



# MUFGの価値創造

## CONTENTS

価値創造プロセス	31
社会の変化に対応してきた歩み	33
「MUFGならではの」強み	35
7事業本部による価値創造の推進	37
価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)	39
ステークホルダーへの価値提供	41

# 価値創造プロセス

「世界が進むチカラになる。」というパーパスのもと、事業戦略と環境・社会課題解決を通じた価値創造を行い、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。


「MUFGの価値創造」の章で紹介するページ

# 社会の変化に対応してきた歩み

いかなる時代も常に世界から信頼される存在であるために、お客さまと共に持続的に成長することをめざし、時代の潮流に合わせて事業戦略を変化させてきました。

## 1656 ~

**360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤**

- 1656年**
  - 大阪で鴻池兩替店創業 (1933年 三和銀行設立)
- 1880年**
  - 岩崎彌太郎により三菱為替店創業 (1919年 三菱銀行設立)
  - 横浜正金銀行設立 (1946年 東京銀行設立)
- 1927年**
  - 三菱信託設立
  - 川崎信託設立
- 1941年**
  - 東海銀行設立
- 1948年**
  - 八千代証券設立
- 1959年**
  - 東洋信託銀行設立

## 2005 ~

**MUFG誕生 投資銀行業務を強化**

- 2005年**
  - MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生
- 2006年**
  - 三菱東京UFJ銀行 (現 三菱UFJ銀行) 誕生
- 2007年**
  - 三菱UFJニコス誕生
- 2008年**
  - モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携
  - ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
  - アコムを子会社化
- 2010年**
  - 三菱UFJモルガン・スタンレー証券、モルガン・スタンレーMUFG証券誕生

## 2012 ~

**ASEAN地域でのプレゼンスを拡大**

- 2013年**
  - タイの大手商業銀行 クルンシィ(アユタヤ銀行)を子会社化
  - ベトナムのヴィエティンバンクと資本・業務提携
- 2015年**
  - 指名委員会等設置会社へ移行
- 2016年**
  - フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携
- 2019年**
  - インドネシアのダナモン銀行を子会社化
  - 豪州をベースとするアセットマネジメント会社のFirst Sentier Investorsを子会社化

## 2020 ~

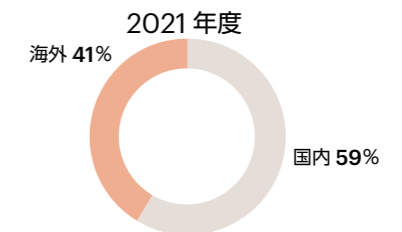
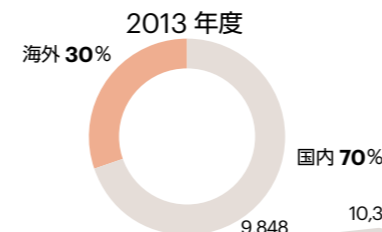
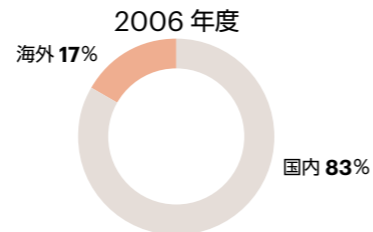
**ビジネスモデル変革に挑戦**

- 2020年**
  - Grabと資本・業務提携
- 2021年**
  - MUFG Way制定 (経営ビジョンから改称)
  - デジタルサービス事業本部を新設し、7事業本部体制に移行
  - MUFGカーボンニュートラル宣言公表
- 2022年**
  - MUFGユニオンバンク売却(予定)

### 収益構成の変化

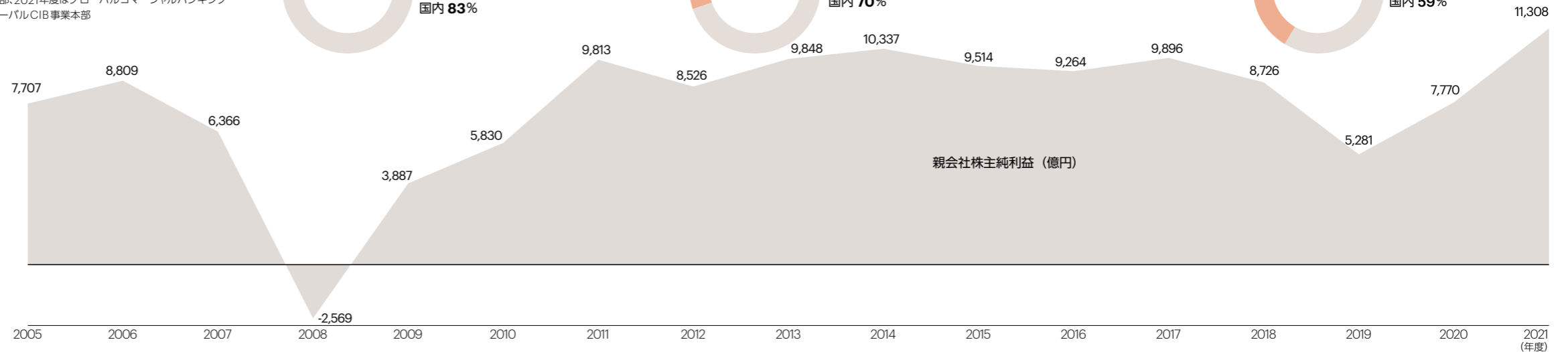
顧客部門収益<sup>\*1</sup>の構成<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 顧客部門営業純益  
<sup>\*2</sup> 海外は、2006年度は法人連結事業本部のうち海外、2013年度は国際連結事業本部、2021年度はグローバルコマースバンキング事業本部とグローバルCIB事業本部



