

# MUFG Investors Day 2025

2025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。
- ✓ 昨年度からスタートした中期経営計画は、MUFGを取り巻く環境変化をチャンスと捉え、「成長」を取りに行く3年間と位置付けています。
- ✓ 今年度に入ってからグローバルでの通商政策の転換や地政学リスクの更なる高まりは、世界経済秩序の変革をもたらす可能性があります。但し、変化はチャンスでもあります。日本を代表する金融グループとして、日本経済の成長を後押しするとともに、社会課題の解決に貢献し、我々自身の成長につなげていきたいと考えています。
- ✓ MUFGは、これまでも厳しい外部環境の中で、ビジネスモデルの変革を進め、地域や収益面で多様化された非常にユニークな事業ポートフォリオを築き上げてきました。これが足元の大きな利益成長と大幅なリスクリターンの改善につながり、外部環境の変化に対して強靱性を有するものとなったと考えています。
- ✓ 私たちの持つ強みを更に強化し、新たに設定した中長期ROE目標12%の実現に向けて、成長を追求していきます。
- ✓ 国内マスリテールビジネスでは、5月に新たな戦略を発表しました。MUFGの持つ様々な商品サービスを繋げ、利便性と利得性を高め、より多く、より長くご利用いただくことで、国内随一の顧客基盤をより強固なものにしながら、収益へと結び付けていきます。今回は中長期的な展望も含め、当社のマスリテール戦略について全体像を確りご説明します。
- ✓ また、アジアでは、商業銀行モデルの強靱化を図りながらデジタル出資先との協働により、アジア×デジタルの高い成長を中長期的に取り込むことで、MUFG経済圏を拡大させ、アジアの事業ポートフォリオをより強化していきます。
- ✓ 2つのビジネスを例に挙げましたが、それぞれの領域で成長への取り組みが着実に進捗しています。この後、各事業本部長からの説明に入りますが、邦銀への注目が高まる中、なぜMUFGを選ぶのか、という観点で、MUFGならではの強みと、成長への取り組み、そして彼らの意気込みを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	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

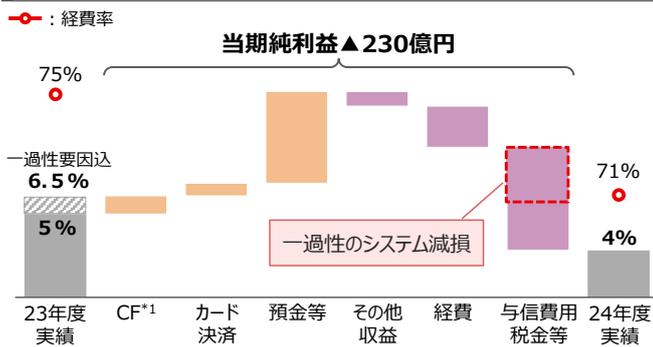


3

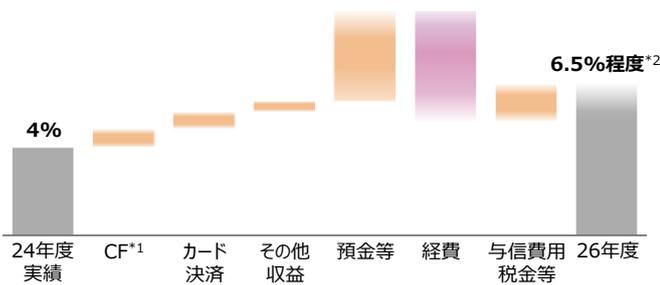
- ✓ リテール・デジタル事業本部長の山本です。よろしくお願いいたします。
- ✓ まず、4ページをご覧ください。

# 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



\*1 コンシューマー・ファイナンス

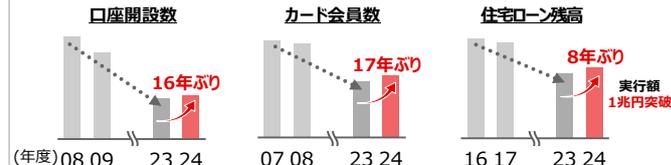
\*2 事業環境が想定から大きく変化しない前提でめざす水準

## 成果と課題、今後の方向性



### 24年度の成果

- 戦略出資によりMUFGグループ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

4

- ✓ 左上は23年度から24年度のROEの増減要因を示しています。24年度は、一過性のニコスのシステム減損をはじめとしたシステム開発費用等の経費増加が主因となり、当期純利益は▲230億円、ROEは4%になりました。24年度は今後の収益向上へ向けた「基盤作りの年度」と位置付けており、現時点で必要なピースを揃えることができました。今後はこの基盤を最大限活用し、今中計・最終年度である26年度は、ROEを6.5%程度まで引き上げ、今後も中長期的にROEを向上させていきます。
- ✓ MUFGのリテール領域の強みは、国内随一の顧客基盤にあります。個人円預金残高は24年度末で90兆円を突破しており、他社と大きな差をつけています。この顧客基盤は、預金の価値が向上した現在の金利環境において、大きな強みと考えており、今後は、この顧客基盤を最大限に活かし、戦略を展開していきます。
- ✓ 続いて、リテール戦略についてご説明します。
- ✓ 24年度は、グループ体運営の加速、キャンペーンや戦略的な金利運営等により、口座、カード、住宅ローンの新規獲得が増加し、長期にわたるダウントレンドが反転した他、ウェルスナビおよびeスマート証券の完全子会社化、マネーツリーの完全子会社化へのプロセス進捗、全保連の連結子会社化、ジャックスの持分割合の拡大など、積極的に事業ポートフォリオを拡充し、グループ内の金融機能を強化しました。
- ✓ 今後は、MUFGの商品・サービスを長く多くご利用いただけるよう、それぞれの商品・サービス力を引き上げることはもちろん、グループ間の連携をより一層強化することが重要と考えています。そこで、25年度は、新しいサービスブランド「エムット」を立ち上げ、MUFGの広範なグループネットワークや、多様な金融機能の“つながり”を一層強化することで、お客さまのライフステージとの接点を拡大していきます。
- ✓ さらに、26年度は、お客さまの利便性・利得性を高めるための共通IDや共通ポイント、ロイヤリティプログラムに加え、デジタルバンクの立ち上げ等も予定しており、新しいサービスブランドの下、リテール戦略を強化していきます。
- ✓ 5ページをご覧ください。

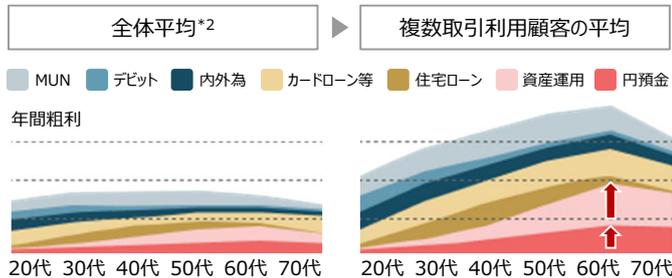
# リテール・デジタル事業本部のめざす姿

－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

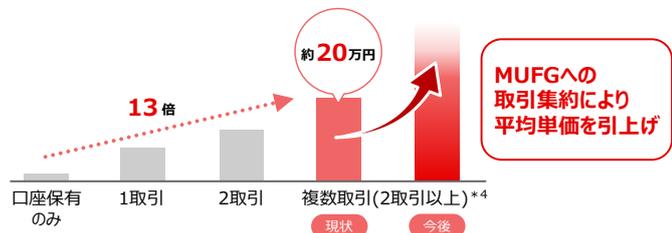
## LTV\*1（生涯提供価値）経営の考え方

- 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



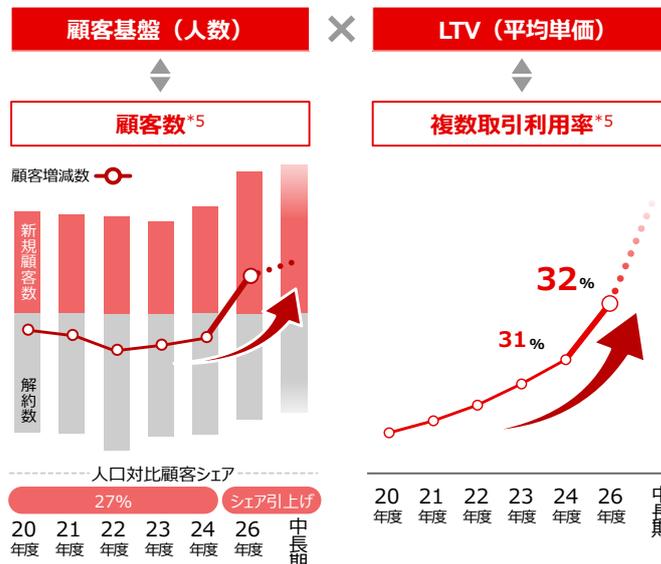
### 取引利用数と10年LTV（平均単価）\*3



## 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・その他口座振替のうちの、複数取引(2取引以上)がある場合 \*5 MUBK顧客のみの数値

- ✓ リテール・デジタル事業本部のめざす姿についてです。
- ✓ リテール業務の特性を踏まえ、グループ戦略における最重要KPIを、顧客基盤と生涯提供価値と位置づけ、それらを掛け合わせた「お客さま全体のライフタイムバリュー」の最大化をめざします。
- ✓ 左側上段の図をご覧ください。こちらは、20代で口座を開設した方の生涯LTVの状況を示しています。全体平均に比べて、口座開設後、早い段階で複数取引をご利用いただき、その後も一生涯に亘り、様々なライフイベントを通じてMUFGとの取引を拡大いただいたお客さまの場合、年代を重ねるほど粗利益が増加していることが分かります。つまり、若年層で口座を開設頂き、中長期的に取引を続けていただくことが、収益力向上の鍵となることが分かります。
- ✓ 次に、下段の図をご覧ください。こちらは、MUFGの商品を複数ご利用されているお客さまの10年LTVを示しています。2つ以上の取引を行っているお客さまは、口座保有のみのお客さまに比べてLTVが13倍高いことが分かります。これらのデータを基に、複数取引利用率を増やすことが全体のLTV向上に繋がると考え、最重要KPIである「顧客基盤×LTV」を「顧客数×複数取引利用率」と位置づけ、KPIとして設定しています。
- ✓ 今後も銀行口座を軸に、顧客数のマクロシェアを引き上げつつ、複数取引利用率を高めることで「LTV×顧客基盤」の最大化を進め、中長期的にはROEを2桁に引き上げることをめざします。
- ✓ 6ページをご覧ください。

# 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」

- ✓ ここからは、具体的な取り組みについてご説明します。
- ✓ MUFGの強みであるグループ総合力を最大限に発揮すべく、25年6月より新しいサービスブランド「エムット」を始動しました。「エムット」はMUFGのリテール商品・サービスを包含したサービスブランドであり、「つながる」ほどに「便利」で「おトク」をキーワードに、MUFGグループの商品をご利用いただけるほど、利便性や利得性を感じていただけるような世界観を実現します。
- ✓ 若年層から高齢層まで、日常遣いから中長期的な資産形成、そしてその先の相続まで、お客さま一人ひとりのタイミングやニーズに応じた、お金の「つかう」、「たまる」、「ふやす」、そして次世代へ「つなぐ」といった、人生のライフステージすべてにおいて、必要な機能・サービスを統合的に、「ライフステージ総合金融サービス」として提供し、お客さまと中長期的な関係性の構築をめざします。
- ✓ 今後、MUFGのリテール商品・サービスは「エムット」ブランドを中心に、展開していく予定であり、MUFGのリテール戦略を加速させていきます。
- ✓ 7ページをご覧ください。

## フェーズ0 戦略出資を通じたカバレッジの強化

ー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



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

- ✓ 今回のエムットのローンチの準備段階であるフェーズ0として、この数年をかけて、カバレッジ強化に向けた戦略的な出資に取り組んできました。
- ✓ ウェルスナビやeスマート証券、マネーツリーをはじめ、コアとなる金融機能をグループ内に保有することで、マネタイズポイントの多様化と、迅速な意思決定によるスピーディなサービス展開を可能にする体制が整いました。
- ✓ 一方で、経済圏においては、グループにこだわらず、例えば、銀行によるBaaS事業では提携先を10社にまで拡大している他、ウェルスナビのロボアドバイザーサービスの提供先も約20社まで広がっています。さらに、最新技術についても、クラウドは「Google Cloud」、AIは「OpenAI」「Sakana AI」「KDDI」など、広く協業を進めています。
- ✓ 今後も、コアとなる金融機能はグループ内に保有する一方で、経済圏や最新技術は柔軟に外部事業者と連携していきます。
- ✓ MUFGはお客さまの一生を支える「すべてのサービス」をグループ内に揃える「唯一の金融グループ」です。強みである圧倒的な顧客基盤を活かし、エムットを軸として、MUFGの豊富な商品・サービスを多くご利用いただき、グループ全体で取引シェアを拡大させていきます。
- ✓ 8ページをご覧ください。

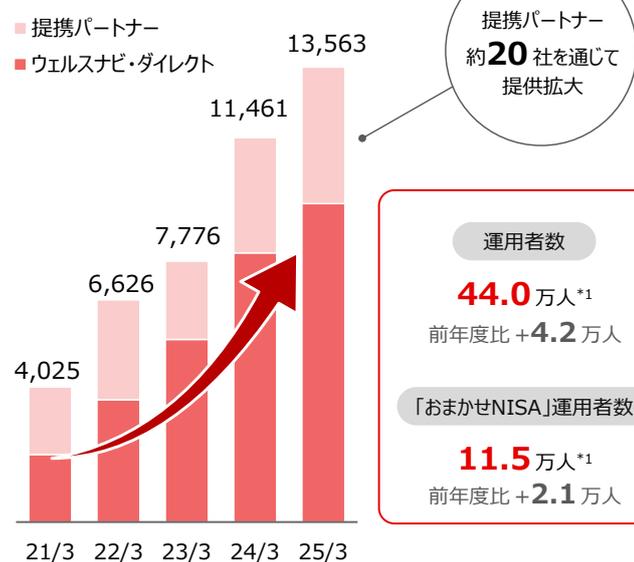
## フェーズ0 資産運用ビジネスの強化

－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

\*1 25年3月31日時点 \*2 25年6月23日時点

### 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

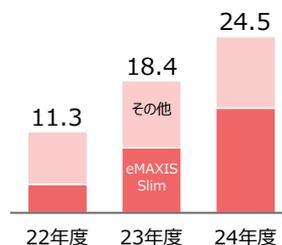
#### 銀行仲介の口座開設数



### 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

MUFG 8

- ✓ カバレッジ強化に向けた戦略出資を含めて、フェーズ0での注力領域の一つが資産運用ビジネスです。
- ✓ まず、ウェルスナビは、ロボアドバイザー市場で、圧倒的なNo.1の実績を誇り、自社取引だけでなく、提携パートナーとの協業を通じて順調に運用預かり残高を拡大しています。
- ✓ また、eスマート証券では、社名を変更したうえで、銀行口座とのオートスイープ機能や三菱UFJカードのクレカ積立、グループ横断のNISAキャンペーンなど、グループ連携を急速に強めた結果、銀行仲介の口座開設数が大幅に増加しています。
- ✓ さらに、受託財産事業本部の三菱UFJアセットマネジメントが運用する「eMAXIS Slim」シリーズが好調を続けており、取り扱い会社は50社以上、シリーズの純資産残高は16兆円と他を圧倒しています。
- ✓ 今後は、グループ内にネット証券、本邦ナンバー1のロボアドバイザーサービス、「eMAXIS Slim」という強力な商品を有する強みを生かして、スピード感のある戦略を打ち出し、よりつながりやすく、より便利で、おトクなサービスにしていくことをめざします。
- ✓ 9ページをご覧ください。

