

# デジタルストラテジー

2019年2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。

# 目次

<b>第1部</b>	<b>デジタルストラテジー</b>	<b>4</b>
	1. 中期経営計画における位置付け	5
	2. デジタルトランスフォーメーションへの取り組み	6
<b>第2部</b>	<b>主な取り組み領域</b>	<b>10</b>
	1. 決済・キャッシュレス	11
	2. チャネル改革／業務プロセス改革	19
	3. オープンイノベーション	26
<b>第3部</b>	<b>デジタルトランスフォーメーションを支えるIT戦略</b>	<b>31</b>
	1. IT投資戦略	32
	2. ITアーキテクチャ	33
	3. クラウド活用	35
	4. 働き方改革	37

# 第1部 デジタルストラテジー

# 1. 中期経営計画における位置付け

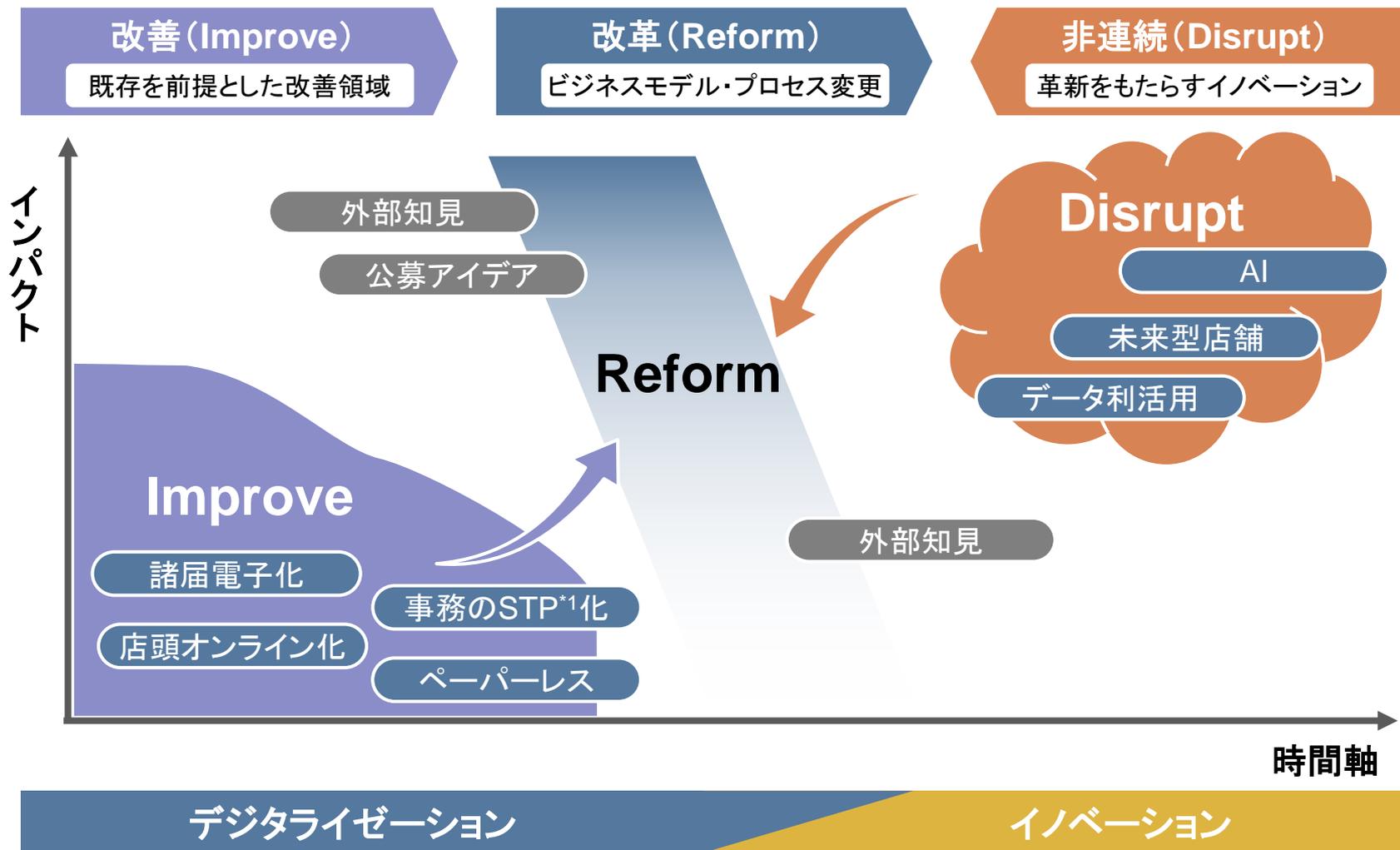
## 11の構造改革の柱

- 変革・再創造実現のための具体的な戦略として、事業会社・事業本部・コーポレートセンターが一体で取り組む「11の構造改革の柱」を建て推進
- デジタイゼーションは全ての戦略を貫く柱との位置付け



