

MUFGは「覚醒」する

—「世界が進むチカラになる。」ために

2025年1月

世界が進むチカラになる。



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。

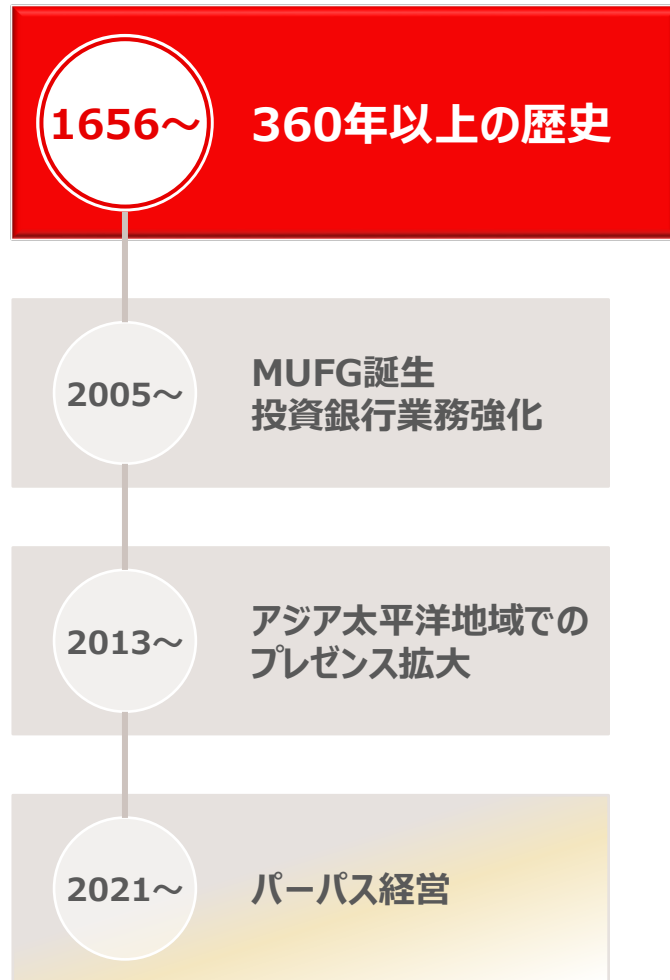
なお、本資料の計数は日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。

目次

MUFGの概要と強み	4
中期経営計画の進捗	17
株主還元	33
Appendix	36

MUFGの概要と強み

360年以上の歴史



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

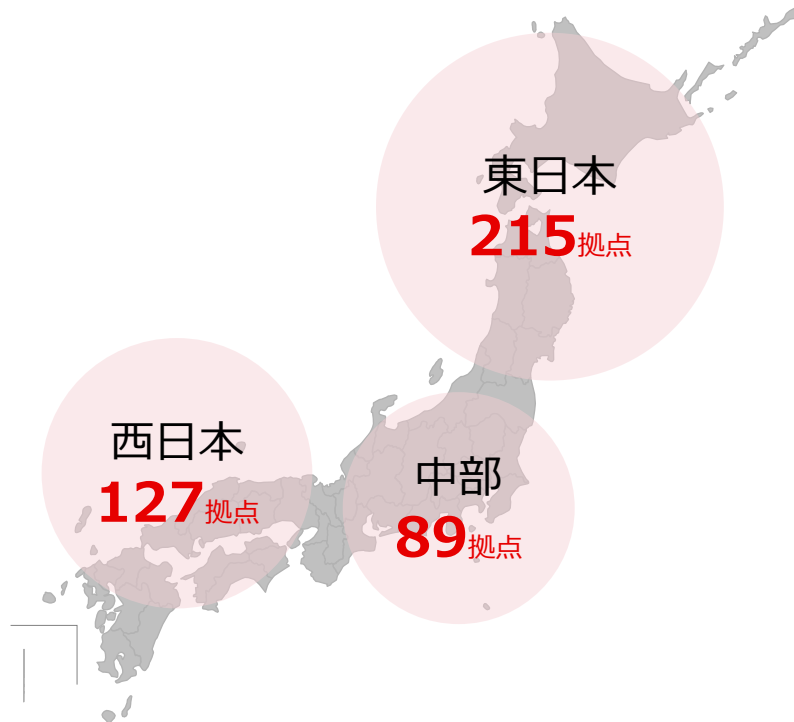
- 八千代證券設立

1959年

- 東洋信託銀行設立

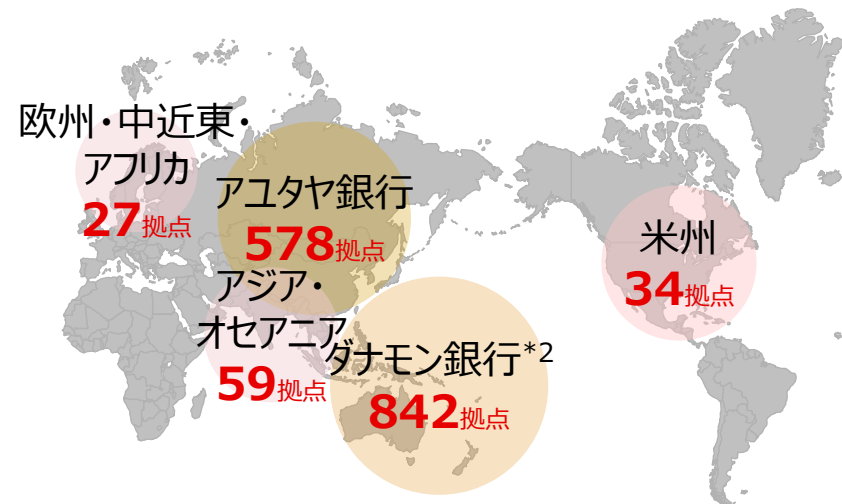
強固な顧客基盤とネットワーク

■ 全国に広がる国内拠点*1



■ 邦銀随一の海外拠点

40以上の国に約**1,500**拠点



個人のお客さま 約**3,400**万人

法人のお客さま 約**100**万社

*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 484拠点を含む

(2024年9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**

- ユニオンバンク・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

グループでの協働事例 -モルガン・スタンレーとの協働

様々なレイヤーでの多面的かつ緊密な協働

取締役派遣 2名^{*1}

グローバル・ステアリング・
コミッティ^{*2}
年2回開催



MSへの累積派遣者
90名超^{*3}
出向経験者の
ネットワーキング開催

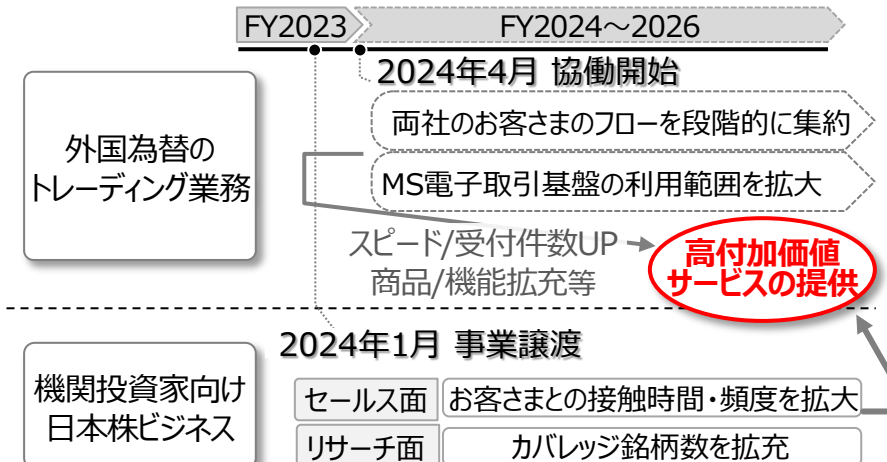


今後の協働の方向性

投資銀行業務	・ M&Aアドバイザー・プライマリー領域協働の強化
ウェルス マネジメント・ 資産運用業務	・ 導入済のMSWM ^{*4} アドバイザー型モデル高度化・ リモートチャネル戦略の強化 ・ 資産運用立国関連の協働推進
市場業務	・ S&T領域での協働推進
その他 領域	・ インド協働強化 ・ テクノロジー・サポート部門等に関する知見吸収 ・ 在米日系企業向け年金サービスの協働強化

アライアンス2.0

両社の強みを活かした相互補完・スケールメリット追求



^{*1} 亀澤宏規、宮地正人 ^{*2} MSとMUFGのC Suite・事業本部長レベル総勢約25名が一堂に会し、両社協働の発展を議論

^{*3} 24年3月末時点 ^{*4} Morgan Stanley Wealth Management

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イ（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

