

# MUFG Investors Day 2018

2018年7月19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。

<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)          |

<「事業本部の概況」における計数の定義>

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

- MUFGの営業純益: 6事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む
- 営業純益全体に占める割合: 6事業本部の営業純益合計に対する、各事業本部の営業純益の割合
- 営業純益・経費率: 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MUAHとKSの日系企業収益
  - GCIB: GCIBに帰属するKSの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場のO&D収益
  - 市場: GCIBのO&D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。出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く

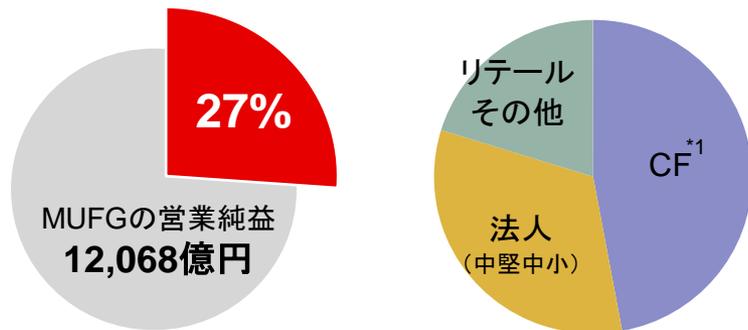
# 目次

- 法人・リテール事業本部 5
- コーポレートバンキング事業本部 15
- グローバルCIB事業本部 22
- グローバルコマーシャルバンキング事業本部 28
- 受託財産事業本部 35
- 市場事業本部 42

# 法人・リテール事業本部

# 法人・リテール事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体に占める割合

営業純益の構成

## めざす姿

収益・コスト構造改革の完遂

本邦随一の顧客基盤を“営業基盤”へ拡大

- 潜在顧客(法人・個人)の発掘・上方遷移
- 非対面チャネル利便性向上による取引活性化

「法人・リテール」一体・グループ一体運営

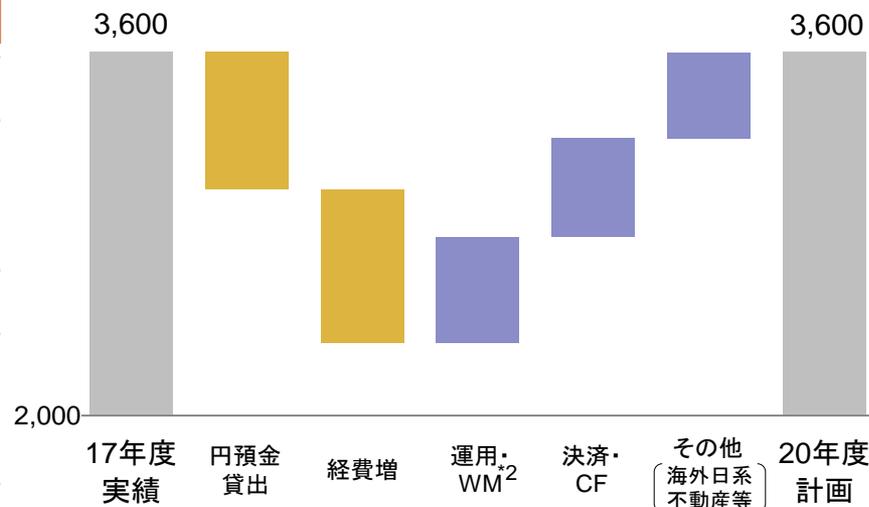
- プロファイリング徹底による付加価値提供
- 営業プロセスの変革による顧客接点拡大

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	3,600	3,600
経費率	78%	79%
ROE	9%	9%

営業純益・経費率にはJCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む

## 営業純益の主な増減要因

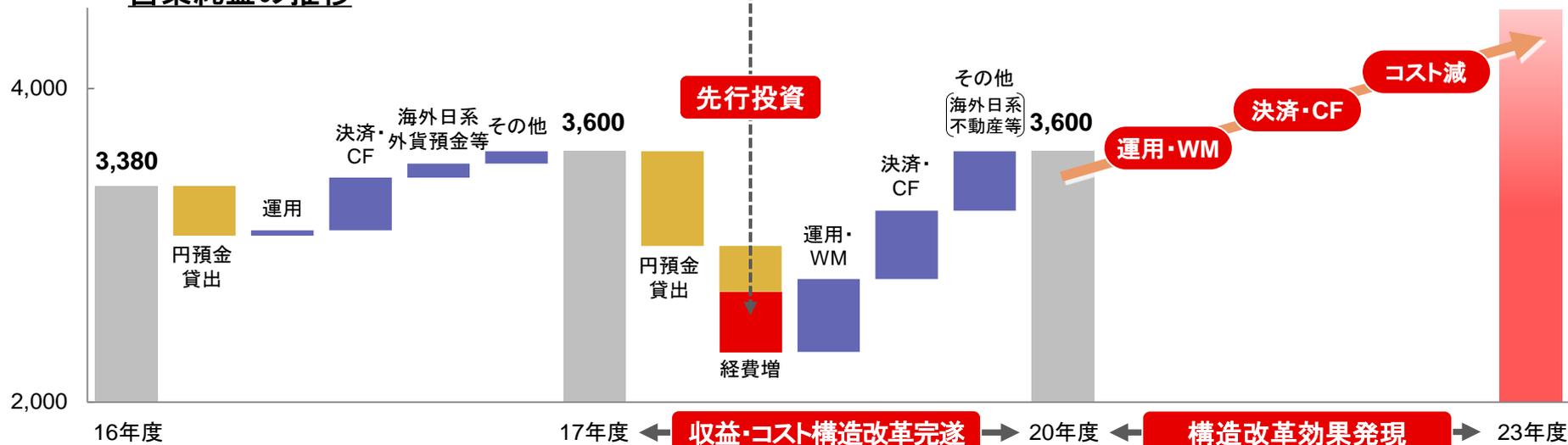


\*1 コンシューマーファイナンス \*2 ウェルスマネジメント

# 昨年度の振り返りと今後の経営方針

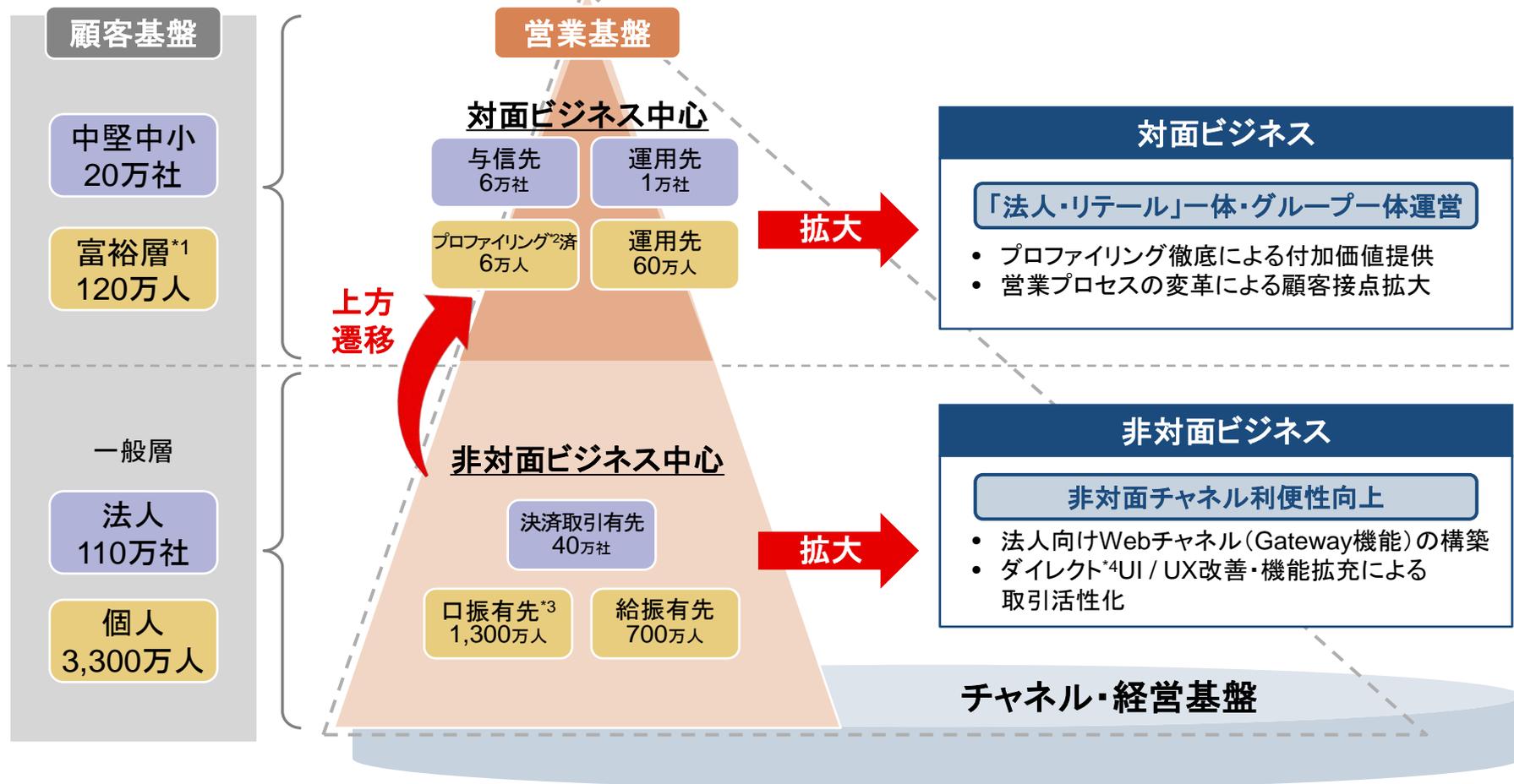
～17年度	18～20年度	21～23年度																				
<b>課題</b>	<b>現中期経営計画</b>	<b>次期中期経営計画</b>																				
事業本部・業態の狭間にビジネス残存 高コスト体質・生産性向上に課題	「法人・リテール」一体・グループ一体運営完遂 顧客基盤を営業基盤へ進化	MUFGバリューチェーンの提供 構造改革効果発現																				
<table border="1"> <tr> <td>円預金貸出</td> <td>• 金利低下、貸出競争激化</td> </tr> <tr> <td>運用</td> <td>• ストック収益増強は道半ば</td> </tr> <tr> <td>決済・CF</td> <td>• 市場成長取り込み</td> </tr> <tr> <td>海外日系・外貨預金</td> <td>• 金利環境良く、堅調</td> </tr> </table>	円預金貸出	• 金利低下、貸出競争激化	運用	• ストック収益増強は道半ば	決済・CF	• 市場成長取り込み	海外日系・外貨預金	• 金利環境良く、堅調	<table border="1"> <tr> <td>円預金貸出</td> <td>• 収益構造転換</td> </tr> <tr> <td>● 運用・WM</td> <td>• 残高・ストック収益増強</td> </tr> <tr> <td>● 決済・CF</td> <td>• キャッシュレス化推進、生産性向上</td> </tr> <tr> <td>● チャンネル・BPR</td> <td>• リアル店舗削減 • ネットシフト促進、事務軽量化</td> </tr> </table>	円預金貸出	• 収益構造転換	● 運用・WM	• 残高・ストック収益増強	● 決済・CF	• キャッシュレス化推進、生産性向上	● チャンネル・BPR	• リアル店舗削減 • ネットシフト促進、事務軽量化	<table border="1"> <tr> <td>収益効果</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用残高の抜本的積み上げ（ストック収益比率の増加）</li> <li>• 決済・CFビジネス拡大</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>コスト構造改革効果</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 先行投資の減少</li> <li>- ニコスのシステム統合効果</li> <li>- 店舗・事務削減効果の寄与</li> </ul> </td> </tr> </table>	収益効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用残高の抜本的積み上げ（ストック収益比率の増加）</li> <li>• 決済・CFビジネス拡大</li> </ul>	コスト構造改革効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 先行投資の減少</li> <li>- ニコスのシステム統合効果</li> <li>- 店舗・事務削減効果の寄与</li> </ul>
円預金貸出	• 金利低下、貸出競争激化																					
運用	• ストック収益増強は道半ば																					
決済・CF	• 市場成長取り込み																					
海外日系・外貨預金	• 金利環境良く、堅調																					
円預金貸出	• 収益構造転換																					
● 運用・WM	• 残高・ストック収益増強																					
● 決済・CF	• キャッシュレス化推進、生産性向上																					
● チャンネル・BPR	• リアル店舗削減 • ネットシフト促進、事務軽量化																					
収益効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用残高の抜本的積み上げ（ストック収益比率の増加）</li> <li>• 決済・CFビジネス拡大</li> </ul>																					
コスト構造改革効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 先行投資の減少</li> <li>- ニコスのシステム統合効果</li> <li>- 店舗・事務削減効果の寄与</li> </ul>																					

(億円) **営業純益の推移**



本邦随一の顧客基盤を“営業基盤”へ拡大

～セグメント戦略の徹底～



\*1 保有資産1億円以上の顧客 \*2 遺言+財産診断等 \*3 公共料金・クレジットカード・デビットカード等で口座振替の利用がある顧客

\*4 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

### 「法人・リテール」一体・グループ一体運営

～「法人から個人」、「個人から法人」へのバリューチェーンを「MUFG」で繋ぐ～



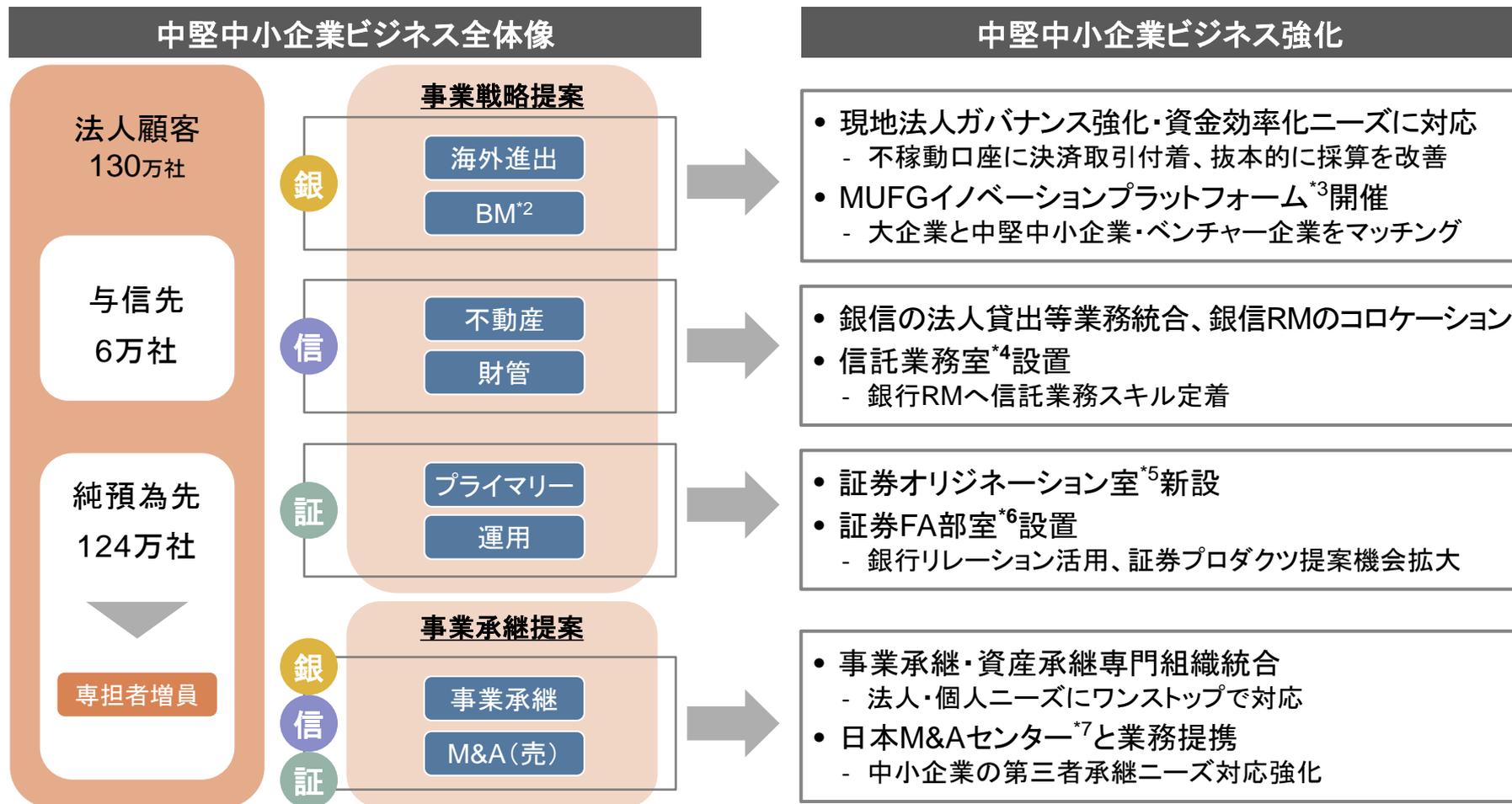
### KPI

主要施策	項目	20年度	17年度比	主要施策	項目	20年度	17年度比
中堅中小企業 (海外日系・不動産等)	事業承継パイプライン <sup>*1</sup>	1.3 兆円	+0.1 兆円	決済・CF	カードショッピング取扱高 <sup>*7</sup>	6.2 兆円	+0.5 兆円
	海外預金平残 <sup>*2</sup>	1.8 兆円	+0.3 兆円		消費性ローン残高 <sup>*8</sup>	1.5 兆円	+0.0 兆円
	不動産大口連携件数(法人) <sup>*3</sup>	3.6 千件	+1.4 千件	チャネル・BPR	従来型窓口設置店舗数	-	▲2割
運用・WM	運用預り資産残高 <sup>*4</sup>	47.4 兆円	+6.4 兆円		ダイレクト利用者数	7.4 百万人	+3.1 百万人
	プロファイリング件数 <sup>*5</sup>	6.9 千件	+2.4 千件		店頭事務件数	16.8 百万件	▲5.2 百万件
	グループ連携件数 <sup>*5・6</sup>	9.3 千件	+4.4 千件				
	遺言信託受託件数	5.1 千件	+0.9 千件				

