

MUFGの企業価値

CONTENTS

中長期的にめざす姿	23
価値創造モデル	24
企業価値向上の歩み	25
企業価値を生み出すグループ総合力	26
MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ	27
MUFG×モルガン・スタンレー トップ対談	28
アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて	30
MUFG経済圏を支えるアジア×デジタルプラットフォーム	32

MUFG
工芸プロジェクトの
ご紹介

1

三菱UFJ銀行名古屋ビル 1F ATMコーナータイル

常滑焼の煉瓦と、ガラス煉瓦を用い、
光が建物内部まで差し込む様子を表現

▶ MUFG工芸プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください



MUFGの企業価値

中長期的にめざす姿

「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現している状態こそ、MUFGにとって、いつの時代も変わらぬ中長期的にめざす姿です。

分断、対立、多様化が深まる現代において、MUFGは多様なステークホルダーとのネットワークを活かし、金融の機能を通じて世界を「つなぐ」存在になる。「つなぐ」ことで、あらゆるステークホルダーのチカラになりたい。これが、今回の中計において、パーパスを体現するための基本的な考え方です。

世界が進むチカラになる。

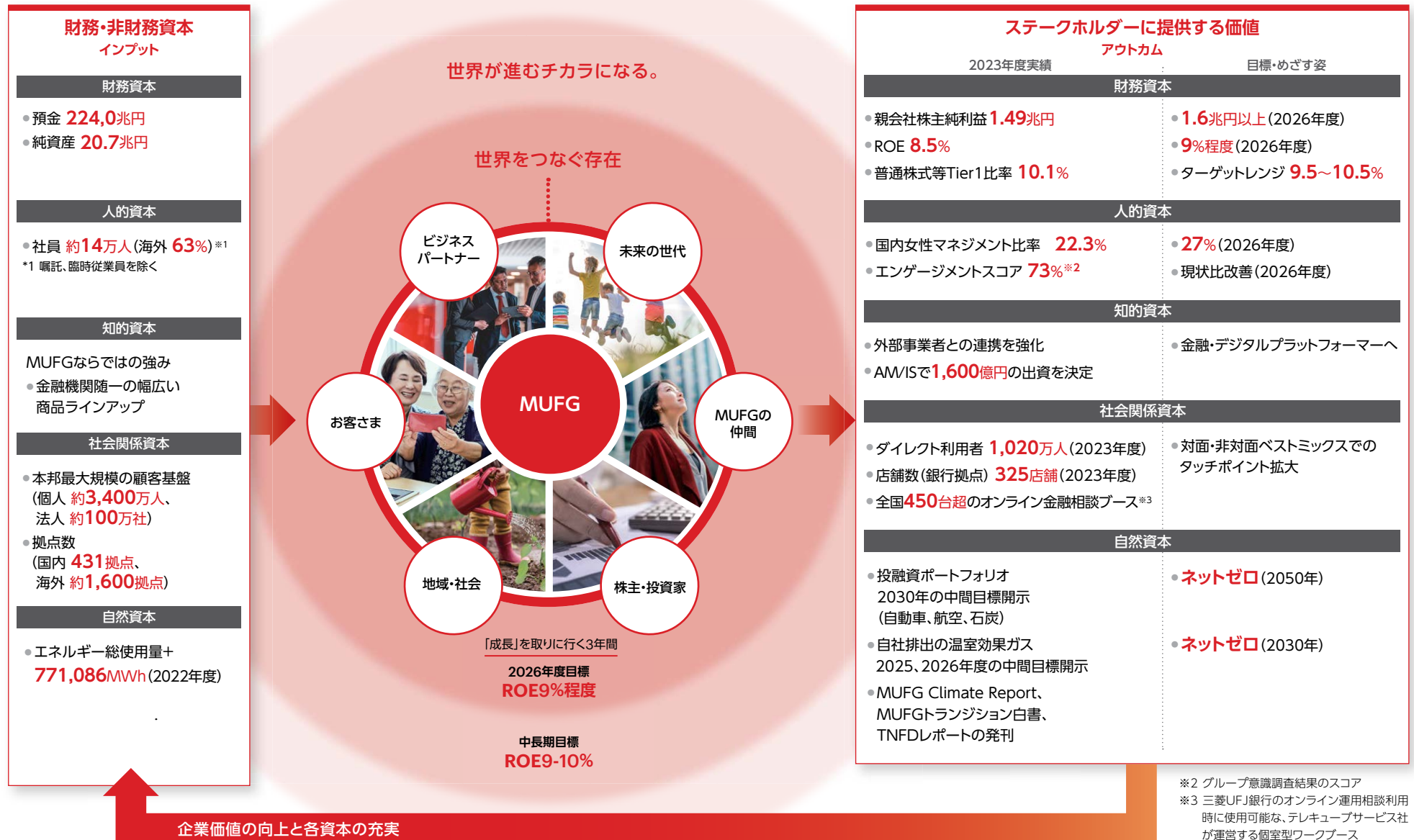
世界をつなぐ存在



中長期目標
ROE9-10%

MUFGの企業価値

価値創造モデル



MUFGの企業価値

企業価値向上の歩み

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

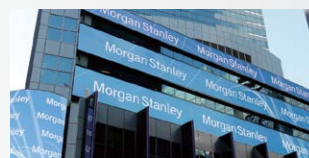
- 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)誕生

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イ(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年

- Grabと資本・業務提携

2021～

ビジネスモデル変革に挑戦

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

2023年

- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化
「アライアンス2.0」[🔗](#)



- グローバルAM/IS領域への戦略的出資決定
(AlbaCore、Link)

企業価値向上の
さらなる推進

国内・海外の収益比率の推移



*1 営業純益(管理計数)。各年度で異なる為替レートを適用

*2 MSの持分法投資損益を含む

MUFGの企業価値

企業価値を生み出すグループ総合力

私たちMUFGは、銀行、信託、証券、アセットマネジメント、コンシューマーファイナンスなど、各業界のトップクラスのグループ会社によって構成される総合金融グループです。高い専門性や知見を持つグループ各社が連携し、お客さまに最適なソリューションを提供しています。

