

MUFGグループの経営戦略と 金融規制見直しの検討ポイントについて

2015年5月26日

目次

グループの事業展開・収益構造

P3

- グループストラクチャー
- 業態別・連結事業本部別の収益

新中期経営計画(27～29年度)とガバナンス態勢の強化

P6

- 10年後を見据えた経営環境変化
- 基本方針・戦略
- 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献
- 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献
- グローバルCIBモデルの変革 ～日系大企業戦略
- グローバルCIBモデルの変革 ～非日系
- セールス&トレーディング業務の進化
- ガバナンス態勢の強化

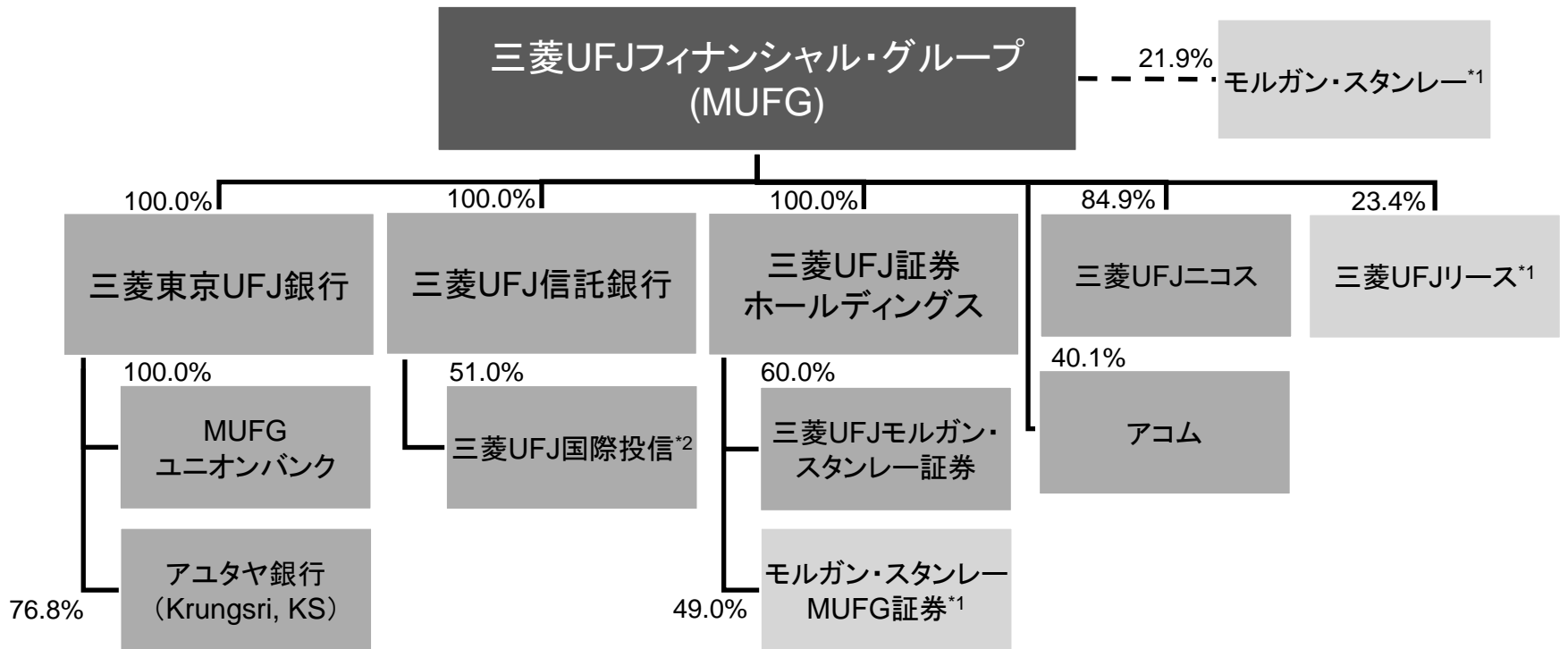
想定される金融グループ制度に関する規制見直しの検討ポイント

P15

- 検討ポイント①:グループベースでの顧客情報共有のあり方
- 検討ポイント②:業務範囲規制のあり方
- 検討ポイント③:海外業務に係る規制のあり方

グループの事業展開・収益構造

グループストラクチャー



| | |
|------|-------------------|
| 総資産 | 286.1兆円 |
| 総貸出 | 109.3兆円 |
| 総預金 | 153.3兆円 |
| 従業員数 | 約14万人 (15年3月末) |

*1 持分法適用会社

*2 2015年7月1日付の三菱UFJ投信と国際投信投資顧問の合併により発足予定

(注) パーセントは15年3月末時点の議決権保有割合(三菱UFJ国際投信のみ15年7月1日時点の割合)