## 2. デジタルトランスフォーメーションへの取り組み MUFGのアプローチ

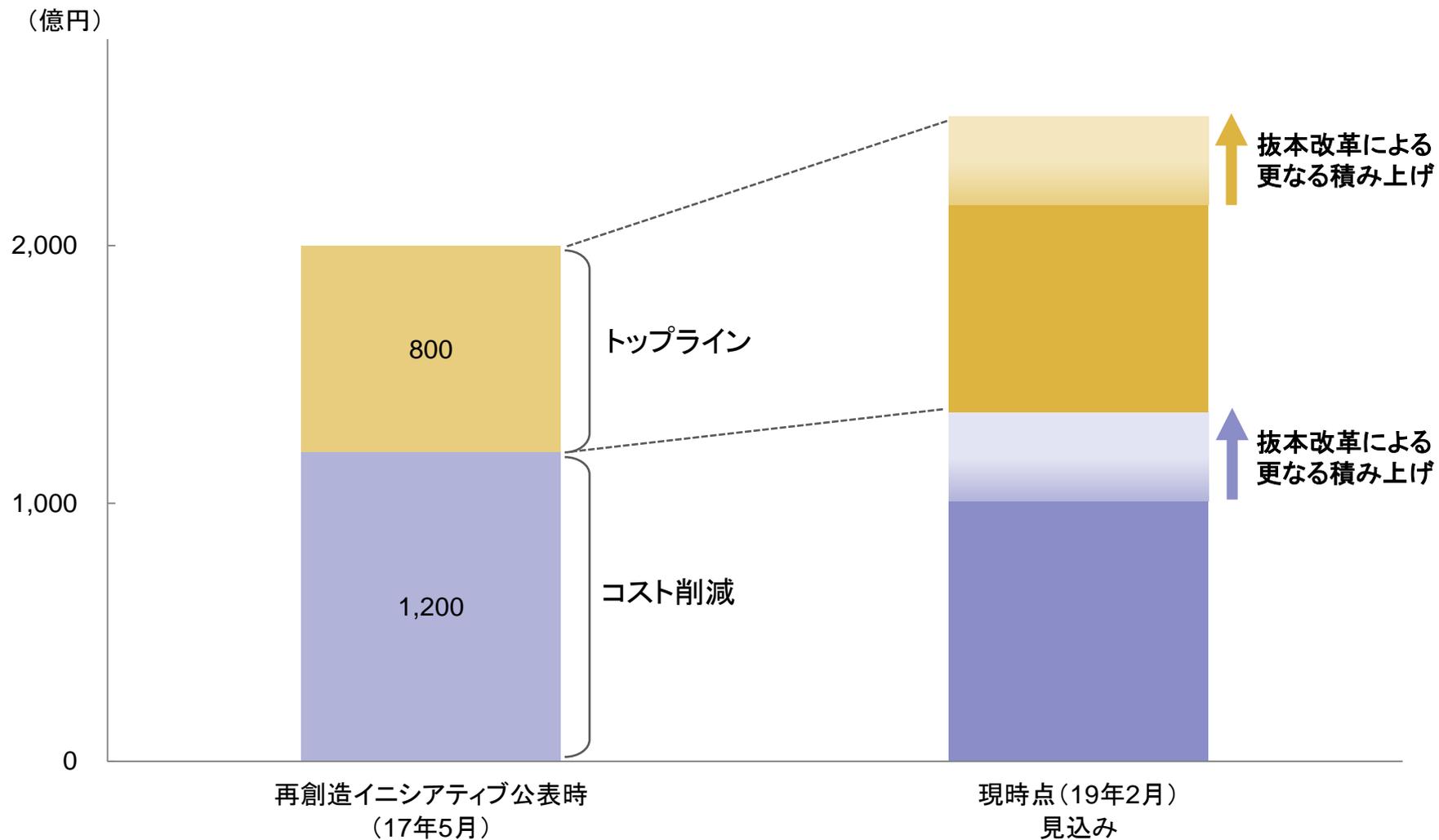
- MUFGのデジタル戦略は、改善、改革、非連続の3つの切り口で推進



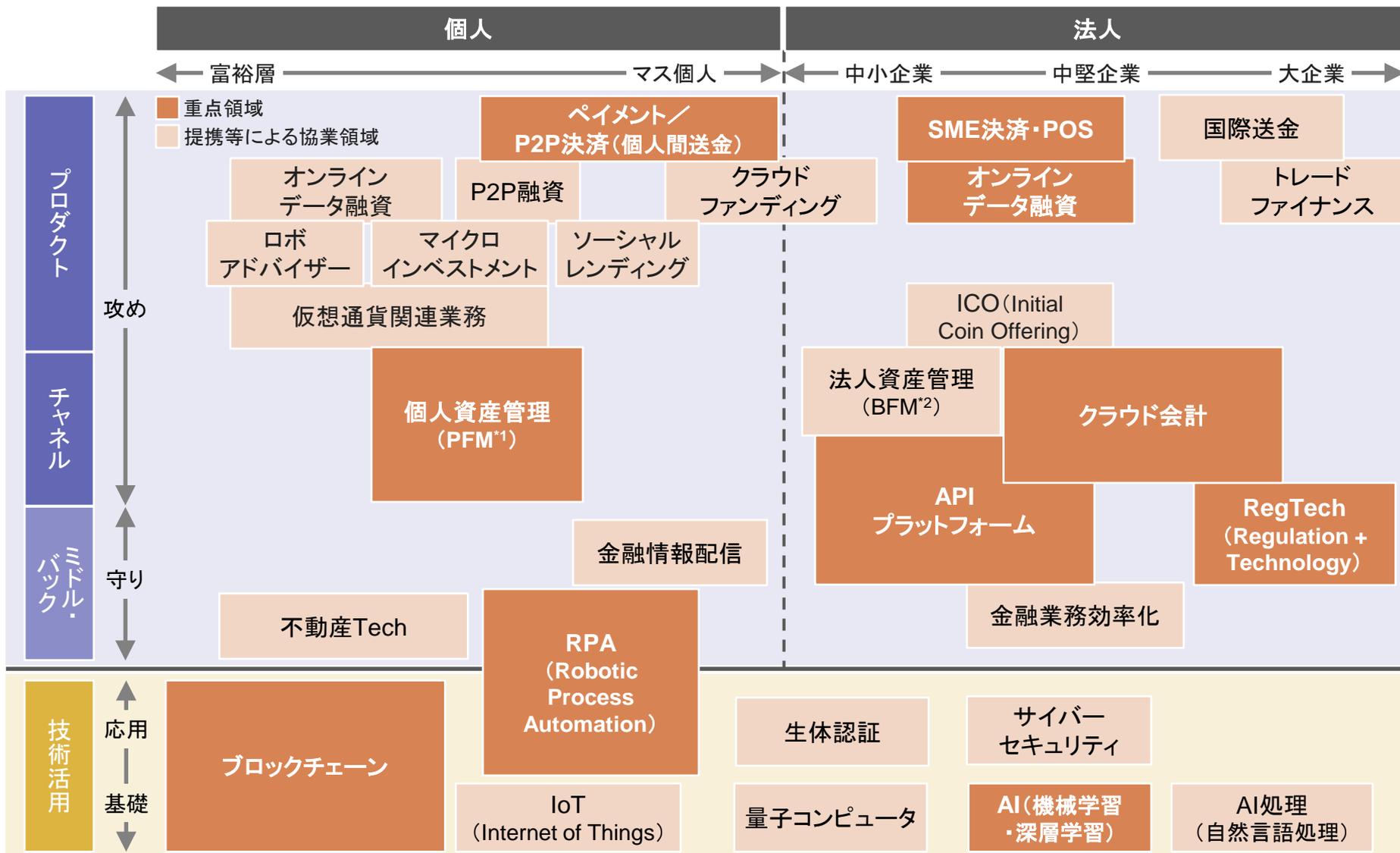
\*1 Straight-Through Processingの略

## 2. デジタルトランスフォーメーションへの取り組み 施策効果の積み上げ状況

23年度(次期中計最終年度)にめざす姿

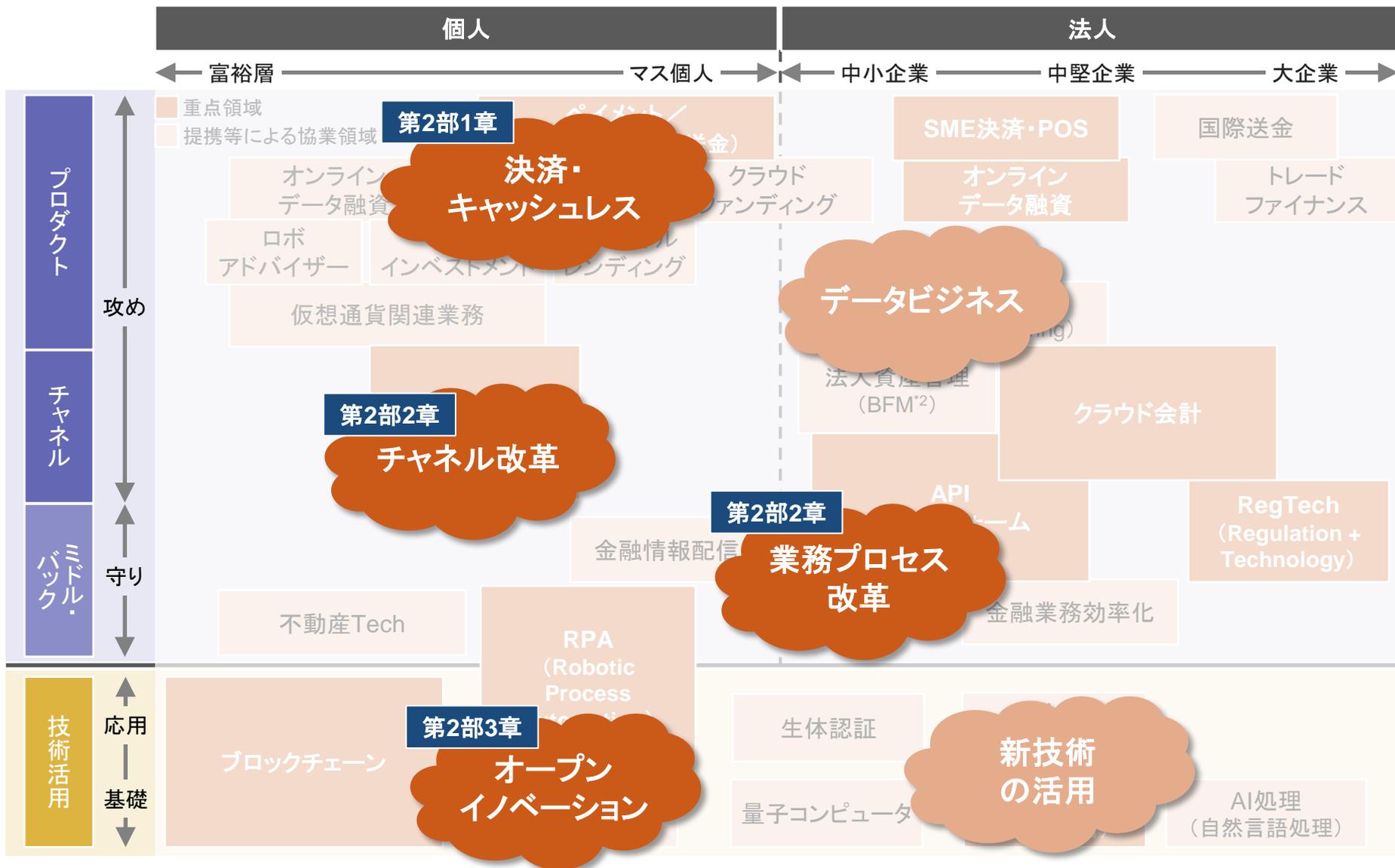


## 2. デジタルトランスフォーメーションへの取り組み 各領域における対応方針



\*1 Personal Financial Managementの略 \*2 Business Financial Managementの略

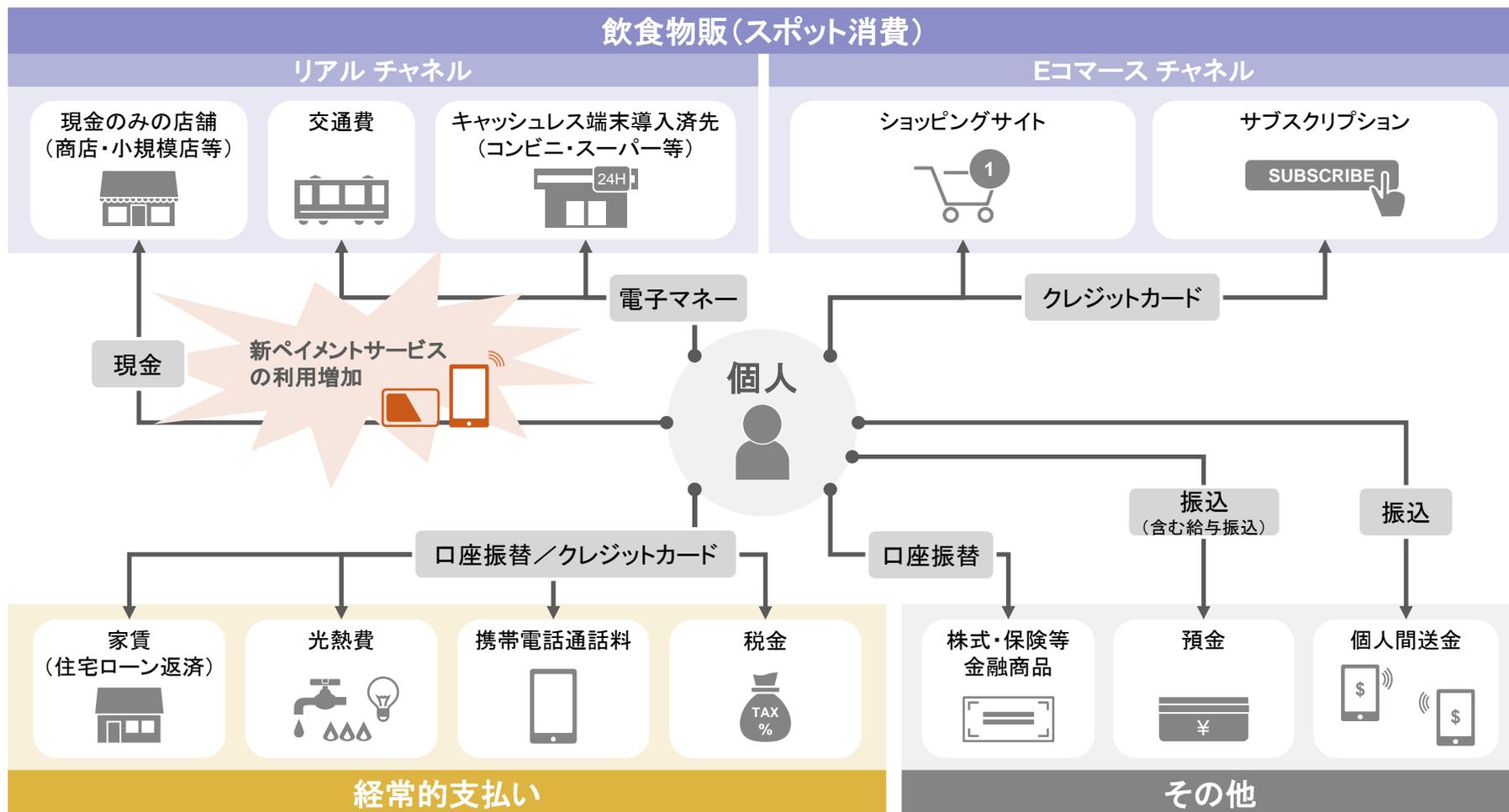
## 2. デジタルトランスフォーメーションへの取り組み 各領域における対応方針



## 第2部 主な取り組み領域

# 1. 決済・キャッシュレス 個人の決済利用シチュエーション

- 個人の決済は、各個人が利用シチュエーションに合わせて決済手段を選択
- 振込や口座振替、クレジットカードに加え、電子マネーが主な手段



# 1. 決済・キャッシュレス 決済手段の法的な位置付け

- マネーロンダリング対策への世界的な要請が高まる中、銀行では多額のコストをかけた対策・モニタリングを実施し、安心・安全な決済インフラを構築

## 決済手段の法的な位置付け

サービス	銀行 	資金移動業 (〇〇ペイ 等) 	前払式支払手段 (交通系電子マネー等) 	クレジットカード 	ポイント 	仮想通貨 (〇〇コイン等) 
市場規模 (2017年度)	他行宛為替*1 2,860兆円/年	取扱高*2 1.1兆円/年	発行額*3 23.7兆円/年	決済額*4 58.3兆円/年	発行額*5 1.8兆円/年	現物取引量*6 12.7兆円/年
根拠法	銀行法	資金決済法		割賦販売法	なし	資金決済法
相互交換	制限なし	1回100万円迄	チャージ○ 他への交換×	交換不可	他から× 他へ○	制限なし
犯罪収益 移転防止法 本人確認 (KYC)	口座開設 10万円超現金取引 200万円超現金受払	反復取引契約 10万円超受払い	規制なし	発行契約時	確認なし	口座開設 10万円超移転 200万円超交換
消費者 資産保護	預金保険	100%供託	50%供託	不正利用時 保険で補償	なし	分別管理
資金滞留	可	不可				可

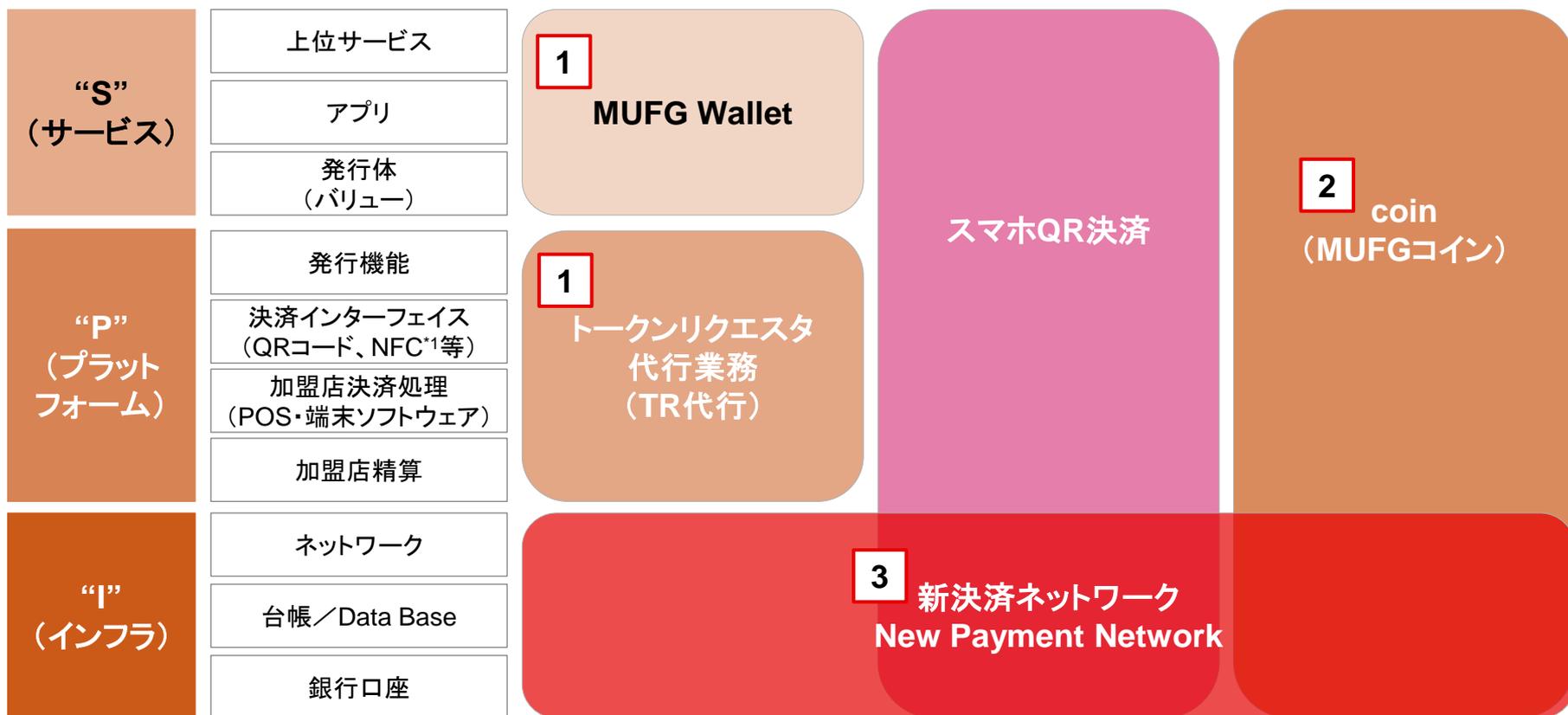
\*1-6: 出所はP.38に掲載

*(Blank)*

# 1. 決済・キャッシュレス 決済ビジネスのS/P/I

- 決済サービス(S)は土台となるプラットフォーム(P)とインフラ(I)が連動して処理される
- S領域での異業種参入が活発化する中、よりオープンで安全なPとIが求められている

