

世界が進むチカラになる。



# MUFG Investors Day 2024

2024年7月

三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 目次

---

リテール・デジタル事業本部.....	3
法人・ウェルスマネジメント事業本部.....	11
コーポレートバンキング事業本部.....	18
グローバルコマーシャルバンキング事業本部.....	26
グローバルCIB事業本部.....	34
市場事業本部.....	40
受託財産事業本部.....	46
Appendix.....	51

# リテール・デジタル事業本部

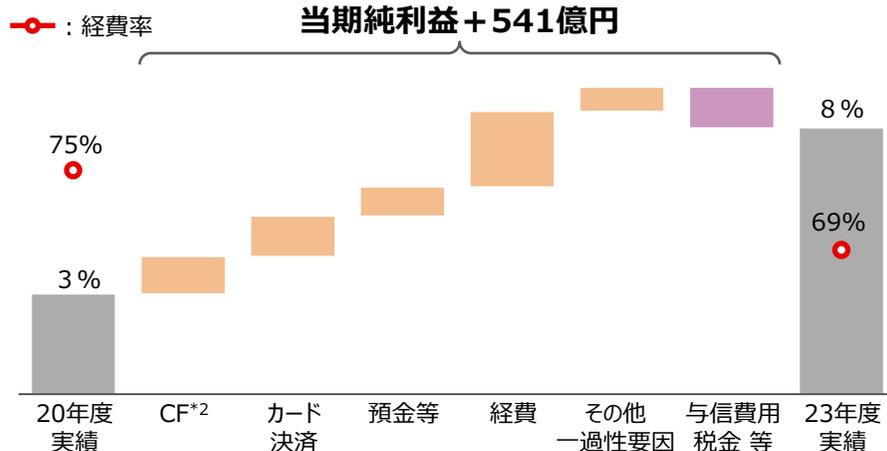
事業本部長 山本 忠司

# 前中期経営計画の振り返り（旧デジタルサービス事業本部）

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	2,360	+202	+454
経費率	69%	▲2ppt	▲5ppt
ROE	8%	+0.5ppt	+5ppt
RWA (兆円)	9.8	+0.0	+0.2

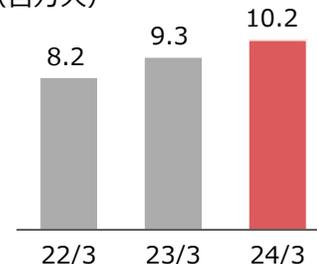
## ROEの増減要因\*1



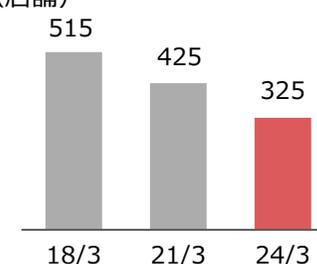
## 成果

- オンラインシフトが進展し、ダイレクトユーザー\*3 1,000万人突破
- 銀行店舗統廃合を完遂し経費削減、チャネルの筋肉質化を達成

ダイレクトユーザー数  
(百万人)



銀行店舗数  
(店舗)



## 課題

### 外部環境

- マイナス金利の解除と預金の価値向上
- 社会全体での資産運用ニーズの高まり
- 競合におけるデジタル顧客接点の強化、経済圏構築の加速

### 課題

- プロモーション等も活用した新規顧客獲得
- カード、ネット証券を中心とした商品・サービス力の強化
- 商品・サービス間の連携、クロスセルの不足

\*1 事業本部ROE精緻化前基準（P.54参照） \*2 コンシューマーファイナンス

\*3 直近6か月で個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」を利用したユーザー数(6MAU)。 MAU：Monthly Active User

# 今中期経営計画の概要（リテール・デジタル事業本部）

## 基本方針

### 【主要戦略】

#### Purpose

「お客さまの人生を支えるチカラになる」



### 【主要KPI】

#### めざす姿

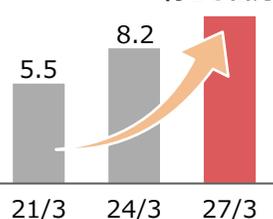
「LTV (Life Time Value) × 基盤」の最大化

5,700万\*1という圧倒的な顧客基盤を更に拡大しながら、LTVを最大化するための要素は「新規獲得・継続率・クロスセル」

新規獲得・継続率 × クロスセル = 更なる収益

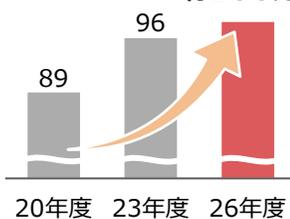
ダイレクトMAU\*2  
(百万人)

約10百万人



金融預かり資産残高  
(兆円)

約100兆円



預金等金利

ローン金利

運用

決済手数料

等

\*1 RD事業本部に属するMUFG連結子会社の個人顧客数を単純合算

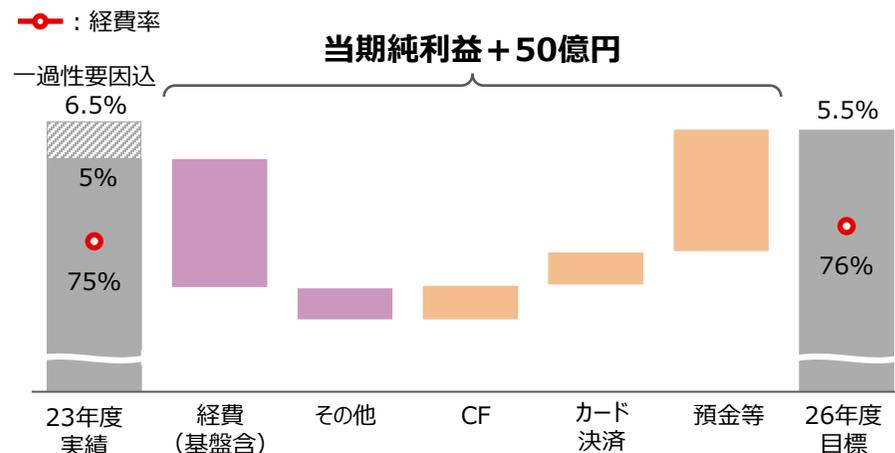
\*2 今中計から6MAUではなく直近1カ月でダイレクトを利用したユーザー数(MAU)をKPIに設定

\*3 事業本部ROE精緻化後基準 (P.54参照)

## 財務目標

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	2,300	+300
経費率	76%	+1ppt
ROE	5.5%	▲1ppt
RWA (兆円)	9.3	+0.2

## ROEの組み立て\*3



# リアル・リモート・デジタルでの顧客体験の進化

成長戦略  
国内リテール

## Phase 1 (24年度中に実現)

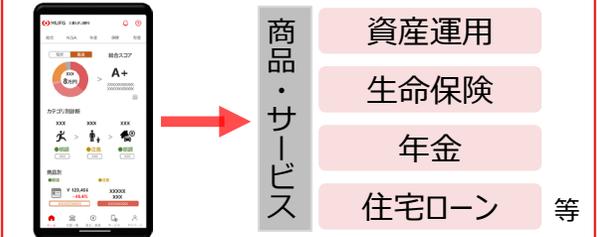
## Phase 2 (26年度までに実現)

### ダイレクトを中心に**つながる**顧客体験



つながった商品・サービスで  
得られたデータを基に  
**一人別のご提案**

### MAP (Money Advisory Platform)



- ✓ 24/3の出資により持分法適用関連会社となったウェルスナビ社と協働で開発
- ✓ 一人ひとりのライフイベントに沿って多様な商品の中からご提案

### リアル

マーケット・人流を踏まえ  
商業施設などへ新規出店



### リモート

オンライン金融相談ブース\*2は24年度から  
全国450台超のブースで利用可能に



\*1 複数口座の情報を一括管理する技術「アカウントアグリゲーション」のこと

\*2 テレキューブサービス社の提供する個室ブース「テレキューブ」を活用

# カード・基盤強化戦略

成長戦略

国内リテール

## Phase 1 (24年度中に実現)

口座・カード・円定期

### セット開設

キャンペーン(CP)

- ✓ 金利正常化後にキャッシュバックキャンペーンを実施



口座開設にカード標準セット  
+  
カード年会費無料化\*2

MUFGを使うほどお得に

### ポイントUPプログラム

- ✓ MUFGにつながるほどに「より便利」「よりお得」となる新プログラムを開始予定

直近の実績

三菱UFJカード  
19%還元CPで  
新規申込件数が**前年比160%**



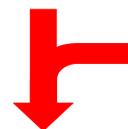
カードアプリに  
口座開設導線設置

## Phase 2 (26年度までに実現)

グループ共通

### ロイヤリティプログラム

- ✓ グループ共通のポイントや特典の付与などを中核としたプログラムをリリース予定
- ✓ ライフステージ等の変化にあわせ、MUFGを長く多く使っていただくほど自然におトクになるプログラム



アグリゲーションとMAPで  
「つながった」各社サービス(p.6)

MUFGのリテールを  
新たにひとつのブランドとして確立

セット利用の促進

×

商品性

### 新決済アプリリリース

- ✓ ポイントを決済時に利用できる新たなカードアプリ
- ✓ ポイントUPプログラムでお得にためたポイントを便利に使える



### キャラクターなど外部コンテンツと融合した 決済サービスアプリ

- ✓ アプリで申込み、スマホタッチ決済利用
- ✓ 提携先コンテンツ(作品・キャラ)からアプリデザイン選択。コンテンツ独自特典有

細分化されたファンニーズに訴求し  
ロングテールで顧客基盤獲得



キャラクター等に着せ替え

\*1 キャンペーン開始前後1週間のカードセット率を比較 \*2 一般カードが対象

# ネット証券戦略

成長戦略

国内リテール

## Phase 1

### auカブコム証券の社名変更

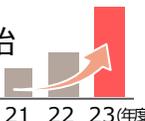
「三菱UFJ」を冠し、Gr各社との連携強化により業容を拡大すべく、社名変更を検討中

### グループカであらゆるニーズをカバー

- ✓ 銀行の対面営業からネット証券への連携も含め、お客さまのニーズに応じMUFGの業態間で相互連携
- ✓ セルフ取引はカブコム、お任せ運用のお客さまはウェルスナビへ連携

#### 直近の実績

MUMSSからカブコムへの媒介を開始  
Gr各社からカブコムへの連携 **倍増**



21 22 23(年度)

### 業態間の取組

ニコス

### クレカ投信積立開始

- ✓ カブコムにおいて、三菱UFJカードによる投信積立をリリース予定。Gr内でのクロスセルを向上

銀行

### オートスイープ<sup>®</sup>等のシステム連携

- ✓ オートスイープ（銀行からの自動入出金サービス）とダイレクトへの運用残高表示でシームレスな連携
- ✓ 銀行口座開設と同時にカブコム口座も開設可能に

ウェルスナビ

### Gr連携・一体キャンペーン

- ✓ 「お任せニーズ」のお客さまをウェルスナビへ連携
- ✓ NISAに関しMUFG各業態共同のキャンペーンを予定。MUFG内で多様なニーズにお応え

## Phase 2

### MAP



ウェルスナビとの協働でMAPを構築（p.6）  
資産運用以外のサービスも幅広くレコメンド・提供し、ネット証券だけに留まらない価値を提供

相互連携推進

商品性向上

### 世界最高峰の執行システム 本邦初

- ✓ モルガン・スタンレーの株式注文執行システム（SOR・アルゴリズムトレード）を個人投資家に提供予定

複数市場での価格発見・執行機能  
→株式約定率向上・取引価格の改善

アルゴリズムトレード機能  
→ニーズに合わせた売買手法を提供

# 新たな基盤開拓に向けた取組

成長戦略  
国内リテール

## BaaS\*1によるMUFG外の顧客接点獲得



# &BANK

汎用的な金融機能を外部企業に提供する  
メガバンク初のBaaSアプリケーション

- ✓ 導入企業のニーズに合わせた柔軟なカスタマイズ性
- ✓ 銀行325店舗・ATM約5,500台を利用可能
- ✓ **100社超**と協業を協議中。既に**10社超**とMOUを締結

### これまでのBaaSでの協業先



## 職域先の個人獲得の取組「MUFG@Work」

圧倒的な**大企業取引基盤**を活用した  
**職域先**従業員との取引基盤拡大

### MUFG@Work

モルガン・スタンレーの先進的な職域の取組をMUFGに活用

- ✓ 日本でも広がりつつある株式報酬制度をフックに証券口座を獲得、ナーチャリングを行うことで資産運用等の取引につなげる
- ✓ 早いタイミングで顧客接点を持つことで、退職金受取等を契機にAFL層以上になった場合に、銀信証の有人対応に連携可能

### Morgan Stanley @Work



株式報酬制度  
年金

金融教育  
制度サポート

E\*TRADE  
有人相談

職域サービスで  
従業員と接点獲得

ナーチャリング・  
ニーズ喚起

Gr全体で幅広い  
取引接点

### MUFG@Work

株式報酬制度  
年金

金融教育  
制度サポート

資産運用  
有人・リモート相談

利用商品数

LTV極大化

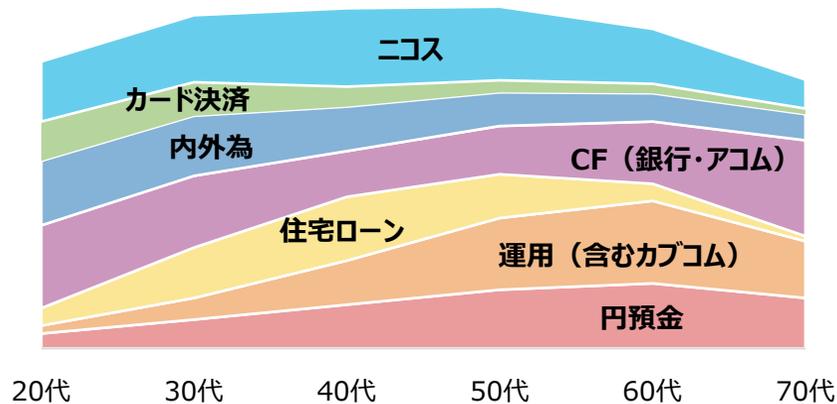
# 計数・成果

成長戦略  
国内リテール

## LTVのイメージ

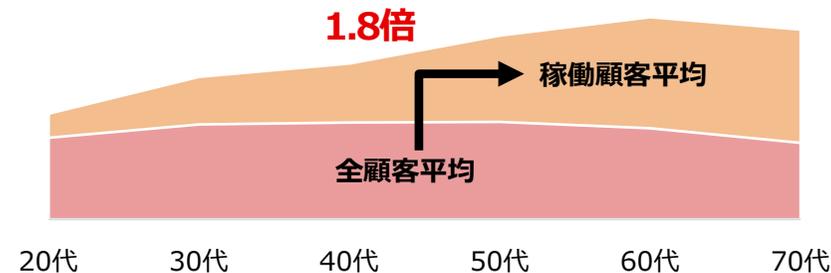
### LTVの変遷（20代口座開設者の平均）

LTVへの寄与が大きい商品は年代ごとに異なるが、MUFGで様々なお取引をまとめていただくことが重要



### 平均顧客単価の比較

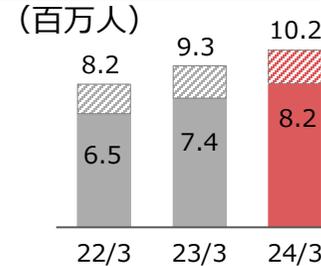
稼働顧客の平均単価は全顧客の平均単価の1.8倍であり、稼働口座の獲得と不稼働化抑止のためのクロスセル等が重要



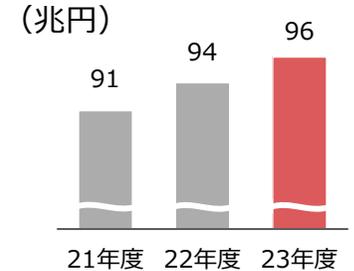
\*1 ウェルスナビ

## 足許の成果

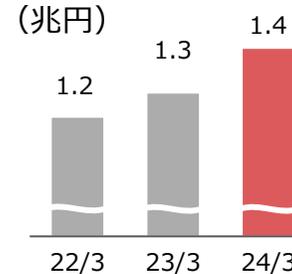
### ダイレクト6MAU/MAU



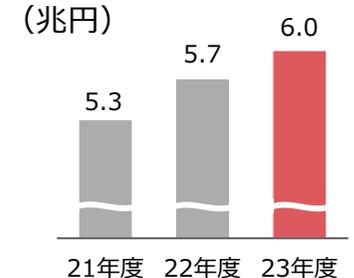
### 金融預かり資産残高



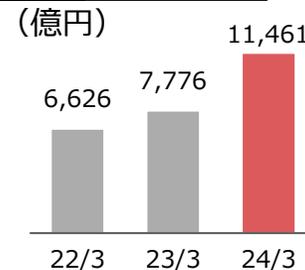
### CF残高



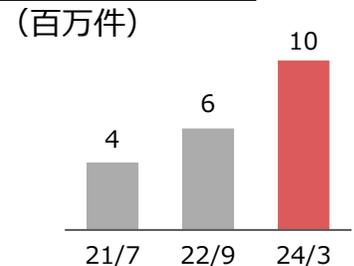
### カード取扱高-コス



### WN\*1預り資産残高



### バンドルカードDL数



# 法人・ウェルスマネジメント 事業本部

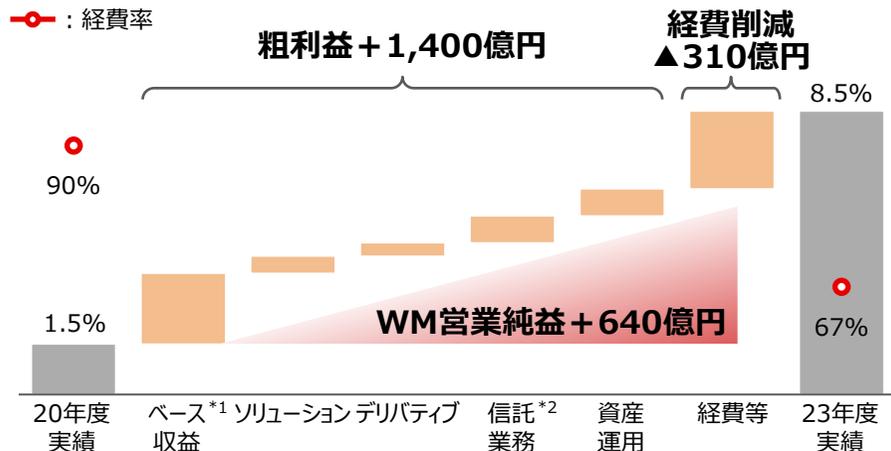
事業本部長 宮下 裕

# 前中期経営計画の振り返り（旧R&C事業本部）

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	2,246	+423	+1,708
経費率	67%	▲4ppt	▲23ppt
ROE	8.5%	+2ppt	+7ppt
RWA (兆円)	17.0	+0.1	+0.4