# 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



## 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

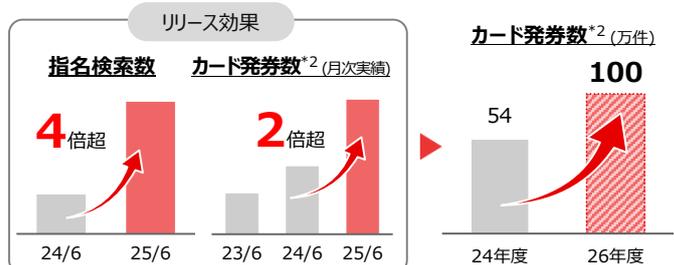
業界最大級の特定加盟店数

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



\*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

MUFG 9

- ✓ エムットのローンチと合わせ、これを体現する商品・サービスの第一弾を6月にリリースしました。まず、三菱UFJ銀行アプリについて、クレジットカードの取引残高や、証券取引での運用残高の確認など、他サービスへ「ワンストップ」でアクセスが可能な仕様に全面的にリニューアルしました。さらに、今年の秋には、QR決済「コイン+」もアプリ上で利用可能となる予定です。本アプリは、これまで非常に好評をいただいております。昨年度末時点でのMAUは880万人、直近は900万人と利用者を伸ばしていますが、今回のリニューアルにより、三菱UFJ銀行アプリは、単なる預金口座管理アプリではなく、あらゆる金融取引の入り口となる「資産総合管理アプリ」へと進化しました。
- ✓ また、三菱UFJカードのポイントアッププログラムも全面刷新しました。新しいポイントアッププログラムは、業界最大級のポイント還元率と、最大30ブランドの特定加盟店が特徴であり、スーパーやコンビニなど、日常にご利用いただくサービスが、広く含まれています。自然におトクにポイントが貯まるのが最大の特長です。
- ✓ さらにカードやポイントをもっと便利にご利用いただくため、カードアプリの刷新や、新たなポイント決済アプリもリリースすることで、使い勝手を飛躍的に向上させました。
- ✓ これらのサービスは、リリースから多くの反響をいただいております。6月の三菱UFJカードの指名検索数は前同比約4倍、獲得件数は、前月対比で約2倍にまで急増しています。26年度の新規獲得数は年間100万件と、24年度の54万件から倍増を目指します。
- ✓ 10ページをご覧ください。

## 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乘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コンサ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

MUFG 10

- ✓ さらに、26年度中に、エムットを体現するサービスの第二弾のリリースを予定しています。
- ✓ まず、これまで各業態でバラバラだったIDを、グループ各社の共通IDに一本化することで、MUFGの様々なサービスにワンストップで“つながる”とともに、顧客分析の高度化に繋げていきます。
- ✓ また、同時に、グループ共通のロイヤリティプログラムと、共通ポイント「エムットポイント」の発行を開始します。ロイヤリティプログラムでは、利用頻度や期間に応じてステージランクがアップし、金利や手数料、エムットポイントなどの優遇を受けることができます。これにより、お客さまに利便性と利得性を感じていただくとともに、MUFGへのロイヤリティを向上させ、中長期的な関係性を強化してまいります。
- ✓ さらに、準富裕層以上のお客さま向けには、特別な価値を提供する「エクセレント倶楽部」のリニューアルも予定しています。金融サービスの金利・手数料優遇や、資産運用、相続などの専門家に相談できる「会員専用のアドバイザーサービス」等、MUFGのサービスをさらにおトクに、便利にご活用いただけるだけでなく、非金融分野のサービスも拡充し、特別な体験価値を提供します。
- ✓ 毎年、数万人の方が一般層から準富裕層へ遷移していきませんが、その多くは退職金の入金がきっかけとなっています。ロイヤリティプログラムと共通ポイントを通じて、日常的にMUFGをご活用いただき、ライフステージが変わったタイミングではさらに特別な体験価値を提供することでリテンションを高めます。
- ✓ さらに、エムットでは、日々のご利用だけでなく、お客さまの大切な資産を次世代につなぐためのサポートを提供するため、新しいデジタル相続プラットフォームもリリースします。
- ✓ 将来設計プランと必要な備えの診断ができるAIコンサルジュの機能を実装するほか、高齢者の認知症リスクや相続が発生した場合に、必要な資金がすぐに利用できるサービスや、事前にお届け頂いた配分でスムーズに相続する機能も搭載予定です。加えて、親世代の取引ステータスや特典も、承継可能な仕組みを導入し、お客さまとご家族、世代を超えて、ずっとつながるMUFGをめざします。
- ✓ 11ページをご覧ください。

## 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

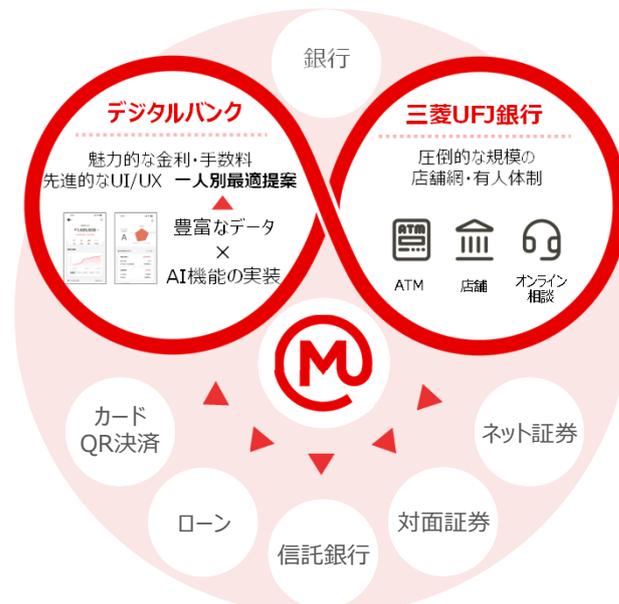
お客さまニーズに対し、先進性・競争力あるサービスをスピーディに提供するプラットフォームの構築

#### 設立目的

- 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



MUFG 11

- ✓ また、26年度中に、全く新しいコンセプトのデジタルバンクを立ち上げます。金融を取り巻く大きな環境変化にスピーディに対応するには、高いアジリティを持つ「システム基盤」、低コスト構造のビジネスモデルを実現する「プラットフォームの構築」、そしてそれを運営・推進する「デジタル人材」を「採用・育成する環境と文化」が必要と考え、新しいデジタルバンクの設立に至りました。
- ✓ デジタルバンクは、魅力的な金利・手数料などの取引の利得性のほか、先進的なUI/UXといった、デジタルバンクならではの強みを持ち、エムットにおける銀行機能を抜本的に強化します。また、三菱UFJ銀行とデジタルバンクは、アプリ上ではあたかも1つの銀行で取引しているような「一体的な顧客体験」を提供していきます。さらに、ネット専門銀行にはない、三菱UFJ銀行の豊富な店舗網や金融のプロのアドバイスもご利用いただける、デジタルとリアルの「いいとこ取り」として唯一無二の存在となります。
- ✓ 中核機能には、ウェルスナビと共同開発を行っているMoney Advisory Platform、通称MAPを実装します。MAPには、MUFGグループ約6,000万顧客のデータだけでなく、5月に買収を発表した「日本有数の家計簿アプリ事業者」であるマネーツリーの約650万人の「多様なデータとAI技術」も活用し、お客さまお一人お一人の状況やライフステージ、ライフイベントに寄り添った、最適な一人別提案機能を実装します。これにより、中長期の資産形成を支援していくサービスをめざします。
- ✓ 12ページをご覧ください。

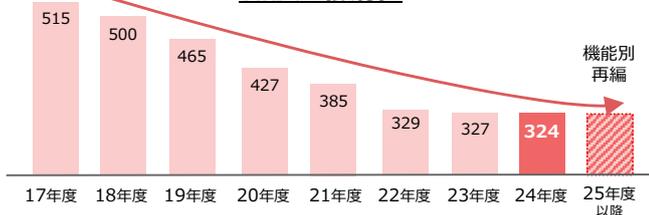
# 店舗・リモート戦略の転換・顧客接点の強化

－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】

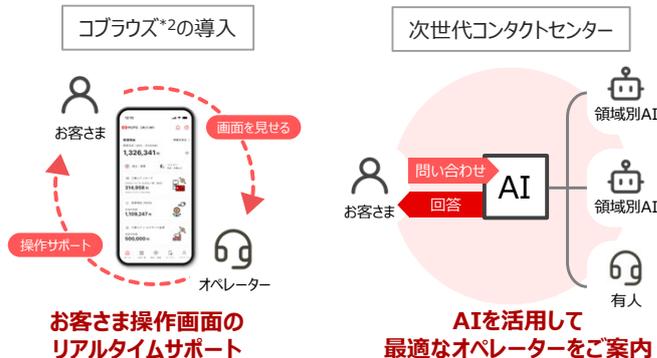
フルバンク	エムツスクエア (個人専門店)	機能特化/ 期間限定店舗
法人個人 フルラインサービス	個人顧客との 関係深化	顧客接点拡大

お客さまと中長期的な関係構築をめざし  
店舗ネットワークの再構築フェーズへ

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

## 先端技術を活用したリモート業務の効率化

- コブラウザ・AI活用導入による「顧客利便性向上」・「業務効率化」の両立



お客さま操作画面の  
リアルタイムサポート

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



MUFG 12

- 最後に、店舗・リモート戦略の転換と顧客接点の強化についてです。店舗は前々中計からの6年間をかけて、店舗ネットワークを整理し、より効率的に店舗運営を可能とする「筋肉質な店舗チャネル」に昇華してきました。今後は、「付加価値提供の場」と位置付け、お客さまのニーズに応じて店舗ネットワークを、機能別に再構築するフェーズへ移行します。
- 具体的には、法人・個人のフルサービスを提供するフルバンク店、個人のお客さまの様々なニーズに応える個人専用店である「エムツスクエア」、そして人流のある場所やニーズに応じてフレキシブルに出店する機能特化店舗の3類型を検討中です。
- 今後、既存の店舗を順次機能別に再編するとともに、お客さまのタッチポイント拡充に向け、新規出店も展開します。今年の秋には、三菱UFJ銀行として約20年ぶりとなる新店舗を、エムツスクエアとして東京、大阪の商業施設内に出店します。
- 店舗の再編に加え、最新技術を活用した業務の効率化も進めます。リモートでお客さまの日常の取引をサポートする「コブラウザ」の導入や、AIを活用して、効率的に最適な照会対応を行う「次世代コンタクトセンター」など、お客さまの利便性向上と業務効率化を両立していきます。
- また、店舗ネットワークを支える人的資本として、支店経営のスペシャリストをめざす「新卒採用コース」を新設しました。リテールビジネスは、外部環境の変化に応じてお客さまのニーズも大きく変化します。こうした変化に対応し、ビジネス戦略を柔軟に進化させながら、安定的にサービスを提供する人材を、中長期的に確保することで、お客さまと中長期的な関係を構築していきます。
- 以上、当事業本部からのご説明となります。ご清聴頂きありがとうございました。

# 法人・ウェルスマネジメント 事業本部

事業本部長 宮下 裕

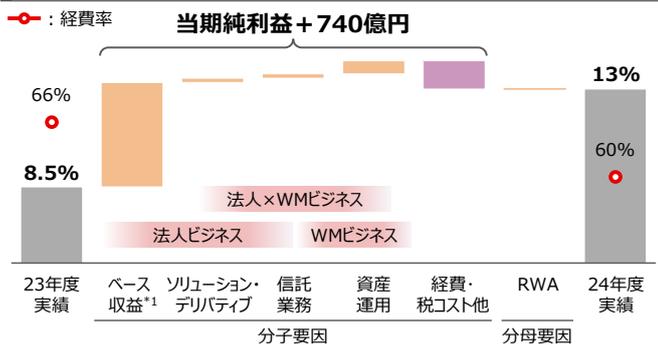


13

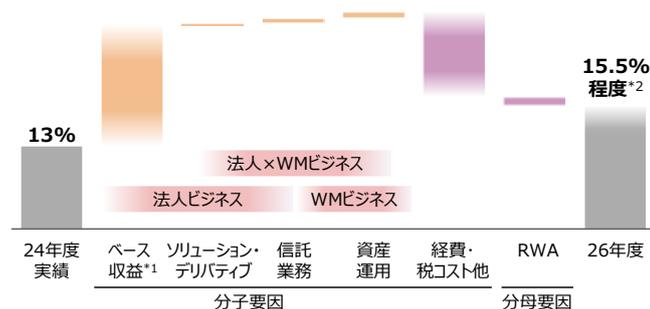
- ✓ 法人・ウェルスマネジメント事業本部長の宮下です。
- ✓ 本日は、昨年度の振り返りと今年度の主要戦略について説明をしたいと思います。

# 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



\*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

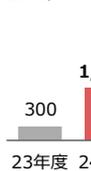
## 外部環境を踏まえた成果・課題

### 成果

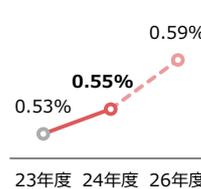
- 金利のある世界を追い風とした預金収益向上
- リスクテイク力の強化による貸出採算性の改善
- 大口案件捕捉による承継関連融資の伸長

### 主要KPI

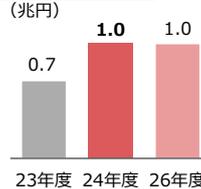
円預金収益 (億円)



貸出利ざや



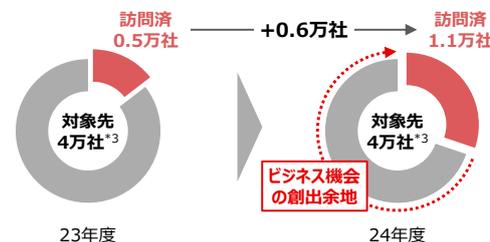
事業承継関連融資 (兆円)



### 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)



MUFG 14

- ✓ 画面左上をご覧ください。昨年度は、金利の正常化が進む中で、手数料ビジネスも拡大し、ベース収益が伸長しました。その結果、経費率は60%まで低下し、当期純利益は23年度対比で740億円プラスの2,160億円、ROEも13%と大きく成長することができました。26年度に向けては、預金収益を中心としたベース収益の更なる積上げに加え、事業承継や運用ニーズの高まりを捉えたオーナーアプローチや資産運用業務を伸ばしていくことなどで、ROE15%超の更なる高みをめざして参ります。
- ✓ 昨年度の成果は、右上に記載の通り、金利のある世界を追い風に預金収益を1,100億円まで大幅に伸ばすことができたことに加え、リスクテイク力の強化により貸出利鞘が0.55%まで向上し、貸出の採算性を改善することができました。また、大口案件の捕捉により、事業承継関連融資は1兆円の実績をあげることができました。
- ✓ 一方で、課題も見えています。
- ✓ 具体的には、預金のボリューム拡大や、貸出の収益性向上にはまだ対応の余地が残っています。また、オーナーアプローチもホワイトスペースが存在し、更なるビジネス拡大の余地があります。
- ✓ これらの課題や環境変化も踏まえながら、今年度は各ビジネスにおける取組みを一層強化して参ります。
- ✓ 次のスライド以降で主な取組みをご説明します。

# 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

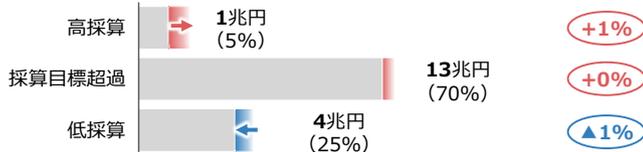
## 貸出ポートフォリオの改善

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

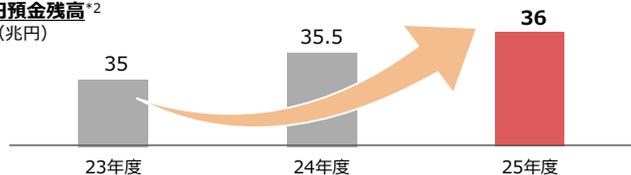
24年度実績（23年度比）



## 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

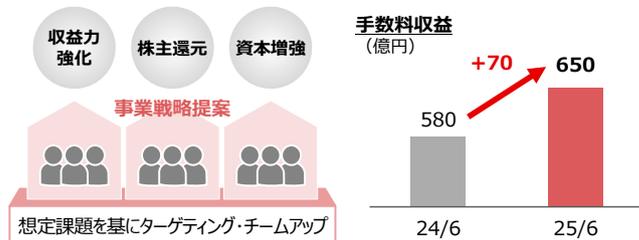
円預金残高\*2  
(兆円)