## 決済ビジネスのレイヤー構造



1 MUFG Wallet/TR代行事業⇒P.15

2 coin(MUFGコイン)⇒P.16

3 新決済ネットワーク⇒P.17-18

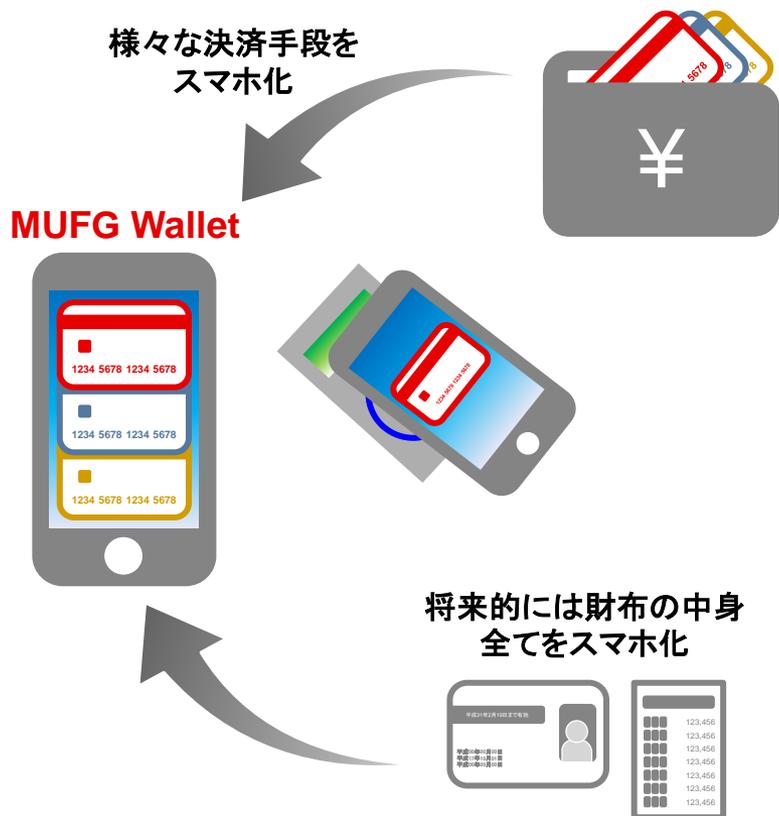
\*1 Near Field Communicationの略、近距離無線通信規格

# 1. 決済・キャッシュレス

## MUFG Wallet / TR代行事業 1

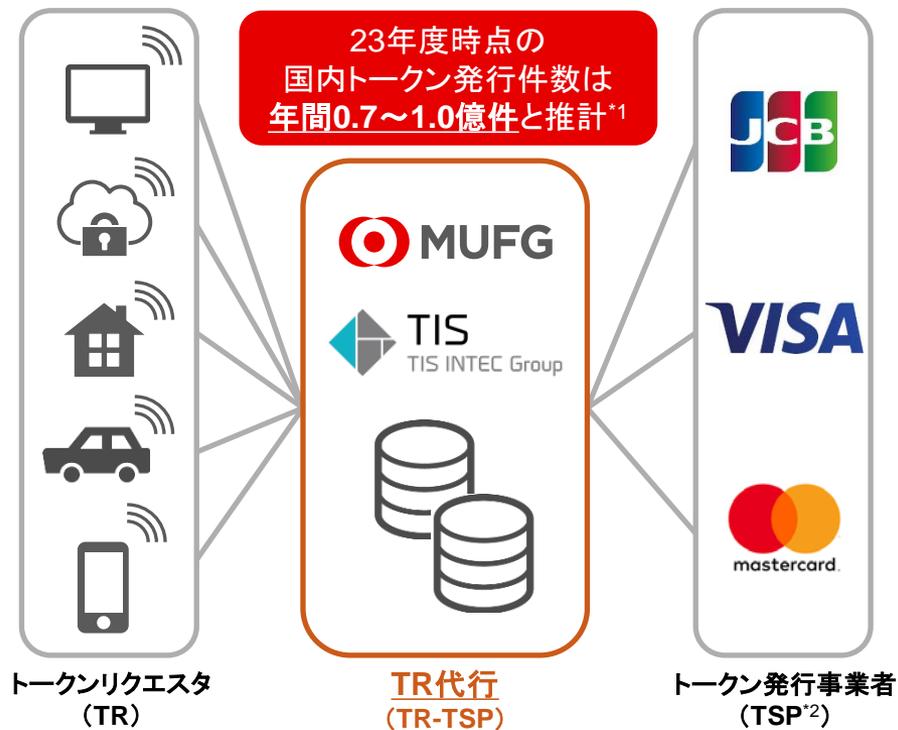
### MUFG Wallet

- デビットカードやクレジットカードをはじめ、QRコード決済サービスなど様々な決済手段をトークン化してセキュアに一元管理
- 将来的には運転免許証や電子レシートなど財布の中身全てをスマートフォンに



### トークンリクエスト代行事業

- IoT社会における決済時の安心を担保するセキュリティインフラ構築に着手
- MUFG Walletで構築したトークン配信管理機能を活用し、TIS社との共同によるトークンリクエスト代行事業を開始



- TRとTSPの接続を取り纏め
- TRのTSPに対するトークン発行要求を「代行」する

\*1 TIS社による推計 \*2 Token Service Providerの略、トークンを発行するサービス事業者

# 1. 決済・キャッシュレス coin (MUFGコイン) 2

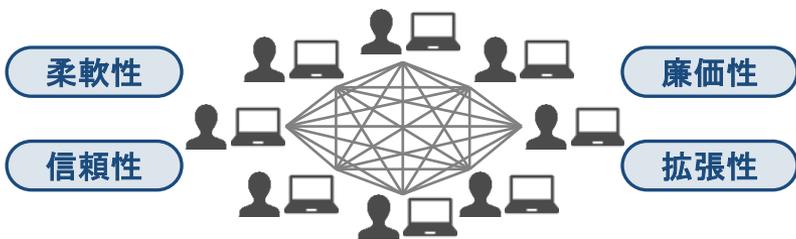
## 実用化に向けた取り組み

- キャッシュレスの手段を超えた、エコシステムの構築を展望
- MUFGが発行するデジタル通貨により各事業者の経済圏を支える安心安全なプラットフォームを提供



API/データ

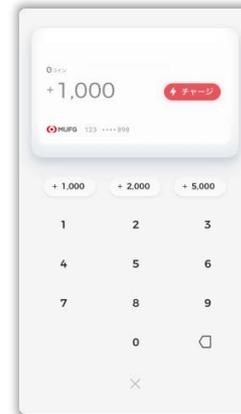
## MUFGコインプラットフォーム



## 画面イメージ



QRコード決済



チャージ

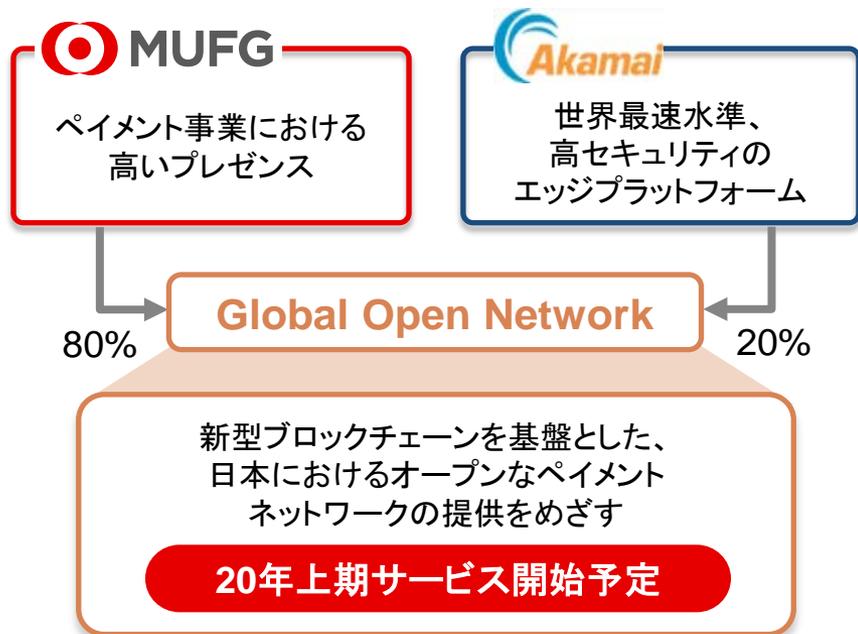
## カードコインサービス

- MUFGコインの仕組みを利用して外部企業のオリジナルコインを発行するサービス



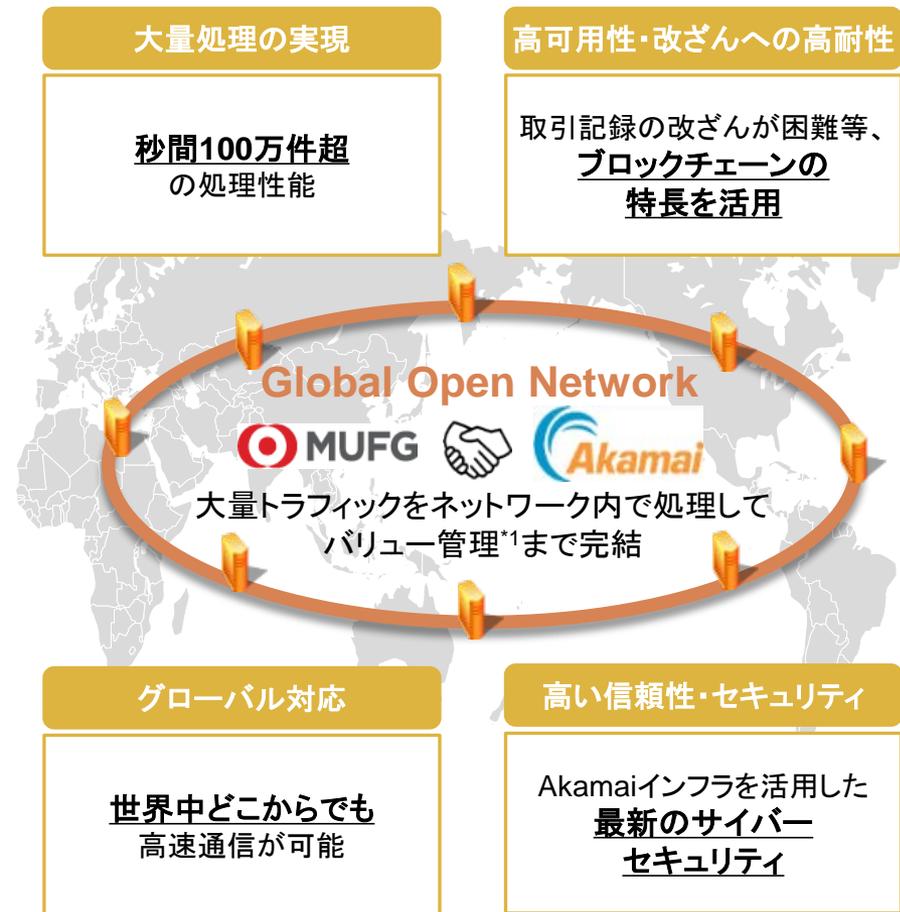
- Akamai社との戦略的な提携関係を強化、Global Open Networkを共同設立

