

デジタルトランスフォーメーション戦略

2017年9月11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、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、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。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

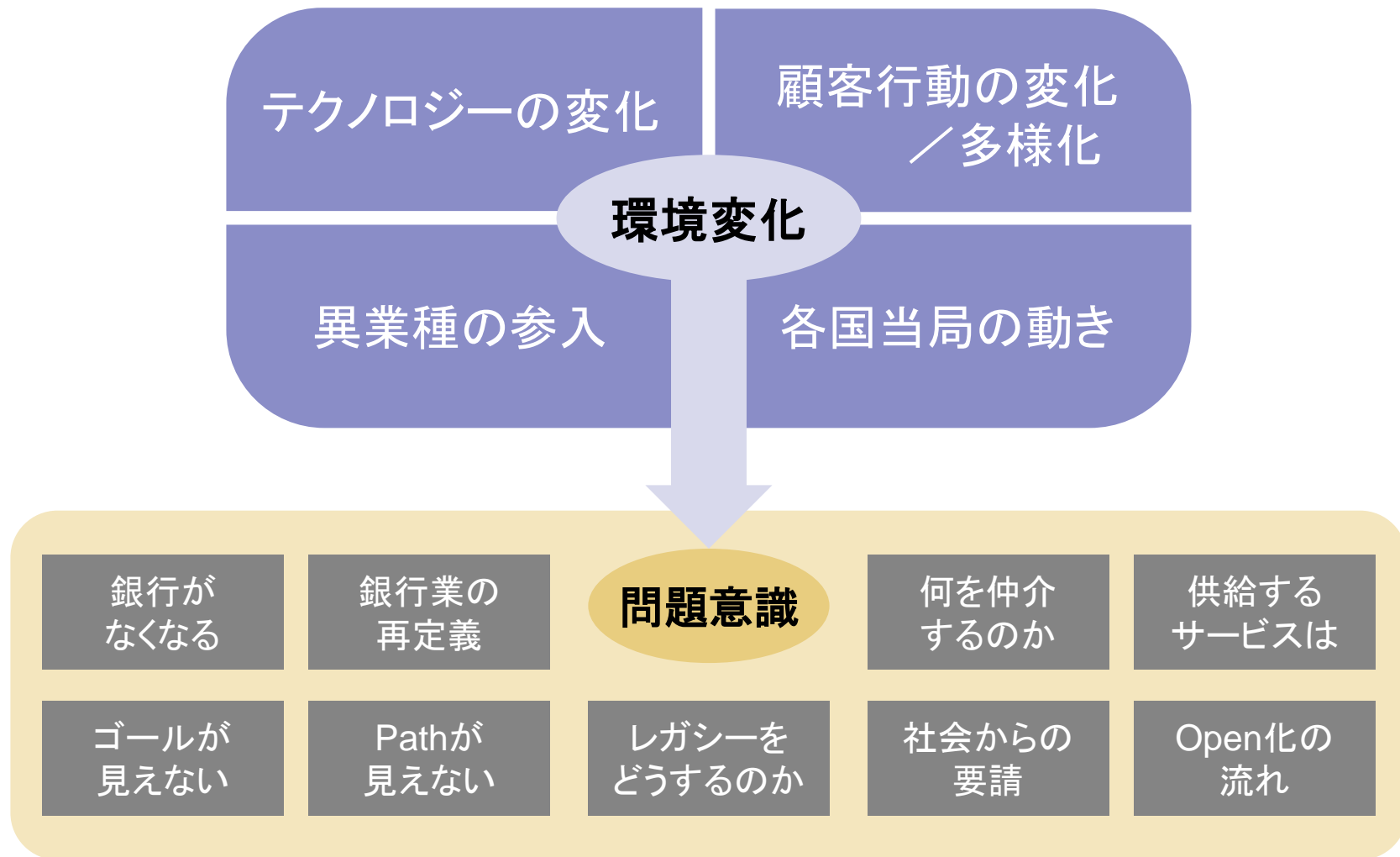
また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

目次

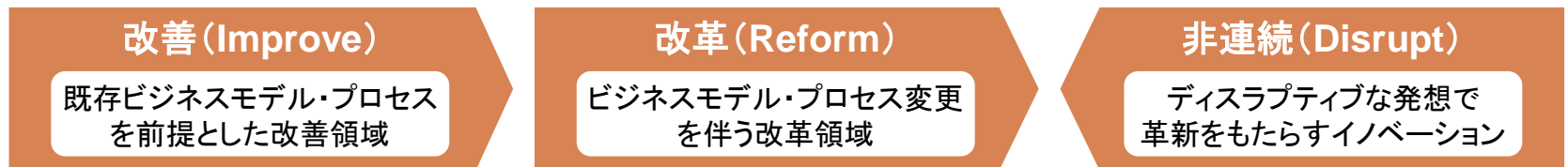
1. MUFPGの取り組み方針	4
2. 戦略全体像	10
3. 主な取り組み領域(イノベーション)	14
4. オープンイノベーションへの取り組み	20
5. カルチャー改革	28
6. ITアーキテクチャ戦略	31