## ROEの増減要因



\*1 ベース収益：預金・貸出・内外為収益 \*2 信託業務：不動産・相続・証券代行業務

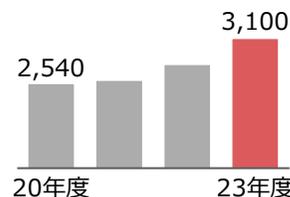
\*3 オーナー企業のうち一定の基準を満たす事業承継・資産承継の対象先における承継意向状況

## 成果

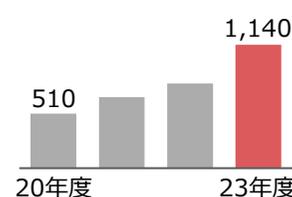
- ・金利上昇を捉えたベース収益伸長
- ・ウェルスマネジメント関連収益計画の達成
- ・コスト構造改革の完遂

## 主要KPI

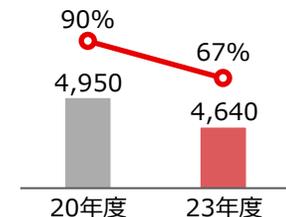
ベース収益  
(億円)



WM営業純益  
(億円)



経費（経費率）  
(億円)



## 課題

- ・法人×WMアプローチによる承継ビジネス機会の更なる創出
- ・環境変化を捉えたBS収益性の向上、リスクリターン改善
- ・フロント領域を中心とした人的資本投資等の経営基盤強化

## お客さまの承継意向状況\*3



# 今中期経営計画の概要（法人・ウェルスマネジメント事業本部）

## 基本方針

### 今中計のめざす姿

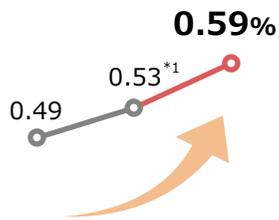
環境変化を好機と捉え、日本の社会的発展・経済的成長を支えると共に、お客さまの幸せに寄り添い、豊かな生活を支えるパートナー

### 主要戦略

- ① 法人ビジネス** | 金利のある世界におけるBS収益性向上等
- ② WMビジネス** | ソリューション提供力拡充によるビジネス深化・裾野拡大
- ③ 法人×WM** | 法人・個人双方を起点に承継関連の課題解決を加速
- ④ 経営基盤** | フロント領域の人的資本増強、DXによる営業支援

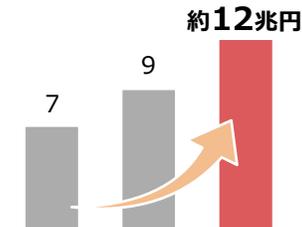
### 主要KPI

#### 貸出利鞘



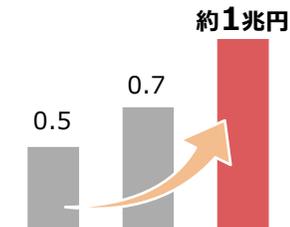
20年度 23年度 26年度

#### 資産運用ストック残高 (兆円)



20年度 23年度 26年度

#### 事業承継関連融資 (兆円)



20年度 23年度 26年度

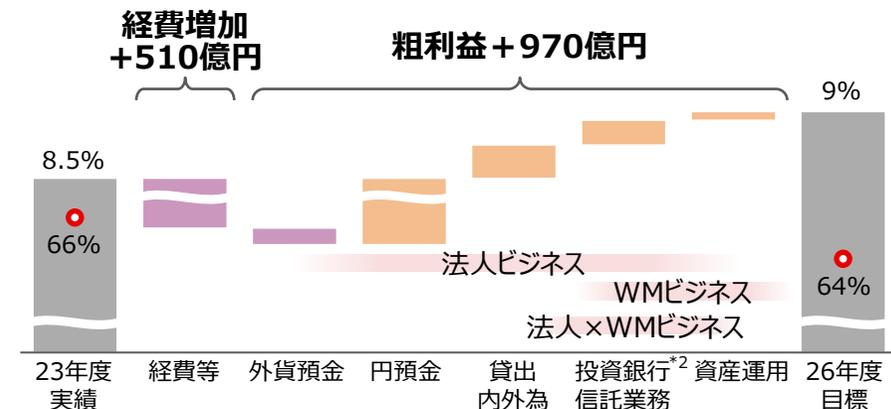
\*1 利子補給影響除き \*2 投資銀行：ソリューション、デリバティブ等

## 財務目標

	26年度目標	23年度比
営業純益 (億円)	2,500	+450
経費率	64%	▲2ppt
ROE	9%	+0ppt
RWA (兆円)	17.7	+1.1

## ROEの組み立て

○：経費率



# 法人ビジネス

BS収益性の向上

社会課題  
産業・イノベーション

## BS収益性向上

### 預金



- 担い手への意識改革・知見拡充を実施（預貸ビジネス強化研修等）
- 新ツール導入による実態把握強化  
→商流に紐づく粘着性の高い預金獲得

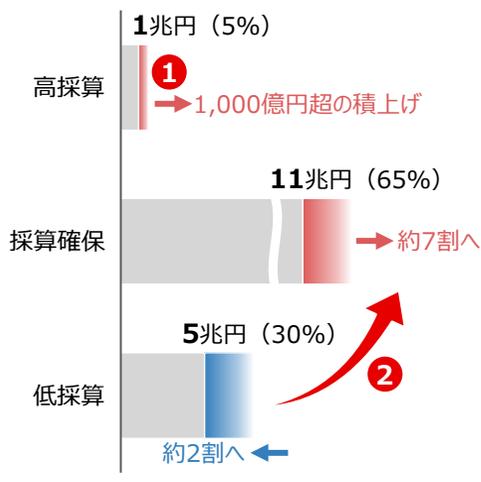
法人預金粗利  
+500億円

### 貸出

- 貸出利鞘は、LBO等の高付加価値案件への取り組みに加え、案件スクリーニングの対象先拡大で低利鞘ポートの利鞘底上げを計画

法人貸出利鞘  
+6bp

### 法人貸出ポートフォリオ（採算／残高）\*1



- 高採算案件の積上げ**
  - LBO、不動産領域等における適切なリスクテイク強化
- 低採算ポートの底上げ**
  - 案件スクリーニング対象先を拡大（メリハリのあるプライシング徹底）

#### 案件スクリーニング概観

大企業	中堅中小企業	中長期
対象案件	23/11-追加済	↑期間
	対象案件拡大	↓短期

## 大企業戦略

粗利  
+150億円

- ① 主力先の顕在化課題に対し、「テーマ別」のチームアップでアプローチ
- ② 「将来の主力先獲得」に向け、MUFGの総力をあげた活動を強化



## スタートアップ支援

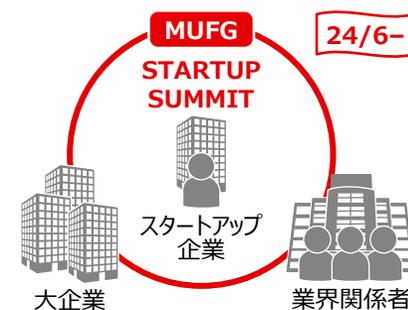
支援先時価総額20兆円  
(23年度比 約3倍)

- MUFG一体で金融・非金融機能を駆使して、バリューアップを支援
- MUFG支援先のスタートアップ時価総額20兆円（26年度）を展望

### 各種金融取引



### エコシステム拡充（イベント主催等）



\*1 RWAベースの管理採算

# WMビジネスの深化・裾野拡大

成長戦略

資産運用立国

企業変革

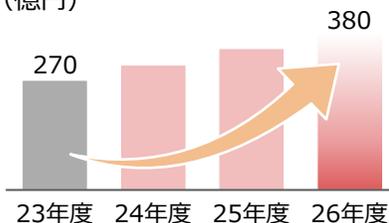
人的資本

## 資産運用

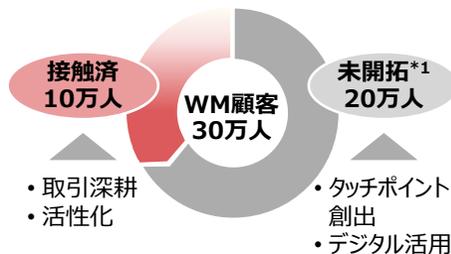
資産運用ストック残高  
+3兆円

- ゴールベースアプローチ徹底やプロダクト拡充を通じたアドバイザー型モデルの深化による運用ストック収益の更なる積上げを実現

運用ストック収益  
(億円)



取引状況（銀行）



## アドバイザー型モデル



## プロダクト・サービス拡充

体系	売買手数料型	残高連動手数料型
ソリューション	通常取引	24/7 Asset Fee Plan*3
		投資一任 SMA*2 FY25 オーダーメイド型
		ファンドラップ

投資助言

お客さまの  
多様なニーズを捉えた  
ラインナップを拡充

\*1 未接触もしくは面識がないお客さま \*2 Separately Managed Account、オーダーメイド型投資一任サービス

\*3 柔軟なポートフォリオ見直しが可能なサービス（第一種金融商品取引業） \*4 フィナンシャルアドバイザー（顧客担当者）

## 人材の更なるプロフェッショナル化

- WM分野における知識と実践力を兼ね備えたプロ人材を拡充

MS知見  
吸収

- ・Morgan StanleyのトップFA\*4等を招いた座談会を定期開催

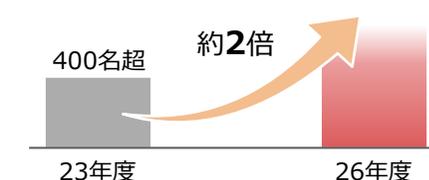
人材育成  
キャリア形成

- ・プロフェッショナル人材の定義を明確化し、プロへの到達を支える人材育成プラットフォーム（“PD Navi”）を構築

## プロ人材育成プラットフォーム



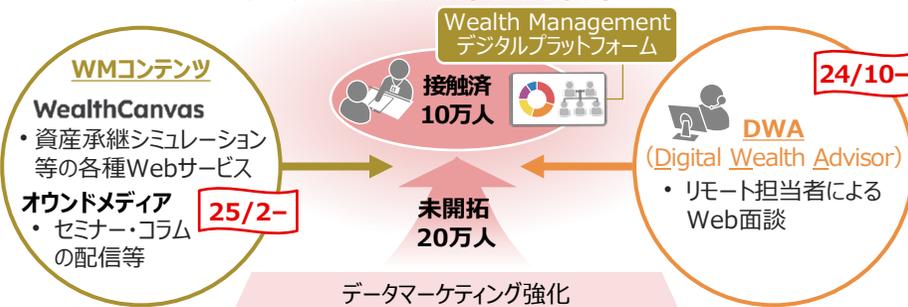
## プロ人材の拡大



## WMデジタル営業モデル

- ・デジタルコンテンツの拡充で未開拓顧客との接点を拡充
- ・データマーケティングに基づく効率的なアプローチを実現

### デジタルアプローチによる顧客裾野拡大



# 法人×WMアプローチの拡大

成長戦略

法人×WM

成長戦略

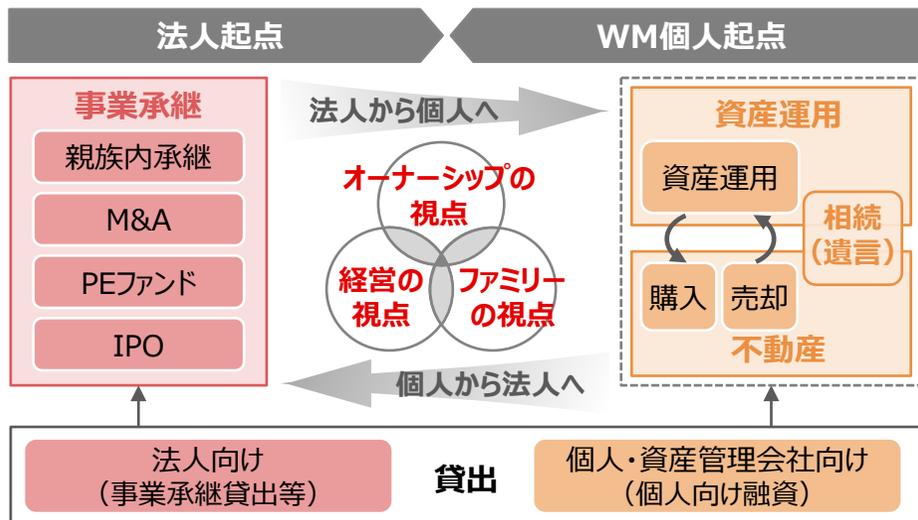
資産運用立国

社会課題

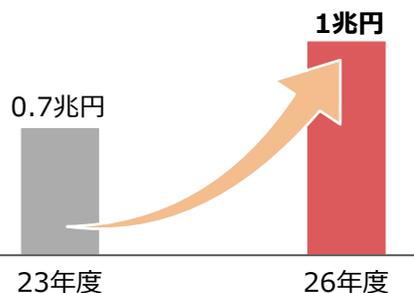
少子高齢化

## 法人×WMアプローチモデル

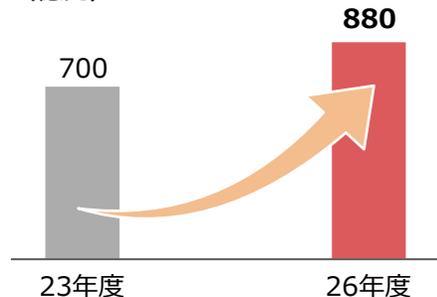
- 「オーナーシップ」「経営」「ファミリー」の3視点で、法人・個人の双方を起点に、グループ一体で各種ソリューションを提供



事業承継関連融資  
(兆円)



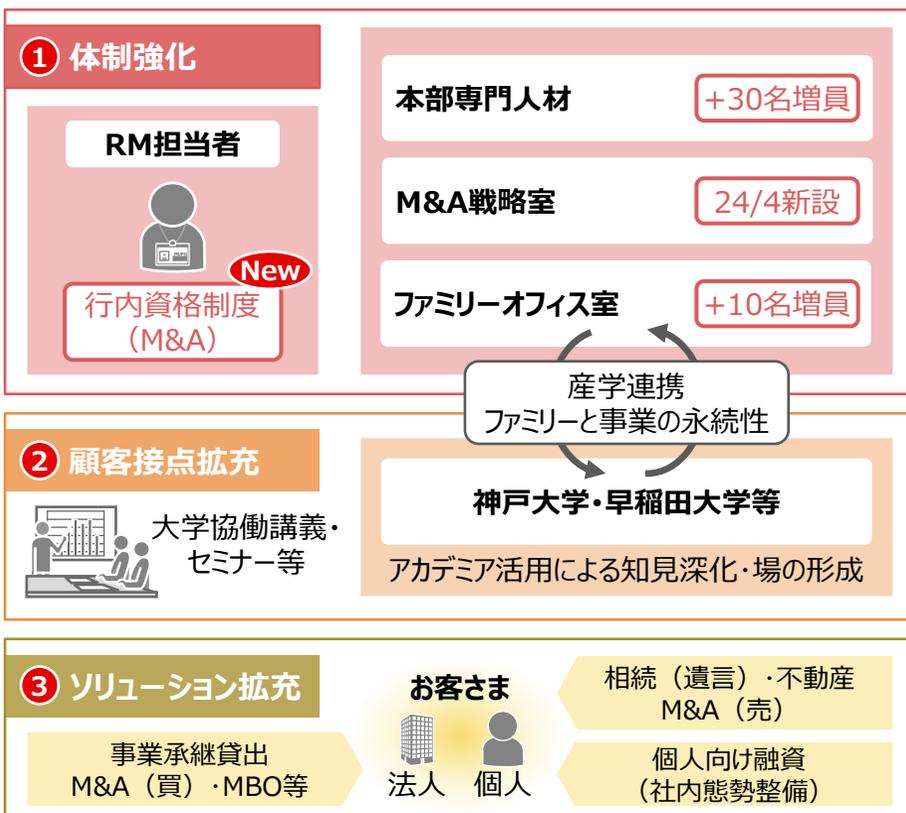
WM営業純益  
(億円)



## 承継ビジネスの体制強化

事業承継関連融資1兆円  
(23年度比+0.3兆円)

- ① 事業・資産承継の専門人材を量・質両面で体制強化
  - ② アカデミア活用による場の形成で顧客接点・アクセスルートを拡充
  - ③ お客さまの多様な課題等に応じたソリューションを拡充
- 事業・資産承継の課題を解決する法人×WMアプローチを拡大



