

MUFG Investors Day 2020

2020年9月

ディスクレーム

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り、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。

本資料における計数・表記の定義

連結：	三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）	持株：	三菱UFJフィナンシャル・グループ
2行合算：	三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算	銀行：	三菱UFJ銀行
銀行連結：	三菱UFJ銀行（連結）	信託：	三菱UFJ信託銀行
R&C：	法人・リテール事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
受財：	受託財産事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
市場：	市場事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	バンクダナモン
		FSI：	First Sentier Investors

全て管理計数。特段の記載がない場合は内部管理上の為替レートを使用

・粗利益・営業純益・経費：以下の事業本部間協働収益及び経費を含む

R&C：	JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益
JCIB：	R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するKSの日系企業収益
GCIB：	GCBに帰属するKSの非日系大企業収益、R&C・JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのJV収益
GCB：	MUAH・KSの計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く
市場：	GCIBとのJV収益

・ROE：R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数。外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。出資等に係る会計要因（のれん等償却影響）を除く

目次

法人・リテール事業本部	4
コーポレートバンキング事業本部	10
グローバルCIB事業本部	16
グローバルコマーシャルバンキング事業本部	23
受託財産事業本部	30
市場事業本部	36
デジタル戦略	43

法人・リテール事業本部

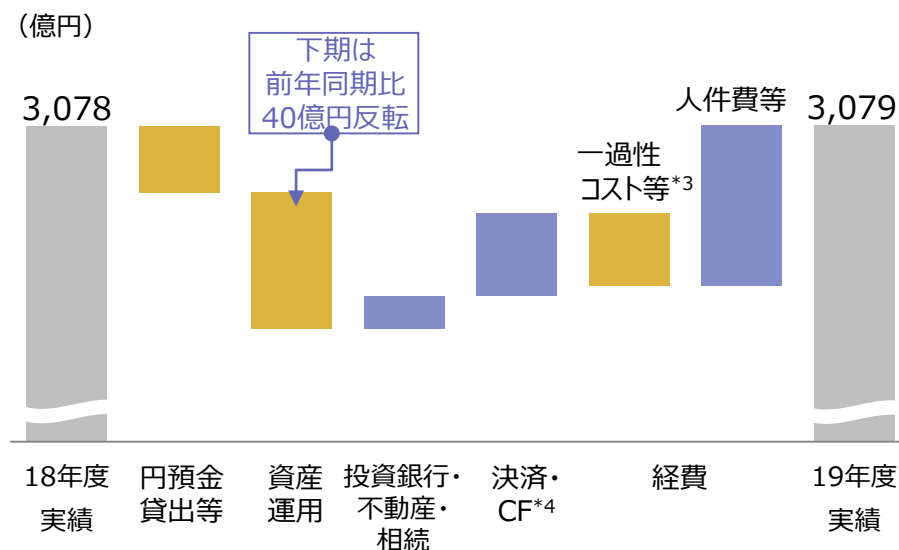
事業本部長 堀 直樹

法人・リテール事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	3,078	3,079	1
経費率	80%	80%	▲0ppt
ROE	1% (6%* ¹)	9% (6%* ²)	9ppt

増減要因



() 内は前年度比

主要施策の進捗

収益基盤の強化 トプライン	ウェルスマネジメント・資産運用 P.7	<ul style="list-style-type: none"> 把握資産*⁵拡大 (+5兆円)、不動産・相続などクロス取引*⁶拡大 紹介型仲介拡大により資産運用は下期反転
	中堅中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 企業オーナーへの提案強化により事業承継関連貸出拡大 (+10%) 不動産大口情報連携は、情報連携の「質」の向上に成果
	決済・コンシューマーファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> クレジットカード・CFの取扱高拡大により堅調な収益推移 ニコスは現行システムを活用して一本化していくことを決定
コスト構造改革の加速 コスト	チャネル改革 P.8	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・ATMネットワーク最適化進捗、ファシリティコスト削減 ダイレクト*⁷利用者数・利用率共に拡大 (+1.2百万人、+6%)
	生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 拠点内の要員再配置による営業体制再構築。BPR施策進捗 ネット専用住宅ローン展開、住宅ローンの支店業務集約完了

*1 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除 *2 一過性要因による法人税還付影響を控除 *3 システム・コンプラ (間接費)、構造改革先行投資等

*4 コンシューマーファイナンス *5 銀行のみ *6 相続・不動産・資産管理会社取引等 *7 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

20年度1Q実績

(億円)	20年度 1Q 実績	前年同期比	増減要因
粗利益	3,287	▲365	▲380
貸出金収益	545	▲11	コロナ支援貸出の新規実行により業容拡大するも、利ざやは低下傾向
預金収益	290	▲90	米国金利引き下げにより、外貨預金の利ざやが縮小
内為・外為	321	▲28	外為貿易マクロ取引減少（前同比▲20%）、活動自粛による案件発掘低迷
資産運用	371	▲52	能動営業自粛により商品販売低迷、フロー収益が大きく減少（前同比▲12%）
カード決済・CF	1,405	▲111	個人消費低迷に伴うクレジットカード取扱高下落（前同比▲25%）
経費	2,824	▲207	▲140 証券・ニコスによる業績連動経費の減少、銀行BPRによる要員適正化や ファシリティコスト削減
営業純益	463	▲158	▲240 コロナ影響による粗利益減少を経費削減の取り組みで一部打ち返し
貸出平残（兆円）	31.6	0.7	資金繰り支援による増加

新型コロナウイルスによる影響の概算値

新型コロナ ウイルスへの 対応

- コロナ関連資金支援への対応
- 社会のデジタルシフトに合わせ、非対面チャネルを強化
- ニューノーマル下での金融取引、顧客接点・業務のあり方など、ビジネス戦略を再構築

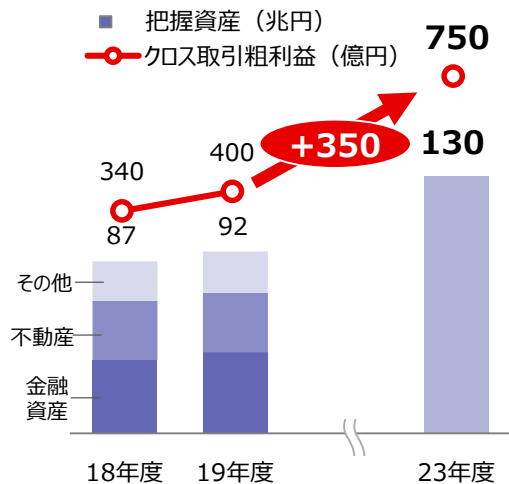
収益基盤の強化 – ウェルスマネジメントビジネス

– 承継起点のクロス取引拡大を通じたトップライン拡大・アセット創出を加速し、資産運用基盤を拡大

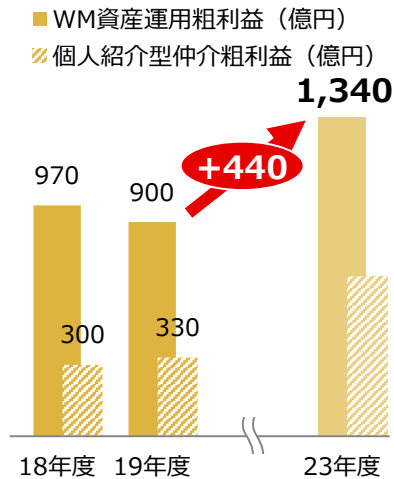
これまでの取り組み成果

- プロファイリング進展、クロス取引・紹介型仲介で着実な成果

■ クロス取引



■ WM^{*1}資産運用



アセット創出

■ 主要KPI

	19年度	前年度比
グループ連携件数 (千件) ^{*2}	23.8	10.5
クロス取引 不動産連携件数 (千件)	5.6	0.7
執行付遺言信託受託残高 (兆円)	9.3	0.5
資産運用 個人紹介型仲介約定者数 (千件)	15.4	6.1
運用預り資産残高 (兆円) ^{*3}	37.1	▲2.0 ^{*4}

今後の取り組み方針

- 体制強化とデジタル活用により、承継起点で更なる飛躍へ

～把握資産130兆円、クロス取引粗利益750億円へ～

クロス取引 承継対策 サポート	<ul style="list-style-type: none"> 後継者対策先への集中アプローチを展開 	対象先 8.3万社
不動産	<ul style="list-style-type: none"> 銀→信 不動産の情報連携大幅拡大 	不動産連携件数 6千件 ⇒ 2倍以上
相続	<ul style="list-style-type: none"> 相続プロ人材拡大、銀行マーケット開拓強化 	遺言受託件数 4万件 ⇒ 5万件

WM資産運用

～WM資産運用粗利益1,340億円へ～

証券機能 高度化	<ul style="list-style-type: none"> MUMSS・PB証券^{*5}統合、証券WM本部設置 銀→証 紹介型仲介拡大 	個人紹介型仲介 約定者数 15千件 ⇒ 2倍以上
-------------	---	---------------------------------------

フロント体制強化
銀行WM担当 (専担者)
90名 ⇒ **500名体制へ**

**WMデジタルプラットフォーム
システムリリース (21年度上期)**
NBA^{*6}活用による成約率向上

^{*1} ウェルスマネジメント ^{*2} 紹介型仲介連携件数・不動産連携件数等 ^{*3} 管理計数 (円・外貨預金除く) ^{*4} 時価変動による影響を除いた運用預り資産純増額は+0.7兆円
^{*5} 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券 ^{*6} Next Best Action : 次のアクションに繋がる有用な情報を担当者へ配信する機能

コスト構造改革の加速 – デジタル／チャネル改革・生産性向上

– デジタル徹底活用で生産性を向上し、更なるコスト削減を追求するとともに、提案力強化を図る

これまでの取り組み成果

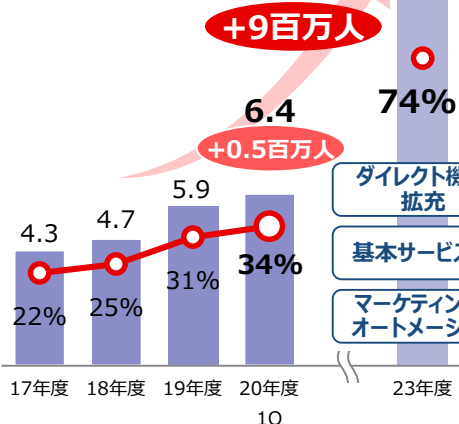
・ デジタルシフトに確かな手応え、店舗ネットワーク最適化進展

■ ダイレクト利用者数*1・利用率*2

(百万人)

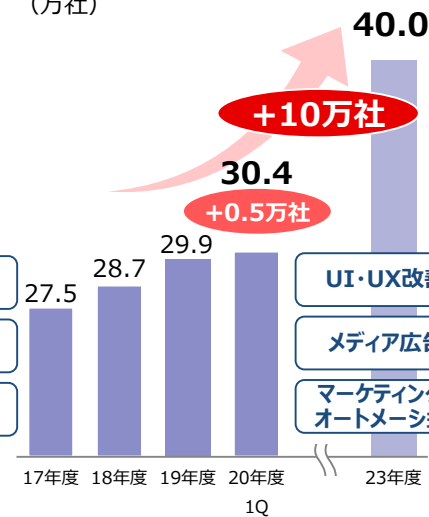
— ダイレクト利用者数

○— ダイレクト利用率

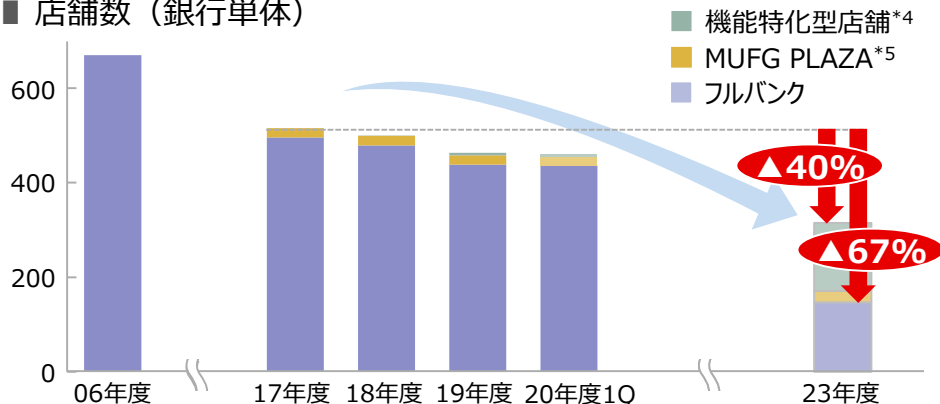


■ BizSTATION契約社数*3

(万社)



■ 店舗数 (銀行単体)



今後の取り組み方針

・ デジタルシフトを更に加速、顧客接点・業務のあり方を改革

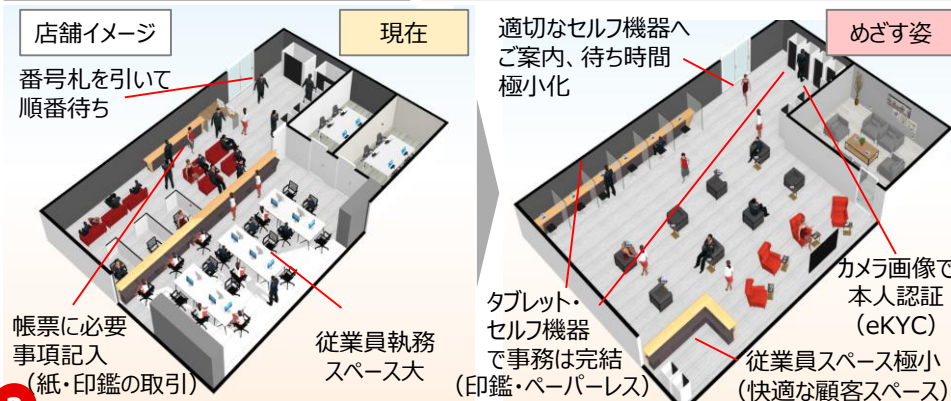
1 非対面チャネル
プラットフォーム構築

- ・ 次世代ダイレクト構築
- ・ グループオンライン取引高度化
- ・ (法人) 次世代Webチャネル構築

2 事務オンライン化・
セルフ化

- ・ タブレット全店設置
- ・ eKYC本人認証
- ・ 印鑑／ペーパーレス取引拡大

取引接点



働き方

3 働き方改革
- Smart Work Project

- ・ リモート営業態勢
- ・ サテライト拡大／スペース活用

提案力

4 営業体制再構築
- 生産性向上×提案力強化

- ・ マーケット特性に基づく店舗体制
- ・ 富裕層向け営業態勢の強化
- ・ 営業支援デジタルツール拡充

*1 ダイレクト利用者数=ダイレクトの稼動口座(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

*2 ダイレクト利用率=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)

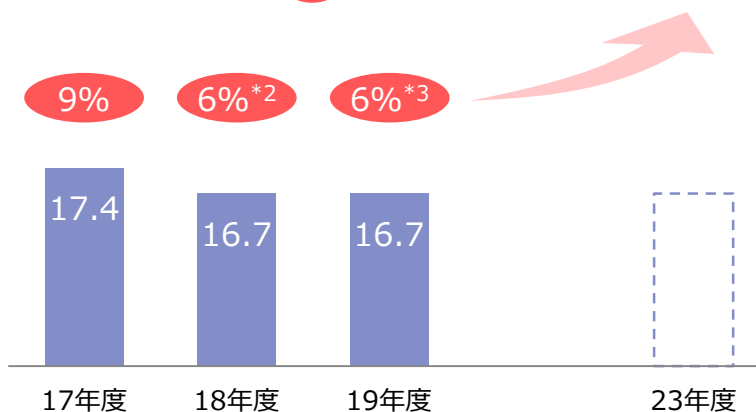
*3 BizSTATION Light含む *4 MUFG NEXT (軽量化店舗)、コンサルティングオフィス等 *5 グループ共同店舗

