挑戦と変革

～中期経営計画の進捗状況～

2022年9月

世界が進むチカラになる。

MUFG

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下さい。

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、本資料の計数は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。

目次

MUFGの歴史と強み

360年以上の歴史 5

MUFG誕生～投資銀行業務強化 7

アジア太平洋地域でのプレゼンス拡大 11

パーパス経営 17

中期経営計画の進捗

戦略の3本柱（企業変革・成長戦略・構造改革） 21

財務目標 32

資本政策 34

よくあるご質問 37

MUFGの歴史と強み

360年以上の歴史

1656～ 360年以上の歴史

- 2005～ MUFG誕生 投資銀行業務強化
- 2013～ アジア太平洋地域でのプレゼンス拡大
- 2021～ パーパス経営

1656年

- **大阪で鴻池両替店創業（1933年 三和銀行設立）**

写真提供：鴻池合資会社資料室

1880年

- 岩崎彌太郎により三菱為換店創業（1919年 三菱銀行設立）
- 横浜正金銀行設立（1946年 東京銀行設立）

岩崎彌太郎
写真提供：三菱史料館

1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

1941年

- 東海銀行設立

1948年

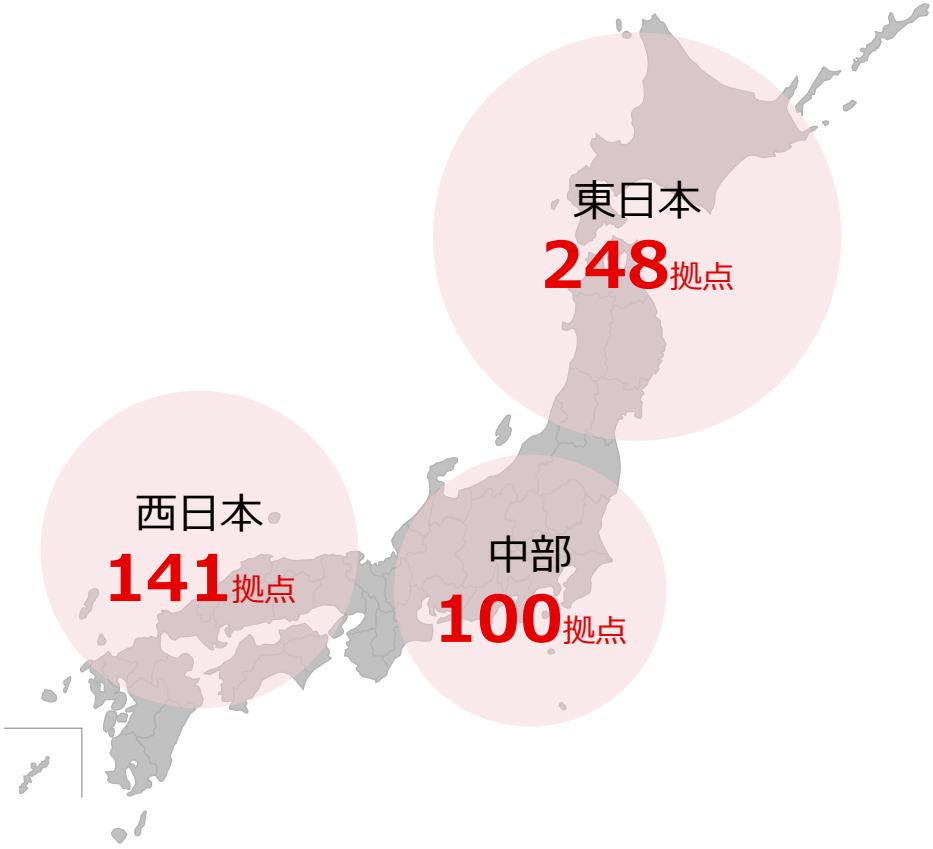
- 八千代證券設立

1959年

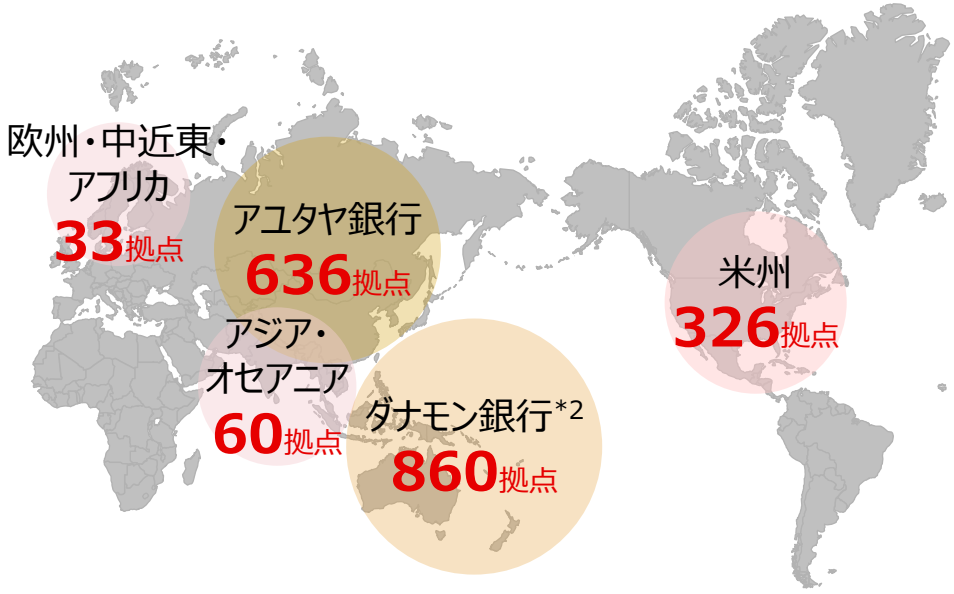
- 東洋信託銀行設立

強固な顧客基盤とネットワーク

■全国に広がる国内拠点*1



■邦銀随一の海外拠点



個人のお客さま 約**3,400**万人

法人のお客さま 約**110**万社

50以上の国に約**1,900**拠点

*1 複数の支店が同一箇所にある場合は、一拠点としてカウント。銀行、信託、証券の合計 *2 Adira Finance 438拠点を含む
（2022年3月末）

MUFG誕生 ～投資銀行業務強化

1656～ 360年以上の歴史

2005～ MUFG誕生 投資銀行業務強化

2013～ アジア太平洋地域でのプレゼンス拡大

2021～ パーパス経営

2005–2006年

- MUFG、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券、三菱UFJ銀行誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

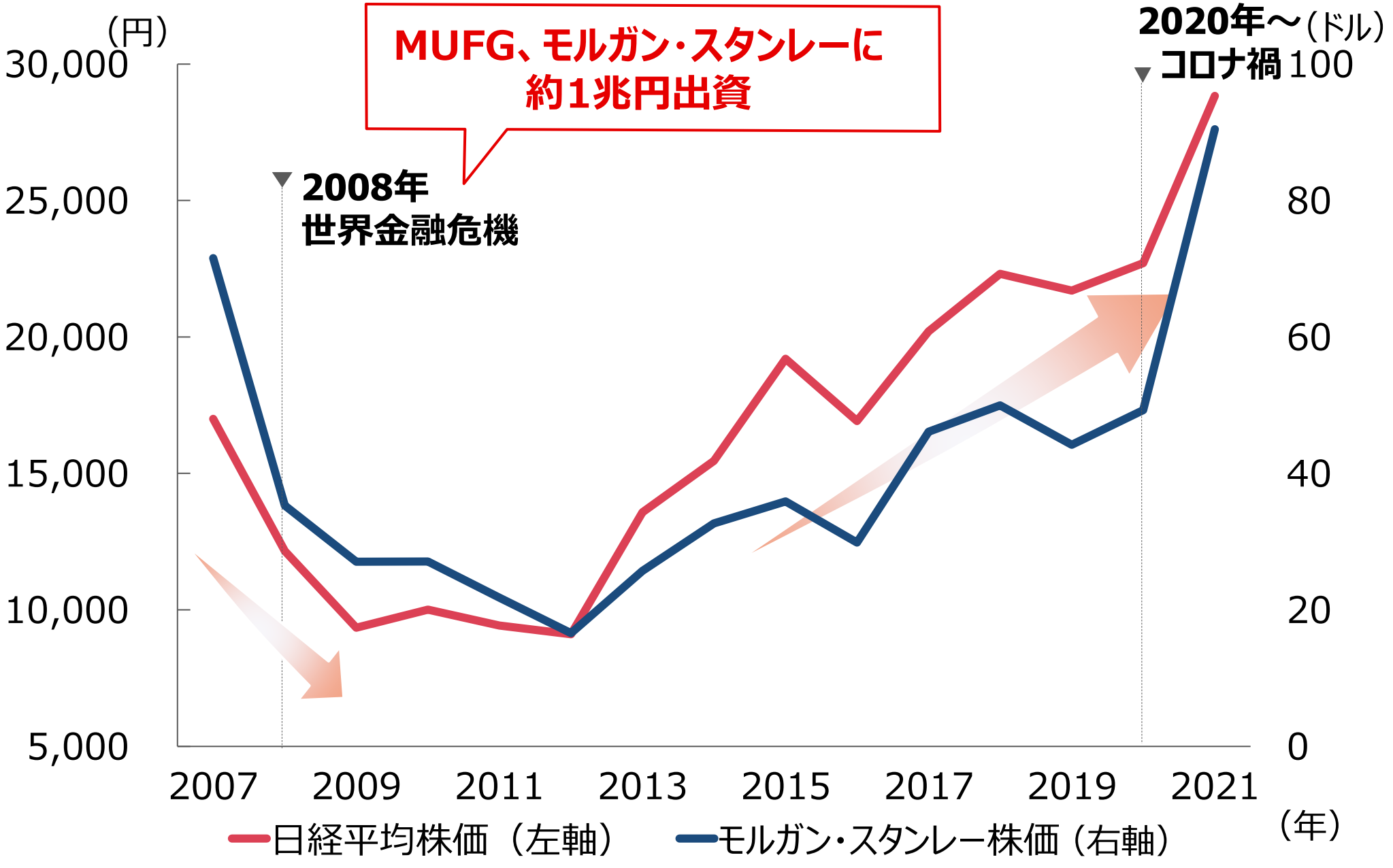
2008年

- **モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携**
- ユニオンバンカル・コーポレーションを完全子会社化
- 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

