

未来につなぐ

～MUFGの社会課題解決～



世界が進むチカラになる。

contents

CEOメッセージ	02	金融サービスへのアクセス拡大	28
MUFGの社会課題解決のフロントランナー		人的資本重視の経営	29
10 課題とストーリーとの関係	04	人権尊重	30
ストーリー 1 官民連携で気候変動に立ち向かう：Project GAIA の挑戦	05	安心・安全なサービスの提供	31
ストーリー 2 産業創造と社会課題解決を融合する：宇宙産業の未来を開拓	07	強固な企業ガバナンスの発揮	32
ストーリー 3 食産業の課題解決に挑む：Food-X Project の革新	09	有識者コメント	33
ストーリー 4 スタートアップの未来を育む：推しごとクラウドファンディングの力	11	優先 10 課題のロジックモデル	34
ストーリー 5 金融のチカラでアジアの成長に貢献する：金融サービスへのアクセス拡大	13	Appendix	46
ストーリー 6 グローバル金融犯罪を阻止する：金融のゲートキーパー	15		
ストーリー 7 多様な働き方を支援する：フリーランス特化型金融サービスの展開	17		
さまざまなストーリー	19		
優先 10 課題の取り組み			
アウトプット KPI とインパクト指標	22		
カーボンニュートラル社会の実現	23		
自然資本・生物多様性の再生	24		
循環型経済の促進	25		
産業育成・イノベーション支援	26		
少子高齢化への対応	27		

■ 本レポート掲載のMUFG 関連組織略称

略 称	正式名称
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

CEOメッセージ



取締役代表執行役社長
グループ CEO

亀澤 宏規

**「社会課題解決に向けた取り組みを、
一層、強化しなければならない」
この想いを強く持ち本レポートの発信
に至りました。**

2024年度も、世界では多くの変化が生じました。
過去最も暑い夏を体験し、地球の平均気温は史上最高を2年連続で更新
しました。

豪雨・洪水・熱波・干ばつや森林災害なども各地で発生し、自然資本の
保全や回復に向けた対応が必須となっています。

また、日本経済の持続的な成長のためには、経済の牽引役である成長産業の
創出や、急速な成長を続けるスタートアップへの支援が欠かせません。加えて、
出生率は過去最低を更新し、少子高齢化社会への対応も待ったなしの状況
です。そして、AIなどの新技術が登場し、世の中は便利になっていきますが、その
裏側でサイバー犯罪やマネー・ローンダリングなどの金融犯罪は巧妙・複雑化
しています。

CEOメッセージ

**多くの課題が山積する、
変化の激しい社会において、
改めて、金融機関の果たすべき役割とは
何でしょうか。**

儒教の教えに「先義後利」という言葉があります。これは、人としての道義が先にあって、利益はその後についてくるということを意味します。私たち金融機関としては、まず、社会やお客さまの課題があり、その解決に貢献するために、ビジネスがあるという順番で考えることが重要です。社会課題の解決に金融サービスを通じて貢献する。その結果として、お客さまやMUFGの経済的価値が向上する。お客さまとMUFGの社会的価値と経済的価値をつなぎ、両者を相乗的に高めていくことが、MUFGの責務であり、果たすべき役割であると考えます。

MUFGは、銀行、信託、証券、アセットマネジメント、コンシューマーファイナンスなど、各業界のトップクラスのグループ会社によって構成される総合金融グループです。

高い専門性や知見を持つグループ各社がグループ・グローバルのネットワークを活かして連携し、個人・企業・社会を「つなぐ」ことで、山積する社会課題の解決に貢献し、より良い未来へとつなげていきます。その結果として、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現することが、MUFGのありたい姿であり、存在意義であります。

今回発行する社会課題解決レポート「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」は、大きく2章に分かれています。

第1章では、グループの中でもいち早く問題意識をもって取り組んでいる社員起点・課題起点での取り組み実績や事例をお示しすることで、既にMUFGが社会課題解決企業としての一步を踏み出していることをステークホルダーの皆さまにお伝えしたいと思います。

第2章では、優先10課題それぞれに対する問題意識、課題解決に向けた取り組みや、めざすべき目標をKPIとして掲載します。さらにはその取り組みが社会にどのような影響をもたらしているかをインパクト指標として定め、

その一部を開示します。巻末では、社会課題解決に向けた道筋を示したロジックモデルも掲載します。

インパクト指標の設定にあたっては、一步踏み込んで定量的な目標の設定にチャレンジしています。これは容易なことではなく、「社会へのインパクト」をすべての課題において定量化しきれているわけではありません。我々自身もまだまだ検討を深めなければならないことも多くあります。このレポートを活用しながら、ステークホルダーの皆様との対話を深め、さらに取り組みを進化させていきます。

社会課題解決に対するMUFGの本気度を、是非、感じていただければと思います。

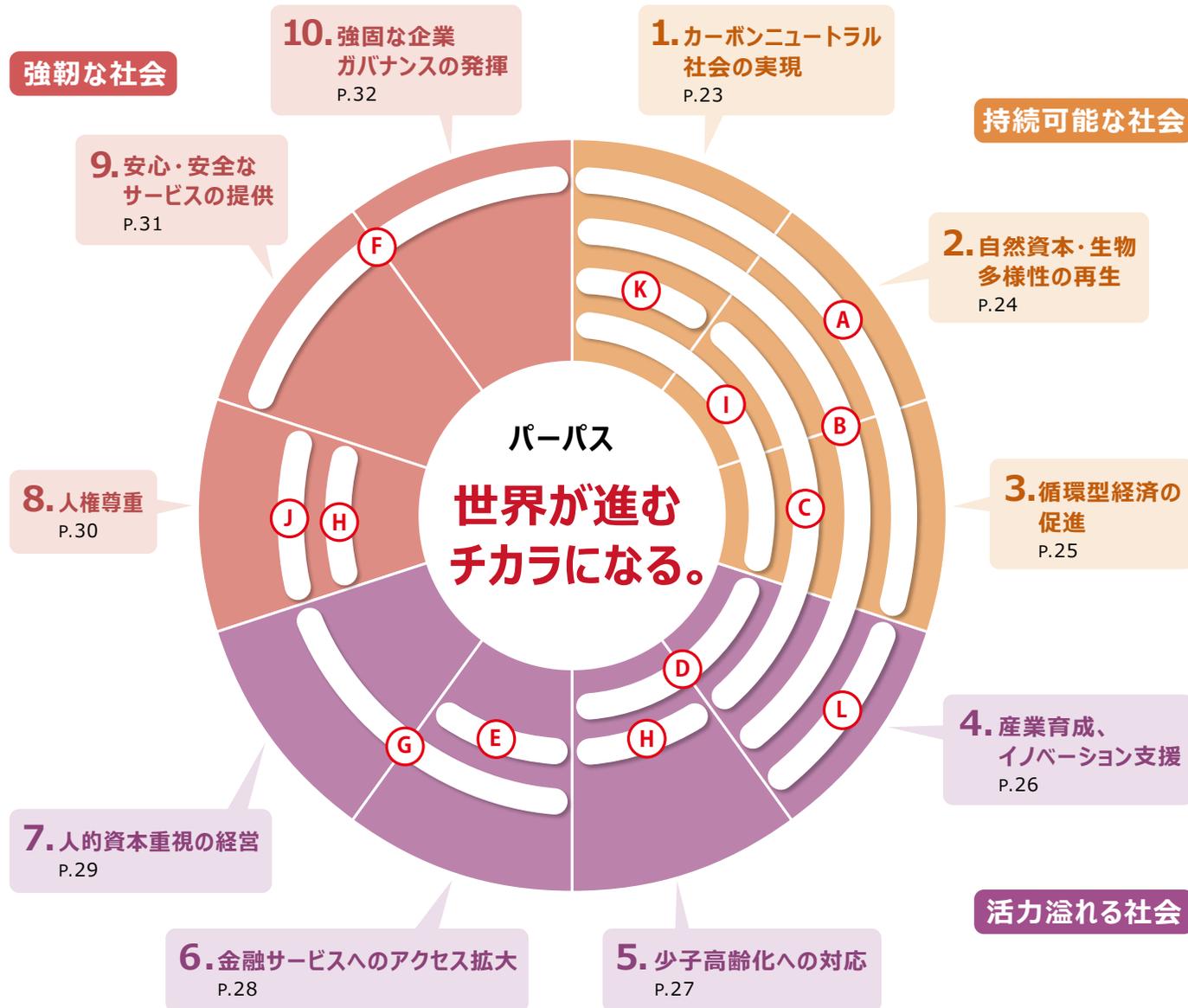
取締役代表執行役社長
グループCEO

亀澤宏規

10 課題と ストーリーとの関係

MUFGは、中期経営計画において、パーパス「世界が進むチカラになる。」のもとで優先して解決に取り組む10課題を選定しました。課題解決に向けて取り組む社員から生まれたストーリーをご紹介します。

優先10課題



MUFGのストーリー



官民連携で気候変動に立ち向かう

Project GAIAの挑戦

起点となる社会課題

- アフリカやアジアなど新興国において、気候変動による被害を回避・軽減しながら持続可能な生活を営めるようにするには、気候変動適応への対応が不可欠
- 新興国における気候変動適応には巨額の資金が必要だが、官民それぞれ単独では対応が困難であり、多くのステークホルダーを取りまとめる存在が必要

なぜMUFGなのか

- 長年にわたり新興国首脳や国際機関と対話を積み重ねてきた結果、協働できる信頼関係を構築していること
- プロジェクトファイナンス、ブレンデッドファイナンスにおいて世界トップの実績と知見を積み上げており、高度なファイナンス組成が可能であること

めざす価値創造

社会的価値

気候変動適応の支援により、持続可能な生活の実現や生物多様性を維持。また、森林や環境保護によりCO₂排出量を削減

新興国への投資を通じて、インフラの高度化や新産業の育成に貢献。新産業の育成による雇用創出にも貢献（将来的な雇用創出は1万人規模）

MUFGの経済的価値

官民でのリスク分担を伴う高度なファイナンス組成および資金提供

新興国の産業育成から生まれる新たなビジネス機会の獲得

Project GAIA とは

気候変動によって特に深刻な影響を受けるとされるアフリカ・中南米・東南アジアなど、25の新興国・途上国に対して、その解決のための長期資金を提供する官民連携ファンドです。2024年10月に開催されたCOP29において、総額約15億ドル（2,300億円超）規模のファンド設立を宣言しました。MUFGに加えて、カナダの開発金融機関（FinDev Canada）や緑の気候基金*¹（GCF）、カナダ政府などが参加しています。

Project GAIAは、資金の最低70%を気候変動適応*²（アダプテーション）に資する事業に充当することを義務付けたファンドです。

MUFGは、Project GAIAにおける邦銀唯一の創設メンバーとして、資金支援のみならず、官民の資金を組み合わせたブレンデッドファイナンスの枠組みの構築において主導的な役割を果たしています。



担い手は語る

Q MUFG だからこそできた、というポイントはありますか？

A MUFGは、気候変動対応のリーディングバンクとして、数多くの気候変動の緩和・適応に資するファイナンススキームを組成してきた実績があります。ブレンデッドファイナンスの国際的なネットワークであるConvergenceの統計によれば、MUFGの2022年時点のブレンデッドファイナンスへの参加件数は世界1位となっています。

MUFGは、各国政府や金融機関・事業会社など、多くの国際的なステークホルダーと直接接点を持ち、カーボンニュートラル実現に向けて協働する素地を作ってきました。何年もかけた地道な対話の積み重ねによる信頼関係が、Project GAIAの結実につながったものと思っています。



銀行
グローバル CIB 部門
(ロンドン・東京)

※1 国連気候変動枠組条約に基づいて、途上国のGHG排出削減と気候変動の影響への対処を支援するための資金供与制度の運営を行う多国間基金

※2 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）」とよばれている

産業創造と社会課題解決を融合する

宇宙産業の未来を開拓

起点となる社会課題

- 世界で民間主導の宇宙産業の急速な成長が進む中、日本においても産業競争力強化や安全保障のためにも宇宙産業の発展が必要
- 衛星製造、ロケット打上げから衛星データ利用まで裾野の広い宇宙産業の持続可能なエコシステムづくりが求められる
- 宇宙産業のサプライチェーン拡大と強化のためには十分な資金が必要

なぜMUFGなのか

- 産業の上流から下流まで、中立的な立場でバリューチェーンを俯瞰できること
- 多様なステークホルダーとつながり、価値を創り出せること
- 日本の航空宇宙産業に対していち早く支援に取り組み、ファイナンスの実績と知見を積み上げており、金融機関として果たすべき役割を認識していること

めざす価値創造

社会的価値

日本における宇宙産業の発展への貢献。また、宇宙産業を起点とした地方創生の実現や安全保障への貢献

衛星活用による、国土強靱化、GHGの見える化、生物多様性の保全などの課題解決を進めるためのソリューション提供

MUFGの経済的価値

宇宙産業発展に向けた資金提供。出資先などのパートナーが持つ知見や専門性の活用によるビジネス創出

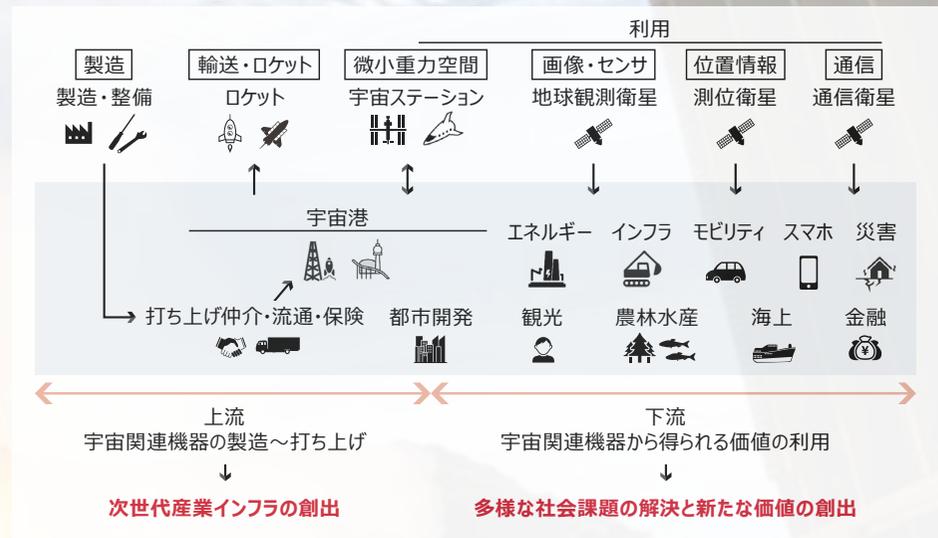
射場やその周辺地域の発展による地方創生やお客さまとの関係深化によるビジネス機会の獲得

