

MUFG Investors Day 2017

2017年2月16日

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ



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いません。

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。

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

• リテール事業本部	4
• 法人事業本部	14
• 国際事業本部	22
• 受託財産事業本部	31
• 市場事業本部	38
• MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢	48

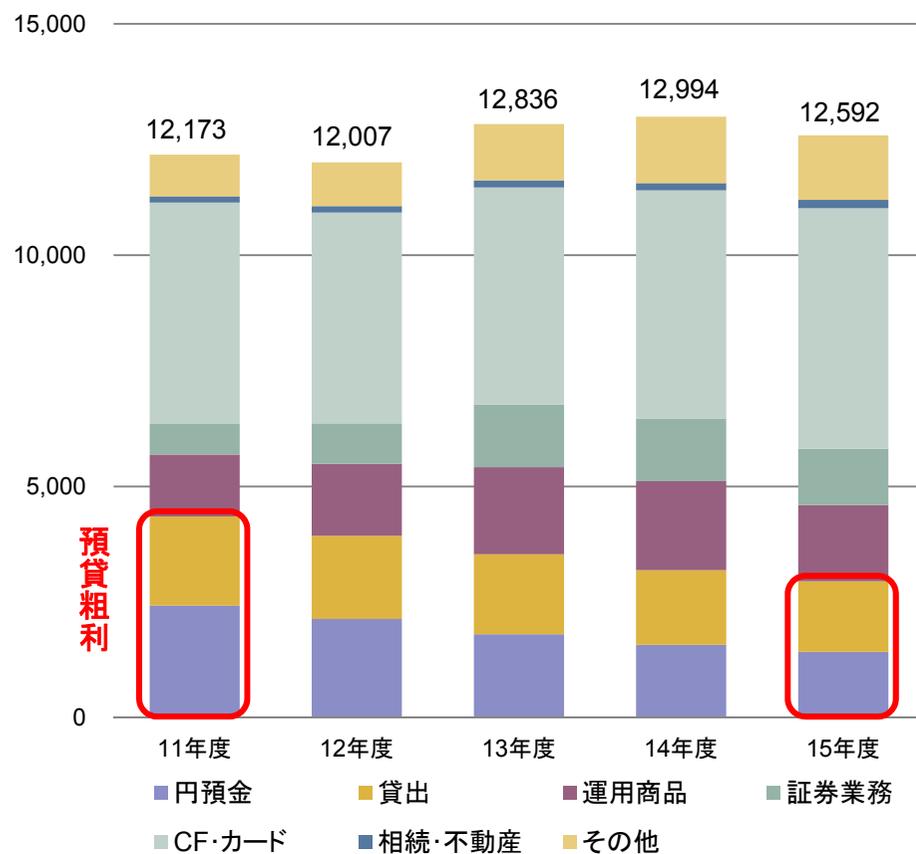
リテール事業本部

現状認識

- 長引く低金利環境から預貸粗利が大きく減少、リテールビジネスの収益構造が変化
- 厳しい外部環境継続を前提に、リテールビジネスの今後の安定的・持続的成長には、ストック収入積み上げを軸としたトップライン増強がポイント

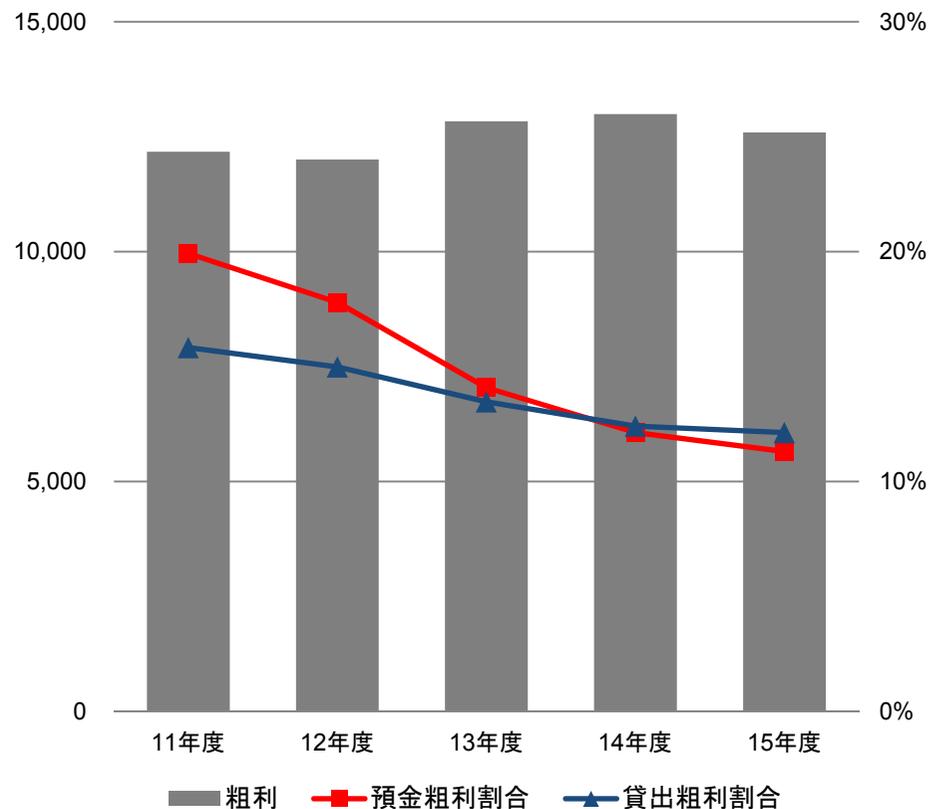
業務・商品別粗利構成推移*1

〔図表1〕(億円)



預貸粗利比率推移

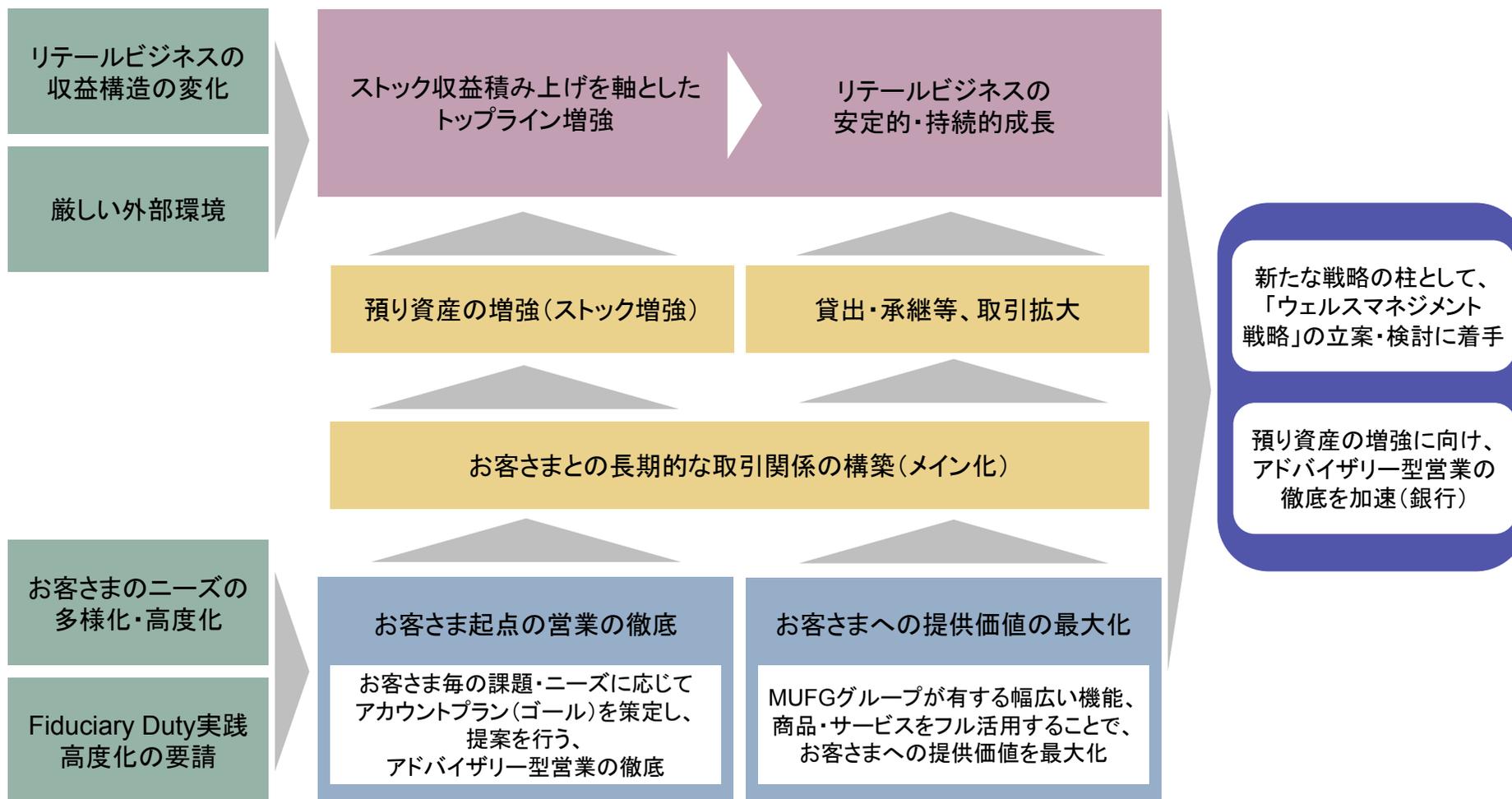
〔図表2〕(億円)



*1 内部管理計数(以降、各ページ記載の計数はすべて内部管理ベース)

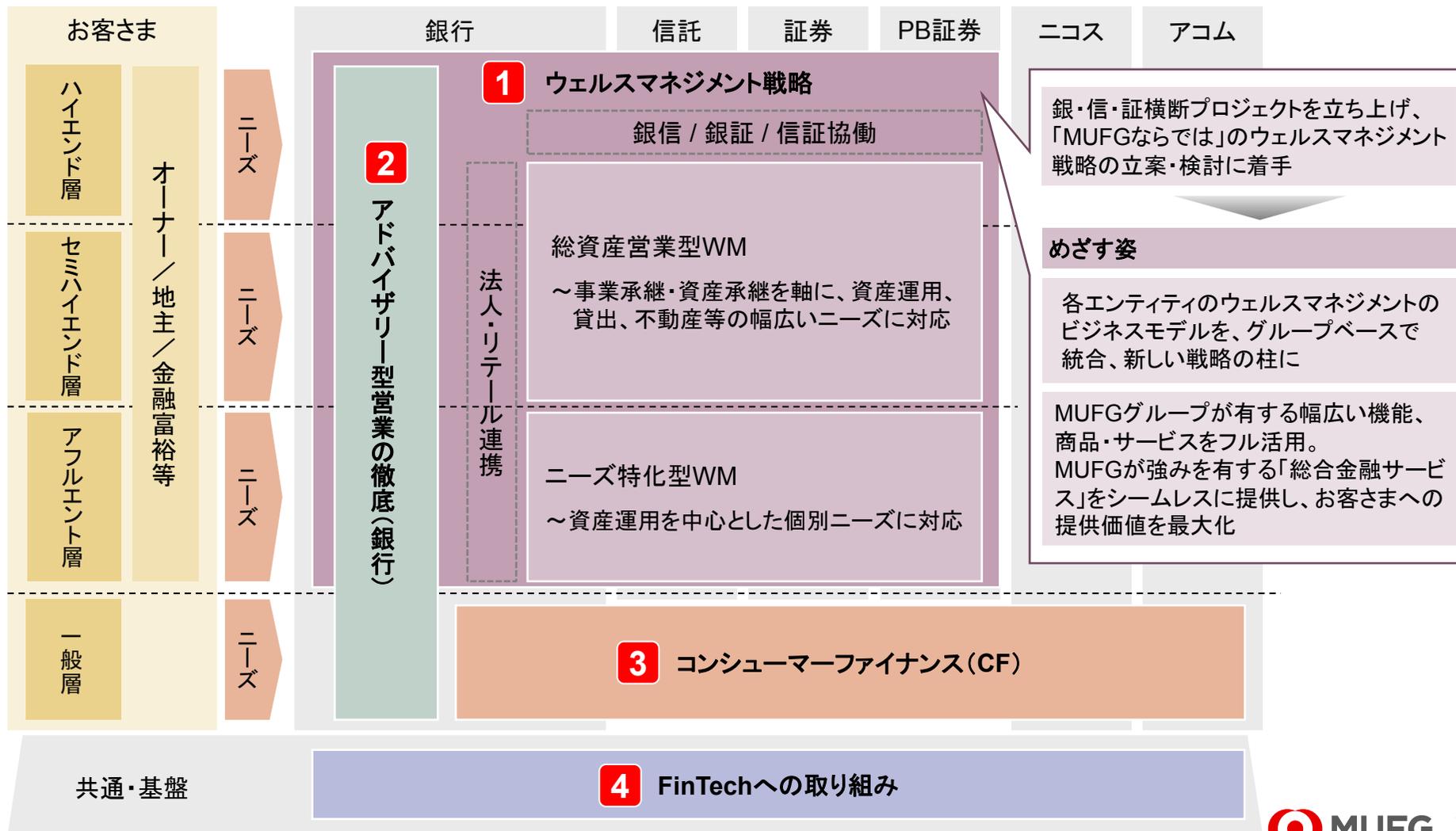
ストック収益積み上げを軸としたトップライン増強に向けて

- お客さま起点の営業の徹底、提供価値最大化により、長期的な取引関係を構築(メイン化)。預り資産増強や貸出・承継等取引拡大に繋げ、更なるストック収益積み上げを軸としたトップライン増強を図る
- 新たな戦略の柱として、「MUFGならではの」ウェルスマネジメントビジネス構築に向けた戦略の立案・検討にも着手



戦略・施策の全体像

- お客さまそれぞれの異なる課題・ニーズに対し、提供価値を最大化すべく、ウェルスマネジメント戦略の立案・検討に着手
- アドバイザリー型営業の徹底、コンシューマーファイナンス(CF)、FinTechへの取り組みにも注力

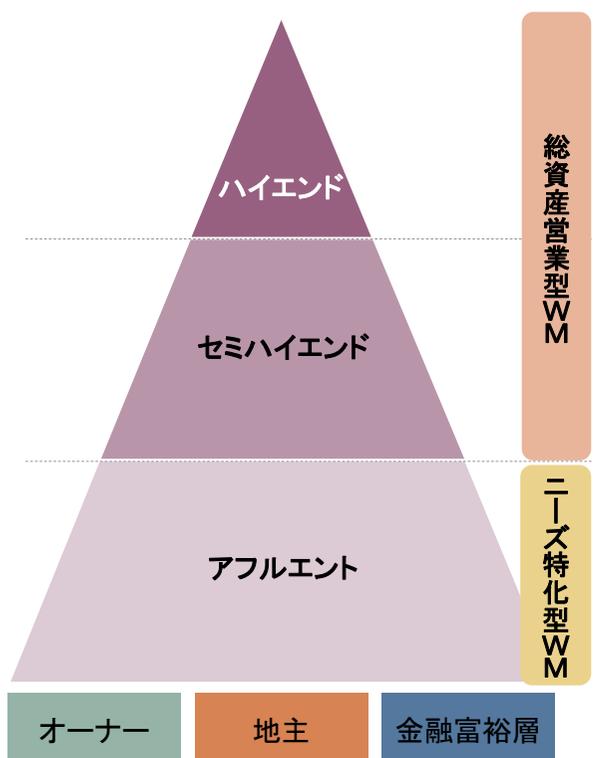


ウェルスマネジメント戦略①

- 多様化するお客さまのニーズに対して、MUFGが強みを有する「総合金融サービス」をシームレスに提供
- 事業承継・資産承継を軸に資産運用、貸出、不動産等の幅広いニーズに対応する「総資産営業型WM」と資産運用を中心とした個別ニーズに対応する「ニーズ特化型WM」のデュアルモデルでウェルスマネジメントビジネスを推進

顧客セグメント

- 顧客属性に基づきグループベースでセグメントを統一
- グループ戦略の立案、推進力向上を通じ、4つのKFSの実現をめざす



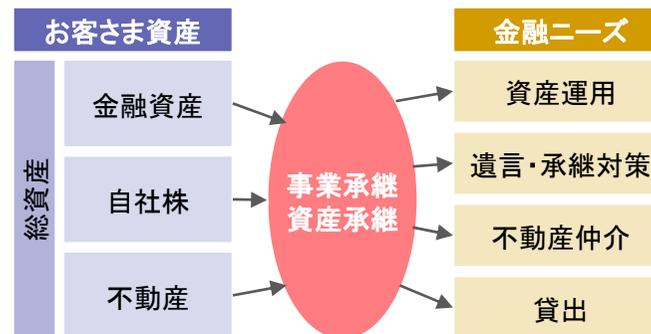
Key Factor for Success(KFS)

- A) 信頼と評判の獲得
- B) 組織を超えた情報連携、資源アロケーション
- C) ノウハウのパッケージ化
- D) 上方遷移(上位セグメントに目を向ける)の意識醸成

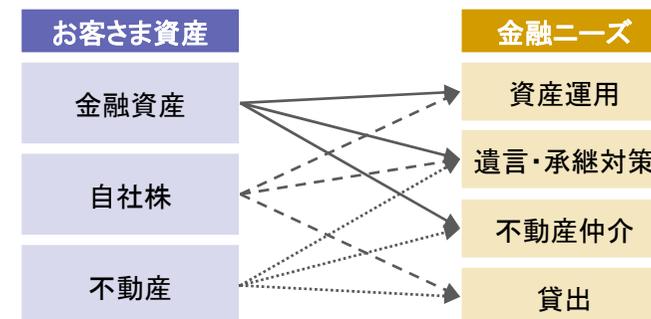
推進モデル

- ハイエンド・セミハイエンドには事業承継・資産承継を切り口とした総資産型営業WM、アフルエントには個別ニーズに応じたニーズ特化型WMを展開

総資産営業型WM

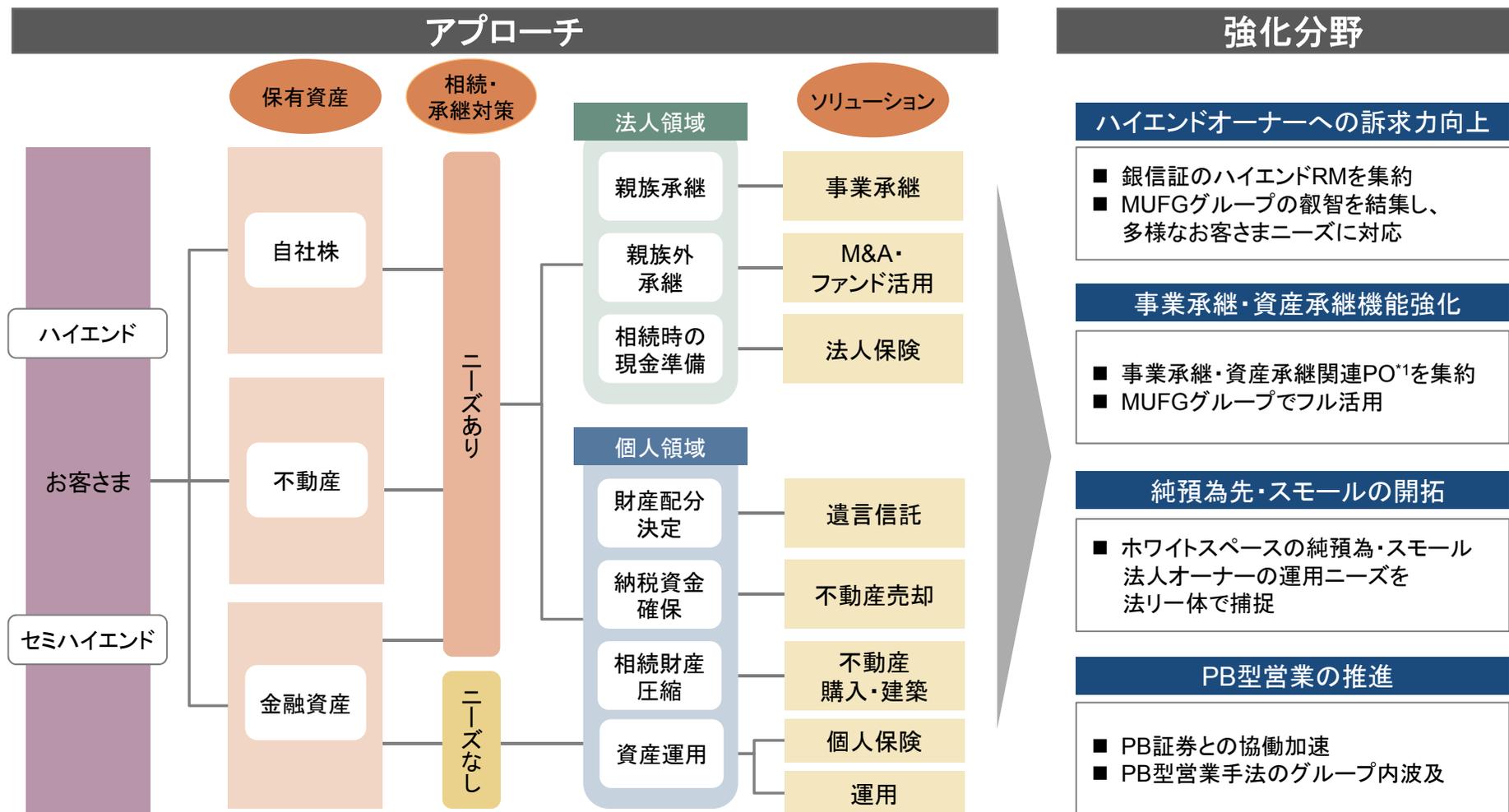


ニーズ特化型WM



ウェルスマネジメント戦略②

- ・オーナーに対してはリテール・法人一体で総資産営業型WMのアプローチを強化
- ・法人事業本部のオーナーアクセス力、事業承継・資産承継機能、リテール事業本部の運用ビジネスのベストミックスでお客様のニーズに的確に対応