# 経営基盤強化

## 人的資本

### フロント領域への人的リソースアロケーション

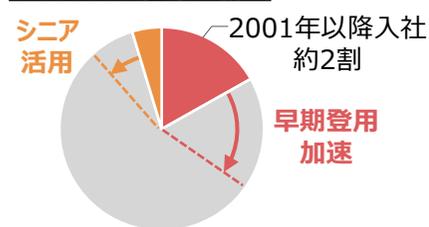
- 本部の機能再編等により人的資源を捻出し、主要戦略領域に投下（+100名超）



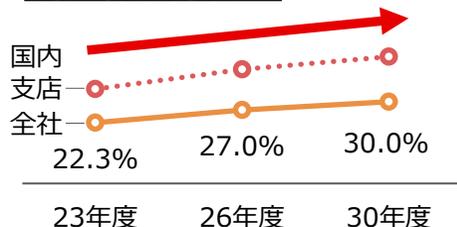
### 現場の活性化・人的資本の質的向上

- 前例に捉われない支店長の早期登用・シニア活用、DEI推進（女性マネジメント比率向上）
- 人材育成は、OJTに軸足を置きながら、実態把握力等を強化し、現場の競争力を向上（営業力強化研修、海外短期留学制度等）

#### 支店長の入社年次構成



#### 女性マネジメント比率\*1



\*1 女性マネジメント比率：国内支店／銀行の国内計数、本社／銀行・信託・証券の国内計数

企業変革  
人的資本

企業変革  
スピード改革

企業変革  
AI・データ基盤

基盤強化

## カルチャー改革

### 自律的拠点経営

- 各地域・マーケット特性に応じた拠点経営方針書を策定し、同方針に基づき目標を自己申告
- スピード感を持って自律的に戦略実行する体制へ



### 社会貢献活動／MUFG SOUL

- 各支店でお客さま・社会の持続的な発展・成長に貢献



▲ 麻布支店／祭事支援 ▲ 蟹江支店／植樹活動

### ロールモデル座談会

- 育児との両立や外部企業経験等の様々なロールモデルとの座談会を開催。キャリアゴールを含めた多様性の浸透を促進

## システム基盤（DXによる営業支援／CRM刷新）

- 営業活動の更なる支援に向け、CRMの刷新で、データ活用力の深化による提案力向上、組織連携の強化等を図っていく

データ  
活用力向上

- 散在している顧客情報の統合・一元化
- 担当顧客に関連するニュースを配信

提案力向上

- 顧客データに基づき、担当者にレコメンドや顧客別提案書を配信

組織連携  
強化

- Tableauによる案件・PDCA見える化
- 本部宛自動通知・社内共有機能

25/4  
1stリリース



# 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

### 社会課題解決に向けて、お客さまと共に産業・事業を育て、新たな事業機会を創出

- JCIB事業本部は、普遍的なビジョンとして「パートナーたるお客さまと共に、日本経済の成長をリードする存在」を掲げ、複雑化する社会課題や経営課題に対応し、ビジネスドメインの拡大、産業構造の変革に取り組むお客さまの動きに伴走します。
- MUFGの総合力を発揮し、多種多様なソリューションを提供することで、お客さまと共に新しい産業・事業を育て、社会課題の解決に貢献するとともに、新たな事業機会を創出します。

### 外貨預金収益下落の影響を打ち返し、引き続きROE二桁を稼ぎ出しMUFGを牽引

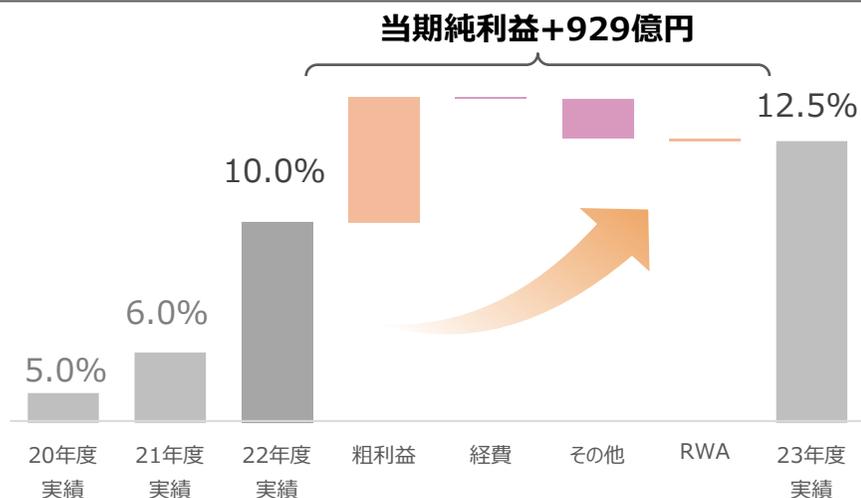
- 前中計に続いて、プライシングの意識改革を進め、適正リターンを基軸とする戦略的なプライシング運営を浸透させるとともに、金利環境変化に合わせたB/S運営の適正化によって、事業本部のB/S強靱化に取り組みます。
- 更に、お客さまとの価値共創を通じて、不動産や各種ソリューションのオリジネーションを強化し、政策株削減を進めて捻出したRWAをこれら高採算取引に投じることで、稼ぐ力を強化します。
- マクロシナリオに基づく外貨預金収益の下落が想定されるなかでも、安定的に二桁のROEを稼ぐ事業本部として、MUFGの成長を牽引していきます。

# 前中期経営計画の振り返り

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	5,448	+851	+3,076
経費率	36%	▲4ppt	▲21ppt
ROE	12.5%	+1.5ppt	+7.5ppt
RWA (兆円)	32.7	▲0.4	▲1.6

## ROEの増減要因



## 成果

### ROE重視の ビジネスモデル 確立

- 採算改善活動が大きく進捗
- 当初目標を上回る政策保有株式5,000億円の削減
- 高採算アセットでのリスクテイク拡大

### 持続的な 成長に向けた 新たな挑戦

- グリーントランジションに向けた顧客エンゲージメントに本格着手(「MUFGトランジション白書」等)
- エクイティも活用した産業・事業共創の土台構築

### ■ 貸出利ざやの改善 (円外合算) \*1,2,3



## 課題

### ROE経営の 深化

- 適正リターン確保を基軸とした戦略的プライシング
- 金融政策変化に対応するB/S運営

### オリジネーション の強化

- お客さまとの産業創出・事業共創の具体化とビジネスパイプライン創出への接続

# 今中期経営計画の概要

## 基本方針

普遍的な  
ビジョン

パートナーたるお客さまと共に  
日本経済の成長・発展をリードする

今中計で  
めざす姿

- 社会課題に対応して事業ドメインの拡大に取り組むお客さまに寄り添い、共に新しい産業・事業を育成
- B/Sの強靱化とオリジネーション強化を通じて、安定的に二桁ROEを稼ぐ事業本部としてMUFGを牽引

主要戦略

B/S  
強靱化

**戦略的プライシング・B/S運営**  
環境変化に耐える強靱なB/Sの構築  
**政策保有株式削減**  
高採算・成長分野へのリアロケーション

オリジネーション強化

**リスクテイク強化**  
リスクテイクを起点に高採算案件を創出  
**価値共創アプローチ**  
産業・事業の共創を通じた事業機会の開拓

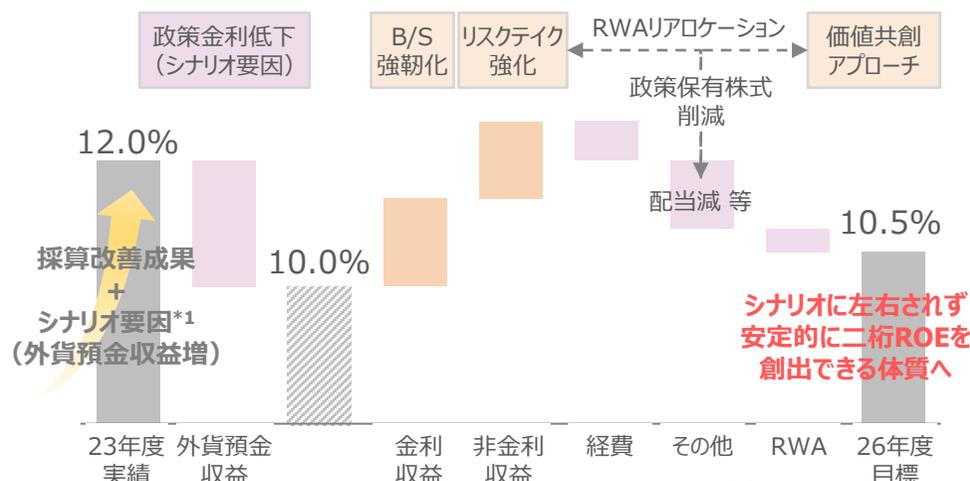
企業  
変革

**人材育成の強化**  
**AI・データ基盤の活用**

## 財務目標

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	5,150	+0
経費率	41%	+1ppt
ROE	10.5%	▲1.5ppt
RWA (兆円)	33.0	+0.9

## ROEの組み立て



\*1 金利影響等の環境要因

# B/S強靱化

BS収益性の向上

## 戦略的プライシング・B/S運営

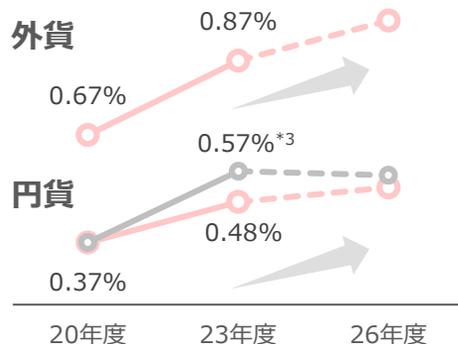
適正リターン確保を基軸とする戦略的プライシング



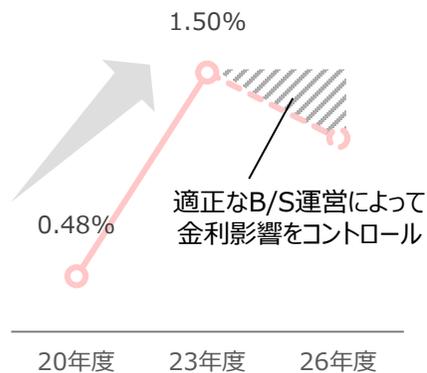
金利環境変化に即した最適なB/S運営へ転換

## B/S強靱化を通じて、ROEの最大化へ繋げる

### ■ 貸出利ざや\*1,2



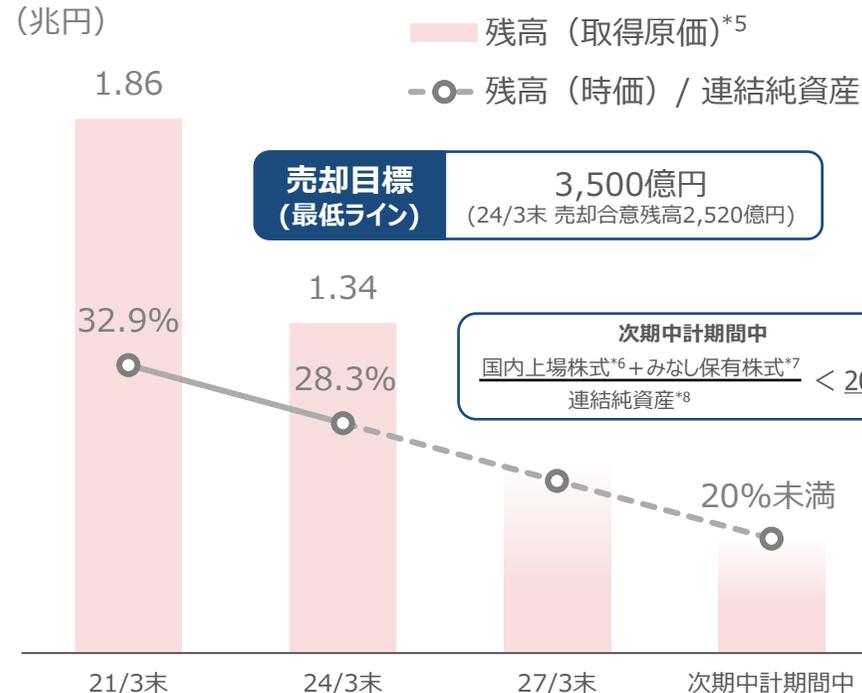
### ■ 外貨預金利ざや\*1,2



## 政策保有株式削減\*4

- 今中計では売却目標3,500億円を最低ラインとし、次期中計期間中に純資産対比20%未滿をめざす
- 売却の進捗状況に応じて売却目標の引き上げも検討する

(兆円)



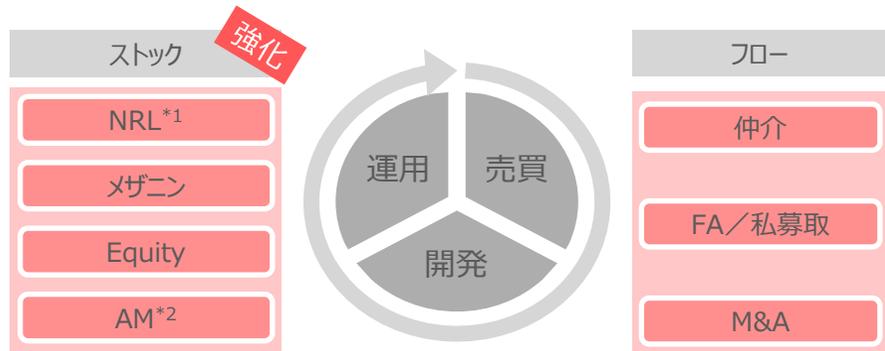
\*1 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 \*2 当該期間資金収益÷貸出(または預金)平残にて算出 \*3 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンスを含む  
 \*4 銀行・信託の単純合算 \*5 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結) \*6 その他有価証券で時価のある国内株式の時価(連結)  
 \*7 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む \*8 24/3末純資産を横置き

# オリジネーション強化（リスクテイク強化）

## 不動産バリューチェーン推進

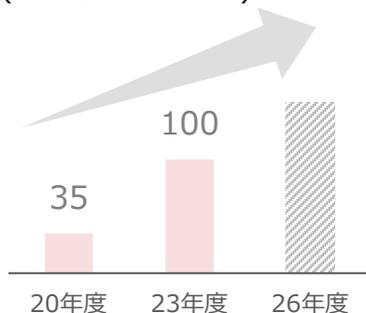
### ■ 不動産バリューチェーンの強化

市況循環に左右されないビジネスモデル構築に向けて  
市況下降局面でのリスクテイク力を強化



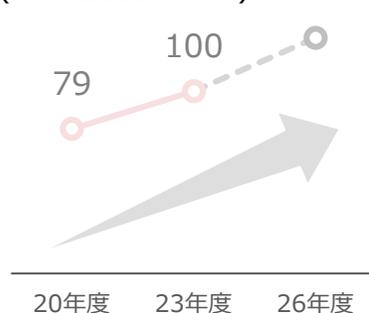
### ■ 不動産NRL残高推移

(23年度実績 = 100)



### ■ 不動産仲介手数料推移

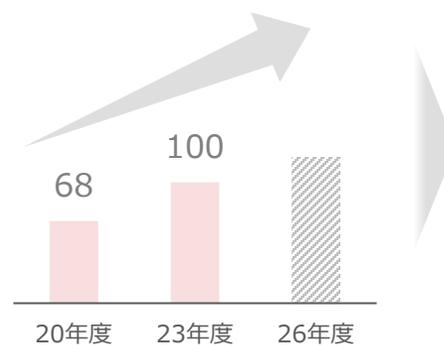
(23年度実績 = 100)



## ソリューションビジネスの強化

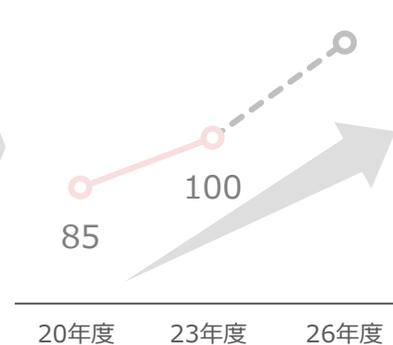
### ■ 資本性ファイナンス\*3残高推移

(23年度実績 = 100)

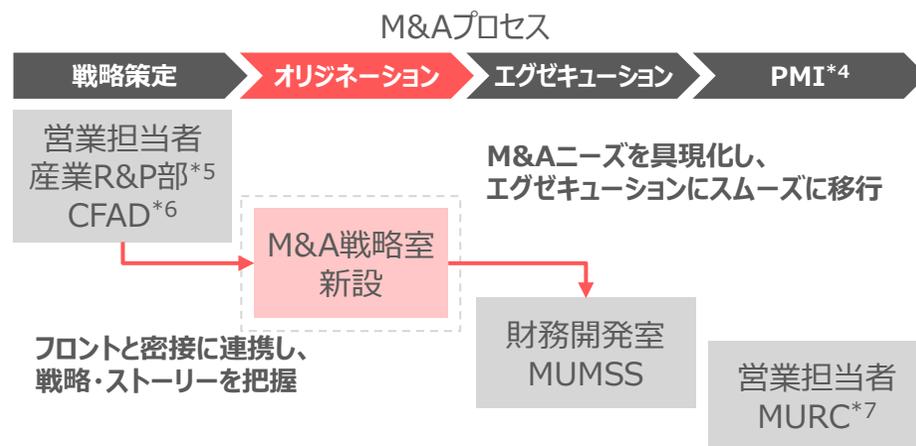


### ■ ソリューション収益推移

(23年度実績 = 100)



### ■ M&A戦略室の新設



\*1 ノンリコースローン \*2 Asset Management \*3 劣後ローン・優先株等のメザニンファイナンス \*4 Post Merger Integration \*5 産業リサーチ&プロデュース部  
\*6 コーポレート情報営業部 \*7 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

