

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

Forbes

JAPAN

SPECIAL EDITION With



Committed to empowering a brighter future.

世界が進むチカラになる。

COVER



廣瀬順二 = 写真
堀口和貢 = スタイルリング
AKINO@Llano Hair (3rd) = ヘアメイク
RIKU@Llano Hair = メイクアップ

上段左より
田中雄祐 (信託 金融商品開発部企画・ソーシンググループ) *1
クイック健太郎 (銀行 ソリューションプロダクツ部ECA・トレード
ファイナンスグループ) *2
菱沼卓海 (証券 本店営業第三部) *3
下段左より
大谷昭彦 (銀行 コンプライアンス統括部企画グループ) *4
大角侑加 (銀行 市場事務部企画管理グループ) *5
赤松美紀 (銀行 コーポレート情報営業部オリジネーション
第二グループ) *6
北岡一沙 (信託 吉祥寺支店 資産コンサルティング第2課) *7

*1: ジャケット¥96,800、パンツ¥41,800 (ともにユーゲン/イデアス ☎03-6869-4279) シャツ¥22,000 (タンジェネット mitsuruyoshiya@gmail.com) ポケットチーフ¥4,400 (フェアファクス/フェアファクス コレクティブ ☎03-3663-7433)

*2: ジャケット¥91,300、ニット¥40,700、パンツ¥39,600 (すべてパレナ/三喜商事 ☎03-3470-8232) シャツ¥38,500 (ユーゲン/イデアス ☎03-6869-4279)

*3: スーツ¥280,500、ネクタイ¥22,000 (ともにザ・クロークルーム トウキョウ/ザ・クロークルーム トウキョウ ☎03-6263-9976) ポケットチーフ¥5,500 (フェアファクス/フェアファクス コレクティブ ☎03-3663-7433)

*4: ジャケット¥169,400 (モンテドーロ/スローエアヴェネチア東京丸の内店 ☎03-6259-1691) ニット ¥36,300 (トラマロッサ) パンツ¥84,700・スーツ価格 (Tジャケット) (ともに三喜商事 ☎03-3470-8232) ポケットチーフ¥4,400 (フェアファクス/フェアファクス コレクティブ ☎03-3663-7433) シューズ・スタイリスト私物

*5: ワンピース¥69,300 (YOKO CHAN ☎03-6434-0454) シューズ・スタイリスト私物

*6: ブラウス¥42,900、ニット¥19,800、パンツ¥34,100 (すべてベイジ、/オンワード壱山 お客様相談室 ☎0120-58-6300) シューズ・スタイリスト私物

*7: ワンピース¥69,300 (YOKO CHAN ☎03-6434-0454) シューズ・スタイリスト私物

PEOPLE

WHO EMBODY THE



MUFG Way

それぞれの持ち場で価値を創造し続けることで
世界を進めていくMUFGピープル

「信頼・信用」「プロフェッショナリズムとチームワーク」「成長と挑戦」——
MUFG Wayでも「共有すべき価値観」として掲げられる
これらの価値を体現する社員こそ、MUFG Wayの体現者と言えるだろう。
現状に満足せず、愚直に次の挑戦へと向かい続ける6人の精鋭たちに、
仕事で大切にしていることやMUFGの魅力、プライベートの過ごし方を聞いた。

photograph by Junji Hirose | styling by Kazumi Horiguchi
hair by AKINO@Llano Hair (3rd) | make-up by RIKU@Llano Hair

廣瀬順二 = 写真 堀口和貞 = スタイリング AKINO@Llano Hair (3rd) = ヘアメイク RIKU@Llano Hair = メイクアップ

Q1

現職で大切にしていることは？

Q2

ON/OFFの切り替え方法は？

Q3

今後プライベートで挑戦したいことは？

Q4

MUFGで働く魅力は？

SATYAM SINGH

シン サティアム

銀行
グローバルCIB企画部
業務企画グループ

2018年入社。麹町支店勤務を経て、21年より現職。ESGを考慮した企画推進でグローバル企業の成長を支援している。

“

昨日の自分に勝って、
より難しいことに挑戦していく。
向き合う企業や地球のために
いまできることは何か。
自分で考え、
前進していきたいです。

”

A1

お客さまの成長はもちろんですが、自分の仕事を通して少しでも地球や社会をよくしたいと思い、サステナビリティの勉強をしています。

A2

映画を見たり、友達と話したりと、仕事と離れることで切り替えをしています。働く場所とつろぐ場所を分けるのも重要ですね。

A3

クリケットをしていて、この間クラブのリーグにも出たのですが、もっと日常的に体を動かしたいです。

A4

自分と違う意見をもつ人たちと対等に話せることです。企画業務でチームと意見交換をし、自分と違う意見でも受け入れてもらえる文化が魅力的です。

ジャケット ¥86,900 (バレンシアガ/三喜商事 ☎03-3470-8232) ニット ¥24,200 (トゥモローランド トリコ) パンツ ¥46,200 (ベルナルド ザンズ) (ともにトゥモローランド ☎0120-983-522)



KEIKO MATSUDA

松田圭子

信託
グローバルアセットマネジメント部
上級調査役

2001年入社。ロンドン支店や市場企画部などを経て21年より現職。投資家の幅広いニーズに対応するため、海外の運用子会社との協働ビジネスを築く。

“

大切なのは、やるべきことをやり切るというシンプルなこと。さまざまな違いや壁を乗り越え、最後まで成し得たときがやりがいを感じる瞬間です。

”

A1

海外の企業とのやりとりでは、当然ながら考え方や文化の違いがあります。そこをうまく調整し相互理解にもっていき、トータル利益につなげるのがこの仕事の醍醐味です。

A2

おいしいものを食べたり飲んだりすると、すぐ切り替えられます。海外ではイタリアやスペインは何を食べてもおいしかったです。

A3

コロナ禍であまり身動きがとれない状況ですが、落ち着いてきたら、国内周遊もしてみたいです。温泉やその土地のおいしいものを味わえればと思います。

A4

フィールドが広いことが一番の魅力です。事業領域もそうですし、エリアも国内・海外と幅広い。その分、いろいろな方に出会えるのもとても刺激になります。



YORIKO TOYAMA

遠山順子

銀行
代々木上原支店 支店長

1999年入社。都内の支店や営業本部、人事部などを経て、21年より現職。「お客さまの人生を豊かに」を合言葉に支店の成長を目指す。

“

愚直に地道に頑張るのも、スマートにこなすのもカッコいい。それぞれの個性を生かしながらプロ意識をもって仕事に臨むことが私の考える「カッコいい」です。

”

A1
お客さまのニーズは日々多様化してきていますので、あまり先入観をもたずにお客さまと向き合うようにしています。

A2
国内ドラマを見ます。支店のみんなと「昨日見た?」と話すのが日課です。コロナ禍前は海外旅行も趣味でした。

A3
お客さまや支店のみんなに披露するべく手品を習っています。今後は落語や将棋、相撲など日本の伝統文化を学びたいです。

A4
社員もお客さまも、魅力的な人に多く出会えること。自分もカッコよくいたい、と思わせられ、モチベーションになっています。

ワンピース ¥39,600 (メイメイジェイ/エスケー
シー ☎06-6245-3171)





SHUICHI YOKOYAMA

横山修一

銀行
常務執行役員 営業第四本部長

1990年入社。市場企画部、リスク統括部を経て20年より現職。お客さまの成長を支えるパートナーとして、信頼を築き続けている。

“

急激な変化で厳しい状況にあるお客さまを徹底的に支えながら、社会課題にも向き合っていきたい。リスクを恐れない挑戦を会社も世界も必要としています。

”

A1

コロナ禍で急激に起こっている変化を企業が生き抜くために支え切ること、リスクをとってでも成長に導くこと。

A2

あまり境目はないですね。オフでもいろいろ考える一方、オンのときも張り詰めすぎず少し遊び心を持つようにしています。

A3

興味があるのはボランティア。まとまった時間があれば、例えば医療分野で何かできないかな、と模索しています。

A4

意外と自由なところですよ。減点主義だと思われがちですが、実際はいろいろなチャレンジを高く評価していますよ。

KEN KANAZAWA

金澤 賢

証券
拠点管理部 次長

2005年入社。支店勤務や法人営業課長などを経て21年より現職。西日本の8拠点でリスクコントロールなどを担う。

“

攻めの営業から、
守りの管理部門へ。
攻守両業務の知見を生かし
堅実な守備を維持して
思い切り攻められる
環境をつくっていきます。

”

A1

ディフェンスラインの一翼として、お客さま・社員・会社を守ること。そして信頼のグループづくりに貢献したいです。

A2

ジョギングやウォーキング、筋トレなど、体を動かすことで頭をクリアにしています。ゴルフも気分転換の一つです。

A3

フルマラソン。

A4

公私ともに支え合える仲間ができることです。MUFGは個性あるメンバーの集合体なので、多くの刺激や学びがあると思います。

ジャケット ¥96,800 (ユーゲン/イデアス ☎
03-6869-4279) カットソー ¥16,500 (タンジ
エネット mail: mitsuruyoshiya@gmail.com) パ
ンツ ¥40,700 (パレナ/三番商事 ☎03-3470-
8232)

AYAKA INOTSUME

猪爪彩香

銀行
本店 取引先第一課

2011年入社。都内の支店と本店勤務を経て19年より現職。金融サービスの提供を超えた、人生におけるライフパートナーを目指す。

“

お客さまのためであれば
石橋は叩かず、
時には上司にも物申して
突っ走るスタイルで進めます。
その姿勢がお客さまにも伝わって、
強い関係をつくると思うから。

”

A1

信頼が鍵を握る領域なので、お客さまにとって適切な距離を保ちながら、その人生に寄り添うことを大切にしています。

A2

海外ドラマで違う世界へワープするのが一番の切り替えです。日々奔走しながら生きる女性主人公を見てると元気になれます。

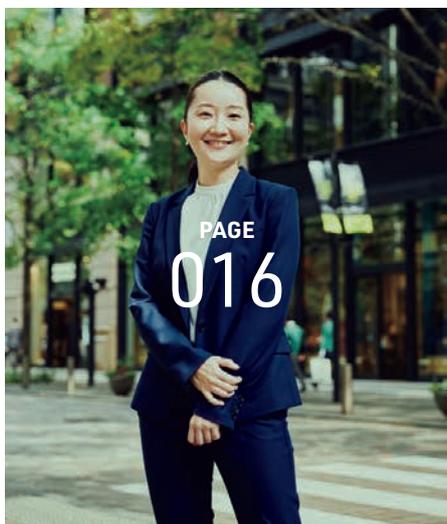
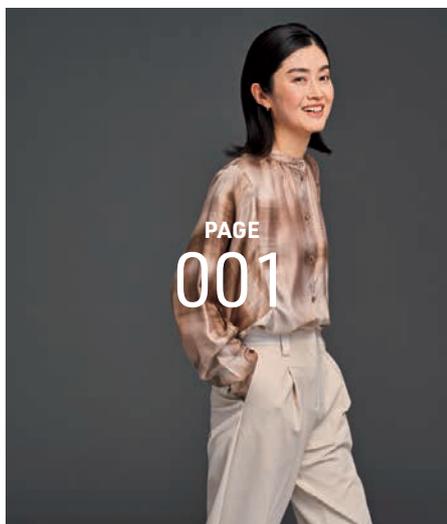
A3

友人とホテルステイなどを楽しんでいたのですが、今は婚約中なので、もっぱら料理に挑戦中です。

A4

人ですね。皆さんとても前向きだと思います。私たちがいたらできる、と思えるのが誇りであり好きなところですよ。

ブラウス ¥29,700 スカート ¥49,500 (ともにペイジ/オンワード樫山 お客様相談室 ☎0120-58-6300)



CONTENTS

Forbes JAPAN SPECIAL EDITION With MUFG

世界が進むチカラになる。
Committed to empowering a brighter future.

001 PHOTO STORY
PEOPLE WHO EMBODY THE MUFG Way

OUTLINE OF MUFG Way
「世界が進むチカラになる。」

012 POINT01 PURPOSE
一人ひとりの周りに広がる「世界」の推進力となる

013 POINT02 VALUES
MUFG の変わることのない「価値」を源泉にさらなる成長に向けた挑戦へ

014 POINT03 VISION
「世界に選ばれる」グループとして挑むサステナビリティ経営の高度化

016 FEATURE01 MYWay
わたしの解釈

020 FEATURE02 SPECIAL COLUMN
世界で活躍するトップランナーからのメッセージ
大谷翔平 (メジャーリーガー)
リンダ・グラットン (組織論学者)
藤本杜介 (建築家)

FUTURE VISION MUFG の未来をつくるチカラ

SUSTAINABILITY

- 026 再生可能エネルギーファンドプロジェクト
再エネの「つくる」から「つかう」まで支援
循環型社会を目指すサステナブルビジネスチーム
- 030 水素ステーション事業へのローン組成
脱炭素に向け先頭を走る
米水素事業をスケールさせた「先見性」と「実行力」
- 032 サステナビリティ・リンク・ローン
環境都市の未来が前進するチカラになった
「環境配慮・社会課題解決」ファイナンス
- 034 金融ジェロントロジーへの取り組み
「高齢化社会」のソリューションへ
三菱 UFJ 信託銀行が挑む「家族、未来を守る」こと
- 036 国際協力機構 (JICA) ジェンダーボンド
三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券× JICA
「ジェンダーボンド」が見据える社会的差別のない世界
- 038 ネットゼロ・バンキング・アライアンス (NZBA)
「カーボニュートラル宣言」の覚悟を世界に示す
ネットゼロ・バンキング・アライアンス加盟への道のり

DIGITAL TRANSFORMATION

- 040 MUFG の「デジタル戦略」の最前線
自社の DX、そしてお客さま・社会の DX 支援へ
価値観のシフトチェンジで変革を推し進める
- 044 Dprime
パーソナルデータを資産に変える
情報銀行は新たな世界のスタンダードとなるか



- 046** MUFG イノベーションエコシステム
世界のスタートアップとの協業で生み出す
独自のオープンイノベーション循環サイクル
- 050** 音声認識とAIによる顧客対応通話解析
「お客様の声の見える化」で
CX（顧客体験）のブレークスルーを実現する
- 052** Biz Forward
日本の「中小企業の進むチカラに。」
アライアンスが巻き起こす「新しい価値」

CULTURAL TRANSFORMATION

- 054** 「MUFG Way」トークセッション
企業変革の原動力へ
「挑戦を生むマインドセット」に大切なこと
- 058** キャリアチャレンジ
あらゆる垣根を超えた挑戦者を求めて。
次の成長へ一歩踏み出す
- 062** システム推進
「銀信証」一体でスマートワークを加速し、
業務をよりスピーディーに、働き方をより柔軟に

MUFG PEOPLE

世界を前へ進める MUFG ピープル

- お客様やパートナーのチカラに
- 068** コンプライアンスのプロフェッショナルとしてお客様を守る
- 070** お客様の未来の可能性を広げる
資産運用サービス「Mirai Value」に託したい
- 072** お客様の未来や、未来世代の世界のために。
グループ一体となって ESG 投資を推進

- 地域や社会のチカラに
- 074** MUFG のリソース、ソリューションで社会のチカラに
スタートアップとともに日本を変える
- 未来の世代のチカラに
- 076** 若者と「投資の本質」を考えながら未来の社会をともにつくっていく
- MUFG の仲間のチカラに
- 078** 「仲間のチカラになることは、お客様のチカラになること」
法人・リテールアカデミー運営の醍醐味
- 080** 新しい仲間を集めて MUFG グループのチカラを強くする

MESSAGE

一人ひとりが「進むチカラ」になる

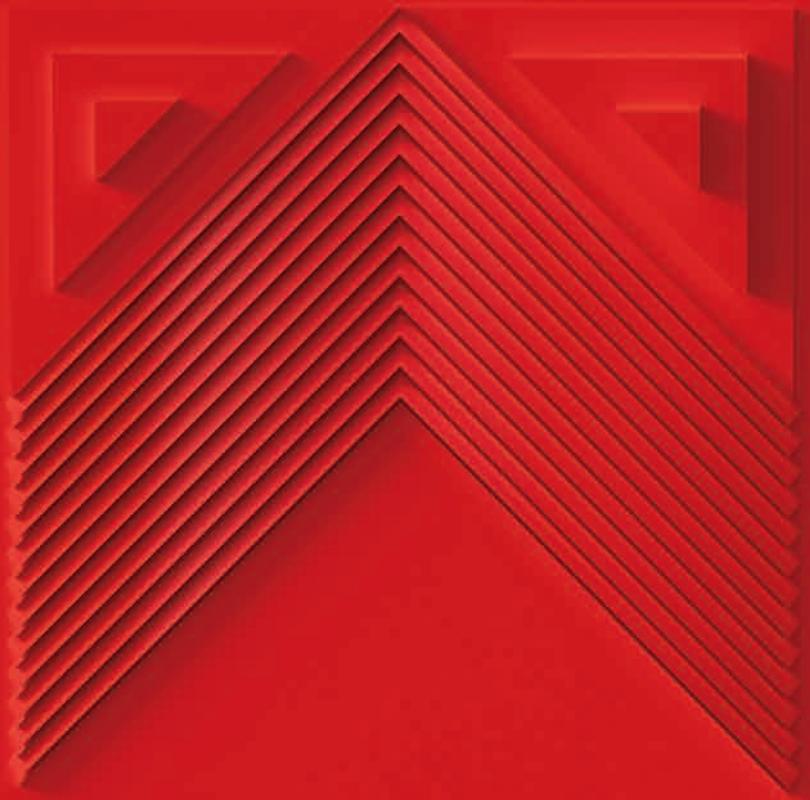
- 085** 三菱 UFJ 銀行 取締役頭取執行役員 半沢淳一
「自分ごと」として受け止め、実行に移す
生まれる一体感が大きなチカラを生む
- 086** 三菱 UFJ 信託銀行 取締役社長 長島 巖
お客様まへ何十年も「安心」を届けられる仕事
誠実に取り組めば少しずつ「世界は動く」
- 087** 三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券 取締役社長兼 CEO 荒木三郎
大きな組織で人と違うことをするのは難しい
でも、何もしなければ未来は変わらない
- 088** 三菱 UFJ ファイナンシャル・グループ
取締役 代表執行役社長 グループ CEO 亀澤宏規
会社も世界も、一人ひとりの集合体
誰もが「進むチカラ」になれる
- 092** **GROUP HISTORY**
時代の変化に答えながら拡大する MUFG の輪
- 094** **BRAND STRATEGY GROUP**
一体感を強めるアイデンティティの確立をめざして



OUTLINE

***OF* MUFG Way**

「世界が進むチカラになる。」



MUFGは、2021年4月、新たなパーパスとして「世界が進むチカラになる。」という言葉を発表した。一見壮大なテーマにも思えるこの言葉をどのようにとらえ、未来へと進んでいくチカラにするのか。Part1では、パーパスを含むMUFG Wayの全体像を紐解きながら、社員によるインタビューを通してそれぞれのとらえ方を紹介する。また、自らの目標やビジョンに向かって邁進する、世界で活躍するトップランナーたちのメッセージも掲載している。

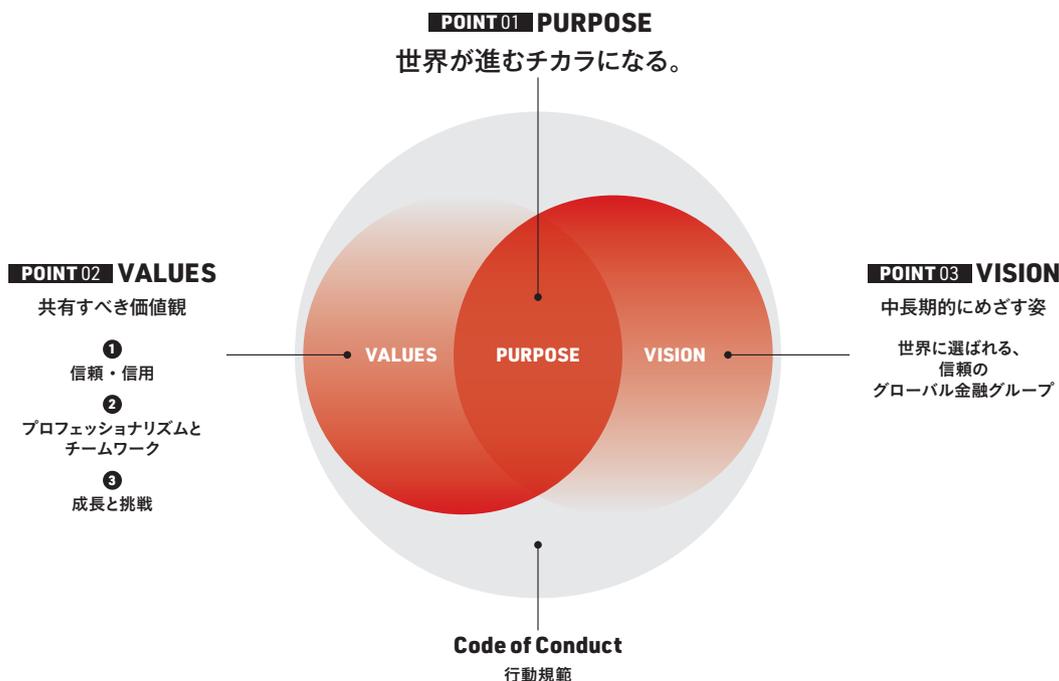
FOCUS

グループアイデンティティとしてのMUFG Wayとシンボルマーク

MUFG Wayは、「MUFGグループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢であり、すべての活動の指針」と位置付けられている。経営戦略や経営計画の策定など、経営の意思決定のよりどころであるほか、全役職員の精神的支柱であり、諸活動の基本方針である。MUFG Wayはグループの存在意義としての「パーパス」と共有すべき価値観としての「バリューズ」、中長期的にめざす姿である「ビジョン」の3つから成り立っている。

加えて、視覚的なアイデンティティとなっているのがMUFGのシンボルマークである。重なり合う円は、MUFGグループの目指す「グループの総力を結集して生み出す新しい総合金融サービス」と「お客さまと一体感のある親しみやすいサービス」を表している。また、中央の円は「新しいグループ」を、外側の交差する円は国内外への広がりを意味し、「あらゆる場所で、あらゆる分野で最高水準のサービスをご提供する『世界屈指の総合金融グループ』を創造していく」という意志が表現されている。

MUFG Wayの全体像とシンボルマーク





POINT 01 | PURPOSE

一人ひとりの周りに広がる「世界」の推進力となる

「世界が進むチカラになる。」

このパーパスは日々の業務の積み重ねにより実現されるもの。

それぞれの持ち場で、役割の本質を見極めて自ら考え行動することが、価値の創出につながるのだ。

「世界が進むチカラになる。」は、MUFG Wayのなかでも核として位置付けられる存在意義（パーパス）である。すべての事業・戦略の起点となるこのパーパスが新たに定義されたことにより、MUFGの基本方針がより明確なものとなった。

このパーパスへの理解を深めるためにMUFGが示しているのは、「お客さまやパートナーのチカラに」「地域や社会のチカラに」「未来の世代のチカラに」「MUFGの仲間のチカラに」という、ステークホルダーを起点とした4つのフレームワークだ。これらのカテゴリーにより、社員は自分自身がどのようなアプローチで「世界が進むチカラ」になっていくのか、考えることになる。日々の業務が周りのステークホルダー、すなわち自分の「世界」にどのような価値をもたらしているのか。また、そうした業務や行為が、自分の生活やキャリア、ひいては人生にとってどのような意味をもつのか。このように自らの志や信念とも照らし合わせ、理解を深められたところではじめて、パーパスはその社員のチカラとなる。

また、このパーパスはチームのメンバーの考えを知るきっかけにもできる。それぞれがこの言葉をどうとらえているのかを語り合うことで、普段は話すことのないお互いの考えや信念を知ることができるだろう。それは社外へのコミュニケーションでも同じだ。「世界が進むチカラになる。」という言葉を元に自らの思いを伝えることが、人の共感を呼び起こし、組織や社会、そして世界を動かす大きなチカラを生み出すのだ。 **M**



① お客さまやパートナーのチカラに

誰もが自分らしく豊かに生活できるよう、デジタルを活用した利便性の高いサービスや、資産の形成・承継などさまざまなニーズに応える卓越したコンサルティング機能を提供する。また、お客さまの持続的な成長のため、多様な金融ソリューションとグローバルリーチを生かし、産業育成・事業力強化に貢献する。

③ 未来の世代のチカラに

地球環境と人間社会が調和・共生した世の中を実現し、未来の世代に引き継ぐため、社会課題と向き合い、気候変動への対応や環境保全に積極的に取り組む。また、さまざまな社会貢献活動を通じ、未来の世代を担う子どもたちの健やかな成長を支援する。

② 地域や社会のチカラに

安心・安全とイノベーションの両輪でより強靱な社会を築くため、正確かつ迅速な金融オペレーションを実施し、災害に強いインフラ構築や地方創生などの実現に貢献する。また、サイバーセキュリティの強化や、堅牢な金融システムの構築と利便性の向上に取り組むことで、社会全体のデジタルシフトを推進する。

④ MUFGの仲間のチカラに

グループ社員一人ひとりが自ら希望するキャリアを形成することで成長していける環境をつくるため、多様性が尊重され、共に輝き成長できる場と機会を用意する。また、生き生きと働きがいと誇りをもって仕事のできる職場にするためのさまざまな取り組みを続ける。



POINT 02 VALUES

MUFGの変わることをない「価値」を源泉に さらなる成長に向けた挑戦へ

揺るぎない「信頼・信用」という価値と
「プロフェッショナリズムとチームワーク」「成長と挑戦」で、
グローバルグループとしてさらなる飛躍をめざす。

1

信頼・信用

これまでの長い歴史を通してグループ全体で培ってきた「信頼・信用」はMUFGの最大の強みだ。中長期的な視点で、お客さまにとって本当に必要なサポートは何なのか、という本質的なニーズを考え、提案につなげる姿勢はそれを象徴するアプローチのひとつであるといえる。グループ会社やパートナーとの連携とグローバルに広がるネットワークによって生み出される総合力を生かし、お客さまの期待を上回る提案を重ねていくことで、さらなる「信頼・信用」を獲得していく。これまでもこれからも変わらない、MUFGが生み出すべき価値のベースである。

お客さま・パートナー

個人 約 **3,400** 万人

法人 約 **120** 万社

お客さまの声を元にした
サービス改善例

249 件

東京外国為替市場 お客様評価
2021年総合評価ランキング

1
第 位

出所：J-MONEY 2021年9月30日

2

プロフェッショナリズム とチームワーク

お客さま一人ひとりに最適な提案をするためには、専門的な知識が必要になることは言うまでもない。また、そのニーズに応じてグループ内のあらゆる専門家と密に連携する必要がある。こうした「プロフェッショナリズムとチームワーク」は、お客さまのニーズが多様化・個別化する現代において、ますます重要な要素となっている。この力を強化するために、専門性を有する人材を育み、さらに伸ばす。そしてグローバルも含めたグループ内のつながりを強めるためのさまざまな機会を設けることは、MUFG全体で果たすべき使命のひとつにもなっている。

社員数

17 万人

国内

48 %

海外

52 %

拠点数

2,451 拠点

うち海外

1,914 拠点

3

成長と挑戦

「今の延長線上に我々の未来はない」——グループCEOである亀澤宏規の言葉に表れる危機感を背景に、MUFGでは「成長と挑戦」の重要性がこれまでに高く高まっている。グループ各社の連携により提案の幅を広げるほか、外部パートナーとの連携を通じた新たな領域への参入、新規ビジネスの創出にも取り組んでいる。スマートワークも推進し、さまざまな事業本部で前例のない挑戦に取り組んでいる。また、社員一人ひとりの成長を重視した人事制度改革も進んでいる。「成長と挑戦」は共有すべき価値観であるだけでなく、具体的な行動に移されているのだ。

Job Challenge制度利用者

773 人

新規事業提案制度

386 人応募

サテライトオフィス

33 拠点に拡大

MUFGは三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスの合併により、2005年に誕生。当時から国内最大級の顧客基盤を有し、銀行・信託・証券を併せもつ総合金融グループとなった。その後、モルガン・スタンレーとの資本提携によりグローバルでの投資銀行業務を強化。タイのアユタヤ銀行の子会社化やベトナム、フィリピンの銀行との資本・業務提携によりASEAN地域でのプレゼンスも拡大してきた（▶P92 GROUP HISTORY参照）。このように拡大してきたMUFGの不変の価値として挙げられるのが、「信頼・信用」だ。

さらに、MUFGが提供・実現すべき価値として挙げられているのが「プロフェッショナリズムとチームワーク」「成長と挑戦」だ。MUFGならではの独自性の高いソリューションを提供するための「プロフェッショナリズムとチームワーク」。そして、急速に変わる時代に対応していくためにも変化を恐れず、グループが持続的に価値を提供する存在であり続けるための「成長と挑戦」。MUFGの社員にはこの3つの価値観すべてを体現していくことが求められている。なかでも今、注目すべきは「成長と挑戦」だ。

「社員が経営に共感し、自律的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざします」。亀澤宏規CEOは経営の思いを伝えるため、社員とさまざまな角度でコミュニケーションを取っている。これまでの価値観を生かしながら、いかに変革を成功させられるかが、新たな金融グループへと成長するための鍵を握っている。M



POINT 03 VISION

「世界に選ばれる」グループとして挑む サステナビリティ経営の高度化

中長期的にめざす姿として「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げるMUFG。グローバル企業に求められるのは、気候変動や少子・高齢化などの日本を含む世界的な課題の解決に貢献し、「持続可能な成長」の実現を牽引していくチカラだ。

「デジタル」「サステナビリティ経営」「挑戦・スピード」。これらは、MUFGが2021年度からスタートさせた中期経営計画の中心を成す3本柱だ。3年後にめざす姿として「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」を掲げ、この3本柱を中心に企業変革を進めている。

とりわけ「サステナビリティ経営」は、ここ数年で世界の注目度が一気に高まった領域だ。MUFGは早い段階から環境・社会課題の解決と経営を一体とする「サステナビリティ経営」を掲げていたほか、責任投資原則(PRI)に発足時から署名し日本のESG投資をリードするなど、早期からサステナビリティへの取り組みを強化してきた歴史をもつ。その経緯を踏まえつつ、今回さらにサステナビリティ経営を“高度化”させた。

この“高度化”の第一歩として挙げられるのが、優先課題の見直しだ。新たなパーパスを起点に、MUFGが優先的に取り組む10課題を特定した。また、21年7月にはサステナブルビジネス部を設立(19年設立のサステナブルビジネス室が独立)。政府・観光庁や業界団体など外部と対話しながら、サステナビリティに関する調査・戦略企画からソリューション開発・実行までを推進していく、サステナビリティ推進のハブとなる組織だ。そして、国内だけではなく海外拠点も生かすことで、サステナビリティ・ESGに関する最新の動向も共有し、いち早く事業に反映していく。これまでの知見とグローバルネットワークをもつMUFGだからこそ実践できるアプローチだ。M

世界のサステナブル・イシューをもとに優先10課題を設定

MUFGでは、21年4月のMUFG Wayの発表と合わせ、世の中からの期待と、事業領域との親和性から取り組むべき優先10課題を特定した。なかでも、「気候変動対応・環境保全」と「少子・高齢化社会への対応」「インクルージョン&ダイバーシティ」を重点課題としている。とりわけ世界でも最大の環境問題とされている気候変動への対応については、サステナブルファイナン

ス目標を35兆円という野心的な数字を掲げているほか、国内拠点の自社契約電力の100%再生エネルギーや再生可能エネルギーファンドの立ち上げなどを通して、投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロなどをめざす「カーボンニュートラル宣言」を公表。ロードマップも描き、脱炭素社会の実現に向けた本気度を示した。



社員160人へのヒアリングを通して課題を特定

優先10課題は経営企画部ブランド戦略グループ(当時)を中心に、経営陣と一体になって特定された。123の課題から10課題への絞り込みにあたっては社員へのアンケート・ヒアリングも実施。さまざまな観点を踏まえ、10課題が特定された。

課題を解決に導くためのロードマップとして掲げる MUFGの主要なサステナビリティ・ターゲット

温室効果ガス排出量ネットゼロなどをめざす「カーボンニュートラル宣言」の実現や優先10課題の解決に貢献するため、MUFGではさまざまな定量目標を設けている。

持続可能な 社会づくりへの融資 35兆円

2030年までに累計で20兆円ととしてのサステナブルファイナンス目標を、21年4月に35兆円へ引き上げた。20年度までの累計実行額は7.9兆円。30年度までに環境・社会分野の各事業へのファイナンスを通して社会に貢献していく。

自社契約電力の再生可能 エネルギー比率 100%

MUFGでは30年度までに自社電源を100%再生可能エネルギーに変えていく目標を掲げている。三菱UFJ銀行では21年6月に自社ビルにおける契約は100%切り替えが完了。年間約10万トンのCO₂削減につながっている。

VOICE 再生可能エネルギーへの 切り替えは現場のサポートが肝

総務部では自社電力の供給元を再生可能エネルギーへ切り替えています。すでに銀行の自社ビルについては100%完了しており、今後は他社が運営するビルの切り替えを進めていきます。また、再生可能エネルギーの発電所を新たに立ち上げ、そこから電力を購入することで電源の増加にも貢献していく予定です。日本の脱炭素をリードするために、MUFGが先陣を切る。そんな使命感をもってこのプロジェクトを推進しています。(MUFG 総務部)

再生可能エネルギー事業への 融資によるCO₂削減量 7,000万トン

ファイナンスによる環境へのインパクトを定量的に把握・開示する取り組みとして、再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスに関して、30年度の累計で7,000万トンのCO₂削減に寄与するという数値目標を設定。19～20年度の実績は1,455万トン。

MY Way

わたしの解釈

「世界が進むチカラになる。」が“自分ごと化”すれば、社会がより身近に見えてくる。MUFG Wayをどのように解釈しているのか、キャリア経験豊富な中堅社員たちに聞いた。

text by Hidekazu Takahashi | photographs by Munehiro Hoashi
高橋秀和 = 文 帆足宗洋 = 写真



金融庁が「貯蓄から投資へ」とスローガンを掲げてから約20年、日本人の投資はいまひとつ進んでいない。井口は、入社以来こうした現状を変えたいと考えてきた。

「バブル崩壊以降のデフレにより、株式や投資信託はリスクが高いというイメージが、いまだに根強く残っています。個々のお客さまのライフプランに合わせた運用のゴール設定から、テイクできるリスク許容度に応じて長期で安定した資産形成をサポートすることで、お客さまが理想とする豊かで幸せな生活を実

現することができます。お金の縛られない自由を得るためにも、より適切な資産形成のサポート役が必要だと感じています」

お客さまに真摯に向き合い 最適な提案をしたい

ネット証券の台頭によって投資される方の選択肢が増えた一方で、情報の取捨選択の難易度が上がっている

のも事実だ。デジタル活用は必須だが、お客さまの期待に応える提案も重要になってきていると語る。

「現金や預貯金の運用だけでなく、不動産や事業承継、相続などお客さまのお困りごとは多岐にわたります。グループ内はもちろん、税理士などの士業や不動産販売、発電事業者など外部の方々と連携する機会も増えていきますので、さまざまな資格取得に挑戦して見識を広げるなど、私たち自身のスキルセットも求められています」

業務だけでなく、自身のスキルセットにも励む日々。井口は、後輩社員に対し、そうした忙しさに惑わされず目的に立ち返る道標としてMUFG Wayをとらえてほしいと考えている。

「『世界が進むチカラになる。』のパーパスは、『お客さまやパートナーのチカラに』『地域や社会のチカラに』『未来の世代のチカラに』『MUFGの仲間のチカラに』とステークホルダーごとに4つに分解できますが、私たちの行動はすべてどこかに当てはまるのだと感じました。仕事に取り組んでいると、そこしか目に入らなくなりがちですし、心が折れそうになるときもあるでしょう。でも、実はそれが誰かしらのチカラになっているということに気づける“道標”のようなものではないかととらえています」

4つのうち特に「お客さまやパートナーのチカラに」を重視し、課一丸となって取り組みたいと語る井口。お客さまの期待に応えるためにやるべきことは多いが、MUFG Wayという“道標”が、常にそれらが「何のための取り組みか」を思い起こさせ、背中を押してくれるはずだ。M

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 新宿支店 営業第四部 課長 井口美佐子

MY Way 01

忙しい毎日で、つい見失いがちな 「私たちの存在意義」に立ち返ることのできる“道標”

MUFG Wayに接して、自ずと業務への姿勢を見直したと振り返る三菱UFJモルガン・スタンレー証券の井口。激変する金融業界で求められる役割が一見大きく変わってきているからこそ、「お客さまの期待に応える」という基本の重要性をあらためて強く意識しているようだ。

愚直に取り組むための座標軸 「『金融』を通じた社会への貢献」に向き合う

「噛みしめるほどに深い」とMUFG Wayを受け止めたのは、三菱UFJ信託銀行（以下、MUTB）の受託運用部でポートフォリオマネージャーを務める辻。社会における自社の存在意義から自身の歩んできたキャリア、次世代へ渡すべきバトンまで、広く深く思いをめぐらせた。

機関投資家に対し、日々さまざまな情報提供や運用ソリューションの提案をする中で、「世の中が凄まじいスピードで変化している」ことを肌で感じていると辻は言う。

「亀澤社長が2021年の統合報告書で『今の延長線上に未来はない』と記していましたが、私もまったくの同感です。もちろん、私たちは過去培ってきた財産のうえにあるわけですが、お客さまに求められる価値を生み出すためには、変わり続けなくてはなりません」

責任投資のパイオニアとしての取り組み すべてがパーパスにつながる

一方で、激しい変化にさらされるからこそ、不変の価値観も必要だ。辻はそれを「座標軸」と表現する。

「約17万人のMUFGグループが座標軸として立ち返ることができ、かつそこに向かって進んでいける。MUFG Wayはそういうものではないかと思っています。『世界が進むチカラになる。』というパーパスは、非常に大きな概念なので最初は圧倒されましたが、日々の業務や過去の経験と照らし合わせながら考える中で、徐々に理解が深まってきました」

むしろ、その思考のプロセスこそが、辻にとってMUFG Wayと向き合った成果なのかもしれない。例えば、近年の顧客ニーズの変化からも、『世界が進むチカラになる。』がMUFGの存在意義（パーパス）であることを実感しているようだ。

「MUTBは、日本で最初に国連PRI（責任投資原則）に署名するなど、パイオニアとして『責任投資』の道を切り開いてきました。近年、社会の要請もあって機関投資家の関心も非常に高まっており、勉強会を開催するなど責任投資の輪を広げることに注力しています。また、すべてのアセットクラスにESGを

