

CEOメッセージ

「世界が進む
チカラになる。」

——変革への挑戦

取締役
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



パーパス(存在意義)の制定

MUFGは何のためにあるのか。この1~2年、自分の中で問い続けてきました。

世界的に新型コロナウイルスが拡大し、社会のあり方が大きく変わろうとしている中で、改めて今までの経営ビジョンを読み返してみました。内容は非常に優れているのですが、ぱっと頭に入ってこない。もう少しわかりやすいフレーズで、自分たちのパーパスを表現できないか。

私が書いたパーパスの原案はこんなメモでした——「安心・安全で、利便性が高く、楽しい金融サービスを提供する」。長い……これは無いなと思いつつも、役員や関係部署と意見を持ち寄り、議論を重ねました。世の中が激動する中で、生活のあり方も変化を余儀なくされ、「どうやって前に進んでいくか」という課題に多くの人々が直面しています。私たちは、そんなお客さまに寄り添い、後押しし、時に引っ張っていく存在でなければならないのではないか。

そうしてできたのが「世界が進むチカラになる。」というパーパスです。

お客さまや社員、環境や社会、株主や投資家など全てのステークホルダーが、次へ、前へ進もうとしている、その思いを叶えるチカラになるために、全力を尽くす。そのような思いを込めています。これまでの経営ビジョンを「MUFG Way」へと進化させ、その中心にパーパスを位置付けました。

MUFG Way P3-4

環境・課題認識

それでは、どのようにチカラになるのか。

社会は今、「デジタル」と「グリーン」の両面で大きな変革を迎えています。デジタルが当たり前の時代はすぐそこまで来ています。お金はデータの一部になり、金融サービスはデジタルサービスの一部になります。金融が完全にデジタル化されると、行動データも決済等の金融取引データも同等に扱うことができ、金融はあらゆる生活や取引に溶け込んでいくこととなります。また、人類共通の課題である気候変動対応は、グローバルに最も重要なアジェンダに位置付けられ、日本におけるカーボンニュートラル宣言をはじめ、さまざまな領域で動きが加速しています。これは、今後、大きな産業構造の転換に繋がっていく可能性もあります。

潮流変化の中で、金融の重要性は一層強まり、大きなビジネスチャンスが動き出すものと期待しています。新興勢力が利便性の高いサービスで台頭していますが、金融は、安心・安全に提供し続けられるものでなければなりません。だからこそ、長年培ってきた信頼・信用というMUFGの強みが大いに発揮できると考えています。また、産業構造が転換していく過程で発生するさまざまな困難に対し、MUFGのグループ総合力を活かしたソリューションを提供することもできると思います。

私たちはこの変化を正しく読み解いたうえで、それを飛躍のチャンスに変え、新しい時代において世の中のデジタルシフトや社会課題・気候変動対応をリードする存在になりたいと考えています。

CEOメッセージ

一方、いま私たちが置かれている状況は厳しいものです。

経済の低成長と低金利が常態化し、伝統的な商業銀行ビジネスでは高い成長を望むことができなくなっています。コロナで世の中の変化が加速している中で、従来のやり方を維持しては生き残れません。

それは株価にも表れています。PBR(株価純資産倍率)が0.5倍を下回っている状況が続いていることを、私を含め、当社の経営陣は重く受け止めています。株価低迷の理由は大きく2つあると考えています。資本の効率的な経営ができていないこと、そして、成長ストーリーや夢を示せていないということです。「低金利が長期化しているから」という言い訳はいつまでも通用しません。ビジネスモデル変革のスピードを速める必要があります。

前中期経営計画の成果

前中期経営計画(以下、前中計)の3年は、2017年に掲げた「MUFG再創造イニシアティブ^{*1}」のもと、6年間の構造改革の前半として、低金利環境に適応したビジネスモデルへの変革をめざしてきました。銀行・信託の法人貸出統合などのグループ一体運営体制構築や、デジタルを活用した構造改革に軸足を置き、グループベースで経営資源の最適化を進めてきました。

