

世界が進むチカラになる。



MUFG Investors Day 2026

2026年9月

三菱UFJフィナンシャル・グループ

事業本部長の紹介



リテール・デジタル事業本部 - 山本 忠司

P.3



法人・ウェルスマネジメント事業本部 - 田中 琢哉

P.10



コーポレートバンキング事業本部 - 高瀬 英明

P.16



受託財産事業本部 - 伊原 隆史

P.22



グローバルCIB事業本部 - 中濱 文貴

P.27



市場事業本部 - 上岡 智之

P.33



グローバルコマーシャルバンキング事業本部 - 小森谷 正敏

P.39

リテール・デジタル事業本部

事業本部長 山本 忠司

リテール・デジタル事業本部の前中計からの振り返り

－ 前中計の構造改革を土台に今中計で成長基盤を構築。次期中計以降は収益化フェーズへ移行

収益ポートフォリオの変遷*1

前中計

デジタルシフト起点の構造改革

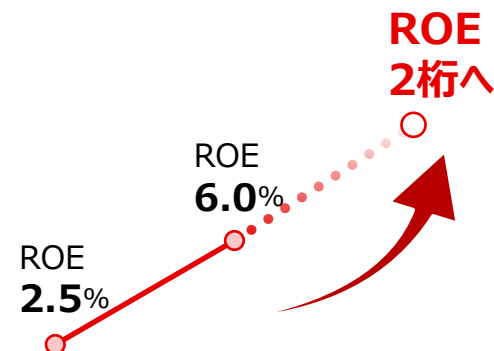
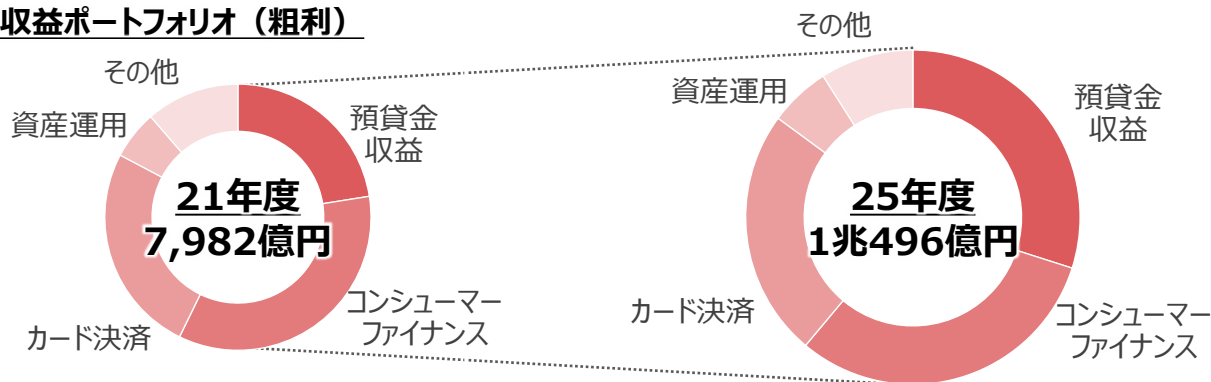
今中計

金利ある世界への対応、LTV*2経営への転換

次期中計以降

エムットの進化、収益化フェーズへ移行

収益ポートフォリオ（粗利）



	21年度		25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	1,485	営業純益（億円）	2,752	3,000	800
経費率	81%	経費率	74%	73%	0ppt
ROE	2.5%	ROE	6%	6%	▲1.5ppt
RWA（兆円）	9.3	RWA（兆円）	10.0	10.3	1.2

21年度 26年度 中長期

中長期成長のための今後の展望

- ・「エムット」の更なる進化を通じた、顧客基盤×LTVの最大化
- ・ウェルスマネジメント領域への連携を含めた全社の預かり資産、ROE向上に貢献

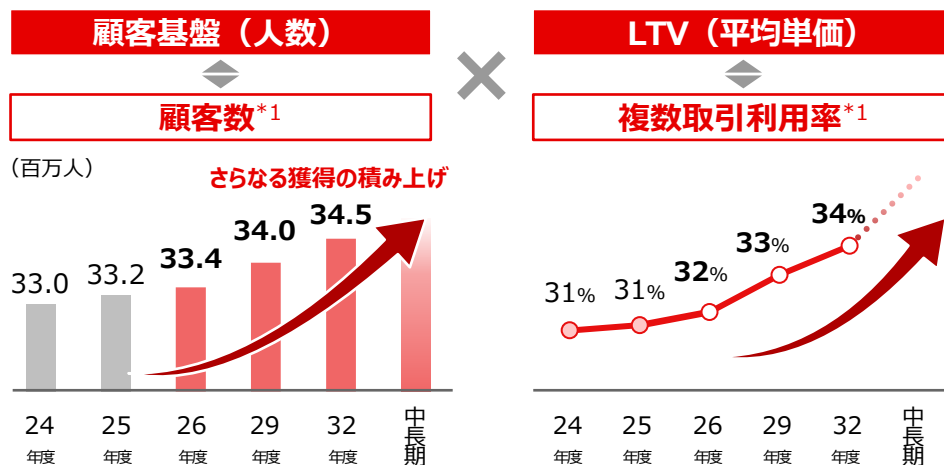
リテール・デジタル事業本部の基本戦略

－ 顧客基盤拡大と取引深化により収益性を高め、上方連携を通じて個人領域のROE向上に貢献

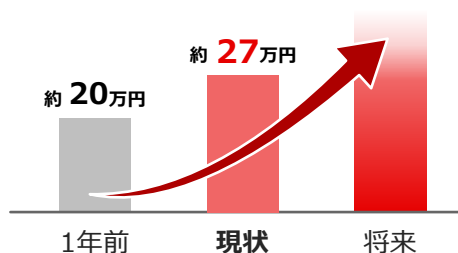
中長期KPI

- 銀行口座を軸にグループベースで顧客基盤を拡大し、Gr全体の複数取引利用率を高めることでLTVを最大化

最重要KPI



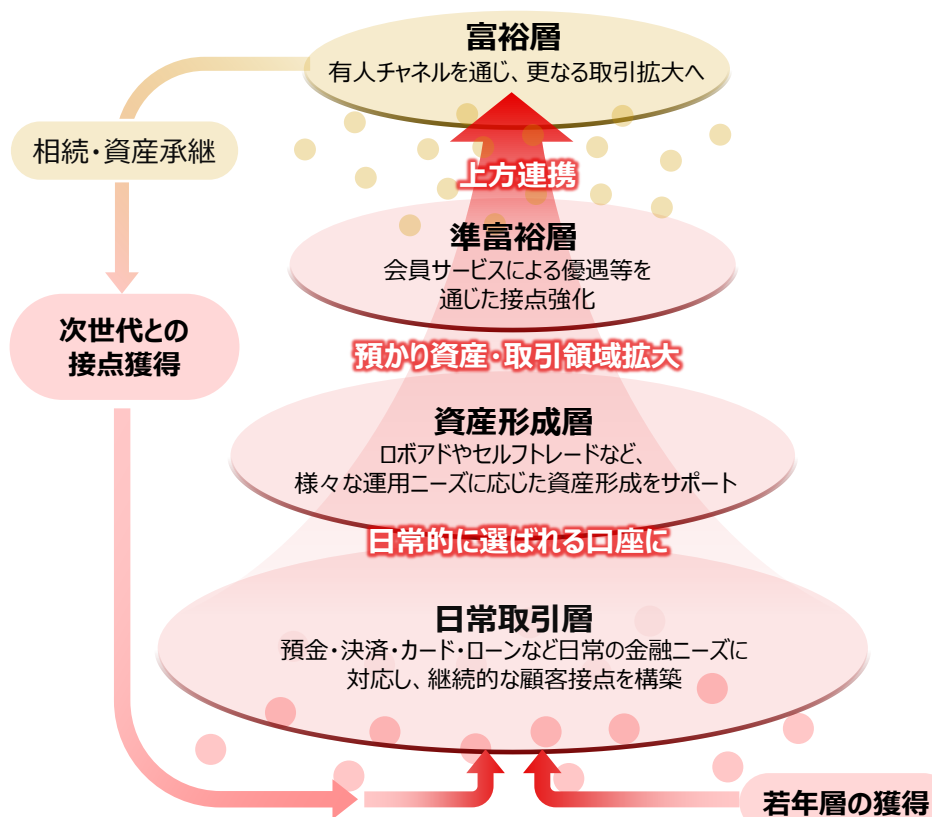
複数取引利用*2顧客の10年LTV (平均単価)*3



- 利上げ・預かり資産拡大の効果により単価向上
- エムット等を通じた複数取引拡大により平均単価のさらなる拡大をめざす

戦略の全体像

- 日常取引を起点に、資産形成、ウェルスマネジメントと提供価値を拡張
- 相続・資産承継後も、世代を超えた長期的な関係構築をめざす



*1 銀行顧客のみ。顧客数は既存顧客から解約を控除し、新規獲得を加えたネット顧客数

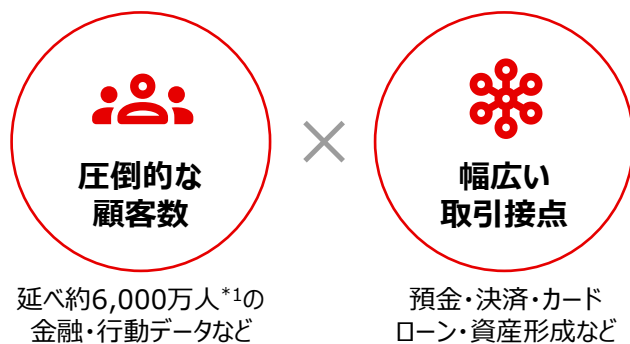
*2 運用、住宅ローン、カードローン、マイカーローン、給与・年金受取、MUNクレカ・デビット・その他口座振引落しのうち、2取引以上ある場合 *3 LTVは算出方法の変更等により変動する可能性あり

リテールビジネスの特徴

－ 豊富な取引データとAIによる顧客体験を通じ、金融ニーズをグループ内で捉えてLTVを最大化

圧倒的な顧客基盤×AI活用

- ・ 圧倒的な顧客基盤と取引接点により、質・量ともに豊富なデータを蓄積
- ・ AI活用におけるデータ優位性がパーソナライズド提案力を強化



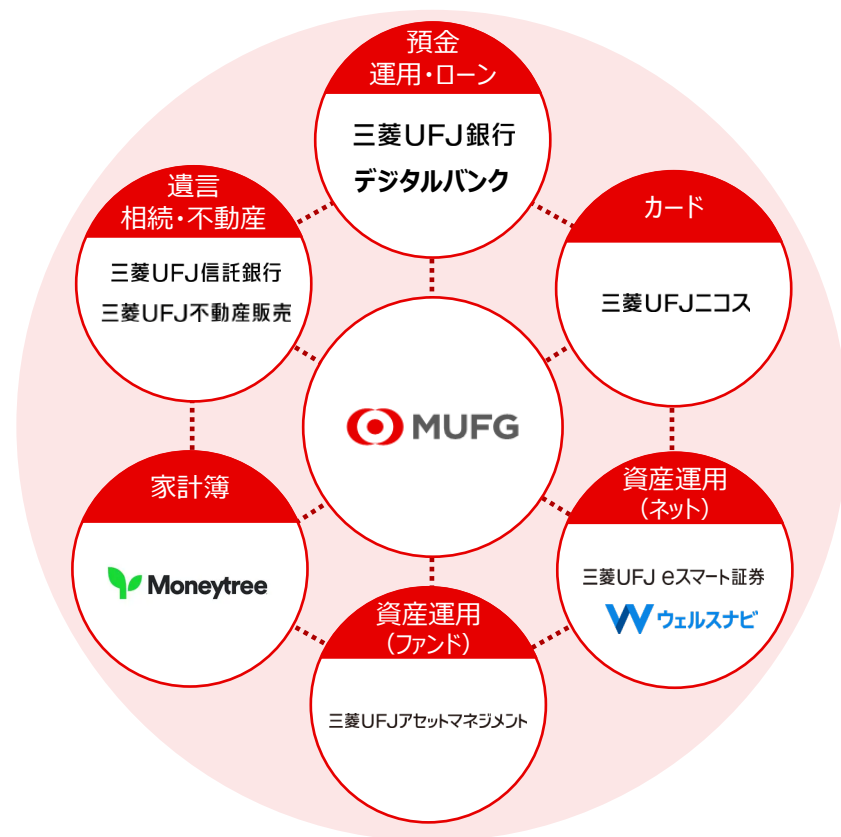
競争力の源泉となる“質・量ともに豊富な取引データ”

