

世界が進むチカラになる。



～ 金融高度化センター設立20周年記念ワークショップ 「デジタル化とわが国の金融の未来」～
MUFGにおけるデジタル技術を活用した
金融サービスの高度化・効率化

2025年1月31日

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

執行役常務

リテール・デジタル事業本部長 兼 グループCDTO

山本 忠司

三菱UFJフィナンシャル・グループ

本日のアジェンダ

- | | | |
|------------------------|-----|---------|
| 1. デジタル戦略の全体像 | ... | P.3-4 |
| 2. 金融サービスの高度化・効率化の取り組み | ... | P.5-9 |
| (1) リアル（店舗）での顧客体験の進化 | | |
| (2) デジタルでの顧客体験の進化 | | |
| (3) 業務効率化の取り組み | | |
| (4) 新たな基盤開拓 | | |
| 3. デジタル技術の活用 | ... | P.10-17 |
| (1) AI活用に向けた取り組み | | |
| (2) BI活用に向けた取り組み | | |

デジタル戦略の全体像①

MUFGがDXの 先にめざす姿

お客さまと従業員に新しい体験と価値を提供すること

目指す姿の 実現方法

デジタルを活用した業務の高度化・効率化（自社DX）
デジタルを活用した新しいサービスの提供（顧客DX）

自社DX

店舗のデジタル化
次世代営業店PJ

Tableauダッシュボード

店頭手続き・
住宅ローンのデジタル化

社内プロセスの
自動化・効率化

顧客DX

BaaS

24/上期システム開発完了
(フルバンク型)

prog///at

●□ MoneyCanvas
導入3社 (24/12月)

