

中期経営計画の振り返り



*1 2019年3月に適用される規制に基づく試算値。有価証券含み益込み *2 パーセルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。有価証券含み益込み

新中期経営計画の概要 2021-2023年度

新中期経営計画の基本方針

3年後のめざす姿 **金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー**
社会が大きく変化中、全てのステークホルダーが次に(前に)進むための「チカラ」に

財務目標 **ROE 7.5%**
安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす

戦略の3本柱

I 企業変革～会社のありようを変える～

1. デジタルトランスフォーメーション(DX)
2. 環境・社会課題解決への貢献
3. カルチャー改革(スピード・挑戦する文化)

II 成長戦略～収益力の強化～

1. ウェルスマネジメント
2. 経営課題解決型アプローチ
3. アジアビジネス
4. GCIB & Global Markets
5. グローバルAM/IS

III 構造改革～強靱性の確保～

1. 経費・RWAコントロール
2. 基盤・プラットフォーム改革
3. 事業ポートフォリオ見直し

「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)のもと、社会やお客さまが前に進むために、MUFGが次の3年間で「どのようなチカラになるか」をまとめたものが、2021年度からの新中期経営計画です。社会の変化を正しく読み解いた上で、今後飛躍するための「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、3年後に「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」となる

ことをめざします。
めざす姿を実現するための戦略の3本柱は、I 会社のありようを変える「企業変革」、II 収益力を強化する「成長戦略」、III 強靱性を高める「構造改革」です。
財務面では、ROE7.5%の達成を最大のコミットメントとし、安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループをめざします。

主要戦略(戦略の3本柱)

	主要戦略	概要
企業変革	①デジタルトランスフォーメーション P53-54、P67-68	<ul style="list-style-type: none"> あらゆるお客さまに対するデジタルサービス接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進 デジタルを活用した業務量削減
	②環境・社会課題解決への貢献 P25-28、P75-86	<ul style="list-style-type: none"> 環境・社会課題解決と経営戦略の一体化をより一層強化するため、優先10課題を起点にした事業戦略、リスク管理、社会貢献施策を展開
	③カルチャー改革 P69-70	<ul style="list-style-type: none"> パーパス(存在意義) 起点での行動を促し、自由闊達な企業風土を醸成することで、戦略のスピードアップや社員の自律的な挑戦を促進
成長戦略	①ウェルスマネジメント P56	<ul style="list-style-type: none"> 総合的な資産運用を支援するためのインフラ整備や人材投入、法人オーナーへのソリューション提供を通じてビジネスを強化
	②経営課題解決型アプローチ P58	<ul style="list-style-type: none"> 日系大企業のお客さまの経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む
	③アジアビジネス P62	<ul style="list-style-type: none"> 連結子会社のクルンシィ(アユタヤ銀行)、バンクダナモンを中心にアジアを面で捉え、成長を取り込みつつ、デジタル化を推進
	④GCIB&Global Markets P60	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家へのリバランスを含むポートフォリオの最適化を推進。GCIB・市場事業本部の一体運営を通じ、資産回転・クロスセルを強化
	⑤グローバルAM/IS P64	<ul style="list-style-type: none"> 業界成長が望める海外資産運用・管理領域において、当社の強みを活かした受託ビジネスを推進
構造改革	①経費・RWAコントロール P37-38	<ul style="list-style-type: none"> 成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底 低採算案件から高採算案件へのシフトによりRWAをコントロール
	②基盤・プラットフォーム改革	<ul style="list-style-type: none"> デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施 改革に必要な手続・ルールの簡素化、意思決定プロセスの見直し
	③事業ポートフォリオ見直し P39、P62、P66	<ul style="list-style-type: none"> 低採算事業への資源配分を見直し 他社との連携等、新規事業への取り組みを強化

新中期経営計画の概要

財務戦略

新中期経営計画における最大のコミットメントは2023年度のROE目標7.5%の達成です。利益、経費、RWAを目標達成に向けた3つのドライバーとして位置付けています。

利益については、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進め、営業純益1.4兆円、親会社株主純利益で安定的に1兆円以上を稼ぐ金融グループとなることをめざします。経費は、業績連動分を除き2020年度対比

で削減、RWAはアセットの入れ替えによる収益性の改善により2020年度末水準を維持するなど、経費・RWAコントロールへの取り組みを一層強化します。

また、規制最終化ベース・有価証券含み益除きの普通株式等Tier1比率のターゲットを9.5%から10.0%とし、十分な資本水準を維持した上で、成長と株主還元のバランスを取った運営を行います。

ROE目標・資本運営のターゲット

	2020年度実績	2023年度目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.5%	9%-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*1)	9.7%	9.5%-10.0%	

ROE目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費*2	RWA
営業純益：1.4兆円 親会社株主純利益：1兆円以上	2020年度対比で削減 (業績連動経費を除く)	2020年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)

経費コントロール・RWAコントロールについてはCFOメッセージP37-38をご参照ください。

*1 パーゼルの規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

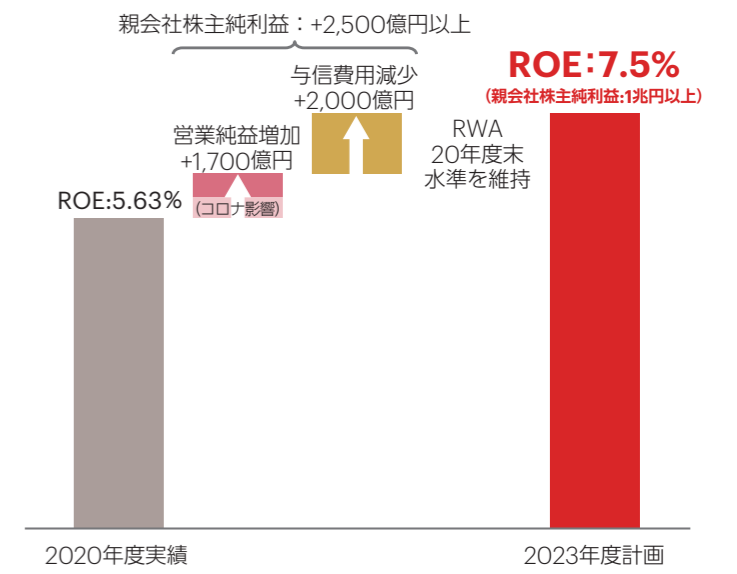
*2 中長期の経費率目標(60%程度)は不変

ROE目標達成に向けてのロードマップ

RWAをコントロールしつつ、営業純益の増加と与信費用の減少を通じて、親会社株主純利益を安定的に1兆円

以上とすることにより、ROE目標の達成をめざしていきます。

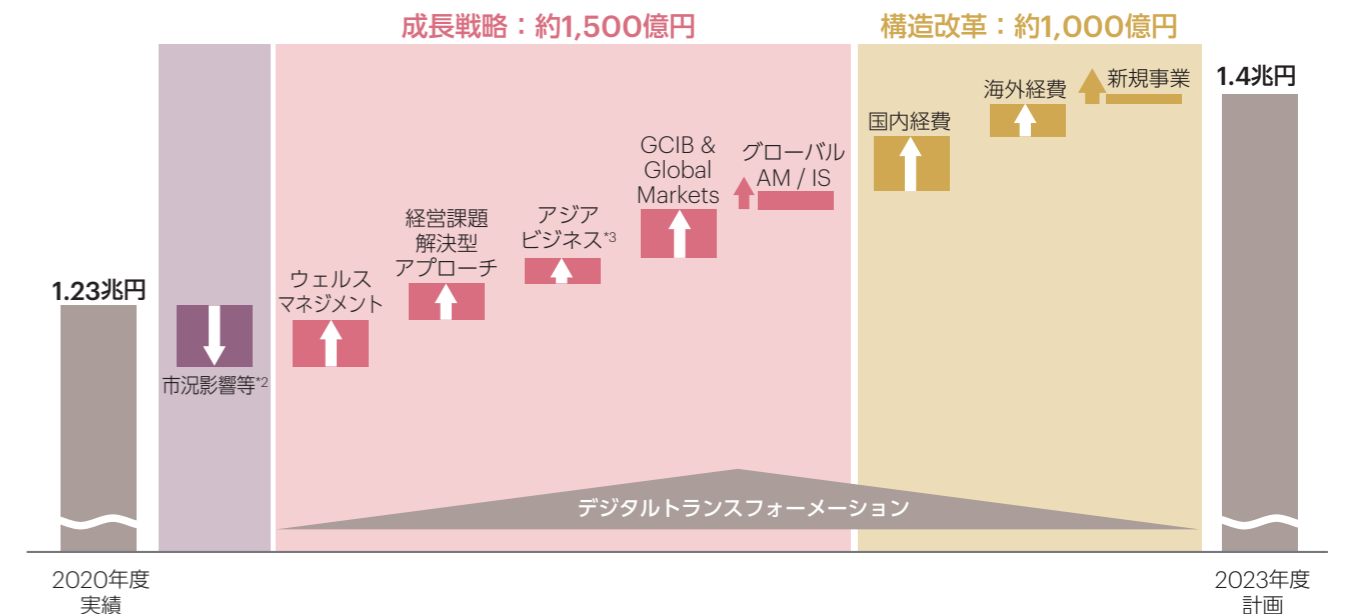
	2023年度計画	2020年度比
ROE	7.5%	+1.9%
営業純益	1.4兆円	+1,700億円
与信費用	▲0.3兆円	+2,000億円
親会社株主純利益	1兆円以上	+2,500億円以上
RWA	2020年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)	



営業純益の計画¹⁾

市況影響等によるマイナス要因はあるものの、成長戦略で約1,500億円、経費削減等の構造改革で約1,000

億円の営業純益増加により、2023年度の営業純益計画1.4兆円の達成をめざします。



*1 管理計数。現地通貨ベース *2 CVA、アジアの政策金利引き下げ影響等 *3 2021年度対比の計画。2021年度の減益見込額は市況影響等を含む

CFOメッセージ



新中期経営計画の 「挑戦と変革」を支える 財務・資本運営を 実践していきます

執行役専務
グループCFO

米花 哲也

業績の振り返り

2020年度の業績

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という過去に経験のない事業環境の中での難しい運営となりましたが、本業の利益を表す業務純益は、コロナ禍による減益影響があったものの、貸出金の利ざや改善や海外証券ビジネスでの増益、機動的なトレジャリー運営、海外子会社の通期連結化に加え、国内外での経費削減によって、前年度比639億円増益の1兆2,484億円となりました。業務純益の増益は2年連続になります。

一方、コロナ禍の影響を受けた企業の業績悪化や、海外子会社における新会計基準導入の影響により与信関係費用が増加し、親会社株主純利益は7,770億円に留まりました。

2020年度連結損益実績

(億円)	2019年度	2020年度	増減
1 業務粗利益	39,863	39,979	116
2 営業費	28,018	27,494	(523)
3 業務純益	11,844	12,484	639
4 経費率	70.2%	68.7%	(1.5%)
5 与信関係費用総額	(2,229)	(5,155)	(2,925)
6 経常利益	12,357	10,536	(1,821)
7 親会社株主純利益	5,281	7,770	2,488
8 1株当たり配当(円)	25.0	25.0	-
9 普通株式等Tier1比率^{*1}	11.7%	11.9%	0.2%

^{*1} 規制最終化ベース。バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

前中期経営計画の振り返り

2018年度にスタートした前中期経営計画(以下、前中計)で掲げた3つの財務目標のうちROEと経費率は、遺憾ながら目標未達に終わりました。

前中計では、粗利益を業務純益成長のドライバーとし、粗利益を増加させるために経費とリスクアセット(RWA)を投入する計画としていました。しかしながら、低金利の継続をはじめ厳しい事業環境のなか、途中で軌道修正し、粗利益の高い成長に依拠することなく、経費の抑制に努めるとともに、RWAをコントロールしながら収益を極大化する取り組みを進めました。

この結果、経費は2020年度に9年ぶりに減少に転じました。これまで進めてきた業務量削減や店舗削減等の構造改革が順調に進んでおり、その効果が少しずつ数字に現れてきています。また、RWAのコントロールも、低採算アセットから高採算アセットに入れ替えることでRWAを増加させることなく収益を拡大することができ、この動きは事業本部の自律的な活動として定着してきました。新中期経営計画(以下、新中計)においても、こうした資源コントロールに関する取り組みを継続し強化するこ

とで収益力を高め、ROEの改善をめざしていきます。

最後に、資本運営に関しての振り返りです。前中計の3年間に、将来の成長に向けて、インドネシアのバンクダナモン、豪州本拠のアセットマネジメント(以下、AM)会社FSI(First Sentier Investors)、東南アジアのスーパーアプリ事業者Grabへの出資(3社合計約1兆円)を行いました。これらにより、ASEANの商業銀行プラットフォームが完成し、海外AM事業の強化、デジタルを活用した新しい金融ビジネスへの展開など、将来の成長に向けた基盤整備が進みました。他方、資本の解放に向けて既存出資の見直しを行い、Standard Life Aberdeen、大新金融集団、AMP Capitalの出資持分(3社合計約1,000億円)を売却するとともに、政策保有株式を約7,500億円(時価ベース)売却しました。また、3年間で約1兆1,300億円(配当約9,300億円、自己株式取得2,000億円)の株主還元を行い、総還元率は約52%となりました。今後も、株主価値の向上をめざし、「成長のための投資」と「株主還元の一層の充実」とのバランスを取った資本運営を行っていきます。

経営計画・財務運営

新中期経営計画財務目標

新中計における最大のコミットメントはROEの改善です。2023年度に7.5%の達成をめざします。資本コストを勘案すると決して十分な水準ではありませんが、将来のさらなる成長に向けたステップにしたいと考えています。そして、これを実現するために、「利益」・「経費」・「RWA」を目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールへの取り組みを一層強化し、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進め、3年後には安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。

新中期経営計画財務目標

	2020年度 実績	2023年度 目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.5%	9%-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース^{*1})	9.7%	9.5%-10.0%	

^{*1} バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

CFOメッセージ

ROE目標達成のための3つのドライバーは以下の考えに基づくものです。まず、収益環境が厳しい状況の中でROE改善を進めていくためには、資源コントロールが重要だという認識です。RWAはROEの分母にあたる資本に関係しますが、RWAを増やさないことで資本のコントロールが可能になります。これは、RWAをコントロールしながら収益を増加させることができた前中計の実績に基づくものです。経費も同様です。粗利益の成長に大きく依拠することなく、ROEの分子にあたる利益を極大化させるためには、経費をコントロールすることによって強靱な損益構造を構築する必要があります。

そして、ROEの分母である「資本」と関係するRWA、分子である「利益」のマイナス項目となる経費をコントロールした上で重要になるのが収益力の強化です。MUFGの強みや前中計での戦略の進捗を踏まえ、これまで進めてきた戦略や施策を再編成し、収益力の強化を図っていきます。また、事業本部別ROEの計算方法を高度化し、MUFG連結ベースの財務ROEとの関連性を高めるとともに、事業本部ROEを各事業本部のKPIの中心に据え、MUFG全社一体でROE目標の達成に向けて取り組んでいきます。

成長戦略～収益力の強化

新中計は、前中計から進めてきた「再創造イニシアティブ」の後半の3年間にあたります。新中計の成長戦略の検討にあたって、今後のマーケット成長、MUFGの競争優位性、これまで進めてきた戦略の妥当性等を改めて検証した上で、将来の成長のために前中計の戦略をまとめ直し、国内における「ウェルスマネジメント」と「経営課題解決型アプローチ」、海外における「アジアビジネス」、「GCIB & Global Markets」、「グローバルAM/IS」の5つを成長戦略とし、収益力の強化を図っていきます。

主要戦略についてはP32をご覧ください。

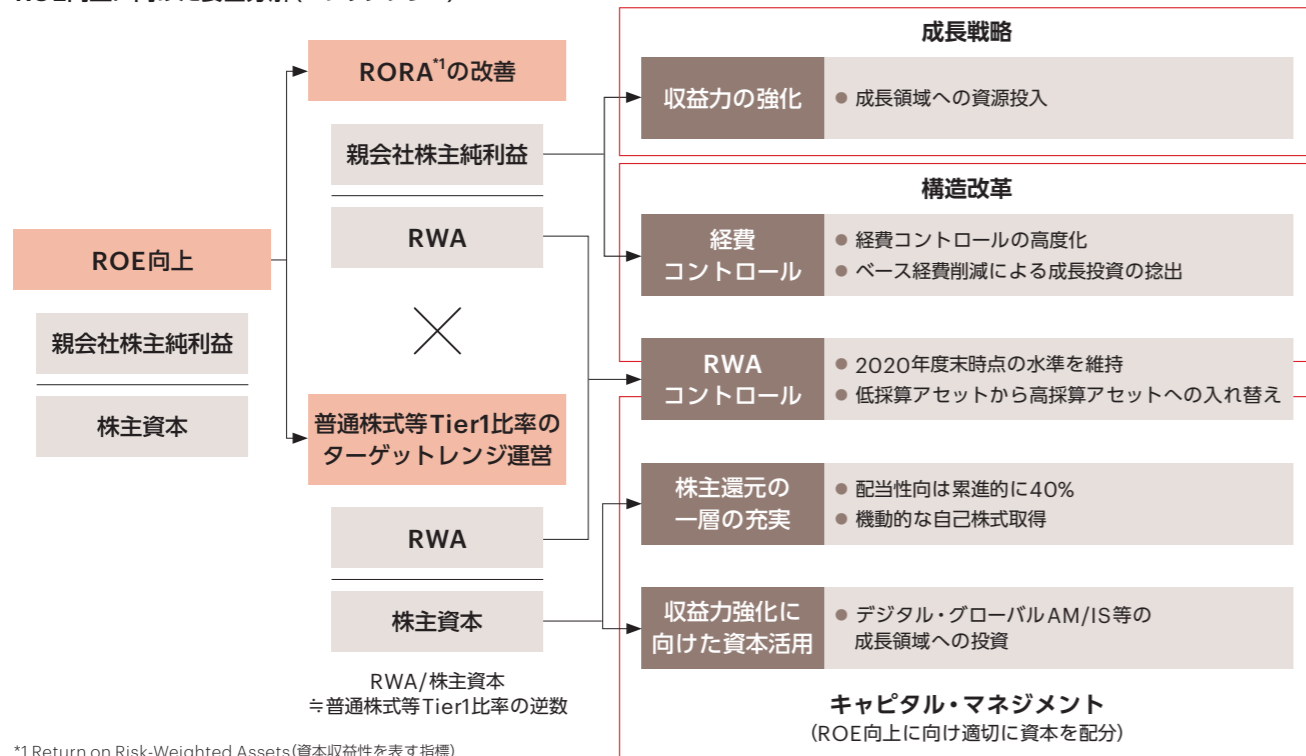
*1 Investor Services(資産管理)

構造改革～経費コントロール

今後3年間で、業績連動経費を除き、経費総額を削減していきます。

新中計では、より規律をもった経費コントロールを行うために、経費を成長のための経費、業績連動経費と、これら以外のベース経費の3つに分類し、PDCAを回していきます。具体的には、右ページの図の通り、成長のために不可欠な経費投入(成長経費)は、国内外のベース経費

ROE向上に向けた要因分解(ロジックツリー)



*1 Return on Risk-Weighted Assets(資本収益性を表す指標)

の削減によりその原資を捻出することによって経費総額を削減していきます。そして、成長のための経費は、ウェルスマネジメントとアジアビジネス、グローバルAM/IS領域など成長戦略の一部の領域に限定することで規律を保ち、その上で、成長経費であってもビジネスの進捗状況に応じて資源投入を適宜見直すなど、グローバルベースで規律をもった経費コントロールに取り組んでいきます。

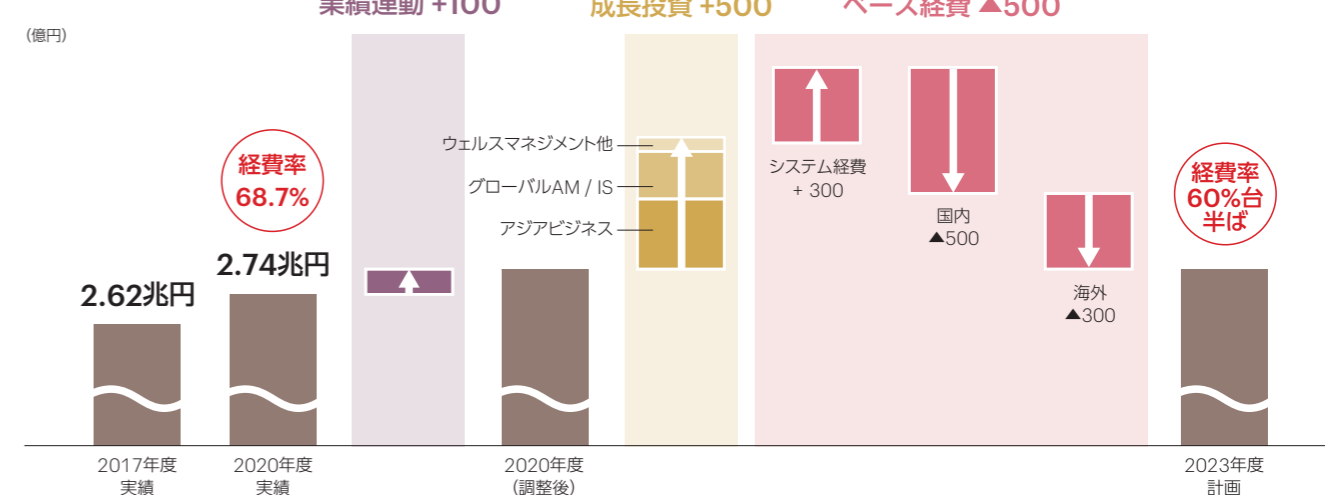
前中計においては経費率を財務目標の一つとして掲げましたが、新中計では、上記のように経費の額に拘った運営を進めていきたいと考えています。このような運営により、2023年度の経費率は60%台半ばとなる見込みです。

