

証券コード 8306

MUFGの経営戦略

2021年9月18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。

1. 概要・強み

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

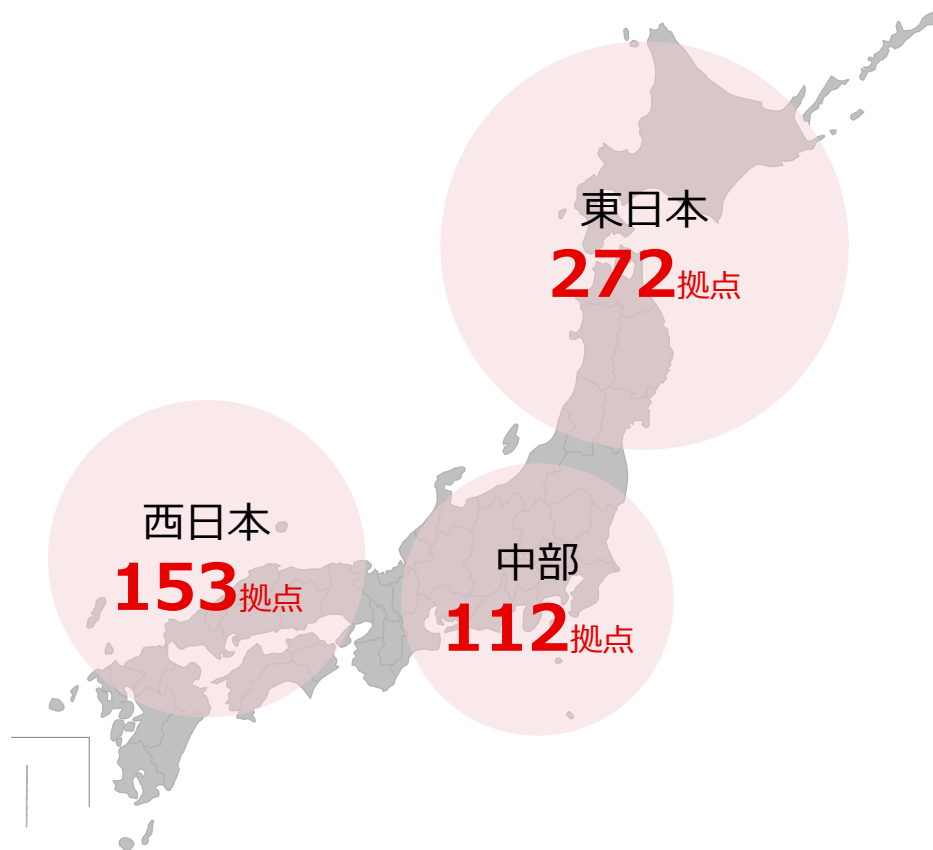


拠点網・顧客基盤

■ 全国に広がる国内拠点^{*1}

個人のお客さま 約**3,400**万人

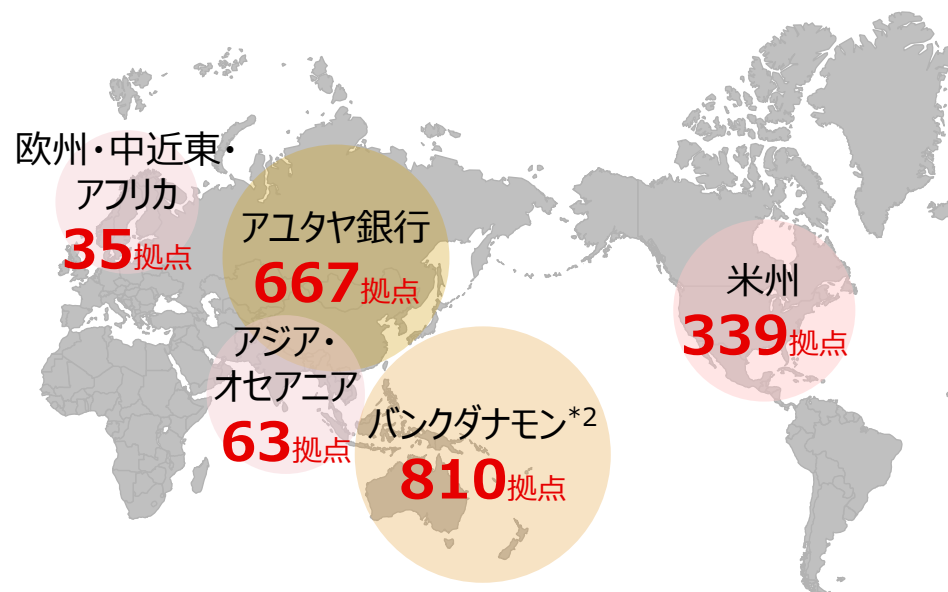
法人のお客さま 約**120**万社



■ 邦銀随一の海外拠点

50以上の国に

約**1,900**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 374拠点を含む

(2021年3月末)