*1 プロダクトオフィス(商品提供部署)

アドバイザー型営業の徹底(銀行)

- お客さま毎の課題・ニーズに応じアカウントプラン(ゴール)を策定し提案を行う、アドバイザー型営業の徹底を加速。お客さまとの長期的な取引関係を構築(メイン化)し、預り資産の増強によるストック収益積み上げを図る

コンセプト

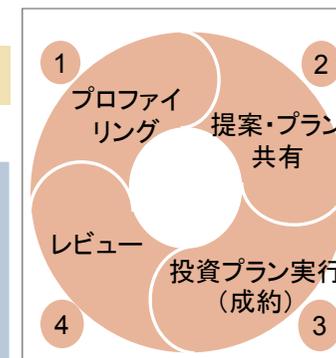
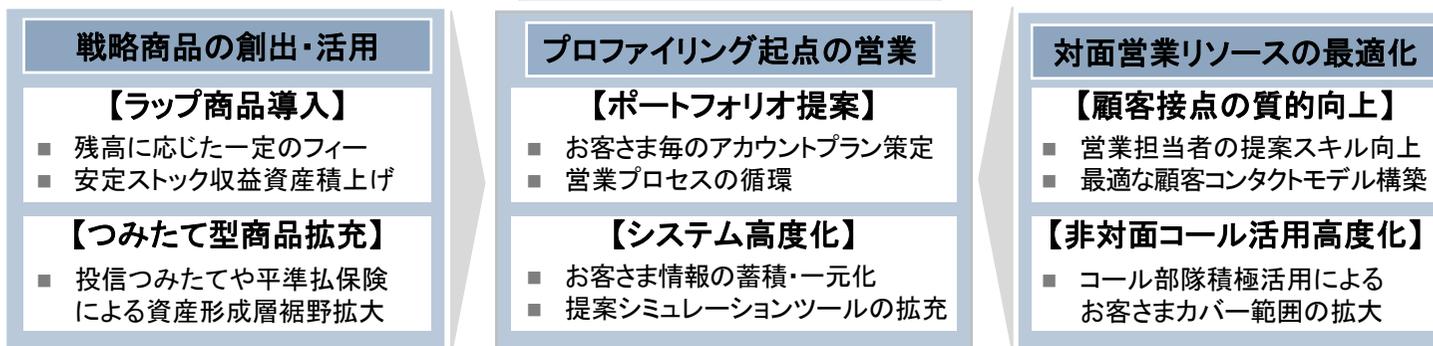
お客さま起点の営業を徹底 (プロファイリングを通じてお客さまとゴールを共有⇒提案)	お客さまのゴール実現に貢献する 戦略的商品の創出・活用
対面営業リソースを最適化するための 効率的な業務態勢の構築	営業担当者がお客さまに専念できる環境の整備

戦略

預り資産の増強 ⇒ ストック収益積み上げ

めざす営業プロセス

お客さまとの長期的な取引関係構築(メイン化)、裾野拡大による、「貯蓄から資産形成へ」の貢献



お客さまに専念できる環境の整備

- 働き方改革促進・非効率業務の削減
- 本部による営業店サポート強化

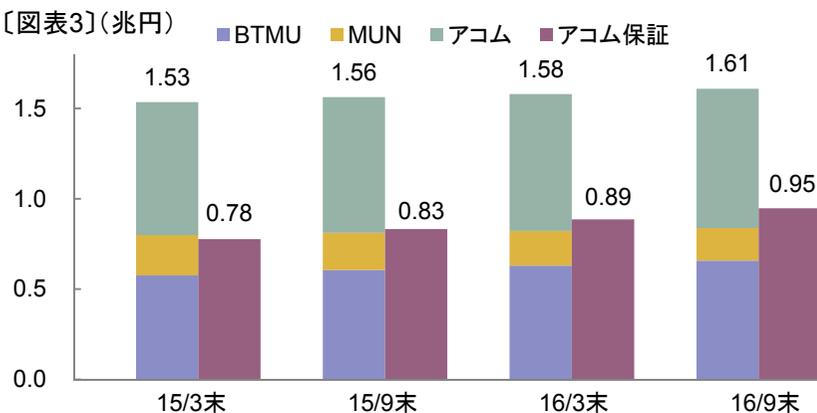
コンシューマーファイナンス・FinTechへの取組み

コンシューマーファイナンス(CF)

- CF残高は順調に増加。減少する預貸粗利をCF粗利の増加でカバー
- Web広告の高度化等により、優良顧客層へのアプローチを強化

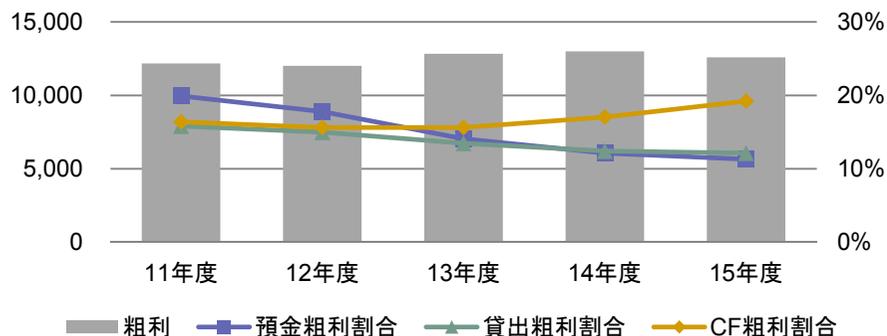
無担保ローン残高・保証残高

[図表3](兆円)



CF粗利比率等推移

[図表4](億円)



FinTech

- FinTech企業との連携により、人工知能(AI)やブロックチェーン等先進的技術を取り込み、新しいビジネスモデルを構築する

(1) グローバルなイノベーションの潮流の取り込み

- グローバルに最新の技術・ビジネスモデルを取り込み
- 出資も含めFinTech企業との連携を強化

サンフランシスコ・ニューヨーク・シンガポールにイノベーションセンターを設置

(2) オープンイノベーションへの取組み強化

- 社内外から幅広く知見・アイデア・技術を募り、イノベーションを起こす取組みを強化

MUFG FinTechアクセラレータやOPEN APIハッカソンの実施

(3) 先新技術を活用した新しい商品・サービスの提供

- 人工知能・ブロックチェーン等先進的な技術を活用し、事業化を加速

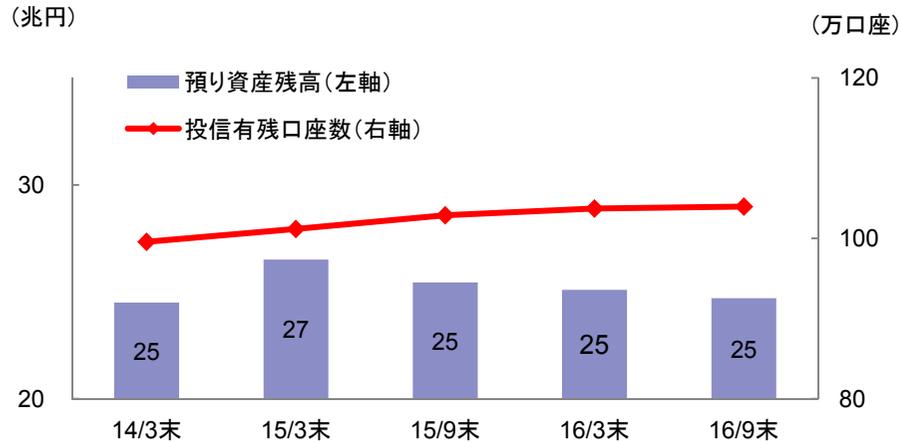
IBM Watsonを活用したLINEでのQ&A照会サービス

ブロックチェーンを活用した新しい決済サービスの検討

Appendix:「貯蓄から資産形成へ」に向けた取り組み

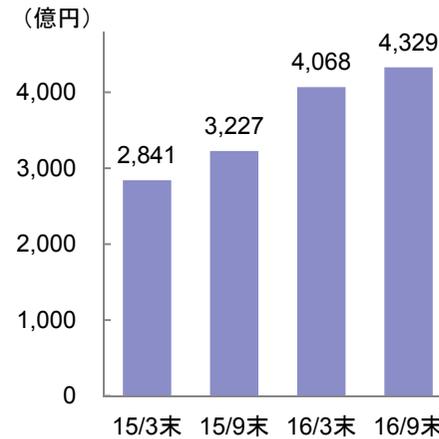
- 外部環境により運用商品販売は苦戦も、ストック増強やお客さまの裾野拡大は進展

預り資産残高*1・投信有残口座数

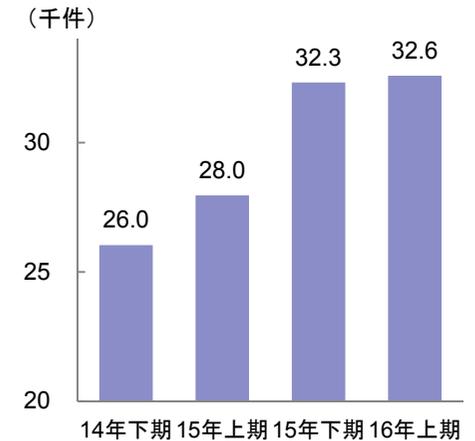


運用のストック増強・裾野拡大*1

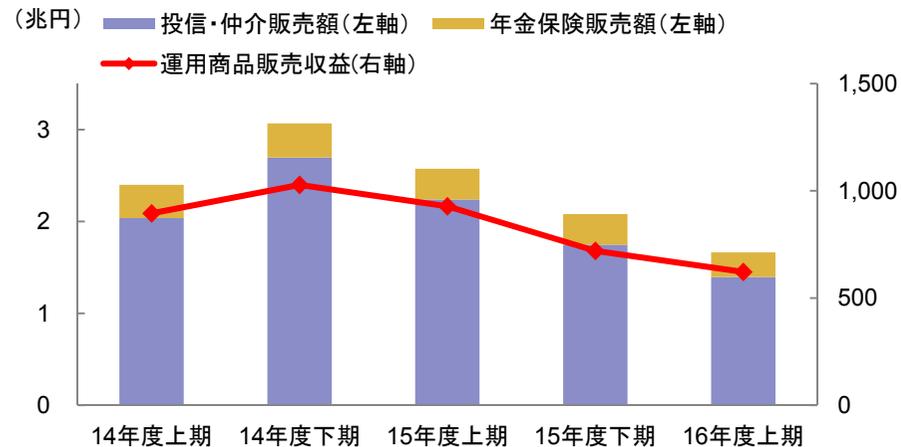
NISA口座預かり残高



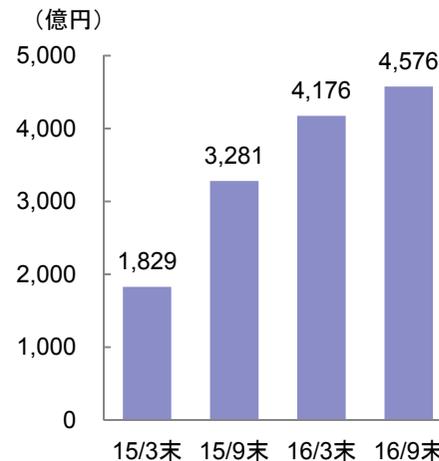
平準払保険成約件数



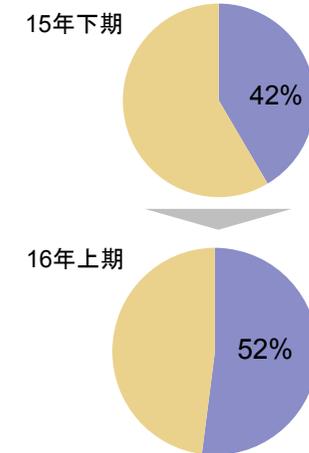
運用商品販売額・収益*1*2



ラップ残高(含、ラップファンド)

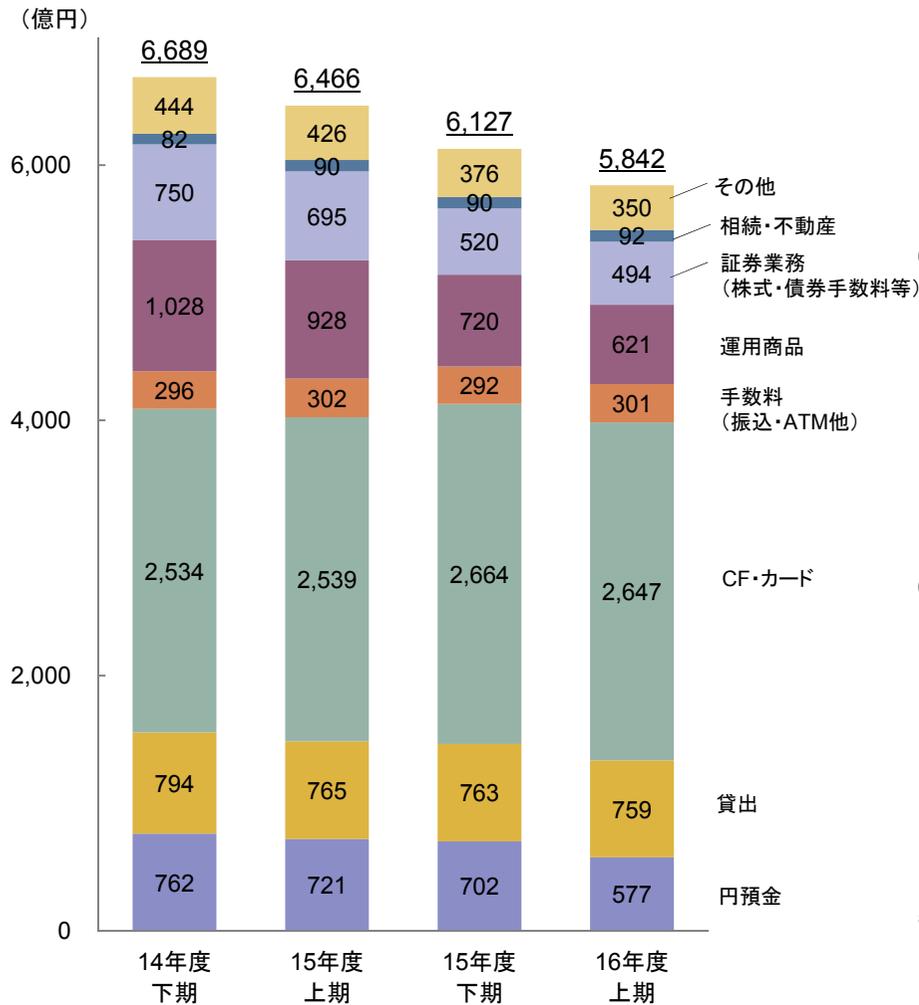


新規顧客割合*3

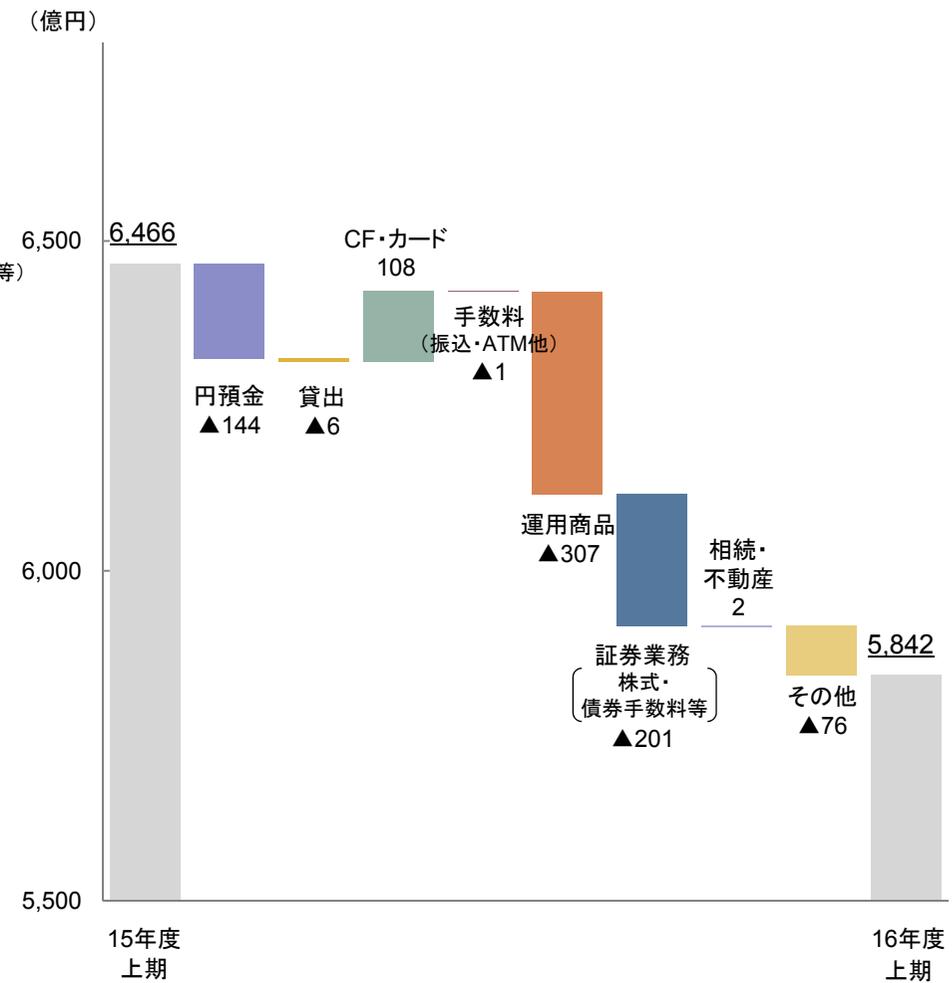


*1 管理会計ベース *2 BTMU+MUTB+MUMSS(除PB証券) *3 運用商品販売額に占める新規顧客の割合

粗利益推移・内訳*1(管理計数)



粗利益増減内訳*1(管理計数)



