

MUFG Investors Day 2024

2024年7月

三菱UFJフィナンシャル・グループ

【ご挨拶】

- ✓ 亀澤です。「MUFGインベスターズ・デイ」のプレゼンテーション動画をご視聴いただき、ありがとうございます。
- ✓ まず、MUFGグループの銀証連携ビジネスにおいて、不適切なお客さまの情報の取扱いや勧誘行為があり、金融庁から行政処分を受けました。ステークホルダーの皆さまに大変なご迷惑やご心配をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。今回の処分を厳粛に受け止めており、各種法令を遵守しながらMUFGの総合力を活かしたお客さま本位の営業活動を実現するという、本来の目的に沿ったグループ連携が行われるよう、再発防止にグループを挙げて取り組んでまいります。
- ✓ さて、今回の「MUFGインベスターズ・デイ」では、各事業本部長に、前中計を振り返りながら、今年度から始まる3年間の中期経営計画の事業戦略について説明してもらいます。
- ✓ 前中計では、成長戦略を通じて稼ぐ力が大きく向上しました。ユニオンバンクの売却完遂をはじめ、構造改革を行い、経費やRWAのコントロールにも成果を残しました。親会社株主純利益は3年間で7,000億円を超える増益となり、ROEは8.5%と目標を大きく超えることができました。また、カルチャー改革やデジタル・トランスフォーメーション等にも取り組み、企業変革についても手ごたえを感じています。
- ✓ 今中計は、成長を掴む3年間と位置付け、自分たちの事業戦略と経営努力によって営業純益を5,000億円、ROEを約1%成長させる計画としています。7つの成長戦略を通じ、MUFGならではの事業ポートフォリオを更に強化し、日本や世界経済の成長を最大限に取り込むことで、これまでにない利益成長を実現できると考えています。PBRについて申し上げますと、将来的には、グローバルトップピアと肩を並べる立ち位置をめざします。
- ✓ 一方で、経済的な成長を持続的なものとするには、社会課題解決への貢献が必須です。社会課題解決への取り組みを加速し、ビジネスチャンスの拡大にもつなげることで、社会的価値と経済的価値を相乗的に高めていきます。
- ✓ そして、将来の成長に向けて、企業変革も加速させます。これまでのカルチャー改革に関する取り組みを前進させながら、スピードを重視した経営を実践、人材やAIを含めたシステムの経営基盤も強化します。
- ✓ なお、中計の発表以降、政策保有株式の売却方針に関しては多々ご意見を頂いておりましたが、足元日本社会全体で変化が起きており、削減に向けた交渉は大きな動きを見せ始めています。実績の進捗に伴って、今後、目標の引き上げも検討していきます。
- ✓ 早速、事業本部長からのご説明に入りたいと思いますが、成長をつかむ、未来につなぐ、会社がかわる、という今中計の3本柱に対する、各事業本部の取り組みをご理解いただき、本部長達のROE目標達成に向けた意気込みも感じて頂けたら、嬉しく思います。
- ✓ ぜひ最後までご視聴ください。

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



3

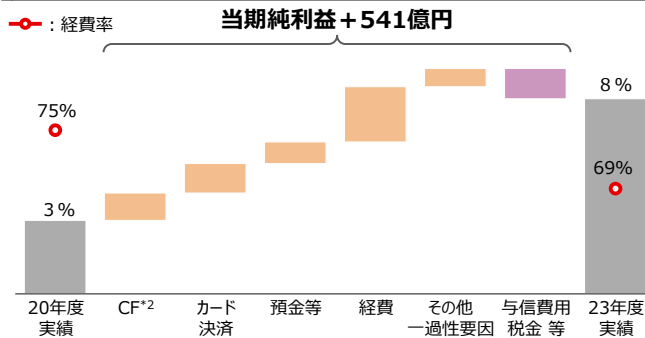
- ✓ リテール・デジタル事業本部長の山本です。宜しくお願いいたします。
- ✓ 4ページをご覧ください。

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



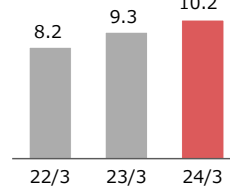
*1 事業本部ROE精緻化前基準 (P.54参照) *2 コンシューマーファイナンス

*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

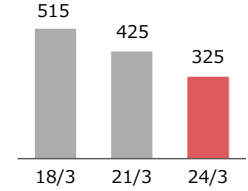
成果

- 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

- ✓ まず、前中計の振り返りですが、2023年度の営業純益は2,360億円、ROEは8%と、目標を達成いたしました。
- ✓ 財務以外の成果として、お取引のオンラインシフトが進展し、三菱UFJダイレクトのユーザーは1,000万人の大台を突破して金融機関トップです。
- ✓ 一方、外部環境は大きく変化しており、マイナス金利の解除に伴い、預金の価値が上昇、資産運用ニーズが高まるなど、ビジネスの前提が大きく変わりつつあるなか、競合他社との競争は激化の一途を辿っています。
- ✓ こうしたなか、わが国金融機関で断トツのトップである、個人の預金口座数・預金額が、金利の付く世界においては、MUFGの大きな強みとなる一方、新規顧客の獲得や、カード戦略、ネット証券戦略などの課題が浮き彫りになっています。
- ✓ こうした課題に対して、今中期経営計画で、どのような戦略を取って行くのか、ご説明させていただきます。
- ✓ 5ページをご覧ください。

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】



【主要KPI】

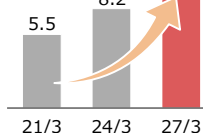
めざす姿 「LTV (Life Time Value) × 基盤」の最大化

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

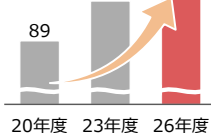
ダイレクトMAU*2
(百万人)

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

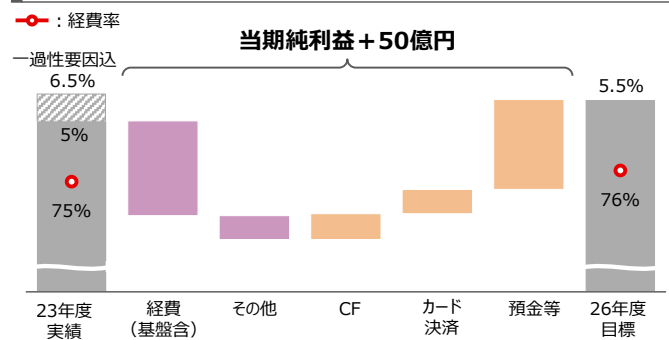
決済手数料

等

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



*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)

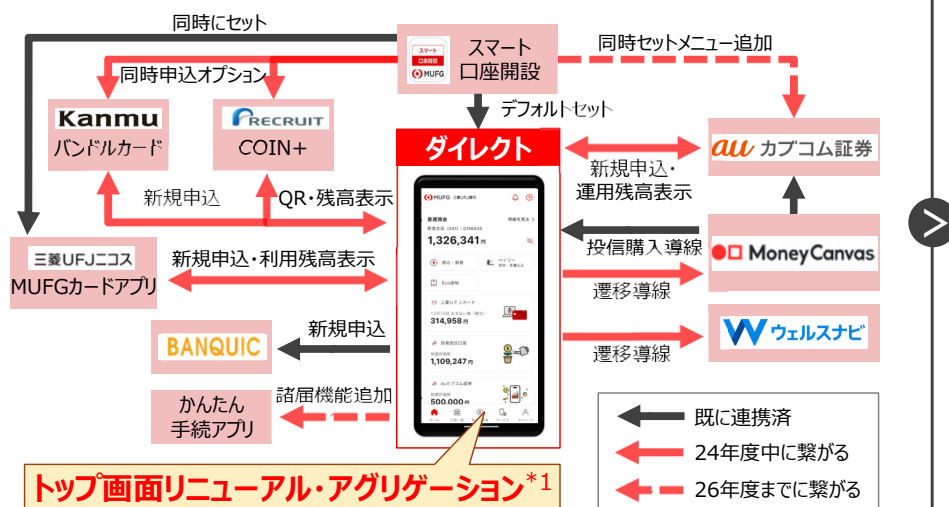
- ✓ リテール・デジタル事業本部の中期経営計画の概要です。
- ✓ 当事業本部では、「お客さまの人生を支えるチカラになる」をスローガンに、お客さま一人ひとりのライフタイムバリュー (LTV) と、顧客基盤の大きさを掛け合わせた面積の最大化をめざします。
- ✓ MUFGは既に5,700万の圧倒的な顧客基盤を確立しており、「LTV×顧客基盤」を最大化するためには、既存の顧客基盤に加えて、「新規獲得・継続率・クロスセル」が鍵となります。
- ✓ ページ右側をご覧ください。前中計では、店舗統廃合を中心に、経費削減を積極的に進め、強靱なビジネス構造を実現しましたが、今中計は、顧客基盤の拡大・強化に向けたシステム開発やグループ一体でのプロモーションなどの投資を積極的に行ってまいります。
- ✓ このため、今中計では、「LTV×顧客基盤」の中期的な拡大に向けて、経費は増加しますが、これを預金収益やカード、消費者金融ファイナンスなどで打ち返し、26年度ROEは、23年度の一過性要因を控除したROEよりも高い水準をめざします。
- ✓ ここからは、具体的な取り組みについてご説明します。

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)

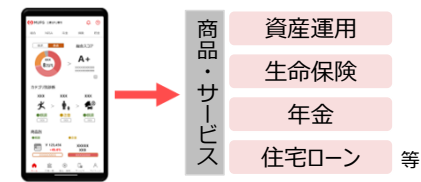
ダイレクトを中心につながる顧客体験



Phase 2 (26年度までに実現)

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

- ✓ 6ページは、めざす顧客体験の進化についてです。
- ✓ まず、デジタルでの顧客体験の進化について、24年度中に実現するフェーズ1と、今中計未までに実現するフェーズ2の二段階に分けてご説明します。
- ✓ まずフェーズ1では、ダイレクトを全面リニューアルし、グループ各社のサービスとつなげ、シームレスにご利用頂けるようにします。ダイレクトのトップ画面では、預金残高に加えて、カードの利用状況や投資信託の時価評価など、グループ各社とのお取引状況を一覧いただけるほか、QR決済やサービスの申込も行えるようにします。
- ✓ 続く第2フェーズでは、さらに、お客さま一人ひとりのライフステージに合わせた、一人別の「お金に関する総合提案」を実現します。
- ✓ このプラットフォームである「マネー・アドバイザー・プラットフォーム」、いわゆる「マップ」の実現に向けて、本邦ナンバーワンのロボアドバイザーであるウェルスナビ社と協働で開発を進めています。
- ✓ 一方、下段のリアルチャネルにおいては、エリアごとのマーケット状況や人流を捉え、商業施設など、お客さまのニーズに最もよくお応えできる場所への新規出店を進めてまいります。
- ✓ さらに、リモートチャネルについては、商業施設やオフィスビル、鉄道駅等に設置されたブースで無料の資産運用相談ができる「オンライン金融相談ブース」を全国450を超えるまでに広げました。
- ✓ 7ページをご覧ください。

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)

セット利用の促進

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

スマート口座開設時

カードセット率*1



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

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

×

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



*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

MUFG 7

- ✓ 続いて、カード戦略およびインセンティブを活用した基盤強化です。
- ✓ 上段は、カードを絡めて、MUFGの多様な商品をセットでご利用いただくことで、お客さまのLTVを高めるための取り組みです。
- ✓ 例えば、6月に、預金口座開設・円定期とカードをセットで申し込んだお客さまに1万円キャッシュバックを行うキャンペーンを実施し、この間のカードセット率が倍増しました。
- ✓ これに先立ち、2月からカードの19%還元のキャンペーンも実施しており、新規申し込みが前同比160%と大きく増加していますが、もう一段フェーズを進め、24年度中に、様々なお取引をまとめて使っていただくほどお得になるカードの新ポイントアッププログラムをスタートします。このプログラムをテコに、ダイレクトを核に繋がった多様なサービスをご利用いただくことを強力に後押しします。
- ✓ さらに、フェーズ2として、グループ横断のロイヤリティプログラムを実装します。先にご説明したマップとロイヤリティプログラムで一体となったMUFGの個人向けサービスのラインナップを、新たにひとつのブランドとして確立していきたいと考えています。
- ✓ また、下段の通り、カード自体の商品性も着実に改善します。まず、フェーズ1のポイントアッププログラムに合わせて、お得に貯めたポイントを決済時に簡単にご利用いただける新たな決済アプリをリリースいたします。
- ✓ さらにフェーズ2として、アプリで申込み、即座に使える決済サービスの新アプリの開発を進めています。このアプリでは、提携先企業のキャラクターやアニメなどの外部コンテンツと融合し、アプリデザインを選択したり、コンテンツの独自特典を付与したりすることで、キャラクターやアニメ作品などのファンのニーズを捕捉し、ロングテールで広く顧客基盤の獲得をめざします。

ネット証券戦略

成長戦略
国内リテール

Phase 1

Phase 2

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(併)

業態間の取組

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

オートスイープ^o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

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

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

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

MUFG 8

- ✓ 8ページは、ネット証券戦略です。
- ✓ MUFGでは、auカブコム証券を「グループの重要なネット証券会社」と位置づけ、グループ各社との連携を強化してきたほか、ウェルスナビ社がグループの一員となったことで「お任せ運用」などの新しいニーズにも幅広くお応えできるようになりました。
- ✓ さらに、今般、カブコムと、MUFG各社の一体運営を深化する象徴として、カブコムの社名に、「三菱UFJ」を冠することを検討しています。
- ✓ そのうえで、カブコムで「三菱UFJカードによる投信積み立て」をリリースするほか、銀行口座とカブコム証券口座のオートスイープ機能を実装するなど、グループ間のサービスをシームレスにつなげ、さらに、ウェルスナビ社も含めた業態横断キャンペーンにより訴求力も高めます。
- ✓ 加えて、「アライアンス2.0」により、新たなフェーズに入ったモルガン・スタンレーとのコラボレーションを、カブコムにおいても進めます。同社のスマート・オーダー・ルーティングという、アルゴリズムを活用した世界最高峰の執行システムを、本邦で初めて個人投資家に提供し、唯一無二の体験をお届けします。
- ✓ さらにフェーズ2として、先ほどのマップを通じて、資産運用以外の商品・サービスも踏まえた、一人ひとりのお客さまに最適なレコメンドをお届けできる世界をめざします。

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

大企業顧客

MUFG@Work

株式報酬制度
年金

職域サービスで
従業員と接点獲得

株式報酬制度
年金

金融教育
制度サポート

ナーチャリング・
ニーズ喚起

金融教育
制度サポート

E*TRADE
有人相談

Gr全体で幅広い
取引接点

資産運用
有人・リモート相談

LTV極大化

利用商品数

MUFG 9

*1 Banking as a Service

- ✓ 最後に9ページ、新たな顧客基盤開拓に向けた取り組みです。
- ✓ まず一つ目が、BaaSです。MUFGは2022年からBaaSに取り組んできましたが、もう一段フェーズを進め、今般、預金・為替や各種ローンといった汎用的な金融機能を提供するBaaSアプリケーション、「&バンク」をリリースします。組み込む機能やアプリの画面構成に柔軟性を持たせることで、幅広い企業のニーズに応えることが可能となるため、これまで100社超と協議し、すでに10社超とMOUを締結し、具体化を急いでいます。
- ✓ 二つ目が、職域への取り組みです。MUFGの強みである圧倒的な大企業基盤を活かして、職域先の従業員との取引基盤を拡大していく「MUFGアットワーク」という枠組みを推進します。これは、株式報酬制度の導入をフックに、まず証券口座を獲得し、ネット証券での資産運用や有人相談などへ、徐々に取引接点を拡大するものです。
- ✓ 銀行の顧客基盤と、グループの幅広いファンクションがあってこそ成立する、MUFGの強みを活かせる取り組みにより、顧客基盤の開拓を進めます。
- ✓ 以上、今中計における取り組みについてのご説明となりますが、リテール・デジタル事業本部は、今中計から、業態毎ではなく、業態横断のワーキンググループによって、各種取り組みを推進する態勢に大きく舵を切っています。この新しい態勢で、目指す姿の実現に向けて、取り組みを加速してまいります。
- ✓ ご清聴頂きありがとうございました。