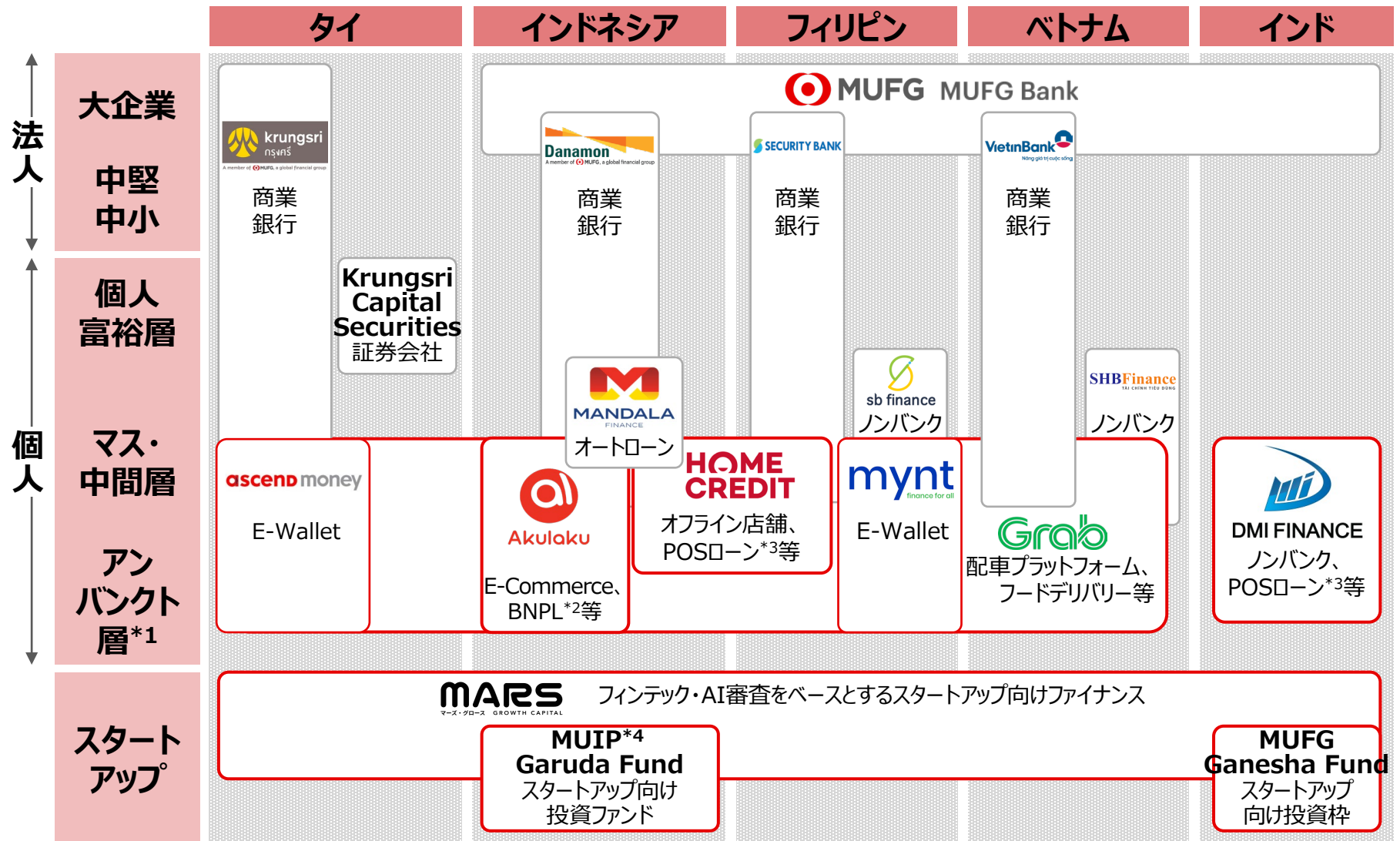


2019年

- ・ 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



アジアにおけるMUFGの経済圏～アジア×デジタル



*1 銀行口座を持たない顧客層 *2 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法

*3 Point of Saleローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *4 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

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

2021年5月

- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

2022年

- MUFGユニオンバンク売却
- アジアのデジタル金融領域に総額約2,000億円の出資を決定

2023年

- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化
- グローバルAM/IS領域への戦略的出資決定

2024年

- 2024-26年度 中期経営計画開始

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。

グループ総合力

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*1

グローバル： **1位**

米国： **14年連続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

プロジェクトボンド*1

グローバル： **1位**

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

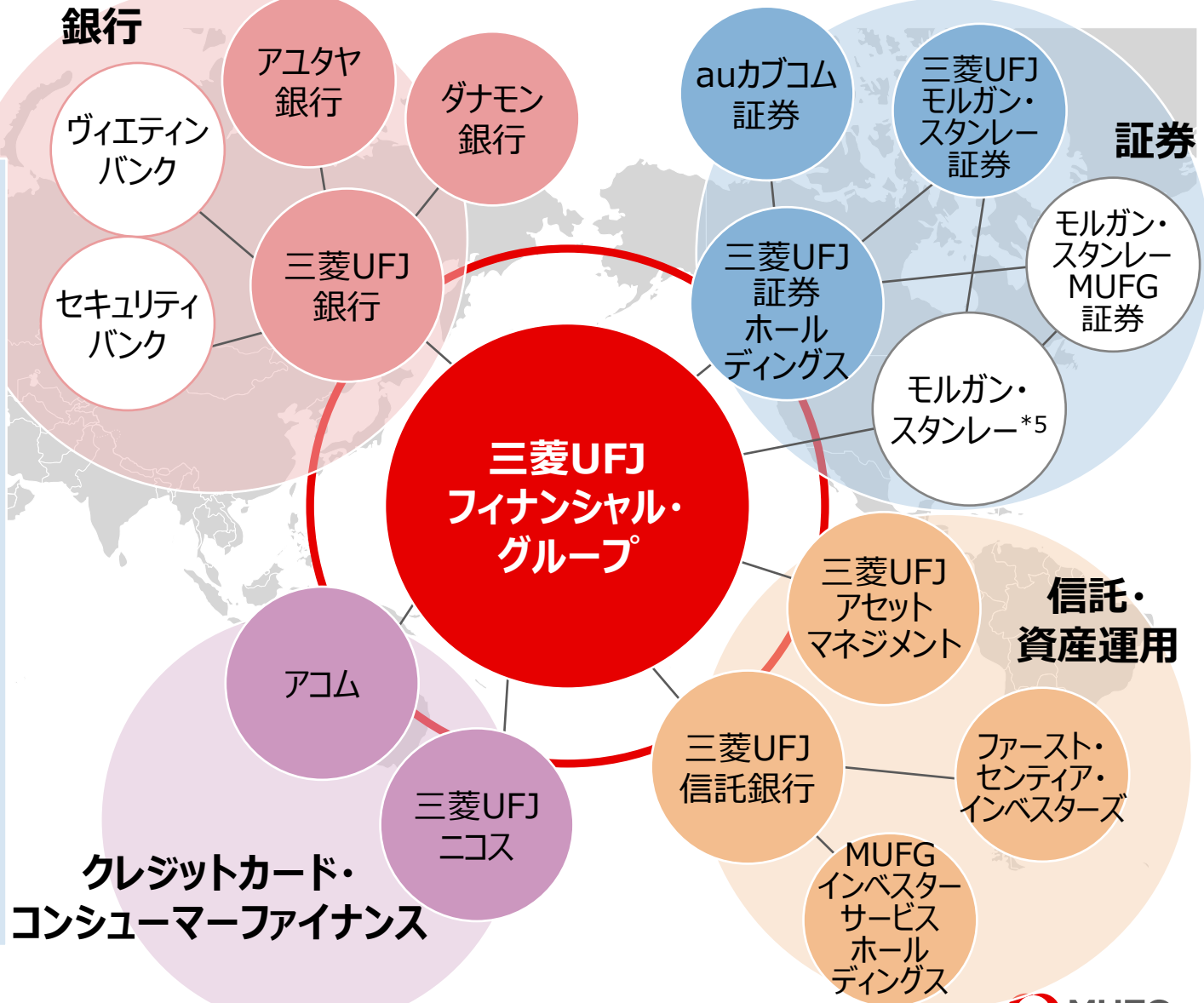
多様な商品・運用力／ ワンストップサービス提供力

国内トップシェア

公募株式残高*2： **1位**

資産管理残高*3： **1位**

インフラ運用・PD*4等の オルタナ運用に強み

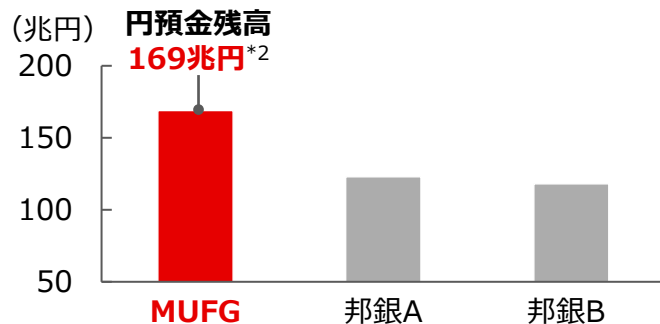


MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

日本

個人 ・約3,400万
口座

法人 ・顧客数約100万社
・全国メインバンク調査
11年連続1位^{*1}

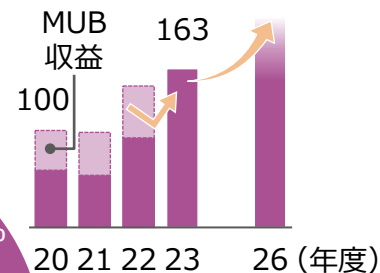


米国

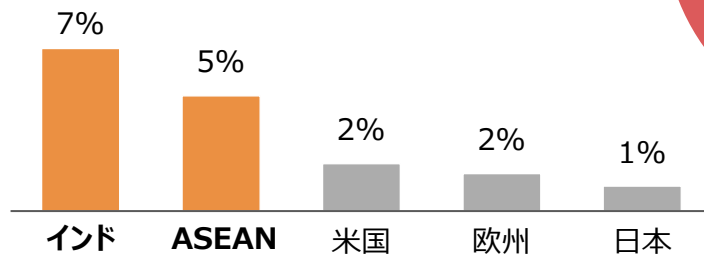
ホールセール領域に
投入資源を集中
MUFGの成長を牽引
米州の営業純益は
MUB売却後も着実に成長^{*5}