\*1 自社株承継(親族内・第三者とも)実施見込みの金額 \*2 対象は売上高100億円以上の事業法人顧客 \*3 想定売買金額3億円以上 \*4 管理計数(円・外貨預金除く)  
 \*5 対象はハイエンド・セミハイエンド層 \*6 MUMSS紹介型仲介送客・信託連携件数等 \*7 ニコスのカード会員分 \*8 銀行・信託・アコムのカードローン残高合計値(保証残高を除く)

# 主要施策①: 中堅中小企業

- 純預為先<sup>\*1</sup>専担者を増員、銀信証ソリューションを活用した事業戦略・事業承継提案で潜在顧客を発掘
- 法人・個人に跨る事業承継ニーズに対しては、MUFGのリソース活用に加え、提携企業と協働し、付加価値の高いサービスを提供

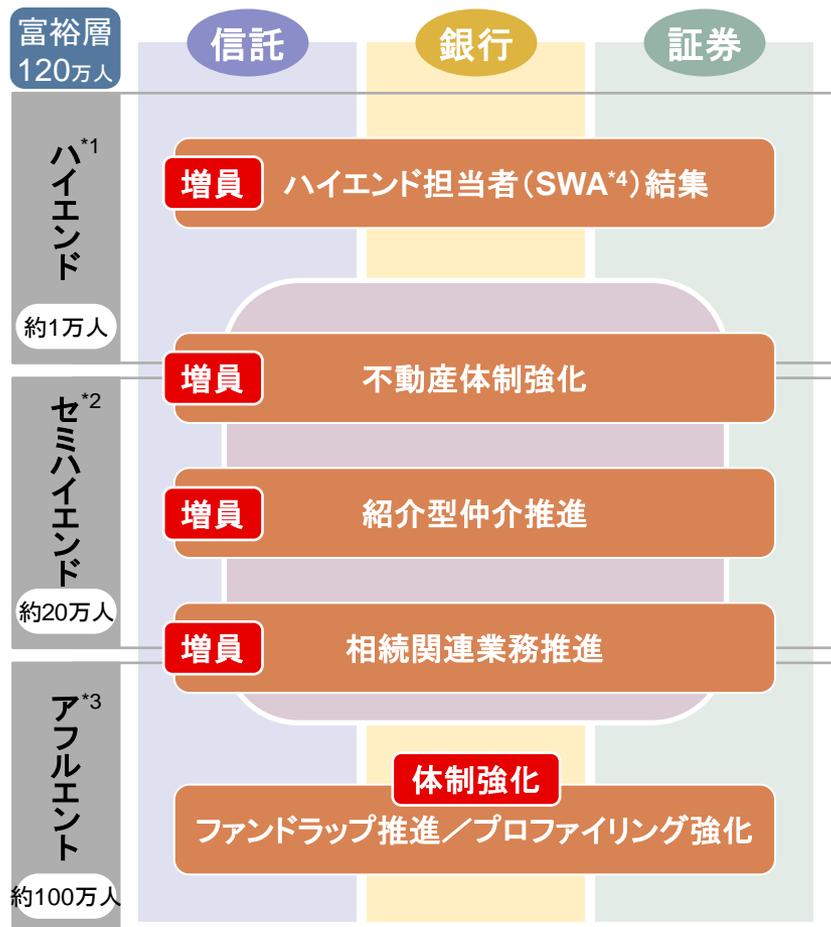


<sup>\*1</sup> 与信取引がない顧客 <sup>\*2</sup> ビジネスマッチング <sup>\*3</sup> 大企業の経営課題・技術課題を中堅中小企業が解決するBMプラットフォーム <sup>\*4</sup> 信託ビジネスを推進する銀行組織  
<sup>\*5</sup> 銀証兼職者が証券ビジネスの発掘を行う組織 <sup>\*6</sup> 法人・オーナー等個人の総合証券ニーズや承継ニーズに対応する銀証協働兼職組織 <sup>\*7</sup> 銀行が2018/7/2付で業務提携

# 主要施策②: ウェルスマネジメント

- ハイエンドは、銀信証から結集した担当者が起点となり、ワンストップでスピーディーにソリューションを提供
- セミハイエンドは紹介型仲介、アフルエントは仲介に加えてファンドラップを推進し、幅広い資産運用ニーズに対応

## WMビジネス全体像



## WMビジネス強化

- WM営業部<sup>\*5</sup>新設
  - 銀信証から結集したSWAがワンストップでソリューション提供
  - ハイエンド向けサロン設置



- リテール不動産営業部<sup>\*6</sup>新設
  - 富裕層専担組織立上げ
- 証券紹介型仲介業務強化
  - 証券FA部室増員、銀行からの送客拡大
- 相続関連業務担い手拡大(フル媒介開始)
  - 銀行代理店業務範囲拡大、銀行へ相続関連スキル定着

- ファンドラップ推進
  - 銀行中心にMUFGファンドラップ取扱い強化
- プロファイリング強化
  - 潜在顧客の発掘・上方遷移

\*1 保有資産20億円以上 \*2 保有資産3億円以上 \*3 保有資産1億円以上 \*4 Senior Wealth Advisor \*5 ハイエンド専担組織  
\*6 不動産仲介業務とコンサルティング機能を併せ持ち、連携された案件のクロージングのみならず継続的なフォローアップを行う信託組織

# 主要施策③：決済・消費者金融ファイナンス

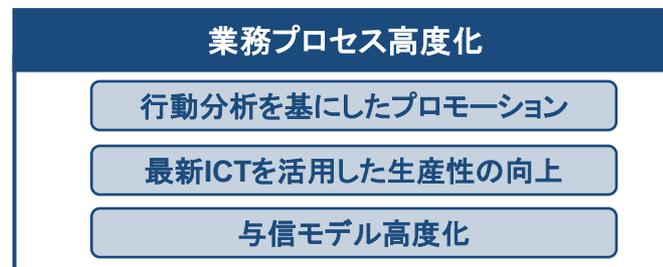
## 決済ビジネス

- ニコスを「MUFGの決済プラットフォーム」に位置づけ、システム統合により、競争環境の激化に対応
- 本邦におけるキャッシュレス化の進展に寄与すべく、スマホQR決済、Walletアプリの提供を検討

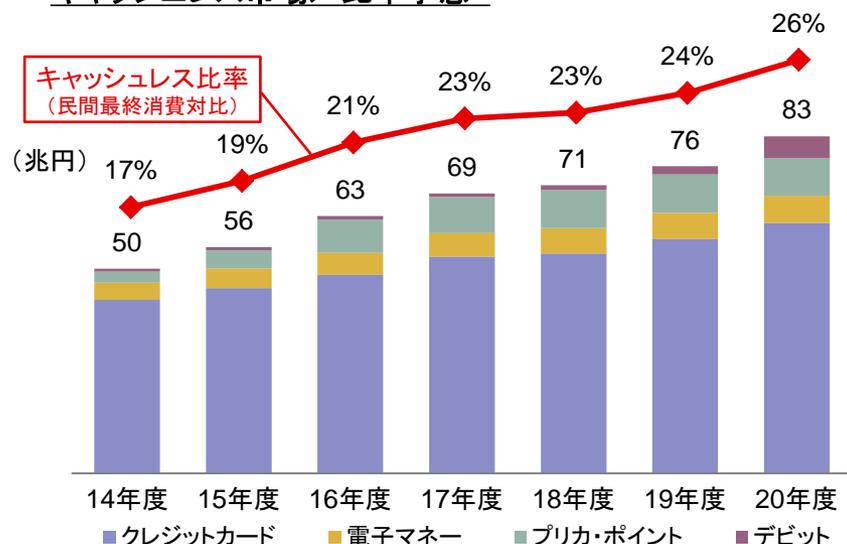


## 消費者金融ファイナンス

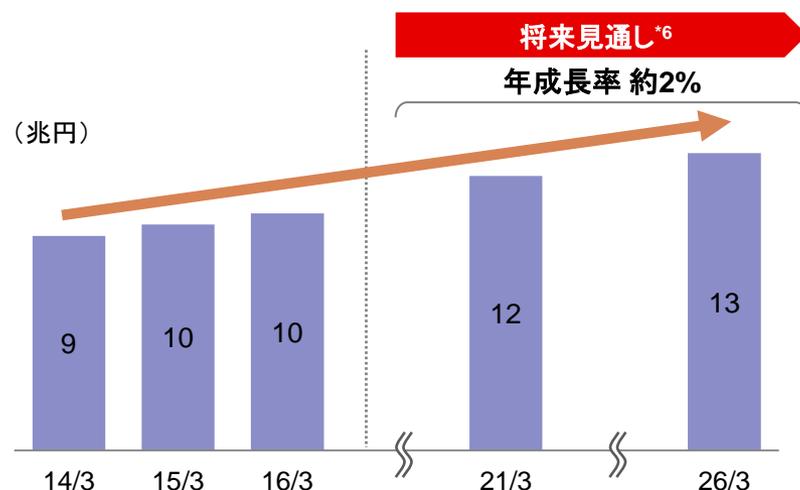
- 堅調なカードローン市場の成長をグループで取り込み、消費者金融ファイナンス残高は増加基調を堅持
- 与信管理高度化、RPA\*4による業務効率化に取り組み、抜本的な生産性向上と安定成長を実現



### キャッシュレス市場／比率予想\*3



### 国内カードローンの市場規模\*5予想



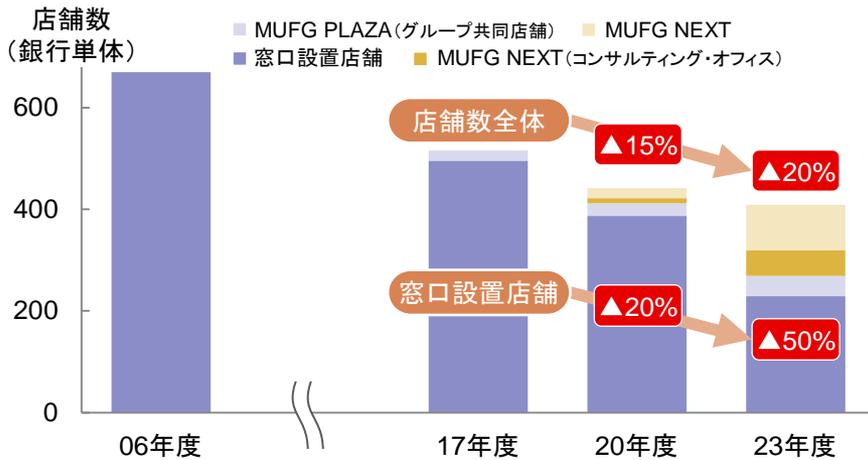
\*1 法人向けインターネットバンキング \*2 三菱UFJファクター \*3 内閣府、経済産業省等の統計データに基づいた当社推計値 \*4 Robotics Process Automation  
\*5 日本貸金業協会統計の営業貸付金残高(証書貸付を含む)と日本銀行統計の国内銀行及び信用金庫の個人向けカードローン残高の合計 \*6 当社推計値

# 主要施策④:チャネル・BPR

- 6年後に窓口設置店舗は5割減少、「MUFG PLAZA」や新型店舗等への転換により、全体の店舗数は2割減少。
- MUFGグループ内で商品・サービスを提供する店舗「MUFG PLAZA」を一層拡大、グループ連携強化の基盤へ
- ダイレクトのUI/UX改善・機能拡充とセルフ取引拡大、業務プロセス改革により顧客利便性を維持・向上しつつチャネルシフトを加速

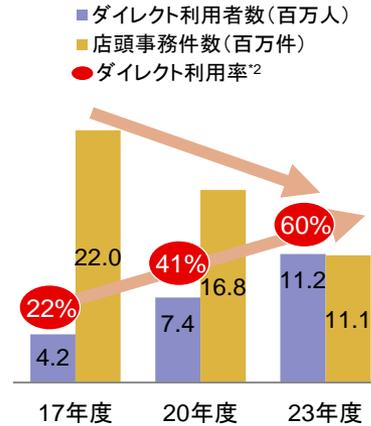
## チャネルの進化

### 店舗計画



## ネットシフト・業務プロセス改革による事務軽量化

### ダイレクト利用者数<sup>\*1</sup>拡大と店頭事務件数削減



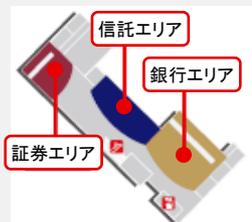
UI/UX改善

機能拡充

運用取引 <sup>*3</sup> のアプリ内完結	済	18年4月
デザインリニューアル		18年度下期以降順次
生体認証(指紋・顔)ログイン		
Eco通帳過去明細照会 <sup>*4</sup>		
新規口座開設	済	16年9月
カード使用不能再発行	済	18年4月
喪失届(再発行)		
住所変更		
通帳・印鑑レスへの切替		

### MUFG PLAZA

(グループ共同店舗)



(既存店レイアウト例)

### MUFG NEXT

New EXperience Together

~お客さまと一緒に新しい銀行体験を創っていく~

(コンサルティング・オフィス)



(イメージ)



(イメージ)

## 顧客サービスのプロセス改革

### 住宅ローン構造改革



更なる対象範囲の拡大検討

資産運用分野

無担保ローン分野

センター事務効率化

etc.

\*1 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回以上ログインした顧客数 \*2 ダイレクト利用率=ダイレクト利用者÷稼動口座(口座振替のみの口座を除く)

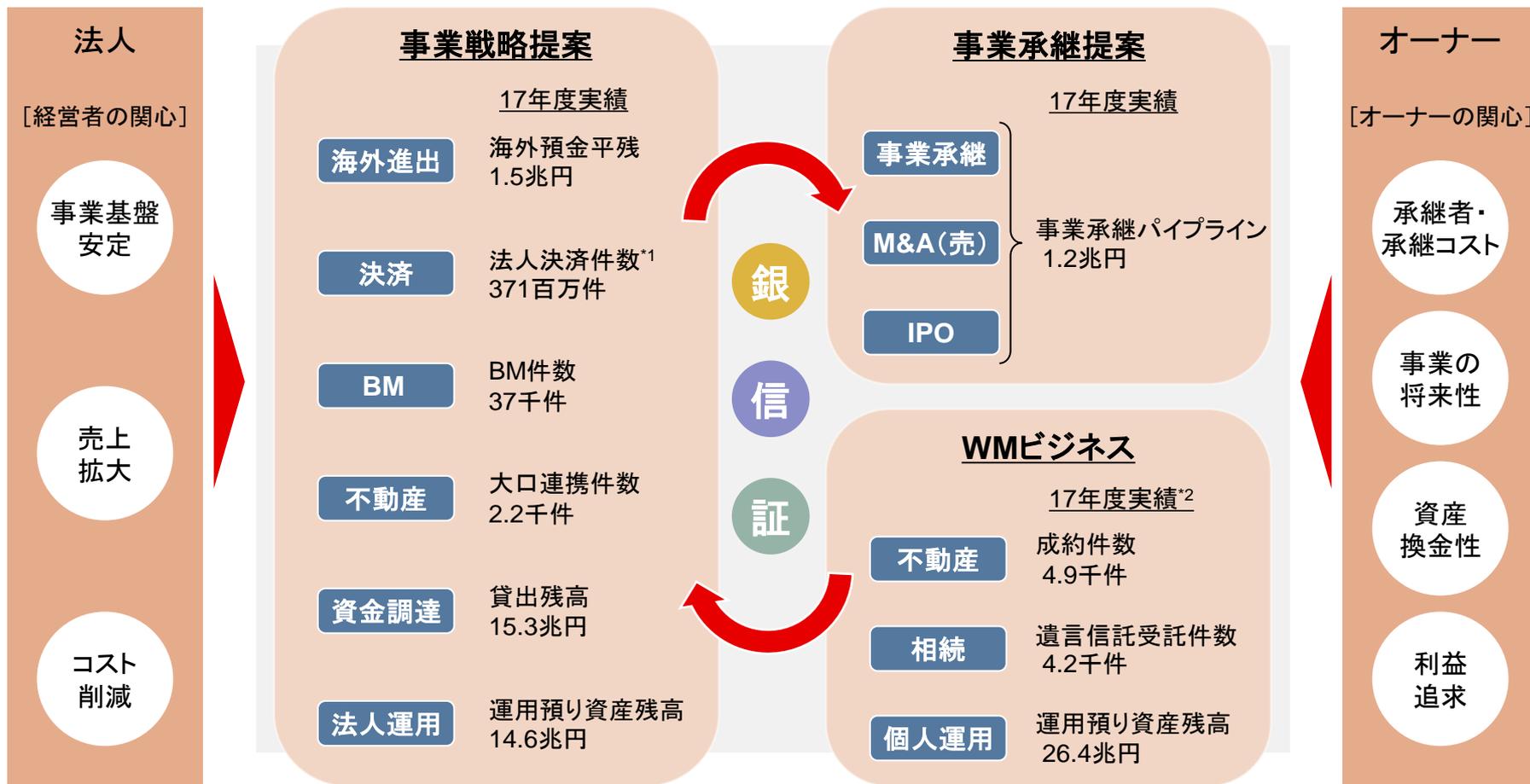
\*3 定期預金・外貨預金・投資信託の一部 \*4 過去最長10年分の明細を取得 \*5 Business Process Management

