

世界が進むチカラになる。



MUFG Investors Day 2023

2023年7月

目次

デジタルサービス事業本部	3
法人・リテール事業本部	10
コーポレートバンキング事業本部	16
グローバルコマーシャルバンキング事業本部	23
グローバルCIB事業本部	31
市場事業本部	37
受託財産事業本部	43

デジタル・サービス事業本部

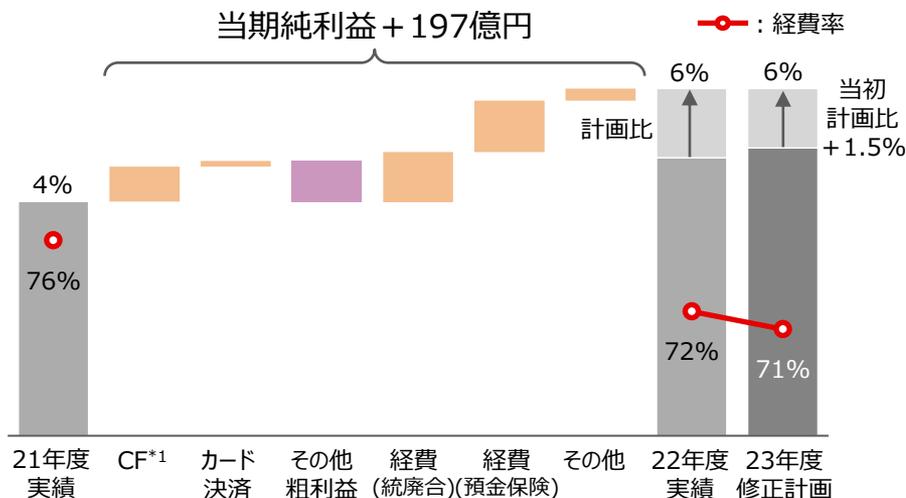
事業本部長 山本 忠司

中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	2,097	+271	2,150 (当初計画比+100)
経費率	72%	▲4ppt	71%
ROE	6%	+2ppt	6%
RWA (兆円)	9.5	▲0.1	9.8

ROEの増減要因



22年度の振り返り

成果

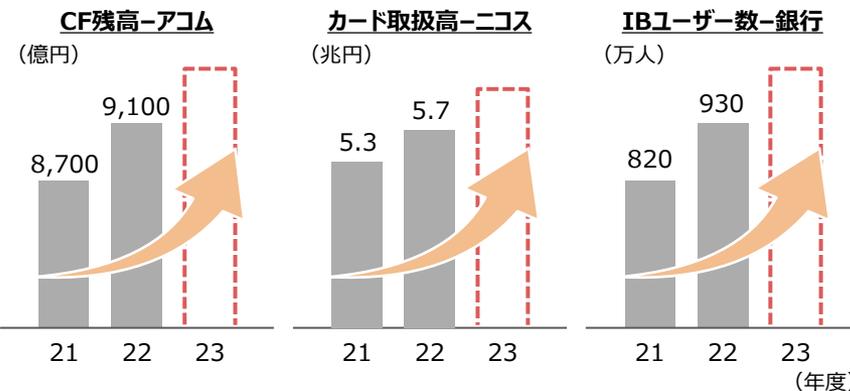
- ・ オンラインシフトが進展し、IB*²ユーザーが930万人到達
- ・ システム統合の制約はあるもカード取扱高積み上げ
- ・ CFはコロナ前を上回る水準まで新規獲得増加

課題

- ・ 基盤のさらなる拡大と、既存顧客のアクティブ化
- ・ 商品・サービス間の連携強化による、送客・マネタイズ
- ・ データ活用のさらなる推進と、事業本部単位での収益化

23年度見通し（主要計数の状況）

- ・ 景気回復やキャッシュレス市場の拡大による業量拡大見込
- ・ 足元の金利動向からも引き続き一定程度の利鞘確保を見込む



*1 コンシューマーファイナンス *2 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」

マスセグメントビジネスのめざす姿

環境認識



人口減・少子高齢化



価値観の多様化



デジタル化の進展と
リアルの価値



サービス対価としての
手数料引き下げの
流れ



信頼・信用への
認知の変化



プラットフォーム・
異業種・新興事業者
の市場参入

MUFGの強みと課題

強み

圧倒的な銀行口座基盤

多様な金融機能

信用・信頼

高品質な事務

課題

データマーケティング強化

新規口座の獲得

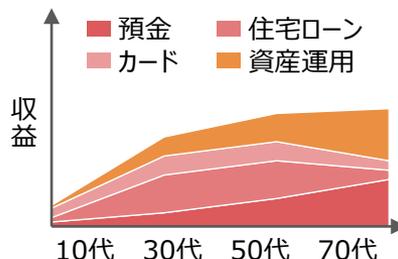
業態間での連携強化

カード競争力

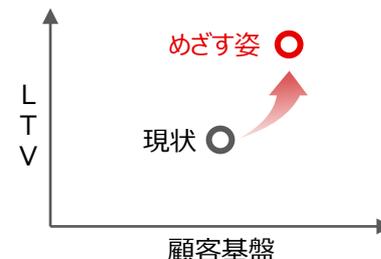
マスセグメントビジネスのめざす方向性

- マスセグメントは中長期の収益目線（LTV*1）が必要
- 「LTV × 顧客基盤」の2要素で収益を最大化

お客さまのお取引イメージ



めざす収益最大化の方向性



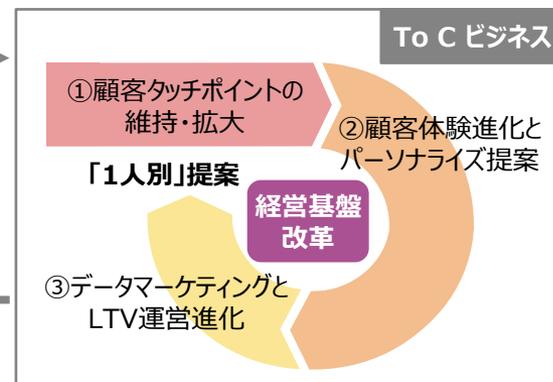
マスセグメントの主要戦略

- タッチポイント拡大と顧客体験進化で、一生つながりたいMUFGへ
- デジタル・データ経営により「LTV × 顧客基盤」を最大化

BaaS*2による
接点拡大

To B ビジネス
への挑戦

To C ビジネスで
蓄積したデータ



*1 Life Time Valueの略 *2 Banking as a Serviceの略

主要戦略① 顧客タッチポイントの維持・拡大

全体戦略

- リアル × リモート × デジタルの位置づけを再定義
- 多様なお客さまのニーズに的確にお応えするために、オンラインとオフラインのベストミックスを追求

店舗



- MUFGの「顔」、認知のきっかけ
- 店頭手続はタブレットでセルフ化

リモート



- 提案から成約まで一貫して対応
- 日常生活の隙間時間で相談できる手段

デジタル (HP・アプリ)



- 一人別提案へ向けたデータ獲得
- シームレスにMUFGサービスと連携

BaaSによる新たなチャネル拡大

銀行全般型

- MUFGの口座開設などの金融機能を提供
- 外部企業の顧客へのサービス提供機会創出

機能特化型

決済

- MUFGの安心・安全な決済基盤を提供
- 決済関連情報をマーケティングに活用

運用

- MUFGの有する運用ノウハウを提供
- 外部企業の顧客に利用を促し、口座活性化

今後の取り組み

- チャネルごとの取り組み
- 店舗ネットワークの再編により、店舗 × リモート×デジタルでの柔軟なチャネル展開が可能に

店舗



- 人流の変化を捉えた、新しい形態での出店を検討

リモート



- オンライン相談体制を拡充。駅ナカやオフィスからのオンライン相談試行開始*1

デジタル



- アプリに加え、メタバースでの新しい顧客タッチポイントを検討

多様なBaaSへの取り組み

	お客さま	外部企業	MUFG	概要
全般型	アルバイト	シフトボード	口座開設	23/7リリース <ul style="list-style-type: none"> リクルート社のシフト管理アプリに口座開設SDK*2を提供 若年層の口座獲得を推進
	消費者		QR決済	21/12リリース <ul style="list-style-type: none"> QRコード決済COIN+の機能をリクルートのサービスに組み込み
機能特化型	資産形成層		資産運用	23年度中 <ul style="list-style-type: none"> Money Canvasの資産運用機能を外部事業者に組み込み

主要戦略② 顧客体験進化とパーソナライズ提案

全体戦略

- ・ MUFGの強みである豊富な商品・サービスの連携を進める
 - ・ シームレスな顧客体験と、お客さま一人別のご提案を実現
- 金融機関随一の幅広い商品ラインナップ



■ MUFGの各商品の状況



今後の取り組み

- 商品ラインナップの拡充
- 相続手続サポートWebサービス。相続人との取引拡大をめざす
- 今後、アプリ化や他サービスとの連携を構想中

23/7リリース



そうぞくガイド

- ・ お客さまの状況にあわせた「やることリスト」
- ・ 弁護士や税理士等の「専門家検索」

ニーズを繋ぐ、ライフステージを繋ぐ、家族を繋ぐ

- シームレスな連携が実現する顧客体験
- 複数サービスを連携し、MUFGで取引をまとめたくなる顧客体験
- お客さまごとのご利用状況に応じたアドバイスや情報を提供

ホーム画面で
お得な情報がわかる

数タップで
申込完了

ライフイベントにあわせた
自分専用のアドバイス

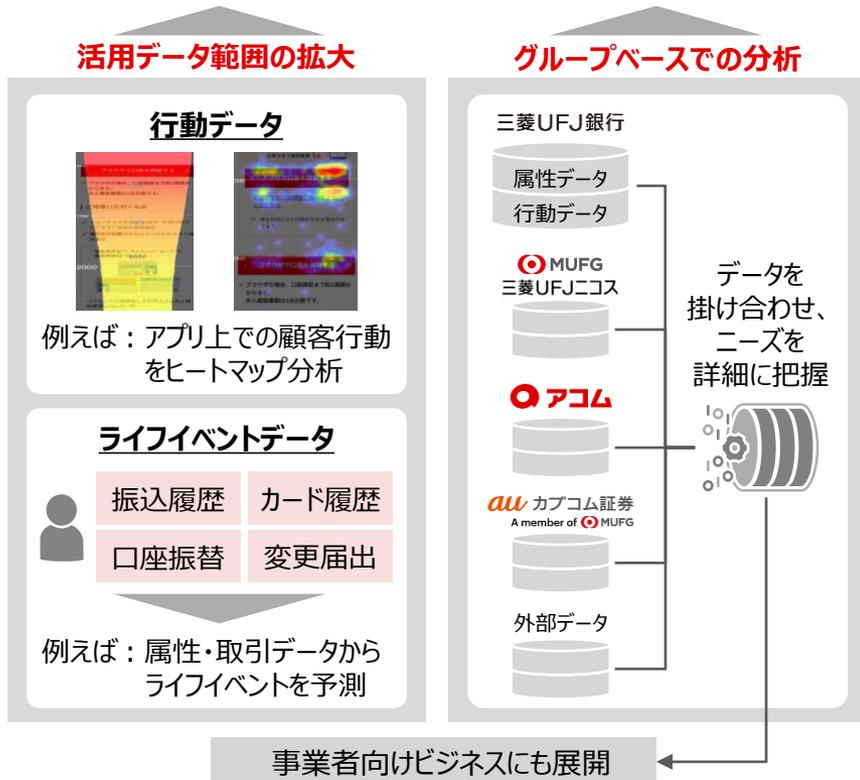


主要戦略③ データマーケティングとLTV運営進化

全体戦略

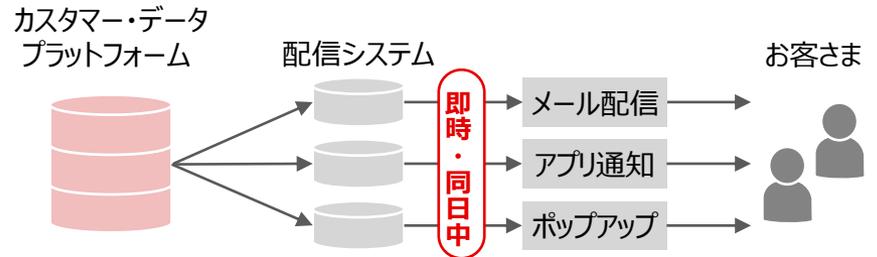
- グループベースの分析へと拡大し、取引や属性の変化を把握
- 蓄積した顧客基盤・データを活かし、事業者向けビジネスを検討
- データマーケティングのめざす姿

より詳細な顧客理解による、適時適切なパーソナライズ提案

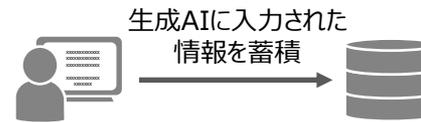


今後の取り組み

- パーソナライズ提案に向けた基盤整備
- CDP*1を構築し、タイムリーかつ肌理細かいコミュニケーションやご提案を実現し、LTV向上にも寄与



- データ獲得に向けた生成AIの活用



- 生成AIはお客さまの潜在ニーズを把握するのに有効
- 今後、お客さま接点での生成AI活用を検討

- データを用いた事業者向けビジネス

金融データを用いた広告事業

- サイバーエージェント社との協業による広告ビジネスの展開

- CyberAgent.**
 - 広告ビジネスのノウハウ
 - 高度なAI技術

- MUFG**
 - 圧倒的な顧客基盤
 - 金融データの知見



その他の検討領域

金融データの知見を他事業者にも提供

金融データ分析

マーケティング支援

*1 Customer Data Platformの略

経営基盤改革 全社DXを支える新技術活用

新技術活用（AI / ChatGPT）

- 業態横断PTを立上げ、効果的・効率的な取り組みを推進中
- 110超のユースケースを基に、精度の高いPoC^{*1}を進める

■ 初期調査のアンケート結果



■ ユースケースの収集結果と今後の優先領域



*1 Proof of Concept : 概念実証 *2 非日系企業向け融資を対象に資料の要約を検証
*3 レポート要約については、テスト検証段階の結果

新技術活用（AI・量子コンピュータ）

- 銀行からグループノーツ社へ出資、持分法適用関連会社化
- DX推進の加速と、MUFGのソリューション提供力強化を企図



Groovenauts

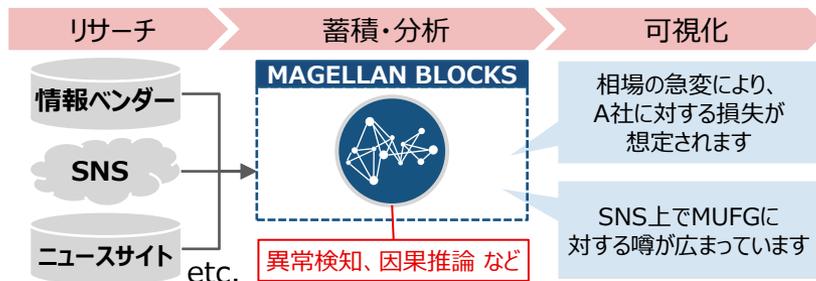
AI・量子コンピュータを活用できるクラウドプラットフォーム「MAGELLAN BLOCKS」およびコンサルティングを提供