ランキング

■ 総資産

順位	金融機関名	(20/12末) 兆円
#1	 中国工商銀行	513.2
#2	 中国建設銀行	433.0
#3	 中国農業銀行	418.7
#4	 中国銀行	375.6
#5	 JPモルガン・チェース	366.6
#6	 MUFG	351.7
#7	 HSBC	323.1
#8	 バンク・オブ・アメリカ	305.3
#9	 BNPパリバ	296.9
#10	 クレディアグリコル	264.6
#11	 シティグループ	244.7
#12	 三井住友FG	233.0
#13	 ゆうちょ銀行	224.1
#14	 みずほFG	217.9
#15	 ウェルズファーゴ	211.7

■ 預金残高

順位	金融機関名	(20/12末) 兆円
#1	 中国工商銀行	392.0
#2	 中国建設銀行	325.6
#3	 中国農業銀行	317.5
#4	 中国銀行	259.8
#5	 JPモルガン・チェース	232.1
#6	 MUFG	213.0

■ 貸出残高

順位	金融機関名	(20/12末) 兆円
#1	 中国工商銀行	279.2
#2	 中国建設銀行	249.8
#3	 中国農業銀行	224.0
#4	 中国銀行	213.2
#5	 クレディアグリコル	114.7
#6	 HSBC	112.4
#7	 MUFG	107.0

