



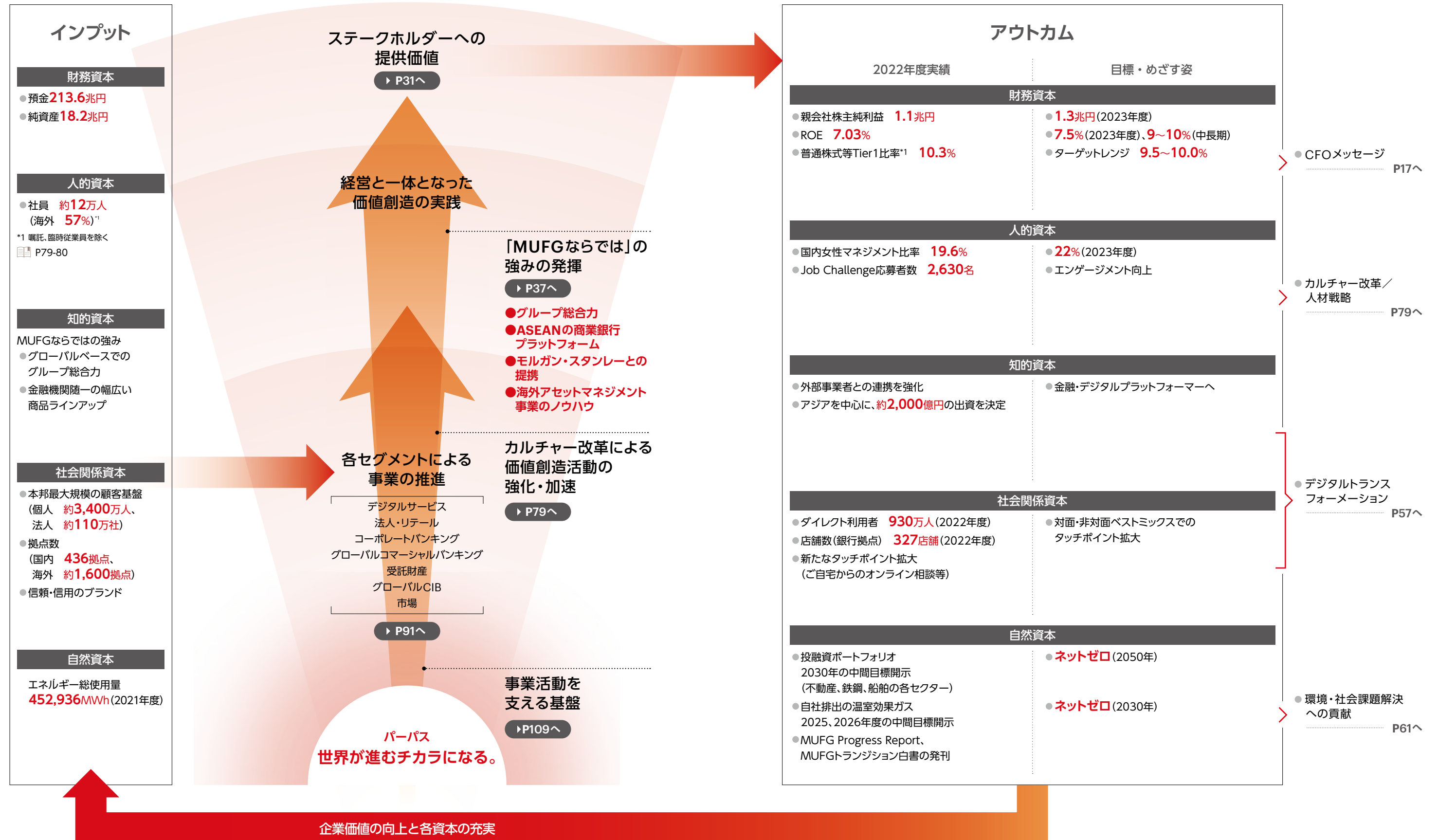
MUFGの価値創造

CONTENTS

価値創造プロセス	29
ステークホルダーへの提供価値と影響	31
社会の変化に対応してきた歩み	33
米州担当役員メッセージ	35
「MUFGならではの」強み	37
グループ総合力	38
アジア戦略	41
モルガン・スタンレーとの提携	45
海外アセットマネジメント事業	47

価値創造プロセス

「世界が進むチカラになる。」というパーパスのもと、事業戦略と環境・社会課題解決を通じた価値創造を行い、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。



MUFGの価値創造

価値創造プロセス

ステークホルダーへの提供価値と影響

持続的な成長と企業価値向上に向け、ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に行い、そこで得られた期待と要請を経営の改善に活かしています。

お客さま・パートナー



取り組み方針

環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面・非金融面の双方からサポートする

取り組み

- 各事業本部の取り組み  P93-106
 - 外部パートナーと連携の上、お客さまの脱炭素化に向けたエンゲージメント 国内外1,500社  P71
 - お客さまから寄せられたご意見 約18万件^{*1}、うちサービス改善事例 214件
- ^{*1} 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム

地域・社会



取り組み方針

安定的な資金供給や堅牢な事務・システムの提供により、金融面から社会を支えるとともに、社会のデジタルシフトに貢献する

取り組み

- NPO/NGOとの対話 27件
- 少子・高齢化社会への対応  P77
- イノベーションの支援・社会課題の解決をめざす企業  P78
- サイバーセキュリティに対する取り組み  P127-128

未来の世代



取り組み方針

環境・社会課題への対応をチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在をめざす

取り組み

- カーボンニュートラル実現への取り組み  P66
- 気候変動イニシアティブへの参画と意見発信  P67
- サステナブルビジネスの推進  P68
- TCFD提言に基づく開示  P69-73

MUFGの仲間



取り組み方針

対話を通じて会社の変革に共感する社員を増やし、挑戦とスピードのカルチャーを醸成する

取り組み

- 人的資本運営  P79-80
- 社内公募制度「Job Challenge」の応募者数2,630名、合格率44%  P82
- MUFG Way共鳴セッション、MUFG Way Boostプロジェクト  P87
- 新規ビジネス創出プログラム Spark X  P89-90
- 経営陣による国内外でのタウンホールミーティング開催  P32

株主・投資家

単元株株主
約91万人



取り組み方針

透明性の高い開示と建設的な対話を実施し、そこで得た情報を経営へ還元し、経営戦略へ反映する

取り組み

- 株主総会 来場者 758人、視聴者 1,516人
- 機関投資家・アナリスト向け説明会 7回 社外取締役と機関投資家の対話  P109-111
- 機関投資家との個別面談 359件（海外投資家215件）
- 個人投資家向けセミナー 4回、視聴者 約3,200人

ステークホルダーへの提供価値の活動紹介

地域・社会

×

MUFG

米国ニューヨーク市におけるジョン・F・ケネディ国際空港拡張プロジェクト

2022年6月に、MUFGは米国におけるジョン・F・ケネディ国際空港の拡張に対するプロジェクトファイナンスに調印しました。米国最大級の国際空港として、世界中の人々の往来を支えるインフラ事業において、MUFGはフィナンシャルアドバイザーおよび主幹事行として案件を推進し、66億米ドル(約8,800億円)の融資を取りまとめました。

インフラやエネルギー事業を対象とするプロジェクトファイナンスは、景気変動する局面でも安定した収入が見込める分野であり、MUFGは長年にわたりマーケットリーダーとして市場を牽引してきました。特に近年は、積極的な資産回転型ビジネス*の推進や、より付加価値の高い金利ヘッジなどにより、バランスシートコントロールと手数料収益拡大の両立を実現させています。

このような2022年の取り組みが評価され、MUFGは、プロジェクトファイナンスの業界誌(PFI誌)から、『Global Bank of the Year』(2022)を受賞しました。

