世界が進むチカラになる。

MUFG

MUFG Investors Day 2025

2025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 13

コーポレートバンキング事業本部 19

グローバルコマーシャルバンキング事業本部 25

受託財産事業本部 34

グローバルCIB事業本部 39

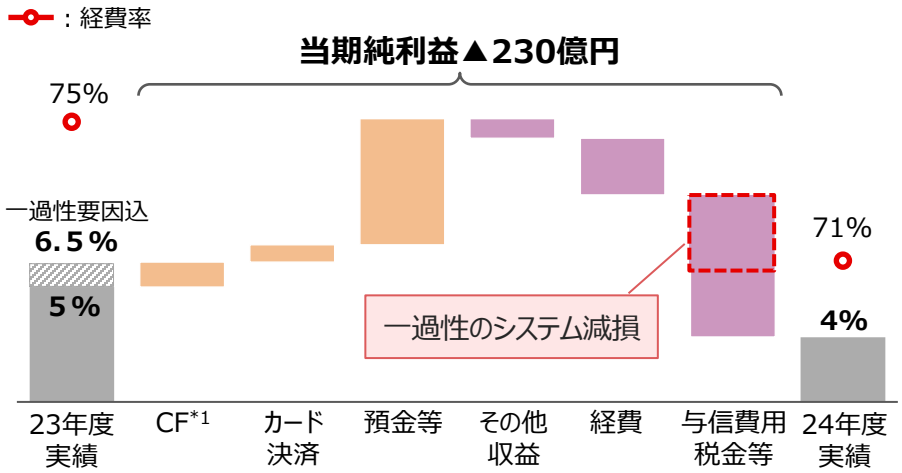
市場事業本部 45

リテール・デジタル事業本部

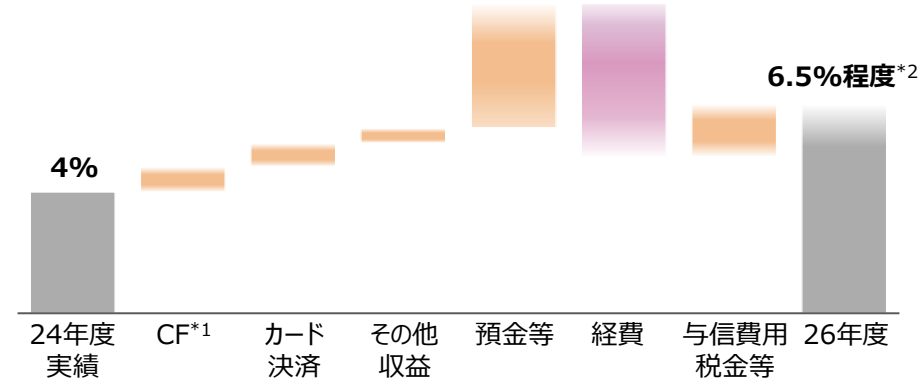
事業本部長　　山本　忠司

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE増減要因

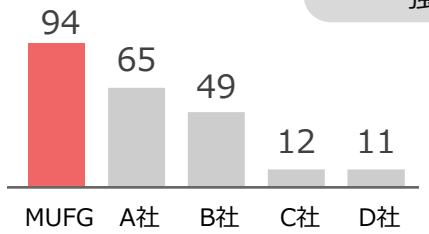


26年度までのROE増減要因



成果と課題、今後の方向性

強み

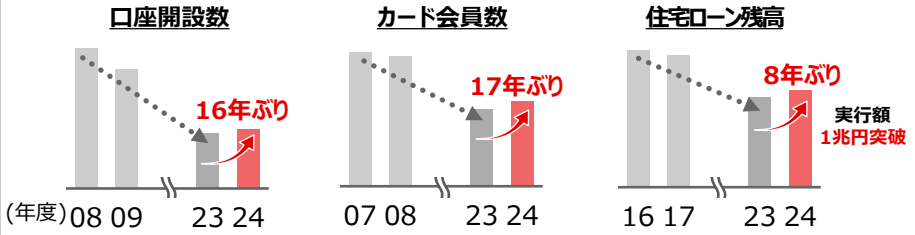


国内随一の顧客基盤
個人円預金残高（25年3月末/兆円）

金利ある世界で預金の価値が向上し、大きな強みに

24年度の成果

- 戦略出資によりMUFGグループ一体での金融機能を強化
- 口座獲得・カード・住宅ローンのダウントレンド反転



課題 若年層を中心とした新規獲得、商品・サービス間の連携強化

25年度
- **新サービスブランド立ち上げ、揃った機能を"つなぐ"ことでお客さまのお金に関する全てをサポートできる体制を構築**

26年度～
- **デジタルバンク開業をはじめとしたお客さまニーズに応じたサービスの進化継続、Gr全体での顧客基盤拡大・関係深化**

*1 コンシューマー・ファイナンス　*2 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準

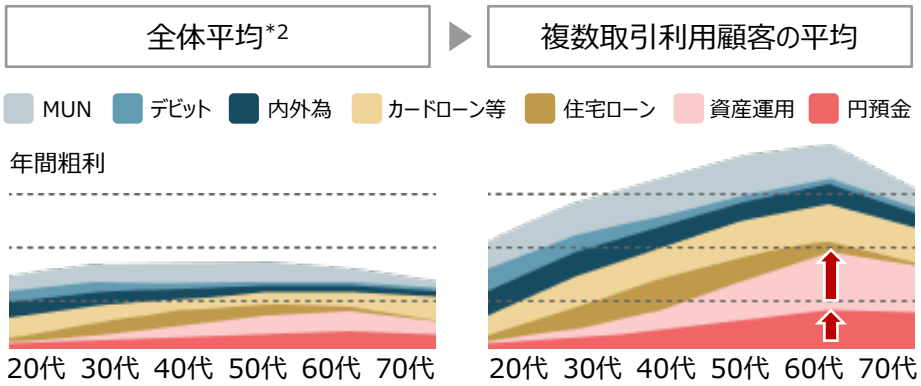
リテール・デジタル事業本部のめざす姿

－顧客基盤×LTVをグループベースで向上させ、中長期的にROE二桁をめざす

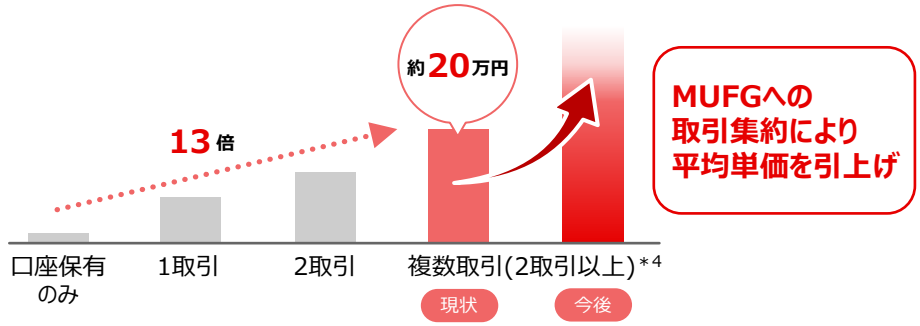
LTV*1（生涯提供価値）経営の考え方

- より多くのお客さまに、生涯にわたる長い時間軸で複数の取引を利用いただき、粘着性を高めることで、中長期の収益力を向上

20代口座開設者の生涯LTVイメージ



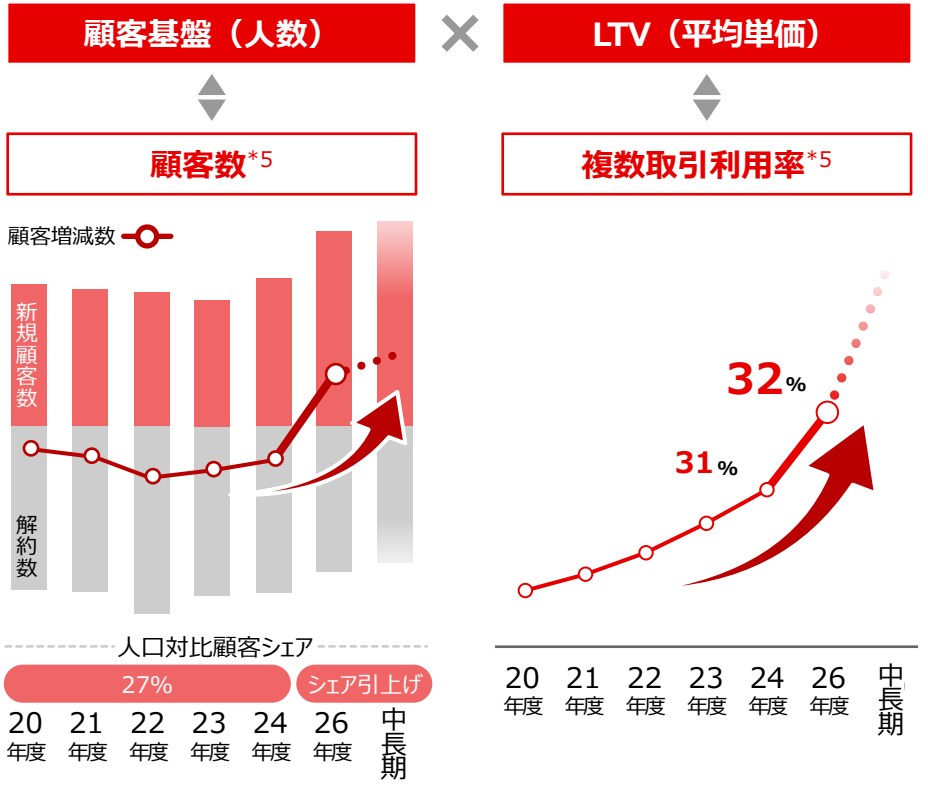
取引利用数と10年LTV（平均単価）*3



目指す姿

- 銀行口座を軸にグループベースで顧客基盤を拡大して、シェアを引き上げつつ、複数取引利用率を高めてLTVを最大化

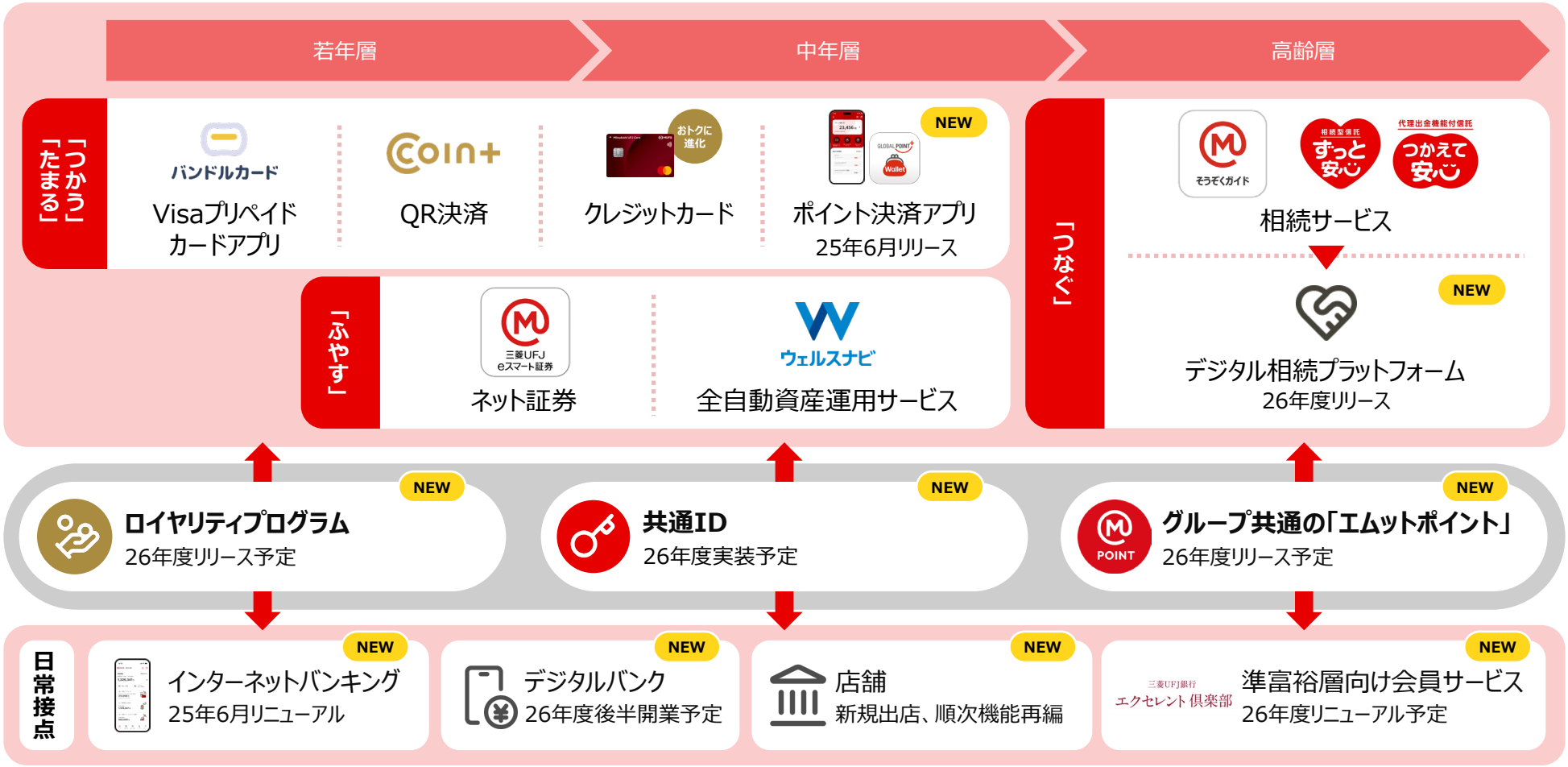
最重要KPI



*1 Life Time Valueの略　*2 不稼働顧客を含む　*3 LTVは算出方法の変更等により数値が変動する可能性あり
*4 運用、住宅ローン、カードローン、マイカーローン、給与・年金受取、MUNクレカ・デビット・その他口振引落しのうち、複数取引(2取引以上）がある場合　*5 MUBK顧客のみの数値

お客さまの一生涯に“つながる”サービス提供

–サービスブランド「エムット」をリリース。MUFGと“つながる”ほど「便利」で「おトク」を提供



お客さまの体験起点でお金にまつわるすべてをサポートする「ライフステージ総合金融サービス」

フェーズ0 戦略出資を通じたカバレッジの強化

－コアとなる金融機能をグループ内に保有し、マネタイズポイントの多様化と迅速な意思決定を可能に

（MUFG グループ出資比率 ）

BaaS
東急リバブル
MICARD
TOKYO GAS
THE IDOLM@STER

預金・運用・ローン
三菱UFJ銀行 (100%)
26年度後半開業予定
デジタルバンク

遺言・相続・不動産
三菱UFJ信託銀行 (100%)
三菱UFJ不動産販売 (100%)

ローン・信販
アコム (40.1%)
持分拡大予定
JACCS (22.5%)

クレカ・QR決済
RECRUIT
JAL
JAPAN AIRLINES

クラウド・AI
Google Cloud
sakana.ai
KDDI
OpenAI

圧倒的な顧客基盤 MUFGグループ
延べ約 6,000 万人*1

資産運用（対面・ネット）
三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (60%)
相互補完
25年1月 完子化 三菱UFJ eスマート証券 (100%)
相互補完
25年3月 完子化 ウェルスナビ (100%)

資産運用（ファンド）
三菱UFJアセットマネジメント (100%)
NISAで最も購入されている投資信託を運営・販売

カード・QR決済
三菱UFJニコス (100%)
RECRUIT MUFG BUSINESS (49%)
JAL CARD (49.4%)
25年4月 連子化 全保連株式会社 (51.5%)
23年6月 連子化 Kanmu (68.8%)
VANDLE CARDの DL数1,200万人突破

提携パートナー 約20社へ ロボアドサービスを 提供

銀行を中心にお客さまにMUFGの豊富な金融機能をご利用いただき、グループ全体のシェアを拡大
コアとなる金融機能はグループ内に保有する一方、経済圏は外部事業者と柔軟に連携