GoogleやOpenAIとの協業による高度なAI活用

1人ひとりに最適化された先進性のある顧客体験の提供

コア金融機能をグループ内に保有

- ・ 多様な金融ニーズをグループ内で捕捉し、収益機会の外部流出を抑制
- ・ 金融資産の移転局面にも対応する強固な収益ポートフォリオを構築



*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

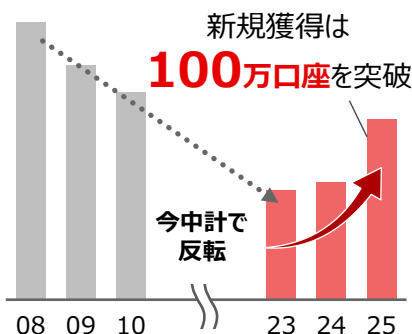
エムットの足元の成果とめざす姿

－ エムットを進化させ、生活に溶け込む存在として金融機能を必要とする際に必ず想起される存在へ

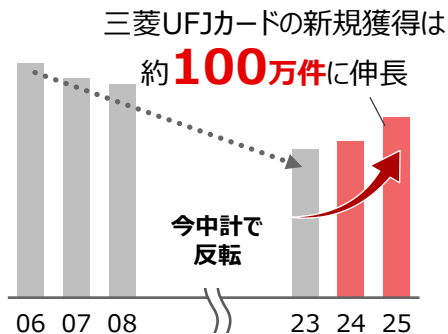
足元の成果・現在地

- 新規口座・カード会員数の拡大に加え、Gr各社への送客も増加。エムットの認知率も着実に向上し、更なる基盤・クロスセル拡大の土台を構築

新規口座開設数*1



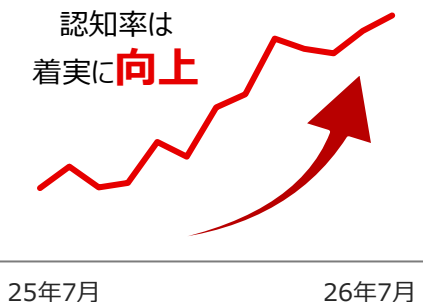
プロパーカード有効会員数



銀行からGr各社への連携数



エムット認知率*2



めざす姿

- お客さまのお金にまつわるすべてを世代を超えてサポート。日常に浸透し、利用するほど価値を実感できる体験を提供し中長期的な取引深化を実現



*1 銀行・信託の新規口座開設数 *2 広告出稿エリア(銀行支店がある地域)、18~44歳

新エンティティとデジタルバンクによる新しい資産形成体験

－ エムットの資産形成サービスの中核として、銀行・証券一体の新しい顧客体験を創出

証券機能の強化

- グループ一体での商品・サービス強化を通じ、仲介口座開設数や取引利用、預かり資産残高は着実に拡大

26/5 eスマの国内株式取引手数料無料化

26/6 ウェルスナビでのクレカ積立拡大

26/6 eスマのポイント還元率向上

機能強化により
顧客基盤・取引基盤が
着実に拡大

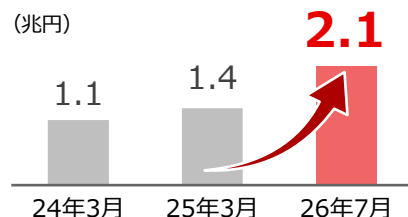
6月の株式等月間売買代金

前月比 **+55%**

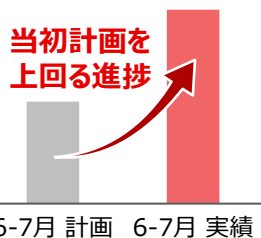
6月の1営業日あたりの売買代金

前月比 **+27%**

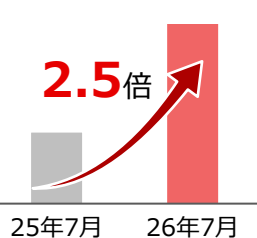
ウェルスナビの預かり資産



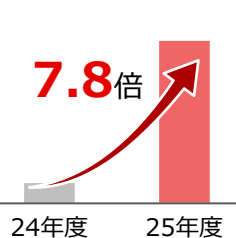
ウェルスナビクレカ積立数



eスマ クレカ積立数



eスマ 仲介口座数



新エンティティが実現するデジタル資産形成サービス

- 圧倒的な利得性、スマホネイティブなUI/UX、AI提案を銀証一体で提供し、顧客基盤の拡大と口座の粘着性向上を実現

三菱UFJ eスマート証券

ネット証券のパイオニア

豊富な商品と、強固な業務基盤

高性能な取引・投資支援ツール

27年度合併予定

両社の
強みを融合

W ウェルスナビ

おまかせ運用業界No.1

一体運営を前提としたサービス構築力

スピーディな内製開発体制

デジタルバンクとの一体運営による銀行・証券垣根のない投資体験

デジタルバンクアプリ



かんたんに運用開始

証券アプリ



デジバンアプリと同一の
UI/UXでシームレスな連携

デジタルバンクアプリ



MAP AI*1による
1人別の最適提案

金利・手数料・ポイントなど、分かりやすく持続的な顧客メリットを訴求

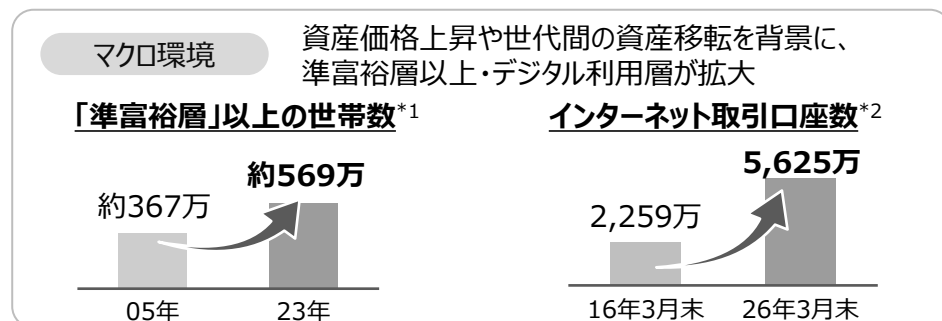
資産形成層の拡大・LTV向上

富裕層領域への連携と世代を超えた取引関係の構築

－資産が動くタイミングを的確に捉え、顧客基盤の維持・拡大と、WM領域への適切な連携を実現

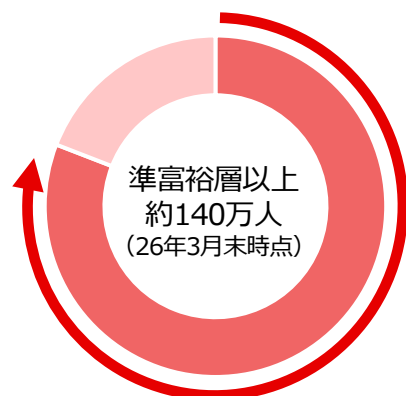
富裕層への連携実態

- ・マサリテール領域での顧客基盤の維持・拡大が、将来のウェルスマネジメント領域の収益成長を支える基盤として重要に



現在の準富裕層以上の過去属性^{*3,4}

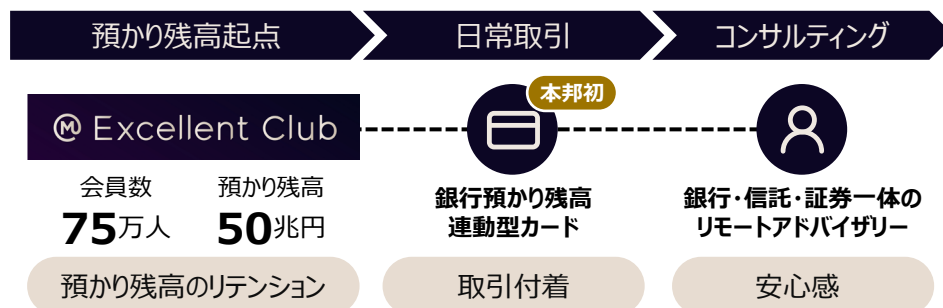
10年前は約8割が一般層・未取引層



富裕層への連携実績（25年度）^{*3,4}



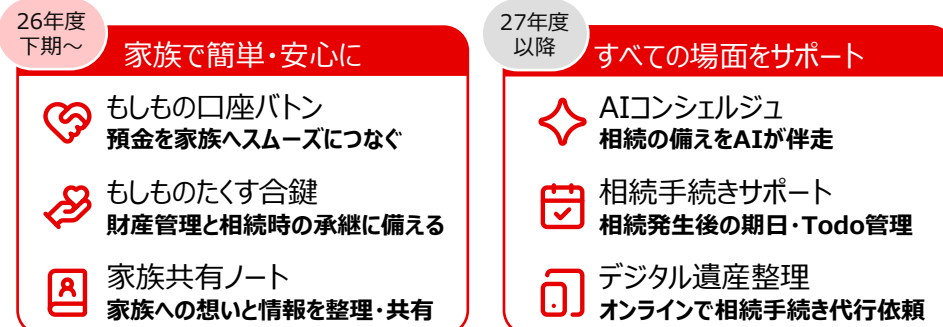
富裕層向け会員組織を通じた接点強化・取引拡大



今後 ネット証券を含むグループ横断で顧客資産を捉え、ニーズに応じた適切なアプローチを通じ、ウェルスマネジメント領域への連携強化

デジタル相続PFを通じた世代を超えた取引関係の構築

- ・デジタル上で相続対策を可能に。三菱UFJ信託銀行のノウハウも活用し、世代間の資産承継をサポートすることで預かり資産を維持・拡大



^{*1} 野村総合研究所 2025年2月13日ニュースリリース内「純金融資産保有額の階層別にみた保有資産規模と世帯数」より作成

^{*2} 日本証券業協会「インターネット取引に関する調査」におけるインターネット取引取扱会社の口座数 ^{*3} 純金融資産保有額3,000万円以上 ^{*4} 銀行顧客のみ（銀行セグメント基準）

法人・ウェルスマネジメント 事業本部

事業本部長 田中 琢哉

法人・ウェルスマネジメント事業本部の前中計からの振り返り

－ 金利収益の着実な向上に加え、非金利収益拡大とコスト削減も進展し、粗利・ROEともに伸長

収益ポートフォリオの変遷

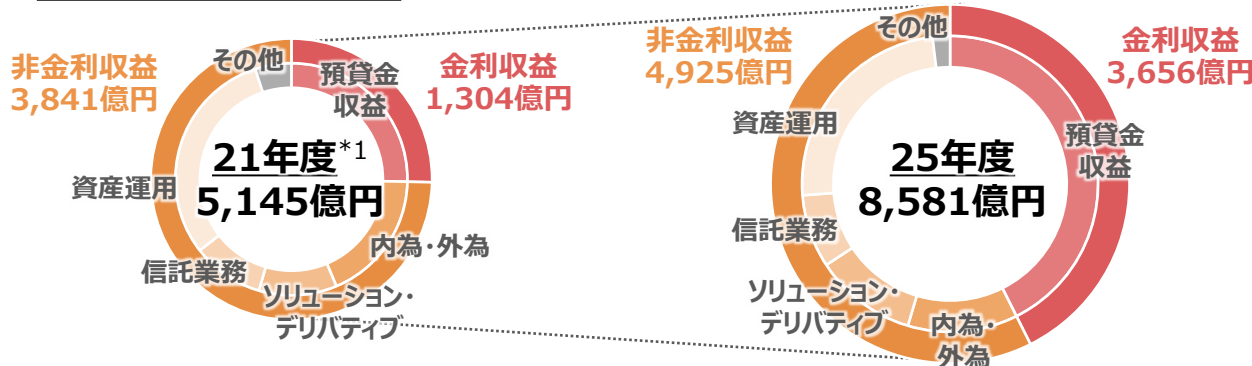
前中計

店舗統廃合等のコスト構造改革

今中計

環境変化を捉え、金利・非金利ともに収益拡大

収益ポートフォリオ（粗利）



成果

法人 ビジネス

- 金利上昇環境下で着実に預金を積み上げ、預金収益が向上
- リスクテイク強化等により貸出残高・利ざやともに伸長

法人 × WM

- 法人×WMを一体で捉えたビジネスモデルが定着

WM ビジネス

- 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WMビジネスが着実に成長

中長期成長のための今後の展望

成長 余地

- バランスシート収益力の強化
- WMビジネスの拡大

	21年度*1	25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	844	3,992	4,750	2,650
経費率	84%	53%	51%	▲15ppt
ROE	3.5%	16.5%	17%	8ppt
RWA（兆円）	16.2	17.1	18.1	1.4

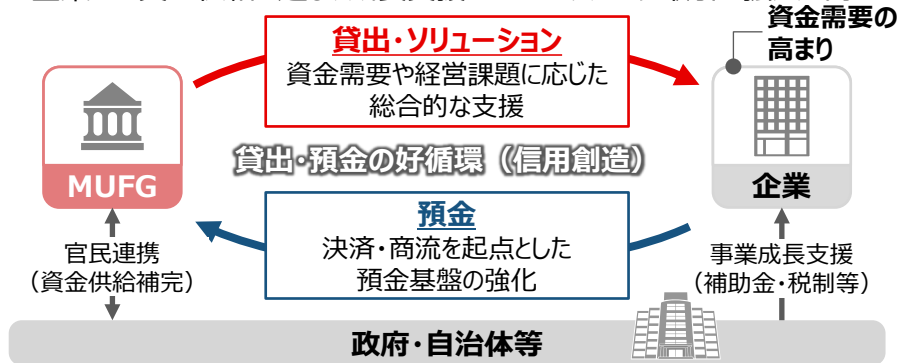
*1 管理計数。21年度は現在の組織に合わせて試算。21年度・25年度実績は25年度基準、26年度目標は26年度基準

法人ビジネス

－ 信用創造機能を発揮し、経営課題の解決を通じて企業の成長に伴走

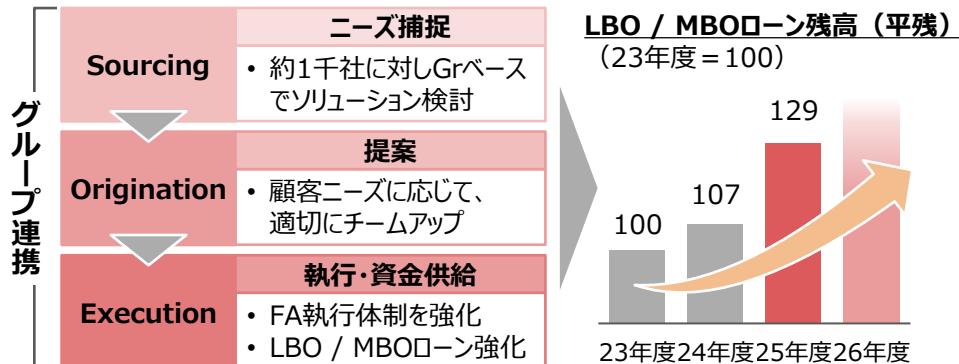
信用創造機能の発揮

- 企業への資金供給を通じ、成長支援とMUFGグループ取引の拡大を両立



上場企業の資本課題へのアプローチ

- ニーズ捕捉、提案、執行・資金供給まで、グループ一体で支援を強化
- LBO / MBOローンは着実に拡大



中堅・中小企業の成長投資支援

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| 大規模設備投資支援 | 国内の生産性向上に資する、大規模設備投資を計画する企業を支援 |
| 「100億宣言」企業支援 | 売上高100億円をめざす企業の大胆な成長投資を支援 |

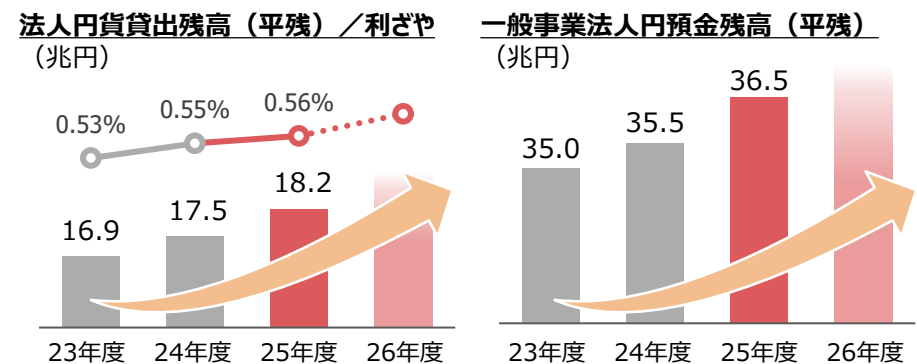
MUFGの主な支援内容

- | | | |
|--------------------|------------------------|--------------------------|
| お客様向け
情報提供・セミナー | 投資計画策定・
補助金等の申請サポート | 投資計画に応じた
貸出・ソリューション提供 |
|--------------------|------------------------|--------------------------|

政策と連動し、信用創造機能を発揮することで成長投資を積極支援

主要KPI

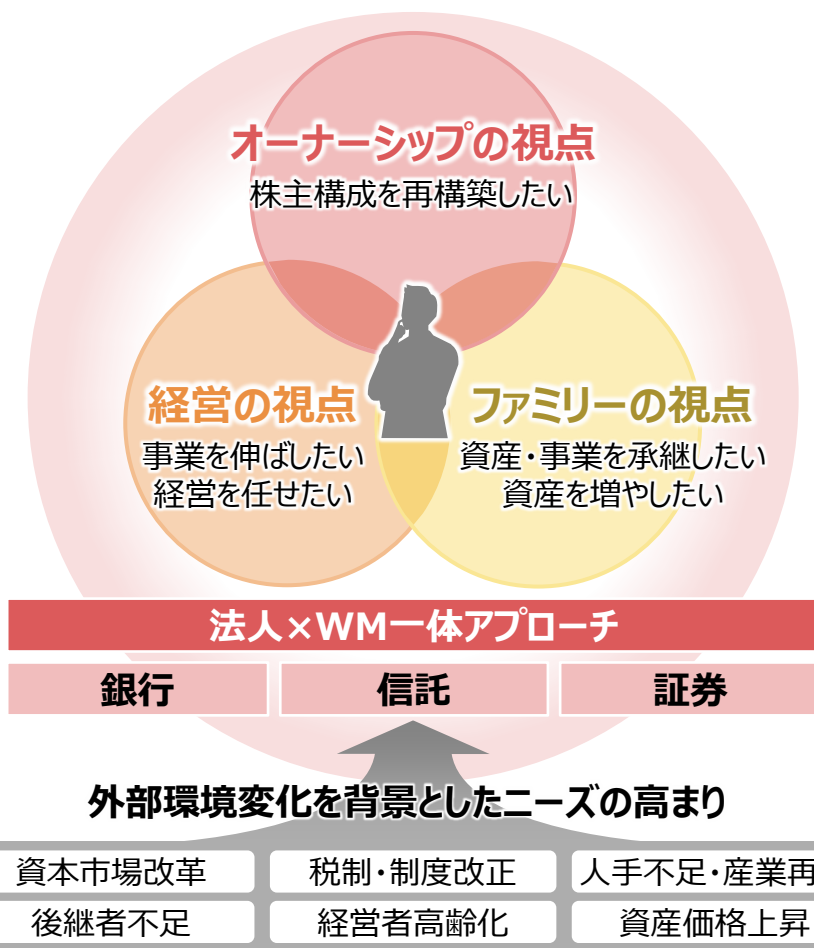
- 貸出残高の積み上げと利ざやの改善を両立
- 商流に紐づく預金獲得、信用創造機能の発揮により預金を創出



法人×WMビジネス

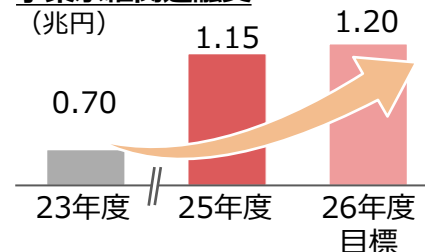
－ さらに高まる承継ニーズに対し、専門知見とグループ総合力を活かした支援を一層強化