▲ Bakuraku for MUFG

実現に向けた 活動を支える基盤

新技術への取り組み
スタートアップへの投資を通じた協業創出

CoE*1

デジタル人材育成

Sakana.AI
への出資・協業  sakana.ai

ELYZAと
資本業務提携  Tomorrow, Together

MUFG Innovation Partners
MUFGのCVC/約800億円出資

*1. CoE (Center of Excellence) : デジタル戦略を担う本部部署が集中的に機能を担う

デジタル戦略の全体像②

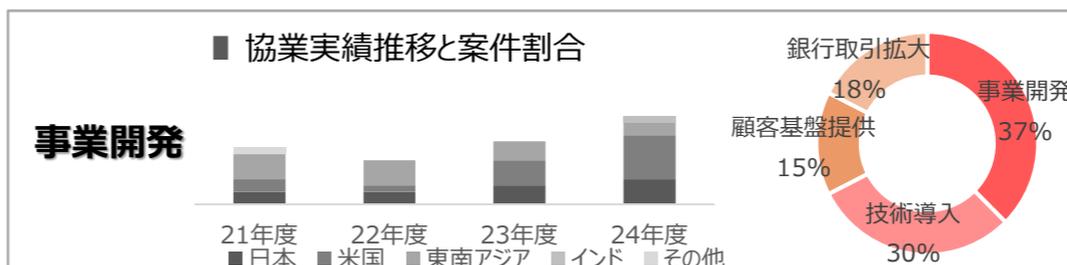
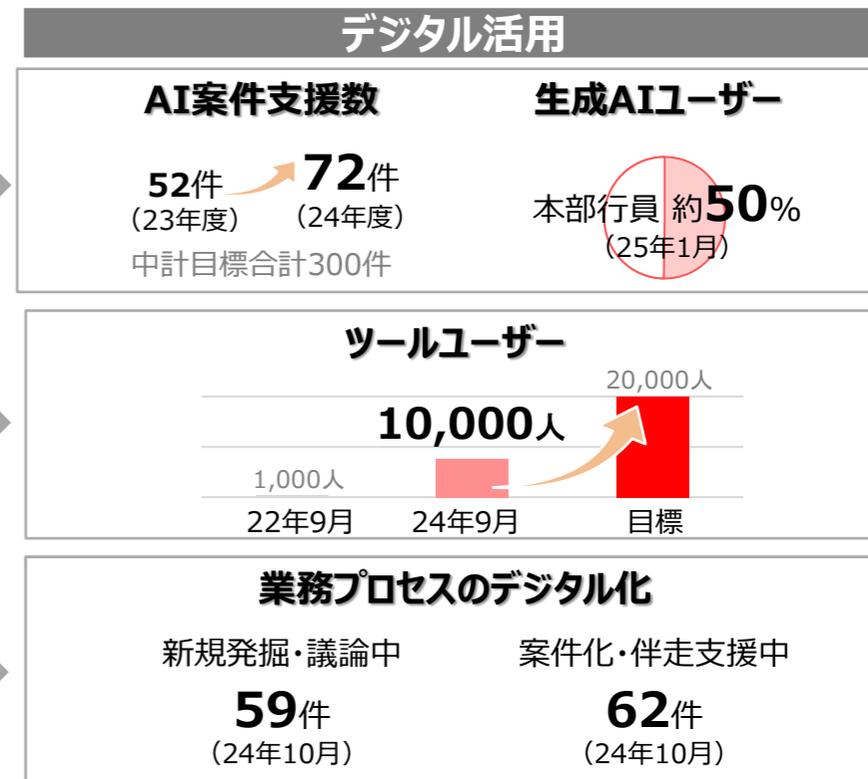
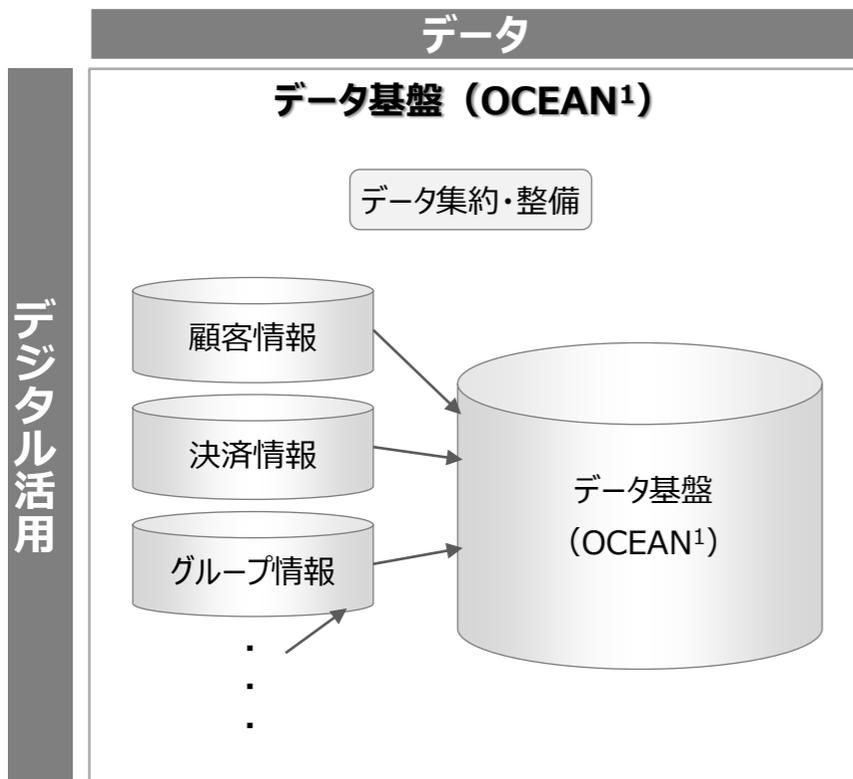
業務プロセスのデジタル化
完遂・継続改善
合理化・堅牢化



全社でのデータドリブン
経営の定着
迅速かつ精度の高い意思決定



生成AI・最新技術の
本格活用
新たな競争優位の確立



*1. MUFGビッグデータ基盤。多様・大量データの収集・蓄積・活用が可能な共通基盤

*2. Microsoft社が提供するローコード開発ツール。業務プロセスの自動化等が可能

2. 金融サービスの高度化・効率化の 取り組み

リアル（店舗）での顧客体験の進化

－「次世代営業店プロジェクト」としてお客さま取引および店頭事務、センター集約業務のデジタル化により業務量を削減

次世代営業店プロジェクト

① 来店予約・来店受付

- ・【来店予約】運営・システム改善
- ・【来店受付】あんさぼ*1リリース/UI・UX改善



② タブレット手続き

- ・チャットとボタン形式で簡単入力
- ・口座開設機能の全店展開を皮切りに定額自動送金や住所変更等、機能を順次拡充



*1. 顧客案内サポートシステム *2. 税公金・振込自動受付機



③ STM*2・ロビー出納機

- ・税公金納付や大量現金入出金をセルフ化



④ 法人事務／内部後方の削減

- ・法人事務はセンター集約・Web活用による内部後方も抜本見直し
 - － 法人諸届センター集約
 - － Web法人口座開設 等
- ・執務エリアを縮小し、ロビー面積を拡大