ROE向上に向けた取り組み

－WM施策によるトップライン拡大、デジタルシフトによる徹底したコスト削減等でROE向上を図る

ROE・RWA*1推移

■ RWA (兆円) ■ ROE



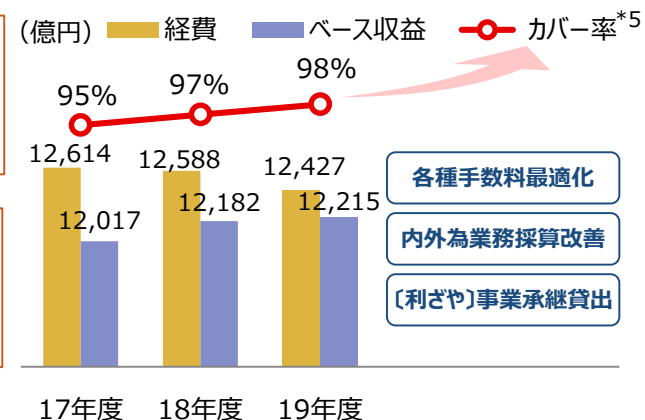
トップライン拡大 粗利益+1,000億円

■ 主要施策効果 (19年度対比)

ウェルスマネジメントビジネス
－承継起点でクロス取引・
資産運用拡大 **+800**

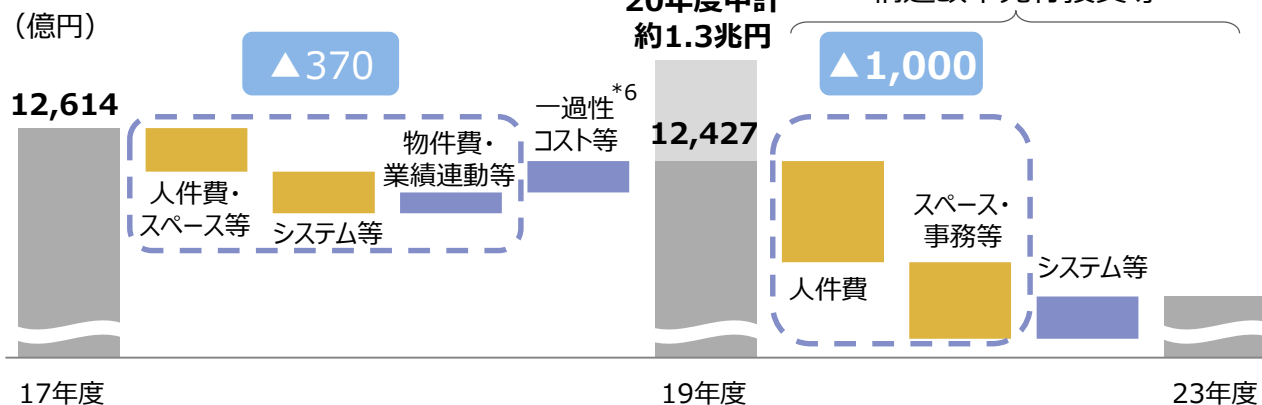
ベース収益*4改善
－金利影響を一部緩和 **+200**
－ベース収益で経費カバーをめざす

■ ベース収益改善

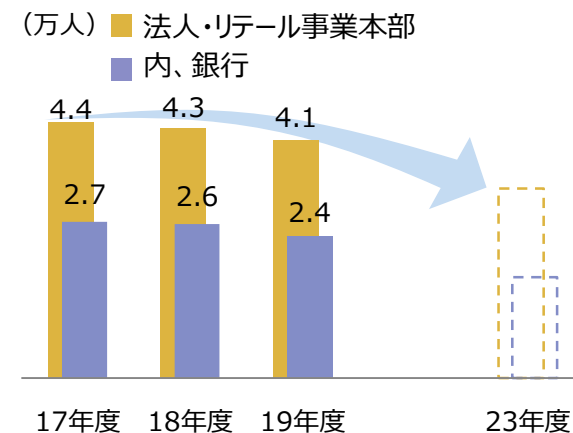


コスト構造改革の加速 経費▲1,000億円

■ 経費イメージ



■ 人員数の見通し



*1 現行規制に基づく信用リスク。管理計数 *2 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除 *3 一過性要因による法人税還付影響を控除
*4 預貸・決済・運用ストック収益等 *5 カバー率=ベース収益/経費 *6 システム・コンプラ (間接費)、構造改革先行投資等

コーポレートバンキング事業本部

事業本部長 藪田 健二

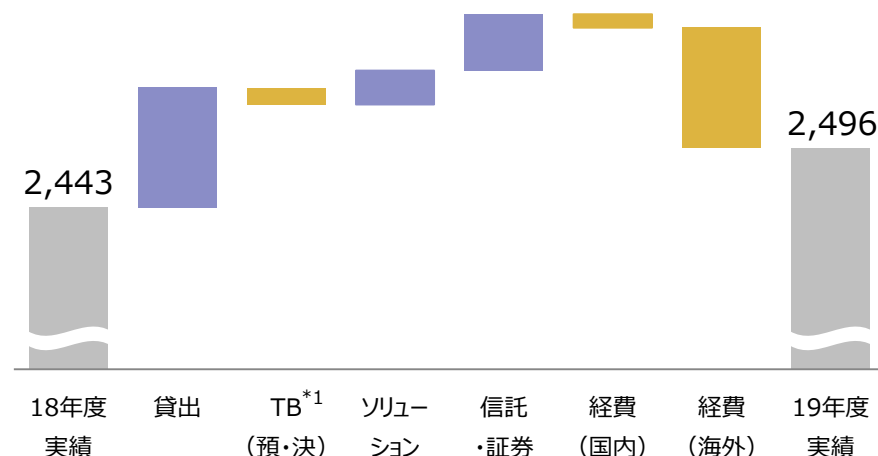
コーポレートバンキング事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	2,443	2,496	53
経費率	57%	57%	0ppt
ROE	15%	12%	▲2ppt

増減要因

(億円)



主要施策の進捗

持続可能な ビジネスモデル の確立	強固なP/Lへの構造転換	<ul style="list-style-type: none"> 貸出利ざや改善（円貨：反転、外貨：改善継続） 外貨預金平残増加（前年度比 +1.5兆円）
	リーンなB/S運営・ROE向上	<ul style="list-style-type: none"> 高ROE水準を維持、政策保有株式削減目標達成見込 外貨B/Sギャップ改善（前年度比 ▲2.9兆円）
経営課題解決型 アプローチの進化	ソリューション提供力の更なる高度化	<ul style="list-style-type: none"> 大型ファイナンス案件アレンジ好調（10兆円超） 証券協働ビジネスの進展（DCM:首位、M&A:2位、ECM:3位*2）
	RM*3 -PO*4モデルの継続的進化	<ul style="list-style-type: none"> 銀行顧客基盤を活用した信託ビジネス深化（信託不動産粗利益首位・SR/IRサポート進展）

*1 Transaction Banking *2 Refinitiv等のデータを基に作成、DCMは国内債+外債 *3 Relationship Manager *4 Product Office

20年度1Q実績

(億円)	20年度 1Q 実績	前年同期比	増減要因
			新型コロナウイルスによる影響の概算値
粗利益	1,345	▲65	▲120
貸出金収益	312	46	資金繰り支援増加および既存コミラインからの引き出しにより貸出残高増加
預金収益	215	▲124	米国金利引き下げによる影響額▲160億円
内為・外為	186	▲15	海外現地法人支援の資本送金が増加するも、実需減少により取扱高減少
デリバティブ ソリューション	204	55	資金需要に対応した案件増加
M&A、ECM、DCM	92	▲25	株式・債券の調達ニーズが減退
経費	795	▲33	▲10 各種経費抑制施策等により削減
営業純益	550	▲31	▲110 貸出増加や、ソリューション収益増加によりコロナ影響を打ち返し
貸出平残 (兆円)	42.9	3.0	リスクアセット増加は1.3兆円

新型コロナ ウイルスへの 対応

- 資金繰り支援へのプロアクティブな対応と、RWAコントロールとの両立
- 社会のデジタルシフトに対応した顧客接点の見直し・拡充
- サステナブル社会実現への貢献
- 日系大企業とのビジネス・パートナー戦略を通じた新たな領域への挑戦

ウィズコロナにおける取り組み

－資金繰りサポートを最優先に対応。今後も、MUFG一体でのプロアクティブな企業支援を継続

コロナ禍資金繰り支援状況

- ・国内外での迅速な資金繰り支援
- ・MUFG一体・プロダクトニュートラルな対応

(兆円)	20年3月-6月累計
エクスポージャー増加額*1	10.9
内 円貨貸出	5.7
内 外貨貸出	0.9
社債引受*2	1.6

ニューノーマルへの対応

事務対応

- ・事務効率化、ペーパーレス化、集配金業務削減の推進
- ・リモートワーク拡充（海外8割、営業本部5割）

業務対応

- ・Web会議を通じた、内外での顧客接点拡充
- ・MUFG独自の非対面営業ツール導入

MUFG一体でのプロアクティブな企業支援

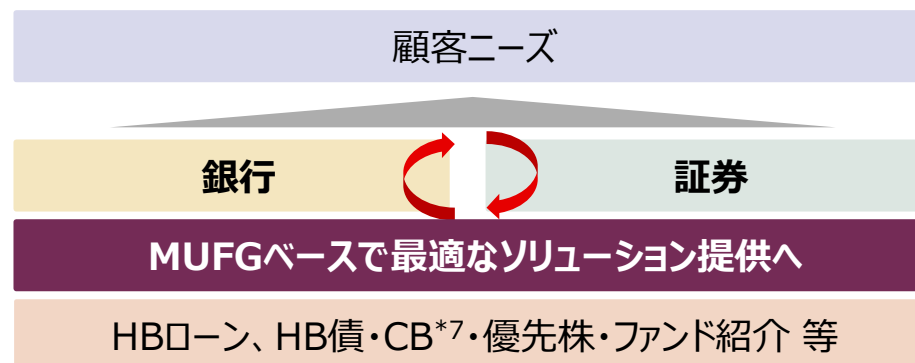
資本増強 ニーズ

- ・総額4～5兆円規模*3のニーズに対する資本性ファイナンス支援

・MUFG支援想定1～1.5兆円

	会計資本*4 (優先株等)	格付資本*5 (HB*6ローン等)
顕在化案件	0.8兆円	
想定案件	0.7兆円	

■ 資本性ファイナンスを含めた顧客支援のPT立上げ



*1 与信枠承認残高増加を含む

*2 国内債はREFINITIV及び同社提供のDealWatchDBよりMUMSS作成。外債は企業開示情報、Dealogic、Bloomberg、IFR、Informaのデータを基にMSMSが作成

*3 マーケットにおけるニーズ総額。三菱UFJ銀行による試算 *4 会計上、純資産に計上される資本 *5 会計上、負債に計上されるが、外部格付機関が一部を資本と見做す負債

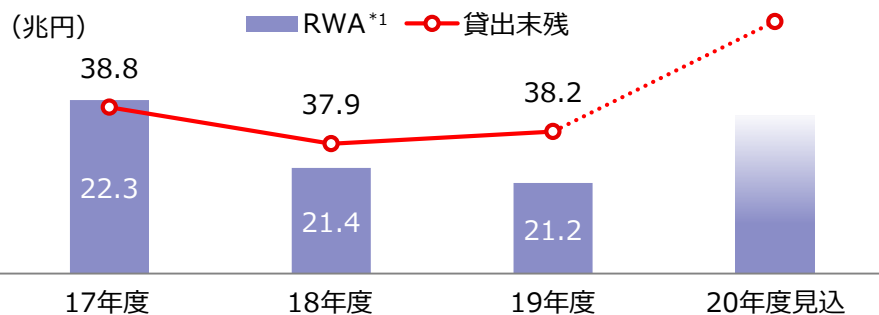
*6 ハイブリッド *7 Convertible Bond

ROE向上に向けた取り組み

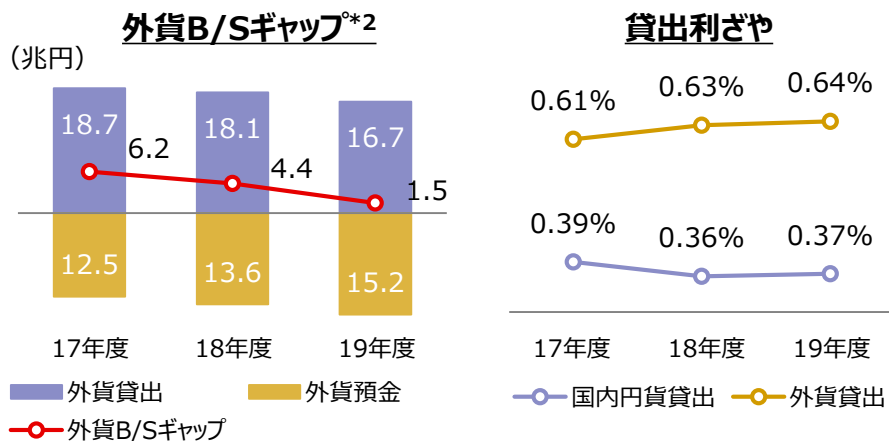
－ 政策保有株式削減を中心にRWAコントロールを徹底。外貨B/Sギャップ縮小等、資本効率改善を継続

RWAコントロール

- ・ コロナ資金支援を最優先に取り組むも、RWAは抑制的な運営を実現



- ・ 粘着性の高い外貨預金積上げと外貨貸出コントロールが奏功、外貨B/Sギャップは縮小傾向
- ・ 貸出利ざやは円貨・外貨いずれも改善



*1 現行規制に基づく信用リスク。管理計数 *2 平均残高ベース

政策保有株式の削減

- ・ 売却目標8,000億円は超過達成見込
- ・ 合意済み未執行残高含めて累計1兆円をめざす

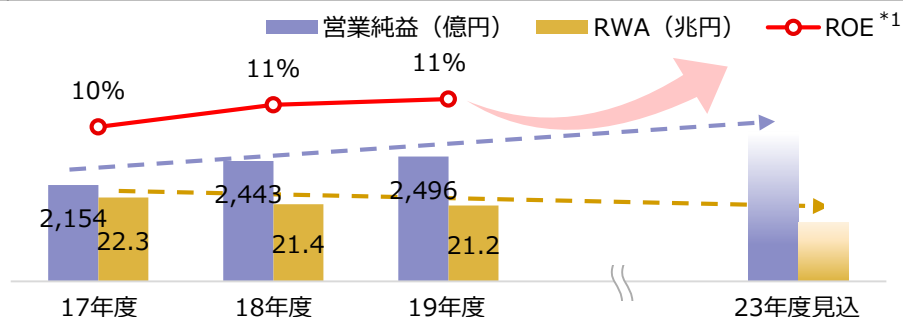
(億円)	売却額	取得原価ベース	売却損益
15年度	2,110	1,170	940
16年度	2,670	1,490	1,180
17年度	3,180	2,010	1,170
18年度	2,420	1,270	1,150
19年度	2,400	1,390	1,010
20年度 (見込)	-	1,400~	-
合計	-	8,700~	-

次期中計に向けた新たな取り組み

－RWA抑制、ROE重視の運営を徹底

－トップラインは貸出アセット収益性改善、TB強化、ソリューションビジネス拡大で積上げ

基本ポリシー：RWA抑制、営業純益・ROE向上のサイクル確立



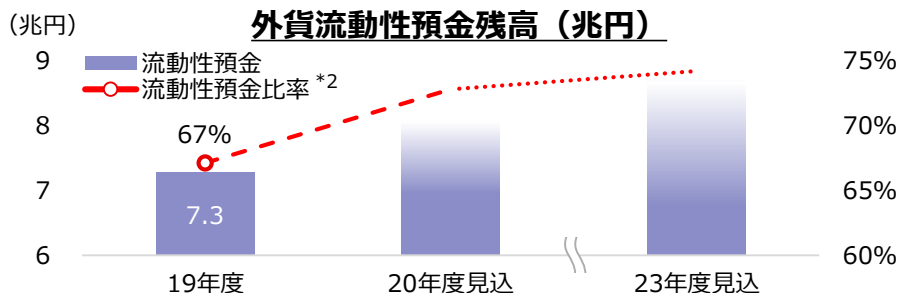
貸出アセットの収益性改善

資産回転型ビジネスへの転換加速

プライシング運営高度化

ポートフォリオ再構築

TBビジネス強化



*1 17年度ROEを基準に営業純益およびRWAの増減分のみを加味し算出した管理係数 *2 外貨預金全体に占める流動性預金の割合 *3 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