# オリジネーション強化（価値共創アプローチ）

成長戦略  
新たな事業ポート

成長戦略  
GXバリューチェーン

## 価値共創アプローチ

お客様のビジネスドメインの広がりを捉え、共に新しい産業・事業を育成。新たなMUFGのビジネス機会を創出する

セクター



### 価値共創アプローチ

リサーチ・アドボカシー

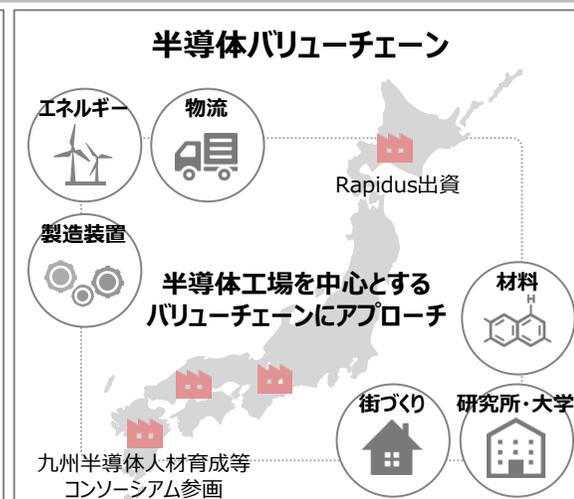
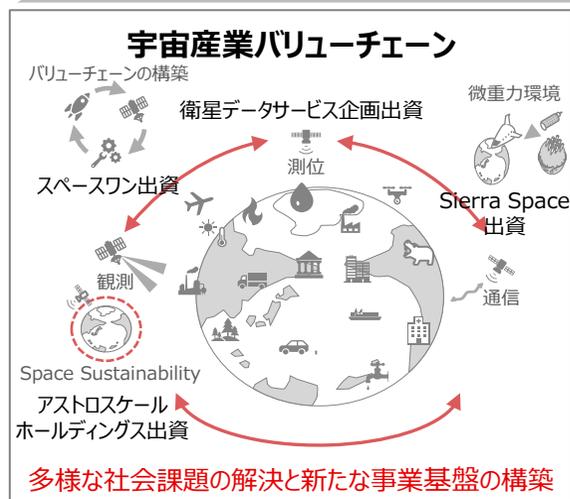
エンゲージメント

事業共創・事業開発  
(含む投資)

オリジネーション  
(バリューチェーン軸)

ビジネス機会獲得

ドメイン  
(例)



# 企業変革

企業変革

人的資本

企業変革

AI・データ基盤

## 人材育成の強化

パートナーたるお客さまと共に  
日本経済の成長・発展をリードする存在

お客さまへの深い理解と  
産業に対する世界観

情熱とオーナーシップ、  
プロフェッショナルとしての規範



### ■ 教導エキスパートプログラム

実践的なプレストを通し、「考えるスキル」を養うと共に、  
知見、ネットワーキングを向上させ「個の力」を強化

講義テーマ例

『未来・戦略思考、バンカーの世界観』  
『豊かな社会の構築』『サステナ市場創造』

対象者数

約**300**名



### ■ Chicago×MUFG Rising Talent Program

お客さまと共にシカゴ大学のイノベーションプログラムに参画

参加者数

約**50**名



### ■ 新領域体験型研修“NEXT”

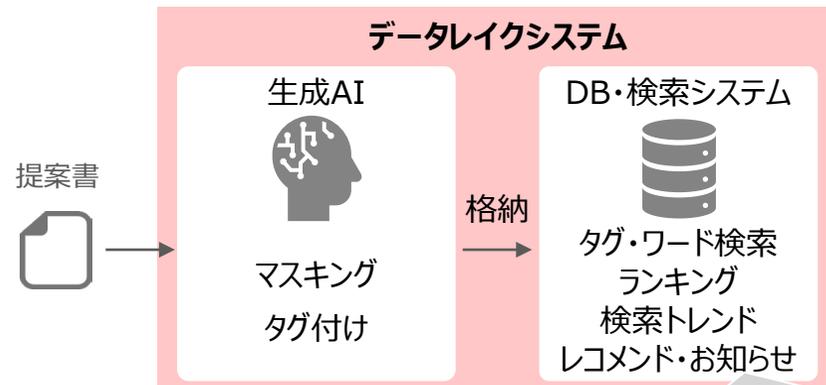
新領域（GX・宇宙・スポーツ・食）における  
最先端の取り組みを実地体験

参加者数

約**500**名

## AI・データ基盤の活用

### ■ 情報・資料のデータレイク化を通じて効率的な利活用を促進



将来は資料ドラフト作成機能も展望

## 内外への発信強化

### ■ 新しい媒体も積極的に活用し、新たな組織風土の浸透を加速



広告を活用した対外発信



社内カルチャー浸透に向けた  
コンセプト動画作成

# グローバルコマーシャルバンキング 事業本部

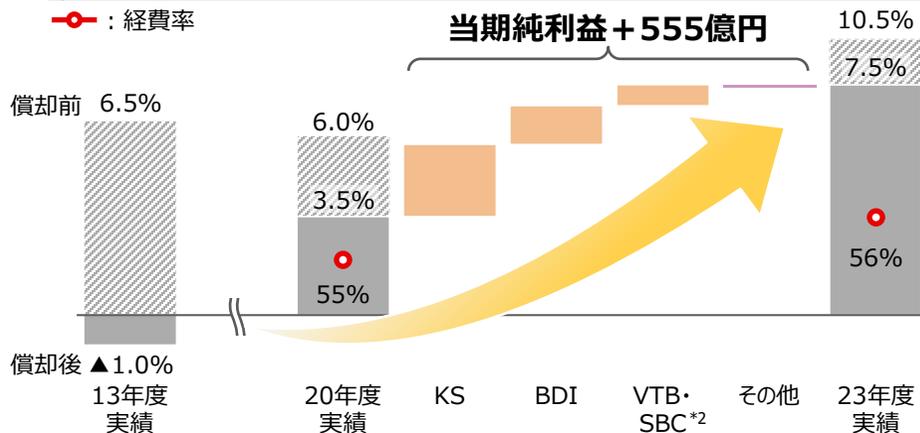
事業本部長 板垣 靖士

# 前中期経営計画の振り返り

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	2,422	+119	+345
経費率	56%	▲1ppt	+1ppt
ROE	7.5%	+0.5ppt	+4.0ppt
RWA (兆円)	10.6	▲0.4	+1.3

## ROEの増減要因\*1



## 成果

全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業純益+17%、ROE+4pptの伸長</li> </ul>
PB*3戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の成長を捉えた安定的なオーガニック成長</li> <li>インオーガニック戦略の加速*4</li> </ul>
デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア×デジタル戦略の立上げ</li> <li>デジタル金融事業者2社への出資*5</li> </ul>

## 課題

PB戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>MUFG・PB・出資先との協働の一層の推進</li> </ul>
デジタル戦略 インド戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資先バリューアップと適切な経営管理（PMI）</li> <li>新たなデジタル金融プラットフォームの構築</li> <li>新たな成長マーケットへの進出</li> </ul>

\*1 斜線はのれん・無形資産償却 \*2 ヴィエティンバンク・セキュリティバンク \*3 Partner Bank \*4 SHBank Finance Company Ltd.、Krungsri Capital Securities、HC Consumer Finance Philippines, Inc.、PT Home Credit Indonesia、PT Mandala Multifinance を買収 \*5 Akulaku、DMI Financeへ出資

# 今中期経営計画の概要

## 基本方針

### めざす姿

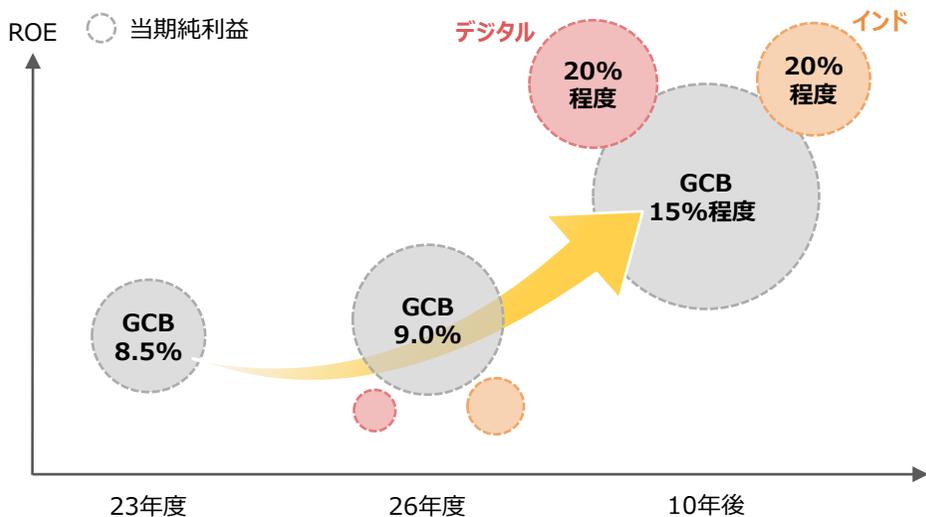
- ・ 既存ポートフォリオの成長による全社利益への貢献
- ・ デジタル金融プラットフォームの構築

### 主要戦略

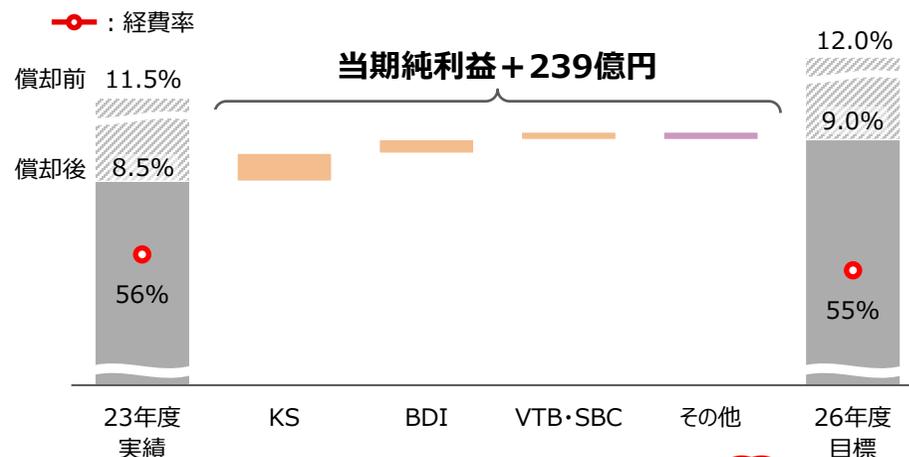
各PBの戦略支援	・ 伝統的金融プラットフォームの強化
アジア×デジタル戦略	・ デジタル金融プラットフォームの構築
インド戦略	・ 成長国インドでの事業基盤の更なる強化
PMI戦略	・ シナジー創出・経営管理強化による企業価値向上

## 財務目標

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	3,500	+950
経費率	55%	▲0ppt
ROE	9.0%	+0.5ppt
RWA (兆円)	8.5	+1.1



## ROEの増加要因



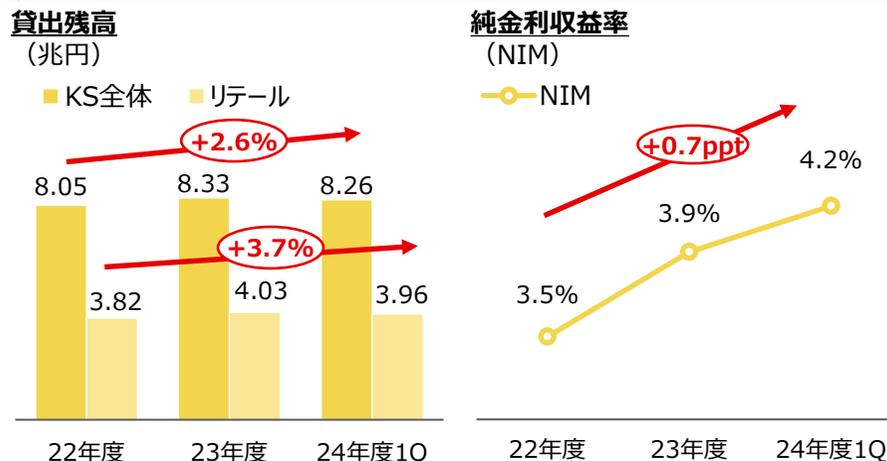
# クルンシィ（アユタヤ銀行）

成長戦略  
アジアプラットフォーム

## 直近実績\*1

(億円) (1THB=4.13円)	23年度	前年度比*2	24年度 1Q	前年 同期比
粗利益	5,738	+930	1,591	+350
経費	2,553	+446	684	+134
営業純益	3,184	+484	906	+216
与信費用	1,470	+370	506	+267
当期純利益	1,359	+91	311	▲46
貸出未残 (兆円)	8.3	+0.2	8.2	+0.1

## 貸出残高は増加傾向、NIMも上昇基調



\*1 現地開示基準（タイ会計基準） \*2 22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

## 与信費用の増加が見られるも、NPL比率は低水準

- 海外子会社連子化等により与信費用が増加も、NPL比率は引き続き低位で推移

### 23年度に連子化した海外子会社

23年6月 | ノンバンク

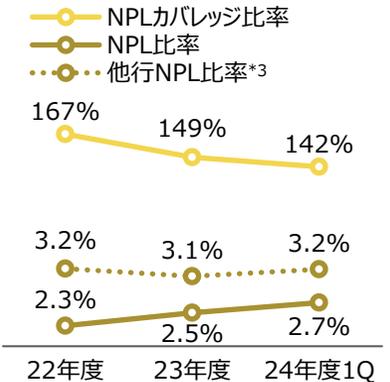
🇹🇵 SHB Finance

23年6月 | ノンバンク

🇵🇭 Home Credit Philippines

23年10月 | ノンバンク

🇮🇩 Home Credit Indonesia



## 海外子会社の基盤・収益強化（出資先のPMI）

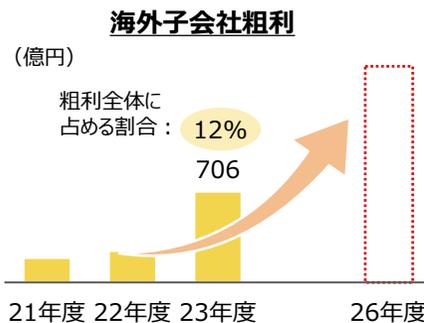
- 2024年1月より海外子会社管理部門を新設

攻め 収益極大化



守り

ガバナンス強化



# ダナモン銀行

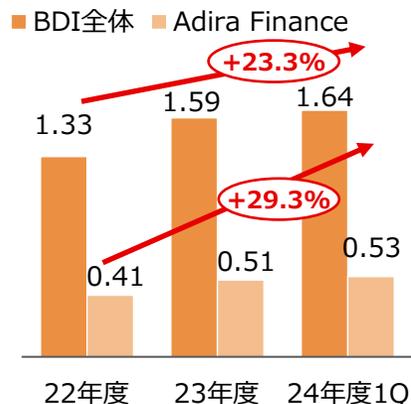
成長戦略  
アジアプラットフォーム

## 直近実績\*1

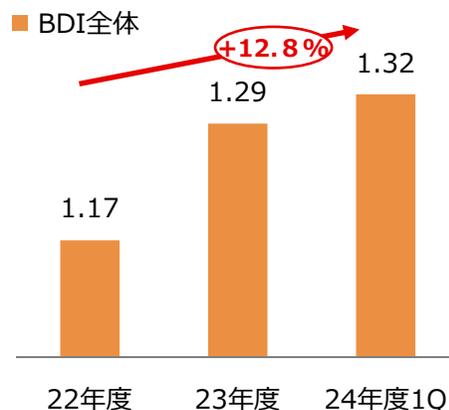
(億円) (1IDR=0.0092円)	23年度	前年度比	24年度 1Q	前年 同期比
粗利益	1,674	+116	435	+31
経費	916	+68	227	+5
営業純益	758	+48	208	+26
与信費用	339	+35	110	+28
当期純利益	322	+18	76	+1
貸出未残 (兆円)	1.5	+0.2	1.6	+0.2

## 貸出は続伸、預金も順調に積み上げ

### 貸出残高 (兆円)



### 預金残高 (兆円)



\*1 現地開示基準 (インドネシア会計基準) \*2 CIMB Niaga、BTPN、Maybank、Permata、OCBC、Paninの6行平均

## オートビジネスに注力し残高伸長、NPL比率も低水準

### オートファイナンスの取り組み

#### コロナからの回復

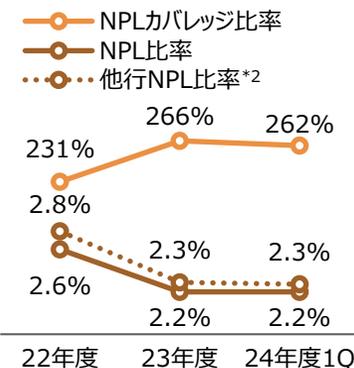
- オートの牽引によりPeer比貸出残高トップの伸び

#### 協働

- BDI⇔Adira顧客紹介
- デイラー向けファイナンス

#### イベント

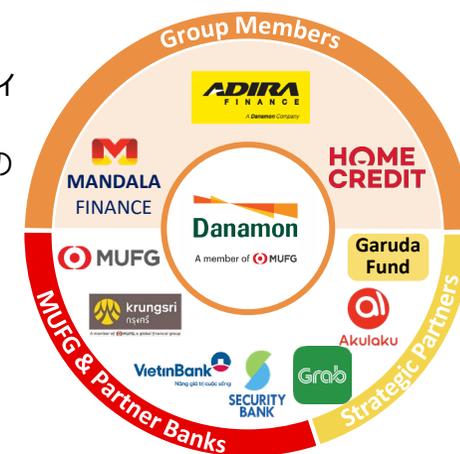
- モーターショー協賛 (3年連続)



## MUFGグループ間の連携強化 (PMI)

### MUFGグループ一体運営

- 新規出資先含めた各エンティティ間の連携拡大
  - Adira / Home Credit間のクロスセルビジネス強化
  - MUFG/BDIからの資金調達サポート
  - グループ全体での購買戦略見直しによる経費削減
- 他PB間の連携強化等