### Global Open Networkの設立



商号	Global Open Network株式会社
資本金	2億5千万円
株主構成	MUFG 80%、Akamai 20%
代表者	亀澤 宏規

### 提供サービス



\*1 クレジットやポイント等における与信極度・残高の管理、加算減算処理

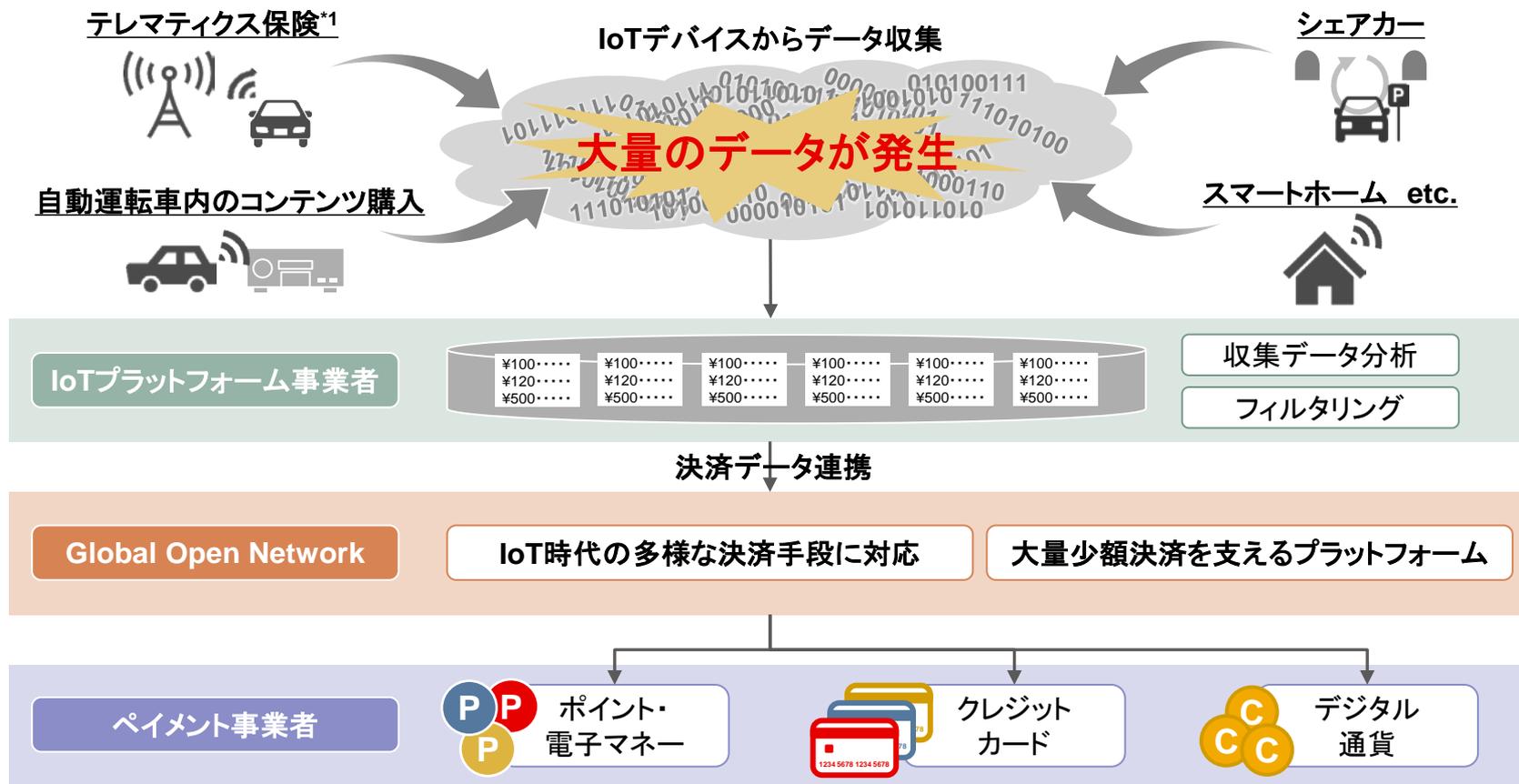
# 1. 決済・キャッシュレス 新決済ネットワーク(2) **3**

## 国内外のIoTプラットフォーム事業者との連携強化

キャッシュレス・IoT化進展、少額課金モデル拡大



利用した分だけ  
支払いたい

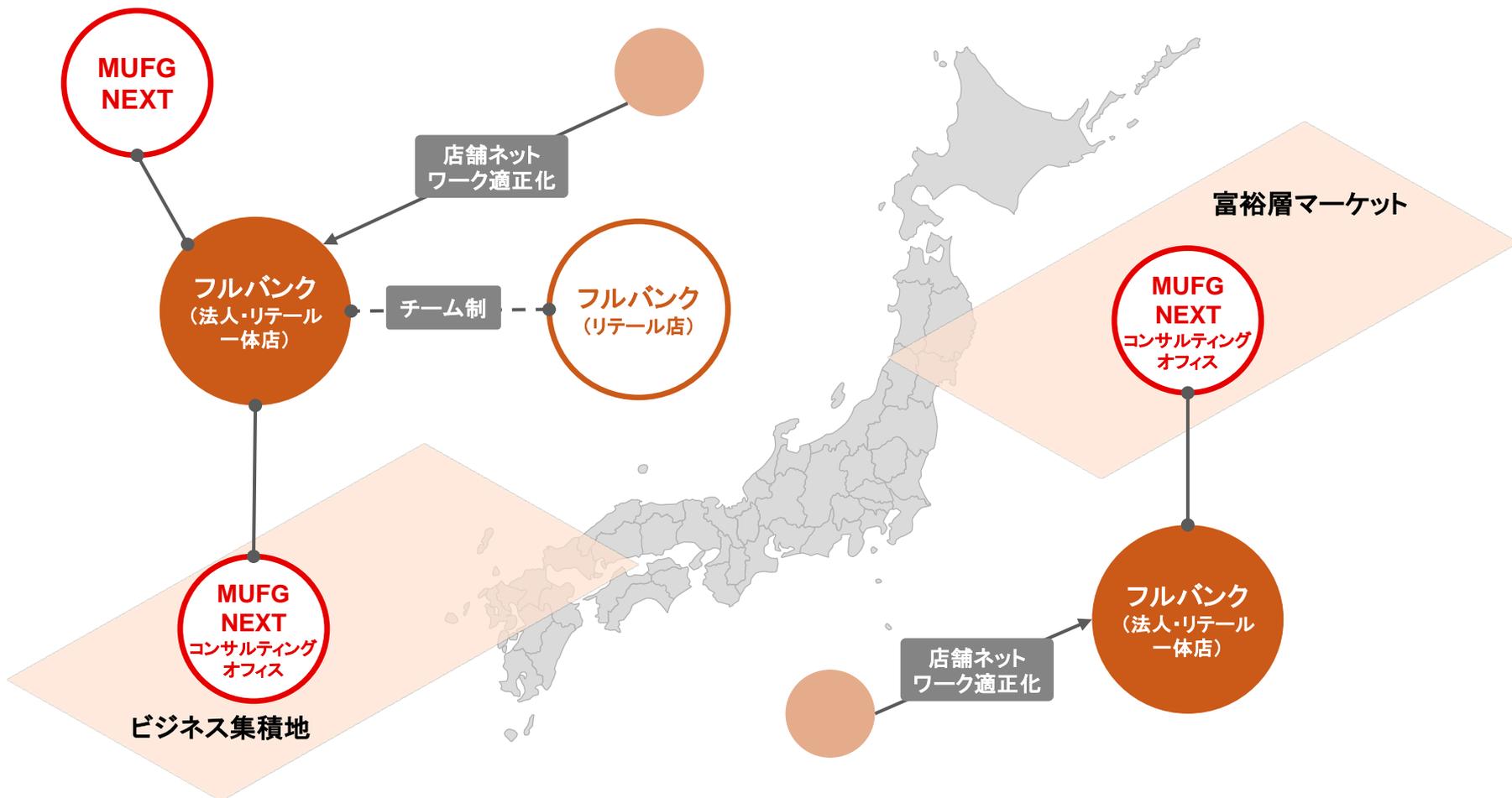


\*1 TelecommunicationとInformaticsから作られた造語。自動車等の移動体に搭載された機器が通信を介して、走行距離や走行時間、アクセル・ブレーキなどの運転情報を保険会社に送信し、保険会社は運転データを分析して個別の保険料を計算することが特徴

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 店舗ネットワーク

- 法人とリテール一体であらゆる顧客ニーズに対応し利便性を向上させながら、同時に生産性を向上させる店舗ネットワークへ(⇒フルバンク<sup>\*1</sup>を中心にマーケットに応じて機能特化型店舗を配置)

### 店舗ネットワーク(イメージ)



\*1 有人対顧客窓口があり全ての店頭および相談業務を取扱う店舗

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 リアルチャネルの進化～MUFG NEXT

### 3つのNew EXperience

**MUFG** **NEXT**  
New Experience Together

お客さまと共にネットやデジタルを  
融合した新たな銀行体験を創る

#### New EXperience 1

新しい  
銀行体験

- 「インターネットバンキングコーナー」の設置
- 「受付タブレット」の設置
- 窓口サービスを簡単に便利なセルフ取引へ

#### New EXperience 2

お客さまと一緒に  
創る銀行体験

- コンシェルジュが適切なチャネルへご誘導
- 各種登録や利用方法をサポート
- スマホ教室の実施

#### New EXperience 3

顧客体験の進化  
を止めない

- 新しいコンセプトの心齋橋支店を19年4月にオープン
- 試行検証のうえ、既存店に展開

### お客さまと一緒に創る銀行体験



お客さまの気持ちを汲み取り、  
必要なサービスへ誘導



デジタルチャネルに苦手意識が  
ある方に向けて、各種登録サポート



スマホ操作が苦手な方向けに  
スマホ教室の実施

### 新しい銀行体験

#### インターネットバンキングコーナー

- コンシェルジュによる登録、  
利用方法のサポート
- 各種スマートフォンアプリで  
さまざまな手続きが可能



#### 受付タブレット

- 従来の書類記入に代わり、  
タブレットでカンタン受付、  
スピーディーに手続き

#### STM<sup>\*1</sup>

- 税公金など各種支払票を扱える  
自動受付機
- 窓口サービスを簡単に便利な  
セルフ取引へ



#### LINKS<sup>\*2</sup>

- お取引やご相談をテレビ電話で  
お手続き



\*1 Store Teller Machineの略。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えたATM

\*2 Low-counter INteraction on Knowledge Stationの略。テレビを介して各センターに接続し、「相続」「住宅ローン」等の業務を受け付ける端末

