

# MUFG Report 2023

ディスクロージャー誌 2023 本編  
統合報告書

2023年7月

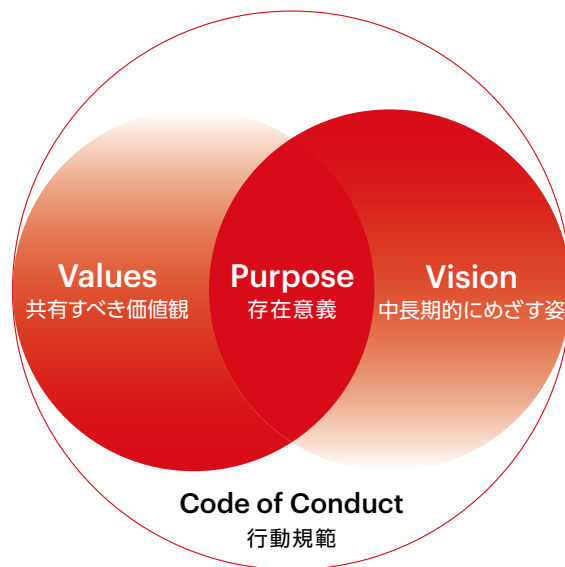
三菱UFJフィナンシャル・グループ

世界が進むチカラになる。



# What's MUFG Way

MUFG Wayは、MUFGグループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢であり、全ての活動の指針とするものです。経営戦略や経営計画の策定など、経営の意思決定のよりどころとし、また、全社員の精神的支柱として、諸活動の基本方針とします。



存在意義

## Purpose

### 世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。これが未来に向けて変わらない MUFG の存在意義です。

共有すべき価値観

## Values

不変の価値観である「信頼・信用」に加え、「プロフェッショナリズムとチームワーク」、「成長と挑戦」を大切にします。

中長期的にめざす姿

## Vision

全てのステークホルダーが持続可能な未来、新たなステージへと進むチカラになることで、真に社会から必要とされる、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。



## ファイナンスを、 産業育成・イノベーション支援へ

ファイナンスを必要とする事業者と、  
預金者や投資家を「つなぐ」金融仲介により、  
産業育成・イノベーション支援のチカラになる



## 資金決済機能で、遠隔地の 社会インフラ整備へ

クロスボーダーも含む、  
遠隔地を「つなぐ」資金決済により、  
社会インフラ整備のチカラになる

# 世界が進むチカラになる。

多様なステークホルダーをつなぐことで、社会課題を解決していきます。



## 資産運用・承継で、 少子・高齢化社会対応へ

親世代と子や孫の将来世代を「つなぐ」、  
現役時代の貯蓄と老後の生活を「つなぐ」  
資産運用・承継により、少子・高齢化社会への  
対応のチカラになる



## ルールをつくり、 アジアと世界の環境保全へ

気候変動の国際的なルールメイキングに  
関与し、アジアと世界を「つなぐ」ことで、気候  
変動対応・環境保全のチカラになる



## カルチャー改革を通じて 社員の想いを原動力に

世界が抱える課題と社員の想いを  
「つなぐ」ことで、世界が進むチカラになる

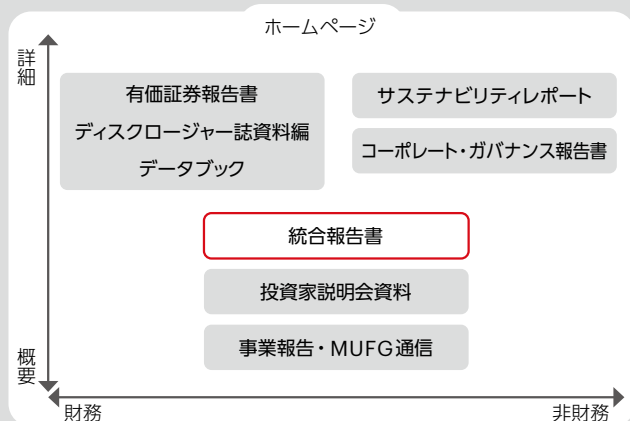
# 目次

MUFG Way .....	1
目次 .....	3
<b>マネジメントメッセージ</b>	
CEOメッセージ .....	5
	
CFOメッセージ .....	17
	
<b>MUFGの価値創造</b>	
価値創造プロセス .....	29
ステークホルダーへの提供価値と影響 .....	31
社会の変化に対応してきた歩み .....	33
米州担当役員メッセージ .....	35
	
「MUFGならではの」強み .....	37
グループ総合力 .....	38
アジア戦略 .....	41
モルガン・スタンレーとの提携 .....	45
海外アセットマネジメント事業 .....	47

## 経営戦略とパフォーマンス

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

## 主な開示媒体



## 編集方針

MUFGは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2023 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたってはValue Reporting Foundation (VRF) が提示するフレームワークや、経済産業省が提唱する価値協創ガイドランスなどを参照しています。なお、詳細な財務データ等は、「MUFG Report 2023 資料編」を、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は「MUFG サステナビリティレポート 2023 (9月以降発行予定)」をご覧ください。



## 報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
(2023年7月までの内容を含みます)

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

## リーダーシップとガバナンス

社外取締役と機関投資家の対話	109
----------------	-----



グローバル・アドバイザリーボード	112
コーポレート・ガバナンス	113
リスク管理	123
サイバーセキュリティ	127
コンプライアンス	129
内部監査	131
お客さま本位の取り組み	132

## 財務情報・会社情報

11年間の主要財務データ	133
2022年度決算の概要	135
連結財務諸表等	139
競合他社比較	143
会社情報	144

「MUFG Report 2023 統合報告書」をご覧ください。  
 ありがとうございます。

今年の統合報告書では、中期経営計画2年目の進捗をご報告するとともに、長期的にめざす姿や株主価値向上に向けた取り組みについて、マネジメントメッセージと共にご説明しています。また、ステークホルダーの皆さまとの対話の中でいただいたご意見等を踏まえ、「MUFGならではの」強みであるグループ総合力やグローバルネットワークについて理解を深めていただけるよう、内容を充実させました。

私は本レポートの制作責任を担うIR担当役員として、本レポートが経営陣の関与と各部署の連携により誠実に作成され、その記載内容が正確であることを表明します。

今後も皆さまとの対話を通じた気づきや学びを大切に、開示の充実と透明性の向上に努めていきたいと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

代表執行役専務 グループCFO 米花 哲也

### 見直しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの作成時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。また、本レポートに記載されている当グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っており、また、これを保証するものではありません。なお、本レポートの数値は日本会計基準ベースのものです。

### 本レポートにおける表記の定義

持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ  
 銀行：三菱UFJ銀行  
 信託：三菱UFJ信託銀行  
 証券：三菱UFJ証券ホールディングスおよびその子会社  
 MUMSS：三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
 ニコス：三菱UFJニコス  
 MUAH：MUFG Americas Holdings Corporation  
 クルンシヤ（アユタヤ銀行）：Bank of Ayudhya Public Company Limited  
 ダナモン銀行：PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.  
 FSI：First Sentier Investors Holdings Pty Ltd  
 AM：アセットマネジメント（資産運用）  
 IS：インベスターサービス（資産管理）  
 親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

## CEOメッセージ

金融を超える、  
自分を超える



取締役  
代表執行役社長  
グループ CEO

**亀澤 宏規**

## 1年を振り返って

この1年で、世界は再び動き始めました。私も昨年4月以降海外出張を再開し、国内外累計で63日、約2カ月間オフィスを離れ、さまざまな方とリアルな交流を増やすことができました。その中で強く感じたのは、世界3位の経済規模を有しアジアから唯一G7へ参加する日本への期待と、G-SIFIsでありアジアを代表する金融機関としてのMUFGへの期待の大きさでした。そして、何と言っても、リアルな出会いがもたらす大きなエネルギーと脳の活性化を実感しました。

実は、昨年の私の隠れたチャレンジは「英語を使うこと」でした。これまでもさまざまな場面で英語は使ってきましたが、昨年はさらに積極的に海外のCEOたちとも面談し、スピーチもこなしながら、会合やディナー等へも参加することとしました。世界の潮流変化を肌で感じ、時代を読み解きたいと考えたからです。母国語以外でのコミュニケーションはそれ自体がハードルですが、下手な英語でも一生懸命に話せば耳を傾けてくれます。コロナ禍の中、これまでも彼ら・彼女らとは、オンライン面談をフル活用して交流を拡大させてきましたが、CEOたちとリアルに顔を合わせることで、グッと距離を縮めることができました。デジタル(面談)とリアル(面談)を上手に組み合わせることで、爆発的な効果が期待できることも体感しました。

リアルな交流を持つ中で、特に有益だと感じたのは、スキマ時間です。次の会議の場所までの移動や、コーヒープレイクでの立ち話、ランチやディナーでの意見交換。対面だからこそ生まれるフランクな会話の中から、MUFGの経営戦略を考える上で参考になる多くの気づき、そして新たな発想を得ました。また、CEO同士の何気ない会話からグローバルなコンセンサスが生まれていることも大きな発見でした。

CEO同士の共通の話題は、やはり、「デジタル」、「グリーン」そして「働き方や価値観の変化」への対応です。こうした地球規模の課題の解決には日本を含めたグローバルな取り組みが必須となります。その中で、例えば気候変動問題では、MUFGはどう考えているのか、アジアや日本はどうなのか、と意見を求められます。私から相手の話を聞きたいと打診すると、ぜひMUFGと一緒に取り組みたいという話が出てきます。デジタル分野でも、国内外のスタートアップの方々とコミュニケーションを重ねてきましたが、MUFGに対する高い関心や期待を感じます。

グローバルに強固なネットワークを構築しているMUFGには、グローバルなコンセンサス作りにおいて果たすべき役割がある、と私は考えています。それだけ、世界経済やグローバル社会の課題解決への我々の責任は重いということです。

まずは、今日の世界経済やグローバル社会における課題とは何か、世界はどこへ向かっているのか、そこから始めたいと思います。

## CEOメッセージ

### 環境・課題認識

2022年は、歴史的な出来事が相次いで発生した激動の1年でした。コロナ禍の影響が残る中、春先には、ロシアのウクライナ侵攻が世界に大きな衝撃を与えました。以前から、米中対立やコロナ禍が自由貿易に揺らぎをもたらしていましたが、この侵攻が経済の分断やサプライチェーンに大きな混乱を引き起こしています。また、加速したインフレに対応するため、欧米では金融政策が180度転換し、市場金利は急上昇、為替市場でも記録的な円安が進みました。さらに、2023年に入ってから、一部の欧米銀で信用不安が表面化し、経営破綻や再編が発生しています。私たちのビジネスが、これほど大きな環境変化に見舞われた年は、近年、記憶にありません。

世界は今、二つの大きなトレンドの中にあると私は考えています。

一つは「正常化」の波です。3年の長きにわたる闘いを経てコロナ禍は収束し、社会・経済活動はようやく正常化しつつあります。足元の高インフレやそれに対応した大幅な金利引締めがどの程度続くか不透明な部分は残りますが、少なくとも、欧米先進国は金利が水没した状態から、金利の存在する正常な世界に回帰しつつあります。日本でも過度な低金利の副作用を点検する動きがあります。長い金融緩和の結果生じた歪みを解消する動きの中で、急激な金利上昇や欧米銀の破綻が起きましたが、大きな意味では「正常化」の周期に向かっています。ある意味で以前の状態に戻るわけです。

一方で、もう一つの大きなトレンド、以前とは全く違う世界に向かう、「デジタル」、「グリーン」、「働き方や価値観の変化」という大きな潮流変化が起きています。正常化の流れの中では、既存ビジネスの再評価や過去への回帰が起きますが、ただし、大きな潮流変化を考えれば改革は緩めてはいけません。変化はむしろ加速度的に進展しています。例えば、デジタルはこれまでも「プロセスや分析のDX<sup>\*1</sup>」により人々の行動や生活を大きく変化させてきましたが、足元ではChatGPTなどの生成AIの出現により、人の思考や言語までもデジタル化する「思考のDX」へと次元を変える動きを見せています。人とデジタルの役割分担が再考され、共存共栄の形が模索されていく中で、私たち、人間の行動は抜本的に変わっていく可能性があります。

\*1 デジタルトランスフォーメーション

また、地球規模の課題である「グリーン」などESGへの取り組みも本格化します。既に米国のインフレ削減法、EUのグリーン・ディール政策に基づく産業計画、そして日本のGX<sup>\*2</sup>実現に向けた基本方針など、国家を挙げた産業政策が相次いで打ち出され、官民双方のさまざまなステークホルダーの投資が本格化するタイミングが近づいています。MUFGにおいても、デジタルやESG抜きの戦略はあり得ないということです。

\*2 グリーントランスフォーメーション

こうした変化はMUFGにとって大きなチャンスです。MUFGには、銀行・信託・証券をはじめグループ各社が日本そしてグローバルに築いてきた、圧倒的な顧客基盤があります。長いお取引の歴史の中で、日々お客さまの経営課題に向き合ってきました。お客さまが変革に向けて動き出そうとしている今、我々は信頼・信用をお客さまから寄せていただき、まずはじめにご相談をいただける存在になり得ると考えています。いわば、課題解決の「ホームドクター」のような存在であり続けたいということです。その上で、MUFGのグループ総合力とグローバルネットワークをフルに発揮し、お客さまの成長を実現し、我々自身も成長したいと考えています。

📖 MUFGならではの強み P37-47



## COLUMN

## 生成AIが問いかけるもの

ChatGPTが米国司法試験でトップ10%の成績を収めたというニュースを聞いて、私は、「ついにそのレベルまでできたか」という感慨よりも、「そうは言っても、ChatGPTは中身を理解できていないよな」と不思議な感覚を持ちました。なぜそう思うか、ChatGPTには実体験がないからです。

ただ、同時に「言葉で正確に答えているということは理解していることになるよな。そもそも理解するとは何だ？ 考えるとは何だ？ もっと言えば、言葉って何だろう?」、次々に疑問が湧いてきました。

ChatGPTには多分、日本語という概念もなければ、文法も知らない。経験もない。ただ大量のデータを読み込み、パターン等を学習・認識することで言語を操れるようになっている。正直戸惑いを感じました。

生成AIの進化は、我々に「言語」、「思考」、「理解する」とは何か、という本源的な問いを投げかけているのではないのでしょうか。

これまでとは全く次元の違うDXが起きようとしていると、私は感じています。即ち「思考のDX」です。自分の思考の一部をAIにアウトソースする、それにより思考がより深くなる、そういうことが起きます。「プロンプトエンジニアリング」なる概念が出てきていますが、AIをいかに使うか、いかに上手に問いかけるかが重要になります。これは人と仕事をする時と、実は同じとも言えます。AIと一緒に思考し、仕事をする。新たな時代の幕開けです。

人が自律性を持って判断、思考し続けられるかが問われているとも言えます。LLM<sup>\*1</sup>だけでなく、構造的理解等を取り入れることでさらなるAIの進化も予想されます。我々はルール作りも含めさまざまな議論をしていく必要があります。動きは止まらない。確りについていけるように、社内で環境を整えて参加者を増やし、外部とも連携しながら取り組んでいきます。

\*1 大規模言語モデル(Large Language Models)。大量のデータセットとディープラーニング技術を用いて構築された言語モデル

## 2022年度の振り返りと2023年度の取り組み/見通し

2022年度は、「挑戦と変革の3年間」を掲げる中期経営計画(以下、中計)の2年目として、戦略の3本柱として掲げた「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を着実に進めました。前年度に続き、「成長戦略」と「構造改革」が大きく進展し、財務面での成果に繋がっています。

📄 中期経営計画の進捗 P53-54

グループ総合力を活かしたウェルスマネジメントビジネスの進展や、国内大企業や海外機関投資家向けのリスクテイクの強化、規律ある採算管理の徹底による国内外の法人向け貸出利ざやの改善等により、顧客部門の営業純益が前年度比で大幅に増加しました。経費は為替等の影響を除いた実質ベースでは前年度比で減少、リスクアセットも確りコントロールできています。親会社株主純利益は1兆1,164億円と、中計で掲げた「安定的に1兆円以上の利益計上」という目標を2年連続で前倒し達成しました。中計の最大のコミットメントであるROEは、7.03%と前年度対比で低下しましたが、7.5%の目標達成に向けて着実に進展しています。

## CEOメッセージ

また、事業ポートフォリオの見直しも進展しました。昨年12月にMUFGユニオンバンクの売却が完了し、米国のリテールビジネスから撤退しました。但し、米国は強いマーケットであり、引き続き当社の海外事業の5割超を占める重要な地域です。米州事業の収益の大半を稼いできた法人取引を今後さらに強化し、モルガン・スタンレーとの強力なパートナーシップも梃子にリスクテイクを増やし、米州ビジネスを成長させていく方針です。また、これまで米州のGCIB事業を大きく成長させてきたKevin Cronin氏にEMEAのGCIB事業も担当してもらうことで、シナジーの追求や戦略高度化を進めていきます。

稼ぐ力を強化するために、新たなビジネスにもチャレンジしています。MUFGが第2のマザーマーケットと位置付けるアジアでは、アジアの成長を取り込むための第1ステージとして2012年から2019年にかけて商業銀行のフットプリントを築き上げてきました。そこに第2ステージとして、デジタル金融ニーズを取り込むための事業を拡大させています。2020年のGrabへの投資に加え、直近では、POSローン<sup>\*3</sup>のHome CreditやBNPL<sup>\*4</sup>のAkulaku、インドのコンシューマー向けデジタルレンディングのDMI Financeへと面を広げています。従来銀行口座でのタッチポイントに加え、買い物場面などさまざまな生活シーンにおいて顧客と接点を持てるようになります。アジアの成長を余すところなく面で捉える作戦です。Grabとの協働の経験から始まり、MUFGやクルンシィ等のパートナーバンクのメンバーが知見を蓄積してきたことで、こうした出資案件の見極めもできるようになってきました。

そして、モルガン・スタンレーとの戦略的提携も、次なるステージ「アライアンス2.0」へと深化させていきます。2023年7月に、三菱UFJ銀行とモルガン・スタンレーは外国為替のトレーディング業務において新たに協働に取り組むことで基本合意しました。モルガン・スタンレーの高度な外国為替取引のプラットフォームを活用することで、三菱UFJ銀行の価格提供力の更なる強化を図り、お客さまにより良いサービスを提供します。また、本邦JV2社<sup>\*5</sup>は、機関投資家向け日本株ビジネスにおけるリサーチ及びセールス領域の機能統合を進め、JV一体となって国内トップをめざします。

2023年度は、中計最終年になります。足元では、欧米の高金利や一部の海外金融機関の破綻等、難しいビジネス環境ではありますが、これまでの取り組みでMUFGのビジネスモデルは格段に強靱なものとなっています。過去2回の中計は目標未達でしたが、今回こそは、ROE 7.5%と親会社株主純利益で1兆円以上という目標を、是が非でも成し遂げたいと考えています。

目標達成に向けた戦略の詳細は別ページに譲り、以下では「企業変革」として掲げた「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題解決への貢献」、「カルチャー改革」について、その進捗と課題をご説明します。

目録 米州担当役員メッセージ P35-36



目録 MUFGならではの強み—アジア戦略 P41-44

\*3 Point of Saleローンの略。耐久財（自動車や家電製品など）の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン

\*4 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法

目録 MUFGならではの強み—モルガン・スタンレーとの提携 P45-46

\*5 2010年に、MUFGとモルガン・スタンレーが日本における証券業務を統合し、共同出資により設立した、証券会社2社（三菱UFJモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレー MUFG証券）

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

2021年4月にデジタルサービス事業本部を立ち上げ、マスリテール・マス法人領域の業務推進と、社内DXを一体的に推進してきました。

マス領域の業務推進では、来店者数の減少やデジタルチャネルへのシフトに合わせて店舗統廃合を進め、オンラインチャネルを充実させてきました。顧客利便性向上と経費削減を両立することで、業務の強靭性を高めています。店舗統廃合フェーズは2022年度で終了し、今後は、顧客基盤・取引基盤の拡充に力を入れていきます。昨年12月からはNTTドコモと共にデジタル口座サービス「dスマートバンク」を開始しました。NTTドコモの携帯電話ユーザー向けソフトウェアに、我々の銀行口座機能をAPI<sup>\*6</sup>で提供しています。ユーザーからMUFGは見えませんが、黒子として金融のサービスを提供するBaaS(Banking as a Service)という取り組みになります。NTTドコモの顧客接点を通じて、これまで口座開設が比較的少なかった3大都市圏以外での新規口座獲得が進展しています。銀行口座だけでなく、信託・証券・ニコスが持つ決済や資産運用の機能もBaaSとして外部事業者へ提供することで、お客さまとの接点を多様化できます。このほか、駅やオフィスなどでオンライン運用相談を受けられる相談ブースの設置など新規出店の検討や、銀信証一体店舗の強化により、お客さまとのタッチポイントを拡大していきます。

社内DXの取り組みでは、銀行の国内全ての営業店で、営業活動の状況や資金動向を可視化した「営業店ダッシュボード」の運用を開始しました。お客さまと現物のやりとりを記録する「取次票」も電子化しています。お客さまにより良いサービスをお届けするために、より多くの時間を傾けられるよう、営業拠点における業務効率化を実現していきます。

また、新たな事業として、AIを活用したスタートアップ向けファイナンス支援も進めています。アジアのスタートアップ向け融資に取り組むMars Growth Capitalはファンド組成以来順調に残高を積み上げており、1月にファンド総額を7.5億米ドルに増額しました。さらに、これまで海外で培ってきた知見を国内のベンチャー企業の育成につなげるべく、今般、日本にもその業務を拡大させることを決めました。「Mars Japan」の設立です。MUFGの審査のプロたちも、スタートアップ向け融資という新しい領域で、AI融資審査モデルの改良に取り組んでおり、大きな飛躍を期待しています。

加えて、メタバース、Web3といった中長期的に大きな可能性を有する新しい領域にも積極的に取り組んでいます。メタバース領域では、2023年2月に産業メタバースやデジタルコンテンツの共通基盤（オープン・メタバース）構築に向け、国内金融機関・企業計10社で基本合意しました。同年5月にはメタバース空間での決済・認証といったインフラ機能開発に向けた戦略投資も実施しています。社会構造に大きな変化をもたらす可能性を持つWeb3領域では、Animoca Brands等との提携を通じて、企業のコンテンツの価値化や安心・安全なNFT環境の整備等による日本企業の競争力向上への貢献をめざしています。

目録 CDTOメッセージ P57-58



\*6 Application Programming Interfaceの略。ソフトウェア間でやりとりする際の仕様

目録 Mars / AIテクノロジーを通じたスタートアップ企業支援 P60

## CEOメッセージ

### 環境・社会課題解決への貢献

最初にも述べたとおり、世界が直面する環境・社会課題解決への貢献は、私たちの重要な責務です。アジアを代表する金融機関として、日本を含むアジアのカーボンニュートラルを牽引していくことが、MUFGには期待されています。

カーボンニュートラルに向けて金融機関が取り組むべきことは、お客さまとのエンゲージメントとトランジションファイナンスの推進、そして国際的なルール作りの三つだと考えています。

地理的な特性に加え、GHG排出の原因となる産業の構造や、エネルギー構成の違いから、欧米と日本では、カーボンニュートラル達成に向けた道筋が異なります。その道筋について、社会の皆さまから理解を得ながら、責任あるトランジションを進めることが重要です。そうした思いから、去年は、お客さまと共に「MUFGトランジション白書」を発行し、欧米の政策関係者とも個別に意見交換を行いました。今年も、日本のカーボンニュートラルにおいて、金融支援が必要となる技術をリスト化した「MUFGトランジション白書2.0」を発行する予定です。

また、世界で100以上の銀行が加盟するNZBA<sup>\*7</sup>や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ATFSG<sup>\*8</sup>において、MUFGがトランジションファイナンスの枠組み策定の議論を牽引しています。インドネシアでのJETP<sup>\*9</sup>では、欧米銀行5行と共に発足メンバーとして参画しました。

ダイベストメントではなく、エンゲージメントを通じて、実体経済にとって現実的な排出量削減に努めることこそが、ネットゼロの実現に必要なだと考えています。外部パートナーとも連携し、政策や戦略に沿ったソリューションを提供することで、国内外約1,500社のお客さまとエンゲージメントを行っています。ファイナンスを通じたトランジション支援実績も着実に積み上がっています。

昨年10月、社外から、サステナビリティ分野に幅広い知見と深い課題認識を持つ銭谷美幸氏をCSuOとして採用しました。専門的な知見を持つ多様なMUFGのメンバーが、それぞれの分野で活動していきます。世界に向けて主体的に意見発信を行うリーディングカンパニーとして責務を果たしていきたいと考えています。

### カルチャー改革

最近はありがたいことに、社内外から「MUFGは変わった」という声が聞こえてくるようになりました。私から見えているところでも、意思決定のスピードは速くなっていると感じます。

パーパスを実践するための、社員の自発的・自律的な挑戦が増えてきているのも喜ばしいことです。昨年立ち上げた「MUFG Way Boostプロジェクト」は、パーパスを体現する社員が起点となり他の社員にパーパスの自分ごと化について伝播する取り組みです。国内外のグループ社員がパーパスに共感し、それぞれの想いを持って働いていることが、「MUFG Way体現者ブック」でも表現されています。また、Spark Xという新規ビジネス

CSuOメッセージ P61-62



<sup>\*7</sup> Net-Zero Banking Alliance  
国連環境計画金融イニシアティブ  
(UNEP FI) が2021年4月に設立  
した、2050年までの投融资ポート  
フォリオの温室効果ガス排出量ネット  
ゼロにコミットする銀行のイニシア  
ティブ

<sup>\*8</sup> Asia Transition Finance Study  
Group  
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

<sup>\*9</sup> Just Energy Transition  
Partnership  
高排出インフラの早期退役の加速化  
と、再生可能エネルギーおよび関連  
インフラへの投資のための支援を  
実施するG7主導のパートナーシップ

FOCUS | サステナブルビジネス  
の推進 P68



Spark X 表彰チームの声 P90



## COLUMN

## 栗山監督から学ぶ、理想のチーム作り

今年の3月、ワールドベースボールクラシック(WBC)で日本は世界一に輝きました。MUFGのブランドパートナーである大谷翔平選手の活躍もありました。ベースボールの母国である米国に真っ向勝負で勝ったことに、私は大変興奮し、同時に大きな勇気をもらいました。

先日、三菱UFJ銀行が侍ジャパンおよびWBCのスポンサーを務めたご縁で、日本代表を率いた名将、栗山英樹監督に当社をご来訪いただきました。画面を通して感じた飾らないお人柄そのままに、「自然体」な姿に大変感銘を受け、私もそうありたいと感じました。言葉の端々から感じられる包容力と、時々垣間見える厳しさ。また、選手が全力を発揮できる環境をいかに作るか、選手がやる気を出すためのコミュニケーションはどうあるべきかなど、当社のカルチャー改革にも通じる色々なお話やアドバイスをいただきました。

MUFGという大きなチームが「世界が進むチカラになる。」を実践するために、社員一人ひとりが持てる力を発揮できるよう、カルチャー改革の取り組みを地道に続けていきます。



2023WBC日本代表の栗山監督(真ん中)のご来訪を、三菱UFJ銀行・半沢頭取(左)と共にお迎えしました



MUFGブランドパートナーの大谷翔平選手

なお、毎日放送(MBS)のドキュメンタリー番組『ザ・リーダー』に出演し、社長就任後に掲げた「パーパス経営」と「エンゲージメント経営」の原点から、社長としての夢などについてお話ししました。ぜひ、ご覧ください。

<https://www.mbs.jp/leader/archive/20230514/>



創出プログラムでは、昨年11月に最終審査会を行いました。私も審査員として参加しましたが、MUFGの既存領域に捉われない自由な発想で、「世の中を変えたい!」という社員の熱い思いに圧倒されました。審査の結果、見送りとなったアイデアの応募社員も、このプログラムを通じて、仮説と検証を繰り返し、新しいことに挑戦することの重要性を実感したようです。

