# MUFGサステナビリティハイライト2025
## -優先課題への取り組み-

三菱UFJフィナンシャル・グループ

世界が進むチカラになる。

MUFG

# 目次


**1. サステナビリティの推進 04**

- 中期経営計画におけるサステナビリティ 05
- アウトプットKPIとインパクト指標 06
- インパクトの可視化 07
- サステナビリティガバナンス／推進体制 08

**2. 優先課題：持続可能な社会 09**

- カーボンニュートラル社会の実現 10
- 自然資本・生物多様性の再生 20
- 循環型経済の促進 30

**3. 優先課題：活力溢れる社会 34**

- 産業育成、イノベーション支援 35
- 少子高齢化への対応 37
- 金融サービスへのアクセス拡大 38
- 人的資本重視の経営 39

**4. 優先課題：強靭な社会 48**

- 人権尊重 49
- 安心・安全なサービスの提供 55
- 強固な企業ガバナンスの発揮 56

**Appendix 57**

# サステナビリティ関連コンテンツおよび本レポートの位置づけ

- MUFGは、サステナビリティに関連するさまざまなレポートを発行しています。
- 本レポートは、ステークホルダーの皆さまにMUFGのサステナビリティへの取り組みの概要をまとめてご覧頂けるよう、MUFG のウェブサイト（サステナビリティ）及び関連する各種レポートで開示済の内容より、サステナビリティの優先課題への取り組みを中心にまとめたものです。詳細については、当社ウェブサイト及び各レポートをご参照下さい。

# サステナビリティの推進
## ー社会課題解決への取り組み

- 中期経営計画におけるサステナビリティ
- アウトプットとインパクト指標
- インパクトの可視化
- サステナビリティガバナンス／推進体制

# 中期経営計画におけるサステナビリティ

- 2024年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画において、MUFGは、社会課題の解決を経営戦略と一体化させ、これを中計の3本柱の1つと位置づけ、取り組みを一層強化しています。
- 経済的価値とともに社会的価値を追い求めていくことが、今後の企業価値向上の鍵です。「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靭な社会」という3つの軸で10個の優先課題を選定し、また具体的な目標をKPIとして設定（詳細P.6）し、課題解決に向けた取り組みを強力に推進していきます。

| | |
|---|---|
| 持続可能な社会 | 1. カーボンニュートラル社会の実現 |
| | 2. 自然資本・生物多様性の再生 |
| | 3. 循環型経済の促進 |
| 活力溢れる社会 | 1. 産業育成、イノベーション支援 |
| | 2. 少子高齢化への対応 |
| | 3. 金融サービスへのアクセス拡大 |
| | 4. 人的資本重視の経営 |
| 強靭な社会 | 1. 人権尊重 |
| | 2. 安心・安全なサービスの提供 |
| | 3. 強固な企業ガバナンスの発揮 |

**優先課題の特定プロセス**

- STEP 1：SDGs、Global Risk Report (WEF)、サステナビリティ開示基準、投資家の期待、他社事例等をもとに、サステナビリティ課題を抽出
- STEP 2：ステークホルダーにおける重要性と、MUFGにおける重要性を評価し、絞り込み
- STEP 3：社外アドバイザーや投資家、社員等、ステークホルダーの意見を収集
- STEP 4：マネジメントレベルで議論

# アウトプットKPIとインパクト指標

- 優先10課題ごとに、MUFGの取り組み結果とめざすべき方向性を示す「アウトプットKPI」と、MUFGの取り組みの結果として生じた社会的・環境的な変化や効果を示す「インパクト指標」を設定しました。目標設定を行わず、実績のみ計測する「アウトプットKPI」と「インパクト指標」は、「実績」のラベルを付しています。今後もKPIやインパクト指標の充実など、さらなる検討を進めていきます。

| | | アウトプットKPI | インパクト指標 |
|---|---|---|---|
| 持続可能な社会 | カーボンニュートラル社会の実現 | ● サステナブルファイナンス実行額 100兆円（うち環境分野50兆円）（～2030年） | ● 投融資ポートフォリオ全体からの排出量（2023年度、お客さまのScope1、2） 実績 **177MtCO$_2$e** |
| | | ● GXプロジェクト共創件数 50 件（～2026年度） | ● MUFG関与の再エネプロジェクトファイナンスによる削減貢献量 **7,000万トン**（2019～30年度）**4,683万トン**（2019～23年度実績値） |
| | 自然資本・生物多様性の再生 | – | ● 自然資本・生物多様性に関連するスタートアップ支援の拡大 実績 |
| | 循環型経済の促進 | – | ● 循環型経済への移行の促進に関連するスタートアップ支援の拡大 実績 |
| 活力あふれる社会 | 産業育成、イノベーション支援 | ● スタートアップ支援に向けた取り組み 実績 MUFG Startup Summit を開催 | ● MUFG 支援先のスタートアップ時価総額 **20兆円**（～2026年度） |
| | | ● 資産運用残高 200兆円（～2029年度） | |
| | | ● BPO受託残高 100兆円（～2029年度） | |
| | 少子高齢化への対応 | ● 事業承継関連融資額 1 兆円（～2026年度） | |
| | | ● 金融経済教育提供件数 80万人（～2026年度） | ● 金融リテラシー関連設問の正答率 **70%以上** |
| | 金融サービスへのアクセス拡大 | ● 三菱UFJ ダイレクト Monthly Active User 10百万人（～2026年度） | ● 戦略出資先のデジタル金融サービスユーザー数のASEAN成人人口シェア率 **¼程度**（～2034年度） |
| | | ● 戦略出資による金融デジタル事業者への支援 実績 | |
| | 人的資本重視の経営 | ● DXコア人材 1,200 名（～2026年度） | ● エンゲージメントスコア **23年度比改善**（～2026年度） |
| | | ● グローバル経営人材候補者プール 3 倍以上（～2026年度） | ● インクルージョンスコア **75以上維持**（～2026年度） |
| | | ● 女性マネジメント比率 27%（～2026年度） | ● アブセンティーズム **1%以下**（～2026年度） |
| | | ● 男性育休取得率 100%（～2026年度） | ● プレゼンティーズム **15%以下**（～2026年度） |
| 強靭な社会 | 人権尊重 | ● 人権方針、環境・社会ポリシーフレームワーク、赤道原則に基づく人権デューデリジェンスの徹底 実績 | – |
| | 安心・安全なサービスの提供 | – | – |
| | 強固な企業ガバナンスの発揮 | – | – |

# インパクトの可視化

- 事業本部、コーポレートセンター各部でロジックモデルを策定し、インパクト創出に向けたそれぞれの道筋を可視化しました。

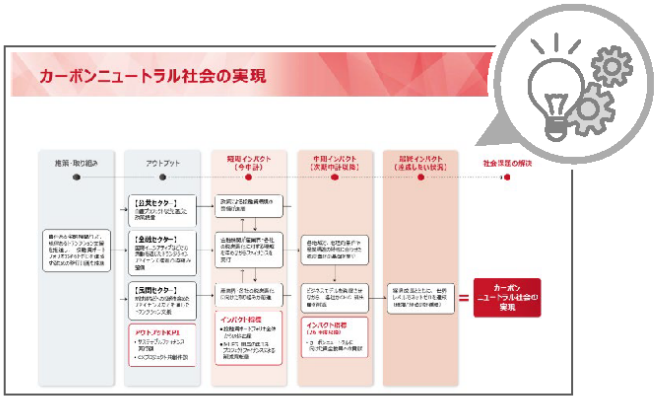
## ロジックモデル

- ロジックモデルとは、事業活動の意図の明確化・可視化・測定を実践するうえで、代表的に用いられる手法です。
- 事業活動からインパクト創出に至るための論理的な因果関係を可視化するために用いられることがあります。

| 施策・取り組み | アウトプット | 短期インパクト（今中計） | 中期インパクト（次期中計以降） | 最終インパクト（達成したい状況） | 社会課題の解決 |
|---|---|---|---|---|---|
| • **事業内容**<br>• **施策** | • インパクト実現のための活動結果<br>• 施策がもたらす製品、サービス、参加者など | • 事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果（＝インパクト）<br>• 多くの場合、いくつかの中間的な変化を経て最終インパクトに到達する<br>• MUFG は、今中計における変化を短期インパクト、次期中計以降における変化を中期インパクトと分類 | | • 取り組みを通じて最終的に達成したい状況<br>（＝社会課題が解決された状況） | ＝ 対応すべき課題 |

### 未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～（25年4月）

- MUFGの社会課題の解決に焦点を当てた初めてのレポート
- 社員起点、課題起点での取り組み事例優先課題に対する理解、アウトプットKPI、インパクト指標などを掲載
- 一部のインパクト指標では、定量的な目標値も設定

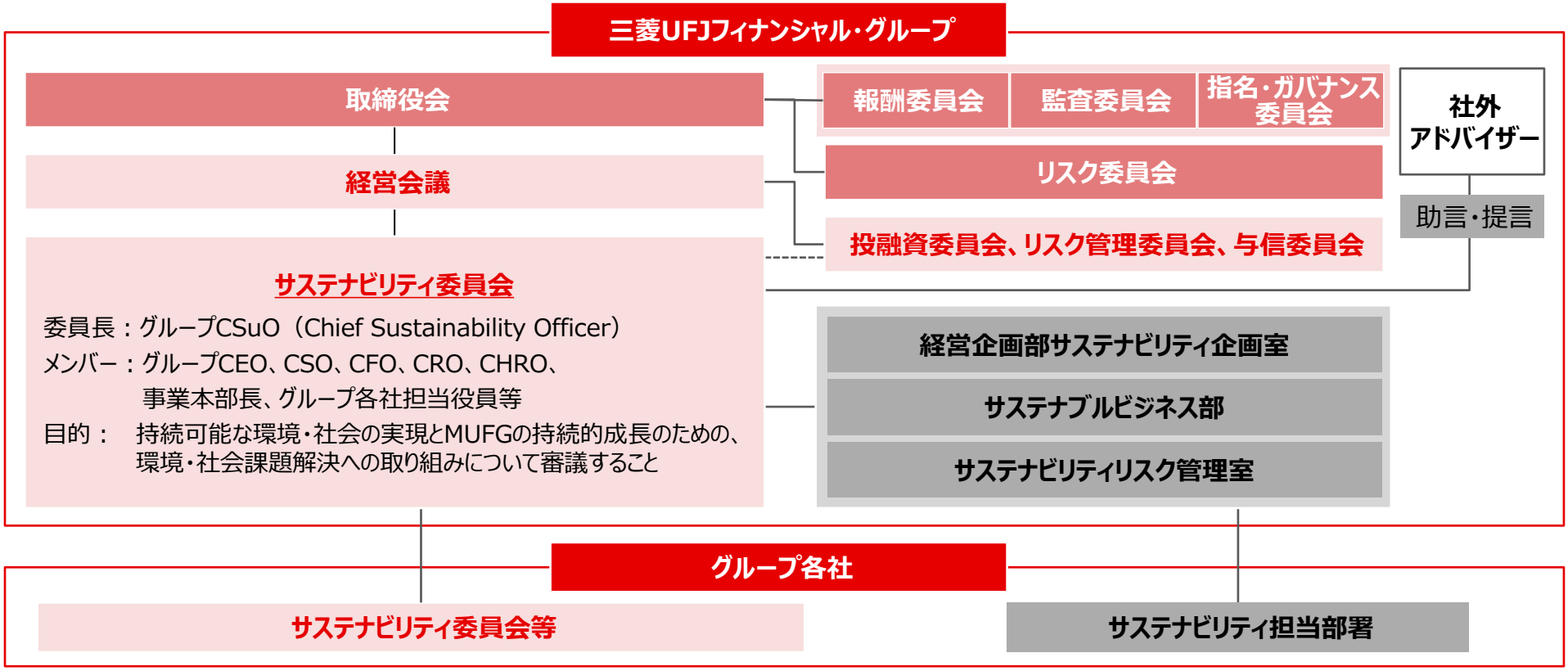



（未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～より抜粋：ロジックモデルの例）

# サステナビリティガバナンス／推進体制

- サステナビリティに関する課題は、取締役会の監督のもと、経営会議がその傘下にさまざまな委員会を設置して管理しています。サステナビリティ委員会は、経営会議傘下の委員会で、グループCSuO（Chief Sustainability Officer）が委員長を務めています。サステナビリティ委員会ではサステナビリティに関するリスクや機会を含めたサステナビリティに関する課題への取り組み方針を定期的に審議するとともに、MUFGグループの取り組みの進捗状況をモニタリングしています。サステナビリティ委員会は、経営会議へ報告を行い、必要に応じて取締役会へも報告を行っています。
- サステナビリティに関する課題やリスクについて、常時専門家からの意見聴取を可能にするため、4名の社外アドバイザーを招聘しており、取締役会メンバーと意見交換を行い、専門的立場からの助言・提言をMUFGのサステナビリティへの取り組みに活かしています。

## サステナビリティガバナンス体制



# 優先課題：持続可能な社会

- カーボンニュートラル社会の実現
- 自然資本・生物多様性の再生
- 循環型経済の促進

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現（1/2）

- MUFGは、2021年5月に「カーボンニュートラル宣言」を公表し、①1.5℃目標達成への貢献、②脱炭素社会へのスムーズな移行の支援、③環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現という3つの変わらないコミットメントのもとで、2050年カーボンニュートラル実現に向けてさまざまな取り組みを進めてきました。

**MUFGの気候変動に対する変わらない3つのコミットメント**

1. 2050年カーボンニュートラル実現等を通じてパリ協定1.5℃目標達成に貢献すること
2. 事業を通じて脱炭素社会へのスムーズな移行を支援すること
3. 環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に積極的に貢献すること

- MUFGは、2025年3月にNZBAを脱退しましたが、上記3つのコミットメントのもとで、気候変動に対して取り組む方針に変わりはありません。
- 2024年4月には当社の移行計画の全体像を開示し、本年4月には、Climate Report 2025にて、移行計画の実効性を示す具体的な取り組みの進捗や実績を開示しています。その取り組みの前提となるスタンスは下記の通りです。

- ➔ カーボンニュートラルは、金融機関だけでは達成できず、お客さまのカーボンニュートラル実現、すなわち実体経済の脱炭素化を通じて達成が可能。そのためには、お客さまとのエンゲージメントやトランジションファイナンスなどの支援を通じて、高排出産業や地域の脱炭素化を着実に進めることが重要
- ➔ 脱炭素化の実現に向けたパスウェイは、地理的条件や産業構造といった各地域の特性により大きく異なる。特に経済発展の途上にあるアジアは、今後もエネルギーの需要増加が見込まれており、脱炭素化と経済発展の両方をバランス良く進めていくことが大切
- ➔ お客さまの支援と当社の2030年中間目標達成を両立させるためには、規律あるトランジション支援と目標達成に向けた管理が必要であり、それを支える実効性のある枠組みの構築が重要

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現（2/2）

- 2024年度は、MUFGの移行計画の主要戦略に沿った「実効性」を意識し、具体的な取り組みや、新たな課題への対応に注力しました。

## 各主要戦略における主なポイント

### 1 自社排出削減

- 2030年ネットゼロに向けたロードマップおよび2026年度の中間目標達成に向けた施策
- 無線給電技術、AIを活用した省エネの取り組み
- 蓄電池や営農放牧型太陽光発電システムによる再エネ調達、フィルム型ペロブスカイト太陽電池の共同実証実験
- お客さまと進める中部エリアでの脱炭素化の取り組み

### 2 エンゲージメントとファイナンス支援

- サステナブルファイナンス目標の進捗と再エネ向けプロジェクトファイナンスの支援実績
- トランジション白書3.0の発行および高排出セクターのお客さまへのトランジション支援
- 政策提言の活動、ブレンデッドファイナンスの取り組み
- 新技術の社会実装支援、幅広いソリューションの提供

### 3 投融資ポートフォリオへの対応

- 移行計画における、規律あるトランジション支援と中間目標達成に向けた進捗に係るモニタリング
- ポートフォリオ全体のFinanced Emission（FE）の2023年度実績
- セクター別中間目標の2023年度実績および2030年目標達成に向けたアプローチ
- 電力、石油・ガスセクター目標へのFacilitated Emission（FaE）追加

### 4 リスク管理とガバナンス

- 与信ポートフォリオ全体・セクター・顧客・案件レベルでの気候変動リスク管理を実施
- シナリオ分析やトランジション評価のアップデート
- ガバナンス体制、取締役のコンピテンシー向上
- 営業担当者のケイパビリティ向上につながるナレッジの蓄積・共有やエンゲージメント力強化の施策を展開

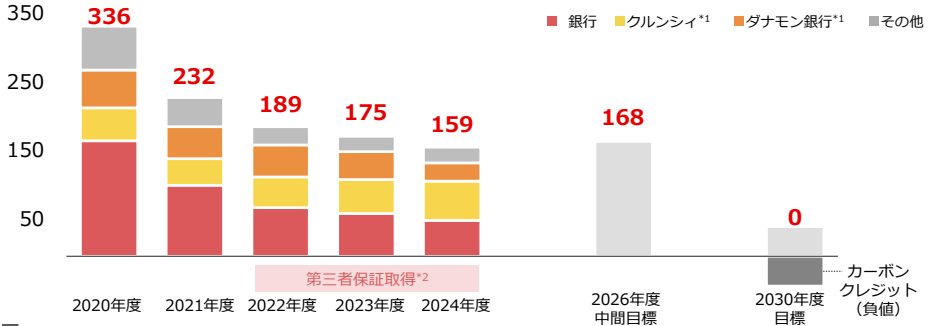
# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現＜自社排出削減＞

- MUFGは、2021年5月に公表したカーボンニュートラル宣言に基づき、自社のGHG排出量の2030年までのネットゼロに取り組んでいます。省エネや再エネ化などの排出削減策に加え、省資源や資源循環に資する取り組みを、スタートアップ企業を含むMUFGのお客さまとのパートナーシップを通じ幅広く進めていきます。さらに、MUFG自身が取り組みを積極的に進めることで、お客さまとのエンゲージメント強化や社員の意識醸成にもつなげていきます。

## 自社排出削減目標と進捗状況（スコープ1、2）

- 2024年度のGHG排出量は、159千$tCO_2e$と前年度実績（175千$tCO_2e$）から16千$tCO_2e$（9%）減少し、2026年度の中間目標（2020年度比50%削減）を前倒しで達成しました。