# アジア×デジタル(1)

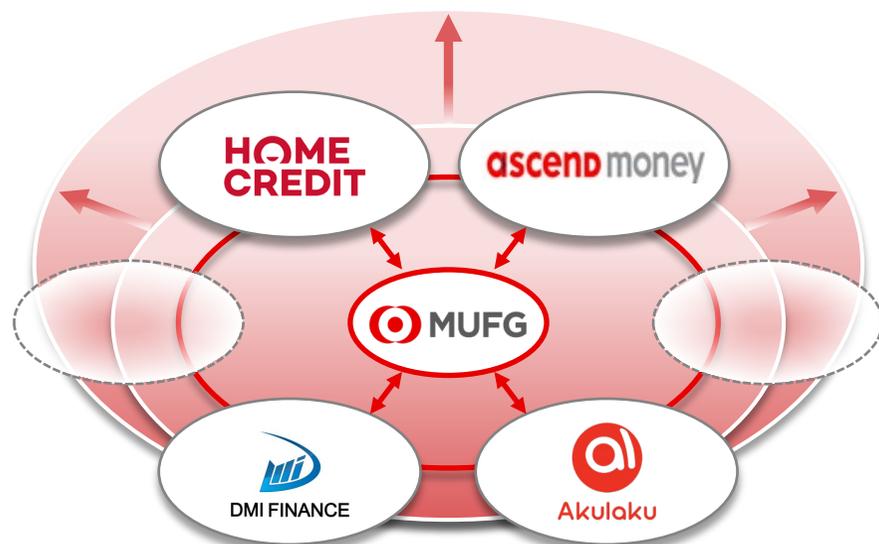
成長戦略

アジアプラットフォーム

- 急速に拡大するアジアのデジタル領域への戦略出資を加速
- 出資先を「つなぐ」ことにより新たなデジタル金融プラットフォームを構築

## 新たなデジタルプラットフォームの構築

### 10年後に「ASEAN No.1のデジタル金融グループ」へ



- : MUFGの経済圏
- : MUFG・出資先・他経済圏の「つながり」
- : 出資先の経済圏
- : 将来の出資先

### 1 「目利き力」の発揮（戦略出資）

- これまでの戦略出資を通じた良質なパートナー発掘・デジタル領域に関する経験値の蓄積
- アジアにおける戦略的投資家としてのブランド認知度向上

#### これまでの代表的な戦略出資

##### 実商流に紐ついたレンディング

- DMI Finance
- Home Credit
- Akulaku

##### テックの活用を強みとしたレンディング

##### 日常生活に広く浸透したペイメント

- Ascend Money

P.32

### 2 「つなぐ」場の提供（“MODE”）\*1

P.33

- MUFGの価値提供による出資先の成長サポート
- 出資先各社の強みを相互活用する為の場を提供

# アジア×デジタル(2) ①「目利き力」の発揮（戦略出資）

成長戦略  
アジアプラットフォーム

社会課題  
金融サービスアクセス

## Ascend Money社について

### 2013年設立、タイ最大のデジタル決済事業者

- タイ最大財閥CPグループの中核金融子会社
- True Moneyブランドで消費者に広く浸透、同国シェアトップ
- 年間アクティブユーザー数30百万人

#### ペイメント・デジタルローン



### CPグループの経済圏を中心に浸透



小売店（コンビニ、スーパー等）



国内大手携帯キャリア

## 出資概要と狙い

2024年6月 約306億円の出資完了

デジタル金融の成長の取り込み

MUFG・クルンシィとの協働機会を捕捉



ascend money



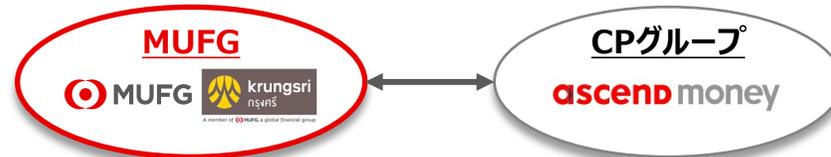
クルンシィも共同で  
一部出資\*1

\*1 実際の出資者はクルンシィ子会社のKrungsri Innovate（コーポレートベンチャーキャピタル）

## 今後の取り組み

### 広がりをもった事業協働機会の創出

- Ascend Money社、CPグループとのリレーション強化を通じ、広がりのある事業協働機会を創出



MUFGが出資先と  
形成する  
エコシステムへの参加

戦略的事業協働  
(共同商品の開発等)

デジタル・テクノロジー  
の知見共有

## 金融包摂への取り組みへの貢献

26年度のデジタルレンディング提供者数 14百万人

HOME  
CREDIT



ascend money

...

デジタル金融事業者を通じ、金融サービスへのアクセスを拡大

# アジア×デジタル(3)／インド戦略

成長戦略  
アジアプラットフォーム

## ②「つなぐ」場の提供（“MODE”）

### MUFGの価値提供－「4つのアクセス」

- MUFGグループの付加価値を提供、出資先の成長を多面的に支援



### 出資先を「つなぐ」場を提供

- MUFGと出資先・出資先同士のビジネスシナジーの創出に注力
- デジタルの知見も蓄積する場

2023年11月にシンガポールで  
第一回「MUFG Fintech Festival」  
を開催



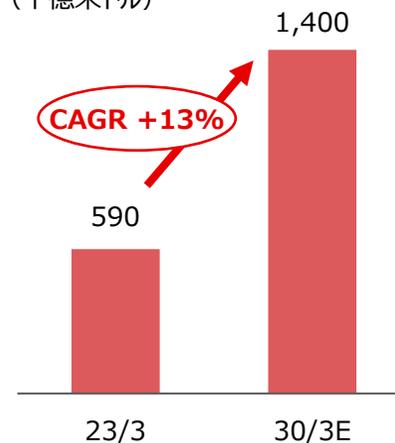
## インド戦略

### 伝統金融とデジタル金融の2軸

- デジタルに加え、引き続き伝統的なSME・リテール向け貸出も高成長が期待される領域。伝統・デジタルの2軸で出資検討

#### 伝統金融

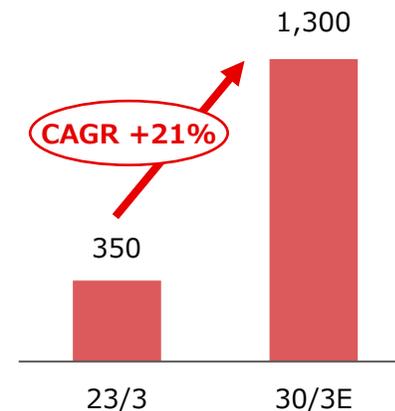
伝統的貸出の実行額  
(十億米ドル)



(出所) How India Lends FY2023

#### デジタル金融

デジタルレンディング実行額  
(十億米ドル)



(出所) Experian Digital Lending Report

### DMI Financeへの出資



DMI FINANCE

- デジタルレンディングを提供するDMI Financeへの戦略出資を通じ、デジタル金融市場の成長を捕捉
- 2023年4月に出資完了

# グローバルCIB事業本部

事業本部長 中濱 文貴

# 前中期経営計画の振り返り

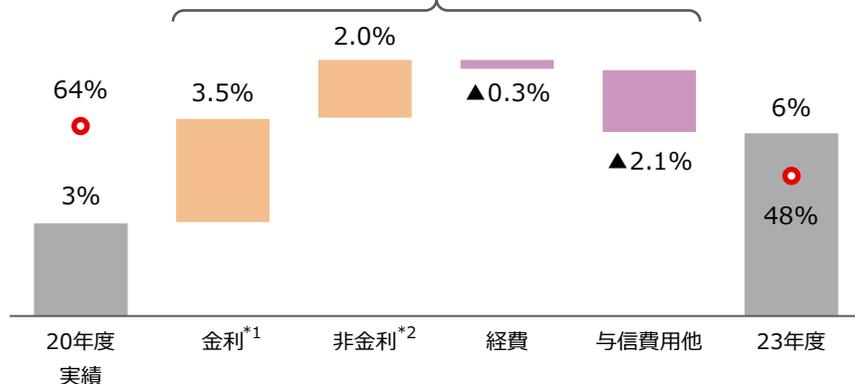
## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	3,045	+528	+1,584
経費率	48%	▲4ppt	▲17ppt
ROE	6%	▲1.5ppt	+3ppt
RWA (兆円)	21.8	▲3.0	▲0.6

## ROEの増減要因

○：経費率

当期純利益 + 534億円



## 成果・課題

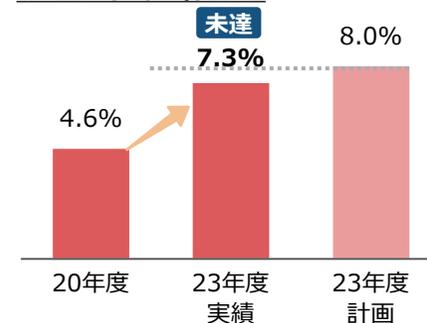
### 成果

- BSO<sup>\*3</sup>の着実な進展と機関投資家向けファイナンスの伸長
- プロジェクトファイナンスのローン引受・販売手数料の増加
- 外国為替／デリバティブ等のクロスセルの伸長

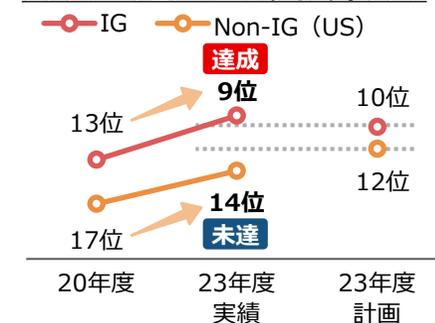
### 課題

- デット・ビジネスにおける競争力／ステータスの更なる向上
- ポートフォリオのリスク・リターン多様化に伴うリスク管理強化

### GCIB・市場一体ROE



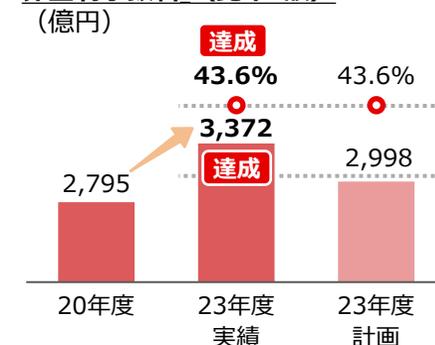
### シンジケーション・DCMウォレットランク<sup>\*4</sup>



### 機関投資家ポート比率



### 非金利手数料 (比率・額)



\*1 貸出収益 (外貨中長期調達コストを除く) + 預金収益 \*2 手数料 + 外為 + デリバティブ + 証券収益等 \*3 Balance Sheet Optimization \*4 暦年ベース

# 今中期経営計画の概要

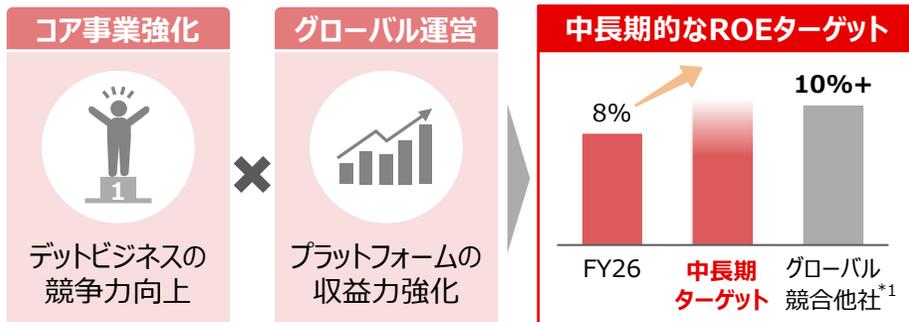
## 基本方針

### 中長期的にめざす姿

#### めざす姿

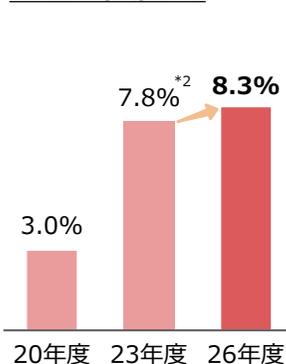
安定的に2桁ROEを達成するための体制を構築し、  
“Leading Global Debt House”の地位を確立する

### 今中計の主要戦略

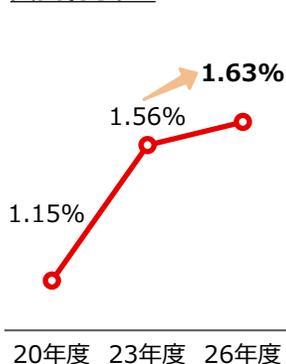


### 主要KPI

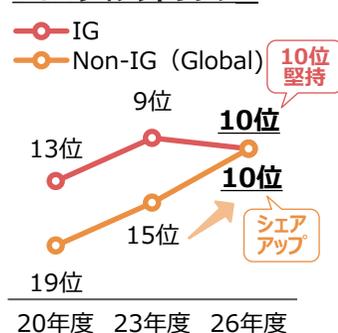
#### GCIB・市場ROE



#### 貸出利ざや<sup>\*3</sup>



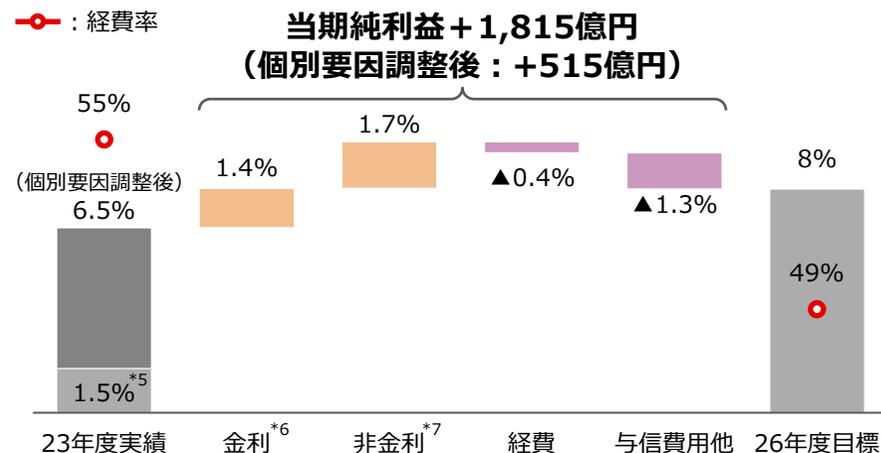
#### シンジケーション・DCMウォレットランク<sup>\*4</sup>



## 財務目標

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	3,800	+950
経費率	49%	▲6ppt
ROE	8%	+6.5ppt
RWA (兆円)	26.4	+1.6

## ROEの組み立て



\*1 デットビジネスが強く、財務面（収益規模・構成）からも類似性が高い外銀ベンチマーク行を選定 \*2 個別要因調整後 \*3 外貨中長期調達コスト除く \*4 暦年ベース

\*5 外貨中長期調達コストや本部コスト等の費用配賦を精緻化（精緻化前FY23ROE: 6%） \*6 貸出収益（外貨中長期調達コスト含む）+ 預金収益

\*7 手数料+外為+デリバティブ+証券収益等

# デットビジネスの強化（バランスシートの収益性向上）

BS収益性の向上

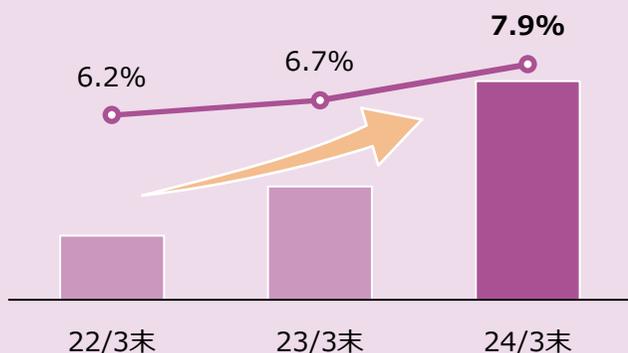
成長戦略

GCIB・GM

## バランスシートの収益性改善（BSO）

### 四象限分析\*1によるポートフォリオ管理

顧客当たり収益の中央値 ROE中央値



(兆円 / %は全体のRWAに占める同RWAの割合)



### 事業本部ROE目標未達のRWA推移\*2

高採算の  
アセット追加

低採算の  
アセット削減

## 高収益性アセットへの入れ替え

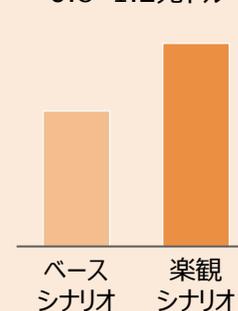
### プロジェクト・ファイナンス

#### ケイパビリティ\*3



#### 官民GX投資予想額\*4

0.8-1.2兆ドル



#### アセット領域の拡大

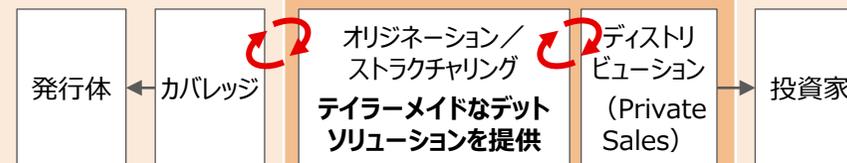


GCIB

市場

ストラクチャリング機能を集約

### Global Structured Solutions



発行体の高度なファイナンスニーズと多様な投資家需要に対応

コーポレート / 機関投資家

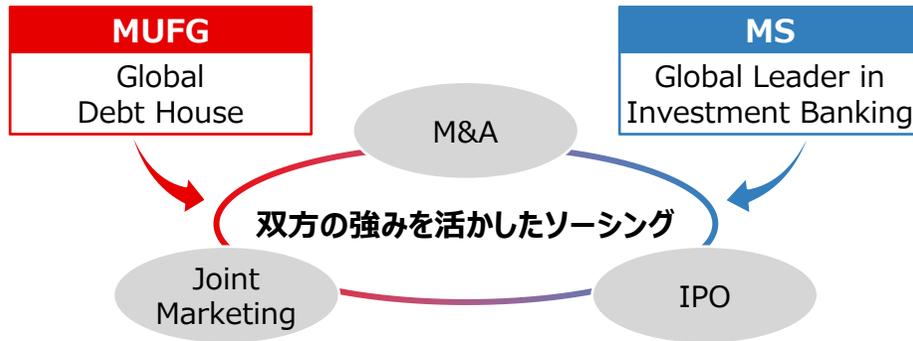
\*1 収益性・収益額の中央値をベースにポートフォリオを四象限に区分する分析。ROEは事業本部管理計数ベース \*2 23年度目標ROE目線を下回る貸出資産。管理計数

