

経営戦略と パフォーマンス

CONTENTS

中期経営計画

中期経営計画の振り返り	45
中期経営計画の進捗	47
構造改革	49
FOCUS Mars Growth Capital の挑戦	50

企業変革

デジタルトランスフォーメーション	51
FOCUS 印鑑票ペーパーレス化への挑戦	52
FOCUS Money Canvas の開発	53
FOCUS Biz Forward の設立	54

環境・社会課題解決への貢献	55
FOCUS NZBA でのリーダーシップ	56
FOCUS サステナブルビジネスの推進	58
気候変動への対応・環境保全（TCFD 提言に基づく開示）	59

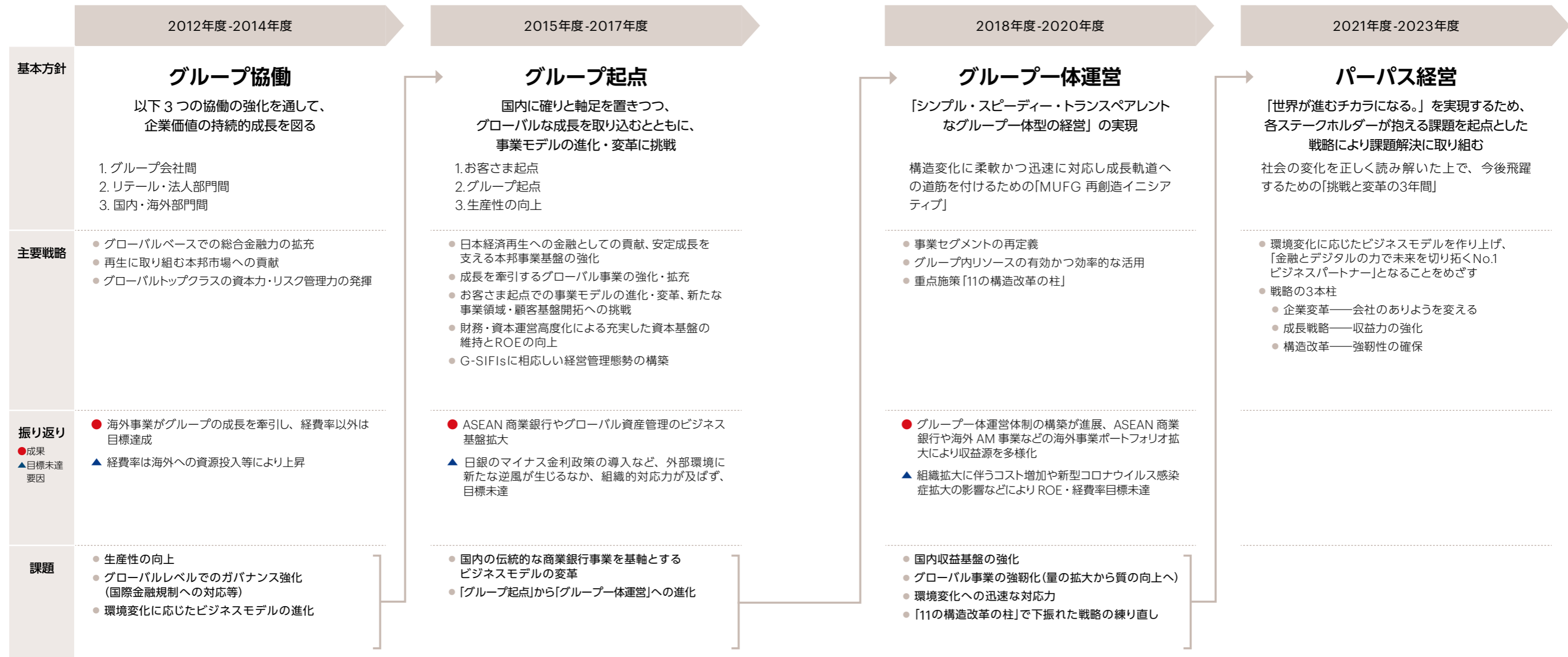
カルチャー改革／人材戦略

CHRO メッセージ	65
インクルージョン&ダイバーシティ座談会	67
FOCUS 社内副業「認定講師」	69
FOCUS デジタル中核人材育成「DEEP研修」	70
挑戦する社員たちの座談会	73

事業本部別戦略

事業本部別業績	77
デジタルサービス事業本部	79
法人・リテール事業本部	81
コーポレートバンキング事業本部	83
グローバルコマースバンキング事業本部	85
受託財産事業本部	87
グローバルCIB事業本部	89
市場事業本部	91

中期経営計画の振り返り



財務目標 **達成**、未達

指標	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度目標
ROE	8.77%	9.05%	8.74%	8%程度
経費率	57.6%	60.9%	61.1%	50%台後半
営業純益(顧客部門)	約3%増	約21%増	約46%増	2011年度比約20%増
普通株式等Tier1比率 ¹⁾	11.1%	11.1%	12.3%	9.5%以上

¹⁾ 2019年3月に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を含む

指標	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度目標
ROE	7.63%	7.25%	7.53%	8%台後半
経費率	62.3%	64.6%	68.0%	60%程度
EPS	68.51円	68.28円	74.55円(+1.8%)	2014年度比+15%以上
普通株式等Tier1比率 ¹⁾	12.1%	11.9%	12.5%	9.5%以上

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度目標
ROE	6.45%	3.85%	5.63%	7~8%
経費率	71.0%	70.2%	68.7%	2017年度実績を下回る
普通株式等Tier1比率 ²⁾	11.4%	11.7%	11.9%	11%程度

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含む

指標	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度目標
ROE	7.79%			7.5%
普通株式等Tier1比率 ³⁾	10.4%			9.5-10.0%

³⁾ 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

中期経営計画の進捗 2021-2023年度

中期経営計画

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

中期経営計画初年度 (2021年度) の主な進捗

財務目標の進捗についてはCFOメッセージP15-22をご覧ください。

企業変革

「デジタルトランスフォーメーション」ではコスト削減や新サービスの提供が順調に進捗しました。「環境・社会課題解決への貢献」ではカーボンニュートラルに向けた取り組みが加速しました。「カルチャー改革」ではスピードは引き続き課題ですが、挑戦する風土が浸透してきています。

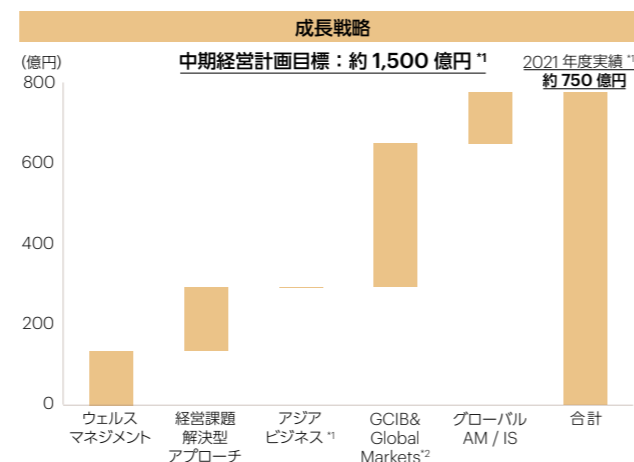
企業変革の取り組みの詳細はP51-76をご覧ください。

成長戦略

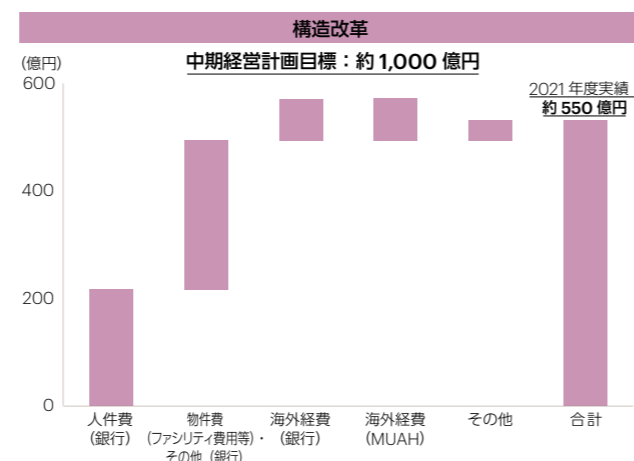
「稼ぐ力」の強化に拘り、PDCAを徹底しました。国内外の法人向け貸出利ざやの改善、ウェルスマネジメント・受託財産ビジネスなどの着実な進捗を背景に、成長戦略による営業純益の増加は約750億円となりました。

構造改革

MUFGユニオンバンクの売却決定など事業ポートフォリオの見直しを行いました。経費・RWAコントロールについては、経費は為替影響除きでは前年度比で減少、RWAは前年度末比でほぼ横ばいと、確りコントロールしています。構造改革による営業純益の増加は約550億円となりました。



*1 アジアビジネスについては、政策金利低下などの市況影響等による2021年度の減益影響は、中期経営計画の成長戦略の目標値に含まれていない。2022年度以降の成長分が目標値に含まれている
*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず



主要戦略 (戦略の3本柱)

	主要戦略	概要	2021年度の進捗
企業変革	1. デジタルトランスフォーメーション	● 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	● コスト削減や金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組み等は着実に進展 P51-54, P79-80
	2. 環境・社会課題解決への貢献	● 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	● 「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表。2030年中間目標を設定し、脱炭素ビジネスを強化 P23-28, P55-64
	3. カルチャー改革	● 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	● 「挑戦」する風土が浸透。「スピード」は引き続き課題 P65-76
成長戦略	1. ウェルスマネジメント	● 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	● クロス取引・資産運用はともに好調。2022年2月に「WMデジタルプラットフォーム」を全店展開 P82
	2. 経営課題解決型アプローチ	● 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	● 社会課題解決に向けて、日系大企業のお客さまと事業リスクを共にする事業投資を開始 P84
	3. アジアビジネス	● 連結子会社のフルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナム銀行を中心にアジアを面を捉え、成長を取り込みつつ、デジタル化を推進	● マクロ環境はコロナ感染再拡大により下振れるも、足元では回復傾向。施策は着実に進捗 P86
	4. GCIB&Global Markets	● 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	● 機関投資家ビジネスはSecured finance ^{*1} が順調に拡大。NIG ^{*2} は市場拡大を取り込み、成長 P90
	5. グローバルAM/IS	● 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	● AMでは過去最高益。ISでは高付加価値サービスの複合提供が進展し、資産管理残高が増加 P88
構造改革	1. 経費・RWAコントロール	● 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	● ベース経費は着実に削減、RWAは規律を持って運営 P18
	2. 基盤・プラットフォーム改革	● 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	● ビジネス変化への対応力強化やコスト削減などを目的とした勘定系システムの見直しに着手
	3. 事業ポートフォリオ見直し	● 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	● 経営資源最適化の観点で、MUFGユニオンバンク売却を決定 P19, P49-50

*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出

*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

構造改革

事業ポートフォリオの見直し

中期経営計画では、これまでに構築してきた海外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ことをめざしています。事業ポートフォリオの見直しを

通じた経営資源の最適配置を推進するとともに、デジタルや海外AM / ISなどの成長領域への出資を検討しながら、「量の拡大」から「質の向上」へのシフトを図っています。

MUFGユニオンバンクの売却

2021年9月、MUFGユニオンバンク(以下、MUB)の全株式を、米国大手銀行U.S. Bancorpに譲渡することを発表しました。

2008年にMUBを完全子会社化して以来、米国のリージョナルバンクはMUFGにとって重要なグローバル事業でした。一方、近年の米国リテールビジネスの事業環境は、デジタル化対応によるIT投資の必要性などにより、競争力の維持・強化には一定のスケールが求められる状況でした。

U.S. Bancorpは強固な事業基盤を持ち、決済サービス・デジタル分野で強みを持っています。MUBをU.S. Bancorpに譲渡することは、お客さまおよびコミュニティに対して、より質の高い金融サービスを提供することに繋がります。また、MUBの潜在的なフランチャイズ・バリューを実現することが可能になり、MUFG・MUBおよび両社のステークホルダーにとって最良であると考えています。

MUFGにとっての米国市場の重要性は不変であり、今後は、銀行・信託・証券の連携およびモルガン・スタン

レーとの提携等を通じた、法人取引や投資銀行業務に経営資源を集中します。引き続き、米国での成長戦略の遂行および組織・体制の効率化を追求していきます。

また、MUB株式譲渡の対価として、現金に加えてU.S. Bancorpの発行済株式の2.9%を受領するとともに、U.S. Bancorpとの業務提携を通じた各種協働を検討しています。出資を通じた米国リテールビジネスおよびコマースバンキングビジネスへの間接的な関与の継続や、U.S. Bancorpとのデジタル分野での協働、相互的な補完関係に基づく協働機会等を模索していく方針です。

米国事業の概要 (MUB売却後)

コーポレート バンキング	三菱 UFJ 銀行	
インベストメント バンキング	Morgan Stanley との戦略的提携の深化	MUSA ^{*1} ・ 三菱 UFJ 銀行
ウェルスマネジメント		
リテール・コマース バンキング	本件取引を通じて新たに構築 U.S. Bancorp との業務提携を通じた各種協働	
資産運用・資産管理	FSI・MUFG Investor Services	

^{*1} MUFG Securities Americas Inc.

新規事業への取り組み

イスラエルのフィンテック企業Liquidity Capitalとの合併会社Mars Growth Capitalでは、先進的なAI審査モデルを活用し、アジア・欧州のスタートアップ企業向けに融資を行っています(図 P50)。1号ファンドは主にミドルステージにある企業に融資し、2021年9月には事業の拡大を見込んで出資金を8,000万米ドルから2億米ドルに増額しました。2022年1月には、主にレイターステージにある企業を対象に、3億米ドルの2号ファンドを立ち上げました。

また、2022年3月に、インド国内のスタートアップ企業を対象とした総額3億米ドルの投資枠「MUFG Ganesha

Fund]を設定しました。急速な経済成長が進むインドでは、デジタルネイティブ層の台頭、インターネットの急速な普及、デジタル化を後押しする政策などを背景に、デジタル技術や知見を活用したスタートアップ企業が急速に増加しています。また、これらの企業にはテクノロジーを用いて環境・社会課題の解決に取り組む企業が数多く存在します。本投資枠を通じて、ミドルステージからレイターステージにある企業に出資し、将来的には出資先の企業に対し、MUFGのグループ総合力を活用した広範な金融機能を提供することを展望しています。

FOCUS

Mars Growth Capital の挑戦

鍵はスピード。
スタートアップ企業への融資で、
アジアの成長のチカラになる。

Mars Growth Capital
Co-CEO
廣島 竜太郎



資金調達の新たな選択肢を提供する

スタートアップ企業が資金調達するには、株式を発行するのがこれまでの常識でした。Mars Growth Capital(以下、MGC)のデットファンディングは、株式を希薄化させない資金調達の新たな選択肢として注目されています。

MGCは2020年8月に銀行とLiquidity Capitalの合併会社として設立されました。私はニューヨークで投資家向け債券の組成・販売や、非投資適格先へのファイナンスの方策を検討していましたが、リスクを取りながら既存のファイナンスの幅をいかに広げるかについて問題意識を持っていました。MGCの計画を知ったときは「これだ」と思いました。そしてこのチャレンジがこれまでの銀行業務を大きく変える可能性があると感じました。自分にやらせてほしいと手を挙げて、2020年12月からMGCに出向しています。

シンガポールのオフィスには銀行から出向した2名が常駐し、マーケティング、審査、戦略企画の各方面でLiquidity Capitalのメンバーとお互いに日々議論しながら案件を進めています。

「AI+人」のハイブリッド審査モデル

銀行の伝統的な審査モデルは、過去の決算書などに基づく分析が主流です。一方、Liquidity Capitalのモデルは、企業の銀行口座や業務システムなどとAPIで連携して、日々変動するデータをリアルタイムで把握し、AIを駆使して将来の収益やキャッシュフローを予測するというものです。

しかし、データドリブンでは想定外の大きな出来事などによって数字が動いた際、その理由を詳細まで知ることはできません。そこを明らかにするためには、その企業が持っている技術や顧客網の特徴、マネジメントチームの資質といった要素も組み合わせて見ていくことが必要です。ここに銀行の伝統的な審査のノウハウが活用できました。「AI+人」というハイブリッド審査にすることで、難易度が高いといわれるスタートアップ企業への与信を順調に進めることができている。

アジア経済の成長を牽引する存在へ

これまで1,000社超と面談し、2022年5月までにアジア、オセアニア、欧州で合計19社のスタートアップ企業に融資を行っています。

お客さまからの評価も非常に高いと感じています。理由は何といてもスピード。競合のデットファンドや伝統的な金融機関では、融資の実行に3カ月~6カ月程度はかかりますが、MGCではそれを1カ月~1カ月半程度で実行することが可能です。融資の可否や条件の提示は、データをいただいでから数日以内に行っています。

この独自の審査モデルの強みを活かして、MGCがアジアのデットファンドとしてトップになり、アジア経済の成長を牽引していくことをめざしています。

デジタルトランスフォーメーション

戦略の概要

社会のデジタルシフトやコロナ禍での行動変容を受け、中期経営計画では、デジタルを活用したコスト削減を進めるとともに、商品・サービスのデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)を推進し、新たな粗利益増強にも挑戦します。

1 チャンネルシフト・構造改革

オンラインシフトを通じた店舗ネットワークの最適化を進めます。また、デジタル技術を活用した業務のシンプル化・効率化により、お客さまや社員を煩雑なフローから解放し、事業基盤の強靱化に取り組んでいます。

📄 印鑑票ペーパーレス化への挑戦 P52

2 既存ビジネスのDXによる収益強化

既存の商品・サービスについて、UI/UX¹⁾の改善を含めたDXを通じて競争力を強化します。より多くのお客さまに便利にお使いいただくことで、収益機会を拡大します。

📄 Money Canvasの開発 P53

3 新たな粗利益増強への挑戦

金融サービスや商品をモジュール(機能)として捉え、外部事業者とも協働しながらさまざまな形で提供していきます。豊富な顧客接点を持つ外部事業者に対し、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マー」としての地位の確立をめざします。

📄 Biz Forwardの設立 P54

4 全社DX推進のプラットフォーム(CoE²⁾)

MUFG全社でDXを進めるための基礎として、オープンイノベーションや人材育成を一層加速させます。2022年から始まった新規事業創出プログラム「Spark X」では、新規事業創出のトレーニングに取り組むことにより、会社のカルチャーの変化に繋がっていきます。

今中期経営計画

- 1 チャンネルシフト・構造改革
(コストの徹底削減)
- 2 既存ビジネスのDXによる
収益強化
(RWAコントロール・BAU³⁾拡大)
- 3 新たな粗利益増強への挑戦
(RWAに頼らない収益強化)

次期中期経営計画以降

- 収益性軸のRWA
コントロール
- 構造改革(今中期経営計画主体)
および
収益の多様化(次期中期経営計画)
による営業純益の
段階的改善

4 全社DX推進のプラットフォーム(CoE)