# Appendix: MUFGバリューチェーン

## (具体例) 中堅中小企業向けMUFGバリューチェーン

事業の成長

次代へ繋ぐ

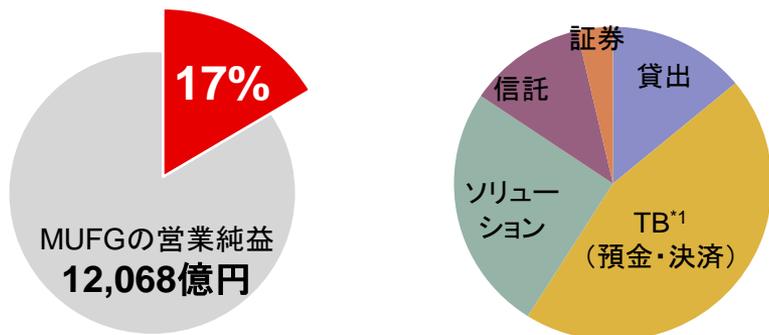


\*1 法人・リテール事業本部の実績 \*2 個人の計数

# コーポレートバンキング事業本部

# コーポレートバンキング事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体に占める割合

営業純益の構成

## 基盤・陣容\*2

- 強固な顧客基盤(上場企業主力先数1位\*3)
- フルラインナップの金融機能
- 豊富な海外ネットワーク(50以上の国に約1,200拠点)

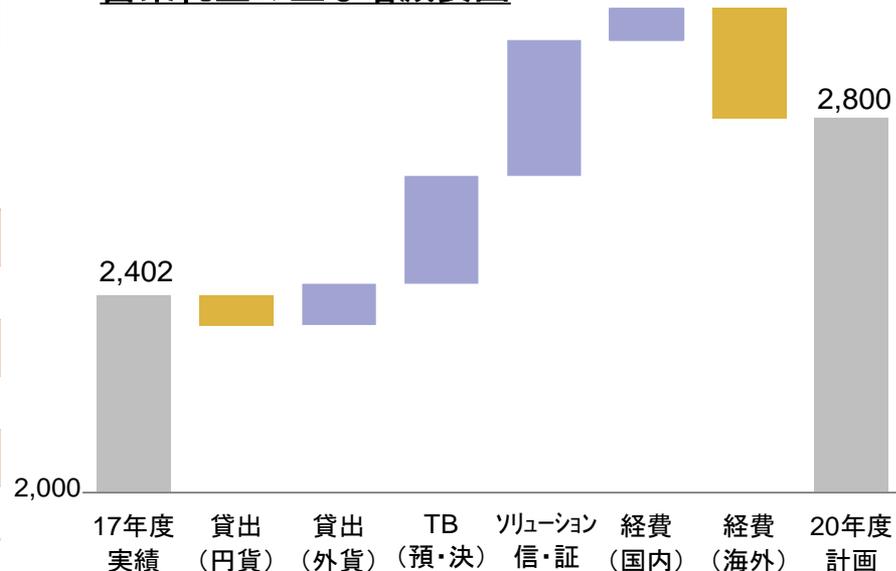
銀行 (3メガ)	貸出*4,5	国内決済*4	外為*4
	1位(内外合算残高)	1位(粗利益)	1位(粗利益)
信託 (3信託)	不動産*4	証券代行*6	年金*7
	3位(業務粗利益)	1位(上場企業受託社数)	2位(DB受託残高)
証券 (リーダープラ)	M&A*8	DCM*8	ECM*8
	2位(日本企業関連金額)	1位(債券引受金額)	4位(株式引受金額)

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	2,402	2,800
経費率	56%	54%
ROE	10%	11%

営業純益・経費率にはR&Cのオーナー収益、GCBに帰属するMUAHとKSの日系企業収益を含む

## 営業純益の主な増減要因



\*1 Transaction Bankingの略称 \*2 原則2017年度もしくは2017年度末基準 \*3 (出所) 東洋経済新報社2017秋四季報データ

\*4 (出所) 各社決算開示資料に記載の管理計数 \*5 銀行と信託の合算、国内は大企業向け、海外は日系全体 \*6 (出所) 本邦上場企業開示データ

\*7 (出所) 2017年9月末時点のR&I年金情報掲載データ \*8 トムソン・ロイター等のデータを基に作成、DCMは国内債+外債

## 日系大企業ビジネスをめざす姿

### 日系大企業の「ファースト・コール・ビジネス・パートナー」

## 戦略骨子

### 1. 経営課題解決型アプローチの進化 ～新たなRM-POモデルの確立～

#### 【主要施策①】 RM\*1-PO\*2モデルの体制変革

- 銀行RMと信託RMの一本化、セクター軸での営業本部再編
- 海外日系組織の同一ライン化、銀証兼職組織新設

#### 【主要施策②】 ソリューション提供力強化

- 信託・証券・ソリューション機能の強化
- 不動産バリューチェーンビジネス強化

### 2. 持続可能なビジネスモデルの確立 ～BSギャップ・ROEの改善～

#### 【主要施策③】 トランザクションバンキング ビジネス強化

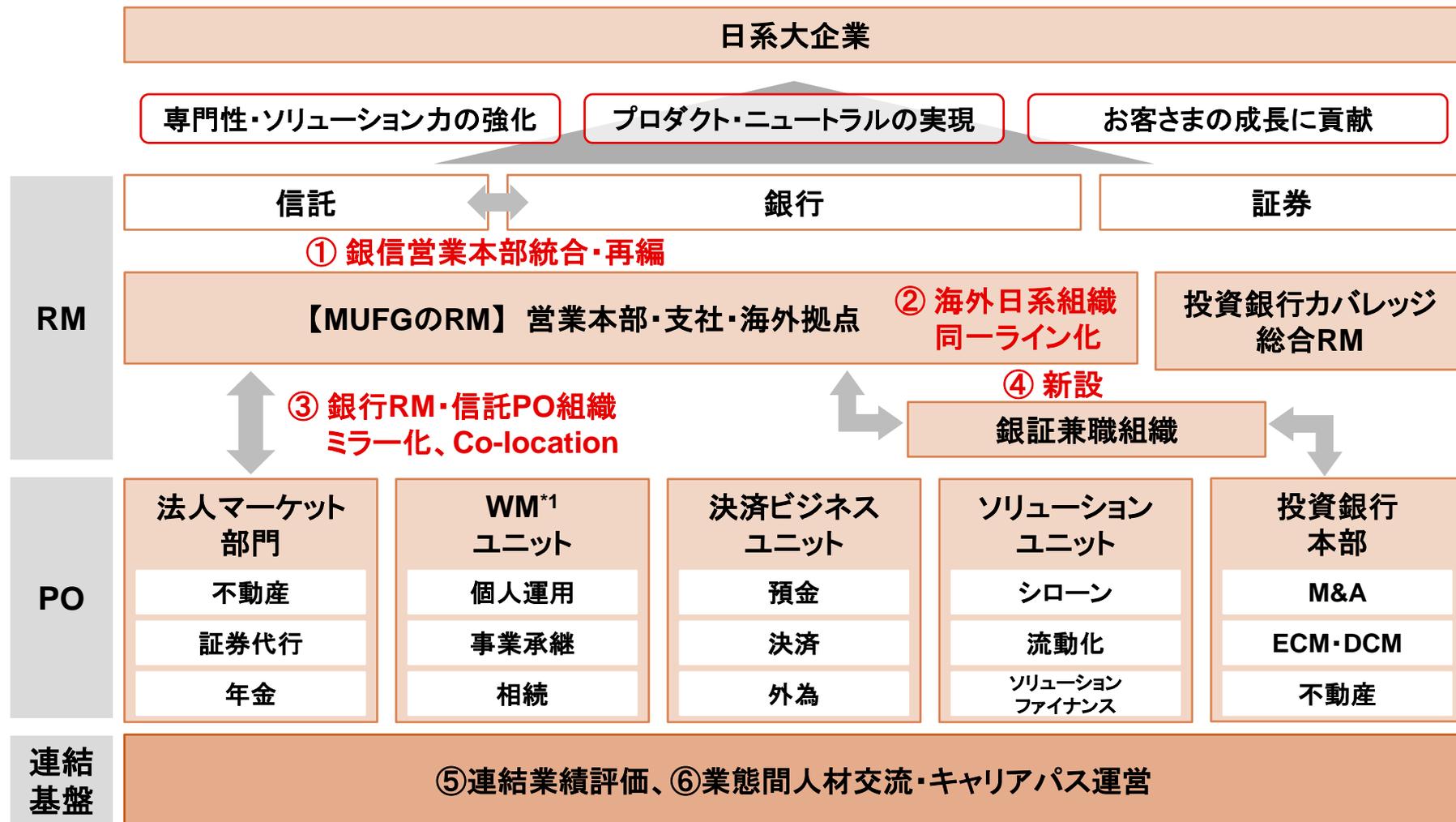
- 外貨預金増強、決済ビジネス強化
- トランザクションバンキング商品・推進体制強化

#### 【主要施策④】 資本効率の改善

- 利ざや改善、資産回転型ビジネスへの転換
- 政策保有株式の削減

# 主要施策①: RM-POモデルの体制変革

- 銀信の法人貸出等業務統合をはじめとした機能別再編を通じ、MUFGならではの新たなRM-POモデルを構築し、経営課題解決型アプローチを高度化・進化



\*1 Wealth Management

## 主要施策②:ソリューション提供力強化

- 新たなRM-POモデルによるMUFG一体での信託・証券・ソリューションビジネス強化
- 不動産バリューチェーンから生ずるビジネスをMUFGで一体捕捉し、不動産関連収益を極大化

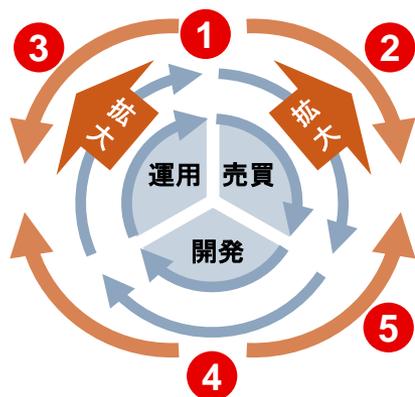
### 信託ビジネス強化

信託PO機能の再編・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 銀行営業本部と信託PO組織のミラー化・Co-location</li> <li>• 信託 POに80名人員増強</li> </ul>
代行・年金業務高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 信証協働でSR / IRコンサル機能を強化、証券代行ビジネスを増強</li> <li>• 銀行リレーション活用、コンサル機能提供による重点先アプローチ強化</li> </ul>

### 証券・ソリューションビジネス強化

セクターアプローチ進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業本部をセクター軸で再編、事業・財務戦略に関わる提案力を高度化</li> <li>• 大企業オープンイノベーションニーズに対応し、大企業×VBの事業仲介を強化</li> </ul>
銀証カバレッジ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUFGトップリレーション活用、戦略共有によるIB重点先へのアプローチ強化</li> <li>• 銀証兼職組織新設による効果的・効率的なカバレッジ体制の試行</li> </ul>

### 不動産バリューチェーンビジネス強化



- 1 情報の質・量向上  
集約・共有
- 2 売買ビジネス拡大  
人員増強
- 3 運用・AMビジネス  
拡大
- 4 売買・運用ビジネス  
促進機能強化
- 5 WM戦略との融合

### KPI

項目	17年度	20年度
証券代行(上場企業受託社数シェア)	41.7%	42.4%
年金(DB受託残高)(兆円)	11.2	12.3
不動産(大口情報連携件数)	3,100件	4,860件
M&A(日本企業関連M&A金額)*1	2位	2位以内
ECM(株式引受金額)*1	4位	2位グループ
DCM(国内債+外債引受金額)*1	1位	1位

\*1 トムソン・ロイター等のデータを基に作成

# 主要施策③:トランザクションバンキング(TB)ビジネス強化

- ・ グローバル商流分析、内外PO間協働による経営課題解決型の総合的な決済ソリューション提案活動を強化
- ・ TB商品の機能を拡充し、決済口座獲得による滞留性の高い流動性預金、内外決済収益を増強

外貨預金増強	
ソリューション提案強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の資金管理高度化・業務効率化ニーズを捕捉、最適なTBソリューションを提案</li> </ul>
イベント案件対応強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外買収先企業の預金・商流取込強化</li> <li>・ インフラ案件捕捉による預金決済獲得</li> </ul>

決済ビジネス強化	
国内決済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営課題解決型の決済総合提案強化</li> <li>・ キャッシュレス化の加速を背景に拡大するB to C決済市場の取込強化</li> </ul>
外為	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客グローバル商流分析による資金財務効率化提案を強化</li> <li>・ 内外PO間協働による総合提案力強化</li> </ul>

TB商品・推進体制強化			
	前々中計	前中計	現中計
体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トランザクションバンキング部設置</li> <li>・ グローバル4地域体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トランザクションバンキング本部設置</li> <li>・ 約2,000名の本部体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決済ビジネスユニット設置</li> <li>・ ニコスを含めた連結運営へ</li> </ul>
商品拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Global Payment Hub<sup>*1</sup></li> <li>・ Vendor Finance System<sup>*2</sup></li> <li>・ Netting<sup>*3</sup></li> <li>・ Virtual Account<sup>*4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Comsuite Portal<sup>*5</sup></li> <li>・ Comsuite Forex<sup>*6</sup></li> <li>・ Cash Forecasting<sup>*7</sup></li> <li>・ Multi Bank Cash Concentration<sup>*8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存商品のUI / UX向上</li> </ul>

KPI <sup>*9</sup>			
項目	14年度	17年度	20年度
外貨預金平残 <sup>*10</sup> (兆円)	9.9	13.2	13.9
国内決済件数 (百万件)	159	174	186
経常取扱高 <sup>*11</sup> (十億米ドル)	1,018.3	1,091.4	1,118.6

\*1 顧客システムと銀行システムを接続しサーバー間連携を可能にするサービス \*2 取引先信用力に基づく売掛債権買取システム \*3 グループ企業間ネットティング業務支援サービス

\*4 売掛金消込事務効率化サービス \*5 複数商品にログインできるポータルサイト \*6 為替予約締結・コンファメーション等をWeb上で提供するサービス

\*7 グローバルレポート機能や資金繰り予測機能による多様な財務分析サービス \*8 取引先の他行口座残高を資金移動しゼロバランスする仕組み

\*9 各項目とも管理計数 10 内外合算、銀行と信託の合算 \*11 貿易取引・対内対外直接投資・配当・サービス等に関する国内外為取扱高

# 主要施策④: 資本効率の改善

- 外貨流動性制約を踏まえ、内外一体での貸出利ざや改善、資産回転型ビジネスモデルへの転換を図る
- 株式リスクの抑制、資本効率性、国際金融規制対応等の観点から十分な顧客対話を踏まえた株式売却を加速

## 利ざや改善

### 外貨貸出 質の向上

- 内外一体でのプライシング運営高度化
- 外貨中長期調達コスト・Buffer Asset Cost等、外貨流動性コストの意識向上

## 資産回転型ビジネスへの転換

### O&D強化

- 投資家への売却を前提としたプライシングとストラクチャリング
- 銀信証協働による内外機関投資家基盤の活用強化

## KPI\*1

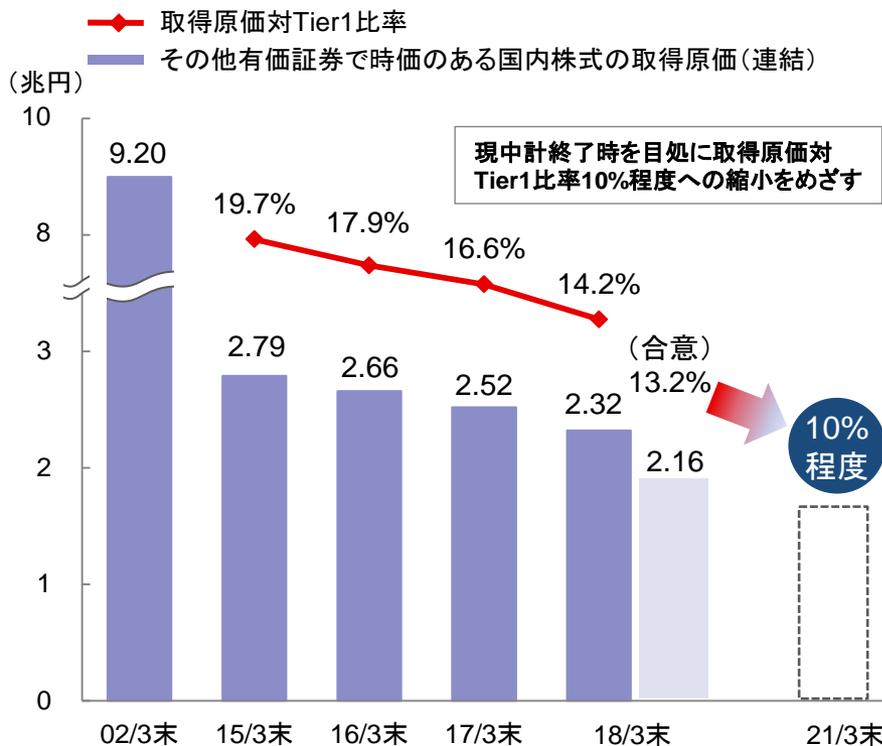
- 預金積上げとO&D強化により外貨BSギャップをコントロール、日系大企業顧客の旺盛な外貨資金需要に対応
- 新規実行利ざや\*2は17年度0.78%(15年度0.67%)まで改善