海外事業ポートフォリオも拡大しました。2008年に投資したモルガン・スタンレー、同じく2008年に完全子会社化した米国のユニオンバンク、2013年に買収したタイのアユタヤ銀行に続き、2019年にはインドネシアのバンクダナモンと、オーストラリアをベースとした資産運用会社のFSI^{*2}を子会社化しました。これらにより事業ポートフォリオがさらに拡大し、収益源とリスクをグローバルに分散することができました。これは、日本の金融業界において類を見ない「MUFGならではの」強みとなりました。

MUFGの事業ポートフォリオ

	日本	海外	
銀行(大企業取引)	三菱UFJ銀行		
証券	MUMSS ^{*4} 、MSMS ^{*5}	MUFG Securities	MS ^{*6} 戦略的提携
銀行(リテール・コマーシャル)	三菱UFJ銀行	MUAH ^{*7} 、KS ^{*8} 、BDI ^{*9} (パートナーバンク)	「MUFGならではの」事業ポートフォリオ
カード・CF ^{*1}	ニコス、アコム		
AM ^{*2} ・IS ^{*3}	三菱UFJ信託銀行	FSI、MUFG Investor Services	

*1 コンシューマーファイナンス *2 資産運用 *3 資産管理 *4 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
 *5 モルガン・スタンレー MUFG証券 *6 Morgan Stanley *7 米州MUFGホールディングスコーポレーション
 *8 クルンシィ(アユタヤ銀行) *9 バンクダナモン

前中期経営計画で認識した課題

海外事業へ注力する一方で、課題も出てきました。国内商業銀行ビジネスでは、稼ぐ力、つまり、お客さまと向き合い、徹底的に付加価値を追求する力が弱くなってきました。また、預金・貸出など金利ビジネス主体の商業銀行の買収を中心に海外事業の拡大を進

*1 シンプル・スピーディー・トランス
 ペアレントなグループ一体運
 営を目標にしたビジネスモデ
 ル変革

*2 First Sentier Investors

中期経営計画の振り返り
 P29-30

めてきたことから、金利の感応度が高い事業構造となり、世界的な金利低下の逆風を受けやすくなりました。さらに、海外の規制対応やグループ連携強化のための本部の管理コストも増加しました。

約4年前に「MUFG再創造イニシアティブ」を策定した際に考えた、世の中の潮流や変化、MUFGの課題設定の大きな方向性は間違っておらず、コロナにより、そのトレンドが加速し、対応のレベルアップが必要になっているものと認識しています。具体的な施策では、順調に進展したものもありますが、新たな課題を認識した施策もあります。中でも、ウェルスマネジメント、機関投資家ビジネス、GCIBビジネスモデル改革は、体制構築は進展したものの、収益化には課題を残しました。

また、前中計の財務計画は、遺憾ながらROEと経費率の目標未達という結果になりました。コロナ影響もありますが、そもそもROE向上をめざす上で、分子(利益額)に大きく依存する計画としていたものの、世界的な低金利環境下、想定したほどの利益を伸ばせなかったこと、そして、期中に経費コントロールを徹底する戦略修正を図ったものの、環境変化への対応をスピーディーに行えなかったという反省があります。

私たち経営陣は、中期経営計画が2期連続未達という厳しい現実に、これまでにない危機感を共有しました——「今の延長線上に我々の未来はない」。では、どのような手を打つべきか。

新中期経営計画

計画策定に向けた集中討議

昨年5月の連休以降、事業本部長やグループ子会社トップ等を含む経営陣と何度もオンラインで集まり、MUFGの強みや課題について、お互いの領域に踏み込んで議論しました。MUFGの強みは、長年培ってきた「顧客基盤・ブランド」と「安心・安全な金融インフラ」、「グループ総合力」そして「グローバルリーチ」。一方、「保守性偏重」や「お客さまと向き合う力の弱さ」、「柔軟性とスピードの欠如」など解決すべき課題が多いことも再認識しました。これらを踏まえて昨年夏にかけては、MUFGのありたい姿について議論しました。コロナ対応を通じて改めて思うのは、社会が困難な状況にあるときこそ、MUFGは強く、信頼・信用される存在でなければならないこと。そして、グローバルで存在感のある金融機関であり続けるためにも、日本では他を凌駕する存在でありたい。このような方向性を共有した上で、秋以降、事業本部長以下で具体的な戦略を練り上げました。経営陣による集中した討議の過程で、社外取締役とも活発な議論を行い、多様な視点からの意見を取り込みました。