構造改革～RWAコントロール

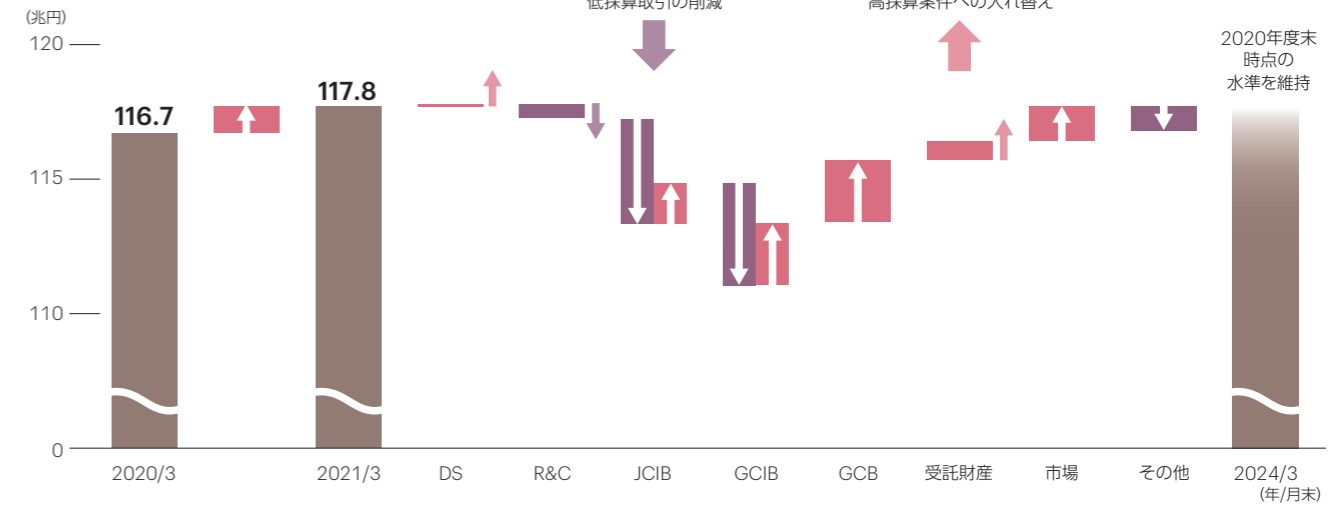
ROE改善に向けて、RWAをコントロールしながらRWA対比の収益(貸出収益と手数料収益)の極大化をめざしていきます。この取り組みによって、ROEの分母にあたる資本をコントロールしながら、ROEの分子にあたる収益の拡大を図ることが可能になります。

新中計においては、これまでの実績に裏付けされた取り組みをさらに強化し、各事業本部でROEを一層意識した運営を行い、国内外の貸出資産に関しては、低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを進め、3年間でRWAの水準を維持した上で、収益の拡大を図っていきます。

経費コントロール



RWAコントロール



CFOメッセージ

事業ポートフォリオ

これまでMUFGは事業をポートフォリオとして捉え、リスク・リターンの異なる事業を組み合わせることで収益を安定化させ、健全性の維持とROEの向上を同時に実現することを企図してきました。前中計期間においては、この方針に沿って、バンクダナモンとFSIへの出資を行い、他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを拡大させ、収益源を多様化することができました。2020年度に、米国で好調だった投資銀行ビジネスの収益を、モルガン・スタンレーへの出資を通じて取り込むことができたのも、この事業ポートフォリオの多様化による成果だと考えています。

詳細は、P19-20をご覧ください。

新中計期間は、これまでに構築してきた事業ポートフォリオを、より収益性の高い強靱なものにしていく3年間だ

と考えています。戦略出資は、持続的成長・企業価値向上のための重要な手段として、デジタルやグローバルAM/ISといった成長領域を対象に今後も検討していきますが、前中計期間中に実施したような大型の投資は想定しておらず、むしろ今はこれまでに構築してきた事業ポートフォリオの既存投資からのリターン取り込みに注力するフェーズだと考えています。また、これまで進めてきた既存の戦略出資の見直しや海外ネットワークの最適化、米州と欧州の事業改革も引き続き検討していきます。

新中計で掲げた成長戦略と構造改革を実行し、国内収益基盤の強化とグローバル事業の強靱化を進めることで、事業ポートフォリオを構成する各事業の収益性を改善し、新中計の最大のコミットメントであるMUFG全体のROE向上をめざしていきます。

資本運営

基本方針

新中計においては、ROE目標の達成に向けて資本運営が重要な鍵になると認識しています。

MUFGでは、①充実した自己資本の維持、②収益力強化に向けた資本活用、③株主還元の一層の充実の3つの観点からなる「資本の三角形」のバランスを取った資本運営を行うことを基本方針としています。新中計においても、この基本方針に則り、金融機関にとって最も大切な価値である“信頼・信用”の裏付けとなる健全性を堅持しながら、収益力強化に向けた成長領域への投資と株主還元の一層の充実とのバランスを取った資本運営を行うことで、企業価値の向上をめざしていきます。

充実した自己資本の維持～普通株式等Tier1比率のターゲットレンジの設定

新中計においては、健全性の指標である普通株式等Tier1比率（規制最終化・有価証券含み益除きベース）のターゲットレンジを9.5～10.0%とし、この範囲内で規律ある資本運営を行っていくことにしました。これは、規制上MUFGに求められる最低所要水準8.5%をベースに、ストレス発生時の所要バッファ、目標とする外部格付A格維持に必要な資本水準などを多面的に検証した上で、レンジの下限を9.5%とし、これに0.5%を加えた10.0%の範囲内で資本運営を行っていくことにしたものです。

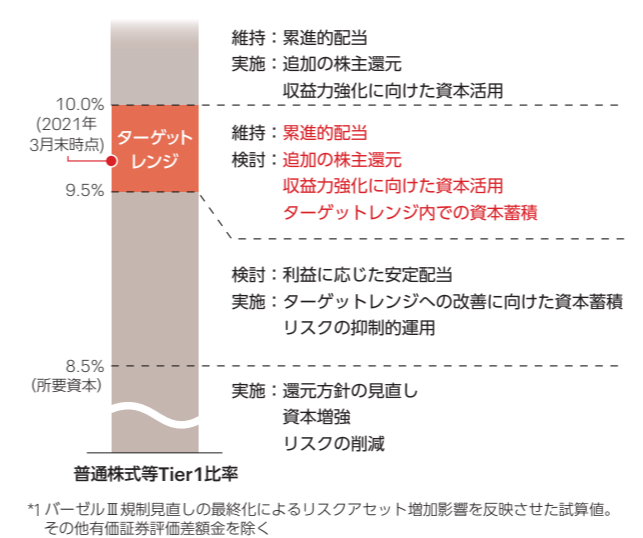
資本の三角形



*1 減損等勘案前の親会社株主純利益の累計額 *2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

下図の通り、2021年3月末の比率は9.7%で、このレンジの中央値にあります。資本水準がターゲットレンジにある場合においては、累進的な配当を維持した上で、自己株式取得などの追加的な株主還元、収益力強化に向けた資本活用、レンジ内での資本蓄積を、状況に応じて検討していきます。また、ターゲットレンジ上限の10%を超える場合には、自己株式取得などの追加の株主還元や収益力強化のための資本活用を実施していきます。

普通株式等Tier1比率ターゲット運営のイメージ（規制最終化・有価証券含み益除きベース¹⁾）



株主還元の一層の充実

「株主還元の一層の充実」は、MUFGの重要な経営課題です。

株主還元に関しては、①配当を基本とし、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向は40%への累進的な引き上げをめざすとともに、②自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会、株価を含む市場環境を考慮しながら機動的に実施し、③発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は消却することを基本方針としています。

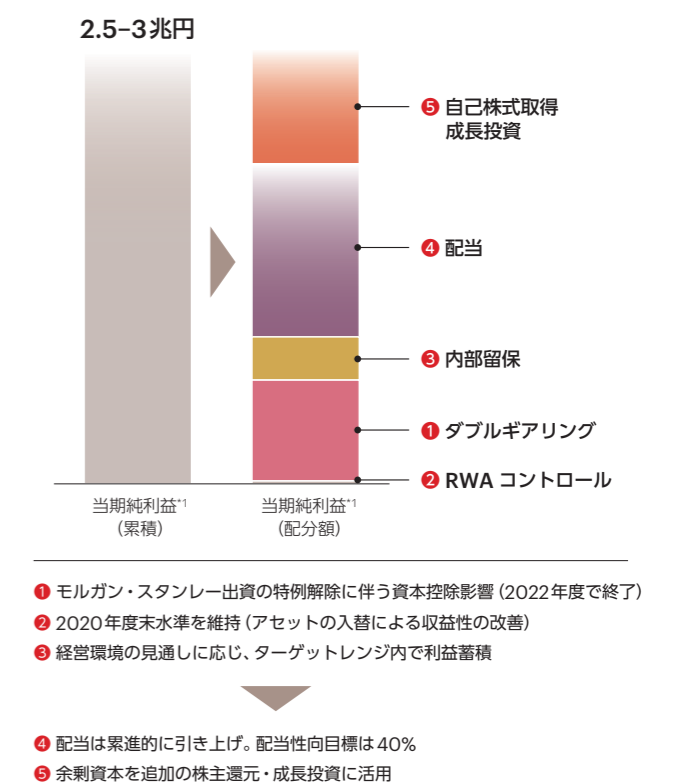
新中計の3年間における資本配分のイメージは右図の通りで、期間中に生じる親会社株主純利益を、MUFGの企業価値向上、株主価値の向上のために、適切に配分していきます。

配当に関しては、2023年度のターゲットである親会社株主純利益1兆円以上を前提に配当性向40%を実現

するために、2023年度に向けて累進的な引き上げをめざしていきます。2021年度の配当は、このような観点から、2020年度から2円増配となる年間27円の予想としました。

また、普通株式等Tier1比率のターゲットレンジを9.5～10.0%とする資本運営を行うなか、RWAの増加を想定しないこと、そして、モルガン・スタンレーの危機対応出資の特例解除に伴う資本控除が2022年度に終了することから、新中計期間中の3年間には、相応の資本の余裕が生じることが見込まれます。この余剰資本は、成長のための戦略出資や自己株式取得などの追加の株主還元配分することを想定していますが、PBR（株価純資産倍率）が0.5倍を下回っている現在の低い株価水準を勘案すると、資本効率改善のために、自己株式取得が重要な選択肢になると考えています。

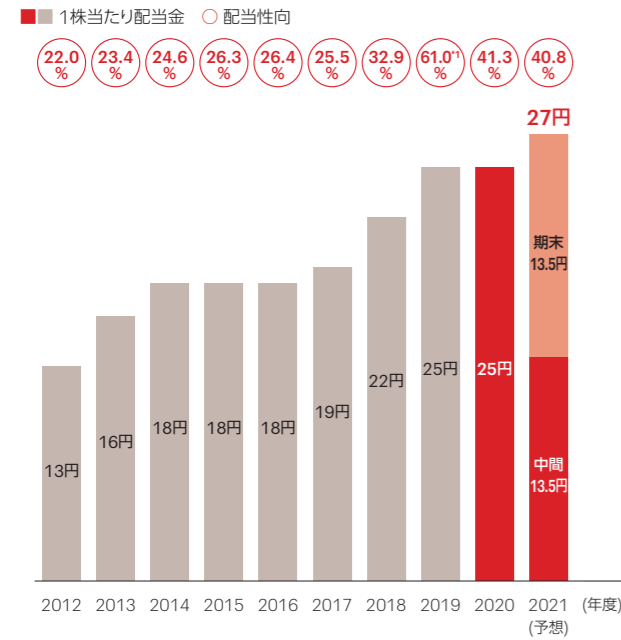
新中計期間中の資本配分イメージ



*1 親会社株主純利益

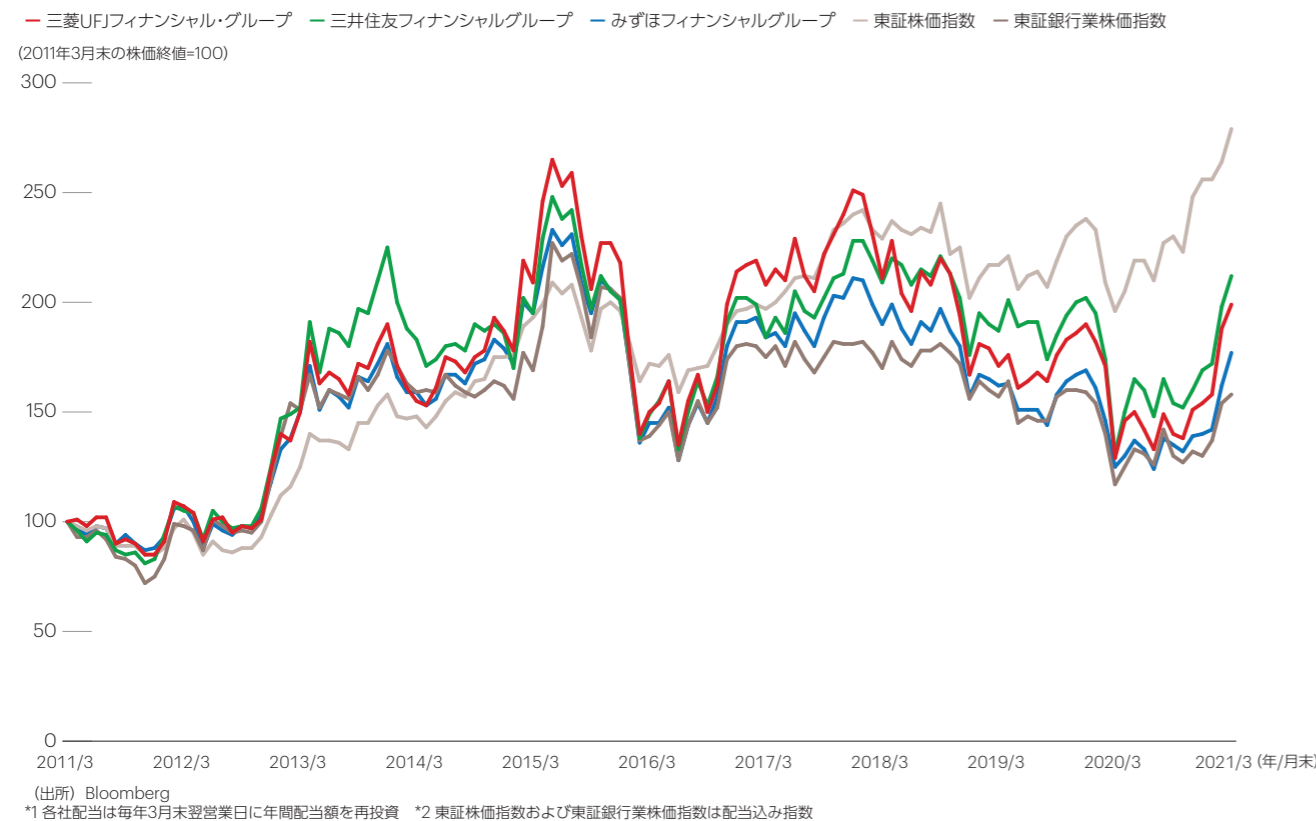
CFOメッセージ

1株当たり配当の実績・予想



*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

TSR (株主総利回り) 推移**2



*1 各社配当は毎年3月末翌営業日に年間配当額を再投資 *2 東証株価指数および東証銀行業株価指数は配当込み指数

株価と株主価値の向上

「株主価値の向上」は、株主還元の一層の充実と同じく、MUFGの重要な経営課題です。前述のPBRが低水準にあるのはROEが資本コストを下回っていることが大きく影響しており、足元の株価が非常に低い水準にある要因の一つは、この低いROEによるものと認識しています。この市場の評価を正面から受け止め、改善に向けて取り組んでいきます。

株主価値に関して一般的な評価指標であるトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは市場平均(東証株価指数)を下回り、かつ競合他社を凌駕するには至っていません。今後もTSRを株主価値向上のための重要な指標として常に意識し、資本市場から持続的に高い評価を獲得できるように取り組んでいきます。新中計の3年間においては、ベースとなるROE改善と、配当や自己株式取得による株主還元を一層充実することによって、株主価値の向上に努めていきます。

政策保有株式の削減

MUFGでは、政策保有株式の残高削減を基本方針としています。この方針に基づき、2015年度から2020年度までの6年間で8,700億円(取得原価ベース)の売却を進め、8,000億円の削減目標を達成しました。新中計の3年間には、3,000億円以上の削減をめざしていきます。

政策保有株式の削減は、株価変動に伴う財務リスクの抑制に加え、資本を解放する効果が大きく資本運営上も重要です。引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

環境・社会課題への取り組み

財務・資本運営においても環境・社会課題への取り組みを進めています。

2020年度には、6月に本邦発行体初となる新型コロナウイルス感染症対応関連の資金使途を含むサステナビリティボンドを発行し、9月に新型コロナウイルス感染症への対応を含む個人向けのサステナビリティボンドを

世界で初めて発行しました。また、9月の米ドル建て社債発行に際して、マイノリティに関して特徴を持つ金融機関(D&I Firms)を引受証券会社の一角として招聘するなど、財務戦略の面からも持続可能な環境・社会の実現に資するプロジェクトに対する支援や、社会における多様性の理解・浸透に向けた取り組みを進めています。

税務コンプライアンスと税務戦略

適正な納税は企業としての重要な社会的責任の一つです。MUFGは国内および事業を展開する各国・地域で適用される法令を遵守し、公平・適正な納税義務の履行に努めます。

MUFGでは、税務に関するコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、教育・研修の実施等により税務コンプライアンス意識の向上に努めています。そして、

こうした取り組みを通じて、税制の立法趣旨から逸脱した行為やBEPS行動計画・OECD移転価格ガイドライン等の国際課税ルールに反する租税回避の防止を図っています。また、通常の事業活動で利用可能な優遇税制の活用や、二重課税の防止により、税金費用の適正化に努めています。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを有するMUFGの戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2020年度は、コロナ禍のなか、Webを活用しながら、経営陣による国内外投資家との個別ミーティングやスモールミーティングを実施し、6事業本部長とCDTO(Chief Digital Transformation Officer)によるInvestors Dayを開催しました。

株主・投資家や格付機関等の皆さまとの対話は、私どもにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会であり、

引き続き、IR活動やSR活動(議決権行使責任者との対話)に注力していきます。皆さまからいただいたご意見は、取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にさせていただきますので、今後ともMUFGへの忌憚のないご意見等を頂戴できればと存じます。

「挑戦と変革の3年間」と位置付けている新中計においては、持続的成長・企業価値向上に向け、財務・資本運営においても「挑戦と変革」を実践していきます。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、引き続きお願い申し上げます。

2020年度決算の概要

連結損益サマリー

業務純益

業務粗利益は、新型コロナウイルス感染症拡大による減収影響があったものの、コロナ禍での営業活動定着や、海外子会社の連結化による増収もあり、前年度比で116億円増加しました。

営業費は、海外子会社の連結化による増加影響もありましたが、国内外において抑制的な運営を継続した結果、同523億円減少しました。

以上の結果、業務純益は同639億円増加(5%増加)しました。

経常利益

与信関係費用総額は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な信用リスクの増加や、海外子会社における新会計基準導入の影響もあり、同2,925億円増加しました。

株式等関係損益は、株式相場の上昇により、同989億円増加しました。

持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの貢献利益を主因に、同445億円増加しました。

以上の結果、経常利益は同1,821億円減少しました。

連結損益 (億円)

	2019年度	2020年度	増減
1 業務粗利益	39,863	39,979	116
2 営業費	28,018	27,494	(523)
3 業務純益	11,844	12,484	639
4 与信関係費用総額 ()は費用	(2,229)	(5,155)	(2,925)
5 株式等関係損益	313	1,302	989
6 持分法による投資損益	2,772	3,217	445
7 その他の臨時損益	(342)	(1,313)	(970)
8 経常利益	12,357	10,536	(1,821)
9 特別損益	(4,063)	(115)	3,947
10 法人税等合計	(2,208)	(1,850)	358
11 親会社株主純利益	5,281	7,770	2,488

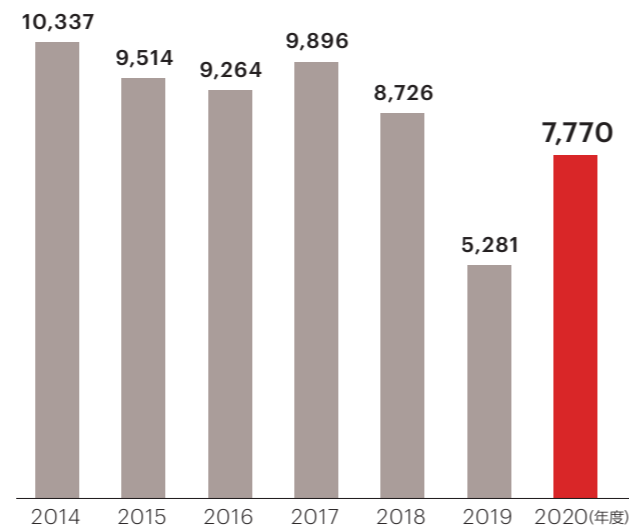
親会社株主純利益

特別損益は、前年度に計上した出資先ののれん一括償却に伴う特別損失の剥落により、同3,947億円改善し、115億円の損失計上となりました。

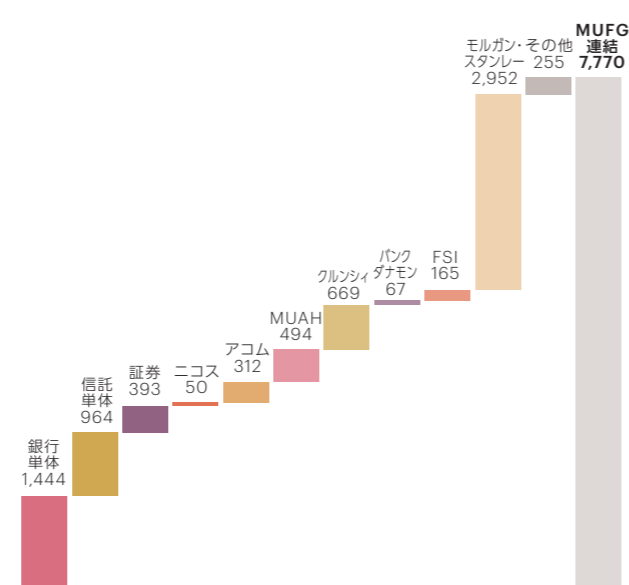
税金費用は、同358億円減少しました。

以上の結果、親会社株主純利益は同2,488億円増加し、7,770億円となりました。

親会社株主純利益の推移 (億円)



