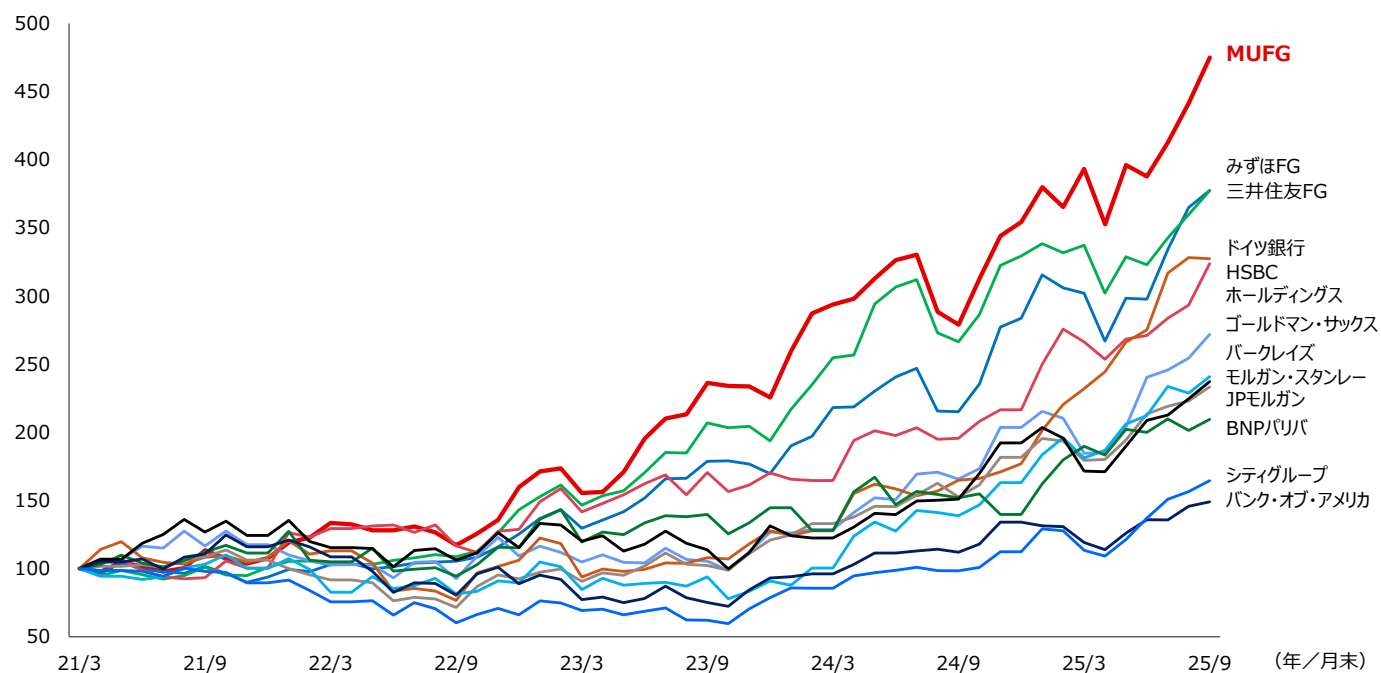
EPSと発行済株式総数推移



*1 2013年度以降、発行済株式総数が一定で推移した前提に基づく試算 *2 2006年度の数値は、2007年度に実施した株式分割を勘案 *3 普通株式（除く自己株式）

TSR (株主総利回り)


(2021年3月末の株価終値 = 100)




(出所) Bloomberg

KS、BDIの決算概要*1

KS*2

	(億円)				(百万THB)			
	24/6月期	25/6月期	前年同期比	ご参考*3 25/9月期	24/6月期	25/6月期	前年同期比	ご参考 25/9月期
粗利益	3,400	3,265	▲ 135	5,444	78,004	74,904	▲ 3,100	117,843
営業費用	1,474	1,460	▲ 13	2,528	33,810	33,494	▲ 316	54,722
営業利益	1,926	1,805	▲ 121	2,916	44,194	41,410	▲ 2,784	63,121
与信費用	1,050	884	▲ 166	1,448	24,088	20,278	▲ 3,810	31,362
親会社株主に帰属する純利益	686	690	3	1,137	15,752	15,829	77	24,612