考慮することで、お客さまとともに持続可能な社会の実現を目指していますが、そうした取り組みすべてが、まさに『世界が進むチカラになる。』ことにつながっていると感じています」

チャレンジを支える社風を 次世代へと引き継ぐことも重要

MUFG Wayと向き合ってみつめ直したのは、顧客や社会との関係だけではない。管理職として、ひととき強く意識しているのは「未来の世代のチカラに」である。

「私自身、20年にわたってMUTBに育ててもらってきました。振り返ると、『新たなことに前向きに取り組む』というマインドセットが社風として根づいているのが大きいと思います。最近も、まったく経験も知識もない外国籍投資信託の立ち上げに携わらせてもらいましたが、そこで得た知見が、現在取り組んでいるESG関連ソリューションにも大きく生きているのです。新たなチャレンジをしっかりと支え、お客さまや地域・社会に還元しながら従業員一人ひとりのチカラも伸ばそうとする。この文化を次世代に引き継いでいかなければと考えています」

強固な顧客基盤と収益ドライバーに安住することなく、チャレンジ精神を忘れずに顧客と社会への貢献を日々模索することが、予測不可能な変化に対応できる「チ

カラ」になるとの確信も辻にはあるようだ。

「MUFG Wayに向かって仕事をするのではなく、日々の業務にひとつずつしっかりと向き合うことで、結果としてMUFG Wayを体現できるのではないかと考えています。世の中がいくら変わっても、『金融』というキーワードを通じてお客さまや地域・社会に貢献していく私たちの使命は変わりません。私自身もあらためてそこに向き合っていきたいと思えずし、同じグループや若手の皆さんに伝えていくことをミッションとしていきたいですね」M



チカラの輪で「よりよい世の中」を実現 MUFGから良質なバイブスを広げたい

「ずっと大切にしてきた思いが、形になった」。

MUFG Wayを聞いてそう感じたと言るのは、三菱UFJ銀行でプロジェクトファイナンスを担当する丸山。金融を通じてサステナブルな社会の実現に取り組むからこそ、「チカラ」という言葉に多くを感じたようだ。

一般的な企業向けの資金融資（コーポレートファイナンス）と異なり、プロジェクトに対して融資を行うプロジェクトファイナンス。三菱UFJ銀行は、この分野でグローバルでもトップランクを維持し続けている。プロジェクトファイナンスでは、再生可能エネルギーの積極的な支援に加え、水素などの次世代エネルギーにも取り組み始めているが、新たな分野ゆえの難しさがあると丸山は語る。

「プロジェクトを見極めるうえで、例えば技術や商用化実績は非常に重要ですが、新た

な分野では、早期段階の案件をいかに金融支援できるかを考えていく必要があります」

グループの総合力の高さが 経済を支え、社会を動かす

だからこそ、今後MUFGの総合力を発揮する機会はますます増えるだろうという。

「カーボンニュートラルが今ほど注目されていなかった時期に、脱炭素社会のカギの一つであるレアメタル資源確保の検討をお客さまに提案したことがありました。埋蔵量や価

格の不確実性を考慮した金融スキームの構築に、グループ各社の知見を集約し、お客さまと真剣な議論を繰り返しました」

最終的には、お客さま自身の投資決定に至らなかったが、丸山はこのプロセスそのものがMUFG Wayに通じるのだと受け止めた。

「金融を通じて、お客さまとともに社会のあるべき姿を考え、社会を動かしていく。社員それぞれの“チカラ”を集結させつつ、お客さまとお互いを高め合いながら進んでいくのが、MUFGの存在意義だと思います。今までも私たちは、経済を支えるという社会的使命を全うしてきたと考えていますが、その根底で私たち一人ひとりが大切にしてきた思いがMUFG Wayに表現されていると感じました。社会全体が持続的な発展を成し遂げていくために、

この先の未来を描くことが、まさに『世界が進むチカラになる。』はずですよ」

一人では辿り着けない未来も 仲間と一緒に目指していける

丸山はさらに、MUFG Wayが社内外の結束を強めるきっかけになると期待する。

「三菱UFJ銀行は約3万人、MUFGグループ全体だと約17万人います。多様な意見を持っている人が一つの価値観を共有するという意味で、わかりやすく短いフレーズで表現されているのは素晴らしいと感じました。そうしてMUFG Wayが浸透していくことで、社内だけでなくお客さまや地域・社会にも少しずつ“チカラの輪”が広がっていくきっかけにしたいと思っています」

バイブスのように、ゆっくりと、しかし着実に広がっていくMUFG Way。それが社会を動かす好循環を生んでいく。

「世の中をよくしたいと思っても、ひとりではなかなかできません。しかし、MUFGファミリーはグローバルに広がっています。それぞれのお客さまや地域とお互いに手を携えることで、『世界が進むチカラ』の輪はいくらでも広がっていくのではないかと確信しています」

コロナ禍で、変化の激しさと不確実性の高さを誰もが感じているまだからこそ、その意味は大きいと丸山は強調する。

「新しい挑戦は常にそうですが、先が見えないなかでもがきしみながらも前に進むしかありません。でも、少しずつ仲間を増やし、みんなで乗り越えていけば、必ず新たな世界が生まれるはずですよ」

パイオニアとして世界をリードするからこそ味わう苦しみと喜び。同じパーパスを目指して仲間とともに挑むからこそ、辿り着ける未来があるはずだ。M



入社以来、キャリアのほとんどを法人営業として過ごしてきた森田。ニュースでも取り上げられるような大きなディールにも携わり、銀行業務の難しさとやりがいを存分に味わってきた。一方で、この数年は“風向きの変化”も感じている。

変わりゆく銀行の存在意義 まずは危機感の共有が必要

「現在の部署に異動する前の2年間、従業員組合にいたことで、銀行全体をあらためて客観視することができました。グループ全体で見ると数字はいいのですが、銀行単体の収益は落ちてきているのが現実です」

なぜ成果につながらないか。森田は「危機感がうまく伝わっていないのでは」と考える。「従業員組合で多くの人の声を聞いて感じたのは、一人ひとりの向いている方向がバラバラなのではということです。多様な価値観を大切にできるよい面もありますが、危機感を共有できていない問題のほうが大きいと感じました。そういった意味で、『世界が進むチカラになる。』というパーパスには、あらためて全員で思いをひとつにして進んでいこう、というメッセージを感じました」

事実、銀行の存在意義は近年大きく変容している。デジタル化が進むいま、店頭への来店客数は大きく減少、ペーパーレス化も進み、キャッシュレスへの移行の波も大きくなっている。森田のMUFG Wayに対する解釈は、そうした事態の到来に対する焦燥でもある。

「メガバンクといえど、10年後も同じビジネスモデルで生き残れるとは思えません。社会が必要とされるために何をしなくてはいけないのか。日々真摯に考えなくてはならないと思っています。『世界が進むチカラになる。』はスケールが大きい話で、人によってはイメー

ジしにくいかもしれません。でも、この苦しい状況を乗り越えて進化するには、本当に“世界”を意識しないと埋没してしまいます。他の新興企業に取って代わられないよう、従業員一人ひとりが自分ごととして考え、愚直にお客さまに貢献していくべきだと思います」

他部署や外部との連携で 真のニーズに答えていく

では、どのように「お客さまに貢献」していくのか。森田は中長期的な目線が必要だと話す。

「営業として、利益の源泉となる取引を積み上げていくことは当然必要です。ただ、短期的な数字だけを追っていても未来はないと思うようになってきました」

その考えを後押ししたのは、ある老舗企業の再生支援案件だった。お客さまの意向を踏まえ、従来通りの融資を検討していく場合もあるが、業界の未来予測も踏まえて融資以外の選択肢を提示することで、案件を成功に導いたのだ。

「お客さまの真のニーズはどこにあるのか、それに何を提案すべきかを深く考えることができました。当たり前のことですが、やはりお客さまに寄り添うことが最重要です。そうすることで私たちの存在意義が認められる局面も増えてきているように感じます」

そのためには、一人だけで思い悩むことな



く、多くの部署や外部パートナーと積極的に連携し、周囲の人を巻き込みながら“明るく・楽しく・元よく”取り組むことが肝要だと森田は言う。

「MUFGには優れたソリューションやノウハウ、情報がたくさんありますが、それらは点在あるいは埋没していると感じます。工夫を凝らし、知恵を絞ることで、お客さまに新たなソリューションが提供できるはずですよ。そうした取り組みの広がりこそ、MUFG Wayにつながるのではないのでしょうか」^M

「真のニーズ」に答えることが 「世界が進むチカラ」の実現につながる

「当たり前のことだが、実行は難しい。

そのことをあらためて考えさせられた」とMUFG Wayについて語るのは、三菱UFJ銀行の営業第十二部で調査役を務める森田。その言葉の裏側には、激動する時代と社会の中で日々奮闘しながら、“銀行の営業”の本質を見つめている現場のリアルがあった。

世界で活躍する トップランナーからの メッセージ

グローバルな舞台で活躍し、それぞれの業界を牽引する存在であるトップランナーたちはどのように挑戦し続けているのか。自分のビジョンや目標をもつこと、そしてそれを達成していくためのアプローチについて聞いた。

2021年、野球ファンならずとも大谷翔平の活躍に注目した人は多いだろう。シーズンを通じて輝きを放ち続け、7月に行われたオールスターゲームでは史上初の二刀流出場を実現。タイトルこそ逃したものの本塁打は46本と日本人最多をマークしたほか、投打5部門で100以上となるMLB史上初の「クインティプル100」を達成し、ギネス世界記録にも認定された。11月には満票でのMVPを受賞している。

この活躍がいかに異次元のものかは、MLBの公式アナリストも務める著名なコラムニストが大谷に賛辞を贈り続けていることから明らかだ。投打の二刀流といえど球聖と称されるベーブ・ルースだが、「ネクスト・ルースじゃない。誰のネクストでもない」とまで言い切っている。

興味深いのは、こうした盛り上がりのなかでも大谷の目線が変わらないことだ。高校野球、NPB、MLBとステージを次々に駆け上がってきたが、「野球に対する考え方は小さいころから変わらない」と話す。

「勝つための戦術や技術はもちろん違います、根本



メジャーリーガー 大谷翔平

SPECIAL COLUMN 01

二刀流、160km/h、メジャーMVP！ 大谷翔平が常識を覆し続けられる「必然」

MLBで規格外の活躍を続けている大谷翔平。なぜ彼は野球界の常識を覆し続けることができているのか。インタビューから見てきたのは、それが必然と思えるほど理にかなった目標達成への行動プロセスだった。

text by Hidekazu Takahashi | illustration by Paul Ryding
高橋秀和 = 文 ボール・ライディング = イラスト

的に大事な部分は日本でもアメリカでも同じなんじゃないかと思います」

根本的に大事な部分とは何か。大谷は「好き」「楽しい」という表現で、何かに取り組むときに欠かせない本質的な姿勢を浮き彫りにした。「目標を達成する瞬間も大好きですが、そこをめざして毎日工夫しながら練習することが好きです。練習の過程で、できなかったことができるようになったと実感できるのはとても楽しいですね」

毎日の練習こそが「挑戦」 その積み重ねでここまで来た

「できなかったことができるようになる」——大谷は、このシンプルにして困難な目標達成のプロセスを愚直に繰り返してきた。高校時代に監督の勧めで「目標達成シート」を作成していたのは有名な話だが、漫然と取り組むのではなく、その意味をしっかりと理解しているのだ。「アスリートライフスタイル」のインタビューではそのプロセスや考えについて語っている。

「紙に書くことで、自分が書いたからには責任を持って取り組まないといけない、やると決めたからにはやらなければいけない、と思えます。期限と数字をしっかりと入れるのも大事です。それによって目標が明確化し、いつまでにやらなければいけないかしっかり考えられるからです。ぼんやりと思いつくよりは目標に近づきやすいと思います」

大谷の代名詞でもある「160km/h」も、「目標達成シート」に書き込まれた目標のひとつ。高校3年の夏に達成したが、そこまでのプロセスには計画の立案と着実な実行があった。

「当初は『無理だろうな』と思っていました。でも、監督やトレーナーが『できないはずはない。トレーニング次第で絶対に投げられるようになる』と教えてくださいましたので、考えてみたんです。そうしたら、単純計算で1年に5~6km/h球速を上げれば届くことに気づきました。それならできそうだなと思うようになったんです」

覚悟が決まれば、あとは取り組むだけ。前述したように、毎日工夫して練習することを重視できるのは、こ

SHOHEI OHTANI

おおたに・しょうへい◎1994年岩手県生まれ。高校3年生時に球速160km/hを記録。北海道日本ハムで投打の二刀流選手として活躍すると、17年にメジャー移籍を表明しエンゼルスに入団。21年、アメリカン・リーグのMVPとコミッショナー特別表彰を受賞。



大谷は2021年、国内外で数々の賞を受賞している。なかでも「Commissioner's Historic Achievement Award」（コミッショナー特別表彰）の受賞は史上16人目、日本人ではイチローに続く2人目の受賞という快挙となった。

うした背景があるからだろう。

「できなかったことや、うまくいかなかったことを練習でできるようにしていく。毎日が挑戦ですし、その積み重ねでここまで来ました。明日以降もその積み重ねを続けていくことがやはり大切だと思います」

スランプ自体には悩まず 目標達成に何が必要か考える

しかし、物事はすべて順調に運ぶとは限らない。目標に向かって的確な計画を立て、着実な努力を続けたとしても、なかなか超えられない壁が立ちはだかるとき

もある。大谷とて例外ではない。大活躍だった21年でも、1カ月間の打率が1割台と低迷した時期があった。果たしてどのように乗り越えているのか。

「うまくいかない時期は必ずあります。（投手として）抑えられない、（打者として）打てないことは辛いし、悔しいです。でも、長いシーズンで毎年必ずそういう時期は来るものなので、そこに備えることが大事だと考えています」

スランプに悩むのではなく、できるだけ早く乗り越えて良い状態に戻すにはどうすればいいかを考えるという大谷。「良い状態をできるだけ長く継続させるのも技術のひとつ」と話すが、理想をしっかりとイメージし、そこを起点として挑戦を続けることが重要だという意味だろう。

いまでもそ誰もが二刀流で活躍する大谷を称賛するが、NPB

入りしたときの野球界の反応は冷ややかなものだった。投打で結果を残したあとも、MLBでは通用しないという根拠のない批判はやまなかった。いわば逆風が吹き続けるなかで、大谷は果敢に存在を示し続けてきたのである。メンタルもフィジカルも極限まで追い詰められたであろう状況を乗り越えることができたのは、理想をしっかりと描き、そこに向かって目標を設定して愚直に日々の挑戦を繰り返してきたからにはかならない。そう、周囲から見れば奇跡であっても、大谷にとって偉業を成し遂げたのは、目標達成プロセスをトレースした必然なのかもしれない。M

自らのアイデンティティと理想像を明確にし 組織や社会を動かす「社会的開拓者」であれ

text by Forbes JAPAN | illustration by Paul Ryding

Forbes JAPAN = 文 ボール・ライディング = イラスト



「人生のどのステージにおいても新しい生き方を模索することができる。伝統的な生き方に縛られることなく、あらゆる自分の物語の可能性を信じていい」——ロンドン・ビジネススクール教授のリンダ・グラットンが提唱する「Social Pioneers (社会的開拓者)」の考えだ。2016年、『LIFE SHIFT (ライフ・シフト) ——100年時代の人生戦略』(東洋経済新報社)で日本の読者の心をわしづかみにした彼女は、このコロナ禍に起こった変化をどうとらえているのだろうか。

「このパンデミックであらためて意識されたのは『柔軟な働き方』でしょう。緊急事態宣言が発令され、日本の多くの

企業でも速やかに在宅勤務が実践されました。こうした働き方改革の必要性は以前から認識されてきましたが、パンデミックがその変化を加速させたといえるでしょう。会社の本来の目的に立ち返り必要な改革を実行することができる、重要な機会だと考えています」

また、パンデミックは若手世代からマネージャー、経営層など異なる世代にまったく同じ経験をもたらした出来事であるともいえる。世代の異なる人々が同じ経験をすることで、その分断を埋める機会にもなった。そこでさらに社員が一体となって「会社の本来の目的に立ち返る」ために重要なコミュニケーションの起点となるのが、企業の「パーパス」であると彼女は続ける。

「パーパスを全社員が共有するために必要なことは、まず、リーダーが自社の未来についてストーリーを描くことです。二つ目に、マネージャーレベルの社員が、グループのメンバーに対して自社の未来について、日々語りかけること。三つ目は、社員間でその未来について語り合うということです。私は著書でも繰り返し『コ・クリエーション』という言葉を使ってきましたが、社員一人ひとりが企業の未来を主体的につくりあげようとすることで、そのパーパスは全員が共有するものとなり、達

成に近づくと考えています」

それでは、会社のパーパスを共有したうえで、成長をさらに加速させるためには何が必要なのか。それが冒頭で述べた「社会的開拓者」の存在である。人とは違う判断や生き方を実践することで新たな道を切り拓く「社会的開拓者」は、組織や世界を変えていきかけになる存在なのだという。『LIFESHIFT2: 100年時代の行動戦略』(東洋経済新報社)の冒頭では、「誰もが『社会的開拓者』になる心構えを持たなければならない。これが本書の核となるメッセージだ」と力強く語りかけている。

「社会的開拓者が重要である理由は、何ができるのかを示し、ほかの人が追従できる道筋をつくるからです。新しい事業に挑戦する人だけでなく、CEOをめざす日本人の女性幹部や育休を取得する父親たちなども社会的開拓者です。彼らは同じような考えを持つ人々のコミュニティをつくる基盤となり、企業がどう変化していくべきか教えてくれる存在です。こうした存在になるために、ぜひ自分のアイデンティティと、自分自身がどうなりたいかを明確にしてください」

会社のパーパスを理解したうえで、自分自身のパーパスも明確にしていく。そうしたプロセスを経て、社会的開拓者は生まれるのかもしれない。最後に、MUFGが果たすべき役割について聞くと、「今後もMUFGのような企業の存在意義が薄れることはない」と答えた。

「大企業は、いわゆる『才能を生み出す工場』であり、優秀な人材が知識とキャリアを加速させるために集まる場所になっています。優秀なマネージャーがコーチングをし、パフォーマンスの高いチームを結成して個々の成長につなげることで、社内外での評価を高めていく。そんな好循環を生むことで、世界中の人々から、学び・活躍できる場所として認識されるようになってほしいと願っています」^M

LYNDA GRATTON

リンダ・グラットン◎ロンドン・ビジネススクール教授。1955年生まれ。人材論、組織論の世界的権威。組織イノベーションを促進する企業Hot Spots Movement創始者。「働き方の未来コンソーシアム」を率いる。著書に、日本でもベストセラーとなった『ワーク・シフト』『LIFE SHIFT』など。



最新の著書である『LIFE SHIFT2: 100年時代の行動戦略』(東洋経済新報社)はロンドン・ビジネススクール経済学教授 アンドリュウ・スコットとの共著。

まずは「耳を澄ます」ことから始める 巻き込まれ、面白がり、誠実に、人の心を動かす

text by Forbes JAPAN | illustration by Paul Ryding

Forbes JAPAN = 文 ボール・ライディング = イラスト

藤本が幼少期に志したのは、意外にも物理学者だった。革新的な発想で世界を大きく変える発明に憧れたものの、想像以上の複雑さに断念。元々興味があったアートの世界とも関わりの深い分野である建築を選んだのが、そもそもの始まりだった。

「学んでいくと、新しい価値観やライフスタイルの変革など人々の考え方の変化が起こったときに、その変化が建築にも表れているのが分かったんです。20世紀の革命的な建築家たちは、それまでの固定概念にとらわれず、それらの変化をとらえて建築に反映していた」。それに気がついたとき、建築からムーブメントを起こせるかもしれないと思い、心が震えたという。

それでは、現代にあるべき建築とは。藤本が今を捉えるキーワードとして挙げたのは「サステナビリティ」、「インターネット・デジタル」、「ダイバーシティ」の3つだ。「あらゆる“つながり方”が圧倒的に変化していると思います。自然は建築にとっては制御すべきものでしたが、今は共生すべきもの。人と人はインターネットやSNSを介して常につながっている状態になった。そのつながり方のなかで、注目されているのが多様性です」

こうした時代性に加え、国や土地によって異なる生活や感性を取り入れる必要もある。フランス・モンペリエで設計した集合住宅「L'Arbre Blanc」、東京の「House NA」をはじめ、時代性と土地固有の要素を取り入れ、かつ多様性を表現してきた建築家が、藤本だ。彼はどのような姿勢を重視するのだろうか。

「まずは『耳を澄ます』ということをしします。その状況をフラットな立場で見て、受け入れるんです。それから、住民や関係者の話を聞きます。歴史や文化、生活を十分にリスペクトしたうえで、自分の個性をクリエイティブで表現していきます。『L'Arbre Blanc』が完成した後、住民の方々に『これはまさに自分たちの暮らしだ』



SOU FUJIMOTO

ふじもと・そうすけ ©1971年北海道生まれ。94年東京大学工学部建築学科卒業、2000年藤本壮介建築設計事務所設立。作品に「Serpentine Gallery Pavilion 2013」「House NA」「武蔵野美術大学 美術館・図書館」など。「大阪・関西万博2025」会場デザインプロデューサー。



「2025年大阪・関西万博」の会場、夢洲のイメージ。「多様でありながら、ひとつ」であることをデザインに反映し、つながりを象徴する空と夢洲の特徴である海を会場の一部とし、「空と海」を表現した。

と言ってもらえた。地中海に近い気候や生活を楽しむその感覚を表現できたのだろうと思います」

藤本は2025年大阪・関西万博会場の設計も担当している。上空から見ると会場全体が一つの輪を成していることがわかるその特徴的な形は、プロデューサーたちと会場を視察した際の体験が元となった。

「ひと通り見て歩いたあとに、全員が空を見上げたんです。そのときの情景の美しさも印象的でしたが、世界中から人が集まったときに、空を見上げるということは、全員がすることかもしれないと思いました。その瞬間に、自分が暮らす国と

のつながりを感じられるかもしれない。あとは、万博という人工物が中心とされてきた展覧会で自然との一体感を意識するというのが、サステナビリティの時代を象徴するな、という意識もありました」

時代性、万博の歴史、会場の特徴などをとらえたそのデザインは、万博が向かうべき方向を明確にした。しかし、このようにさまざまな声に「耳を澄ます」ことは、足かせにならないのだろうか。藤本は「もちろん、頭を悩ませることはたくさんありますよ」と笑いながら答えた。「僕はなるべく状況を面白がるようにして、トラブルが起こっても、反対意見が出ても、それが自分にならない視点だとしたら、取り入れることでプロジェクトがもっと発展していくかもしれない。なので、複雑な状況を楽しんで、うまく巻き込まれてみると面白いですよ。でも、最後に一番大事なのはやはり『誠実に』ということだと思います。何かだましてやろうとか、うまいことやろうとすると大体うまくいきませんから」

耳を澄まし、巻き込まれ、面白がり、そして誠実に。多様な意見を受け入れながら独自の提案をしていく。その姿勢には、人の生活や社会と密接に関わるMUFGの事業にも通じるものがあるかもしれない。M



MUFGの未来をつくるチカラ

FUTURE VISION



第2章では、MUFGが未来を見据え、さらなる発展を遂げるために取り組んでいるさまざまなプロジェクトを現場のヒトのチカラを起点に紹介していく。MUFGが特に注力している3つの課題（Sustainability、Digital Transformation、Cultural Transformation）に現場のチームはいかに向き合っているのか。革新を起こしていくチームの珠玉のストーリーをお届けする。

FOCUS

よりよい未来へ向けて、金融のチカラで社会の課題を解決していく

社会はいま、大きな変革へと向かう過渡期にある。経済の成熟・少子高齢化に加え、デジタルシフトや地球環境への意識の高まり、技術革新による社会構造の変化が想定を上回る早さで進んでいる。新型コロナウイルスのパンデミックは、そうした流れをさらに加速させ、経済のコンテキストや価値観さえも変つた。これからの時代においては、企業は「環境・社会課題への取り組み」「自分の会社の存在意義」がさらに問われることになるだろう。

MUFGは、こうした外部要因を成長の機会ととらえ、2021

年に策定した中期経営計画で、「Sustainability」「Digital Transformation」「Cultural Transformation」の3つのテーマを重点戦略としてフォーカスした。下記はMUFGを取り巻いているさまざまな社会課題をテーマ別に数値で見える化したほんの一例だ。

いま、金融の重要性はいっそう強まっている。金融のチカラを信じるMUFGビープルがそれぞれの現場で課題と向き合い新たな金融の可能性を切り開いていくチカラは、世界がよりよい方向へ進む大きな一歩となるだろう。

MUFGを取り巻く社会

SUSTAINABILITY

- 2025年の高齢者の認知症

5.1 人に1人

出典：内閣府「平成29年 高齢社会白書」

- 毎年、海洋に流れ込んでいるプラスチックの量

1,000 万トン超

出典：MUFGサステナブル投資研究所 HP

- 日本のエネルギー自給率

7 %

出典：経済産業省 資源エネルギー庁 HP

CULTURAL TRANSFORMATION

- 勤務先は「社会にとっての存在意義が感じられる会社だ」と思う

69.9 %

全国20～74歳男女2,000人へのインターネット調査
出典：電通マクロミルインサイト「“サステナビリティ”や企業/ブランドの“パーパス”

- 「自分の能力をいまの仕事で発揮できている」

36 %

出典：Indeed Japan
2021年発表「仕事や自身の能力に関する意識調査」

- 2020年度の全国のテレワーク実施者の割合

19.7 %

出典：国土交通省「2020年度「人口実態調査」

DIGITAL TRANSFORMATION

- デジタル・トランスフォーメーションの取り組み状況（日本）

実施している

81 %

※企業全体の結果のうち「2020年度から実施している」「2019年度から実施している」「2018年度から実施している」の合計
出典：総務省（2021）「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

- 「GO-NET FM^(※)」決済処理速度

毎秒 **10** 万件

※MUFGとGlobal Open Network Japanが共同開発したクレジットカード会社向け決済ネットワークサービス
出典：三菱UFJ銀行 HP

- AIチャットボットの応対件数

5.6 万件（解決率 **80** %）

※MUFG 2021年3月実績
出典：三菱UFJ銀行 HP

SUSTAINABILITY

CASE

01

再生可能エネルギーファンドプロジェクト

再エネの「つくる」から「つかう」まで支援 循環型社会を目指すサステナブルビジネスチーム

「自社だけにとどまらず、社会全体の脱炭素に貢献することが私たちMUFGの使命」と三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)サステナブルビジネス部の岡崎真衣子は言う。その象徴とも言える「Zエナジー」設立のストーリーを紹介する。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Takao Ohta | edit by Akio Takashiro

大橋史彦 = 文 太田隆生 = 写真 高城昭夫 = 編集



Zエナジー設立の記者会見を3人は感慨深げに眺めるとともに、新たな船出に胸を高鳴らせていた。その3人とは岡崎真衣子、若山浩介、許世可だ。

「世界が進むチカラになる。」をパーパスに掲げ、サステナビリティ経営を推進するMUFGは2019年、ソリューションプロダクツ部内にサステナブルビジネス室を開設した。さらに21年5月には「MUFGカーボンニュー



トラル宣言」を発表し、50年までの投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロおよび、30年までの自社の温室効果ガス排出量実質ゼロの達成を目指すことを宣言した。そしてその実現に向け7月、サステナブルビジネス室はサステナブルビジネス部に格上げされた。

9月1日、MUFGほか9社の出資によって設立されたのがZエナジーだ。同社は、再生可能エネルギーファンドを創設・運営することを目的としたファンド運営会社だ。

サステナブルビジネス室の開設から再エネファンドプロジェクトの中心メンバーとしてかかわっているのが、同部企画開発グループの岡崎だ。岡崎はプロジェクトチームのミッションについてこう説明する。

「従来、企業におけるサステナビリティは、CSRの文脈で語られることが多く、大規模プロジェクトの環境に対する影響評価など、守りの側面での取組みが先行していたかと思えます。一方、近年重視されているESG(環境・社会・企業統治)やSDGs(持続可能な開発目標)には、その理念をどうビジネスに生かしていくかという側面があります。それらを事業計画に組み込み、いかに事業を拡大していくかが重要であり、サステナブルビジネスチームは、攻めも含めたサステナビリティへの転換を目指すことをコンセプトとしています。部になることでその流れがさらに加速し、裾野がどんどん広がってきた感覚があります」

多くの企業を巻き込み脱炭素を加速

再エネファンドの企画がもち上がったきっかけは、MUFGが再エネプロジェクトに出資し、そこから電力の供給を受けることで、自社電源の100%を再生可能エネルギーに転換するという発想だった。しかし、その構想はより大きな枠組みへと広がっていった。

「MUFGが再エネ電力の供給を受けるだけでなく、脱炭素への取り組みがMUFGの中だけに止まってしまう。多くの事業者を巻き込めばより社会に貢献できるのではないかと考え、いまの形になりました。MUFGとしてもいろいろな形でかかわれる機会があると思うので、それを念頭におきながら、スキームづくりを皆さんと一緒に考えています」(岡崎)

Zエナジー

ZエナジーはMUFGがパートナー企業とともに2021年9月1日に設立した再生可能エネルギーファンド運営会社。再エネ電力の「つくる」ことに加え、「小売り」、「つかう」までを一気通貫で行い、再エネの普及に貢献する。コパートナーとして、NTTアノードエナジー、大阪ガス、三菱UFJ銀行、パートナーとして常陽銀行、東京海上日動火災保険、百五銀行、三菱重工業、三菱総合研究所、ゆうちょ銀行が出資する。



(上) Zエナジー設立発表記者会見。左から、NTTアノードエナジー高間徹社長・MUBK半沢淳一頭取・大阪ガス 藤原正隆社長。(下) Zエナジーのディールメンバーたち。

こうしてプロジェクトチームの輪は徐々に大きくなり、社内外からさまざまな知見をもった人材が集められた。ソリューションプロダクツ部投資開発室の若山もそのひとりだ。

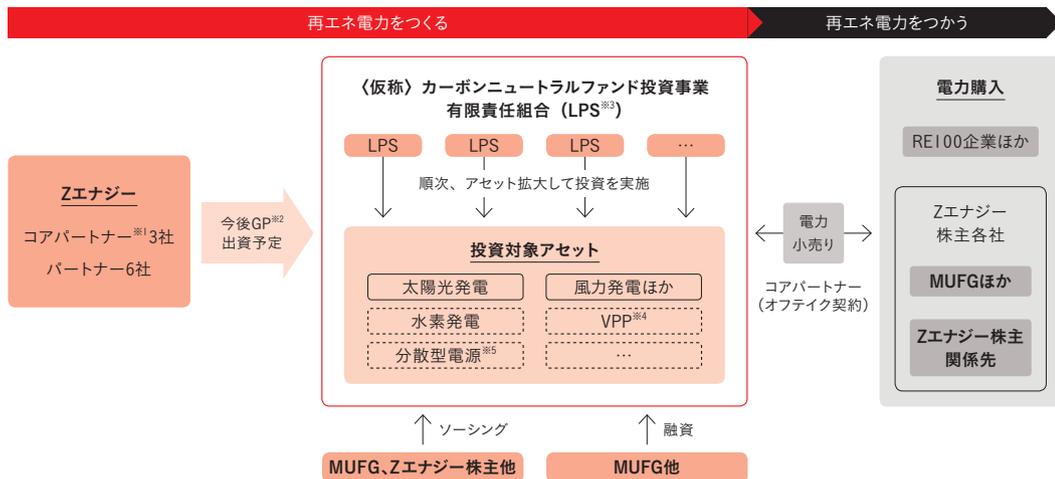
20年7月に同部に配属され、グローバルアドバイザリーチームの一員として海外インフラやESGファンドへの出資業務を行ってきた若山は、21年7月から本プロジェクトチームに加わった。Zエナジーが組成する再エネファンドへの出資も担当する。若山はこの1年間、ファンドへの出資業務を通じて、ESGに対する潮流の変化を目の当たりにしてきた。

「出資業務を担当するこの1年間のなかで、ESGファンドや、社会課題の解決を目指すインパクトファンドの話をしていただく機会が多くなりました。社会や環境へのインパクトを重要視する大きな動きがファンドにも出てきたことを実感しています」

そうした潮流のなかで、Zエナジーが再エネファンドを創設することになったのだ。その再エネファンドの運営に携わっているのが、Zエナジーに出向している許だ。

許は、19年1月にソリューションプロダク

再生可能エネルギーの電力を「つくる」から「つかう」までつなぐファンド



日本のカーボンニュートラルに貢献するファンドとして、再生電力を「つくる」発電事業に投資し、そのうえでZエナジーの株主が自社や関係先で再生電力を「つかう」までを一気通貫で支援することで、再生拡大における課題解決をめざす。

※1 コアパートナーは、特に、ファンド全体の統括を牽引する役割を担うパートナー企業。※2 General Partnerの略。ファンドの運用主体となる無限責任組合員のことをいう。※3 Limited Partnershipの略。GPとファンドの出資者となる有限責任組合員によって構成される。※4 パーチャルパワープラントの略。多数の小規模な発電所や、電力の需要抑制システムをひとつの発電所のようにまとめて制御を行うこと。「仮想発電所」とも呼ばれる。※5 電力需要地の近くに設置された複数の小規模な発電所によって地域の必要な電力を供給する自立・分散型のエネルギー供給システムのこと。

ツ部に入り、プロジェクトファイナンスグループに配属された。海外のインフラや発電事業に投資をしたい日本の投資家にアドバイザリーサービスを提供していたが、21年2月から再生ファンドの立ち上げプロジェクトにも携わるようになる。特定の事業からあがる予想収益を基礎に借入れを行う、プロジェクトファイナンスの視点が必要だったからだ。

「ファンドを立ち上げて投資家様からお金を集める際には、ESGの『E（環境）』に対する取り組みも重要ですが、事業計画も大事です。事業計画を立てるためには、ファンドの投資対象となる再生プロジェクトがどのようなキャッシュフローとなり、どれくらいのレバレッジが効くかを分析できる知見が必要のため、お声がけいただきました」（許）

やがて許はZエナジーの立ち上げにもかか

わるようになり、法人設立とともに出向することになる。許は、投資家から出資を集めるとともに、投資する再生発電所の個別案件の検討にも携わっている。

環境だけでなく地域社会にも貢献

Zエナジーが組成する再生ファンドは、既存のESGファンドとは一線を画する。Zエナジーのそれはリターンのみを追求するファンドではなく、カーボンニュートラルの推進に重きを置いている。発電所で電気を発電するだけでなく、生み出された電気の小売り、さらには投資家や関連事業者が使うところまでを一貫して支援する。各社が脱炭素に取り組むことで、日本全体のカーボンニュートラル推進につなげていくことが狙いだ。

また、Zエナジーの再生ファンドに出資

することにより、どれくらいのCO₂削減につながるかを数値で示すことも計画している。それによって、どれだけ環境に貢献しているかがわかるインパクト投資にもつながる。こうした付加価値をつけることで、MUFGの新たなビジネスにつながることを岡崎は期待している。

「きっかけは自社電源の再生エネ化を目的に立ち上がったプロジェクトですが、

お客さまの脱炭素化の打ち手にしていくほうが、MUFGとしてはビジネス面への貢献度が高いと思っています。お客さまへの、脱炭素化に関するソリューション提供を目指しています」

さらにZエナジーはESGの「S（社会）」、すなわち地域社会への貢献も重視している。許が続ける。

「一般的にファンドは、よくも悪くもお金を出して終わりというケースが多いです。その結果、発電所の建設に対して住民の反対運動が起きることがあるのですが、それはお互いのコミュニケーション不足が原因です。そこで安（岡克己）社長は、地元住民との交流を重視しています。例えば前職ではフラメンコダンスの会を開いたことがあります。そうした活動がコミュニケーションのきっかけになりますし、ひいては地域社会への貢献につながると考えています」

3人が思い描く「世界が進むチカラ」

さまざまな経験を積み、それを買われて再生エネファンドプロジェクトに参加した3人だが、ここまでの道のりは決して平坦ではなかった。MUFGが再生エネに特化したファンド運営会社を立ち上げることは前例のないことであり、さまざまな困難にぶつかった。岡崎が振り返る。

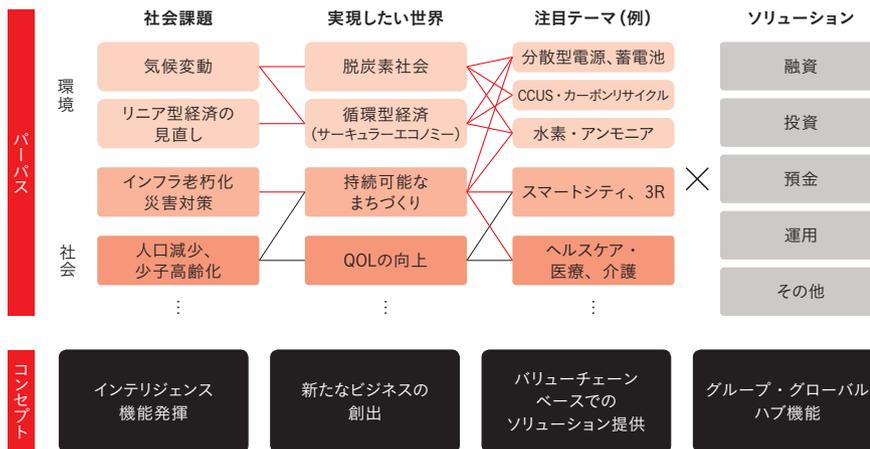
「それまでの銀行員人生には手続きがあって、それに照らし合わせてどうするかを決めることも多くありましたが、今回のような前例にとられない案件においては、法律などさまざまな方の専門的知見を聞きながら進めなければ



1. 日本郵船のトランジション戦略実現を支援。本邦初のトランジションボンドを引受。2. 東京ポータルシティ竹芝開発プロジェクト。サステナビリティローン形式の不動産ノンリコースローンを締結。3. 英国電力需要の約5%分を供給するDogger Bank（ドッガーバンク）風力発電プロジェクト。4. アラブ首長国連邦 Al Dhafra（アブダビ）の太陽光発電プロジェクトへのファイナンス組成。

サステナブルビジネス部のミッション

MUFGのサステナブルビジネスにおけるグループ・グローバルのハブとして、環境社会課題の解決とビジネスの両立をめざす。



なりません。関係性が非常に多岐にわたるので、難しさを感じました。そういう状況下では、想いを一緒にする仲間をつくっていくことが重要だと思い、進めてきました」

異なるバックグラウンドをもつ仲間が集うことで、チームに化学反応が起きる。しかし一方で、関係者が多くなればなるほど、それぞれの思惑は一致しづらくなっていく。その調整が難しかったと若山は振り返る。