■ 金融領域における想定ユースケース例

ATM入出金予測・訪問拠点最適選択



リスク管理高度化（予兆把握）



法人・リテール事業本部

事業本部長 宮下 裕

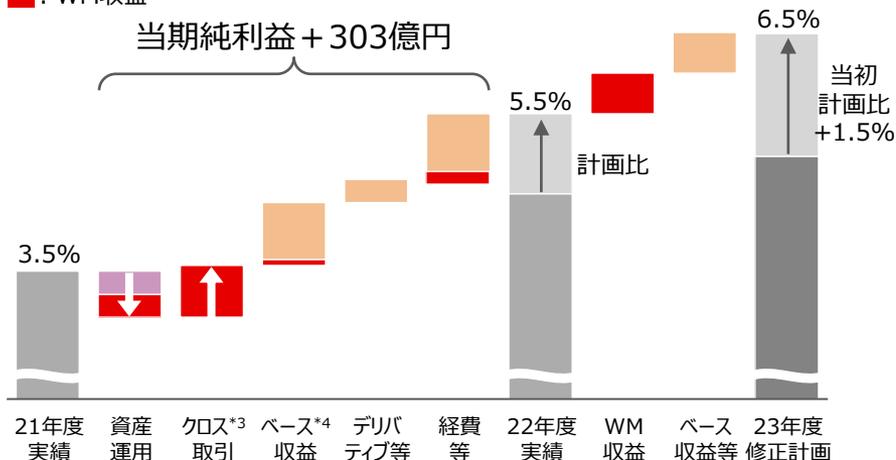
中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	1,468	+539	1,800 (当初計画比+500*2)
WM*1 営業純益	790	+130	970 (当初計画比+30*2)
経費率	76%	▲8ppt	72%
ROE	5.5%	+1.5ppt	6.5%
RWA (兆円)	16.6	+0.3	16.9

ROEの増減要因

■: WM収益



22年度の振り返り

成果

- WMPF*5活用等によるアドバイザー型ソリューション提供
- マーケット変動を捉えた金融ソリューション提供 (外為・デリバ、外貨預金収益拡大)
- 店舗統廃合等によるコスト削減の実現

課題

- 法人×WMソリューション提供の対象顧客数拡大
- 貸出利ざや改善によるベース収益のさらなる強化
- リアル×デジタルによる顧客接点の多様化、生産性向上

23年度主要戦略

収益力強化

- 1 法人×WMソリューション一体推進
- 2 ベース取引強化

事業基盤強化

- 3 顧客接点の多様化・生産性向上、人的資本強化、新たな事業機会創出

*1 ウェルスマネジメント *2 対象範囲・基準の変更等含む *3 WM収益における不動産・相続・貸出・ソリューション等 *4 預金・貸出 (除くクロス取引) ・内為・外為
*5 ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム: お客さまのプロファイリング情報を集約し、銀信証で総資産ベースの提案を実現するプラットフォーム (モルガン・スタンレーの知見を活用)

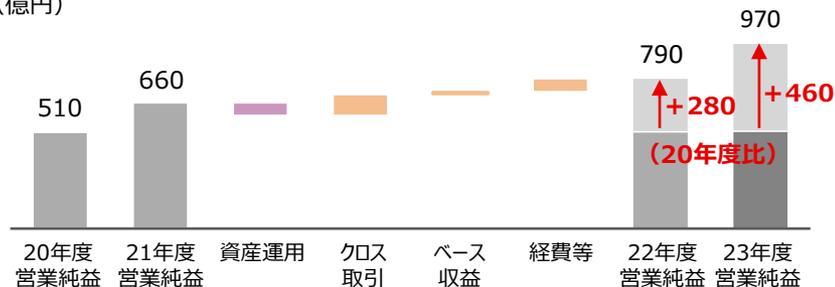
22年度の振り返り

WM収益 22年度実績

WM

- 資産運用はマーケット要因もあり苦戦も、貸出・不動産等を中心としたクロス取引や経費削減により増益

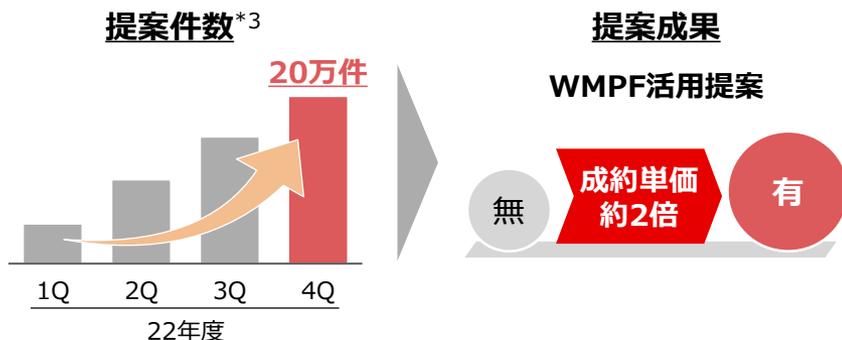
(億円)



WMデジタルプラットフォームの活用

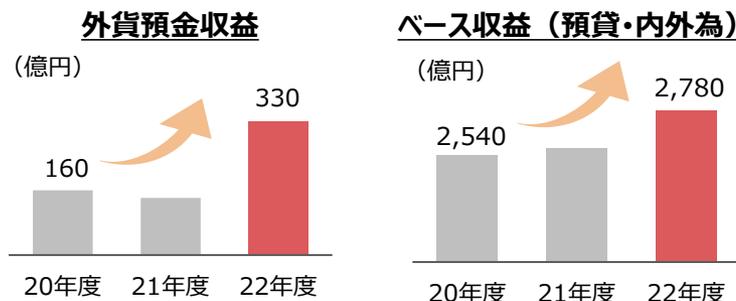
WM

- WMデジタルプラットフォームにより、銀・信・証の連携が深化
- 担当者へのレコメンド発信やゴールプランニングシステム^{*1}で、同プラットフォームを活用した提案が増加
- MUFGのソリューション提供により成約単価^{*2}は2倍



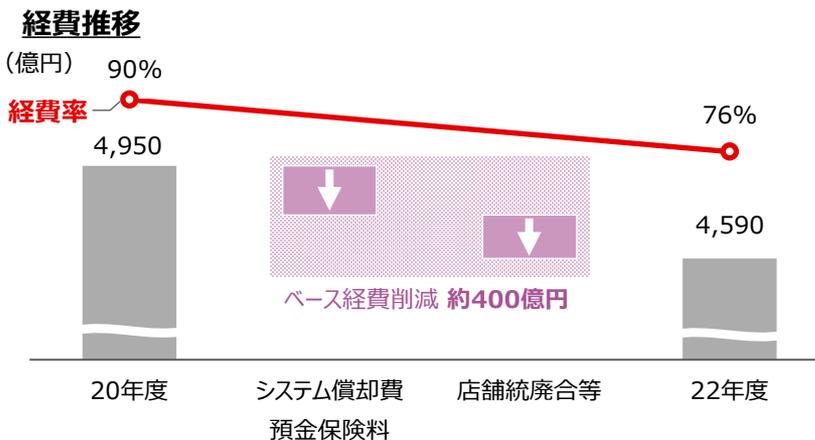
ベース取引改善

- 金融環境の変化により、外貨預金利ざやが改善
- 貸出利ざや改善や外為新規先獲得も進捗、ベース収益は改善



コスト構造改革

- 店舗統廃合等によるコスト構造改革は着実に進展



*1 お客さまの人生における将来的なゴールに向けたシミュレーションを可視化するシステム

*2 お客さま1人あたりの成約時の粗利単価（三菱UFJ銀行における内部管理ベースのみ、集計対象期間：2022年4月～11月）

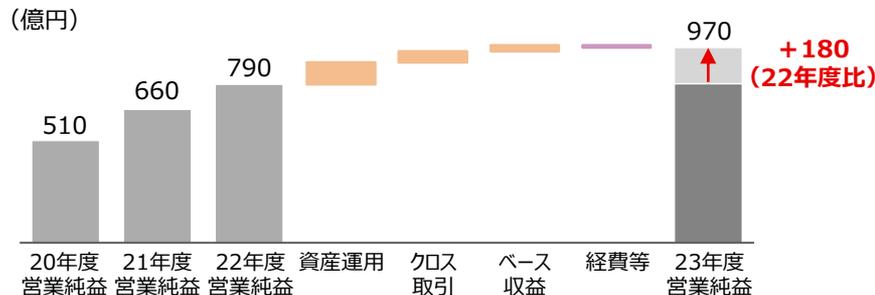
*3 銀行営業担当者における提案状況。ゴールプランニングシステムを用いた提案書の作成件数

主要戦略① 法人×WMソリューション一体推進

WM収益 23年度計画

WM

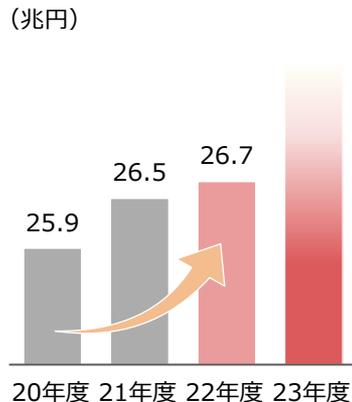
- 資産運用は戦略的な人材配置に加え、WMデジタルプラットフォームの新機能により提案の質を向上
- クロス取引は承継ビジネスを起点としたソリューション提供や、取引規模の大きい資産管理会社の不動産取引を強化



資産運用

WM

個人預かり運用資産残高



■ 23年度主要戦略

- 取引ポテンシャルの大きいファミリーオフィス部（証券）の担当者増員
- WMデジタルプラットフォーム機能改善
 - お客様の金融資産リスクの可視化
 - 金融資産に潜在するリスクの分析
 - リスク要因特定、相場急変時のストレステスト

ポートフォリオ提案の「質の向上」
- 事業承継を起点にオーナーへ還流した資金の運用強化

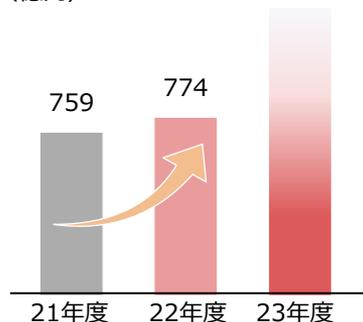
クロス取引

WM

承継ビジネス

事業承継起点の案件パイプライン*1

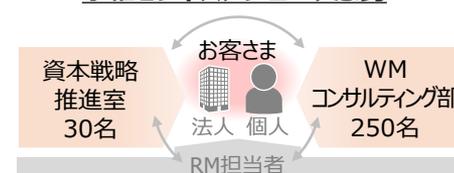
(億円)



■ 23年度主要戦略

- 承継方針が確定しているお客さまへのカバレッジ態勢強化
- 一事業・資産承継それぞれに強みを持つ専門部隊からの法人・個人両面のアプローチを強化

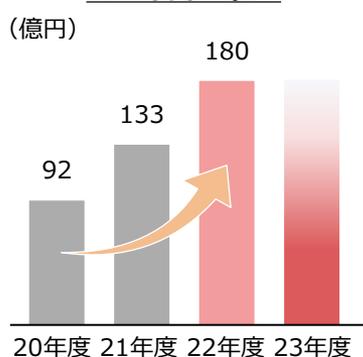
承継ビジネスアプローチ態勢



不動産

WM不動産収益

(億円)



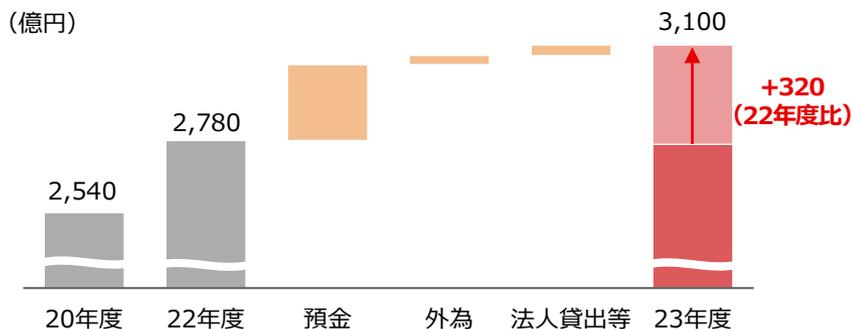
■ 23年度主要戦略

- 不動産登記データ活用システム導入
 - REAL ESTATE CHECKER 不動産チェッカー × 不動産レーダー
 - スピーディーな謄本・公図等のデータ取得
 - 不動産の登記情報をデータベース化
 - 潜在WM層の発掘
- 不動産登記データを活用し、相続が発生したお客さまの資産承継提案強化

*1 事業承継起点で創出した収益（ソリューション、M&A、不動産、相続等）のパイプライン、21年度より集計

主要戦略② ベース取引強化

ベース収益計画

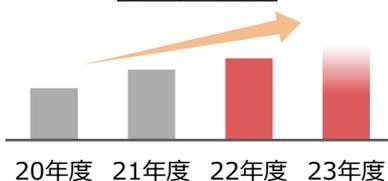


外為

- 既存取引の深堀りに加え、外為インターネットバンキングサービス（外為EB）を起点に外為収益基盤を增強

■ 外為収益概観・23年度主要戦略

外為収益推移



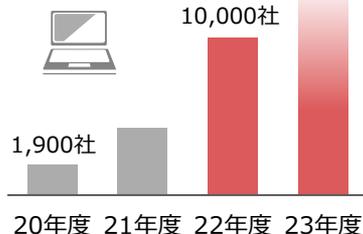
① 既存外為取引の深化

- 専門部隊との連携・アカウントプラン策定による外為ソリューション提供強化
- Tableau*1等の可視化ツールで取引状況等のモニタリング強化

② 外為EB新規契約法人の拡大

- 外為EBを起点に外為取引の裾野を拡大

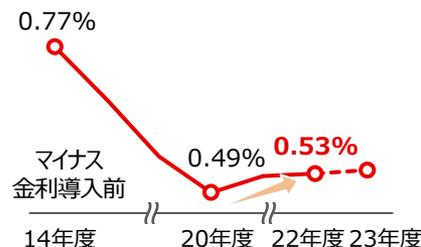
(累計)