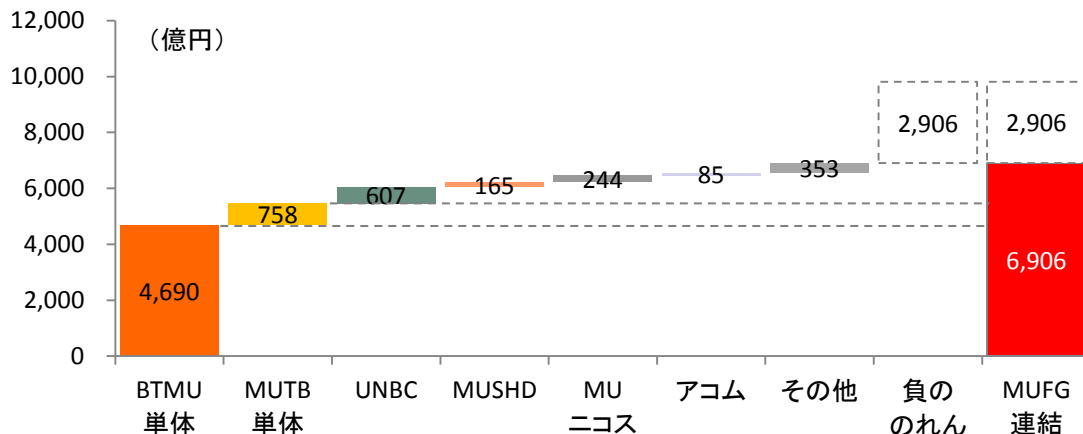
業態別・連結事業本部別の収益

- グループ・グローバルな総合金融力の強化がMUFGグループの成長を牽引

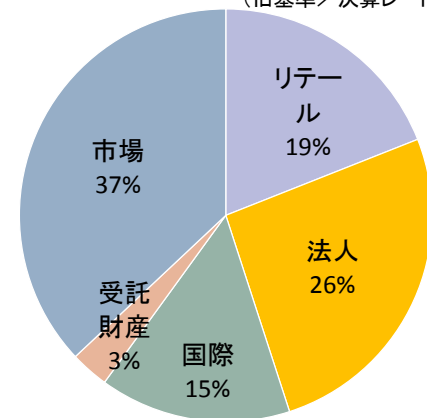
業態別(当期純利益*1)

連結事業本部別(営業純益)

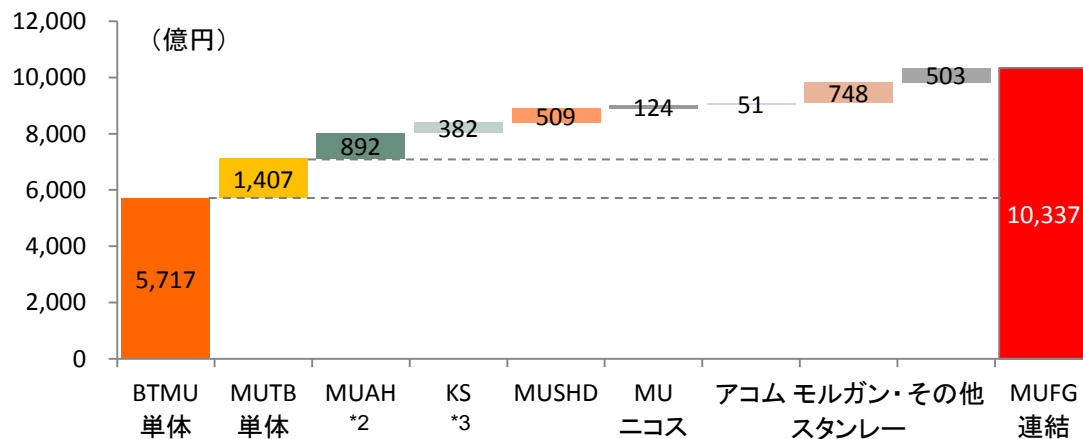
2011年度



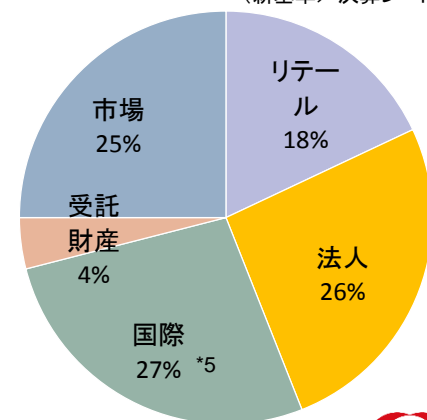
(旧基準/決算レートベース)



2014年度



(新基準/決算レートベース)



*1 子会社、持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後(税引後ベース)の実績 *2 MUFG Americas Holdings Corporation

*3 アユタヤ銀行の現地の呼称"Krungsri"の略称 *4 持分変動損失▲332億円を含む *5 含むKS



新中期経営計画(27～29年度)とガバナンス態勢の強化

10年後を見据えた経営環境変化

【日本】

- ◇ 経済再生に向けた前進
- ◇ 中堅・中小を含む日本企業のグローバル化
- ◇ 貯蓄から投資の進展
- ◇ 少子高齢化に伴う、地域間世代間の資産移転(相続・資産承継)・事業承継ニーズ増加
- ◇ ICT技術の進歩と更なる普及・浸透、等

