

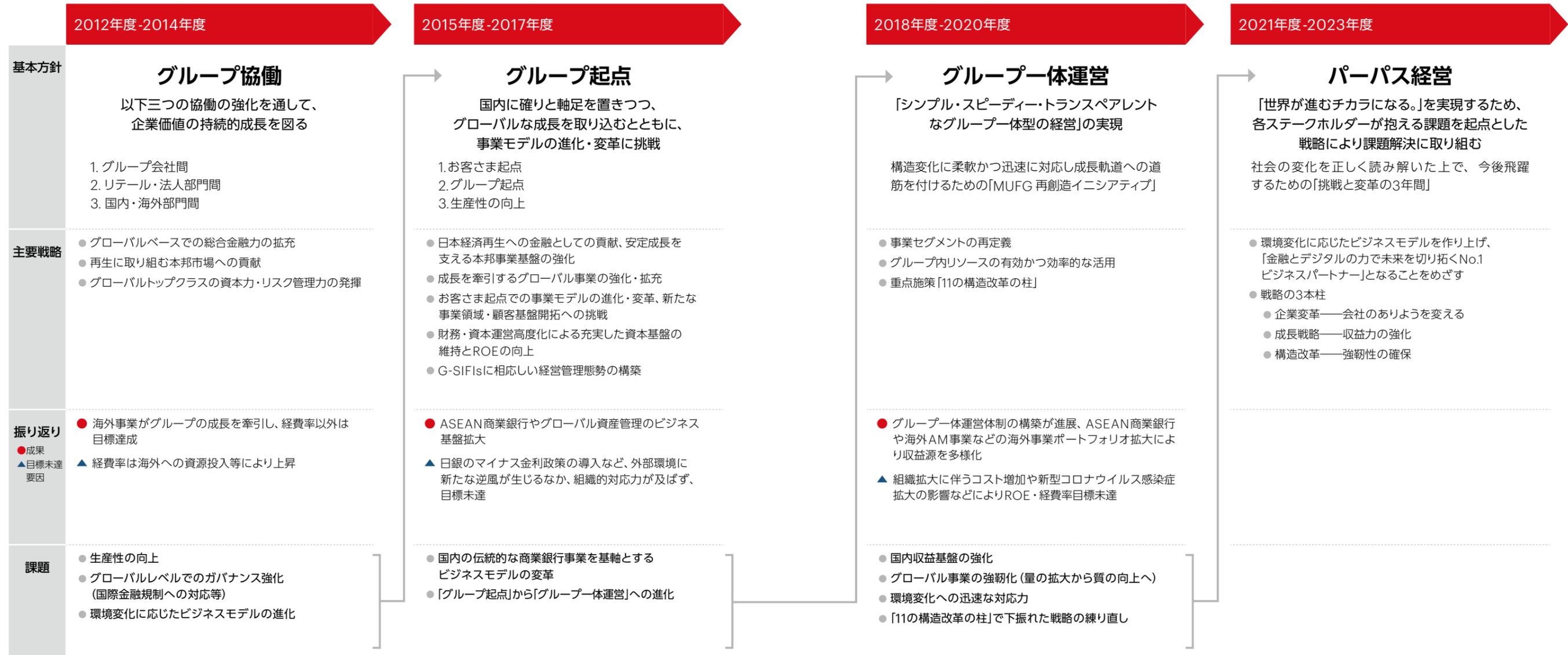


# 経営戦略と パフォーマンス

## CONTENTS

中期経営計画の振り返り	51
中期経営計画の進捗 2021-2023 年度	53
価値創造の実績（財務・非財務ハイライト）	55
デジタルトランスフォーメーション	
CDTO メッセージ	57
環境・社会課題解決への貢献	
CSuO メッセージ	61
サステナビリティ経営と優先 10 課題	63
<b>focus</b>   サステナブルビジネスの推進	68
気候変動対応・環境保全（TCFD 提言に基づく開示）	69
カルチャー改革／人材戦略	
CHROメッセージ	79
人的資本経営を支える四つの重点課題	81
挑戦と変革のカルチャー醸成	85
事業本部別業績	91
デジタルサービス事業本部	93
法人・リテール事業本部	95
コーポレートバンキング事業本部	97
グローバルコマーシャルバンキング事業本部	99
受託財産事業本部	101
グローバルCIB事業本部	103
市場事業本部	105

# 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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*2</sup>	11.4%	11.7%	11.9%	11%程度

\*2 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

指標	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度目標
ROE	7.79%	7.03%		7.5%
普通株式等Tier1比率 <sup>*3</sup>	10.4%	10.3%		9.5-10.0%

\*3 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

# 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	<b>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</b> 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	<b>ROE 7.5%</b> 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	<b>I 企業変革～会社のありようを変える～</b>	
	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)	
	<b>II 成長戦略～収益力の強化～</b> 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	<b>III 構造改革～強靱性の確保～</b> 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

## 中期経営計画の主な進捗

財務目標の進捗についてはCFOメッセージP17-26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」では顧客基盤の拡大に向けた取り組みが進捗しました。「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」ではスピードアップに向けた「シンプル化」は引き続き課題ですが、挑戦意欲は高い水準で維持しています。

企業変革の取り組みの詳細はP57-90をご覧ください。

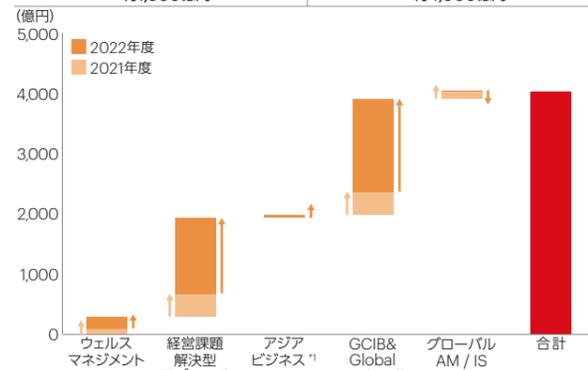
### 成長戦略

「稼ぐ力」は着実に向上しています。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などが着実に進捗しました。中計3年間で成長戦略により営業純益を1,500億円伸ばすことをめざしていますが、既にこの2年間で約4,000億円の増加となり、前倒しで達成しました。

### 構造改革

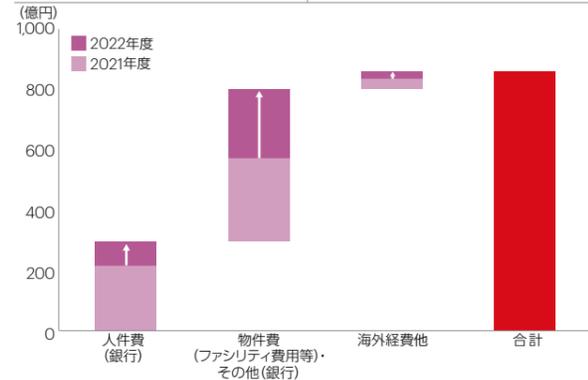
MUFGユニオンバンクの売却が完了し、米州では法人取引に経営資源を集中させます。経費・RWAコントロールについては、経費はベース経費が減少、RWAは為替影響除きで2020年度末比でほぼ横ばいと、確りコントロールしています。構造改革による営業純益の増加は約850億円となりました。

成長戦略	
2023年度目標(2020年度対比)	2022年度までの実績(2020年度対比)
+約1,500億円	+約4,000億円



\*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21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。22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▲300億円は含まれていない

構造改革	
2023年度目標(2020年度対比)	2022年度までの実績(2020年度対比)
+約1,000億円	+約850億円



## 主要戦略(戦略の3本柱)

	主要戦略	概要	2022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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>デジタルを活用した業務量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな基盤の拡大や、金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組みが進捗</li> </ul> P57-60、P94
	2. 環境・社会課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progress Report 発行に伴う実績公表・中間目標設定</li> </ul> P61-78
	3. カルチャー改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「挑戦とスピード」のカルチャー醸成</li> </ul> P85-90
成長戦略	1. ウェルスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WMデジタルプラットフォームの活用を通じたクロス取引拡大</li> </ul> P39-40、P96
	2. 経営課題解決型アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、グループ全体で課題解決に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産リスクテイク強化、投資を活用した社会課題への対応</li> </ul> P98
	3. アジアビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社のクルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行を中心にアジアを面で捉え、成長を取り込みつつ、デジタル化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インオーガニック戦略・コンシューマーファイナンス強化を通じた成長取り込み</li> </ul> P41-44、P100
	4. GCIB & Global Markets	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況に応じた貸出・クロスセル取り込み機関投資家ビジネス拡大</li> </ul> P104
	5. グローバルAM/IS	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルAM体制強化高付加価値サービスの複合提供が進捗</li> </ul> P47、P102
構造改革	1. 経費・RWAコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベース経費は着実に削減、RWAは規律を持った運営を継続</li> </ul> P20
	2. 基盤・プラットフォーム改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業・オペレーションの強靱性維持欧米GCIB業務の一体的な運営</li> </ul>
	3. 事業ポートフォリオ見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>低採算事業への資源配分を見直し</li> <li>他社との連携等、新規事業への取り組みを強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米州は法人取引へ経営資源を集中アジアはデジタル金融等へ投資</li> </ul> P21、P35-36、P41-44

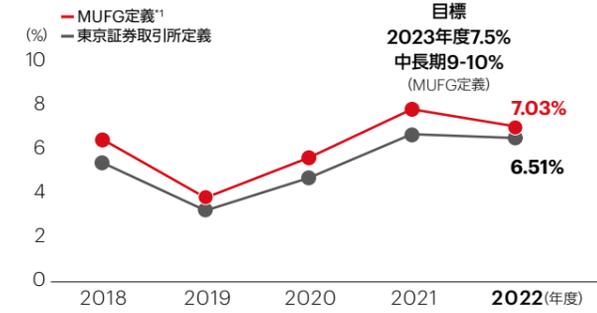
\*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出  
\*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

# 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、2022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

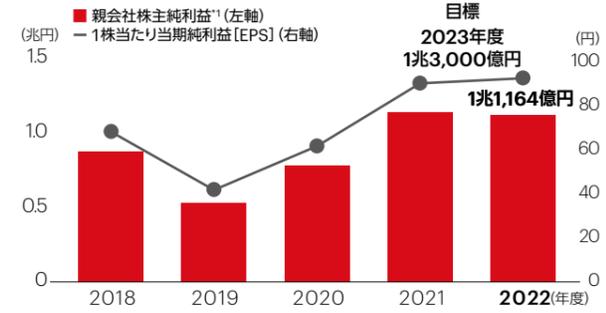
### ROE



\*1 親会社株主純利益 (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

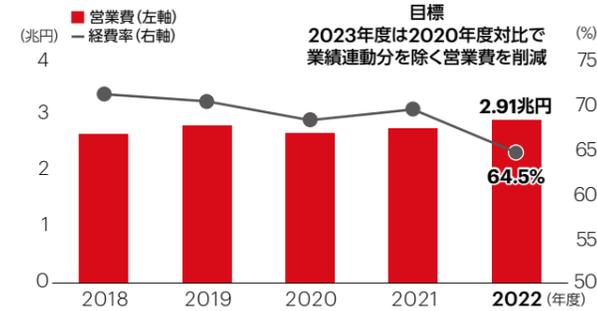
金利上昇局面における、有価証券ポートフォリオの組み替えに起因した、市場関連収益の減少がありました。預貸金収益や海外の融資関連手数料の増加、そして、相場変動を捉えた外為収益やトレーディング収益の増加等によって、業務純益は大きく増加しました。一方で、MUFGユニオンバンク株式譲渡に伴う一過性の損失等もあり、結果、親会社株主純利益は過去最高益であった前年度並みの水準となりました。またROEは為替の影響もあり低下しました。

### 親会社株主純利益



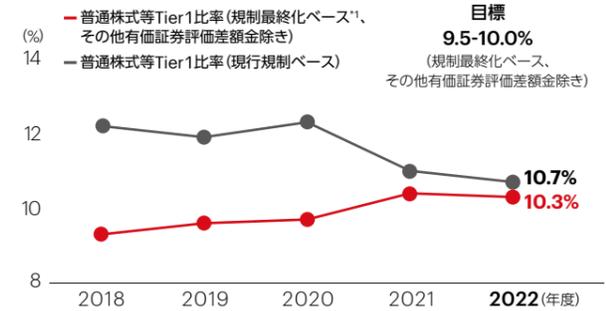
\*1 親会社株主に帰属する当期純利益

### 経費



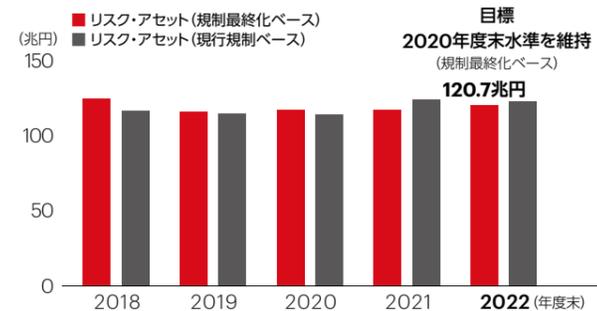
営業費は為替影響による海外経費の増加や、MUFGユニオンバンク株式譲渡による影響もあり増加しましたが、経費率は業務粗利益の増加により低下しました。

### 普通株式等Tier1比率



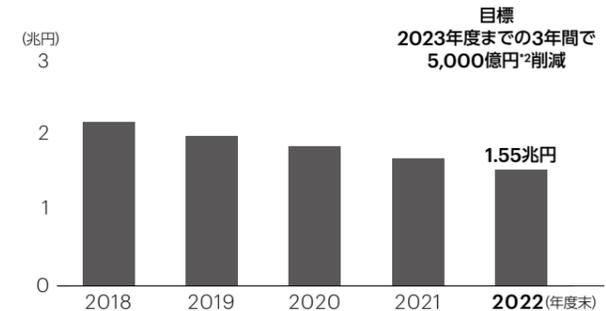
\*1 パーゼルIII規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値  
分母のRWA(リスク・アセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

### RWA(リスク・アセット)



2022年度末の規制最終化ベースのRWA残高は、2021年度末比で増加していますが、主に為替影響によるものであり、規律あるリスク・アセット運営を継続しています。

### 政策保有株式残高\*



\*1 銀行・信託の単純合算、其他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)  
\*2 売却による削減額

政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。2022年度は取得原価ベースで1,540億円を削減しました。中計目標の5,000億円削減に向けて順調に進捗しています。

## 非財務ハイライト

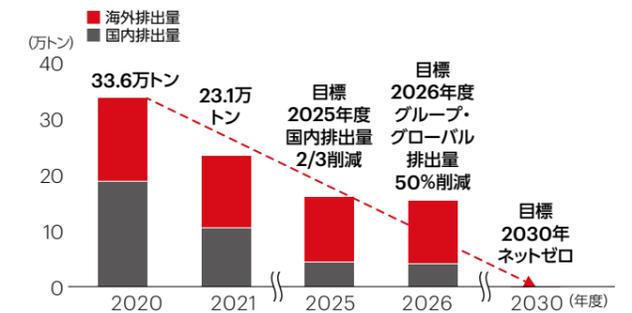
### 投融資ポートフォリオのGHG<sup>1</sup>排出量 (Scope3)

	直近実績	目標 (2030年)
電力セクター	299gCO <sub>2</sub> e/kWh	156-192gCO <sub>2</sub> e/kWh
石油・ガスセクター	76MtCO <sub>2</sub> e (2019年対比9%削減)	2019年対比15%-28%削減
不動産セクター		
商業用不動産	65kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	44-47kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>
居住用不動産	27kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	23kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>
鉄鋼セクター	22MtCO <sub>2</sub> e	左記対比22%削減
船舶セクター <sup>*2</sup>	PCA +0.6%	PCA ≤0%

\*1 温室効果ガス  
\*2 船舶に関する投融資ポートフォリオ全体での要求水準との差分を示す整合度指標。ファイナンス提供をしている個々の船舶の気候変動整合度(VCA)を融資ポートフォリオ上の割合で加重平均して算出

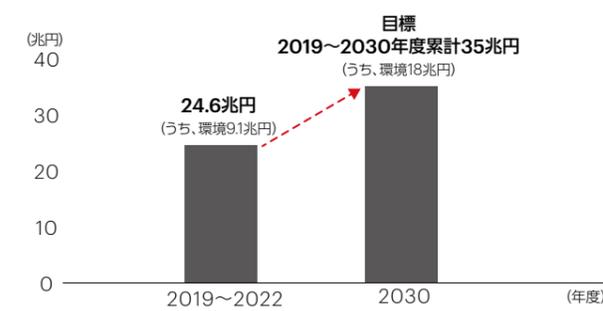
2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けて、セクター毎のGHG排出量の計測と2030年中間目標の設定を順次進めています。2023年4月には、不動産セクター、鉄鋼セクター、船舶セクターについて開示しました。

### 自社のGHG排出量 (Scope 1,2)



2022年度に国内全連結子会社の自社契約電力100%再エネ化を完了しました。また、2030年までの自社GHG排出量ネットゼロの実現に向けた取り組みを加速させるため、新たに中間目標を設定しました。

### サステナブルファイナンス累計実行額



お客様の環境・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24.6兆円と、順調に増加しています。

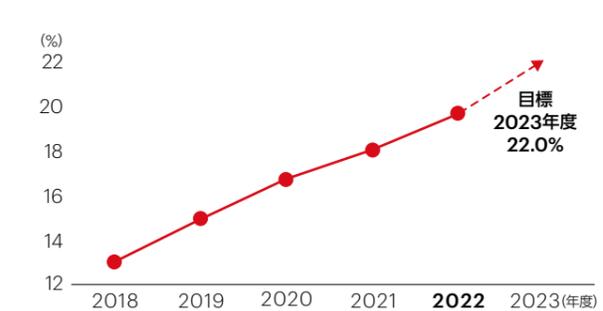
### 石炭火力発電所向けファイナンス残高

	2021年度	2022年度	目標 (2040年度)
プロジェクトファイナンス (億米ドル)	29.5	25.8	ゼロ <sup>*1</sup>
コーポレートファイナンス (億円)	約900	約800	ゼロ <sup>*1</sup>

\*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

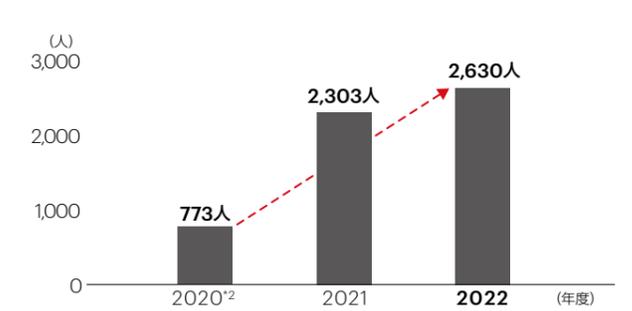
石炭火力発電所向けファイナンスの残高については、プロジェクトファイナンス、コーポレートファイナンスとも、2040年度にゼロとする目標を設定しています。残高は着実に減少しています。

### 女性マネジメント<sup>\*1</sup>比率



\*1 国内の銀行、信託、MUMSSにおける次課長以上の女性社員の割合  
着実に比率が上昇していることを踏まえ、2023年度の目標を22.0%に引き上げました。

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



\*1 銀行、信託、MUMSS  
\*2 2020年度上期は新型コロナウイルス感染症の影響によりJob Challengeを実施せず

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。2022年度は応募者数が2,630名に増加しました。

# デジタルトランスフォーメーション

## CDTOメッセージ

### デジタルトランスフォーメーション(DX)の進捗と今後の方向性

MUFGは、業態・事業本部の垣根を越え、デジタルトランスフォーメーションにグループ丸となり取り組んできました。「デジタルを活用した業務の高度化・効率化(自社DX)」「デジタルを活用したお客さまへの新たなサービスのご提供(顧客DX)」、新技術・新事業や出資提携などを指す「Center of Excellence」の3領域において、取り組みを推進してきました。ここでは成果と進捗についてご説明します。

### デジタルを活用した業務の高度化・効率化

オンラインチャネルの充実と店舗統廃合により、スリムかつ強靱な店舗網を実現しました。今後も顧客ニーズに合わせ、対面・非対面でのタッチポイントを機動的に拡大していきます。

