

MUFG Investors Day 2026

2026年9月

三菱UFJフィナンシャル・グループ

【ご挨拶】

- ✓ 半沢です。
- ✓ 本日は、「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、誠にありがとうございます。
- ✓ 2024年度からスタートした中期経営計画では、MUFGを取り巻く環境変化をチャンスと捉え、「成長」を取りにいく3年間と位置付けました。全社一丸となり、掲げた戦略を着実に前に進めることで、2025年度には、親会社株主純利益は2兆円を突破することができました。
- ✓ 一方、地政学リスクの高まりや通商政策の転換、AIの急速な発展・浸透などにより、経済環境や産業構造は大きく変わりつつあります。また、国内では、金利ある世界が定着し、インフレ環境下において個人の資産形成ニーズは拡大、企業は成長投資や事業再編を活発化させています。
- ✓ こうした動きは、資金の流れを大きく変化させており、金融機関として、その変化をいかに的確に捉え、先んじて手を打てるかが非常に重要な局面です。わたしたちは、中計最終年度となる2026年度も、掲げた戦略をしっかりと仕上げながら、MUFGならではの強みとグループ総合力を発揮し、成長志向でさまざまな取り組みを進めていきます。
- ✓ 本日は、MUFGの成長を支える各事業の戦略と、今後の成長に向けた道筋をご説明します。
- ✓ 日本では、力強い資金需要にしっかりと応えるべく、MUFGの持つ、国内最大規模の顧客基盤と預金量を維持・発展させると共に、預金だけに頼らない多様な資金供給機能を発揮していきます。海外でのO&Dビジネスで培った知見や受託財産業務のケイパビリティを活かし、国内投資家層を拡大させるなど、日本の成長を支える資金循環を創り出します。
- ✓ 米州では、投資銀行やプロジェクトファイナンス領域での高いプレゼンスに裏付けられた専門性と、モルガン・スタンレーとの強固なアライアンスを活用し、既存領域の深化と裾野の拡大を進めていきます。
- ✓ 引き続き高い経済成長を見込むアジアでは、インドにおけるShriram Financeへの出資が完了しました。今後は、国別の取り組みをさらに進化させ、各出資先の持つ多様なサービスとシナジーを拡大し、アジアを持続的な成長を牽引するドライバーとして強化します。その過程においては、規律ある出資先の管理を徹底し、最適なポートフォリオを追求していきます。
- ✓ この後、今年度より新たに就任した4名を含む7名の事業本部長より、これまでの成果と、今後の成長に向けた戦略をご説明します。
各事業がどのような機会を見据え、どのように「成長」を取りにいくのか。その戦略と収益力拡大・ROE向上への道筋をご理解いただくとともに、各事業本部長のさらなる「成長」に向けた強い意志も感じていただければと思います。
- ✓ ぜひ最後までご視聴ください。

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・デジタル事業本部長の山本です。よろしくお願いいたします。
- ✓ 本日は、リテール・デジタル事業本部の前中計からの取り組みと、次期中計以降を含めた全体戦略をご説明します。4ページをご覧ください。

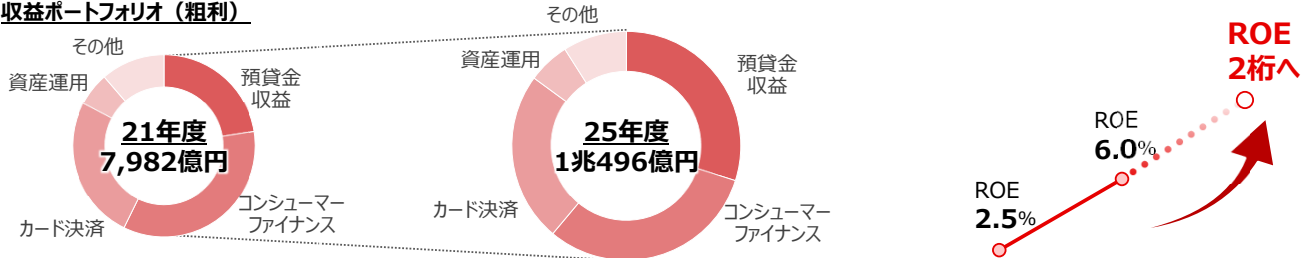
リテール・デジタル事業本部の前中計からの振り返り

－ 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



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

*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 *2 Life Time Value

- ✓ 前中計はマイナス金利という厳しい収益環境下の中、店舗統廃合や各種取引のデジタルシフトを進め、強靱なビジネス構造を実現しました。
- ✓ 今中計は、金利ある世界への転換、資産運用ニーズの高まりなど、私たちを取り巻く競争環境は激しさを増しています。
- ✓ かかる中、当事業本部では、LTV経営に舵を切り、中長期にわたる持続的な成長をめざし、サービス強化に取り組んでいます。
- ✓ 収益ポートフォリオをご覧ください。
- ✓ 昨年度にリリースした「エムット」を起点としたサービス強化の効果もあり、カード、資産運用などの収益が着実に拡大。
- ✓ また、私たちの強みである強固な顧客基盤を維持してきたことで、預金収益も伸長しています。
- ✓ 前中計の構造改革、今中計での「エムット」を中心としたグループ横断戦略の本格展開。
- ✓ 次期中計以降も「エムット」を進化させ、顧客基盤とLTVをさらに拡大し、中長期的にはROE2桁をめざします。
- ✓ また、私たちは、ウェルスマネジメント領域の将来成長を支える基盤としての役割も担っており、個人ビジネス全体の預かり資産拡大とROE向上にも貢献していきます。

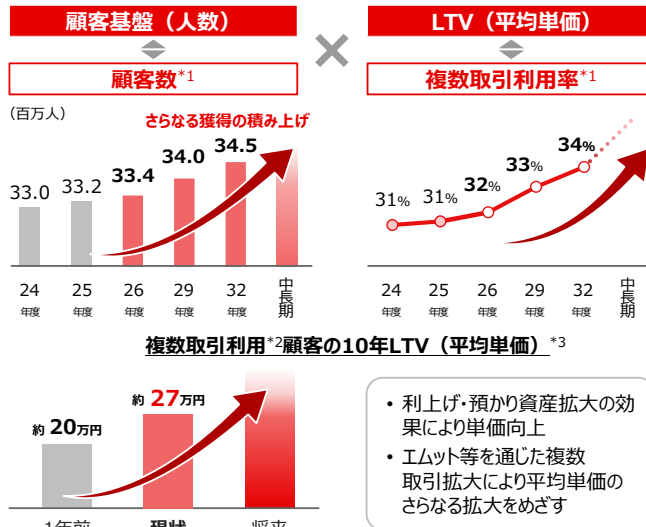
リテール・デジタル事業本部の基本戦略

－ 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

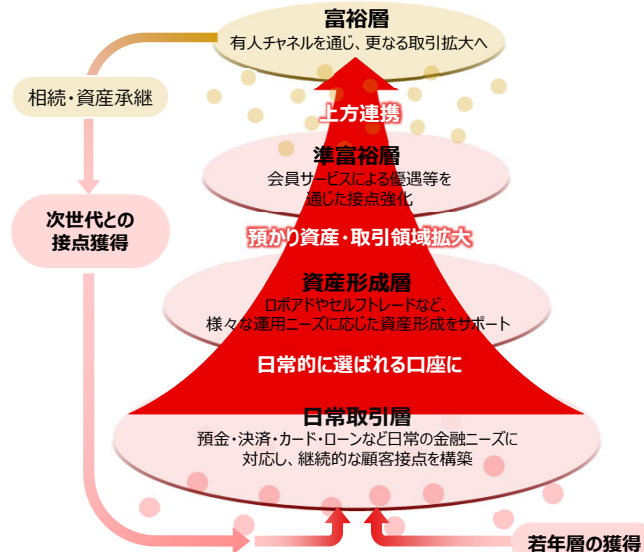


*1 銀行顧客のみ。顧客数は既存顧客から解約を控除し、新規獲得を加えたネット顧客数

*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・その他口座振替のうち、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

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



MUFG 5

- ✓ 5ページをご覧ください。改めて、リテール・デジタル事業本部の基本戦略をご説明します。
- ✓ 私たちの最重要KPIは、「顧客基盤」と「LTV」、「ライフタイムバリュー」の最大化であり、この進捗を測る指標を「顧客数×複数取引利用率」としています。
- ✓ 足元、「エムット」の推進により、新規口座開設数は100万口座を突破しているほか、カード利用者数の増加などを通じて、複数取引利用率も着実に向上しています。また、利上げや預かり資産拡大の効果もあり、お客さま一人あたりのLTV平均単価も伸長しています。
- ✓ 今後、デジタルバンクの開業をはじめとした「エムット」のさらなる進化により、顧客数の一層の積み上げと、複数取引利用率の拡大を進めていきます。
- ✓ 右側の図は、私たちの戦略全体像と役割を示しています。
- ✓ 私たちは、マスリテール領域の収益拡大だけでなく、富裕層領域への上方連携を含め、個人ビジネス全体の顧客基盤を支える役割があります。
- ✓ できるだけ早く、若年層のうちからMUFGとの取引を開始いただき、日常的な金融取引だけでなく、将来を見据えた資産形成など、ライフステージに応じたお客さまの金融ニーズにすべて対応していきます。
- ✓ また、富裕層向け会員サービス等を通じた接点強化、さらには有人チャネルへのシームレスな連携により、ウェルスマネジメント領域へと提供価値を拡張していきます。
- ✓ 加えて、相続・資産承継を通じて、次世代との接点を獲得することで、世代を超えた永続的な取引関係を構築します。こうした循環を生み出すことで、MUFGの強みである邦銀随一の預かり資産の維持・拡大と、個人ビジネスの中長期的な成長を実現していきます。

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



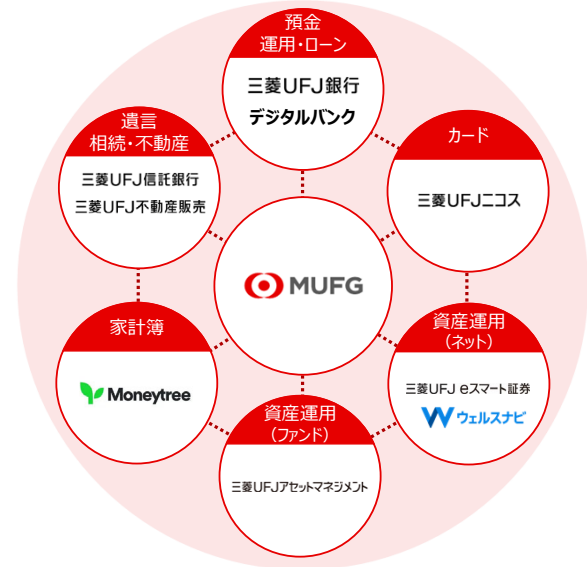
競争力の源泉となる“質・量ともに豊富な取引データ”

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

MUFG 6

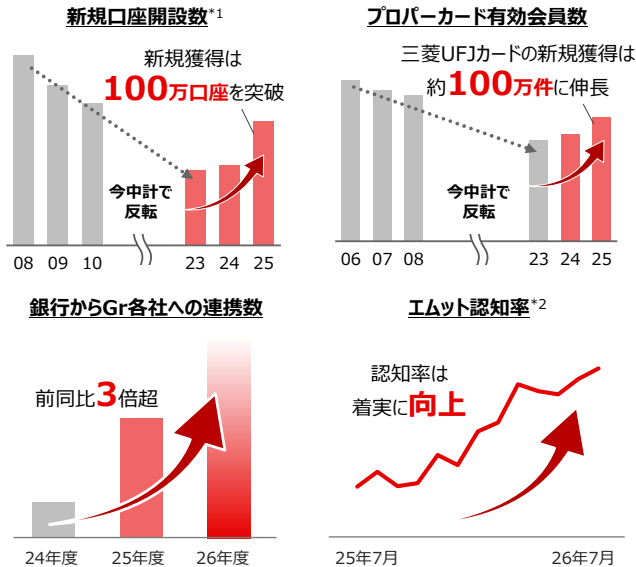
- ✓ 6ページをご覧ください。ここからは、戦略実現に向けた私たちの強みをご説明します。
- ✓ 1つ目は、国内随一の顧客基盤。そして、そこから生まれる質・量ともに豊富な取引データとAIが組み合わせることで、先進的な顧客体験を築けることです。
- ✓ リテールビジネスにおいて、データは競争力の源泉です。
- ✓ 豊富な取引データを活かし、GoogleやOpenAIといった最新のAI技術をもつ外部パートナーとも柔軟に協業しながら、サービスへのAI活用を加速することで、より先進的な顧客体験の提供を実現し、更なる顧客基盤と取引拡大をめざします。
- ✓ 2つ目は、コアとなる金融機能をグループ内に有していることです。
- ✓ 私たちは、コアとなる金融機能をグループ内に保有することで、社会やお客さまニーズの変化に柔軟に対応し、グループシナジーを最大限に発揮しながら、収益機会の外部流出を抑えることができます。

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



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

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



MUFG 7

- ✓ 7ページをご覧ください。「エムット」の足元成果と、めざす姿をご説明します。
- ✓ エムットのリリースから約1年が経ち、新規口座開設数や新規カード発行数、銀行からグループ各社への連携数はいずれも大幅に拡大し、顧客基盤とクロスユースは着実に伸長しているほか、ブランド認知も確実に進んでいます。
- ✓ しかし、エムットはまだ進化の途上です。今後、デジタルバンクの開業のほか、eスマート証券とウェルスナビの合併による新エンティティの設立、AI活用などを通じて、一段とサービスを強化するとともに、サービス同士を共通IDでつなぎ、MUFGを利用するほど便利でおトクになる体験を進化させていきます。
- ✓ また、顧客接点の拡大に向け、引き続き外部パートナーとの協業を強化し、エムットを日常のあらゆる場面に自然に浸透させることで、金融の第一想起をめざします。

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

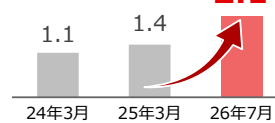
前月比 **+55%**

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

(兆円)



ウェルスナビクレカ積立数

当初計画を
上回る進捗

6-7月 計画 6-7月 実績

eスマ クレカ積立数

2.5倍

25年7月 26年7月

eスマ 仲介口座数

7.8倍

24年度 25年度

*1 Money Advisory Platform AI

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

ネット証券のバイオニア
豊富な商品と、強固な業務基盤
高機能な取引・投資支援ツール

27年度合併予定

両社の
強みを融合

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



デジバンクアプリと同一の
UI/UXでシームレスな連携

デジタルバンクアプリ



MAP AI¹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

MUFG

8

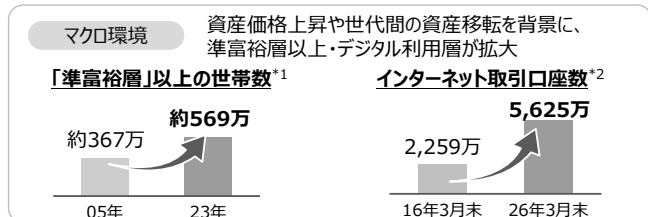
- ✓ 8ページをご覧ください。新エンティティとデジタルバンクによる新しいデジタル資産形成体験についてです。
- ✓ 本年3月にeスマート証券とウェルスナビの合併による新エンティティの設立を発表しました。新エンティティは、エムットの資産形成サービスの中核と位置づけ、統合に先行して国内株式取引手数料の無料化をはじめ、より踏み込んだ施策に取り組んできました。
- ✓ まだ開始して間もないですが、足元の成果は資料左下のグラフの通り、着実に表れています。
- ✓ また新エンティティは、デジタルバンクと一体で運営し、統一されたUI/UXを通じて、銀行・証券の垣根を感じさせないシームレスな資産形成体験を提供していきます。
- ✓ サービスの中核となるのが、ウェルスナビと協働開発を進める、「MAP AI」です。
- ✓ 日常の取引から得られる情報も活用しながら、利用データの蓄積を進めることで、お客さま一人ひとりの状況に応じた、よりパーソナライズされた資産形成体験を提供していきます。

