

三菱UFJフィナンシャル・グループの 経営戦略

2021年3月14日

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。

ウィズコロナにおけるMUFGの主な取り組み

■ 金融インフラとしての責務を果たしつつ、社会の変化に順応

金融機能の維持

■ 資金繰り支援の継続

- ・ コロナ関連相談受付： **約2.5万件***1
- ・ コロナ関連新規貸出実行： **約1.8万件／約5.2兆円***2

■ 安定的な店舗運営

働き方・エンゲージメントを重視

■ 社員の働き方の多様化

- ・ 在宅比率*3：国内約5割・欧米概ね8-9割
アジアは利用拡大
- ・ サテライトオフィス拡充：7拠点→**33拠点***4

■ エンゲージメントの強化 ▶P24

行動様式の変化への対応

■ 非対面取引の利用増加 ▶P16

■ 非対面ビジネスの強化

- ・ 海外商談会のオンライン開催：**7カ国 約170社**参加

社会課題への取り組み推進

■ 社会貢献活動の推進 ▶P28

■ 創薬・再生医療等を担う企業への支援

- ・ MUFGメディカルファンド設立：**100億円**

*1 20年3月10日以降、21年2月12日までの大企業・中堅中小企業からの新規貸出・条件変更の相談受付件数。銀行国内営業拠点からの報告およびオンライン受付件数ベース

*2 20年3月10日以降、21年2月12日までの実行件数・金額（コミットメントラインの極度内実行を含む）。銀行国内営業拠点からの報告ベース

*3 20年4月時点

*4 21年3月中の開設予定含む

1. MUFGの概要

2. MUFGの経営戦略

3. 環境・社会課題への取り組み

4. 株主還元

1. MUFGの概要

グループ総合力

■ 各業界トップクラスのグループ会社

三菱UFJ銀行



三菱UFJ信託銀行



三菱UFJモルガン・スタンレー証券



三菱UFJニコス



アコム



三菱UFJ国際投信

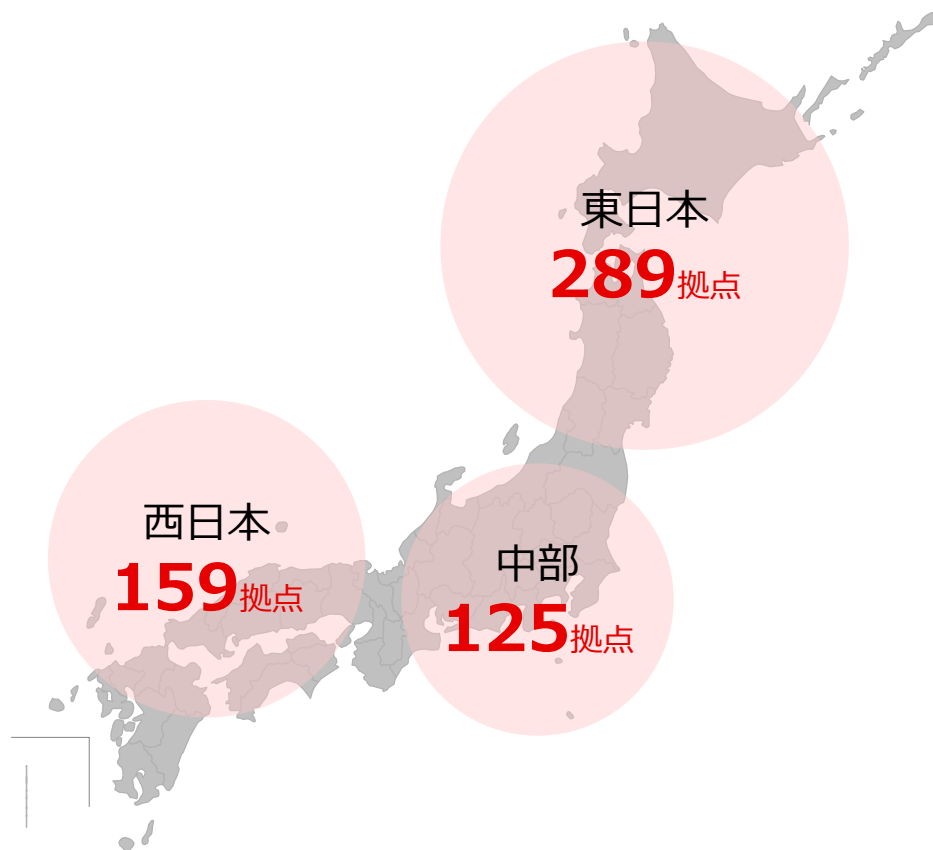


拠点網・顧客基盤

■ 全国に広がる国内拠点^{*1}

個人のお客さま 約**3,400**万人

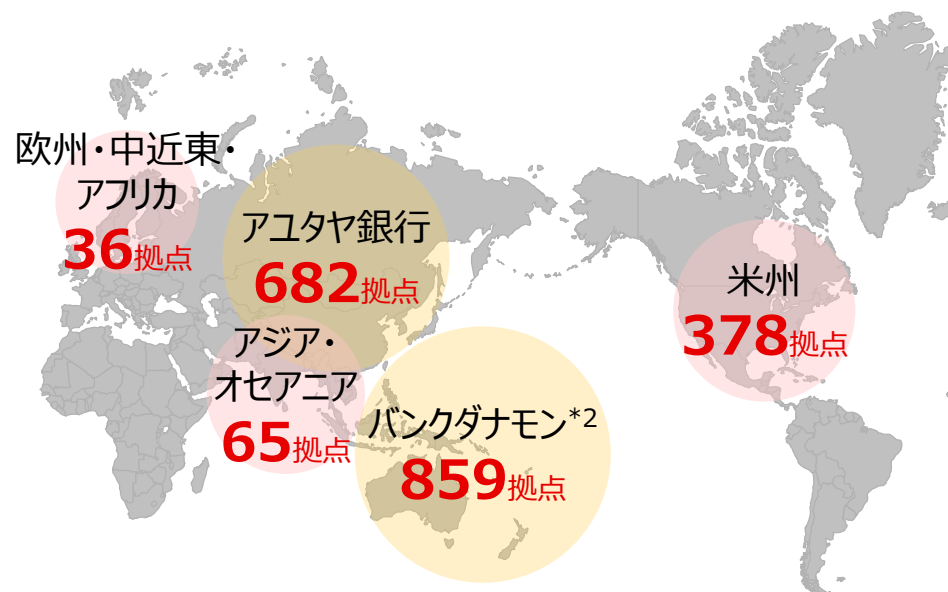
法人のお客さま 約**120**万社



■ 邦銀随一の海外拠点

50以上の国に

約**2,000**拠点



^{*1} 複数の支店または支店・支社が同一箇所にある場合は、一拠点としてカウント。拠点数は、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスの合計