【アジア】

- ◇ 日米欧に対する相対的な高成長維持、金融ニーズ拡大
- ◇ 地場企業の成長、中間層・富裕層の拡大
- ◇ 日系企業の現地調達ニーズ、サプライチェーン拡大、等

【米国】

- ◇ 持続的成長、最大の経済大国の地位を維持
- ◇ イノベーションを梃子にした経済活力維持、人口増継続
- ◇ 各種ビジネス領域での規模の優位性不変、等

【グローバル】

- ◇ クロスボーダーのマネーフロー、貿易フロー拡大
- ◇ 資産運用ビジネス、トランザクション・バンキング・ビジネスのグローバルな成長持続
- ◇ 金融規制強化の流れ、G-SIFIsに対する当局目線・期待の高まり、等

【中長期的にめざす姿】 世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

基本方針

持続的なグループの成長に向けた進化・変革

- (1) 日本経済再生への金融としての貢献、安定成長を支える本邦事業基盤の強化
- (2) 成長を牽引するグローバル事業の強化・拡充
- (3) お客さま起点での事業モデルの進化・変革、新たな事業領域・顧客基盤開拓への挑戦
- (4) 財務・資本運営高度化による充実した資本基盤の維持とROEの向上
- (5) G-SIFIsに相応しい経営管理態勢の構築

お客さま起点・グループ起点・生産性の向上

グループ事業戦略

1. 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献
2. 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献
3. グローバルCIBモデルの変革
4. セールス&トレーディング業務の進化
5. 資産運用・管理業務のグローバル展開
6. トランザクション・バンキングのさらなる強化
7. アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立

経営管理・基盤等戦略

1. グループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化
2. グループベースでの経営基盤強化・効率化
3. グループ財務・資本運営の高度化
4. MUFGグローバルベースでのコーポレート・コミュニケーション推進

個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献

- ・ 少子高齢化の進展、決済の多様化、消費性資金ニーズの高まりが進む中、「資産運用」、「資産承継」、「決済」、「コンシューマーファイナンス(CF)」を重点業務戦略と位置づけ推進
- ・ 「あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が業態・世代を超えてつながるトップリテール金融グループ」を目指す