スリーサークルモデル

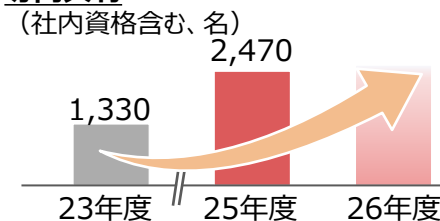


主要KPI

事業承継関連融資^{*1}



専門人材

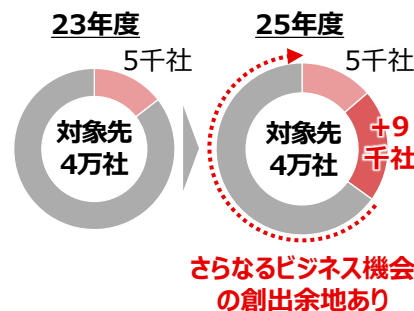


未開拓先へのアプローチ強化・ファミリービジネス推進

未開拓先へのアプローチ強化

- 未開拓先へのアプローチは進展。事業承継関連融資の半数超は新規開拓先での融資実行

対象先への本部専門人材訪問社数



ファミリービジネス推進

- ファミリービジネスの持続性・課題等に対する研究成果を中立・公平な立場から発信し、創業家との接点・取引を拡大



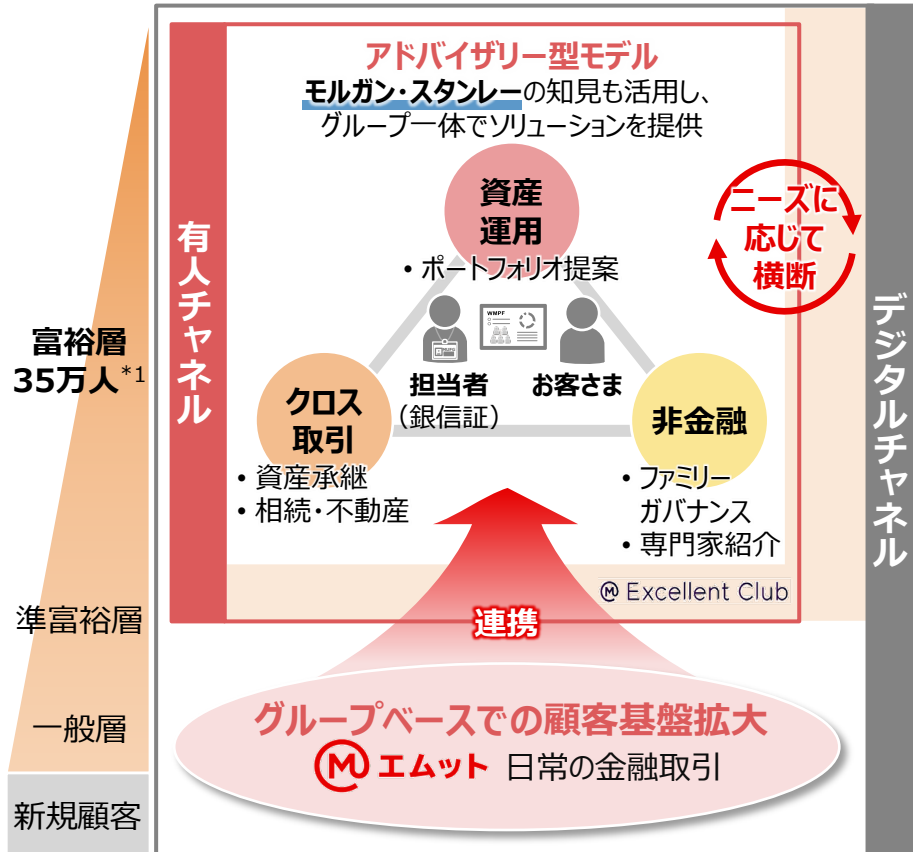
*1 銀行単体の計数

WMビジネス

－ 顧客基盤の拡大とアドバイザー型モデルの徹底でビジネスを拡大

ウェルスマネジメントビジネスの全体像

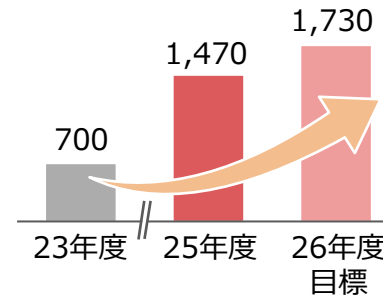
- お客さまのニーズに応じて有人・デジタルチャネル横断でサービスを展開
- 顧客基盤拡大とグループ連携・提案の質向上を通じて成長基盤を構築



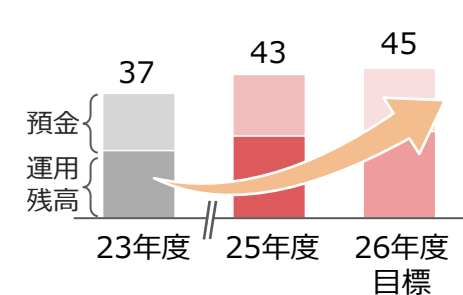
*1 銀行富裕層顧客（個人）

主要KPI

WM営業純益
(億円)



WM総預かり残高（預金+運用残高）
(兆円)



ビジネス拡大に向けた主な取り組み

- サービス拡充・銀証連携の高度化も進めながら、モルガン・スタンレーの知見を活用した提案の質向上も併せ、WMビジネスを拡大

サービス・商品拡充

- 運用・貸出商品を拡充。26年度より有価証券担保ローン提供開始

銀証連携の高度化

- 銀行起点のプロファイリング機能を強化し、運用提案体制を高度化

テクノロジー活用

- モルガン・スタンレーの知見を活用し、ポートフォリオ・リスク管理高度化
- 提案事例・マーケット情報等から、AIが提案内容を支援

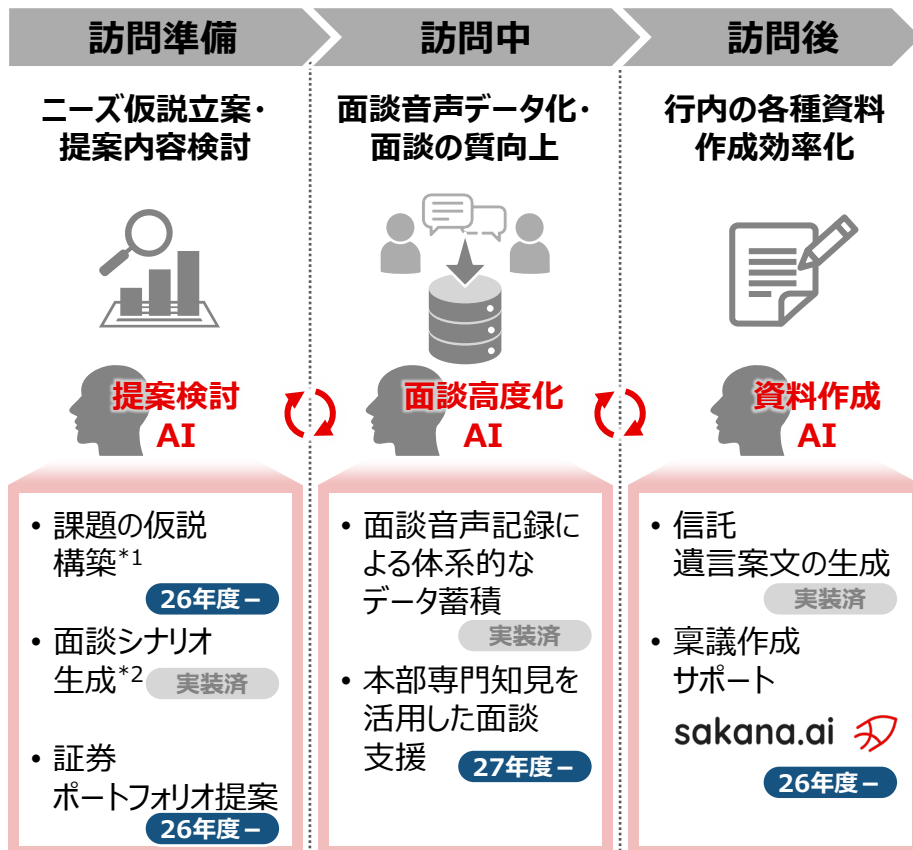
資産運用を軸としてビジネスを拡大し、中長期成長を実現

経営基盤

－ AI・システム、人的資本を強化し、本邦随一の顧客基盤とグループ総合力で価値創出を加速

AI・システム

- AIエージェントが担当をサポートし、グループで営業活動の量・質を向上



人的資本

量	【銀】 現場へ戦略的に配置・新卒採用強化 【銀・証】 WMビジネス拡大に向けたフロント採用強化	約300名 ^{*3} 約200名 ^{*4}
質	【銀・証】 プロ人材育成プラットフォームの展開 【銀・信】 不動産人材のジョブローテーション等の協働強化 【銀】 WMコア人材の認定制度開始	

顧客基盤・グループ総合力による価値創出

顧客基盤 ^{*5}	取引基盤 ^{*6}	法人顧客	個人顧客
		20万社	35万人
	取引残高 ^{*7}	貸出	預金
		20兆円	64兆円
		富裕層運用残高	24兆円
グループ総合力		銀行	信託
		証券	

価値創出を加速

*1 25年4月1stリリースの新CRMに搭載 *2 Wealth Management デジタルプラットフォームに搭載 *3 26年度のオープン採用の支店配属人数

*4 26年度の銀行WMコース採用+証券オープン採用人数 *5 25年度概算値 *6 法人：銀行取引社数 個人：銀行富裕層顧客

*7 貸出・預金（円貨）：事業本部での数値 運用：個人の資産運用残高

コーポレートバンキング事業本部

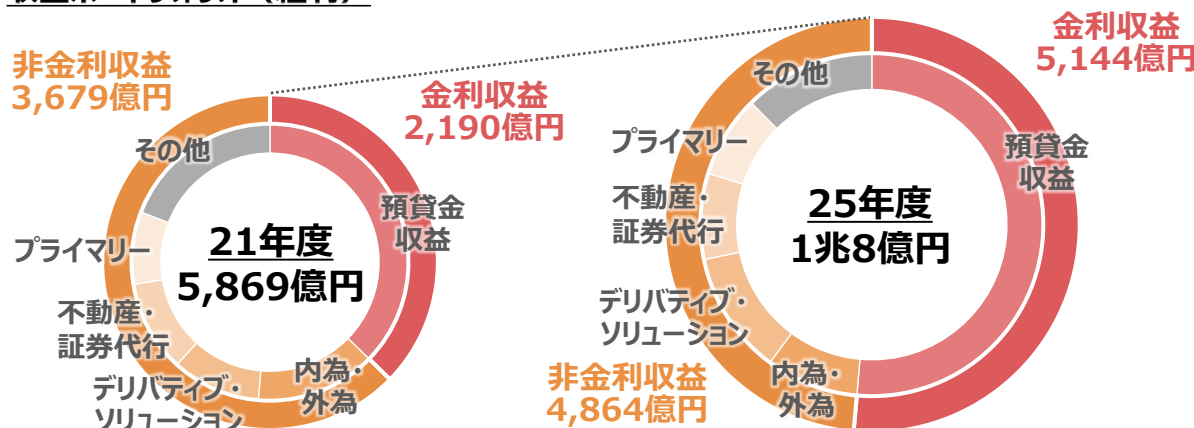
事業本部長 高瀬 英明

コーポレートバンキング事業本部の前中計からの振り返り

収益ポートフォリオの変遷*1



収益ポートフォリオ（粗利）



長尺で見た成果

- BS強靱化** プライシング運営による収益性向上
- オリジネーション強化** リスクテイク・グループ連携強化
価値共創深化、新ビジネスの萌芽
- 基盤強化** AI活用進展、人材育成強化

中長期成長のための今後の展望

- 資金提供力の強化**
 - リスクテイクの深化
 - 金融仲介機能の高度化
 - プロダクト機能強化
- 成長を支える基盤整備**
 - フロント強靱化
 - グループ総合力の発揮
 - AX・DX推進

	21年度		25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	2,846	営業純益（億円）	6,164	6,650	1,550
経費率	52%	経費率	38%	38%	▲2ppt
ROE	4%	ROE	14%	14.5%	2.5ppt
RWA（兆円）	32.5	RWA（兆円）	33.1	33.4	1.5

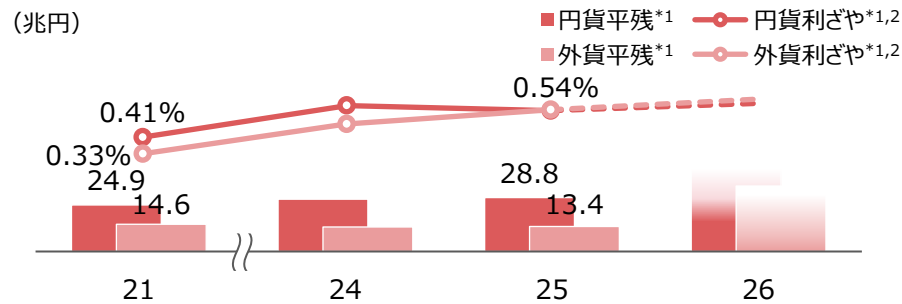
*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む

B/S強靱化

預貸強化とオリジネーション力の向上を両立

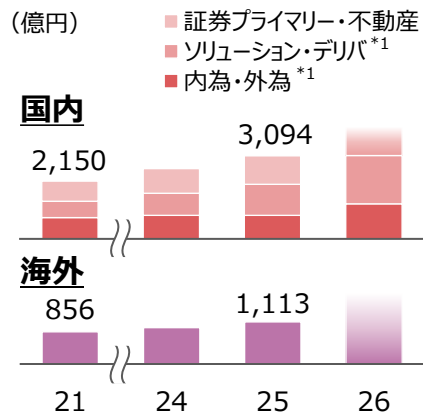
※横軸：年度

貸出 プライシング改善の継続に加え、戦略的に貸出増強

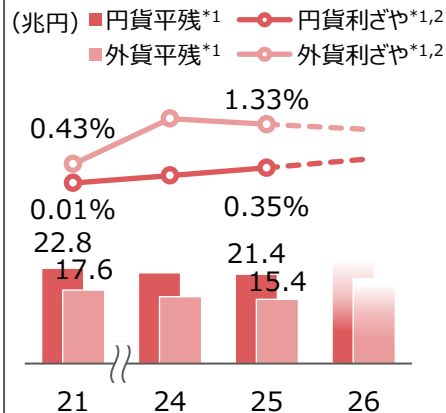


規律ある貸出運営とグループ総合力の発揮を通じて、
預金基盤を拡充し、ROEの向上を実現

非金利 クロスセル取引の拡大

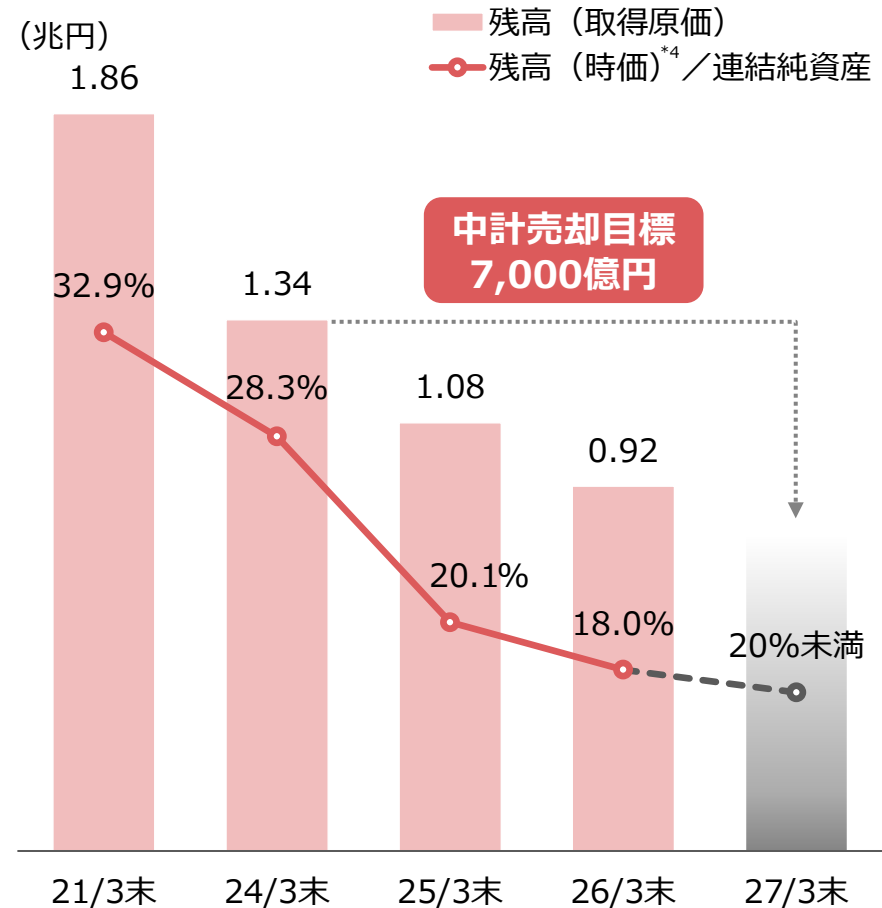


預金 粘着性の高い預金を獲得



政策保有株式削減*3

純資産対比20%未満達成、売却7,000億円をめざす
(25年度売却実績：1,660億円)



*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 銀行・信託の単純合算

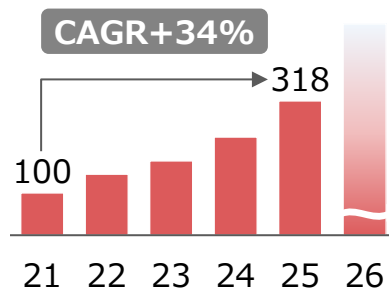
*4 国内上場株式（その他有価証券で時価のある国内株式の時価（連結））+みなし保有株式（有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高）