### 利益の推移

親会社株主純利益 (億円)



### 経済・社会の主な動き

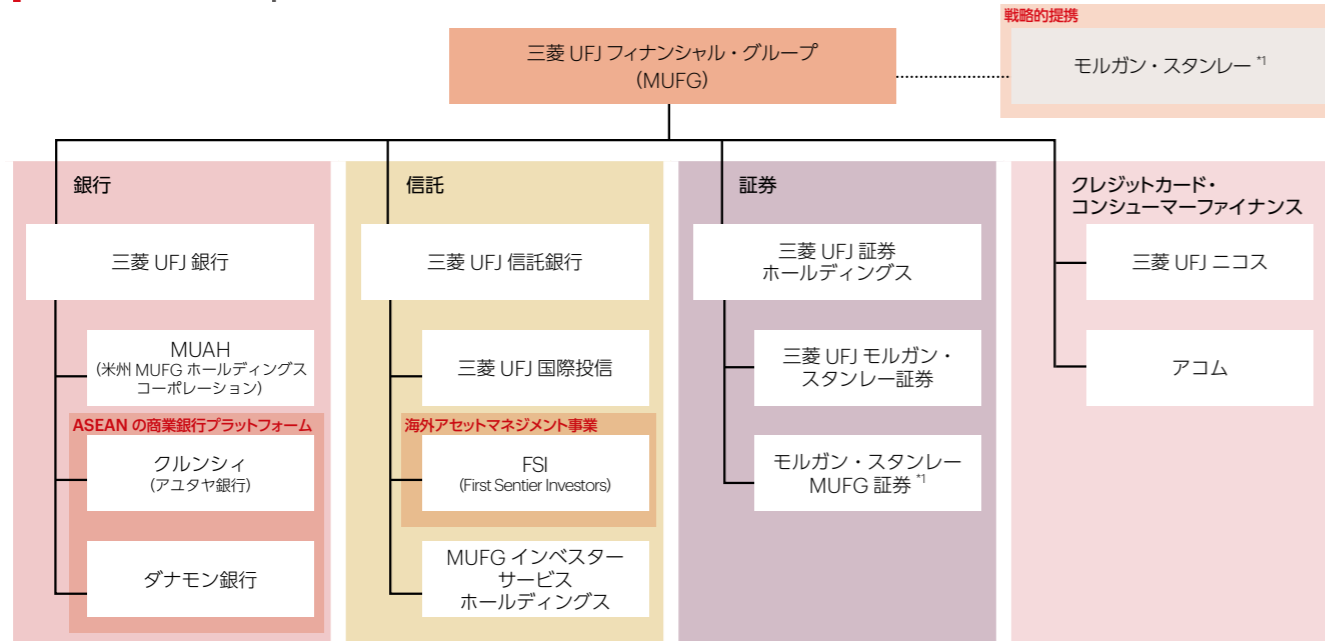
- 2005年**
  - ペイオフ全面解禁
- 2006年**
  - 日銀がゼロ金利解除
- 2008年**
  - リーマンショック
- 2010年**
  - 欧州債務危機
- 2011年**
  - 東日本大震災
- 2012年**
  - アベノミクス開始
- 2013年**
  - 日銀が量的・質的金融緩和導入
- 2016年**
  - 日銀がマイナス金利、イールドカーブコントロール導入
- 2018年**
  - 米中貿易摩擦
- 2020年**
  - 新型コロナウイルス感染症拡大
- 2022年**
  - ロシア・ウクライナ情勢急転