デジタルでの顧客体験の進化

– グループ各社と連携した利便性の高いアプリへ進化とともに、お客さま一人ひとりに合わせた最適な提案を実現

デジタルを活用した顧客体験の進化

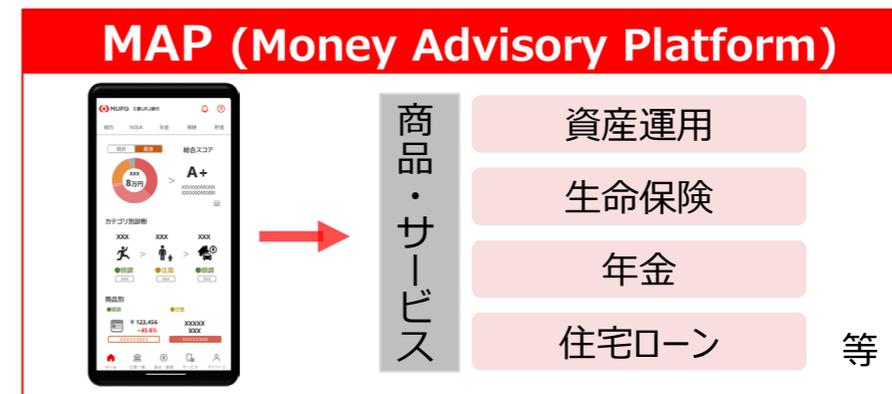
Phase 1 (今春に実現)

Phase 2 (26年度までに実現)

ダイレクトを中心に**つながる**顧客体験



つながった商品・サービスで得られたデータを基に **一人別のご提案**



- 24/3の出資により持分法適用関連会社化し、直近では完全子会社化に向けた公開買付けを実施したウェルスナビ社と協働で開発
- 一人ひとりのライフイベントに沿って多様な商品の中からお提案