1. MUFGの取り組み方針

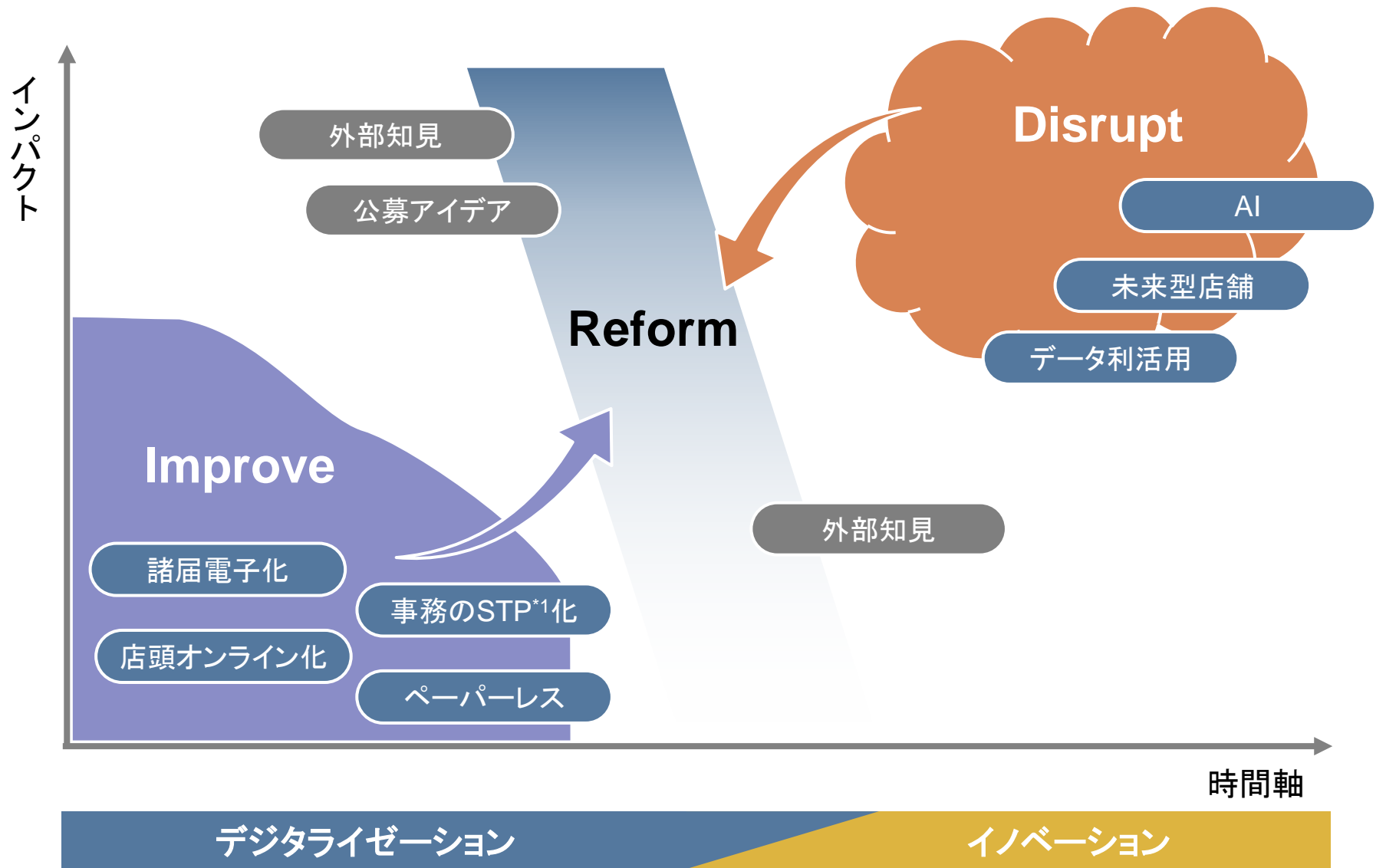
MUFGの取り組み方針 — 外部環境の変化と問題意識



MUFGの取り組み方針 — 4つの改革とMUFGのアプローチ



MUFGの取り組み方針 — デジタイゼーションとイノベーション



*1 Straight-Through Processing

MUFGの取り組み方針 – MUFG再創造イニシアティブ

- シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ一体型の経営を通じ、お客さま・社員・株主その他のステイクホルダーに最善の価値を提供。課題解決型のビジネスを展開することで、持続的な成長と、よりよい社会の実現への貢献をめざす

方針決定
17年5月

詳細設計・先行実施
～18年3月

本格実施
18年4月～

営業純益効果
3,000億円

=

トップライン
1,800億円

+

コスト削減
1,200億円

(注) 計数効果は23年度における概数

1. グループベースでの顧客・事業軸運営の強化

- (1) ウェルスマネジメント戦略の推進
- (2) エンティティ・地域の壁を超えた大企業取引の強化
- (3) アセットマネジメント事業の強化
- (4) 決済プラットフォームの強化

2. デジタルを活用した事業変革

- (1) お客さまの利便性向上
- (2) 業務プロセス改革
- (3) 国内外でのチャネル変革

3. 生産性向上に向けたイニシアティブ

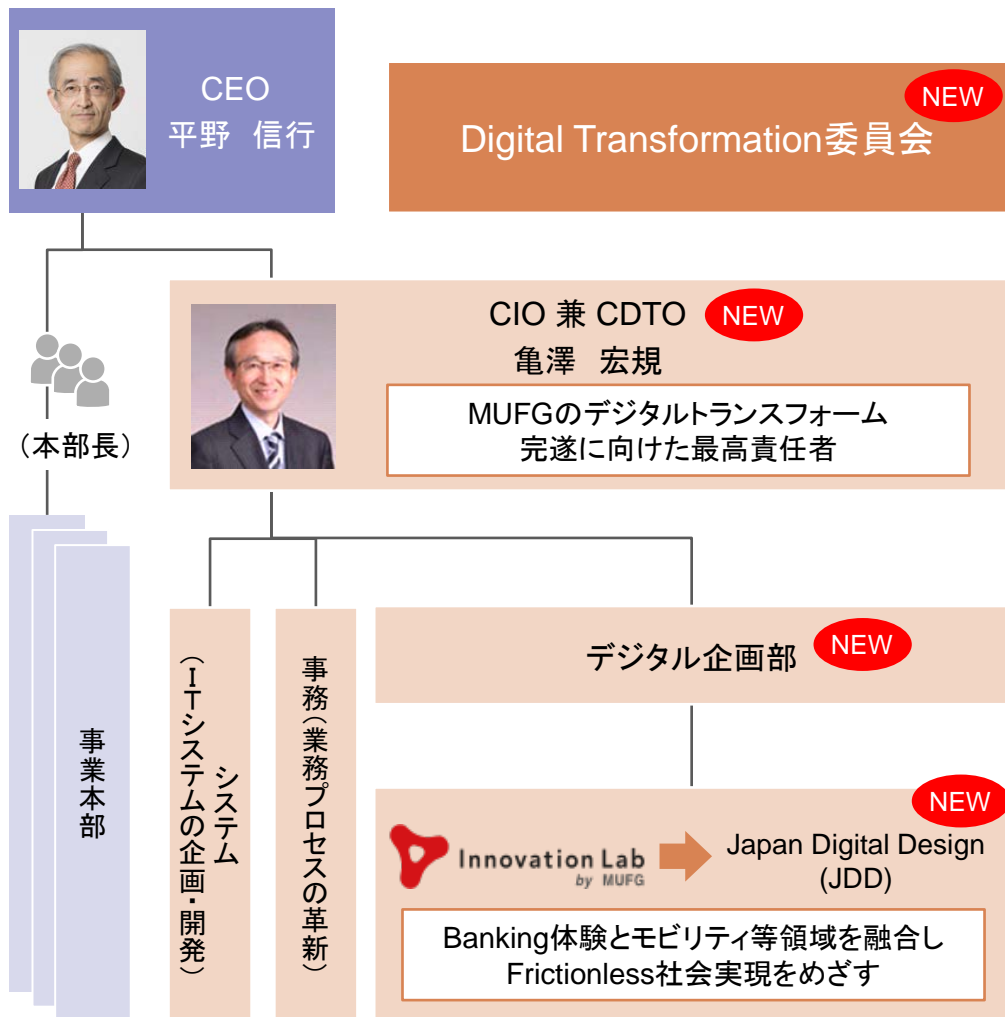
- (1) 出資先見直し(ポートフォリオの入替も)
- (2) エンティティの枠を超えた人材活用
- (3) 働き方改革(お客さまに向き合う時間の創出)