\*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

## 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ットングの上、チームアップして事業戦略提案を展開



## 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\*410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

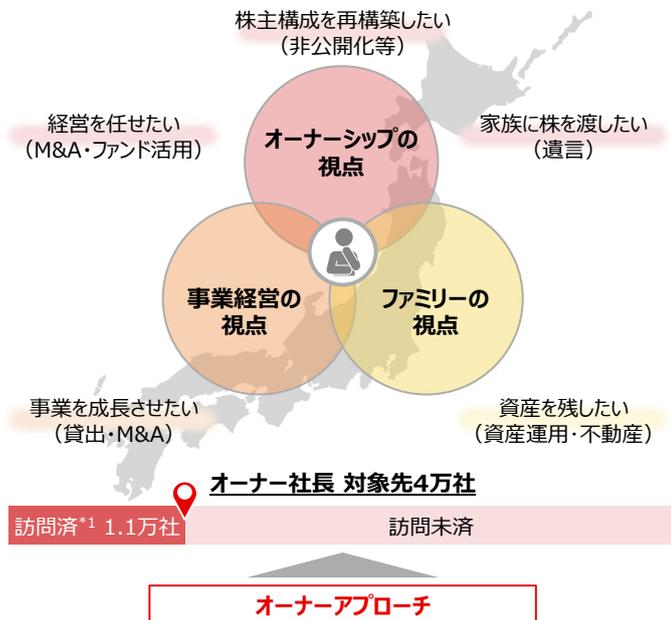
MUFG 15

- ✓ まず1つ目は、法人の預貸ビジネスとセグメント戦略です。
- ✓ 貸出は、リスクテイク力の強化を進め、LBOや不動産ノンリコースローン等への取り組みが拡大し、採算性も着実に改善してきています。今年度は、更に高採算貸出に取り組むことで、貸出収益の増強、また、中長期的には、ポートフォリオの採算性の一層の向上を目指します。
- ✓ 預金は、金利上昇前からフロントの意識改革に取り組んできたことで、一定の積み上げを実現できていますが、これまでの決済取引起点の活動に加え、事業戦略提案や資本ビジネス強化による取引地位向上や、法人決済システムのシステム機能改善を実施し、預金残高の増強を目指します。
- ✓ スライド右側のセグメント戦略では、大企業分野で、資本戦略上の課題が顕在化するお客さまが増えてきています。個社ごとの各課題・テーマに応じた専門部隊をチームアップし、より適切なソリューションを他社に先駆けて提供していきます。今年度は、昨年度以上に期待収益額も積み上がっており、収益の更なる伸長を期待しています。
- ✓ スタートアップ支援は、2社のユニコーン級の上場に貢献する等、成果が出始めています。4月には、三菱UFJキャピタルで300億円規模のファンドも立ち上げ、グループベースでのスタートアップへの資金供給量は内外で総額1兆1,000億円規模に達したと見えています。また、延べ4,000人が参加したMUFG Startup Summitを通じて支援の裾野拡大も図りながら、産業育成・イノベーション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。

## 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



\*1 本部専門人材による訪問

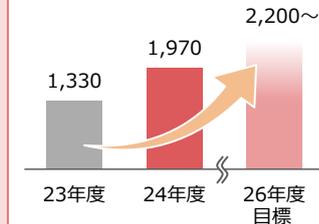
### 社内体制強化・顧客接点拡大

#### 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)

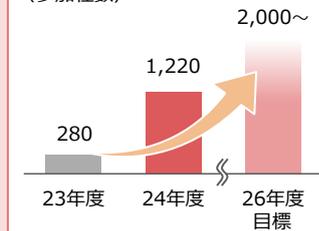


#### 顧客接点拡大



- 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)



- ✓ 続いて、2つ目の主要戦略は、オーナーアプローチです。
- ✓ オーナーアプローチは、経営者が事業経営・ファミリー・オーナーシップの3つの視点で抱える様々な課題に対して、強固な信頼関係の下、グループの総力を挙げて取り組んでいます。MUFGでは、これまで培ってきた多数の事例に基づき、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。
- ✓ 承継関連の課題が想定されるお客さまのニーズにお応えするため、専門人材拡充による社内体制強化やアカデミア知見を活用した顧客接点の拡大によって、アプローチを強化していきます。
- ✓ 具体的にはこれまでに、事業承継やM&A等に精通した専門人材を1,970名まで増強することができましたが、26年度には2,200名超をめざします。また、約3年前から共同研究をしている神戸大学とファミリービジネスの事業永続性に関する知見を深めています。研究成果を活かして全国でお客さま向けセミナーを開催するなど、承継関連の課題を抱えるお客さまとの接点充実に活かして参ります。

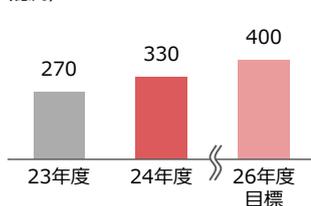
# WMビジネス（アドバイザー型モデル）

- アドバイザ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

## アドバイザー型モデル



運用ストック収益 (億円)



WM営業純益 (億円)



\*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

## WMビジネス拡大に向けた取り組み

対面	取り組み
WM人材の増強	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア採用・WMコース新卒採用強化</li> <li>・銀証一体運営によるジョブローテーション促進</li> </ul>
プロダクト・サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーダーメイド型の投資一任サービスの導入 (25年4月)</li> <li>・富裕層向け貸出商品の拡充 (25年度中)</li> </ul>
顧客の裾野拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・銀証協働の新規開拓チーム新設</li> <li>・遺言・資産承継を起点とした次世代顧客獲得</li> </ul>

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<sup>1</sup>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

非対面・デジタル

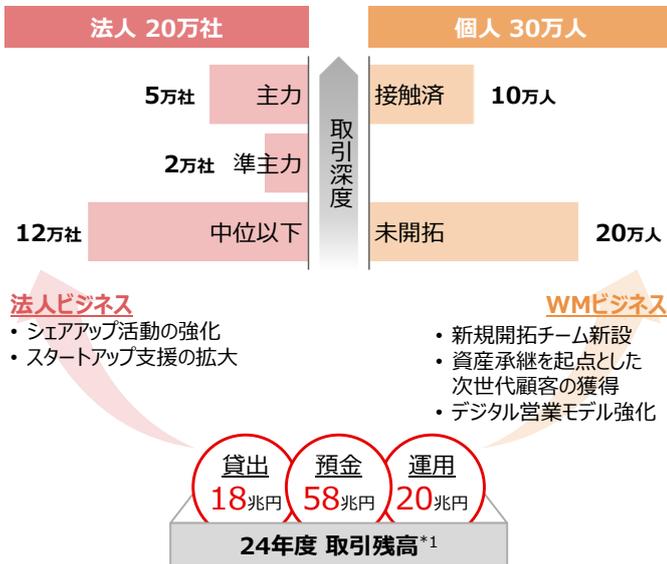
- ✓ 続いて、WMビジネスです。
- ✓ 資産運用の分野ではモルガンスタンレーの知見も取り入れながら、他社に先駆けてビジネスモデルを構築してきた領域です。ゴールベースアプローチという形で、お客さまそれぞれの将来設計に基づき、資産運用や貸出・不動産等のクロス取引、非金融サービスといった包括的なソリューションを銀信証の機能を活かして提供しています。これらのソリューション提供で、昨年度のWM営業純益は、堅調な相場環境も追い風にしながら1,100億円に到達しましたが、この領域では未開拓顧客が依然20万人いる等、ホワイトスペースが残っており、26年度に向けて更なる成長を実現していく計画です。
- ✓ 対面と非対面・デジタル活用の両面から顧客アプローチを進めていきますが、対面領域では、銀証一体運営によるWM人材の増強や4月にリリースしたオーダーメイド型の投資一任サービス等、プロダクト・サービスの拡充を進めていきます。
- ✓ また、新規開拓チームの新設や次世代顧客の獲得にも注力することで顧客の裾野拡大にも取り組んでいきます。
- ✓ 非対面・デジタル活用としては、5月にリリースしたWM情報発信メディア等によるタッチポイントの拡充やデジタルウェルスアドバイザーによる効率的なアプローチで顧客開拓を進めていきます。
- ✓ これらの取組みを通じて、WMビジネスの一層のスケール化を進めていきたいと考えています。

# 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



\*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



MUFG 18

- ✓ 最後に、経営基盤の強化です。
- ✓ 顧客基盤は、お示している通り、法人20万社・個人30万人との取引で国内最大規模の顧客基盤を有していますが、取引拡充の余地に対してこれまでご説明した各取組を展開し、更なる取引深度の向上を図っていきます。
- ✓ 人的資本の観点では、採用強化によって人材の量を確保することに加えて、育成体制強化や部門内IR等を通じた双方向コミュニケーションで現場を活性化し、質的向上も図っています。昨年度から開始した自律的拠点経営は、各拠点が経営方針を具体化し、財務目標も拠点自ら決定するプロセスを導入しました。これにより、支店長の自主性の発揮を促し、担い手の自分事化が進む等、手ごたえを感じています。
- ✓ また、4月には新しい顧客管理システムも導入しました。今後の追加リリースで、抜本的な生産性の向上を期待していますが、面談記録の自動化や稟議作成等のAI活用も本格化させていくことで、営業活動の量・質を高めていきます。
- ✓ 以上、24年度の実績の振り返りと25年度の取り組みについてご説明いたしました。金利ある世界の中で、更なる成長を遂げられる環境が整ってきたと思っています。引き続き、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おります。
- ✓ 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 大澤 正和



19

- ✓ 今年度より、コーポレートバンキング事業本部長に就任した大澤です。
- ✓ 昨年度までは、シンガポール駐在でアジア・オセアニア地域の担当役員を務めていましたが、JCIBにはアジア営業本部長として携わっていました。アジア・オセアニア各国における日系企業の事業展開は、長い歴史があり大変活発です。MUFGは、他メガや他外銀には無い、アユタヤ銀行をはじめとするパートナーバンクのネットワークや非日系のお客様との厚い取引基盤を有し、それらを生かしたグローバルかつローカルな金融サービスの提供により、お客様からの信頼と期待に応えて参りました。
- ✓ これからは、JCIB事業本部長として、本邦と海外地域の連携をより活性化させ、MUFGの大企業ビジネスを一層盛り上げていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。
- ✓ それでは、まず、昨年度の振り返りと今年度以降の活動方針について説明させていただきます。

# 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靱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 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

- 金利環境変化に依らない不断のベース強化

**B/S強靱化**

- リスクテイクを梃子にした大口資金需要を取り込み

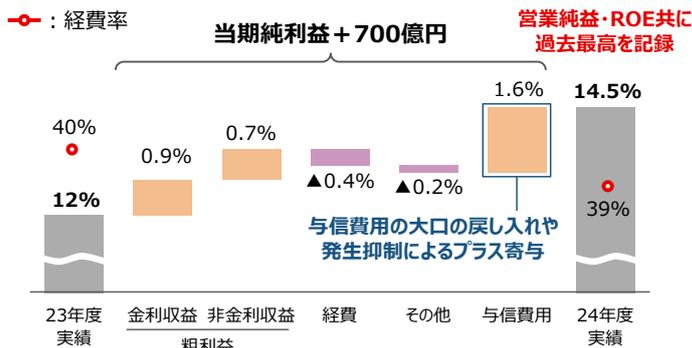
**リスクテイク強化**

- 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

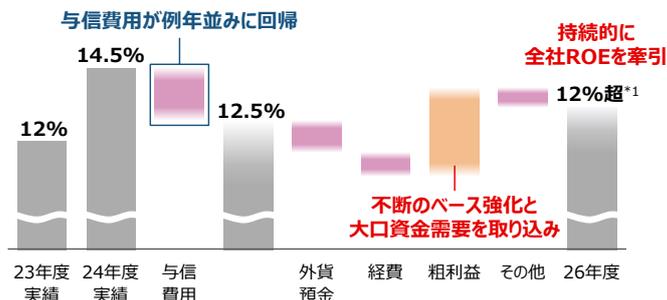
**価値共創アプローチ**

\*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

## 24年度のROE増減要因



## 26年度までのROE増減要因



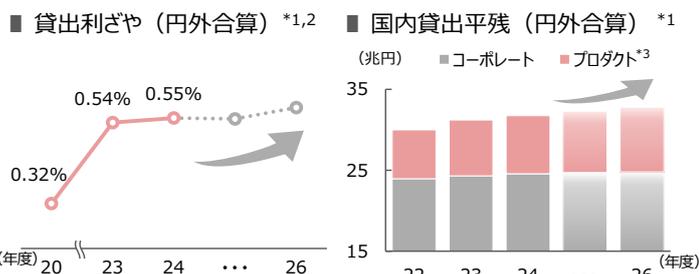
MUFG 20

- ✓ 中計初年度となる24年度は、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組みにより、金利・非金利収益が共に大きく伸長。営業純益は5,597億円、ROEは14.5%といずれも過去最高かつ全事業本部の中で最高水準となり、MUFG全体の業績を牽引しました。
- ✓ なお、ページ右側にお示しの通り、24年度のROE実績は、与信費用の大口の戻し入れ等の一時的要因の寄与もあったものであり、実力ベースでは12%台半ばと見ています。今後、金利要因等による下方圧力は大きいものの、着実な収益力の強化により、安定的に12%を上回るROEを実現して参る所存です。
- ✓ 今年度を展望しますと、米金利の低下による外貨預金収益の減収や、インフレ影響による経費増加等の厳しい環境が予想されます。加えて、JCIBのお客さまである日系大企業をとりまく経営環境は、米国の通商政策、内外で異なる金利変化への対応、生成AIの台頭などによる業界構造や競争環境の変化、同意なき買収の活発化などを背景に、目まぐるしく変化しています。
- ✓ こうした環境の中で私たちは、MUFGならではのモルガンスタンレーとのアライアンスの更なる強化、優位性を持つグローバルネットワーク、銀信フロント一本化によるシームレスなサービス提供など、競合に無い強みを活かしてお客さまの経営課題にアプローチして参ります。
- ✓ 25年度の具体的な活動方針としては、①金利環境変化に拠らない不断のベース強化と、②リスクテイクを梃子とする大口資金需要の取込み、③産業ドメインの成長支援による将来のパイプライン創出の3本柱を据えています。次のページ以降で、少し詳しく説明します。

# B/S強靱化

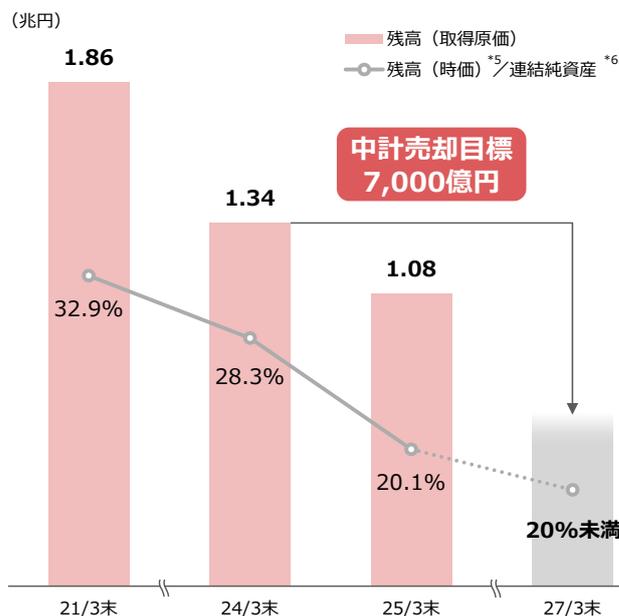
## 貸出

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



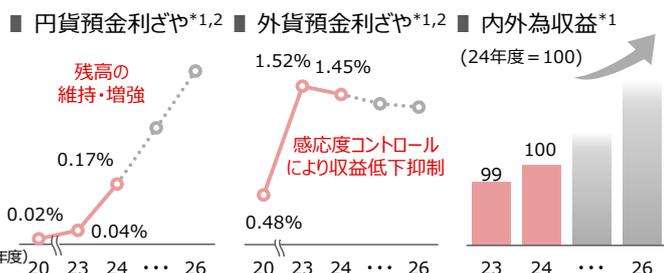
## 政策保有株式削減\*4

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)



## 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



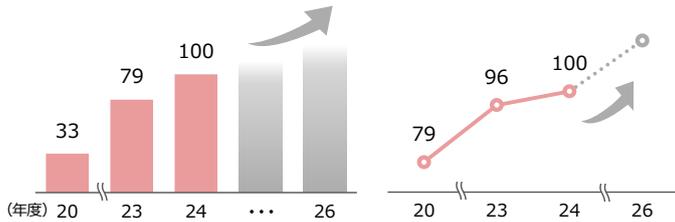
\*1 JCIB事業本部内の銀行単体ベース \*2 利ざやは資金収益÷平残にて算出 \*3 ノンリコースローン、資本性ファイナンス、LBOシニア等 \*4 銀行・信託の単純合算  
\*5 国内上場株式（その他有価証券で時価のある国内株式の時価（連結））+みなし保有株式（有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高） \*6 24/9末ベース