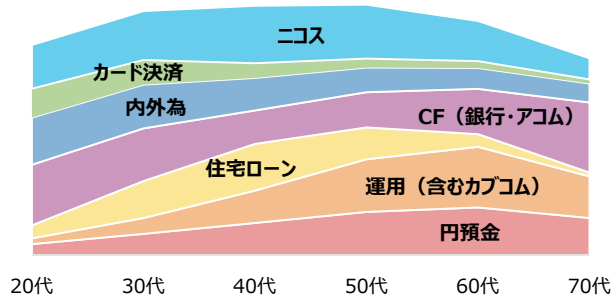
計数・成果

成長戦略
国内リテール

LTVのイメージ

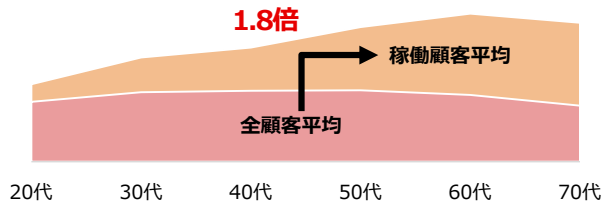
LTVの変遷（20代口座開設者の平均）

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

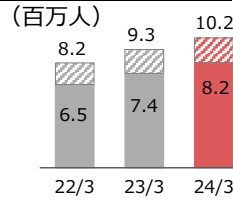
稼働顧客の平均単価は全顧客の平均単価の1.8倍であり、稼働口座の獲得と不稼働化抑止のためのクロスセル等が重要



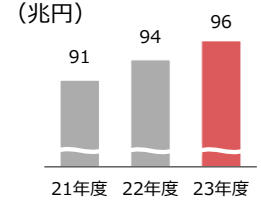
*1 ウェルスナビ

足許の成果

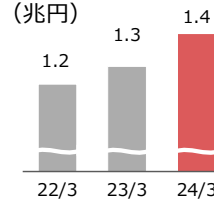
ダイレクト6MAU/MAU



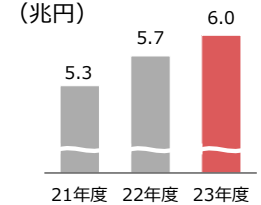
金融預かり資産残高



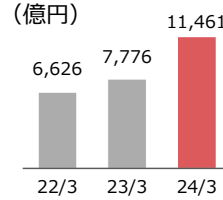
CF残高



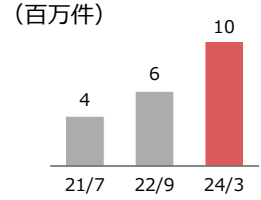
カード取扱高-ニコス



WN*1預り資産残高



バンドルカードDL数



MUFG 10

法人・ウェルスマネジメント 事業本部

事業本部長 宮下 裕



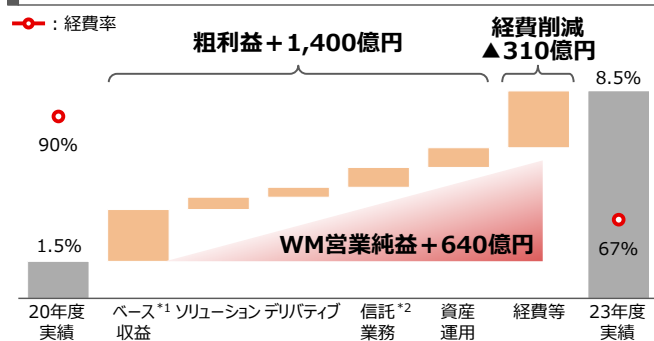
- ✓ 法人・ウェルスマネジメント事業本部長の宮下です。
- ✓ 本日は、前中計の振り返りと今中計の全体像・主要戦略について説明をしたいと思います。

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

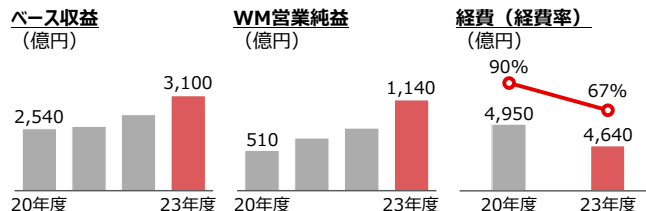


*1 ベース収益：預金・貸出・内外為収益 *2 信託業務：不動産・相続・証券代行業務 *3 オーナー企業のうち一定の基準を満たす事業承継・資産承継の対象先における承継意向状況

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

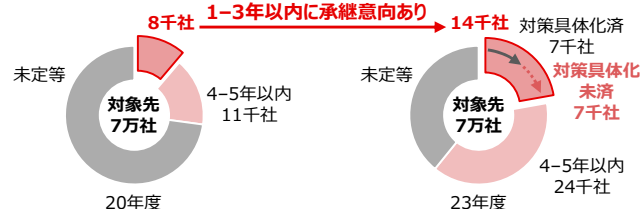
主要KPI



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



- ✓ 画面左上をご覧ください。前中計では収益を伸ばしながら経費削減を着実に進め、営純2,246億円、経費率67%、ROE8.5%と中計の目標を大幅に達成することができました。
- ✓ 左下、ステップチャートの通り、海外金利上昇を捉えた預金収益などのベース収益拡大に加え、法人×ウェルスマネジメントビジネスの展開により、関連する各業務でも成長を実現することができました。さらに、コスト構造改革の完遂で、経費の大幅削減も実現し、ROEが大きく改善しました。
- ✓ 一方で、右下に記載の通り、課題も残されています。
- ✓ 事業承継・資産承継の領域では、まだまだホワイトスペースが存在し、更なるビジネス機会創出の余地があります。また、バランスシートの収益性向上やフロント領域の経営基盤は一層強化していく必要があると考えています。
- ✓ 次頁以降で今中計の骨格をご説明します。

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

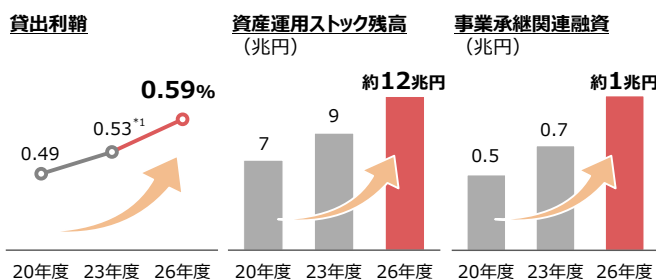
今中計のめざす姿

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

- 法人ビジネス** 金利のある世界におけるBS収益性向上等
- 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
- 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
- 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

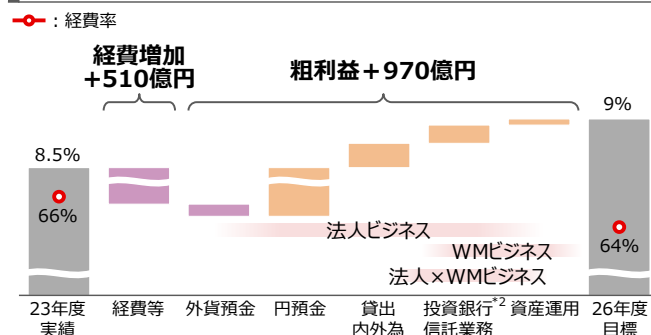


*1 利子補給影響除き *2 投資銀行：ソリューション、デリバティブ等

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



MUFG 13

- ✓ 今中計の概要ですが、めざす姿の実現に向けた、4つの主要戦略を展開して参ります。
- ✓ 法人ビジネスでは金利のある世界を捉えて、バランスシートの収益性向上、また、ウェルスマネジメントビジネスではモルガンスタンレーの知見も活用しながらビジネスの深化・裾野拡大に取り組みます。法人とウェルスマネジメントの重なる領域では、ニーズが拡大している承継関連のソリューション提供を、体制強化で加速させていきます。また、経営基盤強化の面では、人的資本増強やDXの活用による営業担当者支援などに果敢に取り組んでいきます。
- ✓ それぞれの業務の主要KPIは、左下、貸出利鞘の一層の改善、資産運用ストック残高や事業承継関連融資の増強を掲げ、右上記載の26年度の財務目標、営業純益で2,500億円、経費率64%、ROE9%の達成をめざします。
- ✓ ROE9%の目標達成への組み立ては、右下のステップチャートの通り、人件費を中心とする経費増加などに対し、金利環境を追い風とした円預金収益の他、法人とウェルスマネジメントの各ビジネスを強化していくことで粗利益を着実に伸ばし、ROE9%をめざします。
- ✓ 続いて、主要戦略を説明します。

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

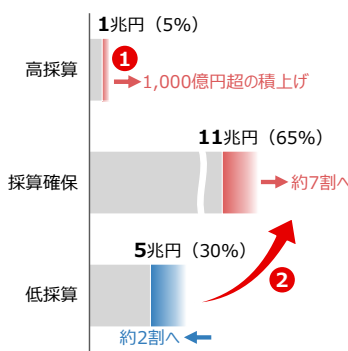
法人預金粗利
+500億円

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

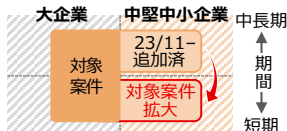
法人貸出利鞘
+6bp

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



*1 RWAベースの管理採算

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

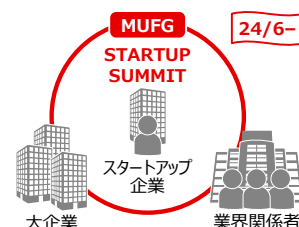
支援先時価総額20兆円
(23年度比 約3倍)

- ・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）



MUFG 14

- ✓ まず1つ目は、法人ビジネスです。
- ✓ 全社中計でも掲げている通り、金利環境変化を捉えた預金・貸出への取り組みがより一層重要です。預金ビジネスは、担い手の意識から変えていく必要があります。昨年度から各種研修にも取り組んできました。粘着性の高い決済性預金を獲得していくことが最重要であるため、お客さまの資金の流れや商流を一元的に可視化するツールを担い手向けにリリースしています。このツールも駆使しながら、お客さまの資金の流れを捕捉し、商流に紐づく預金の積上げを図っていきます。
- ✓ 貸出については、LBOローンや不動産向けノンリコースローンなどの、高採算な貸出ポートを積み上げるとともに、プライシング運営の強化で、低採算ポートの底上げを図り、貸出利鞘改善を進めていきます。
- ✓ 右側は法人のセグメントに応じた戦略ですが、まず大企業戦略では主力先を中心に、資本戦略上の課題に対して、テーマ別に専門部隊をチームアップしてアプローチしていくほか、非主力先のお客様に対しては将来の主力化をめざし、実態把握強化を進め、MUFGの総力をあげたアプローチを行なっていきます。
- ✓ また、スタートアップの支援は、MUFGの強みである金融・非金融における総合力を駆使してお客さまの企業価値向上に取り組めます。KPIとして、取引のある先の時価総額を現在の約3倍となる20兆円まで高めることを掲げ、産業育成・イノベーション創出という日本の社会課題解決への貢献を果たしていきたいと考えています。

WMビジネスの深化・裾野拡大

成長戦略
資産運用立国

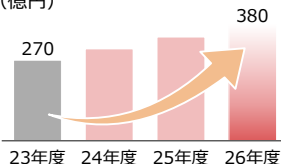
企業変革
人的資本

資産運用

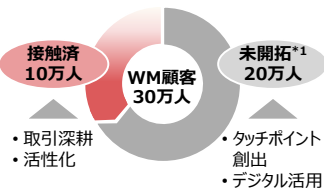
資産運用ストック残高
+3兆6円

- ・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)

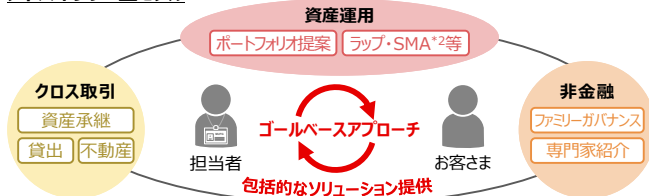


取引状況（銀行）



- ・取引深耕・活性化
- ・タッチポイント創出
- ・デジタル活用

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	投資一任 SMA*2 FY25 オーダーメイド型 ファンドラップ

Asset Fee Plan*3

投資助言

お客様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可能なサービス（第一種金融商品取引業） *4 ファイ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

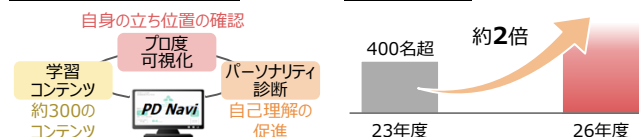
MS知見
吸収

- ・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

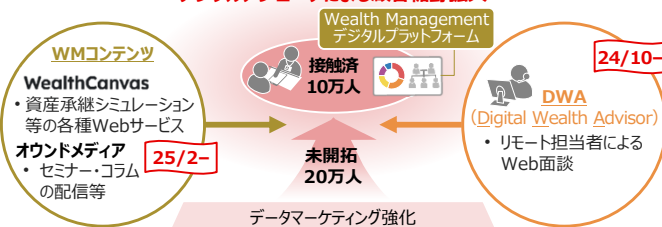
プロ人材育成プラットフォーム



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



MUFG 15

- ✓ 続いて、2つ目の主要戦略は、ウェルスマネジメントビジネスです。
- ✓ このビジネスでは、既に接触が出来ているお客さまとの更なる取引深耕と接触が出来ていない未開拓のお客さまへのアプローチの両面を強化していきます。取引深耕のために、アドバイザー型モデルを徹底し、証券連携も引き続き強化していく他、運用ポートフォリオを柔軟に見直すことが可能となる「アセットフィープラン」やオーダーメイド型の「投資一任サービス」といった、最先端のウェルスマネジメントサービスを実装し、お客さまのニーズに幅広く応えていきます。
- ✓ 右側はビジネスを支える基盤についてですが、右上記載の通り、モルガンスタンレーの知見吸収や人材育成を図ることで、26年度までにプロ人材を現在の約2倍まで拡大させていきます。
- ✓ 右下のデジタル活用では、情報プラットフォームの活用による営業支援の他、お客さま自身で資産承継のシミュレーションができるウェルス・キャンバスやリモート担当者の新たな配置など、非対面のタッチポイントも強化し、未開拓先へのアプローチモデルを構築していきます。

法人×WMアプローチの拡大

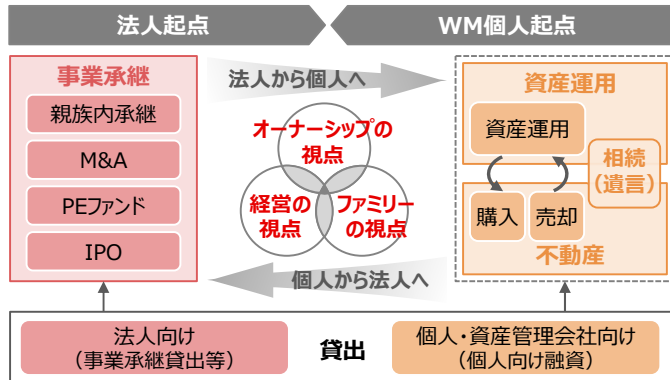
成長戦略
法人×WM

成長戦略
資産運用立国

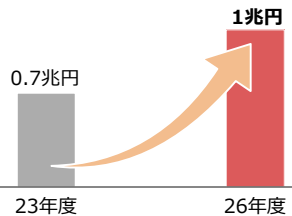
社会課題
少子高齢化

法人×WMアプローチモデル

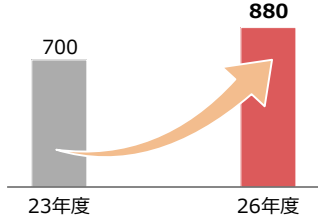
- 「オーナーシップ」「経営」「ファミリー」の3視点で、法人・個人の双方を起点に、グループ一体で各種ソリューションを提供



事業承継関連融資
(兆円)



WM営業純益
(億円)

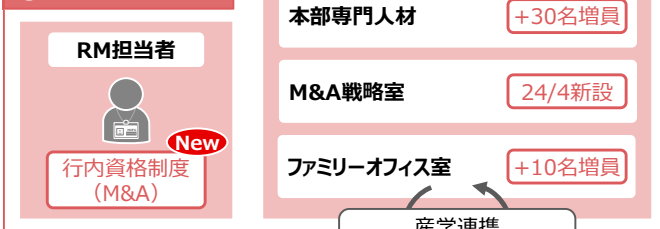


承継ビジネスの体制強化

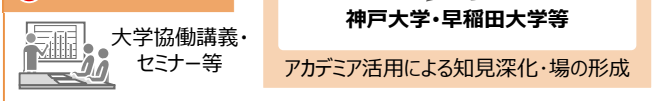
事業承継関連融資1兆円
(23年度比+0.3兆円)

