

# MUFGの強み

2026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。

MUFGの歩み .....	4
MUFGの成長を支える戦略 .....	12
株主価値向上に向けて .....	27
Appendix .....	31

# MUFGの歩み

# 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

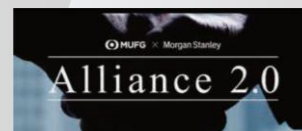
- MUFG Way制定（経営ビジョンから改称）
- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

##### 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

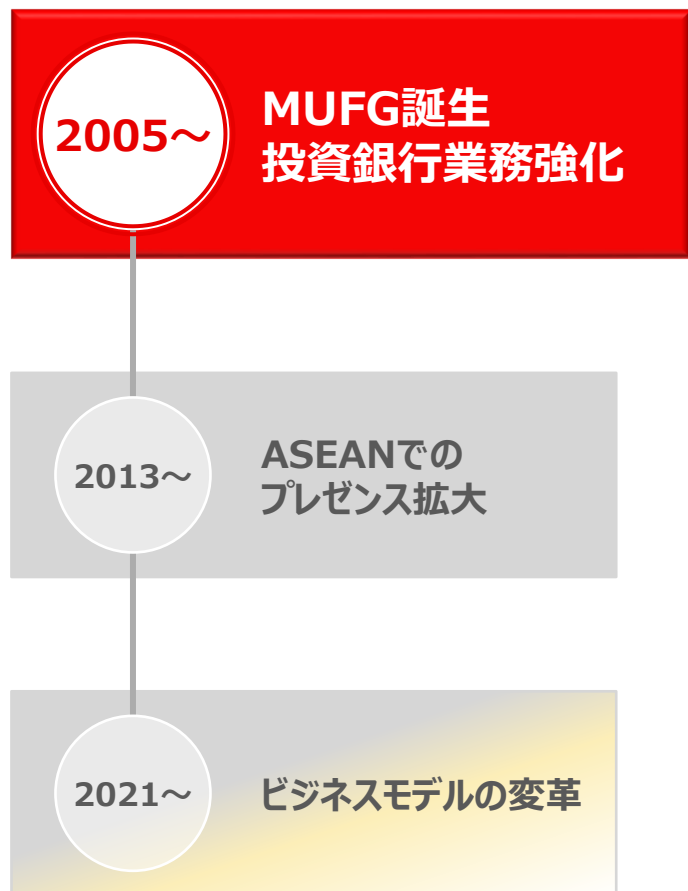
- auカブコム証券から三菱UFJスマート証券へ社名変更のうえ、完全子会社化
- 新サービスブランド **M エムット** 始動

2025年  
設立20周年



世界が進む  
チカラになる。

# MUFG誕生 – 投資銀行業務強化



## 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

# ASEANでのプレゼンス拡大

2005～  
MUFG誕生  
投資銀行業務強化

2013～  
ASEANでの  
プレゼンス拡大

2021～  
ビジネスモデルの変革

## 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（現First Sentier Group）を子会社化



# ビジネスモデルの変革

2005～  
MUFG誕生  
投資銀行業務強化

2013～  
ASEANでの  
プレゼンス拡大

2021～  
ビジネスモデルの変革

## 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への出資を加速

## 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

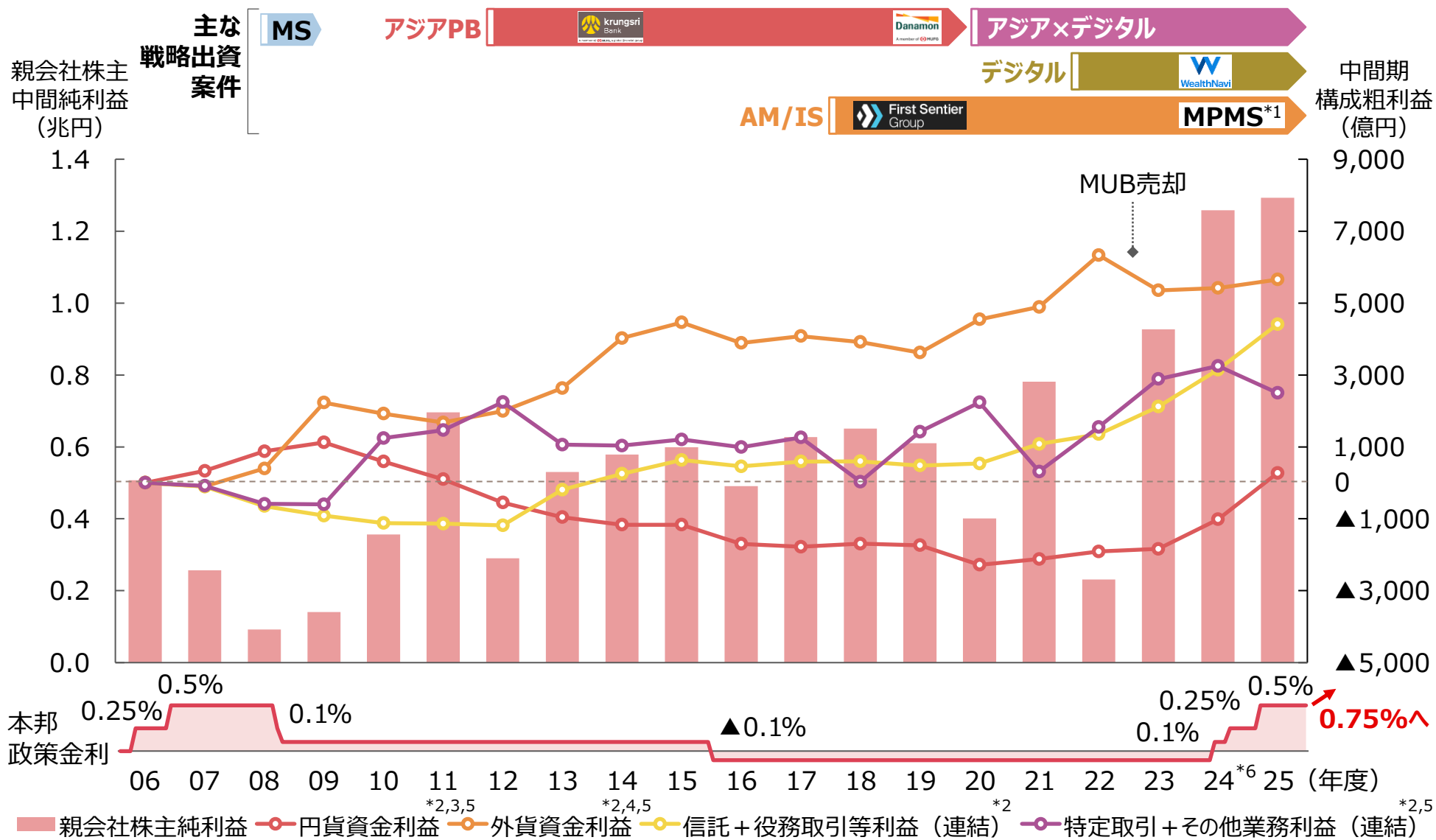
世界が進むチカラになる。

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。



# 親会社株主純利益と構成粗利益（中間期）



\*1 MUFG Pension & Market Services Holdings Limited \*2 管理計数。06年度中間対比の増減額 \*3 銀行、信託、ニコス、アコム。銀行、信託のみ子会社配当金を除く  
 \*4 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 \*5 22年度以降は投信解約益を調整 \*6 24年度中間期の構成粗利益は、KS決算期変更影響を除く