営業拠点では、営業店ダッシュボード<sup>\*1</sup>や集金取次票<sup>\*2</sup>の電子化をはじめ、顧客案内サポートシステム、口座開設や各種手続きを受け付けるお客さま用タブレットの導入などさまざまなDX施策を推進し、一層の業務効率化を実現しました。

これからも、お客さまにより良いサービスをお届けするため、自社DXの取り組みを加速・深化させるとともに、来年度から始まる次期中計も見据えてさらなる施策推進に尽力します。

<sup>\*1</sup> 顧客計数などの情報を集約・可視化した営業サポートツール  
<sup>\*2</sup> お客さまから書類などを預かる際に発行する帳票

### 顧客とのタッチポイントの拡大



グループCDTO 山本 忠司

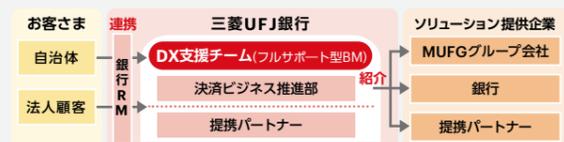
### デジタルを活用したお客さまへの新たなサービスのご提供

NTTドコモと共同開発したデジタル口座サービスである「dスマートバンク」に代表されるように、MUFGが金融・デジタルプラットフォームとして外部事業者とAPI<sup>\*3</sup>を通じて金融機能を提供することで、新たな付加価値を創出する取り組みを開始しました。

また、協業パートナー5社の協力と各社の知見を最大限活用して、お客さまのDX推進上の課題解決に向けたフルサポート型のビジネスマッチングを開始しており、既に多くの案件が創出されています。

<sup>\*3</sup> Application Programming Interfaceの略。ソフトウェア間でやり取りする際の仕様

### お客さまとデジタル事業者とのビジネスマッチング



銀行法改正により銀行の業務範囲が拡大したことを受け、顧客DX活動も高度化しています。具体的には、米国Ripcord社の技術を基盤に取り組んでいる印鑑票電子化プロジェクトで得たノウハウと関係者の枠組みを活用し、MUFGの法人顧客などが保管している大量の紙書類の電子化をサポートする業務にも着手しています。

今後も環境変化に応じた顧客DXを推進します。

## Center of Excellence

将来に向けた投資という観点を意識しながら、新技術の探索や新事業の創造、出資・提携などに重心を置いて活動しています。また、「Spark X<sup>1</sup>」やデータサイエンスコンペなど、MUFG内のカルチャー改革や人材育成を目的とした

施策などとも連携して、取り組みを進めています。次期中計に向けても、先進的な取り組みや挑戦を後押しするエピソードとしての機能を強化していきます。

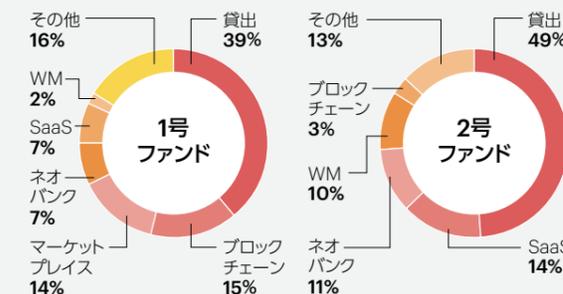
<sup>\*1</sup> MUFG全社員が応募可能な新規事業開発プログラム

### CVCファンドを通じた共創・変革・R&D強化

CVC<sup>\*1</sup>としてスタートアップへの戦略出資を手掛ける三菱UFJイノベーション・パートナーズ(MUIP)では、これまでの1号・2号ファンドにおいて、米国、イスラエルのほか、日本、東南アジアのスタートアップに対してMUFGとの連携を念頭に出資を行ってきました。このうち、金額ベースで約4割の出資先と協業成果が上がるなど、良好な成果を残しています。今後は、日本国内への出資も増やしつつ、新技術・ビジネスモデルのMUFG内への取り込みをさらに強化する予定です。引き続き、市場環境の変化に対応しながら、共創・変革・R&Dを軸とした投資活動を進めていきます。

<sup>\*1</sup> Corporate Venture Capitalの略。事業会社が自社の戦略目的達成のために行うベンチャー投資

### MUIPファンドの出資ポートフォリオ (国内外の40社超に出資)



### 業態横断でのAI推進機能をフル活用した生成系AI技術の早期実用化への取り組み

MUFGにはAIへの取り組みを業態横断で推進するAIラボがあり、JDD<sup>\*2</sup>に設置しているAI研究機関であるM-AISとも連携しながら、これまで多くのPoC<sup>\*3</sup>を実施し、本番実装率も非常に高い水準で推移しています。また、AIリスク管理の枠組みを整備する機能も担っており、AI技術活用の要として活動しています。

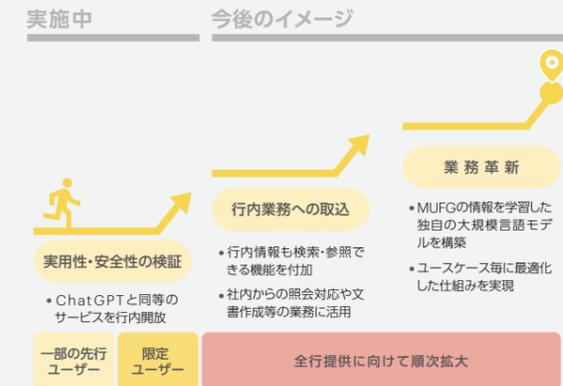
直近では、ChatGPTに代表される生成系AI技術の調査・研究のほか、大規模言語モデルも一部自主開発しています。AIラボで得られた知見はMUFG各社で共有し、経営層を含めた勉強会や連絡会も実施しながら、生成系AIなど新技術の早期実用化に積極的に取り組んでいます。

<sup>\*2</sup> Japan Digital Design. 2017年設立。多くの外部採用タレントを有するMUFGのデジタル系子会社  
<sup>\*3</sup> Proof of Conceptの略。新しいアイデアや技術などの実現可能性の検証

### DX施策の情報展開・フィードバックを本部・営業拠点間で行うプラットフォームの活用

社員に、DX推進のための施策を着信・浸透・実践させることを目的として、DX Portalという社内プラットフォームを構築しています。このプラットフォームにDXに関するナレッジやソリューションを組織やグループの垣根を越えて集約することで、本部・営業拠点間の情報・意見交換を促進しています。今後も全社員に変化を実感してもらいつつ、各拠点単位でのDX推進に注力していきます。

### 生成系AIの実用化



### 社内でのDX知見共有の体制



## デジタルトランスフォーメーション

### DX人材の育成

デジタルトランスフォーメーションをリードする人材の育成に向け、さまざまなプログラムを実施しています。デジタル中核人材を育成するDEEP研修はこれまで約300人が受講し、中核人材候補を発掘・育成する公募型研修プログラムは約500人が受講しました。さらに、スキル習得に意欲的な社員の研鑽・交流の場としてデータサイエンスコンペを開催しているほか、全社員がデータドリブンを実践する企業グループへの変革をめざし、データ利活用の取り組みをリードする人材育成に注力しています。

### MUFGデータサイエンスコンペ

2021年度に信託で始まったデータサイエンスコンペを、2022年度からはMUFGグループ横断の取り組みとして実施しています。Pythonを使ってデータ予測の精度を競うコンペで、社員であれば誰でも参加可能です。第1回はグループ14社から267人、第2回は15社から766人が参加しました。

AI人材の育成を支援するスタートアップのAVILEN社と協働し、初心者でもeラーニングでプログラミングを基礎から学び、サポートを受けながら機械学習を実践できる環境を整えています。中上級者にとっては、グループ各所にいる専門性の高いメンバーとのネットワーク構築につながり、刺激を受けながら知見の共有や相談ができるコミュニティに発展しています。



第2回MUFGデータサイエンスコンペ授賞式後の記念撮影

### データドリブン経営の実現に向けた人材育成

全社員がデータに基づきスピーディーな意思決定と行動ができるよう、AWS<sup>\*1</sup>上に構築したビッグデータ基盤とBI<sup>\*2</sup>ツールTableauによるデータ利活用に集中的に取り組んでいます。

2022年度には、銀行の国内全営業店で、案件の進捗や社員の活動状況、お客さまの資金動向などをBIで可視化した「営業店ダッシュボード」の運用を開始しました。各営業店でExcelのデータを加工する負荷がなくなったことに加え、担当者が随時データを把握・深掘りできるようになったことで、お客さまへの提案や訪問が増加するなどの成果につながっています。



営業店ダッシュボードを使用している社員の様子

銀行本部では、各部の社員が自身でBIによるデータ分析・可視化ができるよう、全社のデータ利活用を牽引・サポートする専任チームを設置しています。同チームに各部から数人ずつ社員が参加し、週に1~2日、BIを活用して各部の業務課題解決に取り組んでいます。この取り組みを通じてBIスキルを習得した人材が、各部に知見を持ち帰り周囲へ伝播することにより、社員全体のBIスキルの底上げを推進しています。

ほかにも、レベル別の研修やeラーニング、関連資格の取得支援などにより、社員のデータリテラシー向上を支援しています。

<sup>\*1</sup> Amazon Web Services, Inc. が提供するクラウドコンピューティングサービス  
<sup>\*2</sup> Business Intelligenceの略。膨大なデータを分析・可視化し、業務や経営の意思決定に活用する仕組み

## Mars / AIテクノロジーを通じたスタートアップ企業支援

### Mars Growth Capitalの取り組み

#### これまでの実績

フィンテック企業Liquidity Capitalとの合併会社であるMars Growth Capitalは、先進的なAI技術を活用し、アジアを中心としたスタートアップ企業に対しファイナンスを提供しています。これまで2,000社超の企業と面談し、30社に融資を行うなど、事業は順調に拡大しています。

Mars Growth Capitalではファンド形式で事業を行うことにより、従来の伝統的な銀行の審査手法に捉われない、新たな融資の形に挑戦してきました。財務情報のみならず顧客の営業活動データを利用し、将来を予測してファイナンスを行う手法により、従来は銀行融資が難しかったスタートアップ企業に新たな資金調達を選択肢を提供しています。



<sup>\*1</sup> 貸出実行期間中の約定弁済を勘案した案件毎のネットコミットメント額の合計

### Mars Japanの立ち上げ

#### 日本のスタートアップ企業を取り巻く課題

日本では他国に比べて、ミドルステージ以降にあるプレユニコーンの資金調達ニーズに応える大口デットの有力な出し手が少なく、調達手段がエクイティに偏る傾向があります。その結果として、十分に事業を拡大できていない段階で上場を迎えてしまうケースが多く存在しています。

#### Mars Japanの狙い

MUFGはこのような課題に応えるべく、アジアで培った「AI融資審査モデル」を日本へ逆輸入し、Mars Japanを立ち上げます。Mars Japanを通じて、将来有望な日本のプレユニコーン・ユニコーンへの成長資金を融資することで、日本発・世界水準のユニコーン企業の創出と成長を支援していきます。

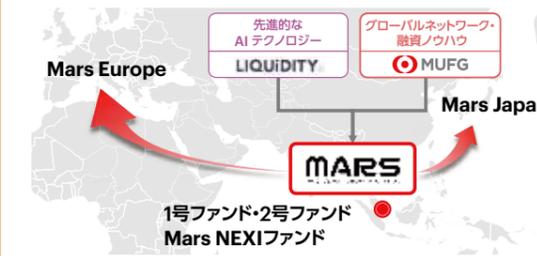
また、成長資金の融資を契機として、グループベースでの総合的なサポートにより、IPOをはじめとするお客さまのニーズに応えていきます。

#### 今後の展開

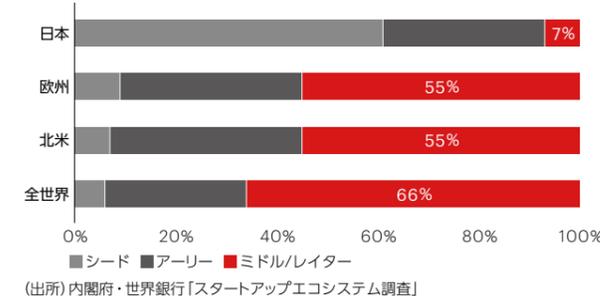
Mars Growth Capital,  
Co-CEO  
廣島 竜太郎



これまで海外で培った知見やノウハウをより広く活用すべく、Liquidity Capitalへ出資しました。そしてさらなる事業展開として、Mars Growth Capitalでは欧州ファンドやNEXIの保険スキームを活用したファンドの新設を予定しています。加えて日本のスタートアップ企業育成にも貢献すべく、「Mars Japan」の設立も新たに決定いたしました。今後はグローバル規模でスタートアップ企業支援を展開していきます。



### 成長段階別の資金供給状況



<sup>\*1</sup> 三菱UFJキャピタル  
<sup>\*2</sup> 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

## 環境・社会課題解決への貢献

### CSuOメッセージ

## 多様な視点を取り入れ、 サステナビリティ経営を推進

#### CSuOの役割

2022年10月に当社CSuOに就任した 銭谷です。CSuOという役職が国内で認知されてきたのはここ5年ほどですが、その背景には、サステナビリティの視点なくして企業の成長が望めなくなっているという現状があります。当社も従来、CSuOはCSOが兼務していましたが、CSOがサステナビリティ施策と経営戦略との一体化を担保しつつ、そのもとのCSuOが幅広いサステナビリティ課題の解決に取り組む体制とし、ビジネス部門と連携して、当社のサステナビリティ経営を牽引しています。

私が本職に取り組む際、第一に心がけているのは、「社会が求めるものをバイアスのない目で見極める」ことです。これまでシンクタンクをはじめ、地方銀行、機関投資家としての保険会社、再エネ上場企業（社外取締役）等での職務を通じ、対象が同じでも見る立ち位置により異なって見える経験を経て多角的な視点を持つことができました。今後も、社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献するために責任ある企業としてどうあるべきか、常に考えていきたいと思えます。

#### 環境課題の解決へ

当社は昨年10月にカーボンニュートラルの達成に向け「MUFGトランジション白書」を発行しました。カーボンニュートラルへの取り組みは多くの企業にとって喫緊の課題であることから、この白書ではサプライチェーンにおける産業の相互関連性を整理した上で、取引先企業と連携を図り、ファイナンスを通じたトランジション支援を推進する方向性を示しています。

また、これまで当社が培ってきた企業支援のノウハウは、グローバルサウスの国・地域のカーボンニュートラルにも活かせると考えます。今後も経済成長が見込まれるアジア諸国において、人々の生活レベルの向上を図



グループCSuO 銭谷 美幸

りながらカーボンニュートラルを達成するのは困難な課題ではありますが、各国・地域のエネルギー事情を考慮しながら、経済成長をサポートし、同時に地球環境課題解決にも貢献していくための方策を多方面から検討してまいります。

昨年11月、国連気候変動枠組条約第27回締約国会議（COP27）に参加しました。コロナ禍を経て数年ぶりの海外出張で、改めて気候変動対応の緊急性を実感しただけでなく、カーボンニュートラルの国際的なルールメイキングに対する日本と世界の意識の違いを痛感しました。その議論の場に参加することで、世の中の動きをいち早く把握し、経営戦略にも反映することができま。また、日本の地理的・社会政治的要因を踏まえた立場や事情を発信し、各国の理解を得るといったことも可能になります。そうした観点から、当社は今後もルールメイキングの議論に積極的に関与していく方針です。

今年4月には、「MUFG Progress Report 2023」を発行しました。投融資ポートフォリオのGHG排出量削減については、中間目標設定済みの電力、石油・ガスセクターの実績値を開示するとともに、今回新たに、不動産、鉄鋼、船舶セクターの中間目標を設定しました。また、本レポートでは上述したようなトランジション支援、ルールメイキング等の取り組みの進捗も掲載しています。今年度には移行計画の策定も予定しており、引き続き当社のカーボンニュートラルに向けた取り組み

について透明性を持って公表してまいります。

環境課題については気候変動だけでなく、生物多様性への対応も重要性が増しています。昨年12月に開催された国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）では、マーク・カーニー GFANZ共同議長が「企業や投資家は、気候変動と生物多様性の対応を一体となって取り組むべき」と発言しました。生物多様性は、単なる自然保護の問題ではなく、気候変動によって生態系や資源循環が変わり、地球規模の食糧危機や健康被害にも繋がる可能性があるという論点でした。9月にはTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）開示フレームワークが最終化される予定であり、当社としても開示に向けた準備を進めています。

#### 社会課題の解決へ ～人権尊重の取り組み～

人権尊重は、さまざまな環境・社会課題と密接に関わっており、経営において考慮すべき重要課題となっています。こうした中、当社は人権尊重への取り組みを強化するとともに、自社の人権尊重に関する考えや取り組みをまとめた「MUFG人権レポート2023」を6月に発行しました。

世界的にも経済の二極化や分断への対応として「人権尊重」の重要性が高まっており、コロナ禍やウクライナ侵攻を経て、さらにサプライチェーン上の人権配慮への要請も高まっています。私自身、ビジネスと人権に関する国別行動計画の策定に作業部会構成員として関与し、その後も推進メンバーとしても活動してきました。「人権尊重が重要である」という価値観の共有だけでなく、今後はより実効性のある取り組みが企業に求められています。人権が尊重されるバリューチェーン構築に向けて、当社自身の取り組みに加え、お客さまやサプライヤーの皆さまとの対話を重ね、人権尊重の重要性を相互に共有し、協働することが金融機関の役割であると認識しています。

さて、社員に対する人権尊重の観点では、差別やハラスメントの防止、時間外労働の削減に加えてインクルージョン&ダイバーシティ(I&D)の推進に取り組んできま

した。最近では、そこに「エクイティ(公平・公正性)」の視点も織り込み、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)」という考え方にシフトしています。当社では、グローバル共通でより一体感を持ってDEIを推進するために、今年度より三つの柱(ジェンダー平等・人材育成・風土醸成)を掲げ、取り組みを加速しています。

#### サステナビリティ経営の推進に向けて

環境・社会課題の解決に貢献できる責任ある金融機関であり続けるためには、当社がレジリエントな組織であることが大前提ですが、併せて社員一人ひとりが「社会から何を期待されているのか」をバイアスのない目で認識・把握し、対応していくことが重要です。

気候変動、生物多様性、人権、貧困・飢餓など、地球規模での課題の複雑化・多様化に伴い、持続可能な社会の実現を支援するサステナブルファイナンスのニーズも急速に拡大しています。金融機関としては、ファイナンスだけではなく、その後も課題解決に向けた進捗をフォローし、お客さまと対話をしながら目標達成に向けて継続的にサポートしていくことが重要で、当社に対する期待を感じることも増えています。お取引を通じて、お客さまが成長し企業価値が向上すれば、社会全体の安定にも繋がります。また、お客さまが成長すれば、我々の取り組みに対する社会からの信頼も増すことになり、MUFGの企業価値向上も期待できます。その好循環を作っていきたいと思えます。

社会インフラとして今後も金融は重要な役割を果たすものと確信しています。「世界が進むチカラになる。」というMUFGのパーパスの実現に向け、今まで以上に多様な立場の方々とのコミュニケーションを密にし、我々に求められるものは何かを常に考えながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