富裕層領域への連携と世代を超えた取引関係の構築

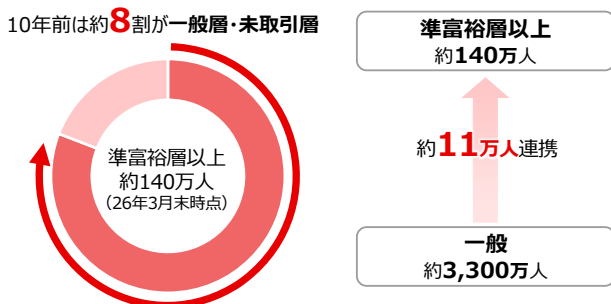
－資産が動くタイミングを的確に捉え、顧客基盤の維持・拡大と、WM領域への適切な連携を実現

富裕層への連携実態

- ・マスイ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} 富裕層への連携実績（25年度）^{*3,4}



^{*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）

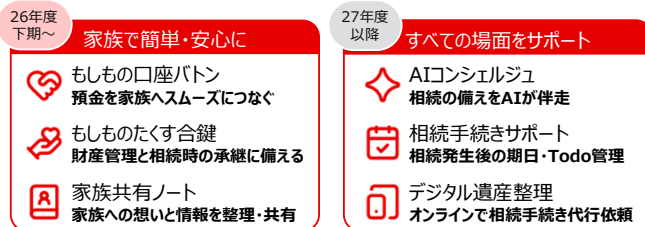
富裕層向け会員組織を通じた接点強化・取引拡大



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



MUFG 9

- ✓ 9ページをご覧ください。最後に、富裕層領域への連携と世代を超えた取引関係の構築についてご説明します。
- ✓ 国内のマクロ環境を見ると、資産価格の上昇や世代間の資産移転を背景に、準富裕層以上の世帯やデジタル利用層が拡大しています。
- ✓ そして、現在、私たちの準富裕層以上のお客さまを分析すると、約8割の方が10年前には一般層、あるいはお取引がなかったお客さまです。
- ✓ これらを踏まえると、人生の早い段階から、デジタルも駆使しながら、お客さまとの長期的なリレーションを強化することで、資産形成・資産成長をサポートし、最終的にはウェルスマネジメント領域に連携していくことが、重要です。
- ✓ そこで打ち出すのが、富裕層向け会員組織「エムットExcellent Club」です。
- ✓ 本邦初の預かり残高に連動した、専用プラチナカードを発行することで、日常的な特典から、銀・信・証一体のリモートアドバイザーまで、お客さまのニーズに応じた一段高い付加価値を提供することで、お客さまとの取引を深めてまいります。
- ✓ さらに、新たに、エムットのデジタル相続プラットフォーム「エムットそうぞく」を開発します。これは、お客さまが生前、相続したい相手と相続する割合を、デジタルで簡単に登録頂ければ、万が一の時、スムーズに相続手続きを行えます。この新サービスにより、邦銀随一の預かり資産が、次世代のお客さまへシームレスに、かつ、永続的に継承されることで、世代を超えた粘着性、マネタイズを実現することが可能となります。
- ✓ 今後、エムットは一段と進化していきます。エムットによって、お客さまの日常取引、資産形成、ウェルスマネジメント、相続・承継までを一体で捉え、お客さまのライフイベントや資産状況の変化に寄り添い、一人ひとりのニーズを的確に捉えることで、個人ビジネス全体の中長期にわたる持続的な成長を実現していきます。
- ✓ ご清聴いただき、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 田中 琢哉



✓ 法人・ウェルスマネジメント事業本部長の田中です。本日は、前中計からの振り返りと今後の展望について説明します。

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）



21年度*1

25年度

26年度
目標

23年度比

	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

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

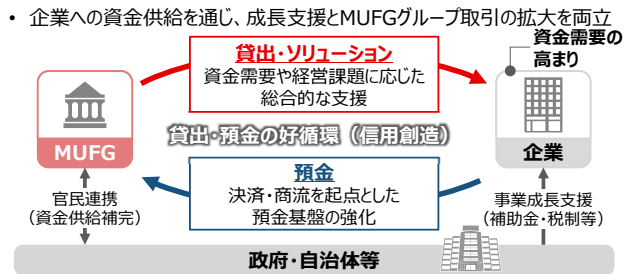
- バランスシート収益力の強化
- WMビジネスの拡大

- ✓ マイナス金利環境下であった前中計では、店舗や人員などの構造改革を進めることで、収益・コスト構造を改善してきました。加えて、金利環境の変化を捉え、預金収益を中心とする金利収益が大きく伸長しました。
- ✓ さらに、企業経営とオーナー個人の課題を一体で捉えるビジネスモデルの定着やウェルスマネジメントビジネスの着実な成長により、ソリューション・信託業務・資産運用などの非金利収益も拡大しました。その結果、粗利は21年度の5,145億円から25年度には8,581億円に伸長し、80%超あった経費率は50%台前半まで低下、ROEは16.5%まで向上しました。
- ✓ 26年度以降のさらなる成長に向け、バランスシート収益力の強化と、ウェルスマネジメントビジネスの拡大が重要と考えています。次のスライド以降では、各ビジネスの成果や取り組みの方向性について、中長期的な展望も踏まえてご説明します。

法人ビジネス

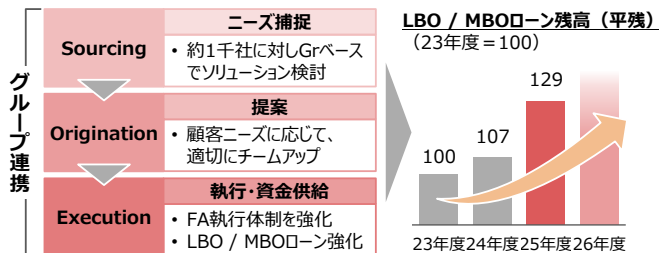
－ 信用創造機能を発揮し、経営課題の解決を通じて企業の成長に伴走

信用創造機能の発揮



上場企業の資本課題へのアプローチ

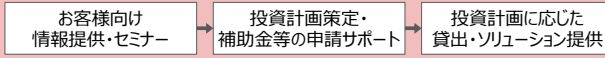
- ・ ニーズ捕捉、提案、執行・資金供給まで、グループ一体で支援を強化
- ・ LBO / MBOローンは着実に拡大



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

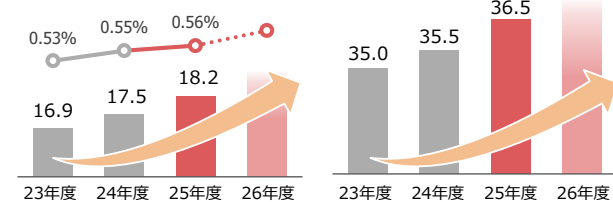
MUFGの主な支援内容



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
- 法人円貸出残高 (平残) / 利ざや (兆円)**
- 一般事業法人円預金残高 (平残) (兆円)**



MUFG 12

- ✓ まずは、預金・貸出を中心とする法人ビジネスです。
- ✓ 日本の産業競争力強化を基盤とした日本経済の持続的な成長には、企業の成長投資を支える金融機関の役割がこれまで以上に重要になると考えています。
- ✓ 企業を取り巻く経営課題は、地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの再構築、資本市場改革を背景とした資本課題への対応、政策支援も追い風となる設備投資、さらには事業承継・資産承継など多岐にわたります。これに伴い、資金需要は幅広い分野で高まり、その傾向は当面続くと考えています。
- ✓ MUFGでは、政府・自治体などとも連携しながら、こうした資金需要に積極的に応え、貸出・預金の好循環を通じて信用創造機能を一層発揮していきます。お客さまの事業の発展を支えるとともに、MUFGグループでの取引拡大につなげ、お客さまとMUFG双方の持続的な成長を実現してまいります。
- ✓ 上場企業の資本戦略に関しては、ニーズの把握から提案、案件執行、資金供給までグループ一体でのアプローチを強化しており、LBO・MBOローンも着実に拡大しています。
- ✓ また、中堅・中小企業に対しては、政府・自治体などとも連携し、大規模設備投資を計画する企業や「100億宣言」企業の支援を強化すべく、各種セミナーの開催、補助金申請サポート、貸出・ソリューション提供など、政策と連動した支援を通じて企業の成長投資を積極的に後押ししていきます。
- ✓ このような活動を通じて貸出残高の積み上げと利ざやの改善の両立をめざしていくとともに、決済・商流を起点とした預金獲得も図ってまいります。

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

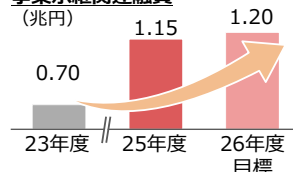
スリーサークルモデル



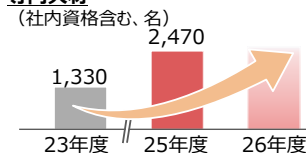
*1 銀行単体の計数

主要KPI

事業承継関連融資^{*1}



専門人材

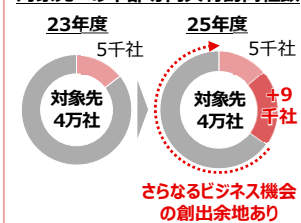


未開拓先へのアプローチ強化・ファミリービジネス推進

未開拓先へのアプローチ強化

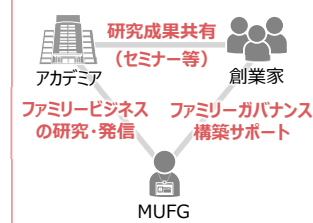
- 未開拓先へのアプローチは進展。事業承継関連融資の半数超は新規開拓先での融資実行

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永続性・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



MUFG 13

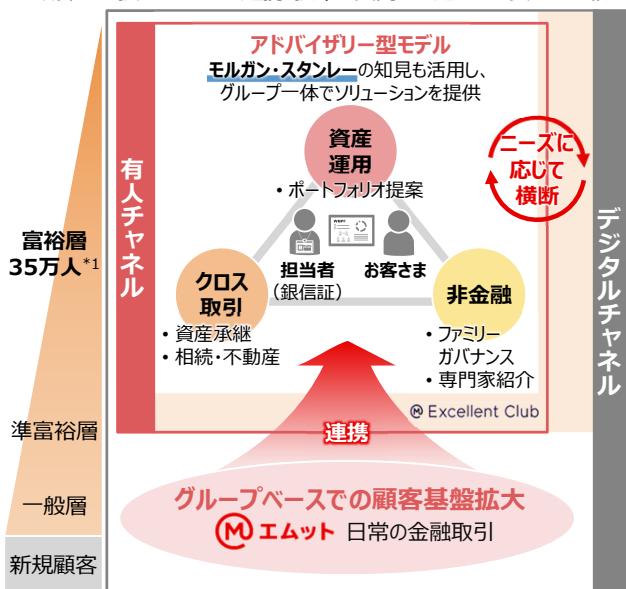
- ✓ 続いて、企業経営とオーナー個人の課題を一体で捉えた法人×ウェルスマネジメントビジネスです。
- ✓ スリーサークルモデルのとおり、法人オーナーのお客さまは、経営・ファミリー・オーナーシップの3つの視点で、さまざまな課題を抱えています。MUFGでは、これまで培ってきた専門知見とグループ総合力を活かしてソリューションを提供してきましたが、資本市場改革や各種制度改正などを背景に、お客さまの関心やニーズはより一層高まっていくと考えています。
- ✓ こうしたニーズにお応えするため、未開拓先へのアプローチやアカデミアの知見も活用した顧客接点の拡大を引き続き推進していきます。
- ✓ 具体的には、本部専門人材を増強し、2年間で新たに9千社にアプローチしました。その結果、事業承継関連融資の半数超が新規開拓先での実行となるなど、成果も現れており、引き続き現場と本部一体で支援に注力してまいります。
- ✓ また、昨今、創業家における円滑な意思決定や次世代への価値観の継承など、ファミリーガバナンスの重要性は高まっており、経済産業省から「ファミリーガバナンス・ガイドンス」が公表されるなど、その必要性に対する認識も広がっています。これまでアカデミアと連携し、さまざまな研究によってファミリービジネスの永続性に関する知見を深めてきておりますが、今後もセミナー開催やファミリーガバナンス構築サポートなどを通じて、創業家の多様な課題の解決に取り組んでまいります。

WMビジネス

－ 顧客基盤の拡大とアドバイザリ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

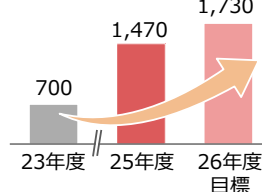
- ・お客さまのニーズに応じて有人・デジタルチャネル横断でサービスを展開
- ・顧客基盤拡大とグループ連携・提案の質向上を通じて成長基盤を構築



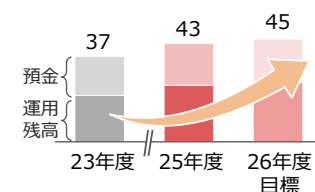
*1 銀行富裕層顧客（個人）

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

MUFG 14

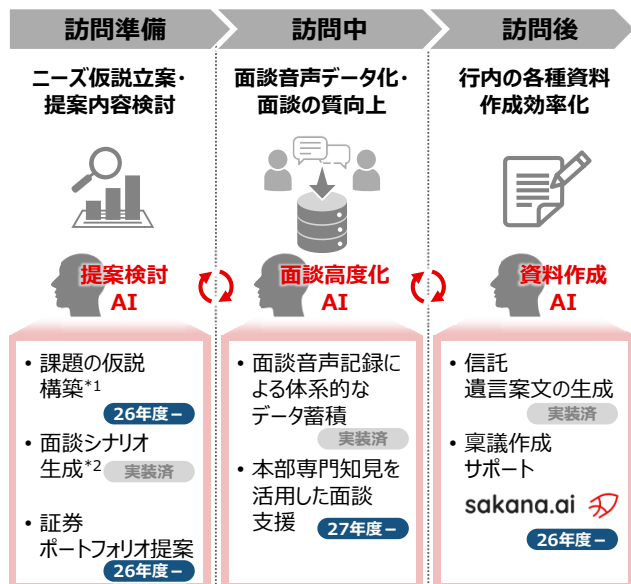
- ✓ 続いて、ウェルスマネジメントビジネスです。
- ✓ 先ほどご説明した法人オーナーへのアプローチも重要な起点としながら、富裕層のお客さまには有人・デジタルなどの多様なチャネルを通じて、一人ひとりに最適なアドバイザリーサービスを提供する基盤を整えています。「エムット」を通じて顧客基盤を拡大するとともに、「エムットExcellent Club」やデジタルチャネルにより顧客接点を広がっていきます。
- ✓ このように、有人・デジタルチャネル間の接続を強化することで、より多くのお客さまへサービスをお届けします。有人チャネルでは資産運用を主軸に、相続・不動産などのクロス取引や非金融サービスまで、包括的で高度なサービスをグループ一体で提供します。
- ✓ さらなる成長に向け、サービス・商品拡充、銀証連携の高度化、テクノロジー活用を強化していきます。より多様化する富裕層のニーズに応えた運用・貸出商品ラインナップを拡充することに加え、銀行起点でのプロファイリング機能を強化し、銀証一体の運用提案体制を高度化します。
- ✓ テクノロジーでは、Morgan Stanleyの知見・取り組みを取り入れながら、ポートフォリオ提案を高度化するAI・テクノロジーの実装を進めます。
- ✓ また、提案事例やマーケット情報などを集約し、営業担当者の提案活動をAIで支援することで、お客さまへの提案の質を高め、資産運用を軸としたウェルスマネジメントビジネスを拡大し、中長期的な成長を実現してまいります。

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



*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

人的資本

量	【銀】 現場へ戦略的に配置・新卒採用強化 約300名^{*3} 【銀・証】 WMビジネス拡大に向けたフロント採用強化 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	富裕層運用残高
グループ 総合力		20兆円	64兆円	24兆円
		銀行	信託	証券

価値創出を加速

- ✓ 最後に、経営基盤の強化です。
- ✓ AI・システムは、AIエージェントが訪問準備から訪問中、訪問後まで、担当者の営業活動全体をサポートします。訪問準備では、顧客課題の仮説構築や提案内容・ネクストアクションの検討を支援します。訪問中は、2025年4月にリリースした新たな顧客管理システムと連携し、面談音声の記録やデータ化を通じて、面談の質向上と情報蓄積を進めます。訪問後は、稟議作成や案件対応までAIエージェントが伴走し、営業活動の量・質両面での向上を図ります。
- ✓ 人的資本の観点では、採用強化により人材を着実に確保するとともに、グループ内の人材交流とノウハウ共有やプロ人材の育成などを通じて人材の質も高めてまいります。
- ✓ こうしたAI活用と人的資本の強化に加え、法人20万社・個人富裕層顧客35万人に及ぶ国内最大規模の顧客基盤を活かし、MUFGの総合力を結集することで、お客さまへの提供価値を高め、新たな価値創出を加速します。
- ✓ 以上、各ビジネスの成果や今後の展望についてご説明致しました。
- ✓ 事業環境や社会構造が大きく変わる中、変化を的確に捉え、お客さまそれぞれの課題に寄り添い、最適なソリューションをグループ一体で提供することで、お客さまと社会の持続的な成長・発展に貢献してまいります。
- ✓ 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 高瀬 英明