¹⁾ UI(ユーザーインターフェース)とUX(ユーザーエクスペリエンス)の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

²⁾ Center of Excellenceの略。全社横断的な取り組みを推進するための中核的機能

³⁾ Business as usualの略。経常的な業務

📄 2022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.mufig.jp/dam/ir/presentation/2022/pdf/slides220715_ja.pdf

FOCUS

印鑑票ペーパーレス化への挑戦

米国のスタートアップ企業Ripcord, Inc.(以下、Ripcord)が開発するロボット・AI技術を活用し、銀行が保管する紙書類の電子化を進めています。プロジェクト推進担当と、電子化実務担当に話を聞きました。



三菱UFJ銀行
事務企画部
伊藤 寛明

最新の技術で事務負荷とコストを減らしたい

銀行では、お客さまからお預かりする申込書や契約書の大半が紙のため、事務作業の負荷や管理コストが長年の課題でした。特に印鑑票は関連書類を含め約3億ページが各地の倉庫に保管されています。過去に何度も電子化が検討されてきましたが、画像を読むためにはホチキスの針やクリップの除去が必要で、実現に至りませんでした。こうしたなか、2018年にデジタルサービス企画

部からRipcordを紹介されました。米国のスタートアップ企業で、AIロボットを活用しホチキス外しからデータ化まで自動でできると言います。当時の担当者は米国まで書類を持参してテストしました。最初はうまくいきませんでした。Ripcordの担当者はその場で素早く解決し、その課題への取り組み姿勢が導入の決め手になりました。実際の契約までにはいろいろな困難がありましたが、良い信頼関係を築けたことで協業が実現しました。

全ての印鑑票が電子化されれば、行員が場所の制約なく画像を確認でき、待ち時間の短縮などお客さまの利便性向上と業務効率化を実現できます。2021年から電子化が始まり、2026年の完了をめざしています。今後は印鑑票以外にも対象が広がっていくと思います。



エム・ユー・センター
サービス名古屋
文書スキャンセンター
センター長
前川 奈緒美

電子化の現場は試行錯誤の連続

2021年6月、名古屋にRipcordの機械18台を設置した文書スキャンセンターが設立されました。2022年3月から全台が本格稼働し、約80人の社員が印鑑票の電子化業務に携わっています。ホチキスの針の除去などをAIが学習して自動でスキャンできる機械ではありますが、実際の印鑑票は本当に千差万別なことから、最初はうまく流れないものもありました。紙が小さすぎたり大きすぎたり、非常に薄いものは流れない。しかも

印鑑票は決して毀損してはいけないものですから、慎重に取り扱わなければなりません。例えば小さい場合は一定の大きさの紙にセットするなど前工程を工夫する必要があり、それをマニュアル化して全員に周知していきました。流れたと思ったら、スキャンした画像の精度が不十分でエラーになることも。試行錯誤の連続でした。

頼もしいのは社員たちのモチベーションが高いことです。最初こそ、聞いていたほどにはスムーズにいかないな、という戸惑いがありましたが、次第に自分たちから、こうすれば効率を上げられる、こうしたら早くできたなどと提案してくれるようになりました。まだまだ改善すべき点は多いと感じていますが、一つ問題を克服するごとに達成感を得ながら、前向きに皆でチャレンジしています。

デジタルトランスフォーメーション

FOCUS

Money Canvas の開発

スマートフォンで資産運用を身近にする。

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部
星 佳菜子



2021年12月から、個人のお客さま向け資産運用プラットフォーム「Money Canvas」の提供を開始しました。グループ外の企業とも提携し、お客さまの資産形成を総合的にサポートします。

資産運用をもっと身近なものにしたい

Money Canvasは、スマホで完結する個人のお客さま向けの資産運用プラットフォームです。株式や投資信託、クラウドファンディング、保険、ポイント運用など、幅広い金融商品・サービスの中から、自分に合ったものを選んで組み合わせることができます。ニュースやコラムの配信、一人ひとりのリスク許容度に応じた運用スタイルの診断など、資産形成に役立つ情報提供も行っています。

日本は人口減少と少子・高齢化が進み、年金は本当にもらえるのか、長生きすると毎日の生活費にも困るのではないかと、不安に思っているお客さまが多くいらっしゃいます。資産形成のお手伝いをするには、個人のお客さまから80兆円以上の預金をお預かりするMUFGとしての使命だと思えます。でもお客さまからは「銀行は敷居が高い」、「運用は怖い」という声も多く、お客さまとの距離を縮める必要があると感じました。また、家族構成やライフスタイルが多様化し、お客さまのニーズはさまざまです。スマホを起点にお客さまとの接点を増やし、一人ひとりのニーズに合わせた資産形成をサポートするべく、Money Canvasの開発が始まりました。

提供者としてではなく、お客さまの目線で開発
従来の金融商品販売は、正確を期すあまり説明

に説明を重ねるスタイルでした。しかしそれはスマホの小さな画面には馴染みません。開発にあたっては提供者の目線から脱し、お客さま目線を徹底しました。これから資産形成を始めてみようというお客さまには、まずどういう情報が必要か。販売フローとして絶対守るべきものを守りながらも、シンプルで分かりやすく情報が届くように構築しました。

また、徹底的にお客さま起点で考えたときに、お客さまがめざす資産形成にメリットがあれば、自社や他社といった区別なく商品を扱うべきだという考えから、MUFGだけでなく、パートナー企業が提供する商品・サービスも含め幅広く取り揃えました。パートナー企業にとっても、信頼・信用を大切にしてきたMUFGのプラットフォームを活用することで、お客さまに安心して使っていただけるというメリットがあります。

開発は2021年4月からスタートし、12月にはサービスを開始しました。MUFGにしてはかなりのスピードだったと思います。途中、これは難しいんじゃないかと思うこともありましたが、でもプロジェクトのメンバー一人ひとりが、「今までにない、お客さまのためになるものを作りたい」という思いを共有していたからこそ、実現できたのだと思います。

サービス開始後もお客さまのデータを分析し、機能の充実・改善に向けた開発を続けています。気軽に資産運用を楽しめる、身近なプラットフォームへ成長させていくことをめざしています。

Money Canvasの詳細はP80をご覧ください。

FOCUS

Biz Forward の設立

新たな金融サービスで
中小企業の成長を支援する。

株式会社Biz Forward
取締役副社長
林 博之



2021年8月、マネーフォワードと銀行は合併会社 Biz Forward を設立しました。マネーフォワードのテクノロジーと銀行の金融ノウハウを活用し、中小企業向けにデジタル金融サービスを提供しています。

既存のサービスでは中小企業のニーズに応えられない

私は現在の業務の前に、法人およびリテールの領域で複数の新規事業の立ち上げに携わっていました。その中の一つとして、日本の中小企業に十分な金融サービスを提供できていないという問題意識とともに、データを活用した新たなビジネスを検討していました。銀行のお客さまには、規模が小さく担当者がつかない企業もあるため、全ての企業のニーズに対応するのは難しいのですが、デジタル技術を活用すればニーズに対応できるのではないかと考えていました。

中小企業を中心にプロダクトを展開してきたマネーフォワードと話をするなかで、MUFGとマネーフォワードが力を合わせれば「中小企業に共通するファイナンスに関する課題を解決できる」と確信しました。協議を開始してから9カ月で合併会社を設立、そこから3カ月で事業開始と、これまで経験してきた銀行業務とは段違いのスピードでここまで進んできました。

オンラインで完結する新しい金融サービス

現在 Biz Forward では、「SEIKYU+ (以下、請求プラス)」と「SHIKIN+ (以下、資金プラス)」という2つのサービスを展開しています。「請求プラス」

は、請求書の発行や入金確認など請求書に関する全てのプロセスを代行します。業務効率化になるだけでなく、売掛金を当社が保証するため資金回収不安を解消することもできます。電子帳簿保存法やインボイス制度への対応としても問い合わせの多いサービスです。

もう一方の「資金プラス」はオンラインファクタリングのサービスです。売掛金を当社が買い取り、最短2営業日でお客さまの口座に入金します。オンライン上の手続によりお客さまの利便性を追求するとともに、データ集積による当社独自の審査を行い、数万円からでも簡単・スピーディーにご利用いただくことができます。銀行から追加融資を受けられないときや、急な資金不足のときにご利用いただいています。お客さまからは「スピーディーな調達で、資金繰りが苦しいときに本当に助かった」とのお声をいただきました。

全ての企業を前に進める

Biz Forwardは「すべての企業を前に進める」をミッションに掲げています。その実現に向けて、より幅広いお客さまに最適なサービス、価値提供を行っていくべく、金融機関や事業会社との協業も推進しています。また、「請求プラス」、「資金プラス」のサービスに留まらず、中小企業が直面するリスクや課題に対応するサービスを開発していきます。中小企業の成長を支えることで日本経済を活性化するとともに、「Biz Forwardに聞けば日本の中小企業のことは全て分かる」と言われるような存在になっていきたいです。

環境・社会課題解決への貢献

カーボンニュートラル実現への取り組み

MUFGは、2050年までの投融资ポートフォリオのGHG¹排出量ネットゼロ、2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロを掲げた「MUFGカーボンニュートラル宣言」を2021年5月に発表しました。

2022年4月には、その進捗を報告する「MUFG Progress Report」を発行しました。

*1 温室効果ガス

各取り組みの詳細は「MUFG Progress Report」をご覧ください。
<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/>

カーボンニュートラル宣言以降の主な取り組み

投融资ポートフォリオのネットゼロ 「電力」、「石油・ガス」セクターの中間目標を設定 <ul style="list-style-type: none"> 2セクター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 その他のセクターも順次設定予定 	ファイナンスを通じた脱炭素化 お客さまニーズ起点での脱炭素化支援に向けたソリューション提供を推進 P57 石炭火力発電所向けコーポレートファイナンス残高目標を設定 <ul style="list-style-type: none"> 2040年度にゼロとする目標を設定 	自社排出のネットゼロ 銀行・信託・証券の国内自社契約電力100%再生可能エネルギー化を前倒しで完了 <ul style="list-style-type: none"> 国内排出量の約6割(グローバル排出量の約3割)を削減 2022年度中には、国内全社の自社契約電力の100%再生可能エネルギー化を完了する目標を設定
責任投資を通じた脱炭素化 Net Zero Asset Managers initiative (NZAM)に加盟 <ul style="list-style-type: none"> 投資先とのエンゲージメントを推進 2022年10月までに、2030年の中間目標を設定予定 	イニシアティブへの参画 グローバルベースの枠組み作りにおいて議論を牽引 <ul style="list-style-type: none"> Net-Zero Banking Allianceで、トランジション・ファイナンスの枠組み作りを担う作業部会の議長に就任 	その他の取り組み タイのフルンシィ(アユタヤ銀行)がカーボンニュートラルビジョンを宣言 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークを改定 P61

ロードマップ

	2019年	2020年	2021年	2022年	...	2030年	...	2040年	...	2050年
投融资ポートフォリオのネットゼロ										ネットゼロ
電力セクター (排出原単位) ^{*1}	349 gCO ₂ e/kWh					156-192 gCO ₂ e/kWh NEW				
石油・ガスセクター (排出量) ^{*2}	83MtCO ₂ e					削減率 NEW ▲15-▲28%				
ファイナンスを通じた脱炭素化										
サステナブルファイナンス (うち、環境) ^{*3}	3.5兆円 ^{*4} (2.0兆円)	8.0兆円 ^{*4} (3.7兆円)	14.5兆円 (5.4兆円)			35兆円 (18兆円)				
石炭火力発電所向けファイナンス残高										
プロジェクトファイナンス (年度)	35.8億米ドル	37.7億米ドル	29.5億米ドル			2019年度比 50%削減		ゼロ		
コーポレートファイナンス (年度)		約1,200億円						ゼロ	NEW	
自社排出のネットゼロ										
						自社契約電力の100%再生可能エネルギー化				
						銀行・信託・証券の国内分				
						国内全社分	NEW			ネットゼロ

*1 対象は、発電事業のScope1

*2 対象は、上流生産事業のScope1,2,3

*3 2019年度からの累計実行額

*4 集計方法の変更により数値を修正

NEW: 2022年4月に公表

太字: 目標

FOCUS

NZBA でのリーダーシップ

アジアを代表する金融機関としてトランジション・ファイナンスのルール作りをリードする。

三菱UFJフィナンシャル・グループ
 経営企画部 渉外室長
 石川 知弘



国際金融に係るルール作りの経験を活かして

私は過去10年にわたり、官民の双方の立場で、国際金融に係るルール作りに携わってきました。現在も、国内外の監督当局が主催する国際会議への参加や、主要な海外監督当局との個別の面談を通じ、規制案に対する意見発信などを行い、当局側がめざす「国際的な金融安定に向けた規制作り」と、MUFGがめざす「お客さまへの付加価値の高い金融サービスの提供」の双方のバランスが取れるよう、積極的な働きかけ(アドボカシー)を行っています。

サステナビリティ領域においても、国内外の当局の関与のもとで非財務情報開示の枠組み作り等が進んでいますが、これと並行して民間サイドにおけるルール作りも進んでいます。

NZBA(Net-Zero Banking Alliance)は、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年までの投融资ポートフォリオGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のアライアンスです。MUFGは2021年6月に加盟し、2022年3月時点で加盟金融機関は111社に上ります。NZBA加盟後に分かったことですが、ネットゼロの定義、優先すべきセクター、対象資産等の具体的なルールは、NZBAがメンバー間で議論の上決めています。私は、国際金融の分野でルール作りに関わった経験を活かそうと、NZBAの理事会に相当するSteering Groupのメンバー(計12名)に就任し、月次の運営会議に参加しNZBAにおけるルール作りに携わっています。

「トランジション・ファイナンス」の議論をリード

パリ協定達成には新技術への投資が不可欠です。既に「グリーン」と認められた事業への投融资だけでは国内外の経済全体の脱炭素を達成することはできず、段階的に「グリーン」になることが見込まれる事業への投融资(トランジション・ファイナンス)を全世界で拡大する必要があると考えます。このような私の問題意識をNZBAのSteering Groupで共有し、トランジション・ファイナンスのガイドラインを策定するための作業部会設立を提案しました。2022年1月に作業部会が始動、私が議長に就任し議論をリードしています。

この作業部会は欧州・米国・アジアの金融機関40社ほどのメンバーで構成されています。各メンバーもトランジション・ファイナンスの重要性は理解していますが、ネットゼロに向けた道筋・時間軸は国・地域によって大きく異なることから、議長として方針を取りまとめるのは容易ではありません。しかし、ルールが最終化された後に遵守するのみの「rule taker」ではなく、「rule maker」としてトランジション・ファイナンスのガイドライン作りに積極的に関与できることは、日本のみならず全世界の脱炭素に向け大きな意義があると考えています。2022年11月にエジプトで開催されるCOP27前には、NZBAとしてガイドラインを公表する予定です。ご期待ください。

環境・社会課題解決への貢献

グローバルベースでのサステナブルビジネスの推進体制

MUFGは、環境・社会課題解決起点で、お客さまの事業構造変化やイノベーションに対しソリューションを提供しています。

環境・社会課題解決に向けたビジネスをグループ全体でより一層推進するために、2021年7月にサステナブルビジネス部を設立しました。また、国内だけではなく、欧州、米州、アジアに配置したESG推進責任者と共に開催する「Global ESG Conference」等を通じて、インテ

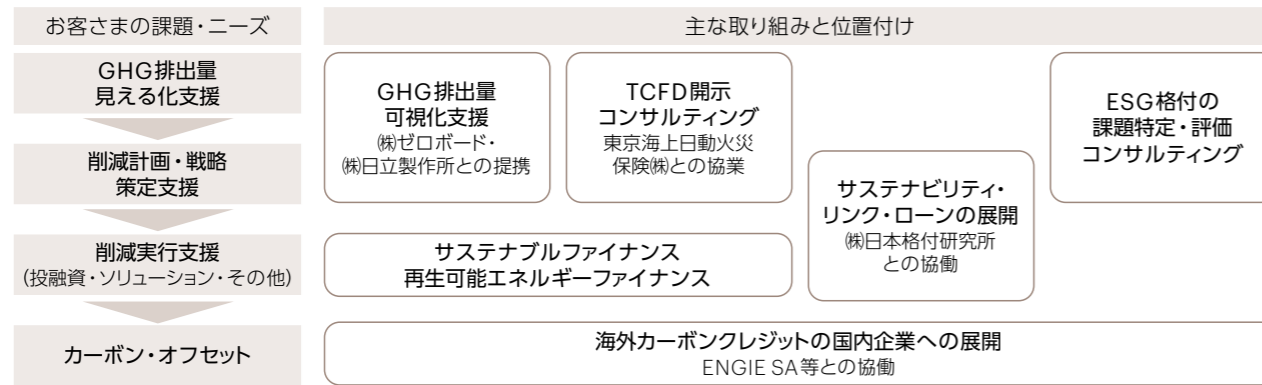
リジェンスや事業機会を集約する体制を構築し、それらを踏まえた国内外のお客さまへのソリューション提供やエンゲージメントを推進しています。また、国際イニシアティブ等を通じて多角的に情報収集をしながら、将来の事業機会獲得に向けて、ルールメイキングや事業化・マーケット創出への取り組みをグローバルに推進しています。

お客さまの脱炭素化に向けたソリューション

各地域でのお客さまとのエンゲージメントを通じて、お客さまの課題・ニーズの把握に努めています。2021年度は、国内外約550社のお客さまを対象として、お客さまのサステナビリティ・脱炭素の取り組みやMUFGからのソリューション提供に関して、継続的な対話を行いま

した。お客さまの課題解決・ニーズに応えるべく、GHG排出量の見える化、ファイナンス支援をはじめ、お客さまの脱炭素化に向けた多様なソリューション提供を開始しています。

お客さまの脱炭素化に向けた新たなソリューション



脱炭素社会実現に向けたエンゲージメントセミナー開催 (2022年4月)



- 電力、石油・ガスセクターを中心に100社超が参加
- 日本エネルギー経済研究所、経済産業省等から有識者を招き、最新情勢を踏まえた今後の脱炭素の方向性や金融機関に期待される役割について議論

- MUFG Progress Reportで公表した中間目標について、設定の背景や数値の考え方を説明
- セミナーに対するお客さまからの反応・要望を集約し、今後のソリューション提供やより深化したエンゲージメント活動に反映

<お客さまの声(例)>

- トランジションに向けて、業界の垣根を越えた長期的な視点での取り組みが重要と認識
- 銀行には日本の実情を踏まえたルールメイクと発信に期待
- 俯瞰的な立場からの他業界とのマッチングに期待