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/>



経営戦略とパフォーマンス

環境・社会課題解決への貢献

サステナビリティ経営と優先10課題

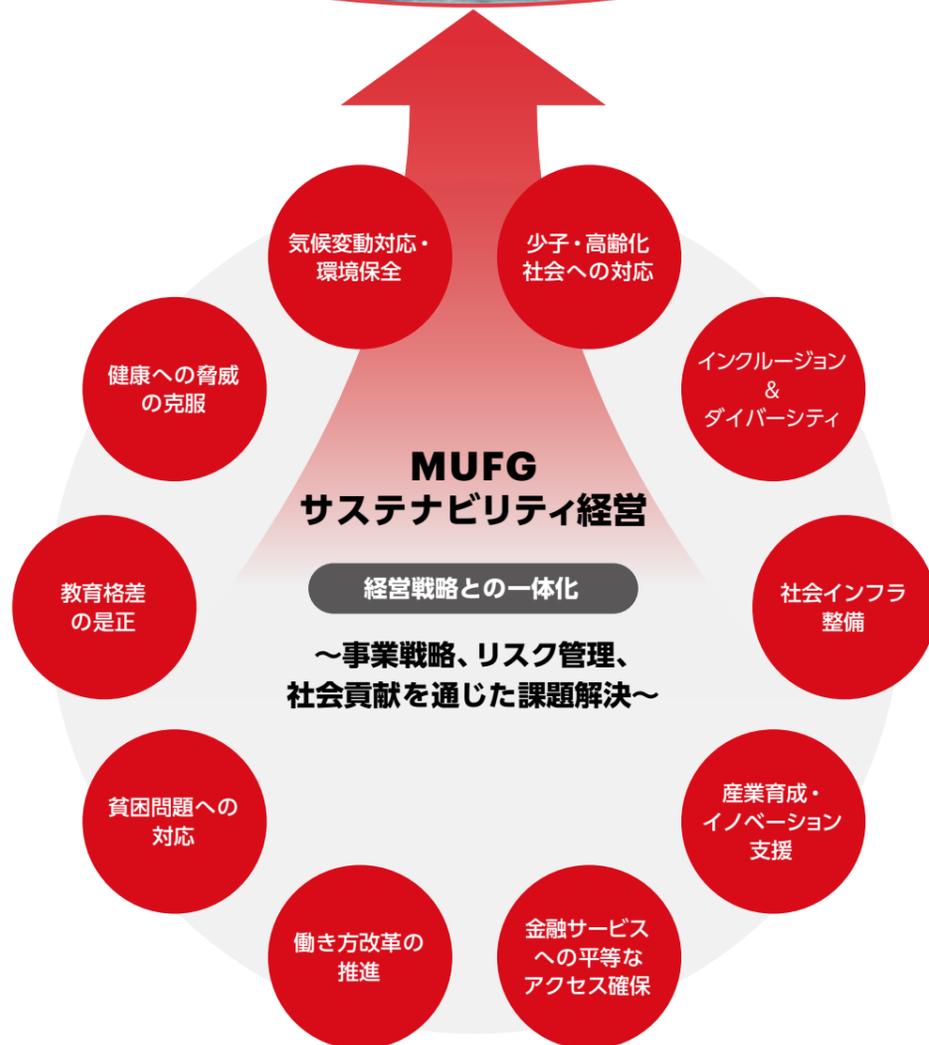
MUFGは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付けています。

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、社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組んでいます。

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課題を見直し、優先的に取り組む10課題を特定しました。

世界が進むチカラになる。

～持続可能な「人間・社会・地球環境」の実現に貢献～



優先10課題および機会とリスクへの対応

優先10課題	MUFGの認識 (リスク・機会)
<b>気候変動対応・環境保全</b> 	<b>機会・リスク</b> 脱炭素化が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 <b>機会・リスク</b> 環境対応については、気候変動に加えて、自然資本・生物多様性等への取り組みの重要性が拡大 <small>目録 P65-74</small>
<b>少子・高齢化社会への対応</b> 	<b>機会</b> 少子・高齢化が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 <b>リスク</b> 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 <small>目録 P77</small>
<b>インクルージョン &amp; ダイバーシティ</b> 	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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 <small>目録 P83-84</small>
<b>社会インフラ整備</b> 	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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 <small>目録 P32: ジョン・F・ケネディ国際空港拡張プロジェクト</small>
<b>産業育成・イノベーション支援</b> 	<b>機会・リスク</b> 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 <small>目録 P78</small>
<b>金融サービスへの平等なアクセス確保</b> 	<b>機会・リスク</b> 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 <small>目録 P41, 43: アジアのデジタルプラットフォーム</small>
<b>働き方改革の推進</b> 	<b>機会・リスク</b> 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 <b>機会・リスク</b> 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
<b>貧困問題への対応</b> 	<b>リスク</b> 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
<b>教育格差の是正</b> 	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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
<b>健康への脅威の克服</b> 	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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

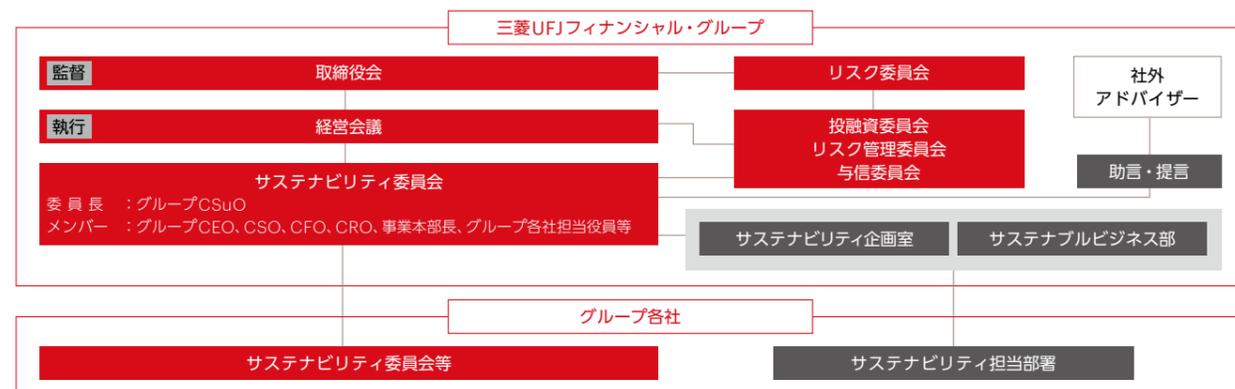
## 環境・社会課題解決への貢献

### サステナビリティ推進体制

MUFUは、取締役会の監督のもと、「サステナビリティ委員会」を中心としたグループ体でのサステナビリティ推進体制を構築しています。サステナビリティ委員会を年1回以上開催し、サステナビリティへの取り組み状況の確認と審議を行い、その内容を経営会議および取締役会に付議・報告しています。MUFUは、グローバルにおけるさま

ざまなサステナビリティの潮流への対応力を強化し、当社グループの環境・社会課題への取り組みの対外的な発信力を向上させるべく、2022年10月に専任のCSuOを設置しました。

CSuOメッセージはP61-62をご覧ください。



### 2022年度サステナビリティ委員会の主なテーマ・審議内容

テーマ	内容
1 サステナビリティ課題への対応状況・環境認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要なサステナビリティ課題への対応状況と2023年度に注力する取り組み</li> <li>●サステナビリティ課題に係る主な国内外の動向・環境認識</li> </ul>
2 気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルへの取り組みに係る主な成果と2023年度の対応</li> <li>●2050年投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けた2030年中間目標（追加セクターの中間目標、開示済セクターの排出実績）</li> <li>●TCFD開示推奨セクターのFinanced Emission計測</li> <li>●国内GX投資の活発化を踏まえた今後のトランジション推進方針</li> </ul>
3 自然資本・生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然資本・生物多様性の金融機関にとっての位置付けとグローバルな議論の動向</li> <li>●TNFD開示に向けた取り組み（リスク分析・今後想定される機会の検討）</li> </ul>
4 人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人権課題マップに基づく優先的に対応すべき人権課題の特定</li> <li>●人権課題を踏まえた対応の方向性（人権DDの強化・人権レポートの発行等）</li> </ul>
5 人的資本・I&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人的資本経営と開示の考え方、今後の取り組み方針</li> <li>●I&amp;Dの2023年度に向けた対応</li> </ul>
6 アセットマネージャーとしての取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●NZAM中間目標設定後の取り組み</li> <li>●サステナブル投資推進における課題と対応</li> </ul>
7 MUFU環境・社会ポリシーフレームワークの改定	●森林・パーム油セクター改定、人身取引を禁止事業に追加、紛争地域の事業を留意事業に追加
8 ESG評価	●2022年度のESG評価結果、取り組み課題への対応状況
9 非財務情報開示への対応	●グローバルな非財務情報開示規制と今後の課題

### 環境・社会分野の社外アドバイザーとの意見交換会

MUFUでは、社外アドバイザー<sup>\*1</sup>と取締役会構成メンバーとの意見交換会などを定期的実施し、社外の専門的な知見をサステナビリティの取り組みに活かしています。2022年12月の意見交換会では、最重要課題である気候

変動対応の最新動向やCOP27での議論、重要性が増している生物多様性や、人的資本、人権尊重への取り組みなど、幅広い分野にわたって活発に意見を交わしました。

\*1 玉木 林太郎氏(公益財団法人国際金融情報センター理事長)、枝廣 淳子氏(大学院大学至善館教授、幸せ経済社会研究所所長、有限会社イーズ代表取締役)、夫馬 賢治氏(株式会社ニューラル代表取締役CEO)

### カーボンニュートラル実現への取り組み

#### Progress Report 2023の発行

MUFUは、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、2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロを掲げた「MUFUカーボンニュートラル宣言」を2021年5月に発表しました。2023年4月には、取り組

みの進捗を報告する「MUFU Progress Report 2023」を発行しました。

[https://www.mufu.jp/dam/csr/report/progress/202304\\_ja.pdf](https://www.mufu.jp/dam/csr/report/progress/202304_ja.pdf)

#### 2022年度の主な進捗（指標と目標）

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	...	2030年中間目標	...	2040年	...	2050年
投融資ポートフォリオのネットゼロ												
電力（排出原単位、gCO <sub>2</sub> e/kWh）	328	307	299					156-192gCO <sub>2</sub> e/kWh				
石油・ガス（排出量削減率、MtCO <sub>2</sub> e）	84	81	76					▲15%-▲28%				
不動産（排出原単位、kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> ）												
商業用不動産		65						44-47kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>				
居住用不動産		27						23kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>				
鉄鋼（排出量削減率、MtCO <sub>2</sub> e）	22							▲22%				
船舶（PCAスコア <sup>*1</sup> ）			0.6					PCA≤0				
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（兆円）	3.7	7.9	14.5	24.6				35兆円				
石炭火力向け残高与信（年度）												
プロジェクトファイナンス（億米ドル）	35.8	37.7	29.5	25.8				2019年度比50%削減		ゼロ		
コーポレートファイナンス（億円）		約1,200	約900	約800						ゼロ		
自社排出のネットゼロ								2025年度国内排出量 2/3削減		2026年度グループ・グローバル排出量 50%削減		ネットゼロ
アセットマネージャーとしての脱炭素化への取り組み												経済的原単位当たり2019年対比排出量50%削減（運用資産の55%対象）
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 <sub>2</sub> 削減目標 <sup>*2</sup>					累計3,663万トン							2019年度から2030年度累計7,000万トン
炭素関連資産（与信残高 <sup>*3</sup> ）	【実績】総額60.2兆円 <sup>*4</sup> （エネルギー：8.2兆円、ユーティリティ：9.1兆円、運輸：12.0兆円、素材・建築物：26.8兆円、農業・食料・林業製品：4.1兆円）（2022年度末時点）											
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 <sup>*5</sup> の評価改善度の絶対評価を実施											

\*1 船舶に関する投融資ポート全体において、本指標算出時点のIMO目標に沿ったボイラー原則に基づく要求水準との差分を示す整合度指標。ファイナンス提供をしている個々の船舶の気候変動整合度（VCA）を融資ポートフォリオの割合で加重平均して算出 \*2 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CO<sub>2</sub>削減効果の累計MUFUの引受への寄与度を考慮後の値 \*3 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 \*4 2021年10月のTCFD提言の改定内容に従い、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）を対象に集計。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（クワンシー（アユタヤ銀行）、ダナム銀行）を含む。与信先の主たる事業（売上/電源構成が最大のもの）に基づくセクター分類 \*5 MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP

#### 自社排出ネットゼロへの取り組み

2022年度に国内全連結子会社の自社契約電力100%再生エネ化を完了しました。今般、2030年までの自社GHG排出量ネットゼロの実現に向けた取り組みを加速させるため、新たに中間目標を設定しました。中間目標達成に向けて、2023年度から、国内外の

他社契約電力の再生エネ化、社用車EV化、環境負荷軽減施策強化に着手しています。

加えて、GHG排出量の信頼性をさらに向上させるため、2022年度のグループ・グローバルベースの排出量に対して、第三者の限定的保証取得をめざします。

環境・社会課題解決への貢献

気候変動に関するイニシアティブへの参画と意見発信

MUFGは、ファイナンスを通じてお客さまのカーボンニュートラル化を支援することが重要との認識のもと、日々のお客さまとのエンゲージメントの促進に加え、気候変動関連のイニシアティブへの参画を通じ、国際的なルールメイキングに積極的に関与しています。加えて、

欧米とは異なる日本・アジアのカーボンニュートラルに向けた道筋に関し、幅広いステークホルダーから理解を得るべく、MUFGとしての白書の策定や、COP27への参加など、さまざまな活動を通じて継続的に意見発信を行っています。



ネット・ゼロ・バンキング・アライアンス(NZBA)

NZBAは、国連環境計画・金融イニシアティブが招集した、2050年までのネットゼロ実現をめざす国際的な民間金融機関の取り組みです。2023年6月時点で、世界各国の132社が加盟しています。MUFGは、理事会に相当するステアリンググループ(地域ごとに選出される12の金融機関で構成)の一員として、NZBAの運営に関与してきました。また、傘下の作業部会の議長として、「トランジションファイナンスに係る指針」(2022年10月公表)の策定に向けた議論を牽引しました。同指針では、加盟金融機関がトランジションファイナンスに取り組む際に参照できる原則を規定しています。



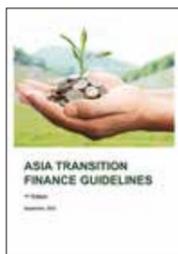
MUFGトランジション白書の発行

MUFGは、日本のカーボンニュートラルの道筋について、欧米政策関係者を中心としたステークホルダーの理解を高めていくことを目的に、2022年10月にMUFGトランジション白書を発行しました。当社は、国ごとに置かれた状況は異なり、カーボンニュートラルのスタートポイントや方向性は異なること、また、日本は間接金融の国として、単純なダイベストメントではなく、企業との対話を

通じたエンゲージメントにより社会全体を底上げするべきと考えています。これらに加え、産業は単独ではなく、電気と熱および炭素の循環で結び付いたセクター間の相互連関性の理解が必要なこと、国内外の再エネ活用を最大化させ、新しいサプライチェーンを創り上げる必要性、を説いています。現在、パートナー企業・行政当局と連携し、同白書の「2.0」の策定を進めています。日本の電気と熱のカーボンニュートラルを進める上で重要な技術、サプライチェーンを一覧にし、日本の取り組みへの投資予見性を高めていく施策につなげていきます。

Asia Transition Finance Study Group (ATFSG)

ATFSGは、アジアにおけるトランジションファイナンス促進をめざして発足した、民間金融機関主導のイニシアティブです。MUFGは、30以上の参加機関との議論を牽引し、金融機関がトランジションファイナンスを検討する際の実務的なガイドラインと、ATFSGの活動レポートおよび政策提言リストをまとめ、2022年9月に経済産業省主催の「アジアグリーン成長パートナーシップ閣僚会合」にて発表しました。



FOCUS

サステナブルビジネスの推進

MUFGに集まる声に、自分たちの感性で応えていく

三菱UFJ銀行  
サステナブルビジネス部長  
西山 大輔



MUFGに集まる全ての声には文脈と背景がある

2022年度のMUFGのサステナブルビジネスは、全ての活動をお客さまとの対話から始め、対話を紡ぎ、MUFGのアクションへつなげるスタイルで進めてきました。営業本部やコーポレート部門が組織の垣根を越えて、産業界のお客さま、投資家、省官庁、地方自治体、国際イニシアティブとの対話の現場に飛び込んでみる。何かの強い意見に流されたり左右されたりせず、現地・現物・現実を直視して、自分たちなりの感性で情報を整理する。お客さまの話に右脳で共鳴しながら、自分の言葉で対話し、感覚として理解できるところまで会話を続けていく。これこそが、MUFGの組織全体に共通するエンゲージメントスタイルなのだと思います。ステークホルダーとの対話を通じて、認識のズレやギャップが見出されれば、客観的な情報をもとに、お客さまと一緒に歪みを埋めていく。間接金融の立場から、日々の営業活動を通じて、産業横断の形でお客さまとのエンゲージメントを進めていくMUFGのサステナブルビジネスは、最早“特定の専門部署に特化した”活動ではなく、エネルギー・トランスフォーメーション戦略プロジェクトチームやトランジション白書などのタスクフォースを機動的に活用した全社横断の常態的な活動となっています。「ダイベストメントではなくエンゲージメント」「お客さまのトランジションに責任ある伴走」というコミットメントを実現していくため、Open & Inclusiveの着想で社内外のパートナー企業やアドバイザーの皆さまの「声の裏側にある文脈」を類推して、エンゲージメントを推進していく風土こそ、MUFGならではのカラーではないかと感じています。

ゴールは同じ、歩み方が違うだけ

現在、92カ国がカーボンニュートラルを宣言しています。世界のGDPの90%を構成する国で、世界の温室効果ガスの88%の削減がコミットされているものです。ゴールは世界共通ですが、歩み方は地域の特性で大きく異なります。日々の市民生活、産業振興、国家安全保障への配慮も求められます。産業の縦横の連関性を理解しながら、その国に適し、かつ最も影響力のあるカーボンニュートラルの要素・手段を特定していくことが重要です。MUFGは全産業のお客さまとお取引があります。本邦やアジアの銀行を代表して国際金融イニシアティブの活動にも参画する機会があります。そうした経験を踏まえ、MUFGは各国の優れた取り組みをベンチマーキングしながら、各国の置かれた地域特性を客観的に整理し、冷静に、そしてパッションを込めて、足元の低排出と将来のカーボンニュートラルの二つの軌道をお客さまと進めていきたいと考えています。カーボンニュートラルの着実な実現に向けて、Zエナジーなどのファンド事業を通じ、自分たちでも再生可能エネルギーの投資活動に関与しながら、お客さまの金融支援へつなげていきます。国内の再エネだけでは足りない部分を、グローバルで水素やアンモニア、メタネーションなどの新しいサプライチェーンの構築を支援していくことで、海外からの再エネを輸入するなど、国際連携を含めたマクロな視点でのネットワーク構築が重要だと考えています。私たちがお客さまの直面する全ての現実を知ることには難しいと思いますが、一つひとつの課題と向き合い、社会や産業の全体を見ることを心掛け、産官学の皆さまと密接に連携していくことで、MUFGらしいサステナブルビジネスをグローバル規模でつくり上げていきます。

環境・社会課題解決への貢献

気候変動対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

ガバナンス

取締役会が気候変動への取り組みを監督

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会課題について、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3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

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。

2022年度は2回のステアリングコミティに加え、マネジメント向けのテーマ別検討会を全8回実施しました。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、グリーントランスフォーメーション(GX)をテーマに、国内外営業やプロダクトオフィス、審査、企画部署等の社員約500人での定例会合の開催や、電力セクターにフォーカスした「電力PT」の新設など、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。

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。

さらに、気候変動に関するリスクについての管理枠組を検討すべく、グループCRO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2020年度に設置しました。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。

気候変動に関連する会議体と審議・報告事項

会議体	主な気候変動関連の審議・報告事項	会議体	主な気候変動関連の審議・報告事項	
監督	取締役会	●カーボンニュートラル宣言に対する進捗状況 ・サステナブルビジネスの進捗 ・投融資ポートフォリオの中間目標設定(不動産、鉄鋼、船舶セクター) ・開示済セクター(電力、石油・ガスセクター)の実績進捗 ・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 ●ESG評価機関による評価	経営会議	●カーボンニュートラル宣言に対する進捗状況 ●MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定 ●MUFGのサステナビリティ経営に係る取り組み状況、今後の対応(サステナビリティ委員会における審議事項の報告)
	リスク委員会	●上記取締役会での決議・報告事項への提言	投融資委員会	●足元の環境・課題認識 ●気候変動関連リスクの管理体制の方向性
	報酬委員会	●役員報酬制度の改定(業績評価項目へのESG関連項目の組み込み)	リスク管理委員会	●統合的リスク管理手法を用いた気候変動関連リスク状況のモニタリング
	監査委員会	●ESG対応状況の監視・監督及び提言	与信委員会	●足元の気候変動対応に関する環境・課題認識 ●気候変動関連リスク管理の取り組み状況・方向性 ●気候変動に関連する与信方針の改定
執行		サステナビリティ委員会	●カーボンニュートラル宣言に対する進捗状況 ・サステナブルビジネスの進捗 ・投融資ポートフォリオの中間目標設定(不動産、鉄鋼、船舶セクター) ・開示済セクター(電力、石油・ガスセクター)の実績進捗 ・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 ●ESG評価機関による評価	