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}

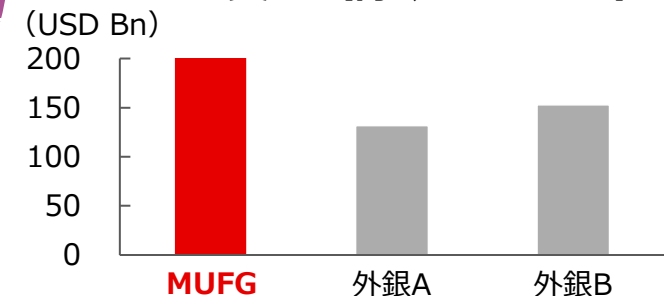
MUFG営業純益 +
MS持分法損益^{*7}



2025年予想GDP成長率^{*3}



APAC域内貸出 (除く中国・香港)^{*4}

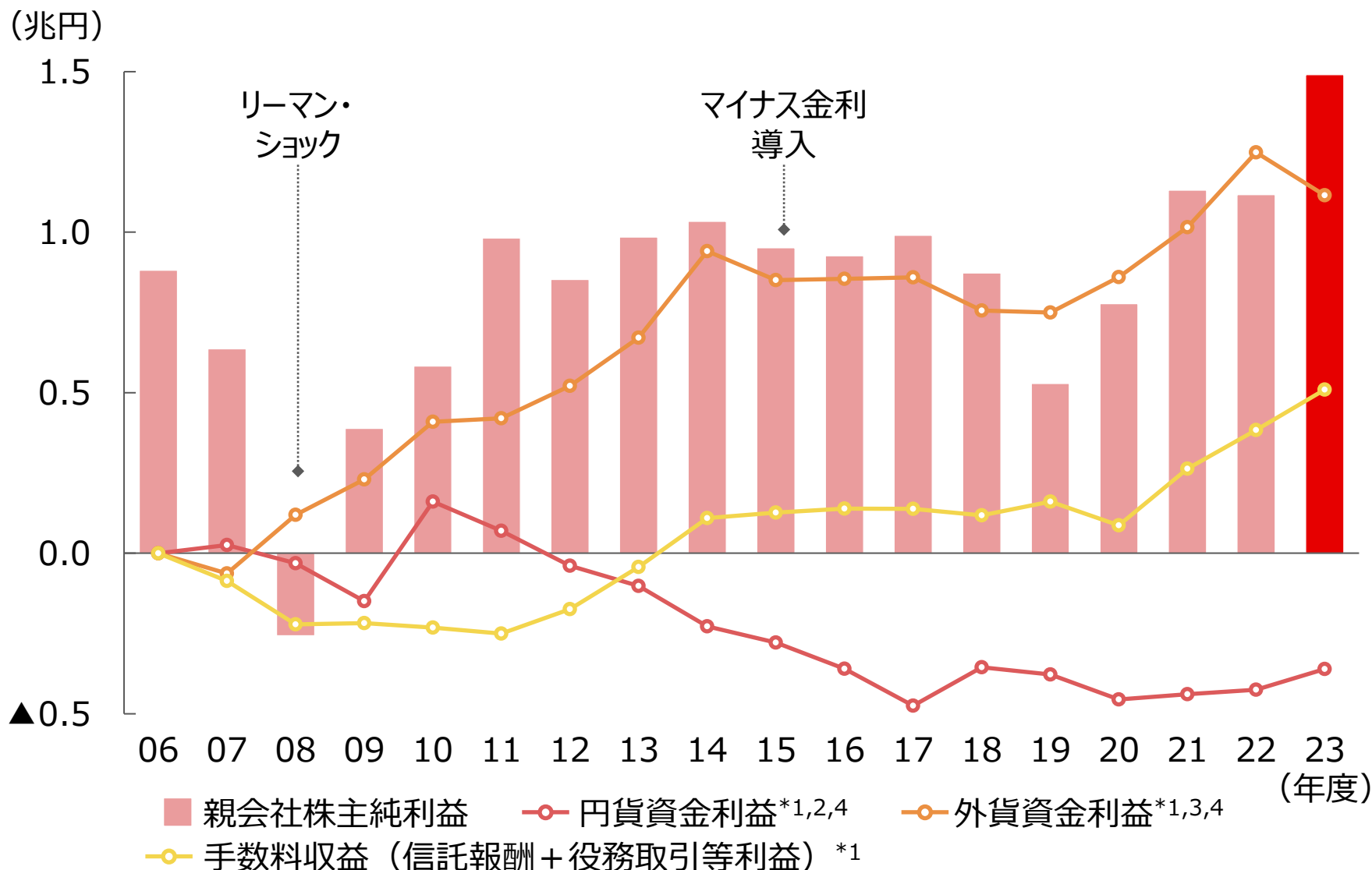


アジア商業銀行とデジタル金融事業への投資を通じた多面的な成長の取り込み

アジア

^{*1} (出典) 東京商工リサーチ23年全国企業「メインバンク」動向調査 ^{*2} MUFGは2行合算。他社は24年3月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成
^{*3} (出典) IMF World Economic Outlook Database, April 2024 ^{*4} MUFGはPB含む。他社は24年3月末時点の各社開示資料より当社計算
^{*5} 20年度実績を100とした計数 ^{*6} 税前利益ベース ISG: Institutional Securities, IM: Investment Management, WM: ウェルスマネジメント
(出典) MS 234Q Strategic Update ^{*7} 23年度の管理計数

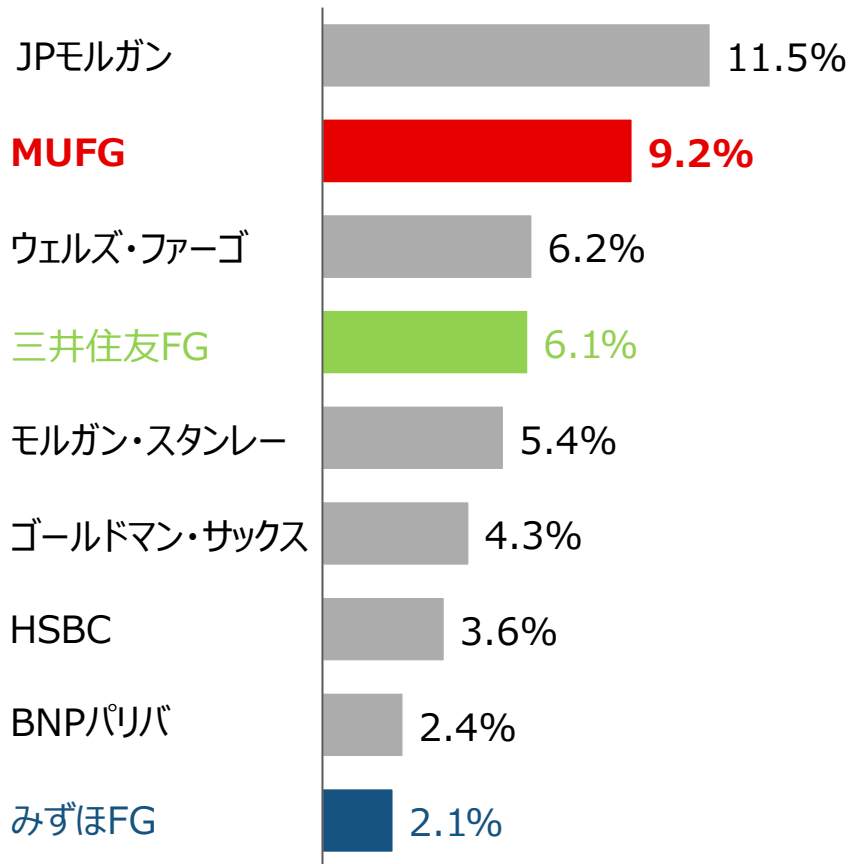
MUFG発足以降の親会社株主純利益と構成粗利益の推移



*1 管理計数。06年度対比の粗利の増減額 *2 銀行、信託、ニコス、アコム の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く
 *3 銀行、信託、MUAH、KS、BDI の合算値。銀行、信託のみ子会社配当金を除く *4 22年度、23年度は投信解約益を調整