あらゆるお客さまから選ばれるトップリテール金融グループ

日本経済への貢献

リテール業務の持続的成長

世代をつなぐ個人資産形成

個人消費活性化への貢献

資産運用

「貯蓄から投資へ」を加速

決済

キャッシュレス時代をリード

お客さまとご家族の
幸せに貢献

資産承継

円滑な世代間移転をサポート

社会に資金を循環

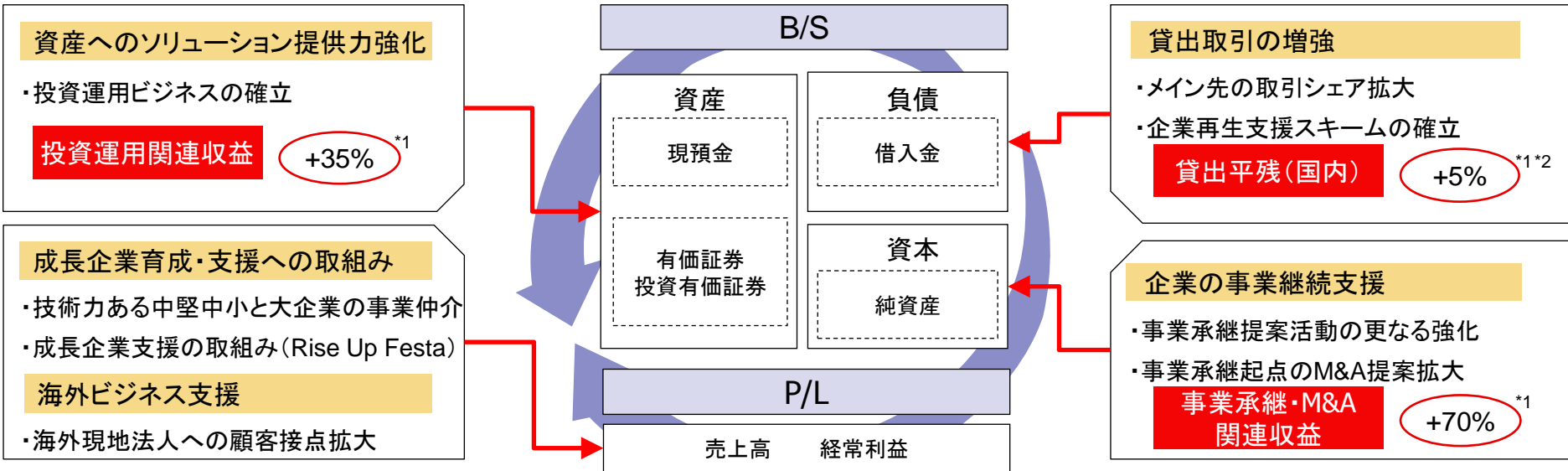
C F

適切な資金供給

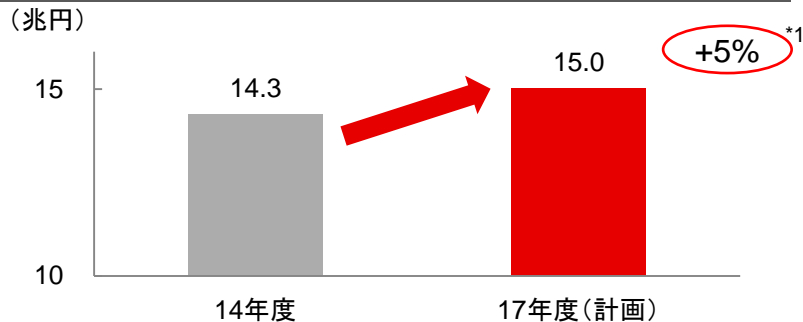
中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

- ・ベース取引(貸出・預金・為替)が商業銀行モデルの競争力の源泉という認識の下、ベース取引拡充に確り対応
- ・加えて、MUFGの幅広い課題解決能力をフル活用し、新たなフィービジネス強化を図る

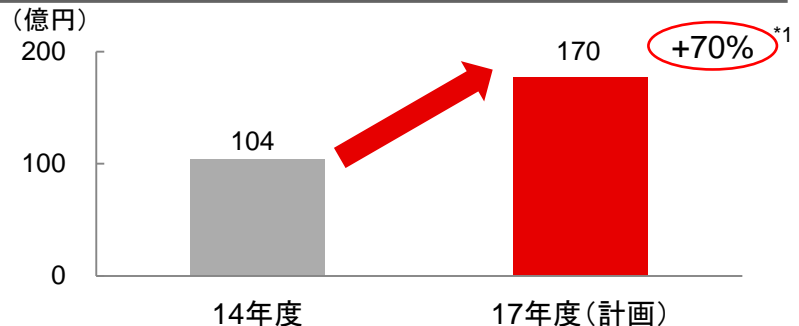
バランスシートの負債だけではなく、資本・資産・売上高などあらゆるニーズに応えていくことで企業の発展・成長に貢献



貸出平残(国内)^{*2}



事業承継・M&A業務関連収益(商銀)

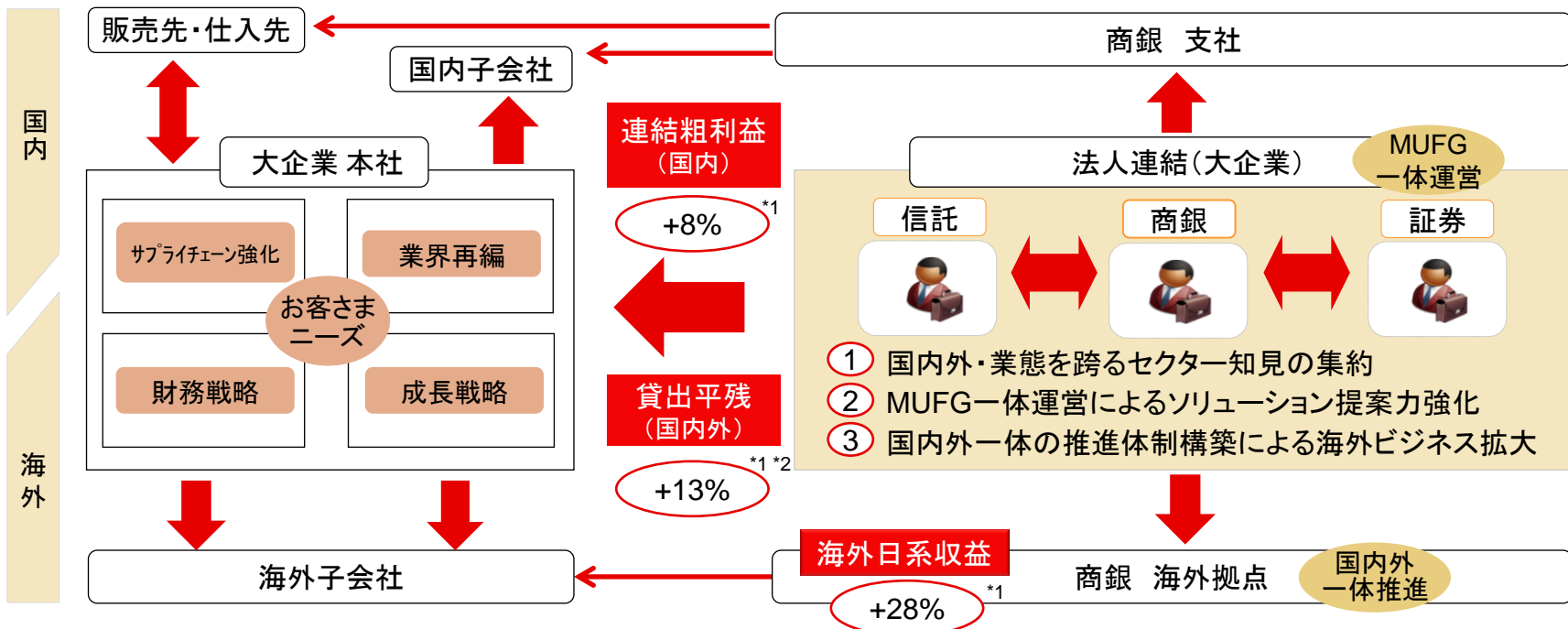


*1 計数は全て内部管理計数。増減率は、17年度計画の14年度比

*2 商銀の中堅・中小企業取引拠点における貸出平残(国内)