*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

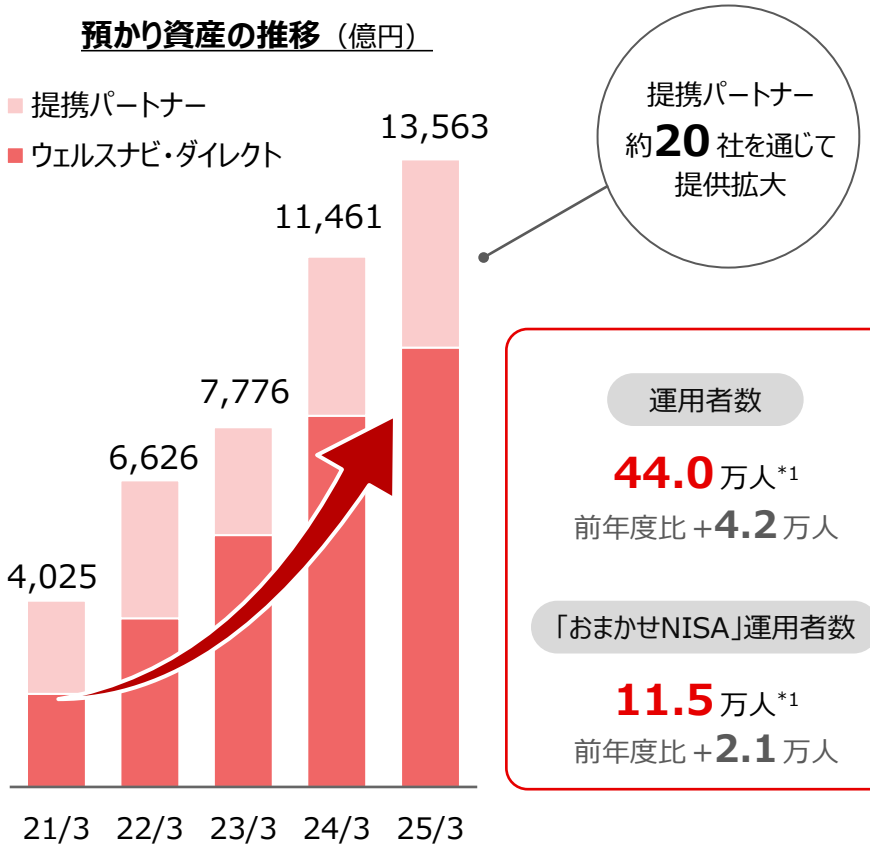
フェーズ0 資産運用ビジネスの強化

－戦略出資により資産運用ビジネス領域を強化、商品力向上に加え外部との協業によりシェア拡大

ロボアドバイザー市場を席巻するウェルスナビ

- 預かり資産、運用者数はともに順調に拡大
- 提携パートナーも通じて、幅広いお客さまの投資を後押し

預かり資産の推移（億円）



運用者数

44.0万人*1

前年度比 +**4.2**万人

「おまかせNISA」運用者数

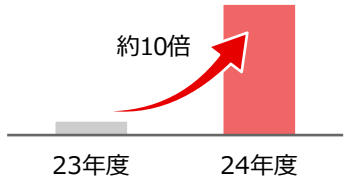
11.5万人*1

前年度比 +**2.1**万人

グループ連携によるeスマート証券の商品力強化

- 25年1月に完全子会社化。グループ一体での商品力強化やキャンペーン等により、銀行の仲介口座開設数が大幅に増加

銀行仲介の口座開設数

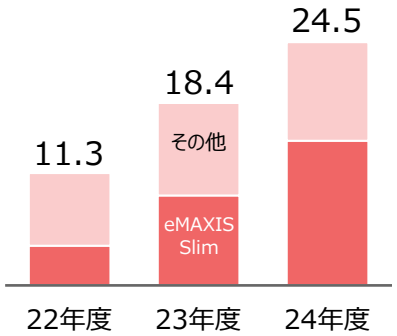


25/3	銀行口座との自動入出金
25/4	三菱UFJカードのクレカ積立
	NISA横断CP　等

新NISA開始以降、最も資金流入があるファンド

- 三菱UFJアセットマネジメントは「eMAXIS Slim」シリーズを中核に公募株式投信（除くETF）の純資産残高では国内トップ

純資産残高（兆円）



「eMAXIS Slim」シリーズ

販売会社

50社以上

純資産残高

16兆円を突破*2

*1 25年3月31日時点　*2 25年6月23日時点

フェーズ1＜第1弾＞「エムット」による“つながる”サービス

–口座アプリやカード機能を刷新。“便利”で“おトク”なエムットの世界観を体現するサービスに進化

各サービスへ“つながる“資産総合管理アプリ

- 「三菱UFJ銀行アプリ」を他サービスへのワンストップアクセスが可能な仕様へリニューアル。あらゆる取引の入口として進化

Visaプリペイドカード

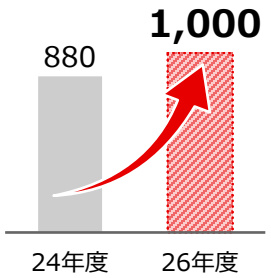
クレジットカード

25年秋
QR決済
残高確認からQR決済がスムーズに利用可能に
デジタル給与払いにも対応

ロボアド

ネット証券

ダイレクトMAU[*1]（万）



日常利用を促進する新しいポイントアッププログラム

- 日常の中で自然とポイントが貯まり、よりおトク感を感じられる新しいポイントアッププログラムに加え、アプリをリニューアルし利便性も向上

おトクなポイントアッププログラム

業界最大級のポイント還元率

特定加盟店で常に**7%**還元

条件達成時は最大**20%**のポイント還元

業界最大級の特定加盟店数

スーパーやコンビニを含む合計**30ブランド**の特定加盟店

×

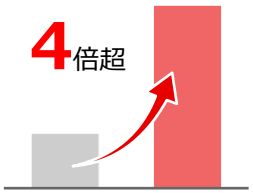
日常利用を支える便利なアプリ

MUFGカード　グローバルポイントWallet

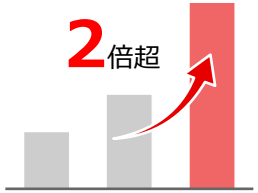
ポイントを一目で管理でき世界のVISA加盟店で利用可能に

リリース効果

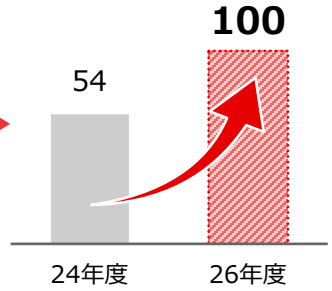
指名検索数



カード発券数[*2]（月次実績）



カード発券数[*2]（万件）



*1 直近1カ月で個人向けインターネットバンキング「三菱UFJ銀行アプリ」を利用したユーザー数（MAU：Monthly Active User）　*2 三菱UFJカード等の発行枚数

フェーズ1＜第2弾＞「エムット」による“つながる”サービス

– 日常使いから人生の節目、あらゆるお客さまの人生に寄り添い“ずっとつながる”MUFGへ

共通ID化によるGrベースのロイヤリティプログラム

- 共通IDにより1IDでエムットサービスへつながるように。
  また、共通ポイントによりグループベースでのリワード提供が可能

「より多く」「より長く」使用することでステージランクがアップ
より利得性・利便性を感じていただける設計

ロイヤリティを高め、中長期的な関係構築

エクセレント倶楽部全面リニューアル

- 準富裕層以上向けの会員プラットフォームによるリテンション強化
- ロイヤリティプログラムに上乗せの優遇を受けられる“特別感”を設計

特別感 エクセレント倶楽部

- 恒常的な金利優遇
- 豊富な金融サービス
  金利/手数料優遇プラン
- 会員専用アドバイザリーサービス
- 提携企業による非金融優遇サービス
- 会員限定の情報提供や
  Webセミナー
- 特別な体験価値提供

デジタル相続プラットフォームのリリース

- お客さまの大切な資産・想いを次世代へ“つなぐ”デジタルPF
- お客さまとご家族と、世代を超えてずっと“つながる”MUFGへ

生活・相続を考える

- 将来設計シミュレーション
- AIコンシェルジュによる
  サポート

イメージ画面

“もしも”に備える

- 家族によるお金の管理
  （認知症対策）
- 簡単・スピーディな承継
  （相続対策）

親世代の取引ステータス/特典も承継可能に

フェーズ2 今後の展開：デジタルバンク設立

－お客さまニーズの変化にスピーディに応えられるプラットフォームでMUFGの総合力をさらに強化

設立背景

外部環境の変化

世の中の変化の加速に追いつき、先を行くためのサービス開発スピードを持つ必要

お客さまニーズ	• 資産運用ニーズの急増 • コロナ禍以降消費趣向が多様化
競争環境	• 金利上昇による預金競争の激化 • 非金融事業者による銀行参入
技術進化	• 生成AI • 認証技術　など

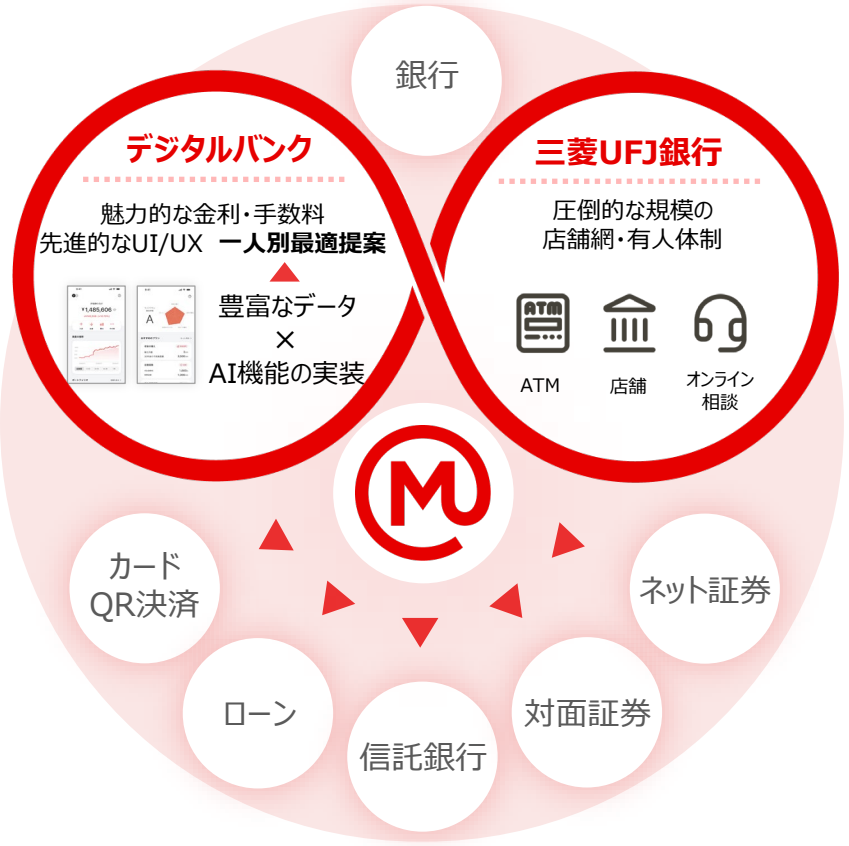
設立目的

お客さまニーズに対し、先進性・競争力あるサービスをスピーディに提供するプラットフォームの構築

1. アジリティ高く開発可能なシステム基盤
2. 低コスト構造のビジネスモデル
3. デジタル人材を採用・育成する環境・文化

サービスの特徴とグループ内の位置付け

- エムットサービス群における銀行機能を、取引の利得性やデジタルの利便性の魅力を引き上げる形で強化する



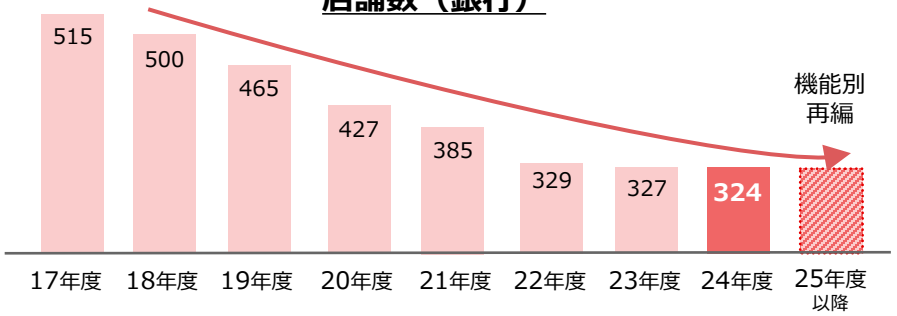
店舗・リモート戦略の転換・顧客接点の強化

－店舗を「MUFGならではの付加価値提供の場」と位置付け、店舗ネットワークの再構築へ

店舗戦略の転換

- 店舗ネットワークの整理・統廃合フェーズは一巡
- 費用対効果を考慮しつつ、店舗ネットワークを再編

店舗数（銀行） *1



【機能別再編イメージ】

フルバンク	エムットスクエア (個人専門店)	機能特化/ 期間限定店舗
法人個人 フルラインサービス	個人顧客との 関係深化	顧客接点拡大

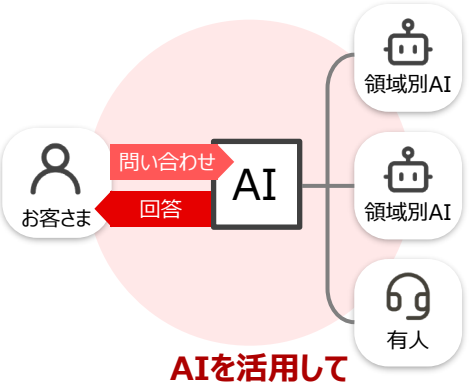
先端技術を活用したリモート業務の効率化

- コブラウズ・AI活用導入による「顧客利便性向上」・「業務効率化」の両立

コブラウズ*2の導入

お客さま操作画面の リアルタイムサポート

次世代コンタクトセンター



AIを活用して 最適なオペレーターをご案内

人的資本　個人顧客領域の人材強化

支店経営のスペシャリストをめざす
カスタマーサービス(CS)コース新設

採用人数　25年度 約100名

▼

26年度以降も継続

将来の支店運営を担う人材を
中長期的に確保

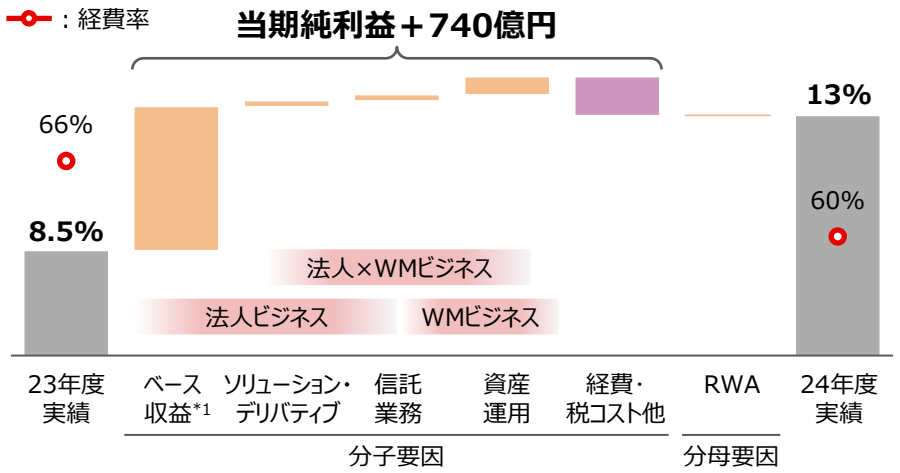
*1 金融庁届出ベースの店舗数　*2 Co-browsing：画面同期機能

法人・ウェルスマネジメント
事業本部

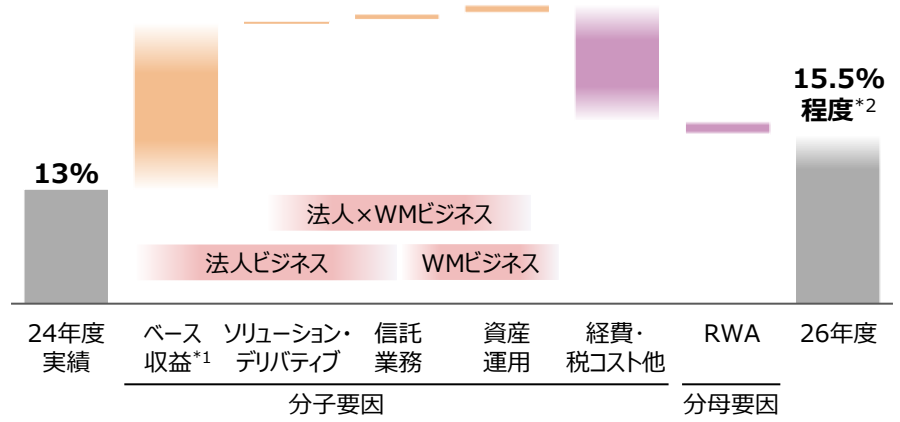
事業本部長　　宮下　裕

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE増減要因



26年度までのROE増減要因



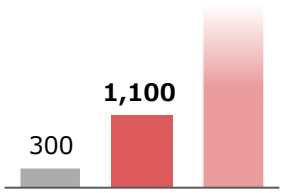
外部環境を踏まえた成果・課題

成果

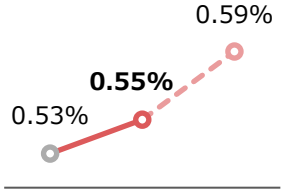
- 金利のある世界を追い風とした預金収益向上
- リスクテイク力の強化による貸出採算性の改善
- 大口案件捕捉による承継関連融資の伸長

主要KPI

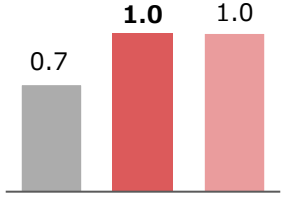
円預金収益（億円）



貸出利ざや



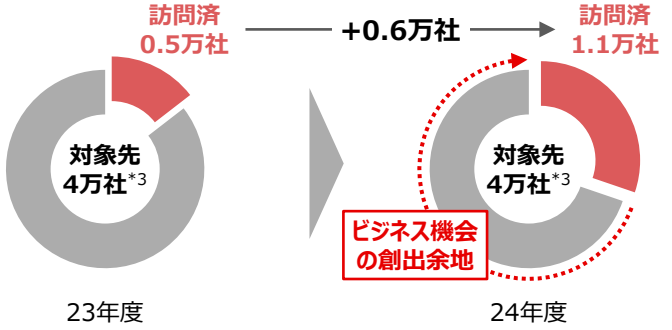
事業承継関連融資（兆円）



課題

- 預貸収益の更なる向上
- オーナーアプローチ強化による更なるビジネス機会創出

オーナーアプローチ状況（本部専門人材の訪問状況）



*1 ベース収益：貸出・預金・内外為収益　*2 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準　*3 オーナー企業のうち一定の基準を満たす対象先

法人ビジネス（預貸・セグメント戦略）

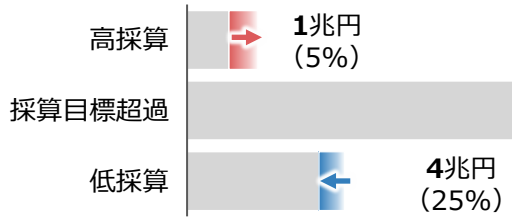
– 貸出はポートフォリオの採算性改善に注力。預金は、決済起点や取引地位向上等で増強
– セグメント別では、大企業の資本課題等に対して重点的にアプローチ。スタートアップ支援は、バリューアップ支援、裾野拡大、プレゼンス向上を推進

貸出ポートフォリオの改善

24年度：法人貸出利鞘+2bp

- リスクテイク力の強化により、採算性の改善を実現
- 25年度は、低採算貸出を抑制しながら、高採算案件への取り組みを強化

法人貸出ポートフォリオ（採算／残高）[*1]

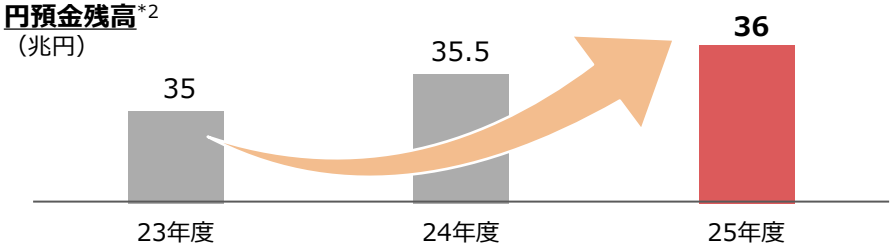


24年度実績（23年度比）

預金獲得への取り組み

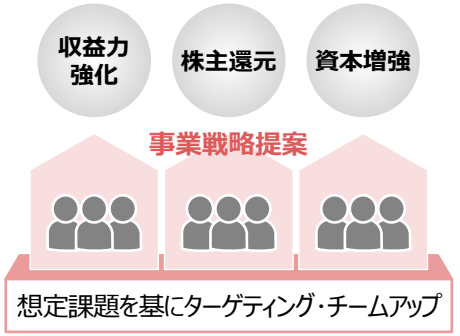
- 決済取引起点の活動に加え、事業戦略提案等を通じた取引地位向上、法人決済システムの機能改善で、預金流出防衛と更なる預金積み上げに注力

円預金残高[*2]