社員との直接対話も継続しています。2022年度は国内外の拠点を積極的に訪問し、座談会やタウンホールミーティングを計24回開催しました。昨年からはじめた「社員向け決算説明会」にも、今年は5,000名を超える社員が参加し、決算の話題に留まらず、企

 MUFG本館プロジェクト P88



## CEOメッセージ

業価値向上に何が必要か、といった機関投資家のような鋭い質問も出ました。会社の規模が大きくなるほど社員にとって決算の数字はピンと来にくくなりがちですが、MUFGの将来を自分ごととして真剣に考える参加者の熱意を確り受け取りました。

一方、大きい組織なだけに、「いやいや、全然変わっていません」という声も沢山聞こえてきます。スピードの面でも課題が多くあります。まだまだ当社のカルチャーの「芯」は固いままだと思います。芯まで届かないと本当の意味で「変わった」とは言えません。まだ2合目です。この変化の時代、カルチャー改革が進まないと生き残れない。危機感是非常に強いです。粘り強く取り組んでいきます。

今年度は、これまでの活動に加え、スピード改革に力を入れます。皆がお客さまとの時間や挑戦する時間をもっと持てるように、手続やプロセスのシンプル化を進めます。コンセンサスの取り方や会議のやり方で、皆が無駄だと思っていること、ここまでやる必要があるのか疑問を持ちながら念のためにやっていることがまだまだあります。社員がワクワク感を持って楽しく働く状態ができれば、活動量は現在の数倍にはなるはずです。マネジメントで徹底的に議論をして改革を進めていきます。



「社員向け決算説明会」に参加した社員たちと私(中央右)。社内向けに動画も配信

目録 MUFG Way Boostプロジェクトメンバーの声 P87



## 人的資本への投資

MUFGでは、社員一人ひとりが生き生きと活躍し、お客さまや社会に貢献することをめざしています。その観点で、人材は最も重要な経営資本の一つです。今年度は賃上げも実施し、社員の頑張りに応えるとともに、教育研修費の増額や社内研修の充実等により、社員のスキルアップも促しています。デジタル中核人材を育成する「DEEP研修」に加え、その候補を発掘・育成する研修プログラムも開始し、約500人が参加しました。

また、お客さまや社会へ期待を超える価値を提供するために、プロ人材の育成・確保も進めています。かつては新卒一括採用が大半でしたが、今ではキャリア採用が約4割を占めています。新卒者のコース別採用も含めると、約6割が専門的な人材となっています。

多様な人材に活躍してもらうために、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)も推進しています。当社の社員のうち、約6割は外国人です。2023年度よりグローバルで一体となりDEIを推進する体制を立ち上げました。社員一人ひとりが多様性を認め合い、持ち味を活かして、自由闊達に活動できる風土を作っていきたいと思えます。

女性マネジメント比率の向上もグローバル共通の重要課題として取り組んでいます。

目録 CHROメッセージ P79-80



目録 DX人材の育成 P59

目録 人的資本経営を支える4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 P83-84

日本では前年度に続いて目標値を2%引き上げました。但し、全く十分なレベルではありません。役員による経営層の女性社員へのメンタリングプログラムや全部室店長向けのダイバーシティ・マネジメント・フォーラムなど、女性のキャリア形成やスキルアップを強力に支援していきます。

## 資本政策・株主還元

社長に就任した2020年4月、当社の株価は1株400円でした。この3年間で倍以上の水準まで株価は回復してきています。しかし、PBRがいまだに1倍未満となっていることは、経営として許されない状態だと考えています。

株主からお預かりした資本を確りと成長させることが必須との考えのもと、今中計ではROEを経営の中心に据えました。資本の健全性を維持した上で、先に述べたような将来の成長のための資本活用も行いつつ、株主還元では、着実な利益成長を背景に、配当を3年間で60%引き上げました。また2022年度は自己株式取得も4,500億円実施しました。2023年度も引き続き、規律ある資本運営を行いながら、ROE向上に努めます。これに加えて、確りとした成長ストーリーを見せることも大切だと考えています。

目録 CFOメッセージ P17-26



## 長期的にめざす姿—「分断」の時代において、「つなぐ」存在に

最後に、長期ビジョンについて触れたいと思います。

私たちは今、かつてないほど「分断」の時代の中にいます。米中覇権争いやロシア・ウクライナ情勢などの国家間の分断、貿易摩擦やフレンド・ショアリングなど、グローバル化の揺り戻しが生じ、経済の分断も強まりつつあります。パンデミックでリアルなコミュニケーションが制限され、インフレにより経済格差が一層顕著になるなど、国民の分断も進んでいます。

一方、急速に発展するデジタル技術によって、個人や会社同士は、場所を超えて瞬時につながるできるようになりました。これは、世界が分断されていることと一見矛盾するのですが、同じ価値観を持つ者同士が物理的な距離を超えて強くつながることができる時代でもあるということです。

では、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを掲げるMUFGは、こうした時代にどう貢献していけるのでしょうか。

私は、金融にはさまざまなものを「つなぐ」力があると考えています。例えば、クロスボーダーも含む、遠隔地を「つなぐ」資金の決済。ファイナンスを必要とする事業者と、余資を運用する預金者や投資家を「つなぐ」金融仲介。先進国と新興国を跨いだM&Aや投資銀行のソリューション。親世代と子や孫の将来世代、現役時代の貯蓄と老後の生活を「つなぐ」資産運用や承継。グローバルにMUFGが提供するさまざまな金融サービスは、いずれも、何かをつなぐ、つなげる機能を備えています。

そして、私たちがつなぐものは、かけがえのない金融資産や事業に欠かせない資金、個人や会社のデータです。

## CEOメッセージ

例えば、メタバース上でつなぐ機能を構築し、安心・安全にご利用いただける預金口座やウォレットを起点に、リアルとデジタル双方でタッチポイントを増やす。そこに、グループ各社で磨き上げた金融・非金融のサービスを組み合わせて提供し、他の事業者のエコシステムや消費者の日常に溶け込んでいく。

また、強固なバランスシートに裏打ちされた安定した決済と信用創造によるファイナンス力。これらを梃子に、エンゲージメントとリスクテイク、多様なソリューションを通じて、デジタル化や脱炭素など、お客さまの課題解決を後押ししていく。事業共創投資でパートナーと共にリスクを取り、ビジネスを立ち上げる。

これらのつなぎ手やつなぐ場、言い換えるとプラットフォームとして力を発揮するために最も必要なものは、高い信用、信頼と安定性です。このことは、ステーブルコインへの規制強化や大手暗号資産交換業者の破綻、さらには、今年に入り表面化した欧米銀の信用不安や破綻の事例、そしてAIやGAFAM<sup>\*10</sup>への規制の議論からも、改めて認識できます。

MUFGの最大の財産は、多様かつ圧倒的なお客さまの基盤と、グループ総合力とグローバルネットワーク、社会からお寄せいただく高い信頼・信用です。分断の時代に、信頼・信用を活かしながら、金融とデジタルの力で世界をつなぐ架け橋、プラットフォームになることができる、ならなければいけないと考えています。

\*10 米国の巨大ハイテク企業5社(アルファベット、アップル、メタプラットフォームズ、アマゾン・ドットコム、マイクロソフト)の総称

## 金融を超える、自分を超える

私は毎年お正月に、今年の一文字を書き初めにしています。今年は、「超」を選びました。この一字には、私なりのパーパスの自分ごと化への意気込みを込めています。

2年前に制定したパーパスでめざしたのは、金融分野に限らず、非金融の分野も含めた社会課題に貢献していくということでした。まさに、今、世界が分断しつつある中だからこそ、MUFGには、多様なステークホルダーとのネットワークを活かし、共創し、つなぐ存在となること、即ち「世界が進むチカラになる。」を体現することが求められています。

そのためには、金融という枠、これまでの事業モデル、信頼できるけど堅苦しいというMUFGのイメージなど、今までのMUFGを「超」えなければなりません。社員一人ひとりに、MUFGを活躍の舞台として、今までの自分の枠を「超」えて、新境地を拓いてほしいと思います。私たちはさらなる飛躍に向けて、挑戦していきます。

取締役

代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



## MUFGの今を読み解くポイント

キーワード	CEOメッセージの言及箇所	メッセージ要約	詳細の参照先
パーパス(存在意義)	P15	「世界が進むチカラになる。」というパーパスのもと、金融・非金融の分野の社会課題解決に貢献していくことをめざします。世界が分断しつつある中、多様なステークホルダーとのネットワークを活かし、つなぐ存在となることで、パーパスを体現していきます。	 MUFG Way P1-2
ROEの向上	P9	これまでの取り組みでMUFGのビジネスモデルは格段に強靱なものとなっています。2023年度は、中計最大のコミットメントであるROE 7.5%と親会社株主純利益で1兆円以上という中計最終年度の目標を、是が非でも成し遂げたいと考えています。	 中期経営計画の進捗 P53-54  CFOメッセージ P17-26
デジタルトランスフォーメーション	P10	店舗統廃合を進め、オンラインチャンネルを充実させ、今後は、顧客基盤・取引基盤の拡充に注力します。社内DXでは、営業拠点での業務効率化を実現します。AIを活用したスタートアップ向け融資、メタバース、Web3など新領域にも取り組んでいます。	 デジタルトランスフォーメーション P57-60  デジタルサービス事業本部 P93-94
環境・社会課題解決への貢献	P11	アジアのカーボンニュートラルを牽引していくことがMUFGに期待される中、昨年「MUFGトランジション白書」を発行しました。お客さまとのエンゲージメント、トランジションファイナンス推進、国際的なルール作りの3つに取り組んでいきます。	 環境・社会課題解決への貢献 P61-78
カルチャー改革	P11-13	パーパスを実践するための、社員の自発的・自律的な挑戦が増えてきています。一方、スピードの面で課題が多くあり、カルチャー改革はまだ2合目です。今年度は、スピード改革に力を入れ、手続やプロセスのシンプル化を進めます。	 カルチャー改革／人材戦略 P79-90
人的資本への投資	P13	賃上げの実施に加え、教育研修費の増額等により、社員のスキルアップを促しています。採用のうち約6割が専門的な人材となっています。グローバルでDEIも推進しており、日本の女性マネジメント比率は、2023年度目標を22%へ引き上げました。	
資本政策・株主還元	P14	PBRが1倍未満であることは、経営として許されない状態だと考えています。株主還元では、配当を3年間で60%引き上げ、2022年度は自己株式取得も4,500億円実施しました。引き続き、規律ある資本運営を行いながら、ROE向上に努めます。	 CFOメッセージ P17-26

## CFOメッセージ



着実な利益成長と  
規律ある資本運営を通じて  
持続的なROEの向上を  
めざしていきます

代表執行役専務  
グループCFO

米花 哲也

### 2022年度の業績振り返り

2022年度は、世界的なインフレの高進や欧米中央銀行の急速かつ大幅な利上げ、為替も一時1ドル150円を超える円安が進行し、加えて3月には欧米金融機関の信用不安が発生するなど、事業環境が激変するなかでの財務運営となりました。

このような状況下、業務粗利益は、簿価利回り改善に向けた有価証券ポートフォリオの組み替えを進め外国債券の売却損を計上しましたが、環境変化を収益機会に繋げ、預貸金の利ざや改善により資金利益が大きく増加したことに加え、海外の融資関連手数料、相場変動を捉えた外為収益・トレーディング収益などが増加したことで前年度比大幅な増収となりました。他方、営業費は円安などの影響により前年度比増加しましたが、本業の利益を表す業務純益は1兆5,942億円と、前年度比+3,775億円(+31%)の大幅増益となり、マイナス金利導入前の2015年度の水準に回復しました。

業務純益以下の項目では、米国のMUFGユニオンバンク(以下、MUB)の株式譲渡決定に伴う会計処理により、与信関係費用・その他の臨時損益においてMUBの貸出金および保有債券等の評価損を計上した一方、その大部分は株式譲渡実行時に特別利益として戻し入れとなるなど、勘定科目間で入り繰りが生じていますが、当該会計処理の影響を除くと与信関係費用は前年度比505億円の費用減少となり、経常利益は2,181億円の増益となりました。

この結果、特別損益で構造改革に伴う一過性の損失を計上しましたが、親会社株主純利益は、過去最高益であった前年度並みの1兆1,164億円となりました。

以上のように、2022年度は、外国債券の評価損の処理を進めるとともに、MUB売却に伴う一過性の費用や損失、構造改革に伴う一過性の損失を計上しましたが、業務純益の増加でこれらを吸収し、親会社株主純利益は中期経営計画(以下、中計)で掲げた「安定的に1兆円以上」という目標を2年連続で達成することができました。稼ぐ力は着実に向上していると考えています。

### 2022年度連結損益実績

MUFG連結(億円)	2021年度		2022年度		
	実績	実績	前年度比	(ご参考)MUB評価損調整後 <sup>*1</sup>	
		実績		実績	前年度比
1 業務粗利益	39,640	45,030	+5,390	-	-
2 営業費(▲)	27,472	29,087	+1,614	-	-
3 業務純益	12,167	15,942	+3,775	15,942	+3,775
4 与信関係費用総額	▲3,314	▲6,748	▲3,434	▲2,808	+505
5 経常利益	15,376	10,207	▲5,169	17,557	+2,181
6 親会社株主純利益	11,308	11,164	▲143	11,164	▲143

\*1 MUB保有資産の評価損として2022年度に計上した金額のうち、特別利益として戻し入れとなった金額を調整。与信関係費用総額:3,939億円、経常利益:7,350億円

## 中期経営計画の進捗状況

### 中期経営計画財務目標～ROE向上に向けて

MUFGではROEを基軸に据えた経営を進めています。現中計における最大のコミットメントはROEの向上であり、2023年度に7.5%の達成をめざしています。資本コストを勘案すると決して十分な水準ではありませんが、将来のさらなる成長に向けたステップと考えています。そして、「利益」・「経費」・「RWA<sup>\*1</sup>」をROE目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールへの取り組みを一層強化し、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進めることで、ROEを向上させながら、安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループになることをめざしています。

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

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

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

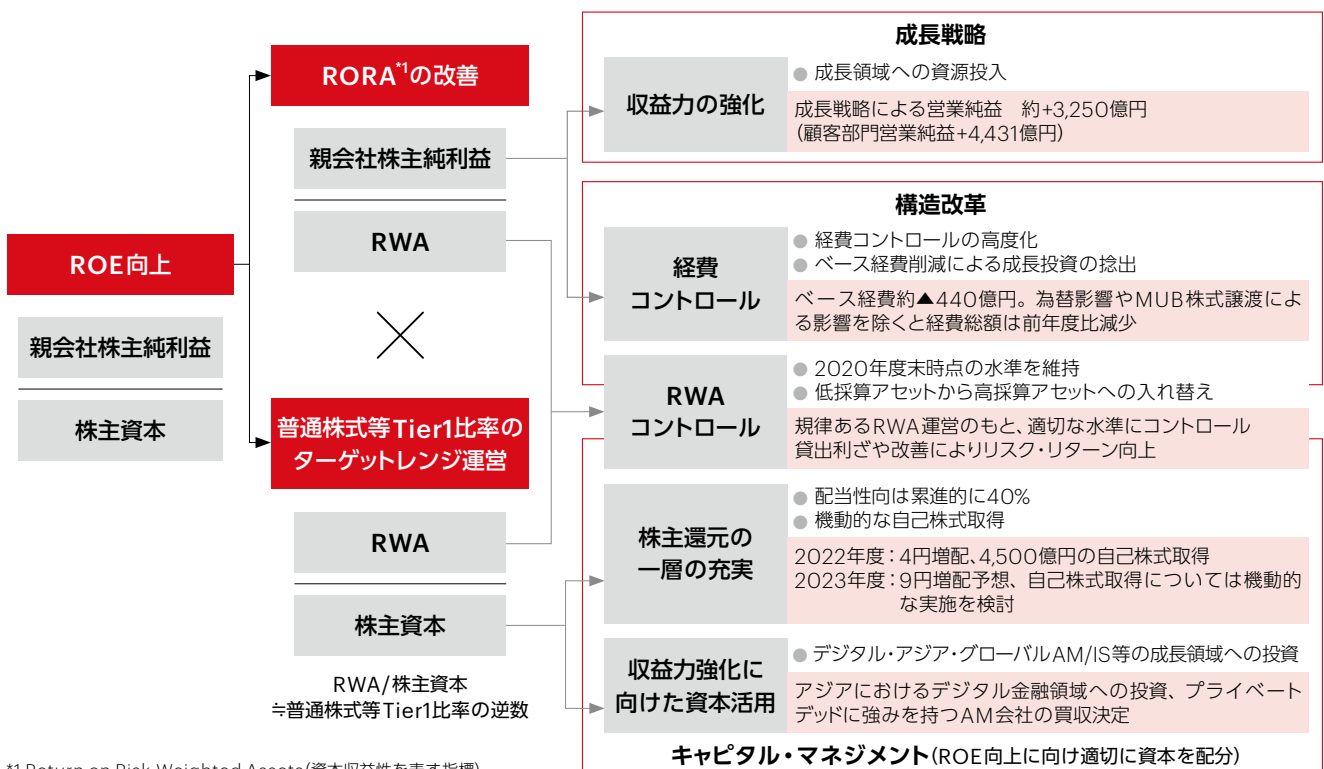
下の図のとおり、2022年度も、利益・経費・RWAそれぞれにおいて着実な進展が見られました。この結果、次のページの図のとおり、外国債券の売却損を計上した市場事業本部を除く事業本部のROEは、現中計期間2年間に大きく改善しました。全社ROEは一過性費用の計上によって7.03%と前年度比で低下しましたが、業務純益は大きく増加しており、ROEは着実に改善傾向にあると考えています。引き続き、上記の3つのドライバーに対する取り組みを進めながら、規律をもった適切なキャピタル・マネジメントを実践し、持続的なROE向上に努めていきます。

### 中期経営計画財務目標

	2021年度	2022年度	2023年度 目標	中長期目標
ROE	7.79%	7.03%	7.5%	9-10%
普通株式等Tier1比率 <sup>*1</sup>	10.4%	10.3%	9.5-10.0%	

<sup>\*1</sup> バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

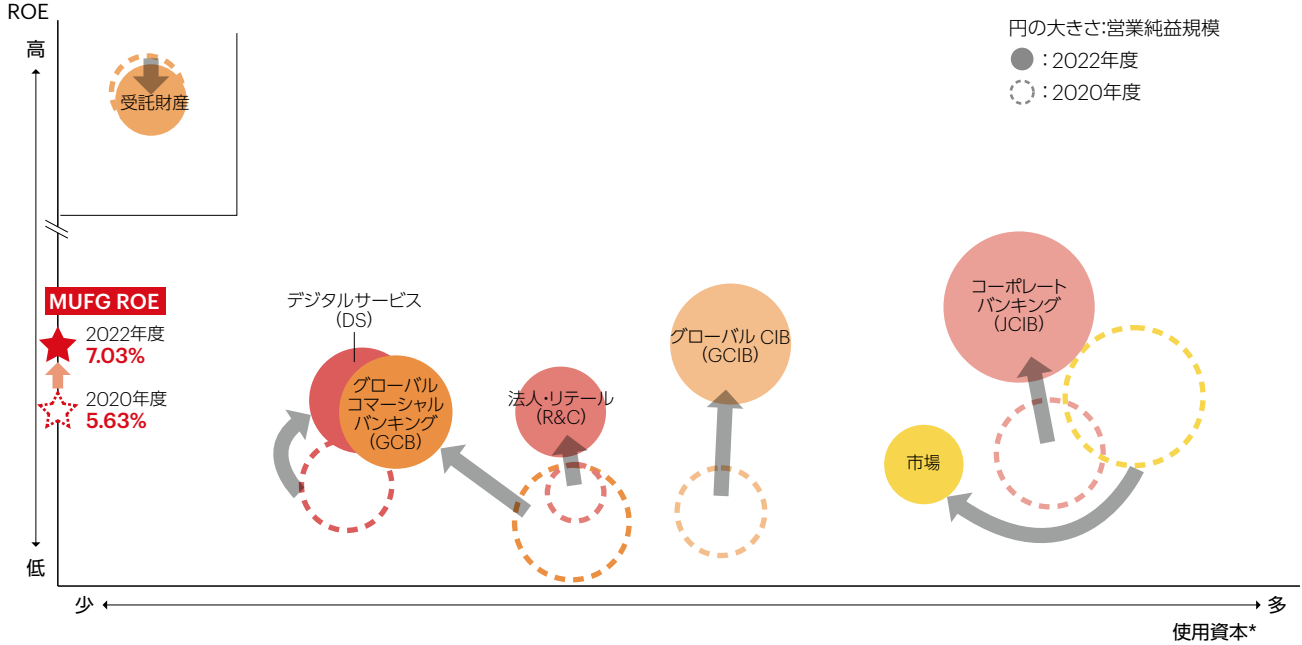
### ROE向上に向けた要因分解 (ロジックツリー)



<sup>\*1</sup> Return on Risk-Weighted Assets (資本収益性を表す指標)

## CFOメッセージ

### 各事業本部のROE推移



\* RWAと経済資本をもとに算出

### 成長戦略～収益力の強化

現中計では、国内における「ウェルスマネジメント」と「経営課題解決型アプローチ」、海外における「アジアビジネス」、 「GCIB & Global Markets」、 「グローバルAM /IS<sup>\*1</sup>」の5つの成長戦略領域を中心に収益力の強化を図っています。

2022年度は、「グローバルAM/IS」においてマーケット下落による影響を受けましたが、各成長戦略が順調に進捗し、2022年度までの2年間に営業純益<sup>\*2</sup>ベースで合計約4,000億円<sup>\*3</sup>の収益増加を実現しました。現中計では、5つの成長戦略で2023年度までの3年間に1,500億円<sup>\*3</sup>伸長させる計画でしたが、2年目に前倒しで超過達成したことになります。そして、こうした成長戦略の進展により、顧客部門の営業純益は前年度から4,431億円(37%)の増加、中計2年間では6,207億円(62%)の増加となり、収益力強化への取り組みの成果が確実に数字に表れてきています。今後も事業環境を見極めつつ、環境変化に適切に対応しながら、収益力の強化に向けて確り取り組んでいきます。

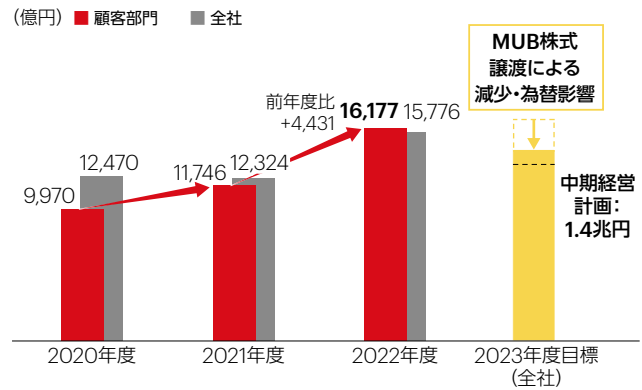
各施策の進捗については、P53-54をご覧ください。

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

\*2 社内管理上の連結業務純益 \*3 為替影響除き

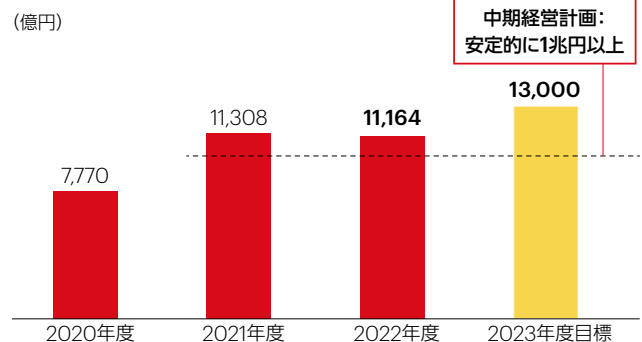
### 収益力の強化／中計最終年度に向けたロードマップ

#### 営業純益<sup>\*1</sup>



\*1 社内管理上の連結業務純益 (2020年度は管理会計基準の変更前)

#### 親会社株主純利益



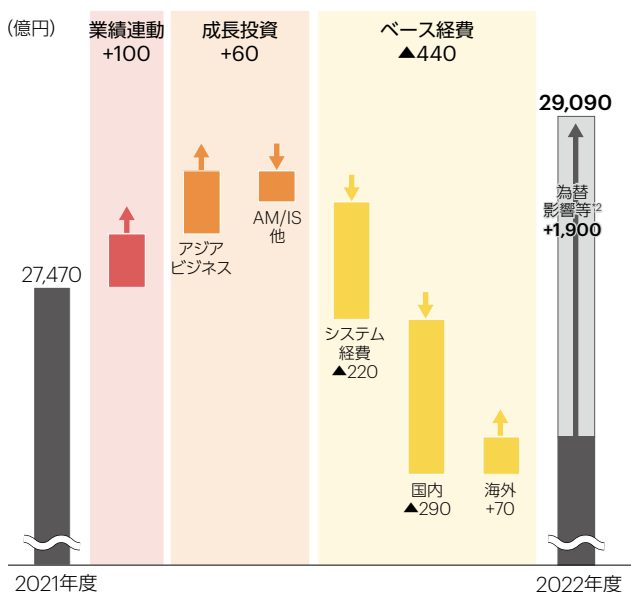
### 構造改革～経費コントロール

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

現中計では、より規律を持った経費コントロールを行うために、業績連動経費、成長のための経費、これら以外のベース経費の三つの経費に分類してPDCAを回しています。具体的には、成長のために必要な経費投入（成長経費）は、ベース経費の削減によりその原資を捻出し、経費総額を削減します。そして、成長経費は、ウェルスマネジメントとアジアビジネス、グローバルAM / IS領域など成長戦略の一部の領域に限定することで規律を保ち、その上で、成長経費であってもビジネスの進捗状況に応じて資源投入を適宜見直すなど、グローバルベースで規律を持った経費コントロールに取り組んでいます。

2022年度は、国内経費を中心にベース経費を約440億円削減しました。経費総額は為替影響やMUB売却による影響を除けば前年度比約280億円の減少となり、成長経費をベース経費の削減で捻出するという中計の方針に沿って確りとコントロールしています。この結果、粗利益増加の効果もあり、経費率は64.5%と前年度から4.7ポイント低下し、損益構造の強靱化は順調に進展しています。

### 経費<sup>\*1</sup>コントロール



\*1 数値は内部管理計数

\*2 為替影響、MUB株式譲渡による影響はそれぞれ約+1,300億円、約+600億円(概算値)

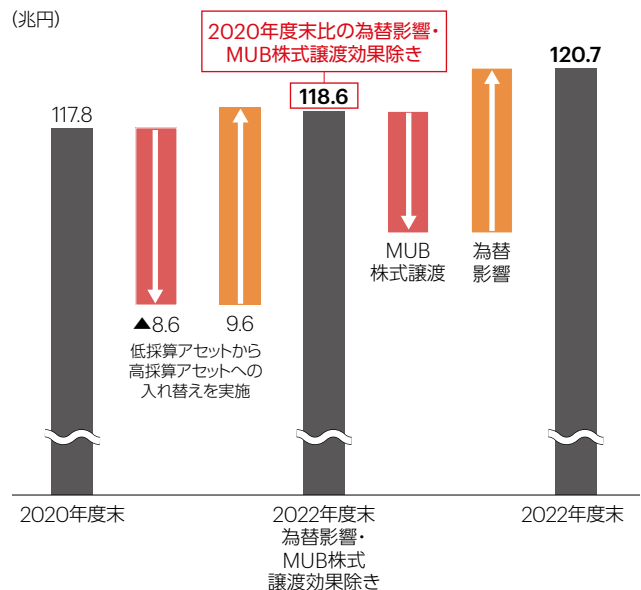
### 構造改革～RWAコントロール

ROE向上に向けて、RWAをコントロールしながらRWA対比の収益(RORA)の極大化をめざしています。この取り組みによって、ROEの分母にあたる資本をコントロールしながら、ROEの分子にあたる収益の拡大を図ることが可能になります。現中計では、ROEを各事業本部の最重要のKPIとするとともに、営業拠点の運営においてはRORAを中心に据えたフレームワークを構築するなど、リスク・リターンの向上にこだわった運営を進めています。