リスクテイクの強化

不動産バリューチェーン

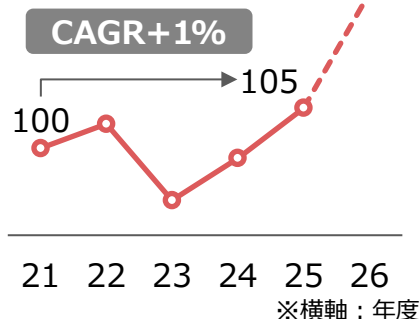
■ 不動産NRL残高

(21年度 = 100)



■ 不動産仲介手数料

(21年度 = 100)



■ 中長期成長を見据えた取り組み

多様なアセットに対応するMUFGならではのリスクテイク深化

今中計期間の主な施策



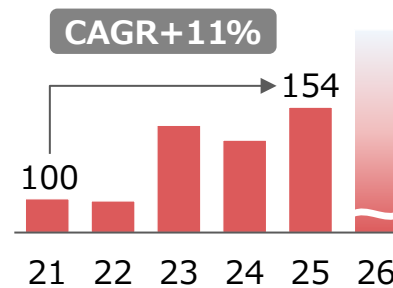
- | | |
|-------|--|
| ローン | ✓ 不動産NRLリスクテイク深化
(新領域アセットへの取り組み) |
| メザニン | ✓ メザニンデットファンド組成 |
| エクイティ | ✓ スルー・ザ・サイクル・ファンド*1創設
(出資額は順調に推移)
✓ 海外不動産エクイティ投資 |

*1 不動産市場のシクリカル性（循環的な景気変動）に着目したエクイティ投資ファンド

M&Aビジネス

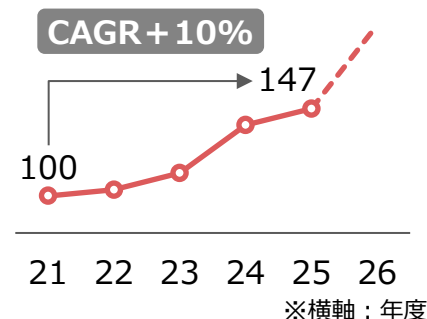
■ LBOシニア残高

(21年度 = 100)



■ プライマリー収益

(21年度 = 100)



■ 中長期成長を見据えた取り組み

加速するコーポレートアクションへの対応力を強化

マーケット環境

アクティビスト
活発化

案件規模の
拡大

上場意義再考・
MBO

今中計期間の取り組み

① 中長期成長に向けた機能・体制強化

オリジネーション M&A戦略室を設立

エグゼキューション 執行体制の増強

ファイナンス 引取・引受機能を強化

② コーポレートアクションをグループ一体で支援

豊田自動織機
非公開化

太平洋工業
非公開化

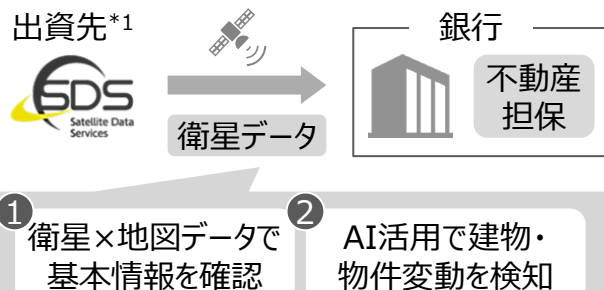
価値共創アプローチ

重点領域における活動の深化

「成長戦略17分野」の動きとも整合させ重点領域を探索・見極めながら、事業本部の成長を支える柱を創出

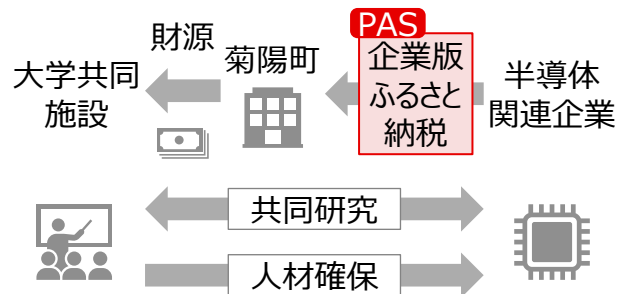
宇宙

衛星データ活用による
不動産担保評価のプロセス合理化



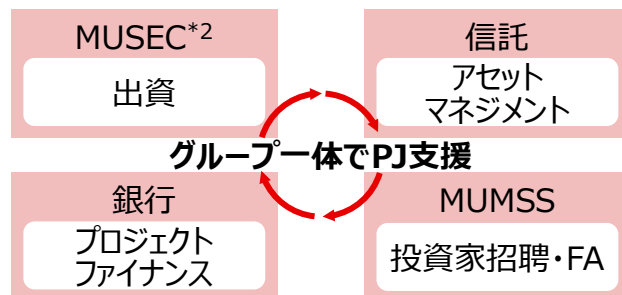
半導体

MUFGの新たな機能（PAS^{*4}）で、
半導体高度人材育成支援



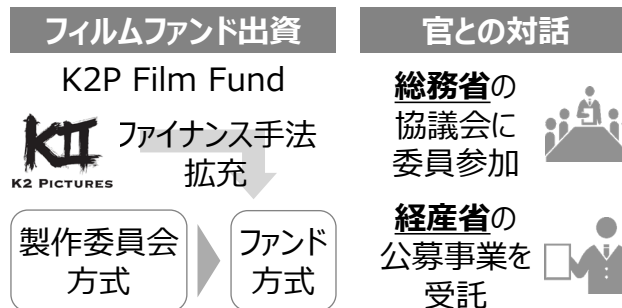
GX（系統用蓄電池）

系統用蓄電池の実装に向け
関西電力Grとファンド組成



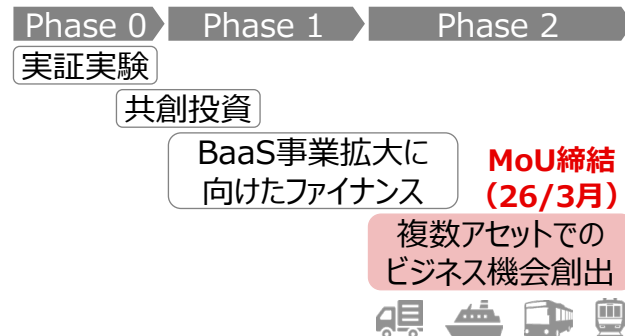
コンテンツ

新たなファイナンス手法の
拡充に向けた活動を推進



GX（BaaS^{*3}）

BaaS事業共創を起点に
日立Grとの協業本格化



自動運転

産業キープレイヤーが一堂に会する
イベントを主催し社会実装を促進

『自動運転フォーラム2026』主催



（日経BP特設サイト）



*1 衛星データサービス株式会社 *2 MUFGサステナブルエナジー *3 Battery as a Service

*4 フランソロビー・アレンジメント・サービス：企業版ふるさと納税制度の活用を中心とした法人からの寄付仲介により産業の高度化や競争力強化をめざすMUFGのサービス

AI活用・中長期成長に向けた戦略

AI活用による営業力の強化

現場の実態に即したAI開発と活用を促進
営業活動の質と量を向上

JCIB事業本部独自のAI開発

提案書作成



スライド生成AI

提案ナレッジポータル

JCIB独自のAIツールを
開発・展開

日常業務支援



AIアシスタント

事務・照会等の時間を
要する業務を効率化

営業現場のAI活用実態把握・属人化スキルの組織知化

営業活動量強化に 向けた実態調査



現場に張り付き
AI活用実態を把握

AI活用における 属人化スキルの組織知化



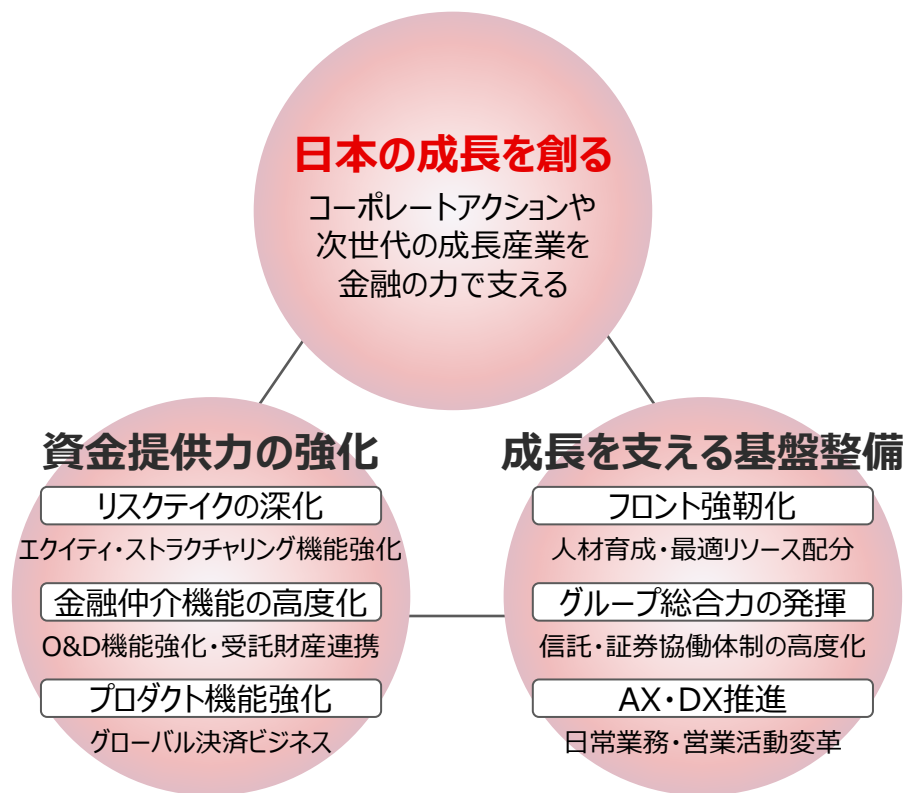
ユニークな取り組みを
大々的に全行展開

中長期成長に向けた戦略

事業環境の変化を成長の好機と捉え、
『資金提供力の強化』と『基盤整備』を軸に日本の成長を創る

JCIB事業本部のめざすべき姿（パーパス）

パートナーたるお客さまと共に、日本経済の成長・発展をリードする



受託財産事業本部

事業本部長 伊原 隆史

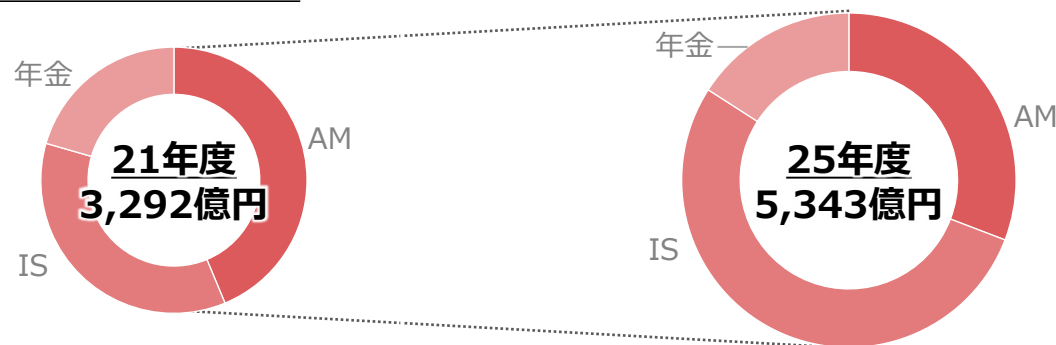
受託財産事業本部の前中計からの振り返り

ー 業界No.1の基盤をもとに、AM・ISの更なる成長を実現

収益ポートフォリオの変遷*1



収益ポートフォリオ（粗利）



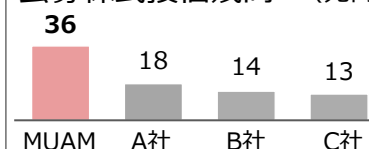
	21年度		25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	1,033	営業純益（億円）	1,406	1,550	450
経費率	69%	経費率	74%	72%	1ppt
ROE	15.5%	ROE	10%	15.5%	2.5ppt
RWA（兆円）	2.2	RWA（兆円）	3.6	4.0	1.5

*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む

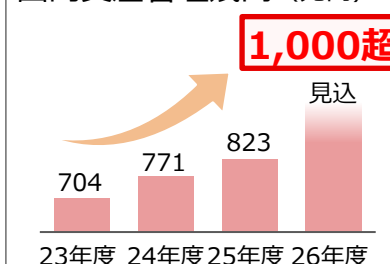
*2 26年3月末時点（ETFを除く）

長尺で見た成果

公募株式投信残高*2（兆円）



国内資産管理残高（兆円）



中長期成長のための今後の展望

資産運用立国への貢献 事業本部間協働 インオーガニック

運用力・ソリューション提供力の更なる強化

預かり残高拡大・収益成長

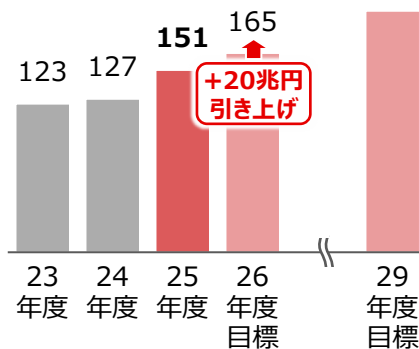
資産運用立国実現への貢献

各領域の主な進捗

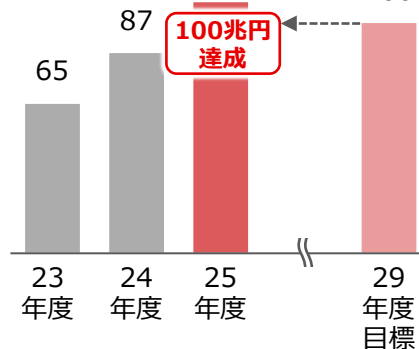
AM	お客さまの期待を上回る運用サービスの提供 KPI ① ・不動産セキュリティトークンの発行、上場REIT運用会社への追加出資等のプライベートアセット運用力強化
IS	資産運用業界の効率性改善に貢献 KPI ② ・中計のBPO受託残高目標を前倒しで達成 ・国内オルタナファンドのアドミ業務に参入
年金	各世代の自立的な資産形成に貢献 ・「MUFGのiDeCo」の新コース「スリムコース」をリリース

主要KPI

① 資産運用残高
(兆円)



② BPO受託残高*1
(兆円)