出所：Bloomberg、各社決算資料より三菱UFJ銀行経済調査室作成

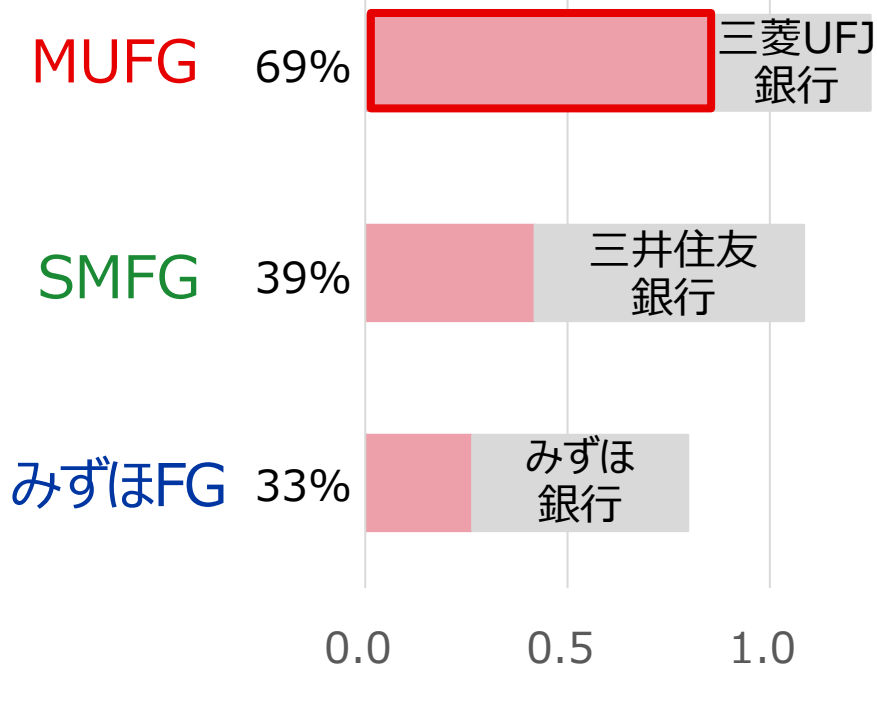
収益の多様性

■ 銀行のみに偏らない収益源

2020年度業務純益

■ 銀行以外のグループ会社 ■ 銀行単体

銀行以外の割合

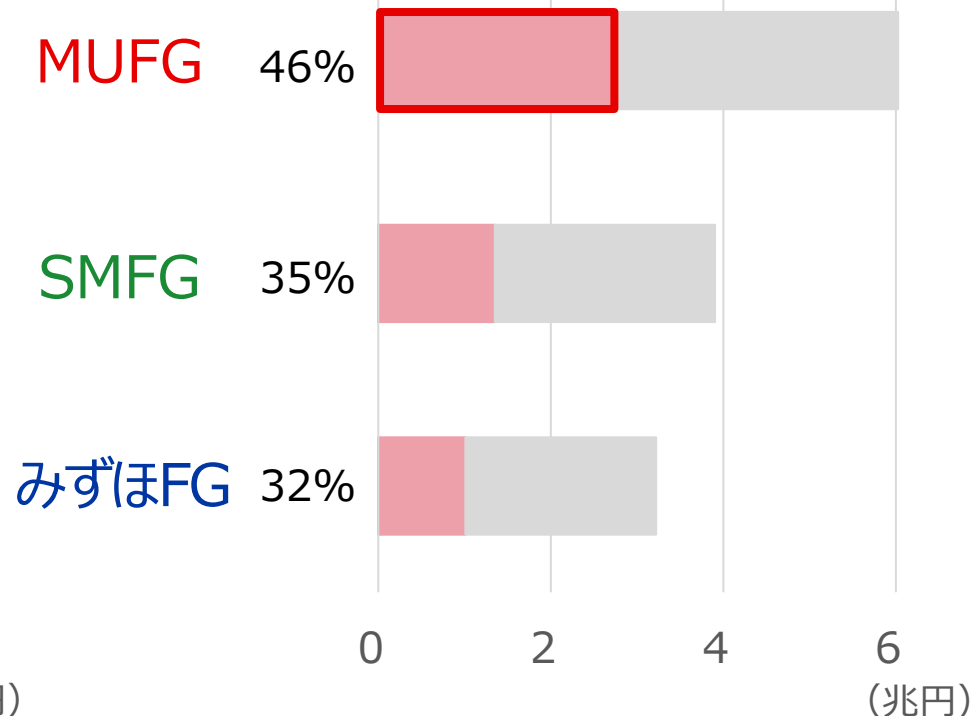


■ 海外収益比率の高さ

2020年度経常収益

■ 海外 ■ 国内

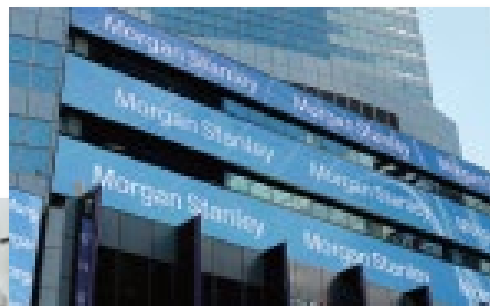
海外の割合



MUFGならではの強み

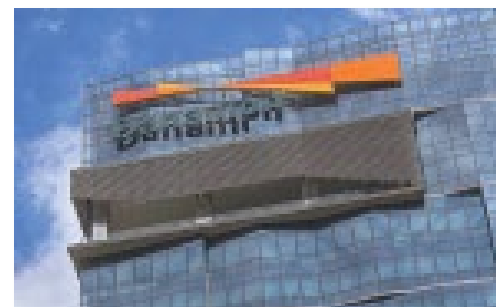
2008年

モルガン・スタンレーに出資
ユニオンバンクを完全子会社化