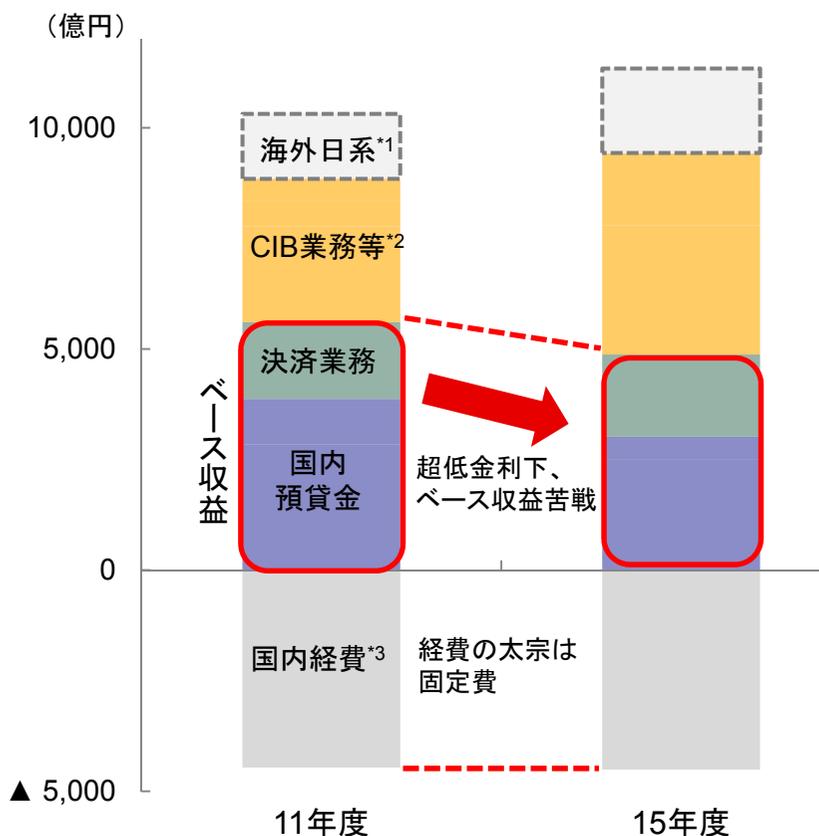
*1 決算レートベース

法人事業本部

現状認識

- 超低金利、貸出競争の激化等、国内預貸金業務に強い逆風。環境変化の中でも固定費をカバーできる安定収益基盤の確立に向け、「ベース収益力強化」が課題
- 国際金融規制強化、FinTech急進展等、事業環境は激変。持続的成長に向け、大胆な事業構造改革が必要

法人事業本部粗利構造



足許の事業環境

お客さまニーズ	I	事業承継・資産承継 ニーズの更なる高まり
	II	企業のグローバル化・ ニーズの更なる多様化
市場環境	III	国内超低金利継続
	IV	外貨調達コスト上昇
制度・規制	V	国際金融規制強化
	VI	コーポレートガバナンス・ コード
	VII	Fiduciary duty
	VIII	FinTech急進展・ 規制緩和

構造改革の方向性

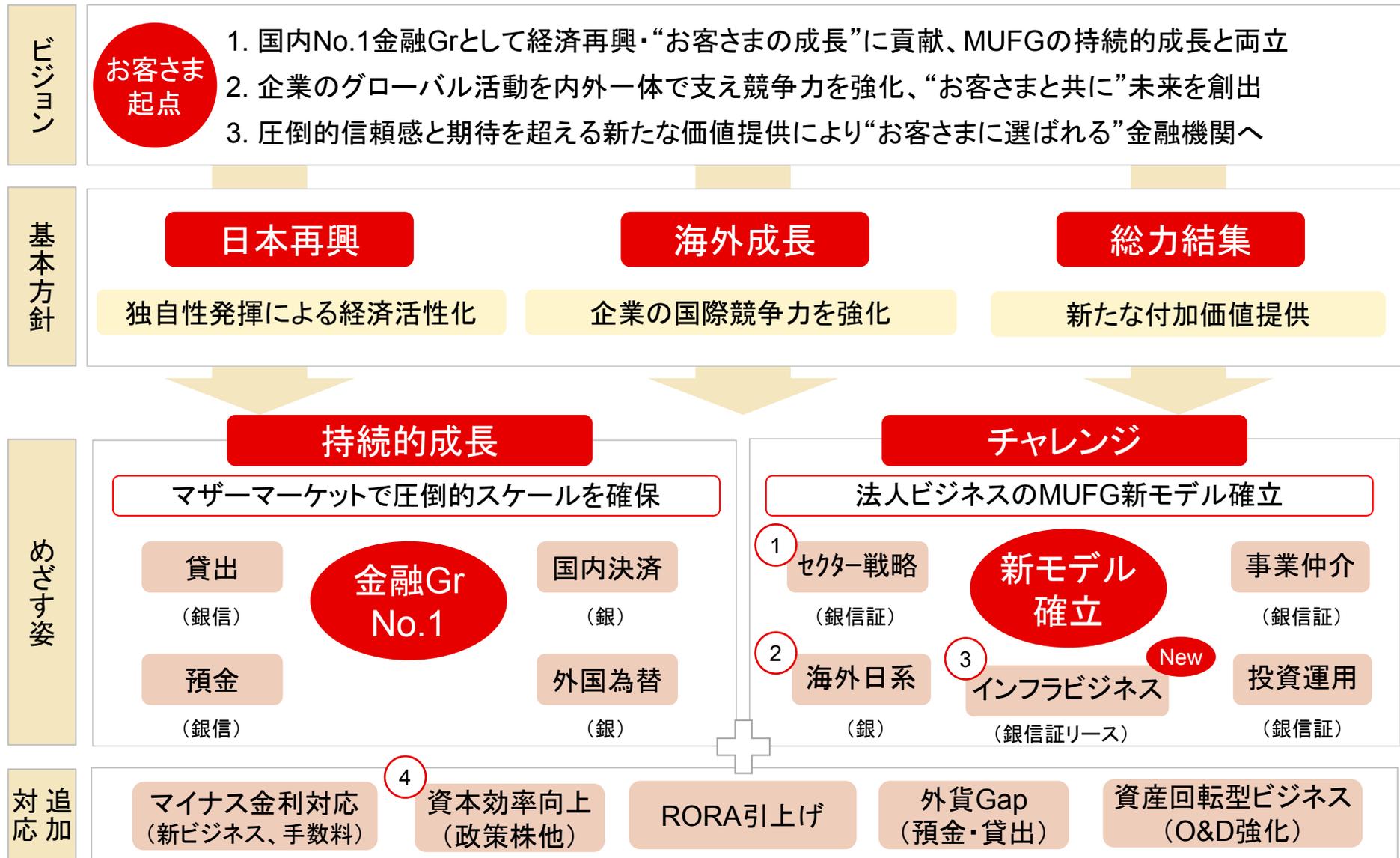
I VII	お客さまニーズを捉えた、 案件創造型ビジネスの加速
II III	内外一体ビジネスの更なる 強化
III VIII	グループ力を活かした新たな ビジネス機会創出
IV V	B/Sに依存しないビジネスモ デル化
V VI	資本効率・生産性向上、 コスト構造改革強化

*1 海外日系の計数は計画レートベース。その他の計数は決算レートベース

*2 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務、信託業務(不動産仲介、証券代行業務等)、証券業務等

*3 海外日系の経費含まず

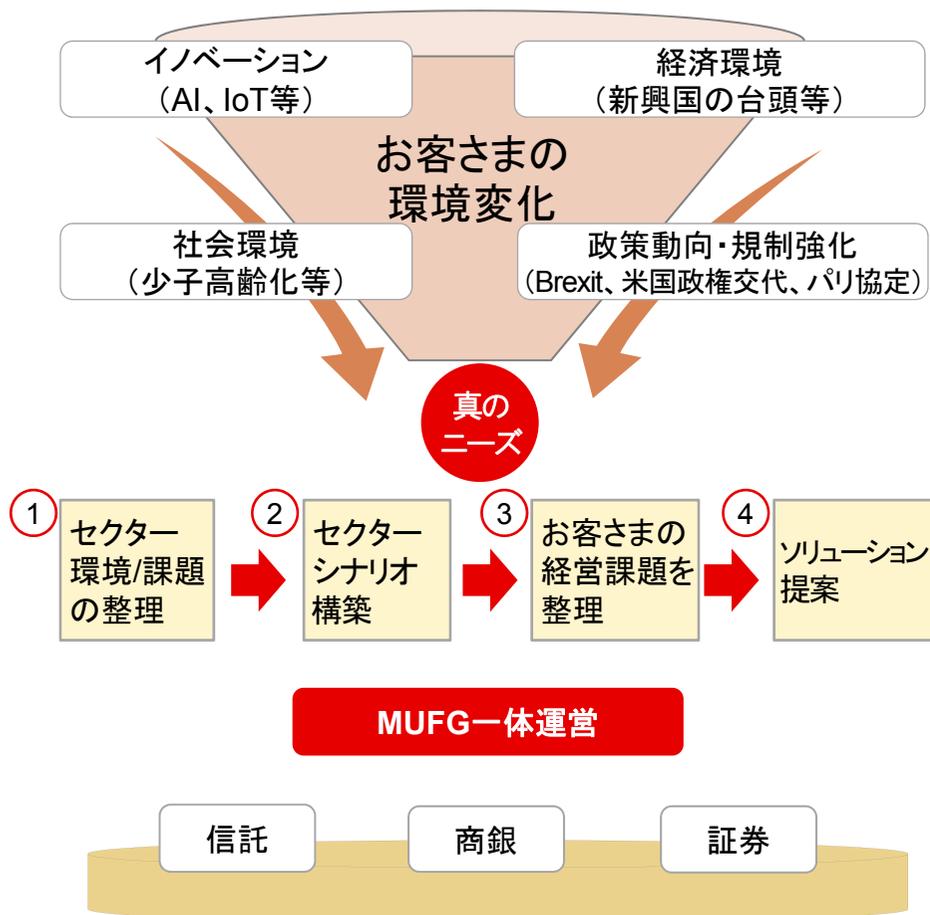
法人事業本部のめざす姿



セクター戦略(案件創出型ビジネス)

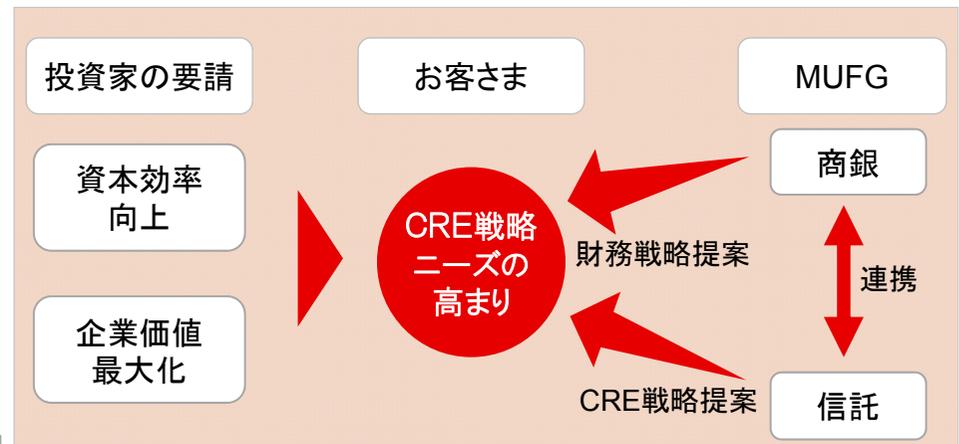
- お客様の事業環境や経営課題がセクター毎に大きく異なることを踏まえ、セクターに関する知見を高め、お客様の経営課題の解決に向けたソリューション提供力をMUFGグループベースで強化

セクターアプローチの概念図



事例: CRE*1戦略提案

- 経営戦略の視点から企業不動産を見直す『CRE戦略』の重要性増大
- お客様に、商銀、信託の強みを活かしたソリューションを提供



解決すべき経営課題

新たな成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長、投資資金確保 ■ M&A戦略
総資産圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織再編・Gr経営強化 ■ 設備稼働率向上
環境規制対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境規制の厳格化対応

不動産ソリューション例

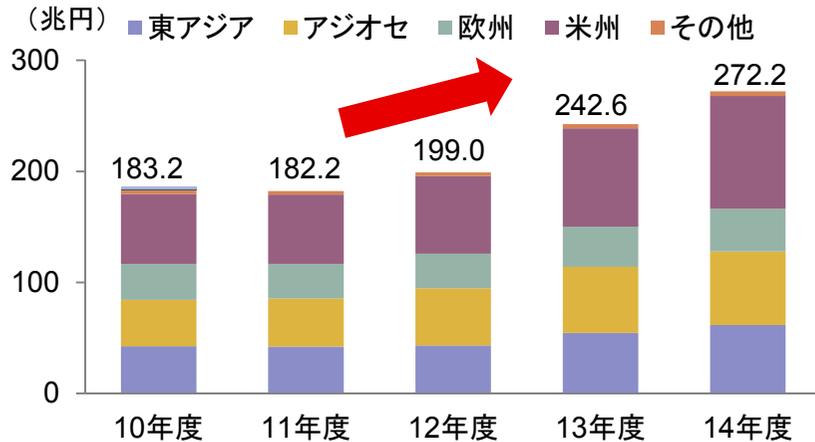
<ul style="list-style-type: none"> ■ 遊休不動産売却 ■ 不動産流動化・証券化
<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社オフィス管理の調整 ■ 重複設備の統廃合
<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷を考えた不動産への取組み

*1 Corporate Real Estate

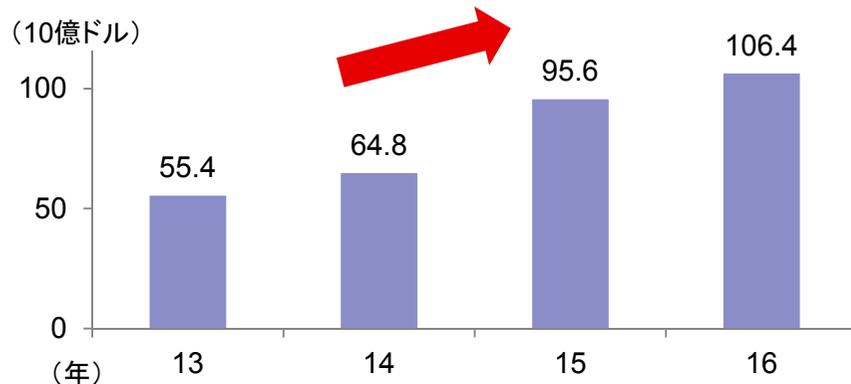
海外日系ビジネス

- 国内経済低成長下、拡大する海外日系ビジネスの推進はますます重要。お客さまのグローバルな活動を顧客軸で捉えるため、国内主管店機能を軸とした内外一体の推進体制を構築
- 本邦親会社による非日系子会社(買収先)のガバナンス強化などのニーズに肌理細かな対応を可能とする体制構築

日系海外現地法人の売上高*1



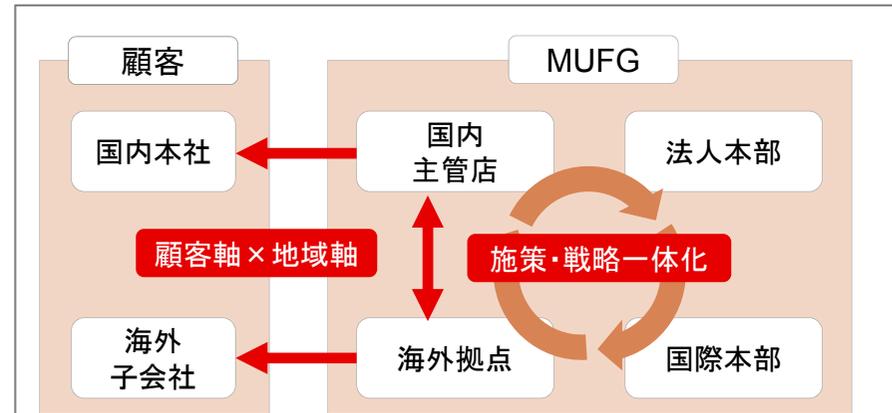
日系企業の海外関連M&A取引規模*2



*1 経済産業省「海外事業活動基本調査」

*2 トムソン・ロイター。Out-Out取引を含む

国内外一体推進体制の構築



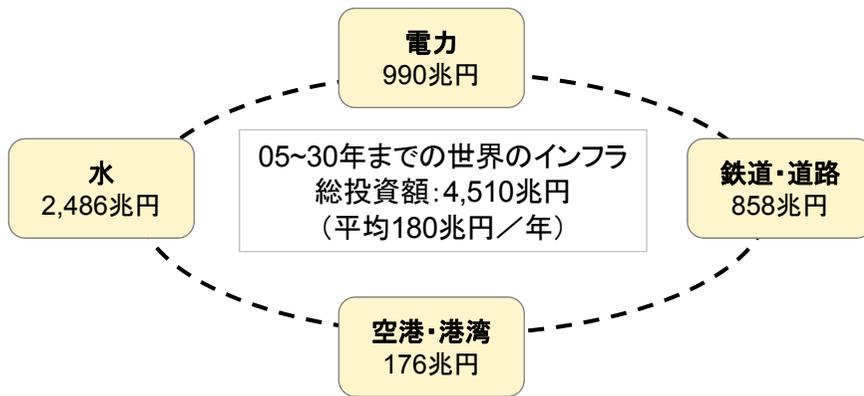
- 海外日系推進体制の強化
 - 内外連携強化を目的に、法人部門と国際部門の両部門横断組織を設立(法人国際協働戦略室)
- PMI*3取引の推進
 - 非日系子会社(買収先)へのソリューション提供力強化を目的に、新たに調査・戦略担当を設置
- 人材育成強化
 - 海外現地スタッフのスキルアップと国内拠点との連携強化を目的としたトレーニングプログラムを開始

*3 Post Merger Integration

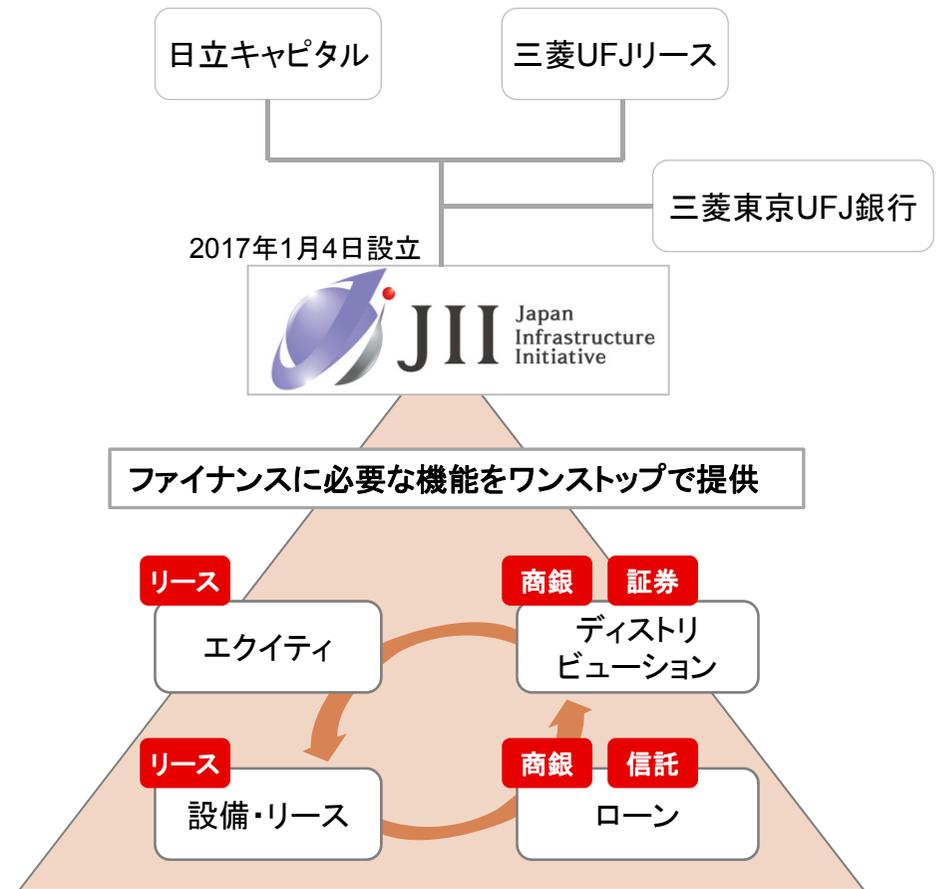
インフラビジネス(金融プラットフォーム)

- 拡大するインフラファイナンス市場の取込を図るべく、「ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ(株)」を設立
- 金融プラットフォームとして、日本のインフラビジネスをファイナンスの面からワンストップで支援
- 日本のインフラ産業の輸出を力強くサポートすると共に、MUFGグループの新たな収益機会を創出