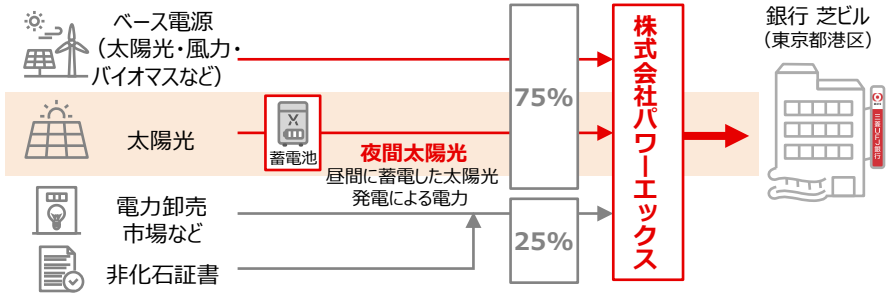
**スコープ1、2削減ロードマップ（千$tCO_2e$）**




## 再エネの取り組み

- 蓄電池を活用した再エネ調達（蓄電池PPA*3）
- 営農放牧型太陽光発電システムからの再エネ調達
- フィルム型ペロブスカイト太陽電池の共同実証実験　など

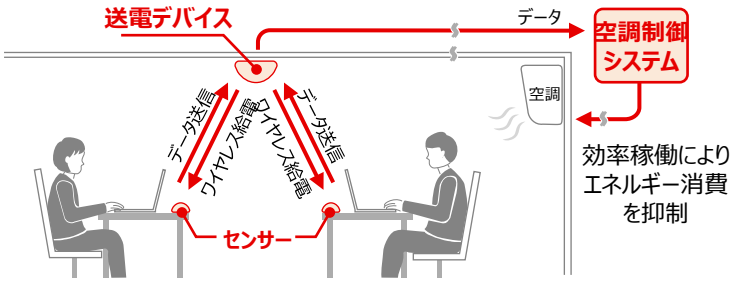
**例：蓄電池PPAの概要**




## 省エネの取り組み

- 無線給電技術を活用した空調効率改善
- 電力使用量カルテ（AI省エネカルテ）展開　など

**例：無線給電技術を活用した空調効率改善**




## 環境負荷低減に向けた取り組み ※検討中のものも含む

- J-クレジットの活用を通じた支援
- 社員食堂の廃食用油リサイクル
- 自治体資源循環の取り組みに参画　など

**例：カーボン・オフセット都市ガスの調達**

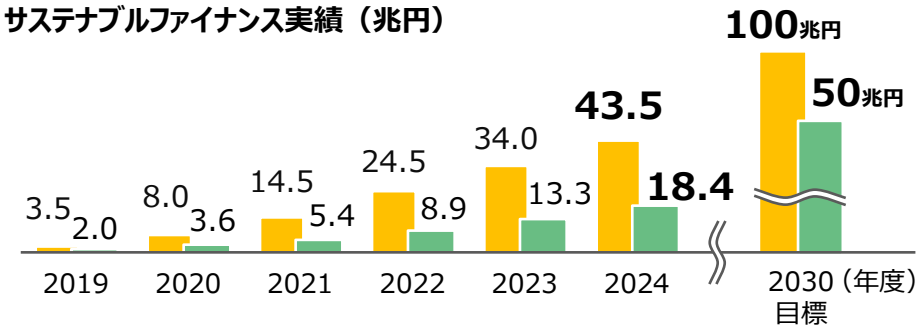
*1. クルンシィ（アユタヤ銀行）はタイの連結子会社、ダナモン銀行はインドネシアの連結子会社
*2. GHG排出量の実績データに対して独立した第三者より保証を取得
*3. Power Purchase Agreement
*4. 適用対象は地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）などのみ。自社排出の開示・測定においては不変。GHG排出量算定・報告・公表制度（SHK制度）における調整後排出係数をゼロとすることにより、$CO_2$排出量をゼロとして報告することが可能

# 持続可能な社会 ー カーボンニュートラル社会の実現 <エンゲージメントとファイナンス支援> (1/3)

## サステナブルファイナンスの実績

- 2030年までのサステナブルファイナンス目標は100兆円（うち、環境分野50兆円）です。2024年度までの累計実行額は43.5兆円（うち、環境分野で18.4兆円）です（概算値）。

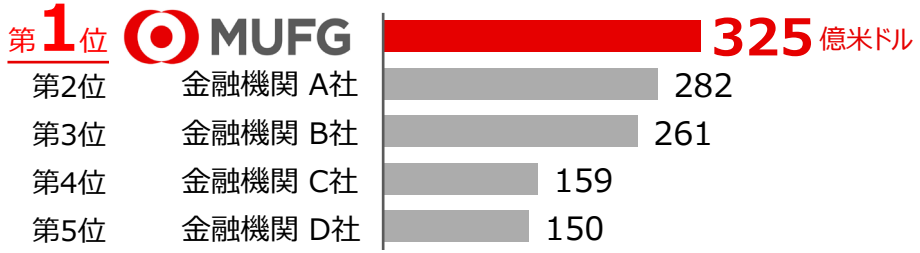
**サステナブルファイナンス実績（兆円）**




## 再エネ向けプロジェクトファイナンスの実績

- MUFGは再エネ分野で世界をリード。過去10年間でMUFGがリード・アレンジャー*1を務めた再エネ向けプロジェクトファイナンス実績は世界1位です。

**再エネ向けプロジェクトファイナンス実績のランキング*2**
（2015–2024年の10年間累計、億米ドル）




## エンゲージメントのアプローチ

- 産業界・政府機関と連携した政策提言を行い、ソリューションの提供を通じて新たなニーズや課題を把握しています。

**1 産業界・政府機関と連携した政策提言**
- トランジション白書
- 民間イニシアティブ
- 政府・公的機関との連携

**2 政府の政策や戦略に沿ったお客さまの脱炭素化を支えるソリューション提供力の強化**
- サステナブルファイナンス
- トランジションファイナンス
- ブレンデッドファイナンス
- 新技術の社会実装支援
- 出資・イノベーション事業
- パートナー企業と連携したソリューション提供

**3 お客さまや地方自治体・業界団体とのリレーションも活用し、新たなニーズや課題を把握**
- 経営視点でお客さまと対話するエグゼクティブ・フォーラム
- 高排出セクターのトランジション支援

*1. 各ローンにおいて、中心となって取りまとめを行う主要な金融機関

*2. 出典: BloombergNEF (BNEF) ASSET FINANCE / Lead Arrangers LEAGUE TABLEをもとにMUFG集計

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現 <エンゲージメントとファイナンス支援>（2/3）

## トランジション白書プロジェクト

- 2022年と2023年に公表した「白書1.0」「白書2.0」に続き、2024年に「白書3.0」を公表。「価格転嫁の壁」という共通の課題に対するアプローチを整理しています。

**白書1.0（2022）**

地域特性による
カーボンニュートラルへの
道筋の“違い”

**白書2.0（2023）**

各国のカーボンニュートラル
への支援アプローチと
政策構造の“違い”

**白書3.0（2024） – 3つのKey Words**

**価格転嫁の壁という「共通」の課題へのアプローチ**

① GX実現に向けた幅広い選択肢の必要性
② 新たなカーボンニュートラル技術における事業性の確立の必要性
③ 価格転嫁に関する消費者の適切な理解

## 高排出セクターのお客さまへのトランジション支援

- トランジション白書プロジェクトで蓄積した、産業や政府支援制度に対する知見も活かし、高排出セクターのお客さまのニーズや課題を理解したうえで、お客さまのGX戦略の検討をサポートしています。

**例：高排出セクターのお客さまへのトランジション支援事例**

電力セクターA社の設備の改修事業に
ファイナンシャルアドバイザー（FA）として伴走

セメントセクターB社のGX成長戦略の検討を
MUFGのグループ力で支援

## トランジションファイナンスの取り組み

- トランジションファイナンスを通じ、電力、石油・ガスセクターをはじめとするお客さまのトランジション戦略を支援しています。

**例：トランジションファイナンス案件の事例**

| | |
|---|---|
| 電力 | 電力会社C社に対して、再エネや送電容量の拡大、蓄電池の活用などへの投資を使途としたトランジション・ローンを組成 |
| 石油・ガス | 都市ガス会社D社が発行する、合成メタンや水素製造などのプロジェクトを使途としたトランジション・ ボンドを引受 |
| 海運 | 海運会社E社に対して、船舶燃料転換への投資を使途としたトランジション・シンジケートローンを組成 |
| 金属・鉱業 | 製鉄会社F社が発行する、設備の省エネ・高効率化や再エネなどへの投資を使途としたトランジション・ボンドを引受 |

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現 <エンゲージメントとファイナンス支援> (3/3)

## 政策提言

- アジア・日本を代表する金融機関として、さまざまな民間イニシアティブや政府・公的機関の委員会や活動に参加し、意見発信を行っています。

**例：MUFGが参加した民間イニシアティブ、政府・公的機関との連携**

| | |
|---|---|
| **民間イニシアティブ** | グラスゴー金融同盟（GFANZ） |
| | 国際金融協会（IIF） |
| | Asia Transition Finance Study Group (ATFSG) |
| **政府・公的機関** | 世界銀行 民間セクター投資ラボ |
| | アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC） |
| | アジアGXコンソーシアム |
| | FAST-P （Financing Asia's Transition Partnership） |

## 官民連携によるブレンデッドファイナンス

- 特に深刻な気候変動の影響を受ける地域に、ブレンデッドファイナンスによって長期ローンを提供するGAIAファンドを創設。出資のほか、GAIAファンドが提供するローンのオリジネーションを担っています。

## ソリューションの拡充

- さまざまな業種のパートナー企業と協働のうえ、ソリューションラインナップの拡充を進め、お客さまの取り組みの段階に応じた支援を実施しています。

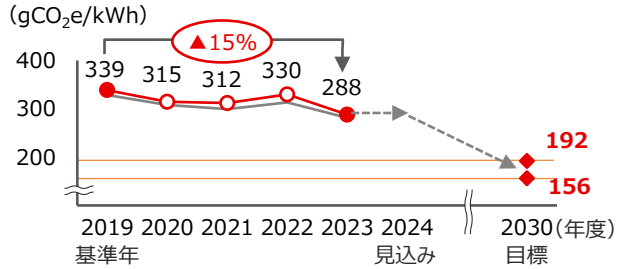
| | |
|---|---|
| **コンサルティングサービス** | • 東京海上日動火災保険株式会社と「GX推進アドバイザリータスクフォース（GXPAT）」を立ち上げ、サステナビリティ経営を支援するコンサルティングサービスを提供 |
| **サプライチェーンを通じた取り組み** | • 株式会社ゼロボードへの出資・協働を通じたサプライチェーンベースでの排出量の可視化・削減支援<br>• サプライヤーによる排出量の算定などをSPT*2としたサプライチェーン向けサステナビリティ・リンク・ローンの提供 |
| **出資・社会実装支援** | • SAFの先行プレーヤーへの出資<br>• 水素ファンドへの出資<br>• FAとしての水素事業支援<br>• 気候テック*3ファンドへの投資<br>• シンガポールのデータプラットフォーム構築プロジェクト参画<br>• 森林ファンドへの出資<br>• 再エネファンド運営会社の立ち上げ・出資 |
| **衛星を活用したGHG排出量の可視化** | • 船舶燃料をアンモニアに代替した際の排出削減量観測*4<br>• LNGプラント・パイプラインのGHG排出量モニタリング*5 |

*1. 気候変動によって既に生じている、あるいは、将来予測される気候変動の影響による被害の回避・軽減対策。なお、気候変動の原因となるGHGの排出削減対策は「気候変動緩和（ミティゲーション）」と呼ばれる
*2. サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット。サステナビリティ・リンク・ローンの発行体や、サステナビリティ・リンク・ローンの借り手が表明する、具体的な数値目標
*3. 別称 Climate Tech（クライメートテック）。気候変動問題へ対処する技術の総称
*4. 日本郵船株式会社、名古屋電機工業株式会社、清水建設株式会社、株式会社アークエッジ・スペース、株式会社サンフレム、スペースワン株式会社、MUFGの協働実証
*5. 三菱電機株式会社、衛星データサービス企画株式会社（SDS）、GHGSat社、MUFGによる協働実証。環境省、国立研究開発法人 国立環境研究所、JAXA（国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構）協力

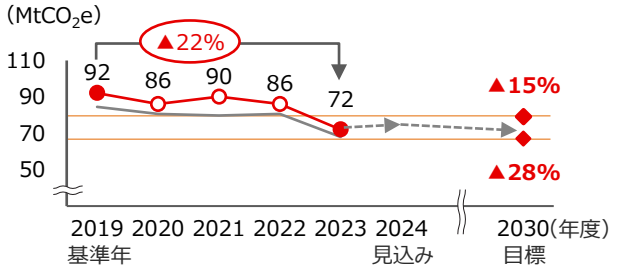
# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現＜投融資ポートフォリオへの対応（1/2）＞

## セクター別中間目標の進捗状況

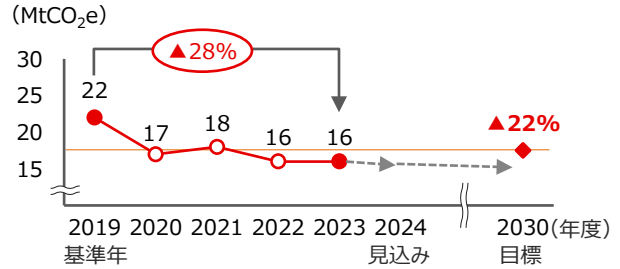
### 電力（Facilitated Emission含む*1）



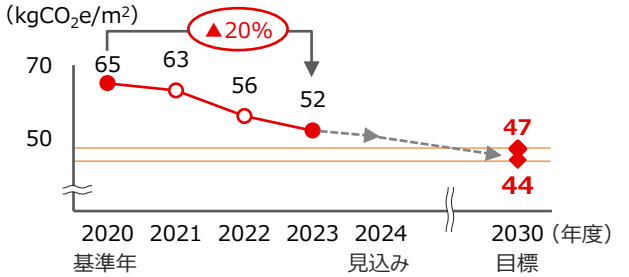

### 石油・ガス（Facilitated Emission含む）



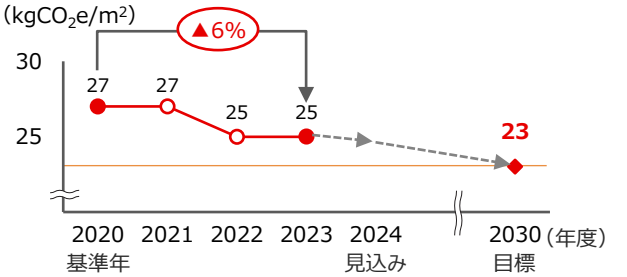

### 鉄鋼



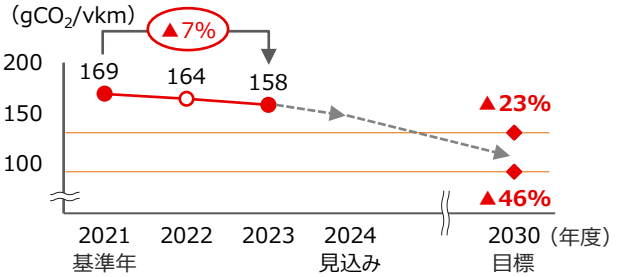

### 商業用不動産



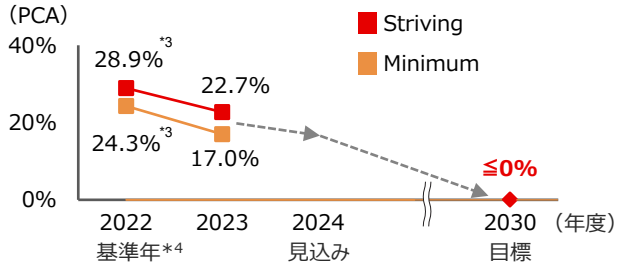

### 居住用不動産*2



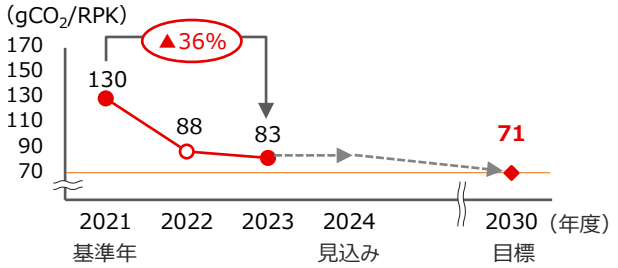

### 自動車



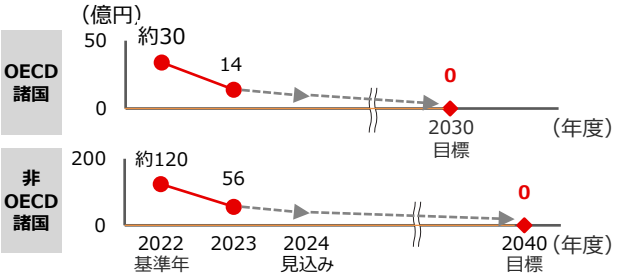

### 船舶




### 航空




### 石炭




*1. 今年度より、電力、石油・ガスセクターの実績と中間目標に引受業務からの排出であるFacilitated Emissionを追加
*2. 速報の統計データを補正して算出した暫定値
*3. ポセイドン原則のPCA計算式の修正に伴い、2022年度のPCA Minimumを26.2%⇒24.3%、PCA Strivingを30.9%⇒28.9%に修正
*4. 2023年のPCA基準値変更に伴い、基準年を目標設定時の2021年度から2022年度に変更

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現＜投融資ポートフォリオへの対応（2/2）＞

- MUFGは、規律あるトランジション支援のために、お客さまの移行状況を評価する「トランジション評価フレームワーク」と「案件検討プロセス」を導入し、2030年中間目標達成に向けた進捗のモニタリングも実施しています。これらの枠組みを通じてお客さまとのエンゲージメントを強化するとともに、枠組みの実効性や移行計画の進捗については、CSO（Chief Strategy Officer）・CRO（Chief Risk Officer）をヘッドとした「移行計画モニタリング会議」で検証しています。

## 実効性を高める管理の枠組み

### 規律あるトランジション支援

**トランジション評価フレームワーク**

2030年中間目標を設定している高排出セクターの
お客さまの目標・ガバナンス・排出実績を踏まえて評価

**案件検討プロセス**

- 環境・社会ポリシーフレームワーク
- 専門的なトランジション性評価を行うトランジション・スクリーニング
- 赤道原則への対応
- 気候変動リスクの判定

### 2030年中間目標達成に向けたモニタリング

**FEモニタリング**

**2030年中間目標の進捗**

入手可能なデータや情報を用いて、2030年中間目標達成に向けた進捗状況を、市場トレンドも踏まえて動態的に確認しながら、適切な打ち手を協議

**ポートフォリオ全体のFE**

投融資ポートフォリオ全体のFEの状況（お客さまのスコープ1、2、3を全て含む）の定期的なモニタリングを実施

**MUFGのネットゼロ達成に向けたコミットメントを伝えて、エンゲージメントを強化**

エスカレーション・プロセス

### 移行計画のモニタリング体制

CSO・CROをヘッドとした「移行計画モニタリング会議」を開催し、移行計画の進捗を確認するとともに、本枠組みの実効性を検証した上で、見直しを機動的に行っていく

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現 <リスク管理とガバナンス>

- MUFGは、気候変動に関するリスクの把握・評価や情報開示の重要性を認識し、「トップリスク管理」において気候変動に関するリスクをトップリスクと位置づけています。気候変動リスクに起因する移行リスクと物理的リスクがそれぞれの波及経路をたどり、主要なリスクのカテゴリーに中長期的な影響を与えうるリスクドライバーとなるものと認識しています。気候変動リスクの特色を踏まえ、リスク管理枠組みのもとで与信ポートフォリオ全体・セクター・顧客・案件レベルでのリスク管理を行っています。
- ガバナンスについて、取締役会の監督のもと、カーボンニュートラル実現に向けた各種会議体を通じて、適切な意思決定を行うガバナンス体制を構築しており、役員報酬制度においても、「気候変動対応」を含むESG・サステナビリティへの取り組みを評価しています。
- MUFGは、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、社員のケイパビリティ・ビルディングにも力を入れています。全社員向けの啓発に加え、ナレッジ蓄積やエンゲージメント力強化など、社員の職務に応じた施策を展開しています。

| | 主な取り組み | 概要 |
|---|---|---|
| **リスク管理** | シナリオ分析 | 与信ポートフォリオ全体のリスクを認識することを目的としたシナリオ分析を実施。<br>(移行リスクは2050年まで、物理的リスクは2100年まで) |
| | セクター別のリスク分析 | TCFDにおける開示推奨セクター別の移行リスクと物理リスクをヒートマップで整理 |
| | 環境・社会ポリシーフレームワーク | 環境・社会に対するリスクを適切に把握・管理するための「環境・社会ポリシーフレームワーク」を適用し、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認 |
| **ガバナンス** | ガバナンス体制 | 取締役会の監督のもと、カーボンニュートラル実現に向けた各種会議体を通じて、適切な意思決定を行うガバナンス体制を構築 |
| | 報酬制度 | 役員報酬制度において、「気候変動対応」を含むESG・サステナビリティへの取り組みを評価 |
| **ケイパビリティ・ビルディング** | ナレッジの蓄積・共有 | 大企業営業担当者のサステナビリティ関連資格取得の必須化や、中間目標設定先の排出量可視化ツール展開など、担当者向けのナレッジ蓄積・共有に向けた取り組みを実施 |
| | 教育・啓発 | MUFGの各社員がサステナビリティに関する基本的な知識を備え、自分事化していくために、社内セミナーや全社員向けeラーニング、関連資格取得の支援などを実施 |