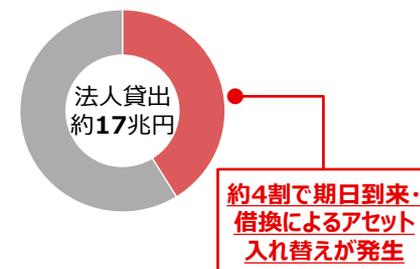
貸出

- 貸出利ざやは、改善トレンドに転換。プライシング運営強化に加え、高付加価値案件の積上げにも取り組み、さらなる利ざや改善を実現していく

法人貸出利ざや推移



貸出ポートフォリオ

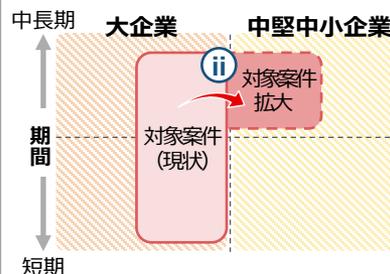


■ 23年度主要戦略

① プライシング運営強化

- メリハリのあるプライシング運営徹底
- 案件スクリーニング対象先を中堅中小企業の一部にも拡大

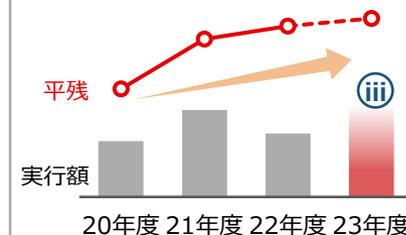
案件スクリーニング概観



② 高付加価値案件への取り組み

- ファンドカバレッジ体制強化
⇒ LBOローン残高は着実に増加
- 不動産に関する関係部の知見を集約して案件を深堀検討

LBOローン残高



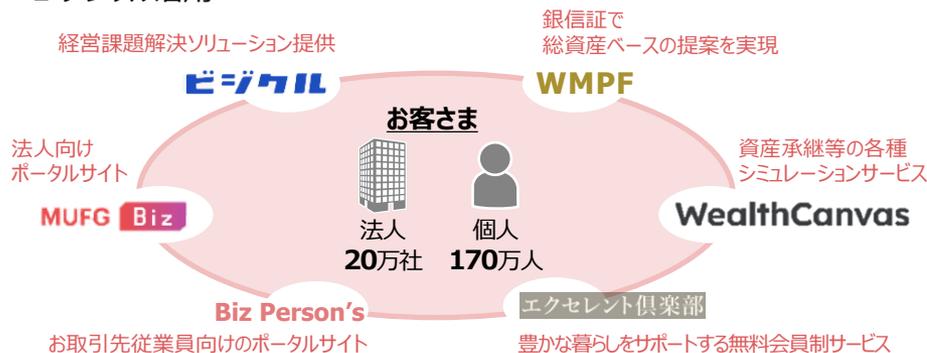
*1 Tableau : タブローソフトウェア社が提供する直感的な操作でデータ分析、ビジュアルな見える化が可能なツール

主要戦略③ 次期中計も見据えた事業基盤強化

顧客接点の多様化・生産性向上

- デジタル技術の活用で、顧客接点の多様化、生産性向上を実現

デジタル活用

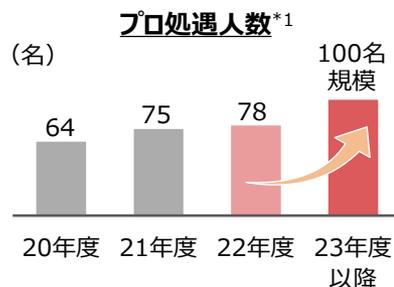


社内

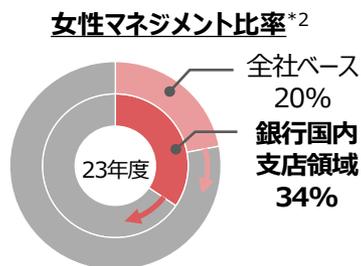
- 営業活動プラットフォーム刷新 - データ活用による生産性向上へ
- 生成AIの活用研究 - 行内業務への活用を検討

人的資本強化

専門性のさらなる向上



ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン



*1 プロ処遇：プロ認定者及びMUFG雇用の合計人数

*2 女性マネジメント比率：23年4月全社ベース（国内銀行、信託、証券）及び国内銀行支店における次課長以上の女性社員比率

新たな事業機会の創出

成長企業支援（Mars Japan）

- AIを活用した成長企業向け融資モデルで、本邦ユニコーン育成を支援
(最大200億円のファンドを今年度中に設立予定)



再生支援ビジネス

- 本年4月にDIPファイナンス等を手掛ける再生ファイナンスチームを新設、来春には投資専門子会社を通じて最大500億円の再生支援ファンドを設立予定

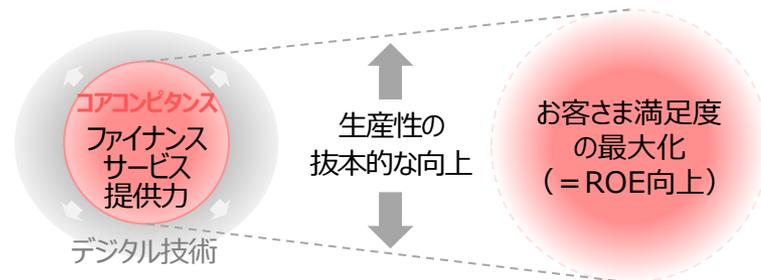
産学連携（ファミリービジネス／神戸大学経営学研究科との共同研究）

- アカデミア知見を活用したファミリービジネスの永続的な発展支援による社会課題解決への貢献

SR / IRコンサルティング

- PBR向上に課題のある企業を中心に対応を強化

次期中計策定に向けた基本方針・コンセプト



コーポレートバンキング事業本部

事業本部長 秋田 誠一郎

はじめに

お客さまと共に社会のトランジションを支え、日本産業の新陳代謝をリード

グリーントランスフォーメーション(GX)やデジタルトランスフォーメーション(DX)を始めとする大きな社会変革の潮流の中で、大企業のお客さまは事業変革の実現に向けて真剣に取り組みを進められています。

MUFGの成長は、お客さまの成長と共にあります。MUFGのポテンシャルを最大限に発揮し、お客さまのパートナーとして変革の実現に伴走していきたいと考えています。

お客さまと共に、日本産業の新陳代謝をリードすることをめざします。

2023年度計画を完遂し、次期中計での持続的成長に向けた準備を進める

JCIBでは、現行の中計期間中で毎年着実に成長を積み上げ、2022年度は中計当初の2023年度計画水準に1年前倒しで到達しました。2023年度も良質なポートフォリオの維持・拡大、オリジネーション力強化によってさらなる成長をめざします。

また、2023年度は次期中計でも初年度から着実に成長するための準備を進めていきます。事業環境に合わせて調整を加えながら、これまでの取り組みを一段と進め、次期中計においても持続的な成長の実現をめざしていきます。

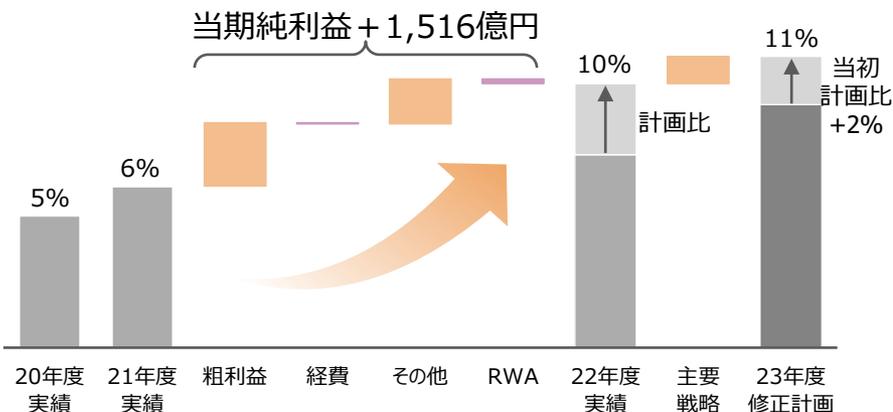
中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	4,122	+1,275	4,550 (当初計画比+1,700)
経費率	43%	▲9ppt	40%
ROE	10%	+4ppt	11%
RWA (兆円)	33.2	+0.6	33.1

ROEの増減要因

毎年着実に成長を積み上げ、中計最終計画の水準に到達



22年度の振り返り

成果

中計当初の23年度計画水準に1年前倒して到達

- 企業Gr別の採算改善進捗
- 政策保有株式削減は目標達成に目途
- お客さまと事業リスクを共にする投資ビジネス具体化

課題

23年度計画を完遂し、次期中計に繋げる

- 金利環境変化を意識したプライシングコントロール徹底
- 継続的な高採算アセットの積み上げ
- 社会課題解決に資する新たなビジネスの実装化

23年度主要戦略

ROE経営の 深化

- 1 良質なポートフォリオの維持・拡大
- 2 オリジネーション力のさらなる強化

持続的な 成長に向けた 新たな挑戦

- 3 社会課題解決型ビジネスモデルの確立

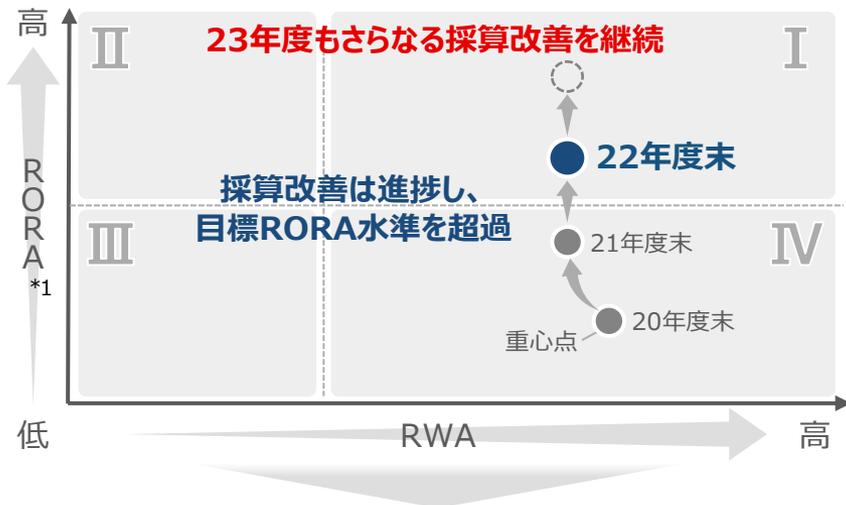
ビジネス基盤 強化

- 4 お客さまのMUFGに対する役割期待を変える

主要戦略① 良質なポートフォリオの維持・拡大

採算改善の取り組みを通じたROEの向上

■ 企業Gr別採算マトリクス



■ 粗利益とRWAに分解した22年度成果

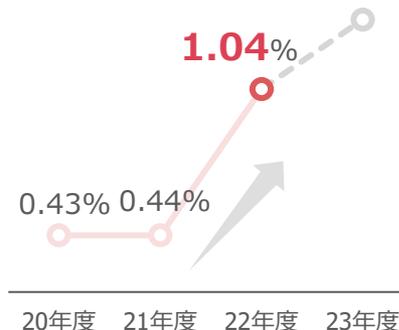


利ざや改善を加速

■ 貸出利ざや*4*5



■ 外貨預金利ざや*4*5



政策保有株式の削減

■ 残高推移(取得原価ベース)*2*6

削減目標 ▲5,000億円*3



*1 Return On Risk-Weighted Assets *2 法人・リテール事業本部含む銀行・信託の単純合算値 *3 売却による削減額

*4 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 *5 当該期間資金収益÷貸出・預金平残にて算出 *6 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)

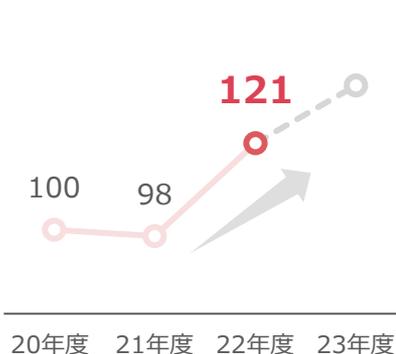
主要戦略② オリジネーション力のさらなる強化

リスクテイク力強化を梃子にビジネス機会を拡大

- 資本性ファイナンス*1残高推移 (20年度実績 = 100)
- 不動産NRL*2残高推移 (20年度実績 = 100)



- ソリューション収益推移 (20年度実績*3 = 100)

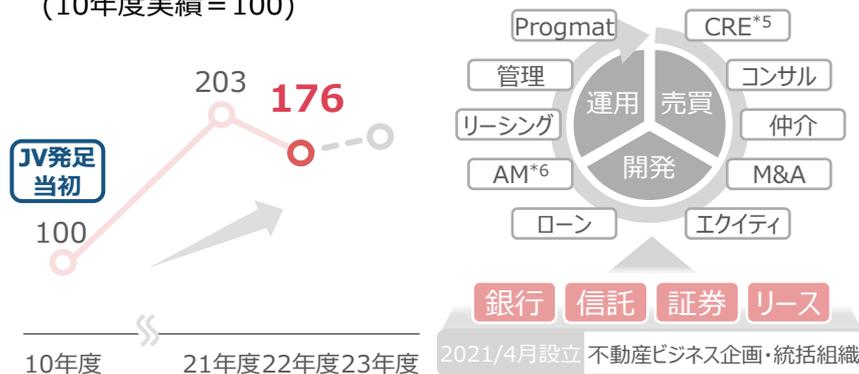


- 不動産仲介手数料推移 (20年度実績 = 100)



MUFGソリューションの一体横断活用を加速

- プライマリービジネス*4(銀証連携)
- 不動産ビジネス (10年度実績 = 100)



- グループ連携事例



継続的な資本政策の対話を通じた政策株削減

- お客さまの株主構成の再構築ニーズに対して、グループで協働して継続的な対話を実施
- 銀行保有分を含む政策株の持ち合い解消を促進



大手小売A社向け初の不動産流動化案件を成約

- お客さまの不動産流動化ニーズに対して、銀行のエクイティ支援を切り口にグループ一体でファイナンス提供
- FA*7としてサポートし、投資家の裾野・資金調達手段の拡大にも貢献