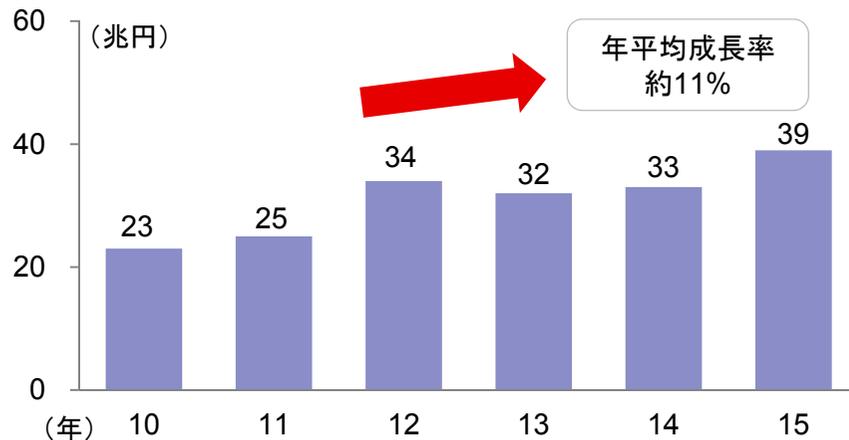
世界のインフラ需要の高まり



金融プラットフォームが提供するサービス



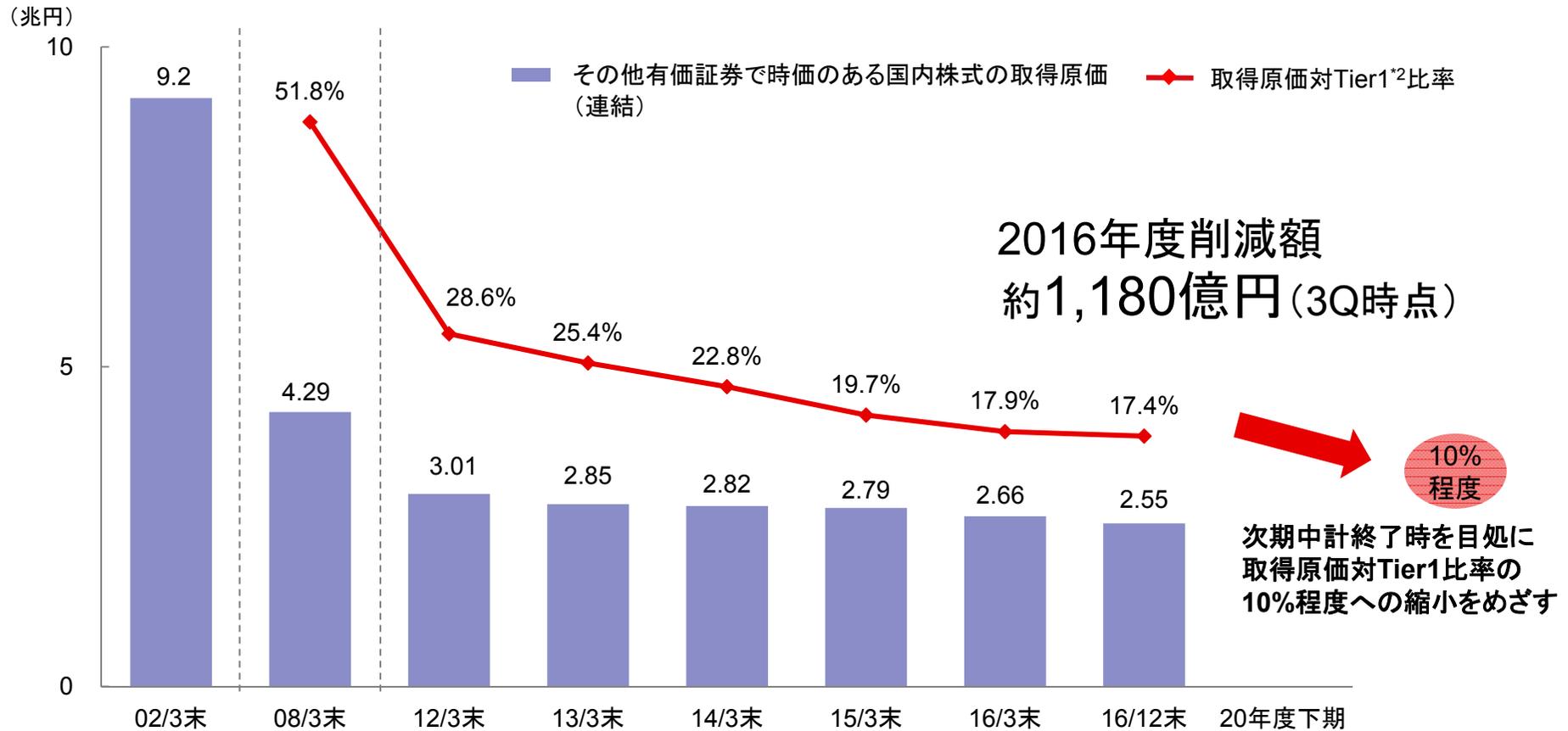
インフラファイナンス市場の高い成長性



政策保有株式の削減

- 株式リスクの抑制、資本効率の向上、国際金融規制への対応(RWA抑制)等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、残高削減を図る方針不変
- 政策保有株式は着実に約1,180億円^{*1}を売却、Tier 1資本比率は16年3月末比0.5ポイント減少

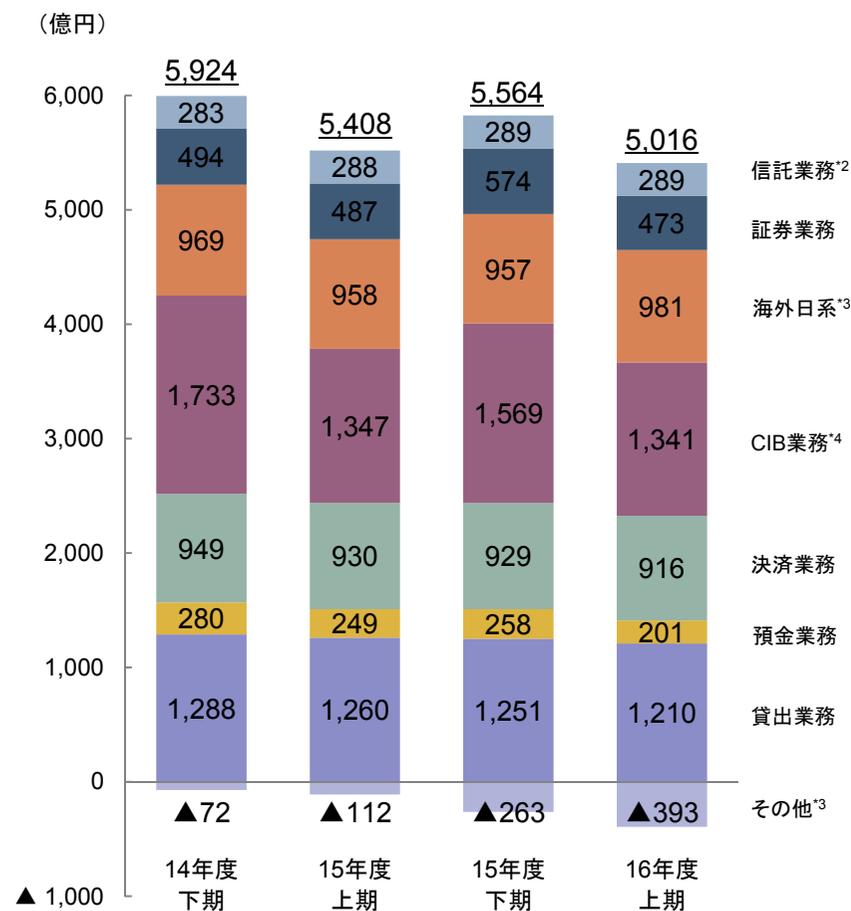
保有株式の削減



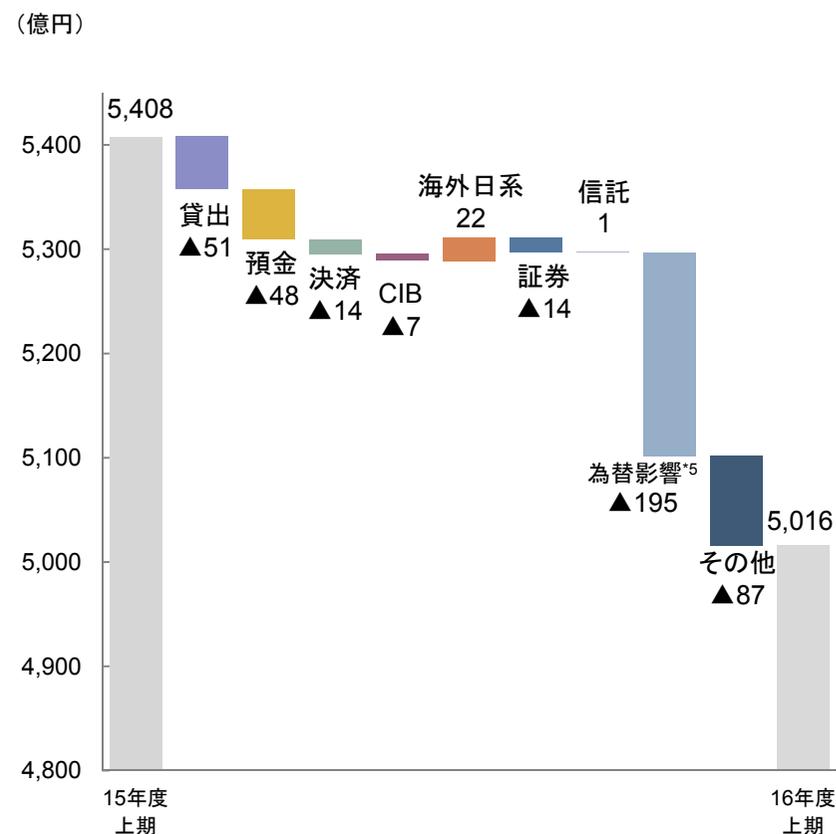
*1 子銀行単純合算、取得原価ベース

*2 12/3末まではバーゼルⅡベースのTier1(連結)

粗利益推移・内訳*1(管理計数)



粗利益増減内訳*1(管理計数)



*1 決算レートベース *2 不動産仲介、証券代行業務等 *3 海外日系は現地通貨ベース、決算レートとの差分は「その他」に含む

*4 ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務等 *5 海外日系業務に関する為替影響

国際事業本部

現状認識・めざす姿

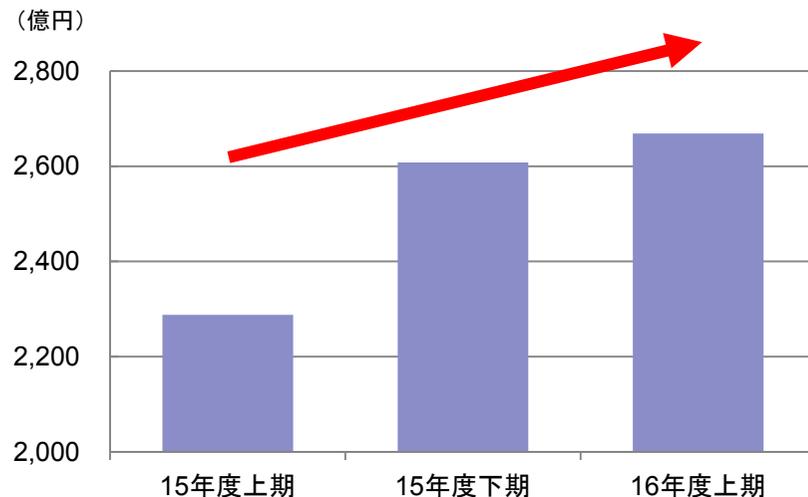
- ・ 国際事業は厳しい経営環境下でも収益を拡大、MUFGの成長の牽引役
- ・ MUFGグループをあげてお客さまに質の高いソリューションを提供し、持続的成長を実現する
- ・ 銀証一体でのソリューションビジネス強化、バランスの取れた事業ポートフォリオ実現と、基盤の継続的強化が鍵

現状認識

- ・ 世界経済の回復は緩やか、中国経済の構造調整継続
- ・ 主要国の低金利政策継続、BSからの収益性低下
- ・ 地政学リスク、不透明性の拡大
- ・ ドル調達コスト上昇、現状ペースの預貸ギャップ拡大は持続困難

MUFGの成長を牽引

営業純益の推移*1（管理会計）

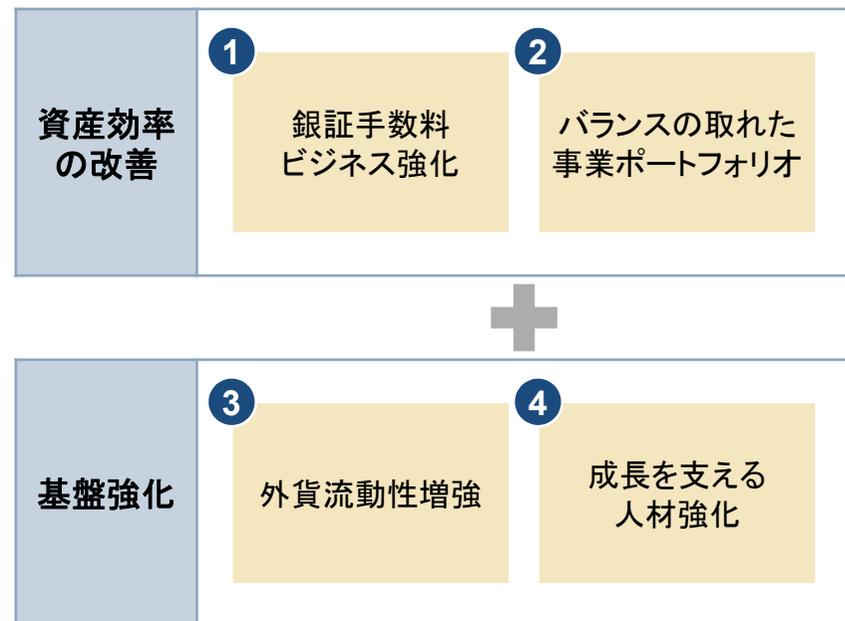


*1 現地通貨ベース

めざす姿

MUFG一体でお客さまに質の高いソリューションを提供

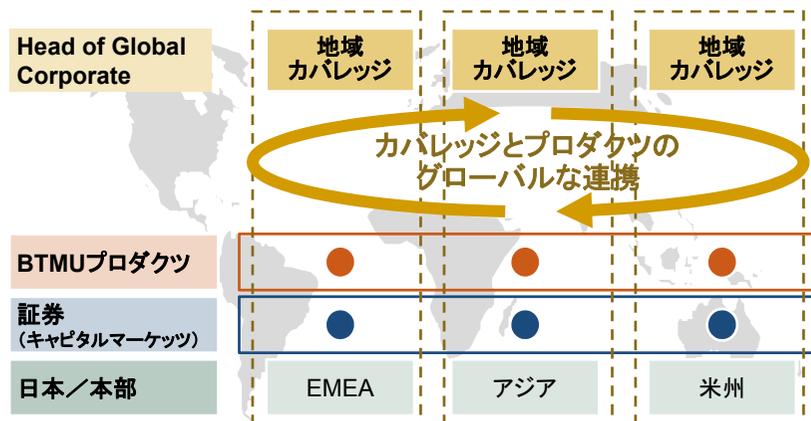
持続的成長を実現



①資産効率の改善 ～銀証手数料ビジネス強化

- 銀証一体運営を一段と強化。グローバル展開するお客さまのニーズにMUFGベースで高度なデットソリューションを提供

グローバル・カバレッジモデルの進化



銀・証のプライマリービジネスの一体運営開始

16年4月	米国で、レバレッジド・キャピタルマーケット(Non-IG ^{*1} 層向け取引)におけるシンジケートローンとDCMの一体運営開始
今後の展望	地域および対象プロダクツの拡大を検討

一体運営プロダクツ例

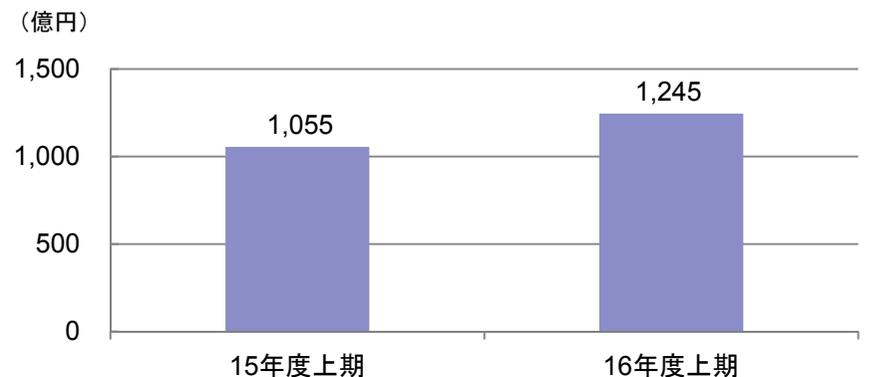
BTMU	シンジケートローン DCM	ABCP ABS	プロジェクトファイナンス プロジェクト債券
証券			

非日系企業における取引事例

- Dellによるストレージ大手EMSの買収
 - BTMUとMUSA^{*2}は、Dellの総額430億ドルの買収資金調達のうち16億ドルを支援(16年9月)
- Vivendi(仏)のクロスボーダープーリング
 - BTMUがフランスの大手メディア会社、Vivendiのアジアにおけるクロスボーダープーリングのマンデートを取得(16年7月)

*1 Non-investment grade
*2 MUFG Securities Americas
*3 内部管理計数ベース、手数料収益・外為収益・デリバ収益等を含む。KS・MUAHを除く

非日系非金利収益^{*3}



②資産効率の改善 ～バランスの取れた事業ポートフォリオ

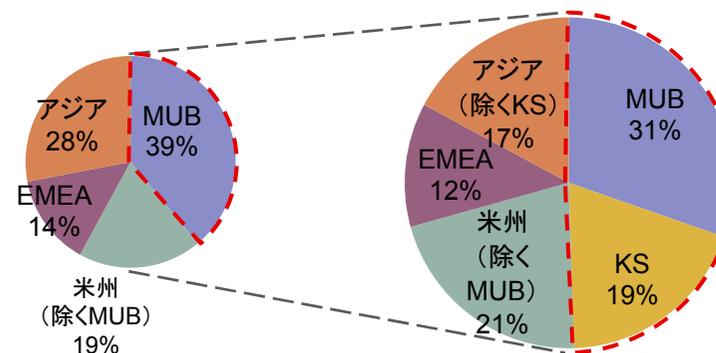
- 世界的な低成長の中でも、比較的高成長を遂げている地域で商業銀行業務を展開
- 今後も事業ポートフォリオのバランスをとりながら成長していく

年	詳細	
08	■ 米モルガンスタンレーに90億ドル出資。 グローバルベースでの戦略提携を合意	
08	■ 米ユニオンバンク・オブ・カリフォルニアの 株式を100%取得し、完全子会社化	
10	■ 英ロイヤルバンク・オブ・スコットランドの プロジェクトファイナンス資産を取得	
13	■ ベトナムのヴィエティンバンクに出資 (約20%取得)	
13	■ タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)に出資 (約72%取得)	
14	■ 米国事業を、MUAH(MUFG Americas Holdings Corporation)とMUB(MUFG Union Bank, N.A.)に集約	
16	■ フィリピンのセキュリティバンクに出資 (約20%取得)	