モルガン・スタンレー出資時の状況

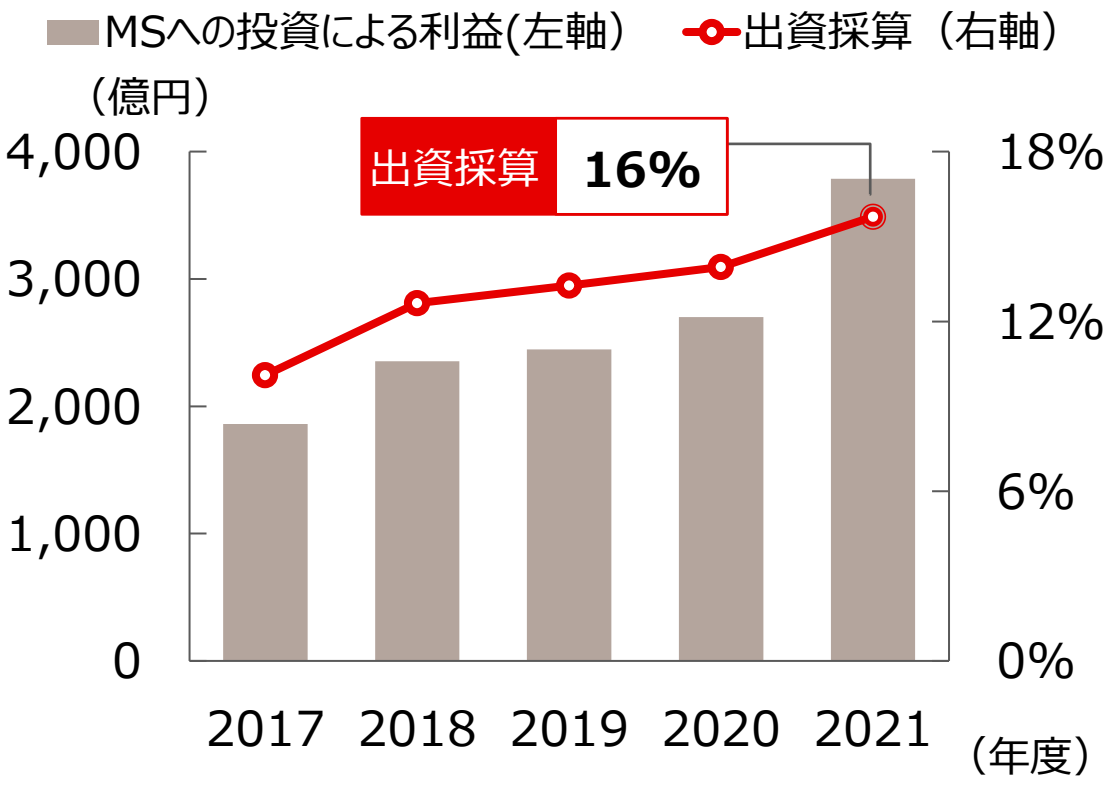


（出所）Bloomberg

モルガン・スタンレー（MS）への戦略出資・提携の効果

出資採算の推移

出資採算＝持分法投資損益÷連結簿価*1



投資銀行ビジネスでの協働発展

日系顧客取引 投資銀行業務ランキング*2

M&A
社債業務

1位
三菱UFJモルガン・スタンレー証券

非日系顧客取引 海外大型買収ファイナンス共同引受

更なる協働拡大

ウェルスマネジメント

運用商品の販売*3
運用事務の受託*4

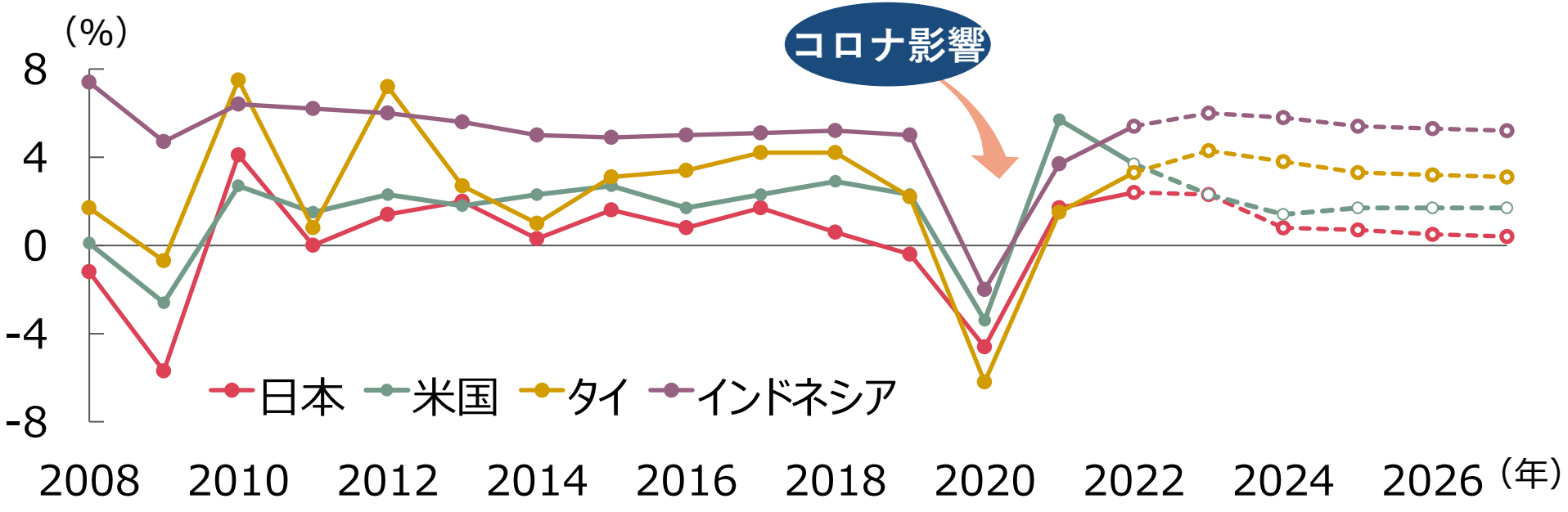
*1 MSの純資産に対する当社の持分相当分及びのれん、優先株を含む *2 2021年4月–2022年3月、社債業務は国内債と外債の合算（出所）国内債：REFINITIV及び同社提供のDeal WatchDBより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成。外債：企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、InformaよりモルガンスタンレーMUFG証券作成。M&A：REFINITIV、日系企業関連の公表案件をベースに三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成
*3 Morgan Stanley Investment Management (MSIM)の運用する商品をMUFGが販売 *4 MSIMと協働で運用事務を受託

アジアの成長見通し

人口・年齢・1人あたりGDP*1

	日本	米国	タイ	インドネシア
人口	1.3億人	3.3億人	0.7億人	2.7億人
平均年齢*2	48.6歳	38.3歳	40.1歳	29.7歳
1人あたりGDP	39,340ドル	69,231ドル	7,336ドル	4,357ドル

実質GDP成長率*3



（出所）総務省統計局、内閣府、IMF

*1 人口、平均年齢は2020年、一人あたりGDPは2021年　*2 中位数年齢（中央値）　*3 2022年以降はIMF World Economic Outlook 2022年4月時点の見通し

アジア太平洋地域でのプレゼンス拡大

1656～	360年以上の歴史
2005～	MUFG誕生 投資銀行業務強化
2013～	**アジア太平洋地域でのプレゼンス拡大**
2021～	パーパス経営

2013年

- タイの大手商業銀行クルンシィ（アユタヤ銀行）を子会社化
- ベトナムのヴィエティンバンクと資本・業務提携

2016年

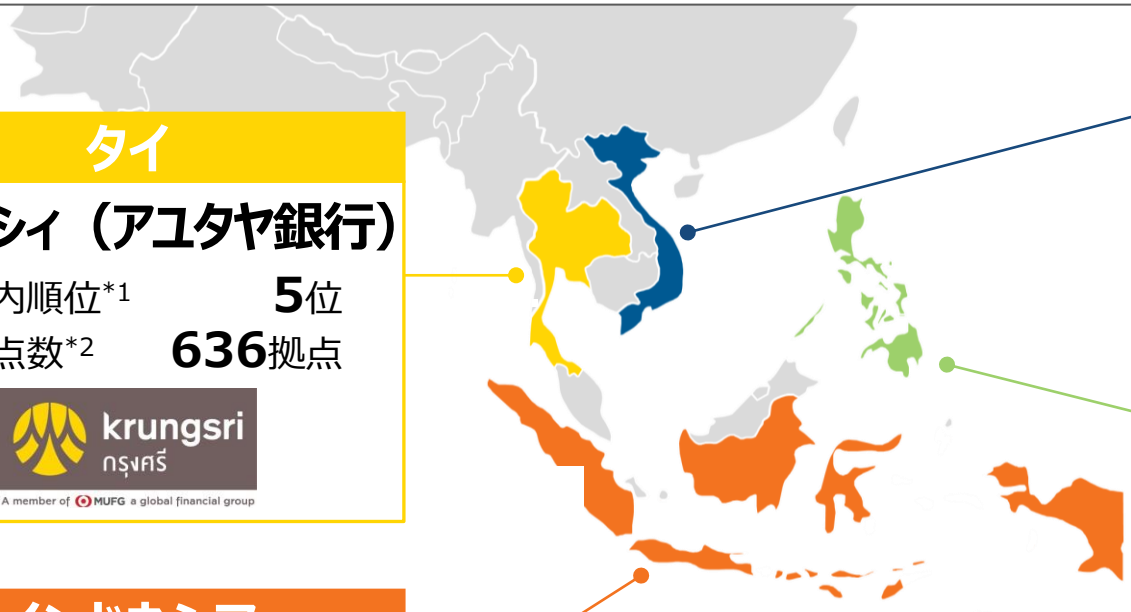
- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