新中期経営計画の概要

新中期経営計画(以下、新中計)では、「デジタル」と「グリーン」に代表される環境の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。変革のカギは「スピードと挑戦」です。意思決定が遅かったり、さまざまリスクを考えて踏み出さなかったりしていると、変化の速い時代に対応できません。新中計では、2021年度からの3年間を「挑戦と変革の

CEOメッセージ

3年間」と位置付けています。戦略の3本柱は、第一に、会社のありようを変える「企業変革」、第二に、収益力を強化する「成長戦略」、第三に、強靱性を確保する「構造改革」です。

新中計の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、安定的に1兆円以上の純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。これが意味するものは、1兆円に到達すればよいということではなく、さらに高い利益をめざしているということであり、経営としての強いコミットメントを表しています。また、2023年度のROE目標7.5%は、あくまで通過点であり、中長期的には9%から10%のROEをめざしていきます。

経営方針	
デジタルトランスフォーメーション	強靱性
エンゲージメント	
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 社会が大きく変化する中、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	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>I 企業変革～会社のありようを変える～</p> <ol style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション(DX) 環境・社会課題解決への貢献 カルチャー改革(スピード・挑戦する文化) </div> <div style="width: 30%;"> <p>II 成長戦略～収益力の強化～</p> <ol style="list-style-type: none"> ウェルスマネジメント 経営課題解決型アプローチ アジアビジネス GCIB & Global Markets グローバルAM/IS </div> <div style="width: 30%;"> <p>III 構造改革～強靱性の確保～</p> <ol style="list-style-type: none"> 経費・RWAコントロール 基盤・プラットフォーム改革 事業ポートフォリオ見直し </div> </div>

具体的な戦略の説明は別ページに譲りますが、ここでは、戦略の第一の柱である「企業変革」における「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題解決への貢献」、「カルチャー改革」について説明したいと思います。

デジタルトランスフォーメーション

私たちの生活はこの10年で様変わりしました。モニター越しにニュースを読み、SNSを使いこなし、eコマースで洋服を買い、スマートフォンのタップで自宅に本が届きます。知りたい情報も即座に検索でき、写真や動画も気軽に撮ることができます。「変わらなければ」と努力した結果ではなく、いつの間にか自然にそうなった。つまり、ユーザーや消費者としてのデジタルトランスフォーメーションは実にスムーズに進んでいます。

一方、会社はいまだに紙の書類を相手先に郵送したり、お客さまに店頭でハンコを押していただいたりしています。お客さまを守るためのルールが、いつの間にかお客さまにとって不便なものになっているのではないかと。これまでのやり方をお客さま目線で根本的に見直し、社会のデジタルシフトに柔軟に対応する必要があります。

この環境変化に応じた変革を進めるためには、迅速な意思決定と実行力が必要です。

今年4月に設立した「デジタルサービス事業本部」は、デジタル技術を活用することでオンライン・オフライン問わずお客さまへ利便性と付加価値の高いサービスを提供するとともに、全社的なデジタルトランスフォーメーションによる効率化を推進します。

お客さま向けのサービスとしては、主要な手続をオンライン上で完結できるようにし、いつでもどこでも金融サービスを提供できる環境を整備します。また、外部事業者との連携を深め、多様なデジタルチャネルに対しAPI接続を通じて金融サービスを提供する、いわゆるBanking as a Service(BaaS)モデルを追求していきます。今年5月に締結したNTTドコモとの業務提携は、まさにこのBaaSモデル実現への一歩です。MUFGとしてこれまで接点を持つことができていなかったお客さまへのアプローチに加え、データ活用を通じて、お客さまの生活様式やニーズに沿った商品提供を行います。