*1. 複数口座の情報を一括管理する技術「アカウントアグリゲーション」のこと

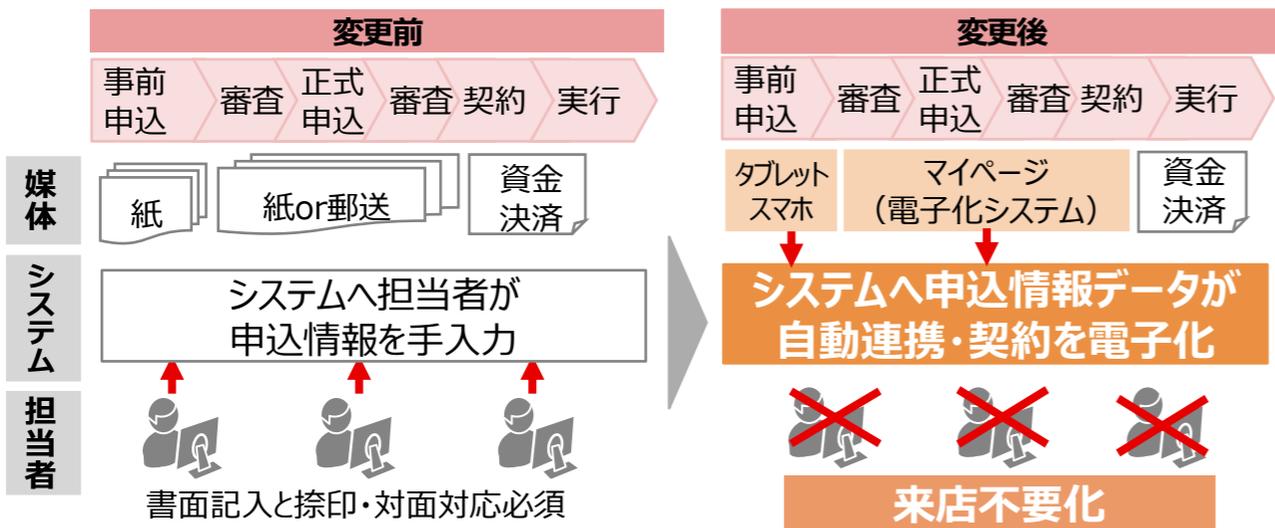
*2. 2025年2月1日より「三菱UFJ eスマート証券」へ社名変更

業務効率化の取り組み ～ 住宅ローン業務の体制構築

– デジタル・AIを活用し、住宅ローン業務の体制を6年で構築。今年度の流入案件増にも対応し実行額を伸長

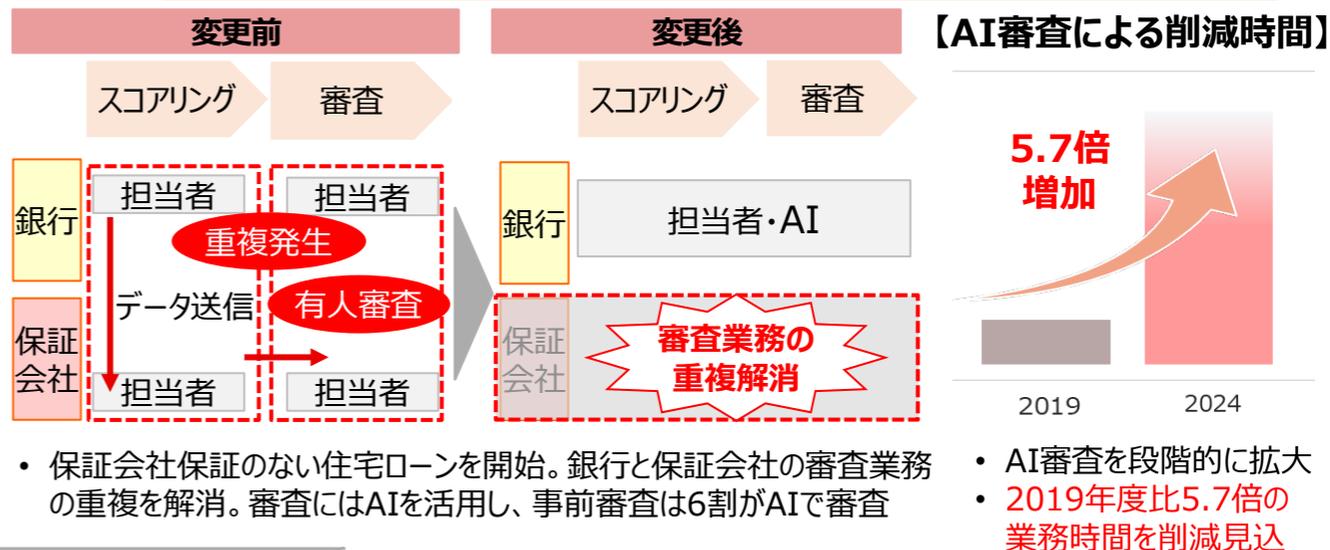
住宅ローン業務の自動化と電子化・来店不要化

概要 申込情報データの自動連携と、契約電子化で来店不要を実現



審査業務の見直しとAI審査導入による審査自動化

概要 銀行と保証会社の重複業務解消。AI審査導入し審査自動化

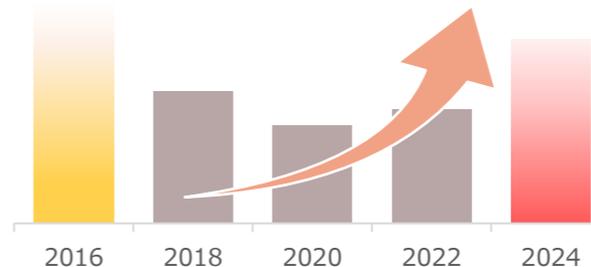


2024年度の住宅ローン実行額は大幅伸長

概要

- デジタル・AIを活用し、住宅ローン業務の体制を6年で構築
- 体制構築による業務効率化等を踏まえ、2023年度より、競争力ある金利を提示
- 店舗統廃合を進めつつ、顧客利便性向上による案件増加にも対応できる体制となり、実行額は大幅増加見込

【住宅ローン実行額推移】



体制構築による業務効率化 × 競争力ある金利の提示

2016年度に次ぐ
実行額水準に増加



新たな基盤開拓 ~ & BANK (BaaS)