項目	14年度	17年度	20年度
外貨貸出平残 (兆円)	15.6	19.3	19.1
外貨貸出利ざや	0.61%	0.61%	0.65%
外貨BSギャップ*3 (兆円)	▲5.7	▲6.1	▲5.2

## 政策保有株式の削減

### 残高削減 加速

- 取引先企業との十分な対話を経た上で残高削減を加速
- 前中計3年累積で政策保有株式売却額は約4,700億円\*4と着実に進捗中



\*1 内外合算の管理計数、銀行と信託の合算 \*2 新規実行時の加重平均利ざや。1年超の中長期のみ。一部のシステム未反映拠点を除く

\*3 平均残高ベース \*4 子銀行単純合算、取得原価ベース

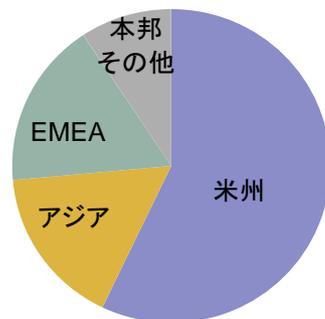
# グローバルCIB事業本部

# グローバルCIB事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体に占める割合



営業純益の構成

## 強みを有するプロダクト

	2017年実績*1
プロジェクト ファイナンス	ローン: 世界1位 ボンド: 世界3位
証券化	ABCP: 世界4位 ABS: 北米8位
Loan / DCM (IG)	世界10位

## めざす姿

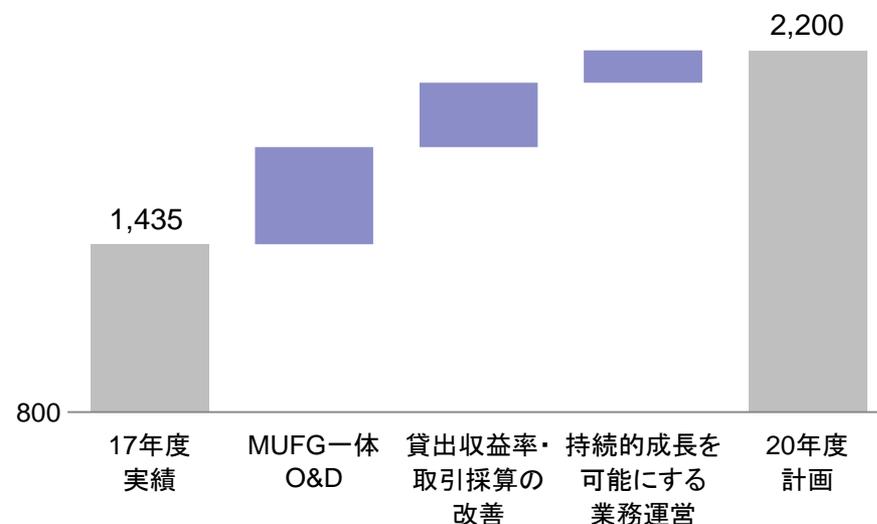
グローバルにトップクラスのデットハウス

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	1,435	2,200
経費率	65%	58%
ROE	7%	8%

営業純益・経費率にはGCBに帰属するKSの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場のO&D収益を含む

## 営業純益の主な増減要因

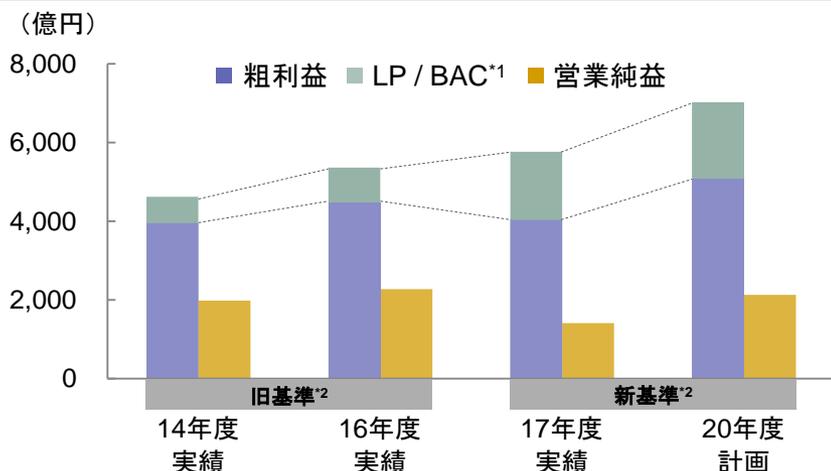


\*1 (出所)プロジェクトファイナンス:PFI League Table、証券化ABCP:Moody's、証券化ABS:Thomson Reuters、Loan / DCM:Dealogic

# 現状と今後の経営方針

- 前中計では外貨中長期調達コスト上昇と金融緩和・競争激化に伴い収益性低下。他方、ビジネスモデル変革に向けた態勢・基盤整備は着実に進捗
- 現中計では①MUFG一体でのO&D、②貸出収益率・取引採算の改善、③持続的成長を可能にする業務運営を通じ、「量」から「質」への転換を加速

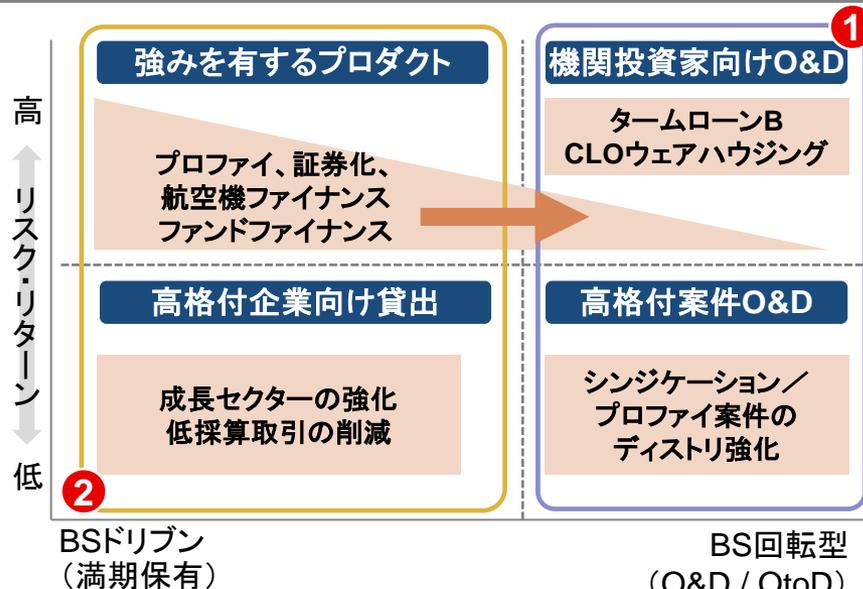
## 収益推移



## 今後の経営方針

- MUFG一体でのO&D **+380億円**
- 貸出収益率・取引採算の改善 **+250億円**
- 持続的成長を可能にする業務運営 **+135億円**

## 「量」から「質」への転換



## 前中計の実績／ビジネスモデルの変革

- グローバルセクター戦略推進：ヘルスケア、FIG
- 採算性規律強化：ディールスクリーニング導入
- 銀証一体運営態勢構築
- 資産回転型リスク管理体制高度化（キャピタル・マーケット・クレジット）

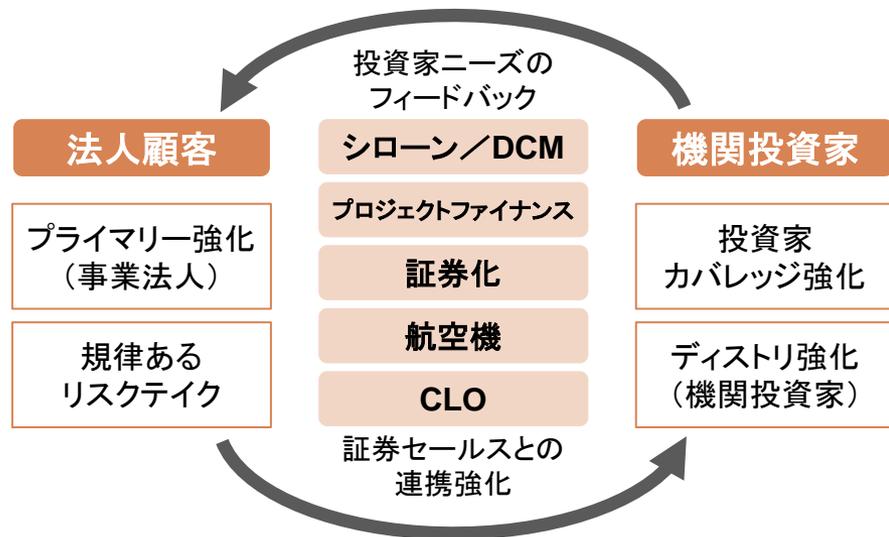
\*1 LP:Liquidity Premium(外貨中長期調達コスト)、BAC:Buffer Asset Cost(コミットメントラインの引き出しに備えた流動性資産に係るコスト)

\*2 新基準では、市場事業本部との調達コストの仕切り値をより市場実勢に即したものに變更

# 主要施策①: MUFG一体でのO&D

- 銀証一体を一層進め、ディストリビューションを起点としたO&Dを加速
- プロダクトの強みを活かし、規律ある新分野のリスクテイクに挑戦、グローバルにトップクラスのデットハウスへ

## ディストリビューション起点のO&D **+380億円**



KPI項目	17年度	20年度
ディストリビューション額*1	20兆円	25兆円
ディストリビューション比率*2	46%	53%
ABSリーゲテーブル(北米)	8位	5-8位
シローン・DCMウォレットシェア(Non-IG*3)	0.9%	1.1%

### 事例

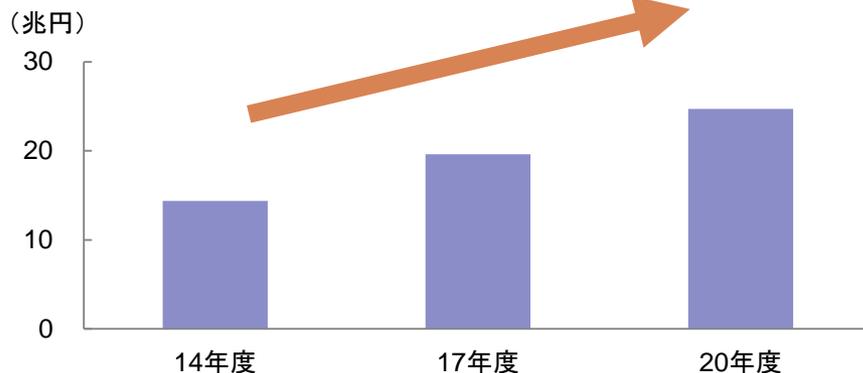
- 豪州プロファイとしてはマーケット初となるサムライプロファイローンを単独アレンジ、国内の投資家へ販売

\*1 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額

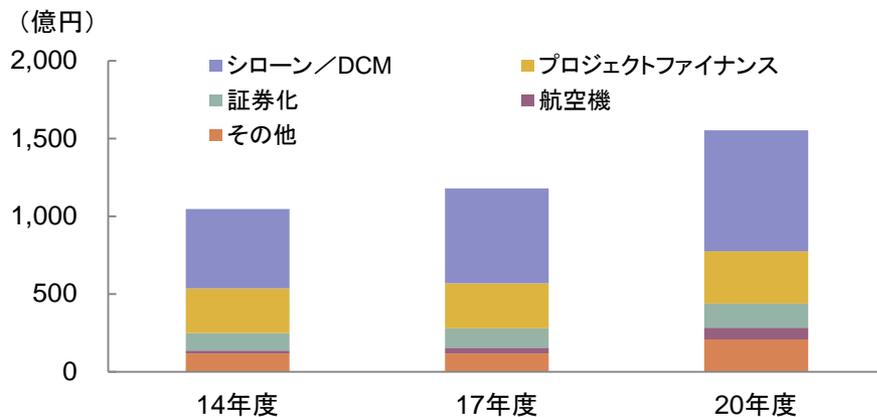
\*2 ディストリビューション比率=ディストリビューション額÷貸出残高総額 \*3 非投資適格 \*4 営業純益効果イメージ

## ディストリビューション額の拡大

- 引受能力の拡大を通じたディストリビューション額の拡大



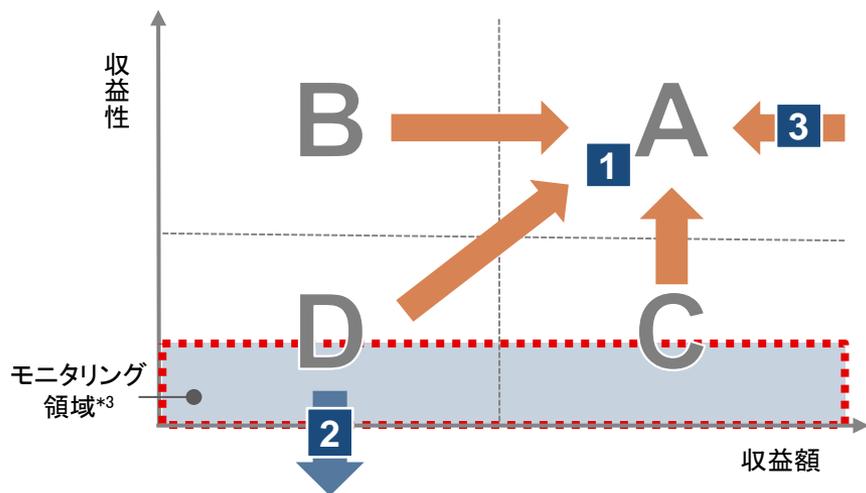
## プロダクト別手数料収益 **+380億円\*4**



# 主要施策②: 貸出収益率・取引採算の改善

- 3R (Repricing, Reduction, Restructuring)を通じた採算改善。RWA余力を高採算な成長領域に投入
- 邦銀随一のグローバルネットワーク、アジアの商業銀行基盤を活用したGlobal Subsidiary Banking (GSB)<sup>\*1</sup>推進

収益性重視のビジネスモデル **+250億円**



**1** 既存取引の採算改善

**+120億円\*2**

**2** 低採算先の取引解消

**▲30億円\*2**

**3** 新規高採算取引の取り込み

**+160億円\*2**

KPI項目	20年度(17年度比)
低採算先社数削減	▲25% <sup>*4</sup>

成長領域 **+190億円\*2**

## グローバルセクター戦略

FIG、ヘルスケア、テクノロジー～セクター知見を活用した規律あるリスクテイク、日系との連携

**事例** 米国での取り組み:  
顧客基盤推移(14年→17年)

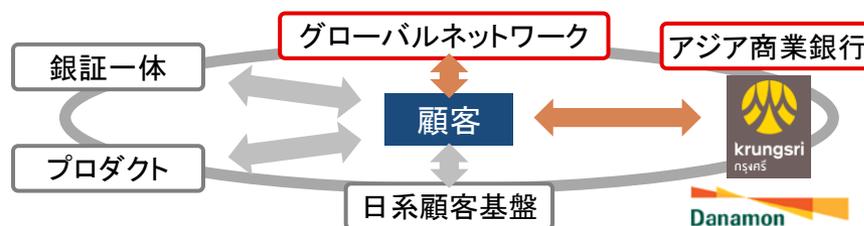
セクター	顧客数	収益額
FIG	+12%	+88%
ヘルスケア	+3%	+13%

## 買収ファイナンス

Morgan Stanley (MS)との戦略的アライアンスを活用、ファイナンス機会を捕捉

**事例**  
ヘルスケア: MSがアドバイザーを務める買収案件において両社が一体的にファイナンスを提供(引受)

Global Subsidiary Banking **+60億円\*2**



KPI項目	20年度(17年度比)
GSB収益額	+20%

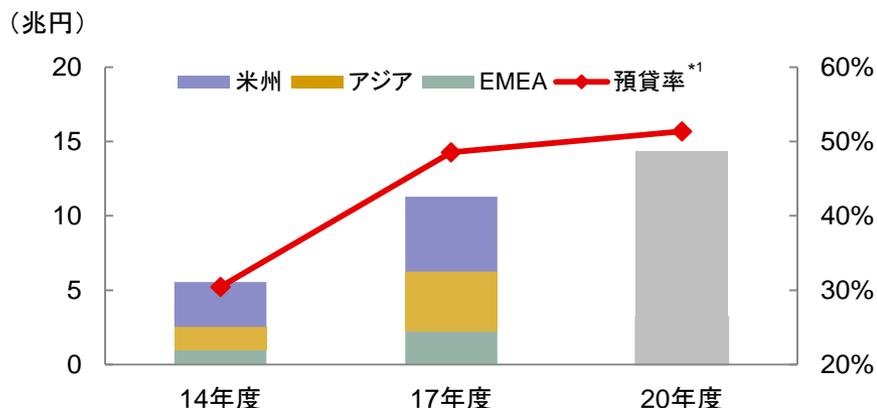
\*1 グローバルネットワークを活かした子会社取引 \*2 営業純益効果イメージ  
\*3 一定の収益性基準を充足しない低採算先 \*4 モニタリング領域約370社に対する削減率