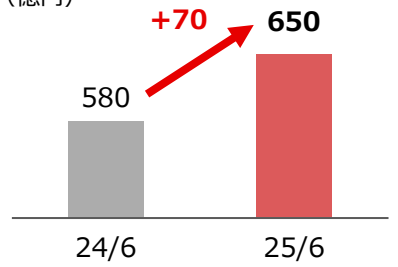


大企業ビジネス

- 企業の経営課題や取引深度等に基づいてターゲティングの上、チームアップして事業戦略提案を展開



手数料収益



スタートアップ支援

- 24年度は、2社のユニコーン級SU[*3]の上場に貢献
- 延べ4,000人参加のMUFG Startup Summit開催
- MUCAP[*4]10号ファンド（300億円）を組成

バリューアップ支援

Astroscale　Timee

裾野拡大・プレゼンス向上

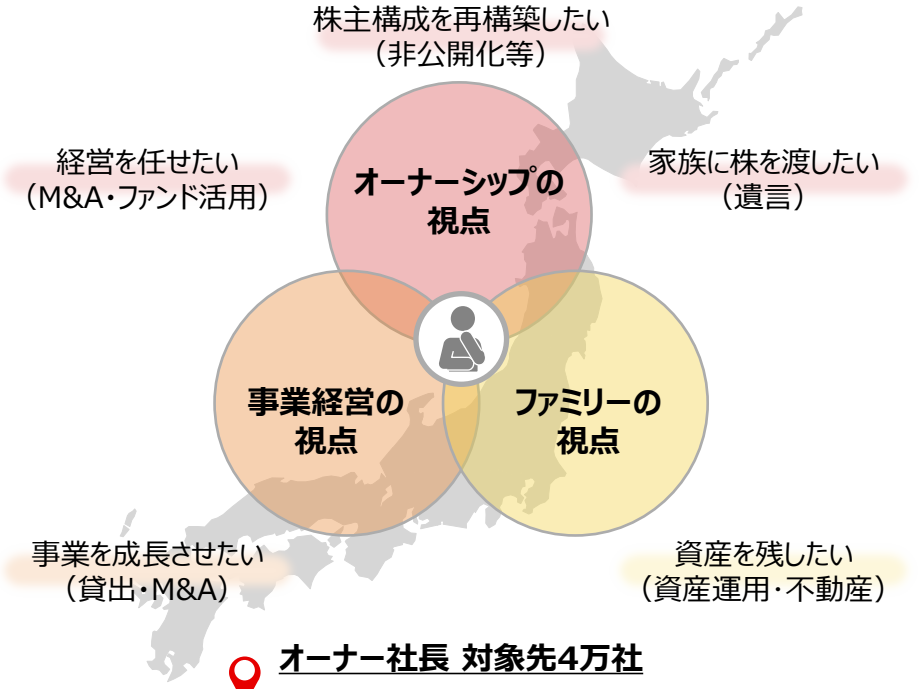
STARTUP SUMMIT

*1 RWAベースの管理採算　*2 一般事業法人の円預金残高　*3 スタートアップ　*4 三菱UFJキャピタル株式会社

法人×WMビジネス（オーナーアプローチ）

– 事業経営・ファミリー・オーナーシップの3つの視点で経営者が抱える様々なニーズ・課題に対して、これまで培ってきた多数のプラクティスを活かしながら、専門的なソリューションを提供
– 専門人材拡充等による社内体制強化やアカデミア知見の活用で対象先へのアプローチを加速

スリーサークルモデル



オーナー社長 対象先4万社

訪問済*1 1.1万社 | 訪問未済

オーナーアプローチ

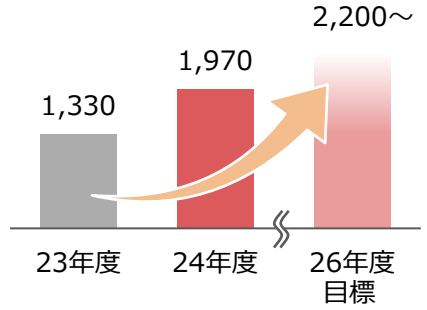
社内体制強化・顧客接点拡大

社内体制強化

- 現場では、承継・M&Aに関する社内資格取得を促進
- 本部では、専門人材の育成、キャリア採用を加速

専門人材の拡大

（名）

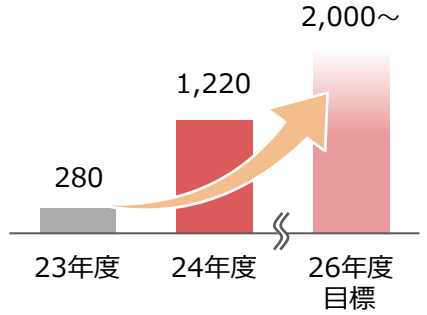


顧客接点拡大

- 産学共同でファミリービジネスの永続性に関するアカデミア知見を深化
- 取引先セミナーを展開することで、顧客接点を拡大

取引先セミナー開催

（参加社数）

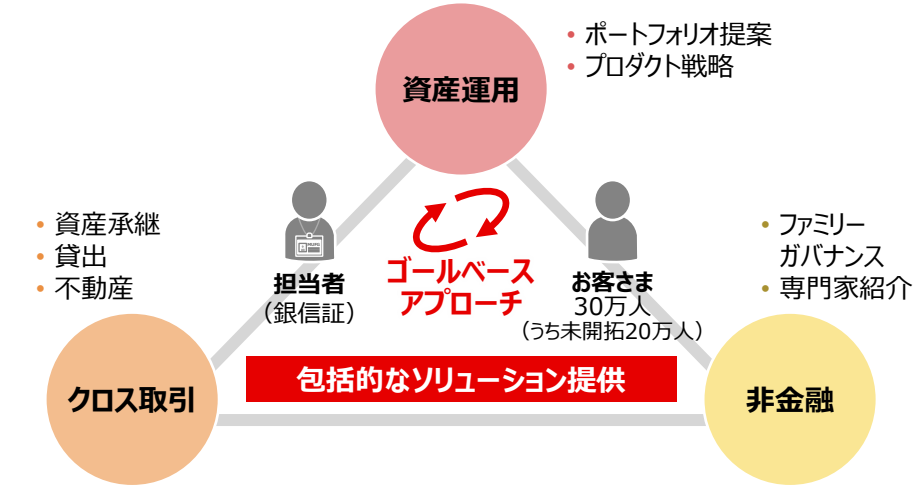


*1 本部専門人材による訪問

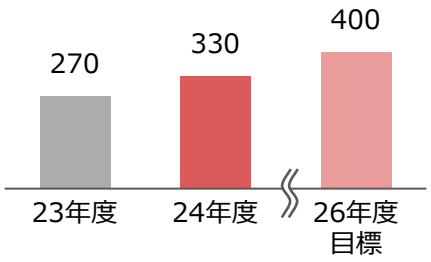
WMビジネス（アドバイザリー型モデル）

– アドバイザリー型モデルによるゴールベースアプローチで着実な成長を実現
– 対面領域における人的資本増強やプロダクト・サービスの拡充等に加え、非対面・デジタルアプローチの強化で、中長期的な「WMビジネスのスケール化」に取り組む

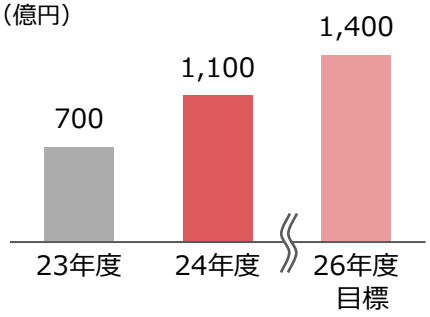
アドバイザリー型モデル



運用ストック収益
（億円）



WM営業純益
（億円）



WMビジネス拡大に向けた取り組み

対面

WM人材の増強	• キャリア採用・WMコース新卒採用強化 • 銀証一体運営によるジョブローテーション促進
プロダクト・サービスの拡充	• オーダーメイド型の投資一任サービスの導入（25年4月） • 富裕層向け貸出商品の拡充（25年度中）
顧客の裾野拡大	• 銀証協働の新規開拓チーム新設 • 遺言・資産承継を起点とした次世代顧客獲得

非対面・デジタル

WM情報発信メディアによる顧客体験提供
DWAによるタッチポイント拡大

25/5–

WM情報発信メディア（富裕層会員制サイト）

多彩なコンテンツ*1配信

Web面談予約

Digital Wealth Advisor

- リモート専任アドバイザーによるWeb面談
- WMデジタルプラットフォームを活用した非対面完結のソリューション提供

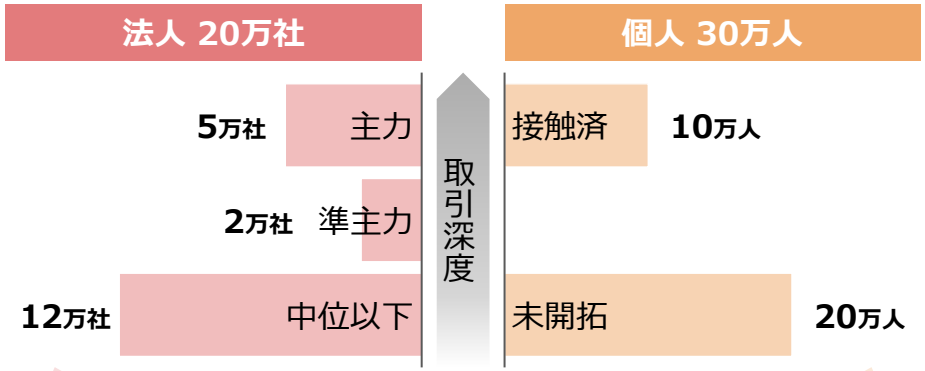
*1 連載マガジンや動画、セミナーなどの体験型コンテンツを発信

経営基盤

– 顧客基盤は、各ビジネス戦略で取引深度の向上・裾野拡大に注力
– 人的資本の増強と新CRMの活用浸透・AI実装の本格化で、営業活動の量・質を高める

顧客基盤

- 本邦随一の顧客基盤に対して、法人ビジネスにおける中長期的なシェアアップ活動やWMビジネスにおけるデジタル営業モデルの強化等により、取引深度の向上に注力



法人ビジネス
- シェアアップ活動の強化
- スタートアップ支援の拡大

WMビジネス
- 新規開拓チーム新設
- 資産承継を起点とした次世代顧客の獲得
- デジタル営業モデル強化

*1 貸出：法人の残高、預金：法人・個人の残高、運用：個人の資産運用残高

人的資本・システム（IT）

人的資本

量	• 新卒・キャリア採用による量確保
質	• 人材の受入体制強化 • プロ人材育成プラットフォームの活用によるWM人材強化 • 戦略理解促進によるエンゲージメント向上（部門内IR等） • 自律的拠点経営の浸透

拠点経営方針書の策定・拠点内浸透の様子 ▶

システム（IT）

- 25年4月 1stリリースの新CRM活用浸透
- AI実装の本格化による生産性向上

コーポレートバンキング事業本部

事業本部長　　大澤　正和

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度振り返り・25年度活動方針

24年度 振り返り

成果
- 金利変動を捉えたB/S運営と、リスクテイク力強化を通じた大口案件の取り込みで過去最高のROE（14.5%）を達成
- 全事業本部で最大の営業純益（5,597億円）を積み上げ

課題
- 外部環境に左右されない強靭なビジネスモデルの構築

外部環境
産業・業界の潮流が変化
- 通商政策の影響
- 金利市況の変化
- AI活用の進展
- 同意なき買収

事業本部の強み
高度なニーズに応える体制
- MSとのアライアンス体制
- 海外との一体運営
- 銀信フロント一体化

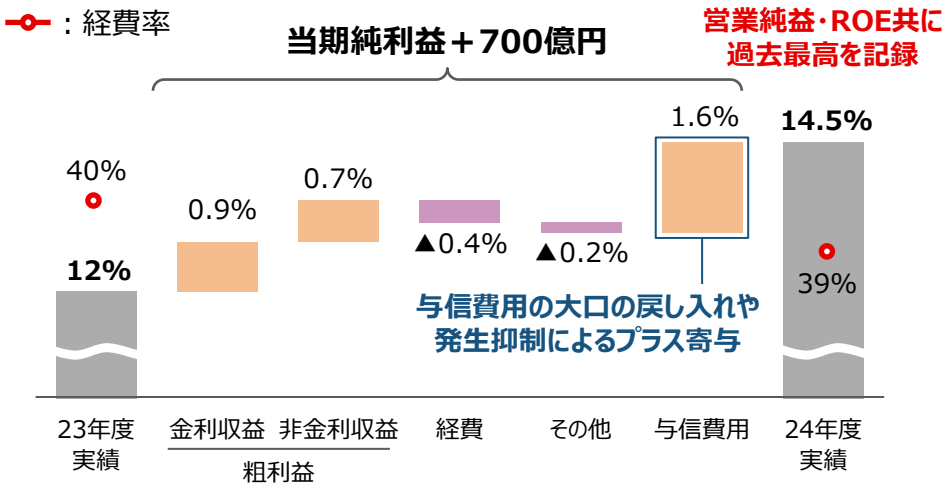
25年度 活動方針

① 金利環境変化に依らない不断のベース強化
B/S強靭化

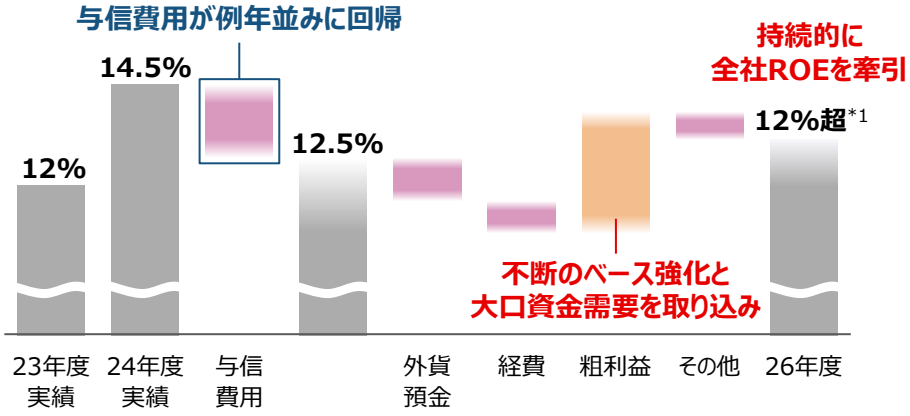
② リスクテイクを梃子にした大口資金需要を取り込み
リスクテイク強化

③ 産業ドメインの成長を後押しし、将来のパイプラインを創出
価値共創アプローチ

24年度のROE増減要因



26年度までのROE増減要因



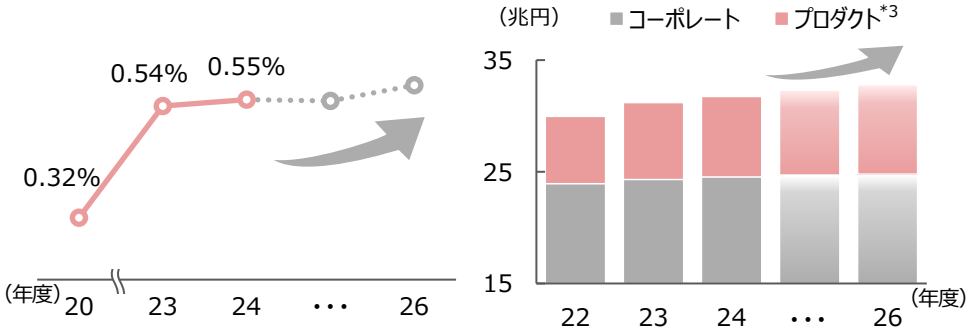
*1 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準

B/S強靭化

貸出

利ざやを高位安定させつつ、高採算案件・イベント案件を取り込み

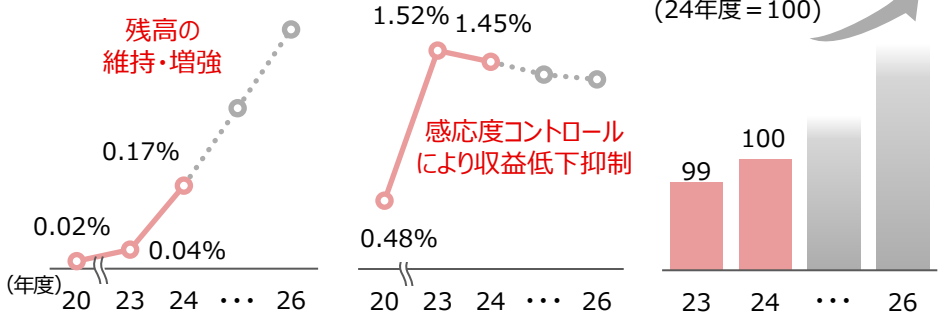
■ 貸出利ざや（円外合算）*1,2　■ 国内貸出平残（円外合算）*1



預金

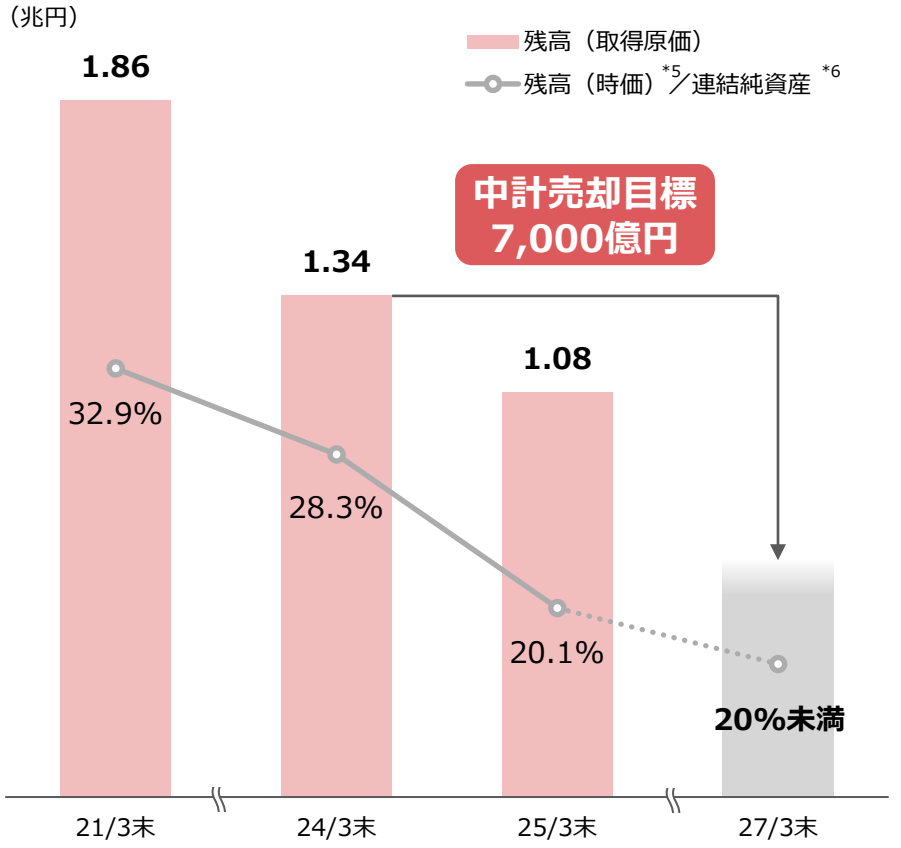
金利環境に則した運営と決済性預金の維持・増強でV×Rを最大化

■ 円貨預金利ざや*1,2　■ 外貨預金利ざや*1,2　■ 内外為収益*1



政策保有株式削減*4

売却目標7,000億円、純資産対比20%未満をめざす
（24年度売却実績：2,760億円）

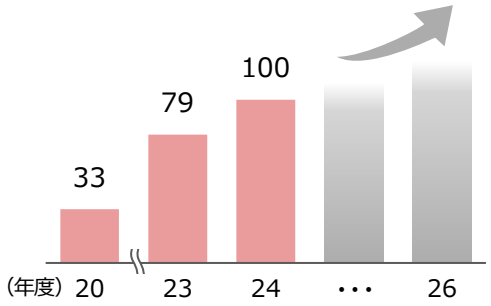


*1 JCIB事業本部内の銀行単体ベース　*2 利ざやは資金収益÷平残にて算出　*3 ノンリコースローン、資本性ファイナンス、LBOシニア等　*4 銀行・信託の単純合算
*5 国内上場株式（その他有価証券で時価のある国内株式の時価（連結））+みなし保有株式（有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高）　*6 24/9末ベース