今後も、世界トップレベルの専門性と豊富な経験、海外ネットワークを活かして、ステークホルダーのチカラになるプロジェクトをサポートしていきます。

*プロジェクトファイナンスなどをシンジケートローンとして組成し、機関投資家などに販売するビジネスモデル



起工式に出席するディールメンバー



MUFGの仲間

×

MUFG

社員との対話を活性化。インドネシアでは3業態合同タウンホールミーティングを実開催

社員のエンゲージメントを高めるため、国内外で役員によるタウンホールミーティングを積極的に開催してきました。最近では、各部室店が自発的に座談会等を実施する動きも広がっています。

2022年9月には亀澤社長がインドネシアへ出張し、タウンホールミーティングを実開催しました。銀行ジャカルタ支店、ダナモン銀行とその子会社アディラファイナンス、3業態の社員約200人が会場に集まりました。

インドネシアはその高い経済成長率から、ダナモン銀行の買収をはじめ、過去10年間におけるMUFG最大の投資先となっています。亀澤社長は、「世界が進むチカラになる。」を現地語で語るとともに、各業態の社員がOne Teamとなり「インドネシアが進むチカラになる。」ことを期待していると力強いメッセージを伝えました。

参加した社員からは、DEIやデジタル戦略等、さまざまな質問が寄せられ、エンゲージメント向上につながる会となりました。タウンホールミーティング後は近隣の拠点や現地当局を訪問し、一連の活動は現地メディアでも多く取り上げられ、インドネシアへのコミットメントを示す形となりました。



ダナモン銀行でのタウンホールミーティングの様子

社会の変化に対応してきた歩み

いかなる時代も常に世界から信頼される存在であるために、
お客さまと共に持続的に成長することをめざし、
時代の潮流に合わせて事業戦略を変化させてきました。

1656～

360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤

1656年

- 大阪で鴻池両替店創業
(1933年 三和銀行設立)



写真提供：鴻池合資会社資料室

1880年

- 岩崎彌太郎により三菱為換店創業
(1919年 三菱銀行設立)
- 横浜正金銀行設立
(1946年 東京銀行設立)



写真提供：三菱史料館



写真提供：神奈川県立歴史博物館

1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

1941年

- 東海銀行設立

1948年

- 八千代證券設立

1959年

- 東洋信託銀行設立

2005～

MUFG誕生 投資銀行業務を強化

2005年

- MUFG誕生、
三菱UFJ信託銀行、
三菱UFJ証券誕生



2006年

- 三菱東京UFJ銀行
(現 三菱UFJ銀行) 誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

2008年

- モルガン・スタンレーとの
戦略的資本提携



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

2010年

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券、モルガン・スタンレーMUFG証券誕生

2012～

ASEAN地域での プレゼンスを拡大

2013年

- タイの大手商業銀行
クルンシィ(アユタヤ銀行)を
子会社化



- ベトナムのヴィエティン
バンクと資本・業務提携

2015年

- 指名委員会等設置会社へ
移行

2016年

- フィリピンのセキュリティ
バンクと資本・業務提携

2019年

- インドネシアの
ダナモン銀行を子会社化



- 豪州をベースとする
アセットマネジメント会社の
First Sentier Investorsを
子会社化

2020～

ビジネスモデル変革に 挑戦

2020年

- Grabと資本・業務提携

2021年

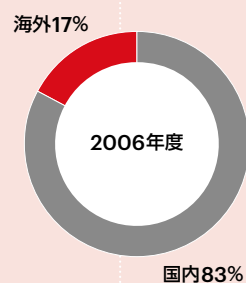
- MUFG Way制定(経営ビジョンから改称)
- デジタルサービス事業本部を新設し、
7事業本部体制に移行
- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

2022年

- MUFGユニオンバンク売却
- アジアのデジタル金融領域に総額
約2,000億円の出資を決定

2022年度
11,164億円

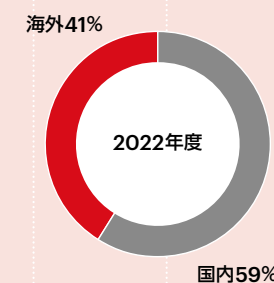
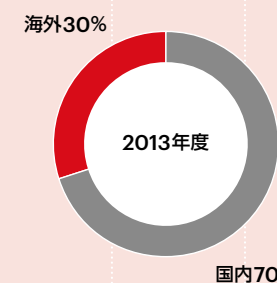
収益構成の変化



顧客部門収益*1の構成*2

*1 顧客部門営業純益

*2 海外は、2006年度は法人連結事業本部のうち海外、2013年度は国際連結事業本部、2022年度はグローバルコマーシャルバンキング事業本部とグローバルCIB事業本部



利益の推移

親会社株主純利益(億円)

経済・社会の主な動き

2005年

- ペイオフ全面解禁

2006年

- 日銀がゼロ金利解除

2008年

- リーマンショック

2010年

- 欧州債務危機

2011年

- 東日本大震災

2012年

- アベノミクス開始

2013年

- 日銀が量的・質的金融
緩和導入

2016年

- 日銀がマイナス金利
イールドカーブコント
ロール導入

2018年

- 米中貿易摩擦

2020年

- 新型コロナウイルス感染症拡大

2022年

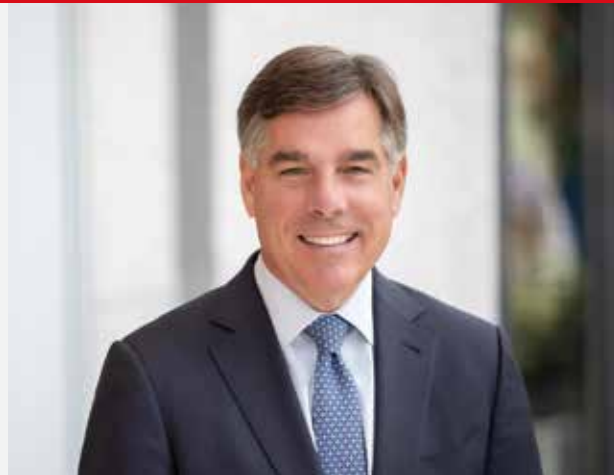
- ロシア・ウクライナ情勢急転

社会の変化に対応してきた歩み

米州
担当役員メッセージ

米州担当役員〔持株〕 兼
グローバルCIB 部門副部門長（米州・欧州統括担当）〔銀行〕 兼
海外キャピタルマーケット共同担当エグゼクティブ〔証券〕

Kevin Cronin（ケビン・クロニン）



Profile:

2011年、米州における現在のグローバルコーポレート&インベストメントバンクの責任者としてMUFGに入社。2021年から米州担当役員を務める。

MUFG入社前は、ユニオンバンクのミドルマーケット・コマーシャル・

ローン責任者としてキャリアをスタートさせた。また、バンク・オブ・アメリカおよび同社の前身企業に20年以上勤務。米国のコーポレートバンキング、トラザクショナルバンキング、ローンシンジケーション業務を統括する役割を担っていた。

築き上げた強みを力に、将来を見据えた戦略を推進

360年以上の歴史があるMUFGは、さまざまな時代の変化の中でも常にお客さまにとって信頼できるパートナーであり続けてきました。そして今、米州でトップクラスのデットハウスをめざす上で新たな運営モデルにシフトするという大きな転換点を迎えています。

2022年12月、我々はMUFGユニオンバンク(MUB)を売却しました。1864年にサンフランシスコでバンク・オブ・カリフォルニアとして設立されたリテールバンキング事業の売却は、当社の歴史における大きな転機です。中核事業の一つを売却することは難しい決断でしたが、成長機会は主にホールセール領域であり、現在はトップクラスのコーポレート&インベストメントバンクへの成長に向けて注力しています。

具体的には「コーポレート&インベストメント・バンキング(CIB) 事業における当社の強みを活かし、グループ一体となってサービスを提供する」という戦略の方向性を決めました。当社は、中南米、カナダ、米国に複数

の事業セグメントやグループ会社を展開していますが、MUFGという一つのグローバルな総合金融機関として、全てのお客さまにサービスを提供していくことをめざしています。