戦略

MUFGは、2021年5月の「MUFGカーボンニュートラル宣言」の発表以降、お客さまと対話を行い、課題を解決するためのソリューションを提供してきました。また、国際イニシアティブへの参加を通じて多角的な情報収集に努めています。

エンゲージメントを通じたサステナブルビジネスの強化

グローバルベースでのサステナブルビジネス推進体制のもと、お客さまとのエンゲージメント(対話)を推進しています。お客さまごとに異なる課題・ニーズを起点とした多様なソリューションを開発し、早期、かつ連続的にサービスを提供することで、お客さまと共にカーボンニュートラル実現をめざしていきます。詳細はP71およびP78をご覧ください。

2022年度の主な取り組み・ファイナンス事例

- (株)JERAが発行するトランジションボンドの引受け(国内電力業界初)：発行総額200億円
- 日本航空(株)向けトランジション・リンク・ローンの組成(国内航空業界初)：総額約265億円
- 東急不動産ホールディングス(株)向け貸付債権を対象としたグリーンファイナンス認証付き個人向け金銭信託の取扱開始(国内初)
- サプライチェーン全体でのGHG排出量の算定・開示・削減を促す、長瀬産業(株)向けサステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークの策定。環境省「令和4年度グリーンファイナンスモデル事例創出事業に係るモデル事例」に選定

ESGファイナンス・アワード・ジャパン、Best Sustainable Finance Adviser受賞

銀行は、海外の先進的な取り組みの日本企業への伝達や、欧州や米州の行政当局に対する日本のトランジションファイナンスの考え方の発信など、ESGに関する国内外の金融市場の発展を牽引する姿勢が評価され、2023年2月に「第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で2年連続の金賞を受賞しました。

また、2023年3月には、The Asset社(Asset Publishing and Research Ltd)が、サステナブルファイナンスの重要性に鑑み2022年度に新設した「Best Sustainable

Finance Adviser」の初の受賞者となりました。APACにおけるMUFGのグリーン、ソーシャル、サステナビリティリンクファイナンスに係るこれまでの金融支援の取り組みが高く評価され、ESG分野で先行する欧米銀行を抑えての受賞となりました。

お客さまのカーボンニュートラルに向けた支援およびビジネス機会

MUFGは、産業構造の転換やお客さまの事業変革を支えるために、お客さまのカーボンニュートラル化への移行(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、お客さまのトランジションを支援しています。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(P67)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。

引き続き、お客さまのESGの取り組みを支援し、持続的な成長を後押しすることで、環境・社会課題の解決に貢献していきます。





環境・社会課題解決への貢献  
気候変動対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

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P126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。石炭火力発電や鉱業 (石炭)、石油・ガス等、気候変動を含む環境・社会への影響が懸念される特定のセクターについては、ファイナンスにおけるポリシーを定めるとともに、ファイナンスの対象となる事業の環境・社会に対するリスクまたは影響を特定し、評価するためのデューデリジェンスのプロセスを導入しています。

また、赤道原則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。

赤道原則は、インフラ・資源開発などの大規模プロジェクトが環境・社会に与える潜在的なリスクや影響を特定、評価、管理する国際的な枠組みです。銀行は、融資決定に先立ち、同原則に基づく環境社会リスク評価を実施しています。

気候変動リスクについては、GHG排出削減に資する技術的・採算的に実現可能な選択肢の検討等に加え、TCFD提言に沿った物理的リスクおよび移行リスクの特定と管理手法について事業者の対応状況を評価しています。

指標と目標

MUFGは、カーボンニュートラルの実現に向けて機会・リスクの両面から指標と目標を設定し、気候変動への対

気候変動関連リスク評価の事例

銀行で環境社会リスク評価を実施し、気候変動に係る物理的リスクと移行リスクを評価した事例を紹介します。

物理的リスク (洋上風力発電プロジェクト)

本プロジェクトでは、国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 公表の気候変動予測シナリオを用いた評価が行われました。台風による強風、海面上昇に伴う浸水などが主な物理的リスクとして特定され、これらのリスクに対応するための施設設計が講じられていることを確認しました。

特定された物理的リスク

- 急性リスク: 台風による強風、洪水および高潮
- 慢性リスク: 海面上昇に伴う浸水および海岸浸食

事業者による主な対応策

- 強風に耐えうる設計のタービンを採用
- 高潮・浸水対策として、陸域の施設 (変電所など) はかさ上げを実施
- 海岸浸食対策として、陸域の施設は海岸線から離れた場所に建設

移行リスク (ガス・ディーゼル複合火力発電プロジェクト)

本プロジェクトは、離島の電力需要を支えるため、老朽化した発電所に代わり、最新技術の火力発電所を建設するものです。政策・法規制リスクが主な移行リスクとして特定されましたが、本プロジェクトが所在国のカーボンニュートラル目標と整合し、またエネルギー・トランジションにも寄与することを確認しました。

特定された移行リスク

- 政策・法規制リスク
- カーボンプライシング導入およびGHG排出量開示に伴うオペレーションコストの増加

事業者による主な対応策

- 最新の低炭素排出型技術の採用
- オペレーションコスト増加を見込んだキャッシュフロー計画

応を着実に進めています。

📄 2022年度の主な進捗 P66

環境・社会課題解決への貢献

自然資本・生物多様性

基本的な考え方

自然資本は、水の浄化や気候の調整をはじめとする生態系サービス等を通じて企業や社会に水、食料、鉱物等の便益をもたらすストックで、動物、植物、水、土壌、大気等から構成されています。

生物多様性は、自然資本の一部である動物、植物の多様性であり、洪水や干ばつといった自然災害からの回復、炭素循環と水循環、土壌形成を下支えることで自然資本を健全で安定な状態に保つ役割があります。

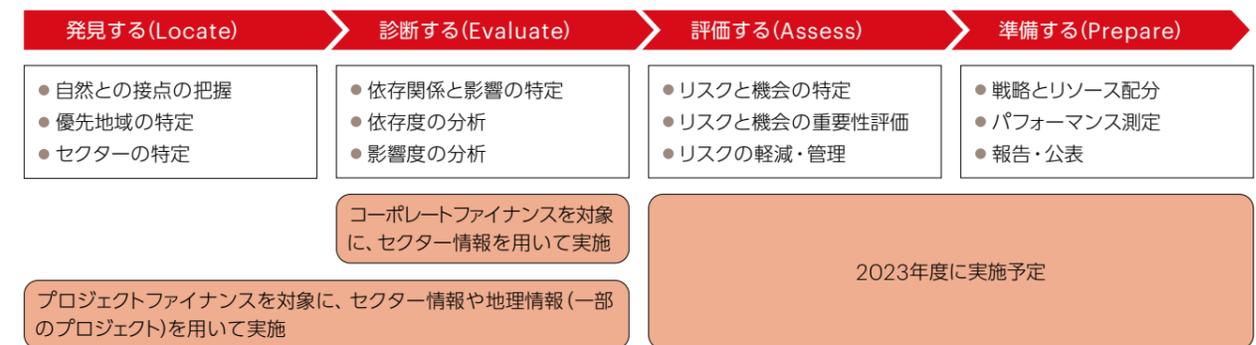
自然資本、生物多様性の損失は金融機関の投融資にとってリスクとなります。また、企業によるそれらの保全への対応は、金融機関のビジネス機会ともなり得ることから、リスクと機会を適切に評価することが重要と考えています。

自然資本のリスクと機会への取り組み (TNFDへの取り組み)

TNFDは、国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP-FI)、国連開発計画 (UNDP)、世界自然保護基金 (WWF) および Global Canopy によって2021年6月に発足された国際イニシアティブです。MUFGは、グループ一体で自然資本や生物多様性への取り組みを進めるために、2022年2月にTNFDフォーラムに参画しました。2022年6月に発足した日本協議会にも参加しています。

また、フレームワークベータ版で示されたLEAPアプローチを参照し、自然資本に関するリスクの分析に着手しています。具体的には、リスク分析ツールの一つである「ENCORE」を用いて、自然への「依存度」と「影響」を分析しています。今後もフォーラムメンバーとして、議論へ積極的に参加することで、持続可能な環境・社会の実現に一層貢献していきます。

LEAPアプローチを活用した分析プロセス



自然資本に対するリスク評価 (UNEP-FIのパイロットプログラム参加)

自然資本に対するリスク分析を行うため、洋上風力を対象としたUNEP-FIによるパイロットプログラムに参加しました。これは、洋上風力発電向けファイナンス業務が自然資本・生物多様性へ与える影響を試行的に定量化する取り組みです。

このプログラムでは、「ENCORE」に加えて、生物多様性保全において重要な海洋地域、保護地域に関するデータベースである「Ocean Data Viewer」

や「World Database on Protected Areas」を用いて、定量的な分析を行いました。

この分析では、対象の洋上風力発電プロジェクトの一部が生物多様性保全において重要な海洋地域に立地していることも示唆されていますが、赤道原則のレビューにおいてリスクと影響の評価及び適切な管理がされていることを確認しました。

## 環境・社会課題解決への貢献

### 人権尊重への取り組み

#### 基本的な考え方

「ビジネスと人権に関する指導原則」では、企業が人権尊重において果たす役割として、「人権方針の策定」「人権デューデリジェンス」「救済」の三つが求められています。MUFGは、MUFG Wayで定めるパーパス「世界が進むチカラになる。」を実現するうえで、人権の尊重を経営において取り組むべき重要課題と認識するとともに、2018年に「MUFG人権方針」を策定し、事業活動の全てにおいて、人権尊重の責任を果たす努力を誓っています。MUFG人権方針は、取締役会で決議し、定期的に見直しを行っています。MUFGは、人権方針のもと、人権デューデリジェンスや救済の取り組みを推進しています。

#### 人権マネジメント体制

「MUFG人権方針」に基づく人権の尊重に関する施策や取り組み方針、そのほか人権に関する重要な事項は、サステナビリティ委員会で審議しています。サステナビリティ委員会での審議結果は取締役会に報告され、その監督を受けます。取締役会やサステナビリティ委員会での議論を踏まえ、人権の尊重・保護を実効性のあるものとするため、

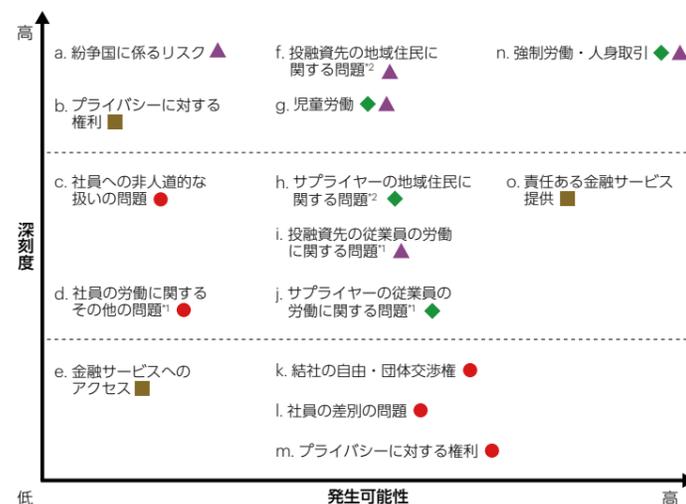
取り組みに必要な人材などのリソースを関係する各部に適切に配分しています。

グループ各社は、人権の尊重を経営の重要課題と認識し、MUFG人権方針に基づき、全ての事業活動において人権尊重の責任を果たすために、人権方針、行動規範などを全社員に周知し、人権意識の醸成に取り組んでいます。

#### 人権課題の特定と評価

MUFGは、人権方針のもと、「ビジネスと人権に関する指導原則」や、「OECD多国籍企業行動指針」を実施するための実務的な指針である「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」を尊重し、人権デューデリジェンスに取り組んでいます。優先的に対応を強化すべき課題を特定するため、MUFGにとって顕著な人権課題の洗い出し・評価結果に基づき、人権課題マップを作成しました。この結果を踏まえ、サステナビリティ委員会にて、顕著な人権課題に対する今後の対応方針を議論しました。人権課題マップは事業環境の変化やステークホルダーエンゲージメントの結果等を踏まえ、継続的に見直していきます。

人権課題マップ作成の検討手法	
人権課題の洗い出し	● 国際人権章典・ILO宣言等の国際規範や、他の金融機関における課題を参考に、MUFGにとって顕著な人権課題を洗い出し
深刻度の評価	● ①負の影響の重大性(例:人権侵害が命に与える影響度合い)、②負の影響の及ぶ範囲(例:影響を受ける人数)、③救済の困難度(例:補償による救済可能性)の三つの基準で各人権課題の深刻度を評価 ● UNDP(国連開発計画)のガイダンスをベースに、外部コンサルタントの知見も活用
発生可能性の評価	● 外部データ <sup>1)</sup> に基づき、国別・業種別のリスクをスコア化 ● MUFGの国別社員数や国・セクターごとの与信額等のデータと上記スコアを組み合わせ、発生可能性を評価
人権課題マップの作成	● 縦軸に深刻度、横軸に発生可能性を取り、MUFGにとって顕著な各人権課題をマッピング



<sup>1)</sup> 労働時間、賃金、労働安全衛生、移民労働者の待遇等 <sup>2)</sup> 周辺住民の健康、土地の問題等  
 ● 自社の社員に関する課題    ■ お客さまに関する課題（金融サービス提供における自社の課題）  
 ▲ 投融資先に関する課題    ◆ サプライヤーに関する課題

<sup>1)</sup> 世銀・国連等で公表されているデータ(Global Slavery Index等)やビジネスと人権リソースセンターのデータ等

#### 負の影響の防止・軽減

MUFGは、お客さまや社員などさまざまなステークホルダーに係る人権課題について、継続的にデューデリジェンスを実施しています。

このデューデリジェンスの結果を関係部で検証・審議をし、その人権課題を克服するための軽減策を採用しています。

#### ステークホルダー別の取り組み

社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パワハラ、セクハラ防止マニュアル整備</li> <li>● 労働条件に関する定期的なモニタリングや時間外労働の削減</li> <li>● インクルージョン&amp;ダイバーシティの推進</li> </ul>
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品、サービス導入時の人権への負の影響検討</li> <li>● 個人情報保護規定、体制の整備</li> <li>● ユニバーサル対応</li> </ul>
投融資先	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MUFG環境・社会ポリシーフレームワークを制定、投融資先に関する人権課題のデューデリジェンスを実施</li> <li>● 赤道原則の遵守</li> </ul>
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「購買活動に関する考え方」のサプライヤーへの要請事項の中に人権尊重を規定するとともに、「購買ガイドライン」の配布を通しサプライヤーに周知</li> <li>● 主要サプライヤーで深刻な人権課題が発生していないか、定期的に確認</li> </ul>

#### 救済メカニズム

MUFGでは、社員やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまが連絡可能な窓口を設け、人権課題を含むご意見・苦情に適切に対応しています。

2023年5月には、投融資先・サプライヤーの従業員やコミュニティ・周辺住民など、バリューチェーン全体で発生する人権への負の影響に対しても救済窓口を設け、適切に対処することを目的とし、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加入しました。

有識者を招き、経営陣と人権尊重に関するダイアログを実施しました。国際機関、NGO、弁護士それぞれの視点から、金融機関としてどのように人権尊重に取り組むべきか、議論をしました。

#### 外部有識者

田中 竜介 氏	ILO駐日事務所プログラムオフィサー
佐藤 暁子 氏	UNDPビジネスと人権リエゾンオフィサー
湯川 雄介 氏	西村あさひ法律事務所パートナー

#### 主なアジェンダ

1. 法制化の進展とその影響
2. 金融機関における人権デューデリジェンス
3. 金融機関に対する市民社会の期待
4. 今後取り組むべき重要テーマ(気候変動と人権、紛争地域におけるデューデリジェンス強化)

#### ステークホルダーとの対話

人権尊重に向けた相互理解を深めるために、さまざまなステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を積極的に進めていきます。

2023年4月には、「ビジネスと人権」に知見のある外部

## 環境・社会課題解決への貢献

### 少子・高齢化社会への対応

MUFU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、課題の変化・多様化に対し、グループ力を総合的に発揮した金融商品・サービスの拡充やインフラ整備、研究・社会貢献活動を実施しています。

インフラ整備においては、高齢者にとってアクセスしやすいチャネル・ユニバーサルな店舗作りや、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累計27,000人(銀行))		● ユニバーサルな店舗 ● UI/UX <sup>1</sup> の改善	
研究/社会貢献	● MUFU相続研究所 ● 日本金融ジェロントロジー協会	● MUFU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)			

<sup>1</sup>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。

信託では、2022年7月に個人のお客さまの長期にわたる資産運用ニーズにお応えする新たなサービス「つなげるとうしん(生前贈与型/資産承継型)」の取り扱いを開始しました。

#### ② 高齢者対応

人生100年時代においては、従来の「学ぶ」「働く」「引退する」という三つのステージに留まらず、人生設計も多様化していきます。教育や働き方の変化に柔軟に対応するだけでなく、老後の生活資金確保、リタイア後の住宅ローン返済といった資金面での対応や、さまざまな生き方に応じて柔軟に住まいを変える住環境の面でも対応が必要です。銀行では、住宅ローンの返済負担軽減や将来の住み替えなど、多様化する人生設計に合わせて選択肢を提供できるよう、「残価設定型住宅ローン」の取り扱いを開始しました。

また2022年度は、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に取り組みました。

#### ③ 資産形成

MUFU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、資産形成を支援しています。信託が設立したMUFU資産形成研究所では、資産形成・運用に関する実践的かつ効果的な情報を中立的な立場で分かりやすく発信しています。また、20代を中心とする若年層の投資普及やイメージ変容に取り組む「104(投資)consortium」にも参画し、若い世代の投資思考醸成にも貢献しています。

#### ④ 次世代支援

MUFU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、小学校・中学校・高校・大学の各セグメントに対応したプログラムを提供しています。2022年度には54校、延べ約3,300人の子どもたちが参加しました。また、中学校・高校向けに開発した新たなプログラムを2023年度より提供しています。

### イノベーションの支援・社会課題の解決

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。MUFU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や取り組みを発掘するなど、持続可能な社会とMUFUの持続的成長に向けた取り組みを進めています。

#### 1. イノベーション支援

MUFUは、投融資やアクセラレーションプログラムを通じた、革新的なアプローチで、エネルギーのカーボンニュートラルをはじめとしたイノベーション創出と日本経済の競争力強化につながる次世代の産業育成に貢献していきます。

##### |(1) ベンチャー企業への投融資の例

株式会社PowerXは、自然エネルギーの普及および蓄電・送電技術の深化を目的に、蓄電池やEV充電器の製造・販売、電気運搬船の開発・製造を手がける蓄電池ベンチャーです。MUFUは2022年5月に同社へ出資参画し、同年11月に15億円を融資しています。

また、京都フュージョニアリング株式会社は、2019年10月に設立された、核融合技術の開発を事業として展開する日本発のグローバルベンチャーです。MUFUはカーボンニュートラルの実現・新エネルギー源の創出に向けて、2023年4月に同社へ出資しました。

##### |(2) アクセラレーション

環境や社会に配慮した持続的成長に必要なイノベーションを支援する一環として、インクルージョン・ジャパン株式会社と「MUFU IC」 ESG アクセラレータ」を共催しています。2021年度は大阪、2022年度は東京で開催。MUFUのお客さまへGHG排出量可視化サービスを提供する株式会社ゼロボードは、本アクセラレーションプログラムがきっかけとなり、提携・出資をしました。