# 持続可能な社会 － カーボンニュートラル社会の実現 <今後の主な取り組み>

- MUFGは、主要戦略ごとの既存の取り組みを強化しつつ、カーボンニュートラル実現に資する新たな取り組みにもチャレンジしていきます。

## 今後の主な取り組み

### 1 自社排出削減

- 2026年度中間目標達成に向けた国内外でのGHG排出量削減の推進
- 追加性のある再エネ電力調達を強化することによる環境負荷低減への貢献
- お客さまとのパートナーシップを通じたさまざまな事業共創の具体化とその推進

### 2 エンゲージメントとファイナンス支援

- 再エネ関連ビジネスやトランジション支援のさらなる推進
- トランジション白書や政策提言などの活動を通じた、実効的なエンゲージメントやブレンデッドファイナンスの推進
- 日本およびアジアのトランジション推進に向けた発信強化
- 自然資本、循環型経済、人権との一体的な取り組み

### 3 投融資ポートフォリオへの対応

- 移行計画モニタリングを通じた進捗評価および管理の枠組みの高度化
- 政策・セクター・技術など、実体経済の動向分析を踏まえた投融資ポートフォリオ排出の見通しの精緻化
- 最新のエネルギー需給動向や更新されたNDC・各国政策も踏まえた、セクター別中間目標の定期的な見直し

### 4 リスク管理とガバナンス

- 気候変動リスク管理の枠組みの定期的な見直し
- サステナビリティ情報開示規制対応と内部統制強化
- 気候変動関連データマネジメントの高度化
- エンゲージメント力向上のためのケイパビリティ強化の継続

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <MUFGにおける自然資本に対する方針>

- MUFG Wayのもとで定められた行動規範では、「環境への配慮」や「社会・地域への貢献」を掲げています。これらを実践するための環境認識や行動の指針を、MUFG環境方針としてまとめています。具体的には、自然資本・生物多様性を保全する事業を支援するとともに、リスクの把握に努め、自然資本・生物多様性へ負の影響を及ぼすことがないように適切に対応する方針です。

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <TNFD提言への対応>

- MUFGは、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース）の普及に向けた早期開示の重要性に鑑み、2024年1月に「TNFD Early Adopters」に登録し、TNFD開示フレームワークに沿った取り組みや開示を進めています。

## 1. ガバナンス

- 取締役会が、自然資本を含むサステナビリティ推進に係る取り組みを監督するガバナンス体制を構築
- 外部有識者を招いた経営陣とのディスカッション、社外アドバイザーと経営陣との定期的な意見交換を開催
- 自然資本とつながりが深い先住民族や地域社会といったステークホルダーへの配慮など、人権尊重のガバナンスや取り組みの推進

## 2. 戦略

- グループの強みを活かせる5つの領域（コンサルティング、パートナーシップ、スタートアップ支援・協働、ファイナンス支援、「食」領域の取り組み）に注力し、取り組み
- 自然資本への依存と影響をポートフォリオレベルで分析するため、セクター別の評価とロケーション分析を実施
- 自社拠点における依存・影響の低減に向けた取り組み

## 3. リスクとインパクトの管理

- 自然資本をはじめとする環境・社会リスクを把握、管理する枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定、運用
- インフラ・資源開発などの大規模プロジェクトへのファイナンスに際しては、赤道原則に基づく環境・社会リスク評価を実施

## 4. 指標と目標

- 社会課題の解決に向けたインパクト創出のロジックモデル
- 投融資では、サステナブルファイナンスの定量目標（2030年度までに累計100兆円）を設定
- 自然資本・生物多様性に関連するスタートアップ支援の拡大を、社会への短期インパクト指標として設定
- 自社の事業活動の目標として、廃棄物リサイクル率90%以上（銀行の東名阪本部ビル）、2030年自社のGHG排出量ネットゼロを設定

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <5つの注力領域> （1/3）

- MUFGは、自然資本に関わるさまざまなビジネス機会の中で、まずは、グループの強みを活かせる5つの注力領域の取り組みを進めてきました。
  幅広いステークホルダーと対話を進めるとともに、お客さまの自然資本の取り組み支援や、さまざまなスタートアップなどとの協働を進めていきます。

注力領域①

## コンサルティング

お客さまの自然資本への対応ステージに応じたコンサルティングサービスの提供

注力領域②

## ファイナンス支援
（ブルーファイナンスなど）

海洋・水資源を支援するブルーファイナンスや、自然資本保全を目的と するサステナブルファイナンスなどを通じた支援

注力領域③

## パートナーシップ

さまざまな企業との連携を通じたソリューション開発や事業創出

注力領域④

## スタートアップ支援・協働

イノベーション促進に向けたスタートアップとの連携およびバリューアップ

注力領域⑤

## 「食」領域の取り組み

「食」に関わる自然資本を含む社会課題解決への貢献

ステークホルダーとの対話

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <5つの注力領域>（2/3）

- MUFGは、お客さまの自然資本への対応ステージに応じたビジネス機会があると認識しています。その課題やニーズを起点とした多様なソリューションの開発と提供を通じて、お客さまの取り組みを支援します。

## 1. コンサルティング

- 自然資本に関する戦略策定・実行支援やTNFD開示支援など、幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

**例：カゴメ株式会社と三菱リサーチ&コンサルティング株式会社(MURC)の取り組み**

- 農産物を主要原料とするカゴメ株式会社においては、気候リスクや水リスクと自然関連リスクの親和性が高く、これらは複合的に関連していることもあり、統合的に分析
- またTNFDに関わる分析については、LEAPアプローチを用いて、トマトに焦点を当てた評価を実施
- MURCは分析、優先地域のスクリーニング、専門家としての助言提供、開示物の作成などの支援を実施

## 2. ファイナンス支援

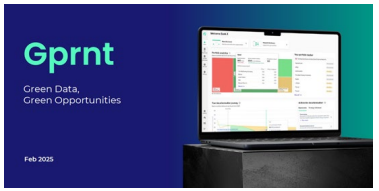
- MUFGは、グリーンファイナンスやブルーファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローンを通じて、お客さまのネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みを積極的に支援しています。
- また、2024年11月には、通常の融資にお客さまの自然資本経営の評価や課題をフィードバックするサービスを付帯した「自然資本経営評価型ローン」をリリースしました。
- 株式会社日本格付研究所による客観的な評価を実施し、課題などをお客さまにフィードバックします。

## 3. パートナーシップ

- 政府・自治体や企業などのステークホルダーと連携し、ネイチャーポジティブ実現に向けたソリューション開発や事業創出に取り組んでいます。

**例：Green Printのサステナビリティデータプラットフォーム構築PJへの参画**

- シンガポール金融通貨庁は、GHG排出量や水使用量などのサステナビリティデータを一元管理できるプラットフォーム構築プロジェクトを立ち上げました。MUFGは創業当初からのパートナー企業として参画しています。
- 2024年11月には、Disclosure and Marketplace Toolsをリリースし、シンガポール企業向けにサービスを開始しました。今後、APAC域内を中心に展開をめざす方針です。




## 4. スタートアップ支援・協働

- MUFGは、環境負荷軽減やネイチャーポジティブ実現に向けた技術を持つスタートアップに積極的に出資し、各社のイノベーション促進を支援しています。
- 2024年度は新たに6社のスタートアップに出資をしました。加えて、グループのさまざまな機能と連携し、出資先のバリューアップにも取り組んでいます。

**出資先例：ASTRA FOOD PLAN株式会社**

ASTRA FOOD PLAN

**<事業内容>**
食品をわずか10秒で乾燥・殺菌する装置「過熱蒸煎機」を開発、販売。食品残さや規格外農作物などのかくれフードロスとなっている未利用食材を、過熱蒸煎機で食品パウダー「ぐるりこ®」にアップサイクルしている。

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <5つの注力領域>（3/3）

## 5.「食」領域の取り組み

- 「食」に関連する事業は、サプライチェーン全体を通じた豊かな自然の恵みの上に成り立っており、事業の持続可能性を高める観点で、自然資本の保全・回復・再生が重要となっています。MUFGは産官学金のステークホルダーとの連携を通じ、持続可能な食品バリューチェーンの構築などの取り組みを進めています。

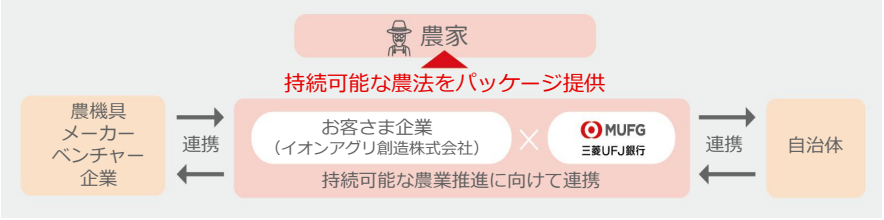
### 例：中森農産株式会社との取り組み

- 日本の安定的な食料供給には、環境負荷の低減や生産性の向上を通じた持続可能な農業の推進が重要です。
- 2025年3月、米などの大規模な有機農業を行う中森農産株式会社と、農業生産での協働に関するMOU（覚書）を締結しました。
- 本MOUでは、中森農産株式会社のもつ農業生産のノウハウとMUFGのもつ顧客ネットワークを生かし、持続可能な農業や農業のデジタル化の推進をめざします。

| 主要な推進項目 | ✓ 多数の産官学農プレイヤーが集う「食農イノベーションコンソーシアム」の構築<br>✓ 農業生産のデジタル化、新たな事業モデル創出への挑戦 |
|---|---|

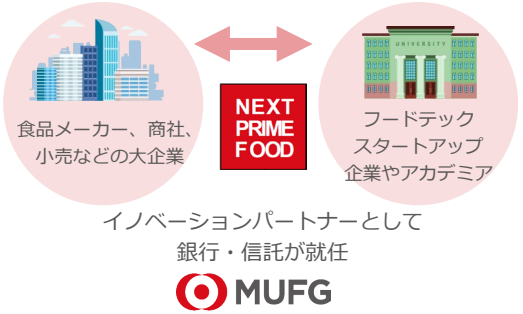
### 例：イオンアグリ創造株式会社との取り組み

- MUFGは、イオンアグリ創造株式会社と持続可能な農業の推進を目的に、MOU（覚書）を締結し協働しています。




### 例：Next Prime Foodのイノベーションパートナー就任

- Next Prime Foodは、アグリ・フードテック業界における課題解決と新たな成長機会の創出をめざす産官学連携のプラットフォームです。
- 2024年12月、銀行・信託はNext Prime Foodのイノベーションパートナーに就任しました。

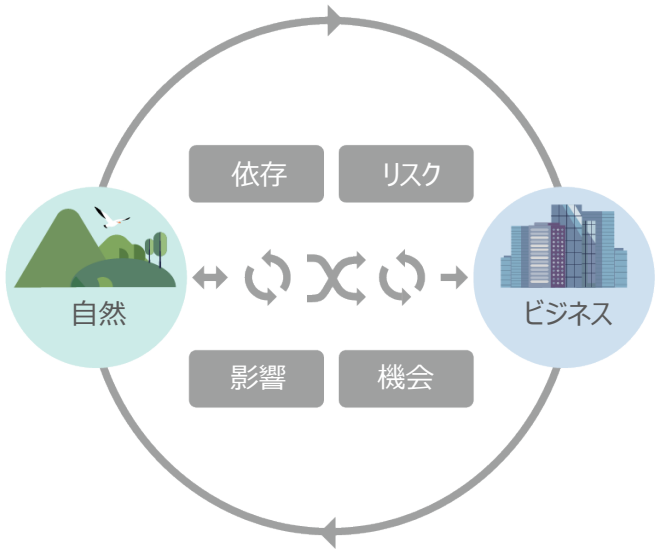



### 例：スタートアップ向けアクセラレータープログラム

- 2024年6月、インクルージョン・ジャパン株式会社（ICJ）と連携し、サステナブルな食のエコシステムの発展をテーマとしたベンチャー企業支援プログラムを実施しました。本プログラムは、大企業とベンチャー企業をつなぐ場を提供することを目的としています。
- これにより、サステナブルな食・生物多様性領域におけるMUFGのプレゼンスを向上させるとともに、ビジネス機会拡大につなげています。

# 持続可能な社会 － 自然への依存と影響の分析：全体像

- ビジネスにおける自然資本に関する機会やリスクを特定するためには、依存・影響を分析することが重要です。MUFGは、投融資ポートフォリオにおけるセクター別の依存・影響の分析を行うことで、機会やリスクの観点で重要なセクターの特定を進めています。加えて、一部セクターについてはお客さまの拠点情報に基づいた分析（ロケーション分析）も実施しました。




出典：TNFD提言最終版を参考にMUFGで作成

## 分析のアプローチ

### Step1

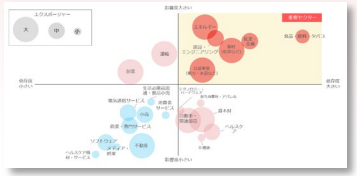
セクター別に自然資本への依存・影響の評価を実施

- データソース：ENCORE[*1]

### Step 2

Step1の結果に投融資ポートフォリオにおけるエクスポージャー額も勘案し、重要なセクターを特定

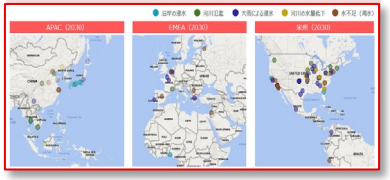
- 対象：コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンス



### Step3

Step2で特定した一部重点セクターのお客さまの工場や営業拠点のロケーション情報に基づいて分析

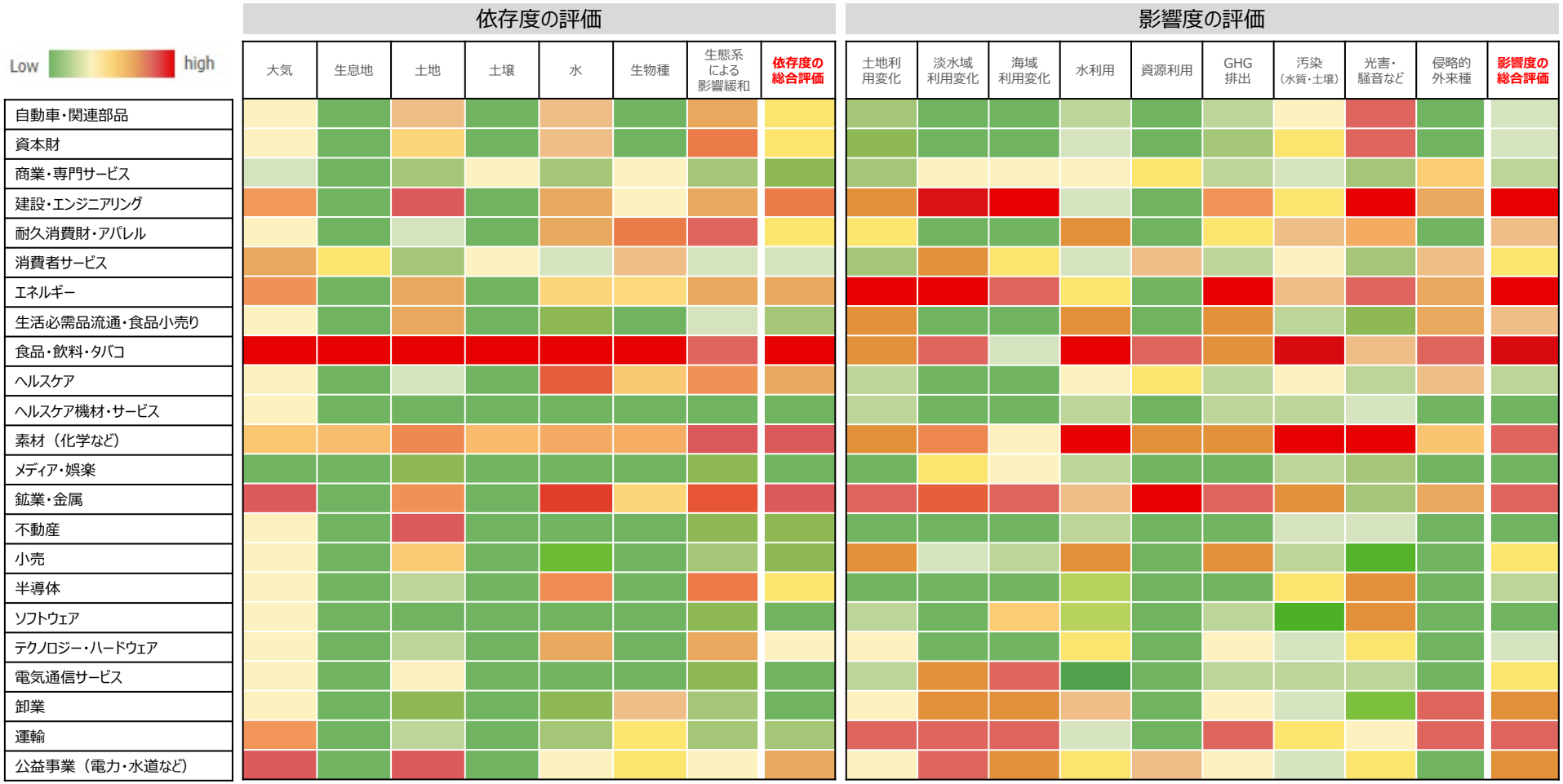
- データソース：MSCI



*1. Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposures

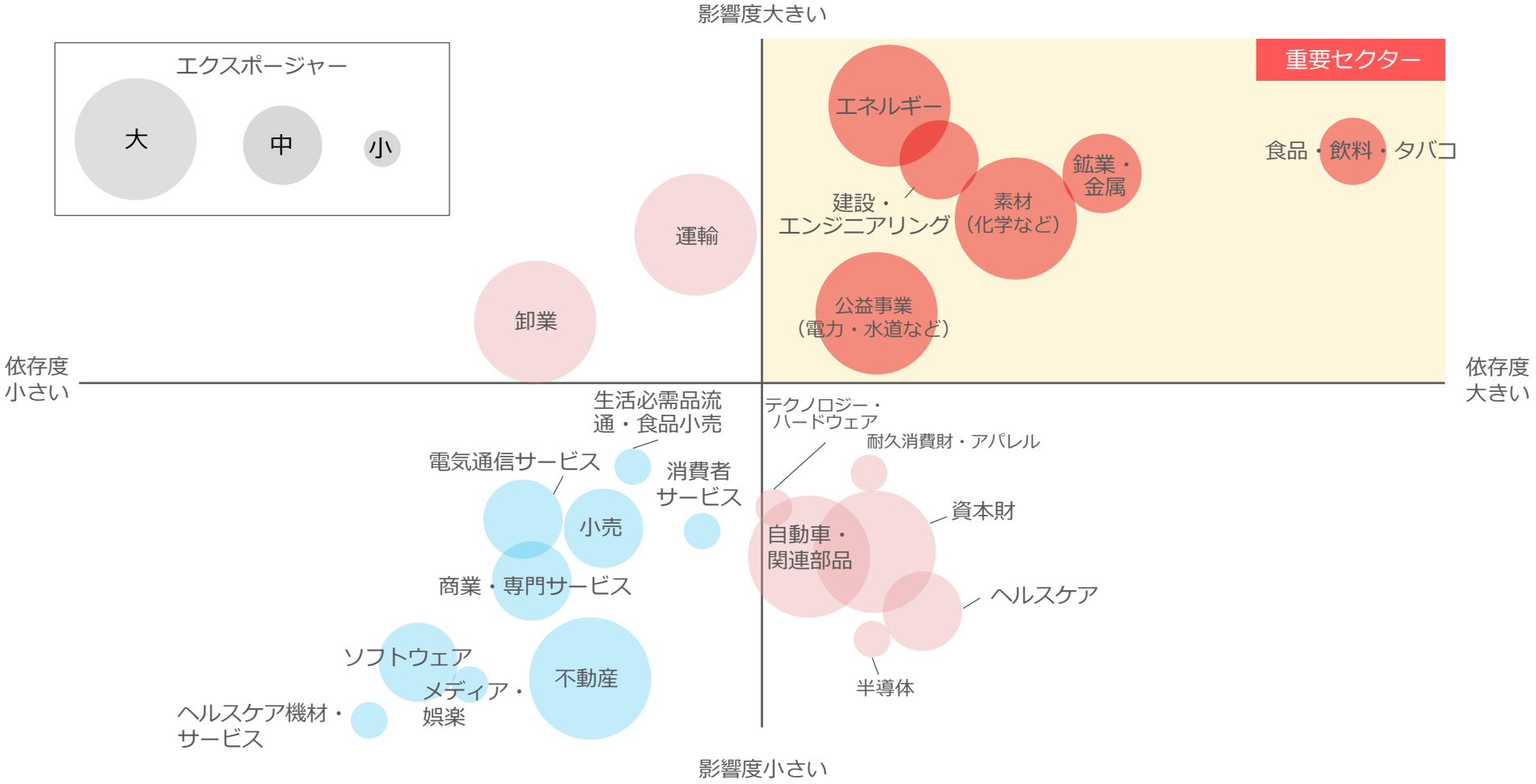
# 持続可能な社会 － 自然への依存と影響の分析：Step1　セクター別の「影響」と「依存」の評価