- 事業・資産承継の専門人材を量・質両面で体制強化
 - 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
 - お客様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

1 体制強化



2 顧客接点拡充



3 ソリューション拡充



MUFG 16

- ✓ 続いて、「法人×ウェルスマネジメントビジネス」と我々が称している分野の強化です。
- ✓ MUFGは、これまでご説明した法人ビジネスとウェルスマネジメントビジネスを柱としながら、法人と個人のお客さまを1つの事業本部で所管することで多彩な機能を提供してきました。具体的には、企業オーナーは法人と個人の両方の金融ニーズをお持ちですが、「オーナーシップ」「経営」「ファミリー」の3つの視点で専門的なソリューションを提供することを強みとしてきています。
- ✓ この業務でのKPIは、事業承継関連融資1兆円、本ビジネスにかかる営業純益880億円を掲げ、取り組んでいきます。
- ✓ 右側、承継関連のビジネス強化にあたり、専門人材を量・質の両面で充実させていきます。
- ✓ また、産学連携によるアカデミア活用では、資本戦略に関連するセミナー開催などを通じて、オーナーファミリーとの接点を拡充してきています。
- ✓ これらの体制強化・接点拡充に加え、個人向け融資への社内態勢を一層整備するなど、多様なニーズに対応できるソリューションを拡充・深化させていきます。

経営基盤強化

企業変革
人的資本

企業変革
スピード改革

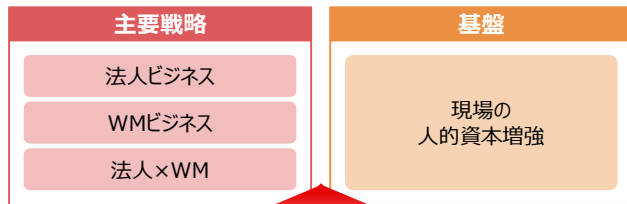
企業変革
AI・データ基盤

基盤強化

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)



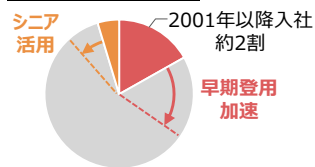
本部スリム化

キャリア採用

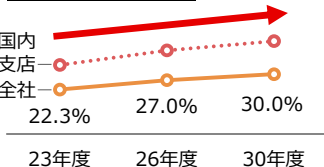
現場の活性化・人的資本の質的向上

- 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、全社／銀行・信託・証券の国内計数

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



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



MUFG 17

- 最後に、経営基盤の強化です。
- 左側は人的資本の強化についてです。まず、量の強化の観点では、マクロの人員制約が厳しいなか、今年度より本部の機能再編により人的資源を捻出し、主要戦略領域を中心に100名超の人的資源を投下していきます。
- 質の面では、前例に捉われない支店長の早期登用やベテランの活用、女性活躍を進めることや、研修制度の拡充等で、現場の活性化、質の向上を図っていきます。
- 右上、カルチャー改革の文脈ですが、今年度より、自律的な支店経営をめざし、各支店がマーケット特性に応じた拠点経営方針書を自律的に策定し、財務目標も自己申告制とすることで、エンゲージメントを高めつつ、よりスピード感を持って現場で戦略が実行される体制をめざしています。
- 期初、はじめての取り組みでしたが、私自身と3地区の担当役員で手分けして拠点長の経営方針をじっくりとヒアリングすることに時間を割きました。
- このような拠点経営の一環として、MUFG SOULと称した社会貢献活動でも、各地域における社会課題解決にも取り組んでいます。
- また、ジェンダーダイバーシティの観点では、仕事と育児の両立を図っておられるロールモデルとの座談会を開催するなど、多様性の更なる浸透も進めていきます。
- 右下、システム基盤については、営業活動を支援していくために、データ活用力を高め、営業担当者へのレコメンド発信、社内連携のシームレス化など、顧客管理システムの刷新を図っており、来年4月に第一フェーズのリリースを行ないます。
- 以上、様々な施策を説明させて頂きましたが、金利ある世界の中で、長年、収益性向上が課題であった国内営業部門としては実績を出していくことのできる環境が整ってきたと思っています。引き続き、マザーマーケットにおけるお客さまのニーズに真摯に向き合い、ビジネスを展開していきたいと思っています。
- 私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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

- ✓ コーポレートバンキング事業本部長の秋田です。
- ✓ 私からは「コーポレートバンキング事業本部」の前中計の振り返り、並びに新しい中計における事業本部運営について説明します。

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。

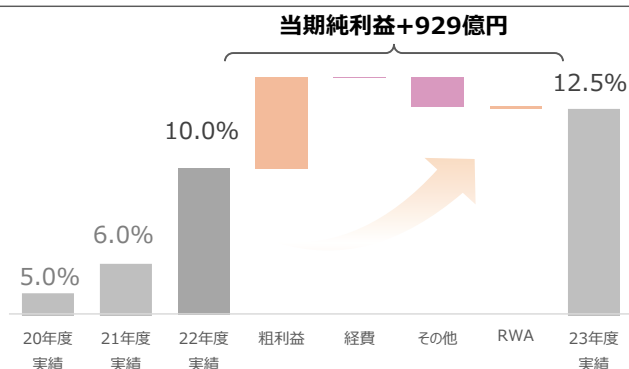
- ✓ はじめに、コーポレートバンキング事業本部の普遍的なビジョンとめざす姿について、私の考えを交えてお話しします。
- ✓ コーポレートバンキング事業本部では、今中計の開始にあたって、普遍的なビジョンを「パートナーたるお客さまと共に、日本経済の成長をリードする存在」と決めました。
- ✓ 私たちが対面する大企業のお客さまは、複雑化する社会課題や経営課題に対応し、ビジネスドメインの拡大、産業構造の変革に取り組んでいらっしゃいます。私たちは、グループの総合力を発揮して、お客さまのチャレンジに寄り添い、共に新しい産業・事業を育てることで、社会課題の解決とMUFGの新しい事業機会を創出することをめざします。
- ✓ 財務面では、外貨預金収益の落ち込みが見込まれる中、前中計に続くプライシングの意識改革と金利環境に合わせたBS運営方針の適正化によって、事業本部のBSを強靱化させます。
- ✓ 更に、政策株の削減を進めることによって捻出したRWAをお客さまとの価値共創を通じて創出した高採算取引に投じることで稼ぐ力を強化していきます。
- ✓ これらの取り組みを通じて、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くことをめざします。
- ✓ それでは、前中計の振り返りについてご説明します。次のページにお進みください。

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

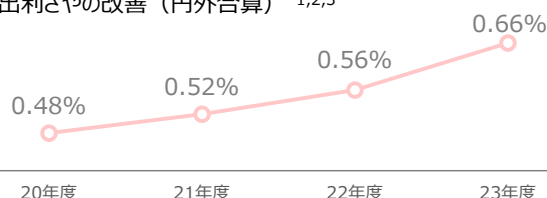


*1 コーポレートバンキング事業本部の銀行単体の実績値 *2 当該期間資金収益÷貸出平残にて算出 *3 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンスを含む

成果

ROE重視の ビジネスモデル 確立	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> グリーン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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

MUFG 20

- ✓ 23年度の営業純益は、採算改善の取り組みと、米国の政策金利引き上げの追い風を受けた外貨預金収益の拡大に加え、リスクテイク施策も進展し、大幅増益となりました。また経費率の抑制、政策株の大幅な削減もあり、ROEは12.5%に到達、20年度比+7.5%と大きく伸ばすことができました。
- ✓ 成果としては、プライシング意識の改革による採算改善の進展、当初目標を大きく上回る政策株5,000億円の削減、高採算アセットのリスクテイク拡大を通じて、これまでの粗利主義から脱却し、ROE重視のビジネスモデルを確立できたことが挙げられます。
- ✓ また、グリーンランジションに向けたお客さまへのエンゲージメント活動やエクイティも活用した産業育成・事業共創の土台構築などの持続的な成長に向けた挑戦にも取り組みました。
- ✓ 一方、課題としては、安定的に二桁ROEを稼ぎ出すには、ROE経営の一層の深化に加えて、新たな高採算アセットを生み出す、オリジネーションの強化が不可欠と考えています。
- ✓ 今中計の概要を説明します。次のページにお進みください。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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

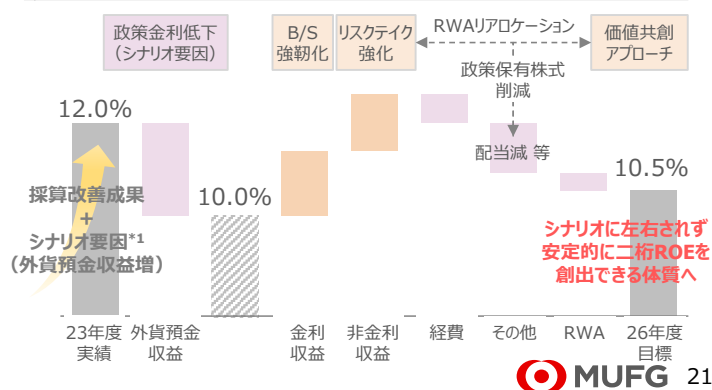
主要戦略	B/S強靱化	戦略的プライシング・B/S運営 環境変化に耐える強靱なB/Sの構築 政策保有株式削減 高採算・成長分野へのリアロケーション
	オリジネーション強化	リスクテイク強化 リスクテイクを起点に高採算案件を創出 価値共創アプローチ 産業・事業の共創を通じた事業機会の開拓
	企業変革	人材育成の強化 AI・データ基盤の活用

*1 金利影響等の環境要因

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

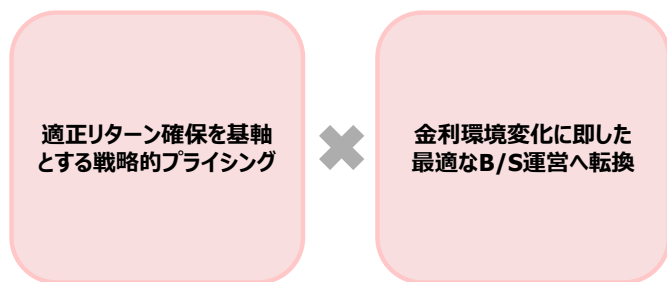


- ✓ 冒頭でお伝えした普遍的なビジョンとめざす姿の実現に向けて、今中計においては、金利環境の変化を見据えた一層のB/S強靱化を進めるとともに、リスクテイク強化、価値共創アプローチを通じた短期・中長期でのオリジネーション力の強化に取り組みます。また、企業変革の取り組みとして、新たな事業本部の組織風土を体現する人材の育成、AI・データ基盤の活用も進めていきます。
- ✓ 今中計期間においては、米国政策金利の低下に伴う外貨預金収益の落ち込みが予想されますが、BS強靱化とリスクテイク強化を通じた高採算アセットの創出と、トランザクションバンキングやソリューション等の非金利収益拡大で打ち返していきます。
- ✓ また、お客さまとの価値共創を通じて、新しい産業・事業を育成し、エクイティも含めた資金供給を行うことで、中長期的に安定して二桁ROEを稼ぎだす強い事業モデルを構築します。
- ✓ ここからは、個別の施策について説明していきます。次のページにお進みください。

B/S強靱化

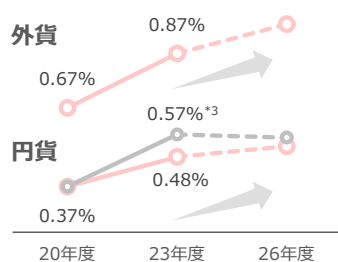
BS収益性の向上

戦略的プライシング・B/S運営

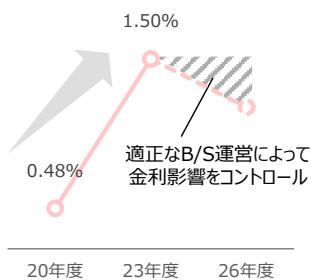


B/S強靱化を通じて、ROEの最大化へ繋げる

■ 貸出利ざや^{*1,2}

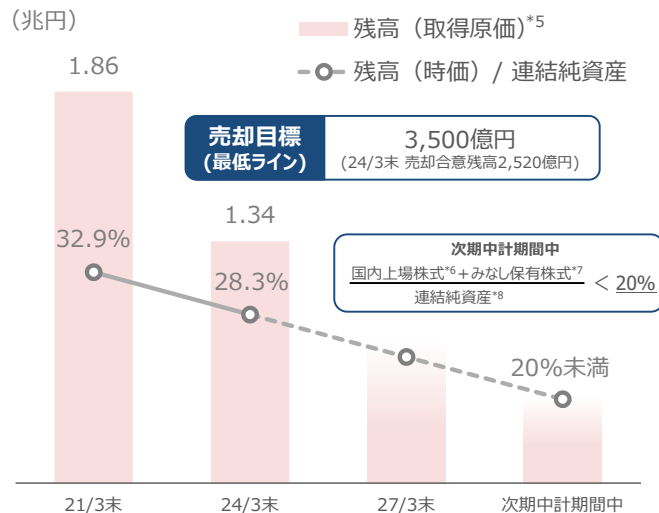


■ 外貨預金利ざや^{*1,2}



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%未満をめざす
- 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



^{*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

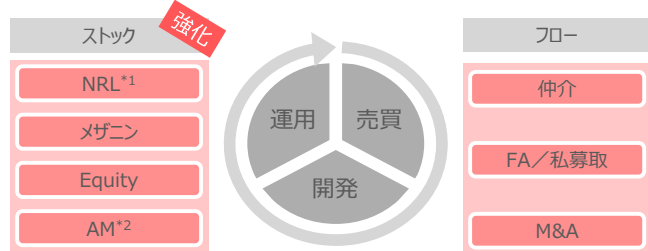
- ✓ まず、BSの強靱化についてです。
- ✓ 前中計では、粗利重視の仕組みや社員の意識を変革し、ROEを意識したプライシングによる利ざや改善に取り組んでいましたが、今中計では、これを深化させ、適正リターンの確保を基軸とする戦略的なプライシング運営を追求していきます。
- ✓ また、国内外で金融政策の見直しが想定される中、市況環境に応じてBS運営方針をコントロールし、適正な利ざやを確保していきます。
- ✓ 政策株については、売却合意取得の交渉を、保有する全先に対して高いテンションで進め、削減していきます。売却目標3,500億円を今中計の「最低ライン」として推進し、次期中計期間中には純資産対比20%未満を達成します。
- ✓ 尚、足許の売却合意取得の進捗は当初想定を大きく上回るペースで進捗しており、進捗状況に応じた目標の引き上げも今後、検討していきます。
- ✓ 次に、リスクテイクを通じたオリジネーション強化です。次のページにお進みください。

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

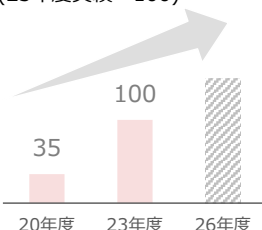
不動産バリューチェーンの強化

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



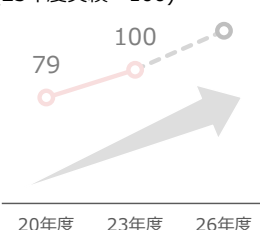
不動産NRL残高推移

(23年度実績 = 100)



不動産仲介手数料推移

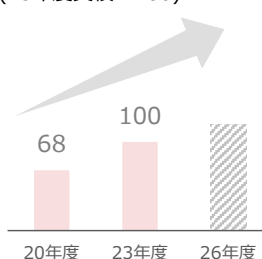
(23年度実績 = 100)



ソリューションビジネスの強化

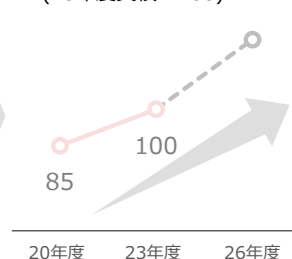
資本性ファイナンス^{*3}残高推移

(23年度実績 = 100)