BDI*4

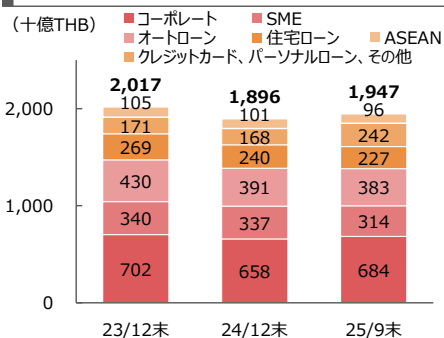
	(億円)			(十億IDR)		
	24/6月期	25/6月期	前年同期比	24/6月期	25/6月期	前年同期比
粗利益	933	845	▲ 88	9,432	9,392	▲ 40
営業費用	511	475	▲ 36	5,168	5,286	118
営業利益	422	369	▲ 53	4,265	4,106	▲ 159
与信費用	239	181	▲ 58	2,417	2,021	▲ 396
親会社株主に帰属する純利益	144	146	2	1,455	1,633	178

*1 各決算期末の為替レートにて円換算。24年6月期はTHB=4.36円、1IDR=0.0099円、25年6月期はTHB=4.44円、1IDR=0.0090円 *2 タイ会計基準

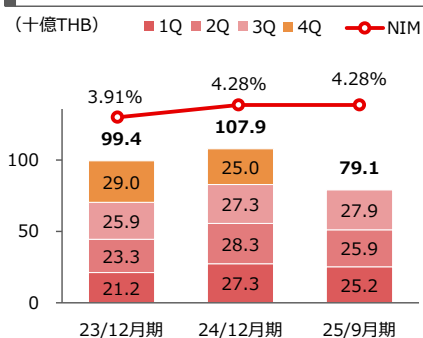
*3 25年9月期は1THB=4.62円 *4 インドネシア会計基準

アユタヤ銀行（KS）の主要計数

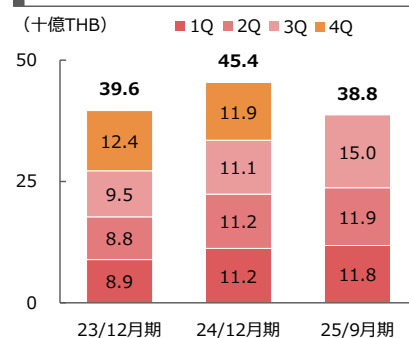
貸出残高



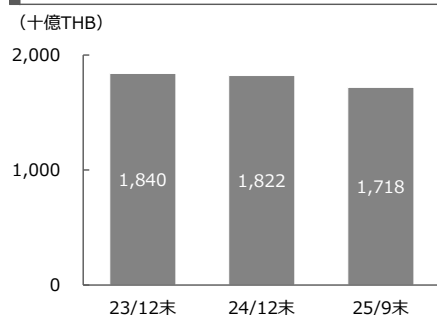
金利収益



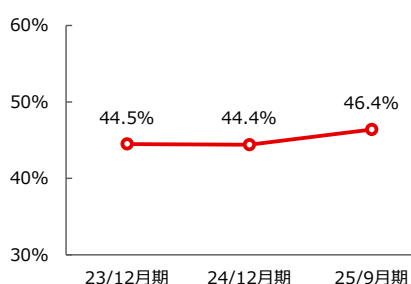
非金利収益



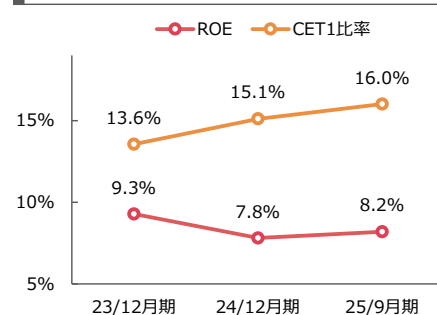
預金残高



経費率



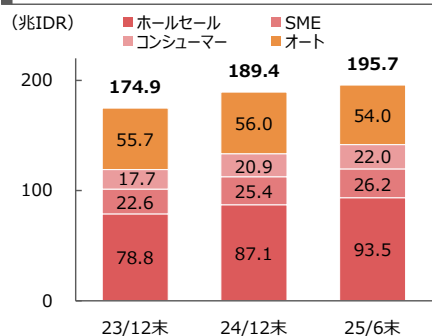
