

CEOメッセージ

全てのステークホルダーのチカラになるために



取締役
代表執行役社長 グループ CEO

亀澤 宏規

環境・課題認識

私の今年の一字は「初」です。毎年正月に家族で書き初めをする際、一年の心構えとしての一字を決めています。

社長に就任して3年目、中期経営計画は2年目なのに、なぜ今になって「初」なのか。理由は二つあります。一つは、今が新しい世界の「最初」だということ。コロナ禍で2年が経過し、いずれコロナ前に戻るという考えはなくなりました。世の中はずいぶん変わり、新しい世界が始まる局面だと考えています。そしてもう一つは、その新しい世界を読み解き、適応するためには「初々しさ」が大切だということです。別の言い方をすれば、過去の経験や専門家の意見が、必ずしもそのまま活かせる世界ではなくなっています。昨年「これまでの延長線上に我々の未来はない」と社内外で発信してきました。皆がそれぞれ、今何をすべきかをゼロから考え直して、作っていかねばならない。そういう状況だからこそ、過去の成功体験よりも初々しさが必要ではないか。

「デジタル」と「グリーン」の潮流は不可逆的なものですが、足元の国際情勢や経済動向などがこれらの変化を加速させるのか、進む角度を変えるのか、確りと見極める必要があります。コロナのような想定外の大きな環境変化に対し、事前に十分な準備を行うことは容易ではありません。世の中への感度を高く持ち、変化の兆しを見逃さず、つかみ取る。そして予想外のことが生じても対応できる柔軟性を備える必要があります。

今は分散化・多様化の時代だと認識しています。かつては産業も思想も、権威が方向付けをして、一定のコンセンサスのもとで議論するのが当たり前でした。しかし現在は価値観が多様化し、議論の粒度が細分化され、個人がSNSなどで自由に意見を発信できるようにもなりました。ある種の民主化とも言える権限の分散です。そして、ただ分散しただけではなく、ICT技術の急速な発展により、さまざまなものが繋がり新しい価値が生まれるという変化も起きています。さらに言えば、今多くの起業家が注目するWeb3.0やメタバースの浸透で新たな世界や価値観が生まれ、意思決定やコンセンサス作りのメカニズムも大きく変わる可能性すらあります。その世界では今の国の概念も通貨の概念もなく、金融の再定義も必要になるかもしれません。そういう時代に私たちは生きています。お客さまの価値観やニーズも多様化し、社会も大きく変わるなか、金融も変革をしていかねば生き残ることはできません。

このような分散化・多様化が進む中で、企業経営はどうあるべきか。会社もトップダウンだけでなく、一人ひとりが自律的に判断し、行動することが極めて重要になります。また同時に、一人ひとりの動きがバラバラにならないための軸が必要となります。2021年4月に定めたMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」は、まさに我々がよりどころとする軸となるものです。

パーパスは額に入れて飾っておいては意味がありません。どうやって浸透させ、行動に繋げていくかが鍵になります。この1年は、パーパスを社員が自分ごと化するための取り組みとして「MUFG Way浸透セッション」を行ってきました。その際、私自身、半生を幼稚園から振り返り、学生のとき、入社したとき、異動したときなどの初心を思い

CEOメッセージ

返してみました。銀行員を長くやっているうちに、堅くきちんとすることが良いと思うようになっていたけれど、自分って本当はどうだったろう。自分は「仕事で社会に貢献したい」という思いでこれまで行動してきたし、そのために生きているよなと。こんなことをさらけ出すのは恥ずかしくて皆あまり言わないけれど、そういう初心は忘れないほうがいい。皆の中にある初心を呼び起こし、それを素直に表現できる会社になりたい。

そして、こうしたパーパスのもとでMUFGが「どのようにステークホルダーのチカラになるか」をまとめたのが、2021年度からスタートした中期経営計画（以下、中計）です。環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げる「挑戦と変革の3年間」と位置付けて、この1年間取り組んできました。

2021年度の振り返りと2022年度の目標

2021年度は変革に向けた最初の一步を確りと踏み出すことができたと思います。パーパスを軸にさまざまな取り組みを進め、戦略の3本柱として掲げた「企業変革」、

「成長戦略」、「構造改革」は、それぞれ着実に進捗しているという手応えがあります。「成長戦略」と「構造改革」の進展は財務面にも表れています。ウェルスマネジメントやグローバルAM / ISなどの領域を中心に、顧客部門の営業純益が前年度比で大幅に増加しました。経費は為替影響を除けば前年度比で減少し、リスクアセットも確りコントロールできています。親会社株主純利益は1兆1,308億円とMUFG発足以来の最高益となり、ROEは7.79%と前年度比2.16%上昇しました。

また、事業ポートフォリオの見直しも進展しました。昨年9月に経営資源の最適配置の観点からMUFGユニオンバンクをU.S. Bancorpへ売却することを決定し、米国事業は法人取引に経営資源を集中させることにしました。稼ぐ力を強化するために、既存の主要戦略の領域で一層の成長を実現するとともに、さらなるリスクテイクや新たなビジネスにもチャレンジしています。アジアのスタートアップ向け融資に取り組むMars Growth Capitalへの出資を合計5億米ドルに増額したほか、インドのスタートアップを対象にした3億米ドルの投資枠としてMUFG Ganesh Fundを設定しました。

2022年度はこれらの取り組みを加速させ、中計で掲げた2023年度のROE目標7.5%と、親会社株主純利益1兆円以上の安定的な達成に向け、確りと目標達成の道筋を示したいと思います。足元ではコロナ禍への警戒が残るなか、国際情勢の変化や地政学リスクの高まりなどの不透明な状況が続いています。また、欧米のインフレの高進を受け、金融政策に対する見通しの変化による市場の大きな変動にも注意が必要です。こうした環境においても、顧客部門を中心に業績を着実に向上させるべく、業務純益の増加をめざします。親会社株主純利益の目標は、株式関係損益の減少やMUFGユニオンバンク売却に伴う保有債券の評価損計上などの下振れを勘案しつつ、中計の目標達成を展望できるよう1兆円としました。

これらの達成に向けた戦略の詳細は別ページに譲り、ここでは「企業変革」として掲げた「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

中期経営計画の進捗 P47-48

構造改革 P49

FOCUS | Mars Growth Capitalの挑戦 P50



チャー改革」について、その進捗と課題をご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

2021年4月にデジタルサービス事業本部を立ち上げ、デジタルと事務に関わる機能・権限を集中させました。これにより、既存業務の効率化と新規領域への挑戦の両面でデジタルトランスフォーメーションの取り組みが加速しました。

既存業務のデジタル化は、店舗改革やペーパーレスなどが着実に進捗し、経費削減の形で財務面にも効果が表れています。2023年度までに、口座開設や住所変更といった主要な手続の70~80%程度をオンライン化し、手続のためにご来店いただく必要はほとんどなくなります。また、RipcordのAI・ロボ技術を活用した印鑑票等の紙資料の電子化も本格稼働を開始しました。

新規領域への挑戦として、さまざまな外部事業者と連携したサービスも始めています。これまで商品や業態ごとに縦割りで役割分担していたものを、モジュール(機能)で捉え直し、いろいろな形で提供を始めているところです。例えばマネーフォワードとの合併で設立したBiz Forwardは、中小企業のお客さま向けにオンラインファクタリングなどの新たな金融サービスを提供しています。また、子会社化したビジネステックの「ビジクル」は、デジタルトランスフォーメーションやESGなどの問題解決プラットフォームです。ここにゼロボードの温室効果ガス排出量の計測機能や、Biz Forwardの資金繰り支援機能などを載せて、中小企業のお客さまのいろいろなお悩みに対し、金融面に限らず多様なサポートができるようにしました。個人のお客さま向けの資産運用プラットフォーム「Money Canvas」の提供も開始しました。お客さまにとって真に必要なものを提供する観点から、グループ内だけでなく他社の金融商品も取り扱っています。これらの取り組みを通じて、お客さまとの接点を増やし、面に広げていきたいと思っています。

外部事業者のプラットフォーム上で我々が金融サービスを提供するBaaS(Banking as a Service)の取り組みも進めています。我々が提供する決済システムや本人確認の仕組みなどは、安心・安全を維持するためにかなりのコストがかかるため、他業種が簡単に取って代われるものではありません。お客さまに安心して決済やIDをご利用いただくために、我々が責任を持ってBaaSを提供することには大きな価値があると思います。

いずれの取り組みもまだ始まったばかりで、ビジネスになるまでには時間がかかりますが、金融・デジタルプラットフォームの実現に向けて、複数のアプローチを進めているところです。これによって、MUFGの進むべき方向性も明確になってくると思います。

環境・社会課題解決への貢献

世界が直面する環境・社会課題解決のチカラになることは、金融機関としての大きな役割だと思っています。

デジタルトランスフォーメーション P51-54

FOCUS | 印鑑票ペーパーレス化への挑戦 P52



FOCUS | Biz Forwardの設立 P54



FOCUS | Money Canvasの開発 P53



CSuOメッセージ P23-24



CEOメッセージ

2021年5月にカーボンニュートラル宣言をしてから、かなりのスピードで気候変動への取り組みを進めてきました。社内に9つのワーキンググループで構成されるグループ・グローバル横断のプロジェクトチームを立ち上げ、経営が参加するコミッティを定期的に開催しています。また、サステナブルビジネス部を立ち上げ、外部から部長を招聘して推進態勢を強化しました。2022年4月に発行した「MUFG Progress Report」では、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向けて、電力および石油・ガスセクターの中間目標を発表しました。並行して、国内外の約550社のお客さまとエンゲージメント活動を行ってきました。MUFGの国内全社の自社契約電力は2022年度中に100%再生可能エネルギー化を実現する予定です。