*1 投信BPO *2 日本マスタートラスト信託銀行

IS : 国内資産管理サービス

資本市場のインフラとして、この国を支える

- ・ 有価証券の保管・決済、ファンド管理機能等を通じ、多様化する運用ニーズと高度化するマーケットを支え続ける

データマネジメントサービス

国内オルタナ資産管理

**資産管理残高
1,000兆円超
2026年6月末**

2026年 生保BPO受託

2014年 NISA開始

2009年 株券等電子化制度

2000年 MTBJ*2発足

信託事務の集約による
スケールメリット追求

機能強化による
運用会社の高度化支援

資産管理を
次のステージへ

AM : 不動産セキュリティトークン 事例

三菱UFJ不動産投資顧問



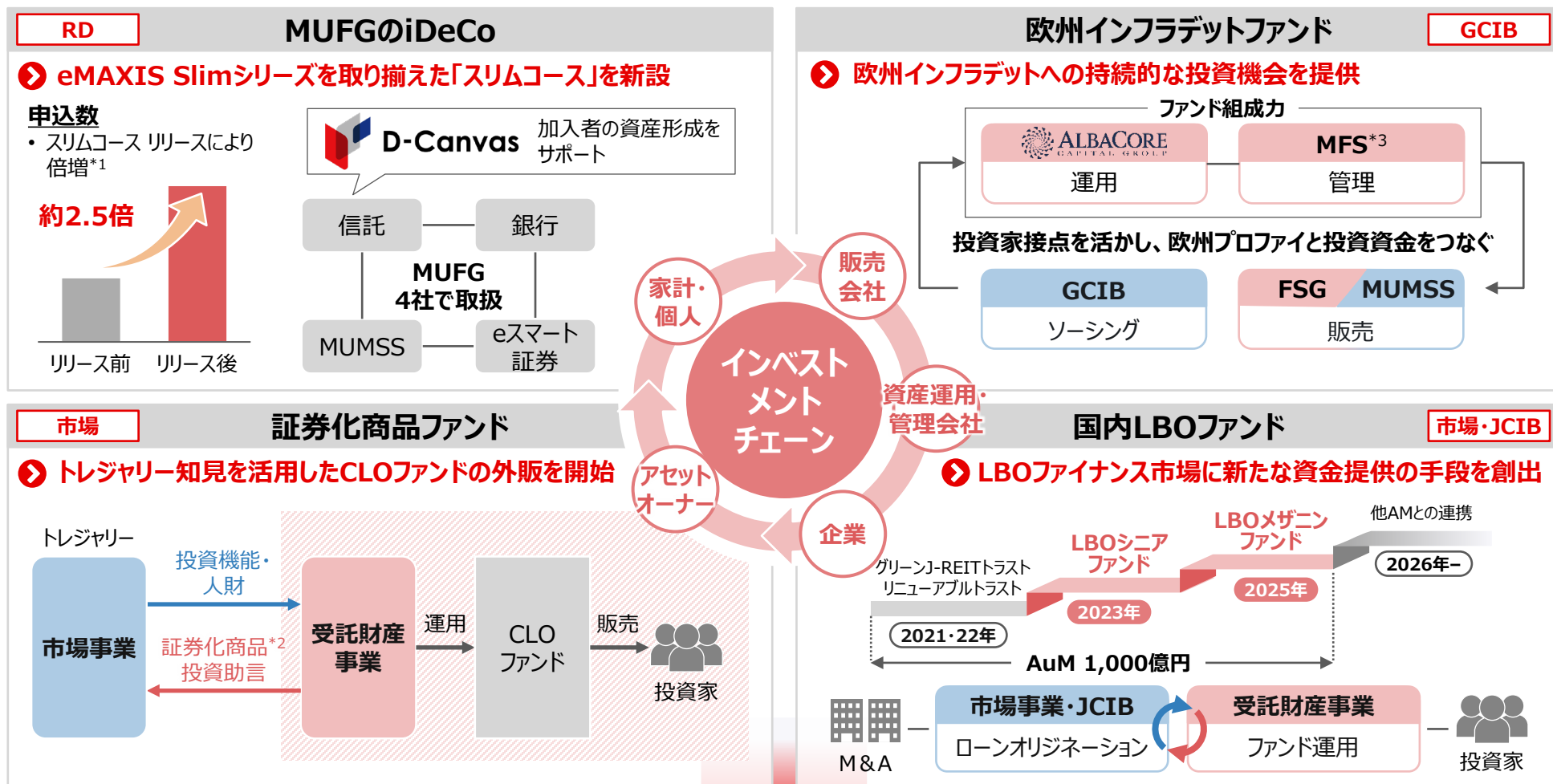
本邦最大級の セキュリティトークン案件

- 昭和～平成期に三菱グループの発展を支えた「大阪三菱ビル」の再開発物件に個人投資家が投資可能に!

prog///at
セキュリティトークン
プラットフォーム

投資家
224億円

インベストメントチェーンの拡大 – 事業本部間協働



企業・投資家を結び、成長投資の好循環を創出する金融プラットフォームへ

*1 1日当たり平均の比較（リリース前：2025年1月～12月、リリース後：2026年3月5日～23日） *2 CLO・不動産担保付きローンファンド

*3 MUFG Investor Services Holdings Limited

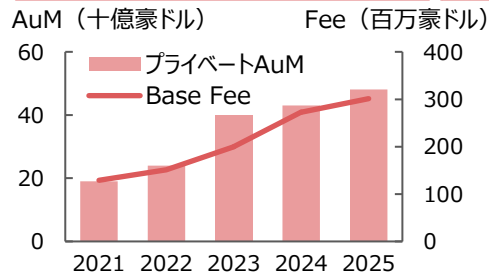
将来の成長に向けた取り組み – インオーガニック戦略

グローバル

AM

プライベート商品拡充で
収益基盤を強化

成長地域の事業基盤・
運用機能の獲得をめざす



現在：豪州・欧州

igneo Infrastructure Partners

〈非上場インフラ〉

ALBACORE CAPITAL GROUP

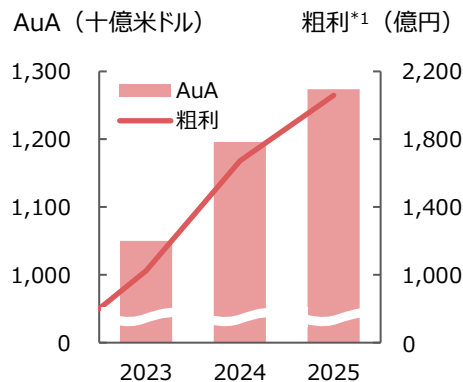
〈プライベートクレジット〉

地域
拡大

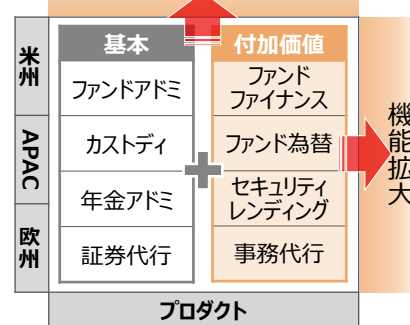
IS

資産管理残高 (AuA) /
粗利は着実に増加

更なる「機能拡大×顧客基盤
獲得」をめざす



地域・顧客基盤拡大



プロダクト

国内

AM

- ・ 伝統資産領域では規模拡大・オルタナ領域では機能強化を検討

GAR
Global Alliance Realty

26年3月の「グローバル・
アライアンス・リアルティ」への
出資比率の引き上げにより、
上場REIT運用の知見を取込

伝統
資産

規模拡大

オルタナ
資産

既存
基盤

ボルトオン

IS

- ・ 国内オルタナ管理のワンストップ化を、既存基盤×インオーガニックで検討



運用会社／投資家
(不動産AM、ベンチャーキャピタル等)

現在の国内オルタナ業界

会計事務所（会計）

銀行（ファイナンス）

システム会社（データ）

機能分散

ワンストップ

信託銀行 **めざす姿**

資金管理・決済

財務・会計

時価評価・コンプラ

データマネジメント

ファンドファイナンス

外国為替

信託銀行に一元化

既存ビジネスとのシナジー

共通ターゲット

規模／機能の補完・強化

*1 粗利は各年度末（3月末）基準

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事業本部の前中計からの振り返り

収益ポートフォリオの変遷*1



収益ポートフォリオ（粗利）



長尺でみた成果

- BSOで高採算ポートヘリバランス。貸出利ざや改善 ➡ PJ Evolutionへ
- 案件の組成・販売量が増加し、プロジェクトファイナンスなど、強みのある領域で手数料収益を増強

PJ Evolution

主幹事としての活動量を拡大し高採算案件の組成・販売を加速。資産回転を通じて、収益極大化を図るビジネスモデルへの変革

中長期成長のための今後の展望

- 実需に沿った案件を組成し、国内外の投資家への販売を加速。資産回転型ビジネスを強力に推進
- 世界水準で“強み”のある領域を“磨き上げ”、また“築き上げる”
- 持続的な成長に向け、クロスセル獲得、外貨流動性の手当を強化

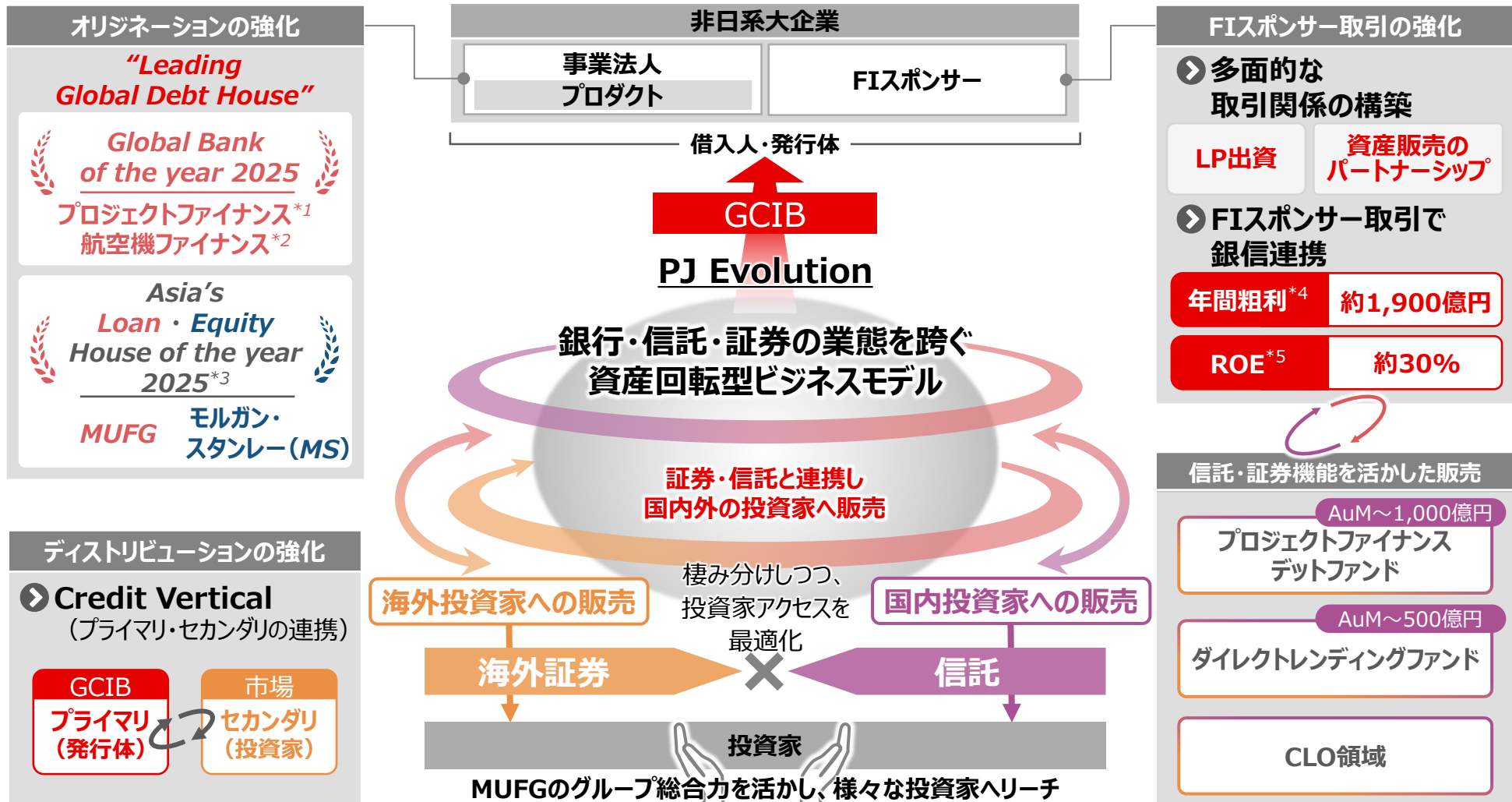
	21年度		25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	1,865	営業純益（億円）	3,883	4,300	1,550
経費率	58%	経費率	51%	50%	▲7ppt
ROE	5.5%	ROE	9%*3	9%	7.5ppt
RWA（兆円）	23.0	RWA（兆円）	27.2	26.6	1.9

*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む *2 Balance Sheet Optimization

*3 一過性利益（段階取得差益）を除いた場合の試算値。調整前ROEは9.5%

中期経営計画の進捗

－ “強み”のオリジネーション力で良質なアセットを組成。国内外の投資家へ販売し資産回転



*1 出所：PFI社 *2 出所：Airline Economics社 *3 出所：IFR社

*4 25年度のGCIB・受財事業本部のFISポンサー取引の粗利の合算値（GCIB：ファンドファイナンス（FF）、セキュアードファイナンス、ファンド傘下企業向けのPF・航空機ファイナンス等、受財：FF）

*5 25年度。簡便的なプロダクト・取引ROE

コア事業の強化① – Let's Play Where We Can Win

– 強みのある領域を更に“磨き上げる”

資産回転型ビジネスモデルへの変革 – PJ Evolution

資産回転で収益成長と2桁ROEの安定実現

中長期的な目標

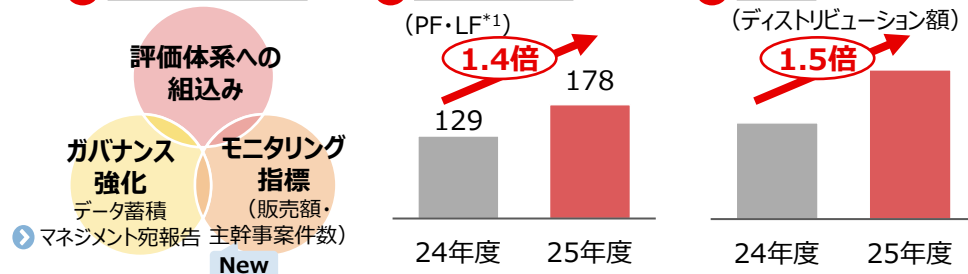


ビジネスモデル変革の現在地

変革を促す枠組み

主幹事案件数

販売額



非金利収益*2



*1 プロジェクトファイナンス・レバレッジファイナンス *2 手数料+外為+デリバティブ+証券収益等 *3 Graphics Processing Unit. AI学習などに用いられる半導体チップ

*4 25年度。事業本部内の管理計数 *5 出所：「Statement of Climate Blended Finance 2025 Fall」2019–2024の案件総額

ソリューション機能の強化 – GSS / ブレンデッドファイナンス

Global Structured Solutions (GSS) の高度化

GCIB

市場

GSSのソリューション領域

Global Financial Solutions

事業法人主体に
ビスポークなファイナンス

新たなアセットクラスの
ストラクチャリングをリード
(GPU*3ファイナンス等)

Secured Financing & Solutions

FIスポンサー向け
セキュアードファイナンス

有担保主体で商品拡充
市場知見を
リスク管理に活用

Global Blended Finance (BF)

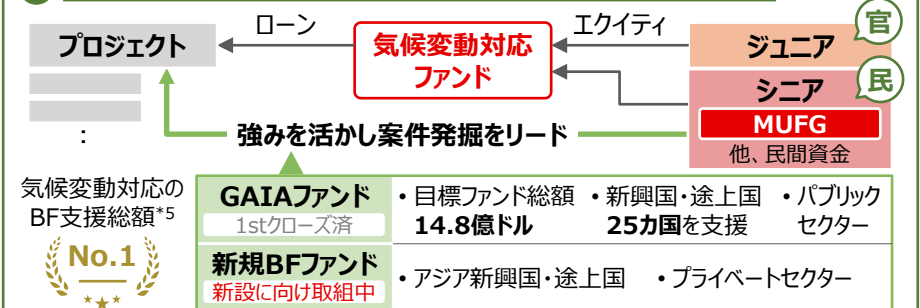
新興国向けに
官民資金をブレンドし、支援

銀証一体で連携強化。
OtD型で原則販売
約92%を販売

ROE*4 **約35%**

- ・ テイラーメイドでストラクチャリング
- ・ 高付加価値商品を顧客に提供

ブレンデッドファイナンス – 官民連携で社会課題解決に貢献



投資案件をバンカブルに仕立て、気候変動案件への資金供給を拡大

コア事業の強化② – Let's Build to Win

– 強みのある領域を“築き上げる”

デジタルインフラのエコシステム

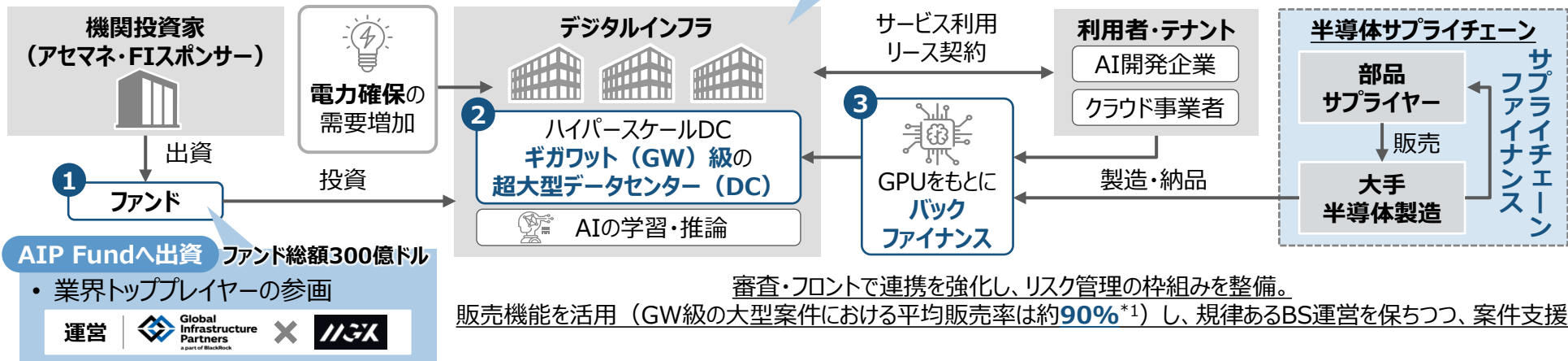
案件事例

MUFGの強みを活かして
エコシステム全体を多角的に支援

2 総規模約2.0GW超の
超大型DC。主幹事で支援



3 MSと協働し、
主幹事ロール獲得



審査・フロントで連携を強化し、リスク管理の枠組みを整備。

販売機能を活用（GW級の大型案件における平均販売率は約90%^{*1}）し、規律あるBS運営を保ちつつ、案件支援

PJ Evolutionと親和性の高いプロダクト領域

航空機ファイナンス

今中計（24年度→26年度見込）

めざす姿

粗利	1.2倍
販売額	2.1倍
ABS 引受額 ^{*2}	年平均 3.8倍

グローバルNo.1の
ポジションを確固たるものへ

販売加速を通じ、
スケラビリティを追求。
GCIBの粗利ドライバーとして“築く”