ROE・CET1比率*1



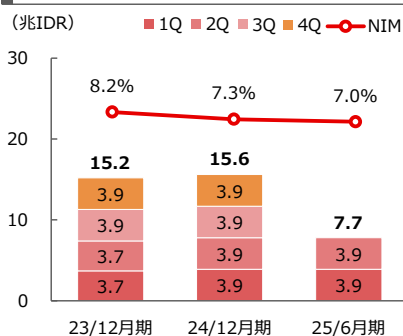
*1 アユタヤ銀行単体

ダナモン銀行（BDI）の主要計数

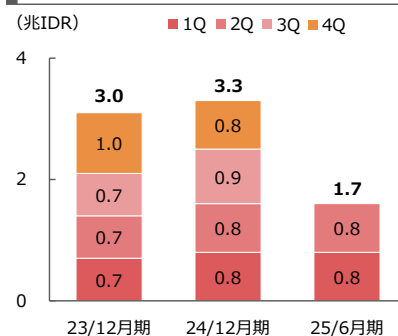
貸出残高



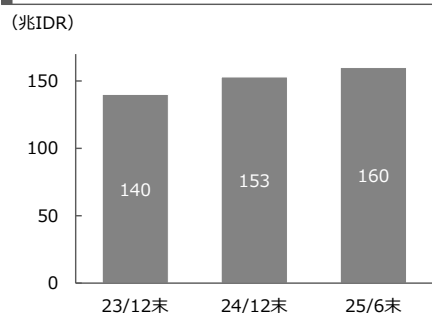
金利収益



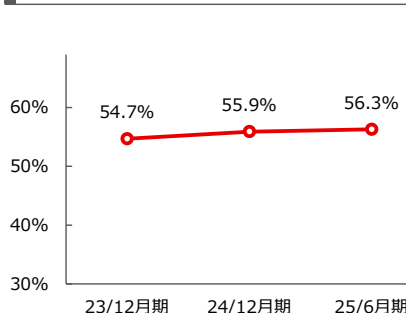
非金利収益



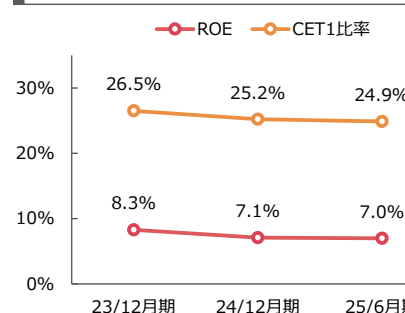
預金残高



経費率



ROE・CET1比率



国内証券ビジネスの状況

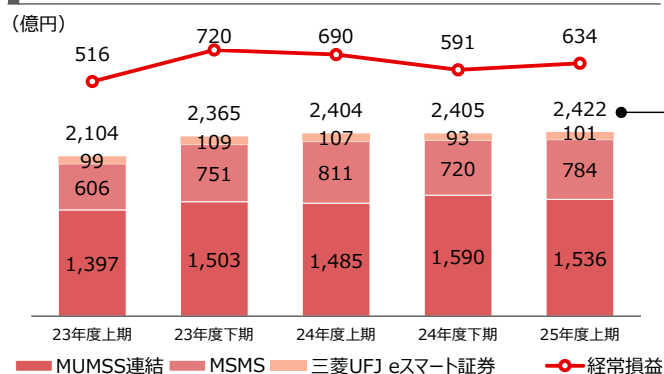
国内証券*1合算計数

国内証券単純合算（億円）	25年度中間期
純営業収益	2,422
MUMSS連結*2	1,536
MSMS	784
三菱UFJ eスマート証券	101
販売費・一般管理費	1,801
MUMSS連結	1,179
MSMS	527
三菱UFJ eスマート証券	95
経常損益	634
MUMSS連結	368
MSMS	259
三菱UFJ eスマート証券	6
純損益	431
MUMSS連結	254
MSMS	175
三菱UFJ eスマート証券	0
業務セグメント別（億円）	25年度中間期
国内営業（MUMSS連結+三菱UFJ eスマート証券）	
純営業収益	905
経常利益	123
ホールセール（MUMSS連結+MSMS）	
純営業収益	1,783
経常損益	541