# 米国の通商政策等による影響

## 5月に懸念された影響



- 国家間の分断の加速
- 地政学リスクの高まり



- サプライチェーンの混乱



- 原材料・商品価格の高騰
- 消費マインドの低下



- スタグフレーション

- 日米合意を始め、米国と各国間で交渉進展あり
- 他方、米中対立懸念の高止まりなど、依然としてリスクは残る

- 各企業によるサプライチェーンの再編が継続中

- 著しい消費マインドの低下は見られず
- 日本では賃上げのモメンタムが継続

- 世界的な景気後退は回避される見込み
- 一方、インフレ等リスク再燃の可能性は残る

### 新たなリスク

- プライベートクレジット市場への不透明感等

## 現時点（10月）の見方

現時点で当社業績への影響は想定していないものの、状況を注視

# 2025年度業績目標と中間期までの進捗

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

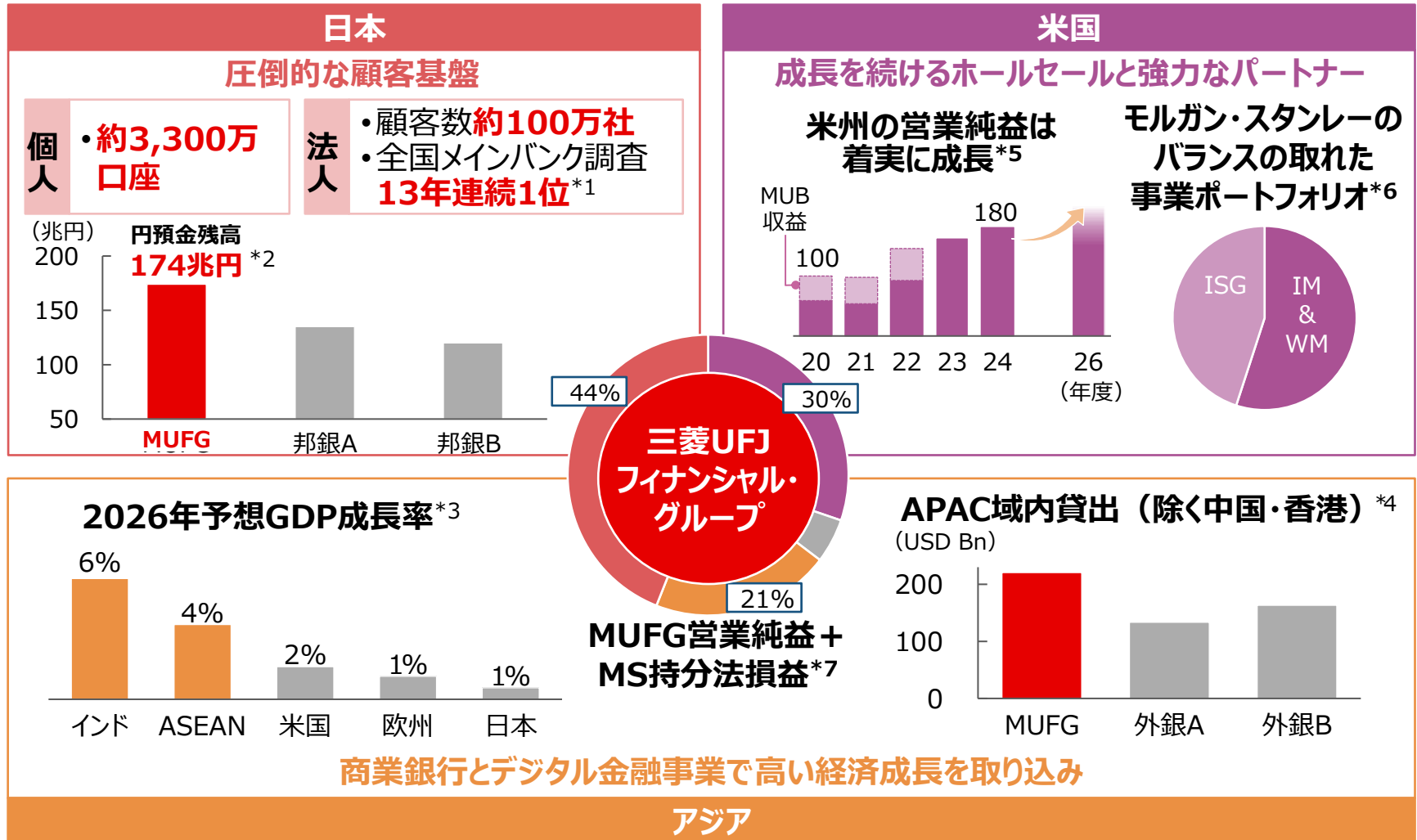
前年度比**+14%**<sup>\*1</sup>

MUFG連結（億円）	25年度中間期	業績目標	
	実績	25年度	期初目標比
1 業務純益	12,870	22,500	+500
2 与信関係費用総額	▲763	▲3,500	+0
3 経常利益	17,466	30,000	+1,500
4 親会社株主純利益	12,929	21,000	+1,000

\*1 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月へ変更した影響は除く

# MUFGの成長を支える戦略

# MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

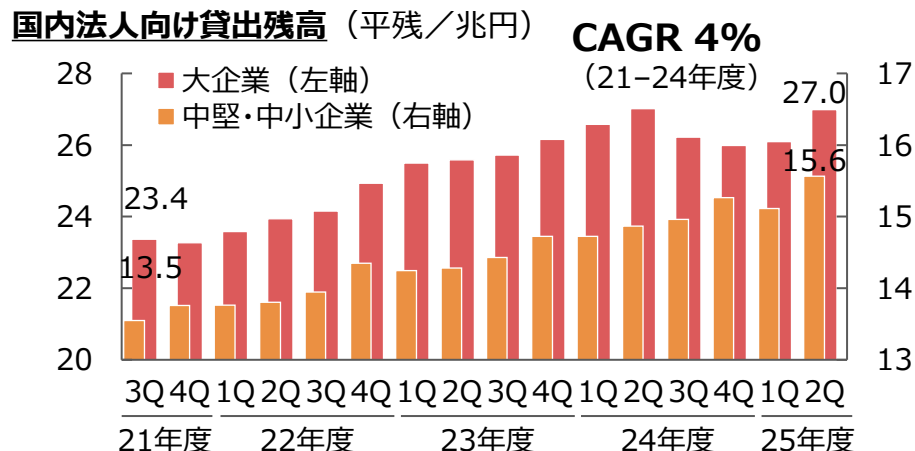


<sup>\*1</sup> (出典) 東京商工リサーチ25年「企業のメインバンク」調査 <sup>\*2</sup> MUFGは2行合算。他社は25年9月末時点で開示されている円貨または国内預金残高をもとに当社作成  
<sup>\*3</sup> (出典) IMF「World Economic Outlook Database, April 2025」 <sup>\*4</sup> MUFGはPB含む。他社は25年3月末時点の各社開示資料より当社計算 <sup>\*5</sup> 20年度実績を100とした計数  
<sup>\*6</sup> 粗利ベース ISG : Institutional Securities、IM : Investment Management、WM : ウェルスマネジメント (出典) MS Earnings Results <sup>\*7</sup> 24年度の管理計数

