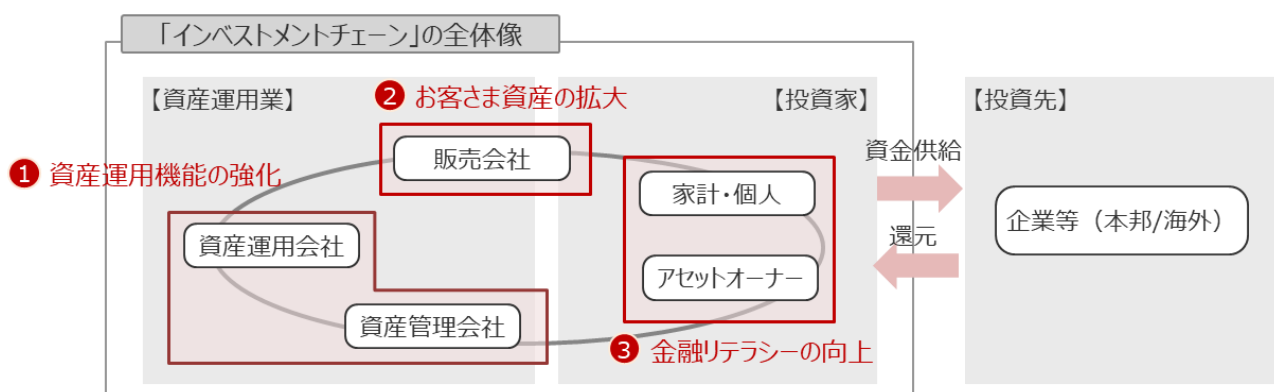


三菱 UFJ フィナンシャル・グループの資産運用ビジネスの取り組みについて

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（代表執行役社長 かめざわ ひろのり 亀澤 宏規、以下 MUFG）は、「成長と資産所得の好循環」創出を通じた「資産運用立国」の実現に貢献すべく、別紙の通り資産運用ビジネス戦略を策定しました。

政府が「資産運用立国」を掲げ、業界全体の改革機運が高まる中、資産運用ビジネスは、貯蓄から投資・資産形成の加速を通じ、「成長と資産所得の好循環」を創出、日本経済を活性化させる重要な取り組みであり、MUFG にとっても重要かつ中長期的な成長戦略の一つと位置付けています。グローバル総合金融グループとして、本邦 No.1 の資産運用力と資産管理力の更なる強化、お客さま本位でのプロフェッショナルな運用アドバイスと多様なソリューションの提供、金融経済教育等を通じ、お客さまの投資促進、資産形成支援に取り組み、「豊かな生活を実現するチカラ」になることをめざします。



1. 「資産運用機能の強化」に向けた取り組み

(1) めざす姿

アセットマネジメント (AM) ビジネスでは、グループ内外の知見取込等により運用力の強化に努めるとともに、資産運用会社のガバナンス態勢強化に取り組み等、お客さまの期待を上回る運用サービスの提供を通じ、「グローバルに存在感のある本邦 No.1AM」になることをめざします。業量面では、2030年3月末までに運用残高 (AuM) を 100 兆円から 200 兆円へ倍増、戦略面では AM 事業を MUFG の中核事業に位置付け、グループの資産運用会社である三菱 UFJ アセットマネジメント株式会社 (以下 MUAM) を銀行・信託・証券に次ぐ「第 4 の柱としてのポジションを確立」することをめざします。

インベスターサービス (IS) ビジネスでは、資産管理残高本邦 No.1 の強みをいかし、ミドル/バック業務の BPO 受託を促進し、資産運用会社・機関投資家が運用に特化できる環境を提供することで資産運用業界全体の効率性改善に貢献してまいります。業量面では、2030年3月末までに BPO 受託残高を 40 兆円から 100 兆円へ倍増させることをめざします。

(2) 主な取り組み

【AM ビジネス】

- ✓ 運用力の強化：グループ内外の知見・機能の結集（クレジット・オルタナティブ領域での事業本部間の投資機能移転、Morgan Stanley 社との連携強化、買収等）を通じ、プライベート領域を中心に運用ケイパビリティの拡充を図ります。
- ✓ 基盤強化・カルチャー改革：優秀な運用人材のリテイン・獲得に向けた人事・報酬制度の見直し、新たな運用人材育成プログラムの策定・推進（MUFG 版グローバル EMP）に取り組みます。
- ✓ ガバナンス態勢の強化：MUAM の経営の独立性確保、透明性向上およびプロダクトガバナンスの強化に努めます。