「このプロジェクトには、弊社内におけるさまざまな部署の関係者に留まらず、投資家様なども含め弊社外にも非常に多くの方が関与されています。関係者が多くなかで、コンフリクトが発生しないように進行方法や利害関係を調整することに苦労しました。あちらを立てればこちらが立たずということが起きるので、全体を見渡したうえでどのようにプロジェクトを進めていくかに頭を悩ませました」

関係者が多いのはZエナジーも同じだ。同社には9社の株主がいるので、MUFGの意向のみに従えばいいわけではない。残り8社

の株主の要望にも対応しなければならないことに、許は難しさを感じている。

「9社は、カーボンニュートラルに貢献するという観点では同じ方向を向いていますが、各社が求めるのは、ビジネスや知見の獲得などそれぞれ異なります。それをいかにして調整するかが難しい部分で、試行錯誤しながら進んでいるところです」

こうした困難を乗り越えることでZエナジーは設立にこぎつけた。前例のない取り組みだけに、MUFGグループ内でも反響は大きい。岡崎によると、Zエナジーの取り組みへの期待から、各社のビジネスとどのようなシナジーが生まれるか、新たな顧客の開拓など協業できる部分があるのではないかという前向きな反応も多かったという。

いよいよ再エネファンドが運営を開始しようとしている。3人は、それぞれが自分の役割を果たすことで「世界が進むチカラ」になる姿を想像する。

若山はZエナジーに限らず、ESGファン

ドやインパクトファンド等への出資を通じ、SDGsに掲げられる社会課題解決への貢献を目指す。

「MUFGの資金を適切なファンドで活用してもらうことが、いまの私が果たさなくてはいけない大切な役割と考えています。再生可能エネルギーに限らず、SDGsに関係する幅広いセクターを見渡し、出資すべきファンドを見極めていきます。そうすることで、投資家の立場の銀行としてのSDGsへの貢献を推進していきたいです」

許は、Zエナジーの株主9社は得意分野が異なるため、その知見を集約すれば理想的なファンドを運営できると期待する。

「株主9社には、銀行、保険、シンクタンク、製造などさまざまな企業がいらっしゃいます。それぞれの得意分野でサポートしていただければ、ファンド運営はきっとうまくいきます。各社がリソースをもちより、サポートしていただくことで、カーボンニュートラルに向けた取り組みが加速することを期待しています」

岡崎は、株主としてMUFGがZエナジーに関与することで、波及効果を生み出すことを期待する。

「Zエナジーを株主として支え、運営に関与していくことで、社会課題解決の思いを各拠点の営業担当やお客さまにも伝えていきたいです。Zエナジーを話題にすることで、お客さまがカーボンニュートラルに対してどう考えているかを引き出せるきっかけにもなります。そういった輪を広げることでカーボンニュートラルを促進し、さらには新しいビジネスにつながればいいと思っています。ファイナンスに限らず、新しい価値を提供できるようなサービスをほかの部署と一緒ににつけていきたいです」^M

岡崎真衣子

三菱UFJ銀行
サステナブルビジネス部 企画開発Gr
2013年入行



MAIKO OKAZAKI

入行後、渋谷支社、日本橋中央支社を経て、コーポレート情報営業部 官民連携Grへ。2019年にソリューションプロダクツ部 サステナブルビジネスチームへ配属。同チームが21年7月にサステナブルビジネス部に改組。現在は同部企画開発Grにて新規プロジェクトに従事。

若山浩介

三菱UFJ銀行
ソリューションプロダクツ部
投資開発室
2011年入行



KOSUKE WAKAYAMA

入行後、蟹江支社、目黒支社を経て、2016年6月よりロシアで半年間のスペイン語語学研修を修了。その後、ニューヨーク支店 ポゴタ出張所 兼 リマ出張所 兼 カラカス駐在員事務所駐在。20年にソリューションプロダクツ部配属となり、現在は同部 投資開発室勤務。

許世可

Zエナジー (出向)
2016年入行



SEIKA KYO

入行後、新宿新都心支社勤務。2019年よりソリューションプロダクツ部に配属。プロジェクトファイナンス企画総括、グローバルアドバイザー、再生可能エネルギープロジェクトファイナンスを歴任。サステナブルビジネス部の立ち上げに参画したのち、21年より現職。

SUSTAINABILITY

CASE

02

水素ステーション事業へのローン組成

脱炭素に向け先頭を走る 米水素事業をスケールさせた「先見性」と「実行力」

三菱UFJ銀行が、融資と出資を通して、カリフォルニア州の水素ステーション事業に本腰を入れている。脱炭素社会の実現に向け、金融の果たす役割とは。新たな扉を開くその取り組みと本気度に迫る。

text by Sei Igarashi | photographs by Takao Ohta | edit by Akio Takashiro
五十嵐せい = 文 太田隆生 = 写真 高城昭夫 = 編集



水素ステーション事業のチームメンバーと。中央が橋詰。

「世界が進むチカラになる。」——。

三菱UFJフィナンシャル・グループが掲げた新たなパーパスのもと、同社は2021年5月に自らの温室効果ガス排出量のネットゼロ達成をコミットする「MUFJカーボンニュートラル宣言」を発表。その後、銀行としてはじめて取引先の温暖化ガス排出量の測定にも乗り出すなど、脱炭素社会に向けた積極的な取り組みを講じてきた。カリフォルニア州における水素ステーション事業は、これらのなかでも先頭を走る取り組みといえるだろう。

「世界の環境が大きく変わるなかで金融も変わらなければならない。社会が求めるものに対して本気で対応していかなければならない時代になったと感じています。当行は実行力をもって社会にコミットしていく。水素バリューチェーンのmidstreamに位置し、広がり期待できる水素ステーション事業は、その重要な一端を担っています」と、営業第一本部 営業第四部 第一グループ 上席調査役の橋詰卓実は、その思いを語る。

金融×事業者で挑む水素事業

プロジェクトの舞台となるカリフォルニア州は、環境問題への意識が極めて高い。水素ビジネスにおいては、同州のエネルギー委員会と大気資源局主導のもと、水素を燃料とする燃料電池車（FCEV）が走る世界最大の市場を形成している。

三菱UFJ銀行は、かねてからの取引先であった三井物産、並びに国際協力銀行（JBIC）などが出資する水素ステーションの開発運営を手掛ける最大手のスタートアップ企業であるFirstElement Fuel社（FEF）と、2021

年4月にローン契約を締結。11月には出資の契約を完了させ、これにより金融の領域に留まることなく、事業者として水素ステーション網の拡大に乗り出した。

本プロジェクトは、「エネルギーの未来を語りあった日から大きく動き出した」と橋詰は言う。

橋詰は現在、総合商社を担当するが、昨年の5月まではユニオンバンクで主にミシガン州のAutoセクターを担当していた。自動車産業や雇用創出に貢献するバンキングビジネスにやり甲斐を感じていたものの、デトロイトは依然として煙をモクモク出す車が走る場所。次世代に何を残すかという視点で考えると、「金融機関として脱炭素に貢献する方法を考えるべきではないか」という思いに至ったと語る。

帰国してまもなく、三井物産とJBICがFEFへ出資するというプレスリリースを目にした橋詰は、担当先の三井物産に連絡を入れ、FEFとの接点づくりに動き出した。

水素ステーション建設の資金需要は確認できたが、まだ水素は経済性の確保が難しく、新領域且つ海外スタートアップへの融資は前例のない難易度の高い案件だった。

半年ほど経過したころ、一時帰国しているFEF兼務の三井物産マネージャーと面談する機会を得た。一通りFEFの情報を交換したあと、エネルギーの未来やサステナブルな社会について時間を忘れて語り合った。気づけば二人のアイデアで会議室のホワイトボードが埋め尽くされていた。

「金融が担うべき役割、自分のやるべきことがはっきりした」と橋詰は振り返る。

突破口となったのは、環境保護意識の高いカリフォルニア州が導入する低炭素燃料基準 (Low Carbon Fuel Standard (LCFS 制度))、つまり、脱炭素に貢献する企業に資金がまわるよう緻密な設計が施されたクレジット制度であった。

「三井物産やFEFとの話し合いのなかで、『この事業はワークする』という言葉が耳に残り、そのロジックについて考えていました。LCFS制度の手続きを読み込み、FEFから受入れたモデリングをベースに複数の仮説に基づいて、この制度上の計算式に落とし込みました。

その結果、これは水素需給を拡大するために設計された先駆的な制度であり、当行が資金面を支えることができれば、たとえ州政府の計画に比べFCEVの普及が遅れても、彼らのビジネスモデルは破綻しないと確信が得られたのです」

そこからは、ひたすら走り続けたという。米州・本邦の関係各部と連携しながら、LCFS制度の内容、JBICによる州政府への同制度の安定性を図る取り組み、水素関連市場の予測、FEFの事業などを網羅的に調査。審査部と協議を重ねて、すべてのリスクを潰し込み、経営陣を行脚。あの対話から2カ月経つころには、行内に本プロジェクトを後押しするモメンタムが熟成されていた。

「MUFGがリスクテイクをして水素社会実現に向けて本気度を見せないと、他の金融機関もついてこないし、必要なお金が世の中に需給されず、社会も変えられない」

大きな組織が動き出した。MUFGが有する多様な人材から得られた知見や協力は、限らない原動力になったという。

知見とノウハウを日本の水素社会へ

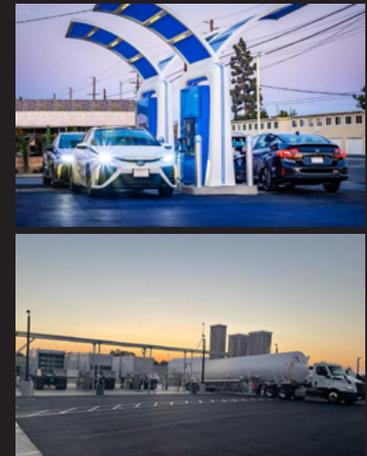
水素は、電力や燃料からつくられる二次エネルギーであると同時に、水素から電力や燃料を製造することが可能。すなわち、「異なるエネルギー源をつなぐ機能」を有しており、水素が将来のサステナブルなエネルギーインフラの重要な要素として期待される理由はまさにここにある。

しかし、前述のとおり、現在の技術では水素は製造と運搬のコストが高いため、先進的な制度設計がしっかりした地域から「地産地消」モデルで水素供給を拡充させ、その後、適用範囲や地域を徐々に拡大していく、というのが、水素社会実現に向けての「王道」であると考えられる。

「カリフォルニア州の水素ステーション事業が先進的なのは、地産地消を念頭に、水素ステーションを中心としたサプライチェーンを構築するビジネスモデルにあると思います。まずは、ロサンゼルスなど都心部で整備を進め、その成功モデルを州全土に広げていき、現在52カ所の水素ステーションを2030年までに1,000カ所に拡大する計画です。ま

FirstElement Fuel, Inc. (FEF)

2013年に設立されたスタートアップ。水素を燃料とする燃料電池自動車の世界主要市場のひとつである米国カリフォルニア州で31カ所（2021年現在）の水素ステーションを運営。同数は州全体の水素ステーションの半数以上にあたる。同社はさらに24年までに同州に80カ所の水素ステーション網の拡充を計画している。MUFGは同社に対する融資、出資を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献する。



(上) FEFの水素ステーション。(下) 水素トレーラー。

た、EVに搭載される蓄電池に比べ、水素燃料電池は軽量なことから、今後は商用車向けの開発も推し進めます。LCFS制度を前提にファイナンスを支援する先進性と水素事業における経済性の確立を目指し、そこで得られた知見とノウハウを日本の政策や金融面に生かす。金融のエコシステム構築に向けたパラダイムシフトはすでに始まっています」

前例のない場所に道をつくる。「ゼロイチ」が好きな言葉だと笑顔で語る橋詰は、自身を含むMUFGの次なる「ゼロイチ」の発現を切に願っている。水素ステーション事業は、まさに変化のエネルギー源である。M

橋詰卓実

三菱UFJ銀行
営業第一本部 営業第四部
第一グループ 上席調査役
2006年入行

TAKUMI HASHIZUME



三菱UFJ銀行に入行。同深川支店に勤務後、パリ支店、営業本部、ユニオンバンク（シカゴ）を経て、2020年から現職。総合商社担当として取引先のニーズに応じたソリューションを提供。海外やMUFGグループ各社との取引を連携・サポートすることも多い。



左から京都支店 営業第一部取引先第一課 / 支店長代理の飯田有斗、業務課の岩本玲子、取引先第一課の松井千裕。



サステナビリティ・リンク・ローン

環境都市の未来が前進するチカラになった 「環境配慮・社会課題解決」ファイナンス

「持続可能性という言葉を自分ごととらえ、自分がドライバースーツに乗り、組織を動かしていく」。環境都市としても知られる京都で働く支店長代理・飯田有斗は、そう語った。京都支店が取り組んだのは、京都の企業で初めてのサステナビリティ・リンク・ローン。その挑戦の意義とは。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Kayo Igarashi(p32), Shuji Goto(p33) | edit by Yasumasa Akashi
 国領啓人 = 文 五十嵐佳代 (P32) / 後藤秀二 (P33) = 写真 明石康正 = 編集

いま、まさに時代は転換点を迎えている。ESGに対する取り組みと成果は、企業の未来を左右する重要な指標となった。そうしたなかで、MUFGは2019年にサステナブルビジネス室（21年にサステナブルビジネス部に改組）を立ち上げ、企業の環境や社会課題に対する取り組みを協働で実現するべく動いている。当然ながら、全国の拠点においても企業の社会課題解決と経営戦略を一体とらえた価値創造が、「世界が進むチカラにな

る。」ために必須と認識している。

1997年の国連気候変動枠組条約第3回締約国会議で「京都議定書」が採択されて以来、京都市は伝統という価値に加えて環境を重んじる行動を加速させてきた。

「京都市は京都市地球温暖化対策条例を掲げ、2050年にCO₂排出量を実質ゼロにする取り組みを推進しています。京都支店は市と包括連携協定を締結し、協定項目の『脱炭素社会の実現』に向けて協働しながら、課題

の克服と新たな価値の創造をめざしています」そう話した京都支店の飯田有斗は、環境意識の高い取引先との最前線の現場でチカラを発揮している。その顕著な事例に挙げられるのが、京都に拠点を置く半導体製造装置大手のSCREENホールディングス社に対するサステナビリティ・リンク・ローンの実施だ。

京都発サステナビリティ・リンク・ローン

「サステナビリティ・リンク・ローンは環境

配慮や社会課題解決と結びついた資金調達法で、サステナブルファイナンスの一種。SCREENホールディングスさまとの契約では、24年3月期までに同社が排出するCO₂を19年3月比で10%削減するという環境目標を設定しました。目標に対する実際のパフォーマンスは京都支店が複数年で評価を行い、それによって金利などのお借り入れ条件が変動するという仕組みです。本件は目標をクリアできなかった場合に金利が引き上がるというチャレンジングなスキームとなっています」

ESG経営に前向きな企業が多い京都でも、サステナビリティ・リンク・ローンに初めて取り組んだのがSCREENホールディングス社だ。

「同社は日本の半導体製造装置メーカーとしては唯一、SBT（※）イニシアチブから認定を取得しており、今回の契約でもその認定に基づいたCO₂削減目標を設定しています。こうした環境に対する取り組みは、グローバル市場におけるトッププレイヤーとしての責務であるとSCREENホールディングスさまは考えておられます。サステナビリティ・リンク・ローンの締結に向けてさまざまなディスカッションを積み重ねていくなかで、私は同社の熱意と決意を肌で感じてきました」

今回のサステナビリティ・リンク・ローンの「リンク」は、単に融資形態を表す言葉では終わらなかった。SCREENホールディングス社の熱い想いは、MUFGの存在意義「世界が進むチカラになる。」とも意を同じくする。本件を通してリンクしていたのは、この世界をよりよくしようとする使命感であった。

本件では、三菱UFJ銀行を中心に他行を含めた8行が融資を行うシンジケート方式で総額100億円を組成している。アレンジャー兼エージェントとして、契約までのコアな業務を担ってきたのがソリューション本部サステナブルビジネス部の杉町太郎だ。

「SCREENホールディングスさまの件は融資期間が3年となりますが、そのなかで1年ごとにCO₂の削減目標を定めていくにあたり、SCREENホールディングスさまが掲げる2030年の削減目標からバックキャストिंगで協議を進めました。単年の目標を定めて環境問題に強くコミットしていくには、企業として大変な決意が必要となります。協議には時

サステナビリティ・リンク・ローンを締結するまでの流れ

- 1 企業のサステナビリティ戦略とマテリアリティを踏まえ、適切なサステナビリティ目標と、その達成状況に応じたインセンティブについて、銀行と企業が協議。
- 2 ①で協議した内容について、外部評価機関からサステナビリティ・リンク・ローン原則に関する第三者評価を取得し、内容を確定。
- 3 ②で定めたサステナビリティ目標やインセンティブをファイナンススキームに取り込んだ融資契約を締結。
- 4 企業からのサステナビリティ目標に対するレポートイング。
- 5 ④結果を踏まえて借り入れ条件を変動。評価によりインセンティブが発動。



「これまでにサステナブルビジネス部では、日本初めてとなるサステナビリティ・リンク・ローンを日本郵船さまへのご融資で実現しました。いま、ファイナンスの面からESG経営を支援することに、私は銀行の存在価値を実感しています」
—— 杉町太郎

間を要しましたし、契約締結までの道のりは平坦なものではありませんでした。そのような状況でも、京都支店のメンバーはSCREENホールディングスさまに対して常にポジティブな働きかけを行ってくれました。そうした地道な積み重ねがあったからこそ、今回の締結が成されたのだと感じています」

ポジティブな挑戦は必ず伝播する

フロントラインで顧客に向き合う飯田は、どのような働きかけをしてきたのだろうか。

「ESGに対して強い想いで取り組んでいる姿勢と結果を示し続けることが、企業価値を高めて製品の競争力を増すことにもつながる。そして、その姿勢と結果は京都の他業界・他企業をはじめとして地域全体に必ず好影響を与える。こうした本質的な要素を訴え続けて、ご理解いただけたと思っています」

飯田はプレイングマネージャーとして各業務を推進し、拠点運営にも関与している。それらと同時に後輩たちの育成にも力を注ぐ。

飯田有斗

三菱UFJ銀行
京都支店 営業第一部取引先第一課
支店長代理
2007年入行

YUTO IIDA



支店・財務開発室・戦略調査部・営業本部などを経て、2020年に京都支店に異動し、京都を代表するグローバル企業を担当。世の中のさまざまな事象を自分ごととらえ、お客さまの最適解に向けてできることを全力で考え抜き、出した結論には自信と誇りをもって取り組んでいきたいと語る。

「一緒に仕事をしているメンバーには、いつも『自分たちはお客さまの社史に残る仕事をしよう』と言っています。そうしたご提案ができるようにチャレンジしていこうと心がけています。今回のようにお客さまのESG経営が前進し、さらに地域のほかの企業さまにまでポジティブな伝播があったのだとすれば、まさに銀行員冥利に尽きます。これこそが、私たちによる挑戦の成果だといえるでしょう」

京都では、実際にほかの企業もサステナビリティ・リンク・ローンの流れに続いた。ハイブリッド車に向けたリチウムイオン電池を製造するジーエス・ユアサコーポレーションとは、目標達成に応じて受けられる金利優遇分を京都市民環境ファンドに寄付するスキームでサステナビリティ・リンク・ローンの締結に至った。いま、他企業からの問い合わせが後を絶たない。挑戦は、これからも続く。M

※ Science Based Targetの略称。世界の平均気温の上昇を「2度未満」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するよう求める枠組み。2015年にWWFおよびCDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）が共同で設立。

杉町太郎

三菱UFJ銀行
ソリューション本部
サステナブルビジネス部 調査役
2008年入行

TARO SUGIMACHI



福岡支店、神保町支店を経て、2013年にコーポレート情報営業部に移り、官民連携業務を担当。19年にソリューションプロダクツ部に移り、サステナブルビジネス室の立ち上げメンバーとして着任。本業を通じて環境・社会に貢献していく企業と向き合う業務にやりがいを感じている。

SUSTAINABILITY

CASE

04

金融ジェロントロジーへの取り組み

「高齢化社会」のソリューションへ 三菱UFJ信託銀行が挑む「家族、未来を守る」こと

資産の運用・管理・承継にも大きな影響を与える加齢による認知機能の低下。誰にでも起こり得る問題への対応が金融機関にいっそう求められている。その最前線、金融ジェロントロジーが描く未来の家族のあり方を探る。

text by Masaki Nozawa | photographs by Takao Ohta | edit by Fumihito Tomonaga
野澤正毅 = 文 太田隆生 = 写真 友永文博 = 編集

高齢化が進む日本では、厚生労働省研究班の調査によると、2025年には65歳以上の実に5人に1人が認知症にかかると言われていいる。高齢者の資産を預かる金融機関にとっても、その対策は喫緊の課題。とりわけ資産の運用・管理・承継を任される信託銀行には、早急な対応が求められている。

三菱UFJ信託銀行本店営業部の野坂敏寛は、高齢の顧客と直に接する機会も多く、認知機能の低下に起因する、財産上の数々のトラブルを目の当たりにしてきたという。

「お客さまの認知機能や判断能力が低下してしまうと、意思確認が困難となり、ご家族だけでなく、ご本人でも預金を自由に引き出せず、資産管理がままならなくなる。また認知症のお客さまが亡くなると財産の把握が難しく、相続手続きが滞るケースも珍しくありません」

これまで三菱UFJ信託銀行では、認知機能の低下に対応する金融商品として、解約制限付信託「みらいのまもり」、代理出金機能付信託「つかえて安心」をリリースしている。

例えば、「みらいのまもり」は、高齢者を狙った特殊詐欺などが横行するなか、医療費や老人施設入居など目的以外の使途では、代理人はもちろん、本人だけでもお金を引き出せない機能があり、安心を提供している。

一方、「つかえて安心」では、親の認知機能が低下した後も、例えば家族旅行などの費用を信託財産から代理人（ご家族）が支払い、その内容をスマートフォンアプリであらかじめ指定した閲覧者がチェックすることで、お金の使い道を家族で共有することができる。これ



小谷亨一

三菱UFJ信託銀行
MUFG相続研究所所長
2002年入社



Koichi Kotani

相続業務を担うリテール受託業務部長として4年半従事。「資産の悩みに最も寄り添える存在」を目指し、資産承継サポートなど相続業務を数多く担当。相続・不動産のエキスパートとして、セミナー講師のほかTV・経済誌にも出演。

野坂敏寛

三菱UFJ信託銀行
本店営業部
資産コンサルティング第2課
2012年入社



Toshihiro Nosaka

入社後、名古屋支店勤務を経て2017年に現在の部署に異動。その間、一貫してリテール業務を担当し、個人の顧客を中心に資産の運用・管理、相続・不動産の相談に添えてきた。

高信

三菱UFJ信託銀行
フロンティア戦略企画部
2012年入社



Shin Ko

札幌支店にてリテール業務を担当したのち、営業第3部、営業第7部にて法人RMとして融資、年金、証券代行、不動産を軸に法人顧客の課題解決に従事。2018年に現在の部署に異動。主に新商品の開発を担当する。

はほかにはないデジタル技術と信託の機能を掛け合わせた画期的な商品として、お客さまのみならず他の金融機関等からの評価も高い。

認知機能が低下した高齢者の資産については、資産の保全の問題に目が行きがちだが、認知機能が低下した契約者自身が、自分の生活のためにお金を使える仕組みを子どもや家族を巻き込めるように開発したことが、お客さまからの支持につながっている。

これからの長寿時代、認知機能が低下した高齢者は増加する。MUFG相続研究所は、高齢者の資産管理・承継という社会課題を解決する未来のソリューションを提供する目的で、20年2月に設立された。所長の小谷亨一は「当研究所では、高齢者と子どもをつなぐ“相続”を切り口に、アンケート等調査・研究などを実施。商品開発へのアドバイスやセミナーなどを通して、情報の発信を行っています。相続で重要なことは被相続人（親）だけでなく、遺される相続人（配偶者や子ども）にとっても納得感のあるものであること。そのため親族間での情報共有は欠かせません」と語る。

同社が提供しているスマートフォンアプリ

「わが家ノート by MUFG」は、契約者の健康管理など認知症予防に活用できるツールや、写真の家族間共有によるコミュニケーション促進、財産関連データや家族への“自分の気持ち”を動画や音声などで保管でき、財産や気持ち部分は、親族への開示時期も決められる優れもの。

「ご契約者には、このアプリを活用し、相続に関する被相続人の考えや思いなどを遺すことで、遺族も納得しやすくなる。そして同時に、お元気なうちに遺言書を作成することで法的効果が生じ、スムーズな承継につながると紹介しています」（野坂）

金融老齢学オープンイノベーション

超高齢社会における課題解決を目指した新商品・サービスの開発を行っているフロンティア戦略企画部の高信は、「財産管理の面における認知機能の低下に気付くことができるのは、そのお客さまと信頼関係のある金融機関しかいないと思います。ただ、単独の金融機関のみではこの課題解決はなかなか難しい。そこで当社は19年に慶應義塾大学、野村ホールディングスホールディングス社と共

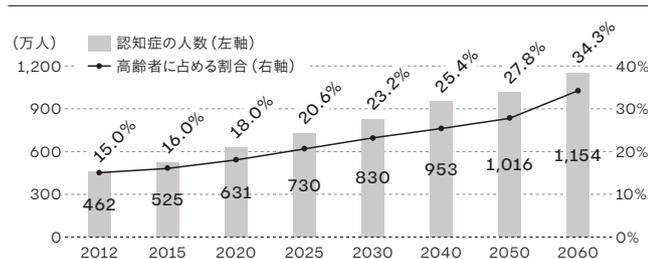
同で「日本金融ジェロントロジー協会」を設立し、業界横断的な社会課題の解決に向けた取り組みを始めました。同協会では金融ジェロントロジー^{※1}の知見に基づいた研修の提供を通じて、高齢者に真に寄り添うことができる担い手の育成を目指しています。現在はメガバンクや地方銀行、証券会社、生命保険会社など38団体が参加するまでに発展しました。これからも同協会の運営のサポートを通じて加盟団体や研修受講者をどんどん増やし、金融ジェロントロジーの知見を備えた全国の金融機関、役職員が、お客さまのために最善のサービスを提供する社会をつくりたいですね」と意気込みを語る。

そして野坂が続ける。

「高齢者のファイナンスサポートについては、本格的な検討がまだ始まったばかり。一人ひとり異なる悩みや課題の解決に向け、まずは目の前のお客さまとしっかり向き合いたい。そしてそこで得た知見を社内で共有し、さらに新たな付加価値をつけ、お客さまに還元できればと考えています」^M

※1 加齢に伴う身体能力や認知能力の変化が経済・金融行動にどのような影響を与えるかを研究する学問領域

図表「日本における認知症の人の将来推計」



日本では現在、65歳以上の約7人に1人が認知症であるといわれ、その割合は2025年には5人に1人まで増えると予想されている。

*各年齢の認知症有病率が上昇する場合の将来推計

出典：「認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）～認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて～概要」（厚生労働省）を基に当社作成

わが家ノート by MUFG

MUFGが提供する無料アプリ。家族へのメッセージや財産状況などを記録するエンディングノートの作成や健康管理。そして家族による健康活動の見守りやアルバムの共有など多彩な機能を備える。





デット・キャピタル・マーケット部のメンバー。前列左から2人目が西納、3人目が田中。

SUSTAINABILITY

CASE



国際協力機構 (JICA) ジェンダーボンド

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 × JICA 「ジェンダーボンド」が見据える社会的差別のない世界

三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、JICAが2021年9月に起債したジェンダーボンドの主幹事の役割を担った。同証券がこの事業に見出す社会的意義とは何か。ディールメンバーの田中大毅と西納均美に話を聞いた。

text by Sei Igarashi | photographs by Takao Ohta | edit by Akio Takashiro
五十嵐せい = 文 太田隆生 = 写真 高城昭夫 = 編集

「SDGsの達成に向け、世界の金融市場ではESG投資への関心が高まっています。債券の発行規模も拡大し、いまでは兆円単位のマーケットになっています」

そう語るのは、債券の引受を行う専門部隊、デット・キャピタル・マーケット部の田中大毅。政府系機関の債券発行を扱うパブリックチームのリードを担う。

ESG債のなかでも田中が特に注目するのが、ソーシャルボンドの動向だ。「新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受ける中でも

市場が急拡大した分野であり、21年度通期では発行総額1兆円に届くことが期待される。アフター・コロナにおいても継続的な発行が見込まれているのは大変興味深い」と話す。

その潮流のなか、日本においては、政府開発援助の実施機関として途上国の発展を支援する国際協力機構 (JICA) が、途上国で社会的差別を受けている女性にフォーカスした、「ジェンダーボンド」を起債。調達した資金をジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する事業に充当することを明らかにし

た。三菱UFJモルガン・スタンレー証券は事務主幹事として、債券の引受と機関投資家への販売を完遂した。

「債券発行は9月でしたが、当社が情報をキャッチしたのはその2カ月前でした。起債に向けてJICAの取り組みや債券の発行意義などを、目の前の機関投資家だけでなく、一般にも広く発信するという観点で、グループ会社である三菱UFJ銀行とは密接に連携をとりながら販売戦略を講じました。トップレフトという重要なミッションを頂いたのは、MUFG

起点のトータルサポートが評価された結果だと考えています」

ジェンダーボンドの起債に携わる間、田中自身は第一子となる女児の父親となり、育児を体験した。「10年後、20年後、この子が成長したときに、ダイバーシティが進み、もっと女性が活躍できる世界になってほしい。そのきっかけとなる起債にしたいという思いが強くなっていった」と熱い胸の内を語る。

「どう伝えるか」に心を砕く

撮影にはジェンダーボンドにかかわったパブリックチームとESGファイナンスチームが顔を揃えた。ポジティブな表情で視線を一点に集中させるその姿が、チームの目指す先を象徴しているかのようだ。

誰ひとりとして輝きを損なわないその背景には、ダイバーシティと女性活躍を推進する企業文化がある。女性社員は入社2年目の西納含め2名と新卒が1名、いずれもが債券引き受け業務の最前線で活躍する。

「私が大学の経済学部に入学した16年当時というのは、ちょうどESG投資の概念が日本に入ってきた段階だったのですが、そこから急速にESG投資の概念が広まり、3年生以降は授業でも多角的に学ぶことができました。それまでは投資＝投機というイメージが強かったのですが、ESG投資が持続可能な社会発展につながるものであり、金融を通してできることが広がっていることに面白さを感じ、債券の発行に携わりたいと思うように。入社1年目から現場を経験させてもらえるチームの運営体制は非常にありがたいと感じています」

実際の業務においては、債券の発行意義を投資家に「伝えること」、いわゆる啓蒙活動の重要性を実感しているという。

「今回のジェンダーボンドについても、まずはJICAの事業内容と資金の充当内容を説明し、個別IRやセミナーという形でJICAと機関投資家との対話の機会を設けて理解を深めてもらいました。本分野を含め債券の販売相手は機関投資家ですが、その向こうには社員の皆さま、そのご家族がいることも念頭に置き、一つひとつの機会を大事にしています」

グリーンボンドの場合は、脱炭素の度合いなどを数値化しやすいが、ソーシャルボンド

国際協力機構 (JICA) の活動

政府の開発途上国に対する支援や技術協力業務、青年海外協力隊事業、開発資金援助などを行う外務省所管の独立行政法人。2003年に新理事長を民間から迎え、独立行政法人となった。現在、日本政府の無償資金援助の約6割がJICAの主導で行われている。三菱UFJモルガン・スタンレー証券が起債の主幹事を担った「ジェンダーボンド」の枠組みでは、同機構のジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する事業に資金が充当されている。



ジェンダー平等と女性・女児のエンパワーメントは、多くの開発途上国において喫緊の課題と認識されている。写真提供：撮影者名/ JICA

においても「数値化・見える化」の工夫は欠かせない、と田中は指摘する。

「例えば、途上国において学校に通えない女の子は4,500万人。アフリカの貧困な地域においては、5歳未満で死亡する子どもの割合が13人に1人であり、妊婦も非常に苦しい生活を強いられている。さらには、女性が活躍のチャンスを失うことによって、世界全体として1兆ドルの経済損失が発生しているなど、課題を数値で示しながら、具体的なプロジェクトやフレームワークを丁寧に説明する。そういった工夫をチーム一丸となり遂行してきました」

今後は、30～40代向けの女性誌にJICAと三菱UFJ銀行の対談記事を載せるなど、世の中全体にジェンダーボンドとその背景にある想いを知ってもらうための施策も講じていく方針だ。

新しいファイナンス文化を育む

数々の試行錯誤が奏功し、ジェンダーボンドは多くの機関投資家の支持を得るようにな

った。この経験を通して田中は、チームの一人ひとりが金融の新時代へ一歩踏み込んだのではないかと確信している。

「投資家への啓蒙活動とともに、私たちは発行体とのエンゲージメント（対話）の重要性を深く感じました。なぜなら、いまや債券市場においてSDGsやESGに関心のない投資家はほとんどいませんし、投資家がESG投資に求めるクオリティも年々高くなっています。私たちは、発行体と投資家の間に立つ存在として、投資家の変化を強く意識し、発行体のESG経営を、積極的な対話と一歩踏み込んだソリューションでサポートしていかねばならない。ESG重視のトレンドを盤石なものとするための新しいファイナンス文化を地道に育もうと考えています」

田中の言葉は西納の瞳を一層輝かせる。「すべてのステークホルダーにとって意義深い取り組みになるのがESG投資の素晴らしいです。MUFGの一員としてサステナブルな社会をつくる推進力になりたい。これからが本番だと感じています」**M**

田中大毅

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資銀行本部 デット・キャピタル・
マーケット部 アソシエイト
2014年入社

DAIKI TANAKA



三菱東京UFJ銀行（当時）入行後、日本橋中央支社（当時）にて、金融機関向け法人営業に従事。2017年7月、三菱UFJモルガン・スタンレー証券に出向となり、現職に就く。政府系機関の発行する債券を引き受け、機関投資家に販売。大規模な資金調達をサポートする。

西納均美

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資銀行本部 デット・キャピタル・
マーケット部
2020年入社

HITOMI NISHINO



大学の経済学部でESG投資とSDGs経営を学び、新卒で三菱UFJモルガン・スタンレー証券に入社。投資銀行本部 デット・キャピタル・マーケット部にて、政府系機関の債券引受業務に携わる。JICAのほかにも種類のESG債の発行に携わっており、ESG市場の拡大の一端を担っている。

SUSTAINABILITY

CASE

06

ネットゼロ・バンキング・アライアンス (NZBA)

「カーボンニュートラル宣言」の覚悟を世界に示す
ネットゼロ・バンキング・アライアンス加盟への道のり

MUFGは2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を発表し、6月には日本の金融機関としてはじめて、ネットゼロ・バンキング・アライアンス (NZBA) へ加盟した。経営企画部サステナビリティ企画室の杉山雄樹に、本加盟への意義を聞いた。

text by Sei Igarashi | photographs by Takao Ohta | edit by Akio Takashiro
五十嵐せい = 文 太田隆生 = 写真 高城昭夫 = 編集

NZBAとは、Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)の一部として2021年4月に世界43の銀行で発足した国連環境計画金融イニシアティブ (UNEP-FI) が主催するアライアンス。同アライアンスでは科学的根拠に基づく温室効果ガス (GHG) 排出量削減の中長期目標の設定や、それに対する進捗の開示等を通じて、2050年までに投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量ネットゼロをめざしている。

MUFGはアジア代表の1社としてステアリンググループメンバーに選出され、「Financing & Engagement」作業部会議長にも就任する等、NZBAにおける議論に参画している。同イニシアティブではさまざまなコミットを求

められる。「加盟から18カ月以内の目標設定」や「2030年、2050年の目標設定」、GHG排出量が最も深刻なセクターはまず2030年までの目標設定を行い、36カ月以内に他セクターについても目標設定を行うこと、などが挙げられる。現在、目標設定・開示に向けてMUFGも対応を進めているところだ。

つまりNZBAへの加盟には単なる加盟表明だけでなくGHG排出量のネットゼロへの取り組みを明確に示す必要があった。

サステナビリティ経営を世界に示す

MUFGが大きく舵を切った経緯を、三菱UFJ銀行経営企画部サステナビリティ企画室の杉山雄樹はそこにはトップの大きな決断が

あったと振り返る。

「20年10月の菅 (義偉) 前首相による2050年カーボンニュートラル宣言等から、世界の流れが大きく動いていると感じていました。GFANZにおけるRace to Zeroの取り組みに代表されるように、海外他行でもカーボンニュートラル宣言を行う銀行も増えてきています。そうしたなか、私たちの大きな転換点は、21年4月からスタートした新中計 (中期経営計画) でした」

新中計では主要戦略の3本柱である「企業変革」のテーマのひとつに「サステナビリティ経営」を位置付け、「カーボンニュートラル宣言」も同時期に並行して検討が進められていた。



「私たちは、本気で気候変動に対する姿勢と方針を示すべく、21年5月に『MUFGカーボンニュートラル宣言』を公表しました。これによりGHG排出量のネットゼロの目標を示し、さらに『やります』と宣言するだけでなく実際に削減目標へのコミットが求められるアライアンスへの加盟表明によって、MUFGとしての強い“覚悟”を示すことができたと考えています」

NZBAへの加盟について、杉山は“覚悟”という言葉は何度も口にする。その響きには、大きな決定を下した経営トップへの畏敬と責任が感じられた。

「MUFGにサステナビリティ経営というイメージを抱かれる方は、正直まだ少ないと思います。そしてカーボンニュートラル宣言を『実現できる』と確信できない人もいたと思うのです。銀行には、多種多様なお客さまがいます。『お客さまのことを考えると実現は厳しい』と一歩引くスタンスにならざるを得ない状況もありました。しかしそうしている間に世界の潮流はどんどん変動していく。金融機関も動き出さなければならぬことは明白でした。21年4月の新中計を経て、トップマネジメントがグローバル金融機関としての自覚を新たに『変わった姿』を世界に向けて見せていかなくては行けないと、覚悟をもって決断したと感じました」

慎重な日本人はとかく不明確なものに「できる」とは言えず、先の見えない計画には手を上げない。「もし駄目だったら……」と忌避してしまう。しかし日々欧米諸国の流れに目を向ける杉山は、日本的姿勢からの脱却が必要と考えている。