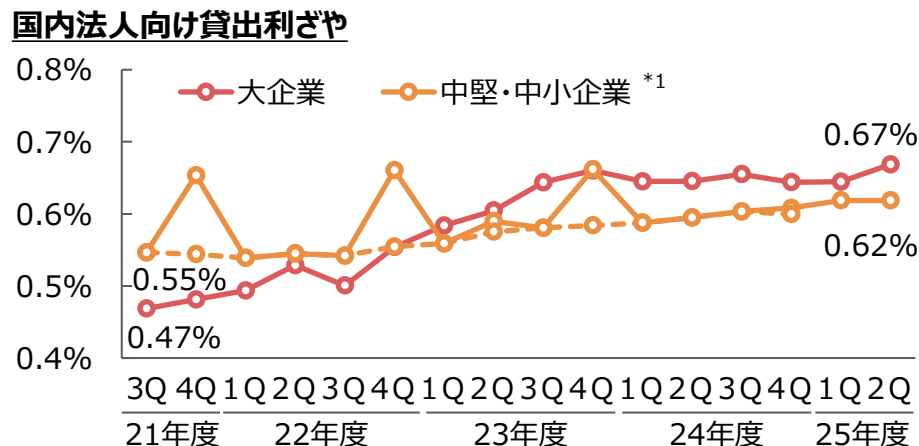
# 法人貸出・手数料収益

## 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



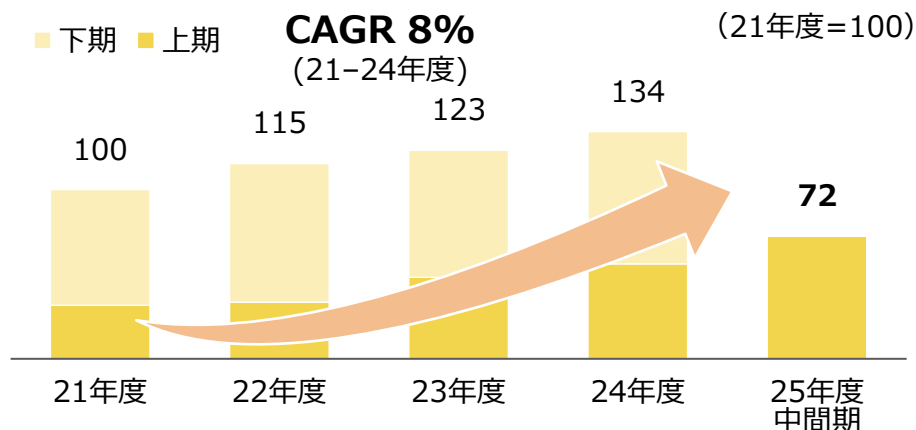
### M&AやLBOファイナンスの増加により利ざや改善



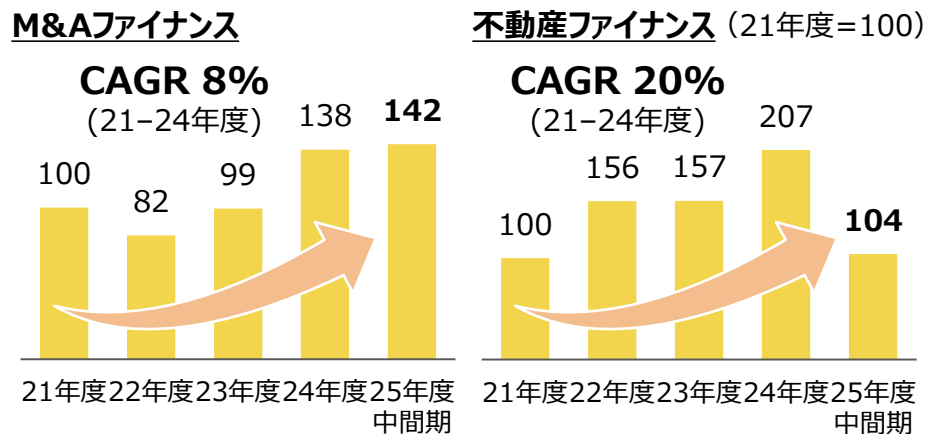
\*1 破線は、期末の利子補給一括計上の影響除き

## 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



# 24年度のリテールビジネス

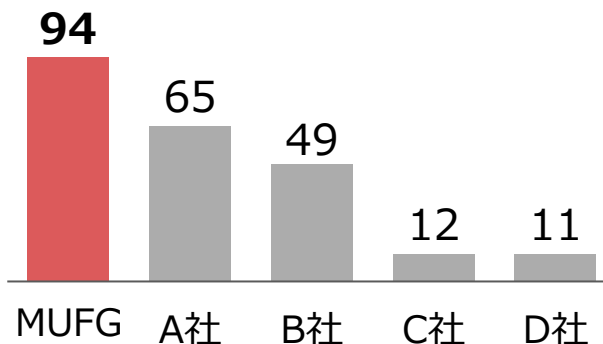
## MUFGの顧客基盤は国内随一

金利ある世界に入り、  
預金の価値は向上

圧倒的な顧客基盤は  
大きな強みである一方、  
競争は激化

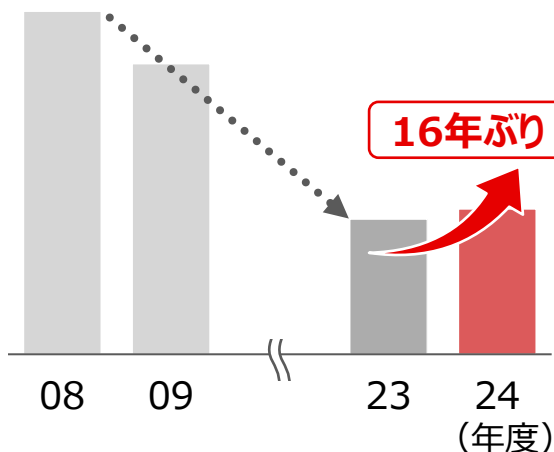
## 個人円預金残高

(25年3月末／兆円)