【IS ビジネス】

- ✓ 資産運用会社の効率性改善：ミドル/バック業務の BPO 受託の促進、業界初の取り組みである「受託者一者計算」の提供を通じ、資産運用会社が運用に特化できる環境を提供してまいります。

2. 「お客さま資産の拡大」に向けた取り組み

(1) めざす姿

お客さま本位の業務運営を通じ、お客さま資産の拡大に取り組んでまいります。

(2) 主な取り組み

- ✓ アドバイスの質の向上：「資産運用アドバイスチェーン」モデルを通じて、付加価値あるアドバイスと適切な情報提供を徹底するとともに、デジタルも活用したゴールベースアプローチによる包括的ソリューションの提案に努めてまいります。
- ✓ 顧客体験の進化：MUFG の中核アプリ「ダイレクト」を中心に UI/UX を改善するとともに、フリクションレスな顧客体験とパーソナライズ提案を実現してまいります。
- ✓ デジタルプラットフォームの拡充：幅広いコンテンツ提供や情報発信を通じ、お客さまの資産形成をサポートしてまいります。
- ✓ 新 NISA 推進：グループ各社でのキャンペーン促進と併せ、広告・タイアップ記事の出稿、セミナー開催、商品拡充等により、NISA 制度の認知度を高めるとともに、より多くのお客さまの「貯蓄から投資へ」の後押しを進めてまいります。
- ✓ ネット証券機能の提供：有価証券売買ニーズについては、au カブコム証券が有する、利便性が高い低コストの取引基盤を提供してまいります。

3. 「金融リテラシー向上」に向けた取り組み

(1) めざす姿

金融リテラシー向上の取り組みを通じ、各世代の自立的な資産形成に貢献してまいります。

(2) 主な取り組み

- ✓ 資産形成層向け：お客さまの属性やニーズに応じ、対面・非対面のチャネルを通じた豊富なサービスを提供してまいります。
- ✓ 学生層向け：将来世代の金融リテラシー向上に向け、「MUFG 出前授業プログラム」の展開等、金融経済教育を積極的に推進してまいります。
- ✓ アセットオーナー向け：DC 導入企業先に提供する DC 加入者向けアプリ「D-Canvas」の機能拡充等、加入者の金融リテラシーに応じた商品選択をサポートしてまいります。

以 上



三菱UFJフィナンシャル・グループの 資産運用ビジネスの取り組み

2024年1月15日

1. MUFG資産運用ビジネスの全体像

- グローバル総合金融グループとして、本邦No.1の資産運用力と資産管理力の更なる強化、お客さま本位でのプロフェッショナルな運用アドバイスと多様なソリューションの提供、金融経済教育等を通じ、お客さまの投資促進、資産形成支援に取り組む

資産運用
(AM)

お客さまの期待を上回る運用サービスを提供

1. 運用力の強化

- グループ内外の知見・機能の結集によるケイパビリティ拡充
- 基盤強化（人事報酬制度見直し、人材育成プログラム）

2. ガバナンス態勢の強化

- 幅広いステークホルダーから選ばれ続ける運用会社に向け経営透明性の確保
- プロダクトガバナンスの強化

「グローバルに存在感のある本邦No.1AM」

AUM*1を倍増
100⇒200兆円*2

MUAM*3を銀・信・証
に次ぐ「第4の柱」へ

【めざす姿】

資産運用立国への貢献で
「豊かな生活を実現するチカラ」になる

お客さま資産の拡大に貢献

販売・アドバイス

1. お客さま本位の業務運営、アドバイスの質の向上

- 「資産運用アドバイスチェーン」モデルによる付加価値あるアドバイスと適切な情報提供の徹底
- 人材×テクノロジーによるゴールベースアプローチで提案

2. 資産形成の裾野拡大

- 顧客体験の進化、デジタルプラットフォームの拡充
- 新NISA推進（口座開設・利用者数拡大）
- ネット証券機能（auカブコム証券）の提供

預かり資産残高の拡大

資産管理
(IS)