事業・資本政策再構築のサポート

【銀行・MURC*3】

・経営の最上流からの
コンサル強化

【信託】

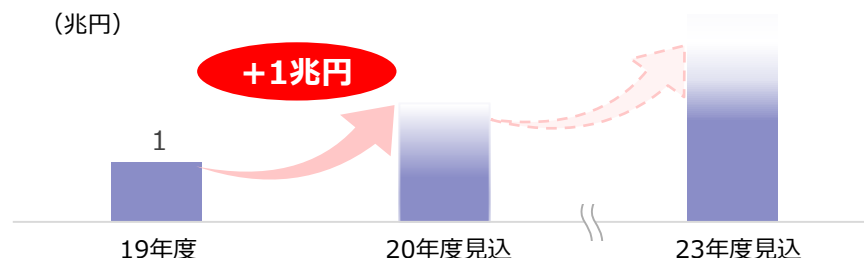
・不稼働アセットの活用提案
・親子上場問題への対応

【証券】

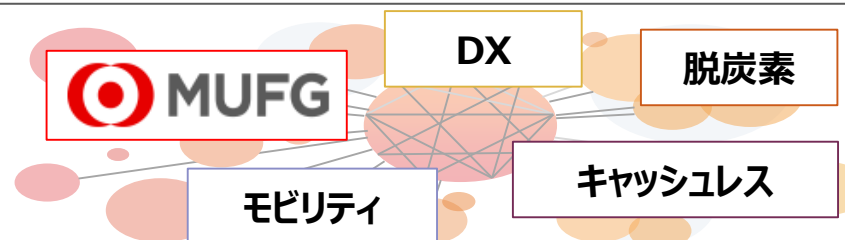
・事業再編M&A
・業界再編対応

サステナブル社会実現への貢献

サステナブルファイナンス取組額



日系大企業とのビジネス・パートナー戦略推進



グローバルCIB事業本部

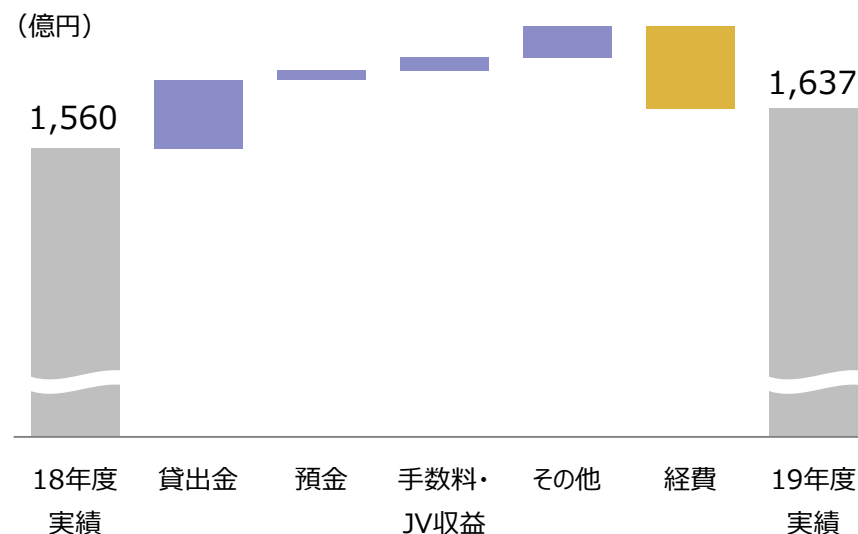
事業本部長 宮地 正人

グローバルCIB事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	1,560	1,637	77
経費率	63%	63%	0ppt
ROE	10%	8%	▲2ppt

増減要因



主要施策の進捗

取引採算・バランスシート構造改革に向けた取り組み

- 継続的な採算目線の引き上げと規律あるバランスシート管理により、収益性・預貸ギャップともに改善。スクリーニングの更なる高度化を継続

ソリューション提供を意識したビジネスモデルの再構築

- IG領域^{*1}を中心にシローン・DCM市場における強みは維持も、バランスシートに依存しない収益獲得に課題。MUFG一体でのソリューション提供を加速

新たな価値創造に向けた取り組み

- デジタルを駆使したスタートアップ企業向けファイナンス事業の立ち上げ
- サステナビリティに向けた取り組みの強化

*1 投資適格企業取引

20年度1Q実績

(億円)	20年度 1Q 実績	前年同期比	増減要因
粗利益	1,169	25	▲110
貸出金収益	455	3	コミラインからの引き出しによる残高増加
預金収益	110	▲12	残高増加も金利低下による利ざや縮小により減収
手数料・外為・ デリバティブ	482	▲43	M&Aアクティビティの低下によるイベントファイナンス減少により減収
DCM・ECM	68	34	手元流動性確保を目的とした資金需要の増加によりDCMが好調
市場とのJV収益	94	43	DCMや市場ボラティリティの高まりを受けた為替・デリバティブ取引が好調
経費	748	42	▲10 業量連動経費は縮小も、事業買収・各種規制対応により経費は増加
営業純益	421	▲16	▲100 DCM・市場JVの好調推移によりコロナによるマイナス影響を打ち返し
貸出平残 (兆円)	24.8	0.6	既存コミラインからの引き出し増加

■ 新型コロナウイルスによる影響の概算値

新型コロナ ウイルスへの 対応

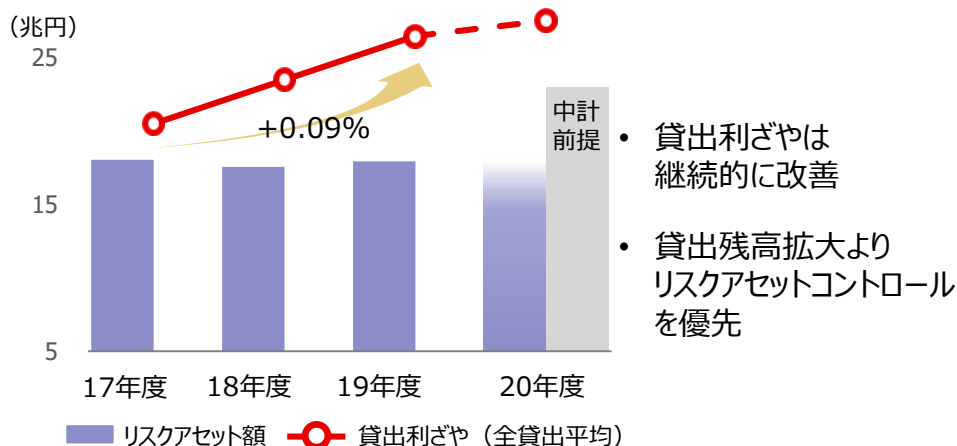
- リスクリターン及び外貨流動性を意識したバランスシート運営
- ソリューション提供・クロスセル強化による収益性改善
- 次世代金融サービスの提供に向けたデジタル戦略とサステナビリティに向けた取り組みの強化
- 経費構造改革の加速とリスク管理強化

取引採算・バランスシート構造改善に向けた取り組み

ーリスクアセットを抑制的に運用。預貸バランスは改善、ポートフォリオ採算性向上

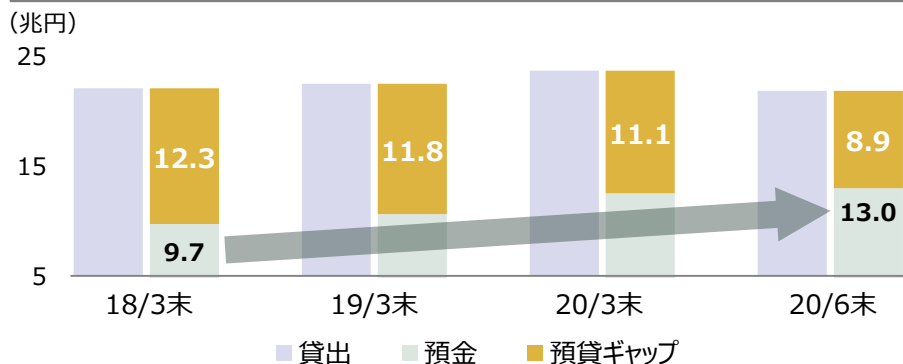
アセットの効率的運用

リスクアセット額*1・貸出利ざや*2の推移



バランスシート構造改善

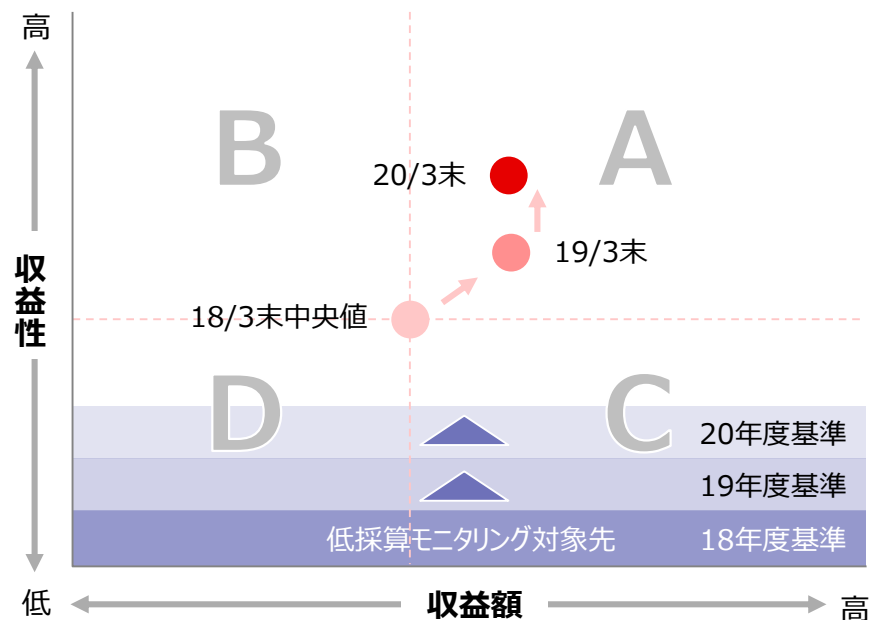
預貸ギャップの推移



*1現行規制に基づく信用リスク。管理計数 *2 外貨中長期調達コスト含む

Balance Sheet Optimization

- ポートフォリオ中央値は右上方向に改善



採算目線の
段階的引き上げ

個社別取引戦略の
策定とモニタリングの徹底

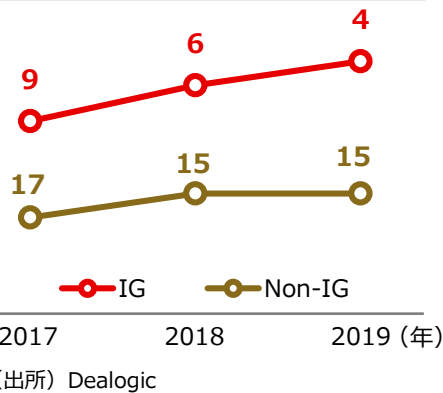
リスクリターンと外貨流動性を意識した
健全なバランスシート運営

ソリューション提供を意識したビジネスモデルの再構築

－投資家起点のオリジネーションカ、プロダクトラインナップを活用したクロスセル強化

資産回転型ビジネスモデルの進化

リーゲータブル推移 (シローン+DCM)



- IG領域は高い専門性を活かして米大手行に次ぐプレゼンスを堅持
- Non-IG領域は投資家ニーズに合わせた案件オリジネーション力を強化

事例：投資家ニーズ起点の資産回転型ビジネス

投資家ニーズ

- 高リターンへの投資
- 高度なストラクチャリングによるリスク低減
- コロナ禍における社会貢献
- SDGs/ESG関連投資

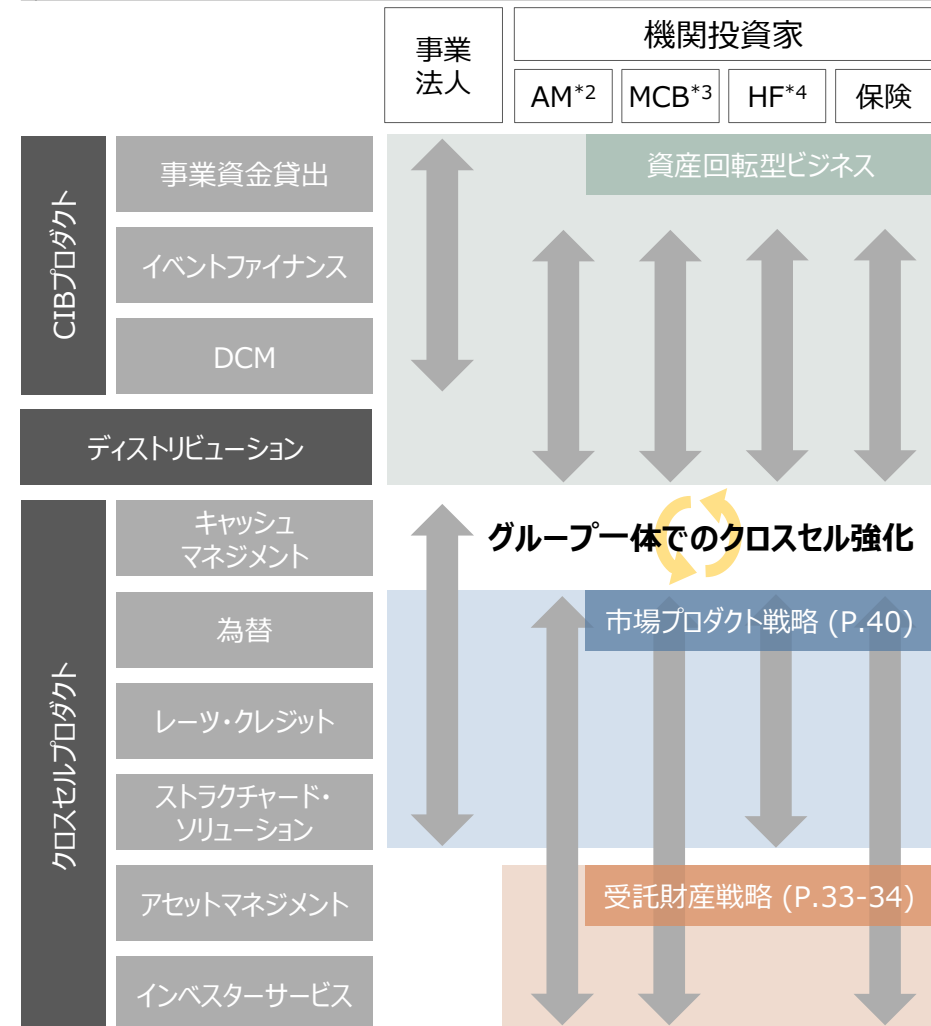
米国における企業再生支援

- 米国法上の優先弁済権を担保したDIPファイナンス^{*1}をアレンジ
- 支援銀行団とのシンジケートを組成

タイ王国初のESG bonds 発行支援

- 発行準備・ESG認証取得に関するアドバイザーサービスを提供
- 債券発行をアレンジ、投資家向けディストリビューションを実施

ソリューション提供を通じたクロスセルの強化



*1 法的整理期間中に必要な再生支援ファイナンス *2 アセットマネジメント会社 *3 マネーセンターバンク *4 ヘッジファンド

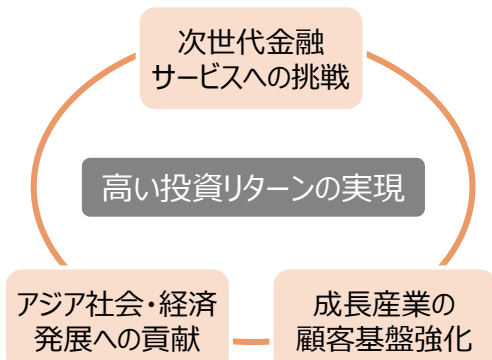
新たな価値創造に向けた取り組み

ーデジタルを駆使したスタートアップ企業向けファイナンス／サステナビリティに向けた取り組み

デジタルを駆使したスタートアップ企業向けファイナンス

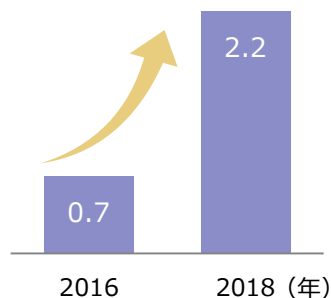


取り組みの狙い



市場動向

東南アジア・プレユニコーン企業の
資金調達額 (十億米ドル)