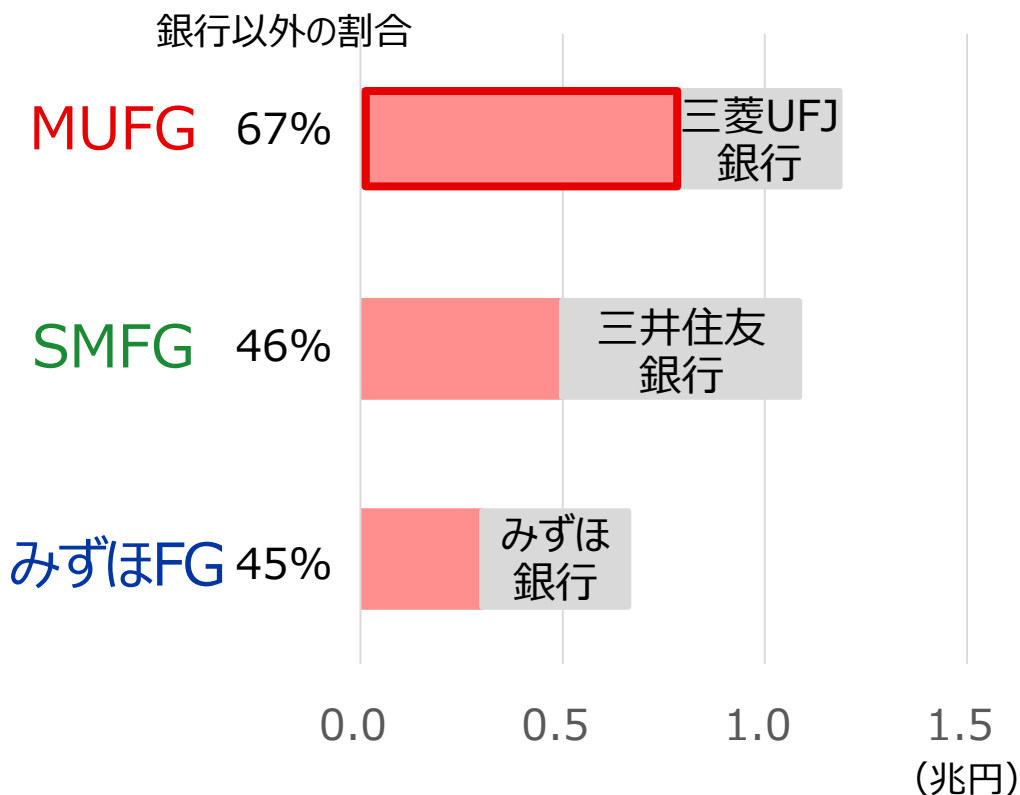
^{*2} Adira Finance 410拠点を含む

収益の多様性

■ 銀行のみに偏らない収益源

2019年度業務純益

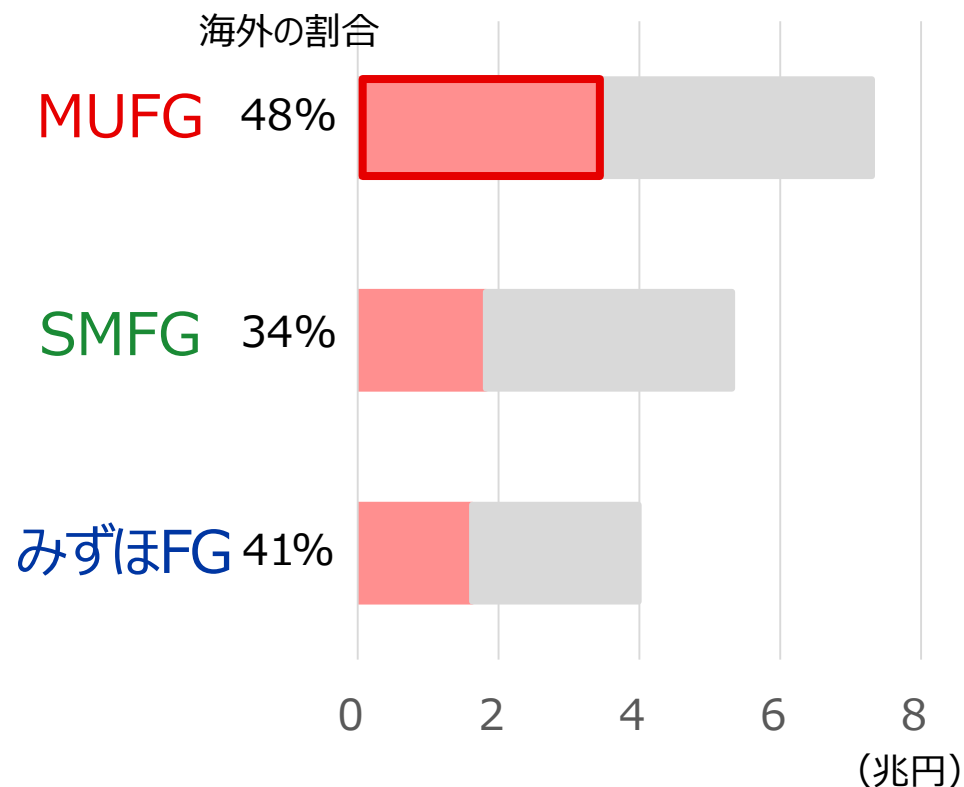
■ 銀行以外のグループ会社 ■ 銀行単体



■ 海外収益比率の高さ

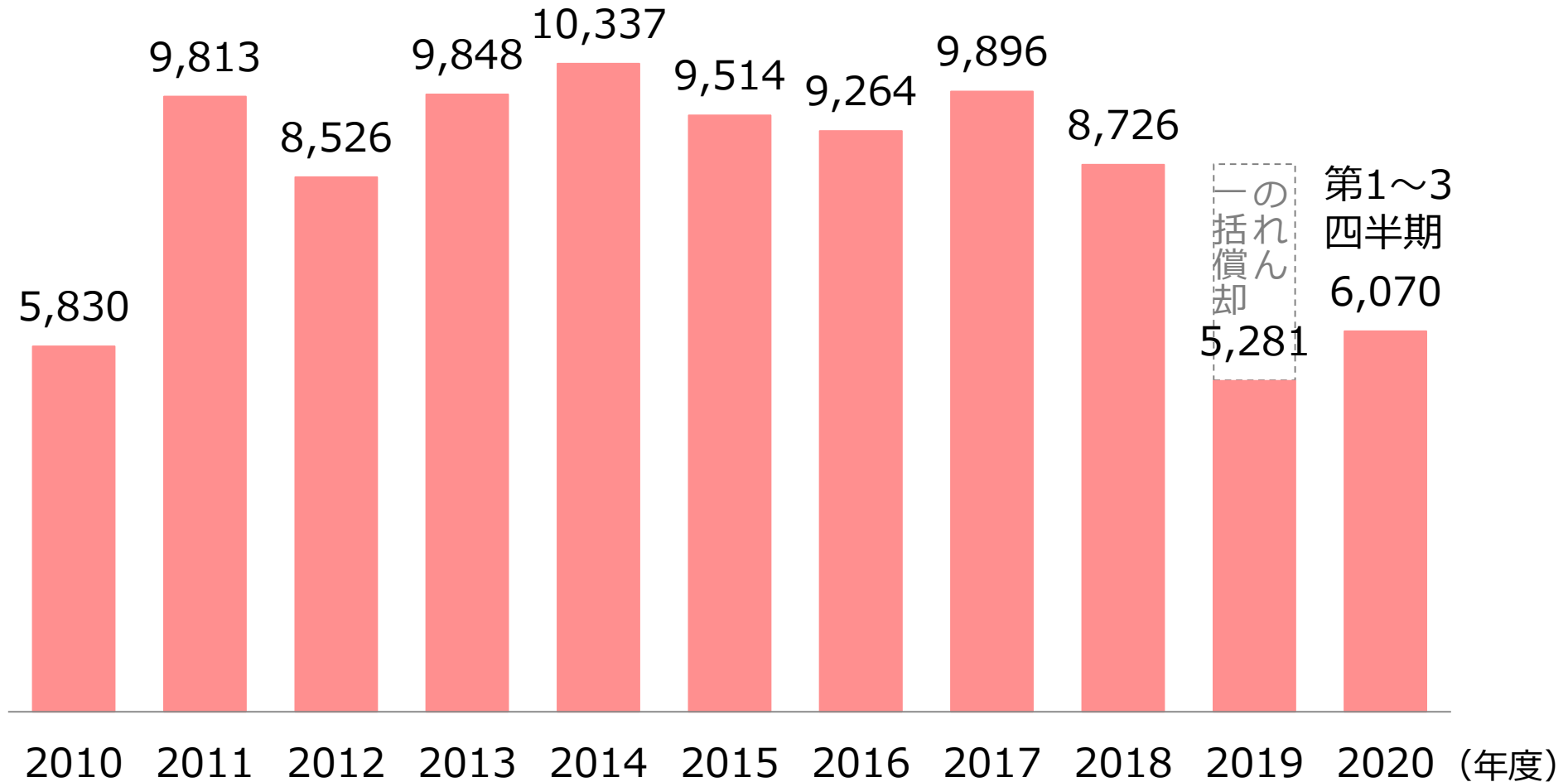
2019年度経常収益

■ 海外 ■ 国内



業績推移

親会社株主に帰属する当期純利益（億円）

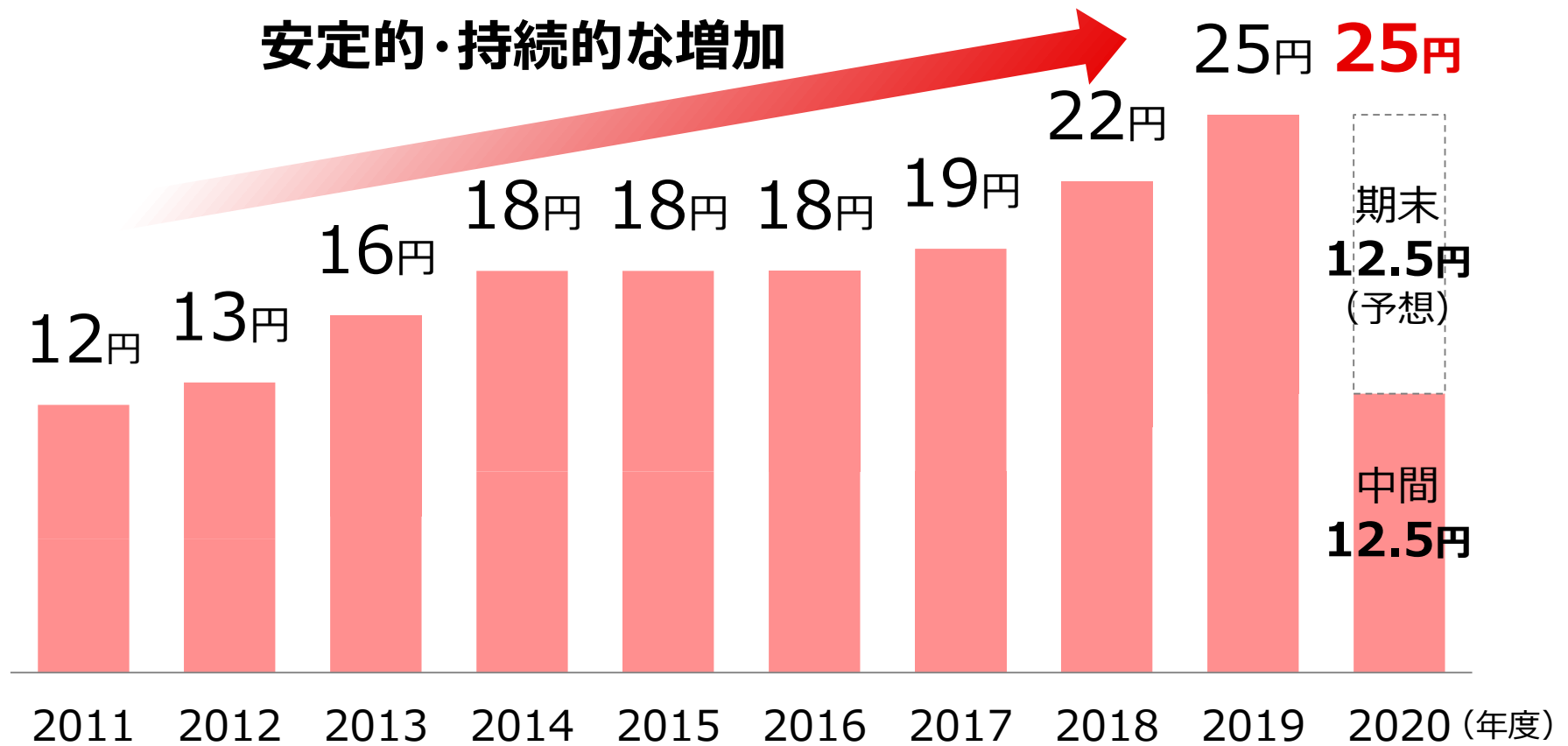


配当推移

■ 1株あたり配当金 ● 配当利回り（税引前）*1

2.9% 2.3% 2.8% 2.4% 3.5% 2.6% 2.7% 4.0% 5.9% 5.5%*2

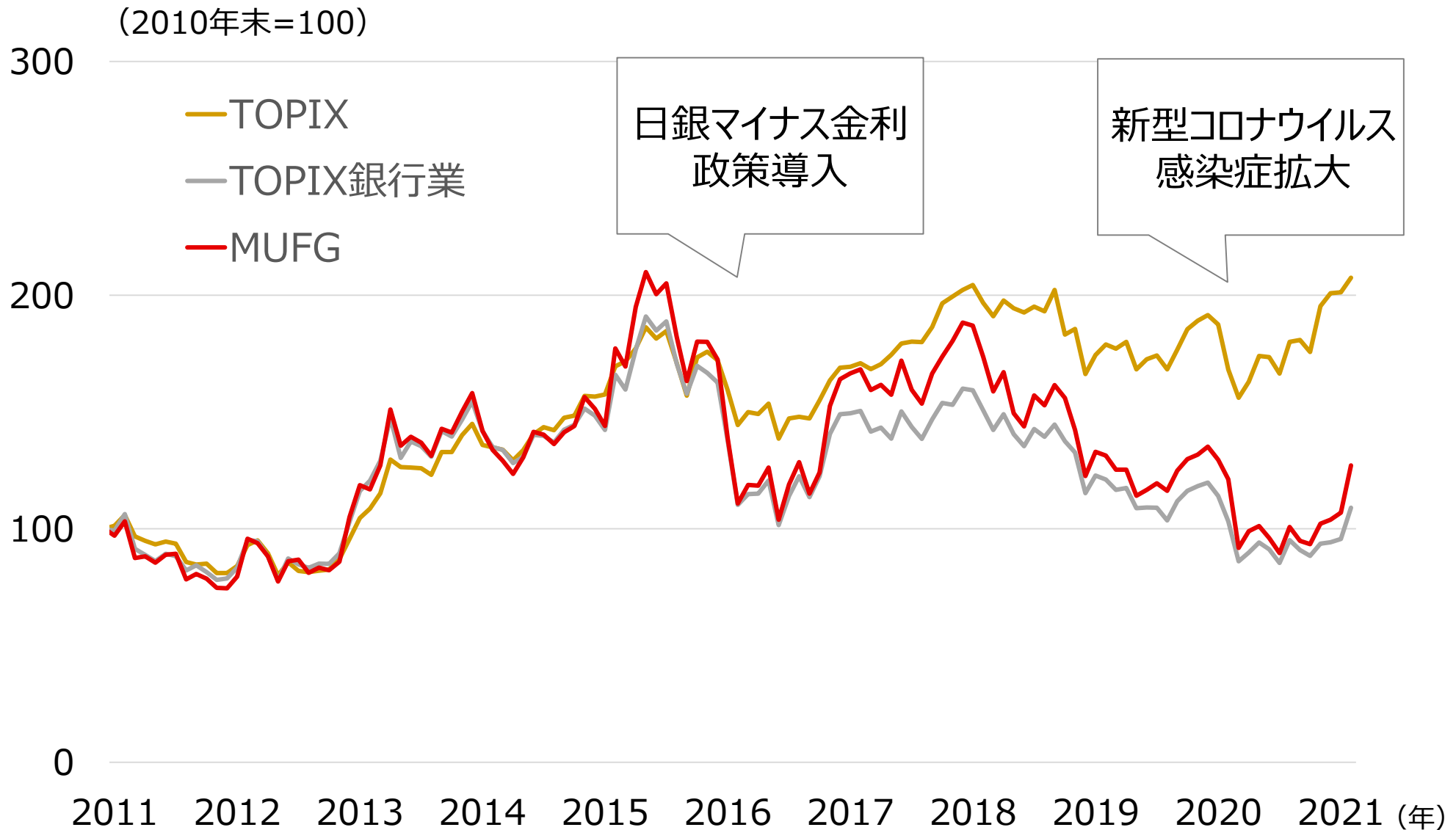
安定的・持続的な増加



*1 1株あたり年間配当額 ÷ 各年度末株価
出所：Bloomberg