資産運用業界の効率性改善に貢献

運用会社が運用に特化できる環境を提供

- ミドル/バック業務のBPO*4 促進
- 業界初の取り組みである「受託者一者計算」の提供加速

BPO受託倍増
40⇒100兆円*2（本邦No.1）

各世代の自立的な資産形成に貢献

金融経済教育

各世代の金融リテラシー向上に向けた取り組みを拡充

- 金融経済教育の取り組み加速～「出前授業プログラム」
- アセットオーナー向け金融教育推進（DC加入者教育）

「貯蓄から投資」
の促進

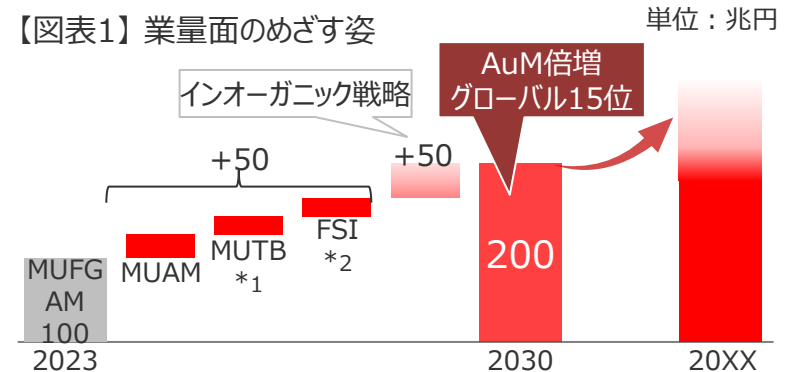
将来の資産形成層
の育成

2. 「資産運用機能の強化」に向けた取り組み (1) 資産運用のめざす姿・主要戦略①

資産運用のめざす姿

- ◆ お客さまの期待を上回る運用サービスを提供
⇒「グローバルに存在感のある本邦No.1AM」
- 2030年3月末に業量倍増 (AuM100兆円→200兆円)
- AM事業をMUFGの中核事業に位置付けると共に、MUAMを銀行・信託・証券に次ぐ「第4の柱としてのポジション」を確立

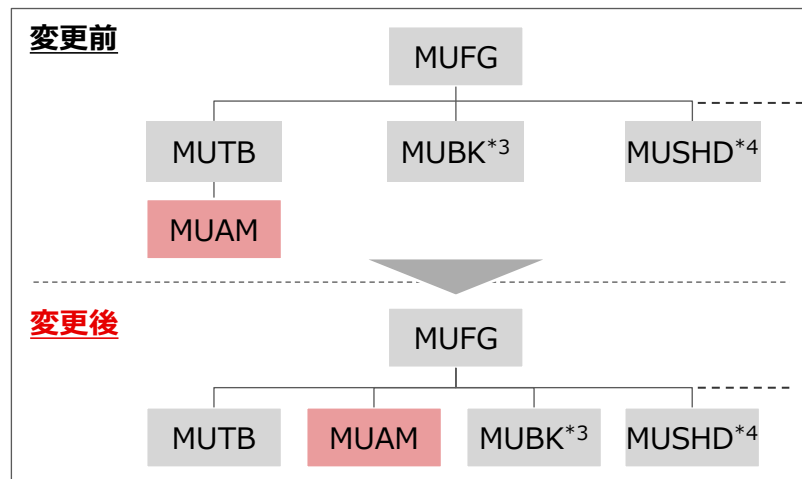
【図表1】業量面のめざす姿



主要戦略①

- ◆ お客さまからの更なる信頼獲得に向け、コーポレートガバナンスおよびプロダクトガバナンスを向上
 - 2024年4月をめぐに、MUAMの資本構成をMUTB・100%から、MUFG・100%への変更を予定 ⇒ 経営独立性の確保
 - MUAMでは社外取締役中心の人事委員会を設置、同社主体で社長・役付取締役の選任・交代方針を策定 ⇒ 経営透明性の向上
 - お客さまへの提供価値が商品組成後も確保されているか、プロダクトライフサイクルを通じたモニタリングを強化 ⇒ プロダクトガバナンス強化

【図表2】MUAMの資本構成変更 (2024年4月～)



公募投信
No.1

年金顧客評価
No.1

業界トップに相応しい
プロダクトガバナンスの実践

【図表3】プロダクトガバナンスの強化に向けた取り組み

強化の視点	ポイント
お客さま利益との評価アライン	✓ お客さまへの提供価値についてお客さま利益に合わせたモニタリング (報酬控除後リターン比較) 開始
社外目線の確保	✓ プロダクトガバナンスについて社内論理に留まらないように社外目線 (社外取締役等) を取り入れ
実効性向上	✓ 提供価値の精査・ファンド整理を進め、プロダクトガバナンスの実効性を向上