FOCUS

サステナブルビジネスの推進

MUFGに集まる声を、無限のビジネス創出の機会へ。

三菱UFJ銀行
サステナブルビジネス部長
西山 大輔



自身の経験をMUFGの広大な基盤で活かす

私は総合商社で20年超にわたり電力セクターに携わってきました。海外発電、送配電、小売、トレーディング等の事業に加え、6年間の米国駐在、国内事業会社の経営者を経験し、大きく環境が変化の中で事業や会社運営を進めるダイナミズムに浸かりきる毎日を過ごしていました。そうしたなか、あるMUFGの役員に出会いました。その人の言葉は日本の産業復興に向けた責任感とチャレンジする情熱に溢れ、自分もMUFGという産業全体を俯瞰できる広大な事業プラットフォームを通じて、エネルギートランスフォーメーションに貢献してみたいという気持ちが芽生えました。そうして、2021年度にサステナブルビジネス部の部長に就任しました。

「可視化・削減をきっかけに、気候変動への取り組みを機会と捉え、新たな事業領域にも挑戦したい」といった声をいただいています。

また、米州初の大型洋上風力発電プロジェクトや、欧州初のカーボンクレジットを裏付けとするサプライチェーン向けファイナンスなど、金融商品・手法の高度化を進めました。さらに、アジアの段階的なエネルギー・トランジションに向けて、「Asia Transition Finance Study Group¹⁾」に積極的に関与したり、アンモニアサプライチェーンの構築をめざす事業会社や政府との共同プロジェクトやGlobal CCS Institute²⁾へ参画し、イノベーション技術の事業化に取り組んでいます。

MUFGのサステナブルビジネスが加速度的に進展

昨年5月のカーボンニュートラル宣言以降、お客さまやパートナー企業の皆さまと実態を共有し、真摯に向き合いながら対話を行い、お客さまのお困りごとに伴走していくためのサービスラインアップを拡充しました。例えば、お客さまにとってGHG排出量削減に向けた第一歩である排出量の算定・可視化について、株式会社ゼロボード様と協業を開始しました。彼らが持つノウハウと、MUFGが有する総合金融グループの知見やネットワークを掛け合わせてソリューションを提供することで、脱炭素経営を後押しすることが目的です。お客さまからも「サプライチェーン全体でGHG排出量の可視化・削減に取り組む必要があるなか、サプライヤーへの働きかけに必要な、可視化の重要性やそのためのプラットフォーム、削減実行に向けたファイナンス等を併せて提案してもらえるのはありがたい」、

世界中の声が集まるMUFGでできること

MUFGには産業や国籍を問わず、お客さま、政府、自治体や国際イニシアティブの声が溢れ返っており、まさに社会の縮図です。これらはMUFGに「お客さまとの関係を重視してきた長年の歴史」、「制度やルール策定にコミットして参画する責任感」、そして「国際社会と日本を接続させる社会性」といった事業基盤があるからこそ集まる貴重な声です。

この声の一つひとつに思いを持って共鳴したいと思っています。あらゆる声を無限のビジネス創出の機会と捉え、今後はファイナンスだけでなく出資や人的投資も含め、お客さまと一緒にリスクテイクしていく事業を推進するなど、MUFGのサステナブルビジネスをさらに進めていくことをコミットしていきます。

¹⁾ アジアの段階的なエネルギー・トランジションの実現に向けて、必要な共通原則や基準等を議論。アジア・グローバルの主要金融機関や金融庁、経産省が参加
²⁾ 二酸化炭素回収・貯留 (Carbon dioxide Capture and Storage) 技術の世界的な利用促進を図ることを目的に設立された国際シンクタンク。アジア民間金融機関で初めて参画

環境・社会課題解決への貢献

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

TCFD提言に基づく開示の詳細は、「MUFGサステナビリティレポート2022(9月以降発行予定)」をご覧ください。

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・社会課題について、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、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。

これらの委員会での審議内容は、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。また、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。

取締役会は、「サステナビリティ経営の推進」を重要テーマの一つとして、個別セッションも活用して活発な議論を行っています。また、専門的な知見を取り組みに活用するため、環境・社会分野の有識者2人を常設の社外アドバイザーとして招聘し、取締役会構成メンバーとの意見交換等を行っています。

2021年度は、5月に公表した「MUFGカーボンニュートラル宣言」の実現に向けてスピード感を持って取り組むべく、グループ・グローバルのプロジェクトチームを立ち上げました。各取り組みについては、グループCEOをはじめとする主要なマネジメントが参加するステアリングコミティで議論し、意思決定を行っています。2021年度

は3回のステアリングコミティを実施しました。また、カーボンニュートラル宣言の進捗状況は随時、取締役会に報告しています。

このほか、エネルギートランスフォーメーションをテーマに営業部門の社員約300人で月次会合を開催し、マネジメント向けにテーマ別勉強会を5回開催するなど、MUFG全体で課題への対応を強化しつつ、各取り組みを推進しています。

さらに、気候変動に関するリスクについての管理枠組みを検討すべく、グループCRO(Chief Risk Officer)を長とし、持株・銀行・信託・証券のCRO、および持株・銀行の地域CROが参加するプロジェクトチームを設置しました。規制動向等の把握・共有やリスク管理の枠組みをグループ・グローバルで構築することを通じ、リスク管理の強化を進めています。

☞ サステナビリティ推進体制の詳細はP108をご覧ください。

「気候変動対応・環境保全」に関する取締役会での主な審議・報告事項(2021年度)

- カーボンニュートラル宣言の公表
- カーボンニュートラル宣言に対する進捗状況
 - ・ お客さまとのエンゲージメント・サステナブルファイナンス、投融資ポートフォリオの中間目標設定、自社GHG排出量の削減等
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定
- 生物多様性(TNFDへの参画)
- ESG評価機関による評価

お客さまの脱炭素化に向けた支援およびビジネス機会

MUFGは、カーボンニュートラル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、お客さまの脱炭素化への移行(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。

ファイナンス面では、サステナブルファイナンスの商品や手法を充実させ、お客さまの脱炭素化を支援しています。また、将来のビジネス機会の獲得に向けて、トランジション・ファイナンスにかかるルールメイキング(☞ P56)や、イノベーション技術の知見蓄積、マーケット創出や事業化に向けて取り組んでいます。

2021年度の新たな取り組み

ファイナンス事例	
トランジションボンド	● 日本航空株式会社が発行する航空業界で世界初となるトランジションボンドの事務主幹事、ストラクチャリング・エージェントとして支援
ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF) ^{*1}	● 脱炭素分野の技術的なキープレーヤーである三菱重工株式会社に対して、当社初となるPIFを提供(融資契約金額20億円)
欧米の新たなファイナンス	● 2021年の再生可能エネルギー案件としては最大規模の、米国初大型洋上風力発電向けプロジェクトファイナンスに参加(総組成約23億米ドル) ● 欧州初カーボンクレジットを裏付けとしたサプライチェーンファイナンスを成約(総組成約6.4億米ドル)

*1 環境、社会、経済の潜在的なマイナスの影響が適切に特定・緩和され、少なくとも一つの面でプラスの貢献をもたらすことを企図するファイナンス

事業化およびマーケット創出に向けた取り組み

Global CCS Instituteへの参画	● 二酸化炭素回収・貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)技術の世界的な利用促進を図ることを目的に設立された国際シンクタンクに、アジア民間金融機関で初めて参画
アンモニアサプライチェーン構築支援	● 丸紅株式会社が、政府機関や電力会社、豪州企業と共同で実施する西豪州から日本へのクリーン燃料アンモニアのサプライチェーン構築に関するフィージビリティスタディにおいて、ファイナンスなどの観点から関与
燃料電池バス導入・脱炭素構想を通じた地域貢献	● 水素の需要拡大と普及に向け、東京・大阪における燃料電池バス導入を支援 ● 大阪府が掲げるカーボンニュートラル目標達成および大阪・関西万博での技術披露・発信を見据え、大阪発のサステナブルビジネス創出を支援し、地域に貢献

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

環境・社会課題解決への貢献

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

TCFD提言に基づく開示の詳細は、「MUFGサステナビリティレポート2022(9月以降発行予定)」をご覧ください。

シナリオ分析の強化

TCFD提言に基づき、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、複数のシナリオを用いたシナリオ分析に取り組んでいます。

シナリオ分析の結果 (下線は更新した内容)

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA ¹⁾ による「持続可能な開発シナリオ(2°C(未満)シナリオ)」、NGFS ²⁾ が公表した1.5°Cシナリオを含む複数のシナリオ	気候変動に関する政府間パネル(IPCC)にて公表されているRCP2.6(2°Cシナリオ)、同8.5(4°Cシナリオ)
分析手法	個社レベルのボトムアップ手法とセクターレベルのトップダウン手法を組み合わせる影響を評価する統合的アプローチを採用し、各シナリオにおける信用格付への影響を分析するとともに、当該セクターの与信ポートフォリオ全体の財務インパクトの影響について分析	水害発生時の被害推定の分析を実施し、水害の発生が与信先に与えるデフォルト確率の変化を用いて与信ポートフォリオ全体への影響を計測するアプローチを採用。財務インパクトの計算においては、与信先の業務停止期間や保有資産の毀損等を反映
対象セクター/分析対象	エネルギー、ユーティリティ、自動車、鉄鋼、空運および海運セクター	水害
対象期間	2022年3月末を基準とし、2050年まで	2022年3月末を基準とし、2100年まで
分析結果	単年度ベース15億円~285億円程度	累計1,155億円程度

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

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、さらに発展させていくことをめざします。

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P111をご覧ください)。

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。

また、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

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	2022	改定内容
石炭火力発電	制定	改定		改定		お客さまに取得を求める認証をRSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)に限定
森林		制定		改定		
パーム油		制定		改定	改定	発電事業向けの新規の一般炭採掘事業へのファイナンスを禁止
鉱業(石炭)		制定		改定	改定	
石油・ガス			制定		改定	シェールオイル・ガス、パイプラインについて、環境・社会に対するリスクまたは影響を特定・評価するプロセスを明確化
大規模水力発電			制定			

指標と目標

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
【電力、石油・ガスセクターの中間目標を新たに開示(2022年4月)】 投融資ポートフォリオのGHG排出量(Scope3) ^{1,2)}	<全体> 目標 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 <電力セクター> 対象: 発電事業のScope1 目標 2030年までに156~192gCO ₂ e/kWh(排出原単位) 実績 349gCO ₂ e/kWh(2019年) <石油・ガスセクター> 対象: 上流生産事業のScope1,2,3 目標 2030年までに2019年比15~28%削減(絶対排出量) 実績 83MtCO ₂ e(2019年)
電力、石油・ガスセクター以外の中間目標は順次設定予定	
自社のGHG排出量(Scope1,2)	目標 2030年までに自社のGHG排出量ネットゼロ 2022年度中に国内全社の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化 国内の社用車を2030年度までに100%電気自動車(EV)に切替 実績 (2020年度)グローバルベースの自社GHG排出量 合計: 35.7万トン (2021年度) 銀行・信託・証券の国内自社契約電力100%再生可能エネルギー化完了
サステナブルファイナンス (2019年度から2030年度までの累計実行額)	目標 35兆円(うち環境18兆円) 実績 14.5兆円(うち環境5.4兆円)(2021年度までの累計)
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⁾ (2019年度から2030年度累計)	目標 7,000万トン=日本の約半分の世帯の年間CO ₂ 排出量に相当 実績 2,683万トン(2021年度までの累計)
石炭火力発電関連と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 ^{4,5)} 実績 2,955百万米ドル(2021年度末)
【新たに開示(2022年4月)】 石炭火力発電所向けコーポレートファイナンス ⁶⁾	目標 2040年度目途にゼロ ⁵⁾ 実績 約1,200億円(2020年度末)
【下線セクターを新たに開示】 炭素関連資産(与信残高 ^{7,8)})	実績 総額60.9兆円(エネルギー: 8.2兆円、ユーティリティ: 8.3兆円、運輸: 12.2兆円、素材・建築物: 27.8兆円、農業・食料・林産物: 4.4兆円)(2021年度末時点) ※ 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。
気候変動に対応した役員報酬	2021年度より、ESG評価機関による外部評価の改善度を役員報酬の評価指数に導入。株式報酬の中長期業績連動部分における中計達成度評価内に新設。株式報酬の評価ウェイトの5%分として、主要なESG評価機関5社 ⁹⁾ の評価改善度の絶対評価を実施 目録 P105-106

¹⁾ GHG排出量は、PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials)を参照して算定
²⁾ 投融資ポートフォリオGHG排出量削減目標は、レンジ上限がIEA NZEシナリオと整合
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⁾ 2019年度末: 3,580百万米ドル
⁵⁾ 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
⁶⁾ 電力セクターのお客さまに対する与信のうち、石炭火力発電に向けたコーポレートファイナンス
⁷⁾ 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
⁸⁾ TCFD提言および2021年改定の補足ガイダンスに基づく4つの非金融グループ(エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物)を対象。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。計数には、パートナーバンク(MUFGユニオンバンク、クルンシア(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行)を含む
⁹⁾ MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP

環境・社会課題解決への貢献

少子・高齢化社会への対応

MUFGは、日本の少子・高齢化がもたらす社会構造の変化や顧客ニーズの変化・多様化に対し、グループ力を総合的に発揮した金融商品・サービスの拡充や研究、社会貢献活動を実施しています。

また、高齢者にとってアクセスしやすいチャネル作りや、デジタルを活用したアプリ等の非対面チャネルの操作性・デザインの改善など、利便性向上にも継続的に取り組んでいます。

各課題への主な取り組み

課題	高齢化			少子化
	① 事業・資産承継	② 高齢者対応	③ 資産形成	④ 次世代支援
金融サービス	● 事業承継・資産承継支援	● 認知機能低下への対応 ● 遺言・贈与等対応の信託商品	● 運用、資産形成相談 ● 企業向け年金運用・コンサル	● 金融の知見を活かした貢献
インフラ	● 高齢化・認知機能低下に備えたサービス (認知症サポーターは23,000人(銀行))		● ユニバーサルな店舗 ● UI/UX ¹⁾ の改善	
研究/社会貢献	● MUFG相続研究所 ● 日本金融ジェロントロジー協会	● MUFG資産形成研究所	● 小中高生向け金融経済教育 ● 寄付等を通じた子ども、学生支援	
社員支援	● 男女共に仕事と育児・介護・不妊治療を両立できる職場づくり(制度の周知・活用、風土醸成)			

¹⁾UI(ユーザーインターフェース)とUX(ユーザーエクスペリエンス)の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

① 事業・資産承継

グループ機能や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、資産運用に関する提案をグループ一体で行い、毎年合計1兆円を超える資産・事業承継をサポートしています。

また、資産承継の課題である二次相続対策に有効な「連生保障¹⁾機能付き外貨建て一時払保険」の提供を開始するなど、円滑な事業・資産承継の支援に資する商品・サービスを拡充しています。

¹⁾11契約で2名の被保険者を指定可能な保障

② 高齢者対応

高齢者が保有する金融資産の規模増大や認知症患者の増加への対応として、遺言・贈与等に対応した信託商品だけでなく、高齢化による認知機能低下後の不安を解消するサービスを拡充しています。2019年に販売を開始した代理出金機能付信託「つかえて安心」の申し込みは8,000件¹⁾を超えました。

また、お客さまへの安心・安全なサービス提供に向けては、認知症対応の研修も進めており、認知症サポーターとして認定を受けた社員は23,000人を超えています。

このほか、将来のさらなるサービス向上に向けて、認知機能の判定技術や遺言についての理解力チェックの仕組み等、高齢化社会の課題解決に資する商品・サービスの実用化をめざし、産学共同研究にかかる実証実験を2022年

度中に開始する予定です。

¹⁾ MUFGファンドラップで運用している資金を代理人が解約でき、「つかえて安心」に入金することができる「つかえてラップ特約」も含んだ件数

③ 資産形成

MUFGは、幅広い年代に対する資産運用の相談や、企業向け年金運用・コンサル機能を拡充しています。

2021年6月には、企業型確定拠出年金加入者がいつでも残高の確認や運用商品の変更ができるスマートフォンアプリ「D-Canvas」を開始しました。また、2021年12月には、利用者が資産形成に向けて幅広い金融商品等と同じプラットフォームでアクセスできる「Money Canvas」をリリースしました。今後もUI/UXの改善を含め、若年層から高齢者まで資産形成に取り組みやすい環境整備を進めていきます。

④ 次世代支援

MUFGが保有する金融知見を活かして金融経済教育を実施するほか、寄付等を通じた子どもの健全な育成の支援、学生支援も積極的に実施しています。

証券では、次世代を担う子どもたちへの金融経済教育を通じて社会に貢献するという方針のもと、従来実施していた中学校・高校などに加え、新たに小学校の授業で活用できる金融経済教育新プログラムを開発し、提供を開始しました。

社会課題解決をめざす企業・イノベーションの支援

社会の持続的成長に向けては、成長企業の勃興やベンチャー企業の育成を支援することが重要です。MUFGはそれらの企業に対して、グループの金融機能を最大限に発揮し、新たな手法も開発しながら、金融サービスを提供しています。また、社会課題解決への貢献意欲の高い企業を発掘するなど、持続可能な社会とMUFGの持続的成長に向けた取り組みを進めています。

次世代ワクチン研究開発に向けたインパクト投資

環境分野で蓄積してきたインパクト投資¹⁾の手法を用いて、社会分野としては初めて、次世代ワクチンを研究開発する米国のバイオテクノロジー企業VLP Therapeutics, Inc.へ出資しました。本件は、社会分野のインパクト投資として、ワクチン開発という社会的に意義のある事業を行う企業への直接出資となります。また、従前のインパクト投資よりも事業運営に近い立場での支援を行うため、人材派遣も実施しています。実用化したワクチンの与える社会的インパクトを可視化することや企業のマネジメントに直接関与することは、MUFGのインパクト投資への取り組みを大きく進化させるものであり、これらのノウハウを活用し、さらなる社会課題の解決に貢献していきます。

¹⁾ 適正な財務リターンを確保しながら意図を持って環境、社会へのインパクト創出をめざす投資

次世代の繊維素材等製造企業の資金調達支援

気候変動や生物多様性の課題解決に向けて、製造・廃棄の過程でCO₂排出量を抑制することができる次世代の繊維素材等を開発・製造するユニコーン企業、Spiber株式会社に対し、継続的に金融サービスを提供しています。

MUFGは同社の長年の研究に裏付けされた唯一無二の技術力に注目し、2020年12月に、特許など知的財産を核とする事業価値を裏付けとした、世界初の事業価値証券化(MVS: Market Value Securitization)取引を組成し、同社に対してファイナンスを実行しました。MVSは、スタートアップ企業における大型資金調達として一般的な手法である新株発行と異なり、幅広いクレジット投資家が参加可能なため、スタートアップなどキャッシュフロー創出以前に資金調達が必要な企業に対して、有効なファイナンス手法として注目を集めています。そ

の後、追加調達も実施し、累計400億円の資金調達を実現しました。

また、Spiber社のエクイティ調達も支援しました。グローバル・プライベート・エクイティ・ファンドや優良海外機関投資家からの出資獲得も実施しており、本邦スタートアップ企業として大規模な資金調達を実現しました。今後も企業の成長フェーズに合わせて最適なファイナンス支援の手法を模索しながら、社会課題解決に貢献する企業の支援を継続します。