2019年

- インドネシアのダナモン銀行を子会社化
- オーストラリアをベースとするアセットマネジメント会社のFirst Sentier Investorsを子会社化

アジア太平洋地域での展開

ASEANの商業銀行プラットフォーム



ベトナム

ヴィエティンバンク

- 国内順位*1　**2**位
- 拠点数*2　**1,113**拠点

VietinBank

タイ

クルンシィ（アユタヤ銀行）

- 国内順位*1　**5**位
- 拠点数*2　**636**拠点

krungsri กรุงศรี
A member of MUFG a global financial group

フィリピン

セキュリティバンク

- 国内順位*1　**10**位
- 拠点数*2　**316**拠点

SECURITY BANK

インドネシア

ダナモン銀行

- 国内順位*1　**6**位
- 拠点数*2　**860**拠点*3

Danamon
A member of MUFG, a global financial group

海外アセットマネジメント事業

オーストラリア

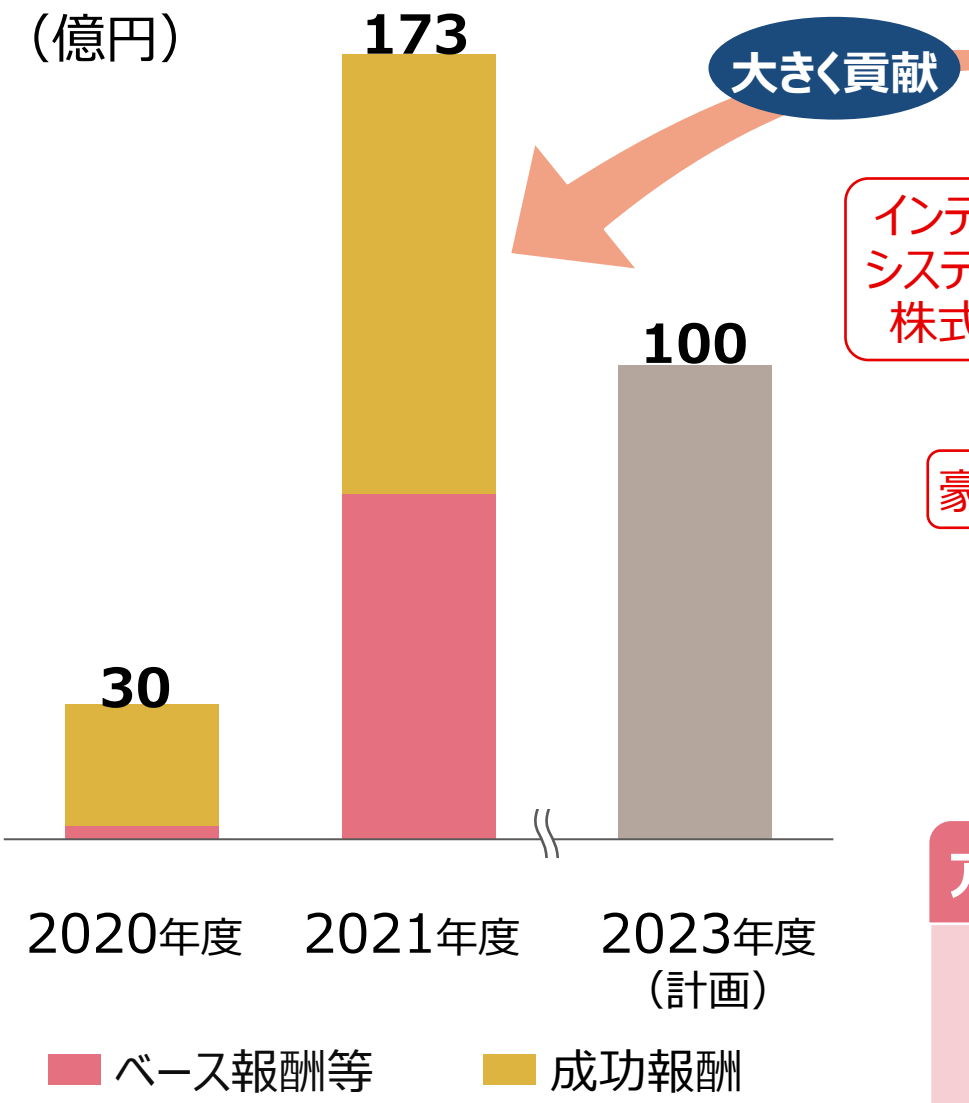
First Sentier Investors

First Sentier Investors

*1　総資産をもとに算出。インドネシアはダナモン銀行・三菱UFJジャカルタ支店合算。タイ・フィリピンについては国営・政府系金融機関を除いた順位（2021年12月時点）
*2　各社開示情報および社内管理計数（タイ・インドネシアは2022年3月時点、ベトナム・フィリピンは2021年12月時点）
*3　Adira Finance 438拠点を含む