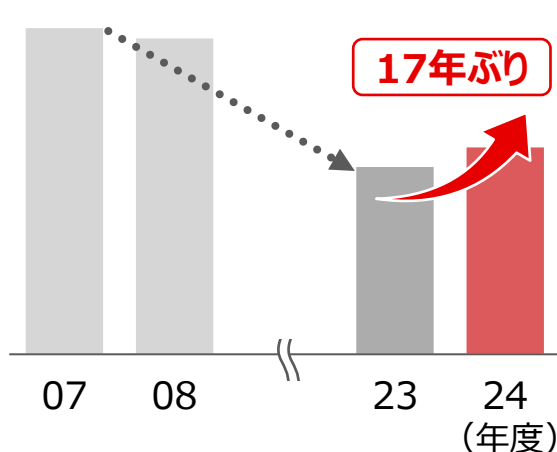


## 様々なキャンペーンを通じて、ダウントレンドを反転

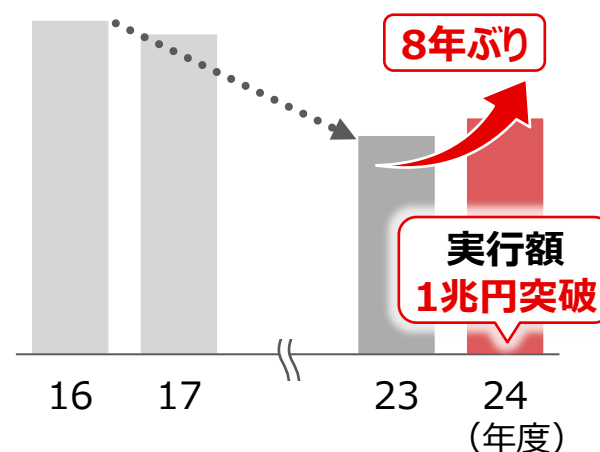
### 口座開設数



### カード会員数



### 住宅ローン残高



# 「エムット 」のリリース

## 便利で見やすくなった「三菱UFJ銀行アプリ」



## 身近でおトクなポイントアッププログラム

### 業界最大級のポイント還元率

特定加盟店で  
常に**7%**還元

条件達成時  
最大**20%**

### 業界最大級の特定加盟店数

合計**30**ブランド

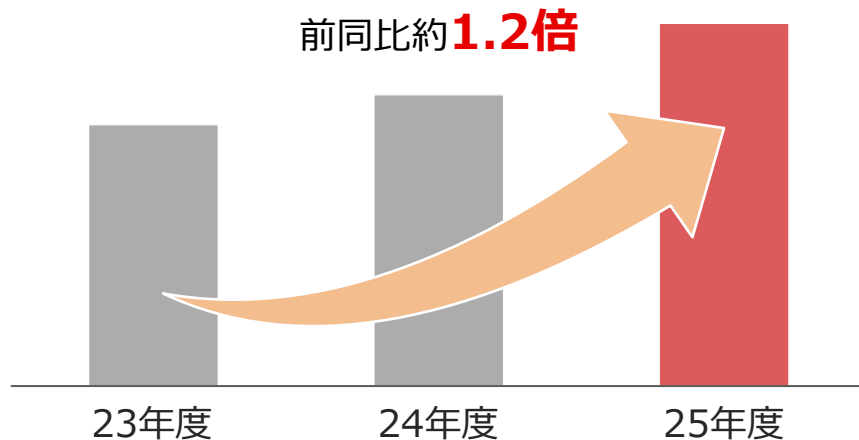




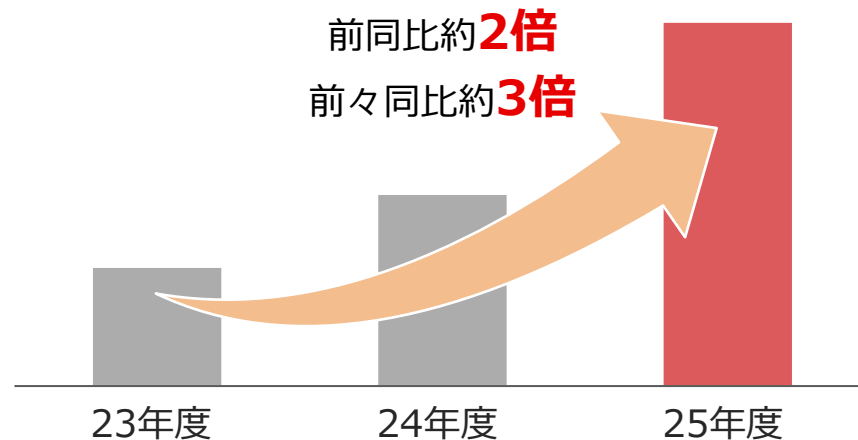
# 「エムット 」リリース後の反応

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**<sup>\*1</sup>と向上

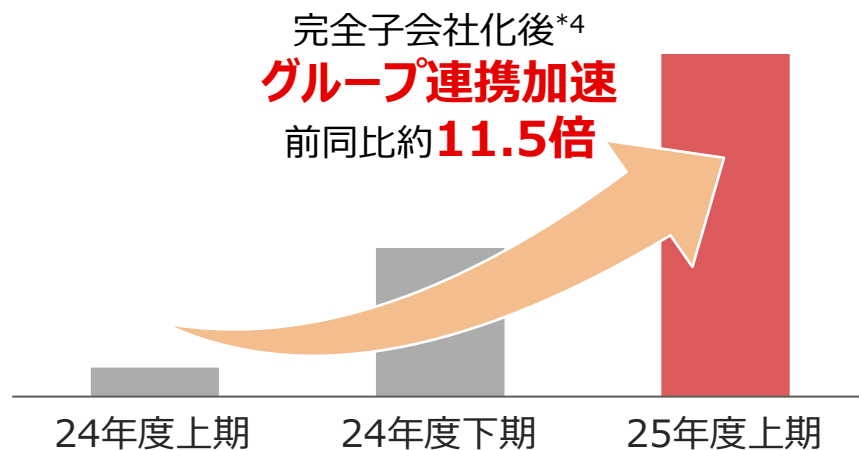
## 新規口座開設数<sup>\*2</sup>



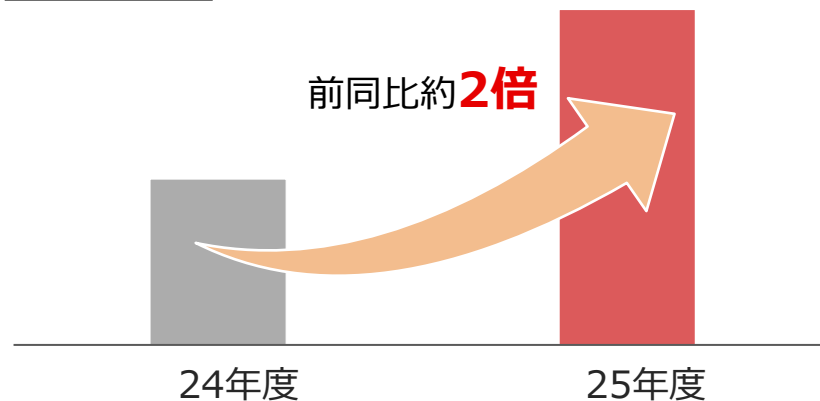
## カード発行数<sup>\*2\*3</sup>



## eスマート証券仲介口座開設数



## 「WN for 三菱UFJ銀行」<sup>\*5</sup>における 口座開設数<sup>\*2</sup>



\*1 ニコスのWebチャネルにおける申込

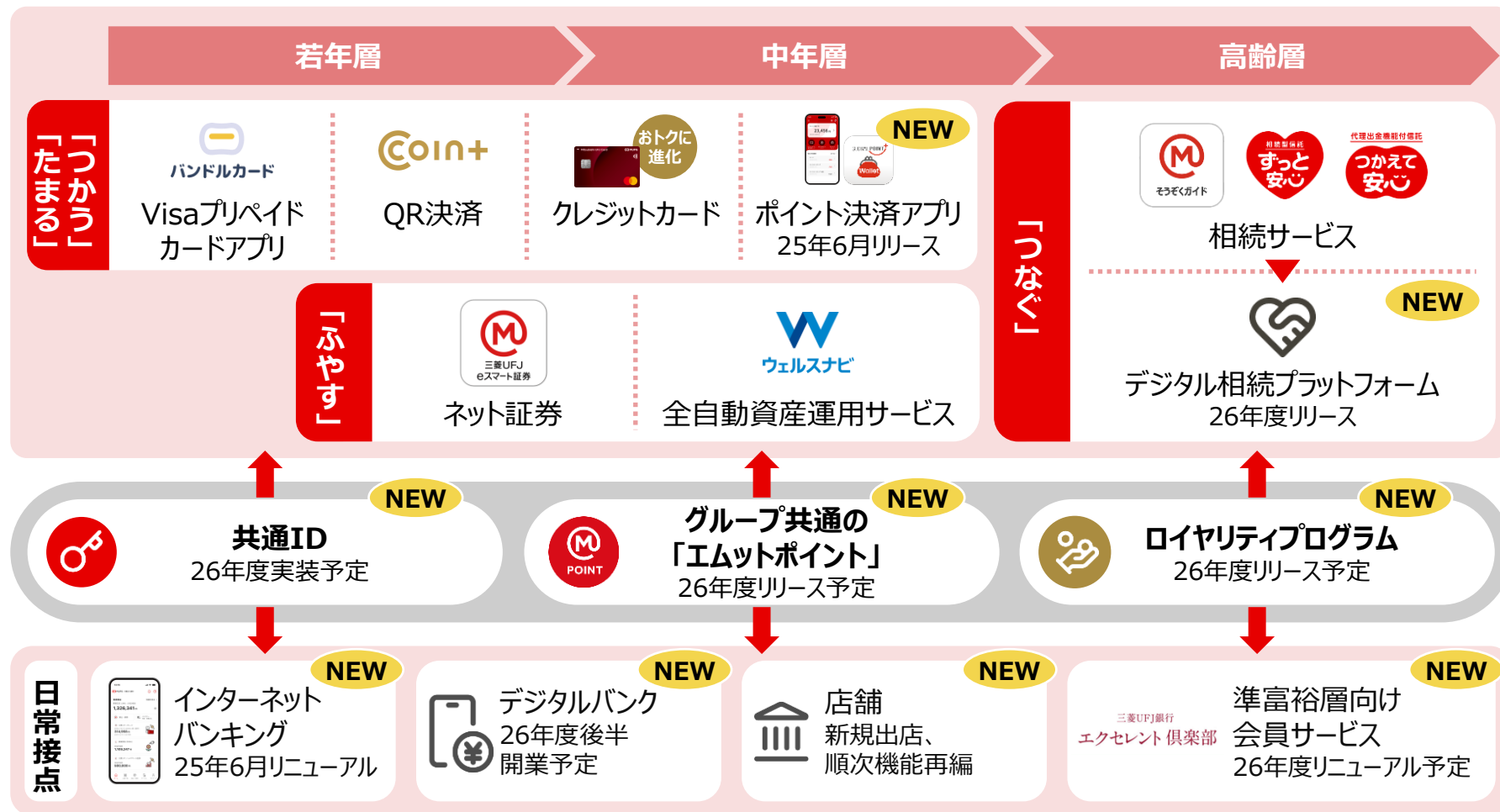
\*2 エムットリリース後期間（6月～9月）の比較

\*3 三菱UFJカード等の発行枚数

\*4 2025年1月31日

\*5 WealthNavi for 三菱UFJ銀行

# つながるほどおトクで便利



エムットはお客さまの体験起点でお金にまつわるすべてをサポートする「ライフステージ総合金融サービス」

# リテール領域における新しい顧客体験の創出・検討

## 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



- 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



- 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

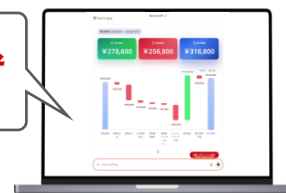
Instant Checkout\*3



- 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

入出金・振込  
データを分析



- 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 AI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

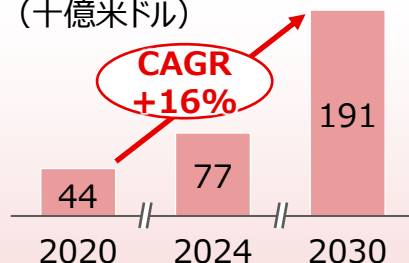
# 米州での強み

## 米州の事業環境

### 旺盛なデジタルインフラ需要

#### DC向け新規投資額予測<sup>\*1</sup>

(十億米ドル)



### M&A需要の回帰<sup>\*2</sup>



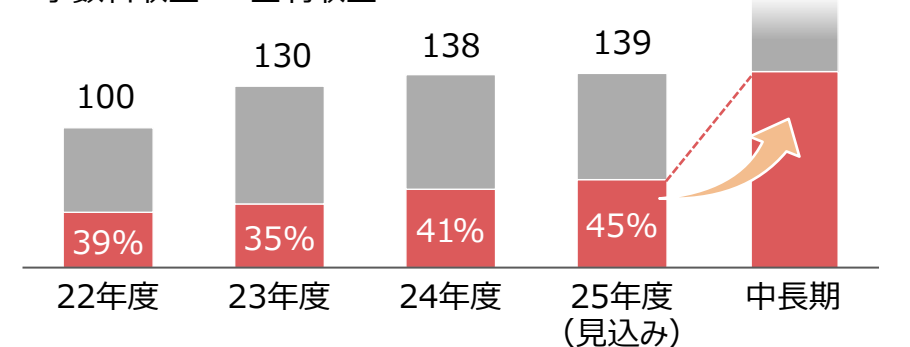
モルガン・スタンレーとの協働の深化も通じ、需要を捕捉

## 米州ビジネスの推移

### 米州粗利<sup>\*3</sup>

(22年度=100)

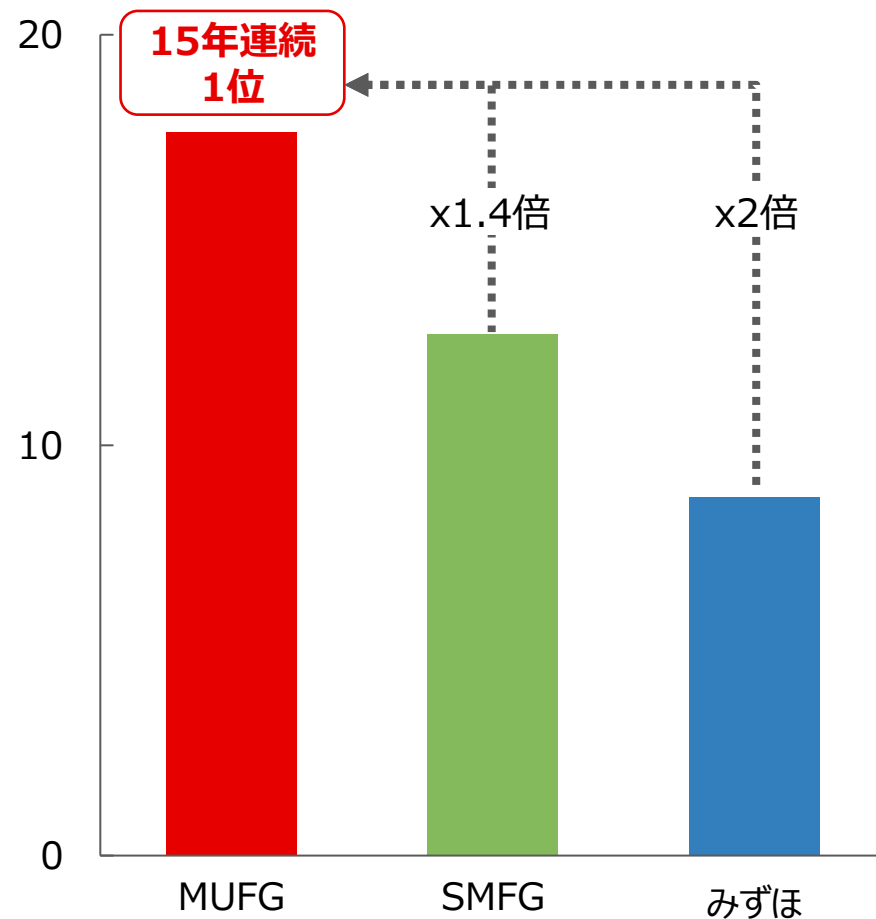
■ 手数料収益 ■ 金利収益



## プロジェクトファイナンスのプレゼンスは圧倒的

### マンドートアレンジャー (米州)<sup>\*4</sup>

(十億ドル)



<sup>\*1</sup> Deals Business Intelligence (出所：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

<sup>\*3</sup> 米ドル建ての管理計数を相対化。22年度はMUB売却勘案後の暫定計数 <sup>\*4</sup> 24年度 (出所) LSEG

<sup>\*2</sup> (出所) Dealogic、Cortex (2025年9月30日時点)