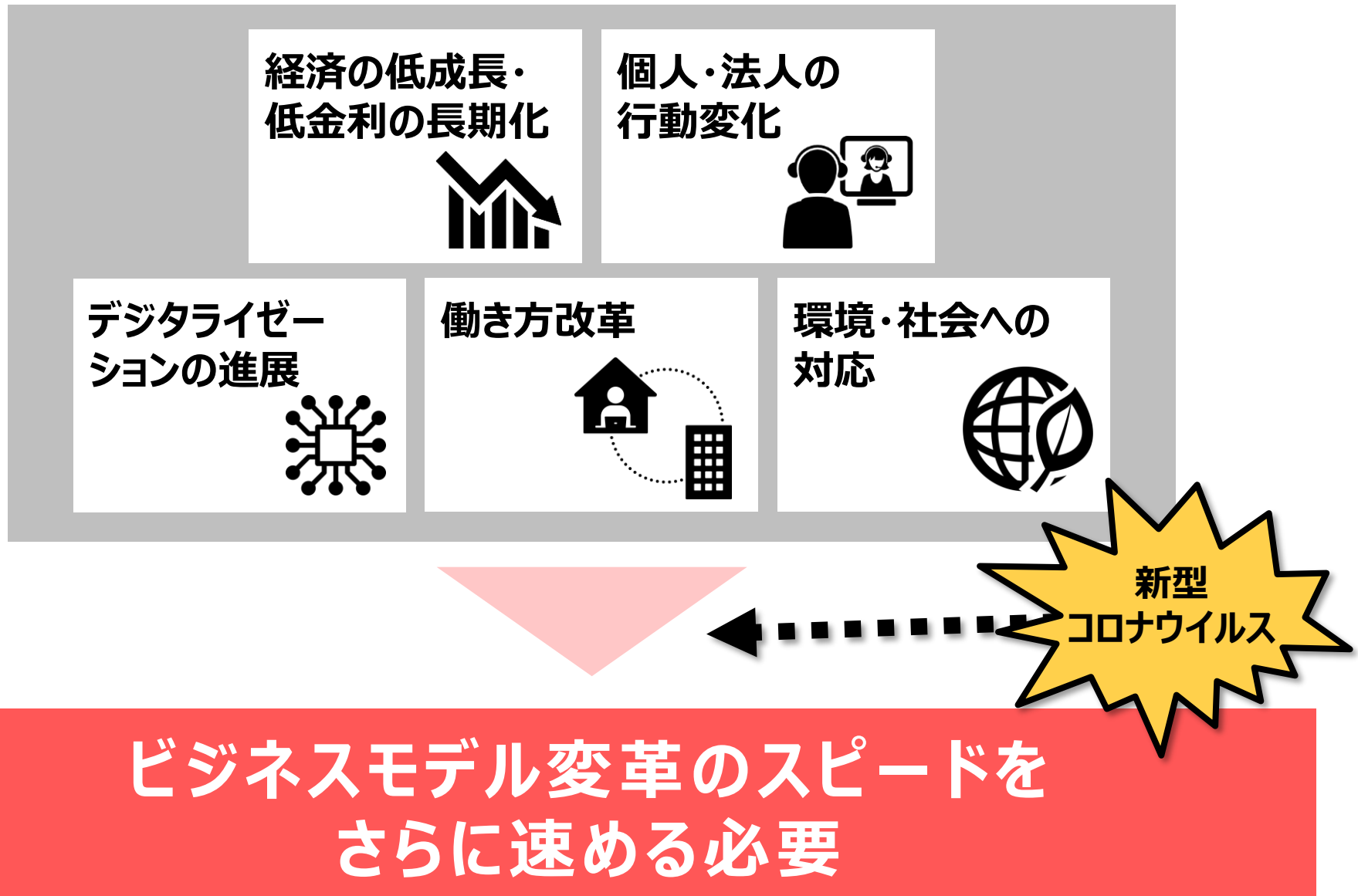
*2 2020年12月末時点

株価推移



2. MUFGの経営戦略

■ 私たちを取り巻く環境



経営方針と重点戦略

経営方針

会社のあり方を「デジタル化」する

事業としての「強靱性」重視

「エンゲージメント」重視の経営

重点戦略

国内リテール領域
のデジタル化

グローバル戦略
の再構築

基盤・プロセス改革

重点戦略

国内リテール領域
のデジタル化

グローバル戦略
の再構築

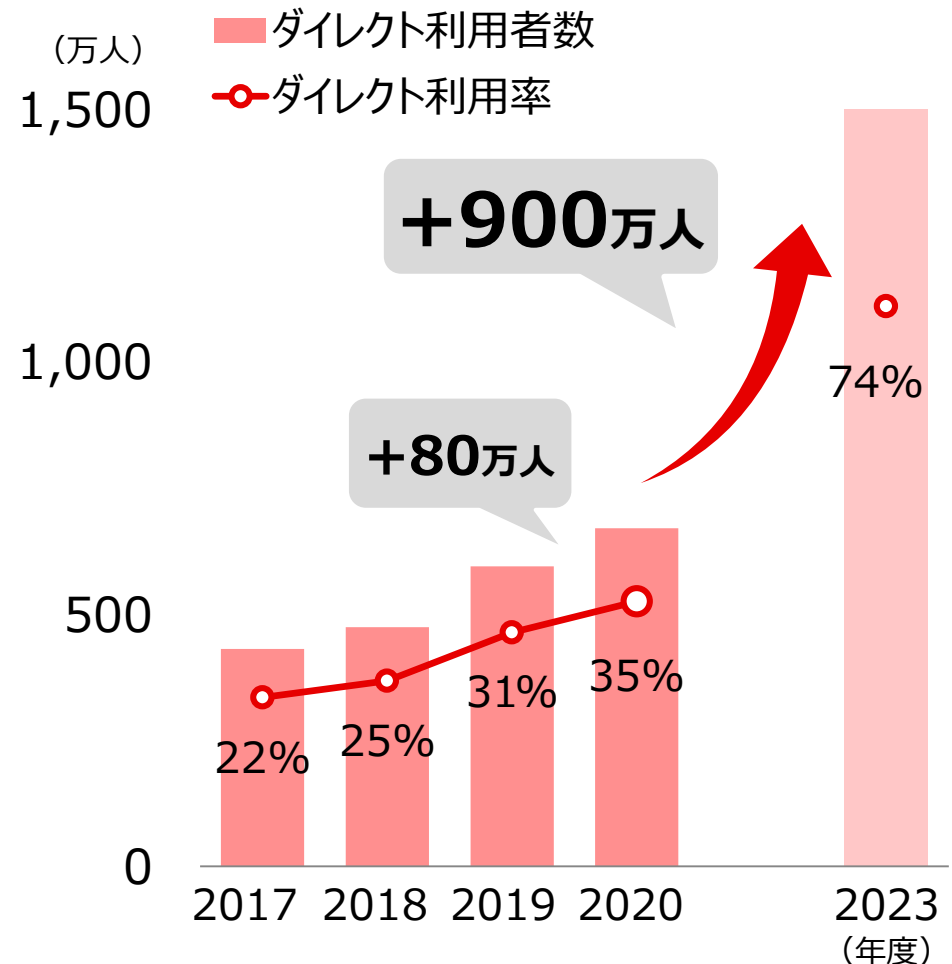
基盤・プロセス改革

オンラインサービスの拡充

■ インターネットバンキング 「ダイレクト」*¹・アプリの 利用率*²

	18年度 上期		20年度 上期
振込	39%	↗	49%
税公金 ・料金支払	64%	↗	68%
住所変更	15%	↗	40%
カード使用不能 再発行	5%	↗	43%

■ 「ダイレクト」利用者数*³ ・ 利用率*⁴