\*3 23年度（出典）PFI \*4 インフラ投資・雇用法案（IIJA）、インフラ抑制法（IRA）により2030年までに予想される官民投資総額。BCG Executive Perspectives（2022/12）より作成

# デットビジネスの強化（協働を通じた収益機会の拡大）

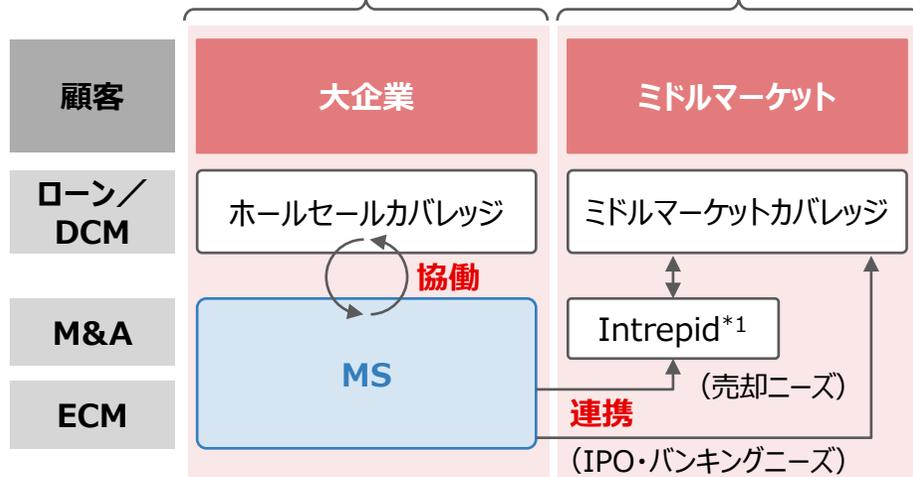
## モルガン・スタンレー（MS）との協働

米国を中心に確立したプライマリー領域における協働モデル



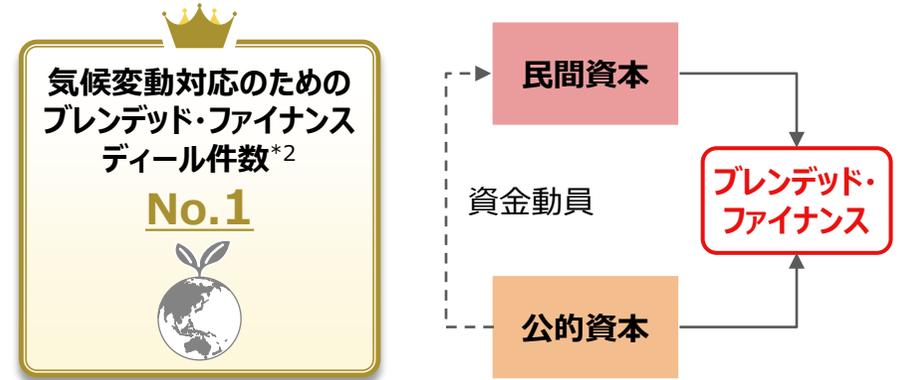
## 今後の協働の方向性

### ① アジアにおける協働強化 ② 米国における協働範囲の拡大

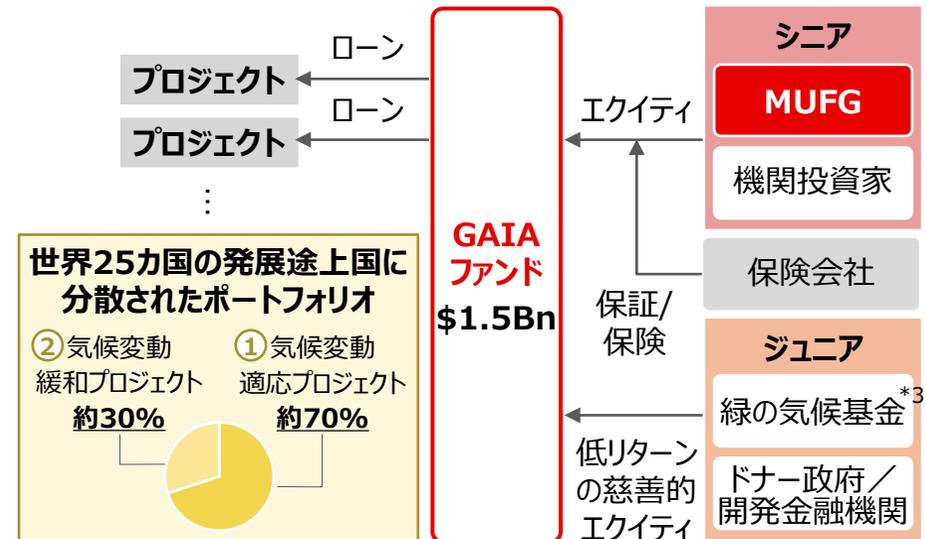


## ブレンデッド・ファイナンス（官民協働）

社会課題  
カーボンニュートラル



## ポートフォリオ型ブレンデッドファイナンス（GAIAファンド）



\*1 米国を拠点とする中小企業向けM&Aアドバイザーファーム。MUFG子会社

\*2 (出所) Convergence “State of Blended Finance 2023”, October 2023

\*3 気候変動に関する国際連合枠組条約（UNFCCC）及びパリ協定に基づく基金

# グローバルプラットフォームの収益力強化

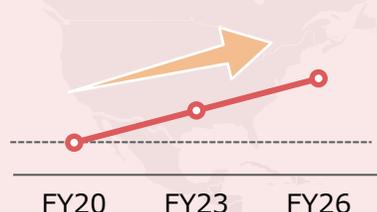
## 欧米一体運営（シングルリーダーシップ）

### 米州

競争優位性が発揮できる領域（顧客・商品）への事業拡大とリスク管理の高度化

スポンサー／ミドルマーケット  
ビジネスの拡大

営純の伸び率



### 欧州

成長戦略  
資産運用立国

インフラデット領域でファンド等を活用したO&Dの多様化（受託財産事業本部との協働）

事業変革によりプラットフォームの収益力を底上げ

営純の伸び率



### アジア

成長戦略  
アジアプラットフォーム

強固な顧客基盤の深掘りとバランスシートの収益力強化

営純の伸び率



マーケット・地域特性に応じた収益力強化  
高収益且つ分散されたポートフォリオの構築



Dynamic Budgeting  
機動的な資源再配分



本社機能強化  
グローバル運営を支える  
地域横断機能

### 東京本社（コントロールタワー）

環境変化に対応し、地域間の配賦アセットを機動的に期中見直すことで安定的な計画達成をめざす



#### 財務

財務戦略・課題に係る提言



#### IT・MIS<sup>\*1</sup>

開発・データガバナンス強化



#### オペレーション

業務プロセスの標準化

勤務地・採用地域に拠らない適材適所の人材登用で機能別の地域横断チームを構成し、グローバル最適を追求

# 市場事業本部

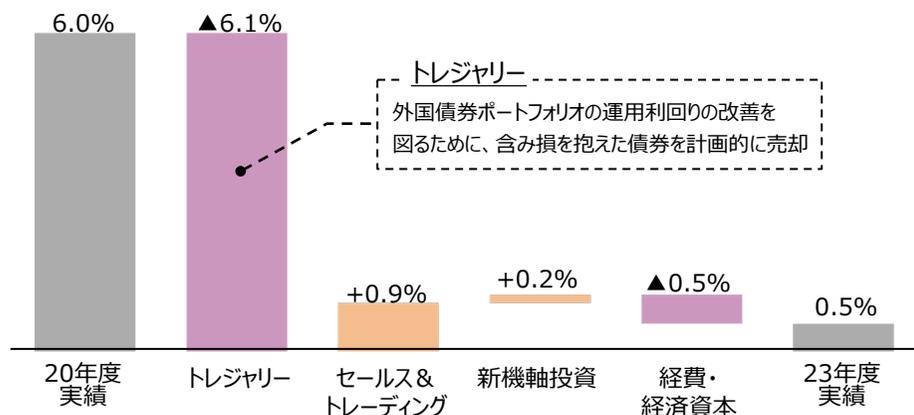
事業本部長 関 浩之

# 前中期経営計画の振り返り

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	275	▲981	▲3,066
経費率	90%	+23ppt	+48ppt
ROE	0.5%	▲1.5ppt	▲5.5ppt
経済資本 (兆円)	4.4	+0.0	▲0.8

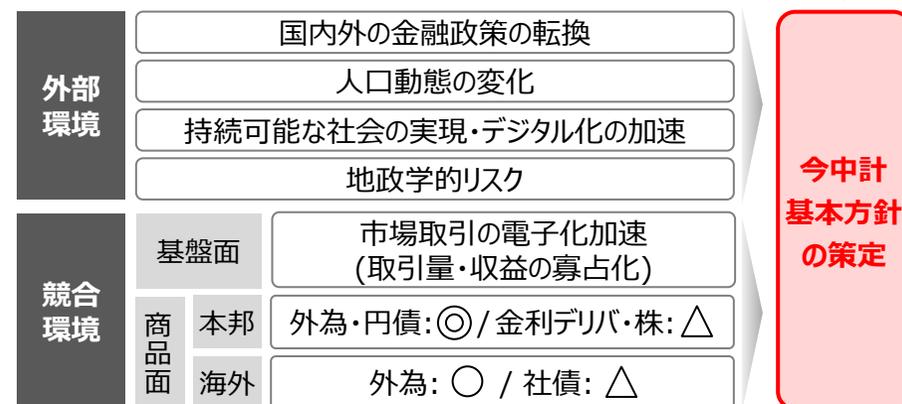
## ROEの増減要因



## 成果・課題

	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"> <li>✓ 22年度は過去最高益を達成し、事業本部の全体収益を牽引</li> <li>✓ MS「アライアンス2.0」*1始動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ヘッジツールの活用や満保債券*2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</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業本部・業態ニュートラルな態勢構築の進化</li> <li>✓ 「金利のある世界」に向けた対応力の更なる強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ポートフォリオの更なる健全化</li> <li>✓ 円貨BS運営の強化</li> <li>✓ 「資産運用立国」実現への貢献（運用力強化）</li> </ul>

## 今中計に向けた事業環境に対する認識



\*1 モルガン・スタンレーとの戦略的提携の深化(外国為替のトレーディング業務における協働/機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働)

\*2 満期保有目的債券

# 今中期経営計画の概要

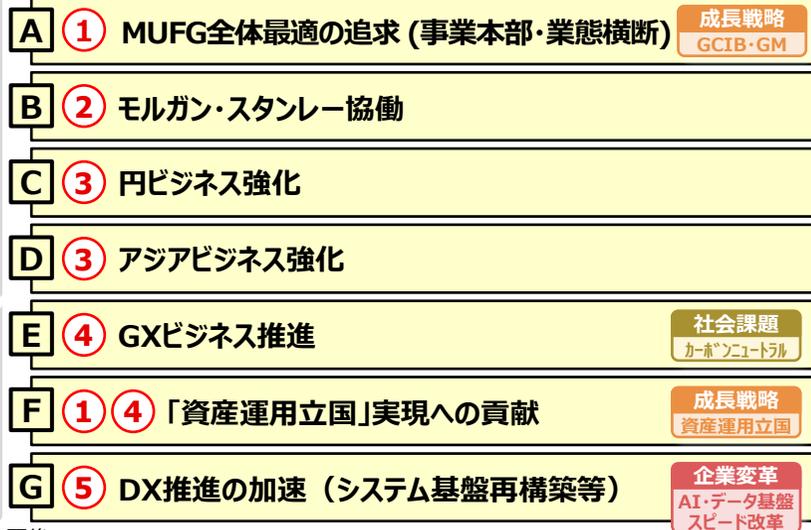
## 基本方針

### MUFGの更なる成長に向けて「変化の先頭に立つ」

- お客さまと市場をつなぎ、お客さまへ最適なソリューションを提供する
  - MUFG最適** : 既存の組織・業態に囚われない運営
  - 脱自前主義** : 自前主義からの脱却
  - 選択と集中** : 勝てる領域への資源投入
- 自らの変革を通じて新しい価値を創造し、社会課題解決に貢献する
  - 社会課題解決** : 社会課題解決や新領域への果敢な挑戦
- 市場事業の専門性を磨き上げ、MUFGならではの価値を追求する
  - 競争力強化** : 新技術の活用による生産性向上・スピードUP

戦略

新領域・トレジャー

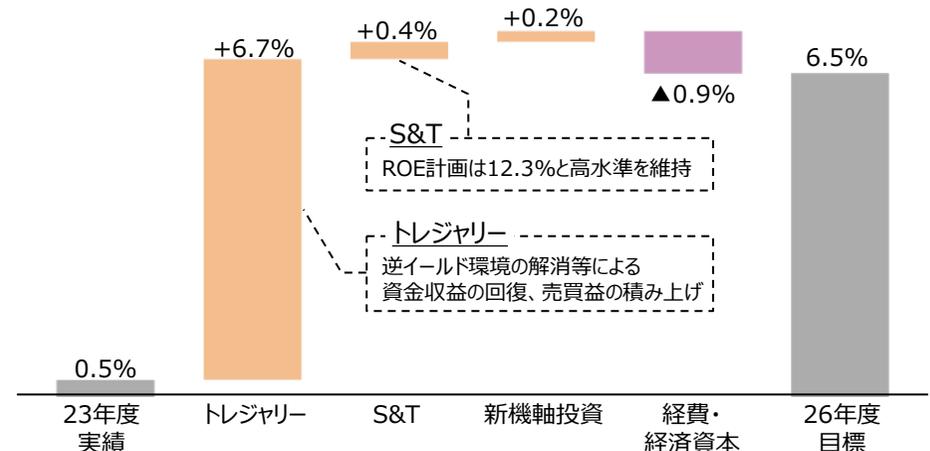


\*1 基準変更後

## 財務目標\*1

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	3,000	+2,750
経費率	49%	▲41ppt
ROE	6.5%	+6.5ppt
経済資本 (兆円)	4.3	▲0.1

## ROEの組み立て\*1



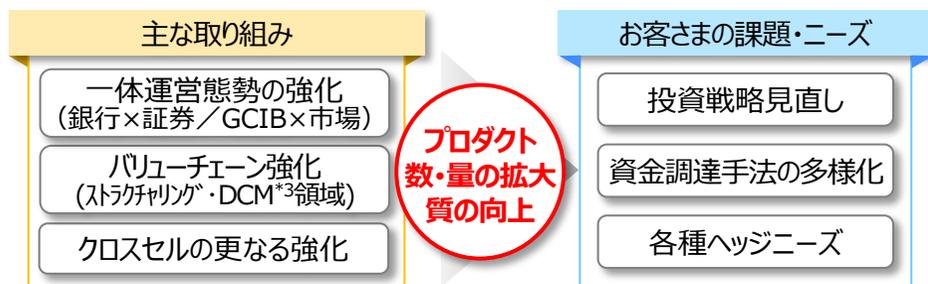
# セールス&トレーディング領域

**5,510億円**
<sup>\*1</sup>(23年度比: +345億円)<sup>\*2</sup>

## A MUFG全体最適の追求 (GCIBとの一体運営等)

**成長戦略  
GCIB・GM**
**1,644億円**
<sup>\*1</sup>(23年度比: +275億円)

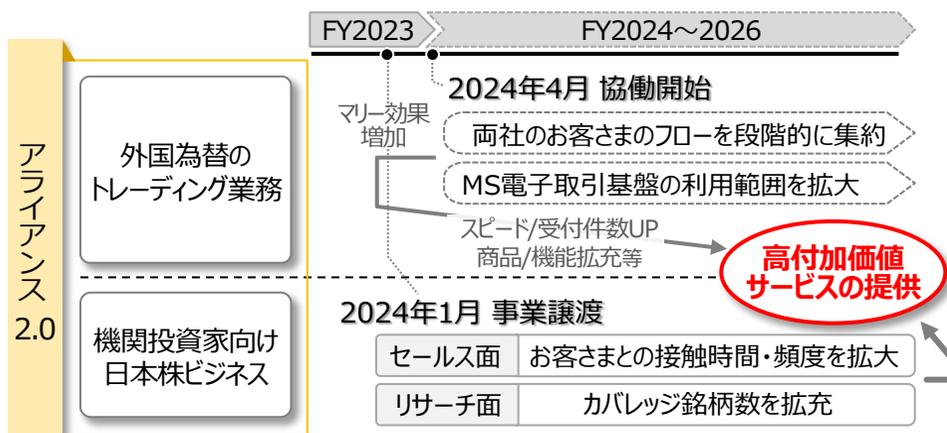
海外の機関投資家・事業法人の多様な課題・**① MUFG最適**  
ニーズに対応すべく事業本部・業態ニュートラルな態勢整備を進化



## B モルガン・スタンレー 協働

**シナジー効果  
+100億円~**

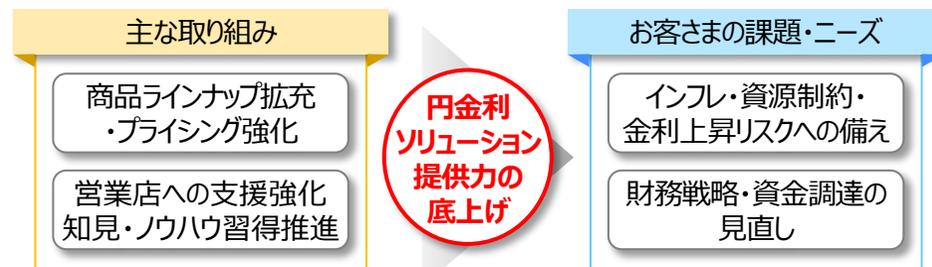
両社の強みを活かした相互補完・スケールメリット追求 **② 脱自前主義**



## C 円ビジネス強化

**1,065億円**
<sup>\*1</sup>(23年度比: +198億円)

「金利のある世界」に対応した  
各種ソリューション提供や社内態勢を強化 **③ 選択と集中**



## D アジアビジネス強化

**1,262億円**
<sup>\*1</sup>(23年度比: +130億円)

アジア拠点ネットワークの強みを活かし **③ 選択と集中**  
顧客基盤とビジネス領域を拡大


<sup>\*1</sup> 26年度計画(事業本部間配分前粗利(管理計数))、S&T領域の26年度粗利5,510億円≠主要戦略A~Dの合計(一部重複・A~D以外の計数あり)