2022年度においても、この方針に沿って、アセットの資本効率改善への取り組みを継続しました。現中計2年間で見ると、8.6兆円の低採算アセットを削減し、9.6兆円の高採算アセットへの入れ替えを行ったこととなります。その結果、国内外の貸出金の利ざやが着実に改善し、資金利益の増加に大きく寄与しています。こうしたリスク・リターンの向上をめざす運営は営業拠点の活動に浸透しており、メカニズムとして機能していることを実感しています。

2023年度も、RWAコントロールの取り組みを継続しながら、他方で、高採算なアセットが積み上げられる領域や新たなリスクテイクにRWAを配分するなど、メリハリが効いた資源配分を行い、さらなるリスク・リターンの向上に努めていきます。

### RWA<sup>\*1</sup>コントロール



\*1 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

## CFOメッセージ

### 事業ポートフォリオ

MUFGは事業をポートフォリオとして捉え、リスク・リターンの異なる事業を組み合わせることで、収益の安定化とROEの向上を同時に実現することをめざしています。この考え方に沿って、これまで、「MUFGならではの」事業ポートフォリオの構築と収益源の多様化を進めるとともに、既存の出資の見直しを行ってきました。

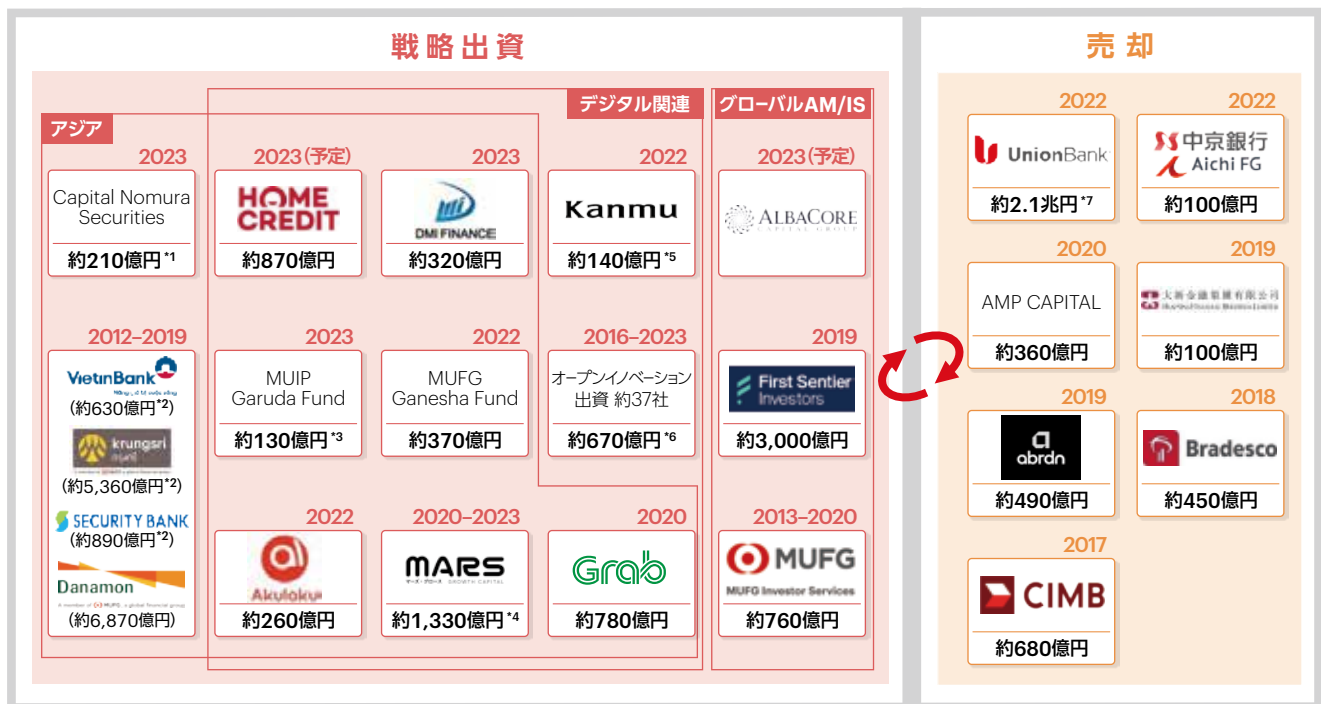
2022年度においては、昨年12月に、経営資源の最適配置の一環で決定した米国のMUBの売却を完了しました。今後、米州では、MUFGの強みを活かせる法人取引に経営資源を集中するとともに、銀行・信託・証券の連携やモルガン・スタンレーとの提携を一層強化し、米州事業のさらなる成長と資本効率の改善をめざしていきます。

一方、アジアでは、拡大するさまざまな金融ニーズに対応するために、従来の商業銀行プラットフォームに加えて、デジタル金融サービス領域への投資を進めています。オフラインの店舗やオンラインでの購買における金融ニーズの取り込みなど、幅広いニーズに対応できる体制を整えることで、アジアの成長を多角的に取り込んでいきます。

さらに、アジアから始めたMars Growth Capitalによるスタートアップ向け融資は、事業開始以来順調に実績を積み上げ、今年1月にファンド総額を7億5,000万米ドルに増額しました。今後、活動対象を欧州などグローバルに拡大するとともに、日本に逆輸入し、日本発のユニコーン企業の創出と成長支援に貢献していきます。このMarsの取り組みは、AIを活用し、ファンド形式によってMUFGの金融機能を拡張していくものです。これは新しい銀行を設立するのと同じ効果を持つものであり、事業成長に向けた新しい形態の取り組みだと考えています。

持続的成長・企業価値向上のためには、MUFGの事業ポートフォリオを、収益性がさらに高く安定的なものにすることが重要です。その実現に向けて、成長領域に対する出資は重要な手段であると考えています。今後もアジア、デジタル、グローバルAM/ISなどの成長領域への戦略出資を検討していきますが、併せて、既存の出資案件の見直しも定期的に行い、事業ポートフォリオを構成する各事業の資本収益性を高め、MUFG全体のROE向上をめざしていきます。

### 収益力強化に向けた資本活用



\*1 出資額5,501百万タイバツの2022年6月末為替レートによる円換算額  
 \*2 当初出資額  
 \*3 出資約束金1億米ドルの2023年1月末為替レートによる円換算額  
 \*4 出資約束金総額(含む予定)の2023年3月末為替レートによる円換算額  
 \*5 フリークアウト・ホールディングス社からの株式取得分  
 \*6 社内管理基準  
 \*7 取引総額約156億米ドルの2022年12月1日の為替レートによる円換算額

\*2 当初出資額  
 \*4 出資約束金総額(含む予定)の2023年3月末為替レートによる円換算額  
 \*6 社内管理基準

### 業務純益の成長トレンドへの転換

「2022年度の業績振り返り」でご説明したように、本業の利益を表す業務純益は、本邦でマイナス金利が導入された前の水準に回復しました。

右の図でお示しているように、2016年のマイナス金利導入によって国内の資金利益が侵食され収益力の低下を余儀なくされましたが、この間、国内経費の削減を進めながら、貸出利ざやの改善によって国内資金利益を底打ち反転させるとともに、ソリューション提供力の強化によって手数料収益を過去最高益になるまで伸長させました。また、海外の金利上昇を捉え、貸出利ざやの改善と預金利回りの抑制によって海外の資金利益を増加させ、さらに、これまで進めてきたインオーガニック戦略の成果として、ASEANの商業銀行のアユタヤ銀行・ダナモン銀行と、アセットマネジメント会社First Sentier Investorsなどの成長を取り込み、国内のマイナス金利という逆風の中で収益力を向上させてきました。

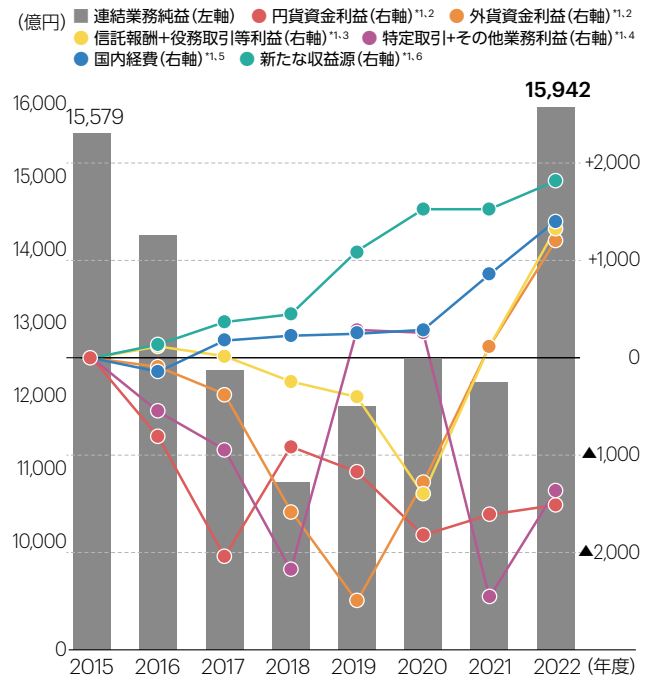
これまでの取り組みによって、業務純益は、明らかに成長トレンドに転換したと考えています。今後、国内の金利の正常化が想定されるなか、こうした収益力向上のモメンタムを維持・向上させながら、さらなる利益成長とROE向上に取り組んでいきます。

### 2023年度財務目標

2023年度は、欧米の金利上昇や一部の海外金融機関の破綻による実体経済への波及懸念など、引き続き不透明で難しい環境が想定されますが、親会社株主純利益の目標を過去最高となる1兆3,000億円とし、現中計の財務目標であるROE 7.5%の達成をめざします。MUB売却による業務純益の剥落や円高を想定した減益影響も見込まれますが、MUB売却影響は顧客部門の営業純益を積み上げることによって打ち返し、業務純益の減少を為替影響にとどめる計画です。

これまで、成長戦略や構造改革などにより国内外で強靱なビジネスモデルを構築してきましたが、2023年度は、現中計の総仕上げとして、施策の効果を確りと結果に結び付け、現中計における最大のコミットメントであるROE目標の達成を成し遂げていきます。

### 連結業務純益のトレンド



\*1 管理計数。2015年度対比の増減額  
 \*2 子会社配当金を除く。2022年度は投資信託の解約損益を除く  
 \*3 KS、ダナモン銀行、FSIを除く  
 \*4 2022年度は資金利益に含まれる投資信託の解約益を含む  
 \*5 国内経費の減少額  
 \*6 KS、ダナモン銀行、FSIの業務純益

### 2023年度業績目標

連結 (億円)	2022年度実績	2023年度業績目標	増減
1 業務純益	15,942	14,500	▲1,442
2 与信関係費用総額	▲6,748	▲3,000	▲192 <sup>*1</sup>
3 経常利益	10,207	18,500	943 <sup>*1</sup>
4 親会社株主純利益	11,164	13,000	1,836
5 ROE	7.03%	7.5% <sup>*2</sup>	0.47ppt

\*1 MUB評価損影響除きの22年度実績との差額  
 \*2 2023年度より持分法適用会社であるモルガン・スタンレーについて、持分法を適用する決算期を従来の1-12月から4-3月へ変更予定。当該変更に伴い、2023年度はモルガン・スタンレーの2023年1-3月期決算を含む、15カ月間の損益を取り込み予定。本変更による影響約600億円(2023年1-3月期決算に基づく取り込み損益額の試算値)は、ROE算定上は除外

## CFOメッセージ

### 資本運営

#### 基本方針

現中計においては、ROE目標の達成に向けて資本運営が重要な鍵になると認識しています。

MUFGでは、①充実した自己資本の維持、②収益力強化に向けた資本活用、③株主還元の一層の充実の三つの観点からなる「資本の三角形」のバランスを取った資本運営を行うことを基本方針としています。現中計においても、この基本方針に則り、金融機関にとって最も大切な価値である“信頼・信用”の裏付けとなる健全性を堅持しながら、収益力強化に向けた成長領域への投資と株主還元の一層の充実のバランスを取った資本運営を行うことによって、企業価値の向上をめざしています。

#### 資本の三角形



<sup>\*1</sup> パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

#### 充実した自己資本の維持

##### ～普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ運営

現中計においては、健全性の指標である普通株式等Tier1比率（規制最終化・有価証券含み益除きベース）のターゲットレンジを9.5～10.0%とし、規律ある資本運営を行っています。これは、規制上MUFGに求められる最低所要水準8.5%をベースに、ストレス発生時の所要バッファ、目標とする外部格付A格維持に必要な資本水準などを多面的に検証した上で、レンジの下限を9.5%とし、これに0.5%を加えた10.0%を上限としたものです。

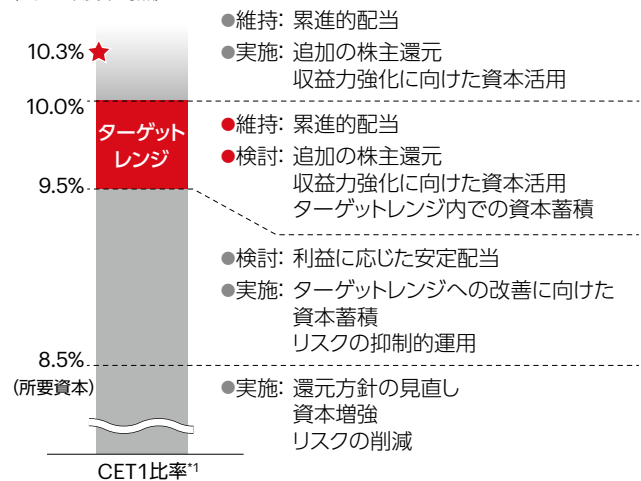
2023年3月末の比率は右上の図のとおり10.3%と、レンジの上限を上回っており、各種の資本政策を実施していくにあたって十分な資本余力があると考えています。

一方、本年3月以降に発生した一部の海外金融機関の破綻等が実体経済や規制への程度影響を与えるかなど、今後の影響を見極める必要があり、現時点では、資本について少し余裕を持った運営が必要な局面だと考えています。

今後もターゲットレンジ運営が基本であり、この考え方は変わりませんが、状況に応じて外部環境も踏まえながら、規律ある資本運営を実践していきます。

#### 資本運営の目線（規制最終化ベース・含み益除き<sup>\*1</sup>）

（2022年度末時点）



<sup>\*1</sup> パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

#### 収益力強化に向けた資本活用

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

2022年度には、拡大するアジアのデジタル金融ニーズを多角的に取り込むために、Home Credit（インドネシア・フィリピン）、Akulaku（インドネシア）、DMI Finance（インド）といったアジアのデジタル金融プレーヤーへの出資を決定しました。また、インドとインドネシアのスタートアップに投資するファンドをそれぞれ新たに設定するとともに、Mars Growth Capitalのファンド総額を増額するなど、スタートアップ向け投融资も拡大させてきました。さらにグローバルAM領域では、高成長が見込まれるプライベートデットに強みを持つAlbaCore Capital Groupの買収を決定するなど、将来の成長に向けた資本活用を着実に進めてきました。



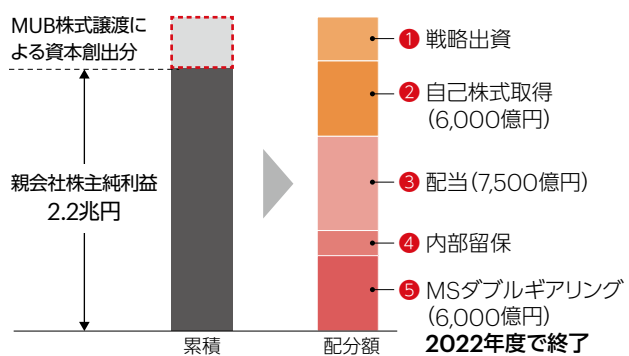
現中計期間の2年間に進めてきた上記の戦略的な出資とファンド投資は、次期中計期間中に、合算ベースでROEに換算して10%以上の効果が発現すると見込んでおり、MUFG全体のROE向上に寄与すると考えています。今後も、MUFGの持続的成長・企業価値向上に向けて、将来のROE向上に資する資本活用・戦略出資等を、規律を持って検討していきます。

### 株主還元の一層の充実

MUFGでは、資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針としています。そして、①配当に関しては、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向40%への累進的な引き上げをめざすとともに、②自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会、株価を含む市場環境を考慮しながら機動的に実施し、③発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は原則として消却することを基本方針としています。

2022年度は、この方針に沿って、1株当たり配当金を前年度から4円増配の32円とし、年間で4,500億円の自己株式の取得と、取得株式の合計5.9億株(消却前の発行済株式総数の4.8%)の消却を実施しました。下の図のとおり2021年度と合わせた中計期間2年間では、約2.2兆円の親会社株主純利益に対して、配当と自己株式取得合計で約1.35兆円と、約60%の株主還元を実施したことになります。

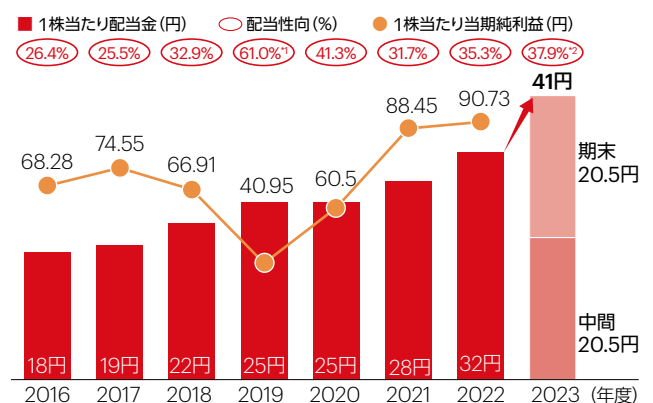
### 過去2年間累計(2021-2022年度)の資本配賦実績



- ① アジアのデジタル領域を中心に、収益力強化に向けた資本活用を実施
- ② 2021年度1,500億円、2022年度4,500億円の自己株式取得を実施
- ③ 1株当たり+3円(2021年度)、+4円(2022年度)の増配を実施
- ④ 外部環境の見通しに応じた利益の蓄積
- ⑤ MS出資の特例解除に伴う資本控除影響(2022年度で終了)

2023年度の配当は、1株当たり配当金の累進的な増加と、中計目標である配当性向40%を実現するべく、2022年度からさらに9円増配の年間41円の予想としました。利益成長と自己株式取得による発行済株式総数減少の効果によって1株当たり当期純利益を着実に伸長させてきた結果、1株当たり配当金は、中計3年間で64%増加することになります。

### 1株当たり配当の実績・予想と1株当たり当期純利益

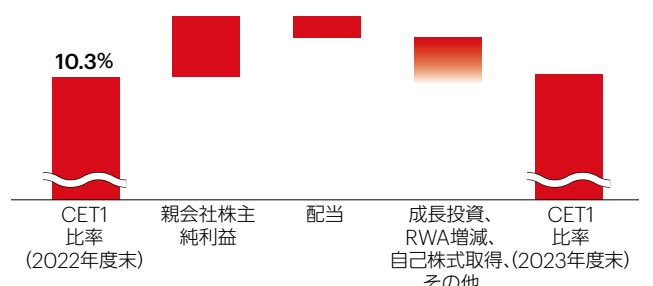


\*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%  
 \*2 親会社株主純利益目標1.3兆円を前提とした試算値。モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響(試算値)を除いた場合の配当性向は、約40%

なお、自己株式取得については、前述の足元の資本に関する認識を踏まえ、2022年度決算発表時には見送りましたが、状況を見極めながら年度内での機動的な実施を検討していきます。

下の図のとおり、2023年度は、1.3兆円の親会社株主純利益から0.5兆円の配当を差し引いた内部留保0.8兆円を含めた資本に関して、ROE向上と将来の成長という二つの目的のためにバランス良く活用していく方針です。但し、PBR(株価純資産倍率)が0.7倍程度で推移している現在の低い株価を勘案すると、資本効率改善のために、自己株式取得は重要な選択肢であると考えています。

### 2023年度のキャピタルアロケーション



## CFOメッセージ

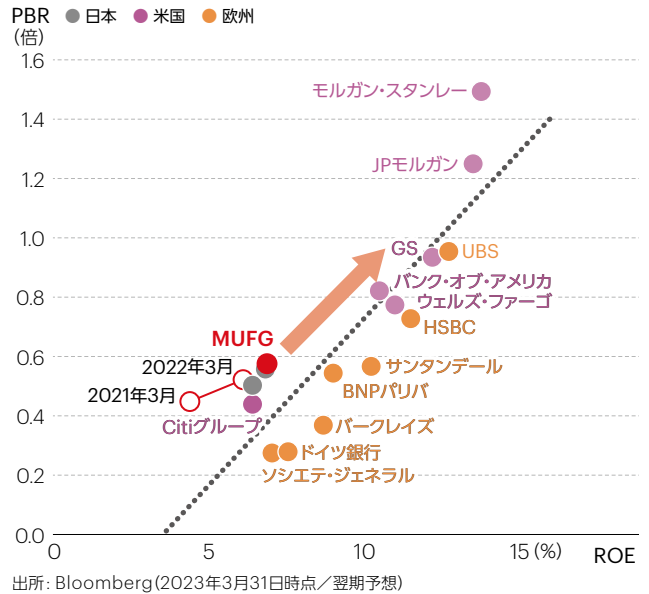
### 株主価値向上に向けた取り組み

#### 株価に対する認識

「株主価値の向上」は、MUFGの重要な経営課題です。株主の投資リターンに関する一般的な評価指標であるトータル・シェアホルダー・リターン(以下、TSR)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは、一部のグローバルな競合他社に大きく劣後しています。現中計がスタートしてからの2年間で見るとパフォーマンスは良好ですが、これは、利益成長と規律ある資本運営によって1株当たり純利益が2年間で50%上昇するなど、現中計の戦略が着実に進展しているなか、今後のさらなる成長に対するマーケットの期待によるところが大きく、この期待に確り応えていくことが重要だと認識しています。

一方、前述のとおり、足元の株価はPBRで見て約0.7倍と低位な水準にあります。これはROEが資本コストを下回っていることによるもので、足元の株価が低水準にある要因の一つは、この低いROEによるものだと認識しています。右の図は、グローバルバンクについて、PBRとROEの関係をプロットしたのですが、PBRとROEには強い相関が見られます。過去10年間のTSRが高い米銀は、ROEを向上させてきたことによって高いPBRで評価され、株価の上昇を通じて高いTSRを実現しています。

#### PBRとROEの関係



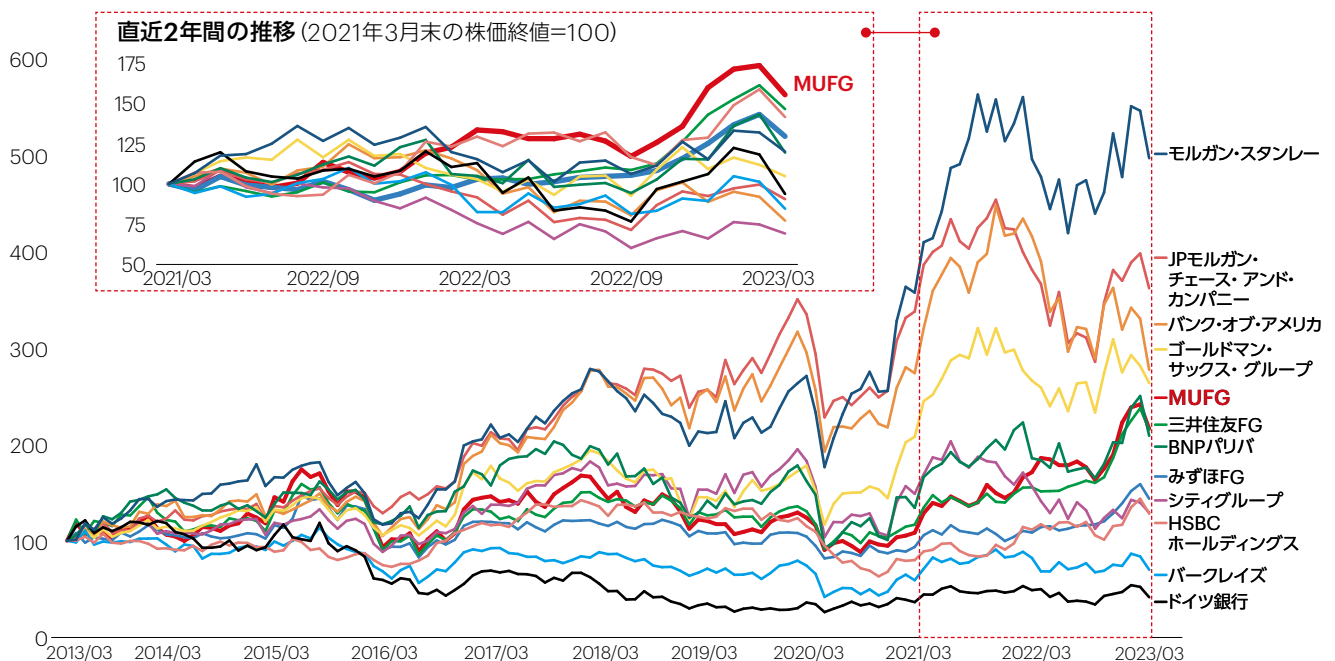
#### 課題認識

- 低PBRはROEが資本コストを下回っているため
- ROE向上に向けた成長戦略・構造改革・キャピタルマネジメントを実施

$$PBR = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド}(ROE - \text{資本コスト})^1}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

\*1 配当割引モデル(Gordon Growth Model)に基づく

#### TSR(株主総利回り)グローバル比較 (2013年3月末の株価終値=100)



## 株主価値向上に向けた取り組み

既に述べたとおり、MUFGではROEを基軸に据えた経営を進めています。これは、株主価値向上のためにはROEの向上が必須であるという認識によるものです。

現中計では、P18に記載の「ROE向上に向けた要因分解」のとおり、主要戦略である「成長戦略」と「構造改革」と適切なキャピタル・マネジメントを実行することによって、ROEの向上に取り組んでいます。もっとも、資本コストを考えると、現中計のROE目標7.5%はまだ十分ではありません。PBRで最低限の水準である1倍となる株価を実現するためには、さらに高いROEをめざしていく必要があります。そして、ROE向上のためには、引き続き、着実な利益成長を図りながら、規律を持った資本運営を行っていくことが重要だと考えています。着実な利益成長を実績としてお示しすることによって、PERの上昇を通じて株価にポジティブな影響を及ぼすことも想定されます。また、規律を持った資本運営としては、引き続きタイトに運営しながら、成長のための資本活用と配当や自己株式取得などの株主還元バランスよく配分していくことが重要だと認識しています。

現在の低水準のPBRに反映されている市場の評価を正面から受け止め、ROEの持続的な向上と、これに伴う市場参加者からの成長期待を高めることを通じて、株主価値の向上に努めていきます。

## 政策保有株式の削減

MUFGでは、政策保有株式の残高削減を基本方針としています。この方針に基づき、2015年度から2020年度までの6年間で8,700億円（取得原価ベース）の売却を行い、さらに現中計の3年間では5,000億円の削減を目標としています。

2022年度には、売却に向けたお客さまとの対話を加速させてきた結果、1,540億円の削減が進みました。これによって2021年度からの累計の売却額は3,230億円となり、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。

政策保有株式の削減は、資本を開放する効果が大きく、RWAコントロールの観点からも極めて重要です。また、財務上も株価変動リスクが低減することになり、ボラティ

リティの低下を通じて資本コストが低下し、MUFGの株価にポジティブに作用する可能性も想定されます。引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