# モルガン・スタンレーとの提携

## MS協働の深化・拡大

### グローバル投資銀行業務

- MSとのJoint Marketingを通じ、グローバル大型案件を実現

協働先  
約400社

米



AIデータ  
センター設備  
投資資金

USD 2.6Bn

米



JDE Peet's  
社  
買収

EUR 16.2Bn

亜



Iveco  
グループ  
買収

EUR 3.8Bn

ローン共同主幹事

MS : M&Aアドバイザー

- それぞれが強みを持つマーケットで互いの運用商品を販売

国内

MSIM\*1  
米国株ファンド\*2

MUFGが販売

新規公募投信  
当初設定額  
25年 Top10

海外

MUAM  
日本株ファンド

MSIMが販売

資産運用残高  
2年で約5倍

受財

市場

WM

- プライベートクレジット新会社\*3の業務開始・同領域における協働深化

- MS知見を活用しアドバイザー型モデル高度化・MUFG@Work推進

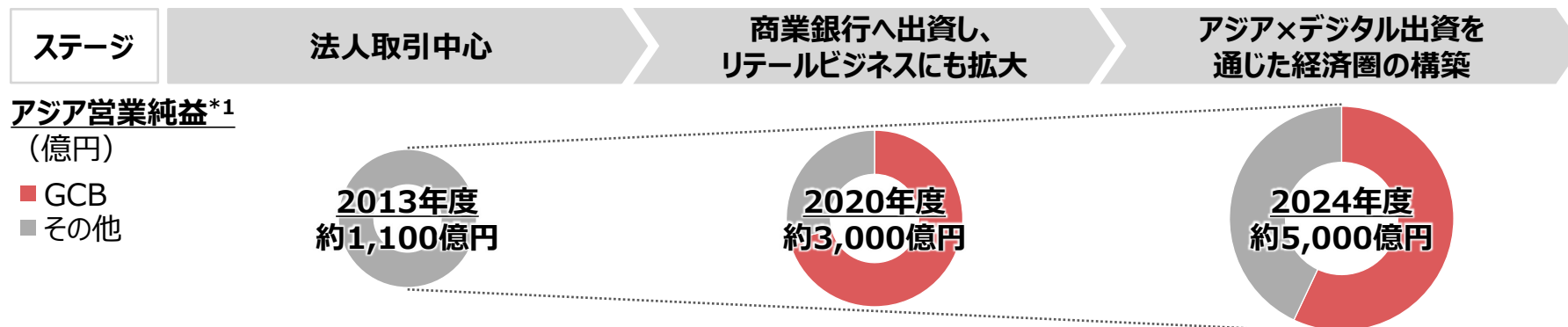
\*1 Morgan Stanley Investment Management

\*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

# アジア戦略

MUFGのアジア戦略は事業ポートフォリオの多様化により、形を変えながら成長してきた



## なぜアジア？

高い経済成長を取り込むにはアンバント層へのアプローチがカギ

アンバント  
層の割合\*2

~45%

4%

4%

2%

2026年  
GDP  
成長率  
予測\*3

4%

2%

2%

1%

ASEAN

米国

欧州

日本

## MUFG経済圏の拡大

24年度

主要デジタル決済プレイヤーに出資



ascend  
money

タイの10人に7人が利用



mynt  
finance for all

フィリピンの10人に8人が  
利用

\*1 管理計数。13年度と20年度、24年度はそれぞれ異なるレートを使用。20年度と24年度は為替変動による増加影響を含む。24年度はKS決算期変更影響除き

\*2 出所：Global Index, Global Finance \*3 出所：IMF

# インドでの戦略

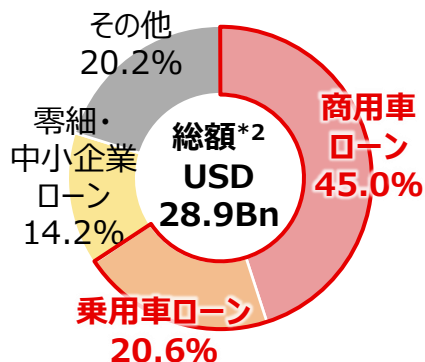
## インド大手ノンバンクShriram Finance社へ出資



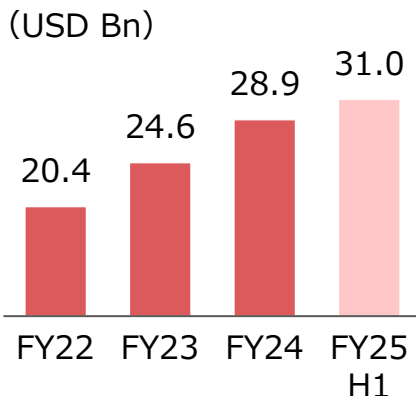
### Shriram Finance社とは？

- ・ インドで第2位の貸出規模、当期純利益、時価総額のリテールノンバンク
- ・ 中小零細企業や個人事業主向けの車両ファイナンスを通じ、インドの社会インフラ・ロジスティクス基盤を支援
- ・ 運送事業者と草の根のリレーションを数世代に亘り構築し、ブランドはインド全域で浸透
- ・ ROEは安定的に15%以上を維持

### 貸出残高の商品別内訳\*1



### 持続的な貸出残高拡大\*2



## インド市場の成長性

人口増加



GDP高成長

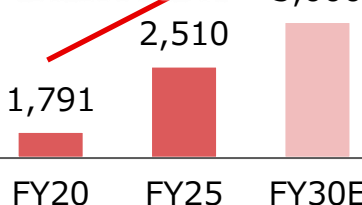


### 中古商用車・乗用車販売台数予測\*3

#### 中古商用車販売台数

(Thousand)

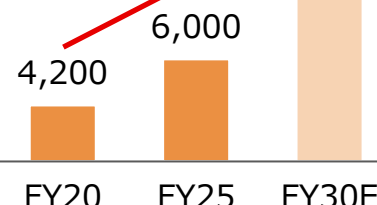
CAGR : 5.3%



#### 中古乗用車販売台数

(Thousand)

CAGR : 8.0%



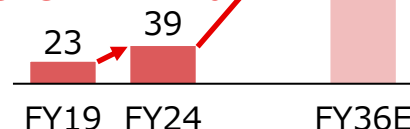
### 中古商用車・乗用車貸出の残高推移\*3

#### 中古商用車ローン残高

(USD Bn)

CAGR : 12.5-15.5%

CAGR : 11.1%



#### 中古乗用車ローン残高

(USD Bn)