宇宙産業への取り組み

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。



担い手は語る

Q 宇宙テクノロジーはどのように課題解決に貢献しますか？

A 宇宙産業は衛星の製造・打上げのみならず、宇宙技術利用やデータ活用など、裾野が広い産業です。また、宇宙産業は社会課題解決との親和性が高く、気候変動や自然資本、地方創生などの分野で大きな役割を發揮します。例えば、現状では自己申告に基づくGHG排出量データが使われていますが、

衛星データの活用によって客観的かつ共通の“モノサシ”がもたらされる可能性があります。カーボンニュートラルへの取り組みに透明性が生まれることで、フェアマーケットが創出され、ひいては投融資が活性化することを通じて、GHG削減がより進む可能性もあります。

Q 宇宙産業の発展に向けた銀行の役割は何でしょうか？

A 宇宙関連などの先端技術はディープテックと呼ばれ、莫大な投資が必要な一方で、収益に結びつくまでには時間がかかります。そのリスクを踏まえて、バンカビリティ (Bankability) すなわち融資適格性の判断ができる仕組みを作り、支えることができます。これまで MUFG は自動車や鉄鋼といった日本の

経済成長を支えてきた産業の黎明期から伴走してきました。宇宙産業はまさに今が黎明期であり、金融機関が産業の成長を支える役割を發揮する局面であると考えています。



銀行
サステナブルビジネス部
宇宙イノベーション室

起点となる社会課題

- 世界人口が増加する中、現在のフードシステムでは食料を賄いきれない時期が迫っていることに加え、気候変動や紛争などにより、「食」のバリューチェーンの分断リスクが意識され、食料安全保障の懸念が高まっている
- 日本は食料や農業資材の自給率が低いため、早期に持続可能な農業に取り組み、中長期的な食料安全保障体制を構築することが必要

なぜMUFGなのか

- 「食」に関わるお客さまや官公庁、アカデミアとの幅広いネットワークを有し金融機関としての中立的な立場で、「食」のバリューチェーンの接続や持続可能なフードシステムの構築に向けたさまざまな取り組みを推進可能であること
- 日本最大の金融グループとしての総合力を活かした多種多様なソリューションを通じて、食産業の構造改革を実現できること

めざす価値創造

社会的価値

「食」に関わる産業全体をつなぐことにより、持続可能なフードシステムを実現

国際的なルールメイクへの関与やイノベーション支援による、「食」に関わる日本企業の国際競争力の向上

MUFGの経済的価値

大企業との事業共創やスタートアップの成長に伴うビジネス機会の創出

農業領域の構造変革や輸出強化による食産業の振興を通じた経済的価値の拡大

Food-X Projectとは

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と食料安全保障に貢献する持続可能なフードシステムの構築、食を通じた個人のウェルビーイング向上の両立をめざす取り組みです。食品セクターのお客さまに加え、食領域に関わる生産・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、健康や環境に関する消費者の行動変容の実現に取り組んでいきます。



担い手は語る

Q 銀行が食産業における課題解決に向けてどのような役割を担えるのでしょうか？

A 業界のプレーヤーではない中立的な立場だからこそ「つなぐ」役割を果たし、業界横断的な課題解決に向けた推進ができると考えました。それに向けてまずは、産官学金のさまざまなステークホルダーと面談を重ねました。金融機関が食農領域に取り組むことについては、驚きとともに、「単独では解決が

困難であり、複数のステークホルダーでの取り組みが必須である。ぜひ一緒にやりましょう」と前向きに受け止めていただいています。日々試行錯誤の繰り返しですが、さまざまなステークホルダーの皆さまをつなぐことで、食産業の課題解決を実現していきます。

Q このプロジェクトにおけるMUFGらしさは何でしょうか？

A プロジェクトメンバーが多数のステークホルダーと面談を重ねる中で、MUFGとして果たせる役割があると気づかせてもらいました。これに共鳴した複数の部署が実務レベルで想いを一つにして取り組みを進めてきたことがMUFGらしいと感じています。

また、マネジメントが、短期的な成果に固執せず、長期的な目線でサポートしてくれていることも、このプロジェクトが持続可能なカタチで推進できている重要なポイントです。



銀行
産業リサーチ&プロデュース部
ケミカル・ウェルビーイング部

スタートアップの未来を育む 推しごとクラウドファンディングの力

起点となる社会課題

- 社会課題をビジネスで解決するという難題に挑戦するスタートアップが資金調達に苦戦している
- 大企業が特に関心のある社会課題テーマについて、それを解決し得るスタートアップ、その社会課題に直面している自治体、それを支援したい個人・法人がつながる場が不在

なぜMUFGなのか

- 国内最大の顧客基盤を活かし、ステークホルダーそれぞれに不足している点を補完できる場を提供することで、大規模かつスピード感をもった社会課題解決の取り組みを実現できること
- 本枠組みは、一人の社員の「こうだったら良いのに」という思いから実現したものであり、MUFGには、こういった思いを会社全体でサポートし、事業につなげていく風土・カルチャーがあること

めざす価値創造

社会的 価値

スタートアップへの支援拡大による新産業・新技術の育成やオープンイノベーションの促進

社会課題解決に取り組む枠組みの創出とスケール化。スタートアップや社会課題解決を応援したい個人への場の提供

MUFGの 経済的 価値

スタートアップとの取引拡大によるビジネス機会の獲得

寄付仲介という事業創出。大企業との関係強化による新たな事業共創

押しごとクラウドファンディングとは

社会課題をビジネスで解決しようとするスタートアップ企業「ソーシャルスタートアップ※1」を、その取り組みに賛同する企業・自治体・個人とつなぐことで支援する取り組みです※2。

MUFGは、この取り組みの創始者として、MUFGの持つ幅広い顧客ネットワークを生かし、さまざまなステークホルダーをつなぐ機能を果たし、ソーシャルスタートアップを寄付で支援する新しい社会課題解決の形を実現します。



※2 企業とスタートアップの協業を支援する「ビジネスマッチング」、スタートアップと自治体が協働して課題解決をめざす「逆プロボ※3」、自治体の課題に個人や法人が直接寄付できる「ふるさと納税型クラウドファンディング」。現在は別々に機能しているこれらの仕組みをMUFGが、株式会社ソーシャル・エクスと協働して一気通貫で支援し、企業・スタートアップ・自治体・個人すべてのステークホルダーがともに社会解決をめざす場を提供する仕組みです。

担い手は語る

Q なぜこのような取り組みをしているのでしょうか？

A 社会課題をビジネスで解決する、という難題に挑戦しているスタートアップが「お金」の問題で苦労している事実に対して、MUFGとして何か力になれないのか？と考えたのが起点です。従来型の金融では支援することが容易では

なく、新たな資金調達方法が必要でした。ふるさと納税の市場規模は1兆円に拡大し、寄付型クラウドファンディングも近年増加していることを知り、資金調達手段としてそれらを活用することが、課題解決につながると考えました。

Q MUFGだからこそできた、というポイントはありますか？

A まずは圧倒的なお客さまの多さです。MUFGは約3,400万人の個人のお客さまに加え、国内のほぼすべての大企業のお客さまとお取引を頂いています。そして何より大きかったのは、MUFGのカルチャーです。社員の課題意識を

ビジネスとして形にする土壌があります。在籍している部署のミッションとは別に、個人として取り組みたいテーマに声を上げれば、チャレンジさせてくれるカルチャーがあります。



銀行
コーポレートバンキング企画部
経営企画部事業開発室
信託
法人マーケット統括部
法人事業開発室

※1 貧困、教育、環境など社会課題の解決をめざして立ち上げられた企業で、ビジネスを通して社会的インパクトを生み出すことを目的とし、利益だけでなく社会貢献を重視

※3 株式会社ソーシャル・エクスが提供する、企業が関心のある社会課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案する共創サービス

金融のチカラでアジアの成長に貢献する

金融サービスへのアクセス拡大

起点となる社会課題

- 成長著しいアジアにおいても、いまだに金融サービスへのアクセスが難しい人々が一定数いる
- そういった人々は、金融サービスの恩恵を受けられず、生活の利便性や質の向上が妨げられている

なぜMUFGなのか

- 日系企業のアジア進出の支援実績と、地場のパートナーバンク^{*1}への出資を通じて、アジア各国の政府や企業との信頼関係を構築してきたこと
- 複数のデジタル金融事業者^{*2}への出資を通じた「デジタル金融プラットフォーム」と、パートナーバンクを中心とした「伝統的金融プラットフォーム」を融合させることで、利便性の高い金融サービスを提供できること

めざす価値創造

社会的
価値

金融サービスへのアクセス
拡大による、アジアにおける
金融包摂への貢献

デジタル金融サービスの
拡大による、個人の生活
水準の向上とアジアに
おける経済成長の加速への
貢献

MUFGの
経済的
価値

デジタル金融サービス提供
拡大と、出資先の成長に
よる経済的価値の拡大

将来的なデジタル金融
サービスと銀行のサービス
との連携によるビジネス
機会の拡大

※ 1 MUFGが出資している商業銀行で、クンシィ（アユタヤ銀行／タイ）、バンクダナモン（インドネシア）、ヴィエティンバンク（ベトナム）、セキュリティバンク（フィリピン）の4行に対して、総額140億米ドル超を出資

※ 2 インターネットやスマートフォンなどのアプリを使って、銀行取引や投資などの金融サービスを提供する事業者

アジアにおける金融サービスへのアクセス拡大

インターネット、スマートフォンの普及などを背景に、これまで金融サービスに十分にアクセスできなかった人々に対し、デジタルの力でサービス提供が可能となる時代になりつつあります。特に、ASEAN 地域、インドにおいては、スマートフォンが近年急速に拡大し、デジタル金融サービス拡大の余地が増えています。

MUFG は、2024 年度からスタートした中期経営計画の「アジア×デジタル」戦略のもと、さらなるデジタル化が予想されるアジアの消費者ファイナンス領域の成長機会の獲得をめざし、デジタル金融事業者への戦略的な出資を行っています。出資先の成長支援に注力することで、アジアの人々が幅広く金融サービスにアクセスできる世界の実現に貢献していきます。



担い手は語る

Q アジアにおける金融サービスの拡大に貢献していると感じる瞬間はありますか？

A アジア各国に出張すると、パートナーバンクや出資先企業が提供する金融チャネルを使い、実際にスーパーマーケットや家電量販店、モールなどの実店舗でスマホを駆使しながらサービスが利用されている場面に立ち会う

ことができます。私たちがサポートする企業のサービスが人々の日常生活の一部になっていることを強く実感する機会であるとともに、自分たちのミッションを再確認する瞬間でもあります。

Q MUFG ならではの取り組みや MUFG だからできる点はありますか？

A MUFG が出資するフィンテック企業や MUFG の関連会社などがつながることで、新たなビジネス機会や知見共有の場を創出できます。出資先をつなぐ日々の活動に加え、新しい取り組みを立ち上げたい、そのような思いから「まずやってみよう」の精神で「MUFG Fintech Festival」を2年前に

初開催しました。より良い金融サービスを提供するための工夫やテクノロジーの活用などが議論されるとともに、ビジネスマッチングも活発に行われました。出資先の顧客基盤を活用しながら、MUFG だけではこれまでリーチできなかった Unbanked 層※1へのサービス提供についても議論が始まっています。



銀行
グローバルコマース
バンキング企画部

※ 1 銀行口座を持たない顧客層

グローバル金融犯罪を阻止する 金融のゲートキーパー

起点となる社会課題

- デジタル化の進展やAIなどの新技術の台頭により、金融サービスが急速に多様化・複雑化。不正な資金移動・決済やテロ勢力への資金提供など、グローバル金融犯罪^{※1}やその収入源となる詐欺などの犯罪が日々巧妙化
- グローバル金融犯罪からお客様の資産を守るには、金融機関の対応の高度化が必須

なぜMUFGなのか

- 日本最大の金融グループとして、グローバル金融犯罪への対策の巧拙が社会に与える影響の大きさを重く受け止め、全社一丸で取り組みを推進していること
- グローバル金融犯罪対策の知見が集積されている米国ニューヨークに本部組織を置き、グローバル水準で制定した規則・手続をもとに一貫した態勢を整備していること

めざす価値創造

社会的 価値

お客様の大切な資産を守り、「安心・安全な金融サービス」提供へ貢献

業界全体の対策の高度化にも取り組み、「守りの要」として日本の金融サービス安定に貢献

MUFGの 経済的 価値

世界全体のマネー・ローンダリング金額はGDPの2～5%と推定^{※2}。これを防止することで正規の経済への資金還流に貢献

金融システムの健全性を維持し、その結果として国際経済活動の健全な発展に貢献

※1 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、経済制裁違反、贈収賄・汚職などをグローバル金融犯罪と総称
 ※2 国際連合ウェブサイト (<https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/overview.html>) より

グローバル金融犯罪とは

MUFGではマネー・ローンダリングやテロ資金供与、経済制裁違反、贈収賄・汚職などをグローバル金融犯罪と総称しています。新たな金融サービスの参入や金融機関の国際展開が進む一方で犯罪手法は巧妙化し、グローバル金融犯罪のリスクが増大している環境下、経済・社会の血液ともいえるお金を扱う金融機関にとって、グローバル金融犯罪への対策は責務であると考えています。

MUFGは、金融経済の中心である米国ニューヨークにグローバル金融犯罪対策を統括する本部組織を置く唯一の邦銀として、グループ・グローバルで対応を強化してきました。

お客さまが意図せず犯罪に巻き込まれることのないよう、日々世界中の社員が一体となって研鑽を続けています。



担い手は語る

Q 金融機関がグローバル金融犯罪対策をしっかりとっていないと、どんな影響があるのでしょうか？

A もし金融機関がグローバル金融犯罪や詐欺などへの対策をしっかりとっていないと、個人や企業のお金が危険にさらされて、経済的な損失を受ける可能性が

あります。また、犯罪組織が得たお金がテロ活動や他の違法行為に使われるリスクも高まります。これにより、社会全体の安全が脅かされることになります。

Q 法規制や監督指針、業界の動向など、グローバルな流れをどうやって把握しているのでしょうか？

A MUFGでは、世界各国や地域にある拠点が現地の監督当局とコミュニケーションを取りながら、最新の動向を把握しています。また、MUFGはアジアで唯一、ウォルフスバーグ・グループというグローバル金融犯罪リスク管理の