ESGアクセラレーターの開催

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・ジャパン株式会社と共に、邦銀初となるESGアクセラレータープログラム「MUFG ICJ ESGアクセラレーター」を開催しました。ベンチャー企業、事業会社、ベンチャー・キャピタルを含めた投資家の協働を生み出し、脱炭素やサーキュラーエコノミーの実現に向けた事業開発を加速させることを目的として開催したもので、98社のベンチャー企業から応募がありました。ファイナリストとして選出された14社をはじめ、協賛企業との事業共創に向けた検討を行いました。

MUFGは引き続き、事業化に向けたステップを支援し、事業成長の足掛かりや新たな事業の立ち上げに向けてベンチャー企業と共に取り組んでいきます。



MUFG ICJ ESGアクセラレーター開催の様子

カルチャー改革／人材戦略

CHROメッセージ

グループCHROの佐々木です。

事業環境が大きく変化する中で、変化をチャンスに変えていくために、MUFGの人材戦略として何に重点的に取り組み、どのようなMUFGをめざしていくのか、社内外のステークホルダーの皆さまと共有したいと思います。

MUFGの変革の土台を作る

「デジタル」、「グリーン」の両面から、当社を取り巻く外部環境は過去に例を見ないスピードで変化しています。MUFGも時代やお客さまのニーズに合わせ、事業戦略や事業内容を変えていく必要があります。また自然減により社員数は中長期的に減少し、内部環境も大きく変化しています。こうしたなか、私の最大のミッションはMUFGの変革の土台を作ることと考えています。すなわち、自律的に判断・行動する社員を育成し、社員の自己革新を促進することです。

変革の軸となるのはMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」であり、これを社員が体現できるようになることが重要です。MUFG人事プリンシプルでは、MUFG Wayに相応しい人材マネジメントを実現するための原則を定めています。当社が伝統的に培ってきた「信頼・信用」、「プロフェッショナリズムとチームワーク」といった価値観・強みを活かしつつ、社員が「成長・挑戦」を実践するための人材戦略を策定・実行しています。

変革に向けた人材戦略

前述の考えに基づき、今中期経営計画においては「『挑戦と変革の3年間』を支える人材戦略」を主要方針に掲げ、各種人事施策を遂行しています。取り組みのハイライトおよび詳細については、次ページ以降で説明していますが、業務領域別採用や中途採用などによる多様な人材の確保、デジタル研修等による社員の育成、業態を超えて挑戦・活躍するための制度作り、そしてインクルージョン&ダイバーシティの推進により能力を最大限発揮できる職場環境作りに取り組んでいます。



執行役専務 グループCHRO 佐々木 照之

これらの総合的な取り組みが社員の能力やエンゲージメントの向上、持続的成長、つまりは人的資本の拡充に繋がると考えています。

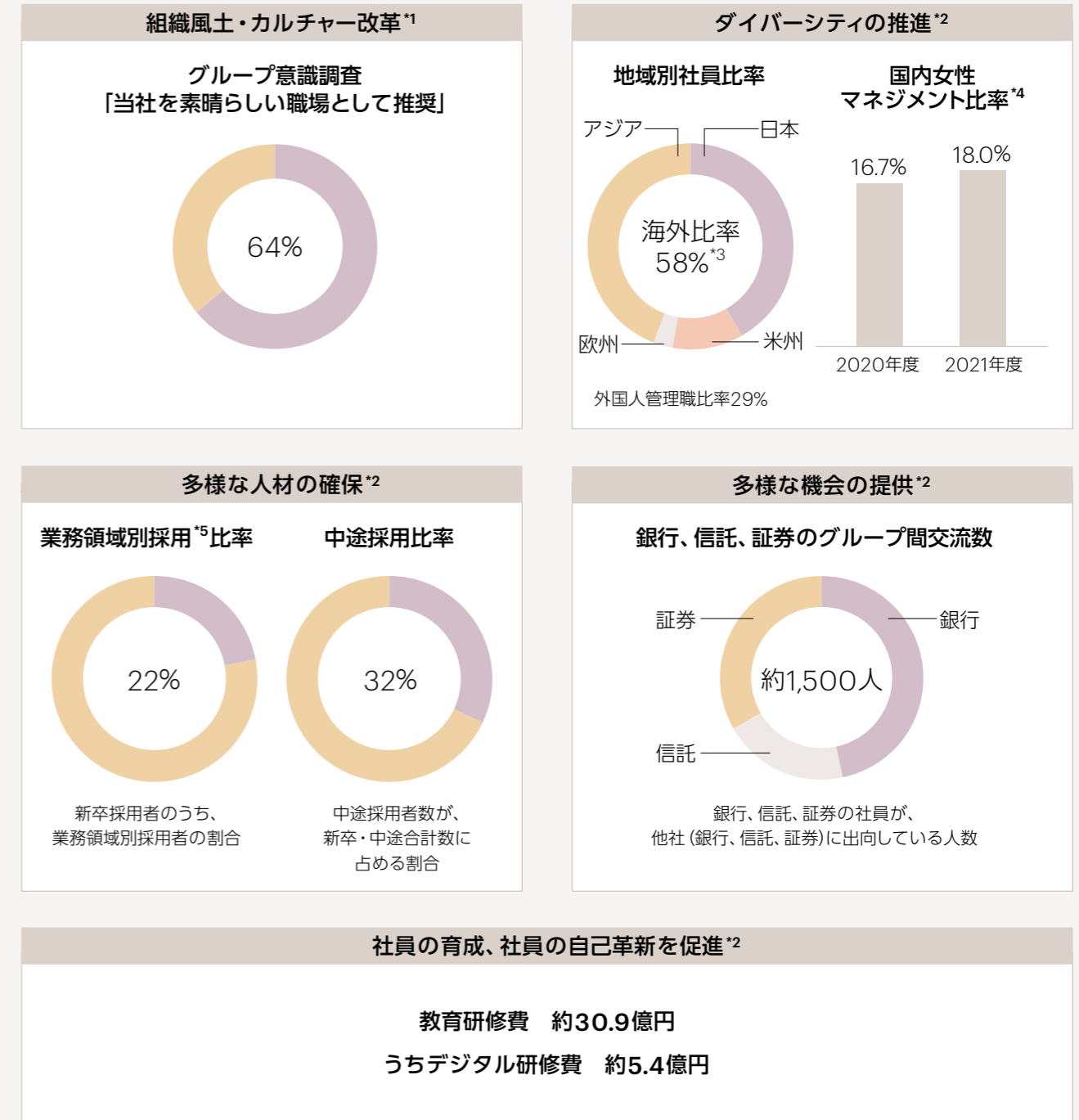
MUFGならではの機会と経験

MUFGは社員に対して、グループ内外のさまざまな人材と交流する場や、世界各地で活躍する機会を提供しています。業態の垣根を越えたお客さまへのソリューション提供・新商品開発といった、グループ横断的な取り組みも加速していますし、ビジネスがグローバルに広がる中で、海外採用社員の割合は半数を超えています。

多様なバックグラウンドや経験・スキルを持つ社員こそがMUFGの競争力の礎です。社員が一層活躍できるよう、インクルージョン&ダイバーシティをさらに進め、風通しの良いカルチャーを作っていきます。自己変革を通じて組織を変えていく、そういった社員が集うMUFGにしていきたいと考えており、そのためにも挑戦と変革に継続して取り組む社員に対して、評価・処遇の観点から適切に報いていきます。

お客さまや社会の課題を解決するために、MUFGの事業は変わっていきます。私は人事制度・施策を通じてグループの事業変革とさらなる成長を支え、社員が「世界が進むチカラになる。」を体現し、お客さま・社会に貢献するMUFGとなるよう取り組んでいきます。

人材ハイライト(2021年度実績)



^{*1} MUFG全体の実績
^{*2} 銀行、信託、MUMSSの実績、合算値
^{*3} 2021年度分より海外人員数の集計範囲を精緻化
^{*4} 次課長以上のポストに就く女性社員の比率
^{*5} システム・デジタル・市場などの特定領域の専門人材の確保を目的とした採用

カルチャー改革／人材戦略

インクルージョン&ダイバーシティ座談会

— 公平・公正性 (エクイティ) の意義

MUFUGはインクルージョン&ダイバーシティ(以下、I&D)をサステナビリティ経営の優先10課題の一つとして位置付けています。日本・米州・欧州・アジアの各地域のI&D推進リーダーに、グローバル人事ヘッドのマグレガー部長が話を聞きました。



アンガス・マグレガー
MUFUG人事部 部長
グローバル人事ヘッド

Angus Macgregor
Managing Director,
Head of Global Human
Resources, Human
Resources Division



曾山さやか
MUFUG人事部
ダイバーシティ推進室長

Sayaka Soyama
Managing Director, Head
of Inclusion & Diversity
Office, Human Resources
Division



オキータ・ブラウン
人事部 (米州)
ダイバーシティ、エクイティ
&インクルージョン担当

Okeatta Brown
Director, Head of Diversity,
Equity & Inclusion for the
Americas



ジェニファー・リード
人事部 (欧州)
インクルージョン
&ダイバーシティ担当

Jennifer Read
Vice President, Head of
Inclusion & Diversity for
EMEA



キアット・シオン・ク
人事部 (アジア)
人材育成および
カルチャー施策担当

Kiat Siong Khoo
AVP, Talent
Development and
Culture, GHRA

現状認識とグローバル戦略の必要性

まず率直に、MUFUGの現状についてどう思いますか？

ブラウン 2021年に入社した当時、CEO・CHRO・ERG^{*1}のリーダーで構成されるI&D役員会議など、米州でのI&D推進体制は相応に整っていました。しかし、「めざす姿」とそれに繋がる目標がはっきりしていないように思いました。そこで、明確なI&D戦略を構築し、カルチャーの変革と社内外での変化を起こすアクションが必要と考えました。I&Dをビジネスに不可欠なもの、かつ、我々の競争上の強みへと発展させなければなりません。

*1 Enterprise (Employee) Resource Group：社員による自主的なネットワーク

リード 欧州では、I&Dはカルチャーの強化とあわせて、地域戦略の中核となっています。特に7つのERGは、コミュニティ、連帯・帰属意識を提供し、インクルーシブなカルチャーの支えとなっています。一方、取り組みが域内に留まり、受動的なので、今後はグローバルな戦略が必要だと思っています。

シオン 入社して4年超ですが、この短い間でも、MUFUG、特にアジア太平洋地域(以下、APAC)で、I&Dやカルチャー変革が浸透してきたと感じます。社員はこれをキャリア形成の好機と見ています。I&Dへの注力により、さまざまな

課題に対して有効な対処が可能となります。

曾山 年初まで駐在していたシンガポールでは、同僚の国籍、文化、キャリアはさまざまでした。帰国して改めて、国内では同質性が高く、ほとんどが新卒入社の日本人、要職の多くは男性が就いている状況に、海外の多様性とのギャップを実感しました。世界中の有能な人材が、自分たちの能力を最大限に活かして働ける環境が必要と考えています。

各地域での取り組みと“エクイティ”

全ての社員が活躍できる環境作り、特に、多様で、公平で、インクルーシブな職場作りに向けて、各地域での取り組みを紹介してください。

曾山 日本ではジェンダーギャップの解消が最大の課題です。国内女性マネジメント比率の中計目標値を18%から20%に引き上げましたが、国が目標とする30%にはまだ距離があります。各種研修やメンタリング、各事業本部との連携等を通じ、女性の育成・登用をサポートしています。また、中途採用の拡大や外国人登用、障がい者雇用、LGBTQへの取り組みにも注力し、多様な価値観を活かし高め合える風土醸成を強化していきます。

I&Dは、グローバルにDiversity, “Equity” & Inclusion

(以下、DEI)に移行する流れがあります。これは全ての人に同じものを与える「平等 (equality)」ではなく、違いに応じた支援を行う「公平・公正 (equity)」を勘案した概念です。ジェンダー、障がい、性的指向などに起因する「ギャップの解消」のために、公平・公正性(以下、Equity)の担保は非常に重要です。

シオン APACは18の異なる国、さまざまな文化、言語、法規制があり、多様性に富んだ地域であるため、ジェンダーや人種等の多様性を通じたインクルージョンに注力しています。具体的には、あらゆるプロジェクトにおいて適切なジェンダーバランスを重視したり、多様な社員からなるチームを作り、社内決定へ社員の声を反映させたりしています。さらに、パートナーバンクとの協働により、多様性を活かした取り組みが一層深化しています。

リード 欧州の主な取り組みの一つは、英国の憲章に即した多様な人材構成の実現です。多様性に関するKPIを設定し、その目標達成を地域役員の評価と連動させています。また、各種研修やリバースメンターシップなどの施策を通じて、多様な人材の育成をサポートしています。

ブラウン 米州では、これまでは経営層のジェンダー・人種などの多様性や、各種研修等をKPIとしてきました。これからは、ガバナンスや経営責任の強化と、全ての管理職におけるDEI目標の導入、包括的な研修プラットフォームへの投資などに取り組んでいきます。

曾山 アイデンティティや後発的な環境に起因して本来の能力が発揮できない状況は是正する必要があります。これらの社員に対する追加投資は、その社員の本来の能力を引き出し、相乗効果も生まれます。結果的に実力本位や適材適所の実現に繋がり、個人も組織も強靱なものになる、これがEquityのめざすところであり、各地域の取り組みはEquityの担保のための施策だと言えます。

各地域で直面する問題は異なり、アクションも異なりますが、グローバル共通でめざす姿としては、多様な価値観を持つ人々が、公平・公正な機会を与えられ、心理的安全性のあるインクルーシブな環境で個人の能力を最大限に

発揮することです。これはカルチャー変革の源泉でもあると思います。

今後の方向性

各地域での活動に加え、皆さんはグローバルな連携を強化しています。今後何をめざしていきますか？

ブラウン MUFUGが最も信頼される金融機関となるために、グローバルなDEI戦略を構築し、「めざす姿」の定義や明確な目標とKPIの設定、毎年の進捗チェックを行っています。

リード グローバル戦略の策定に向けた連携にとってもワクワクしています。欧州でもEquityの重要性を認識していますが、このEquityを含めたグローバル戦略により、ポリシーや行動、プロセスをグローバルな視点で振り返ること、そして公平な機会の提供が可能になると思います。

ブラウン 米州におけるDEI戦略は、社員だけでなく、お客さまやコミュニティも対象としています。商品やサービスがインクルーシブかどうかを考える必要がありますし、社会貢献活動においても、社会正義、人種・ジェンダー平等、カルチャーなどに注力する企業や組織をサポートすることは重要です。これは社会課題解決への私たちのコミットメントを示すものでもあり、ESGの重要なポイントの一つです。

曾山 MUFUGのグローバル、かつ各地域におけるネットワークを活用すれば、お客さまやコミュニティと共に社会課題にアプローチすることができると考えています。またその動きを牽引することはグローバルな金融機関としての社会的使命でもあると思います。

マグレガー グローバル一体でDEIを推進していきましょう。これが、社内の変革のみならず、社会へのアプローチも伴い、MUFUGのパーパス「世界が進むチカラになる。」に繋がるのだと思います。

☐ 取り組みの詳細は、「MUFUGサステナビリティレポート」をご覧ください。
<https://www.mufug.jp/csr/report/sustainability/>

カルチャー改革／人材戦略

挑戦を後押しする制度

社員一人ひとりの「成長と挑戦」や「自律的キャリア形成」を後押しする制度を拡充しています。

社内公募制度である「Job Challenge」には、前年度の3倍を超える応募がありました。この中には2021年度に

始まった社内副業へ挑戦した社員も164人含まれています（参考：下段「認定講師」）。銀行では、2022年度から個人事業主型の社外における副業も本格的に始動しました。

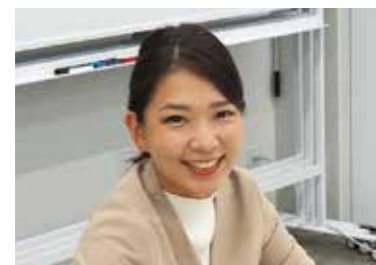
キャリアチャレンジ制度

プログラム	内容	2021年度実績
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なく、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	2,278人応募 ^{*1}
うち拠点長公募	国内の支店長ポストへの公募制度	241人応募
うち社内副業	銀行内での副業制度。自律的・複線的キャリア形成を支援するとともに、社内イノベーションを促進	164人応募 ^{*2}
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	286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	46人利用 ^{*2} (累計)
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	35人利用 ^{*3} (累計)

*1 銀行・信託・MUMSS *2 銀行 *3 銀行・信託

FOCUS

社内副業「認定講師」



鴻池新田支店
認定講師
大西 菜月

支店でLPC(ライフプランコンサルタント)として個人のお客さまのご資産運用・承継の相談業務を担当しています。その傍ら、認定講師として月に1~2回、新任LPC向けの研修に登壇しています。

支店での業務を続けながら、培ったスキルや経験を後輩のために活かす機会を得られる点に魅力を感じ、認定講師に応募しました。子どもがいるため働ける時間は限られますが、ワーキングマザーとして頑張っている上司の姿が励みになりましたし、自分次第でキャリアアップに向けて挑戦で

きること、成長している姿を後輩に見せたい気持ちもありました。書類選考と面接を経て、認定講師としての活動が始まりました。

研修では、LPCに必要な基礎知識を教えています。終日のプログラムであることが多いため、事前準備は大変ですが、自身にとっても知識の再確認ができ、支店での業務にも役立っています。また登壇の際は、自分が経験した事例や話し方などの実践的なことをより多く伝えられるよう意識しています。実際の経験談ほど受講者はメモを取って聞いていて、皆の参考になっていると思うとやりがいがあります。

講師をする日は支店での業務を抜けることになりませんが、支店長から「皆も大西さんみたいにどんどんチャレンジしよう!」と声をかけてもらえるので両立できています。将来は研修の企画にも挑戦してみたいので、勤務地に関係なくやりたい業務に携われるチャンスが広がることを期待しています。

FOCUS

デジタル中核人材育成「DEEP 研修」



Japan Digital Design^{*1}
那須田 哲也

銀行の資金証券部に所属していた2020年にDEEP研修を受講しました。そこでデジタルのダイナミックな世界を知り、興味を深める中でJapan Digital Designに出向となり、現在は「AIを活用した市場分析高度化」のプロジェクトマネージャーとして11人を率えています。

DEEP研修は、7カ月にわたり全18回の研修がありました。まず事前課題としてデザイン思考やテクノロジー分野別のeラーニングや書籍が提示されました。エンジニアリングやデザインなど馴

経営人材の育成に向けては、次世代経営人材の育成をめざす研修プログラム「MUFG University」をこれまで700人以上の社員が受講しています。また、国内部店長クラスのコーチングスキル育成プログラムには約80人が参加し、部下の個性や強みを引き出し、エンゲージメントを高め、挑戦を促すためのスキルを強化しています。

グローバル人材の育成に向けては、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、海外拠点の次長クラスを対象にしたGlobal LEAD Programは、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で、これまで約270人が受講しています。また実務者クラスを対象にしたThree-month Intensive Programは、これまで約100人が3カ月間にわたり他地域へ出張しOJTを行っています。