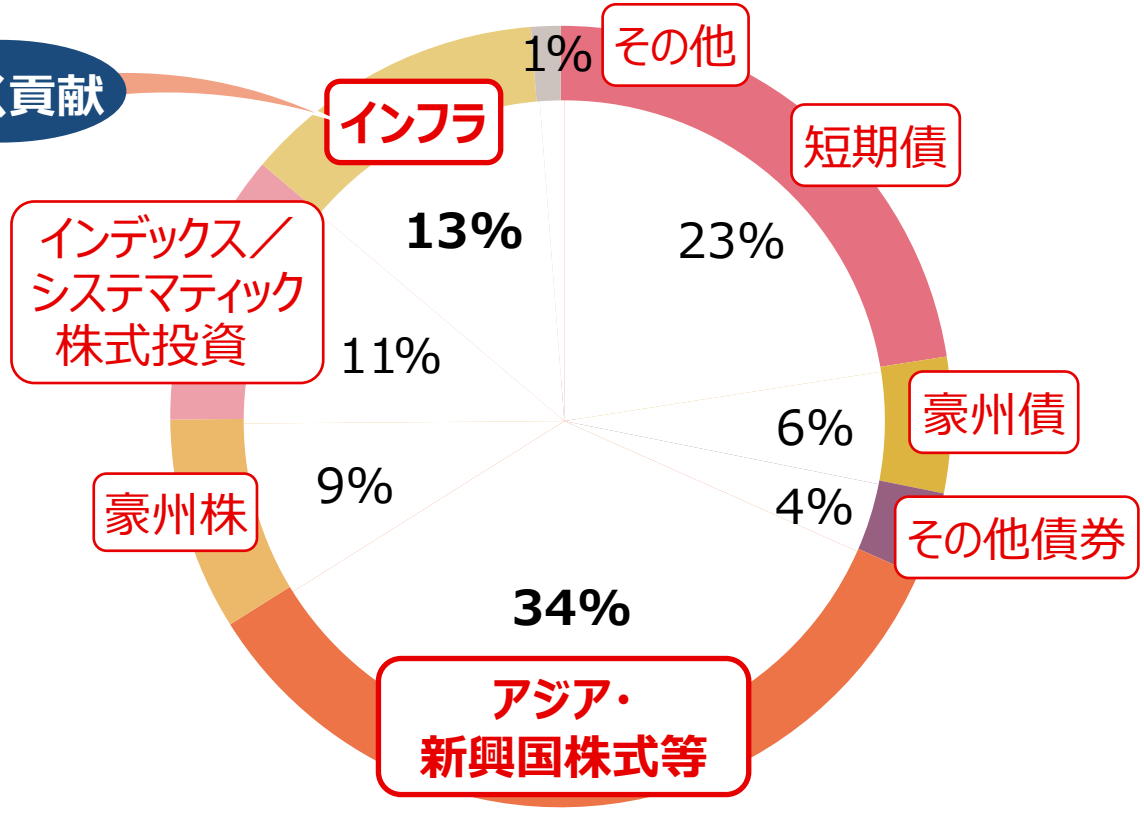
First Sentier Investorsへの戦略出資

グローバルアセットマネジメント営業純益



*1 2021年12月末時点。3年パフォーマンス。運用資産のうち運用成果がベンチマークを上回っている割合

運用資産別残高構成比



アウトパフォーマンス比率*1

アジア・新興国株式等
関連ファンド
89%

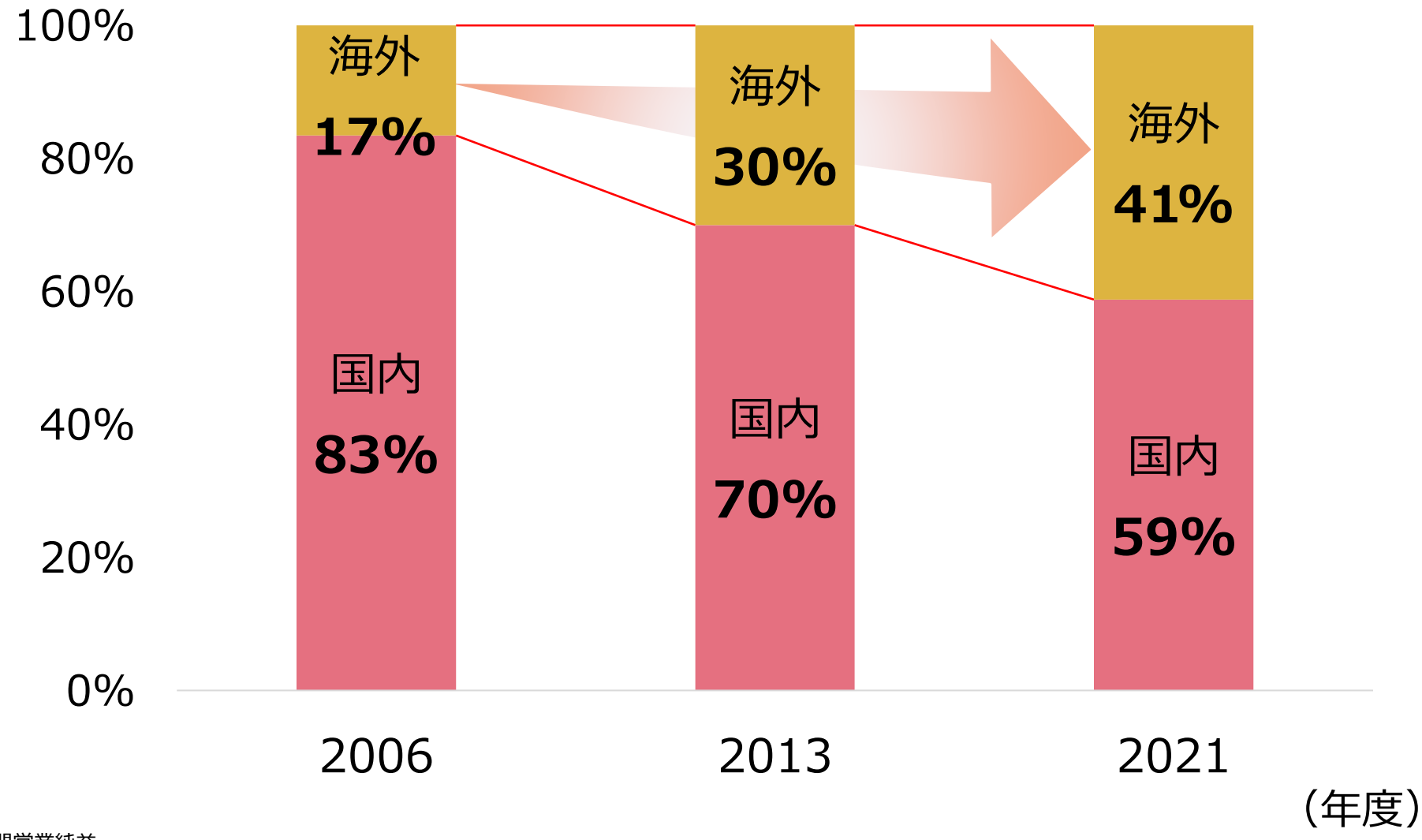
**旗艦ファンドを中心に
高パフォーマンスを実現**

「MUFGならでは」の事業ポートフォリオ

<table>
<tr><th></th><th>日本</th><th colspan="2">海外</th></tr>
<tr><td>銀行
（大企業取引）</td><td colspan="3">三菱UFJ銀行</td></tr>
<tr><td>証券</td><td>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</td><td>MUFG
Securities</td><td>モルガン・
スタンレー</td></tr>
<tr><td>銀行
（リテール・コマーシャル）</td><td>三菱UFJ銀行</td><td colspan="2" rowspan="2">クルンシィ、
ダナモン銀行</td></tr>
<tr><td>カード・
コンシューマーファイナンス</td><td>三菱UFJニコス、アコム</td></tr>
<tr><td>アセットマネジメント・
資産管理</td><td>三菱UFJ信託銀行</td><td colspan="2">First Sentier Investors、
MUFG Investor Services</td></tr>
</table>

収益構成の変化

顧客部門収益*1の構成*2

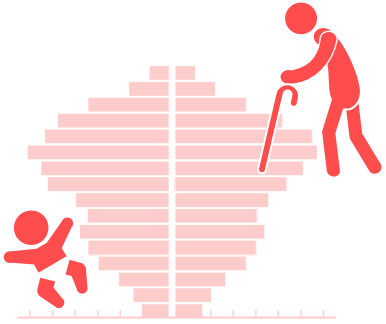


*1 顧客部門営業純益
*2 海外は、2006年度は法人連結事業本部のうち海外、2013年度は国際連結事業本部、2021年度はグローバルコマーシャルバンキング事業本部とグローバルCIB事業本部

私たちを取り巻く環境

経済の低成長・低金利の常態化

少子・高齢化



新興勢力・プラットフォーマーとの競合・協業

デジタルシフト

環境・社会課題への意識の高まり

新型コロナウィルス感染症

パーパス経営

1656～	360年以上の歴史
2005～	MUFG誕生 投資銀行業務強化
2013～	アジア太平洋地域での プレゼンス拡大
2021～	パーパス経営

2021年4月

- **MUFG Way制定**
- 7事業本部体制に移行
  （デジタルサービス事業本部新設）
- 「MUFG本館」建設決定

2021年5月

- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

2022年後半

- MUFGユニオンバンク売却（予定）

「MUFG Way」制定

世界が進むチカラになる。

MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

Vision

この3年間「どのようなチカラになるか」 → 中期経営計画

突然ですが、問題です。この数字はなんでしょうか

1,000,000,000,000

中期経営計画の進捗

中期経営計画の基本方針

めざす姿	金融とデジタルの力で未来を切り拓く No.1ビジネスパートナー
財務目標	ROE 7.5% 安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす
戦略の3本柱	企業変革　成長戦略　構造改革

企業変革に向けた取り組み

デジタル トランスフォーメーション

デジタルを活用した
金融・デジタルプラットフォーマーをめざす

×

環境・社会課題解決への貢献

環境・社会課題解決と
MUFGの経営戦略を一体化

×

カルチャー改革

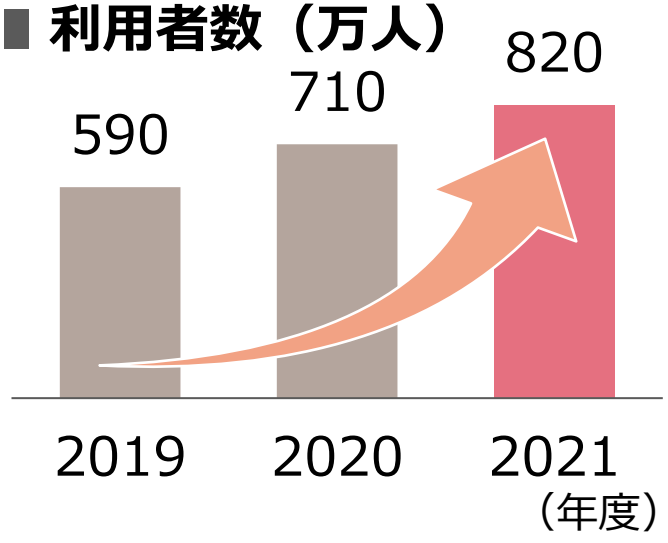
企業変革を成し遂げるため、
様々な施策にスピーディに挑戦

デジタルトランスフォーメーション

オンラインチャネルへのシフト

インターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

■ 利用者数（万人）



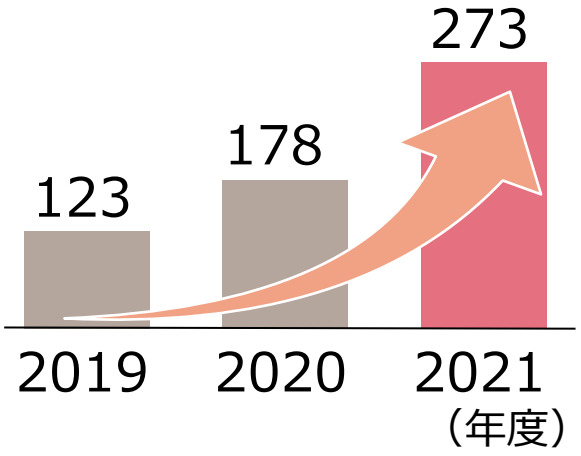
アプリストア評価*1

Download on the App Store

★★★★☆ 4.7

スマート口座開設*2

■口座開設数（千件）



外部事業者と連携した新たなデジタル金融サービスの取り組み

MUFG

デジタル口座	QR決済	オンラインファクタリング
NTT docomo	RECRUIT	Money Forward

*1 2022年6月末日時点。App Storeバッジは、米国およびその他の国で登録されたApple Inc.の商標です　*2 スマートフォンアプリやWebによる口座開設

環境・社会課題解決への貢献

カーボンニュートラルへのマイルストーン

投融資ポートフォリオの
温室効果ガス排出量

2022/4公表
2030年
中間目標

2021/5公表
2050年
ネットゼロ

イニシアティブへの参画

本邦初

Net-Zero Banking Alliance*1

ネットゼロに向けた銀行連盟

対話起点の活動

約550社

日系・非日系のお客さまとの対話

課題・ニーズ把握 → 戦略策定支援 → ソリューション提供

ファイナンス支援

目標 35兆円*2 → 実績 14.5兆円*3

JAPAN AIRLINES

航空業界・世界初
トランジションボンド

三菱重工

ポジティブ・インパクト・
ファイナンス

欧米における
最新ファイナンス

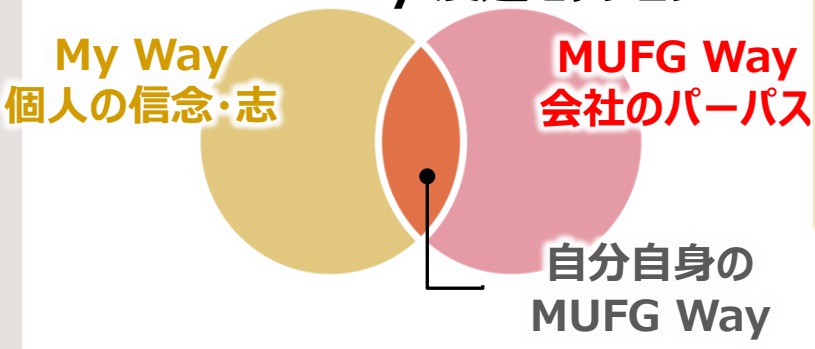
*1 国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が2021年4月に設立した、2050年までの投融資ポートフォリオGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のアライアンス
*2 サステナブルファイナンスの目標（2019年度から2030年度までの累計実行額）　*3 2019年度から2021年度までの累計実行額