枠組みや指針を作るための国際的な金融機関のグループに参加しています。このグループを通じて、主要な金融機関とベストプラクティスを共有し、グローバル金融犯罪対策に活かしています。



銀行
グローバル金融犯罪対策部

多様な働き方を支援する フリーランス特化型金融サービスの展開

起点となる社会課題

- フリーランスや副業など多様な働き方の広がり、日本の産業活力を取り戻すために重要だが、資金調達に苦労するフリーランスは多く、そのスキルやノウハウを十分に発揮できていない
- フリーランスの勤務実績や取引履歴のデータを活用した利便性の高い金融サービスが不在

なぜMUFGなのか

- 50年以上個人向け金融サービスを提供してきたアコムグループは、常に個人の生活様式の変化を把握し、金融サービスへの新しいニーズに応えてきた実績があること
- 利便性の高いアプリに「エンベデッド・ファイナンス^{※1}」という新しいファイナンス手法を加えることで、フリーランスの安定した金融サービスへのアクセスに貢献できること

めざす価値創造

社会的 価値

フリーランスが安定した資金調達手段を得ることによる新産業・新技術の育成、イノベーションの促進

フリーランスの将来の経済的不安感を軽減し、ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に貢献

MUFGの 経済的 価値

フリーランスへの資金調達支援を通じた新たな顧客ニーズの取り込み

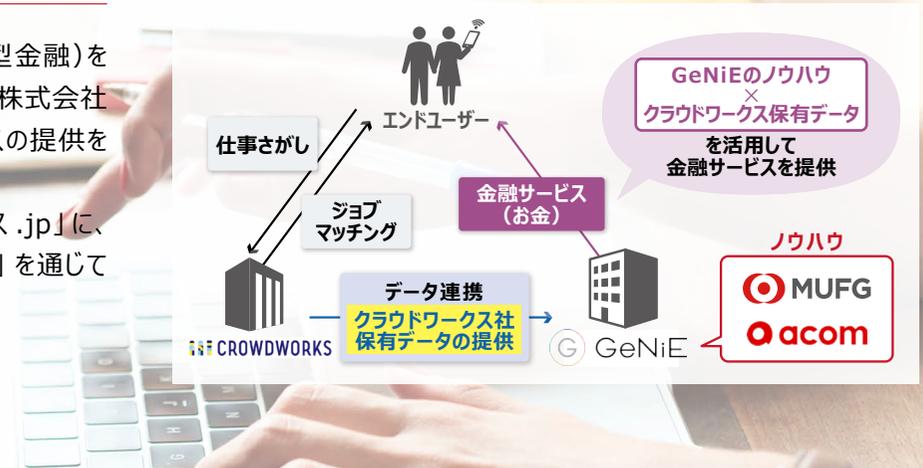
エンベデッド・ファイナンスを活用した、さまざまな課題解決に貢献する新しい金融サービスの開発

※ 1 エンドユーザーが自ら金融事業者にアクセスせずとも、普段利用している非金融事業者の提供するサービスから利用できる金融サービスのことを指す

フリーランス特化型金融サービスとは

アコムは、さまざまなプラットフォームに金融サービスを埋め込むエンベデッド・ファイナンス（組込型金融）を提供する会社として、2022年に GeNiE 株式会社（以下 GeNiE）を設立しました。GeNiE は、株式会社クラウドワークスと連携し、エンベデッド・ファイナンスを活用したフリーランスに特化した金融サービスの提供を開始しました。

株式会社クラウドワークスが提供する国内最大級のオンライン人材マッチングサービス「クラウドワークス.jp」に、GeNiE の貸付特化型エンベデッド・ファイナンス「マネーのランプ」を導入し、「クラウドワークス.jp」を通じて金融サービスを提供します。



担い手は語る

Q フリーランスが抱える課題に取り組もうと考えた理由は何ですか？

A 50年余り個人金融を営んできたアコムグループは、個人事業主やフリーランスと呼ばれる方々に対する金融サービスについて改善の余地があるのではないか？との問題意識を持っていました。クラウドワークス様と協業の話を

進める中で、両社が同じ問題意識を持っていることがわかり、協力すれば何か出来ることがあるのではないかと考えました。

Q 今後どのような取り組みに発展していく予定ですか？

A 今回の経験を生かし、多様な働き方を支援する団体などとの連携により、フリーランスにとって最適な金融サービスを提供する環境を整備し、クラウド

ワークス様と GeNiE で確立したビジネスモデルを、日本中のフリーランスの方々に利用していただけるようなサービスへと発展させていきたいと考えています。

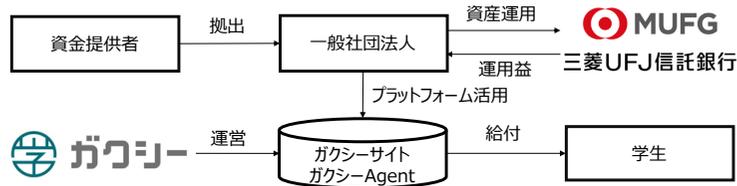


GeNiE 株式会社
事業企画部
銀行
経営企画部事業開発室

ストーリー 8

寄附金運用による給付型奨学金ファンド組成

信託は、学習意欲のある学生への教育機会の提供に向け、国内最大級の奨学金サイトであるガクシーと協働して寄附金の運用による給付型奨学金ファンドを組成し、返済が不要な給付型奨学金を支給するファンドを2025年度より立ち上げます。学生の約2人に1人が奨学金受給者と言われている昨今、本サービスを通じて、教育分野における社会課題の解決に貢献します。



ストーリー 10

女性や多様なバックグラウンドを持つ創業者を支援

MUMSSは、MUFGの戦略的出資パートナーであるモルガン・スタンレーが展開するスタートアップ伴走支援の枠組みを参考に、スタートアップ伴走プログラム (Japan Inclusive Ventures Lab) を2024年度に立ち上げました。

プログラムでは、2,500万円の出資に加え、カスタマイズされたカリキュラムが提供されます。また、モルガン・スタンレーの海外オフィスが開催する投資家向け Showcase & Demo Dayに参加し、潜在的なビジネスパートナーや顧客に向けてプレゼンテーションを行います。



ストーリー 9

アセットマネジメントにおけるエンゲージメント

MUFG AM^{※1}は、投資先企業との継続的な対話 (エンゲージメント) によって、企業活動が社会や環境に与える影響をポジティブなものに変えていくことができると考えています。

そして社会・環境が改善することで、その恩恵は最終的に家計や投資先企業自身に幅広く還元されるという考えに基づき、サステナビリティに関する対話を深化させています。

詳細な取り組みは、「サステナブル投資報告書 2024」に掲載しています



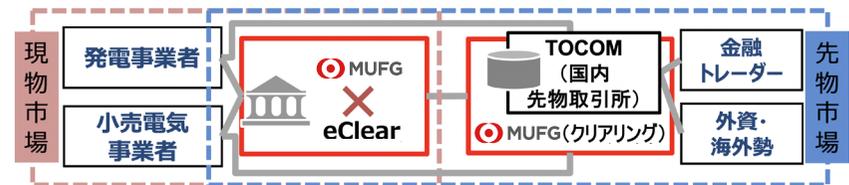
https://www.tr.mufig.jp/new_assets/houjin/jutaku/pdf/20241226_01.pdf

ストーリー 11

電力市場の発展と電力の安定供給に貢献

MUFGは、エネルギー市場である株式会社東京商品取引所の取引参加者資格・清算参加者資格の承認を2024年8月に取得しました。加えて、電力現物取引資格を持つ株式会社eClearに出資しました。

カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めることに伴う電化の拡大などにより電力需要が増加し、電力価格の上昇が予測されています。MUFGは、お客さまの取引所へのアクセス改善や、電力価格をヘッジする枠組みの構築により、電力先物・現物市場の取引量の増加を通じた価格ヘッジ機能の拡大、電力市場の発展・電力供給安定化に貢献していきます。



※1 MUFG グループ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

ストーリー 12

地域の課題解決への貢献

全国に存在する MUFG の各支店では、地域の課題解決に貢献し、地域とともに支店が発展していくことをめざしています。

銀行姫路支店では、コロナ禍でのインバウンドや観光客の減少により、姫路エリアの消費が減少したことを課題と感じ、姫路の認知度向上に貢献したいという思いから、世界コスプレサミットの日本代表選考会を姫路に誘致しました。2024年に初めて、姫 CON2024 が開催され、多くのコスプレイヤーや観客が参加しました。

魅力ある観光スポットでコスプレイヤーが撮影を行い、SNSなどで発信・拡散することで、日本のコスプレイヤーの聖地・姫路として、ブランド力を向上させる第一歩となりました。今後、姫 CON を行政や地域の企業と連携しながら、開催を続け、「日本のコスプレイベントといえば姫路」とするべく、取り組みを進めています。

MUFG では、地域の課題に正面から向き合い、さまざまなステークホルダーと連携することで、地方創生に貢献するとともに、各地域での新たなビジネスの発掘につなげていきます。



社会貢献活動

ビジネスでアクセスしにくい社会課題に対しては、業務純益の一部を活用し社会還元する枠組みを整え、寄付やボランティアによる社会貢献活動を実施しています。

MUFG 工芸プロジェクト

工芸は、自然素材を使い手作りで大切に作られ、日々の日常を豊かにしてくれる文化という側面と、産地のエコシステムを形づくる産業という側面があります。それと同時に工芸は、日本のものづくりの根幹を支える素晴らしい技術そのものとも言えます。

金融は歴史的に時代ごとに生まれる産業を支え、つくる役割を担ってきましたが、現代の産業にも息づくこの技術が失われようとしていることに危機感を抱き、MUFG 工芸プロジェクトを 2023 年に始動しました。

さまざまなステークホルダーとつながっていることや、国内外の拠点に広がる社員のチカラを強みにしながら、工芸の魅力を伝え、工芸の現代へのアップデートを支援していきます。



MUFG PARK

長年にわたり社員が大切に守り、育んできた自然環境と歴史のある保有施設を「MUFG PARK」として一般開放しました。

「MUFG PARK」を通じて、都心における貴重な自然環境の保全・継承やコミュニティの形成支援、レジリエントな社会の創造など、次世代に向けた地域・社会の多様な課題解決に取り組んでいます。

2025年3月には、「優良緑地確保計画認定制度 (TSUNAG^{※1})」において、最高ランク★★★(トリプルスター)の認定を受けました。今後も持続可能な環境・社会の実現に向け、積極的な社会貢献活動を推進していきます。



※1 企業などによる良質な緑地確保の取り組みを、気候変動対策・生物多様性の確保・ウェルビーイングの向上といった観点から、国土交通大臣が評価・認定する仕組み

優先 10 課題の取り組み

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。

		アウトプット KPI	インパクト指標
社会 持続可能な 	① カーボンニュートラル社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 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) GX※1 プロジェクト共創件数 50 件 (～2026年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 177MtCO₂e 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年度～2030年度) 実績 4,683万トン (2019年度～2023年度)
	② 自然資本・生物多様性の再生	—	<ul style="list-style-type: none"> 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
	③ 循環型経済の促進	—	<ul style="list-style-type: none"> 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
活力溢れる社会 	④ 産業育成、イノベーション支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 資産運用残高 200兆円 (～2029年度) BPO※2 受託残高 100兆円 (～2029年度) 	<ul style="list-style-type: none"> MUFG 支援先のスタートアップ時価総額 20兆円 (～2026年度)
	⑤ 少子高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 金融リテラシー関連設問の正答率 70%以上
	⑥ 金融サービスへのアクセス拡大	<ul style="list-style-type: none"> 三菱 UFJ ダイレクト Monthly Active User 数※3 10百万人 (～2026年度) 戦略出資による金融デジタル事業者への支援 実績 	<ul style="list-style-type: none"> 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 26% (～2034年度)
	⑦ 人的資本重視の経営	<ul style="list-style-type: none"> DX※4 コア人材 1,200名 (～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) 女性マネジメント比率 27% (～2026年度) 男性育休取得率 100% (～2026年度) 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントスコア 23年度比改善 (～2026年度) インクルージョンスコア 75以上維持 (～2026年度) アブセンティーズム 1%以下 (～2026年度) プレゼンティーズム 15%以下 (～2026年度)
社会 強靱な 	⑧ 人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 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 	—
	⑨ 安心・安全なサービスの提供	—	—
	⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮	—	—

※1 Green Transformation の略 ※2 Business Process Outsourcing (業務プロセス委託) ※3 個人向けインターネットバンキング「三菱 UFJ ダイレクト」を利用したユーザー数
 ※4 Digital Transformation の略



持続可能な社会

カーボンニュートラル社会の実現

取り組む背景と考え方

平均気温の上昇は、異常気象や自然災害の増加を招き、人々の生活や企業活動にも深刻な影響を及ぼしています。持続可能な社会の実現をめざす上で、気候変動への対応は不可欠といえます。

2050年カーボンニュートラル実現に向けては、年間4兆ドルのクリーンエネルギーへの投資が必要との試算もあり、多額の資金動員が必要となります。お客さまのトランジションを着実に支援することが、産業構造の転換を支えてきた金融機関の使命だと考えています。

MUFGは、世界のエネルギーセクターを支えてきた最大規模の金融機関として、エネルギーのトランジションを支えるとともに、再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスのトップランナーとしてリードしてきました。引き続き、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、お客さまとのエンゲージメントを通じたトランジション支援を行い、実体経済の脱炭素化、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に向け取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP36に掲載しています

MUFGの取り組みがGHG排出量削減に貢献した結果として、投融資ポートフォリオ全体からの排出量や、MUFGが関与した再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスによるCO₂削減貢献量を開示しています。今後は、MUFGの活動によるカーボンニュートラルに向けた資金動員額など、MUFGの取り組みがカーボンニュートラル社会の実現に向け貢献した結果を幅広く計測すべく議論を継続します。