グループ総合力がもたらす機能性の強さ

【高い専門性とプレゼンス】

<プロジェクトファイナンス>^{*1}

- ・グローバル：1位
- ・米国：14年連続1位

<プロジェクトボンド>

- ・グローバル：1位

<欧米GCIB業務一体運営>

- ・シングルリーダーシップの下での戦略の高度化

<MSアライアンス>

- ・世界唯一のグローバルバンク同士の強固なパートナーシップ

【多様な商品・運用力／ワンストップサービス提供力】

<国内トップシェア>

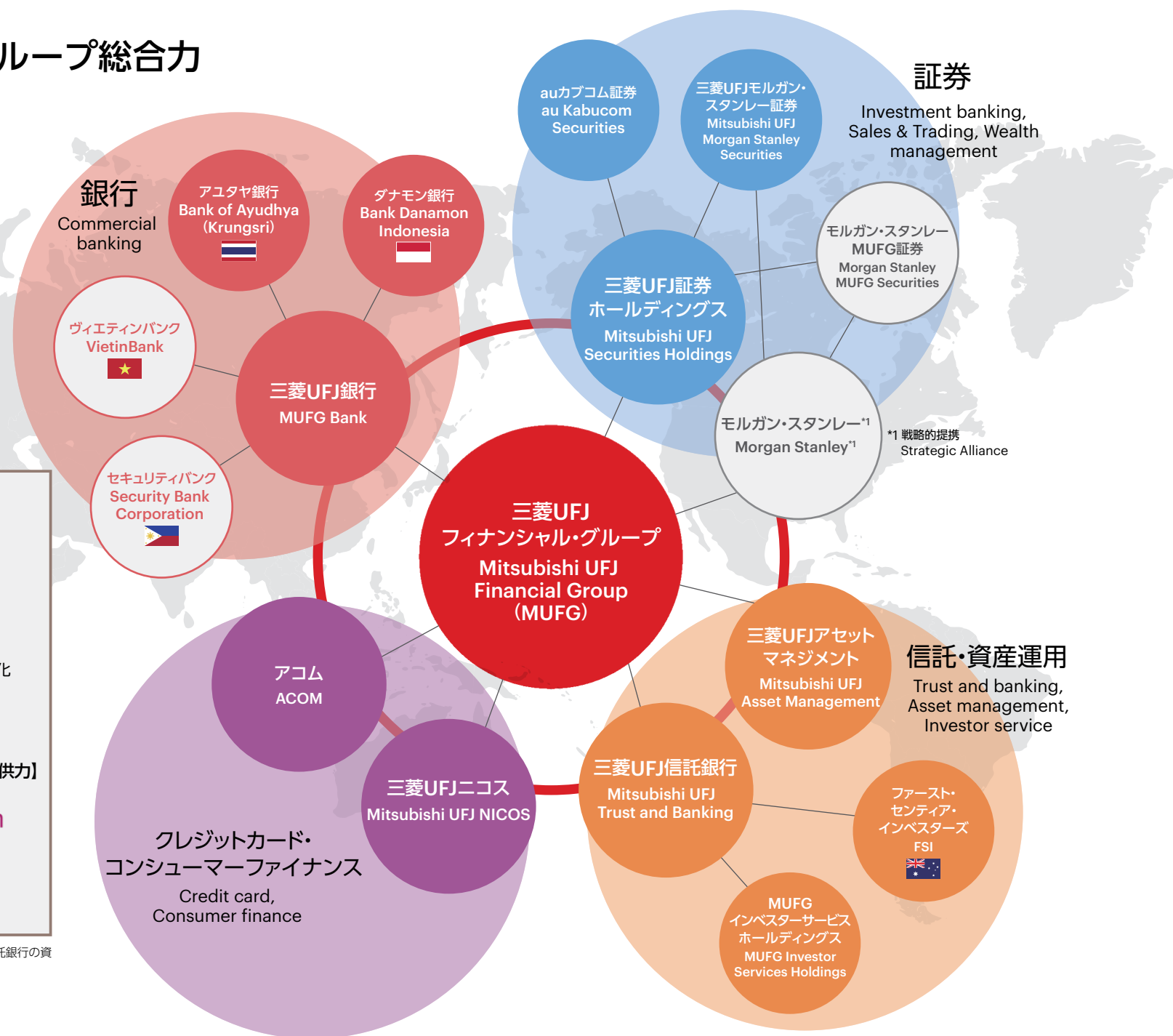
- ・公募株式残高^{*2}：1位