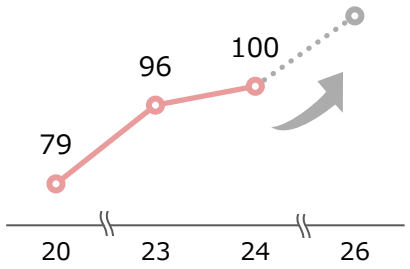
リスクテイク強化

不動産バリューチェーン

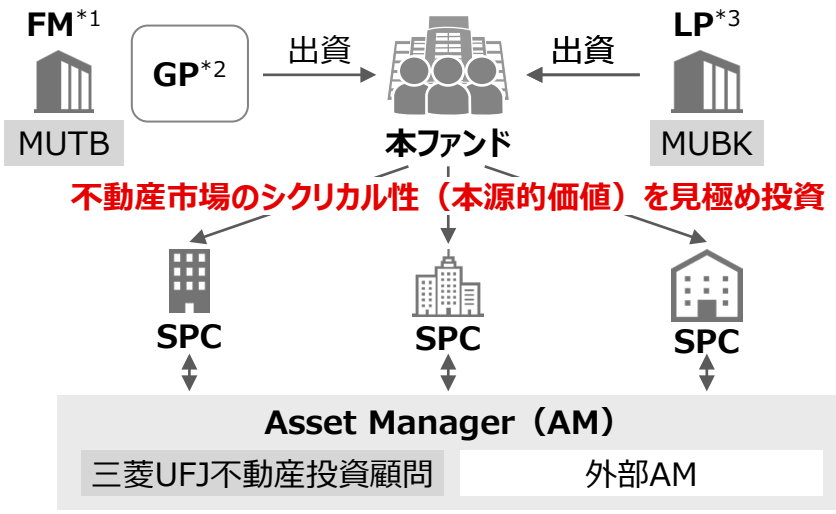
■ 不動産ノンリコースローン残高
(24年度＝100)



■ 不動産仲介手数料
(24年度＝100)

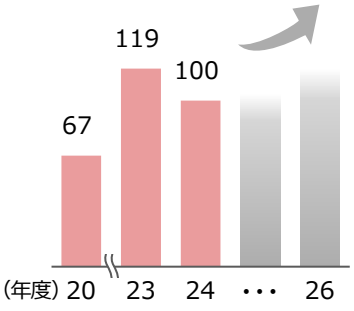


スルー・ザ・サイクルファンド設立（2025年3月）

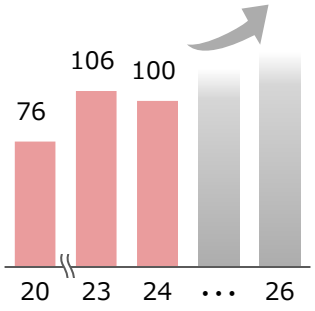


高付加価値なソリューションへの取り組み

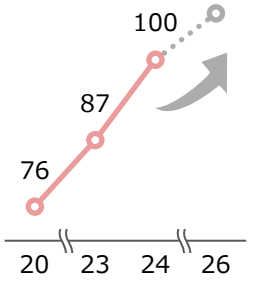
■ 資本性ファイナンス残高*4
(24年度＝100)



■ LBOシニア残高
(24年度＝100)



■ ソリューション収益
(24年度＝100)



■ M&Aビジネス

M&Aアドバイザリー リーグテーブル*5

(24年度 取引金額ベース)

順位	アドバイザー
1	**MUMSS**
2	野村証券
3	ゴールドマン・サックス
4	みずほフィナンシャルグループ
5	JPモルガン
6	大和証券
7	三井住友フィナンシャルグループ

案件事例

積水ハウスによる
米国上場ホームビルダー*6買収

- ✓ 積水ハウス過去最大の買収案件
- ✓ FAにMUMSSが就任。当行含む複数行で買収資金を支援
- ✓ 本件後、積水ハウスは米国第5位のホームビルダーに成長

*1 Fund Manager　*2 General Partner　*3 Limited Partner　*4 劣後ローン・優先株等のメザニンファイナンス
*5 ロンドン証券取引所グループ（LSEG）よりMUMSS作成。日本企業が関わる公表案件（含、不動産取得案件）。MUMSSにはモルガン・スタンレーがアドバイザーとなった案件も含む
*6 M.D.C Holdings, Inc.

価値共創アプローチ

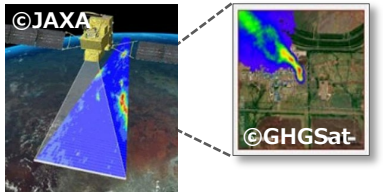
価値共創に係る具体的な活動事例

お客さまのビジネスドメインの広がりを捉え、新しい産業・事業の育成を後押し。MUFGの新たなビジネス機会を創出する

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

宇宙

アストロスケールHDのIPO支援
グロース市場最大規模となるIPOをグループ一体で支援



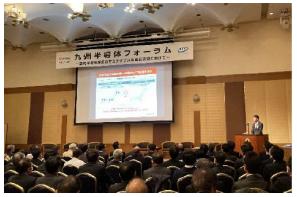
衛星を活用したGHG可視化
衛星データ活用により効率・客観的にGHGを可視化し、排出量削減に貢献

GX*1

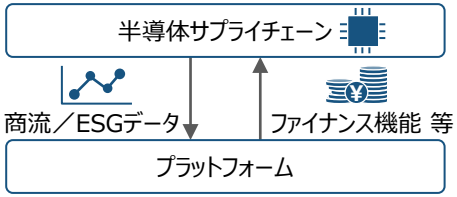
トランジション白書3.0発刊
GX推進の共通課題を整理し、お客さまとの対話を加速

長瀬産業に対するSLL*2支援
サプライチェーンの排出量可視化・削減を目標設定。環境省モデル事例*3に採択

半導体



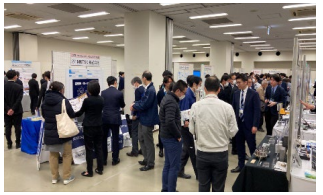
九州半導体フォーラム開催
「国内半導体産業の持続可能な成長」をテーマに、ふくおかFGと共に開催



NTTデータとの半導体PF構想
サプライチェーン強靭化に資するプラットフォーム構築をNTTデータと検討開始

モビリティ

自動運転の社会実装支援
米May Mobility社への出資を通じ、自動運転サービスの社会実装を推進



トヨタとスタートアップ展示会開催
トヨタとMUFGのネットワークを掛け合わせ、サプライヤーとSU*4を繋ぐイベントを開催

*1 Green Transformation
*2 サステナビリティ・リンク・ローン：借り手のサステナビリティ目標と連携したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）を設定し金利などの貸付条件とSPTに対する借り手のパフォーマンスを連動
*3 環境省が募集するグリーンファイナンスモデル事例創出事業に係るモデル事例　*4 スタートアップ

営業基盤強化

人的資本

お客さまの期待に応えるプロ度の追求とカルチャー醸成

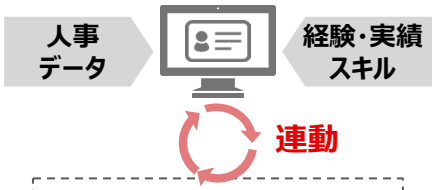
プロ度追求

人材登用

キャリア採用者　20年度比 **7**倍

資格Ex ※2024年度新設　適用者 約**100**名

タレントマネジメントシステム構築



大企業領域における人材運用の高度化をめざす（25年度運用開始）

エンゲージメント・カルチャー

Chicago Booth × MUFG Rising Talent Program

お客さまと共にシカゴ大学プログラム受講3期目に入り、アルムナイとの繋がり強化

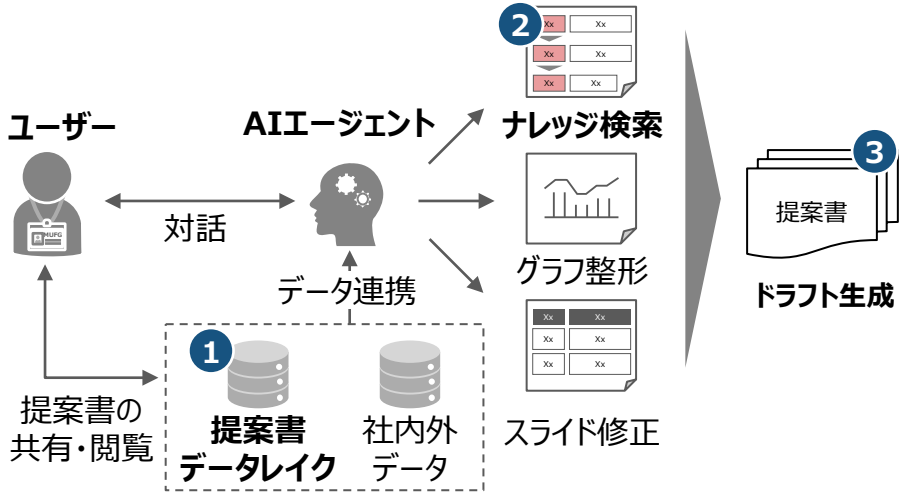
NewsPicksを通じたWeb番組配信

産業育成・事業共創事例を発信
ネットワーク拡大とカルチャー浸透を推進

AI活用

AI活用により、提案活動の質と量の双方を最大化

めざす姿



ロードマップ

24年度
1. ナレッジ共有ポータルとして、提案書データレイクをリリース
   ➡ ナレッジ活用により、**提案書作成の体感工数が5–9割削減**

25年度
2. AIエージェントを実装、自立的な検索プロセスを実現し、ナレッジ提供のアウトプットを最適化

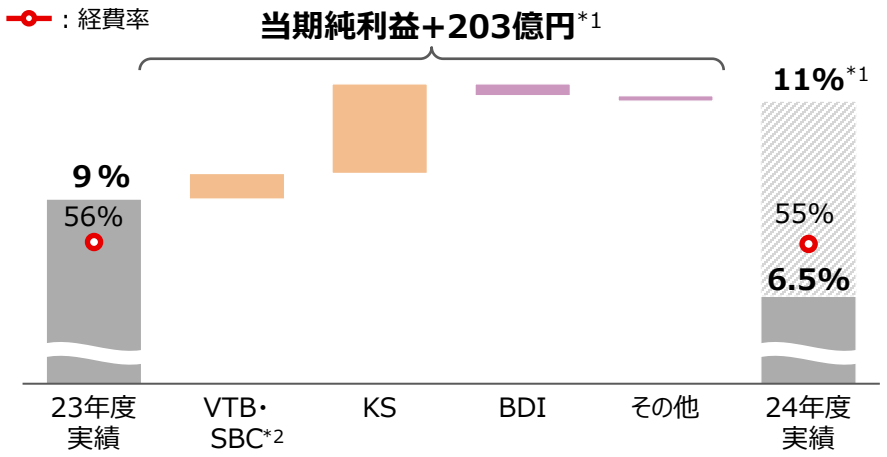
26年度
3. 蓄積されたナレッジと社内外データを活用して、AIエージェントが提案書ドラフトを自動作成

グローバルコマーシャルバンキング事業本部

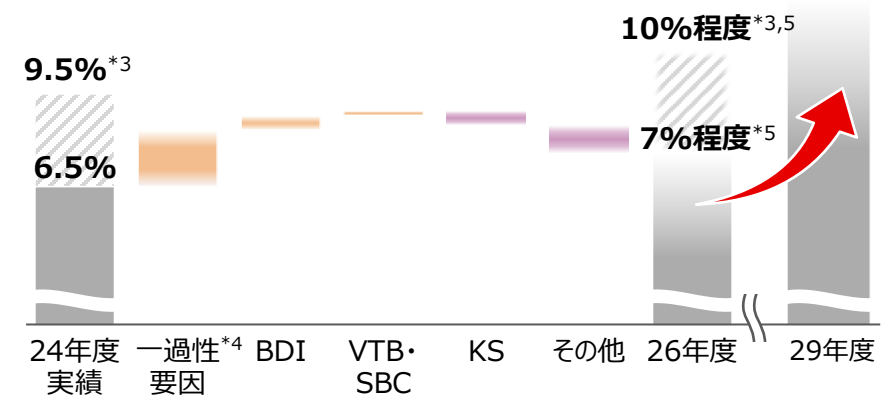
事業本部長　　板垣　靖士

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE増減要因



29年度までのROE増減要因



外部環境

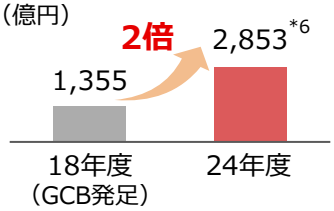
マクロ環境	• 高成長を維持するも、景況感悪化に伴う個人消費・貸出需要の影響や各国金利政策を注視
通商政策	• 対米輸出依存度が高く、相対的に影響の大きいタイ・ベトナムを注視

24年度振り返り

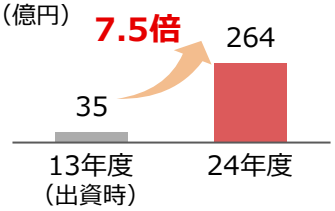
成果

- GCB事業本部の営業純益は過去最高益を達成
- VTB・SBCは過去最高益を達成

GCB営業純益（億円）



VTB・SBC持分法収益[*7]（億円）



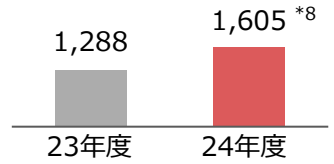
- デジタル金融事業者2社へ新規出資、経済圏拡大

ascend money　mynt finance for all

課題

- KS海外子会社やBDI子会社で与信費用が増加

GCB与信費用（億円）



*1 減損除き、KS決算期変更影響（24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更。本変更に伴う影響）を含む　*2 VietinBank、Security Bank Corporation
*3 無形資産償却除き　*4 減損反動・KS決算期変更影響　*5 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準　*6 KS決算期変更影響除き。本影響込みでは3,512億円
*7 当期純利益の持分相当分。のれん等の償却影響勘案前　*8 KS決算期変更影響除き。本影響込みでは1,960億円

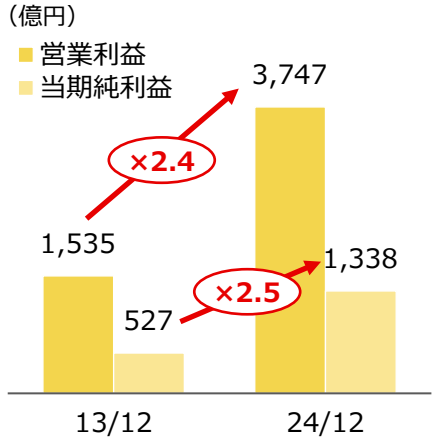
クルンシィ（アユタヤ銀行）

直近実績*1

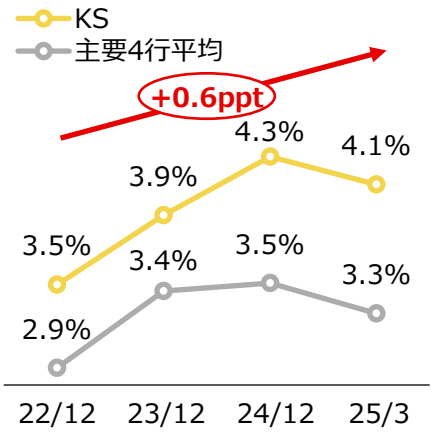
（億円）	24年 1–12月	前年比	25年 1–3月	前年同期比
粗利益	**6,744**	+631	**1,631**	▲64
経費	**2,998**	+277	**745**	+16
営業純益	**3,747**	+354	**886**	▲80
与信費用	**2,014**	+447	**439**	▲100
当期純利益	**1,338**	▲120	**331**	▲0
貸出末残	**83,418**	▲5,339	**83,444**	▲4,554

出資後利益は順調に増加、NIMは他行比優位を維持

出資後の営業利益、当期純利益推移

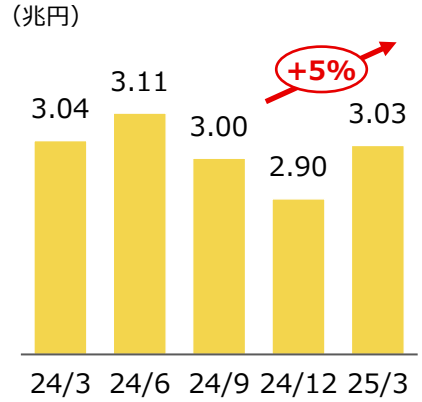


NIM 他行比*2推移



国内コーポレートの貸出減少トレンドは底打ち

国内コーポレート貸出末残



地場財閥との取引深化

- Ascend Money出資を梃子にCPグループとの協働案件を創出

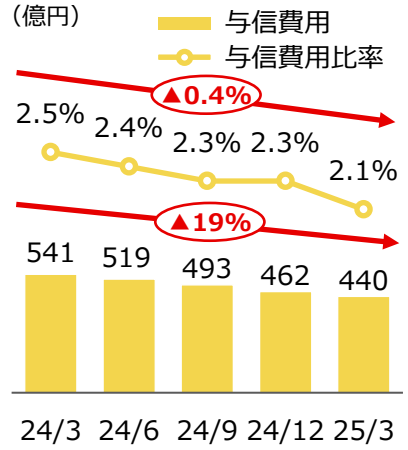
MUFG / MUFG / krungsri ⟷ CP Gr / ascend money / true