KPI

- サステナブルファイナンス実行額
100兆円
～2030年度
(うち環境分野) 50兆円
- GXプロジェクト共創件数
50件
～2026年度

指標

- 投融資ポートフォリオ全体からの排出量^{※1}
実績 177MtCO₂e
- 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年度～2030年度
- 実績 4,683万トン
2019年度～2023年度

主な取り組み

エンゲージメント

MUFGは、産業界・政府機関と連携した政策提言を行いながら、ソリューションの提供を通じてお客さまのニーズや課題を把握し、新たな政策提言やお客さまの支援につなげています。このアプローチを通じて、お客さまとのエンゲージメントを強化しています。

ファイナンス支援

再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスの組成、トランジションファイナンスやブレンデッドファイナンスの推進などにより、カーボンニュートラル社会の実現に向けたお客さまの脱炭素化を支援しています。

移行計画

MUFGは、2024年4月に、自社排出削減、エンゲージメントとファイナンス支援、投融資ポートフォリオへの対応などを主な構成要素とする移行計画を策定しました。規律あるトランジション支援と中間排出目標の達成に向け、取り組みを進めています。

詳細な取り組みは、「MUFG Climate Report 2025」に掲載しています



https://www.mufg.jp/dam/csr/report/progress/climate2025_ja.pdf

※ 1 2023年度、お客さまのScope1,2を対象に計測



取り組む背景と考え方

人類の経済活動は、水、大気、土壌、海洋、動植物といった自然資本から得られるさまざまな便益に支えられており、その毀損はビジネスや人類の生活にとって深刻な課題です。2022年に開催されたCOP15では、2030年までにネイチャーポジティブを達成するという国際的な合意がなされました。

MUFGを含む金融機関は、自社の事業活動を通じて自然資本への依存・影響関係のみならず、投融資を通じてお客さまやそのサプライチェーンの活動とつながりを持っています。お客さまやサプライチェーン全体のネイチャーポジティブを促進することは、企業の持続的な成長にとって不可欠です。

MUFGは、お客さまの課題レベルやニーズを適切に捉え、コンサルティングサービスやファイナンスの提供、スタートアップ支援を行うことで、お客さまの取り組みを支援しています。また、グローバルでも有数の顧客基盤を持つ金融機関として、ネイチャーポジティブな社会の実現に向けた技術や市場の拡大に取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP37に掲載しています

MUFGは、お客さまの自然資本への対応ステージに即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。特定のKPIを定めるのではなく、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、お客さまの自然資本の取り組みを支援するとともに、幅広いステークホルダーとの協働を進めます。将来的には、MUFGとして計測すべきインパクトを可視化すべく議論を進めていきます。

指標

- 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**

主な取り組み

投融資 ポートフォリオ 分析

投融資ポートフォリオにおける自然資本と依存・影響関係が大きいセクターの特定やロケーション分析などを通じ、金融機関としての機会・リスクの適切な把握に取り組んでいます。

サービス・ ファイナンス 提供

自然資本に関する戦略策定・TNFD^{*1}開示のコンサルティングやグリーン/ブルーファイナンスなどを通じ、お客さまのニーズや取り組みの段階に応じた支援を行っています。

スタートアップ 支援

銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJイノベーション・パートナーズ(MUIP)など、グループ各社で自然資本・生物多様性に関連するスタートアップに出資しています。

技術・ 市場の拡大

宇宙産業・食領域などにおける産官学金の連携を通じて、ネイチャーポジティブな社会の実現に向けた技術や市場の拡大に取り組んでいます。

詳細な取り組みは、「MUFG TNFD レポート」に掲載しています



https://www.mufg.jp/dam/csr/report/tnfd/2025_ja.pdf

※ 1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)



取り組む背景と考え方

資源枯渇による安定調達リスクや、廃棄物による環境汚染リスクが深刻化しており、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（サーキュラーエコノミー）への移行が急務となっています。

循環型経済への移行は、カーボンニュートラルの実現や自然資本・生物多様性の再生の手段としてのみならず、地方創生や産業競争力の強化、経済安全保障の確保などにも有効です。循環型経済への移行に向けては、新技術の導入やサプライチェーンの構築・高度化などのための資金動員が必要であり、金融機関が果たすべき役割は大きいと考えています。

MUFG は、各種イニシアティブへの参画を通じて循環型経済の促進に貢献するとともに、お客さまに対して、資金支援のみならず、リースやコンサルティングサービスなど、グループの総合力を活かしたソリューション提供を通じて、循環型経済への移行に向けた支援に取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルは P38 に掲載しています

MUFG は、資源循環への国際的な意識の高まり、資源の安定調達確保や環境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。特定の KPI を定めるのではなく、まずは、各種イニシアティブへの参画やファイナンスを通じてお客さまの取り組みを支援することで、循環型経済への移行を促進していきます。将来的には、MUFG として計測すべき KPI やインパクトの可視化に向けた議論を進めていきます。

指標

● 循環型経済への移行促進に関連するスタートアップ支援の拡大

実績

主な取り組み

イニシアティブへの参画

経済産業省、環境省共催の「サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップ」をはじめとしたイニシアティブに参画しています。

参加イニシアティブの例	概要
サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップ（経産省、環境省）	サーキュラーエコノミーに先駆的に取り組む産官学の連携を促す
循環経済パートナーシップ（環境省、経産省、経団連）	国内企業を含めた幅広い関係者における循環経済の理解醸成と取り組みの促進をめざす

スタートアップ支援

資源の再利用など、循環型経済への移行に関連するソリューションを持つスタートアップへの投資を行っています。また、MUFG グループ各社で協働し、スタートアップのバリューアップにも取り組んでいます。

市場の拡大

出資や連携を通じて循環型社会への移行に資する事業を支援しています。また、ファイナンスによるスケール化を通じて市場の拡大にも貢献しています。



取り組む背景と考え方

近年、グローバル化や市場におけるニーズの多様化を背景に、あらゆる市場における製品ライフサイクルが短期化するとともに、企業間競争も激化しています。日本国内においては、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、地域経済の振興が欠かせません。また、新興国においては、人口増加・経済成長に伴い、社会インフラの整備が課題となっています。

MUFGは、資金支援のみならず、さまざまなビジネス機会の提供を通じて、お客さまとともに課題解決に向けて、新たな産業・事業を育てることは、日本経済の持続的な発展に不可欠なことだと考えています。国内最大の法人顧客基盤を持つ金融機関として、新たな価値創造に向けた活動に取り組んでいきます。

また、MUFGは早くから新興国を中心とした社会インフラ整備に対してもプロジェクトファイナンスやファンドなどの組成を通じて貢献してきた実績があり、今後もこうした取り組みを続けていきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP39に掲載しています

スタートアップ支援については、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インパクト指標として掲げ、スタートアップの活動をサポートしていきます。資産運用およびBPO※1受託の拡大にも引き続き取り組みます。

事業共創や地方創生、インフラ支援については、お客さまによって必要な支援も異なることから、KPIやインパクト指標は設定せず、取り組みの状況を開示していきます。

KPI

- 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**

- 資産運用残高 **200兆円** ~2029年度
- BPO受託残高 **100兆円** ~2029年度

指標

- MUFG 支援先のスタートアップ時価総額 **20兆円** ~2026年度

主な取り組み



出資や融資に加え、証券代行業務・DX※2支援、株式上場支援など、高い専門性が求められるサービスをグループ体で提供しています。



MUFG支援先のスタートアップ時価総額20兆円(26年度)



お客さまによる社会課題解決を後押しすることをめざすべきゴールと捉え、お客さまとともに社会課題起点の新たな事業に投資する「事業共創投資」を進めています。



2023年4月に「北海道カーボンニュートラルレポート」を発行するとともに、「ゼロカーボン北海道」を推進する基金へ5億円の寄付を行いました。北海道への投資予見性を高めるとともに、新産業の育成や人材育成に貢献しています。



国内外の老朽インフラの強化や、途上国を中心とした社会インフラ整備の需要に、プロジェクトファイナンスやファンドなどの組成を通じて貢献しています。

※ 1 Business Process Outsourcing (業務プロセス委託)

※ 2 Digital Transformation



活力溢れる社会 少子高齢化への対応

取り組む背景と考え方

日本は世界で最も急速に少子高齢化が進行している国の一つであり、少子高齢化は日本経済が持続的成長を実現するために対応すべき課題の一つです。少子高齢化がもたらす社会構造の変化、これによりお客さまのニーズが多様化する中、金融機関は円滑な資産や事業の承継や高齢者ニーズに合わせた金融商品やサービスの充実、個人の資産形成の促進に貢献することが求められます。

MUFGは、日本最大の金融グループとして、幅広い世代にわたる顧客基盤やグループの総合力を生かし、少子高齢化がもたらす社会構造の変化やお客さまのニーズの多様化に対応していきます。銀行・信託・証券・アセットマネジメントをはじめとしたグループ各社で連携して、お客さまに最適な金融商品・サービスを提供するべく取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP40に掲載しています

法人起点の資本政策や事業承継ニーズを捉え、世代間の円滑な資産承継に貢献します。また、金融経済教育の提供をグループ一体で促進し、日本における金融リテラシー向上に貢献します。これらを KPI や指標として設定し、達成に向け取り組みを進めます。

KPI

- 事業承継関連融資額
- 金融経済教育提供件数

1兆円
～2026年度

80万人
～2026年度

指標

- 金融リテラシー関連設問の正答率^{*1}
- 70%以上**

主な取り組み

資産・
事業承継

グループ機能や提携先のネットワークを活用し、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、資産・事業承継を支援しています。

高齢者
対応

高齢者が保有する金融資産の規模増大や高齢化の進展、核家族化への対応として、遺言・贈与などに対応した信託商品を提供しています。また、身近に頼れる方がいない高齢者の不安を解消するサービスを拡充しています。

資産運用
立国

本邦 No.1 の資産運用力と資産管理力、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んでいます。

金融経済教育

出前授業の拡大や、ゲーム・アプリなどコンテンツの多様化を進め、取り組みを強化しています。また、金融経済教育担当役員を設置し、グループ一体となって推進しています。



※ 1 金融経済教育推進機構 (J-FLEC) が令和 6 年度事業計画で掲げる KPI「金融知識・判断力」関連設問の正答率を欧米並み (70%) に引き上げる



取り組む背景と考え方

日本国内では、少子高齢化の進行や生活スタイルの多様化により、多様な金融サービスへの円滑なアクセスのニーズが高まっています。アジア、特に ASEAN 諸国においては、著しい経済成長を遂げる一方で、いまだに金融サービスへのアクセスが難しい人々が一定数存在しています。また、スマートフォンの急速な普及を背景に、デジタル金融のニーズが急速に高まっています。

MUFGは、金融サービスへのアクセス向上を通じて、生活水準の改善や情報格差の是正、新興国の経済発展支援に貢献するべきだと考えています。日本においてはインターネットバンキングの利用促進により、場所と時間に左右されない金融サービスの提供に向けて取り組んできました。また、MUFGはアジアを第2のマザーマーケットとして早くから進出し、伝統的な金融プラットフォームの構築に加え、先んじてデジタル金融事業者に出資してきました。より広いチャネルで多くのお客さまへのサービス提供に注力するとともに、アジアにおける金融包摂という課題解決に向けて取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルは P41 に掲載しています

日本国内においては、引き続き個人向けインターネットバンキングの利用拡大による、場所と時間を問わない金融サービスの提供をめざします。アジアにおいては、戦略出資先のデジタル金融サービスユーザー数の、ASEANにおける成人人口に占めるシェアを2034年までに約26%に増加すべく、取り組みを進めます（2024年時点のシェア：約16%）。

将来的には、アジアにおける Unbanked 層^{※1} 比率の改善など、MUFGの取り組みがアジアにおける金融包摂に貢献した結果を幅広く計測すべく議論を継続していきます。

KPI

- 三菱 UFJ ダイレクト Monthly Active User 数 **約10百万人** ~2026年度
- 戦略出資による金融デジタル事業者への支援 **実績**

指標

- 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^{※2} シェア率 **約26%** ~2034年度

※1 銀行口座を持たない顧客層 ※2 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）における成人人口の総計

主な取り組み

国内リテール

MUFGは、金融サービスへのアクセス手段として重要なインターネットバンキングの利用向上をはじめとしたお客さまとのタッチポイントを増やし、国内における金融サービスへのアクセス拡大に貢献しています。

アジア×デジタル

MUFGは「アジア×デジタル」戦略のもと、デジタル金融事業者へ出資を行うとともに、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 MUFG の成長につなげるべく金融包摂に貢献していきます。

また、デジタル金融事業者への出資によって得たコンシューマーファイナンスの知見蓄積、出資先同士の知見共有などを通じて、MUFG 独自のエコシステムを形成します。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。





取り組む背景と考え方

日本では少子高齢化の進行に伴い、労働力人口が減少し、個人の価値観も多様化する中、企業にとっては、競争力維持・強化の観点からも人材の確保が課題となっています。

MUFGは、人的資本を最重要資本の一つとして位置付けており、人的資本の拡充を通じて、社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループとなることをめざしています。社員のウェルビーイングを向上させ、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2つの柱の強化につなげ、人的資本の再投資やカルチャーの定着という好循環が生まれる状態をめざして、人的資本重視の経営に取り組んでいます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP42に掲載しています

事業競争力の強化と「挑戦とスピード」のカルチャー醸成という2つの柱の強化に向けた進捗について、KPIとインパクト指標を設定して可視化しています。これらの指標は、外部環境変化や取り組みの進捗に応じて随時適切性を見極め、必要に応じて見直しを行っていく予定です。

KPI	指標
● DX コア人材	● エンゲージメントスコア
● グローバル経営人材候補者プール	● インクルージョンスコア
● 女性マネジメント比率	● アブセンティーズム
● 男性育休取得率	● プレゼンティーズム

1,200名
～ 2026年度

ポスト数比 **3倍以上**
～ 2026年度

27%
～ 2026年度

100%
～ 2026年度

2023年度比改善
～ 2026年度

75以上維持
～ 2026年度

1%以下
～ 2026年度

15%以下
～ 2026年度

主な取り組み

- プロ度追求** 事業戦略実現に必要な高度なスキル・専門性を持つ人材を十分に確保し、各領域に配置することに取り組んでいます。
- エンゲージメント向上** 社員一人ひとりが生き活きと活躍し、自律的にキャリアを形成しながら働きがいを高められる環境整備に取り組んでいます。
- DEIの推進** 多様な人材がプライベートと仕事を両立させ、互いを認め合い、活躍できる組織作りに取り組んでいます。
- 健康経営** 社員一人ひとりの心身の健康の維持・増進に取り組んでいます。