## 株主をはじめとする ステークホルダーの皆さまとの対話

他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを有するMUFGの戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。また、十分な情報提供を行うことによって投資家の皆さまとの情報の非対称性が解消され、その結果、資本コストが低減する効果も期待されますので、プレゼンテーション資料の内容を充実させるなど、情報開示の充実にも取り組んでいます。さらには、非財務情報の重要性が増すなか、非財務情報の開示の充実を図ることも重要だと考えています。

2022年度には、経営陣による国内外投資家との個別ミーティングやスモールミーティングに加えて、7事業本部長によるInvestors Dayや社外取締役によるスモールミーティング、気候変動への取り組みに関するセミナー、個人投資家向けセミナーなどを開催しました（具体的な対話実績はP31をご覧ください）。また、非財務情報に関しては、「サステナビリティレポート」やカーボンニュートラルに向けた「Progress Report」、人権尊重の取り組みをまとめた「人権レポート」の発刊など、開示の充実にも努めてきました。

株主・投資家や格付機関等の皆さまとの対話は、私どもにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会であり、今後も、IR活動やSR活動（議決権行使責任者との対話）に注力していきます。皆さまからいただいたご意見は、取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にしていきますので、引き続きMUFGへの忌憚のないご意見等をいただくと幸いです。

現中計は「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。中計最終年度となる2023年度も、MUFGの企業価値向上を実現するために、着実な利益成長と規律ある資本運営を通じてROEの向上に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしくお願い申し上げます。



**Mitsubishi UFJ Financial Group**  
**MUFG Bank**



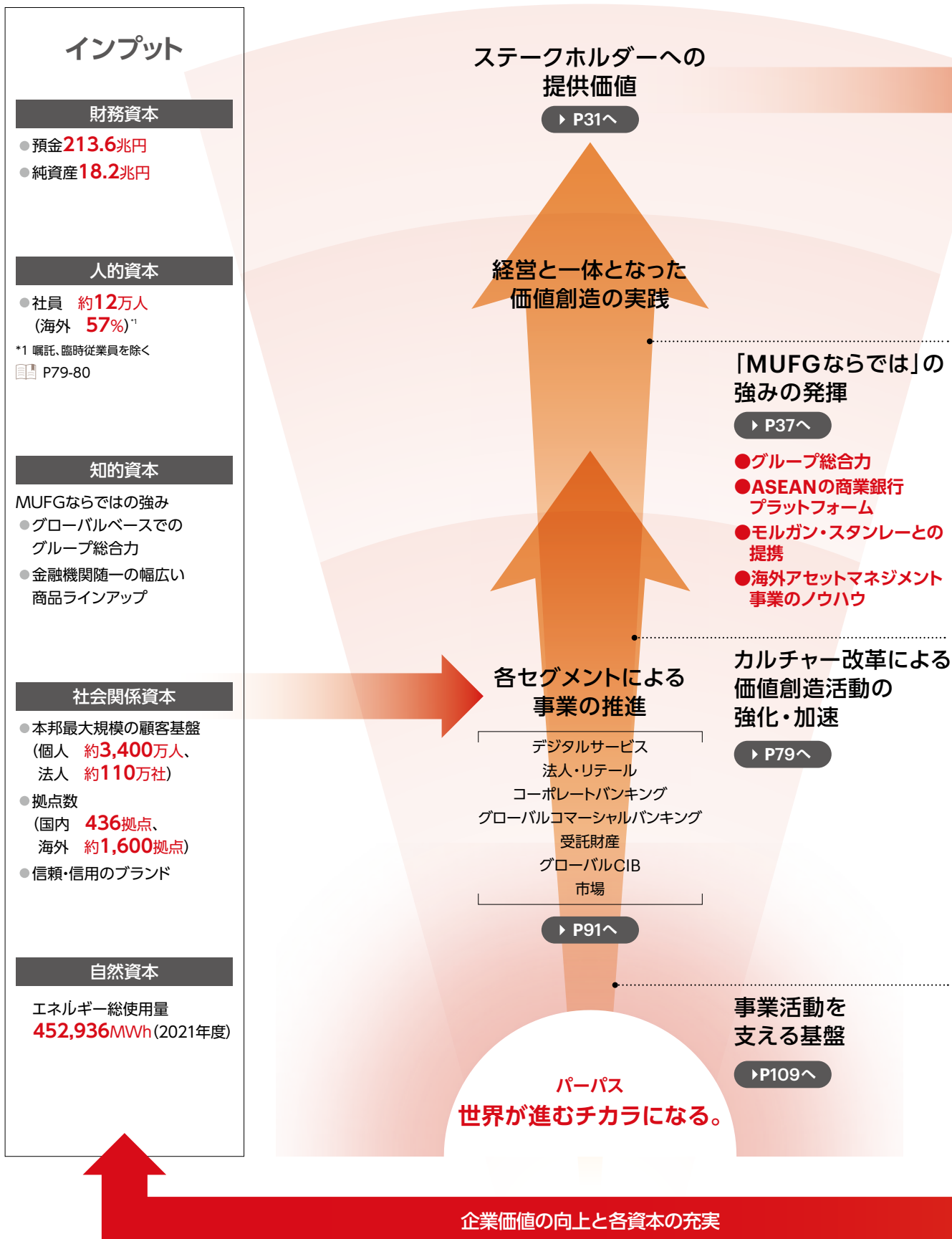
# MUFGの価値創造

## CONTENTS

価値創造プロセス	29
ステークホルダーへの提供価値と影響	31
社会の変化に対応してきた歩み	33
米州担当役員メッセージ	35
「MUFGならではの」強み	37
グループ総合力	38
アジア戦略	41
モルガン・スタンレーとの提携	45
海外アセットマネジメント事業	47

# 価値創造プロセス

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



## アウトカム

### 2022年度実績

### 目標・めざす姿

#### 財務資本

- 親会社株主純利益 **1.1兆円**
- ROE **7.03%**
- 普通株式等Tier1比率\*1 **10.3%**

- **1.3兆円**(2023年度)
- **7.5%**(2023年度)、**9~10%**(中長期)
- ターゲットレンジ **9.5~10.0%**

● CFOメッセージ  
P17へ

#### 人的資本

- 国内女性マネジメント比率 **19.6%**
- Job Challenge応募者数 **2,630名**

- **22%**(2023年度)
- エンゲージメント向上

● カルチャー改革/  
人材戦略  
P79へ

#### 知的資本

- 外部事業者との連携を強化
- アジアを中心に、**約2,000億円**の出資を決定

- 金融・デジタルプラットフォームへ

● デジタルトランス  
フォーメーション  
P57へ

#### 社会関係資本

- ダイレクト利用者 **930万人**(2022年度)
- 店舗数(銀行拠点) **327店舗**(2022年度)
- 新たなタッチポイント拡大  
(ご自宅からのオンライン相談等)

- 対面・非対面ベストミックスでの  
タッチポイント拡大

● 環境・社会課題解決  
への貢献  
P61へ

#### 自然資本

- 投融資ポートフォリオ  
2030年の中間目標開示  
(不動産、鉄鋼、船舶の各セクター)
- 自社排出の温室効果ガス  
2025、2026年度の中間目標開示
- MUFG Progress Report、  
MUFGトランジション白書の発刊

- **ネットゼロ**(2050年)
- **ネットゼロ**(2030年)

価値創造プロセス

# ステークホルダーへの提供価値と影響

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

## お客さま・パートナー



### 取り組み方針

環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面・非金融面の双方からサポートする

### 取り組み

- 各事業本部の取り組み [目録 P93-106](#)
  - 外部パートナーと連携の上、お客さまの脱炭素化に向けたエンゲージメント 国内外1,500社 [目録 P71](#)
  - お客さまから寄せられたご意見 約18万件<sup>\*1</sup>、うちサービス改善事例 214件
- \*1 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム

## 地域・社会



### 取り組み方針

安定的な資金供給や堅牢な事務・システムの提供により、金融面から社会を支えるとともに、社会のデジタルシフトに貢献する

### 取り組み

- NPO/NGOとの対話 27件
- 少子・高齢化社会への対応 [目録 P77](#)
- イノベーションの支援・社会課題の解決をめざす企業 [目録 P78](#)
- サイバーセキュリティに対する取り組み [目録 P127-128](#)

## 未来の世代



### 取り組み方針

環境・社会課題への対応をチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在をめざす

### 取り組み

- カーボンニュートラル実現への取り組み [目録 P66](#)
- 気候変動イニシアティブへの参画と意見発信 [目録 P67](#)
- サステナブルビジネスの推進 [目録 P68](#)
- TCFD提言に基づく開示 [目録 P69-73](#)

## MUFGの仲間



### 取り組み方針

対話を通じて会社の変革に共感する社員を増やし、挑戦とスピードのカルチャーを醸成する

### 取り組み

- 人的資本運営 [目録 P79-80](#)
- 社内公募制度「Job Challenge」の応募者数2,630名、合格率44% [目録 P82](#)
- MUFG Way共鳴セッション、MUFG Way Boostプロジェクト [目録 P87](#)
- 新規ビジネス創出プログラム Spark X [目録 P89-90](#)
- 経営陣による国内外でのタウンホールミーティング開催 [目録 P32](#)

## 株主・投資家 単元株株主 約91万人



### 取り組み方針

透明性の高い開示と建設的な対話を実施し、そこで得た情報を経営へ還元し、経営戦略へ反映する

### 取り組み

- 株主総会 来場者 758人、視聴者 1,516人
- 機関投資家・アナリスト向け説明会 7回  
社外取締役と機関投資家の対話 [目録 P109-111](#)
- 機関投資家との個別面談 359件(海外投資家215件)
- 個人投資家向けセミナー 4回、視聴者 約3,200人



## ステークホルダーへの提供価値の活動紹介

地域・社会

×

MUFG

### 米国ニューヨーク市におけるジョン・F・ケネディ国際空港拡張プロジェクト

2022年6月に、MUFGは米国におけるジョン・F・ケネディ国際空港の拡張に対するプロジェクトファイナンスに調印しました。米国最大級の国際空港として、世界中の人々の往来を支えるインフラ事業において、MUFGはフィナンシャルアドバイザーおよび主幹事行として案件を推進し、66億米ドル(約8,800億円)の融資を取りまとめました。

インフラやエネルギー事業を対象とするプロジェクトファイナンスは、景気変動する局面でも安定した収入が見込める分野であり、MUFGは長年にわたりマーケットリーダーとして市場を牽引してきました。特に近年は、積極的な資産回転型ビジネス\*の推進や、より付加価値の高い金利ヘッジなどにより、バランスシートコントロールと手数料収益拡大の両立を実現させています。

このような2022年の取り組みが評価され、MUFGは、プロジェクトファイナンスの業界誌(PFI誌)から、『Global Bank of the Year』(2022)を受賞しました。

今後も、世界トップレベルの専門性と豊富な経験、海外ネットワークを活かして、ステークホルダーのチカラになるプロジェクトをサポートしていきます。

\*プロジェクトファイナンスなどをシンジケートローンとして組成し、機関投資家などに販売するビジネスモデル



起工式に出席するディールメンバー

MUFGの  
仲間

×

MUFG

### 社員との対話を活性化。

### インドネシアでは3業態合同タウンホールミーティングを実施

社員のエンゲージメントを高めるため、国内外で役員によるタウンホールミーティングを積極的に開催してきました。最近では、各部署店が自発的に座談会等を実施する動きも広がっています。

2022年9月には亀澤社長がインドネシアへ出張し、タウンホールミーティングを実施しました。銀行ジャカルタ支店、ダナモン銀行とその子会社アディラファイナンス、3業態の社員約200人が会場に集まりました。

インドネシアはその高い経済成長率から、ダナモン銀行の買収をはじめ、過去10年間におけるMUFG最大の投資先となっています。亀澤社長は、「世界が進むチカラになる。」を現地語で語るとともに、各業態の社員がOne Teamとなり「インドネシアが進むチカラになる。」ことを期待していると力強いメッセージを伝えました。

参加した社員からは、DEIやデジタル戦略等、さまざまな質問が寄せられ、エンゲージメント向上につながる会となりました。タウンホールミーティング後は近隣の拠点や現地当局を訪問し、一連の活動は現地メディアでも多く取り上げられ、インドネシアへのコミットメントを示す形となりました。



ダナモン銀行でのタウンホールミーティングの様子

# 社会の変化に対応してきた歩み

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

## 1656 ~

### 360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤

#### 1656年

- 大阪で鴻池両替店創業 (1933年 三和銀行設立)



写真提供：鴻池合資会社資料室

#### 1880年

- 岩崎彌太郎により三菱為換店創業 (1919年 三菱銀行設立)
- 横浜正金銀行設立 (1946年 東京銀行設立)



写真提供：三菱史料館



写真提供：神奈川県立歴史博物館

#### 1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

#### 1941年

- 東海銀行設立

#### 1948年

- 八千代証券設立

#### 1959年

- 東洋信託銀行設立

## 2005 ~

### MUFG誕生 投資銀行業務を強化

#### 2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生



#### 2006年

- 三菱東京UFJ銀行 (現 三菱UFJ銀行) 誕生

#### 2007年

- 三菱UFJニコス誕生

#### 2008年

- モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

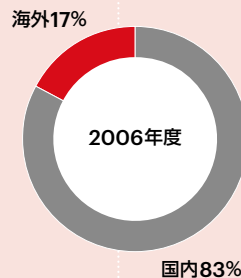
#### 2010年

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券、モルガン・スタンレー MUFG証券誕生

## 収益構成の変化

## 利益の推移

親会社株主純利益(億円)



顧客部門収益\*1の構成\*2

\*1 顧客部門営業純益

\*2 海外は、2006年度は法人連結事業本部のうち海外、2013年度は国際連結事業本部、2022年度はグローバルコマーシャルバンキング事業本部とグローバルCIB事業本部

## 経済・社会の主な動き

#### 2005年

- ペイオフ全面解禁

#### 2006年

- 日銀がゼロ金利解除

#### 2008年

- リーマンショック

#### 2010年

- 欧州債務危機

#### 2011年

- 東日本大震災

## 2012 ~

### ASEAN地域での プレゼンスを拡大

#### 2013年

- タイの大手商業銀行  
クルンシイ(アユタヤ銀行)を  
子会社化

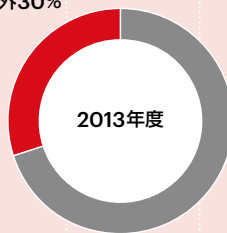


- ベトナムのヴィエティン  
バンクと資本・業務提携

#### 2015年

- 指名委員会等設置会社へ  
移行

海外30%



国内70%

#### 2016年

- フィリピンのセキュリティ  
バンクと資本・業務提携

#### 2019年

- インドネシアの  
ダナモン銀行を子会社化



- 豪州をベースとする  
アセットマネジメント会社の  
First Sentier Investorsを  
子会社化

## 2020 ~

### ビジネスモデル変革に 挑戦

#### 2020年

- Grabと資本・業務提携

#### 2021年

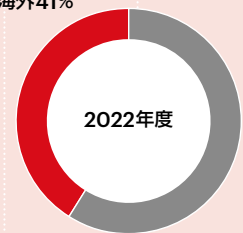
- MUFG Way制定(経営ビジョンから改称)
- デジタルサービス事業本部を新設し、  
7事業本部体制に移行
- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

#### 2022年

- MUFGユニオンバンク売却
- アジアのデジタル金融領域に総額  
約2,000億円の出資を決定

2022年度  
**11,164億円**

海外41%



国内59%

2012      2013      2014      2015      2016      2017      2018      2019      2020      2021      2022  
(年度)

#### 2012年

- アベノミクス開始

#### 2013年

- 日銀が量的・質的金融  
緩和導入

#### 2016年

- 日銀がマイナス金利  
イールドカーブコント  
ロール導入

#### 2018年

- 米中貿易摩擦

#### 2020年

- 新型コロナウイルス感染症拡大

#### 2022年

- ロシア・ウクライナ情勢急転

社会の変化に対応してきた歩み

米州  
担当役員メッセージ

米州担当役員[持株] 兼  
グローバルCIB 部門副部門長(米州・欧州統括担当)[銀行] 兼  
海外キャピタルマーケット共同担当エグゼクティブ[証券]

Kevin Cronin(ケビン・クロニン)



**Profile:**

2011年、米州における現在のグローバルコーポレート&インベストメントバンクの責任者としてMUFGに入社。2021年から米州担当役員を務める。

MUFG入社前は、ユニオンバンクのミドルマーケット・コマーシャル・

ローン責任者としてキャリアをスタートさせた。また、バンク・オブ・アメリカおよび同社の前身企業に20年以上勤務。米国のコーポレートバンキング、トラザクショナルバンキング、ローンシンジケーション業務を統括する役割を担っていた。

築き上げた強みを力に、将来を見据えた戦略を推進

360年以上の歴史があるMUFGは、さまざまな時代の変化の中でも常にお客さまにとって信頼できるパートナーであり続けてきました。そして今、米州でトップクラスのデットハウスをめざす上で新たな運営モデルにシフトするという大きな転換点を迎えています。

2022年12月、我々はMUFGユニオンバンク(MUB)を売却しました。1864年にサンフランシスコでバンク・オブ・カリフォルニアとして設立されたリテールバンキング事業の売却は、当社の歴史における大きな転機です。中核事業の一つを売却することは難しい決断でしたが、成長機会は主にホールセール領域であり、現在はトップクラスのコーポレート&インベストメントバンクへの成長に向けて注力しています。

具体的には「コーポレート&インベストメント・バンキング(CIB) 事業における当社の強みを活かし、グループ一体となってサービスを提供する」という戦略の方向性を定めました。当社は、中南米、カナダ、米国に複数

の事業セグメントやグループ会社を展開していますが、MUFGという一つのグローバルな総合金融機関として、全てのお客さまにサービスを提供していくことをめざしています。

**注力する事業部門と戦略的成長分野**

MUB売却後の主な事業部門は、グローバルCIB(GCIB)、市場、日系企業向けのCIB(JCIB)、アセットマネジメント・インベスターサービスとなっています。今後は、強固な顧客基盤、セクターに関する深い専門性、有能な人材など、この10年間米州で築き上げてきたものを活かして成長をめざします。

例えば、投資適格ローンのみならずレバレッジドファイナンスの比重を増やすなどの取り組みを継続し、ビジネスモデルを戦略的に拡大していきます。また、銀行と証券の連携をさらに強化することで、当社の事業

基盤が持つ可能性を最大限実現し、グローバル企業や金融機関のさまざまなニーズに応える、世界トップクラスのデットハウスへの変革を加速していきます。

具体的には、以下の分野に注力していきます。

#### • GCIBと市場の一体運営：

数年前からシームレスな顧客カバレッジモデルを実現すべく、GCIBと市場の一体運営を推進しています。事業拡大の鍵となる、レバレッジドファイナンス領域のセールス・トレーディング機能の強化などを進めていきます。

#### • ミドルマーケット取引の拡大：

米国のミドルマーケット企業セグメントは、非常に大きな成長分野です。既存のセクターやプロダクトに対する知見を活かすことで、テクノロジーやヘルスケアなど、経済成長を牽引しているセクターとの取引の拡大に注力していきます。

#### • プロダクト・カバレッジ戦略：

トランザクションバンキングでは、預金や法人向けカード、複合的な決済サービスの提供に注力します。加えて、金利、外国為替、セカンダリートレーディングなどの強化に向けた投資を行い、収益の拡大を図っていきます。また、「カーボンニュートラル宣言」の達成をめざし、ESGにさらに力を入れていきます。

#### • モルガン・スタンレーとの提携：

ホールセールバンキングに戦略の重点を置き、お客さまに業界最高クラスのサービスを提供すべく、モルガン・スタンレーとの戦略的パートナーシップは引き続き拡大します。Loan Marketing Joint Venture<sup>\*1</sup>を通じた協働のほか、非投資適格分野などで連携を強化していきます。

<sup>\*1</sup> 米州でローンおよびキャピタル・マーケット・サービスを推進することを目的に2009年6月にMUFGとモルガン・スタンレーとの間で設立。設立以来、MUFGとモルガン・スタンレーは数多くの案件に関するコミットメントを提供している

#### • 強固なカルチャー：

「Culture Principles」に則り、卓越した顧客サービスを提供していきます。また、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを達成するために、これまでと同様にDEIを推進していきます。

これらに加え、ホールセールビジネスにおける顧客サービスの向上を図るために、ミドル・バックオフィス機能の拡充に向けた追加投資も検討していきます。

#### 将来に向けて

我々は世界一の規模を持つ、最も魅力的かつ安定的なマーケットで事業を行っています。この10年間、絶えず変化し続けるマーケットの中で、当社のホールセールビジネスは持続的に成長してきました。顧客営業体制の改善、プロダクト力の強化、グローバルネットワークの活用を通じて、顧客シェアのさらなる拡大が期待できます。

私は2023年4月から、米州に加えEMEA地域のGCIBビジネスについても責任を持つこととなりました。銀行と証券の一体運営のさらなる進展などによるビジネスモデルの最適化、効率的な意思決定を通じた経営資源管理の高度化を進め、収益性を向上させていくことが私の使命です。

我々は引き続き顧客重視の戦略を強化し、マーケットにおけるプレゼンスをさらに高めることで、MUFGの成長を牽引していきます。



# 「MUFGならではの」の強み

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

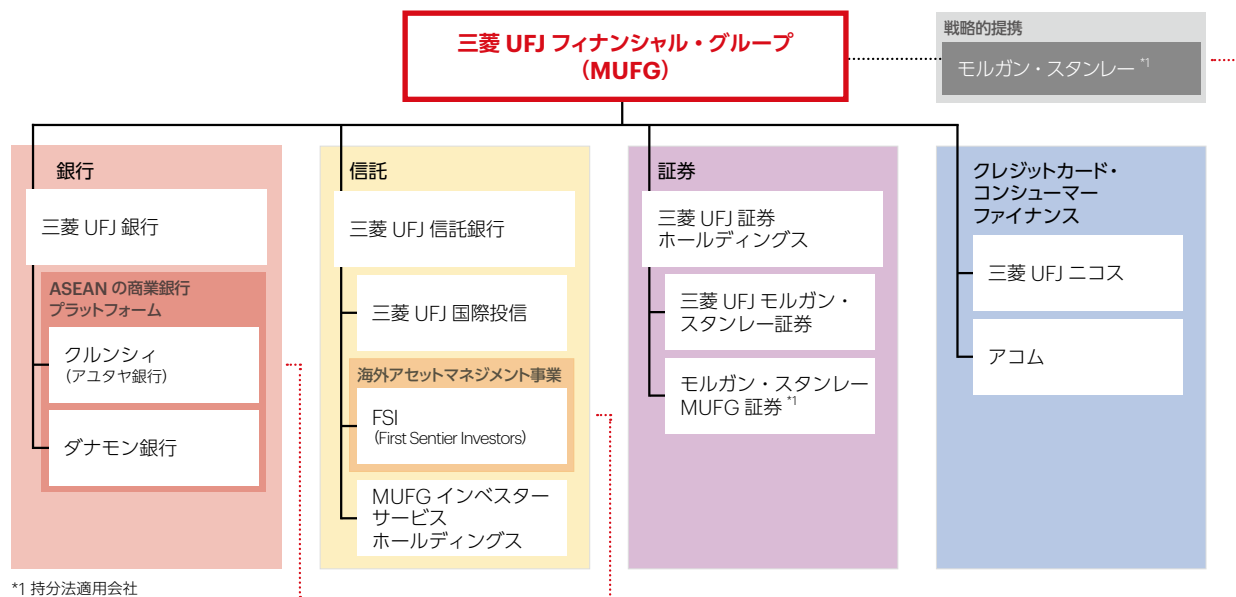
## グループ総合力

P38-40

銀行、信託、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンスなど、  
金融サービスをフルラインアップし、お客さまへ最適なソリューションを提供

本邦最大規模の圧倒的な  
顧客基盤を活用して、  
多様な金融サービスを提供

個人 約 **3,400** 万人  
法人 約 **110** 万社



**アジア戦略**  
P41-44

2013年から7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資。2020年のGrabへの出資を皮切りに、デジタル金融プレーヤーにも出資。

**海外アセット  
マネジメント事業**  
P47

2019年に豪州をベースとした資産運用会社FSIへ戦略出資。海外アセットマネジメント事業を強化。

**モルガン・  
スタンレーとの提携**  
P45-46

2008年からモルガン・スタンレーと戦略的資本提携。投資銀行業務を中心に、ウェルスマネジメントやAM/IS領域に協働を拡大。今後、新たな協働ステージへ。



### 最適な金融サービスを提供する体制

MUFG、銀行、信託、証券、クレジットカード、コンシューマーファイナンスなど、金融ソリューションをフルラインアップしています。お客さま起点で、高い専門性や知見を持つグループ各社が連携し、お客さまにとって最適な

金融サービスを提供しています。

本邦最大規模の顧客基盤を活かし、「世界が進むチカラになる。」をグループ・グローバル一体で実践していきます。

#### 「グループ総合力」を発揮した事例

### 銀行・証券連携によるグローバルの大型ファイナンス支援

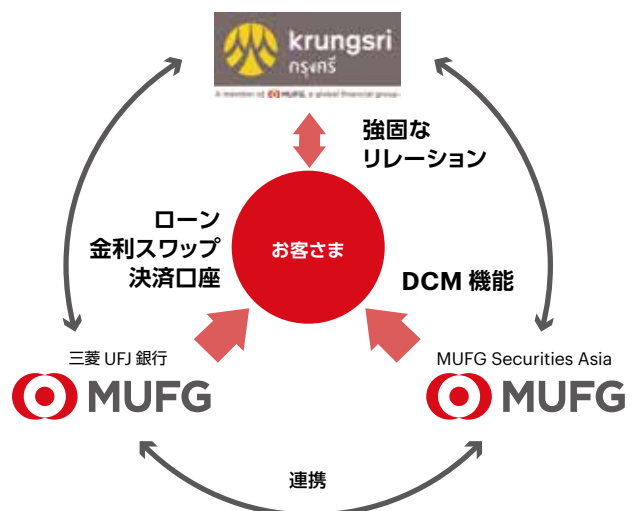
MUFGは、資産回転型ビジネスモデルの推進により、お客さまの大型のファイナンスを支援しています。これは、ローンや社債など、多様な資金調達手段を、銀行・証券が連携することでパッケージとして提案する

ものです。ファイナンス実行後は、投資リターンを求める機関投資家向けに販売することで、バランスシートを効率的に収益に結び付けるビジネスモデルです。

#### 【事例】銀行・証券・クルンシィが連携したグリーンローンの実行

MUFGは、オーストラリア所在の再生可能エネルギー事業者・RATCH-Australia Corporation(以下、RAC) に対し、4.95億豪ドル(約440億円)のグリーンローンをアレンジしました。クルンシィが、RACの親会社であるタイ所在のRATCHの重要な取引銀行であることから、本契約の締結に至りました。

銀行はローンのみならず金利スワップや決済用口座を、証券はDCM機能を提供するなど、MUFGグループ全体の機能をフル活用したサービスを提供しました。パートナーバンクの強固な顧客リレーションを活かし、エンティティを超えて連携することで、お客さまのスムーズな資金調達ニーズに応えています。



銀行・信託・証券のグループ総合力を活かし、富裕層に向けたMUFGウェルスマネジメントビジネスを展開



MUFGウェルスマネジメントビジネスのマーケットオポチュニティ

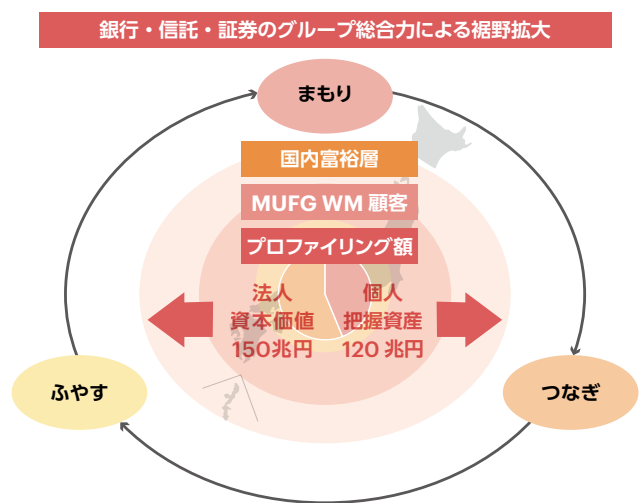
MUFGはグループの総合力を活かしたMUFGウェルスマネジメント(以下、WM)ビジネスを成長戦略の一つと位置付けています。日本の富裕層マーケットは拡大しており、お客さまのかけがえない資産に関する多様な課題に対して、銀行、信託、証券をはじめとしたグループ一体でお応えしています。