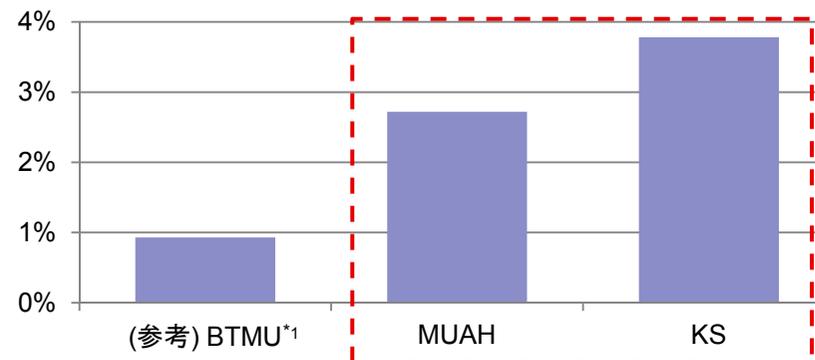
国際事業本部粗利

13年度上期

16年度上期



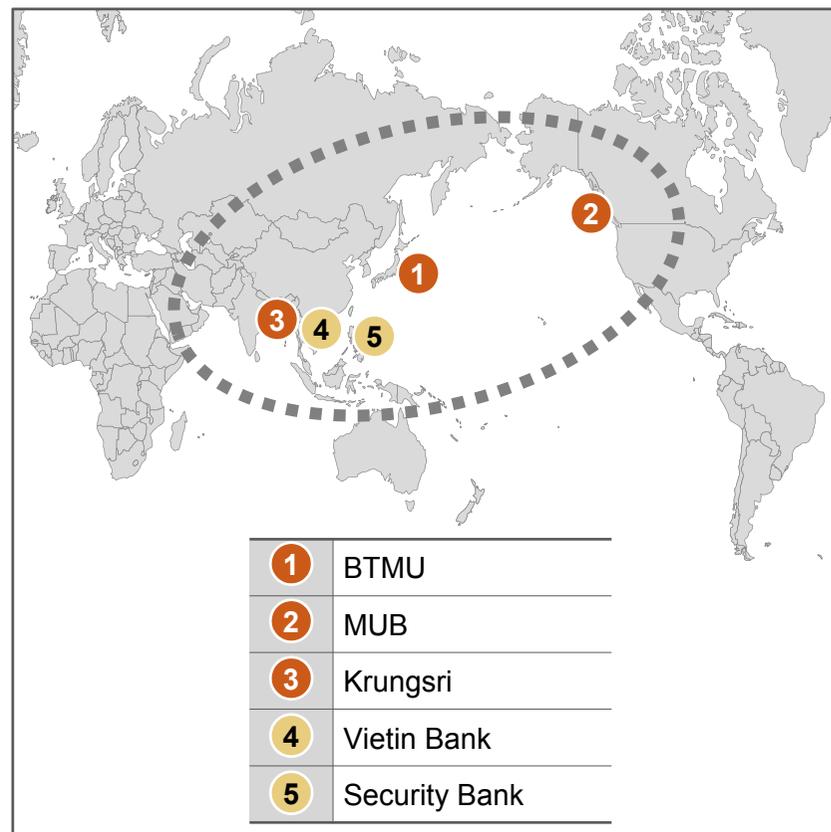
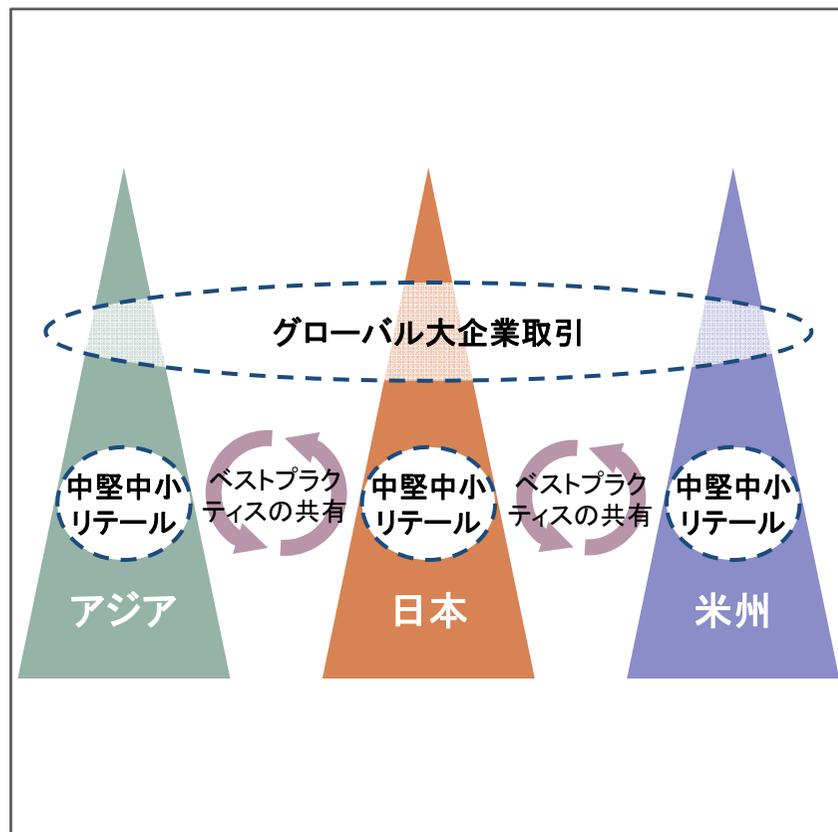
純金利収益率(16年度上期)



*1 海外法人貸出利鞘(除くMUAH、KS)

②資産効率の改善 ～バランスの取れた事業ポートフォリオ(続き)

- 出資・提携先とのマルチブランドを通じたグローバルな連携の一環として、MUFG Global Partnership Conferenceを実施



MUFG Global Partnership Conference

③基盤強化 ～外貨流動性の増強

- ・ 持続可能な事業モデル構築に向け、外貨流動性の増強は急務
- ・ 業務施策として、預金増強・BSマネジメント・O&Dを推進

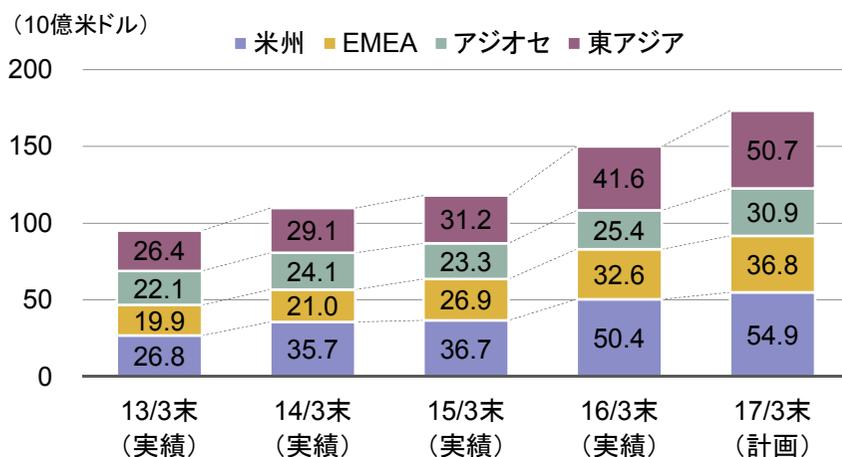
預金増強施策

- ・ 東京本部および主要拠点にデポジットコミッティを設置
- ・ 主要拠点に預金専担のTRM*1配置
- ・ 新預金商品の開発・導入

BSマネジメント

- ・ 米ドルのBS運営について統一的・効率的な態勢構築
- ・ コミラインの顧客別収益性モニタリング態勢構築
- ・ 通貨別BSモニタリング態勢構築

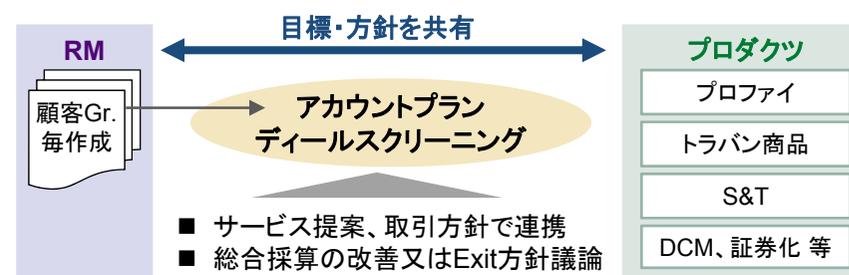
地域別預金額推移*2



*1 Treasury Relationship Manager: 預金業務推進担当者
*2 除くMUAH、KS

O&D

取引方針

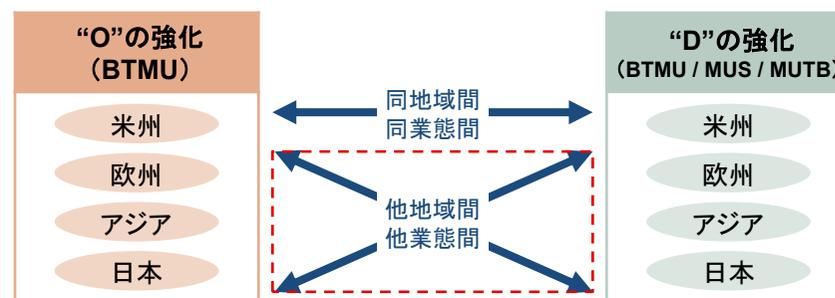


枠組み

グローバルCIB コミッティ

- MUFU社長以下、RMカバレッジとプロダクツの戦略を統合的に議論
- O&D推進に向けた制度・体制、インセンティブ等を整備

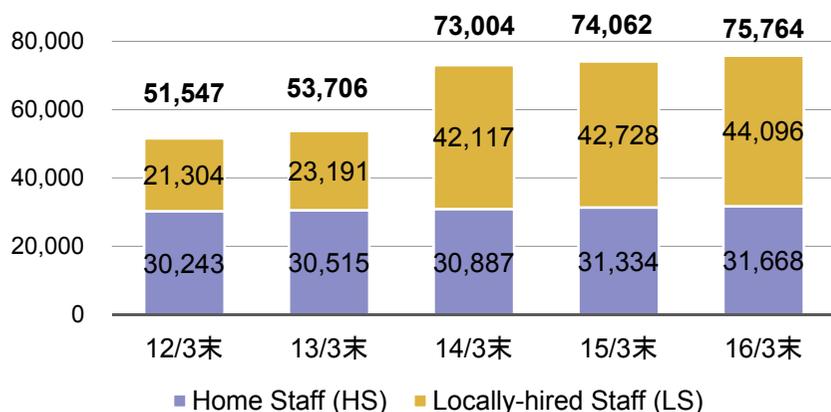
銀証連携、投資家開拓



④ 基盤強化 ～成長を支える人材強化

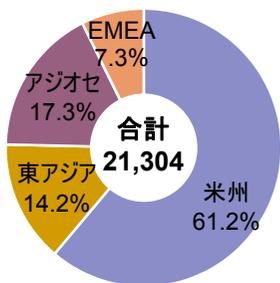
- 商銀の従業員は過半が現地採用、地域も分散
- 持続的成長を支えるため、多様な人材の確保が鍵。グローバルな経営ポジションに現地採用人材の登用を加速（グローバル・アドバイザー・ボード：各地域から6名）

BTMU*1の従業員構成

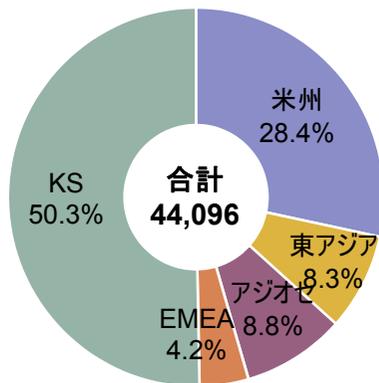


LSの地域分散

12/3末



16/3末

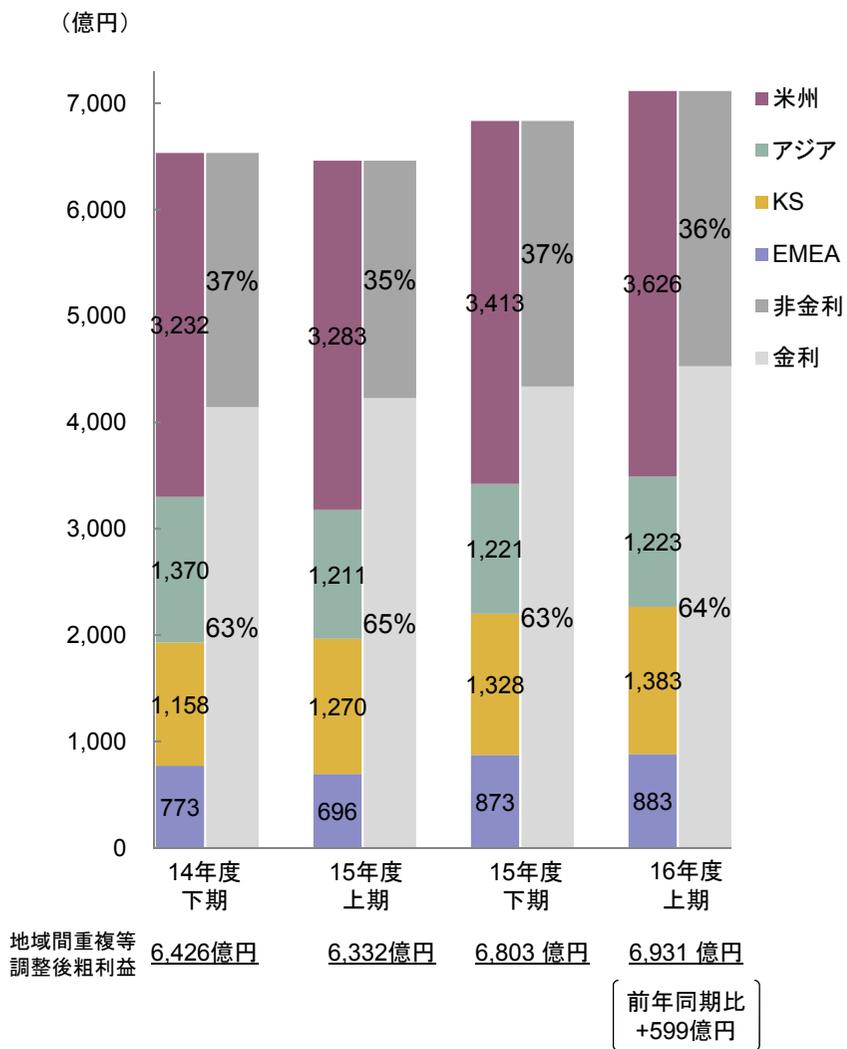


*1 含むMUAH、KS

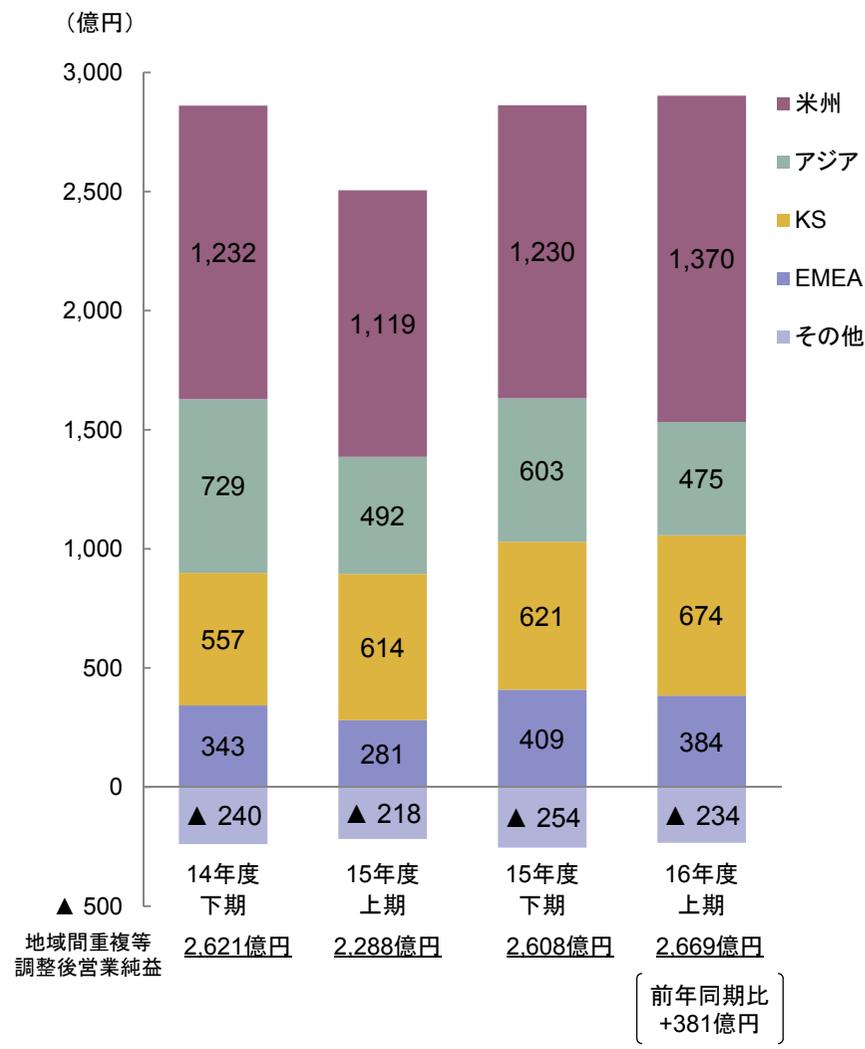
経営ポジションの現地採用行員

MUFG	■ 執行役員以上4名												
BTMU	■ 本邦駐在常務、米州駐在常務各1名、執行役員7名												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>12年度</th> <th>13年度</th> <th>14年度</th> <th>15年度</th> <th>16年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LS Executive Officers</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>6</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>		12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	LS Executive Officers	0	1	1	6	9
	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度								
LS Executive Officers	0	1	1	6	9								
	■ 地域本部のC-Suite / GCIB部長ポジション約40名の7割超												
MUS Holdings	■ 海外子会社のCEO 2名、および海外事業を担当するC-Suite / International Head等16名全員												

連結粗利益の構成*1 (管理計数)



地域別営業純益*1 (管理計数)



*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

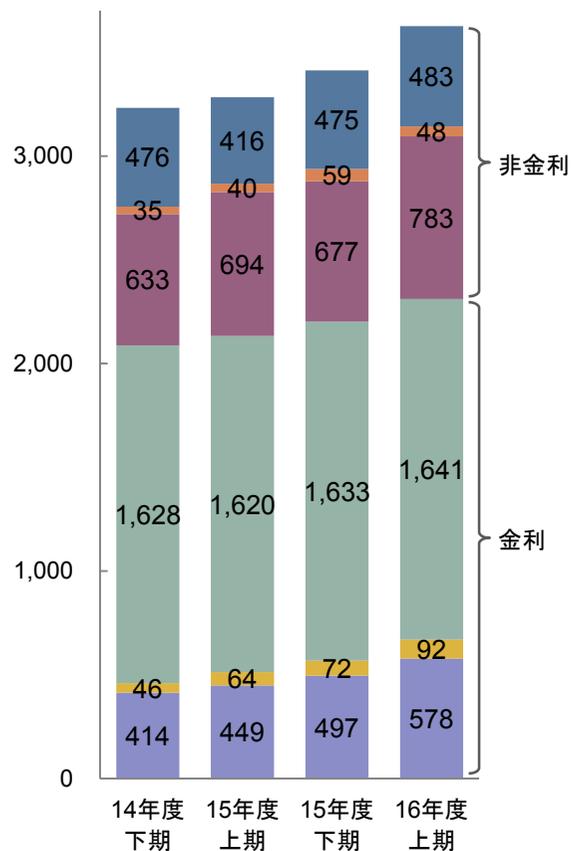
Appendix: 収益推移(続き)

【連結】

米州*1(管理計数)

- 非金利(MUAH)
- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 金利(MUAH)
- 預金収益
- 貸出収益

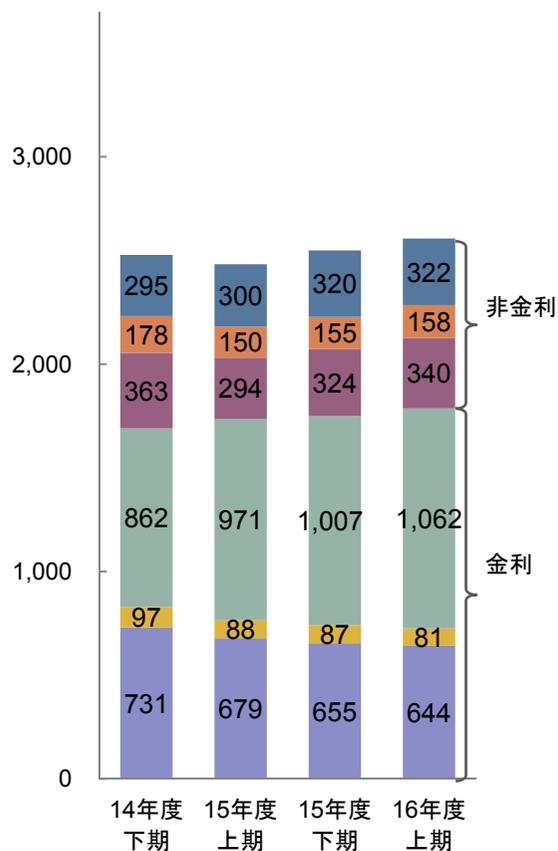
(億円)