■ MUFGの人的資本経営に関する考え方





取り組む背景と考え方

企業活動のグローバル化、気候変動をはじめとする社会課題の顕在化、AIなどのテクノロジー進化などを背景に、企業が直面する人権課題は多様化・深刻化しています。人権の尊重は人類共通の普遍的な価値観であり、持続可能な環境・社会を実現するためには、多様化・深刻化する人権課題に対し、自社だけでなくバリューチェーン全体で取り組むことが重要です。

金融機関は、経済活動のインフラとして、多様なステークホルダーとの接点を有しており、自社が人権尊重を実践することに加え、関係者に働きかけることも役割として期待されていると認識しています。MUFGは、バリューチェーンの上流から下流まで、グローバルで幅広い顧客基盤を有しています。ファイナンスにおける人権デューデリジェンスや、コミュニティ・周辺住民など、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する救済対応などを通じ、人権が尊重されたバリューチェーンの構築実現に向けて取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP43に掲載しています

「ビジネスと人権に関する指導原則」において企業に求められる取り組みは、①人権方針の策定、②人権デューデリジェンス（以下人権DD）の実施、③救済メカニズムの構築、の3つです。MUFGは、指導原則に即した取り組みを進めていますが、金融機関という立場を鑑み、ファイナンスの際の人権DDを着実に実行し、人権侵害を予防・軽減することが特に重要であると考えています。このような考えのもと、KPIには「人権方針、環境・社会ポリシーフレームワーク^{※1}、赤道原則に基づく人権DDの徹底」を設定しました。一方、人権の範囲は多岐にわたっており、定量的なインパクト指標は設定せず、不断の努力を続けていきます。

K
P
I

● 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DDの徹底 **実績**

主な取り組み

人権方針

MUFGは、2018年に人権方針を策定しました。その後も定期的な見直しを行っており、直近は気候変動やAIが及ぼす人権への影響に関する記載を拡充しました。

人権DD

人権課題マップの作成を通じて優先的に対応すべき人権課題を特定しています。加えて、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、ファイナンス対象となる事業の人権DDを実施しています。

救済

社員・お客さま向けの相談窓口の設置に加え、2023年よりJaCER^{※2}に加入し、投融資先の社員や、コミュニティ・周辺住民など、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。

詳細な取り組みは「MUFG 人権レポート 2024」に掲載しています



https://www.mufg.jp/dam/csr/report/humanrights/2024_ja.pdf

※1 銀行、信託、証券のお客さま向けの与信および債券・株式引受などのファイナンスを検討する際の環境・社会リスクを把握・管理する枠組み

※2 Japan Center for Engagement and Remedy on business and Human Rights（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）の略


 強靱な社会

安心・安全なサービスの提供

取り組む背景と考え方

AIなどの新しい技術が登場し、多種多様なサービスが利用できるようになるのと同時に、金融サービスの社会インフラ化が進んでいます。一方で金融システムは複雑化し、サイバー犯罪やマネー・ローンダリングなどの金融犯罪は日に日に巧妙化しています。金融機関はこういった変化に常に適応し、社会インフラとして安心・安全なサービスを提供し続ける責務があります。

MUFGは、お客さまの大切な資産の保護と金融サービスの安全かつ安定的な提供を、社会的責務であると捉えています。日本最大の金融グループとして、強靱で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、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、グローバル金融犯罪対策の強化などに取り組んでいます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP44に掲載しています

MUFGは、自身の取り組み強化・高度化により、安心・安全なサービスを提供することでお客さまや社会に貢献すると考え、KPIやインパクト指標は設定せず、不断の努力を続けていきます。

主な取り組み

預金・為替
システム
再構築

システムの安全性と保守性を向上させるとともに、ビジネスの変化に柔軟に対応できるよう、預金・為替システムの再構築に取り組んでいます（アーキテクチャ戦略^{※1}）。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。

災害・障害
への備え

大規模災害に備えたバックアップセンターを設置し、災害や障害発生時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、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。

サイバー
セキュリティ

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^{※2}を設置し、グループ各社に設置したCSIRT^{※3}と情報連携しています。また、官公庁や業界他社との連携、金融ISAC^{※4}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。

グローバル
金融犯罪

グローバル金融犯罪（マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、経済制裁違反、贈収賄・汚職など）対策の知見を集約する米国ニューヨークに本部機能を設置し、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態勢を整備しています。

※1 2021年度より取り組んでいる基盤・プラットフォーム改革。中長期にわたり「安定的」に稼働する「競争力」のあるシステム構築をめざす取り組み

※2 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

※3 Computer Security Incident Response Teamの略。セキュリティ事案に関する報告を受け取り、調査し、対応活動を行うチーム

※4 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

強靱な社会

強固な企業ガバナンスの発揮

取り組む背景と考え方

企業の法令遵守・ガバナンス強化に対する社会的要請・期待は日々高まっており、あらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実にを行い、社会からの信頼・信用を守り、高めていく必要があります。

MUFGは、お客さまの大事な資産をお預かりする立場として、より高い法令遵守意識をもって日々の業務に当たる必要があります。企業ガバナンスの高度化に向けて取り組みを進めることは社会的責務であると捉えています。日本最大の金融グループとして強靱で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、行動規範に沿った正しい行動の実践や、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に取り組んでいきます。

アウトプットKPIとインパクト指標

※ ロジックモデルはP45に掲載しています

MUFGは、手続・ルールの遵守やお客さま本位の取り組みの強化・高度化を行うことが、お客さまに貢献することであると考え、KPI・インパクト指標は設定せず、不断の努力を続けていきます。

お客さまから信頼・信用いただく金融機関であり続けるために

2024年度に銀行で「貸金庫からのお客さま資産窃取事案」が発生しました。また、MUFGグループの銀証連携ビジネスにおいて、不適切なお客さまの情報の取扱いや勧誘行為があったとして、金融庁から行政処分を受けました。MUFGおよびグループ各社は、これらに対して、信頼・信用を揺るがす事態と真摯に反省し、再発防止、お客さま本意の業務運営にグループ一丸となって取り組んでまいります。



主な取り組み

コンプライアンス意識の向上

社員一人ひとりによる行動規範に沿った正しい行動の実践をめざし、全社員を対象とするeラーニングの実施、経営からのメッセージ発信を行っています。また、他社事例や身近な事例を題材としたコンプライアンス研修、定期的な確認テストなどの実施により、社員のコンプライアンスに対する知識や意識の向上に取り組んでいます。

お客さま本位の取り組み

MUFGは、「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品質の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、「MUFG FD 基本方針」に基づき、

資産運用をお考えのお客さまへの

5つのお約束



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。

詳細はこちらをご覧ください

https://www.bk.mufg.jp/tameru/pdf/unyou_yakusoku.pdf

有識者コメント



高崎経済大学 学長

水口 剛 様

金融を通じて社会課題解決に取り組むと明確にコミットされたことに敬意を表します。優先すべき課題を特定し、解決に向けたロジックモデルを示したことは、金融がもはや単なる無色透明の「資金の流れ」ではなく、自らの「意思」を持つという新たな金融像への転換を意味します。気候変動や少子化といった課題は、それを生み出す構造にまで遡って考えれば、すべての資金の流れに関わります。特定のプロジェクトだけでなく、資金の流れの隅々にまで「意思」を行き渡らせてほしいと思います。



日本生命保険相互会社 執行役員、
PRI (国連責任投資原則) 理事

木村 武 様

2030年までのSDGs達成に向けた動きが世界的に滞り中、金融機関のリーダーシップに対する社会の期待はますます高まっています。サステナビリティに対する取り組みを掛け声倒れにしないためには、インパクト目標を設定し、その進捗動向についてマイルストーン管理を行うことが重要です。今回、MUFGが優先10課題について、インパクト目標を設定・開示し、ステークホルダーとの対話に踏み出したことには大きな意義があります。今後も、日本全体、そして世界全体のシステム変革に向けたリーダーシップを期待しています。



大学院大学至善館 教授、
幸せ経済社会研究所 所長、
有限会社イズ 代表取締役

枝廣 淳子 様

特定の地域に根ざした企業であれば、「社会」の構成員もわかっているでしょうし、社会課題も具体的に挙げるができるのだと思いますが、MUFGのように、グローバルに展開し、抽象度の高い活動が多い組織が社会課題に立ち向かうということの重要性和難しさを感じます。ぜひ今回のレポートをスタート地点として、方向性と進捗、新たに出てくる社会課題に目を凝らしながら、社会の他のプレイヤーと力をあわせて進んでいってください！



一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻
専攻長 教授

大園 恵美 様

「MUFGの社会課題解決」との副題のついた本レポートであるが、MUFGの取り組みは「社会貢献」に留まらず、企業価値向上も同時に追求していて良いと思う。次に注目したのは、掲載されている事例は、社員が現場で抱いた問題意識に対して周囲を巻き込んで行動を起こした、課題起点かつ地域・拠点で生まれた取り組みが多いことだ。課題のリアルに即した解決のためには理想的なアプローチだ。このような現場発信での取り組みが一層広がることを期待する一方で、MUFGの海外拠点発や、グローバルなネットワークを活かした取り組みにも期待する。

社会への貢献度合いを示す「インパクト指標」を示すことに挑戦したのは、とにかく一步を踏み出した、勇気ある行動だ。より具体化していくことを期待する。次のレポートが楽しみだ。