主要戦略③ 社会課題解決型ビジネスモデルの確立

カーボンニュートラル（CN）に向けた取り組み

MUFGトランジション白書

日本のCNの道すじを示し、将来の資金動員を促進

白書1.0（2022年10月）



地域毎にスタートポイントが異なる

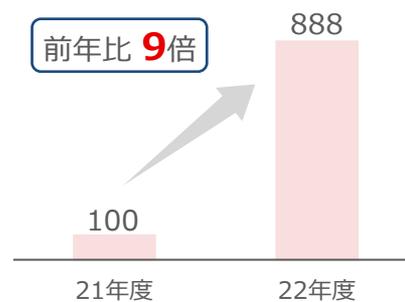
白書2.0（2023年10月予定）



日本政府・企業の取り組みを総括し、電気・熱のCNへの重要技術等を特定

投資を活用した社会課題対応

- 事業共創投資の残高推移
(21年度実績 = 100)



社会課題の重要テーマ



追加・入替を随時対応

■ カーボンニュートラル支援ビジネスの進展



戦略策定支援

東京海上日動火災保険(株)とのTCFD^{*5}開示コンサルサービス
提案件数：**85社**（内、成約11社）



ファイナンスを通じたトランジション支援

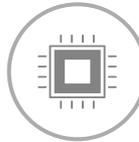
国内サステナブルファイナンス実行額 前年比約 **2倍**^{*6}
- 出光興産(株)、三菱重工業(株)へのトランジションボンド **主幹事**
(株)JERAへの永久劣後ハイブリッドローン **リードアレンジャー**



投資によるカーボンニュートラルへの伴走

(株)パワーエックスへの投資
- 自然エネルギーの普及および蓄電・送電技術の進化を後押し
三菱商事(株)他との国内最大級の脱炭素ファンド^{*7}設立
- 気候テック関連のスタートアップへの成長投資

■ 事業共創投資の主な事例



半導体

投資先：Rapidus(株)
パートナー：半導体関連企業 7社
次世代半導体の国産化



宇宙

投資先：スペースワン(株)、(株)アストロスケールホールディングス
パートナー：総合商社や電機企業 5社
宇宙産業バリューチェーン構築による産業創出



コミュニケーションインフラ

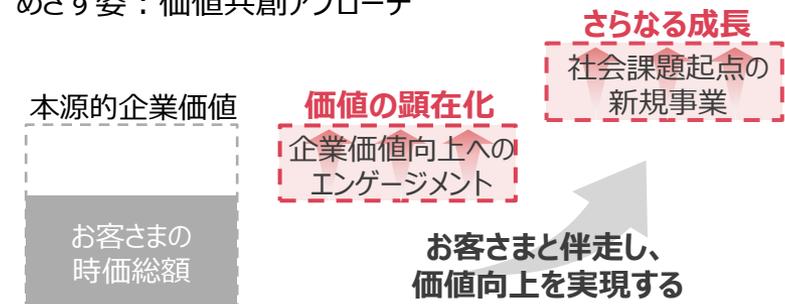
投資先：(同)JTOWER Infrastructure
パートナー：通信関連企業
通信インフラシェアリングの拡大

*1 水素・アンモニア・e-fuel・SAF等 *2 Carbon dioxide Capture Utilization and Storage *3 太陽光・洋上風力 *4 蓄電・需要誘致（半導体・データセンター）を含む
*5 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略称、気候関連財務情報開示タスクフォース *6 速報値 *7 Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.

主要戦略④ お客様のMUFGに対する役割期待を変える

一人ひとりの日常を変える

- めざす姿：価値共創アプローチ



- 日常変革に向けた取り組み



Chicago × MUFG Rising Talent Program

大企業のお客様と共に
シカゴ大学イノベーションプログラムに参画

参画企業
約**40**社



CIC Tokyo*1

MUFGセミナー累計参加者
約**1,000**名



教導エキスパートプログラム

外部人材の知見を吸収し、
提案高度化・行動変容を促す

対象者
約**250**名



従業員起点の新事業創出や業務改革

自由な発想で新事業や業務改革の
アイデアを提案する行動は日常化

累計提案者
約**200**名

次期中計での成長に向けた道すじ

めざす姿

お客様と共に社会のトランジションを支え、
日本産業の新陳代謝をリードする

ROE経営の 継続的な深化

預貸利ざや改善

政策保有株式の削減

オリジネーション力強化

社会課題解決型 ビジネスモデルの確立

ルールメイキング・
政策提言

投資を活用したナレッジ
蓄積・ネットワーク強化

未成熟な技術に対する
資金仲介機能の発揮

MUFGに対する役割期待を変え、
社会のトランジション実現に向けたお客様のパートナーへ

一人ひとりの日常を変える=価値共創アプローチの確立

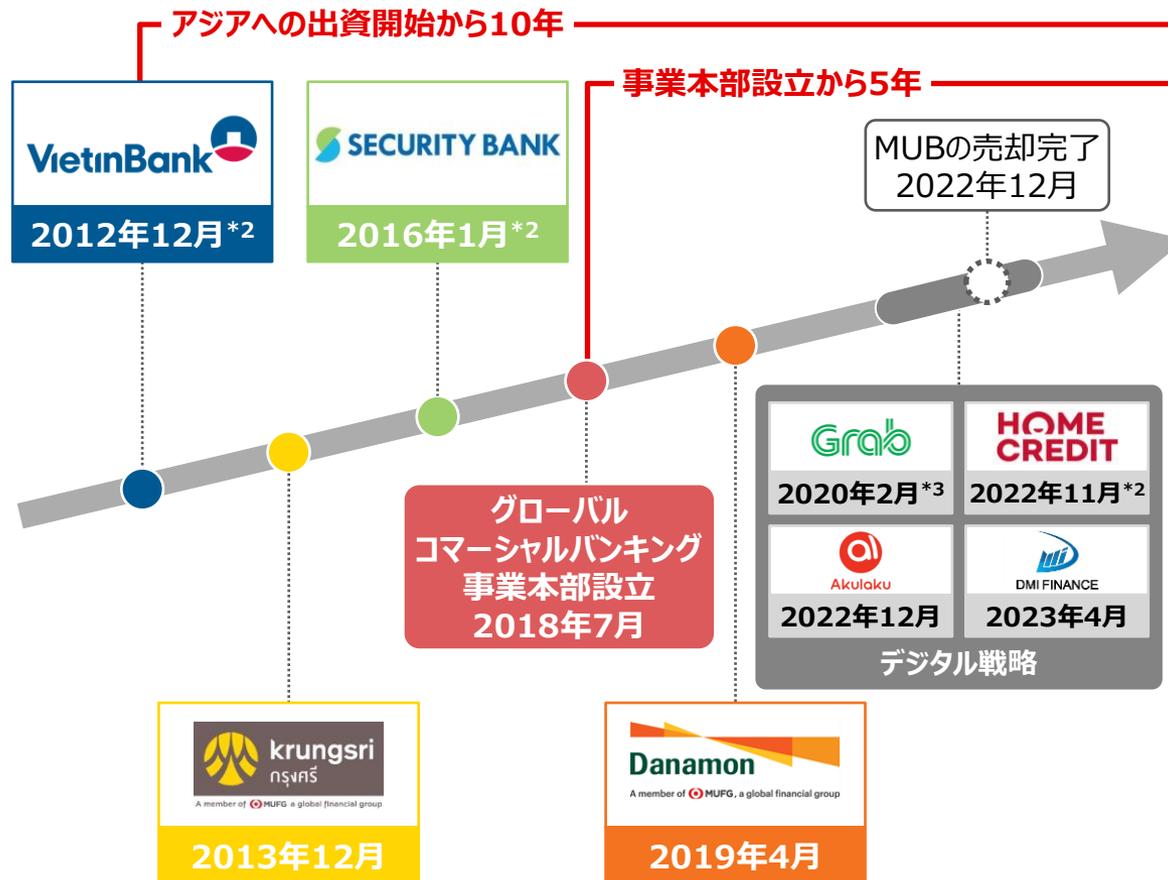
*1 世界9都市に展開する都心型の大型イノベーションセンター

グローバルコマーシャルバンキング 事業本部

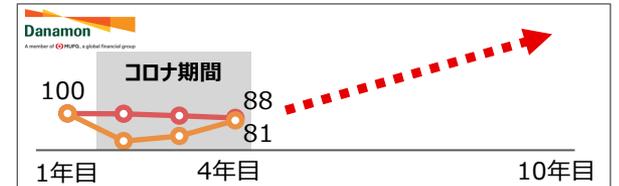
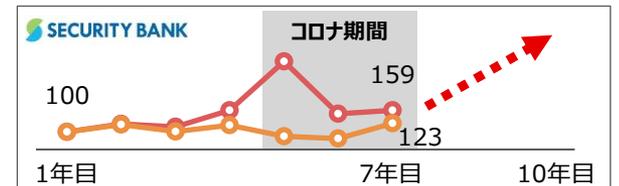
事業本部長 板垣 靖士

アジアへの出資開始から10年、事業本部設立から5年

- MUFGとPB^{*1}の協働により、総合的なソリューションが提供可能になったことで、全商流のお客さまをカバーする体制を確立
- Grabへの出資をきっかけにMUFG及びPBのデジタルプレゼンス向上が加速



各PBの出資以降の業績推移



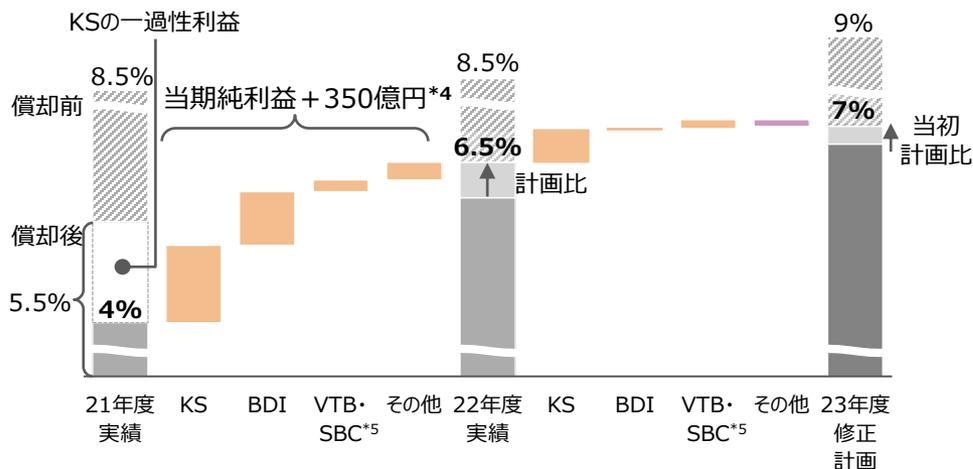
● 営業純益 ※現地通貨ベース、出資年を100とする
● 当期純利益

中期経営計画の進捗

22年度実績*1・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	1,947	+100	2,300 (当初計画比+300)
経費率	58%	▲1ppt	57%
ROE	6.5%	+1ppt	7%
RWA (兆円)	10.4	+0.8	10.9

ROEの増減要因*2*3



*1 MUAH除き、21年度はKSの一過性利益除き *2 MUAH除き *3 斜線は無形資産等償却

*4 21年度のKSの一過性利益除き *5 ヴィエティンバンク・セキュリティブバンク

22年度の振り返り

成果

- ・ クルンシイのインオーガニック戦略進展
- ・ ダナモン銀行のオートビジネス強化

課題

- ・ デジタル関連投資の進展
～ さらなる投資と出資先との早期シナジー創出
- ・ ダナモン銀行のリテール強化
- ・ サステナブルファイナンスのさらなる件数積み上げ

23年度主要戦略

- ① ダナモン銀行の事業基盤強化と新たな収益源創出
- ② デジタル金融へのさらなる投資
- ③ サステナブルファイナンスの推進強化

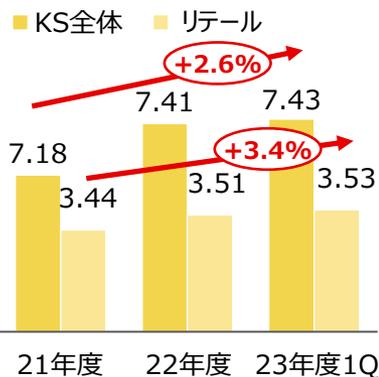
クルンシィ (アユタヤ銀行)

直近実績*1

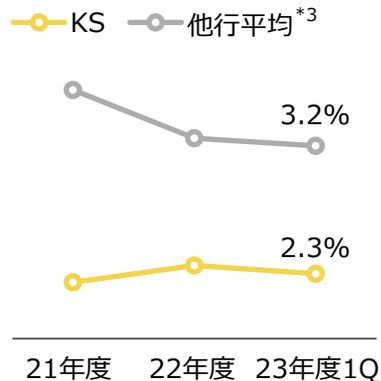
(億円) (1THB=3.8円)	22年度	前年度比*2	23年度 1Q	前年 同期比
粗利益	4,423	+161	1,141	+69
経費	1,939	+97	506	+48
営業純益	2,484	+63	635	+21
与信費用	1,012	▲189	220	▲38
当期純利益	1,167	+193	329	+47
貸出未残 (兆円)	7.4	+0.2	7.4	+0.1

貸出は回復基調、低NPL比率維持

貸出残高 (兆円)



NPL比率



*1 現地開示基準 (タイ会計基準) *2 21年度の関連会社株式売却を除く

*3 Bangkok Bank, Siam Commercial Bank, Krungthai Bank, Kasikorn Bankの平均

*4 Point of Sale ローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *5 買収後名称をKrungsri Capital Securitiesに変更