アジア*1(管理計数)

- 非金利(KS)
- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 金利(KS)
- 預金収益
- 貸出収益

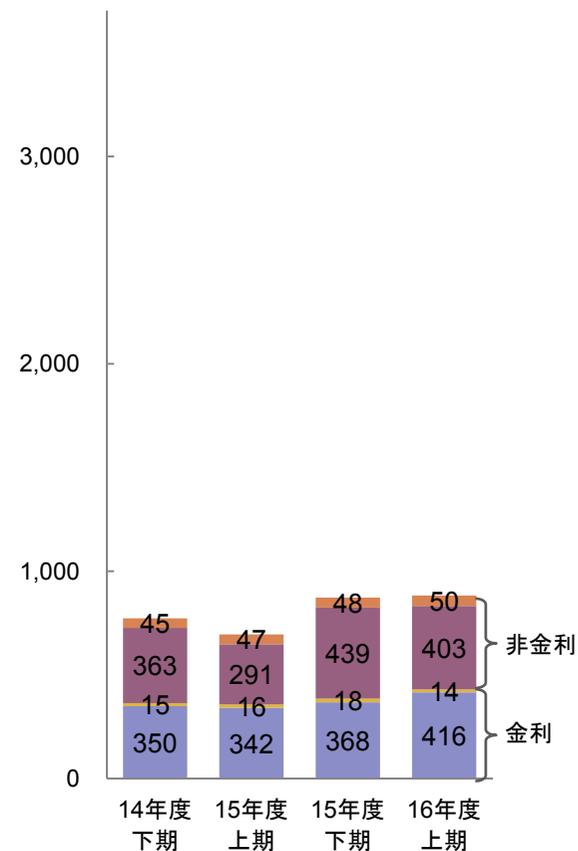
(億円)



EMEA*1(管理計数)

- 外為収益
- 手数料収益・デリバティブ
- 預金収益
- 貸出収益

(億円)



*1 現地通貨ベース。各種内訳グラフには、部門間調整等、その他項目を含まない

受託財産事業本部

現状認識

出資・提携も活用し、グローバルな運用やファンド管理業務を拡大

資産管理 (IS)

- 成長を続けるオルタナティブファンド向け管理業務を強化
- 戦略的出資も活用しつつ、外国籍投信残高を2.9倍*1の規模に拡大

・ オーガニック・ノンオーガニック両面から順調に残高を伸張。利益率向上という次のフェイズへ

資産運用 (AM)

- 出資・提携も活用し、米国やアジアなどにおける資産運用業務の展開を加速
- 海外投資家からの運用受託残高を2.1倍*1に伸ばし、グローバルに存在感ある運用機関をめざす

・ STOXX社と提携し、指数ビジネスを展開
・ 市場環境等により、運用受託残高は伸び悩み顧客基盤の拡大により追加受託をめざす

投信会社の強みを活かした高付加価値サービスを提供、年金向け制度・運用一体提案強化

投信運用

- 「貯蓄から資産形成へ」の流れを捉え、中長期資産形成商品の提供等を通じ、業界トップクラスの地位を確固たるものへ

・ 不安定な市場環境を背景に残高が減少
・ グループ一体での資産形成の推進と、プロアクティブな商品開発

DB年金

- 多様化するニーズを捉え、グループの強みであるコンサルと豊富な商品ラインナップを武器にシェアを拡大

・ DBでの高いプレゼンスを維持
・ 一方で、厚生年金基金の解散に伴う残高減少は想定通り

DC年金

- 運用商品販売残高で国内トップシェアを堅持。企業年金改革等による市場拡大を捉え、収益を拡大

・ 順調に残高を拡大し、シェア1位を堅持

DB・DC一体運営を推進

海外

国内

*1 18/3末計画の15/3末比増加率

主要施策の状況 ~グローバルIS

機能拡充

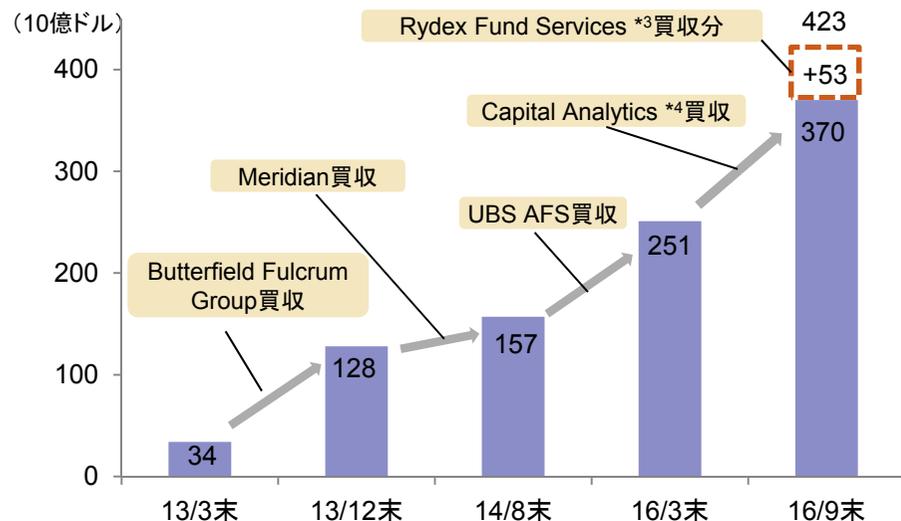
	米州	欧州
HF (含む FoHF*1)	【MFS: 三菱UFJファンドサービス】	
	Butterfield Fulcrum Group (13年9月)	
	Meridian (14年5月)	
PE・不動産 40Act*2等	UBS AFS (15年12月)	
	MCA (16年4月)	MIBL
	MUIS US (16年10月)	

収益拡大に向けて

トップラインの拡大

- FoHF*1、PE、40Act*2等の獲得した機能を活用したサービスを提供するため、セールス体制を一体化するとともに、各拠点の機能をグローバルに提供
- ファンドアドミ・カストディに加え、為替・ファイナンス等もワンストップで提供することによる他社との差別化戦略推進

グローバルIS残高推移



コスト削減への取り組み

- 買収後の内部管理体制は概ね構築完了。顧客サービス拡大を目指し事務統合等による効率化推進
⇒オペレーション・システム・内部管理機能等のグローバルな効率化・最適配置を検討・推進
- 買収元とのシステム・インフラ使用契約の早期解消によるコスト削減
- データベンダー集約、拠点統合、アウトソース活用等による経費抑制の推進

*1 Fund of Hedge Fundsの略称 *2 米国の1940年投資会社法 (The 1940 Investment Company Act)に基づくオルタナティブの公募ファンド
*3 現MUFG Investor Services (US) (MUIS US) *4 現MUFG Capital Analytics, LLC (MCA)

主要領域の状況 ~グローバルAM

出資先3社との協働

出資提携先 (16/9末AUM/出資比率)	プロダクト
 (41兆円/17%)	株・債券(グローバル・エマージング、アジア)、不動産等
 (12兆円/15%)	株・債券(豪州、グローバル)、インフラ、不動産
 (2兆円/33%)	株・債券(中国)

Aberdeen

- 新興国市場低迷により業況は苦戦。買収を通じた運用機能強化により、業容拡大を推進

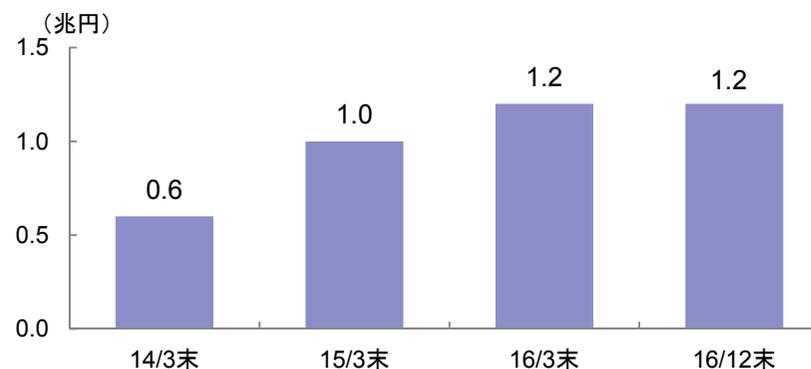
AMP CAPITAL

- 強みあるインフラ・不動産商品を通じグローバル成長をめざすとともに、その専門ノウハウを活用し、投資家の裾野拡大

ドバイ駐在所の開設

- 16年5月ドバイに駐在所を開設。現地RMを拡充し、中東SWFとのビジネス拡充に加え、新たなセグメントへのコンタクトを加速

海外投資家AUM推移



今後の取り組み

ノンオーガニック

- これまでの出資ノウハウを活かし、引き続き出資案件を検討。機会があればマジョリティ出資も検討

オーガニック

- 指数ビジネスへの取り組み
 - ・ STOXX社と共同開発した指数の海外AM会社向け販売
 - ・ 指数を活用した運用商品の機関投資家・個人投資家への提供
- 投資家の地理的拡大とディストリビューションチャネル拡大
 - ・ 中東・欧州に加え、アジア、南米等幅広く展開
 - ・ MUFGネットワークを活用し、現地AM会社と連携した商品展開

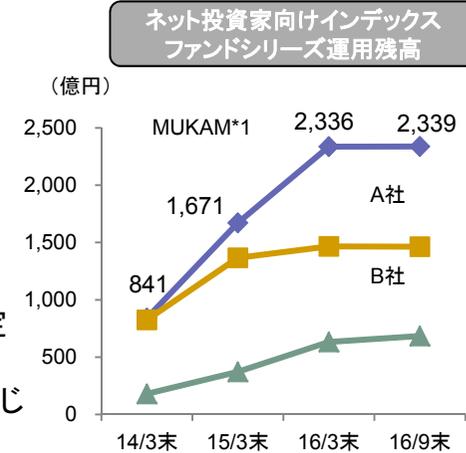
主要領域の状況 ～投信運用

これまでの取り組み

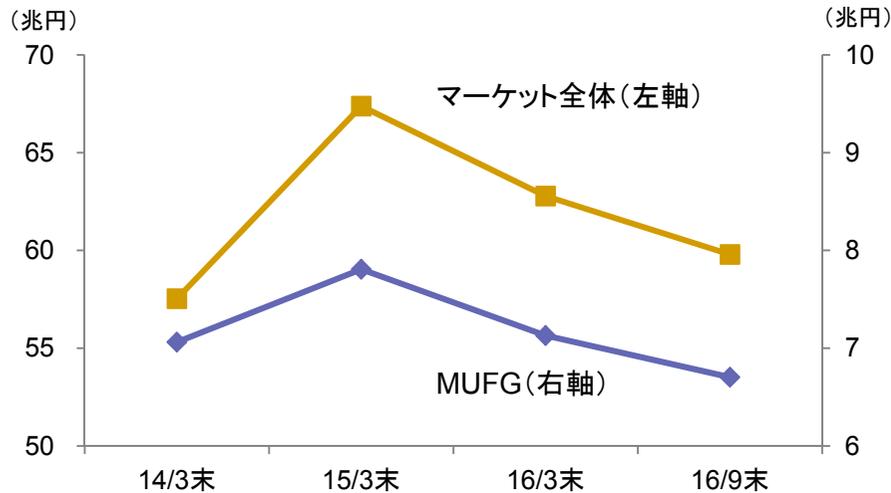
- 旧MUAMと旧KAMの統合効果を着実に発揮
- 不安定な市場環境を背景に業界全体の残高が減少する中で、グローバルソブリンオープンや金融ハイブリッド証券単位型の解約を主因として残高減少
⇒「貯蓄から資産形成へ」の流れを促すアドバイザー型営業にグループ一体で取り組むとともに、市場環境に応じたプロアクティブな商品開発を推進

「貯蓄から資産形成へ」の流れを促進

- 非対面アプローチ
 - PORTSTAR導入販売
会社数は1年で30社へ
 - 販売会社拡大によって、eMAXISの残高伸張
- 対面アプローチ
 - ファンドラップの取扱をBTMU全店舗に拡大予定(約500店舗)。
販売チャネルの拡大を通じ取扱残高の伸張を図る



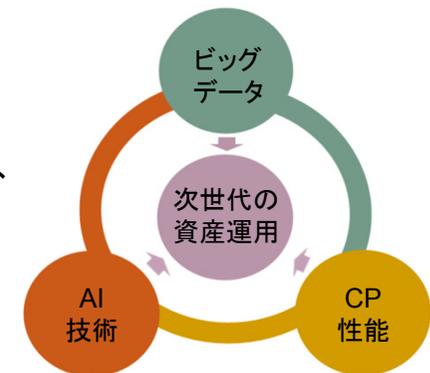
公募株投(除くETF)残高推移



トピックス

～AIファンドの設定～

- 国内大手運用機関で初めてAIを活用したファンドを組成
- AIを活用した運用戦略により、絶対収益の獲得をめざす。低金利下のニーズを幅広く捕捉

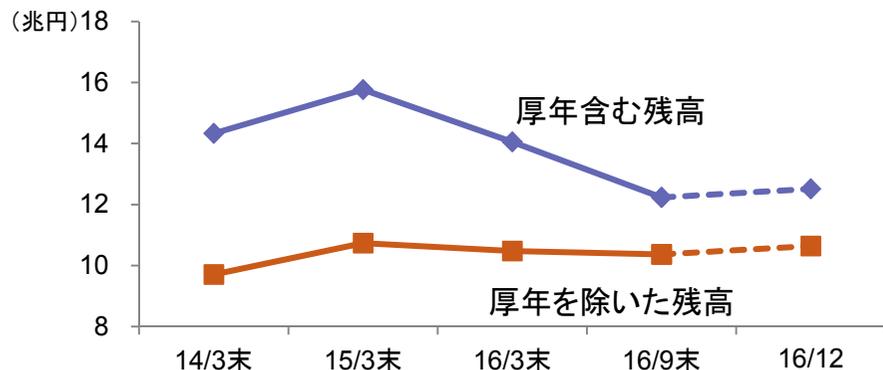


*1 三菱UFJ国際投信が提供する「eMAXIS(イーマックス)シリーズ」の合計

主要領域の状況

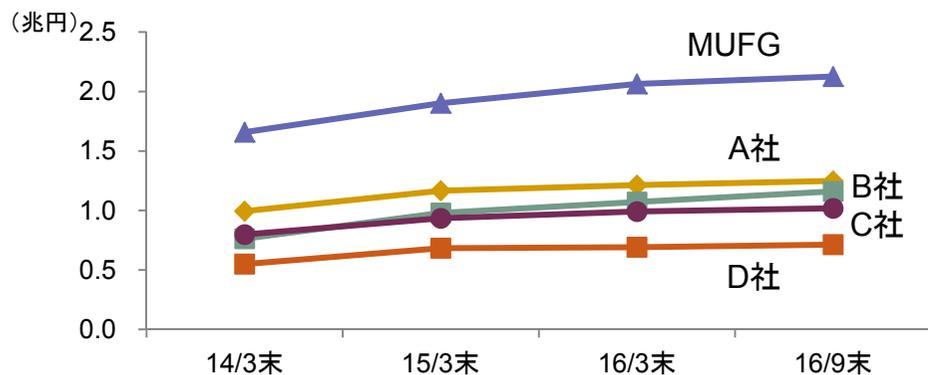
～DB・DC年金・金融法人等の機関投資家向け運用商品販売

年金信託残高推移



- 厚生年金基金の解散に伴う残高減少はおおむね想定通り。今後は成長領域へリソースシフト
- DB年金において、高いプレゼンスを維持。金利低下を踏まえたポートフォリオの再構築サポートと、円債代替となるオルタナ商品等の拡充によって、シェア・収益の拡大をめざす

DC運用商品販売残高推移



企業型DCへの取り組み

- 従業員の投資教育に関して問題意識を持っている企業へのソリューション提供により、投資教育を推進

金融リテラシーコンサル

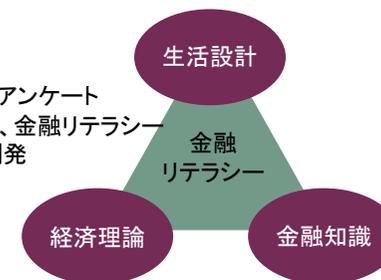
NTTデータ経営研究所と共同特許出願中

従業員へアンケートを実施

アンケート結果より
金融リテラシーを指数化

金融リテラシーに応じた
セミナーを実施

- 1万人のアンケート結果より、金融リテラシー指数を開発



個人型DCへの取り組み

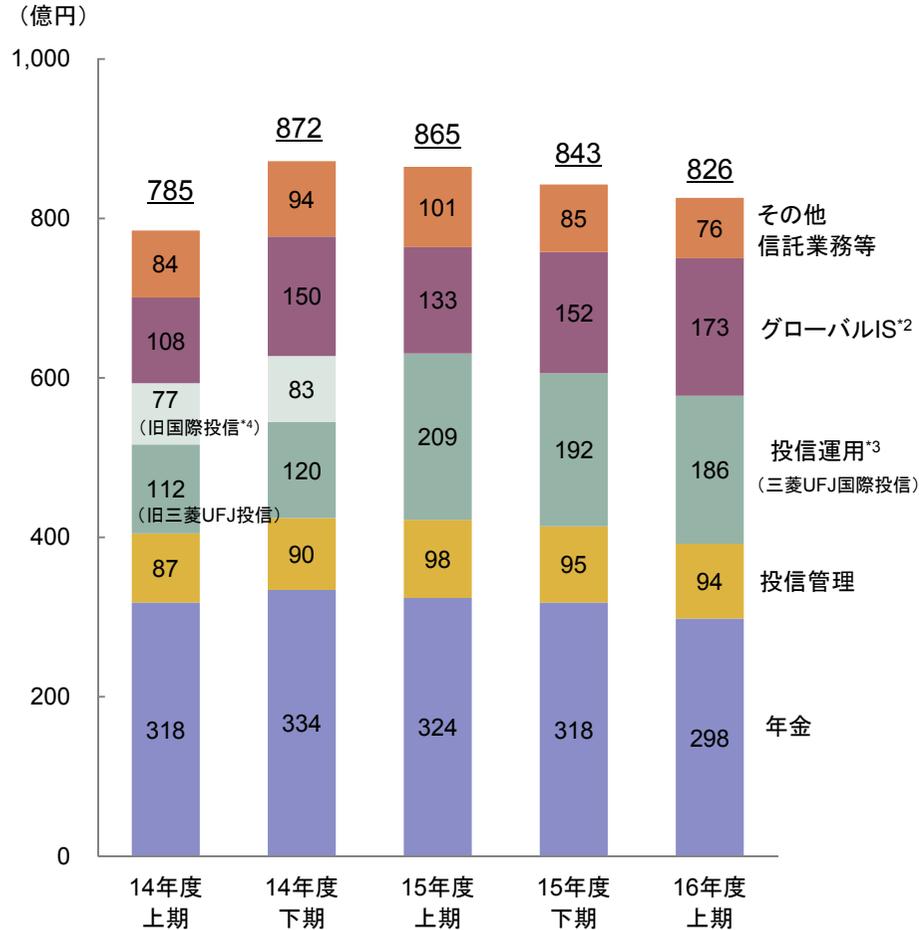
- DB総幹事や企業型DCの運営管理機関というMUTBの強みを活かしたセールスを実施
- 法改正によって新しく加入対象となった、公務員等へは幅広い顧客基盤を有するBTMUの強みを活かしてアプローチ