「NZBAへの加盟は、非常にチャレンジングな取り組みです。ただし、先進的な欧米行をただ見習うのではなく『すべきことが見えているなら行動すべき』と決断した点が非常に重要です」

NZBAの知見を得るだけでなく、アライアンスに所属する世界の金融機関と接点を得られる点も大きなメリットです。特に気候変動分野において先行している欧米行との連携は、今後大きなプラスになるでしょう。そのうえでMUFGはアジアを代表して選出されたステアリンググループメンバーの一社として、グローバルに発言力を高め、地球規模の脱炭素化に貢献していくことが目標です」

MUFGカーボンニュートラル宣言

ファイナンスを通じた脱炭素化実現へのコミットメント

- 2030年の中間目標を2022年度中に設定、開示
- 適切なエンゲージメント機能の発揮
- イノベーション技術やトランジションの取り組みを積極的に支援

- ▶ 脱炭素に向けたファイナンス積極支援
- ▶ 再エネ、水素、次世代エネルギー等支援
- ▶ サステナブルファイナンス目標の設定
- ▶ 国連主導のネットゼロ・バンキング・アライアンスへの参加

- ▶ 「MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの継続的な見直し
- ▶ 石炭火力発電関連と信残高の将来目標の開示
- ▶ 気候変動リスクの与信プロセスへの反映

自社独自で進める脱炭素化

- MUFG自身の環境負荷低減
- 利益の一定割合を社会貢献活動に拠出する枠組みの活用

- ▶ 自社契約電力100%再生可能エネルギー化
- ▶ 再生エネファンド立ち上げ
- ▶ 次世代エネルギー需要創出
- ▶ カーボンオフセット(植林等)

チームも顧客も巻き込み実現へ

MUFGが加盟するイニシアティブはNZBAに限らず、国内の「21世紀金融行動原則」のほか海外「国連グローバル・コンパクト」などさまざま。杉山が所属する経営企画部サステナビリティ企画室はそれらとの折衝も業務のひとつだ。カバーすべき分野は幅広く、杉山は「毎日新しい出来事が起こる」と苦笑しつつも、その表情は晴れやかだ。

「異動して1年が過ぎましたが、この部署では日々の業務がルーティン化することなく、常に新しい刺激が得られます。あらゆる情報にあふれ、いい意味で手いっぱい。そして部署のチーム感がとてもよく作用しています。この領域についてはまだ知らないことも多くあり、周囲の助けと知見を得ていかなければ業務が回りません。だからこそ、素直な思いで物事にあたり、しっかりと健全なコミュニケーションを取り合っている。極めて仕事がやりやすい環境です」

新たな分野への挑戦に困難はなかったのか?という質問に、杉山は「そうですね」と腕を組む。障害を素早く感じ取り、すぐチームで相談・共有しながら解決してきた道のりがうかがえた。

「わからないことが多く難しい議論も往々にしてありますが、そこへのチャレンジはやりがいにつながります。常にアップデートされている領域ですから、豊富な知見をもった人材は銀行に限らず日本企業には少ないでしょう。まだ誰も歩いていない道を行く、非常に得難い経験をしていると感じています」

また、サステナビリティ企画室では顧客と

のエンゲージメント(対話)の推進も力を入れていくべきこととしてとらえている。

「MUFGカーボンニュートラル宣言でコミットしている、2050年までに投融资ポートフォリオからのGHG排出量をネットゼロとするのは、MUFGだけでは達成できません。脱炭素化に向けてお客さまへのサステナブルファイナンスをいかに推進するかが重要です。異なるセクターごとのさまざまな事情を把握し、お客さまと対話をし、お客さまのめざすべき姿に即したファイナンスを行っていくことが重要だと考えます」

お客さまとの対話を通してサステナブルファイナンスへの理解を広め、貢献できる分野を二人三脚で探っていく。そうして「MUFGカーボンニュートラル宣言」とNZBAへの加盟という大きな決断の結果は、今後大きな成果として結実されることだろう。

「いまは素晴らしいチームとともに、できる限り多様な知見を集めて取り組みを進めています。社会的責任が大きい企業で社会的意義が大きな仕事をしている。日々新たな刺激を得て課題解決に邁進できることが大きなやりがいです」 **M**

杉山雄樹

三菱UFJフィナンシャル・グループ
経営企画部サステナビリティ企画室
調査役
2014年入行

YUKI SUGIYAMA



三菱UFJ銀行入行。品川駅前支社、京都支社、従業員組合を経て、現在、サステナブルファイナンス企画推進、自社排出関連対応、ESG評価対応、環境関連外部機関対応、I&D等を担当。顧客とのエンゲージメントの推進に力を入れつつSDGs/ESGへの対応に尽力している。



MUFGの「デジタル戦略」の最前線

自社のDX、そしてお客さま・社会のDX支援へ 価値観のシフトチェンジで変革を推し進める

社会のデジタルシフトが急速に進むなか、デジタル起点の企業変革をけん引する「デジタルサービス事業本部」が新設された。社内の業務改革、ユーザーの利便性向上、法人決済の新プロダクトの開発と、さまざまな角度から社内のDXを担う5名が集結し、その課題とあらためて向き合う。

text & edit by Miki Chigira | photographs by Masaya Kodaka
千吉良美樹 = 文・編集 小高雅也 = 写真



2021年4月、MUFGのデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の推進を担ってきた「デジタル企画部」と顧客部門の一部を統合し、「デジタルサービス事業本部」を設立。さらなる革新に向けて再スタートを切った。デジタル技術を活用して、使い勝手の良いお客さま向けサービスを実現するとともに、業務のシンプル化や新ビジネスの創出を通じた、全社DXの推進と支援に取り組む。

本稿では、デジタルサービス企画部のDX室新事業グループを率いる岩田廉平を中心に、同業務改革グループの勝見文希、デジタルサービス推進部企画グループの鈴木大輝、事務企画部次世代営業店PTの小山華桜里、決済企画部企画グループの鈴木千尋が集まり、それぞれが切り開いてきたプロジェクトの変化とこれからについて語り合う。

ステークホルダーを巻き込むDX推進

岩田廉平（以下、岩田）：まずは改めて、それぞれがどんなプロジェクトを進めているのか、教えていただけますか？

勝見文希（以下、勝見）：私は主に銀行内のDX推進を担当しています。特にこの1年は、電子署名ツール「DocuSign」の導入・推進に注力しているところです。

鈴木千尋（以下、千尋）：いまは法人のお客さまの決済に関するビジネスのDXを進めている最中です。

小山華桜里（以下、小山）：私はデジタルの徹底活用と事務効率化により、お客さまに快適で先進的な銀行体験を提供する「次世代営業店（事務軽量化店舗）」を構築する業務に携わっています。

鈴木大輝（以下、大輝）：私は「金融のオンライン顧客体験」に強い課題感を感じ、21年4月に入社しました。デジタルサービス推進部では、さまざまな商品・サービスにおける、お客さまとのコミュニケーションをDXする取り組みを進めています。そのなかで私自身は、行内/外の様々なデータを用いてお客さまのインサイトを解釈し、真に求められる価値は何かを日々考えながら、デジタルマーケティングを行っています。

岩田：そんな皆さんの、DXを推進していくうえで必要なサポートを行うのが私の任務でもあります。21年4月にデジタルサービス事業本部が立ち上がるなど、いま、MUFG全社でDXに一層注力しているわけですが、その中心となってプロジェクトを進めている視点から、難しさを感じている部分や、今後の展望について話をしてもらえたらと思っています。

勝見：どのプロジェクトにおいても、全員が同じ方向を向いて進めていくことの大変さは常々感じていますね。DX室は関係各部と協

働しながら、DX推進に向けたさまざまなサポートを行うことをミッションにしています。メンバーそれぞれの立場から気になるポイントや思いも違うので、合意形成を図りながらサポートする、という点は着任から3年たった今でも難しさを感じます。

一方、コロナ禍は大きなターニングポイントになっています。これまで当たり前に来ていたことが出来なくなり、一人ひとりが業務を見直すきっかけにつながりました。DocuSignの導入も、入社前提の業務を見直す必要性が急速に高まり、総務部、法務部、システム本部を中心に会社全体が同じ方向を向いたことが大きな推進力となりました。

岩田：同じ方向を向くという点においては、ステークホルダーの多い次世代営業店は合意形成に苦労されているのでは？

小山：日頃より、営業店やセンター・オフィスの方々からは、事務手続の抜本的な簡素化を求める声をたくさん頂戴しています。一方で、事務手続はお客さまの大切なご預金を守る「最後の抛り所」。法令や制定時の背景等を考慮しながら、様々な関係者と検討をしなければいけない難しさはあります。

例えば、私は現在社内の紙還元資料削減の施策に携わっています。還元資料とは私たちの営業の基礎となる多様なデータが、紙ベースで毎日営業店ごとに展開されるものですが、1,000種類以上もの還元資料があり関連部署は多岐にわたるため、「すべて電子化すれば済む話だろう」という意見から「紙のほうが見やすい、作業しやすい」まで様々な意見がありました。銀行全体で電子化への取り組みが加速する一方、特に営業現場では、紙を実際に使って後続事務を実施したり、お客さまへご連絡したりしている為、単純に電子化するだけではかえって現場の負担や迷惑になってしまう恐れもあり、代替策を考えながら関係者のコンセンサスをどう得ていくか悩ましい経験をしました。その経験が電子帳票ナビ「でんナビ」の開発に繋がりました。

MUFG特有のDXの難しさとは？

岩田：鈴木（大輝）さんは他業界から転職されたわけですが、金融独特のルールなどをどう感じていますか？

大輝：前職では、デジタルマーケティングの前線、のような組織にいたので、その経験をもとに推進した結果、やはり独特なルールにぶつかりましたね。デジタルマーケティングでは、「目に見えないお客さま」を相手にするからこそ、「深い顧客理解」が重要だと思います。そのためには大前提として、行内のあらゆるデータを活用・分析して、まずはデータから解釈する必要があったのですが、データ基盤やツールが多岐に渡り、かつ各々が独特のルールに縛られていたため、「お客さまの理解」に至るまで、大きなハードルがありました。

また、苦勞の末に集計できたデータでも、やはり「お客さまがなぜ当行の商品を選ぶのか/選ばないのか」というインサイトを明確に捉えられるほどの情報は集まらず、VOC (Voice Of Customer) の収集が不可欠だと、「VOC収集基盤構築」を起案しました。

ただ、そこでもまた壁にぶつかりましたね。金融は、非常に「守り」の固い業界なので、新しく「攻め」を目論むと、その分さらに「守り」の基盤を固めなければならないというところもあり、そのためにかなり難航しましたね。

岩田：具体的にはどんなことですか？

大輝：前職ではVOCを収集する際に、セルフ型のツールを使用していました。ところが、金融機関独特の個人情報に関する守りの強さにぶつかり、MUFGとしては導入できない

という判断になりました。オンライン上のツールは、どちらかというとそうしたセルフ型が発展してきています。必要な情報を収集するためにどのツールを使うかではなく、どのツールなら使っても大丈夫か、という点を見極めなければいけないのには苦勞しました。

ただ、守りが硬いには理由があり、覆すべきでないものも多いと感じるので、それをいかに理解し、攻めるかが、今後の課題ですね。

岩田：お客さまがMUFGに対して当たり前に期待する「守り」の品質を維持しながら、使い易さなどの「攻め」の品質を作り込んでいくのは、本当に難しいです。しかし、ルールにとらわれず、何がリスクかを考えて、そのリスクを減らす方法を議論できると良いですね。

千尋：BtoB決済のDXの難しさは、お客さま側のトップの方と現場の方の温度感の差でしょうか。マネジメント層がDXに意欲的でも、実務を担っている現場の方々は従来のやり方を変えることに抵抗があるケースもある。その点もスピード感をもって進めていくことの難しさにつながっています。

また、他社との協業の部分でも様々な課題を感じています。いま私たちがやろうとしているのは、新たに銀行として受発注や請求データへのアクセスを可能にし、商流から決済までを一気通貫で繋げることで業務を効率化させよう、というものです。銀行単独では実現できない部分があるため、SaaS企業との協業を模索しているのですが、双方の利害関係を考慮すると一筋縄ではいかない部分が多々あります。

23年のインボイス制度の導入に向けて請求業務の効率化は法人のお客さまにとって急務の課題となりつつありますので、そこに対するアプローチとして、私たちも早いタイミング

でサービスリリースしたいと考えています。

自分たちの変化を、お客さまのDXに活かす

岩田：勝見さんが取り組んでいるのは社内向け、鈴木（大輝）さん、小山さんは社内のデータ基盤、事務を整えるという内向きの要素もあれば、それを生かしてマーケティングを行っていく、お客さまへの営業店でのサービスという意味では外向きの要素もある。そして、鈴木（千尋）さんのプロジェクトは完全に社外向けのDXですよ。MUFGのDXも、社内、自分たちのサービスのDXから始めて、次はお客さまのDXをどう支援していくかという段階に入ったのかなと感じます。ただ、お客さまを巻き込んだDXは当然、お客さまの決断や利益に左右される部分がありますから、そこどう折り合いをつけていくのが今後のチャレンジになってくるのかな、と。

そうしたチャレンジも経て、DXを通してどう企業文化や働き方を変えていけるかが重要だと考えているのですが、実際に変化は感じていますか？

千尋：「当社の収益につながるかどうか」だけではなく、加えて「社会全体のDXを進めていこう」という観点からも施策が生まれるようになるなど、社内の考え方が変わったなという印象も受けます。

小山：DX推進支援として「PoC施策サポート」があり、私も利用させていただきました。AIを含むデータ活用により業務高度化・効率化を図っていくのですが、高度なデジタル技術を使って自分たちでは成し得なかった課題への解決策を共に考えていただき、その時にDX浸透を強く感じました。また、リモートでのミーティングが可能になったことにより、社員と役員とのミーティングに参加しやすく、



小山が所属する次世代営業店PTでは、デジタルを活用し、快適な体験を提供することを目的とした次世代営業店(事務軽量化店舗)の企画を担う。

岩田廉平

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室
新事業グループ
2001年入行

REMPEI IWATA



IT事業部でIT商品の企画・開発に携わったのち、アメリカ・西海岸で、オープンイノベーションのためのスタートアップ企業の発掘、ネットワークングに従事する。現在は新技術(AI、OpenAPIなど)を活用した商品・サービスの企画・開発を行っている。

勝見文希

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室
業務改革グループ
2011年入行

AYANE KATSUMI



決済事業部にて円カストディ業務やシステム開発を経験後、デジタルサービス企画部の前身にあたるデジタル企画部に着任。外銀や米国Fintechと協働した海外送金の新サービス検討やBPR推進に従事し、現在はDocuSignの導入・推進、社内プロセスのBPRを担当。

意見も述べやすくなったと思います。自部署だけの横の繋がりでなく、会社全体でのつながりが構築された印象を強く感じています。

勝見：社員の気づきを仕事につなげていけるよう、会社として応援してくれていると思います。例えば人事制度の充実です。もともと社内公募制度はありましたが、いまでは日常業務を通じて得たアイデアを自由に提案し、自らリーダーとして実現に向けたプロジェクト牽引する職務を創り出す「Position Maker」などを通じて、自分の思いを仕事にできるようになりました。制度を活用することで社内外を問わず鈴木（大輝）さんのような異なるバックグラウンドを持つ方と一緒に働くことができるのも貴重な経験ですし、誰にでもチャンスが広がったことは大きな変化を感じます。

大輝：一方で、まだまだ人材面で変化に追いつけていない部分もあるというのが正直なところかな、と。社員がこれまでの経験を活かしてDXを進めること自体、価値があることですし、私も、自身のスキルを最大限に生かして、スキルトランスファーも進めていかなければならないと、日々感じています。

一人ひとりの感性こそが変革を起こす

岩田：この仕事に携わっていて、どんな未来を実現したいと思っていますか？

千尋：国内決済は伝統的で歴史ある業務なので、業務としての地盤が固い一方、新しいことに挑戦するハードルが高いという側面もあったのだらうと感じています。でも、これまでの知見を新しい技術やニーズと組み合わせたらこんなイノベーションが起きるんだと思ってもらえるきっかけになりたいですし、その流れを大きくしていけるよう努力していきたいです。



初対面のメンバーも多いなか、ともにDXという同じミッションのもと奮闘する立場であり、お互いの話に真剣に耳を傾けていた

小山：私は、次世代営業店の実現、すなわち先進的で面白い銀行体験の実現を目指していきたいと思っています。前例のないチャレンジゆえ、PTでは「Enjoy Big Project!」というキャッチフレーズを掲げて明るく前向きに取り組んでいます。銀行にご来店いただくなくてもインターネットでどこでも取引が出来ることや、ご来店時にはいかにストレスなく快適に取引していただけるかを私たち従業員も一体になって楽しく変革していきたいですね。

勝見：小山さんと同じく、お客さまに楽しんでいただくためにも、まず私たち自身に楽しむ余裕のあることが大切と考えています。ペーパーレスや印鑑レスの実現をきっかけに、ちょっとした手間や煩雑になっている業務を効率化し、時間や場所に拘束されることなく、一人ひとりのライフスタイルに合わせて柔軟に働ける環境づくりを実現していきたいです。

大輝：私は、一人ひとりの感性を大事にする会社であってほしいなと思います。自分たちが日常的に感じる違和感は、世の中のお客さまが思っている違和感とも近い可能性が高いので、感性を大事に、殻に閉じずに発信して行ってほしいと思います。

岩田：間違っって伝わってはいけないと思うのは、DXはここにいるメンバーが頑張っってやればいいという話ではないんですよね。デジタルに関係なく、「ここは改善できるんじゃないか」と思うところは、誰でも動いていい。みんなが「こうやったらうまくいく」ということを考えるカルチャーをつくらないとダメだと思うんです。いままで何気なくやっていたことを、「この手続きはなんでこうなっているんだろう」と考えることが重要なのかなと。

勝見：その声と向き合い、一緒になって考えていくことも大事にしていきたいですね。M

小山華桜里

三菱UFJ銀行
事務企画部
次世代営業店PT
2014年入行



KAORI KOYAMA

立川支店で窓口や後方事務を経験後、事務・システムリスク統括室では国内自主点検運営の全般統括を経て、2019年事務企画部に着任。紙還元資料削減施策の一つである「電子帳票ナビ（でんナビ）」のリリリースに携わったのち、手続の検索性向上を目指す取り組みにも注力している。

鈴木千尋

三菱UFJ銀行
決済企画部
企画グループ
2007年入行



CHIHIRO SUZUKI

船場支社で中堅・中小企業RMを経験後、融資部トレーニー、新宿新都心支社では中堅企業RM、国際業務部の地域戦略メコン領域担当/海外日系業務企画担当、トランザクションバンキング部決済企画室ではMUFG協働・ユニット横断施策担当を経て、決済企画部着任。

鈴木大輝

三菱UFJ銀行
デジタルサービス推進部
データ・マーケティング室
2021年入行



DAIKI SUZUKI

リクルートにてUXデザイン、マーケティング、アプリ開発、プロダクトマネージャー等を経験し、2021年に中途入行。現在は、貸出商材（有担保・無担保ローン）のマーケティング担当。戦略策定から推進までを行っている。



Dprime

パーソナルデータを資産に変える 情報銀行は新たな世界のスタンダードとなるか

個人データが資産となり、企業との間で流通する仕組み「情報銀行」。まさにDXありきの世界で、従来はあり得なかった価値の創造がこの世界で行われようとしている。いち早く取り組みを始めた三菱UFJ信託銀行が仕掛ける情報銀行「Dprime」とはどのようなサービスなのか。

text by Ryoichi Shimizu | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

清水りょういち = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

Society5.0を目指すデジタルトランスフォーメーション（DX）が加速するなか、総務省が2018年に定義したのが、データ流通を可能とする「情報銀行」である。その構想を現実のサービスとして、21年3月にローンチさせたのが、三菱UFJ信託銀行の「Dprime（ディー・プライム）」だ。

金銭、債権、不動産などの資産運用・管理を行ってきた同行が、なぜいち早く個人データに着目したのか、その真意を、Dprimeを主導する法人コンサルティング部 調査役

の猪岡大輔（以下、猪岡）と森本麻里絵（以下、森本）に聞いた。

個人データは資産となる

「Society4.0で情報化社会は実現しましたが、同時に情報が多すぎ、欲しい情報が手に入りにくい“データの氾濫”を生み出してしまいました。

5.0では、個人データは一カ所にどまることなく、情報銀行をハブとして社会全体に流通するものだと定義されています」

情報銀行の可能性について解説しながら、こうした取り組みに金融機関が参入できるようになったのも、20年5月の改正銀行法の施行が背景にあったからだと飯岡は説明する。

「公的に、銀行の伝統的な枠組みを突破できるようになったのです。でなければ、こうした異業種であるデータビジネスには参入できませんでした」

システム開発・設計とその周辺領域をわたり歩いてきた猪岡は、それらの知見とともに、19年にDprimeの中枢に異動となった。金銭、

債権、不動産などの資産に加え、“個人データ”をアセットとして扱おうという情報銀行の仕組みに大いに刺激を受けたと言う。

「個人が主体的に自身のデータをマネジメントしていこうという新しい考え方を提起し、普及させていこうとしているのですから、従来の銀行業務とはかなり違ったアプローチなのです。わからないことも多いですが、日々学ぶことによって、自身の成長にもつながっていると感じます」(猪岡)

対する森本は、20年の10月に経営企画部デジタル企画室に配属となった。情報銀行=Dprimeという新たな価値観を企業に伝える立場だ。

「これからの世界では、個人が自由にデータ提供先を選別し、企業や社会全体にセキュアな流通を行うことになります。そのために必要なガバナンス、セキュアな環境を提供する仲介役として、Dprimeが必要になると、未来の世界を説明するのですから、最初は大変でした」

そう言いつつも、森本は、現場で手応えを感じたのは、思ったよりも早かったとも。

「Dprimeは今年3月ローンチの新しいサービスですが、すでに数多くの企業の参加表明をいただいています」

現在よりも未来を照準としたサービスに賛同してもらえたことが、私の大きな自信にもつながりました」

そして金融商品ありきの営業を行っていた頃とは違い、自身のフィードバック次第でサービス自体が次々ブラッシュアップされていく仕組みにも魅了されているという。

Dprimeの革新性と可能性

「スマートフォンアプリ『Dprime』を使用することで、データの渡し先企業の正当性を私たちが審査して担保し、セキュアな環境で企業に提供し、個人に対してサービスやクーポンなどのインセンティブを提供することでシステムは完結します」

では実際に動き始めたDprimeに対して、データを活用する側の企業はどのように反応しているのだろうか。

「本当に個人がデータを提供してくれるのか、抵抗感はないのかという疑問が非常に多いで

森本麻里絵

三菱UFJ信託銀行
法人コンサルティング部 調査役
2011年入社

MARIE MORIMOTO

入社後、個人向け営業としてリテール店舗に配属。5年間従事後、別部署を経て経営企画部デジタル企画室に勤務。Dprimeの準備期間からかわり、サービス開始以降は、企業に対し同サービスの活用を提案する役割を担っている。2021年から法人コンサルティング部に所属。

すね。しかしその一方で、“もし個人データが資産となるなら、信頼できる銀行に預けるのが最適だろうね”という温かい言葉も頂いています」(森本)

これまで個人データは知らない間に収集され活用されることも珍しくなかった。しかしいま社会は、不用意な個人データ収集を排除する方向に動き始めている。

「個人情報保護の流れは、より厳格な方向へ加速する一方です。企業は近い将来、以前のように個人データを収集できない時代に直面するでしょう」(森本)

猪岡もまた同じ見解だ。そして、そのとき、Dprimeはなくてはならない社会インフラになっていると確信しているようだ。

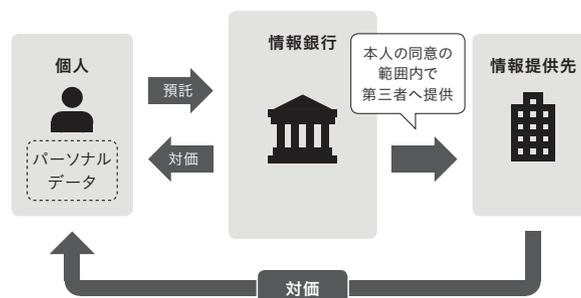
「いずれ時代が変わり、扱うものが、金銭、債権、不動産から個人データに変わったとしても、本質は変わりません。銀行の役割は、お客様の価値ある資産を守り、活かすことなのです」

データドリブンの世界への大いなるチカラ

DX以降のビジネスの世界では、企業がデータドリブンをシフトするのは必定の流れだ。

Dprimeについて

「Dprime」は三菱UFJ信託銀行による、“情報銀行”の仕組み。個人からパーソナルデータを預かり、本人の同意に基づいて企業などの第三者に提供することで、対価を個人に還元するサービス。個人利用客がスマートフォンアプリを通じ、自分のパーソナルデータの提供先を細かくコントロールできるのが特徴。利用企業は質の高い個人客データを活用できる。21年3月にローンチ。現在はテスト運用中。期間中はプラットフォームを無償で提供している。



猪岡大輔

三菱UFJ信託銀行
法人コンサルティング部 調査役
2010年入社

DAISUKE INOOKA

大学では文系を専攻していたが、三菱UFJ信託銀行入社後はシステム開発に従事。別部署を経て、Dprimeのプロジェクトにシステム開発から参画。個人向けスマートフォンアプリの開発、法人へのデータコンサルティング、システム設計に携わる。2021年から法人コンサルティング部に所属。

金融に関してもその流れは変わらない。しかし、データそのものをビジネスにつなげるといったことはこれまでに類がない。

「信託銀行として私たちは、例えば、年金に関するデータなど、重要でセンシティブな個人データを扱ってきました。そのためセキュリティ面でも一日の長があります」

猪岡は安全性に自信を見せる。一方森本はDprimeのできることをこう表現した。

「企業は深い個人情報を得ることでこれまでリーチできなかった層にアプローチでき、個人利用者は従来以上のプレミアムなメリットを得ることができるようになります。この幸福なマッチングを私たちは生み出そうとしているのです」

最後に猪岡は、Dprimeという新しい価値創造が普及するかどうかは、気持ちの問題が大きいと指摘する。

「個人のデータ流通に対するネガティブな考え方の払拭が課題ですね。しかし未来の世界ではきっと、ポジティブにデータのやりとりが行えるようになってはいるはず。あきらめずに伝え続けること、それこそが世界が進むチカラになると信じています」^M



MUFGイノベーションエコシステム

世界のスタートアップとの協業で生み出す 独自のオープンイノベーション循環サイクル

「いまの延長線上に未来はない」—— MUFGがオープンイノベーションにこだわるのは、変化しないことへの危機感からだ。米スタートアップとの協業でペーパーレス化を推進するなど、MUFG内に変化の波を引き起こしているキーマンに話を聞いた。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Takao Ota | edit by Yasumasa Akashi
大橋史彦 = 文 太田隆生 = 写真 明石康正 = 編集

「MUFGのCEOの亀澤宏規、CDTOの大澤正和は、いまの延長線上に未来はない、我々は変わらなければならない、と日々強調しています。ただ、内から変わることは非常に難しい。自前主義を脱却し、外部から新しいアイデアやサービスを取り入れることで、MUFGに変化を起こしたいと考えています」

デジタルサービス企画部DX室新事業グループの山本浩太は、MUFGがオープンイノベ

ーションを志向する理由をそう説明する。トップも変化のきっかけを外に求めているのだ。

外部の力を取り込むべく、MUFGは早くからオープンイノベーションに関する施策を打ってきた。2014年に米シリコンバレーにGlobal Innovation Team (GIT) を設置し、新技術や新たなビジネスモデルの動向調査を開始。15年には、邦銀初となるアクセラレータープログラムMUFG Digital Accelerator

をスタートさせた。同プログラムは、スタートアップからMUFGとの協業アイデアを募集し、プログラム期間中にMUFGとブラッシュアップを行うことで、スタートアップの事業支援とともにMUFGの新規ビジネス開発を実現させる取り組みだ。

これまでに計5回開催され、延べ500社超のエントリー、採択社数は31社に上る。直近の第5期プログラムには、過去最多となる



応募が寄せられた。

応募企業の事業領域は必ずしも金融やフィンテックに関係しているわけではない。

「我々は、この取り組みを通じて新たな気づきを求めています。面白い事例だと、IoT技術を活用した光る靴。歩行データを取得し、それを金融サービスに生かそうというチャレンジも過去にありました」と山本は、金融以外の分野とのコラボレーションを歓迎する。

第3期採択のクレジットエンジン社とは、オンライン融資サービスを19年リリース。第4期で採択した貸付型のクラウドファンディングのFunds社、ポイント投資サービスのSTOCKPOINT社とは、銀行の個人向けスマホ資産運用サービス（Money Canvas）でのサービス連携を21年度に計画と、成果も出始めている。

当然、うまくいくものばかりではないが、「MUFGとのプログラムに通過したという事実も含めて、企業としての信頼度を高め、本業を加速させることができた」というスタートアップは多い。金融領域でのアクセラレータとしては確固たる地位を築いており、参加スタートアップ、ベンチャーキャピタルなどの運営関係者からの評価も高い。

オープンイノベーションの循環サイクル

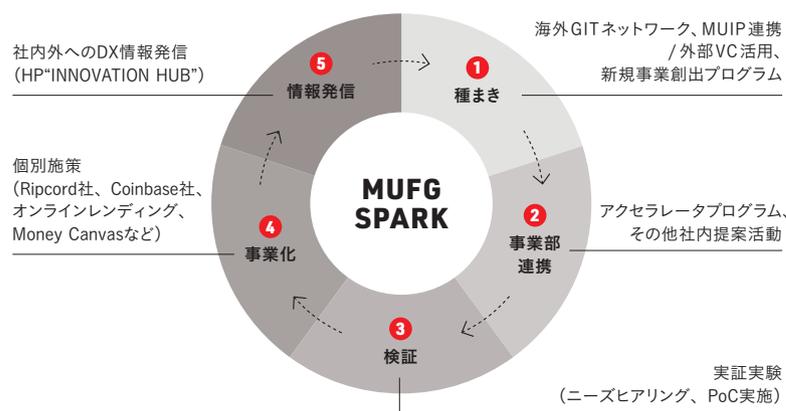
スタートアップが事業を拡大するうえでボトルネックとなるのは、資金調達だ。MUFGは、16年からスタートアップへの戦略出資を開始した。いまや世界最大規模の暗号資産取引所である米Coinbase社にも、16年という早い段階で出資している。

さらに19年には、三菱UFJイノベーション・パートナーズ（MUIP）をコーポレートベンチャーキャピタルとして子会社を設立し、スタートアップへの投資をさらに加速させた。オープンイノベーション関連出資は16年からの5年間で、40社超に1,200億円以上を出資した実績がある。

MUFGのオープンイノベーションは、これら施策・機能を活用して、種まき、事業部連携、検証、事業化、情報発信のサイクルが循環することで推進されている。

まず、プロジェクト立ち上げに向けた「種まき」として、GITやMUIP、外部のベンチ

MUFGが描くイノベーションサイクル



種まき、事業部連携、検証、事業化、情報発信の順番でサイクルは循環する。種まきでは、MUFG内外のネットワークを活用しスタートアップを発掘。そのスタートアップを行内で活用するために事業部と連携する。検証を経て、三菱UFJイノベーション・パートナーズ（MUIP）による出資を検討。出資を決定したら事業化し、オウンドメディアで情報を内外に発信。また新たな種まきへとつなげていく。

ャーキャピタルなどと連携し、有望なスタートアップを発掘。そのスタートアップの技術をMUFGの既存事業に活用できないかを検討し、「事業部連携」。そして、提案が受け入れられたら「検証（PoC）」を行い、期待通りの効果が見込めればMUIPを通じて「出資」し、「事業化」する。

その事例をMUFGウェブサイト内に開設した「INNOVATION HUB」などを通じて社内外に発信することで、新たなスタートアップの情報が集まってくる。これがMUFGのデザインするオープンイノベーションサイクルだ。

19年12月には、これら取り組みを象徴する存在として、インキュベーション拠点「MUFG SPARK」が開設された。スタートアップやパートナー企業、投資家、教育機関、アクセラレータ、MUFG各社をつなぐイノベーションエコシステムのハブだ。山本はその存在意義を説明する。

「協業はそれぞれの想いが重なり、熱量高く取り組むことも重要です。金融機関は、社会的意義に照らし慎重に判断せざるを得ない面もあります。困難な場面を突破して協業を進めるには、単なる利害関係やビジネスの関係だけではうまくいきません。なんとか実現したいという想いやミッションをもっている人と関係性を築いていくには、リアルで会える場所が必要なのです」

残念ながらコロナ禍により、人を集める

ことのできない時期が続いたが、その間もMUFG SPARKでは、オンラインイベントを開催してきた。

AIロボットがホッチキスの針を除去

MUFGのエコシステムによって、これまでにさまざまなオープンイノベーションが創出されたが、最もインパクトが大きい事例のひとつは、アメリカのスタートアップRipcord社との協業だ。これによって、社内のペーパーレス化が大きく前進した。

15年設立のRipcord社は、作業のかなりの割合を自動化して文書をスキャン・電子化し、データベース化するAIロボットを提供している。秀逸なのは、さまざまな保管状態の書類にも対応できる点だ。印鑑票はホッチキスで留められているものが多くあり、針を外さなければスキャンできない。Ripcord社のAIロボットは、そのホッチキスの針を自動で外してからスキャンするのだ。

8Kカメラでスキャンした画像からテキストが抽出され、それがインデックス化されるので、あとで容易に検索することができる。紙送りはベルトコンベアに空気圧で吸い付けて行うため紙詰まりも生じない。

デジタルサービス企画部DX室新事業グループの佐藤宏俊は、ハードウェアとソフトウェアのどちらも高い技術力を有しているのが協業の決め手となったと言う。

「ハードウェアのロボット自体も技術力が高いですが、それを制御するソフトウェアも優れています。例えば書類に影のような黒い線があっても、それがホッチキスではないことを見分けることができます。薄い紙に太いホッチキスの針が留まっている、柔軟性の高いハードウェアをソフトウェアが適切に制御し、紙を破かずに針を外すことができます」

いくら高い技術力を有する製品でも、巨大組織がこれまでのやり方を変えることは容易ではなく、導入するには越えなければならないハードルがある。協業に至ることができたのは、「プロジェクトが立ち上がった段階で業務を所管する事務企画部がメンバーに入ったのが大きい」と佐藤は言う。

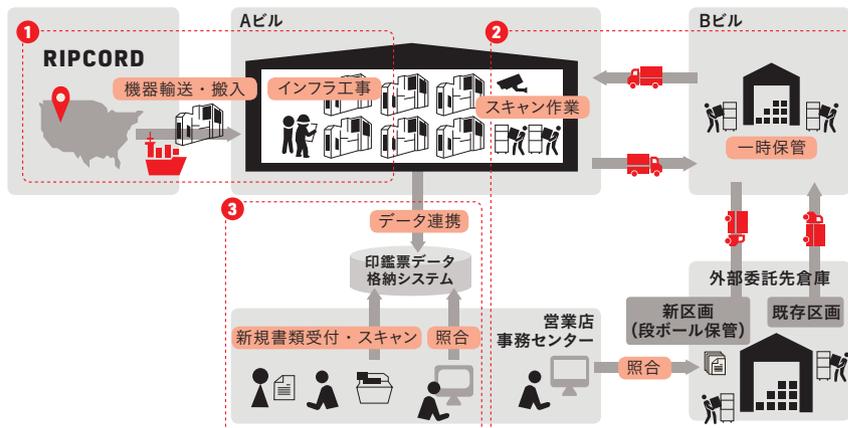
重要な「実現したいことへの共感」

銀行取引では、顧客から預かる申込書や契約書の大半が紙ベースで、これらには多大な事務作業の負荷と管理コストがかかっている。特に機密情報のひとつである印鑑票は、セキュリティの厳しい専用ビルに保管されており、3億ページという膨大な量があることから多大な維持コストが発生している。

そのうえ、取引内容によっては印鑑票の原本確認が必要になり、取り寄せのために店頭で待たせしてしまうなど顧客に不便をかけていた。銀行の事務全般の企画・運用を取り仕切る事務企画部には、これら大量の印鑑票を電子化したいという思いがあった。

デジタルサービス企画部では、18年末にGITを通してRipcord社の存在を認識した際に、事務企画部が抱える課題が真っ先

ペーパーレス化プロジェクト概要



MUFGの施設内にアメリカからRipcord社製AIロボットを搬入・設置。印鑑票を倉庫から輸送し電子化する。その電子化データを営業店・事務センターなどより閲覧・照会できるプラットフォームを構築した。

に頭に浮かび、すぐに同部への提案を行った。提案においては、単に資料やビデオでの説明だけでなく、事務企画部の担当者をアメリカに招待し、実際に製品を見てもらった。

担当者がサンプルの印鑑票を持参し、AIロボットにセットすると、思いもよらぬことが起こる。ホッチキスの針がうまく外れなかったのだ。「こんなはずはない」とデモを担当した共同創業者であるケビン・ホールCTOの顔は青ざめたが、そこからの対応力が素晴らしかったという。すぐにハードウェアの調整を始め、数時間後には針を外すことができたのだ。「その対応が、事務企画部の担当者の心に刺さりました。技術力もそうですが、お客様の課題を解決するためにすべてを尽くす姿勢が見られたからです」

山本も、Ripcord社のような姿勢がお互いに大切だと同調する。

「サービスや技術が優れているのはもちろんですが、それだけではなく、お互いが求めているものを尊重し、要望に応じてくれる関係性を築いていくことが大切です。協業の成功は、実現したいことを共感できるかどうかにかかっています」

それからRipcord社と事務企画部、デジタルサービス企画部の間で協業

に向けた交渉が始まった。Ripcord社はそれまで、アメリカ国内だけで事業を展開してきたが、佐藤たちは、日本には膨大な量の書類が眠っているという市場としての魅力を話し、日本での展開を説得した。

交渉は、間に別会社を挟まず直接行ったが、それによって互いに納得のいく形で合意することができたと佐藤は言う。

「日本の企業が海外の技術を活用する際、多くの場合、システムインテグレータを介して利用するため、技術を提供するベンダーと直接やりとりすることはありません。我々はRipcord社と直接交渉してきたので、かなり密に要望を伝えることができました」

そして20年7月、両社はRipcord社のAIロボットをMUFGの日本の拠点に導入することで合意した。MUFGのニーズに合わせた「MUFGモデル」を実現することになったのだ。