16

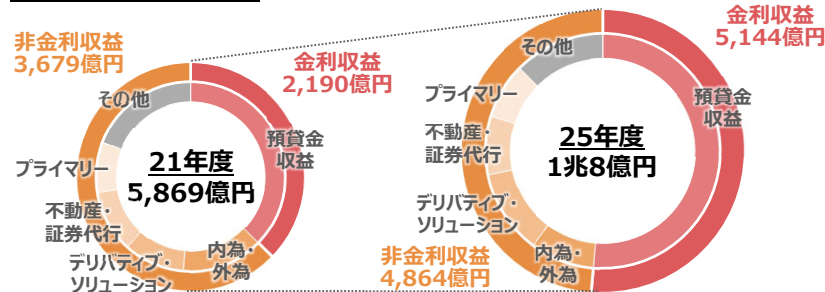
- ✓ コーポレートバンキング事業本部長の高瀬です。
- ✓ 私からは、JCIB事業本部のこれまでの取り組みを振り返った上で、中長期的な成長に向けた今後の方向性についてご説明します。

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}

前中計	今中計
ROE重視のビジネスモデルに転換	全社ROEを牽引する事業本部へ成長

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）	2,846	6,164	6,650	1,550
経費率	52%	38%	38%	▲2ppt
ROE	4%	14%	14.5%	2.5ppt
RWA（兆円）	32.5	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

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

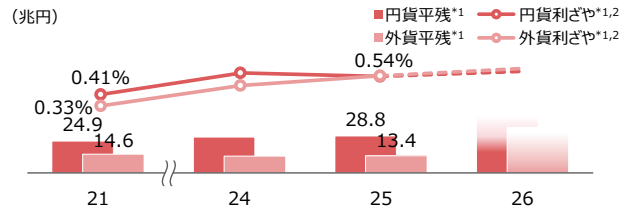
- ✓ まず、これまでの振り返りです。
- ✓ JCIB事業本部は、前中計以降、ROEを重視した事業運営への転換を進めてきました。21年度に2,846億円であった営業純益は、25年度には6,164億円まで拡大し、ROEも4%から14%まで向上しました。
粗利についても、昨年度、1兆円の水準を超えています。
- ✓ 金利収益だけでなく、為替、デリバティブ・ソリューション、不動産、プライマリーなど非金利収益も着実に拡大し、稼ぐ力を順調に伸ばしています。
- ✓ 26年度についても、営業純益6,650億円、ROE14.5%をめざしており、引き続き、全社ROEを牽引していきます。
- ✓ こうした成果を支えてきたのが、プライシング運営を中心としたB/S強靱化、リスクテイクやグループ連携、価値共創を通じたオリジネーション強化、そしてAI活用や人材育成を含む基盤強化の取り組みです。
- ✓ 中長期の成長に向けては、これまで積み上げてきた成果を更に伸ばすとともに、リスクテイクの深化、金融仲介機能の高度化、プロダクト機能の強化といった「資金提供力の強化」や、フロント強靱化、グループ総合力、AX・DXといった「成長を支える基盤」も一段と強化し、更なる成長をめざしていきます。
- ✓ 次のスライドより、それぞれの施策について詳しく説明していきます。

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

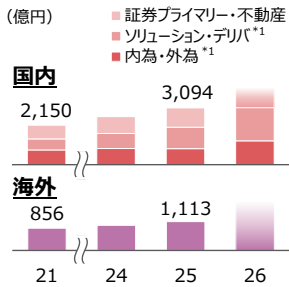
※横軸：年度

【貸出】プライシング改善の継続に加え、戦略的に貸出増強

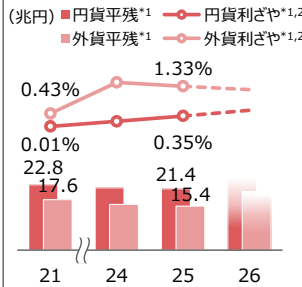


規律ある貸出運営とグループ総合力の発揮を通じて、
預金基盤を拡充し、ROEの向上を実現

【非金利】クロスセル取引の拡大



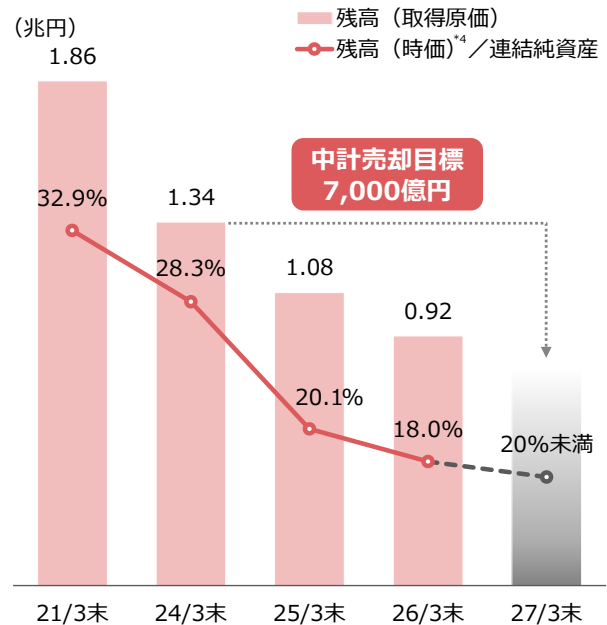
【預金】粘着性の高い預金を獲得



*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）

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）



中計売却目標
7,000億円

MUFG 18

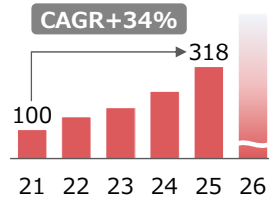
- ✓ まず、B/Sの強靱化についてです。
- ✓ 規律ある貸出運営のもと、プライシング改善を通じて適正リターンを確保しつつ、コーポレートアクションなどの資金需要を捉え、グループ総合力を活かしながら貸出を増強します。加えて、クロスセル取引の拡大も進めていきます。さらに、トランザクションビジネスの拡大を通じて、粘着性の高い預金を獲得し、新たな資金需要への対応力を高めることで、収益性を伴ったB/S成長の好循環を創出していきます。
- ✓ 政策保有株式については、今中計期間で7,000億円の売却をめざし、純資産対比20%未満の達成に向け、削減を進めています。お客さまとの対話を丁寧に重ねながら保有意義を不断に検証し、削減によって生み出した資本余力を、コーポレートアクションや成長領域など、より収益性・成長性の高い資金需要へ振り向けていきます。
- ✓ こうした規律あるB/S運営を通じて、資金提供力の強化とROEの向上を両立していきます。

リスクテイクの強化

不動産バリューチェーン

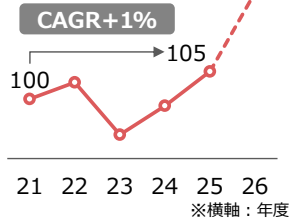
■ 不動産NRL残高

(21年度 = 100)



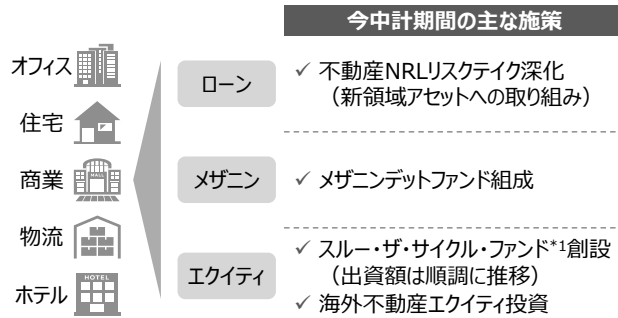
■ 不動産仲介手数料

(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

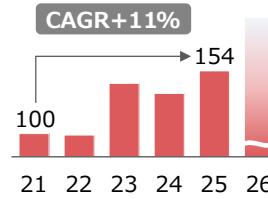


*1 不動産市場のシクリカル性（循環的な景気変動）に着目したエクイティ投資ファンド

M&Aビジネス

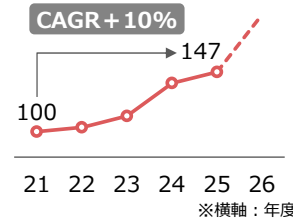
■ LBOシニア残高

(21年度 = 100)



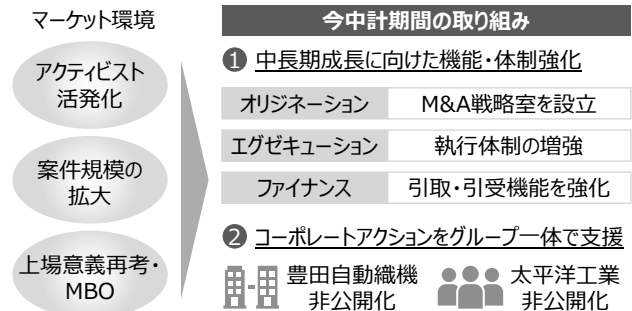
■ プライマリー収益

(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

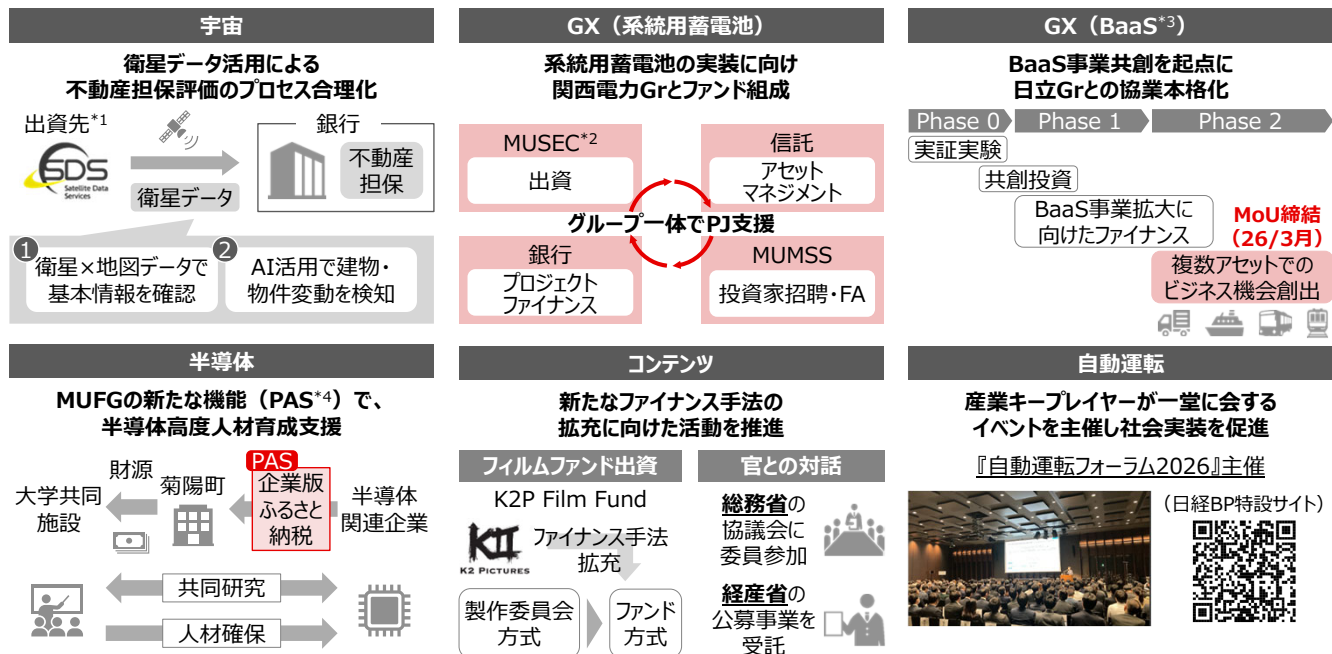


- ✓ 次に、リスクテイクの強化です。
- ✓ 不動産の領域では、ノンリコースローンの積み上げに加え、不動産仲介の取引拡大など、バリューチェーン全体でビジネスを取り込む形が着実に進展しています。
- ✓ 今中計では、ローンにとどまらず、メザニン、エクイティも含めて、MUFGならではのリスクテイクを深化させてきました。
- ✓ 具体的には、リスクテイクの深化を通じた新領域アセットへの取り組み、メザニンデットファンドの組成、スルー・ザ・サイクル・ファンドの創設や海外不動産エクイティへの投資など、取り組みの幅を広げています。
- ✓ 引き続き、リスクを見極めながら、より付加価値の高い資金提供を行っていきます。
- ✓ M&Aの領域でも、企業の非公開化やMBOなど、コーポレートアクションが活発化し、案件規模も拡大しています。こうしたニーズに対応するため、オリジネーション、エグゼキューション、ファイナンス、それぞれの領域で機能強化を進めてきました。お客さまの重要な経営判断に早期から関与し、幅広いコーポレートアクションをグループ一体で支えていきます。

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



*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 フィランソロピー・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

MUFG 20

- ✓ 次に、価値共創アプローチについてです。
- ✓ 私たちは、足元のお客さまの金融ニーズにお応えするだけでなく、次世代の産業や新たな事業の成長に向けた、お客さまの取り組みを後押ししてきました。スライドにお示した重点領域でも、この一年で活動がさらに具体化しています。いくつかの例をご紹介します。
- ✓ まず、宇宙分野では、衛星データを不動産担保評価に活用し、プロセス合理化につなげる実証を進めています。出資先の技術と銀行の実務を結び付け、価値共創を具体的なビジネスにつなげる取り組みです。
- ✓ GXでは、系統用蓄電池の社会実装に向けて関西電力グループとファンドを組成しました。また、Battery as a Service事業の共創を起点として日立グループとの協業も本格化しており、新しいファイナンス手法や複数アセットでのビジネス機会の創出を進めています。
- ✓ 半導体では、MUFGの新たな機能であるフィランソロピー・アレンジメント・サービスを活用し、企業版ふるさと納税を通じた高度人材育成を支援しています。金融にとどまらず、産業が抱える人材面の課題にも対応しています。
- ✓ コンテンツでは、フィルムファンドへの出資を通じて、従来の融資にとどまらない新たな資金提供手法の可能性を広げています。
- ✓ そして、自動運転では、産業のキープレイヤーが一堂に会する「自動運転フォーラム」を主催するなど、官民の対話や企業間の連携を促し、社会実装を後押ししています。
- ✓ こうした取り組みは、政府が掲げる「成長戦略17分野」の動きとも整合するものです。引き続き、成長領域の探索・見極めを進め、MUFGの機能を組み合わせることで、次の成長の柱を創っていきます。