カルチャー改革

社員のマインドセット

延べ 3,000回

MUFG Way 浸透セッション



行動パターン
＝挑戦×スピード

実践する機会

支店長公募

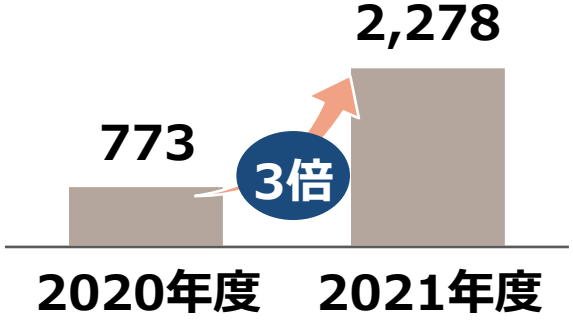
社内副業

海外社員異動制度

新規事業創出プログラム“Spark X”

スピードと挑戦 – グループ意識調査

公募の応募人数

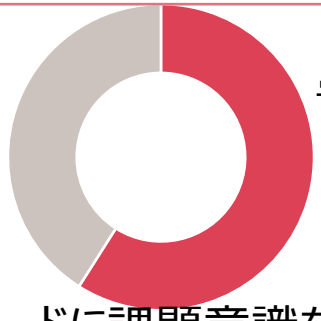


挑戦を意識し行動している

86%

社員の挑戦意識は**高い**

スピーディな運営がされている



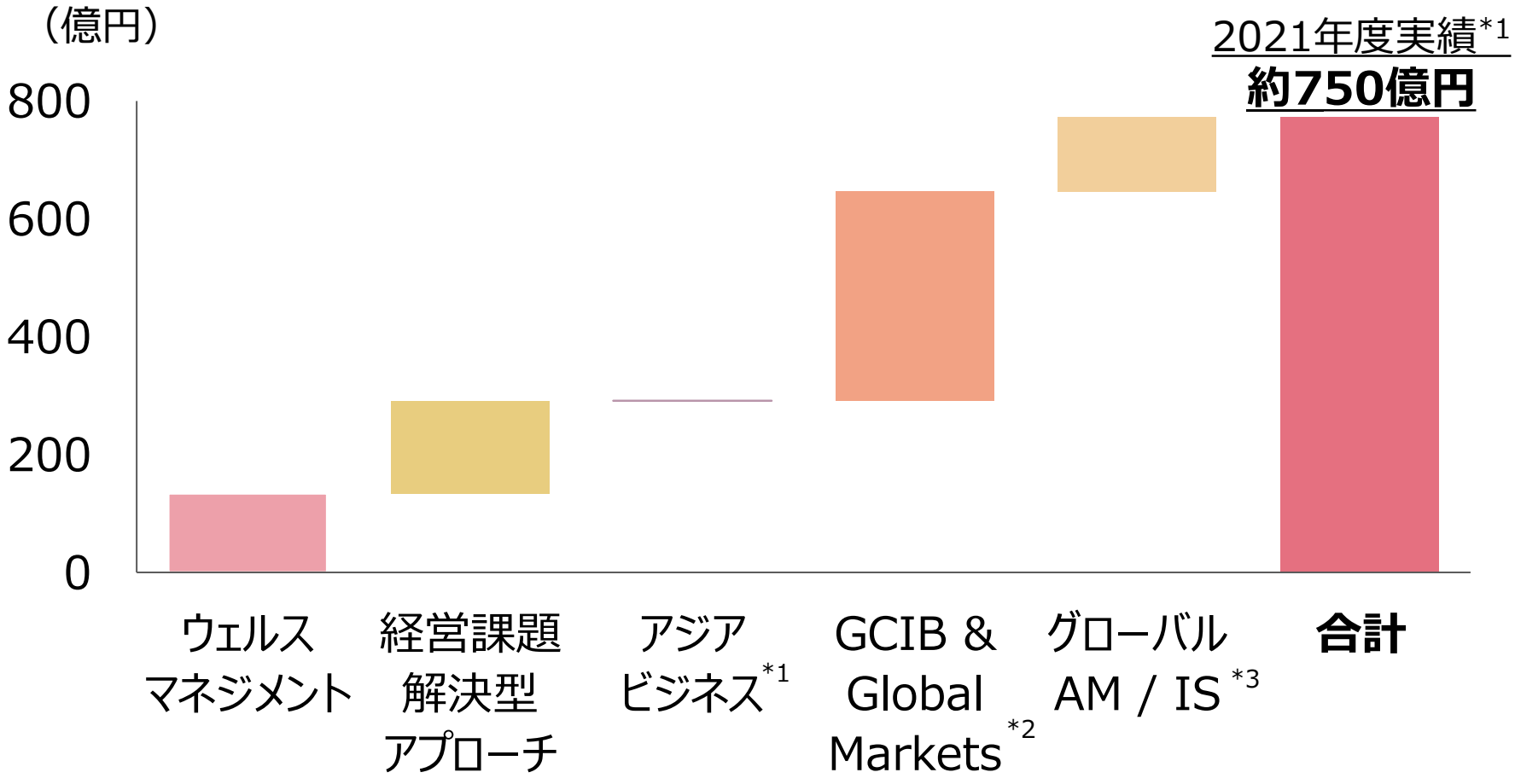
59%

スピードに課題意識を持つ社員は**多い**

成長戦略の進捗

成長戦略

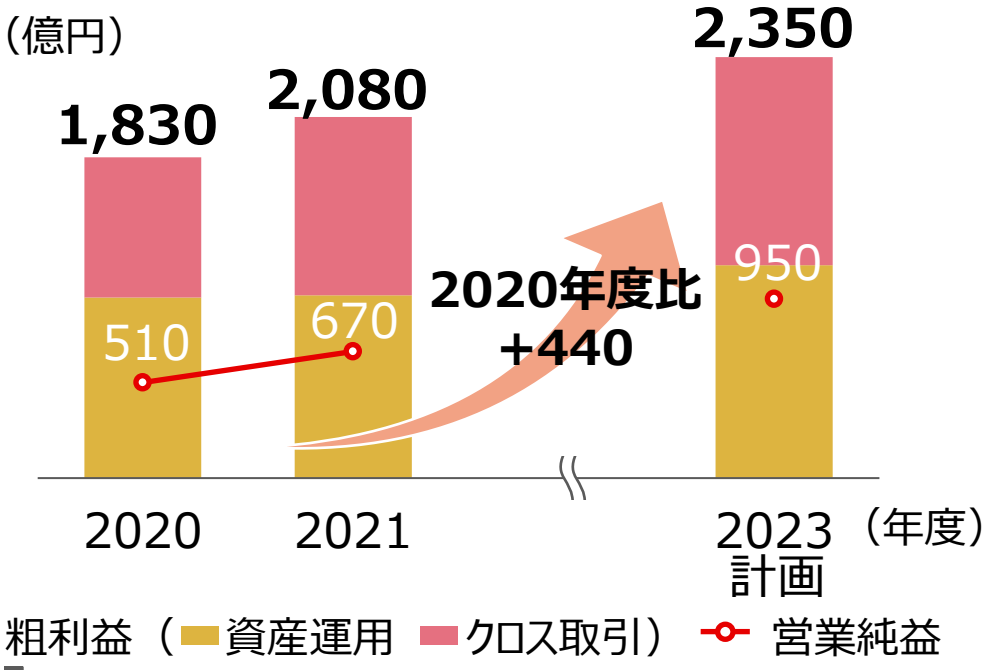
中期経営計画目標：約1,500億円*1



*1 アジアビジネスについては、政策金利低下などの市況影響等による2021年度の減益影響は、中期経営計画の成長戦略の目標値に含まず。
2022年度以降の成長分が目標値に含む。
*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず　*3 グローバルアセットマネジメント/資産管理