親会社株主純利益内訳^{*1} (億円)



*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績

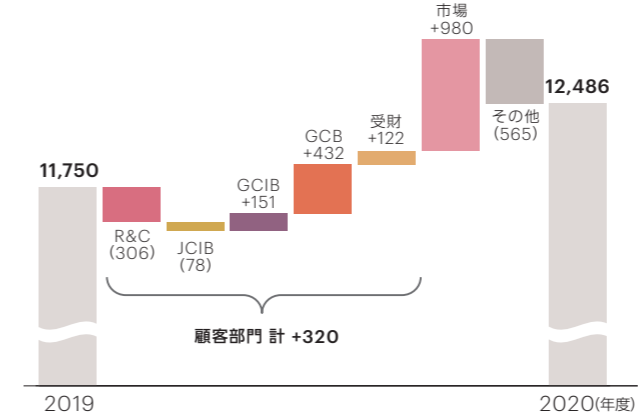
事業本部別の業績

事業本部別の営業純益^{**}は、R&C・JCIBでは新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業量の減少や、米国金利低下等による影響により減少しましたが、その他の顧客関連の3事業本部では増加した結果、顧客部門合計では前年度に引き続き増益(+320億円)を維持しています。また、市場は機動的なポートフォリオ運営によるトレジャリー収益の増加を主因に大幅な増益となり、営業純益合計でも前年度に続き増益となりました。

☞ 事業本部別の概況についてはP51-52をご覧ください。

*1 社内管理上の事業本部別連結業務純益

営業純益増減内訳 (億円)



新型コロナウイルス感染症拡大による財務影響 (2020年度)^{*1} (億円)

	MUFG連結	期初想定	実績	差分	主な変動要因
1 業務純益		(3,000)	(1,000)	+2,000	● 外貨預金残高・海外証券ビジネス上振れ ● コロナ禍での営業活動定着による内外為・資産運用・不動産等の手数料案件獲得 ● 経費削減への取り組み加速
2 与信関係費用総額		(2,000)	(2,500)	(500)	● CECL ² 引当金の積み増し ● 先行き不透明な経済環境を踏まえ、引当金を計上
3 経常利益		(6,000)	(4,300)	+1,700	● 上記に加え、株式関係損益や持分法損益の上振れ
4 親会社株主純利益		(4,200)	(3,000)	+1,200	

*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額(概数)を算出。コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。親会社株主純利益は税率30%で概算

*2 Current Expected Credit Losses: 米国財務会計基準審議会会計基準更新書(ASU)第2016-13号に基づく予想信用損失

2020年度決算の概要

連結貸借対照表サマリー

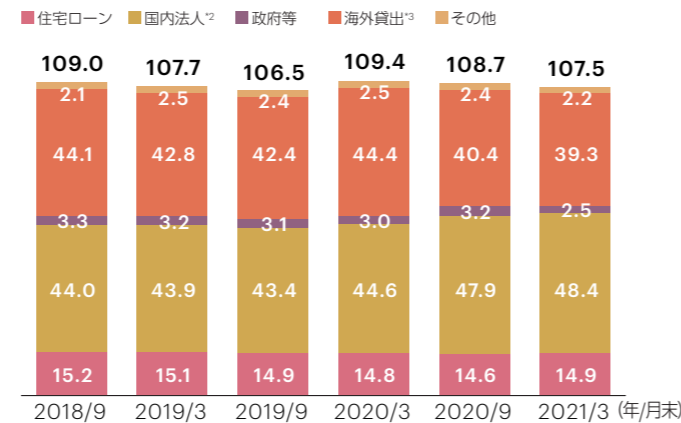
貸出金・預金

貸出金残高は、2020年3月末比微減の107.5兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が5.5兆円、国内法人預金が13.1兆円、海外店等が5.1兆円それぞれ増加し、全体では211.5兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出は同5.9兆円の減少、海外預金は同4.2兆円の増加となり、預貸ギャップは縮小しています。

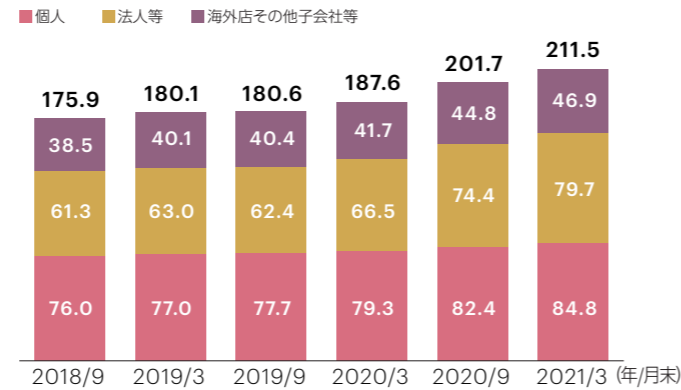
なお、貸出金のうちリスク管理債権は国内外いずれも前年度末比増加していますが、リスク管理債権比率は引き続き1%程度の低位で推移しています。

貸出金(末残)^{*1}(兆円)



*1 2行合算+信託勘定
 *2 政府等向け貸出を除く、外貨貸出を含む
 *3 海外支店+MUJAH+KS+BDI+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

預金(末残)(兆円)



有価証券

その他有価証券の残高は、国内債券のポジションが13.0兆円増加したことなどにより、同11.7兆円増加しました。

評価損益は、外国債券は同6,351億円の減少となりましたが、国内株式は株式相場の上昇を背景に、同1.2兆円の大幅な改善となりました。評価損益全体では、引き続き4兆円弱の評価益を確保しています。

2021年3月末現在、国内債券で1,225億円、外国債券で1,030億円の評価益を確保していますが、金利上昇時の評価損益の悪化に備えたヘッジを一定程度行いつつ、債券以外にも株式やその他のアセットクラスを組み合わせ、全体アロケーションを重視した機動的なトレジャリー運営を行っています。

その他有価証券(時価あり)の内訳(億円)

	2021年3月末残高		2021年3月末評価損益	
	2020年3月末比	2020年3月末比	2020年3月末比	2020年3月末比
合計	738,920	117,408	37,499	8,612
国内株式	52,163	10,750	33,505	12,105
国内債券	405,522	130,791	1,225	(488)
うち国債	323,447	117,016	869	(369)
その他	281,233	(24,133)	2,768	(3,003)
うち外国株式	860	65	211	84
うち外国債券	212,366	(32,657)	1,030	(6,351)
その他	68,006	8,458	1,527	3,263

自己資本

自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益蓄積やその他包括利益累計額の増加などにより、2020年3月末比4,053億円の増加となりました。

また、Tier2資本が同305億円増加し、総自己資本は同3,899億円増加の18兆6,695億円となりました。

リスクアセット

信用リスクアセットは増加するも、フロア調整の減少により、リスクアセットは同7,162億円減少しました。

自己資本比率

その結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は12.33%、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響反映後の試算値で11.9%となっており、十分な水準を確保しています。

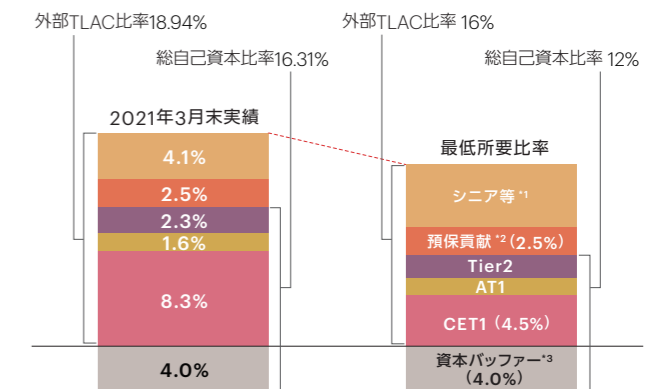
また、レバレッジ比率は5.45%と、所要水準3%を上回っており、資本の健全性に問題はありません。

自己資本比率(億円)

	2020年3月末	2021年3月末	2020年3月末比
普通株式等Tier1比率	11.90%	12.33%	0.42%
Tier1比率	13.56%	13.96%	0.39%
総自己資本比率	15.87%	16.31%	0.44%
レバレッジ比率	4.42%	5.45%	1.03%
普通株式等Tier1資本	137,083	141,137	4,053
うち利益剰余金	108,557	112,000	3,442
うちその他の包括利益累計額	25,189	29,864	4,675
うち調整項目の額	(23,297)	(27,544)	(4,247)
その他Tier1資本	19,149	18,690	(459)
うち優先出資証券・劣後債務	17,641	17,441	(200)
Tier1資本	156,233	159,827	3,594
Tier2資本	26,562	26,867	305
うち劣後債務	23,036	22,065	(970)
総自己資本(Tier1+Tier2)	182,795	186,695	3,899
リスクアセット	1,151,356	1,144,193	(7,162)
信用リスク	887,917	904,100	16,182
マーケットリスク	31,507	40,668	9,160
オペレーショナルリスク	82,692	79,766	(2,926)
フロア調整 ^{*1}	149,238	119,658	(29,579)
総エクスポージャー ^{*2}	3,531,175	2,927,250	(603,924)

*1 バーゼルIとバーゼルⅢの乖離による調整額
 *2 2021年3月末の総エクスポージャーは、金融庁告示改正に基づき、日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

外部TLAC比率(リスクアセットベース)



*1 当該項目はシニア調達にほかに、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる。
 *2 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている。(リスクアセット対比で、2019年3月末-2022年3月末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)
 *3 金融および経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。なお、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0%

11年間の主要財務データ

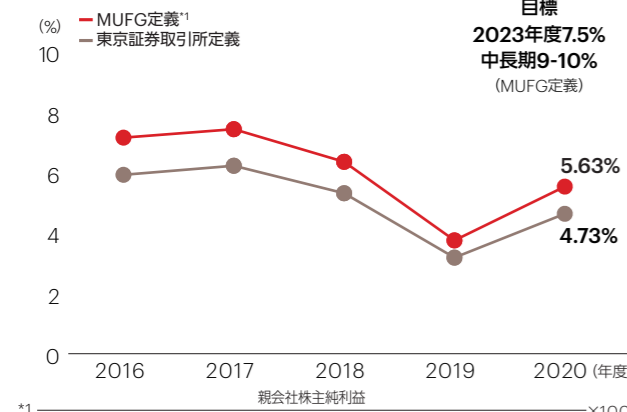
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
為替レート(米ドル/円)	83.15	82.19	94.05	102.92	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71
連結業績サマリー											
業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	35,020	36,342	37,534	42,290	41,432	40,118	38,542	37,257	39,863	39,979
資金利益	20,200	18,405	18,168	18,786	21,816	21,135	20,244	19,068	19,227	18,929	19,051
信託報酬(除く信託関係費用)	1,004	969	951	1,084	1,114	1,170	1,220	1,225	1,253	1,308	1,404
役務取引等利益	9,794	9,642	10,422	11,603	13,086	13,205	13,284	13,271	13,039	13,412	13,347
特定取引利益	1,037	2,255	2,882	3,620	3,529	3,063	2,900	2,924	2,161	1,614	3,500
その他業務利益	3,189	3,747	3,917	2,440	2,743	2,856	2,467	2,051	1,574	4,597	2,675
うち国債等債券関係損益	2,213	2,703	3,367	1,428	1,151	1,329	568	67	299	4,929	1,190
営業費	20,208	19,945	20,950	22,893	25,841	25,852	25,935	26,214	26,471	28,018	27,494
経費率	57.3%	56.9%	57.6%	60.9%	61.1%	62.3%	64.6%	68.0%	71.0%	70.2%	68.7%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,016	15,074	15,392	14,641	16,449	15,579	14,182	12,328	10,785	11,844	12,484
与信関係費用総額(*)は費用	(3,541)	(1,934)	(1,156)	118	(1,616)	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)	(2,229)	(5,155)
うち銀信単体2行合算	(1,742)	(1,345)	(653)	351	(711)	(1,037)	(479)	795	1,298	126	(2,232)
株式等関係損益	(571)	(886)	(536)	1,445	931	883	1,249	1,331	1,126	313	1,302
株式等売却損益	137	(94)	336	1,575	979	1,136	1,274	1,401	1,259	921	1,383
株式等償却	(709)	(792)	(873)	(129)	(48)	(253)	(25)	(70)	(133)	(608)	(80)
持分法による投資損益	113	3,775	520	1,124	1,596	2,304	2,444	2,428	2,843	2,772	3,217
その他の臨時損益	(3,851)	(1,308)	(777)	(382)	(230)	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)
経常利益	6,464	14,719	13,441	16,948	17,130	15,394	13,607	14,624	13,480	12,357	10,536
特別損益	(68)	(238)	96	(1,517)	(982)	(407)	(575)	(530)	(2,027)	(4,063)	(115)
法人税等	1,754	3,764	3,957	4,399	4,677	4,602	3,421	3,134	1,955	2,208	1,850
税金負担率	27.4%	26.0%	29.2%	28.5%	28.9%	30.7%	26.2%	22.2%	17.0%	26.6%	17.7%
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,190)	902	1,053	1,181	1,132	871	346	1,062	770	803	799
親会社株主に帰属する当期純利益	5,830	9,813	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770
連結貸借対照表サマリー											
資産の部合計	2,062,270	2,188,616	2,344,987	2,581,319	2,861,497	2,983,028	3,032,974	3,069,374	3,111,389	3,365,713	3,594,735
貸出金	799,950	844,926	912,995	1,019,389	1,093,683	1,137,563	1,090,052	1,080,909	1,074,124	1,091,146	1,071,830
有価証券	710,236	782,647	795,268	745,155	735,381	699,938	594,388	592,661	642,624	655,551	771,220
負債の部合計	1,954,126	2,071,858	2,209,790	2,430,190	2,688,622	2,809,161	2,866,390	2,896,423	2,938,772	3,197,156	3,417,572
預金	1,241,443	1,247,892	1,316,970	1,447,602	1,533,574	1,609,650	1,707,302	1,773,123	1,801,712	1,876,235	2,115,212
譲渡性預金	109,610	129,806	148,550	155,481	160,738	115,915	113,415	98,547	94,134	77,875	80,991
純資産の部合計	108,144	116,757	135,196	151,128	172,875	173,867	166,583	172,950	172,616	168,557	177,162
株主資本	91,049	99,095	105,783	113,462	113,286	118,558	123,188	128,808	133,001	134,718	138,160
うち利益剰余金	47,996	56,023	62,679	70,331	78,604	85,875	92,785	100,646	106,406	108,557	112,000
その他の包括利益累計額	(1,560)	834	11,582	17,097	39,892	36,021	29,613	31,438	28,791	25,189	29,864
非支配株主持分	18,582	16,748	17,741	20,481	19,613	19,205	13,777	12,701	10,821	8,648	9,136
財務指標等											
普通株式等Tier1比率	—	—	11.60%	11.18%	11.09%	11.63%	11.76%	12.58%	12.23%	11.90%	12.33%
Tier1比率*1	11.33%	12.15%	12.63%	12.37%	12.58%	13.24%	13.36%	14.32%	13.90%	13.56%	13.96%
総自己資本比率(2010年度および2011年度は自己資本比率)	14.89%	14.72%	16.53%	15.43%	15.62%	16.01%	15.85%	16.56%	16.03%	15.87%	16.31%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	13.0	16.0	18.0	18.0	18.0	19.0	22.0	25.0	25.0
配当性向	30.0%	17.6%	22.0%	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%	25.5%	32.9%	61.0%	41.3%
1株当たり純資産(BPS)(円)	604.58	678.25	800.95	893.77	1,092.75	1,121.07	1,137.78	1,217.41	1,252.03	1,245.33	1,308.12
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	39.95	68.09	58.99	68.29	73.22	68.51	68.28	74.55	66.91	40.95	60.50
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	6.89%	11.10%	8.77%	9.05%	8.74%	7.63%	7.25%	7.53%	6.45%	3.85%	5.63%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	6.55%	10.60%	7.96%	8.05%	7.38%	6.18%	6.02%	6.32%	5.41%	3.28%	4.73%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.41	141.44	141.55	141.61	140.17	137.88	134.29	131.62	129.22	128.40	128.44
株価(年度末)(円)	384	412	558	567	743.7	521.5	699.7	697.0	550.0	403.0	591.7
時価総額*2(兆円)	5.4	5.8	7.8	8.0	10.4	7.1	9.3	9.1	7.1	5.1	7.6
PBR*2(倍)	0.63	0.60	0.69	0.63	0.68	0.46	0.61	0.57	0.43	0.32	0.45
PER*2(倍)	9.6	6.0	9.4	8.3	10.1	7.6	10.2	9.3	8.2	9.8	9.7

*1 2010年度および2011年度はパーゼルの値

*2 年度末の株価に基づく値

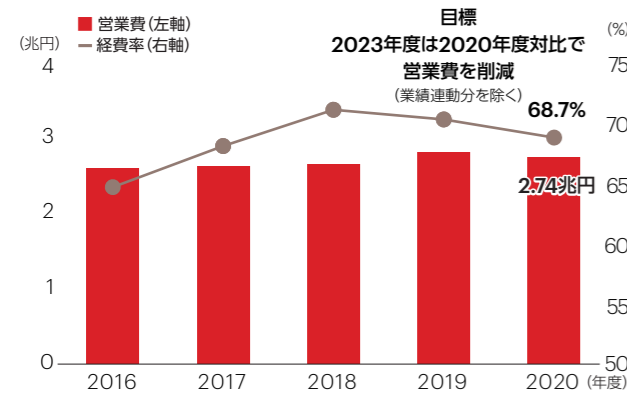
財務・非財務ハイライト

ROE



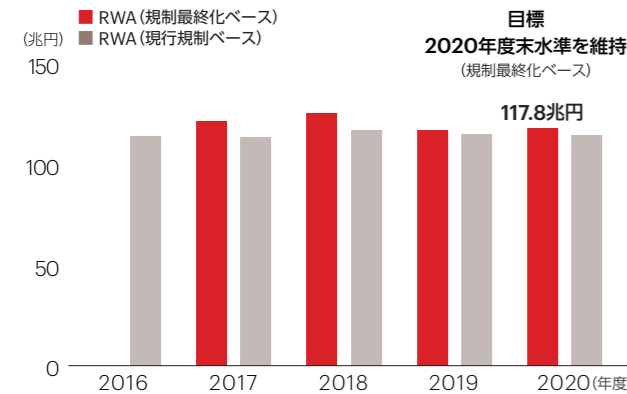
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業量の減少や金利低下による減収影響がありましたが、バンクダナモン、FSIの連結化による増収や、市場関連収益の増加に加え、国内外での経費削減により業務純益は増加しました。与信関係費用総額は増加しましたが、前年度に計上した出資先ののれん一括償却に伴う特別損失の剥落もあり、親会社株主純利益は増加しました。その結果、ROE・EPSいずれも改善しました。

経費



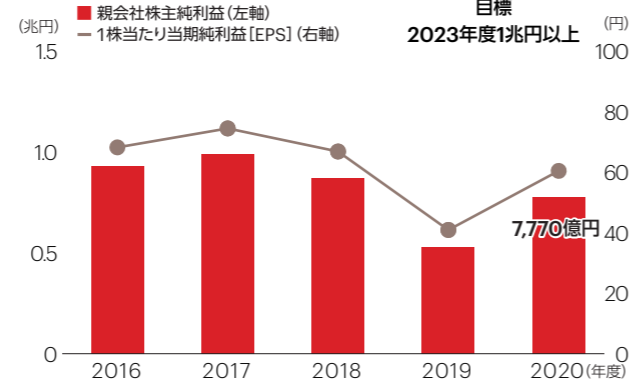
バンクダナモンやFSIの連結化による経費の増加がありましたが、国内外において経費の抑制的な運営を継続した結果、営業費は減少に転じ、経費率も改善しました。

RWA (リスクアセット)