- ・資産管理残高^{*3}：1位

始めやすい。続けやすい。
eMAXIS Slim
イーマキシス スリム

<インフラ運用・PD^{*4}等のオルタナ運用に強み>

- ・ファースト・センティア・インベスターズ (FSI)
- ・AlbaCore Capital Group^{*5}

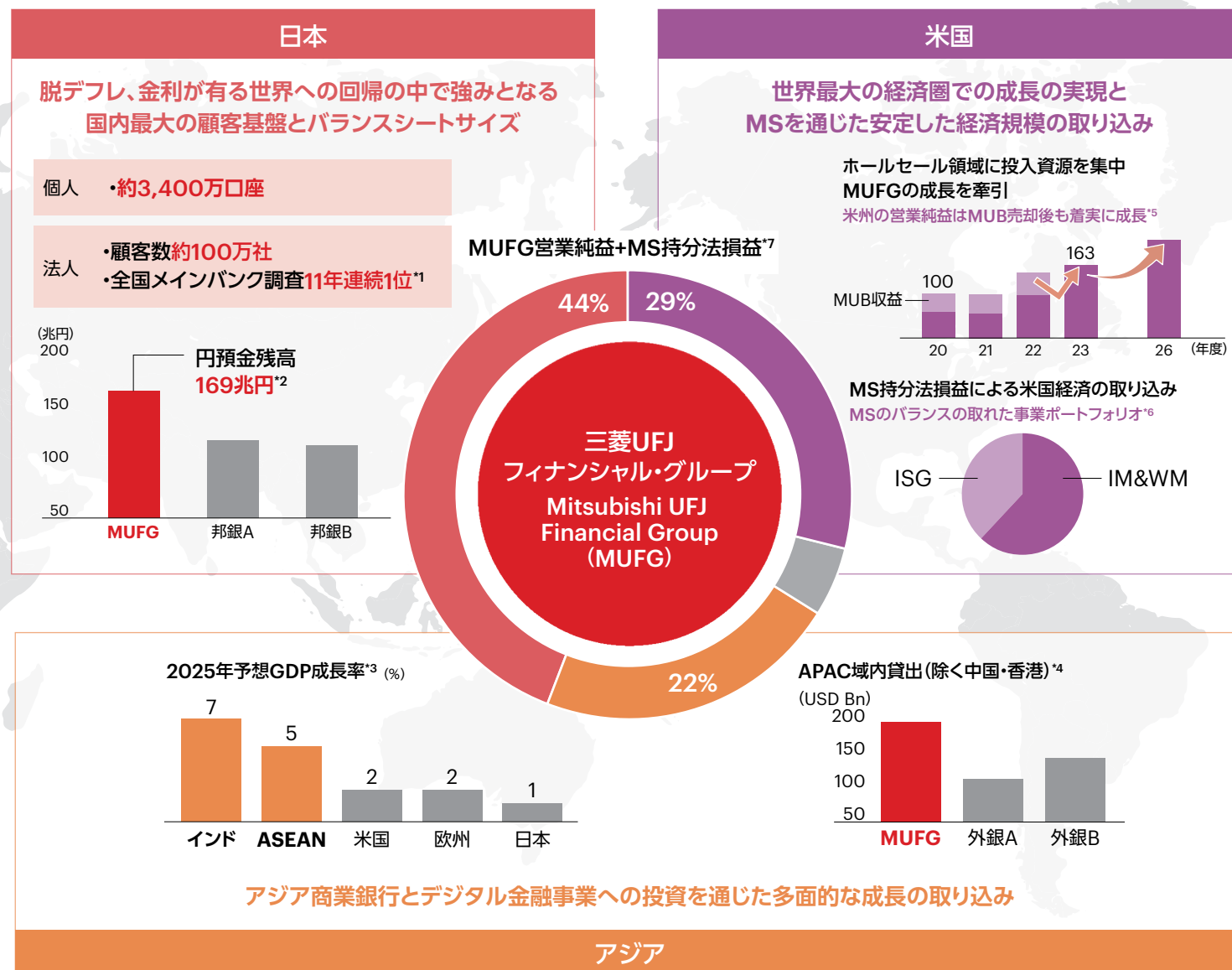
*1 2023年度(出典)PFI *2 除くETF *3 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 *4 Private Debt *5 FSIの子会社