<sup>\*2</sup> 23年度比+345億円≠主要戦略A~Dの合計(一部重複A~D以外の計数あり) <sup>\*3</sup> Debt Capital Markets

# トレジャリー領域

## 環境認識と運営方針

事業環境

高インフレ 高金利 資本の制約 流動性リスク

国内外の金融・財政政策の転換

運営方針

市場リスク運営の強化

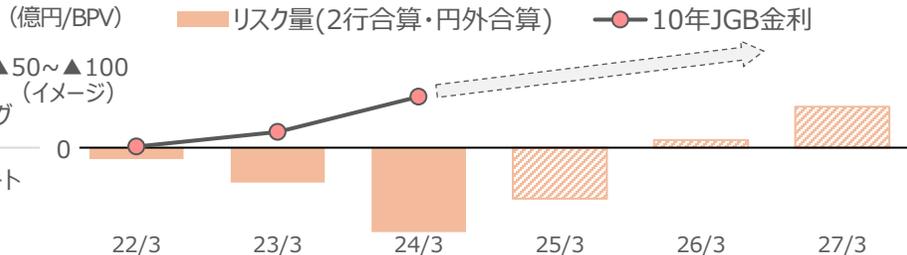
円貨BS運営の強化（円金利上昇への対応）

## 市場リスク運営の強化（1/2）

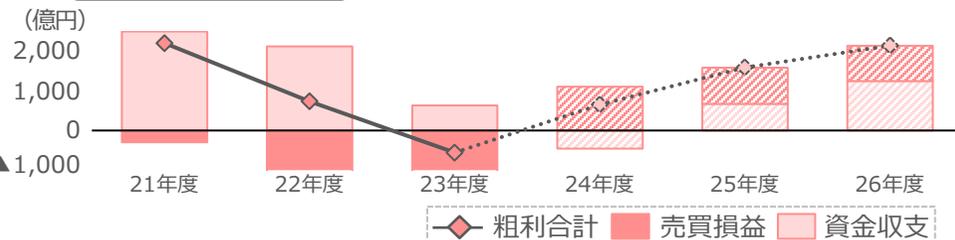
財務収益の積み上げ

適時適切なリスクテイク  
（リスク量の伸縮）

- 国内外の金融政策の方向性に応じた資産配分
- 機動的なポジション伸縮

リターン確保  
（売買益積み上げ）

- 円金利の上昇、米逆イールドの継続を見込む
- 売買益主体で打ち返し（外貨資金収支は悪化）



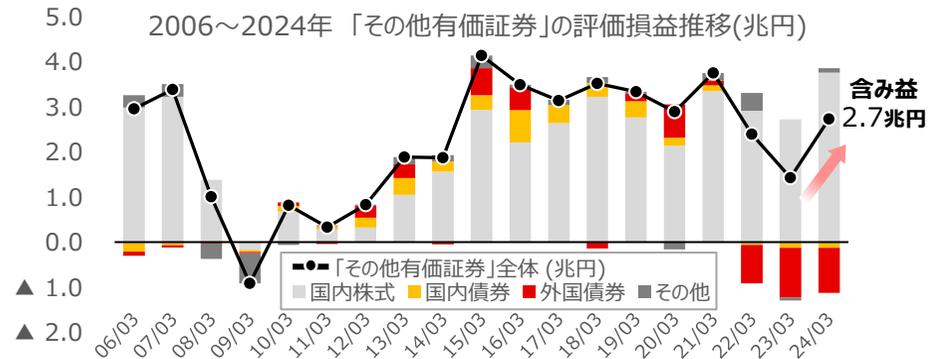
## 市場リスク運営の強化（2/2）

ポートフォリオ健全化促進  
（評価悪化コントロール）評価損益の  
現状

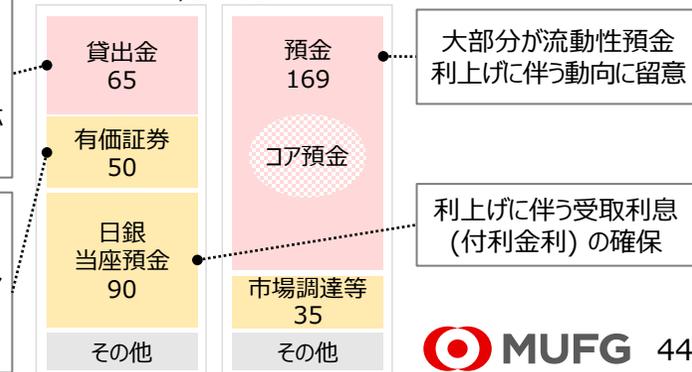
- 機動的なポジション運営等により、「その他有価証券」全体のプラス幅拡大（前年比+1兆円超）

評価損益の  
コントロール手法

- ヘッジツールの積極活用（ベア型ファンド等）
- 「満期保有目的債券」勘定の活用



## 円貨BS運営の強化（円金利上昇への対応）

[変動貸出]  
金利上昇に伴う  
資金利益の確保[固定貸出]  
既存低利貸への対応  
再実行利回り向上[短期的]  
金利上昇に対応する  
金利リスクコントロール[中長期的]  
再投資利回り向上円貨BS(2行合算)  
24/3末時点

# 新領域への取り組み

## E GXビジネス推進

カーボンニュートラル  
達成支援

社会課題  
カーボンニュートラル

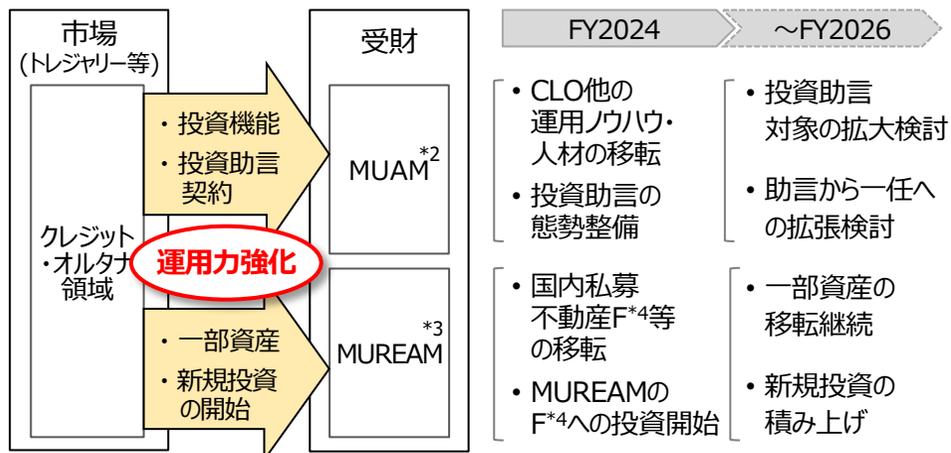
森林事業支援にてCC\*1を受領 **④ 社会課題解決**  
受領したCCを基にCC市場の活性化を推進



## F 「資産運用立国」実現への貢献

成長戦略  
資産運用立国

クレジット・オルタナ領域での運用力強化を企図 **① MUFG最適**  
投資機能・一部資産を受財事業本部へ移転 **④ 社会課題解決**  
(対象資産規模：約5兆円～)



\*1 カーボンクレジット

\*2 三菱UFJアセットマネジメント

\*3 三菱UFJ不動産投資顧問

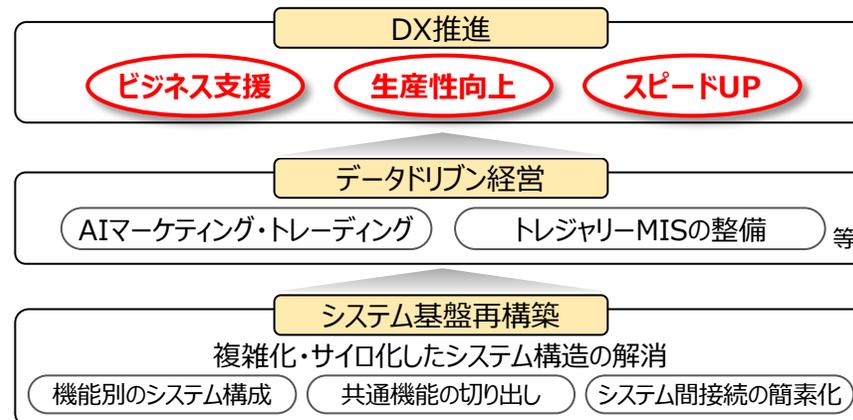
\*4 ファンド

\*5 Local Staff (海外雇用の社員)

## G DX推進の加速 (システム基盤再構築等)

企業変革  
AI・データ基盤  
スピード改革

複雑化・サイロ化したシステム構造解消等によりデータドリブン経営を  
加速しビジネス支援・生産性向上・スピードUPを実現 **⑤ 競争力強化**



## その他領域への取り組み

企業変革  
人的資本

人的資本投資	採用	・事業本部独自の採用・インターンシップの積極推進(銀証一体)
	育成	・業態間の人材交流の活性化 ・ヒューマンスキルの強化 (メンタリング・コーチング等)
	処遇	・高専門人材の処遇改善・最適化 (S&T、クオンツ等)
DEI		・女性活躍の推進 (女性社員ネットワーク新設等) ・海外LS*5の本邦への人事異動の推進
基盤強化		・ミドルバック機能の効率化検討 (グローバル再編等)

# 受託財産事業本部

事業本部長 伊原 隆史

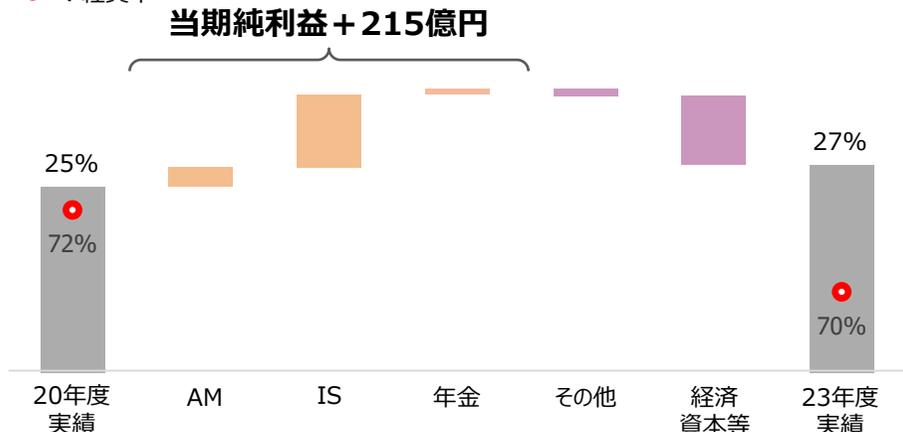
# 前中期経営計画の振り返り

## 前中計の実績

	23年度 実績	計画比	20年度比
営業純益 (億円)	1,108	▲13	+310
経費率	70%	+1ppt	▲2ppt
ROE	27%	▲1ppt	+2ppt
経済資本 (兆円)	0.4	+0.0	+0.1

## ROEの増減要因

○ : 経費率



## 成果

### 業量拡大

- ✓ プライベートアセット商品拡充のためのAlbaCore買収
- ✓ IS領域における業量・収益拡大
- ✓ 確定拠出型（DC）年金領域の伸長

### シェア・顧客評価向上

- ✓ 公募株式投信（ETFを除く）シェア業界No1達成
- ✓ 国内資産管理残高シェア業界No1達成
- ✓ 年金における顧客評価上位定着

## 課題

### 手数料

- ✓ AM領域ではパッシブ運用へのシフトもあり手数料率が低下傾向
- ✓ IS領域では競争激化により手数料率が低廉化

### 商品・基盤

- ✓ アクティブ運用力向上による、ノーロードインデックス以外の投信等への流入捕捉
- ✓ 業量拡大に向けたシステムの拡充

# 今中期経営計画の概要

## 基本方針

### 今中計のめざす姿・重点施策

#### 信じて託される存在に

#### 〔重点施策〕

- 1 グローバルAM/IS  
⇒引き続きグローバルの成長を捕捉
- 2 資産運用立国  
⇒本邦の資産運用立国実現に貢献

#### AM

「グローバルに存在感のある本邦No.1AM」をめざす姿とし、2030年までに資産運用残高倍増（200兆円超）をめざす

#### IS

グローバルではインオーガも含めた地域・機能の拡大。国内ではBPO\*1サービス等を通じ「資産運用立国」実現に貢献

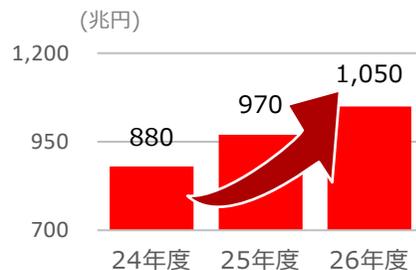
#### 年金

『企業と個人を未来へつなぐ企業価値向上の戦略的パートナー』をめざし、既存領域に加え企業内個人にもアプローチ

【図表1】資産運用残高（AuM）



【図表2】資産管理残高（AuA）



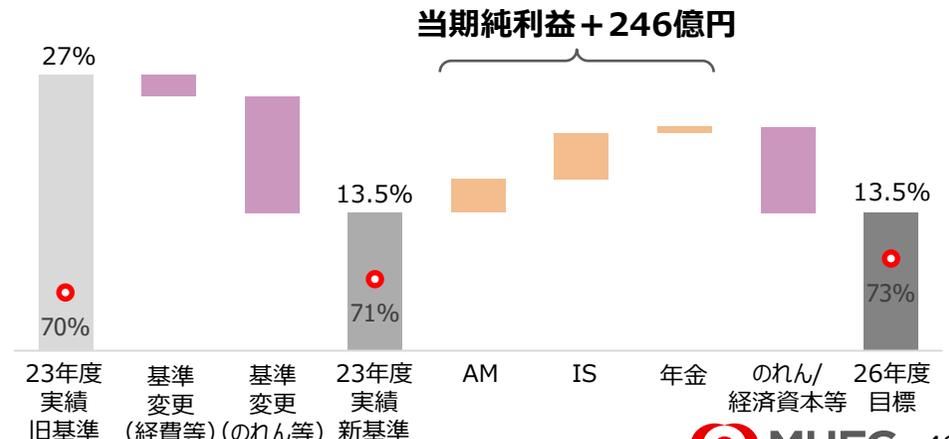
\*1 Business Process Outsourcing

## 財務目標

	26年度 目標	23年度比
営業純益 (億円)	1,450	+350
経費率	73%	+2ppt
ROE	13.5%	+0ppt
経済資本 (兆円)	0.5	+0.1

## ROEの組み立て

○：経費率



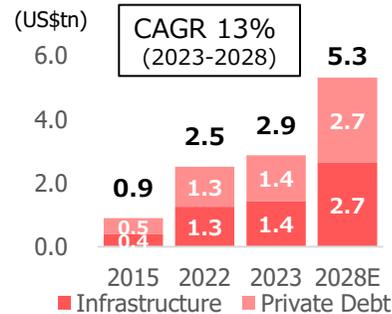
# グローバルAM/IS

## グローバルAM

### 市場を上回る成長に向けたプライベート運用力強化

- プライベート商品の市場規模は引き続き拡大基調
- FSI(First Sentier Investors)の非上場インフラチームによる商品拡大、AlbaCoreのプライベートデット機能活用とリソースの拡大を図り、市場成長率を上回る成長をめざす

#### 市場規模推移/見込\*1



#### FSIのプライベート戦略

**igneo** Infrastructure Partners

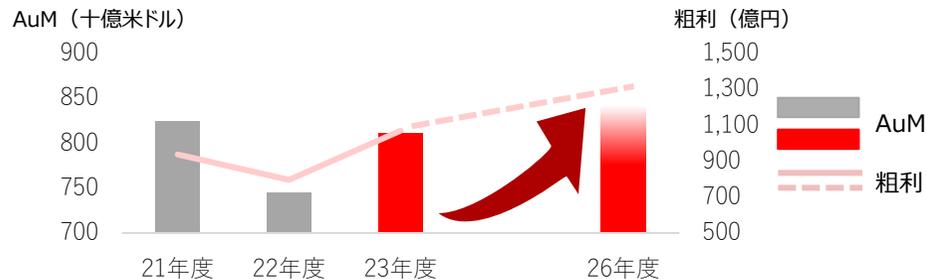
〈非上場インフラ〉

**ALBACORE** CAPITAL GROUP

〈プライベートクレジット〉

今後の  
取り組み

【図表1】 海外資産運用残高 (AuM) と粗利の推移



\*1 Boston Consulting GroupのデータをMUFGにて加工 \*2 旧社名 Link Administration Holdings Limited

## グローバルIS

### ワンストップサービスの強化

- 提供するプロダクト・地域を拡大し、強靱な収益基盤を構築



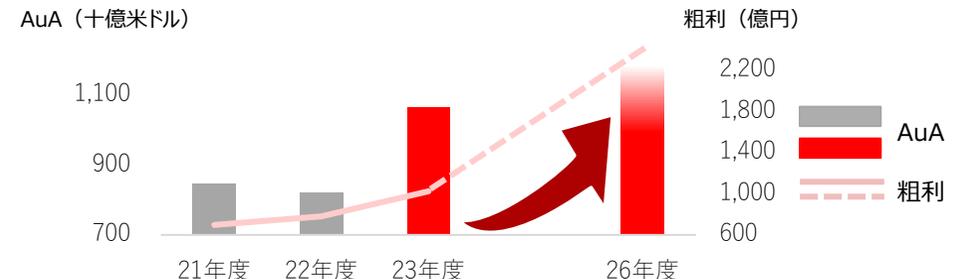
### MPMS (MUFG Pension and Market Services) \*2 によるシナジー創出