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



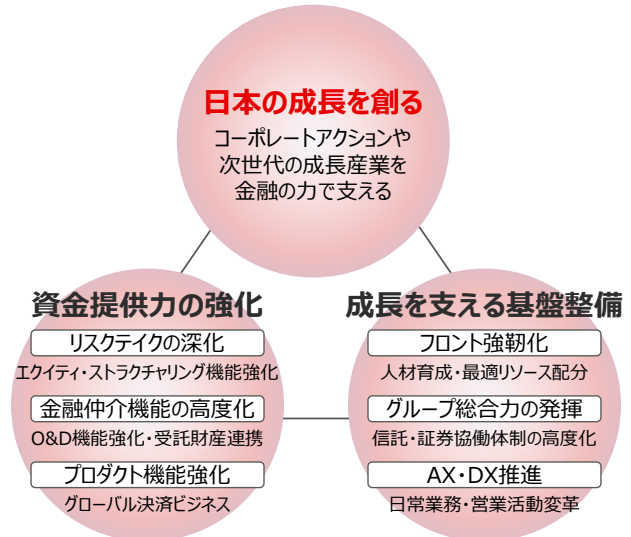
ユニークな取り組みを
大々的に全行展開

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



- ✓ 次に、AI活用についてです。
- ✓ AIについては、JCIB独自のスライド生成AIや提案ナレッジポータル、AIアシスタントなどの開発を進め、既に日々の業務でも活用を始めています。また、現場の活用実態を把握しながら、社員の持つ優れた活用スキルを組織知として、横展開する取り組みも進めています。
- ✓ 資料作成や事務の時間を削減することで、お客さまと向き合う時間を増やし、提案の付加価値向上につなげていきます。今後も進化するテクノロジーを柔軟に取り入れ、営業活動の質と量の向上につなげていきます。
- ✓ 最後に、右側にお示した中長期の戦略は、次期中計も見据えて、現在検討を進めているものです。
- ✓ JCIBはこれまで、B/S強靱化やリスクテイクの強化、価値共創などの取り組みを通じて、ROEを大きく引き上げてきました。一方、現在の水準からROEをさらに伸ばしていくためには、これまでの取り組みだけではなく、新たな成長ドライバーを作っていくことが必要だと考えています。
- ✓ 具体的には、資金提供力そのものを一段引き上げる取り組みを検討しています。リスクテイクのさらなる深化として、エクイティやストラクチャリング機能を強化、金融仲介機能の高度化に向けたO&D機能の強化と受託財産との連携、プロダクト機能強化においては、積極的な投資を通じて、グローバル決済ビジネスなども伸ばしていきます。
- ✓ 同時に、成長を支える基盤として、フロント強靱化を目的とした人材育成や最適なリソース配分、信託・証券との協働体制の高度化によるグループ総合力の発揮、そしてAX・DXの推進による日常業務・営業活動の変革に取り組んでいきます。
- ✓ これまで成果を上げてきた取り組みは、決して緩めることなく、さらに伸ばします。その上で、次期中計に向けては、従来の延長線にとどまらない新しい取り組みも積極的に検討し、具体化していきたいと考えています。
- ✓ JCIB事業本部は「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」をめざす姿に掲げています。
- ✓ ご説明してきた取り組みを通じて、コーポレートアクションや次世代の成長産業を金融の力で支え、お客さまの成長とJCIB自身の持続的なROE向上を両立することで、日本の成長を創る事業本部をめざしていきます。

- ✓ 私からの説明は以上です。ご清聴有難うございました。

受託財産事業本部

事業本部長 伊原 隆史



22

- ✓ 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25年度の成果、そして将来の成長にむけた戦略についてお話しさせていただきます。

受託財産事業本部の前中計からの振り返り

－ 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）

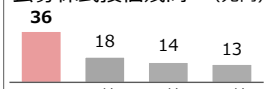


	21年度	25年度	26年度	
			目標	23年度比
営業純益（億円）	1,033	1,406	1,550	450
経費率	69%	74%	72%	1ppt
ROE	15.5%	10%	15.5%	2.5ppt
RWA（兆円）	2.2	3.6	4.0	1.5

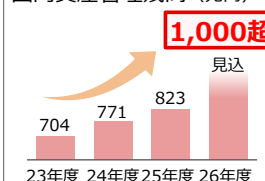
*1 21年度、25年度、26年度は各時点の管理計数。異なる為替レートを使用しているため、各項目の増減には為替影響を含む
*2 26年3月末時点（ETFを除く）

長尺で見た成果

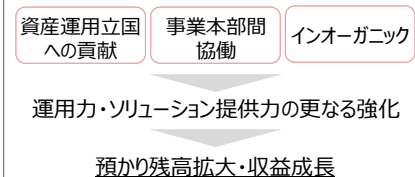
公募株式投信残高*2（兆円）



国内資産管理残高（兆円）



中長期成長のための今後の展望



MUFG 23

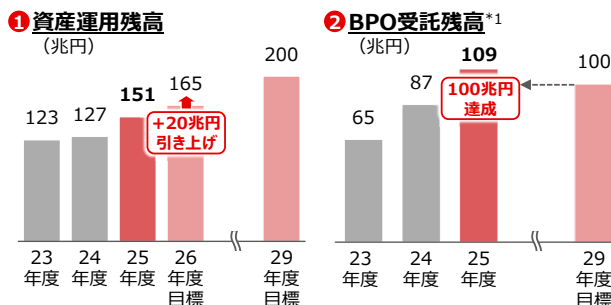
- ✓ はじめに、前中計からの振り返りです。
- ✓ 受託財産事業本部は、業界No.1の基盤をもとに、AM、IS、年金の各領域で成長を続けてきました。
- ✓ 左側円グラフでお示しの通り、粗利益は21年度の3,292億円から、25年度には5,343億円まで拡大し、年平均13%のペースで成長してきました。
- ✓ 収益構成を見ると、全事業が着実に成長をしている中、特にIS事業の割合が高まっており、これは、24年度のMUFG Pension&Market Servicesの買収や、海外ISアドミ及び国内投資信託などの管理残高増加などによるものです。
- ✓ また、下の表に記載の通り、25年度も堅調な株式相場を背景に着実に業量が拡大し、増収・増益という結果となりました。
- ✓ 26年度の営業純益は1,500億円超を計画していますが、これは21年度の営業純益の1.5倍に相当する規模であり、ROEは15%超をめざす意欲的な計画となります。
- ✓ 続いて、右側記載の通り、各領域で業界No.1を堅持しています。AM事業においては、三菱UFJアセットマネジメントが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銀行が国内資産管理残高でトップシェアを堅持し、年金事業においても、お客さまからの高い評価を継続して獲得するなど、ご支持を頂いています。
- ✓ また、今後の更なる成長のためには、引き続き「資産運用立国への貢献」「MUFG内での協働」「インオーガニック戦略」の3つの視点が重要になると考えています。この3点に注力することにより、更なる預かり残高の拡大、持続的・安定的な収益成長をめざして参ります。
- ✓ それでは、次の頁からこれら3点の重点領域につき、順番にご説明していきます。

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 ・国内オルタナティブ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

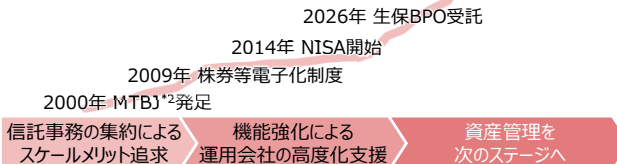


*1 投信BPO *2 日本マスタートラスト信託銀行

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
 国内オルタナティブ資産管理
**資産管理残高
 1,000兆円超
 2026年6月末**



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!

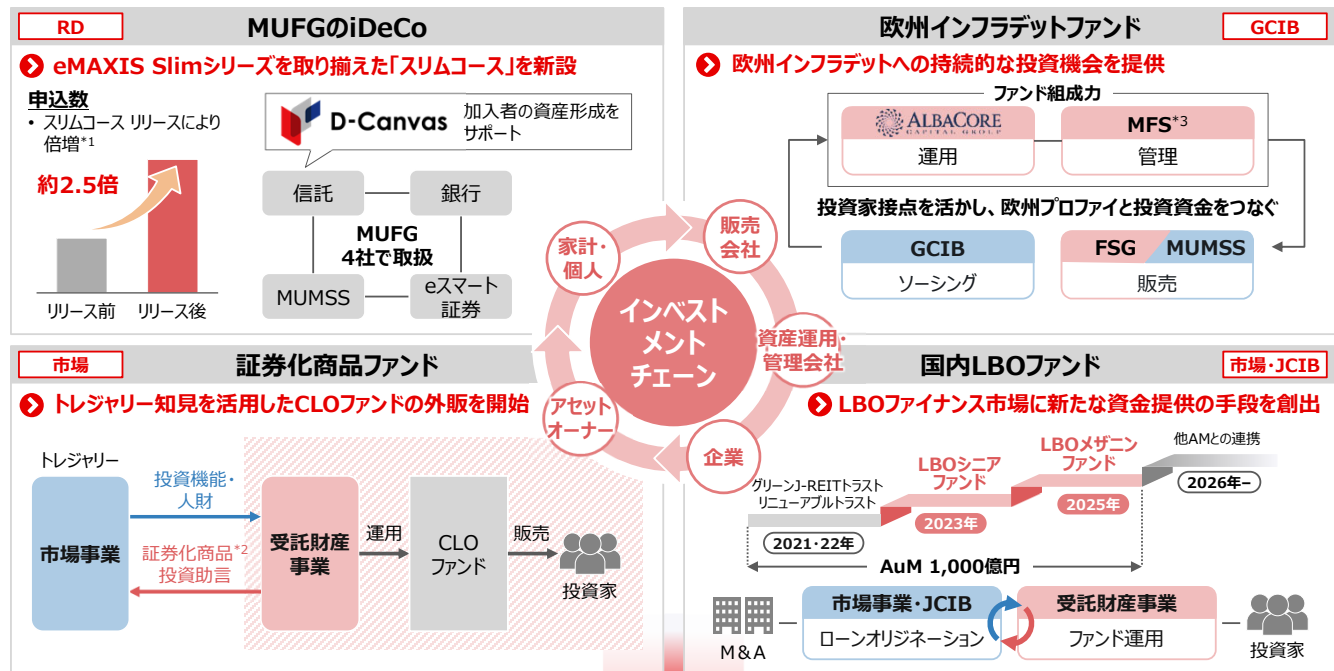
prog///at
 セキュリティトークン
 プラットフォーム

投資家
 224億円

MUFG 24

- ✓ まずは「資産運用立国」に対する取組みについてです。
- ✓ 資産運用立国実現プランは、政府が推進する施策となりますが、当社においても重要戦略と位置付け、各事業領域において取り組みを進めています。
- ✓ 左下記載のKPIは足元順調に進捗しており、資産運用残高目標は25年度に続き、2年連続で目標値を引き上げました。更に、投信BPO受託残高は当初の想定を大幅に上回るご支持をいただき、29年度の目標額100兆円を25年度に前倒しで達成することが出来ました。
- ✓ また、右側記載の国内IS事業においては、本年6月末に国内の資産管理残高が初めて大台の1,000兆円を突破しました。資産管理機能とは、資本市場の基礎インフラとも言えるものです。有価証券の保管、ファンド管理などを通じ、資産運用会社、機関投資家の皆様からの多様化、高度化するニーズを支えています。
- ✓ MUFGでは、日本マスタートラスト信託銀行がこの資産管理業務の中核を担っています。日本マスタートラスト信託銀行は「資産管理業務を専門に取扱う日本で最初の信託銀行」として2000年に発足しました。預かり残高は安定的に伸長しており、特に、前中計開始時点の20年度末に450兆円程度であったものが、本年3月には800兆円を超え、6月には1,000兆円超えと、ここ5年間で急速に拡大しています。
- ✓ 足元では、資産運用会社のデータを一元的に管理するデータマネジメントサービス提供の準備を進めております。これからも資産管理サービスの領域拡大、高度化を図りつつ、資産運用立国実現に向け更なる貢献をめざして参ります。

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

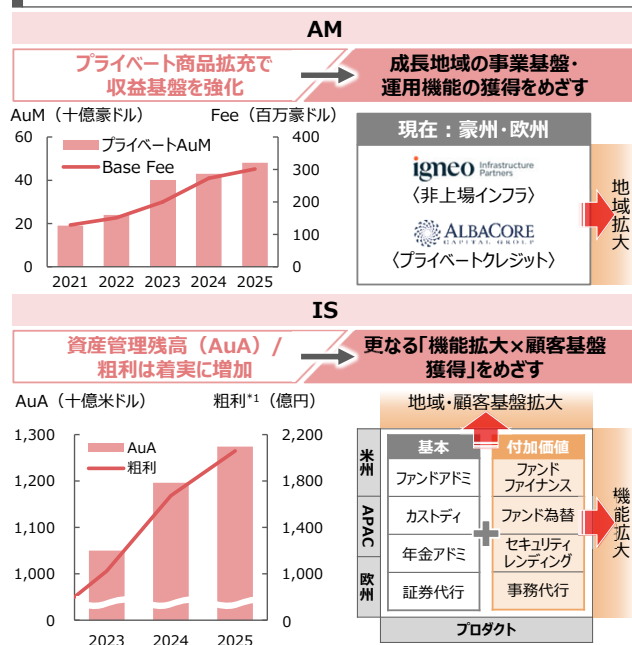
*1 1日当たり平均の比較（リリース前：2025年1月～12月、リリース後：2026年3月5日～23日） *2 CLO・不動産担保付きローンファンド
*3 MUFG Investor Services Holdings Limited

MUFG 25

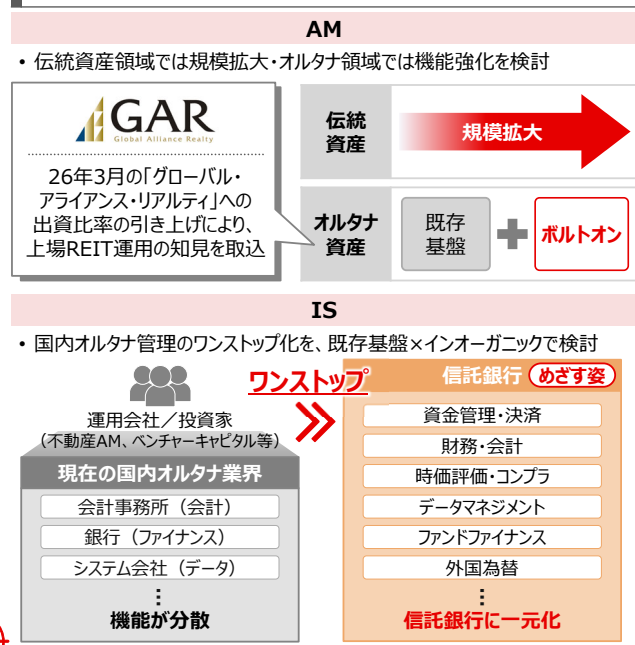
- ✓ 次に事業本部間協働によるインベストメントチェーンの拡大についてご説明します。
- ✓ 資産運用立国施策とは、投資家資金を企業の資金需要につなぎ、経済の成長性を高めていくことを目的とし、その果実を投資家に分配し、再び新たな成長投資につなげるという、経済の好循環を生み出すプロジェクトと捉えています。
- ✓ それを表したのが中央のインベストメントチェーンの図です。受託財産事業は、この枠組みの中において、資産の運用、管理の役割を担っており、好循環を実現するためには欠かせないピースであると認識しています。
- ✓ さらに、我々の強みは、この好循環をMUFG内で他の事業本部と協働することで、加速させることができるという点にあります。
- ✓ 具体的な事例として、まず左上の「iDeCo」についてです。リテール・デジタル事業本部と協働し、eMAXIS Slimシリーズへの投資が可能となる「スリムコース」を新設し、個人投資家を中心に大きな反響を頂きました。
- ✓ また、左下の「証券化商品ファンド」においては、市場事業本部と協働し、CLOファンドの外販を開始致しました。MUFGでは市場事業で長年培ってきたクレジット投資機能の一部について、三菱UFJアセットマネジメントへの移管を進めており、当ファンドはこの取り組みが結実したものとなります。
- ✓ さらに、右上「欧州インフラデットファンド」においては、MUFGの強みであるグローバルCIB事業本部のプロジェクトファイナンスのオリジネーション力に、受託財産事業傘下のAlbaCoreが有するクレジット運用の専門性を組み合わせ、国内外の投資家向けに欧州インフラデットへの持続的な投資機会を提供できるようになりました。
- ✓ 続いて、右下「国内LBOファンド」についてです。従前より、国内においては、銀行にて組成したローンを、受託財産事業でファンド化し、投資家へ提供してきましたが、その取り組みをLBO領域にも拡大させております。
- ✓ このように、MUFGでは、各種機能を有する事業本部間で協働しながら、成長投資の好循環を生み出す金融プラットフォームになることをめざして参ります。

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



国内



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

MUFG 26

- ✓ 最後に、インオーガニック戦略について、ご説明致します。
- ✓ 既存ビジネスの拡大に向けては、オーガニック成長に確り取り組んでいくことが重要となりますが、そのうえで、既存ビジネスとのシナジーが見込める場合には、インオーガニック戦略の活用も事業拡大の選択肢の1つになると考えています。
- ✓ 左側、まず海外についてです。
- ✓ グローバルAMにおける基本戦略の一つがプライベート運用力の強化です。その中でグローバルな成長を取り込むためには、自前での更なる運用商品への取組みや運用機能の拡充に加えて、更なる地域の拡大が肝要であると考えています。
- ✓ グローバルISは従前より、カストディ・ファンドアドミなどの基本的なサービスに加え、ファンドファイナンスなど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することで成長を続けてきました。今後においても新たな機能提供や対応地域の拡大検討を図ってまいりたいと思っております。
- ✓ 次は右側、国内についてです。
- ✓ 国内AMでは、本年3月に、上場REITの運用知見の取込みを目的に、既存出資先であるグローバル・アライアンス・リアルティへの出資比率を引き上げました。国内におけるアセマネの買収機会は決して多いとは言えませんが、伝統資産領域における規模拡大、オルタナティブ領域の機能強化に資する案件があれば、検討してまいります。
- ✓ 国内ISについてです。MUFGでは本年4月に、国内オルタナティブ投資に係るSPC管理事業に参入致しました。これまでも、債券・株式などの伝統資産領域では、信託の受託機能を通じて、資金決済、基準価額算出など、投資に関わる多岐にわたる管理機能をワンストップショップとして担ってきました。それに加えて、今後はオルタナティブ資産においても一体的に資産管理が可能となる体制を整え、マーケットの発展に貢献していきたいと考えています。
- ✓ 以上、受託財産事業本部についてご説明致しました。有難うございました。