# 「MUFGならではの」強み

海外企業への出資・買収による事業ポートフォリオの拡大を通じて、「MUFGならではの」事業基盤を構築してきました。

## グループ総合力

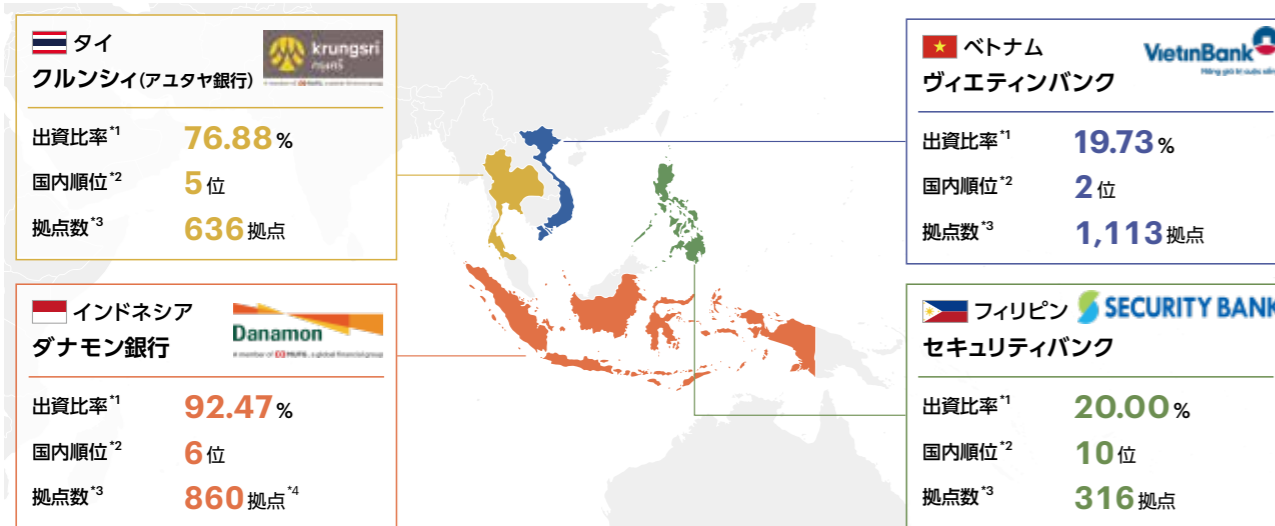
銀行・信託・証券・クレジットカード・コンシューマーファイナンスが連携し、グループ・グローバル一体でサービスを提供しています。



\*1 持分法適用会社

## ASEANの商業銀行プラットフォーム

2019年までに7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資し、「ASEANの商業銀行プラットフォーム」を構築しました。



\*1 2022年3月時点  
 \*2 総資産をもとに算出。インドネシアはダナモン銀行・三菱UFJ銀行ジャカルタ支店合算。タイ・フィリピンについては国営・政府系金融機関を除いた順位 (2021年12月時点)  
 \*3 各社開示情報および社内管理計数 (タイ・インドネシアは2022年3月時点、ベトナム・フィリピンは2021年12月時点) \*4 Adira Finance 438拠点 (含むシャリア店舗)を含む

## モルガン・スタンレーへの出資・提携

2008年にモルガン・スタンレー (以下、MS) と戦略的資本提携をしました。投資銀行業務を中心に、ウェルスマネジメントやAM / IS領域にも協働を拡大しています。

### 出資・提携の主要経緯

- 2008年**  
グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億米ドルを優先株にて出資
- 2009年**  
米州でコーポレートファイナンス業務を行う合併会社LMJV<sup>\*1</sup>を設立
- 2010年**  
日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレー MUFG証券を設立
- 2011年**  
取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化
- 現在**  
ウェルスマネジメントやAM / IS領域における協働が拡大

### 協働事例

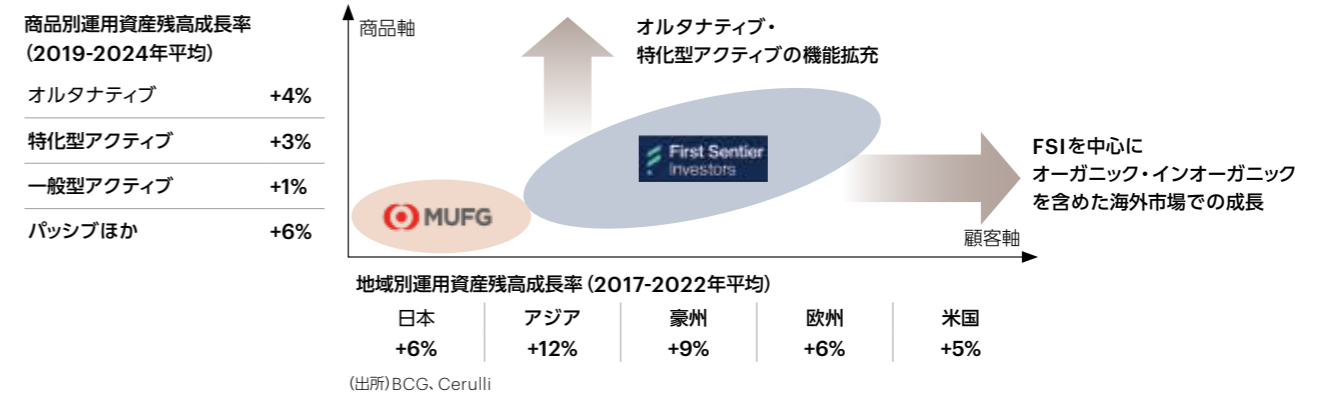
- 投資銀行ビジネス**
  - グローバル大企業向け: NIG<sup>\*2</sup>領域での貸出・債券引受ビジネス (海外の大型買収ファイナンスでの共同引受等)
  - 日系大企業向け: サステナブル領域での債券ビジネス (NTTによる国内外グリーンボンド発行で共同主幹事就任等)
- 新規領域 ウェルスマネジメント・AM / IS**
  - WM (ウェルスマネジメント) デジタルプラットフォーム、ハウスビュー<sup>\*3</sup>、ブランディング等の領域でMSからの知見・ノウハウを吸収
  - MSの運用商品の販売、ファンドの資産管理業務の受託等の協働が進展
  - MSの子会社Shareworksとの業務提携により、同社の株式報酬制度管理プラットフォームを顧客に提供