チーム力で困難を乗り越える

このまま順調にいくかと思われたが、導入はスムーズに進まなかった。スタートアップとメガバンクでは、スピード感がまったく違ったのだ。加えてコロナ禍も影響を与えた。日本とアメリカでは湿度や温度も違えば電圧や耐震の基準も違い、機械の調整が必要だが、人の往来がしにくくなったことでそれは難航した。それでもなんとか稼働できたのは、チームによる力が大きかったと佐藤は振り返る。

「片手で数えられる人数で始まったプロジェ



「想い・ビジョンを共有しながら、互いを尊重し、ギャップを埋める作業が必要です。製品やサービスがよくても、それがなければ前に進みません」—— 山本浩太

クトですが、いまでは関係者は100人を超え、いろいろなバックグラウンドをもった人が携わっています。ロボットやサーバー関連のエンジニアがいますし、別の金融機関で新規事業をやっていた人もいます。私ももともと法律のバックグラウンドがありますし、大手インターネット企業で勤務していた経験もあります。スタートアップと協業するには、技術への理解はもちろん、ビジネス面を考える人も必要ですし、契約交渉をする人も必要。それらのバランスがよくとれたチームだったのがよかったです。Ripcord社のスピード感や技術力とMUFGのプロトコルのバランスを取り、社内でも理解してもらうことができました」

山本もスピード感について課題を感じつつ、互いの理解が大切だと強調する。

「組織が大きいだけに、我々のスピード感は、どんなに頑張っても限界があります。スタートアップにそれを理解してもらわないとなかなかうまくいかないですし、だからと言って、我々がそれに甘えていままでも通りでいいかといえ、そうではありません。

大企業に勤めていると当たり前の決裁プロセスも、スタートアップ、特に海外の方からすると理解できません。そのプロセスがどうしても必要なのだということを丁寧に説明し、お互いのギャップを埋める作業が必要です。なるべく寄り添い、お互いが納得できる形で進めていくことが重要ですし、製品やサービスがよくても、そこが合わなければ話は前に進みません」

技術面での課題もあった。電子化するにあたっては、スキャン画像の画質を極限まで高める必要があった。

「お客さまからいただいた印鑑の印影のイメージと、電子化した印鑑票のイメージが合っているかを照合する場合があります。0コマ数ミリ違うだけで上手く照合できないので、高い精度が求められます。それを実現するのは大変でしたが、Ripcord社が尽力してくれましたし、社内のシステム本部も、どうすれば的確に照合できるかを検討してくれました。銀行の内外を巻き込んでチームをつくり、がっちり取り組めたことがブレークスルーの要因だと思います」

Ripcord社としても、これまでに経験のな

い取り組みだった。アメリカでは、そこまで高い精度を求められることがないからだ。「銀行の要件に合わせる姿勢と技術があることも協業が実現した大きな理由のひとつ」と佐藤は振り返る。

試行錯誤を繰り返し、21年上期に電子化を開始した。機械の調整などの対応が難しいという課題はあるものの、これまでに

すでに倉庫にある印鑑票の半分の運び出しは完了し、電子化のスピードも向上してきている。

印鑑票の電子化が完了したら、別の書類も電子化していく予定だ。そしてその先に見据えるのは、事業としての展開だ。

「いまは銀行内の書類のみを電子化していますが、それを当行のお客さまにもご提供できないかと考えています。せっかく蓄積したノウハウがあります。金融機関レベルの高いセキュリティと、電子化作業を含む高い精度の事務遂行力は、ひとつのサービスになる可能性が十分あるはずです」

事業化への布石は打っている。21年5月、MUFGはMUIPI号投資事業組合を通じてRipcord社への出資を行った。

「社会の基盤」事業をつくる

印鑑票の電子化をスムーズに実行に移せた背景には、社内でのDXの機運が醸成されてきた影響が大きい。山本が社内にかけている変化を打ち明ける。

「私も含めて、“DXは特別な一部社員が担うもの”という見方を当初していました。コロ



「金融機関レベルの高いセキュリティと高品質の事務遂行力は、ひとつのサービスになるはず」—— 佐藤宏俊

ナ禍などの外部環境の変化に加え、経営が中期経営計画で示すように、会社全体としてデジタルにしっかり取り組むという機運がより高まっています。以前は、スタートアップを社内で紹介しようにも、話を聞いてもらいづらい状況でしたが、いまでは、事業部からも相談が来るようになっていきます」

そうした事業部からアイデア・要望が積極的に上がり、それに的確に応えられるようにするのが山本の願いだ。

「これからもMUFGのDX推進、ビジネス開発に貢献するため、優れたアイデア、スタートアップを発掘していきたいです」

佐藤は、銀行が培ってきた強みを金融以外の分野にも生かしていくべきだと提言する。

「社会の基盤となるビジネスは、金融だけに限りません。Ripcord社のような最新テクノロジーと高品質な事務や安心安全のブランドイメージ・セキュリティは新たな事業創出の際にも強みとなり、MUFGが非金融の領域においても『世界が進むチカラになる。』ビジネスを提供していく土台となると、我々のチームは信じています」^M

山本 浩太

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室
新事業グループ
2011年入行

KOUTA YAMAMOTO



6年半の法人営業を経て、部門企画にて大企業法人営業を担当し現職。MUFG各社をつなぐイノベーションハブ、MUFGのオープンイノベーションシステムの構築・運営を担当し、その要となる「MUFG SPARK」の設立に携わった。MUFGに変革をもたらすことをミッションに掲げる。

佐藤 宏俊

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室
新事業グループ
2018年入行

HIROTOSHI SATO



大学卒業後、司法試験に合格したのち、弁護士の道には進まず大手インターネット企業に就職。2018年、キャリア採用で入行し現職。他業種で培った知見とスピード感を生かし、MUFGのDXを加速させている。Ripcord社との協業に尽力し、MUFGの正確な事務処理に速度を補完した。



音声認識とAIによる顧客対応通話解析

「お客さまの声の見える化」で CX（顧客体験）のブレークスルーを実現する

コンプライアンス強化からCX（顧客経験価値）向上へ。
アドバイザー型ビジネスに舵を切る三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、
通話のAI（人工知能）解析でさらなる営業効率向上を目指す。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Takao Ota | edit by Akio Takashiro
大橋史彦 = 文 太田隆生 = 写真 高城昭夫 = 編集

運用開始から2カ月、三菱UFJモルガン・スタンレー証券営業考査部取引考査課の山中敦史と同課の花岡智詩は、確かな手応えを感じていた。

同社は2021年10月1日、顧客対応の通話を解析・モニタリングするシステムの運用を開始した。営業部員と顧客との通話内容を日立製作所の音声デジタルソリューションですべてテキスト化し、それをFRONTEO（フロンテオ）社のAIエンジン「KIBIT（キビット）」が自動解析するシステムだ。

金融庁が17年3月、「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表して以来、金融機関にはこれまで以上に顧客視点に基づいた業務運営体制の構築、業務施策の立案が求められるようになった。システムの導入は、営業活動の適切性を検証するモニタリング業務の重要性が高まったことが背景にある。

その対象として最も大きなウェイトを占めるのは電話営業だ。同社の全国での通話量は1日4万件を超え、社内では長年にわたり、モニタリングにAIを活用できないかという議

論がなされてきた。

自社開発アプリで効率が向上

そうしたなかで19年、プロジェクトチームが発足した。システム部を筆頭に事務統括部、コンプライアンス統括部、山中と花岡が所属する営業考査部など複数の部署からなる大型プロジェクトだ。モニタリング強化を重視する同社の姿勢の表れであり、顧客本位の考えがあつてのものだった。

プロジェクトを進めるうえで最も難航したの

は、テキスト化システムのベンダー選定だった。日立製作所が選ばれた理由を山中が説明する。

「経験のない若い営業部員ですと、例えばお客さまの資産背景から相続や事業承継のニーズがあるのに、それに気づかずに電話していることがあります。経験のある人がキーワード検索を利用してそれを発見できれば、顧客に最適な提案が可能になります。そうしたマーケティングツールとしても利用が可能かもしれないという発展性を踏まえ、選定しました」

ベンダーが決まると、カスタマイズを行った。金融商品には専門用語が多い。金融用語の認識率向上を図るために、辞書登録やテキスト化システムに読み込ませる音声の調整などを行ったのだ。

解析結果は各拠点の内部管理責任者が閲覧するが、そのためのシステムにもこだわった。山中と花岡も携わり、システム部が中心となって自社でアプリを開発したのだ。山中と花岡が要件定義や設計を担い、解析データを効率的に活用するためにさまざまな機能を提案した。

「通話内容に問題があるとわかって通話時間が10分も20分もあると、すべてのテキストに目を通すのに結構な時間がかかります。それをひと目でわかるよう、問題箇所をハイライトで表示するようにしました。加えて、該当箇所の音声をすぐに聞けるようにひも付けをしました。テキストだけではニュアンスまではわかりません。お客さまが『わからない』とおっしゃっているけど、実際に聞いてみたら冗談っぽく言っているなど、音声によって細かいニュアンスを確認できるのです」(花岡)

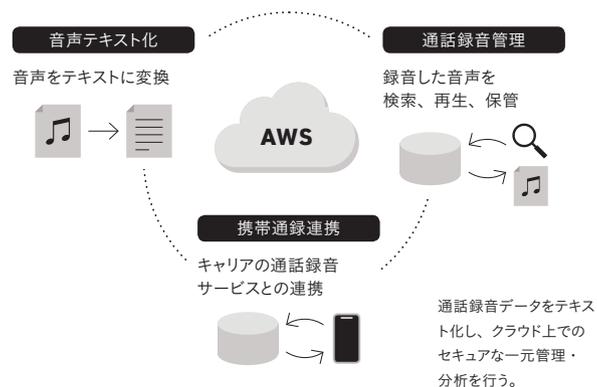
ただ既存のシステムを導入するだけでなく、最後のユーザーインターフェース(UI)の部分を自社で開発することで、さらに利便性の高いシステムを構築することができたのだ。

システムの導入当初は、一部のエリアで不具合が発生するなどトラブルもあったが、チーム力で乗り切り、現在は安定的に運用されている。

その効果はすぐに表れた。システム導入前では、内部管理責任者がすべての通話をモニタリングすることは不可能なため、取引内

AI解析・モニタリングシステム

営業部員と顧客との通話内容を日立製作所の音声デジタルソリューションですべてテキスト化し、それをFRONTEO社のAIエンジン「KIBIT」が自動解析・モニタリングする。システムは国内の全拠点に導入され、各拠点の内部管理責任者は、自社開発のアプリを通じて解析結果を閲覧する。AIによって通話内容に問題が確認された場合、該当箇所のテキストがマーカーで表示されるため、問題視された事象がひと目でわかる。音声を聞き返すこともできる。



容から判断して通話を聞き直していた。つまり、顧客への説明が不十分であっても、取引後でなければ発見するのが難しかったのだ。それがシステムの導入によって網羅性が高まり、AIがすぐにそれを発見することが可能になった。つまり、取引前に説明の不備などを防ぐことができるようになったのだ。

用途の拡大で顧客に貢献

現在のシステムの運用は、コンプライアンスの強化に主眼が置かれているが、今後、運用が成熟していくことで、さまざまな利用方法が期待できると山中は言う。

「模範的な営業部員の営業トークと、同じ商品を扱っているけど苦戦している営業部員の会話をテキスト化し、何がよくて何が悪いかを考えてもらうような、研修テキストとしての利用も可能だと思っています。それから対応品質の向上につなげることも可能なのではないかと考えています。お客さまがお話をしている途中で割り込むことを『かぶり』といいますが、そういう対応をされると、お客さまはいい気持ちがありません。そのかぶりの回数を

数値化できれば、コールセンターの対応品質向上に活用できるはずですよ。あくまでも構想段階ですが、幅広い利用方法があると思っています」

CX向上のためにシステムを活用していくことが、山中の思い描く理想だ。山中が続ける。

「どんなに素晴らしいシステムがあっても、結局はそれをどうやって利用するかです。ハイスペックのPCでも使いこなせなかったら、ただの箱です。今回のシステムの導入は、スタートにすぎません。今後、テキスト化とAI解析の活用でお客さまのために何ができるかを考えていくことこそが重要です。世界に選ばれる証券会社になるために、現場の指導やCX向上に役立つ貢献をしていきたいと思っています」

一方花岡は、データ活用のさらなる促進で顧客に貢献したいと意気込む。

「通話データに限らず、当社には膨大なデータがありますが、一部にはあまり活用されていないデータもあります。それらを有効活用し、お客さまや社員の“チカラ”になることを目指していきたいです」**M**

山中敦史

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
営業審査部取引審査課
1997年入社



ATSUSHI YAMATAKA

入社後、リテール営業の業務に従事。湘南支店長(新宿支店営業第二部長)などを経て、その後、モニタリングしたデータを全国の支店に還元する営業審査部取引審査課(旧:リテール業務管理部)に異動。通話のAI解析・モニタリングシステム導入を主導し、現在に至る。

花岡智詩

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
営業審査部取引審査課
2015年入社



SATOSHI HANAOKA

入社後、リテール営業の業務に従事。その後、2017年にモニタリングしたデータを全国の支店に還元する営業審査部取引審査課(旧:リテール業務管理部)に異動となり、現在に至る。顧客対応の飛躍的な改善が期待できる通話のモニタリングシステムに確かな手応えを感じている。



Biz Forward

日本の「中小企業の進むチカラに。」 アライアンスが巻き起こす「新しい価値」

三菱UFJ銀行は2021年8月、フィンテック領域で中小企業の顧客基盤、ビジネスノウハウをもつマネーフォワードと手を組み、新合併会社Biz Forwardを設立した。変革の最前線ではいま、何が起きているのか、挑戦者たちが語る。

text by Masashi Kubota | photographs by Shuji Goto | edit by Fumihito Tomonaga
久保田正志 = 文 後藤秀二 = 写真 友永文博 = 編集

「三菱UFJ銀行は2021年4月にデジタルサービス企画部を発足しました。私もそこに参画しており、いままで当行がリーチできていなかった小規模法人のお客さまに、オンラインでなんとか新サービスを提供できないか、模索していたのです。」

ヒントを求め、マネーフォワードの子会社で中小企業向け決済サービスを行うマネーフォワードケッサイに話を伺ったところ、『中小企業のファイナンスに関する課題を解決する』という使命感で一致。意気投合しました」

現在はBiz Forward副社長でもある林博之が、新会社設立の経緯を振り返る。

国内の99.7%を占める中小企業は、既存の金融機関から十分な資金融資を受けられないのが現状だ。そのニーズに応えようと、子会社で決済事業を展開し始めたマネーフォワード。しかし「金融サービスには資本金や信頼も重要で、私たちが得意なデジタル技術だけでは足りない。課題により素早く対応するため、次の一手を検討していたところ、林さんが来られたのです」と、林に対応した、

マネーフォワード ケッサイ社長の富山直道が打ち明ける。この林と富山の初対面からBiz Forward設立まで、わずか8カ月。「その間、我々数名でオンライン会議をほぼ毎日実施。新会社のあり方を議論していました」と語るのは、同じくマネーフォワード ケッサイで交渉のフロントを務めた山本隆弘だ。

交渉の過程では、互いの企業文化の違いにもあらためて気づかされた。MUFGのデジタルサービス企画部でBiz Forwardをサポートする廣田彩は「銀行で重要な決裁をもら



おうと思えば一定の日数はかかる。一方、マネーフォワードさんはほぼ即断。かかっても数日。スピード感がまったく違い、いまもついでいくのに必死です」と笑う。MUFGからBiz Forwardへお客さまをつなぐ体制づくりが主な担当だが、大会社の社内調整は容易ではなく、ベンチャー企業のペースに合わせるの簡単ではないことは察しがつく。

銀行はまだまだ変わる

Biz Forwardの主力業務のひとつは、請求代行サービス「SEIKYU+」である。

「日本ではBtoBの代金は基本的に『掛け払い』で、先に商品なりサービスを提供。その後で代金を受け取る形です。しかし中小企業の多くは顧客に関する十分なデータを持ち得ず、『たぶん大丈夫だろう』とある種、ヤマ勘で応じています」(富山)

結果、サービスを提供しても支払いを受け取れないという事態も起きてくる。「私たちは請求を代行し、同時に未払いのリスクも肩代わりします。そうすれば企業は本来の業務に集中できるはずですよ」と富山は語る。

請求業務や与信を代行し、売掛金の保証まで行うことで、中小企業にとっては業務効率化・与信負荷の軽減につながる画期的なサービスなのだ。

そしてBiz Forwardの事業のもうひとつの柱が、オンラインファクタリングの「SHIKIN+」。こちらについて林はその背景を説明する。「ファクタリングとは、売掛金を担保に企業に運転資金を提供するサービス。日本ではま

林 博之

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室/
Biz Forward取締役副社長
2005年入行



HIROYUKI HAYASHI

新宿支社、市場営業部、法人・リテール企画部勤務のほか、関連の証券・海外現地法人への出向を経験。2021年4月のデジタルサービス事業本部立ち上げとともに現部署へ配属。Biz Forwardでは副社長として、銀行・社内外との協働・パートナー戦略推進責任者を務める。

富山直道

マネーフォワード 執行役員・
マネーフォワードケッサイ
代表取締役社長/
Biz Forward代表取締役社長



NAOMICHI TOMIYAMA

大手監査法人やコンサルティング企業にて監査業務や法的整理案件に関与。2014年マネーフォワードに入社。マネーフォワードクラウドシリーズの新規事業展開に従事。17年よりマネーフォワードケッサイ代表取締役社長。Biz Forward代表取締役社長に就任し、事業全体をマネジメント。

だ認知度が低いのが現状です」

そういった状況下、今回のBiz Forwardによるファクタリングへの参入は、業界のあり方そのものを変えていく可能性を秘めている。

「日本のファクタリングは手数料が非常に高いですが、「SHIKIN+」は業界の最低水準で提供できるようにしていきます」と富山。

それが可能なのは新会社に、マネーフォワード社が提供する会計サービスを通じて得た、動体データを用いて財務を分析し、リスクを管理するノウハウと体制があるからだ。これにより中小企業が必要とする運転資金が素早く、ローコストで供給されるようになれば、これ

廣田 彩

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部DX室
2009年入行



AYA HIROTA

湘南支社、名古屋営業本部、ソリューションプロダクト部(旧アセットファイナンス部)の勤務を経て、2021年7月より現職。銀行の立場からBiz Forward事業の企画・運営管理のサポート及び銀行に資する業務を担当する。週末は、筋トレやトレイルランニングでリフレッシュ。

山本隆弘

マネーフォワードケッサイ 社長室/
Biz Forward ファイナンス事業本部
副本部長



TAKAHIRO YAMAMOTO

2017年マネーフォワードに新卒入社し、マネーフォワードケッサイの立ち上げに参画。営業からオペレーション企画、財務まで幅広く担当。Biz Forwardではファイナンスサービス(オンラインファクタリング)のビジネス面やサービス開発(プロダクトマネジメント)を手がける。

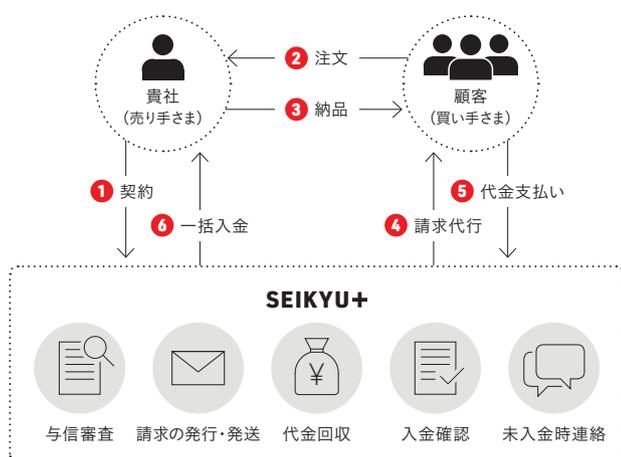
は革命的な変化といえるだろう。

Biz Forward設立から約4カ月。銀行とフィンテック企業の日本のトップ2社が手を握ったことへの反響は大きかった。「『銀行が自前主義を捨て、アライアンスを組むなんて羨ましい』と、ある金融機関の方から言われました」と林は微笑む。「現場から見ると、MUFGさんがパートナーになったことは、お客さまの安心感につながっているようです」と山本。そしてこう続ける。「ファクタリングは、お客さまが手数料を払って債権を譲り渡します。債権の譲渡先が名もなき企業では不安ですが、MUFGの知名度は絶大。サービスを提供できる可能性が大いに広がったと感じています」。

今後、Biz Forwardでは事業を推進するだけでなく、そこで得た知見やデータを活用して、サービスや審査体制の拡充も視野に入れている。「日本中の中小企業が活性化し、地域社会も元気になるサービスを提供していきたい」と廣田。そして林は、最後に展望をこう語った。

「Biz Forwardに聞けば、日本の中小企業のことはすべてわかる。そう言われるのが目標です。挑戦は始まったばかり。私たちが変化を体現し、銀行はまだまだ変わることを、皆さんに示していきたいですね」**M**

請求代行サービス「SEIKYU+」



企業間決済に必要な与信や請求業務を代行し、売掛金の入金保証まで行うクラウド型BtoB請求代行サービスである。これによりは、請求業務を委託し、請求依頼から入金確認までクラウド上で管理することが可能になる。



「MUFG Way」トークセッション

企業変革の原動力へ

「挑戦を生むマインドセット」に大切なこと

MUFGのパーパス実現に向け、社員ふたりが早稲田大学大学院経営管理研究科の入山章栄教授とのセッションを実施。危機感の共有や課題の「自分ごと化」を促すカルチャー改革の重要性があらためて浮き彫りになった。

text by Masashi Kubota | photographs by Shuji Goto | edit by Fumihiro Tomonaga
久保田正志 = 文 後藤秀二 = 写真 友永文博 = 編集



経営理論の分野で日本の第一人者である入山章栄教授。今回、その入山教授とのセッションに臨むのは、MUFGのカルチャー改革担当の加藤優子と、社内広報を担う内堀優子という経営企画部のふたり。早稲田大学内の教室で、熱い議論が交わされた。

パーパス実現に大事なこと

入山章栄（以下、**入山**）：最初におふたりに

簡単な自己紹介をお願いできませんか。

加藤優子（以下、**加藤**）：私は新卒で入社したあと、営業店を何店か経験し、2021年5月に今の部署に移りました。異動のきっかけは、「MUFGの未来を亀澤社長と“本気”で語る会」に手を挙げて参加したことです。そこに集まった多様な10人の仲間たちと「MUFGはなぜ、どのように変わらなければなら

ないのか」を時には深夜まで真剣に語り合い、亀澤社長宛てに提言をしました。その実現のために、この部署に配属されています。

実は、当時のお客さまにベンチャー企業の経営者がいらっちゃって、あるとき、その方が話のなかで「銀行は10年後なくなるかもしれないよ」とおっしゃったのです。後輩の退職もあり、10年後、自分が、MUFGが、世の中にどんな価値を生み出していけるのかを本気で考える機会になりました。

そこでMUFGがこの先も社会に役に立っていくには、何か変化が必要なのではと思い、ヒントを求めて会に参加しました。

入山：なるほど、それで亀澤社長と話したいと思ったわけですね。

加藤：はい。私は「目の前にある道をただ進むだけでは、いずれ行き詰まってしまう」という健全な危機感を、MUFGの社員みんなにも持ってほしいと感じています。

入山：内堀さんは、なぜMUFGに入ったのですか。

内堀優子（以下、**内堀**）：私は正直、やりたいことを真剣に考えるようになったのは入社してからです。最初、営業店に5年いたのですが、18年にMUFG社員による「東北エールボランティア」という、東日本大震災復興支援の活動があり、そこに参加しました。その際に少しでも社会貢献できたことがうれしく、また日常の業務以外で社員同士の一体感をもて、自分にとって大きなターニングポイントになりました。

それをきっかけに「全社員がMUFGで働く



入山章栄◎早稲田大学大学院経営管理研究科教授。1998年、慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了後、三菱総合研究所に勤務。2008年、ピッツバーグ大学経営大学院で博士号を取得。NY州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授等を経て、19年より現職。近著に『世界標準の経営理論』。

ことに誇りをもてるような活動に携わりたい」と考え、本部への異動を希望。21年度、現部署に配属され、社内広報としてビデオニュース・広報記事の制作や、イントラネットのリニューアル等を担当しています。

入山：ところで今回のパーパス「世界が進むチカラになる。」ですが、加藤さん、パーパスでまず大事なことは何だと思えますか。

加藤：いかに社員が「パーパスを『自分ごと化』して自らのストーリーとして受け止め、行動できるかがポイントだと思っています。パーパスと日常業務の距離が遠いと、額縁に飾られた絵でしかありません。各自が自分のMy WayとMUFG Wayの重なりを見つけていく必要がある。そのために何をすべきか、入山先生にアドバイスを頂ければと思います。

入山：まずひとつ言えるのが、パーパスを浸透させるには、トップが「徹底的に語る」ことが大前提。亀澤社長が自ら社員全員に向かって、自分の言葉でパーパスに込めた想いを繰り返し説明する。そうすれば現場の人たちも徐々に真剣に聞いてくれるはずですよ。

ある外資系企業のグローバルCEOが来日した際、頼まれて早稲田で講演をセットしました。彼がそこで熱っぽく語ったのは、世界に残る貧困や環境問題のこと。そして最後になって「だから世界を変えなくてはいけない。我々は衛生用品の会社だから、世界の衛生問題から解決していきます」と締め、会場は割れんばかりの大拍手に包まれました。

この会社の支社は世界で100カ国以上。彼は毎年それを全部回り、ひたすらこうい



「自分ごととしてパーパスに共感することで、MUFUGで働く自分が好きだと全社員が言える会社になりたいですね」（加藤）

メッセージを伝え続けています。

私は同じことを、ぜひ日本の経営者にもやっていただきたい。日本の大企業の経営者は在任期間が短すぎて、十分に想いを浸透させきれない面がある。いずれにせよ、パーパスはトップが語るのが大前提。オペレーションは部下の賢い人に任せてしまえばいいのです。

そしてもうひとつ、トップと現場のギャップを埋めるためにグローバル企業がやっているのが、研修です。現場の人たちが、自分の日々の仕事とトップの言っていることがどうかかわっているかを考え、それを言語化して、研修で仲間と議論する。そういった研修を定期的にやっていますね。

いかに暗黙知を可視化するか

加藤：パーパスの「自分ごと化」にはそれが目の前の業務とつながっている、社会へ貢献できているという実感も必要だと思うのですが、いかがですか。

入山：そうですね。トップの言葉は理念的、抽象的なことが多い。今回のMUFUGのパーパスも、単体ではやや抽象度が高いと感じます。少し解像度を上げ、「つまりこれはこういうこと」という具体的な説明が欲しい。例えば銀行なら、「イノベーションを起こしてサステナブルな社会に進むには金融のチカラも必要。そうしてMUFUGは新しい世界の誕生を後押しします」といった説明があると、かなり腹落ちできます。

そこで私が勧めるのが、パーパスと現場の行動をつなぐ「樹形図」の作成です。「『世界が進むチカラになる。』という大目標から始めて「その実現のためにMUFUGはこういう

事業を創出していかなくてはならない」「その事業の実現には、現場ではこういう作業が必要」というように、順を追って示してみる。そうすればトップの意識に対して自分たちの業務がどう紐づいているのか可視化され、みんな腹落ちするわけです。

内堀：可視化すると確かにわかりやすいですね。そ

のほかにも方法はありますか。

入山：スピードが求められる場合は、ショック療法もあり得ます。加藤さんが取引先から「銀行は不要になるかも」と言われたのは、おそらく強烈な体験だったと思います。だとしたら、それを社内に伝えていくことです。

それこそ内堀さんの担当である、社内広報の役目ですね。マインドチェンジには現場の危機感も重要で、それがなければ、「変わらなくては!」と思いきれません。おふたりは「このままではよくない」と漠然と思っているのですが、それが全社員には伝わっていない。いわゆる「暗黙知」のままなのです。

その「暗黙知」を「形式知」として可視化し、共有する必要がある。人間は言語化されないと腹落ちしません。誰かひとりがわかっている、それが言葉になり、ほかの人にわかるように表現されないと伝わらないし、共有されない。逆に共有されれば、組織全体を進化させるチカラになります。

例えば映画をつくってはどうか。皆さんの思い、危機感を映像化してみる。「暗黙知の可視化」ですから、ビジュアルで表現することも効果的です。

一例として、「MUFUGがイノベーションを起こして大転換できたら、20年後にはこういう世界がつけれる」という動画を制作する。言葉だけだとピンとこなくても、ムービーにすれば臨場感が増して、絶対に響きますよ。

加藤：実はいま、弊部が「パーパスの世界観」についてイメージ動画をひとつつくり、YouTubeに流しています。タイトルは「赤い球の冒険～MUFUG Soul Movie～」です。

入山：それはいいですね。動画がすでにあるのなら、社内でも繰り返し流すべきです。

内堀：定期的な発信としては、毎月、ビデオニュースを発信しており、トップメッセージや活躍中の社員・活動等を取材し、紹介しています。こちらにも挑戦へのモチベーションを高める狙いです。最近の取材では、社員からパーパスを意識したコメントも増え、パーパスの浸透についても、ある程度の手応えを感じ始めています。

入山：社内ムービーも素晴らしいですが、月イチでは少ない。

パーパスの浸透はトップダウンが大事と伝えましたが、ボトムアップのサポートもないと、亀澤社長ひとりではさすがに疲れてしまう。社内広報はトップのビジョンを体現するようなコミュニケーションを積極的に仕掛け、サポートすべきでしょう。

「挑戦」と「楽しさ」

内堀：入山先生の『両利きの経営』のモデルを拝見し、変革の実現における「挑戦」の重要性を再認識しました。入山先生でしたら、社員に挑戦の大切さをどのように伝えられますでしょうか。

入山：MUFUGで問題なのは、我々は大丈夫と心のどこかで思っている人が多いことではないでしょうか。いくら「このままでは危ない」と言っても、中間管理職であれば数字に責任があり、目の前の仕事を疎かにはできません



「全社員の気持ちに寄り添い、よりワクワクしながら働ける会社になりたい。そのために、社内広報業務を通して、社員の挑戦をサポートしていきます」（内堀）

ん。彼らに挑戦するまでの余裕はなく、トップもいまの事業を守っている人をしっかり評価することが大事です。しかし同時に、彼らが「挑戦する人は応援するよ」と素直に思える文化を育む必要もある。

そのためにはポイントがふたつあります。ひとつは当たり前ですが、結果を出すこと。社内で挑戦的なことをする人に、ほかがいい顔をしないのは、結果が出ていないからです。

加藤：ただ、新しいビジネスの場合、すぐに結果は出ないですよ。

入山：そうです。そこで第2のポイント、「楽しそうにやっていること」が大事になる。人は変えられませんが、自分から変わる可能性はあります。楽しそうにやっている人を見たら興味湧いて「何やってるの?」となりますよね。それがきっかけで変わるのです。

楽しそうだと仲間が集まってくる。そして結果が出ると、それまで反対していた人も「前から応援していた」と言い出すんです。

加藤：「挑戦あるある」ですね（笑）。

今度、新しく始める社内ビジネスコンテストで募る新規事業も長い目で見ていく必要があると思っています。そのためにはそれを許容する文化、つまり、先生がおっしゃるように、結果がまだ出ていなくても「行動している」ことが評価される社風が大事だと考えます。

入山：銀行はこれまでは圧倒的に安定した業界でした。イノベーションの必要もなく、失敗しないことが第一の人事評価基準になりやすかった。これをイノベティブな組織に変えるのは容易ではないですが、挑戦は必須です。

加藤：銀行はお金を扱うので、失敗しないことの重要性が高かったのだと思います。そういう価値観があると「失敗するなら挑戦しないほうがいい」というマインドになりやすい。でもいまの銀行を取り巻く状況を考えれば、これまで私たちがやってきた仕事が社会の役に立たなくなるかもしれない。それなら何もしないよりは、新しい世界に向け自ら変革に挑み、すぐ行動を始めないといけないのでしょう。

会社は自分のパーパスを実現する場

入山：内堀さん、MUFGのパーパスは、あなたの中で腹落ちしていますか。

内堀：自分の中では定着し始めていると感じ

進化するインターナルコミュニケーション



MUFGを象徴するように赤い球が転がり、さまざまな仕掛けを動かしていく動画「赤い球の冒険～MUFG Soul Movie～」。社会課題解決に向け、周囲を巻き込み、よい影響を与えようとする企業姿勢や価値観を表現。



毎月ビデオニュース“GLOBAL NETWORK”を配信。訴求力の高い映像特性を生かすことを意識し、トップメッセージ・国内外の旬の施策・案件好事例・イベント等を、現場映像・インタビューを通じて紹介。

ています。MUFGには社員が挑戦できる環境があるということを発信する立場にもありますし、積極的に挑戦することを心がけ実践してきました。まだまだ挑戦したいことはありますが、最近目は目の前の業務で手一杯で……。

入山：現在の仕事の中でも、挑戦の余地は十分ありますよ。身近なところから、どんどん始めるべきです。さらにその上を目指すとなると、ひとつ質問をさせてください。会社の業務とは別に、あなたがひとりの個人としてやりたいこと、やって楽しいことは何ですか。

内堀：即答は難しいですね。

入山：実はそれが日本社会の課題です。日本で個人のパーパスをもつ人はそう多くない。

日本では小学生までしか将来の夢を語らせないんですよ。その後は偏差値教育の中に折り込まれてしまう。そして大学まで行き、卒業後は名前やイメージなど曖昧な基準で会社選びをして、入社していく。全体的にそういう仕組みになっているのです。

だから社会人になっても「自分はこういうことをやりたい」と明快に言えない。おそらくMUFGにも、「あなたがやりたいことは?」と

尋ねたら、「自分の仕事はこうだ」という話になってしまう人がいるでしょう。内堀さんはまだ若いですから、人生の大目標までなくても構いません。ただ、代わりに「世界がこうだったらいいな」と思い、「そのために自分は何ができるだろう」と考えてみてはどうですか。

極論すれば、会社は道具です。自分がやりたいことを実現するために使い倒せばいい。「MUFGにはこういう素晴らしいアセットがある。私の夢を実現するには、まさに最高の環境なので、私はここで頑張ります」と、全社員が胸を張って言えることが理想です。そういうマインドセットを社員みんながもてたら、これは強いですよ。

加藤：おっしゃる通り、会社のパーパスに共感してもらうには、それぞれが自分のパーパスを見いだすことが大切ですね。「会社を通じて自分は社会に何がしたいのか」を、全社員が語れるようになればと思いました。

入山：ぜひ、そうなることを期待しています。

内堀：これからもブランド価値のさらなる向上、社員のパーパスへの共感獲得に貢献していきたいです。今日はありがとうございました。M

加藤優子

三菱UFJ銀行
経営企画部ブランド戦略グループ
2013年入行

YUKO KATO

新卒で入行後、葛西支店、深川支店、虎ノ門支店と3店の営業店勤務を経て、2021年5月に現在の部署に異動。インターナルコミュニケーション戦略、カルチャー改革を担当している。趣味はゴルフというアクティブ派。

内堀優子

三菱UFJ銀行
経営企画部ブランド戦略グループ
2015年入行

YUKO UCHIHORI

新卒で入行後、相模原支店、経営企画部会長行室にて営業店と本部で勤務し、2021年7月に現在の部署へ。社内広報（ポータルサイト・動画・イントラ記事・広報誌）を担当。社内ビデオニュースではレポーターも務める。

CULTURAL
TRANSFORMATION
CASE

キャリアチャレンジ

あらゆる垣根を超えた挑戦者を求めて。
次の成長へ一歩踏み出す

MUFGでは、社員の成長意欲を後押しする制度を充実させている。それは、人材を育成することが、グループの成長と社会への貢献につながるから。制度を運営する人、チャレンジする人のそれぞれに話を聞いた。

text by Nanae Ito(P58-59), Kazuo Hashiba(P60-61)

photographs by Shuji Goto(P58,61), Takao Ota(P60) | edit by Ayano Yoshida

伊藤七糸 (P58-59)、橋場一男 (P60-61) = 文 後藤秀二 (P58,61)、太田隆生 (P60) = 写真 吉田彩乃 = 編集

CROSS TALK

MUFGでは、業態・職種・職位・年齢にかかわらず、全社員がチャレンジできる社内公募制度を運営している。自ら「就きたいポスト」や「やりたい職務」に立候補する「Job Challenge」は、銀行・信託・証券の垣根を超えた利用が可能だ。また、銀行では日常業務を通じて得たアイデアを自由に提案して職務 (Position) を創り出し (Make)、自らリーダーとしてプロジェクトを牽引する

「Position Maker」、業務上の“武者修行”ともいえる取引先企業への出向をサポートする「オープンEX」等も導入している。

これらの公募制度を推進している三菱UFJ銀行・内田陽平、三菱UFJ信託銀行・大澤三洋、三菱UFJモルガン・スタンレー証券・北根靖史に、社員たちへと託した想いを聞いた。

「挑戦」を支える制度の充実

内田陽平 (以下、内田)：銀行では、2019年に「成長と挑戦」「昇格から登用へ」をキ

ーワードに、人事制度を改定しました。年次を問わず有能な人材を積極的に登用しながら、行員自らもキャリア形成につながる幅広いチャレンジを実践してもらうべく、多様な制度を整備したのです。また、グループ一体の観点で、3社それぞれ独自に設けていた公募制度を、できる限り制度有無・名称・運営を統一する動きも図ってきました。

大澤三洋 (以下、大澤)：信託では以前より「社会・お客さまの課題を解決できるプロフェッショナル集団」となることをめざしていま



内田陽平

三菱UFJ銀行
人事部・企画グループ
2011年入行



YOHEI UCHIDA

2011年入行後、日本橋支社を経て経営企画部経済調査室に。現在は人事部・企画グループにて調査役としてチャレンジ（公募）、エンゲージメント（意識調査）、部内総務（予算、内部管理事項）などを行なっている。趣味はテニスと、落語を聴くこと。日本の城を巡り歩き、歴史を学ぶことも好き。

す。業務知識や経験、高度な専門性を身につけ、各スキルを信託全体の成長に結びつける姿勢が求められてきました。そのため、新たな制度では社員自ら手を挙げ、会社側はその姿を称賛する風土を醸成していきたいです。**北根靖史**（以下、**北根**）：証券ではかつて、「Job Challenge」は入社5年目になったタイミングの一度きりしか応募のチャンスがなく、また、投資銀行、市場、リサーチの3部門しかチャレンジできませんでした。誰でも平等に新たな挑戦ができるような制度へと拡充するため、17年に公募制度を刷新し、入社3年以降（年齢上限なし）応募可能としました。