このように多くの進捗を示すことができた一方、我々の取り組みはやや守りに偏っていると感じています。カーボンニュートラルに向けた取り組みを攻めのツールとして、ビジネスを通じてお客さまの脱炭素化を支えていくことができなければ、社会にとっても我々にとってもサステナブルとは言えません。これは我々だけでなく全ての産業や全ての企業の課題でもあります。既に着手しているお客さまもたくさんいらっしゃるの、我々もお客さまと一緒に事業リスクを取っていきます。また、資金面の支援だけでなく、温室効果ガス排出量の把握や削減に向けた戦略策定、カーボンオフセットなど多様なソリューションの開発・提供により、お客さまの脱炭素化を支援していきます。

コロナ以降、欧米金融機関のCEOとオンラインでコミュニケーションする機会が増えましたが、その時間の大部分は環境・社会課題への対応について話しています。日本ではまだそこまでの温度感にはなっていません。だからこそ、我々はグローバル企業として、世界のイニシアティブに積極的に参画していく必要があると思っています。

その一つのNZBA^{*1}は、世界で100以上の銀行が加盟していますが、MUFGはステアリンググループのメンバーとして運営に関与しています。また、6つの作業部会に参画し、そのうちの一つで議長を務め、トランジションファイナンスの国際的な枠組み作りを行っています。お客さまとのエンゲージメントや脱炭素に向けた技術開発支援を通じて、具体的な道筋を付けながら、世界の脱炭素化に貢献していきたいと思っています。

カルチャー改革

カルチャー改革は行動だと思います。意識が変わっても実際に行動が変わらなければ、外から見たら何も変わっていません。

社員の行動は変わったかという、施策への挑戦は明らかに増加しました。例えば公募制度のJob Challengeには、約2,300人の応募があり、前年度の約3倍になりました。30人超が公募で支店長になり、社内副業や外部企業への出向に挑戦する人も増えてきました。実績が積み重なるうちに、社員の間で「挑戦は良いこと」という意識が少しずつ広がってきたように思います。挑戦する社員が増えた分、落選する社員も増えていますが、挑戦したこと自体を評価しています。新事業を提案して落選した社員とはオンラインで面談し、挑戦への感謝を伝えています。彼ら・彼女らはかなり悔しがっていて、熱い思いを持っているのが伝わってくるので、私にとっても刺激に

環境・社会課題解決への貢献 P55-64

FOCUS | サステナブルビジネスの推進 P58



*1 Net-Zero Banking Alliance 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年までの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

FOCUS | NZBAでのリーダーシップ P56



挑戦する社員たちの座談会 P73-76



FOCUS | 社内副業「認定講師」 P69



なっています。そしてこの熱量が周りにも波及しつつあるのを感じます。現在、Spark Xという新規ビジネス創出プロジェクトが進んでいるところですが、これは昨年行った「社長と本気で語る会^{*2}」のメンバーが提案し、自ら企画・運営している施策です。応募の事前説明会が起業に向けた研修プログラムのようになっていて、面白い取り組みをしてきているなどと思います。グループ約20社の社員から650件のエントリーがあり、挑戦の広がりを感じています。

また、「MUFG Way浸透セッション」の中で、拠点長たちからフィードバックをもらいましたが、私が思っていた以上に、社員の間でパーパスの議論が受け入れられているように感じました。冷めた見方をする社員もまだまだいますし、パーパスの浸透度はまだ2合目か3合目ぐらいだと思います。それでも、パーパスをきっかけに、「自分は何を実現したくてこの会社に入ったのか考えた」とか、「お客さまにこういうことを提供したいと思うようになった」とか、「上司・部下の間でお互いの考え方を知ってコミュニケーションができるようになった」といったコメントを、思ったより多くの社員からもらいました。

一方で、課題はスピードです。投資家やアナリストの皆さまからは、カーボンニュートラルへの取り組みやMUFGユニオンバンクの売却などの経営判断に対し、MUFGは決断が早くなったと言ってくれていることがあります。私自身も、社員が報告や相談を上げてくるスピードが速まって忙しくなったと感じることが増えました。一方、毎年実施している社員の意識調査では「業務運営にスピード感がある」と回答した社員は6割に留まっています。特に若い社員ほど、スピード感が感じられないという声が多かったという事実があります。人員減少もあり現場の一人ひとりの負担が増えている面もあると認識しています。手続やルールの簡素化、システム・ツール等の充実などに一層取り組んでいきます。

人的資本への投資

経営として、社員が進むチカラになることは重要な役割だと思っています。さまざまなチャレンジ施策や研修へ投資し、社員に活躍の場を与えることはその一つです。

2021年度には、デジタルスキル認定制度として、指定の資格取得に報奨金を出す施策を行いました。業務でデジタルに携わっていない社員からも多くの挑戦があり、期中に予算を倍にして1,633人がゴールドスキルとして認定されました。デジタル中核人材を育成する「DEEP研修」は、大量の本や講義でスキルを習得し、それを活用したビジネスを構想する密度の濃い研修プログラムです。これまでに約290人が受講し、デジタルトランスフォーメーション推進の担い手となっています。また、海外採用社員の国内本部への異動によるOJTや、自律的なキャリア形成を支援するリカレント教育なども行っています。

持株・銀行・信託・証券の本部機能を集約し、グループ一体運営の象徴となる「MUFG本館」の建設プロジェクトにも、公募で社員に参画してもらい、リモートとリアルハイブリッドな働き方に相応しい場を構想してもらっています。ここでも東京の

Spark X P71

*2 10人の社員がMUFGの未来について社長と4カ月にわたり議論した施策

My Way × MUFG Way P72

CHROメッセージ P65-66



FOCUS | デジタル中核人材育成「DEEP研修」 P70



CEOメッセージ

本場で働く社員だけでなく、関西からリモートで議論に参加する社員もいて、熱い思いを持ってくれていることを嬉しく思います。さまざまな意見を取り入れて新しい働き方に相応しい職場環境を作っていきたいと思えます。

多様な意見を取り入れることは、環境変化に柔軟に対応するために欠かせません。私の中でインクルージョン&ダイバーシティの原体験となっているのは、30代のころ証券に出向して株式業務の立ち上げに携わった時のことです。当時、外部の証券会社などから採用したメンバーには、いろいろなバックグラウンドの方がいて、それぞれ全然違う考え方を持っていました。議論すると思わぬ意見が出てきて、苦労もしたけれど楽しかった。株で強くなりたいという共通の目的があったからこそ、良い議論ができたのだと思います。パーパスを共有していれば、多様性は組織の強みになるとそのとき学びました。同質性の高い組織はあうんの呼吸でやりやすい面がありますが、世の中が変化する中でこれまでのやり方は通用しません。だからこそ多様性が必要で、立ち返るためのパーパスが必要なのです。

ジェンダーダイバーシティの面では、国内女性マネジメント比率の2023年度目標を20%へ引き上げるなど、ある程度の進捗がありました。もう一段ギアを上げて取り組む必要があります。昔ながらの男性中心の働き方を前提にした考え方では、環境変化に柔軟に対応することはできません。時間がかかる項目もあるため、将来に向けて一刻も早く取り組む必要があると思っています。取り組みの実効性を高めるため、今年度から役員報酬にインクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進に関する評価項目を追加しました。

ダイバーシティは属性に関するものだけではありません。実は一番重要なのは、一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティ(個人の内面の多様性)を養うことではないかと思っています。社員一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティを1~2割増やせば、実質的な組織の多様性は飛躍的に向上します。社内外での副業や外部企業への出向などは視野を広げるきっかけになりますし、そうしたきっかけは身近にもあります。読書も大切です、他社との勉強会や他業界の人との対話でも鍛えられます。大切なことはそういう視点や意識を持つことです。新人が入ってきて、「なんでこんなことやっているんですか」と聞かれたとき、今までなら「決まりだからやりなさい」で済ませてきたことも、ゼロから考えたら「そうだよな、これはおかしい、このプロセスは見直そう」となることもある。冒頭で申し上げた「初々しさ」は、言い換えれば若さでもあります。自分にも若さはあったわけだから、自分の中の初々しさを呼び起こすこともできるはず。そういう初々しい気持ちで人の話を聞いて、受け入れられるだけの柔軟性や度量、対話力があるかどうか。それが会社の生き残りにとっても重要ではないかと思っています。

資本政策・株主還元

今中計では資本運営の目線として普通株式等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%に設定しています。このターゲッ

トレンジに沿って、成長投資や追加的な株主還元を資本を配賦していきます。

収益力強化に向けた資本活用については、引き続き、デジタル、グローバルAM/IS、アジア等の成長領域への投資を検討していきます。持続的成長に向けた戦略性・出資採算・資本効率の観点で規律を持って検討し、投資基準に合致する案件が無い場合には、一定の資本余力を確保しつつ、ROE向上の観点から、株主還元を活用したいと考えています。

配当を基本とした株主還元の充実に努める方針は不変です。2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加と、今中計期間中に配当性向40%を実現する観点から、前年度比4円増配の年間32円としています。また、今年5月に3,000億円の自己株式取得を決定しました。今後も資本の状況や見通し、そして成長投資の検討状況も踏まえながら、継続的に株主還元を検討していきます。