株式会社ニューラル
代表取締役 CEO

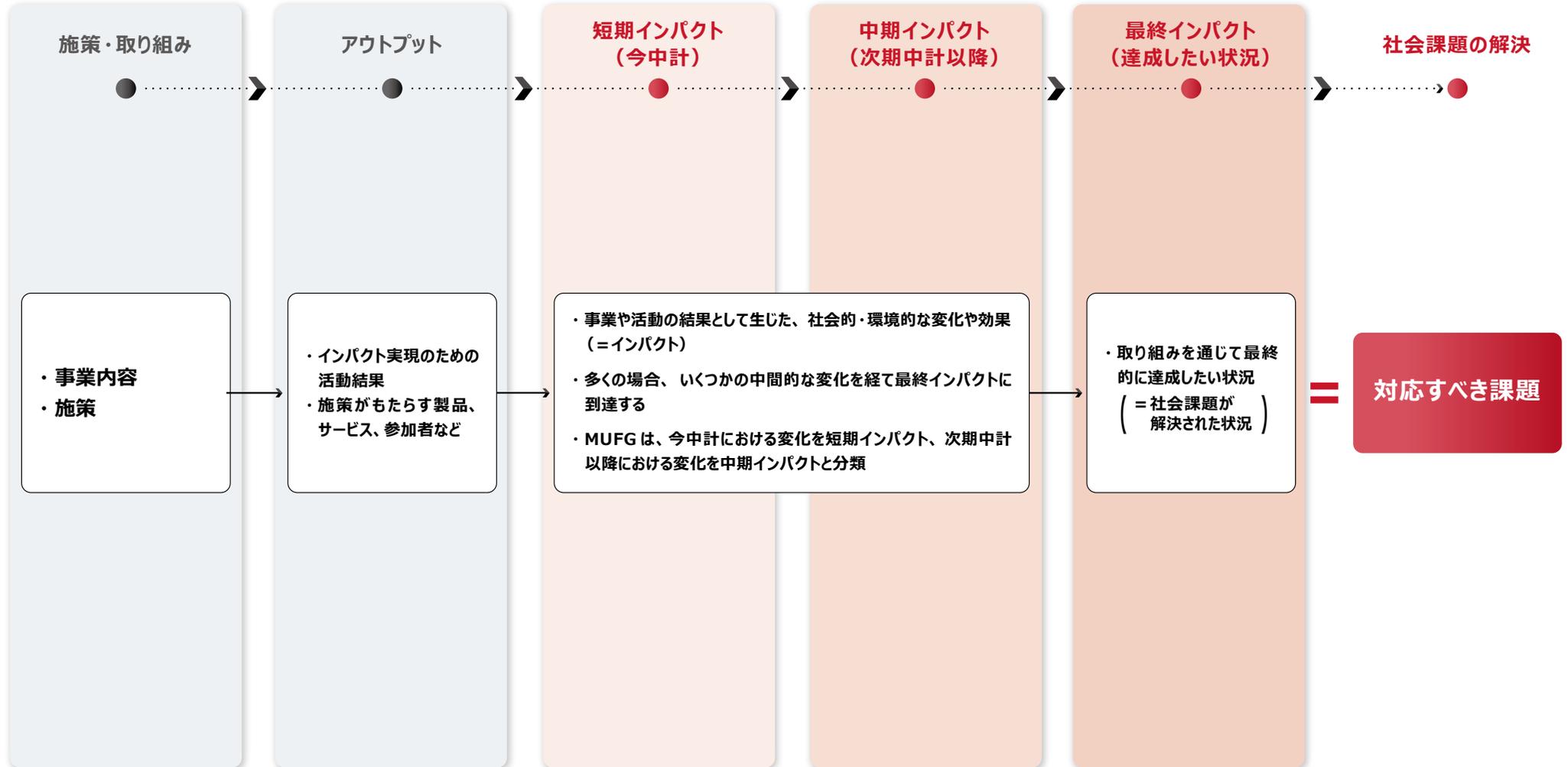
夫馬 賢治 様

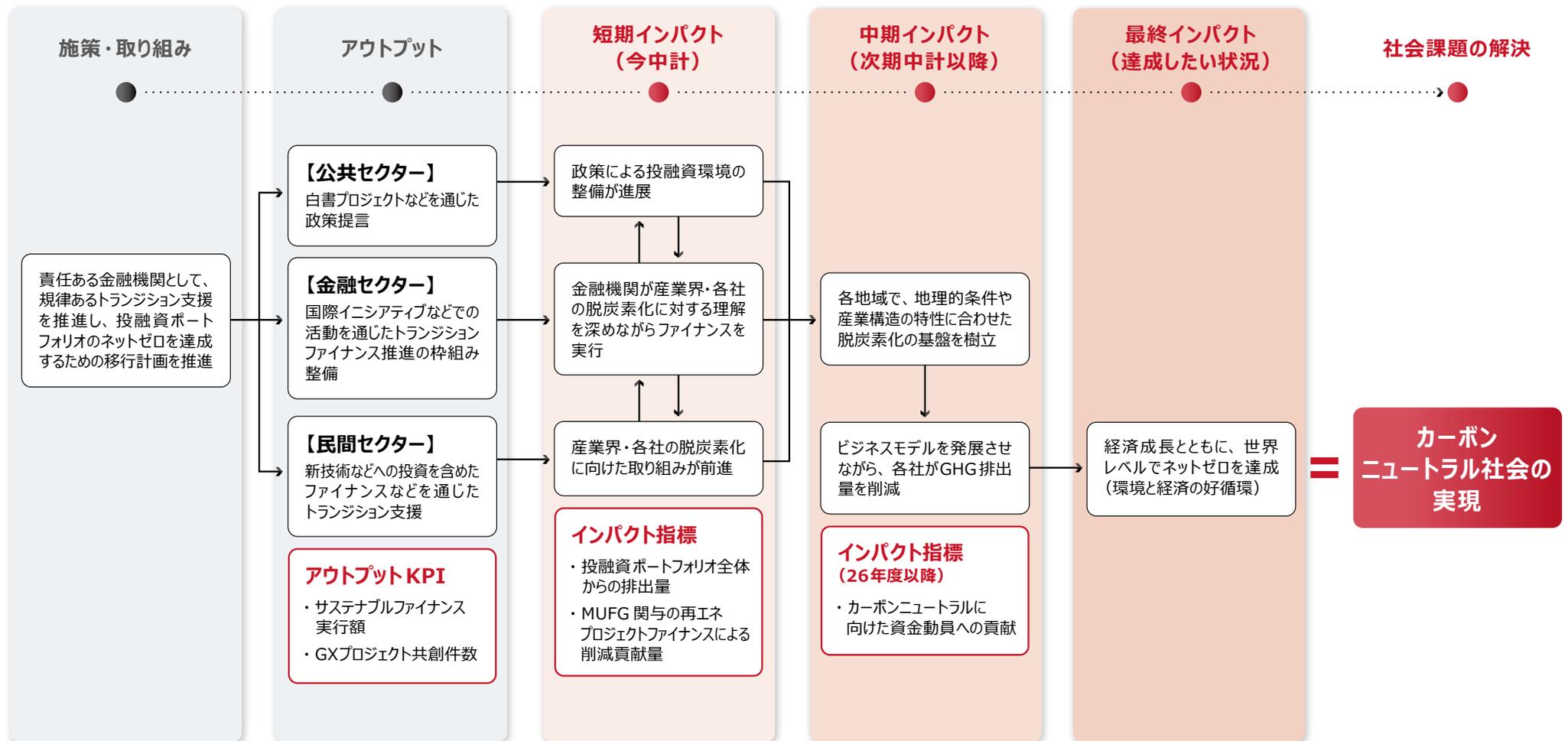
三菱UFJフィナンシャル・グループは、大手金融機関グループとして、社会課題を見据え、貢献できる役割を積極的かつ幅広く特定しようとしている点が特徴的です。一方、現状としては、個別テーマでの実践例を積み上げる「点」のアクションの段階にあるとも言えます。今後は、課題を包括的に解決するためのパスウェイを設定した上で構造的な打ち手をグループ全体で展開する「面」のアクションに進化していくことを期待しています。

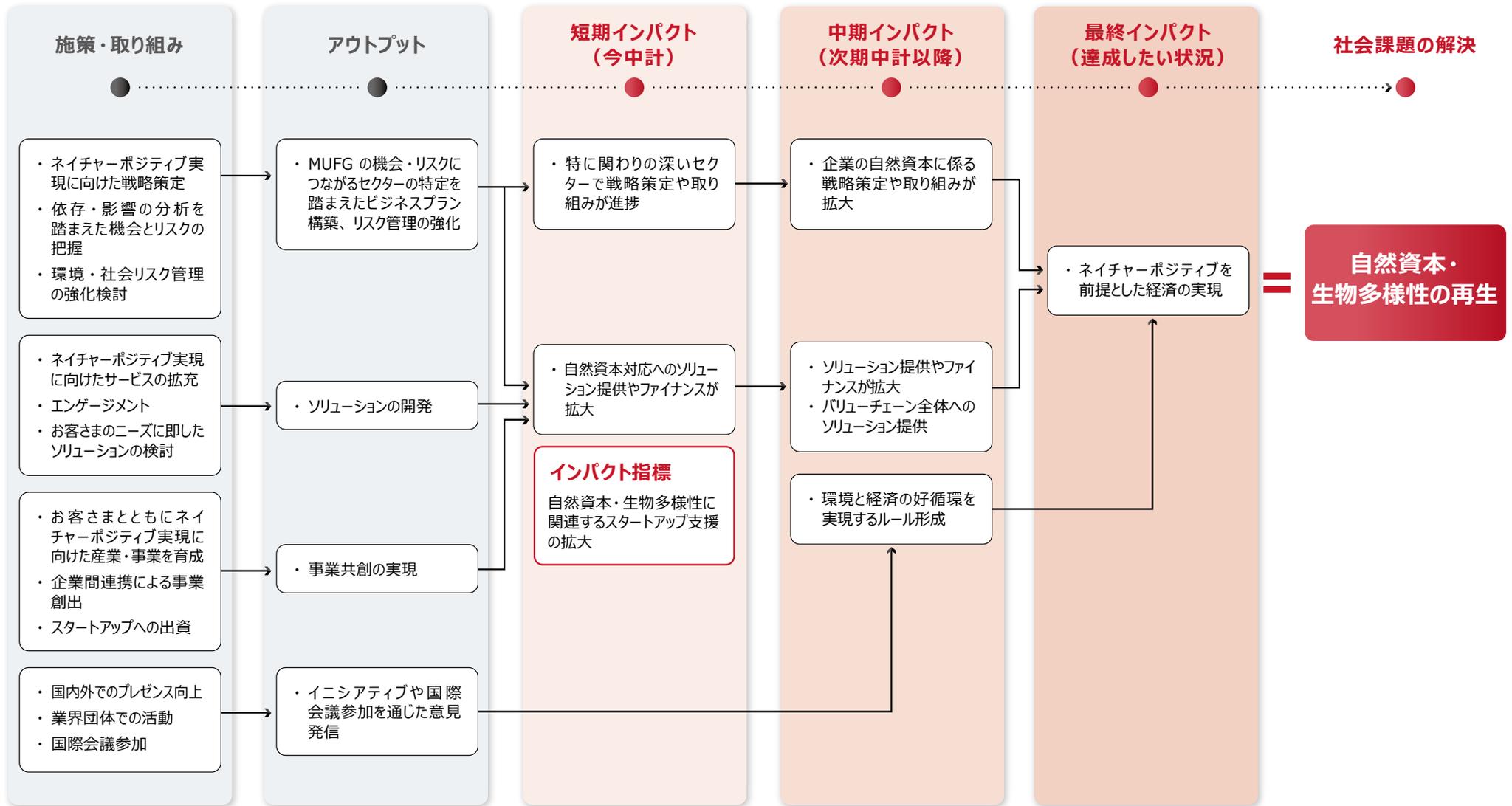
優先 10 課題のロジックモデル

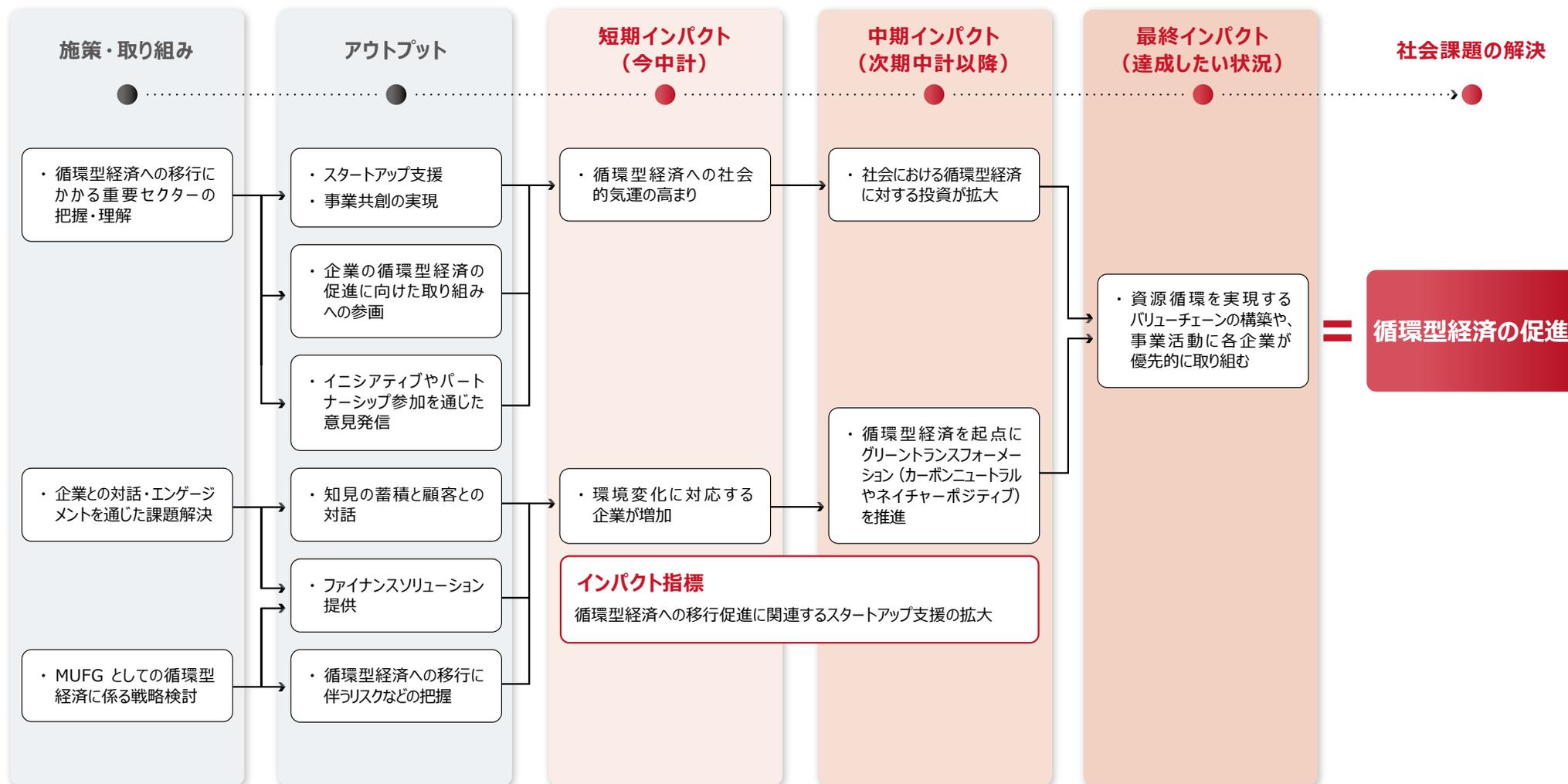
ロジックモデルとは

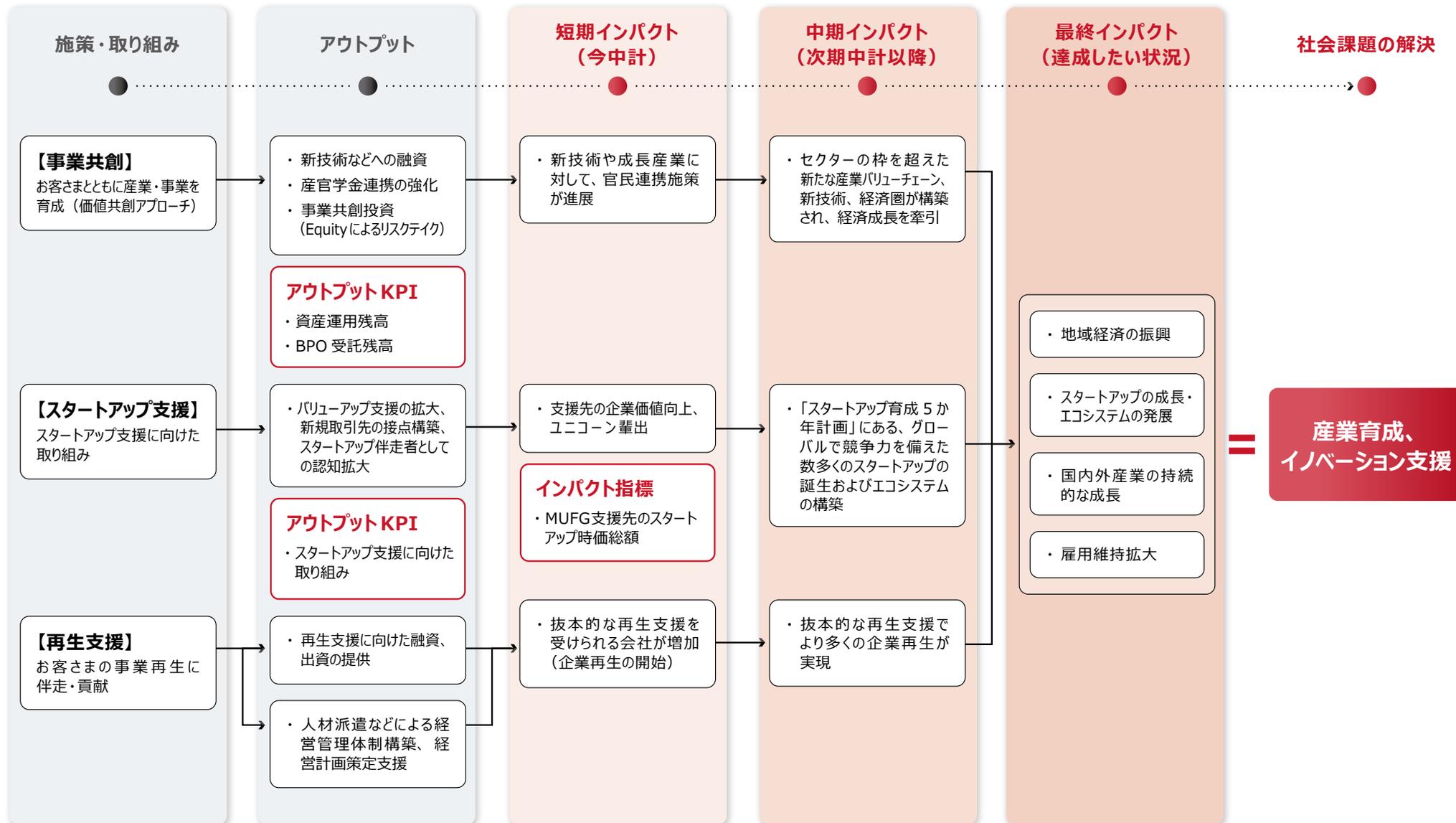
ロジックモデルとは、事業活動の意図の明確化・可視化・測定を实践するうえで、代表的に用いられる手法です。事業活動からインパクト創出に至るための論理的な因果関係を可視化するために用いられることがあります。