これからの時代にお客さまが金融機関に期待することは、人生という資産を「ゆたか」にすること、そして蓄積した富を次世代に「まもり・つなぎ・ふやす」ことだと考え、MUFG WMビジネスを通じて、今、そして将来を託せるパートナーとなることをめざしています。そのために、お客さまの人生のゴールを確り理解し、お客さまがゴールに到達できるよう、プロフェッショナルなアドバイスを提供しています。お客さまの過去・現在・未来にまつわるさまざまな情報から、顧客を包括的に理解し、真の課題を提言していくアプローチであるプロファイリングを重視しています。

プロファイリングによって把握したMUFG WMビジ

ネスにおける個人のお客さまの資産額は120兆円、法人の資本価値は150兆円にもなります。このマーケットに対し、MUFGならではのグループ総合力を活かして、MUFG WMビジネスを展開しています。

戦略の全体像



WMデジタルプラットフォームをはじめとするモルガン・スタンレーとの協働

モルガン・スタンレー(以下、MS)は、米国においてWMビジネスを大きく成長させてきました。MUFGでは、WMデジタルプラットフォームをはじめとするデジタル領域、資産運用、人材など、多くの分野でMSの知見を活用し、協働しています。

WMデジタルプラットフォームはMUFG WMビジネスを具現化するためのシステムとして、2022年2月にMSの知見を活用してリリースしました。お客さまのプロファイリング情報を集約し、お客さまの総資産に対して適時・適切なアドバイスを行い、付加価値の高いサービスを提供しています。特に企業オーナーの事業承継や富裕層の資産承継ニーズに対する提案をグループ一体

で実施しています。

また、WMデジタルプラットフォームの改良、担当者の提案力強化に向けた知見の共有を目的の一つとして、MSWM Forumを約3年ぶりに開催しました。

MSの本部マネージャーと超富裕層担当者が来日し、WMデジタルプラットフォームの有効活用やゴールベースアプローチ提案方法をテーマに座談会を実施したほか、WM戦略、資産運用、人材開発について意見を交換しました。

MSとの協働はMUFGグループの強みであり、グループ総合力を活かしたWMビジネスに取り組んでいます。



## 銀行・信託・証券の協働をテーマにしたタウンホールミーティング

MUFG WMユニット<sup>\*1</sup>では、銀行・信託・証券の協働の強化や、トップマネジメントの声を担当者に身近に感じてもらうことを目的に、タウンホールミーティングを定期的に実施しています。

2020年3月に第1回を開催し、2022年10月に6回目となるミーティングを開催しました。

今回は、WMユニットのトップメッセージに加えて、WMユニット長・WM副ユニット長と銀行・信託・証券の支店担当者による座談会の様子を動画で配信しました。座談会では、グループ協働をテーマに、銀行、信託、証券

それぞれの好事例を共有し合いました。「以前よりグループの距離が近くなりましたが、グループ協働は今後どのように進化しますか?」といった担当者の質問に対して、WMユニット長、WM副ユニット長が真摯に自身の考えを伝えました。

また、参加した担当者から「WMユニット長、WM副ユニット長から見た同業他社に対するMUFGの一番の強みは何ですか?」という質問に、WMユニット長、副ユニット長が熱く語る場面がありました。



WMユニット長、副ユニット長、銀行・信託・証券の支店担当者によるタウンホールミーティング

**信託 WM副ユニット長** 「MUFGの一番の強みは銀行・信託・証券が対等なパートナーとして存在していることです。人材交流が活発な上、お互いのカルチャーを理解してさらなる高みをめざす体制ができています」

**証券 WM副ユニット長** 「ソリューション力や顧客基盤はMUFGの強み。MSのノウハウの活用はMUFGしかできません。また、WMデジタルプラットフォームをはじめとするテクノロジーとアドバイスの融合は我々の特に強いところです。

これらの強みを徹底して使うことで、他社との差異化を図ることができると考えています」

**銀行 WMユニット長** 「MUFGの10年後は、我々一人ひとりが10年後の自分の人生とお客さまとの関係性を想像し、それに向けて一歩ずつ前に進むことで決まります。お客さまのチカラになるために、社内外からノウハウを吸収し、自身のスキルを蓄積してほしいと思います」

今後もグループ内のノウハウ共有や意見交換を通じ、グループ一体となったソリューションをお客さまへお届けしていきます。

<sup>\*1</sup> WMユニットは銀行・信託・証券を跨いだグループ全体の組織・ユニット

アジア戦略

拡大するアジアの金融ニーズを面で捉え、成長の取り込みを図る



全体像

MUFGでは、アジアを第二のマザーマーケットとして、ASEAN地域の高い成長を取り込むべく同地域への投資を積極的に進めてきました。タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行4行へ出資し、2019年4月にはASEAN商業銀行プラットフォームを確立。MUFGならではのソリューション提供と各行の企業価値向上に取り組んできました。

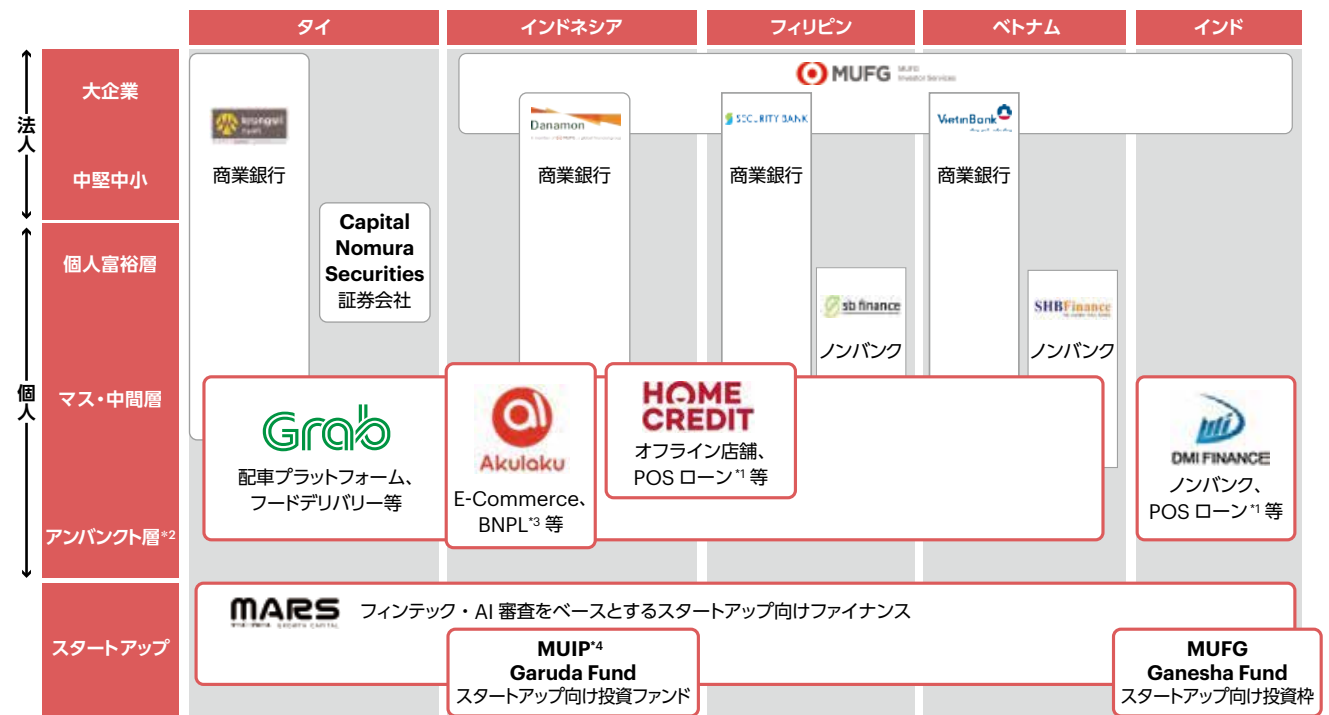
一方で、同地域は金融浸透率が低く、成長著しいフィンテック企業などがデータとAI技術を駆使しながらデジタル金融サービスを提供しており、将来銀行の顧客層となり得る個人や中小企業のアンダーバンク・アンバンク層の金融ニーズに応え、金融包摂の潮流が加速しています。このような環境下、MUFGは次世代金融サービスの提供をめざして、2020年2月にASEAN最大級のプラットフォームであるGrab社と資本・業務提携契約を締結しました。

また、2022年11月には、POSローン<sup>\*1</sup>などを提供する

Home Credit社のインドネシア・フィリピン事業の買収を発表。さらに、同年12月にはBuy Now Pay Laterなどのデジタル金融サービスを提供するAkulaku社に、2023年4月にはインドでコンシューマー向けデジタルレンディング事業を展開するDMI Finance社へそれぞれ出資を行いました。

加えて、スタートアップ向けファイナンス支援も進めています。2020年8月にはイスラエルのフィンテック企業Liquidity CapitalとMars Growth Capital社を設立し、AIを活用したスタートアップ向け融資に取り組んでいます(詳細は、Mars / AIテクノロジーを通じたスタートアップ企業支援 P60をご参照ください)。2022年3月にはインド国内のスタートアップ企業を対象とした「Ganesha Fund」を、2023年1月にもダナモン銀行とのシナジーを追求する「Garuda Fund」を設立しました。今後も、商業銀行では補足しきれない、アジアにおけるデジタル金融の成長の取り込みをめざします。

アジアにおける事業ポートフォリオ



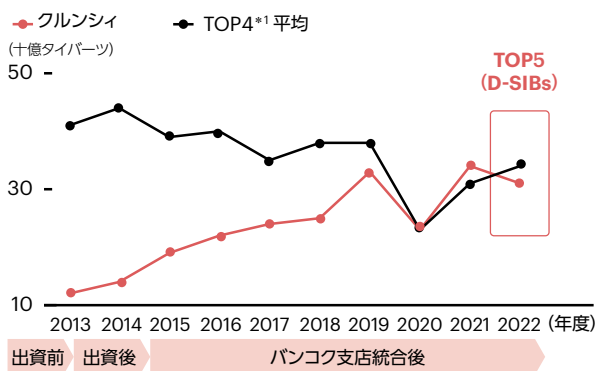
□ : デジタル金融投資

\*1 Point of Sale ローンの略。耐久財の販売店などでの商品購入時に提供する割賦ローン \*2 銀行口座を持たない顧客層  
\*3 Buy Now Pay Later の略。商品の購入代金を後日支払う決済方法 \*4 三菱UFJインベション・パートナーズ

## 商業銀行プラットフォームの確立

2013年に子会社となったタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)はMUFGの出資以降、同国の上位4行を上回る成長を実現しています。加えて、タイの金融システム上の重要な銀行であるD-SIBsに指定されるなど、トップ行の一角を占める銀行となりました。MUFGとの協働により新たな機能を提供できるようになったことが、クルンシィの成長につながっています。

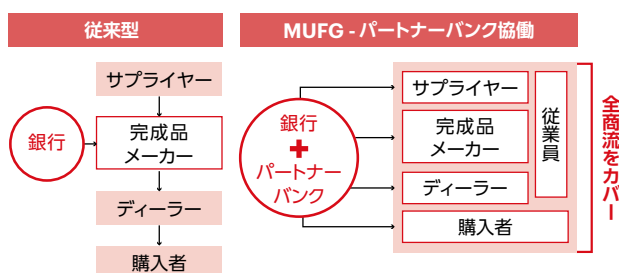
### クルンシィ当期利益他行比較推移



\*1 他行はバンコク銀行、クルンタイ銀行、サイアム商業銀行、カシコン銀行の4行平均

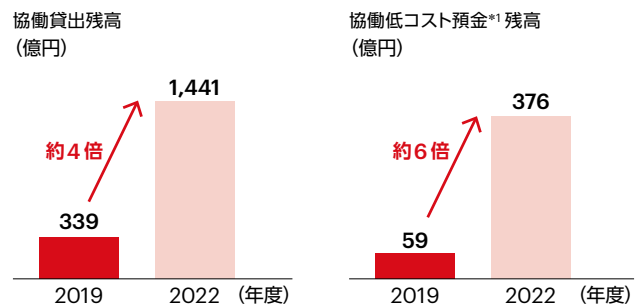
例えば、従来、MUFGは完成品メーカー取引、クルンシィは中堅中小・個人取引が中心でしたが、MUFGとのシナジーにより、サプライヤー、ディーラーなどの中堅中小企業から購入者、従業員といった個人取引まで、幅広い商流をカバーすることが可能となり、お客さまから高く評価されています。

### パートナーバンクとの協働により幅広い商流をカバー



2019年に連結子会社となったインドネシアのダナモン銀行においてもMUFGとの協働体制を強化してきました。三菱UFJ銀行ジャカルタ支店、ダナモン銀行とそのオートローン子会社のAdira Finance間での協働を推進してきたことで、買取ファンナンスやデベロッパー向け貸出などの案件が実現。2022年度の協働貸出残高は、2019年度対比で約4倍、低コスト預金残高は約6倍に伸長しました。

### 三菱UFJ銀行とダナモン銀行の協働ビジネスの実績



\*1 Current account and savings account、通称CASA

加えて、パートナーバンク間の協働も強化しています。年次で開催しているMUFG Global Partnership Conferenceでは、各行の経営陣が集い、共通の課題への解決策を議論しています。2022年は、各行の経営陣がデジタルイノベーションやサステナブルファイナンスに対する取り組みを紹介し、各行が抱える共通の課題への解決策について活発に議論しました。



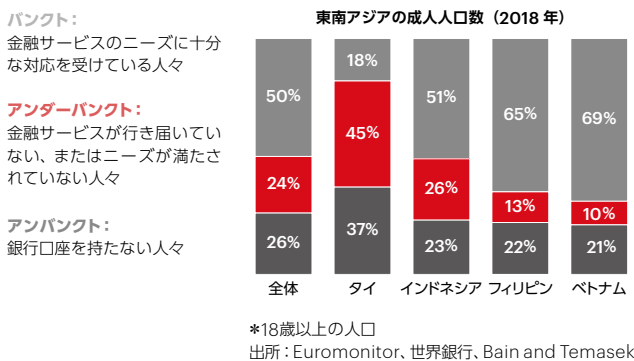
パートナーバンクと年次開催しているMUFG Global Partnership Conferenceの様子

## デジタル金融プレーヤーへの出資

### 戦略的背景

ASEAN地域においては、依然多くのアンダーバンク・アンバンク層に属する人々が存在しています。MUFGはデジタル金融サービス領域への戦略出資を通じて、デジタル技術でASEANの商業銀行プラットフォームを強化するとともに、同地域の金融包摂に貢献し、拡大する金融ニーズの多角的取り込みをめざしています。

### 東南アジアのアンダーバンク・アンバンク層の割合



### Grabへの出資

ASEANの商業銀行プラットフォームをデジタルの側面から補完するため、2020年2月に、ASEANで配車・フードデリバリーを中心としたスーパーアプリ事業を展開するGrab社と資本・業務提携契約を締結しました。MUFGの金融知見・ノウハウとGrab社が有する先進的なテクノロジーやデータ活用ノウハウを掛け合わせた次世代金融サービスの提供をめざし、各パートナーバンクとGrab社間での協働を進めています。

### 各パートナーバンクとGrabとの協働

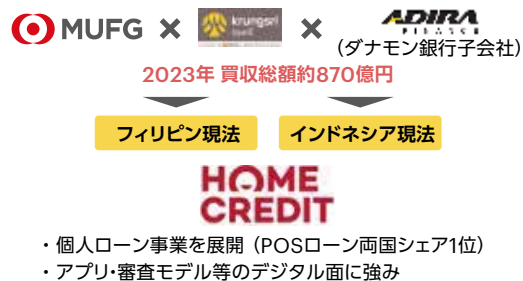


### 直近のデジタル金融プレーヤーへの出資

また、2022年11月にはオランダに本社を置くHome Credit社のインドネシアとフィリピンの子会社を買収することを発表しました。Home Credit社は、POSローンなどを提供するコンシューマーファイナンスカンパニーで、お客さまはローンの申請から実行、返済までの全プロセスを、UI/UXに優れたアプリ上でシームレスに完結することが可能です。また、社内外の多様なデータの活用と独自の審査モデルにより、精度高くスピーディーな審査ができる点にも強みを有します。

両子会社は、インドネシア、フィリピンでそれぞれ高いブランド認知度を有し、顧客満足度の高いサービスを提供しています。特にPOSローン市場シェアでは各国で首位に位置しており、リテール事業のさらなる強化・拡大に取り組んでいます。

### Home Creditへの出資



2022年12月には、主にインドネシアでBuy Now Pay Laterなどを提供するAkulaku社への出資を行いました。同社のサービスは、金融浸透率の低いインドネシアにおいて、人々がオフライン店舗やオンラインで購買する際の重要な金融インフラになりつつあります。

2023年4月には、インドでノンバンク事業者のDMI Finance社へ出資しました。ローンの申込から実行までの全プロセスがオンラインで完結するPOSローンやパーソナルローンを提供しており、初めて与信を受けるアンダーバンク・アンバンク層の方々へのサービスにも強みを持っています。

MUFGは、これらデジタル金融プレーヤーへの出資を通じて、デジタル金融の成長の取り込みをめざしています。

## ■ MUFGとパートナーバンク間の協働事例 (Home Credit社の子会社買収)



**Dan Harsono**

ク룬シィ シニアアドバイザー  
MUFG アドバイザー  
ダナモン銀行 コミサリス

ク룬シィおよびMUFGのアドバイザー兼ダナモン銀行のコミサリスとしての立場から、ASEAN地域におけるMUFGおよびパートナーバンク(PB)間の一層の協働強化を推進しています。前職ではク룬シィのリテール&コンシューマーファイナンス部門の部門長を務めていました。ASEAN市場での長年の実務経験で培った知識と目利き力を活かし、MUFGとPB間の協働およびシナジー発現に貢献することが私の役割だと考えています。

\*1 Home Credit Indonesiaは現在株式取得に向けた手続中

HC Consumer Finance PhilippinesとHome Credit Indonesia<sup>\*1</sup>の買収は、MUFGとPBの協働を示す象徴的な案件です。MUFG-ク룬シィ-Adira Finance間で密接に連携し、それぞれの持つ強みを活用することで、この買収案件を成功に導くことができました。

MUFGは規制要件の観点から売り手と買い手双方のニーズを満たすM&Aストラクチャーの設計をサポートし、ク룬シィはデューデリジェンスおよび売り手との交渉を主導しました。Adira Financeは、インドネシアの法規制に関する情報提供や、当局とのコミュニケーションの円滑化に努めました。MUFGとPBが密接に協働することでさまざまな課題を解決することができたと思います。

今後も、MUFGやPBとの協働・シナジーを通じたASEAN地域での事業強化をめざし、あらゆるステークホルダーに最大限の利益をもたらしたいと思います。

## ■ スタートアップへの出資

デジタル金融プレーヤーに対する出資のほかにも、アジアのデジタル化の潮流を支えるスタートアップへ出資しています。

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るインドにおいて、同地域のスタートアップ企業を対象とする総額3億米ドルの投資枠「MUFG Ganesha Fund」を設定しました。本投資枠では主にミドルからレイターステージにあるスタートアップへ出資し、将来的には出資先の企業に対してMUFGのグループ総合力を活用した広範な金融機能を提供していくことを展望しています。既に3件の投資を実行しており、今後も

インドにおけるスタートアップ企業の成長をファイナンス面で支援することで、金融ニーズを取り込んでいきます。

また、ASEAN最大のデジタル経済市場であるインドネシアにおいても、MUFG、ダナモン銀行とともに、同地域のアーリーからミドルステージのスタートアップを投資対象とした総額1億米ドルの「Garuda Fund」を設立しました。本ファンドは、ダナモン銀行とスタートアップが協働してシナジーを創出することを目的としており、投資先との協業を通じた商品競争力の強化やデジタルライゼーションの推進、投資先が持つ顧客接点を通じた新規顧客の取り込みなどをめざします。

## ■ 今後の取り組み

2012年12月にベトナムのヴィエティンバンクへの出資を発表して以来、過去10年で商業銀行プラットフォームの構築、デジタル金融プレーヤーへの出資を進めてきました。

今後は、各出資先の持つコンシューマーファイナンスやデジタルに関する知見をMUFG全体で共有し、協働を促す体制を整えることで、新たなシナジーの創出も追求します。

モルガン・スタンレーとの提携

提携の幅を拡大し、高度化する  
顧客ニーズへの対応力を強化



モルガン・スタンレーとの協働拡大

MUFGとモルガン・スタンレー(以下、MS)は、2008年から戦略的資本提携を継続しています。MS出資の持分法投資損益を連結簿価<sup>\*1</sup>で割った出資採算は2022年度で12%と、MUFGのROEに大きく貢献しています。

MUFGは、MSとトップマネジメントを含む緊密な連携を続けています。取締役をMSに2名<sup>\*2</sup>派遣しているほか、年2回開催するグローバル・ステアリング・コミッティ(GSC)では、両社CEOを含むシニアマネジメント陣が戦略的提携のさらなる発展に向けて協議しています。ま

た、MUFGからMSへ累計80名超<sup>\*3</sup>の人材を派遣するなどの交流も進めており、さまざまな分野でMSの先進的なプラクティスや知見を吸収しています。

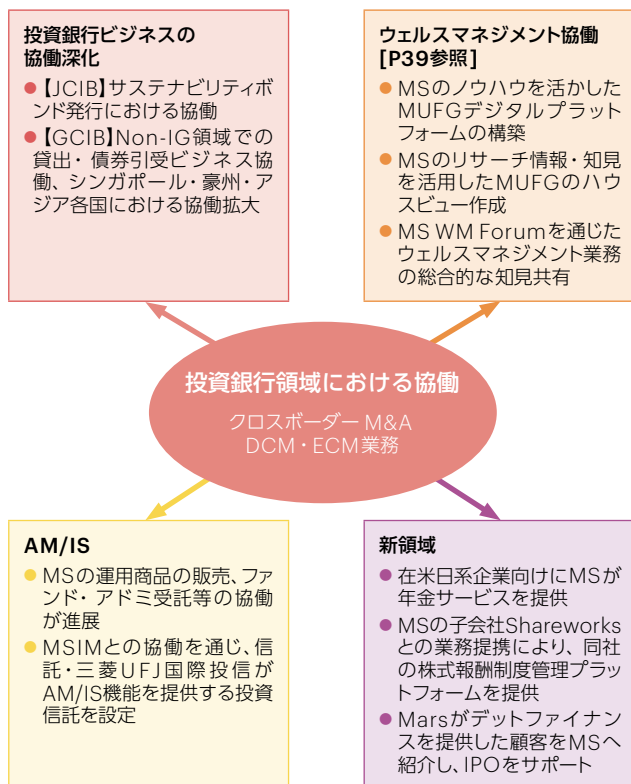
MUFGとMSは、お互いを戦略的パートナーとして、両社の強みをそれぞれ活かしながら、投資銀行業務を中心にウェルスマネジメントやAM / IS領域などの幅広い分野で協働を拡大しています。今後も、お客さまに両社のアライアンスならではの価値を提供していくことをめざし、新たな協働のステージへの発展を図っていきます。

MS出資・提携の主要経緯

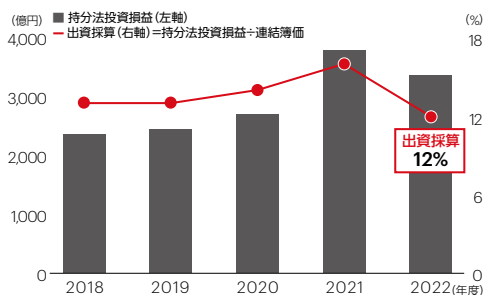
主要経緯	成果
<b>2008年</b> グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億米ドルを優先株にて出資	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の投資銀行業務のうち、M&amp;AアドバイザーおよびECMはMSの機能を最大限活用し、経営の効率化を重視</li> </ul>
<b>2009年</b> 米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社LMJV <sup>4</sup> を設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸出と親和性の高いDCM領域では両社の強みを活かした協働により、定期的に大型案件を成約</li> </ul>
<b>2010年</b> 日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)およびモルガン・スタンレー MUFG証券を設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A・DCMを中心に投資銀行リーグテーブルは国内トップクラスを維持</li> </ul>
<b>2011年</b> 取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSの損益の持分比率相当割合を持分法投資損益として認識</li> </ul>
<b>現在</b> WMやAM/IS領域における協働が拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSからのノウハウ共有を通じ、WM業務の成長を加速</li> <li>AM/IS事業では、強みを有するMSの運用商品の国内販売などが進展</li> </ul>

さらなるアライアンスの強化～新たな協働のステージへ発展

MS協働の広がり



MS 出資採算



\*1 MSの純資産に対する当社の持分相当分およびのれん。優先株を含む。2023年3月末時点ですべて2.8兆円  
 \*2 亀澤宏規、宮地正人  
 \*3 2023年3月末時点  
 \*4 Loan Marketing Joint Venture

## アライアンス戦略の深化「アライアンス2.0」

MUFGとMSは、両社のグローバルな戦略的提携関係を、次の10年とその先を見据えた「アライアンス2.0」へと深化させていきます。

「アライアンス2.0」の一部として、両社は「外国為替のトレーディング業務における協働」および「機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働」の二つの新たな協働に関する基本合意書を締結しました。両社は、関係当局の承認を前提に、これらの協働に関する最終契約書を締結し、2024年前半に業務を開始することをめざしています。

外国為替のトレーディング業務における協働では、三菱UFJ銀行とMSがモルガン・スタンレー MUFG証券 (MSMS) を通じてMSの先進的な外国為替取引プラットフォームを活用することで、価格提供力の向上や、商品・

サービスラインアップの拡充を図り、お客さまの高度化・多様化するニーズに的確・迅速に対応していきます。

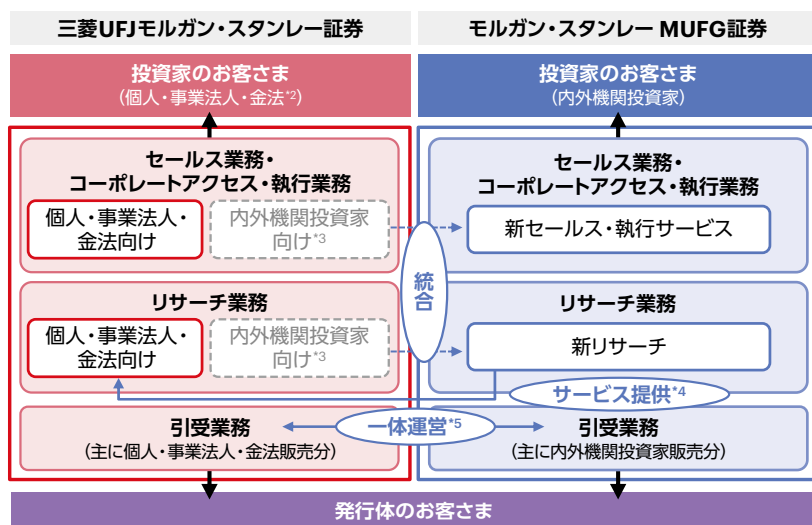
機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働では、MUMSSが有する広範な日本株カバレッジや国内のお客さまとのリレーションと、MSMSが有するグローバルな業務プラットフォームや海外のお客さまとのリレーションの融合を通じて、お客さまの高度化・多様化する日本株ニーズに応え、本邦の株式ビジネスでトップクラスの証券会社をめざします。