True Internet Data Center

通信大手TrueのDC建設PJ。タームローン等、総額約56億円を支援

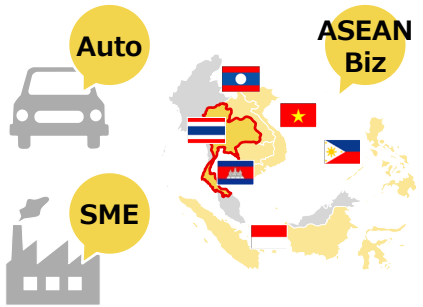
与信費用は着実に減少

与信費用／与信費用比率*3



クレジットコントロールの強化

- 国内オートローン、中小企業向け事業、Hattha Bankを中心に与信厳格化、アセットクオリティ改善



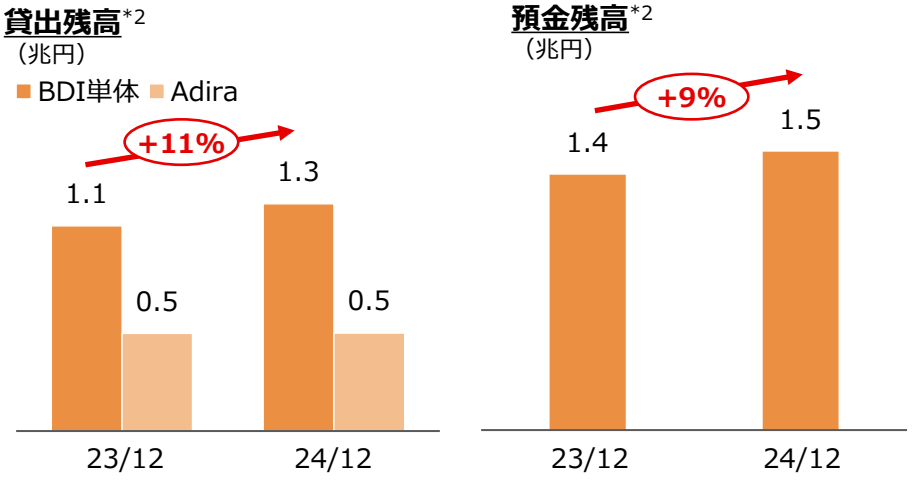
*1 現地開示基準（タイ会計基準）。1THB=4.40円で円換算
*2 Bangkok Bank、Siam Commercial Bank、Krungthai Bank、Kasikorn Bankの平均　*3 貸出残高に対する与信費用の割合

ダナモン銀行

直近実績*1

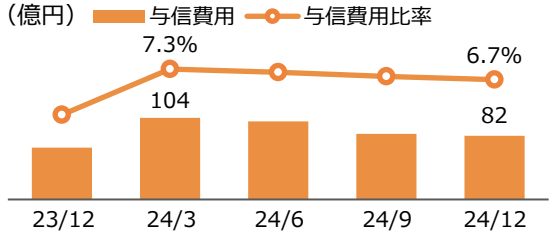
（億円）	24年 1–12月	前年比
粗利益	**1,853**	+69
経費	**1,035**	+60
営業純益	**817**	+9
与信費用	**432**	+70
当期純利益	**293**	▲30
貸出末残	**18,207**	+1,261

銀行単体が貸出を牽引、預金残高も堅調に推移



オートビジネスにおける、攻め・守り両面でのビジネス推進

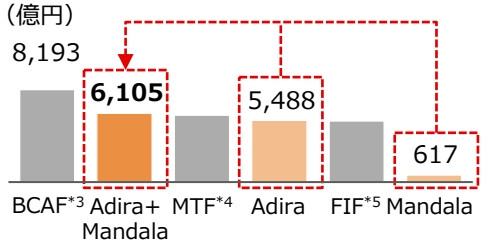
Adira単体の与信費用は24年3月末をピークに縮小



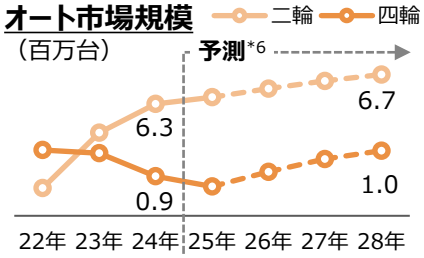
- 与信基準の厳格化
- 回収人員の強化
- 債権の質を重視したKPI設定

Adira・Mandala統合を経て基盤強化、市場の成長を着実に取り込む

24年度競合他社比較（貸出残高）



オート市場規模



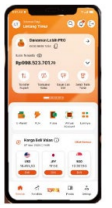
Consumer事業梃子入れも進捗、事業基盤を強化

新型店舗が収益増加に寄与

（前年比）	24年度 新型店	24年度 旧型店
新規顧客数	+101%	+62%
手数料収入	+23%	+17%
貸出残高	+43%	+13%

D-Bank Pro*7強化により取引増加

（前年比）	24年度
アクティブユーザー	+11%
取引件数	+28%
FX取扱高	+66%



*1 現地開示基準（インドネシア会計基準）。1IDR=0.0098円で円換算　*2 末残ベース　*3 PT BCA Finance　*4 PT Mandiri Tunas Finance　*5 PT Federal International Finance　*6 Adira、MUFG調査。二輪の26年度以降の予測値はBMIレポートに基づきMUFG作成　*7 BDIが提供する個人向けインターネットバンキングアプリ

MUFG経済圏拡大を通じた今後の展望

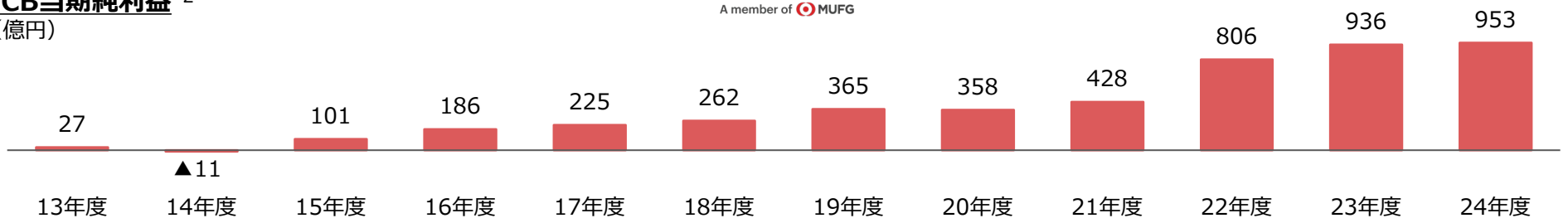
GCB事業本部の戦略変遷

2010年代
PB[*1]出資を通じた商業銀行プラットフォームの構築

2020年代
PB×デジタル戦略を通じたMUFG経済圏の構築

VietinBank / krungsri / SECURITY BANK / Danamon A member of MUFG / Grab / Akulaku / HOME CREDIT / DMI FINANCE / ascend money / mynt

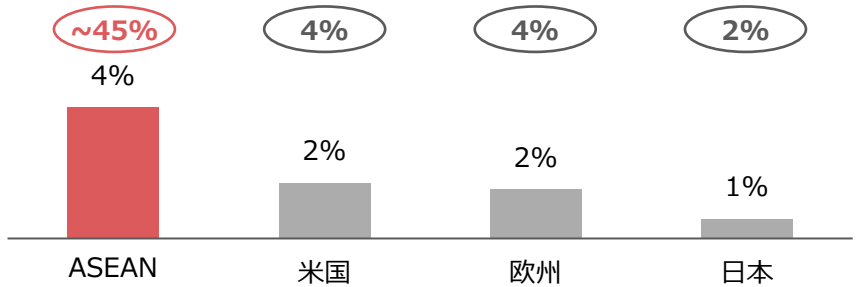
GCB当期純利益[*2]
（億円）



PB×デジタルを通じ、国全体の成長を取り込み

- PBでカバーする法人～マス・リテールのみならず、デジタル金融も活用したアンバンクト層へのリーチを通じ、アジア各国の成長取り込み極大化

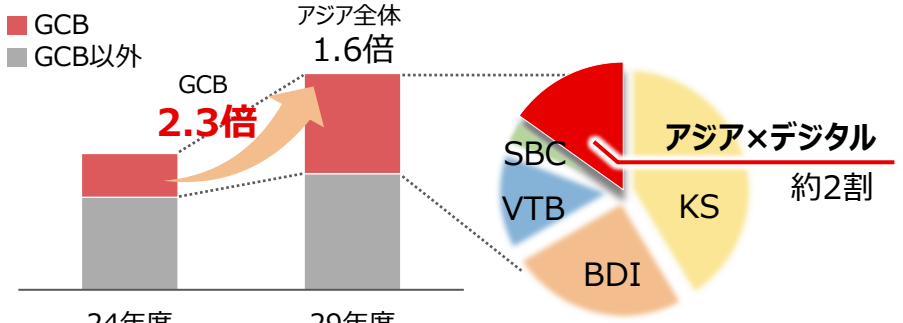
2026年GDP成長率予測[*3]　　アンバンクト層割合 [*4]



中長期的にめざす事業ポートフォリオ

アジア収益ポートフォリオ[*5]
（無形資産償却前当期純利益）

GCB収益ポートフォリオ



*1 Partner Bank　*2 13–19年度は社内管理ベースの4PB当期純利益の合算値、20–24年度はMUAH影響除きのGCB事業本部当期純利益。19年度、21年度はNgern Tid Lor Co., Ltdの株式売却、24年度はKS決算期変更影響及び減損影響による一過性影響を除く。本影響を含む当期純利益は、19年度: 523億円、21年度: 650億円、24年度: 659億円
*3 出所：IMF　*4 出所：Global Findex, Global Finance　*5 2024年度はKS決算期変更影響を除く

国別戦略① インドネシア – 伝統・デジタル金融プラットフォームの融合

インドネシアにおけるMUFG経済圏の拡大

インドネシアにおけるデジタル金融との融合による金融サービス拡大・成長取込

業界プレゼンス（24年）

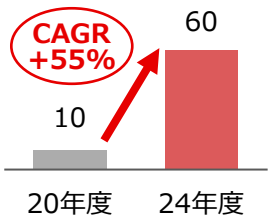
商業銀行
5位（当期純利益）
MUFG Danamon

オートファイナンス
2位（貸出）
ADIRA FINANCE MANDALA FINANCE

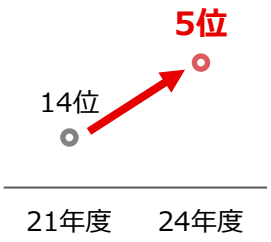
コーポレート　マス・中間層　アンバンクト層

MUFG協働を通じたパートナーバンクの成長

MUFG協働収益（百万米ドル）



シローン主幹事実績*3



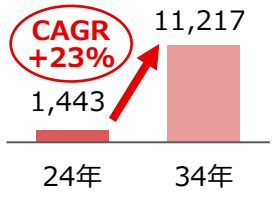
デジタルチャネル活用

Danamon A member of MUFG
HOME CREDIT
Akulaku

- Grリテール顧客数 600万人
- 提携店舗数 20,000+
- 自社EC出店社数 90,000+

デジタル金融事業者成長取り込み

デジタル金融レベニュープール*4（百万米ドル）



直近協働事例

DMI FINANCE × HOME CREDIT

- 出資先間の協働支援開始

*1 金融サービスが行き届いていない、またはニーズが満たされていない顧客層　*2 銀行口座を持たない顧客層
*3 出所：LSEG。バイラテラル、クラブ案件を除く　*4 Bain & Companyレポートに基づきMUFG作成

国別戦略② フィリピン – トップペイメント事業者への出資を通じたサービス提供拡大

フィリピンにおけるMUFG経済圏の拡大

	伝統金融			デジタル金融			
法人	コーポレートローン	住宅ローン	消費者ローン	ローン（オフライン）	ローン（オンライン）	ペイメント	個人
グローバル大企業 地場大企業 中堅中小	MUFG SECURITY BANK	SECURITY BANK sb finance		HOME CREDIT	mynt		個人富裕層 マス・中間層 アンダーバンクト層 アンバンクト層
	8万2千社	成人人口10人に8人の利用実績[*1]					

Mynt社（通称：GCash）について

2015年設立、フィリピン最大のデジタル決済事業者

ペイメント・デジタルローン

GCash

Ayala・Globeの経済圏も活用しながら浸透

- 小売店（モール等）
- 国内大手携帯キャリア

出資概要と狙い

2024年8月 約633億円の出資に合意

MUFG・SBCによるDebt提供	SBC・SBFとの業務提携	MUFG・Ayalaの取引拡大
mynt ↑ MUFG, SECURITY BANK	mynt ⇔ SECURITY BANK, sb finance	Ayala ⇅ MUFG

*1 フィリピンの成人人口約7千万人（出所：UN World Population Prospects）

国別中長期戦略

各国戦略及びプラットフォームの概要

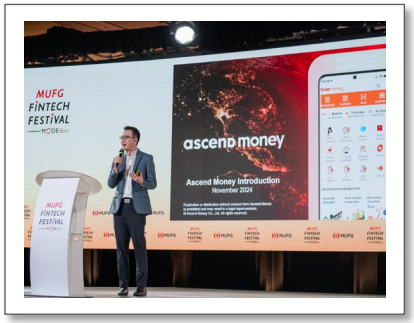
国	戦略の方向性	プラットフォーム	
		商業銀行／オート	ノンバンク／デジタル
タイ	• 稼ぐ力の再構築（国内事業効率化、海外事業経営管理高度化） • Ascend出資を梃子とした取引拡大	krungsri กรุงศรี	ascend money
インドネシア	• Mandala、デジタル出資先含むグループ協働強化	Danamon A member of MUFG / ADIRA FINANCE / MANDALA FINANCE	HOME CREDIT / akulaku
フィリピン	• HCPH、Mynt等との協働によるシナジー拡大	SECURITY BANK	sb finance / HOME CREDIT / mynt
ベトナム	• 国営銀行の特性を生かした成長取込極大化	VietinBank Nâng giá trị cuộc sống	SHBFinance TÀI CHÍNH TIÊU DÙNG
インド	• 商銀・NBFC双方の機会追求継続		DMI FINANCE

持続可能な成長に向けて

出資先をつなぐデジタルエコシステムの確立（MODE*1）

第2回 MUFG Fintech Festival（シンガポール）

- 参加企業50社より200名超が出席。50件以上のビジネスマッチングを実施、出資先同士のシナジー創出を支援



MODEを通じた協働、知見共有の進展

HOME CREDIT × Qoala

- Qoala（MUIP*2出資先の保険テック）との提携によるHome Credit顧客へのクロスセル

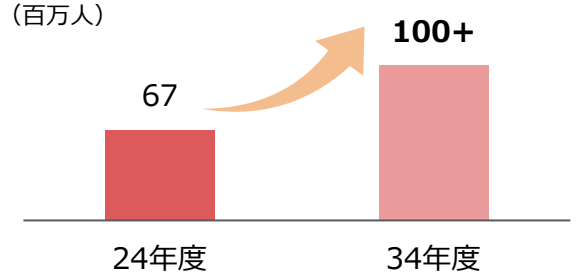
MUFG

- デジタル戦略統括部による”MUFG Tech Session”計4回、延べ120名超が参加

金融包摂の取り組みへの貢献

個人の生活水準向上とアジアの経済成長加速への貢献

デジタル金融ユーザー数[*3]



10年後に ASEAN成人人口の 4人に1人[*4]が MUFGとつながる

人的資本経営

- GCB・PB・デジタル出資先間での知見共有をめざし、人材交流開始
- 経営ポスト、リスク領域要職への派遣を通じたガバナンス管理強化

直近事例及び今後の方針

- グローバルデジタル経営人材育成のため、デジタル出資先への行員派遣拡大を展望

[MUFG × HOME CREDIT]

- MUFGからKS海外子会社にDeputy CEOを派遣

[MUFG × krungsri กรุงศรี]

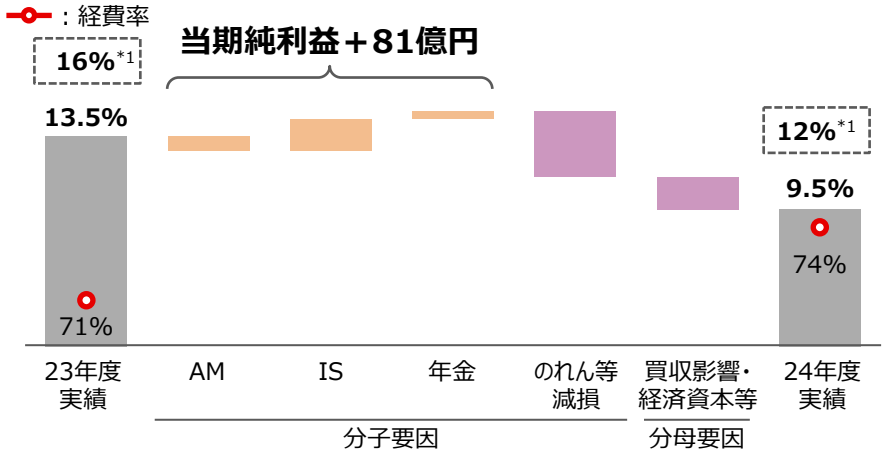
*1 MUFG Openly-connected Digital Ecosystem：デジタルエコシステム施策　*2 MUFG Innovation Partners　*3 戦略出資先のレンディング及びペイメントユーザー数
*4 パートナーバンク所在国（タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン）における成人人口総計約400百万人（UN Population Prospectsに基づく）に占めるデジタル金融ユーザー数の割合