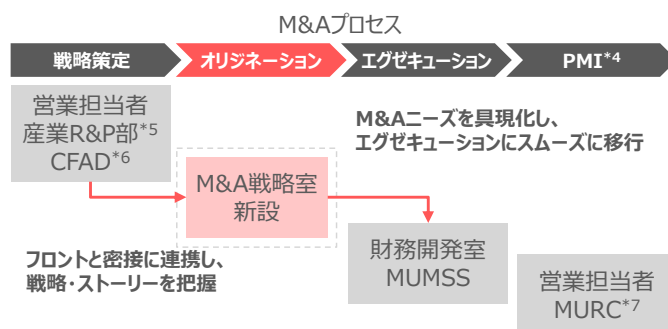


ソリューション収益推移

(23年度実績 = 100)



M&A戦略室の新設



*1 ノンコースローン *2 Asset Management *3 劣後ローン・優先株等のメゾンファイナンス *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

MUFG 23

- ✓ 今中計では、前中計に引き続き、不動産領域及びソリューション領域にて、リスクテイクを梃子とする高採算取引の拡大をめざします。
- ✓ 不動産領域では、前中計より、リスクテイクを起点に、不動産に係るバリューチェーンにおいて、MUFGのストック・フロー双方のソリューションを獲得していくことをめざしてきました。
- ✓ 今中計では、循環的なサイクルを有する不動産市況の特性を踏まえ、下降局面においても、取るべきリスクを選別して取ることで、市況環境に影響されない「スルー・ザ・サイクル型」のビジネスモデルを構築していきます。
- ✓ 高採算なソリューションビジネスの拡充に向けては、オリジネーション力の多様化、強化を進めていきます。直近では、中・小型M&Aのオリジネーション力強化に向け、2024年4月にM&A戦略室を立ち上げました。営業本部と連携し、お客さまのニーズに対して、早期から付加価値の高い情報提供、提案を行うことで、良質なM&A案件の創出に努めます。
- ✓ 次に、価値共創アプローチを通じた中長期的なオリジネーション力の強化について説明します。次のページにお進みください。

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

お客さまのビジネスドメインの広がりをつえ、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

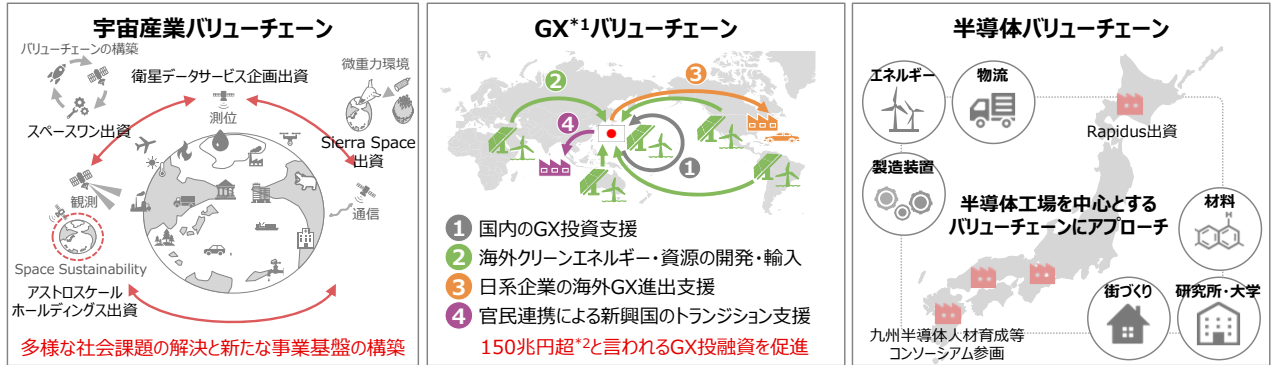
エンゲージメント

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)



*1 Green Transformation *2 GXに係る今後10年間の官民投資額の試算値（GX実現に向けた基本方針）

MUFG 24

- ✓ 複雑化する社会課題の解決に向けて、お客さまがビジネスドメインの拡大に取り組むなか、私たちは、お客さまの挑戦に伴走し、共に産業、事業を育てていきます。
- ✓ 足許、既存のセクターの枠に捉われないドメインの実例として、ロケットの打ち上げから衛星データの利活用に至る宇宙ビジネス、150兆円規模と言われる水素・蓄電池等のGXバリューチェーンへの投資、半導体工場を軸とする産業集積・インフラ整備等があります。
- ✓ 新しい括りでお客さまの事業活動を捉え、MUFGの総合力でアプローチしていく取り組みが既にスタートしています。
- ✓ 今中計では、このような新しいビジネスドメインでの産業・事業の育成を一層推し進め、MUFGの新たなビジネス機会創出に繋げることで、中長期的にも、お客さまと共に成長し続けられる事業基盤を構築していきます。
- ✓ 次に、これまでの施策を支える上で重要となる企業変革の加速について説明します。
次のページにお進みください。

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”

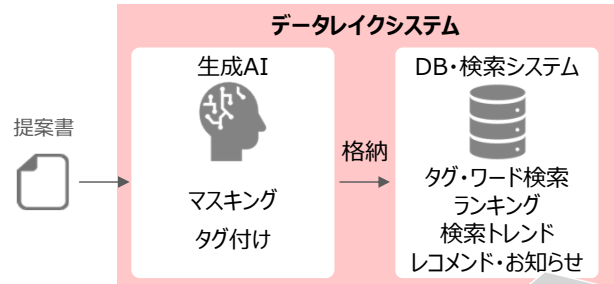
新領域（GX・宇宙・スポーツ・食）における
最先端の取り組みを実地体験

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



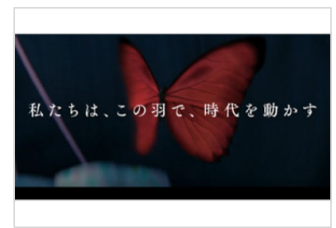
将来は資料ドラフト作成機能も展望

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

MUFG 25

- ✓ 私たちがめざすお客さまとともに経済の成長と発展をリードする姿の実現に向けては、従業員の一人ひとりが、世の中の構造変化を読み解き、お客さまの産業ドメインの将来に対する世界観を持つこと、そして、自らの仕事に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を持つことが不可欠です。
- ✓ こうした組織風土の育成に向けては、人材育成の取り組みとして、従来型の座学研修に止まらず、実践的な考える力を磨き、ネットワークを広げ、新たな体験を感じ取れるようなプログラムを用意し、一人ひとりの個の力を磨き上げています。
- ✓ また、生成AIやデータ基盤等を使いこなせる環境をめざして、社内での実証に積極的に取り組むほか、メディアや動画コンテンツ等を活用した発信を通じて、新たな組織風土の醸成と浸透を進めていきます。
- ✓ 最後になりますが、コーポレートバンキング事業本部は、普遍的なビジョンである「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」として、これからもMUFGの成長を牽引してまいります。
- ✓ 私からの説明は以上です。有難う御座いました。

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



26

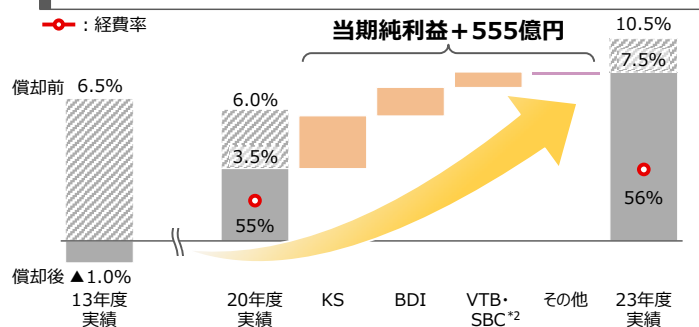
- ✓ グローバルコマーシャルバンキング事業本部長の板垣です。
- ✓ 本日は前中計の振り返りと今中計の戦略についてご説明します。

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

課題

PB戦略	<ul style="list-style-type: none"> MUFG・PB・出資先との協働の一層の推進 出資先バリューアップと適切な経営管理 (PMI*6)
デジタル戦略 インド戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新たなデジタル金融プラットフォームの構築 新たな成長マーケットへの進出

*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

MUFG 27

- ✓ まず前中計の振り返りです。当初、コロナ禍に見舞われ苦戦を強いられましたが、クルンシイの買収子会社の連結化やダナモン銀行のオート事業の好調に支えられ、最終年度に収益が大きく伸び、営業純益・当期純利益共に計画を達成しました。翻ってこの10年、MUFGの下でパートナーバンクの経営基盤は強化され、償却後ROEは出資当初のマイナスから23年度には7.5%まで改善、計画を達成しました。この成果はクルンシイ、ダナモン銀行が牽引したのですが、持分法適用会社であるヴィエティンバンクとセキュリティバンクもこの3年間で着実に収益を伸ばし、GCBの事業ポートフォリオがバランスよく成長していることを実感しています。
- ✓ 前中計では、パートナーバンクの事業基盤強化、いわゆるオーガニックの成長に加え、MUFGと一体で進めた買収戦略も着実に進展しました。加えてデジタル金融事業者2社への出資を行い、デジタル化の波が激しいアジアにおけるデジタル戦略の布石を打ちました。
- ✓ 一方で、課題もあります。パートナーバンクに加えて増加する子会社や出資先を事業ポートフォリオとしてどの様に管理し戦略的に活用していくか、デジタル金融戦略をどう深掘りしていくか、また、新たな成長市場をどこに求め展開していくか。進むほどに課題も増えますが、更なる挑戦により次のステージを切り開いていく覚悟です。

今中期経営計画の概要

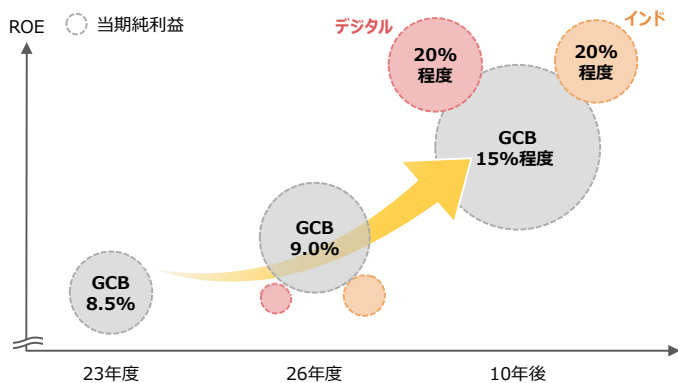
基本方針

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

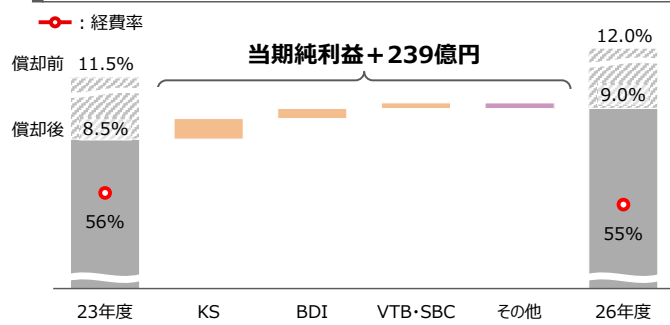
各PBの戦略支援	・伝統的金融プラットフォームの強化
アジア×デジタル戦略	・デジタル金融プラットフォームの構築
インド戦略	・成長国インドでの事業基盤の更なる強化
PMI戦略	・シナジー創出・経営管理強化による企業価値向上



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



- ✓ まず今中計では、「めざす姿」としてパートナーバンクを中心とした「既存ポートフォリオの成長による全社利益への貢献」と、「デジタル金融プラットフォームの構築」を掲げました。
- ✓ 実現するための主要戦略ですが、第一にパートナーバンクの成長戦略の支援です。MUFGは一貫してビジネス・ガバナンス両面でパートナーバンクの経営に深く関与し、信頼関係の上に「伝統的金融プラットフォーム」を築いてきましたが、今中計でも各パートナーバンクが夫々の国で勝ち残る戦略を支援していきます。次にアジア×デジタル戦略です。前中計で着手したデジタル金融事業者への出資を更に進め、新たな「デジタル金融プラットフォームの構築」をめざします。更に、新たな成長市場としてインドにフォーカスし、事業基盤の強化を通じインドの高い成長を取り込んでいきます。
- ✓ 左下のチャートは、当本部の事業ポートフォリオの推移を示したものです。今中計は、パートナーバンクを軸とした伝統的金融プラットフォームが、新しく加わった買収・出資先とのシナジーを追求しながら成長を牽引する3年間と位置付けていますが、デジタルやインドといった成長領域への戦略投資を一段と進め、10年後にはポートフォリオの構成、バランスが大きく変貌する姿をイメージしています。
- ✓ この様に既存事業と新規事業、伝統的金融とデジタル金融のプラットフォームをバランスよく構築することで、スケールと成長性を兼ね備えたMUFGならではのユニークな事業プラットフォーム、経済圏の構築をめざします。
- ✓ 財務目標としては、営業純益で23年度比950億円増の3,500億円、ROEは償却をこなしながら9%と、意欲的なターゲットに挑戦します。

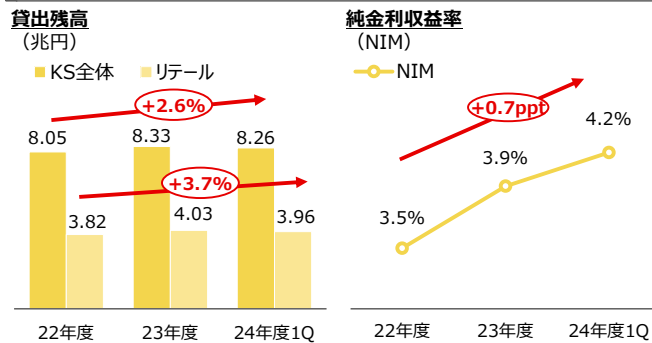
クルンシィ (アユタヤ銀行)

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



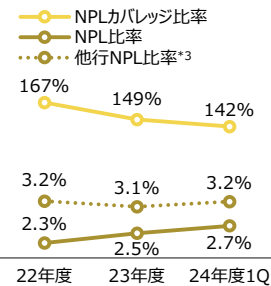
*1 現地開示基準 (タイ会計基準) *2 22年度の関連会社株式売却を除く
*3 Bangkok Bank, Siam Commercial Bank, Krungthai Bank, Kasikorn Bankの平均

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

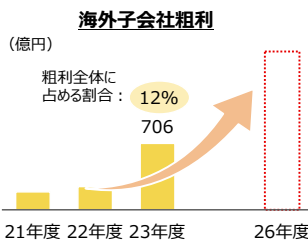
23年6月 ノンバンク	SHB Finance
23年6月 ノンバンク	Home Credit Philippines
23年10月 ノンバンク	Home Credit Indonesia



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



MUFG 29

- ✓ 続いて、今中計の主要戦略についてご説明します。1つ目はパートナーバンク戦略です。
- ✓ クルンシィは、23年度、貸出増加と利ざや改善に加え、海外子会社の連子化により、営業純益・当期純利益ともに前年度比で大幅増益となりました。
- ✓ 24年度第1四半期もトレンドは変わらず、営業純益では前年同期比で増益、一方、ボトムは与信費用の増加により減益となっています。
- ✓ 足許、海外子会社の増加等もあり、与信費用が高んでいますが、不良債権比率は引き続き他行比低位で推移しています。与信ポートの管理に注視しつつ、引続き事業の成長に注力していきます。
- ✓ タイの国内経済が成熟していく中、競合他行に先駆けて周辺国の成長取込みを進めており、粗利に占める海外ビジネスの比率は着実に高まってきています。これに呼応し、海外事業を専属に見る部署をCEO直下に新設し、リソースの集約と権限の明確化を図り、攻守両面で統制の効いた海外事業管理を行って参ります。

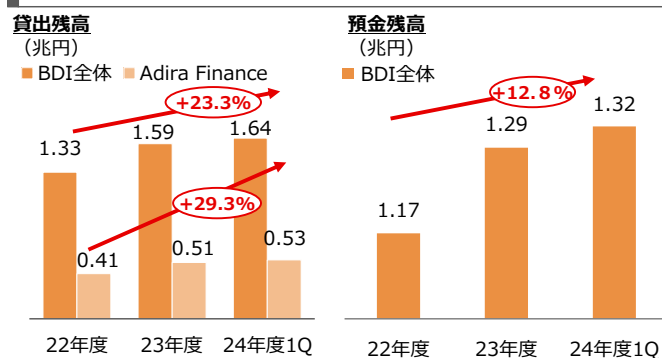
ダナモン銀行

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



*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

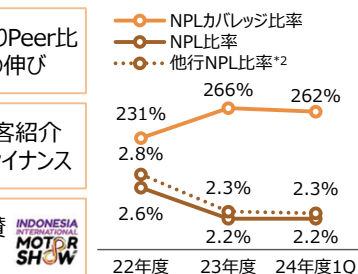
・オートの牽引によりPeer比貸出残高トップの伸び

協働

・BDI⇔Adira顧客紹介
・ディーラー向けファイナンス

イベント

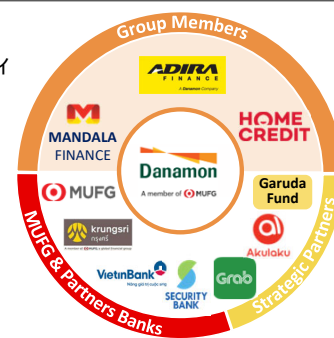
・モーターショー協賛 (3年連続)