*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」 *2 店頭やATMを含む各取引の総取引件数に占める割合

*3 稼動口座（口座振替のみの口座を除く）の内、6ヶ月以内に1回以上ログイン *4 三菱UFJダイレクト利用者数÷稼動口座（口座振替のみの口座を除く）

デジタル化のさらなる推進

■ 家計簿アプリ「Mable」

The image displays the Mable app interface on three smartphones. The top phone shows the Mable logo and the text '自動でカテゴリーをわけて集計！' (Automatically categorize and summarize!). The middle phone shows a 'カード引き落とし 残高が足りなさそう...をお知らせ！' (Card payment reminder: balance seems low... please notify!) and a 'つかいわけ口座が開設できる！' (You can open a split-use account!). The bottom phone shows a '利用明細' (Usage statement) for a Mable card, listing transactions such as 'メイプル学会' (¥40,000), 'Mableクリニック' (¥10,000), 'レストランMable' (¥500), and 'Mable Phone' (¥9,500). It also shows a '今月の支出' (This month's expenses) pie chart with categories like '住宅' (¥85,000), 'ショッピング' (¥56,700), '食費' (¥35,000), '美容・コスメ' (¥22,100), and '通信費' (¥10,800).

■ 新しい事業本部の設立

めざす姿、実現したいこと

- すべてのお客さまとの取引を活性化
- お客さまの利便性向上と付加価値の高いサービスを提供
- リテールビジネスを起点に全社のデジタルトランスフォーメーションを牽引