受託財産事業本部

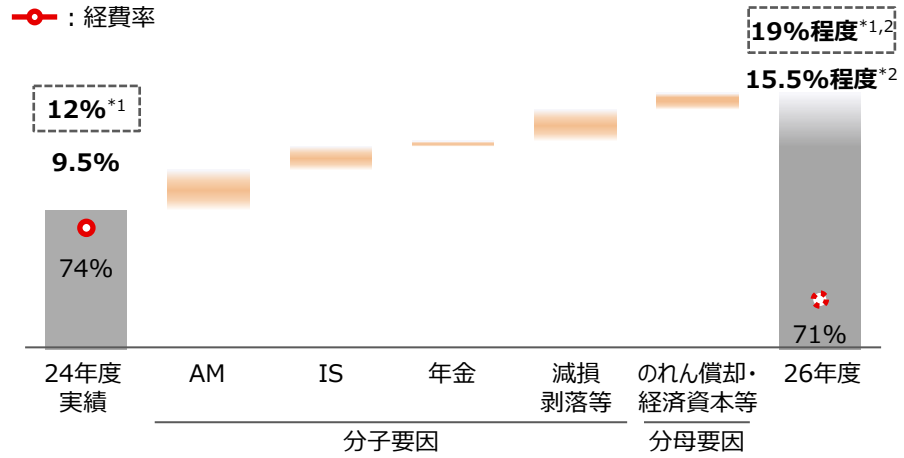
事業本部長　　伊原　隆史

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE増減要因



26年度までのROE増減要因



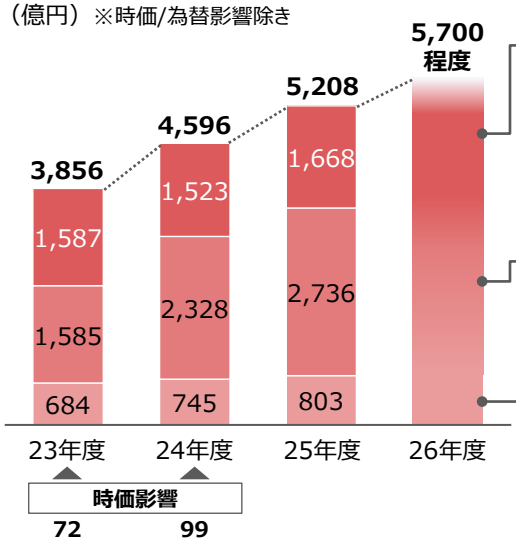
外部環境をふまえた成果・課題

成果

- 時価／為替影響除きでも、粗利は着実に成長

事業本部粗利推移

（億円）※時価/為替影響除き



24年度の主な実績

課題

短期
- 通商政策影響による不透明な相場環境

中～長期
- 手数料率引き下げ圧力
- 中長期的な成長に向けた運用力強化・運用ケイパビリティ拡充
- IS機能の更なる拡充

*1 のれん償却前　*2 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準　*3 ETFを除く

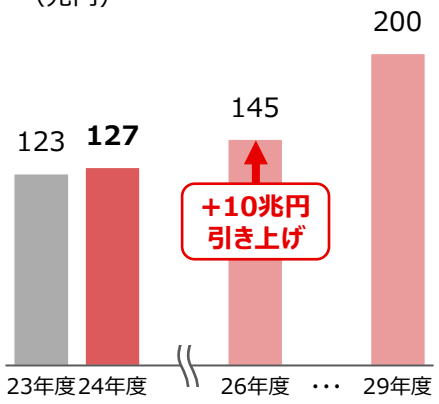
資産運用立国実現への貢献

各領域の主な進捗

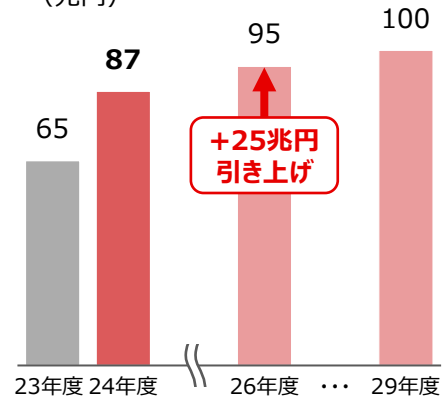
AM	**お客さまの期待を上回る運用サービスの提供** KPI ❶ • 新興運用事業者向け出資枠の設定に加え、報酬制度見直しや事業本部間協働等、運用力強化の取り組みを着実に実行
IS	**資産運用業界の効率性改善に貢献** KPI ❷ • 資産運用BPO[*1]サービス拡充を継続。中計のBPO受託残高目標を前倒しで達成
年金	**各世代の自立的な資産形成に貢献** • D-CanvasやDC向け新商品（eMAXIS Slim）提供を通じ、DC投信比率を前年度比+5%向上

主要KPI

❶ 資産運用残高



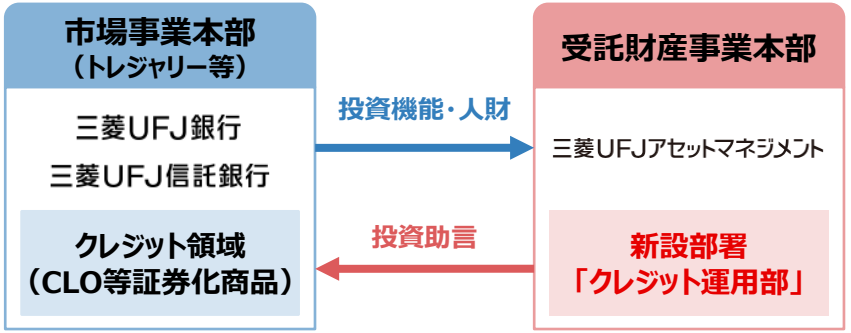
❷ BPO受託残高



*1 Business Process Outsourcing

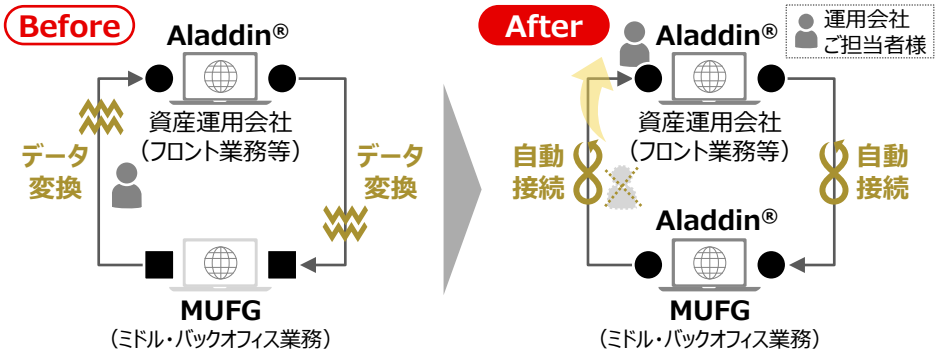
AM：MUFGグループ協働

• 三菱UFJ信託銀行と三菱UFJ銀行（市場事業本部）で長年培ってきたクレジット投資機能の一部を三菱UFJアセットマネジメント（受託財産事業本部）へ移転



IS：Aladdin®を活用した資産運用BPOサービスの提供

• BlackRock Aladdin®の導入により、資産運用会社に接続されたプラットフォーム上でMUFGが専門的なミドル・バックオフィス業務を提供し、資産運用と管理の高度な分業による効率的なオペレーティングモデルを実現



グローバルAM/IS

グローバルAM

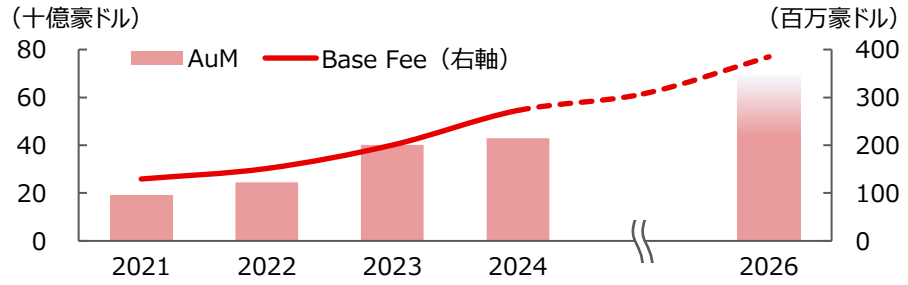
基本戦略

- プライベート運用力強化
  - お客さまのニーズに応える商品拡充で収益基盤を強化

FSI傘下プライベート商品の新規設定状況

	ALBACORE CAPITAL GROUP（欧州プライベートデット）	igneo Infrastructure Partners（非上場インフラ）
実績	中東SWF*1、三菱UFJ信託銀行 → アンカー投資*2 欧州シニアダイレクトレンディングファンド CLO 7号	お客さま、三菱UFJ信託銀行 → コミット獲得、アンカー投資*2 北米インフラファンド
予定	CLO 8号 メザニンフォーカスファンド	欧州インフラ特化 4号ファンド

海外プライベート資産残高（AuM）とベースフィーの推移



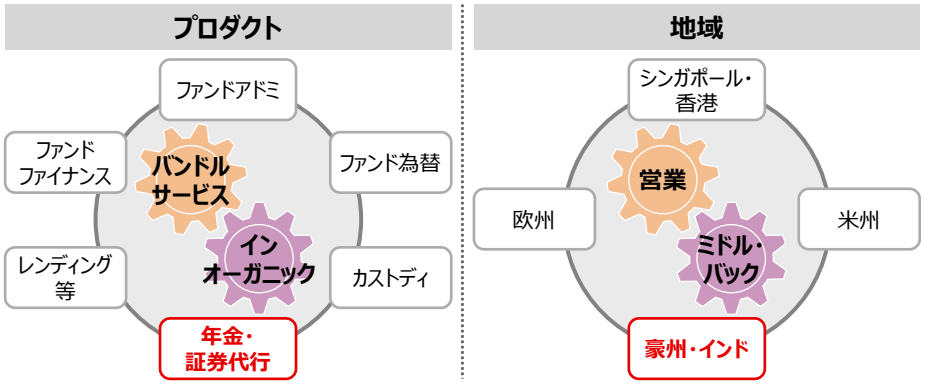
- シナジー創出
  - 三菱UFJ信託銀行の日本株運用商品を、FSIを通じて海外投資家へ展開
  - AM × ISの機能活用による収益拡張

*1 Sovereign Wealth Fund　*2 ファンド設定時等に投資資金を供出すること

グローバルIS

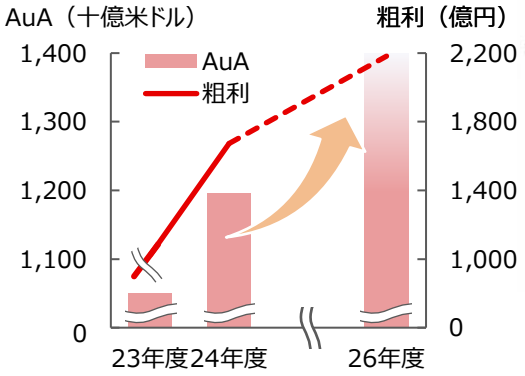
基本戦略

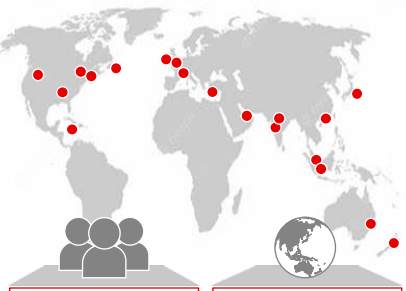
- ワンストップサービスの強化・地域拡大により強靭な収益・顧客基盤を構築



海外資産管理残高／グローバルネットワーク

- インオーガニック成長含め、資産管理残高（AuA）／粗利は着実に増加
- グローバルなネットワークを活用、多様化する顧客ニーズに対応





グローバル役職員 **約9,200人**

グローバル拠点 **約25カ国**

将来の成長に向けた検討・取り組み

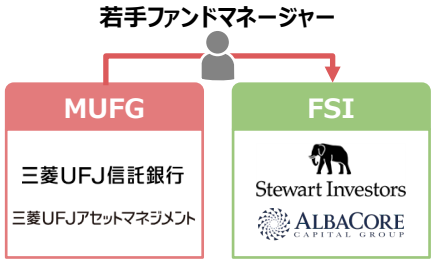
人的資本重視の経営

ジョブ型人事制度の拡充	• 資産運用専門人材の採用やリテンションを目的とした、ジョブ型人事制度の拡充
MUFG版グローバルEMP*1	• 資産運用ビジネスの基盤強化・カルチャー改革を目的とした人材育成プログラム「MUFG版グローバルEMP」を開始 • FSIの運用チームへ若手ファンドマネージャーを派遣

ジョブ型人事制度（AM領域）

	導入エンティティ
アクティブFM	三菱UFJ信託銀行 三菱UFJアセットマネジメント
外部提携運用	
パッシブFM（NEW）	三菱UFJ信託銀行
アナリスト（NEW）	三菱UFJ信託銀行
トレーダー（NEW）	三菱UFJ信託銀行

MUFG版グローバルEMP



MUFG Pension & Market Services（MPMS）*2

- 2024年5月、MPMSを買収。海外の年金・証券代行ビジネスへ進出
  - 年金：豪州トップシェア – 私的年金の加入者約4割／1,000万口座
  - 証券代行：豪・英・インド中心に約6,000顧客/株主1,300万名

経営統合プロセス

☑ MUFG傘下のガバナンス・管理体制の導入を完了

☐ 業務運営、システムの最適化（顧客要望への即応性・事務品質の向上、経費削減 等）

✖

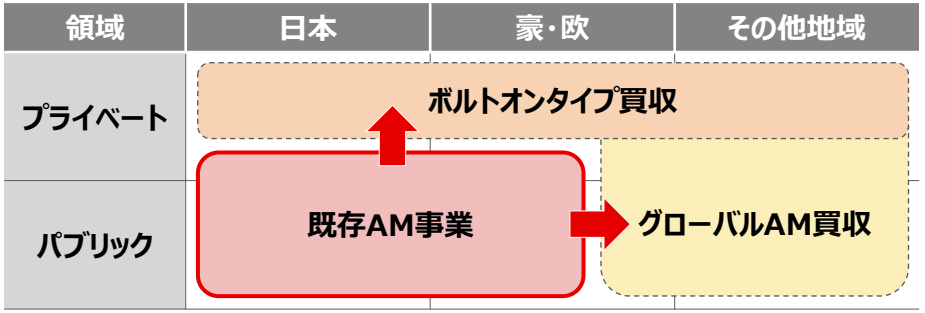
成長戦略

☐ MUFG協働によるシナジー
- 日系企業の海外拠点、非日系顧客向けクロスセル

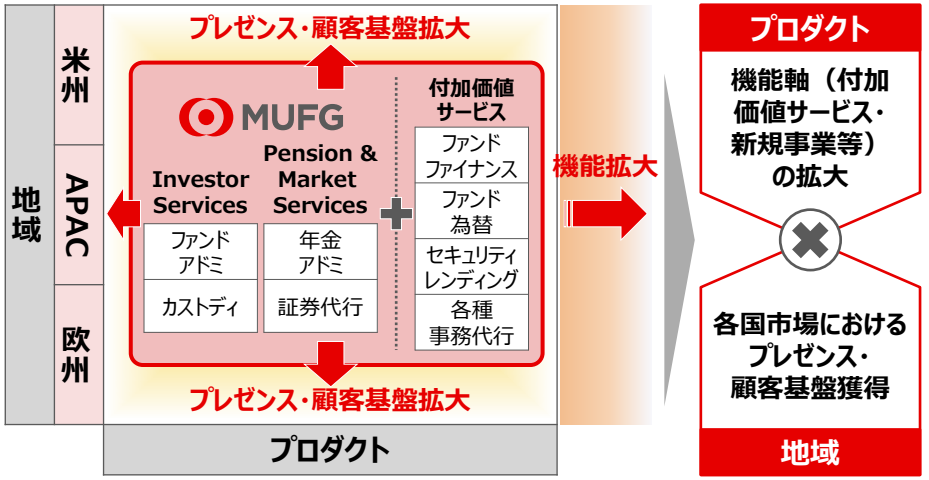
☐ グループ全体でのコスト削減
- オペレーション拠点の統合等のコスト削減

インオーガニック戦略（AM）

- お客さまの多様なニーズに応えるため、シームレスに商品・サービスを提供可能な体制を構築すべく、プライベート資産の運用ケイパビリティ獲得に加えて、グローバルAMの買収を検討



インオーガニック戦略（グローバルIS）



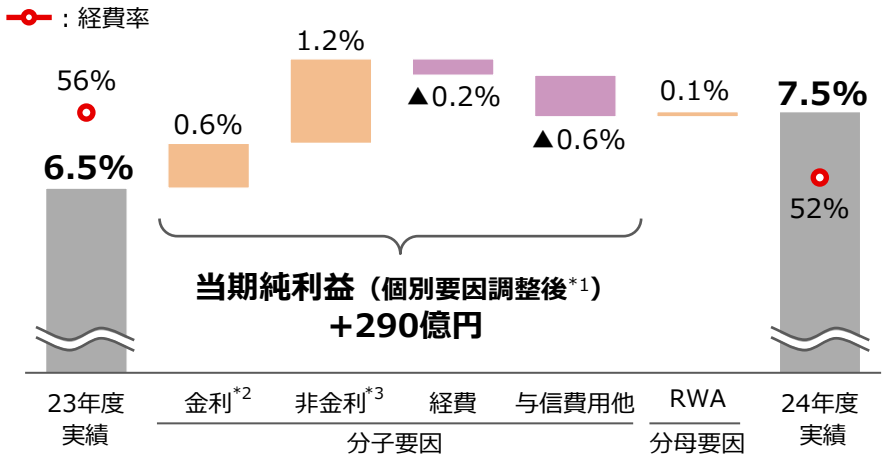
*1 Emerging Manager Program　*2 旧社名 Link Administration Holdings Limited（豪）