当社の株価はこの1年、比較的堅調に推移してきました。国内事業の収益基盤の強化や、海外事業の量から質への転換により、稼ぐ力が着実に高まっていることに加え、MUFGユニオンバンクの売却などの経営判断をしたことをご評価いただいたものと認識しています。一方で、PBRは0.5倍程度に留まっており、MUFGの潜在力を考えれば十分ではありません。さらなる株価の上昇にはROEの引き上げが足りないということだと思っています。稼ぐ力を着実に伸ばしながら、経費とリスクアセットをコントロールすることで、今中計では7.5%のROEを必達し、中長期的にROEを9~10%に引き上げることをめざして取り組んでいきます。

ワクワクするMUFGへ

事業提携している外部のパートナーと話す時、「MUFGの社員は真面目で優秀だ」とよく言われます。一生懸命に話を聞いて、プロジェクトに真摯に取り組んでくれる。ただ続きがあって、「ワクワクしている感じがしない」とも言われるのです。新しいことを真面目にやっている、やらなきゃいけないと思ってやっている。真面目にきちっとやるところは、MUFGの社員のベースだとは思いますが。そこを失ってほしくはないけれど、一歩間違えると、自分がやってきたことを固持するような堅さになってしまう。鎧を脱いで自然体になるだけで、良い方向に変わるのではないかと思います。

昨年の統合報告書で、「1年後、『MUFGは変わったな』と思われたい」と言いました。1年じゃ無理だろうという声もありましたが、最初の1年で変わらなかったら3年経っても変わらないと思い、敢えて1年と言ってきました。お客さまから「少し雰囲気が変わりましたね」という声をいただくこともありますが、社内からはまだまだという声もありますし、もっと変わっていけるはずだとも思います。

MUFGの変革は一步目を踏み出したところです。頭で考えていたことが、ようやく行動としての一步になった。これから二歩目、三歩目を踏み出し続けるには、社員一人ひとりが、自分がどう「世界が進むチカラになる。」のかを考えながら、少しずつ行動を変えていくことが必要です。

新しい世の中では、事業パートナーを選ぶのは我々ではありません。我々は選んで

インクルージョン&ダイバーシティ座談会 P67-68



役員報酬 P105-106

CFOメッセージ P15-22



CEOメッセージ

いただく側です。我々には長年培ってきた強みがありますが、事業パートナーとして声が掛かり続けるには、やっぱり一緒に働いて楽しいと思われるかどうかが重要だと思います。ちょっと遊びがあって、話してみようと思えるような、そんなMUFGに変えていきたい。お客さまやパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまから「MUFGってなんか楽しそうだな」と選んでいただけるように、変革に向けた取り組みを加速させていきます。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

COLUMN

ステークホルダーと共に生み出す好循環

「会社は誰のためにあるのか」と聞かれることがあります。ROEを中計の最重要の目標に掲げているので株主の方ばかり向いているように見えるのかもしれませんが、ROEの向上は企業として最低限の責務だと思っています。世の中のためになっていけば稼ぐ力が低くていいというものではありませんし、それではサステナブルではないでしょう。私自身、「社会への貢献」が自分の指針ですから、全てのステークホルダーのチカラになることをめざしています。私の整理では、会社とはステークホルダーの間で好循環を生み出す存在です。会社はお客さまのためにあり、社員は会社そのもの。社員の総和が会社であり、それは社会の一部でもあります。リスクを取ってくれた株主には利益をきちっとお返しします。この好循環を作っていける会社であれば、次世代にとっても良い存在として存続することができます。



経営者同士で話していると、気を遣うことがたくさんあって難しい時代だという話になることがあります。格好良く言えばマルチステークホルダー資本主義ですが、数字だけでなく環境や倫理など追求すべきことがたくさんあります。さまざまなステークホルダーがいる中で、どうやって意見を集約し、どういう方向へ持っていくのか。今までのやり方では通用しない難しさがあります。

でもさまざまなステークホルダーと対話する中で最近よく思うのは、それぞれ立場が違って、皆仲間だということです。同じ時代を生きる仲間として、前に進もうとしているからこそ、厳しい意見も出てくる。それをどう聞いて、どう受け止め、どう行動するかは自分たち次第。自分たちの対話力にかかっています。いろいろな情報を聞いて、咀嚼し、自分なりに考えて、アウトプットする。初心を思い出すこともそうですが、自分の思いを隠さず素直に表現できるようになると、周りの人もいろいろな形でついてきます。楽しそうな人やワクワクすることには心を惹かれるものですし、ビジネスや社員同士のコミュニケーションにおいても重要なことです。

今回の統合報告書では、複数の社員が登場し、業務のことなどを素直に語ってもらっています。楽しそうな様子もあれば、堅いところもあるかもしれませんが、ありのままのMUFGを見ていただけたらと思います。

MUFGの今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	お客さまの価値観やニーズが多様化し、社会も大きく変わるなか、金融も変革をしていかなければ生き残ることはできません。2021年4月に定めたMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」は、分散化・多様化の時代に我々がよりどころとする軸となるものです。	MUFG Way P1-2
ROEの向上	P7	2021年度の親会社株主純利益は1兆1,308億円とMUFG発足以来の最高益となり、ROEは7.79%と前年度比2.16%上昇しました。2022年度は、中計で掲げた2023年度のROE目標7.5%と、親会社株主純利益1兆円以上の安定的な達成に向け、確りと目標達成の道筋を示したいと思えます。	中期経営計画の進捗 P47-48 CFOメッセージ P15-19
デジタルトランスフォーメーション	P8	既存業務のデジタル化では、店舗改革やペーパーレスなどが着実に進捗し、経費削減の形で効果が表れています。また、新規領域への挑戦として、さまざまな外部事業者と連携したサービスも始めています。金融・デジタルプラットフォームの実現に向けて、複数のアプローチを進めています。	デジタルトランスフォーメーション P51-54 デジタルサービス事業本部 P79-80
環境・社会課題解決への貢献	P9	2021年5月のカーボンニュートラル宣言以降、気候変動への取り組みを加速させ、2022年4月には「MUFG Progress Report」を公表しました。カーボンニュートラルに向けた取り組みを攻めのツールとして捉え、国際的なイニシアティブに参画しながら、ビジネスを通じて、世界の脱炭素化に貢献します。	CSuOメッセージ P23-24 サステナビリティ経営と優先10課題 P25-28 環境・社会課題解決への貢献 P55-64
カルチャー改革	P9	社員の公募への挑戦が前年度の約3倍になったほか、新規ビジネス創出プロジェクトにはグループ約20社の社員から約650件のエントリーがあるなど、挑戦の広がりを感じています。一方で、課題はスピードです。社員の意識調査では「業務運営にスピード感がある」との回答は6割に留まっており、改善に取り組んでいきます。	カルチャー改革／人材戦略 P65-76
人的資本への投資	P10	デジタルスキル習得支援などさまざまなチャレンジ施策や研修へ投資し、社員に活躍の場を与えています。インクルージョン&ダイバーシティでは、国内女性マネジメント比率の2023年度目標を20%へ引き上げました。また、一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティ(個人の内面の多様性)を養うことを促していきます。	
株主還元	P12	配当を基本とした株主還元の充実に努める方針は不変です。2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加と配当性向40%をめざし、前年度比4円増配の年間32円としました。また、今年5月に3,000億円の自己株式取得を決定しました。今後も資本の状況や見通し等を踏まえ継続的に株主還元を検討します。	CFOメッセージ P20-22

CFOメッセージ



MUFGの持続的成長に向けて
財務・資本運営においても
「挑戦と変革」を続けていきます

代表執行役専務
グループCFO
米花 哲也

2021年度の業績振り返り

2021年度は、前年度から継続していた新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ロシア・ウクライナ情勢や金利・為替の変動など、事業環境が大きく変化する中で財務運営となりました。

このような状況下、業務粗利益は、米国の金利上昇を受け、2022年度以降の収益改善を目的とした有価証券ポートフォリオの組み替えにより外国債券の売却損を計上しましたが、貸出金の利ざや改善などによる資金利益の増加と、資産運用ビジネスや海外アセットマネジメント事業などでの手数料収益の増加で打ち返し、前年度比増収となりました。他方、円安の影響により海外経費が増加したため、本業の利益を表す業務純益は、前年度比316億円減少の1兆2,167億円となりました。

与信関係費用は、ロシア関連の引当金を約1,400億円計上しましたが、米国の経済環境見通しの改善やMUFGユニオンバンク(以下、MUB)の売却決定に伴う貸倒引当金の戻入れなどにより、前年度比改善しました。また、堅調な株式相場のなか政策保有株式の売却が順調に進捗し株式等関係損益が大きく増加したことに加え、モルガン・スタンレー

の好調な業績取り込みなどもあり、親会社株主純利益は前年度比3,538億円増加の1兆1,308億円となりました。

将来に向けた固定資産の減損や引当なども実施した上でMUFG発足以来の過去最高益を計上し、中期経営計画(以下、中計)初年度として順調なスタートが切れたと考えています。

2021年度連結損益実績

MUFG 連結 (億円)	2020年度		2021年度		前年度比
	実績	修正 業績目標	実績		
1 業務粗利益 ^{*1} 信託勘定償却前	39,209	-	39,640		430
2 営業費 ^{*1}	26,725	-	27,472		746
業務純益					
3 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,484	11,500	12,167		(316)
4 与信関係費用総額	(5,155)	(1,500)	(3,314)		1,840
5 経常利益	10,536	15,500	15,376		4,840
6 親会社株主純利益	7,770	10,500	11,308		3,538

^{*1} 2021年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組み替え。適用による2020年度影響額は769億円