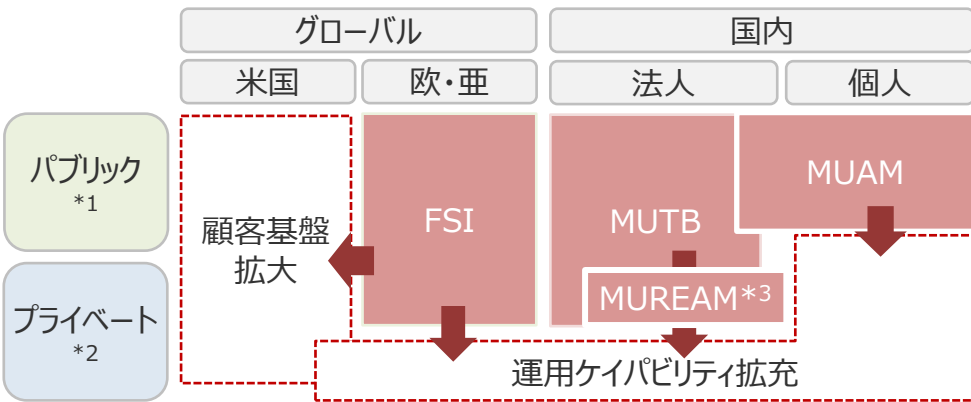
*1：三菱UFJ信託銀行 *2：First Sentier Investors *3：三菱UFJ銀行 *4：三菱UFJ証券ホールディングス

2. 「資産運用機能の強化」に向けた取り組み (1) 資産運用のめざす姿・主要戦略②

主要戦略②

- ◆ 運用力向上に向け、あらゆる手段を活用しながら、**グローバルに通用する強い運用チームを創り上げる**
 - MUFGグループ内の知見・機能結集：クレジット・オルタナティブ領域での投資機能移転（市場事業本部→受託財産事業本部）、インフラデット領域でのプロジェクトファイナンスのファンド化（GCIB事業本部・受託財産事業本部協働）、Morgan Stanley社との連携強化等により、**プライベート領域中心に運用ケイパビリティを拡充**
 - MUFGグループ外の知見取込：**チームリフト／買収による機能補完**
 - 基盤強化・カルチャー改革：優秀な運用者のリテイン・獲得に向けた**人事・報酬制度の見直し、運用人材育成プログラムを策定**

【図表1】運用ケイパビリティ拡充のイメージ



*1：上場株や公社債等、公開市場での取引が可能な資産 *2：株式や債券等の伝統的資産とは異なる資産のうち、プライベートエクイティ、不動産、インフラ等を中心とした資産 *3：三菱UFJ不動産投資顧問

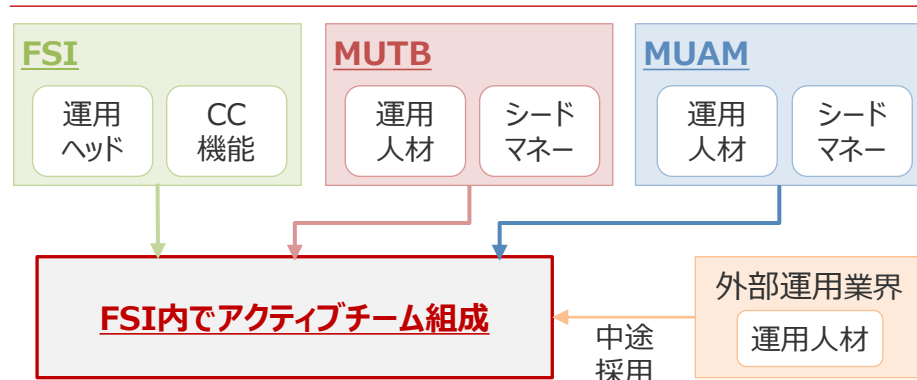
【図表2】人事・報酬制度の見直しのポイント

これまでの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> AFM（アクティブファンドマネージャー）育成に向け、長期運用成績で評価される人事制度を2021年度より導入 MUTB AFMの運用成績に応じて処遇水準が大きく増減する制度を2020年度導入。2023年度より対象者を拡大 MUAM
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> FM（ファンドマネージャー）の報酬の一部を自己運用ファンドに投資、顧客と利益を共有する枠組を導入 MUTB MUAM

【図表3】運用人材育成プログラムの概要

これまでの実績	<ul style="list-style-type: none"> トラックレコード積上げや、若手の運用アイデアを具現化したパイロットファンド組成等、商品開発・人材育成に取り組み（EMP*4投資枠:400億円、実額:300億円）
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 上記取り組みに加え、自前での運用力向上を狙う領域として、海外資産に着目。FSIのグローバルな知見・機能をベースとした海外資産を対象とした新たなアクティブチームを組成。運用人材はMUTB・MUAM・キャリア採用での構成を検討 EMP投資枠を400億円⇒1,600億円へ拡大