染みのない分野も多数ありましたが、事前課題と研修当日のハンズオンの講義の中で徐々に身についていく実感がありました。さらに、各分野での知見が実務でどう活用されているのかをMUFG内外の有識者から聞くセッションや、新しいMUFGのビジネスを創出するというグループワークに取り組むことで、実践的な知見と変革へのマインドが身につきました。事前課題・研修内容の充実度・密度から会社の本気度を感じました。

現在、私の所属するチームではデータサイエンティスト・エンジニア・デザイナーが協働しており、研修で得たような知見は前提として議論が行われます。日々の業務に研修での経験が直接役立っていることを実感するとともに、各分野の先端技術は日進月歩なので、書籍や外部のオンライン講座等を利用してキャッチアップしています。

*1 銀行等と組んでデジタル金融ビジネスの開発を担うMUFGの子会社

カルチャー改革／人材戦略

MUFG ロールプレイング大会

銀行・信託・証券の支店で働く顧客担当者を対象に、提案力を競う「MUFGロールプレイング大会」を2021年度に初開催しました。

約4か月にわたり予選が行われ、5人が決勝に進出しました。2022年2月の決勝大会では、同じお客さまを想定して提案を行い、各社の役員が審査しました。

受賞者からは、「限られた時間での簡潔な説明やツールの効果的な活用法を考える良い機会になった」、「支店、拠点部、同期など多くの人に応援してもらって練習し、自分自身も成長した」、「受賞はゴールではな

くスタートなので、明日からも世界が進むチカラになるよう頑張りたい」などのコメントがありました。

また、決勝大会の様子は各拠点にオンラインで中継しました。視聴した社員からは、「各社の着眼点や提案の違いが分かり、今まで以上にグループ協働の可能性を感じた」、「心に残る一言がたくさんあった。特に『ご安心ください、お客さまの全てのお悩みを私が窓口になって解決します』はお客さまへの親身な姿勢が伝わり、面談で使いたいと思った」などの声が寄せられました。



銀行 半田支店 榎原 光世
* 各社員の所属店は2022年2月時点



銀行 一宮支店 菊池 航平



信託 柏支店 鈴木 梨紗



信託 立川支店 税所 雄真



証券 本店 村橋 聡美

新規ビジネス創出プログラム Spark X (スパークエックス)



Spark X 運営メンバー

Spark Xはグループ一貫して実施する新規ビジネス創出プログラムです。社員が経営陣や社内外の有識者を巻き込みながら運営しています。

新規ビジネスのアイデアは、MUFGのパーパスに合致していることを条件とし、既存領域に捉われない自由な発想と社員のWill(意志)をもとにしたビジネスモデルを募集しました。2022年1月から5月までに、グループ22社・577人の社員から、650件のアイデアが寄せられました。

この期間中には、社内外の有識者による講演会を計10回開催したほか、個別相談会を定期的開催し、新規ビジネスの立ち上げに必要な考え方やスキルについて学ぶ場を数多く提供しました。

書類審査を通過したアイデアについては、社内外のメンターがビジネスモデルの磨き上げをサポートします。一方、審査の結果、見送りとなったアイデアにもフィードバックを行い、次の挑戦へと繋がります。

最終審査を通過したアイデアについては、提案者自身が事業開発責任者となり、事業化に向けて取り組みます。経営が人事面や費用面などを支援し、強い意志を持つ人が最後まで走り続けられる態勢を整えています。

Spark Xの名称には、「予測不能な未来(X)に向けて、果敢に挑戦し、新しい時代をリードする火付け役(Spark)となる」という意味を込めています。応募した社員の思いが火種となり、変革の連鎖となるようなプログラムをめざしています。

パーパスの自分ごと化を図る「My Way × MUFG Way」

社員一人ひとりが日々の業務や行動をパーパスと結び付けることを目的として、2021年度は「MUFG Way浸透セッション」を実施しました。

まず、自分自身の半生を振り返り、価値観・信念・志を「My Way」として言語化したうえで、各支店の方針・各自のミッションを踏まえた「私にとってのMUFG Way」を考えました。そして、これを職場のメンバーで共有し、対話しました。

セッションはカスケードダウン方式で実施し、最初に亀澤社長がグループ各社の役員に対して、自身のMy Way × MUFG Wayを語りました。その後、役員から部長へ、部長から部下へとそれぞれのMy Way × MUFG Wayを語りました。国内外で合計3,000回を超えるセッションを開催し、50,000人以上の社員が参加しました。

セッションに参加した社員からは、「上司の半生や考え方など知らなかった側面を聞いて身近に感じた」、「入社したときの志を思い起こし、お客さまや社会にどう貢献したいか、改めて考えるきっかけになった」等の声が寄せられました。一方で、「自分の業務に落とし込むのは難しい」等の声もあり、自分ごと化は道半ばであると認識しています。

2022年度は、部下の立場にいる社員も含めた全員がMy Way × MUFG Wayを見つめ直し、MUFGで働くことで、誰に対し、どのように貢献していくのかを具体的に言語化し、それを上司や後輩など周りの人と率直に語り合う「MUFG Way共鳴セッション」を実施しています。

My Way × MUFG Wayの概要

目的

- 社員が、MUFG Wayを自らの業務や行動と結び付けることで、仕事の意義を見つめ直す
- 対話を通じて、チームメンバー間の相互理解を深める

ステップ 1

- 社員が、自らの信念・志を振り返る
- 仕事を通して、自分がどのように社会やお客さまに貢献したいのかを考える
- それを達成するために、MUFGでどう行動するのかを考える

My Way
個人の信念・志

MUFG Way
会社のパーパス

自分自身のMUFG Way

ステップ 2

- チームメンバーに自らのMUFG Wayを語り、対話する

エンゲージメント

カルチャー変革加速

企業価値向上



亀澤社長によるトップマネジメントへのセッション

カスケードダウン

各支店でセッションを開催



荻窪支店のセッションの様子

カルチャー改革／人材戦略

挑戦する社員たちの座談会



志治 康伸

三菱UFJ銀行 経営企画部
ブランド戦略グループ 調査役

有馬 未奈子

三菱UFJ信託銀行 資産運用部
ESG課 調査役

高橋 怜央

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
事業法人第三部 部長代理

西潟 裕介

三菱UFJ信託銀行
デジタル企画部
デジタルマーケティング室 調査役

井戸 智香子

三菱UFJ銀行 経堂支店長

MUFG変革の兆し

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たカルチャー改革。今まさに、挑戦と変革を実践している社員たちに、MUFGのカルチャーについて話してもらいました。

Q1: まずどんな挑戦をされているのか教えてください。

志治 私は昨年までニューデリー支店にいたのですが、インドは活気が日本とは全く違い、今後世界を牽引していくだろうと肌身で感じていました。MUFGはこのままでは30年以内に淘汰されるのではないかと考えていたとき、「社長と本気で語る会」の募集がありました。貴重な機会なので、思っていることを勇気を持って直球で質問しましたが、亀澤さんは確り受け止めてくれました。亀澤さんのMUFGを変えていくんだという強い意志を感じましたし、自分自身の会社に対する見方も大きく変わりました。メンバー10人で、会社の変革に向けて何ができるか、4カ月かけて徹底的に議論し、最終的に亀澤さんに「ビジネスコンテストと、社員同士で自由闊達に議論ができるコミュニケーションの仕組みとして、社内SNSをやるべき」という提案をしました。その実現のために私が経営企画部に異動して、現在、Spark Xという新規ビジネス創出プログラムの企画・運営と、カルチャー変革のためのコミュニケーション施策を推進しています。

井戸 私は2021年の10月から経堂支店長をやらせていただいています。公募に手を挙げたのですが、実はリテール業務もマネジメントも経験がありませんでした。挑戦のきっかけは、当時の上司から「支店長に挑戦してみたら?」と言われたことです。入行からずっと法人担当の部署だったので、自分の中でリテールの拠点長になる発想はなかったのですが、この上司が言うなら考えてみようと思ったのと、これまで導いてくれたたくさんの方からの恩を組織や後輩に返したいという気持ちもあって挑戦しました。

西潟 私は2019年にシステム会社から信託に転職して

きました。前職は、ニーズに合わせてシステムを構築する役割だったのですが、力を入れて作ったものが良いとは限らず、簡単に作ったものが高く評価されたりして、デジタルは手段でしかないと感じられました。システムをきれいに構築することよりも、最終的にお客さまに何を提供するのかを自分で考えてみたいと思い転職しました。現在はAIとデータサイエンスを使って、お客さまに最適な情報を届けるための開発をしています。

有馬 私も中途入社で、現在は信託の資産運用部で、株式の議決権行使を担当しています。前職は、議決権の電子行使プラットフォームを提供する会社にいました。2014年のスチュワードシップ・コード、2015年のコーポレートガバナンス・コードの策定をきっかけに、投資家の意識が変わっていくのを目の当たりにしていました。そして自分も投資家の立場で、上場会社の企業価値向上に繋がるような判断をしたいと思い転職しました。

高橋 私は証券の広島支店で、主に未上場法人とそのオーナーのお客さま向けに株式や債券の販売を5年半ほど担当していました。一通りの達成感を得られたので、そろそろ違うビジネスもやってみたいと思っていた頃、支店長から「公募に挑戦してみたら」とアドバイスをもらい、株式や債券を発行する側も学んでみたいと思い、事業法人部に手を挙げました。現在は上場会社のお客さまに対し、株式や債券の発行とそれに紐づく総合的なサービスを提案しています。

Q2: MUFGのカルチャーをどう感じますか?

有馬 前職のときからMUFGに対して真面目で誠実な印象を持っていましたが、入ってみてもそれは全く変わりま

カルチャー改革／人材戦略 挑戦する社員たちの座談会

せんでした。また思っていた以上に、MUFGは一つひとつの行動に対する社会的インパクトが大きいので、慎重な判断が必要で、リスクを取りづらいつころはあるなと感じます。

高橋 前例にこだわる部分があると思いますが、時代や

お客さまに合わせてやり方は変えていいと思います。Spark Xの通達を見たとき、いい意味で「MUFGらしくないことをやっているな」と思いました。グループの社員としてこういう変化は嬉しく思います。

志治 金融機関なのでコンプライアンスなど当たり前を守るべき部分はありますが、そのやり方を全部に適用しないで、メリハリを付けて攻めや新しい発想でやるところも平行に走ったらいいと思います。それぞれの行動がパーパスをよりどころとしたものであれば、企業価値は高まっていくと思います。

西潟 前例主義は活用できる面もあります。デジタルマーケティングは信託より銀行の方が進んでいるので、銀行の仕組みを踏襲すれば、法的リスクやコンプライアンスの面なども整理されていてかなり楽に進められます。でも前例に引っ張られる面もあるので、お客さまにとって最適なものを自分たちで見極める必要があると思います。

井戸 経験のない私を支店長に登用して「とりあえずやってみよう」と言われているのを体感しているので、私自身は、カルチャーが変わってきているなと感じています。「MUFG Way浸透セッション」で支店の皆に自分の話をしたところ、「井戸Wayを聞いて、私も自分なりのWayを考えてみたいと思いました」というコメントをもらいました。「パーパスの自分ごと化」というと難しく感じますが、身近な人の言葉を聞いて、考え方が変わっていくことで、パーパスと自分が繋がっていくのかなと思っています。

Q3: MUFGの何に課題を感じますか?

高橋 グループ総合力を活かしきれていないと思います。お客さまには関係のない事情で提案が遅れたり、各業態でバラバラに動いて効率が悪かったりする部分があると思います。自分たちの強みであるグループ総合力をもっと有効活用して、お客さまにとって最適なソリューションを、スピード感を持って提案できなければ、多分MUFGの企業価値も上がっていかないと思います。

西潟 デジタルの分野だと、データを1カ所に集めて整備することから始めようとしがちです。たくさんデータを入れればAIは拾ってくれますが、最終的になぜそのデータで説明できるのかが分からなくなります。誰が何の課題を解決したいのかという目的に合ったデータを集め、少しずつAIで解決しては広げていく。そうやってめざす姿に向けて一歩ずつ積み上げていくことが大切だと思います。

有馬 私は多様性が弱いなと思います。前職では年代もバックグラウンドもバラバラで、通達一つでも違う解釈をされるなど、コミュニケーションの難しさがありました。MUFGは新卒で入ってずっと働いている人が多いので、皆さん同じ研修を受けてきているせいか、意思疎通が簡単だと感じます。逆に言うと立ち止まるところがないという問題があります。躓かないので、傷を作って補強して強くなるようなこともない。一方で、私のような中途入社者が増加してきており、新商品開発を含めさまざまな場面で異なる視点から提案を出すなど、改善に向けた取り組みも徐々に増えてきていると思います。

志治 ビジネスコンテストを開催するだけで新規ビジネスが創出できるとは、実は思っていません。大学時代の友人が起業後に多くの困難に直面しているのを間近で見

いるので、そんなに甘い世界ではないのは分かっています。でも、今まで当社で新規ビジネスが生まれにくかったのは、提案した人自身が、実現までやり抜くというやり方をしていなかったという部分があったからだと思います。どんなに苦しくても思いを持って最後まで走りきれない人ではないと実行できないし、自分が手を挙げたのであれば走りきれれると思います。Spark Xではメンタリング機能を充実させ、提案した人が事業の責任者になるために必要なスキル等を身につけるサポートもしています。

井戸 自分が手を挙げたからこそ頑張れるというのは、私もいま実感しています。今までの十数年とは全く違う毎日なので驚くことや戸惑うこと、悩むこともあります。そんなときは、ここに来ようと思った当時のノートを見返しています。自分自身で納得して選んだ道だから、頑張れるし踏ん張れる。自分の人生のフェーズに合わせて、挑戦したり、立ち止まったり、ちょっと後ろに下がったりするという取捨選択がもっと柔軟にできるようになれば、皆が納得して前に進めると思います。

Q4: あなたの挑戦のモチベーションは何ですか?

志治 MUFGの変革に携わっていること自体が大きなモチベーションになっています。Spark Xの説明会にはグループ30社から2,500人を超える人たちが参加してくれました。あるときに40代ぐらいの参加者から「志治くん、銀行に入って今が一番楽しいよ」と声をかけていただきました。目を輝かせて本当に楽しそうで。思いを込めて立ち上げた施策なので、たまらなく嬉しかったです。挑戦してくれる人は20代が中心かと思ったら、意外と上の世代も多かったです。こういう人が増えていったら、MUFGは相当強くなれると思います。

井戸 私は職場の皆からの声がモチベーションになっています。月次で支店の皆と面談するとき、業務に詳しくない私が「仕事どう?」と聞いても盛り上がりませんので難しいところはあります。でも話していくうちに、「元気が出た」とか「すっきりした」とか「午後の仕事頑張れます」と言ってもらえることもあります。言葉のかけ方でモチ

ベーションは上がることも下がることもあるので、信念のない言葉は使わないと決めています。少しでも相手が前向きになれるように、限られた時間で話していくことにやりがいを感じます。



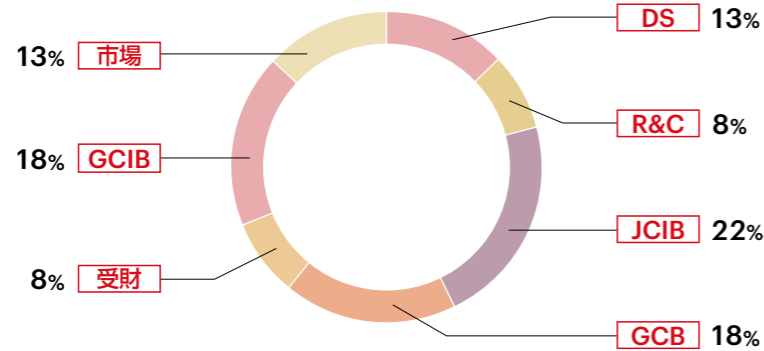
西潟 私は、デジタルを使ってシニアの方々にどう情報を届けるかというミッションが、モチベーションになっています。信託が扱う遺言や相続などは、対面を好まれるお客さまも多いので、対面と非対面をどう使い分けてお客さまと接点を作っていくのか、信託としてのデジタルの在り方を決めていく重要な局面に携わっていると思います。また、銀行や証券には違う層のお客さまのデータがあるので、情報の相互活用もこれまで以上に考えていきたいと思っています。

有馬 私は挑戦をクリアすることがモチベーションになっています。昨年、議決権行使の指図書に印鑑を押すのをやめて、220時間以上・5万枚以上のペーパーレス化に成功しました。自分で言い出したもののその過程は簡単ではなく、法的論点の整理から、お客さまとの契約の確認まで、本当にいろいろな部署の方に協力していただきながら、半年かけて実現しました。大変でしたがやりがいがありました。いまは議決権行使の電子化に向けて検討を進めています。これができたらまた大きな達成感になると思います。

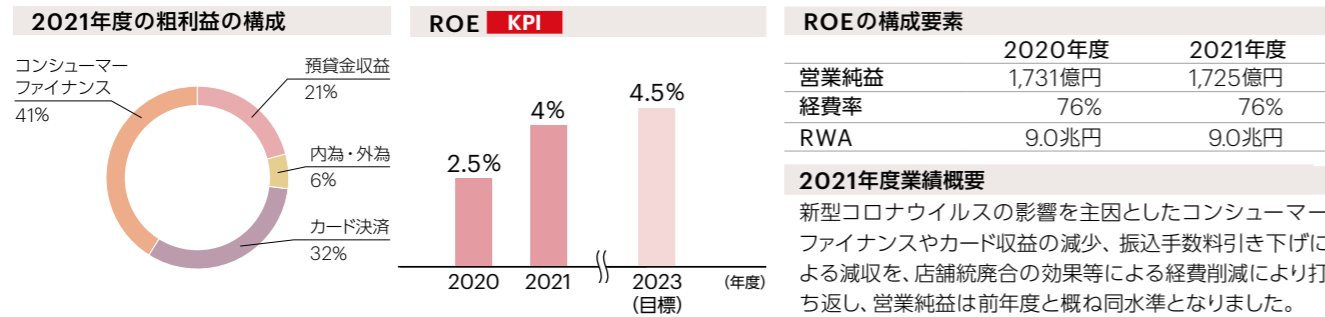
高橋 私にとっては、やっぱりお客さまに喜んでいただくことがモチベーションになっています。成績を上げたときも自己実現的な喜びはありますが、お客さまから直接感謝の言葉をいただいたときの喜びは格別です。「高橋さんがいてよかった」と言ってくれたとき、やってよかったなと思いますし、ある意味そのために働いているのかなと思います。今まで以上に業態の枠組みを越えてグループの力を結集させ、お客さまにとって最適なソリューションを提供していきたいと思っています。