- 「ENCORE」を用いて、各セクターの自然資本への依存度の大小を分析した結果、建設・エンジニアリング、エネルギー、食品・飲料・タバコ、ヘルスケア、素材、鉱業・金属、公益事業といったセクターが、自然資本への依存が大きいことが分かりました。
- また、自然資本への影響度の大小を分析した結果、建設・エンジニアリング、エネルギー、食品・飲料・タバコ、素材、鉱業・金属、卸業、運輸、公益事業といったセクターの影響が大きいことが分かりました。



# 持続可能な社会 ー 自然への依存と影響の分析：Step2　エクスポージャーとの関係

• セクター別の自然資本への依存と影響の分析に、投融資ポートフォリオにおけるエクスポージャー額も勘案し、重要なセクターの特定を進めています。



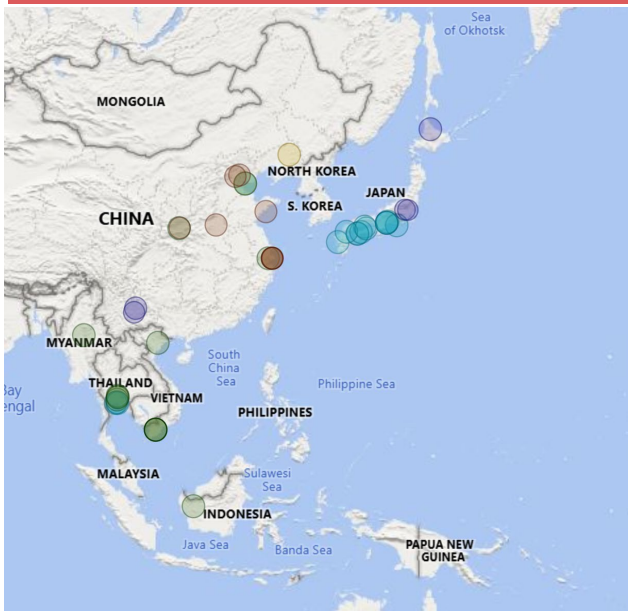
# 持続可能な社会 － 自然への依存と影響の分析：Step3　ロケーション分析

- 依存・影響がともに大きい食品・飲料・タバコセクターについて、お客さまの製造拠点の位置情報に基づくロケーション分析に取り組んでいます。ケーススタディとして、 将来的に水不足（渇水）や浸水などが生じる可能性がある地域を把握しました。このような分析を通じ、環境変化などが投融資先の事業に及ぼす影響についての理解や機会・リスクの特定を進めていきます。

| | |
|---|---|
| 分析対象 | 食品・飲料・タバコセクターのエクスポージャーが多い企業上位50社の製造拠点（工場・農園など、538カ所） |
| 分析手法 | 「NGFS*1 1.5°C Orderly Transition Scenario」をベースに当該ロケーションにおける現在と2030年の環境変化を分析 |

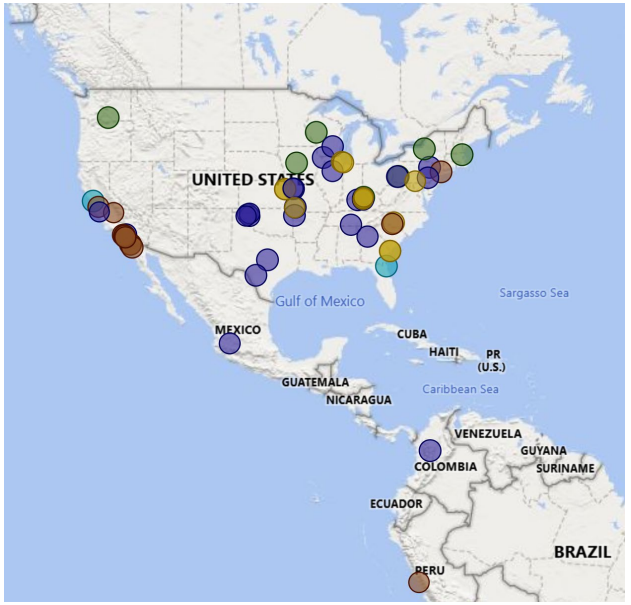
水不足（渇水）　河川の水量低下　沿岸の浸水　河川氾濫　大雨による浸水

APAC（2030）




EMEA（2030）

米州（2030）




2025年1月末時点MSCIデータを基にMUFGにて作成

*1. Network for Greening the Financial System

# 持続可能な社会 － 自然資本・生物多様性の再生 <投融資のリスク管理のプロセス>

- MUFGは、自然資本・生物多様性への負の影響が存在する可能性が高い事業を留意事業として設定しています。ファイナンスを検討する際には、環境・社会に対するリスクまたは影響を特定・評価するプロセスを通じて、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認しています。2025年4月には、自然資本への依存・影響の大きい漁業・養殖事業を新たに留意事業に設定しました。

## 自然資本・生物多様性と関連する留意事業

### 事業横断

**保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業**

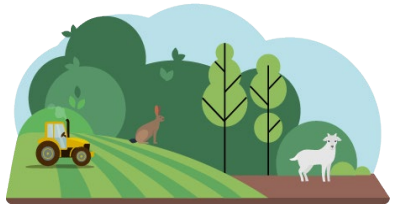
- 国立公園や、絶滅危惧種・希少種の生息地などを、保護価値の高い地域として認識
- 同地域への負の影響を与える事業については、ヒアリングや独立したコンサルタントの評価、現地実査などを通じて、IFC[*1]パフォーマンススタンダードなどの国際基準との整合性を確認の上、リスク・影響評価を実施

### 事業別

**森林・大規模農園**

リスク・影響評価の主なポイント

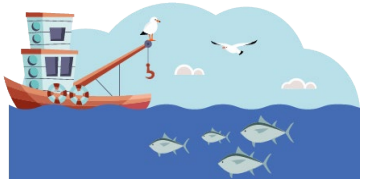
- FSC[*2]、PEFC[*3]認証などの取得または取得計画
- NDPE [*4]方針の策定
- サプライチェーン管理の強化・トレーサビリティの向上の要請



**漁業・養殖**

リスク・影響評価の主なポイント

- 違法・無報告・無規制漁業に該当しないこと
- 第三者認証の取得状況の検証



**パーム油**

リスク・影響評価の主なポイント

- RSPO[*5]認証の取得または取得計画
- NDPE方針の遵守状況
- サプライチェーン管理の強化・トレーサビリティの向上の要請

**その他事業**

- 以下事業についても、生態系への負の影響有無を確認

鉱業

石油・ガス

大規模水力発電

バイオマス発電

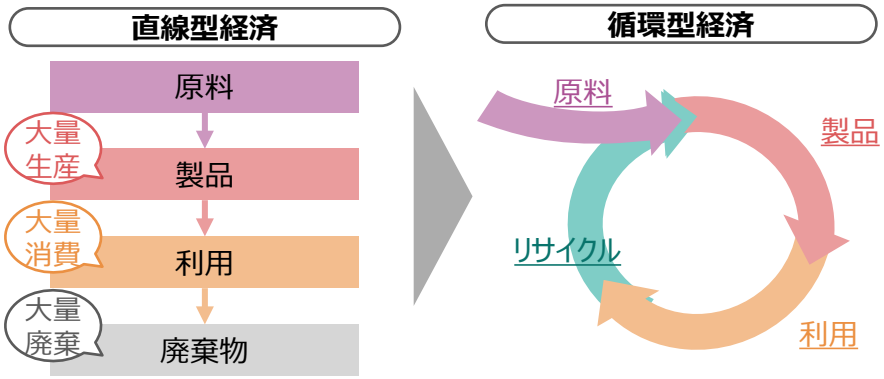
*1. International Finance Corporation *2. Forest Stewardship Council
*3. Programme for the Endorsement of Forest Certification
*4. No Deforestation, No Peat, No Exploitation
*5. Roundtable on Sustainable Palm Oil

# 持続可能な社会 － 循環型経済の促進

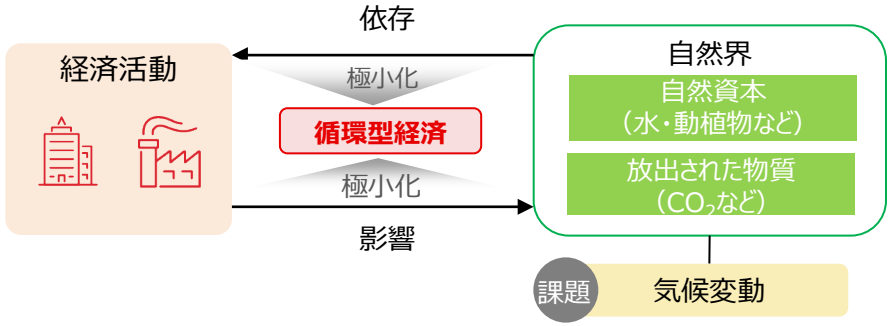
- 循環型経済とは、資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、製品の利用方法を工夫することで付加価値を生み出す経済活動であり、資源・製品の価値の最大化、廃棄物の発生抑止などをめざすものです。
- MUFGは、循環型経済の促進に向けたビジネスモデルやサプライチェーンの変革をさまざまな形で支援しています。

## 循環型経済の重要性と意義

- 大量生産・大量消費・大量廃棄の直線型経済から資源の効率的・循環的な活用を行う循環型経済への移行の重要性が高まっています。



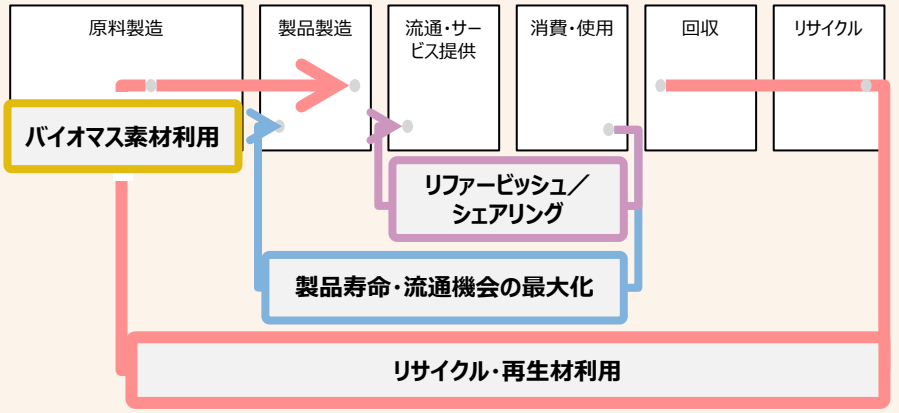

- 循環型経済の実現に向けた取り組みは、自然への依存・影響を極小化することにつながり、ネイチャーポジティブやカーボンニュートラルにも寄与します。




## 循環型経済のバリューチェーン

- MUFGは、循環型経済の促進に向け、バリューチェーンの各プロセスにおいて取り組みを支援しています。

**バリューチェーンにおける循環型経済の取り組みの一例**




フィンランド議会管轄のイノベーション基金The Finnish Innovation Fund Sitraの「Circular Economy Playbook」を参考にMUFG作成

**サーキュラー化が進む主な事業領域**

| | | |
|---|---|---|
| 自動車 | 建築・建設 | アパレル・繊維 |
| バッテリー | 容器包装 | 太陽光パネル |
| 電気電子 | 食品・飲料 | プラスチック |
| 鉄・非鉄 | 化学品 | ・・・ |

# 持続可能な社会 － 循環型経済の促進

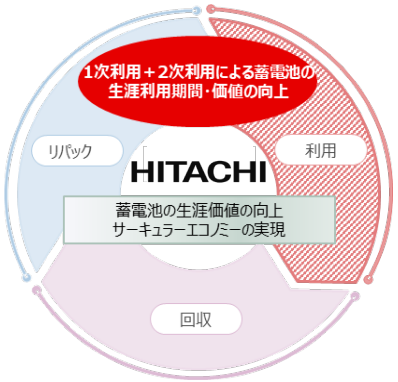
- MUFGは、積極的に企業間連携を推進し、蓄電池利用の普及や製品寿命の長期化などの事業創出に取り組んでいます。

## 蓄電池利用の普及および二次利用を含めた生涯利用期間・価値の最大化

製品寿命・流通機会 × バッテリー

### ■ 日立製作所／Hitachi ZeroCarbon社との事業共創投資

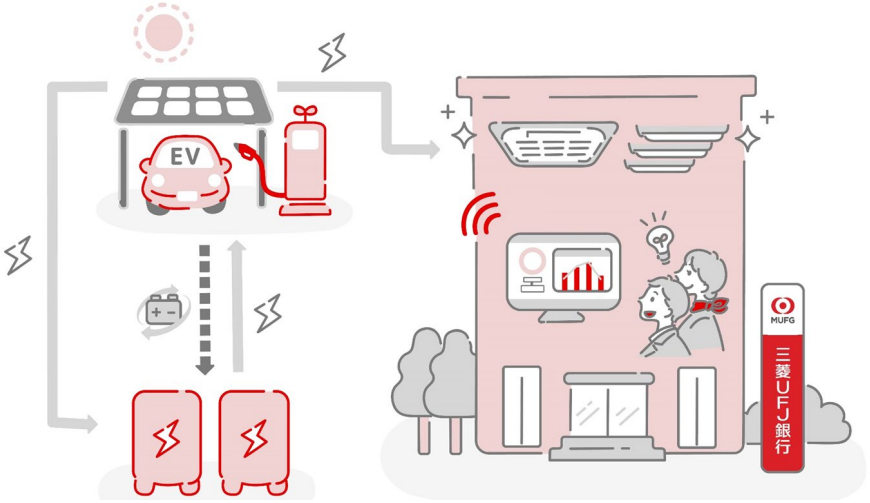
- 銀行は、株式会社日立製作所（以下、日立）傘下の英国法人Hitachi ZeroCarbon Limited（以下、HZC社）と2023年12月にBattery as a Service事業に関する事業共創契約を締結するとともに、日立が英国で組成した電動バス1,000台を市場投入するプロジェクトへ出資しました。
- 本プロジェクトは、EVの導入だけでなく、HZC社が有する蓄電池の監視・管理の技術を生かした最先端のバッテリー充電マネジメントサービス（EVの統合管理プラットフォーム）も提供しています。MUFGは、電化転換費用の平準化と蓄電池の残存価値最大化をめざしたバッテリーファイナンスソリューションの提供を通じ、日立・HZC社とともに脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めます。




- 日立は、使用済みの車載用蓄電池を定置用として用途変更する技術を有しており、商業施設などの分散型電源としてリユースする取り組みも行っています。このように、蓄電池の二次利用を含めた生涯利用期間・価値の最大化をめざすことで、循環型経済の実現に向けた一役を担っています。

### ■ 使用済蓄電池を活用した環境配慮型の銀行店舗運営

- 車載用蓄電池は、時間の経過や使用に伴い、その容量が低下します。容量が低下した使用済み蓄電池は別用途として引き続き使用可能で、それらを回収し、有効活用することが社会課題を解決する上で重要になっています。
- MUFGは、日立と協働し、環境に配慮した銀行店舗運営の新たな仕組みの構築をめざし、使用済み蓄電池のリユース技術を銀行練馬支店に導入しました。日立が提供する、リユースEVバッテリーを活用した可動式蓄電池(バッテリキューブ)を太陽光発電やEVと組み合わせ、現在、その有効性の実証を行っています。
- 具体的には、駐車場にソーラーカーポートを設置し、太陽光発電により得られた電気をバッテリキューブに蓄電することを通じ、創出した再生可能エネルギーを営業車（EV）や店舗用の電源として利用しています。



# 持続可能な社会 － 循環型経済の促進

- MUFGは、資源循環への国際的な意識の高まり、ごみ問題の深刻化、資源の保全といった観点から、循環型経済への移行に向けて、さまざまな取り組みを実施しています。

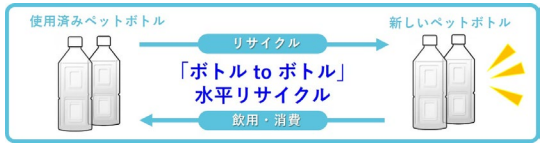
## ペットボトルの水平リサイクルと紙パック利用推進

リサイクル・再生材利用 × プラスチック

- MUFGは、プラスチックのリデュース・リユース・リサイクル（3R）＋Renewable（再生可能な資源への転換）の取り組みの一環として、ペットボトルの水平リサイクルや紙パックの使用を進めています。