- ✓ まず、B/Sの強靱化についてです。
- ✓ 貸出は、適正リターン確保を基軸とする戦略的なプライシングが浸透したことで、近年、着実に利ざやの改善が進んできました。今後は、戦略的プライシングを土台に、利ざやの高位安定と総合的な取引採算の最大化を図るとともに、お客さまのコーポレートアクションに伴う大口案件や高利鞘のプロジェクト案件獲得を通じて、貸出の質と量を追求して参ります。
- ✓ 預金は、内外で異なる金利環境に即したプライシング運営を進めるとともに、内外決済ビジネスを起点とする決済性預金の維持・増強により、残高と利ざやの最大化を目指します。
- ✓ 政策株の削減は、当初中計の削減目標3,500億円から、昨年度、7,000億円まで目標を引き上げています。24年度売却実績は2,760億円と、約4割の進捗となりました。足許では、様々なアクティビストによる会社宛て提案の活発化も背景に、政策株の継続保有への要請が高まっているのも事実です。私共としては、本来の企業価値の向上に向けたお客様の事業成長とコーポレートガバナンスの強化をサポートする一方、政策株については、粘り強く削減の交渉を聖域なく継続して参ります。

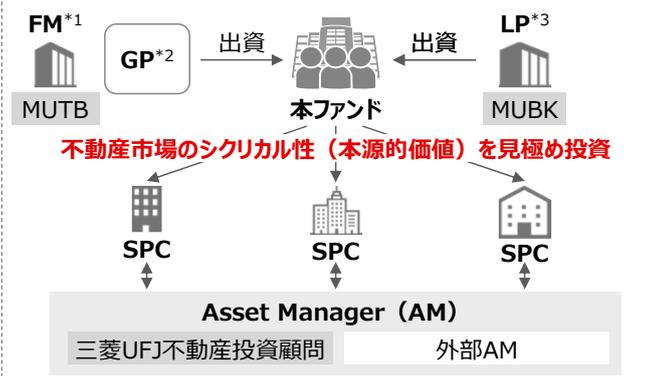
# リスクテイク強化

## 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)



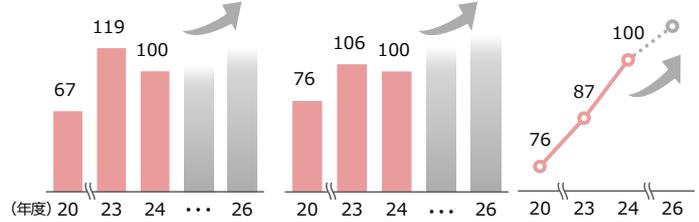
\*1 Fund Manager \*2 General Partner \*3 Limited Partner \*4 劣後ローン・優先株等のメザンファイナンス

\*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.

## 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

MUFG 22

- ✓ 次に、新たなリスクテイクを通じたオリジネーション強化です。
- ✓ 不動産領域では、国内外の様々なアセットクラスの優良かつ高収益な案件のパイプラインが増えています。エクイティ投資も交えながらリスクテイクを強化し、ノンリコースローン残高を着実に伸ばすとともに、不動産仲介のニーズも捉え、手数料収益を引き続き伸ばさせていきます。
- ✓ また、本年3月には三菱UFJ銀行をLP投資家、三菱UFJ信託銀行をファンドマネージャーとする「スルー・ザ・サイクルファンド」を設立しました。本ファンドでは、シクリカルな不動産市場における、物件の本源的価値を見極めた資本供給を行い、エクイティ起点のリスクテイク力を強化するとともに、不動産バリューチェーンのビジネス拡大に繋げていく方針です。
- ✓ 更に、需要拡大が見込まれる資本性ファイナンスや、非公開化案件の増加を背景にしたLBOビジネスにおけるリスクテイク、活況を呈するクロスボーダーのM&A案件に対するアドバイザーなど、高付加価値なソリューションへの取り組みに注力して参ります。
- ✓ M&Aをはじめとした銀証プライマリー領域においては、昨年度の行政処分に基づき、営業の最前線をはじめ正しい法令理解の徹底と、再発防止に努めております。お客さまのご意向を的確に把握し、今後とも銀証連携でのソリューション提供に積極的に取り組んで参ります。

# 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つえ、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

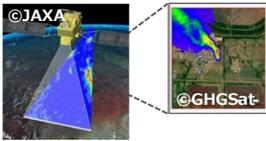
GX<sup>\*1</sup>

半導体

モビリティ



**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

\*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



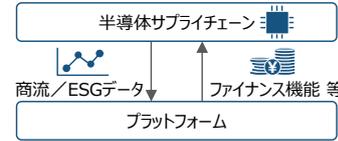
**トランジション白書3.0発刊**  
GX推進の共通課題を整理し、お客さまとの対話を加速



**長瀬産業に対するSLL<sup>\*2</sup>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<sup>\*3</sup>に採択



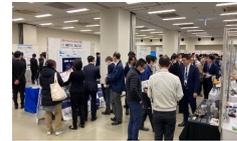
**九州半導体フォーラム開催**  
「国内半導体産業の持続可能な成長」をテーマに、ふくおかFGと共に開催



**NTTデータとの半導体PF構想**  
サプライチェーン強靱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



**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<sup>\*4</sup>を繋ぐイベントを開催

- ✓ 次に、価値共創アプローチについてです。
- ✓ お客さまが社会課題やユーザーニーズの変化に合わせた新たなビジネスモデルの開拓に取り組む中、お客さまの挑戦に伴走し、新たな産業・事業の育成を支援する「価値共創アプローチ」に取り組んでいます。
- ✓ 宇宙分野では、衛星データを活用した温暖化ガス排出の可視化や様々な用途でのデータ活用に取り組んでいます。GX分野では、再エネ推進上の現実的な課題を、白書を通じて問題提起すると共に、先進的なファイナンススキームの構築により、サプライチェーンベースでのGHG排出量の可視化・削減支援にも貢献しています。半導体分野では、経済安全保障の観点も含め、そのサプライチェーンの強靱化に向けたアプローチを推進しており、モビリティ分野では、本邦における自動運転サービスの実装化に向け、グローバルなアライアンスの活用を具体化しつつあります。
- ✓ このようにMUFGとして、従来の産業ドメインにとらわれない社会課題の解決や事業モデル変革をサポートすべく、お客様との共同投資や、新しいファイナンススキームの開発などに日々取り組んでいます。
- ✓ 短期的にはMUFGのビジネスに直接結びつかない面もありますが、新たな産業再編やマーケットの需要を創造することで、中期的な日本企業の世界的な競争力の強化に貢献し、もってMUFGの将来の収益力の強化に繋げて参ります。

# 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



### 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が強化

#### NewsPicksを通じたWeb番組配信

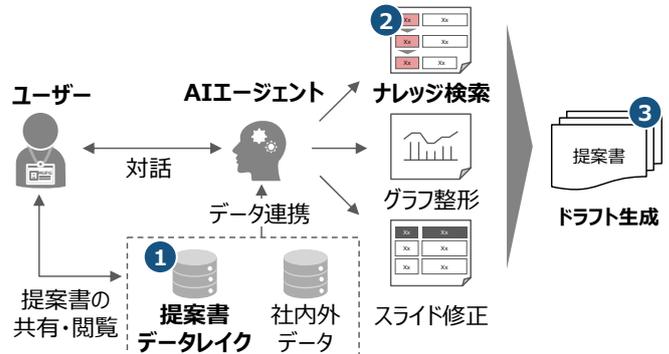


産業育成・事業共創事例を発信  
ネットワーク拡大とカルチャー浸透を推進

## 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 AII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、AIIエージェントが提案書ドラフトを自動作成

- ✓ 最後に営業基盤の強化についてです。
- ✓ JCIBでは、お客さまの期待に応えるプロ度の追求とカルチャーの醸成に向けて、様々な取り組みを進めています。
- ✓ プロ度向上の側面では、多様化するお客さまニーズに応えるべく、キャリア採用を拡充し、また特定分野の専門家である資格EX制度の適用者の拡大を進めています。更に、独自のタレントマネジメントシステム導入によって、大企業領域におけるスペシャリストの育成・配置・登用の高度化にも取り組んでいます。
- ✓ エンゲージメント・カルチャー面では、数多くのお客さまの幹部社員と共にシカゴ大学のプログラムを受講するRising Talent Programが三期目を迎え、OB・OGによるアルムナイ会合も開催される等、ネットワークが順調に拡大しています。また、お客さまとの価値共創事例を取り上げたWeb番組を発信して内外のエンゲージメント向上に取り組み、お客さまとともに日本経済の成長・発展を目指す事業本部カルチャーの浸透を進めています。
- ✓ AI活用については、様々なお客様向け提案書のドラフト生成を早期に実現すべく、昨年度は過去の提案書を格納したデータレイクを構築し、今年度は、AIIエージェント実装による検索機能の高度化を進めます。近い将来、提案書ドラフトの自動作成により、基本的なデータ収集やフォーマット作成に掛けていた時間を劇的に削減し、バンカーはソリューションの付加価値を高めることに、より集中できるようにしたいと考えています。
- ✓ 私からの説明は以上です。JCIBとしては、金利・為替に留まらず、世界景気のトレンドも掴みにくい環境の中で、難しい経営の舵取りをされているお客様と対峙し、MUFGならではのNo.1ソリューションを提供して行きたいと思えます。
- ✓ ご清聴有難うございました。

# 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

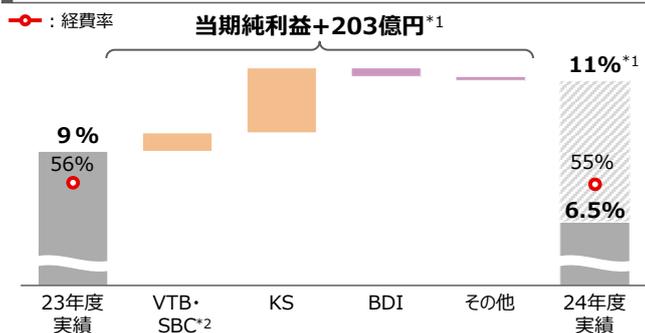


25

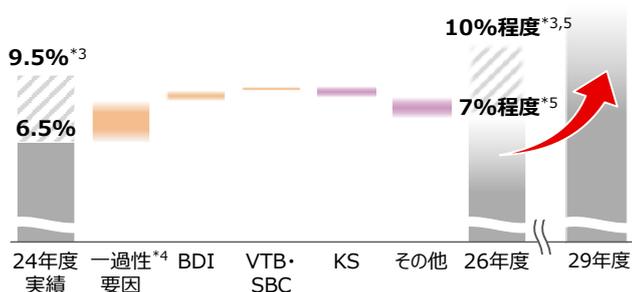
- ✓ グローバルコマーシャルバンキング事業本部長の板垣です。
- ✓ 本日は当事業本部の中期経営計画の進捗状況ならびに、今後の展望についてご説明します。

# 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



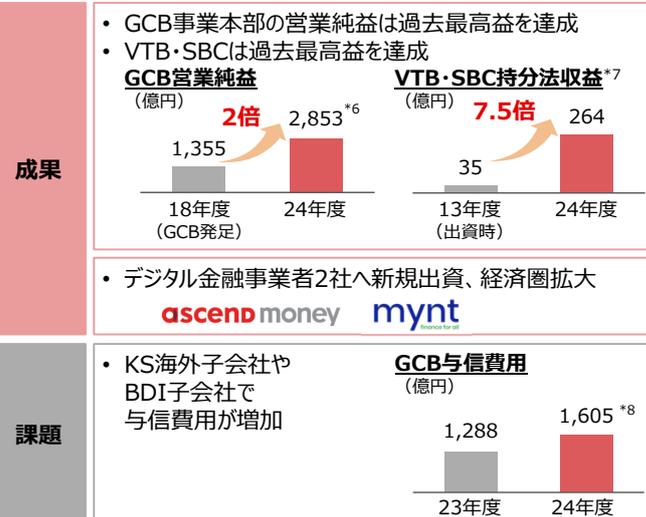
## 29年度までのROE増減要因



## 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



\*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

- ✓ はじめに、当事業本部の業績について説明します。
- ✓ 24年度の当事業本部のROEは11%、昨年度末に実施した減損を反映後のROEは6.5%となりました。ASEAN全体では底堅い成長が継続しましたが、タイやインドネシアの景況感悪化による個人消費・貸出需要への影響に加え、足元、米国の関税影響もあり、不透明さが増しております。
- ✓ 26年度に向けて、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティバンクの3行はROE増加を見込んでおりますが、家計債務比率が高止まり個人消費が低調なタイにおいては、貸出需要が減少、先行き不透明な状況が継続することもあり、26年度のROEは7%程度、償却前で10%程度を見込みます。一方、29年度に向けては、緩やかな景気回復を見込む中、事業戦略の強化や経営基盤の強靱化の成果に加え、アジア×デジタル戦略による出資先の収益寄与も後押しとなり、償却後で10%を上回るROEを目指します。
- ✓ 24年度は複数の成果がありました。営業純益は、当事業本部発足以来の過去最高益を達成。また、ヴィエティンバンクおよびセキュリティバンクは過去最高益を記録し、出資を開始した2013年度からこれら2行の持分法収益は7.5倍まで成長しました。加えて、デジタル領域においては、タイとフィリピン最大のデジタル決済事業者2社へ出資を行い、経済圏を拡大しました。
- ✓ 一方で、アユタヤ銀行の海外子会社やダナモン銀行の子会社にて、与信費用が増加。与信管理強化にも注力し、攻守のバランスの取れた事業本部運営に努めてまいります。
- ✓ 続いて、アユタヤ銀行とダナモン銀行の業績についてご説明します。

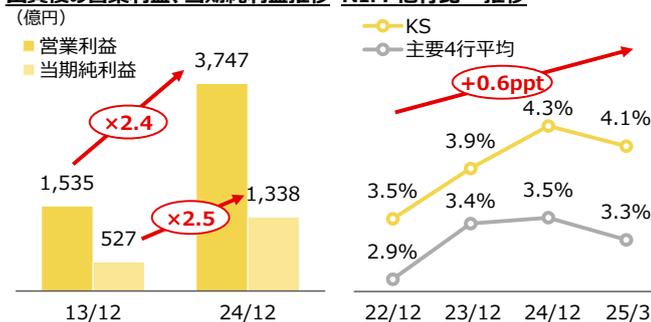
# クルンシィ (アユタヤ銀行)

## 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
貸出未残	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

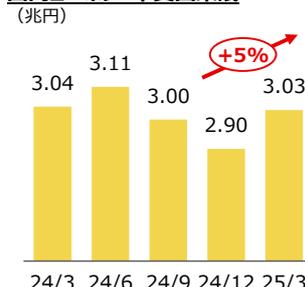


\*1 現地開示基準 (タイ会計基準)。1THB=4.40円で円換算

\*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

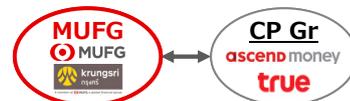
## 国内コーポレートの貸出減少トレンドは底打ち

### 国内コーポレート貸出未残



### 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



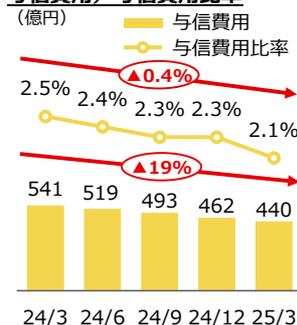
### True Internet Data Center

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



MUFG 27

- ✓ まずはアユタヤ銀行です。
- ✓ 24年度は、海外子会社買収の寄与や手数料収入増加により、粗利・営業純益ともに増益。2013年に出資して以来、営業純益は2.4倍、当期純利益は2.5倍まで成長し、NIMも他行比優位で推移しています。一方、与信費用の増加に伴い、当期純利益は減益となりました。
- ✓ 24年度の貸出残高は前年度比大きくマイナスとなりましたが、国内コーポレートの貸出減少トレンドは24年12月に底打ちし、回復の兆しが見え始めています。更に、昨年6月のAscend Money出資を契機に、CPグループとのレーションを強化、同グループ傘下企業の大口径ファイナンス案件を獲得しました。
- ✓ また、与信費用の影響を大きく受けた国内オートローン、中小企業向け事業、海外子会社であるハッタバンクを中心に与信運営の厳格化を進め、24年3月から与信費用及び与信費用比率は着実に減少しております。引き続きクレジットコントロールの強化に努めてまいります。