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 UI/UXの改善

### スマートフォン向けアプリ機能の拡充

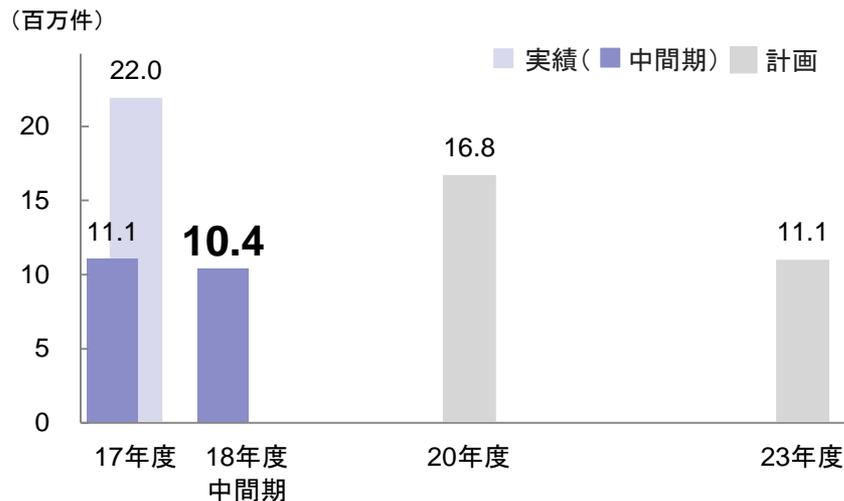


### ① かんたん手続アプリ

#### 各機能の所要時間

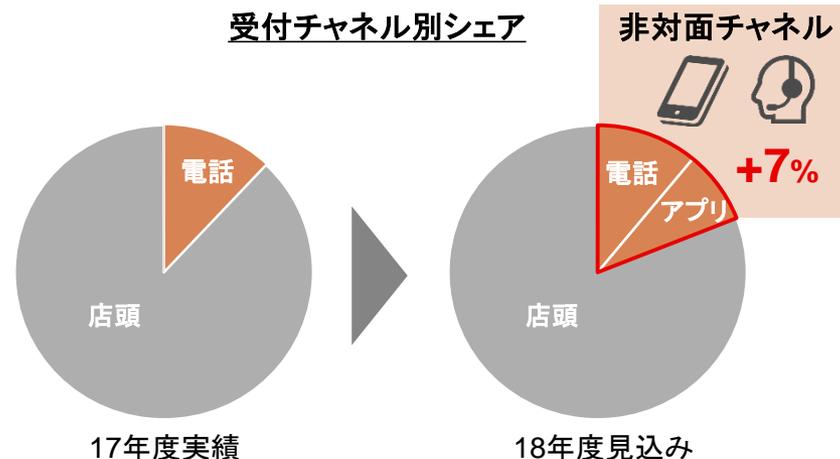


### 店頭事務件数



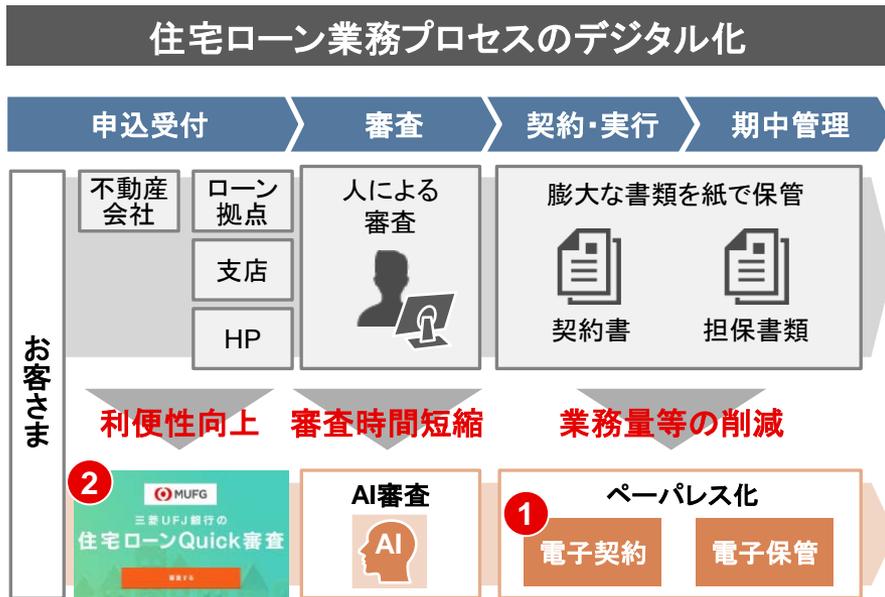
### ② カード使用不能再発行手続き

#### 受付チャネル別シェア



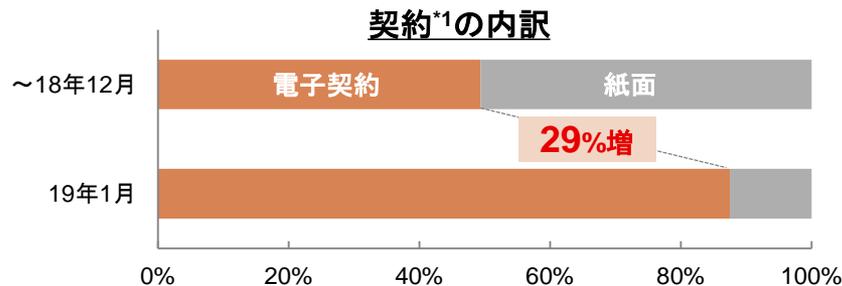
\*1 紙の通帳に代えてインターネットバンキングで入金明細が確認できるサービス

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 住宅ローン業務プロセスのデジタル化



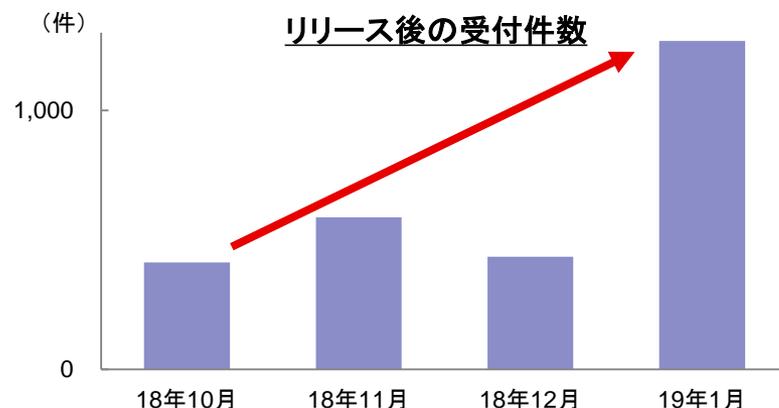
### ① 電子契約

- 18年12月に利便性を改善した結果、電子契約の割合が増加



### ② 住宅ローンQuick審査

- SUUMOとの連携により、住宅購入検討層へアプローチ
- かんたん・スピーディな審査を実現

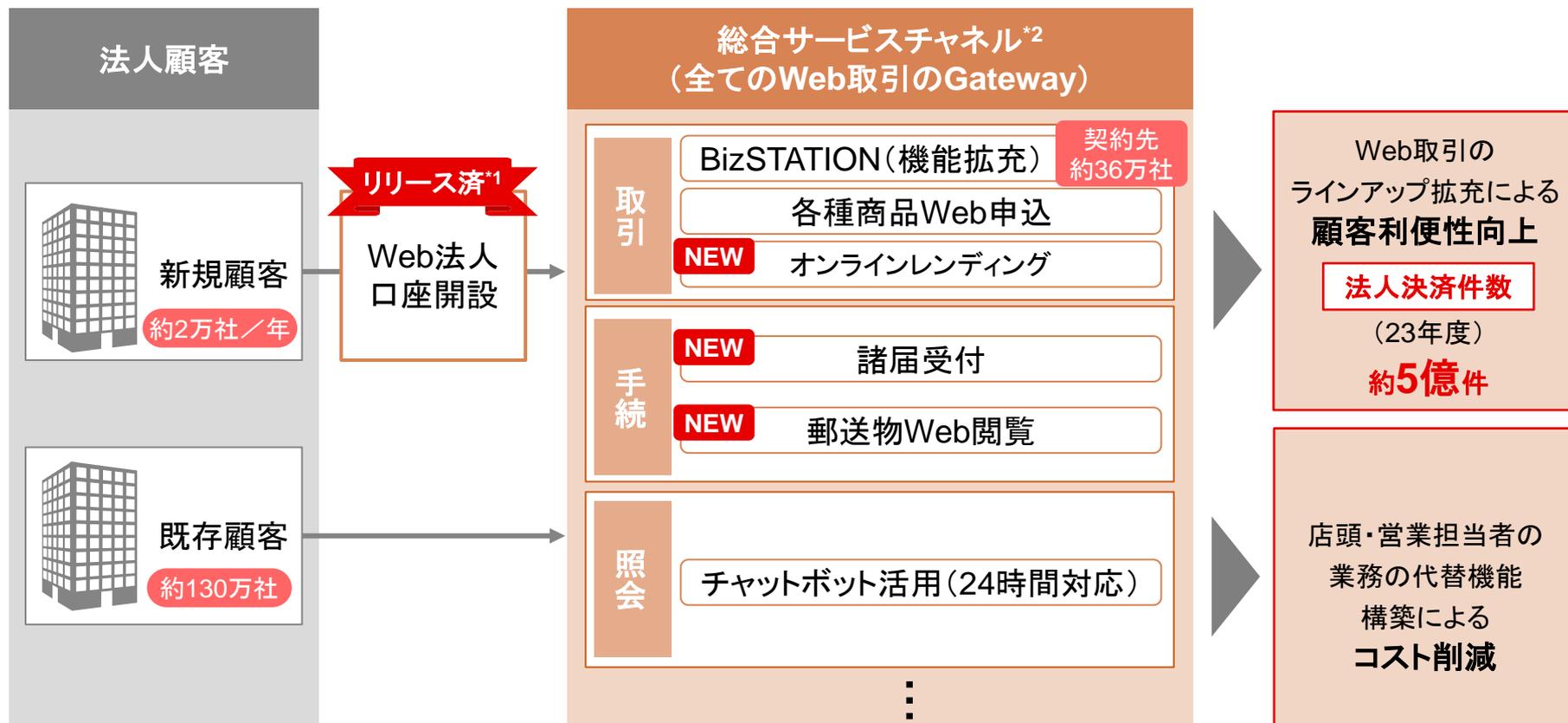


\*1 住宅ローンインターネット申込を通じた契約

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 法人向けWebチャネルの拡充

- 全ての法人顧客との取引をWeb上で対応する新たな総合チャネルを構築
- 顧客利便性向上による取引拡大と、店頭事務や営業担当者の業務の一部を新チャネルで担うことによるコスト削減を両立

### めざす姿

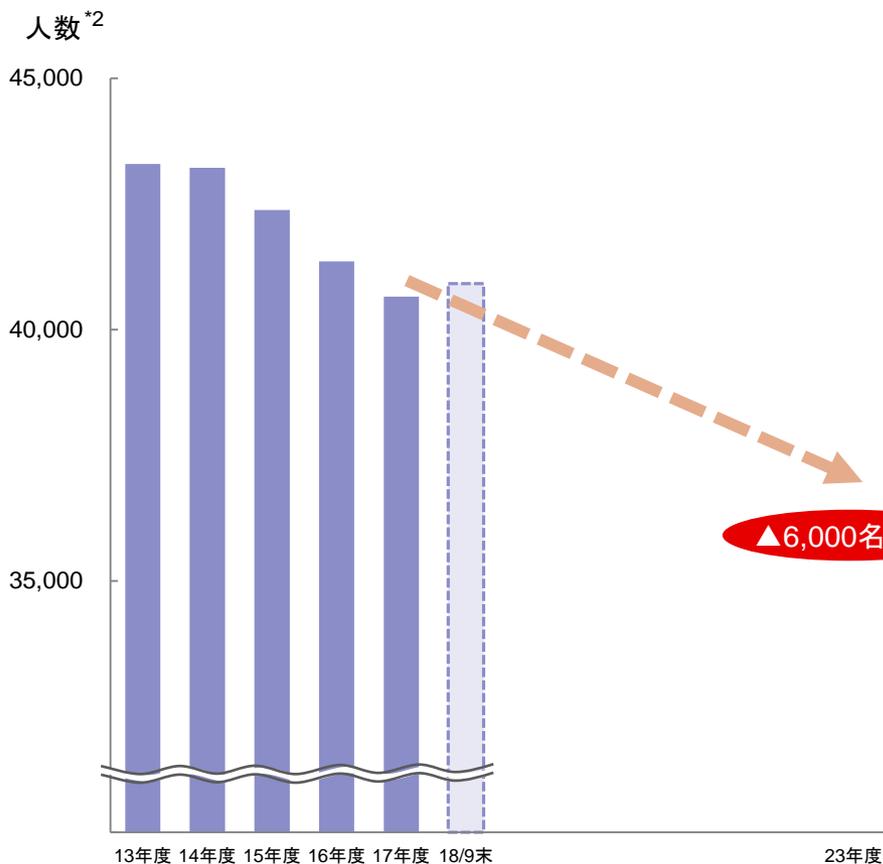


\*1 一部店舗に限定して試行中(19年2月現在) \*2 提供サービスは順次追加予定

## 2.チャネル改革／業務プロセス改革 人員・店舗

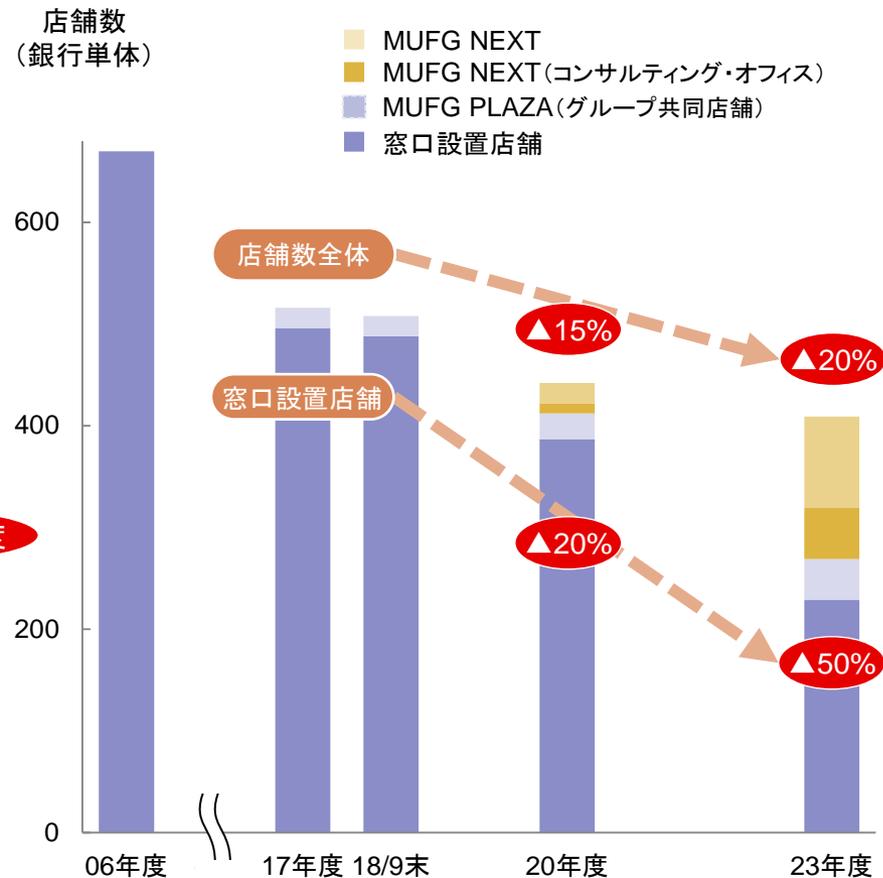
### 人員見通し

- 23年度までに業務量の30%<sup>\*1</sup>削減(9,500人分相当)。17年度対比で、6,000名程度の人員減少(自然減)を見込む
- 18年度中間期では増加するも、年度末では減少を見込む



### 店舗見通し

- 23年度までに店舗数を2割削減。「MUFG NEXT」への転換等により窓口設置店舗は5割削減
- 18年度中間期は7店舗の統合を実施



注: 2018年11月16日「2018年度中間決算説明会」資料P.50を再掲

\*1 含む事務系子会社

\*2 銀行単体の国内行員・嘱託・契約社員、派遣社員を含むが、海外ローカルスタッフは含まない人数。受入出向者を含むが、出向者は含まない

## 2. チャネル改革／業務プロセス改革 パートナーバンクとのノウハウ共有

- デジタル店舗やオンラインバンキング等、共通する取り組みの多いパートナーバンクとの定期的なカンファレンスや個別のワークショップ等を通じてノウハウ共有を進め、グローバルベースでデジタルイノベーションを推進



タイ／クルンシィ(アユタヤ銀行)



米国／MUFGユニオンバンク



MUFG連結子会社(含む予定\*1)