2013年

タイのアユタヤ銀行
(クルンシィ) を子会社化



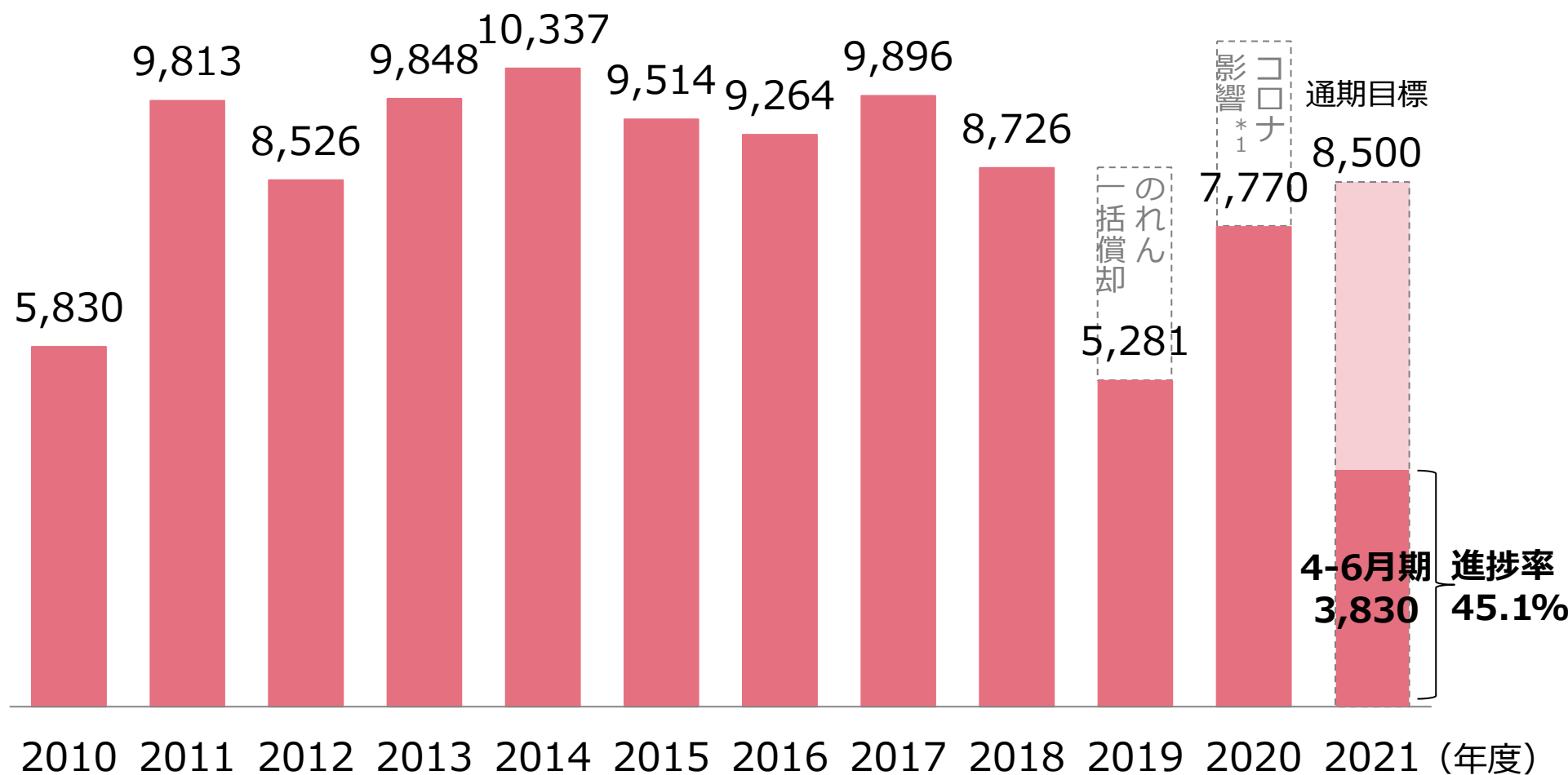
2019年

インドネシアのバンクダナモン
オーストラリアの資産運用会社
ファースト・センティア・インベスターズを子会社化

2. 2020年度の実績と2021年度の目標

業績推移

親会社株主に帰属する当期純利益（億円）



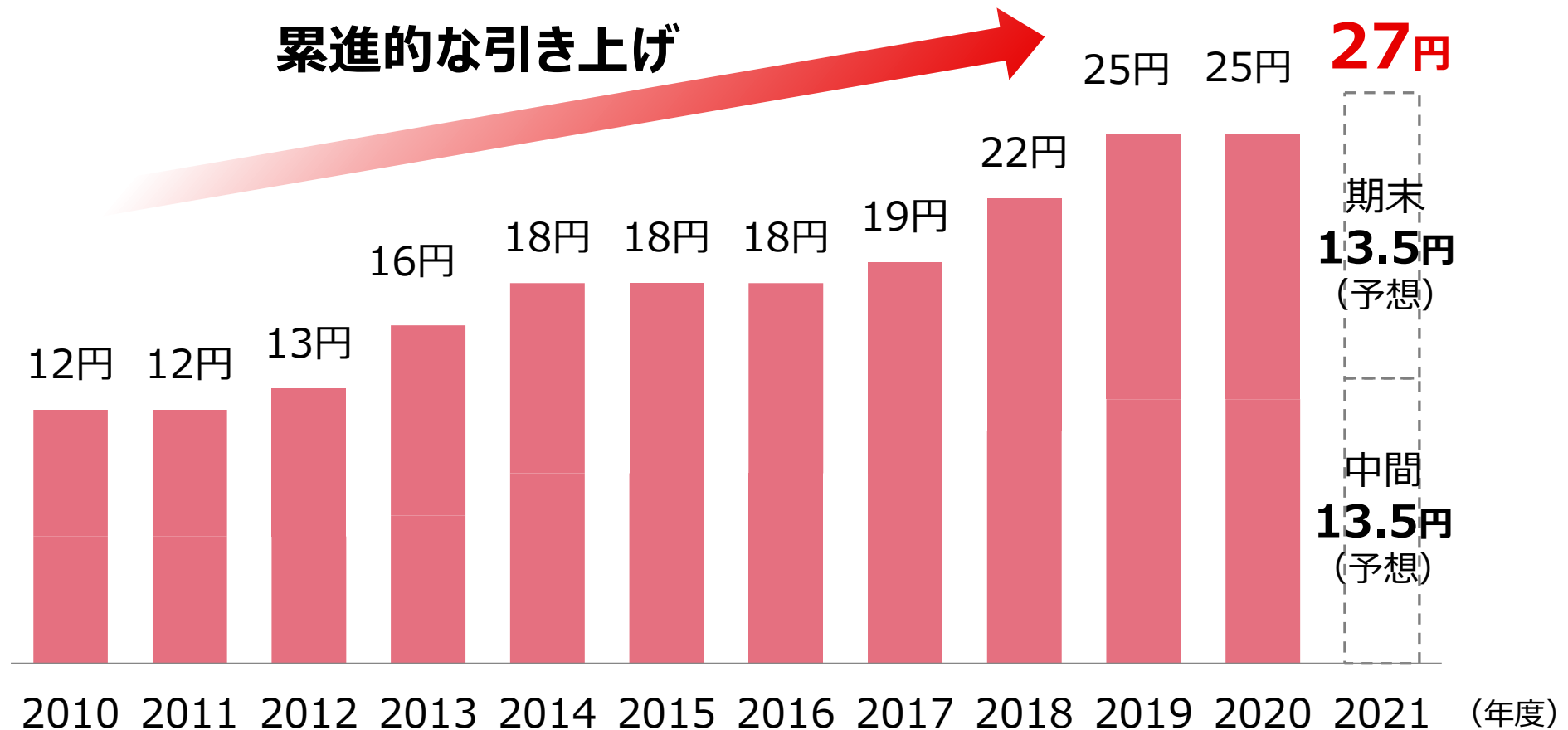
*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較においての影響額を算出。
コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。税率30%で概算