注力する事業部門と戦略的成長分野

MUB売却後の主な事業部門は、グローバルCIB(GCIB)、市場、日系企業向けのCIB(JCIB)、アセットマネジメント・インベスターサービスとなっています。今後は、強固な顧客基盤、セクターに関する深い専門性、有能な人材など、この10年間米州で築き上げてきたものを活かして成長をめざします。

例えば、投資適格ローンのみならずレバレッジドファイナンスの比重を増やすなどの取り組みを継続し、ビジネスモデルを戦略的に拡大していきます。また、銀行と証券の連携をさらに強化することで、当社の事業

基盤が持つ可能性を最大限実現し、グローバル企業や金融機関のさまざまなニーズに応える、世界トップクラスのデットハウスへの変革を加速していきます。

具体的には、以下の分野に注力していきます。

・GCIBと市場の一体運営：

数年前からシームレスな顧客カバレッジモデルを実現すべく、GCIBと市場の一体運営を推進しています。事業拡大の鍵となる、レバレッジドファイナンス領域のセールス・トレーディング機能の強化などを進めています。

・ミドルマーケット取引の拡大：

米国のミドルマーケット企業セグメントは、非常に大きな成長分野です。既存のセクターやプロダクトに対する知見を活かすことで、テクノロジーやヘルスケアなど、経済成長を牽引しているセクターとの取引の拡大に注力していきます。

・プロダクト・カバレッジ戦略：

トラザクショナルバンキングでは、預金や法人向けカード、複合的な決済サービスの提供に注力します。加えて、金利、外国為替、セカンダリートレーディングなどの強化に向けた投資を行い、収益の拡大を図っていきます。また、「カーボンニュートラル宣言」の達成をめざし、ESGにさらに力を入れていきます。

・モルガン・スタンレーとの提携：

ホールセールバンキングに戦略の重点を置き、お客さまに業界最高クラスのサービスを提供すべく、モルガン・スタンレーとの戦略的パートナーシップは引き続き拡大します。Loan Marketing Joint Venture^{*1}を通じた協働のほか、非投資適格分野などで連携を強化していきます。

^{*1} 米州でローンおよびキャピタル・マーケット・サービスを推進することを目的に2009年6月にMUFGとモルガン・スタンレーとの間で設立。設立以来、MUFGとモルガン・スタンレーは数多くの案件に関するコミットメントを提供している

・強固なカルチャー：

「Culture Principles」に則り、卓越した顧客サービスを提供していきます。また、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを達成するために、これまでと同様にDEIを推進していきます。

これらに加え、ホールセールビジネスにおける顧客サービスの向上を図るために、ミドル・バックオフィス機能の拡充に向けた追加投資も検討していきます。

将来に向けて

我々は世界一の規模を持つ、最も魅力的かつ安定的なマーケットで事業を行っています。この10年間、絶えず変化し続けるマーケットの中で、当社のホールセールビジネスは持続的に成長してきました。顧客営業体制の改善、プロダクト力の強化、グローバルネットワークの活用を通じて、顧客シェアのさらなる拡大が期待できます。

私は2023年4月から、米州に加えEMEA地域のGCIBビジネスについても責任を持つこととなりました。銀行と証券の一体運営のさらなる進展などによるビジネスモデルの最適化、効率的な意思決定を通じた経営資源管理の高度化を進め、収益性を向上させていくことが私の使命です。

我々は引き続き顧客重視の戦略を強化し、マーケットにおけるプレゼンスをさらに高めることで、MUFGの成長を牽引していきます。



「MUFGならではの」の強み

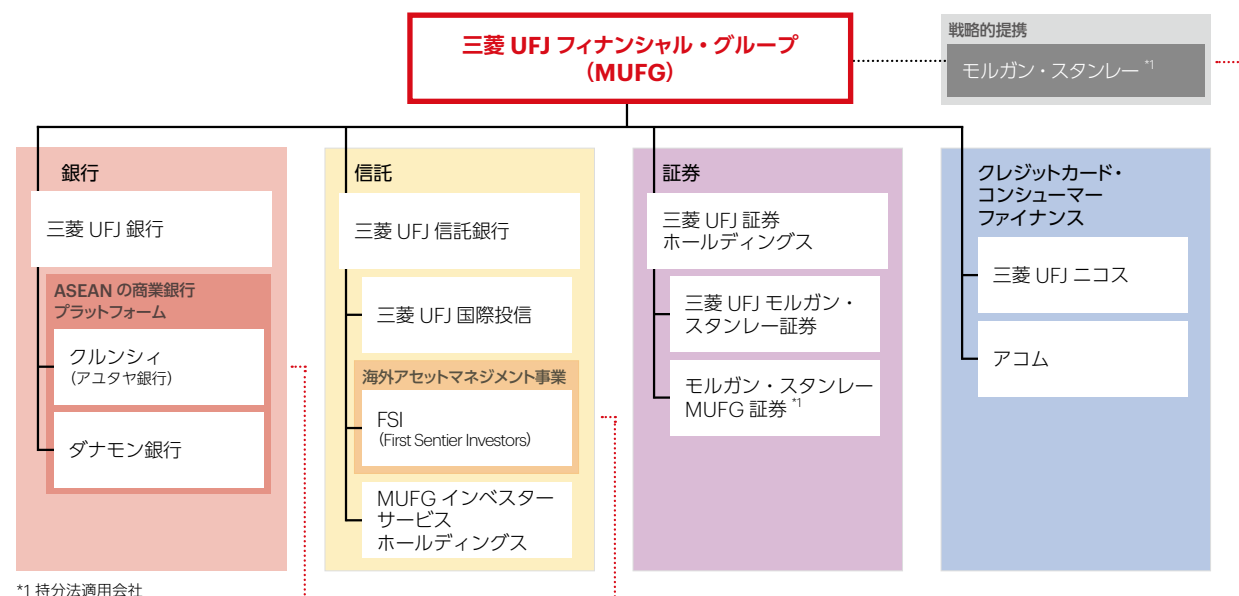
いかなる時代も常に世界から信頼される存在であるために、
お客さまと共に持続的に成長することをめざし、
時代の潮流に合わせて事業戦略を変化させてきました。

グループ総合力 P38-40

銀行、信託、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンスなど、
金融サービスをフルラインアップし、お客さまへ最適なソリューションを提供

本邦最大規模の圧倒的な
顧客基盤を活用して、
多様な金融サービスを提供

個人 約 **3,400** 万人
法人 約 **110** 万社



*1 持分法適用会社

アジア戦略

P41-44

2013年から7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資。2020年のGrabへの出資を皮切りに、デジタル金融プレーヤーにも出資。

海外アセット マネジメント事業

P47

2019年に豪州をベースとした資産運用会社FSIへ戦略出資。海外アセットマネジメント事業を強化。

モルガン・ スタンレーとの提携

P45-46

2008年からモルガン・スタンレーと戦略的資本提携。投資銀行業務を中心に、ウェルスマネジメントやAM/IS領域に協働を拡大。今後、新たな協働ステージへ。



最適な金融サービスを提供する体制

MUFG、銀行、信託、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンスなど、金融ソリューションをフルラインアップしています。お客さま起点で、高い専門性や知見を持つグループ各社が連携し、お客さまにとって最適な

金融サービスを提供しています。

本邦最大規模の顧客基盤を活かし、「世界が進むチカラになる。」をグループ・グローバル一体で実践していきます。

「グループ総合力」を発揮した事例

銀行・証券連携によるグローバルの大型ファイナンス支援

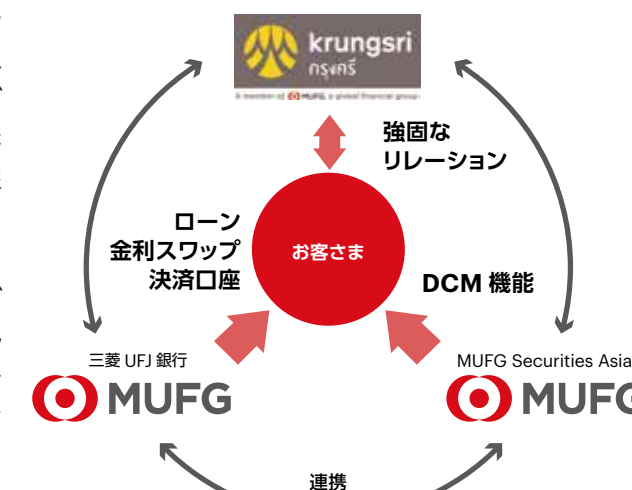
MUFGは、資産回転型ビジネスモデルの推進により、お客さまの大型のファイナンスを支援しています。これは、ローンや社債など、多様な資金調達手段を、銀行・証券が連携することでパッケージとして提案する