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



MUFG 30

- ✓ 次に、ダナモン銀行です。
- ✓ 23年度は、貸出・預金が大きく増加し、営業純益・当期純利益ともに前年度比で増益となりました。24年度に入ってから増益基調を維持しております。
- ✓ ダナモンでは、過去の投資不足解消に向けた基盤、成長投資を継続しておりますが、コロナ収束を経て漸く効果を実感できる所まで来ました。法人部門やAdiraが担うオートローンが牽引し、リテールに次いでSMEも回復した結果、インドネシア上位10行中、2年連続で貸出成長率はトップとなりました。資産増加に伴い与信費用も増加していますが、依然、競合他行比で低水準の不良債権比率、潤沢な引当比率を維持しています。
- ✓ また、伝統的金融、デジタル金融双方で買収戦略を進めた結果、成長を取り込む事業基盤が整いつつあります。今後は出資各社の連携を深め、MUFGのプレゼンスを高めて参ります。
- ✓ 続いて、2つ目のアジア×デジタル戦略についてご説明します。

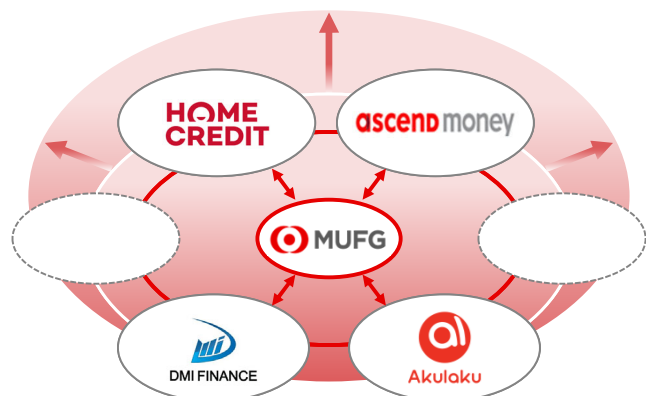
アジア×デジタル(1)

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

*1 MUFG Openly-connected Digital Ecosystem - デジタルエコシステム施策

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	<ul style="list-style-type: none"> • DMI • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Ascend Money

2 「つなぐ」場の提供（“MODE”）*1

- 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

MUFG 31

- ✓ アジア×デジタルと銘打って、急速に進展するアジアのデジタル金融領域での出資を加速し、「10年後にASEAN No.1のデジタル金融グループ」をめざします。
- ✓ 前中計で手掛けたホームクレジットの買収や、デジタル金融2社への戦略出資はいずれも順調です。加えて、デジタル領域における知見や人脈が、新しい投資案件やパートナーを見極める力、いわゆる目利き力の向上に繋がっています。また、MUFGの投資戦略がアジアで浸透し始めており、ユニークな戦略投資家として市場での認知度も向上しており、案件の持ち込みも増えています。
- ✓ 今後も更にデジタル金融の出資先が増えていくことを展望し、彼らを個々に管理、支援するだけでなく、お互いを横でつなぐ「場」の提供を始めました。MUFGやそのグループ企業と出資先、あるいは出資先同士が有機的につながる「場」を提供し、「顧客基盤」や「テクノロジー」など、各社が有する「強み」や「エコシステム」を相互に活用することで、MUFGとパートナーであることの付加価値を高めていきます。

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・クンシとの協働機会を捕捉



ascend money



クンシも共同で
一部出資^{*1}

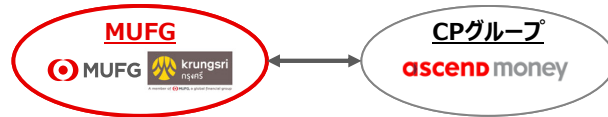
KRUNGSRI
FINNOVATE

*1 実際の出資者はクンシ子会社のKrungsri Finnovate（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



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

MUFG 32

- ✓ このアジア×デジタルについて、先日公表した出資案件をご紹介します。Ascend Money社は、タイの財閥最大手「CPグループ」でデジタル金融事業を営む中核子会社です。同地最大のコンビニや携帯キャリアなどを有するCPグループの巨大なエコシステムを背景に、「True Money」のブランド名でタイの消費者に広く深く浸透し、同国No1のデジタル決済、レンディング事業者へと成長しており、本件出資を通じてタイのデジタル金融の成長を取り込んでいきます。
- ✓ 今後は、クンシも交えてMUFGとCPグループ、双方の基盤を活用し、デジタル知見の共有や新たな事業協働にも取り組みます。
- ✓ デジタル金融業者への出資や協働は、単に経済的価値を狙うだけでなく、より広範囲のお客さまに金融サービスを届けることになり、MUFGは26年度のデジタルレンディング提供者数14百万人を掲げ、金融包摂というアジアの社会課題の解決に貢献していきます。

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



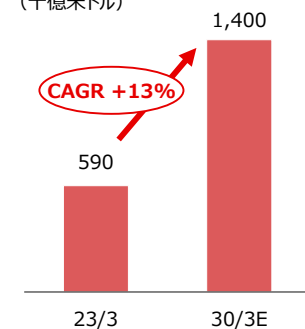
インド戦略

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

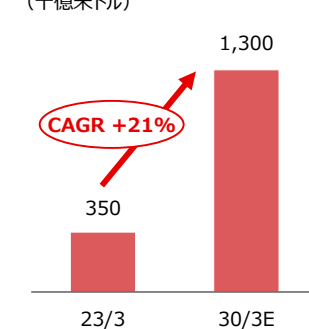
伝統的貸出の実行額
(十億米ドル)



(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月に投資完了

MUFG 33

- ✓ 次に「つなぐ」活動、MODEです。MUFGから出資先に提供できる価値を「4つのアクセス」に分けています。グループ・顧客基盤・ソリューション・エコシステムへのアクセスを確り提供し、出資先の成長を多面的に支援、出資先のバリューアップに注力します。また、中段に記載のような出資先が「つなぐ」場を物理的に提供し、MUFGの国内グループ企業も含めたデジタル知見の共有を図っています。
- ✓ 最後にインド戦略です。インドは人口動態を背景に今後中長期的な成長が見込まれますが、ポイントは内需が経済成長を牽引することです。従ってASEANで経験してきた通り、中小企業や個人向けの金融市場は大きな成長が期待され、我々は伝統的金融、デジタル金融の両面で、出資機会を探索し成長に繋げて参ります。
- ✓ 本日はGCB事業本部の次の10年を展望した上で今中計をどう運営するか、お話ししました。
- ✓ アジアは潮流の変化も早いので、パートナーバンク、デジタル出資先も含めて現場感覚を研ぎ澄まし、足元の財務目標達成に拘りながら、将来を見据えた投資もしっかり行って参ります。
- ✓ アジアをつなぎ、アジアが進むチカラになる。
- ✓ そして、世界が進むチカラになる。
- ✓ ご静聴ありがとうございました。

グローバルCIB事業本部

事業本部長 中濱 文貴



34

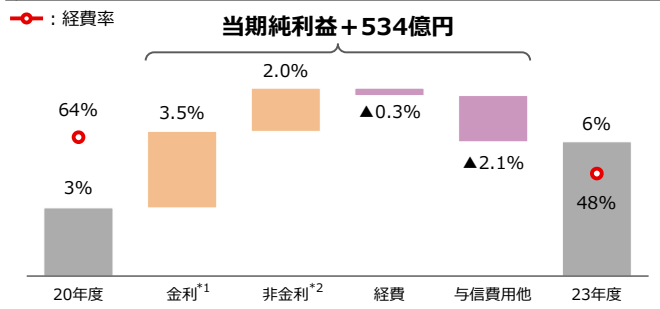
- ✓ グローバルCIB事業本部長の中濱です。
- ✓ 本日はグローバルCIB事業本部の、前中計の振り返りと、今中計の概要をご説明します。はじめに、各スライドのご説明に入る前に、各種計数の前提についてご説明します。前中計の実績は、この期間の社内為替レートを適用しています。また、今般の事業本部別ROEの精緻化、即ち、外貨調達コストや本部コスト等の追加費用を反映する前の計数です。
- ✓ 一方で、今中計の説明は、前中計の 最終年度との比較も含めて、今中計で用いる社内為替レートを適用しており、外貨調達コストや本部コスト等の追加費用を反映した計数を記載しております。
- ✓ これらを踏まえ、スライドのご説明に入ります。

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)	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



*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

成果・課題

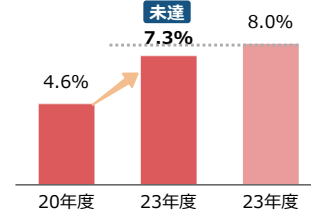
成果

- BSO^{*3}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

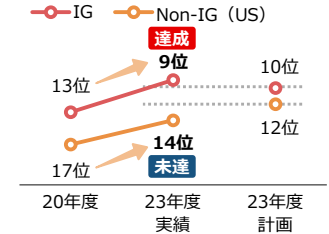
課題

- 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

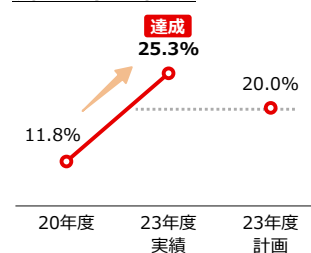
GCIB・市場一体ROE



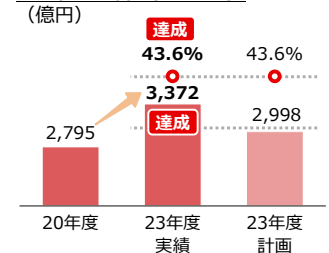
シンジケーション・DCMウォレットランク^{*4}



機関投資家ポート比率



非金利手数料 (比率・額)



- ✓ 前中計の振り返りです。
- ✓ 営業純益は、20年度比で約1,50億円強の増益となり、計画を約500億円上回りました。一方で、ROEは、20年度と比較し、プラス3ポイントの6%に留まり、計画を1.5ポイント下回る結果となりました。営業純益を伸ばせた要因は3つです。1つ目は、BSO、即ち、バランスシート効率化の徹底による利ザヤの改善と、機関投資家向けファイナンスの成長。2つ目は、プロジェクトファイナンスの引受・販売手数料の増加。3つ目は、市場事業本部との一体運営を通じた、外国為替・デリバティブ等のクロスセルの成長です。その結果、右側の主要KPIの内、機関投資家ポートフォリオの比率、並びに、非金利手数料は計画を達成しました。一方で、個別案件で、大口の与信費用が発生し、ROEは未達、加えて、シンジケーション・DCMのウォレットランクも課題が残りました。
- ✓ 以上を踏まえ、課題は2つです。
- ✓ 1つ目は、デットビジネスにおける更なる競争力の強化。2つ目は、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の強化です。

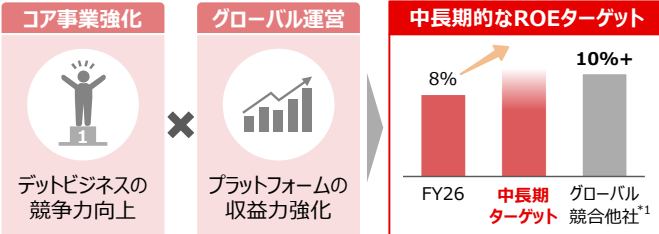
今中期経営計画の概要

基本方針

中長期的にめざす姿

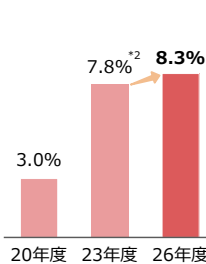
めざす姿 安定的に2桁ROEを達成するための体制を構築し、**“Leading Global Debt House”**の地位を確立する

今中計の主要戦略

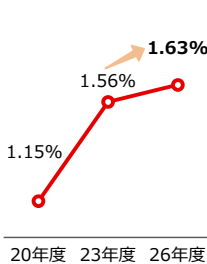


主要KPI

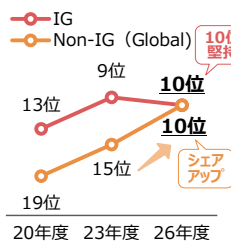
GCIB・市場ROE



貸出利ざや^{*3}



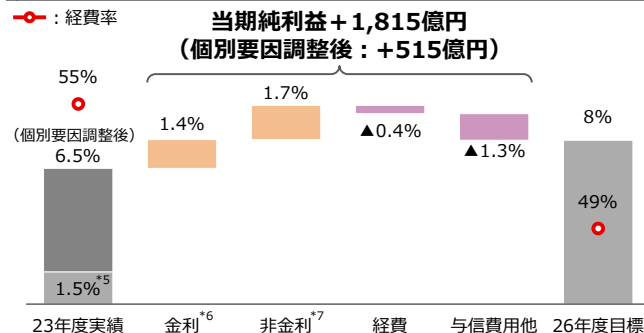
シンジケーション・DCMウォレットランク^{*4}



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

- ✓ これらの課題に対応するため、今中計では、我々のコア事業、即ち、「デットビジネス」の競争力を徹底的に高めると共に、グローバル運営を通じた、「プラットフォームの収益力強化」に取り組みます。この2つの柱で、安定的に2桁のROEを達成できる体制を固め、中長期的には、グローバル競合他社に引けをとらない収益力で、デットビジネスに強みを持つ金融機関として、世界有数のポジションを確立して参ります。
- ✓ 左側下段の主要KPIをご覧ください。市場事業本部との一体運営を通じて、バランスシートの入れ替えを継続し、貸出利ざやを更に向上させると共に、シンジケーション・DCMのウォレットランクではIG、Non-IG共に、10位のステータスをめざします。これらを通じて、GCIB・市場一体でのROEを更に向上させます。
- ✓ 右側をご覧ください。26年度の財務目標です。26年度の営業純益は、23年度比で、950億円の増益、ROEは8%をめざします。
- ✓ 尚、昨年、私はこの場で、次期中計では2桁のROEをめざすと申し上げました。今般のROE目標8%は、前中計の基準、即ち外貨調達コストや本部コスト等の追加費用を反映する前の基準で言えば、ROE12%相当であることを補足させていただきます。
- ✓ 次に、3つの主要施策についてご説明します。