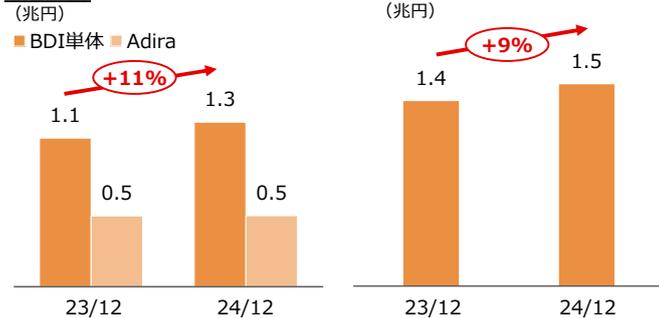
# ダナモン銀行

## 直近実績\*1

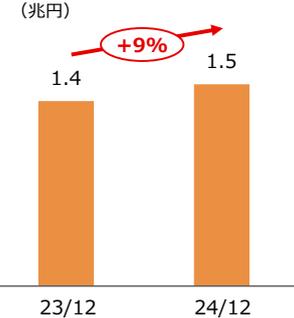
(億円)	24年 1-12月	前年比
粗利益	1,853	+69
経費	1,035	+60
営業純益	817	+9
与信費用	432	+70
当期純利益	293	▲30
貸出未残	18,207	+1,261

## 銀行単体が貸出を牽引、預金残高も堅調に推移

### 貸出残高\*2



### 預金残高\*2



\*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 International 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BMIL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

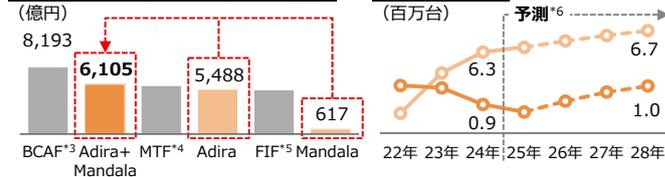
## オートビジネスにおける、攻め・守り両面でのビジネス推進

### Adira単体の与信費用は24年3月末をピークに縮小

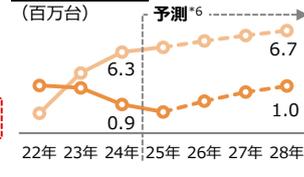


### Adira・Mandala統合を経て基盤強化、市場の成長を着実に取り込む

#### 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%

MUFG 28

- ✓ 次に、ダナモン銀行です。
- ✓ 24年度はダナモン銀行単体が貸出残高を牽引、粗利益・営業純益は増益。一方、子会社Adira Financeの与信費用増加により、当期純利益は減益で推移しています。
- ✓ 主要な成長ドライバーの一つであるオートローンビジネスにおいては、攻守のバランスを取ったビジネス推進を通じ、更なる収益拡大を図ります。守りの面では適切な与信管理と与信費用のコントロール、攻めの面ではAdiraとMandalaの統合により規模の拡大と、地域や商品における相互補完を高め、回復が見込まれるオート市場の成長を着実に取り込みます。
- ✓ 銀行単体においても、Consumer事業で改革の効果が見え始めています。新型店舗改革とデジタルアプリ機能の強化により、リアルとデジタル両面から利便性を改善し、新規顧客獲得や手数料収入・貸出残高が増加しております。

# 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<sup>\*1</sup>出資を通じた商業銀行プラットフォームの構築

2020年代

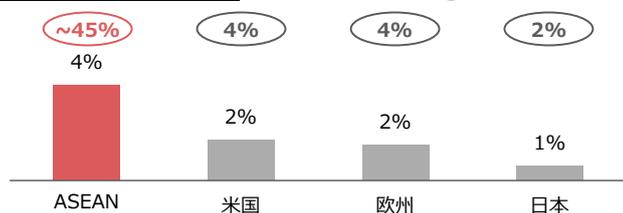
PB×デジタル戦略を通じたMUFG経済圏の構築



## 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<sup>\*3</sup>

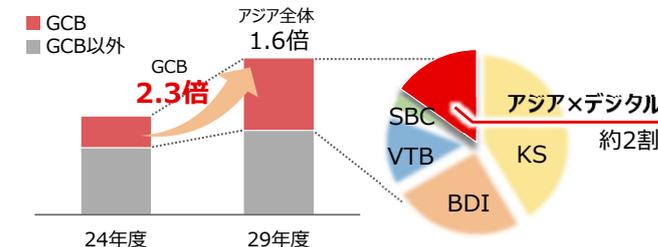
○ アンバント層割合<sup>\*4</sup>

## 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<sup>\*5</sup>

(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

- ✓ さて、当事業本部は2013年にヴィエティンバンクに出資して以降、アジアへの出資を加速、4行のパートナーバンクからなる商業銀行プラットフォームを完成させました。近年では、急成長するアジアのデジタル金融市場の成長取り込みを目的に、デジタル金融事業者へ戦略出資を行い、MUFG独自の経済圏を拡大してきました。
- ✓ 高いGDP成長率が今後も見込まれるASEANは、金融サービスへのアクセスが限定的なアンバント層の割合が高いといった特徴があります。今後はパートナーバンクがカバーする法人やマス・リテールに加え、デジタル金融を活用したアンバント層へのリーチを通じ、国全体の成長を取り込みます。
- ✓ 中長期的には、GCBがMUFGのアジア全体における収益増加を牽引するとともに、GCBの収益ポートフォリオの2割をデジタル出資が占めるまでに成長させたいと考えています。
- ✓ 次に、インドネシアとフィリピンについて、夫々の国に対するGCBの戦略をご説明します。

# 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



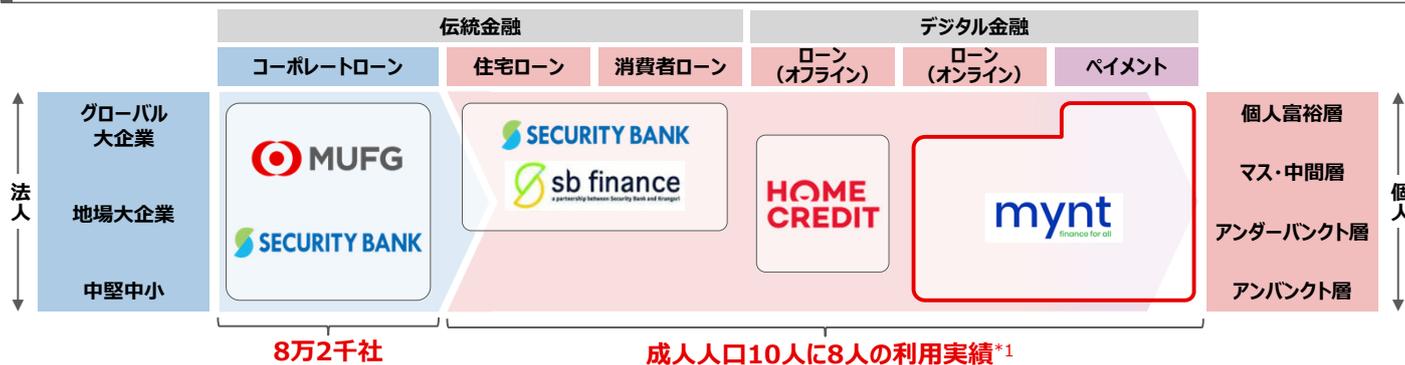
\*1 金融サービスが行き届いていない、またはニーズが満たされていない顧客層 \*2 銀行口座を持たない顧客層  
 \*3 出所: LSEG. バイラテラル、クラブ案件を除く \*4 Bain & Companyレポートに基づきMUFG作成

30

- ✓ インドネシアにおいては、インオーガニック戦略の加速により、伝統金融とデジタル金融の融合を通じた金融サービスの拡大に向けた事業基盤が整いつつあります。
- ✓ 同国において、商業銀行で5位、オートローンで2位のポジションですが、MUFG経済圏の拡大を通じ、金融グループとして更なるプレゼンス向上を目指します。コーポレート領域では、MUFG協働収益は大きく増加、シンジケートローンの主幹事実績においては3年間で5位に上り詰めるなど、躍進が続いています。マス・リテール領域では、Home CreditやAkulakuが持つ強力なデジタル顧客基盤や販売チャネルを活用したクロスセルを進める等、幅広いお客さまへ金融サービス提供の機会を拡大します。加えて、デジタル出資先同士の協働支援も開始しており、出資先の成長を後押しすることで更なる収益機会の獲得に努めます。

## 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



### 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



### 出資概要と狙い

2024年8月 約633億円の出資に合意



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

MUFG 31

- ✓ 次に、フィリピンです。24年度はフィリピン最大のデジタル決済事業者であるMynt社への出資を行い、顧客基盤が大きく拡大しました。
- ✓ Mynt社は、フィリピンの大手財閥「Ayalaグループ」でデジタル決済事業を営む中核子会社です。当社の親会社である最大手通信会社Globeの巨大なエコシステムを背景に、「GCash」のブランド名で消費者に広く普及し、同国No.1のデジタル決済プレイヤーへと成長しています。この強みを最大限に活かし、同国のデジタル金融の成長を取り込むことを狙いとしています。
- ✓ 今後は業務提携等を通じ、幅広い領域で協働機会を追求していきます。

## 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 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>Ascend出資を梃子とした取引拡大</li> </ul>		
インドネシア 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandala、デジタル出資先含むグループ協働強化</li> </ul>	 A member of MUFG	 Mandala Group
フィリピン 	<ul style="list-style-type: none"> <li>HCPH、Mynt等との協働によるシナジー拡大</li> </ul>		 
ベトナム 	<ul style="list-style-type: none"> <li>国営銀行の特性を生かした成長取込極大化</li> </ul>	 Nâng giá trị cuộc sống	 TÀI CHÍNH TIÊU DÙNG
インド 	<ul style="list-style-type: none"> <li>商銀・NBFC双方の機会追求継続</li> </ul>		 DMI FINANCE

✓ ご覧のように、MUFGはアジア各国の商業銀行やノンバンク、デジタル金融事業者へ出資を行い、MUFG経済圏を拡大しております。夫々の国において、協働機会とシナジーを創り出し、伝統金融とデジタル金融の融合を進めることで、国全体の成長を取り込みます。

# 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



- 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

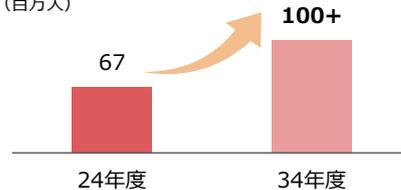


- デジタル戦略統括部による“MUFG Tech Session”計4回、延べ120名超が参加

## 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 (百万人)



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からKS海外子会社にDeputy CEOを派遣



\*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

- ✓ ここまでは国単位での戦略についてお話ししましたが、最後に、当事業本部の持続的な成長に向けた、国を跨いだ取り組みについてご説明します。
- ✓ 出資先をつなぐデジタルエコシステム「MODE」の取り組みとして、昨年11月に第2回目となるMUFG Fintech Festivalを開催しました。出資先を含む50社から延べ200名超が出席し、協働機会・シナジー創出に繋がりました。
- ✓ また、デジタル金融出資先への成長支援を通じ、アジアにおける金融包摂への取り組みにも貢献します。10年後にはデジタル金融ユーザー数がASEANの成人人口の4人に1人がMUFG経済圏と繋がる世界を目指します。
- ✓ 更に、当事業本部では、GCB・パートナーバンク・デジタル出資先間で行員や人材の派遣・交流を行っており、経営人材の育成や、MUFGグループ内の知見共有、ガバナンス管理強化を進めます。
- ✓ 今年度は中期経営計画の2年目となり、不透明な経営環境が継続しますが、我々の持つ独自の経済圏を通じ、アジアが成長するための最適な金融サービスの提供に努め、中長期的な成長を実現したいと思います。
- ✓ ご静聴ありがとうございました。

# 受託財産事業本部

事業本部長 伊原 隆史

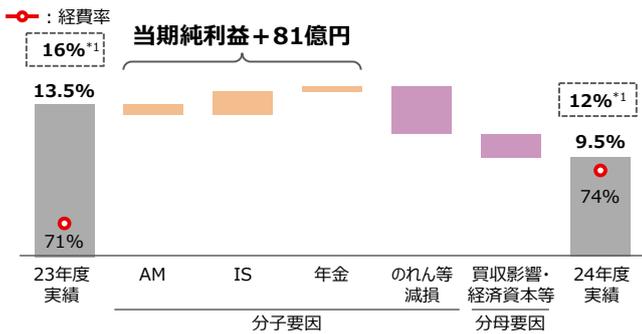


34

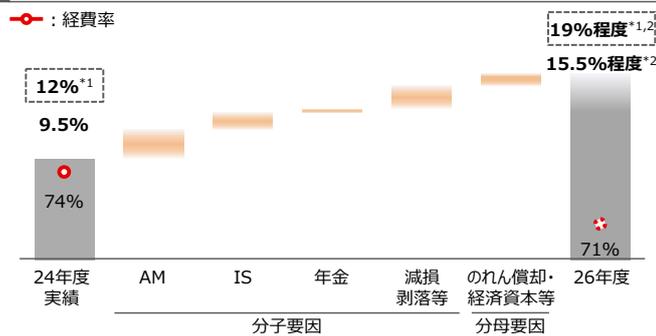
- ✓ 受託財産事業本部長の伊原です。
- ✓ これより、受託財産事業本部における前年度の成果と課題、そして将来の成長にむけた中長期的な戦略についてお話しさせていただきます。

# 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

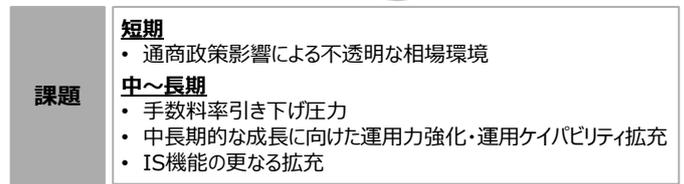
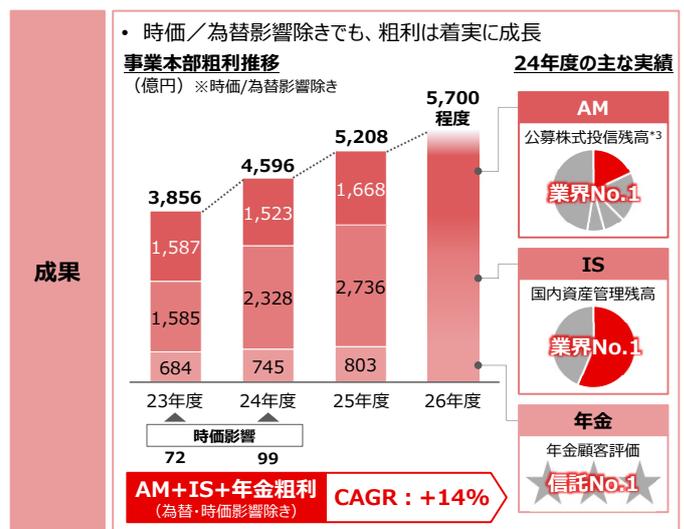