CAGR : 16.5-18.3%

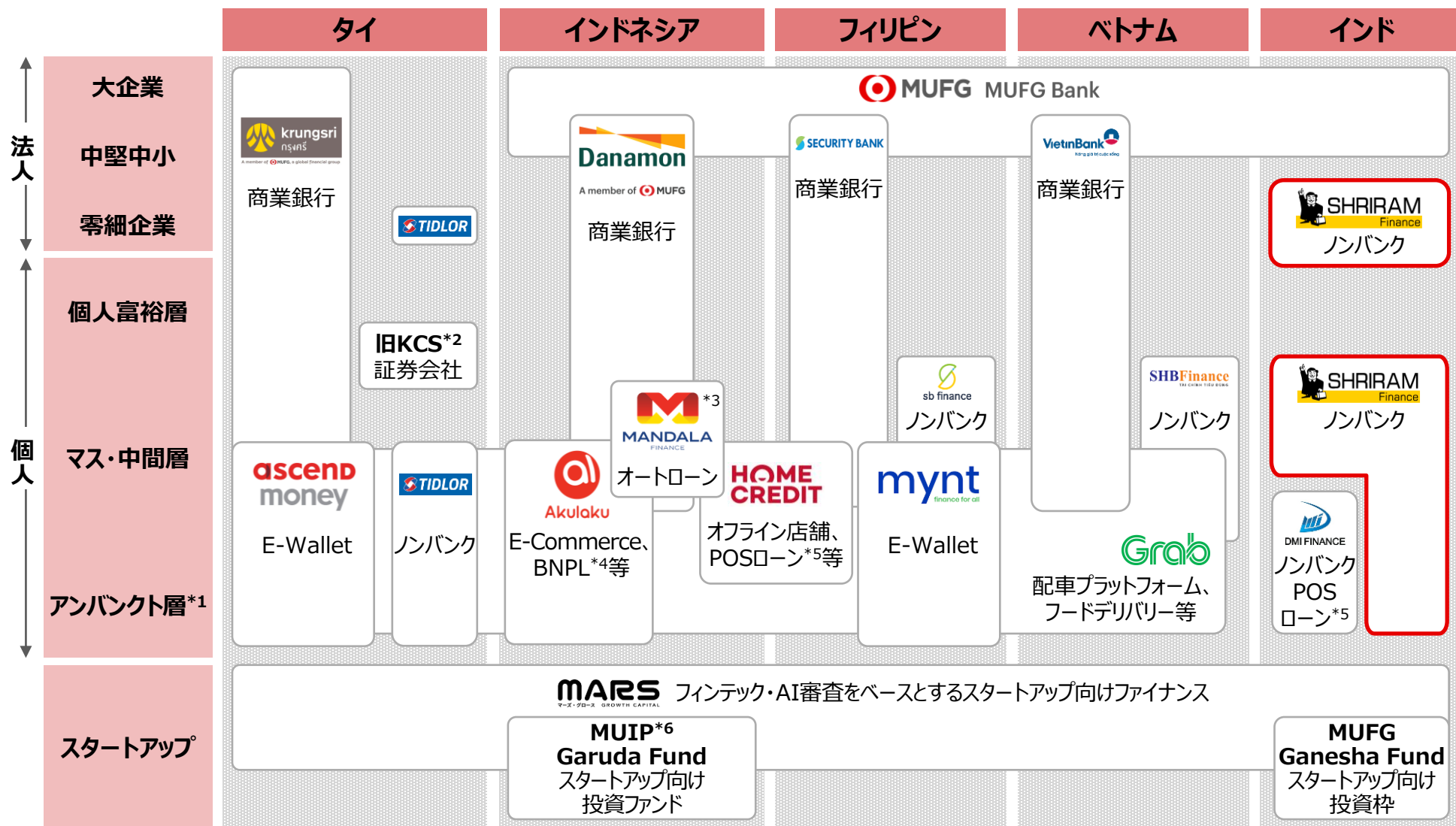
CAGR : 14.9%



\*1 2025年3月31日時点

\*2 3月期決算 \*3 (出所) JETROLレポート、第三者調査機関による調査結果をもとに当社作成

# MUFGのアジアフランチャイズ



\*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イノベーション・パートナーズ



# 中長期ROE目標の見直し

中長期  
ROE  
目標

9-10%

**12%程度**  
(東証定義)

## 日本の成長創出

- 新たな産業の共創と事業変革の促進
- パーパスをよりどころとした社会課題の解決



## 事業ポートフォリオの強化

- 成長投資(AM/IS、アジア×デジタル)
- 成長領域での規律あるリスクテイク



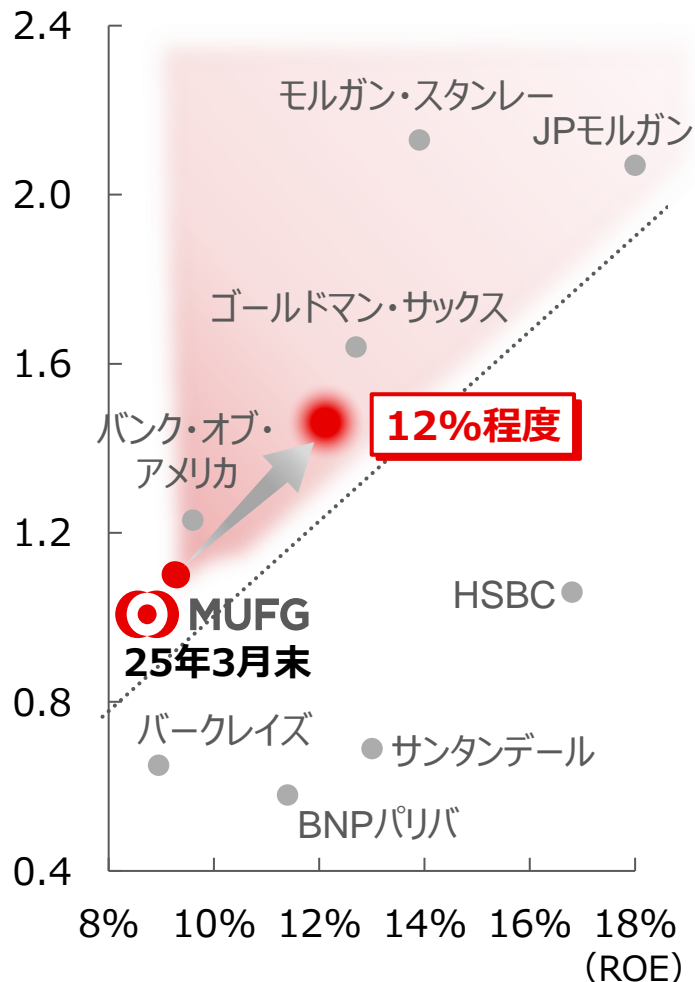
安心・安全なサービス



## 株主還元

- 累進的配当の継続
- 機動的な自己株式取得

(PBR) ● MUFG\*1 ● グローバルの競合他社\*2

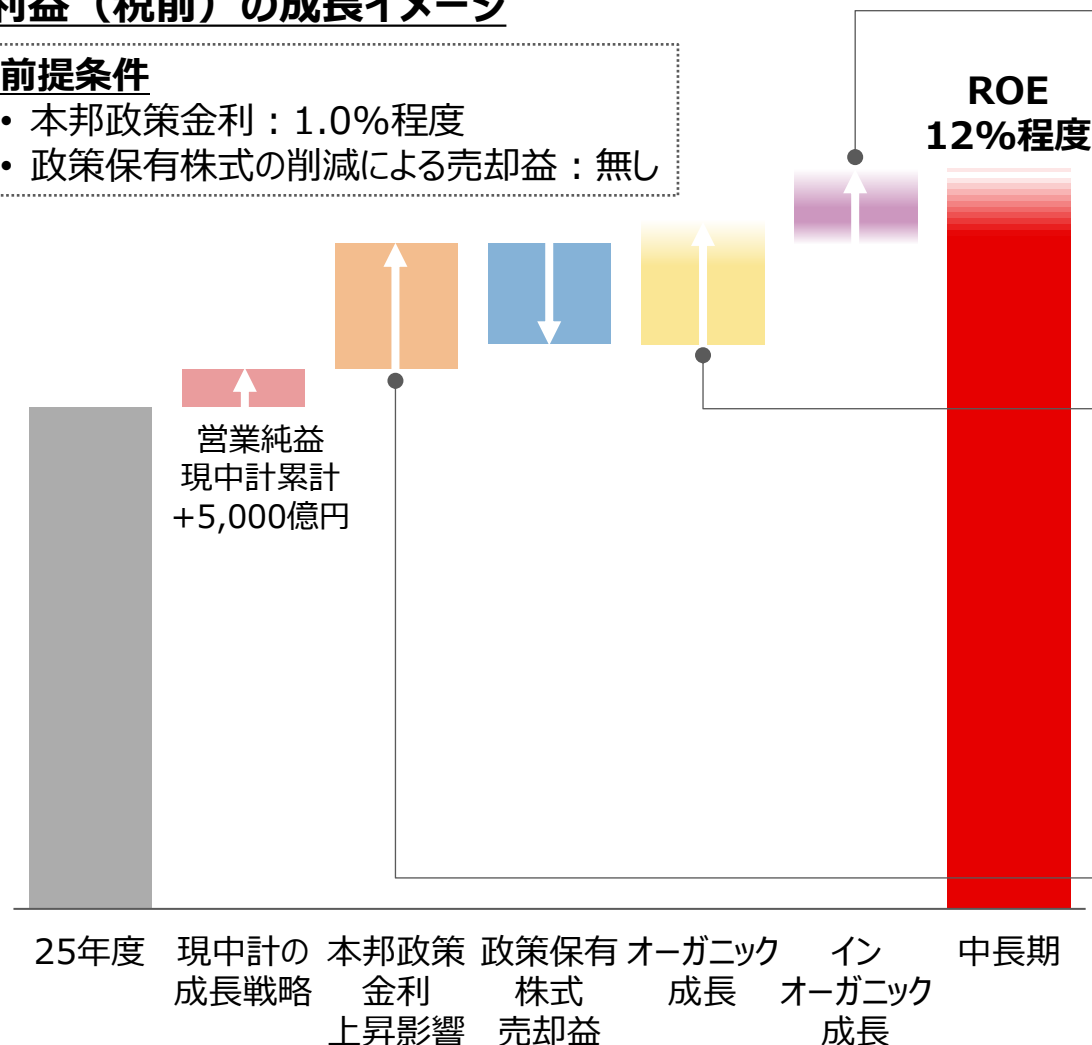


# 中長期ROE目標12%程度への道

## 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ROE 2桁
- 新たな産業の共創

#### アジア

- アジアビジネス  
収益1.6倍<sup>\*1</sup>

#### 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

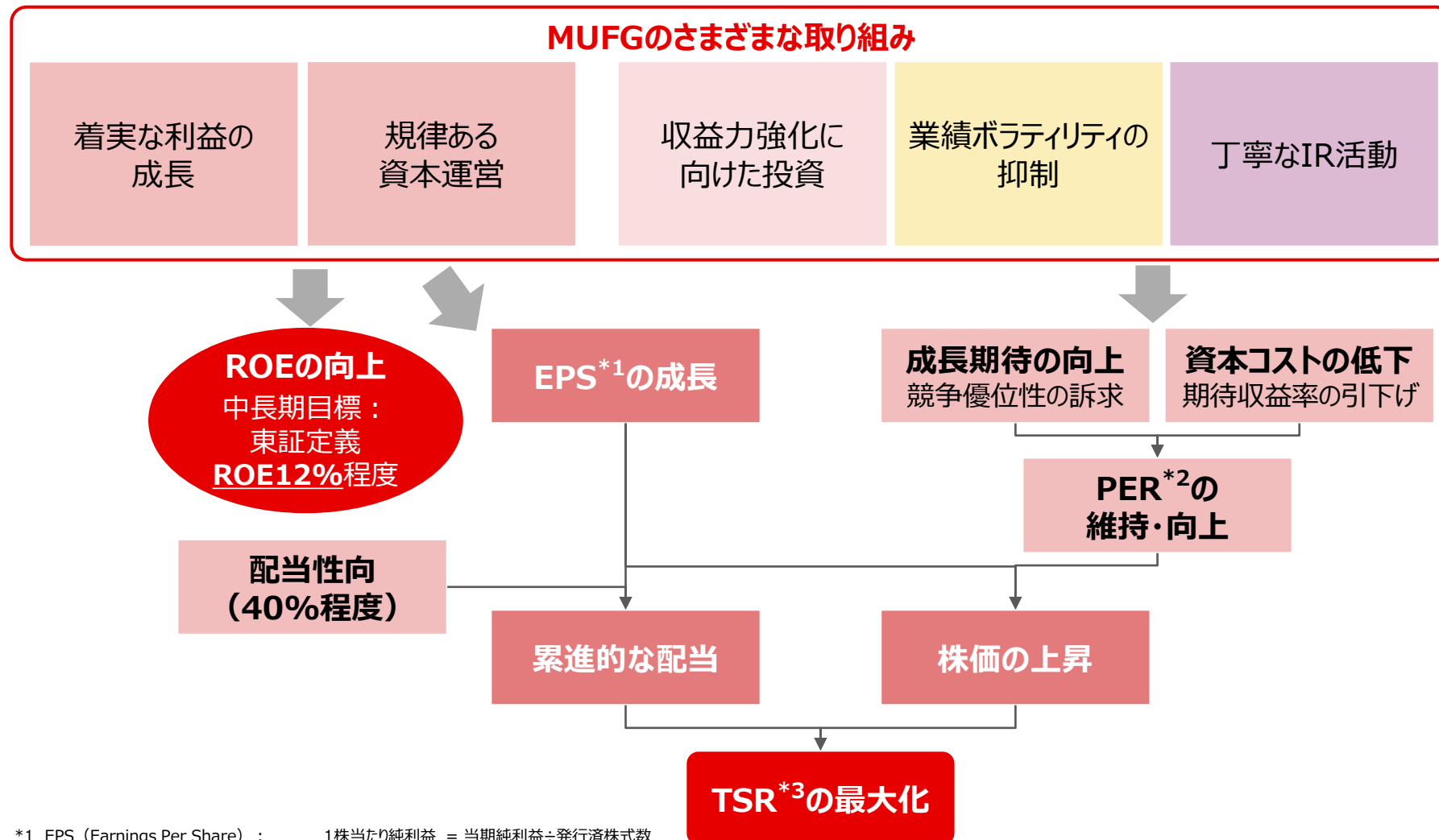