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

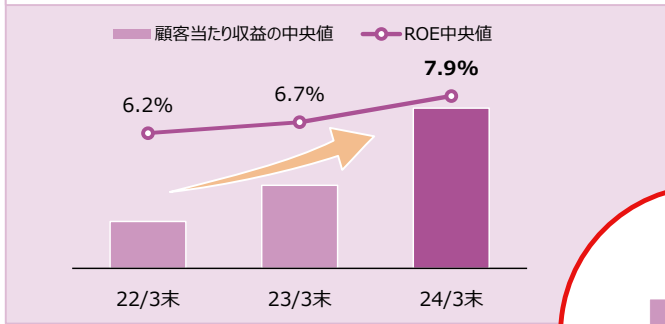
バランスシートの収益性改善（BSO）

高収益性アセットへの入れ替え

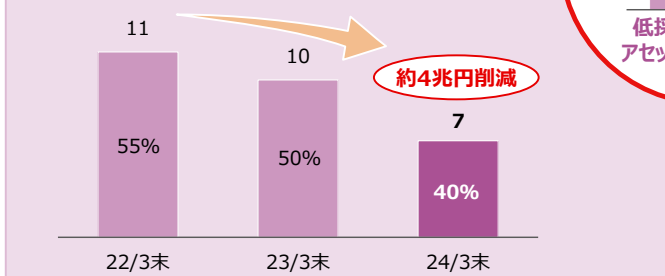
成長戦略

GCIB・GM

四象限分析*1によるポートフォリオ管理



(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

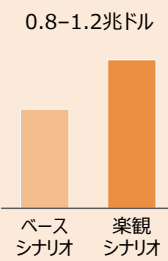
高採算の
アセット追加低採算の
アセット削減

プロジェクト・ファイナンス

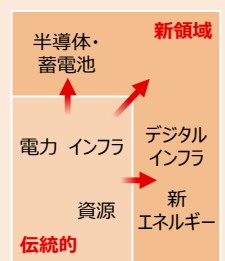
ケイパビリティ*3



官民GX投資予想額*4



アセット領域の拡大

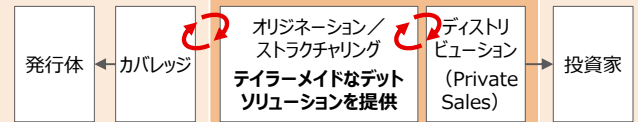


GCIB

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目標を下回る貸出資産。管理計数

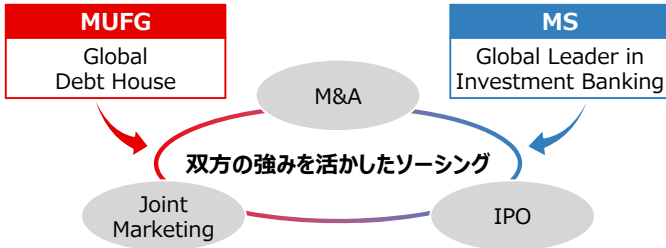
*3 23年度（出典）PFI *4 インフラ投資・雇用法案（IIJA）、インフラ抑制法（IRA）により2030年までに予想される官民投資総額。BCG Executive Perspectives（2022/12）より作成

- ✓ 1つ目は、バランスシートの更なる収益性の向上です。左側をご覧ください。これまでのBSOの成果を示しております。左上、顧客当たりの収益とROEの中央値は着実に向上しており、左下、低採算アセットは、過去3年間で約4兆円削減しました。一方、前期末時点で、約7兆円が低採算に分類されていますので、今中計においても、規律を緩めず、アセットを捻出し、MUFGの価値が発揮できる領域に投下して参ります。具体的には、右側をご覧ください。上段、プロジェクトファイナンスは、今後も堅調な資金需要が見込まれます。特に、資源・インフラといった伝統的アセットから、半導体・デジタルインフラといった新しい領域にも収益機会は拡大しており、更なる成長を見込んでいます。次に、下段、GCIB・市場一体運営を通じた、ソリューション提供力の強化です。今般、事業本部・業態に点在するストラクチャリング機能を集約した、一体組織、Global Structured Solutionsを新設しました。カバレッジ、プロダクトオフィス、ディストリビューションの知見を融合し、テラーメイドなデットソリューションの提供を通じて、多様な投資家ニーズと、日々高度化するグローバル顧客の資金ニーズに対応します。

デットビジネスの強化（協働を通じた収益機会の拡大）

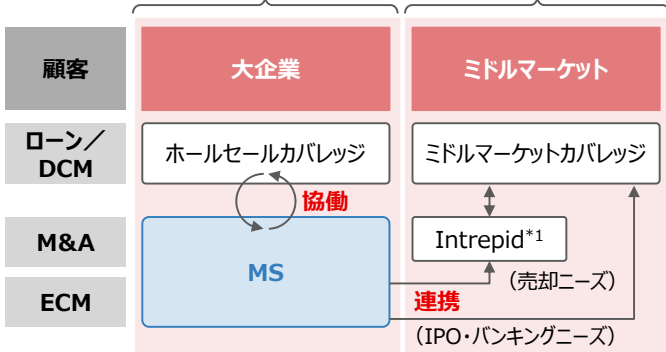
モルガン・スタンレー（MS）との協働

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



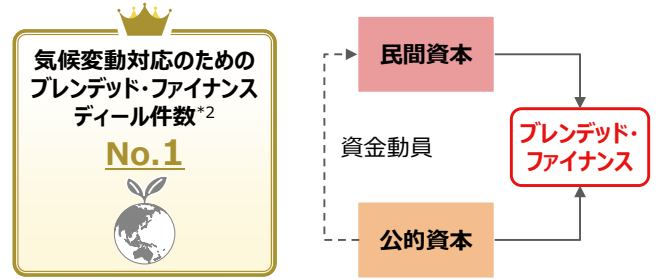
*1 米国を拠点とする中小企業向けM&Aアドバイザーファーム。MUFG子会社

*2 (出所) Convergence "State of Blended Finance 2023", October 2023

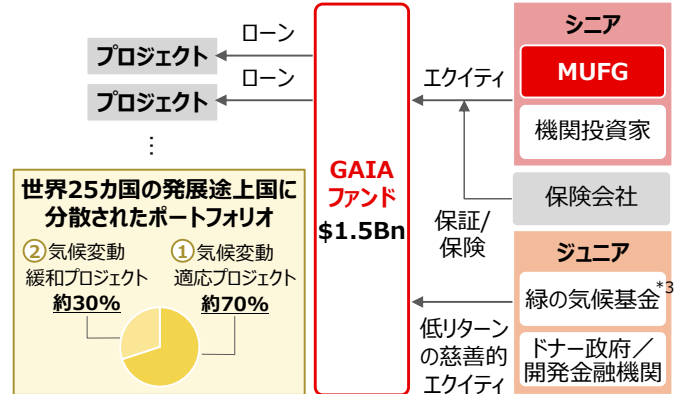
*3 気候変動に関する国際連合枠組条約 (UNFCCC) 及びパリ協定に基づく基金

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



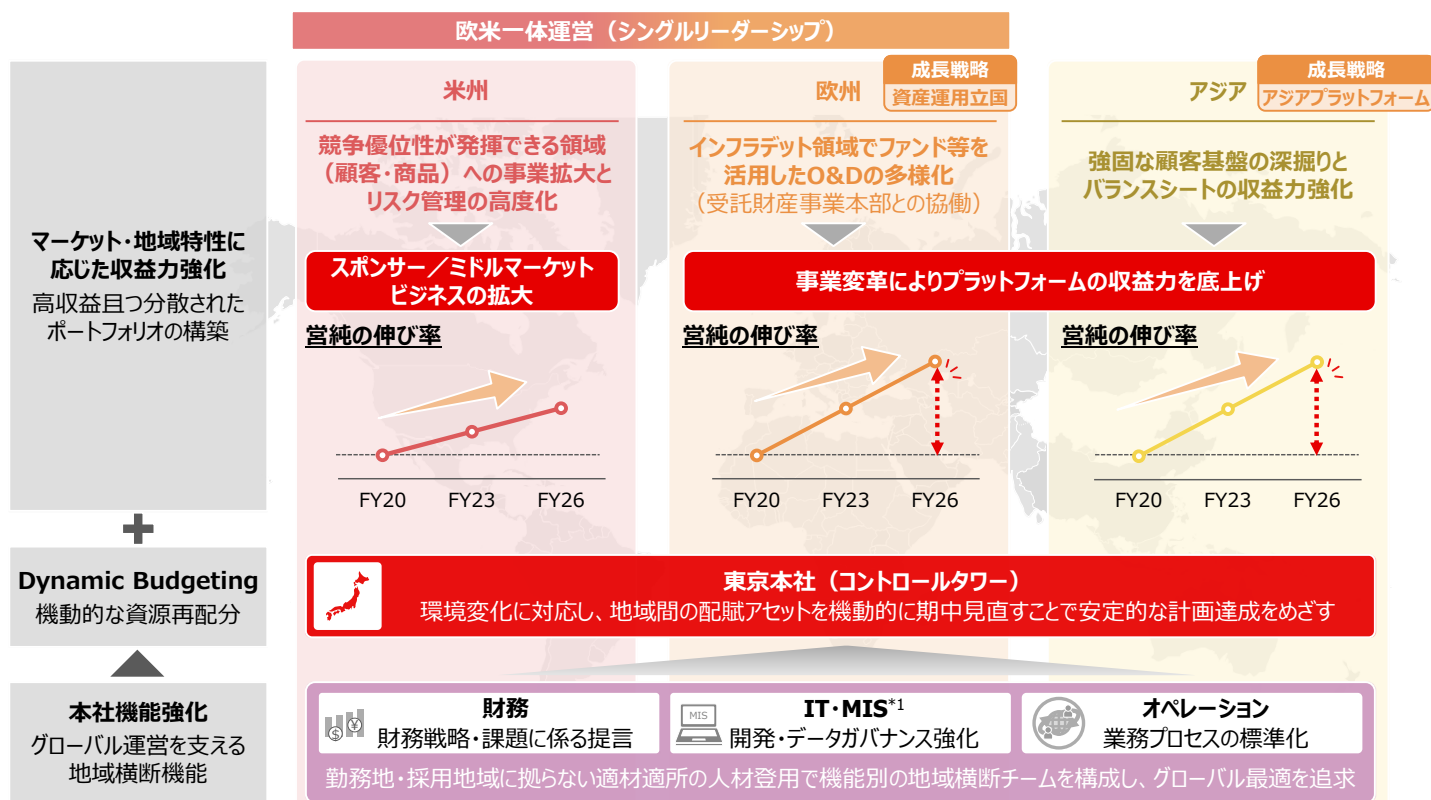
ポートフォリオ型ブレンデッドファイナンス（GAIAファンド）



MUFG 38

- ✓ 次に、協働を通じた収益機会の拡大です。左側をご覧ください。モルガン・スタンレー とのアライアンス強化です。今中計では、大きな方向性は2点です。1点目は、アジアにおける協働体制の強化です。米国で確立した強固な協働体制を、高い経済成長が見込めるアジアにおいても確立します。具体的には、MUFGがアジアで築いてきた強固な顧客基盤と、モルガン・スタンレーが持つ業界トップの投資銀行機能を活かし、イベントファイナンスを中心とした資本効率の高い取引を拡大します。
- ✓ 2点目は、米国における協働範囲の拡大です。当初のIGを中心とした協働から、前中計では、Non-IGへと協働範囲を拡大しました。今中計では、中堅企業から大企業までの幅広い顧客基盤の中で、双方の強みを活かしながら、ディールフローの増加に注力します。
- ✓ 右側をご覧ください。官民協働による、ブレンデッド・ファイナンスの取り組みです。前中計では、気候変動対応のための、ブレンデッド・ファイナンスの領域で、グローバルNo.1の地位を確立しました。今中計では、業界トップクラスの実績と、ケイパビリティを活かし、ファンドを活用した、ポートフォリオ型のブレンデッドファイナンスにも挑戦します。この取り組みを通じ、社会課題の解決と、経済的価値を両立させて参ります。

グローバルプラットフォームの収益力強化



*1 Management Information System（経営情報システム）

MUFG 39

- ✓ 最後に、グローバルプラットフォームの収益力強化です。
- ✓ 大きく3点です。1点目は、各地域のマーケット特性に応じた収益力の強化です。米州では、勝てる領域で、新たな顧客やプロダクトに事業を拡大すると共に、リスク管理の高度化に注力します。攻守のバランスを備え、我々がリーダーシップを発揮できる領域の拡大をめざします。欧州では、強みを有するストラクチャードファイナンス領域を中心に、ファンドを活用したO&Dの多様化に挑戦し、資本効率を追求します。そして、アジアでは、IG顧客を中心とした強固な顧客基盤の深掘りと、MUFGならではの価値が発揮できる顧客・プロダクトへのシフトを加速します。
- ✓ 2点目は、機動的な、資源再配分の枠組みです。東京本社をコントロールタワーとして、地域間の配賦アセットを機動的に見直し、安定的な計画の達成をめざします。
- ✓ 3点目は、グローバル運営を支える、本社機能の強化です。財務、MIS、オペレーションの領域で、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します。東京本社のスタッフのみならず、各国、各地域のスタッフにも本社機能を担ってもらうことで、全地域が我が事として、グローバル戦略を推し進める体制を強化していきます。

- ✓ 以上が、今中計の概要です。
- ✓ 最後までご覧いただき、有難うございました。

市場事業本部

事業本部長 関 浩之

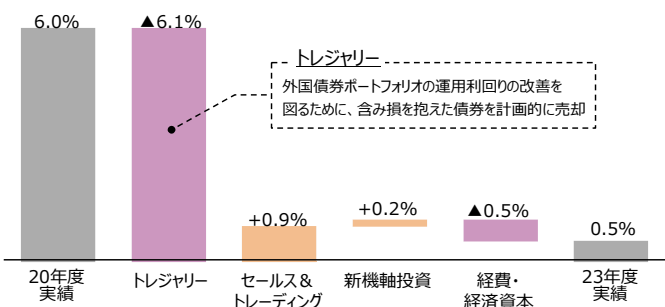
- ✓ 市場事業本部長の関です。どうぞ宜しくお願い致します。
- ✓ 本日は、当事業本部の前中期経営計画の振り返りと、今中期経営計画のめざす姿や主要戦略等について、ご説明します。

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)	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



*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

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"> ✓ 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 ✓ MS「アライアンス2.0」*1始動 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業本部・業態ニュートラルな態勢構築の進化 ✓ 「金利のある世界」に向けた対応力の更なる強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ポートフォリオの更なる健全化 ✓ 円貨BS運営の強化 ✓ 「資産運用立国」実現への貢献(運用力強化)

今中計に向けた事業環境に対する認識

外部環境	国内外の金融政策の転換	今中計基本方針の策定	
	人口動態の変化		
	持続可能な社会の実現・デジタル化の加速		
競合環境	地政学的リスク		
	基盤面		市場取引の電子化加速(取引量・収益の寡占化)
	商品面		本邦 外為・円債:◎/金利デリバ:株:△
	海外	外為:○/社債:△	

MUFG 41

- ✓ まず、前中計の振り返りです。左上の通り、前中計最終年度の23年度営業純益は、275億円、ROEは0.5%と、いずれも、その前の中計最終年度である20年度比でマイナスとなりました。
- ✓ この主因は、トレジャリー業務において、外国債券ポートフォリオの運用利回りの改善を図るために、含み損を抱えた債券を計画的に売却し、実現損を計上したこと等に依るものです。
- ✓ 次に、成果と課題です。右上の通り、セールス&トレーディング業務では、顧客事業本部とのさらなる連携や一体運営を通じた、お客さまフローの着実な取り込みや、機動的なポジション運営によって、特に22年度は過去最高益を達成する等、当事業本部の全体収益を牽引しました。
- ✓ また、モルガン・スタンレーとの戦略的提携をさらに深化させる「アライアンス2.0」も、予定通り、始動しました。
- ✓ また、トレジャリー業務では、ベア型ファンドなど各種のヘッジツールを積極的に活用し、含み損を抱えた外国債券の売却原資も確保したほか、「満期保有目的債券」勘定への入れ替え等も行うことで、ポートの評価損失悪化の抑制と、財務収益の積み上げの両立を図りました。
- ✓ 一方で、課題としては、まず、セールス&トレーディング業務では、お客さまの、益々、多様化・高度化するニーズ・課題に対して、さらに適確にお応えしていくために、特に、既存の事業本部や業態の枠に囚われない一体運営態勢の構築の進化や、円ビジネスにおける、「金利のある世界」に向けた対応力の更なる強化等が、必要であると認識しています。
- ✓ また、トレジャリー業務等では引き続き、外貨・円貨双方のポートの健全化や、円貨バランスシート運営の強化、また、運用力の強化を通じた「資産運用立国」実現への貢献等が、必要です。
- ✓ こうした課題認識や、右下の今中計に向けた事業環境に対する認識を踏まえ、この度、今中計の基本方針を策定致しました。