証券化

今中計（24年度→26年度見込）

めざす姿

粗利	1.3倍
販売額	1.5倍
CLO 引受額 ^{*3}	3.5倍

将来的なグローバルNo.1ハウスに
向けてGCIBの第3の柱へ

地域特性に応じアセットクラス拡大。
手数料収益の源泉として
CLOのエコシステムを“築く”

^{*1} 25年度の当社組成案件の当社シェアのうち、投資家宛てに販売した割合 ^{*2} 24年から26年（年換算）のグローバル計数のCAGR。出所：Finsight社

^{*3} 24年と26年（年換算）のグローバル計数を比較。出所：Bloomberg社

グローバル運営プラットフォームの強化

PJ Evolutionを支えるプラットフォーム強化 ～ Centralization × AI



MUFG Global Service (MGS) : グローバルの業務集約プラットフォーム

スケールメリット

情報集約・蓄積

人材育成

業務プロセスフロー

オンボーディング

KYCのプラットフォーム高度化

オペレーション

- ・ 集約化・標準化・システム化で、プロセスの高度化と自動化を進め顧客利便性を向上

ガバナンス

- ・ グローバル本部・地域室による管理体制構築

稟議・分析

稟議プロセス高度化

集約

- ・ グローバルに点在する稟議業務を集約

アナリスト約120名分の業務

- ・ FI : 全量集約 事業法人 : 欧米集約完了
- ・ ストファイ : 欧州PF導入済。米州試行開始予定

標準化
自動化

- ・ プロセス標準化に加え、グローバルで統一した稟議システム導入検討
- ・ 財務情報の収集から稟議メモ作成・期中管理まで、AIを活用

上流～下流まで手作業なく自動的なデータ還流を展望

期中管理

ポートフォリオ分析

案件・投資家情報

- ・ 各種情報をタイムリーに捕捉・蓄積し、それを案件組成・販売に活用

ポート分析

- ・ グローバルにカンントリー・プロダクト・セクターなど各種計数を一元管理
- ・ 経営判断に活用

PJ Evolution



主幹事獲得による
資産回転型
ビジネスモデルへの
転換

プラットフォーム

- ・ MGS×AIでプラットフォーム強靱化、業務プロセスを効率化・高度化
- ・ ビジネスモデル進化を側面支援

PJ Horizon : グローバルのシステム基盤を統一・強化

AI Nativeなシステムアーキテクチャへの進化 ～全業務・全システムにわたるデータ統合と高度な活用を実現

グローバル軸でシステムを標準化

システムに点在する顧客情報を集約

AI活用で効率性向上

外貨流動性基盤

外貨流動性獲得・
モニタリング強化

市場事業本部

事業本部長 上岡 智之

市場事業本部の前中計からの振り返り

収益ポートフォリオの変遷*1

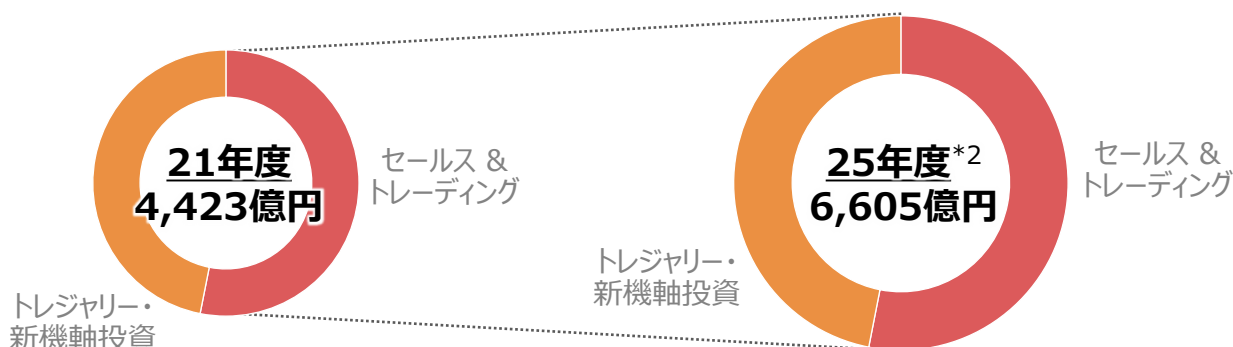
前中計

収益基盤の再構築

今中計

協働・成長領域を軸とした収益ドライバーの多様化

収益ポートフォリオ（粗利）



長尺でみた成果

- GCIBとの一体運営やMS協働、資産運用立国への取り組みを通じ、協働を軸とした収益モデルを構築
- 金融環境の構造変化を踏まえ、持続的成長を支えるALM運営の基盤を整備
- 重点領域への資源投入を進め、持続的な成長基盤を構築

中長期成長のための今後の展望

- GCIB、受託財産およびMSとの戦略的協働を深化させ、顧客起点のソリューション提供力を強化
- 金利サイクルを捉えたALM運営で、持続的な収益成長を実現
- プライベート市場・デジタルアセット等の成長領域を開拓し、中長期の収益基盤を拡充

	21年度		25年度*2	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	2,083	営業純益（億円）	3,666	3,350	3,350
経費率	53%	経費率	44%	48%	▲50ppt
ROE	4.5%	ROE	9%	7.5%	7.5ppt
RWA（兆円）	19.7	RWA（兆円）	18.1	19.6	2.4

*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む *2 円金利ヘッジ運営等の影響を調整

市場事業本部の戦略

事業環境の構造変化

マクロ環境の構造変化を機会と捉え、MUFGの持続的な成長に繋げる

環境変化

金融政策の
正常化



財政政策の
拡張



インフレの
高まり



地政学リスク
の高まり



人口動態の
変化

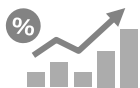


外交・通商の
不確実性



リスク認識・ビジネス機会

自国通貨安・
円金利上昇



急速なデジタル化の
進展



リスク性資産の
市場拡大



電力・資源価格の
ヘッジ需要増加



中長期的成長を支える戦略

市場環境に左右される収益構造から脱却し、顧客起点のソリューション・資産運用・成長領域を軸とした持続的な成長モデルへ転換

多様化する顧客ニーズ

金利・為替・
デリバティブ



貸出・
ストラクチャリング



本邦プライベート市場
(ローン・エクイティ)



コモディティ・電力



デジタルアセット



事業環境変化・顧客ニーズに対応した中長期戦略

P.36 セールス&トレーディング

協働領域

市場



GCIB

ディストリビューション力の強化

グローバルフランチャイズの拡大

協働領域

市場



MS

商品・顧客層の拡充
コモディティ・電力領域での協働

P.37 トレジャーリー

持続的成長に貢献するALM運営

金利環境の変化に対応した
ALM運営の態勢構築

金利サイクルを
捉えた
ポジション構築

収益性と
資本効率を
追求する
戦略的投資

P.38 成長領域

協働領域

市場



受財



顧客
事業本部

本邦プライベート市場・
オルタナ商品の拡充

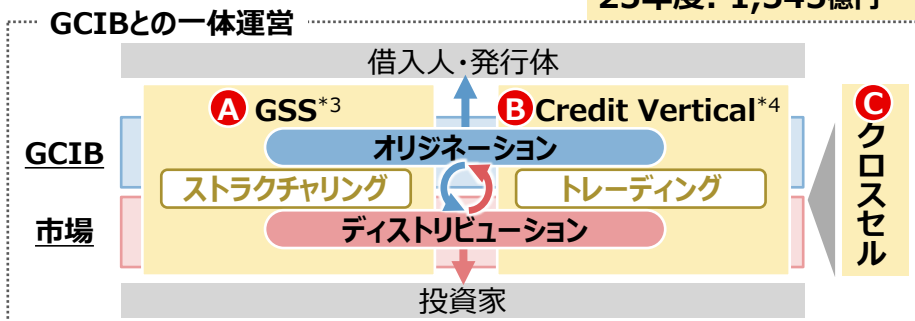
デジタルアセットの推進

セールス&トレーディング領域

グローバルネットワークを活かしたディストリビューション戦略

GCIBとの一体運営とディストリビューション機能の強化を通じ、中長期的な収益基盤の強化をめざす (25⇒26年度: +150億円)

25年度: 1,545億円*2



新たなディストリビューション機会の創出に向けた方向性

高成長市場での顧客基盤の拡充



GIFT支店を活用した
販売ネットワーク拡充の検討

All MUFGによる商品提供力強化



本邦富裕層を含む顧客接点の
さらなる拡充を検討

パートナーバンクのネットワーク活用



パートナーバンク顧客・現地金融機関
への商品提供機会の創出を検討

MS協働による販売機会の拡大



MS顧客チャネルを活用した
MUFG独自商品の展開余地の検討

グローバルなディストリビューション力を強化し、中長期的な収益成長を追求

25年度: 5,329億円*1 (25⇒26年度: +200億円)

モルガン・スタンレー（MS）協働

MUFGの国内外での強固な顧客基盤に、MSのグローバルなソリューション提供力を融合し、更なるシナジー効果を実現



シナジー効果: +100億円～

① 外国為替領域

チャネル拡大・対象商品の拡充

海外へのエリア拡大

実行フェーズに移行、プライシング力向上を通じて取引量・収益の拡大

② 新たな協働領域

本邦プライベートクレジット

貸金業子会社*7を通じ

ローンソリューション提供力を強化

コモディティ



電力



MSとの知見融合による提供力の強化

具体的な協働内容を議論

*1 S&T領域の事業本部間配分前粗利（管理計数） *2 3領域の粗利合計（A+B+C） *3 Global Structured Solutions *4 プライマリ・セカンダリの連携深化により大型案件組成を支えるエコシステムの機能強化施策
*5 ホールセール領域 *6 機関投資家向け *7 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（25年5月 事業開始）：法人向けプライベート・クレジットソリューション提供会社

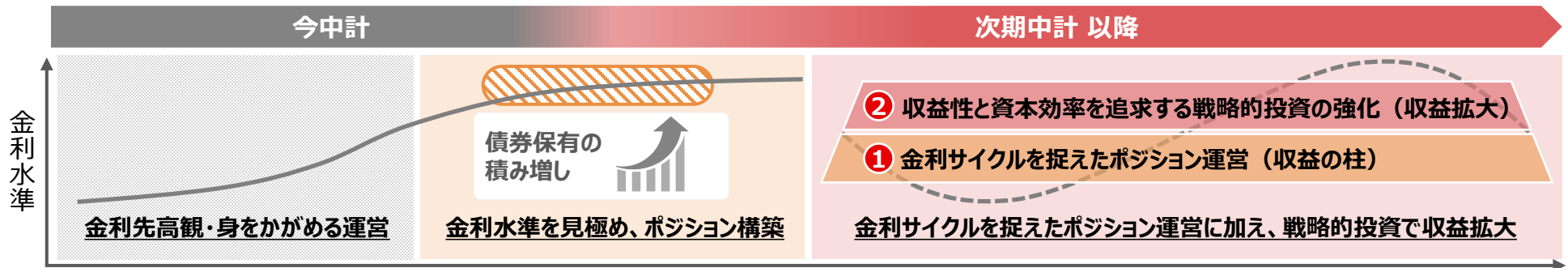
トレジャリー領域

25年度: 3,185億円^{*1} (25⇒26年度: ▲200億円)

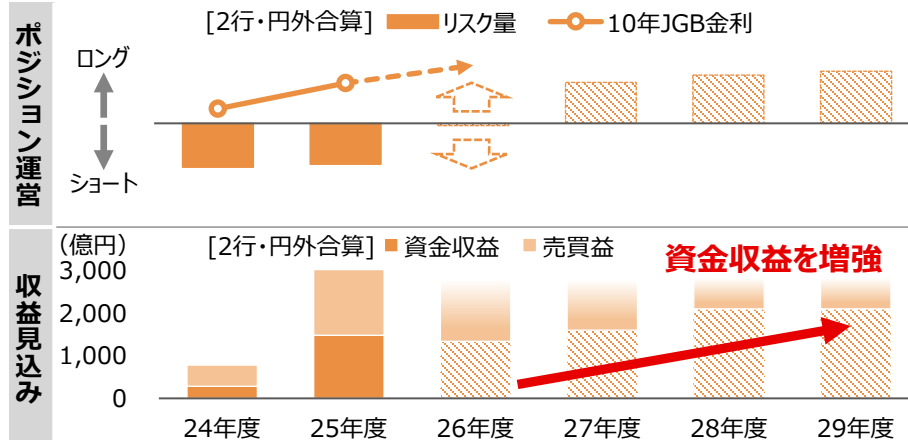
事業環境変化を踏まえたALM運営の転換 – 中長期の金利環境を捉えたダイナミックなALM運営へ

金利サイクルを見据えた経営への転換を起点に、MUFG全体の資金収益増強を実現し、企業価値向上を加速

金利サイクルの視点でのALM運営



① 金利サイクルを捉えたポジション運営（ポジション構築イメージ）



金利サイクルを捉えたポジション構築により、将来収益の基盤を確立

② 収益性と資本効率を追求する戦略的投資の強化



市場環境変化に強く、持続可能な成長を支えるトレジャリーへの深化

*1 25年度粗利実績 (円金利ヘッジ運営等の影響は除く)

成長領域への取組み

資産運用立国（受託財産・顧客事業本部との協働）

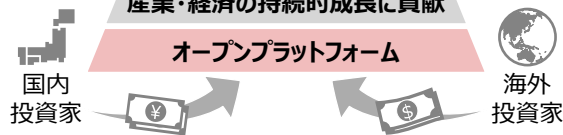
余剰資金を成長分野へ循環させ、本邦プライベート市場の活性化を通じて成長と分配の好循環を実現

プライベート・オルタナティブ市場の活性化

本邦プライベート・クレジット

産業・経済の持続的成長に貢献

オープンプラットフォーム



オープンプラットフォームで国内外資金の呼び込み

本邦グロース エクイティファンド



日本発のユニコーン創出へ投資を開始

クレジット・オルタナ協働 （不動産／CLO）



運用機能の強化・
運用資産の拡大

資産運用の活性化

JGBファンド



金利上昇局面を捉えた
商品開発・市場の活性化

有価証券担保ローン を活用した資産運用



富裕層向けファイナンスで
資産運用ビジネス拡大

市場

投資機能・専門人材

受託財産

商品組成・運用・
管理機能の提供

顧客事業本部

顧客基盤・提案力

「企画・製造・販売」一体のバリューチェーンを強化

デジタルアセットを活用した新事業

アセット・決済のデジタル化を通じて、資産運用立国の実現とMUFGの持続的成長に貢献

デジタル化が加速

社会環境の変化



グローバルで進む
トークン市場の拡大



本邦における
制度・市場整備が加速



投資家ニーズの
多様化・高度化

注力領域

JGBレポ オンチェーン化



業務効率化や即時決済
による資金・資本効率化



円資金市場の効率化と
国際競争力の向上

実証実験



市場参加者
（投資家・金融機関）

レポ・担保取引



市場参加者
（投資家・金融機関）

ブロックチェーン



トークン化JGB



デジタルマネー
（トークン化預金、ステーブルコイン）

オンチェーン市場インフラを
社会実装

デジタルアセット市場の形成をリードし、
本邦金融市場の競争力向上・MUFGの持続的成長を実現

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 小森谷 正敏

高成長が続くアジアで事業基盤を構築

－ ユニークな経済圏を通じ、MUFGの成長戦略の柱の一つであるアジアビジネスをけん引

2013年より約USD 20bnを投じ、日本と同程度の経済規模を誇るASEAN、インドに事業基盤を構築

第2のマザーマーケット（アジア）

マザーマーケット

インド

ASEAN

日本

25年名目GDP*1
**USD
3,916bn**



25-30年 名目GDP CAGR*1 :