## さらなるアライアンスの強化 ～新たな協働のステージへ発展

\*1 LMJV: Loan Marketing Joint Venture  
 \*2 Non-Investment Grade (非投資適格企業向け取引)  
 \*3 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見直し・投資見解

## 海外アセットマネジメント事業

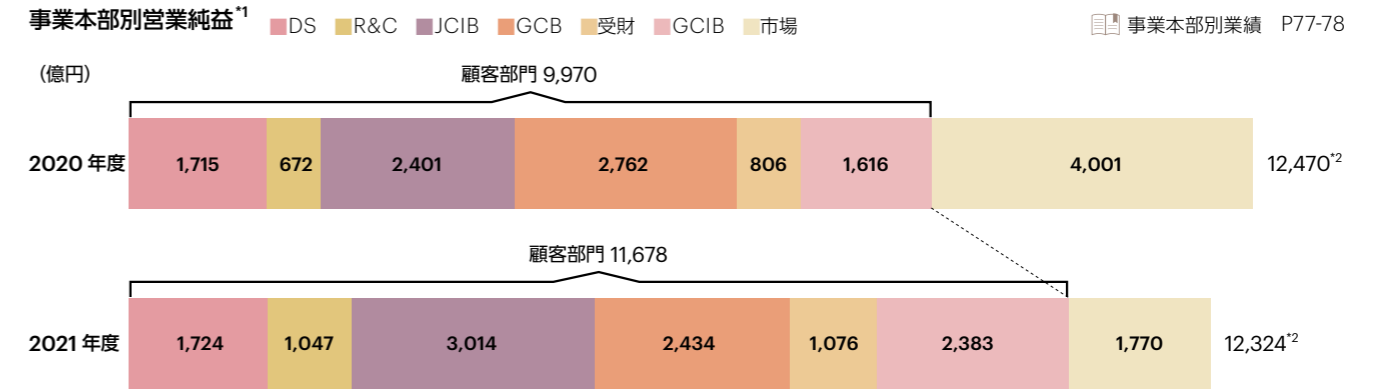
2019年の豪州をベースとした資産運用会社FSI (First Sentier Investors) への戦略出資により、「海外アセットマネジメント事業」を強化しました。