- 本年5月に買収したMPMSによる年金・証券代行関連事業を通じた海外展開加速、MPMSのお客さまへのサービス提供

事業内容	年金関連：豪州トップシェア。1,000万口座にサービス提供 証券代行：グローバル6,000顧客。1億名の投資家にサービス提供
主な拠点	豪州、ニュージーランド、英国、ドイツ、インド、アイルランド、香港

今後の  
取り組み

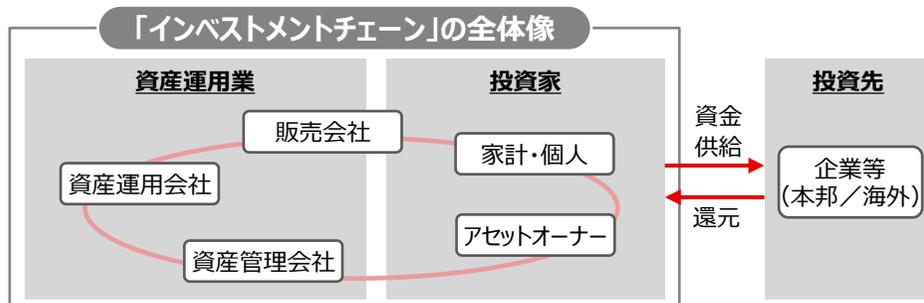
【図表2】 海外資産管理残高 (AuA) \*3 と粗利の推移



# 資産運用立国実現への貢献

## 狙い

インベストメントチェーン全体へのアプローチを通じ、資産運用ビジネス市場全体の成長を牽引、『資産運用立国』の実現に貢献



## 各領域の戦略／取り組み

AM

お客さまの期待を上回る運用サービスの提供

KPI ①

- ・ 国内外における運用力強化
- ・ ガバナンス態勢強化

IS

資産運用業界の効率性改善に貢献

KPI ②

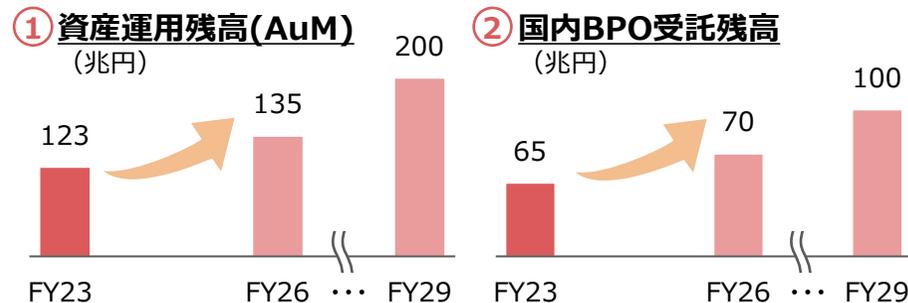
- ・ 投信領域における受託者一者計算を含むBPOサービス拡充等を通じ、運用会社が運用に特化できる環境を提供

年金

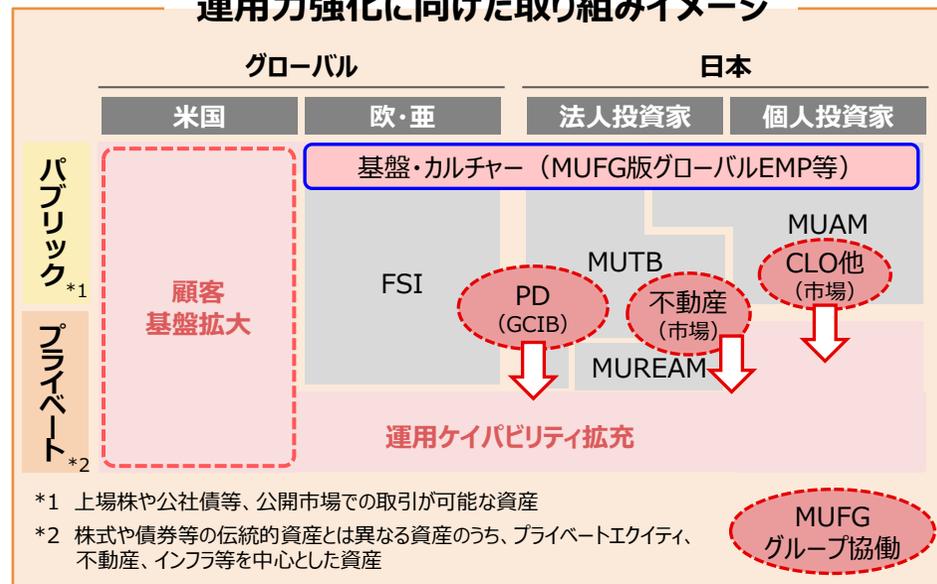
各世代の自立的な資産形成に貢献

- ・ DC年金加入者向けアプリ（D-Canvas）等を通じ、金融リテラシー向上に向けた取り組みを拡充

## 主要KPI



## 運用力強化に向けた取り組みイメージ

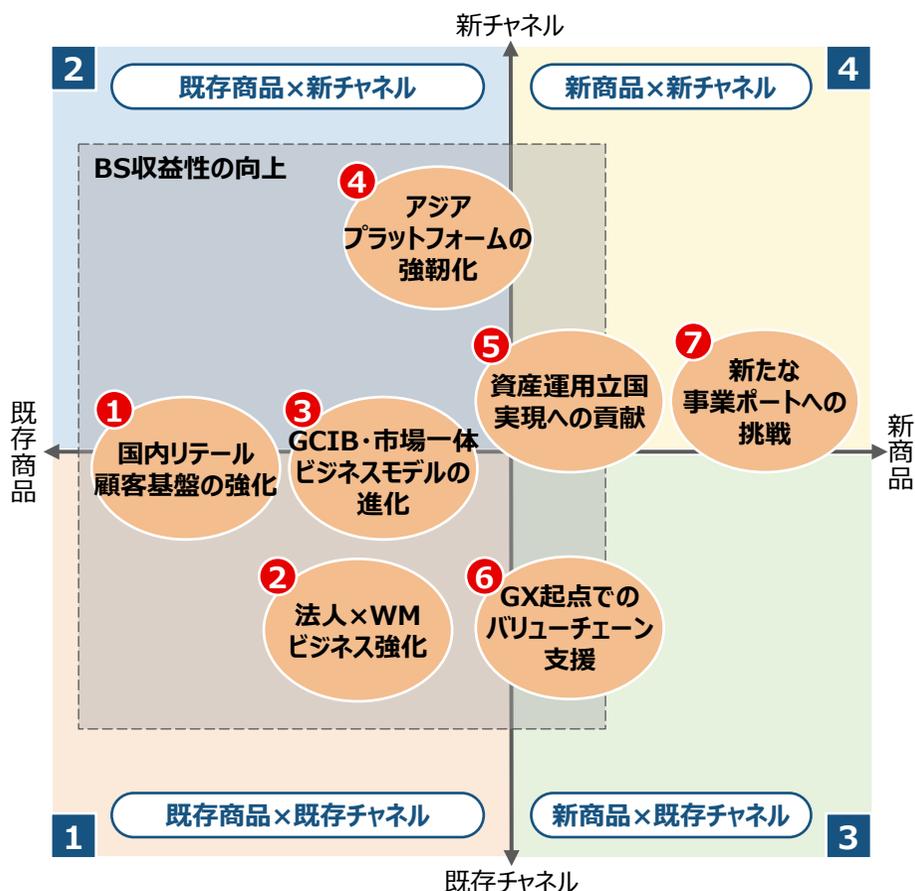


# Appendix

# 成長戦略の進化～成長をつかむ

－「商品×チャネル」の4象限から7つの戦略を策定。これらの戦略を通じ、国内では金利ある世界での着実な収益化を、海外では強みを有する領域での更なるビジネス拡大を狙う

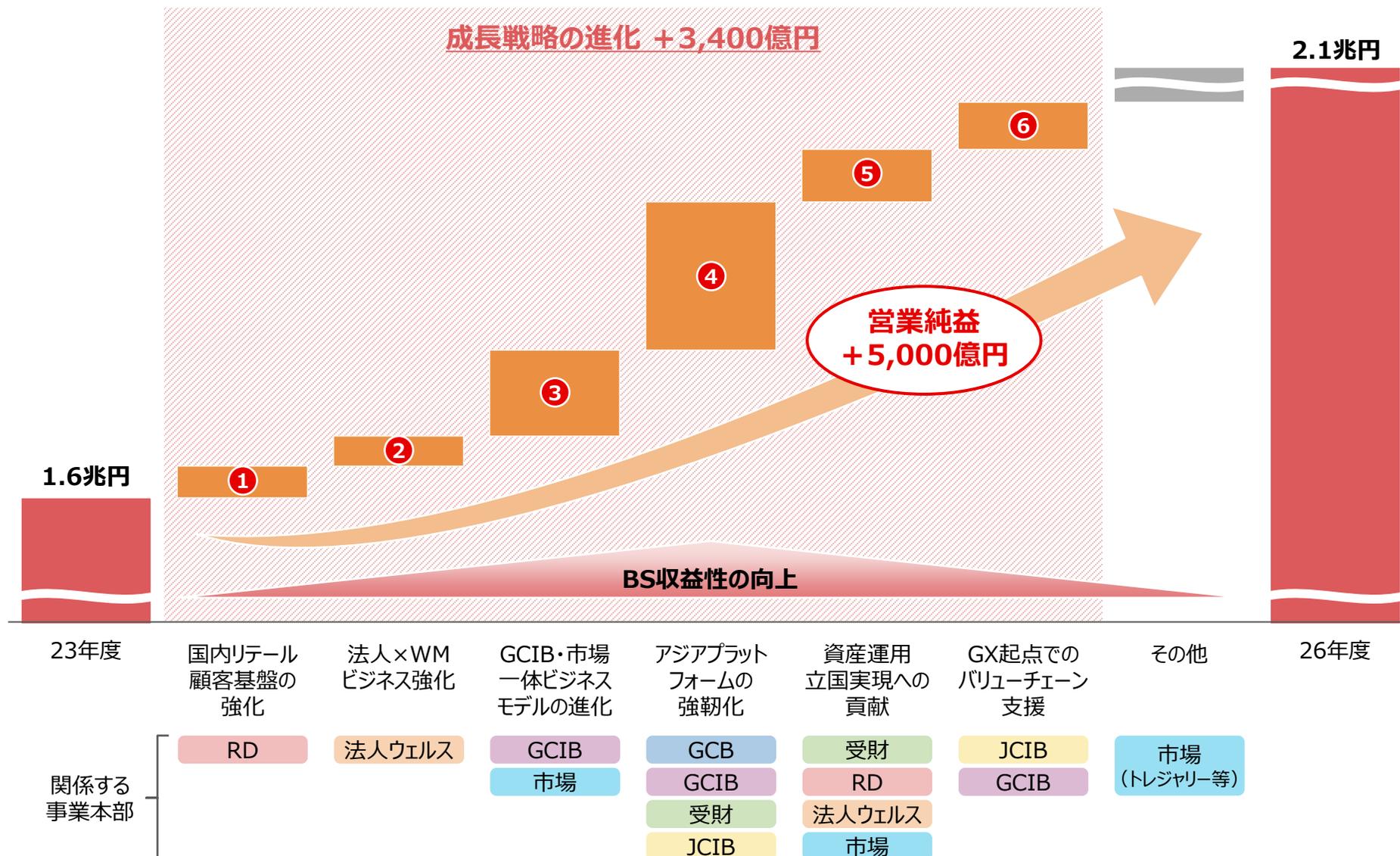
## 「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ



## 7つの成長戦略の概要

- |   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| ① | <b>国内リテール顧客基盤の強化</b>       | 顧客タッチポイントの拡充や顧客体験の進化を通じ「LTV×顧客基盤」の拡大      |
| ② | <b>法人×WMビジネスの強化</b>        | 法人×WMアプローチの加速による、事業承継・資産承継ビジネスの強化         |
| ③ | <b>GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化</b> | GCIB・市場一体での更なる収益性向上と、コア事業の強みを活かせる周辺領域への拡大 |
| ④ | <b>アジアプラットフォームの強靱化</b>     | PB顧客との取引伸長、「アジア×デジタル」の取り組み拡大等による経済成長の取り込み |
| ⑤ | <b>資産運用立国実現への貢献</b>        | プライベート領域を中心とした国内外の資産運用機能の強化               |
| ⑥ | <b>GX起点でのバリューチェーン支援</b>    | ファイナンスに留まらない経営課題解決型ソリューションの提供による、GX投資支援   |
| ⑦ | <b>新たな事業ポートへの挑戦</b>        | 既存の商品・サービスに捉われない新たな事業ポートの構築               |

# 成長戦略の進化／事業本部マトリクス\*1



\*1 管理計数。現地通貨ベース

# 事業本部別ROEの精緻化

－のれん等の資本控除、外貨中長期調達コストや本部コスト等の費用配賦を精緻化。費消資本対比の収益性をより正確に反映し、財務規律を強化

26年度計画への影響

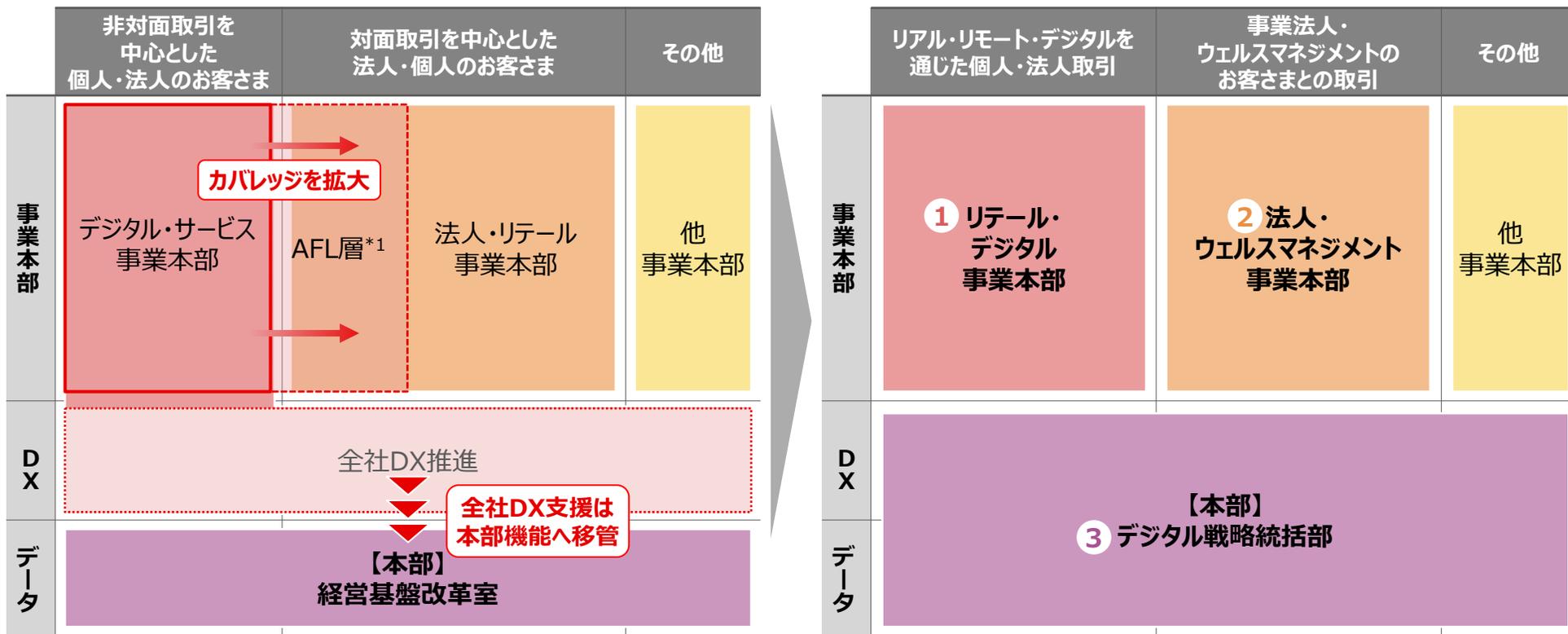
[連結](#)

事業本部		26年度計画ROE		
		従来基準	本件後	増減
リテール・デジタル	RD	6.0%	5.5%	▲1ppt
法人・ウェルスマネジメント	法人 ウエルス	10.5%	9%	▲1.5ppt
コーポレートバンキング	JCIB	11.0%	10.5%	▲0.5ppt
グローバルCIB	GCIB	11.5%	8%	▲3.5ppt
グローバル コマーシャルバンキング	GCB	7.5%	9%	1.5ppt
受託財産	受財	25.5%	13.5%	▲12.5ppt
市場	市場	6.0%	6.5%	0.5ppt

# リテールビジネスとDX推進の強化に向けた組織変更

ー 国内リテール顧客基盤の更なる強化に向け、お客さまへのアプローチ体制を見直し。全社DX推進はデータ戦略と併せて本部が統括し、全社インフラとしての経営基盤の強化を進める

- 1 **リテール・デジタル事業本部** リアル・リモート・デジタルのタッチポイントを通じて、LTV×顧客基盤を最大化
- 2 **法人・ウェルスマネジメント事業本部** 事業法人、ウェルスマネジメントのお客さまに対する、有人でのソリューション提供力を強化
- 3 **デジタル戦略統括部** デジタル基盤整備・施策支援、技術起点の事業機会創出を通じて、全社デジタル活用を加速



\*1 アフルエント層。把握資産1-3億円の個人のお客さま（保有金融資産金額に応じた別基準あり）

# 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、見直し、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ください。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ください。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
RD：	リテール・デジタル事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部	MS：	Morgan Stanley
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCIB：	グローバルCIB事業本部	KS：	クレンシー（アユタヤ銀行）
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	BDI：	ダナモン銀行
受財：	受託財産事業本部	FSI：	First Sentier Investors
市場：	市場事業本部	中計：	中期経営計画

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。
- RWA： 管理計数。バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）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。