(出所) e-Conomy SEA 2019
(Google, TEMASEK, BAIN&COMPANY)

サステナビリティに向けた取り組み

19年度実績 (グローバル)

- 再生可能エネルギーファイナンス・リーグテーブル **2位**
- グリーンローン・ブックランナー件数 **2位**
- ESGボンド引受*1・リーグテーブル **7位**

(出所) Dealogic, Bloomberg

事例：アフリカにおけるCOVID-19緊急支援プログラムへの参画







*1 ソーシャルボンド・グリーンボンド引受額の合計

ROE向上に向けた取り組み

－経費構造改革の加速、新型コロナウイルス影響を踏まえたリスク管理強化によるコスト削減

ROE向上に向けた取り組み

粗利益 	取引採算・バランスシート構造改革に向けた取り組み	P.19
	ソリューション提供を意識したビジネスモデルの再構築	P.20
	新たな価値創造に向けた取り組み	P.21
経費 	経費構造改革の加速	<ul style="list-style-type: none"> ・メリハリの効いた資源配分 ・規律のある人件費コントロール・システム投資 ・End to Endの業務プロセス見直し・効率化
営業純益		
与信費用 	リスク管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・機動的な動態・予兆管理の徹底 ・【航空機ファイナンス】機体担保のリポゼッション・リセール力を活かした与信管理強化 ・企業再生・再建支援案件への取り組み
当期純利益		
リスクアセット 	取引採算・バランスシート構造改革に向けた取り組み	P.19

グローバルコマーシャルバンキング事業本部

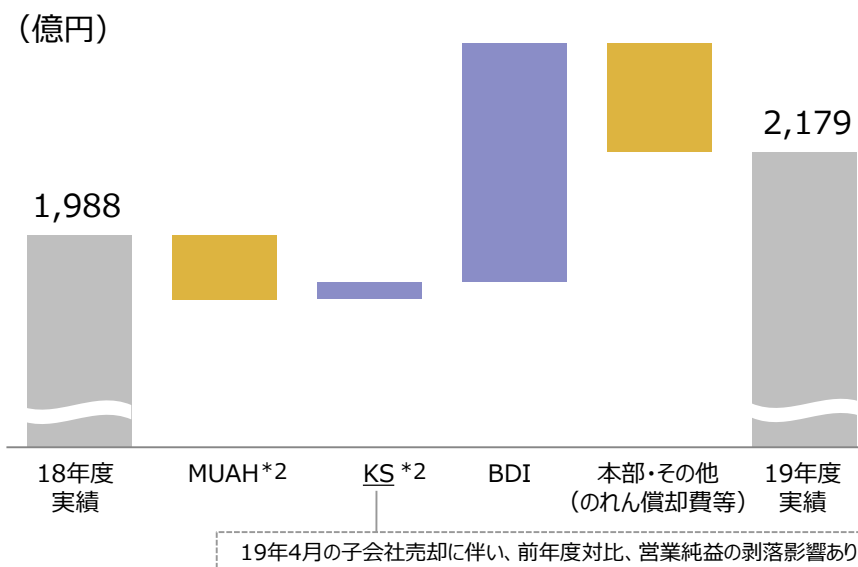
事業本部長 二重 孝好

グローバルコマーシャルバンキング事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	1,988	2,179	191
経費率	70%	72%	1ppt
ROE	6%	▲17% (5%*1)	▲23ppt

増減要因



主要施策の進捗

パートナーバンクの 企業価値向上	アジアの成長取り込み	<ul style="list-style-type: none"> • バンクダナモン連結化によりASEAN商業銀行プラットフォームが完成 • Grab社と提携契約を締結。新たな金融サービスの創出をめざす
	MUFGユニオンバンクの 事業再構築	<ul style="list-style-type: none"> • 新経営体制の構築による、ビジネスモデル変革 • 高経費体質の改善に向けた、経費構造改革の確行
パートナーバンク (PB) シナジー進化		<ul style="list-style-type: none"> • クルンシィでの成功事例を他PBへ展開。バンクダナモンでも着実な成果 • 新型コロナウイルス感染症拡大後のリスク管理体制強化に注力中

*1 のれん減損およびのれん一括償却影響を控除 *2 GCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く




MUFGユニオンバンク

– 米国リージョナルバンキング戦略の再構築

20年度1H実績*1

(億円)	19年度 1H 実績	20年度 1H 実績	前年同期比
粗利益	3,062	3,212	150
経費	2,505	2,563	58
営業純益	557	649	92
与信費用	101	895	794
当期利益	412	▲305	▲717
貸出未残	95,359	93,232	▲2,127

新たな体制整備

実績のあるリーダーを登用	米州サポート	MUFGサポート
 Greg Seibly ・新 リージョナルバンクヘッド ・CEOとしての地銀再生実績	D.Delloso (CRO*2) ・リスク	・MUAH取締役会への 関与強化
 Rohit Khanna ・新 戦略ヘッド ・前 クルンシヤ戦略ヘッド	C.Higgins (CIOO*3) ・IT	・GCB副部門長派遣 – 取締役会会長 1名 – 取締役 1名
 John Elmore ・新 MUAH 社外取締役 ・前 US Bank Vice Chairman	K.Cronin (Head of GCIB) R.Clark (Head of TB*4)	・MUFG経営陣が MUAH経営陣の目標 設定・評価に関与

新戦略の方向性【Back to Basic戦略】

- カリフォルニアでの高い認知度・豊富な店舗網を梃子に、顧客セグメントを見直し、顧客起点を実現する戦略を策定

顧客起点

協働体制の強化

収益性・成果重視

注力施策

1 中堅中小法人 取引強化

- GCIBとの協働強化、顧客セグメント見直し
- 営業人員の増強、審査プロセスの改善

2 預金取引 強化

- 法人RM*5とTB部との協働強化
- 商品力の強化、クロスセルの推進

3 個人向けローンの 適正化

- 顧客リレーションを通じた貸出ヘシフト
(自前での無担保消費者ローンの立ち上げ)

4 デジタル機能 の向上

- 顧客オンライン取引、融資審査システムの
改善を通じた顧客利便性の向上

5 社内合理化 施策の推進

- 全社横断的な構造改善施策の着実な遂行
- 店舗網の見直し (含むPurePoint店舗)

*1 米国会計基準に基づくMUAHのForm 10-K・10-Qにおける開示情報。中間決算期末の為替レートにて円換算。19年度1Hは1米ドル=107.79円、20年度1Hは1米ドル=107.74円

*2 Chief Risk Officer *3 Chief Information & Operations Officer *4 Transaction Banking *5 Relationship Manager

クルンシィ（アユタヤ銀行）

– MUFG出資以降、タイ地場銀行におけるトップ5の一角を占める地位にまで成長

20年度1H実績*1・2

(億円)	19年度 1H 実績	20年度 1H 実績	前年同期比
粗利益	1,966	2,046	80
経費	933	846	▲87
営業純益	1,032	1,199	167
与信費用	457	605	148
当期利益	451	472	21
貸出未残	59,389	62,508	3,119

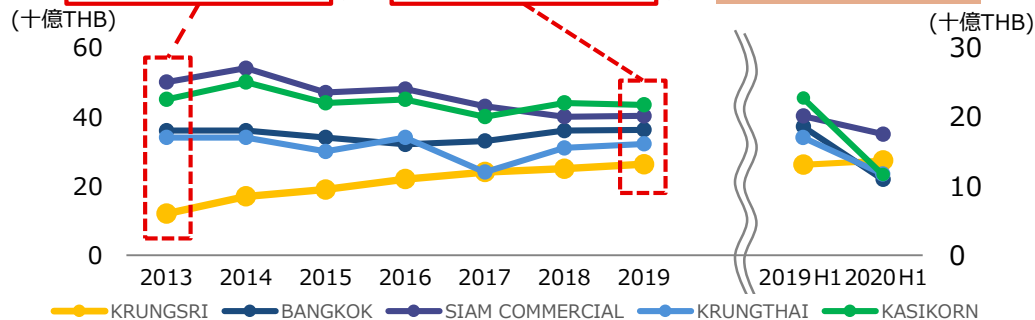
MUFG出資以降のクルンシィの成長

タイ地場銀行トップ5 当期利益推移*2

タイ上位4行に
次ぐ中位行

タイD-SIBs
地位確立(2017)

20年度上期
当期利益第2位



(出所) Bloomberg、会社資料

*1 タイ会計基準。中間決算期末の為替レートにて円換算。19年度1Hは1THB=3.50円、20年度1Hは1THB=3.49円

*2 19年度は子会社株式の売却益を控除。税額調整は控除額×税率20%にて簡易的に計算 *3 括弧内はタイ国内の順位 *4 2020年5月時点

主要実績

[リテール] タイ国内でトップシェアを誇る消費者金融事業

- タイ国内ではリーディングポジションを維持しており、2020年はオートローンでもシェア1位に

タイ国内消費者金融シェア*3

	2015	2020*4
パーソナルローン	27% (1位)	30% (1位)
クレジットカード	15% (1位)	16% (1位)
オートローン	22% (2位)	29% (1位)

[コーポレート] MUFGの強みを活かしたファイナンス



MUFG × M&Aでの海外進出支援

- タイ地場企業によるベトナム企業の買収について、MUFGがブリッジローンを、クルンシィが長期のファイナンスを支援



MUFG × ESG志向のJV事業支援

- 日系企業とタイ地場企業の化学品大手による、環境負荷が低いバイオポリマーを製造するJV事業を支援



MUFG × 発電プロジェクトの支援

- 日系企業が一部出資する、タイ地場企業の天然ガス火力発電事業を支援





バンクダナモン

–コロナ影響あるも営業純益は増益。新CEOが就任し、新戦略を立案・推進中

20年度1H実績*1

(億円)	19年度 1H 実績	20年度 1H 実績	前年同期比
粗利益	674	706	32
経費	339	325	▲14
営業純益	334	381	47
与信費用	132	275	144
当期利益	139	64	▲75
貸出未残	11,417	10,845	▲571

マネジメント改革

	19年10月- 板垣CEO		19年5月- 二重 コミサリス会長		19年10月- 後藤コミサリス 元KS CEO アジア担当役員
	19年10月- Honggo副頭取 元Mandiriの法人担当ヘッド	枢要 人材 採用	CIO*2 (20年2月-)	CDO*3 (20年7月-)	SMEヘッド(20年4月-)

MUFG協働知見

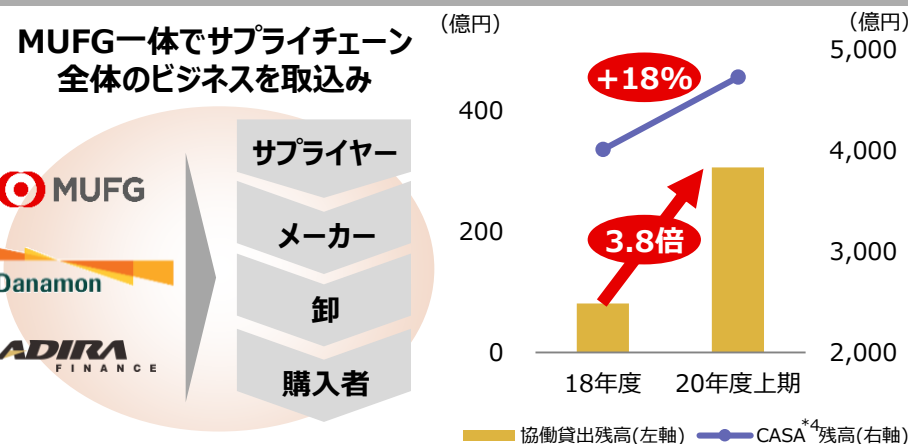
バンクダナモンの知見拡大、組織強化の基盤作り

*1 インドネシア会計基準。与信費用はリストラコスト含む。中間決算期末の為替レートにて円換算。19年度1Hは1IDR=0.0077円、20年度1Hは1IDR=0.0076円

*2 Chief Information Officer *3 Chief Digital Officer *4 Current Account、Saving Account




注力施策

当地エコシステムへの包括的アプローチ



具体的事例

パートナーバンクならではのサービス・機能を活かした協働事業の推進

-  **MUFG × ディーラーファイナンス**
・車両販売支援を目的とした、代理店あて金融サービスの提供
-  **MUFG × 不動産バリューチェーン**
・複合都市開発事業への金融サポートから住居購入者への住宅ローンまで一気通貫で支援
-  **MUFG × イスラム金融**
・大手医療機関への機器納入に対し、東京センチュリー(株)と協働し、現地独自の金融サービスを提供

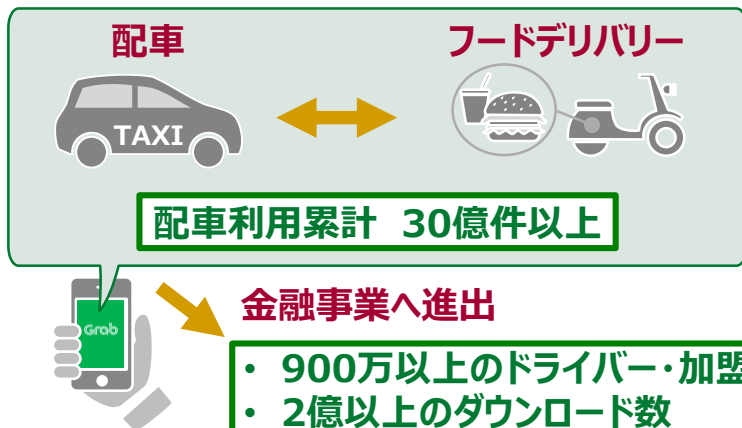
Grab社との協働

– 新たなデジタル金融サービス提供への挑戦

Grab社との資本・業務提携

Grab社の概要*1

2012年設立の東南アジア最大級のスーパーアプリ事業者



出資・提携の狙い

MUFG・PBの金融知見とGrab社の顧客基盤・先進的テクノロジーを掛け合わせ、新たなデジタル金融サービスの提供を実現



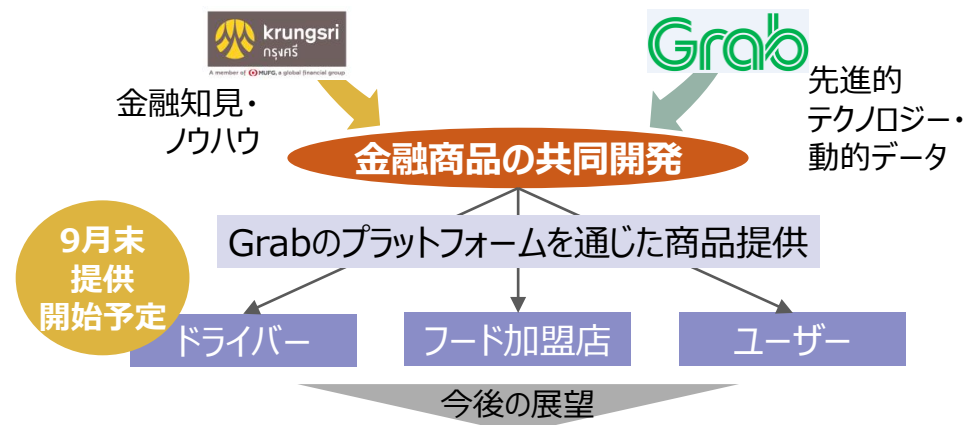
2020年2月、最大706百万ドルを出資する
戦略的提携契約を締結
クルンシイも共同で一部出資*2

PBにおける協働の取り組み

足元までに実現した主なサービス

	時期*3	内容
krungsri นํสวริส <small>A member of MUFG, a global financial group</small>	5月	フード加盟店向けコロナ対応融資紹介
	9月	タイでの長期的な事業協働契約を締結
Danamon	7月	ユーザー向け預金商品紹介
	7月	ユーザー向けクレジットカード紹介
VietinBank	3月	ドライバー向け口座開設
	6月	ドライバー向け小口貸出商品紹介