### 「ボトルtoボトル」水平リサイクル

- MUFGとサントリーグループは、MUFGの6つの大型ビルから排出された使用済みペットボトルを新たなペットボトルに生まれ変わらせる「ボトルtoボトル」水平リサイクルを推進しています。MUFGは、収集運搬業者を通じて使用済みペットボトルをサントリーグループ指定の処理業者に引き渡し、水平リサイクルの実現に貢献しています。




### 紙パックの利用

- 銀行の東京を中心とした本部ビルでは、2025年7月より、TOPPAN株式会社の紙パック製容器「カートカン®」を使った「MUFGウォーター」の提供を開始しました。「カートカン®」はプラスチック使用量および$CO_2$排出量削減につながるだけでなく、使用後の「カートカン®」を再生紙としてリサイクルすることで資源循環への貢献にもなります。

## グリーンメタノールの実装推進

バイオマス素材利用 / リサイクル・再生材利用 × 化学品

- 2024年12月、銀行は三菱ガス化学株式会社（以下、三菱ガス化学）と、メタノールを活用した循環型経済促進に関する覚書を締結しました。
- メタノールは、プラスチックや合成繊維、接着剤など生活に不可欠な化学品の主原料であり、$CO_2$や廃棄物を原料として製造されるメタノールは、従来の化石資源由来のメタノールに代わる循環型経済に資する原料として注目されています。三菱ガス化学は、$CO_2$や廃棄物、バイオマスなどを活用してメタノールを生産し、それをグリーン燃料に変える技術や事業ノウハウを有しており、自治体や関連産業との横断的な提携を通じて、メタノールによる脱炭素社会と循環型経済の実現を推進するプラットフォームの確立に取り組んでいます。
- 銀行は、ビジネスマッチングを推進するネットワーク基盤、事業化を実現する知見やノウハウを生かし、三菱ガス化学とともにグリーンメタノールのバリューチェーン拡大や新産業創出を進めています。

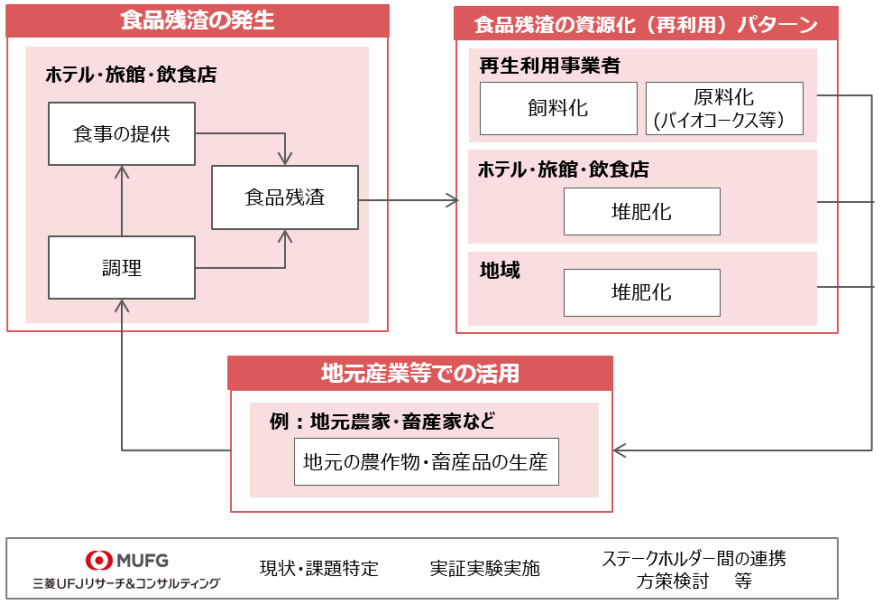
# 持続可能な社会 － 循環型経済の促進

- MUFG関係各社は、それぞれの強みを生かし、循環型経済促進に向けた企業、自治体、大学など幅広いステークホルダーとの協働を進めています。

## 地域の持続的発展へ向けた「食農循環」システムの構築

リサイクル・再生材利用 × 食品

- MURCは、国土交通省中部運輸局の調査事業において東海地方の自治体と連携し、「食農循環ビジネス」の可能性の追求に取り組みました。
- 「食農循環」とは、農産物が消費者の元に届くまでの流れに加えて、食品残渣が再利用される仕組みです。その実現には、食品残渣の再利用による食品廃棄削減と地域内での有効活用が重要な要素です。
- 宿泊施設や飲食店から出る調理くずなどの食品残渣を堆肥や飼料として再活用する仕組み作りを、公民連携で検討しました。本調査事業で得た知見を活かして効率性や収益性も加味したモデルの検討を推進します。




## 中古不動産の流通・利活用を推進するリノベるとの業務提携

長寿命化・価値の最大化 × 不動産

- 三菱ＨＣキャピタルは、中古不動産の流通・利活用を推進するリノベーションプラットフォームを運営するリノベる株式会社（以下、リノベる）と資本業務提携契約を締結しました。
- 三菱ＨＣキャピタルの不動産再生投資とアセットマネジメント機能、リノベるのリノベーションと運営機能を活用し、不動産の取得からリノベーションによる資産価値の最大化まで一貫したプロジェクトの共同推進や、両社協働による新規事業開発などの不動産再生投資事業に取り組んでいきます。これにより、不動産の価値・収益性向上ならびに脱炭素社会およびサーキュラーエコノミーの実現をめざしています。

※本提携は三菱ＨＣキャピタルから三菱ＨＣキャピタルのグループ会社である三菱ＨＣキャピタルリアルティ(以下、リアルティ)への事業移管に伴い、現在はリアルティがリノベるとの提携主体となっている

三菱HCキャピタル　リノベる。

## 中古半導体製造装置を対象としたリファービッシュ事業の開始

リファービッシュ／シェアリング × 半導体

- 三菱ＨＣキャピタルは、中古半導体製造装置のリファービッシュ*1事業を行うＭＨＣセミテクノロジーズ株式会社（以下、MHCST）を設立しました。
- MHCST は、空調倉庫に簡易なクリーンルームを設置し、国内外の技術系企業とのコンソーシアムを構築しています。この体制のもと、中古半導体製造装置を再利用可能な状態にリファービッシュし、装置の価値を高めたうえでお客さまに提供します。本取り組みを通じて、日本の半導体産業の競争力強化とサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

*1．新品に準じる状態に整備、仕上げること



MUFG

# 優先課題：活力溢れる社会

- 産業育成、イノベーション支援
- 少子高齢化への対応
- 金融サービスへのアクセス拡大
- 人的資本重視の経営

# 活力溢れる社会 － 産業育成、イノベーション支援

- 経済の牽引役である成長産業の勃興や活力あるスタートアップの成長、地域経済の振興等を通じ、経済の停滞を回避、持続的成長が達成できる社会をめざし、取り組みを進めています。

## スタートアップ支援

- MUFGは、スタートアップに対しさまざまなバリューアップ支援や、協業による新サービス開発をグループ一体で推進してきました。この結果、アジアのデジタル関連企業への出資やMars Growth Capitalのファンド組成などを通じた国内外における投融資枠の合計は1兆1,000億円規模まで拡大しています。
- このような活動が評価され、経団連による「第3回スタートアップフレンドリースコアリング*1」では、2年連続で金融機関最高位に選出されました。昨年度同様、「資金の提供」項目に加え、「製品・サービスの調達」と「人材輩出」の項目で新たに最高評価である「Aランク評価」を取得しました。
- なお、本領域におけるMUFGの決意表明として、タグライン「さぁ、世界を驚かせに行こう！」を初めて策定しました。スタートアップを取り巻く全ての関係者とともに、日本発のイノベーションで世界を驚かせに行く、という思いを込めています。

さぁ、世界を驚かせに行こう!

STARTUP × MUFG

代表執行役社長兼グループCEO 亀澤のスピーチ

コンセプト動画

- 引き続き国内の活動目標として、支援するスタートアップの時価総額合計を2026年度に20兆円まで高めていくことを掲げ、産業発展や社会課題解決に挑戦するスタートアップの活動をサポートしていきます。
- 証券では、その取り組みの一環としてスタートアップ伴走プログラムJIVL*2を2024年に開始しました。

### 1 支援先の企業価値向上 銀信証協働

- 支援先スタートアップの時価総額は、裾野拡大とバリューアップ支援により8兆円*3まで増加。グループ一体の企業価値向上支援で、2社のユニコーン級スタートアップの上場にも貢献

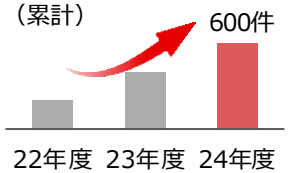
Astroscale

Timee

### 2 スタートアップとの接点構築・裾野拡大

- MUCAP*4や外部ベンチャーキャピタルを介した新たなスタートアップとの接点構築
- 産学・地域連携強化を通じた優良スタートアップの早期発見、裾野拡大

**SUの新規口座開設数*5**




### 3 エコシステムへの貢献・認知度向上

- 各地でイベントを開催し、事業会社との共創機会を提供

**開催例**

**MUFG Startup Summit**

- 東京・名古屋・大阪・京都・福岡で開催、延べ**4,000人**が参加
- SUの事業成長に繋がるセッションや約**900件**の商談を開催

*1. 「第3回スタートアップフレンドリースコアリング」https://www.keidanren.or.jp/policy/StartUp.html

*2. Japan Inclusive Ventures Lab（JIVL）。MUFGの戦略的パートナーであるモルガン・スタンレーのプログラムを活用し、女性や多様なバックグラウンドをもつ創業者・経営陣が運営するスタートアップを支援

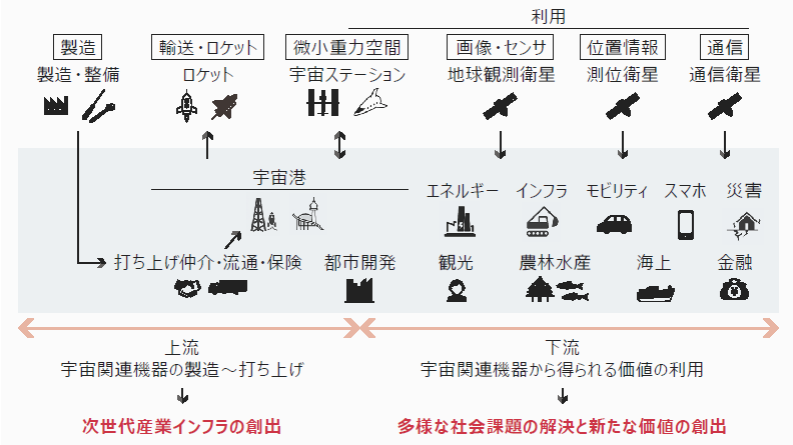
*3. 2025年1月末時点、中計目標20兆円　*4. 三菱UFJキャピタル

*5. スタートアップ営業部発足以降の実績

# 活力溢れる社会 － 産業育成、イノベーション支援

## 宇宙産業の未来を開拓

- 宇宙産業の市場規模は、2023年の68兆円から、2030年には101兆円に達する見通し*1であり、世界で最も成長する産業の一つです。今後、人工衛星を通じた通信や測位、地球観測データの利活用はさらに幅広い分野で拡大していくことが想定され、さまざまな社会課題の解決に貢献することが期待されています。
- 宇宙産業を構成する上流から下流までのバリューチェーンに対して、金融機関としてさまざまな機能を提供し、日本の宇宙産業の発展に貢献しています。上流への取り組みとして、輸送機器、衛星や射場などの次世代産業インフラ創出に向けた金融支援を行っています。また、民間ロケット打上げを行うスタートアップや衛星軌道上サービス（宇宙ゴミ回収など）を提供する事業者への出資やファイナンスも実施しています。さらに、事業会社や官公庁、自治体、研究機関とも連携して、さまざまな取り組みを進めています。下流では、衛星データを用いて、お客さまの事業はもちろんのこと、MUFG自身の事業創出にも取り組んでいます。具体的には、GHG 排出量削減のための企業努力の見える化やカーボンクレジット組成に向けたGHG 削減・吸収量計測などがあります。




*1. 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社による試算

## 食産業の課題解決に挑む、Food-X Project

- 2022 年に立ち上げたFood-X Project は、日本の食産業が抱える構造的な課題の解決を通じて、持続可能なフードシステムの構築および個人にとっての豊かな食生活実現をめざす取り組みです。
- MUFGは、食領域に関わる生産・加工・小売・外食などの多岐にわたるお客さまや官公庁、アカデミアなどのステークホルダーとともに、「食」の未来に向けて協働を進めています。生産者から消費者に至るバリューチェーンの再構築、国際競争力の強化、食の課題を解決する新技術や新規事業創出のサポートに取り組んでいます。

グローバル・フードテックカンファレンス
「SKS Japan 2024」への協賛・登壇

MUFG×ICJアクセラレータープログラム
テーマ「FOOD×TECH」を選定

Food-X Projectの概観

# 活力溢れる社会 － 少子高齢化への対応

- 少子高齢化が進行する中、高齢者ニーズにあわせた金融商品やサービスを充実させ、全世代が円滑な資産形成・承継を実行できる社会をめざし、取り組みを進めています。

## 資産運用立国実現への貢献

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

**めざす姿・戦略の方向性**

- 資産運用立国への貢献で「豊かな生活を実現するチカラ」になる。

| | |
|---|---|
| **資産運用（AM）** | お客さまの期待を上回る運用サービスの提供 |
| **資産管理（IS）** | 資産運用業界の効率性改善に貢献 |
| **販売・コンサル** | お客さま資産の拡大に貢献 |
| **金融経済教育** | 各世代の自立的な資産形成に貢献 |

## 事業・資産承継

- グループ機能や提携先のネットワークを活用しながら、M&Aや相続、不動産、資産運用に関する提案をグループ一体で行い、毎年合計1兆円を超える資産・事業承継をサポートしています。

## 高齢者対応

- 高齢者が保有する金融資産の規模増大や認知症患者の増加への対応として、遺言・贈与等に対応した信託商品だけでなく、高齢化による認知機能低下後の不安を解消するサービスを拡充しています。

## 金融経済教育

- 「正しい知識で賢い判断をして、自分の暮らしや生き方をデザインしてほしい」という想いからグループ一体で取り組みを強化しています。
- 2026年度までの金融経済教育提供件数KPIを50万人から80万人に引き上げました。

### 1 取り組みの拡大

- 出前授業の強化
  （講師ボランティアの増員）
- ゲーム・アプリなど新コンテンツの検討
- **金融経済教育担当役員を設置**

### 2 発信の強化

- **金融経済教育専用サイト「マネび屋」**を2025年3月に公開。関連情報をグループで一元的に発信

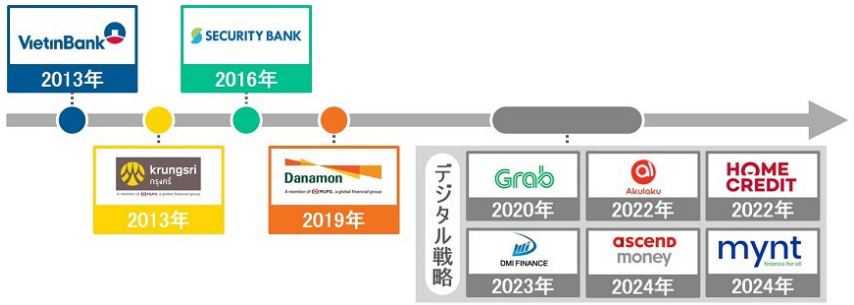
Click!

# 活力溢れる社会 － 金融サービスへのアクセス拡大

- デジタル技術の普及により、全ての人々が基本的な金融サービスにアクセスでき、その利用を通じ、生活の質の向上や経済的自立が実現する社会をめざし、取り組みを進めています。

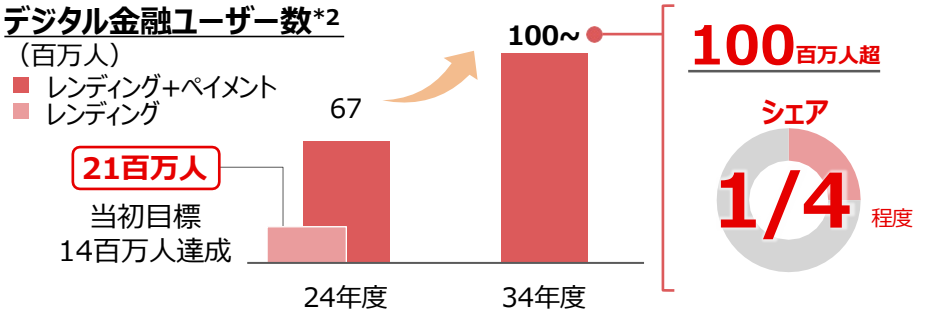
## アジアにおけるデジタル金融プラットフォームの土台形成開始

- アジアではインターネット、スマートフォンの普及等を背景に、デジタル金融サービスのニーズが急速に高まっています。今後、さらなるデジタル化が予想されるアジアのコンシューマーファイナンス領域の成長捕捉、将来のトッププレイヤーの取り込みへの布石のため、MUFGはデジタル金融事業者への戦略出資を開始、デジタル金融プラットフォームの土台形成に着手しています。
- 今中計でも「アジア×デジタル」戦略の下、デジタル金融事業者への戦略出資機会を追求するとともに、出資先の成長支援に注力することで、従来の伝統的金融では捕捉しきれなかったアジアのデジタル金融の成長を取り込みつつ、地域の金融包摂に貢献していきます。
- また、出資先のデジタル金融事業者、パートナーバンク、MUFG関連会社との協働・知見共有を促進し、グループ外のパートナーも含めたMUFG独自のデジタル経済圏の構築をめざしていきます。




## アジアの成長に貢献

- MUFGでは、これまでのMUFGのデジタル金融事業者への出資を通じて得られたコンシューマーファイナンスの知見蓄積、MUFG出資企業間の知見共有・ビジネスシナジーの創出にも注力しており、「MODE（MUFG Openly-connected Digital Ecosystem）」というMUFG独自のエコシステムを形成しています。その活用によって、デジタルレンディングの提供機会を拡大することで、新興国における経済発展の加速に貢献します。
- 2034年度までにASEAN成人人口シェア*1 1/4程度をめざすとともに、レンディングとペイメントの両面でパートナーバンクとのシナジーを追求していきます。