インオーガニック戦略

- M&A通じ国内+周辺国の事業を強化、今後はPMIにも注力



2023年 買収総額約870億円

タイ 2023 | 証券

Capital Nomura Securities*5

- オンラインでの投信販売に強み

フィリピン・インドネシア現法

HOME CREDIT

- POSローン*4 両国シェア1位
- アプリ・審査モデル等のデジタル面に強み

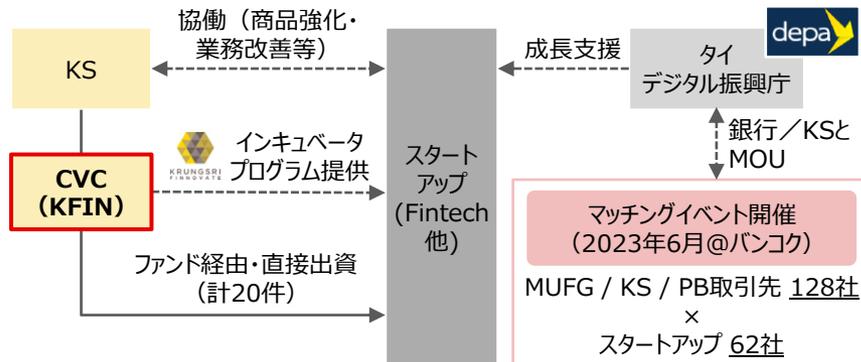
ベトナム 2023 | ノンバンク

SHB Finance Company Ltd

- ベトナムの高い経済成長の取込

デジタル面強化・スタートアップ協働

- 子会社CVCを起点としたスタートアップへの出資・協働



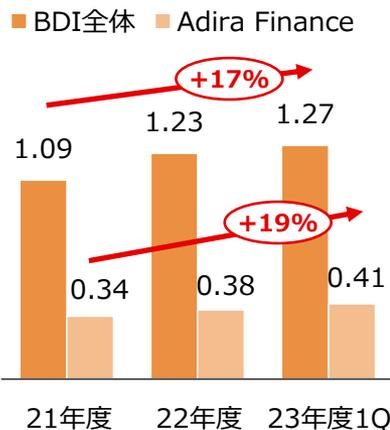
ダナモン銀行

直近実績*1

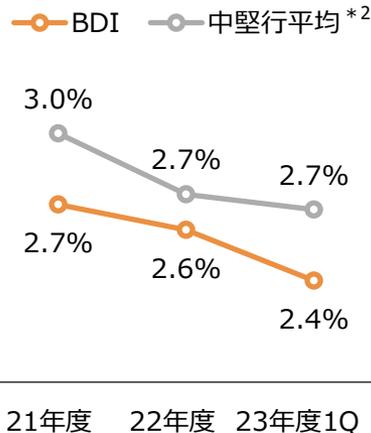
(億円) (1IDR=0.0085円)	22年度	前年度比	23年度 1Q	前年 同期比
粗利益	1,439	+7	373	+22
経費	783	+53	205	+18
営業純益	656	▲45	168	+3
与信費用	280	▲203	75	+8
当期純利益	280	+147	69	▲3
貸出未残 (兆円)	1.2	+0.1	1.2	+0.1

貸出は続伸、NPLは減少基調

貸出残高 (兆円)



NPL推移



*1 現地開示基準 (インドネシア会計基準)

*2 BTN、CIMB Niaga、Maybank、OCBC、BTPNの平均

リテール事業強化

店舗/IT/ブランドへの投資

- 将来的な顧客基盤拡大をめざし、リテール部門への投資拡大



▲例：店舗リブランディング

オートビジネス強化

- BDI⇔Adira間での顧客連携
- M&A通じた新たな収益源の獲得
- トラック・重機等、法人ビジネス強化
- イベント協賛による認知度向上



▲IIMS (インドネシアオートモーターショー)

新たな収益源の創出及び事業基盤の拡大

Home Credit Indonesia (HCI) との協働強化



- BDI / Adira商品のクロスセル
- 資金サポート
- デジタル知見共有

M&A戦略



Mandala Multifinance買収/
Adiraとの協働通じたオート強化
(2024年初 完了予定)



インドネシアリテールアセット買収
(2023年末 完了予定)

ヴェティンバンク・セキュリティバンク

ヴェティンバンク

- 国内ポジショニング
 - 総資産ベース国内3位の上場国営銀行
- 直近実績
 - 22年度は金利・非金利伸長で当期純利益は過去最高益
 - リテールなど利ざやの高いアセット積み上げでさらなる成長に期待

(億円) (1VND=0.0056円)	22年度	前年度比	23年度 1Q	前年 同期比
粗利益	3,617	+640	953	+165
経費	1,081	+201	242	+28
営業純益	2,535	+653	711	+137
与信費用	1,353	+351	377	+129
当期純利益	950	+244	271	+7
貸出未残 (兆円)	7.0	+0.8	7.3	+0.6

成長支援、協働強化

成長支援

- DX、GX、リスク管理領域におけるノウハウ共有
- MUFG出資先との連携強化

協働強化

- 各種会議体やイベントを通じた協働推進
- トップレベルでの持続的関係強化、等

セキュリティバンク

- 国内ポジショニング
 - 総資産ベース国内10位の非財閥系商業銀行
- 直近実績
 - 22年度はコロナ影響剥落で当期純利益は過去最高益
 - 貸出強化によるトップライン伸長でさらなる成長に期待

(億円) (1PHP=2.4円)	22年度	前年度比	23年度 1Q	前年 同期比
粗利益	951	+68	235	+13
経費	555	+44	147	+16
営業純益	396	+23	88	▲3
与信費用	63	▲64	15	+13
当期純利益	253	+87	57	▲9
貸出未残 (兆円)	1.2	+0.1	1.2	+0.1

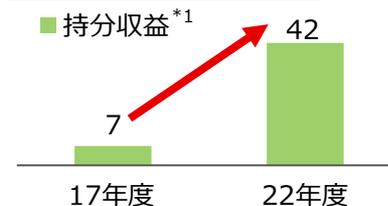
ボトムライン（のれん等償却後）への収益貢献

- 出資以降着実に成長、収益貢献も高まっている

ヴェティンバンク (億円)



セキュリティバンク (億円)



*1 当期純利益の持分相当分へののれん等償却を実施したものの（各社決算計数とは異なる）

デジタル金融への投資

ーデジタル金融事業者への出資を通じたアジアの成長取り込みとパートナーバンクとの協働機会を捕捉

直近実績

Home Credit子会社買収（2023年予定） 約870億円

HOME CREDIT

(インドネシア現法、
フィリピン現法)

- スマートフォン・家電等のPOSローン*1等を始めとするデジタルレンディングを提供
- インドネシア・フィリピンでのPOSローン*1シェアNo.1

Akulakuへの出資（2022年12月） 約260億円



Akulaku

- 主にインドネシアでEコマースやデジタルレンディング（BNPL*2・無担保ローン等）を提供

Garudaファンド設立（2023年1月） 約130億円*3



- 銀行、MUIP*4、BDIが共同設立した投資ファンド
- BDIとインドネシアのスタートアップとの事業シナジー創出が目的

DMI Financeへの出資（2023年4月） 約317億円



- インドでサムソンやグーグルなどパートナー企業を通じデジタルレンディング（POSローン*1・無担保ローン）を提供

インドネシアにおけるデジタル進出状況

- アジアにおけるデジタル金融の成長を面で取り込むと同時にパートナーバンクとのさらなる協働機会も捕捉
- デジタルを通じ、従来の商業銀行モデルでリーチできなかったアンダーバンク*6・アンバンク*7への拡大と顧客接点を確保

	伝統的 商業銀行モデル	オンライン エコシステム		オフライン エコシステム	
	銀行/ ノンバンク	配車/ フード	EC	小売等	モール
アッパーマス (バンク層*5)	BDI				Home Credit
ミドルマス (含アンダー バンク層*6)	Adira (Auto)	Grab		Akulaku	
アンバンク層*7					

*1 Point of Sale ローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン

*2 Buy Now, Pay Laterの略。後払い決済サービス *3 出資約束金1億米ドルの2023年1月末為替レートによる円貨換算額 *4 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

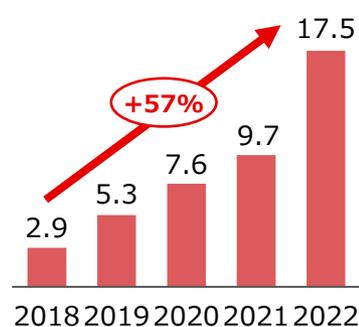
*5 金融サービスのニーズに十分な対応を受けている顧客層 *6 金融サービスが行き届いていない、またはニーズが満たされていない顧客層 *7 銀行口座を持たない顧客層

サステナブルファイナンス・協働の推進

サステナブルファイナンス（SF）推進

- PB所在国のSF推移、KS・BDIのSF目標

PB所在国のSF実行額（十億米ドル）



(出所) Bloomberg NEF

- PB所在国におけるSFニーズは高い
- PBの掲げるSF残高目標達成に向けた支援を加速

KS・BDIのSF目標		
PB	22年度実績	目標
KS*1	約5,900億円	最大約8,000億円 (30年度)
BDI	SF比率*2 21%	同比率 25% (27年度)

- KS・BDIの主なSF案件

一定の成果も収益化は道半ば、MUFG協働・知見移転の強化により推進を加速

KS



タイ
輸出入銀行

発行総額*3 約190億円

- タイ輸出入銀行によるグリーンボンド支援
- KSの知見活かしグリーンストラクチャリングアドバイザー*4 / 共同主幹事就任

BDI



地場大手
セメント会社

支援総額*3 約200億円

- 代替燃料*5を活用したCO2削減をKPIとしたサステナビリティ・リンク・ローン
- MUFG協働によるSF案件

各パートナーバンク（PB）との協働案件紹介

PBの顧客基盤起点のM&A案件

フィリピン

日系大手
電力会社 × SECURITY BANK

- 投資銀行子会社を通じ、地場M&A情報やFAサービスを提供
- 再エネ投資ニーズに対し、現地株式売却案件を紹介

タイ

タイ大手
エネルギー会社 × krungsri

フィリピン
電力会社 × SECURITY BANK

- PB間の顧客基盤を通じ投資案件を組成
- ベトナム太陽光発電事業の株式売却ではKSがセルサイドFAに就任

地場資金決済サービスの導入

ベトナム

日系大手
小売業者 × VietinBank

- POS端末提供・集配金サービス・Eコマース・QR等、幅広い商品を保有
- 売上金回収の効率化等、利便性の高いサービスを提供

親会社保証に依拠しないファイナンス

インドネシア

日系大手
ディベロッパー × Danamon

- 不動産担保評価能力を活用、親会社保証無しの資金支援が可能
- 現地優良商業モールの取得時、借入を全面支援

*1 1THB=3.8円 *2 貸出残高に占めるSFの割合 *3 複数行で支援

*4 フレームワークの策定や外部評価取得に係る助言等を通じてグリーンボンドの発行支援を担う

*5 化石燃料（石炭）の代替燃料として廃棄物固形燃料（RDF）を利用

グローバルCIB事業本部

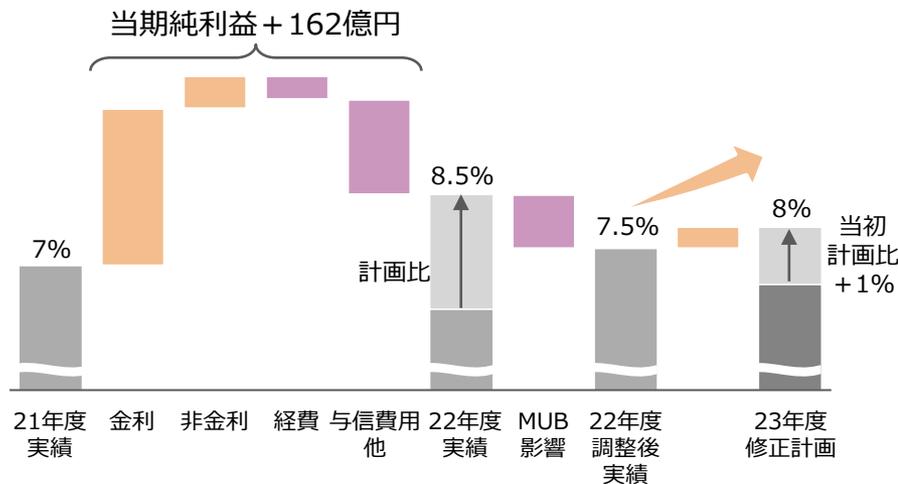
事業本部長 中濱 文貴

中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	22年度*1 調整後実績	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	2,694	+776	2,374	2,500 (当初計画比 +700)
経費率	51%	▲7ppt	52%	51%
ROE	8.5%	+1.5ppt	7.5%	8%
RWA (兆円)	22.8	▲0.0	23.0	25.0

ROEの増減要因



*1 MUFGユニオンバンク (MUB) 売却による一過性要因調整後 *2 プロジェクトファイナンス

22年度の振り返り

成果

- ・ バランスシート収益性の改善
- ・ 機関投資家向けファイナンスの伸長
- ・ 米国PF*2におけるローン引受・販売手数料の伸長
- ・ 預金やFX/デリバティブ等のフロービジネスの取り込み

課題

- ・ 非金利手数料ビジネスのさらなる強化
- ・ より収益性の高いポートフォリオへのリバランス

23年度主要戦略

運営方針

Simplicity

Empowerment

Client Delivery

深化

- ① 事業ポートフォリオの収益性改善
- ② GCIB & Global Markets
- ③ 米州戦略 – ミドルマーケット領域の深堀り

探索

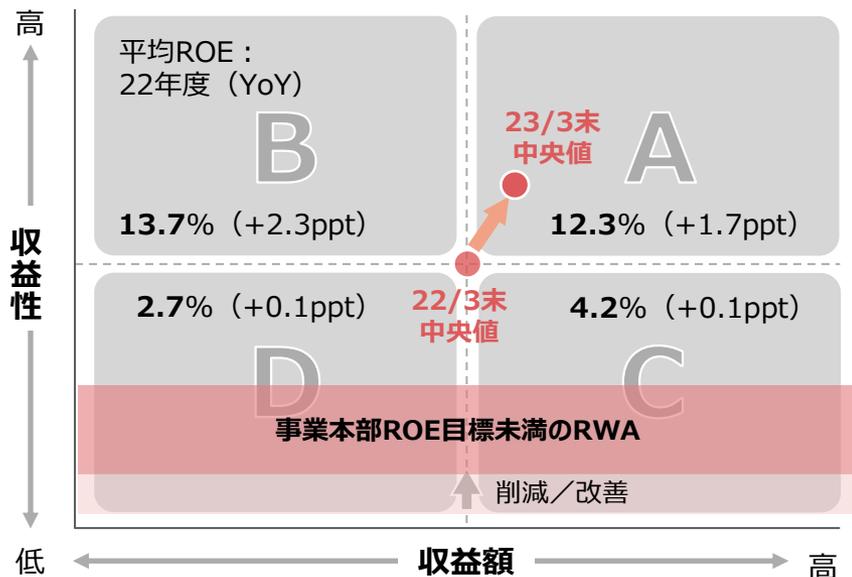
- ④ 将来に向けた新規ビジネスへの投資

主要戦略① 事業ポートフォリオの収益性改善

バランスシートの収益性改善 (BSO*1)

- 既存ポートフォリオの入れ替えにより収益性は着実に改善
- ディールスクリーニングの採算目線を継続的に引き上げ、入口管理を強化するとともに、採算改善モニタリングを徹底