MUFGの企業価値

MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

「グループ総合力」を最大限に活用したユニークな事業ポートフォリオが、私たちの強みです。日本では、私たちの持つ最大の顧客基盤とバランスシートが、今後の競争力と収益力の源泉となります。また、APAC域内で保有するエクスポージャーは既に世界最大です。ホールセール事業での着実な利益成長に加え、モルガン・スタンレーを通じて米国経済全体の成長も安定的に取り込むことができます。この強みを次の3年間でさらに進化させ、世界経済の成長とともに、私たちMUFGも成長していきます。



^{*1} (出典)東京商工リサーチ23年全国企業「メインバンク」動向調査

^{*2} MUFGは2行合算。他社は24年3月末時点で開示されている円貸または国内預金残高をもとに当社作成

^{*3} (出典)IMF「World Economic Outlook Database, April 2024」

^{*4} MUFGはPB含む。他社は24年3月末時点の各社開示資料より当社計算

^{*5} 20年度実績を100とした計数

^{*6} 税前利益ベース ISG: Institutional Securities, IM: Investment Management, WM: ウェルスマネジメント (出典)MS 234Q Strategic Update

^{*7} 23年度の管理計数

MUFGの企業価値

MUFG×モルガン・スタンレー トップ対談

アライアンス2.0

2008年にMUFGとモルガン・スタンレーが戦略的資本提携を開始してから16年。
両社トップがこれまでの歩みと今後の展望について語ります。



三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 代表取締役社長 グループCEO
亀澤 宏規

モルガン・スタンレー
CEO
Ted Pick

Pick 両社の関係は、提携当初に永易さん^{*1}・平野さん^{*2}・James Gorman(元CEO)らが築いたものから、日常的なMS/MUFG間の接点が多角的に増加したこともあり、さまざまな領域へ拡大してきました。米州におけるローンマーケティング合同事業(LMJV)を通じたM&A案件での協働に加え、アジア・欧州等でも実績を積み上げてきました。

亀澤 本邦では、2010年に三菱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)というジョイントベンチャー(JV)2社を設立しました。MSのブランド力とノウハウもあり、MUMSSは日本企業関連M&Aリーグテーブルで常にトップクラスの実績を残しています。グローバル投資銀行業務でも、MSがアドバイザーを務め、MUFGとMSの両社がファイナンスを提供するかたちで、1兆円を超える大型M&A案件を複数実現してきました。これこそ、他の金融機関では真似することができない、MUFGとMSのアライアンスならではの価値だと思っています。ウェルスマネジメント(WM)領域においても、MSが有する世界トップレベルの知見を活かしてアドバイザリー型事業モデルへの転換、デジタルプラットフォームの開発等を進め、お客さまに提供するサービスの高度化を進めています。

^{*1} 永易 克典:銀行 頭取2008～2012年、持株 社長2010～2013年

^{*2} 平野 信行:銀行 頭取2012～2016年、持株 社長2013～2019年

モルガン・スタンレー(MS)とMUFGのこれまでの提携・協働の歩みをどう評価していますか。

Pick MUFGとの戦略的提携は、世界的な金融危機の最中の2008年10月、MUFGがMSIに90億ドルを出資したことからスタートしました。当時厳しい状況にあったMSにとって、MUFGによる出資が状況を好転させる一手となりました。アライアンスは両社にとって非常に有益なものです。MSの株価は当時の4倍以上となりましたが、今のMSが盤石なのは当時のMUFGの出資の決断のお