ものです。ファイナンス実行後は、投資リターンを求める機関投資家向けに販売することで、バランスシートを効率的に収益に結び付けるビジネスモデルです。

【事例】銀行・証券・クルンシィが連携したグリーンローンの実行

MUFGは、オーストラリア所在の再生可能エネルギー事業者・RATCH-Australia Corporation(以下、RAC) に対し、4.95億豪ドル(約440億円)のグリーンローンをアレンジしました。クルンシィが、RACの親会社であるタイ所在のRATCHの重要な取引銀行であることから、本契約の締結に至りました。

銀行はローンのみならず金利スワップや決済用口座を、証券はDCM機能を提供するなど、MUFGグループ全体の機能をフル活用したサービスを提供しました。パートナーバンクの強固な顧客リレーションを活かし、エンティティを超えて連携することで、お客さまのスムーズな資金調達ニーズに応えています。



銀行・信託・証券のグループ総合力を活かし、富裕層に向けたMUFGウェルス・マネジメントビジネスを展開



MUFGウェルス・マネジメントビジネスのマーケットオポチュニティ

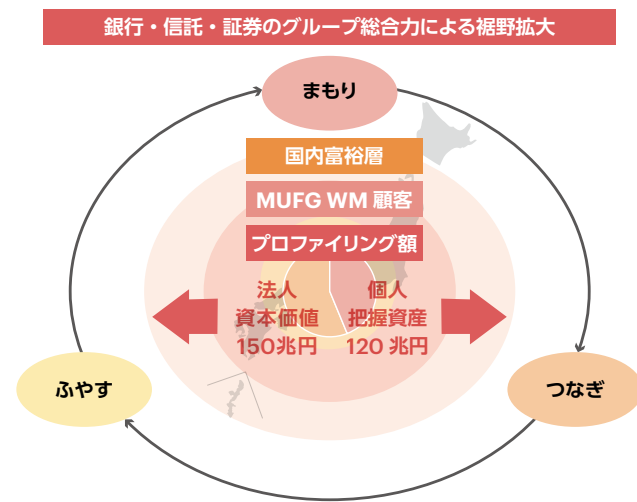
MUFGはグループの総合力を活かしたMUFGウェルス・マネジメント(以下、WM)ビジネスを成長戦略の一つと位置付けています。日本の富裕層マーケットは拡大しており、お客さまのかけがえのない資産に関する多様な課題に対して、銀行、信託、証券をはじめとしたグループ一体でお応えしています。

これからの時代にお客さまが金融機関に期待することは、人生という資産を「ゆたか」にすること、そして蓄積した富を次世代に「まもり・つなぎ・ふやす」ことだと考え、MUFG WMビジネスを通じて、今、そして将来を託せるパートナーとなることをめざしています。そのために、お客さまの人生のゴールを確り理解し、お客さまがゴールに到達できるよう、プロフェッショナルなアドバイスを提供しています。お客さまの過去・現在・未来にまつわるさまざまな情報から、顧客を包括的に理解し、真の課題を提言していくアプローチであるプロファイリングを重視しています。

プロファイリングによって把握したMUFG WMビジ

ネスにおける個人のお客さまの資産額は120兆円、法人の資本価値は150兆円にもなります。このマーケットに対し、MUFGならではのグループ総合力を活かして、MUFG WMビジネスを展開しています。

戦略の全体像



WMデジタルプラットフォームをはじめとするモルガン・スタンレーとの協働

モルガン・スタンレー(以下、MS)は、米国においてWMビジネスを大きく成長させてきました。MUFGでは、WMデジタルプラットフォームをはじめとするデジタル領域、資産運用、人材など、多くの分野でMSの知見を活用し、協働しています。

WMデジタルプラットフォームはMUFG WMビジネスを具現化するためのシステムとして、2022年2月にMSの知見を活用してリリースしました。お客さまのプロファイリング情報を集約し、お客さまの総資産に対して適時・適切なアドバイスをを行い、付加価値の高いサービスを提供しています。特に企業オーナーの事業承継や富裕層の資産承継ニーズに対する提案をグループ一体

で実施しています。

また、WMデジタルプラットフォームの改良、担当者の提案力強化に向けた知見の共有を目的の一つとして、MSWM Forumを約3年ぶりに開催しました。

MSの本部マネージャーと超富裕層担当者が来日し、WMデジタルプラットフォームの有効活用やゴールベースアプローチ提案方法をテーマに座談会を実施したほか、WM戦略、資産運用、人材開発について意見を交換しました。

MSとの協働はMUFGグループの強みであり、グループ総合力を活かしたWMビジネスに取り組んでいます。

銀行・信託・証券の協働をテーマにしたタウンホールミーティング

MUFG WMユニット^{*1}では、銀行・信託・証券の協働の強化や、トップマネジメントの声を担当者に身近に感じてもらうことを目的に、タウンホールミーティングを定期的実施しています。

2020年3月に第1回を開催し、2022年10月に6回目となるミーティングを開催しました。

今回は、WMユニットのトップメッセージに加えて、WMユニット長・WM副ユニット長と銀行・信託・証券の支店担当者による座談会の様子を動画で配信しました。座談会では、グループ協働をテーマに、銀行、信託、証券

それぞれの好事例を共有し合いました。「以前よりグループの距離が近くなりましたが、グループ協働は今後どのように進化しますか?」といった担当者の質問に対して、WMユニット長、WM副ユニット長が真摯に自身の考えを伝えました。

また、参加した担当者から「WMユニット長、WM副ユニット長から見た同業他社に対するMUFGの一番の強みは何ですか?」という質問に、WMユニット長、副ユニット長が熱く語る場面がありました。



WMユニット長、副ユニット長、銀行・信託・証券の支店担当者によるタウンホールミーティング

信託 WM副ユニット長 「MUFGの一番の強みは銀行・信託・証券が対等なパートナーとして存在していることです。人材交流が活発な上、お互いのカルチャーを理解してさらなる高みをめざす体制ができています」

証券 WM副ユニット長 「ソリューション力や顧客基盤はMUFGの強み。MSのノウハウの活用はMUFGしかできません。また、WMデジタルプラットフォームをはじめとするテクノロジーとアドバイスの融合は我々の特に強いところです。

これらの強みを徹底して使うことで、他社との差異化を図ることができると考えています」

銀行 WMユニット長 「MUFGの10年後は、我々一人ひとりが10年後の自分の人生とお客さまとの関係性を想像し、それに向けて一歩ずつ前に進むことで決まります。お客さまのチカラになるために、社内外からノウハウを吸収し、自身のスキルを蓄積していってほしいと思います」

今後もグループ内のノウハウ共有や意見交換を通じ、グループ一体となったソリューションをお客さまへお届けしていきます。

^{*1} WMユニットは銀行・信託・証券を跨いだグループ一体の組織・ユニット

拡大するアジアの金融ニーズを面で捉え、成長の取り込みを図る



全体像

MUFGでは、アジアを第二のマザーマーケットとして、ASEAN地域の高い成長を取り込むべく同地域への投資を積極的に進めてきました。タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行4行へ出資し、2019年4月にはASEAN商業銀行プラットフォームを確立。MUFGならではのソリューション提供と各行の企業価値向上に取り組んできました。