## 7事業本部による価値創造の推進

各事業本部はお客様の幅広いニーズにお応えするため、グループ各社それぞれの強みを融合させた戦略の立案や施策の運営を行っています。

事業本部	事業の概要	事業の詳細
デジタルサービス事業本部 <b>DS</b>	国内の個人・法人の非対面取引を中心とするお客さまを対象に、デジタルでの取引接点の拡大や利便性向上を通じたデジタル金融サービスを提供するとともに、全社のデジタルトランスフォーメーションを推進し、ビジネス基盤を強靱化します。	📖 P79-80
法人・リテール事業本部 <b>R&amp;C</b>	国内の個人や法人のお客さまを対象に、貸出、資金決済、資産運用や相続・不動産など幅広い金融サービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提供などを通じて、多様なニーズにグループ一体でお応えしています。	📖 P81-82
コーポレートバンキング事業本部 <b>JCIB</b>	日系大企業のお客さまを対象に、貸出や資金決済、外国為替などのサービスや、M&Aや不動産関連ビジネスなどグループ各社の専門性を活かした総合的なソリューション提供を通じて、お客さまの企業価値向上に貢献しています。	📖 P83-84
グローバルコマースバンキング事業本部 <b>GCB</b>	パートナーバンク(クルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティアバンク)を通じて、ASEAN進出企業や地場企業、個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。	📖 P85-86
受託財産事業本部 <b>受財</b>	資産運用(AM <sup>*1</sup> )、資産管理(IS <sup>*2</sup> )、年金の各事業において、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や、運用力と商品開発力の向上に取り組み、国内外のお客さまの多様なニーズにお応えしています。 <small>*1 Asset Management *2 Investor Services</small>	📖 P87-88
グローバルCIB事業本部 <b>GCIB</b>	グローバル大企業のお客さまを対象に、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体で付加価値の高いソリューションを提供するコーポレート&インベストメント・バンキング(CIB)ビジネスを展開しています。	📖 P89-90
市場事業本部 <b>市場</b>	金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務 <sup>*1</sup> を中心とする顧客向けビジネスと、MUFGの資産・負債や各種リスクを総合的に運営管理するトレジャリー業務 <sup>*2</sup> を主に担っています。 <small>*1 為替・デリバティブなどの金融商品・ソリューションをお客さまに提供するセールス業務と、銀行間取引や取引所などで市場性商品の売買を行うトレーディング業務の総称 *2 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理するALM運営やグローバル投資など</small>	📖 P91-92



<sup>\*1</sup> 社内管理上の連結業務純益  
<sup>\*2</sup> 本部・その他(2020年度▲1,501億円、2021年度▲1,124億円)を含む

### 各事業本部が担当する主なお客さま

お客さま	事業本部						
	DS	R&C	JCIB	GCB	受財	GCIB	市場
国内個人・法人(非対面中心)	●						
国内個人・中堅中小企業		●			●		
日系大企業			●		●		●
海外大企業					●	●	●
海外個人・中堅中小企業				●			

### 各事業本部に属する主な子会社

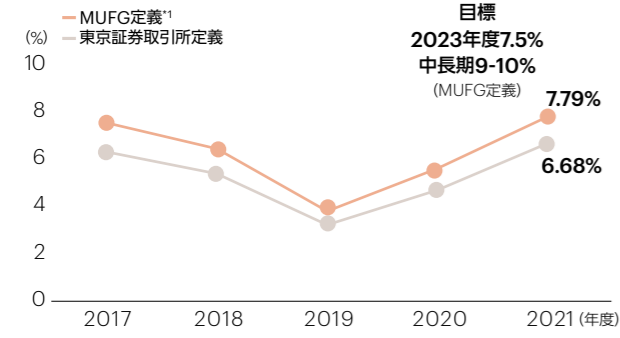
主な領域	子会社	事業本部						
		DS	R&C	JCIB	GCB	受財	GCIB	市場
銀行	三菱UFJ銀行	●	●	●	●		●	●
	MUAH				●		●	
	クルンシィ(アユタヤ銀行)				●			
	ダナモン銀行				●			
信託	三菱UFJ信託銀行		●	●		●		●
	三菱UFJ国際投信					●		
	First Sentier Investors					●		
証券	三菱UFJ証券HD傘下の子会社		●	●			●	●
カード・ コンシューマー ファイナンス	三菱UFJニコス	●						
	アコム	●						

# 価値創造の実績 (財務・非財務ハイライト)

事業活動の成果として、2021年度の財務・非財務ハイライトをご紹介します。

## 財務ハイライト

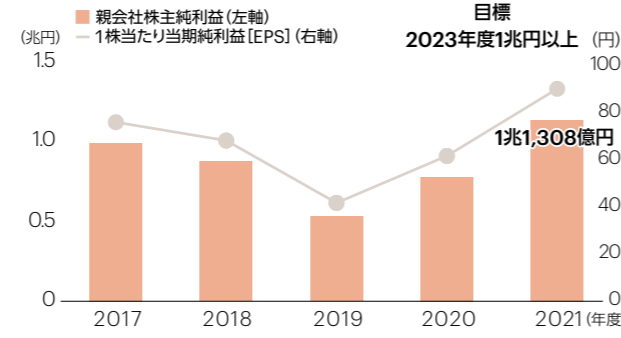
### ROE



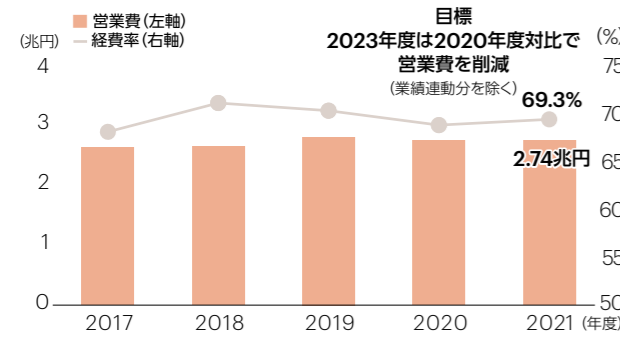
<sup>1</sup> [(期首株主資本合計+期首為替換算調整勘定)+(期末株主資本合計+期末為替換算調整勘定)]÷2