かげと感謝しています。

亀澤 MSとのアライアンスは、グローバルな金融機関同士が提携した中で、最も成功している事例であると思います。MUFGは、MSと組んだことでグローバルな投資銀行ビジネスの抜本的強化に成功し、MSを通じて米国経済の成長を取り込んでいるといえます。MS出資によるMUFG連結純利益への貢献は、2013年以降の10年間累計で約2.5兆円と出資額の2.5倍以上にのぼり、昨今では年間ペースでもMUFG連結純利益の3割ほどに相当する力強い存在です。

「アライアンス2.0」の狙いは何ですか。

亀澤 「アライアンス 2.0」とは、次の10年とその先を見据え、両社の既存協働を深化・新領域へと拡大させることです。2023年7月には、その一環として外国為替のトレーディング業務や機関投資家向け日本株ビジネスにおける新たな協働モデルを発表しました。どちらも足元まで滞りなく進んでいることを大変嬉しく思います。

Pick 私も同感です。外国為替のトレーディング業務では、両社協働によりスケールメリットを享受できるようになり、お客さまにより良い

MUFGの企業価値

MUFG×モルガン・スタンレー トップ対談

サービスを提供することが可能になりました。

亀澤 セールス、リサーチ、コーポレートアクセスを含む機関投資家向け日本株ビジネスでは、両社の協働により、本邦JV間の協働の機運がかつてなく高まっています。本邦JV2社合算の2023年度純営業収益は、本邦証券会社全体で野村證券に次ぐ2位です。今後もJV間のさらなる協働を梃子に、本邦No.1の証券会社をめざします。

Pick アライアンス2.0は、歴史的な成功ともいえるこれまでのパートナーシップをもとに、新たな協働を積み上げ拡大していくことを企図しています。今後もさらなる協働の機会を追求していきたいと思っています。

**Pick氏のCEO就任後、MSの事業戦略や
トップマネジメントのリレーションに変化はありましたか。**

Pick MSの事業戦略の方向性に大きな変化はありません。MSの法人・機関投資家向け証券業務、WMやインベストメントマネジメント業務はそれぞれ業界トップレベルにありますが、各事業から生まれるシナジーこそが他社にはない我々の強みであり、大きなビジネス機会を生み出す源泉です。Jamesが築いてきた事業基盤を活かして、今後も各領域でさらなる成長をめざします。

亀澤 両社の経営幹部は、東京とNYで年2回交互に実開催されるグローバルスティアリングコミッティ(GSC)などでコミュニケーションを深めてきました。MSとの関係はマネジメント各層において強固に構築されており、今後もTed CEOのリーダーシップのもとでさらに深めていきたいと思っています。Tedと私の付き合いは

20年以上にもなり、気心知れた仲ではありますが、こうした信頼関係をあらゆるレイヤーにおいて組織的に築けていることこそが、我々の協働範囲が広がる基盤となっています。

Pick そう思います。GSCでのDinnerには毎回多様性のあるメンバーが集まって大盛況です。MSは今後もMUFGとのアライアンスにコミットし続けます。Jamesがいつも示していたMUFGへのリスペクトは、私を含む他のMSの経営幹部も変わらずに抱えています。私たちの先達が築いてきたパートナーシップを土台として、世代を超える提携関係のさらなる発展をめざしていきたいと考えています。

**今後の両社の連携について、
どのような展望をお持ちですか。**

Pick 私は年に3〜4回は来日しており、日本が大好きです。今の日本には数年前よりも活力を感じます。先日、岸田総理や植田日銀総裁にお会いした際、金利のある世界が到来し、日本経済が数十年ぶりに変革を遂げようとしていると感じました。MUFGと共に日本の成長のチカラとなっていきたいと考えています。

亀澤 そう言ってもらえると、心強いです。日本では、政府・東証が進めるコーポレートガバナンス改革もあり、M&A取引が拡大しています。この機を捉え、MUMSSの投資銀行業務における引受販売力の強化に取り組み、シェアアップのチャンスにしたいと考えます。また、資産運用立国に係る協働機会についても引き続き協議を進めていきます。

Pick MSの米国外でのWM事業拡大の鍵は、MUFGがいる日本にあります。日本では新NISAをきっかけに「貯蓄から投資へ」の流れが加速化しています。単に株式売買を仲介するような証券ビジネスだけでなく、資産運用のアドバイザリー型ビジネスが今後より求められるようになるでしょう。MUFGとのパートナーシップを梃子として、日本でのWMビジネスの拡大に引き続き注力していきます。

亀澤 Sales & Tradingなどの領域においても、さまざまな協働の可能性ががあります。最近ではテクノロジーやビジネス領域以外のサポートファンクションに関する知見共有も進んでいます。今後も両社の強みを活かす観点や、将来的なビジネスチャンスを掴む観点などから、さまざまな形の協働を進めます。