EPSで見るMUFGの成長実績

リーマン・ショック以降のEPS成長率(2010-2023 CAGR)*1

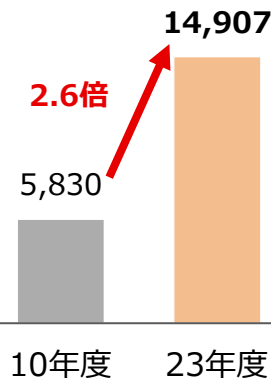


着実な利益成長と規律ある資本運営により
良好なEPS成長を実現

EPS成長率(2010-2023) : 9.2%

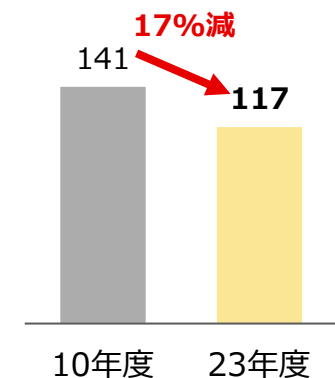
利益成長 : 7.8%

親会社株主純利益
(億円)



自己株式取得: 1.4%

発行済株式総数*2
(億株)



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

グローバル金融機関のPBR*1

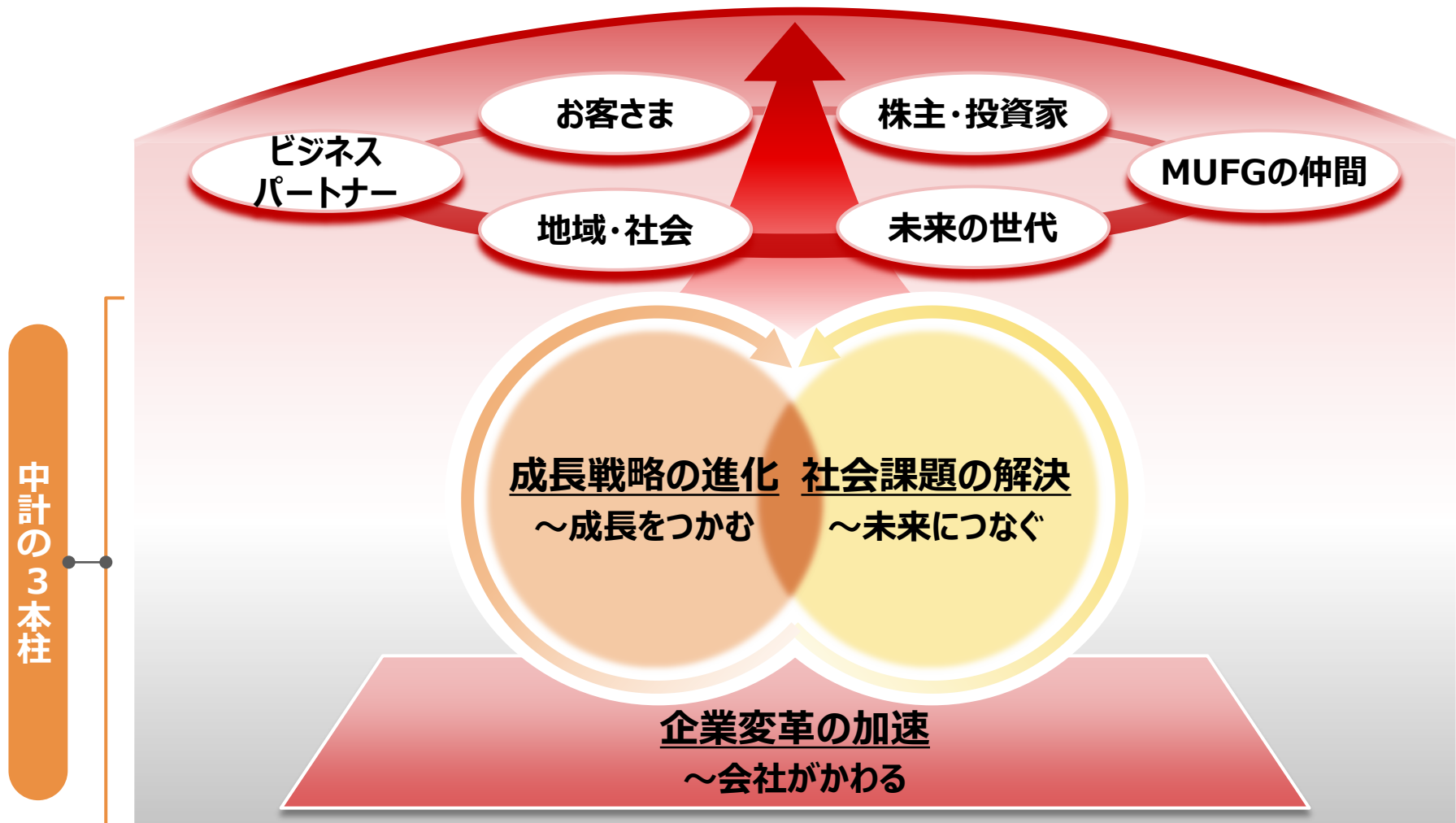
順位		金融機関名	PBR(倍)
1		チャールズ・シュワブ	3.57
2		オーストラリア・コモンウェルス銀行	3.51
3		HDFC銀行	2.81
4		モルガン・スタンレー	2.16
5		JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー	2.08
6		ロイヤル・バンク・オブ・カナダ	2.08
7		ゴールドマン・サックス・グループ	1.67
8		ウェルズ・ファーゴ	1.43
9		バンク・オブ・アメリカ	1.24
10		MUFG	1.05
		2010年度末時PBR : 0.62	+0.43
		SMFG	1.00
		みずほFG	0.92

PBRの更なる向上をめざす

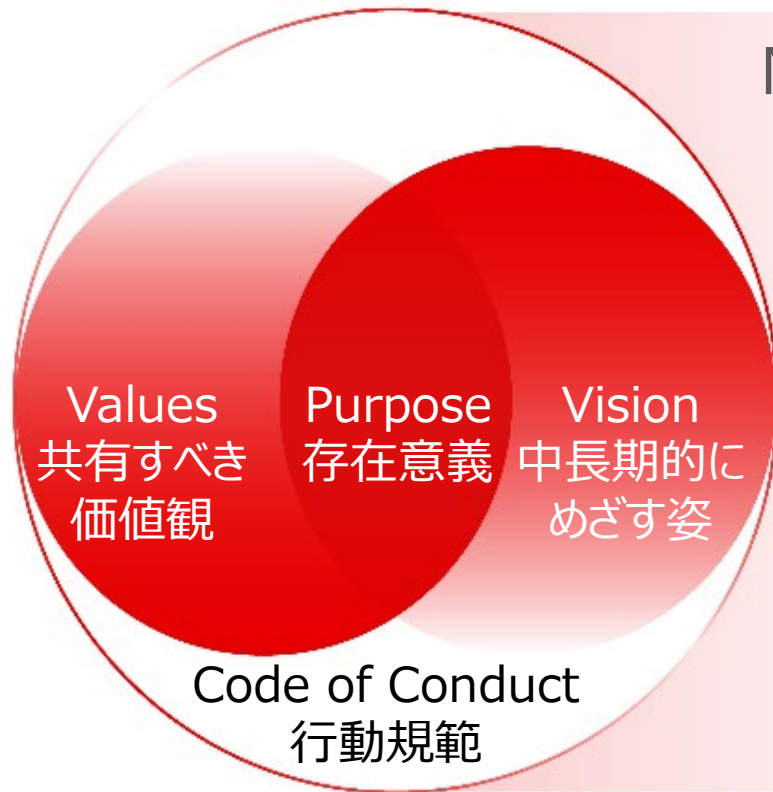
中期経営計画の進捗

中期経営計画の基本方針 –「成長」を取りに行く3年間

パーパスの実現（世界が進むチカラになる。）



MUFG Way



MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

1. 「信頼・信用」
2. 「プロフェッショナリズムとチームワーク」
3. 「挑戦とスピード」

Vision

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

Code of Conduct 〈行動規範〉

企業変革の加速～会社がかわる

企業変革の加速

1 スピード改革の加速

新たなValue「挑戦×スピード」を通じ、自ら考え、決断し、直ちに行動するカルチャー浸透をめざす

2 人的資本の拡充

事業戦略を支える人事運営・プロ度向上を通じた多様な人材の活躍

3 システム開発リソースの増強

環境変化に対応するシステム基盤を支える、システム人材の育成・強化

4 AI・データ基盤の強化

全社横断ソリューション・データ基盤の強化
AI・データ利活用の浸透・習慣化



会社がかわる - カルチャー改革

業態を越えた対話でパーパスを自分ごと化

中計への理解促進に向けたグループ一体での取り組み

マネジメント向けタウンホール | スペシャルインタビュー動画配信

参加者内訳

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



スピード（Agility）改革の加速

共有すべき指針の実践

マネジメントのスピード指針

- ① 意見や指示は明確に
- ② 3割で共有、5割で議論、7割で決断
- ③ 議論が主役で資料は脇役
- ④ 権限委譲し、その決定を尊重
- ⑤ 困難な課題は上位者が率先対応



MUFG Way共鳴セッションの進化

手続き・ルールの見直し

中計とMUFG Wayの理解・自分ごと化に向けた対話セッション



東名阪 計9回開催・181名参加

グループ合同のMUFG Way共鳴セッション



広島拠点にて銀信証合同で実施

社員から2,000件の要望 ▶▶▶ 70件のテーマに整理・集約



会社がかわる - AIの活用

全社AI活用の推進・加速

AI-Nativeな企業への改革

データドリブンによる
顧客価値の向上

事業モデルの改革

社員の働き方を
かえる

具体的な取り組み

- ① 全社のChatGPT利用ユーザー拡大や
機能改善による業務効率化
- ② AIを活用した、
より高度なユースケースの検討・開発への着手
全社で40件以上のユースケース創出

オーダーメイドな提案活動

デジタルチャネルでの顧客体験向上

システム開発業務の効率化

AI-Nativeな企業への改革を支える活動

AI
インテリ
ジェンス

グローバルネットワーク

スタートアップ アカデミア Tech企業
etc.