– 新たな顧客基盤の開拓に向けたBaaS (Bank as a Service) の推進

& BANK (BaaS) によるMUFG外の顧客接点獲得



&BANK

汎用的な金融機能
を外部企業に提供するメガバンク初の
フルバンキングアプリ



MoneyCanvas

「資産形成」機能
を外部企業に提供するメガバンク初の
資産形成サポートアプリ

✓ 導入企業のニーズに合わせた柔軟なカスタマイズ性

✓ 銀行325店舗・ATM約5,500台を利用可能

✓ 銀行代理業不要。スピーディな導入が可能

✓ 家計・資産管理から資産形成まで一貫してサポート

これまでのBaaSでの協業先



3. デジタル技術の活用

AI活用に向けた取り組み ～ 外部環境認識

– 技術の進化が続く中、AI関連企業に投資が集中。先進的な外銀を中心に現状の技術水準で可能な取り組みが加速

急速な外部環境の変化

対話型生成AIの登場・普及
(～2023)

対話型生成AIの実用化
(現在～)

人間と同等のタスクができるAI
(近未来)

実用レベルで
利用可

- ▼ 23/3 GPT-4 (Open AI)
- ▼ 23/7 Llama3 (Meta)
- ▼ 23/3 Gemini (Google)
- ▼ 23/12 Copilot (Microsoft)

生成AI関連
サービス

強制力有
(罰金等)

- ▼ 24/7 欧州 AI法 公表
- ▼ 24/9 o1 (Open AI)

高度な
推論能力

?

ゲームチェンジャーとなる
新しいAIモデル・サービスの実現

技術 進化	<ul style="list-style-type: none"> • GPT-4等の生成AIモデル競争が激化 • 大手テック企業が関連サービス提供開始 	<ul style="list-style-type: none"> • モデルの性能や処理能力向上 • 大手テック企業は関連サービス拡充 	<ul style="list-style-type: none"> • 人間同様、AIが自ら優先順位をつけ、汎用的なタスク処理が可能に
投資・ 法規制	<ul style="list-style-type: none"> • 基盤、半導体、データに投資集中 • AIリスク・法整備への問題意識高まり 	<ul style="list-style-type: none"> • 一部で投資効果に懐疑的な見方 • 法制化進展（欧州AI法等） 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客接点の実用化が徐々に進展 • 法整備の進展に加え、リスク制御も進化
金融機関 動向	<ul style="list-style-type: none"> • 社内の汎用活用が一気に普及 • AI・データ人材の獲得競争が激化 	<ul style="list-style-type: none"> • システム開発、対顧チャットや電話応答等で業務適用開始 • 一部企業では、顧客直接対応に活用開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 独自データを用いた特化型モデル活用が、金融機関の競争優位を左右する可能性

AI活用に向けた取り組み ～ AIインテリジェンス

– AIの先進事例や新技術の探索など、AIの最新トレンドをキャッチアップするAIインテリジェンスチームを設置

継続的なAIインテリジェンスの蓄積

AIインテリジェンスチーム設置



AIの新技術探索・ビジネス適用に向けた全体での共有・協議

経営層

事業本部・
コーポレートセンター

グループ・
グローバル

連携

AIインテリジェンスチーム

情報収集



各社のCxOやプロダクト責任者と定期的に面談

AIインテリジェンス面談企業

外資金融

テクノロジー企業

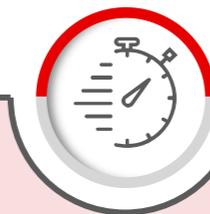
アカデミア

スタートアップ

プラットフォーム

Venture Capital

定期的な還元



蓄積した知見をグループで共有・活用

● AIインテリジェンスレポート（四半期）

- 生成AIプラットフォームの方向性
- AI領域の企業分類と関係
- AI領域の人材の流れ

etc.