4. グループの経営体制の再構築

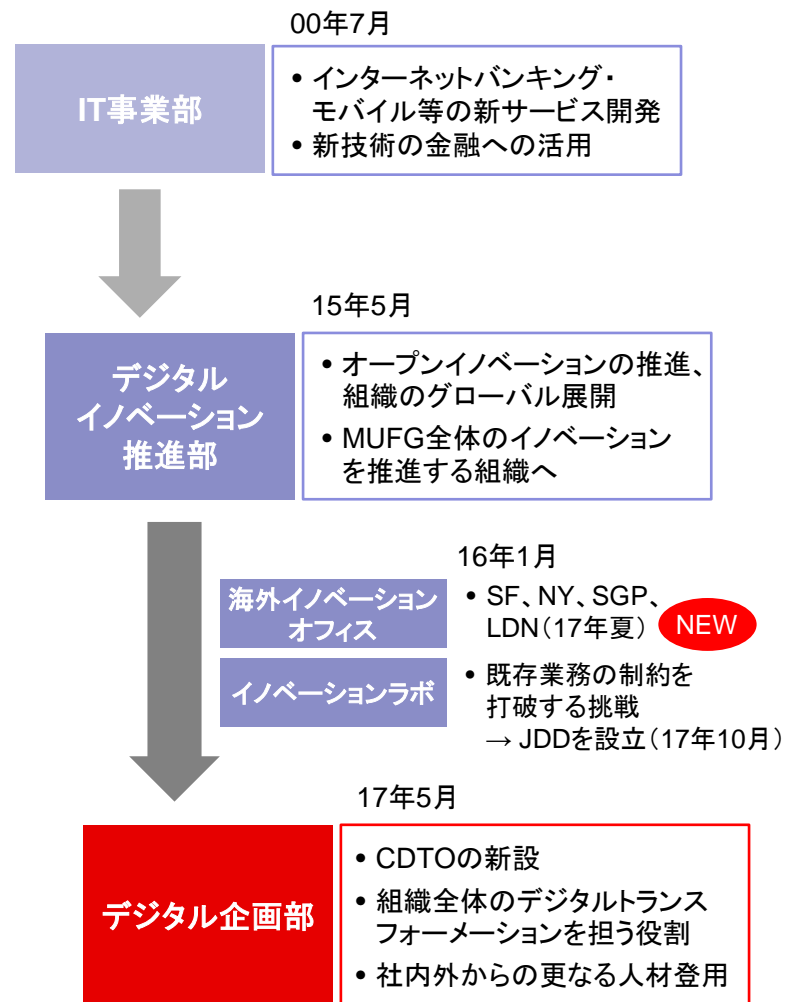
- (1) 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化
 - 法人のお客さまにグループ一体で対応する体制を構築
 - グループ各社の使命と機能分担をより明確化
- (2) 新しい信託銀行モデルの構築
 - 信託型コンサルティング & ソリューションビジネスの展開
 - 資産運用・資産管理強化、三菱UFJ国際投信の完全子会社化
- (3) 顧客セグメンテーションの見直し
 - 国内における個人・中堅中小企業取引の運営一体化
 - 大企業取引(日系・非日系毎)のグローバル軸への転換
- (4) デジタル戦略の推進体制強化
 - Chief Digital Transformation Officer(CDTO)の新設
 - デジタル企画部の新設
- (5) リテール決済ビジネスの強化
 - 三菱UFJニコスをMUFGの完全子会社化
- (6) 商業銀行の社名変更
 - 「三菱UFJ銀行」(英文名: MUFG Bank)へ