最新技術・動向調査

技術トレンド・ニュース
他社のAI活用
ルール・規制

他社との
連携

慶應義塾大学×
米カーネギーメロン大学の
産学共同研究への参画*1

OpenAI

sakana.ai

Tomorrow, Together
KDDI

AI
専門人材

新卒・キャリア採用拡大

マネジメント向け研修

DX推進人材育成研修

■ AI専門人材（銀行）

3年で約3倍

300名超

約100名

23年度

26年度

*1 慶應義塾大学と米カーネギーメロン大学の研究パートナーシップに基づく学術的な連携に加え、研究メンバー企業9社の産業界の知見を取り込むことでAIの社会実装を進める

社会課題の解決～未来につなぐ

優先課題



持続可能な
社会

1. カーボンニュートラル社会の実現
2. 自然資本・生物多様性の再生
3. 循環型経済の促進



活力溢れる
社会

4. 産業育成、イノベーション支援
5. 少子高齢化への対応
6. 金融サービスへのアクセス拡大
7. 人的資本重視の経営



強靱な
社会

8. 人権尊重
9. 安心・安全なサービスの提供
10. 強固な企業ガバナンスの発揮



未来につなぐ - カーボンニュートラル社会の実現に向けて

MUFGトランジション白書2024(白書3.0)の発刊

白書1.0 (2022)

地域特性によるカーボンニュートラルへの道すじの“違い”



白書2.0 (2023)

各国のカーボンニュートラルへの支援アプローチと政策構造の“違い”



地域・国ごとの“違い”の議論を経て、
グローバルの共通課題
「価格転嫁の壁」を認識

白書3.0 - 3つのKey Words

「価格転嫁の壁」を乗り越えるための国際連携の必要性



Click!

1. GX実現に向けた幅広い選択肢の必要性
2. 新たなカーボンニュートラル技術における事業性の確立の必要性
3. 価格転嫁に関する消費者の適切な理解

国際イニシアティブ

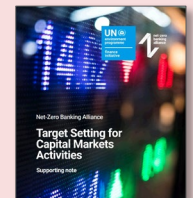
GFANZ*¹ Japan

24年7月～亀澤CEO
GFANZ Japan議長に就任



NZBA*²

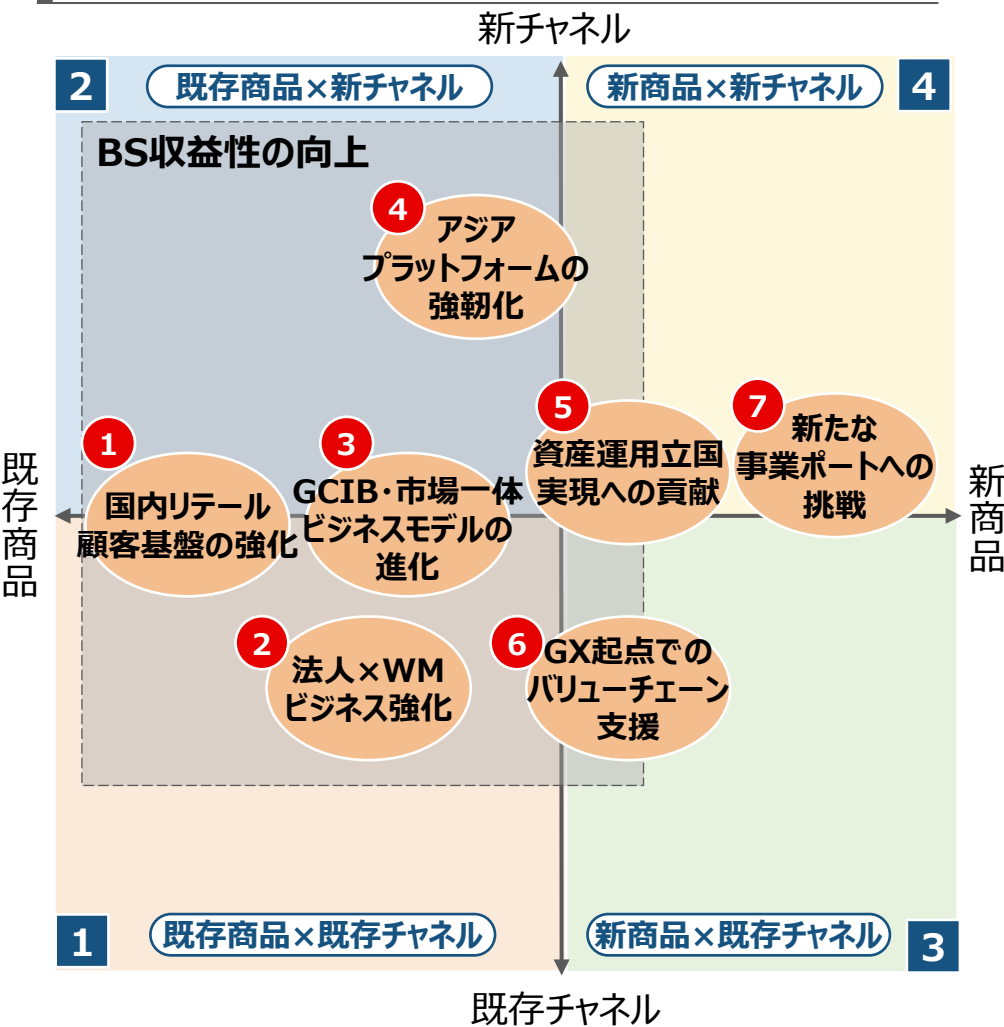
- ・24年10月、引受業務における排出削減の目標設定に係るサポーティングノートを発表
- ・NZBA傘下の作業部会議長に3年連続で就任



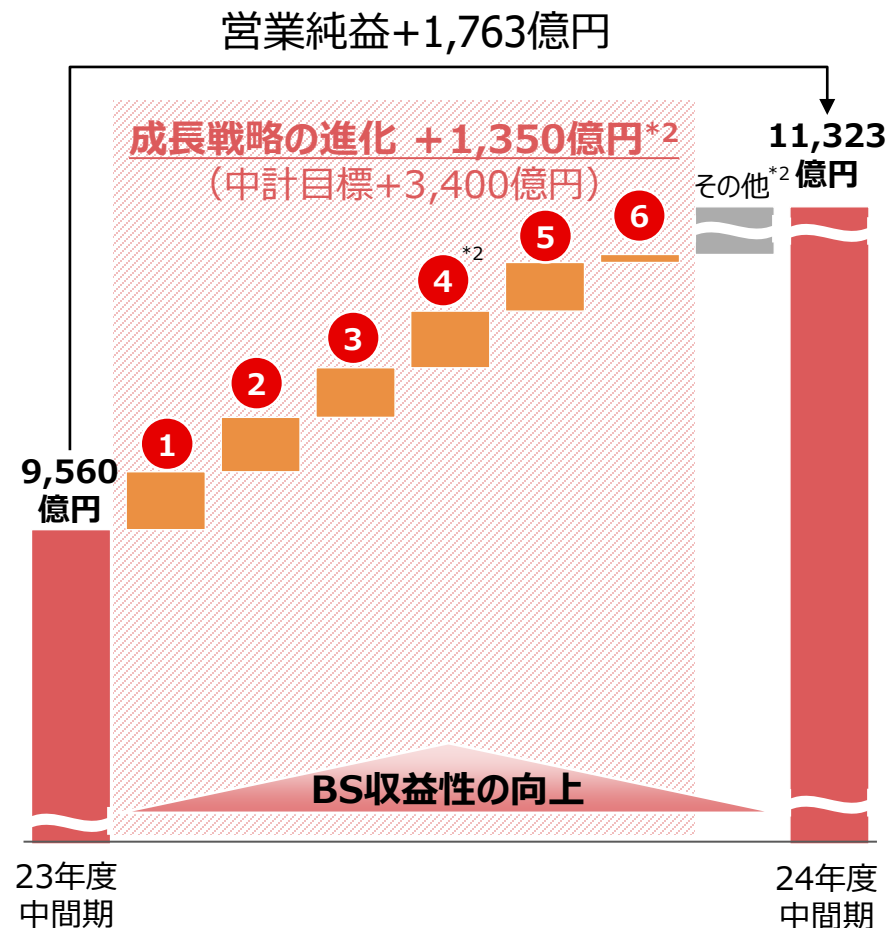
*1 Glasgow Financial Alliance for Net Zero *2 Net-Zero Banking Alliance