# 主要施策③: 持続的成長を可能にする業務運営

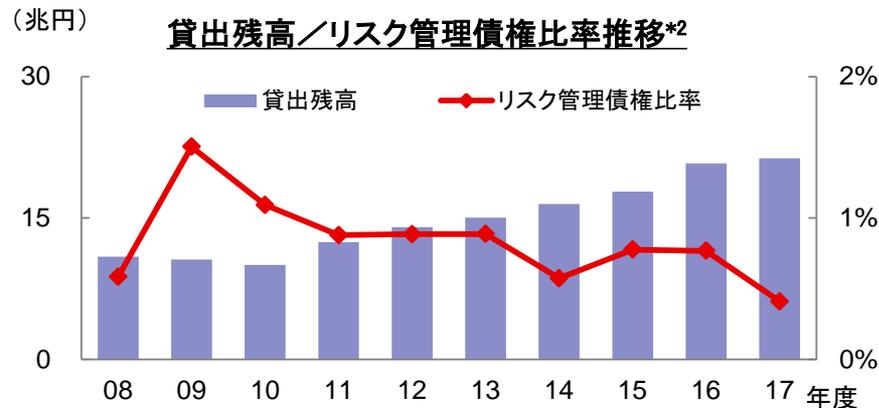
- 預貸率、外貨中長期調達コストを意識した運営
- リスク・アペタイト・フレームワークに則した、規律を持ったリスクテイク推進。ミドル・審査体制の拡充、キャピタル・マーケット・クレジットに関するリスク管理機能強化
- 人件費のグローバル管理等を通じて機動的なリソース配分を実現、経費コントロールを強化

## 外貨預金推移

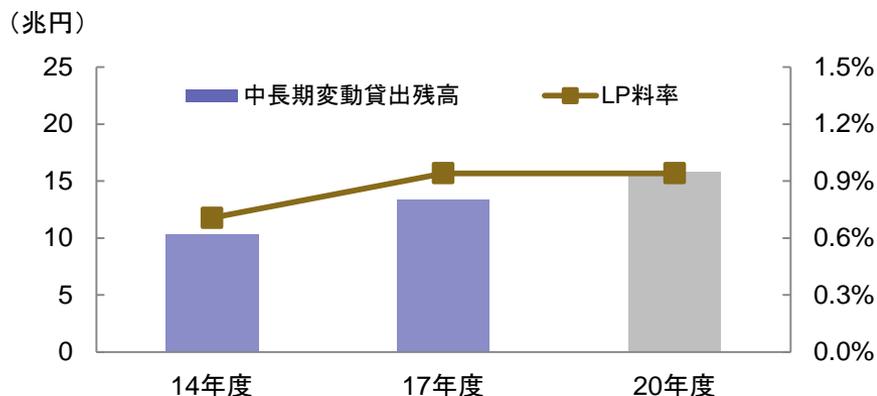
+135億円



## クレジットリスク管理



## 中長期変動貸出残高・LP料率



## 経費(人件費管理)

### GCIB Human Capital Committeeの新設

1. 賞与ファンドと業績との連動強化
2. タレント育成・登用と後継者計画
3. 昇格・採用・定員管理のグローバルガバナンス
4. グローバルモビリティによる知見共有・ネットワーク強化

戦略的・機動的なリソース配分の実現／経費コントロール

\*1 貸出に対する預金の割合(GCIB事業本部のみの計数) \*2 銀行単体ベース

# グローバルコマーシャルバンキング事業本部

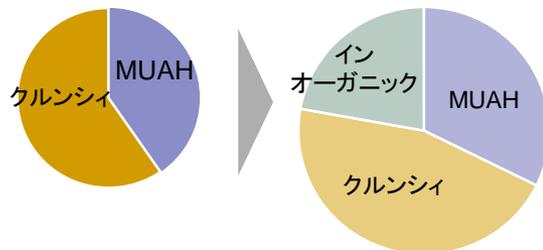
# グローバルコマーシャルバンキング事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体  
に占める割合

## 20年度計画

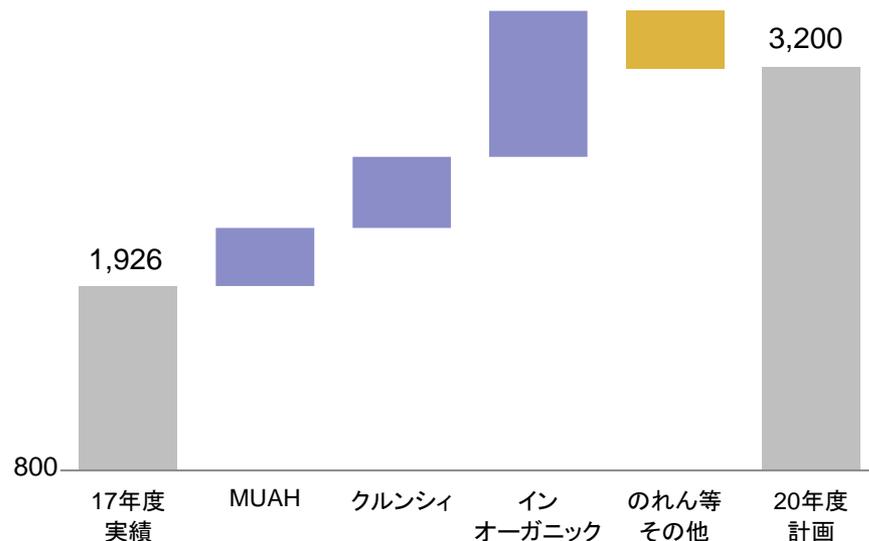


営業純益の構成

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	1,926	3,200
経費率	70%	66%
ROE	8%	10%

## 営業純益の主な増減要因



パートナーバンク(PB)	出資比率*1	国内順位*2
米国 	100%	#13
タイ 	76.8%	#5
ベトナム 	19.7%	#2
フィリピン 	20.0%	#5
インドネシア 	19.9%	#5

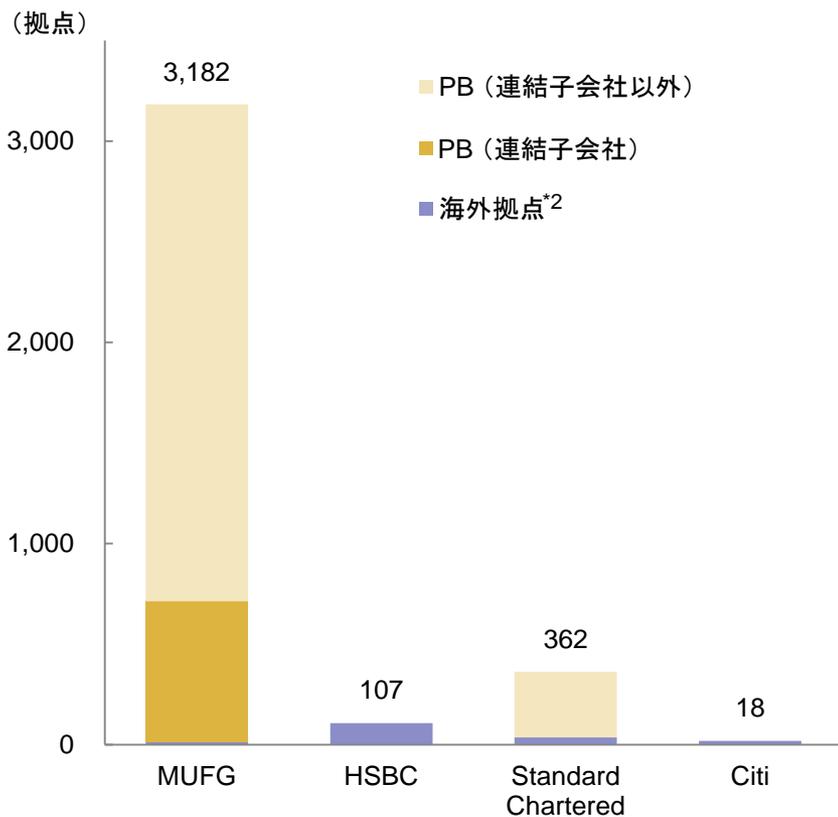
(出所) SNL、Central Bank of the Philippines発表資料、ブルームバーグ、会社開示情報、MUFG Bank現地拠点の貸出残高は社内管理データ

\*1 2018年3月末時点 \*2 各パートナーバンクの総資産とMUFG Bank現地拠点の貸出残高を合計。タイについては、D-SIBs内での順位(2017年12月時点)

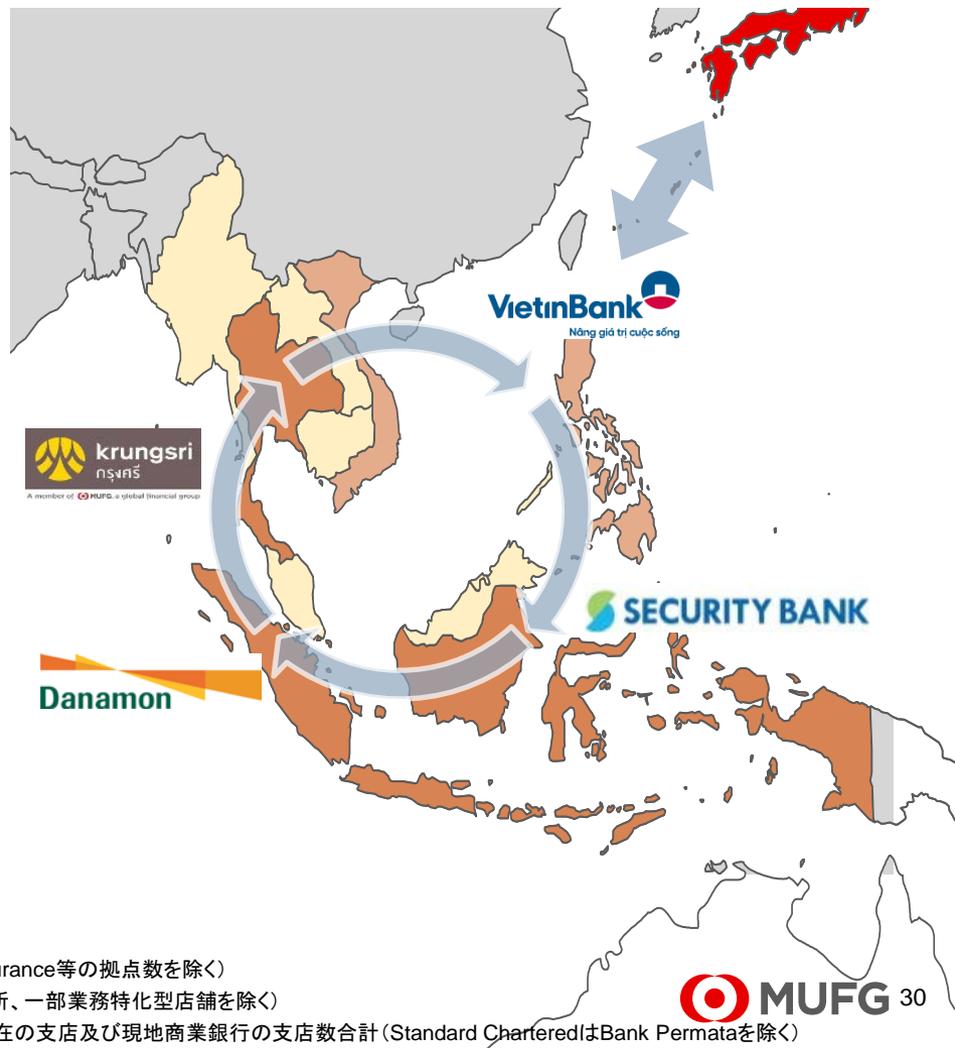
# ASEANにおけるMUFG独自ネットワーク

- 各行の戦略にアラインさせながらも、個別行に強みがある領域については、事業知見の移植やPB間の協働・アライアンスを通じて、各所在国でのプレゼンス向上や、市場成長性の高い周辺国への進出等をめざす

## アジアPB所在4カ国における拠点数\*1の他行比較



## 各行の強みを活かし、ASEAN内で協働



\*1 (出所) MUFG: 各社開示情報 (2017年12月時点) (Bank DanamonはAdira Finance、Adira Insurance等の拠点数を除く)

HSBC、Citi Bank、Standard Chartered: 各社HP及び開示情報 (2018年6月時点) (出張所、一部業務特化型店舗を除く)

\*2 MUFG: 4カ国所在のMUFG Bank支店数合計、HSBC、Citi Bank、Standard Chartered: 4カ国所在の支店及び現地商業銀行の支店数合計 (Standard CharteredはBank Permataを除く)

# 戦略概要

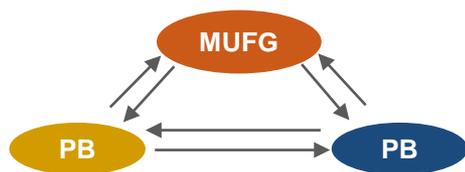
中長期的にめざす姿

アジア太平洋を跨いだネットワークを活用し、「事業経営」を通して成長する事業本部をめざす

## 戦略概要

### ① ベストプラクティスの共有

各行の知見共有により  
バリューアップを促進



(例)

オートファイナンス知見共有

Digitalization 知見共有

### ② シナジーの強化

協働施策による収益増強、  
プロセス・経営基盤の共通化  
によるコスト削減



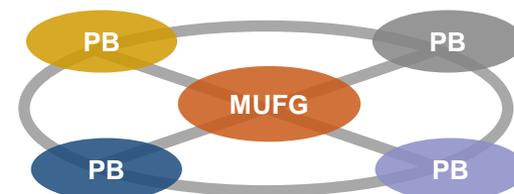
(例)

ディーラーファイナンス

海外商談会開催

### ③ リスクマネジメント・ガバナンスの高度化

健全な成長に資する、  
ディフェンス戦略を推進



(例)

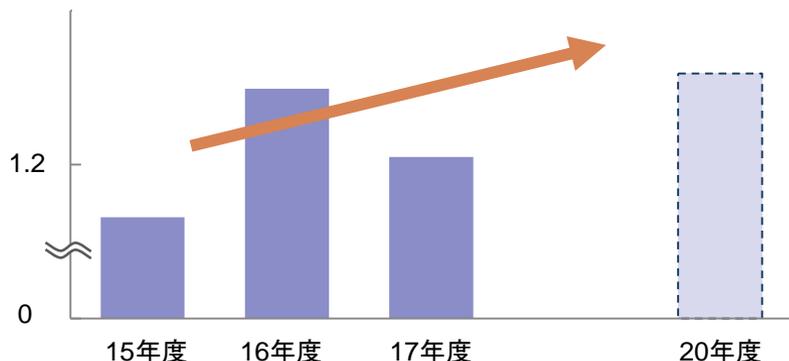
MUFGリスクモニタリングの移転

# 米州MUFGホールディングス(MUAH)

- 17年度は粗利微減と経費増加により営業減益。現中計では米金利上昇と経済成長を取り込み、預金・貸出を増強
- 併せて、非金利ビジネスの強化と生産性改善に注力し、確実な成長をめざす

## 営業利益推移<sup>\*1,2,3</sup>

(十億米ドル)

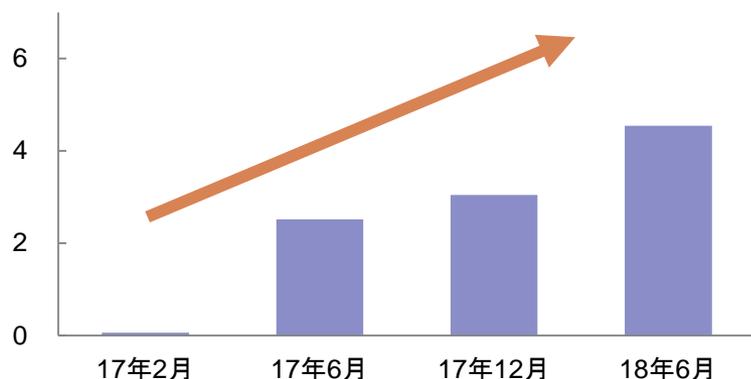


## 主要施策

預金増強	PurePoint (ダイレクトバンキング)
貸出増強	無担保消費者貸出
非金利 ビジネス 強化	Mortgage Servicing Rights (住宅ローン回収権購入)
	オーナー取引拡充
生産性改善	リソース・ロケーション戦略
	ITサービス変革・経費削減

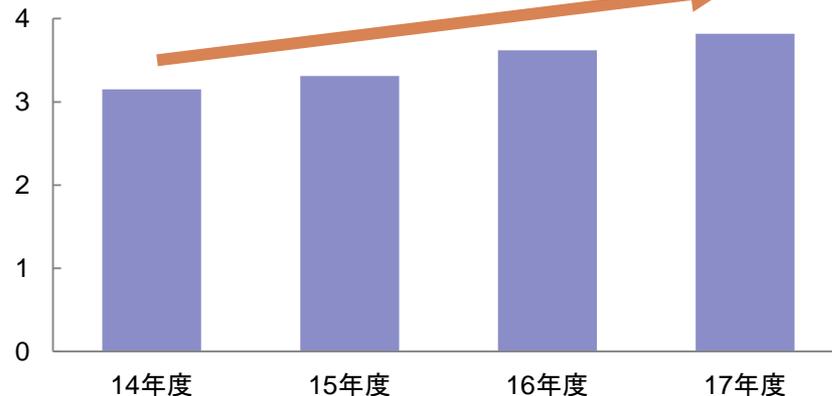
## PurePoint残高推移

(十億米ドル)