## パートナーバンク – タイ：クルンシィ（アユタヤ銀行）

**HATTHA Bank Plc.（HTB）を通じたマイクロファイナンスの提供**

- カンボジアの子会社HTB等によるマイクロファイナンスを通じて、新興国・途上国のお客さまが金融サービスにアクセスする機会を提供しています。

**クルンシィ（アユタヤ銀行）によるジェンダーボンドの発行**

- 女性起業家の活躍支援を目的資金使途とするソーシャルボンド（ジェンダーボンド）を発行しています。

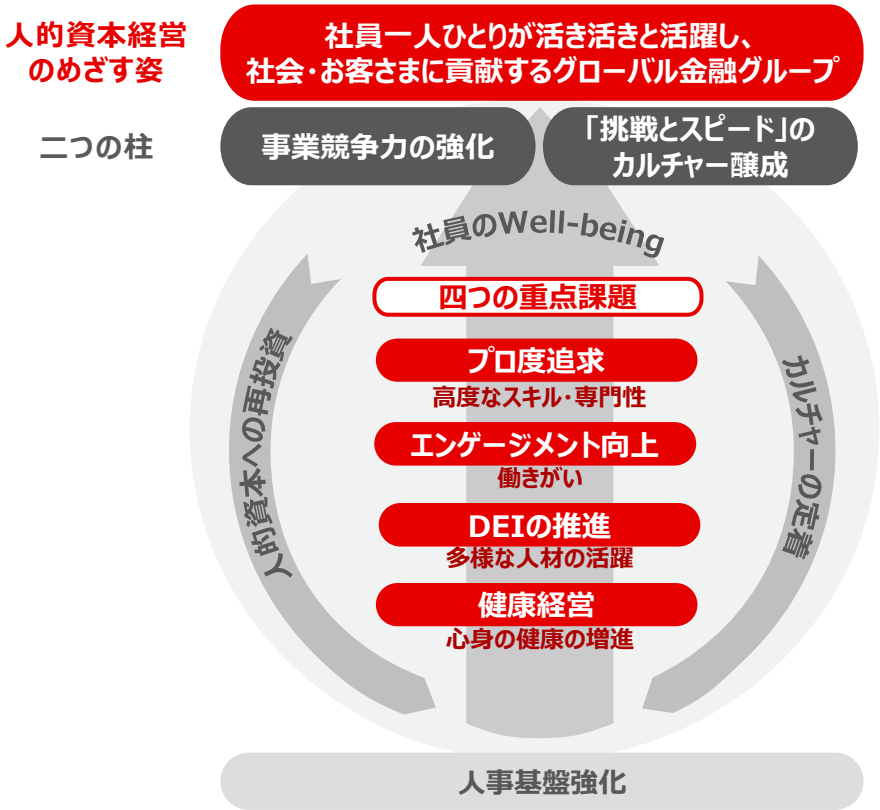
*1. パートナーバンク所在国（タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン）における成人人口総計約400百万人（UN Population Prospectsに基づく）に占めるデジタル金融ユーザー数の割合

*2. 戦略出資先のレンディング及びペイメントユーザー数。レンディング提供者数目標の達成を受け、新たにペイメントユーザー数も加えたデジタル金融ユーザー数目標を設定（24年度実績：67百万人）

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営

## 人的資本経営に関する考え方

- MUFGは、人的資本の拡充により、「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」をめざしています。そのために、私たちの人的資本経営では、人事基盤を強化し、 社員の活躍の土台となる「健康経営」「DEI[*1]の推進」に「エンゲージメント向上」「プロ度追求」を加えた四つの重点課題に取り組んでいます。重点課題への取り組みにより、社員のWell-being[*2]を実現し、社員とともにMUFGの「事業競争力の強化」、「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」という二つの柱を強化していきます。これらの取り組みを継続し、人的資本への再投資や挑戦とスピードのカルチャーの定着の好循環をつくることで、MUFGの人的資本をますます拡充させていきます。



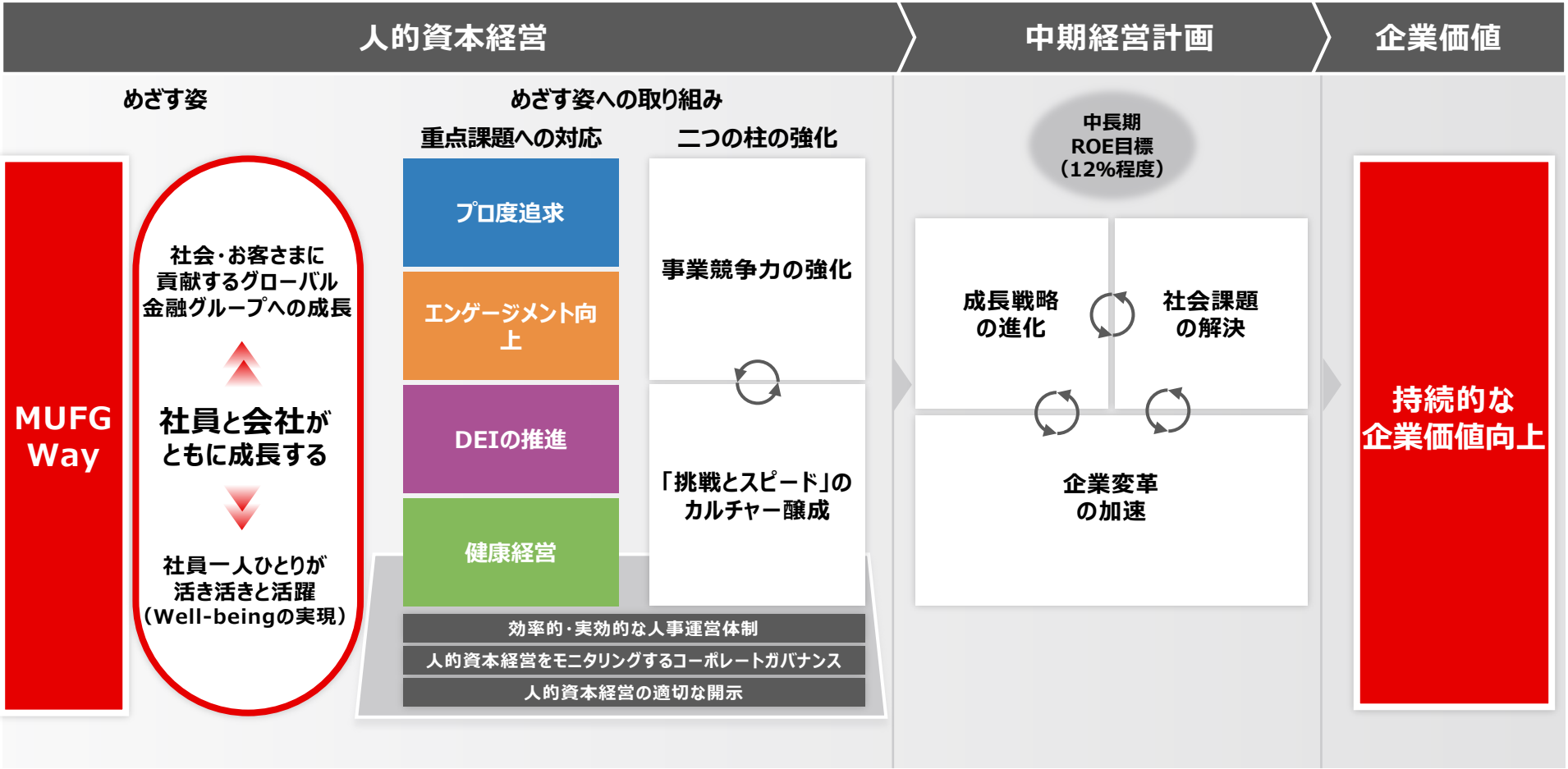

- 「プロ度追求」
  必要な人材の数と要件を特定して、さまざまな採用チャネルや育成機会、高い専門性を有する人材向けのキャリアパスや処遇制度などを整備することで、事業戦略の実現に必要となる高い専門性を持つ人材を十分に確保し、各領域に配置する
- 「プロ度追求」
  社員が、MUFG WayなどMUFG社員の指針や基本となる考え方の理解を深めて、自律的にキャリアを形成しながら挑戦し、働きがいを高めることができる制度や環境などを整える
- 「DEIの推進」
  多様な社員一人ひとりが持ち味を発揮しながら安心して活躍できる組織・環境づくり、公平・公正な機会・支援の提供を行う
- 「健康経営」
  社員の健康リテラシーの向上や心身の健康の維持・増進のための健康サポートを拡充し、社員の働きがいや働きやすさ向上のための職場環境・制度の整備をする

*1. DEI：ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン
*2. 社員のWell-being：社員の中長期的な人生の充実

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営

## 人的資本経営と経営戦略の連動による企業価値の向上

- 人的資本経営は、中期経営計画の「企業変革の加速」「社会課題の解決」の主要戦略の1つです。社会課題の解決に貢献しながら、成長戦略を進化させ、それらを支える企業変革を加速させることで、持続的に企業価値を高めていきます。




※当社の中期経営計画の詳細ついては、当社ホームページ内の「MUFG Report 2025(統合報告書)」をご参照ください。

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営

## 人的資本経営と社会課題解決の連動

- 中期経営計画では、「人的資本重視の経営」をサステナビリティ経営において優先的に取り組む10個の課題の一つに設定し、人的資本経営による活力溢れる社会の実現をめざしています。人的資本経営の重点課題に対応した各施策のアウトプットを通じて、地域社会や社員に対して将来的に好影響を与えることで、人的資本経営のめざす姿の実現につながると考えています。

### 人的資本経営の重点課題

- プロ度追求
- エンゲージメント向上
- DEIの推進
- 健康経営

### 各施策のアウトプット

- サステナビリティ人材の創出
- ウェルスマネジメント人材の創出
- 高齢者対応や金融経済教育に資する人材の創出
- DXコア人材の拡充
- グローバル経営人材の充実
- 自律的キャリアへの挑戦の場の拡充
- スピード改革の断行
- ジェンダーギャップの解消
- インクルーシブな職場の実現
- ワークライフインテグレーション
- 労働時間の適正化
- 生活習慣の改善

### 将来的なインパクト

**地域社会へのインパクト**

- GX・グローバルな金融包摂、社会インフラ整備への寄与
- 少子高齢化を踏まえた高齢者の金融サポート強化
- 日本の資産運用立国に向けた取り組み効果発現

**社員へのインパクト**

- 高度なスキル・専門性を発揮する機会の実現・拡大
- 個が自律的に挑戦できる機会の実現・拡大
- 個の強みを最大限に発揮できる環境の実現・定着
- 心身の健康を維持・増進できる環境の実現

### 最終インパクト

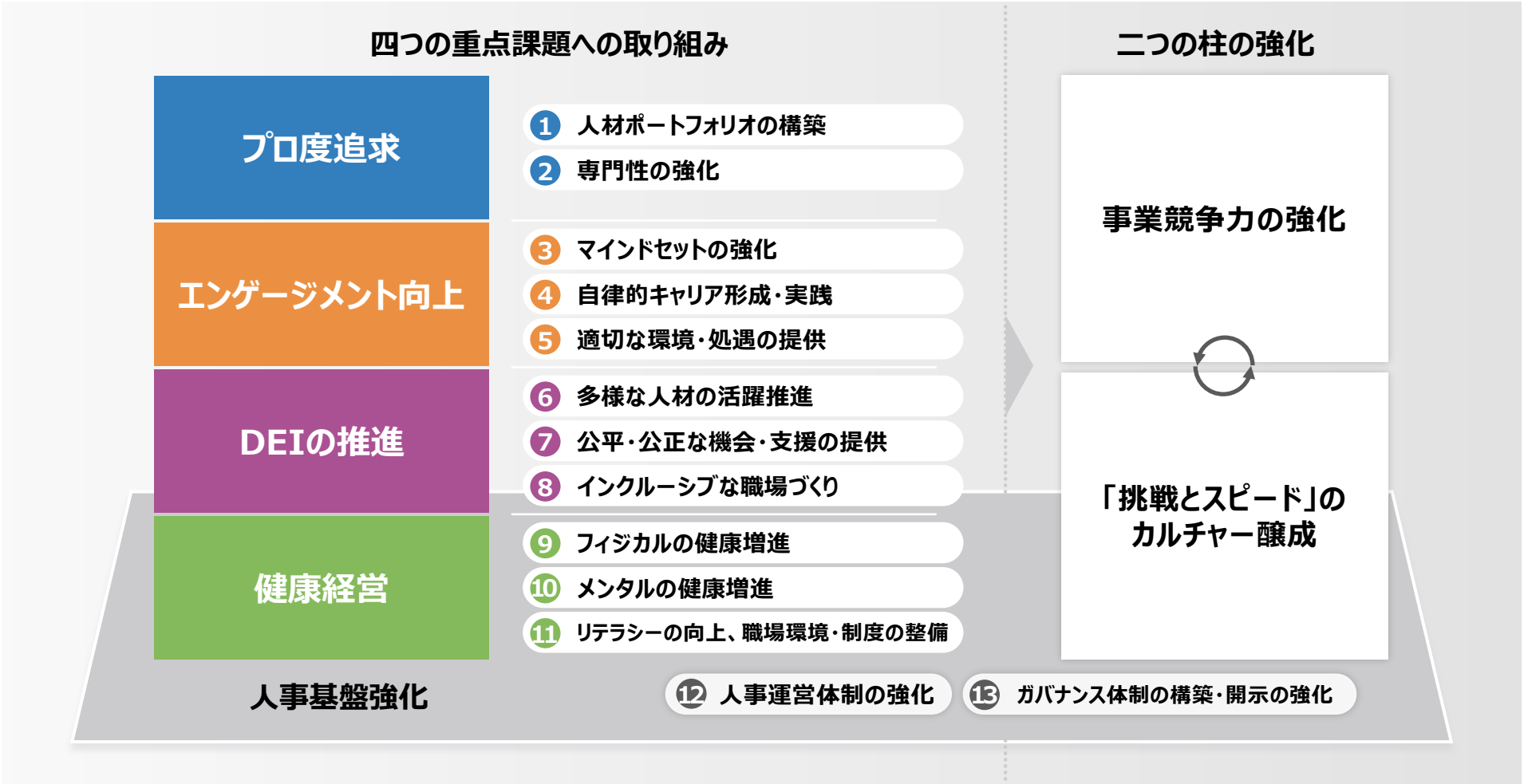
社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献する

※当社の社会課題解決に向けた取り組みの詳細については、当社ホームページ内の「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」をご参照ください。

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営

## 13の人事施策による人的資本経営の二つの柱の強化

- 「事業競争力の強化」「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」の人的資本経営の二つの柱をさらに強化するために、13の人事施策に注力しています。これらの人事施策により、人事基盤の強化と四つの重点課題に取り組んでいます。



# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営 <プロ度追求>

**重点課題 1**

## プロ度追求

**主要施策**

- 人材ポートフォリオの構築
- 専門性の強化

**人的資本経営KPI**

| | 目標（2026年度） |
|---|---|
| DXコア人材の創出 | DXをリードする人材を1,200名創出 |
| 社員のITスキル取得 | ITパスポートにかかるEラーニング受講やIT関連資格取得率100%、銀信証一体運営でITスキル向上 |
| ウェルスマネジメント人材の創出 | ウェルスマネジメント分野における知識と実践力を兼ね備えたプロ人材を中期経営計画期間内で倍増 |
| サステナビリティ人材の育成 | サステナビリティに関する全社員のリテラシーの強化と高いスキルを有する人材の拡充 |
| 海外枢要ポスト候補者プール確保 | ポストに対し3倍以上の候補者プールを維持 |

### 背景・現時点での課題認識

- 外部環境の変化がますます激しくなる中で、MUFGでは7つの成長戦略を定めて事業を推進しています。事業本部と人事部門は、事業戦略に必要な人材の数（量）と人材要件（質）を特定し、採用・育成・処遇制度など、さまざまな取り組みにより、人材を確保する必要があります。一部の領域では特に高度な専門性を有する人材の確保が、事業の拡大に不可欠になっています。
- このような状況に対応するために、量・質双方の人材ギャップ（人材の需給の乖離）を特定し、「人材ポートフォリオの構築」と高度な専門性を有する人材を確保する「専門性の強化」の２つの施策を講じています。
- 人材ギャップは、事業本部と人事部門が緊密に連動して特定していますが、必要な人材要件のさらなる「見える化」や重要ポストの後継者プール拡充などには改善の余地があります。また、高度な専門性を有する人材の拡充については、キャリア採用の強化は進展していますが、定着への取り組みや育成システムの整備は、領域毎の進捗にばらつきがあります。これらの課題に対応して、グループ・グローバル横断での適材適所の人材配置が、機動的かつ継続的に行える体制をめざしています。

### 取り組みの全体像

#### ● 人材ポートフォリオの構築

事業本部と人事部門が連動し、人材ギャップを特定した上で、採用やシニア人材の活躍などを通じて量・質両面で人材を確保しています。また、枢要ポストを特定して、後継者プランによる後継者育成と適材適所の配置を行っています。MUFGの中長期の経営を担う経営人材の育成は、グループワイドの研修を通じて継続的に行っています。

**人材ギャップの特定**
- 事業本部と人事部門が連動し、必要な人材の量・質を特定

**量・質の確保**
- 新卒・キャリア採用の強化
- 採用した社員の定着への取り組み・育成システム整備による早期戦力化
- シニア人材の活躍推進

**適材適所の配置**
- 後継者プランによる枢要ポストの後継者育成・確保と適材適所の配置

**経営人材の育成**
- グループワイドの重層的な研修により次世代経営人材プールを拡充

#### ● 専門性の強化

高度な専門性を有する人材が活き活きと活躍できる基盤として、専門人材コース・処遇の整備などを進めています。「デジタル人材」「システム人材」「ウェルスマネジメント人材（WM人材）」「サステナビリティ人材」「グローバル人材」「クオンツ人材」については、戦略上必要な専門人材として、拡充に注力しています。

**専門人材コース・処遇の整備**

| 戦略上必要な専門人材 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| デジタル人材 | システム人材 | WM人材 | サステナビリティ人材 | グローバル人材 | クオンツ人材 |

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営 ＜エンゲージメント向上＞

重点課題 2

## エンゲージメント向上

**主要施策**

- マインドセットの強化
- 自律的キャリア形成・実践
- 適切な環境・処遇の提供

**人的資本経営KPI**

| | 目標（2026年度） |
|---|---|
| エンゲージメントスコア | 23年度比改善 |
| MUFG Way共鳴セッションの実施 | 共鳴セッションの継続的な実施 |
| オフィス環境の満足度 | 2025年度比改善 |

### 背景・現時点での課題認識

- 社員の働きがいが高まり、エンゲージメントが向上することは、人的資本経営の推進に不可欠です。エンゲージメント向上には社員と会社の双方の取り組みが必要です。
- 社員は、MUFG Wayのパーパスの自分ごと化をはじめ、MUFG社員の指針や基本となる考え方の理解を深めるために「マインドセットの強化」に取り組んでいます。
- 会社は、MUFGの基本的なマインドセットをもった社員の「自律的キャリア形成・実践」の支援や機会の提供や「適切な環境・処遇の提供」を行い、社員の挑戦を後押ししています。
- 今後も、社会課題解決のマインドセットなど、外部環境の変化を踏まえ、社員の基本となる考え方を適時に見直し、浸透を図ることが必要です。また、公募などを通じた自律的なキャリア形成の実践実績の向上や、採用競争力のある処遇設計、職場環境などの整備も引き続き進めていきます。

### 取り組みの全体像

#### ● マインドセットの強化

| | |
|---|---|
| パーパスの自分ごと化 | 毎年MUFG Way共鳴セッションを実施し、社員が自分の価値観とMUFG Wayの重なりを見つけるなどのセッションを通じて、パーパスの自分ごと化を進めています。この過程で、ビジョンの理解、多様なステークホルダーへの意識を高め、グループ・グローバルマインドの醸成も行っています。今後は、社会課題解決の意義やWell-beingの気づきの浸透を行っていきます。 |
| グループ・グローバルマインド醸成 | |
| DXマインドの醸成 | DXを機会ととらえて、デジタル人材の育成を強化しつつ、社員のITスキルの取得をKPIとして対外開示するなどDXマインドの醸成を進めています。 |
| DEIの理解 | 異なる属性・価値観を持つ多様な人材を受け入れ、ともに新たな付加価値を創出していくためのマインドを醸成しています。 |

#### ● 自律的キャリア形成・実践

| | |
|---|---|
| 会社・上司・先輩による育成・キャリア形成支援 | 1on1などの上司の支援、メンター制度などの先輩社員の支援、キャリア相談、窓口・自己啓発などの支援ツールなど、多面的な支援体制が整備されています。 |
| 社内外における実践の機会提供 | 挑戦の意欲をもった社員が、公募や副業・出向などで、グループ・グローバル横断、MUFG外で活躍する機会を幅広く提供しています。 |
| 自らの意志で選択できるキャリアパス | 採用・入社時、入社後も社員が自律的なキャリアパスを選択できるように、働く場所や担当業務の希望に関しての多くの選択肢を提供しています。 |