#### 2. 社会課題解決

MUFUはイノベーション支援と並行して社会課題全般の解決にも注力しています。

##### |(1) 再生可能エネルギー市場拡大への取り組み

再生可能エネルギー市場のさらなる発展に向け、“再エ

ネ電力を「つくる」から「つかう」までつなぐ」をコンセプトに、パートナー企業と共にファンド運営会社「Zエナジー株式会社」を2021年に設立しました。

2022年4月より、1号ファンドでの投資を通じて太陽光発電所の取得を進めているほか、環境省のモデル事業として環境・社会・経済へのインパクトを投資家向けに開示、今後、再エネ電力の投資家などへの展開を行っていきます。1号ファンドの投資進捗は順調で、現在2号ファンド組成に向け準備を進めています。2号ファンドでは投資対象を増やし、優良な再エネアセットへの投資を図るとともに、投資家を事業会社にも拡大して、さらなる再エネの普及と拡大に貢献していきます。

##### |(2) カーボンニュートラル推進と地域支援

北海道は、人口減少等社会課題が顕在化する地域である一方、日本随一の再生可能エネルギーの導入ポテンシャルを有するなど、カーボンニュートラル推進に有効な技術の実装可能性が高い地域の一つです。

2022年度は北海道の課題解決事業を募集して寄付で支援する「MUFU北海道推しごとオーディション」を開催し、事業の選定・展開では次世代向けマーケティングを行う企業、「僕と私と株式会社」と協業しました。

また、2023年4月には、銀行が「ゼロカーボン北海道」施策を進める北海道庁とGX分野での連携協定を締結し、ポテンシャルを示すレポートの発行と新たな基金への寄付を決定しました。

北海道での協業を通して、日本のカーボンニュートラル技術の実装と新産業育成を支援し、地域経済活性化に寄与する持続可能な社会のモデル構築に取り組んでいきます。



「MUFU北海道推しごとオーディション」事業紹介動画 TikTok動画は1週間で220万回再生  
https://oshigoto-audition.jp

# カルチャー改革／人材戦略

## CHROメッセージ

### MUFGの人的資本経営

MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付けており、人的資本の拡充を通じて、「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」となることをめざしています。

特に、「プロ人材育成・リスキル」「エンゲージメント向上」「DEIの推進」「健康経営」の四つを重点課題とし、社員のウェルビーイングを高め、個人・組織の持続的な成長を促し、世界が進むチカラになるよう、めざす姿の実現につなげていきます。

### 「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」の実現に向けて

めざす姿の実現に向け、MUFGは「事業競争力の強化」と「挑戦と変革」のカルチャー醸成を2本の柱として、人的資本経営を実践しています。MUFGの持つ広大なフィールドの中で社会やお客さまの期待を超える価値を提供するため、社員一人ひとりが、それぞれの領域においてプロ度を高める必要があります。そこで、社内外の研修によってスキルアップを促すとともに、戦略的な異



グループCHRO 堀川 賢治

動運営に基づくOJTや適切な評価・処遇の実践などを通じて個人の成長を促進し、事業戦略の推進に必要なプロ人材を増やすことで事業競争力を強化しています。

また、MUFGには多様なバックグラウンドや価値観を持つ社員がいます。お互いが個性を認め合い、自分らしさが溢れる組織であること、個人が心身共に健康であることで、それぞれが実力を遺憾なく発揮できるようになると考えます。その上で、自律的なキャリア形成を支援し、若手からシニアまで全ての社員が、“主体的”に、“伸

びやか”に業務に取り組み、“成長と働きがい”を感じる職場環境を実現することで、「挑戦と変革」のカルチャーを醸成していきます。

四つの重点課題に確り取り組み、社員のウェルビーイングを高めるとともに、人的資本経営の二つの柱を太く育てていくことが、CHROとしての最大のミッションであると考えています。これからもMUFGが「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」となるよう取り組んでいきます。

### めざす姿の実現に向けた人材KPI

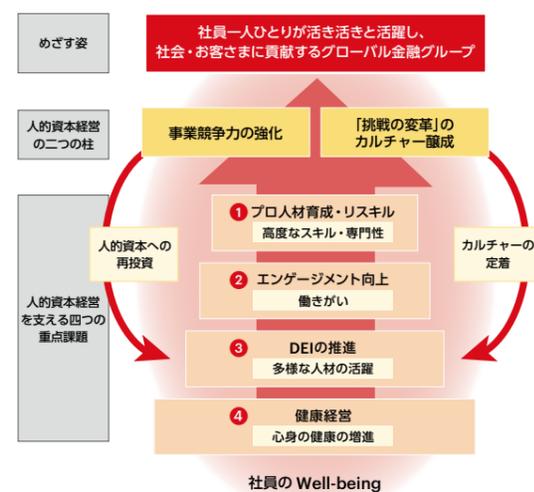
めざす姿の実現に向けて人的資本投資を戦略的に推進すべく、人材KPIを設定しています。各種施策の効果を定量的に測定することで、今後施策の改善などを図っていきます。また、外部環境の変化や社内における施策の浸透状況などに応じてKPIを見直し、より意義のある人的資本経営をめざします。

### 企業価値向上に向けた人材KPI



\*1 持株・銀行・信託・証券の各社の中で、高い専門性を有し、職務内容が特定された人事制度で活躍する社員数  
 \*2 ( )内は銀行・信託・証券の社員数における出向者の割合  
 \*3 育児介護休業法に基づき算出

### MUFGにおける人的資本に関する考え方



まず、「一人ひとりの心身の健康」を維持し、「多様な人材を認め合う」組織をつくることで、社員が安心して「挑戦と変革」にチャレンジできるようになると考えています。

その上で、実力を存分に発揮できる機会や成長する機会を提供し、社員の「働きがい」を高めます。さらに、「高度なスキルや専門性」を身につけるための仕組みを整え、「事業競争力を強化」し、企業価値の向上をめざします。

こうして生み出したキャッシュフローの一部を人的資本に再投資し、「挑戦と変革」のカルチャーを定着させていくことで、人的資本経営の好循環を生み出していきたくと考えています。

経営戦略とパフォーマンス

カルチャー改革／人材戦略

# 人的資本経営を支える四つの重点課題

## プロ人材・リスキル／エンゲージメント向上／健康経営

### プロ人材・リスキル

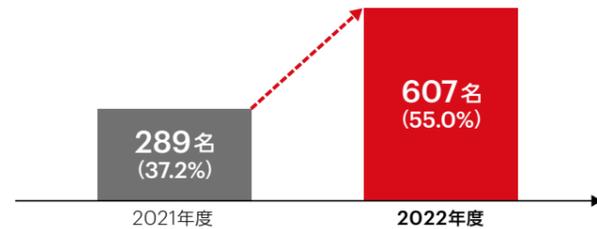
MUFUGでは、採用・育成に係る総合的な取り組みを通じて、高度なスキルと専門性を持つ「真のプロフェッショナル」の育成・確保を進めています。

### 専門人材の育成・確保

MUFUGの持続的成長には、さまざまな専門領域で活躍するプロ人材を確保することが重要です。既存事業の高度化や、新事業への進出・展開にあたっては、特定領域で専門性を持つ即戦力となる人材が必要になることから、外部人材の採用や業務領域別採用を積極的に進めており、合計の比率は約6割となっています。

#### キャリア採用者数・業務領域別採用者数

各専門領域のプロ人材（デジタル人材含む）の採用を強化



このプロ人材確保の一環として、銀行では、多様な価値観を持つ社員一人ひとりがプロフェッショナリズムを追求し、自律的にキャリアを形成できるよう、「プロフェッショナル職」の新設や「Ex制度」の導入を予定しています。こうした人事制度改定を通じて、高い専門性を持つ社員が活躍できる環境を整備するとともに、そうした社員を適切に処遇しています。

また、持株会社であるMUFUGでは、2019年度から複数の子会社に共通する業務で、かつ極めて高度な専門性が必要な業務を担う能力のある社内外の専門人材を、外部の市場ベンチマークと連動した処遇で持株会社が雇用する「MUFUG雇用制度」を整備しています。

### 研修機会の拡大・資格取得支援

グループベースでは、次世代経営人材の育成をめざす研修プログラム「MUFUG University」を2018年度に開講し、これまでに950名以上の社員が受講しました。このプログラムは、ライン次課長から新任執行役員まで広範な職層を対象としており、より高く開かれた視座を身につけるためのカリキュラムを用意しています。

#### MUFUG University

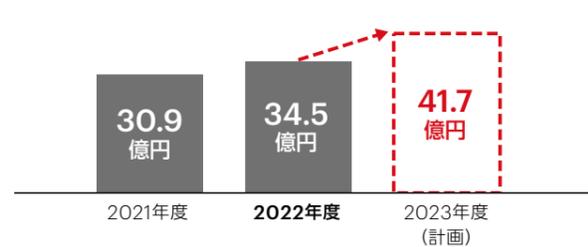
グループ一線で年間約200名の受講



グループ各社では、各種研修やOJTを通じて積極的に人材育成を進めています。外部を活用した研修のほか、役職員が講師となる各社およびMUFUG共通の研修、各種メンタリングプログラムなど、多様な教育の機会を提供しています。

#### 教育研修費（外部への研修委託費用）

教育研修を通じて、プロ人材育成・リスキル、自己革新を促進



また、MUFUGには高度な専門資格を保有する社員が多数在籍しており、専門性の高い資格取得に対する支援制度も整備しています。

#### 専門性の高い資格取得者数

銀行・信託・証券 合計 14,448名			
宅地建物取引士	証券アナリスト	社会保険労務士	中小企業診断士
6,654名	2,639名	99名	136名
公認会計士	税理士	司法試験	1級FP技能士
45名	36名	38名	1,156名
CFA(米国証券アナリスト)	不動産鑑定士	年金数理人	TOEIC 860点以上
58名	200名	78名	3,309名

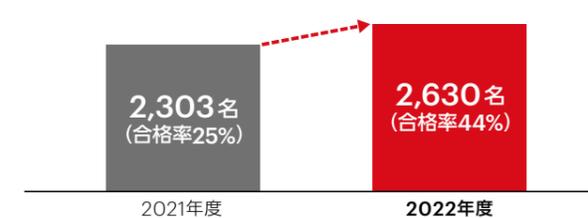
### エンゲージメント向上

MUFUGが提供するサービスの付加価値を高め、グループ一線で変革に挑戦していくために、社員が「働きがい」を感じる職場づくりを進め、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

MUFUGでは、エンゲージメントを高めるためには、「自律的キャリア形成」や「成長と挑戦」が重要との認識のもと、これらを後押しする制度や機会を拡充しています。その一つである社内公募制度「Job Challenge」については、応募者数が2,630名に増加し、合格率は44%に達しています。公募先の拡充も進めており、社内では1,044ポスト、社外では54ポストに対して、公募を実施しています。

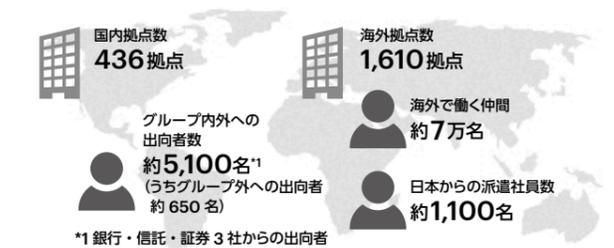
#### Job Challenge(グループ内公募) 応募者

グループ内の希望する業務に挑戦する機会を拡充



また、社員が多様な能力を身につける機会や、グローバルで活躍するための機会として、グループ内外出向や海外派遣を積極的に行っています。2022年度末時点で、銀行、信託、証券3社合算で、約5,100名がグループ内外の他社に出向し、約1,100名が海外で活躍しています。

#### MUFUGのグローバルネットワーク



能力のある人材を惹きつけ、頑張った社員のエンゲージメントを高めるために、競争力のある処遇体系も整備しています。2023年度においては、銀行や信託で約7%の賃上げを実施し、証券においても約5%の賃上げを予定しています。

### 健康経営

MUFUGでは、社員の心身の健康が何よりも重要と考えています。銀行、信託、証券の各社は、それぞれ「健康経営宣言」を発信し、経営ミッションの一つとして健康経営を推進しています。

MUFUGの各社内には産業医やカウンセラーが常駐し、定期健康診断の結果に基づくフォロー健診、過重労働面談、ストレスチェックなどを通じて、健康管理を行っています。さらに、ヘルスリテラシーの向上に向けたeラーニング、禁煙・受動喫煙対策や特定保健指導など、心身の健康の維持・増進につながる施策を実施しています。

また、心の安定や健康においては、ファイナンシャルウェルネスが重要との認識のもと、退職金や企業年金、持株会などを通じて資産形成を支援しているほか、健康保険組合による付加給付や業務・通勤災害の法定外補償、共済会といった有事における生活を支援する制度も用意しています。

経営戦略とパフォーマンス

カルチャー改革／人材戦略  
人的資本経営を支える四つの重点課題

DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進

MUFGは、ジェンダー、障がい、国籍、人種、年齢、性的指向など多様な属性や価値観を持つ社員一人ひとりが自身の能力を最大限発揮し、十分な成長機会が与えられる組織づくりに取り組んでいます。グローバル各地域の社員一人ひとりが、それぞれの違いを認め合い、持ち味を活かし合い、高め合うなかで“化学反応”を起こし、この化

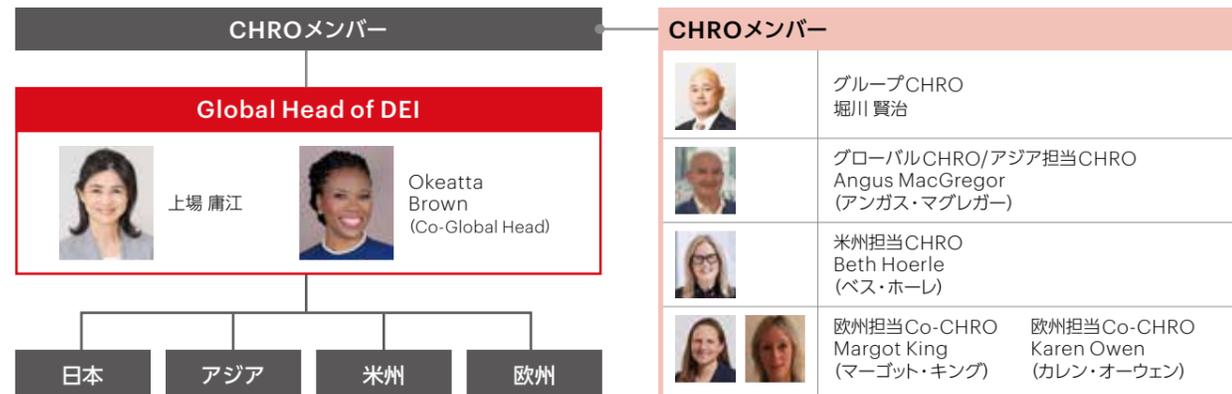
学反応によって生まれる新しいアイデアや行動様式が、自由闊達なカルチャーや社会・お客さまの期待を超える価値を生み出すチカラになると信じています。MUFGが「世界が進むチカラになる。」ためには、DEIの浸透が不可欠だと考えています。



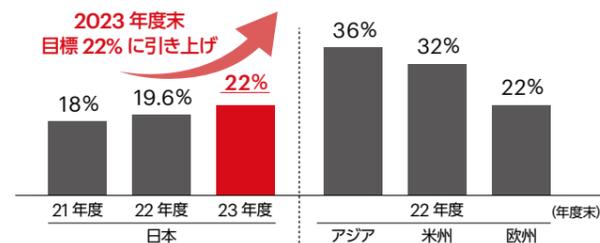
MUFGでは2006年からDEI推進のための専任組織を設置し、経営トップのコミットメントのもと、経営戦略としてDEI推進に取り組んでいます。2018年からは、銀行・信託・証券の3社が協働してグループベースでのDEI推進に取り組んでいます。

グローバルにおいては、これまで各地域のDEI推進チームが各地域における課題解決を図ってきましたが、2023年度からは、DEIに関するグローバル共通の課題として「ジェンダー平等」「人材育成」「風土醸成」の三つの柱を掲げ、各地域のCHROとDEI推進チームが密に連携し、さまざまな取り組みを加速しています。

DEI推進体制

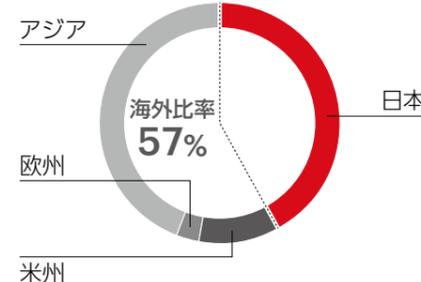


女性マネジメント<sup>1</sup>比率



<sup>1</sup> 海外拠点においてはManaging DirectorおよびDirectorの女性比率。日本においては次課長以上の管理職における女性比率

地域別社員比率



グローバル&日本

**上場 庸江**  
MUFG人事部  
ダイバーシティ推進室長



**Nobue Kamba**  
Managing Director,  
Global Head of DEI,  
Human Resources  
Division

MUFGは、ジェンダーや年齢などの属性にかかわらず、心理的な安全性が高い環境において、一人ひとりが活躍できる職場づくりに注力しています。中でも、女性マネジメント比率の向上は、グローバル共通の最重要課題の一つとして取り組んでおり、日本では役員による女性社員向けのメンタリングプログラムを継続的に実施しており、対象者も拡大しています。そのほか、男女共に仕事と育児を両立できる環境の整備や、職場復帰した後もリスキルやスキルアップをしながらキャリア形成を継続しやすい仕組みづくりを進めています。さらには、障がいのある社員のインクルージョンも重要な課題と認識しており、ミライロ社への出資などを通じて、障がいのある方の活躍やキャリア形成を支援し、共生社会の実現に貢献していきます。

グローバル&米州

**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



**Okeatta Brown**  
Managing Director,  
Co-Global Head of DEI

MUFGには誠実さと不屈の精神でリーダーシップを発揮してきた長い歴史があります。私はCo-Global HeadとしてDEIの取り組みをリードする上で、ステークホルダーやパートナーと連携しながら常に先頭に立って、誠意を持って課題を解決し、三つの柱で掲げる目標を達成することをめざしています。全ての社員が能力を最大限に発揮できるよう、能力・スキル開発やキャリア形成の機会の透明性を確保しながら、公平なアプローチでサポートすることが、当社グループの成功にとって重要だと考えています。具体的な取り組みとして、2022年から多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材を対象としたGlobal Talent Sponsorship Experience Program (GTSE)を構築し、MUFGのトップ層との対話の機会を提供しています。

アジア地域 (APAC)

アジア地域の文化の豊かさと思考の多様性が、事業活動における創造・アイデアの源泉になると考えて、社員主導の組織活性化を目的としたコミュニティの立上げ等、DEIの浸透、職場環境の向上に取り組んでいます。

欧州 (EMEA)

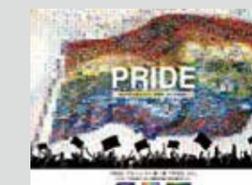
女性社員の活躍を支援するスペース「SHROES」を立ち上げ、ネットワーキングや好事例の共有を図るとともに、キャリアや健康問題などについて、専門家からアドバイスを受けられる機会を提供しています。

国際女性デー



毎年3月8日の国際女性デーを祝い、MUFG各地域でさまざまなイベントを実施しました。

LGBTQの理解促進



社員とその家族でPRIDE Artを作成しました。自分らしさをアートで表現することを通じて、一人ひとりに色とりどりの個性があることを体感し、違いを楽しみました。

# 挑戦と変革のカルチャー醸成

## 持続的成長に向けたカルチャー改革

変化が速く、人々の価値観が多様化する時代、MUFGは、社員の一人ひとりが自律的・自発的に考え、チームの役割を自分ごと化して行動・挑戦する組織をめざしています。そのような組織を実現するために、自由闊達でスピード感溢れる職場で、社員が日々の業務における成功体験を繰り返しながら仕事への誇りと将来への希望を持って、「挑戦とスピード」のカルチャー醸成が必要だと考えています。

「挑戦とスピード」を社員の行動パターンとして根付かせるために、MUFGではカルチャーを形成する要素を、①コミュニケーションツールや人事制度などの「会社が提供する働く環境」、②MUFGのパーパスを自分ごと化して考える「社員のマインドセット」、そして③このマインドセットを行動に移す「実践する機会」と定義し、それぞれを連動させることによって、風通しがよく働きやすい職場、パーパス実現のための挑戦が評価される風土づくりに取り組