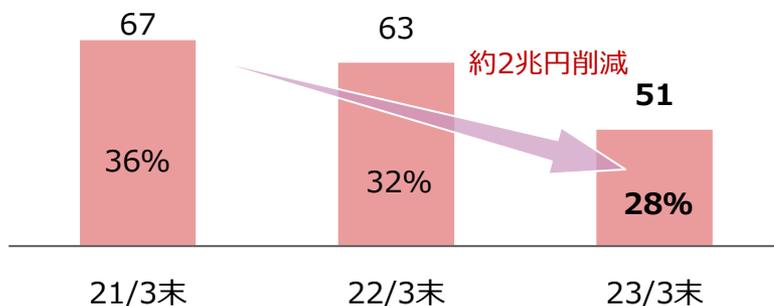
四象限分析によるポートフォリオ管理*2



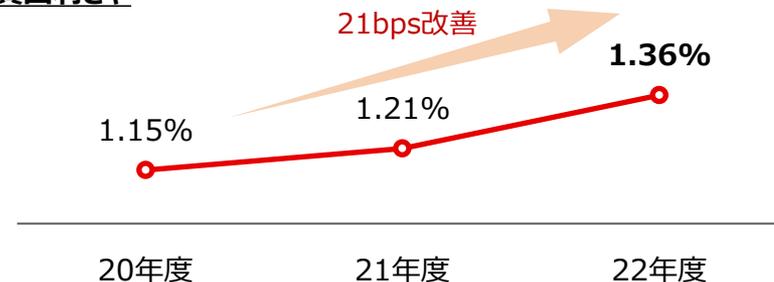
アセットの入れ替え

- 低採算アセットの削減の結果、貸出利ざやは順調に改善

事業本部ROE目標未達のRWA推移*3 (十億米ドル/％は全体のRWAに占める同RWAの割合)



貸出利ざや*4



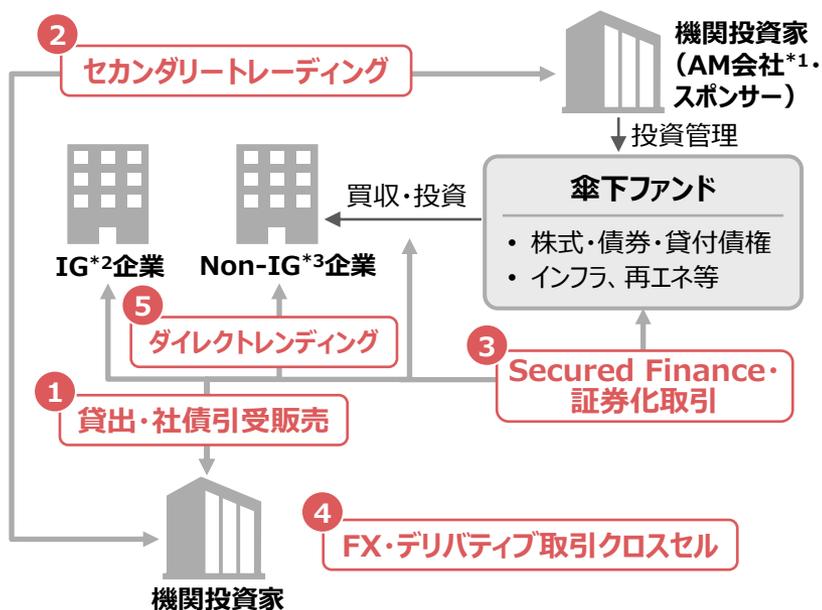
- 低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを通じて、利ざや・ポートフォリオ収益性は着実に改善
- 強みを有するセクター/プロダクトを強化し資源を投入 – “Play Where You Can Win”

*1 Balance Sheet Optimization *2 収益性・収益額の中央値をベースにポートフォリオを四象限に区分する分析。平均ROEは事業本部管理計数ベース

*3 事業本部目標目線ROEを下回る貸出資産のRWA総額 *4 外貨中長期調達コストを除く

主要戦略② GCIB & Global Markets

事業概要図と注力領域



- ① 機関投資家を起点とするNon-IG取引強化 (O&D)
- ② プライマリーでの案件引受力を強化するためのセカンダリー債券トレーディング機能強化
- ③ 取り扱い商品／アセットクラスの拡充
- ④ フロービジネス獲得に向けたセールス機能強化
- ⑤ ダイレクトレンディングに付随するクロスセル獲得

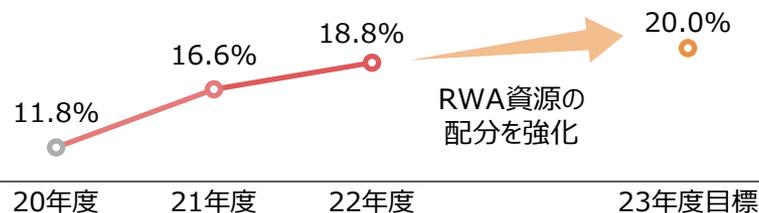
P.35

*1 アセットマネジメント会社 *2 投資適格 *3 非投資適格 *4 社内管理の貸出残高ベース *5 モルガン・スタンレー
 *6 Dealogic (暦年ベース) *7 2023年1月～5月

機関投資家向けファイナンス ① ③ ⑤

- ・ 高採算な機関投資家向けビジネスは引き続き注力領域
- ・ 投資家のニーズに応じてメリハリをつけたサービス提供を推進

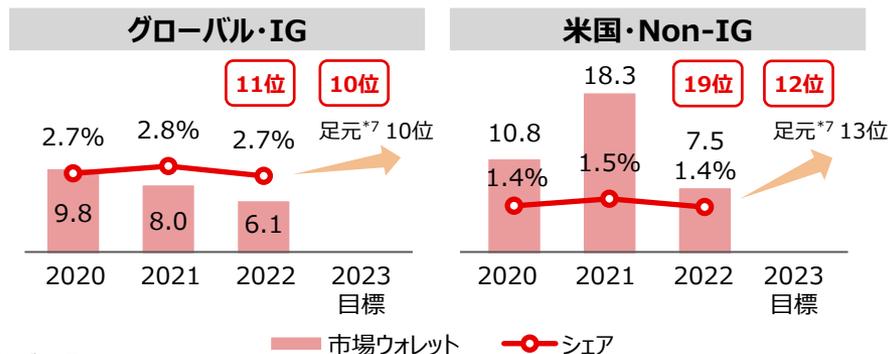
機関投資家向けポートフォリオ比率^{*4}



貸出・社債引受販売／セカンダリートレーディング ② ④

- ・ リスク管理の高度化を伴いながらNon-IG領域の強化を加速
- ・ MS^{*5}連携や、プライマリーでの引受とセカンダリーでの売買（セールス&トレーディング機能）の連携を強化しシェア拡大をめざす

ローン・DCMウォレット推移 (十億米ドル) ^{*6}

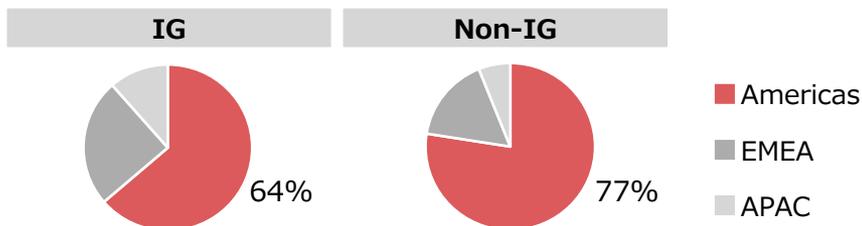


主要戦略③ 米州戦略 – ミドルマーケット領域の深掘り

MUB売却後の米州ビジネスの位置づけ

- ・ リテール&コマーシャルバンク売却後の米州は法人取引に特化
- ・ ウォレットの大きい米州は引き続きGCIBとして戦略上重要な地域

ローン・DCMウォレットサイズ地域比較*1



米州戦略の全体像

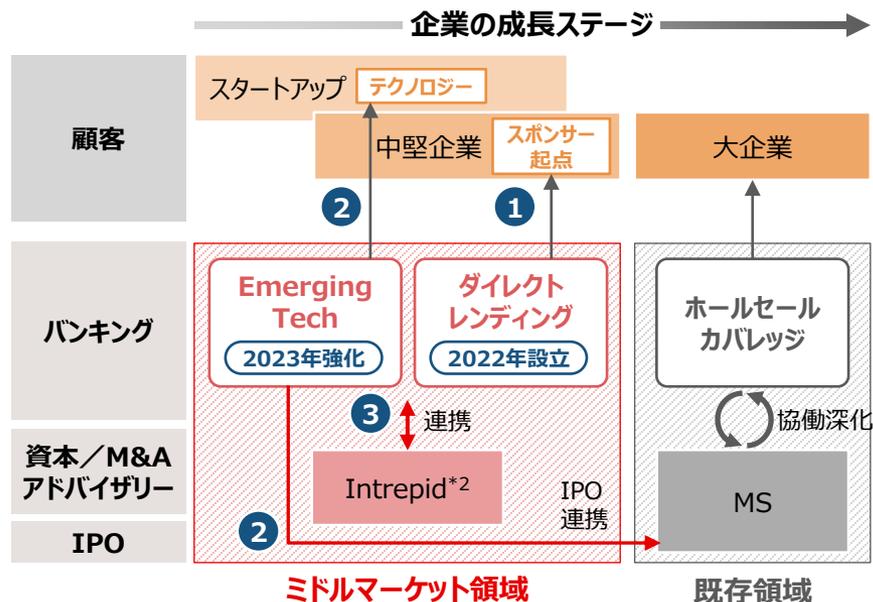
- ・ BSOや非金利手数料ビジネス、MS協働を一層強化
- ・ 高採算な機関投資家向けビジネスを推進しつつ、顧客のニーズや市況を捉えアセットの多様化・リスクアパタイトを深掘り

米州GCIBポートフォリオ推移イメージ



ミドルマーケット戦略の全体像

- ・ ミドルマーケット領域に特化したチームを設立・強化、企業の成長ステージに応じた最適なサービス提供体制を構築



- ① 機関投資家起点のミドルマーケット顧客との取引強化
- ② SVB*3のバンカー採用によりチーム強化
MarsのAI融資審査モデルの活用検討
レイターステージの顧客に対するMS協働 (ECM / IPO)
- ③ 中小企業向けM&AブティックIntrepidとの連携を通じたM&Aアドバイザー業務の強化

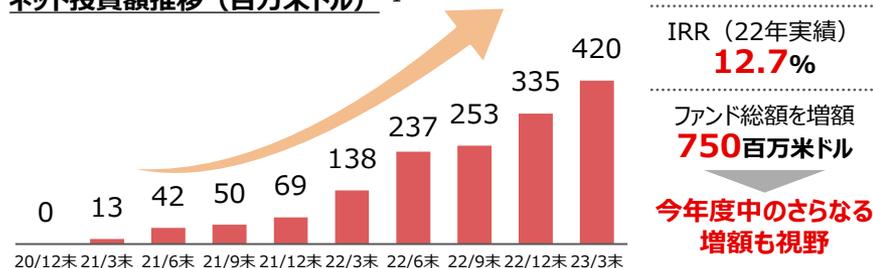
主要戦略④ アジアを起点とする将来に向けた新規ビジネスへの投資

Mars Growth Capital

約1,330億円*2

1 これまでの実績

ネット投資額推移（百万米ドル）*1



新領域への展開

2 ファンドビジネスのさらなる拡大・成長

Mars Japan
最大200億円

本邦ユニコーン企業の
育成・成長支援

Mars Europe
最大2.5億ドル

欧州スタートアップ
市場への本格展開

Mars NEXI
最大1億ドル

NEXI*3保険スキームの
活用。国内投資家招聘

3 MSと協働でのIPOビジネス獲得

- Marsの融資先企業のMSへの連携

4 AI融資審査モデル活用による新事業創出・業務効率化

- Liquidity Capital社への出資を通じた関係強化
- 新たなAI融資審査モデル開発／業務効率化検討

アジアのスタートアップ／デジタル金融プレーヤーへの投資

- アジアの成長を取り込むとともに将来的な銀行取引も展望

MUFG Ganesha Fund

約370億円*4

インドのスタートアップ向け投資枠 - 累計3件の出資を実施

DMI Finance

約317億円

インドでデジタルレンディングを提供 - 事業本部を跨いだ協働出資

トランジション支援・社会課題解決に向けたビジネス (ESG)



- Best Sustainable Finance Adviser Asia Pacific受賞*5
- Global Bank of the Year 受賞*6

E



- 地中・水底に埋設した送電線へのプロジェクトファイナンスを通じて、ニューヨーク都市圏への再エネ輸送能力を増強

S



- インドAffordable housingを対象とした世界最大のシンジケート・ソーシャルローンの実行

E S



- イスラエル製薬会社向けSLB*7発行支援を通じ、当社の低中所得国向けの医療品提供及び排出量削減目標をサポート

E



- Blended Finance***8
- 今年6月アジアの脱炭素を促進すべくNEXIとMOU締結
- ファンド構想をはじめ官民連携による協働枠組み検討

*1 投資済貸付金の返済分を勘案した投資コミットメント額 *2 社内決定済のファンド出資コミットメント額の合計。2023年3月末為替レートによる円貨換算額

*3 日本貿易保険 *4 投資枠3億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算 *5 Asset Publishing and Research Ltd.