9.5%

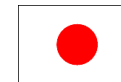
25年名目GDP*1
**USD
4,247bn**



PB所在国でASEAN GDPの
70%超をカバー

6.4%

25年名目GDP*1
**USD
4,435bn**



2.4%

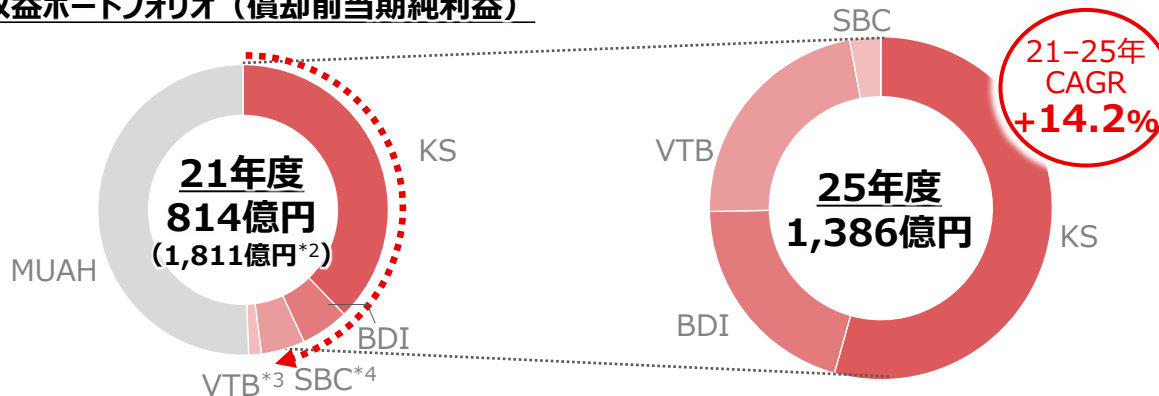
グローバルコマーシャルバンキング事業本部の前中計からの振り返り

－ アジアへの資源シフトと、成長取り込みに向けた事業基盤、ネットワーク網の構築

収益ポートフォリオの変遷*1



収益ポートフォリオ（償却前当期純利益）



前中計からの成果

アジアへの資源集中による
事業基盤強化

収益ポートフォリオ拡大

アジアにおける
広範なネットワーク網構築

今後の展望

レジリエントなポートフォリオの構築

- ① 各国特性に応じた戦略推進で各国経済成長を上回る成長を実現
- ② インド戦略本格化、SFL^{*8}とのシナジー加速

	21年度 除くMUAH		25年度	26年度 目標	23年度比
営業純益（億円）	1,846	営業純益（億円）	2,876	2,600	50
経費率	58%	経費率	58%	61%	6ppt
償却前ROE	9%	償却前ROE	8.5% ^{*5} 13.5%	8.5% ^{*6}	▲3.5ppt ^{*7}
RWA（兆円）	6.5	RWA（兆円）	7.4	7.6	0.3

*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む。MUAHとKSの計数にはGCB帰属分のみを含む

*2 MUAHを含む当時のGCB全体 *3 VietinBank *4 Security Bank Corporation *5 ROE分母にShriram Finance出資影響を含む *6 Shriram Finance出資影響を除いた26年度償却前ROEは10.5%

*7 償却前実績ベースに修正 *8 Shriram Finance

アジア出資開始時からの戦略振り返り

－ アジア各国で法人・個人含めた金融サービス提供の事業基盤構築を進め、収益規模を拡大

戦略の変遷

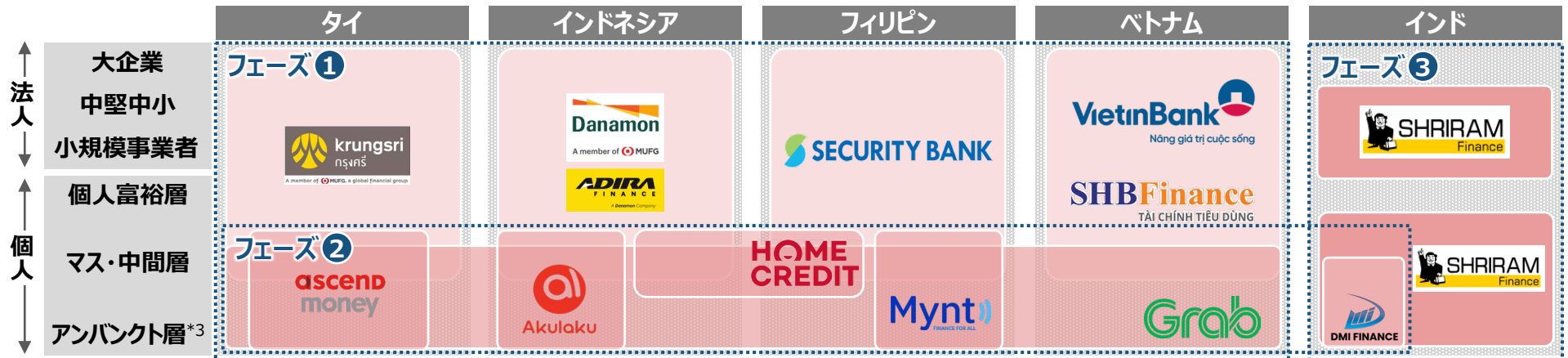
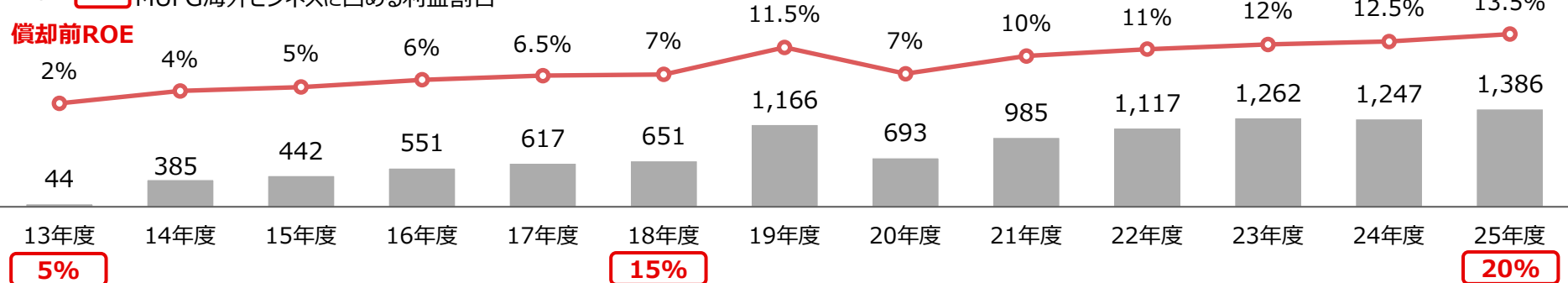
フェーズ ① アジアを第二のマザーマーケットとして位置付け、パートナーバンク戦略を推進

フェーズ ② アジア×デジタル戦略開始による事業基盤の拡充

フェーズ ③ インド戦略の検討を開始

GCB償却前当期純利益*1

(億円) MUFG海外ビジネスに占める利益割合*2



*1 社内管理ベース、為替影響除く。13～19年度は各パートナーバンクの持分比率に応じた当期純利益の合算値、20～25年度はGCB事業本部の当期純利益（MUFGを除く）。24年度は減損による一過性影響を除く。25年度はTIDLOR子会社化の一過性影響を含む、SFL出資影響を除く *2 海外事業全体の利益は当時の前提に基づき試算 *3 銀行口座を持たない顧客層

GCB戦略出資モデルを通じたアジア事業の拡大

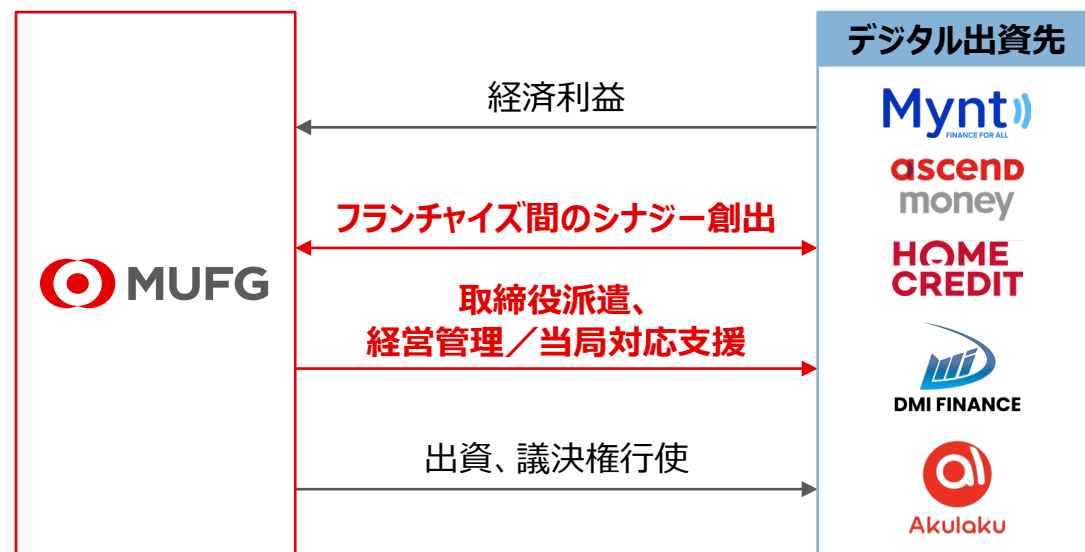
－ ユニークな経済圏構築と出資先バリューアップ、長期的にはMUFGグループのビジネス機会創出へ

GCB戦略出資モデル

厳格な買収基準と規律ある出資管理のもと、
以下を通じ企業価値を極大化

- 1 MUFGの金融機能・ネットワーク等の提供
- 2 経営・取締役会・ガバナンスへの積極的な関与
- 3 出資先を起点に地場顧客基盤を拡大、グループ内シナジー創出

デジタル出資先に対しても経営関与等を通じ企業価値向上に貢献



GCB戦略出資モデルだからこそ取り得るアジア事業拡大に向けた今後の戦略方針

アジア各国におけるPB^{*1}・デジタル
両プラットフォームの構築

各国における出資先の企業価値向上と
シナジー創出（国別戦略の推進）

PB・デジタルプラットフォームの
機能・顧客基盤を活用した
MUFGグループのビジネス機会拡大

アジア×デジタル戦略の進捗

ー 開始以降、ポートフォリオは着実に成長。中長期財務貢献に向けた戦略遂行を継続

ポートフォリオ構築の進捗

- 過去5年間で6件、約USD 1.8bnの出資を実行



売上高*2

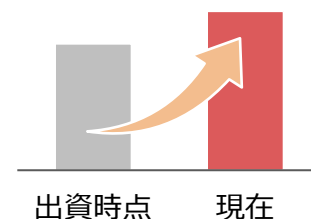
23-25年
CAGR : 約**20%**

当純*2

23-25年
CAGR : 約**50%**

株式価値推移*3

上昇率 : 約**30%**
(試算ベース)



本戦略の中長期展望

めざす姿

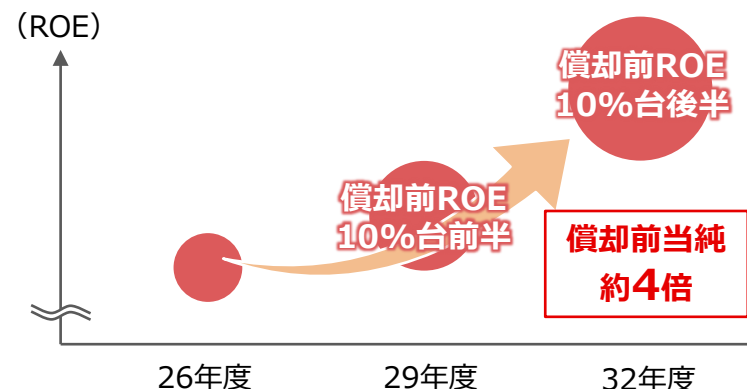
PBと並ぶ戦略ポートフォリオの構築

戦略意義

- 1 PBだけではリーチ出来ないデジタル金融の成長捕捉**
(トッププレイヤーへの出資を通じて地場エコシステムへのアクセス・顧客基盤を獲得)
- 2 PB+デジタルでMUFGとして国毎の事業基盤強化、国別戦略を推進**
- 3 金融包摂の取り組みへの貢献**
・ MUFG優先10課題-「金融サービスへのアクセス拡大」

中長期財務シミュレーション

● : デジタル出資先償却前当純

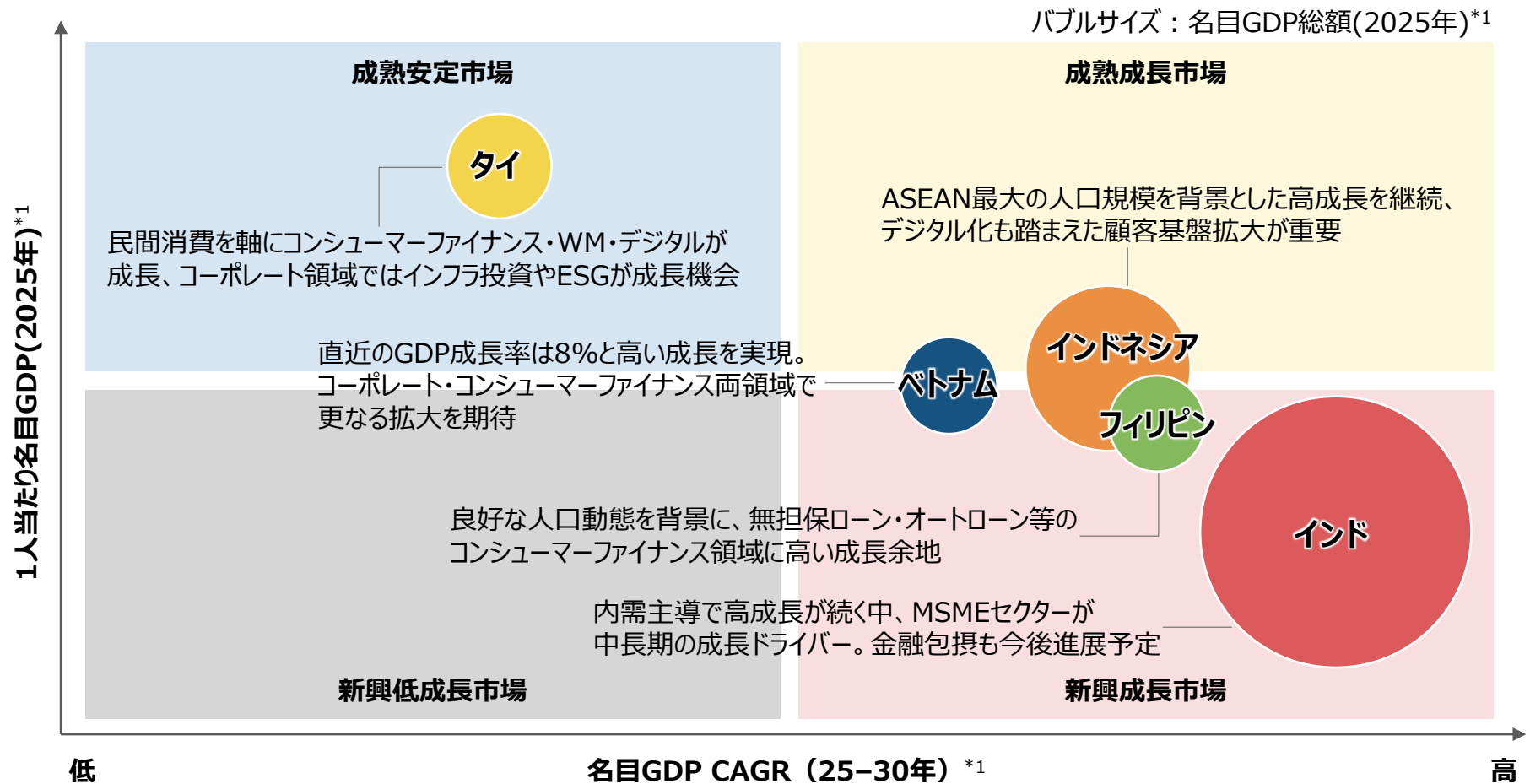


*1 Point of Saleローン。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン *2 デジタル出資先6社合計 *3 デジタル出資先6社合計。MUFG持分ベースの株式価値

アジア各国におけるMUFGの成長機会

－ 各国の特徴と成長領域を踏まえ、国毎で最適な戦略を展開

各国の特徴とMUFGにとっての成長機会



国別戦略 – タイ

GCB事業本部 戦略方針

タイにおける次期中計の方向性

中核であるKSはレジリエントな国内事業基盤を構築。
デジタル活用も通じて、強みであるリテールビジネスの
拡大と並行してInternational Businessを推進

リテール顧客基盤
約**30**百万人
(タイの人口72百万人*1)