Pick グローバル投資銀行業務での協働も、アライアンスの基盤となるものです。米国での市況回復が期待されるなか協働実績を積み上げていきたいと思っています。また、アジアの成長を取り込むための一層の協働拡大にも期待しています。

亀澤 我々の長年にわたるパートナーシップの根幹となってきたのは、「信頼関係」です。MUFGは提携当初からMSに社員を派遣しており、足元までの累計出向者数は約100名となりました。MSでの実務経験を積み、業界トップレベルの知見を吸収してきたこれらの社員はMUFGにとって大きな財産となっています。本年3月には過去のMSへの出向経験者が集う“Secondee Alumni Forum”を開催し、大変盛り上がりしました。GSCを含め、あらゆるレベルでの交流とそこで築かれてきた信頼関係こそが、今後のアライアンスを支える基盤になると信じています。

Pick 私もそう思います。今後もMUFGとのアライアンスにコミットし続け、より強化していきます。ここ数年でグローバルな不確実性が増すなかであっても、私たちのアライアンスはさらに強固なものへと深化してきました。今後、私たちの最も価値あるパートナーであるMUFGと共に、新たな章を切り拓いていくのを楽しみにしています。

モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化「アライアンス2.0」 



MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて

MUFGのアジアでの歩み



グローバルコマーシャル
バンキング事業本部長
板垣 靖士

私は2023年4月まで4年半にわたりダナモン銀行の経営に携わり、アジアで地場銀行を経営するチャレンジと醍醐味を味わいました。

アジアにおけるMUFGの軌跡を振り返ると、戦後日本が復興し日系企業の海外進出を支援した時代から、アジア通貨危機、リーマンショックを挟んで欧米各行が事業を縮小する中で地場企業や欧米企業とも取引を拡大する段階に進んだ後、2013年に大きな戦略の転換期を迎えました。当時、アジアの成長に我々がどのように貢献していくべきか議論を重ねた末に、今後のアジアの成長は個人や中堅中小企業を主体とした内需が牽引していくが、このセグメントを支援するためには支店をベースとした事業基盤では足りず、地場の優良な商業銀行を買収・出資することを決断しました。こうしてヴィエティンバンクへの出資、アユタヤ銀行の買収を実現、その後フィリピン、インドネシアで商業銀行への出資や買収を実施し、4行からなる伝統的金融プラットフォームが整いました。

今、我々は再び大きな転機を迎えています。アジアでデジタル金融が急成長しており、これまで金融サービスに十分にアクセスできなかった人々にまで、サービス提供が可能な時代になりつつあります。我々も他行に先んじて、アジアのデジタル金融事業者に出資を開始し、より広いチャネルでより多くのお客さまへのサービス提供に注力することで、デジタル金融の成長を取り込むとともに、金融包摂というアジアの社会課題解決にも貢献していきます。

アジアへの出資開始から10年が経過した今、パートナーバンクは大きく成長しMUFGとの協働も力強く進展しています。次の10年を展望し、4行のパートナーバンクを中心とした「伝統的金融プラットフォーム」に、デジタル関連事業者への出資を通じて構築する「デジタル金融プラットフォーム」を融合させることで、アジアにおけるMUFG経済圏構築をめざします。

伝統的金融プラットフォームの構築

MUFGは、2013年にベトナムのヴィエティンバンクに出資して以降、アジアへの出資を加速し、アジアに4行のパートナーバンクからなる伝統的金融プラットフォームを構築しました。

MUFGとパートナーバンクの機能を組み合わせ、総合的なソリューションの提供が可能となったことで、MUFGだけではカバーできなかったお客さまのニーズにも対応可能となりました。

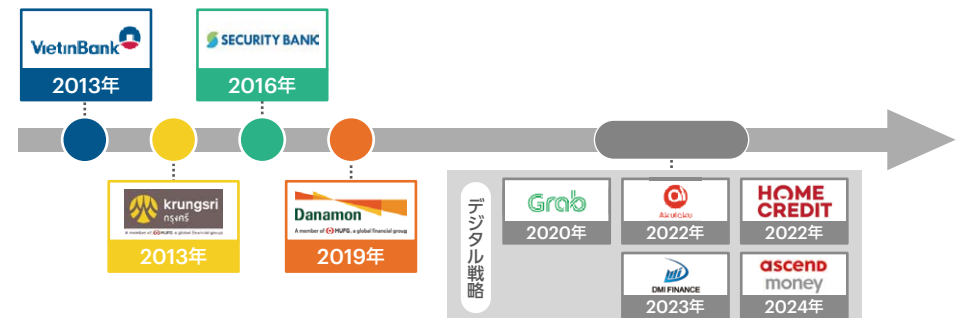
また知見共有や人材交流、協働進展等、パートナーバンク経営にビジネス・ガバナンス両面から深く関与し、企業価値向上に注力してきたことで、各パートナーバンクも大きく成長し、営業純益はMUFGの14%を占めるほどまで増加しました。