グローバルCIB事業本部

事業本部長 中濱 文貴

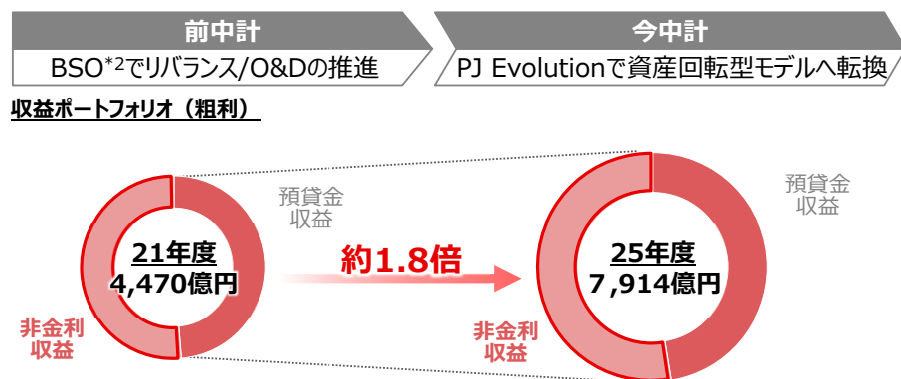


27

- ✓ グローバルCIB事業本部長の中濱です。
- ✓ 本日は、中期経営計画の進捗と、足元の主要戦略、そして更なる成長に向けた展望についてご説明します。

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}



	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%

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

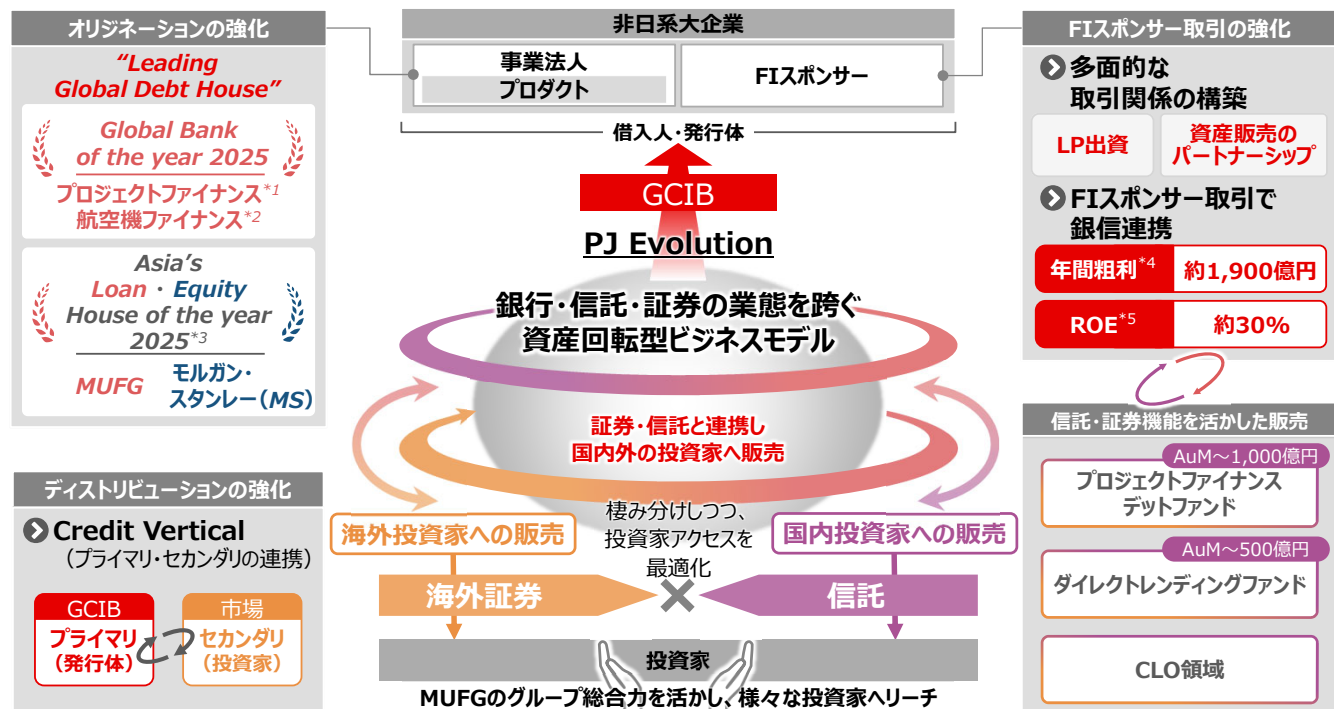
中長期成長のための今後の展望

- 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

- ✓ まずは、前中計からの振り返りです。
- ✓ 社内管理上の基準が異なり、単純比較はできませんが、前中計初年度の21年度から25年度にかけて、粗利は約1.8倍、経費率も7ポイント改善させ51%、結果としてROEは9%に到達し、当初中計目標のROE8%を前倒して達成しています。事業環境が目まぐるしく変化する中で、粗利をバランス良く成長させることができたのも、18年度の事業本部発足以来、規律あるバランスシート運営の徹底といった、地道な取り組みを続けてきた結果だと捉えております。右側に記載の通り、これまで低採算アセットの売却から始まり、Balance Sheet Optimization、所謂BSOによる高採算アセットへのリバランスや、貸出利ざやの改善を進めて参りました。
- ✓ 今中計では、PJ Evolutionと称するビジネスモデルの変革により、サブスケールなO&Dから脱却し、リードレフト、即ち引受主幹事として案件組成をリードすることに注力しております。これを通じて、投資家への販売をより一層強化し、高採算案件の組成・販売の増加による、資産回転を加速させています。バランスシート制約が高まる中、このビジネスモデル改革を完遂することが不可欠だと考えております。
- ✓ 足元、中東情勢を始め、マクロ経済の不透明感が増す中、マーケット変化のスピードも加速度的に速まっています。
- ✓ そのため、“Let's Play Where We Can Win”の掛け声の下、我々が強みを有する領域にフォーカスして資本投下し、これを更に“磨き上げる”ことに加え、新たに“Let's Build to win”を掛け声に、世界水準で強みのある領域を新しく“築き上げる”ことに注力します。
- ✓ 持続的な成長に向け、資産の回転を高めるとともに、お客さまとの深いレーションに根差したクロスセルや、我々のビジネス基盤である外貨流動性の獲得も強化することで、市況の変化に対して、よりレジリエントなビジネスモデルの確立をめざして参ります。

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・受託事業本部の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、受託：FF）

*5 25年度、簡便的なプロダクト・取引ROE

MUFG 29

- ✓ 足元の中期経営計画の進捗についてご説明致します。
- ✓ ここでは、先ほどご説明したGCIB事業本部の中で完結するO&Dではなく、我々がめざす、MUFGグループの総合力を生かした資産回転型ビジネスの絵姿をお示しています。
- ✓ 左上でお示しする通り、GCIBは、中長期的なめざす姿に“Leading Global Debt House”を掲げ、オリジネーションの強化に取り組んで参りました。結果、リーディングポジションを堅持するプロジェクトファイナンスに加え、2025年には、航空機ファイナンスでもGlobal Bank of the yearを獲得しました。
- ✓ また、第2のマザーマーケットであるアジアにおいてはMUFGがLoan、モルガン・スタンレーがEquity領域でそれぞれ、House of the Yearを獲得、マーケットの皆様より、高いご評価をいただくことができました。
- ✓ また、右上に記載の通り、我々は事業法人に加え、FISポンサーのお客さまとも深いリレーションを築いており、LP出資や資産の販売先としてパートナーシップを締結するなど、多面的な取引関係を構築しています。FISポンサーとのお取引では、信託とも連携の上、ファイナンスニーズからお客さまのファンド管理などを一気通貫して支援することで、高い収益性を実現しています。
- ✓ ディストリビューションの面においては、下段にお示しの通り、信託・証券とも連携しながらファンドを設立して販売を進めると共に、市場事業本部や証券と協働し、セカンダリ市場の投資家基盤も活用するなど、様々な販売チャネルを拡大・強化しています。GCIBが生み出す魅力あるアセットを、MUFGのグループ総合力を結集して国内外の投資家への販売を強化し、銀行・信託・証券の業態を跨ぐ、資産回転型ビジネスモデルへの変革を強力に推進しております。

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

変革を促す仕組み



主幹事件数

(PF・LF^{*1})

1.4倍

129

178

24年度 25年度

販売額

(ディストリビューション額)

1.5倍

24年度 25年度

非金利収益^{*2}

5,000 (億円)

4,000

3,000

2,000

23年度 24年度 25年度 中長期

+1,000億円

^{*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

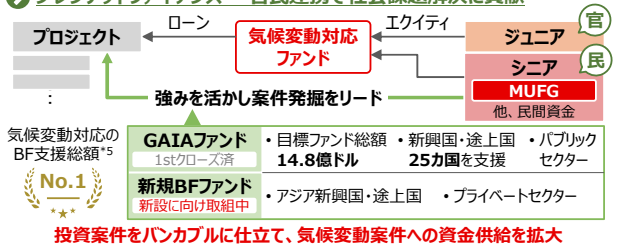
GSSのソリューション領域

Global Financial Solutions	Secured Financing & Solutions	Global Blended Finance (BF)
事業法人主体に ビスポークなファイナンス	FISponsor向け セキュアードファイナンス	新興国向けに 官民資金をブレンドし、支援
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)	有担保主体で商品拡充 市場知見を リスク管理に活用	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



MUFG 30

- ✓ ここからは主要施策の概要について具体的にご説明いたします。
- ✓ 左側をご覧ください。昨年度お伝えしたPJ Evolutionの中長期目標「組成・販売額を1.5倍」、「非金利収益を倍増」に対する現在地をお示します。
- ✓ まず変革を促す仕組みとして、RMの評価体系を変えて動機付けし、データガバナンス強化により投資家情報の蓄積や販売状況の見える化などを進めました。加えて、主幹事件数のモニタリングやKPIを高度化し、地域毎の活動をタイムリーにフォローしてきたことで、資産回転型のモデルが現場に浸透し、行動変容に現れました。
- ✓ 結果、主幹事件数は1.4倍、販売額は1.5倍と飛躍的に増加しました。販売額の躍進は超大型案件による個別要因も含まれておりますが、非金利収益では直近2年で1,000億円増加しており、粗利の約半分を占める等、着実に収益の伸びに表れています。
- ✓ 今後、主幹事として案件組成を牽引し、案件に付随するクロスセル取引の支援を強化することで、非金利収益を極大化させ、次期中計期間において非金利収益倍増の達成をめざしたいと考えています。
- ✓ その案件組成を支えるのは、高付加価値なソリューション機能です。
- ✓ 右上に記載の通り、我々は、GCIB・市場事業本部の共管組織としてGSSを立ち上げ、様々なアセットクラスに対して、お客さまのニーズに沿ったビスポークなファイナンスや、ファンド向けのセキュアードファイナンス、官民資金を活用するブレンデッドファイナンスといった領域で高付加価値のソリューションをお客さまにお届けしています。
- ✓ 特に、ブレンデッドファイナンスでは、個別案件に加えて、気候変動に対応するデットファンドの組成も牽引しています。案件発掘をリードしつつ公的資金を呼び込むことで、投資家にとって魅力的なアセットへと昇華させ、資金供給を促し、社会課題解決にも貢献しています。

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

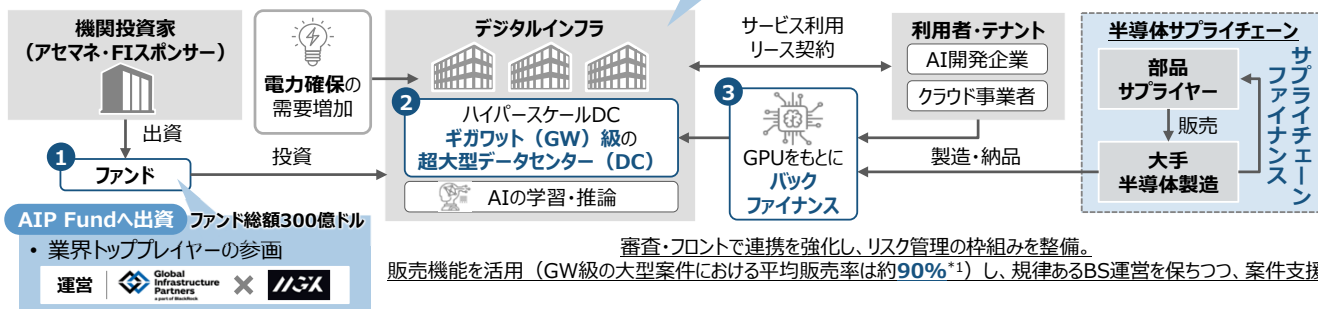
案件事例

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



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)

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

めざす姿

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)

粗利	1.3倍
販売額	1.5倍
CLO 引受額 ^{*3}	3.5倍

めざす姿

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”

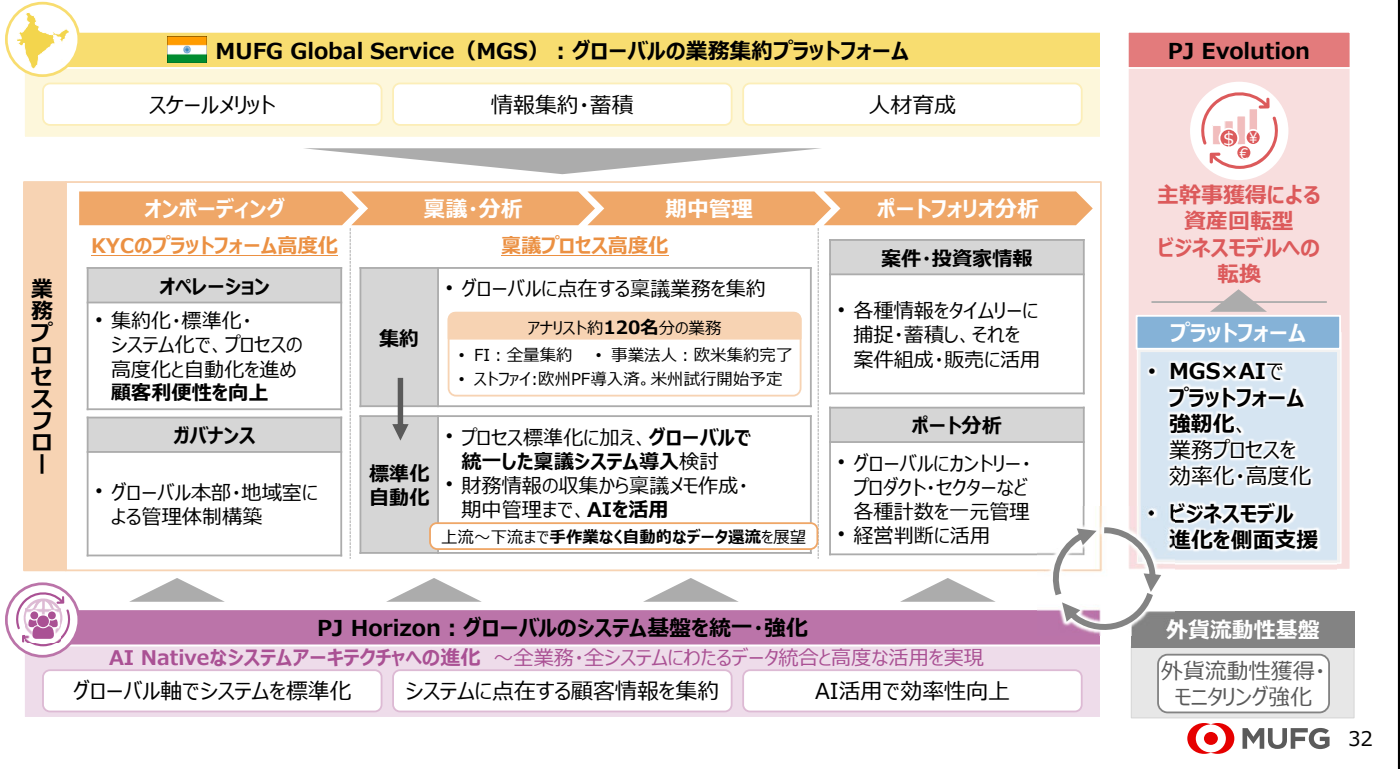
^{*1} 25年度の当社組成案件の当社シェアのうち、投資家宛てに販売した割合 ^{*2} 24年から26年 (年換算) のグローバル計数のCAGR。出所: Finsight社
^{*3} 24年と26年 (年換算) のグローバル計数を比較。出所: Bloomberg社