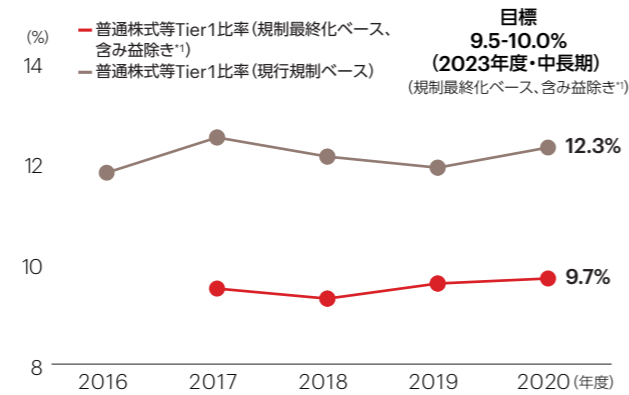


お客さまの資金繰り支援を優先しつつ、規律あるリスクアセットの運営等により、増加を抑制しました。

親会社株主純利益



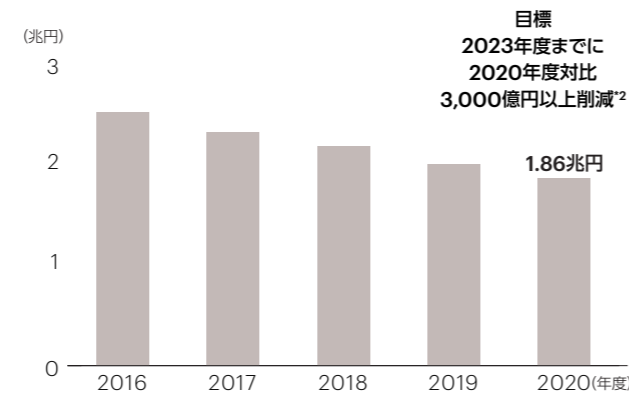
普通株式等Tier1比率



¹ パーゼルス規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

分母のRWA(リスクアセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

政策保有株式残高¹

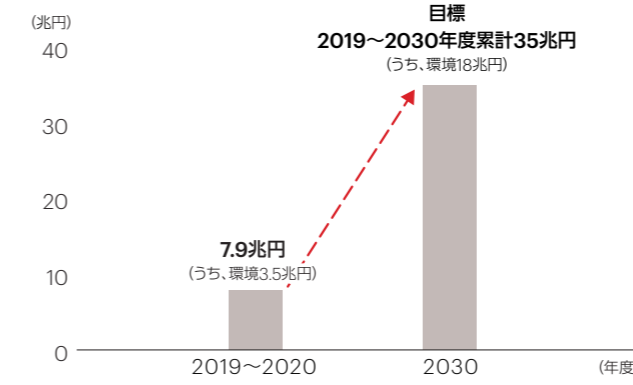


¹ 銀行・信託の単純合算、その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)

² 売却による削減額

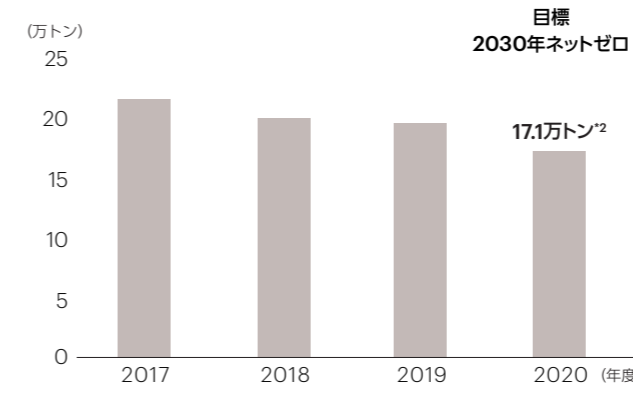
政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。2020年度は取得原価ベースで1,370億円削減しました。

サステナブルファイナンス累計実行額



2021年4月にサステナブルファイナンス目標を20兆円から35兆円へ上方修正しました。2019年度からの累計実行額は7.9兆円と順調に増加しています。

国内5社¹の自社CO₂排出量 (Scope1・2)

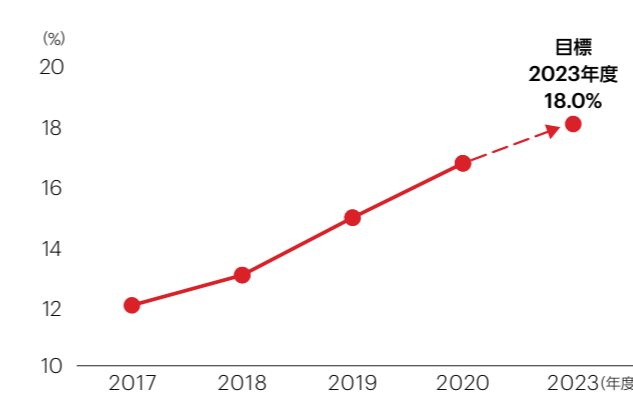


¹ 持株、銀行、信託、証券、ニコス

² 2021年7月時点の速報値

2021年5月に、当社自らの温室効果ガス排出量を2030年ネットゼロとする目標を公表しました。2021年度中に、銀行・信託・証券の国内で自社契約電力を100%再生可能エネルギー化します。

国内女性マネジメント比率^{1,2}

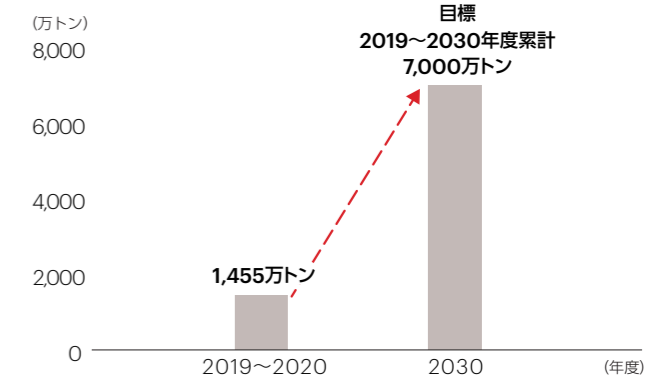


¹ 1次課長以上のポストに就く社員の比率

² 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における合同数値目標

従来目標としていた「国内女性役付者比率」よりも上位の役職を対象とする「国内女性マネジメント比率」を新たな目標として設定しました。

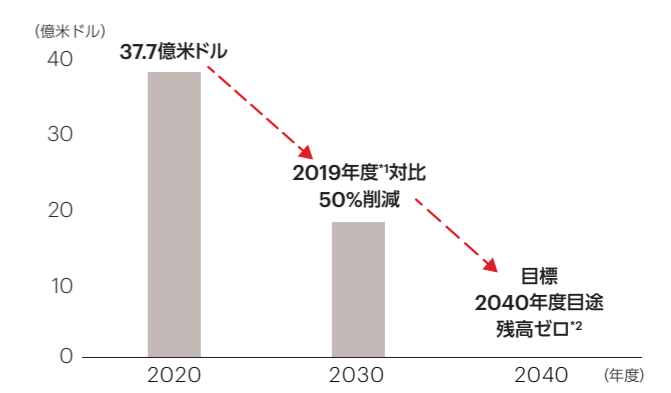
再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO₂削減量¹



¹ 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO₂削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値

2021年5月に、再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO₂削減目標を設定しました。2030年までの累計7,000万トンは、日本の全世帯からの年間CO₂排出量の約半分に相当します。

石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス貸出金残高

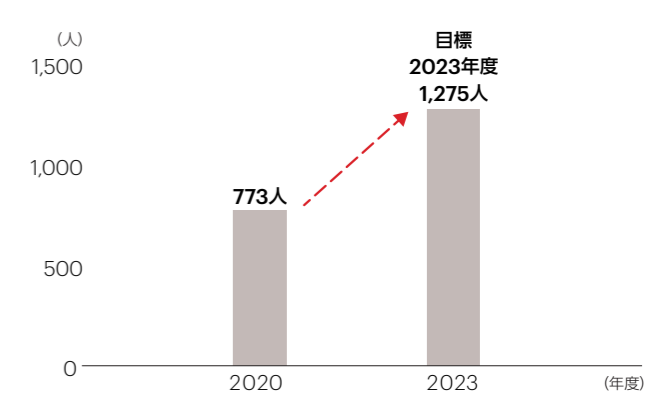


¹ 2019年度末: 35.8億米ドル

² MUFG環境・社会ボリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

2020年10月に石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス貸出金残高の削減目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいます。

Job Challenge(グループ内公募) 応募者¹



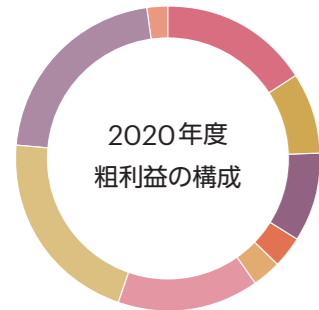
¹ 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

Job Challengeは、所属する会社の垣根無く、グループ内の希望する業務に挑戦できる制度です。2023年度に向け、応募者数により高い目標を設定しました。

事業本部別業績

法人・リテール事業本部^{*1}

R&C



貸出金収益	16%
預金収益	8%
内為・外為	10%
デリバティブ・ソリューション	3%
不動産・証券代行・相続	3%
資産運用	15%
カード決済	21%
コンシューマーファイナンス	21%
海外日系	3%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,999	2,583
経費率	80%	82%
ROE	10% ^{*2}	5%

2020年度の業績概要

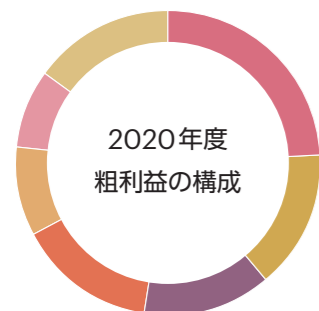
経費削減は進展したものの、米国金利低下に伴う預金収益の減少に加え、カード決済、外為、コンシューマービジネスの業量の減少もあり、営業純益は前年度比で減少しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはJCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

^{*2} 一時的な税効果影響を控除したROEは6%

コーポレートバンキング事業本部^{*1}

JCIB



貸出金収益	24%
預金収益	15%
内為・外為 ^{*2}	14%
デリバティブ・ソリューション ^{*2}	14%
不動産・証券代行	9%
M&A・DCM ^{*3} ・ECM ^{*4,5}	9%
海外非金利収益	15%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,628	2,492
経費率	56%	57%
ROE	14%	8%

2020年度の業績概要

貸出残高増加により貸出金収益が増加した一方、預金収益や証券プライマリービジネス、外為収益が減少し、営業純益は前年度比で減少しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはR&Cのオーナー収益、GCBに所属するグルンシィ(アユタヤ銀行)・バンクダナモンの日系企業収益を含む。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

^{*2} 国内分のみ。海外分は海外非金利収益を含む

^{*3} Debt Capital Markets

^{*4} Equity Capital Markets

^{*5} 他に不動産証券化等を含む

グローバルCIB事業本部^{*1}

GCIB



貸出金収益	36%
預金収益	8%
手数料・外為・デリバティブ	39%
DCM・ECM	6%
本邦外資系企業収益等	4%
市場とのジョイントベンチャー収益 ^{*2}	7%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	1,737	1,764
経費率	63%	63%
ROE	9%	5%

2020年度の業績概要

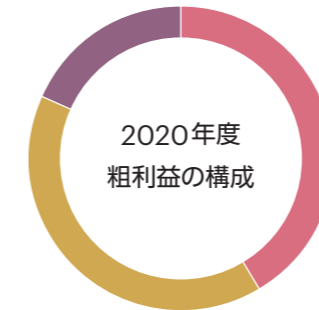
米国金利低下に伴い預金収益が減少したものの、顧客の流動性確保の動きを捉えたDCM案件の積み上げや貸出金収益の増加により、営業純益は前年度比で増加しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCIBに所属するグルンシィ(アユタヤ銀行)の非日系大企業収益、R&C・JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのジョイントベンチャー収益を含む。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

^{*2} 市場とのO&D(Origination and Distribution)等の協働

グローバルコマーシャルバンキング事業本部^{*1}

GCB



MUAH ^{*2}	41%
グルンシィ(アユタヤ銀行) ^{*3}	41%
バンクダナモン	18%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,162	2,756
経費率	72%	65%
ROE	▲17% ^{*4}	1%

2020年度の業績概要

米国は金利低下の影響を受けたものの、タイにて顧客の流動性確保に伴う預貸金積み上げ、およびインドネシアの連結効果や経費削減が奏功し、営業純益は前年度比で増加しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・グルンシィ(アユタヤ銀行)の計数にはGCB所属分のみを含み、その他の事業本部に所属する分を除く。バンクダナモンはエンティティベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

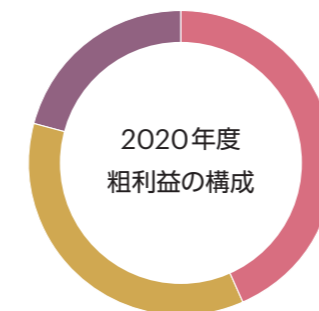
^{*2} 信託・証券子会社、JCIB、GCIB、市場に所属する分を除く

^{*3} 会計基準差異調整後。市場に所属する分を除く

^{*4} のれん減損およびのれん一括償却影響を控除したROEは5%

受託財産事業本部^{*1}

受財



資産運用 (AM)	44%
資産管理 (IS)	36%
年金	20%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	709	841
経費率	71%	72%
ROE	19%	24% ^{*2}

2020年度の業績概要

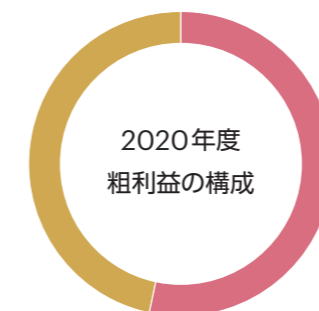
FSIの収益貢献や国内機関投資家向け運用商品残高の積み上げで、報酬率低下等による収益減少を打ち返し、営業純益は前年度比で増加しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース

^{*2} AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは21%

市場事業本部^{*1}

市場



顧客ビジネス	53%
トレジャーリー	47%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	3,438	3,774
経費率	45%	44%
ROE	5%	5%

2020年度の業績概要

顧客ビジネスではコロナ禍で為替取引が減少したものの機関投資家向けフロートレーディングが増加し、トレジャーリー業務では金利低下局面を捉えた機動的な操作により、営業純益は前年度比で増加しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGCIBとのジョイントベンチャー収益を含む。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

デジタルサービス事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- お客さまのお金の不安を解消し、金融サービスの専門家として社会から常に頼られる存在
- 本邦トップバンクとして圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーマー」へ

強み

- 顧客基盤や国内外の拠点網
- 外部事業者との提携や非対面サービスを提供するうえで必要とされる安心・安全なシステム、お客さまからの信頼・信用



デジタルサービス事業本部長
大澤 正和

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ インターネットバンキング利用者は2020年度までに720万人に増加
- ▶ デジタル技術の活用により、2017年度から2020年度に約4,400人分相当の業務量を削減
- ▶ 新事業創出を目的とした外部事業者とのオープンイノベーションが進展

課題

- ▶ デジタル化による快適・迅速なサービスをいつでもどこでも提供
- ▶ 店舗の軽量化・統廃合等による経費削減
- ▶ 外部事業者との連携・協働による取引接点の拡大

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	2,050億円	+300億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 非対面ビジネスモデルの構築 ● デジタル化による業務効率化、経費削減
	経費率	73%	▲4%	
	RWA	9.2兆円	➡	

*1 ROEはRWAに基づき計算（管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く）

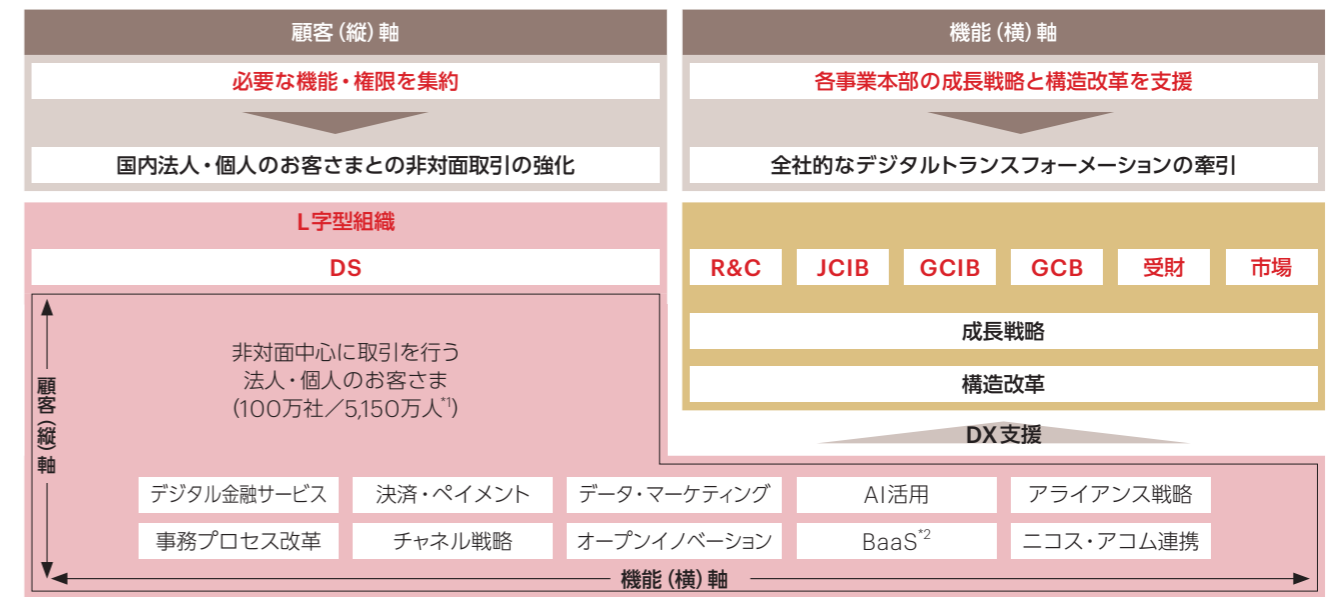
新中期経営計画の主要戦略

デジタルサービス事業本部の概要

当事業本部は、顧客軸では国内の法人・個人のお客さまとの非対面取引の強化を担い、機能軸では全社横断でのデジタルトランスフォーメーションを牽引する、L字型の組織です。デジタルと事務に関わる権限集中により、

意思決定のスピードと実行力を高める目的で、2021年4月に設立しました。これにより非対面でのビジネスモデルを確立するとともに、営業店からバックオフィスまで一貫した業務プロセス改革によるコスト削減を実現します。

デジタルサービス事業本部の概要



*1 銀行・ニコス・アコム単純合算ベース *2 Banking as a Serviceの略

非対面ビジネスモデルの構築

スマートフォンアプリ等を通じて、個々のお客さまのライフステージに合わせた金融サービスをご提案するなど、デジタルだからこそ可能なきめ細かい対応を実現します。外部事業者と提携し、その顧客基盤に対して金融

サービスを提供するモデルを構築することで、顧客接点を強化するとともにお客さまの日常生活に根差したニーズを捉えていきます。

詳細はP67-68をご覧ください。

デジタル化による業務効率化・経費削減

店頭での事務のデジタル化やタブレットの設置等により、お客さまの利便性向上と同時に、事務の効率化に取り組みます。また、2023年度までに、店頭手続の75%をオンラインで対応可能にします。営業店事務のセンター

集約、デジタルを活用した業務の自動化等も進め、2023年度までに2017年度対比で10,000人超分相当の業務量削減をめざします。

法人・リテール事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- 人々の暮らし・豊かさと、取引先企業などの成長・発展に貢献
- 本邦随一の“金融プロフェッショナルグループ”

強み

- 本邦随一の法人・個人の顧客基盤
- お客様の多様なニーズに対応するグループ総合力



法人・リテール事業本部長
宮田 敦

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ 法人、リテールに分離していた拠点を統合、グループ一体での業務運営の効率化等によるコスト構造改革の加速
- ▶ 資産運用・財産管理・不動産といったビジネス領域で、銀行・証券、銀行・信託の連携を強化
- ▶ 新型コロナウイルス禍で金融機関としての社会的意義を果たし、お客様の資金繰りを支援

課題

- ▶ グループ一体ビジネスモデルのさらなる推進
- ▶ デジタルシフトによる生産性の向上
- ▶ 法人ビジネスとウェルスマネジメントビジネスの一体推進や、個人バリューチェーンの拡大による収益力の強化

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
5%	営業純益	1,400億円	+750億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ①法人×WM^{*2}ソリューション一体推進 ②個人バリューチェーン拡大 ● デジタルシフト ● コスト削減の継続的实施
+3.5%	経費率	77%	▲11%	
	RWA	16.6兆円	➡	

*1 ROEはRWAに基づき計算（管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く）
*2 ウェルスマネジメント

新中期経営計画の主要戦略

ウェルスマネジメント

お客様のかけがえない大切な資産に関する多様な課題に対して、銀行・信託・証券のグループ体でお応えします。具体的には、「クロス取引ビジネス」「資産運用ビジネス」を軸としてグループ体で推進することで、お客様の課題を解決していきます。

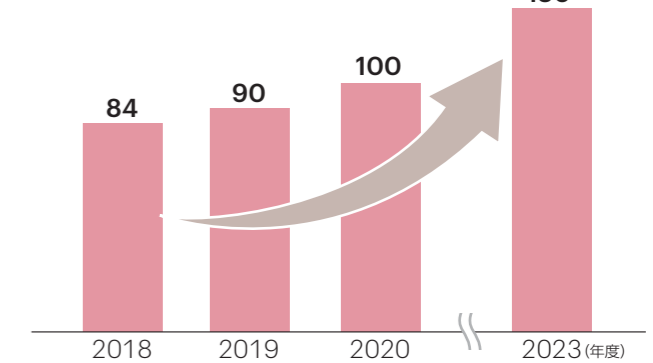
クロス取引ビジネス（法人×WMソリューション一体推進）

クロス取引とは、銀行・信託・証券のグループ総合力を活用したビジネスです。富裕層のおよそ6割を占める企業オーナーに対し、法人顧客基盤を活用し、根源的課題である事業承継を起点に、貸出や遺言、不動産、M&A、IPO等、グループ総合力を発揮した付加価値の高いサービスを提供します。