MUFGの取り組み方針 — デジタライゼーション推進体制

組織体制

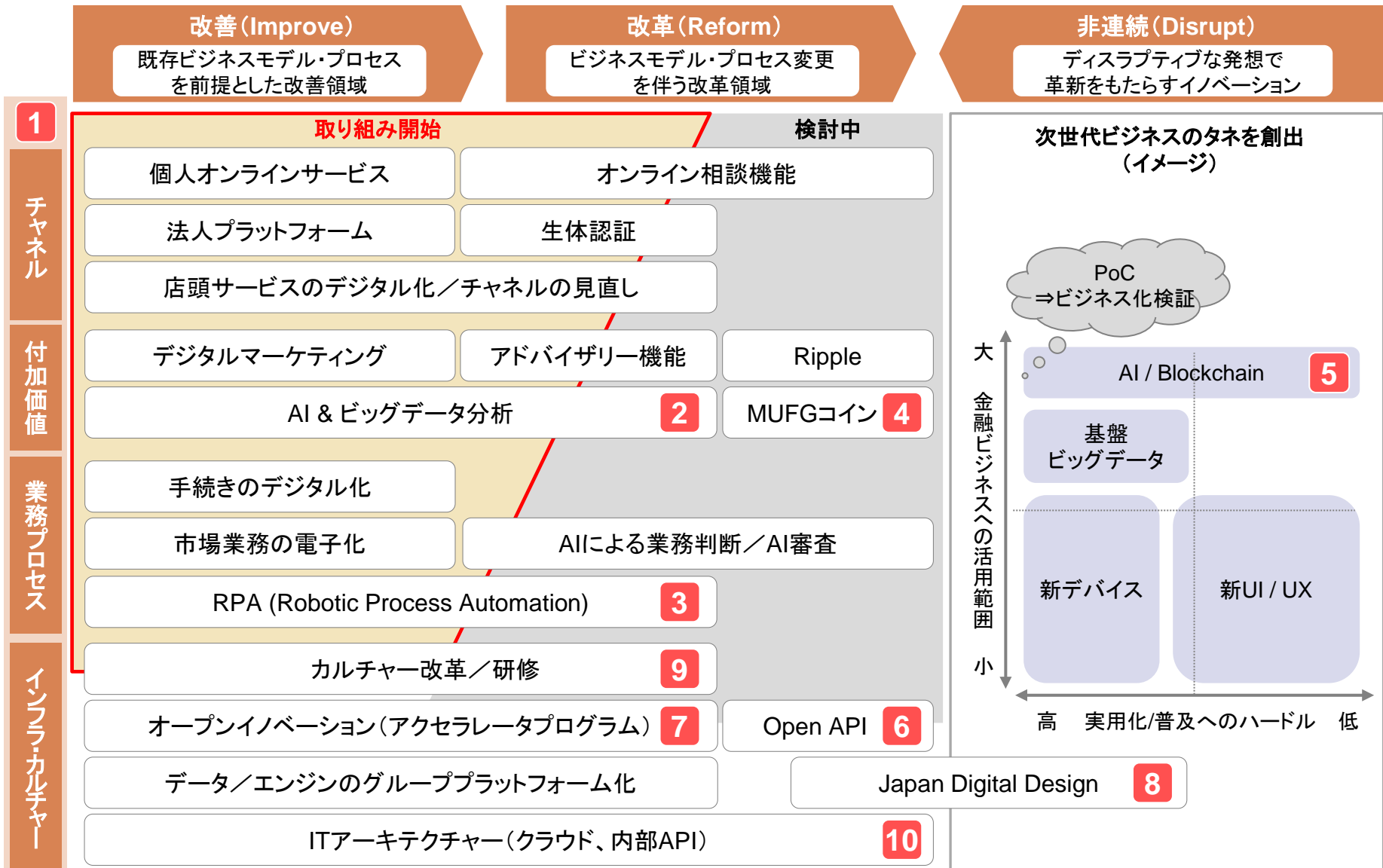


イノベーションを担う組織の変遷



2. 戦略全体像

戦略全体像 — 営業純益効果2,000億円に向けて



戦略全体像 — 将来像

ユーザーフレンドリーな UIを設計

- UI/UX、利便性の徹底強化
- バックオフィス業務の自動化

店舗の再編、 統合も含めたコスト削減

- 顧客のデジタルチャネルシフト誘導強化
- コスト効果発現

内外連携による 新規ビジネス創出

- グループプラットフォーム化
- オペレーション共有・効率化



効率性・利便性改善

Phase 1

経費削減

Phase 2

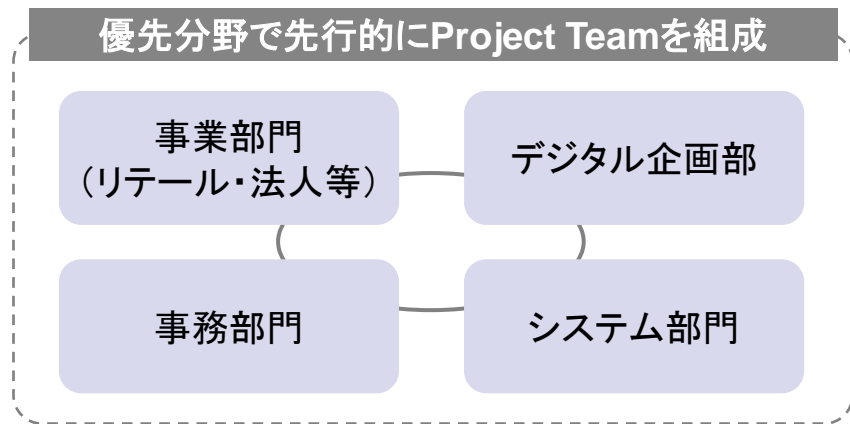


トップライン向上

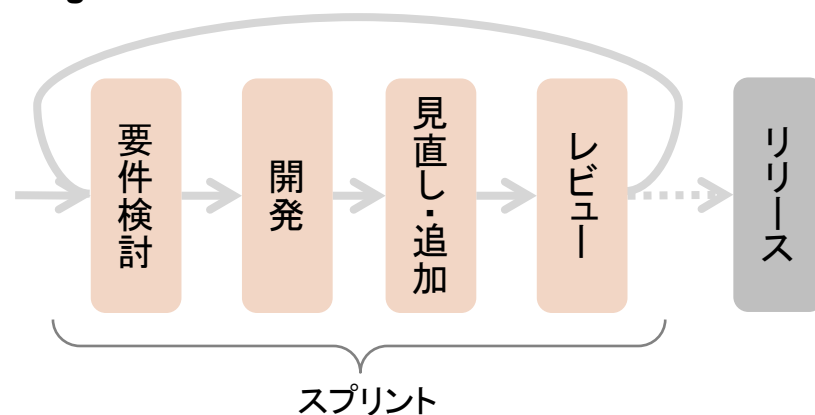
Phase 3



業務別戦略



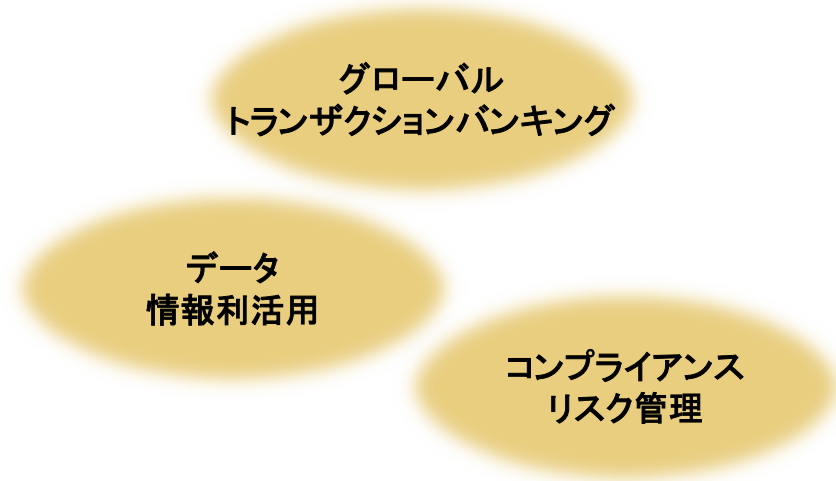
Agile方式*1を取り入れ、開発スピードアップ



取り組み事例

リテール・ローン	<ul style="list-style-type: none">諸届事務のオンライン化スマホ取引の拡充
国内法人	<ul style="list-style-type: none">非対面チャネルの最適化後方業務の自動化
市場	<ul style="list-style-type: none">為替取引の電子化強化AIトレーディングモデルの開発

今後の取り組み拡大領域



*1 迅速かつ適応的にソフトウェアを開発する手法の総称

3. 主な取り組み領域(イノベーション)

主な取り組み領域(イノベーション)

ビッグデータ

- マーケティング
- 業務推進・予兆管理



ロボティクス

- 人型ロボット店頭設置
- 内外事務センター等での手作業事務の自動化



AI(人工知能)

- IBM Watson
(照会対応・運用相談)
- 行動分析で組織活性化
- AIファンド



ブロックチェーン

- コンソーシアムへの参加
- 米Coinbase出資
- MUFG Coin検討
- 小切手電子化の実証



デジタルマーケティング

- SNS公式アカウント活用
- 投資信託学習アプリ
- 口座開設アプリ



API*1

- APIの公開
- 法人サービスより開始



*1 Application Programming Interface ソフトウェア間でやり取りする際の仕様

- スマホアプリや電話のFAQ対応等で、AIを活用した自動応答を提供中
- AIによる既存業務の代替可能性を調査し、将来のAI技術の更なる成熟を見込んで、5つのテーマを選定

FAQの自動応答(提供中)

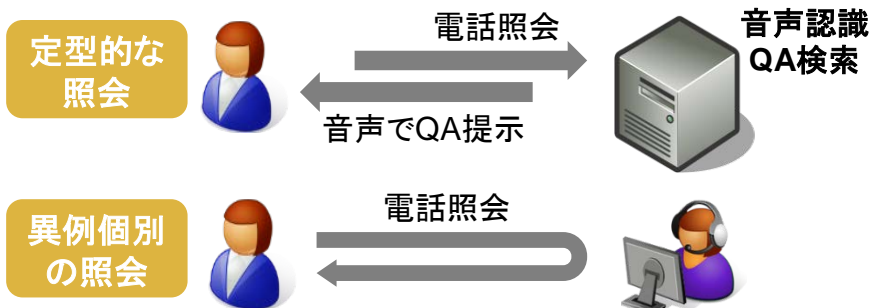
オペレータの代替



正しい回答率: 9割超

電話照会の自動照会システム

正しい回答率: (初回)78%、(2回目)94%



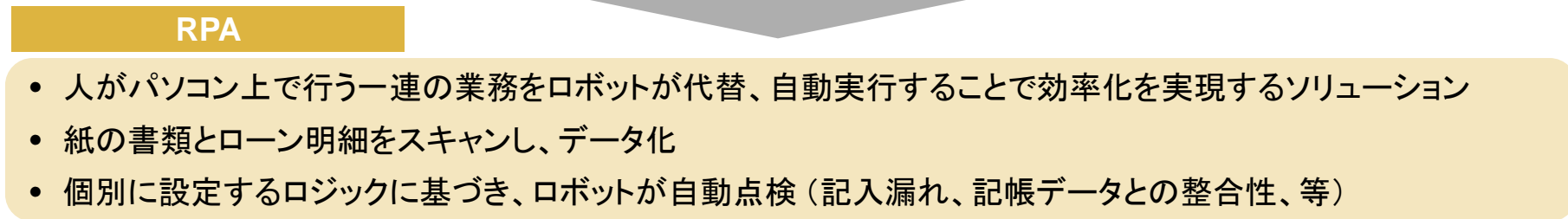
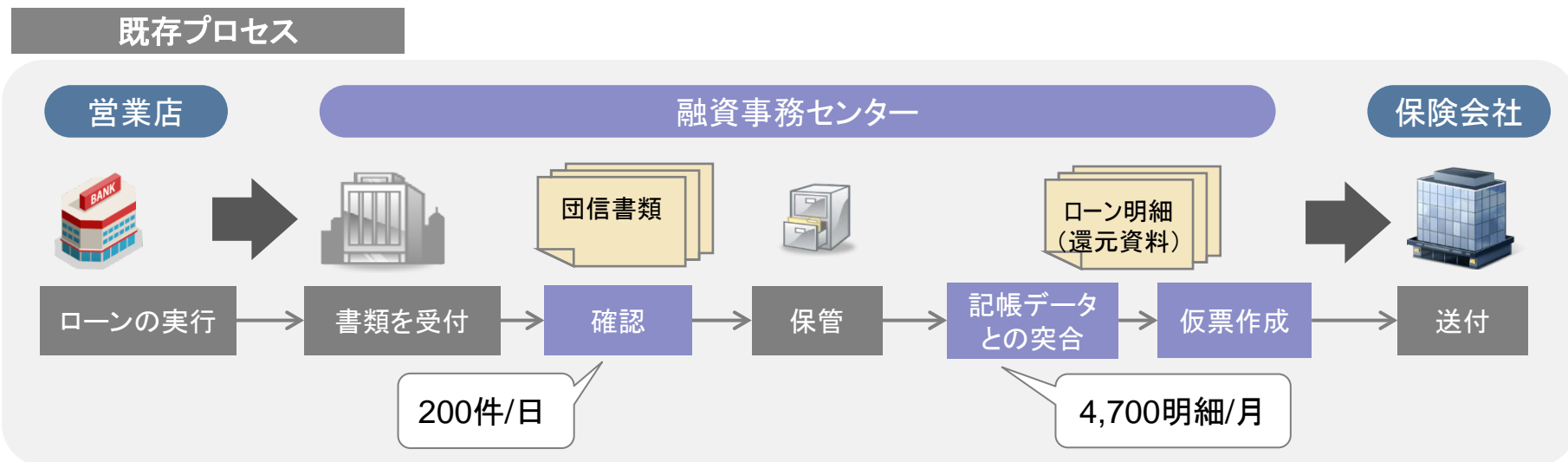
AIによる業務代替