グローバルCIB事業本部

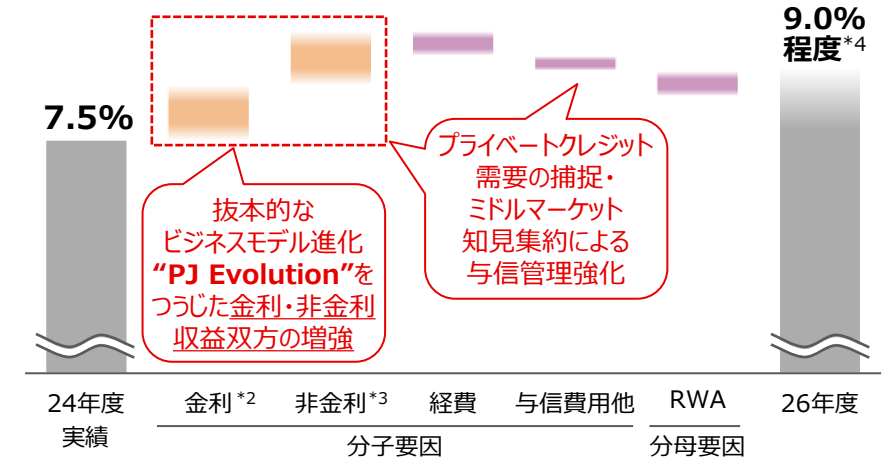
事業本部長　　中濱　文貴

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE*1増減要因



26年度までのROE*1増減要因



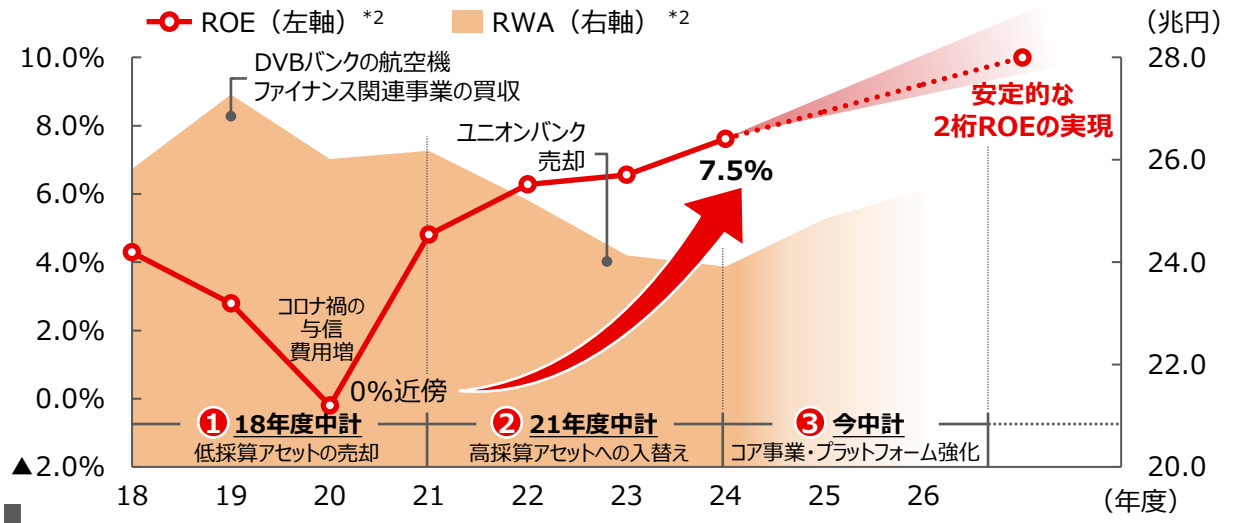
成果・課題および外部・競合環境

成果	• BSO*5によるポートフォリオリバランスの進展を通じて、貸出利ざやを継続改善、金利収益が伸長 • 同時に、プロジェクトファイナンス（PF）・航空機など、世界水準で“強み”のある領域での手数料収益も増強 • インフレに伴う海外人件費や規制対応コスト増のトレンドの中、経費率の前同改善を実現 ▶ 稼ぐ力・効率性双方の改善が着実に進展
課題	• ROEの更なる引上げ、”強み”のあるラインナップの拡充。市況変化に対してレジリエンスの高いビジネスモデルの確立（1） • 規律の維持を前提とした効果的なアセット活用（2） ▶ トップライン増強と更なる収益性追求の両立
1 **【外部環境】お客さま**	• 米国通商政策の動向や地政学リスクの高まり等、不透明な事業環境下、新規投資・調達を一部手控え
1 **【外部環境】マクロ経済**	• 関税賦課が続く場合、実質GDP成長率に下押し（米国▲2%*6） • インフラ等、実需に基づく投資は底堅く推移
2 **【競合環境】外銀**	• 当社は増収率で優位。他方、一部のベンチマーク行は貸出残高を増強しつつ、当社比高い収益率を確保

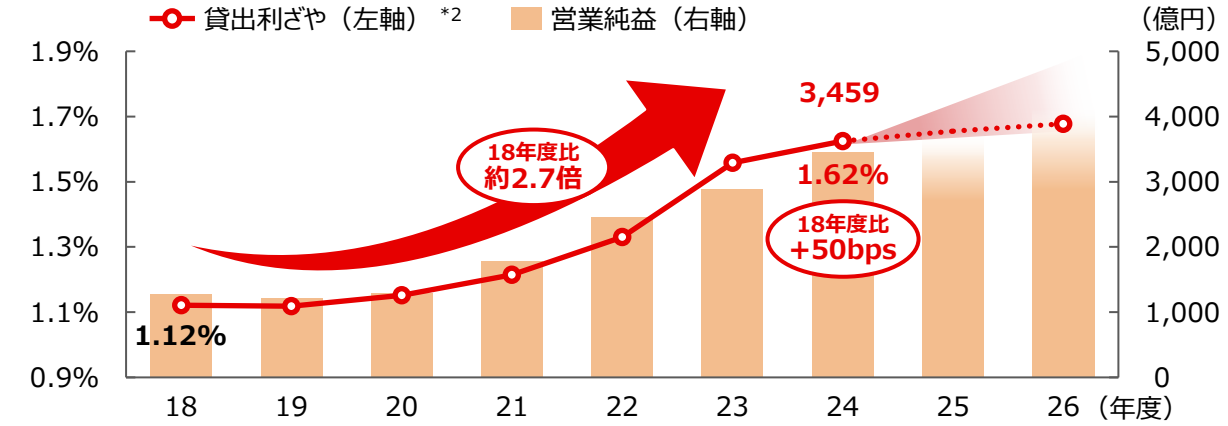
*1 23・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAについて個別調整した試算値。調整前の前年度比は+2,994億円、ROEは23年度1.5%、24年度13.5%　*2 貸出収益＋預金収益
*3 手数料＋外為＋デリバティブ＋証券収益等　*4 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準　*5 Balance Sheet Optimization　*6 25年4月時点の見通し

事業本部設立来の歩みと今後の展望

ROEとRWAの推移*1



貸出利ざやと営業純益の推移*1



*1 社内管理上の計数。過年度計数は24年度基準における試算値。以降は25年度基準
*2 23・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAについて個別調整した試算値。調整前ROEは23年度1.5%、24年度13.5%

❶ 18年度中期経営計画

- コロナ禍でRWA増加、ROEを押し下げ

成果	低採算アセットの売却、利ざや改善始動。外貨流動性が安定水準に
課題	アセットコントロールと収益性向上の両立

❷ 21年度中期経営計画

- 高採算アセットへの入れ替えでRWAを抑制、営業純益を伸ばす中でROEが成長トレンド転換

成果	BSOの着実な進展。クロスセル伸長による非金利収益の増加
課題	既存施策のみでの2桁ROE達成の蓋然性

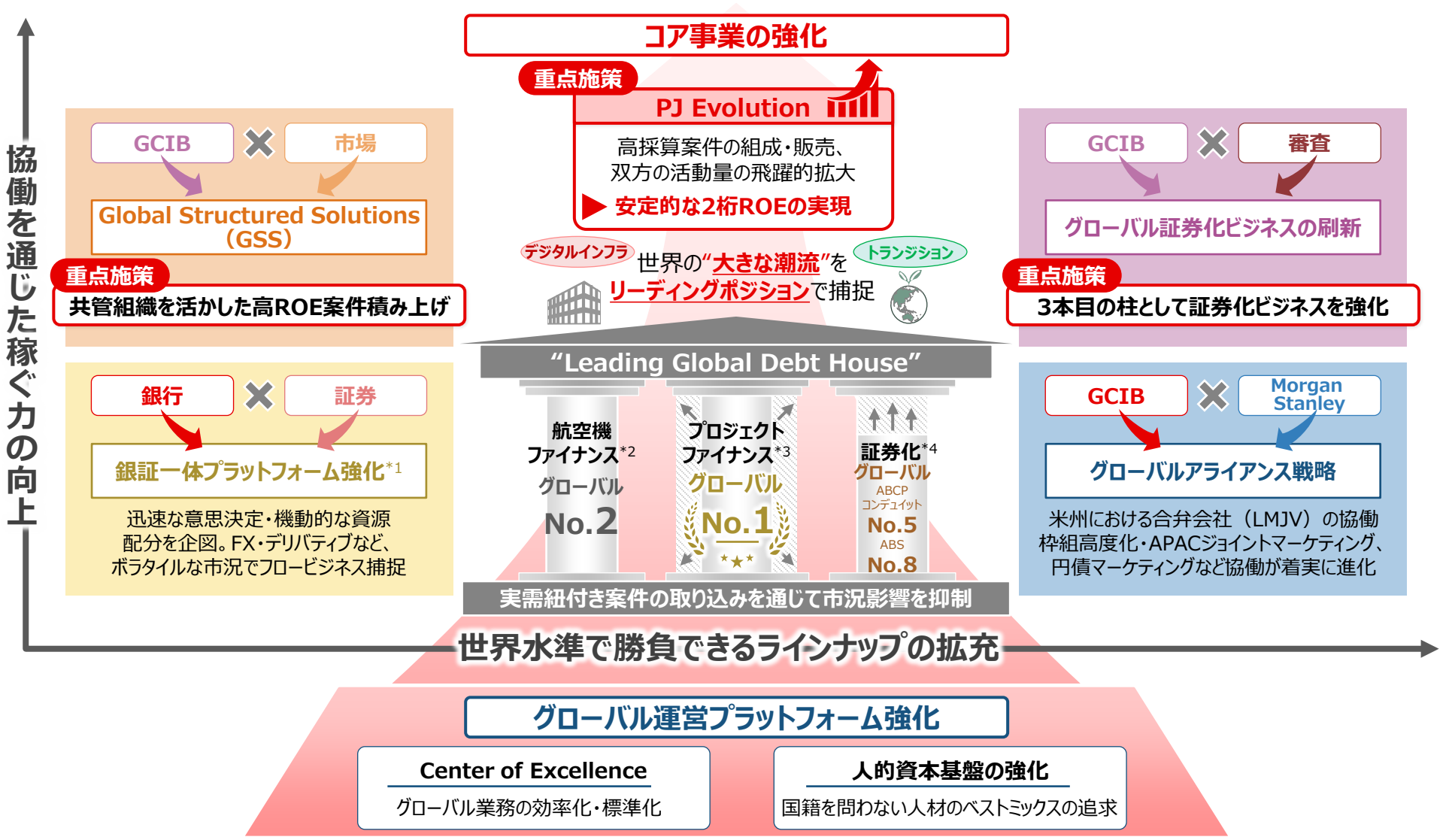
❸ 24年度中期経営計画

コア事業強化	×	グローバル運営
“強み”のあるデット領域への資源投下		プラットフォームの収益力強化

＋

更なるROE向上・安定的な収益成長に向け、“PJ Evolution”始動

中期経営計画の進捗



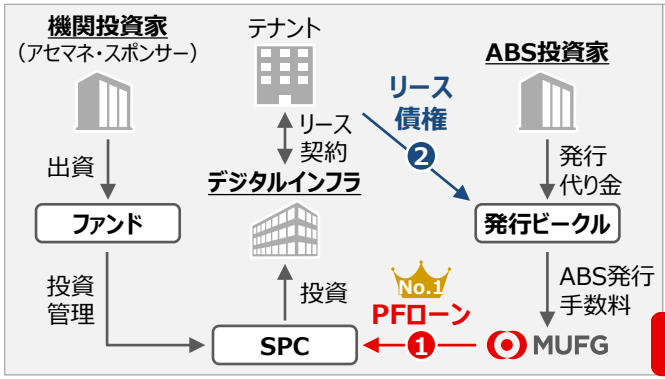
*1 海外証券の銀行子会社化、10月1日より開始予定　*2 （出所）Finsight社より航空機ABSのデータを取得の上、暦年ベースで計算　*3 （出所）PFI社
*4 （出所）ABCPコンデュイットはMoody's社、ABSはDealogic社のUSデータを取得の上、暦年ベースで計算

コア事業の強化（強みのあるデット領域への資源投下）

ソリューション機能の強化

グローバル証券化ビジネスの刷新

取り組みの狙い ～PF×証券化のシナジーの創出



❶インフラ投資PJに**リードレフト**で参画
❷ABS発行（リース債権を裏付とした証券化）でも**高いティア**で参画が可能
＋
そのほか、個別に地域特性に応じた注力裏付資産を審査と特定済

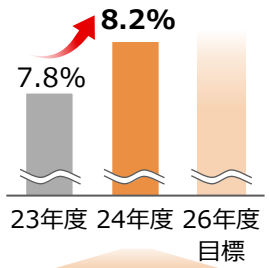
証券化 ROE 24年度実績*1 42%

Global Structured Solutions（GSS）案件の積み上げ

協働によるシナジー

お客さまごとに異なるニーズやリスクに応じた**テイラーメイドな商品**を設計・提供、**高ROE**を実現

GCIB・市場ROE*2

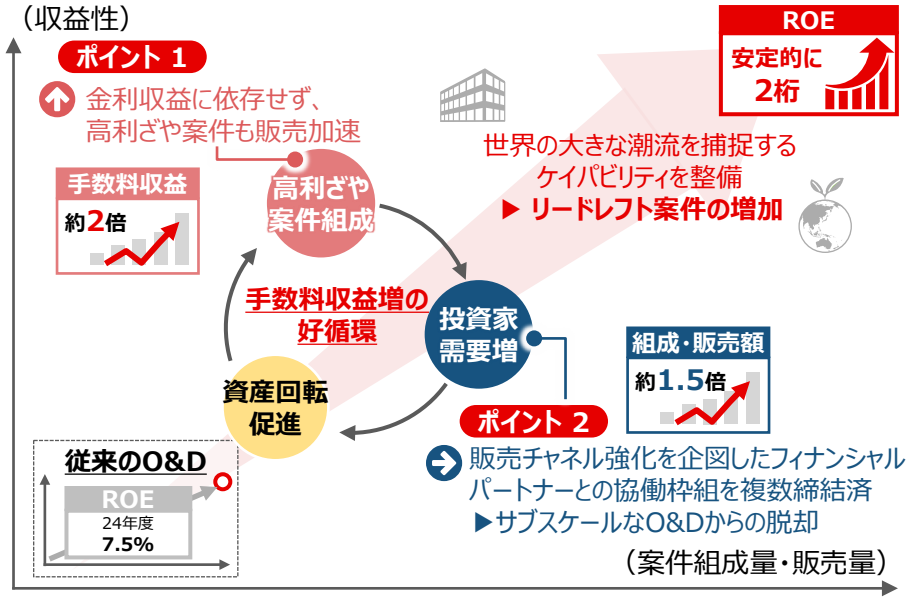


GSS ROE 24年度実績*1 36%

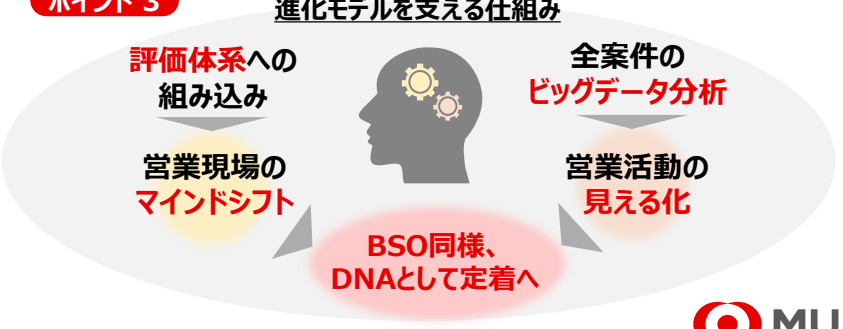
PJ Evolution ～収益成長と2桁ROEの安定実現

高採算案件の組成・販売、双方の活動量の飛躍的拡大

従来型のO&Dモデルからの進化



ポイント 3 進化モデルを支える仕組み



*1 事業本部内の管理計数　*2 23・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAについて個別調整

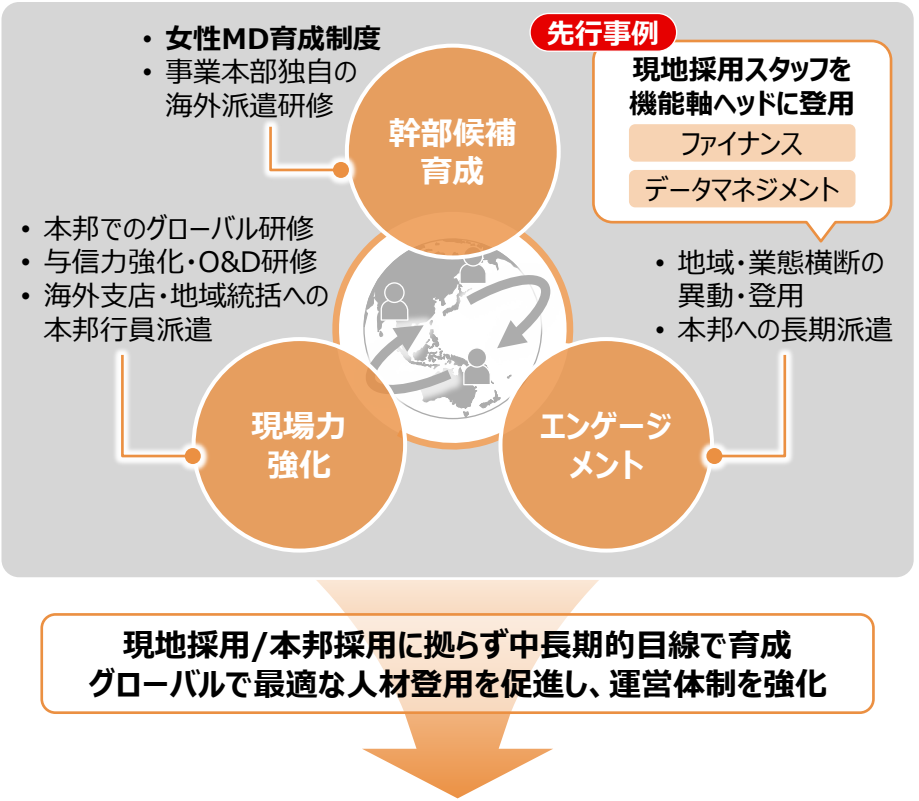
グローバル運営プラットフォームの強化

Centralization／グローバル業務の効率化・標準化

- ビジネスモデル進化による業容拡大を支えるプラットフォームの強靭化

グローバル運営を支える人的資本基盤の強化

- 国籍を問わない人材のベストミックスの追求



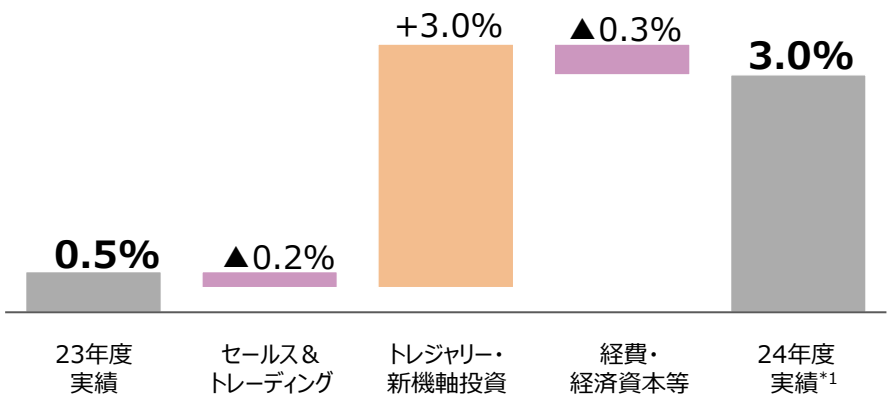
プラットフォームの強靭化、適材適所の人材登用・人的資本基盤強化を通じた
PJ Evolutionに代表されるビジネスモデルの進化を側面支援