資産運用ビジネス（個人バリューチェーン拡大）

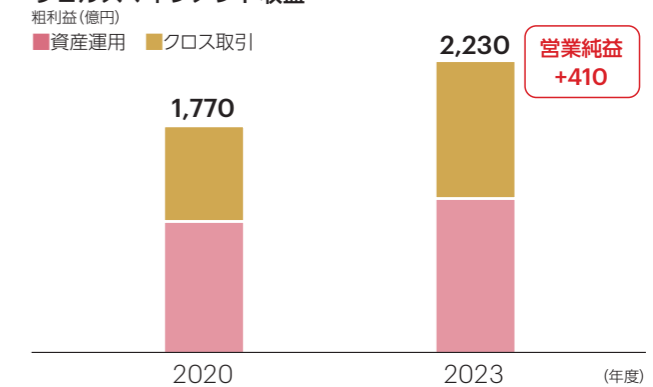
お客様の安定的かつ中長期的な資産形成、クロス取引によって顕在化した資産の組み換えなどの各種課題に対し、的確なアドバイスを提供します。MUFGウェルスマネジメントとしての市場見通しや投資見解などの情報提供、商品ラインナップの厳選、ポートフォリオ提案など、アドバイザー機能を強化しています。

把握資産^{*1}



*1 個人のお客様の資産残高（累計）

ウェルスマネジメント収益



デジタルシフト

環境・社会に合わせ変化するお客様のニーズやビジネスに対応すべく、デジタルシフトを進めています。

具体的には、いつでもどこでも非対面式でのビジネスマッチング・商談を可能にする「Bizry」を2021年にリリースしました。お客様の事業戦略や経営課題解決を実現します。

また、2021年度下期から本格運用予定のモルガン・スタンレーの知見を活用した「WMデジタルプラットフォーム」では、お客様のプロファイリング情報の集約や、適時・適切なアドバイス等を行うことで総資産ベースの提案を実現します。

WMデジタルプラットフォーム画面イメージ



コーポレートバンキング事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- お客さまと事業リスクを共にし、共に成長する
- 「階段経営」の実現
 - 3年後の中期経営計画のゴールに向け、階段を上るように、毎年前年比で一歩一歩着実に成長する

強み

- グループ連携および国内外一体運営による高度なソリューション提供力
 - 証券領域におけるグローバル・リーチ
 - フルラインナップで提供できる信託機能
 - 邦銀随一の海外ネットワーク



コーポレートバンキング事業本部長
林 尚見

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ MUFGグループ一体でソリューションを提供するRM-PO体制^{*1}が定着。お客さまの経営課題に対するアプローチを着実に深化
- ▶ バランスシート運営の高度化により、外貨預貸ギャップを抑制
- ▶ O&D^{*2}や資金調達コストを意識したプライシングを通じ、外貨貸出利ざやを改善
- ▶ 政策保有株式の売却目標を超過達成

課題

- ▶ 資本コストを意識した採算重視の徹底によるROEの向上
- ▶ 低金利下においても持続的に成長するビジネスモデルの構築
- ▶ 社会構造変化の加速や重要性が高まるESG対応など、お客さまの事業・経営課題に対応した新ビジネスの取り組み強化

^{*1} RM: Relationship Managerの略、営業担当者、PO: Product Officeの略、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署および担当者、RM-PO体制: 銀行の営業担当者が、MUFGのRMとして証券・信託のエンティティと連携し、お客さまのニーズにスピーディに対応する体制
^{*2} O: Origination、D: Distribution、O&D: 自社債権の売却・流動化、投資家向け債権の組成・販売等

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
9%	営業純益	2,850億円	+450億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを意識した採算重視の徹底 ● 持続的に成長するビジネスモデルの構築 ● 前年比での着実な経費削減 ● 新たなお客さまニーズへのリスクテイク力および新領域への対応力の強化
+4%	経費率	51%	▲5%	
	RWA	30.0兆円		

^{*1} ROEはRWAに基づき計算(管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く)

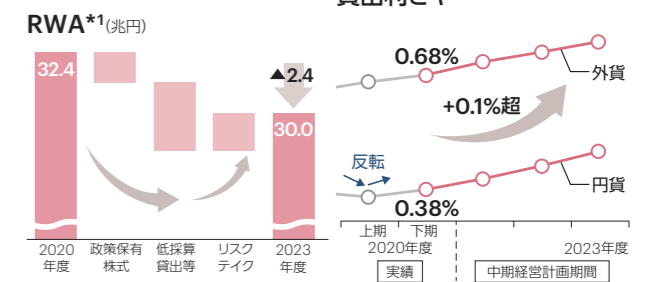
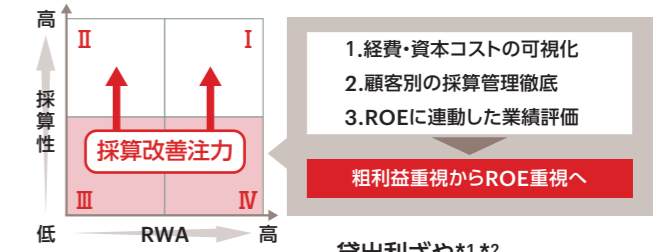
新中期経営計画の主要戦略

ROE重視のビジネスモデル確立

新中期経営計画では、ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、内外一体で経費・採算や資本コストを可視化し、顧客別採算管理を高度化しました(右図/採算性とRWAの2軸による四象限運営)。低採算貸出の削減を図るとともに、高採算が見込める領域では積極的なリスクテイクを進めることで、採算とRWAの双方を適切にコントロールしていきます。

また、ROEと連動した業績評価体系を導入することで、業績評価と財務会計が連動する仕組みを導入しました。営業活動の成果をROE向上に直結させ、持続的に成長するビジネスモデルの確立をめざします。

資本収益性分布



^{*1} コーポレートバンキング事業本部の銀行の計画値
^{*2} 当該年度における年間資金収益÷貸出平残にて算出

経営課題解決型アプローチ

日系大企業のお客さまを取り巻く環境は、コロナ禍で一層加速する社会構造変化、コーポレートガバナンス改革やROE経営の進展、ESGへの急速な意識の高まりなど、複雑化しています。こうしたお客さまの抱える事業や経営の課題に対し、建設的な対話(エンゲージメント活動)を通じて、MUFGのあらゆるソリューションを提供し、サポートしていきます。

大企業の経営課題に向き合う力の強化

前中期経営計画で構築したRM-PO体制を土台に、事業本部一体で従来業務の強化に加え、リスクテイク手法の多様化や、社会のデジタル化に対応した新たなサービスの開発・提供に取り組みます。お客さまの事業や業務プロセスの転換を支え、お客さまのバランスシートの全領域で、しっかりと貢献できる体制を構築します。

2021年度は、カーボンニュートラル社会の実現や社会課題解決に向け、お客さまを支援する「サステナブルビジネス部」を設立しました。お客さまの事業・経営課題に対応した新ビジネスの取り組みを強化していきます。

お客さまの事業・経営課題

- 社会構造変化の加速
- 重要性が高まるESGへの対応

経営課題解決型アプローチ(一例)

エンゲージメント活動

リスクテイクの強化・多様化

サステナブルファイナンスの具体例



米国水素ステーション事業最大手へのローン組成
(2021年4月26日 銀行プレスリリース)

グローバルCIB事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- 市場環境変化に柔軟に対応し、将来に亘って持続可能な収益性を実現するビジネスモデルを構築する
- 世界標準の知見の蓄積・還元を通じ、日本・アジアを代表する「グローバル金融機関」として、お客さまに必要とされる存在に

強み

- 高いセクター知見と高度なソリューション提供力
- グローバルネットワークを軸とした強固なお客さまとのリレーション
- 世界屈指の金融グループであるモルガン・スタンレーとの戦略的協働



グローバルCIB事業本部長
宮地 正人

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ 低採算資産の削減と高採算資産への入れ替えによる貸出利ざやの改善
- ▶ 機動的かつ規律あるバランスシートコントロールによる外貨預貸バランスの改善
- ▶ 銀行・証券一体での資産回転型ビジネス(O&D/OtoD) 推進体制の構築

課題

- ▶ バランスシートコントロールと手数料収益拡大の両立
 - 資産回転、クロスセル促進を意識したリスクアパタイトの適正化
 - GCIB・市場一体でのプロダクトニュートラルな事業運営
- ▶ 事業ポートフォリオに合致した業務・機能効率化・人材最適配置による経費削減・生産性向上

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
7%	営業純益	1,800億円	+400億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオの最適化 ● O&D/OtoD・クロスセル強化 ● リスクアパタイト適正化を伴ったプロダクト提供力強化
+4%	経費率	58%	▲8%	
	RWA	21.8兆円		

*1 ROEはRWAに基づき計算(管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く)

新中期経営計画の主要戦略

GCIB & Global Markets

低金利環境の長期化、外貨資源制約のなか、収益性を改善するために、前中期経営計画より進めてきた市場事業本部との一体的運営を強化します。一体ROE目標や非金利手数料比率などのKPIの設定などを通じ、プロダクトニュートラルな事業運営を展開します。

ポートフォリオ最適化

リスク・リターンを極大化に向けては、バランスシートを有効活用し、O&D/OtoD・クロスセルなどの手数料収益を拡大することが重要です。こうした意識をより徹底すべく、採算目線の引き上げ、取引スクリーニング・アセット管理の高度化を継続し、ポートフォリオの入れ替え・最適化を進めます。特に、幅広い取引ニーズを有し、金融市場で存在感を高める機関投資家については「機関投資家ポートフォリオ比率」をKPIとして設定し、取引の拡大を図ります。

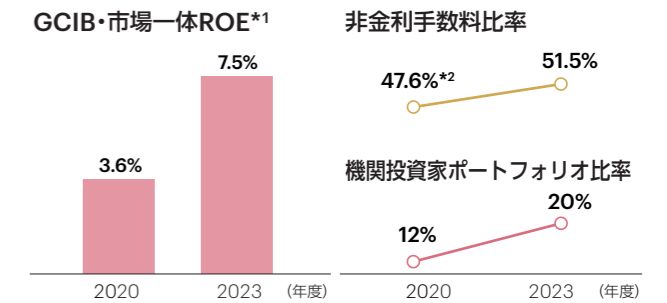
機関投資家ビジネス「3つのねらい」

アセットマネジメント会社を中心に約120社の注力先を特定し、「3つのねらい」に則した取引強化を図ります。

- ファンド投資資産を担保とする貸出 (Secured finance)による貸出利ざやの改善
- 貸出リレーションを梃子としたフロープロダクトの付帯取引の獲得(クロスセル)
- ファンド投資先企業向け貸出債権・社債の引受・販売 (NIG^{*1}のO&D/OtoD)

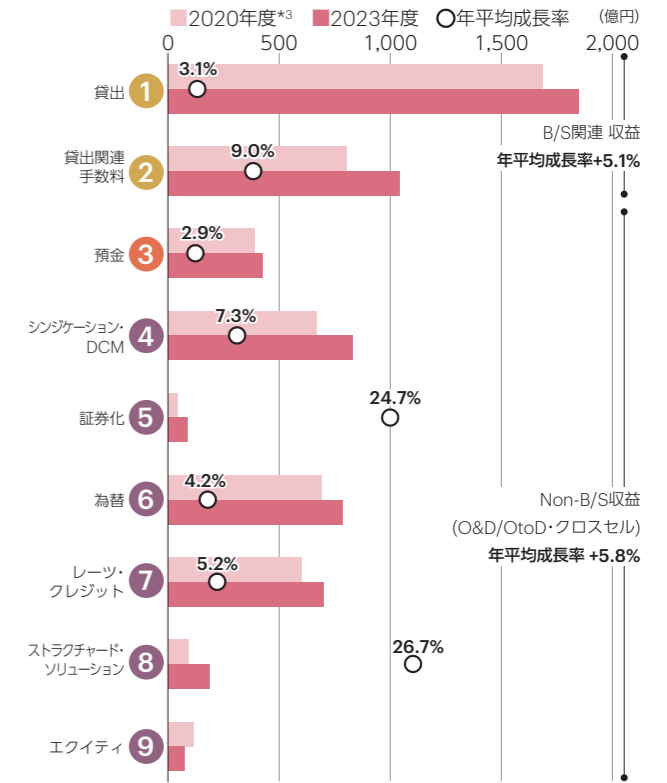
*1 Non-Investment Grade

この実現に向け、銀行・証券、事業本部・リスク管理部 署共同での案件スクリーニング体制高度化などを通じ、リスクアパタイトの適正化・プロダクト力強化を進めています。

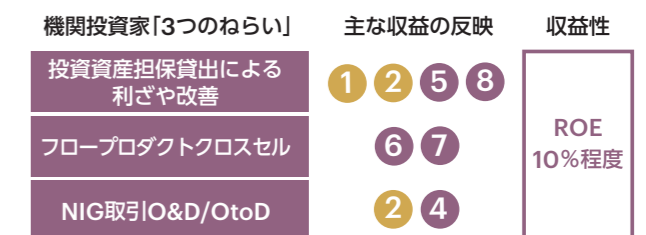


*1 対象領域: GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域(除く日系セールス)

B/S¹の有効活用を通じたNon-B/S収益の拡大



*1 バランスシート *2 対象領域: GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域(除く日系セールス) *3 一過性要因調整後



グローバルコマーシャルバンキング事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- MUFGとパートナーバンクの協働により、お客さまが“ASEANで進むチカラになる”

強み

- MUFGとパートナーバンクを組み合わせたグローバル大企業・中堅中小・個人に対する幅広いサービス・機能の提供
- ASEANにおけるパートナーバンクの圧倒的な拠点網(約3,000拠点・8万人の行員)
- Grabとの協働による金融包摂、デジタル金融



グローバルコマーシャルバンキング事業本部長
二重 孝好

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ バンクダナモンの連結子会社化により、ASEANの商業銀行プラットフォームが完成
- ▶ クルンシィ(アユタヤ銀行)は出資当初のタイ国内5位から、2020年には国内3位に成長^{*1}
- ▶ MUFGユニオンバンクのビジネス再構築に向けた、新たな体制を整備

*1 当期純利益ベースでタイ国内銀行の順位。国営政府系金融機関を除く

課題

- ▶ クルンシィの経験(コンシューマーファイナンス・MUFG協働等)を活かした、バンクダナモンの自律的な成長の実現
- ▶ ASEANの商業銀行プラットフォームを活用し、ASEANを面で捉えた戦略・施策展開によるビジネス拡大
- ▶ 新戦略と経費構造改革によるMUFGユニオンバンクの再建

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	2,900億円	+200億円	<ul style="list-style-type: none"> ● バンクダナモンのコンシューマーファイナンスを中心としたビジネス強化 ● MUFGユニオンバンクの経費構造改革・法人貸出強化等の実行 ● 与信費用モニタリング継続
	経費率	64%	▲1%	
	RWA	19.5兆円	▲	

*1 ROEはRWAに基づき計算(管理計数、当期純利益ベース)

新中期経営計画の主要戦略

アジアビジネス

MUFGのパートナーバンクは、今後も成長が見込まれ世界の投資が集まるASEANに所在しています。グローバルに展開するMUFGと、現地に根差したパートナーバンクの顧客基盤・サービスを掛け合わせ、新たなサービスの提供をめざします。

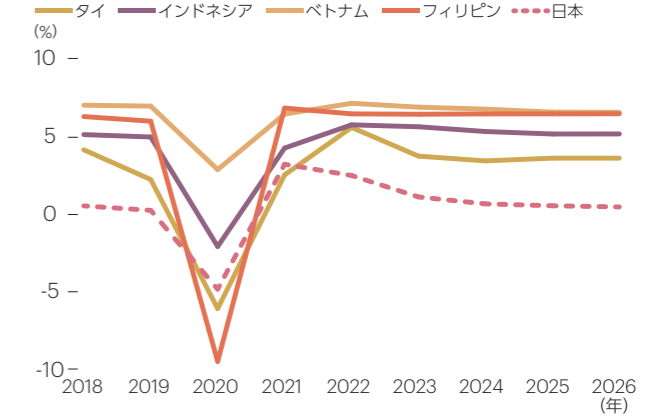
パートナーバンクの成長サポート

クルンシィは継続的な成長に向けた基盤の構築とビジネス拡大により、2020年には当期純利益ベースでタイ国内3位に躍進しました。バンクダナモンにおいても、クルンシィと同様に、自律的な成長に向けた支援を行います。特に、クルンシィの成長を支えたコンシューマーファイナンス領域の知見をバンクダナモンへと移転しコンシューマーファイナンスビジネス強化の支援に注力します。また、MUFGとの協働強化に加え、デジタル化やリスク管理、人材育成面のサポートも進めます。

ASEANを面で捉えた戦略・施策

ASEANパートナーバンクのネットワークを活かしたMUFGならではの施策を推進します。具体的には、Grabとパートナーバンク各行との協働によるローンの提供により、新たな顧客接点を拡大するとともに、知見を蓄積し、デジタル化を推進します。また、デジタル技術を活用したパートナーバンク間の送金ネットワークの構築にも取り組めます。

ASEANパートナーバンク所在国のGDP推移^{*1}

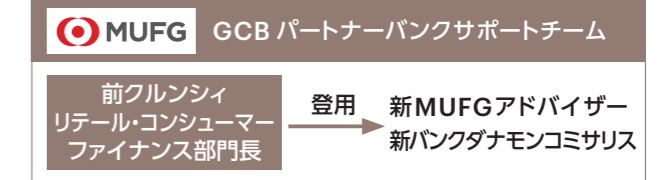


*1 IMF World Economic Outlook Database, April 2021

クルンシィの知見をバンクダナモンへ移転

クルンシィの商品別国内シェア(括弧内は国内順位)

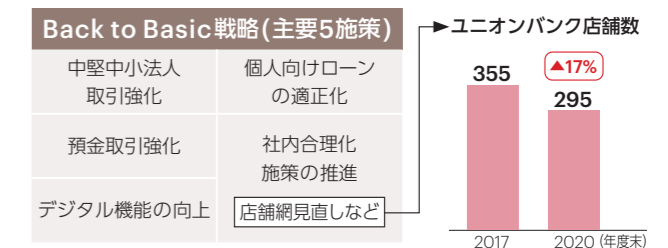
	2015年度	2020年度
オートローン	22% (2位)	30% (1位)
パーソナルローン	27% (1位)	30% (1位)
クレジットカード	15% (1位)	16% (1位)
住宅ローン(残高)	0.6兆円	1.0兆円



米国ビジネス

MUFGユニオンバンクは、新たなリーダーのもと、顧客起点回帰で再建をめざします。カリフォルニアでの高い認知度、店舗網を活かし、中堅中小企業向け取引などを強化しています。また、店舗網見直しをはじめとした、米州全体の経費構造改革も着実に実行します。

米国リージョナルバンキング再構築戦略(Back to Basic)



受託財産事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- 安心・豊かな社会の実現に向け、フィデューシャリー^{*1}として高度な専門性を発揮し、国内外のお客さまに選ばれ続けるAM^{*2}・IS^{*3}プレイヤー

*1 受託者、*2 資産運用、*3 資産管理

強み

- 高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティング力
- 資産運用・資産管理事業における商品開発力
- フィデューシャリーとしての高い業務遂行能力



受託財産事業本部長
安田 敬之

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ AM事業では、グローバルビジネス拡大のためのFSI^{*1}買収、私募REITやインフラデット商品等の新商品開発やオルタナティブ領域強化のためのMU Alts^{*2}買収を実施
- ▶ IS事業では、付加価値の高いサービスを拡充し、複合的なサービス展開を加速、GCIB・市場事業本部との協働が進捗
- ▶ 年金事業では、制度・運用一体コンサルティングの深化

*1 豪州を本拠とする資産運用会社 First Sentier Investors

*2 2020年度に買収した資産運用会社 三菱UFJオルタナティブインベストメンツ

課題

- ▶ AM事業では、FSIの運用力の一層の強化や持続的な成長に向けた新商品開発によるさらなる収益貢献、オルタナティブ商品の拡充と機動的な商品提供の加速
- ▶ IS事業では、銀行機能等のサービス強化・拡充による、資産管理残高のさらなる増加、効率的な運営による経費抑制
- ▶ 年金事業では、専門チーム設置などによる運用提案力向上、人事領域における新サービス展開

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1,2}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	1,000億円	+250億円	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルAM/ISビジネスのさらなる成長 ● オルタナティブ商品拡充と機動的な商品提供の加速
	経費率	69%	▲3%	
	経済資本	3,300億円	▲	

*1 ROEは経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

*2 2020年度のAMP Capital社の株式売却益の影響を含むと、2020年度比増減は▲0.5%

新中期経営計画の主要戦略

グローバルAM / IS

国内市場での強固なステータスの維持・向上に努めつつ、高い成長が見込めるグローバル市場でのビジネス拡大をめざします。特に、市場拡大が見込まれるオルタナティブ領域において、お客さまのニーズに応える専門的な商品・サービスを拡充します。

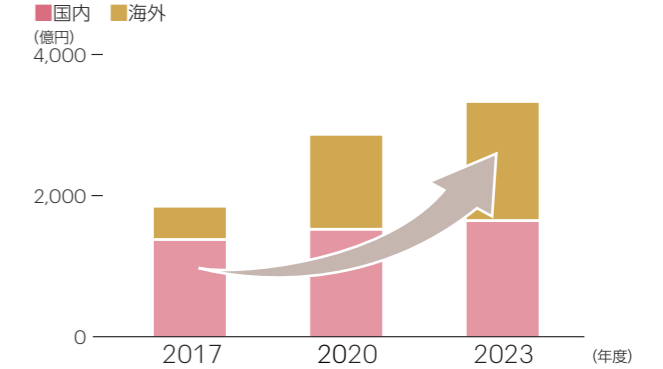
グローバルAM

FSIの買収により、豪州・欧州・米国に顧客基盤が拡大するとともに、提供商品の多様化が進みました。持続的な成長に向け、商品ラインナップおよび運用力をさらに強化します。特に市場拡大が見込まれるオルタナティブ運用は注力領域です。FSIが得意とするインフラ運用チームの人員増強や優秀な人材確保を通じて、高パフォーマンスを追求し、資産運用残高の拡大をめざします。また、環境・社会課題への関心の広がりや世界的な低金利環境を背景としたお客さまの多様なニーズに対応すべく、業界をリードするFSIのESGに関する知見などの強みを活かした新商品開発にも取り組みます。