金融デジタルプラットフォーム

重点戦略

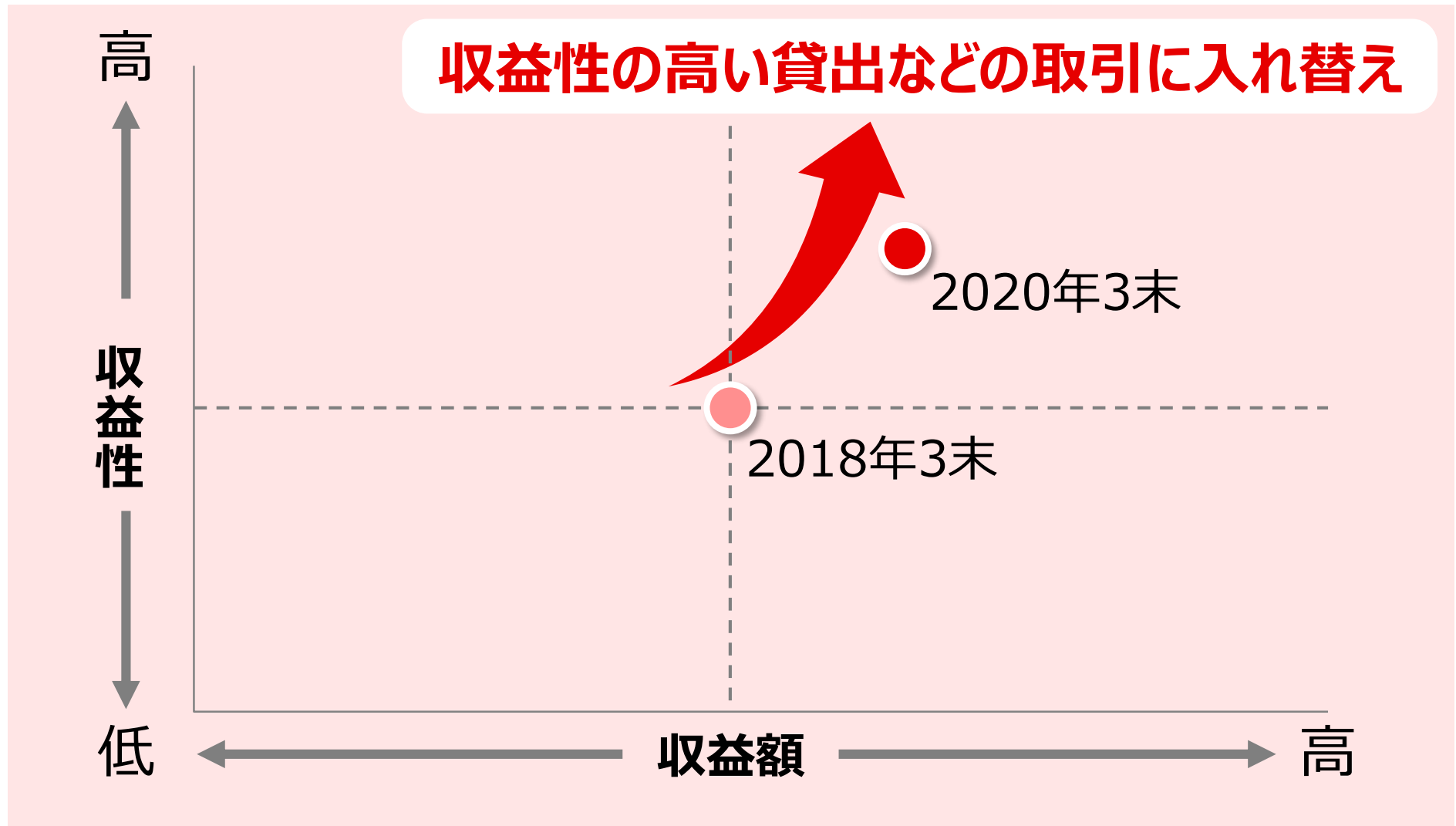
国内リテール領域
のデジタル化

グローバル戦略の
再構築

基盤・プロセス改革

「量」の拡大から「質」の向上にシフト

■ 海外大企業取引の収益性・収益額の中央値の推移



アジアの商業銀行プラットフォーム完成

 タイ
アユタヤ銀行



国内順位*1

第5位

出資年

2013年

 ベトナム
ヴィエティンバンク



国内順位*1

第2位

出資年

2013年

 インドネシア
バンクダナモン



国内順位*1

第5位

出資年

2019年

 フィリピン
セキュリティバンク



国内順位*1

第6位

出資年

2016年

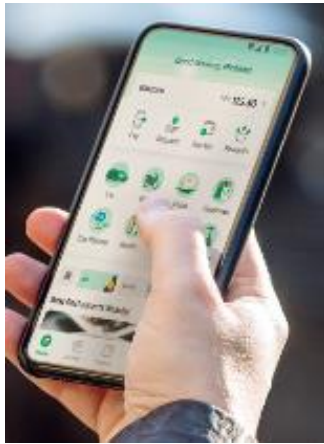
*1 総資産を基に算出。バンクダナモンは弊社ジャカルタ支店を合算。タイ・フィリピンについては国営・政府系金融機関を除いた順位（2019年12月時点）