貸出利ざやの改善や、資産運用ビジネスおよび海外アセットマネジメント事業などで手数料収益の増加があったものの、金利上昇局面におけるポートフォリオ組み替えに起因した市場関連収益の減少や、為替影響による海外経費の増加により、業務純益は減少しました。他方、与信関係費用総額が改善し、堅調な株式相場を背景とした株式等関係損益の増加や、モルガン・スタンレーの好調な業績の取り込みなどもあり、親会社株主純利益は増加し、ROEも上昇しました。

### 親会社株主純利益

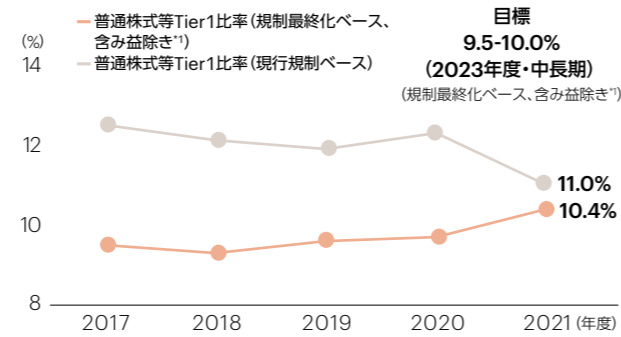


## 経費



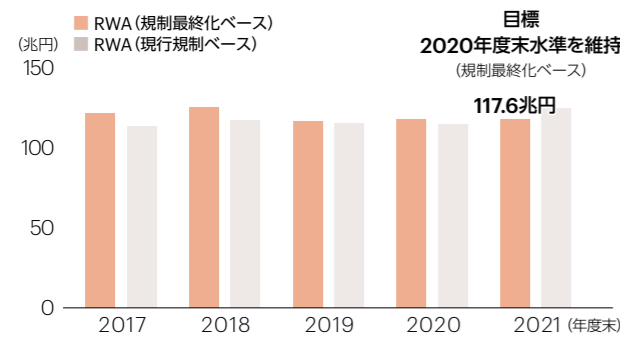
営業費は国内外とも抑制的な運営を継続しましたが、為替影響による海外経費の増加を主因に、経費率が上昇しました。

## 普通株式等Tier1比率



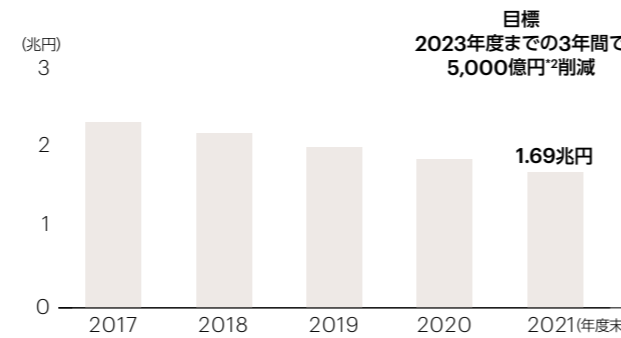
<sup>1</sup> パーゼル規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く  
分母のRWA(リスクアセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

## RWA(リスクアセット)



規律あるリスクアセット運営を継続し、2021年度末の規制最終化ベースのRWA残高は、2020年度末比で概ね横ばいとなりました。

## 政策保有株式残高<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 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)  
<sup>2</sup> 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。2021年度は取得原価ベースで1,690億円を削減しました。足元の進捗を踏まえ、2023年度までの3年間の削減目標を5,000億円へ引き上げました。

## 非財務ハイライト

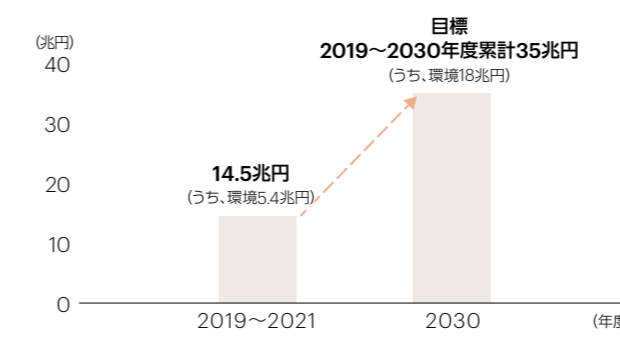
### 投融資ポートフォリオのGHG<sup>\*1</sup>排出量 (Scope3)

	実績 (2019年)	目標 (2030年)
電力セクター <sup>*2</sup>	349 gCO <sub>2</sub> e/kWh	156-192 gCO <sub>2</sub> e/kWh
石油・ガスセクター <sup>*3</sup>	83MtCO <sub>2</sub> e	2019年比15-28%削減