## 26年度までのROE増減要因



\*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

## 外部環境をふまえた成果・課題



MUFG 35

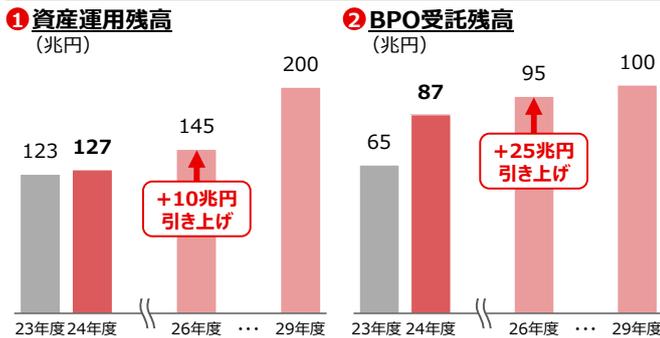
- ✓ まず、前年度の振り返りです。左上段に24年度のROE実績をお示しています。
- ✓ 24年度の営業純益は1,243億円と23年度比プラス117億円の大幅増益となりましたが、買収完了したMPMSが子会社化初年度となる影響から、収益貢献が限定的な中で買収関連費用が高んだ事、加えてAM/ISの海外各子会社において、顧客動向・環境変化をふまえた戦略の一部見直しを行った事に伴い、減損損失を計上したことを主因に、ROEは9.5%に留まりました。
- ✓ 左下は中計最終年度となる26年度に向けたパスをお示しています。
- ✓ AM/IS/年金何れにおいても着実に収益を積み上げ、一時的な買収費用計上も無くなる事に伴い、26年度ROEを15.5%程度まで引き上げ、経費率も70%程度まで低下させる計画としております。ROEは、のれん償却前ベースで20%に迫る水準であり、24年度の減少分を打ち返す意欲的な計画としています。
- ✓ 続いて右側をご覧ください。23年度以降の粗利益推移をお示しています。
- ✓ 24年度は堅調であった株式相場を背景に、IS/年金事業が大幅増収となった他、AM事業においても、FSIにおける大口成功報酬剥落影響を除けば、増収となっています。
- ✓ 下段欄外に記載している時価・為替の影響を除いても、当事業本部の稼ぐ力はついてきていると評価しており、市場環境次第とはなりますが、26年度に向けての成長率は、年率14%程度を超える高い水準になるものと想定しています。
- ✓ また、収益面のみならず、AM事業においては、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で本邦トップ、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で国内トップシェアを堅持し、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する等ご支持を頂いています。
- ✓ 他方、対処すべきリスク・課題もございます。
- ✓ 短期的には米国の通商政策影響です。当事業本部の業容は株価・為替の変動影響を受け易いビジネスモデルであり、代表的なものは日経平均や米国株式の市況です。
- ✓ 足元の試算では、例えば日経平均が35,000円以下で推移すると、前年度業績を下回るリスクもある事から、想定される時価影響を見極めつつ、株価に左右されないオルタナ系商品を軸に、打ち返し施策を検討・実行して参ります。
- ✓ また、より中長期的な目線で申し上げますと、AM領域におけるオルタナティブ商品の拡充やアクティブ運用力の強化、IS領域における更なる機能拡充、年金領域におけるOCIO業務への取組等が必須と考えています。

# 資産運用立国実現への貢献

## 各領域の主な進捗

AM	<b>お客さまの期待を上回る運用サービスの提供</b> <b>KPI ①</b> ・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	<b>資産運用業界の効率性改善に貢献</b> <b>KPI ②</b> ・資産運用BPO <sup>*1</sup> 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	<b>各世代の自立的な資産形成に貢献</b> ・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

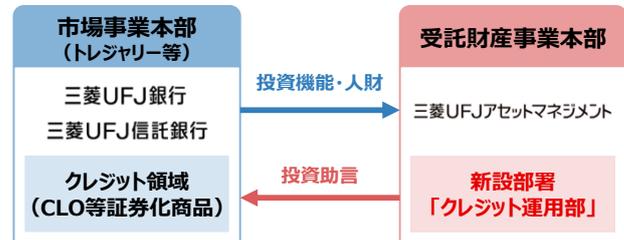
## 主要KPI



\*1 Business Process Outsourcing

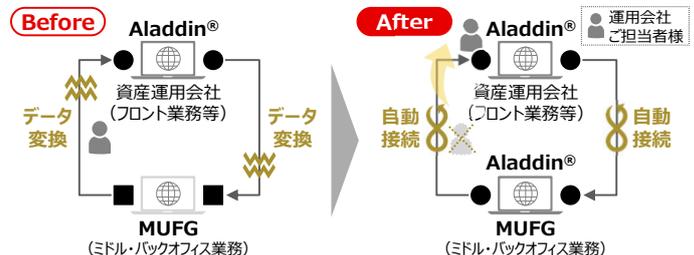
## AM : MUFGグループ協働

- 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



MUFG 36

- ✓ 次に、成長戦略の1つと位置付けている「資産運用立国」に対する取組についてご説明します。資産運用立国実現プランは、政府が推進する国策となりますが、当社においても重要戦略と位置付け、各事業領域において施策を進めています。
- ✓ 24年度は、概ね順調に施策が進捗していることから、AuM・BPO受託残高何れにおいても、今中計最終年度の残高目標を引き上げることとしました。
- ✓ 施策面での事例を申し上げますと、AM事業においては、右上図の通り、信託・銀行の市場事業で長年つちか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へ移管しました。これは、将来的なお客さまへの運用商品提供を念頭に置いたものであり、現時点では2026年1月をターゲットに着実にステップを踏んでいます。
- ✓ また、IS事業では右下の図の通り、BlackRock社が提供するAladdinシステムを通じて、資産運用会社のフロントシステムとシームレスに接続する事で、資産運用会社の業務効率化を実現しました。これらの施策によりBPO残高は24年度単年で22兆円伸長し、26年度の残高目標を前倒しで達成しています。

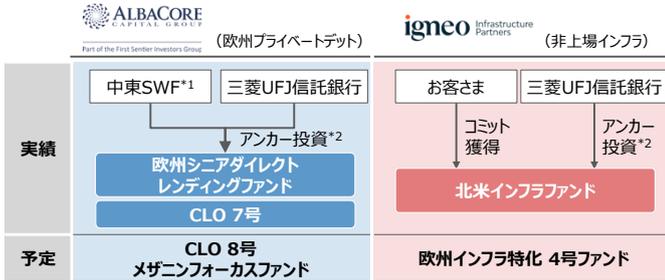
# グローバルAM/IS

## グローバルAM

### 基本戦略

- プライベート運用力強化
  - お客様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



### 海外プライベート資産残高 (AuM) とベースフィーの推移



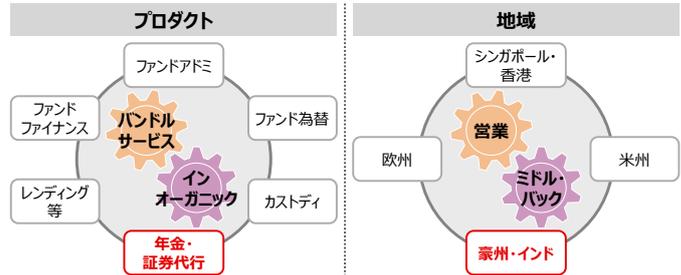
- シナジー創出
  - 三菱UFJ信託銀行の日本株運用商品を、FSIを通じて海外投資家へ展開
  - AM × ISの機能活用による収益拡張

\*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

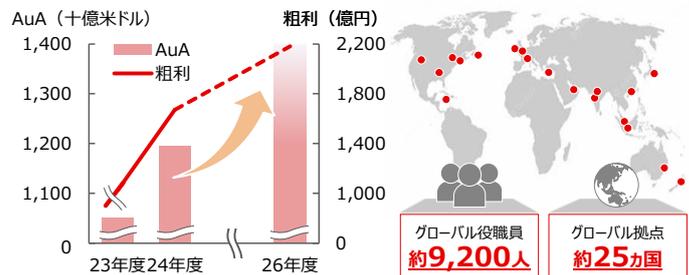
### 基本戦略

- ワンストップサービスの強化・地域拡大により強靱な収益・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



MUFG 37

- ✓ 次にグローバルAM/ISについてです。両者の粗利益合計は、当事業本部全体の半分以上を占めるまでに伸ばしています。本年度以降も両事業を引き続き注力領域と位置づけ、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。
- ✓ 基本戦略はプライベート運用力を強化し、提供商品を拡充させていくことです。
- ✓ 一例を挙げると、傘下のFSI・AlbaCoreにおいて、複数の新ファンド設定を完了し、今後も更なる新商品組成の準備を進めています。
- ✓ マーケット全体では債券・株式等の伝統資産商品で大幅な成長が見込みにくい中、プライベート運用強化に注力し、運用報酬を底上げしていきます。
- ✓ また、ファンドの新規設定時には、顧客資金獲得に加え、信託からも資金を拠出し、運用態勢のサポートをしています。
- ✓ 続いて、右側のグローバルISです。
- ✓ 従前より、グローバルに資産管理サービスとファンドファイナンス・セキュリティレンディング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参りました。
- ✓ 昨年5月には豪州のLink Administration Holdingsを買収しMPMSに改称。新たな地域進出やサービス拡充にも挑戦しています。
- ✓ また、従前より積極的に取り組んでいるファンドアドミ・BPO残高、及び付随する粗利は着実に成長を続けております。23年度末の資産管理残高は約1兆ドルでしたが、24年度末には1兆2千億ドルまで拡大しており、引き続き高い成長を目指してまいります。

# 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<sup>\*1</sup>**
- 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	三菱UFJ信託銀行 三菱UFJアセットマネジメント
アクティブFM	
外部提携運用	
パッシブFM	三菱UFJ信託銀行
アナリスト	<b>NEW</b>
トレーダー	

### MUFG版グローバルEMP



## MUFG Pension & Market Services (MPMS)<sup>\*2</sup>

- 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）

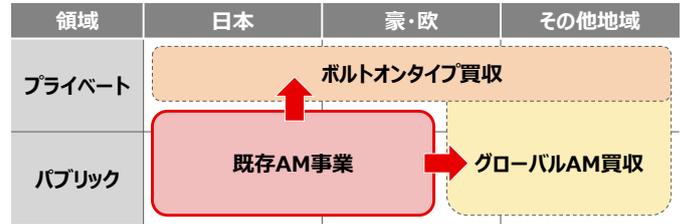
### 成長戦略

- 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

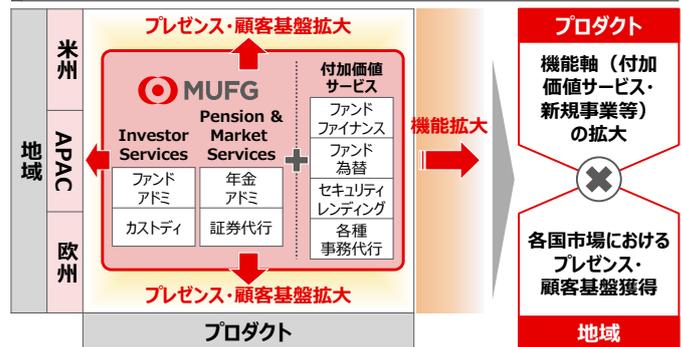
\*1 Emerging Manager Program \*2 旧社名 Link Administration Holdings Limited (蒙)

## インオーガニック戦略（AM）

- お客様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）



MUFG 38

- ✓ 次に、将来の成長に向けた取り組みについてご説明致します。
- ✓ まず左上の人材育成についてです。AM事業では、アクティブ運用力強化や運用ケイパビリティ強化に取り組んでおりますが、これはファンドマネージャー等の人材に大きく依存するものです。
- ✓ そうした人材強化に向け、新たな人事制度や人材育成プログラムを導入し、FSI等の海外運用子会社への人員派遣も行う事で、対外的に競争力ある人材の育成・確保を目指していきます。
- ✓ 左下IS事業においては、昨年度に買収完了したMPMSのPMIを進めています。
- ✓ 昨年度中にMUFG子会社としてのガバナンス・管理体制構築は概ね完了しており、次のステップとして、グループ内の協働シナジーやコスト削減など、ビジネス面における施策検討を本格的に始めております。
- ✓ 一例を挙げると、豪州やインドでビジネス展開されているMUFGのお客さまへのクロスセルや、ローコストセンターとしての拠点活用などを検討しています。
- ✓ 最後に、今後のインオーガニック戦略についてご説明をさせていただきます。
- ✓ 昨年度、私はこのInvestors dayにおいて、大型買収は原則考えていないと申し上げました。現時点でも新たな買収が必須とは考えておりませんが、足元の通商政策影響をはじめ市場環境は大きく変化しており、今後の成長に資する案件があれば検討していきます。
- ✓ AM事業においては、国内外を問わず主にプライベート領域強化を検討していきます。
- ✓ 価格が割高な事もあり、規模感はそれ程大きくなるとは思っておりませんが、当グループにない運用機能・顧客層を補完できる案件があれば、検討していきたいと考えております。
- ✓ IS事業でも、基本戦略を踏襲しつつ、地域軸とプロダクト軸両面で検討を継続していきます。先程もご説明の通り、当社のグローバルISビジネスは、着実に成長しており、一定の手応えを持っておりますが、その一方、グローバルでは一部大手企業によるマーケットの寡占化が継続しています。この脅威に対抗すべく、規模の大小を問わず継続的な案件検討を行って参ります。
- ✓ 以上、受託財産事業本部についてご説明いたしました。
- ✓ ありがとうございました。

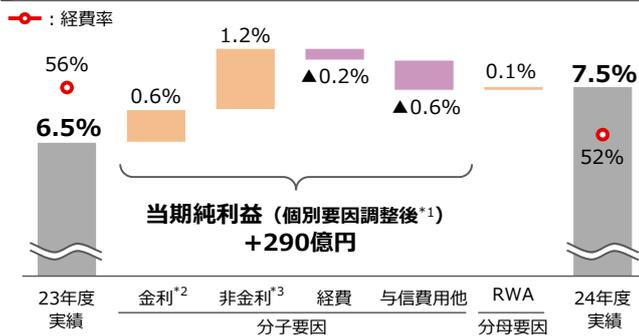
# グローバルCIB事業本部

事業本部長 中濱 文貴

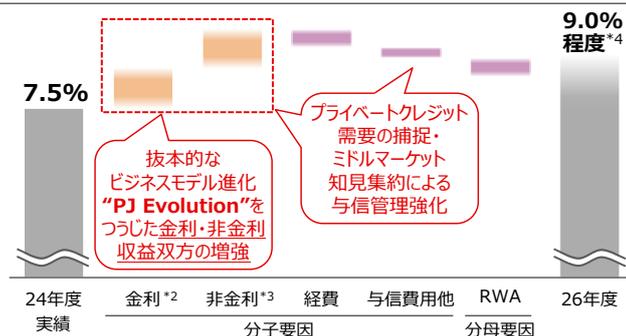
- ✓ グローバルCIB事業本部長の中濱です。
- ✓ 本日は、24年度実績の振り返りと、足元の事業環境を踏まえた26年度への道筋について、主要施策の進捗に触れながらご説明致します。

# 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

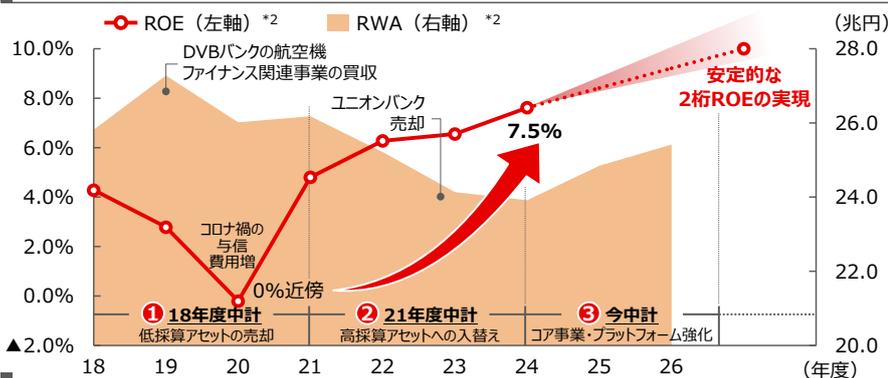
- 当社は増収率で優位。他方、一部のベンチマーク行は貸出残高を増強しつつ、当社比高い収益率を確保

\*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月時点の見直し

- ✓ まずは、24年度の振り返りです。左側、上段をご覧ください。
- ✓ 24年度のROEは、個別要因調整ベースで、前年度比1ポイントプラスの7.5%となりました。GCIBのDNAとして定着したBSO、即ち、ポートフォリオのリバランスによる貸出利ざやの改善に加え、世界No.1の実績を誇るプロジェクトファイナンスを中心に、手数料収益を積み上げたことが寄与しました。経費や与信費用もコントロールできており、稼ぐ力の強化と効率性改善の両面で相応の手応えを感じております。
- ✓ 足元では、米国通商政策の動向や地政学リスクの高まり等による不透明感から、お客さまの新規投資やM&Aの手控えも一部で見受けられ、経済成長の減速も予測されます。
- ✓ 斯かる環境下においても、レジリエントなビジネスモデルを確立しつつ、ROEを持続的に引き上げることが肝要と認識しております。まずは、これまで着実に成果をあげてきた、規律ある採算運営を徹底した上で、攻める領域には確りとリソースを投入して参ります。
- ✓ こうして収益力を高めながら、左側下段にお示しする通り、PJ Evolutionと称するビジネスモデルの進化を通じ、強みのある領域で、リードレフト行、即ち、引受幹事行としての活動量を一層増やすことで、2桁ROEを安定的に展望できるフェーズへと引き上げます。PJ Evolutionについては後ほどご説明致します。
- ✓ このようにして、全社の中長期的な目標である東証定義ROE12%の実現に貢献して参ります。
- ✓ 次ページ以降では、これまでの歩みを振り返りつつ、今中計の進捗について、主要施策の概要と共にご説明します。