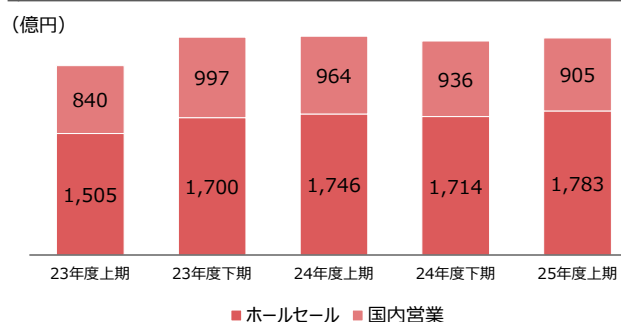
*1 MUMSS+MSMS+三菱UFJ eスマート証券 *2 24年度4Q以降はMUFGエルガン・スタンレー・クレジットソリューションズを含むMUMSS連結ベース *3 一部社内管理計数

純営業収益・経常損益の推移

純営業収益
本邦 第2位



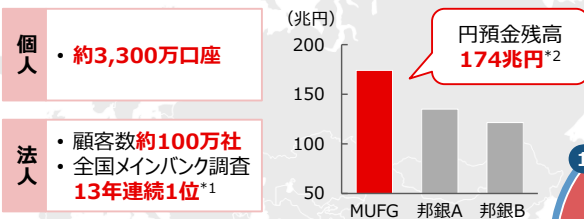
業務セグメント別 純営業収益の推移*3



MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

① 日本

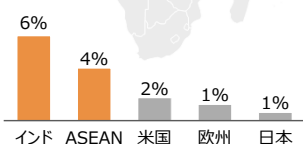
脱デフレ、金利が有る世界への回帰の中で強みとなる
国内最大の顧客基盤とバランスシートサイズ