- ✓ 次ページへお進みください。

今中期経営計画の概要

基本方針

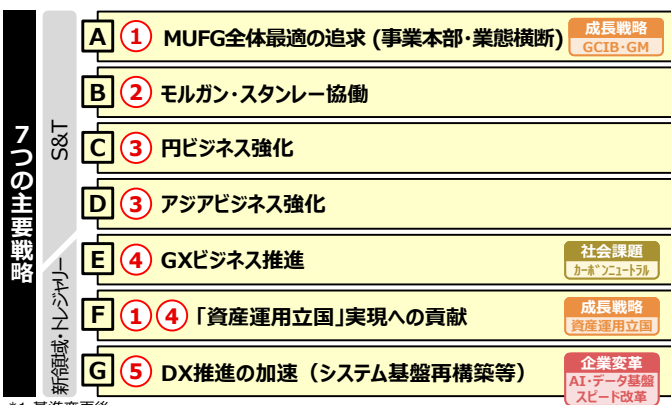
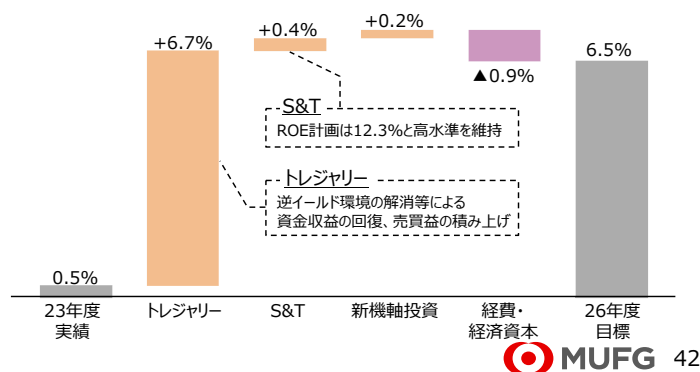
MUFGの更なる成長に向けて「変化の先頭に立つ」

- 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

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



- ✓ このスライドは、当事業本部の今中計の基本方針をはじめとした全体概要について、お示したものです。
- ✓ 左上の赤枠内の通り、今中計においても引き続き、MUFGの更なる成長に向けて「変化の先頭に立つ」ことをスローガンに、1.~3.の3つを「めざす姿」として掲げます。
- ✓ そして、その実現のために、具体的には、赤丸の①から⑤の5つに注力し、左下の、四角のAからGの7つの主要戦略を推進して参ります。
- ✓ これらの主要戦略を中心に、右上の通り、今中計の最終年度の26年度には、営業純益3,000億円ROE6.5%の達成をめざして参ります。
- ✓ 次ページ以降、具体的な戦略・取り組み等について、業務領域毎にご説明します。次ページへお進みください。

セールス&トレーディング領域

5,510億円^{*1} (23年度比: +345億円)^{*2}

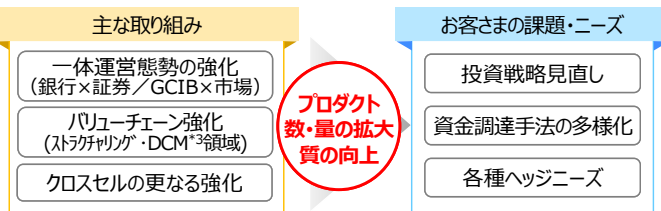
A MUFG全体最適の追求 (GCIBとの一体運営等)

成長戦略
GCIB・GM

1,644億円^{*1}
(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・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

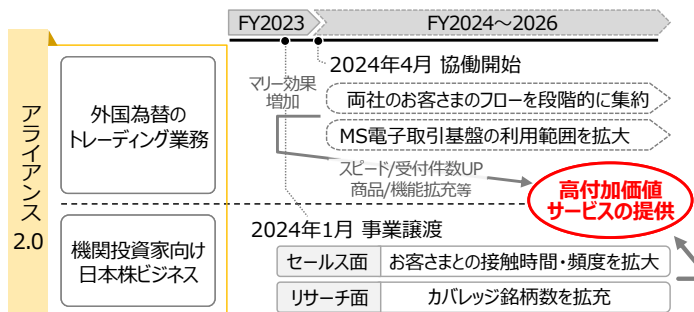
① MUFG最適



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

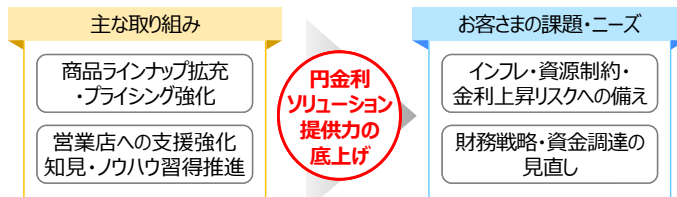


C 円ビジネス強化

1,065億円^{*1}
(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

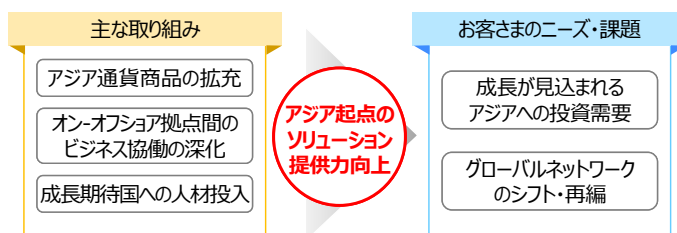
③ 選択と集中



D アジアビジネス強化

1,262億円^{*1}
(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
顧客基盤とビジネス領域を拡大 ③ 選択と集中



^{*1} 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)

^{*2} 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) ^{*3} Debt Capital Markets

MUFG 43

- ✓ このスライドは、今中計のセールス&トレーディング領域の主要戦略についてお示したものです。四角のA~Dの4つを中心に、本領域全体で26年度には、5,500億円を超える粗利の達成をめざします。それぞれの戦略において、右側水色にお客さまの課題・ニーズ、そして左側黄色にそれを踏まえた主な取り組みを記載しております。
- ✓ まず、左上のA、MUFG全体最適の追求、GCIBとの一体運営です。
- ✓ 海外の機関投資家・事業法人等のお客さまには、投資戦略の見直しをはじめとする、多様且つ高度な課題・ニーズが生じています。
- ✓ これらにお応えしていくために、銀証間、及び、GCIB・市場の事業本部間において、一体運営の態勢整備を進化させること等を通じて、取り扱うプロダクトの数・量の拡大、且つ、質の向上も実現し、1,600億円を超える粗利をめざします。
- ✓ 左下のB、モルガン・スタンレー協働では、「アライアンス2.0」の下、両社の強みを活かした相互補完やスケールメリットの追求を更に進めます。
- ✓ なかでも、この4月に協働を開始した外国為替のトレーディング業務、また、今年1月に開始した機関投資家向け日本株ビジネスはいずれも、順調な滑り出しとなっております。図表内の赤字の通り、国内外のお客さまへの高付加価値サービスの提供を実現し、+100億円のシナジー効果発揮等をめざします。
- ✓ 次に、右上のC、円ビジネス強化です。日銀の金融政策の正常化に伴い、円金利の上昇が相応に見込まれる中、国内のお客さまは様々な課題等に直面しています。
- ✓ これらにお応えしていくために、商品ラインナップの拡充やプライシング強化と、国内営業店の金利知見・ノウハウ習得等の支援態勢の強化を通じて、円金利のソリューション提供力の底上げを実現し、1,000億円を超える粗利をめざします。
- ✓ 最後に、右下のD、アジアビジネス強化です。国内外のお客さまには、新たな投資需要をはじめとするニーズ・課題等が見られています。
- ✓ これらにお応えしていくために、MUFG独自の拠点ネットワークの強みを活かした各種の取り組みを通じて、アジア起点のソリューション提供力の更なる向上を実現し、1,200億円を超える粗利をめざします。
- ✓ 次ページへお進みください。

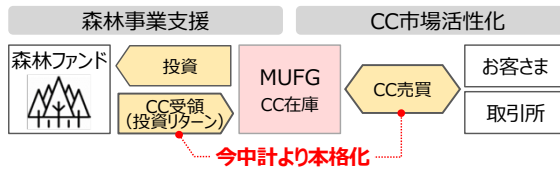
新領域への取り組み

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

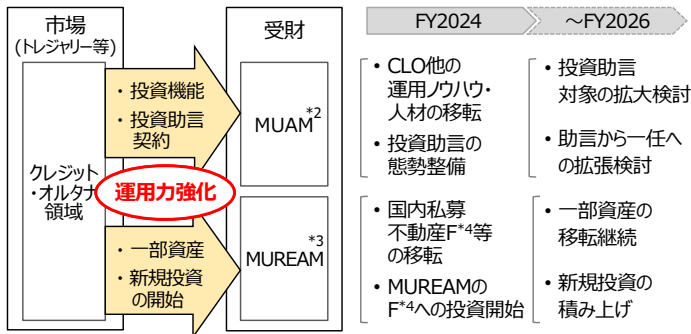
森林事業支援にてCC*1を受領 **4 社会課題解決**
受領したCCを基にCC市場の活性化を推進



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 MUF最適**
投資機能・一部資産を受託事業本部へ移転 **4 社会課題解決**
(対象資産規模：約5兆円～)

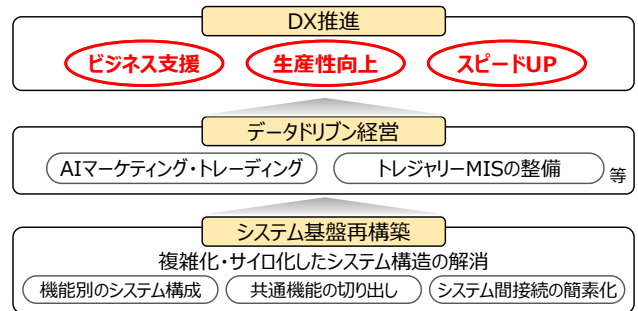


*1 カーボンクレジット *2 三菱UFJアセットマネジメント *3 三菱UFJ不動産投資顧問 *4 ファンド *5 Local Staff (海外雇用の社員)

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)

MUFG 45

- ✓ 最後に、新領域への取り組み等について、ご説明します。
- ✓ まず、左上の四角のE、GXビジネス推進です。既に森林事業支援の一環としてグローバルな森林投資ファンドへの投資を開始しており、特に今中計からは、ファンドから受領するカーボンクレジットを起点に、その市場の活性化に向けた取り組みを本格化させて参ります。
- ✓ 次に、左下のF、「資産運用立国」実現への貢献です。MUF最の成長戦略の柱の一つである本戦略の実現に向けて、当事業本部としては主に、左下の図表に示されるような、クレジット・オルタナティブ領域の投資機能や一部資産の、受託財産事業本部への移転を通じて、MUF最全体の運用力の強化を図って参ります。
- ✓ 次に、右上のG、DX推進の加速です。複雑化・サイロ化したシステム構造の解消等、システム基盤の再構築を進めながら、AI等の最新技術を活用したデータドリブン経営も加速させて、ビジネス支援、生産性向上、スピードUPを実現して参ります。
- ✓ また、右下の通り、人的資本投資、DEI推進のほか、ミドルバック機能の効率化の検討等の基盤強化にも、積極的に取り組んで参ります。

- ✓ 以上、ご説明申し上げて参りました、当事業本部の今中計の主要戦略や取り組みは、いずれも事業環境の著しい構造変化に対応していくものです。
- ✓ 変化そのものを、コントロールはし切れません。
- ✓ 出来ることは、変化の先頭に立つことだけです。
- ✓ 言い換えれば、変化の先頭に立たない限り、市場で、生き残っていくことは出来ません。
- ✓ このことを念頭に、あらためて、市場事業の運営に、強い覚悟で、成果にも拘って、取り組んで参ります。
- ✓ 私からの説明は以上です。

受託財産事業本部

事業本部長 伊原 隆史

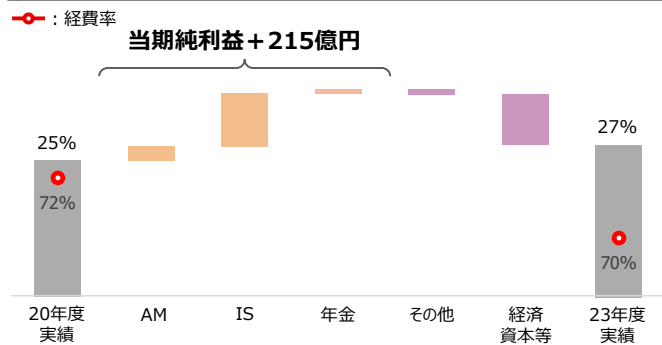
- ✓ 今年度より受託財産事業本部長となりました伊原です。
- ✓ これより、受託財産事業本部の前中期経営計画の振り返り、ならびに今中期経営計画の概要、そして主要戦略についてお話しします。

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)	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



成果

業量拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓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	<ul style="list-style-type: none"> ✓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	<ul style="list-style-type: none"> ✓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	<ul style="list-style-type: none"> ✓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

- ✓ まず、前中計の振り返りです。
- ✓ 左上段に23年度実績をお示ししています。
- ✓ 23年度営業純益は1,108億円、20年度比プラス310億円の大幅増益で、経費率は2%低下し70%となりました。
- ✓ AM/IS事業は、何れも国内外で業量を拡大し増益となったほか、年金事業においても、DCにおける投資信託への資金流入等により増益となり、3事業合計で当期純利益215億円を積み上げる事ができました。
- ✓ しかしながら、ROEはファンド向け貸出の増加や、バランスシートを活用した新商品組成により、経済資本が高んだ事から20年度比+2%の27%に留まりました。
- ✓ AM事業においては、国内ではeMaxisシリーズへの資金流入が好調な事から、三菱UFJアセットマネジメントのETFを除く公募株式投信残高は本邦トップに躍進し、海外では、成長領域であるプライベート領域に強みを持つAlbacore社を買収しました。
- ✓ また、IS事業では日本マスタートラスト信託の国内資産管理残高シェアがトップとなったほか、年金においても、お客さまからの高い評価を継続して獲得しており、相応な成果があったものと評価しています。
- ✓ しかしながら、課題もあります。
- ✓ 業容面では着実な成果が見られた一方で、AM/ISいずれの領域においても競争激化による手数料率の低下傾向が続いております。また、AM領域においては、eMaxisシリーズだけでなく、オルタナティブ商品の拡充やアクティブ運用力の強化も重要なテーマと認識しています。

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

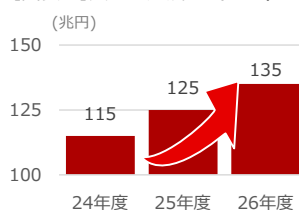
IS

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

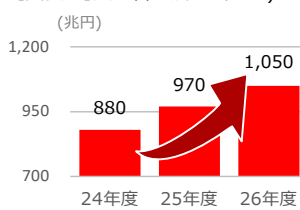
年金

『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）



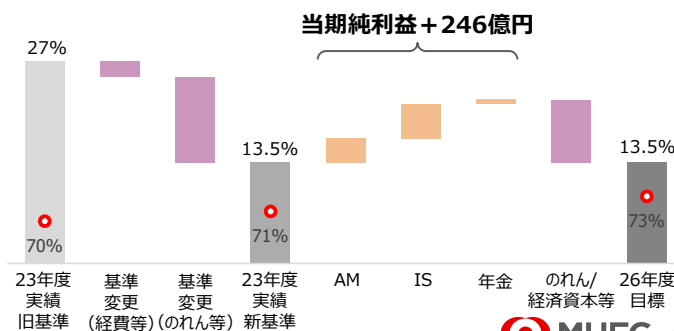
*1 Business Process Outsourcing

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



MUFG 48

- ✓ 次に今中計の概略について説明します。
- ✓ 最初に、めざす姿と業界環境です。
- ✓ 今中計における当事業本部のめざす姿は「信じて託される存在に」としました。重点施策として、前中計に続きグローバルAM/ISに注力する事に加えて、資産運用立国実現に向けた貢献をめざしてまいります。
- ✓ これを受け、AM事業では、「グローバルに存在感のある本邦No.1 AM」を念頭にいた資産運用残高の拡大をめざします。IS事業においては、グローバルでは更なる地域・サービス機能の拡充に取り組むほか、国内では機関投資家・運用会社向けのBPOサービスの領域拡大をめざします。そして年金事業では、“B to B to C”、即ちお取引先企業を通じ、その先の個人のお客さま・従業員の皆様へのアプローチを行うなどの、新チャンネルに挑戦していきます。
- ✓ 右側に計数目標をお示しています。
- ✓ 今中計最終年度となる26年度の営業純益目標は、2023年度比+350億円となる1,450億円をめざしてまいります。これは、前中計における増加幅+310億円を上回る意欲的な水準です。
- ✓ 次に、ROEについて少し補足説明をさせていただきます。
- ✓ MUFGでは、今中計より事業本部別ROEの精緻化を行い、のれん額を事業本部別ROEに割譲する事となりました。当事業本部は、海外における事業拡大、成長機会の捕捉を目的に、過去複数の買収を行ってきた経緯もあり、事業本部別ROEが大きく影響を受ける事となりました。
- ✓ 下段グラフの通り、主要3事業の各領域においては、前中計を超える利益水準をめざす意欲的な計画としている一方、本年5月に発表したLink社買収や、バランスシートを活用した新商品の組成拡大などにより、ROEの分母にあたるのれんや経済資本も増加する事となります。
- ✓ 今中計ではビジネスを確りと拡大しつつ、将来の成長に向けた“種まき”も両立させ、23年度水準のROEを維持する計画としていますが、AM/ISはまだまだ成長余地のあるビジネスである事から、今後も償却後・償却前ROEの両面を考慮しながら、インオーガニック戦略及びバランスシート活用を前向きに検討してまいります。
- ✓ 次に各重点施策についてご説明いたします。