Danamon

インドネシア／バンクダナモン



ベトナム／ヴィエティンバンク



フィリピン／セキュリティバンク



日本／三菱UFJ銀行

その他の協働／情報共有領域

- RPA/BPR活用
- Fintech企業への投資・提携
- Database Marketing活用

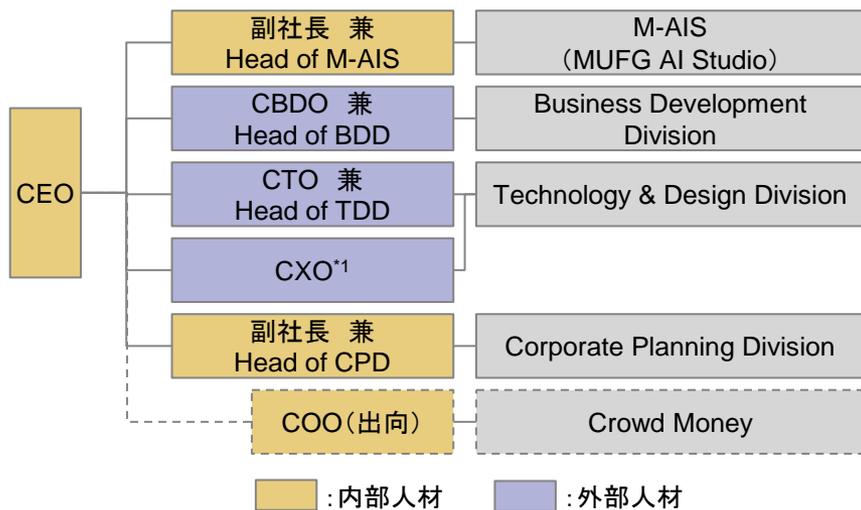


\*1 三菱UFJ銀行は、今後、関係当局等による許認可等の充足を前提にバンクダナモンの発行済株式の73.8%以上を保有する見込み

### 3.オープンイノベーション

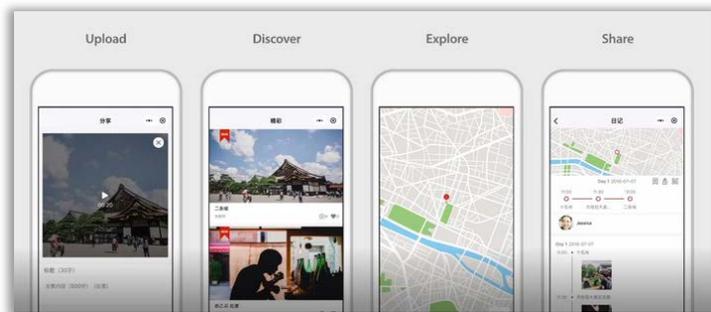
## Japan Digital Design (JDD)

#### JDDの組織体制



#### 第j站(jStation)

- 訪日中国人観光客向け動画投稿コミュニティ
- 中国SNS分野最大手Tencent(腾讯)が提供するWeChatのミニプログラムとして、18年7月20日にサービスイン



\*1 Chief Experience Officerの略

#### みんかぶ保険

- ロボアドバイザーを保険に適用した業界初のサービス
- 保険の知識が無くても、簡単な質問に答えるだけで、いつでも、どこでも、自分だけで、最適な保険イメージを可視化

Japan Digital Design    MINKABU THE INFONOID



#### メディア

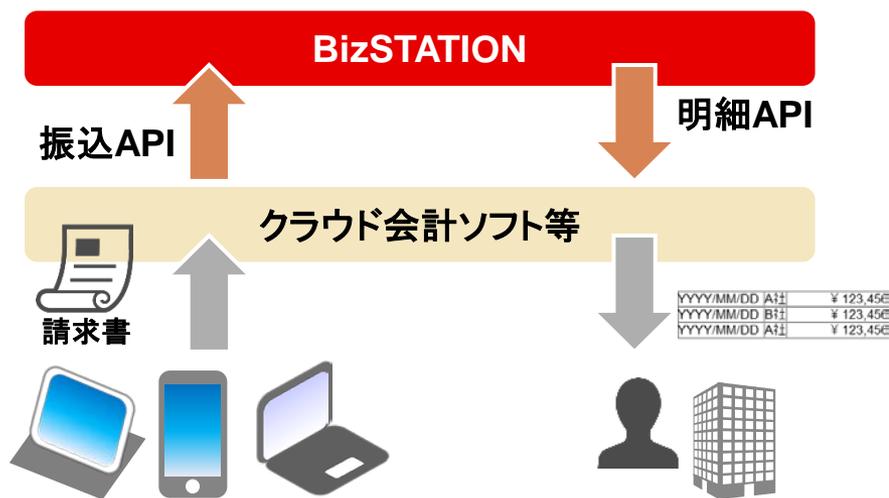
- 18年4月23日提供開始
- コンシューマー向け

#### ホワイトレーベル

- 18年12月3日提供開始
- 地域金融機関4行導入

### 3. オープンイノベーション オープンAPI

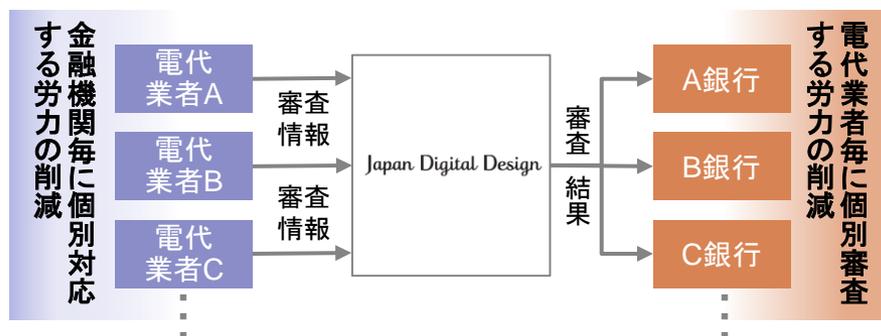
#### オープンAPIによる外部事業者との連携



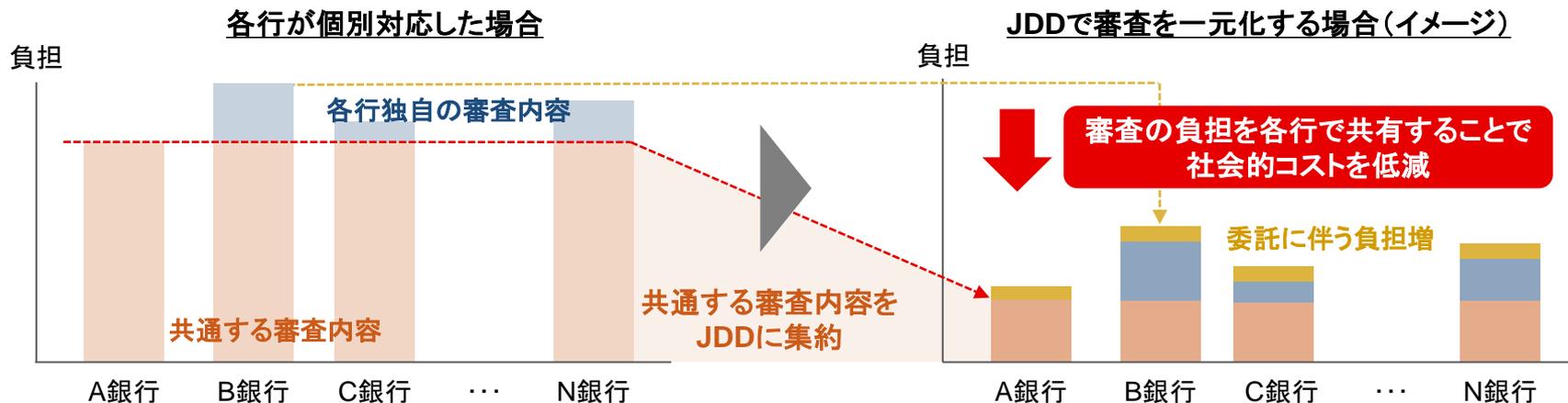
#### API審査代行サービス

- 電子決済等代行業者（電代業者）が各金融機関のAPIに接続するための審査をJapan Digital Design (JDD)が一括で代行することで、電代業者・金融機関双方のコスト低減を図る