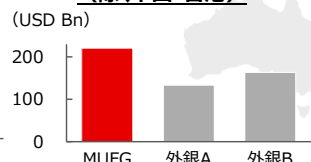
② アジア

アジア商業銀行とデジタル金融事業への
投資を通じた多面的な成長の取り込み

2026年予想GDP成長率^{*3}



APAC域内貸出
(除く中国・香港)^{*4}

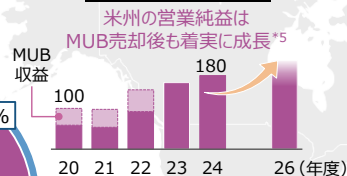


③ 米国

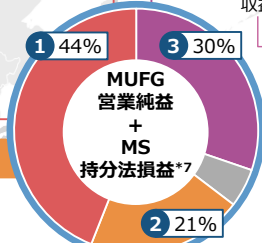
世界最大の経済圏での成長の実現と
MSを通じた安定した経済規模の取り込み

ホールセール領域に投入資源を集中
MUFGの成長を牽引

MS持分法損益による
米国経済の取り込み



MSのバランスの取れた
事業ポートフォリオ^{*6}



様々な領域で強い機能

高い専門性とプレゼンス

プロジェクトファイナンス^{*8}

グローバル：1位
米国：15年連続1位

プロジェクトボンド^{*8}

グローバル：1位

欧米GCIB業務一体運営

シングルリーダーシップの下での
戦略の高度化

MSアライアンス

世界唯一のグローバルバンク
同士の強固なパートナーシップ

多様な商品・運用力／ワンストップサービス提供力

国内トップシェア

公募株式残高^{*9}：1位
資産管理残高^{*10}：1位

インフラ運用・PD^{*11}等のオルタナ運用に強み

First Sentier Group ALBACORE CAPITAL GROUP

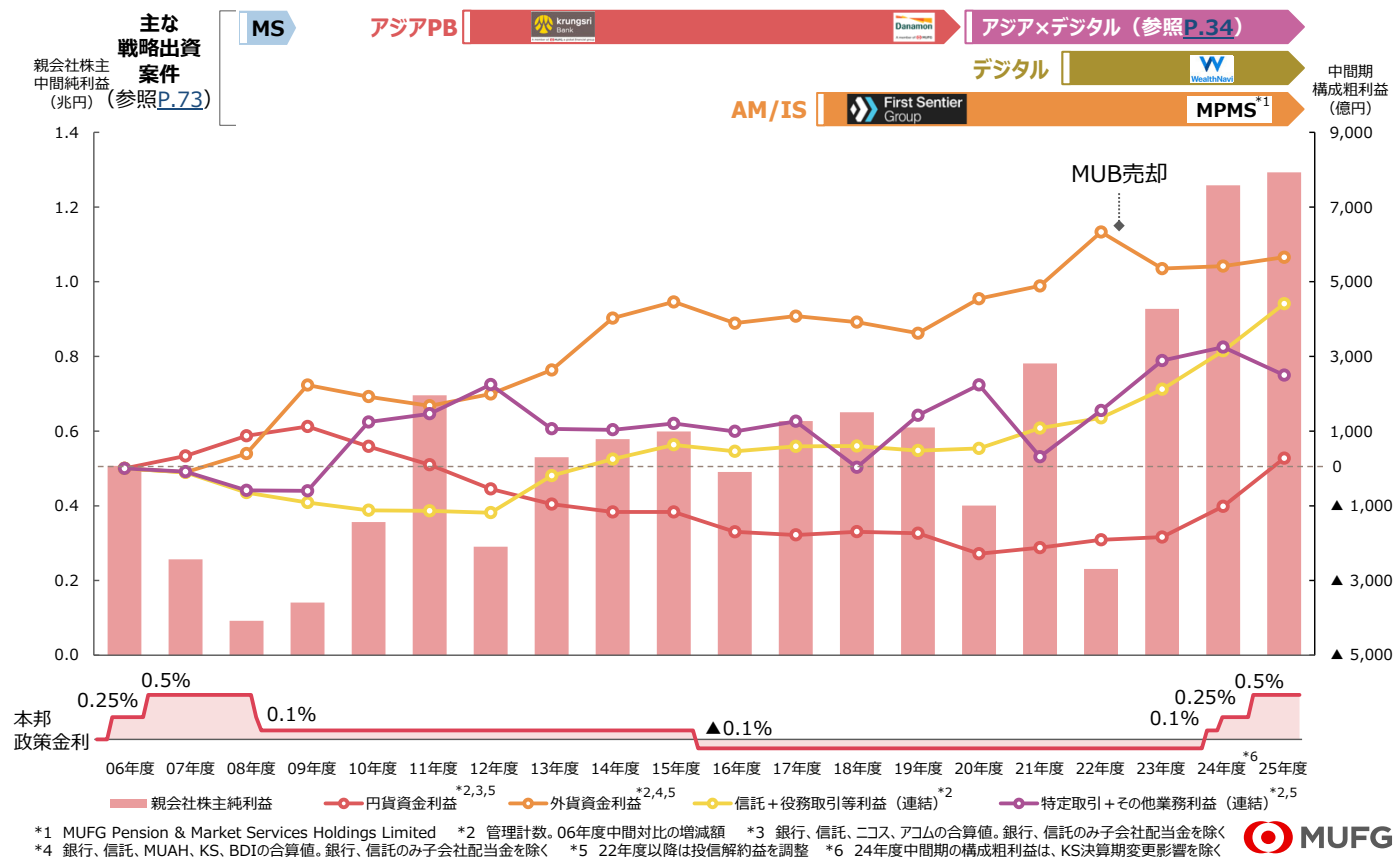
*1 (出典) 東京商工リサーチ25年「企業のメインバンク」調査 *2 MUFGは2行合算。他社は25年9月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成