「MUFG版グローバルEMP」スキーム図



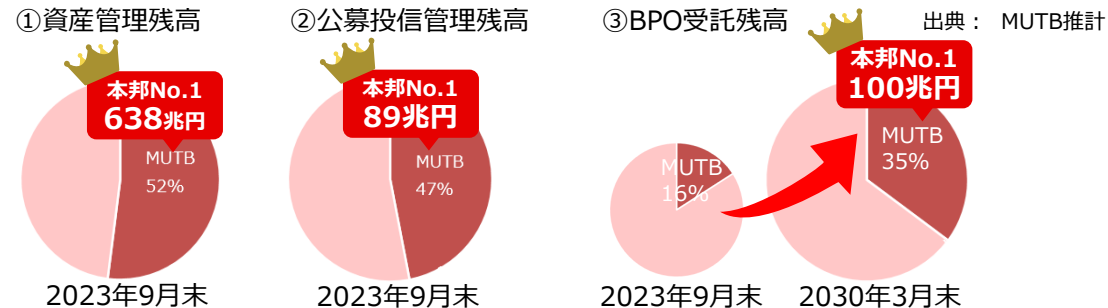
*4：エマージングマネージャープログラムの略

2. 「資産運用機能の強化」に向けた取り組み (2) 資産管理のめざす姿・主要戦略

資産管理のめざす姿

- ◆ **資産運用業界の効率性改善に貢献**
 - **ミドル・バック業務のBPO受託倍増**
残高40兆円⇒100兆円 (2030年3月末)

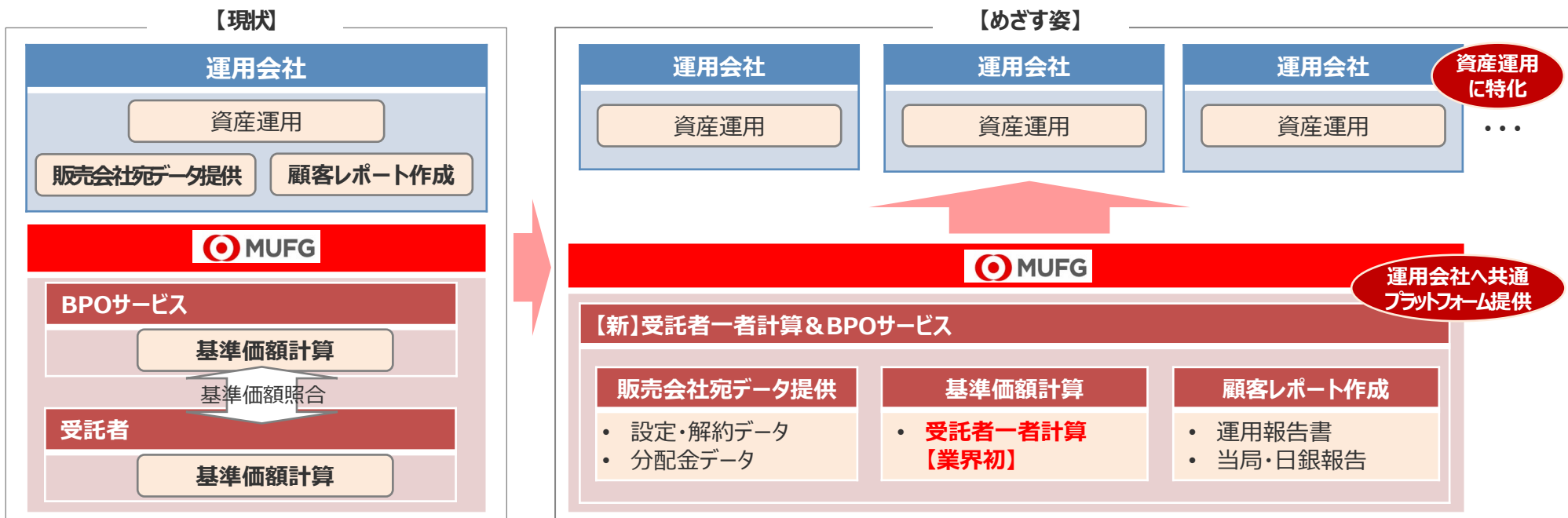
【図表1】業務量の現状とめざす姿 (国内)



主要戦略

- ◆ 資産管理残高本邦No.1の強みをいかし、**「ミドル/バック業務のBPO」の促進**、**「受託者一者計算」の提供**を通じ、資産運用会社が運用に特化できる環境を提供すると共に、新規参入を促進 ⇒ **資産運用業界全体の効率性改善、競争力強化に貢献**