タイでの新たなデジタル金融サービスの提供に向けた取り組み



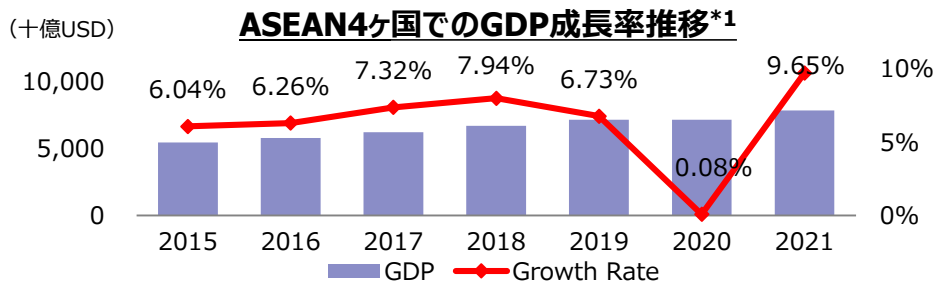
- 他PBへの展開
- PBのマスリテール向けビジネスモデル変革の加速

*1 (出所) Grab社公表資料 *2 実際の出資者はクルンシイ子会社のKrungsri Finnovate (コーポレートベンチャーキャピタル) *3 サービス開始年は全て2020年

ROE向上に向けた取り組み

– ASEAN経済の成長取り込みに向けたシナジー強化と、適切な経費・リスクコントロール

引き続き成長が見込まれるASEAN経済

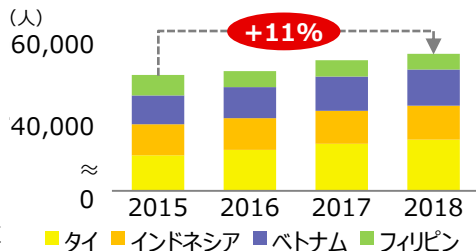


ASEAN4ヶ国の日系進出社数*2

タイ	4,198社	1位
インドネシア	1,994社	2位
ベトナム	1,920社	3位
フィリピン	1,356社	4位

*順位はASEAN内での順位

ASEAN4ヶ国の駐在員数推移*2・3



経費コントロール

PBの経費率推移*4

	19年度	20年上期	増減
MU B*5	74.6%	75.6%	0.9%
K S	42.9%	41.4%	▲1.5%
B D I	51.4%	46.0%	▲5.4%

経費削減に向けた取り組み

- 経費構造改革に取り組み。他行分析と削減領域洗い出しを執行中
- 人件費削減と広告宣伝費等の抑制的な運用
- 人件費等の各種経費削減により経費率は低下傾向

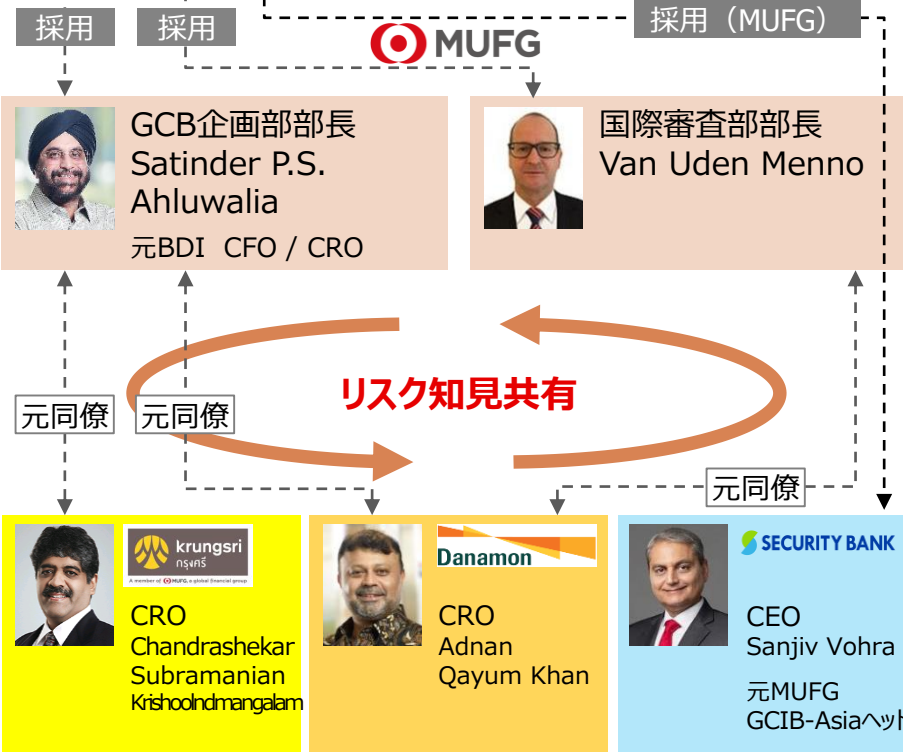
PB人材活用によるシナジー強化への取り組み



GCB事業本部長
(BDIコミサリス会長)
二重 孝好
元アジア担当役員
元KS副会長
元SecurityBank取締役



アジア担当役員
GCB副事業本部長
(BDIコミサリス)
後藤 謙明
元KS CEO



*1 (出所) International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2020 *2 (出所) 外務省「海外在留邦人数調査統計(令和元年版)」

*3 長期滞在者の内、民間企業関係者(本人)の人数 *4 現地会計基準に基づく。MUAHは米州統合に基づく三菱UFJ銀行からの手数料の受入および経費負担分、米国税制改正に伴う一過性の再生可能エネルギー投資の会計処理影響、並びにのれん減損を除いた調整後の経費率 *5 MUFG Union Bank

受託財産事業本部

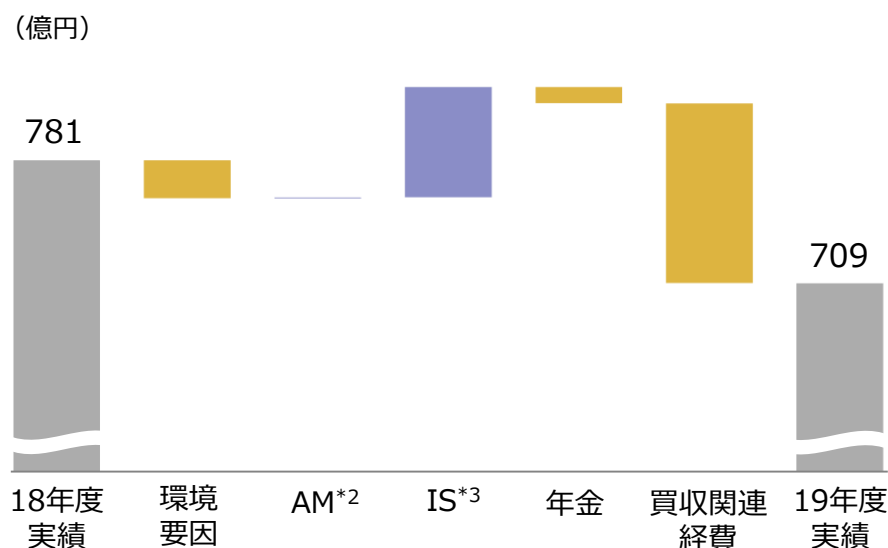
事業本部長 横川 直

受託財産事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	781	709	▲72
経費率	61%	71%	10ppt
ROE	8% (18%* ¹)	19%	11ppt

増減要因



主要施策の進捗

AM

- FSIの買収完了。出資先ポートフォリオを見直し
- 国内法人向け運用残高拡大。国内個人向けつみたて関連商品伸長

IS

- ファンドファイナンス等のバンドルサービス好調により国内外のAuA*⁴増加
- 機関投資家ビジネスのクロスセル増加。実績積上げにより取り組み加速

年金

- 人事コンサル提供を通じたDB*⁵・DC*⁶年金領域の案件数増加
- デジタル活用による固定費抑制・業務効率化等に向けたシステム開発推進

*1 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除 *2 Asset Management (資産運用) *3 Investor Services (資産管理)

*4 Asset under Administration *5 確定給付年金 *6 確定拠出年金

20年度1Q実績

(億円)	20年度 1Q 実績	前年同期比	増減要因
粗利益	734	234	▲20
AM	316	213	-
うちFSI除き	108	5	AuM* ¹ 低下影響あるも、金融法人等への商品販売額・残高は増加
うちFSI	208	208	マーケット変動による収益影響顕在化前の1-3月実績
IS	267	22	旺盛な需要を背景としたファンドファイナンス（FF）伸長
年金	151	▲2	マーケット変動で確定給付年金残高が減少
経費	530	221	- FSIの連結化影響、戦略的システム投資で増加、出張費等の活動費は抑制
営業純益	204	13	▲20 マーケット変動でAuM・AuA減少や新規案件減少もFF伸長等で前年同期比増加

■ 新型コロナウイルスによる影響の概算値

新型コロナ ウイルスへの 対応

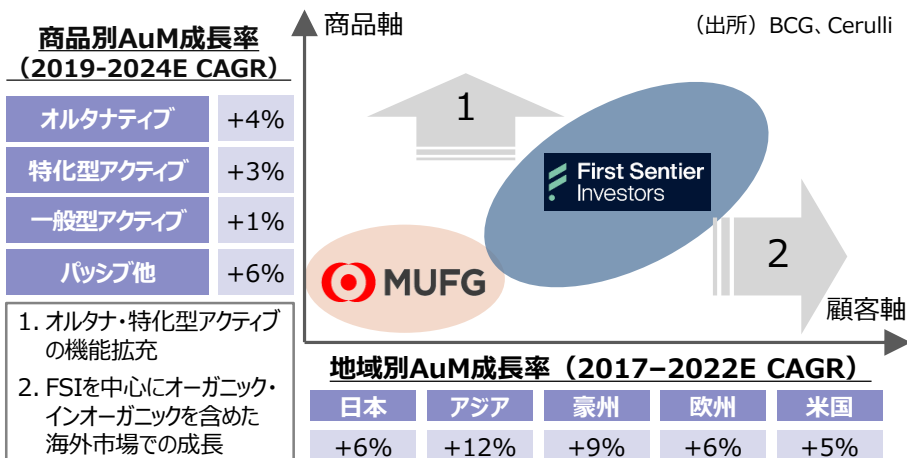
- 2Q以降に新型コロナウイルスによる粗利益マイナス影響が拡大することに備えた、柔軟な経費コントロール
- デジタル化推進による業務効率化や顧客向けツールの利便性向上
- ESG課題のうち、より“Social”に着目した責任投資の推進

*1 Asset under Management

グローバルAM戦略とFSI

– 高成長領域での運用力・営業体制を強化し、グローバルでのプレゼンス向上

グローバルAMの戦略の方向性



FSI買収の足元の成果と課題

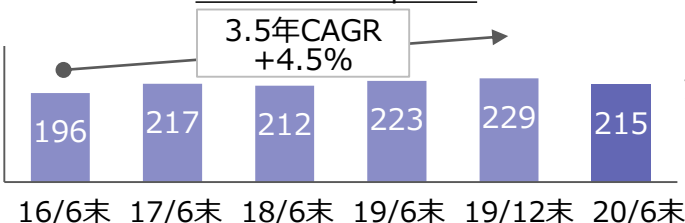
成果

- 19年8月買収完了
- 執行・監督態勢高度化（社外取締役3名）

課題

- コロナ影響でのAuM減、資金流出防衛
- 持続的成長の実現、シナジー創出

AuM推移 (A\$bn)



運用パフォーマンス

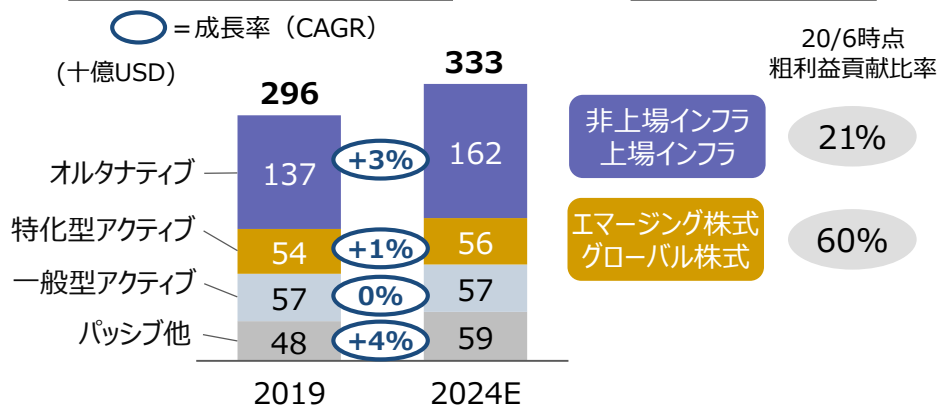
アウトパフォーマンス比率*1
80%

*1 20年6月末時点、3年パフォーマンス、運用資産のうち運用成果がベンチマークを上回っている割合

FSIの成長戦略

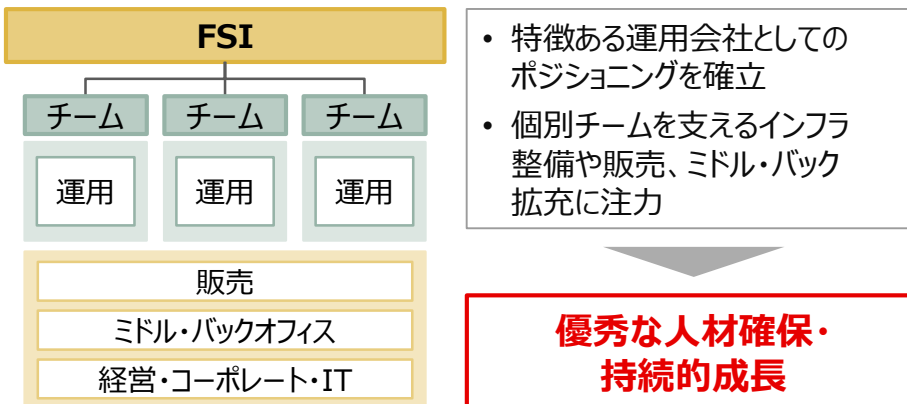
- 高成長領域への資源投下と強みのある領域での優位性維持

業界レベニュープール見通し*2



今後の注力領域

- 個性的なチームを束ねるマルチブティック型プラットフォームへ

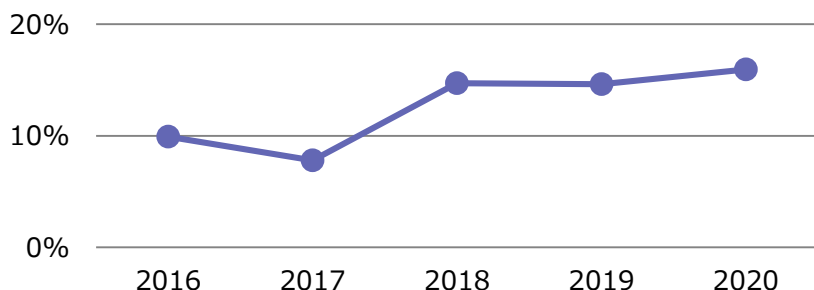


グローバルISの強化

– バンドルサービス提供進捗。顧客ニーズに応じて提供サービスを更に強化

オルタナティブ・ファンドアドミマーケットの成長

ファンドアドミ業界残高の3年平均成長率の推移*1



これまでの取り組みと成果・課題

成果 戦略的な買収も活用し提供機能拡充

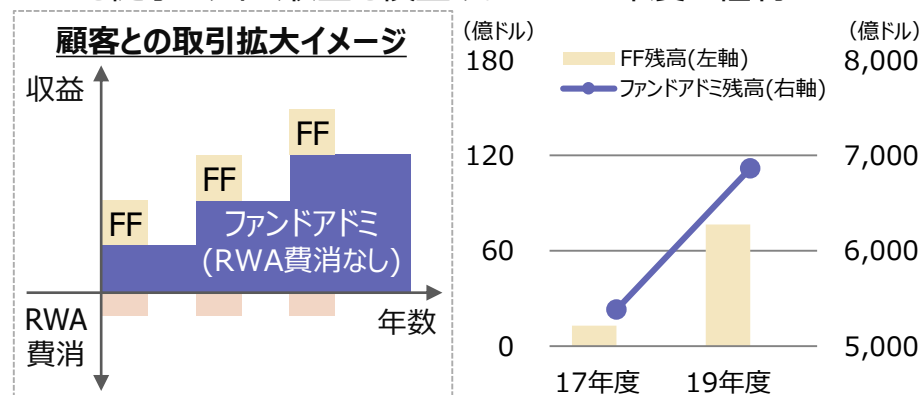
課題 競合比での付随業務拡大余地有り



今後の重点戦略① ファンドファイナンス(FF)