MUFG 31

- ✓ 次に、我々が世界水準で強みを築くために注力している領域をご紹介します。上段をご覧ください。
- ✓ デジタルインフラ領域は、急速な技術革新による変化が速いマーケットですが、我々は、AIデータセンターに係るファイナンス支援に加え、ファンドへの出資や、GPUメモリを裏付けとするファイナンスなど、エコシステム全体を多角的に支援しています。
- ✓ ①の通り、業界トッププレイヤーの集うファンドへ参画したことで、マーケットの最新動向をより捕捉できる地位を確立しました。大型化する案件に対して、世界No.1のプロファイ知見や業界知見を活かして、案件の入口から期中管理まで適切にリスク管理を強化しています。
- ✓ 並行して、PJ Evolutionを通じて強化してきた販売、即ちキャピタルマーケットの機能を活かして、案件の早い段階から投資家へのアセット提供を進めています。規律あるバランスシート運営を保ちながら、引受主幹事として多数の案件組成をリードしています。
- ✓ 次期中計にかけては、より上流のサプライチェーンへの資金供給を強化し、エコシステムへの支援を一層拡張したいと考えています。
- ✓ 下段では、その他の注力領域を示しています。邦銀として初めてGlobal Bank of the yearを獲得した航空機ファイナンスでは、資産回転を加速することで規模を追求し、その地位を確固たるものとします。
- ✓ 証券化では、将来的にグローバルNo.1をめざす中で、主にCLO機能を強化し、GCIBの第3の柱として強みのある領域を築き上げて参ります。

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



- ✓ 最後に、ビジネスモデル進化を支えるにはプラットフォームの強化が不可欠です。
- ✓ インドに設立したMGSを起点に、グローバルに点在していた業務を集約し、業務プロセスやシステム基盤の標準化を進め、AI活用による自動化を推し進めています。
- ✓ お客さまとの取引開始時のKYC業務から、稟議の作成や期中管理、さらにはポートフォリオの分析などにおいて、各種高度化プロジェクトを推進しています。
- ✓ 同時に、これらのデータガバナンスの強化を通じて、重要なビジネス基盤である外貨流動性の獲得やモニタリングの強化も図っています。
- ✓ グローバルで業務の効率化・高度化を進め、MGSとAIの効果を掛け合わせ、ビジネスモデルの転換を支える強靱なプラットフォームを築いて参ります。
- ✓ 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 上岡 智之

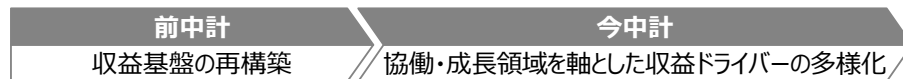


33

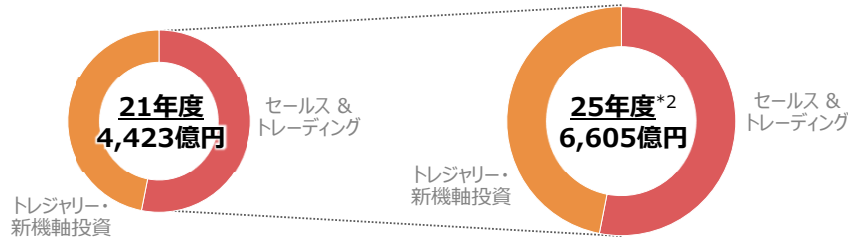
- ✓ 市場事業本部長の上岡です。どうぞ宜しくお願い致します。
- ✓ 本日は、当事業本部のこれまでの取り組みを振り返るとともに、今後の中長期的な成長に向けた戦略についてご説明します。

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



収益ポートフォリオ（粗利）



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

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

*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

- ✓ まず、現中期経営計画を振り返ります。
- ✓ 当事業本部では、市場変動の影響を受けやすい収益構造を見直し、協働を軸とした持続的な収益モデルへの転換を進めてまいりました。GCIB事業本部との一体運営、Morgan Stanleyとの戦略的協働、さらには資産運用立国への取り組みを通じて、収益源の多様化を着実に進めてまいりました。
- ✓ また、日本でも金融政策の正常化が進展し、長く続いた低金利環境が転換点を迎えたなか、ALM運営についても抜本的な見直しを進めてきました。短期的な市場収益を重視した運営から、中長期的な資金収益を軸とする運営へ転換するための基盤整備を進めて参りました。
- ✓ さらに、本邦プライベート市場やデジタルアセットといった成長領域にも積極的に経営資源を投入し、新たな収益基盤を構築してまいりました。
- ✓ こうした変革を踏まえ、次期中期経営計画では、これまで整備してきた基盤を着実な成長へと結び付けるフェーズへ移行します。
- ✓ 次ページへお進みください。

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



リスク認識・ビジネス機会



中長期的成長を支える戦略

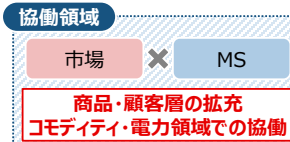
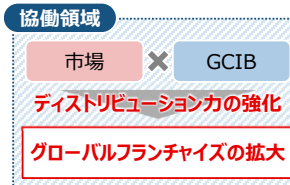
市場環境に左右される収益構造から脱却し、顧客起点のソリューション・資産運用・成長領域を軸とした持続的な成長モデルへ転換

多様化する顧客ニーズ

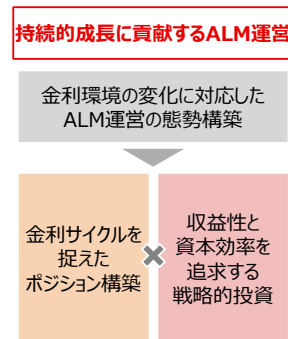


事業環境変化・顧客ニーズに対応した中長期戦略

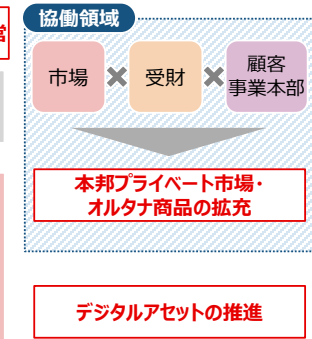
P.36 セールス&トレーディング



P.37 トレジャリー



P.38 成長領域



- ✓ 市場事業を取り巻く環境は、今、大きな構造変化の局面を迎えています。こうした変化を踏まえ、市場事業本部では、市場変動収益への依存から脱却し、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の転換を進めます。
- ✓ 地政学リスクや金融政策などマクロ環境が大きく変化するなか、お客さまの運用、調達、ヘッジニーズも一段と多様化、高度化しています。当事業本部では、この変化をリスクであると同時に、大きな成長機会でもあると捉えています。こうした環境変化を成長につなげられるかどうか、これからの市場事業の競争力を左右すると考えています。その実現に向け、市場事業本部では三つの戦略を推進します。
- ✓ 一つ目は、セールス&トレーディングです。GCIB事業本部やMorgan Stanleyとの協働を通じて、ディストリビューション機能やグローバルフランチャイズを強化し、ソリューション提供力を高めます。
- ✓ 二つ目は、トレジャリーです。金利環境の変化に対応したALM運営を確立し、金利サイクルを捉えたポジション運営に加え、収益性と資本効率を追求する戦略的投資を推進することで、持続的な収益基盤を構築します。
- ✓ 三つ目は、本邦プライベート市場、コモディティ・電力、デジタルアセットなどの成長領域です。これらの領域を、今後の新たな収益ドライバーとして着実に育成していきます。
- ✓ これら三つの戦略を支える共通基盤として、GCIB事業本部、Morgan Stanley、受託財産事業本部、顧客事業本部との協働をさらに深化させ、MUFGならではのグローバルな競争力を高めていきます。
- ✓ ここからは、それぞれの戦略についてご説明します。
- ✓ 次ページへお進みください。

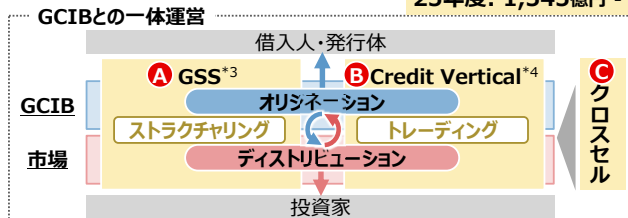
セールス&トレーディング領域

25年度: 5,329億円^{*1} (25⇒26年度: +200億円)

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

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

All MUFGによる商品提供力強化



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

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
OIL GAS

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



- ✓ まず、セールス&トレーディング戦略です。
- ✓ 当事業本部がめざすのは、商品を提供するだけでなく、お客さまの課題に応じた最適なソリューションをグローバルに提供するビジネスモデルです。
- ✓ GCIB事業本部と連携し、オリジネーション、ストラクチャリング、トレーディング、ディストリビューションを一体で運営することで、資産回転型のビジネスモデルをさらに強化していきます。
- ✓ お客さまの資金調達、運用、ヘッジニーズを一体的に捉え、クロスセルによる収益機会の拡大を図ります。
- ✓ インドGIFT支店を活用した販売ネットワーク拡充の検討や、パートナーバンクとの協働を通じて、パートナーバンク顧客・現地金融機関向けの商品提供機会の創出を検討します。さらに、銀行・信託・証券が一体となったAll MUFGの強みを生かし、本邦富裕層を含めた販売チャネルの多層化や、Morgan Stanley顧客チャネルを活用した、MUFG独自商品の展開余地の検討を進めます。
- ✓ また、Morgan Stanleyとの協働は、2023年からのアライアンス2.0での戦略的提携を基盤に着実に深化してきました。今後は、コモディティや電力などの、新たな領域へも協働を広げる検討を進めていきます。
- ✓ 特にプライベートクレジットでは、昨年5月に事業開始したMUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズを通じて、両社の強みを生かした付加価値の高いプライベートクレジットソリューションを展開し、お客さまへの提供価値を高めるとともに、収益基盤の拡大につなげていきます。
- ✓ 次ページへお進みください。

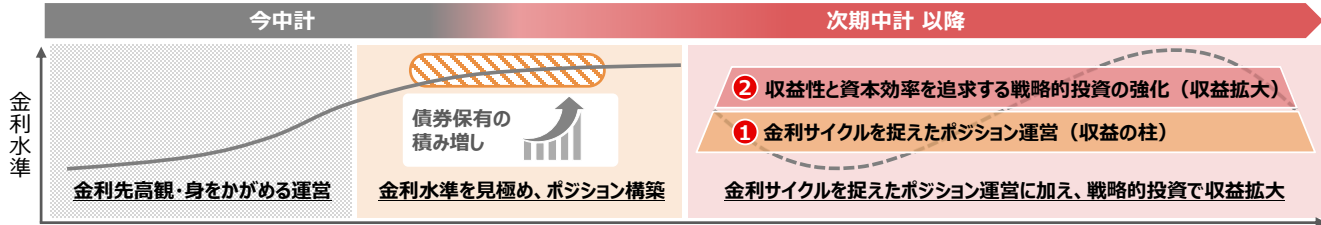
トレジャリー領域

25年度: 3,185億円^{*1} (25⇒26年度: ▲200億円)

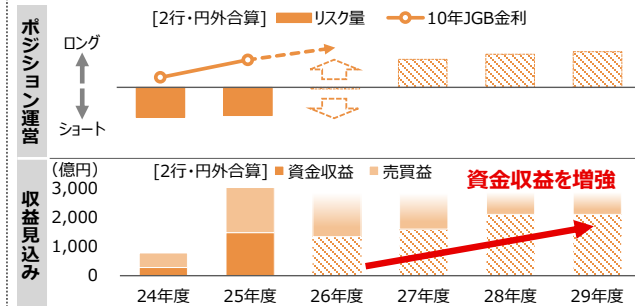
事業環境変化を踏まえたALM運営の転換 – 中長期の金利環境を捉えたダイナミックなALM運営へ

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）

- ✓ 続いて、トレジャリー戦略です。
- ✓ 本邦の低金利環境下のALM運営では、短期的な市場環境に応じた有価証券運営やポジション管理を重視してきました。一方で、本邦でも金融政策の正常化が進むなか、金利サイクルを見据えた中長期的なALM運営への転換を進めています。
- ✓ 足元では、金利先高観を踏まえ、いわば身をかがめる運営を続けてきました。今後は、金利水準を見極めながら金利ポジションを積み上げ、将来の資金収益の柱を育てていきます。これは、単年度の売買益を追求する運営から、複数年度にわたり安定的な資金収益を生み出す運営への転換です。
- ✓ さらに、次期中期経営計画以降は、これまで取り組んできた戦略的投資を発展させ、リスク性資産やインフレ耐性資産への投資も進め、収益源の多様化を図ります。
- ✓ また、AIも活用したデータドリブンな運営を推進し、収益性の向上を図って参ります。
- ✓ 金融正常化が進む中では、ALMの競争力が企業価値を左右する時代でもあります。当事業本部では、金利サイクルを的確に捉えたALM運営を通じて、将来収益の基盤を確立し、環境変化に強いトレジャリーへ進化させてまいります。
- ✓ 次ページへお進みください。

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

国内投資家 海外投資家

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

アルテミス
ベンチャーズ^{*1}
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

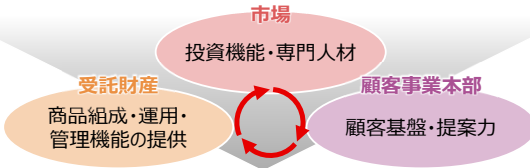
資産運用の活性化

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



「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

グローバルに進む
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）

市場参加者
（投資家・金融機関）

レポ・担保取引

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

^{*1} 株式会社アルテミスベンチャーズ（26年2月 事業開始）：三菱UFJ銀行が設立した、日本のミッド・レイトーステージ・スタートアップを主な投資対象とするエクイティファンド運営会社

MUFG 38

- ✓ 最後に、成長領域への取組みについてご説明します。
- ✓ 一つ目は、資産運用立国への貢献です。市場事業本部では、本邦プライベートクレジットや国内グロースエクイティファンドなどを重点分野と位置付け、国内外の投資マネーを本邦企業へ循環させることで、本邦プライベート市場の拡大、活性化に貢献していきます。
- ✓ その中でも、プライベートクレジット領域において、先ほども触れました、MUFGモルガン・スタンレー・クレジットソリューションズを軸に、受託財産事業本部・顧客事業本部との協働を含むオープンプラットフォームの提供を中核施策として、国内外の投資家資金を呼び込み、本邦プライベート市場のさらなる発展を後押ししていきます。
- ✓ また、JGBファンドや有価証券担保ローンを活用したウェルスマネジメントとの協働を通じて、JGB市場や資産運用市場の活性化にも取り組みます。市場、受託財産事業本部、顧客事業本部が一体となり、企画、製造、販売のバリューチェーンを強化することで、MUFGならではの資産運用ビジネスを発展させ、顧客基盤、運用資産の拡大につなげていきます。
- ✓ もう一つは、デジタルアセットです。トークン化の進展は、市場インフラそのものを変える可能性を持っています。MUFGはJGBレポのオンチェーン化を重点領域と位置付け、新たな市場インフラの社会実装をめざします。オンチェーン技術と即時決済の活用により、業務効率化や資金・資本効率の向上に加え、円資金市場の国際競争力向上にも貢献していきます。
- ✓ こうした成長領域への挑戦は、新たな収益機会を生み出すだけでなく、本邦金融市場全体の発展にもつながるものと考えています。
- ✓ 市場事業本部は、これらの取組みを通じて、本邦金融市場全体の発展とMUFGの持続的な成長の双方に貢献してまいります。
- ✓ 以上、ご説明してまいりました当事業本部の戦略は、いずれも事業環境の大きな構造変化を、成長へとつなげるための取組みです。
- ✓ 変化そのものをコントロールすることはできません。しかし、変化を先取りし、自ら機会へと変えていくことはできます。市場事業本部は、変化を成長へとつなげ、MUFGの企業価値向上に着実につなげてまいります。
- ✓ 引き続き、変化の先頭に立ち、その実現に全力で取り組んでまいります。
- ✓ 私からの説明は以上です。