● AIインテリジェンスニュース（月次）

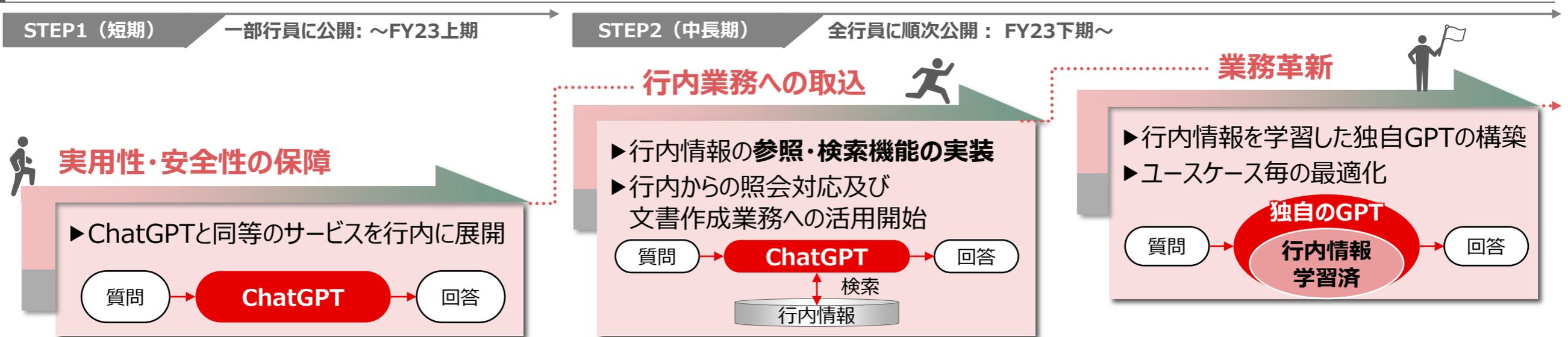
- オープンソース型とクローズドソース型LLM
- 新AI検索エンジン SearchGPT
- 新モデルOpenAI o1

etc.

AI活用に向けた取り組み ～ Chat GPT (AI-bow / 銀行)