ウェルスマネジメント（WM）

ウェルスマネジメント収益*1

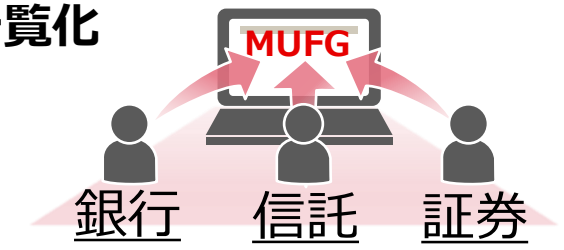


WMデジタルプラットフォーム

グループ一体のCRM*2機能

お客さま情報を
集約、一覧化

統合View



レコメンド機能

Next **B**est **A**ction

適時適切な
レコメンドを配信

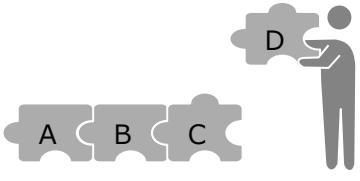
総資産ベースの提案ツール

Goal **P**lanning **S**ystem

ゴールベースアプローチの
提案を実現

グループ一体ビジネスモデルの強化

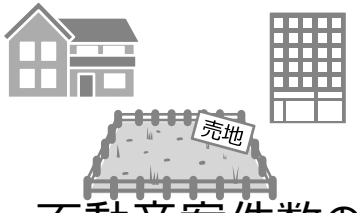
資産運用



運用商品ラインナップの厳選

市場見通しの高度化

クロス取引



不動産案件数の増加

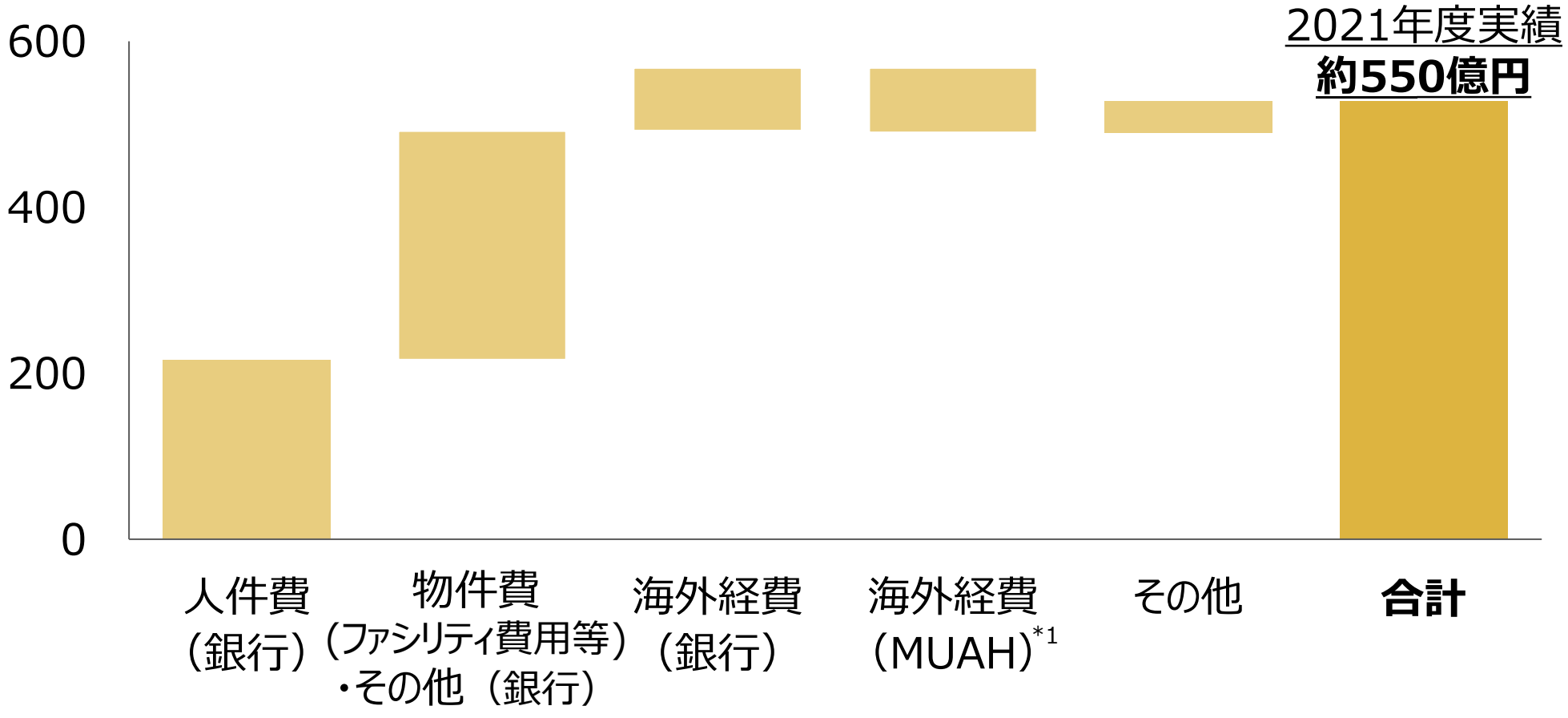
事業承継起点の案件拡大

*1 管理計数。関与範囲の拡大に伴う基準見直しを反映（2020年度分は遡及修正） *2 Customer Relationship Management

構造改革の進捗

構造改革

中期経営計画目標：約1,000億円



*1 米州MUFGホールディングスコーポレーション

構造改革　米国MUFGユニオンバンク売却

近年のMUFGユニオンバンクを取り巻く事業環境	MUFGの経営課題
リテールビジネスにおける規模とIT投資がより重要に	グローバル事業の強靭化

2021年9月

MUFGユニオンバンクの全株式を
U.S. Bancorp（米国最大級の地銀）に売却決定

今後の方向性

米国市場の重要性は不変

銀行・信託・証券　モルガン・スタンレー

協働強化

法人取引に集中

U.S. Bancorpへの出資・業務提携

リテール・コマーシャルビジネスへの間接的関与

日系顧客・デジタル分野での協業

構造改革　機動的な事業ポートフォリオの見直し

戦略出資

米州
- Morgan Stanley　約1兆円*1

グローバルアセットマネジメント/資産管理
- MUFG Investor Services　約760億円
- First Sentier Investors　約3,000億円

デジタル関連
- オープンイノベーション出資 約35社　約670億円

アジア
- VietinBank　約630億円*1
- krungsri　約5,360億円*1
- Capital Nomura Securities*2（2022年内予定）　約210億円*3
- MUFG Ganesha Fund　約370億円*5
- SECURITY BANK　約890億円*1
- Danamon　約6,870億円
- MARS GROWTH CAPITAL　約610億円*4
- Grab　約780億円

売却
- CIMB　約680億円
- Standard Life Aberdeen　約490億円
- AMP CAPITAL　約360億円
- UnionBank（2022年後半予定）　約2.2兆円*7
- Bradesco　約450億円
- 大新金融集團有限公司 Dah Sing Financial Holdings Limited（2022年7月）　約230億円*6
- 中京銀行（2022年8月）　約100億円

*1 当初出資額 *2 Capital Nomura Securities Public Company Limited *3 1タイバーツあたり 3.85円で換算した場合
*4 1号ファンド・2号ファンドに対する出資約束金5億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額 *5 投資枠3億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額
*6 2022年7月までの累計額
*7 取引総額として見込む約176億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額。MUB株式譲渡の実行は関係当局の承認等を条件に、2022年後半の完了を予定