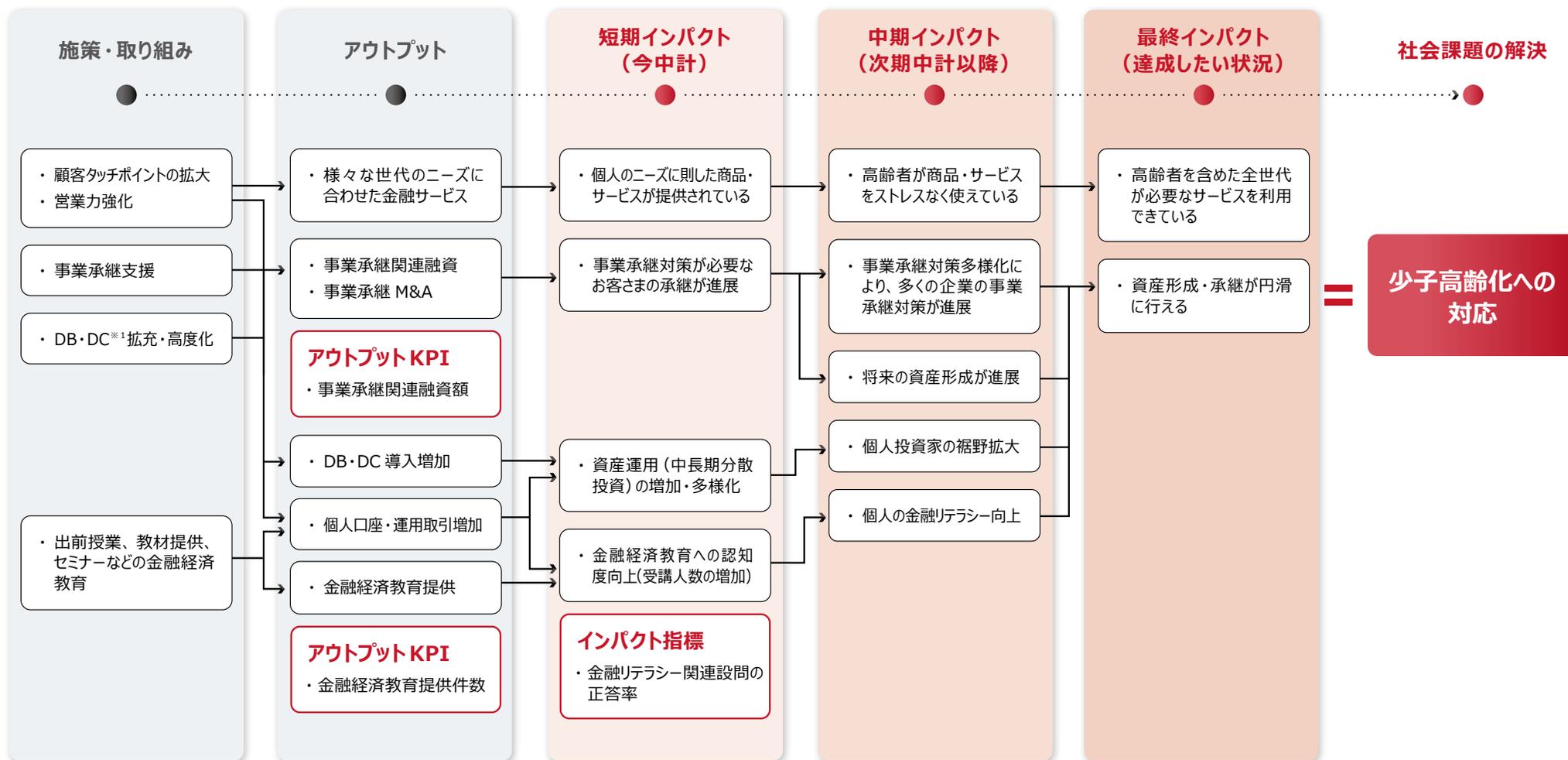




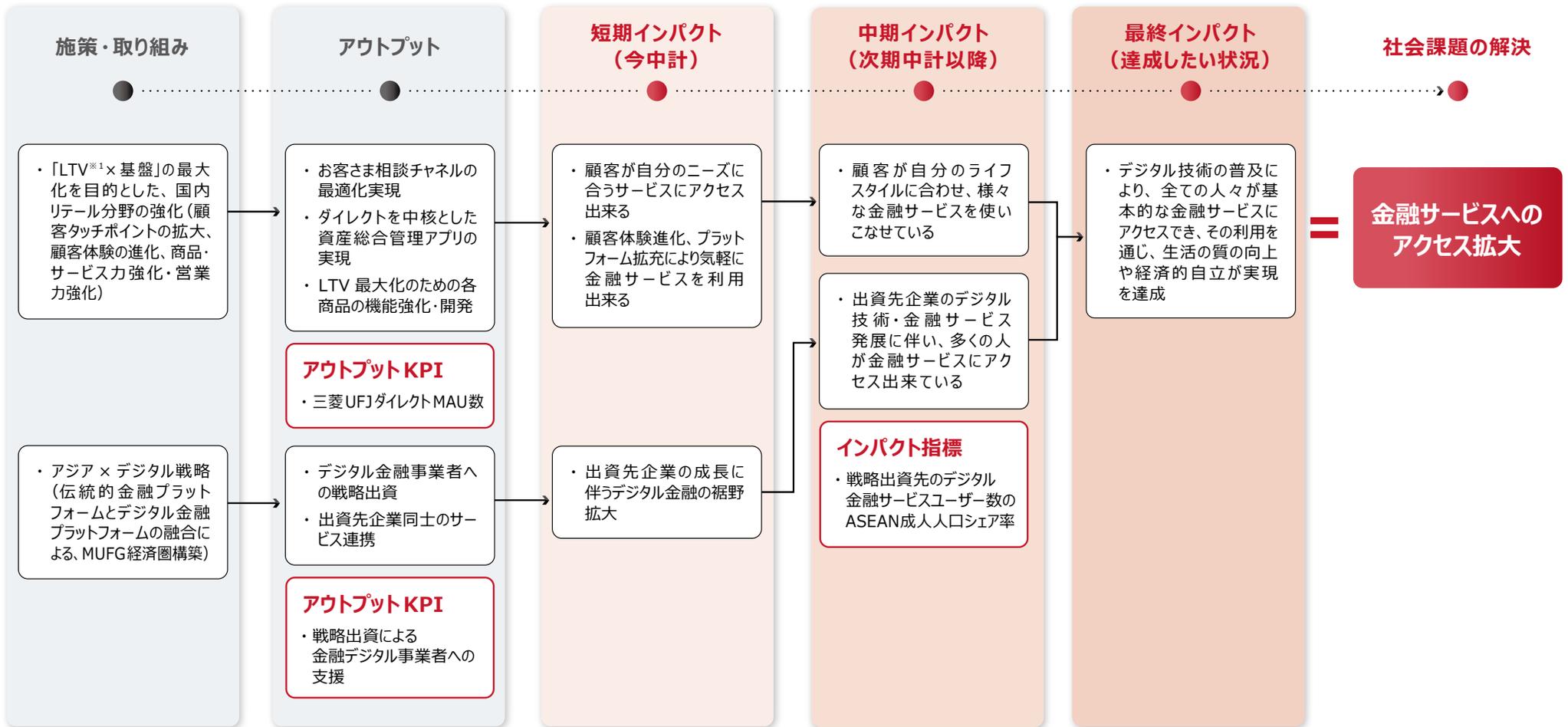




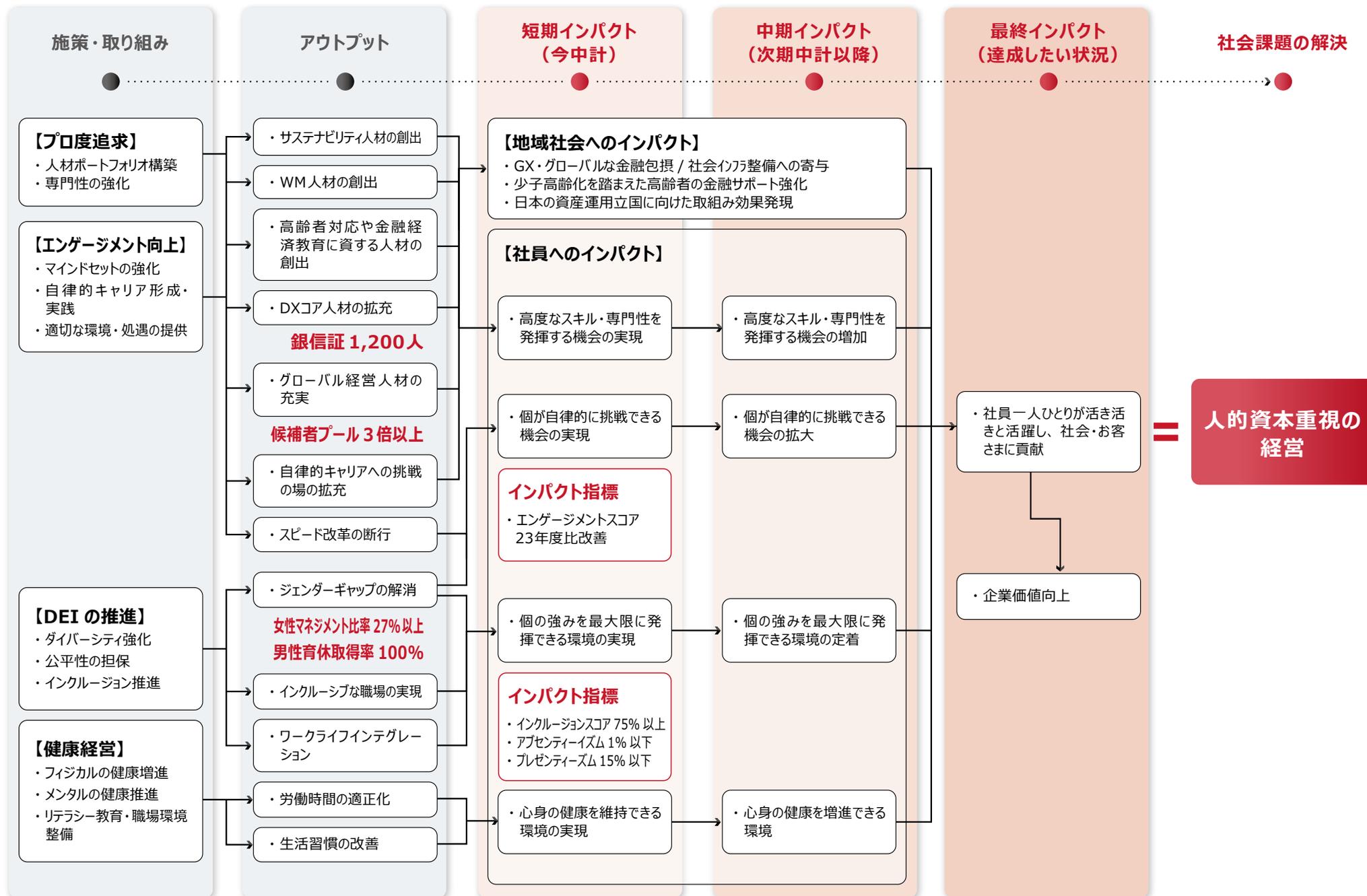


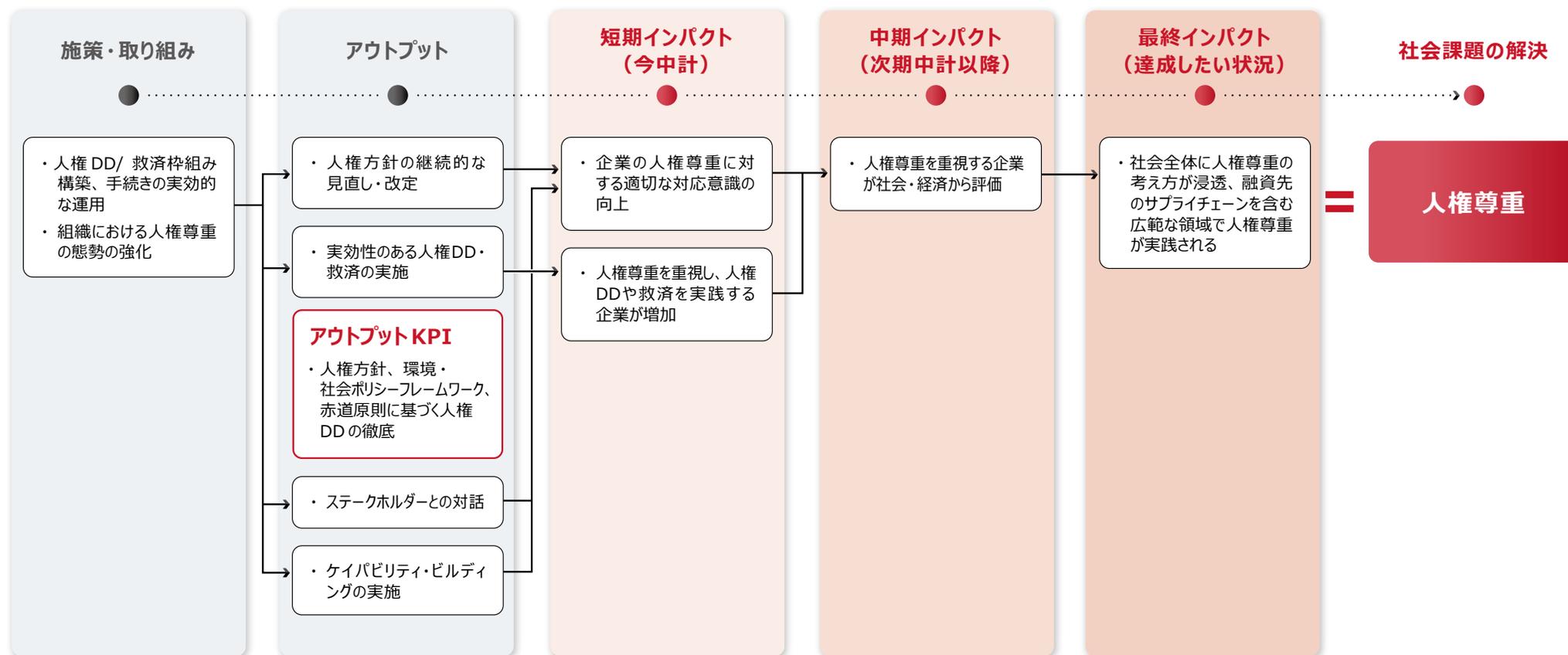


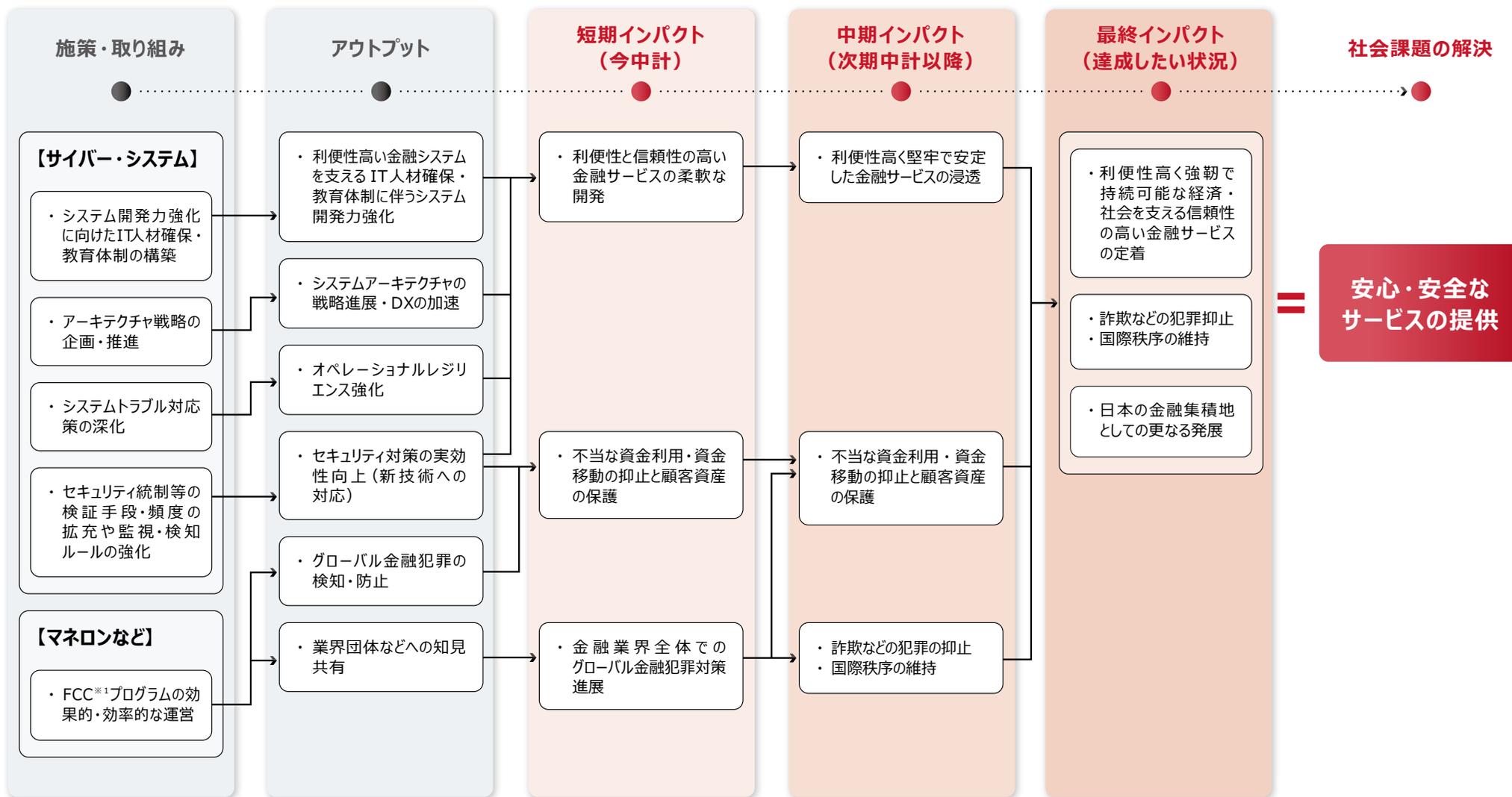
※1 確定給付年金、確定拠出年金の略



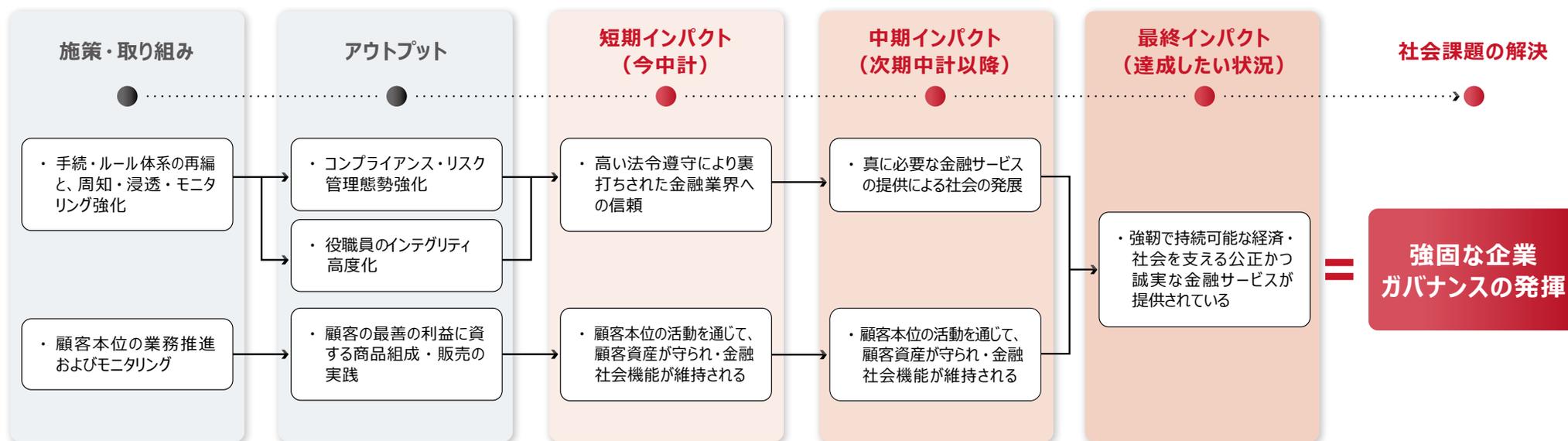
※1 Life Time Value の略

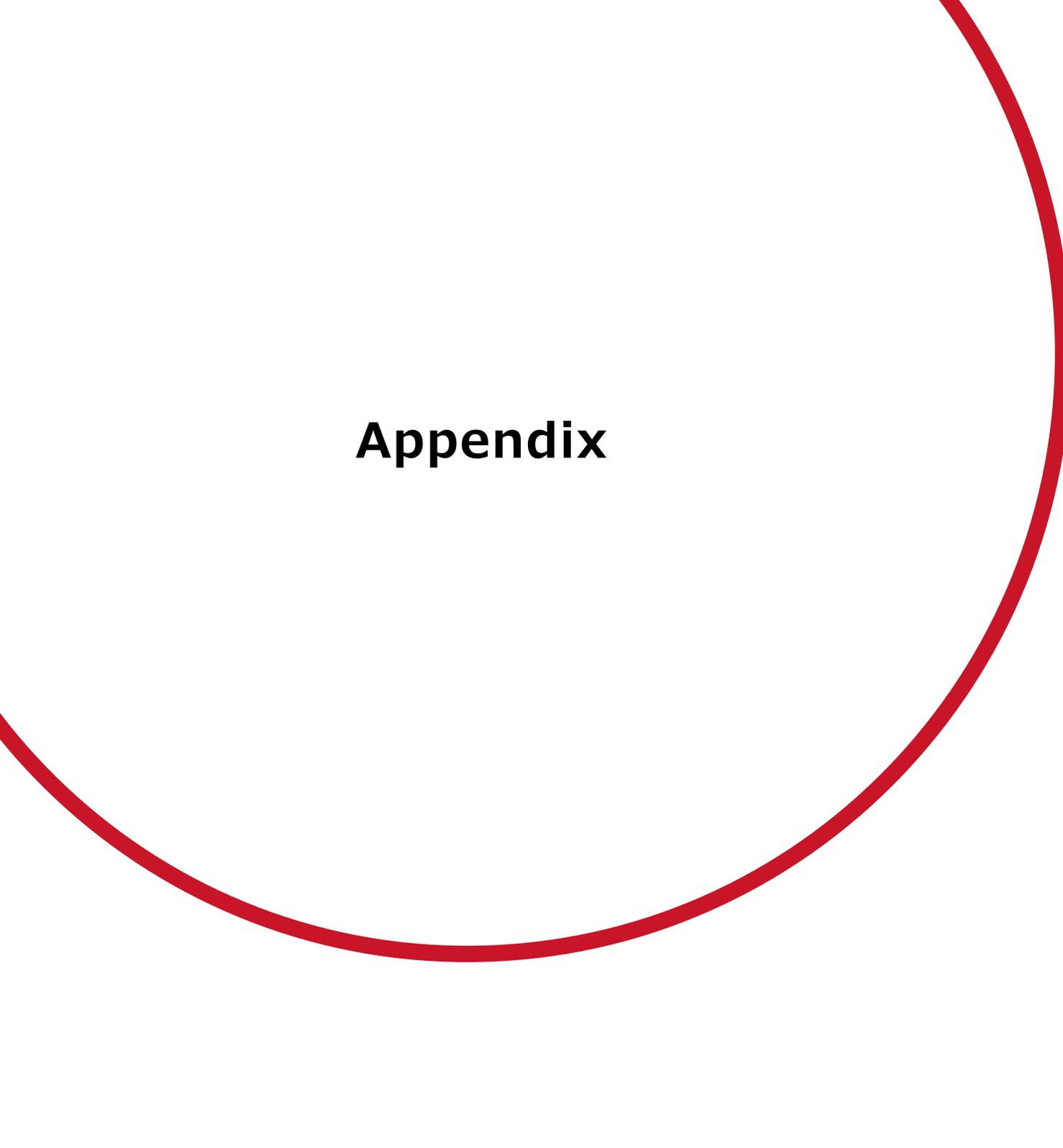






※1 Financial Crimes Compliance (グローバル金融犯罪対策) の略





Appendix

インパクト指標の定義と考え方

一部のインパクト指標について、定義や考え方を掲載します。

インパクト指標

■ 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）

MUFGの投融資先である各お客さま・プロジェクトから排出される GHG のうち、ファイナンスを通じて MUFG に帰属するとみなす排出量

■ 金融リテラシー関連設問の正答率

金融経済教育推進機構 (J-FLEC) が令和 6 年度事業計画で掲げる KPI「金融知識・判断力」関連設問の正答率を欧米並み (70%) に引き上げる

■ 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

MUFG の戦略出資先のデジタル金融事業者のユーザー数 / ASEAN におけるパートナーバンク所在国の成人人口 × 100

■ エンゲージメントスコア

海外主要子会社を含む連結ベースでの数値（エンゲージメントスコアはグループ意識調査結果のスコア）

■ インクルージョンスコア

海外主要子会社を含む連結ベースでの数値（インクルージョンスコアはグループ意識調査結果のスコア）

■ アブセンティーズム

傷病（フィジカル、メンタル）による休業日数（欠勤および休職）／直接雇用の従業員の総労働日数 × 100

■ プレゼンティーズム

（銀行）通常勤務時を 100 とした時の過去 1 か月の「仕事の量・質」「実績」を元に算出

（信託）東大 1 項目版を用いた従業員調査（パルスサーベイ）を基に算出