*6 Project Finance International *7 サステナビリティ・リンク・ボンド *8 官民の資金を混ぜ合わせた、開発金融ファイナンス手法

市場事業本部

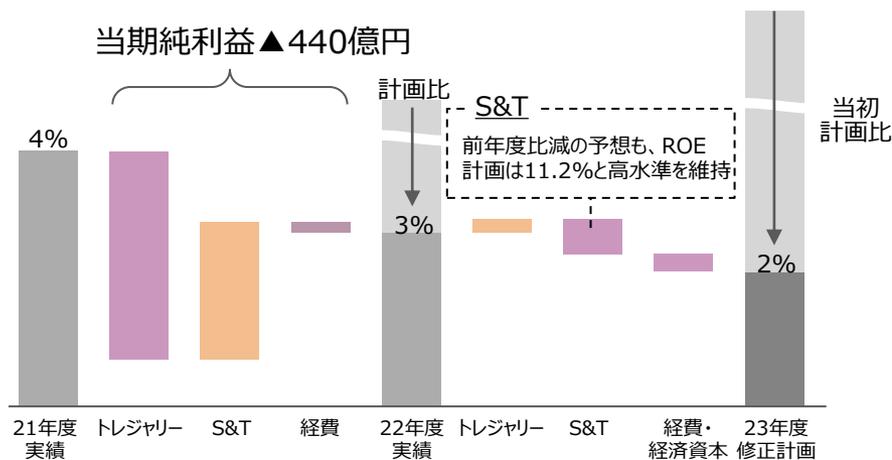
事業本部長 関 浩之

中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	1,434	▲619	1,250 (当初計画比 ▲2,450)
経費率	63%	+10ppt	67%
ROE	3%	▲1.5ppt	2%
経済資本 (兆円)	4.1	+0.0	4.3

ROEの増減要因



*1 満期保有目的債券

22年度の振り返り

	セールス&トレーディング	トレジャリー等
成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 活動量引上げや機動的ポジション運営が奏功 ✓ 海外RM(GCIB)との一体運営がさらに進展 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ヘッジツールの活用や満保債券*1への入替で、評損悪化の抑制と財務収益の積み上げを両立
課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 先進的な外国為替プラットフォームの活用による顧客サービス向上 ✓ 円金利正常化に向けた対応力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ポートフォリオ健全化 ✓ 外貨流動性の管理強化 ✓ 長期分散ポート積み増し

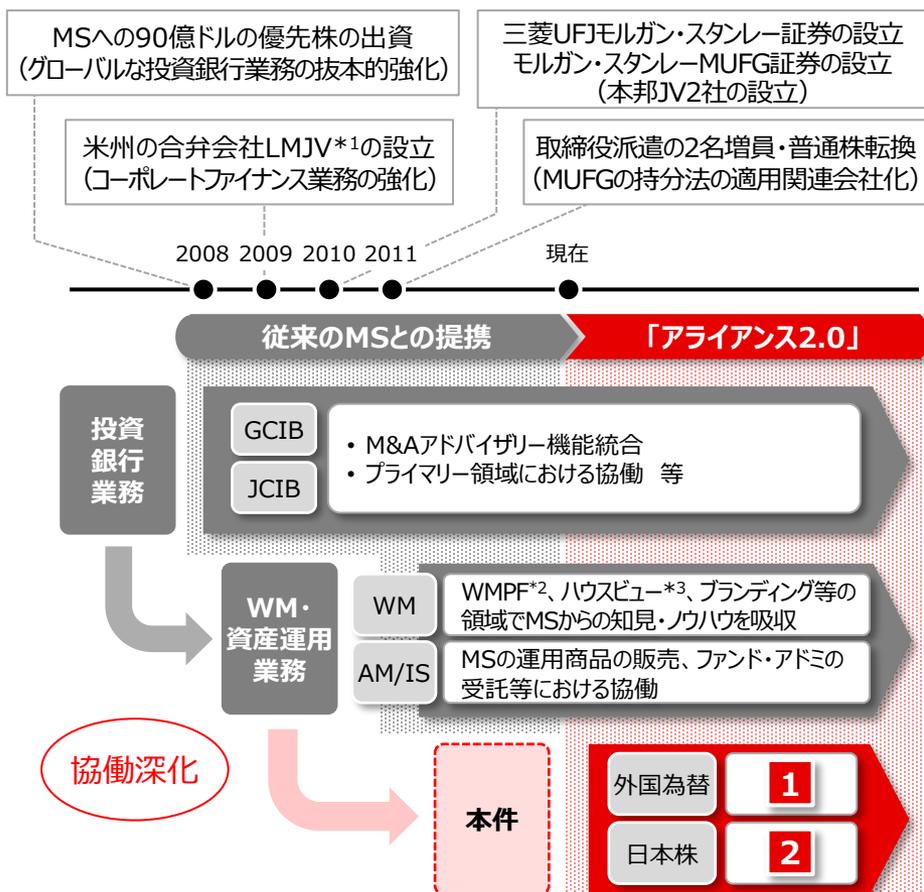
23年度主要戦略

- ① セールス&トレーディングのさらなる強化
 - A 外国為替ビジネスのさらなる強化 (MSアライアンス深化等)
 - B 海外RM (GCIB) との一体強化
 - C デリバ国内トップシェア
- ② 事業環境変化に応じたトレジャリー運営
 - D 市場リスク運営の強化
 - E 外貨流動性の管理強化
- ③ 新領域への挑戦
 - F 長期分散ポートフォリオ積み増し
 - G カーボンプレジットへの取り組み

モルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化（「アライアンス2.0」）

- モルガン・スタンレー（MS）との提携は投資銀行業務における協働を中心に、WMや資産運用業務の領域にも拡大
- 新たなビジネス領域における協働を深化（外国為替のトレーディング業務・機関投資家向け日本株ビジネス）

MS出資・提携の主要経緯（2008年～現在）

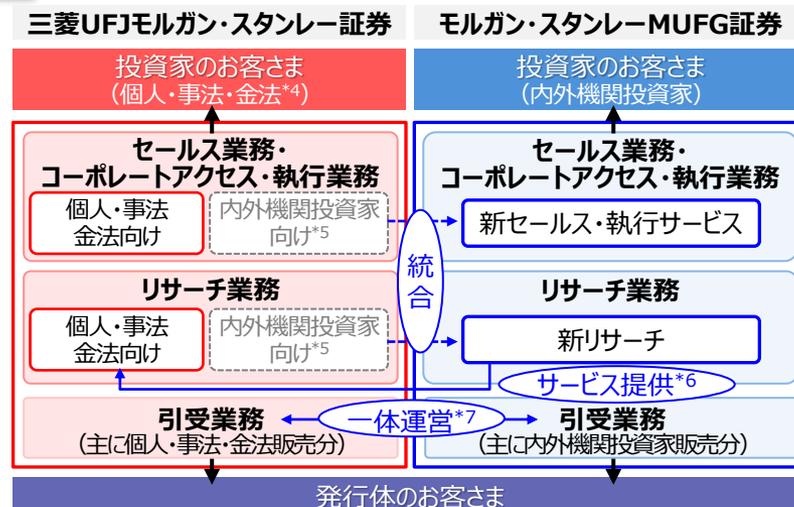


新たなビジネス領域における協働

1 外国為替のトレーディング業務における協働



2 機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働



*1 Loan Marketing Joint Venture *2 ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム *3 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見直し、投資見解 *4 銀行・生損保（自己勘定向け）・地域金融機関等 *5 左記4を除く内外機関投資家 *6 新リサーチによるサービスは、三菱UFJモルガン・スタンレー証券を通じて同社の個人・事業法人・金融法人※4のお客さまへ提供。なお、モルガン・スタンレーMUFG証券と取引のある金融法人※4のお客さまは、同社からのサービス提供を継続 *7 共同主幹事体制。国内のみで販売する案件はMUMSS引受、MSMS販売委託で対応するケースあり

主要戦略① セールス&トレーディングのさらなる強化

環境認識と主要戦略

4,722億円*1

事業環境	インフレ継続	外貨流動性・資本の制約
	DX・ESG進展	地政学的リスク
	金利動向	為替動向

お客さまのニーズ

主要戦略 **A** 外国為替ビジネスのさらなる強化 **C** デリバ国内トップシェア (円金利対応力強化)
B 海外RM(GCIB)との一体運営

A 外国為替ビジネスのさらなる強化 (MSアライアンス深化等)

2,035億円*1,2

お客さまのニーズ

価格提供力の向上 商品・サービスラインアップの拡充

三菱UFJ銀行のお客さまへのサービス向上

プライス提示スピード：約2倍

通貨ペアカバレッジ：3倍以上

受付件数：約20倍強

アルゴ取引機能

相場分析機能

NDF*3・オプション

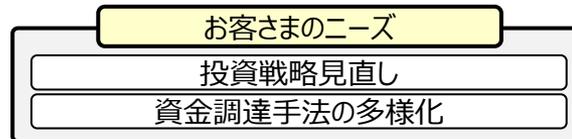
MSMSを通じた外国為替トレーディング領域の協働



B 海外RM(GCIB)との一体運営

1,200億円*1

➤ 投資家・事業法人のニーズに対応すべく資源投入・機能強化



Secured Finance*4、貸出・社債引受の販売付随取引(為替・デリバティブ)

リスクアベタイト運営 トレーディング機能強化
 クロスセル推進等のインセンティブ枠組整備

GCIB・市場
 一体ROE(%)
 8.4 8.0~

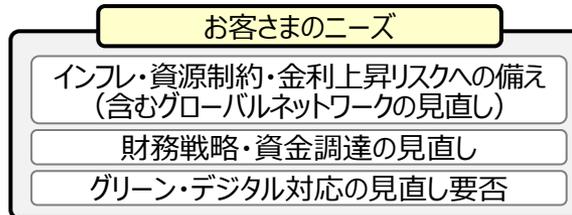
活動量
 KPI

22年度実績 23年度計画

C デリバ国内トップシェア (円金利対応力強化)

860億円*1

➤ 円金利上昇を見越した既存ビジネスの深化・新商品探索



ヘッジ手段の提供、余剰資金の運用支援
 カーボン・クレジット、DCH*5

新商品開発 円金利デリバビジネス再構築
 新規先獲得等のインセンティブ枠組整備

国内金利関連収益
 (億円)
 863 860~

活動量
 KPI

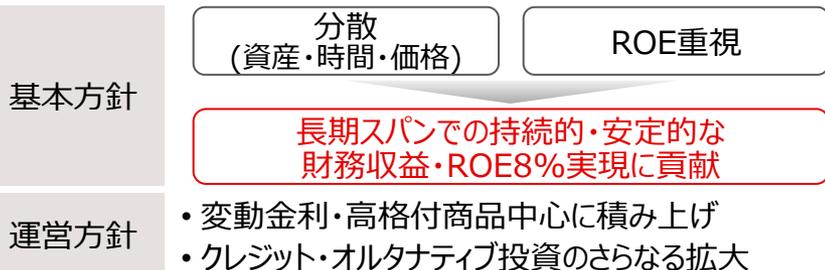
22年度実績 23年度計画

*1 23年度計画(事業本部間配分前粗利(管理計数)) *2 23年度はモルガン・スタンレーとの戦略的提携の強化(「アライアンス2.0」)における外国為替のトレーディング業務における協働の影響なし

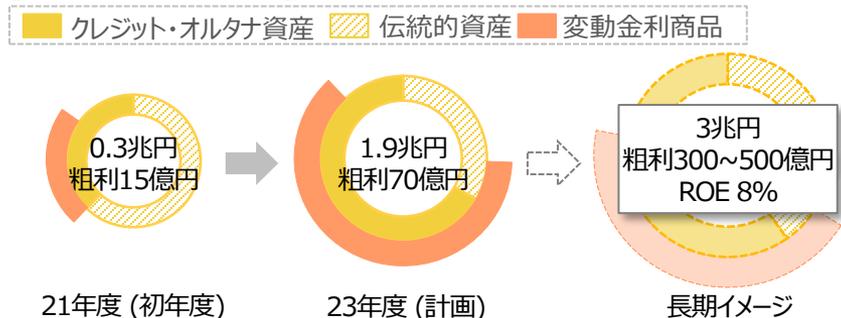
*3 Non-Deliverable-Forward(差金決済のみ可能な為替先渡し取引) *4 ファンド投資資産等を担保とする貸出 *5 Deal Contingent Hedge(プロジェクトファイナンスの成否に応じて発生・消滅するヘッジ取引)

主要戦略③ 新領域への挑戦

F 長期分散ポートフォリオ積み増し（新機軸投資ビジネス）

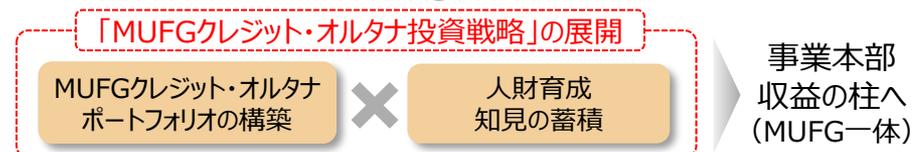
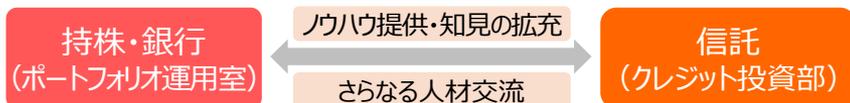


【ポートフォリオイメージ】

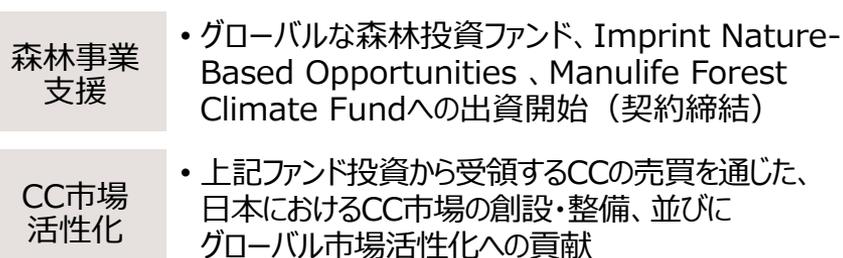


さらなる銀信協働

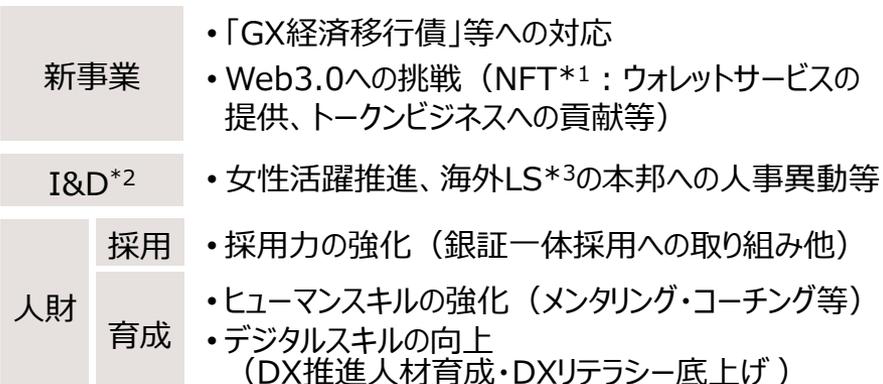
- さらなる実務協働の推進（ノウハウ・知見・人材）
- MUFG一体での投資戦略の展開を目指す（「MUFGクレジット・オルタナ投資戦略」の展開）



G カーボンのクレジット（CC）への取り組み



その他新領域への挑戦



受託財産事業本部

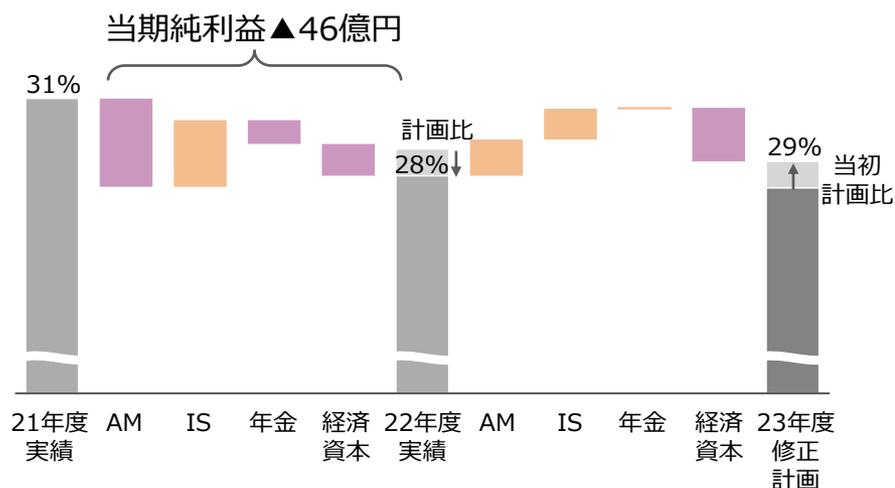
事業本部長 安田 敬之

中期経営計画の進捗

22年度実績・23年度修正計画

	22年度 実績	前年度比	23年度 修正計画
営業純益 (億円)	972	▲60	1,050 (当初計画比+50)
経費率	70%	+1ppt	70%
ROE	28%	▲3ppt	29%
経済資本 (兆円)	0.3	+0.0	0.3