構造改革 新たなリスクテイクや新領域への挑戦

①既存のビジネス領域での更なるリスクテイク

【具体例】

企業のみなさま　銀行

企業のみなさまと事業リスクを共有する枠組み

成長企業支援の加速

②新しいビジネス分野への挑戦

【具体例】

社内ビジネスコンテスト

脱炭素関連ビジネス

③他社提携・買収への資本活用

【具体例】

アジア

デジタル

グローバルAM/IS

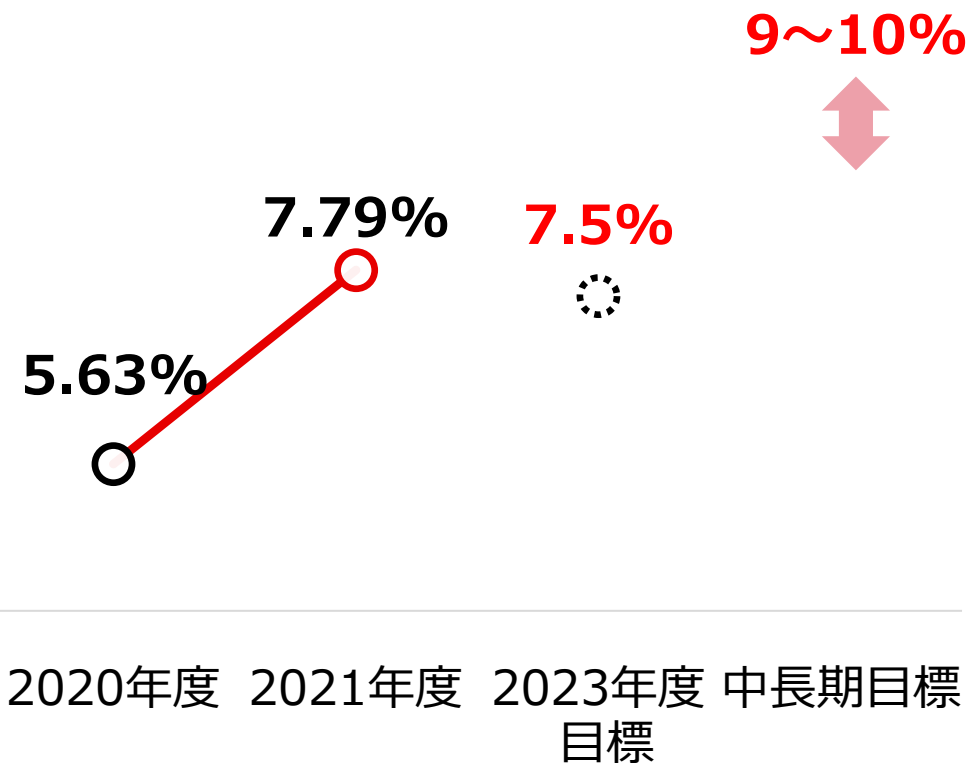
機会を探索

新規ビジネス早期立ち上げ

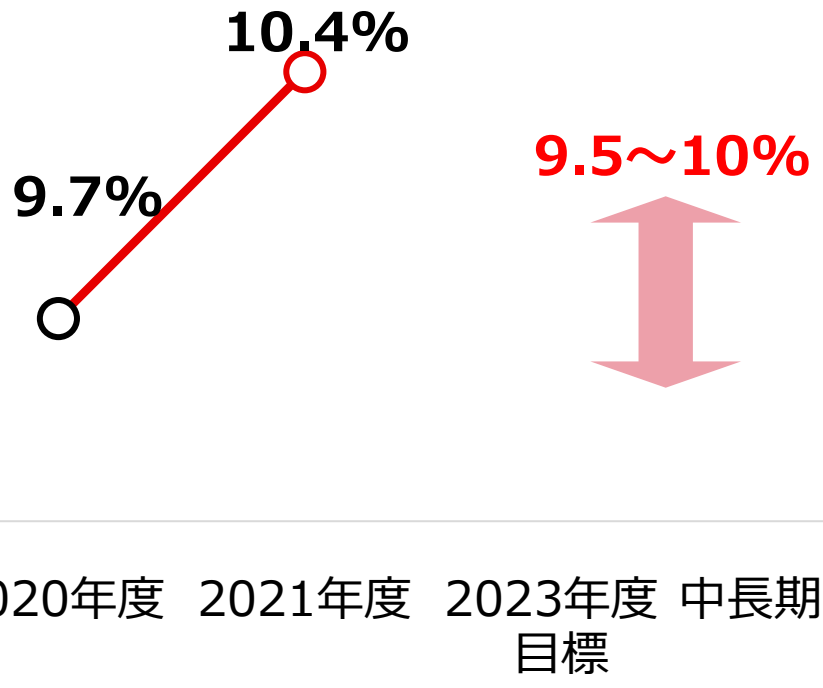
財務目標

ROE目標・資本運営のターゲット

ROE



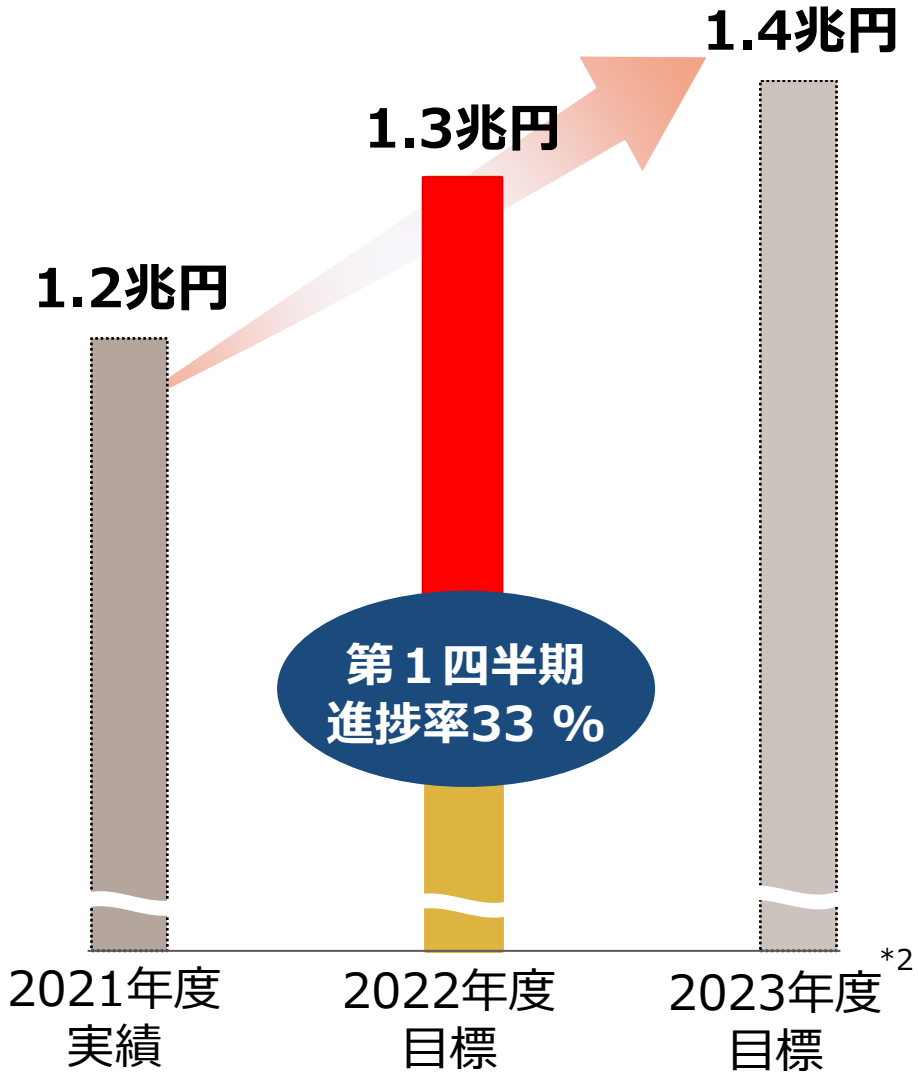
普通株式等Tier1比率（規制最終化ベース*1）



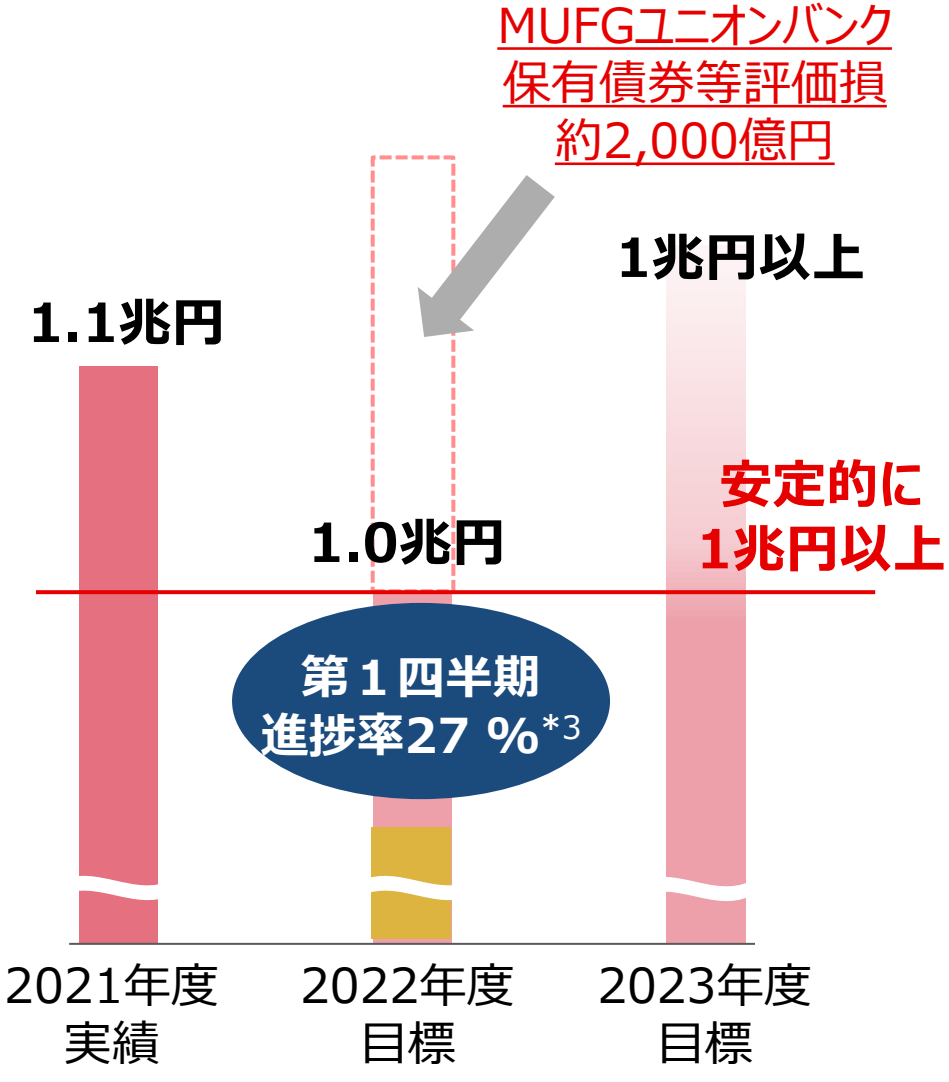
*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