なお、本邦JV2社<sup>\*1</sup>のさらなる協働をお示しするため、MUFGは、本邦JV2社の業績を合算で開示するようにします。この取り組みを通じて、JV一体での事業運営をさらに加速させ、国内トップの証券会社をめざします。

### 外国為替のトレーディング業務における協働



### 機関投資家向け日本株ビジネスにおける協働



\*1 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (MUMSS)とモルガン・スタンレー MUFG証券 (MSMS)

\*2 銀行・生損保 (自己勘定向け)・地域金融機関等

\*3 \*2を除く内外機関投資家

\*4 新リサーチによるサービスは、三菱UFJモルガン・スタンレー証券を通じて同社の個人・事業法人・金融法人<sup>2</sup>のお客さまへ提供。なお、モルガン・スタンレー MUFG証券と取引のある金融法人<sup>2</sup>のお客さまは、同社からのサービス提供を継続

\*5 共同主幹事体制。国内のみで販売する案件はMUMSS引受、MSMS販売委託に対応するケースあり

海外アセットマネジメント事業

市場成長著しい海外での戦略出資を通じた、アセットマネジメント事業の増強



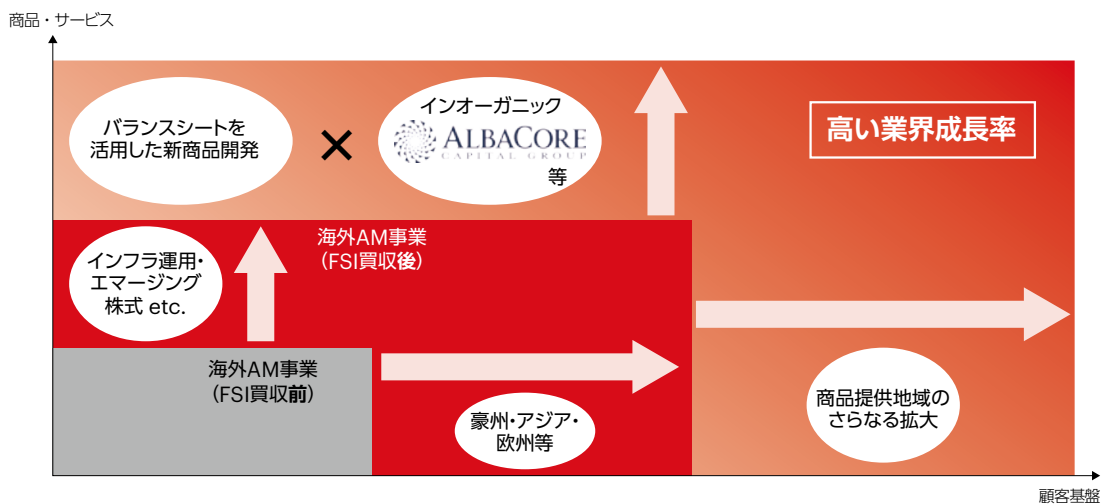
First Sentier Investors買収による効果と今後の狙い

2019年に豪州をベースとした資産運用会社FSI(First Sentier Investors)を買収したことで、グローバルな顧客基盤を拡大するとともに、エマージング株式、インフラ運用など特長ある運用機能を拡充し、より多くのお客さまのニーズにお応えすることができるようになりました。

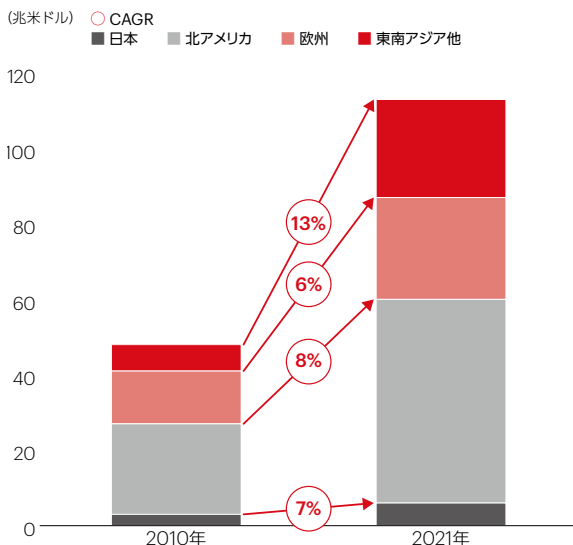
本邦のアセットマネジメント業界は、2010年から2021年までCAGR<sup>\*1</sup> 7%で資産運用残高が拡大していますが、北アメリカは同8%、東南アジアなどは同13%と本邦を上

回り、海外アセットマネジメント事業に注力することで受託財産事業の成長スピードを加速することができると考えています。FSIが持つ責任投資に関する知見をベースに、バランスシートを活用した新商品開発を加速するとともに、インオーガニックによる運用機能の拡充や商品提供地域の拡大を進め、グローバルに成長するアセットマネジメント市場をFSIを通じて取り込み、アセットマネジメント事業全体の発展・拡大を図っていきます。

海外アセットマネジメント事業の戦略



グローバル資産運用残高<sup>\*2</sup>(業界)の推移



FSI関連の主要経緯

- 2019年 8月
  - FSIの買収完了
- 2020年 9月
  - 本邦のお客さま向けにFSIの特長ある商品販売開始
- 2021年 5月
  - 責任投資の推進・業界内でのプレゼンス向上を目的に、MUFGファースト・センティア・サステナブル投資研究所を創設
  - 旧親会社のITインフラ等の各機能からの離脱完了
- 2021年 12月
  - FSIの年度最高益を更新
- 2022年 11月
  - FSIのCSR推進の観点からB Corp<sup>\*3</sup>認証を取得
- 2023年 3月
  - 運用機能拡充を目的にAlbaCore Capital Groupの株式取得の売買契約締結

<sup>\*1</sup> 1年平均成長率 <sup>\*2</sup> Boston Consulting Groupのレポートや各国の統計資料から当社にて推計

<sup>\*3</sup> 米国の非営利企業団体B Labにより運営されている、社会や環境に配慮した事業を行い、透明性や説明責任等の基準を満たす企業を認証する国際認証制度



## 「地域・社会が進むチカラになる。」MUFG PARKをオープン

MUFGは、持続可能な環境・社会の実現に向けた取り組みの一環として、東京都西東京市に当社が保有する施設「MUFG PARK」を2023年6月26日より一般開放しました。MUFG PARKは広い芝生広場や多くの木々による豊かな緑環境に加え、テニスコートやグラウンドなどのスポーツ施設、コミュニティライブラリーを備えた施設です。総面積は約6ヘクタールあり、散歩から本格的な運動、読書にバーベキューと多様なシーンで利用できます。

MUFG PARKは「自分らしいQuality of Lifeを追求できる場」をコンセプトとし、地域との連携や社員の参画によって、社会課題の解決や地域のコミュニティ形成につながるさまざまな社会貢献イベントも実施していきます。

都心において貴重な自然環境の保全・継承、コミュニティの形成支援、レジャリエントな社会（しなやかな強さを備えた社会）の創造など、次の世代に向けて私たちが向き合

うべき地域・社会の課題はたくさんあります。地域との対話と社員の参画によって課題解決に取り組み、そこで培われる経験（ノウハウ）や価値を社会に向けて発信することで「地域・社会が進むチカラ」になりたいと考えています。



## ESGに関する取り組みへの外部評価

### 環境省 第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン

- 間接金融部門：金賞（銀行）
- 投資家部門（アセットマネージャー部門）：銀賞（信託）
- 環境サステナブル企業部門：環境サステナブル企業に選定



評価会社	2021	2022
1 MSCI	A	A
2 FTSE	3.3	3.9
3 Sustainalytics (数値が小さいほど高評価)	19.3	18.0
4 S&P Dow Jones	53	62
5 CDP	B	A-
6 日経SDGs	★5.0	★5.0
7 東洋経済	390.6	389.9

■：役員評価の対象

日経SDGs  
経営大賞



(2023年5月時点)

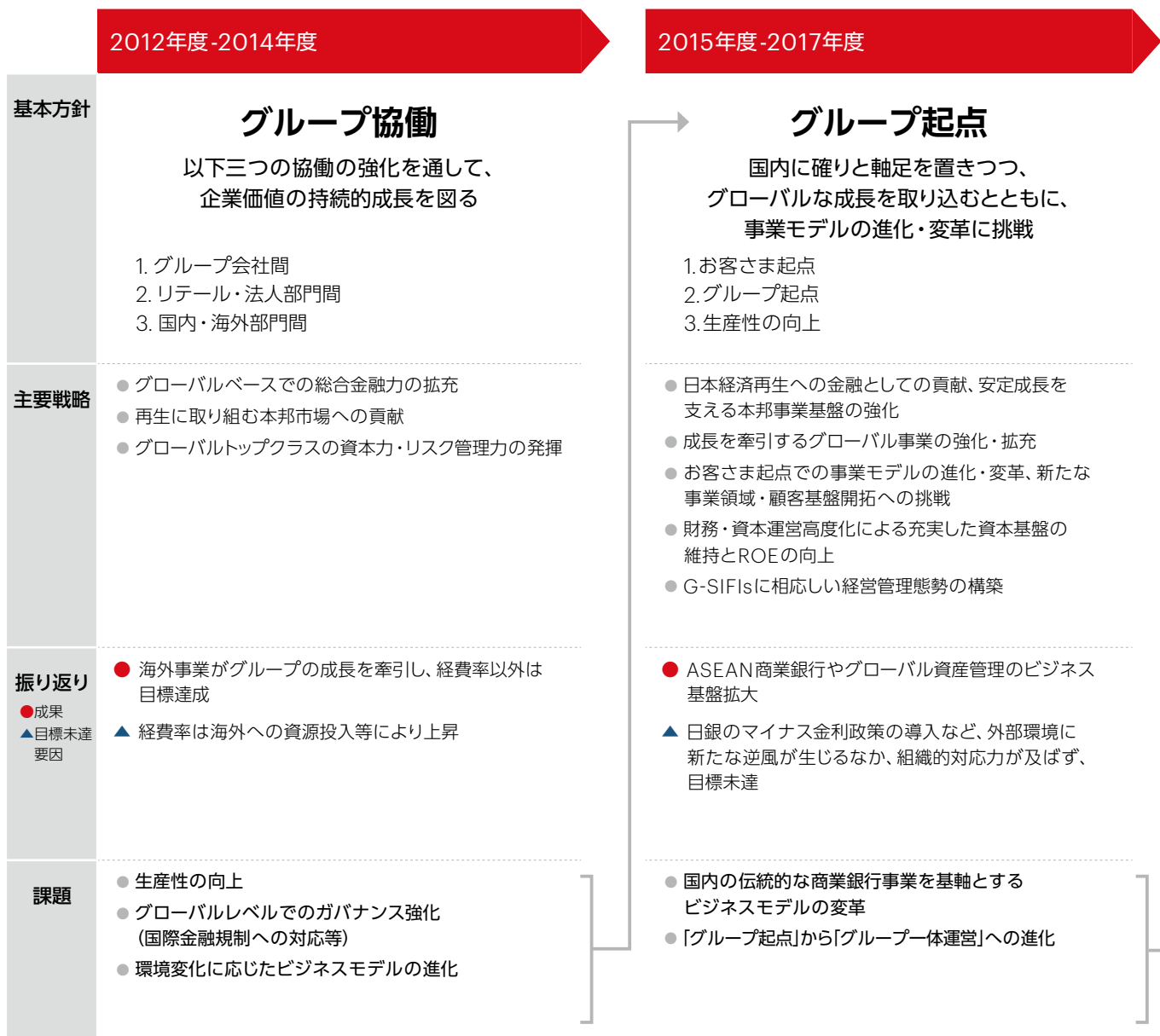


# 経営戦略と パフォーマンス

## 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

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

\*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

2018年度-2020年度

グループ体運営

「シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ体型の経営」の実現

構造変化に柔軟かつ迅速に対応し成長軌道への道筋を付けるための「MUFG 再創造イニシアティブ」

- 事業セグメントの再定義
- グループ内リソースの有効かつ効率的な活用
- 重点施策「11の構造改革の柱」

- グループ体運営体制の構築が進展、ASEAN商業銀行や海外AM事業などの海外事業ポートフォリオ拡大により収益源を多様化
- ▲ 組織拡大に伴うコスト増加や新型コロナウイルス感染症拡大の影響などによりROE・経費率目標未達

- 国内収益基盤の強化
- グローバル事業の強靱化(量の拡大から質の向上へ)
- 環境変化への迅速な対応力
- 「11の構造改革の柱」で下振れた戦略の練り直し

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

2021年度-2023年度

パーパス経営

「世界が進むチカラになる。」を実現するため、各ステークホルダーが抱える課題を起点とした戦略により課題解決に取り組む

社会の変化を正しく読み解いた上で、今後飛躍するための「挑戦と変革の3年間」

- 環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」となることをめざす
- 戦略の3本柱
  - 企業変革——会社のありようを変える
  - 成長戦略——収益力の強化
  - 構造改革——強靱性の確保

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> 社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に(前に)進むための「チカラ」に	
財務目標	<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>	<b>III 構造改革～強靱性の確保～</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	4. GCIB & Global Markets 5. グローバルAM / IS  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

目録 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。

目録 企業変革の取り組みの詳細はP57-90をご覧ください。

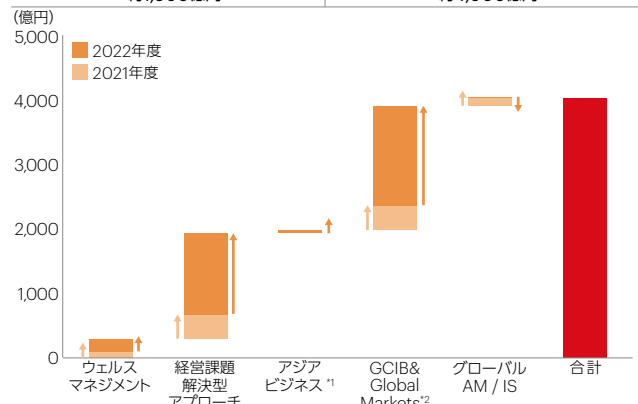
### 成長戦略

「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

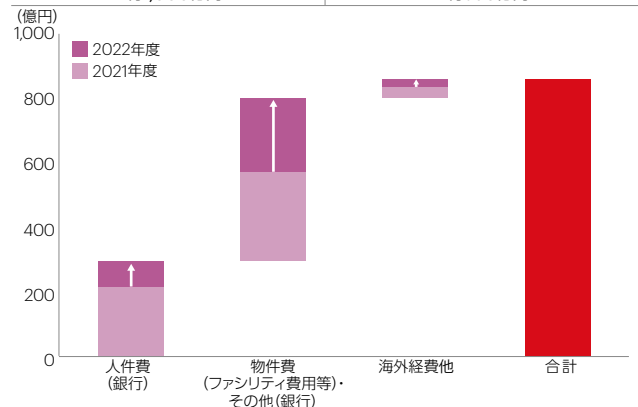
MUFGユニオンバンクの売却が完了し、米州では法人取引に経営資源を集中させます。経費・RWAコントロールについては、経費はベース経費が減少、RWAは為替影響除きで2020年度末比でほぼ横ばいと、確りコントロールしています。構造改革による営業純益の増加は約850億円となりました。

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展</li> </ul> <p>📖 P57-60、P94</p>
	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> <p>📖 P61-78</p>
	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> <p>📖 P85-90</p>
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> <p>📖 P39-40、P96</p>
	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> <p>📖 P98</p>
	3. アジアビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社のクレンシィ(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> <p>📖 P41-44、P100</p>
	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> <p>📖 P104</p>
	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> <p>📖 P47、P102</p>
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> <p>📖 P20</p>
	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> <p>📖 P21、P35-36、P41-44</p>

\*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出

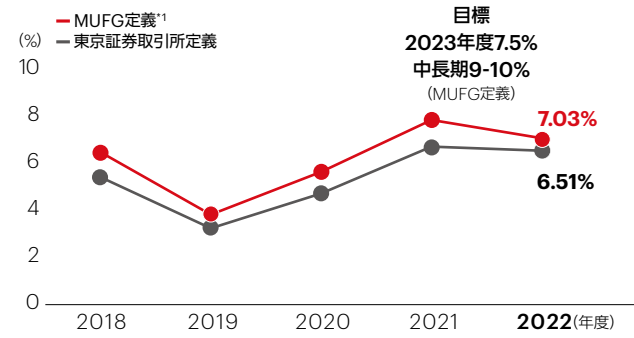
\*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

# 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

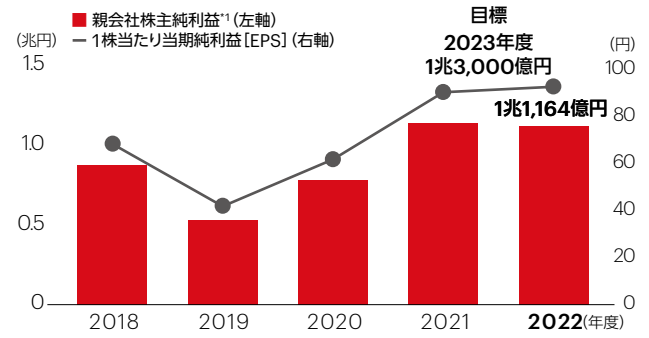
### ROE



<sup>\*1</sup>  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})\}} \div 2$

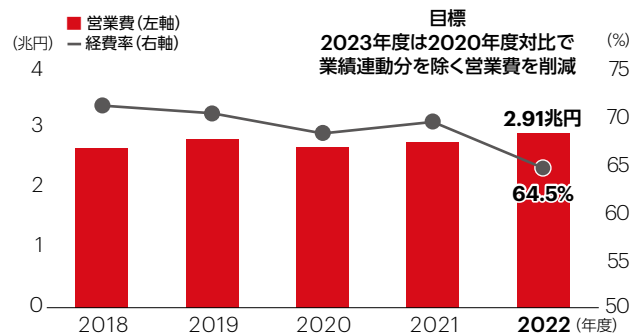
金利上昇局面における、有価証券ポートフォリオの組み替えに起因した、市場関連収益の減少がありましたが、預貸金収益や海外の融資関連手数料の増加、そして、相場変動を捉えた外為収益やトレーディング収益の増加等によって、業務純益は大きく増加しました。一方で、MUFGユニオンバンク株式譲渡に伴う一過性の損失等もあり、結果、親会社株主純利益は過去最高益であった前年度並みの水準となりました。またROEは為替の影響もあり低下しました。

### 親会社株主純利益



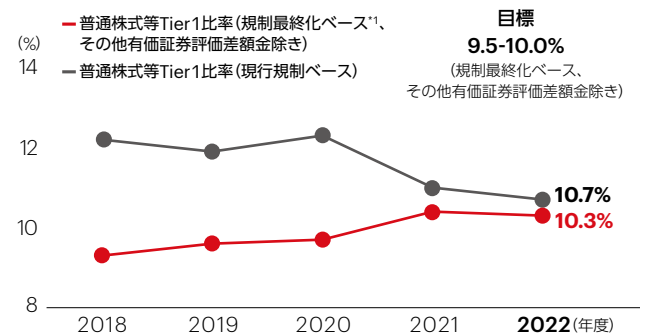
<sup>\*1</sup> 親会社株主に帰属する当期純利益

### 経費



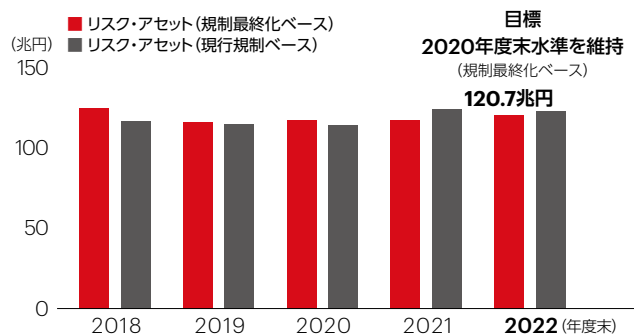
営業費は為替影響による海外経費の増加や、MUFGユニオンバンク株式譲渡による影響もあり増加しましたが、経費率は業務粗利益の増加により低下しました。

### 普通株式等Tier1比率



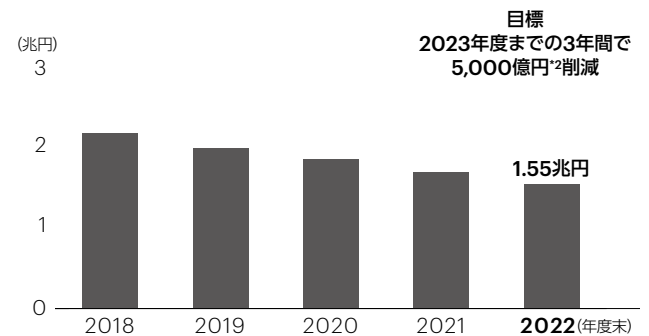
<sup>\*1</sup> パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値  
分母のRWA(リスク・アセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

### 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<sup>\*1</sup>



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

政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。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)

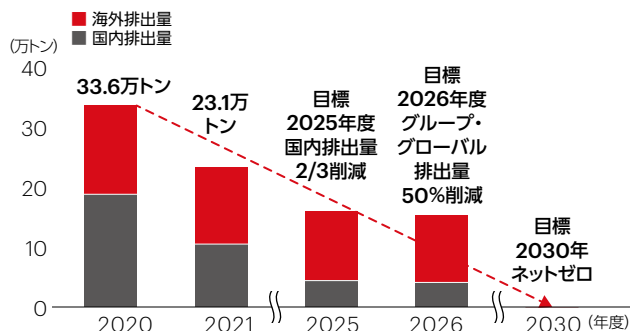
	直近実績	目標 (2030年)
電力セクター	299gCO <sub>2</sub> e/kWh	156-192gCO <sub>2</sub> e/kWh
石油・ガスセクター	76MtCO <sub>2</sub> e (2019年対比9%削減)	2019年対比 15%-28%削減
不動産セクター		
商業用不動産	65kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	44-47kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>
居住用不動産	27kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	23kgCO <sub>2</sub>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

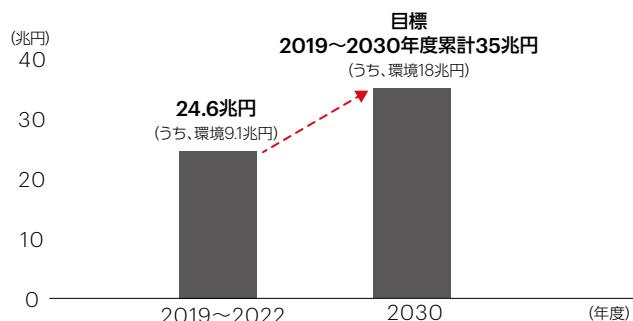
2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けて、セクター毎のGHG排出量の計測と2030年中間目標の設定を順次進めています。2023年4月には、不動産セクター、鉄鋼セクター、船舶セクターについて開示しました。

### 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。

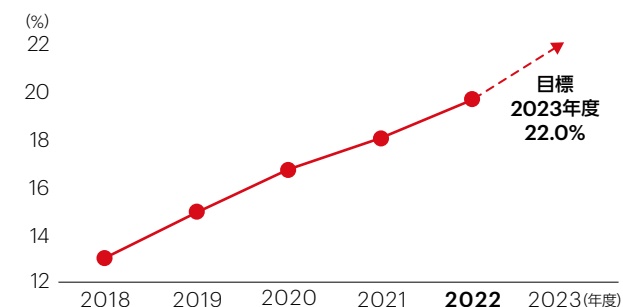
### 石炭火力発電所向けファイナンス残高

	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。

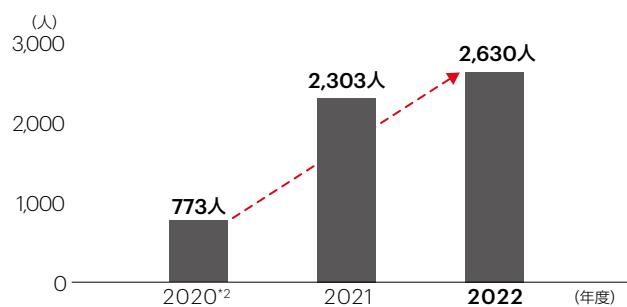
### 女性マネジメント<sup>\*1</sup>比率



\*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一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

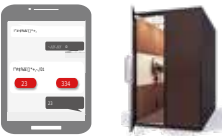

オンラインチャネルの充実と店舗統廃合により、スリムかつ強靱な店舗網を実現しました。今後も顧客ニーズに合わせ、対面・非対面でのタッチポイントを機動的に拡大していきます。

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

<b>店頭でお取引</b>	<b>対面</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● タブレットでのお取引の対象拡大</li> <li>● ご高齢のお客さまへの行員サポート</li> <li>● 窓口・ブースでの運用ご相談</li> </ul>		
<b>オンラインでお取引</b>	<b>非対面</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 口座開設から諸届までアプリ完結</li> <li>● 資産運用もローンもアプリから</li> <li>● オンラインで有人の運用相談</li> </ul>		



グループCDTO **山本 忠司**

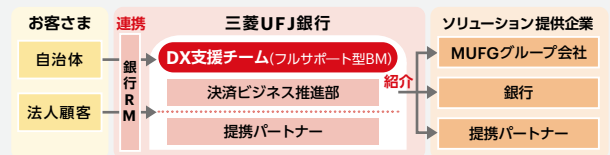
### デジタルを活用したお客さまへの新たなサービスのご提供

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マーとして外部事業者(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センターとしての機能を強化していきます。

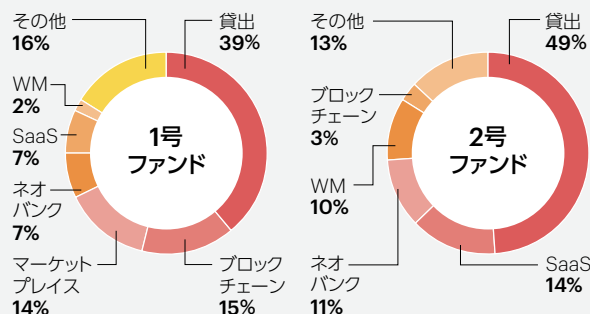
\*1 MUFG全社員が応募可能な新規事業開発プログラム

### 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。

\*1 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

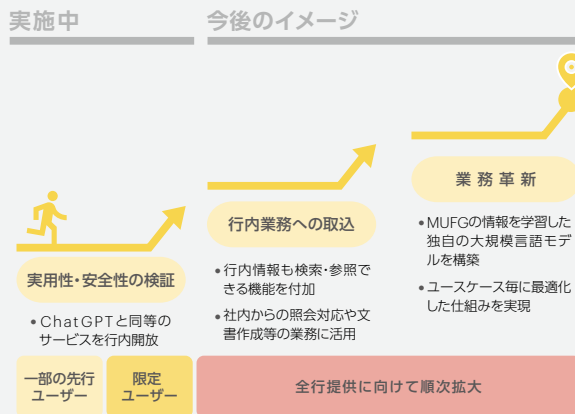
MUFGにはAIへの取り組みを業態横断で推進するAIラボがあり、JDD<sup>\*2</sup>に設置しているAI研究機関であるM-AISとも連携しながら、これまで多くのPoC<sup>\*3</sup>を実施し、本番実装率も非常に高い水準で推移しています。また、AIリスク管理の枠組みを整備する機能も担っており、AI技術活用の要として活動しています。

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。

\*2 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

\*3 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

### 生成系AIの実用化



### 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。

### 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。

\*1 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

\*2 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

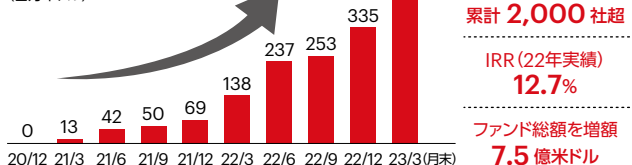
#### これまでの実績

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の実現をサポートしています。

#### ネットキャッシュ投資額推移<sup>\*1</sup>

(百万米ドル)