ROEの増減要因



*1 除<ETF

22年度の振り返り

成果	国内	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旺盛なつみたてニーズや環境変化を捉えた商品提供で公募株式投信*1残高で本邦トップに躍進 ・ 競合との差異化で本邦トップの資産管理残高を獲得
	海外	<ul style="list-style-type: none"> ・ AM: 変化の激しい市況下でも高パフォーマンスを発揮 ・ IS: 高付加価値サービス拡充で増収増益
課題		<ul style="list-style-type: none"> ・ AMの業量は着実に拡大も市況悪化により減益 ・ オルタナティブ運用力/機動的な商品提供力のさらなる強化 ・ IS事業でのワンストップサービスの拡充

23年度主要戦略

AM	<ul style="list-style-type: none"> ➢ グローバル:オルタナティブ運用力の強化 (含むインオーガニック) ➢ 国内: 法人投資家向け商品提供力強化
IS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ グローバル:ワンストップサービスの提供プロダクト・地域の拡大 (含むインオーガニック) ➢ 国内:一者計算サービス等による差異化加速
ESG	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 責任投資の取り組み加速
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 資産形成のすそ野拡大と人的資本向上

主要戦略① AM

めざす姿・業界環境

めざす姿

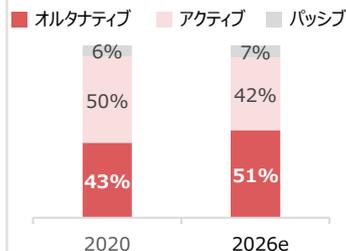
責任投資で業界をリードし、
ステークホルダーに持続的に利潤を創出するAM

業界環境

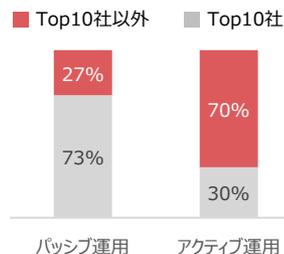
オルタナティブが過半に

アクティブは運用力がキー

AM報酬プールの割合*1



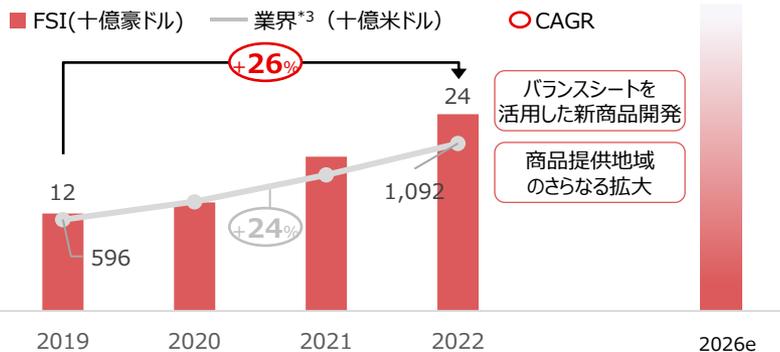
業界への資金流入の割合*2



グローバル（インフラ運用）

買収以降、FSIインフラ運用のAuM成長率は、業界AuM成長率を凌駕

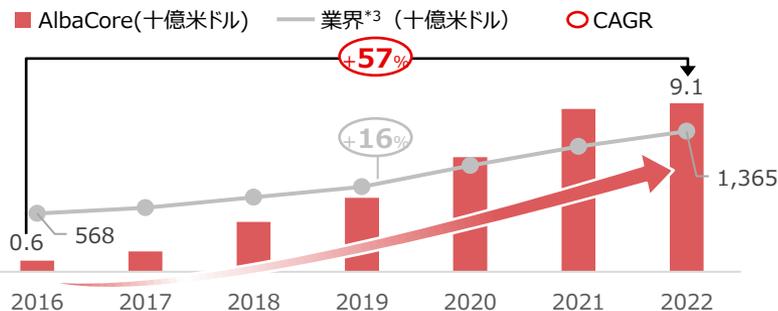
インフラ運用残高



グローバル（AlbaCore買収*4）

AlbaCore買収により、高成長かつ補完的な運用能力を獲得予定

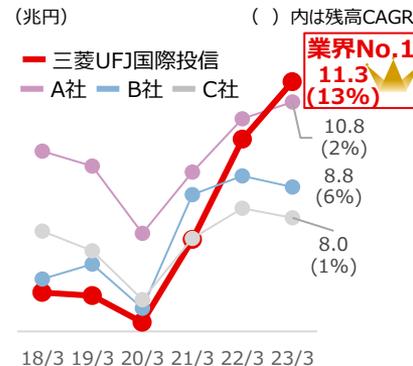
オルタナティブクレジット運用残高



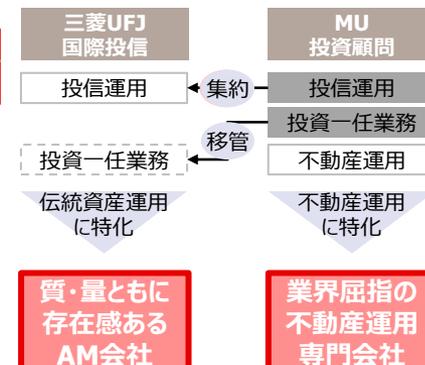
国内（商品提供力の向上）

個人投資家向けは顧客ニーズを捉え本邦トップ。法人投資家向けを強化

公募株式投信*5残高



2023/10予定の組織再編



*1 Boston Consulting GroupのデータをMUFGにて加工 *2 2018-2021の資金流入。(出所) Boston Consulting Group *3 (出所) Preqin

*4 AlbaCore Capital Group (当局の承認前提) *5 除くETF

主要戦略② IS

めざす姿・業界環境

めざす姿

グローバル総合サービスプロバイダー

オルタナティブが業界を牽引

公募投信の伸びが顕著

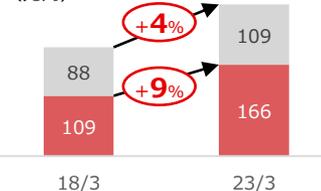
アダム残高の推移(グローバル)*1

■ オルタナティブ ■ オルタナティブ以外
(兆ドル)



投信管理残高の推移(国内)*2

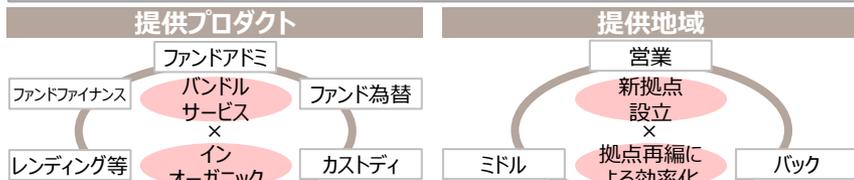
■ 公募投信 ■ 私募投信 ○ CAGR
(兆円)



業界環境

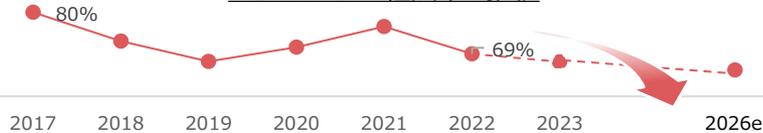
グローバル (ワンストップサービスの強化)

ワンストップサービスの提供プロダクト・地域を拡大し、強靱な収益基盤構築



強靱な収益基盤を構築

グローバルISの経費率の推移



国内 (業界トップの資産管理残高・差異化サービス)

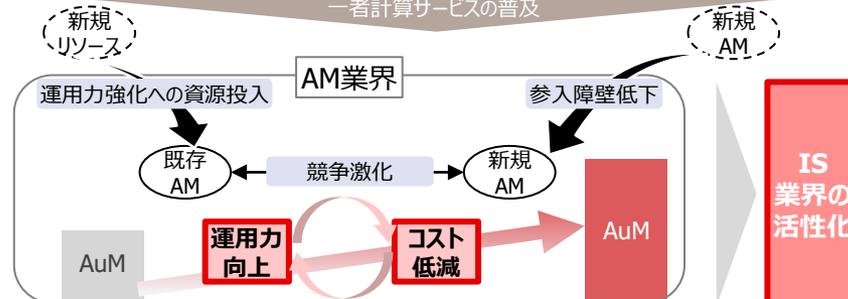
競合との差異化で競合会社を逆転し、本邦No.1に



一者計算の普及により、資産運用業界全体の発展/拡大に寄与



一者計算サービスの普及



主要戦略③ ESG/④ デジタル戦略

責任投資（NZAM中間目標設定）

2022年10月に設定した中間目標に向け、各種取組みを推進

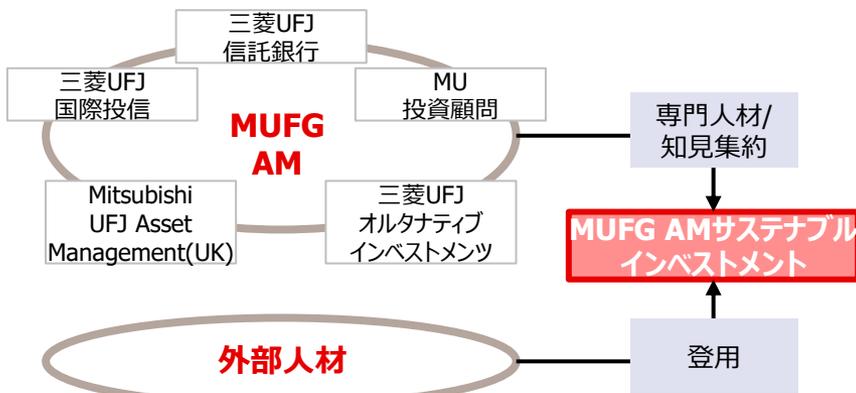
エンゲージメント	×	アセットオーナー等との協働	×	ネット・ゼロに資する商品の開発
<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量多い先のトランジション戦略を後押し*1 改善見られない場合、議決権行使 etc. 		<ul style="list-style-type: none"> パブリックエンゲージメント推進 セミナー等開催でレーション強化 etc. 		<ul style="list-style-type: none"> iSTOXX MUTB気候変動インデックス*2等の開発 アクティブ戦略開発 etc.

中間目標（2030年までの目標）

運用資産の55%を対象に、GHG排出量を2019年比50%削減

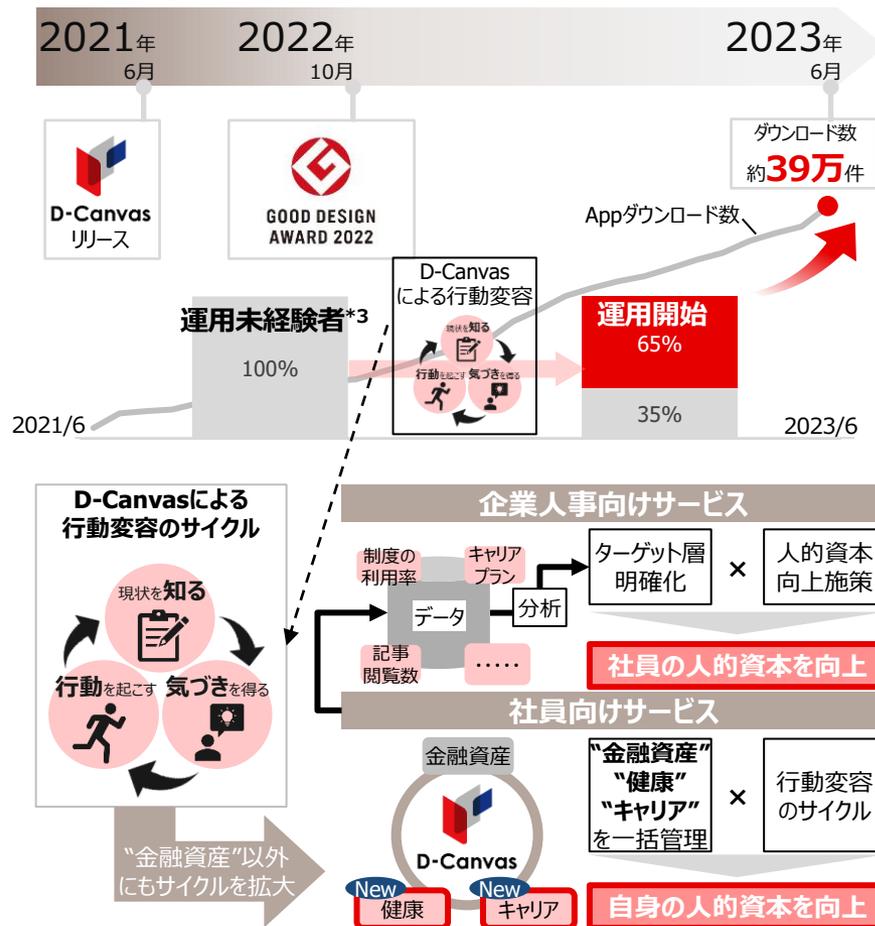
責任投資（推進体制の強化）

グローバル水準のサステナブル投資の専門知見を集約し、推進加速



デジタル（D-Canvas）

資産形成のすそ野拡大に加え、人的資本向上への活用を検討



*1 GHG排出量多い先1,000社（ポートフォリオの90%以上に相当）を選定し、優先的にエンゲージメント

*2 バリ協定と整合的な目標を持つ企業のうち、期待リターンの高い銘柄で構成されるインデックス *3 企業型確定拠出年金制度で元本確保型商品のみ保有するユーザー（2021年5月時点）

ディスクレーム

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、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
DS：	デジタルサービス事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
R&C：	法人・リテール事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCIB：	グローバルCIB事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
受財：	受託財産事業本部	MUB：	MUFGユニオンバンク
市場：	市場事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
		BDI：	ダナモン銀行
中計：	中期経営計画	FSI：	First Sentier Investors

全て管理計数。特段の記載がない場合は内部管理上の為替レートを使用

- ROE： R&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算した内部管理計数。外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。
- RWA： 管理計数。規制最終化ベース（暫定値）

世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、
持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。
その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。

これが未来に向けて変わらない
MUFGの存在意義です。