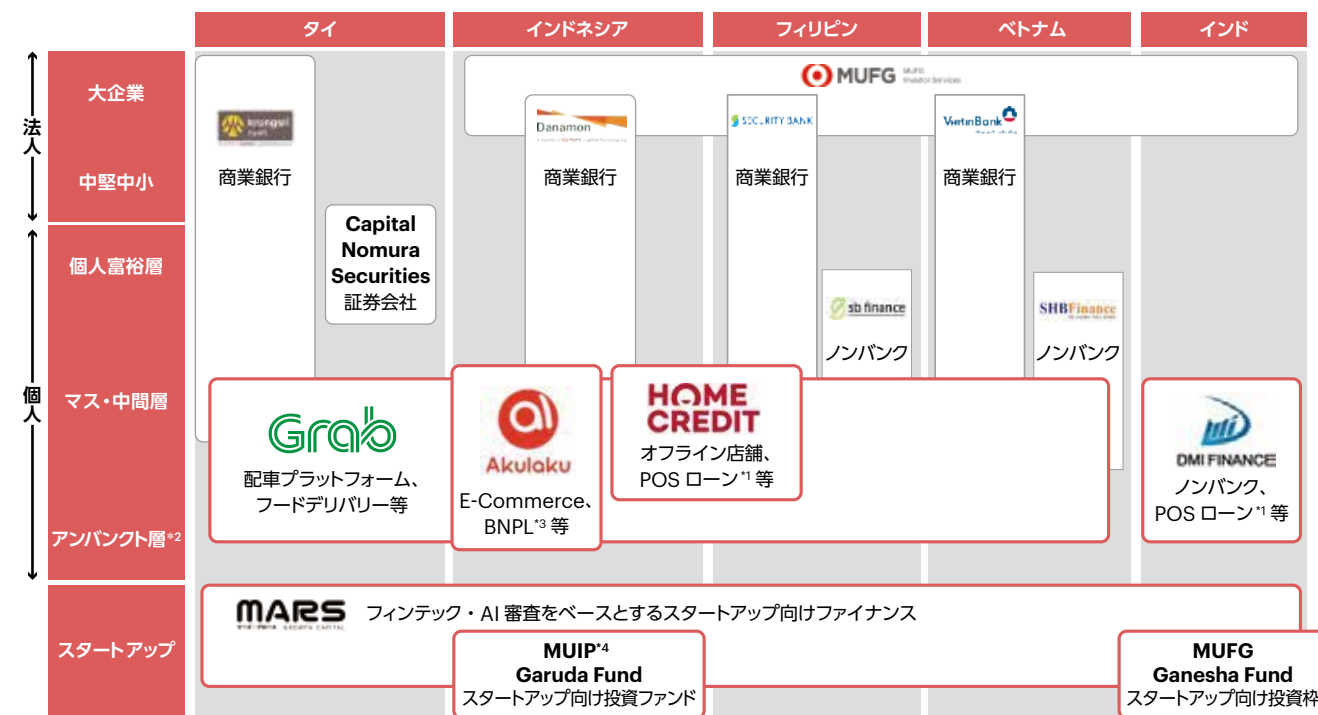
一方で、同地域は金融浸透率が低く、成長著しいフィンテック企業などがデータとAI技術を駆使しながらデジタル金融サービスを提供しており、将来銀行の顧客層となり得る個人や中小企業のアンダーバンク・アンバンク層の金融ニーズに応え、金融包摂の潮流が加速しています。このような環境下、MUFGは次世代金融サービスの提供をめざして、2020年2月にASEAN最大級のプラットフォームであるGrab社と資本・業務提携契約を締結しました。

また、2022年11月には、POSローン^{*1}などを提供する

Home Credit社のインドネシア・フィリピン事業の買収を発表。さらに、同年12月にはBuy Now Pay Laterなどのデジタル金融サービスを提供するAkulaku社に、2023年4月にはインドでコンシューマー向けデジタルレンディング事業を展開するDMI Finance社へそれぞれ出資を行いました。

加えて、スタートアップ向けファイナンス支援も進めています。2020年8月にはイスラエルのフィンテック企業Liquidity CapitalとMars Growth Capital社を設立し、AIを活用したスタートアップ向け融資に取り組んでいます（詳細は、Mars / AIテクノロジーを通じたスタートアップ企業支援 P60をご参照ください）。2022年3月にはインド国内のスタートアップ企業を対象とした「Ganesha Fund」を、2023年1月にもダナモン銀行とのシナジーを追求する「Garuda Fund」を設立しました。今後も、商業銀行では補足しきれない、アジアにおけるデジタル金融の成長の取り込みをめざします。

アジアにおける事業ポートフォリオ



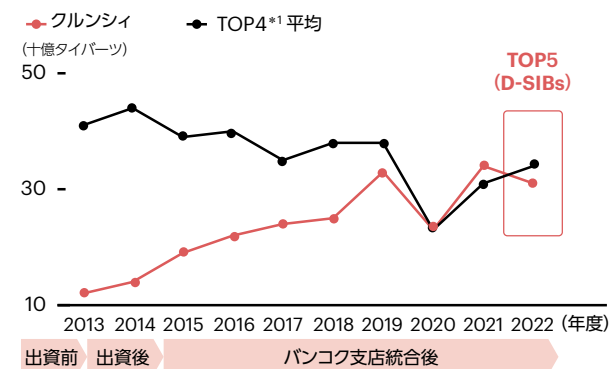
□：デジタル金融投資

^{*1} Point of Sale ローンの略。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} 銀行口座を持たない顧客層 ^{*3} Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法 ^{*4} 三菱UFJインノベーション・パートナーズ

商業銀行プラットフォームの確立

2013年に子会社となったタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)はMUFGの出資以降、同国の上位4行を上回る成長を実現しています。加えて、タイの金融システム上の重要な銀行であるD-SIBsに指定されるなど、トップ行の一角を占める銀行となりました。MUFGとの協働により新たな機能を提供できるようになったことが、クルンシィの成長につながっています。

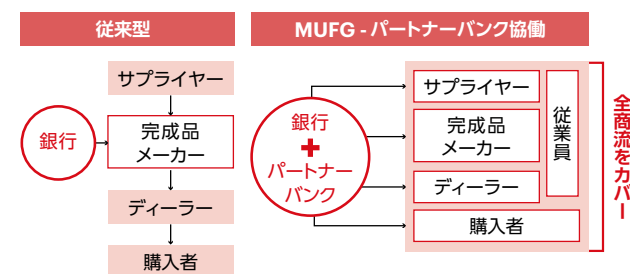
クルンシィ当期利益他行比較推移



^{*1} 他行はバンコク銀行、クルンタイ銀行、サイアム商業銀行、カシコン銀行の4行平均

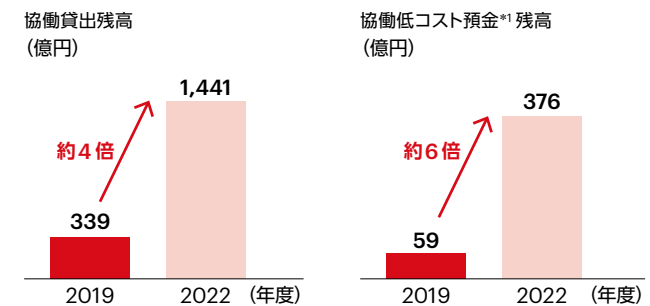
例えば、従来、MUFGは完成品メーカー取引、クルンシィは中堅中小・個人取引が中心でしたが、MUFGとのシナジーにより、サプライヤー、ディーラーなどの中堅中小企業から購入者、従業員といった個人取引まで、幅広い商流をカバーすることが可能となり、お客さまから高く評価されています。

パートナーバンクとの協働により幅広い商流をカバー



2019年に連結子会社となったインドネシアのダナモン銀行においてもMUFGとの協働体制を強化してきました。三菱UFJ銀行ジャカルタ支店、ダナモン銀行とそのオートローン子会社のAdira Finance間での協働を推進してきたことで、買収ファンナンスやデベロッパー向け貸出などの案件が実現。2022年度の協働貸出残高は、2019年度対比で約4倍、低コスト預金残高は約6倍に伸長しました。