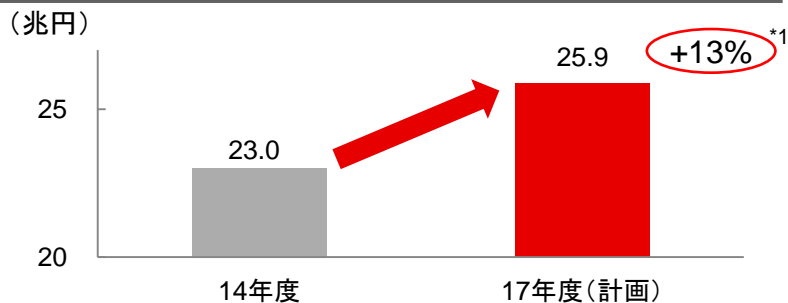
グローバルCIBモデルの変革 ~日系大企業戦略

- MUFGグループを跨るセクター毎の知見・強みを集約し、MUFGの独自性・総力結集を図る
- セクター戦略を日系大企業取引の起点と位置付け、国内外で高度化する企業ニーズに対応

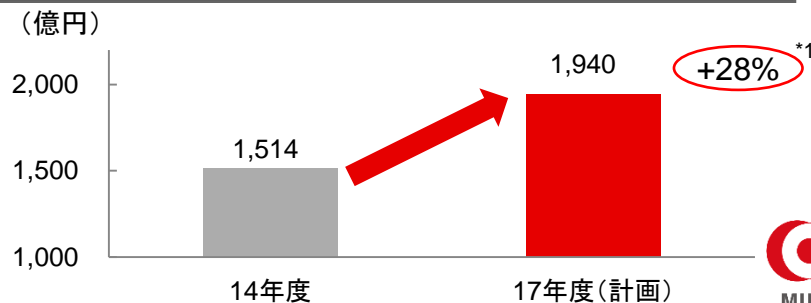


- ① 国内外・業態を跨るセクター知見の集約
- ② MUFG一体運営によるソリューション提案力強化
- ③ 国内外一体の推進体制構築による海外ビジネス拡大

貸出平残(国内外)^{*2}



海外日系収益(商銀)



*1 計数は全て内部管理計数。増減率は、17年度計画の14年度比

*2 商銀の大企業取引拠点/海外拠点における貸出平残(国内外)



グローバルCIBモデルの変革 ～非日系

・ 貸出依存のビジネスモデルの変革を通し、持続可能な収益の向上を実現

本中計期間中の目指す姿

- ・ 収益構造の多様化とO&Dモデルの構築を図り、資本効率を改善
- ・ グローバルで一貫性のある取引を提供し、真のグローバルバンクへの改革を推進

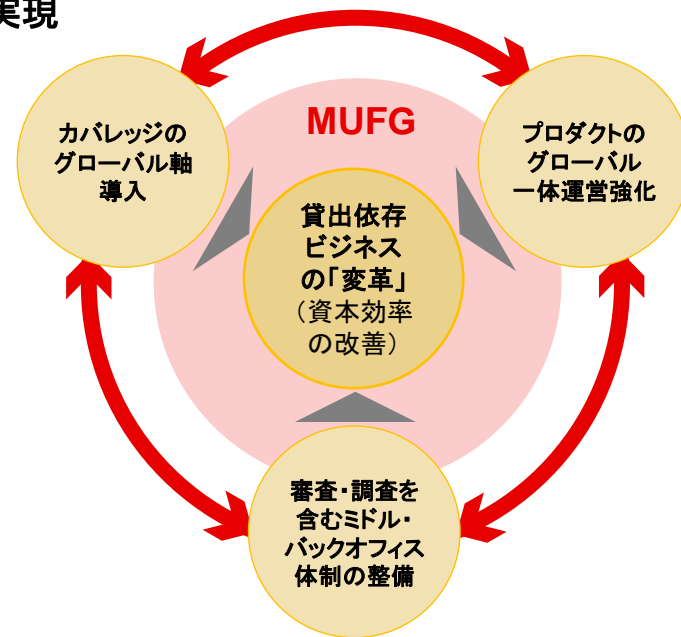
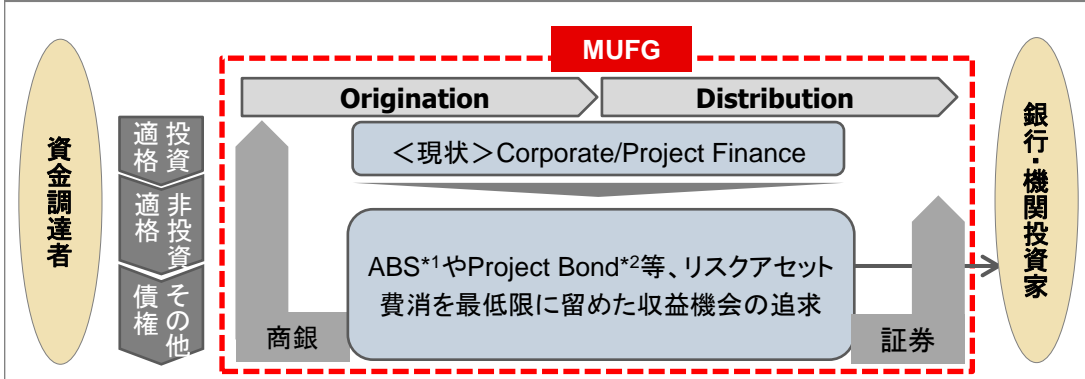
事業戦略