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

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

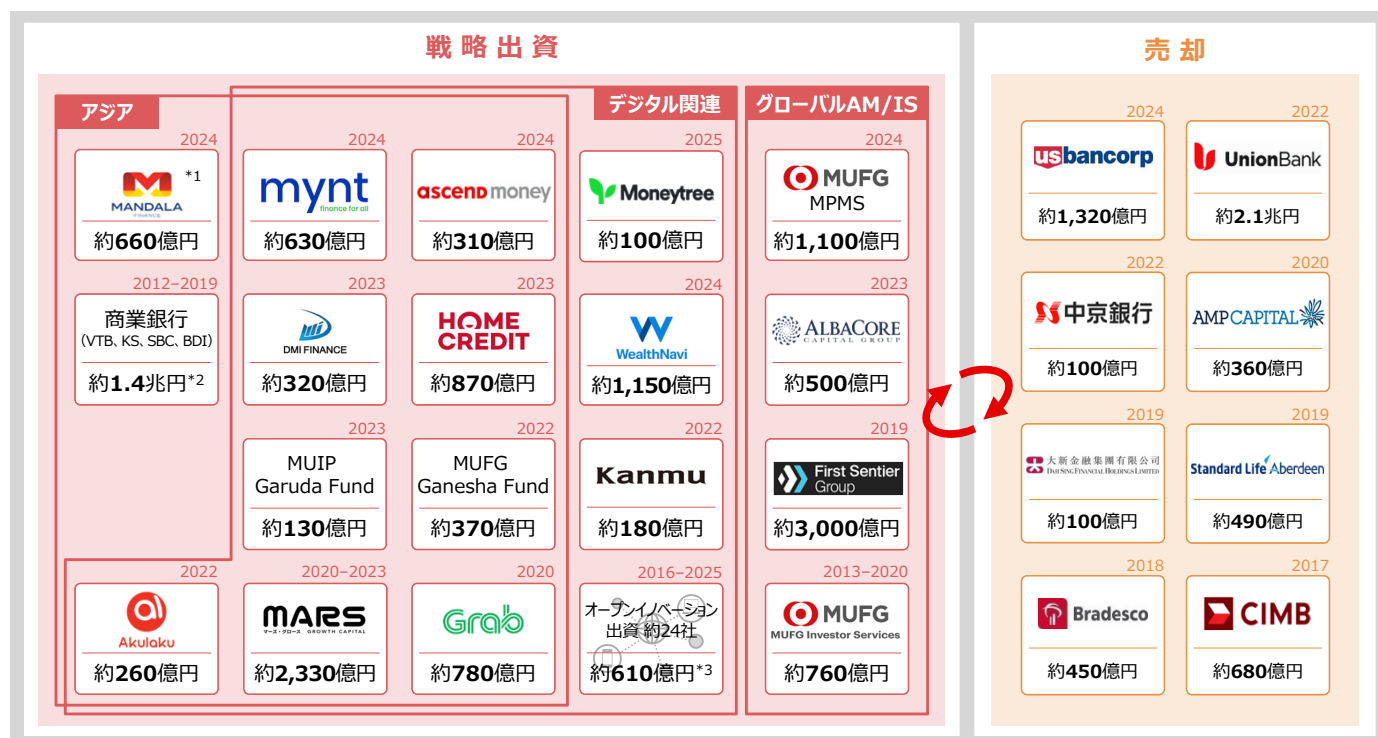
*7 24年度の管理計数 *8 24年度 (出典) PFI *9 除くETF *10 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 *11 Private Debt

親会社株主純利益と構成粗利益（中間期）



収益力強化に向けた資本活用

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







*1 2025年10月1日付でPT Adira Dinamika Multi Finance Tbkとの合併完了 *2 Vietin Bank, KS, Security Bank Corporation, BDIへの当初出資額の合計

*3 社内管理基準（売却等勘案後）

外部評価

外部評価機関の評価

評価機関*1	25/9 末 (25/3末比)	
MSCI	A	→
 FTSE <small>国内で唯一満点を獲得！</small>	5.0*3	↗
 Sustainalytics	16.9	→
S&P Dow Jones	57	→
 CDP	A-	→
日経SDGs	★4.5	→
東洋経済	386.5	↗

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

ESGインデックスへの組み入れ

GPIF選定ESGインデックス

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

その他

- FTSE4Good
- SOMPOサステナビリティ・インデックス 他

人的資本KPI

－社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループへ

		実績*1	2026年度目標
プロ度追求	DXコア人材	1,177名	1,200名
	ITスキル取得*2	82.9%	100%
	海外枢要ポストに対する候補者プール	4.2倍	3倍以上維持
エンゲージメント向上	エンゲージメントスコア*3	76%	23年度比改善
DEIの推進	女性マネジメント比率（国内）*4	25.3%	27%
	男性育休取得率*5	89.8%	100%
	インクルージョンスコア*3	78%	75以上維持
	障がい者雇用比率	2.65%*6	法定雇用率以上維持
健康経営	アブセンティズム	0.93%	1%以下
	プレゼンティズム	13.0%	15%以下

*1 国内主要子会社3社（銀行、信託、証券）合算の数値（注記の無いKPIは2025年9月時点） *2 ITバスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得