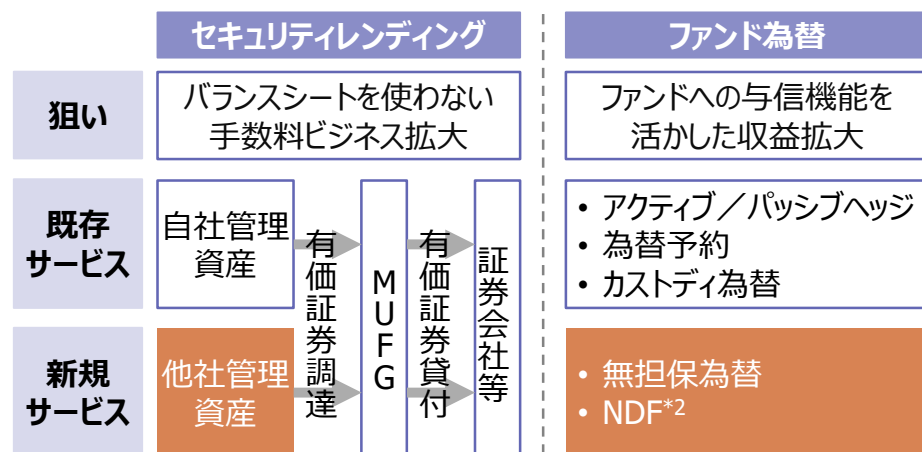
機関投資家
ビジネス

- FFを梃子にアドミ収益を積上げ。17-19年度の粗利CAGR+12%



今後の重点戦略② セキュリティレンディング・ファンド為替

- 顧客ニーズの高いサービスを高度化し、バンドルサービス強化



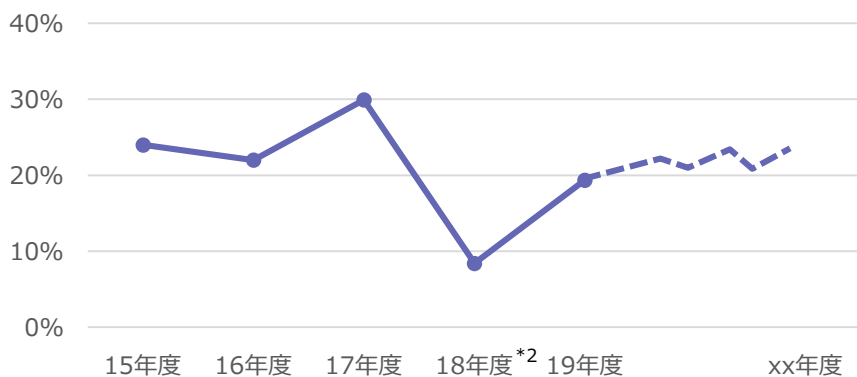
*1 eVestments / Convergenceのデータを基にMUFGで作成 *2 Non-Deliverable Forward

ROE向上に向けた取り組み

①粗利益拡大、②経費コントロール、③資本・RWAコントロールで、MUFGのROE向上に貢献

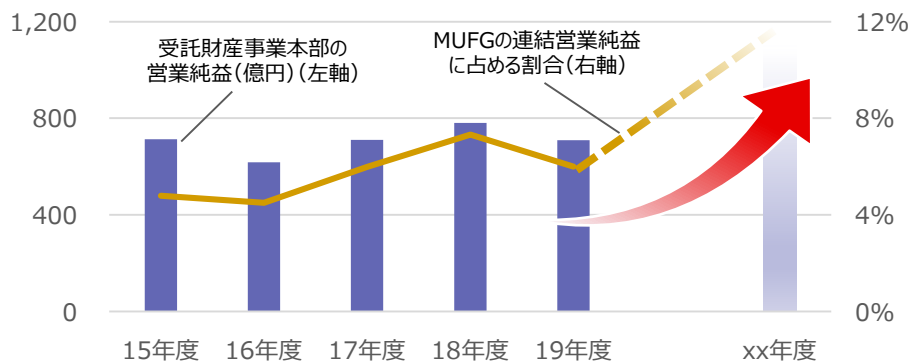
受託財産事業本部のROE推移*1

- 受託財産事業は、高ROEのビジネス



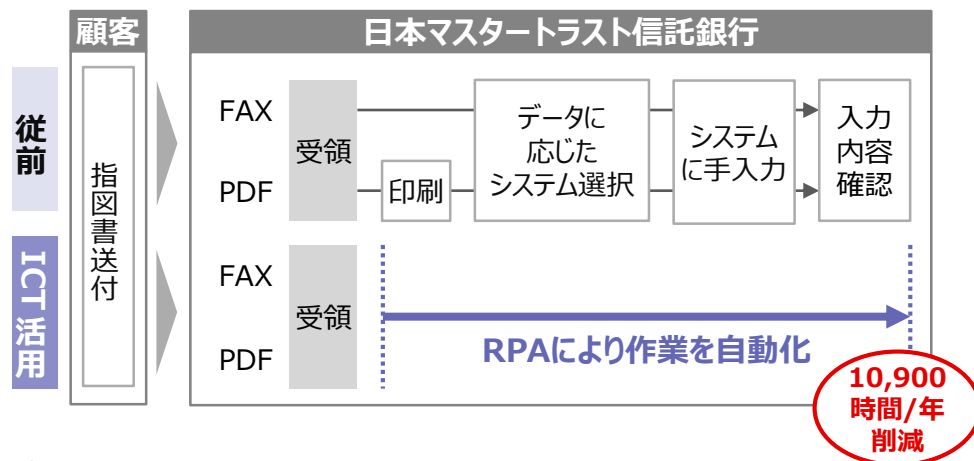
営業純益の推移とMUFG連結に占める割合*1

- MUFG内での営業純益割合を高め、MUFGのROE向上に貢献



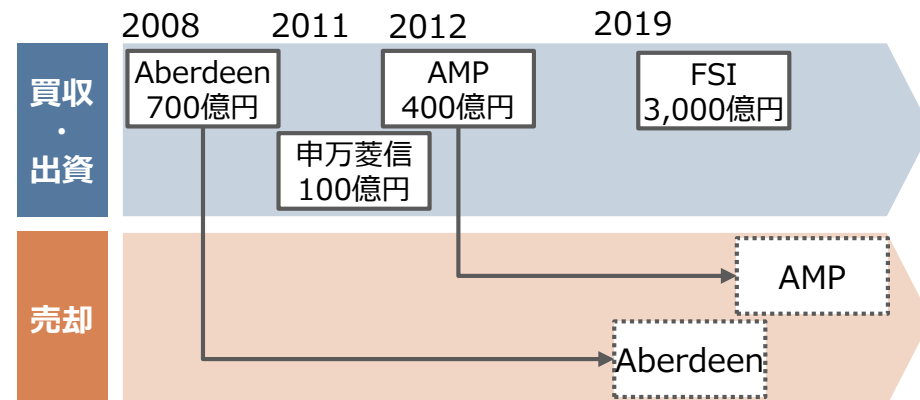
ICT活用による業務効率化と経費削減

<活用事例> 指図書形式によらず、手作業を削減し事務効率化



資本・RWAコントロールの取り組み

- 事業戦略に沿ったM&Aと資本効率改善に向けたポートフォリオ入替



*1 管理計数。内部管理上の為替レートを利用 *2 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%

市場事業本部

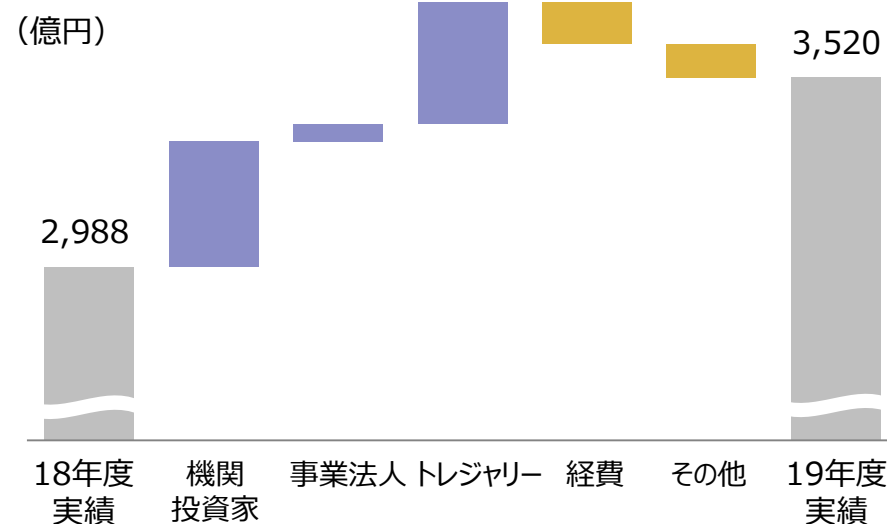
事業本部長 安田 正道

市場事業本部の概況

19年度実績

	18年度	19年度	増減
営業純益 (億円)	2,988	3,520	532
経費率	48%	45%	▲3ppt
ROE	5%	6%	1ppt

増減要因



主要施策の進捗

セールス&トレーディング (S&T)	事業法人S&Tビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 強みのあるプロダクトへの資源の集中（為替取引電子化等） ファイナンスリスクヘッジに応えるソリューションの提供
	海外証券戦略見直し・機関投資家ビジネス強化	<ul style="list-style-type: none"> 選択と集中による戦略見直しが奏功し海外証券レーツビジネス好調（18年度比営業純益+228億円）、機関投資家ビジネス裾野拡大
トレジャリー	機動的な市場リスク運営	<ul style="list-style-type: none"> グループ・グローバル運営の態勢構築 金利低下局面を捉えた機動的なポートフォリオ運営
	安定的な外貨流動性運営	<ul style="list-style-type: none"> 顧客部門と一体で預貸ギャップをコントロール 調達が多様化による、安定的な流動性運営

20年度1Q実績

(億円)	20年度 1Q 実績	前年同期比	増減要因
粗利益	2,769	895	マーケットの変動を的確に捉え、S&T、トレジャリーとも増収
S&T (①+②)	788	27	
① FIC & Equity	587	9	ファイナンスニーズに伴うデリバティブ取引、海外証券トレーディングが牽引
事業法人	270	▲3	貿易実需の停滞による為替売買益の減少、デリバティブ取引は好調
機関投資家	273	31	市場変動の大きい局面で、フロートレーディングが好調
② GCIBとのJV収益	198	19	社債発行ニーズ・市場変動の高まりでDCM業務が好調
トレジャリー	1,985	853	金利低下局面を捉え、外債を中心に売却益を計上
経費	719	36	海外の人件費中心に削減、全体は業績連動経費・システムコスト等で増加
営業純益	2,049	859	S&T、トレジャリーとも前年同期比増益

新型コロナ ウイルスへの 対応

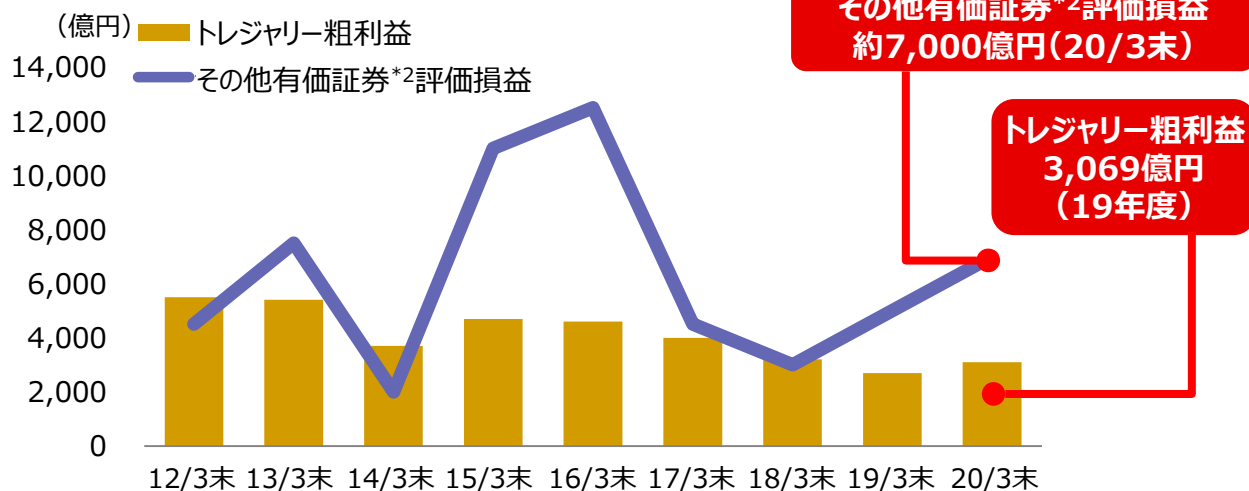
- コロナ影響は経常為替フローの落ち込みによる為替売買益減少（▲40億円）
- お客様のニーズに応えるサービス・プロダクトを提供し、市場変動が大きい局面においても安定的に流動性を供給
- 急速に変化する事業環境に応じた多様なソリューションの提供
- 社会のデジタルシフトに対応した為替業務電子化等のデジタル化を加速

機動的な市場リスク運営

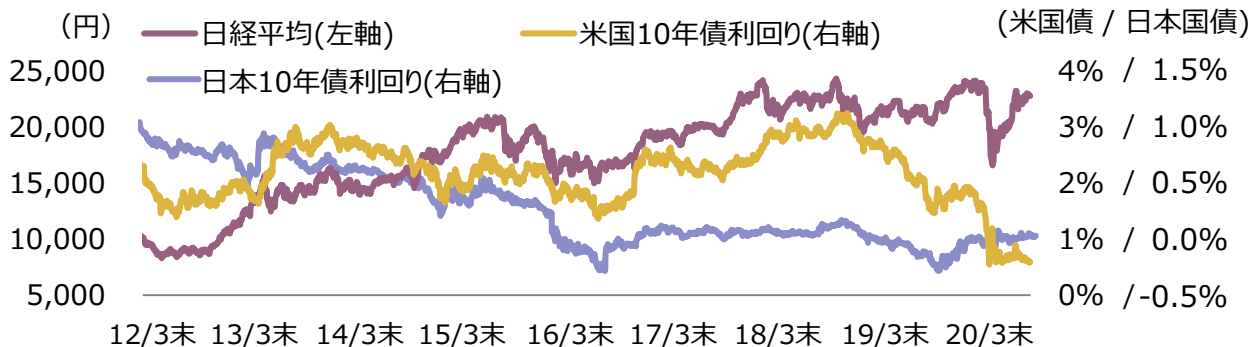
- 環境変化に応じたポートフォリオ運営により、評価損益を維持しつつ粗利益を計上
- 今後もリスクシナリオや市場動向を見極めたアセットアロケーションを実施

これまでの取り組み

評価損益及びトレジャリー粗利益推移*1

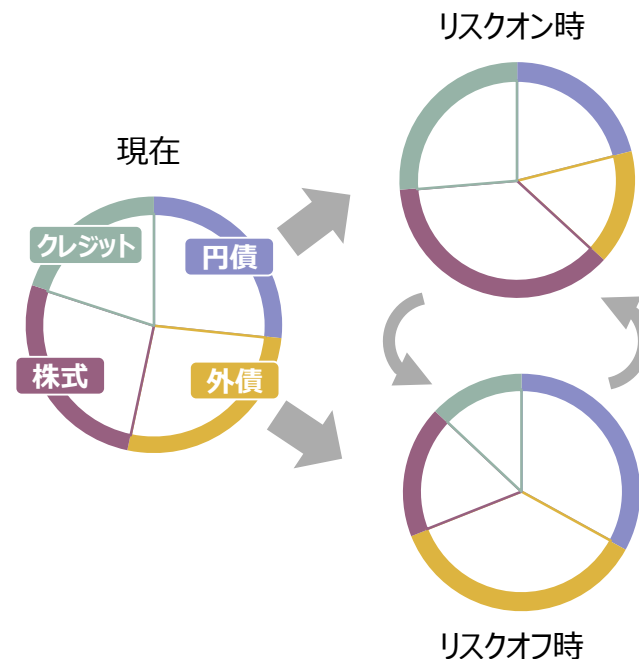


日経平均及び日米10年債利回り推移



*1 数値は内部管理計数 *2 除く政策保有株式

今後のアセットアロケーション (イメージ)