- ・ **クロスセルの推進**
アカウントプランやディールスクリーニングを強化、MUFG/内外一体でクロスセルを推進
- ・ **リスクテイク力の強化**
セクター軸の強化・知見共有、審査・調査体制の整備を通し、リスクリターンを向上
- ・ **資産回転型ビジネスモデルへの挑戦**
銀証一体でO&Dビジネスモデルを推進、資産効率の向上を実現

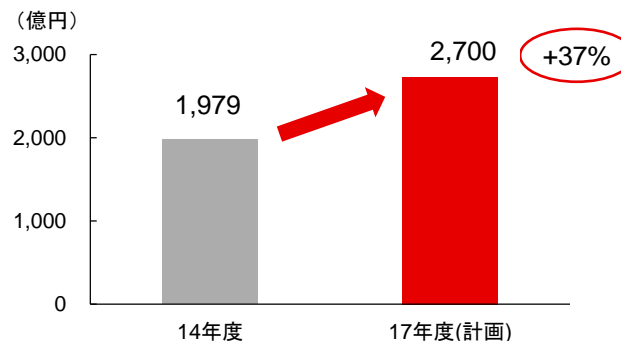
戦略実現に向けた重点施策

- ・ **RMカバレッジへのグローバル軸導入・強化**
プロダクト、銀証、日系企業RMとの連携によりグローバルに一体感あるサービスを提供
- ・ **プロダクトのグローバル軸とO&Dにおける銀証連携強化**
施策推進部署として関連プロダクトオフィスを統合、O&Dビジネスを銀証一体で推進

資産回転型ビジネスモデルへの挑戦



非日系非金利収益*3



*1 資産担保証券 (Asset Backed Security)