■ バンクダナモン紹介動画



Grabとの協働

東南アジア最大級のスーパーアプリ事業者



Transport



Food



Mart



Express



Pay



Tickets



Hotels



Rewards



MUFGのパートナーバンク



A member of MUFG, a global financial group



重点戦略

国内リテール領域
のデジタル化

グローバル戦略
の再構築

基盤・プロセス改革

カルチャー改革

組織・制度

挑戦を促す人事制度

経営人材、デジタル人材
の育成

誰もが働きやすい職場



社員との コミュニケーション

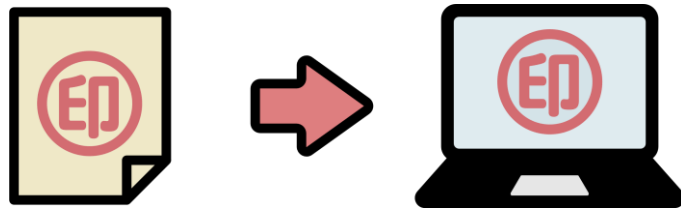
100回以上
国内外**5万人以上**
の社員と対話



インフラ整備・働き方改革

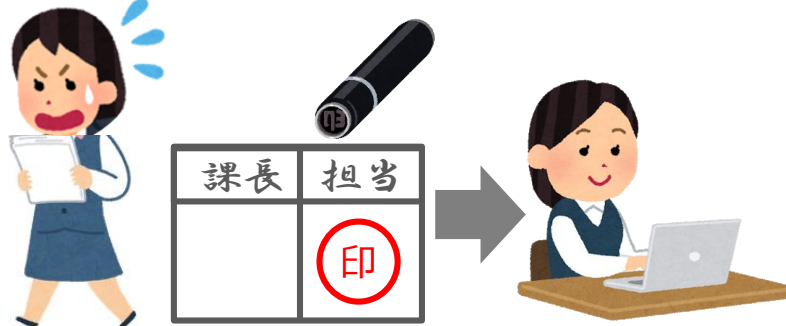
ペーパーレス

3億ページの印鑑票等をデジタル化

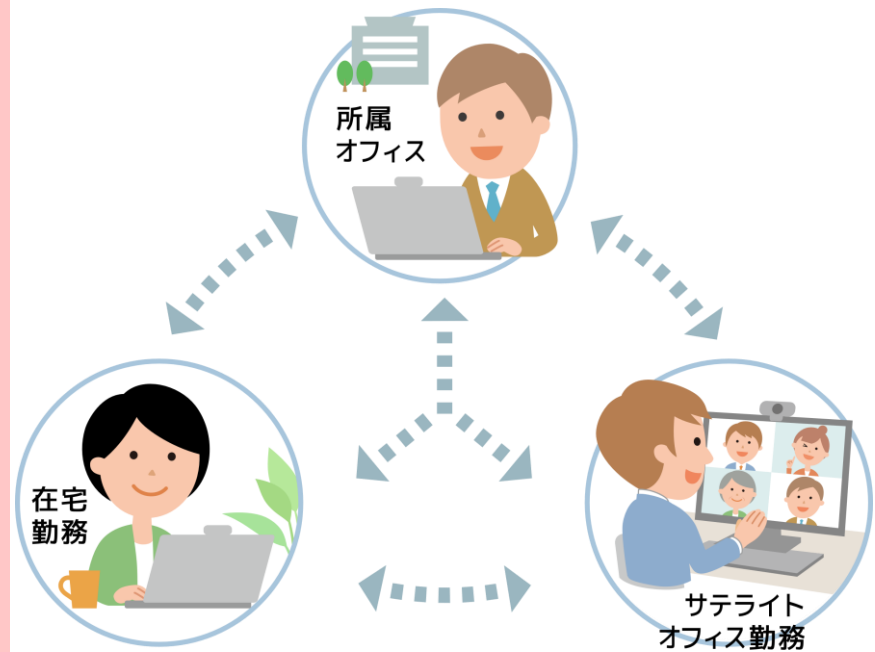


脱ハンコ

300種類の資料をシステム回付



働き方の変化



■ 今後の方向性

めざす姿

お客さまの期待を超える
価値創造

MUFG企業価値の
持続的成長

経営方針

デジタル化

強靱性

エンゲージメント

2021年4月～ 新中期経営計画

ROE経営

3.環境・社会課題への取り組み

■ 持続可能な環境・社会の実現に向けて

環境

- 企業の気候変動対策や**脱炭素社会への移行**を金融サービスを通じて支援
- 気候変動リスク管理強化

社会

- 事業を通じた社会課題解決
- **金融サービスでは手の届かない領域**についても積極的な社会貢献を推進

→業務純益^{*1}の1%を寄付

環境・社会課題解決とMUFGの戦略を一体化して推進

^{*1} 与信関係費用等控除後のグループ業務純益

環境課題解決への取り組み

自社の取り組み

2030年度までに
自社調達電力の100%
を再生可能エネルギー化



ファイナンスを通じた取り組み

- 再生可能エネルギー事業を
金融面で支援

2019年度
CO₂削減効果*1 = **東京都民の
年間排出量に
相当**



- 石炭火力発電向け
プロジェクトファイナンスの削減目標*2

2040年度目途 **残高ゼロ**
(2019年度対比)

お客さまの取り組みへの支援

お客さまのESG目標の達成状況に
応じて借入条件が変動する
「サステナビリティ・リンク・ローン」を提供

*1 年度末時点で与信残高のある再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO₂削減効果。MUFGの与信への寄与度を考慮後の値