## 米国消費者ローン市場の残高推移<sup>\*4</sup>

(兆米ドル)



\*1 米国会計基準に基づく10-K開示の財務情報 (pre-tax, pre-provision income)

\*2 MUFGセキュリティーズアメリカ等、16年7月にEPS規制によりMUAHの傘下に資本移動した子会社の計数を含む

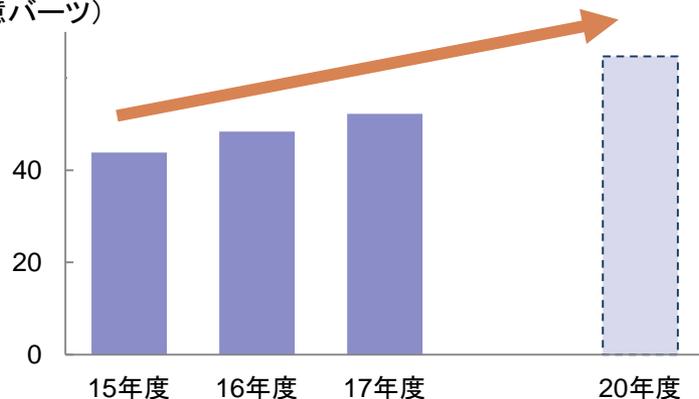
\*3 20年度は主要施策による潜在的な営業利益成長を示したもの \*4 Non-housing debt ((出所) FRB "HOUSEHOLD DEBT AND CREDIT REPORT")

# クルンシィ(アユタヤ銀行)

- 17年度は貸出金増加による金利収入増加、カード顧客及び為替取引増加による非金利収入増加により増益
- タイ経済の成長は、直近3年の平均を上回る見込み。消費者ローン残高も増加傾向
- 日系/MNC<sup>\*1</sup>・コンシューマーファイナンスの業界トップ地位を維持しつつ、タイ法人・SME・リテールを強化

## 営業利益推移<sup>\*2</sup>

(十億バーツ)



## 戦略の方向性

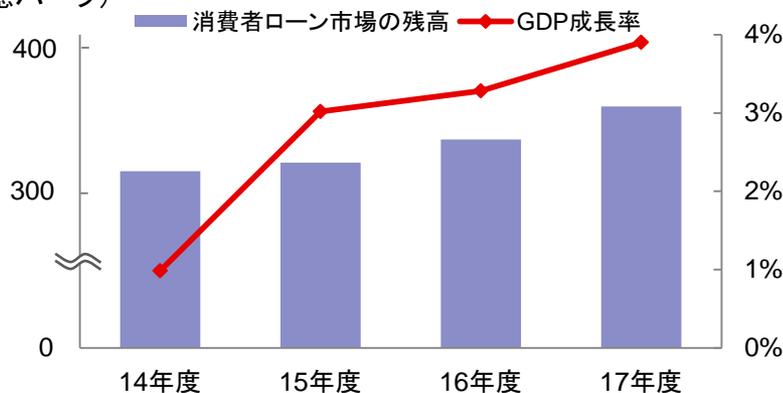
デジタル化推進/生産性改善

高アセットクオリティ維持

セグメント	ポジション	主な戦略
日系/MNC	#1	預金・投資銀行ビジネス推進
タイ法人	#5	新規取引先拡充、フィービジネス強化
SME	#5	運転資金・非金利・流動性預金の強化
リテール	#5	ブランド認知度・アドバイザー機能改善
コンシューマーファイナンス	#1	業界トップの地位を維持

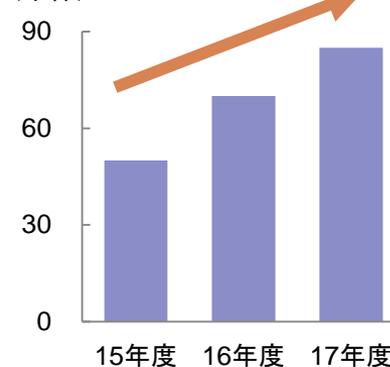
## タイGDP成長率<sup>\*3</sup>・消費者ローン市場の残高推移<sup>\*4</sup>

(十億バーツ)



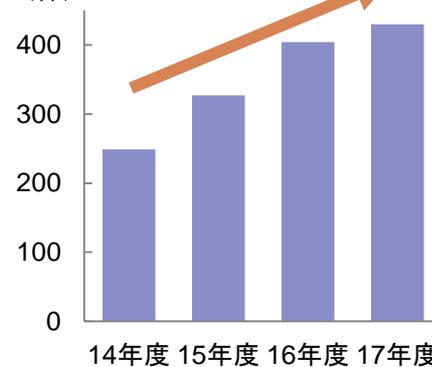
## 日系/MNC 給振口座件数推移

(千件)



## ビジネスマッチング 成約件数推移

(件)



\*1 Multinational Corporation (多国籍企業)の略 \*2 タイ会計基準 \*3 実質GDP成長率(クルンシィIR資料より抜粋)

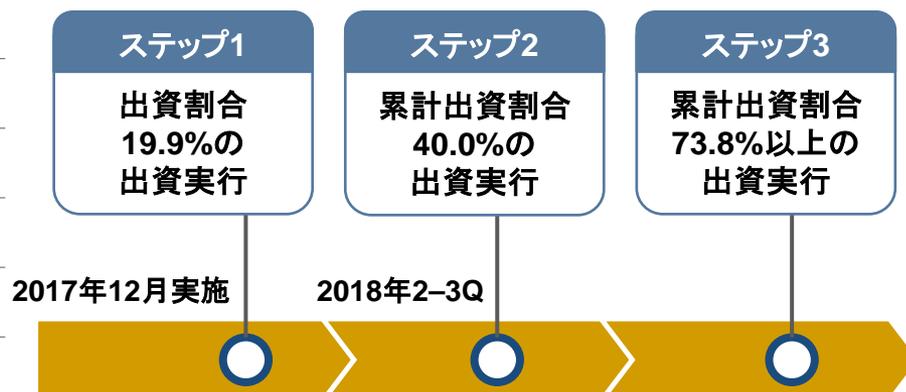
\*4 (出所) Bank of Thailand "Personal Loan under Supervision"

# バンクダナモン

## 概要

設立	1956年(民間銀行として設立)
外部格付	Moody's: Baa2、Fitch: BB+、Pefindo: AAA
粗利益／純利益 <sup>*1</sup>	USD1,303百万／USD282百万
総資産 <sup>*1</sup>	USD13,157百万
拠点数 <sup>*2</sup>	連結ベース:1,600拠点以上、単体ベース992拠点
従業員数 <sup>*2</sup>	連結ベース:36,410人、単体ベース:16,811人

## 取引スケジュール



## MUFGとのシナジーを活用した成長戦略の加速



### バンクダナモンの特徴・施策

- SME・トランザクションバンキング強化
- オート業界にてリーダーポジションを維持
- デジタル・チャネルの活用
- 住宅ローン及び不動産に関する知見



### MUFGの強み

- グローバルネットワーク
- 日系大企業取引
- 商品・サービス力
- ASEANパートナーバンクとのシナジーの実績

インドネシア経済発展への貢献

インドネシアにおけるプレゼンス拡大

MUFG海外商業銀行事業の強化

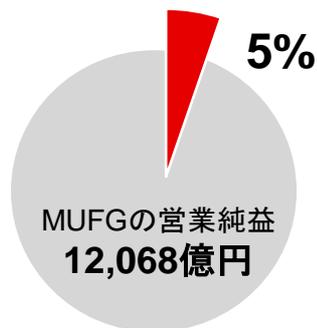
他に類を見ない金融サービスの提供

\*1 2017年12月末時点。1USD=13,548IDR \*2 2017年12月末時点。単体ベースはAdira Finance、Adira Insurance等の拠点数を除く

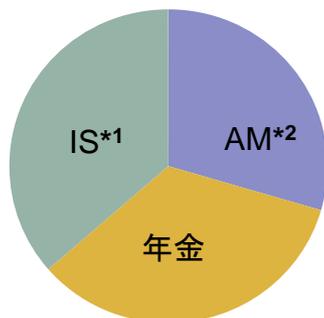
# 受託財産事業本部

# 受託財産事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体に占める割合

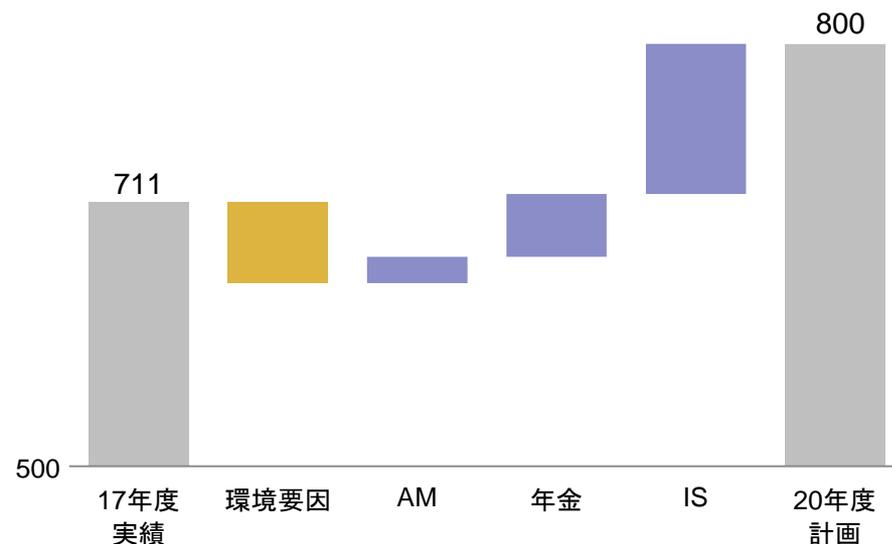


営業純益の構成

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	711	800
経費率	62%	63%
ROE	23%	20%

## 営業純益の主な増減要因



## 前中計振り返り

	AM	年金	IS
総括	個人は伸び悩み 法人は拡大	厚生年金基金 からDB・DCへ	インオーガニック で拡大

業量	AuM*3 62兆円	DB: 残高11兆円 DC: 残高2兆円	国内400兆円 海外5,000億ドル
地位	国内3位*4 世界39位*4	DB: 国内2位*5 DC: 国内1位*6	国内1位*7 海外6位*8

\*1 インベスターサービス \*2 アセットマネジメント \*3 Asset under Management \*4 (出所) The P&I/Willis Towers Watson World 500 (16/12末基準)

\*5 (出所) R&I年金情報掲載データ(17/9末基準) \*6 (出所) R&I年金情報掲載データ(18/3末基準) \*7 (出所) 各社決算説明資料

\*8 (出所) eVestment Alternative Fund Administration Survey (17年版)

めざす姿 国内で圧倒的なNo.1＋グローバルにも存在感のあるプレイヤー

主要戦略

コンサルティング&  
ソリューション



MUFG  
グループカ



デジタル

## 主要施策と11の構造改革の柱

AM

- 運用力・商品力の強化
- 個人の資産形成の推進
- インオーガニックの取り組み

不動産VC

- MUFGならではの資産運用ビジネスモデル

資産運用ビジネス

年金

- 福利厚生総合コンサルティングの実践

- 新たなRM-PO体制での取り組み

RM-PO

IS

- 拡充した機能をフル活用
- 高付加価値バンキングサービス

- 機関投資家向けに広くサービス・機能を提供

機関投資家ビジネス

- AI等のデジタル技術を活用した商品開発

デジタルイノベーション

- RPA\*1等の導入による効率化

\*1 Robotics Process Automation

# AMビジネス戦略

- AM業界は成長するも、競争激化。インオーガニックも活用し商品力と総合的なソリューション力を強化
- 国内では、つみたてNISA等の商品提供と投資教育推進により、個人の資産形成促進に注力

## 総合的な運用力を強化

海外 (18年)	国内		「R&I年金顧客満足度」 (17年)*2
	年金 (18年)	個人 (17年)	



### 運用力強化

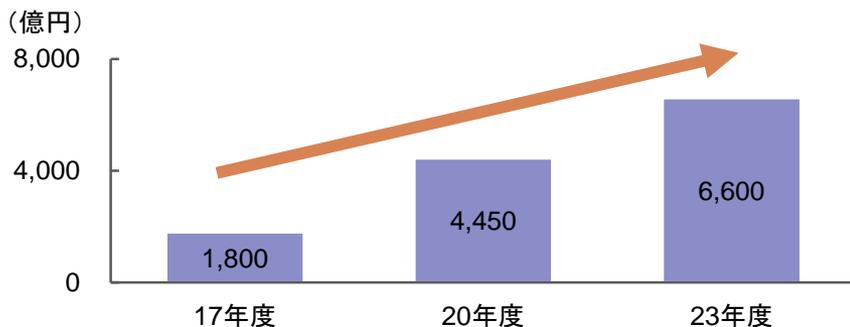
- 運用人材の人事制度見直し
- AI等のデジタル技術活用

### 商品力強化

- オルタナティブ商品開発
- ESG関連商品開発

KPI

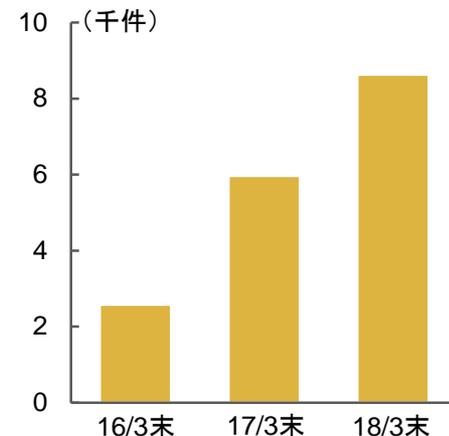
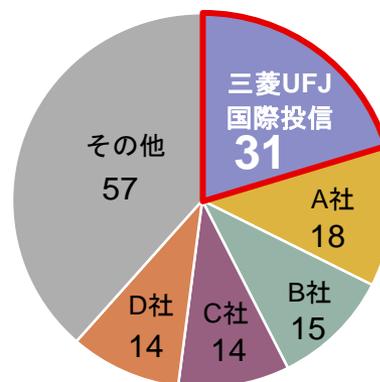
## オルタナティブ商品残高\*3



## 個人の資産形成に資する取り組み

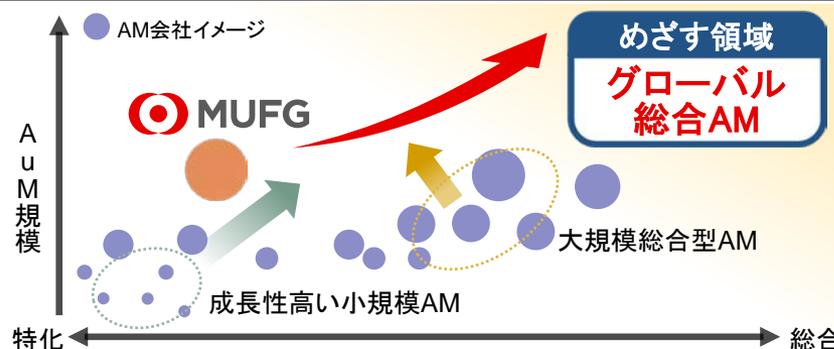
つみたてNISA適格商品数(合計149)

投資教育セミナー累計件数\*4



(出所)金融庁HP(18年7月3日更新情報)

## インオーガニックの取り組み



\*1 モーニングスター、トムソン・ロイター・ジャパン、R&I発表の合計 \*2 (出所)R&I年金情報掲載データ

\*3 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高 \*4 15年度からの累計件数

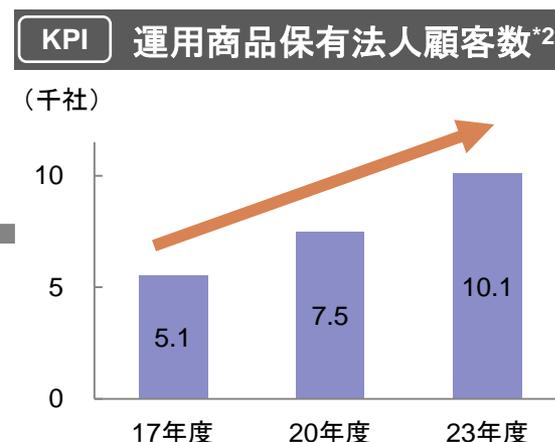
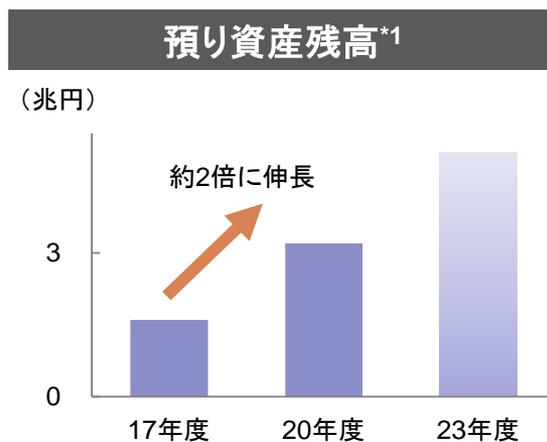
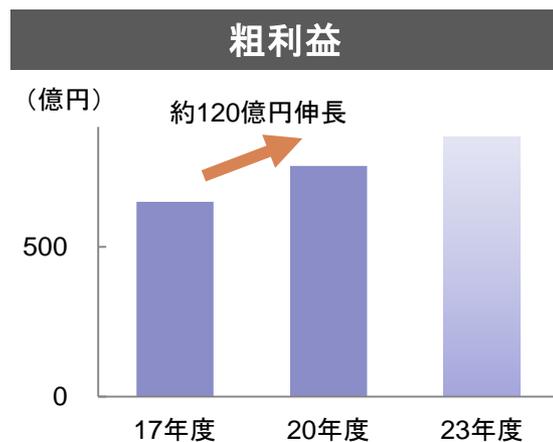
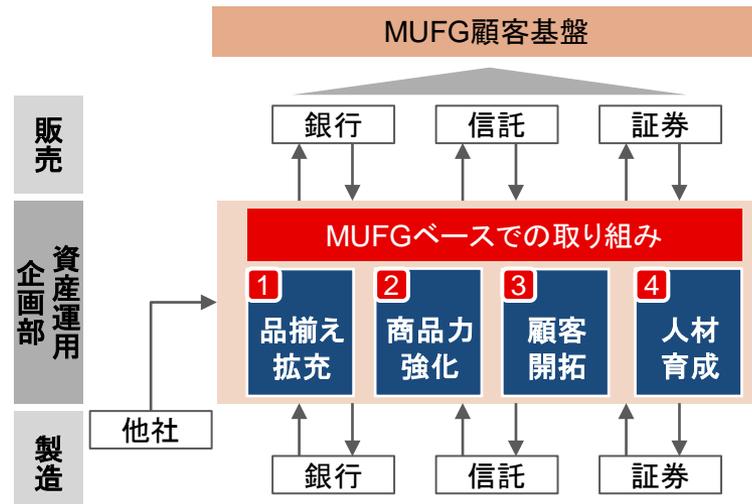
# 11の構造改革の柱～資産運用ビジネス～