事業本部別業績

2021年度の事業本部別営業純益の構成

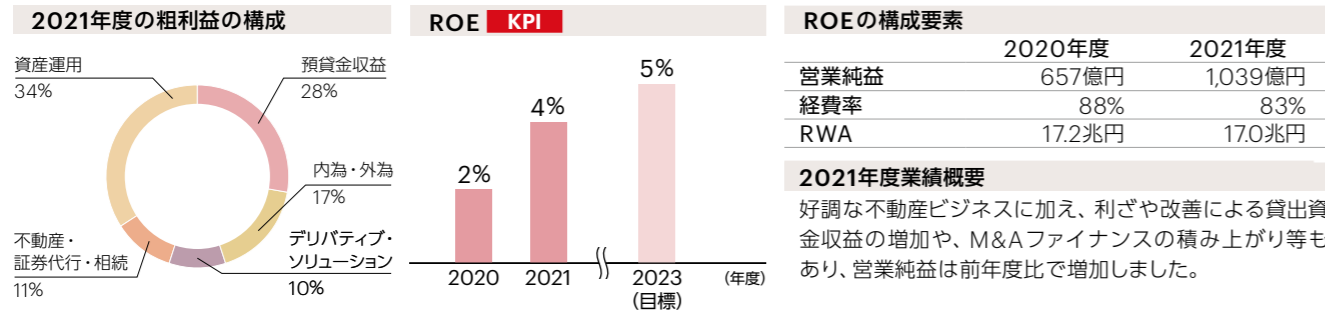


DS デジタルサービス事業本部^{*1}



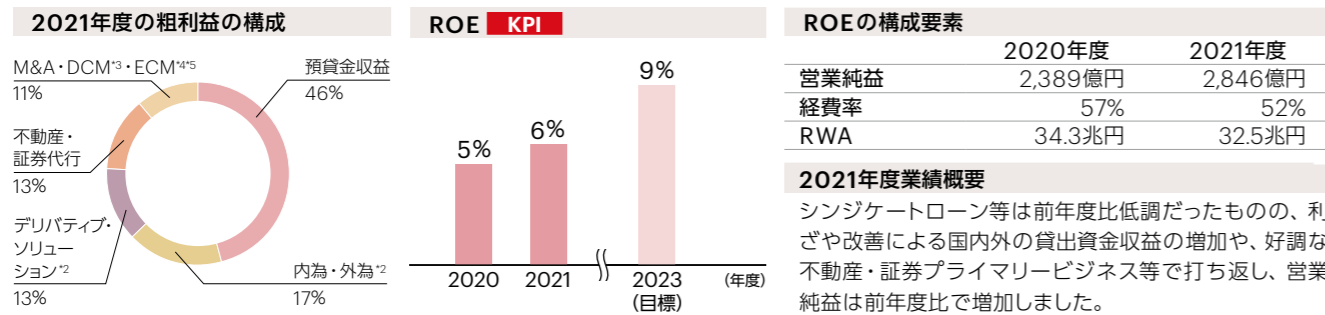
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

R&C 法人・リテール事業本部^{*1}



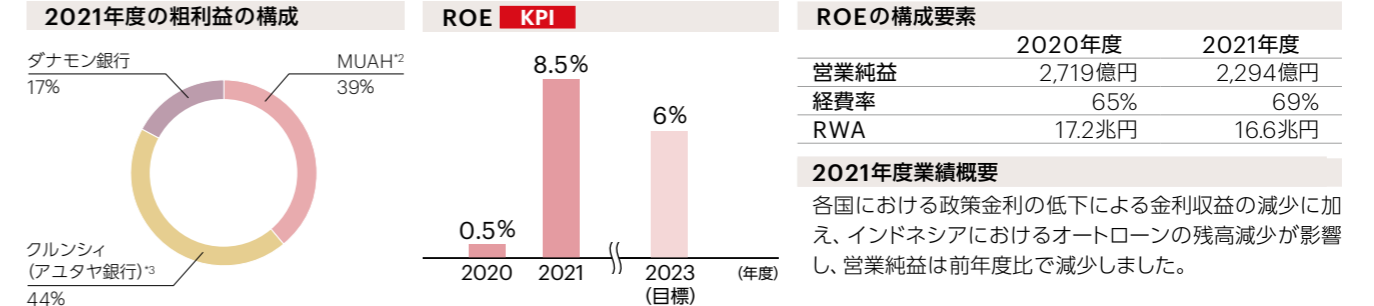
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

JCIB コーポレートバンキング事業本部^{*1}



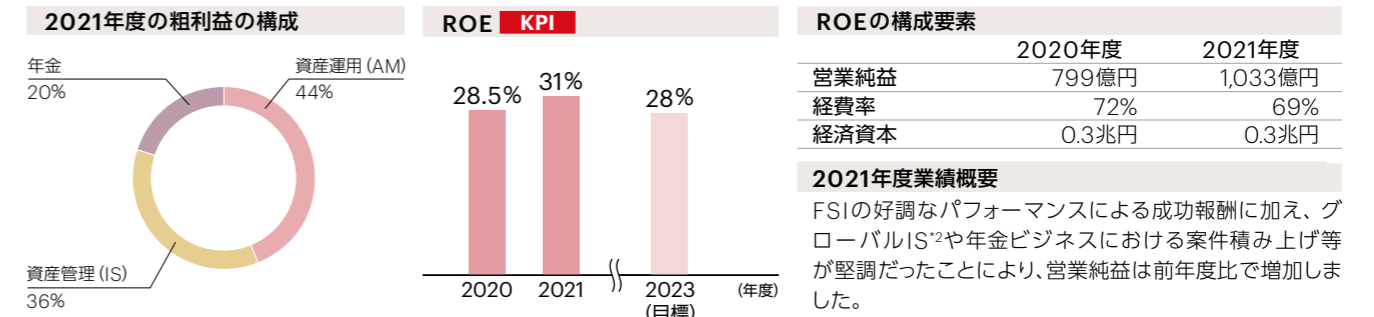
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く
^{*2} 国内のみ ^{*3} Debt Capital Markets ^{*4} Equity Capital Markets ^{*5} ほかに不動産証券化等を含む

GCB グローバルコマーシャルバンキング事業本部^{*1}



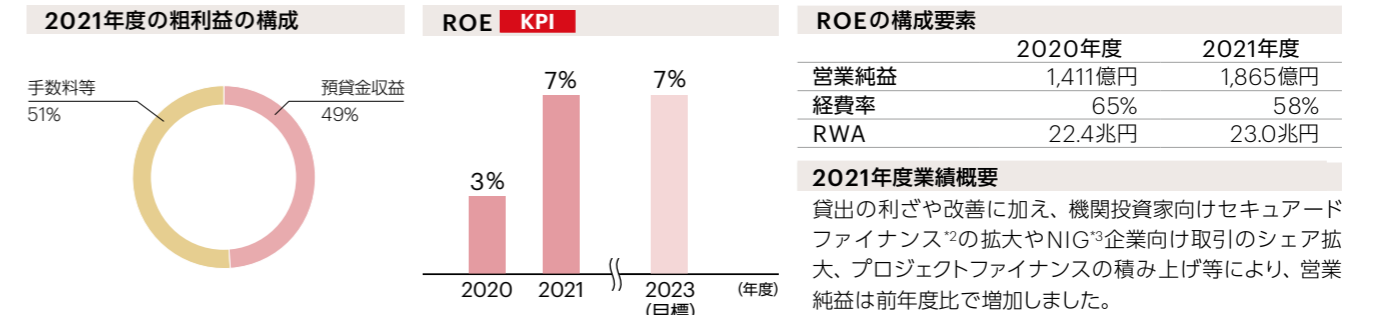
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・フルンシ (アユタヤ銀行) の計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く。ダナモン銀行はエンティティベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く ^{*2} 信託・証券子会社、JCIB、GCB、市場に帰属する分を除く ^{*3} 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く

受財 受託財産事業本部^{*1}



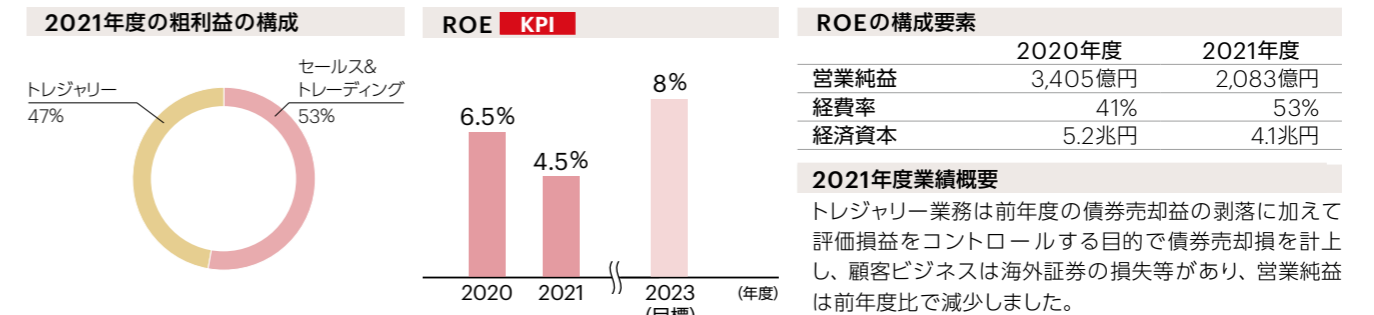
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース ^{*2} Investor Services

GCB グローバルCIB事業本部^{*1}




^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。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} ファンド投資資産等を担保とする貸出 ^{*3} 非投資適格

市場 市場事業本部^{*1}



^{*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。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 DS



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ム」へ

主なビジネス

- 国内の個人・法人のお客さまを対象に、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

デジタルサービス事業本部長 **大澤 正和**

事業本部戦略の概要

強み

- 幅広い顧客基盤や国内拠点網
- 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・安全なシステムと、そこから生まれるお客さまからの信頼・信用

事業環境 (機会とリスク)

- 機会** 非対面取引に対するニーズ拡大
- 機会・リスク** 外部事業者の金融サービス参入
- リスク** システム等の障害が発生するリスク

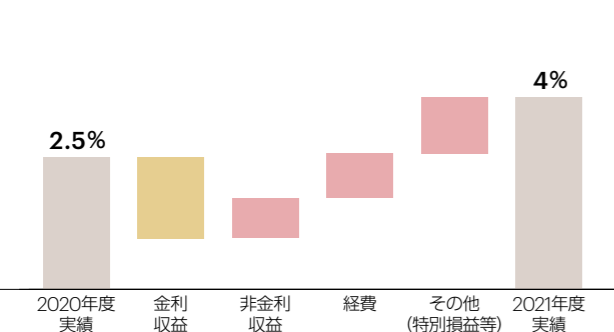
課題

- 幅広いお客さまのニーズにマッチした金融サービスの提供と収益化
- 店舗ネットワークの適正化
- 外部事業者との協働による取引接点拡大

ROE目標達成への取り組み

- チャネルシフト、業務構造改革
- 既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)による収益強化
- 粗利益の増強に向けた新たなビジネスへの挑戦

ROE^{*1}の増減要因



ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,725億円	-6億円
経費率	76%	-0ppt
RWA	9.0兆円	+0.0兆円

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース

中期経営計画の主要戦略の進捗

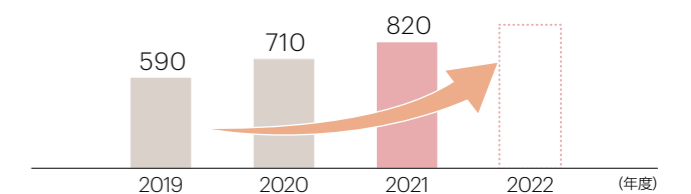
デジタルシフトによる顧客利便性向上

インターネットバンキングの「ダイレクト」利用者は順調に増加しており、2021年度末で800万人を超えました。新規口座開設においても、アプリ経由の開設件数が店頭での開設件数を初めて上回るなど、アプリの機能改善等によるデジタルシフトが着実に進展しています。

店舗においては、お客さま自身の操作で取引が可能なタブレット端末の導入を進めています。2022年7月にリリースした口座開設機能をはじめ、対象取引を順次拡大します。

店舗ネットワークの適正化と並行し、これらのオンラインチャネル・店舗双方でのDXによる利便性向上に努めます。

インターネットバンキング「ダイレクト」継続利用者 (万人)

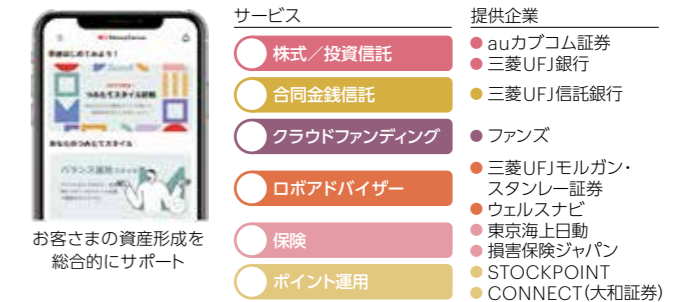


外部事業者との協働を通じた新たなサービスの拡充

個人のお客さまに向けて、2021年12月に「Money Canvas」をリリースしました。投資スタイル診断等の投資初心者向け機能を持ち、MUFG内外の事業者が取り扱う金融商品・サービスを提供するスマートフォン起点のサービスです。今後も継続的に商品ラインナップや機能の拡充を進め、お客さまの資産形成を総合的にサポートします。

金融サービスや商品をモジュール(機能)と捉え、外部事業者のサービスに組み込むBaaS(Banking as a Service)にも取り組んでいきます。お客さまとの接点を広げ、金融ニーズを上流で捉えることで、お客さまごとに最適化された商品・サービスを提供します。

Money Canvasの概要

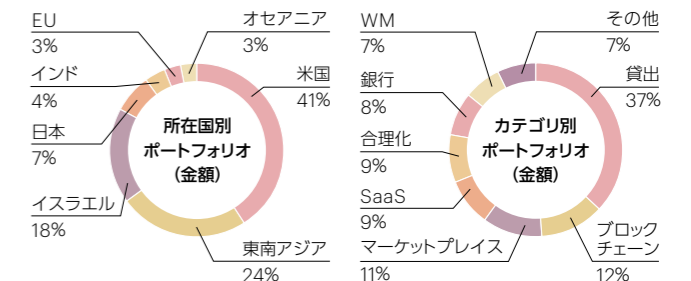


Money Canvas開発担当者のコメントはP53をご覧ください。

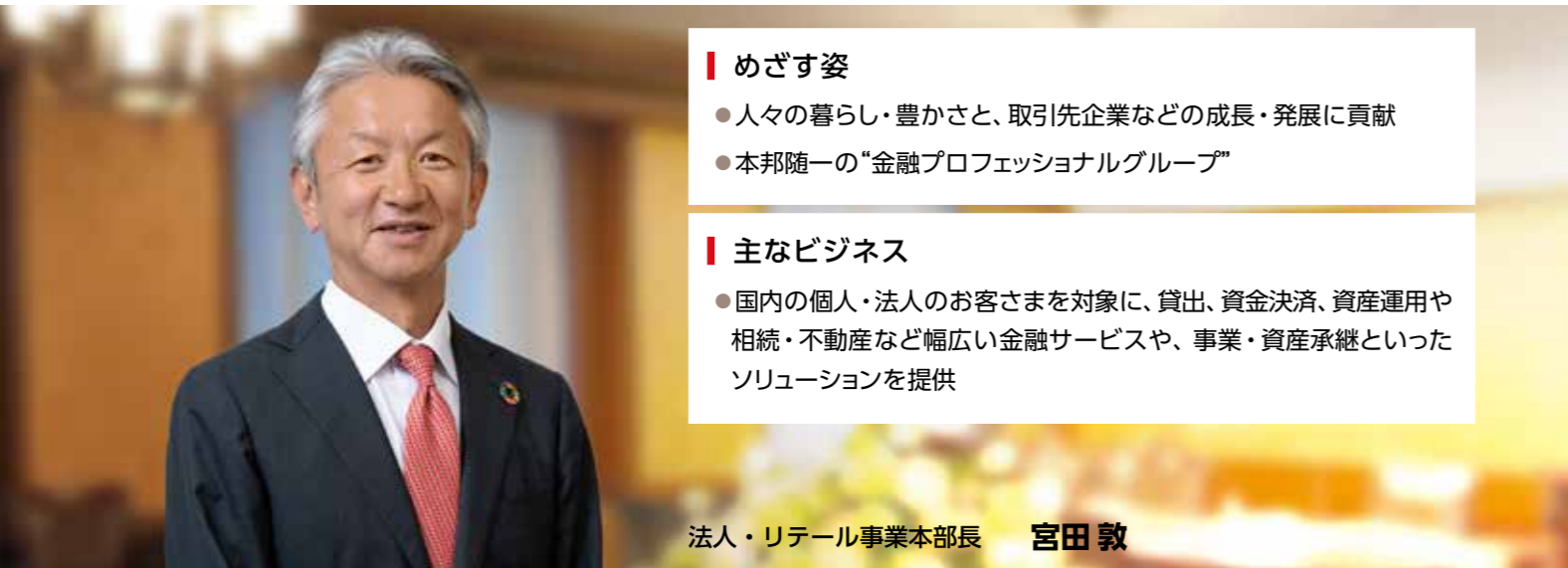
全社DXを加速させるための取り組み

コーポレート・ベンチャー・キャピタルである三菱UFJイノベーション・パートナーズ(MUIP)では、1号ファンドでの良好な成果を受け、2021年7月に総額200億円の2号ファンドを設立しました。2号ファンドでは、MUFGとMUFG出資先のスタートアップに加え、MUFGのお客さまも加えた三者間でのオープン・イノベーションや、ESGなどの新たな投資領域の開拓にも取り組んでいます。

MUIPの出資対象領域 (国内外の30社超に出資)



法人・リテール事業本部 R&C



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”

主なビジネス

- 国内の個人・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や、事業・資産承継といったソリューションを提供

法人・リテール事業本部長 宮田 敦

事業本部戦略の概要

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

- 課題**
- グループ一体ビジネスモデルのさらなる推進
 - 収益力強化・収益体質改善
 - デジタルシフトによる生産性の向上

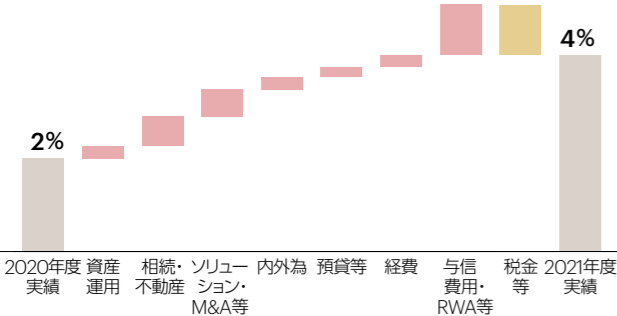
事業環境(機会とリスク)

- 機会** 少子高齢化に伴う資産運用や事業承継等のニーズの高まり
- リスク** 顧客担当者のお客さま本位の意識が欠如するリスク

ROE目標達成への取り組み

- 法人×WM^{*1}ソリューション一体推進強化・グループ一体での法人・個人バリューチェーンビジネス追求
- 新事業領域への取り組み・法人ビジネスプラットフォーム等の展開加速
- コスト削減の継続的実施