# 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%

### ① 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

### ② 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

### ③ 24年度中期経営計画

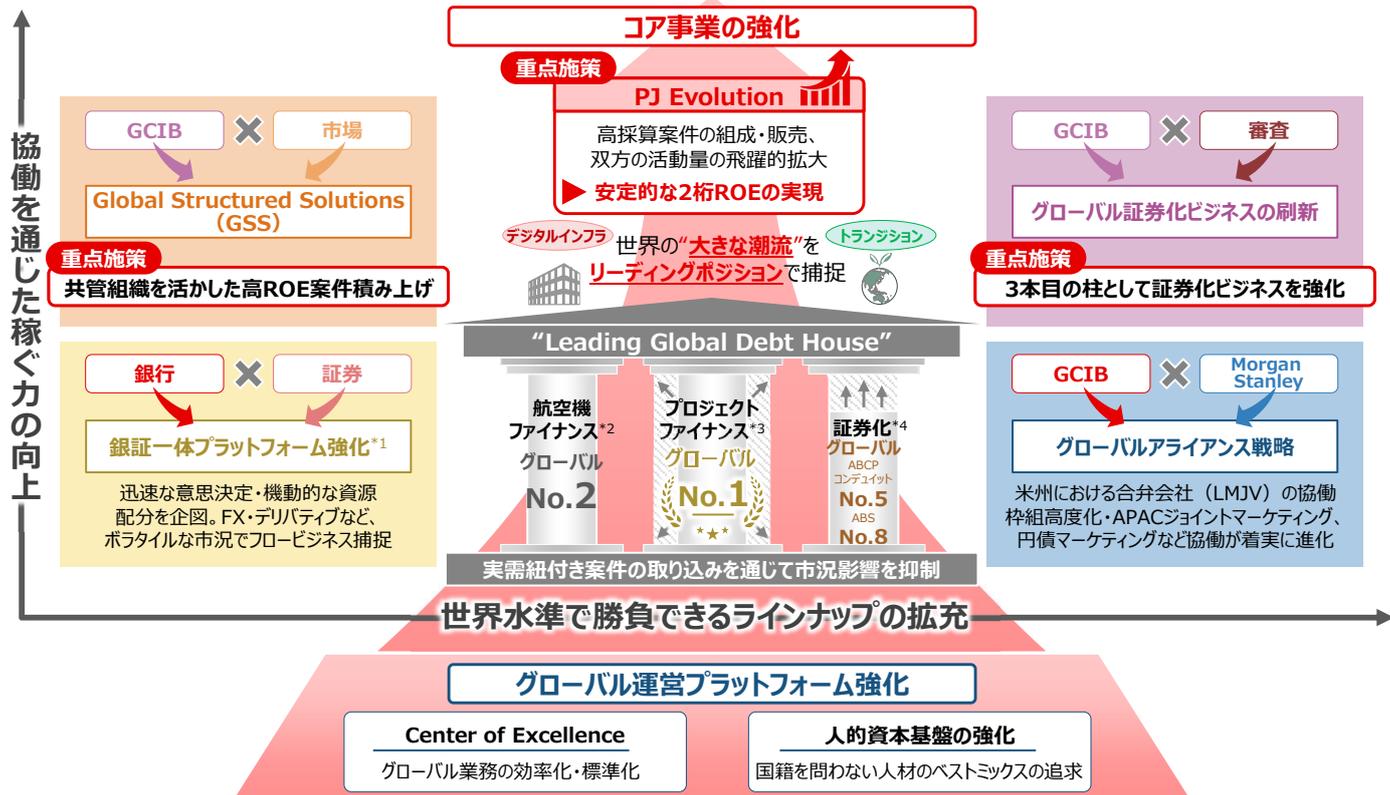
**コア事業強化** × **グローバル運営**  
“強み”のあるデット領域への資源投下  
プラットフォームの収益力強化

更なるROE向上・安定的な収益成長に向け、“PJ Evolution”始動

MUFG 41

- ✓ 上段の図の赤線で示したROEは、事業本部設立時は4%、その後、コロナ禍で0%近傍まで落ち込みましたが、その後現在に至るまで、右肩上がりで改善しております。
- ✓ 要因としてはまず第1に、バランスシートの収益性改善が挙げられます。過去2回の中計期間中に、低採算アセットの売却や高採算アセットへの入替えを地道に進めた結果、下段にある通り、貸出利ざやを50bps改善させることができました。24年度の貸出平残が24兆円であることを踏まえると、利ざやの改善だけで年間1,200億円を超える収益インパクトがございます。
- ✓ 2つ目の要因は、世界最高水準の強みを有するプロダクトで手数料収益を増強させたことや、市場事業本部との一体運営を通じた為替・デリバティブ等のクロスセルの積上げが奏功しました。これらを通じ、営業純益は事業本部発足時の2.7倍にまで拡大しました。
- ✓ 然し乍ら、バランスシート運営の規律を維持し、RWAをスリムにするだけでは、今後の飛躍的な成長は見込めないとも認識しております。ベンチマークとする外銀に伍していくためにも、抜本的なビジネスモデルの進化に、事業本部をあげて取組んでおります。

## 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

MUFG 42

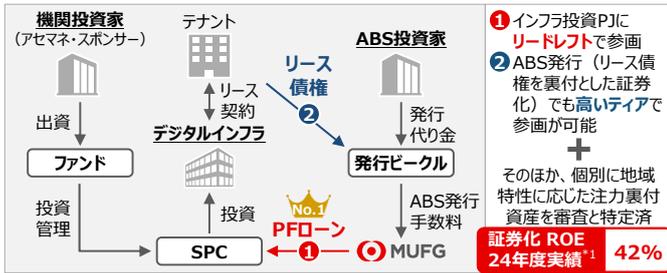
- ✓ ここからは今中計の進捗について、より具体的にご説明致します。
- ✓ 中央部に記載のとおり、私たちの目指す姿は、Leading Global Debt Houseとしての地位を確立することです。その屋台骨をより強固なものにするために、右側上段にお示しの通り、既存の2大柱に位置付ける、プロジェクトファイナンスと航空機ファイナンスに加え、証券化を3本目の柱に育て上げるべく、審査部署と共に戦略の刷新に取り組んでおります。
- ✓ 並行して、左側上段に記載の市場事業本部との協働を通じた、テラーメイドな高ROE案件の積み上げや、左側下段の銀証一体プラットフォーム強化を通じたフロービジネスの捕捉、そして、右側下段のモルガン・スタンレーとのグローバルアライアンス等を梃子に収益力を向上させます。
- ✓ 足元でもデジタルインフラ投資やトランジションファイナンスに代表される、世界的な潮流が生み出す旺盛な資金ニーズを、リードレフト行として確りと取り込みつつあります。これら施策の遂行により、持続的な収益成長と2桁ROEを安定的に実現する、これが私たちの戦略の全体像です。

# 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

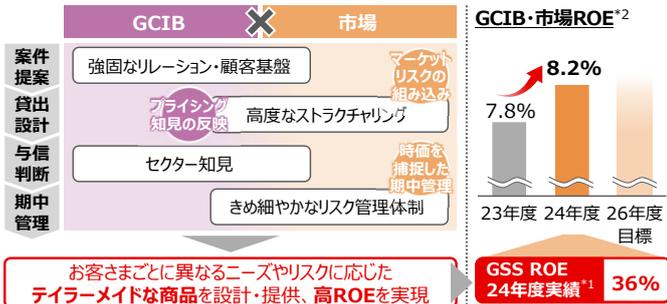
### グローバル証券化ビジネスの刷新

#### 取り組みの狙い～PF×証券化のシナジーの創出



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

#### 協働によるシナジー

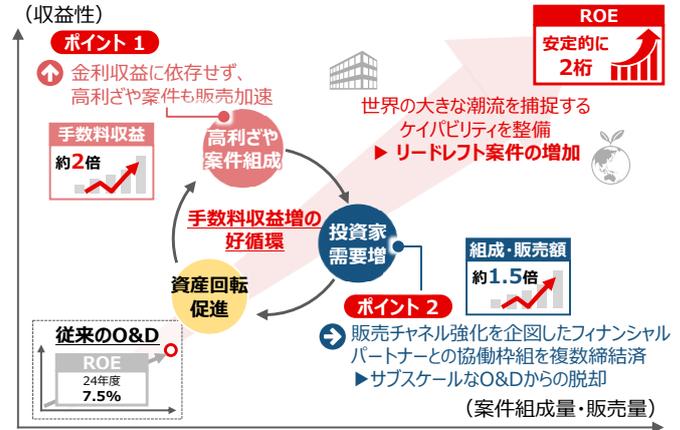


\*1 事業本部内の管理計数 \*2 23・24年度における大口の与信費用・資金収益・RWAIについて個別調整

## 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



MUFG 43

- ✓ 次に、コア事業の強化についてご説明致します。
- ✓ 1つ目は、左側上段に記載のグローバル証券化ビジネスの刷新です。この領域では既に相応のプレゼンスを有しますが、資産回転型ビジネスとの相性や、プロジェクトファイナンスのリーディングポジションを活かせることから、重点施策に定め推進しております。既に地域特性に応じた注力アセットクラスを特定し、審査と一体となり案件採り上げを加速させるフェーズに移行しています。早速、大型のABS案件など、具体的な成果を生んでおります。
- ✓ 2つ目は、左側下段にあります。昨年立ち上げたGlobal Structured Solutions、則ちGSSです。これは、GCIBと市場両事業本部の強みを活かすことで、多様化するお客さまのニーズに応えた、テ일러メイドなソリューションを提供するものです。高ROE案件が着実に積み上がっており、足元では機関投資家が所有する資産の時価に、保守的な掛け目をかけて資金を供与するNet Asset Value Financeを強化しております。GCIBが持つ強固な顧客リレーションやセクター知見と、市場事業本部のストラクチャリング・モニタリング力を融合し、リスクをコントロールしつつ、リターン最適化に弾みをつけています。
- ✓ そして最後3つ目が、右側に記載の最重要施策に位置づけるPJ Evolutionです。先ほど申し上げた通り、この施策は、高採算案件の組成と販売、双方の活動量を、リードレフトのステータスで大きく増やし、2桁ROEの達成と持続的収益成長を実現することを目指すものです。
- ✓ 皆さまの中には、「従来のO&D施策と一体何が違うのか」と、思われた方もいらっしゃるかもしれません。この問いに対してご回答しますと、主な違いとして3点ございます。
- ✓ 1点目は、世界の大きな潮流を受けて案件規模が巨大化する中、リスク管理に留意しつつ、強みある領域で、高利ざやの案件を中心に、リードレフト案件組成を加速させること。2点目は、これまでサブスケールに留まっていた活動量を大きく増加させること。具体的には、中長期的に、組成・販売額を1.5倍に増やすことで、手数料収益を倍増し、ROEを2桁に乗せることを目指します。その実現に向けて販売チャネルを強化すべく、既に欧米ア各地の大手アセマネなど、複数社の機関投資家とパートナーシップの締結・協議を進展させております。3点目は、このビジネスモデルを組織の隅々にまで定着させるべく、営業担当の評価体系を変えると共に、経営情報システムの精緻化を進めております。
- ✓ 2018年の事業本部設立以来、私たちは利ざや改善に向けた取り組みを、GCIBのDNAとして時間をかけて根付かせることで、着実な成果を収めて参りました。今度はリードレフト案件の増加を伴う回転型モデルを、事業本部の新たなDNAとして組み込み、収益とROE双方の向上を目指して参ります。

# 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



- ✓ 続いて、グローバル運営の成長を支えるプラットフォームの強化についてご紹介致します。
- ✓ まず、左側に記載のグローバル業務の効率化・標準化です。GCIBでは、与信に関わる稟議業務をインドにある子会社MGSに集約することで、各地域の担当者が営業活動に専念できる体制作りを進めております。例えば、機関投資家向け与信の稟議業務は既に集約済みであり、現在はプロジェクトファイナンスの稟議集約にも着手、MGS側の体制整備も順調に進んでおります。併せて各種手続やシステムを標準化する施策も進めており、今後の業容拡大を支える強靭なプラットフォームを築いて参ります。
- ✓ 次に、右側をご覧ください。人的資本基盤の強化についてです。GCIBの従業員の内、およそ8割が海外採用のスタッフです。国籍を超えた最適な人材登用や女性マネジメント候補の育成など、一人ひとりが、プロとして持てる力を存分に発揮できる環境を整えて参ります。
- ✓ ご説明は以上となります。
- ✓ 最後までご覧いただき誠にありがとうございました。

# 市場事業本部

事業本部長 関 浩之

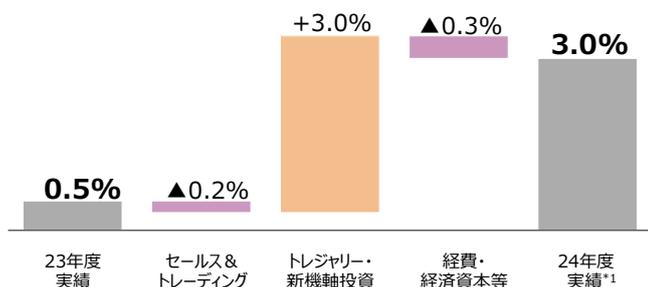


45

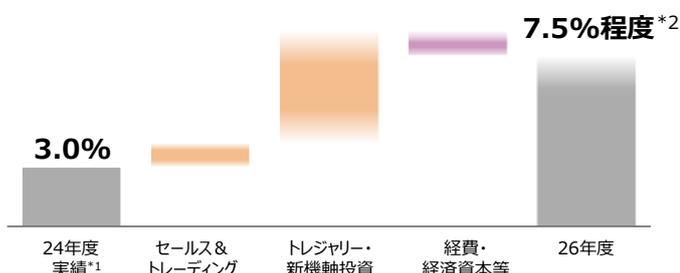
- ✓ 市場事業本部長の関です。どうぞ宜しくお願い致します。
- ✓ 本日は、当事業本部で掲げた、今中期経営計画の7つの主要戦略を中心に、その初年度である24年度の振り返りと、今後の取り組み等について、ご説明します。

# 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<sup>\*3</sup>

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: ●<sup>\*4</sup>

### セールス&トレーディング

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

課題

- ✓ 円金利ビジネスの強化

### トレジャリー等

成果

- ✓ 「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）

- ✓ まず、24年度の振り返りと今後の組み立てについてです。左上の通り、24年度のROEは3.0%と、前年度対比+2.5%の増加となりました。
- ✓ 最終年度の26年度に向けては、左下の通り、次ページ以降でご説明する各種の取り組みを通じて、ROE7.5%までの引き上げを目指します。
- ✓ さらに、右上の、事業を取り巻く外部環境や競合環境に対する認識を踏まえ、右下にて24年度の成果と今後の課題について振り返っています。
- ✓ まず、セールス&トレーディング業務では、顧客事業本部との連携や、業態横断を含めた一体運営を強化し、更にビジネスを拡大する態勢整備を着実に進めました。併せて、モルガン・スタンレーとの戦略的提携も更に深化させ、外国為替の取引量は当初計画の2倍超まで増加しています。また、新たな取り組みとして、本邦の電力市場の発展と電力供給の安定化に貢献すべく、先物市場と現物市場へのアクセスを確保し、電力ビジネスの基盤を構築しました。
- ✓ 次に、トレジャリー業務では、全社の財務状況を踏まえ、評価損を抱えた外国債券等を計画的に売却して、そのポートの評価損を実質的に解消し、将来の評価損の悪化抑制と、資金収支の押し上げに備えました。
- ✓ また、「資産運用立国」実現に向けた各種の取り組みも、予定通り始動しています。
- ✓ 一方で、課題としては、セールス&トレーディング業務では、24年度に苦戦した円金利ビジネスの強化が、また、トレジャリー業務等では特に、円金利の更なる上昇に備えたバランスシート運営の強化が必要であると認識しています。
- ✓ 次ページへお進みください。