グループ内にも幅広い挑戦の機会

北根：制度を整備していくなかで、信託が作成していた「JOB図鑑」というツールを、銀行・証券でも作り直しました。これは、社内各部署の業務内容を一覧化したツール。非常に苦労しましたが（苦笑）、社員からは「キャリア選択の参考になった」、マネジメント層からは「キャリア指導に説得力が持った」という声が多く寄せられ、嬉しかったですね。「社内の組織を知る、理解する」ツールとして活用してもらえているようです。

大澤：ただ、新たな課題として、共通の制度ができて、社員達が業態を超えて挑戦することへの心理的ハードルの高さを感じています。その解決方法となりうるのが、例えば信託では20年頃から証券や銀行への出向経験者が講師として登壇する「キャリア座談会」を開催していて、「キャリアを見つめ直すきっかけになった」「証券・銀行業務について知識を深められた」と前向きな意見が寄せられました。新たな制度にも劇的な変化を期待するのではなく、こうした丁寧な相互理解を進

大澤三洋

三菱UFJ信託銀行
人事部 採用・キャリアグループ
2010年入行



MITSUHIRO OSAWA

2010年に入行後、九州法人営業部（現福岡支店）にて非営利法人・金融法人の営業担当に。15年4月より金融法人部で、大手機関投資家の営業を担当。20年10月、人事部に異動し、調査役として研修運営を中心とした人材育成関連業務を担当。趣味は休日に公園で息子と散歩すること。

めていくことが必要だと考えています。

内田：会社ごとの制度やカルチャーの違いは、事業構造の違いからやむをえない部分もありますし、社員一人ひとりの心理的ハードルを取り払うにはまだまだ工夫が必要ですね。

北根：そのうえで、個々の「挑戦」意欲も重要です。これは3社共通で言えることですが、既成概念に囚われている人は、それ以上成長できません。社員の挑戦と成長を後押しするため、経営層も抜本的な意識改革を進めているところです。人事部としても、社員一人ひとりが難易度の高い分野に積極的に取り組み、視野を広げる機会をつくる後押しをしたいと思います。3社それぞれの社員がお互いを知る機会も増やしたいですね。

内田：将来的にはよりドラスティックに、人事異動で「さまざまな業態を行ったり来たりするのが普通」という状態になっていてもいいと思います。多様なキャリアを経た社員が、あらゆる部署にいる状態をめざしたいです。

大澤：それから、各自が、出向後にどんなキャリアを描くかも重要だと思います。自分の将来から逆算してどんな部署がマッチするか見いだせない人はまだ多い。社員一人ひとりに、他の会社や部署の業態を日ごろから理解しておく意識をもってほしいですね。また、人事部としては、将来のキャリアパスイメージの例示がもっと必要だと考えています。

広い視野をもち、新たな挑戦へ

北根：3社の人事部が連携を本格化してきたことも、「挑戦」の後押しにはプラスに働いていると思います。証券は比較的、特定の業務で専門性を高めていく人が多いため、別のキャリアへ人事が背中を押す機会が少なかった印象ですが、新しい公募制度によって、こ

北根靖史

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
人事部採用育成課（兼 MUFJ人事部採用キャリアグループ）
2005年入社



YASUSHI KITANE

2005年入社後、ニュープロダクツ部に配属。08年、ソリューション営業部へ。その後、エクイティソリューション部、クレジットソリューション部を経て、15年より現職。課長として、新卒採用、各種公募制度、資格取得・自己啓発支援、階層別・目的別研修の企画・運営などを担当。趣味は旅行。

れまで見過ごされていた「背中を押されるのを待っている人」にも挑戦する機会を提供できた実感しています。

内田：証券は社員の皆さんのキャリアも多様ですからね。証券人事部との連携が、さまざまなキャリア観をもった方に対応できる間口の広い制度設計のヒントになりました。

大澤：私は、銀行における「公募ポスト一覧」の明細設計が非常に参考になりました。特に、「合格後のキャリアパスのイメージ」は非常にわかりやすく、社員が応募したくなるような充実ぶり。細かいですが、こうした資料の見せ方も、改善したいと身が引き締まりました。

内田：MUFJグループがより一体感をもてるよう、まずは3社の人事部が手を組んで、切磋琢磨しながら人事制度をより充実させ、橋をつないでいるところです。社員の皆さんにも、公募制度の利用なども通じて、広い視野で互いに高め合いながらキャリアアップしていただければうれしいです。

北根：私たちもまだ種まき段階。今後より広く「挑戦」を後押しし、「失敗」も許容する姿勢を浸透させ、あらゆる部門でチャレンジ精神をもった人を増やしていきたいですね。

大澤：制度はあくまできっかけに過ぎません。いちばん伝えたいのは「その先への挑戦や失敗を恐れないでほしい」ということ。日々の業務のなかでの絶対にしてはいけない「失敗」と、キャリア形成・業務推進のなかで挑戦した結果としての「失敗」は全く別物。後者の「失敗」は大歓迎です。3社共通で、社員の挑戦する姿勢を評価・推奨しています。さらに言えば、公募制度を利用しなくても、いまの担当業務のなかで日々「もっと良くできるのでは」と意欲をもって、主体的に働ける社員が増えることを期待します。M

EXPERIENCES

MUFGグループの社員に求められているのは、「真のプロフェッショナル」として、変化を自らの成長の機会ととらえ、日々、「成長と挑戦」を実践し続ける姿勢。そこでMUFGでは、社員一人ひとりの自らのビジョンを後押しするべく、行員が挑戦し、実現していくための制度を充実させている。各自のキャリアのなかでの目標や、自分が強化したいスキルに合わせて、利用する枠組を自由に選べるのも魅力だ。

その一例として右に挙げるのは、三菱UFJ銀行の制度一覧。今回は、そのなかから銀行・信託・証券の3社共通の社内公募制度である「Job Challenge」、および銀行の「Position Maker」に実際に挑戦し、新しい環境で活躍するようになった3人にチャレンジストーリーを聞いた。業態・職種・職位・年齢にかかわらず、誰もが応募できる社内公募制度の魅力に迫る。

やりたいことを後押しする制度一覧

挑戦する	キャリア	<ul style="list-style-type: none"> Position Maker Job Challenge オープンEX(スタートアップ企業出向) Challenge Leave 国内大学院留学
学ぶ	ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> グロービス 有償オンラインスクール 無料オンライン研修
	デジタル	<ul style="list-style-type: none"> デジタル学習コンテンツ(eラーニング) 若手・中堅向けデジタル研修
	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> オンライン英会話・英語学習アプリ
知る	目的	<ul style="list-style-type: none"> キャリア研修

「Job Challenge」制度

MUFG内(銀行・信託・証券)における各職務・ポストについて、自ら「就きたいポスト」や「やりたい職務」を掴み取る機会を得られる制度。「グループ一体運営」が進展する中で、業態を跨いだ知見の獲得・専門性の向上にも資する機会となる。

「オープンEX(エックス)」制度

取引先スタートアップ企業への出向を主眼とした「助業出向」制度。「スタートアップ企業の成長サポート」を軸に、「MUFGの業務・カルチャー改革促進」「行員の知見向上・キャリア形成支援」の視点から、お客さま・MUFG・行員の「三方よし」を生み出す。

「Position Maker」制度

日常業務の中で感じる「こうしたら・こうなったら良いのに」というアイデアを自由に提案し、提案内容の実現に向けた「プロジェクトリーダー」として、ビジネス変革・業務改善に向けた職務(Position)を自身で創り出す(Make)ことができる制度。

「Job Challenge」制度

コミュニケーション能力を生かして他社と連携 池原文子



2015年に三菱UFJモルガン・スタンレー証券に入社し、支店勤務を経て、16年からは本店金融・公共法人第二部で公共法人営業を約4年間担当しました。やがて、投資家に直に接することで得られた知見やスキルを債券の引受業務に活用することが、当社の新たなチカラになるのではと考えるように。これがDCM(デット・キャピタル・マーケット)部の公募制度に応募したきっかけでした。

私は、積極的なコミュニケーションとフットワークのよさを自分の長所ととらえ、入社してまもないころから部署を超えた交流にも率先して参加してきました。そのため、異動を伴う挑戦にも不安感はありませんでした。

希望していたDCM部に異動してからは、さまざまなバックグラウンドをもつ上司や多様な働き方の実践など、これまでとは違う、刺激的な組織風土に身を置くことで、新

たな学びの機会にも恵まれています。同時に、DCM業務で研鑽を積むなかで、タフな交渉が少なくない大型発行体との取引の経験を通して、対話力、課題解決力を磨いているところです。法人営業で学んだ投資家の志向に加え、発行体の視点を含めたより高度な提案力を、再びセカンダリー業務に生かす未来も見えてきました。

お客さまに対してはもちろん、後進の育成の場面でも、より説得力があるアドバイスができる人材に成長することで、自分自身のステップアップの可能性も開けてきたと考えています。

FUMIKO IKEHARA

いけはら・ふみこ©2015年、三菱UFJモルガン・スタンレー証券に入社。秋葉原支店営業第二部、法人統括部、本店金融・公共法人部を経て、20年8月よりデット・キャピタル・マーケット部に。趣味は映画鑑賞。

「Job Challenge」制度

スタートアップ企業の刺激を受けて、自己の成長の糧に 日野 凱

2015年に三菱UFJ信託銀行に入行して、最初に配属されたのは北九州支店です。支店での個人営業には将来性もあり、リテール業務は自分に合っていると思っていました。同時に、コンサルティング&ソリューションを標榜するグループ内で、自分もさまざまな課題解決策の提示や課題解決の実行に触れながら、オリジナルのキャリアを築きたいという気持ちもありました。

やがて、MUFGグループで最先端のチャレンジに取り組んでいる部門はどこなのか、支店での日常業務に従事しながら、グループ全体の動向を常に注視するようになりました。そして、遂に経営者の指名・報酬を中心としたコーポレートガバナンスのサポートを通して改革にチャレンジするHR戦略コンサルティング部（当時）の情報を知ったのです。この前人未踏のフロンティアで自分のキャリアを

築きたいという想いから、Job Challengeに手を挙げました。

同部門は2020年にHRガバナンス・リーダーズとして独立しています。私も同社に外向し、多様で専門性の高い方々と切磋琢磨できる環境に身を置き、企業の持続可能な成長のフェーズに当事者としてかかわることができました。日々チャレンジの連続ですが、視野もどんどん広がっています。振り返ると、自分自身の意思でキャリアを選択できたことにも意義を感じていて、この制度を通して内発的動機付けを得て自律的にキャリアを築く意識が育まれたと思います。

GAI HINO

ひの・がい◎2015年、三菱UFJ信託銀行に入行。北九州支店、HR戦略コンサルティング部を経て、HRソリューション部に。現在、同部から独立してグループ会社化したHRガバナンス・リーダーズに外向中。趣味は野球。



「Position Maker」制度

きっかけは「もっと改善できるはず」という想い。支店のペーパーレス化を推進 岸 彩海

自らのアイデアを提案できる「Position Maker」制度を知ったのは、調布支店で個人担当の営業職に従事していた2020年末のことです。直感的に応募を決めたものの、当初は明確な提案内容はなく、支店での経験を生かし新たな仕事にチャレンジしたい気持ちが先行していました。そこで、あらためて自分が携わる日常業務を見直すと、改善すべき点が少ないことに気づいたのです。例えば、お客さまからいただいた紙の帳票を預かり、支店に持ち帰り、社内で回付し、保管する。この支店業務の一部を電子化することで、お客さまの負担軽減や銀行のコスト削減に貢献できるはず。「営業店のペーパーレス化」でイメージしたのは、お客さまの利便性向上と店舗業務の効率化でした。

21年2月の面接選考では、自分自身の課題を問われました。その際、支店内で完結す

る業務と違い、多様で多数の人々とともに案件を推進することへの不安と、今後は横のつながりを意識し、さまざまな部署と連携しながら業務に取り組む人材になりたいという意志を伝えました。提案は採用となり、10月に現職に異動、複数の部署や関連会社の方々と取り組む、帳票レスに関するプロジェクトがスタートしました。

難しさやリスクへの不安よりも、いまは新たな挑戦にワクワクする気持ちが強いですね。このプロジェクトを通して、企画立案や案件を進める力を磨き、将来はさらなる生産性向上にかかわることができればと思います。

AYAMI KISHI

きし・あやみ◎2018年、三菱UFJ銀行に入行。研修を経て7月より調布支店にて個人業務担当に。21年10月より事務企画部 次世代営業店PTIに。おいしいご飯を食べに行くことがリフレッシュの方法。趣味はライブ鑑賞。




**CULTURAL
TRANSFORMATION
CASE**

システム推進
**「銀信証」一体でスマートワークを加速し、
業務をよりスピーディーに、働き方をより柔軟に**

MUFGでは、システム推進により「どこでも」「いつでも」「誰とでも」つながれる働き方を目指している。スマートワーク導入の陣頭指揮を執る銀行、信託、証券の担当者に、すべての社員が幸せに働ける環境の実現に向けた思いを聞いた。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Takao Ota | edit by Ayano Yoshida
大橋史彦 = 文 太田隆生 = 写真 吉田彩乃 = 編集

**緊急事態宣言発出後、
迅速にリモートワーク環境を整備**

2020年4月、国内で新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、第一回の緊急事態宣言が発出された。あらゆる企業が在宅勤務の導入を要請されるようになると、MUFG

も、社員のほとんどが在宅勤務を余儀なくされることに。当然のことながら、まず問題となったのが、社員同士やお客さまとどのようにしてコミュニケーションをとり、業務を進めていくか、ということだった。

そこで急ピッチで進められたのが、MUFG仕様にシステムを設計した、ウェブ会議シス

テムの導入だった。一部の部署ではコロナ前から準備を進めていたこともあり、同年6月には使用を開始。金融機関に必要なセキュリティシステムを完備したリモートワーク環境を整えた。

その導入に尽力したのが、三菱UFJ信託銀行の三宅浩亮、三菱UFJモルガン・スタン

レー証券の大澤祐介、三菱UFJ銀行の田中裕治らからなるプロジェクトチームだった。3人はコロナ前からウェブ会議システムをはじめとするデジタルツールの導入を企画。

だが、コロナ前では導入調整にいくつもの障害があり、運用開始に時間がかかっていたという。「コロナ禍となったことが、はからずもデジタルツールの導入を劇的に速めてくれた」と、三宅は言う。「コロナでデジタル化が10年進んだとよく言われますが、MUFGにおいても、本当に10年進んだと実感しています」。

さかのぼること3年前の18年、MUFGグループ一体となってデジタルツールの導入を進めるため、銀行、信託、証券からそれぞれ、スマートワークの“プロフェッショナル”が集まり、グループ横断のチームを組成した。それが、三宅、田中、大澤の3名だった。3社から集められた事情を田中が説明する。

「MUFGが『銀信証』一体運営を掲げるようになり、銀行、信託、証券のうち2社、あるいは3社の営業担当が一緒にお客さまのもとへ出向くケースが増えてきています。ところが、コミュニケーションの面で課題が残ったままだった。使用しているデジタルツールが3社3様のため、会社の枠を超えてチャットをしたり、ファイルやスケジュールを共有したりすることができなかったのです。そのため、同じお客さまを担当しているにもかかわらず、業務がスピーディーに行えず、作業効率が落ちてしまっていたのです」

そこで、一体運営をするからにはツールもできる限り標準化していこうと、銀行・信託・証券共同でシステムを開発するプロジェクトが始まったのである。

まずはソリューションを統一するためにMicrosoft Office365を導入し、情報の横連携をとりやすくした。その後、今年の秋までの短期間で、同チームでは在宅勤務、本部在宅比率7割でも業務遂行できる環境を整備し、社用ノートPC「PAPRIKA（パブリカ）」を3.7万台支給、ウェブ会議ツール「Webex」の導入、リモート接続環境の増強（同時接続6.7万台）、社内業務システムへのリモートアクセスを開放するなどの実績をあげている。

コロナ禍の影響で デジタル化が加速

ところが、先述のように、プロジェクトの取り組み当初は、思うように進まなかったという。MUFGは組織が大きいだけに、システム活用導入を周知することにも苦戦したと三宅は話す。

「経営企画部やITの担当部署が活用を促したところ

で、なかなか社員に思いが届きません。シンプルにメッセージを伝えるにはトップダウンに頼ることも効果はありますが、やはり、ボトムアップと双方で広げていく必要があります。情報戦略といえますか、皆さんに刺さるような訴えが必要。それを『着信主義』といいます。着信させる取り組みにはずっと悩んできました。それは、社内のカルチャーを変えていくことでもあるからです」

システム推進の方法を模索していたところ、コロナ禍によって思いがけず、加速することになる。20年から順次、Microsoft Teamsを銀行、信託、証券の3社に導入し、まずは各社のなかでデジタルツールを使える環境を整えた。これにより、ウェブ会議だけでなく、チャットやファイル共有が可能になった。3社の枠を超えての使用はまだ準備段階だが、開発と並行して、今のうちから社員にツールを使い慣れていってもらうという計画を進めているところだ。

では、Teamsの導入により、現場ではどのような変化が起き始めているのか。まず、コミュニケーションのスピードが格段に速まった。以前なら上司がデスクに戻るまで待たなければいけなかった作業も、Teamsを使えば、どこからでも、いつでも、上司から承認を得るためにメッセージを送ることができる。上司からは「いいね」ボタンが押されれば、すなわち、それが承認されたことになる。業務効率が一気に向上した、と実感している社員も多い。

「チャットやビデオ会議など、人と人がリモートで仕事をする際に必ず必要になるツールを我々は『コラボレーションツール』と呼んでいますが、めざすのは、コラボレーションツール



「様々な立場・能力をもった“プロフェッショナル”人材が集まって『チーム』として社会に貢献すべく大きな成果をあげようとしているのがMUFGの強み」と、三宅。

を活用したスマートワークです。そのコンセプトは『どこでも』『いつでも』『誰とでも』つながることで、Teamsであれば、ウェブ会議に限らずさまざまな場面で、素早くコミュニケーションをとることができます。そのプロジェクトを銀行・信託・証券で合わせて進めています」（三宅）

端末環境も3社で統一するため、全社員に赤いボディのノートPC「PAPRIKA」を支給。このネーミングは、万全のセキュリティ対策に由来すると田中が説明する。

「パブリカという野菜は、中が空洞になっていて何も入っていません。このノートPCも同じで、データは一切入っていません。シンクライアントというシステムを利用し、サーバーでデータを管理するのです。仮に、使用中になんらかのファイルをデスクトップに保存したとしても、パソコンを閉じた瞬間にデスクトップ上のデータはすべて消えるようにプログラミングしている。そのため、仮にノートPCを紛失しても、データが流出することはありません。中身が空っぽの端末ということで、PAPRIKAなのです」

自由な働き方で 社員のモチベーションが向上

さらには、「どこでも」「いつでも」「誰とでも」コミュニケーションがとれることで人々の働き方が変わり、社員のモチベーションにも好影響を与えた。例えば、信託では、こんなエピソードが三宅の元に寄せられている。

三宅のチームのある女性社員は数年前に出産したが、産休からの復帰後、キャリアの多くをあきらめていたという。というのも、以



「MUFGのデジタルシフトを実現するため、まず自分たちがデジタルを使いこなし、次にデジタルツールを行員に提供し、全員の幸せに貢献したい」と、田中は意気込む。

前の出社前提の働き方だと、時間や場所に制約されるため、子育てをしながらでは十分に働くことができなかつたのだ。必然的に、勤務時間を短縮せざるをえなくなっていた。「在宅勤務」も、「特別にやらせてもらっている」と、負い目を感じ、どこか肩身の狭い思いをしながら働いていたという。

だが、コロナ禍での柔軟な働き方の推進によって、在宅勤務は特別なものではなく、「標準の働き方のひとつ」として認知された。そして、勤務場所の制約がなくなったことにより、時短をやめてフルで働けるように。前よりも自

由に働けるようになったことで、モチベーションもあがり、アウトプットも増えた、と彼女はうれしそうに三宅に報告してきたという。「もともと意欲的な人でしたから、フルで働いて再びキャリアを形成していきたいと思うようになったそう。モチベーションの向上にもつながっているようです」
(三宅)

このように、小さな子どもを抱える社員の多くから反響が届いている。

システム推進には社内業務の見直しが必要

デジタルツールの活用によりコミュニケーションのあり方が大きく変わったが、社内だけでなく、今後は外部とのコミュニケーションにも活用していきたいと田中は言う。

「お客さまともチャットができるようにしていくという、壮大な絵を描いています」

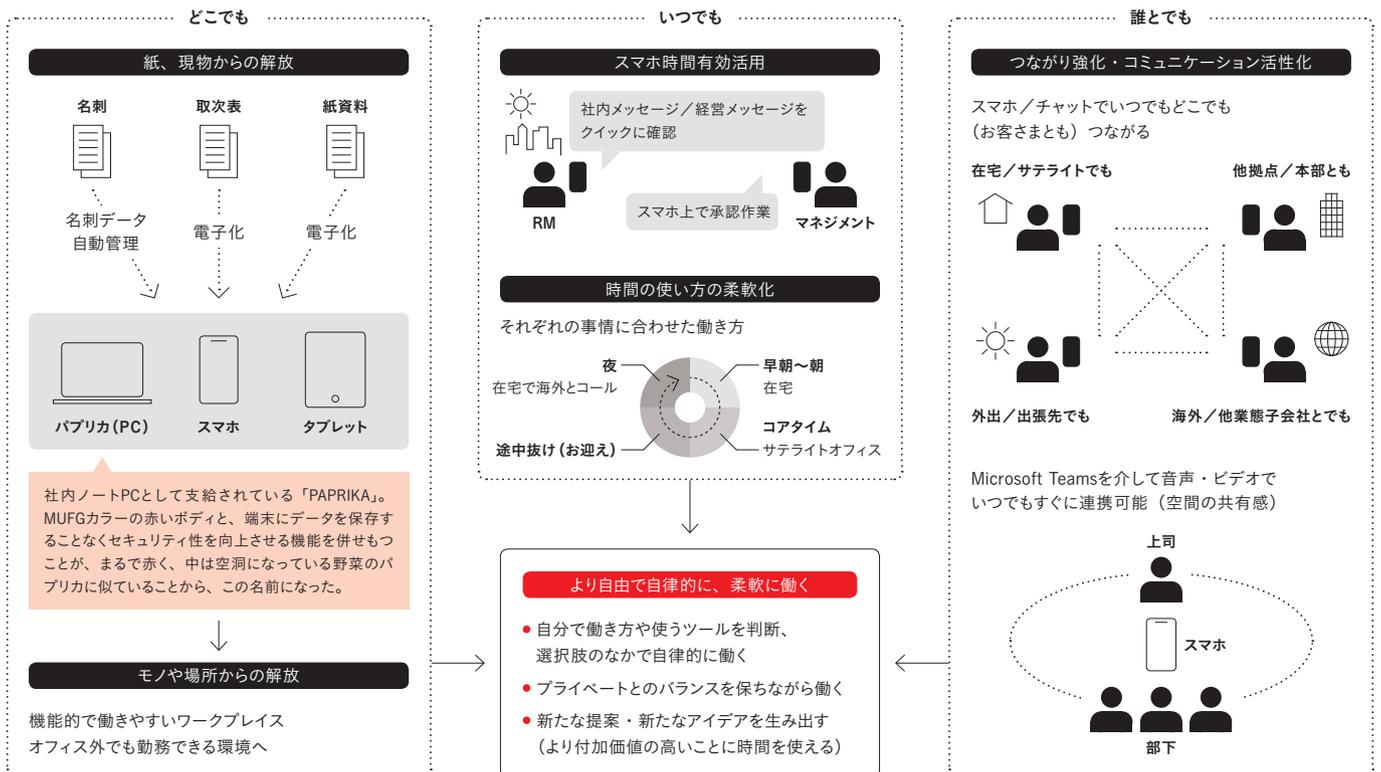
ただし、それには課題もある。金融機関に

は、金融機関で求められる高度なセキュリティレベルを維持しながら、より柔軟な働き方を実現するためには、綿密にそれらのサービスの仕様や運用を定めていく必要があるからだ。さらに、「グループ会社ごとにもいろいろな規制があります。例えば銀行と証券の間にはファイアーウォール規制があり、お客さま情報を本人の同意なしに相手に渡した時点で、問題になります」と、田中は話す。

大澤も、コンプライアンスに関する課題は多いと指摘する。

「証券会社では、いわゆる生のデータを扱うことが多く、インサイダー情報に該当する懸念があります。便利なサービスを活用して業務を変えていこうという思いはあるのですが、それらのサービスが本当に安全なのか、安全に使うためにはどういう運用にしたらいいのかをスピード感をもってつめていくことは、かなり難しいです。3社で情報を共有しながら慎重に進めています」

そうした課題もあり、先述のように、現段階では3社が完全にシステム連携できているわけではない。ウェブ会議は、ゲスト参加すれば3社間で利用できるが、Teamsに関して



は、社をまたいでのチャットは実現できていない。いまは課題をひとつずつ解決している最中で、23年から順次、3社間でのチャットを可能にする予定だ。さらにその先には、各業態の海外拠点ともシームレスにつながることを目指している。

また、これからさらにスマートワーク（業務効率化）を浸透させていくには、業務そのものを見直しも必要だと三宅は指摘する。

「金融サービスの業務は幅広く、全体最適の観点で全社効率化をしていくにはBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、つまり、既存の組織や制度を抜本的に見直し、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインし直す必要があります。これは、ITソリューションを導入すればすぐに実現できるというほど簡単なものではありません」

まずは社員がデジタルツールを使いこなす

現場でシステムを使う人々のマインドセットも重要だと、三宅は力を込める。

「日本の多くの企業ではこれまで、社内業務に合わせてシステムが構築され、個別最適による業務効率化が図られてきました。これは特定領域の効率化には最適ですが、度重なる要件の取り込みによってシステムが肥大化し、イノベーションが起きづらく、改善による効率化も限界が生じてしまいます。そのため、BPR時にグローバル標準のパッケージサービスを取り込む際に、『システムを業務に合わせる』のではなく『業務をシステムに合わせる』という発想の転換を促すことも重要です。従来の常識にとらわれず、過剰な業務プロセス・社内ルールごとに見直すことは全体最適の面から効果的です」

三宅浩亮

三菱UFJ信託銀行
2007年入行



HIROAKI MIYAKE

MUFG システム企画部 IT基盤運用戦略グループ、三菱UFJ信託銀行 業務IT企画部 企画グループ、三菱UFJトラストシステム DX推進部 推進グループ 上席調査役を兼任。システム開発などの経験を積み、21年よりMUFGグループベースでの基盤プラットフォーム活用に関するIT企画を担当。

プロジェクトチームでは、3社間のコラボレーションツール標準化を23年に完了させるロードマップを引いている。田中は、MUFGがお客さまに提供する金融サービスにデジタルを取り入れていく観点からも、グループ間での標準化は不可欠だと主張する。

「MUFGはいま、デジタルシフトを志向しています。

従来型の金融サービスだけではなく、デジタルの世界で提供するサービスを創出していきます。そこに向けて全社員が情熱を傾けていますが、デジタルを通じてサービスを提供するのあたり、まず自分たちがデジタルツールを使いこなせなくては、話になりません。それが、お客さまにデジタルサービスを提供することにもつながるのです」

一方、大澤はエンゲージメントの観点からもスマートワークの実現が必要だと強調する。

「いまや働く環境に魅力がないと、優秀な人材が集まらない世の中になっています。世界に選ばれるグローバル金融グループを目指す以上は、働く環境がどこよりも魅力的でないといけなく考えています。テクノロジーの活用によるスマートワークの推進が、より働きやすくし、会社を魅力的にしてくれるでしょう。

また、テクノロジーの進展は速いので、スピード感をもってついていかなければならない。ようやく完成したころには、そのシステムは時代遅れになっていた、なんていうのはよくある話です。そういう危機感をもって、スマートワークを推進していきたい」

田中裕治

三菱UFJ銀行
2003年入行



YUJI TANAKA

MUFG システム企画部 ITデータ戦略グループ、三菱UFJ銀行 IT戦略推進部 ITデータ戦略グループを兼任。UFIT・UFJIS等の関係システム会社や総務省に出向しながらシステム専門職としての経験を積み、18年から現場所でスマートワークのIT施策を企画・推進。



大澤は「MUFGが目指す『世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ』の実現に向け、信頼・信用を守りつつ、積極的に、粘り強く挑戦し続けたい」と語った。

デジタル推進を通じて、世界が進むチカラになる。

今後のこのプロジェクトチームの目標は、Microsoft Office 365と、Teamsの機能を拡充させていくこと。これらを単なるコミュニケーションツールからさらに発展させ、別業態や海外とのシームレスな利用を可能にしたり、働き方の可視化のために生産性管理ツールを導入したりしていく予定だ。

さらに三宅は、スティーブ・ジョブズの言葉を引用しながら、強い思いを語った。

「『Bicycle for the minds』。人間という生き物は移動が不得意ですが、自転車を使うと、自分のエネルギーだけですごく速く進むことができるようになります。いわば自転車は、人間の能力を拡張する道具なのです。ではコンピュータは何なのかと問われ、ジョブズは、『知性にとっての自転車』と答えました。つまり、知能を拡張する道具です。私たちは、人間の知能を制約するべきではありません。知能を最大限、もっと言えば何倍にもできるようなITソリューションを提供していく。それが自分たちのミッションであり、パーパスなのです」

大澤祐介

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
2016年入社



YUSUKE OSAWA

MUFG システム企画部、三菱UFJモルガン・スタンレー証券 システム部システム企画室を兼任。OA系システム（メール・ファイルサーバー等）の開発、システム基盤領域の企画、BCP対策の企画業務などを経験し、21年4月からグループ共同推進のため、現職に。



MUFG
PEOPLE

世界を前へ進めるMUFGピープル

第3章では、世界をよりよい方向へ進めるために、それぞれのフィールドで活躍するMUFGピープルを「お客さまやパートナーのチカラに」「地域や社会のチカラに」「未来の世代のチカラに」「MUFGの仲間のチカラに」の4つの視点から紹介する。一人ひとりの「あなたのために」が、やがて「世界のために」なる。MUFGのパーパス実現をめざす社員たちの素顔をお届けしよう。

FOCUS

課題解決に取り組みながらパーパスを実現する、MUFGの仲間たち

「世界が進むチカラになる。」というパーパスを実現する方法は、必ずしもひとつとは限らない。なぜなら、以下に挙げているように、社会には解決すべき課題が山積しているからだ。そして、「社会・お客さまの課題を解決するプロフェッショナル集団」であるMUFGには、多様な能力をもつ社員が揃っている。それぞれの専門性×MUFGのグローバルネットワーク力を掛け合わせれば、パーパス実現の可能性は無限大に広がってゆく。

例えば、インターネットバンキングでの不正送金という社会の課題がある。これに対して、MUFGの多様な金融ソリューションと、自らのもつコンプラの知識をもって対策を練り、「お客さまのチカラに」になろうとしている社員がいる。その一方で、環境に配慮した経営を行う企業への投資を推進する、という方法で「お客さまのチカラに」なることをめざすチームもある。あるいは、20代の若者と一緒になって投資の考え方を学ぶチームは、「未来の世代のチカラ」になる方法を模索し続けている。

今日も、どこかでMUFGの仲間が、世界を前へ進めるために頑張っている。仲間を信じる気持ちは、自分が前に進む“チカラ”となってゆく。

今日も、どこかでMUFGの仲間が、世界を前へ進めるために頑張っている。仲間を信じる気持ちは、自分が前に進む“チカラ”となってゆく。

MUFGを取り巻く社会

お客さま・パートナーのチカラに

- インターネットバンキングでの不正送金等

1,847 件

出典:総務省「不正アクセス行為の発生状況」(令和2年1月1日~12月31日)

- 日本人の平均寿命

男性

81.41 歳

女性

87.45 歳

出典:厚生労働省「令和元年簡易生命表」

- 30年間(1990年から2020年)での世界の森林減少面積

1.78 億ヘクタール

日本の国土面積の約5倍

出典:国連食糧農業機関「世界森林資源評価(FRA)2020」

地域・社会のチカラに

- ベンチャーキャピタルなどによる国内のベンチャー企業への投資件数

1,490 件

出典:一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2020」

- 災害による施設関係等被害額

9,348 億円/年

出典:内閣府「令和3年版防災白書」

- 単身世帯数

1,490 万世帯

出典:厚生労働省「2019年国民生活基礎調査」

未来の世代のチカラに

- 子どもの貧困率

14.0 %

出典:厚生労働省「2019年国民生活基礎調査」

- 自分の将来について明るい希望をもっている

59.3 %

出典:内閣府「令和3年版子供・若者白書」

- 2019年度の家庭における一人当たりの二酸化炭素排出量

1,859 kgCO₂

冷房や自家用乗用車などから排出されるCO₂

出典:温室効果ガスインベントリオフィス

MUFGの仲間のチカラに

- MUFGの育児休業取得者数(2020年度)

4,300 名

- MUFGの男性社員育休取得率

100 %

目標 該当年度中に育児休業の取得期限が到来する男性社員の取得率

- MUFGの寄付プログラム

利益の約 **1** %

グループ業務利益(与信関係費用等控除後)の1%相当を社会貢献に拠出



コンプライアンスのプロフェッショナルとしてお客さまを守る

直接お客さまと接することなくとも、お客さまのチカラになるために活躍している人たちがいる。グローバル金融犯罪対策室の日下恵介も、その一人。日下は昨年度、全国銀行協会の会長行室に所属し、金融業界全体のコンプライアンス強化に尽力した。

text by Ayano Yoshida | photographs by Kiyoshi Hirasawa

吉田彩乃 = 文 平澤清司 = 写真

銀

行では、直接お客さまと接点を持つ営業店や営業本部部署に従事する人々を「一線」と呼ぶことがある。一方、「二線」とは、リスク、コンプライアンスなどの管理部門をさす。直接お客さまやパートナーに会いに行くことはなくとも、間接的にMUFGやすべての顧客のチカラになろうとしている人たちのことだ。一線のプレーヤーが自信をもってお客さまに金融サービスを提供できるのは、二線で働く人々が“安心の地盤”を固めているから。いわば二線は、縁の下の力持ちのような存在なのである。

日下恵介は、二線に所属し、MUFGにおけるコンプライアンス領域のプロフェッショナルとして業務に従事するうちの一人だ。昨年度は、全国銀行協会（以下、全銀協）の会長行室のメンバーとして、MUFGのみならず、金融業界全体のコンプライアンス強化に尽力した。

全銀協とは、三菱UFJ、三井住友、みずほの三大メガバンクを銀行持株会社会員とし、その他にりそなや大手地銀など、全国の約250行加盟する団体のこと。日下はここで、昨年発生した不正出金への対応、新型コロナウイルス感染症対策、FATF（金融活動作業部会）第4次対日相互審査への対応に携わった。特に、昨年度はコロナ禍による非対面・オンライン取引拡大という、金融業界にとって大きな環境変化の年だった。その一方で、資金移動業者との口座連携に関わる不正出金が相次いだことを契機に、全銀協が事務局となり、金融庁、地銀協、第二地銀協、資金決済業協会、資金移動業者等とともに、ガイドライン策定などを行ったのである。

マーケットへの憧れから一転、コンプラ畑へ

外側からは見えにくいのが、金融業界においてなくてはならない、この役職。日下は、どのようにして現在のキャリアに辿りついたのだろうか。彼に尋ねると、意外にも「理系出身であったこともあり、入行当初は、

金融商品の開発などマーケットのプロになりたいと思っていました」という答えが返ってきた。

入行後、日下はまず、営業店でのRM、市場部門での流動性リスク管理などを経験した。2014年の異動でコンプライアンス業務に携わり始めたことが、大きな転機となる。16年にはニューヨークに赴任し、米国の最前線のグローバル金融犯罪対策を目の当たりにすることになる。さらに、18年には米・フォーダム大学に留学。米国金融機関のコンプライアンス担当役員や、コンプライアンス専門の弁護士による授業を受講し、実際にグローバル企業が行っているコンプライアンス対応の水準を学んだ。気づけば、当初希望したキャリアとはまったく違うコンプライアンス畑の奥深くに入り込んでいたのである。

「実は、コンプライアンス領域に異動した当初はそこまでモチベーションが高くはありませんでした」

と、日下は振り返る。だが、国内外での多くの出会いが彼を変えた。銀行業界の発展のために、小さな問題にも目を配り、強いこだわりをもって取り組むプロフェッショナルの人々と接するうちに「自分ももっと頑張ろう」と、自律的な気持ちが芽生えてきた。

「もともと、先頭に立ってグイグイ物事を進めていくよりも、一歩引いた場所から周囲をサポートしていくタイプ。いまになって思えば、現在の業務が自分には合っているのかもしれない」

また、先輩、同期、後輩といったMUFGの仲間を尊敬する気持ちも強い。

「昨年、全銀協の会長行室には私を含めて14人が所属し、メンバーはそれぞれの領域のプロフェッショナルとして活躍する、素晴らしい方々ばかりでした。チームとして強い一体感を持ちながら金融業界のために業務ができたことは、とても貴重な経験となりました。この経験を今後に生かし、自分の専門性をさらに高めていきたいです」^M



KEISUKE KUSAKA

日下恵介

三菱UFJ銀行
グローバル金融犯罪対策部
グローバル金融犯罪対策室（日本）
2008年入行

横浜駅前支店、外貨資金証券部（現資金証券部）を経て、2014年、コンプライアンス統括部へ。コンプライアンス統括部 マネー・ローディング防止対策室（現グローバル金融犯罪対策部）、MUFGユニオンバンク、海外派遣などで経験を積み、20年、経営企画部会長行室に。21年7月より現職。

お客さまの未来の可能性を広げる 資産運用サービス「Mirai Value」に託した思い

三菱UFJモルガン・スタンレー証券は2021年2月、スマートフォンで簡単に始められる投資一任サービス「Mirai Value」の提供を開始した。サービス名に込めた思いを、プロジェクトに携わった3人に聞いた。

text by Riko Komanoya | photographs by Takao Ota
駒野谷理子 = 文 太田隆生 = 写真

「Mirai Value (ミライバリュー)」は富裕層向けファンドラップのプラットフォームを利用した、働く世代向けのオンライン資産運用サービスだ。大きな特徴は、スマホで手軽に運用できること。簡単に投資を始められる環境を整えることにより、一般の人々が資産運用に対して抱えている「知識がない」「将来の資金が不安」「考える時間がない」という心理的なハードルを下げ、顧客層の裾野を広げようとする試みだ。

このサービスの具体的な特徴は、次の3つ。①国際分散投資を長期積立、②スマホですべて完結、③安心のサポート体制。さらに、初期投資額を10万円、追加の積立額も毎月1万円からにすることで、手軽に始められるようにした。