2022年度計画と中計最終年度に向けたロードマップ

営業純益*1



親会社株主純利益



*1 社内管理上の連結業務純益　*2 中期経営計画公表時点の目標　*3 株式譲渡実行時の戻入勘案後

基本方針（"資本の三角形"）

– バランスの取れた資本運営を実施

株主還元の一層の充実

累進的配当・機動的な自己株式取得

充実した自己資本の維持

CET1比率*1のターゲット：9.5%-10.0%

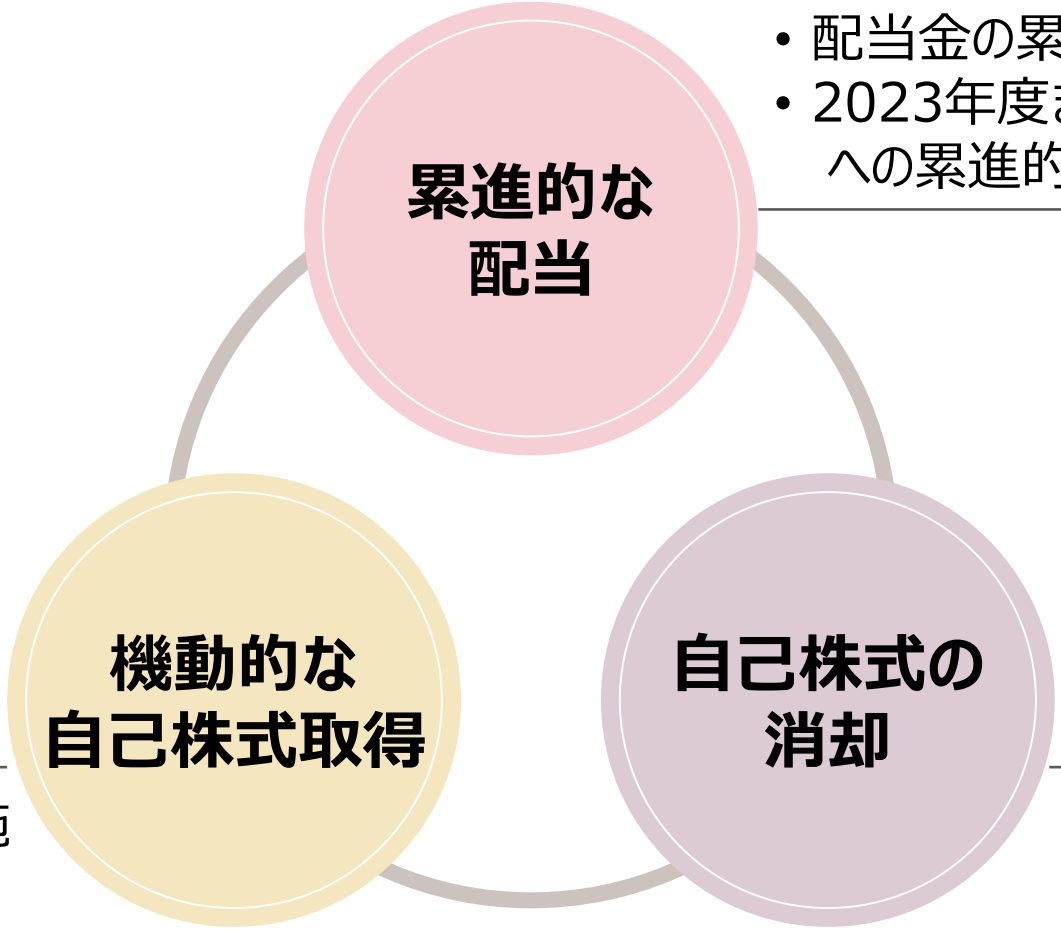
収益力強化に向けた資本活用

既存投資はリターン取込に注力しつつ、アジア、デジタル、グローバルAM/IS他成長領域への投資も継続的に検討

*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

株主還元の基本方針

－配当を基本として株主還元の充実に努める方針。自己株式取得は機動的・継続的に実施を検討



- 配当金の累進的な引き上げ
- 2023年度までに配当性向40%への累進的な引き上げをめざす

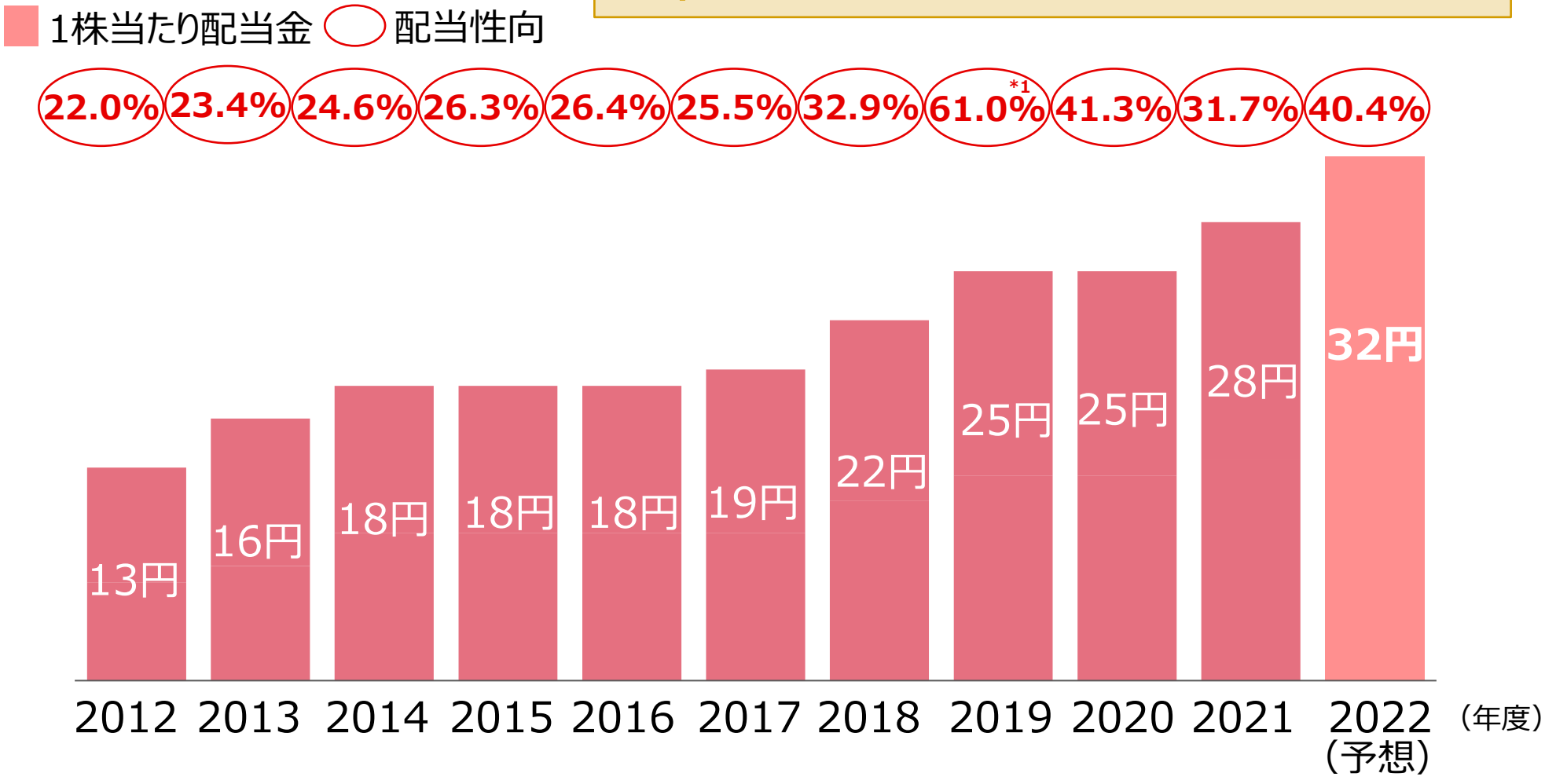
以下を勘案して実施
- 業績・資本の状況
- 成長投資の機会
- 株価を含めた市場環境を考慮

- 上限の目安は、発行済株式総数の5%程度

株主還元の実績

2022年5月

3,000億円（上限）の自己株式取得を決議



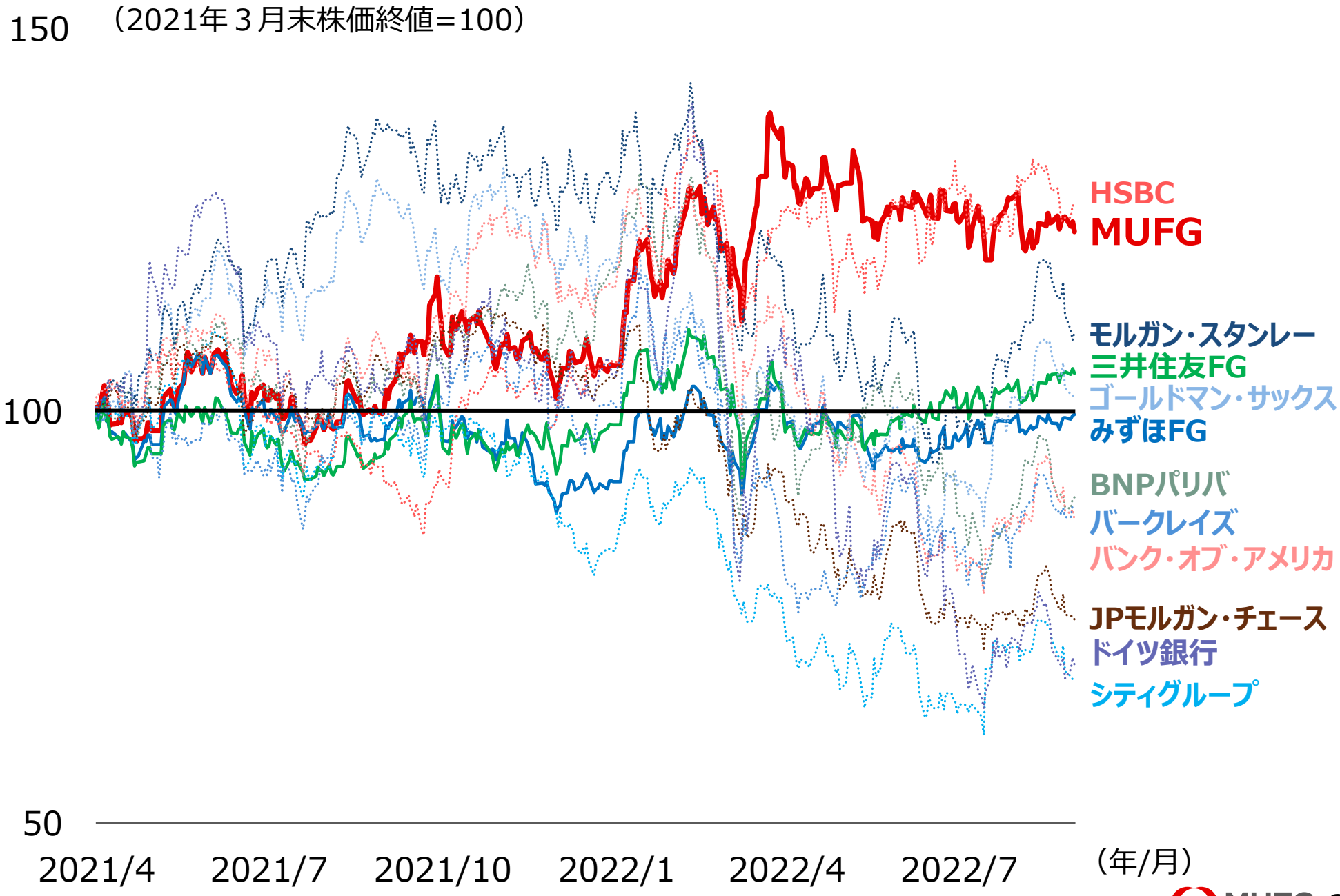
*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

よくあるご質問

よくあるご質問①

株価が低いと思いますが、
その理由をどう考えていますか？

株価 ～他のグローバル金融機関との比較



（出所）Bloomberg

よくあるご質問②

海外の金利上昇と円安が進んだことは、
MUFGの業績に
どのような影響をもたらしますか？

バランスシートの状況　-2022年6月末時点

総資産

386.9兆円

貸出金
(銀行勘定+信託勘定)
115.5兆円

有価証券
(銀行勘定)
82.4兆円

負債

369.2兆円

預金
220.1兆円

純資産

17.6兆円

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。