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画財務目標～ROE向上に向けて

現中計における最大のコミットメントはROEの改善であり、2023年度に7.5%の達成をめざしています。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と考えています。そして、「利益」・「経費」・「RWA^{*1}」をROE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1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループになることをめざしていきます。

^{*1} Risk-Weighted Asset。保有資産等にリスクの度合いを反映して算出したリスク量の合計額

ROE目標達成に向けた3つのドライバーは以下の考えに基づくものです。まず、ROEの「分子」にあたる利益を極大化させるために、収益力を強化するとともに、経費コントロールによって強靱な損益構造を構築する。そし

て、ROEの「分母」の資本と関係するRWAをコントロールすることによって、資本をROE向上のための成長投資や株主還元を活用する。これらの全てを組み合わせることによって高いROEが達成できると考えています。

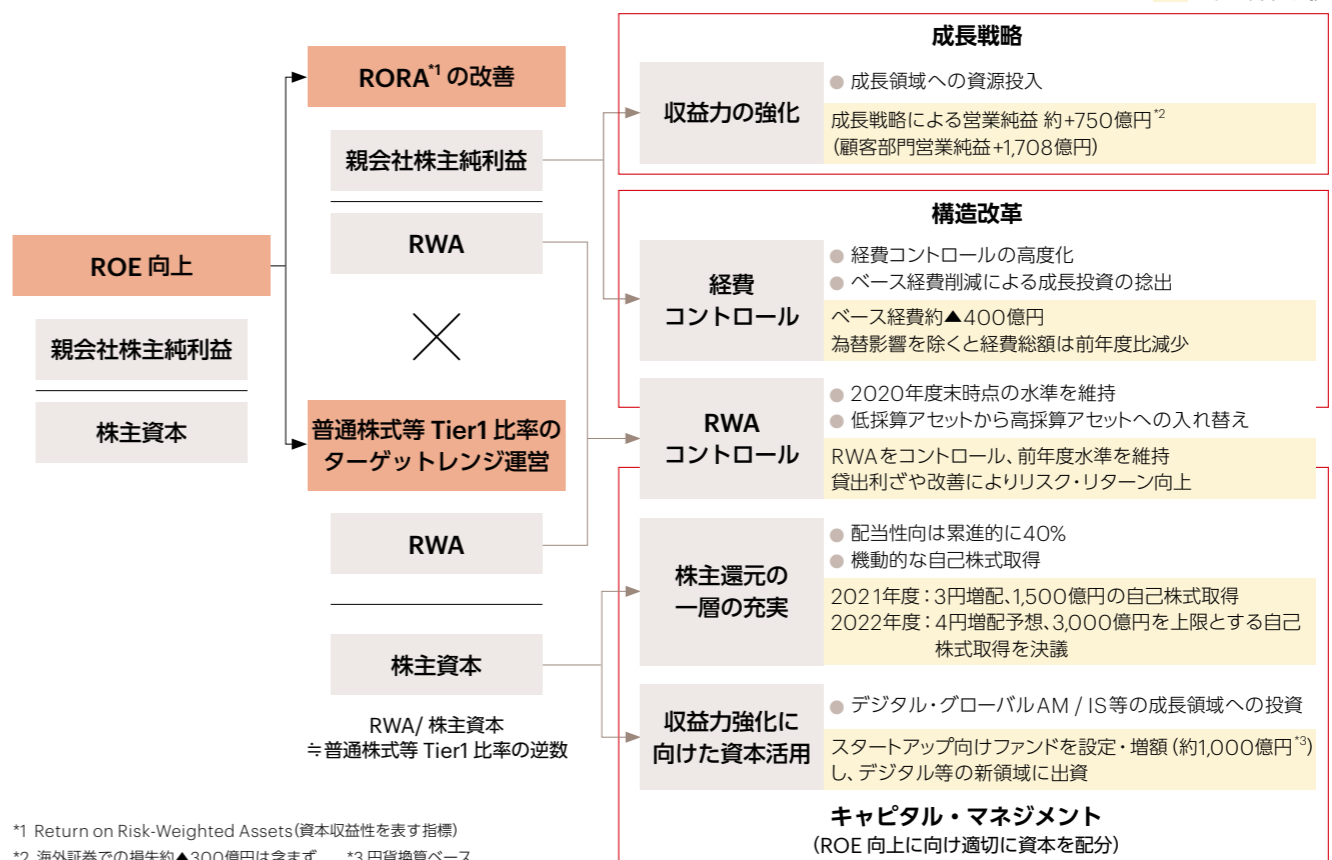
下の図のとおり、2021年度は、利益・経費・RWAそれぞれにおいて着実な進展がみられました。この結果、次のページの図のとおり、外国債券売却損を計上した市場事業本部を除く全ての事業本部でROEの改善を実現し、全社ROEも7.79%と前年度から大きく上昇しました。引き続き、上記の3つのドライバーに対する取り組みを進めながら、規律を持った適切なキャピタル・マネジメントを行い、ROE向上に努めていきます。

中期経営計画財務目標

	2020年度	2021年度	2023年度 目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.79%	7.5%	9-10%
普通株式等Tier1比率 ^{*1}	9.7%	10.4%	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

ROE向上に向けた要因分解(ロジックツリー)

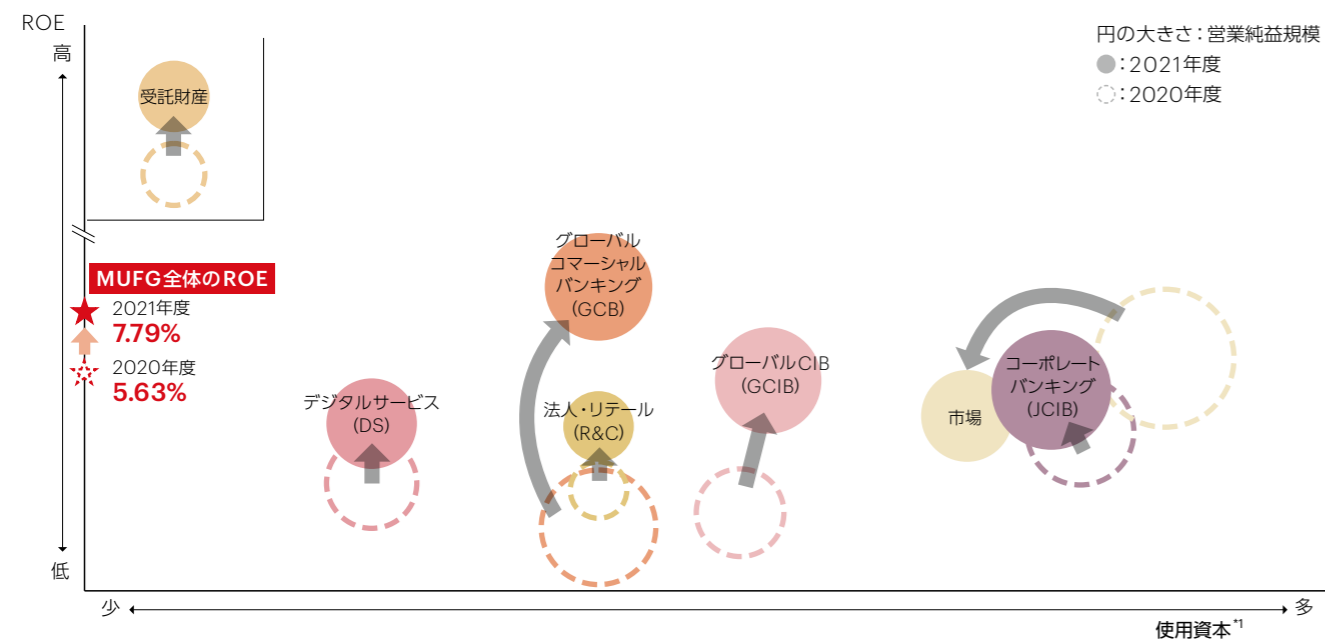


^{*1} Return on Risk-Weighted Assets(資本収益性を表す指標)

^{*2} 海外証券での損失約▲300億円は含まず ^{*3} 円貨換算ベース

CFOメッセージ

各事業本部のROEの推移



*1 RWAと経済資本をもとに算出

成長戦略～収益力の強化

現中計では、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^{*1}」の5つの成長戦略領域を中心に収益力の強化を図っています。

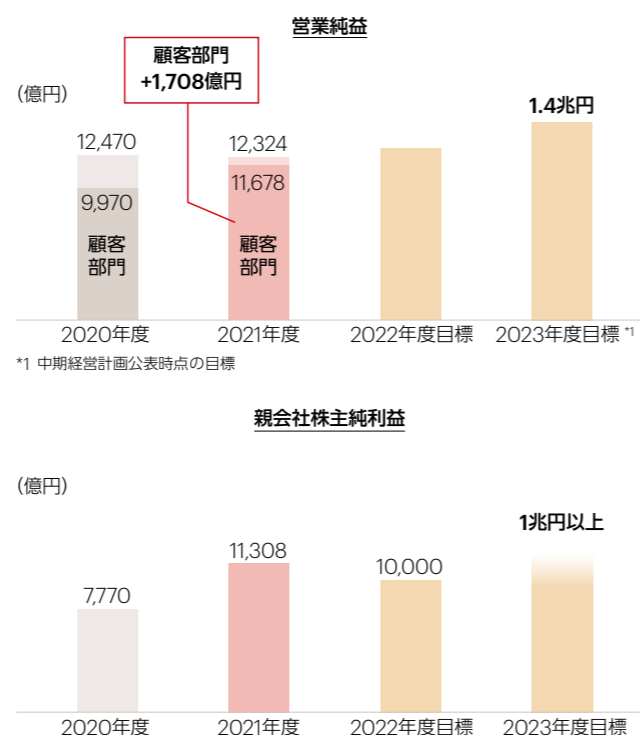
2021年度は、「アジアビジネス」において新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、各成長戦略が順調に進捗し、営業純益^{*2}ベースで合計約750億円^{*3}の収益増加を実現しました。現中計では、この5つの成長戦略で2023年度までに1,500億円^{*4}伸長させる計画ですが、1年間で50%進捗したことになります。そして、こうした成長戦略の進展により顧客部門の営業純益は前年度から1,708億円の増加となり、収益力強化への取り組みの成果が確実に数字に表れてきています。足元では事業環境が大きく変動していますので、今後も戦略を適切にブラッシュアップしながら、収益力の強化に向けて確り取り組んでいきます。