書面での手続きによる契約が基本だった富裕層向けファンドラップのサービスが、スマホだけで契約まで完結できるようになる、この画期的なサービス。プロジェクトに携わったメンバーは、アプリ設計や基本理念の反映にどう取り組んでいったのだろうか。

「対面営業であれば、お客さまの反応を見ながら随時説明して、契約まで進めていくことが可能です。しかし、オンラインのサービスでは、基本にお客さま自身で契約を進めていかなければならない。躊躇することなくスムーズに契約まで辿り着ける導線になっているか、常にお客さまの目線に立って考えました」

と話すのは、Mirai Valueプロジェクトの中心メンバーの一人、金子昇平だ。金子とともにこのプロジェクトに従事する宗廣友佳、ヴィクター・リューンとともに、サービス開始までの日々をこう振り返った。

「お客さまのチカラに」 担当業務は異なれども、思いはひとつ

3名は所属や業務内容もバラバラで、「このプロジェクトがなければ一緒に仕事をする機会もなかった」（金子）そう。そんななか、Mirai Valueのために、「お客

さまやパートナーのチカラになる」という想いの下で集結。まず、トレーダー経験を持つヴィクターは、フロントの運用者としてCFA (Chartered Financial Analyst) の投資理論をもとに、お客さまが長期的な視点で資産形成に取り組めるような体制や仕組みをアプリ内に織り込むことに注力した。彼が提言したのは、「従来の投資運用では、運用開始後にお客さまが解約出金・再入金しようとする手間のかかる手続きが必要だったが、こうした手続きの簡略化も図るべき」ということ。異業種である動画配信サービス大手からヒントを得た、アイデアだった。

宗廣は主にMirai Valueの広告宣伝を担当。「初めてTVコマーシャルや新聞広告を見たときは、本当に感動しました。通常業務をこなしながらプロジェクトに携わるのはとても大変でしたが、他部署の人と協働しながら、新たなサービスをつくる経験は大きな充実感をもたらしてくれた」と、話す。

ヴィクターの「さまざまな失敗やトラブルがあったが、チーム一丸で動いたからこそ、リリースまで完遂できた」という言葉に、他の2人も大きくうなずく。そして、ヴィクターは、「好調な投資環境も後押しし、運用は現状概ね良好」としながらも、サービス開始後、新たな課題も見えてきたことも語った。

「お客さまから、想定を上回る多様なニーズが浮かび上がっています。コース変更、頻繁な増減額など、投資家の動きが多様なことに改めて気づかされる毎日です。システムエンジニアと連携し、常に改善に努めています」。

サービス名「Mirai Value」には、未来 (Mirai) に向かってお客さまの資産形成 (value) に寄り添っていく、という作り手の想いが込められている。投資を富裕層だけではなくすべての人に提供することで、「お客さまやパートナーのチカラになる」というパーパスを体現しているのだ。M



VICTOR LEUNG

ヴィクター・リューン

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資運用室
2008年入社

エキゾチック・デリバティブのポジショントレーディング、マルチアセット・ポートフォリオの構築や投資信託の投資助言、ディーブラーニングによる市場分析や顧客ターゲットングを経て、現職。趣味はよさこい踊り、ダイビング、テニス。シングルモルト・スコッチが好き。



SHOHEI KANEKO

金子昇平

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
オムニチャネル企画部 企画課
2017年入社

刈谷支店営業部を経て、2019年9月よりオムニチャネル企画部企画課に異動。商品まわりの企画とマーケティングを専門とし、本プロジェクトでは、お客さまの目線から広告や販促物の監修を担当。趣味は映画鑑賞、剣道、散歩。リフレッシュの方法は、昼寝と、温泉につかること。



YUKA MUNEHIRO

宗廣友佳

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
アドバイザー支援部
マーケットアドバイザー室
2013年入社

福岡支店営業部でのリテール営業、エクイティリサーチ部でのリサーチ業務を経て、商品開発部・商品支援部・アドバイザー支援部に。投信、ファンドラップの販売支援を担当し、現職に。趣味は旅行、ベリーダンス。リフレッシュの方法は、おいしい物を食べること。



お客さまの未来や、未来世代の世界のために。 グループ一体となってESG投資を推進

全世界共通の喫緊の課題とされている、気候変動問題。
MUFGではこれを最重要課題と位置づけ、ESG投資の推進に取り組んでいる。
その中枢に立つ4社のメンバーに、話を聞いた。

text by Ayano Yoshida | photographs by Shuji Goto

吉田彩乃 = 文 後藤秀二 = 写真





KIYOSHI NODA

野田清史

MU投資顧問
責任投資推進室
1993年入社

KEISUKE SHIRASUKA

白須賀啓介

三菱UFJ国際投信
運用企画部
1989年入社

TOMOKO TSUBAKI

椿友子

Mitsubishi UFJ Asset
Management (UK) Ltd.
2018年入社

20

21年11月、三菱UFJ信託銀行は、三菱UFJ国際投信、MU投資顧問、Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.とともに、気候変動問題の解決に向けたグローバルな取り組み「Net Zero Asset Managers イニシアチブ」に参画することを発表した。この大前提にあるのは、15年のパリ協定で合意された「世界の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力をする」という目標。今回のイニシアチブでは、この課題を達成するために、同協定の趣旨に賛同した世界の資産運用会社が2050年までに投資先の温室効果ガス排出量のネット・ゼロ実現をめざす。

環境問題は、金融業界や日本国内に限らず、世界のあらゆる人が取り組むべき課題である。そのなかで金融業界に深く関わりがあるのが、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素を考慮した「ESG投資」だ。また、環境・社会課題は多種多様だが、MUFGでは、気候変動問題を最重要課題と位置づけ、すべての運用資産で考慮し、課題解決に貢献していくための取り組みを推進している。

では、投資家にとってESG投資は、どのような魅力があるのか。それは、長期的に安定したリターンを獲得が期待できることだ。ESGに関する課題に取り組む経営をしている企業は、脱炭素社会へ向けての法改正や規制による事業環境悪化リスク、その他、倫理的問題などのビジネスリスクが少ない。そのため、長期にわたって事業を継続しやすいと考えられるのである。

いまでこそ投資家たちにこうした価値観が浸透しているものの、ここまでは長い道のりがあった。

「最初は、社内でも『ESG投資が運用パフォーマンスに貢献するのはよくわからない』と言われ、その重要性を社員に周知するところからのスタートでした」と振り返るのは、MU投資顧問の野田清史だ。1993



MASAHIRO KATO

加藤正裕

三菱UFJ信託銀行
アセットマネジメント事業部
責任投資推進室
1990年入行

国内外の運用関連部署でアナリスト業務等を担当後、2005年から責任投資の企画・推進・実務に従事。19年より現職。UKへの赴任経験をもつ。趣味はスポーツ観戦。リフレッシュの方法はジョギング、旅行。加藤が思うMUFGの長所は「国内外の充実したネットワーク」。



MASAYUKI NAKAMURA

中村政之

三菱UFJ信託銀行
アセットマネジメント事業部
責任投資推進室
2021年入行

入行後、国際的なイニシアチブとの協働やESG専門家との連携を担当。前職では海外でESG投資の業務に従事し、オランダで生活した経験ももつ。趣味はスポーツ。リフレッシュの方法は映画鑑賞。中村が考えるMUFGが思う「幅広いネットワークと高い信用」。

年入社の野田は、ESG投資という言葉が使われるようになる前から、環境問題を意識した投資の推進に従事してきた。もっとESG投資推進を加速させ、社会に大きく貢献しなければならない。そんな理由からMUFGがグループ一体を掲げ、冒頭で挙げた4社が共同でESG投資の推進に向けたプロジェクトをスタートさせた際にも、野田は当初から参画。「各社からその道のプロフェッショナルが担当者として出てきて知見を持ち寄り、議論を重ねながら、より良い結論を導きだす。これがいちばん大きい」と、4社共同の意義を語る。

グローバルネットワークの強みを生かす

野田の言葉にうなずくのは、三菱UFJ国際投信の白須賀啓介だ。「個別の会社がそれぞれ対応するよりも、グループとして力を合わせることで、課題解決の実現可能性は高まり、かつ、加速していく」と、言葉を続ける。環境問題について日本よりも進んだ取り組みをしているヨーロッパからは、Mitsubishi UFJ Asset Management (UK)の椿友子がチームに参加し「ヨーロッパ全体のトレンド、スピード感や緊張感を日本に伝えている」という。

こうした、グローバルネットワークの強みを生かした横軸での展開に加えて、三菱UFJ信託銀行の加藤正裕は、社内でのチームづくりの重要性も話す。「気候変動問題は、全世界共通の課題であるだけに、MUFGにはない、より幅広い視点や多様な経験を取り込むようにしています」と、加藤が紹介するのは、今年チームに加わった中村政之だ。中村は、海外でESG投資の業務に従事した経験があり、現在は加藤と共に、国際的なイニシアチブとの協働やESG専門家との連携に取り組んでいる。

持続可能な環境・社会の実現に向けて、気候変動問題に取り組んでいくこと。それはやがて、「お客さまやパートナー」を守る「チカラ」になっていく。M

MUFGのリソース、ソリューションで社会のチカラに スタートアップとともに日本を変える

三菱UFJモルガン・スタンレー証券の「Startup Acceleration Team」は、スタートアップを支援するために結成したチームだ。MUFGのネットワーク力を、小さくとも実力のある会社に還元し、日本社会の未来に貢献している。

text by Michi Sugawara | photographs by Takao Ota

須賀原みち = 文 太田隆生 = 写真

三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、本邦唯一の分野横断型・スタートアップ特化型の投資銀行部門チーム「Startup Acceleration Team (通称SAT)」を、2019年に結成した。国内のスタートアップ企業を対象に、最初期の投資であるシードラウンドから幅広く支援し、IPO（新規株式公開）アドバイザー業務を中心に、IPO後の資金調達やM&A（合併・買収）のサポートまでを行う、「日本のスタートアップ企業の成長を加速させる」ためのチームである。

SATの名を業界内外に最初に広めるきっかけとなったのは、20年から21年にかけて行った、山形県のスタートアップ企業「Spiber」の約600億円にのぼる一連の資金調達をサポートしたときだった。本件では、世界最大級のプライベート・エクイティ（PE）ファンドであるカーライル・グループをリード投資家とした第三者割当増資と、二度にわたるMVS（事業価値の証券化）を実現。世界初の事例であり、それをSATが起点となってグループ内各チームと協働してアレンジを務めたことで注目を集めた。

スタートアップと投資家の橋渡しをする

SATチームヘッドの高橋照典は、チームの使命について次のように話す。

「我々のミッションはスタートアップの“目利き”となること。Spiberをサポートした理由は、この会社が世界初の人工タンパク質素材を開発していて、SDGsや脱炭素といった時代の流れに必要な事業だと感じたからでした」

スタートアップのなかには、社会のチカラになるプロダクトや技術をもっていないながらも、資金調達に苦戦していて事業を展開できない事例がいくつもある。そこにSATが入って投資家との橋渡しを行い、一見不可能に思える事業や高すぎるリスクに対して、突破できる可能性や事業の意義を説きながら、投資を実現させるのだ。



TERUNORI TAKAHASHI

高橋照典

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資銀行本部
スタートアップ・アクセラレーション
チーム
2007年入社

資本政策・MA等のアドバイザー業務を経て、19年、スタートアップ・アクセラレーションチームを創設。チームヘッドとしてスタートアップのカバレッジに従事。高橋から見たMUFGの長所は「国内外に展開する広範な顧客基盤に立脚した、グループ会社横断的なソリューション提供能力」。



KANON UENO

上野佳音

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
投資銀行本部
スタートアップ・アクセラレーション
チーム
2020年入社

大手電機メーカーやIT企業を経て、2020年、入社。上野から見たMUFGの長所は「国内最大規模の顧客基盤を保有し、グループ総合力を活かした専門性の高いサービスを顧客に提供し、証券においてモルガン・スタンレーと提携しているなどグローバルネットワークが強い点」。

19年のチーム発足当初、メンバーは高橋とエグゼクティブ・ディレクターの木村宏史の2人のみだった。あとは、「スタートアップ領域でビジネスを立ち上げる」というミッションと、デスクと電話、PCがあるだけ。MUFGという巨大な金融機関のなかで、レベニュー（売上）プールのないスタートアップガバレッジ事業を始めるのは異例のことで、まさにゼロからの「挑戦」だった。そんななかで高橋を突き動かしたのは、「旧態依然としたルールにとらわれてはいけい。MUFGグループ全体がもつさまざまなソリューションをもって日本のスタートアップを支援することは、『地域や社会のチカラに』なるに違いない」という確信だった。そんな高橋の信念に共鳴するかのように、発足から2年半でSATメンバーは10人に増え、アプローチした企業数も500社を超える急拡大を見せた。

チームの半数を非金融業界出身者が占めるなど、メンバーの多様なバックグラウンドもSATの特色だ。上野佳音もそのひとりで、大手電機メーカーやIT企業を経て20年にSATにジョイン。主にカバレッジを務めるオフィサーとチームを組み、財務分析や会社の価値を投資家に伝える「エクイティストーリー」の作成を手がけている。

「ヘルスケアからフードテック、製造業など、スタートアップには多岐にわたる新たなビジネスがあり、その分、悩みもさまざまです。金融業界出身ではないからこそその知見をいかしていきたいと考えています」と、上野は自らのパーパスを語る。

最後、高橋はこう目を輝かせた。

「MUFGネットワークがもつリソースとソリューションを使ってスタートアップを全力でサポートすることは、やがて社会変革の実現にもつながると信じています。MUFGグループのなかで我々のチャレンジに賛同してくれる方がいたら、横断的にタッグを組んでパーパスを体現していきたいです」



若者と「投資の本質」を考えながら 未来の社会をともにつっていく

「投資が当たり前になる未来を実現したい」という思いを共有する企業が、業種を超えて集結し、発足した「104コンソーシアム」。目先の収益ではなく、未来の社会を考えるという画期的なこの取り組みに携わる3人に話を聞いた。

text by Ryoichi Shimizu | photographs by Kiyoshi Hirasawa

清水りょういち = 文 平澤清司 = 写真

20代とともに、お金以外のものも含めたさまざまな投資の本質を追求する「104（トウシ）コンソーシアム」。参画企業とともに運営側に立つ依田幸子、牛嶋友美の2人と、同会議メンバーであり、20代社員の盆子原奨が語ってくれたのは、MUFGの理念「未来の世代のチカラに」に直結する確固たる信念だった。

目先の収益よりも未来を考える

「私と牛嶋さんは、投資による資産形成を世に広める仕事をしてきました。そのなかで痛感したのは、“老後は年金だけでは足りない”と訴えるだけでは、なかなか振り向いてもらえないこと。その手詰まり感から、従来とは違うアプローチが必要だと考えたのです」と、依田は話す。こうした経緯から、三菱UFJ信託銀行、三井住友信託銀行、みずほ信託銀行、りそな銀行が発起人となり、金融以外の企業を含む13社で104コンソーシアムは立ち上げられた。業種の垣根を超えて手を組み、20代から投資に対する意識を変えていくことにチャレンジが始まったのだ。

では、なぜ、20代なのか。それは、若い人々が、未来の社会を担っているからだ。同じく運営を手がける牛嶋は、この取り組みが、MUFGのパーパス「未来の世代のチカラに」の実現にもつながると強調する。

「104コンソーシアムは、直近の利益よりも、未来を重視した試みなのです」

盆子原は、MUFGグループの一員であると同時に、104コンソーシアム「20代104会議」参加者のひとりでもある。若い世代にどうしたら投資知識を広められるかを考えていたことが、参加につながったという。他の参加者とディスカッションしながら、金融以外の業種で活躍する若手の思考を知ることができる機会になるのでは、という期待があったのだ。

「会議で衝撃だったのは、会議に参加している同世代が、投資知識をほぼもち合わせていなかったこと。自

分は当たり前のように将来のために投資しようと考えていたけれど、世間の多くはそうではないことに気づかされました」

投資への恐怖心を払拭し、世界を成長させる

牛嶋は、会議にさまざまな業界のゲストを招いて議論を進めていくなかで、登壇者に共通する“投資できるのはお金だけではない”という強いメッセージに気づいたという。

「つまりお金だけでなく、時間や労力を投じることもすべて投資行為。その気づきにより、参加メンバーの意識が変わっていくさまを目の当たりにしました」

盆子原は会議を重ねるなかで、投資は投機と混同されやすいことに気がついた。

「金融業界にいる者として、それは非常に寂しいことでした。投機的でない資産形成もできることを知ってもらいたいと、強く思いました」

以来、「正しい道筋を見せる」ための行動をとることを決意したという。一方、依田は、投資への理解は、社会、ひいては世界の成長につながると指摘した。

「投資が必ずしもポジティブに捉えられていない現状では、未来への行動が起きにくい。個人の行動がなければ、日本の成長はなく、世界の成長もないのです」

投資が社会に資金を供給し、豊かな未来を形づくっていくという真理。投資次第で社会課題をも解決できる可能性があるという事実。その思いを20代に伝えることで、未来を変えるアクションが生まれるというのだ。

最後、盆子原は自身の夢をこう語った。

「私には、昔から苦手だった英会話をマスターして、世界の個人、機関投資家の生の声を聞いていきたいという夢があります。そのためにどんなプロセスが必要かを要素を分解すると、どの程度の投資が必要かわかります。投資は夢をかなえる現実的な行動であると理解されれば、世の中はよりよく変わっていくはずですよ」



SHO BONKOHARA

盆子原 奨

日本マスタートラスト信託銀行
運用管理部 兼 業務企画推進部
2017年入行

MTBJ投資信託部に配属後、2018年に同運用管理部へ。21年より同業務企画推進部兼務付となり、現在に至る。ジムで筋トレしてからサウナに入り、お風呂につかるのが趣味。愛犬の散歩をしてリフレッシュ。盆子原にとってのMUFGは「さまざまなプロフェッショナルがいる場所」。



YUMI USHIJIMA

牛嶋友美

三菱UFJ信託銀行
資産形成推進部
調査企画グループ
2017年入行

旧・受託財産企画部 投資教育室、旧・受託在宅企画部 投資教育室、旧・資産形成アドバイザー一部を経て、資産形成推進部に。入行後より、一貫して資産形成・投資教育推進に資するコンテンツの企画・制作等に従事。おいしいものを食べるのがリフレッシュの方法で、趣味は散歩、人間観察。



SACHIKO YODA

依田幸子

三菱UFJ信託銀行
資産形成推進部
調査企画グループ
2003年入行

池袋支店、リテール融資業務部を経験後、資産形成アドバイザー一部を経て、資産形成推進部に。趣味は料理とトレーニング。散歩や、ジムでの運動を通じてリフレッシュし、時々、カフェで休憩することも大切にしている。依田にとってのMUFGは「学べべき人が多い魅力的な場所」。





「仲間のチカラになることは、お客さまのチカラになること」 法人・リテールアカデミー運営の醍醐味

法人・リテールアカデミーでの研修の目的は、MUFGの社員が“プロフェッショナル”としてお客さまと向き合えるよう、フォローアップすること。アカデミーの運営に携わる2人に、その想いを尋ねた。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Takao Ota
 国領磨人 = 文 太田隆生 = 写真

法

法人・リテールアカデミーは、MUFGの仲間が知識・技能・経験値を高めるために必要な研修を、企画・実施しているセクションだ。アカデミーの大きな目的は、お客さまに向き合う社員が“プロフェッショナル”として活躍し、グループ全体を盛り上げられるよう、フォローアップしていくこと。永田理沙と中里彩香は、より効果的な研修を実施するために、MUFGの各部門がどんな施策を打ち出し、そこではどんな人材を求めているのかを把握し、ニーズを汲み取りながら、研修を企画している。

さらに、研修を受ける社員一人ひとりに寄り添うのも、2人の仕事だ。「異動には自ら希望した場合とそうでない場合があります。業務内容が変わることで、ある種の戸惑いを抱える社員もいる。そのため、それぞれの想いに寄り添ったフォローアップが必要なのです」と、永田は話す。「こうした人がアカデミーの研修が終わるころにはとても輝いた表情になっていたり、定期的な個人面談をした際に『アカデミーがあったから、仕事が楽しくなった』と語ってくれたりすると、私もうれしくなります」。

間接的にお客さまの声を受け取る喜び

さらに細かく見ていくと、永田が担当しているのは、法人業務を学ぶRM（リレーションシップ・マネージャー）アシスタントのサポートをすること。RMアシスタントはMUFGのなかでは比較的新しい職種だが、「新たにRMアシスタント職に就いた人に少しでも早くこの業務の“プロフェッショナル”になってもらい、お客さまのチカラになってほしい。業務の進め方を教えるというよりは、一緒に考えることを大事にしています」と、永田は話す。

仲間のチカラになることが、やがてはお客さまのチカラにつながっていく。RMアシスタントを通じてお客さまの声を聞くことも、永田の楽しみのひとつだ。「お客さまが喜んでいらっしゃるのことがわかると、法人・リテ



RISA NAGATA

永田理沙

三菱UFJ銀行
 法人・リテール企画部
 法人・リテールアカデミー
 企画グループ
 2010年入行

神戸支社（現・神戸支店）、名古屋駅前支社（現・名古屋駅前支店）で中堅・中小企業担当RMとなり、2014年～16年に産休取得。復帰後は池袋支社（現・池袋支店）で中堅・中小企業担当RM、大企業担当RMを経て、20年より法人・リテールアカデミー研修企画・運営を担当。



SAYAKA NAKAZATO

中里彩香

三菱UFJ銀行
 法人・リテール企画部
 法人・リテールアカデミー
 研修グループ
 2013年入行

立川支店にてFCとして主にローカウンター業務を経験後、2018年より西荻窪支店にてFP（現・個人RM）を担当。20年、法人・リテールアカデミーに着任。現在はLPC施策（研修の企画、運営）や講師認定制度の施策を担当。趣味は旅行。中里にとってのMUFGの魅力は「人のよさ」。

ールアカデミーの仕事は、世の中が前に進んでいくためのチカラになっているんだな、と実感します」

一方、中里は、個人のお客さまを担当するLPC（ライフプランコンサルタント）の研修を担当している。「また、2021年10月からはアカデミーにおいて講師認定制度がスタートしました。MUFGの各支店にいながらもアカデミーの研修に登壇してもらい、現場の知見を広くシェアしていくという制度です。この制度を利用して登壇する社員のサポート業務も行っています」

お客さまと向き合うための、準備をする時間

例えば、日々の業務のなかでは、お客さまやそのご家族が抱えている悩みや課題を把握し、お客さまと共有してその解決策を考えていくことになる。そして、お客さまとご家族に寄り添い、提案を行う。悩みや課題は、お客さまによって多種多様である。お客さまが抱える課題は何かを適格に把握し、それに対してMUFGグループとしてどう手伝えるかを、アカデミーの研修ではケーススタディを通して、学んでいく。

「個人ワークやグループワークを通して、アウトプットの経験値を高めてもらいます。こうした研修を経た後に、行員が実際の業務の現場で得られる成功体験は、法人・リテールアカデミーの成功体験でもあります」（中里）

新しい職種に就いて成果を上げることは、担当している社員個人にとっての挑戦であり、それはまた、MUFGグループ全体の挑戦でもある。日々挑戦し続ける仲間のチカラになること。それが、永田と中里の喜びだ。

最後、中里は目を輝かせながらこう語った。「アカデミーで出会ったグループの仲間が、何度も壁にぶつかりながらも挑戦を続けている姿を見ると、私も何か新しいことに挑戦したくなります。結局のところ、モチベーションがあれば、スキルは後からでも必ずついてくるものです。これからもMUFGの仲間と一緒に挑戦を続けていきたいですね」

新しい仲間を集めて MUFGグループのチカラを強くする

「ヒト」集めが、組織のチカラを強くする。MUFG Wayや
パーパスに本当に共感し、MUFGで自己実現していきたいと思える人を、
どのように発掘しているのか、三菱UFJ銀行の採用活動の最前線にいる5人に話を聞いた。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto

大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真



総勢1,000人の社員が親身になって 就活生をサポート

——まずは、どのように新卒採用を進めているのか教えてください。

牛牧博志（以下、牛牧）：採用活動は6月にはじまり、1年以上かけて行います。順を追ってスケジュールを説明すると、まず、6月に採用HPをオープン。幅広い学生に興味をもていただくために、セミナーを実施し、夏・冬には選考に合格した学生のみが参加できるインターンシップ（以下、インターン）を開催します。その後、インターン生にはメンター制を通じて企業理解を深めていただき、採用選考を経て、翌年10月に正式に内定となります。採用活動ではインターンが重要なイベントのひとつとされていますが、弊行のインターンは、ナビサイトでオンライン部門の1位を獲得するほど学生に人気です（2022年卒、ビズリーチ・キャンパス調べ）。

先ほど申し上げた「メンター制」は、当行における採用活動の最重要施策です。行員が学生と1on1で面談をアレンジし、MUFGを深く理解してもらうために行っています。まず入行1年目から7年目までの行員がメンターとして学生をフォローします。加えて、アドバイザーと呼ばれる中堅行員が学生と面談し、銀行業務の専門性、キャリアの広がり、社風を伝えていく仕組みになっています。学生によっては、就職活動期間中に十数回もの面談を行うことも。それくらい時間をかけて、学生と向き合うようにしています。

行員のうち採用活動に関わる人数規模は、メンターが300人、アドバイザーが600人、さらにセミナーに登壇してもらう行員もいるので、合計で年間約1,000人にのぼります。当行は事業領域が広く、それぞれに魅力があるので、幅の広さを理解していただくにはどうしてもこれくらいの規模の人数が必要になります。

椎名優也（以下、椎名）：よく学生から、「MUFGにはどんな人が多いですか」と聞かれるのですが、それをひとりで伝えるのは難しい。これだけ多くの行員がいて、皆がそれぞれの価値観をもっています。学生にはなるべく多くの行員に会ってもらい、自分の価値観と共鳴できる人を見つけてほしいです。

牛牧：秋ごろから採用活動がピークを迎えるので、入行3年目の若手行員にも採用事務局として採用活動に加わってもらい、チームで採用活動に取り組んでいます。

渡邊悠太郎（以下、渡邊）：私は、採用事務局の一人です。支店で法人営業をしていたので、声がかかったときには驚きました。まだ入行3年目ですが、将来を担う人材を採用する責任の重さを感じています。

HIROSHI USHIMAKI

牛牧博志

三菱UFJ銀行
人事部
採用・キャリアグループ
2007年入行

2007年に入行以来、本郷、渋谷、梅田、日本橋支店で計11年間法人営業に従事。18年より人事部にて新卒採用担当となり、現在に至る。趣味はスポーツ観戦と邦画鑑賞。牛牧から見たMUFGの長所は「一人ひとりが主役になって、社会を変えようとする意識をもって働いていること」。

牛牧：説明会やインターンなど大きなイベントの大枠は決まっていますが、採用の手法や学生の趣向性は年々変わっています。学生に近い年齢である採用事務局のメンバーには、いまの時代に合った新しい企画を立案してもらうことも期待しています。

深谷拓希（以下、深谷）：そうですね。私はインターンに参加した学生限定のフォローアップイベントやメンター制の運用などの企画を任されていますが、学生目線で内容を考えながら、よりよい採用活動を行えるようにしています。

——先ほど、MUFGのインターンは「ナビサイトで1位を獲得するほど学生に人気」、というお話がありました。インターンにはどのような意義があるのでしょうか。

牛牧：インターンでは、採用コースごとのスタンダードな業務をワークショップ型で経験していただき、銀行業務のベースの知識を身につけてもらいます。これは、銀行業務を理解してもらうことはさることながら、その後、メンターと面談をする際の共通言語を作るステップだと考えています。インターンを経験することで、学生から社員への質問の質が向上し、業務の理解が一層深まると思っています。その上で、自分が入行後にどんなことをしたいのかを絞り込んでもらい、それぞれの学生が銀行で働くイメージを膨らませていくことを期待しています。

入行後にやりたいことを言語化する作業を手伝う

——どのような気持ちで学生と向き合っていますか？

原梨沙子（以下、原）：私はMUFGの魅力をきちんと伝えることを意識しています。学生には特に2つのことを強調しています。1つはMUFGの総合力です。私自身、入行の決め手となったのは、MUFGの国内外のグループ総合力をもってすれば、お客さまの未来を変えるような“チカラ”になれるのではないかと思ったからでした。そこは強く学生に伝えるようにしています。



もう一つは、社風や社員の人柄です。長く働いていくには社風がとても重要だと考えていましたが、実際に働いてみて、MUFGという職場は人に恵まれていることを日々感じています。支店で働いていた時には、楽しいときも辛い時期もありましたが、上司や同僚が厳しくも温かいアドバイスをくれたからこそ、成長できたと思っています。インターンなどを通じて、学生に当行の風通しのよさや人を育てようとする文化を少しでも感じてもらえるよう努めています。

深谷：私は、未来志向を意識して学生と向き合うように心がけています。将来の働く場所を探している学生に対して、MUFGではどういう働き方ができるか、今後どんな働き方になっていくのか、さらには私自身が目指すキャリアなど、MUFGでの未来について私なりに伝えるようにしています。未来をどうしたいかを前向きに考えている学生たちに対して、私も未来にフォーカスして前向きな態度で接するように心がけています。

牛牧：入行後は、一人ひとりが意志をもち、自身が「やりたいこと」を積極的に発信し、実現するために挑戦することが求められます。そのため、新卒採用チームとしても、銀行に入って「やりたいこと」を言語化できる、意志のある人を採用したい。我々も意志ある銀行として、行員一人ひとりの仕事に対する想いや、実現したいことを学生にお伝えできるように努力しています。

ただし、社会人経験のない学生にとっては、入行後の自分の在り方を具体的に言語化するのは困難なことです。それゆえに、インターンやメンター制などを取り入れ、学生との接点を創出し、言語化する作業のお手伝いをしているのです。

椎名：学生に限らず、社会一般が見るMUFGは、実態と少し乖離している気がします。その部分を学生に正しく伝えていくことが重要だと考えています。学生にMUFGはこういう会社なのだということを認識してもらい、就活の軸と重なる部分があれば、ぜひ応募してほ



YUUYASHIINA

椎名優也

三菱UFJ銀行
人事部
採用・キャリアグループ
2010年入行

2010年に入行後、新丸の内支店、大阪営業第三部（13年～）、シドニー支店（16年～）を経て、2020年より人事部で現職に。趣味は野球観戦。リフレッシュ方法は近所の散歩。椎名から見たMUFGの長所は「収益だけでなく中長期的な視点で社会や顧客貢献を意識していること」。



しいという思いで取り組んでいます。

MUFGの“リアルな姿”を伝える

牛牧：我々のリアルな姿を学生に見せていくことも重要です。MUFGは規模が大きく、社会に与える影響が大きいというプラスのイメージがある一方、入行すると個の意志が弱まってしまうのではないかとというイメージをもつ学生もいます。しかし、学生に会って実際に話をすると、「MUFGの社員はこんなに生き生きとしているんですね」といった声や「社風がこんなに柔らかくてびっくりしました」という感想をよく聞きます。学生と接点をもち、我々の真の姿をしっかりと見せることがいかに重要かということです。

学生の趣向性もここ十年で変わってきたように感じます。昔は、企業の看板やイメージで企業選びをするのが主流でした。それも大切ですが、いまの学生は「どのような人と一緒に働くのか」ということや、「この会社で何を成し遂げられ、どのような成長が得られるのか」を重視するようになってきました。MUFGにはそれを実現できる環境が整っている。そういったことも含めて、リアルな姿をさらけ出すようにしています。

原：私も、リアルな部分をお伝えしたいと考えています。自分の就職活動を振り返ると、自己分析はできていたと思いますが、自身の強みをどのように発揮し、それを仕事につなげ、さらに成長していけるかは、実際に働いてみないとわからない部分がありました。MUFGのキャリアパスは幅広いので、今は、いろいろな業務に挑戦しながらやりたいことを明確にしていこうと考えています。そんな自分自身のことを、なるべく素直にさらけ出しながらアドバイスしています。

牛牧：最終的には当行に入行いただけるといちばんうれしいですが、学生にとって就職活動は人生の選択をする重大な局面です。いちばんの願いは、学生一人ひとりの価値観に合った企業選びが大切だと考えていま

HIROKI FUKAYA

深谷拓希

三菱UFJ銀行
人事部
2019年入行

2019年に入行後、日本橋支店での法人営業を経て、21年より現職。趣味はゴルフなどアウトドアスポーツ全般。リフレッシュ方法はサウナに入ることとYouTube鑑賞。深谷から見たMUFGの長所は「グループ力、グローバルネットワークを活かした顧客貢献、またその責任感の高さ」。

す。MUFGのパーパスを伝えながら、それぞれの学生がどのように生きていきたいのか、働くことで何を成し遂げたいのかということを考えてもらえるように学生と話をするようにしています。

新卒も、キャリアも、求めるパーソナリティは同じ

——採用は新卒だけではなく、キャリア採用については、どのように考えていらっしゃいますか。

牛牧：銀行のビジネスは多様化しており、それに伴い、求められる人材も多様化しています。キャリア採用の基本的な考え方は、未来の銀行をつくるために必要とされるナレッジの獲得です。その上で即戦力となるスキルや専門性をもったSME（特定分野の専門家）人材の採用に努めています。

ひと言にSMEといっても、その範囲は幅広いです。クオッツ（投資戦略や金融商品の開発・考案を行う数理分析専門家）やガバナンス人材、最近では特定の業界に精通した人材やサステナビリティ関連人材などの採用にも注力しています。

ただ、専門性を重視することも重要ですが、それ以上に私たちのパーパスに共感してくれることが大切だと考えています。

——MUFGでは、パーパスのなかで「MUFGの仲間の子カラに」を掲げています。新卒採用を通じて、それをどのように体現しているのでしょうか。

渡邊：就活生も、MUFGのお客さまであることにかわりありません。採用活動を通じてそのお客さまにいかにかMUFGのことを信頼してもらうかを重視しています。MUFGには高い目標を掲げ、それに向かって向上心をもって業務に取り組んでいる人がたくさんいます。我々がこれだけ情熱をもって仕事に取り組んでいるのだということを発信することで、MUFGのことを信頼してもらえるすし、やがてその学生たちがMUFGに入り「仲間の子カラ」になってくれると信じています。



YUUTAROU WATANABE

渡邊悠太郎

三菱UFJ銀行
人事部
2019年入行

2019年に入行後、新橋支店での営業を経て、21年より人事部署で現職に。趣味はゴルフ。リフレッシュの方法は、野球観戦と美味しいもの食べること。渡邊から見たMUFGの長所は「向上心高く、情熱を持って仕事をしている行員が多いこと」。



MUFGブランドの魅力を発信していく

椎名：MUFGでは「世界が進むチカラになる。」というパーパスを打ち出しています。行員一人ひとりが自分の人生の棚卸しをし、その結果がパーパスとどう重なっているのかを、もう一度考えるべきだと思っています。

一方、学生も、就職活動を通じてこれまでの人生を振り返っています。いわば我々は学生のパーパスや目標を聞く立場にあり、学生との接点は、なぜ自分がMUFGに入ったのかを改めて考え、アウトプットをするいい機会だととらえています。それが「MUFGの仲間の子カラに」へもつながっていくはずなので、新卒採用に関わることをもっと行内に広めていきたいです。

牛牧：採用活動を通じて、MUFGブランドの魅力を発信していかなければならないと考えています。人が最初に企業や業界研究をするのは、学生の就職活動のタイミングです。だからこそ採用活動を通じて、当行がやっていることや魅力、パーパスをしっかりと発信していくことがよりいっそう重要なのです。

ひと昔前までは、採用の人事担当者がセミナーで情報を発信すれば学生がエントリーしてくれる時代でしたが、いまは大きく異なります。学生が就職先の企業を深く理解しようという趣向が強まっており、だからこそ行内の人たちに協力してもらうことが重要になっているのです。すでに約1,000人の人たちに採用に携わってもらっていますが、一人ひとりの行員が新卒採用の重要性を認識し、スクラムを組んで取り組んでいくことが必要です。

セミナーやインターン、メンター制などの活動を通じて長期にわたって学生に併走することは、言ってみればスタート地点の繰り上げです。入行前に当行への理解を深めてもらい、自分のパーパスをもつというマインドセットを促すことによって、入行後にはきっとMUFGの“チカラ”になってくれるはずです。M

RISAKO HARA

原梨沙子

三菱UFJ銀行
人事部
2019年入行

2019年に入行後、日本橋中央支店での営業を経て、21年より人事部署で現職に。趣味とリフレッシュの方法は、映画鑑賞。美味しいものを食べることも好き。原から見たMUFGの長所は「自分の仕事の社会的価値は何なのかを誠実に考え、取り組んでいる行員が多いこと」



MESSAGE

一人ひとりが「進むチカラ」になる

MESSAGE 01

三菱UFJ銀行 取締役頭取執行役員 半沢淳一

「自分ごと」として受け止め、実行に移す 生まれる一体感が大きなチカラを生む

銀行は今、激動の時代を迎えている。

半沢は、未来を見据え、変化を前向きにとらえようと社員に呼びかけている。顧客や社会からの信頼に応えるには、一人ひとりの共感力と実行力が必要だ。

text by Masashi Ikeda | photograph by Jan Buus

池田正史 = 文 ヤン・ブース = 写真

社

会人になるまで、小・中学生の頃は野球、高校はボート、大学時代はバドミントンと、スポーツを続けてきました。何かに打ち込むと成長や進歩が実感できますし、何より、勝ったときの喜びが味わえる。特に仲間と一緒に取り組むと、一人でやるよりも大きなチカラが発揮できます。喜びも分かち合うことができるので、充実感は倍以上。ただし、その分背負うものも大きい。例えばボート競技は乗員みなが呼吸を揃えられないと勝てません。気分が乗らないときでも、決して手は抜けない。努力を怠ることも許されません。そのため高校時代は毎日、6~8kmの走り込みの後に懸垂や腕立て伏せ、といった厳しいトレーニングを続けました。

社会人経験で忘れられないのは、入社2年目の年末のあいさつ回りでの失敗です。その頃担当していたジャムのメーカー企業さんに、誤ってライバル社の商品を贈り物として届けてしまった。当然、その会社の役員から厳しく怒られました。ただ、今でも鮮明に覚えています。その役員は、叱ってくれた後に自社の工場を見せながら、商品のつくり方から業界動向まで、丁寧に教えてくれたのです。「自分の会社の担当者なのだから、しっかりと学んでほしい」という気持ちもあったでしょう。猛省すると同時に、お客さまのことを知り尽くし、同じ目線に立って自分ごととして考えなければ、その期待に応えることはできないと痛感しました。