三菱UFJ銀行とダナモン銀行の協働ビジネスの実績



^{*1} Current account and savings account、通称CASA

加えて、パートナーバンク間の協働も強化しています。年次で開催しているMUFG Global Partnership Conferenceでは、各行の経営陣が集い、共通の課題への解決策を議論しています。2022年は、各行の経営陣がデジタル化やサステナブルファイナンスに対する取り組みを紹介し、各行が抱える共通の課題への解決策について活発に議論しました。



パートナーバンクと年次開催しているMUFG Global Partnership Conferenceの様子

MUFGの価値創造

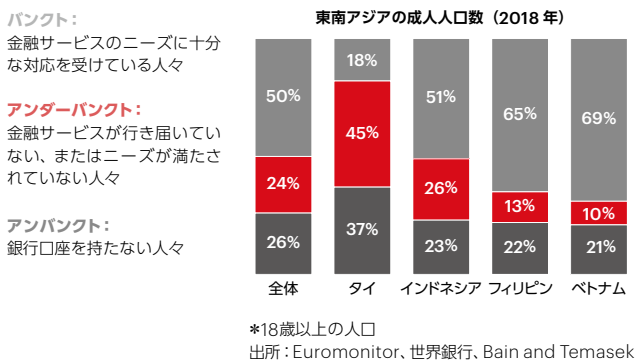
アジア戦略

デジタル金融プレーヤーへの出資

戦略の背景

ASEAN地域においては、依然多くのアンダーバンク・アンバンク層に属する人々が存在しています。MUFGはデジタル金融サービス領域への戦略出資を通じて、デジタル技術でASEANの商業銀行プラットフォームを強化するとともに、同地域の金融包摂に貢献し、拡大する金融ニーズの多角的取り込みをめざしています。

東南アジアのアンダーバンク・アンバンク層の割合



Grabへの出資

ASEANの商業銀行プラットフォームをデジタルの側面から補完するため、2020年2月に、ASEANで配車・フードデリバリーを中心としたスーパーアプリ事業を展開するGrab社と資本・業務提携契約を締結しました。MUFGの金融知見・ノウハウとGrab社が有する先進的なテクノロジーやデータ活用ノウハウを掛け合わせた次世代金融サービスの提供をめざし、各パートナーバンクとGrab社間での協働を進めています。

各パートナーバンクとGrabとの協働

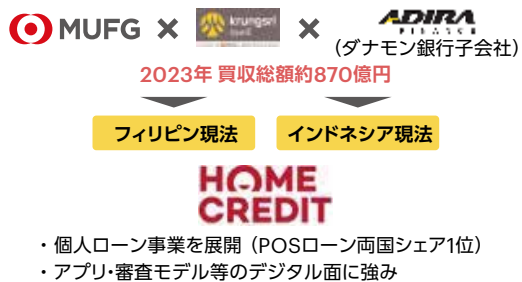


直近のデジタル金融プレーヤーへの出資

また、2022年11月にはオランダに本社を置くHome Credit社のインドネシアとフィリピンの子会社を買収することを発表しました。Home Credit社は、POSローンなどを提供するコンシューマーファイナンスカンパニーで、お客さまはローンの申請から実行、返済までの全プロセスを、UI/UXに優れたアプリ上でシームレスに完結することが可能です。また、社内外の多様なデータの活用と独自の審査モデルにより、精度高くスピーディーな審査ができる点にも強みを有します。

両子会社は、インドネシア、フィリピンでそれぞれ高いブランド認知度を有し、顧客満足度の高いサービスを提供しています。特にPOSローン市場シェアでは各国で首位に位置しており、リテール事業のさらなる強化・拡大に取り組んでいます。

Home Creditへの出資



2022年12月には、主にインドネシアでBuy Now Pay Laterなどを提供するAkulaku社への出資を行いました。同社のサービスは、金融浸透率の低いインドネシアにおいて、人々がオフライン店舗やオンラインで購買する際の重要な金融インフラになりつつあります。

2023年4月には、インドでノンバンク事業者のDMI Finance社へ出資しました。ローンの申込から実行までの全プロセスがオンラインで完結するPOSローンやパーソナルローンを提供しており、初めて与信を受けるアンダーバンク・アンバンク層の方々へのサービスにも強みを持っています。

MUFGは、これらデジタル金融プレーヤーへの出資を通じて、デジタル金融の成長の取り込みをめざしています。

MUFGとパートナーバンク間の協働事例（Home Credit社の子会社買収）



Dan Harsono

クルンシィ シニアアドバイザー
MUFG アドバイザー
ダナモン銀行 コミサリス

クルンシィおよびMUFGのアドバイザー兼ダナモン銀行のコミサリスとしての立場から、ASEAN地域におけるMUFGおよびパートナーバンク(PB) 間の一層の協働強化を推進しています。前職ではクルンシィのリテール&コンシューマーファイナンス部門の部門長を務めていました。ASEAN市場での長年の実務経験で培った知識と目利き力を活かし、MUFGとPB間の協働およびシナジー発現に貢献することが私の役割だと考えています。

*1 Home Credit Indonesiaは現在株式取得に向けた手続中

HC Consumer Finance PhilippinesとHome Credit Indonesia^{*1}の買収は、MUFGとPBの協働を示す象徴的な案件です。MUFG-クルンシィ-Adira Finance間で密接に連携し、それぞれの持つ強みを活用することで、この買収案件を成功に導くことができました。

MUFGは規制要件の観点から売り手と買い手双方のニーズを満たすM&Aストラクチャーの設計をサポートし、クルンシィはデューデリジェンスおよび売り手との交渉を主導しました。Adira Financeは、インドネシアの法規制に関する情報提供や、当局とのコミュニケーションの円滑化に努めました。MUFGとPBが密接に協働することでさまざまな課題を解決することができたと思います。

今後も、MUFGやPBとの協働・シナジーを通じたASEAN地域での事業強化をめざし、あらゆるステークホルダーに最大限の利益をもたらしたいと思います。

スタートアップへの出資

デジタル金融プレーヤーに対する出資のほかにも、アジアのデジタル化の潮流を支えるスタートアップへ出資しています。

デジタル技術や知見を活用したスタートアップ企業が急速に増加しているインドにおいて、同地域のスタートアップ企業を対象とする総額3億米ドルの投資枠「MUFG Ganesha Fund」を設定しました。本投資枠では主にミドルからレイターステージにあるスタートアップへ出資し、将来的には出資先の企業に対してMUFGのグループ総合力を活用した広範な金融機能を提供していくことを展望しています。既に3件の投資を実行しており、今後も

インドにおけるスタートアップ企業の成長をファイナンス面で支援することで、金融ニーズを取り込んでいきます。

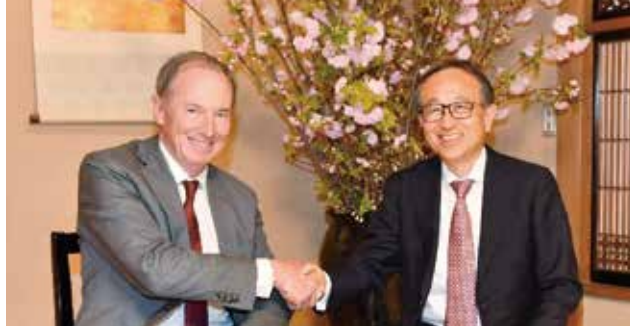
また、ASEAN最大のデジタル経済市場であるインドネシアにおいても、MUFG、ダナモン銀行とともに、同地域のアーリーからミドルステージのスタートアップを投資対象とした総額1億米ドルの「Garuda Fund」を設立しました。本ファンドは、ダナモン銀行とスタートアップが協働してシナジーを創出することを目的としており、投資先との協業を通じた商品競争力の強化やデジタルライゼーションの推進、投資先が持つ顧客接点を通じた新規顧客の取り込みなどをめざします。

今後の取り組み

2012年12月にベトナムのヴィエティンバンクへの出資を発表して以来、過去10年で商業銀行プラットフォームの構築、デジタル金融プレーヤーへの出資を進めてきました。