<sup>\*1</sup> 温室効果ガス <sup>\*2</sup> 排出原単位。対象は、発電事業のScope1  
<sup>\*3</sup> 絶対排出量。対象は、上流生産事業のScope1,2,3

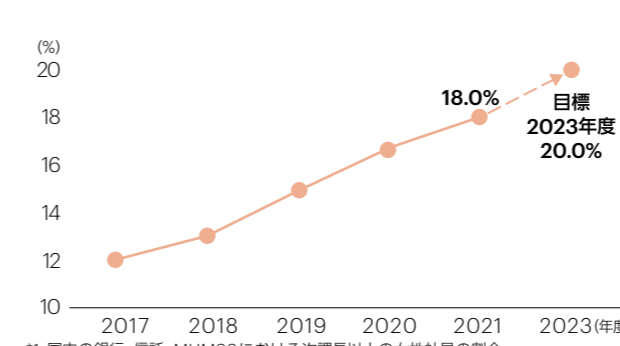
2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けて、「電力」、「石油・ガス」を優先セクターとして選定し、実績の計測(2019年)および2030年の中間目標を設定しました。その他のセクターも順次設定予定です。

### サステナブルファイナンス累計実行額



お客さまの環境・社会課題解決に向けたファイナンス支援を推進し、2019年度からの累計実行額は14.5兆円と、順調に増加しています。

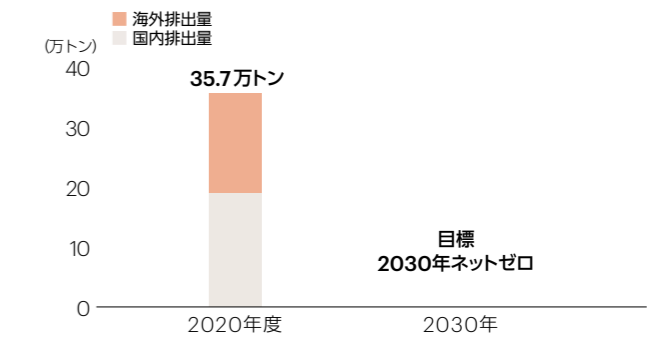
### 国内女性マネジメント<sup>\*1</sup>比率



<sup>\*1</sup> 国内の銀行、信託、MUMSSIにおける次課長以上の女性社員の割合

2023年度目標18.0%を前倒しで達成し、2022年度より目標を20.0%に引き上げました。

### 自社のGHG排出量 (Scope1,2)



2030年までの自社GHG排出量ネットゼロに向けて、グループ・グローバルベースでGHG排出量を初めて集計しました。また、2021年11月に銀行、信託、証券の国内自社契約電力を100%再生可能エネルギー化しました。

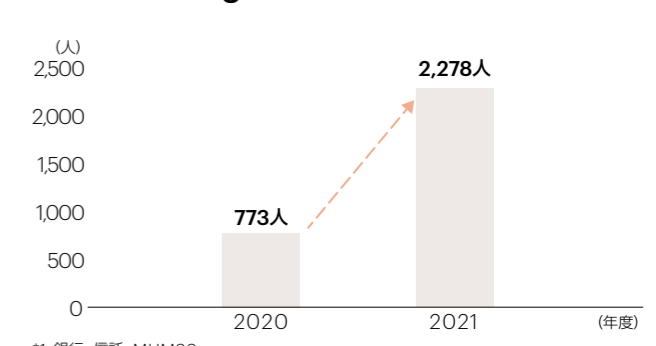
### 石炭火力発電所向けファイナンス残高

	実績	目標
プロジェクトファイナンス	29.5億米ドル (2021年度末)	2040年度を目途にゼロ <sup>*1</sup>
コーポレートファイナンス	約1,200億円 (2020年度末)	2040年度を目途にゼロ <sup>*1</sup>

<sup>\*1</sup> 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

従前から設定していた石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンスの貸出金残高に対する目標に加え、石炭火力発電所向けコーポレートファイナンスの残高について、2040年度を目途にゼロにする目標を設定しました。

### Job Challenge (グループ内公募) 応募者<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 銀行、信託、MUMSS



Job Challengeは、所属する会社の垣根なく、グループ内の希望する業務に挑戦できる制度です。2021年度は、前年度の約3倍に上る応募がありました。

## ステークホルダーへの価値提供

持続的な成長と企業価値向上に向け、ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に行い、そこで得られた期待と要請を経営の改善に活かしています。