主要財務 – KS (MUFG基準) *2

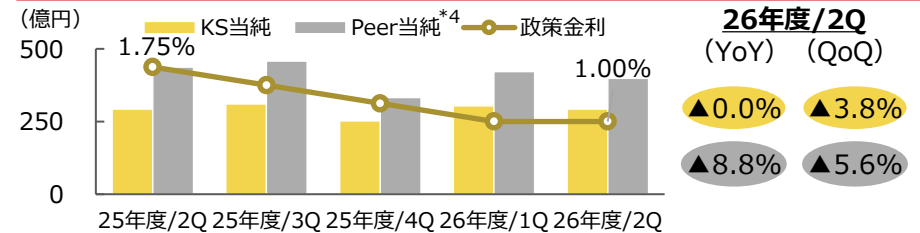
(億円)	25年度	前年度比	26年 4-6月	前年度 同期比
粗利益	5,321	398	1,334	114
経費	2,640	223	645	62
営業純益	2,680	174	689	52
与信費用	▲1,260	▲50	▲299	▲14
当期純利益	891	85	224	▲1
MUFG ROE*3	17%	3ppt	-	-
貸出未残	68,081	1,157	67,976	1,970

*1 出所：UN *2 社内管理レポート。その他事業本部に帰属する分を含む *3 のれん無形資産償却前の出資先RWAを基に算出したMUFG費消資本ベースROE

*4 Bangkok Bank, Kasikornbank, SCB Xの平均 *5 HC Consumer Finance Philippines, Inc

タイ戦略の主要な取り組み

① 利下げ環境下でも業績はPeer比で底堅く推移



② 国内コア事業基盤の再強化とASEANポートで次の成長へ

国内コア

- グループ横断でデータ・チャネルを統合し、ワンストップの顧客体験を提供。WM事業にも注力

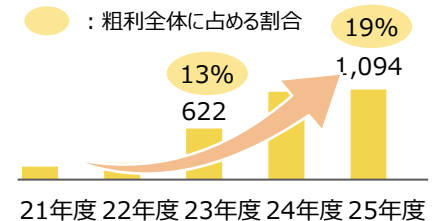
One Retail



海外

- HCPH*5中心に収益の柱に成長

海外子会社粗利 (億円)



③ Ascendを起点とした顧客基盤拡大・ビジネス強化

KSとのビジネス領域MoU締結による協働強化

- オート・クレジット業界1位
- パーソナルローン業界2位

泰最大のユーザー数・経済圏を誇るe-wallet



ascend money

国別戦略 – インドネシア

GCB事業本部 戦略方針

インドネシアにおける次期中計の方向性

支店統合によるスケールアップを通じたプレゼンス向上・シナジー創出。獲得したデジタル金融プラットフォーム網との接続によるリテール顧客基盤の拡大

国内商銀 BDI 7位 ↑5位		POSローン トップTier	
オートファイナンス 2位 *1		リーディング デジタルレンダー	

主要財務 – BDI (MUFG基準) *2

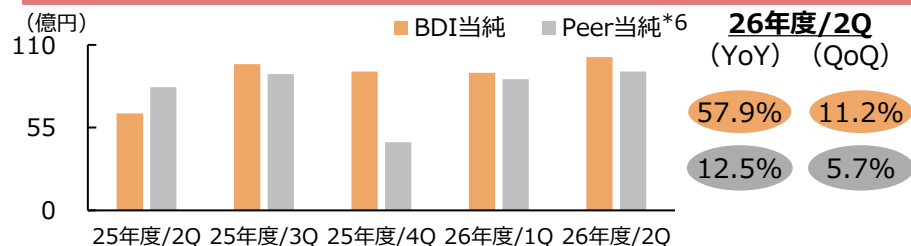
(億円)	25年度*3	前年度比	26年 4-6月*4	前年度 同期比
粗利益	1,754	223	515	86
経費	972	116	273	37
営業純益	782	107	242	49
与信費用	▲348	9	▲95	▲4
当期純利益	314	72	106	31
MUFG ROE*5	15%	3ppt	-	-
貸出未残	17,082	2,033	18,638	3,016

*1 貸出残高ベース (25年12月末基準) *2 社内管理レート。25年度・26年度はAdiraの銀行持分を含む。24年度:Mandala除き 25年度:Mandala込み 26年度:Mandala、Home Credit Indonesiaを含む *3 25年1-12月実績 *4 直近実績 (26年4-6月) を持分比率に応じて試算 *5 のれん無形資産償却前の出資先RWAを基に算出したMUFG費消費資本ベースROE

*6 OCBC Indonesia, CIMB Niaga, SMBC Indonesia, Panin Bank, Permata Bankの平均 *7 25年度実績

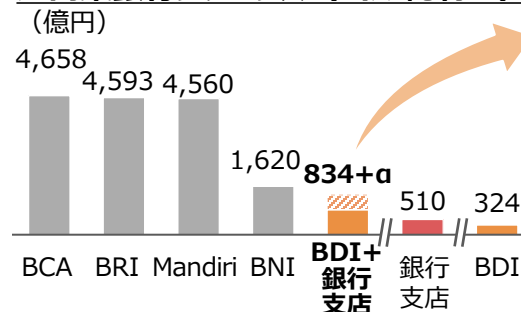
インドネシア戦略の主要な取り組み

①当純は今中計期間で着実に成長



②BDIと銀行ジャカルタ支店との統合を通じたシナジー創出

尼商業銀行プレゼンス (当期純利益) *7



統合によるシナジー

競争力強化	BDI顧客基盤×MUFGプロダクト
収益性向上	ジャカルタ支店の余剰資金活用
効率化	最適なリソース配分

③デジタルを活用した顧客基盤強化



デジタル活用やBaaS実現による顧客基盤拡大を展望

国別戦略 – ベトナム・フィリピン

GCB事業本部 戦略方針（ベトナム）

ベトナムにおける次期中計の方向性

強みのコーポレート領域における協働を通じた成長取込、
Tier1行としての強い資金調達力を軸にした
MUFGエコシステム構築も検討



VTB出資以来、
営純約**5倍**・当純約**6倍**

国内**2位**^{*1}
VietinBank
Nâng giá trị cuộc sống

主要財務 – VTB（現地基準）^{*3}

（億円）	25年度	前年度比	26年 4-6月	前年度 同期比
粗利益	4,455	275	1,346	279
経費	1,355	204	324	26
営業純益	3,100	70	1,022	253
与信費用	▲883	526	▲270	▲119
当期純利益	1,779	479	752	134
貸出末残	101,789	13,717	106,791	9,867
持分法投資損益 ^{*4}	324	110	116	22
MUFG ROE ^{*4,5}	19%	4.5ppt	-	-

^{*1} 総資産ベース（2025年12月末基準） ^{*2} UN ^{*3} 社内管理レポート ^{*4} MUFG基準。26年4-6月は、MUFG決算上では26年7-9月実績として認識予定の金額を試算

^{*5} のれん無形資産償却前の出資先RWAを基に算出したMUFG費消資本ベースROE

GCB事業本部 戦略方針（フィリピン）

フィリピンにおける次期中計の方向性

SBCのオーガニック成長支援を通じた収益性改善。
同国最大のペイメントプレイヤーのMynt・POSローン
レンダーのHCPHとの協働強化



リテール顧客基盤

約**50**百万人
（フィリピンの人口117百万人^{*2}）

SECURITY BANK
HOME CREDIT **Mynt**
FINANCE FOR ALL

主要財務 – SBC（現地基準）^{*3}

（億円）	25年度	前年度比	26年 4-6月	前年度 同期比
粗利益	1,473	264	393	38
経費	865	137	219	143
営業純益	607	127	175	34
与信費用	▲281	▲135	▲82	▲22
当期純利益	256	9	74	8
貸出末残	15,730	459	14,853	171
持分法投資損益 ^{*4}	42	2	13	2
MUFG ROE ^{*4,5}	7.5%	0.5ppt	-	-

国別戦略 – インド

GCB事業本部 戦略方針

インドにおける次期中計の方向性

SFLの企業価値向上とシナジー創出への貢献を通じて
インドの成長を取り込み、充実した他エンティティと一体と
なり、現地での更なるプレゼンス向上をめざす

26年4月出資完了につき、
26年度決算より財務貢献開始



主要財務 – SFL（現地基準）*1

（億円）	25年度 （参考）	前年度比	26年 4-6月	前年度 同期比
粗利益	3,804	470	1,176	296
経費	1,144	127	304	25
営業純益	2,720	346	888	276
与信費用	▲780	▲4	▲214	▲26
当期純利益	1,460	35	503	188
ROE	16.5%	0.8ppt	15.8%	0.8ppt
貸出未残	44,132	5,706	45,815	6,066

*1 社内管理レート

インド戦略の主要な取り組み

①シナジー創出

国際格付機関の投資適格化

格付機関	出資公表前	出資公表後
S&P	BB+	BBB-
Moody's	Ba1	Baa3
Fitch	BB+	BBB-

- MUFGからの出資による信用力向上効果。併せて、地場格付機関からは最高格付化も実現。今後の調達コストの50-100bpsの引き下げを見込む

協働体制の構築

MUFG-SFL協働フォーラム

- 四半期毎の協働に関するPDCAミーティングを開催
- 日系顧客紹介に留まらず、DX、非日系領域等についても議論



カルチャー融合に向けた取り組み

- SFLの営業手法、プロダクトの理解を更に深化
- トップマネジメントレベルでもSFL支店訪問等を継続



②ガバナンス体制の構築

- 取締役2名（内、1名は現地駐在）、出向者2名を派遣済み（今後拡大予定）
- リスク・コンプラを中心にガバナンス向上を企図したプロジェクトを開始

国別戦略 – インド

MUFGのインド戦略

業態連携・インテリジェンス強化

部門・業態を超えた「All MUFG India」の協働強化取り組み・体制整備

MUFGセミナー 「India Day」の開催

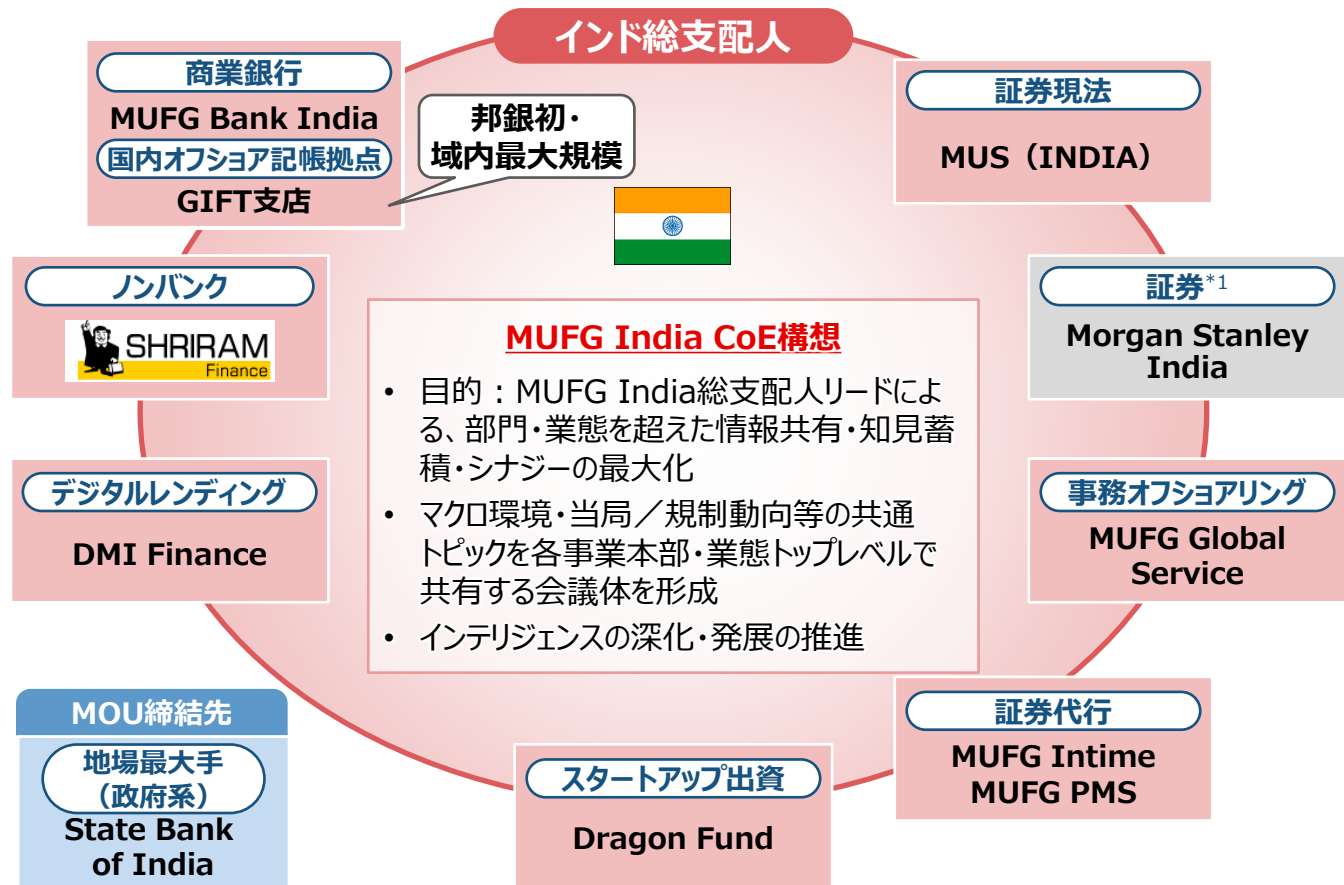


- ・ 駐日インド大使を含む政財界要人、日系顧客約80社を招聘
- ・ SFL含むAll MUFG Indiaで参加

India Country Coordination Forumの開催



- ・ 各社トップによるインテリジェンスを含む情報交換の場を設定



ROE向上に向けたロードマップ

－ これまで築き上げたプラットフォームを活用した国毎の成長戦略を通じ、中長期で成長を実現

GCB事業本部中長期成長シナリオ

次期中計

レジリエントなポートフォリオ構築

次々期中計以降

海外事業の成長をけん引

ROE10%台半ばの実現に貢献

償却前ROE

8.5%

償却前当純
約1,400億円

成長ドライバー ㊦

- PBの基盤構築と顧客基盤拡大を通じ、各国の経済成長を上回る成長を実現
- デジタル出資先のバリューアップを含めたポートフォリオの構築

成長ドライバー ㊦

- PBの安定的な収益性と、デジタル出資先の高い成長性による財務貢献
- 高成長市場を背景としたインドにおける事業の収益拡大

26年度



29年度



中長期

(ご参考) 主要出資先における財務指標*1

KS	23年1-12月	24年1-12月	25年1-12月	CAGR
営純 (億円)	2,722	3,006	2,999	5.0%
当純 (億円)	1,162	1,048	1,120	▲1.8%
ROE	9.3%	7.8%	7.9%	
償却前ROE*2,3	14.5%	13.5%	17%	
償却後ROE*2,3	11.5%	11.5%	14.5%	
自己資本比率	20.3%	21.8%	22.8%	

BDI	23年1-12月	24年1-12月	25年1-12月	CAGR
営純 (億円)	668	675	782	8.2%
当純 (億円)	284	257	322	6.5%
ROE	8.3%	7.1%	8.3%	
償却前ROE*2	13%	12.5%	15%	
償却後ROE*2	7%	6%	9%	
自己資本比率	27.5%	26.2%	25.4%	

VTB	23年1-12月	24年1-12月	25年1-12月	CAGR
営純 (億円)	2,557	3,029	3,100	10.1%
当純 (億円)	1,023	1,300	1,779	31.9%
ROE	17.1%	18.6%	21.3%	
償却前ROE*2	13%	14.5%	19%	
償却後ROE*2	12.5%	14%	18.5%	
自己資本比率	9.3%	9.5%	9.9%	

SBC	23年1-12月	24年1-12月	25年1-12月	CAGR
営純 (億円)	371	481	607	28.0%
当純 (億円)	200	247	256	13.0%
ROE	6.9%	8.1%	7.8%	
償却前ROE*2	6.5%	7%	7.5%	
償却後ROE*2	5.5%	6%	6.5%	
自己資本比率	16.2%	13.8%	13.2%	

SFL	23年4-3月	24年4-3月	25年4-3月	CAGR
営純 (億円)	2,073	2,374	2,720	14.5%
当純 (億円)	1,050	1,425	1,460	17.9%
ROE	15.6%	15.7%	16.5%	
償却前ROE*2	-	-	-	
償却後ROE*2	-	-	-	
自己資本比率	20.3%	20.6%	20.4%	

*1 社内管理レート。現地会計基準 *2 出資先RWAを基に算出したMUFG費消資本ベースROE。KSはその他の事業本部に帰属する分を含む

*3 KSの24年度、25年度のROEは、MUFGの決算取込期間である4-3月で計算

ディスクレームー

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
WM： ウェルスマネジメント

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
MUAH： 米州MUFGホールディングスコポレーション
KS： クルンシィ（アユタヤ銀行）
BDI： ダナモン銀行
FSG： First Sentier Group
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）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値

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。