成長戦略の進化～成長をつかむ

「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ



営業純益の状況*1

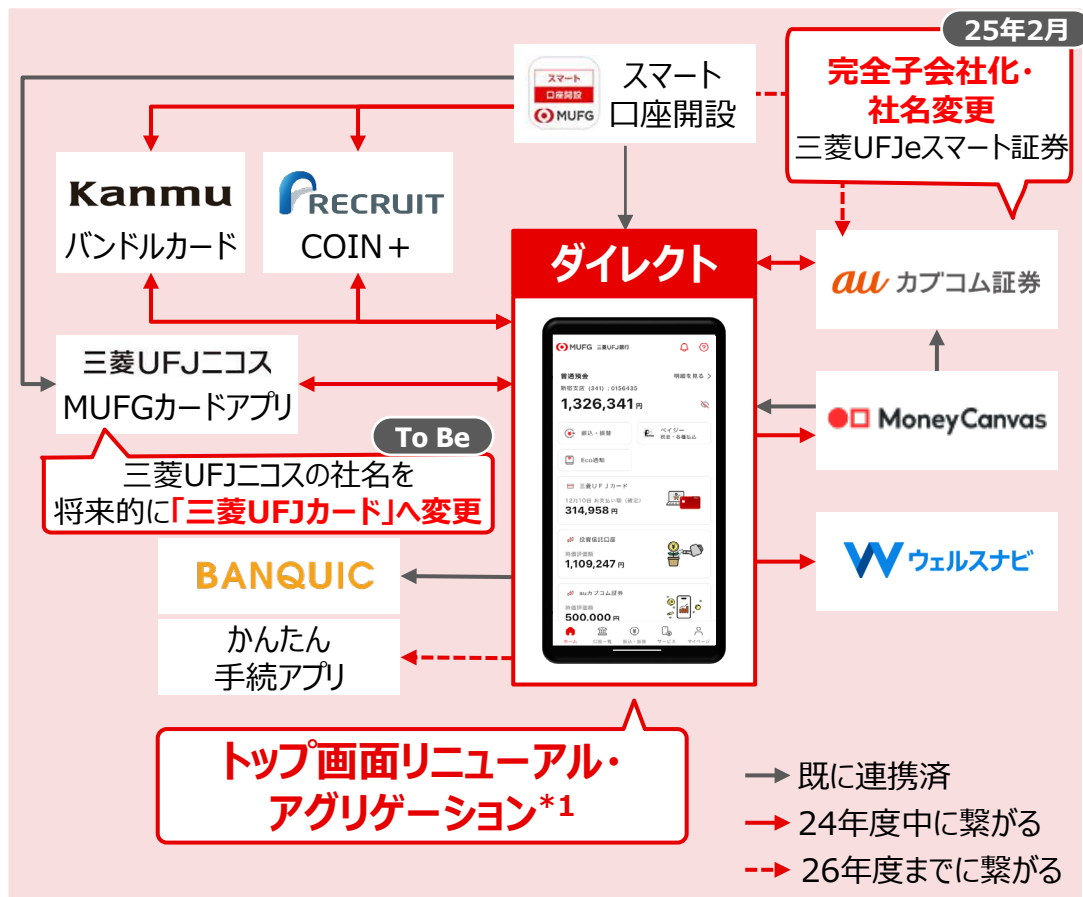


*1 管理計数。現地通貨ベース *2 KS決算期変更影響（24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更に伴う影響）は、「その他」に含め、成長戦略の進化の実績には含めず

成長をつかむ - 国内リテール顧客基盤の強化

Phase 1 (24年度中に実現)

ダイレクトを中心につながる顧客体験



Phase 2

つながった商品・サービスで得られたデータを基に一人別のご提案

MAP (Money Advisory Platform)