#### JDDによる業務集約のイメージ



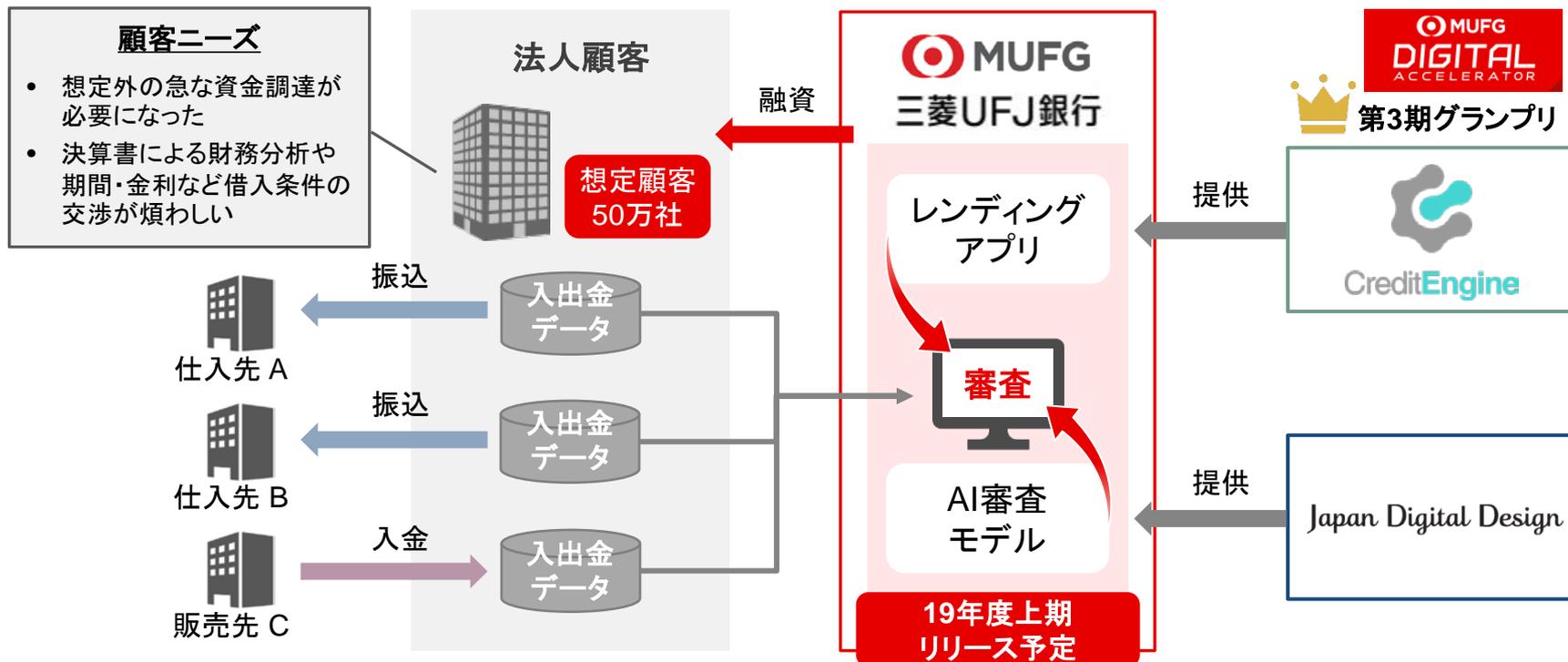
#### API審査代行による金融機関の負担削減イメージ



### 3.オープンイノベーション オンラインレンディング

- 決算書等の財務データによらず、入出金データに基づくスコアリングを実施

#### 新たなビジネスモデルへのチャレンジ

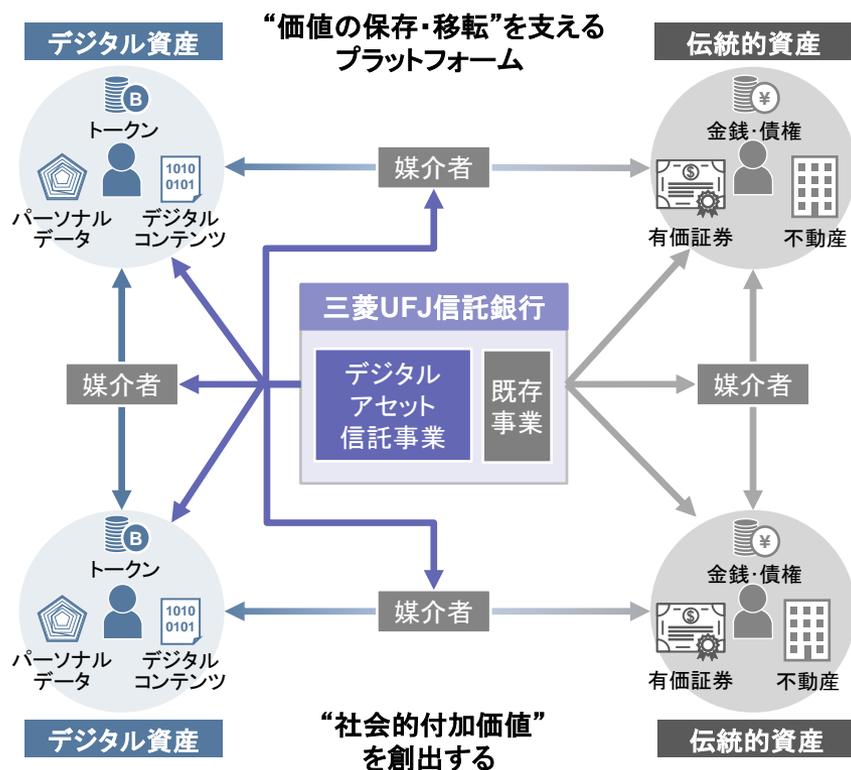


# 3.オープンイノベーション デジタルアセット信託事業

## デジタルアセット信託事業

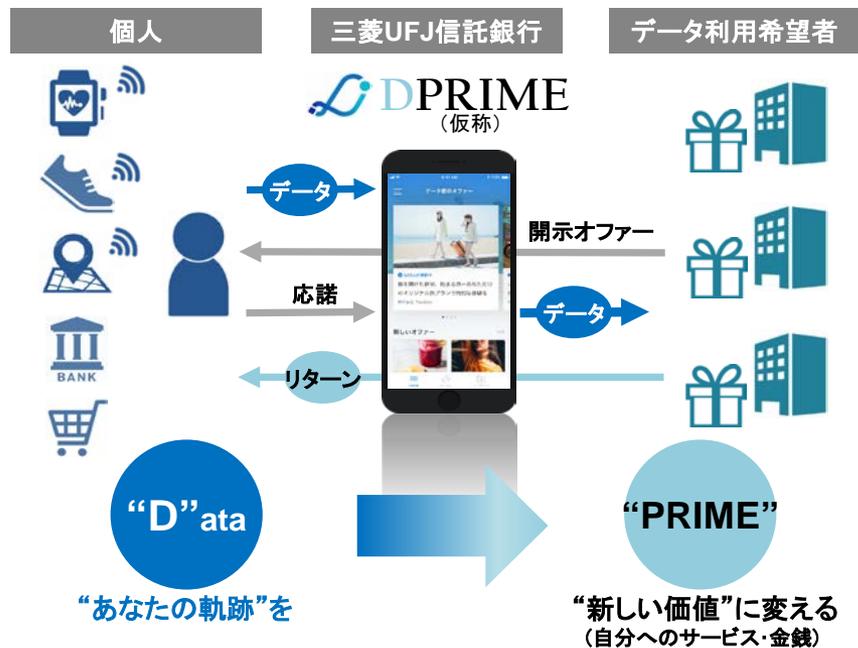
### 概要

- デジタルアセットの所有者自らが当該財産を利活用できるよう、信託機能によって「価値の保存・移転」を支え、社会的付加価値を創出



### 情報信託プラットフォーム「DPRIME (仮称)」

- 19年度のサービス提供をめざし、18年8月より実証実験、18年11月より協力企業10社・1,000名を対象にβ版アプリの配付を開始



協力企業\*1

注: 2018年11月16日「2018年度中間決算説明会」資料P.31を再掲

\*1 五十音順、敬称略(除くグループ会社)

### 3.オープンイノベーション コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)の設立

#### CVC\*1の設立の背景

FinTech関連  
スタートアップの  
資金調達大型化

国内外の金融機関や  
異業種による  
戦略投資の活発化

FinTech投資の枠組み高度化の必要性

#### MUFG傘下のCVC子会社設立

業態を超えた  
オープンイノベーション  
実現

外部人材の  
積極活用

投資専門子会社による5%超出資

#### MUIPの概要

- 銀行法に定める投資専門子会社に該当し、一定の条件を満たすスタートアップ企業に対する5%超の出資が可能
- MUFGグループ各社の出資により200億円のCVCファンドを立ち上げ、各社と出資先との協業および事業シナジーを追求

商号	株式会社三菱UFJイノベーション・パートナーズ
設立日	2019年1月4日
資本金	資本金2.5億円、資本準備金2.5億円
株主構成	MUFG 100%

#### マネーツリー株式会社への出資

- CVCファンドによる第1号出資案件として、個人資産管理サービス「Moneytree」等を提供するマネーツリー株式会社（以下、マネーツリー社）に出資

商号	マネーツリー株式会社
設立日	2012年4月23日
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人資産管理サービス「Moneytree」</li> <li>AIによる自動検出機能を搭載した経費精算サービス「Moneytree Work」</li> <li>金融インフラプラットフォーム「MT LINK」</li> </ul>
受賞歴	「Moneytree」が、Appleの選ぶ年間のベストアプリ Best of 2013、Best of 2014を連続で受賞等

#### マネーツリー社との協業実績

- 三菱UFJニコスにおいて「MT LINK」を活用した、スマホアプリ「請求額・ポイント残高かんたん確認アプリ」を提供中
- 三菱UFJ信託銀行の「代理出金機能付信託(つかえて安心)」専用アプリ開発においてUI/UXをマネーツリー社が監修

MT LINK  
by Moneytree



三菱UFJニコス「請求額・ポイント残高かんたん確認アプリ」

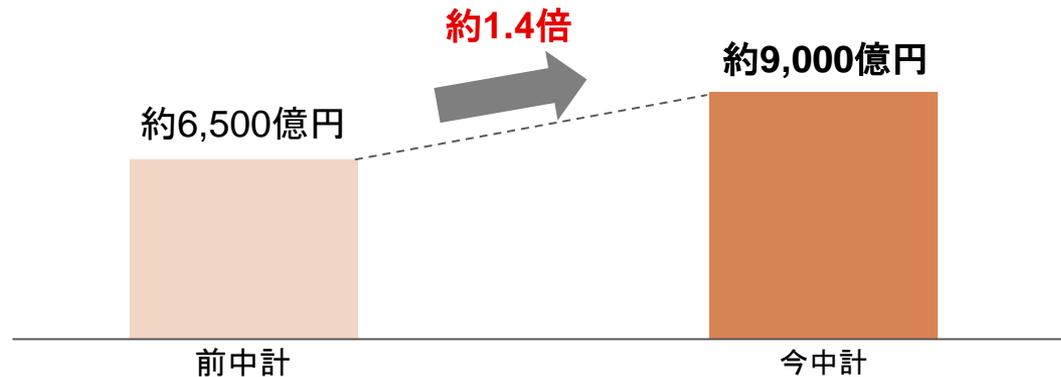
\*1 事業会社が自社の戦略目的に行うベンチャー投資

## 第3部 デジタルトランスフォーメーションを支えるIT戦略

# 1. IT投資戦略

- 今中計IT投資額は前中計比1.4倍を計画
- グループ軸戦略、各業務部門戦略実現のためのデジタル化を含む成長戦略案件へ、最大限資源配分

## 中計IT投資額\*1



## 今中計施策マップ

### 1 グループIT戦略を牽引する「ITガバナンス態勢」の構築

グループITプラットフォーム構築  
～業務戦略をIT面でサポート

システム共同化進展踏まえた態勢構築  
～開発運用態勢の高度化

### 2 成長戦略をIT面で支える「基盤強化」

開発力強化  
～「量」「質」両面で向上、デジタル対応

アーキテクチャ戦略  
～2 Way Architecture

### 3 ITコスト削減に向けた「生産性向上」

システム共同化  
～システム基盤共同化、クラウド推進

IT調達態勢高度化  
～集中購買、グループプログラム

### 4 環境変化やリスクに応じたメリハリある「リスク管理態勢の高度化」

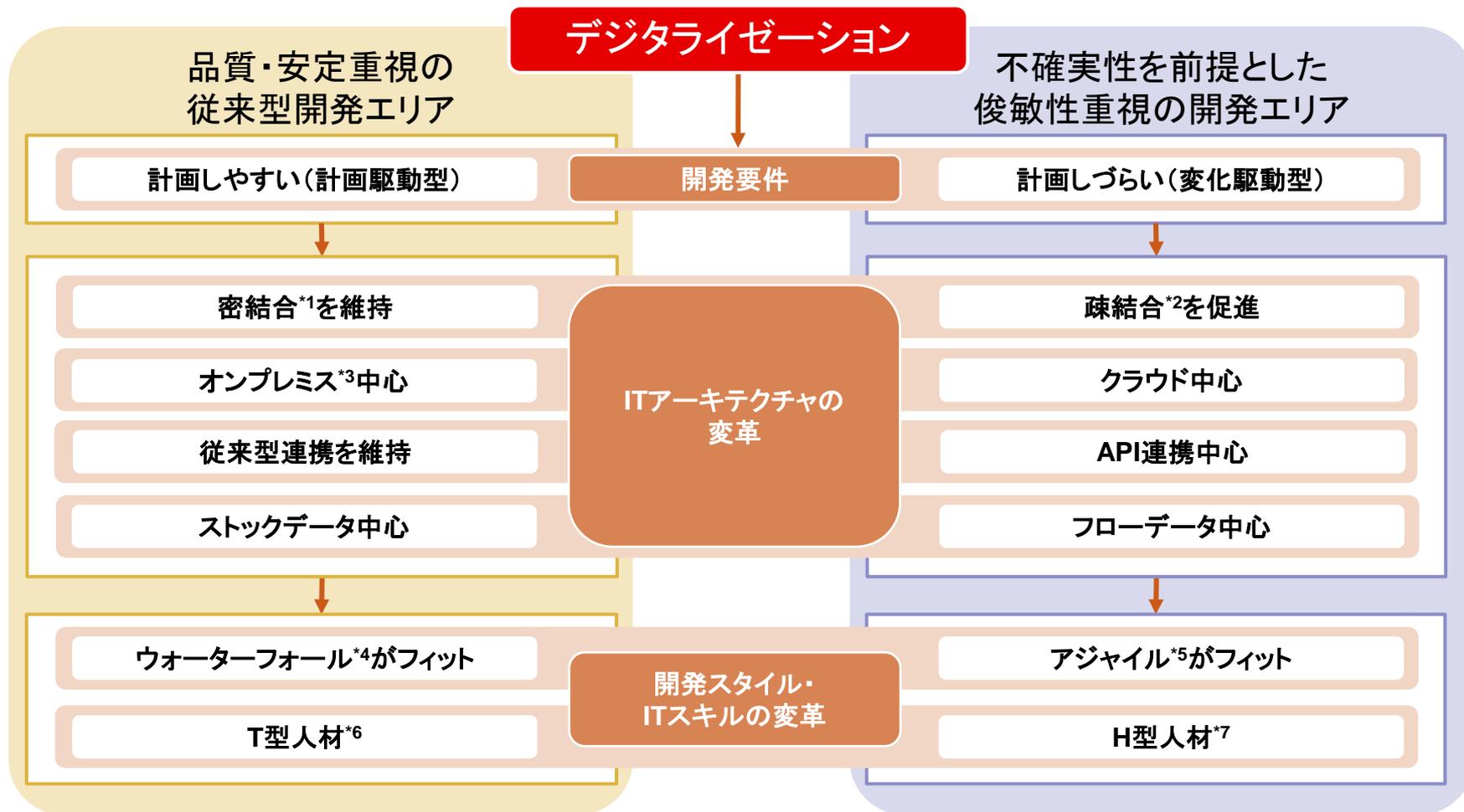
開発・運用管理  
～リスクベースでの管理高度化

脅威対策高度化  
～サイバー／ITセキュリティ統制

\*1 持株、銀行、信託、証券、ニコス、アコム の合計。中計3年間の累計

## 2.ITアーキテクチャ 2 Way Architecture

- ITアーキテクチャは、「品質・安定重視の開発」と「俊敏性重視の開発」の両方に適応する「2 Way Architecture」を基本理念としてデジタライゼーションに対応



\*1 システムの構成要素間の結びつきが強く独立性が低い状態 \*2 システムの構成要素間の結びつきや互いの関係性、関連性が弱く、各々の独立性が高い状態

\*3 on-premises。情報システムを自社設備内で完結して管理・運用すること

\*4 システム開発で用いられる開発手法の一つ。開発を幾つかの工程にわけ、一つ一つ完了させ、順番に進行する手法

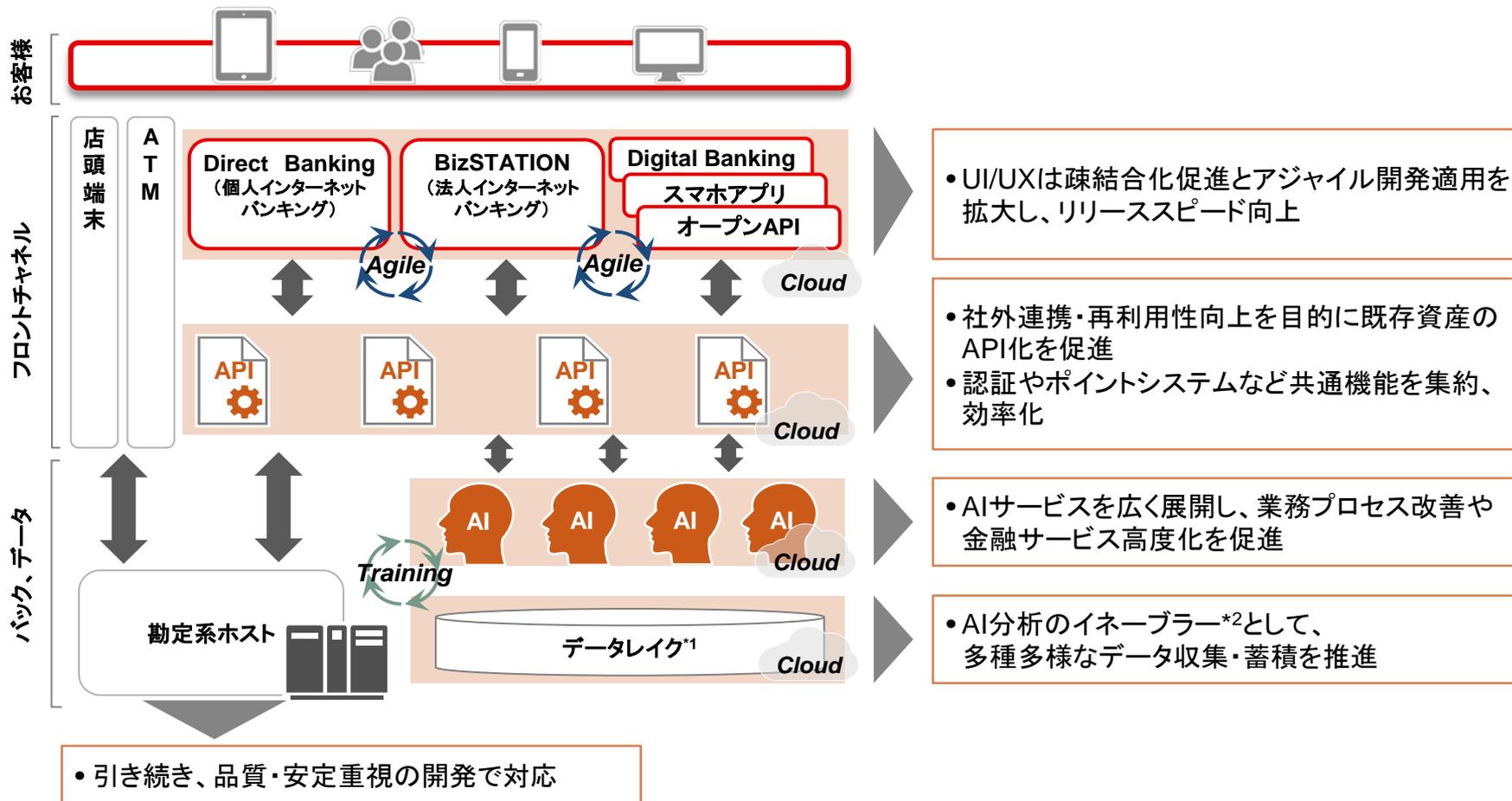
\*5 システム開発で用いられる開発手法の一つ。仕様や設計の変更があることを前提に、小さい単位での開発を繰り返し摺り合わせていく手法