今後は、各出資先の持つコンシューマーファイナンスやデジタルに関する知見をMUFG全体で共有し、協働を促す体制を整えることで、新たなシナジーの創出も追求します。

提携の幅を拡大し、高度化する 顧客ニーズへの対応力を強化



モルガン・スタンレーとの協働拡大

MUFGとモルガン・スタンレー(以下、MS)は、2008年から戦略的資本提携を継続しています。MS出資の持分法投資損益を連結簿価^{*1}で割った出資採算は2022年度で12%と、MUFGのROEに大きく貢献しています。

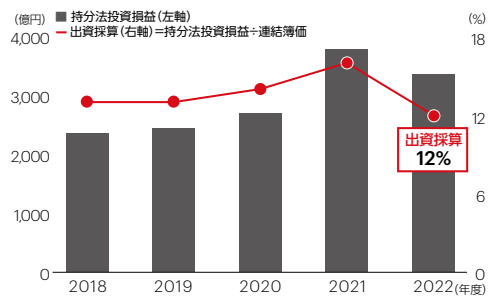
MUFGは、MSとトップマネジメントを含む緊密な連携を続けています。取締役をMSに2名^{*2}派遣しているほか、年2回開催するグローバル・ステアリング・コミティ(GSC)では、両社CEOを含むシニアマネジメント陣が戦略的提携のさらなる発展に向けて協議しています。ま

MS出資・提携の主要経緯

主要経緯	成果
2008年 グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億米ドルを優先株にて出資	海外の投資銀行業務のうち、M&AアドバイザーおよびECMはMSの機能を最大限活用し、経営の効率化を重視
2009年 米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社LMJV ^{*4} を設立	貸出と親和性の高いDCM領域では両社の強みを活かした協働により、定期的に大型案件を成約
2010年 日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)およびモルガン・スタンレー MUFG証券を設立	M&A・DCMを中心に投資銀行リーグテーブルは国内トップクラスを維持
2011年 取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化	MSの損益の持分比率相当割合を持分法投資損益として認識
現在 WMやAM/IS領域における協働が拡大	- MSからのノウハウ共有を通じ、WM業務の成長を加速 - AM/IS事業では、強みを有するMSの運用商品の国内販売などが進展

さらなるアライアンスの強化～新たな協働のステージへ発展

MS 出資採算



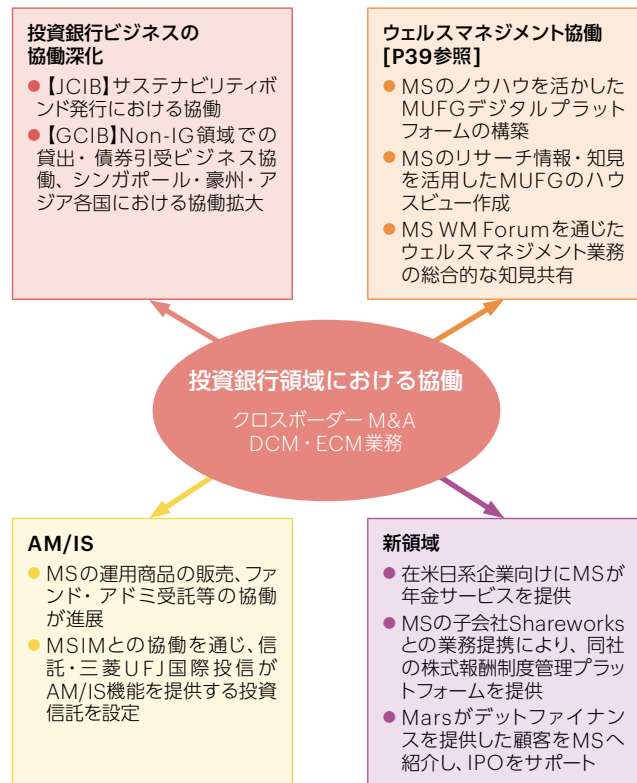
^{*1} MSの純資産に対する当社の持分相当分およびのれん。優先株を含む。2023年3月末時点で2.8兆円

^{*2} 亀澤宏規、宮地正人

^{*3} 2023年3月末時点

^{*4} Loan Marketing Joint Venture

MS協働の拡がり



アライアンス戦略の深化「アライアンス2.0」

MUFGとMSは、両社のグローバルな戦略的提携関係を、次の10年とその先を見据えた「アライアンス2.0」へと深化させていきます。

「アライアンス2.0」の一部として、両社は「外国為替のトレーディング業務における協働」および「機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働」の二つの新たな協働に関する基本合意書を締結しました。両社は、関係当局の承認を前提に、これらの協働に関する最終契約書を締結し、2024年前半に業務を開始することをめざしています。

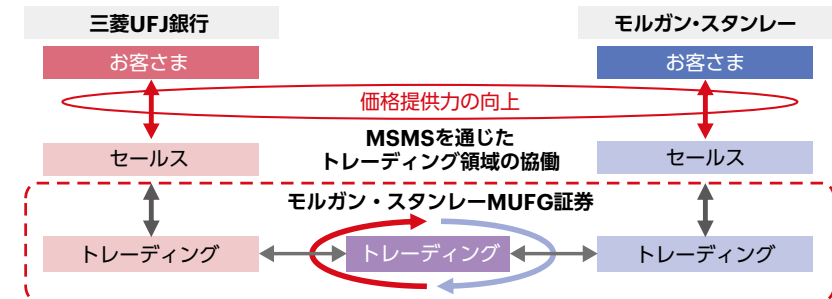
外国為替のトレーディング業務における協働では、三菱UFJ銀行とMSがモルガン・スタンレー MUFG証券(MSMS)を通じてMSの先進的な外国為替取引プラットフォームを活用することで、価格提供力の向上や、商品・

サービスラインアップの拡充を図り、お客さまの高度化・多様化するニーズに的確・迅速に対応していきます。

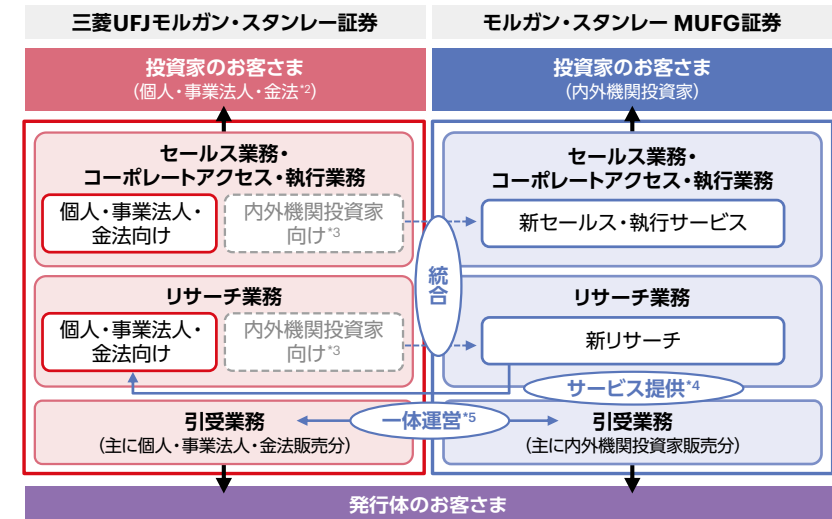
機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働では、MUMSSが有する広範な日本株カバレッジや国内のお客さまとのリレーションと、MSMSが有するグローバルな業務プラットフォームや海外のお客さまとのリレーションの融合を通じて、お客さまの高度化・多様化する日本株ニーズに応え、本邦の株式ビジネスでトップクラスの証券会社をめざします。

なお、本邦JV2社^{*1}のさらなる協働をお示しするため、MUFGは、本邦JV2社の業績を合算で開示するようにします。この取り組みを通じて、JV一体での事業運営をさらに加速させ、国内トップの証券会社をめざします。

外国為替のトレーディング業務における協働



機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働



^{*1} 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)とモルガン・スタンレー MUFG証券(MSMS)