金融法人等の機関投資家向け運用商品販売での取り組み

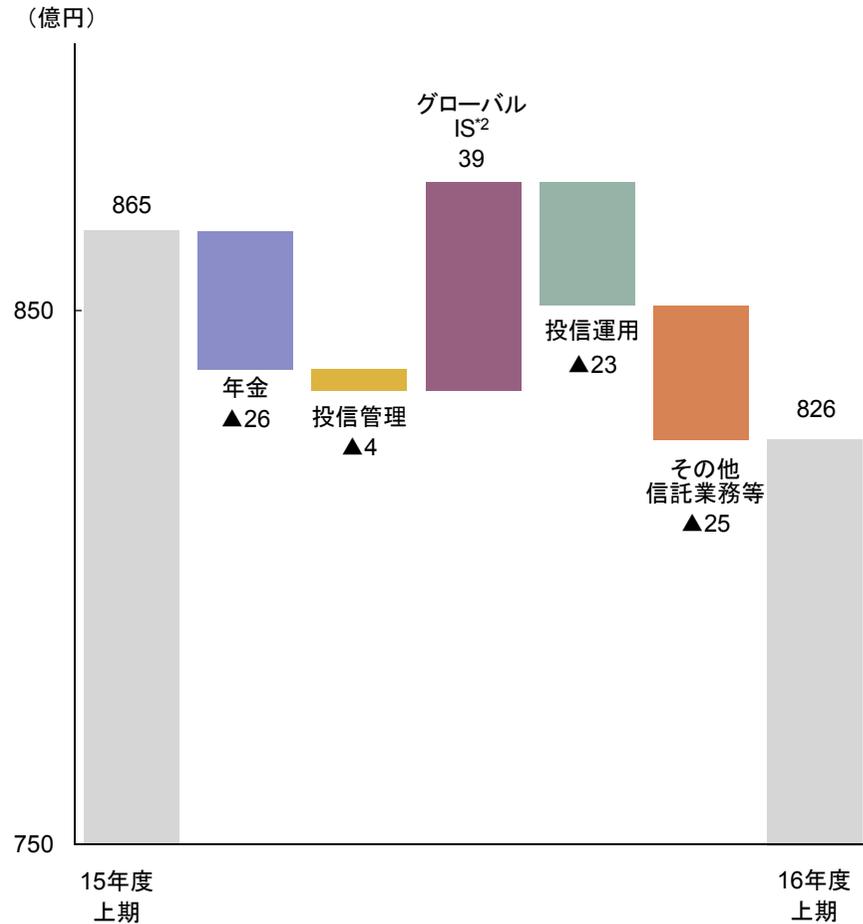
- マイナス金利を背景に、顧客ニーズの多様化が進み、プロダクト数は3倍*1に伸張。マーケットの成長性を踏まえ取り組みを加速
- ➡ リソース投入・組織体制整備によって、販売力の強化と、商品組成力の向上を図る

*1 14年度上期から16年度上期にかけての増加率

粗利益推移・内訳*1(管理計数)



粗利益増減内訳*1(管理計数)



*1 決算レートベース。日本マスタートラスト信託銀行分は各項目に分散計上

*2 「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、提供するカストディ業務、ファンド管理業務等

*3 15年度上期の投信運用収益は、三菱UFJ国際投信の合併前後の数値の合算

*4 15年度上期以前の投信運用の粗利益については、三菱UFJ国際投信の合併に伴い、委託調査費について「経費に計上する方式」から「粗利益から控除する方式」に変更

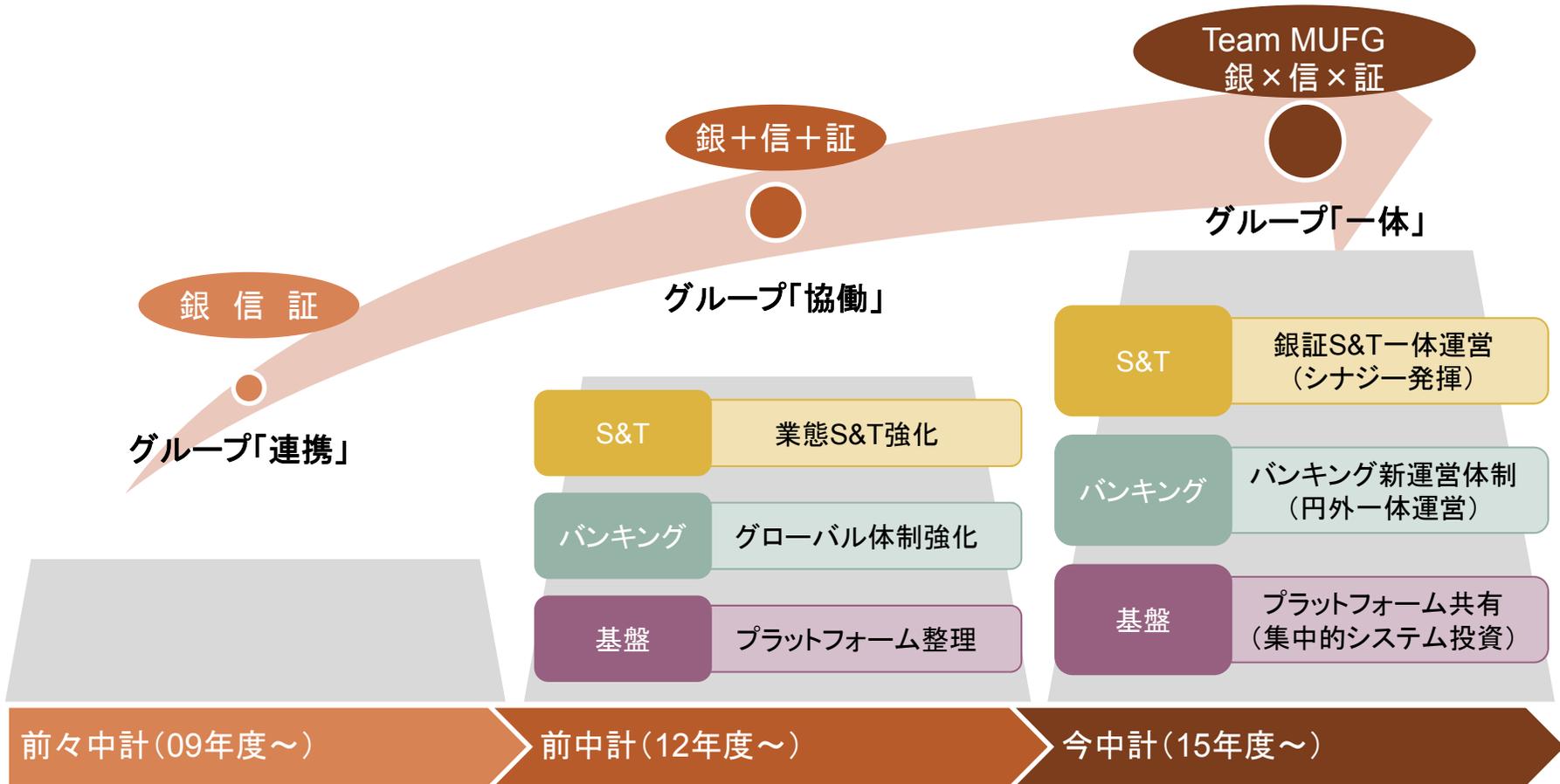
市場事業本部

市場事業本部運営の進化

めざす姿:

グループ一体運営への進化

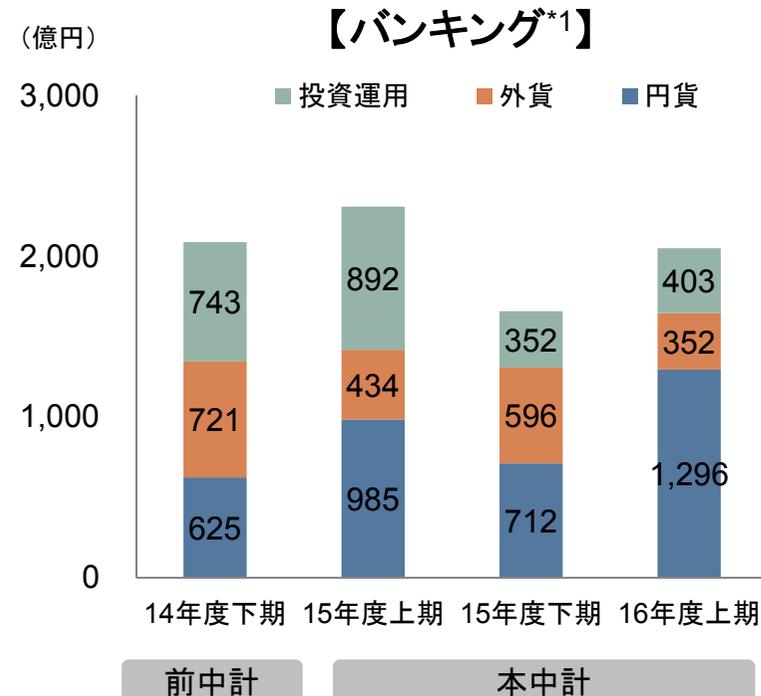
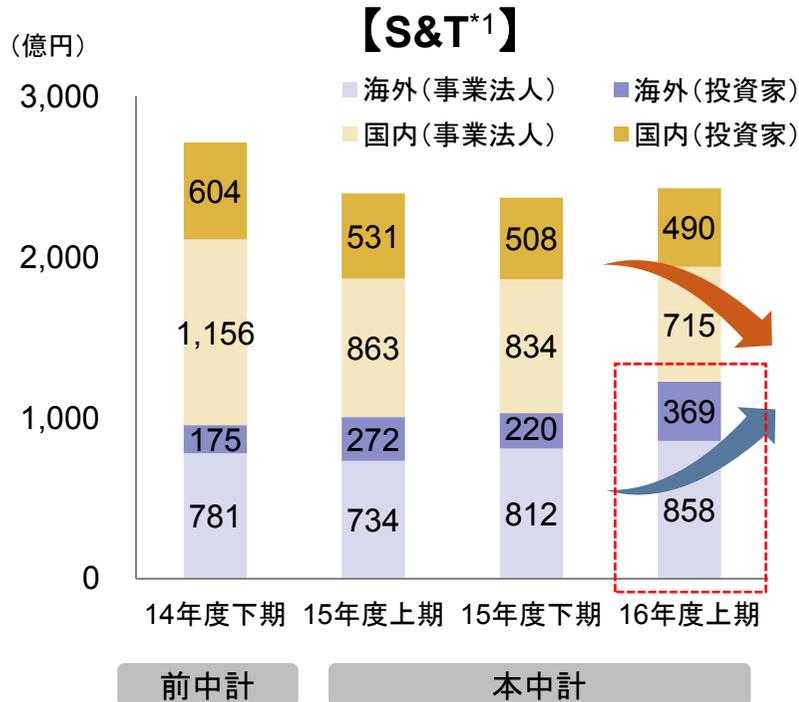
ビジネスモデル変革(G-SIBs目線取組)



市場事業本部ビジネスの成長

- S&T: 銀証「協働」から「一体」運営へ進化。逆風の環境下、海外比率拡大と国内ビジネスモデル変革へ
- バンキング: 円外一体運営本格稼働。機動的なポートフォリオマネジメントにより安定的に収益計上

本邦マイナス金利・金融規制強化



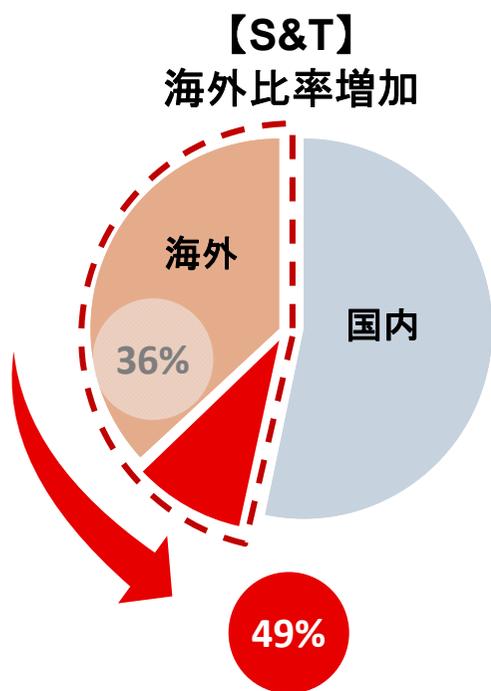
グループ一体運営・ビジネスモデル変革

*1 決算レートベース、管理計数

市場事業本部ビジネスの成長

- S&T: 投資家ビジネス強化・ソリューション力発揮による海外ビジネス強化。国内は運用系ビジネスへシフト
- バンキング: 環境変化に応じて機動的なポートフォリオのリバランス実施

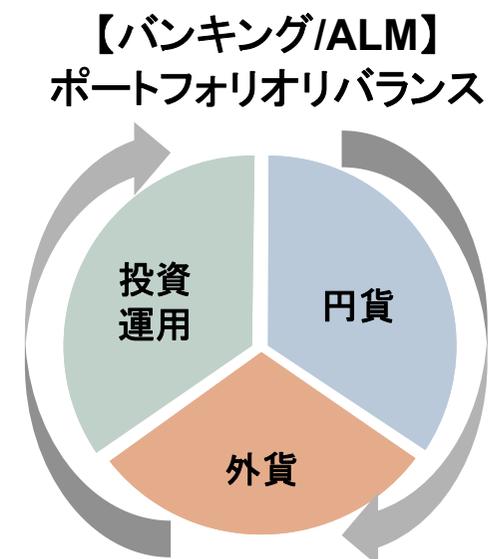
前中計スタート時との比較



- 投資家・FIビジネス強化
- ソリューション提供型ビジネス(米州等)



- 調達系デリバから運用+為替へシフト



- 環境変化に応じたベストミックス追求

S&T業務の進化 — 銀証一体運営本格稼働へ

- 銀証ワンストップ／グローバルベースでのビジネス本格稼働
- 一体運営を支える業務運営体制を構築



ロンドン
16年7月稼働

東京
16年11月稼働



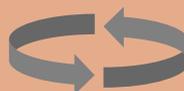
顧客

アジア
(HK&SGP)
16年7月稼働

ニューヨーク
16年9月稼働



Global Business Forum (GBF)*1



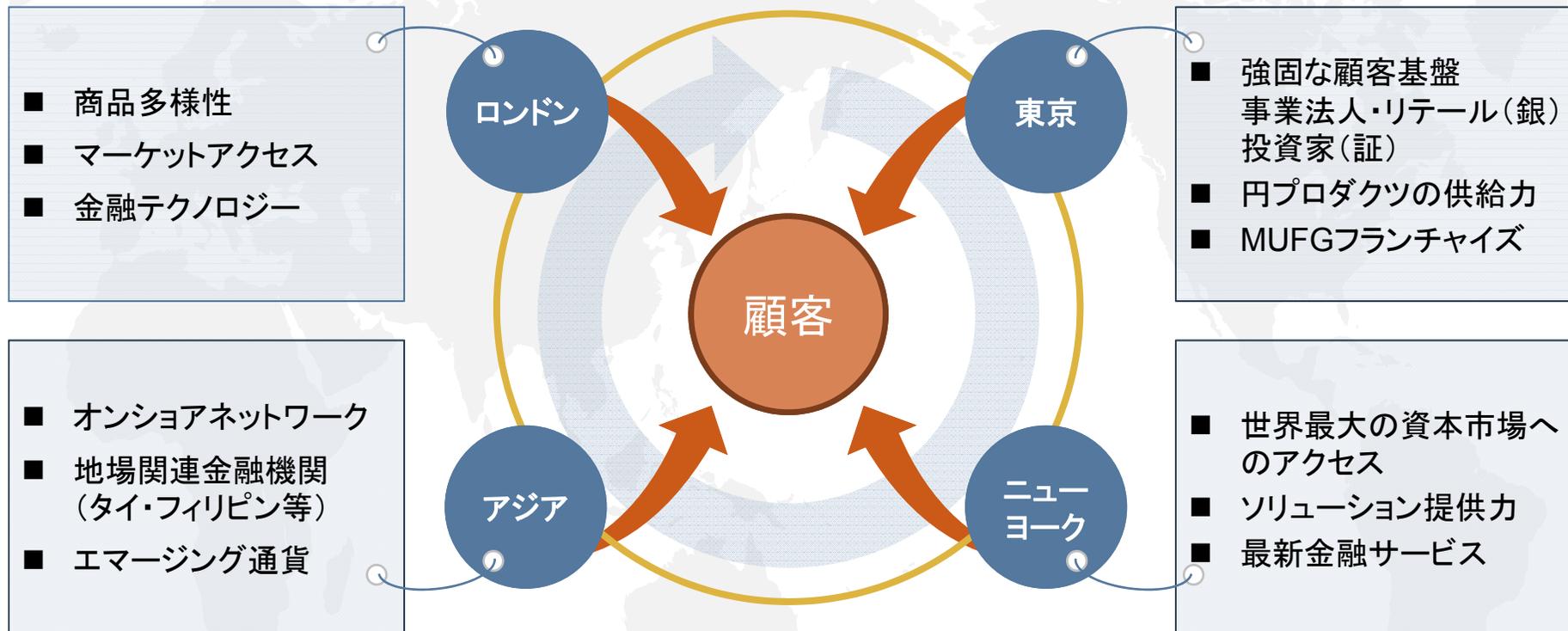
Regional Business Forum (RBF)*2

*1 グローバルベース(4地域)の会議 *2 各地域における会議

S&T業務の進化 — 銀証一体運営本格稼働へ

- ・ 顧客に対し、チームMUFGとしてのシームレスなサービス提供
- ・ グローバル一体運営による、インバウンド・アウトバウンドのビジネス展開

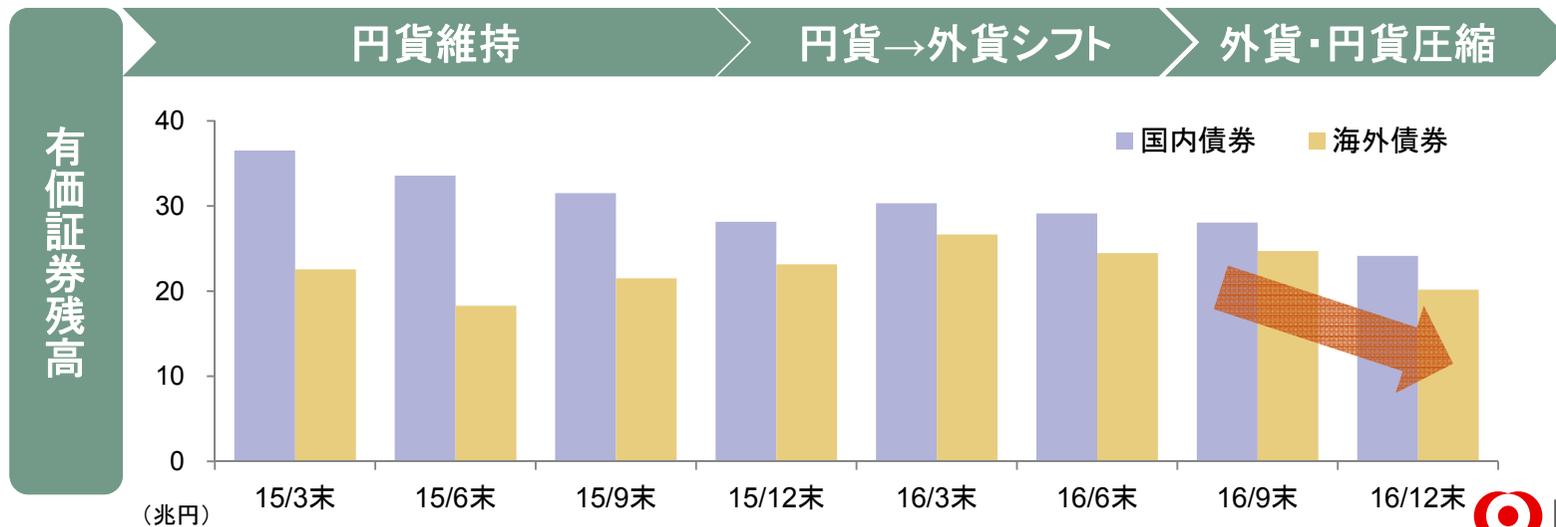
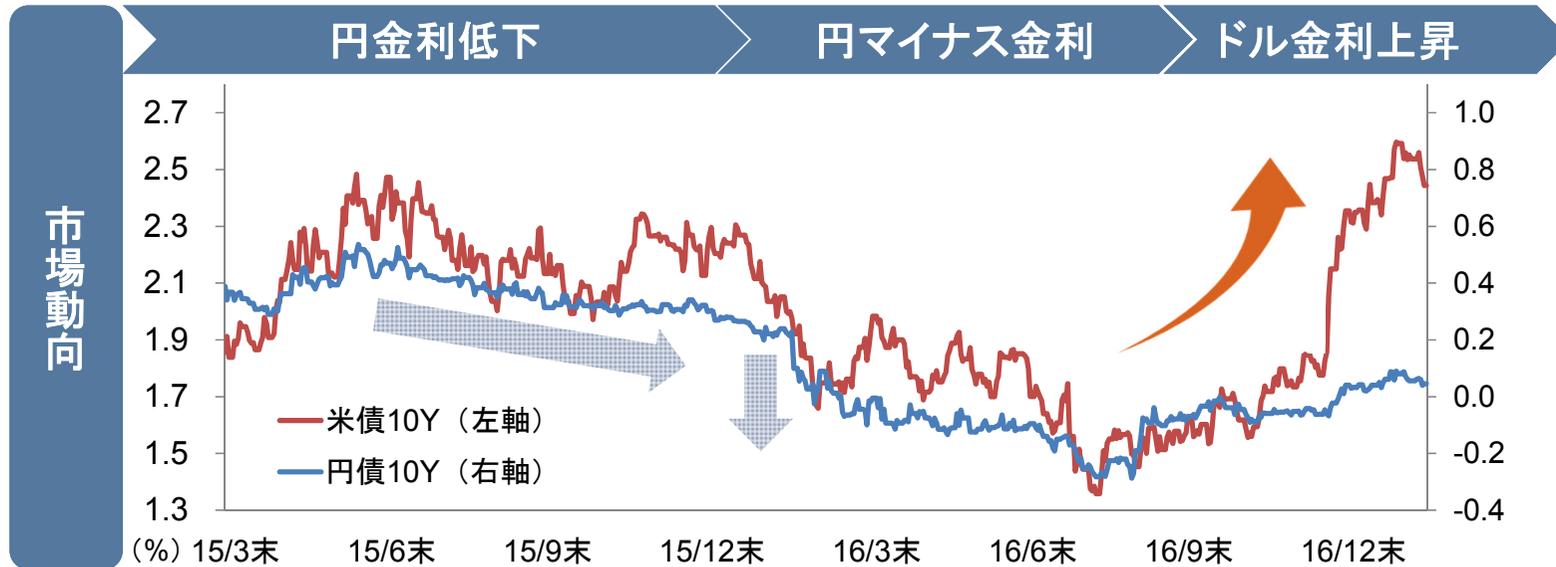
MUFG One Global Platform