\*6 得意分野に加え、周辺領域を理解した人材 \*7 強い専門性を有する分野が一つあり、さらにそれを他の人の専門性に繋げられる人材

## 2.ITアーキテクチャ アーキテクチャ戦略

- クラウドを適材適所に活用し、変化の早いデジタルにも対応可能なアーキテクチャと開発スタイルに進化
- 多種多様なデータの収集・蓄積を背景にAIサービスを広く展開、業務プロセスの改善や金融サービス高度化を促進

### 3～5年後にめざすTo-Beアーキテクチャイメージ

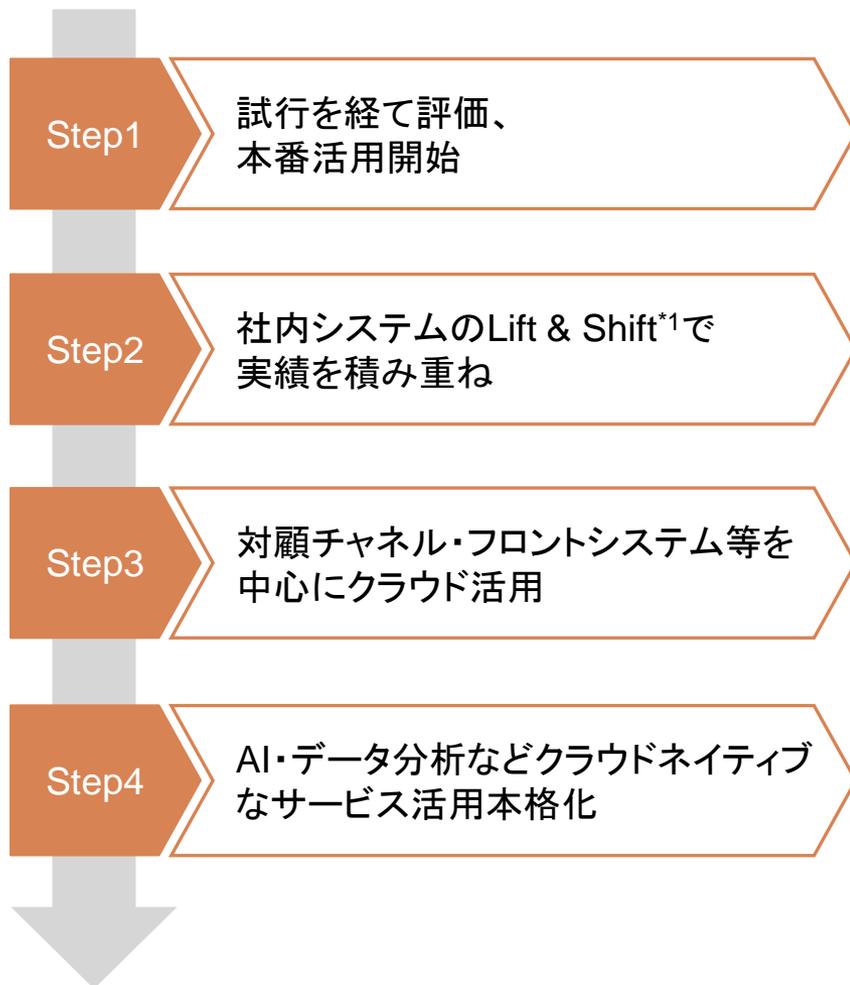


\*1 多種多様なデータを本来のフォーマットのまま保管する領域のこと \*2 Enabler。目的達成のための要素、手段、道具

### 3. クラウド活用

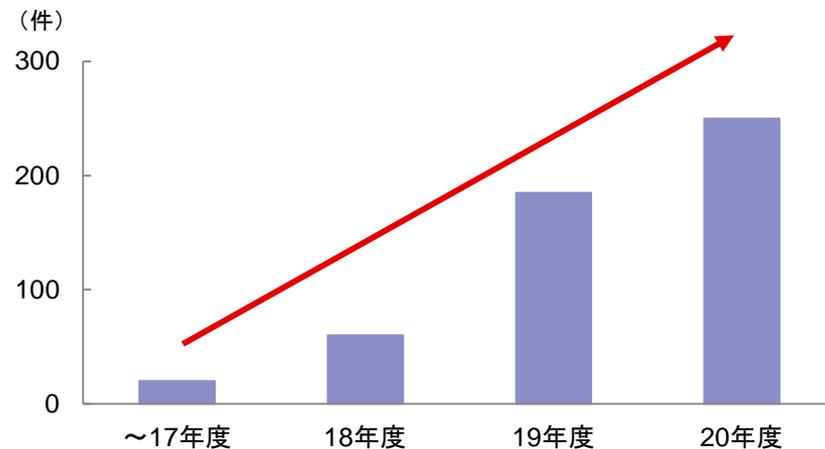
- 開発スピード／コスト削減のドライバーとしてクラウドを積極活用。セキュリティ面も留意しつつ推進

#### 本格活用に向けたステップ

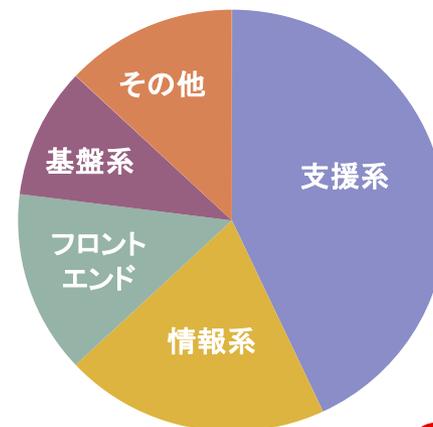


\*1 既存システムをそのままクラウドに移行すること

#### クラウド移行件数の実績・計画



#### 適用領域

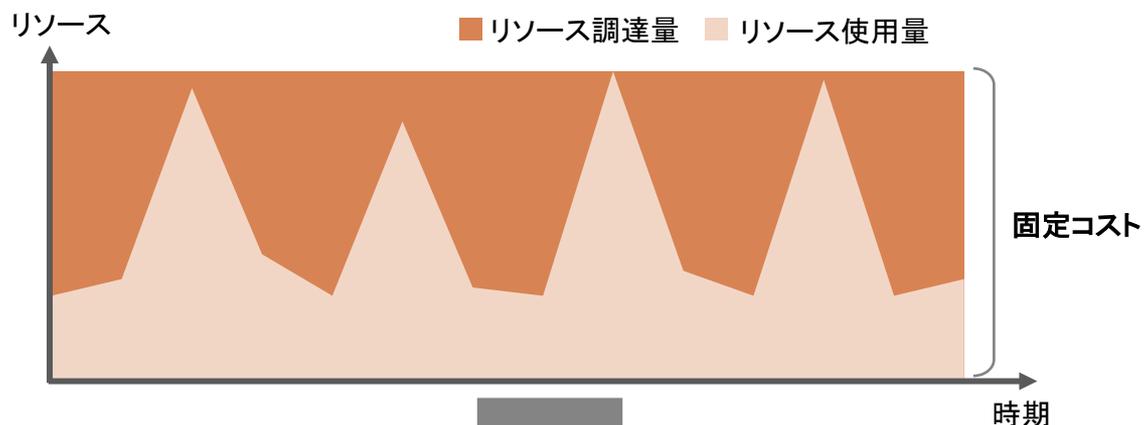


### 3. クラウド活用

## (ご参考)クラウド活用事例～市場リスク管理システム

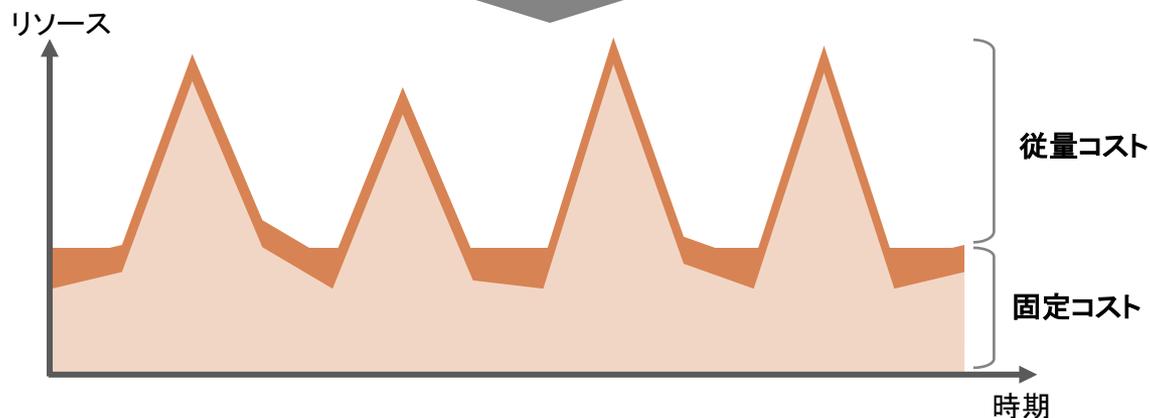
- 「市場リスク管理システム(開発中)」～高負荷の計算処理が一定期間に集中するリスク計測にクラウドを活用することで、コスト削減を実現

- 既存オンプレミス環境に、高負荷である四半期処理に必要な計算グリッドをクラウド上に追加構築
- 四半期処理のタイミングに合わせ、自動化の仕組みを用いて環境構築、処理後に環境削除する設計
- 計算サーバリソースの数千コア分をスポット調達することでコストをオンプレミス比約60～70%削減



#### 全量オンプレミス構築

リソースの最大使用量に合わせて環境を構築する必要があり、使用しない期間が無駄に



#### ハイブリッド (クラウド+オンプレミス)構築

増加分をクラウドの一時活用にて対応することにより、コスト削減を実現

➡ オンプレミス比約60～70%の  
コスト削減

## 4. 働き方改革

- お客さまに徹底的に向き合い、真の価値を提供することに集中できるよう、場所と時間に縛られない効率的な働き方に向けた環境を整備



ペーパーレス  
徹底

- 会議・業務フローのペーパーレス化  
会議資料印刷、準備時間削減

柔軟な働き方  
の促進

- テレワーク・時差勤務の更なる拡大  
月間約2.5千名の利用実績

ICT活用

- クラウドコラボレーションサービス活用  
メール容量無制限化による業務効率化
- モバイルデバイス拡充・機能高度化  
フリースペース会議等、移動時間削減

衛星  
オフィスの設置

- 研修所等スペースの有効活用  
出張・外訪時の一時利用等、時間活用

(P.12)

- \*1 一般社団法人全国銀行協会 『平成29年度版 決済統計年報』
- \*2 一般社団法人日本資金決済業協会 2018年9月13日『資金移動業の実績推移』
- \*3 一般社団法人日本資金決済業協会 2018年9月13日『前払式支払手段の発行額および発行者の推移』
- \*4 一般社団法人日本クレジット協会 2017年版『日本のクレジット統計』
- \*5 株式会社矢野経済研究所「ポイントサービス市場に関する調査(2018年)」2018年7月12日発表  
注: 特定の企業やグループが提供するサービスや商品の購入などに対して、発行されるポイントやマイレージなどを対象とし、市場規模はポイントの総発行額を指す。  
また、特定の企業やグループ内のみで利用できるポイントサービス(ハウス型ポイント)に加え、業種業態を超えた提携先の企業で利用できるポイントサービス(共通ポイント)が含まれる。
- \*6 一般社団法人日本仮想通貨交換業協会 2018年4月10日『仮想通貨取引についての現状報告』