んでいます。具体的には、役員タウンホールミーティングや社内SNSなど対話と共感形成の場づくり、公募型の人事異動、社員が自ら地域社会の課題解決に挑む社員参加型社会貢献プログラム「MUFG SOUL」等をこのフレームワークのもと立ち上げ、継続的に実施してきました。

2022年度は社員起点の取り組みをさらに強化するため、自分にとってのMUFG Wayを社員同士が語り合う「MUFG Way共鳴セッション」、MUFG Wayの体現者を社員が発掘しその姿を社内外に発信する「MUFG Way Boostプロジェクト」、新規事業創出プログラム「Spark X」等を新たに立ち上げました。

これらの取り組みの成果と課題は年次の「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。次のページでは、この調査から浮かび上がった、足元の成果と今後の課題を紹介し

### カルチャー改革フレームワーク

- 1 行動パターンの変革を下支えする土台として、働く環境を整備
- 2 パーパスの自分ごと化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- 3 “Spark X”や“MUFG本館プロジェクト”で、実践する機会を提供



## グループ意識調査の結果と2022年度の振り返り

2021年度の調査では、社員の「挑戦」意欲が非常に高い一方で、「スピード」は課題であることが確認されました。そのため、2022年度はデジタルツールの拡充、上司と部下の1対1の面談を増やすことにより意見交換しやすい職場の醸成などに取り組みました。また、先述の「Spark X」や「MUFG Way Boostプロジェクト」の他、業務体験型公募制度<sup>\*1</sup>など、自律的な挑戦を後押しする環境づくりも進めました。

2022年度の調査の結果、約9割の社員が「新しい挑戦を意識して業務に臨んでいる」と回答しました。また「職場の意思決定はスピーディーだ」という設問のスコアが全設問中で最大の伸びを示しました。社員のコメントからは、各自の信念や価値観と「MUFG Way」との重なりについて部店のメンバー同士で語り合う「MUFG Way共鳴セッション」が心理的安全性を向上させ、コミュニケーション量の増加と意思決定の迅速化につながったものと評価しています。

一方で、「私の職場では、『シンプル&スピーディー』な運営がなされている」という設問のスコアが低く、その原因として、手続やルールの分かりにくさ、複数部署と協働

する時の意思決定の煩雑さなどが指摘されました。企業価値の向上につながる新しい挑戦を社員がするためには、業務効率化により時間を捻出することが必須であり、これらの「分かりにくさ」や「複雑さ」のシンプル化が急務です。そこで、2023年度は銀行・信託・証券を中心に意思決定プロセスの見直しやタブレット端末を活用した手続・ルールの簡素化等に取り組んでいます。

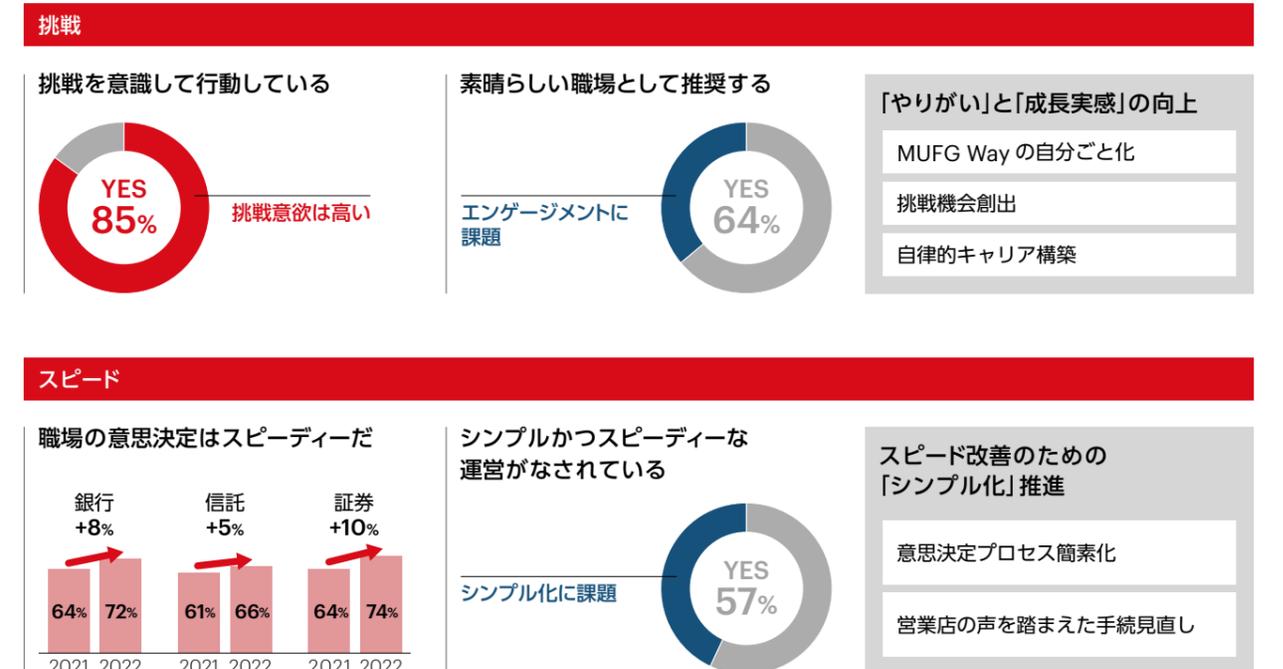
また、「当社を素晴らしい職場として推奨する」社員は約6割に留まっていることも課題です。その理由として「仕事にワクワク感がない」が最も多く挙げられました。

大きな変化や変革が会社ひいては社員一人ひとりに求められる中、社員一人ひとりの変化を持続的成長につながるためには社員が会社に共感し、魅力を感じ、経営に参画すること、つまりエンゲージメント向上が不可欠です。

社員が各自のパーパス実現に挑戦し、その挑戦が評価され成長実感を得られることで次の挑戦を生むという、好循環の拡大をめざします。

<sup>\*1</sup> 他の業務を短期間体験する制度。異動を伴わずに関心ある部の業務を体験し理解を深めることができる。

### 2022年度の振り返り(グループ意識調査)



カルチャー改革／人材戦略  
挑戦と変革のカルチャー醸成

2 社員のマインドセット「MUFG Way共鳴セッション」と「MUFG Way Boostプロジェクト」

社員一人ひとりが日々の業務とパーパスを結び付け、具体的な行動に繋げていくために、2021年度に実施した「MUFG Way浸透セッション」を深化させる取り組みを始めました。

まず、社員全員が自身の価値観・信念・志である「My Way」とMUFG Wayの重なりについて考え、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」を実施しました。

また、MUFG Wayを体現する社員や取り組みを増やすプロジェクトとして「MUFG Way Boostプロジェクト」も始まりました。このプロジェクトには、亀澤社長の任命を受けた、海外拠点やグループ会社などさまざまな組織に所属する約70名のメンバーが参加し、毎週オンライン上で集まり熱く議論を交わしました。議論の結果、プロジェクトの

第1弾として「この人こそはMUFG Wayを体現している」と思う社員を広く社内から募集し、推薦された社員一人ひとりに、プロジェクトメンバーが想いや活動をヒアリングし、まとめた「MUFG Way体現者ブック」を発行しました。他の社員の取り組みを知ることで、パーパスの自分ごと化が難しいと感じている社員に、少しでも気づきを得てもらうことを期待しています。ほかにも、体現者ブックを使った座談会やラジオ放送・動画配信などを実施しました。こうした



取り組みを通じて、社員一人ひとりの内発的な動機に基づくMUFG Wayの体現を後押しし、組織全体でパーパスの実現をめざしていきます。



☞ MUFG Way体現者ブックはこちらをご覧ください。

社員参加型のMUFG本館プロジェクト

持株会社・銀行・信託銀行・証券の本部機能を集約し、グループ一体運営のさらなる深化を実現するため、「MUFG本館」の建設を計画しています。

社員が自発的に挑戦する新たなカルチャーの創出や、社員同士がグループの壁を越えて協働する機会に繋がりたいと考え、MUFG本館プロジェクトでは、銀行・信託銀行・証券の社員による「公募ワーキンググループ(以下、WG)」を発足しました。

第1期WGは、年次や役職などが異なる19名の多様なメンバーで構成し、リモートと対面を交えたワークを中心に、他社見学・外部有識者セッションにより幅広く知識を習得しました。社長・頭取とのディスカッションも実施し、最終的に、「Go Beyond with you ～ともに変わり続ける・超えていく～」というプロジェクトコンセプトを決定しました。このコンセプトは「MUFG本館」のめざす姿や新しい

働き方の方向性を示しており、さらにはMUFG全社員の意識・行動の変化に繋がればとの想いも込めています。

WG参加者からは、「業態が異なる各社の立場を超え『MUFG社員』としての意識が芽生えた」「重要な意思決定を任せてもらえ、社内にチャレンジの場が広がっている」「所属部署等異なる属性であってもMUFGへの皆の想いは共通していることを実感した」等の声が寄せられました。

公募WGは、メンバーを入れ替えながら今後も活動していく予定です。本プロジェクトを通じ新たなカルチャー創出・グループ一体運営のさらなる深化を追求していきます。



MUFG Way Boost プロジェクトメンバーの声



銀行 佐藤 啓      信託 八木 夏澄      証券HD 後藤 南美子

Q. なぜBoostプロジェクトに参加したのですか？

**佐藤** 「金融はヒトが全て」。銀行で8年間法人営業に従事する中で、この言葉を強く実感しています。私たち一人ひとりが業務において「自分らしさ」を表現していくこと、つまりMUFG Wayを自分ごと化していくことが、MUFGがお客様から必要とされる魅力溢れる存在になるために最も大切なことだと確信しています。MUFGの将来を担う世代の一人として、こうしたカルチャーを仲間と一緒に創り上げたいと思い、Boostプロジェクトに手を挙げました。

Q. プロジェクトに参加して学んだことは何ですか？

**八木** メンバーは皆「お客さまや仲間を支えたい」という

想いを持っていました。「世界が進むチカラになる。」ために、誇りを持って働くMUFGグループの一員として、今まで以上に、業務のその先の人々や世界を想って仕事をできるようになりました。

Q. プロジェクトでの体験を今後どのように活かしていきたいと考えていますか？

**後藤** MUFGグループ横断で集まったメンバーと話し合い、自らの意見やアイデアを具体化・実現していくという過程は非常にワクワクするものでした。このプロジェクトで高まった帰属意識やモチベーションは、通常の業務やプライベートにも良い影響を与えています。この体験を同僚にも伝えていきたいです。

**八木** MUFGグループの垣根を越えて集まり、共に企画をゼロから創り上げたことは非常に達成感があり、MUFGのチームワークや一体感を感じる最高の成功体験になりました。志を同じくしたMUFGの仲間がこれだけ沢山いることに気づけたことで、今後も、どんな困難に直面しても臆することなく向き合えるように感じています。



社長とのディスカッション



銀行本館周辺の丸の内エリア見学



メンバー間での議論の様子



社外取締役との意見交換

経営戦略とパフォーマンス

カルチャー改革／人材戦略  
挑戦と変革のカルチャー醸成

3 実践する機会～新規ビジネス創出プログラム「Spark X」

Spark X発足の背景・狙い

世の中が大きく変化していく中、新たな時代における金融の役割と立ち位置を再定義する必要があります。価値観が多様化する時代において、従来のトップダウン型での仕事の進め方、業態に閉じた議論や画一的な考え方には限界があります。当社のめざす姿である「主体的に変革へ挑戦できる『真のダイバーシティ経営』の実践」を実現するためには、グループの全社員が多様な価値観と自由な発想に基づいて、闊達に意見を出し合うことが求められます。社員の挑戦と変革を促すカルチャーの醸成に向けた取り組みの一環として、MUFGでは、2022年にSpark Xを立ち上げました。

Spark Xは、社員が普段お客さまとの接点や生活の中で感じる「社会の“不” (=不便、不満、不利など)」を起点に、MUFGの既存領域に捉われない自由な発想と自身のWill (やりたい、変えたいという意味) をもとに新規事業の創出に挑戦するボトムアップ型のプロジェクトです。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」という意味が込められています。応募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。



社外有識者によるアイデア創出ワークショップの様子



Spark Xロゴ(挑戦、交差がコンセプト)

グループ全社員が参加できるようプログラム設計を工夫

Spark Xは、知識や経験のある特定の社員だけが参加するものではなく、誰もがチャレンジできる開かれた取り組みです。第1回目となる2022年のSpark Xでは、社員からのアイデア応募を受け付けるまでに、社内外の有識者による講演会を開催したほか、個別相談会を定期的に開催し、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機会を提供しました。書類審査の通過後は、起案されたアイデアに関連する領域で働くMUFG社員や、外部コンサルタント等の社内外のメンターが応募者のビジネスモデルを磨き上げるサポートをしました。一方で、審査の結果、見送りとなったアイデアに対しても、個別のフィードバックや社長等とのタウンホールミーティングを実施し、挑戦したことを評価することで社員が次の挑戦へ繋げられるよう工夫しました。

その結果、延べ2,500人が参加し、「世の中を変えたい!」という熱い思いを持ってビジネスモデルに練り上げた社員から650件を超える応募がありました。最終審査会では、厳正な審査によりグランプリ、特別賞、会場参加者・オンライン視聴者による投票によりオーディエンス賞を決定しました。グランプリと特別賞に選ばれたビジネスアイデアに対しては、MUFGとして予算を付与します。また、パートナーとなる外部企業・社外有識者との協働も模索しながら2023年4月より本格的に事業立ち上げに取り組んでいます。

Spark Xによるカルチャー改革と社会価値の創造

審査の結果、見送りとなった社員からも、「Spark Xに参加したことで、自分自身のMy Wayを実践することの楽しさやワクワク感を体感した。日々の業務でも、前向きに挑戦するようになった」というコメントもあり、「世界が進むチカラになる。」ために社員一人ひとりが挑戦する文



最終審査プレゼンターと亀澤社長

化は、着実に根付き始めています。

今後もSpark Xを通じて、挑戦する文化をMUFG全体に浸透させます。カルチャー改革により、変化の激しい時代に対応できる強靱でイノベティブな組織を構築し、社会課題を解決しながら、企業価値の向上をめざしていきます。



最終審査会グランプリ表彰式の様子

表彰チームの声

美術作家に対して展示・販売の機会を創出するサービス

**水口** 美術大学出身の私は、大学時代に会った方々のような素晴らしい現役作家を広く世間に知ってもらいたいという想いを持ち、Spark Xに応募しました。提案したアイデアは、若手の美術作家の展示スペースを銀行の支店に設け、来店されたお客さまと作家・作品との出会いの場にするとするものです。私にとって新規事業の立ち上げは初めてのことであり、最初は右も左も分からず不安な気持ちでした。しかし、多様な専門知識・人脈を持ったMUFGの仲間が応援してくれ、心強い環境で活動することができました。またグループ社員が所属部署を越えて交流することで、新たな発想や知見を得ることができ、大きな推進力になることを感じました。今後は、アートをもっと身近な存在にすることで、芸術家の活躍の場が広がり、日本のアート市場の拡大にMUFGとして貢献していきたいです。

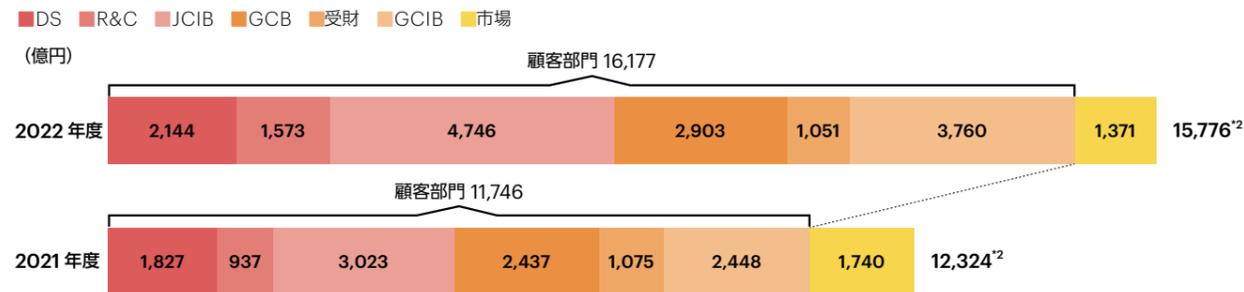
**荻野** 投資信託の運用業務に従事していた私は、普段は顧客の声を直接聞く機会がありませんでした。しかし、Spark Xでは美術作家とコレクター双方の声を直接聞くことで、本質的な課題やニーズに辿り着くことができました。今後の事業立ち上げに向けた道のりは簡単ではないと思いますが、目の前の人の課題を解決したいという強い熱量と新たな挑戦へのワクワク感を持って、推進していきます。



特別賞とオーディエンス賞を獲得した水口若菜(三菱UFJ国際投信・運用企画部)、荻野太陽(三菱UFJ国際投信・インデックス運用部)

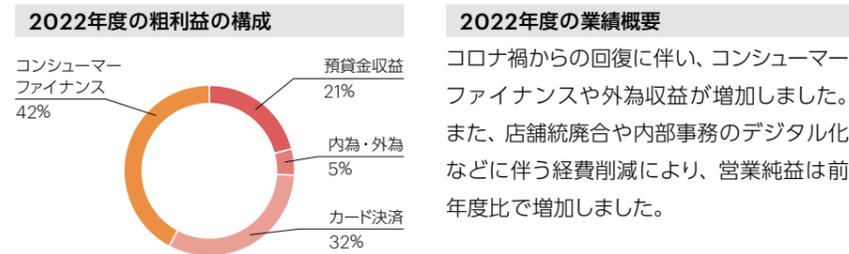
# 事業本部別業績

## 2022年度の事業本部別営業純益<sup>\*1</sup>の構成



<sup>\*1</sup> 社内管理上の連結業務純益  
<sup>\*2</sup> 本部・その他 (2021年度▲1,162億円、2022年度▲1,773億円)を含む

## DS デジタルサービス事業本部<sup>\*1</sup>

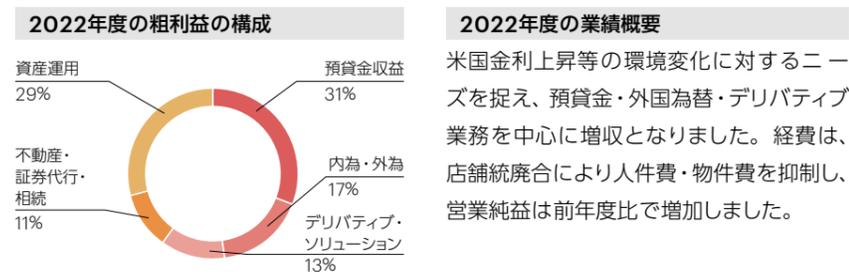


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

**2022年度の業績概要**  
 コロナ禍からの回復に伴い、消費者ファイナンスや外為収益が増加しました。また、店舗統廃合や内部事務のデジタル化などに伴う経費削減により、営業純益は前年度比で増加しました。

- 担当する主な顧客**
- 国内個人・法人 (非対面中心)
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - 三菱UFJニコス
  - アコム

## R&C 法人・リテール事業本部<sup>\*1</sup>

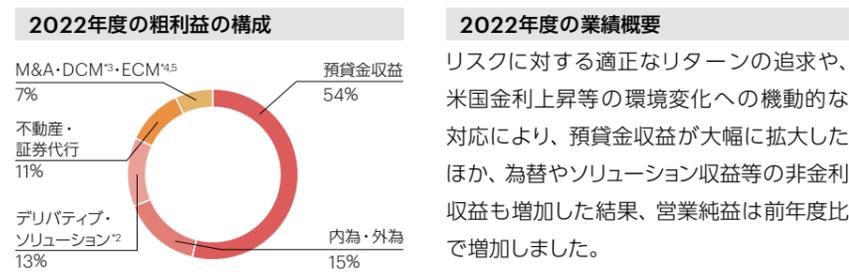


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

**2022年度の業績概要**  
 米国金利上昇等の環境変化に対するニーズを捉え、預貸金・外国為替・デリバティブ業務を中心に増収となりました。経費は、店舗統廃合により人件費・物件費を抑制し、営業純益は前年度比で増加しました。

- 担当する主な顧客**
- 国内個人・中堅中小企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - 三菱UFJ信託銀行
  - 三菱UFJ証券HD傘下の子会社