【図表2】「ミドルバックBPO」、「受託者一者計算」の取り組み



3. 「お客さま資産の拡大」に向けた取り組み (1) お客さま本位の業務運営、アドバイスの質の向上①

販売・アドバイスのめざす姿

◆ **お客さま本位の業務運営を通じ、お客さま資産の拡大に貢献**

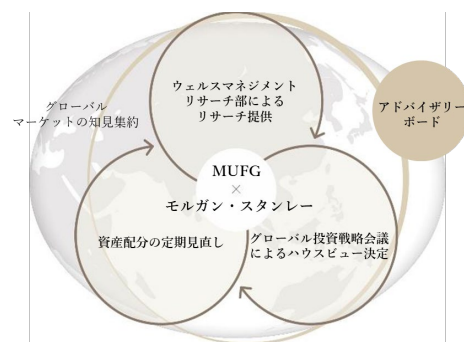
主要戦略①

◆ 「**規律性**」「**透明性**」「**一貫性**」を備える「**資産運用アドバイスチェーン**」モデルで付加価値あるアドバイスと適切な情報提供を実現



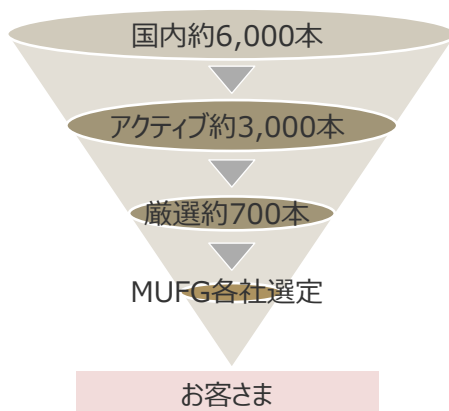
① ハウスビュー

- MUFGのリーサー情報・知見に加え、グローバルに体制を有するモルガン・スタンレーの情報・知見を広く活用
- グローバルなマクロ環境の見通しに基づき、投資戦略のGMAP*1を発刊



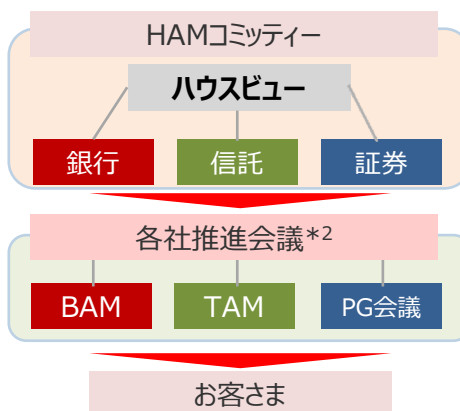
② IPAT

- **I**nvestment **P**roduct **A**nalysis **T**eam
- MUFG独自の定性・定量分析により、国内投資信託の中から、厳選リスト「MUFG Focus List」を作成
- 各社、原則このListから商品を選定



③ HAM

- **H**ouse view **A**dvice **M**anager
- ポートフォリオ提案の浸透を図るため、コミッティーでベストプラクティスを共有



④ ポートフォリオ管理

- 顧客ポートフォリオ状況や計数推移を幅広く検証



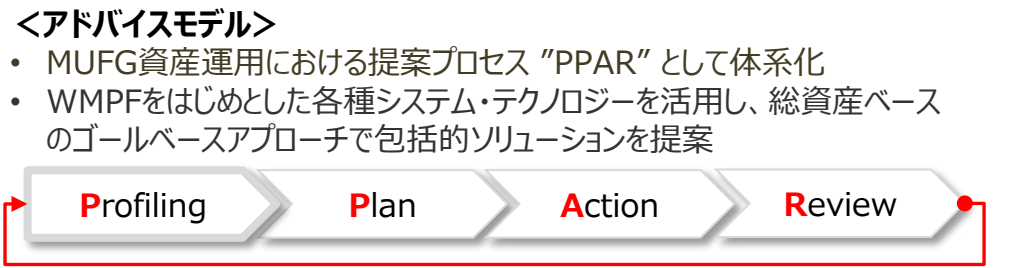
*1 : Global Macro & Asset allocation Perspectives

*2 : 銀行 : BAM (Bank Advisory Meeting)、信託 : TAM (Trust Advisory Meeting)、証券 : PG会議 (WMM本部プロダクトガバナンス会議)