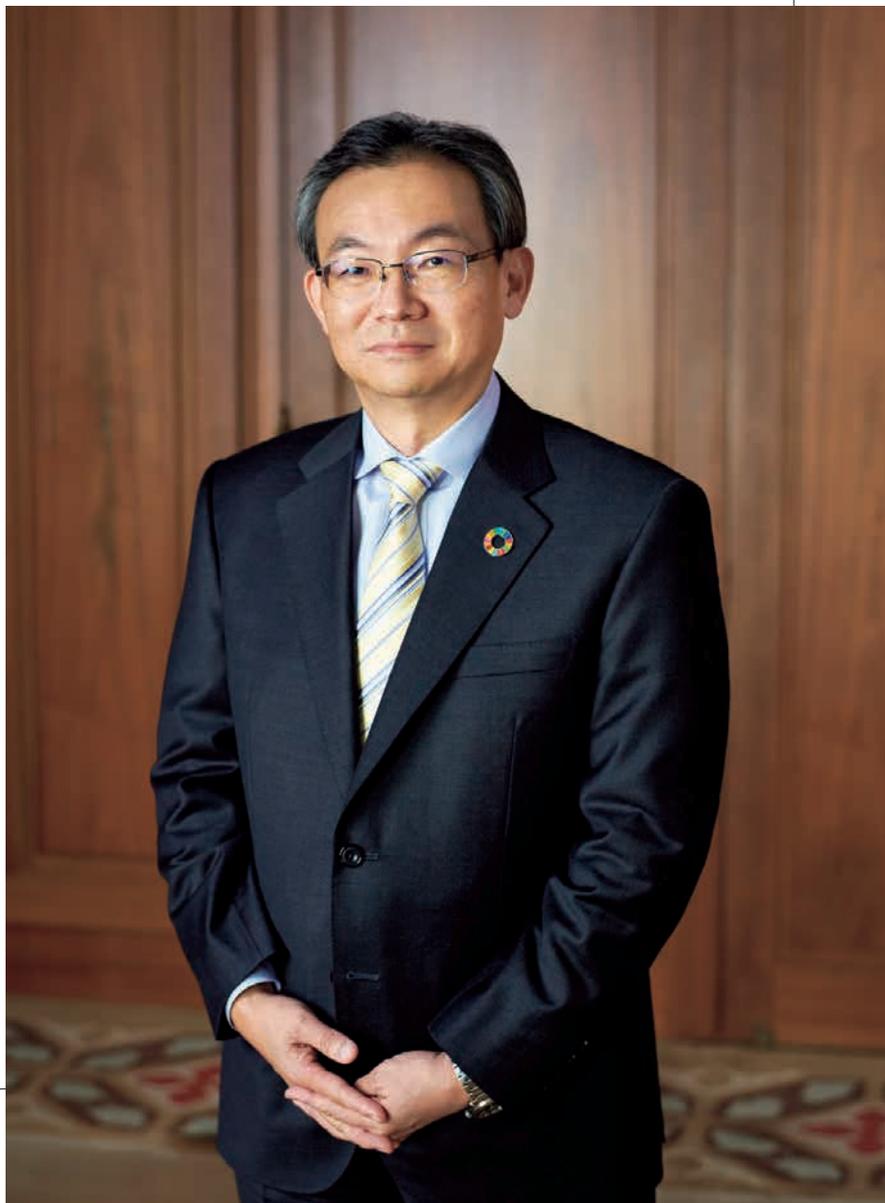
全国銀行協会の会長行業務を担当した時期は、仕事と向き合ううえでの転換点となりました。当時、東日本大震災の被災者支援策として、家を流されてしまった方の住宅ローンなど、債務整理のガイドライン制定と体制構築に携わりました。業界内の調整や合意の取り付けから、法曹界など関係各方面との連携、さらに相談窓口づくりや人材集めまで、課題が山積でしたが、短時間で整備を終えることができました。被災者の社会復帰を迅速に実現する、という目的をみなが共有できたことが大きかったと思います。いかにして周りの人

JUNICHI HANZAWA

はんざわ・じゅんいち◎1988年
入行。支店のほか大蔵省への
出向も経験した後、企画部長な
どを歴任。2019年にCCO就任。
21年4月より現職。チームワーク
を重視し、社員には「未来を切り
拓く強い銀行をつくってほしい」と
呼びかけている。

に共感してもらえるか。これが、難しい仕事をするうえで鍵を握るのだと実感しました。

「世界が進むチカラになる。」のパーパスには、関わるすべての人の思いや期待に応えたいという願いが込められています。私自身は、「未来を切り拓く強い銀行」をつくるのが、その実践につながると考えています。金融業界は、今までにない大きな変化の真っ只中。変革と躍動の時代にあります。従来と同じやり方を続けるのではなく、未来を見据え、この変化を前向きに捉えたい。強い銀行になるためには、仲間や周りの方々と目的を共有し、まさに呼吸を合わせるように協力して進んでいくことが必要不可欠です。そのうえで指針となるのが、「MUFG Way」です。一人ひとりがこれらを自分ごととして捉え、実行に移してほしいと思っています。また、周りの変化にも敏感になってほしい。そのようにして少しずつでも仲間との目線と呼吸を合わせていくことが、人を、グループを動かし、世界を進める大きなチカラになっていくと信じています。M



MESSAGE 02

三菱UFJ信託銀行 取締役社長 長島 巖

お客さまへ何十年も「安心」を届けられる仕事 誠実に取り組みば少しずつ「世界は動く」

信託銀行員として、人や社会の役に立つ仕事をしたい。
そんな思いを抱く長島の原点は、米国で暮らした幼少期にある。
弱い立場にある人を見過ごせない気持ちが業務への原動力だ。

text by Masashi Ikeda | photograph by Jan Buus

池田正史 = 文 ヤン・ブース = 写真

心

中にはずっと、人の役に立ちたい、特に立場の弱い人を助けてあげたいという気持ちがあります。その原点は、米国で暮らした幼少期でしょうか。私は父親の仕事の都合で3歳の頃に渡米し、現地の幼稚園や小学校に通いました。当時は周りに日本人がまったくおらず、同級生にからかわれたり、いじめられたりすることもありました。すると「そんなことをしては

IWAO NAGASHIMA

ながしま・いわお◎1985年入社。受託財産運用業務や海外勤務を経て、証券投資部長や経営企画部長などを歴任。15年に常務取締役、16年に取締役専務執行役員市場国際部門長。20年4月より現職。

ダメ」と言って、かばってくれる女の子がいました。そう言われたら、うれしく感じますし、幼心にも「立派な人もいるのだなあ」と印象に残ります。こうした経験を重ねるうち、自分よりも立場の弱い人は助けてあげなければいけないという気持ちが育っていったのだと思います。

銀行員としては、やはり、金融の仕事を通じて、お客さまや世の中の役に立つ仕事をしていきたいという思いが強い。ただ、そうはいっても、ちょっと漠然としていますね。そこでいつも思い浮べるのは、当社のサステナビリティ活動指針に掲げる「『安心・豊かな社会』を創り出す信託銀行」という言葉です。「安心」や「豊かさ」にも広い意味が込められていますが、決してお金だけで得られるものではありません。仕事や人間関係など社会的な面もあれば、文化や芸術といった面もある。そういったさまざまな意味で、ほっとできるような社会をつくるお手伝いができたら、と考えています。

例えば、信託銀行として大事な仕事の一つに相続業務があります。自分が亡くなった後に残した財産を息子や娘にどう分けたらよいか、70代や80代になると不安に感じるものです。息子や娘が置かれた状況もさまざまで、それぞれが事情を抱えています。また、子どもや孫の教育をサポートしたいと考えるお客さまには、一定額まで贈与税がかからない特例が受けられる「教育資金贈与信託」がある。障害を抱える子どもが残された場合に、預かった財産のなかから定期的に生活費を渡したり、面倒をみてくれる人にお世話を頼んだりできる「特定贈与信託」もある。最大110万までの非課税枠を活用して、毎年奥様や子どもたちに生前贈与する仕組みである「暦年贈与信託」もつくりました。

信託銀行の強みは、お客さまが元気なうちから、亡くなった後まで何十年間も、財産の管理を任せてもらえる点です。商品やサービスをつくって「はい、おしまい」ということには決してならない。長い時間をかけて、お客さまをほっとさせ、安心させられる仕事なのです。

私にとっての「MUFG Way」は、こういった形で、お客さまや社会の役に立っていくことだと考えています。パーパスとして掲げる「世界が進むチカラになる。」も、大上段に構える必要はありません。どんな小さなことでも、みんなでやれば、世界は少しずつ動く。まずは社員一人ひとりが、目の前にある仕事を大事にし、一つひとつ誠実に、しっかりと手がけていくことが大切です。そうやって一歩ずつ進んでいけば、いつか必ず、世の中全体をよくすることができる。そう信じています。M



成

人する前のことです。周りのみんなから期待されて任された役割を、勝手にルールを敷かれたように感じ、反発して降りてしまった経験があります。一つは、幼稚園の卒園式。締めあいさつという大役を引き受けていたのに、その場になって結局あいさつをしなかった。もう一つは、高校2年時の生徒会長選挙。クラスの代表として満場一致で推薦されたのに、選挙には出なかった。自分で納得したことでなければやりたくないという気持ちが強かったのだらうと思いますが、周りの期待を裏切ってしまったという思いが消えることはありませんでした。

そんな経験もあって、社会人になるとときには「どんな困難からも逃げない。何でも挑戦してみよう」と覚悟を決めて入社した経緯があります。最初のターニングポイントは、人事部に所属していた30代半ばの頃。当時傘下に収めた信用組合の職員の配置先や処遇を決める仕事です。歴史や伝統はもちろんのこと、給料や人事体系もまったく異なり、職員はそれぞれの事情や不安を抱えています。そこで一人ひとりに納得してもらえるよう自分の手で調べ、考え抜いて、1年がかりで職員全員と面談し、何とか納得してもらうことができました。

40代で初めて就いた支店長としての経験も印象に残っています。その支店は当時、業績低調。支店内の停滞した雰囲気を感じたことから、まずは自分が成功例をつくらうと考えました。それまで無理だと思われていた取引先に寄り添い、その本質的なニーズに応えることで大きな契約をまとめたり、優良な会社を見つけては関係性をつくったりと実績を積み重ねていくうちに、チームのメンバーもだんだんついてきてくれるようになりました。その後、その支店は3期連続で表彰を受けるなどして、支店の空気が一変したことを、今でも鮮明に覚えています。どんな環境でも、一人の挑戦がみなを変えらるきっかけになるのです。

当社の社長に就任したときも、似たような状況だっ

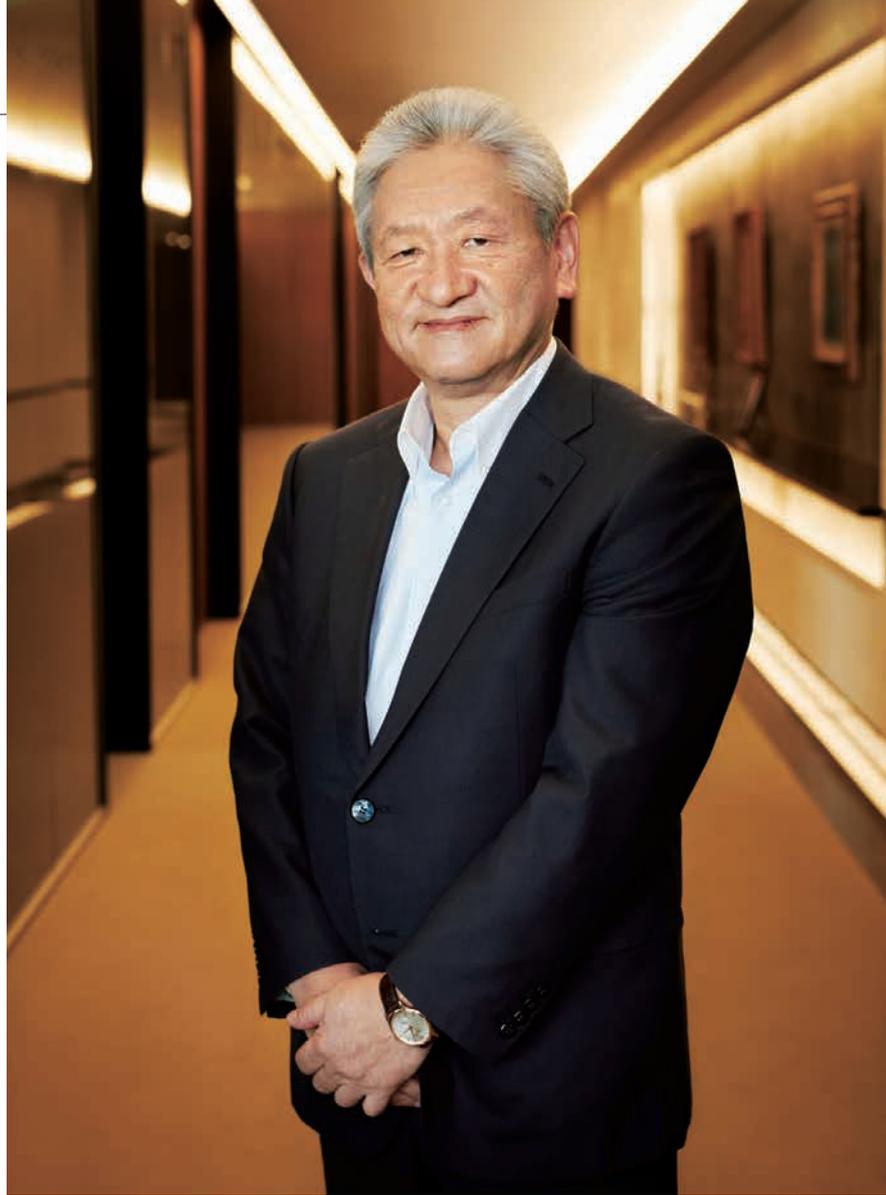
MESSAGE 03

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 取締役社長兼CEO 荒木三郎

大きな組織で人と違うことをするのは難しい でも、何もしなければ未来は変わらない

自分の頭で考え抜いて、お客さまが喜ぶことをする。
口で言うのは簡単でも、会社という組織の中で実行するのは容易ではない。
荒木は、そのために「MUFG Way」があるのだと訴える。

text by Masashi Ikeda | photograph by Jan Buus
池田正史 = 文 ヤン・ブース = 写真



SABURO ARAKI

あらき・さぶろう◎1981年三菱銀行（現三菱UFJ銀行）入行。人事部長や企画部長を経て、常務執行役員営業第一本部長、専務取締役、取締役副頭取法人部門長などを歴任。18年4月より現職。

たかもしれません。率直に言えば、やはり当時は業績が振るいませんでした。そのため、気になったことをピックアップし、一つずつ変えていった。驚かれたのが、販売目標や収益目標をなくしたこと。目標にとらわれて、お客さまのことをよく見ていないように感じたからです。お客さまに喜んでもらうことに集中した取り組みを進めていくうち、業績も上向き、社員の意識も相当変わってきたと実感しています。

大きな組織で、自分だけ違うことをするのは難しい。社会人として、核となるものを守り、貫き通そうとしても、反対されることもある。でも、上司や同僚の顔色ばかり気にしていたら、何もできない。会社を変えることができるのは、社員一人ひとりのチカラです。それぞれは小さくても、全員でやればものすごく大きな威力を発揮する。そのためにあるのが「MUFG Way」だと思っています。MUFG Wayに掲げたパーパス「世界が進むチカラになる。」の実現のために自分は何ができるのか。自分の頭で考えて、努力・挑戦することに尽きます。M

MESSAGE 04

三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤宏規

会社も世界も、一人ひとりの集合体
誰もが「進むチカラ」になれる

日本経済も金融界も、明治維新に匹敵する変化に見舞われている。そんななかで打ち出したパーパスには、グループ一丸となって変化に立ち向かう決意が込められている。

text by Masashi Ikeda | photographs by Jan Buus

池田正史 = 文 ヤン・ブース = 写真

幼

少期はカトリック系の幼稚園に通いました。「神様は見ています」と言われ続けていましたので、いまでも何かあれば自分がしたことや考えたことを客観的に見つめ直す習慣があります。同時に、幼稚園では「慈悲の心」や「社会のためになること」を大切にできるように教えられました。私の信念は、誠実であること、信用されること、正しいことの3つの「まこと」を大事にすることです。やはりそのころに教わり、培われたものがいまでも生き続けているのだと思います。

小学生のころは足も速く、スポーツが得意でした。しかし、中学生になると周りに追い抜かれ、それまで運動が苦手だと思っていた同級生に負けてしまうことも出てきました。バスケットボール部に所属していましたが、交代要員としてベンチを温めることが多く、挫折も経験しました。ただし、中学時代に数学と出会ったことは大きかった。数の世界の美しさ、不思議さに魅了され、以来、論文を書きたいと大学院で「整数論」を専攻したほどです。

整数論と言われてびんと来る人は少ないでしょう。実は数学であっても、数式をあまり使わず、整数が持つ性質そのものを研究する学問です。数の世界の本質や構造を読み解くもので、どちらかというと哲学に近い。理論が表す世界観には、芸術にも通じるような美しさもあります。大学院修了時には、このまま数学を続けるか、就職するかで迷いました。結局、就職を選んだのは、世の中に出て、ダイレクトに社会に貢献したいという思いが強かったからです。

**困難に立ち向かうときに重要なのは
俯瞰して見ること、そして逃げないこと**

入社後、いまでも教訓となったことのひとつは、MUFGが始まって以来の赤字決算に陥ったときのことです。

HIRONORI KAMEZAWA

かめざわ・ひろのり◎東京大学大学院理学系研究科を修了後、現三菱UFJ銀行入行。2010年に銀行・MUFG執行役員。以降、本部企画担当、米州副本部長を歴任。またデジタル領域でも多くのポストで実績を積む。2020年より現職。

当時、担当部門が業績にも深く関わっていて、私自身も責任を感じ、かなり苦しい思いをした覚えがあります。しかし、そのころ心がけたのは、自分が置かれた状況をできるだけ一般化して俯瞰的に見ること。問題の渦中に置かれると、その問題が自分にとってすべてであるように感じ、「この世の終わり」とでも言うような考えに陥ることが多く、周囲や物事の本質も見えにくくなります。解決のためのヒントも、なかなか思い浮かんでこないでしょう。少しだけ引いて見る姿勢が大事です。

もうひとつ重要なのは、逃げないこと。例えば、海で怖いからと言って寄せてくる波に背を向けると、余計に飲み込まれてしまう。反対に、波が来る方向に真正面から向かっていくと、飲み込まれることは少ない。それと同じように、問題から目をそらせば正しい判断はできなくなってしまいます。

問題に向き合っている間は確かに苦しく感じますが、あとで振り返ってみると、意味のある経験となることが多いものです。私自身も、そのころの経験が、のちに自分を大きく成長させてくれたと感じています。

**「当たり前」が変わる時代を
牽引していく意志を込めたパーパス**

世界中の経済や社会で非常に大きな変化が起きています。誰もが、日常でそれらに戸惑うことがあると思います。物事の意味や価値観が変わり、多様化も進んでいる。恐らく、明治維新の時のように、江戸時代



では当たり前だったことが、がらっと変わるような大きなことが起きている。そのスピードや大きさは、新型コロナウイルスの感染拡大でさらに加速しました。言い換えれば、いままでの延長線上に未来はないと思っています。もちろん、金融業界も同じ。いままでとはまったく異なるあり方や役割が求められていると考えています。

では、そうした大きな変化の時代に、会社とは何のためにあるのか。その問いを考え続けてきました。会社の歩みを振り返るなかで、いままで私たちのよりどころとなってきた経営ビジョンを改めて読み返してみました。非常に優れた内容ですが、このような時代だからこそ、よりいっそうグループの一体感を強めなければならないと考えたとき、もう少しわかりやすいフレーズで自分たちの存在意義（パーパス）を表現できないか。また、サステナビリティへの取り組みを強化し、トップランナーとして道を開拓していくという覚悟も共有した

い。そのような思いで、役員や関係部署と意見を出し合い、パーパスの策定に向けた議論を重ねました。

検討の際には、演繹法と帰納法の両方のアプローチを意識しました。大学院時代まで取り組んだ数学でも常に実践してきた方法で、「一般化・抽象化」と「個別化・具体化」を繰り返す作業です。パーパス策定にあたってはまず、当社の機能や役割とは何か、演繹法的なアプローチを通じて存在意義や目的を考えました。一方で、お客さまや自分たちの目の前で一体、何が起きているのか、帰納法的なアプローチでどんな現象が起きているかを探り、分析しました。そのうえで意見を出し合ったり、議論したりするなかで本質は何かを突き詰めていきました。

その結果できたのが、「世界が進むチカラになる。」です。世の中が激動するなかで、生活や仕事のあり方も大きな変化を余儀なくされ、多くの人が「どうやって

何か巨大なチカラが必要というわけではない。

一人ひとりが、少しずつ変わるだけでいい。

前に進んでいくか」という課題に直面しています。私たちはすべてのステークホルダーを後押しし、時には引っ張っていく存在でなければならない。パーパスには、そんな思いを込めました。

言葉の一つひとつにも、こだわりがあります。パーパスは、MUFGで働くすべての社員にとっても、自分のこととして捉えられる普遍的な言葉で言い表せていなければなりません。まず「世界」という言葉、実は当初「社会」にしようか非常に迷いました。最終的に「世界」を選んだのは、単にグローバルという意味だけではなく、世の中、社会、あるいはステークホルダーの一人ひとり、というような広い意味を含めたいと考えたからです。次に、「チカラ」をカタカナにしたのは、物理的なパワーだけでなく、社員の強い思いまで含めたかったためです。最後の「。」には、必ずやり遂げるという意志を込めました。

会社も世界も一人ひとりの総和 「自分ごと化」が好循環を生む

では、このパーパスに沿って、私たちは何をすべきでしょうか。世の中の変化を正しく読み解くことも重要ですが、同時に、社員には自分で感じることも大事にしてほしい。というのも、世界は一人ひとりの集合体でできているからです。それは会社も同じです。「世界」なり、「会社」なりと言うと、どうしても他人事を感じてしまう。しかし、決して自分という存在とかけ離れた



三菱UFJ銀行が実施する「あしたの金融プロジェクト」でミュージシャンのtofubeats氏と対談する亀澤。さまざまな業界で活躍する方々と対話することで、多様な層との接点を広げるほか、MUFGの考えや事業を広く伝える。



新たな強いビジネスモデルや金融業の付加価値などをテーマに提言した社員10人が4カ月にわたってMUFGの未来を亀澤と議論した「社長と本気で語る会」の様子。今後はそれぞれが考え提案したプロジェクトを推進していく。

ものではないのです。社員一人ひとりの総和が会社であり、社会であり、世界です。こうした発想で考えれば、一人ひとりがどう感じ、どう動いたかによって世界や会社が形づくられていることがわかるはずです。

世界や会社を変えるためには、何か巨大なチカラが必要というわけではありません。一人ひとりが、少しずつ変わるだけでいい。目の前の業務に対し、自分はそのような価値を提供すれば、前に進むチカラになれるか。つまり、パーパスを「自分ごと化」し、自らの行動と結びつけ、具体化することが重要です。こう考えていくと、いろいろとやるべきことが見えてくるはずです。やるべきことを着実に積み重ねていけば、どんなことがお客さまや社会の役に立つかも次第に分かってきます。例えば、ビジネスを支える融資を実行することでお客さまが前に進むチカラになった。大きな振り込みを完了することでお客さまが安心して次に進むチカラになった。こうした積み重ねでいいのです。

このとき、「チカラになった」という手応えが得られるようにするには、職場で上司や周囲の仲間と思うところについて話し合うことが重要です。話し合うことで、パーパスへの理解が深まり、自分の仕事が社会やお客さまの役に立っているという実感も得られます。すると一人ひとりが持っているチカラを最大限発揮できるようになる。こうした循環をいかにつくり出せるかが非常に重要になってきます。

この循環を実現させるためには、当たり前のことを当たり前前と言える雰囲気や、自由に議論できる場が必要

TURNING POINT OF HIRONORI KAMEZAWA

1986

「整数論」の修士論文を書いて卒業
社会に貢献したいと思い入社

東京大学大学院理学系研究科を卒業後、三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）に入行し、横浜支店に配属となる。現場でお客さまと向き合う大切さを学び、銀行員としての基礎知識を身につける。

1988

入社3年目で渡米し
国内にはない刺激を受ける

国債のオプション市場が日本で開始されることに伴い、視察のため米国の銀行を巡った。市場規模や商習慣の違いなどに大きな刺激を受けながら、ノウハウを携えて帰国。

1998

証券に出向しトレーダーを経験
エクイティ業務を立ち上げる

昼はマーケットと向き合い、夜は事業拡大のための採用面接をこなすという、ハードな日々を経験。当時は、価格が思った通りに動かなかったことも。区切りをつけ、手仕舞うことの大切さを学ぶ。



アメリカトレーニー時代

不可欠です。年齢や性別、立場、人種を問わず、自然に意見を言い合い、まさに多様性を受け入れて柔軟に変わっていきけるような組織でなければ、この先は生き残っていくことはできません。

なぜこの会社に入ったのか 自分のパーパスに立ち返る

今回パーパスをつくる過程で、私自身、なぜこの会社に入ったか、何がしたかったのかを改めて振り返り、掘り下げました。私は、やはり仕事や会社を通じて社会に貢献し、いい社会をつくりたい。これまでにない大きな変化の本質とは何かを読み解き、その変化が私たちにどんな影響を及ぼすか、そしてその変化が経済や社会に対してよい方向に作用するようにするには何ができるかを考えていきたい。私自身も、すべてのステークホルダーのチカラになりたいと強く思っています。

MUFGは、非常に優れたアセットをもっています。優秀な社員約17万人、国内537／海外1,914拠点のネットワーク。そし

て素晴らしいお客さまがいます。いままで築いてきた信頼と信用もあります。でも、私たちはこうした強みを生かしきれていない。では、そのチカラを十分発揮するためにはどうすればよいか。それを考えるのが私たち経営陣の課題であり、責任です。私自身、志として「社員のチカラになる。」を掲げていますので、今後も全社員の先頭に立ち、変革に取り組んでいく覚悟です。 **M**



2008

苦しい時期は成長の時期
赤字決算を乗り越える

リーマンショックが起り、MUFG初の赤字決算に。CPM (Credit Portfolio Management) 部長として、担当業務が業績に悪影響を与え、難しい問題への向き合い方を学ぶ。

2014

米国でいきなり2,000人の上司に
マネジメントのあり方を模索

常務執行役員として米州本部副本部長を任される。退職することになった役員の後任として、初の海外駐在にもかかわらず米国人2000人の上司に。約2年間にわたり担当し、米国と日本のつながりを強めた。

2017

CIO・CDTO時代を通して
現在に通じるDXの布石を打つ

金融サービスを提供する土台として、事務とITシステムの大切さと可能性を学ぶ。社内DXを推進し、数年後のGrabへの出資実現にもつなげ、事業領域の拡大に貢献した。

2020

MUFG社長としてコロナ禍の対応を
進めつつ、エンゲージメントを重視

社長就任と同時に日本は新型コロナウイルスの感染拡大を受け緊急事態宣言下へ。オンライン会議・在宅勤務を実践するとともに、エンゲージメント重視の経営を推進。現在に至る。

GROUP HISTORY

時代の変化に応えながら拡大するMUFGの輪

グループの起源は360年以上も前にさかのぼる。
時代の流れを俯瞰し、お客さまと誠実に向き合い歩んできたこれまでを振り返る。

text by Forbes JAPAN Forbes JAPAN編集部 = 文



三菱銀行の前身、三菱為換店を創業した岩崎彌太郎（写真提供：三菱史料館）



1980年に竣工した三菱UFJ銀行本店ビル。MUFGの本部所在地。



三和銀行の前身、鴻池両替店（写真提供：鴻池合資会社資料室）

▶ 1656

近代化に向けて激動する日本 その成長に寄り添い、事業を拡大

さかのぼること約360年、1656年に三和銀行の前身となる鴻池両替店が創業し、明治維新の最中である1880年に岩崎彌太郎により三菱為換店(1919年 三菱銀行)が創業。また、同年に横浜正金銀行(46年 東京銀行)も設立。日本の近代化とともに高度成長を支え、拡大を続けたこれらの事業は、MUFGの最も古い礎である。その後1920年代後半から59年にかけて、信託と証券、それぞれのルーツとなる会社も設立された。

▶ 2005

国内最大級の顧客基盤を有する 金融グループとしてMUFGが誕生

2005年、三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスが合併し、MUFGと三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券が誕生。06年には三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)も誕生し、現在の総合金融グループの基盤がつくられた。国内では05年にペイオフが全面解禁され、06年に日銀がゼロ金利を解除。デフレ状態にあった経済が回復するなかでのこれらの金融市場の変化のなかでも、グループの総合力を生かし顧客基盤を強化した。

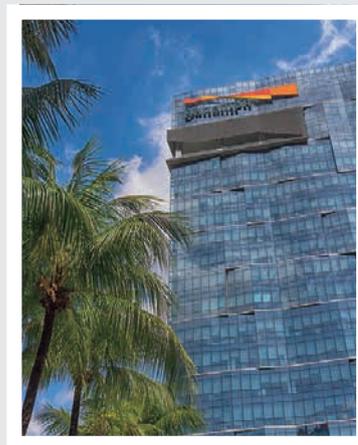
▶ 2008

モルガン・スタンレーと資本提携 グローバルな投資銀行業務を強化

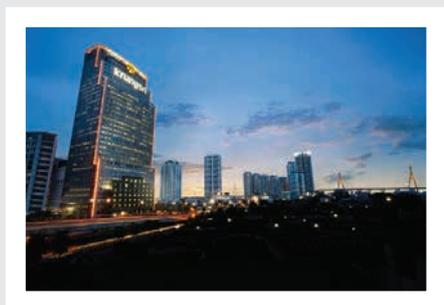
2007年に米国でサブプライムローン問題が発生し、08年にリーマンショックが発生。世界的な金融危機の最中、MUFGは米国モルガン・スタンレーへ90億米ドル(約1兆円)の出資を決定。10年には三菱UFJモルガン・スタンレー証券が誕生し、投資銀行業務の強化への足掛かりとなった。また、08年に米カリフォルニア州を拠点とするユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化。米国での事業展開における足場を整えた。



2008年、モルガン・スタンレーと戦略的資本提携を開始。



19年、インドネシアのバンクダナモンを子会社化。



13年、タイの大手商業銀行クルンシィ（アユタヤ銀行）を子会社化。



21年、新たにMUFG Wayを制定し、コンテンツを通じた発信を強化。グループ全体の変革を図る。

▶ 2012

成長戦略の要であるASEAN地域で次々にプレゼンスを拡大

国内では安倍政権（当時）によるアベノミクスが開始され、低金利環境が継続するなか、MUFGはASEANにおける商業銀行プラットフォームを構築する。2013年にはタイの大手商業銀行であるクルンシィ（アユタヤ銀行）を子会社化。また、同年にベトナムのヴィエティンバンクと、16年にはフィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携を実施した。

▶ 2017

グループ一体となった運営によりレジリエンスの高い組織体制へ

米中の貿易摩擦が世界的に注目を浴びるなか、MUFGは持続的な成長をめざし2017年に「MUFG再創造イニシアティブ」を公表。18年には顧客軸で事業本部を再編し、グループベースでの顧客・事業軸運営の強化に取り組んだ。また、19年にはインドネシアのバンクダナモンや、豪州の資産運用会社FSIを子会社化し、事業ポートフォリオを拡大させた。20年にはシンガポールの配車大手Grab社と資本・業務提携を締結した。

▶ 2021

新たに「MUFG Way」を制定し挑戦・スピードをテーマに変革を推進

全世界がコロナ禍で生活を大きく変える必要に迫られた2020年。MUFGは金融サービスを通じて顧客を支えるとともに、社会のデジタルシフトに積極的に対応してきた。21年4月、亀澤CEOの指揮のもと新たなパーパス「世界が進むチカラになる。」を含めた基本姿勢としての「MUFG Way」を発表。また、MUFGカーボンニュートラル宣言も公表し、サステナビリティ経営を本格化する姿勢も明確にした。

BRAND STRATEGY GROUP

一体感を強めるアイデンティティの確立をめざして

社員一人ひとりがブランドを誇りに思い、熱く語り、そして周りの方々にも伝えてほしい。
そんな状況をつくるため、ブランド戦略グループはさまざまな活動を展開している。

text by Forbes JAPAN Forbes JAPAN編集部 = 文

BRAND PERSONALITY DISCUSSION

金融業界を取り巻く環境が大きく変化するなかで、お客さま、パートナー、そして未来の世代に「選ばれるブランド」でありたい。また、「成長と挑戦」を加速させ、新しい価値を創出できるような会社へと進化していくブランドとして認知してもらいたい。そして、社員一人ひとりがブランドを誇りに思い、自分の言葉で語ってほしい。そのような課題意識や思いを背景に、ブランド戦略グループで開始されたのが、ブランドパーソナリティ定義のためのディスカッションだ。

「MUFG Way」とパーパス「世界が進むチカラになる。」の制定により、グループがめざす方向性はあらためて言語化され、明確なものとなった。一方で、「MUFGらしさ」とはどういうものか、社員の理解や意識を合わせ、一貫した表現や世界観を発信していくことは、ブランドを確立し、社員の誇りに繋げるうえで重要な意味合いをもつ。そのため、イメージ発信の拠り所となるものが必要だった。

それでは、どのようにそのイメージをつくり上げていくのか。ここでキーワードとなるのがブランドの「パーソナリティ」である。自分たちの変わらない特徴や今後ありたい姿をさまざまな観点から考え、キーワードを挙げていく。それらをもとにブランドを人格化してまとめた「個性」を固めていくことで、打ち出すべきイメージが見えてくる。このパーソナリティを見出すためのワークショップを、2021年に5回にわたって実施。銀行・信託・証券の社員のみならず、海外の各地域も含め延べ100名以上が参加した。

21年12月現在、各ワークショップで挙げられた何百ものキーワードをもとに、MUFGの「個性」をまとめている最中だ。さらに次のステップとして、その「個性」を伝えるための表現の世界観を定め、どうすればMUFG全体の発信のベクトルを合わせていけるかを議論していく。これからのMUFGブランドをつくるこの取り組みに、今後も注目してほしい。

ブランドパーソナリティの収束フレーム



ブランドパーソナリティは、ブランドを人格化してまとめた個性であり、意図した印象で顧客と長期的に安定した信頼形成を行うための行動や表現の指針として活用できる。さらにブランドパーソナリティは、概して誠実因子・刺激因子・能力因子・素朴因子・洗練因子の五大因子によって人格を集約できるとされる。(出典: J.Aaker『ブランドパーソナリティ指標 (1997)』、後藤こず恵流通大学教授『ブランドパーソナリティとリスク (2013)』)。ワークショップを通じて導出したMUFGのキーワードは誠実因子と刺激因子、能力因子の3因子に集約できることがわかった。このように一部の因子にイメージが集まることも、ブランドごとの特長といえる。

ワークショップのフロー

1 “Who we ARE”ワーク

他社とこれまでのMUFGのパーソナリティとを比較し、MUFGの個性や独自性、あるいは課題を発見する

2 “Who we WANNA BE”ワーク

他社とこれまでのMUFGとを比較しながら、これからの理想的なMUFGのパーソナリティについて考え、イメージを固める

3 トーン&マナー 翻訳ワーク

Work 1-2で議論してきたパーソナリティを「表現する」ための方向性となるトーン&マナーを整理する

BRAND MOVIE



環境・社会課題解決の取り組みを通じて、一人ひとりの幸せのため、次のステージに進もうとしている人の想いをかなえるため、持続可能な未来のために、すべてのステークホルダーのチカラになりたい。そんな社員の想いを込め、「赤い球の冒険～MUFG Soul Movie～」を制作。この動画ではMUFGのシンボルマークの一部である「赤い球」が装置内を進んでいく。橋

が開通する仕掛けでは社会インフラ整備を、再生可能エネルギーでライトを点灯させる演出では気候変動対応・環境保全を表現するなど、パーパスを体現する取り組みを印象的に伝えている。

「MUFG Soul Movie 赤い球の冒険」はこちらから視聴いただけます
https://www.mufg.jp/brand/soul_movie_lp/index.html



BRAND BOOK in collaboration with Forbes JAPAN



左よりジェームズ・カティング、飾森亜樹子、前川史佳、米良 徹（廣瀬順二＝写真）

MUFGでは2021年4月にパーパスを制定し、新中期経営計画をスタートさせています。これを契機に、ブランドを「社会と会社を変えるチカラ」としてさらにドライブしたいという想いがあります。そのために必要なのは、パーパスを起点として社会に

対してどのような価値を提供できるのか、どのような貢献ができるのかをきちんと表現すること。未来の世代からも選ばれる企業であり続けるために、MUFG Wayとパーパスの浸透に取り組んでいきます。

その一環として、今回Forbes JAPANとブランドブックを制作しました。このブランドブックでは、パーパスを体現しているMUFGのグループ社員にフォーカスを当てており、その活動内容を紹介しています。環境・社会課題起点で考え、行動することがますます大切になっていくなか、MUFG Wayを実践する社員たちの、心に響くストーリーがMUFGのブランドをつくっていきます。私たちが目指す金融ビジネスの「未来」の姿が、社員一人ひとりの行動や発言を通して具体化されていくことで、社会、とりわけ未来の世代が私たちを見つめる目も変わっていくことを期待しています。

MUFG経営企画部
コーポレートブランディング&インターナルコミュニケーション統括 部長
飾森亜樹子

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ

経営企画部 ブランド戦略グループ

節森亜樹子

米良 徹

前川史佳

ジェームズ・カティング

▼ MUFG コーポレートサイト

<https://www.mufg.jp/index.html>



▼ MUFG ブランドページ

<https://www.mufg.jp/profile/brand/index.html>



フォーブスジャパン特別編集

世界が進むチカラになる。

2021年12月24日発行

(内容、役職は取材当時のもの)

責任編集	Forbes JAPAN編集部
編集長	藤吉雅春
編集次長	山本智之
編集/ディレクション	鈴木麻里絵
編集	高城昭夫 吉田彩乃 明石康正 千吉良美樹
進行管理	飯村彩花
企画プロデュース	石原瑠衣子 古山利貴
デザイン	fairground
DTP	株式会社インフォルム
印刷	凸版印刷株式会社
発行	リンクタイズ株式会社 Forbes JAPAN発行人 上野研統

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。



世界が進むチカラになる。