ROE^{*2}の増減要因



ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,039億円	+382億円
経費率	83%	-6ppt
RWA	17.0兆円	-0.1兆円

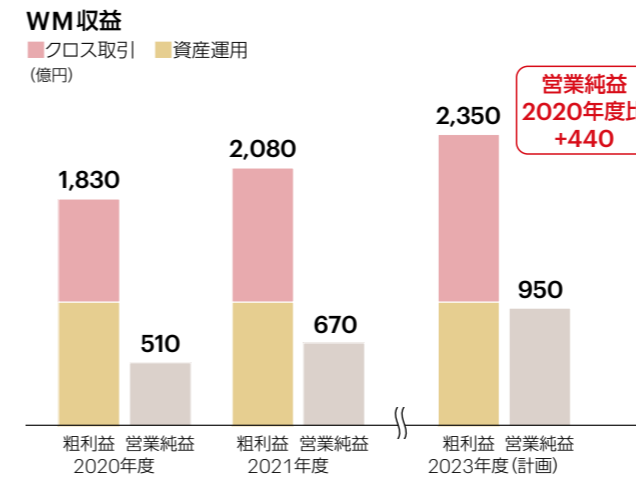
*1 ウェルスマネジメント
*2 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

中期経営計画の主要戦略の進捗

法人×WMソリューション一体推進

お客さまのかけがえのない大切な資産に関する多様な課題に対して、銀行・信託・証券のグループ一体でお応えします。具体的には、「クロス取引ビジネス」「資産運用ビジネス」を軸とした戦略を推進しており、その結果であるWM収益を、中期経営計画対比で順調に積み上げています。2022年2月にリリースした「WMデジタルプラットフォーム^{*1}」を活用し、グループ一体でお客さまの課題への解決力を強化し、戦略を加速していきます。

*1 モルガン・スタンレーの知見を活用し開発したプラットフォーム。お客さま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。



法人ビジネスプラットフォーム

2021年11月に連結子会社化したビジネステックが提供する問題解決プラットフォーム「ビジクル^{*1}」による非金融ソリューションの充実に加え、「ビジクル」への出品を通じた成長企業の支援、地域金融機関等への横展開によるプラットフォーム参加者の多様化を進め、MUFGとプラットフォーム参加者がビジネスを共創する新たなプラットフォームの形をめざします。

*1 企業が抱えるDX・ESG・地域創生などの社会課題や経営課題に対して最適なソリューションを提案できる問題解決型のプラットフォーム

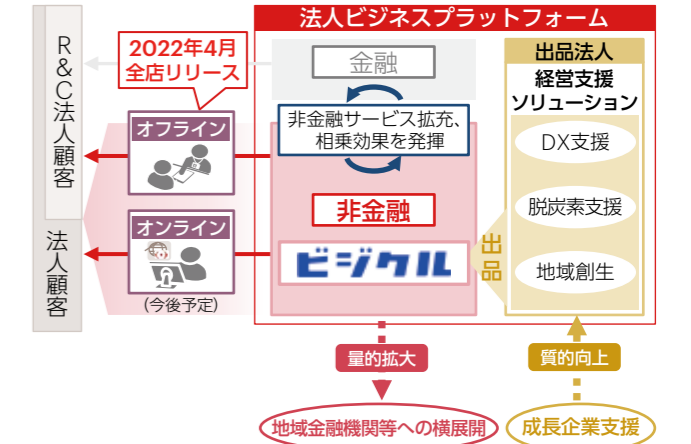
クロス取引ビジネス

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。

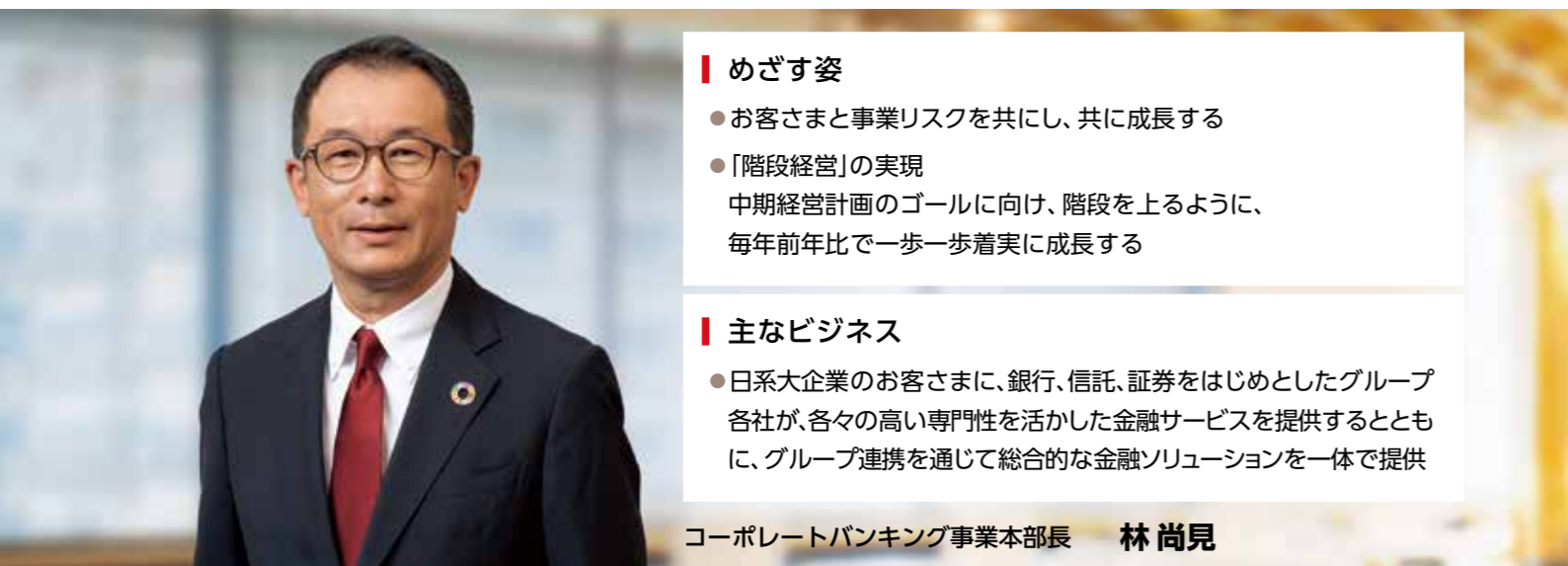
資産運用ビジネス

お客さま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、アドバイザー機能強化しています。

法人ビジネスプラットフォームの概要



コーポレートバンキング事業本部 JCIB



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
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

主なビジネス

- 日系大企業のお客さまに、銀行、信託、証券をはじめとしたグループ各社が、各々の高い専門性を活かした金融サービスを提供するとともに、グループ連携を通じて総合的な金融ソリューションを一体で提供

コーポレートバンキング事業本部長 **林 尚見**

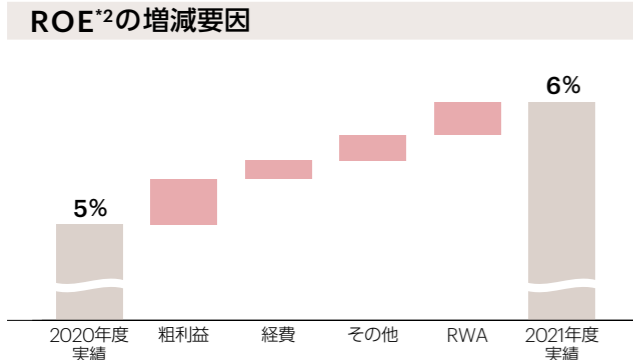
事業本部戦略の概要

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
- 投資銀行業務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
- 邦銀随一のバランスシートと海外ネットワーク

事業環境 (機会とリスク)

- 機会** 技術革新によるDXやEX^{*1}等の社会構造変化から誕生する新産業へのファイナンス
- 機会** カーボンニュートラルに向けたトランジションのパスウェイ
- リスク** 地政学リスクやインフレに端を発する景気後退と貸出資産の質の低下



課題

- 採算管理の徹底に向けたさらなる意識改革
- RWAリアロケーションとリスクテイク力強化
- お客さまからのMUFGに対する役割期待の向上

ROE目標達成への取り組み

- [短期] 階段経営の継続
 - ・採算管理の徹底による貸出利ざやの着実な改善
 - ・高採算アセットへのRWAのリアロケーション
- [中長期] 持続的な成長に向けた新たな挑戦
 - ・お客さまの中長期利益向上への貢献
 - ・社会課題解決力の向上

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,846億円	+457億円
経費率	52%	-5ppt
RWA	32.5兆円	-1.8兆円

*1 エネルギー転換トランスフォーメーション
*2 管理計数。現地通貨ベース。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

中期経営計画の主要戦略の進捗

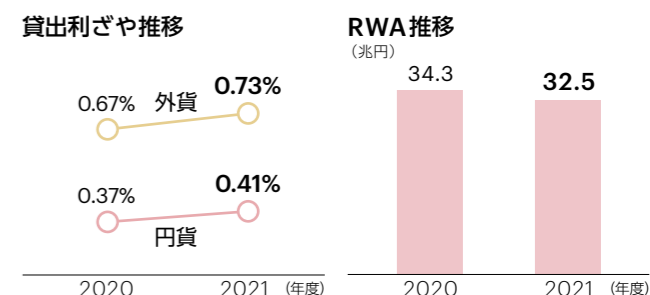
階段経営の継続

中期経営計画初年度は、ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、ROEと連動した採算管理や業績評価体系を整備し、前年度比で着実に成長することができました。

特に、貸出は採算管理の徹底により低採算貸出の削減を進め、着実に利ざやを改善することができました。また、不採算貸出の削減や政策保有株式の売却により、RWAの削減を進めました。引き続き貸出利ざやの改善と政策保有株式の売却を最重要課題として取り組んでいきます。

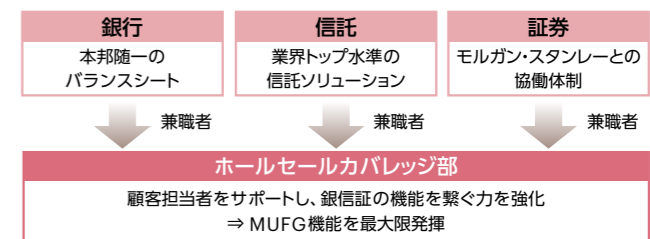
2022年度は銀行・信託・証券を兼職するホールセールカバレッジ部を新たに設立しました。お客さまの事業課題に対し、各社のソリューション機能を繋ぐ力を強化することで、従来にないサービスを提供していきます。

引き続き、環境の変化を捉えてリターンとリスクをマネージすることで、毎年着実にROEを向上していきます。



MUFGソリューション提供力の強化

・銀信証の兼職組織を新設



持続的な成長に向けた新たな挑戦

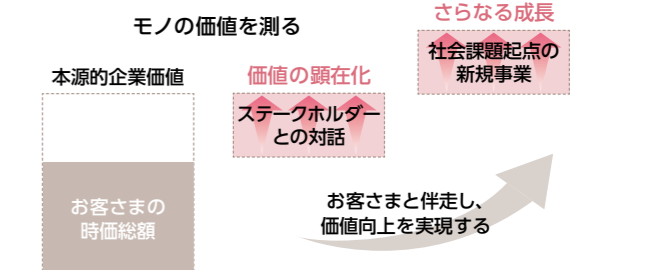
お客さまを取り巻く環境は気候変動問題などの社会課題の重要性の高まりや、インフレ、国際情勢により急速に変化しています。

このような不確実性の高い環境下においても、エンゲージメントと事業・金融の双方からソリューション提供を行い、お客さまの持続的な成長を後押しする価値共創アプローチを進めます。

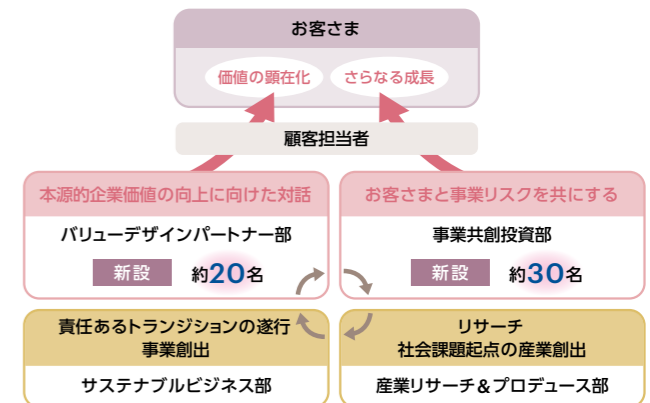
その一環として、お客さまとともに社会課題起点の新たな事業に投資する「事業共創投資」に取り組みます。貸出から投資まで、お客さまのバランスシートの全領域をMUFGがサポートし、お客さまの事業特性にあわせたファイナンスを提供していきます。

価値共創アプローチを通じて、お客さまがMUFGに期待する役割を、「事業リスクを共にするパートナー」に引き上げ、お客さまとともに持続的に成長するビジネスモデルの確立をめざします。

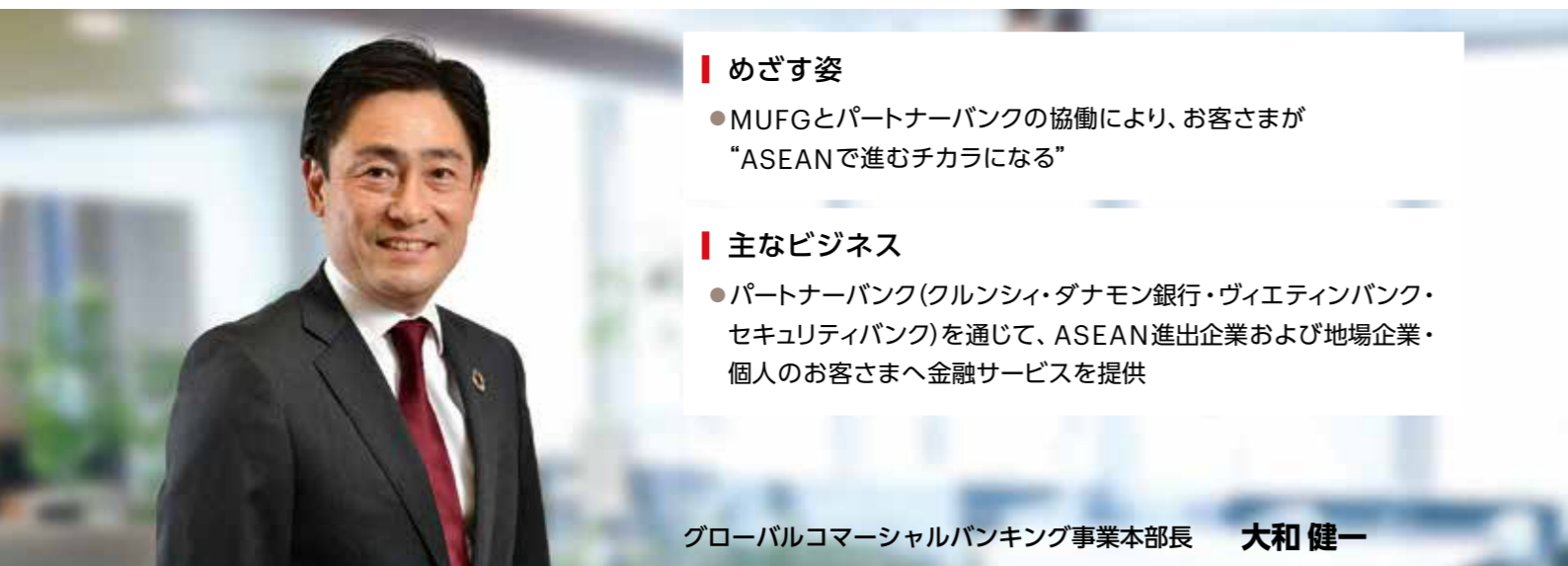
価値共創アプローチの概要



価値共創アプローチの推進体制



グローバルコマーシャルバンキング事業本部 GCB



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”

主なビジネス

- パートナーバンク(クルンシィ・ダナモン銀行・ヴィエティンバンク・セキュリティバンク)を通じて、ASEAN進出企業および地場企業・個人のお客さまへ金融サービスを提供

グローバルコマーシャルバンキング事業本部長 **大和 健一**

事業本部戦略の概要

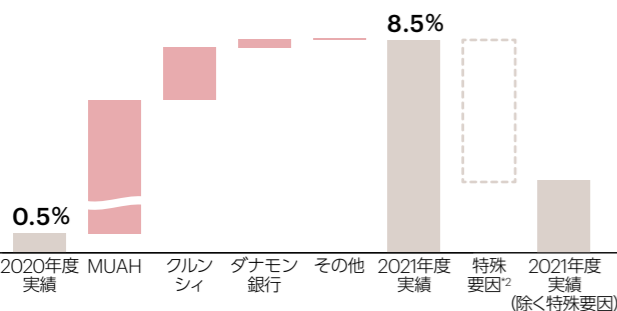
強み

- MUFGとパートナーバンクを組み合わせた幅広いサービス・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やスタートアップ企業との協働による金融包摂、デジタル金融

事業環境(機会とリスク)

- 機会** ASEANの高い成長率を捉えたビジネスの推進
- リスク** 世界経済減速の影響を受けたASEANの経済回復の遅れ
- 機会・リスク** ASEANのデジタル金融の拡大

ROE¹⁾の増減要因



*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース *2 MUAG関連、クルンシィー適性収益

課題

- クルンシィ: タイ経済の成熟化に伴う成長率低下を見据えた新たな収益源の確保
- ダナモン銀行: コンシューマー・中小零細企業事業のコロナ禍からの回復、オートローン事業強化の加速

ROE目標達成への取り組み

- クルンシィ: 成長ドライバーであるリテール事業を中心とした国内外における非連続な成長機会の追求
- ダナモン銀行: 協働深化によるシナジー追求、およびマネジメント体制再構築・オートローン子会社協働を通じたコンシューマーファイナンス事業強化
- DX推進とカーボンニュートラルのビジネス化による新たな収益源の獲得

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,294億円	-425億円
経費率	69%	+4ppt
RWA	16.6兆円	-0.6兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

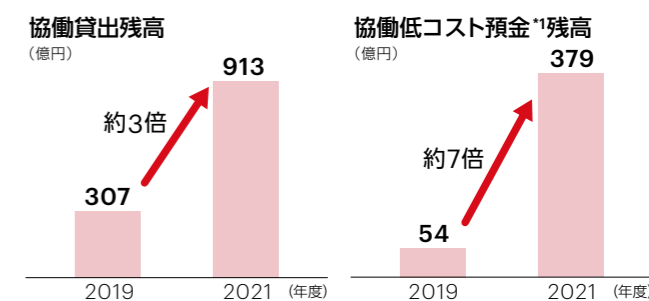
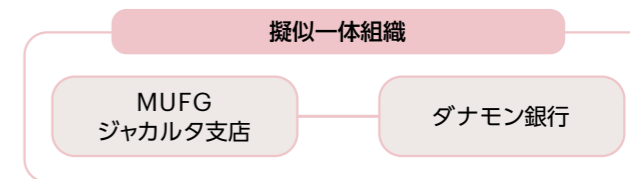
アジアビジネスの推進