3. 「お客さま資産の拡大」に向けた取り組み (1) お客さま本位の業務運営、アドバイスの質の向上②

主要戦略②

- ◆ 人とテクノロジーの力で、お客さまに包括的なソリューションを提案するゴールベースアプローチによるアドバイスを実現
 - 人材育成：アドバイスモデル（ゴールベースアプローチ）浸透に向けた研修プログラム等への反映
 - テクノロジー：リスクエンジン等、競合他社に先んじたWMPF（Wealth Management Platform）の機能向上・活用拡大



<リスクエンジン>

- 2023年7月、WMPFにアジア初のリスクグレードを搭載
- リスクイベントにおけるお客さまお預かり資産の影響度確認が可能

MUFG

「WMPF・GMAP」

金融商品や市場動向等を
主要資産クラス別で分析し
策定するハウスビューを元に
ポートフォリオの将来推計を
機動的に行う

MSCI

「リスクエンジン」

金融商品の各銘柄を
3,000超のファクターで分析し
リスク要因やリスク量等の
高度な分析を日次で行う

×

- #### <人材育成>
- PPAR活動の浸透（アドバイスの質の向上）に向けて概念をグループで改めて統一、各種研修プログラム等の人材育成にも反映予定



シナリオ	許容下下限	お預かり資産合計	お預かり資産許容下下限
2008年 金融危機	508.80	30.11	300.00
2011年 東日本大震災	467.52	71.38	
2020年 コロナショック	470.82	53.09	
日本株が20%下落	457.44	81.47	
米国金利が2.0%上昇	540.67	+1.77	
米ドル/円が10%円高	534.11	4.80	

3. 「お客さま資産の拡大」に向けた取り組み (2) 資産形成の裾野拡大

主要戦略③

◆ 資産形成の裾野拡大

- ① 顧客体験の進化：中核アプリ「三菱UFJダイレクト」を中心にUI/UXを改善。フリクションレスな顧客体験とパーソナライズ提案を実現
- ② デジタルプラットフォームの拡充：幅広いコンテンツ提供や情報発信を通じ、お客さまの資産形成をサポート
- ③ 新NISA推進：各社でのキャンペーン促進と併せ、広告・タイアップ記事の出稿、セミナー開催、商品拡充等により、NISA制度の認知度を高めるとともに、より多くのお客さまの「貯蓄から投資へ」の後押しにつなげていく。
- ④ ネット証券機能の活用：有価証券売買ニーズについては、auカブコム証券が有する、利便性が高く、低コストの取引基盤を提供

【図表1】三菱UFJダイレクトのUI/UX改善、パーソナライズ提案

- 複数サービスを連携し、MUFGで取引をまとめたい顧客体験
- お客さまごとのご利用状況に応じたアドバイスや情報を提供



【図表2】デジタルプラットフォームの拡充（Money Canvas）

- MUFG内外の企業と連携し、お客さまの資産形成を総合的にサポート
- 家計の収支と金融資産を一元的に管理できる機能を追加し、アプリとして新たに提供を開始。より多くのお客さまの「貯蓄から投資へ」を後押し



【図表3】新NISA推進施策

- つみたて投資枠対象ファンド拡充やセミナー開催により、口座開設・利用者数の拡大をめざす
- つみたて投資枠・成長投資枠対象の商品ラインナップ拡充（つみたて投資枠対象として、銀行・証券での、eMAXIS Slimの取扱開始）
- 日経等の媒体へ、NISA広告・タイアップ記事を出稿の他、YouTube等の媒体も活用しながら、幅広い顧客層へ訴求

例：【銀行】2023年12月、商品ラインナップ拡充

インデックスファンド		
日本株式	•eMAXIS Slim 国内株式(TOPIX)	•eMAXIS Slim 国内株式(日経平均)
海外株式	•eMAXIS Slim 全世界株式(除く日本)	•eMAXIS Slim 全世界株式(オール・カントリー)
	•eMAXIS Slim 先進国株式インデックス	•eMAXIS Slim 米国株式(S&P500)
	•eMAXIS Slim 新興国株式インデックス	•eMAXIS Slim 全世界株式(3地域均等型)
バランス	•eMAXIS Slim バランス(8資産均等型)	
アクティブファンド		
海外株式	•iTrustインド株式	

(※) 現在は課税口座またはNISA口座でのみ購入可能なファンドをつみたてNISA口座でも購入可能とします。
※上記以外にもつみたてNISAで取り扱うファンドを追加する可能性があります。