各施策の進捗については、P47-48をご覧ください。

*1 Asset Management (資産運用)/Investor Services (資産管理)

*2 社内管理上の連結業務純益 *3 為替影響除き、かつ海外証券での損失約▲300億円は含まず *4 為替影響除き

収益力の強化／中計最終年度に向けたロードマップ



*1 中期経営計画公表時点の目標

構造改革～経費コントロール

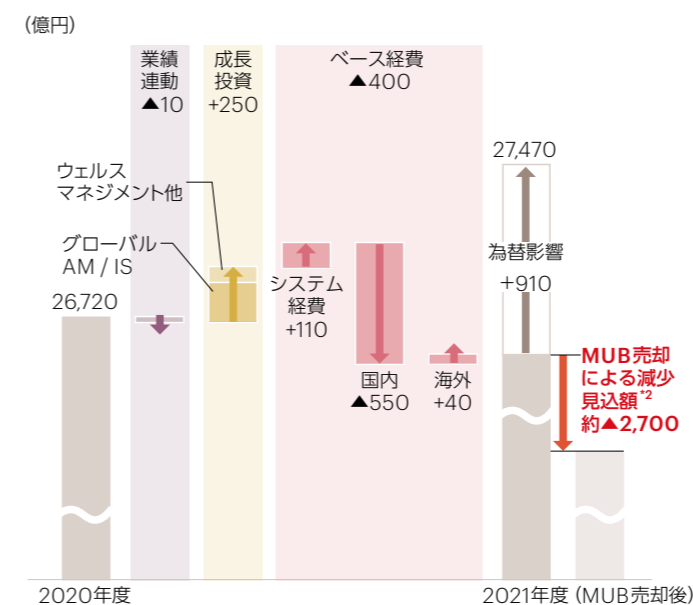
強靱な損益構造を構築するため、中計3年間で、業績連動経費を除き、経費総額を削減していきます。

現中計では、より規律を持った経費コントロールを行うために、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三つの経費に分類し、PDCAを回しています。具体的には、成長のために必要な経費投入(成長経費)は、国内外のベース経費の削減によりその原資を捻出し、経費総額を削減します。そして、成長経費は、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持った経費コントロールに取り組んでいます。

2021年度は、業績が好調なウェルスマネジメントやグローバルAM / ISを中心とした成長領域に成長経費を約250億円^{*1}投入しましたが、ベース経費は約▲400億円^{*1}と着実に削減を進め、成長経費をベース経費の削減で捻出するという上記の方針に沿って、確りとコントロールしています。

*1 為替影響除き

経費^{*1}コントロール



*1 数値は内部管理計数

*2 売却対象事業の2021年度営業費用約22億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額

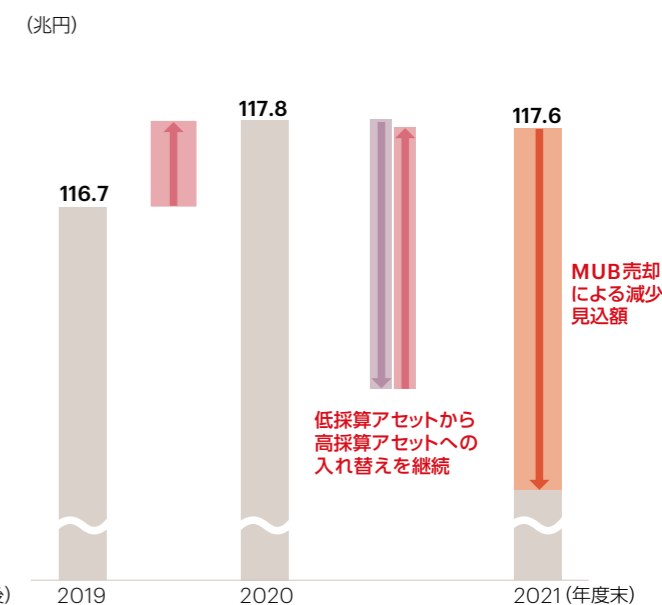
構造改革～RWAコントロール

ROE向上に向けて、RWAをコントロールしながらRWA対比の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。現中計では、ROEを各事業本部の最重要のKPIとし、リスク・リターンに拘った運営をしています。

2021年度は、この方針に沿って、低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを継続し、RWAを維持しながら貸出利ざやの改善によって貸出収益の増加を実現しました。また、後述の政策保有株式の削減が進捗したこともRWAのコントロールに寄与しています。

2022年度は、アセットの採算改善への取り組みを継続するとともに、RWAを新たな領域でのリスクテイクに配賦したり、新事業創出のためにお客さまとリスクを共有する「事業共創投資」に配賦したりするなど、RWA全体をコントロールしながら収益力向上に向けた取り組みを進めていきます。

RWA^{*1}コントロール



*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含む

CFOメッセージ

事業ポートフォリオ

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、収益の安定化とROEの向上を同時に実現しようとしています。この考え方に沿って、これまで成長性が高いASEANの商業銀行や海外のアセットマネジメント会社への出資を行い、「MUFGならではの」事業ポートフォリオの拡大と収益源の多様化を進めるとともに、既存の出資の見直しを行ってきました。

2021年度には米国のMUBの売却を決定しましたが、これは上記の考え方に沿った経営資源の最適配置の一環であり、この事業ポートフォリオの見直しはMUFGの資本効率を高め、株主価値の最大化に資すると考えています。

持続的成長・企業価値向上のためには、MUFGの事業ポートフォリオを、収益性がさらに高く安定的なものにすることが重要です。そして、その実現に向けて成長領域に対する戦略出資は重要な手段だと考えています。前中計期間中に実施したような大型の投資は想定していませんが、今後も将来のROE向上に向けて、地域ではアジア、事業ではデジタルやグローバルAM/ISなどの成長領域を対象に戦略出資を検討していきます。併せて、既存の出資案件の見直しを定期的に行うとともに、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高め、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。

2022年度財務目標

2022年度はコロナ禍への警戒が残り、加えて、国際情勢の変化や地政学リスクの高まり、インフレの高進、金利や為替の大きな変動など、不透明で厳しい環境が想定されるなか、親会社株主純利益の目標を1兆円としました。2021年度からは減益の目標になりますが、これは主にMUB売却決定に伴うMUB保有債券の評価損計上などの一過性の要因を織り込んだことによるものです。

他方、本業の利益である業務純益は顧客部門を中心に増加をめざし、引き続き、収益力の強化に努めていきます。また、足元の海外金利の上昇によって市場事業本部のトレジャリー業務において外国債券の評価損が拡大していますが、金利の変動に応じた機動的なヘッジ等の操作を行い、評価損益をコントロールしながら財務収益を確保していきます。

現中計の財務目標達成のためには2022年度の運営が重要になります。成長戦略や構造改革を着実に進め、現中計で掲げている「安定的に親会社株主純利益1兆円以上を稼ぐことのできる金融グループ」の実現に向けて挑戦していきます。

2022年度業績目標

	2021年度	2022年度	増減
MUFG 連結 (億円)	実績	業績目標 ^{*1}	
業務純益			
1 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	12,167	13,000	833
2 与信関係費用総額	(3,314)	(3,000)	314
3 経常利益	15,376	12,500	(2,876)
4 親会社株主純利益	11,308	10,000	(1,308)

^{*1} MUB株式譲渡契約締結に伴い2022年度第1四半期決算において、売却予定の満期保有目的勘定の有価証券、売買目的勘定の有価証券、貸出金等に関する評価損約2,700億円を業務純益に含まれないその他臨時損益等で計上する想定。なお、このうち満期保有目的勘定の有価証券、および貸出金等の評価損にかかる約1,200億円は売却対象資産の簿価を低下させるため、現時点では株式譲渡実行時に同額を特別利益として計上する見込み

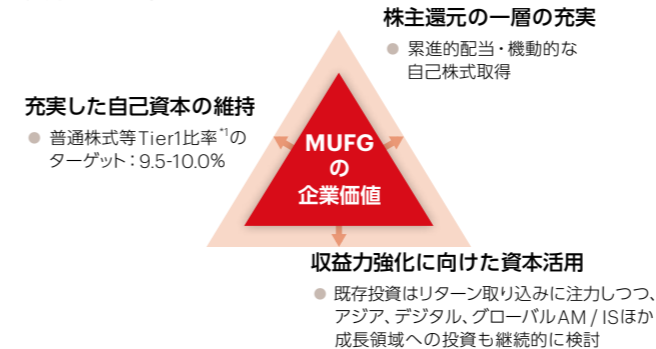
資本運営

基本方針

現中計においては、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。現中計においても、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を図ることで、企業価値の向上をめざしていきます。