*2 プロジェクトの必要資金を債券を発行して資本市場から直接調達する方法。プロジェクトが生み出すキャッシュフローを償還原資とする

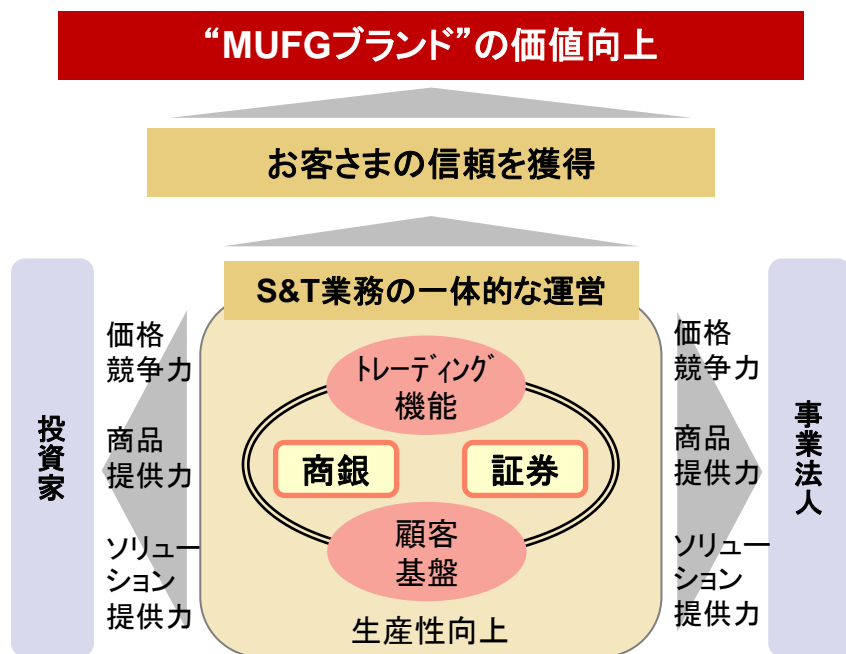
*3 内部管理計数ベース



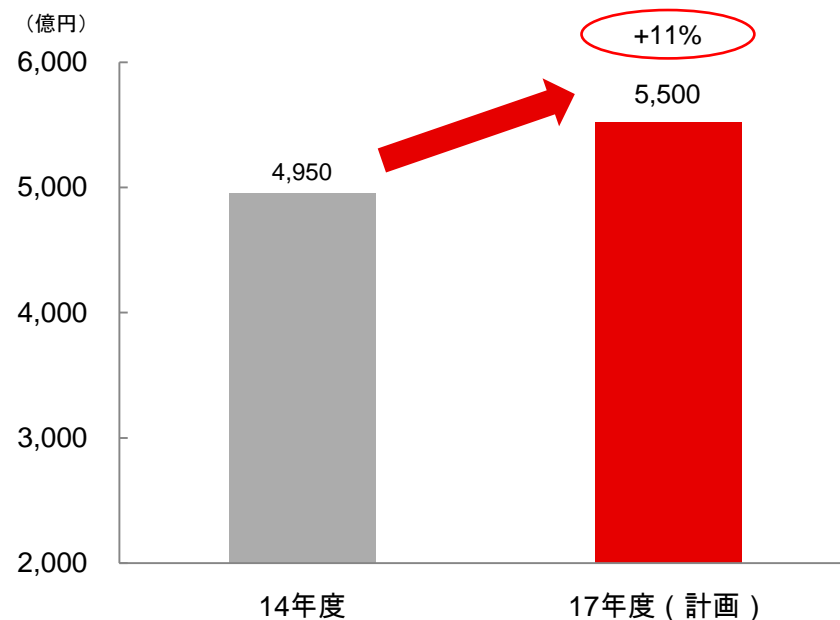
セールス&トレーディング業務の進化

- 16年度半ばを目処に、商銀と証券によるセールス&トレーディング(S&T)業務の一体的な運営を開始し、銀証双方の強みを活かすチームアップの実現を目指す
- 為替取引や金利取引のフロー集約、銀証機能の連携により、①価格競争力強化、②商品提供力向上、③ソリューション提供力向上を図る
- 事業法人や機関投資家といった幅広いお客さまの多様なニーズに応え、信頼を獲得するとともに、グローバル市場における“MUFGブランド”の価値向上と浸透を目指す