## JCIB コーポレートバンキング事業本部<sup>\*1</sup>

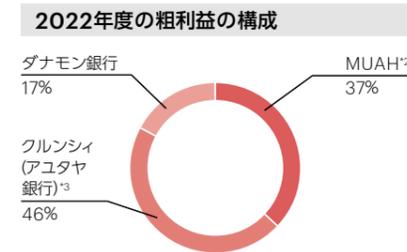


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く  
<sup>\*2</sup> 国内分のみ <sup>\*3</sup> Debt Capital Markets <sup>\*4</sup> Equity Capital Markets <sup>\*5</sup> ほかに不動産証券化等を含む

**2022年度の業績概要**  
 リスクに対する適正なリターンの追求や、米国金利上昇等の環境変化への機動的な対応により、預貸金収益が大幅に拡大したほか、為替やソリューション収益等の非金利収益も増加した結果、営業純益は前年度比で増加しました。

- 担当する主な顧客**
- 日系大企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - 三菱UFJ信託銀行
  - 三菱UFJ証券HD傘下の子会社

## GCB グローバルコマーシャルバンキング事業本部<sup>\*1</sup>

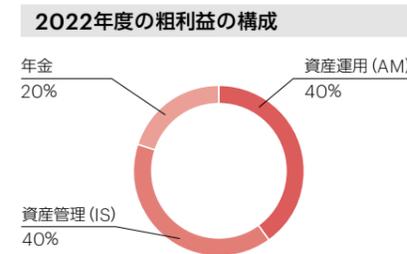


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・クランシィ(アユタヤ銀行)の計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く。ダナモン銀行はエンティティベース。粗利益の構成はその他業務等を除く <sup>\*2</sup> 信託・証券子会社、JCIB、GCIB、市場に帰属する分を除く <sup>\*3</sup> 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く

**2022年度の業績概要**  
 米国金利上昇に伴い金利収益が増加しました。また、タイのクランシィでは、貸出の増加や政策金利上昇に伴い利ざやが改善したことに加え、ダナモン銀行では、調達コストを抑制したことにより、営業純益は前年度比で増加しました。

- 担当する主な顧客**
- 海外個人・中堅中小企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - MUAH
  - クランシィ(アユタヤ銀行)
  - ダナモン銀行

## 受財 受託財産事業本部<sup>\*1</sup>

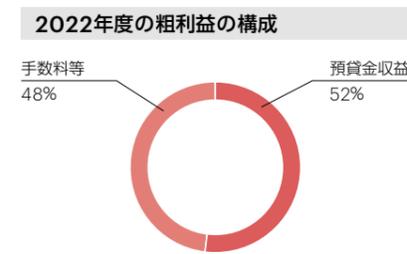


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース <sup>\*2</sup> 除くETF

**2022年度の業績概要**  
 IS事業は国内外で高付加価値サービスの複合提供が進捗し、AM事業は公募株式投信残高<sup>\*2</sup>が業界首位となりました。一方、前年度にFSIが計上した成功報酬の剥落、市況低迷による時価影響を受け、営業純益は前年度比で減少しました。

- 担当する主な顧客**
- 国内個人・中堅中小企業
  - 日系大企業
  - 海外大企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ信託銀行
  - 三菱UFJ国際投信
  - First Sentier Investors

## GCIB グローバルCIB事業本部<sup>\*1</sup>

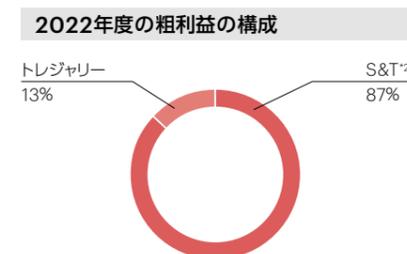


<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

**2022年度の業績概要**  
 キャピタルマーケットの市況低迷により証券プライマリービジネスは減収となりましたが、機関投資家向けファイナンスやプロジェクトファイナンス等の組成・販売手数料、預貸金収益の増加等で打ち返し、営業純益は前年度比で増加しました。

- 担当する主な顧客**
- 海外大企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - MUAH
  - 三菱UFJ証券HD傘下の子会社

## 市場 市場事業本部<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース <sup>\*2</sup> セールス&トレーディング

**2022年度の業績概要**  
 活動量の引き上げと機動的なポジション運営によりS&T業務が大幅増益となりました。トレジャリー業務は特に米国金利が大幅に上昇する難しい環境下、ヘッジ操作によりポートフォリオの評価損失を抑制したほか、新機軸投資も推進しました。

- 担当する主な顧客**
- 日系大企業
  - 海外大企業
- 関連する主な子会社**
- 三菱UFJ銀行
  - 三菱UFJ信託銀行
  - 三菱UFJ証券HD傘下の子会社

# デジタルサービス事業本部 DS



デジタルサービス事業本部長 **山本 忠司**

### めざす姿

- タッチポイント拡大と顧客体験進化で、つながるほどに「安心・便利・お得」なサービスを提供
- グループ一体運営・データ経営により付加価値を最大化

### 主なビジネス

- 国内の個人・法人のお客さまを対象に、さまざまな接点を通じて利便性の高いデジタル金融サービスを提供

## 事業本部戦略の概要

### 強み

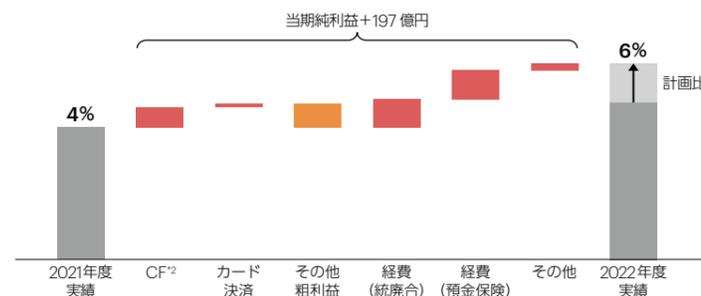
- 幅広い顧客基盤や国内拠点網、商品ラインナップ
- 外部事業者との提携や非対面サービスを提供するうえで必要とされる安心・安全なシステムと、そこから生まれるお客さまからの信頼・信用

### 課題

- 新規の顧客基盤拡大と、既存のお客さまの活性化
- MUFGグループ内での商品・サービスの連携、データ活用のさらなる推進

## 中期経営計画のKPIの進捗

### ROE<sup>1)</sup>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、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース  
\*2 コーシューマーファイナンス

### ROEの構成要素

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	2,097億円	+271億円
経費率	72%	-4ppt
RWA	9.5兆円	-0.1兆円

## マスセグメントビジネスの全体戦略と取り組み

### 顧客タッチポイントの維持・拡大

これまで店舗ネットワークの再編を進めてきたことで、お客さまのニーズに沿った最適なチャネルを柔軟に展開可能となりました。今後は人流の変化も捉えた新たな形態での店舗出店を検討していきます。オンライン相談体制も拡充しています。ご自宅からは勿論、駅ナカやオフィスに設置されたブースでの運用相談の試行も開始しました。

外部企業に金融機能を提供するBaaSも、顧客タッチポイント拡大において重視しています。昨年、NTTドコモとの協働でデジタル口座サービスをリリースしました。銀行の基本機能を提供する汎用型に加え、決済・運用など機能特化型のBaaSを提供することで、提携する外部企業とその先の個人のお客さまのニーズに応えていきます。

店舗		人流の変化を捉えた、新しい形態での出店を検討
リモート		オンライン相談体制を拡充。駅ナカやオフィスからのオンライン相談試行開始 <sup>*1</sup>
デジタル		アプリに加え、メタバースでの新しい顧客タッチポイントを検討
BaaS		外部事業者の接点を通じて基盤拡大。ドコモ社とデジタル口座サービスをリリース

\*1 テレキューブサービス株式会社(写真左)、JR東日本株式会社(写真右)がそれぞれ提供するブース

### 顧客体験進化とパーソナライズ提案

MUFGは金融機関でも屈指の商品・サービスラインナップを提供しています。それぞれの使い勝手の向上は勿論、商品・サービス間のシームレスな連携を通じて利便性を向上させ、MUFGでお取引をまとめたくなるような顧客体験を実現します。

また多様な商品をご利用いただくことで知りえたお客さま情報を基に、お客さま個人のご状況に合わせた専用のアドバイスや情報も提供したいと考えています。

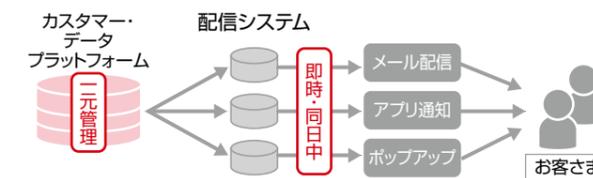


### データマーケティング高度化

上記の戦略・取り組みを支えるのが、データマーケティング高度化です。グループベースでお客さま情報を蓄積・分析し、顧客理解を深めることで、お客さまに寄り添ったパーソナライズ提案を実現していきます。

顧客情報を一元的に管理するCDP(カスタマー・データプラットフォーム)の開発を進めています。CDPによって、タイムリーかつ肌理細やかな提案が可能となります。お

客さまのライフタイム全体を捉え、最適なタイミングで最適なサービスを提供してまいります。



# 法人・リテール事業本部 R&C



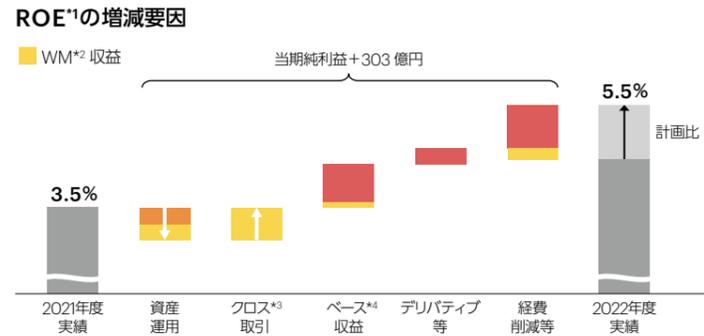
法人・リテール事業本部長 宮下 裕

- 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、貸出や資金決済、資産運用・相続、不動産などの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

## 事業本部戦略の概要

強み	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人・法人における本邦随一の顧客基盤</li> <li>● お客さまの多様なニーズに対応するグループ総合力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ一体ビジネスモデルの推進による収益力の強化</li> <li>● デジタル活用による生産性の向上、お客さまとの接点の拡充・多様化</li> </ul>

## 中期経営計画のKPIの進捗



**ROEの構成要素**

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	1,468億円	+539億円
WM営業純	790億円	+130億円
経費率	76%	-8ppt
RWA	16.6兆円	+0.3兆円

\*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  
 \*2 WM:ウェルスマネジメント  
 \*3 クロス取引: WM収益における不動産・相続・貸出・ソリューションなど  
 \*4 ベース収益: 預金・貸出(除くクロス取引)・内為・外為

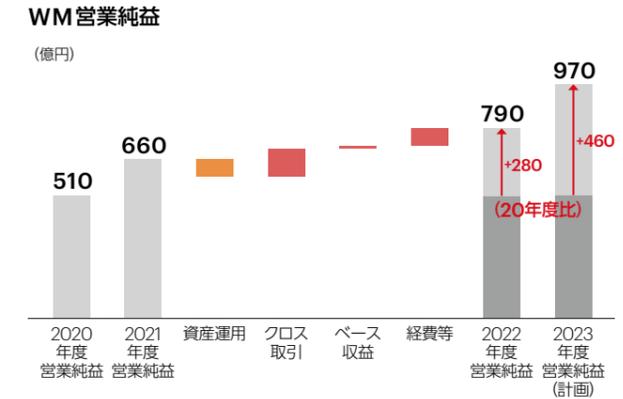
## 中期経営計画の主要戦略の進捗

### 法人×WMソリューション一体推進

WM収益は、市況影響もあり資産運用で苦戦しましたが、貸出・不動産などのクロス取引<sup>1)</sup>の伸長や経費削減によって、2022年度のWM営業純益は790億円(2020年度比+280億円)まで伸長しました。

モルガン・スタンレーの知見を取り入れて2022年2月にリリースした「WMデジタルプラットフォーム<sup>2)</sup>」により、銀信証における情報連携の深化や、担当者へのレコメンド発信、ゴールプランニングシステム<sup>3)</sup>を活用した提案などが可能となりました。同プラットフォームを活用した提案は20万件超<sup>4)</sup>に上り、成約単価<sup>5)</sup>は従来比約2倍になるなど、ソリューション提供力が向上しました。

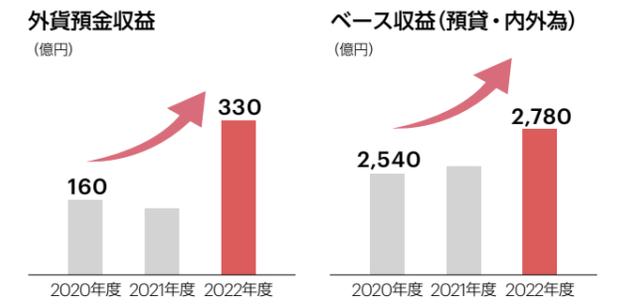
資産運用ビジネスにおいては、新たな内部指針である「MUFGポリシー」を制定することでガバナンス態勢を強化し、健全な成長に向けて取り組んでいきます。



\*1 銀行・信託・証券のグループ総合力を活用したビジネス  
 \*2 お客さまのプロファイリング情報の集約や、適時・適切なアドバイスなどを行うことで総資産ベースの提案を実現するプラットフォーム  
 \*3 お客さまごとの人生の将来的なゴールに向けたシミュレーションを可視化するシステム  
 \*4 ゴールプランニングシステムを用いた提案書の作成件数  
 \*5 お客さま1人あたりの成約時の粗利単価(三菱UFJ銀行分における内部管理ベース、集計対象期間:2022年4月~11月)

### ベース収益の改善

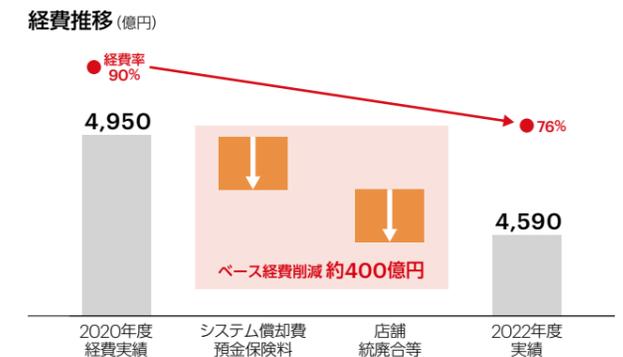
2022年度は、米国の政策金利引き上げをはじめとする金融環境の変化により、外貨預金収益が大幅に改善しました。また、LBOローンなどの高度な与信取引への取り組みを強化したことで、法人の貸出利ざやが改善したほか、法人向けインターネットバンキングサービス「Biz STATION」における外為サービスの利用法人が拡大し、外為収益も増加基調で推移しています。今後も法人・リテール事業本部の収益基盤であるベース収益の強化に努めていきます。



### コスト構造改革の進展

システム償却費や預金保険料の減少に加え、店舗統廃合や人員配置の見直しにより、ベース経費の削減は着実に進捗しています。経費率は、収益の伸長と経費の削減を両立することで、2020年度(前中計)の90%から、2022年度は76%まで低下しました。

店舗統廃合などのコスト構造改革に一定の目途が立った中、今後はデジタルをさらに活用した生産性向上・お客さまとの接点の拡充・多様化に注力していきます。



# コーポレートバンキング事業本部 JCIB



コーポレートバンキング事業本部長 秋田 誠一郎

## 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、毎年前年比で一步一步着実に成長する

## 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

## 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

- 証券領域におけるグローバル・リーチ
- フルラインナップで提供できる信託機能
- 邦銀唯一のバランスシートと海外ネットワーク

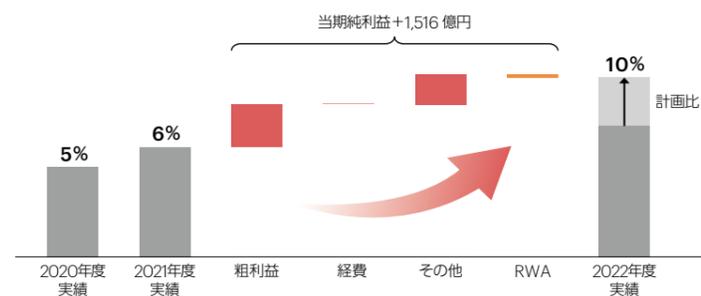
### 課題

不確実性の増大する環境下での持続的成長の実現

- プライシングコントロールの徹底
- 継続的な高採算アセットの積み上げ
- 社会課題に資する新たなビジネスの実装化

## 中期経営計画のKPIの進捗

### ROE<sup>1)</sup>の増減要因



### ROEの構成要素

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	4,122億円	+1,275億円
経費率	43%	-9ppt
RWA	33.2兆円	+0.6兆円

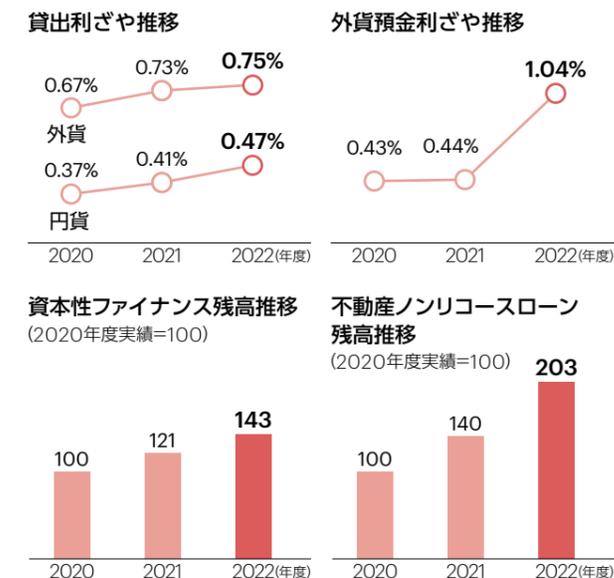
\*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

## 中期経営計画の主要戦略の進捗

### ROE経営の深化

2021年度よりROE連動型の業績評価体系を導入。また、「RORAの水準」と「費消しているRWAの金額」を可視化する四象限運営も開始しました。採算性を重視する思考と行動を営業現場に浸透させ、採算改善を強化しています。貸出利ざやは、円貨で中計当初から+10bp、外貨で+8bp改善。外貨預金は金利環境の後押しもあり、利ざやが大きく拡大しています。

国際金融市場の不確実性が増大する中でも、持続的な成長を実現していくために、採算改善に加えて、オリジネーション力の強化にも取り組んでいます。リスクテイクを梃子にバリューチェーン全体に関与することにより、ソリューションや不動産仲介といった非金利収益も拡大しています。



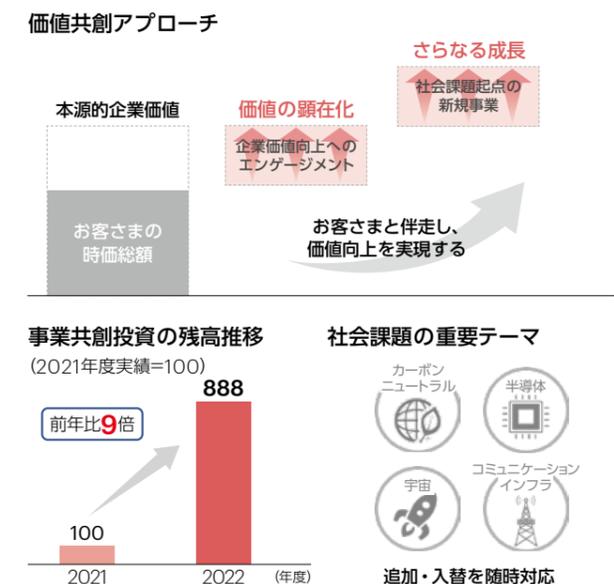
### 持続的な成長に向けた新たな挑戦

大企業のお客さまは現在、GXやDX等の大きな社会変革の潮流の中にいます。

このような環境下で、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を提供し、お客さまの持続的成長を後押しする価値共創アプローチを進めています。