資本の三角形



^{*1} 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

充実した自己資本の維持

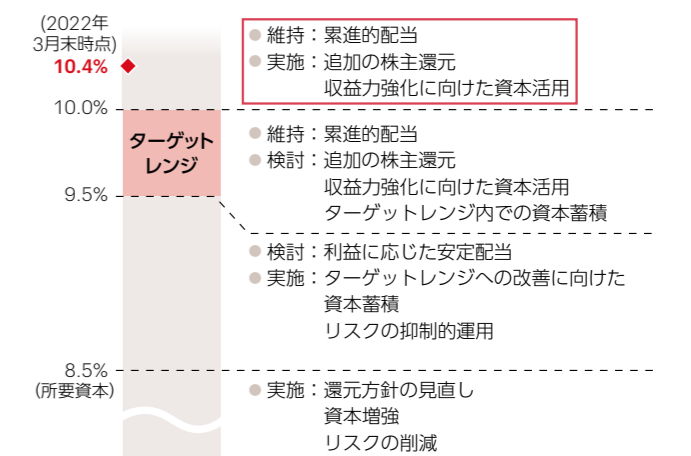
～普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ運営

現中計においては、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、規律ある資本運営を行っていきます。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%を上限としたものです。

2022年3月末の比率は右上の図のとおり10.4%と、レンジの上限を上回っており、各種の資本政策を実施していくにあたって十分な資本余力があると考えています。引き続き、ターゲットレンジ運営の考え方に沿って、その

時点での資本水準を踏まえ、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検討・実施していきます。

普通株式等Tier1比率^{*1}ターゲットレンジ運営のイメージ



^{*1} 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

収益力強化に向けた資本活用

前述のとおり、持続的成長・企業価値向上のために、収益力強化に向けた資本活用は重要な手段だと考えています。具体的な案件の検討にあたっては、戦略性・出資採算・資本効率の観点から規律を持って検討していきます。

2021年度には、主にデジタル領域を対象にしたMUIP^{*1}（200億円の2号ファンド設立）やMars Growth Capitalの増額（3億米ドルの2号ファンド設立）、MUFG Ganesha Fundの新規設定（3億米ドル）を通じた国内外のスタートアップ向け投融資など、将来の成長に向けた資本活用を着実に進めてきました。他方、成長領域での買収・出資案件をいくつか検討しましたが、価格の隔たりを主因に買収・出資には至りませんでした。今後も、MUFGの持続的成長・企業価値向上に向けて、将来のROE向上に資する資本活用・戦略出資等を、規律を持って検討していきます。

^{*1} 三菱UFJイノベーション・パートナーズ。グローバルにスタートアップ向けに投資するファンド

CFOメッセージ

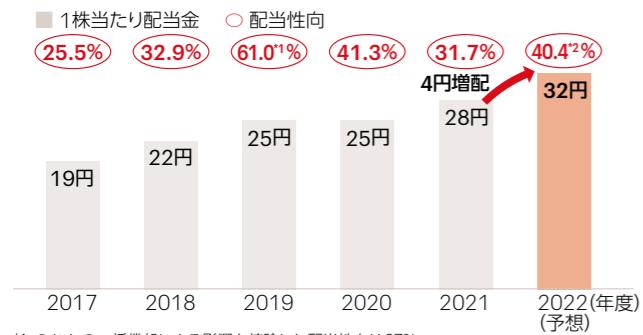
株主還元の一層の充実

「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。

2021年度は、この方針に沿って、1株当たり配当金を前年度から3円増配の28円とし、下期に1,500億円の自己株式の取得と3億株（消却前の発行済株式総数の2.2%）の自己株式の消却を実施しました。また、2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加をめざし、さらに4円増配の年間32円の予想としました。加えて、2022年3月末の普通株式等Tier1比率がターゲットレンジの上限を超過していることを踏まえ、2022年5月に、11月中旬までの期間で上限3,000億円の自己株式を取得することを決定しました。

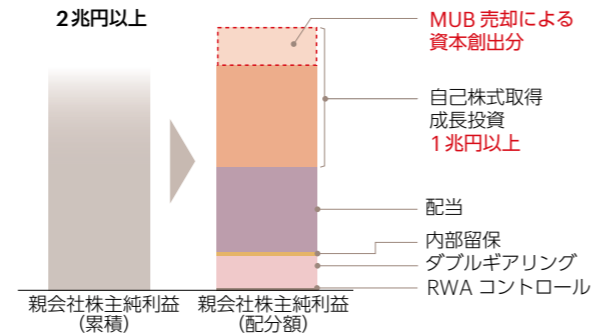
1株当たり配当の実績・予想



右上の図のとおり、現中計期間の今後2年間においては、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、さらに、今年後半に予定しているMUB売却に伴う資本解放効果を勘案すると、1兆円以上を成長のための戦略出資や自己株式取得などの追加の

株主還元に分することが可能であると想定しています。この資本は、2023年度のROE目標達成と将来の成長という二つの目的のためにバランス良く活用していく方針ですが、PBR(株価純資産倍率)が0.5倍台で推移している現在の低い株価を勘案すると、資本効率改善のために、自己株式取得は重要な選択肢であると考えています。

現中計期間(2022年度・2023年度)の資本配分イメージ



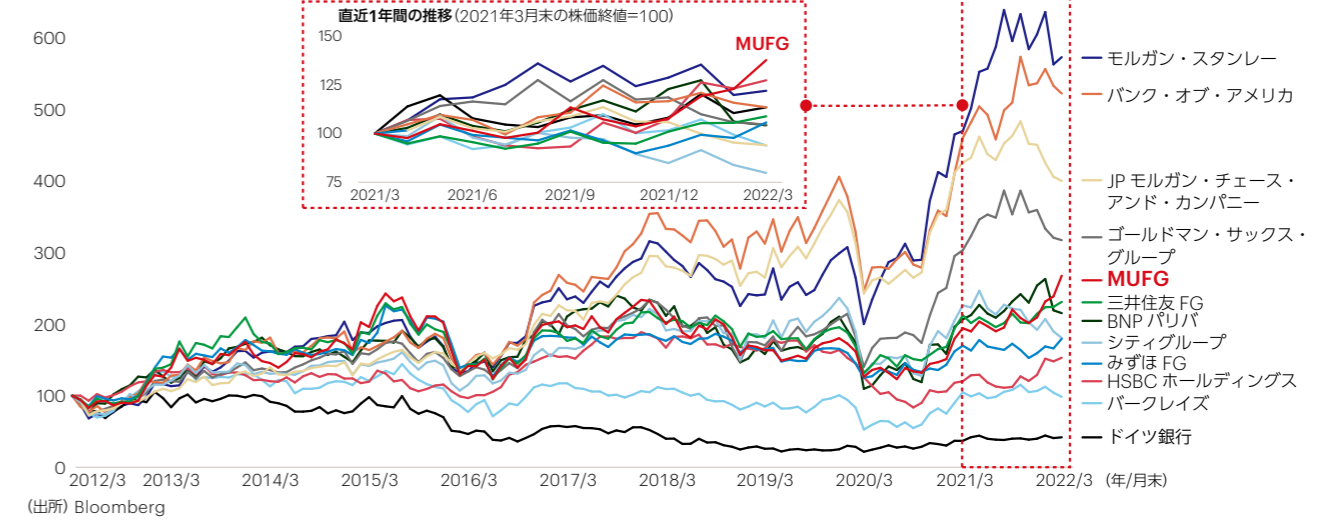
株価と株主価値の向上

「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によるもので、足元の株価が低い水準にある要因の一つは、この低いROEによるものだと認識しています。こうした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。

株主価値に関する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(以下、TSR)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは、一部のグローバルな競合他社に大きく劣後しています。現中計がスタートからの1年間で見るとパフォーマンスは良好ですが、これは、現中計の戦略が着実に進展しているなか、今後の戦略実行や規律ある資本運営に対するマーケットの期待によるところが大きく、この期待に確り応えていくことが重要だと認識しています。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取り組んでいきます。引き続き、ベースとなるROE向上と、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。

TSR(株主総利回り)グローバル比較

(2012年3月末の株価終値=100)



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)の売却を行い、さらに現中計の3年間で3,000億円以上の削減を目標としていました。

2021年度には、売却に向けたお客さまとの対話を加速させてきた結果、1,690億円の削減が進み、未売却の売却合意額も2,440億円まで積み上がりました。こうした足元の進捗を踏まえ、現中計期間中の削減目標を5,000億円に引き上げました。

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。

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。

2021年度には、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に加えて、7事業本部長によるInvestors Dayや、気候変動への取り組みに関するセミナーなどを開催しました(具体的な対話実績はP41-42をご覧ください)。

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。今後も、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していきますので、引き続きMUFGへの忌憚のないご意見等をいただくと幸いです。

現中計は「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。財務・資本運営においても、MUFGの持続的成長・企業価値向上に向けて「挑戦と変革」を続けていきます。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしくごお願い申し上げます。

CSuOメッセージ

エンゲージメント 継続的対話を積み重ねながら サステナビリティ経営を推進し、 企業価値向上をめざします

代表執行役常務
グループ CSuO 兼グループ CSO

宮下 裕



気候変動対応・環境保全に注力

国内外を問わず、環境・社会課題の解決に対するお客さまの関心は明らかに高まっています。個人のお客さまがESGの観点を取り込んだ運用商品を選好したり、法人のお客さまがサステナブルファイナンスを活用する事例が増え、ESG関連のビジネスが相当な規模に成長していくことを肌で感じています。