- グループの顧客基盤と銀信証の製造・販売ノウハウを最大限活用。「MUFGならではの」資産運用モデルを構築
- 専担組織によるグループ一体施策を推進。預り資産残高と運用顧客基盤の拡大を通じて粗利伸長をめざす



- 1 顧客本位の商品ラインナップ整備
- 3 グループ一体での運用顧客基盤開拓

- 2 銀信証のノウハウを活かした商品供給
- 4 銀信証の人材ポートフォリオ整備



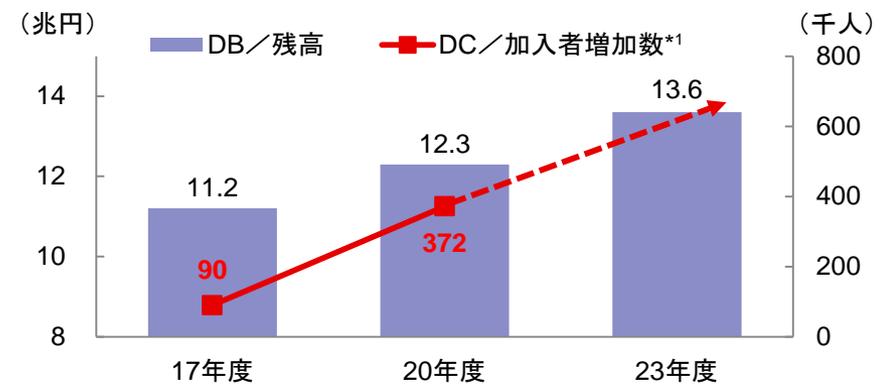
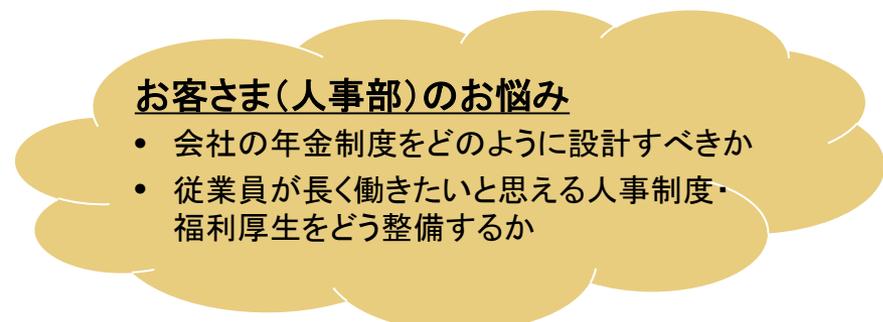
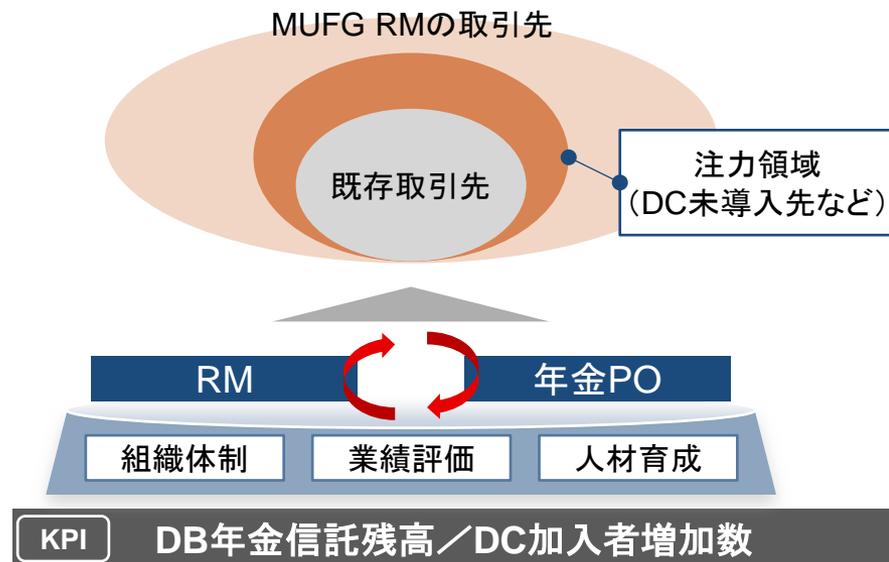
\*1 合同金銭信託、投資信託等の残高 \*2 運用商品の預り残高のある法人顧客

# 年金ビジネス戦略

- 注力領域を定め、RM-PO一体でのアプローチを強化
- お客さまの課題解決に向け、コンサルティング力を強化し、福利厚生に資する各種サービスを一体提案

## 新たなRM-POモデルでの取り組み

## コンサルティング力強化(福利厚生総合コンサルティング実践)



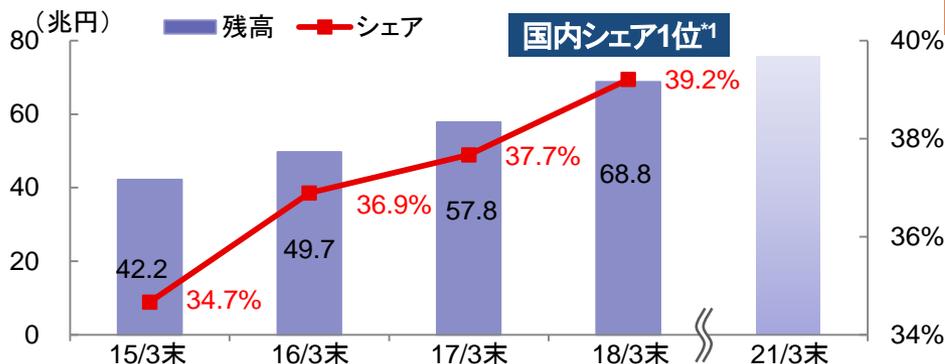
\*1 17年度からの累計増加数

# ISビジネス戦略

- 国内ではニーズを捉えたサービスでシェア1位。グローバルではインオーガニックも活用し、規模拡大・機能拡充
- MUFGの強みを活かしたバンキングサービス推進と、生産性向上により収益拡大

## 基盤の拡大

国内籍株式投資信託受託残高／シェア

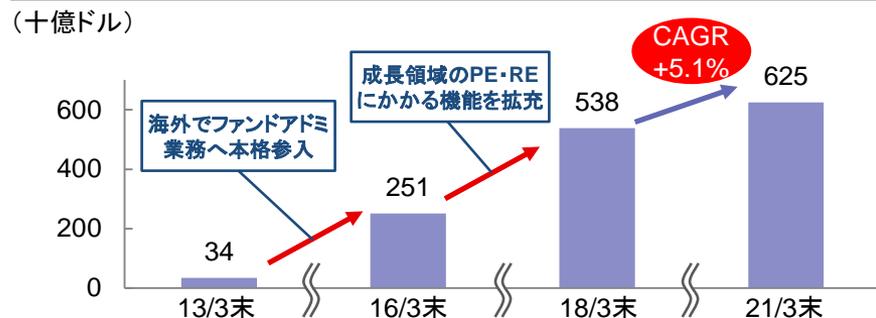


## 収益拡大に向けた取り組み

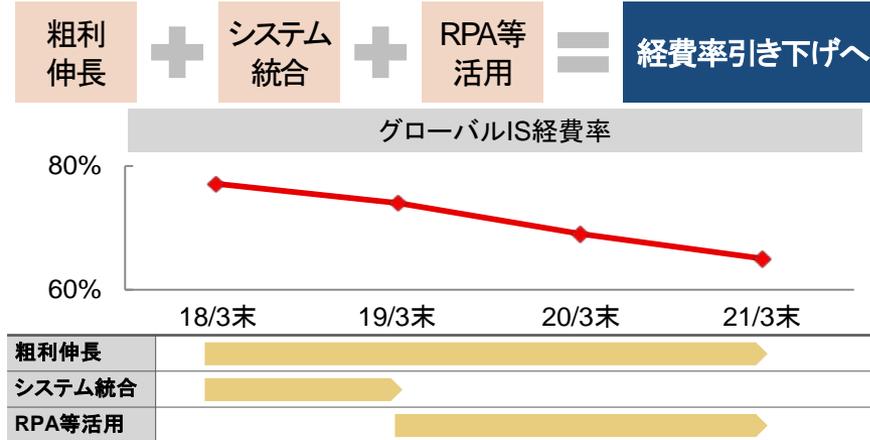
MUFGの強みを活かした高付加価値のバンキングサービスを推進



## KPI グローバルIS残高\*2



## 生産性の向上



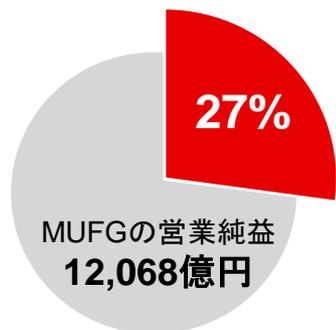
HF *3 / FoHF*4	△	○	○	○
PE*5 / RE*6	-	△	○	○
FF*7等	-	△	△	○

\*1 公表資料等による推計 \*2 HF・PE・投信(40Act等)アドミニストレーションの合計残高 \*3 ヘッジファンド \*4 Fund of Hedge Funds \*5 プライベートエクイティ \*6 不動産 \*7 ファンドファイナンス

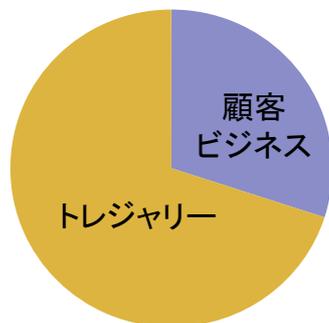
# 市場事業本部

# 市場事業本部の概況

## 17年度実績



営業純益全体に占める割合



営業純益の構成

## 戦略骨子(4つの柱)

新たな顧客セグメント・成長領域への挑戦  
(機関投資家ビジネス・O&D等)

事業法人ビジネス構造改革

グループトレジャリー運営の連携・協働態勢深化

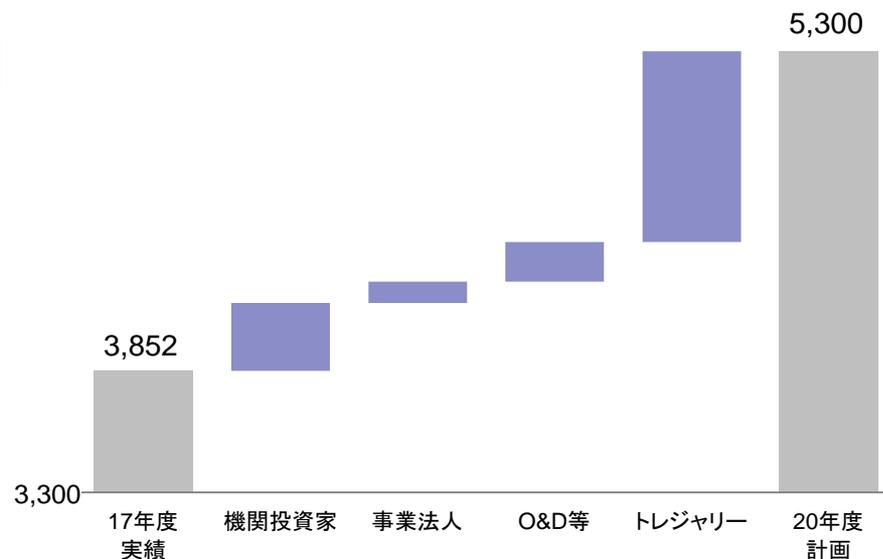
MUFGベースのビジネス枠組・基盤構築、デジタル化

## 財務計画

	17年度実績	20年度計画
営業純益 (億円)	3,852	5,300
経費率 (顧客ビジネス)	41% (64%)	37% (58%)
ROE	7%	9%

営業純益・経費率にはGCIBのO&D収益を含む

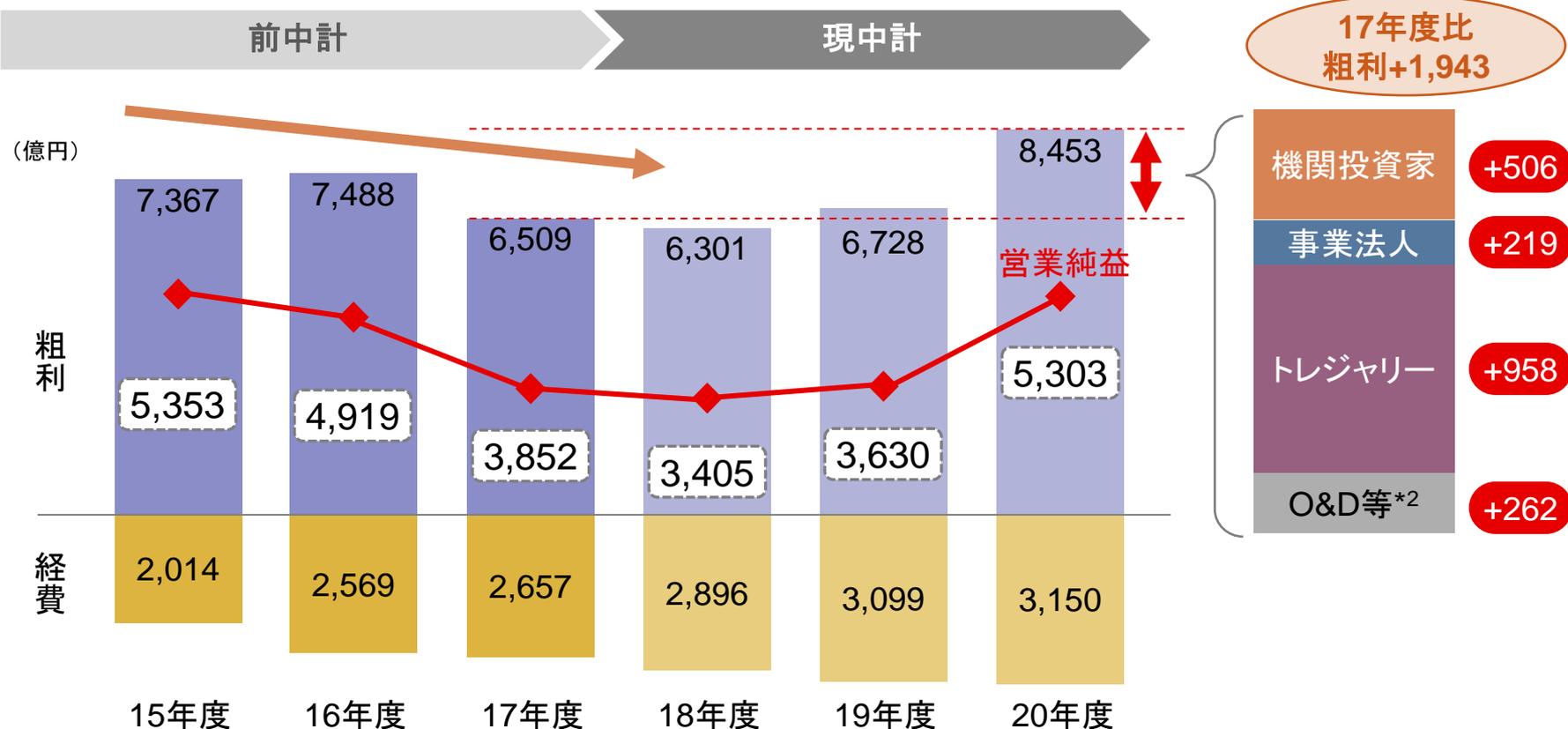
## 営業純益の主な増減要因



# 前中計振り返りと現中計の財務計画

- 前中計最終年度は本邦YCC\*<sup>1</sup>等の厳しい事業環境を背景に、顧客ビジネス・トレジャリー共に減収。また、各国金融規制対応コストを要因として経費も増加、営業純益は大幅に減少
- 現中計では、システム償却コストを中心とする経費増加基調は継続するが、ビジネス構造改革への戦略的な資源配分により、粗利・営業純益の増強をめざす