このように、外部事業者とも連携した新しい金融サービスや、そのための基盤を提供していくことで、社会のデジタルシフトを支える「金融・デジタルプラットフォーマー」となることをめざしていきます。

環境・社会課題解決への貢献

MUFGは、これまでも「環境・社会が持続可能であってほしい、MUFGも持続的に成長できる」との考えのもと、環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組む「サステナビリティ経営」を進めてきました。新中計ではこれをさらに一歩進めます。まず我々が解決すべき環境・社会課題を優先10課題として整理し、その上で、各事業本部が担う事業戦略に落とし込みました。従って、各事業本部が、特性と強みを活かして展開する戦略や施策には、その起点となる環境・社会課題が必ず存在しています。

まず、環境課題については、今年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言^{*3}」を公表しました。これは、私たちが気候変動への対応に全力で取り組むことを示した行動計画のコミットメントです。併せて、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)の「Net-Zero Banking Alliance(NZBA)^{*4}」に本邦より初めて参加しました。投資家の皆さまとも有効な対話ができるよう、目標設定や情報開示を拡充し、透明性を高めていきます。

また、カーボンニュートラル実現に対する経営のコミットメントやサステナビリティ経営の実効性を高めるため、役員全員の報酬のKPIに「ESG外部評価の改善度」を新たに追加しました。

事業を通じて脱炭素社会への移行を支援することは、まさに私たちのパーパスである「世界が進むチカラになる。」こと、そのものだと思います。私たちがカーボンニュートラルにコミットすることで、お客さまの脱炭素化に向けた取り組みやイノベーション技術の支援を一層拡大していきます。

社会課題については、インクルージョン&ダイバーシティを強力に推進していきます。コロナで世の中が大きく変化するなか、誰も将来の明確な答えは持ち合わせていません。だからこそ、多様な人材がさまざまな意見を出し合い、取り入れながら「次」を考えていく。これが生き残る組織のカギだと考えています。ジェンダーダイバーシティについては、2023年までに次課長以上のポストに就く国内女性マネジメント比率を18%に引き上げる目標を設定しました。女性役員はまだまだ少ないのが現状ですが、2021年は3人の女性常務が誕生しました。また、コロナはスマートワークを一気に浸透させました。

NTTドコモとの業務提携 P67

サステナビリティ経営と優先10課題 P25-28
サステナビリティへの取り組み P75-86

^{*3} 2050年までにMUFGの投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロ、および2030年までにMUFG自らの温室効果ガス排出量のネットゼロ達成をめざす

^{*4} 国連環境計画金融イニシアティブ(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温室効果ガス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

役員報酬制度 P95

インクルージョン&ダイバーシティ P73

CEOメッセージ

アフターコロナにおいても、働く時間や場所を自律的に選択できる制度を維持し、社員一人ひとりが柔軟に活躍できる機会を広げていきます。「MUFG本館」ビルを新たに建設する予定ですが、グループ一体運営をさらに進めて、多様な意見を出し合うことで生まれるイノベーションと新しい働き方を象徴する場にしたいと考えています。

カルチャー改革

企業変革で一番重要だと思っているのはカルチャー改革です。社員が経営に共感し、自律的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざします。私たちはお客さまの安心・安全を守ることを最重要事項として、ルールや手続を作り、社員一人ひとりにも定着しています。その点でMUFGは非常に強い組織だと思います。一方、そうした組織的な強さが新しい取り組みの足枷となっているようでは、変革は成し遂げられません。これまでのMUFGは、何に対してもきっちり堅い議論をしがちでした。そういう堅さが、過度なリスク回避や意思決定の遅れを引き起こしていたように思います。世の中の変化に適應するために、思っていることを自由に話し合う、挑戦し失敗し再挑戦する、スピーディーに意思決定する、そういうカルチャーを醸成していく必要があります。