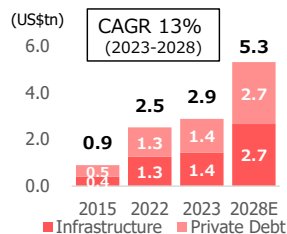
グローバルAM/IS

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〉

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

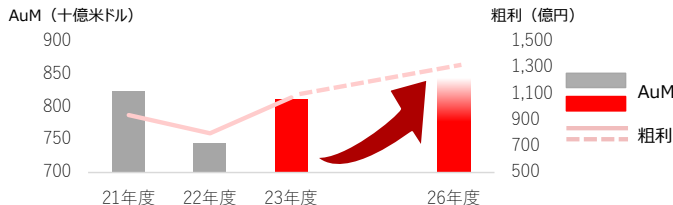


▶ MPMS (MUFG Pension and Market Services) *2 によるシナジー創出

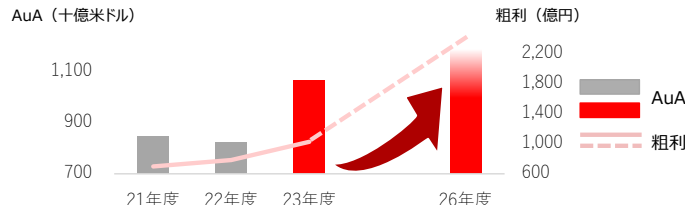
- 本年5月に買収したMPMSによる年金・証券代行関連事業を通じた海外展開加速、MPMSのお客さまへのサービス提供

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

【図表1】 海外資産運用残高 (AuM) と粗利の推移



【図表2】 海外資産管理残高 (AuA) *3 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 *3 23年度より投資枠ベースの残高に変更

MUFG 49

- ✓ まず、グローバルAM/ISについてです。両者の粗利益合計は、受託事業本部全体の半分程度を占めるまでに伸長しています。今中計においてもAM/ISを成長領域と位置づけ、事業本部全体の成長につなげていく狙いです。
- ✓ まずは左側、グローバルAMです。
- ✓ 真ん中左のグラフにてお示しの通り、プライベート市場は今後も大きな成長が期待できるマーケットです。
- ✓ 2019年のFSI買収以降、FSIの強みの一つである非上場インフラファンドの残高は、業界成長率を上回り、多くのお客さまからご評価いただいています。この非上場インフラチームによる更なる商品拡充を行うほか、プライベートデットでは、昨年度に買収したAlbaCore社を活用し、業界成長率を上回る業容拡大をめざします。
- ✓ 続いて、右側のグローバルISです。
- ✓ 従前より、お客さまのニーズを包括的に捉え、グローバルな拠点網で、資産管理サービスとファンドファイナンス等の高付加価値サービスをワンストップショップとして提供してまいりました。今中計においても提供するプロダクト・地域を拡充し、より強靱な収益基盤の構築をめざします。
- ✓ また、本年5月にはオーストラリアのLink Administration Holdingsを買収し、MPMS、MUFG Pension and Market Servicesと改称致しました。同社はグローバルに年金・証券代行関連事業を手掛け、幅広い顧客基盤を持ち、オーストラリアでの年金シェア及びインドのIPO市場での代行受託シェアは業界トップです。グローバルISとしては新領域への進出であり、新たな挑戦となります。
- ✓ しかし、年金・代行業務は、日本において三菱UFJ信託銀行が従前より本業として取り組んできたビジネス領域でもあり、国内外でのシナジー発揮も視野に、取り組んでまいります。

資産運用立国実現への貢献

成長戦略

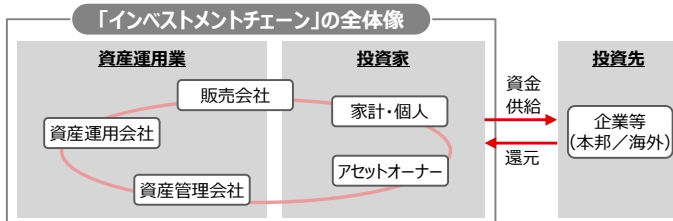
資産運用立国

企業変革

AI・データ基盤

狙い

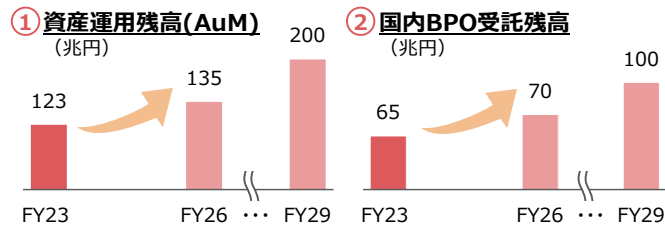
インベストメントチェーン全体へのアプローチを通じ、資産運用ビジネス市場全体の成長を牽引、『資産運用立国』の実現に貢献



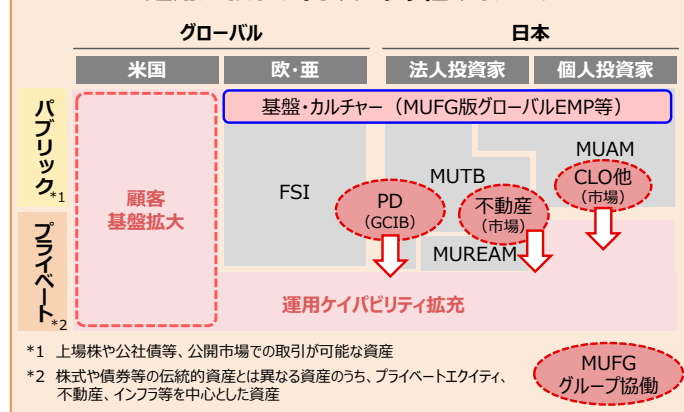
各領域の戦略／取り組み

AM	<p>お客さまの期待を上回る運用サービスの提供 KPI ①</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外における運用力強化 ガバナンス態勢強化
IS	<p>資産運用業界の効率性改善に貢献 KPI ②</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>各世代の自立的な資産形成に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 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



MUFG 50

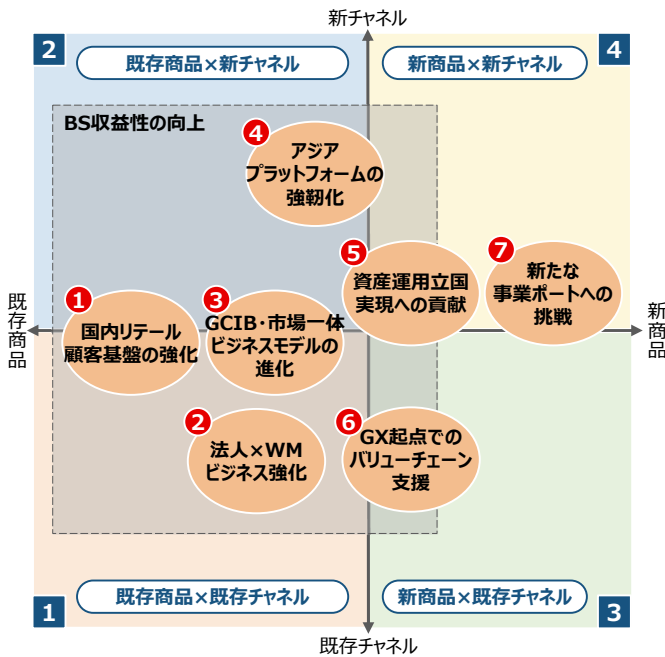
- ✓ 最後に、「資産運用立国実現プラン」に対する当社の取り組みについてご説明します。
- ✓ 資産運用立国は、政府が推進する施策となりますが、当社においても重要戦略と位置付けており、関連するAM・IS事業を主体に複数の領域で多面的に貢献していきたいと考えております。
- ✓ 左下に、各事業における取り組みを纏めております
- ✓ AM事業では、商品提供力と運用力強化を最重要テーマとして掲げ、運用態勢の強化をめざしてまいります。一例をあげさせて頂くと、右下の図の通り、優秀な運用人材確保を目的とした報酬制度の見直しや、新たな運用人材育成プログラムを開始いたします。加えて、MUFG内の知見も結集し、今後も成長が見込まれるプライベート領域を中心に、運用ケイパビリティの拡充を図ります。2030年3月末時点での資産運用残高200兆円達成に向け、着実にステップを踏んでまいります。
- ✓ IS事業では、資産運用業界の効率性改善に貢献をめざしてまいります。基準価額の「受託者一者計算」サービスを含め、運用会社のモデル・バック業務のアウトソース受任を促進します。2030年3月末までにBPO受託残高100兆円達成に向け、更なるアウトソース事業におけるサービス拡充に取り組んでまいります。年金領域では、金融リテラシー向上に向けた投資教育コンテンツの拡充を図り、各世代の自立的な資産形成に貢献してまいります。例えば、DC加入者向けアプリ「D-Canvas」の直近のダウンロード数は62万件に到達し、従業員のみなさまへの資産形成・金融経済教育促進に高い評価を頂いております。今後も各種機能拡充等を通じて、お客さまの金融リテラシー向上のお手伝いをしてまいります。
- ✓ 以上、受託財産事業本部についてご説明いたしました。
- ✓ 所属員一丸となり、今中計目標の達成に向けて邁進いたします。
- ✓ ありがとうございました。

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

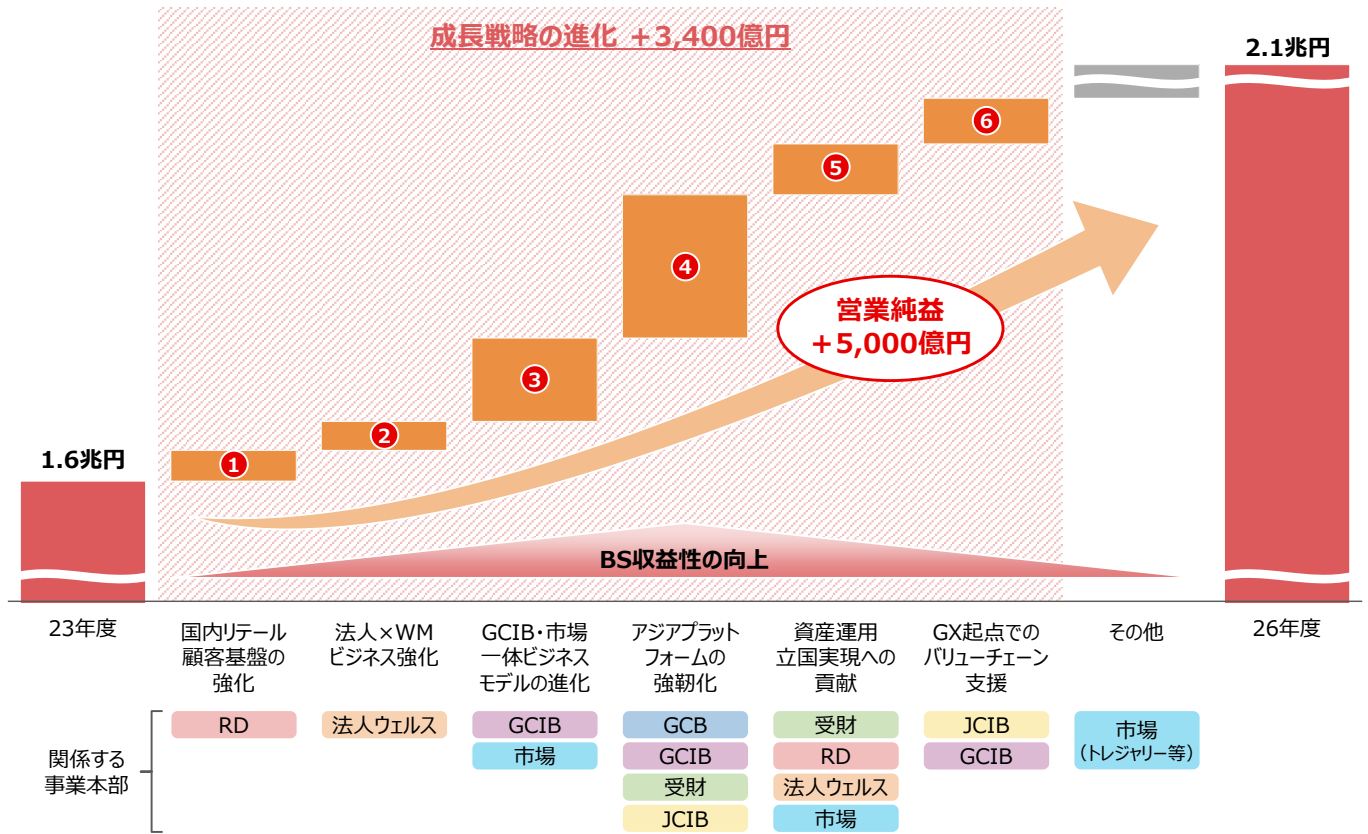
「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ



7つの成長戦略の概要

①	国内リテール顧客基盤の強化	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	法人×WMビジネスの強化	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	GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化	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	アジアプラットフォームの強靱化	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	資産運用立国実現への貢献	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	GX起点でのバリューチェーン支援	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	新たな事業ポートへの挑戦	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

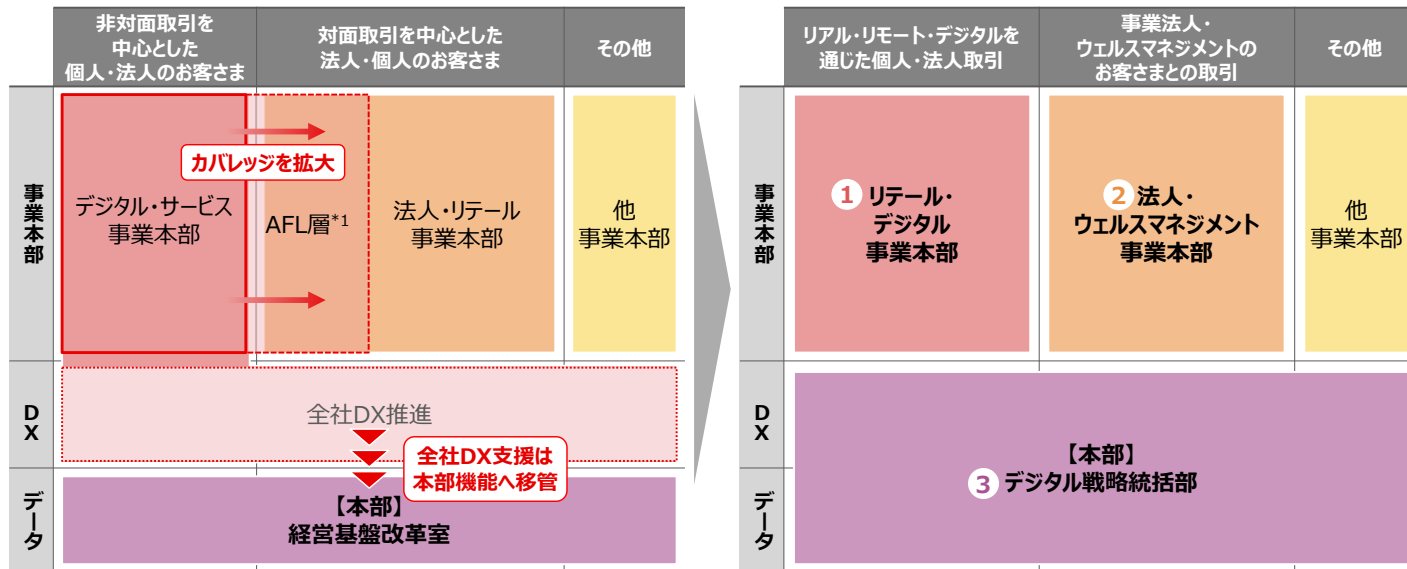
連結

事業本部		26年度計画ROE		増減
		従来基準	本件後	
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 ウェルス	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

– 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：	グローバルコマース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。