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



39

- ✓ グローバルコマーシャルバンキング事業本部長の小森谷です。本日は、当事業本部の戦略について、これまでの取り組み・成果と今後の成長戦略をご説明します。
- ✓ アジア各国の特異性が色濃くなる中で、国毎の特徴と成長領域を俯瞰した戦略の概要と中長期目線での成長ストーリーをお示しできればと思います。

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年名目GDP*1

USD
4,247bn



PB所在国でASEAN GDPの
70%超をカバー

25年名目GDP*1

USD
4,435bn



25-30年 名目GDP CAGR*1 :

9.5%

6.4%

2.4%

*1 出所 : IMF

MUFG 40

- ✓ まず、当事業本部におけるアジアの位置づけです。
- ✓ 2025年の名目GDPでは、日本が4.4兆ドル、ASEANが4.2兆ドル、インドが3.9兆ドルと、ASEAN、インドは既に日本と同程度の経済規模を有しています。加えて、2025年から2030年の名目GDP成長率では、日本の2.4%に対し、ASEANは6.4%、インドは9.5%と、今後も高い成長が見込まれます。
- ✓ この成長市場に対し、MUFGは、2013年より約200億ドルを投資、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンのASEAN主要4か国とインドにおいて、パートナーバンク、デジタル出資先、ノンバンクからなる事業基盤を構築してきました。
- ✓ 日本起点の銀行単体での海外展開ではカバーしきれなかった、現地のリテール、コンシューマーファイナンス、デジタル金融領域において、現地に根差した顧客基盤を獲得してきたことは他の金融機関にはないMUFGの強みであり、今後は、このユニークな経済圏を活用し、MUFGの成長戦略の柱の一つであるアジアビジネスをさらにけん引していきます。

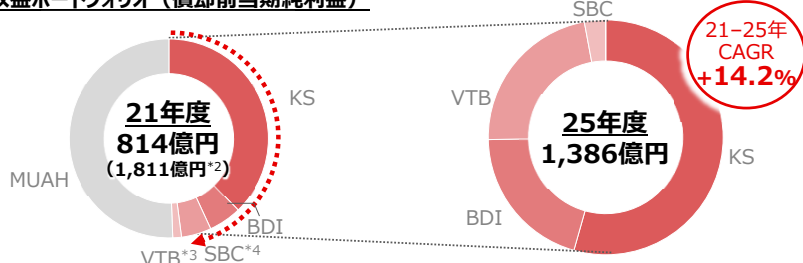
グローバルコマーシャルバンキング事業本部の前中計からの振り返り

ー 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）



	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	2,876	2,600	50
経費率	58%	58%	61%	6ppt
償却前ROE	9%	8.5% ^{*5} 13.5%	8.5% ^{*6}	▲3.5ppt ^{*7}
RWA（兆円）	6.5	7.4	7.6	0.3

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

^{*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

- ✓ ここでは、前中計からの収益ポートフォリオの変遷と今後の展望について、お話しします。
- ✓ 海外事業の観点では、前中計では選択と集中を進め、今中計ではアジアにおける経済圏拡大に取り組んできました。その結果、当事業本部はアジアへの資源集中を進め、パートナーバンク、デジタル出資先、ノンバンクを軸に事業基盤を強化してきました。
- ✓ 収益ポートフォリオを見ると、ユニオンバンクを除いた償却前当期純利益は21年度の814億円から、25年度には1,386億円へ拡大。この期間でのCAGRは14.2%となっており、アジア各国の高い成長をアウトパフォームしました。また、パートナーバンク・デジタル出資先からなる既存ポートフォリオの償却前ROEは、9%から13.5%に拡大。更なる成長に向けて26年4月に出資が完了した、Shriram Financeののれん償却負担を含めた水準では8.5%となっています。26年度は、タイの追加利下げ等、逆風の環境が今年度も継続する見込みですが、Shriram Financeを含めた新たなポートフォリオのもとで、ROE8.5%を維持することを目標としています。
- ✓ この間、各パートナーバンクの成長を通じて収益ポートフォリオを拡大するとともに、経営管理を含むガバナンスの高度化、各国当局、財閥、投資家等とのネットワーク構築・関係強化も進めてきました。
- ✓ 一方で、次期中計以降も展望した次の成長に向けては、後ほど詳細をご説明しますが、各出資先の企業価値向上に加え、パートナーバンクとデジタルの両プラットフォームの事業競争力をレバレッジさせ、各国の実態や成長ステージを見極めつつ、国ごとの戦略を立案・推進していくこと、また、Shriram Financeとのシナジーを加速させることが重要になります。

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

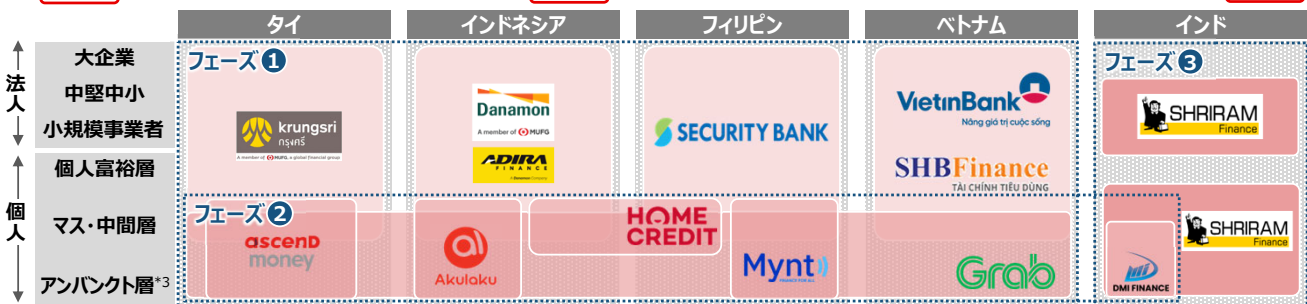
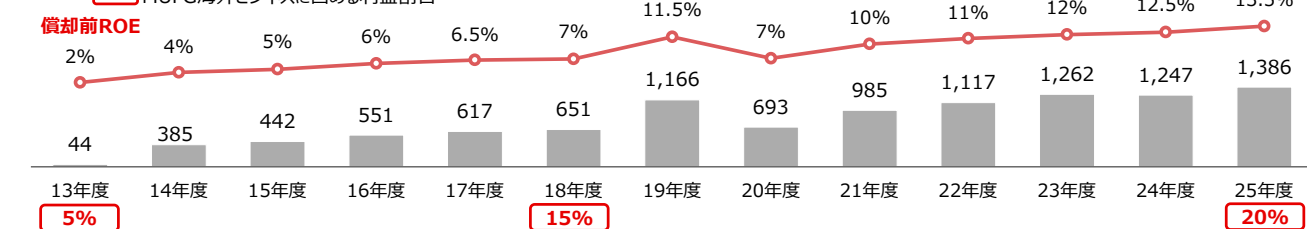
フェーズ ① アジアを第二のマザーマーケットとして位置付け、パートナーバンク戦略を推進

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、為替影響除き。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（MUAH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

MUFG 42

- ✓ 次に、アジア出資開始時からの戦略の変遷をもう少し詳しく説明します。
- ✓ GCBのアジア戦略は、大きく三つのフェーズで進化してきました。第一フェーズでは、アジアを第二のマザーマーケットとして位置づけ、商業銀行への戦略出資によるパートナーバンク戦略を推進、GDP額に見られるとおり、ASEANにおける経済面で重要な位置を占めるタイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムにおいて、法人から個人まで幅広い金融サービスを提供するための基盤を構築してきました。
- ✓ 第二フェーズでは、アジア×デジタル戦略を開始、e-walletなどを展開する新興企業への戦略出資を通じ、パートナーバンクだけでは十分にリーチしきれなかった小規模事業者、マス・中間層、アンバンク層へのアクセスを拡大してきました。
- ✓ そして第三フェーズがインド戦略の本格化です。ノンバンク最大手のひとつであるShriram Financeへの出資を通じ、インドの成長をけん引する内需を捕捉するべく、中小企業・個人領域の事業基盤を獲得、現地における顧客を上流から下流までサポートするピースが整ったことで、インド戦略を今後加速させます。
- ✓ このように、当事業本部は、パートナーバンク、デジタル出資先、ノンバンクからなるユニークな事業基盤をアジアの成長を体現する高成長国に広げ、各国で法人に留まらず個人までを含め金融サービスを提供することを通じて、収益規模を拡大してきました。

GCB戦略出資モデルを通じたアジア事業の拡大

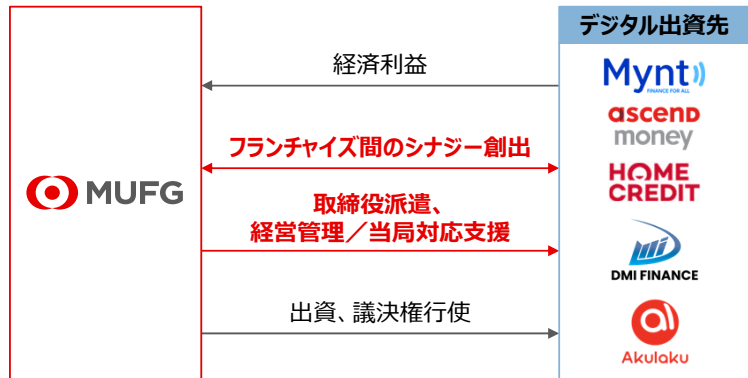
－ ユニークな経済圏構築と出資先バリューアップ、長期的にはMUFGグループのビジネス機会創出へ

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

*1 パートナーバンク

MUFG 43

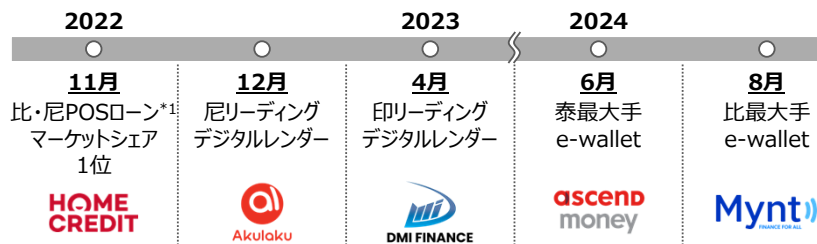
- ✓ ここで、当事業本部の戦略出資モデルについてご説明します。
- ✓ 戦略出資においては、厳格な買収基準と規律ある出資管理のもと、企業価値極大化をめざしますが、当事業本部の出資モデルの特徴は、単に資本を投じ、受動的に投資リターンを期待するだけではなく、MUFGの金融機能、ネットワーク、経営管理ノウハウを出資先に提供し、企業価値向上に能動的に関与していく点にあります。具体的には、取締役派遣、経営管理、当局対応支援などを通じて、出資先の経営、ガバナンスに積極的に関与してきました。
- ✓ 今後の戦略方針は、次のような流れ・展開を企図します。まず、アジア各国におけるパートナーバンクとデジタルの両プラットフォームを構築・拡充します。次に、各国の特性に応じた国別戦略のもと、出資先の企業価値向上とシナジー創出を実現します。そしてさらに、両プラットフォームの機能と顧客基盤をレバレッジさせ、MUFGグループのビジネス拡大に繋げていきます。各国個別の成長に留まらず、例えば、中長期的に拡大の見込まれるアジア域内外のトレードフローを取り込む戦略を展開するうえで、パートナーバンクの存在意義は大きいと考えており、GCB事業プラットフォームをMUFGグループとして最大限レバレッジすることでMUFGのアジア事業拡大に貢献します。
- ✓ この戦略の流れ・展開こそが、アジアで独自のポジションを築いてきた狙い・目的であり、今後のMUFG全体の成長への貢献に繋がる事業本部としての土台・軸になります。

アジア×デジタル戦略の進捗

－ 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

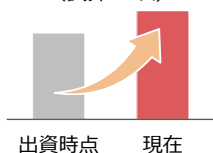
23-25年
CAGR：約20%

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

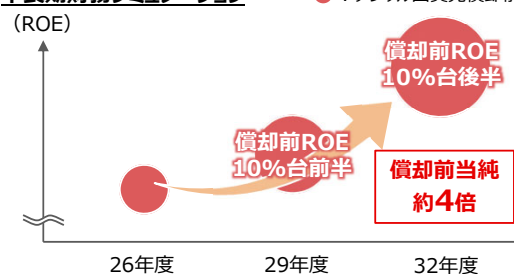
PBと並ぶ戦略ポートフォリオの構築

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

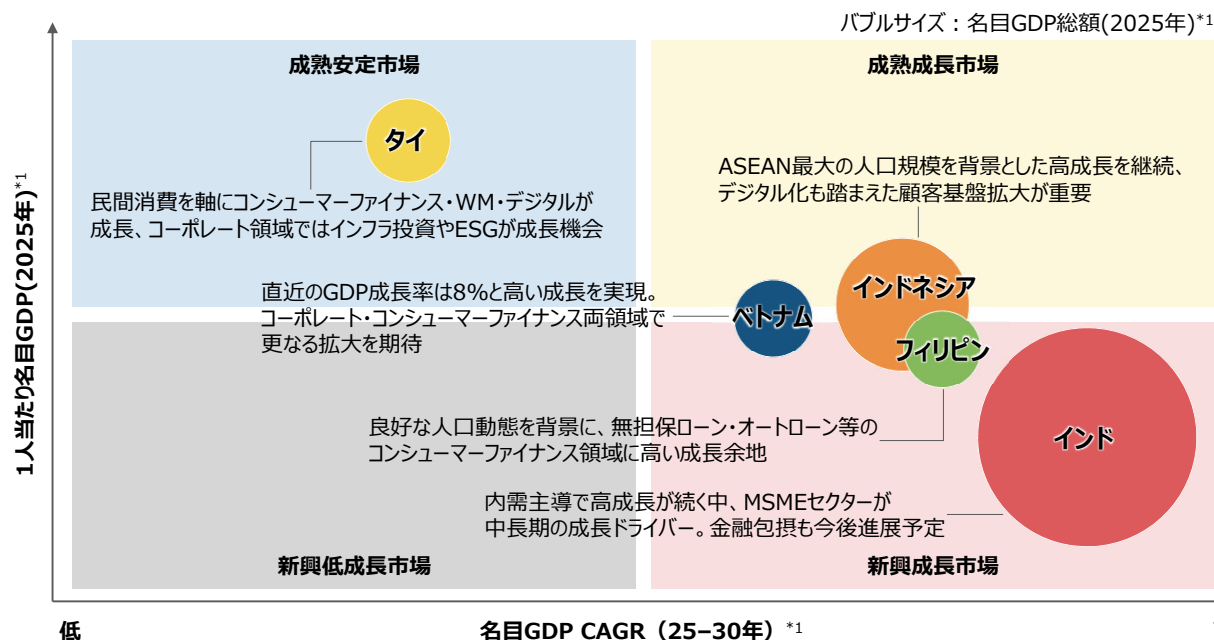
MUFG 44

- ✓ 続いて、アジア×デジタル戦略の進捗です。
- ✓ 当事業本部は、過去5年間で6件、総額約18億ドルのデジタル出資を実行してきました。タイ、インドネシア、フィリピン、インドにおいて、POSローン、デジタルレンディング、e-walletといった領域での各国の主要プレイヤーへ出資しています。
- ✓ 開始以降、ポートフォリオは着実に成長しており、デジタル出資先6社合計の売上高は23年から25年にかけて年率約20%、当期純利益は年率約50%で成長しています。株式価値についても、MUFG持分ベースの試算で出資時点から約30%上昇しています。
- ✓ 本戦略の意義は三つです。第一に、パートナーバンクだけではリーチできないデジタル金融の成長を捕捉すること。第二に、パートナーバンクとデジタルを組み合わせ、MUFGとして国ごとの事業基盤を強化し、国別での戦略を推進すること。第三に、金融サービスへのアクセス拡大を通じて、Good Corporate Citizenの精神をもって、金融包摂にも貢献することです。
- ✓ 中長期的には、デジタル出資先を、パートナーバンクの横に並ぶ重要な戦略ポートフォリオへ育てていきます。資料右下のシミュレーションの通り、デジタル出資先の償却前当期純利益を大きく伸ばし、32年度にはROE10%台後半をめざします。