こうした経営の思いを伝えるため、社員と直接対話する機会を増やしました。昨年度は他の役員とともに、100回以上、国内外で60,000人の社員とオンラインでタウンホールミーティングを実施しました。他にも、若手社員にも同席してもらい、外部経営者との対談を実施したり、社会起業家中心にさまざまな分野で活躍する方を訪問し、金融の未来について語り合ったりしました。また、若手社員と熱い議論を行うなかで、彼ら・彼女らからMUFGをもっと良くするための具体的な提言が出てきました。さまざまな取り組みを実践し、私自身、少しずつ手ごたえも感じています。新中計でも引き続き、実践・実感・共感を大切にしているエンゲージメント経営を進めていきます。

資本政策・株主還元

今年5月に、新たに資本運営の目線を発表しました。これまでは普通株式等Tier1比率について、規制最終化ベース・現行規制ベースと、有価証券含み益込み・除きといったさまざまな数字があり、投資家の皆さまから、何を見て判断すべきかわからないという声をいただいていた。新中計では、よりシンプルでわかりやすい目線に統一しました。具体的には、普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース、有価証券含み益除き)のターゲットレンジを9.5%～10.0%に設定し、このレンジ内であれば、累進的な配当を維持しつつ、資本蓄積、追加の株主還元、成長投資を、状況に応じて判断していくこととします。

資本活用の観点では、前中計ではバンクダナモンやFSIの買収に資本を活用しましたが、新中計期間では、これまでの大型投資のリターン取り込みに注力していきます。一方で、デジタルや海外アセットマネジメント領域等への新規投資は継続的に検討していきます。モルガン・スタンレーへの出資の特例段階解除に伴う資本控除の増加影響は2022年度で終了するため、新中計期間中に余剰資本が発生することを想定しています。

目録 カルチャー改革 P69-70

目録 CFOメッセージ P39-41

新中計でも、配当を基本とした株主還元の充実に努めていきます。2023年度に純利益1兆円以上、配当性向40%を目標として掲げています。この実現に向けて、1株当たりの配当金を着実に増加させていきます。

2021年度の配当予想は、前年度比2円増配の年間27円を予定しています。自己株式取得は、コロナの沈静化が見えない現時点では、金融機関として慎重な対応が必要だと考え、今年5月は見送りとしましたが、期中での実施については検討を継続していきます。

また、株価には強いこだわりを持っており、PBR1倍程度の水準に引き上げたいと思っています。私自身の役員報酬の評価基準にも、競合他社比で評価するTSR^{*5}を組み込みました。株価を改善するために、成長性と効率性の進展を目に見える形でお示しして、必ずや変革を成し遂げていきたいと考えています。

1年後、「MUFGは変わったな」と思われたい

「今の延長線上に我々の未来はない」との覚悟を持って、変革に向けて挑戦していきます。MUFGにはそれを成し遂げるだけの強み「信頼・信用、グループ総合力、人材、顧客基盤、グローバルリーチ」があります。これらを活用しながら、スピードと挑戦のカルチャー改革を成し遂げることができれば、来たる時代に飛躍することができると信じています。

社員一人ひとりが、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを自分のストーリーとして落とし込み、自らの業務や行動と結びつけていくことが大切です。「自分の仕事はどうやってお客さまや社会のチカラになるのか」を問いながら変革に挑戦していけば、それがカルチャーを変え、MUFGの未来を変えていくはず。お客さまや社員、株主・投資家の皆さまから、1年後に「MUFGは変わったな」と思っただけのように、全力で変革に取り組んでいきます。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

*5 Total Shareholder Return (株式の配当とキャピタルゲインを投資額で割って算出する総合的な利回り)

C O L U M N

自由闊達で、風通しの良い組織へ

私はCEO就任時から、「エンゲージメント重視の経営」を掲げ、さまざまな施策を展開してきました。その一つに「あしたの金融プロジェクト」があります。これは、若手社員とともに、さまざまな分野で活躍する方々との対話を通じて、世の中から今MUFGに求められているものは何か、各ステークホルダーが前に進むチカラとなるために、私たちに何ができるのか、社員一人ひとりがそれぞれの立場から考えるきっかけを生み出すプロジェクトです。これまで行った7人の有識者との対話の様子は、社員向けのポータルサイトでいつでも視聴できるようにしています。社員から「毎回楽しみにしている」とメールをもらったりして好評だったので、この動画を短縮してYouTubeでも一般公開しています。