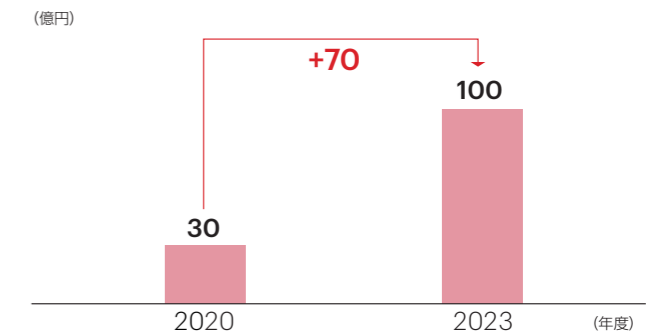
グローバルIS

「MUFG Investor Services」ブランド傘下の各拠点において、高い成長が見込まれるオルタナティブファンドの多様なニーズに対応します。特に、ファンドファイナンスや為替等の銀行機能やセキュリティレンディング等の高付加価値サービスを拡充・強化することで資産管理残高を相乗的に増加させ、グローバル総合サービスプロバイダーとしての地位確立をめざします。

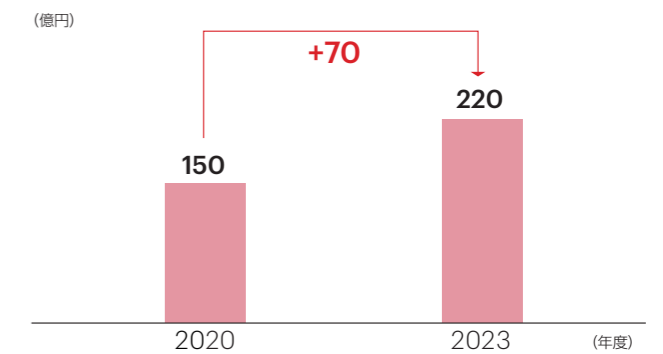
事業本部の地域別粗利益



グローバルAM営業純益



グローバルIS粗利益



資産運用における責任投資

MUFGでは、全てのアセットクラスでESGを考慮し、ESG課題解決に向けて責任投資を推進しています。グループ全体の運用資産約90兆円のうち、ESGを考慮した運用資産が占める「責任投資割合」は、2021年3月末時点で100%です。

欧州を中心に長年にわたりサステナブル投資に取り組むFSIと信託が共同で設立したMUFGファースト・セン

ティアサステナブル投資研究所からの情報発信などを通じて、責任投資でのプレゼンスをさらに向上させ、業界を牽引する存在となることをめざします。また、アセットマネージャーとしての貢献が期待されている脱炭素への取り組みも、協働エンゲージメントへの参画などにより推進します。

市場事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- **Drive Growth and Transformation:** 稼ぐ力を着実に伸ばし、失敗を恐れず変革にチャレンジすることで、お客さまとMUFGの持続的な成長に貢献し続ける

強み

- お客さまの多様なニーズに応える高度なソリューション提供力と圧倒的な円のプロダクト力
- 金融市場を支えるマーケットリーダーとしてのプレゼンス
- 金融資本市場の安定に寄与するリスクコントロール力



市場事業本部長
吉藤 茂

前中期経営計画の振り返り

成果

- ▶ GCIB・受託財産・市場事業本部の協働深化による機関投資家ビジネスの拡大
- ▶ 為替業務電子化の進展
- ▶ 事業法人ビジネスのGCIBとの協働アプローチ深化
- ▶ グループトレジャリー運営の強化（外貨調達手段の多様化、グループガバナンス態勢構築）

課題

- ▶ 事業法人ビジネスの収益力の強化と収益源の多様化
- ▶ 機関投資家ビジネスのグループ間協働促進とリスクアペタイトの最適化
- ▶ 低金利環境長期化による資金収益低下への対応
- ▶ デジタル施策の本格的なマネタイズ

新中期経営計画のKPI

ROE ^{*1}	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	3,700億円	▲250億円	<ul style="list-style-type: none"> ● GCIBとの一体運営によるビジネスモデル変革 ● 国内市場での事業再強化 ● トレジャリー運営の高度化 ● 新機軸投資ビジネス
	経費率	39%	+2%	
	経済資本	3.9兆円	↓	

*1 ROEは経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

新中期経営計画の主要戦略

GCIB & Global Markets

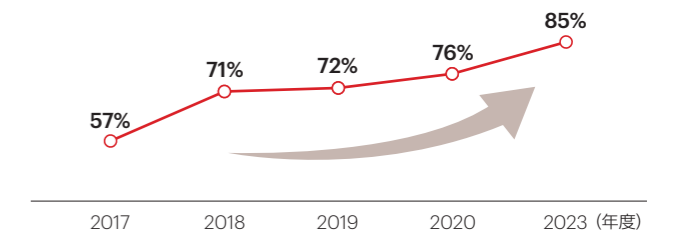
GCIB事業本部と市場事業本部の一体運営です。戦略の詳細はP60をご覧ください。

国内市場での事業再強化

セールス&トレーディング業務では、海外収益に比べて国内収益の伸びが鈍いなか、国内事業の再強化に取り組みます。経常取引へのアプローチ強化と商品担当部署の専門性向上によりフロー増強に取り組むほか、MUFG一体でのソリューションビジネスにリソースを投入し、収益源の多様化を図ります。また、資産管理に付随する為替取引に特化した営業体制を構築します。EFXTMプラットフォームを活用した電子取引の拡大やAIを活用したトレーディングモデルの開発・実装等、一層のデジタル化も推進します。これらの取り組みにより、お客さまの期

待を上回るソリューションを提供し、国内事業におけるMUFGの圧倒的なポジション確立をめざします。

為替予約値決め電子化率^{*2}



*1 為替電子取引 *2 社内取引

トレジャリー運営の高度化

バランスシートの収益性・安定性強化をめざし、市場環境に応じた機動的なオペレーションを通じて収益を確保するとともに、MUFGグループのビジネスを支えるための資金繰り運営を行っています。

また、円債・外債・株式・クレジットを柔軟に組み合わせるアロケーション運営や、金利動向に応じた機動的な

ヘッジ操作などにより、銀行・信託の専門性を活かした市場リスク運営を実施します。リスクとリターンのバランスを見極めながらESG投資にも積極的に取り組みます。加えて、低コストかつ安定的な市場調達により、バランスシートのさらなる効率性向上をめざします。

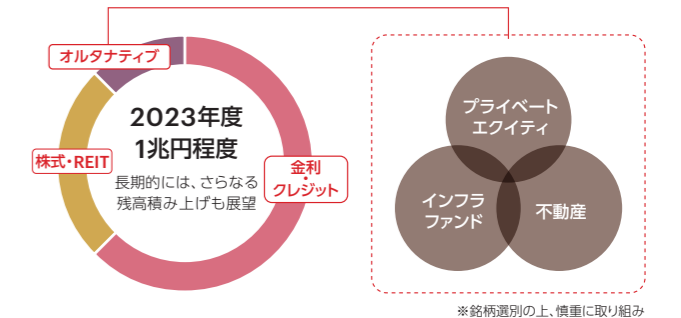
新機軸投資ビジネス

低金利環境の継続、預金超過構造の拡大が見込まれるなか、中長期的な観点での新たな収益源の確保は喫緊の課題の一つです。新機軸投資は、中長期での持続的・安定的な財務収益への貢献をめざし、多様なリスク特性・資産への長期分散投資を行います。銀行の国債や株式の機動的な運用の知見と、クレジット・オルタナティブ投資のノウハウを持つ信託の知見を結集した、新たな組織体制で運用を行います。長期的な目線での運用スタンスと親和性が高いサステナビリティ・ESG投資にも取り組みます。

長期的目線に立った新たな運営スタイル

▶ 債券や株式に加え、リスク・リターン特性の異なるオルタナティブ資産（プライベートエクイティ・不動産等）を投資ポートフォリオに組み入れ

ポートフォリオイメージ



金融・デジタルプラットフォームへの進化

2021年7月開催のInvestors Dayではこれ以外の取り組みも紹介しています。ぜひご覧ください。
https://www.mufg.jp/dam/ir/presentation/2021/pdf/slides210713_ja.pdf

次世代金融サービスの創造、新事業創出への挑戦

社会のデジタルシフトやコロナ禍での行動変容により、インターネットを通じた企業とお客さまとの接点は多様化しました。さまざまなオンラインサービスの一部として、金融機能をお客さまの消費活動に一体として組み込むBaaS(Banking as a Service)の活用が広がり、使い勝手の良い魅力的なサービスの提供が求められています。

そのため、多くの顧客接点を持つ複数の外部事業者と連携して新しい金融サービスの形を作り、安心・安全で信頼のおける金融サービス基盤を広く提供していくことにより、「金融・デジタルプラットフォーム」としての地位の確立をめざしていきます。

外部事業者連携を含めた新たなデジタル金融サービス

NTTドコモとの業務提携

2021年5月に銀行は株式会社NTTドコモ(以下、ドコモ)と、新たなデジタル金融サービスの提供に係る業務提携契約を締結しました。本提携を通じ、昨今の生活様式の変化に伴い従来以上に多様化するお客さまのニーズに対応した、新しい金融サービス創出とお客さまへの新たな価値の提供をめざしていきます。

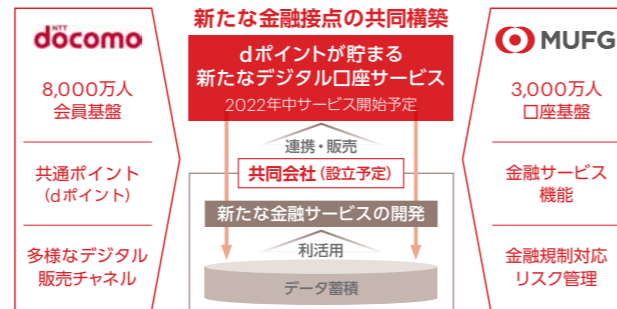
具体的には、ドコモが有する会員基盤や多様なデジタル販売チャンネルと銀行が提供する金融サービスを組み合わせることで、両社のお客さまに対し、取引状況に応じてdポイントが付与される新たなデジタル口座サービスを提供します。また、データを活用した新事業や新サービスの企画・開発などを目的とした合併会社の設立を予定しています。併せて、両社による独自の住宅ローンの開発や資産運用サービスでの協働など、金融サービスの各領域における協働事業も検討していきます。

なお、新しいデジタル口座サービスの提供開始は2022年中、合併会社の設立については2021年度中を予定しています。

本提携の戦略的意義

デジタルサービスにおいては、ユーザー視点で考え抜かれた「利便性」やポイント経済圏の拡大に見られるような「利得性(おトクさ)」に加え、デジタル時代の不正利用・金融犯罪にも対抗し得るセキュリティ面などの「安全性」の両立が求められています。便利さやおトクさ、より堅固なセキュリティを両社が協働で提供することで、お客さまへの新たな価値を創出します。

加えて、ドコモの多様なデジタル販売チャンネルにより、銀行は今までの店舗を中心としたコミュニケーションではアプローチしきれていなかった、新たなお客さまにも価値を提供していきます。本提携を通じて、これまで以上にお客さまの生活シーンの上流から金融ニーズを捉え、シームレスにサービス提供することをめざしています。

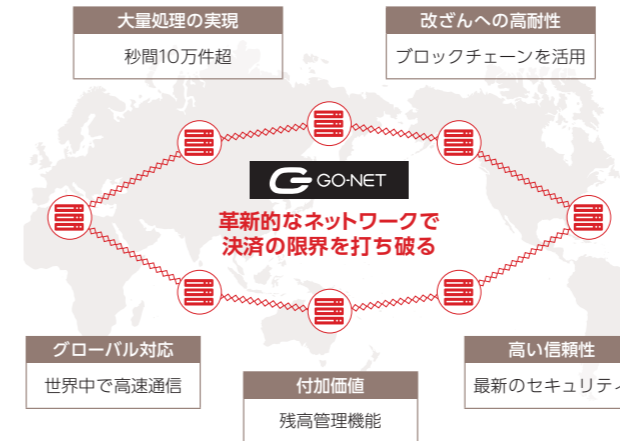


新事業創出への挑戦

GO-NET(次世代プラットフォーム)

デジタルトランスフォーメーションの進展に伴い、あらゆるデータ処理件数の増加が予想され、各企業においては膨大なデータ処理に伴うシステム負荷や、増加するコストの抑制が重要な事業課題となることが懸念されてい

ます。これらの課題に対処すべく、独自のブロックチェーン技術を用いて、膨大なトランザクションデータを安全に高速処理できるプラットフォームを開発しました。2021年4月には、第1弾のサービスとして「GO-NET FM/センター接続サービス」の提供を開始しました。

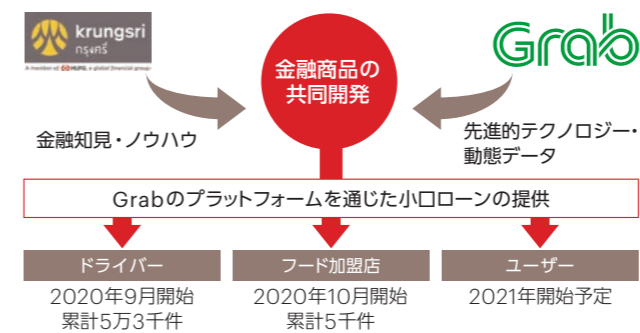


Grabとの協働

Grabが有する先進的なテクノロジー・顧客接点とMUFGおよびパートナーバンクの金融知見・ノウハウ・人材を掛け合わせることで、東南アジアにおいて新たな金融商品の開発・提供を進めています。

例えば、2020年9月から、タイでGrabとクルンシィ(アユタヤ銀行)の協働により、Grabのドライバー向けローンの提供を開始し、2021年3月末までに累計53,000件の小口ローンを実行しました。また、Grabのフード加盟店向けのローンも2020年10月から提供を開始し、2021年3月末までに累計5,000件を実行しています。

この取り組みでは、新たなお客さまとの接点の獲得に加え、デジタル商品構築の知見を蓄積しています。具体的には、両社が事前に借入額を承認したお客さまへのマーケティングや、アプリ上での数タップで申込から借入まで人の手を介さずに完結するシームレスなトランザクションレンディングのプロセス、行動データの与信判断への活用、AIによる与信判断高度化などの知見を蓄積し、MUFGの次世代デジタル金融サービスの実現に活用していきます。



オープンイノベーション関連出資

これまでMUFGでは、スタートアップの技術をMUFGのサービスや社内業務に活用することを目的として、スタートアップへの出資、業務提携に積極的に取り組んできました。

こうした取り組みを強化するため、2019年1月にMUFG100%子会社の三菱UFJイノベーション・パートナーズを設立し、200億円のCVC^{*1}ファンドを新たに立ち上げました。2年間で125億円を出資し、順調にポートフォリオを拡大させています。

出資先との協業にも成果が出ています。2020年9月にイスラエルのスタートアップLiquidity Capital社と合併会社を設立し、新しい与信モデルを活用したファイナンスをスタートしました。ほかにも、マネーツリー社の基盤を活用した資産管理アプリをリリースするなど、スタートアップの技術やソリューションを活用した取り組みが複数出ています。

*1 コーポレート・ベンチャー・キャピタル

過去5年で累計40社超、1,200億円強を出資



*1 Software as a Serviceの略

カルチャー改革

基本方針

変化が速く、人々の価値観が多様化する時代、MUFGは、社員の一人ひとりが自律的・自発的に考え、チームの役割を自分事化して行動・挑戦する組織をめざしています。

そのためには、自由闊達でスピード感溢れるカルチャーを醸成し、社員が日々の業務における成功体験を繰り返しながら、自らの仕事に誇りを持ち、幸せを感じながら将来に夢を持てる経営の実践が必要だと考えています。

そういった経営を実現するために、グループ各社の経営陣と社員のタウンホールミーティングや、外部有識者と社長との座談会、社員一人ひとりが企画・実行する社

会貢献活動等、各種のエンゲージメント施策を推進しています。今回新たに制定したMUFG Wayや、毎年見直しをしている行動規範の自分事化を図るため、職場でのコミュニケーション施策や研修などを実施しています。

こうした施策の効果は、年次で実施している「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。2020年度は約10.3万人の社員を対象とし、93%から回答を得ました。課題として認識された項目については、改善措置を講じています。

経営陣によるタウンホールミーティング

社員のエンゲージメントを高めるためには、経営に対する共感が必要だと考えています。社員に経営のめざす姿を直接示すとともに、経営が社員の考えに直接触れて気づきを得る場として、タウンホールミーティングを積極的に開催しています。

2020年度は、国内外で延べ約6万人の社員に対して、タウンホールミーティングを実施しました。女性社員向けに仕事・キャリアと家庭の両立などをテーマとしたタウンホールミーティングも開催しています。

参加者	累計 60,000人
国内社員	累計 50,000人
マネジメント層向け	1,700人
女性社員向け	500人
海外社員	累計 9,200人

外部有識者と社長との座談会

社員が他社の経営理念や課題認識、取り組みを知り、MUFGの可能性について新たな視点を得るとともに、意識と行動変革に向けた動機付けを得る機会とするために、外部有識者と社長との座談会を開催しています。

毎回約500人の社員が参加し、外部有識者と活発な質疑応答を行っています。



Grab社 / Anthony Tan 社長 KDDI株式会社 / 高橋社長



株式会社丸井グループ / 青井社長

あしたの金融プロジェクト

コロナ禍において働き方、暮らし方、教育など社会の変化が加速するなか、各種給付金・支援金の支給、中小企業・フリーランスへの貸付など、金融サービスのあり方が問われています。「あしたの金融プロジェクト」は、社長と若手社員が、さまざまな分野で活躍する方を訪ね、対話を通じて社員一人ひとりがそれぞれの立場で考えるきっかけを作るプロジェクトです。「金融は誰のものなのか」「MUFGは今何を求められているのか」「私たちに何ができるのか」を考えるきっかけを生み出しています。対話の様子は各1時間の動画にして社員向けポータルサイトで視聴できるようにしているほか、各15分のダイジェスト版をYouTubeでも公開しています。



ミュージシャン tofubeatsさん 文化と金融の接点
インキュベーションカンパニー いきもの株式会社 菊池さん 環境・社会課題解決
ホームレス支援NPO法人 Homedoor 川口さん 金融包摂の現場

これまでの開催テーマ

- 第1回 アフリカで見つけた新しい金融のかたち
- 第2回 金融が何者かは、きっと音楽が知っている
- 第3回 畑で芽吹く、エシカルな金融像
- 第4回 「借りにくい人」に、「自由」を
- 第5回 社会を「聴く」組織、女性が輝く企業
- 第6回 口座がつかれないホームレスの人の、路上脱出のために
- 第7回 何のためのDXか、その答えは現場にある

社長と本気で語る会

「社長と本気で語る会」は、社員が社長と継続的に議論する会です。新しいビジネスモデルや金融業の付加価値などをテーマに提言した10人が、MUFGの未来を自分事として考え、4か月にわたって社長と議論しました。MUFGは「どう変わるべきなのか」「どのようにしたら変わるのか」を深く掘り下げました。所属会社、従事する業務、年齢が異なる多様な社員がそれぞれの問題意識を共有することで、さまざまな気づきを得るとともに、会社を変えるためには社員自らが自律的・自発的に行動する必要があるとの認識を新たにしました。最終回では

チームとして社長宛てに提言を実施しました。今後は、参加した社員自らが考え提案したプロジェクトを推進し、魅力的な会社の実現に向けて取り組んでいきます。



MUFG SOUL ~熱い想いを社会のチカラに~(社員の社会貢献活動)

『「公け」や「公共」に想いを馳せ、自ら考え、具体的に行動すること』を目標に、社員から社会貢献活動のアイデアを募り、その活動予算を会社が支援する枠組みを設けています。2020年度は、地域清掃・食料支援・乳児や障がい者支援等、224件の活動が実現しました。支援を必要としている人と実際に触れ合うことが、社員の社会課題解決に向けた意識向上にも繋がっています。



人材戦略

基本方針

MUFG Wayでは、社員の自己成長に貢献するため、インクルージョン&ダイバーシティを推進し、生き生きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会を提供することを掲げています。MUFG Wayのもと、人事マネジメントの基本的な考え方である「MUFG 人事プリンシ

プル」に基づき、「信頼、信用」・「プロフェッショナリズムとチームワーク」・「成長と挑戦」を社員と共有する価値観として、グループ各社が人事運営方針を立案・遂行しています。

☞ MUFG人事プリンシプル <https://www.mufg.jp/csr/policy/>

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の取り組み

2018年度から2020年度は、MUFGのグループ一体経営を支える人事基盤・枠組みの構築を進めました。まず、銀行・信託・証券の人事部を一カ所に集約し、グループ内の連携を強化しました。また、銀行、信託、証券では、2019年度から2020年度にかけて、人事制度改定を行いました。MUFG人事プリンシプルのもと、ビジネスモデル変革を支えていくため、プロフェッショナルの育成や実力本位の人事運用・処遇の実現をめざす制度を構築しました。また、人事プラットフォームの整備により、グループを横断した人材配置・人材交流も増加しました。海外においても、事業軸運営を支えるために銀行・証券の人事制度を共通化するとともに、グローバルな人事機能の一元管理体制を海外各拠点まで展開し、機能軸での運営体制が整いました。

新中期経営計画では、こうした基盤・枠組みを本格的に稼働させ、「実力本位の登用」と「挑戦する社員」の拡大を通じて、MUFGの「挑戦と変革」を支えます。



生産性向上とプロフェッショナル化

2023年度にかけては、デジタルの活用等による業務量削減と、在籍人員の自然減を想定しています。そのため、スマートワーク、デジタルシフトを軸とした業務効率化・生産性向上により、付加価値の高い業務に人材をシフトしつつ、社員一人ひとりがプロフェッショナルとしてより高いパフォーマンスを発揮していくことが重要です。