#### ● 適切な環境・処遇の提供

| | |
|---|---|
| 報酬制度・手当の拡充 | グループ各社で社員の働きがいを高めるために報酬制度・福利厚生制度などを拡充させています。 |
| 職場環境の整備 | 社員エンゲージメント向上のため、社員のオフィス満足度を重視し、継続的な職場環境の改善に取り組んでいます。特に、現中計では、「快適性」「選択性」「可変性」をコンセプトとした「オフィス戦略」を策定・遂行しています。 |
| 若手の活躍推進 | 年齢に関係なく、実力に応じた管理職登用などの挑戦の機会を提供しています。 |

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営 ＜DEIの推進＞

重点課題 3

## DEIの推進

**主要施策**

- 多様な人材の活躍推進
- 公平・公正な機会・支援の提供
- インクルーシブな職場づくり

**人的資本経営KPI**

| | 目標（2026年度） |
|---|---|
| 女性マネジメント比率 | 27%（2030年度30%）* |
| 男性育休取得率 | 100% |
| インクルージョンスコア | 75%以上維持 |
| 障がい者雇用率 | 法定雇用率以上維持 |

* 銀行・信託・MUMSS

### 背景・現時点での課題認識

- 多様な属性や価値観を持つ社員が、仲間とともにお互いを認め合いながら、能力を最大限に発揮して新しい価値を創り出し、全てのステークホルダーに貢献していくことを「DEIステートメント*1」にて表明し、そのための組織・職場環境づくりに取り組んでいます。
- 具体的には、多様な社員一人ひとりが持ち味を発揮しながら安心して活躍できる組織・環境づくり、育児・介護・疾病などとの両立の支援をグループ・グローバル横断で行っています。これらの取り組みにより、ジェンダーギャップの解消や多様な社員の活躍に関するKPIは、着実に進捗しています。
- 一方で、社員がライフステージや属性によらず、持続的に自身の能力を最大限に発揮するには、育児や介護などとキャリア形成の両立が可能な環境の整備や、長時間労働のさらなる是正が必要と認識しています。共育て*2支援の拡充や働き方改革の加速により、多様な社員が、仲間とともに新しい価値を創出できる環境を整備していきます。

### 取り組みの全体像

**●多様な人材の活躍推進**

さまざまな視点や価値観を経営や組織運営に取り入れるため、多様な社員の活躍を推進しています。女性マネジメント比率、障がい者雇用率をKPIに設定し、労働環境の整備、研修・啓発活動などを行っています。

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 性別 | 障がいの有無 | LGBTQ | 国籍・文化 | 年齢　など |

**●公平・公正な機会・支援の提供**

ライフイベントにかかわらず活躍し続けられるように、育児や介護、疾病などと両立しながら働く社員に、柔軟な勤務が可能となる制度や金銭補助などを提供しています。

| | | | |
|---|---|---|---|
| 育児・共育て | 介護 | 不妊治療 | 健康課題　など |

**●インクルーシブな職場づくり**

社員一人ひとりが、ともに働く仲間の持ち味を認め、活かし、高め合えるように、研修の実施や啓発活動に加えて、所属部署を超えた社員同士のコミュニティ形成を支援しています。

| | | |
|---|---|---|
| 研修 | 啓発活動 | コミュニティ形成支援 |

*1. 詳細は当社ホームページ内の「DEIステートメント」をご参照ください。
*2. 子育ての当事者がパートナーとともに、子どもと過ごす時間をつくり、相互に協力しながら子育てをすること。

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営 ＜健康経営＞

重点課題 4

## 健康経営

**主要施策**

- フィジカルの健康増進
- メンタルの健康増進
- リテラシーの向上、職場環境・制度の整備

**人的資本経営KPI**

| | 目標（2026年度） |
|---|---|
| アブセンティーズム | 1%以下 |
| プレゼンティーズム | 15%以下 |
| 定期健康診断受診率 | 各社100% |

## 背景・現時点での課題認識

- パーパス「世界が進むチカラになる。」を実現するためには、社員一人ひとりがWell-beingを実感できる健全な職場環境の中で、活き活きとやりがいを持って働けることが重要です。この考えに基づき、MUFGは、社員が最大限のパフォーマンスを発揮し、すべてのステークホルダーに貢献しながら、グループとしてさらに成長するために、「健康経営」を実践しています。
- 健康経営の実現に向けて、グループCEOによる「MUFG健康経営宣言*1」を行うとともに、「MUFG健康経営戦略マップ*2」を策定し、リテラシーの向上、フィジカル・メンタルの健康の維持・増進、職場環境・制度の整備など、必要な施策を実行しています。また、KPIを設定し、継続的に計測することで施策の効果や組織が抱える課題を明確にし、適切な対応策を打ち出す仕組みを取り入れています。その結果、健康経営優良法や健康経営優良法人（ホワイト500）などの外部評価も獲得しています。
- KPIについては、グループ会社間で指標や計測方法の統一を進めていますが、取り組みをさらに加速させることが必要だと考えています。また、女性の健康課題・禁煙など、グループ各社で共通するテーマについては、情報連携を強化し、グループ一体での取り組みを強化していきます。

*1. 詳細は当社ホームページ内の「健康経営宣言」をご参照ください。
*2. 詳細は「Human Capital Report 2025」のP52をご参照ください。

## 取り組みの全体像

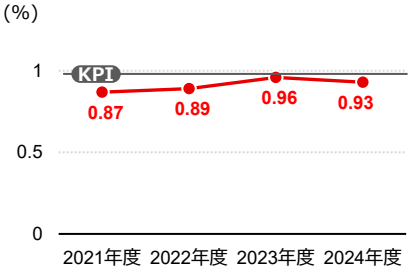
### ● 主要施策

「MUFG健康経営戦略マップ」に基づき、社員のリテラシーの向上を図り、フィジカル・メンタル双方の健康の維持・増進（含む健康問題の予防）することに加えて、職場環境・制度の整備を行っています。職場環境の整備については、オフィス戦略を策定・遂行することで、社員のWell-beingの向上にも貢献しています。

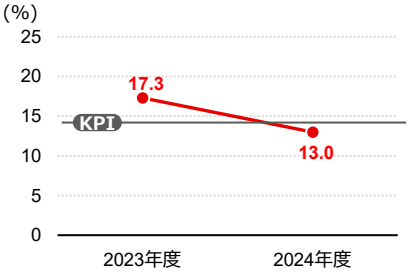
### ● KPIの計測と対策

KPIを「アブセンティーズム」「プレゼンティーズム」「定期健康診断受診率」に定め、継続的な計測を行うことで課題を認識し、対策を行っています。

・アブセンティーズム*3




・プレゼンティーズム*4




・定期健康診断受診率

| | 2024年度実績 |
|---|---|
| 三菱UFJ銀行 | 98.8 % |
| 三菱UFJ信託銀行 | 100 % |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 | 100 % |
| 三菱UFJニコス | 100 % |
| アコム | 100 % |
| 三菱UFJアセットマネジメント | 100 % |

※銀行・信託・MUMSSの合算

*3. 心身の疾病による長期休職を示す指標
*4. 体調不良によるパフォーマンスの低下を示す指標

# 活力溢れる社会 － 人的資本重視の経営 ＜人事基盤強化＞

## 人事基盤強化

主要施策
- 人事運営体制の強化
- ガバナンス体制の構築・開示の強化

### 背景・現時点での課題認識

- 人的資本経営の施策推進には、組織体制やデータ基盤の強化と執行・監督両サイドの適切なガバナンス体制が不可欠です。また、各種施策を積極的に開示することに加え、開示後のステークホルダーとの対話を通じて得られた社内外の声を適時に取り込んで施策を改善していくことが必要です。
- グローバルでの人事部門と事業本部との連携強化や、地域・国を超えた人事運営体制の構築、それらを支えるシステム・データ基盤の強化により「人事運営体制の強化」に取り組んでいます。
- ガバナンス体制は、グループCEOのコミットメントの下、グループCHROが責任者として方針策定や施策推進を行い、重要会議体・委員会においてその取り組みが定期的に審議・報告され、取締役会の監督・助言を受ける体制になっています。さまざまな施策の進捗やKGI・KPIの達成状況は、各種発行物で開示するとともに、その後のステークホルダーとの対話も行っていきます。こうした「ガバナンス体制の構築・開示の強化」もさらに進めていきます。
- 人事運営体制はこれまでもグループ・グローバルでの連携を深めてきましたが、データ基盤などの整備も含めてまだ道半ばであり、引き続き強化していきます。開示強化も、社員を含めたステークホルダーの皆さまへの伝達には改善余地があるため、対応を進めます。

### 取り組みの全体像

**● 人事運営体制の強化**

「人材ポートフォリオ構築」、「専門性の強化」などの人的資本経営の主要な施策を推進するために、人事部門と事業本部との連携強化を進めています。また、海外では、地域・国単位で行っていた人事業務を、グローバルベースで整理・統合し、効率化・機能強化を進めています。

また、このような人事運営体制を支えるシステム・データ基盤の強化・構築もグループ・グローバルベースで進めており、より効率的で実効的な体制を確立していきます。

**人事運営体制の強化**

| 組織・運営体制の強化 | システム・データ基盤の構築 |
|---|---|
| ● 人事部門と事業本部との連携<br>● グローバル人事組織・運営体制 | ● グループHRデータ基盤<br>● グローバル人事データ基盤 |

**● ガバナンス体制の構築・開示の強化**

人的資本経営の進捗状況は、定期的に開催される重要会議体・各種委員会にて審議・報告されることにより、適切に牽制・監督されています。このようなコーポレート・ガバナンス体制に支えられながら、戦略や施策の改善を続けています。また、人的資本経営の取り組みを社内外のステークホルダーにより効果的に伝えるために、本レポートのような発信を強化していきます。また、ステークホルダーとの対話を踏まえ、施策やKPIを機動的に見直し、人的資本経営をさらに進化させていきます。

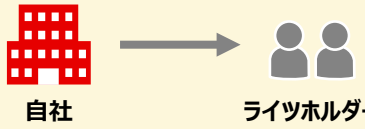
# 優先課題：強靭な社会

- 人権尊重
- 安心・安全なサービスの提供
- 強固な企業ガバナンスの発揮

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜金融機関にとっての人権尊重＞

- MUFGは事業活動が人権への負の影響を及ぼす可能性があることを理解するとともに、その防止に努め、負の影響が発生した場合には、以下❶－❸の関与形態に応じ、負の影響に対処するよう努めます。

### ❶ 自らが直接引き起こした場合
企業自らの事業活動が直接の原因となって人権への負の影響を引き起こす

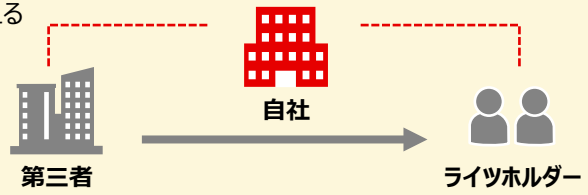



例：自社業務における国籍、性別等を理由とする賃金差別、労働基準違反

### ❷ 助長する場合
事業活動が第三者による人権侵害の原因となることを実質的に生じさせ、人権への負の影響を助長する

例：経済合理性のない依頼をし、委託先企業での労働基準違反を誘発、助長

### ❸ 取引関係によって直接結びつく場合
取引関係等で繋がっている第三者を通じて人権に負の影響を与える




例：融資先企業が、自社との合意に反し、人権侵害を伴う事業活動を行う

**人権への負の影響に対処する**

**影響力を行使し、人権への負の影響の防止・軽減に努める**

| | 社員 | お客さま | サプライヤー | 投融資先 | サプライヤー |
|---|---|---|---|---|---|
| 負の影響の例 | MUFGが自社の社員に対して及ぼす負の影響<br>例：社内におけるハラスメント、個人の特性に基づく雇用や就業上における不当な扱い | 金融サービスの提供を通じ、MUFGがお客さまに対して及ぼす負の影響<br>例：お客さまの個人情報の不適切な管理によるプライバシーの権利の侵害 | MUFGがサプライヤーに及ぼす負の影響<br>例：短納期で多量の業務を依頼し、外部委託先の従業員の長時間労働を誘発する | MUFGの提供する投融資を通じて、投融資先が従業員や周辺住民に対して及ぼす負の影響<br>例：移民労働者を強制労働させている企業への融資 | MUFGの調達業務を通じて、サプライヤーが従業員や周辺住民に対して及ぼす負の影響<br>例：児童労働によって製造された商品の購入 |
| MUFGの主な対応 | • パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント防止マニュアルの整備*1<br>• 労働条件に関する定期的なモニタリングや時間外労働の削減<br>• ダイバーシティ・エクイティ ＆ インクルージョン（DEI）の推進 | • 商品・サービス導入時の人権への負の影響検討<br>• 個人情報保護規定、体制の整備<br>• AI管理手続制定を通じた人権への配慮<br>• ユニバーサル対応<br>• マネーローンダリング防止 | • 「購買活動に関する考え方」にてサプライヤーの人権の尊重を明記<br>• サプライヤーに配布する「購買活動ガイドライン」上に相談窓口を記載*1 | • MUFG環境・社会ポリシーフレームワークを制定、投融資先に関する人権課題のデューデリジェンスを実施*2<br>• 赤道原則の遵守*1 | • 「購買活動に関する考え方」のサプライヤーへの要請事項の中に、人権尊重を規定<br>• 人権尊重に関して記載した「購買活動ガイドライン」を配布*2<br>• 主要サプライヤーで深刻な人権侵害が発生していないか、定期的に確認*2 |

*1. 銀行の取り組み
*2. 銀行・信託・証券の取り組み

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜人権課題マップ＞

- MUFGにとって顕著な人権課題を洗い出し、深刻度・発生可能性を評価の上、人権課題マップを作成しました（2023年度）。深刻度の高い人権課題から優先的に対応の強化を継続的に検討しています。なお、この人権課題マップは事業環境の変化やステークホルダーエンゲージメントの結果等を踏まえ、継続的に見直します。

| 人権課題マップ作成の検討手法 | |
|---|---|
| **人権課題の洗い出し** | • 国際人権章典・ILO宣言等の国際規範や、他の金融機関における課題を参考に、MUFGにとって顕著な人権課題を洗い出し |
| **深刻度の評価** | • ①負の影響の重大性（例：人権侵害が命に与える影響度合い）、②負の影響の及ぶ範囲（例：影響を受ける人数）、③救済の困難度（例：補償による救済可能性）の3つの基準で各人権課題の深刻度を評価<br>• UNDP（国連開発計画）のガイダンスをベースに、外部コンサルタントの知見も活用 |
| **発生可能性の評価** | • 外部データ*1に基づき、国別・業種別のリスクをスコア化<br>• MUFGの国別社員数や国・セクターごとの与信額等のデータと上記スコアを組み合わせ、発生可能性を評価 |
| **人権課題マップの作成** | • 縦軸に深刻度、横軸に発生可能性を取り、MUFGにとって顕著な各人権課題をマッピング |

■ 自社の社員に関する課題　■ お客さまに関する課題（金融サービス提供における自社の課題）
■ 投融資先に関する課題　■ サプライヤーに関する課題

*1. 世界銀行・国連等で公表されているデータ（Global Slavery Index 等）やビジネスと人権リソースセンターのデータ等
*2. 労働時間、賃金、労働安全衛生、移民労働者の待遇等
*3. 周辺住民の健康、土地の問題等

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜人権デューデリジェンスへの取り組み（1/3）＞

- MUFGは、差別・ハラスメントの防止や時間外勤務の削減等を通じ、社員の人権尊重に取り組んでいます。
- MUFGは、お客さまの情報の適切な管理により、お客さまのプライバシーの保護・尊重に努めています。また、人権に配慮した金融サービスの提供を行うべく、各種取り組みを推進しています。

## 社員に対する取り組み

### 差別・ハラスメント防止

- MUFGグループ各社では、社内にセクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等の相談窓口を設けています。銀行ではハラスメント防止マニュアルを制定するとともにハラスメント防止のために継続的な研修を実施しています。

### 結社の自由・団体交渉権の尊重

- MUFGでは、人権方針に則り、労働者の結社の自由・団体交渉の権利の尊重に取り組んでおり、啓発活動を通じて、その遵守を徹底しています。

### 社員の個人情報保護

- MUFGでは、各社が「個人情報の保護に関する法律」「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」およびこれらの関係法令に基づき、社員の個人情報の適切な保護と利用に努めています。

### 労働条件等に関する法令の遵守

- MUFGグループ各社では、事業を展開する各国・各地域の法令を遵守するとともに、最低賃金以上の給与支給や同一労働同一賃金を徹底することで、雇用形態に関わらず全社員への適切な待遇の提供に取り組んでいます。

### 時間外勤務の削減

- MUFGでは、社員が健康的に働き、ワーク・ライフ・バランスの充実を図れるよう、法令を遵守し、長時間労働の削減をはじめ、職場環境の改善にグループを挙げて取り組んでいます。例えば、日本での日々の勤務管理においては、一人ひとりの勤務実態を適切に把握しているほか、労働時間の上限設定や勤務間インターバルを意識した運営等を行っています。また、RPA（Robotic Process Automation）を活用した業務効率化や、最終退社目標時刻や早帰り日の設定により、時間外勤務時間の削減を推進しています。

## お客さまに対する取り組み

### お客さまの情報管理

- MUFGでは、お客さまの情報を適切に取り扱うことが社会的責務であると認識し、「個人情報保護方針」を定め公表しています。また、グループ各社で統一的な管理体制を実現するため、「MUFG個人情報保護規則」を制定し、これに基づき各社にて「個人情報保護手続」等を定めています。

### 商品・サービスの企画・開発や広告物発行における人権影響の確認

- グループ各社では、「お客さま視点」から商品・サービスの企画・開発段階で十分な対策がとれているかを常にチェックしており、新商品・サービスについては、お客さま保護やお客さま視点を含むリスク評価を実施しています。広告物の発行時には、人権尊重の観点から問題となる表現がないかを確認しています。

### AIの安心・安全な活用に向けた人権への配慮

- MUFGでは、AI活用に取り組む事業者として、AIのリスクを正しく管理し、その便益を最大化するための取り組みとしてAIガバナンスが重要であると認識し、「MUFG AIポリシー」を定め公表するとともに、MUFGグループ各社では、関連規定を定めています。また、一般社団法人AIガバナンス協会へ所属し、AIガバナンスの社会実装へ向けた取り組みを推進しています。

### 外国人技能実習生の口座開設サポート

- 銀行は、技能実習生として日本で働くインドネシア人が、来日前にダナモン銀行で母国語で商品説明や本人確認を行い、銀行の口座開設の申し込みを完了できるサービスを開始しました。