「あしたの金融プロジェクト」はこちらからご覧いただけます (YouTube)



このような取り組みを通じて、若い人たちと話していると、彼ら・彼女らがごく自然に枠組みにとらわれない考え方をしていることに気づかされます。例えば、私の世代だと、国や組織の単位で物事を捉えますが、若い人たちのなかには枠組みの範囲内で起きる問題よりも、格差や環境などのボーダレスな話題に関心を持っている人も多くいます。そういった違う視点を持つ人たちと、一緒に未来を考えていくのは楽しいですし、新たな発想を生み出す機会となります。

外部からMUFGはとにかく堅い社風に見られることが多く、実際にそういった面もあると思いますが、ここ数年で社内の風通しも随分良くなってきたと思います。私は会社を楽しく魅力あるものにしたいと思っており、誰もが自然な距離感で話せるようにしていきたいと考えています。鎧を脱いで、自由闊達で風通しが良いカルチャーを醸成できれば、変化が速く、人々の価値観が多様化する時代においても、環境変化に素早く対応できる組織になれると信じています。それだけの地力がMUFGにはあるからです。MUFGの「次」に是非期待してください。

この1年程度をかけてMUFGが取り組んできたエンゲージメント施策についてはP69-70をご覧ください。

MUFGのいまを読み解くポイント

キーワード	CEOメッセージの言及箇所	メッセージ要約	詳細の参照先
パーパス (存在意義)	P6	2021年、MUFGのパーパス(存在意義)として「世界が進むチカラになる。」を定義しました。 お客さまや社員、環境や社会、株主や投資家など全てのステークホルダーが、次へ、前へ進もうとしている、その思いを叶えるチカラになるために、全力を尽くしていきます。	MUFG Way P3-4
ROEの向上	P9	新中期経営計画の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つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールや国内収益基盤の強化、グローバル事業の強靱化を進め、安定的に1兆円以上の純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。	新中期経営計画の概要 P31-34 CFOメッセージ P36-39
デジタルトランス フォーメーション	P9	新設した「デジタルサービス事業本部」は、オンライン・オフライン問わずお客さまへ利便性と付加価値の高いサービスを提供するとともに、全社的なデジタルトランスフォーメーションによる効率化を推進します。また、外部事業者との連携を深め、多様なデジタルチャンネルに金融サービスを提供するBanking as a Service(BaaS)モデルを追求していきます。	デジタルサービス事業本部 P53-54 金融・デジタルプラットフォームへの進化 P67-68
環境・社会課題 解決への貢献	P10	環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組む「サステナビリティ経営」を進めています。新中計では優先10課題を整理し、事業戦略に落とし込みました。また、気候変動への対応に全力で取り組むことを示した行動計画のコミットメントとして「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しました。	サステナビリティ経営と優先10課題 P25-28 サステナビリティへの取り組み P75-86
スピード・挑戦する カルチャー	P11	企業変革で一番重要だと思っているのはカルチャー改革です。社員が経営に共感し、自発的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざします。こうした経営の思いを社員に直接伝えるため、タウンホールミーティングをはじめとするさまざまなエンゲージメント施策を実施しています。	カルチャー改革 P69-70 人材戦略 P71-74
インクルージョン & ダイバーシティ	P10	多様な人材がさまざまな意見を出し合い、取り入れながら「次」を考えていくことが、生き残る組織のカギだと考えています。ジェンダーダイバーシティについては、2023年度までに国内女性マネジメント比率を18%に引き上げる目標を設定しました。	インクルージョン&ダイバーシティ P73
株主還元	P11	新中計でも、配当を基本とした株主還元の充実に努めていきます。2023年度に純利益1兆円以上、配当性向40%を目標として掲げています。この実現に向けて、1株当たりの配当金を着実に増加させていきます。 自己株式取得は、コロナの沈静化が見えない今年5月の時点では見送りとなりましたが、期中での実施については検討を継続していきます。	CFOメッセージ P39-41