インターネット
専用ファンド

4. 「金融リテラシー向上」に向けた取り組み

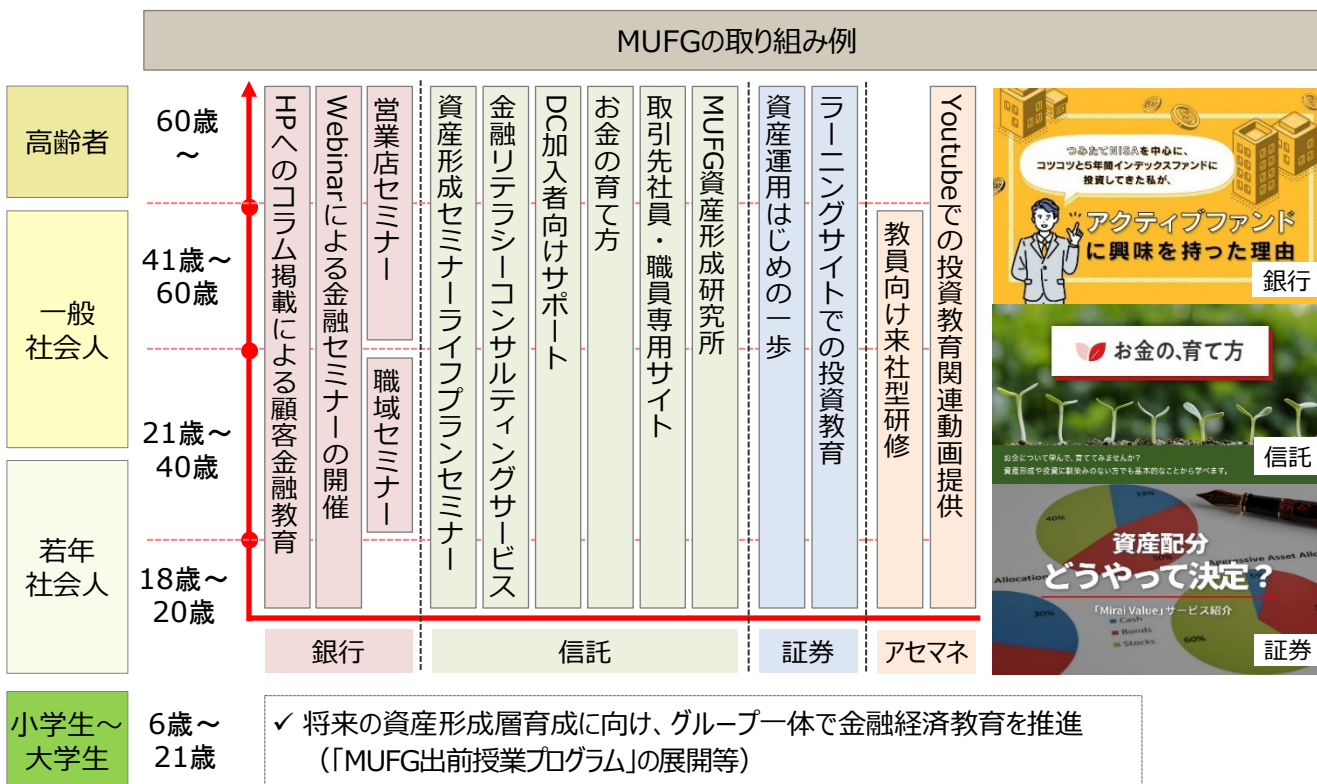
めざす姿

◆ **金融リテラシー向上の取り組みを通じ、各世代の自立的な資産形成に貢献**

主要戦略

- 資産形成層向け：**お客さまの属性やニーズに応じて、対面・非対面のチャネルを通じ、豊富なサービスを提供**
- 学生層：**金融経済教育を社会貢献活動として積極的に展開**。2023年度よりグループ各社の固有プログラムを開放、「**MUFG出前授業プログラム**」を新設する等、グループ一体で将来世代の金融リテラシー向上に取り組み
- 企業年金：DC導入企業先に提供する加入者向けアプリ「D-Canvas」の機能を拡充。**加入者のリテラシーに応じた商品選択をサポート**

【図表1】金融リテラシー向上に向けた取り組みの全体像



【図表2】学生層向けの金融教育プログラム例

【22年度実績】44校・2,894名（出前授業）



【図表3】DC加入者向けサポート例（D-Canvas）

➢ わたしのまなび（2023年8月リリース）

- 加入者の属性や関心事項を踏まえ、DCや資産形成全般に関するコンテンツをパーソナライズしてご案内する機能



トップページ内でさまざまなコンテンツの平並み追加
最適なコンテンツの提示のため、3-5問の質問を用意
加入者属性・質問を踏まえ、お役目のコンテンツを提示