配当推移

■ 1株あたり配当金 ● 配当利回り（税引前）*1

3.1% 2.9% 2.3% 2.8% 2.4% 3.5% 2.6% 2.7% 4.0% 6.2% 4.2% 4.7%*2

累進的な引き上げ



*1 1株あたり年間配当額 ÷ 各年度末株価
出所：Bloomberg

*2 2021年7月末時点

3. 新中期経営計画の概要

パーパス（存在意義）の定義と「MUFG Way」の制定

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

次の3年間「どのようなチカラになるか」

新中期
経営計画

■ 新中期経営計画の基本方針

3年後の
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

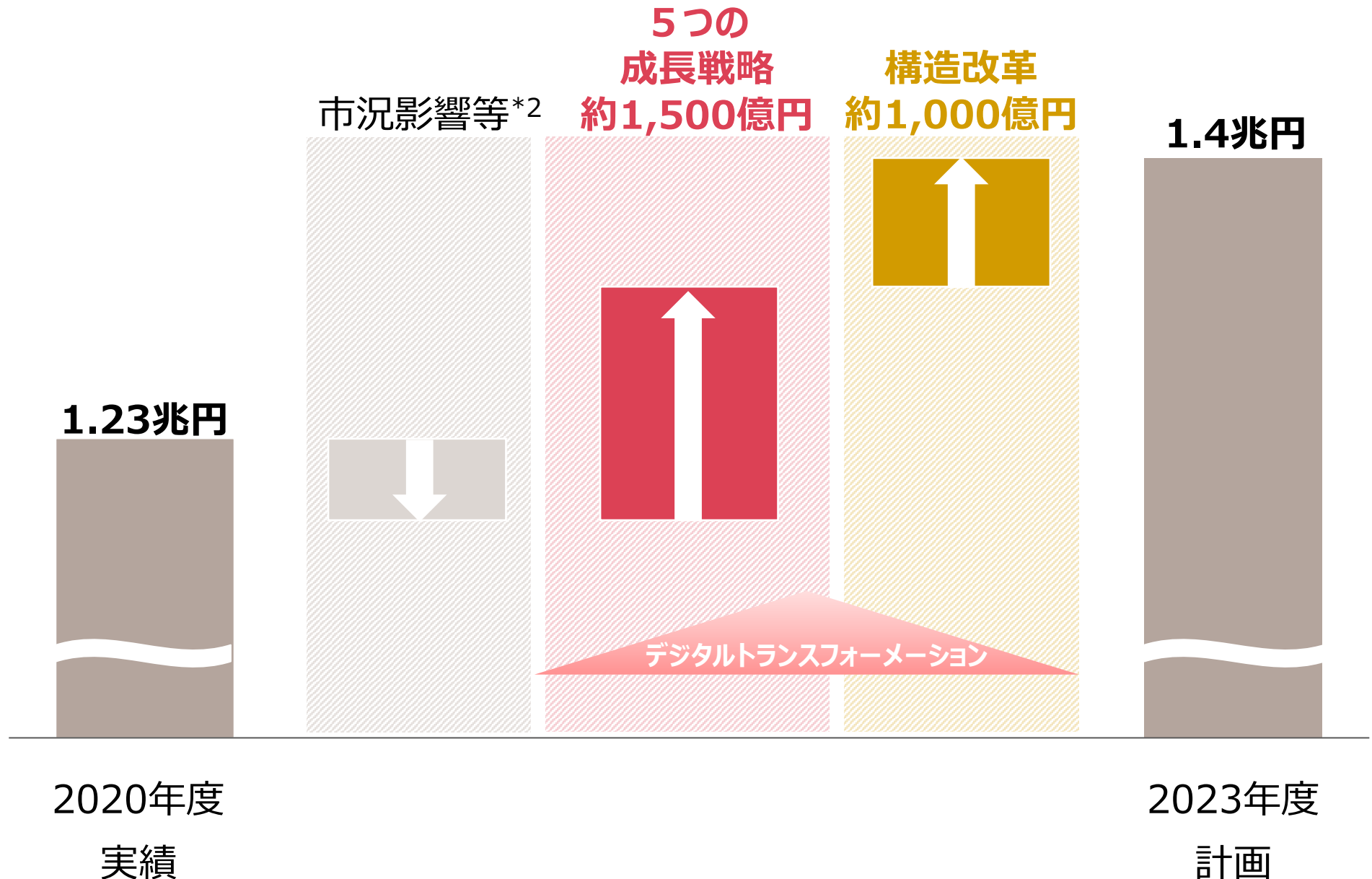
構造改革

ROEの中長期目標



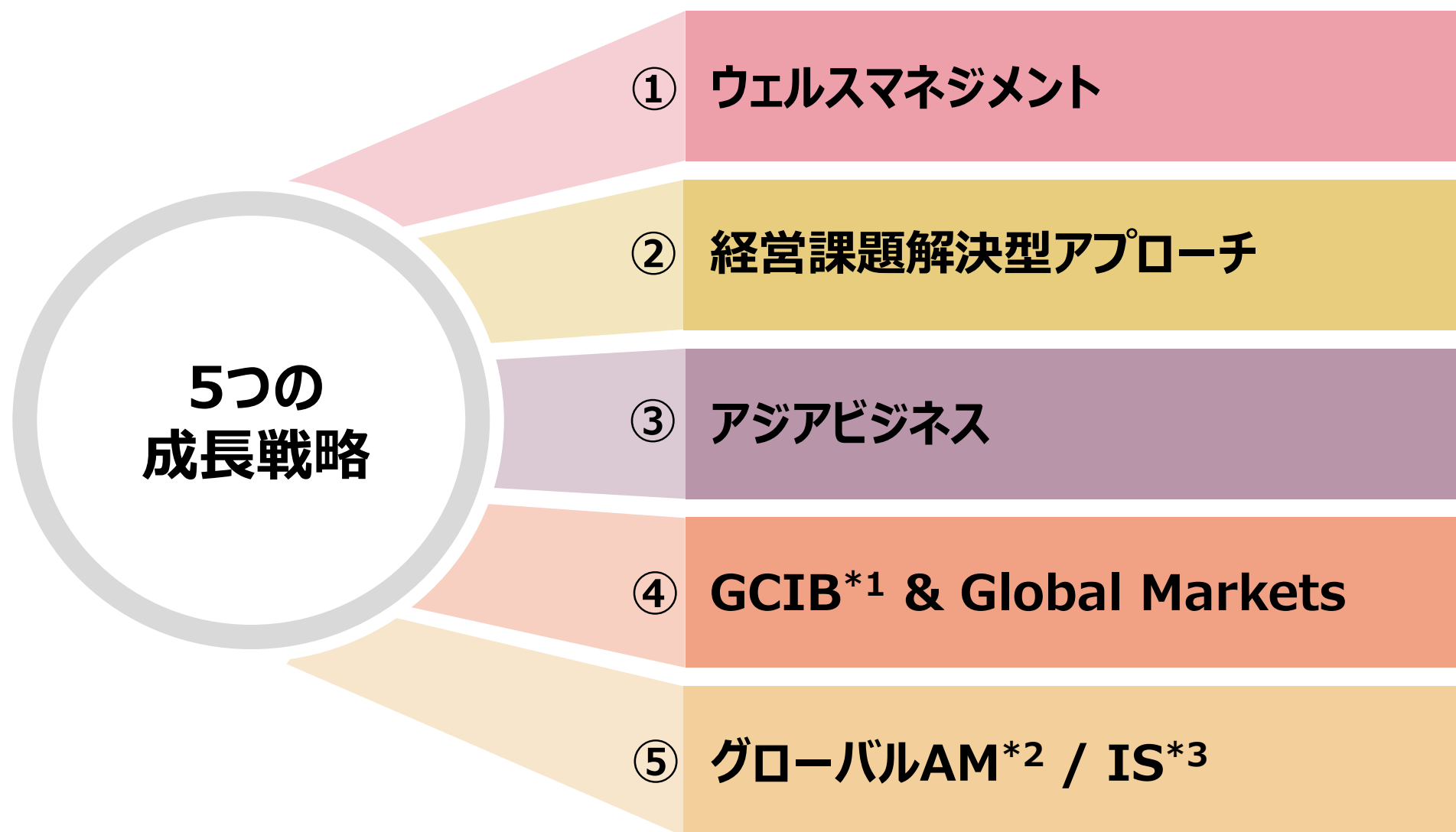
4. 成長戦略と構造改革

営業純益の計画^{*1}



^{*1} 管理計数。現地通貨ベース ^{*2} CVA、アジアの政策金利引き下げ影響等

5つの成長戦略



*1 Global Corporate & Investment Banking

*2 Asset Management（資産運用）

*3 Investor Services（資産管理）

5. 企業変革

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



環境・社会課題 解決への貢献



カルチャー改革



① デジタルトランスフォーメーション

－ 快適・迅速な手続きを提供する次世代営業店

店頭での手続き