～0.5%： +1,300億円  
0.5%～1.0%： +3,600億円

※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

株主価値向上に向けて

# 株主価値向上に向けた取り組み



\*1 EPS (Earnings Per Share) : 1株当たり純利益 = 当期純利益 ÷ 発行済株式数

\*2 PER (Price Earnings ratio) : 株価収益率 = 株価 ÷ EPS

\*3 TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り = 株価上昇率 + 配当利回り

# 株主還元

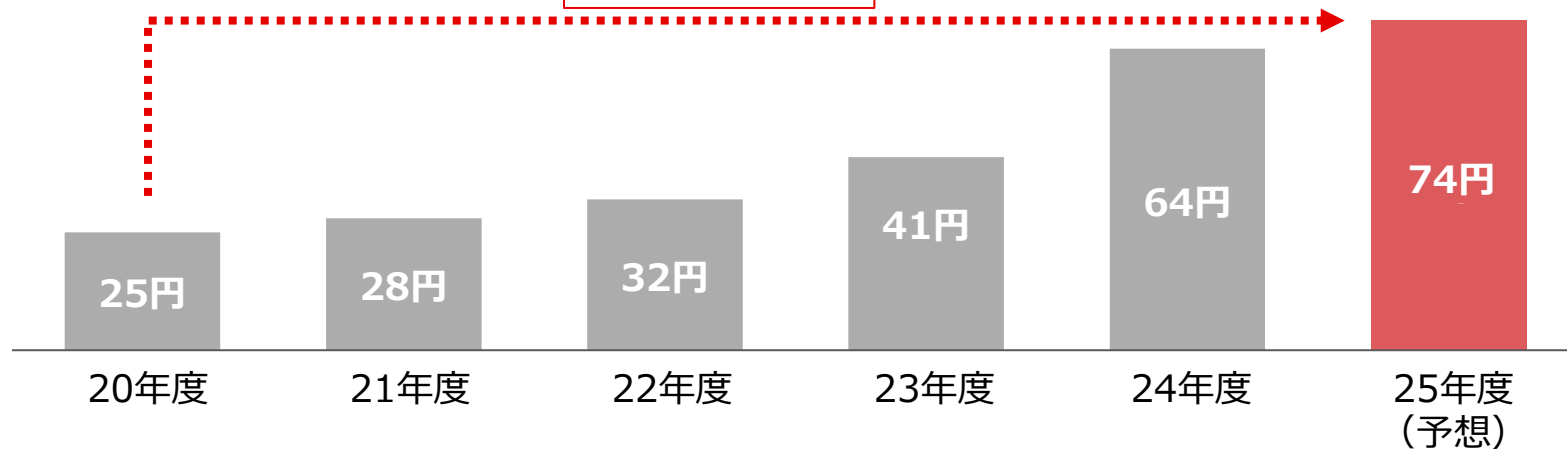
## 配当

**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

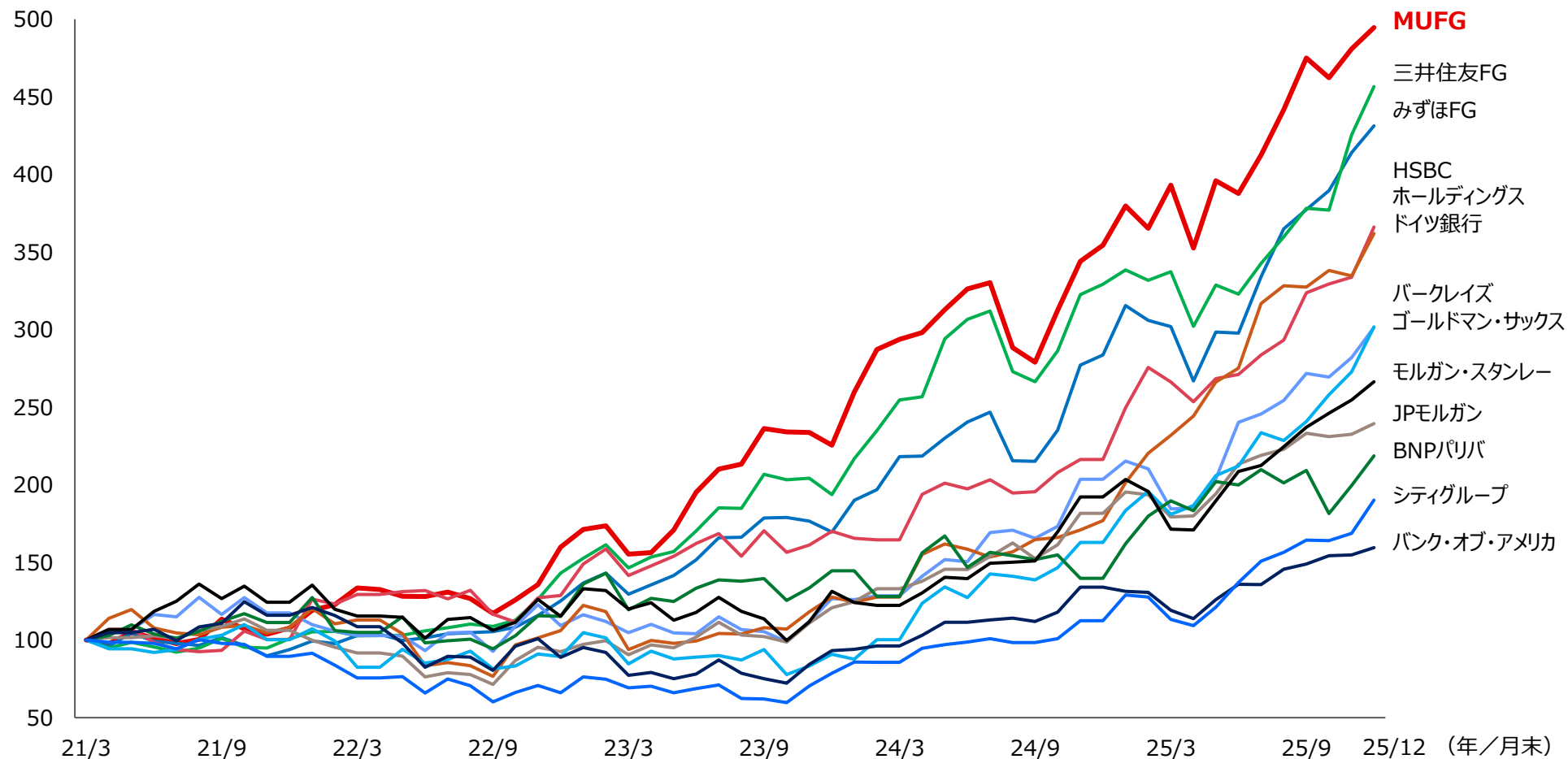
**約3倍**



	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度 (予想)
配当総額	3,218	3,571	3,900	4,880	7,420	8,440
自己株式取得額	-	1,500	4,500	4,000	4,000	5,000
総還元額	3,218	5,071	8,400	8,880	11,420	13,440
親会社株主純利益	7,770	11,308	11,164	14,907	18,629	21,000
総還元率	41.3%	44.8%	75.2%	59.6%	61.3%	64.0%
配当性向	40%程度	31.7%	35.3%	32.9%	40.0%	40.2%