（証券）病気等のない通常の状態での仕事を 100% とし、過去 4 週間の仕事を自己評価

用語	説明
COP29	国連気候変動枠組条約第29回締約国会議。2024年にアゼルバイジャンで開催
COP15	生物多様性条約第15回締約国会議。第1部が2021年10月に中国・昆明で、第2部が2022年12月にカナダ・モントリオールで開催
緑の気候基金	気候変動に関する国際連合枠組条約（UNFCCC）及びパリ協定の下に設置されている、開発途上国の温室効果ガス削減（緩和）と気候変動の影響への対処（適応）を支援するための基金
オープンイノベーション	企業が外部のアイデアや技術を取り入れてイノベーションを進める仕組み
カーボンクレジット	企業や団体がCO ₂ 排出を削減した成果を「クレジット（排出権）」として取引できる制度で、排出量の少ない企業が多い企業にクレジットを売却することで、全体の排出量を抑える仕組み
クラウドファンディング	インターネットを通じて、不特定多数から少額ずつ資金を調達する方法
ネイチャーポジティブ	自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させるための行動をとること
フェアマーケット	情報の透明性や自由な参加を前提とする適正価格で公正な競争が行われる市場
ファイナンシャル・ウェルビーイング	自らの経済状況を管理し、必要な選択をすることによって、現在及び将来にわたって、経済的な観点から一人ひとりが多様な幸せを実現し、安心感を得られている状態
金融リテラシー	経済的に自立し、より良い生活を送るために必要なお金に関する知識や判断力
赤道原則	大規模プロジェクトによる環境・社会リスクと影響を特定、評価し、管理するための枠組み。2025年3月末時点では世界で129の金融機関が採択
ユニコーン	評価額が10億ドル以上の、設立10年以内の未上場企業

サステナビリティ関連コンテンツ

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。



見通しに関する注意事項

各レポートには、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、計画など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する情報は、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。