パートナーバンクを通じ、ASEANに進出している企業および地場企業や個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。MUFGのグローバルなサービス・機能と、パートナーバンクの現地顧客基盤やサービス・機能を掛け合わせ、今後も高い成長が期待されるASEAN経済の取り込みを図ります。

MUFG協働の深化

昨年度、MUFG-ダナモン銀行間で疑似一体組織を作り、両社共同での提案活動を推進しました。買収ファイナンスやデベロッパー向け貸出などの案件が実現し、協働貸出残高は、2019年度対比で約3倍、低コスト預金残高は約7倍に伸長しました。

MUFG-ダナモン銀行の協働深化



*1 Current account and savings account, 通称CASA

コンシューマーファイナンスの強化

タイ国内でトップクラスのシェアを持つクルンシィの知見・成功体験をダナモン銀行に移転することにより、インドネシアでのコンシューマーファイナンスの推進体制を強化しています。また、オートローン子会社Adira Financeの前CEOをダナモン銀行のリテール担当副頭取に起用し、両社間の協働によるシナジーをさらに強化していく方針です。

コンシューマーファイナンス強化に向けた取り組み



新たなビジネスの追求

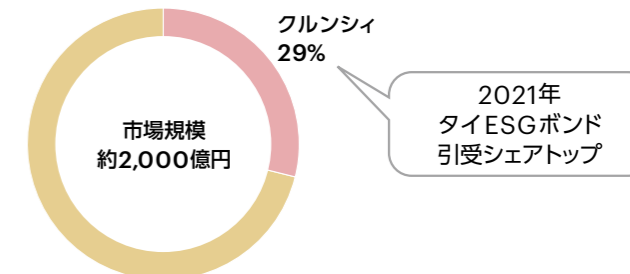
パートナーバンクのDX推進や、カーボンニュートラルのビジネス化への取り組みを進めています。Grabとの協働では、タイでのローンの積み上げやダナモン銀行との共同ブランドのクレジットカード提供開始など、具体的な成果が出ています。

また、クルンシィは、タイ国内のESGファイナンス市場でリーディングポジションを確立しており、MUFGと協働したESGファイナンス案件も多数成約しています。

Grabとの協働

クルンシィ	ドライバー・フード加盟店向けローンを積み上げユーザー向けローンをリリース
ダナモン銀行	共同ブランドクレジットカードをリリース

タイ国内でのESGファイナンス市場シェア



受託財産事業本部 受財



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

主なビジネス

- AM、IS、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商品・サービス等を提供

受託財産事業本部長 **安田 敬之**

事業本部戦略の概要

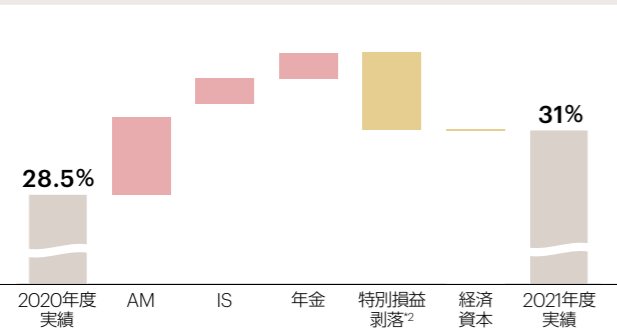
- 強み**
- フィデューシャリーとしての高い業務遂行力
 - 高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティング力
 - 資産運用・資産管理事業における商品開発力

- 課題**
- さらなる収益基盤の強化
 - 変化する外部環境・多様化する顧客ニーズを捉えた商品・サービスの拡充

- 事業環境 (機会とリスク)**
- 機会** 環境・社会課題への関心の広がり等によるお客さまのニーズの多様化
 - 機会** オルタナティブ領域の市場拡大
 - リスク** マーケット下落等による運用・管理資産の減少
 - リスク** パッシブ化の進行と報酬率の低下

- ROE目標達成への取り組み**
- グローバルAM / ISビジネスのさらなる成長
 - 高付加価値商品・サービスの機動的な提供

ROE^{*1}の増減要因



^{*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} AMPC株式売却益等

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,033億円	+234億円
経費率	69%	-4ppt
経済資本	0.3兆円	+0.0兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

資産運用 (AM)

<グローバル>

FSIは、旗艦ファンドを中心にベンチマークを上回る高パフォーマンスを実現し、資産運用残高拡大に伴うベース報酬増加に加え、成功報酬も増加し、過去最高益を計上しました。業界きってのFSIの責任投資に関する知見を取り込み、シード投資^{*1}を活用した商品開発などに取り組み、お客さまに対し、利潤を持続的に創出していきます。

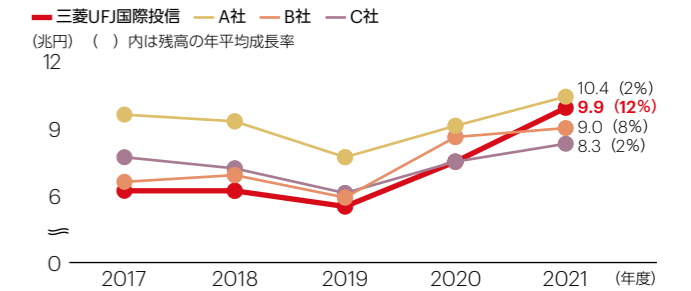
^{*1} 新ファンド設定時に運用者自身がファンドに投入する資金

<国内>

三菱UFJ国際投信では、eMAXISシリーズを中心としたノーロードインデックスファンドの豊富なラインナップで、

個人のお客さまのつみたて投資ニーズを捉えるなどシェアを拡大し、公募株式投信(除くETF)残高は業界4位から業界2位に浮上しました。ブランディング強化や環境変化に応じた商品提供により、収益基盤をさらに強化します。

公募株式投信(除くETF)残高の推移



資産管理 (IS)

<グローバル>

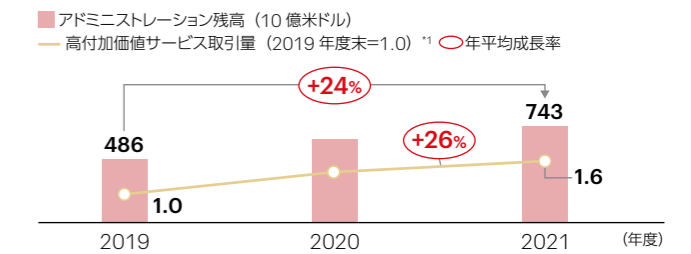
ファンドファイナンス等の高付加価値サービスの複合提供が進展し、アドミニストレーション残高を一層拡大しました。ESG関連サービスの拡充などに取り組み、グローバル総合サービスプロバイダーとしての地位を確立していきます。

<国内>

日本マスタートラスト信託銀行(以下、MTBJ)では、MUFGの海外の資産管理会社と連携した国内外一体でのサービス提供などで、競合との差異化を進め、資産管理残高を拡大しました。今後もMTBJのミドル・バックオフィスアウトソース業務の知見とAladdin[®]を掛けあわせ、AM会社の業務効率化に資するプラットフォームを構築するなど、新サービスを拡充していきます。

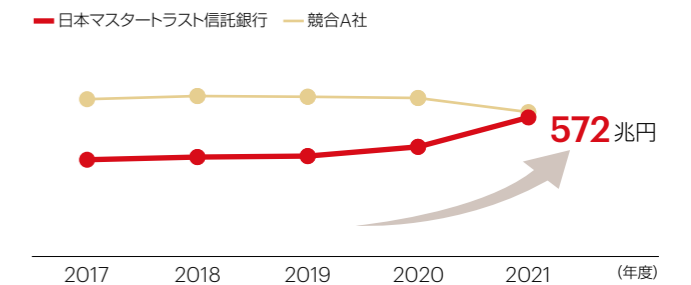
^{*1} ブラックロック・ソリューションズ[®]が提供するAM会社の業務を包括サポートするシステム

グローバルアドミニストレーション残高・取引量の推移



^{*1} ファンドファイナンス、セキュリティレンディング、為替取引

国内資産管理残高の推移



社会課題への取り組み

お客さまの人的資本の有効活用をサポートする退職者対応サービスの提供や、DC^{*1}アプリD-CanvasでのDC加入者のすそ野拡大など、社会課題解決にも貢献しています。

アプリダウンロード数の着実な増加や、UI/UX^{*2}深化等を通じ、お客さまの資産形成をさらに後押ししていきます。

^{*1} 確定拠出年金
^{*2} サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

グローバルCIB事業本部 **GCIB**



めざす姿

- 市場環境変化に柔軟に対応し、将来にわた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

主なビジネス

- 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

グローバル CIB 事業本部長 **中濱 文貴**

事業本部戦略の概要

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

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による収益性の改善
- 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・専門性向上

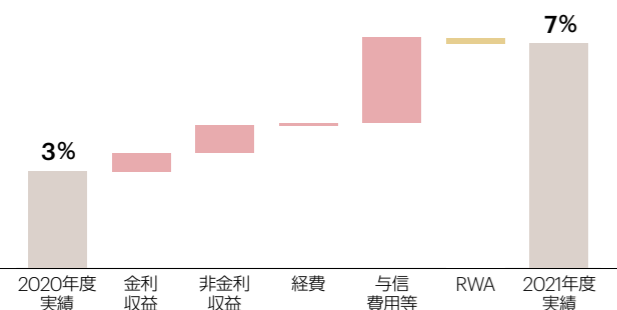
事業環境 (機会とリスク)

- 機会** 機関投資家を介するマネーフローの拡大に伴う金融市場の多様化
- 機会・リスク** 急速な経済・金利環境の変化に伴うお客さまの需要や信用状況の変化
- リスク** 戦略遂行に必要な人材の確保・維持ができないリスク

ROE目標達成への取り組み

- GCIB & Global Markets (GCIB・市場セールス&トレーディング一体運営戦略)
- 持続可能な事業運営に向けた基盤強化 (バランスシート運営効率化等)
- 将来の成長に向けた新規ビジネスへの投資

ROE^{*1}の増減要因



ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,865億円	+453億円
経費率	58%	-7ppt
RWA	23.0兆円	+0.6兆円

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース

中期経営計画の主要戦略の進捗

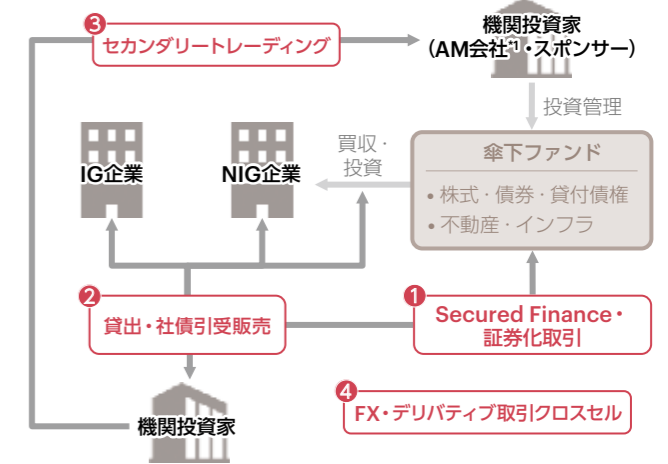
GCIB & Global Markets

GCIB・市場セールス&トレーディング領域一体で金融市場における総合的な取引の獲得・拡大を進めています。主要戦略と位置付けた機関投資家向けSecured Finance^{*1}業務はリスクアペタイトの適正化を伴い、計画を超えるペースで利ざやの高いアセットを積み上げています。貸出・社債引受販売業務では拡大するNIG^{*2}市場を中心に市場シェアを拡大し、収益を伸ばしました。

2022年度は右図①～④の業務領域において、注力戦略を特定し、プロダクト提供力とセールス&トレーディング提案機能強化を進めます。金融市場・ニーズのシクリカルな変化への対応と機動的な戦略遂行を実現すべく、カバレッジ機能・プロダクト機能・リスク管理機能の各機能における専門性の向上に向けた人材への投資を進めます。

*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出
*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

GCIB & Global Markets事業概要図と注力領域



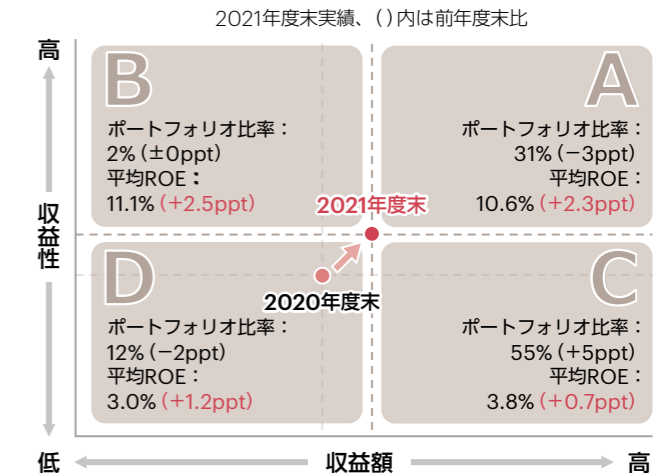
*1 アセットマネジメント会社

持続可能な事業運営に向けた基盤強化

前中期経営計画より四象限分析におけるポートフォリオ管理を継続しています。各象限における平均ROEは向上し、四象限中央値は右上方向に着実に改善しています(収益性・1社あたり収益額が改善)。継続的な取り組みによる不採算資産の削減とともに、機関投資家向けSecured Financeの積み上げがポートフォリオの採算改善に寄与しています。

2022年度は急速な経済・金利環境の変化に伴う外貨流動性・預貸バランス、お客さまの信用状況の変化に留意しつつ、規律あるポートフォリオ管理を継続します。

四象限分析によるポートフォリオ管理^{*1}



*1 収益性・収益額の中央値をベースにポートフォリオを四象限に区分する分析。ポートフォリオ比率・平均ROEは事業本部管理計数ベース。ポートフォリオ比率はRWAベース

将来の成長に向けた新規ビジネスへの投資

詳細はP49-50をご覧ください。

市場事業本部 市場



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

主なビジネス

- 金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務を中心とする顧客向けビジネス
- 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

市場事業本部長 **関 浩之**

事業本部戦略の概要

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
- 本邦を代表し、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

課題

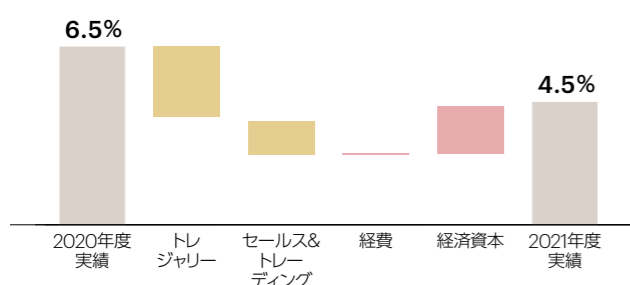
- セールス&トレーディング業務: お客さまのニーズを捕捉する活動のさらなる増加
- トレジャリー業務: 操作の機動性、運用利回り向上への迅速な対応

事業本部戦略の概要

事業環境(機会とリスク)

- 機会** お客さまの新たなニーズ・課題への対応
 ・マネーフロー変化への対応(為替・金利等)
 ・地政学的リスクへの対応
 ・グリーン・デジタルへの対応
- リスク** 市場の不確実性の高まり

ROE^{*1}の増減要因



*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

ROE目標達成への取り組み

- セールス&トレーディングのさらなる強化
- 足元環境を踏まえたトレジャリー運営
- 新領域への挑戦

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,083億円	-1,323億円
経費率	53%	+12ppt
経済資本	4.1兆円	-1.1兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

セールス&トレーディングのさらなる強化

GCIB領域(GCIB & Global Markets)

GCIB事業本部との一体運営領域では、注力領域へ資源を投入し、機能を強化します。具体的には、投資家向け為替やNIG事業法人向けデリバティブのセールス担当者増員、トレーディング機能強化(クレジット、ローン、為替)、クロスセル推進に向けた枠組み高度化、Secured Financeの積み上げなど、セールス&トレーディングの機能を強化し、お客さまに最適なソリューションを提供します。

JCIB・R&C領域(本邦・日系事業再強化)

本邦では、お客さまの事業環境の構造変化に伴う新たなニーズや課題に対して、適切なソリューションを提供すべく、商品開発力や提供力を強化します。

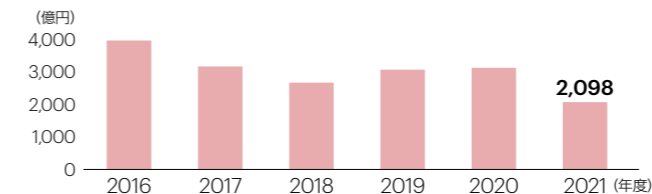
アジアでは、日系セールス担当者の追加配置により活動量を上げるとともに、為替トレーディング機能の東京集約により価格競争力とリスク管理能力を向上させます。

足元の環境を踏まえたトレジャリー運営

バランスシートコントロール

預金・貸出や政策保有株式等、バランスシート全体を踏まえたリスクコントロールにより、持続的な財務収益への貢献をめざします。金利上昇局面においても、満期保有目的債券への入れ替えやヘッジツールの活用により、財務収益を確保します。

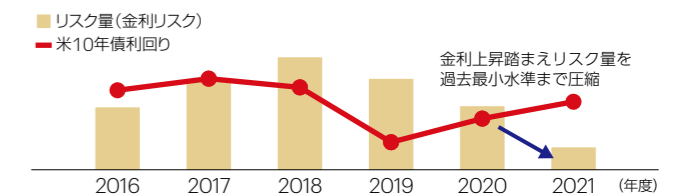
トレジャリー粗利益



機動的アロケーション

円金利・外貨金利・株式などの複数資産を組み合わせ、機動的にポジションを伸縮させる等、ダイナミックなアロケーション運営を実践しています。足元では金利上昇を踏まえ、リスク量(金利リスク)を過去最小水準まで圧縮しています。

外貨ALM金利リスク量・米10年債利回り



新領域への挑戦

新機軸投資ビジネス(長期分散ポートフォリオ運営)

中長期の持続的・安定的な財務収益への貢献をめざし、銀行の機動的ALMと信託のグローバル分散投資の知見を持つ人材を結集し、国債・株式などの伝統的資産に加え、クレジット・オルタナティブ資産への投資を開始しました。2022年度は、投資資産の積み上げと多様化を行います。

その他の新領域への挑戦

Animoca社とのNFT^{*1}協業プロジェクトや、カーボンクレジット取引など、新事業を推進しています。また、昨年度に続き、事業本部ビジネスコンテスト「Sandbox」を実施し、新事業の発掘をめざします。

*1 Non-Fungible Token(非代替性トークン)

長期分散ポートフォリオのイメージ