戦略概要



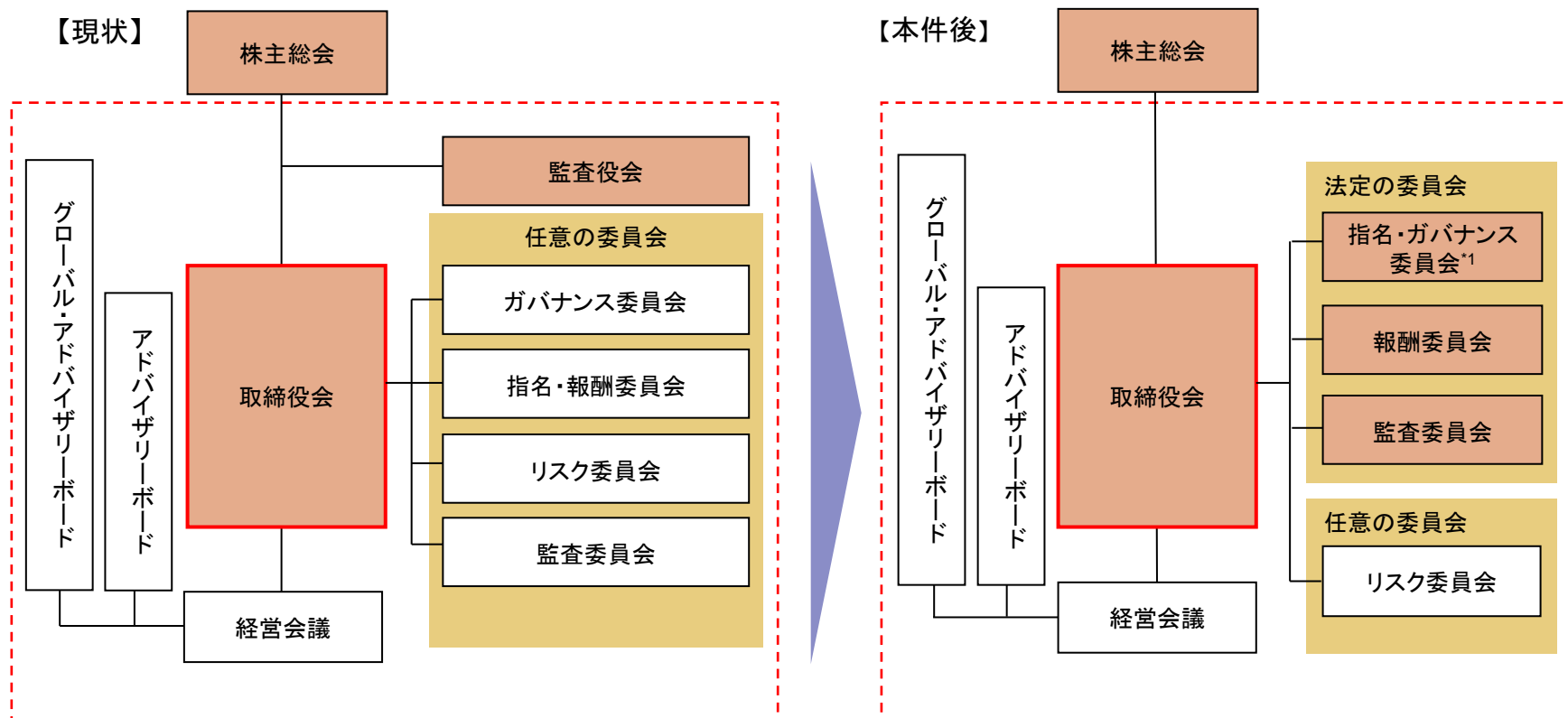
S&T連結粗利益*1



*1 商銀・証券・信託における全連結事業本部のS&T粗利益合算

ガバナンス態勢の強化

- 6月の株主総会での承認を前提に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する方針を決定
- 取締役会の下には、法定の指名・ガバナンス委員会^{*1}、報酬委員会、監査委員会と任意のリスク委員会を設置
- 取締役会の監督機能の強化、実効的・効率的なガバナンス態勢の構築等が目的



*1 「指名・ガバナンス委員会」は、会社法上の「指名委員会」に該当

想定される金融グループ制度に関する規制見直しの検討ポイント

想定される金融グループ制度に関する規制見直しの検討ポイント

MUFGグループ事業戦略

- 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献
- 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献
- グローバルCIBモデルの変革
- セールス&トレーディング業務の進化
- 資産運用・管理業務のグローバル展開
- トランザクション・バンキングのさらなる強化
- アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立

変化するお客さまのニーズを起点にビジネスを組み立て

グループ会社間の一体性をより高め、グループベースでビジネスを最適化

顧客ニーズ

【個人】

- 超高齢化社会の到来、「貯蓄から投資へ」の加速、相続による資産移転の増加
- 決済の多様化、消費性資金ニーズの高まり

【法人】

- (中堅・中小企業)事業承継増加、運用ニーズ、成長企業支援、海外事業拡大のサポート、等
- (大企業)高度化・多様化・グローバル化

金融グループを巡る国内規制

想定される規制見直しの検討ポイント

- ①グループベースでの顧客情報共有のあり方
- ②業務範囲規制のあり方
- ③海外業務に係る規制のあり方

グループ・グローバルベースで進化するMUFGの事業モデルをサポート

ガバナンス・経営管理の強化

- G-SIFIsに相応しい経営管理態勢の構築
- グループ経営管理・統合的リスク管理の態勢の強化

検討ポイント①:グループベースでの顧客情報共有のあり方

| 検討項目 | 内容 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想定される 検討ポイント | グループベースでの顧客情報共有の検討 |
| 戦略推進に向けた 課題・ニーズ例 | <p>(例1)法人顧客情報のグループ内共有</p> <ul style="list-style-type: none">－ オプトアウト制度に係る実務上制約の見直し等 <p>(例2)個人顧客情報のグループ内共有</p> <ul style="list-style-type: none">－ 保険の銀行窓販に係る実務上制約の見直し等 |
| 見直しされた場合の メリット・効果 | <ul style="list-style-type: none">・ 顧客ニーズに基づくグループベースでの総合的な金融サービスの提供 |

検討ポイント②: 業務範囲規制のあり方

| 検討項目 | 内容 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想定される 検討ポイント | 柔軟な業務範囲規制の検討 |
| 戦略推進に向けた 課題・ニーズ例 | <p>(例1) 決済等に係るオープン・イノベーション促進に向けた業務範囲規制</p> <ul style="list-style-type: none">一般事業会社とのイコールフットイング、新規業務の個別認可制度の導入、収入依存度規制の見直し等 <p>(例2) 子会社業務範囲規制</p> <ul style="list-style-type: none">実務上の顧客ニーズに資する子会社対象業務(限定列挙)の範囲拡大等 |
| 見直しされた場合の メリット・効果 | • 多様化・高度化する顧客ニーズに適合した金融サービスの提供 |

検討ポイント③: 海外業務に係る規制のあり方

| 検討項目 | 内容 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想定される 検討ポイント | 海外業務に係る規制のあり方の検討 |
| 戦略推進に向けた 課題・ニーズ例 | (例) 海外支店への国内規制適用 － 現地法令等遵守とグローバルベースでの管理態勢構築を前提とした国内規制の一部域外での適用除外等 |
| 見直しされた場合の メリット・効果 | <ul style="list-style-type: none">・ グローバルベースで多様化する顧客ニーズへの対応・ 海外金融機関との対等な競争環境確保 |

本書には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下「当社」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本書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、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本書における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付(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、本書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、本書の「決算の概要」の計数は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値を使用しています。