オンライン手続きの充実



① デジタルトランスフォーメーション

－ Banking as a Service “BaaS” モデルの一例
株式会社NTTドコモとの業務提携

2022年中 サービス開始予定



3,000万口座

金融サービス提供

金融リスク管理

新たな金融サービス
・接点の協働構築



8,000万会員

dポイント

多様なチャネル

① デジタルトランスフォーメーション

－ 資産形成総合サポートサービス

Money Canvas

お客さまの資産形成を、
総合的にサポート



2021年12月
サービス開始予定

～幅広い金融商品・サービスを提供～

株式／投資信託

合同金銭信託

クラウドファンディング

投資一任サービス・ロボアド

保険

ポイント運用／株式交換

*1 画面イメージは開発中のもので実際のサービスと異なる場合があります。

*2 2021年9月2日プレスリリース実施 [資産形成総合サポートサービス「Money Canvas」の提供について](#)

① デジタルトランスフォーメーション

ー オープンイノベーション関連出資

MUFG発JV*1

プラットフォーム

決済技術

ブロックチェーン

スコアリング技術

SaaS*2

ESG / SDGs

資産運用

*1 Joint Venture *2 Software as a Serviceの略

サステナビリティ経営の高度化

－ 環境・社会課題への意識の高まりを踏まえ、取り組みを加速

MUFGのサステナビリティ経営（定義）

持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、
環境・社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組む