AIで代替可能な業務プロセスを調査
→ 約4割(試算)

主要5テーマ

ヘルプデスク	応答業務自動化
帳票処理	口座振替依頼書の振り分け 転記作業の代替
検索	情報収集・アクセスの高度化
営業支援	情報収集 ネクストアクションの推薦
審査	審査業務の効率化

- 三菱東京UFJ銀行では、先行して外為や住宅ローン、決済等の20以上の事務を効率化
- 例えば、住宅ローン団体信用保険申込書の点検業務では、年間2,500時間相当の手作業削減を実現



- 業務効率化
- ヒューマンエラーの抑制

MUFG COIN



TOP画面

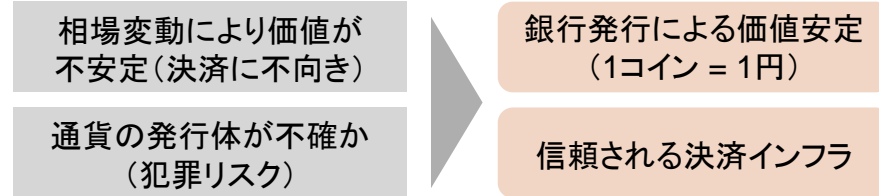
現状の機能
(開発済)

拡張機能
(開発中)

MUFGコインがめざす姿



仮想通貨の課題と対応



実現したいサービス

特典と決済の 一体提供	ポイント・クーポンをコイン機能で代替 店頭効率化、マーケティング高度化	B2C
サプライチェーン 効率化	取引状況・消込管理を一体化 グループ間取引/資金管理の効率化	B2B
IoTとの連携	小数点以下の決済 費消分の決済(使っただけ課金)	C2M ^{*1}

*1 Consumer to Machine

グローバル

R3

- コンソーシアムに参加し、DLT技術を検証（70を超える金融機関が参加）

Ripple

- 金融機関のコンソーシアム「GPSG」に参加

Enterprise Ethereum Alliance

- コンソーシアムに参加

Utility Settlement Coin

- 銀行間の清算・決済プロセスの効率化を狙うコンソーシアム

日本

日本取引所グループ

- 日本取引所グループの実証実験に参加

MUFG

- MUFGコインによる新しい金融取引実現を検討

全国銀行協会

- インターバンク決済PoC*1

米国

Coinbase

- 仮想通貨取引所大手のCoinbaseに出資

Chain

- 手形の電子化をChainと実証

シンガポール

日立グループ

- 小切手の電子化を日立グループと共同で実証

IBM

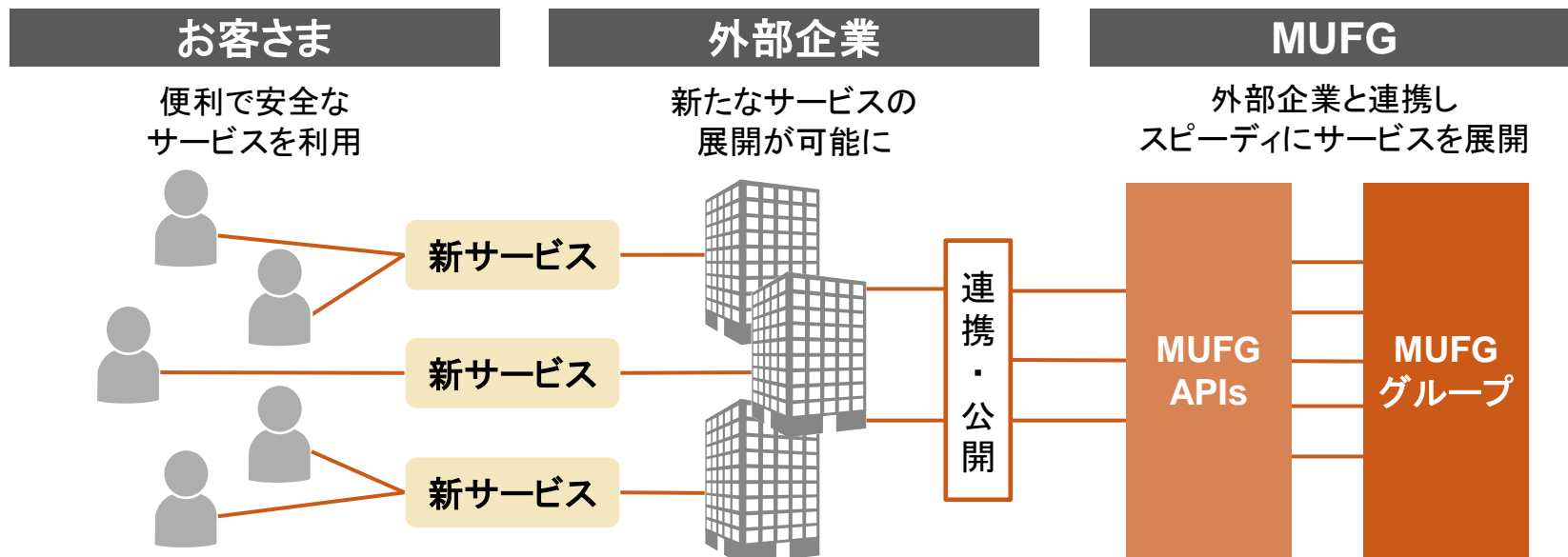
- システム関連文書をIBMと電子化

MAS

- 銀行間決済のPoC*1

*1 Proof of concept 概念の実証

4. オープンイノベーションへの取り組み



サービス内容*1			
提供予定	提供済		
<p>リテールAPI 銀行</p> <p>お客さまの口座に関するデータ取得、振込等</p>	<p>BizSTATION API 銀行</p> <p>お客さまの口座に関するデータ取得、振込申請等</p>	<p>Kabu.com API 証券</p> <p>株式・先物・オプションの発注、注文照会、残高照会等</p>	<p>eMAXIS Web API 投信</p> <p>eMAXISインデックスファンドシリーズの各種データ照会等</p>

*1 17年8月末現在

オープンイノベーションへの取り組み - アクセラレータプログラム



オープンイノベーションへの取り組み – スタートアップとの協業実績

第1期 MUFG Fintechアクセラレータ

参加企業	MUFG	協業内容
xenodata lab.	カブコム	AIにより決算分析レポートを作成、個人投資家向けに配信
	カブコム	チャート画像認識サービスの提供
AlpacaDB	じぶん銀行	外貨預金サポートツール提供 (AIによる相場予想)
	BTMU	相場予測モデルの構築
ZEROBILLBANK	カブコム	ブロックチェーンによる企業コインの試験運用

2017年6月28日

株式会社じぶん銀行

外貨預金サポートツール「AI 外貨予測」の提供開始

～邦銀初、人工知能(AI)が為替相場を予測するツールを、スマホアプリに組み込み提供～

株式会社じぶん銀行(本社:東京都中央区、代表取締役社長:鶴我 明憲、以下「じぶん銀行」)は、2017年6月28日(水)より、人工知能(以下「AI」)を活用した外貨預金のサポートツール「AI 外貨予測」の提供を開始しました。AIを活用した外貨預金サポートツールの提供は、邦銀初^初です。「AI 外貨予測」は、同日にバージョンアップした「じぶん銀行スマートフォンアプリ」(以下「当行スマホアプリ」)でご利用いただけます。