“Cross Region”×“Cross Product”×“Cross Entity”で最適なソリューション提供
(銀証一体運営シナジー発揮／顧客ソリューション提供力強化)

バンキング業務の進化 — 円外一体でのポートフォリオ運営

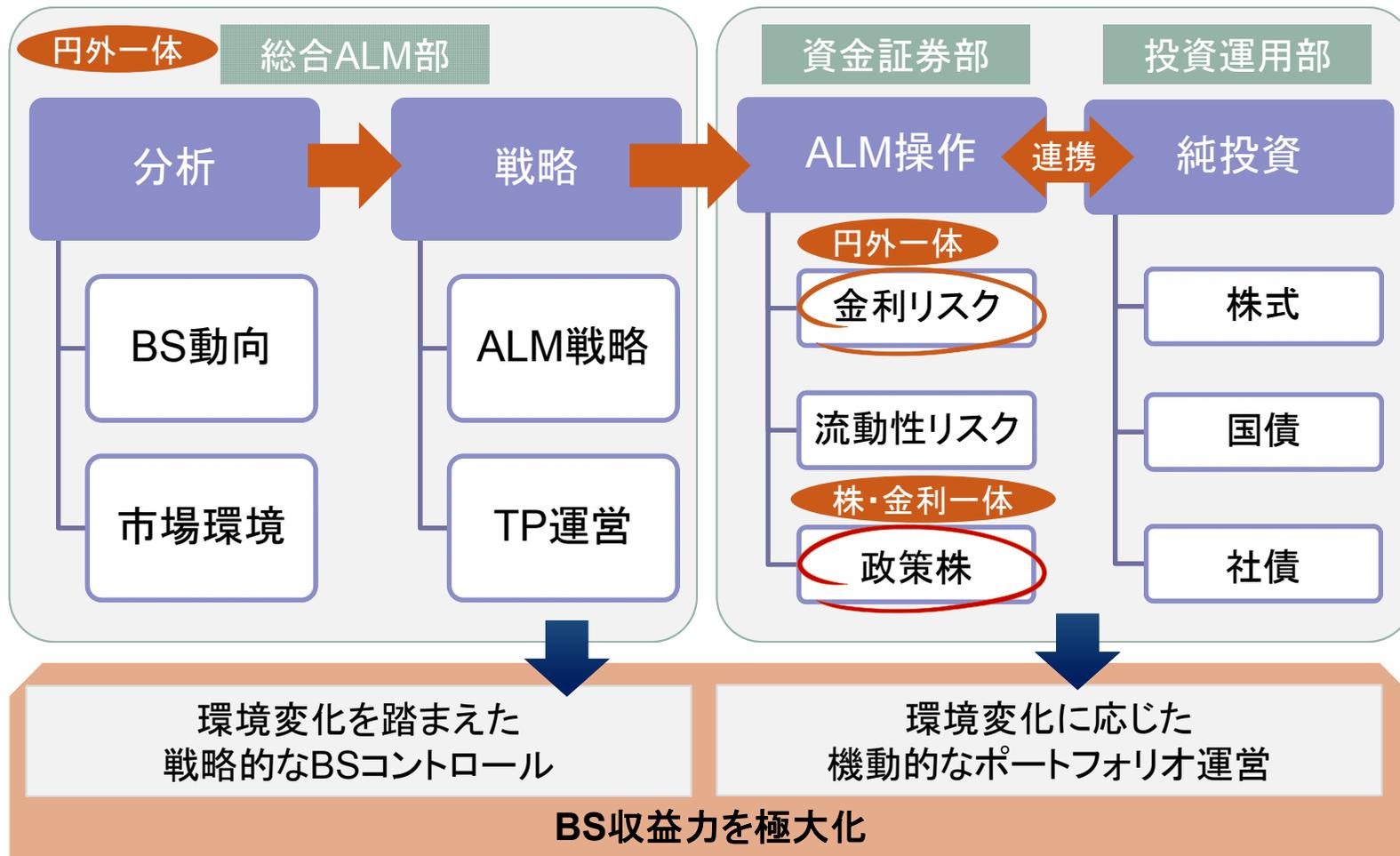
- 金利上昇リスクを踏まえ足許では有価証券残高を圧縮、当面は金利動向を慎重に見極め



banking業務の進化 — ALM運営の高度化

- 新たな体制構築、運営手法の高度化による環境変化への対応力強化

マイナス金利・外貨調達コスト上昇・規制強化

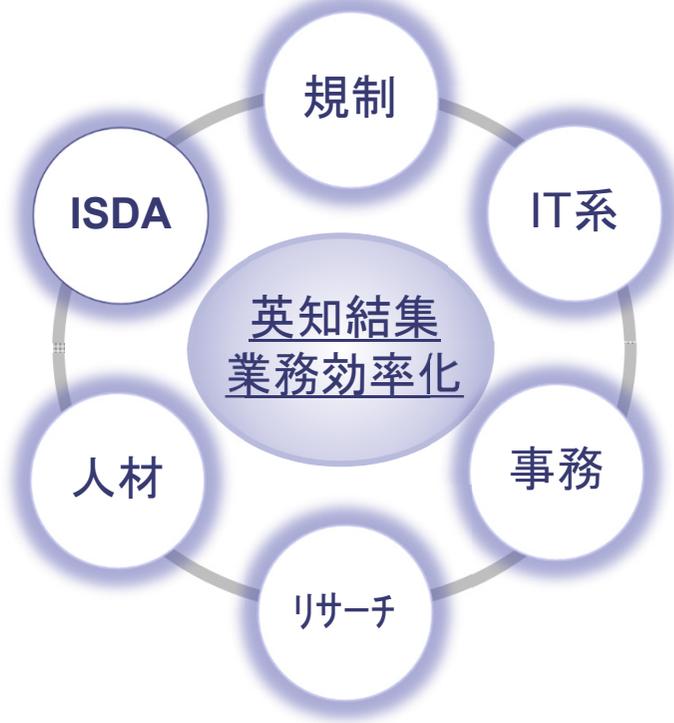


事業基盤強化 — グループ内機能相互補完促進 & FinTech/ICT活用

- MUFGを取り巻く様々な環境変化へ柔軟に対応すべく、事業基盤を強化

グループ内サポート業務の相互補完促進

- 16年度は初期的に6領域から取組開始
- 今後は更なる領域拡大をめざす



FinTech / ICT活用促進

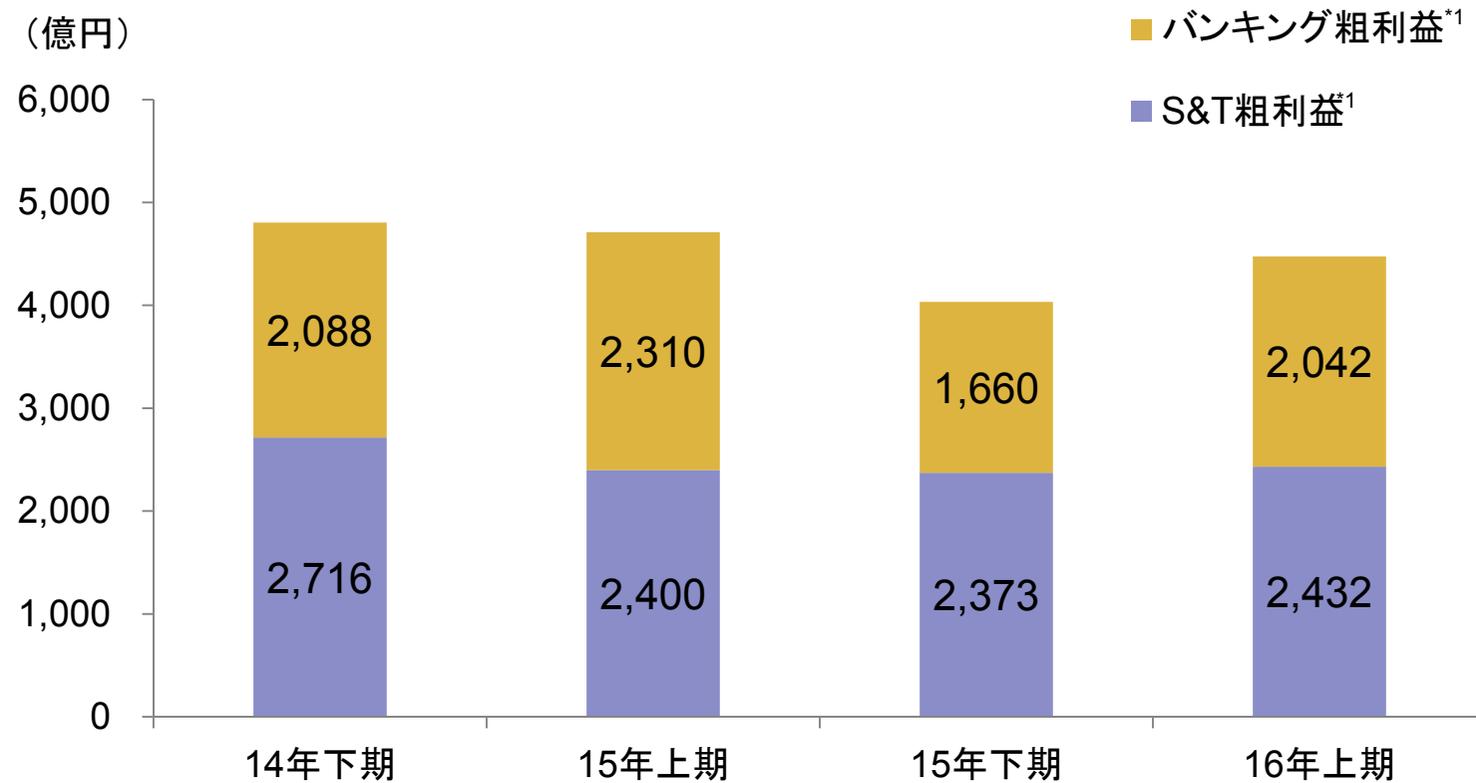
【16年度取組実績】



電子為替取引高度化
AI活用
Robotics/業務効率化

1	100	207.1	38.74	17.02	42.15	+0.79	1.71%
2	100	17.47	42.45	40.86	27.09	+0.13	0.48%
3	100	42.45	27.15	26.07	22.47	+0.46	2.09%
4	100	27.15	20.59	21.71	22.47	-1.26	-5.12%
5	100	20.59	22.74	23.37	23.37		
6	100	23.37	23.97	377.43	381.66	+12.51	3.30%
7	100	377.43	381.70	377.43	381.66	+0.74	0.78%
8	100	381.66	381.67	93.96	95.61	+0.42	1.69%
9	100	93.96	35.32	24.74	25.22	+0.42	1.69%
10	100	25.22	34.89	24.35	24.82	+0.30	1.22%





*1 決算レートベース、管理計数

MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢

コーポレート・ガバナンス ～コーポレート・ガバナンス態勢の推移

- 社外の視点を重視したガバナンス態勢の強化を推進し、15年6月に指名委員会等設置会社に移行。執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化をめざす

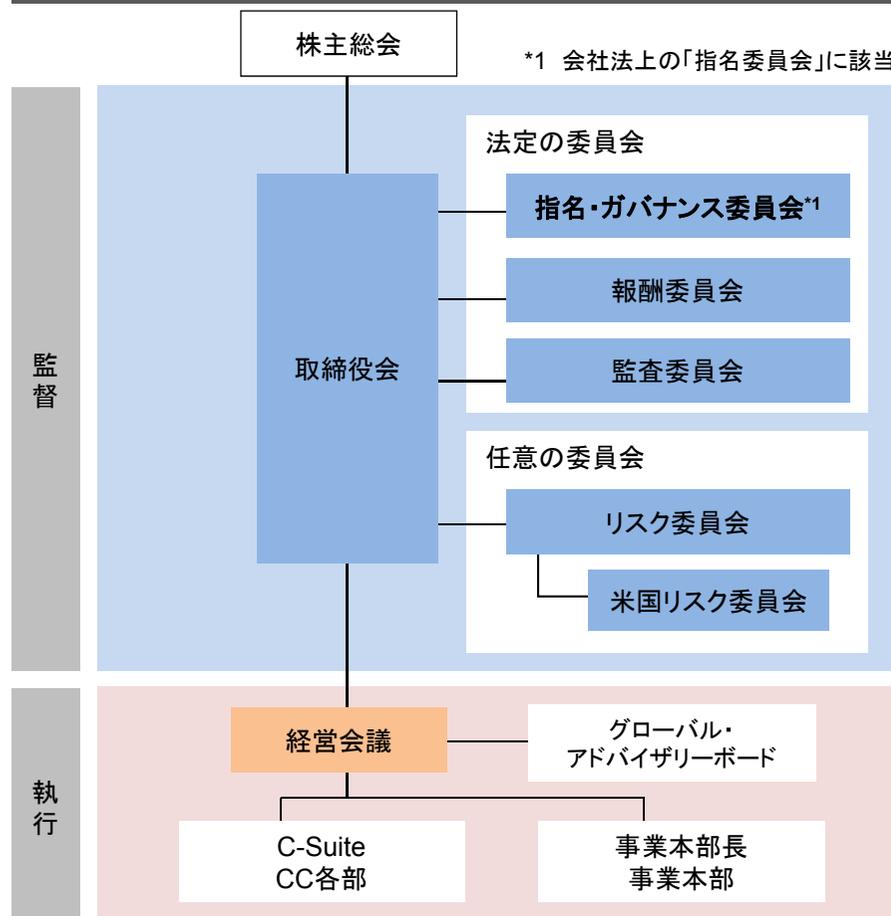
コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月 MUFG発足			2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年5月
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社	
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	7名	
取締役会 傘下委員会					ガバナンス 委員会	指名・ガバナンス委員会 (法定の指名委員会)	
	2005年 指名委員会	2008年 指名・報酬委員会					
	2005年 報酬委員会					監査委員会(法定)	
	2005年 監査委員会						
					リスク委員会		
アドバイザー ボード	2005年アドバイザーボード						グローバル・ アドバイザーボードに 統合
						グローバル・ アドバイザーボード	
取締役会の 運営など				取締役会評価			
						独立社外取締役会議/ 筆頭独立社外取締役の設置	
方針						MUFGコーポレート ガバナンス方針	

コーポレート・ガバナンス ～現在のコーポレート・ガバナンス態勢

- 取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能(モニタリング)を担う
- 取締役会メンバー17名のうち、9名が執行を兼務しない取締役(うち7名が社外取締役)
- 奥田取締役は、筆頭独立社外取締役、指名・ガバナンス委員会の委員長を務める

MUFGのガバナンス態勢



取締役会傘下の法定および任意の各委員会の委員長

指名・ガバナンス委員会*1	奥田 務	MUFG社外取締役
報酬委員会	岡本 囀衛	MUFG社外取締役
監査委員会	山手 章	MUFG社外取締役
リスク委員会	川本 裕子	MUFG社外取締役
米国リスク委員会	Christine Garvey	MUFG社外取締役

取締役会、指名・ガバナンス委員会の役割

- 取締役会の役割
 - 経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担う。法令で定められた専決事項以外の業務執行の決定は、原則として執行役へ委任
- 指名・ガバナンス委員会の役割
 - 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定
 - MUFG、主な子会社の主要な経営陣の人事に関する事項を審議し、取締役会に提言
 - コーポレート・ガバナンスの方針及び態勢に関する事項を審議し、取締役会に提言

コーポレート・ガバナンス ～取締役会の実効性向上に向けた取り組み

- 取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役会議の開催（筆頭独立社外取締役から会長・社長に内容報告）や審議事項の明確化を実施。真に重要な議案に時間を配分し、議論の質が向上。取締役会評価も実施

取締役会の機能強化

【取締役会運営の改善】

- 真に重要な議案に限定し、より重要な課題へ時間配分

	14年度 ^{*1}	15年度 ^{*2}
開催回数	14回	7回
議案数	210件	86件
定例取締役会1回当たりの平均時間	2.5時間	5時間
資料ページ数(年間)	約1,200ページ	約300ページ

(定例取締役会のタイムテーブル例)

	案件名	担当
10:00	CEOLレポート	グループCEO
	CSOLレポート	グループCSO
	CFOLレポート	グループCFO
昼食休憩		
	CROLレポート	グループCRO
	リスク委員会レポート	リスク委員会委員長
	CCOLレポート	グループCCO
	監査委員会レポート	監査委員会委員長
	指名・ガバナンス委員会レポート	指名・ガバナンス委員会委員長
	報酬委員会レポート	報酬委員会委員長
	休憩	
	個別案件①	担当役員
	個別案件②	担当役員
16:30	独立社外取締役会議	社外取締役全員
	上記会議の審議内容報告	筆頭独立社外取締役、会長、社長
17:30	終了(合計7時間30分)	

【独立社外取締役会議】

- 社外取締役のみで構成
- 取締役会および各委員会の運営に関する事項等を審議し、審議事項は筆頭独立社外取締役より、取締役会議長である会長および社長に報告される

【社外取締役へのサポート強化】

- MUFGの事業内容や経営環境に関する「ボード・エデュケーション・セッション」を開催

【取締役会評価】

外部コンサルタントによる取締役へのインタビュー、報告書作成

指名・ガバナンス委員会に報告・審議

取締役会に報告・審議

*1 14/6月～15/3月 *2 15/6月～16/3月(指名委員会等設置会社へ移行後)

コーポレート・ガバナンス ～社外取締役の立場から

- 筆頭独立社外取締役からみたMUFGガバナンス態勢の評価、課題
- 独立社外取締役会議での議論
- 指名・ガバナンス委員会での議論。サクセッションプランの課題
- 10年後を見据えて。MUFGの企業文化