- 内外の低金利環境下、アセットアロケーションとヘッジ操作により収益を極大化
- 銀行・信託それぞれの強みを生かしたアセットアロケーションを実施
- 長引く低金利環境を見越して、長期分散投資を本格検討

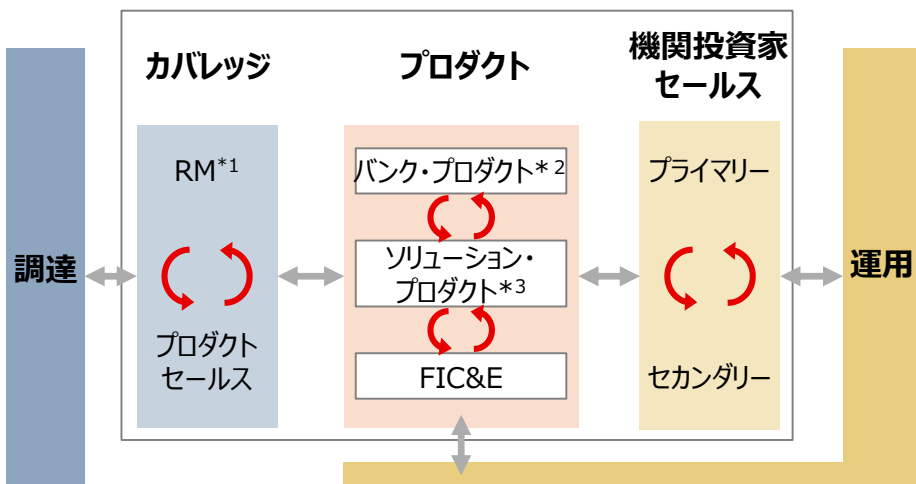
セールス&トレーディングビジネス戦略

– 最適なソリューションを提供するビジネスモデルの実現

海外ビジネスモデル変革

- お客さまニーズの高度化・専門化が加速
- GCIB事業本部と一体で資産回転型ビジネス／クロスセル拡大をめざす

めざす姿



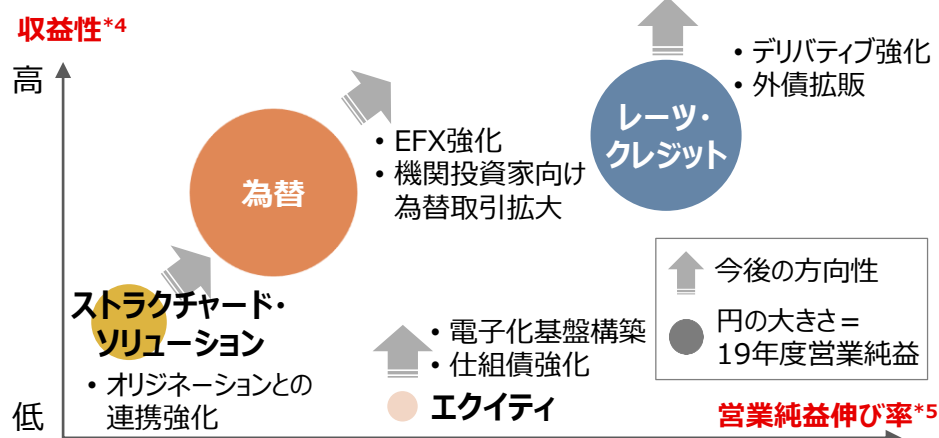
クロスセル拡大とO&D / OtoDの更なる促進に取り組む

20年度KPI

GCIB事業本部との
共通収益目標
(GCIB領域+市場S&T)

O&D / OtoD
取引件数

プロダクト戦略



機関投資家ビジネス戦略

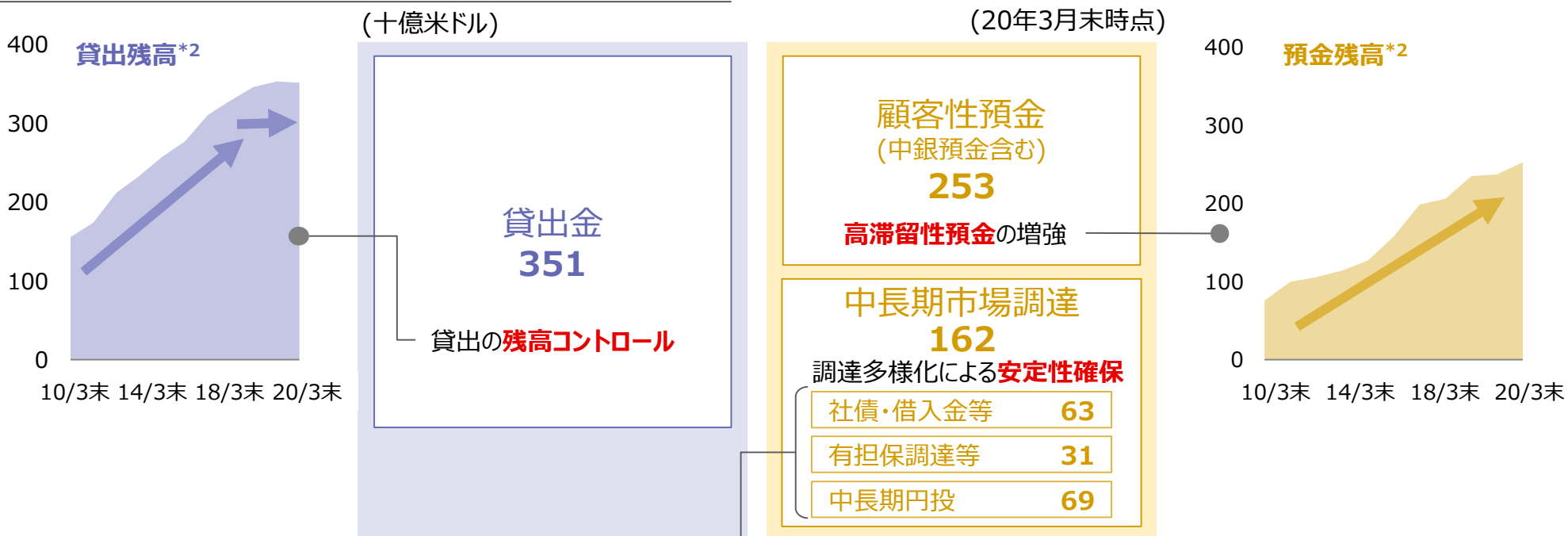


*1 Relationship Manager *2 預金・貸出、Transaction Banking、為替、デリバティブ等 *3 仕組債等のストラクチャリングプロダクト、セキュアードファイナンス、証券化等
*4 一人当たり営業純益（19年度実績） *5 18年度対比19年度営業純益実績伸び率 *6 機関投資家ビジネスの粗利益

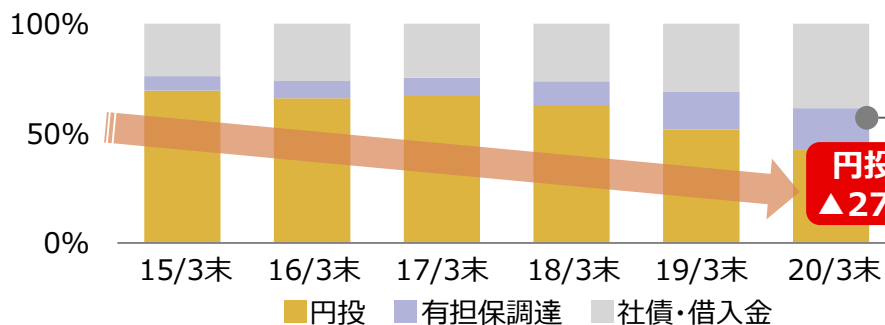
外貨流動性運営

－外貨調達安定化と外貨バランスシート収益の向上

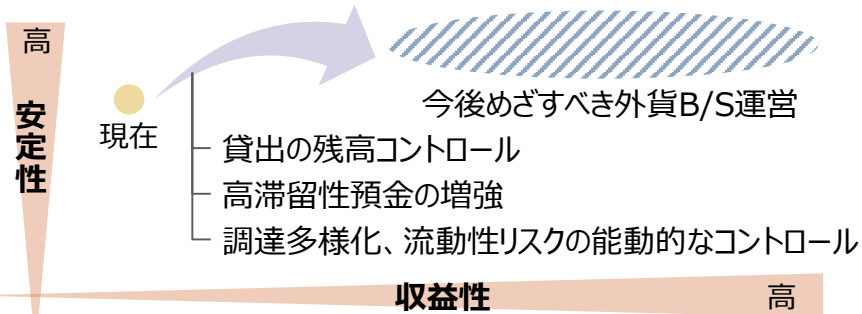
安定的、効率的な外貨B/S^{*1}運営 ～安定性と収益性の両立



中長期市場調達内訳推移*2



安定性と収益性の両立 (イメージ)



*1 銀行連結 (除くMUAH、KS、BDI)。内部管理ベース *2 管理計数 *3 15/3末対比

ROE向上に向けた取り組み

– 構造改革プログラム「Global Markets 3.0」によりROEを向上

「Global Markets 3.0」の取り組み

- 19年度より取り組みをスタート、経費構造の見直しを先行して実施
- 20年度以降は粗利構造の再構築と組織のスリム化にも注力

19年度実績

粗利構造の再構築

- 機関投資家
為替取引推進
- 外債ビジネス拡大

粗利益

33億円



UP

経費構造の抜本的見直し

- 海外拠点の機能整理
- 海外証券ビジネス合理化
(アジア・米州業務合理化)
- 日本株業務経費
構造改革

経費

25億円



DOWN

組織のスリム化

- 本部機能（企画等）
スリム化
- 為替執行機能集約
- 重複業務の集約

人員スリム化

115名

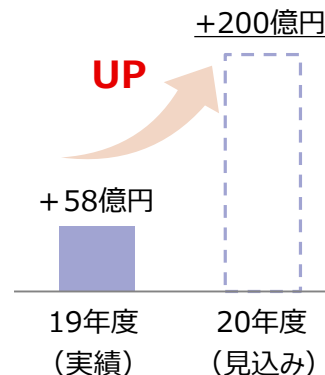


DOWN

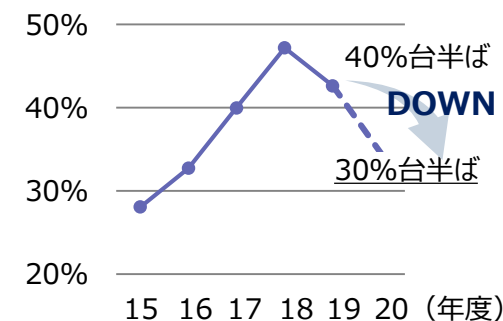
20年度～

- Eプラットフォーム拡大（為替・株・債券）
- デリバティブビジネス強化（イベントリスクヘッジ等）
- 機関投資家ビジネス拡充
 - 国内：外債販売強化（証券）
包括指図契約に基づく為替取引拡大（信託）
 - 海外：MUFG一体アプローチ（銀行・信託・証券）
- 重複業務集約・人員削減

施策効果（営業純益）



事業本部経費率



デジタル戦略

グループCDTO 大澤 正和

進化し続けるデジタルトランスフォーメーションへの取り組み

— コロナ禍によるお客さまの動向変化により、従来以上に金融サービスの抜本的なデジタルシフトが必要に。テクノロジーを駆使した金融サービスの発展が加速していく



徹底した業務プロセス改革



モバイルシフトの加速



プラットフォーム連携の多様化



データドリブンな金融サービス開発

MUFGのデジタルトランスフォーメーションへの取り組み

リテール・中小企業

中堅・大企業

サービス／
フロント業務

家計管理
(Mable)

マルチバンク型QR決済
(Bank Pay)

スタートアップ向け
融資 (MARS)

ペイメント・ネットワーク
基盤 (GO-NET)

貿易金融
プラットフォーム

非対面営業ツール

デジタルマネー
(coin)

法人向けポータル
(MUFG Biz)

共通手続き基盤
(AIRPOST)

プラットフォーム
連携

為替予約値決め
電子化

情報銀行サービス
(Dprime)

スマホ決済
(MUFG Wallet)

小口融資基盤
(Biz LENDING)

証券取引
(MUFGテラス)

次世代トランザクション
バンキング

AI活用為替データ
ベースマーケティング

セキュリティ・トークン
(Progmatt)

AI活用(データマーケティング、チャットツール等)

ミドル・
バック

RPA^{*1}・AI等活用による業務効率化・高度化

営業店

事務センター

事務プロセス

融資

オンボーディング^{*2}

ALM^{*3}

住宅ローン

紙資料の
デジタルデータ化

バンクイック^{*4}

格付

パートナーバンク

音声認識
技術活用

各事業本部の取り組みをサポート

推進支援 (デジタル企画部)

CoE^{*5}として
施策推進を支援

テック企業の
紹介・協働支援・出資

AI研究組織立ち上げ

AI適用ガイドライン
制定

グループ各社のデジタル
への取り組みを共有

デジタル人材育成と拡充

全従業員向け
eラーニング

トップマネジメント向け
ワークショップ

中核人材育成研修

公募研修

スタートアップ等
への出向

デジタル人材採用
(中途・新卒)

支援

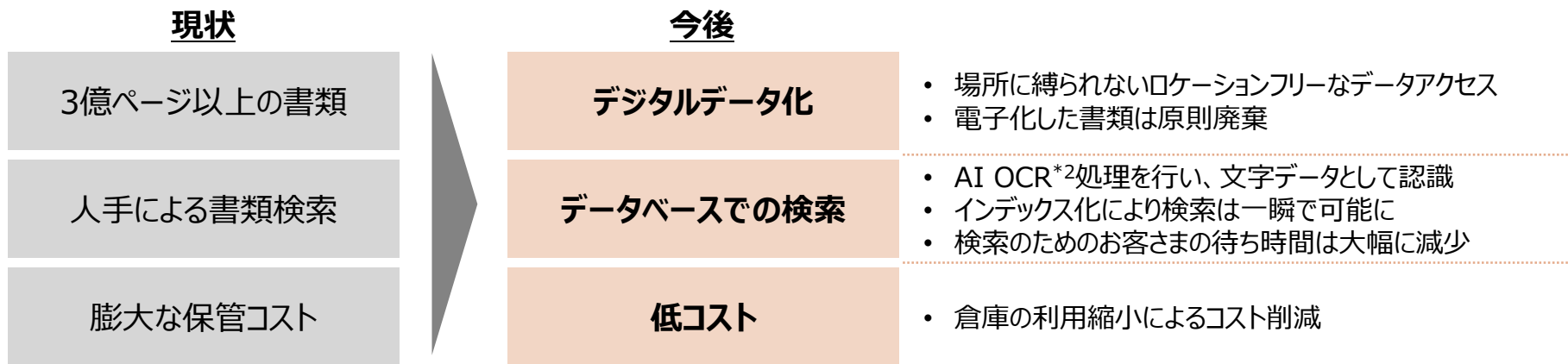
*1 Robotics Process Automation *2 海外トランザクションバンキングサービスにおける導入までのプロセス *3 Asset Liability Management
*4 銀行のカードローン *5 Center of Excellence

紙資料のデジタルデータ化による業務効率化

プロセス
改革モバイル
シフトプラット
フォーマー
連携データ
ドリブン

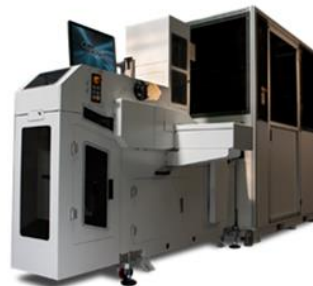
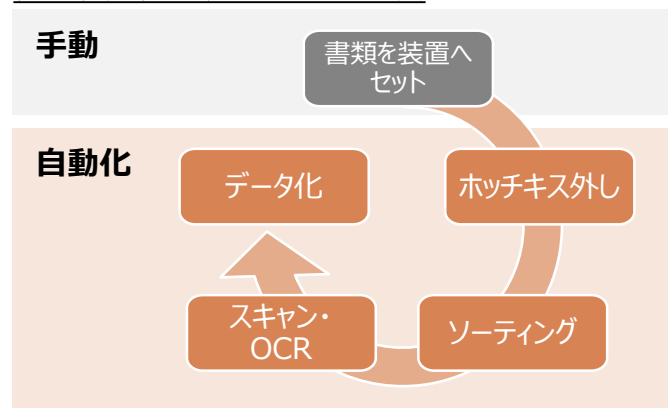
印鑑票（関連書類含む）の事例