各事業領域において、知見・スキルのさらなる向上が求められるなか、グループベースでの人材育成・人材交流に加え、新卒・中途での専門性の高い人材の採用強化に取り組めます。特に、一層の高い専門性が求められる

ガバナンス(コンプライアンス・内部監査・法務等)・デジタル・サイバーセキュリティ等の領域や、事業の拡大を図るウェルスマネジメント・各業界に精通した人材が必要となる大企業ビジネス等の領域については、各戦略を支える人事制度の拡充や柔軟な運用をグループ一体で実現していきます。

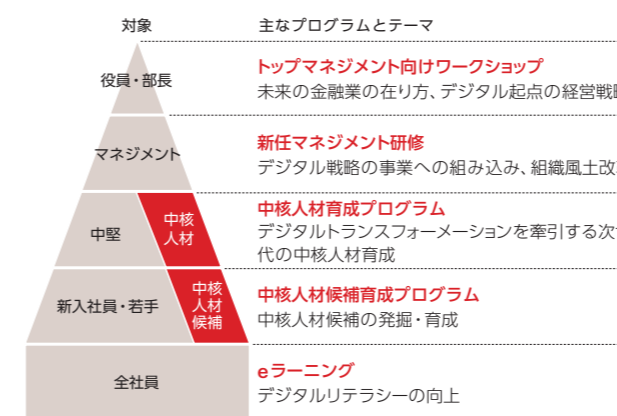
また、自然減により在籍人数が減少するなか、女性・若手・シニア等の多様な人材がこれまで以上に活躍できる評価・処遇制度を整備し、実力本位の登用を加速します。

変革を支える人材の育成・確保

デジタル人材の育成

デジタルトランスフォーメーションをリードする人材の育成をめざし、デジタル人材育成プログラムを行っています。銀行では、外部資格取得等を基準とするデジタルスキル認定制度を導入しました。マネジメント層に向けた研修でもデジタル戦略を踏まえたカルチャー改革やリーダーシップの発揮を目的としたコンテンツを提供しています。中核人材を育成するための実践的な選抜プログラムはこれまでのべ約100人が受講し、その候補を発掘・育成するプログラムも開始しました。また、全社員のデジタルリテラシー向上のため、プログラミングやAIについてのeラーニング受講を必修としています。

デジタル人材の育成プログラム(銀行)



経営人材の育成

グループベースで次世代経営人材の育成をめざす研修プログラムとして2018年度に「MUFG University」を開講し、これまで600人以上の社員が受講しました。ライン次課長から新任執行役員の広範な職層を対象とし、マネジメントスキルのみならず、リベラルアーツも含め、より高く開かれた視座を身につけるためのカリキュラムとしています。

また、国内部店長クラスを対象に、コーチングスキル向上のためのプログラムを設けています。部下一人ひとりの個性や強みを引き出し、社員のエンゲージメントを高めることにより、新しい分野への挑戦を促すスキルを強化しています。

専門人材の育成・確保

MUFGでは、高度なスキルと専門性を有した「真のプロフェッショナル」の育成・確保を進めています。特に、新事業への進出・展開等に当たっては、新たな分野の専門性を有する、即戦力となる人材が必要になることから、外部人材の積極的な採用も進めています。

さらに、持株会社であるMUFGでは、2019年度より「MUFG雇用制度」を開始しました。これは、複数の子会社に共通の業務で極めて高度な専門性が必要な領域において、社内外の専門人材を、外部の市場ベンチマークと連動した処遇で持株会社が雇用する制度です。ガバナンスやウェルスマネジメント領域を中心に活用が進んでいます。

2020年度からは、社員自らが手を挙げて挑戦することも可能としており、専門性を活かしてグループワイドに活躍することをめざす社員にとって、従来の枠組みを超えた新たなキャリアパスになっています。

グローバル人材の育成

世界50以上の国でビジネスを展開するMUFGでは、全社員の約52%を海外採用社員が占めています(2021年3月末時点)。国内外で多様なプロフェッショナルを採用・育成するため、タイトルマネジメント、評価・報酬決定プロセスや人事システム等を、マーケットスタンダードに合致したグローバル共通の人事プラットフォームで運営しています。

また、グローバルで階層別研修を実施し、MUFG Wayの共有をはじめとしたカルチャーの浸透を図っています。例えば、次長クラスを対象にしたGlobal LEAD Programでは、銀行、証券、クルンシィ(アユタヤ銀行)、MUFGユニオンバンクなどの社員を対象に、リーダーとして必要な知識や、グローバル視点での考え方や見識を深める研修を行っています。

マネジメントとして活躍する海外採用社員の数は増加しており、例えば銀行では、女性3人を含めた計13人が執行役員に就任しています(2021年3月末現在)。

人材戦略

インクルージョン&ダイバーシティ

多様性は、“変化の時代”にしなやかに対応していくための強靭性を与えてくれる大切な価値観です。MUFGはサステナビリティ経営の優先10課題の一つに「インクルージョン&ダイバーシティ」を掲げ、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ社員が互いに尊重・切磋琢磨し、一人ひとりが成長・活躍できる組織・カルチャーの醸成に取り組んでいます。

新中期経営計画では、経営トップのコミットメントのもと、2024年3月末の国内の女性マネジメント比率^{*1}を18%にする数値目標^{*2}を設定しました。これは、多様な視点や価値観をより経営に近い領域で反映するために、従来目標としていた役付者よりも上位の役職を目標に掲げたものです。なお、2021年4月現在、MUFG、銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、ニコスにて計20人（うち外国人4人）の女性取締役・執行役員が就任しています。上位職の女性社員に対しては、選抜研修やメンタリングプログラムなどを実施し、役員をめざす意識の醸

成や、高度なマネジメントスキルの習得を促しています。これらの取り組みの結果、MUFGは2021年に「なでしこ銘柄」に選定されました。

また、同性パートナーシップ認定制度を導入したこと等により、2020年、企業におけるLGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標」で最高評価の「ゴールド」を受賞しました。

ジェンダーに関わらず多様な人材の活躍を推進するために、障がい者の雇用促進や外国人・中途採用者の管理職への登用、育児・介護・不妊治療等と仕事との両立に対する支援等も実施しています。また、多様性を阻害する要因となり得る「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」に着目したeラーニングを全社員向けに継続的に実施しています。

^{*1} 次課長以上のポストに就く社員の比率

^{*2} 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における合同数値目標

働き方改革の推進

MUFGはサステナビリティ経営の優先10課題の一つに「働き方改革の推進」を掲げています。社員が持てる力を最大限発揮するために、事務手続や会議運営の見直し、ペーパーレス化やリモートワークのインフラ整備を進めることにより、お客さまに向き合う時間や新たな挑戦に取り組む時間の創出をめざしています。

新型コロナウイルス感染症により、リモートワークの利用が拡大し、国内営業店の空きスペースなどを活用した「サテライトオフィス」は、2019年の7拠点から33拠点に拡大しました。今後も社員の自由で柔軟な働き方を後押

していきます。

また、リモートワークが一定程度定着することを見込み、銀行本館を建て替え、持株・銀行・信託・証券の本部機能を集約した「MUFG本館」とすることを計画しています。グループ一体運営を一層深化させるとともに、人が集い、交わる場だからこそ生まれるイノベーションの創出を後押しする場にすることをめざします。

キャリアチャレンジ制度

MUFGでは、社員一人ひとりが自らのキャリアを見つめ、切り拓いていく「自律的キャリア形成」や、そのための「成長と挑戦」を強く後押ししています。その中で、グループ内外を問わず、多様な経験を重ねるための枠組みを

キャリアチャレンジ制度と位置付け、さまざまなプログラムを揃えています。

グループ内で新たな業務に挑戦する「Job Challenge」に加えて、新しいサービス・商品等のアイデアを社員が

提案し、自らその推進を担う「新事業提案制度」を開始しました。

また、グループの外で、MUFG内では得られない経験を積むことも、積極的に後押ししています。例えば「オー

ブンEX」ではスタートアップをはじめとした外部企業での経験を得る機会を提供しており、「Challenge Leave」では一定の休業期間を認めることで、留学・資格取得等への挑戦を支援しています。

キャリアチャレンジ制度

プログラム	内容	2020年度実績	2023年度目標
Job Challenge	グループ内での公募制度。MUFGの広大なフィールドを活かし、所属する会社の垣根無く、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	773人応募 ^{*1}	1,275人応募 ^{*1}
新事業提案制度	社員から新しいサービス・商品、また業務改善等のアイデアを公募で募ったうえで、その実現・推進までを担う機会を提供	386人応募 ^{*1}	
オープンEX	スタートアップ企業をはじめとした外部企業への出向希望者を公募。幅広い業務上の経験値や、多様な企業カルチャーに係る知見は、人事評価上の重要性も向上	17人利用 ^{*2}	100人利用 ^{*2}
Challenge Leave	“夢”の実現など、自己の成長に資する活動（起業、留学・資格取得、公的活動）への挑戦を、一定の休業期間を認めることでサポート	15人利用 ^{*3}	

^{*1} 銀行・信託・三菱UFJモルガン・スタンレー証券 ^{*2} 銀行 ^{*3} 銀行・信託

新事業提案制度を通じて、社員が自ら提案したプロジェクト

自由な発想と“やりたいこと”を起点に、ビジネス創出・業務改善に向けた職務を自身で創り出すことができる新事業提案制度を銀行・信託・証券で運営しています。実際に提案されたプロジェクトをご紹介します。

パートナーと共有できる「資産運用アプリ」の提供



森 華子
銀行
公募型デジタル研修のグループワークで検討し、着想を得た「資産運用アプリ」を実現したいと思い応募しました。“パートナーとの共同・共有”をコンセプトの一つに、生活の基盤になるような便利なアプリを作りたいです。

不動産クラウドファンディング



麻生 航
信託
ファンドマネージャーとして金利市場に向き合う中で、個人の方にも「満期のある確定利回り」の投資機会を提供したいと思うようになりました。2～4%の確定利回りを提供する不動産クラウドファンディングの商品化をめざします。

中堅中小企業ビジネス内製化



八巻 徳宏
銀行
RMとして活動する中で、中堅中小企業のM&Aニーズにお応えするに当たり、もっと銀行の顧客基盤を活用できる仕組みを作りたいと思いました。RMとしての現場目線を活かしたM&A推進体制を構築したいと思います。

親子向け「金融教育スーパーアプリ」の開発



新井 里江子
証券
我が子の為に、親子で学べる金融教育アプリを作りたいと思ったのが今回の発端です。“親子のコミュニケーション”をテーマに、年代毎にサービスを拡充し、子供から大人まで使えるスーパーアプリを作りたいです。

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ経営の推進

MUFGは、持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題解決とMUFGの経営を一体と捉えた価値創造に取り組むことを「MUFGのサステナビリティ経営」として定めています。

持続可能な環境・社会の実現に向けて、新たに制定した「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)を起点に、世の中からの期待と、MUFGの事業領域との親和性の両面から優先課題を見直しました。「気候変動対応・環境保全」、「少子・高齢化社会への対応」、「インクルージョン&ダイバーシティ」など、優先的に取り組む10課題を特定し、さまざまな取り組みを進めています。

MUFGは、世界が直面している最も深刻な問題の一つである気候変動への対応を牽引するために、2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を発表しました。

ビジネス推進においては、従来2030年度までの累計20兆円(うち環境8兆円)としていたサステナブルファイ

ナンス目標を35兆円(うち環境18兆円)に引き上げました。グループ横断でビジネスを推進するサステナブルビジネス部を中心に、これまで積極的に取り組みを進めてきた再生可能エネルギープロジェクトファイナンスのアレンジやグリーンボンドの引受業務に加え、次世代・水素エネルギー等の新領域においてもプレゼンスを発揮できるよう、体制強化や取り組みを推進します。

リスク管理の観点では、ファイナンス(与信、株式・債券の引受)において環境・社会配慮を実現するための枠組みである「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を改定しました。

ガバナンス面では、「MUFG環境方針」、「MUFG人權方針」を取締役会の決定事項に変更したほか、役員報酬にESG要素を反映させました。

また、事業活動を通じた課題解決が難しい領域については、寄付プログラムを活用するなど、環境・社会課題の解決に向けて積極的に取り組んでいます。

サステナビリティ経営の推進体制

MUFGの環境・社会課題への取り組みは、「サステナビリティ委員会」で審議され、審議内容は取締役会および経営会議に付議・報告しています。取締役会では「サステナビリティ経営」を重要な審議テーマとして設定し、年次でPDCAサイクルを回す体制としています。

また、サステナビリティ委員会は、取締役会メンバーで

あるグループCSuO(Chief Sustainability Officer)が委員長を務めています。グループCSuOは、本業や経営戦略との一体化を図るため、経営企画・戦略担当であるグループCSO(Chief Strategy Officer)が兼務しています。



CSuOメッセージ

(Chief Sustainability Officer)

グループCSuO兼グループCSOの宮下です。今年度からスタートした新中期経営計画では、「企業変革」を第一の柱に据えています。デジタルトランスフォーメーションと並び、その変革の「レバー」となるのが気候変動対応をはじめとするサステナビリティ経営の実践です。ガバナンスを高めながら、ESG重視の企業行動をとることが、サステナブルな社会、そして、お客さま、当社の持続的な成長へと繋がっていきます。

新中期経営計画の策定に際しては、当社が解決すべき環境・社会課題を「優先10課題」として整理し、これを事業戦略に落とし込みました。環境・社会課題を起点に各事業本部が策定した戦略・施策を推進し、グループ一体でさまざまな課題解決に貢献していくことで、私たちのパーパスを体現し、ステークホルダーが次へ、前へと進むチカラになりたいと考えています。

中でも「気候変動対応・環境保全」は最重要課題の一つです。これまでも、グローバルイニシアティブへの参加、「MUFG環境方針」や「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の制定・改定など、MUFGは気候変動問題に積極的に取り組んできましたが、日本政府がカーボンニュートラルを宣言し、米国も新政権のもとでパリ協定に復帰するなど、昨今、脱炭素社会の実現に向けた世界の動きは大きく加速しています。こうしたなか、当社は、本年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表し、邦銀初となる、2050年までの投融资ポートフォリオからの温室効果ガス排出量ネットゼロ等の目標を掲げました。本宣言は、当社が気候変動対応をリードする金融機関になるための第一歩です。グローバル金融機関が参画するNet-Zero Banking Allianceへの参加も梃子に、海外パートナーバンクを含めたグループ一体での施策の具体化を進め、パリ協定の合意事項達成に向けて取り組んでいきます。

環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に貢献していくために、お客さまとの建設的な対話(エンゲージメント)が重要です。これまでもお客さまの脱炭素社会に向けた取り組みを支援すべく、さまざま



執行役常務
グループCSuO兼グループCSO 宮下 裕

な対話を重ねてきました。お客さまと課題を共有するとともに、脱炭素に向けた技術の進展状況の知見習得などにも努めています。このような活動を通じて、MUFGの金融機能をフル活用して脱炭素化の実現に必要なイノベーション技術や各社のトランジションの取り組みを支援し、「気候変動対応・環境保全」への対応を強化していきます。

このほか、「社会」領域の課題解決においても、当社が果たすべき役割は一層拡大しています。一段と進む「少子・高齢化社会への対応」、多様な人材の活用をめざす「インクルージョン&ダイバーシティ」の実現といった優先課題に金融としていかに取り組むべきか。サステナブルな社会をめざし、MUFG一丸で知恵を絞り続けるとともに、金融サービスでは手の届かない領域に関する寄付プログラムの活用も併せ、対応の幅と深みを拡充しつつ、課題解決に取り組めます。

ステークホルダーの皆さまのご意見に耳を傾けながら、グローバルイニシアティブへの参画などを通じて他の金融機関とも連携し、環境・社会課題の課題解決力を強化していきます。皆さまの信頼と期待に応えられるよう、サステナビリティ経営を推進し、適切かつ積極的に当社の取り組みを今後も開示していきたいと思えます。

サステナビリティへの取り組み

気候変動への対応・環境保全

MUFGのカーボンニュートラル宣言

**2050年までの投融資ポートフォリオのGHG^{*1}排出量ネットゼロ、
2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ**

MUFGは2021年5月に、邦銀として初めて投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロの達成をコミットする「MUFGカーボンニュートラル宣言」を発表しました。「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)に基づいた具体的な行動計画を策定し、「MUFG環境方針」のもと、パリ協定の合意事項達成のため、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で、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します。

MUFGは、2050年までに投融資ポートフォリオの

GHG排出量のネットゼロ、および2030年までに当社自らのGHG排出量のネットゼロを達成します。その実現に向けた対応の進捗についても、適時・適切に開示していきます。

MUFGカーボンニュートラル宣言の位置付け



*1 温室効果ガス。Greenhouse Gasの略

カーボンニュートラル実現に向けた主な取り組み方針

ファイナンスを通じた脱炭素化実現へのコミットメント

- サステナブルファイナンス目標の設定：35兆円（うち環境18兆円）…………… P82
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの継続的な見直し…………… P81
- 石炭火力発電関連のコーポレート与信残高の将来目標の開示…………… P82
- 再生可能エネルギー、水素・次世代エネルギー等支援…………… P80

自社独自で進める脱炭素化

- 2021年度に銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化…………… P82
- 気候変動に関するイノベーション技術の支援や植林等のカーボンオフセットの推進

パリ協定に整合的な目標設定と情報開示の拡充・透明性向上

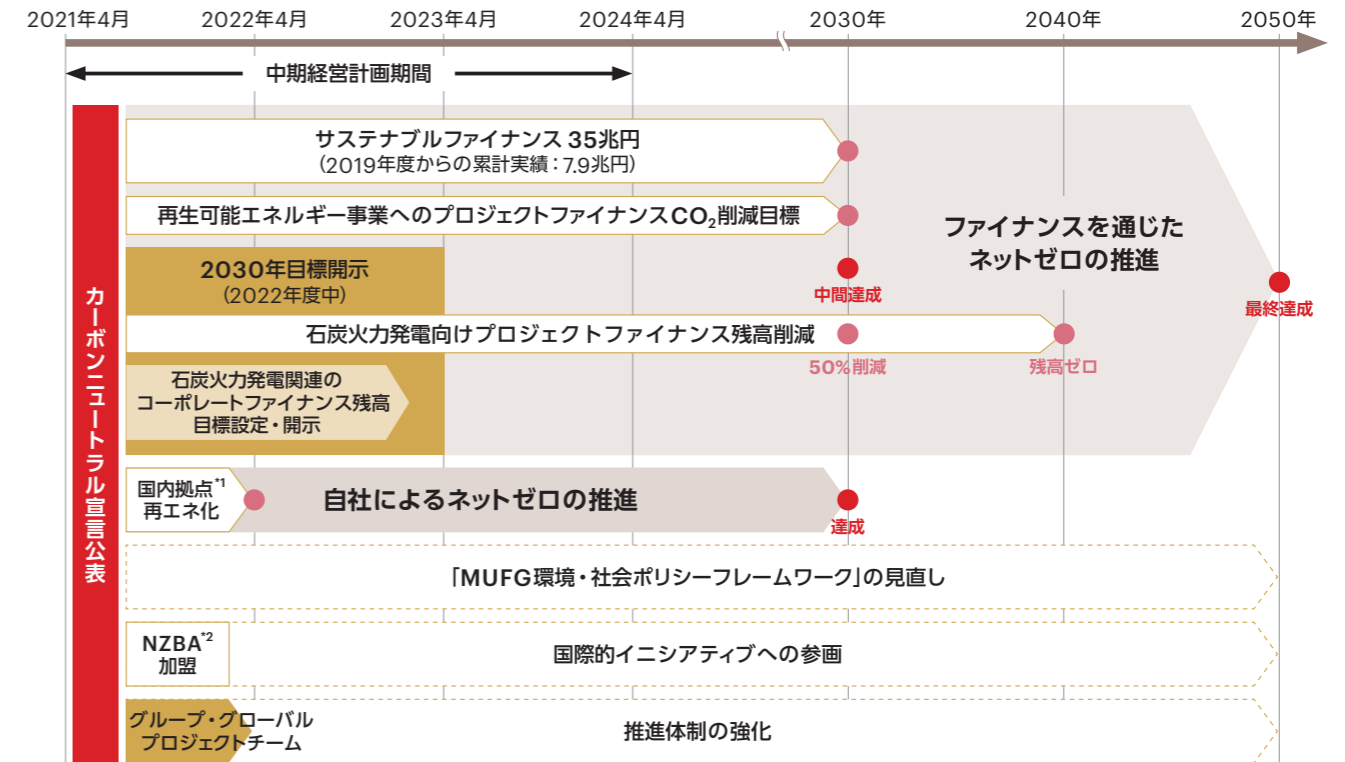
- SBT¹等の科学的手法を活用したパリ協定と整合的な目標設定…………… P82
- TCFD²開示の拡充（シナリオ分析の対象セクター拡大等）…………… P81

カーボンニュートラル実現を支える体制の強化

- 「MUFG環境方針」を取締役会で決定…………… P79
- 役員報酬へのESG要素の反映…………… P79・95

*1 Science Based Targets *2 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ



*1 銀行、信託、証券の国内拠点 *2 Net-Zero Banking Alliance

カーボンニュートラルの実現に向けて

邦銀初、Net-Zero Banking Allianceへ加盟

MUFGは、UNEP-FIが2021年4月に設立した、2050年までに投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブ「Net-Zero Banking Alliance」へ、邦銀として初めて加盟しました。CEOがコミットメントレターに署名し、当組織のアライアンスおよびワーキンググループへの参加等を通じて、カーボンニュートラル実現にコミットするとともに、取り組みをより一層加速していきます。