# 主要戦略の進捗・今後の計画

## 24年度の進捗状況

### 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

S&amp;T

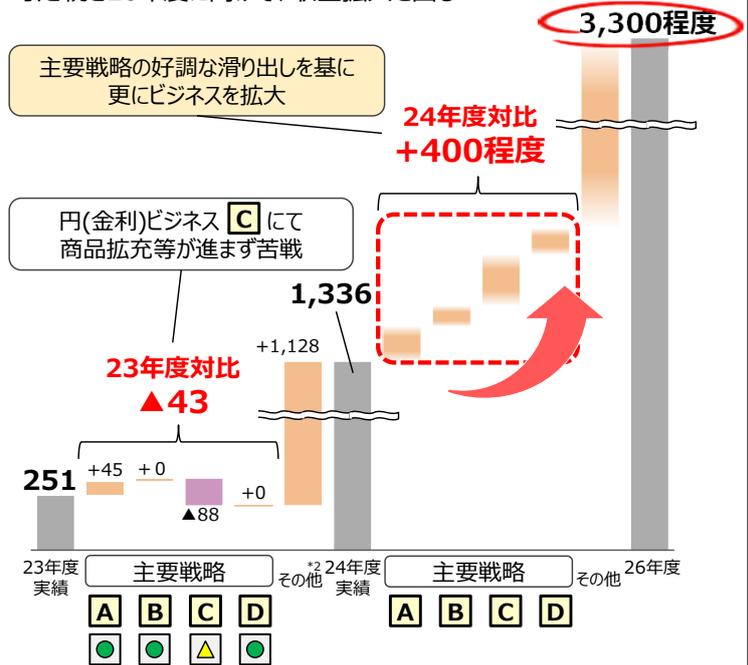
7つの主要戦略

新領域・ノンバンク

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

## 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)

MUFG 47

- ✓ このスライドは、主要戦略の進捗・今後の計画について、お示したものです。
- ✓ 左上の赤枠内の通り、引き続き、MUFGの更なる成長に向けて、「変化の先頭に立つ」ことを軸とした3つの「めざす姿」は不変です。
- ✓ そして、左下にて、その実現のために注力している、AからGの7つの主要戦略と、その24年度の進捗状況をお示しておりますが、中計初年度として概ね好調な滑り出しとなっています。
- ✓ 更に右側にて、最終年度の26年度に向けた営業純益計画における、各主要戦略の収益貢献度について、具体的にお示しています。
- ✓ 24年度は唯一、Cの「円ビジネス強化」で商品拡充等が進まず苦戦を強いられましたが、他の主要戦略の好調な滑り出しを基に、最終年度の26年度にかけては、円ビジネス強化も含めて更にビジネスを拡大させて、+400億円の収益増を目指します。
- ✓ 次ページ以降、その具体的な戦略・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

24年度: 5,122億円<sup>\*1</sup> (24⇒26年度: +400億円)<sup>\*2</sup>

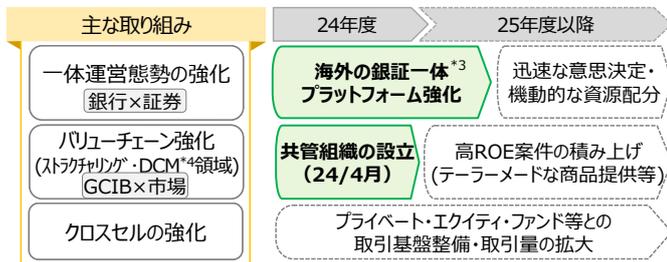
## A MUFG全体最適の追求 (GCIBとの一体運営等)

24年度: 1,419億円<sup>\*1</sup>

(24⇒26年度: +200億円)<sup>\*2</sup>

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

① MUFG最適



## B モルガン・スタンレー(MS)協働

シナジー効果  
+100億円〜

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

② 脱自前主義



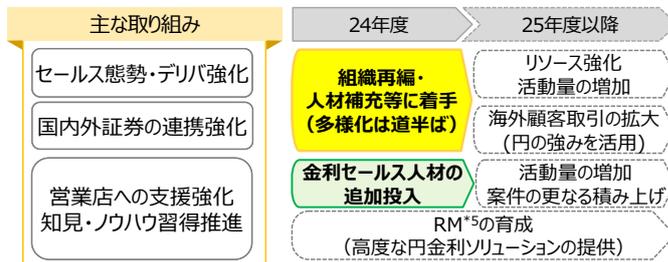
## C 円ビジネス強化

24年度: 762億円<sup>\*1</sup>

(24⇒26年度: +200億円)<sup>\*2</sup>

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

③ 選択と集中



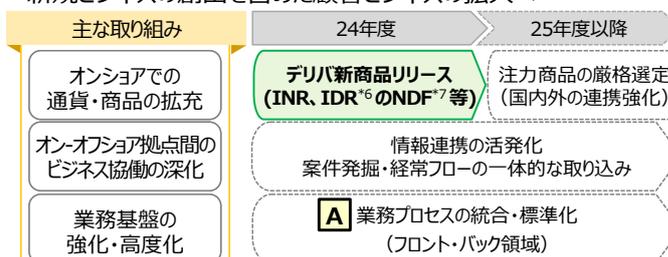
## D アジアビジネス強化

24年度: 1,177億円<sup>\*1</sup>

(24⇒26年度: +100億円)<sup>\*2</sup>

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

③ 選択と集中



\*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

MUFG 48

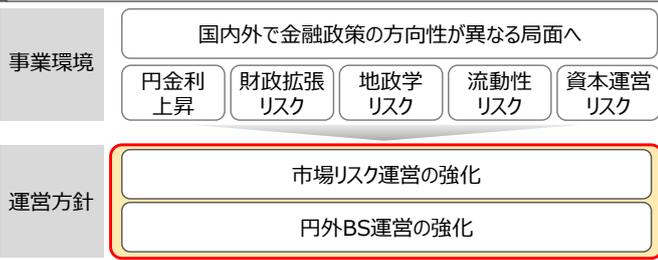
- ✓ このスライドは、セールス&トレーディング領域の主要戦略の進捗状況と、今後の取り組みについてお示したものです。A~Dの4つを中心に、本領域全体で24年度実績として、5,100億円を超える粗利を積み上げました。各戦略における主な取り組みの進捗状況として、好調な成果を上げている項目を緑色、一方、進捗が芳しくない項目を黄色でお示しています。
- ✓ まず、左上のA、MUFG全体最適の追求です。24年度は、一体運営態勢の強化として、海外証券の銀行子会社化に向けて、海外の銀証一体プラットフォームの強化を進めた他、バリューチェーン強化でも、GCIB・市場の共管組織を設立し、高ROE案件を積み上げ始めています。これらの取り組み等を基に、更にビジネスを拡大し、26年度に向けて+200億円の粗利増を目指します。
- ✓ 左下のB、モルガン・スタンレー協働では、本邦の外国為替のトレーディング業務と、機関投資家向け日本株ビジネスのいずれも、順調な成果を上げています。引き続き、新たな協働領域の拡大も含め、高付加価値サービスの提供力を向上させて、+100億円を超えるシナジー効果の実現を目指します。
- ✓ 次に、右上のC、円ビジネス強化です。24年度は、セールス態勢・デリバ強化や、国内外証券の連携強化において、組織再編・人材補充などに着手するも商品拡充等を始めとするビジネスの多様化が進まず、苦戦を強いられました。今後は、リソース強化による活動量の増加や、海外顧客取引の拡大等を通じて、成長軌道への回帰を図り、26年度に向けて+200億円の粗利増を目指します。
- ✓ 最後に、右下のD、アジアビジネス強化です。特にオンショアでの通貨・商品の拡充において、お客さまのニーズに合わせた複数通貨のデリバ新商品をリリースし、新規ビジネスを創出しています。
- ✓ 引き続き、業務基盤の強化・高度化も進めながら、アジア拠点のプレゼンスの高さを基に、顧客ビジネスを更に拡大し、26年度に向けて+100億円の粗利増を目指します。
- ✓ 次ページへお進みください。

# トレジャリー領域

**24年度: 781億円**

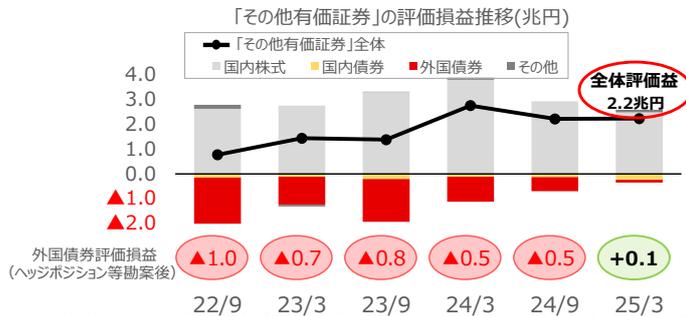
 \*1 (計画比: +9億円、前同比: +1,269億円)  
 (24⇒26年度: +2,100億円) \*2

## 事業環境と運営方針

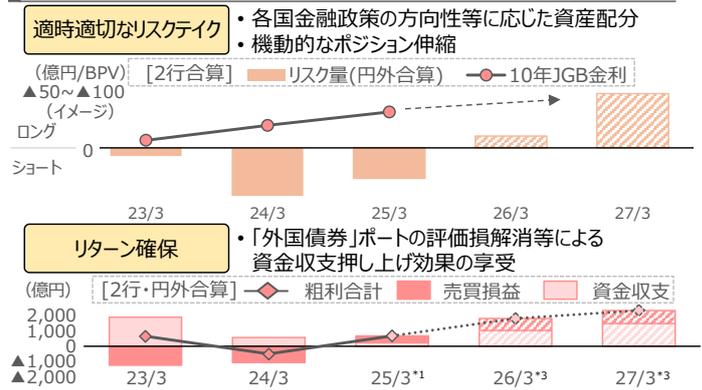


## 市場リスク運営の強化 (1/2)

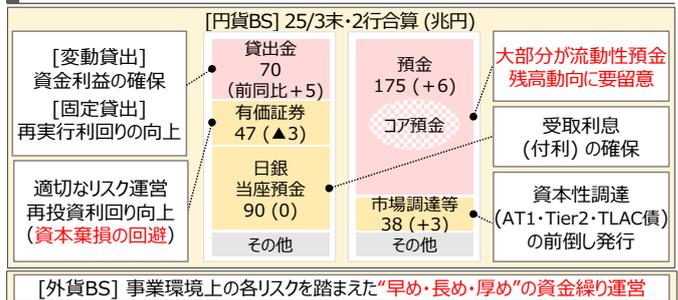
- 評価損益の現状**
- 「その他有価証券」全体 (株式含む) は評価益継続
  - 「外国債券」ポートの評価損も実質評価益へ
- 評価損益のコントロール手法**
- ヘッジツールの積極活用 (ヘア型ファンド等)
  - 「満期保有目的債券」区分の活用



## 市場リスク運営の強化 (2/2)



## 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

MUFG 49

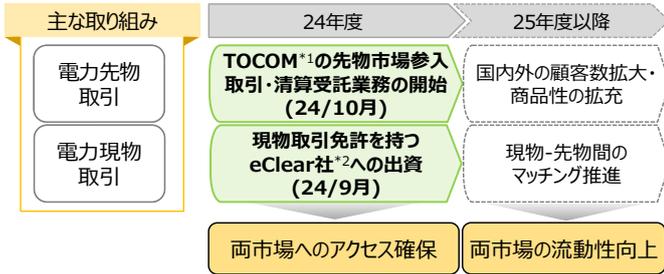
- ✓ このスライドは、トレジャリー領域の取り組みについて、お示したものです。
- ✓ まず、左上の、事業環境と運営方針です。お示している事業環境を背景に、赤枠で囲まれた2つの運営方針の下で、健全性と収益性の両立を図って参ります。
- ✓ その運営方針の一つ目の、市場リスク運営の強化ですが、左下をご覧ください。24年度は特に、健全性の観点において、評価損を抱えた外国債券等の計画的な売却によって、そのポートを+1,000億円の实質評価益へ転じさせることに成功する等、ポートの健全化を進めました。
- ✓ また、収益性の観点では、国内外の金融政策の方向性に応じた資産配分を行うと共に、機動的にポジション量を伸縮させる等、適時適切なリスクテイクを実践し、悪化する外貨資金収支の打ち返しも含め、売買益の積み上げに成功しました。今後は、外国債券ポートの評価損解消による資金収支の押し上げ効果の享受等も含め、同様のリスクテイクによるリターンの確保に努めながら、26年度に向けて+2,100億円の粗利増を目指します。
- ✓ 最後に、二つ目の運営方針である、円外バランスシート運営の強化ですが、右下の通り、特に円金利が上昇基調に転じた構造変化に対応すべく、資産・負債の両サイドにて、複数の四角い囲みの内容等を踏まえた、運営・管理の強化を継続して参ります。なお、外貨では、不確実性の高まり等を背景とした各種のリスクに備えるべく特に、早め・長め・厚めの資金繰り運営に努めて参ります。
- ✓ 次ページへお進みください。

## 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



### 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

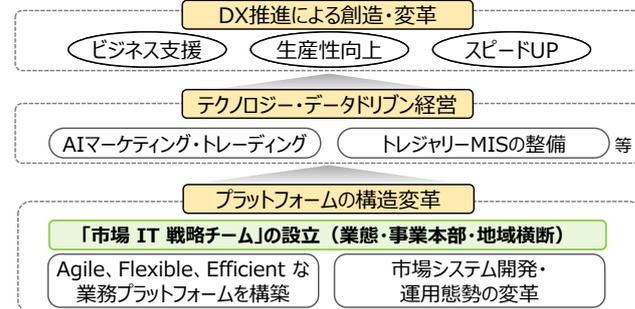


\*1 TOCOM: 東京商品取引所 \*2 eClear社: 経産省登録を要する電力現物取引資格を保有 \*3 三菱UFJアセットマネジメント \*4 三菱UFJ不動産投資顧問  
\*5 MUFGエルガン・スタンレー・クレジットソリューションズ株式会社 \*6 グローバルマーケットコース・フィナンシャルエンジニアリングコース

### 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



### 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 <sup>*6</sup> 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

50

- ✓ 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E、新ビジネス・新領域への挑戦です。24年度は、本邦の電力先物市場の取引・清算受託業務の開始や、現物取引免許を持つeClear社への出資により、ビジネス基盤を構築し、先物・現物の両市場へのアクセスを確保しました。今後は、両市場の流動性の向上を図る取り組みに拍車を掛けて、引き続き、市場の発展と電力供給の安定化に向けて貢献して参ります。
- ✓ 次に、左下のF、「資産運用立国」実現への貢献です。24年度は、クレジット及びオルタナ領域のいずれも、順調に始動していることに加え、本邦のプライベート市場の発展においても、メザニンデット等のビジネスを推進する貸金業子会社の事業を開始する等、着実な成果を上げています。今後も運用力の更なる強化等を進めて、投資家への商品提供に向けた態勢を整備して参ります。
- ✓ 次に、右上のG、DX推進・システムアーキ再構築です。複雑化・サイロ化したシステム基盤構造の解消等を図る、業態・事業本部・地域横断の「市場 IT 戦略チーム」設立への準備を進めながら、テクノロジー・データを起点とした経営も加速させて、ビジネスの創造・変革を進めて参ります。
- ✓ また、右下の通り、人的資本重視の経営を、青色ハイライトのような追加の取り組みも含めて、引き続き積極的に実践して参ります。
- ✓ 以上、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。
- ✓ 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、引き続き、市場事業の運営に、強い覚悟で、成果に拘って、取り組んで参ります。
- ✓ 私からの説明は以上です。

# 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
RD：	リテール・デジタル事業本部	証券：	三菱UFJ証券ホールディングス
法人ウェルス：	法人・ウェルスマネジメント事業本部	MUMSS：	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
JCIB：	コーポレートバンキング事業本部	MSMS：	モルガン・スタンレーMUFG証券
GCB：	グローバルコマーシャルバンキング事業本部	MS：	Morgan Stanley
受財：	受託財産事業本部	ニコス：	三菱UFJニコス
GCIB：	グローバルCIB事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
市場：	市場事業本部	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。