MUFGは2021年度に、当社が解決すべき環境・社会課題を「優先10課題」として整理しました。そのなかで特にこの1年間、集中的に取り組んだのが「気候変動対応・環境保全」の分野です。2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しましたが、私たちは自社の温室効果ガス排出量を削減するだけでなく、お客さまの脱炭素化を支援するためのソリューション・サービスの提供や、ビジネス上の気候変動リスクの計測、各種開示の拡充など、さまざまな事項に確り取り組む必要があります。取締役会でも気候変動対応の重要性が認識されており、監督と執行が問題意識を共有しながら、多くの時間を割いて議論してきました。

2022年4月には、取り組みの進捗状況をまとめる形で、「MUFG Progress Report」を発行しました。これは

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、お客さまや投資家、NGO等さまざまなステークホルダーの皆さまに対し、我々のめざす姿や取り組みについて、より深くご理解いただくために作成したものです。投融资ポートフォリオからの温室効果ガス排出量の2050年ネットゼロ実現に向けては、個別のセクターとして、電力および石油・ガスセクター（上流生産事業）について、2030年の中間削減目標を初めて公表しました。この中間目標達成に向けては、お客さまと対話を重ねながら、お互いに知恵を出し合い、協働していくことが重要であると考えています。

気候変動対応では、エンゲージメントの重要性がよく語られますが、私にとって、エンゲージメントとは「継続的対話」であると考えています。グローバルな産業構造転換の中で、お客さまは事業構造の見直しという課題に直面し、投資家の皆さまは気候変動対応が不十分な企業には投資ができなくなっていくことでしょう。脱炭素社会へのスムーズな移行に向けては、お互いが抱えている課題を理解し合い、それを共に克服するための継続的対話を、地道に、かつ、丁寧に積み重ねていくことが必要だと考えています。

少子・高齢化社会の課題解決への貢献

「優先10課題」のうち、MUFGの事業活動と特に関わりが深いのが「少子・高齢化社会への対応」です。日本の高齢化率は世界でもトップレベルであり、そうした社会構造の変化に起因する課題の解決に貢献していくことは、金融機関の責務であります。事業承継や資産承継に関するお客さまのニーズへの対応力の強化や、店舗のバリアフリー化などに加え、認知症に関する社員の知見向上にも努めています。

また、次世代を担う子どもや学生の健やかな成長を支援するNGOや青少年団体への寄付など、ビジネス以外の社会貢献活動も推進しています。

インクルージョン&ダイバーシティの推進

MUFGが、複雑化・多様化する環境・社会課題に向き合い、その解決に貢献し続けていくためには、当社自身がレジリエントな組織であることが大前提です。そのためには、何よりも人的資本を高めること、特に「インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)」の推進は欠かせません。

私は過去に、米国ユニオンバンクに出向していました。そこでは私自身が「外国人」として勤務したわけですが、それを受け入れる組織的基盤がありました。また、「中途採用」という言葉も日常用語としてはあまり使われず、人材の流動性が高く、自然とインクルージョンの文化が浸透していたと思います。

当社もさまざまな取り組みを実施していますが、まだ課題は多いと感じています。私は、この課題を解決するうえでの一義的な責任は組織の長が負うべきだと思っています。組織の大小にかかわらず、組織の長がI&Dの重要性を十分に理解し、目標を持って、自分自身の行動とその所管する組織を変えていく必要があります。また、今中計からは、役員報酬の評価体系に、I&Dを含めたESG要素が組み込まれました。これは、まだまだ小さな一歩ではありますが、今後もI&Dのさらなる浸透や推進に向けて取り組んでいきます。

パーパスをよりどころに、 MUFGサステナビリティ経営を推進

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、当社として、取り組みの幅をより一層広げていくことが重要だと考えています。例えば、気候変動とのリンケージが強い自然資本・生物多様性については、第一歩として、2022年2月にTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参画しました。

また、人的資本への投資では、グループ内公募「Job Challenge」など、挑戦を促す制度や、ペーパーレス化やリモートワークなどの働き方改革、職場のコミュニケーション活性化を促すカルチャー改革の取り組みなどにより、社員が働きがいを感じられる職場を作り、一人ひとりがこれまで以上に力を発揮できる会社にしていきたいと思っています。

サステナビリティへの対応が重要なテーマとなる変化の時代の中で、お客さまの抱える課題に寄り添い、継続的な対話を続け、ソリューションを提供することこそが企業価値の向上に繋がります。加えて、サステナビリティ経営に確りと取り組むことで、ステークホルダーの皆さまから「良い会社」と評価され、ブランド価値が向上し、社員のロイヤリティが高まり、優秀な人材を惹きつけることもできます。こういった非財務的な効果も企業価値向上の観点で大きな意味を持つと考えています。

「世界が進むチカラになる。」ため、MUFGは、今後もサステナビリティ経営を実践していきます。

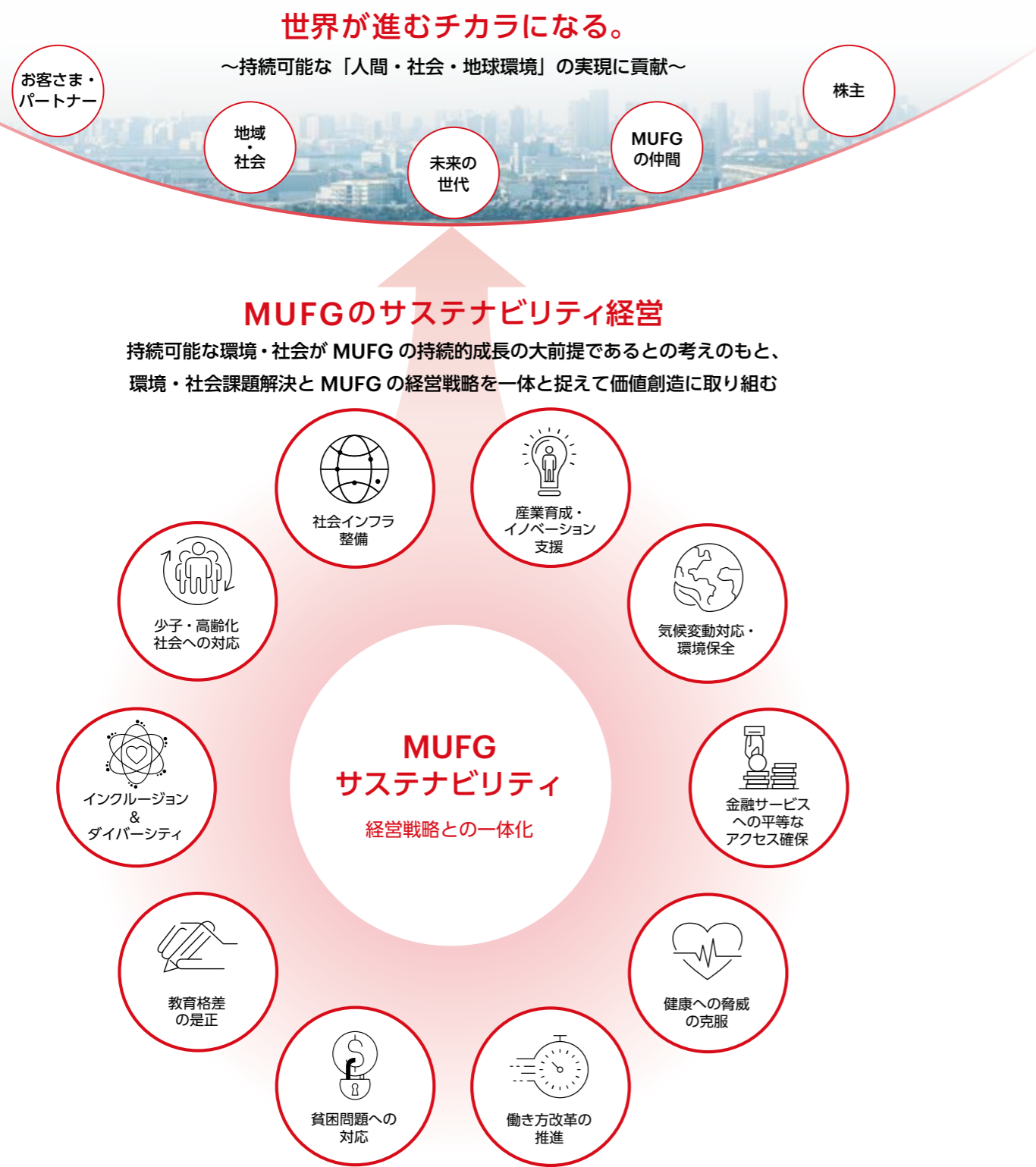


MUFGサステナビリティレポート2021
(2022年版は9月以降発行予定)

