

MUFG 20년 성장과 재도약의 길^[1]

김 종 현 연구원

최근 출범 20주년을 맞이한 MUFG는 경제적 불확실성과 금융환경 변화 속에서도 비은행 비즈니스 다각화와 아-태 지역 중심의 해외영업 확대를 바탕으로 안정적 성장을 지속하였다. MUFG는 일본 내수의 한계를 극복하기 위한 해외사업 확대 경험을 기반으로 하여, 향후 성장전략으로 아-태 지역 사업 강화, 디지털 역량 확보, DX·ESG·IB 전문 인력 영입 등을 선정하였다. 국내 금융그룹은 수익구조가 국내에 편중되어 있어 일본 대형 금융사 전략을 참고하여 중장기 성장동력을 확보해야 한다.

■ 지난 20년간 MUFG는 경제적 불확실성과 금융환경 변화 속에서도 안정적 성장을 지속

- '25년 10월 창립 20주년을 맞이한 MUFG는 여러 자회사 인수 및 합병을 통해 규모의 경제를 실현하며 비용 효율화와 영업기반·고객기반 확대를 추진
 - MUFG는 자전주의(自轉主義) 경영 철학 하에 그룹 내 핵심기능을 강화하여 외부 의존도를 낮추고 효율성과 통제력을 강화하는 전략을 추진
- MUFG는 수수료 수익 확대 등 수익구조 다변화와 아-태 지역 및 미국 등을 중심으로 해외영업을 확대함에 따라 안정적인 성장과 수익성 개선을 이룸
 - 지난 20년간 MUFG의 자산 성장은 연평균 4.3%, 영업이익 증가율은 연평균 1.5% 달성

■ 비은행 금융 확장 등 사업구조 다각화와 CIB 중심의 해외진출을 통해 성장 기반 마련

- **(사업구조 다각화)** 일본의 장기 저금리에 따라 예대 마진이 축소되자 WM, IB 등으로 비즈니스를 다각화하여 수수료 수익을 확보하는 등 비이자 수익 비중을 확대
 - 그룹 출범 초기에는 은행 중심의 사업구조였으나 비은행 부문 강화로 수익구조 다변화를 추진한 결과 MUFG의 비이자 수익 비중은 '01년 33.8%에서 '24년 43.4%로 확대
 - 신탁업무와 금융상품 판매 등 리테일 부분의 수수료 수익뿐 아니라 기업고객의 자금운용, M&A자문 등 각종 협약을 통해 기업금융에서 발생하는 수수료를 확보
- **(CIB 중심 해외진출)** 장기 경기침체를 지속하는 일본 내수의 한계를 극복하기 위해 CIB를 중심으로 하여 해외영업을 확대하고, 디지털화를 위한 글로벌 제휴를 확대
 - 해외시장은 일본에 비해 금리수준이 높아 운용수익률 확보가 용이하고 금융기회가 다양
 - '08년 모건스탠리 지분 투자를 통해 미국 CIB 사업 기반을 다졌으며, 태국·인니 등의 현지 은행 인수 등 현지화 전략을 통해 아시아 지역의 신디케이트론, PF시장에도 진출

[1] “MUFG20年、変貌するトップバンク”, Nikkei, 2025.09

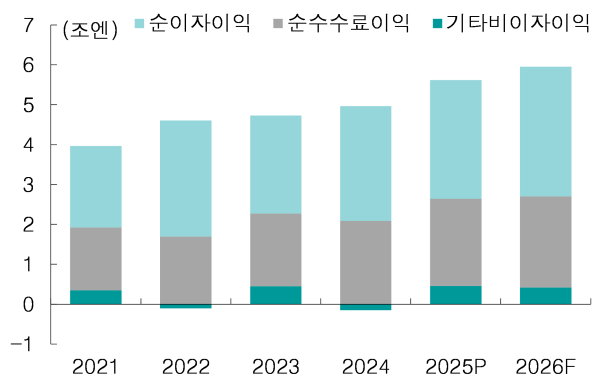
■ MUFG의 향후 중기 성장전략은 아태 지역 사업 강화, 디지털 역량 확보, 인재 영입 등

- **(아태 지역 사업 강화)** 현지은행 인수 및 투자를 통해 진출 지역의 네트워크를 강화하는 한편, 인프라 금융과 PF 등 CIB 영업 확대를 통한 수익성 제고를 추진
 - 현지 네트워크 강화를 위해 태국의 은행 Krungsri 등을 거점삼아 리테일 비즈니스를 확대하고 아-태 CIB 사업 확장을 위해 싱가포르의 IB 허브의 기능 확대를 추진
- **(디지털 뱅킹 강화)** 국내외 디지털 금융과 관련된 스타트업의 지분 투자와 인수, 제휴 등을 적극 추진하며 디지털 역량을 강화
 - 동남아 1위 차량공유업체인 Grab('20)에 출자하고, 인니 BNPL사 Akulaku('22)와 필리핀 모바일 결제사 Globe Fintech Innovations('24) 등에 투자
- **(인재 영입)** 기존에는 장기고용과 순환보직을 통해 내부적으로 범용형 인재(Generalist)를 양성하였으나 최근에는 종신고용 체계에서 벗어나 성과중심의 임금체계를 도입
 - 또한, DX, ESG, 글로벌 IB 강화 등에 대응할 수 있는 역량을 보유한 인재를 적극 영입

■ 국내 금융사는 MUFG 등 日 대형 금융사의 전략을 참고하여 중장기 성장 동력을 확보할 필요

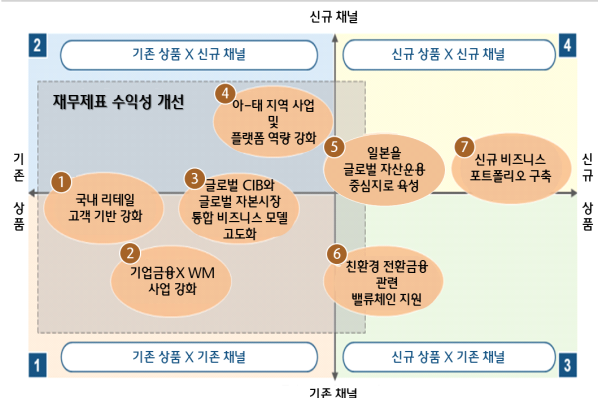
- 국내 금융사는 내수의 한계를 극복하고 수익원을 다각화하기 위해 MUFG 등 일본 금융사의 사례를 참고한 해외 진출 전략을 수립할 필요
 - 국내 4대 금융지주의 영업이익 중 해외 비중은 11%에 그치고 있는 반면, MUFG(57%), SMBC(58%) 등 日 대형 금융그룹의 해외 영업이익 비중은 60% 내외에 달함
 - 은행 중심의 수익구조에서 탈피하여 비이자 이익을 확대하기 위해 CIB, WM 비즈니스 강화 등의 비은행 금융 사업 다각화와 동남아 현지 금융사 인수 등 해외진출 전략을 참고
- 아울러 해외진출 확대 및 사업구조 다각화 등 금융그룹의 주요 성장 전략을 성공적으로 수행하기 위해 최적화된 인재 양성·관리 전략도 수반될 필요 

■ MUFG 수익 구조



자료 : MUFG Financial Information, Bloomberg

■ MUFG의 중기 성장 전략



자료 : MUFG Strategy