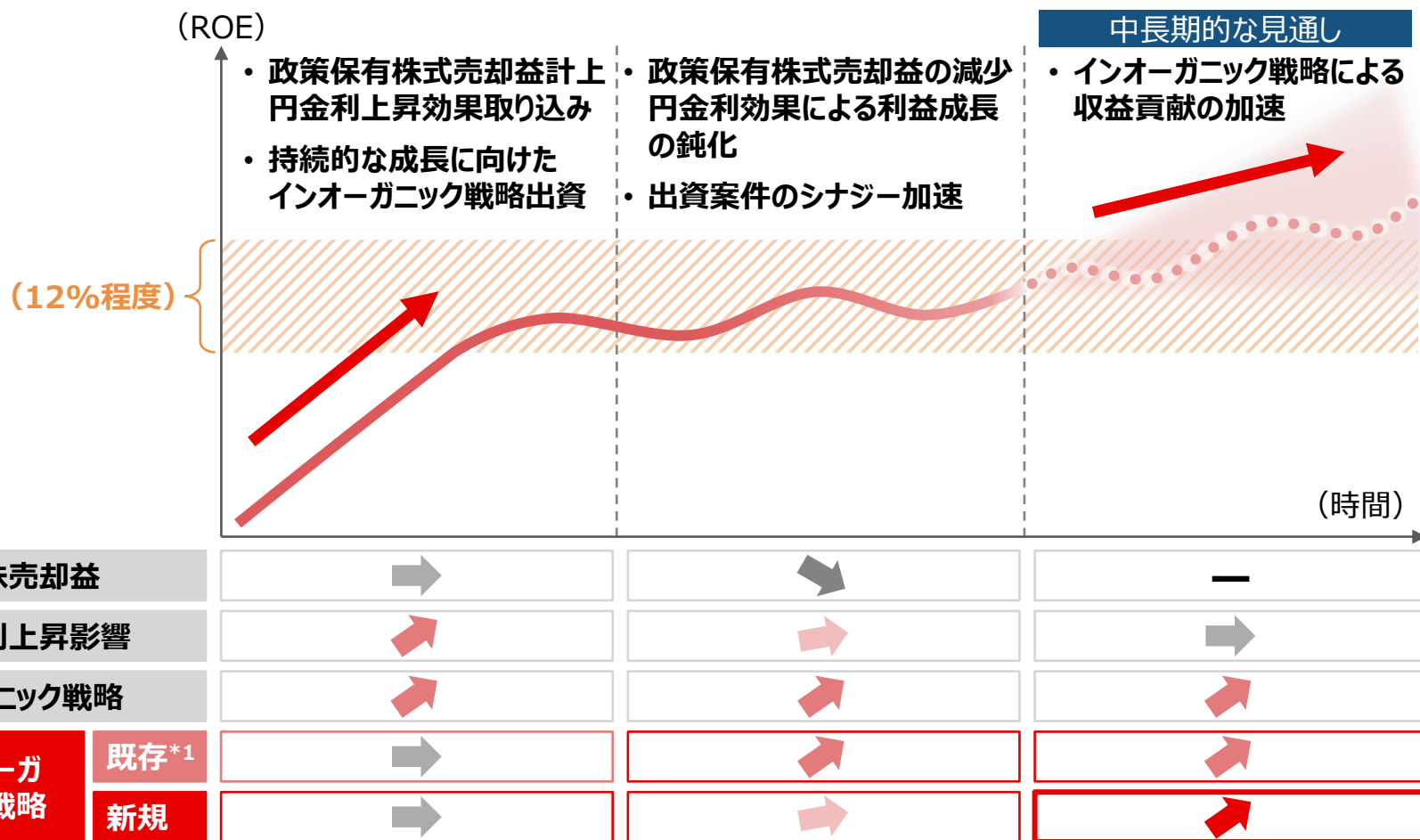
# TSR (株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値 = 100)



# Appendix

# 中長期ROE目標12%程度へのイメージ



\*1 パートナーバンクを除く、デジタル関連出資先



# デジタルアセットへの取り組み

## 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\*1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、それを用い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



三菱UFJ銀行



三菱商事



三菱UFJ信託銀行

prog///at

### 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邦銀として唯一参画

#### 参加銀行



## セキュリティトークン（ST）／アセットトークン化

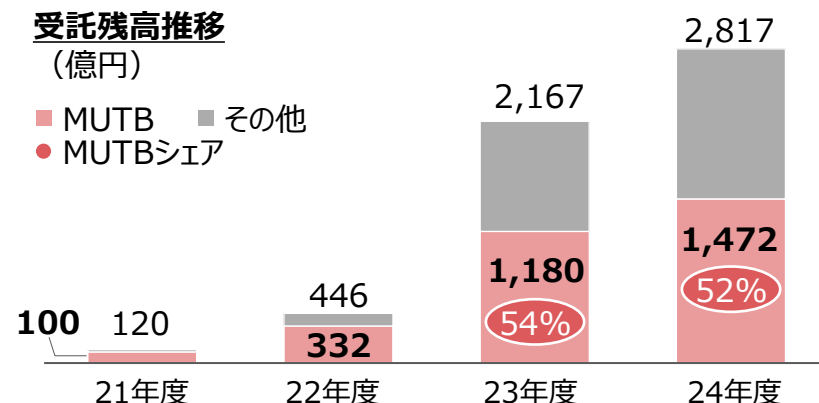
### 不動産ST

### 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

25年度も国内過去最大となる汐留シティセンターの共有持分1,147億円\*2をMUTBが受託

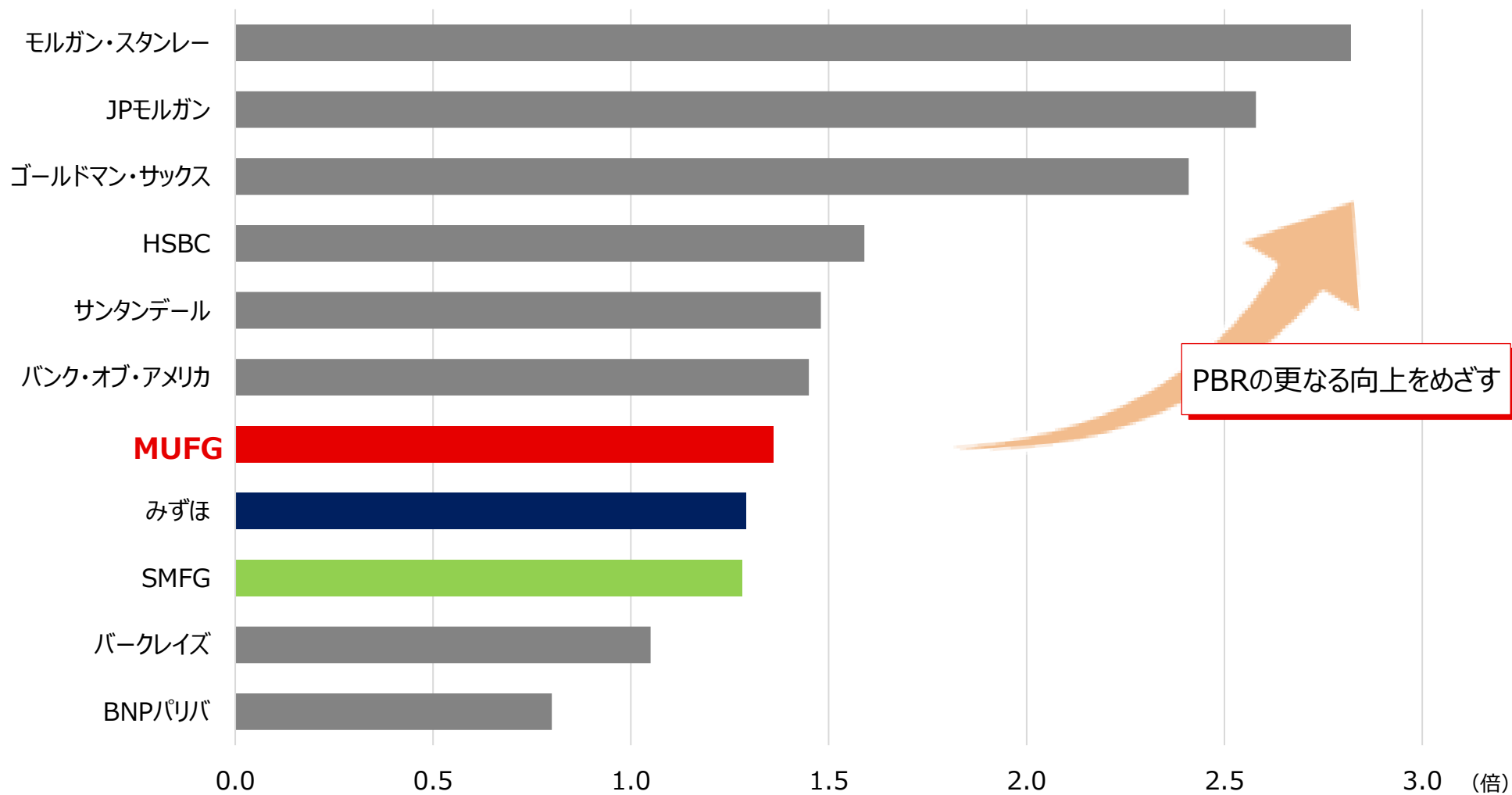
#### 受託残高推移 (億円)



- スマホ完結型のデジタル証券取引サービス「ASTOMO」リリース



# 競合他社のPBR\*1



\*1 2025年12月末時点（出所）Bloomberg

# 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。