各種レポートはホームページをご覧ください。
<https://www.mufg.jp/csr/report/>

サステナビリティ経営と優先10課題

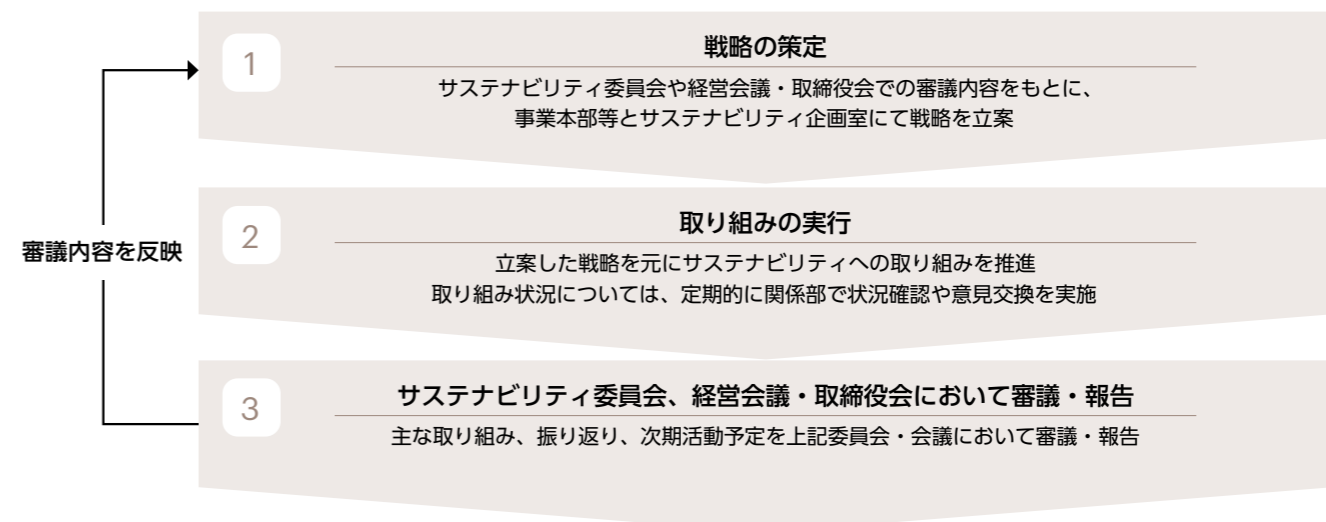
MUFGは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付けています。パーパス(存在意義)である「世界が進むチカラになる。」を起点に、世の中からの期待と、MUFGの事業領域との親和性の両面から優先的に取り組む10課題を特定しています。



優先的に取り組む「環境・社会課題」の特定プロセス

STEP.1 218 課題	環境・社会課題の洗い出し SDGsや、ESGに関するステークホルダーの意見、以下の各種ガイドライン等の要請事項などから国内外の環境・社会課題を整理し、218課題を抽出。 GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト、SASBセクターガイドライン、ISO26000、国連経済社会局(アフターコロナ)、内閣府選定課題等
STEP.2 123 課題	スクリーニング・整理・統合 サステナビリティ企画室が一次スクリーニングを実施し、類似・重複する項目の整理・統合等により、123課題に絞り込み。
STEP.3 12 課題	抽出 社員に以下の観点でアンケート・ヒアリングを実施し、12課題を抽出。 アンケート・ヒアリング項目 会社の業務を通じて既に取り組んでいる/今後取り組みたい課題 取り組んでいる会社は「良い会社」だと思う課題
STEP.4 10 課題	審議・特定 社外取締役や外部有識者からの意見も参考にしながら、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、マネジメントレベルで議論を積み上げ、優先的に取り組む10課題を特定。

優先10課題の解決に向けた取り組みフロー



サステナビリティ経営と優先10課題 機会とリスクへの対応

優先10課題に対する、「MUFGの認識」を機会・リスクの観点から整理し、その認識に基づきさまざまな取り組みを推進しています。それぞれの取り組みを通じて、SDGsの達成や、持続可能な環境・社会の実現に貢献します。

<p>気候変動対応・環境保全</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会・リスク 脱炭素化をもたらす世界的な産業構造の変化は、MUFGとお客さま双方において、事業継続上のリスク、成長機会の両面の意味合いを持つ。脱炭素社会へのスムーズな移行、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現をめざすことが重要</p> <p>機会・リスク 環境対応については、気候変動に加えて、生物多様性等にも焦点が拡大する方向</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年5月に公表した「MUFGカーボンニュートラル宣言」の実現に向けて、各種取り組みを推進 目録 P55-62 ● 自然資本に対するMUFGとしての対応具体化に向けて、情報収集や枠組み策定の議論への参加を目的として、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に賛同。TNFDフォーラムに参画
<p>少子・高齢化社会への対応</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 少子・高齢化をもたらす社会構造の変化、これによる顧客ニーズの変化・多様化の中では、総合金融サービス力の発揮が重要</p> <p>リスク 少子・高齢化による経済の活力低下や潜在成長力の低下は、資金需要の減退や利ざやの縮小を通じて、特に伝統的な商業銀行業務に負の影響を与える可能性</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 少子・高齢化社会における諸問題に対し、金融サービスの拡充やアクセスしやすいチャネル作りなどを推進 目録 P63 ● 「金融ジェロントロジー(金融老年学)」に関連する研究を通じて、認知機能低下に備える商品の開発や、お客さまの健康、長寿実現に貢献
<p>インクルージョン&ダイバーシティ</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 多様な人材が相互に刺激しあうことで生まれる新しい発想やアイデア・行動様式が、企業カルチャーの変革や、社会・お客さまの期待を超える新しい価値を生み出すとともに、多様な人々のインクルージョンにも寄与</p> <p>リスク 変化の時代にしなやかに対応するには、多様な人材・価値観を活かしたレジリエントな組織・社会であることが必要</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アンコンシャス・バイアスへの啓発や女性のキャリア形成支援、育児・介護との両立支援等を継続するとともに、多様な人材の採用・育成・登用を推進。その結果、Bloombergによる「男女平等指数」や、経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄・準なでしこ」に選定されたほか、LGBTQへの取り組み評価「PRIDE指標」にて、ゴールドおよびベストプラクティスに選定 ● 国内女性マネジメント比率目標(2024年3月)を前倒しで達成し、2022年度より目標値を18%から20%に引き上げ
<p>社会インフラ整備</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 国内外のインフラの老朽化対策や途上国を中心とした社会インフラ整備はサステナブルな社会実現の基盤</p> <p>リスク 社会インフラである金融において、安心・安全の脅威への対応は信頼・信用の大前提。情報資産のセキュリティを強化し、複雑化・巧妙化する金融犯罪に対応することが不可欠</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渋滞の低減や排気ガスの削減に向けた鉄道インフラや水関連のインフラ整備、病院建設等、社会課題解決をめざすプロジェクトへの充実に資金使途が限定される、ソーシャルローンの提供を推進 ● サウジアラビアの電力会社が行う環境負荷低減に資する送配電分野のプロジェクトに対し、国際協力銀行(JBIC)の地球環境保全業務(GREEN)の枠組みを活用して、協調融資による支援を実施

<p>産業育成・イノベーション支援</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会・リスク 経済の牽引役である成長産業の勃興や活力あるベンチャー企業の育成を支援することは、経済の停滞を回避し、持続的成長を達成するうえで必要。そこではリスクマネーの供給をはじめとする金融機能の役割が重要</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外スタートアップへのファイナンスを推進(Mars Growth Capital, MUFG Ganesha Fund) 目録 P49-50 ● ベンチャー領域においてESG投資を行うインクルージョン・ジャパンと共に、邦銀初となるESGアクセラレータープログラム「MUFG IC」ESGアクセラレーター」を開催 目録 P64
<p>金融サービスへの平等なアクセス確保</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会・リスク より多くのお客さま層に金融サービスへアクセスする機会や投資機会を提供することは、経済の成長力向上への貢献に加え、MUFGの成長基盤拡充にも寄与</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grabとパートナーバンクの協働により、ドライバーや小規模フード加盟店等、これまで銀行サービスが充分に行き届いていない層へ預金、ローン商品を提供。Grabのデータやパートナーバンクのノウハウ等を活用することで、これまで取引のなかった顧客の金融ニーズに応え顧客層の拡大を実現するとともに、金融包摂へも貢献 ● マイクロファイナンスを通じた新興国・途上国での産業育成・雇用創出に貢献
<p>働き方改革の推進</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会・リスク 価値観・社会構造変化に順応した働き方、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方の機会提供は、人口減少社会において、人材を有効活用し会社の成長を支える基盤。コロナにより、その重要性は一段と増大</p> <p>機会・リスク 社会インフラである金融の業務効率化は、自社のみならず、社会全体の生産性向上にも寄与</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サテライトオフィスの拡充や、オンライン会議の利用促進、社用スマートフォンの機能拡充など、リモートワークのための環境整備が進展 ● 印鑑票や監査法人宛に提出する残高証明書等、お客さまとの取引や事務書類の電子化を進めることにより業務効率を改善
<p>貧困問題への対応</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>リスク 貧困は、社会の安定(健康・衛生・治安等)、人権(衣食住の確保等)、持続的な経済成長(含む教育問題)等、さまざまな面での重大な脅威</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 子どもたちの健やかな成長を支援。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3年間で総額1.8億円の継続的な寄付を実施 <p><small>*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</small></p>
<p>教育格差の是正</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 次世代を担う学生は、将来の基盤であり、仲間にもなりうる重要な存在</p> <p>リスク 教育は安定した社会の礎、かつ持続的な経済成長の源泉。貧富・教育の格差が世代を超えて繋がる負の連鎖、経済的事情による教育の制約等は大きな社会課題</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教育に対する高い資質・能力を有する人材を教師として学校現場に2年間送り出すフェロシッププログラムを支援(認定NPO法人 Teach For Japanに寄付を実施)
<p>健康への脅威の克服</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 ヘルスケアセクターのイノベーションは社会・経済のレジリエンス向上に寄与</p> <p>リスク 新型コロナウイルス等に対する予防力(ワクチン開発等)、パンデミック発生時の対応力(医療技術・体制)を強化し、さらなる高齢化社会の進展に向けた社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経済性と環境・社会への貢献を両立させるインパクト投資の枠組みで、がん、マラリア、デング熱、新型コロナウイルス感染症などのワクチンを研究開発する米国企業に出資。人材を派遣し、事業運営に近い立場で支援