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



*1 出所：IMF

MUFG 45

- ✓ アジア各国は、所得水準、経済成長率、人口動態、金融サービスの浸透度といった観点で大きく異なります。この先、さらに国別の特異性が色濃くなっていくであろうと考えています。そのため、各国を一律に同じマーケットとして捉えるのではなく、それぞれの特徴・ユニークさと成長領域を踏まえ、国ごとに最適な戦略を展開していくことが重要です。
- ✓ タイは、過去日系製造業向け重要拠点としても成長してきましたが、足許では、民間消費を軸にコンシューマーファイナンス、ウェルスマネジメント、デジタルが成長しており、コーポレート領域ではインフラ投資やESGが成長機会となります。インドネシアは、ASEAN最大の人口規模を背景に高成長を継続しており、デジタル化も踏まえたインドネシア国内での顧客基盤拡大が重要です。
- ✓ ベトナムは、直近のGDP成長率が高く、コーポレート、コンシューマーファイナンス両領域で更なる拡大が期待できます。フィリピンは、良好な人口動態を背景に、無担保ローン、オートローンなどのコンシューマーファイナンス領域で高い成長余地があります。インドは、そもそも単一国として非常に大きく経済力があり、この先も内需主導で高成長が続き、中堅中小セクターが中長期の成長ドライバーとなります。
- ✓ このような国毎の特性を踏まえ、次ページ以降では各国における事業戦略をご説明します。

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)



ascend
money

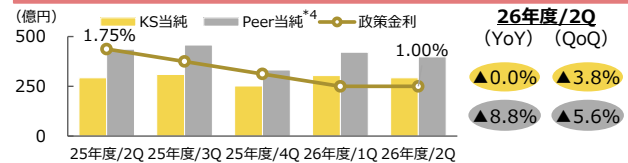
主要財務 – KS (MUFG基準) *2

(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費消費資本ベース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

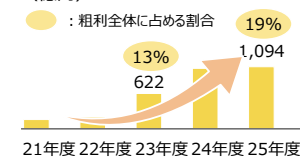
One Retail



海外

- HCPH*5中心に収益の柱に成長

海外子会社粗利



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

MUFG 46

- ✓ まず、タイです。
- ✓ タイにおける中核で、当事業本部の主たる牽引役のクルンシは、レジリエントな国内事業基盤を構築しており、25年度の出資先RWAを基に算出したMUFG費消費資本ベースのMUFG ROEは17.0%と高い水準を実現しています。タイは、足元では利下げ環境にあり、低金利・低成長のステージに入ってきていますが、クルンシの業績は現地Peer比で底堅く推移しています。
- ✓ 次期中計に向けては、国内コア事業基盤の再強化と、ASEANポートフォリオを活用した持続的成長が重要になります。国内では、クルンシ、Ascend Money併せて約3,000万人のリテール顧客基盤を有しています。グループ横断でデータとチャネルを統合することで、One Krungsriとしてワンストップの顧客体験を提供していきます。タイの経済成長のステージの変化も踏まえ、ウェルスマネジメント事業にも注力し、顧客基盤の更なる拡充を図ります。
- ✓ 海外では、Home Credit Philippinesを中心に海外子会社が収益の柱へと成長しており、海外子会社粗利は23年度の622億円から25年度には1,094億円へ拡大し、粗利全体に占める割合も19%まで高まっています。
- ✓ また、MUFGによるAscend Moneyへの出資は、クルンシ単体ではカバーできない領域の捕捉が目的であり、この先もクルンシとAscend Money間の協働強化を通じたタイにおける事業基盤の拡充を図っていきます。具体的には、クルンシが有するオート、クレジット分野での強みと、Ascend Moneyのe-wallet経済圏を組み合わせることで、タイにおける顧客接点と収益機会を一段と拡大していきます。

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 $\rightarrow$ 5位POSローン
トップTierHOME
CREDIT

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}

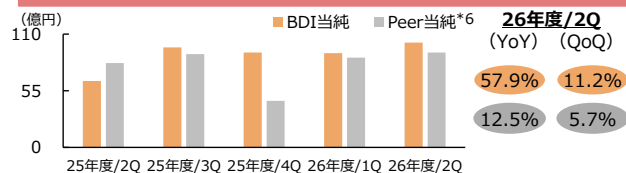
(億円)	25年度 ^{*3}	前年度比	26年 4-6月 ^{*4}	前年度 同期比
粗利益	1,754	223	515	86
経費	972	116	273	37
営業純益	782	107	242	49
与信費用	▲348	9	▲95	▲4
当期純利益	314	72	106	31
MUFG ROE ^{*5}	15%	3ppt	-	-
貸出末残	17,082	2,033	18,638	3,016

^{*1} 貸出残高ベース (25年12月末基準) ^{*2} 社内管理レポート。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} OCB Indonesia, CIMB Niaga, SMBC Indonesia, Panin Bank, Permata Bankの平均 ^{*7} 25年度実績

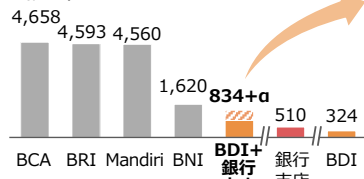
インドネシア戦略の主要な取り組み

① 当純は今中計期間で着実に成長



② BDI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} (億円)



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

MUFG 47

- ✓ 次に、インドネシアです。
- ✓ インドネシアにおける次期中計の方向性は、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、そして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です。
- ✓ ダナモン銀行は、三菱UFJ銀行ジャカルタ支店統合後で、国内商業銀行5位、オートファイナンス2位のプレゼンスを有し、Home Credit Indonesia、Akulakuといったデジタル出資先も含め、インドネシアでの金融プラットフォームの厚みが増えています。ダナモン銀行の25年度の当期純利益は314億円、貸出末残は1.7兆円となり、足元の業績も現地Peerの成長を上回るペースで着実に成長しています。
- ✓ 今後は、ジャカルタ支店との統合を通じたシナジー創出が重要です。ダナモン銀行の地場顧客基盤とMUFGのソリューション力、ノウハウを掛け合わせることで、競争力をさらに高めていきます。加えて、ジャカルタ支店の余剰資金活用による収益性向上や最適リソース配分を通じた効率化の取組も進めます。
- ✓ さらに、デジタル活用やBaaS実現を通じて、AdiraやHome Creditといったグループ内連携の更なる強化、将来的には外部エコシステムとの接続も視野に入れながら、ダナモン銀行単独ではリーチしきれない顧客層獲得にも取り組んでいきたいと考えています。

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、
営業純約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
貸出未残	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費消費資本ベース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**

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
貸出未残	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	-	-

MUFG 48

- ✓ 続いて、ベトナムとフィリピンです。
- ✓ ベトナムでは、VietinBankを中核に、強みであるコーポレート領域での協働を通じて同国の成長を取り込んでいきます。VietinBankは総資産ベースで国内2位の銀行であり、出資以来、営業純益は約5倍、当期純利益は約6倍に成長しています。25年度の当期純利益は1,779億円、持分法取込損益は324億円、MUFG ROEは19.0%となっています。今後は、VietinBankのTier1行としての強い資金調達力を軸に、戦略出資も視野にMUFGエコシステムの構築も検討していきます。
- ✓ フィリピンでは、Security Bankのオーガニック成長を支援し、収益性改善を図ります。25年度の当期純利益は256億円、MUFG ROEは7.5%となっており、今後の収益性向上が重要なテーマです。同時に、同国最大のペイメントプレイヤーであるMynt、POSローンレンダーであるHome Credit Philippinesとの協働を強化していきます。

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
貸出末残	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

- ✓ 次に、インドです。
- ✓ 26年4月にShriram Financeへの出資が完了し、26年度決算より財務貢献が開始します。25年度は、当期純利益1,460億円、ROE16.5%、貸出末残4.4兆円と、高い収益性と事業基盤を有しています。
- ✓ 足元ではMUFGとのシナジーが既に現れ始めています。その一例が、信用力向上を通じた国際格付機関による投資適格化です。主要格付機関いずれも、MUFG出資完了後にワンノッチ格上げ済で、大きな事業基盤を支える調達コスト低下にもつながります。
- ✓ シナジー創出に向けては、「MUFG-Shriram Finance協働フォーラム」を四半期ごとに開催し、日系顧客紹介に留まらず、DX、非日系領域についても協働の可能性を追求すべく、議論を進めています。
- ✓ また、カルチャー融合に向けて、トップマネジメントレベルでの支店訪問等も継続しており、Shriram Financeの営業手法やプロダクト理解を更に深めています。
- ✓ ガバナンス面では、取締役2名、出向者2名を派遣済みであり、リスク、コンプライアンスを中心にガバナンス態勢の構築・向上を企図したプロジェクトも開始しています。

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



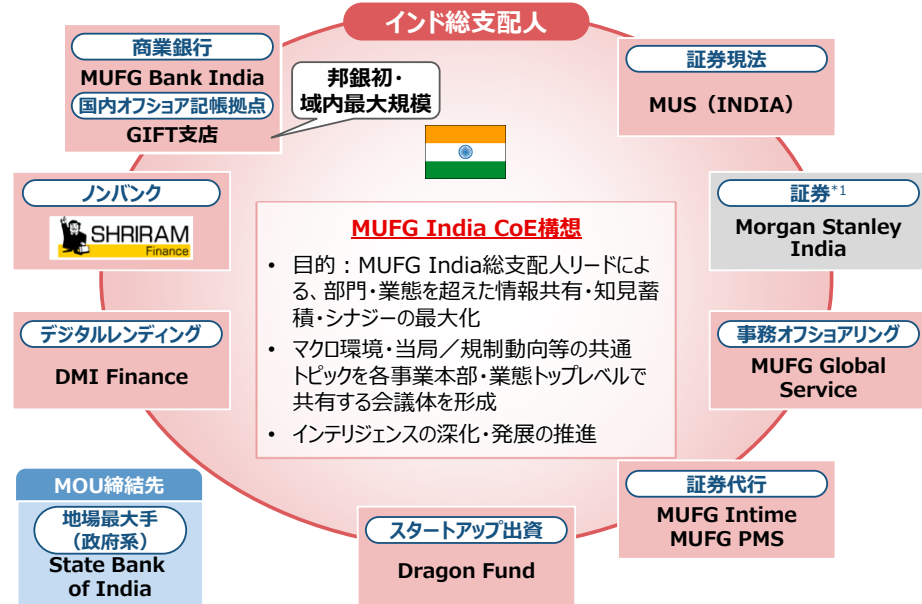
- ・ 駐日インド大使を含む政財界要人、日系顧客約80社を招聘
- ・ SFL含むAll MUFG Indiaで参加

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

*1 戦略的提携先



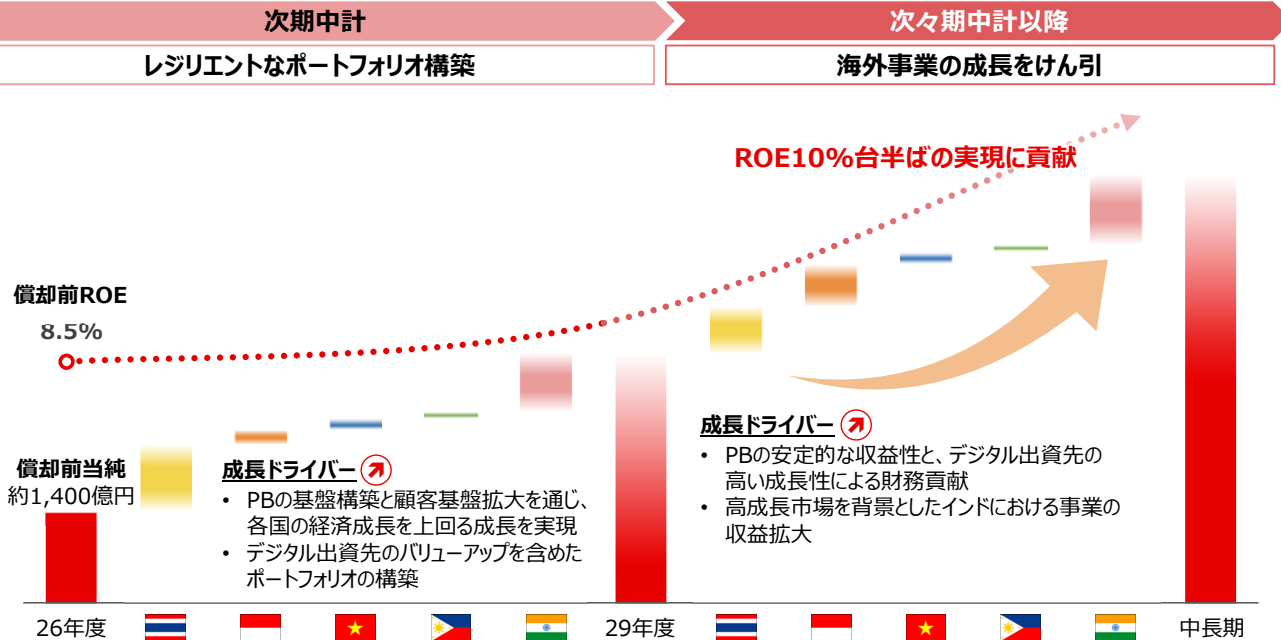
MUFG 50

- ✓ インドについては、Shriram Finance単体にとどまらず、All MUFG Indiaとしての取り組みも強化しています。
- ✓ インドには、ご覧の通り、多様なMUFG関連エンティティが存在しています。これらを事業本部、業態を超えて結び付け、情報共有、知見蓄積、シナジー最大化を図ることが重要です。
- ✓ そのための取組として、MUFG India Center of Excellence構想を進めています。インド総支配人を中心に、マクロ環境、当局・規制動向などの共通トピックをトップレベルで共有する会議体を形成し、事業本部・業態を超えた情報共有、知見蓄積、シナジー最大化をめざします。
- ✓ 直近では、MUFGセミナー「India Day」を開催し、駐日インド大使を含む政財界の要人と日系顧客約80社にご参加いただきました。また、India Country Coordination Forumを開催、Morgan Stanley IndiaやShriram Finance各社の経営トップでの情報交換も進めておりますが、All MUFG Indiaとしてのこうした取組は、インド戦略をMUFGグループ全体で推進していくうえで重要と考えています。
- ✓ 今後も、インド事業拡大に向け、事業本部・業態を超えたMUFGならではの総合力をレバレッジし、現地での更なるプレゼンス向上をめざします。

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



- ✓ 最後に、ROE向上に向けたロードマップです。
- ✓ 当事業本部は、これまで築き上げたプラットフォームをレバレッジさせ、国ごとの経済実態・成長ステージに応じた戦略展開を通じて、中長期的な成長を実現していきます。26年度の償却前ROE8.5%、償却前当期純利益目標約1,400億円を起点とし、次期中計では、まず持続的でレジリエントなポートフォリオの構築に注力します。
- ✓ 具体的には、パートナーバンクの基盤構築・強化と顧客基盤拡大を通じて、各国の経済成長を上回る成長を実現します。また、デジタル出資先は、バリューアップやMUFGとのシナジー創出を通じたポートフォリオとしての拡充を進めます。
- ✓ 次々期中計以降は、MUFG海外事業の成長をさらに牽引するフェーズです。パートナーバンクの持続的・安定的な収益性確保、デジタル出資先の高い成長性による財務貢献、そして高成長市場であるインドにおける事業収益の拡大を通じて、ROE10%台半ばの実現に貢献し、海外事業の成長をけん引していきます。
- ✓ 過去10年以上をかけて、MUFGはアジアを第二のマザーマーケットと位置付け、独自の経済圏を築いてきました。今後は、この経済圏をより有機的につなぎ、国ごとの戦略推進を通じた幅広い顧客層への金融機能の提供により、MUFGが事業展開する国・地域の成長へ持続的に貢献し、アジア各国の社会全体がより豊かになる、「アジアが進むチカラになる」ことをめざします。

- ✓ ご静聴ありがとうございました。

(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 社内管理レポート。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	MUAH：	米州MUFGホールディングスコーポレーション
市場：	市場事業本部	KS：	クルンシィ（アユタヤ銀行）
WM：	ウェルスマネジメント	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。