デジタル金融プラットフォームの構築

足元、アジアではインターネット、スマートフォンの普及等を背景に、デジタル金融サービスのニーズが急速に高まっています。今後、さらなるデジタル化が予想されるアジアのコンシューマーファイナンス領域の成長捕捉、将来のトッププレーヤーの取り込みへの布石のため、MUFGはデジタル金融事業者への戦略出資を開始し、デジタル金融プラットフォームの土台形成に着手しています。

今中計でも「アジア×デジタル」戦略のもと、デジタル金融事業者への戦略出資機会を追求するとともに、出資先の成長支援に注力することで、従来の伝統的金融では捕捉しきれなかったアジアのデジタル金融の成長を取り込みつつ、地域の金融包摂に貢献していきます。

また、出資先のデジタル金融事業者、パートナーバンク、MUFG関連会社との協働・知見共有を促進し、グループ外のパートナーも含めたMUFG独自のデジタル経済圏の構築をめざしていきます。



MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて

MUFGとパートナーバンク間の協働

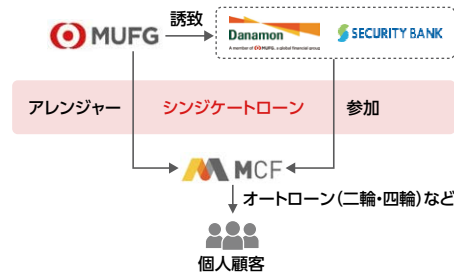
MUFGとパートナーバンクの協働では、これまでMUFGならではのソリューションと多様なサービスの提供を通じて、パートナーバンクのお客さまや地域課題の解決を担ってきました。また、MUFGのお客さまに対してパートナーバンクが持つ顧客基盤や機能の有効活用を通じた付加価値の高いサービスの提供を進めてきました。昨今ではパートナーバンク間の協働実績も増加しており、MUFGとパートナーバンク間の協働体制はより強固なものになっています。

シンジケートローンにおける協働事例

MUFGは7月16日、インドネシアにおけるオートローン支援を目的として、PT Mega Central Finance社とシンジケートローンの融資契約に調印しました。パートナーバンクであるダナモン銀行、セキュリティバンクと同時に手を組んだ初のシンジケートローンです。

インドネシアでは二輪・四輪は通勤・通学など主要な交通手段として欠かせない存在となっています。オートローンは低所得者層の人々が二輪・四輪を保有することを支援する上で非常に重要な役割を果たしており、本件はインドネシアの金融包摂促進に貢献しています。

本件はMUFGのシンジケートローンにおける案件組成力とパートナーバンクの地場企業に対する与信判断力を組み合わせることで実現した協働事例です。また、今後本件をソーシャルローンとして分類するために第三者認証の取得も目指しております。MUFGは引き続きサステナブルファイナンスの推進活動をはじめ、パートナーバンクと共に各種協働の推進に努めていきます。



調印式の様子

「アジア×デジタル」戦略の推進

「アジア×デジタル」戦略では、MUFGはデジタル金融事業者への出資を通じて、①MUFGグループ企業との協働、②MUFGの顧客企業との事業機会、③MUFGの金融ソリューションの提供、④MUFG出資先スタートアップエコシステムへのアクセスといった戦略的投資家であるMUFG独自の付加価値を提供し、出資先の成長を多面的にサポートします。

MUFG独自のエコシステム「MODE (MUFG Openly-connected Digital Ecosystem)」

MUFGでは、これまでのMUFGのデジタル金融事業者への出資を通じて得られたコンシューマーファイナンスの知見蓄積、MUFG出資企業間の知見共有・ビジネスシナジーの創出にも注力しており、「MODE (MUFG Openly-connected Digital Ecosystem)」というMUFG独自のエコシステムを形成しています。出資企業、パートナーバンク、MUFGグループ企業等を含むMUFGエコシステム内の関係各社間の連携・協働をさらに推進し、MUFGグループ全体のバリューアップに繋げていきます。

2023年11月には、「MODE」の取り組みの第一弾として、第一回のMUFG Fintech Festival (MFF) をシンガポールで開催しました。MUFGの出資先フィンテック企業をはじめとしたMUFGグループ各社から100名超が集まり、活発なネットワーキングが行われました。また、世界最大級のフィンテックイベントであるSingapore Fintech Festival (SFF) へ出展し、MUFGの取り組みを対外的に発信するなど、活動を加速させています。