2022年度は、地政学リスクの影響を受けて重要性が増す半導体の国産化や宇宙ビジネスの実装化、情報爆発時代の基盤となる通信インフラシェアリングの拡大といった重要課題に対して、事業共創投資を実行しました。投資残高は前年比で9倍と大きく伸長しています。

投資を起点に知見の収集とネットワーキングを進め、お客さまの事業拡大に伴うビジネス機会を取り込んでまいります。



# グローバルコマーシャルバンキング事業本部 GCB



グローバルコマーシャルバンキング事業本部長 板垣 靖士

## めざす姿

- MUFGとパートナーバンク(PB)の協働により、お客さまが“アジア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、アジア進出企業、および同地域の企業・個人のお客さまへ金融サービスを提供

## 事業本部戦略の概要

### 強み

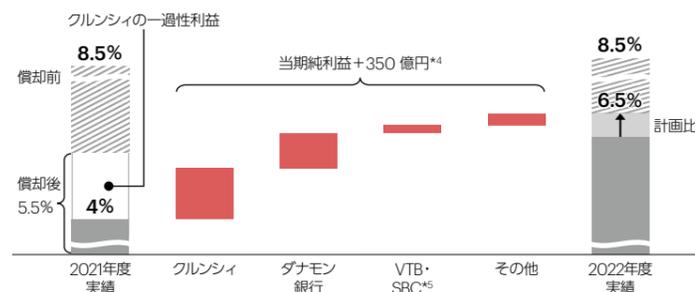
- MUFGとパートナーバンクを組み合わせた幅広いサービス・機能の提供
- ASEANにおけるパートナーバンクの圧倒的な拠点網(約3,000拠点・9万人の行員)
- Grabやスタートアップ企業との協働による金融包摂、デジタル金融

### 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ビジネスの追求
- ダナモン銀行：コンシューマー・オートファイナンスなどのリテール事業の基盤強化と新たな収益源の創出

## 中期経営計画のKPIの進捗

### ROEの増減要因<sup>\*1,2,3</sup>



\*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  
 \*2 MUAH除き  
 \*3 斜線は無形資産等償却  
 \*4 2021年度のクルンシィの一過性利益除き  
 \*5 ヴィエティンバンク・セキュリティバンク

### ROEの構成要素<sup>\*1</sup>

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	1,947億円	+100億円
経費率	58%	-1ppt
RWA	10.4兆円	+0.8兆円

\*1 MUAH除き、2021年度はクルンシィの一過性利益除き

## 中期経営計画の主要戦略の進捗

### M&Aを通じた国内外の事業強化 (P41-44でアジアでのデジタル関連投資について報告しています)

クルンシィでは、タイ国内における経済の成熟や高齢社会の到来などを踏まえ、成長率の高い周辺国への進出を成長戦略の一つとしています。この一環として、デジタルを活用したコンシューマーファイナンスカンパニーであるHome Credit社のフィリピン子会社とインドネシア子会社の買収を決定しました。MUFGとパートナーバンクの知見を融合し、コンシューマーファイナンス事業を拡大しています。

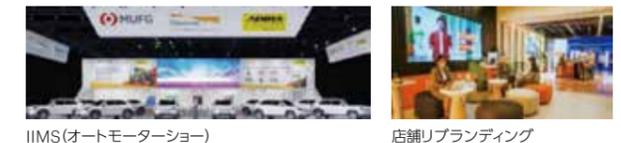


### 事業基盤の強化と新たな収益源の創出

ダナモン銀行は、Adira・MUFGと共同でIIMS<sup>\*2</sup>のメインスポンサーに2年連続で就任し、MUFGとの協働を深化させています。また、顧客基盤の拡大をめざし、店舗改装やITなど、リテール部門への投資も拡大しています。

直近では、オートファイナンスの有力プレイヤーであるMandala Multifinance社やStandard Chartered銀行インドネシア支店のリテール資産の買収を公表するなど、非連続な成長機会の取り込みにも力を入れています。

#### リテール事業強化

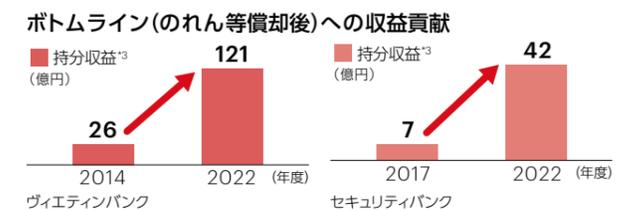


#### M&A戦略



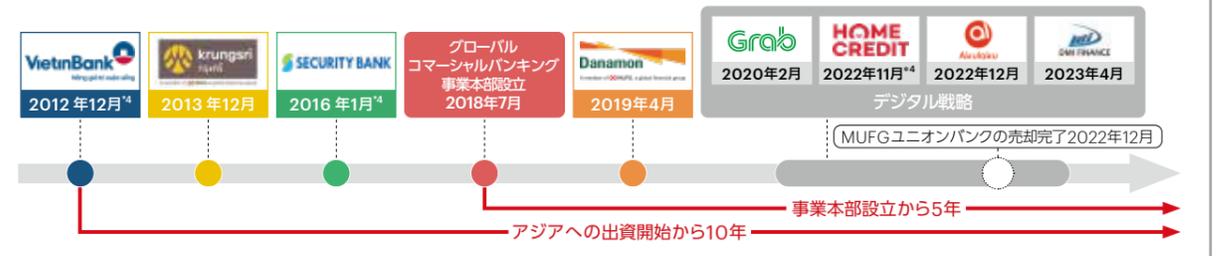
### ヴィエティンバンク、セキュリティバンクによる収益貢献

ヴィエティンバンクとセキュリティバンクでは、MUFGと知見を共有することで、グループ間協働が大きく進展しました。2022年度は両行ともに当期純利益で過去最高を記録し、MUFGへの収益貢献も高まっています。



### ～アジアへの出資開始から10年、事業本部設立から5年～

- MUFGとPBの協働により、総合的なソリューションの提供が可能になったことで、全商流のお客さまをカバー
- Grabへの出資をきっかけに、MUFGおよびPBのデジタルプレゼンス向上が加速



\*1 買収後名称をKrungsri Capital Securitiesに変更 \*2 Indonesia International Motor Showの略 \*3 当期純利益の持分相当分にのれん等償却を実施したもの(各社決算計数とは異なる) \*4 出資を発表したタイミング

# 受託財産事業本部 受財



受託財産事業本部長 安田 敬之

## 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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>・IS<sup>\*3</sup>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・サービスなどを提供

## 事業本部戦略の概要

### 強み

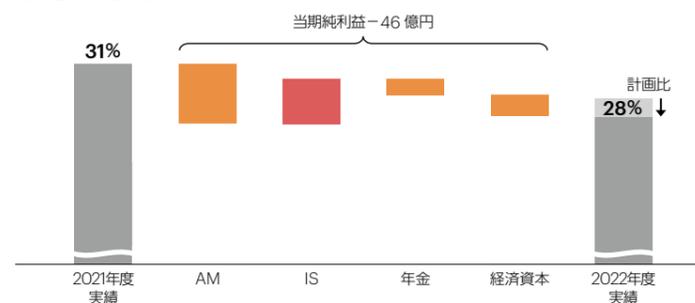
- フィデューシャリーとしての高い業務遂行力
- 高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティング力
- 資産運用・資産管理事業における商品開発力

### 課題

- 業量・顧客基盤は着実に拡大も、市況要因による残高増減
- オルタナティブ運用力、機動的な商品提供力のさらなる強化
- IS事業でのワンストップサービスの拡充

## 中期経営計画のKPIの進捗

### ROE<sup>\*1</sup>の増減要因



\*1 管理数。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の構成要素

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	972億円	-60億円
経費率	70%	+1ppt
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>

2019年の買収以降、FSIの旗艦ファンドである非上場インフラファンドAuMの成長率は、好調なパフォーマンスやMUFGでの協働を背景に、業界平均を上回っています。今後もバランスシートを活用した新商品開発や商品提供地域のさらなる拡大を進めていきます。

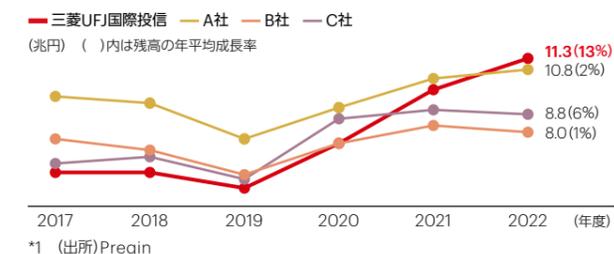
#### インフラ運用残高



#### <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ニーズを的確に捉え、運用残高を拡大し、公募株式投信(除くETF)残高は本邦トップになりました。2023年10月には、法人のお客さま向けの伝統資産・不動産の商品提供力強化を企図し、三菱UFJ国際投信とMU投資顧問の組織再編を実施予定です。

#### 公募株式投信残高(除くETF)

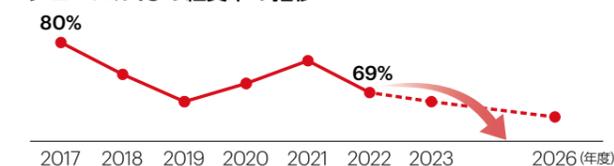


### 資産管理 (IS)

#### <グローバル>

資産管理サービスのワンストップでの提供力を強化するため、プロダクトおよび地域の拡充・効率化を実施してきました。今後もインオーガニックの活用、新拠点の設立等により、さらに強靱な収益基盤を構築していきます。

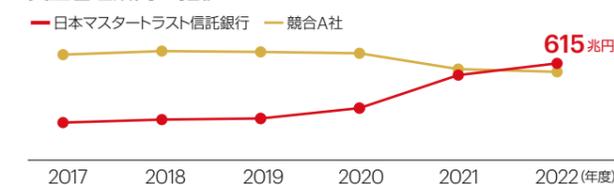
#### グローバルISの経費率の推移



#### <国内>

日本マスタートラスト信託銀行では、MUFGの海外資産管理会社と連携した国内外一体のサービス提供などで、競合との差異化を進め、資産管理残高で本邦トップになりました。今後も一者計算など、圧倒的に高品質なサービスの提供を加速していきます。

#### 資産管理残高の推移



### 社会課題への取り組み

確定拠出年金(DC)の運用・管理アプリ「D-Canvas」での体験を通じ“現状を知る”、“気づきを得る”、“行動を起こす”という行動変容のサイクルが起り、運用未経験者の3分の2のお客さまに運用を始めていただくなど、DC加入者のすそ野拡大に貢献しています。今後は行動変容のサイクルをDC(金融資産)から健康やキャリアの分野にも広げ、人的資本向上に活用していきます。

#### 行動変容のサイクル



#### 人的資本向上への活用



# グローバルCIB事業本部 GCIB



グローバルCIB事業本部長 中濱 文貴

## 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

## 事業本部戦略の概要

### 強み

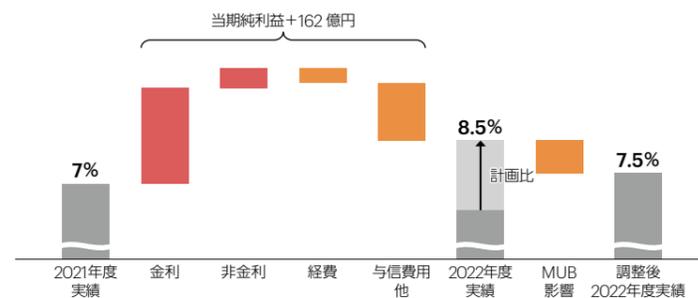
- 高いセクター知見と高度なソリューション提供力
- グローバルネットワークを軸としたお客さまとの強固なリレーション
- 世界屈指の金融グループであるモルガン・スタンレーとの戦略的協働

### 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・市場一体運営の一層の強化
- 事業ポートフォリオに合致した業務・機能の効率化と専門性の向上

## 中期経営計画のKPIの進捗

### ROE<sup>1)</sup>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、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

### ROEの構成要素

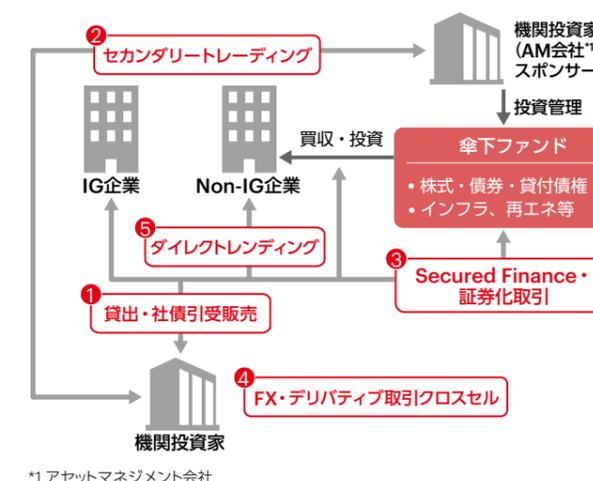
	2022年度実績	2021年度比
営業純益	2,694億円	+776億円
経費率	51%	-7ppt
RWA	22.8兆円	-0.0兆円

## 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。キャピタルマーケットの市況低迷を受けて社債引受・販売業務収益は伸び悩みましたが、主要戦略と位置付けた機関投資家向けファイナンスを中心に利ざやの高いアセットを積み上げ、収益性は改善。為替・デリバティブ業務ではクロスセルを取り込み、その結果GCIB & Global Markets領域では収益を大きく伸ばしました。

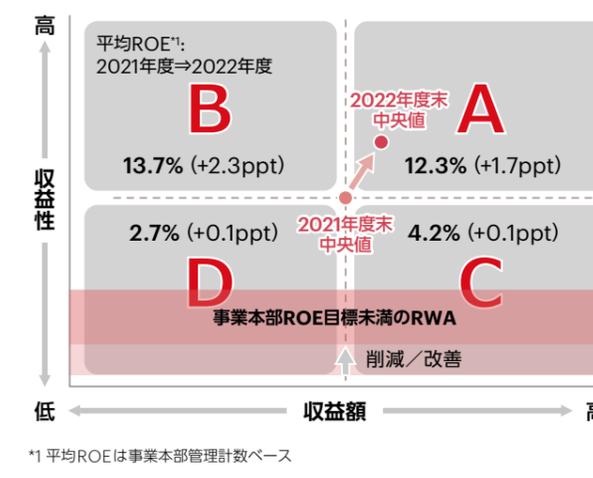
2023年度は右図①～⑤の業務領域において注力戦略を特定しており、プロダクト提供力とセールス&トレーディング機能を強化すべく、フロント・ミドルの各領域において人材への投資を進め、専門性の向上を図ります。



### 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、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り不採算資産を削減するとともに、高採算の機関投資家向けファイナンスを積み上げ、利ざやの改善やポートフォリオの採算改善が進んでいます。

2023年度は、案件取組み時の採算ハードルレートを引き上げるとともに期中モニタリングを強化し、採算改善をさらに進めます。外貨流動性や預貸バランス、お客さまの信用状況の変化にも留意しつつ、規律あるポートフォリオ管理を継続します。



### 将来の成長に向けた新規ビジネスへの投資

P60でMars Growth Capital、P44でMUFG Ganesha Fund、P70-71でサステナビリティに関する取り組みを報告しています。

市場事業本部 **市場**



市場事業本部長 関 浩之

**めざす姿**

- Drive Growth and Transformation : 「変化の先頭に立つ」を基本方針として、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

事業本部戦略の概要

**強み**

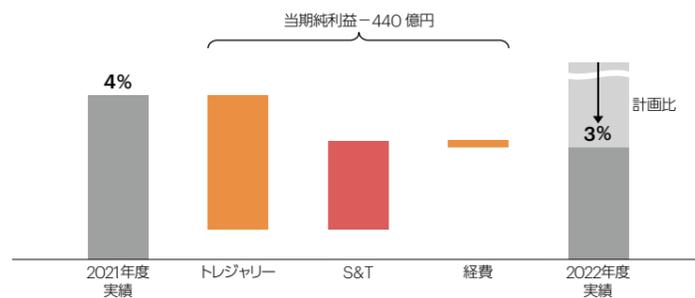
- お客さまの多様なニーズに応える高度なソリューション提供力
- 本邦を代表し、金融市場を支えるマーケットリーダーとしてのプレゼンス
- 金融資本市場の安定に寄与するリスクコントロール力

**課題**

- セールス&トレーディング業務：先進的な外国為替取引プラットフォームの活用による顧客サービス向上
- トレジャリー業務：ポートフォリオ健全化、外貨流動性の管理強化、長期分散ポート積み増し

中期経営計画のKPIの進捗

ROE<sup>\*1</sup>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の構成要素

	2022年度実績	2021年度比
営業純益	1,434億円	-619億円
経費率	63%	+10ppt
経済資本	4.1兆円	+0.0兆円

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

先進的な外国為替取引プラットフォームの活用

三菱UFJ銀行とモルガン・スタンレー(MS)は、それぞれの強みと補完性の観点から、外国為替のトレーディング業務において協働することで基本合意しました。両社は本協働によってもたらされるスケールメリットを享受するとともに、世界をリードするモルガン・スタンレーの外国為替プラットフォームを、モルガン・スタンレー MUFG証券を通じて活用することによって、お客さまにより良いサービスを提供してまいります。

海外RM(GCIB)との一体運営

活動量を増やししながら、Secured Financeや、貸出・社債の引受玉の販売、各種の付随取引の取り込み等を推進していくことで、機関投資家等のお客さまのニーズにお応えしてまいります。

デリバ国内トップシェア

活動量を増やししながら、ヘッジ手段の提供や余剰資金の運用支援、ESG関連のデリバ取引等を推進していくことで、本邦のお客さまのニーズにお応えしてまいります。

事業環境変化に応じたトレジャリー運営

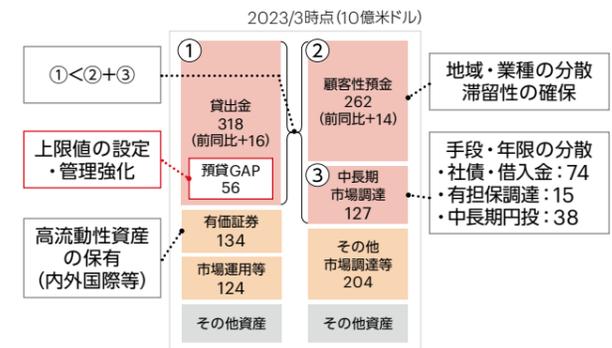
市場リスク運営の強化 ~財務収益の積み上げ~

機動的にポジションを伸縮させ、且つ、ダイナミックに資産配分も変更していくリスクテイクを通じて、主に売買益を積み上げて全体の収益を確保していく運営にチャレンジします。併せて、ヘッジツールや「満期目的債券」勘定等を活用しながら、評損悪化の抑制・ポートの健全化を継続してまいります。



外貨流動性の管理強化

ドルの量的引き締めが本格化していく状況の下、預貸ギャップの管理をはじめ、B/Sの両サイドの各項目について、健全性に軸足を置いた各種の運営・管理を行ってまいります。



新領域への挑戦

長期分散ポートフォリオ積み増し

2021年度以降、継続的にポートを構築しており、引き続き、変動金利や高格付商品を中心に積み増しを図ってまいります。併せて、銀行と信託銀行間にて、実務面での協働をさらに進めて、MUFG一体での「MUFGクレジット・オルタナ投資戦略」の展開に取り組んでまいります。

カーボンプレジット(CC)への取り組み

森林事業支援の一環として、グローバルな森林投資ファンドへの出資を開始しました。さらなる出資を進めていくと共に、ファンドから受領するCCを起点に、その市場の活性化に向けた各種の取り組みを推進してまいります。