東京大学と産学連携

MUFGは、次の世代の未来を守るために国立大学法人東京大学と連携し、日本の脱炭素化のパスウェイとその実現における金融の役割について、協働して研究を行います。人類繁栄の共通基盤である安定的な地球システムの管理枠組みの確立をめざすグローバル・commons・センターの研究活動に共感・賛同し、その活動を今後3年間にわたり支援していきます。



東京大学安田講堂での贈呈式（藤井東大総長、亀澤社長他）

サステナビリティへの取り組み

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

ガバナンス

取締役会が気候変動への取り組みを監督

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会に係る機会およびリスクへの対応方針・取り組み状況を経営会議傘下のサステナビリティ委員会で定期的に審議しています。

また、気候変動に関するリスクを最も注意すべきリスクの一つと認識しており、同じく経営会議傘下の投融資委員会や与信委員会、リスク管理委員会においても審議しています。

これら委員会での審議内容は、業務執行における重要事項について審議・決定を行う経営会議への報告後、取締役会において報告・審議されます。

加えて、投融資委員会およびリスク管理委員会での審議内容は、社外取締役を中心に構成されるリスク委員会で審議された後、取締役会に報告されます。

このように、気候変動への取り組みは、取締役会が監督する態勢としています。取締役会は、グループレベルの課題を俯瞰し、審議を要する重要テーマを特定し、年次でPDCA管理を行っています。「サステナビリティ経営」についても、重要テーマとし、取締役会に加え、個別セッションも活用して活発な議論を行っています。

環境・社会分野の常設社外アドバイザーの活用

環境・社会分野の外部有識者を常設の社外アドバイザーとして2名(詳細はP90をご覧ください) 招聘しており、取締役会構成メンバーとの意見交換等を通じて、社外の専門的な知見を気候変動への取り組みに活用しています。

戦略

サステナブルビジネスの強化

MUFGは、カーボンニュートラル実現に向けた産業構造の転換やお客さまの事業変革を支えるために、環境・社会課題解決起点で、お客さまの脱炭素化に向けた取り組み(トランジション)や、イノベーションに対してソリューションを提供しています。

2021年7月には、本取り組みをより一層推進するため、サステナブルビジネス部を設立しました(従来のサ

MUFG環境方針の改定

MUFGは、全ての活動の指針である「MUFG Way」のもと、環境への配慮を実践するための具体的な行動指針として「MUFG環境方針」を定めています。

「MUFG環境方針」は、2021年5月から取締役会の決定事項とし、気候変動を含む環境に係る積極的な情報開示を行う旨を明示しました。

役員報酬にESG外部評価を反映

サステナビリティ経営をさらに進化させるために、2021年度より役員報酬の業績連動指標の見直しを行い、ESG評価機関による外部評価の改善度を導入しました(詳細はP95をご覧ください)。

取締役会での主な審議報告事項 (2020年度)
<ul style="list-style-type: none"> MUFGのサステナビリティ経営の考え方 再生可能エネルギーファイナンス、グリーン/ソーシャル/サステナビリティボンドの引受、責任投資を含むサステナブルビジネスの推進 カーボンニュートラルに向けた対応 トランジション・ファイナンスの考え方、社内の推進体制 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定 気候変動に関するリスクの整理・今後の取り組み

ステナブルビジネス室を独立した部に組織再編)。政府・官公庁や業界団体と対話を行いながら、調査・戦略企画からソリューション開発・実行までを担うMUFGのサステナブルビジネス推進の中心となる組織です。また、国内だけではなく、グローバル各地域のESG担当・責任者と密に情報や知見を共有し、協働しながら国内外一体でビジネスを推進する体制を構築します。

TCFD提言に基づく詳細情報は、「MUFGサステナビリティレポート2021(8月以降発行予定)」をご覧ください。

トランジション・イノベーション支援の推進

環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現を支援すべく、再生可能エネルギーのほか、水素・次世代エネルギー、カーボンリサイクル等のイノベーション技術の実現を強力に支援します。

トランジションについては、これまでエネルギー、ユーティリティセクターのお客さまを主な対象としてエンゲージメント(対話)を積極的に実施してきましたが、今

後は、運輸、鉄鋼、非鉄、化学セクター等のお客さまに対しても、サステナブルビジネス部や国内外の営業担当者を中心に、より一層取り組みを拡充していきます。

イノベーションについては、研究開発や実証段階から金融サービスを通じた新規事業支援をお客さまとともに検討し、実行していくことで、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 英国電力需要の約5%分を供給するDogger Bank風力発電プロジェクト等、世界最大級の再生可能エネルギープロジェクトファイナンスをアレンジ クルンシィ(アユタヤ銀行)と共同で、タイの水産加工大手Thai Union向けサステナビリティ・リンク・ローンを組成 再生可能エネルギーマーケットの活性化のため、1,000億円規模の再生可能エネルギーファンドを設立し、グリーン電力の「創出」から「購入」までを一貫して対応する、本邦初のスキームを構築 米国カリフォルニア州の水素ステーション事業最大手FirstElement Fuel, Inc.に対して、水素ステーション建設を資金使途としたローンを組成

気候変動に関するリスク - 移行リスク、物理的リスク

MUFGは、気候変動に関するリスクを特定、把握し、適切に管理するため、TCFDの提言を踏まえ、リスクの分

類の拡充や移行リスクおよび物理的リスクそれぞれの事例の把握、開示の拡充に取り組んでいます。

リスクの分類	移行リスクの事例	物理的リスクの事例	時間軸 ^{*1}
信用リスク	● 政策、規制、顧客の要請、技術開発の変化に対応できないことによる、顧客の事業や財務への影響	● 異常気象による顧客資産への直接的な損害や、サプライチェーンへの間接的な影響に伴う、顧客の事業や財務への波及	短期～長期
市場リスク	● 脱炭素社会への移行の影響を受ける産業に関連する保有有価証券や、それに派生する金融商品等の価値の変動	● 異常気象の影響による市場の混乱、それに伴う保有有価証券等の価値の変動 ● 異常気象の影響に対する市場参加者の中長期的な見通しや期待が変化することによる保有有価証券等の価格の変動	短期～長期
流動性リスク	● 移行リスクへの対応の遅延などによる自社の信用格付けの悪化を受けての市場調達手段の限定、それに伴う再資金調達リスクの上昇	● 異常気象で被災した顧客の復旧・復興に向けた預金引出・コミットメントライン利用に伴う資金流出の増加	短期～長期
オペレーショナルリスク	● CO ₂ 削減対策や事業継続性強化のための設備費用の増加	● 異常気象による被災に伴う本支店やデータセンターにおける業務の中断	短期～長期
評判リスク	● カーボン・ニュートラルに向けた計画や取り組みが外部ステークホルダーから不適切または不十分と評価されることによる評判の悪化 ● 環境への配慮が不十分な取引先との関係継続や、自社の移行が遅延することによるMUFGの評判悪化、雇用への影響	● 異常気象の影響を受けた顧客やコミュニティへの支援が不十分であることによる評判の悪化、事業の中断	短期～長期
戦略的リスク	● 脱炭素社会への移行に向けた公約を遵守しないことで、MUFGの評判に影響を与え、戦略の遂行へネガティブに影響	● 異常気象からの直接的な影響や、長期計画への適切な反映を怠ることによる戦略・計画の未達	中期～長期

*1 短期：1年未満、中期：1年～5年、長期：5年超

サステナビリティへの取り組み

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

シナリオ分析の強化

MUFGは、気候変動に関するリスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響を把握するために、2019年よりIEA^{*1}による2°Cシナリオを含む複数のシナリオを前提とした分析に取り組んできました。

移行リスクについては、TCFDの提言において炭素関連資産と定義されるエネルギーおよびユーティリティセクターを対象に分析を実施し、2020年から2050年までの単年度ベースの影響額は10~90億円程度の結果となりました。また、物理的リスクについては、近年特に発生頻度、被害状況とも顕著である水害を対象に分析を実施し、2050年までに累計380億円程度の影響を確認しました。

移行リスクについては、既存の分析対象であるエネルギー、ユーティリティの2セクターに自動車セクターを追加するとともに、本年6月に、NGFS^{*2}によるシナリオが公表されたことを踏まえ、従前からの分析の前提であるIEAのシナリオに加えて、NGFSシナリオも含めた分析を進めています。分析結果は2021年8月以降に公表するMUFGサステナビリティレポート2021において開示する予定です。

*1 国際エネルギー機関
*2 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

TCFD提言に基づく詳細情報は、「MUFGサステナビリティレポート2021(8月以降発行予定)」をご覧ください。

リスク管理

リスクアペタイト・ステートメントへの追加

2021年度より、リスクアペタイト・ステートメントに、気候変動に関するリスクを新たに追加しました。気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を確立・維持し、更に発展させていくことをめざします。

ファイナンスにおける環境・社会にかかるリスクの管理

「MUFG環境方針」、「MUFG人権方針」のもと、ファイナンスにおける環境・社会へのリスクを適切に把握・管理するために「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定しています。

この他、銀行では、赤道原則^{*1}に基づいたデュー・デリジェンスを実施し、持続可能な環境・社会の実現に取り組んでいます。

*1 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

統合的リスク管理における位置付け

MUFGは、気候変動に起因するリスクを、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象(トップリスク)の一つとして位置付けています(詳細はP101をご覧ください)。

MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに定める環境関連ポリシーの制定・改定

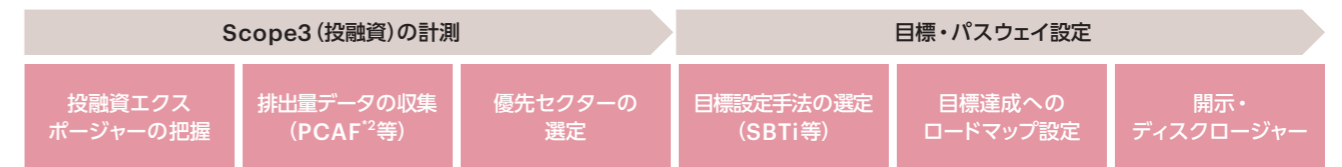
セクター	2018	2019	2020	2021	改定内容
石炭火力発電	制定	改定		改定	既存発電設備の拡張も含め不可とした上で、より厳格な目線で個別に検討することを明記
森林		制定		改定	
パーム油		制定		改定	
鉱業(石炭)		制定			違法な伐採や保護価値の高い地域における森林破壊(deforestation)が行われていないことを確認する旨を追加
石油・ガス(オイルサンド・北極開発)			制定		NDPE(森林破壊禁止、泥炭地開発禁止、搾取ゼロ)を遵守する旨の公表、または公表に向けた行動計画の提出を求める旨を追加
大規模水力発電			制定		

指標と目標

投融资ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3)

MUFGは、2050年までの投融资ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ達成に向けて2022年度中に、2030年の中間目標を設定します。

まずは計測・目標設定を優先すべきセクターを選定し、投融资先企業のGHG排出量の計測を進めながら、SBTi^{*1}等科学的アプローチに基づき、パリ協定に整合的な目標を設定します。



*1 Science Based Targets initiative *2 Partnership for Carbon Accounting Financials

自社のGHG排出量 (Scope1・2)

2030年までに、MUFG自らのGHG排出量のネットゼロをめざします。まずは、2021年度に銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化します。

国内主要5社(持株、銀行、信託、証券、ニコス)のCO₂排出量

(t-CO ₂)	2019年度	2020年度(速報値)
Scope1	9,963	9,555
Scope2	184,287	161,554
合計	194,250	171,109

指標と目標・実績

MUFGは、機会・リスクの両面から気候変動に関する指標・目標を設定し、モニタリングしています。

指標	目標/実績																			
サステナブルファイナンス	【目標】2019年度から2030年度までの累計35兆円(うち環境18兆円) 【実績】2019年度から2020年度までの累計実績は7.9兆円(うち環境3.5兆円)																			
石炭火力発電関連与信プロジェクトファイナンス(貸出金残高)	【目標】2030年度に2019年度比50%削減、2040年度目途にゼロ ^{*1} 【実績】3,774百万米ドル(2020年度末) ^{*2}																			
石炭火力発電関連与信コーポレートファイナンス	【実績】石炭火力発電の事業比率が売上またはEBITDAベースで30%超の企業向けコーポレート与信は約8,500億円(2020年9月末時点) 2022年度中に残高目標を設定・開示予定																			
【新設(2021年5月)】再生可能エネルギープロジェクトファイナンスによるCO ₂ 削減目標 ^{*3}	【目標】7,000万トン(2019年度から2030年度累計) 日本の約半分の世帯の年間CO ₂ 排出量に相当 【実績】1,455万トン(2019年度から2020年度累計)																			
発電事業 ^{*4} へのプロジェクトファイナンスにおけるCO ₂ 排出量原単位	【実績】0.385(2019年度)、0.242(2020年度)[単位:t-CO ₂ /MWh]																			
【新たに開示】炭素関連資産 ^{*5} (与信残高 ^{*6})	【実績】総額15.7兆円(エネルギー:8.0兆円、ユーティリティ:7.7兆円)(2020年度末時点) ※ 環境負荷の高い石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンスは約4,000億円、石炭火力発電の事業比率が売上またはEBITDAベースで30%超の企業向けコーポレート与信は約8,500億円です(2020年9月末時点)。お客さまのトランジション進捗を確認しながら、移行リスクが高い場合には確りエンゲージメントを実施します。 (参考:貸出金残高) <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2019年度末</th> <th colspan="2">2020年度末</th> </tr> <tr> <th>割合</th> <th>金額</th> <th>割合</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>エネルギー</td> <td>2.8%</td> <td>約2.8兆円</td> <td>2.9%</td> <td>約2.9兆円</td> </tr> <tr> <td>ユーティリティ</td> <td>3.4%</td> <td>約3.4兆円</td> <td>3.1%</td> <td>約3.1兆円</td> </tr> </tbody> </table>		2019年度末		2020年度末		割合	金額	割合	金額	エネルギー	2.8%	約2.8兆円	2.9%	約2.9兆円	ユーティリティ	3.4%	約3.4兆円	3.1%	約3.1兆円
	2019年度末		2020年度末																	
	割合	金額	割合	金額																
エネルギー	2.8%	約2.8兆円	2.9%	約2.9兆円																
ユーティリティ	3.4%	約3.4兆円	3.1%	約3.1兆円																

*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外
*2 2019年度末:3,580百万米ドル
*3 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO₂削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値
*4 化石燃料(石炭・石油・ガス)火力発電、および再生可能エネルギー発電事業を対象
*5 TCFDの提言を踏まえ、エネルギーおよびユーティリティセクターに属する与信から再生可能発電向けの与信を除外
*6 貸出金、外国為替、支払承諾、コミットメントライン空枠等の合計

サステナビリティへの取り組み

社会分野の課題への対応

MUFGは、環境・社会課題解決と持続可能な社会の実現に向けて、金融機関としての機能や、社会貢献活動を通じて、以下の取り組みや商品・サービスの提供を行っています。

少子・高齢化社会への対応

MUFGは、人生100年時代に向けた備えとして資産形成、事業承継等の多様なニーズに卓越したコンサルティング機能で応えています。また、金融リテラシーの向上のための金融経済教育など、さまざまな社会貢献活動を通じて、次世代を担う子供たちの健やかな成長を支援しています。

資産形成・運用のサポート

20~40代の資産形成期、50~60代のセカンドライフ準備期、70代以降のセカンドライフ充実期と、それぞれのライフステージに最適な資産形成を支援しています。

MUFGでは、将来に向けた資産形成のための投資をより身近に感じていただくために、世代別の教育プログラムの提供やセミナーの開催などを行っています(2012年度からの累計3,000回以上)。

円滑な資産・事業承継をサポート

多くの中堅中小企業オーナーが抱える資産・事業承継の課題に対し、グループの機能と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、資産運用に関するご提案をグループ一体で行っています。2020年度は、昨年度に続き合計1兆円を超える資産・事業承継のサポートを行いました。

インクルージョン&ダイバーシティ

多様性は、変化の時代にしなやかに対応していくための強靭性(レジリエンス)を与えてくれる大切な価値観です。

MUFGでは、多様な社員が生き生きと動きがいをもち活躍する職場づくりに取り組むとともに、金融機能を

超高齢化社会への対応

将来的な相続への備えをデジタルコンテンツで準備できる「わが家ノート by MUFG」をリリースしました。万が一に備えたエンディングノートの作成だけでなく、日々の健康習慣のサポートや、それをご家族が見守る機能もあり、ご家族を繋ぐツールとしても活用いただけます。

そのほかにも、認知・判断能力低下後の円滑な金融取引に向け、預金取引や運用性商品の売却が可能な予約型代理人サービスを銀行・信託・証券一体で無償提供するなど、超高齢化社会への対応を強化しています。



「わが家ノート by MUFG」の画面イメージ

社会インフラ整備

MUFGは、災害に強いインフラ構築や地方創生の実現に向け、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等の組成を通じて対応しています。

2020年度は、官民連携で新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた地域への支援や、国内における観光産業のイノベーション創出などに取り組みました。

産業育成・イノベーション支援

MUFGは、成長産業やベンチャー企業へのさまざまなビジネス機会の提供を通じ、新たな産業・イノベーション創出に取り組んでいます。

2014年から開催しているRise Up Festaでは、新規性・独創性を有する事業に取り組んでいるベンチャー企業を、MUFGのネットワークや、経営支援などの豊富なノウハウを最大限活かし、中長期的にサポートしています。

2021年の第8回Rise Up Festaでは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた、新たな社会課題の解決に貢献する分野を対象に開催しました。応募総数は180社を超え、独創性・魅力溢れるさまざまな事業提案が展開されました。

金融サービスへの平等なアクセス確保

MUFGは、金融サービスへのアクセス機会の提供を通じて、新興国・途上国の経済発展支援や、人々の生活水準の改善、情報格差の是正に貢献しています。

金融サービスへのアクセスは人生をより豊かにするための手段と考え、パートナーバンクであるタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)では、カンボジアの子会社HATTHA Bank Plc. (以下HTB)^{*1}を通じて、マイクロファイナンスのニーズにお応えしています。

また、ユニオンバンクでは低中所得者層に対して、助成金支援を含む住宅ローン等を通じて住宅保有の機会

またデジタル化が急速に拡大しているなか、サイバーセキュリティ強化による堅牢な金融システムの構築や利便性の向上等に取り組み、社会全体の安心・安全なデジタルシフトに貢献しています。

MUFGのサイバーセキュリティへの取り組みは、P103-104をご覧ください。

また、ベンチャー企業へのビジネス機会の提供、大企業のオープンイノベーション支援を目的に、ベンチャー商談会をオンラインで開催しています。2020年度はAIやデジタルトランスフォーメーションをテーマに開催しました。

2021年4月にはベンチャー企業専門の営業チームである成長企業営業部を銀行に立ち上げました。MUFGは今後もベンチャー企業と並走し、共に成長することをめざします。



が得られるよう支援するとともに、金融リテラシー教育の提供を通じた情報格差の是正に取り組んでいます。

^{*1}2020年8月Hattha Kaksekar Limitedより名称変更

HTBマイクロファイナンス2020年実績

取引件数(件)	184,490(前年度比+9%)
貸出残高(百万米ドル)	1,323(同+26%)
拠店数	177(±0%)

経営戦略とパフォーマンス

サステナビリティへの取り組み
社会分野の課題への対応

働き方改革の推進

社会インフラである金融の業務効率化を図ることは、自社のみならず、社会全体の生産性向上にも繋がるため、オンライン手続の拡充を進めています。
お客さまが場所を問わずに手続ができるよう、法人向けポータルサイト「MUFG Biz」の機能を拡充し、オンライン上での各種通知物の確認や手続書類の入手等が可

能になりました。
今後もWEB法人口座開設や契約手続のオンライン化を進めることで、移動や書類郵送等のご負担を減らし、お客さまの働き方改革の推進に貢献していきます。
MUFGにおける働き方改革の取り組みはP73をご覧ください。

貧困問題への対応

MUFGは、SDGsの「誰一人取り残さない」世界の実現に貢献するため、貧困問題に取り組んでいます。金融機能を通じた支援に加え、寄付などの社会貢献活動を通じて幅広い活動を行っています。
将来を担う子どもたちに夢と希望を与えることを通じ

て、社会の持続的発展に貢献したいとの思いから、貧困家庭や闘病中の子どもたちを対象に活動している3団体^{*1}に対し、寄付による継続的な支援を行うことを決定しました。
^{*1} 認定NPO法人日本クリニックラウン協会、特定非営利活動法人Learning for All、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン

教育格差の是正

教育は安定した社会の礎、かつ持続的な経済成長の源泉です。従来、金融機関の使命として、金融リテラシー向上のための金融経済教育を推進してきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて浮き彫りとなった教育格差是正のため、より一層の支援を実施しています。
2020年度には、学ぶ意欲があるにもかかわらず、新

型コロナウイルス感染症拡大で経済的な影響を受けた学生の進学や生活を支援するため、総額34億円の寄付を行いました。



一般財団法人あしなが育英会での贈呈式

健康への脅威の克服

人々が健康であり、社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提です。銀行と三菱UFJキャピタルは協働で、新型コロナウイルス感染症対策を含む、創薬・再生医療等を担うベンチャー企業への支援を目的に、総額100億円のメディカルファンドを設立しました。また、パートナーバンクであるインドネシアのバン

クダナモンにおいても、新型コロナウイルス感染症拡大防止に取り組む医療従事者へ4,000個の個人用防護具の寄贈をしたほか、ボランティア活動を行う1万人の人々へ保険を提供しました。MUFGは、全てのステークホルダーが健康で安心して生活できる社会の実現をめざし、金融機能の提供と社会貢献活動に取り組んでいます。

ESG評価・イニシアティブへの参画

ESG評価

ESGインデックスへの組み入れ



サステナビリティに関する取り組みへの評価



イニシアティブへの参画

MUFGは、金融機関としての社会的責任、国際社会からの要請に応え、持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアティブへ参加・賛同しています。