狙い

1

環境・社会課題解決と
経営戦略の一体化を強化

2

気候変動問題に対し、
MUFGがめざす方向性を明確化

3

サステナビリティ経営の
さらなる進化を後押し

21年度の主な改定

持続可能な環境・社会の実現に向けて、
「優先的に取り組む10課題」を特定

2050年に向けた目標 **邦銀初**
MUFGカーボンニュートラル宣言を公表

役員報酬のKPI
ESG外部評価を反映

②環境・社会課題解決への貢献

MUFGカーボンニュートラル宣言

2050年までの投融資ポートフォリオの温室効果ガス*¹排出量*²ネットゼロ、
2030年までの当社自らの温室効果ガス*¹排出量*³ネットゼロ

主な取り組み

ファイナンスを通じた
脱炭素化実現

パリ協定に整合的な目標設定
と情報開示の拡充・透明性向上

自社独自で進める
脱炭素化

カーボンニュートラル実現
を支える体制の強化

*1 温室効果ガス（Greenhouse Gas “GHG”） *2 GHGプロトコルにおけるScope3 *3 GHGプロトコルにおけるScope1およびScope2

②環境・社会課題解決への貢献

－環境への取り組み事例

ファイナンスを通じた 脱炭素化実現

サステナブル
ファイナンス
目標*1

20兆円
(うち、環境8兆円)

35兆円
(うち、環境18兆円)
に上方修正

お客さまの脱炭素化への
移行の取り組みを
積極的に支援

自社独自で進める脱炭素化

2021年度中

銀行、信託、証券の国内拠点
100%再生可能エネルギー化

自社契約電力の
100%再生可能エネルギー化
を前倒し

*1 2019年度から2030年度までの累計実行額

③カルチャー改革

経営陣による タウンホールミーティング

社員に考えを直接伝え、経営との距離を縮める

参加者（国内外）

累計**60,000**名

あしたの金融プロジェクト

有識者との対話を通じて金融の未来を議論



YouTube



インキュベーションカンパニー
いきものCo./菊池さん
環境・社会課題解決

ホームレス支援NPO
Homedoor/川口さん
金融包摂の現場

ミュージシャン
tofubeatsさん
文化と金融の接点

キャリアチャレンジ制度

多様な経験を重ねるための人事制度

プログラム

2020年度実績

Job Challenge
(グループ内公募)

773名応募 ^{*1}

新事業提案制度

386名応募 ^{*1}

オープンEX
(外部企業への出向)

17名利用 ^{*2}

Challenge Leave
(自己成長のための休職)