- 専用倉庫で集中管理していた書類を全量デジタルデータ化へ。特定取引における確認作業*1が効率化



プロセスの自動化により、デジタルデータ化を実現可能に

デジタルデータ化のプロセス



デジタルデータ化は、膨大な作業量のため、これまで実現が困難

工程の大半を自動化。30人で約5年で完了する作業量に削減

レガシーとして残る多くの紙資料をデジタルデータ化し、他業務を含めて更なる業務効率化をめざす

*1 相続発生時などの特定の取引においては、数十年以上前からお客さまから受け入れている膨大な書類の中から、当該お客さまの書類確認が必要となる

*2 Optical Character Recognition（光学文字認識）

業務プロセスの継続的見直し

プロセス改革

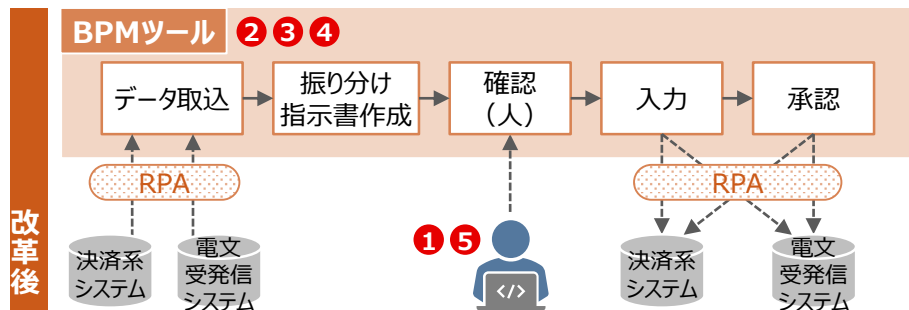
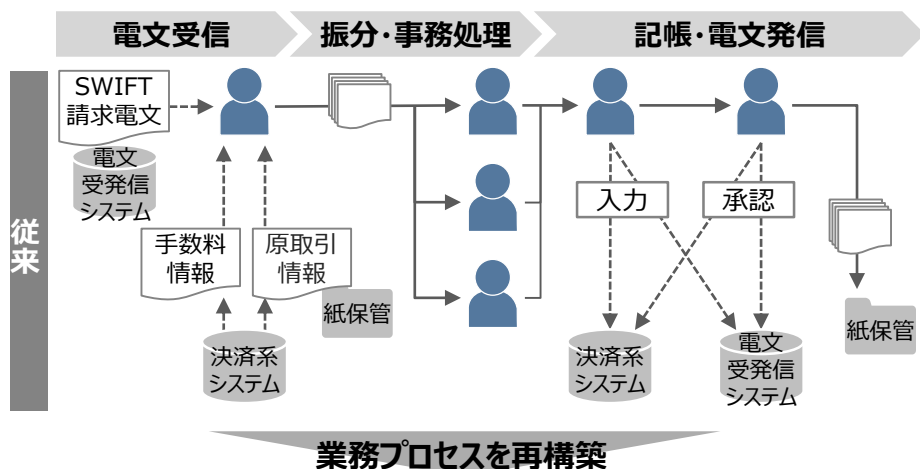
モバイルシフト

プラットフォーム連携

データドリブン

事例①：銀行間送金～手数料受払業務

- BPMツール^{*1}を使い既存プロセスをend-to-endで再構築
- 大幅な事務処理時間削減および事務効率化を実現

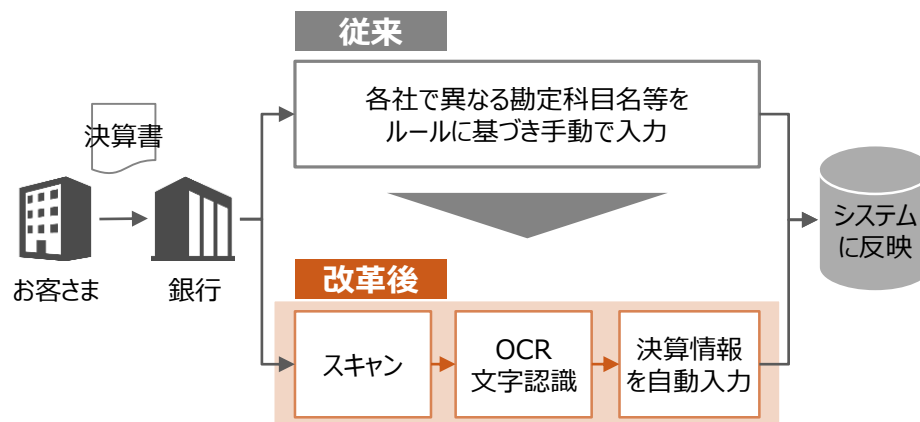


主要効果

- ① 人による処理を極小化
- ② ペーパーレス化
- ③ 属人処理からの脱却
- ④ 進捗の見える化
- ⑤ リモートワークの実現

事例②：決算書データ登録

- 年間10万件を超えるお客さまの決算書を受入
- 内70%の登録作業をRPAを活用し、自動化



広がる適用領域

- 大きな効果を見込める領域から優先対応

住宅ローン

バンクイック

事務センター

相続

外国為替

融資

不動産担保評価

決算

*1 BPMはBusiness Process Management。業務プロセスをEnd to Endで可視化し、実行管理するツールをさす

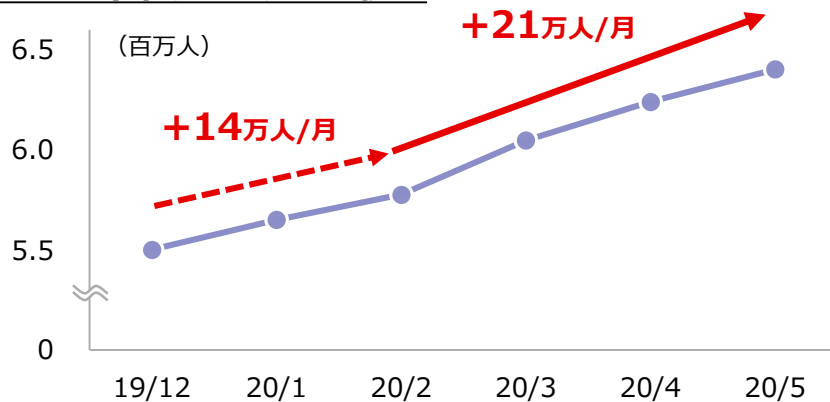
日常使いの資産管理サービスの提供（個人のお客さま向け）

プロセス
改革モバイル
シフトプラッ
トフォー
マー
連携デー
タ
ドリ
ブ

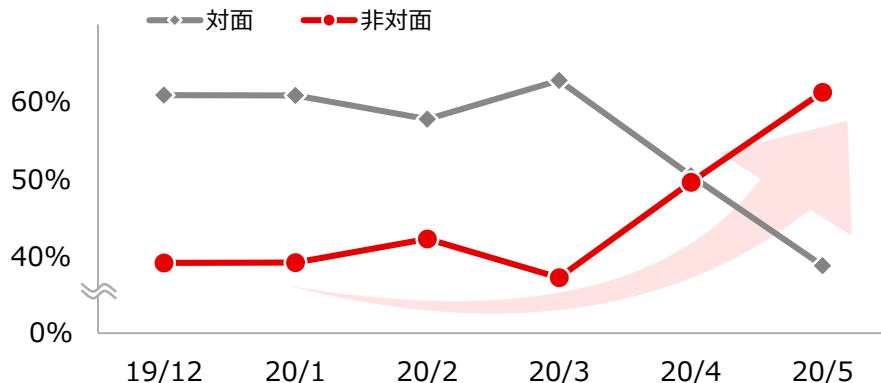
コロナ禍の影響により、非対面への行動変化が加速

- 3月以降、ダイレクト利用者数^{*1}の増加が加速
- 口座開設では、対面と非対面の割合が逆転

ダイレクト利用者数の推移^{*1}



口座開設における対面・非対面別^{*2}の申込割合の推移



PFM^{*3}アプリを起点に日常的に使うサービスを提供

- 個人資産や家計の見える化により、「家計管理」を容易に
- 高品質のUI/UXに加え、データ分析に基づくレコメンドを実施
- 銀行提供のアプリならではのつかいわけ口座機能



近日リリース予定



家計・資産管理機能 (PFM)

→ 資産状況の可視化と分析

コミュニケーション機能

→ 家計や金融行動に関するレコメンド

つかいわけ口座機能

→ 新規に別口座を開設し、「ためる」「一時的にお金をよけておく」など、お客さまの利用目的にあわせて自由に資金移動・管理が可能に

^{*1} ダイレクト利用者数 = ダイレクトの稼働口座（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 ^{*2} 対面は店舗窓口での受付、非対面はテレビ窓口・メールオーダー・モバイルアプリでの受付 ^{*3} Personal Financial Management

オンラインの営業活動ツールの提供 (法人、WM領域のお客さま向け)

プロセス
改革モバイル
シフトプラット
フォーマー
連携データ
ドリブン

コミュニケーションのオンライン化と課題

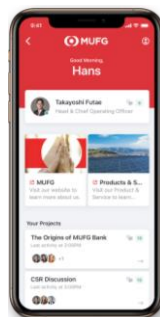
- コロナ禍の環境下、テレビ会議などによりコミュニケーションのオンライン化が進展
- オンラインで取引が完結する仕組み構築が課題

セキュアな非対面ツールの提供

- オンラインでの取引基盤として、スマートフォン上でセキュアな取引を可能に
- いつでも、どこでも相談が可能に
(現在、一部機能の試行段階)



お客さま



MUFG

シチュエーションに応じた
複数でのインタラクティブな
コミュニケーションを実現

資料共有に加え、コメント付加、
編集するなど内容理解や
作業協働化を促進

電子署名や事務処理との
シームレスな連携

コミュニケーションや
資料共有した履歴表示、
タスクを見える化

コミュニケーション

共有

プラット
フォーム

取引

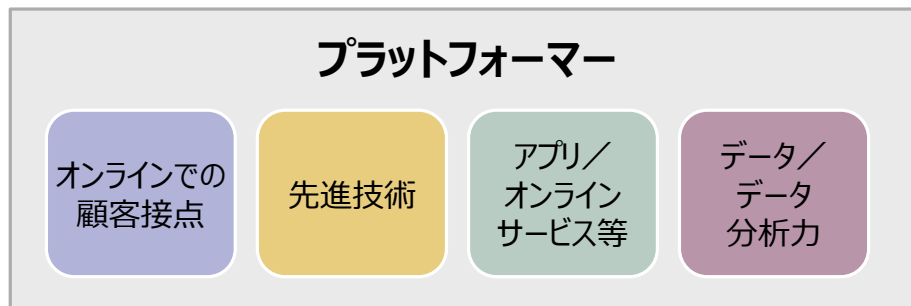
履歴・管理

プロセス
改革モバイル
シフトプラット
フォーマー
連携データ
ドリブン

プラットフォーム連携の多様化

互いの強みを共有しながら、新たなサービス展開へ

- プラットフォームが有する先進技術とMUFGが持つ金融ノウハウを活かして、連携を強化
- お客さまのデジタル上の生活シーンに入り込み、金融ニーズを上流で捉え、新たな価値・サービスを提供していく



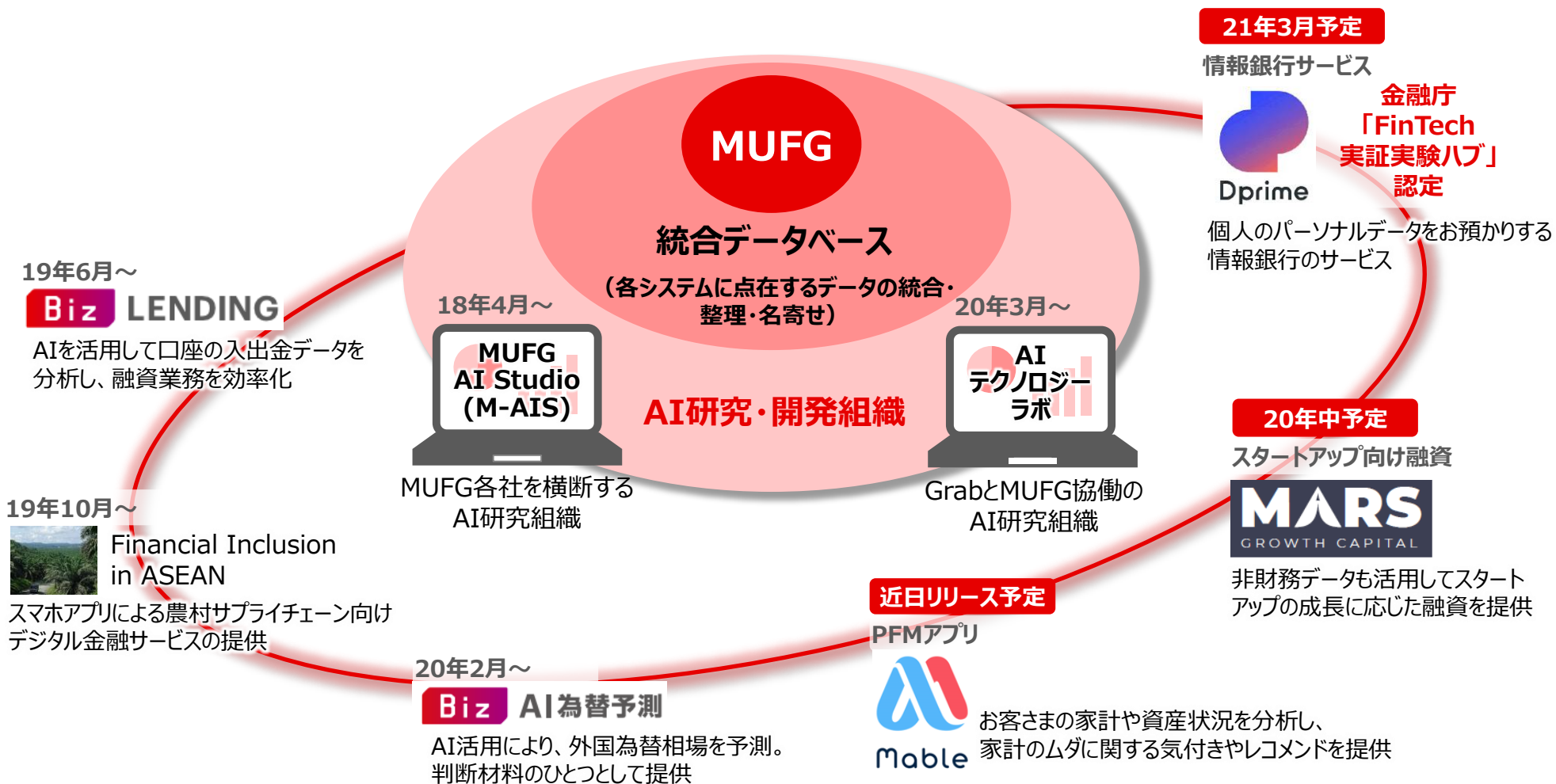
協働事例：Grabとの「AIテクノロジーラボ」設立

- MUFGとGrabの双方から「サービス」「分析」「開発」における強みのノウハウを提供
- 有機的に連携し、新たな価値・サービスの創造を実現



データドリブンな金融サービス

- オルタナティブデータ*1及びAIを活用した動態管理と将来予測で業務を高度化。
MUFGが持つデータを軸に外部情報も取り込みつつ、データ利用の幅を広げ、
他社とのオープンイノベーションにより新たなサービスを開発していく

プロセス
改革モバイル
シフトプラット
フォーマー
連携データ
ドリブン

*1 決算情報などの一般的な公開情報ではなく、技術の発展に伴い新たに収集が可能となったデータの総称