第2期 MUFG Digitalアクセラレータ

参加企業	MUFG	協業内容
ロボット投信	カブコム	投信手数料のグラフィカル表示 (フィデューシャリーデューティー)
	MUMSS	SMSによる株価配信
Good Moneyger	カブコム	ロボアドVESTAとのAPI連携
AnyPay	じぶん銀行	銀行口座連携の実現 ^初 銀行連携
	アコム	ユーザー向けに個人ローンの提供を検討 ^初 個人ローン連携
シマント	MUリース	在庫資産流動化ファイナンスにおけるスキームの提携検討
クラウドリアルティ	MUリース	地方創生案件における協働

2017年7月28日

株式会社じぶん銀行

AnyPay 株式会社と「わりかんアプリ『paymo(ペイモ)』の連携に向けた検討を開始

株式会社じぶん銀行(本社:東京都中央区、代表取締役社長:柏木 英一、以下「じぶん銀行」)は、株式会社三巻 UFJ フィナンシャル・グループ(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:平野 信行)が主催する「MUFG Digital アクセラレータ」プログラムを通じて、AnyPay 株式会社(本社:東京都港区、代表取締役社長:木村 新司)と、同社が提供する「わりかんアプリ『paymo』(以下「ペイモ」)の支払い方法の拡充を目指し、連携に向けた検討を開始しました。

オープンイノベーションへの取り組み – 海外における取り組み(ラボ)

グローバルイノベーションチーム

- 14年にシリコンバレーにイノベーションセンターを開設、米国FinTechベンチャーとの提携加速
- 米国VCやCoinbase社への出資、Plug and Play社とも提携
- 16年のシンガポールに続き、17年8月にはロンドンへ新たに人員を派遣、カバレッジを欧米亜グローバル4極体制に拡大

14年～ シリコンバレー



16年～ ニューヨーク



16年～ シンガポール



NEW

17年～ ロンドン



FinTechベンチャーへの投資

ベンチャー投資の考え方

先進的又は独自性のあるICT技術
・ビジネスモデルを有する先

MUFGとの共同事業実施等に向けた
提携又はその可能性のある先

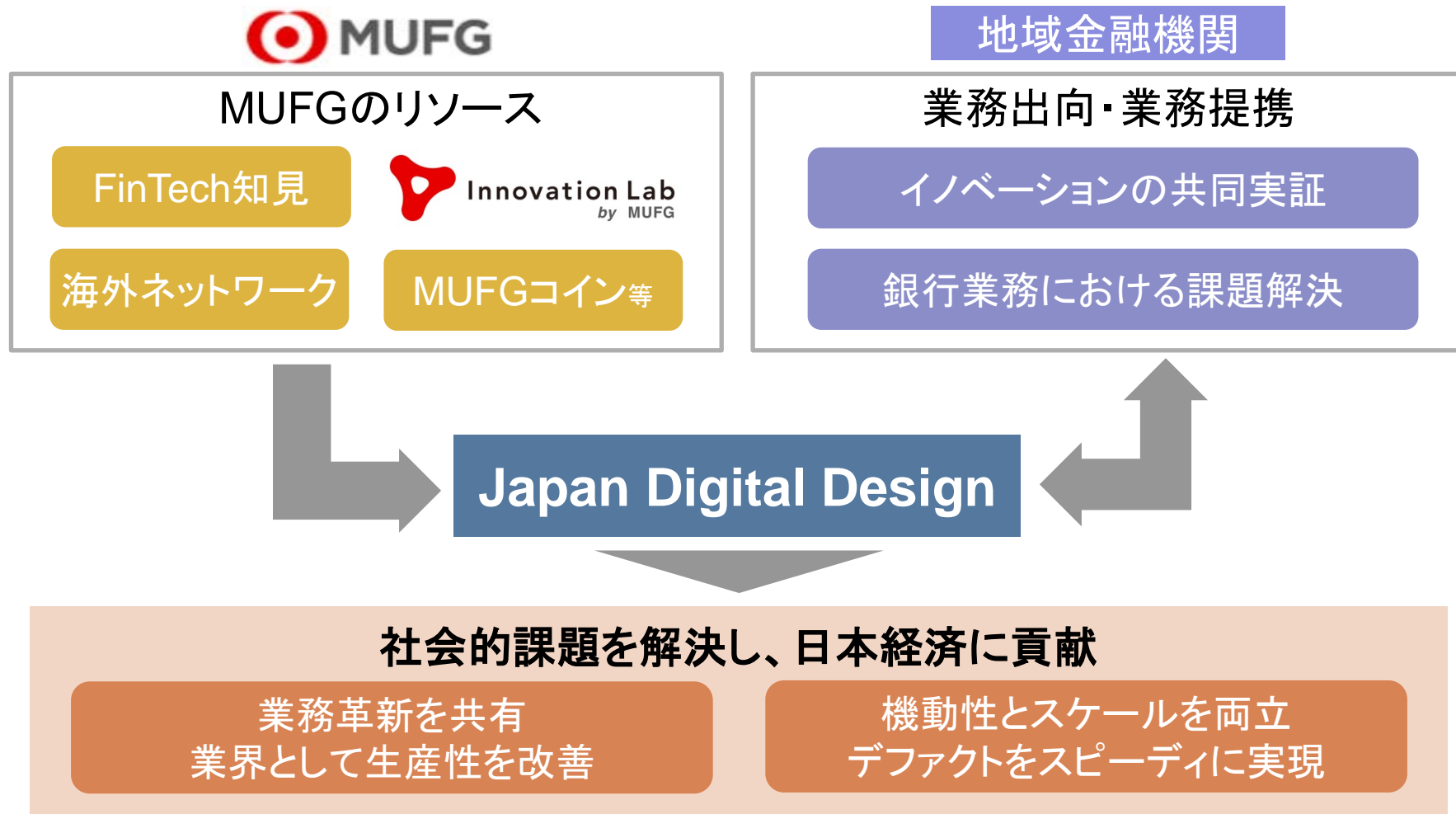


Coinbase Partners with BTMU

We are pleased to announce that Coinbase and Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (BTMU) have formed a strategic partnership to support Coinbase's long-term international expansion efforts. BTMU is the largest bank in Japan and a subsidiary of the Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG). Additionally, BTMU, Mitsubishi UFJ Capital (MUCAP), and Sozo Ventures* have jointly made a strategic investment in Coinbase.

At Coinbase, our mission is to create an open financial system for the world by building the bridge between financial institutions and the new world of digital finance. Partnering with leading global financial institutions is a key part of our strategy and we are thrilled to be working with BTMU.