15名利用 ^{*3}

*1 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

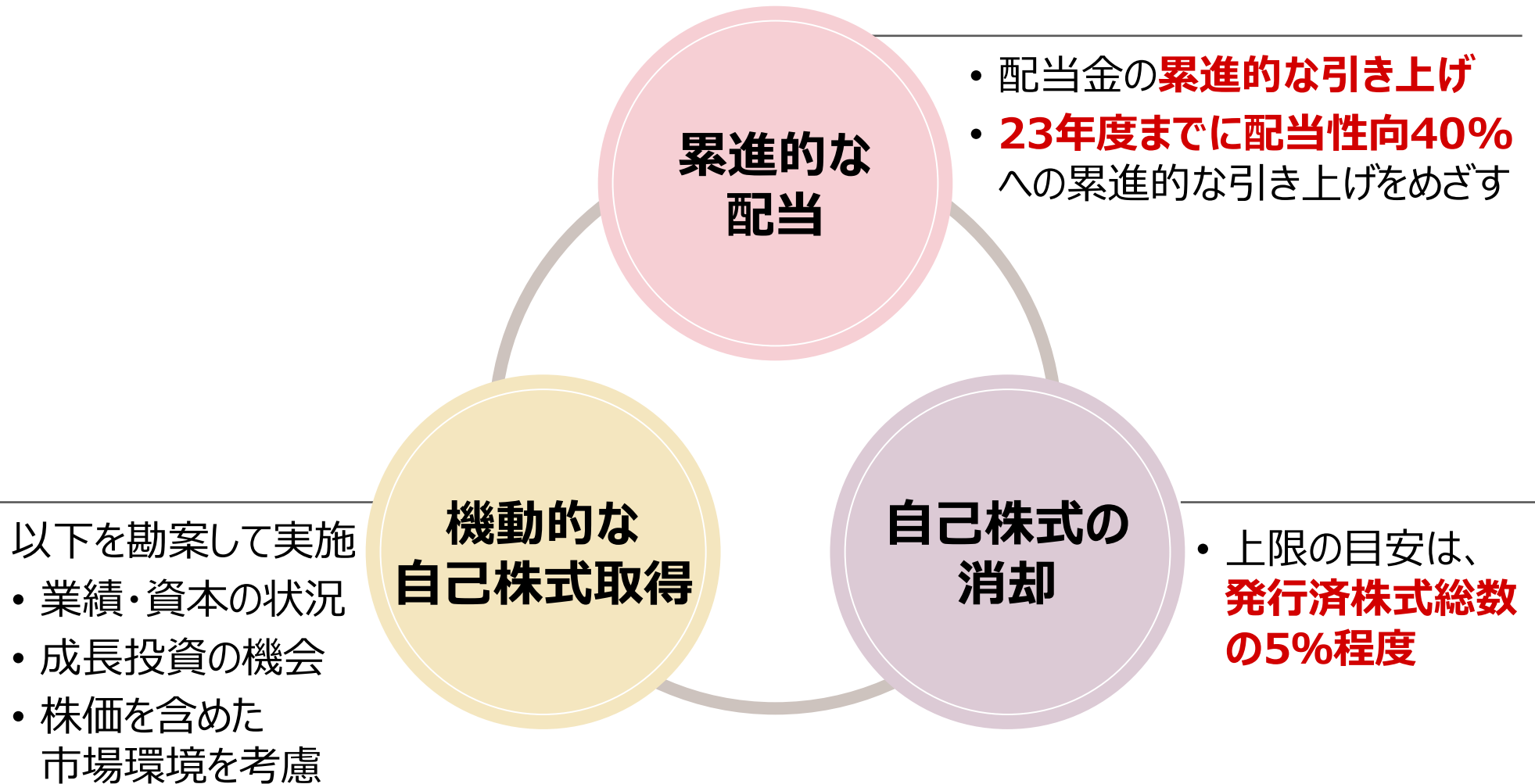
*2 三菱UFJ銀行

*3 三菱UFJ銀行・三菱UFJ信託銀行

6. 株主還元

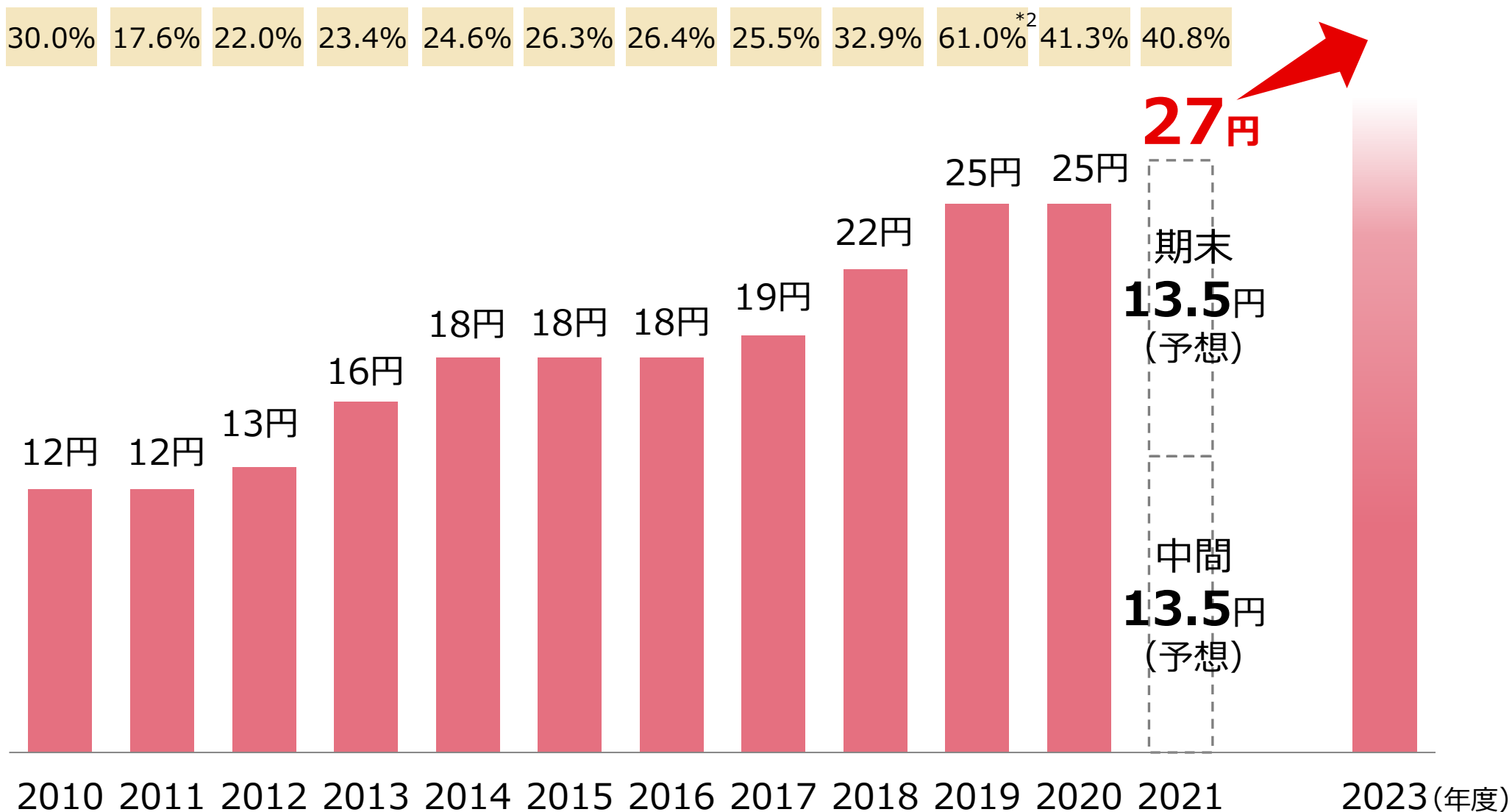
株主還元の基本方針

配当を基本として株主還元の充実に努める方針



配当金の累進的な引き上げ

■ 1株あたり配当金 ■ 配当性向*1



*1 1株当たり配当額÷1株当たり当期純利益

*2 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

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。