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

*5 取得期限を踏まえた実質育休取得率 *6 国内主要子会社6社の合算値（2025年6月時点）

ガバナンスの向上

銀証連携に関する業務改善命令への対応状況

- 研修の理解度テスト、社内相談窓口への照会内容、モニタリング結果等による定着状況の確認、検知内容をふまえた研修や注意喚起も継続

24年度

- 改善対応策*1は計画通りに実施完了
- 内部監査を通じて実効性も検証済み

- ① 具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底
- ② より実践に則した研修の強化
- 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
- 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
- ⑤ 経営管理態勢の強化
- ⑥ 持株会社としての改善対応策

25年度

- 改善対応策の定着確認を進めるとともに、検知された内容をもとにした研修や注意喚起も継続

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

→ MUFGの総合力を活かしたお客さま本位の営業活動を実現

貸金庫からのお客さま資産窃取事案への対応状況

- 再発防止策*2は計画通りに進捗。制定・改定された手続き・ルールの浸透・定着の確認とともに、不正防止策強化に向けた取り組みを継続

① 貸金庫に関する手続き・ルールの見直し、管理強化

- 貸金庫予備鍵のセンター集約
- 予備鍵等鍵管理手続の厳格化及び周知、徹底に向けた注意喚起
- 貸金庫の適切な利用の促進に向けた利用規定改定及び顧客向け周知
- 貸金庫室への防犯カメラ追加設置等

② 拠点内での牽制・モニタリングの強化

- リスクマネージャー（旧支店業務管理者）による営業課領域のチェック
- 拠点長等による、拠点内牽制の強化に向けた取り組み

③ 本部等による牽制・モニタリング強化

- 本部等による牽制・モニタリング態勢の強化、および現場における手続の浸透・定着を目的とした、検査・点検項目や手順の追加・見直し

④ 人事運営の見直し

- 早期の不正検知に向けた人事運営に関する各種ルールの改訂
- 営業課長を含む部店マネジメント登用時の確認厳格化

⑤ 法令等遵守意識の再徹底

- トップメッセージや各種研修等を通じた、従業員の法令等遵守意識の再徹底
- 不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集・対応

取締役会及び監査（等）委員会は、執行からの定期的な報告を通じて、再発防止策の定着を監督

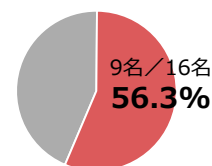
*1 2024年7月19日プレスリリースご参照 *2 2025年1月16日プレスリリースご参照

ガバナンス（取締役会構成）

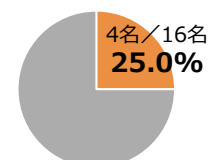
（2025年6月末時点）

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 本田 桂子	監査	●	-	●	-	-	●	-	●
2 桑原 聡子	指名、報酬*	●	-	-	-	●	●	-	●
3 野本 弘文	指名*、報酬	●	●	-	-	-	-	●	●
4 マリ・エルカ・ パンゲストウ	リスク	●	-	●	-	-	●	-	●
5 清水 博	リスク*	●	●	●	-	-	-	●	●
6 デイビッド・ スナイダー	監査、リスク	●	-	-	-	●	●	-	-
7 鈴木 みゆき	指名、報酬	●	●	●	-	-	●	●	●
8 辻 幸一	監査*	●	-	-	●	-	●	-	-
9 上田 輝久	指名、報酬	●	●	-	-	-	●	●	●
10 新家 良一	監査	-	当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を 適切に遂行する能力を有する				●	-	-
11 安田 敬之	監査						●	-	-
12 三毛 兼承							●	●	●
13 亀澤 宏規	指名、報酬						●	●	●
14 半沢 淳一							-	-	●
15 小林 真							●	-	●
16 窪田 博							●	-	●

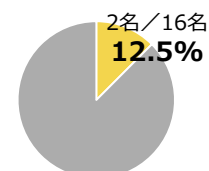
独立社外取締役の割合



女性の割合



外国人の割合



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

ガバナンス（役員報酬）

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

*1 マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象

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

*3 主要競合他社（株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループ）との相対比較

■ ディスクレームー

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせください。また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

世界が進むチカラになる。

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

これが未来に向けて変わらない
MUFGの存在意義です。