### 金融サービスへのアクセス拡大の取り組み

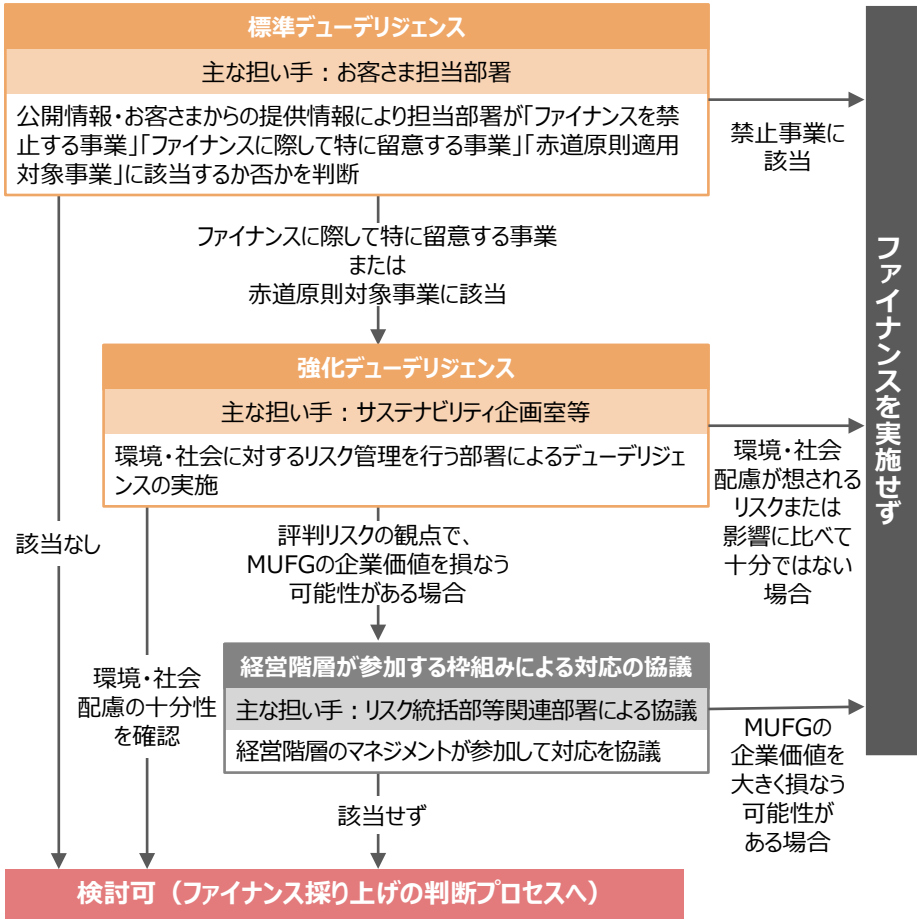
- アジア圏では、遠隔地や農村部において銀行の支店・ATMが少ない、住民の方がサービスの存在・利用方法を知らない等の課題があります。MUFGは、金融サービスへのアクセス機会の提供や金融リテラシー向上に向けた取り組みを通じ、アジア圏の金融サービスへのアクセス拡大実現に貢献しています

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜人権デューデリジェンスへの取り組み（2/3）＞

- MUFGは、MUFG環境・社会ポリシーフレームワークや赤道原則に基づき、ファイナンスの対象となる事業の環境・社会に対するリスクまたは影響を特定し、評価するためのデューデリジェンスのプロセスを導入しています

## 投融資先に対する取り組み

### デューデリジェンスのフロー




### デューデリジェンスの実施状況

| 特定された人権課題 | 件数 |
|---|---|
| 強制労働・人身取引 | 5 |
| 児童労働 | 2 |
| 先住民族の権利・地域社会への影響 | 5 |
| 非自発的住民移転 | 2 |
| 労働環境等従業員の権利に関する課題 | 1 |
| 合計 | 15 |

| 課題への対応状況 | 件数 |
|---|---|
| 適切な対応や再発防止策を確認*1 | 12 |
| 与信取引を見送り*2 | 0 |
| 発生事象や取引先の対応状況を確認中*3 | 3 |
| 合計 | 15 |

※ 2024年4月–2025年5月末の期間に、MUFG環境・社会ポリシーフレームワークと赤道原則に則って特定した人権課題。複数の人権課題に跨るDDを実施した案件については、重複して計上。上記以外で2023年4月以前にDDが完了し、現在モニタリングを継続している個別の案件は20件

*1. 2024年4月以降、DDが完了した件数
*2. 2024年4月以降の件数
*3. 2025年5月末時点でDD未完了の件数

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜人権デューデリジェンスへの取り組み（3/3）＞

- MUFGは、「購買活動に関する考え方」の改定や人権デューデリジェンスの実施を通じ、サプライチェーンにおける人権尊重に努めています。
- MUFGアセットマネジメントは、アセットマネージャーとして、お客さまに対して投資リターンを還元していくとともに、スチュワードシップ活動の実施を通じて、投資先の持続的な価値向上と社会・環境課題の解決を促す取り組みを進めています。

## サプライヤーに対する取り組み

### 「購買活動に関する考え方」の制定と周知

- 「購買活動に関する考え方」で、MUFGの考え方や人権の尊重、環境への配慮といったサプライヤーへの期待事項を明確化しています。
- また、銀行・信託・証券の国内拠点では、「購買活動に関する考え方」に基づく「購買活動ガイドライン」をサプライヤー*1に手交・説明し、MUFGの方針への理解を求めています。

### デューデリジェンスの取り組み

- 主要サプライヤー*2について、外部ベンダーデータを利用し、深刻度の高い人権課題（児童労働・強制労働・人身取引）がないか、スクリーニングを実施しました。今回のスクリーニングでは、深刻度の高い人権課題に関するネガティブニュースが確認されませんでした。

| リスクの特定・評価 | |
|---|---|
| 新規先 | • 重要な外部委託について、人権に関するリスクがないかを確認*3<br>• ネガティブニューススクリーニング*4を通じたチェック |
| 既存先 | • 主要サプライヤーについて、深刻度の高い人権課題（児童労働・強制労働・人身取引）の有無を確認する定期的なチェックをサステナビリティ企画室等で実施 |

## アセットマネージャーとしての取り組み

- サプライチェーンの人権管理や多様性の実現といった人権課題への着実な施策の推進に向け、インパクトの大きい企業から重点的に対話を行って、投資先企業との相互理解を図りながら取り組んでいきます。

| | |
|---|---|
| スチュワードシップの発揮 | • 人権課題を含むサステナビリティ課題解決に向けて、エンゲージメント活動や議決権行使等の取り組みを実施しています。 |
| テーマ別エンゲージメント | • MUFG AMが特定したユニバースの中から重点テーマを選定し、当該テーマと関連する投資先企業に対するエンゲージメントを実施します。 |
| 協働エンゲージメント | • 国内外のイニシアティブや運用機関と協働・連携しながら、投資先企業に対するエンゲージメントを実施します。 |
| パブリックエンゲージメント | • 市場参加者との連携だけでなく、当局、イニシアティブ、アカデミア等に対する直接・間接的な提言等を実施します。 |

*1. 銀行：継続的な取引のあるサプライヤー、信託・証券：主要サプライヤー
*2. 銀行・信託・証券の主要サプライヤー　*3. 銀行・信託で実施
*4. 銀行の欧州拠点・米州拠点等で実施

# 強靭な社会 － 人権尊重 ＜グリーバンス／救済への取り組み＞

- MUFGは、グループ各社の社員や提供する商品・サービスが、人権に対して負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切に対応し、その救済に取り組みます。社員、お客さまに対する窓口の設置に加え、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構への加盟を通じ、投融資先・サプライヤーの社員や、コミュニティ・周辺住民等、バリューチェーン全体で発生する人権への負の影響に対しても救済窓口を設けています。

## 社員に対する取り組み

- 明るく働きやすい職場づくりをめざし、「コンプライアンス・ヘルプライン」や、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント等の相談窓口をグループ各社内に設け、面談や電話、メール等さまざまな手段による相談に、匿名性、相談内容の機密性に配慮しながら対応しています。

**MUFGコンプライアンス・ヘルプライン**

**社員の相談窓口**

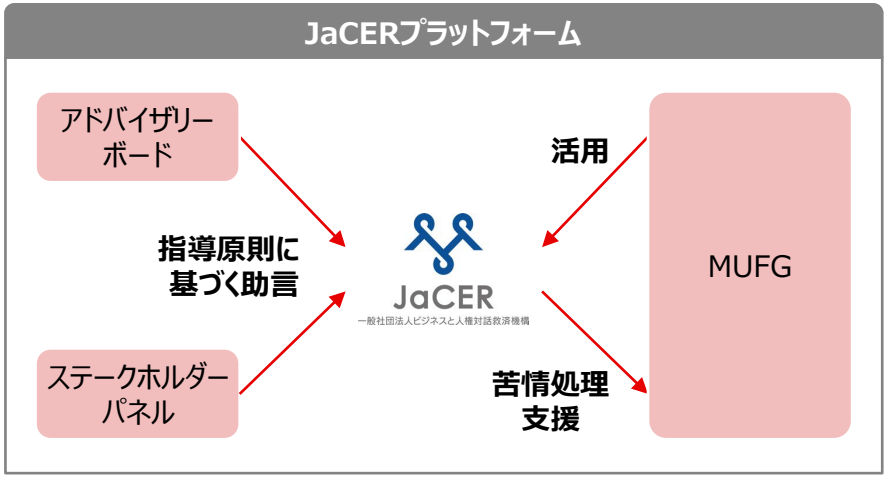
**ダイバーシティ関連相談窓口**

## お客さまに対する取り組み

- MUFGでは、機密性・匿名性を確保した上で、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの人権課題を含むご意見・苦情に適切に対応するための体制を構築しています。
- グループ各社の社員、あるいは提供する商品・サービスが、人権への負の影響を引き起こしていたり、助長していたり、直接関係したりしていることが明らかになった場合、その救済に取り組みます。2024年度に、グループ5社[*1]のお客さまから寄せられたご意見・ご要望を踏まえ、サービスを改善した事例は162件ありました。

## バリューチェーン全体に対する取り組み

- 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）は、「対話救済プラットフォーム」を通じて人権に関する苦情を受け付け、専門的な立場から、会員企業の苦情処理の支援・推進をめざす組織です。MUFGはJaCERのプラットフォームを活用することで、投融資先・サプライヤーの社員や、コミュニティ・周辺住民等、バリューチェーン全体で発生する人権への負の影響に対しても救済窓口を設け、グリーバンスメカニズムの改善に努めます。




- 2024年度は、投融資を通じた先住民族への負の影響に関する申立てを1件受け付け、先住民族の方との対話を実施しました。頂いたご意見については経営層や関連部署と連携の上、対応方針を協議するとともに、事業者ともエンゲージメントを実施し、建設的な対話を促しています。

*1. 銀行・信託・証券・ニコス・アコム

# 強靭な社会 ー 安心・安全なサービスの提供

- 強靭で持続可能な経済・社会を支える信頼性の高い金融インフラが提供されている社会をめざし、預金・為替システムの再構築、次世代技術者育成、災害・大障害を前提としたシステム・訓練の強化、サイバーセキュリティ対策の強化等を進めています。

## サイバーセキュリティ

### 基本方針

- お客さまの大切な資産を守ること、並びに金融サービスを安全かつ安定的に稼働させることがMUFGの社会的責務であると認識しています。サイバー攻撃等に関するITリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を強化するため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。

### サイバーセキュリティ管理態勢

- MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、戦略の策定や体制の構築、およびセキュリティ対策強化に向けた企画・推進を行っています。また、サイバーセキュリティ事案発生時に備え、グループ全体を統括する組織としてMUFG-CERTを設置し、グループ各社に設置したCSIRT[*1]と情報連携しています。官公庁や業界他社との連携、金融ISAC[*2]をはじめとしたセキュリティコミュニティでの活動にも取り組んでいます。

## 預金・為替システムの再構築、次世代技術者育成

- 中長期にわたり安定的で競争力のあるシステム構築をめざし、預金・為替システムの再構築に取り組んでいます。この再構築を通じて、経済・社会を支える信頼性の高い金融システムを提供します。
- 再構築プロジェクトでは、若手や中堅の社員が重要システムの内部構造設計・開発を担う機会を創出し、次世代技術者の育成を進めています。さらに、標準的な技術への変更により、長期的に人材育成しやすい環境を整えています。
- また、部門横断・長期大型プロジェクトを円滑に推進するため、経営企画部とシステム企画部が共同で管理する部内室を設置しています。この組織は、アーキテクチャのプリンシプルに基づいた全社最適化をめざすとともに、アーキテクチャの統制を継続して行います。

## 災害・大障害を前提としたシステム・訓練の強化

- お客さまの大切な資産を守るとともに、安心・安全・安定の金融サービスを提供するため、システム開発・運用体制を継続的に強化しています。
- 具体的には、大規模災害に備えたバックアップセンターを設置し、有事の際にも迅速に金融サービスを提供できる復旧体制を構築しています。加えて、災害訓練も定期的に実施し、災害対策システムの実効性の向上にも取り組んでいます。
- また、金融サービスを支えるシステムは、安定稼働を実現するために、継続的に改善・改修を行うことに加え、障害が発生した場合にも迅速に対応できる体制を整えています。過去発生した障害の教訓を活かした未然防止策の横展開や、お客さまへの影響が大きい重要システムの大障害が発生した際のリスク分析及び障害復旧措置の明確化を通して、オペレーショナル・レジリエンス（回復力）強化を進めています。

*1. Computer Security Incident Response Team。セキュリティ事案に関する報告を受け取り、調査し、対応活動を行う

*2. サイバー攻撃の脅威から日本の金融インフラを守るために、国内400以上の金融機関が加盟、協力して活動する枠組み

# 強靭な社会 － 強固な企業ガバナンスの発揮

- 強靭で持続可能な経済・社会を支える公正かつ誠実な金融サービスが提供されている社会をめざし、お客さま本位の取り組みの徹底、金融サービスの提供を下支えする統制の実施、規制・ベストプラクティスに基づく犯罪検知・阻止に向けたグローバルで一貫した手続・インフラの導入等を進めています。

## お客さま本位の取り組み － お客さまの最善の利益の追求に向けて

### 基本方針

- MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、「お客さまに対する姿勢」を「行動規範」の第1章に掲げ、お客さま視点の徹底を図るとともに、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」（以下、MUFG FD基本方針）を策定・公表しています。グループ各社は本方針のもと、お客さま本位の姿勢を共有し、商品・サービスのさらなる向上に取り組んでいます。

### お客さまの最善の利益の追求に向けて

**金融商品販売における主な取り組み**

- MUFG FD基本方針に基づき、5つのお約束を掲げ、お客さま本位の資産運用提案に取り組んでいます。
- また、MUFG資産運用ビジネスポリシー（お客さま本位の業務運営を浸透させるために本部部署が遵守するべき内部指針）に則り、「MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル*1」に沿って、資産運用において重要な『規律性』『透明性』『一貫性』を担保しつつ、ゴールベースアプローチによる付加価値あるアドバイスと適切な情報提供を行いながら、クライアントパフォーマンス向上に努めることで、お客さまの最善の利益の追求に向けて取り組んでいます。

**金融商品組成における主な取り組み**

- お客さまの目線を重視する考え方のもとで、より大切にしていること、重視していることを「商品性」「運用管理」「開示」の3つの側面ごとにとりまとめ「プロダクトガバナンス・ポリシー」として制定し、お客さまの最善の利益の追求に向けて、本ポリシーに基づき、更なる品質向上に取り組んでいます。

<プロダクトガバナンス・ポリシー>

## コンプライアンス

### 基本方針

- MUFGは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして、グループ社員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に行い、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。また、グローバルな業務展開が一層進展するなか、マネー・ローンダリングや贈収賄の防止、競争法への対応など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

**コンプライアンス上の問題に関わる報告態勢**

- 内部通報制度の整備
- 会計監査ホットラインの開設

## グローバル金融犯罪対策の態勢強化

- MUFGは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止（以下、グローバル金融犯罪対策）の知見が集約している米国ニューヨークにグローバル金融犯罪対策部（GFCD）を設置し、グローバル金融犯罪防止に向けてグループ・グローバルベースでのガバナンス・監督体制を整備しています。2017年の設立以来、GFCDはグローバルに一貫した効率的な業務運営を行うため、シェアードサービス化の推進や、専門人材の採用、育成に取り組んできました。近年では、業務のオフショアリングも推進しています。また、システムの高度化やデータの活用により、グローバル金融犯罪コンプライアンスプログラムを強化し、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪の検知に努めています。今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局やFATF*2等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪対策の強化を進めます。

*1. リサーチ・投資戦略から商品戦略、販売体制、実績フォローまでの一連のフレームワーク

*2. FATF：Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ローンダリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための多国間枠組み

# Appendix

- 方針／ガイドライン
- MUFGの関連組織・役職略称

# 方針／ガイドライン

## 環境

- 環境方針
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG AMサステナブル投資ポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク
  https://www.mufg.jp/csr/policy/

## 社会

- 人権方針
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG AMサステナブル投資ポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DEI）の考え方
  https://www.mufg.jp/csr/social/id/01/
- 個人情報保護方針
  https://www.mufg.jp/privacy/
- サイバーセキュリティ経営宣言
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- 英国現代奴隷法および豪州現代奴隷法への対応
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG人事プリンシプル
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFGカスタマーハラスメント対応ポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFG AIポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- 購買活動に関する考え方
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- クラスター弾への対応
  https://www.mufg.jp/csr/policy/

# 方針／ガイドライン（続き）

## ガバナンス

- MUFGグループ行動規範
  https://www.mufg.jp/profile/governance/ethics/
- 反社会的勢力に対する基本方針
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針
  https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/
- リスク管理基本方針
  https://www.mufg.jp/profile/governance/risk/
- グローバル金融犯罪対策ポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/governance/financialcrimes/
- MUFG税務ポリシー
  https://www.mufg.jp/csr/governance/tax/
- 利益相反管理方針
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- 贈収賄防止への取り組み
  https://www.mufg.jp/csr/policy/
- MUFGコーポレートガバナンス方針
  https://www.mufg.jp/profile/governance/policy/
- コンプライアンス基本方針
  https://www.mufg.jp/profile/governance/compliance/
- MUFGグループ情報開示方針
  https://www.mufg.jp/privacy/

# MUFGの関連組織・役職略称

## 関連組織

| 組織 | 正式名称・備考 |
|---|---|
| **MUFG** | 三菱UFJフィナンシャル・グループ |
| **銀行** | 三菱UFJ銀行 |
| **信託** | 三菱UFJ信託銀行 |
| **証券** | 三菱UFJ証券ホールディングス |
| **MUMSS** | 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 |
| **ニコス** | 三菱UFJニコス |
| **MUFG AM** | MUFGアセットマネジメント<br>- MUFGのアセットマネジメント会社である三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJアセットマネジメント株式会社、三菱UFJ不動産投資顧問株式会社、Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.、三菱UFJオルタナティブインベストメンツ株式会社から形成されるブランド名 |
| **クルンシィ（アユタヤ銀行）** | Krungsri（Bank of Ayudhya）<br>- タイにおけるMUFGの連結子会社 |
| **ダナモン銀行** | Bank Danamon Indonesia<br>- インドネシアにおけるMUFGの連結子会社 |

## 役職名称

| 略称 | 正式名称 | 和名 |
|---|---|---|
| **CEO** | Chief Executive Officer | 最高経営責任者 |
| **CSO** | Chief Strategy Officer | 最高戦略責任者 |
| **CFO** | Chief Financial Officer | 最高財務責任者 |
| **CRO** | Chief Risk Officer | 最高リスク管理責任者 |
| **CHRO** | Chief Human Resources Officer | 最高人事責任者 |
| **CSuO** | Chief Sustainability Officer | 最高サステナビリティ責任者 |

**見通しに関する注意事項**

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。
これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、各レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり各レポートの作成時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。また、本レポートに記載されている当グループ以外の企業等に関わる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

MUFG