市場事業本部

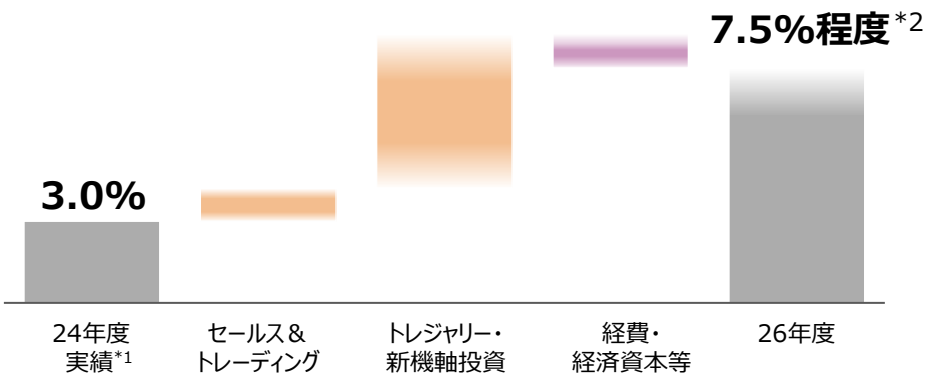
事業本部長　　関　浩之

24年度の振り返りと今後の組み立て

24年度のROE増減要因



26年度までのROE増減要因



外部環境及び成果・課題

外部環境

- 本邦利上げ・米政策金利の高止まり傾向・その他中銀の利下げ
- 財政拡張等による中長期金利の上昇懸念
- 地政学リスク等

競合環境

S&T*3	本邦	外為・デリバティブ: ● / 円債: △
	海外	外為・Fixed Income: ●
トレジャリー		「有価証券」ポートの評価損益コントロール: ●*4

	セールス＆トレーディング	トレジャリー等
成果	✓ 事業本部・業態横断での一体運営の態勢強化 ✓ モルガン・スタンレー協働による外為取引量の増加 ✓ 本邦の電力先物・現物市場へのアクセス確保	✓ 「外国債券ポート」の評価損の実質解消 ✓ 「資産運用立国」実現に向けた各種施策の進展
課題	✓ 円金利ビジネスの強化	✓ 円金利の更なる上昇に備えたBS運営の強化

*1 全社の財務状況を踏まえ、評価損を抱えた債券を計画的に売却したことによるROE下振れ効果は除く　*2 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準
*3 セールス & トレーディング　*4 ヘッジ勘案後の外国債券評価損益は約＋1,000億円（25年3月末時点）

主要戦略の進捗・今後の計画

24年度の進捗状況

めざす姿

MUFGの更なる成長に向けて「変化の先頭に立つ」

1.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

- ① MUFG最適 ：既存の組織・業態に囚われない運営
- ② 脱自前主義 ：自前主義からの脱却
- ③ 選択と集中 ：勝てる領域への資源投入

2.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

- ④ 社会課題解決 ：社会課題解決や新領域への果敢な挑戦

3.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

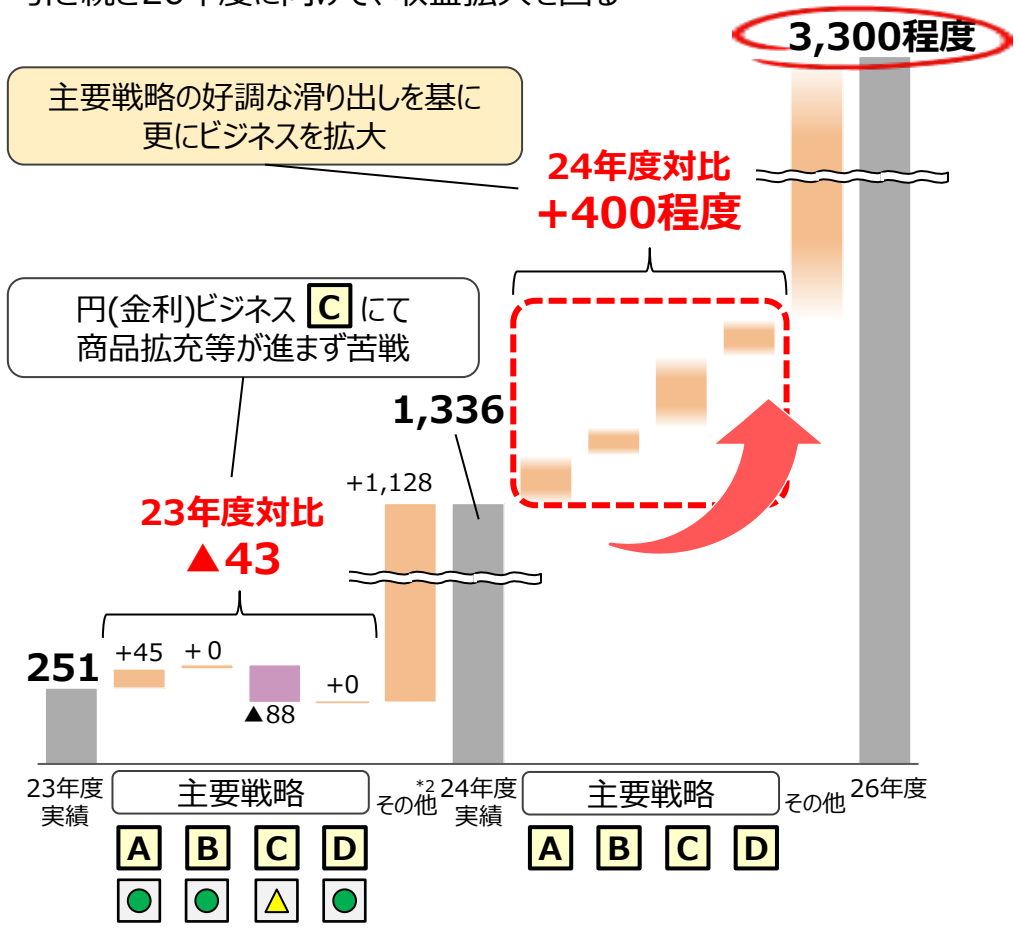
- ⑤ 競争力強化 ：新技術の活用による生産性向上・スピードUP

7つの主要戦略

		S&T / 新領域・トレジャリー	
A	① MUFG全体最適の追求	S&T	●
B	② モルガン・スタンレー協働	S&T	●
C	③ 円ビジネス強化	S&T	△
D	③ アジアビジネス強化	S&T	●
E	④ 新ビジネス・新領域への挑戦	新領域・トレジャリー	●
F	①④ 「資産運用立国」実現への貢献	新領域・トレジャリー	●
G	⑤ DX推進・システムアーキ再構築	新領域・トレジャリー	●

各主要戦略の収益貢献（営純ベース、億円）*1

24年度は円(金利)ビジネスで苦戦するも、他の主要戦略は着実に進展
引き続き26年度に向けて、収益拡大を図る



*1 全社の財務状況を踏まえ、評価損を抱えた債券を計画的に売却したことによる収益下振れ効果（24年度: 約▲7,800億円）は除く
*2 その他収益(23年度比）の内訳：トレジャリー・新機軸投資(+1,269億円)、主要戦略以外のセールス＆トレーディング(▲50億円)、経費等(▲91億円)

セールス＆トレーディング領域

24年度：5,122億円[*1]（24⇒26年度：+400億円）[*2]

A MUFG全体最適の追求（GCIBとの一体運営等） ◎

24年度：1,419億円[*1]（24⇒26年度：+200億円）[*2]

① MUFG最適

態勢整備は着実に進展
更なるビジネス拡大のフェーズへ

主な取り組み	24年度	25年度以降
一体運営態勢の強化（銀行×証券）	**海外の銀証一体[*3]プラットフォーム強化**	迅速な意思決定・機動的な資源配分
バリューチェーン強化（ｽﾄﾗｸﾁｬﾘﾝｸﾞ・DCM[*4]領域）GCIB×市場	**共管組織の設立（24/4月）**	高ROE案件の積み上げ（テーラーメードな商品提供等）
クロスセルの強化	プライベート・エクイティ・ファンド等との取引基盤整備・取引量の拡大	

B モルガン・スタンレー(MS)協働 ◎

シナジー効果 +100億円～

② 脱自前主義

高付加価値サービスの提供力を向上させ
更なるシナジー効果の実現へ

主な取り組み	24年度	25年度以降
外国為替のトレーディング業務	**本邦でのMSの活用(取引量増加)**	対象商品・機能の拡充（取引量・収益の増加）
		海外拠点への展開
機関投資家向け日本株ビジネス	**新態勢での営業開始**	顧客とのリレーション強化（接触時間・頻度の向上）
		レポートのカバレッジ銘柄数拡大
協働領域の拡大		コモディティ領域等での協働検討

C 円ビジネス強化 △

24年度：762億円[*1]（24⇒26年度：+200億円）[*2]

③ 選択と集中

JGB以外のビジネスの多様化は道半ば
態勢強化・商品拡充を通じて再び成長軌道へ

主な取り組み	24年度	25年度以降
セールス態勢・デリバ強化	**組織再編・人材補充等に着手（多様化は道半ば）**	リソース強化 活動量の増加
国内外証券の連携強化		海外顧客取引の拡大（円の強みを活用）
営業店への支援強化 知見・ノウハウ習得推進	**金利セールス人材の追加投入**	活動量の増加 案件の更なる積み上げ
	RM[*5]の育成（高度な円金利ソリューションの提供）	

D アジアビジネス強化 ◎

24年度：1,177億円[*1]（24⇒26年度：+100億円）[*2]

③ 選択と集中

アジア拠点のプレゼンスの高さを基に
新規ビジネスの創出を含めた顧客ビジネスの拡大へ

主な取り組み	24年度	25年度以降
オンショアでの通貨・商品の拡充	**デリバ新商品リリース（INR、IDR[*6]のNDF[*7]等）**	注力商品の厳格選定（国内外の連携強化）
オン-オフショア拠点間のビジネス協働の深化	情報連携の活発化 案件発掘・経常フローの一体的な取り込み	
業務基盤の強化・高度化	A 業務プロセスの統合・標準化（フロント・バック領域）	

*1 S&T領域の24年度実績（事業本部間配分前粗利（管理計数））：5,122億円≠主要戦略A～Dの合計（一部重複・A～D以外の計数あり） *2 24年度実績比、26年度計画の増加額
*3 海外証券の銀行子会社化、10月1日より開始予定 *4 Debt Capital Markets *5 Relationship Manager *6 インドルピー、インドネシアルピア *7 Non-Deliverable Forward

トレジャリー領域

24年度: 781億円

*1 (計画比: +9億円、前同比: +1,269億円)
(24⇒26年度: +2,100億円) *2

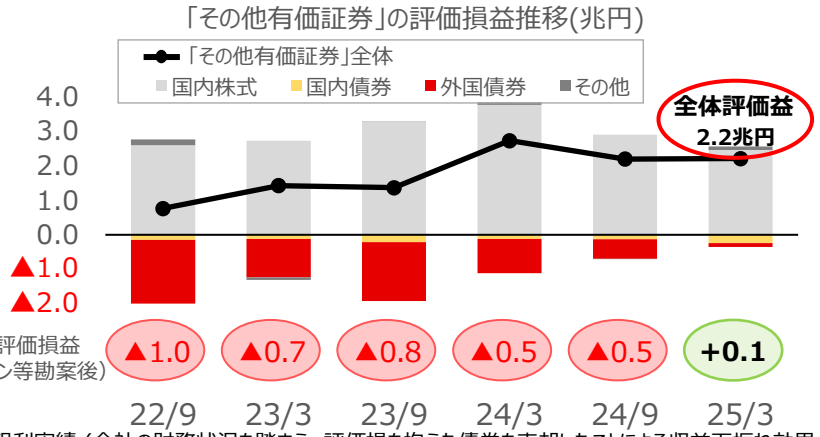
事業環境と運営方針

事業環境	国内外で金融政策の方向性が異なる局面へ 円金利上昇 / 財政拡張リスク / 地政学リスク / 流動性リスク / 資本運営リスク
運営方針	市場リスク運営の強化 円外BS運営の強化

市場リスク運営の強化 (1/2)

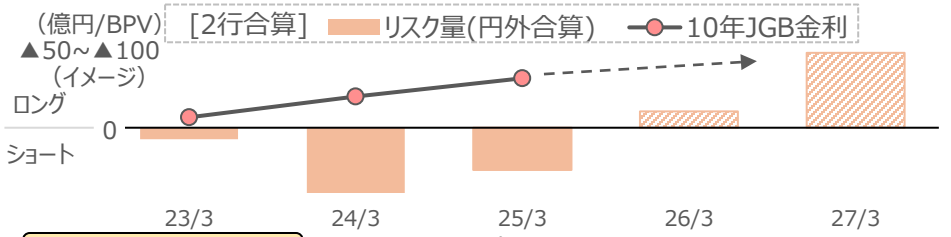
評価損益の現状
- 「その他有価証券」全体（株式含む）は評価益継続
- 「外国債券」ポートの評価損も実質評価益へ

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」区分の活用

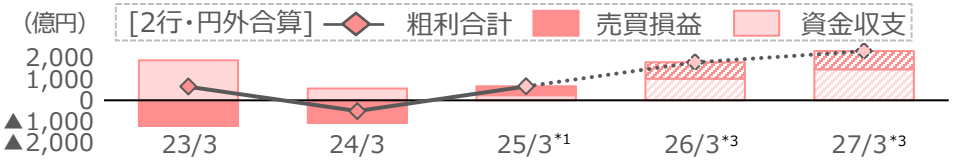


市場リスク運営の強化 (2/2)

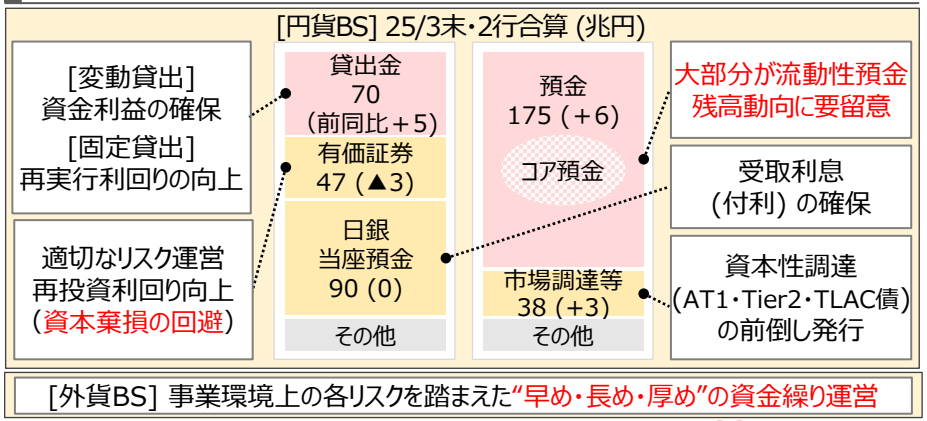
適時適切なリスクテイク
- 各国金融政策の方向性等に応じた資産配分
- 機動的なポジション伸縮



リターン確保
- 「外国債券」ポートの評価損解消等による資金収支押し上げ効果の享受



円外BS運営の強化（円金利上昇等への対応）



*1 24年度粗利実績 (全社の財務状況を踏まえ、評価損を抱えた債券を売却したことによる収益下振れ効果（24年度: 約▲7,800億円）は除く)
*2 24年度実績比、26年度計画の増加額
*3 金利がシナリオ通りに推移する前提における計画ポジションに基づく試算値

新領域への取り組み

E 新ビジネス・新領域への挑戦

本邦の電力ビジネス基盤を構築
市場の発展と電力供給安定化に資する貢献へ

④ 社会課題解決

主な取り組み	24年度	25年度以降
電力先物取引	TOCOM*1の先物市場参入 取引・清算受託業務の開始 (24/10月)	国内外の顧客数拡大・商品性の拡充
電力現物取引	現物取引免許を持つ eClear社*2への出資 (24/9月)	現物-先物間のマッチング推進
	両市場へのアクセス確保	両市場の流動性向上

F 「資産運用立国」実現への貢献

運用力強化を進め
投資家への商品提供に向けた態勢整備へ

① MUFG最適
④ 社会課題解決

主な取り組み	24年度	25年度以降
クレジット領域 (CLO等)	投資機能の一部移転、MUAM*3による助言開始	投資一任等への拡充の検討
オルタナ領域 (不動産等)	MUREAM*4への一部資産の移転完了	私募不動産ファンドの新規組成・投資拡大
本邦プライベート・市場の発展 (メザニンデッド等)	貸金業子会社*5の事業開始 (25/5月)	組成案件の積み上げ投資家基盤の拡大
	エクイティ領域への参入検討	

G DX推進・システムアーキ再構築

市場テクノロジープラットフォームの構造変革を進め
テクノロジー・データ起点によるビジネスの創造・変革へ

⑤ 競争力強化

- DX推進による創造・変革
  - ビジネス支援
  - 生産性向上
  - スピードUP
- テクノロジー・データドリブン経営
  - AIマーケティング・トレーディング
  - トレジャリーMISの整備
  - 等
- プラットフォームの構造変革
  - 「市場 IT 戦略チーム」の設立 (業態・事業本部・地域横断)
  - Agile、Flexible、Efficient な業務プラットフォームを構築
  - 市場システム開発・運用態勢の変革

人的資本重視の経営

□ : 追加の取り組み

処遇	• 高度専門人材の処遇改善 (クオンツ、S&T、IT、規制 等)
採用	• 銀行・証券一体でのコース別新卒採用*6の強化 • キャリア採用の積極推進 (クオンツ、IT、S&T、事務領域中心)
育成	• 業態間人材交流の活性化 (銀行、信託、国内・海外証券、MUAM 等) • ビジネススキルの強化 (英語実践力強化プログラム、デジタル・IT活用認定 等) • ヒューマンスキルの強化 (メンタリング、コーチング等) • 外部専門人材登用・定期的な講演等による市場業務知見の醸成

*1 TOCOM: 東京商品取引所　*2 eClear社：経産省登録を要する電力現物取引資格を保有　*3 三菱UFJアセットマネジメント　*4 三菱UFJ不動産投資顧問
*5 MUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズ株式会社　*6 グローバルマーケッツコース・フィナンシャルエンジニアリングコース

ディスクレーマー

本資料には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「当社」という）およびそのグループ会社（以下「当グループ」という）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照ください。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）
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
銀行連結：	三菱UFJ銀行（連結）
RD：	リテール・デジタル事業本部
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部
受財：	受託財産事業本部
GCIB：	グローバルCIB事業本部
市場：	市場事業本部

持株：	三菱UFJフィナンシャル・グループ
銀行：	三菱UFJ銀行
信託：	三菱UFJ信託銀行
証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
MS：	Morgan Stanley
ニコス：	三菱UFJニコス
KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
BDI：	ダナモン銀行
FSI：	First Sentier Investors
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： RD・法人ウェルス・JCIB ・GCB ・GCIB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。