MUFGの出資先への付加価値提供～「4つのアクセス」



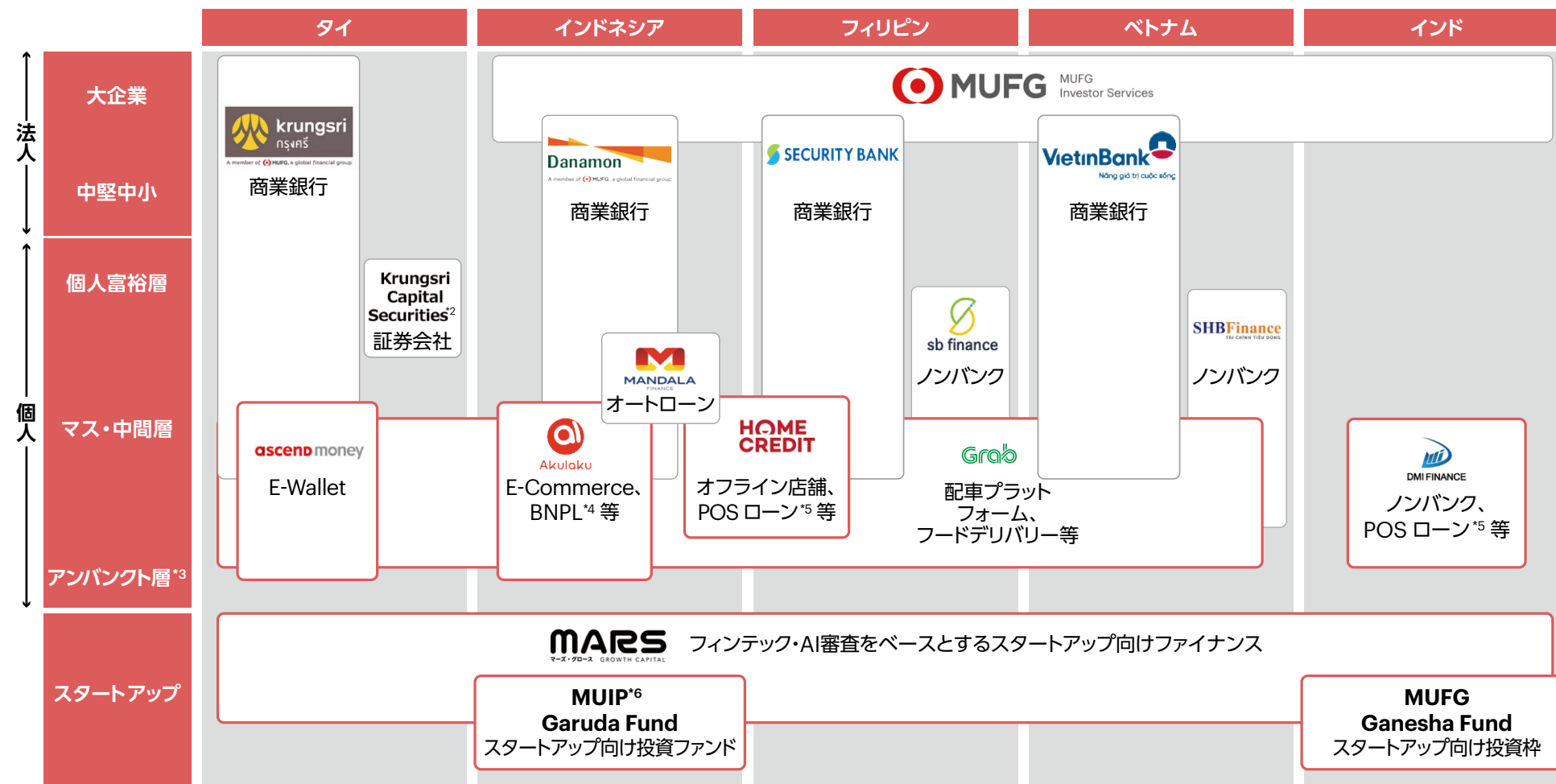
上段：MFFの様子 下段：SFFの様子



MUFGの企業価値

MUFG経済圏を支えるアジア×デジタルプラットフォーム^{*1}

デジタル金融等への投資を通じ、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ります。



□ : デジタル金融投資

^{*1} 2024年6月末時点 ^{*2} Capital Nomura Securitiesより名称変更 ^{*3} 銀行口座を持たない顧客層 ^{*4} Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法

^{*5} 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 ^{*6} 三菱UFJイノベーション・パートナーズ