主なステークホルダー	企業価値向上に向けた取り組み方針と2021年度の実績
<p><b>お客さま・パートナー</b></p>  <p>国内外のお客さま協働する外部事業者</p>	<p>環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面からサポートする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまから寄せられたご意見 約18万件<sup>*1</sup>、うちサービス改善事例 165件</li> <li><sup>*1</sup> 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム</li> <li>● お客さまの脱炭素化に向けたエンゲージメント 国内外約550社 <a href="#">P57</a></li> <li>● 各事業本部の取り組み <a href="#">P79-92</a></li> </ul>
<p><b>地域・社会</b></p>  <p>NPO/NGO 地域コミュニティ 地方公共団体</p>	<p>安定的な資金供給や堅牢な事務・システムの提供により、金融面から社会を支えるとともに、社会のデジタルシフトに貢献する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● NPO/NGOとの対話 35件</li> <li>● 少子・高齢化社会への対応 <a href="#">P63</a></li> <li>● 社会課題解決をめざす企業・イノベーションの支援 <a href="#">P64</a></li> <li>● サイバーセキュリティに対する取り組み <a href="#">P113-114</a></li> </ul>
<p><b>未来の世代</b></p>  <p>環境 若年層</p>	<p>環境・社会課題への対応をチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル実現への取り組み <a href="#">P55-56</a></li> <li>● サステナブルビジネスの推進 <a href="#">P57-58</a></li> <li>● TCFD提言に基づく開示 <a href="#">P59-62</a></li> <li>● 各種イニシアティブへの参画 <a href="#">P132</a></li> </ul>
<p><b>MUFGの仲間</b></p>  <p>社員約17万人 国内42%、海外58%</p>	<p>対話を通じて会社の変革に共感する社員を増やし、挑戦とスピードのカルチャーを醸成する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材ハイライト <a href="#">P66</a></li> <li>● キャリアチャレンジ制度・人材育成 <a href="#">P69-70</a></li> <li>● 新規ビジネス創出プログラムSpark X <a href="#">P71</a></li> <li>● MUFG Way浸透セッション 国内外で3,000回超、50,000人以上が参加 <a href="#">P72</a></li> <li>● 経営陣によるタウンホールミーティング1,000回以上開催 <a href="#">P42</a></li> </ul>
<p><b>株主・投資家</b></p>  <p>単元株主約81万人 国内金融機関 約33% 海外 約33% 個人 約16% 株主構成は自己株式を除く</p>	<p>透明性の高い開示と建設的な対話を実施し、そこで得た情報を経営へ還元し、経営戦略へ反映する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会 来場者412人、視聴者1,121人</li> <li>● 機関投資家・アナリスト向け説明会 10回 社外取締役と機関投資家の対話 <a href="#">P95-96</a></li> <li>● 機関投資家との個別面談 317件(海外投資家173件)</li> <li>● 個人投資家向けセミナー 3回、視聴者 約2,100人</li> </ul>

### ステークホルダーとのエンゲージメント


**活動1**  **カーボンニュートラル実現に向けた取り組みに関する開示を強化。**  
 **投資家向け説明会も開催しました。**

MUFGは2021年度から、環境・社会課題解決への貢献に従来以上に強くコミットしています。2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表し、同年6月には、その具体的なマイルストーンやサステナブルビジネスをテーマにしたセミナーを開催しました。その後もグループ・グローバル一体となり、さまざまな取り組みを進めてきました。2022年4月には、1年間の進捗をまとめた「MUFG Progress Report」を発行するとともに、宮下CSuOと西山サステナブルビジネス部長が、投資家の質問に答えるセミナーを開催しました。参加者からは、「レポートは中間目標の設定やエンゲージメントの具体例がまとまってい

る。セミナーに参加してさらに理解が深まった」、「中途入社した西山部長の知見とMUFGの強みの相乗効果に期待している」などのコメントが寄せられました。



「MUFG Progress Report」はホームページをご覧ください。  
<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/>

**活動2**  **社員向けタウンホールを継続開催。今年は海外でも実開催しました。**

2021年度は役員と社員のタウンホールミーティングを1,000回以上開催しました。2022年4月には、約3年ぶりに亀澤社長が米国へ出張し、タウンホールを実開催しました。約200人の米州社員が会場に集まり、オンラインでの参加者も合わせて380人が参加しました。

員からは、「打ち解けた雰囲気、同じチームの一員であると感じることができた」、「亀澤さんの言葉で、米州を重要な成長地域として強調してもらえたことは、非常に励みになった」などのコメントが寄せられました。

亀澤社長は、かつて共に働いた仲間のいる米国に「やっと戻ってこられました」と喜びを表し、MUFGユニオンバンク売却対応や、現地社会への貢献に尽力した全社員に対する感謝の思いを伝えました。また、MUFGユニオンバンク売却後も引き続き米州事業に対するコミットメントは不変であること、スピーディーかつ柔軟な組織への変革を進めていくことを強調しました。参加した社



亀澤社長の米州タウンホールミーティングの様子