- 17年10月にJapan Digital Design (JDD)を新規設立予定



新会社の事業領域

(1) イノベーション・ラボ

- Sandbox運営
- AI・Blockchainの研究・事業化
- 認証事業化
- 音声／IoTデバイスの事業化

- 次世代UI / UX
- レスキャッシュ
- 高齢化

(2) アライアンス

- ソフトウェア開発受託
- PoC／モック作成等の受託

(3) 業務開発

オープンイノベーションへの取り組み — Japan Digital Design (3)

- 参加行からの出向者受け入れや外部エンジニア採用により、3年以内に50名規模へ

商号(英文名)	Japan Digital Design 株式会社 (Japan Digital Design, Inc.)
主たる業務内容	① 銀行業高度化等に資する調査、研究、および技術開発 ② 銀行業高度化等に資するシステム開発、販売、および運用 ③ 銀行業高度化等に資するコンサルティングおよび人材育成
所在地	東京都中央区日本橋本石町
資本金	30億円(予定)
株主構成	MUFG 100%

業務提携を予定している地域金融機関(五十音順)

青森銀行	鹿児島銀行	第四銀行	広島銀行
秋田銀行	紀陽銀行	千葉銀行	福井銀行
阿波銀行	山陰合同銀行	中国銀行	ふくおかフィナンシャルグループ
池田泉州銀行	滋賀銀行	鳥取銀行	武蔵野銀行
伊予銀行	静岡銀行	南都銀行	山形銀行
岩手銀行	七十七銀行	八十二銀行	山口フィナンシャルグループ
大分銀行	十六銀行	百五銀行	山梨中央銀行
沖縄銀行	常陽銀行	百十四銀行	琉球銀行

5. カルチャー改革

新しい働き方の実践

- Culture of Failure
- 過去に捉われないオープンな議論

“プロジェクト志向”

万全を期す、失敗を許さない、
機会損失を責めない

“プロダクト志向”

顧客体験の変化、スピード重視
チャレンジを推奨、失敗から学ぶ
(正解がない中でトライ)



【研修の様子】アジャイル開発ワークショップ

カルチャー改革(2)

カルチャー改革

課題

縦割り組織の中で動く

定められたプロセスの通りに動く

リスクを避ける

内部の知見／経験の偏重

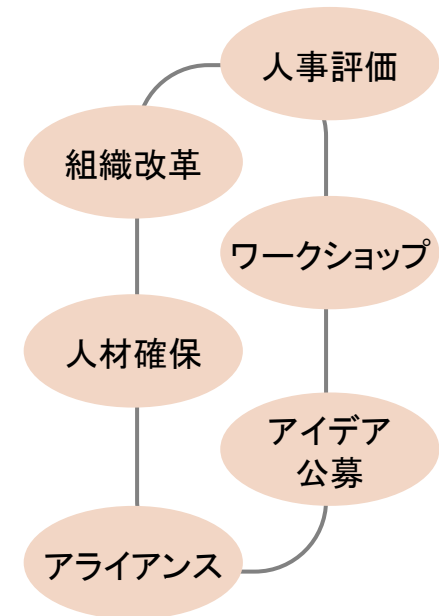
変革

エンティティ・部門の枠を
跨ぎ協力

機動的に動く

まず実験してみる
“やってみよう”