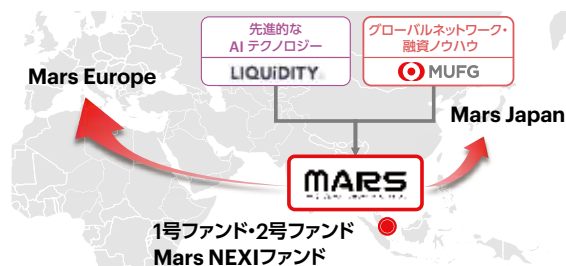
<sup>\*1</sup> 貸出実行期間中の約定弁済を勘案した案件毎のネットコミットメント額の合計

#### 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。



### 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

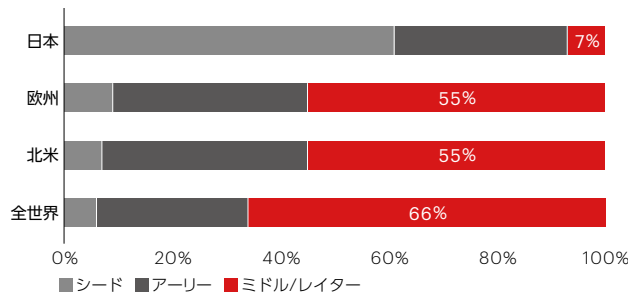
日本では他国に比べて、ミドルステージ以降にあるプレユニコーンの資金調達ニーズに応える大口デットの有力な出し手が少なく、調達手段がエクイティに偏る傾向があります。その結果として、十分に事業を拡大できていない段階で上場を迎えてしまうケースが多く存在しています。

#### Mars Japanの狙い

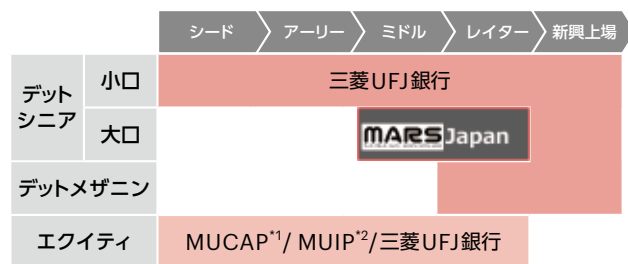
MUFGはこのような課題に応えるべく、アジアで培った「AI融資審査モデル」を日本へ逆輸入し、Mars Japanを立ち上げます。Mars Japanを通じて、将来有望な日本のプレユニコーン・ユニコーンへの成長資金を融資することで、日本発・世界水準のユニコーン企業の創出と成長を支援していきます。

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じていきます。

#### 成長段階別の資金供給状況



(出所) 内閣府・世界銀行「スタートアップエコシステム調査」



<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、そのもとで、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そうです。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すし、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います。

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/>



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～

お客さま・  
パートナー

地域・  
社会

未来の  
世代

MUFG  
の仲間

株主





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)
<p><b>気候変動対応・環境保全</b></p> 	<p><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</p> <p><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  P65-74</p>
<p><b>少子・高齢化社会への対応</b></p> 	<p><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</p> <p><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  P77</p>
<p><b>インクルージョン&amp;ダイバーシティ</b></p> 	<p><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、企業カルチャーの变革や、社会・お客さまの期待を超える新しい価値を生み出すとともに、多様な人々のインクルージョンにも寄与</p> <p><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  P83-84</p>
<p><b>社会インフラ整備</b></p> 	<p><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</p> <p><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  P32: ジョン・F・ケネディ国際空港拡張プロジェクト</p>
<p><b>産業育成・イノベーション支援</b></p> 	<p><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  P78</p>
<p><b>金融サービスへの平等なアクセス確保</b></p> 	<p><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  P41、43: アジアのデジタルプラットフォーム</p>
<p><b>働き方改革の推進</b></p> 	<p><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</p> <p><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</p>
<p><b>貧困問題への対応</b></p> 	<p><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</p>
<p><b>教育格差の是正</b></p> 	<p><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</p> <p><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</p>
<p><b>健康への脅威の克服</b></p> 	<p><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</p> <p><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</p>

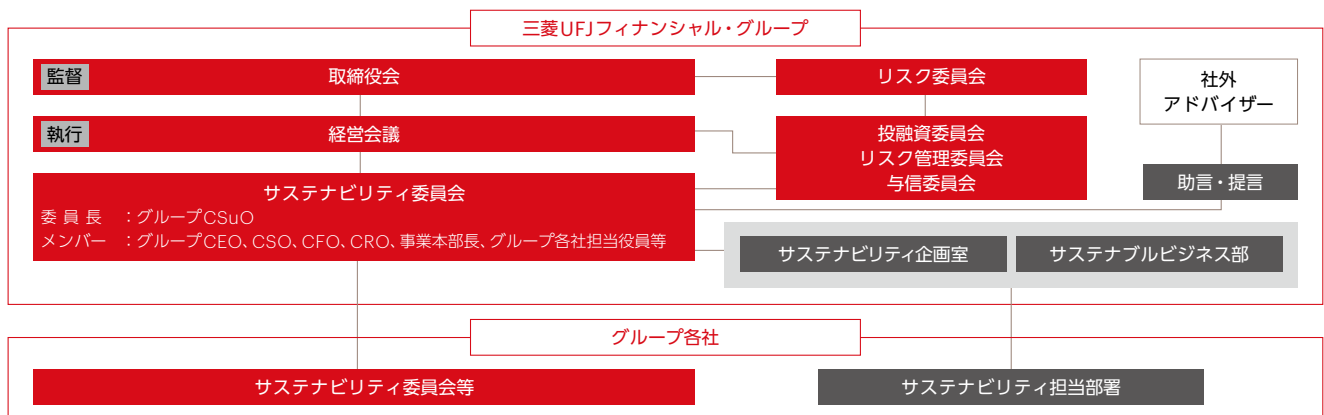
## 環境・社会課題解決への貢献

### サステナビリティ推進体制

MUFG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一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。MUFG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つ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 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>
8 ESG評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度のESG評価結果、取り組み課題への対応状況</li> </ul>
9 非財務情報開示への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルな非財務情報開示規制と今後の課題</li> </ul>

### 環境・社会分野の社外アドバイザーとの意見交換会

MUFG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

MUFGは、2050年までの投融资ポートフォリオの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「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。2023年4月には、取組み

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

[https://www.muftg.jp/dam/csr/report/progress/202304\\_ja.pdf](https://www.muftg.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
投融资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 船舶に関する投融资ポート全体において、本指標算出時点のIMO目標に沿ったボセイドン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 MUFG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(クルンシィ(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。



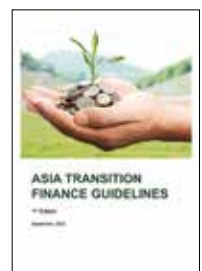
#### MUFGトランジション白書の発行

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関連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支援を積極的に仰ぎ、常にステークホルダーの皆さまの「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エネルギ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と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みを検討すべく、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。

### 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	執行	経営会議
	リスク委員会		投融資委員会
	報酬委員会		リスク管理委員会
	監査委員会		与信委員会
	サステナビリティ委員会		

## 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。

### 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。

### 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。

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)

気候変動による機会 (サステナブルビジネスの進展)

お客さまとのエンゲージメントを通して把握した課題・ニーズの解決のため、GHG排出量可視化支援をはじめ、TCFDコンサルサービスを通じた戦略策定支援、ファイナンス提供を通じた投融資支援、海外カーボンプレジットの日本企業への展開まで、多様なソリューションを開発・提供しています。

お客さまへのエンゲージメント支援

MUFGは、国連環境計画・金融イニシアティブのお客さまサービスモデルに沿ったエンゲージメント活動内容を充実させてきました。これまでに約1,500社のお客さまにエンゲージメント活動を展開し、気候変動ビジネスを着実に拡大しながら、継続的な支援を行っています。

### 国内のエンゲージメント活動

**お客さまの計測・開示支援**  
GHG排出量可視化支援:  
300社を(株)ゼロボードに連携、100社がパートナーとして登録  
TCFDコンサルサービス: 85社に提案、11社成約  
**注力先との対話を通じたセクター知見の蓄積**  
EX戦略PT<sup>1</sup>の継続 (2020年11月~):  
GX政策動向やお客さまニーズ・課題の把握を目的に発足した社内PT。対象企業70社  
電力PTの新設 (2022年12月): 電力に特化したEXPT分科会  
\*1 エネルギートランスフォーメーション戦略PT

**ファイナンスソリューションを検討・提案**  
新たなサステナブルファイナンス導入に関するディスカッション・提案を実施(約120社)  
-お客さまがトランジションファイナンス要件を充足するための社内フレームワークの策定支援も実施

	再エネPF 組成等	グリーン ボンド引受	環境関連事業 へのコーポレート ローン組成	環境関連 事業へのFA	その他	合計
2019年度・ 2022年度上期 累計ファイナンス実績	0.4	0.5	0.8	0.6	0.2	2.5兆円
2019年度・ 2021年度上期 累計ファイナンス実績	0.3	0.4	0.2	0.4	0.0	1.4兆円

トランジションボンド/トランジション・リンク・ボンド  
19件、引受け金額合計: 1,081億円 (2022年4月~12月)

**ファイナンス支援をしたお客さまのフォローアップ**  
・実効性あるエンゲージメントにつなげることを目的に、お客さまのトランジション進捗の理解を深める枠組みを2022年度から試行的に開始  
・金利などの貸付条件が変動するサステナビリティ・リンク・ローン/ボンドやトランジション・リンク・ローン/ボンドに関しては、案件ごとに設定した目標・KPIの達成状況をモニタリング

### 海外のエンゲージメント活動

**海外タクソノミー分析を通じた政策理解**  
欧州・米国・中国・ASEANの4地域のタクソノミー分析を実施。政策意図を踏まえた制度設計の理解を深化  
**産業界・政府機関と連携した脱炭素化推進**  
各地域のESG推進チームを中心に、フォーラム等に登壇。脱炭素化の加速に向け、テーマ別に議論を実施(40件以上)  
**商品ラインアップの拡充**  
預金、トレードファイナンス、カーボンプレジット関連等のESG関連金融商品ラインアップを拡充

**ファイナンスソリューションを検討・提案**  
お客さまの脱炭素化に向けた戦略、短期・中長期の資金ニーズについてのディスカッション・提案を実施(約960社)  
-APAC:約360社、Americas:約350社、EMEA:約250社

	再エネPF 組成等	グリーン ボンド引受	環境関連事業 へのコーポレート ローン組成	環境関連 事業へのFA	その他	合計
2019年度・ 2022年度上期 累計ファイナンス実績	1.6	1.2	0.4	0.8	0.1	4.1兆円
2019年度・ 2021年度上期 累計ファイナンス実績	1.1	0.8	0.2	0.8	0.0	3.0兆円

新生GXプロジェクトチームと電力プロジェクトチームの新設

銀行は、2020年11月に気候変動ビジネス推進を目的とした「エネルギートランスフォーメーション (EX) 戦略プロジェクトチーム (PT)」を立ち上げて以降、関係役員以下で知識の集約・共有を定期的に行い、カーボンニュートラルをめざすお客さまに寄り添える対話力と質の高いプロダクト・サービス提供力の強化を図ってきました。

2023年2月に政府によって閣議決定された「GX (グリーントランスフォーメーション) 実現に向けた基本方針」において、官民150兆円超のGX投資実現に向けた戦略が示されたことなどを受け、4月からは

EX戦略PTをGX戦略PTに改名し、具体的な事業創出とGX投融資促進に資する情報発信の場に刷新しました。同PTには国内外営業、プロダクトオフィス、審査、企画部署など500名規模のメンバーが参加しています。また、2022年12月には、国内カーボンニュートラル達成に向けて重要な電力セクターにフォーカスした「電力PT」も新設。外部有識者を招き、関連政策動向、複雑な電力システム制度への理解を深める週次セッションの開催を通して、電力会社/業界団体との関係強化に向けて取り組んでいます。



### 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 <sup>*1</sup>
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 <sub>2</sub> 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

### 気候変動シナリオ分析

MUFGは、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP-FI)が主導し、気候関連財務情報開示に関する方法論等の検討・開発を目的に実施しているパイロット・プロジェクトに2019年より参画しました。パイロット・プロジェクトによる検討の結果も踏まえ、移行リスクについて2050年まで、物理的リスクについて2100年までを対象とした分析を実施しました。シナリオ分析の実施に際しては、上記パイロット・プロジェクトによる検討結果に加え、外部専門家による検証結果も反映しています。

### シナリオ分析の結果

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA <sup>*1</sup> による「持続可能な開発シナリオ(2℃(未満)シナリオ)」、NGFS <sup>*2</sup> が公表した1.5℃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℃シナリオ)、同8.5(4℃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

©2023年3月期分は計測・分析の上、更新予定

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。

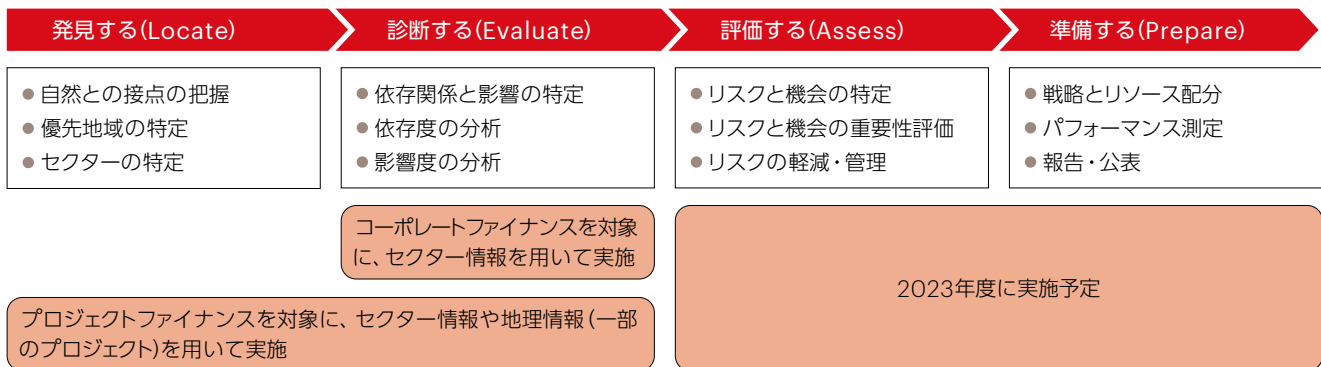
自然資本、生物多様性の損失は金融機関の投融資にとってリスクとなります。また、企業によるそれらの保全への対応は、金融機関のビジネス機会ともなり得ることから、リスクと機会を適切に評価することが重要と考えています。

#### 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。

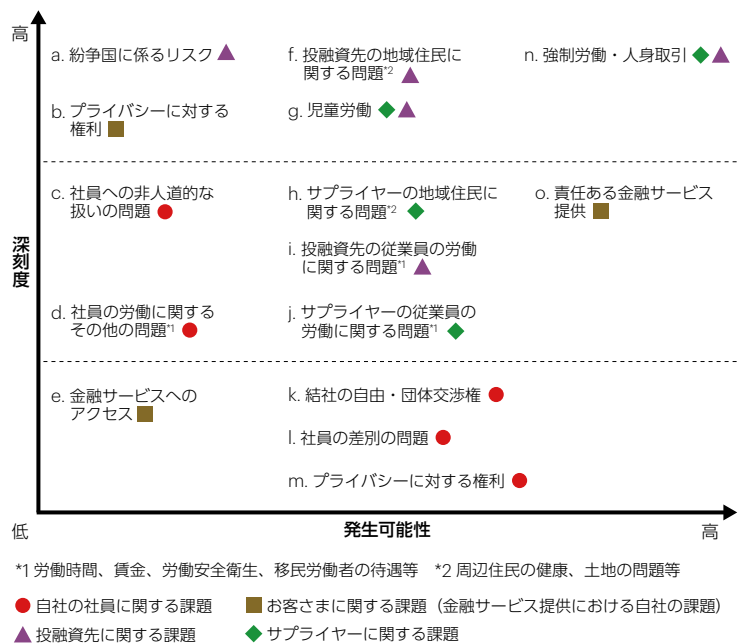
グループ各社は、人権の尊重を経営の重要課題と認識し、MUFG人権方針に基づき、全ての事業活動において人権尊重の責任を果たすために、人権方針、行動規範などを全社員に周知し、人権意識の醸成に取り組んでいます。

#### 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> 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

<b>社員</b>	<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>
<b>お客さま</b>	<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>
<b>投融資先</b>	<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>
<b>サプライヤー</b>	<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

### 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ます。

2023年4月には、「ビジネスと人権」に知見のある外部

#### 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)

## 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、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ンネル・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ンネルの操作性・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	● 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。

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

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、資産形成を支援しています。信託が設立したMUFG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

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、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。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や取り組みを発掘するなど、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。

### 1. イノベーション支援

MUFG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。MUFG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、京都フュージオ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。MUFG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「MUFG 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。MUFG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

MUFG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「MUFG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。



「MUFG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、「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、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。

### 「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、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

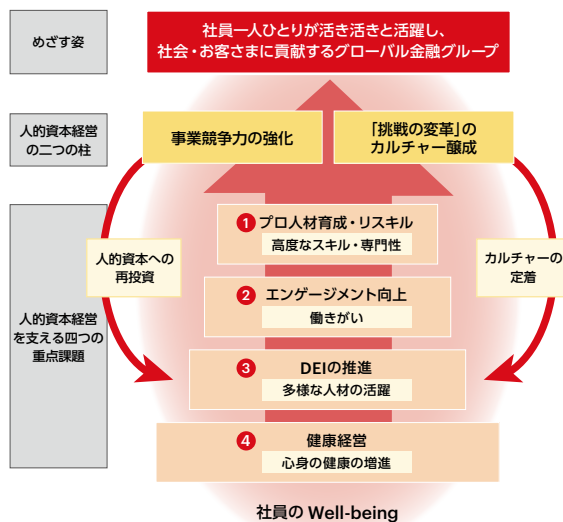


グループCHRO 堀川 賢治

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

### 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いと考えています。



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。各種施策の効果を実証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

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

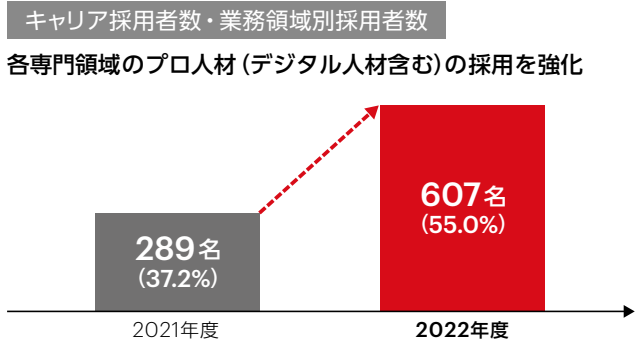
## プロ人材・リスキル／エンゲージメント向上／健康経営

### プロ人材・リスキル

MUFG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

MUFG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。

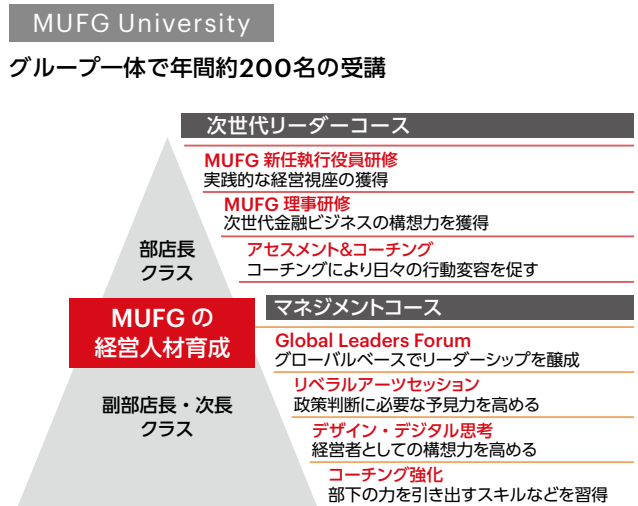


このプロ人材確保の一環として、銀行では、多様な価値観を持つ社員一人ひとりがプロフェッショナリズムを追求し、自律的にキャリアを形成できるよう、「プロフェッショナル職」の新設や「Ex制度」の導入を予定しています。こうした人事制度改定を通じて、高い専門性を持つ社員が活躍できる環境を整備するとともに、そうした社員を適切に処遇しています。

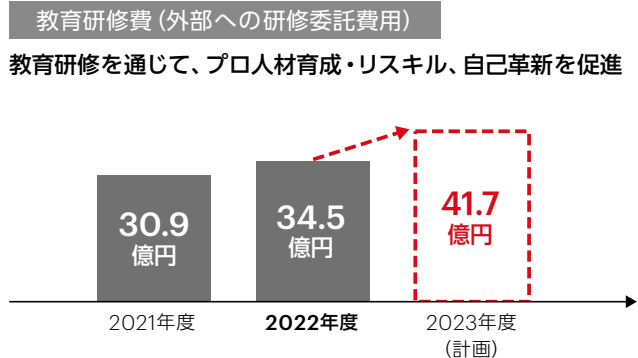
また、持株会社であるMUFGでは、2019年度から複数の子会社に共通する業務で、かつ極めて高度な専門性が必要な業務を担う能力のある社内外の専門人材を、外部の市場ベンチマークと連動した処遇で持株会社が雇用する「MUFG雇用制度」を整備しています。

### 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「MUFG 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。



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MUFG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。



また、MUFG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

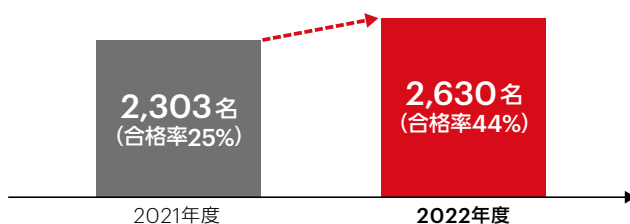
エンゲージメント向上

MUFGが提供するサービスの付加価値を高め、グループ一体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。

MUFG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。

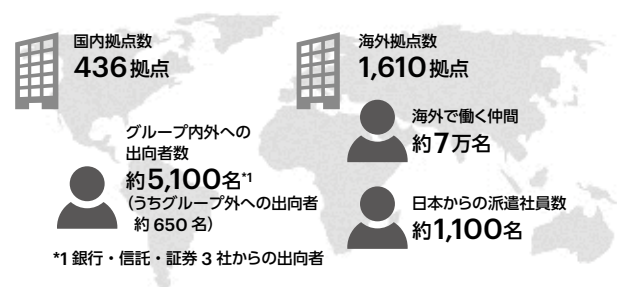
Job Challenge(グループ内公募) 応募者

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、グループ内外外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。

MUFG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

MUFG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。

MUFG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。

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。

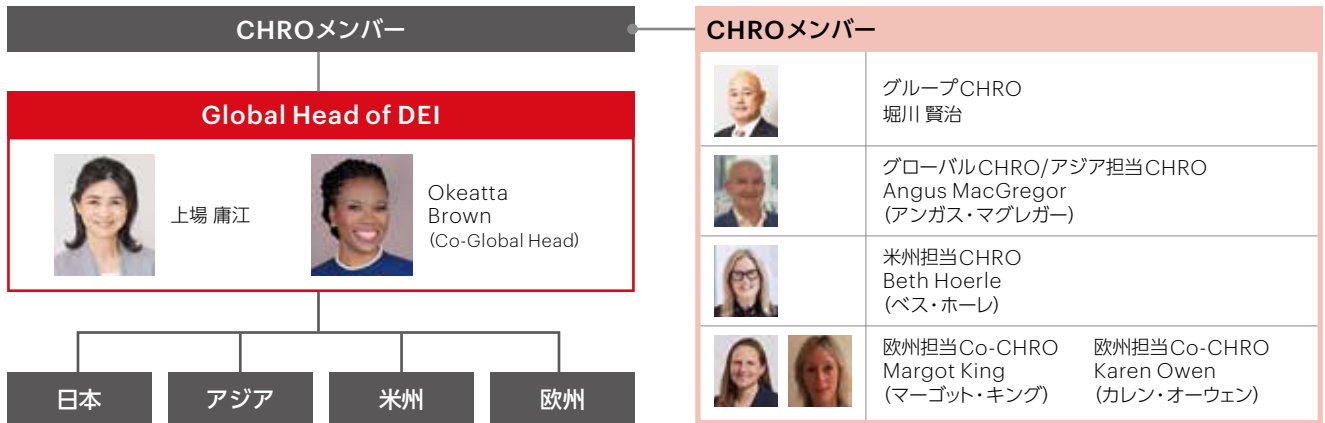
グローバルDEI推進三つの柱

- ジェンダー平等
- 人材育成
- 風土醸成

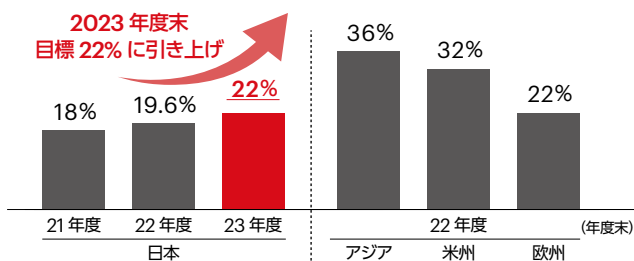
MUFGでは2006年からDEI推進のための専任組織を設置し、経営トップのコミットメントのもと、経営戦略としてDEI推進に取り組んでいます。2018年からは、銀行・信託・証券の3社が協働してグループベースでのDEI推進に取り組んでいます。

グローバルにおいては、これまでも各地域の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

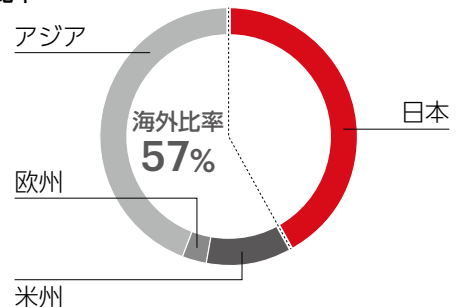


女性マネジメント<sup>\*1</sup>比率



\*1 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や思考の多様性が、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)

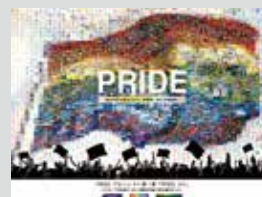
女性社員の活躍を支援するスペース「SHROES」を立ち上げ、ネットワーキングや好事例の共有を図るとともに、キャリアや健康問題などについて、専門家からアドバイスを受けられる機会を提供しています。

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てる、「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