商品・サービス

資産運用

生命保険

年金

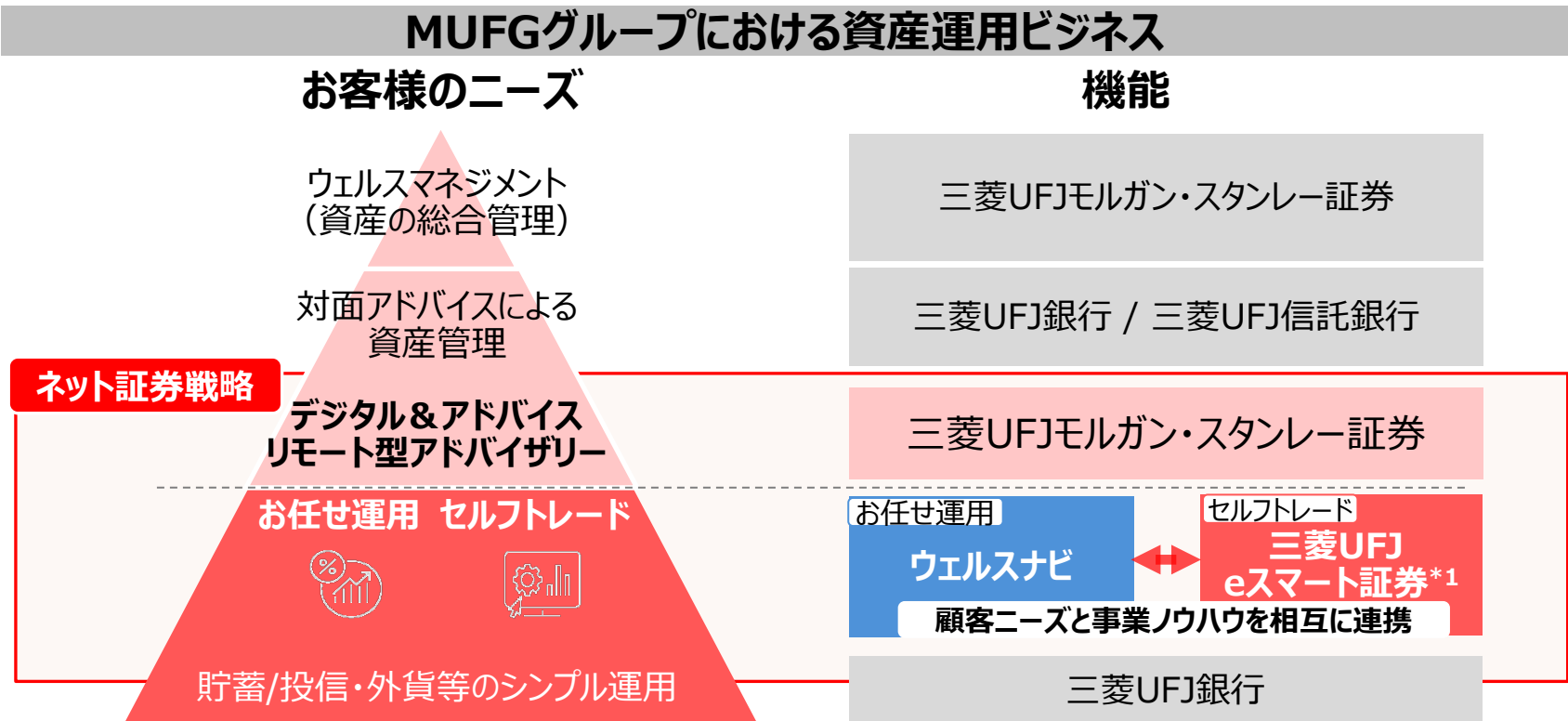
住宅ローン

等

ウェルスナビとの協業深化
開発の加速

*1 複数口座の情報を一括管理する技術「アカウントアグリゲーション」のこと

成長をつかむ - 商品・サービス力強化（ネット証券戦略）



*1. 2025年2月にcauプロコム証券株式会社から三菱UFJ eスマート証券株式会社に商号変更予定

成長をつかむ - 海外事業ポートフォリオの更なる進化

これまでの代表的な戦略出資

実商流に紐づいた
レンディング



テックの活用を強みとした
レンディング

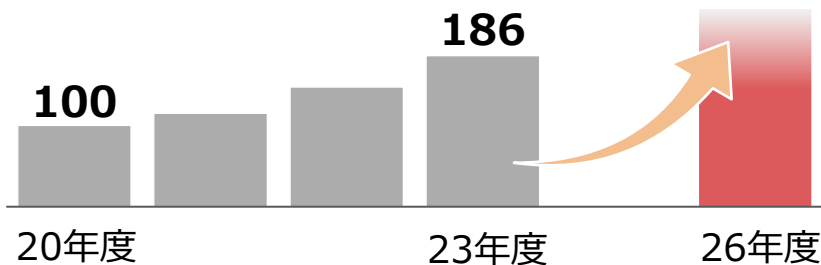
HOME
CREDIT

日常生活に広く浸透した
ペイメント

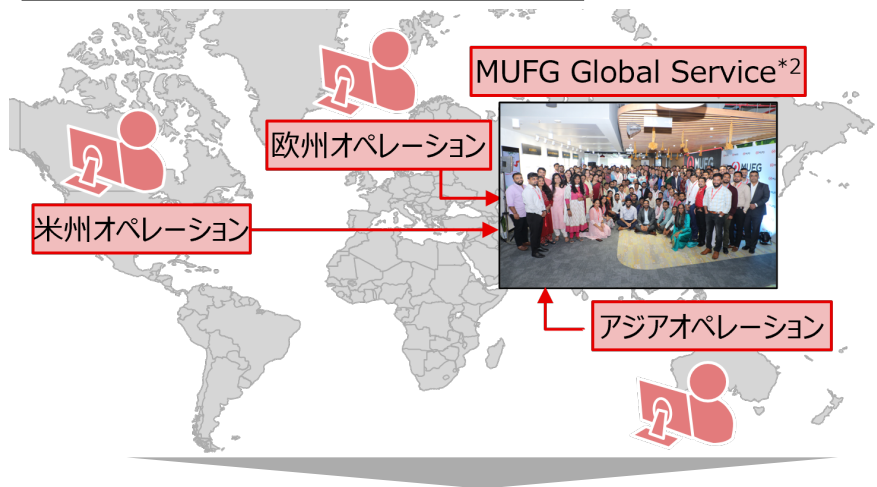
ascend money
mynt
finance for all

インドビジネスの進化

1. インド拠点粗利*1

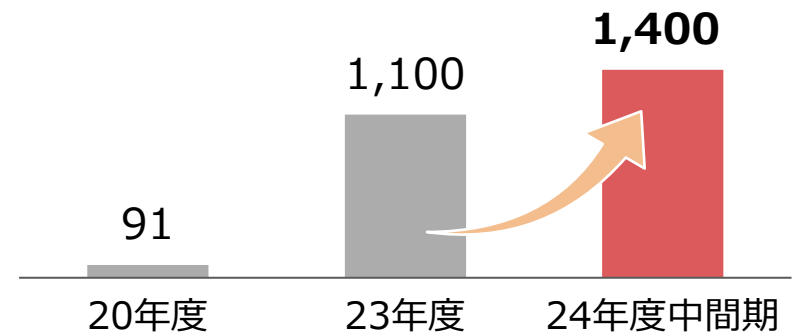


2. MUFG Global Service*2



業務集約・標準化の知見・人材供給拠点へと進化

3. MUFG Global Service*2従業員数



*1社内管理ベース。銀行単体。20年度実績=100とした際の相対指数 *2 KYC等の海外オペレーションを集約するオペレーション・ハブ

24年度中間期実績

親会社
株主
純利益

1兆2,581 億円

前年同期比 **+46%** ^{*1}

進捗率 **83%**

発足以来**初**の**中間期時点1兆円超**

ROE

13.3%

前同比 **+2.7ppt**

(東証定義：12.6%、前同比+2.1ppt)

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

*1 23年度のMSの持分法適用決算期の変更に伴う影響、および24年度のKSの連結時に計上する決算期間の変更(24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更)に伴う影響を除く

24年度業績目標

親会社
株主
純利益
目標

1兆7,500億円

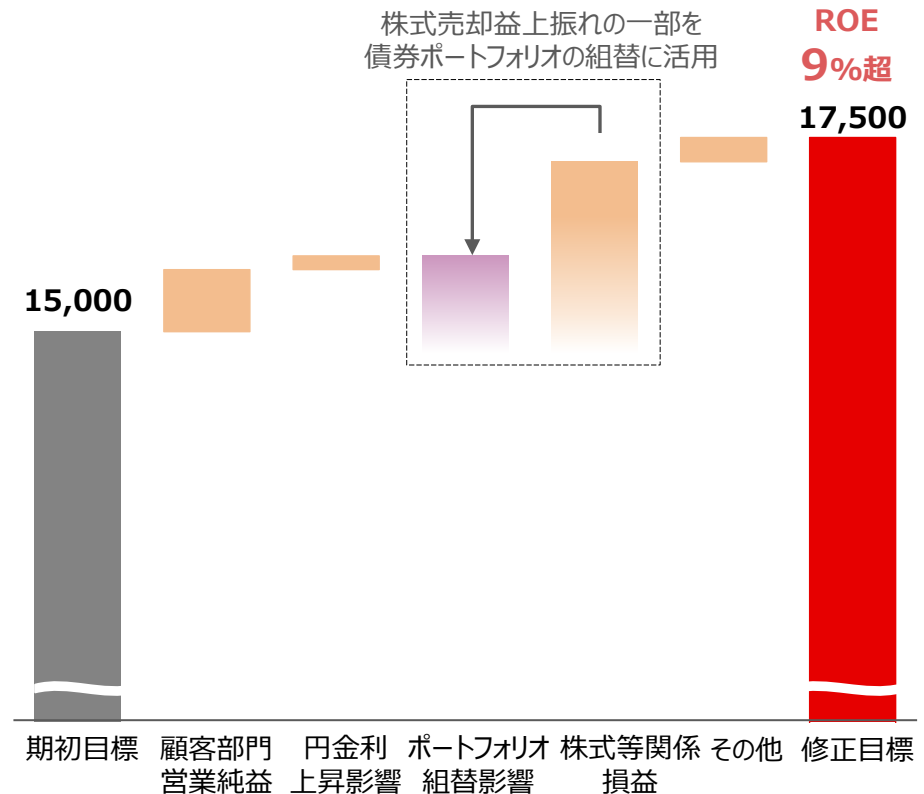
期初目標比 **+2,500**億円

前年比 **+22%**^{*1}

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

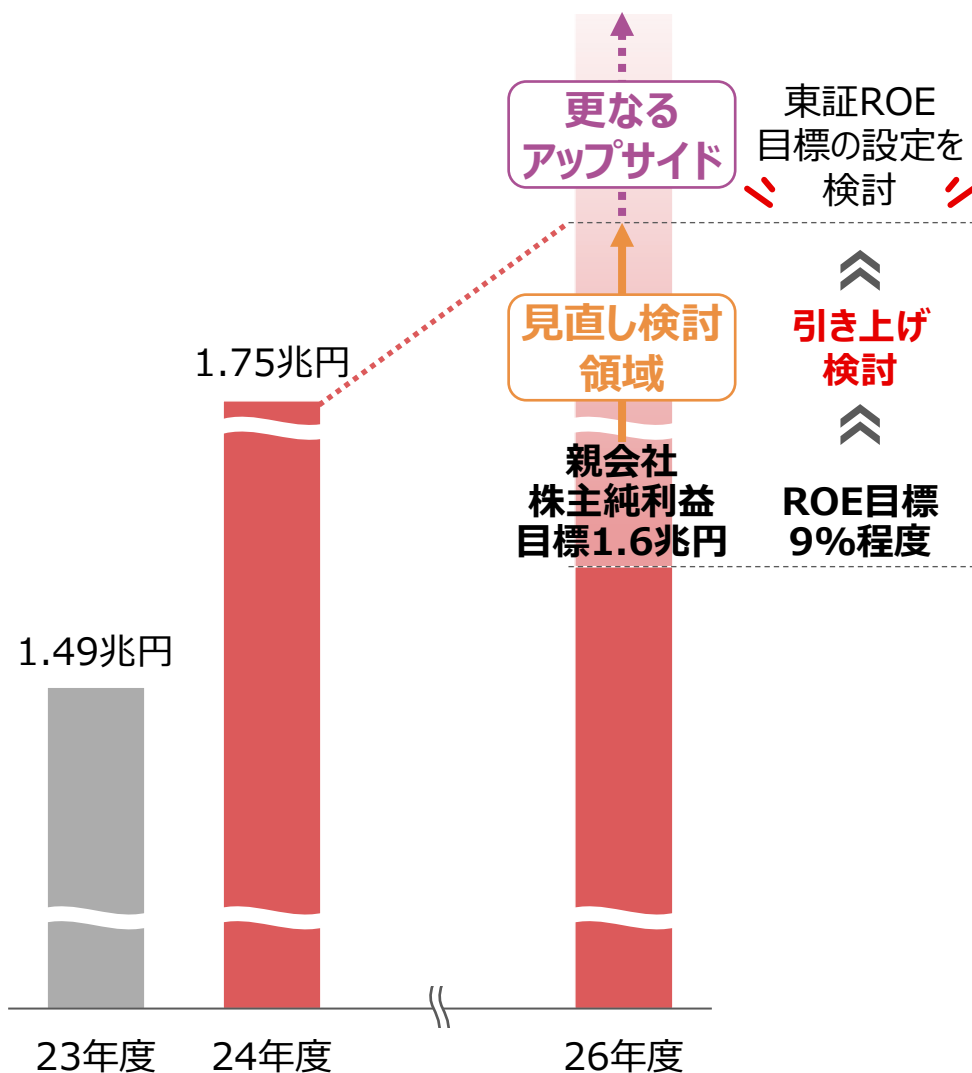
親会社株主純利益の増減要因^{*2}

(億円)