– 銀行ではChatGPTを活用して、行内情報の参照・検索、行内からの照会対応・文書作成業務のデジタル化を推進

AI-bow 活用ロードマップ



行内環境で利用できるChatGPT “AI-bow” 誕生

AI-bowは あなたを“相棒”として支えます

Buddy

→ 自然な文章で指示するだけで内容に従って応答

AI-bowは 業務変革の主体を“あなた”にします

Owner

→ 開発が不要な活用であれば、個人で今すぐ目の前の業務を変革

AI-bowは あらゆる領域に変革の“風”を起こします

Wind

→ 多様な機能や高い汎用性により特定のタスクに囚われない活用



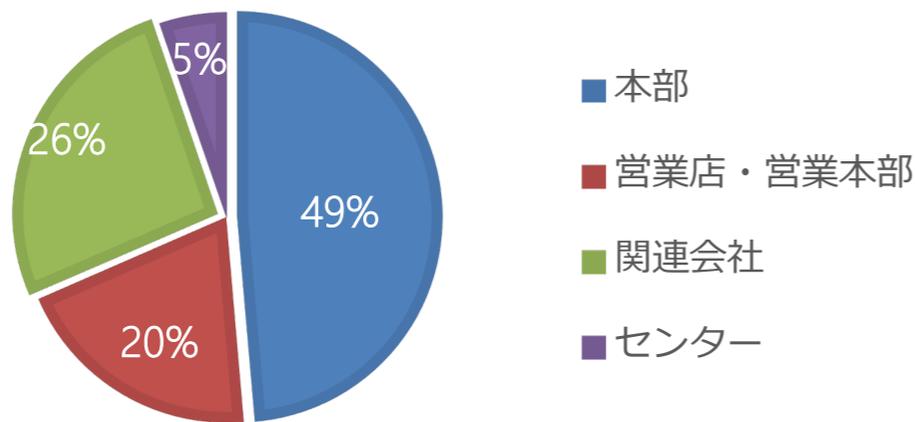
AI活用に向けた取り組み ～ 全行アイデアソン

– アイデアソン開催や研修を通じてChatGPTの活用を促進。受賞案件に限らず応募アイデアのプロンプトも順次展開

全行アイデアソンの開催

【2024年度 アイデアソン応募部署（内訳）】

• 2023年度よりアイデアソンを開催。2024年度の応募件数は400件超。



【アイデアソンを通じて実現した主要なプロンプト（受賞案件）】

朝夕礼の発言内容言語化

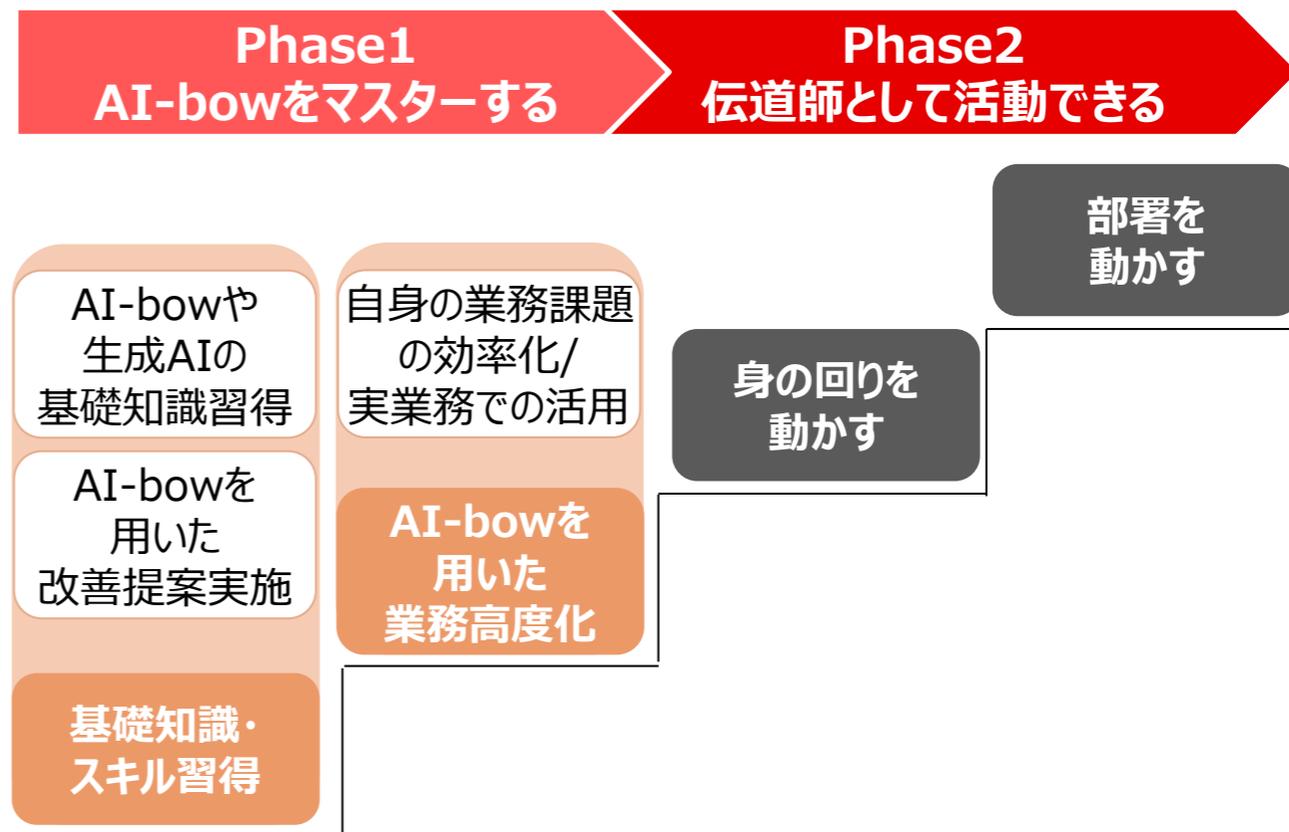
プロンプトを作るプロンプト

用語集作成

Excelマクロ作成
テンプレート

活用・浸透に向けた取り組み

• ChatGPT（AI-bow）の伝道師育成に向けた研修を開始



AI活用に向けた取り組み ～ ユースケース

– データドリブン営業、事業モデルの変革、社員の働き方改革の3つの軸でAIユースケースを推進

AI-Nativeな企業への改革に向けた40超のユースケース

実現したい姿

データドリブン営業

- AIによるパーソナライズな提案や資料生成
- データに基づく迅速な意思決定や行動を習慣化
- MUFGの独自データに基づく営業の高度化

事業モデルの変革

- 法人顧客へのインサイドセールスにおけるAI活用
- 将来的には、AIによる直接顧客対応も展望

社員の働き方改革

- AIで社員の業務負担を軽減し、より戦略的な業務に集中できる環境を構築
- 全社的に波及効果が期待できるものを優先的に推進

主なユースケース

多様な好事例やレポートに基づく提案書の生成

顧客プロファイリング（潜在課題抽出）

レコメンド（ネクスト・ベスト・アクション）の生成

顧客照会へのAI自動応答

通話記録の要約・提案スクリプトの自動作成

顧客対応が可能なAIコンシェルジュサービス

社内手続の検索・回答生成

システム開発のコード生成・変換

国内・海外における事務センター業務の自動化

AI活用に向けた取り組み ～ 外部協働・連携

- AI開発に高い技術力を有する企業をはじめ、最先端企業等への出資・提携や協業・連携を推進

最先端企業等との協働・連携

MUFGのユースケース実現に向けた協業・連携