^{*2} 銀行・生損保(自己勘定向け)・地域金融機関等

^{*3} *2を除く内外機関投資家

^{*4} 新リサーチによるサービスは、三菱UFJモルガン・スタンレー証券を通じて同社の個人・事業法人・金融法人^{*2}のお客さまへ提供。なお、モルガン・スタンレー MUFG証券とお取引のある金融法人^{*2}のお客さまは、同社からのサービス提供を継続

^{*5} 共同主幹事体制。国内のみで販売する案件はMUMSS引受、MSMS販売委託で対応するケースあり

市場成長著しい海外での戦略出資を通じた、アセットマネジメント事業の増強



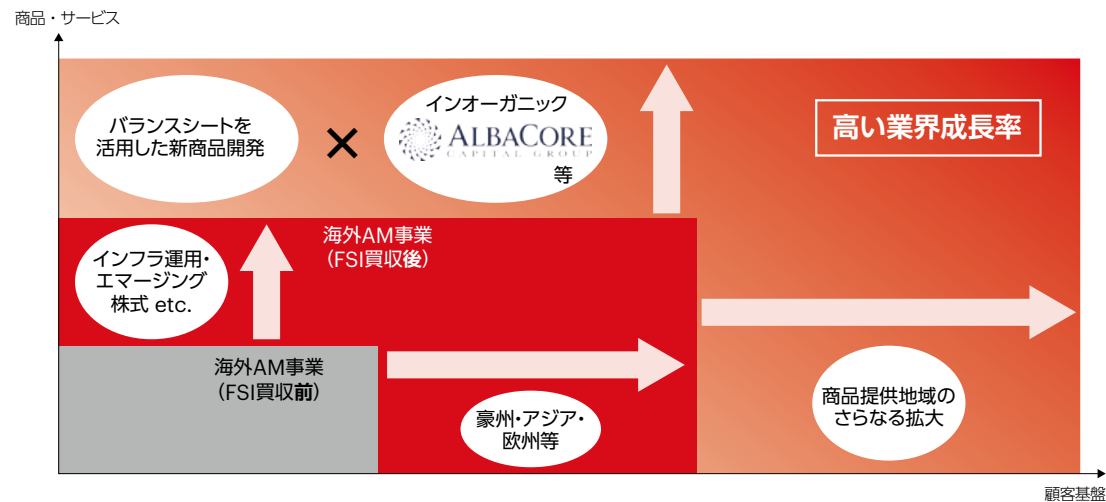
First Sentier Investors買収による効果と今後の狙い

2019年に豪州をベースとした資産運用会社FSI(First Sentier Investors)を買収したことで、グローバルな顧客基盤を拡大するとともに、エマージング株式、インフラ運用など特長ある運用機能を拡充し、より多くのお客さまのニーズにお応えすることができるようになりました。

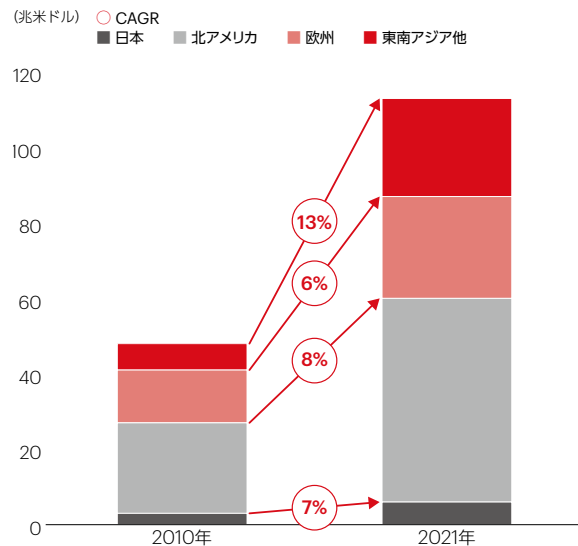
本邦のアセットマネジメント業界は、2010年から2021年までCAGR^{*1} 7%で資産運用残高が拡大していますが、北アメリカは同8%、東南アジアなどは同13%と本邦を上

回り、海外アセットマネジメント事業に注力することで受託財産事業の成長スピードを加速することができると考えています。FSIが持つ責任投資に関する知見をベースに、バランスシートを活用した新商品開発を加速するとともに、インオーガニックによる運用機能の拡充や商品提供地域の拡大を進め、グローバルに成長するアセットマネジメント市場をFSIを通じて取り込み、アセットマネジメント事業全体の発展・拡大を図っていきます。

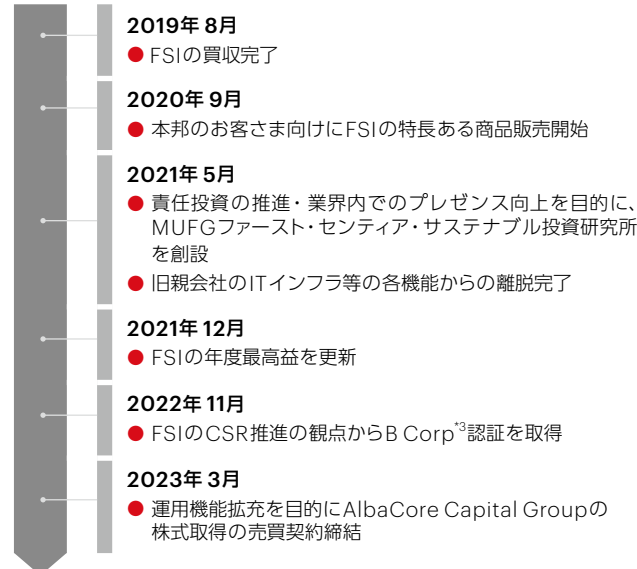
海外アセットマネジメント事業の戦略



グローバル資産運用残高^{*2}(業界)の推移



FSI関連の主要経緯



^{*1} 年平均成長率 ^{*2} Boston Consulting Groupのレポートや各国の統計資料から当社にて推計

^{*3} 米国の非営利企業団体B Labにより運営されている、社会や環境に配慮した事業を行い、透明性や説明責任等の基準を満たす企業を認証する国際認証制度

「地域・社会が進むチカラになる。」MUFG PARKをオープン

MUFGは、持続可能な環境・社会の実現に向けた取り組みの一環として、東京都西東京市に当社が保有する施設「MUFG PARK」を2023年6月26日より一般開放しました。MUFG PARKは広い芝生広場や多くの木々による豊かな緑環境に加え、テニスコートやグラウンドなどのスポーツ施設、コミュニティライブラリーを備えた施設です。総面積は約6ヘクタールあり、散歩から本格的な運動、読書にバーベキューと多様なシーンで利用できます。

MUFG PARKは「自分らしいQuality of Lifeを追求できる場」をコンセプトとし、地域との連携や社員の参画によって、社会課題の解決や地域のコミュニティ形成につながるさまざまな社会貢献イベントも実施していきます。

都心において貴重な自然環境の保全・継承、コミュニティの形成支援、レジリエントな社会(しなやかな強さを備えた社会)の創造など、次の世代に向けて私たちが向き合

うべき地域・社会の課題はたくさんあります。地域との対話と社員の参画によって課題解決に取り組み、そこで培われる経験(ノウハウ)や価値を社会に向けて発信することで「地域・社会が進むチカラ」になりたいと考えています。



ESGに関する取り組みへの外部評価

環境省 第4回 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン

- 間接金融部門：金賞(銀行)
- 投資家部門(アセットマネージャー部門)：銀賞(信託)
- 環境サステナブル企業部門：環境サステナブル企業に選定



評価会社	2021	2022
1 MSCI	A	A
2 FTSE	3.3	3.9
3 Sustainalytics (数値が小さいほど高評価)	19.3	18.0
4 S&P Dow Jones	53	62
5 CDP	B	A-
6 日経SDGs	★5.0	★5.0 日経SDGs 経営大賞
7 東洋経済	390.6	389.9

■：役員評価の対象

(2023年5月時点)