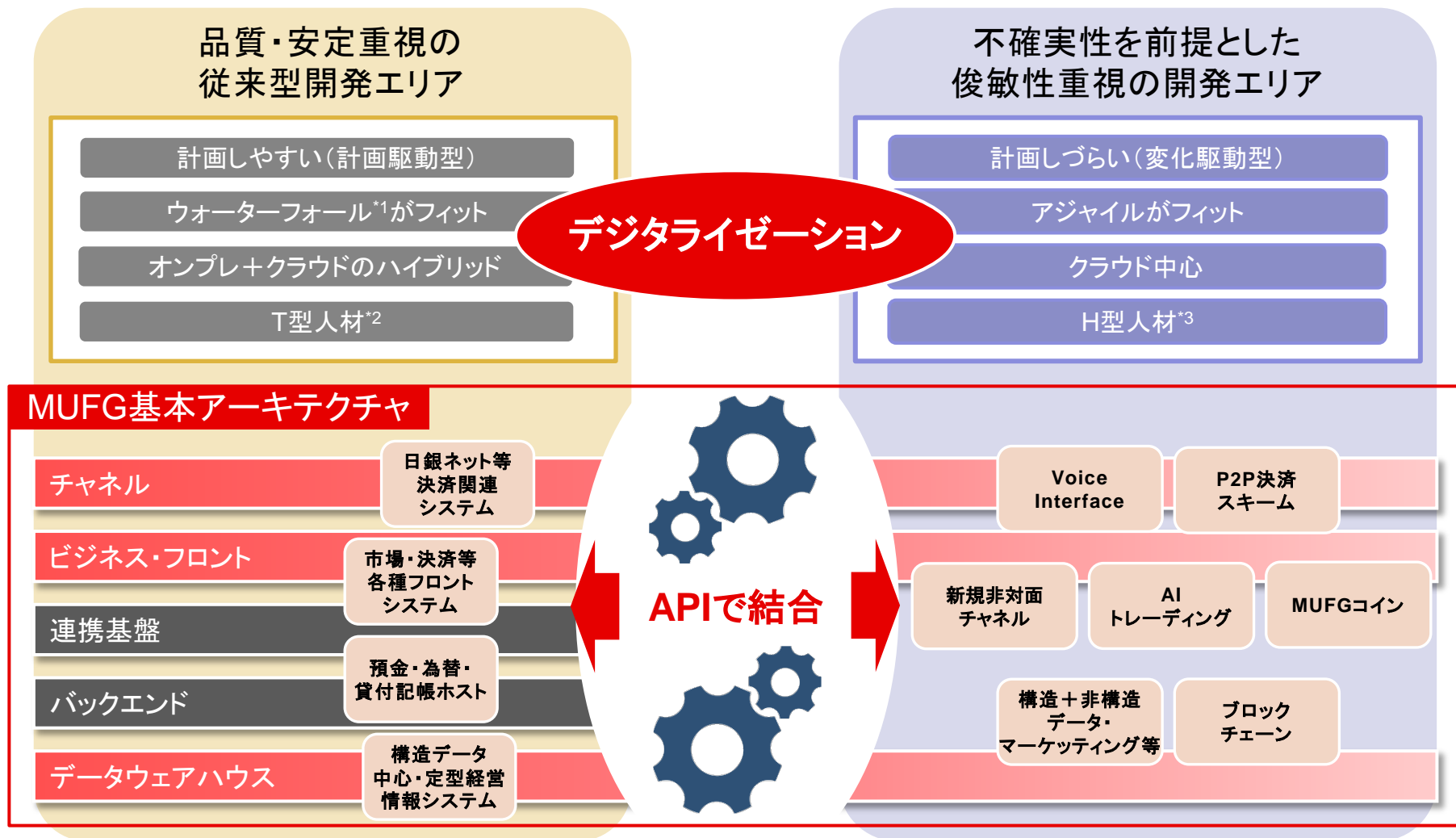
継続的に
イノベーションを起こす



- イノベティブな発想、アジャイルな意思決定
- 部門内の知見を超えたアイデア
- 効率化によって創出されたマンパワーを、高付加価値な業務に転換

6. ITアーキテクチャ戦略

- 2Way Architectureを基本理念として、デジタイゼーションに対応



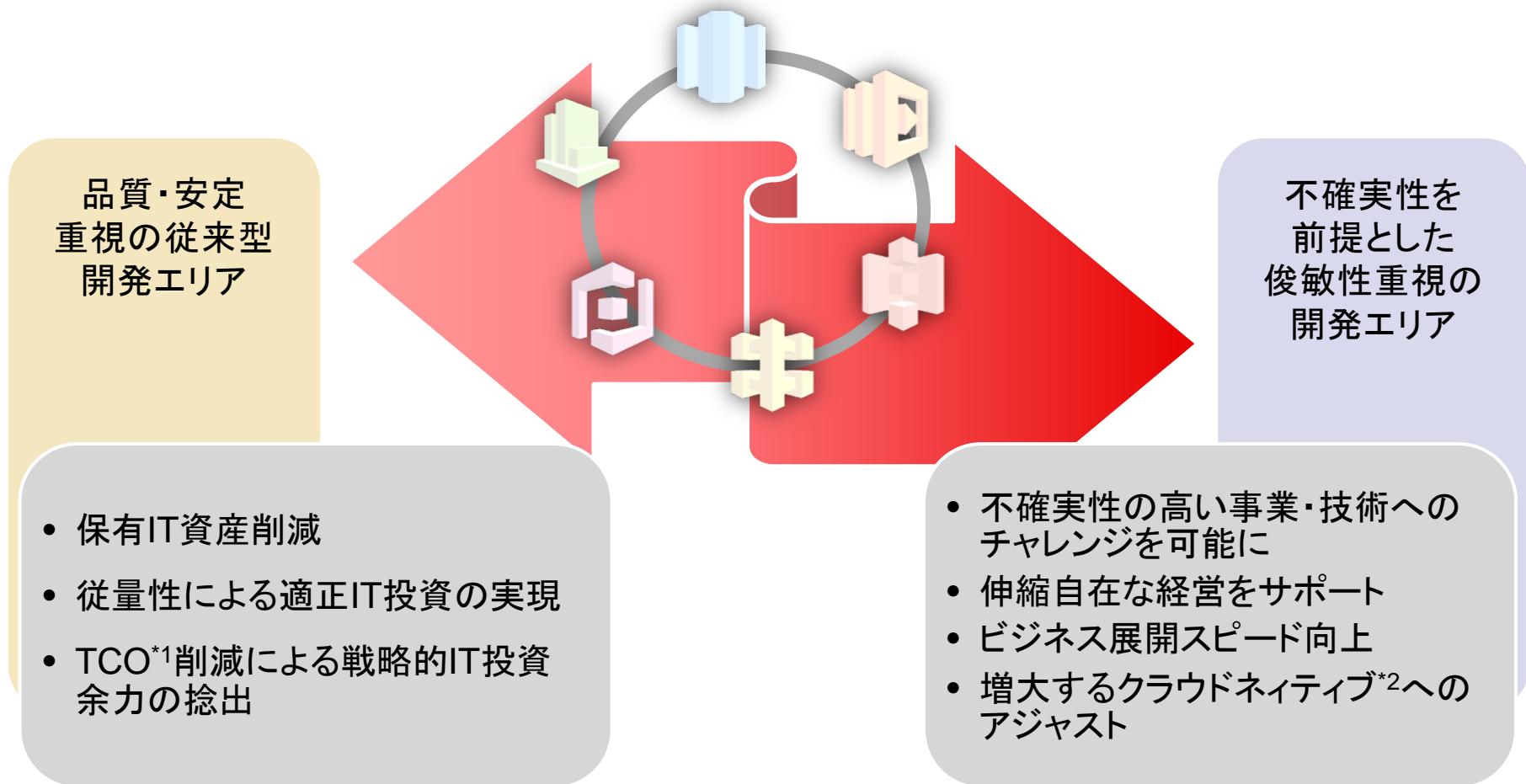
*1 システム開発で用いられる開発手法の一つ。開発を幾つかの工程にわけ、一つ一つ完了させ、順番に進行する手法

*2 得意分野に加え、周辺領域を理解した人材 *3 強い専門性と他の人との繋がりを持つ人材

ITアーキテクチャ戦略 –パブリッククラウド(1)

- パブリッククラウドを優先的に活用し、デジタライゼーションをサポート

パブリッククラウド活用の狙い



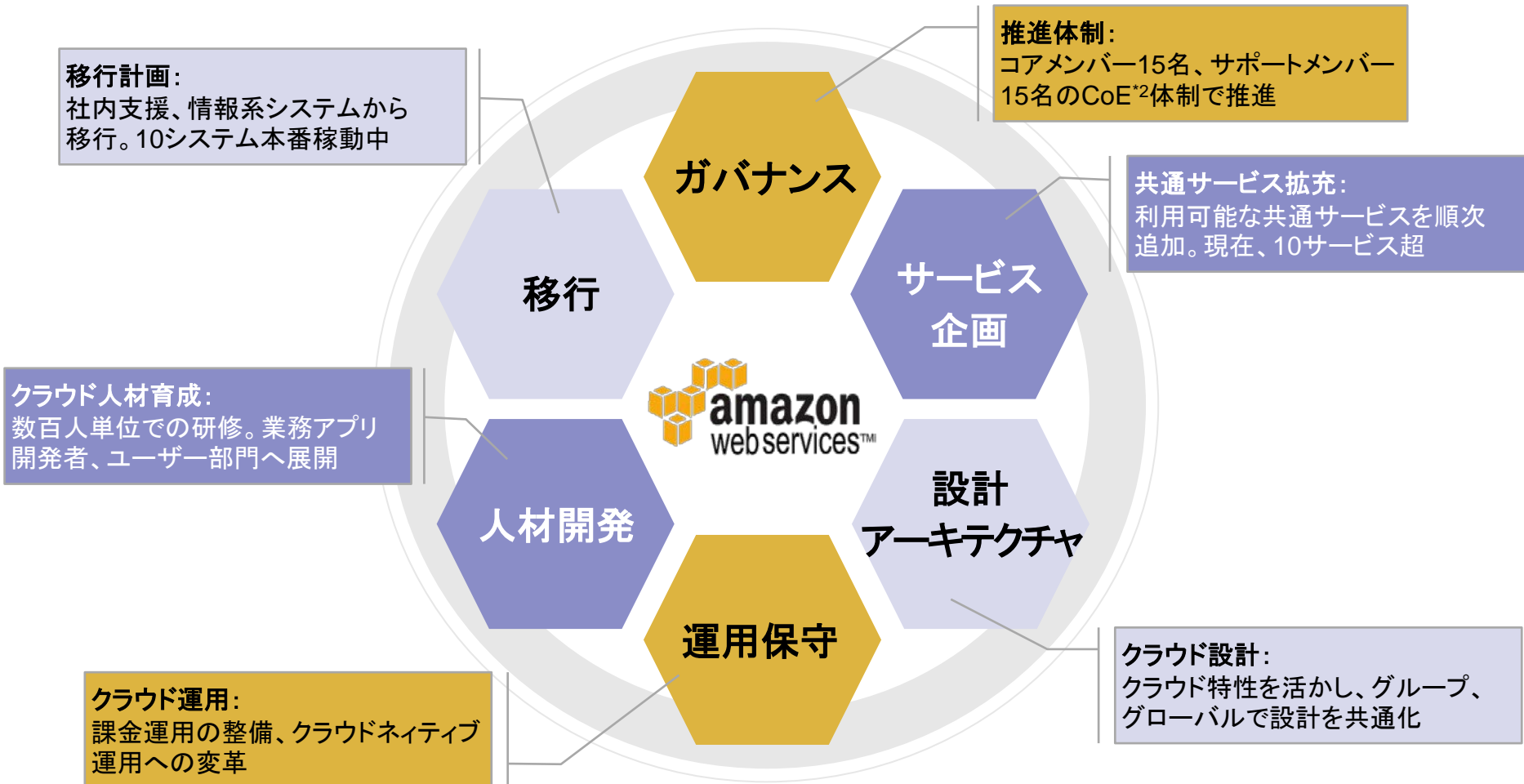
*1 Total Cost of Ownership 総所有コスト

*2 クラウド上での利用を前提として設計されたシステムやサービス

ITアーキテクチャ戦略 –パブリッククラウド(2)

- IaaS^{*1}はAWS (Amazon Web Services)を中心に本格活用中

AWSクラウドにおける6つの取り組み



*1 Infrastructure as a Service クラウドコンピューティング提供形態の一つ。ハードウェアリソース等のITインフラをオンデマンドで提供するサービス

*2 Center of Excellence 組織横断的専門集団

ITアーキテクチャ戦略 –パブリッククラウド(3)

- IaaSはAWSを中心にしつつ、必要なPaaS^{*1}/SaaS^{*2}サービスとも有機的に連携