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

中計財務目標の見直しについて



主な目標見直し検討対象とアップサイド

円金利上昇影響

見直し検討領域 + 更なるアップサイド



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

顧客部門収益

見直し検討領域



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

政策保有株式の売却加速

見直し検討領域



- 売却目標引き上げに合わせて見直し

*1 バランスシート不変、パラレルシフト、金利即時上昇後3年目の影響額

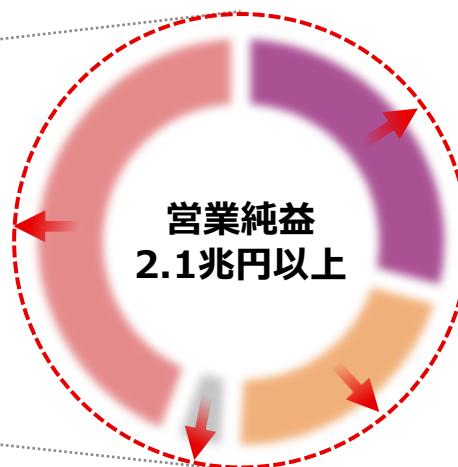
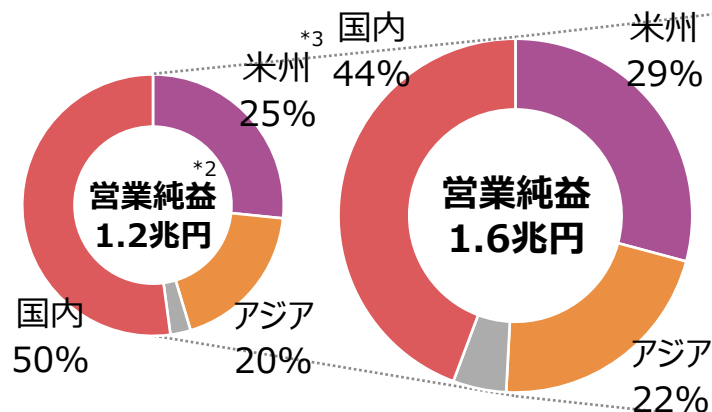
中長期ROE目標の見直しに向けて



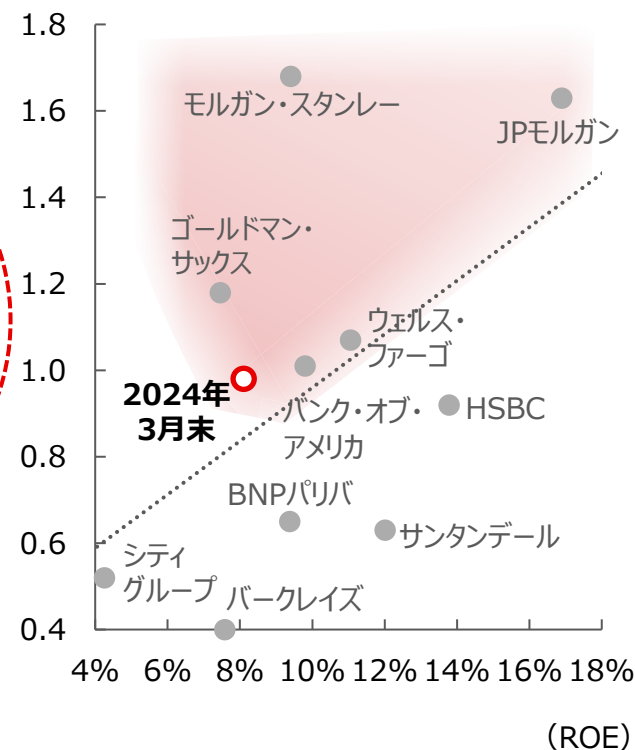
① **2020年**
ROE*¹ : 5.6%

② **2023年**
ROE : 8.1%

③ **2026年**
ROE : 9%程度



(PBR) ○ MUFG*¹ ● グローバルの競合他社*⁴



*¹ 当社基準。23年度のROEはMSの持分法適用決算期の変更影響を除く

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

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

株主還元

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

累進的な
配当

・配当性向は40%程度を維持

機動的な
自己株式取得

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

自己株式の
消却

- ・発行済み
株式総数の
5%程度を上限

株主還元

DPS

60円

前年度比 **+19円**
 期初予想比 +10円

自己株式
取得

3,000億円

を上限に決議

24年度通年で計**4,000**億円

配当性向

41.3%

31.7%

35.3%

32.9%
(34.9%) *140.0%
(40.5%) *2

25円

28円

32円

41円

60円

(億円)

20年度

21年度

22年度

23年度

24年度
(予想)

配当総額

3,218

3,571

3,900

4,880

7,014

自己株式取得額

-

1,500

4,500

4,000

4,000

総還元額

3,218

5,071

8,400

8,880

11,014

親会社株主純利益

7,770

11,308

11,164

14,907

17,500

総還元率

41.3%

44.8%

75.2%

59.6%

62.9%

*1 23年度実績から、MS決算期変更影響を除く

*2 24年度目標から、KS決算期変更影響を除く

Appendix

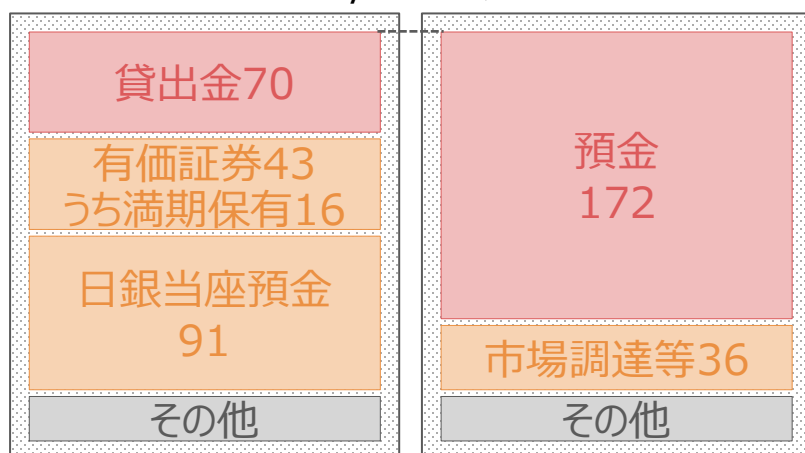
円金利上昇影響と資金需要の動向

円貨バランスシートと 金利上昇による年間影響

2行合算

(兆円)

24/9末時点



今後の円金利上昇による資金収益への影響
25bpsあたり1,800億円*1

シミュレーションの金利前提

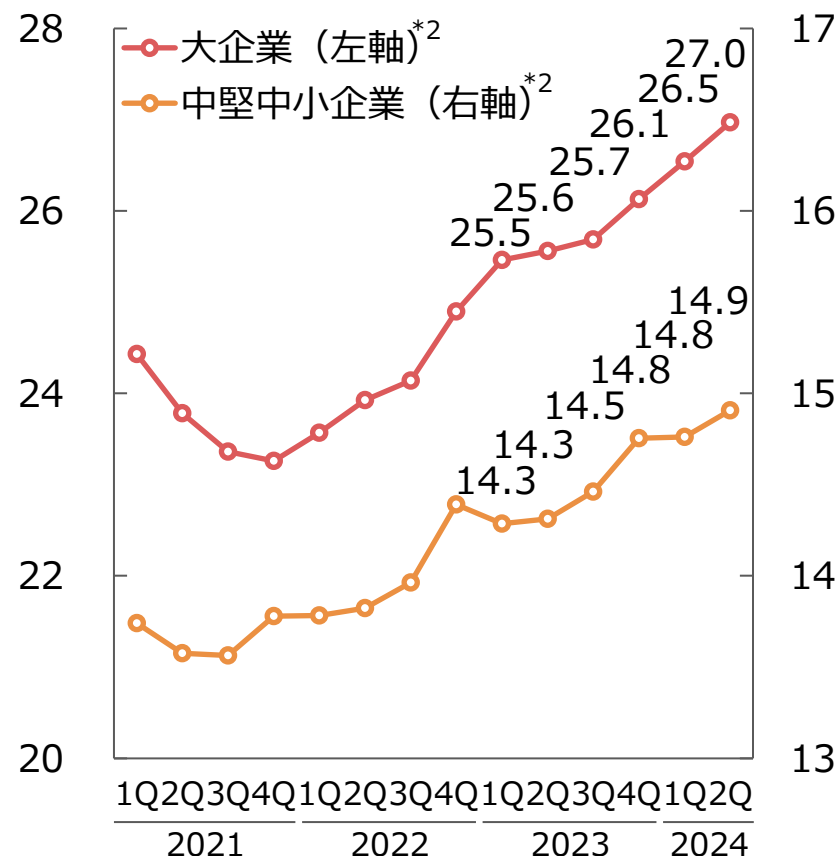
- 政策金利、市場金利：
一律+25bpの平行シフト
(1年目に即時上昇後、据え置き)

*1 バランスシート不変、金利即時上昇後3年目の影響額 *2 社内基準による区分

足元の資金需要の動向

2行合算

国内円貨貸出の推移 (平残/兆円)



人的資本KPI

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

		実績*1	2026年度目標
プロ度追求	DXコア人材	747名	1,200名
	ITスキル取得	77.7%*2	100%
	海外枢要ポストに対する候補者プール	3.8倍*3	3倍以上維持
エンゲージメント 向上	エンゲージメントスコア*4	73%	23年度比改善
DEIの推進	女性マネジメント比率（国内）	22.9%*5	27%
	男性育休取得率*6	86.1%	100%
	インクルージョンスコア*4	75%	75以上維持
	障がい者雇用比率	2.68%*7	法定雇用率以上維持
健康経営	アブセンティズム	0.96%	1%以下
	プレゼンティズム	17-18%	15%以下

*1 国内主要子会社3社（銀行、信託、証券）合算の数値（注記の無いKPIは2024年3月時点） *2 ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得（2024年10月時点）

*3 2024年10月時点 *4 海外主要子会社含む連結ベース（グループ意識調査結果のスコア） *5 次課長以上の女性社員の割合（2024年9月時点） *6 取得期限を踏まえた実質育休取得率 *7 国内主要子会社6社の合算値（2024年6月時点）

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。