*2 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

社会課題解決への貢献

少子・高齢化

代理出金機能付信託



産業育成と雇用創出



観光産業をテーマとした
会員制イノベーション創出拠点

社会インフラ整備・まちづくり

アフリカ輸出入銀行向けに
約540億円を融資
医薬品購入を支援



インドネシアの病院に
イスラム金融^{*1}の仕組みで
ファイナンスを実施

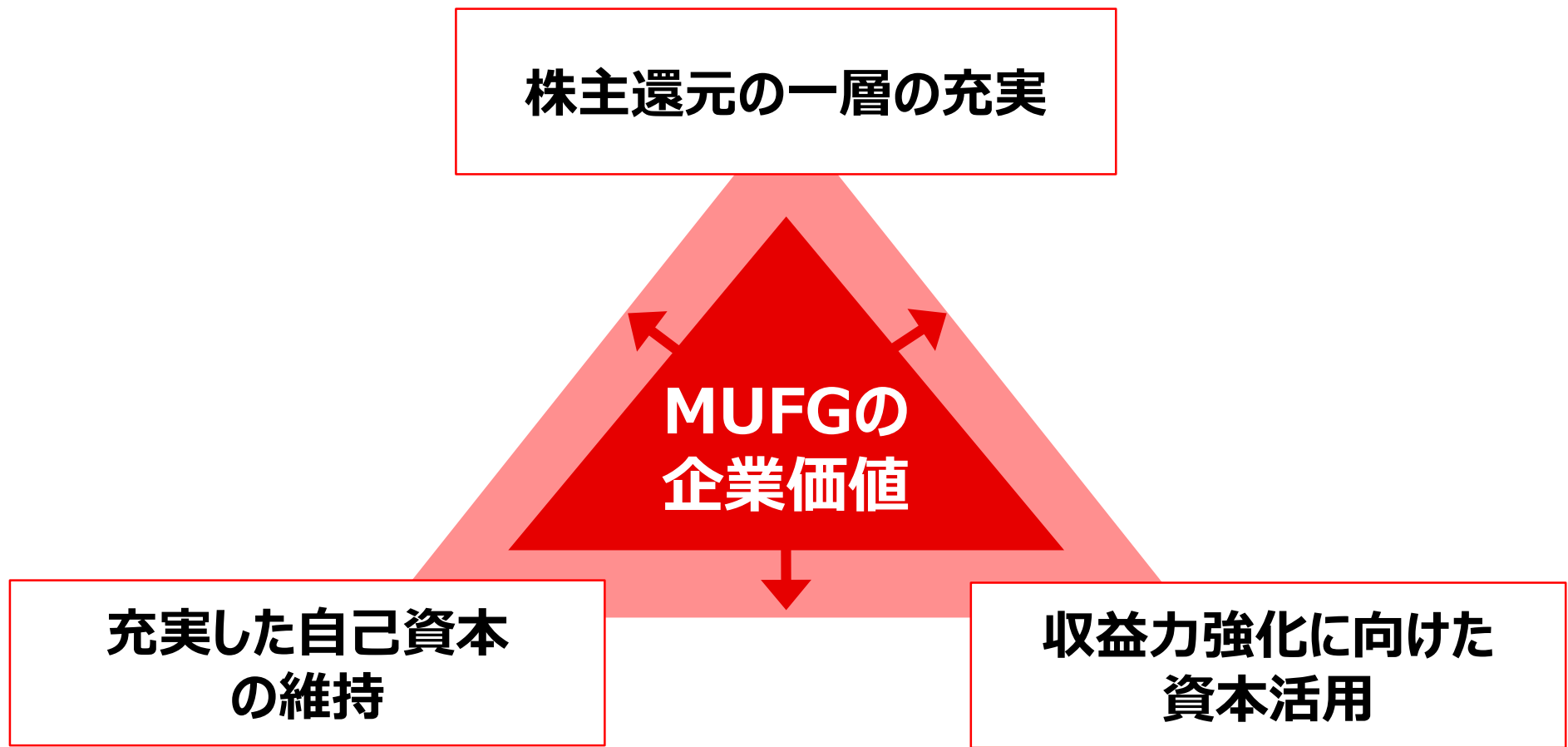


^{*1} イスラム教の教義に則った金融手法

4. 株主還元

■ 資本政策の基本的な考え方

■ バランスの取れた資本運営を実施



株主還元の基本方針

資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針

配当

利益成長を通じた1株当たり配当金の**安定的・持続的な増加**を基本方針とし、**配当性向は40%をめざす**

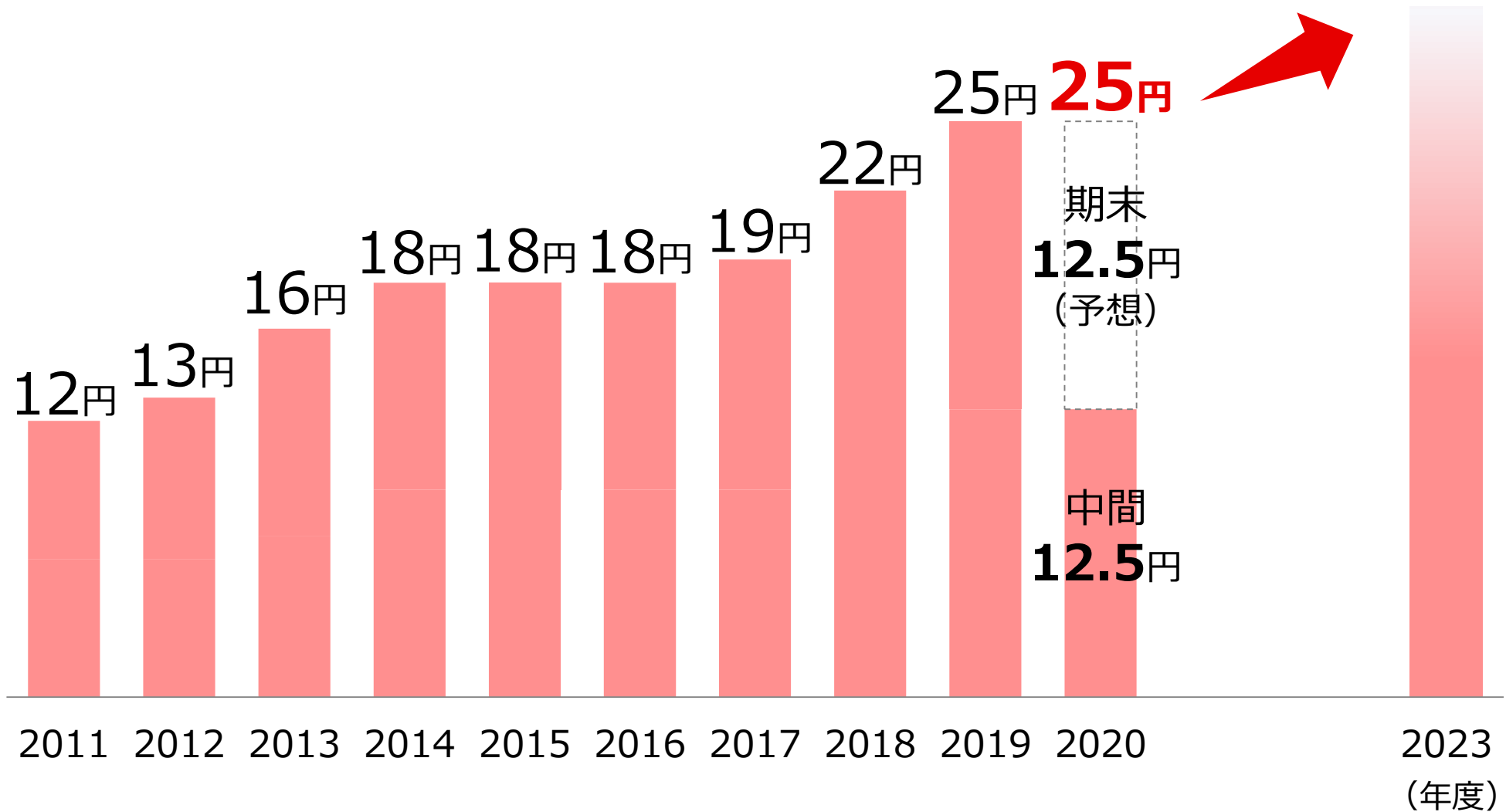
自己株式取得

自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、**機動的に実施**

自己株式消却

保有する自己株式の総数の上限を、**発行済株式総数の5%程度を目安**とし、それを超える数の株式は、原則として消却

■ 安定的・持続的な配当の増加



ご視聴ありがとうございました

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ – Be the world's most trusted financial group –

1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で

お客様視点を常に大切にし、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員の力で応えていく。社員一人ひとり・一社一社が専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。

2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に

変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。

3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ

これまで培ってきた強みを活かし、日本はもとより、アジア、そして世界においても選ばれる存在となる。多様化・ボーダレス化する社会で、変化へ積極的に対応し、一人ひとりが成長・活躍できる組織として進化を続ける。

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

5. 参考資料

2020年度第3四半期決算の概要

三菱UFJフィナンシャル・グループ

連結損益計算書

	2020年度 第3四半期	(単位：億円) 前年同期比 増減
業務粗利益 (信託勘定償却前)	29,961	474
うち資金利益	13,912	89
営業費 (▲)	20,231	▲339
業務純益	9,730	814
与信関係費用総額	▲3,436	▲2,593
株式等関係損益	727	192
持分法による投資損益	2,356	148
経常利益	8,406	▲2,463
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,070	195

連結貸借対照表

	2020年 12月末	(単位：億円) 2020年 3月末比
資産の部	3,517,084	151,370
貸出金 (銀行勘定+信託勘定)	1,067,839	▲26,905
うち住宅ローン*1	146,669	▲1,502
うち国内法人貸出*1*2	486,375	40,025
うち海外貸出*3	385,703	▲58,749
有価証券 (銀行勘定)	759,138	103,587
うち国内株式	58,358	8,866
うち国債	316,702	99,266
うち外国債券	237,517	▲17,857
負債の部	3,342,443	145,287
預金	2,051,337	175,102
うち個人預金 (国内店) *4	845,946	52,770
純資産の部	174,640	6,083

*1 2行合算+信託勘定 *2政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む (除く為替影響：20年3月末比+4.2兆円)

*3 海外支店+MUAH+KS+バンクダナモン+MUFG/バンク (中国) +MUFG/バンク (マレーシア) +MUFG/バンク (ヨーロッパ) *4 2行合算

2020年度業績目標とコロナ影響額

三菱UFJフィナンシャル・グループ連結

(億円)	2020年度 通期目標	新型コロナウイルスによる影響	
		影響額*1	主な要因
業務純益 ¹ 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	11,500	▲2,000	- 外貨資金収益の低下 - 預かり資産の減少 - 投資・商取引の減少 - 投資意欲減退 - 営業活動への制約
² 与信関係費用総額	▲5,000	▲2,500	- お取引先の業績悪化 - 不確実性増加リスク
³ 経常利益	9,200	▲5,300	- 持分法投資損益の減少 - その他臨時損益の悪化
⁴ 親会社株主純利益	6,000	▲3,700	

*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額を算出、2020年度業績目標には勘案済み
 コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。括弧内の数字は期初時点の想定額。親会社株主純利益は税率30%で概算

*2 Current Expected Credit Loss。米国財務会計基準審議会会計基準更新書（ASU）第2016-13号に基づく現在予想信用損失

統合報告書とサステナビリティレポートの発刊



統合報告書の詳細はこちら

<https://www.mufg.jp/ja/ir2020/pdf/all.pdf>



サステナビリティレポートの詳細はこちら

<https://www.mufg.jp/csr/report/>