Sakana AI



日本史上最速のユニコーン達成企業

複数のモデルを組み合わせて新しいモデルを作り出す等、革新的な技術を保有

ELYZA



日本語特化の生成AI開発企業

東京大学松尾研究室から生まれた企業で日本企業・自治体に高性能なAIを提供

OpenAI

米国AI研究開発の最前線の企業

ChatGPT等のAIモデルを開発
24年4月に日本法人を設立

開発基盤の提供

KDDI



ELYZAと資本業務提携

生成AI開発を支える基盤・インフラの整備に
今後4年間で1,000億円規模の投資

AI研究

慶應義塾大学

慶應AIセンター設立

AI研究世界トップの米カーネギーメロン大学と連携し、
MUFGを含む9社が参画してAI技術を研究

BI活用に向けた取り組み ～ Tableauダッシュボード

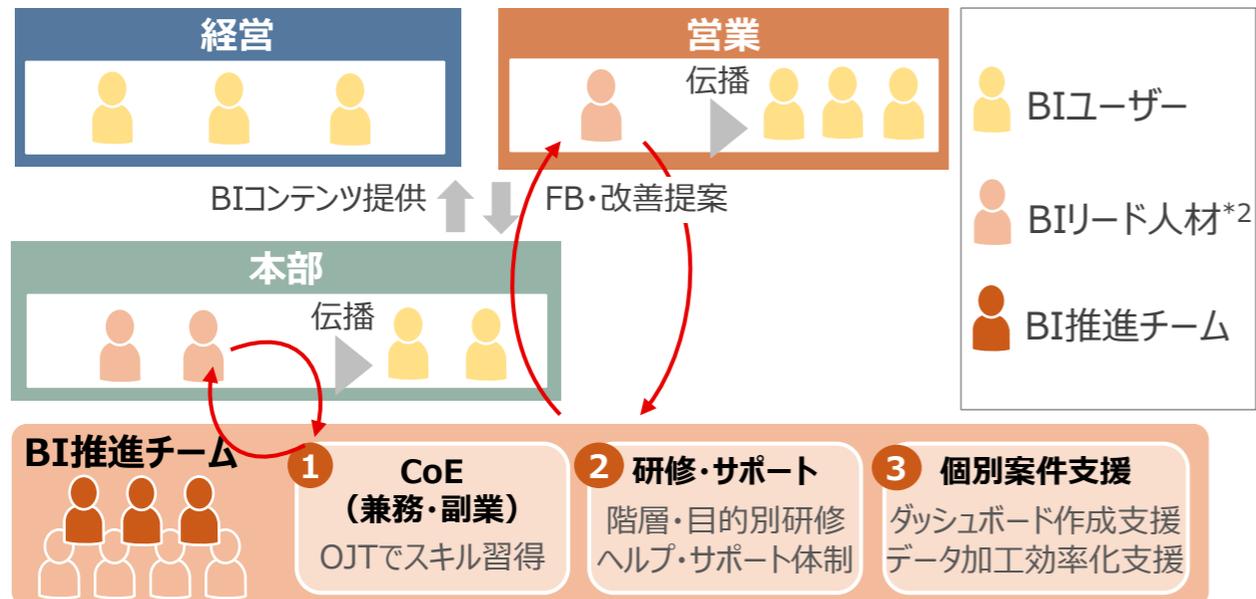
– データ利活用推進に向け、効率的なデータの可視化・分析ができるTableau*1の全行展開や人材育成を推進

BI (Business Intelligence) 活用

【活用方法】

経営	経営判断・戦略立案
本部	データに基づく施策立案
営業	データに基づく提案・効率的な営業活動

【支援体制】



【BIユーザーとBIリード人材*2の推移】



*1. Salesforce社が提供するBusiness Intelligenceツール *2. 他者への伝授が可能なスキルレベルに到達し、各部署のBI活用の推進ができる人材

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。

ディスクレーム

本プレゼンテーションにより、貴社と株式会社三菱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）の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、当社および当グループが一切法的な義務・責任を負うものではありません。

本資料は信頼できると考えられる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。その他専門的知識に係る問題については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。

本資料は当社の著作物であり、著作権法により保護されております。当社の事前の承諾なく、本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます。

Copyright 2025 Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. All rights reserved.

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