## 財務実績・計画



\*1 日銀によるYield Curve Control政策 \*2 O&D社内Joint VentureのGCIB領域の収益等

# 戦略骨子①

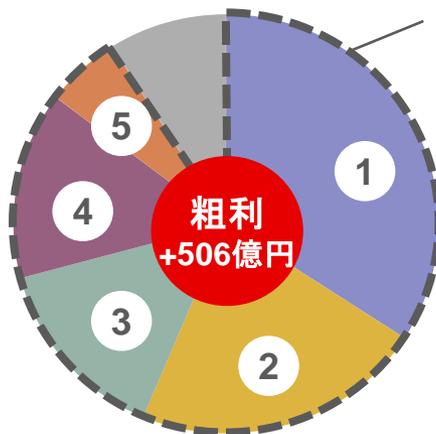
## 新たな顧客セグメント・成長領域への挑戦 - 機関投資家ビジネス

- 資本効率性の向上や資産回転型ビジネスへの転換を企図し、収益機会が大きい機関投資家ビジネスの拡大にMUFG一体で取り組み
- O&D / OtoD、フレキシブルブッキング拡大や兼職を梃子に、MUFGとしての新たなビジネス機会を創出

### 機関投資家ビジネス 関連収益増加額(市場事業本部分)

#### 運営態勢

- 「MUFG機関投資家戦略推進室」の設置
- O&D / OtoD加速を目的に、GCIBと社内Joint Ventureを組成
- 機関投資家向け与信ポリシー、ウェアハウジングリスク管理ポリシーの導入



#### ① 提供商品の拡充

- フレキシブルブック(ウェアハウス等)、ポリシー整備

#### ② O&D / OtoD

- MUFG一体となった顧客ニーズの的確な把握

#### ③ 内外銀証連携強化

- GH / RH<sup>1</sup>設置を梃子に国内外シームレスな商品提供

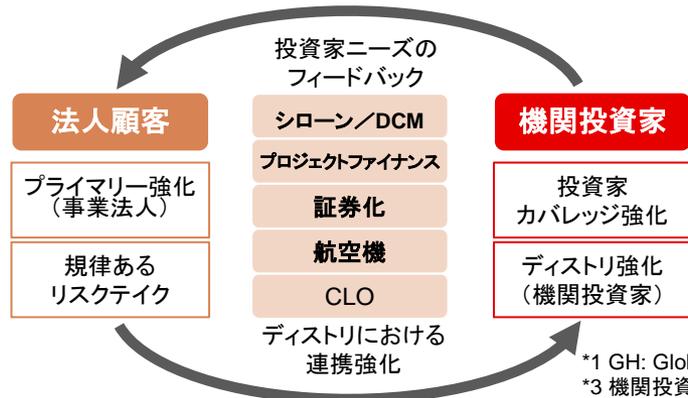
#### ④ 銀信証の相互顧客紹介

- 相互顧客紹介等によるクロスセル推進

#### ⑤ 新たな顧客層拡大

- 中東・カナダ等の顧客へのアプローチ

### 他事業本部との一体的運営例



### KPI

項目	17年度	20年度
国内機関投資家向けストラクチャリング商品販売額 <sup>*2</sup>	0.6兆円	1.8兆円
Client Value <sup>*3</sup>	-	17年度比1.3倍
ディストリビューション額 <sup>*4</sup>	20兆円	25兆円

\*1 GH: Global Head RH: Regional Head \*2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券による販売額

\*3 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見直し収益 \*4 GCIBとのミラーKPI

# 戦略骨子②

## 事業法人ビジネス構造改革

- 従来領域(為替・金利のリスクヘッジ提供)から、戦略領域(新種リスクヘッジ・キャピタルマーケット／ソリューションビジネス連携・資産運用ビジネス)へリソースを投入し、新たな収益の柱へ

### 事業法人ビジネス 関連収益増加額

#### 従来領域

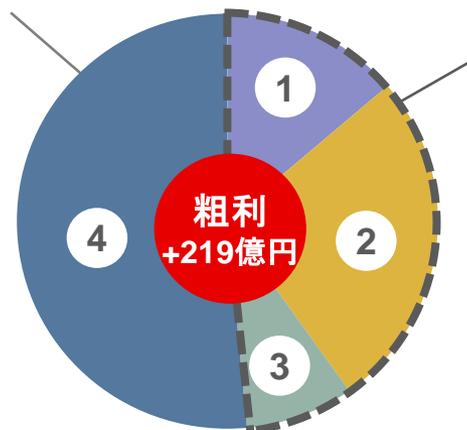
##### ④ 為替・金利等

###### 為替

- 為替取引電子化・AI活用により国内事業法人フロー拡大
- 為替電子取引対応商品拡充(NDF<sup>\*1</sup>追加)
- 電子取引基盤活用、GCB顧客フロー拡大(海外SME)

###### 金利

- JCIB顧客の海外プロファイ案件捕捉強化
- GCIB顧客への金利ヘッジフロー拡充(ジェネラルヘッジ・スワップシンジケーション等)



#### 戦略領域

##### ① 新種リスクヘッジ

- M&Aやプロファイに関するDCH<sup>\*2</sup>など、法人顧客の事業リスクをヘッジするソリューションを提供

##### ② DCM・ソリューションビジネス付随取引増加

- 貸出依存型ビジネスからの脱却をめざし、DCM・ソリューションビジネス連携を強化

##### ③ 資産運用ビジネス強化

- 法人顧客の財務ニーズを起点とするMUFGならではの資産運用ビジネスを推進

### 戦略領域へのリソースシフト

#### 従来領域

執行要員

セールス人員

電子化・AI活用

#### 戦略領域

セールス人員

戦略領域への人員シフト

### KPI

項目	17年度	20年度
戦略領域 デリバティブ収益 <sup>*3</sup>	34億円	155億円

\*1 Non Deliverable Forward

\*2 Deal Contingent Hedge: M&Aなど成約に不確実性を伴う案件に金利・為替リスクヘッジを提供する取引

\*3 DCHなどの新種リスクヘッジに資する取引や投資銀行系商品などに付随する取引の収益

# 戦略骨子③

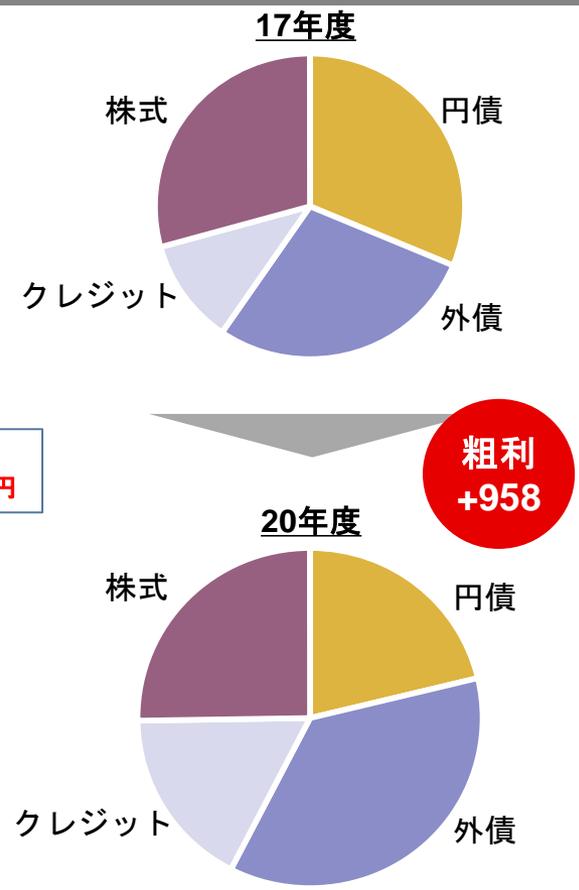
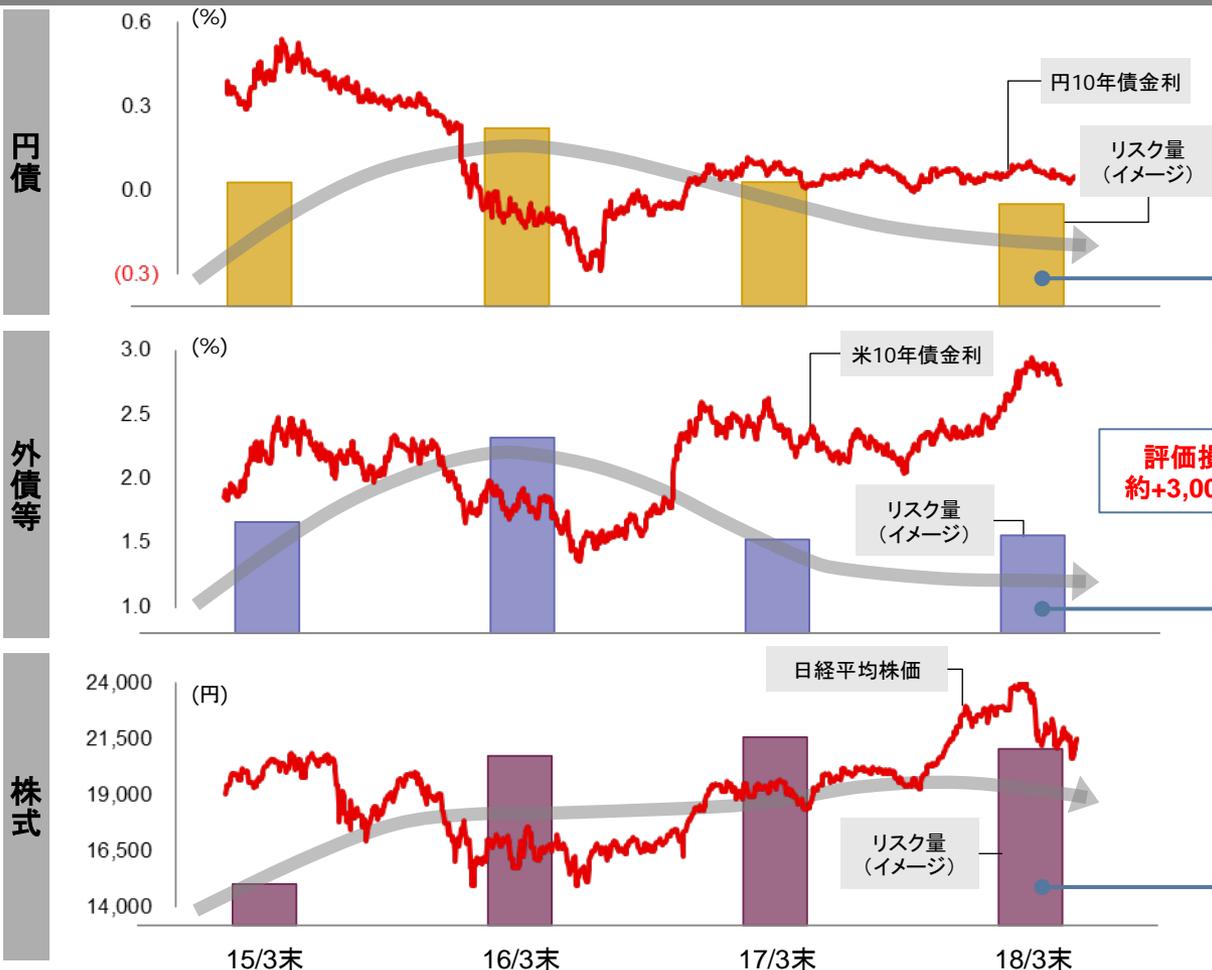
## グループトレジャリー運営の連携・協働態勢深化 (1) 市場リスク運営

- 環境変化に応じたポートフォリオ運営を実施し、足許、市場リスクを慎重にコントロール
- 今後も、市場動向を見極めたアセットアロケーションなどを通じ、機動的な市場リスク運営を実施

### 市場リスク運営のイメージ

#### 現在までの運営

#### 今後の運営



\*1 数値は内部管理計数

# 戦略骨子③

## グループトレジャリー運営の連携・協働態勢深化 (2) 外貨運用・外貨調達

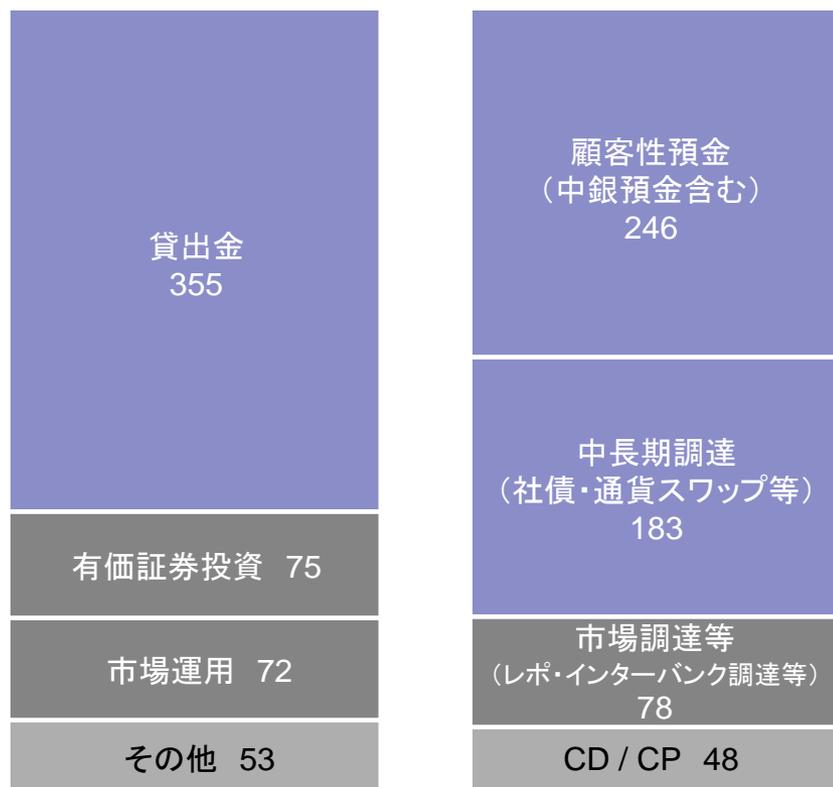
- 外貨貸出の6~7割を顧客性預金でカバー。これに社債など中長期調達を加え、貸出の全額をカバー
- 今後も、顧客性預金の増強や継続的な社債発行など、安定的かつ効率的な外貨調達に取り組む

### 外貨資産と負債の状況 (銀行内部管理ベース 除くMUAH・KS)

18年3月末基準(十億米ドル)

資産

負債

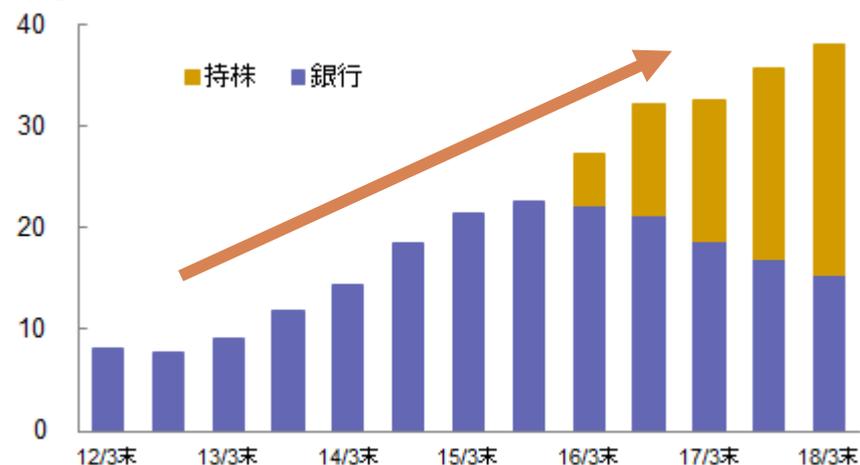


### 安定的かつ効率的な外貨調達

- 顧客性預金の更なる獲得に向けて、商品力・販売力を向上
- 通貨スワップは、中期ゾーン中心に実行。今後も、市場動向など踏まえた調達を実施
- 社債調達は、TLAC規制対応、安定調達基盤拡充、更なる投資家の裾野拡大に向け、持株発行を継続的に推進

### ご参考: 外貨建て社債発行 (持株TLAC債+銀行社債)

(十億米ドル)



- ストレス時の一時的な調達環境悪化に備え、外貨建流動性資産の保有を目的としたSPCを保有

# 戦略骨子④

## MUFGベースのビジネス枠組・基盤構築、デジタル化

- 中計施策実現に向けて、プラットフォーム(ビジネス枠組・基盤)再構築を進める
- デジタイゼーションを加速させ、収益拡大及び業務効率化へ

### 中計施策実現に向けた取り組み内容

		前中計	現中計・次期中計	内容
ビジネス枠組・ 基盤	銀証一 体化	MUFG与信態勢整備		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機関投資家向け与信・ウェアハウジング与信(OtoD)・フレキシブルブッキング</li> </ul>
		Global Head (GH) / Regional Head (RH) ・銀証兼職		
		ブッキング最適化の検討 - フレキシブル / セントラルブッキング		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機能・オペレーション集約とグループ活用による最適なプラットフォーム構築</li> </ul>
		ワンシステム・ワンオペレーション検討		
デジタル化	EFX高度化・AI技術活用		<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI技術活用による高付加価値業務へのリソースシフト</li> <li>• 業務支援ツール開発やRPA<sup>*2</sup>等による業務効率化促進</li> </ul>	
	業務効率化 <b>KPI例:</b> 為替予約値決め <sup>*1</sup> 電子化率 60%(17年度) → 75%(20年度)			

\*1 社内取引 \*2 Robotics Process Automation