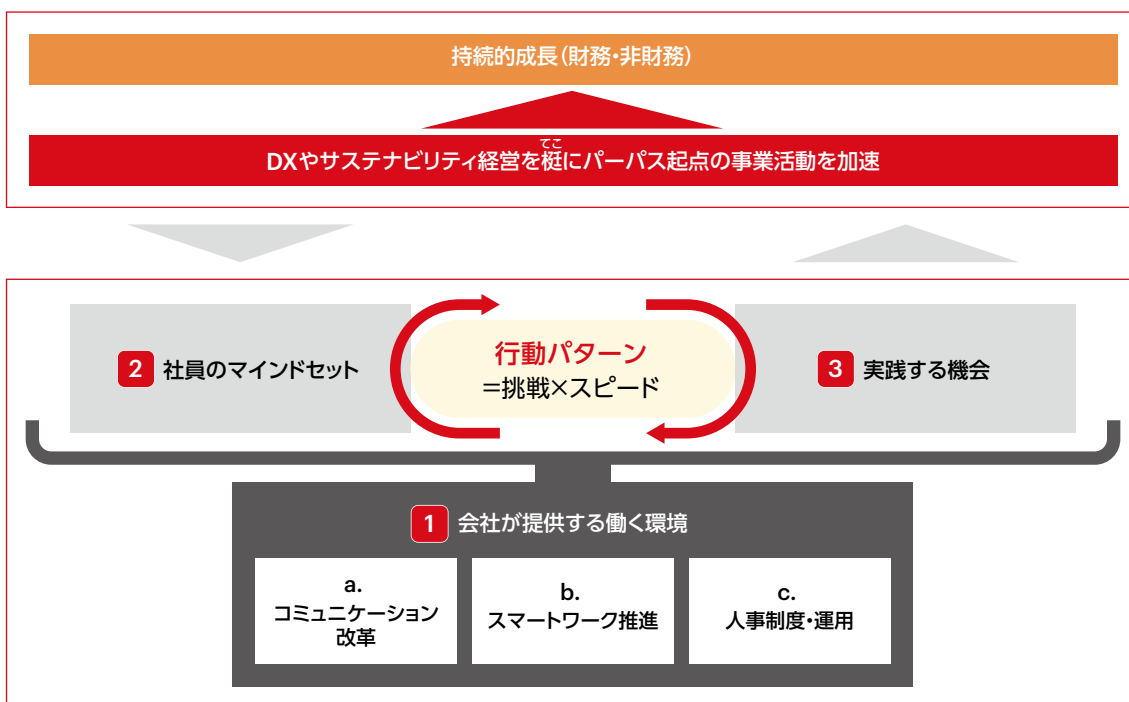
んでいます。具体的には、役員タウンホールミーティングや社内SNSなど対話と共感形成の場づくり、公募型の人事異動、社員が自ら地域社会の課題解決に挑む社員参加型社会貢献プログラム「MUFG SOUL」等をこのフレームワークのもと立ち上げ、継続的に実施してきました。

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ます。

### 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げ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。

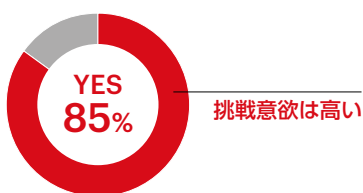
社員が各自のパーパス実現に挑戦し、その挑戦が評価され成長実感を得られることで次の挑戦を生むという、好循環の拡大をめざします。

<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。

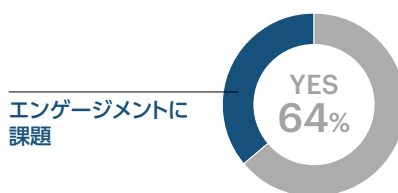
### 2022年度の振り返り(グループ意識調査)

#### 挑戦

##### 挑戦を意識して行動している



##### 素晴らしい職場として推奨する

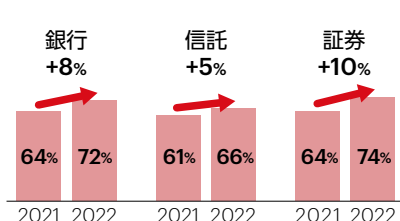


##### 「やりがい」と「成長実感」の向上

- MUFG Way の自分ごと化
- 挑戦機会創出
- 自律的キャリア構築

#### スピード

##### 職場の意思決定はスピーディーだ



##### シンプルかつスピーディーな運営がなされている



##### スピード改善のための「シンプル化」推進

- 意思決定プロセス簡素化
- 営業店の声を踏まえた手続見直し

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。



QR MUFG Way体現者ブックはこちらをご覧ください。

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

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. 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がお客さま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

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。



社長とのディスカッション



メンバー間での議論の様子



銀行本館周辺の丸の内エリア見学



社外取締役との意見交換

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造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が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

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。



最終審査プレゼンターと亀澤社長



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もち、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いうものです。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。

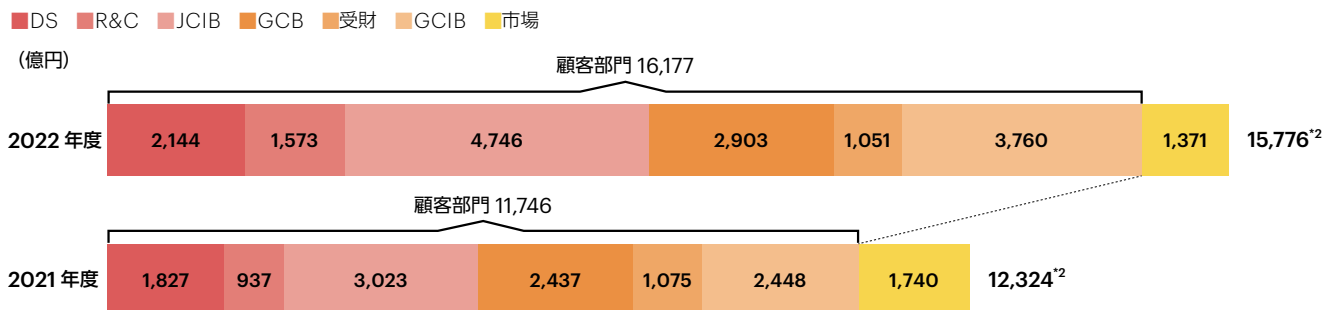
**荻野** 投資信託の運用業務に従事していた私は、普段は顧客の声を直接聞く機会があまりありませんでした。しかし、Spark Xでは美術作家とコレクター双方の声を直接聞くことで、本質的な課題やニーズに辿り着くことができました。今後の事業立ち上げに向けた道のりは簡単ではないと思いますが、目の前の人の課題を解決したいという強い熱量と新たな挑戦へのワクワク感を持って、推進していきます。



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

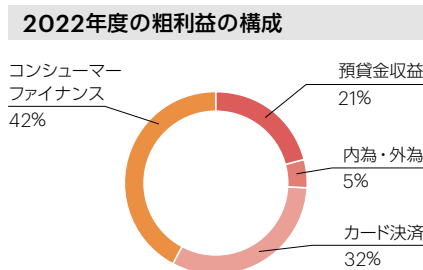
## 2022年度の事業本部別営業純益<sup>\*1</sup>の構成



\*1 社内管理上の連結業務純益

\*2 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>

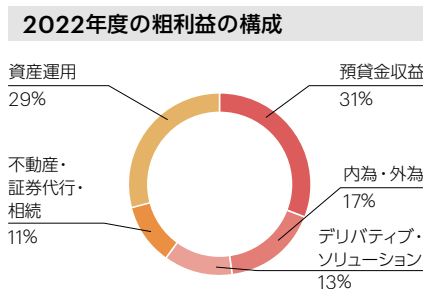


\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

**2022年度の業績概要**  
 コロナ禍からの回復に伴い、コンシューマー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>

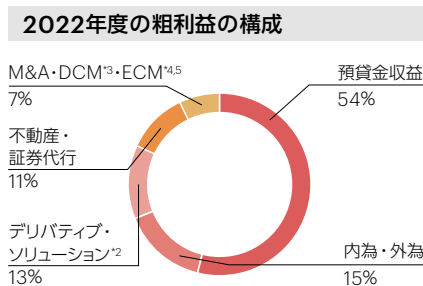


\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

**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>



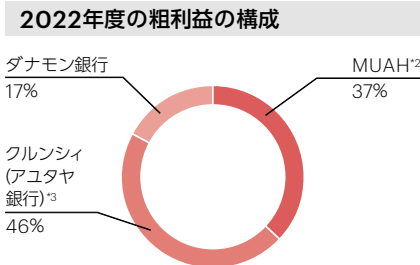
\*1 管理計数。現地通貨ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

\*2 国内分のみ \*3 Debt Capital Markets \*4 Equity Capital Markets \*5 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>

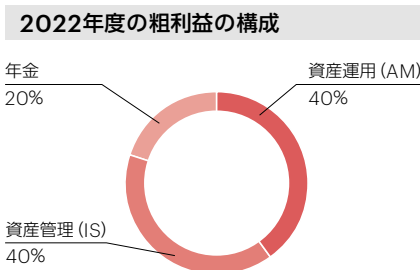


**2022年度の業績概要**  
 米国金利上昇に伴い金利収益が増加しました。また、タイのクルンシィでは、貸出の増加や政策金利上昇に伴い利ざやが改善したことに加え、ダナモン銀行では、調達コストを抑制したことにより、営業純益は前年度比で増加しました。

- 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
  - クルンシィ(アユタヤ銀行)
  - ダナモン銀行

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・クルンシィ(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

**受財** 受託財産事業本部<sup>\*1</sup>

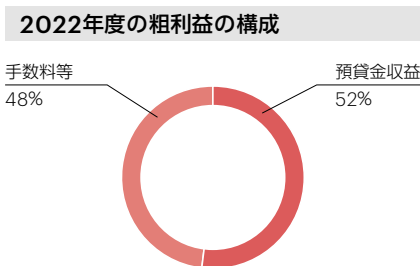


**2022年度の業績概要**  
 IS事業は国内外で高付加価値サービスの複合提供が進捗し、AM事業は公募株式投信残高<sup>\*2</sup>が業界首位となりました。一方、前年度にFSIが計上した成功報酬の剥落、市況低迷による時価影響を受け、営業純益は前年度比で減少しました。

- 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

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

**GCIB** グローバルCIB事業本部<sup>\*1</sup>

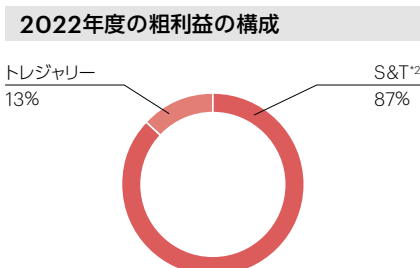


**2022年度の業績概要**  
 キャピタルマーケットの市況低迷により証券プライマリービジネスは減収となりましたが、機関投資家向けファイナンスやプロジェクトファイナンス等の組成・販売手数料、預貸金収益の増加等で打ち返し、営業純益は前年度比で増加しました。

- 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

<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

**市場** 市場事業本部<sup>\*1</sup>



**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。トレジャー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

<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

# 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

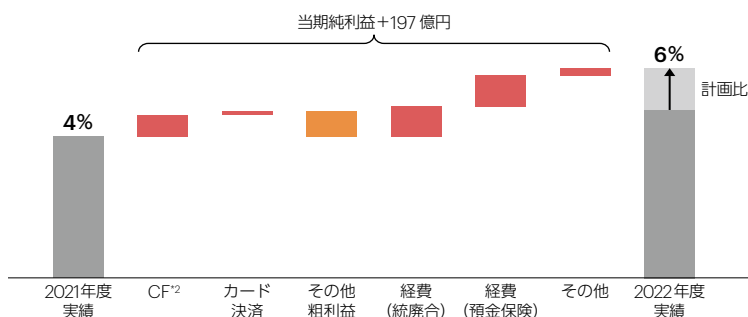
- 幅広い顧客基盤や国内拠点網、商品ラインナップ
- 外部事業者との提携や非対面サービスを提供するうえで必要とされる安心・安全なシステムと、そこから生まれるお客さまからの信頼・信用

### 課題

- 新規の顧客基盤拡大と、既存のお客さまの活性化
- MUFPG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



### 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

\*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

## 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。



\*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い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、お客さま個々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。

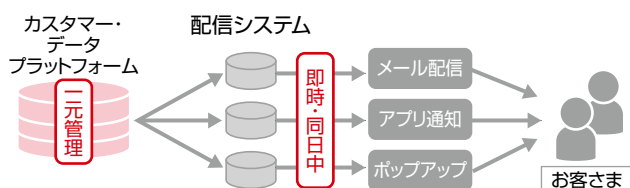


### データマーケティング高度化

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

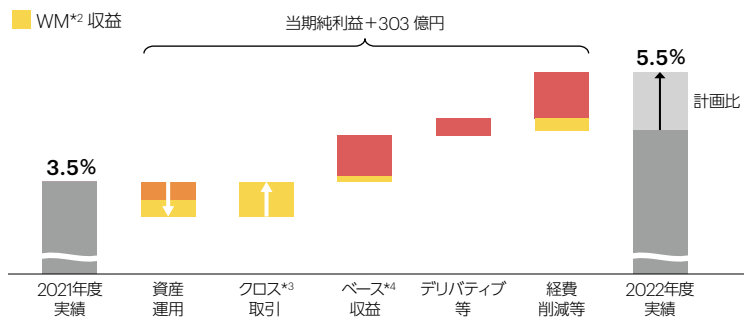
- 個人・法人における本邦随一の顧客基盤
- お客さまの多様なニーズに対応するグループ総合力

### 課題

- グループ一体ビジネスモデルの推進による収益力の強化
- 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

## 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 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

### 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営純	790億円	+130億円
経費率	76%	-8ppt
RWA	16.6兆円	+0.3兆円



## 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

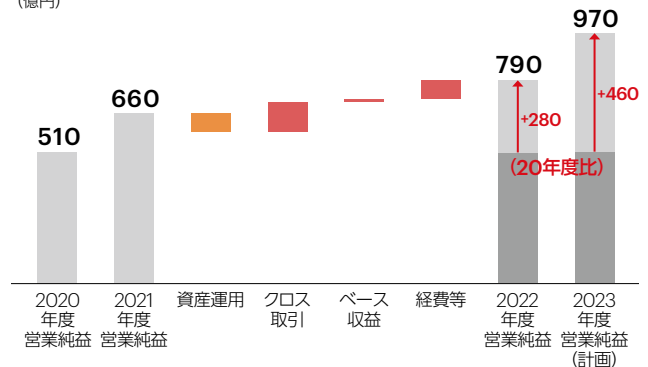
WM収益は、市況影響もあり資産運用で苦戦しましたが、貸出・不動産などのクロス取引<sup>\*1</sup>の伸長や経費削減によって、2022年度のWM営業純益は790億円（2020年度比+280億円）まで伸長しました。

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。

### WM営業純益

(億円)



\*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 お客様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 お客様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

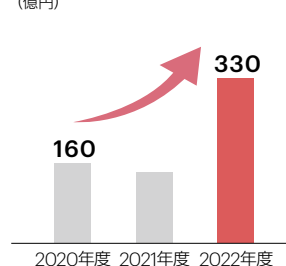
\*5 お客様1人あたりの成約時の粗利単価（三菱UFJ銀行分における内部管理ベース、集計対象期間：2022年4月～11月）

### 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。

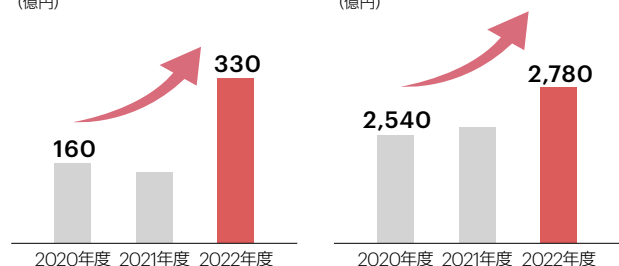
### 外貨預金収益

(億円)



### ベース収益(預貸・内外為)

(億円)



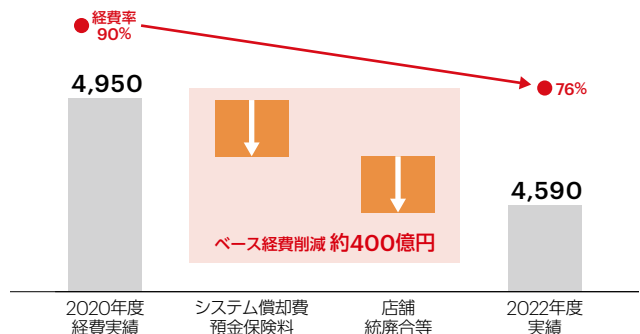
### コスト構造改革の進展

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・お客様との接点の拡充・多様化に注力していきます。

### 経費推移

(億円)



# 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
- 邦銀随一のバランスシートと海外ネットワーク

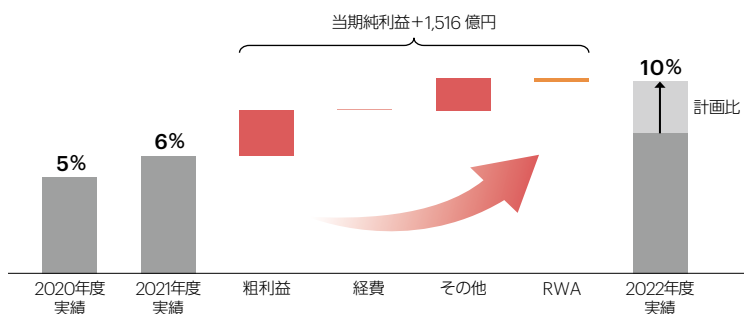
### 課題

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



\*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

### 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

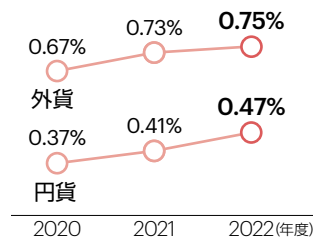
## 中期経営計画の主要戦略の進捗

### ROE経営の深化

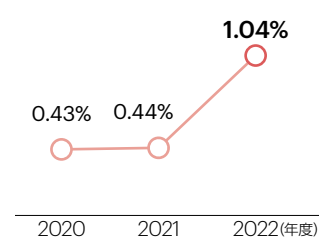
2021年度よりROE連動型の業績評価体系を導入。また、「RORAの水準」と「費消しているRWAの金額」を可視化する四象限運営も開始しました。採算性を重視する思考と行動を営業現場に浸透させ、採算改善を強化しています。貸出利ざやは、円貨で中計当初から+10bp、外貨で+8bp改善。外貨預金は金利環境の後押しもあり、利ざやが大きく拡大しています。

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。

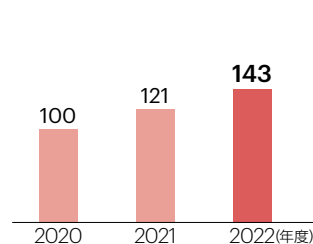
貸出利ざや推移



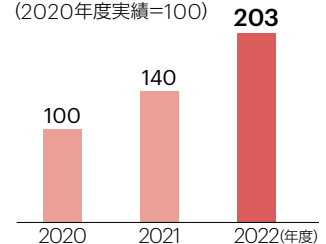
外貨預金利ざや推移



資本性ファイナンス残高推移  
(2020年度実績=100)



不動産ノンリコースローン  
残高推移  
(2020年度実績=100)



### 持続的な成長に向けた新たな挑戦

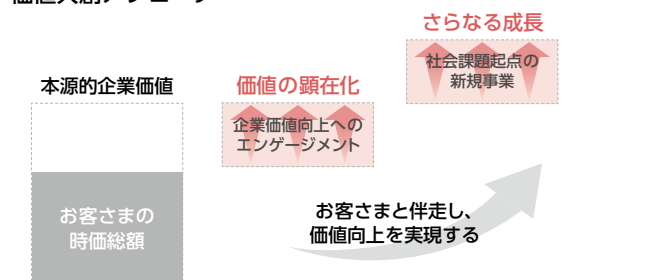
大企業のお客さまは現在、GXやDX等の大きな社会変革の潮流の中にいます。

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。

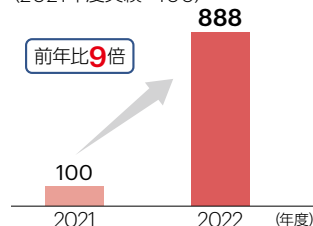
2022年度は、地政学リスクの影響を受けて重要性が増す半導体の国産化や宇宙ビジネスの実装化、情報爆発時代の基盤となる通信インフラシェアリングの拡大といった重要課題に対して、事業共創投資を実行しました。投資残高は前年比で9倍と大きく伸長しています。

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。

価値共創アプローチ



事業共創投資の残高推移  
(2021年度実績=100)



社会課題の重要テーマ



# 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

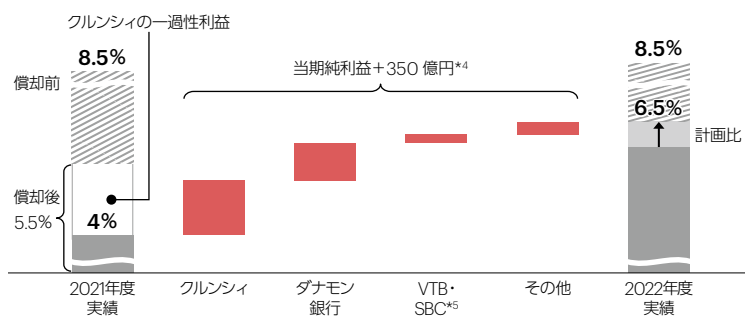
- MUFGとパートナーバンクを組み合わせた幅広いサービス・機能の提供
- ASEANにおけるパートナーバンクの圧倒的な拠点網(約3,000拠点・9万人の行員)
- Grabやスタートアップ企業との協働による金融包摂、デジタル金融

### 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。

MUFG × krungsri × ADIRA FINANCE

2023年 買収総額 約870億円

タイ 2023 証券  
Capital Nomura Securities<sup>\*1</sup>

フィリピン インドネシア

ベトナム 2023 ノンバンク  
SHB Finance Company Ltd.

HOME CREDIT

### 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



IIMS(オートモーターショー)



店舗リブランディング

#### M&A戦略



オートファイナンス強化

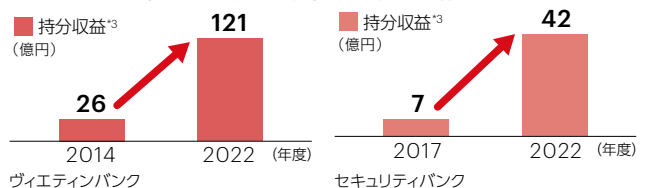


リテールアセット買収

### 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。

#### ボトムライン(のれん等償却後)への収益貢献



### ～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



<sup>\*1</sup> 買収後名称をKrungsri Capital Securitiesに変更 <sup>\*2</sup> Indonesia International Motor Showの略 <sup>\*3</sup> 当期純利益の持分相当分ののれん等償却を実施したもの(各社決算計数とは異なる) <sup>\*4</sup> 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

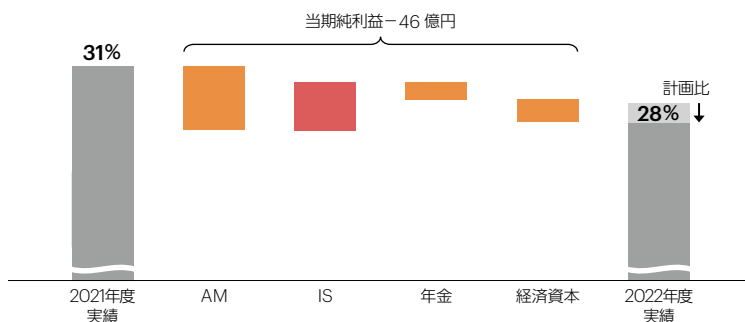
- フィデューシャリーとしての高い業務遂行力
- 高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティング力
- 資産運用・資産管理事業における商品開発力

### 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	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)

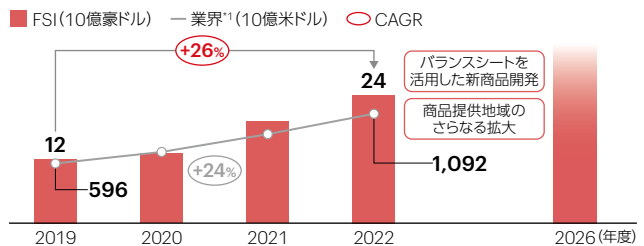
#### <グローバル>

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。

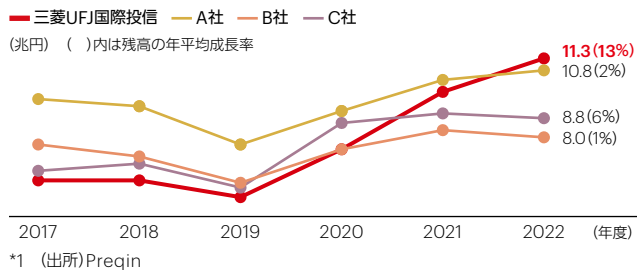
#### <国内>

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。

#### インフラ運用残高



#### 公募株式投信残高(除くETF)



### 資産管理 (IS)

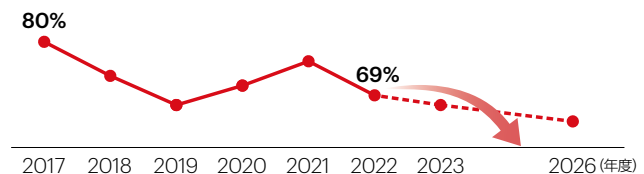
#### <グローバル>

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。

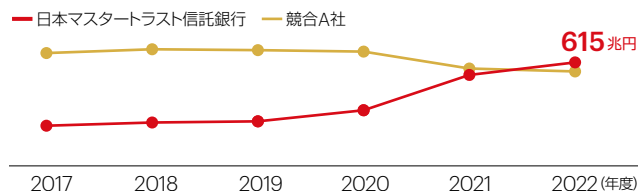
#### <国内>

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。

#### グローバルISの経費率の推移



#### 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こり、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

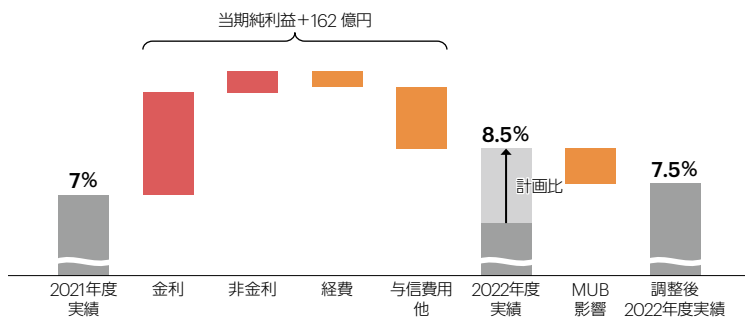
- 高いセクター知見と高度なソリューション提供力
- グローバルネットワークを軸としたお客さまとの強固なリレーション
- 世界屈指の金融グループであるモルガン・スタンレーとの戦略的協働

### 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

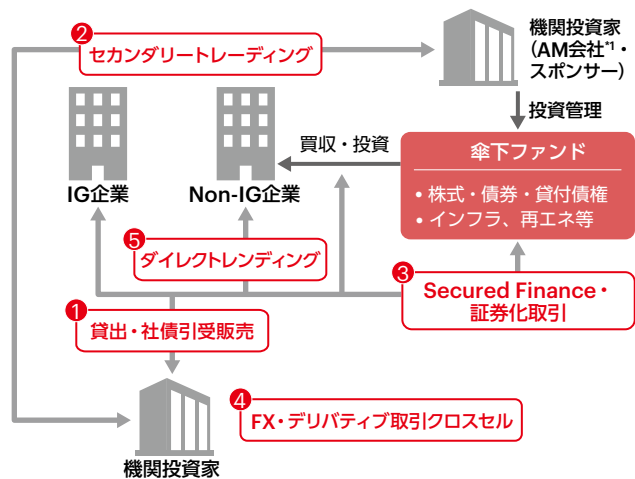


## 中期経営計画の主要戦略の進捗

### 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。

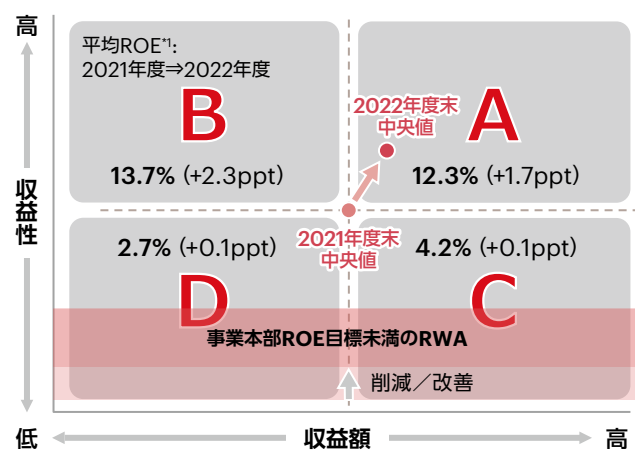


\*1 アセットマネジメント会社

### 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、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。



\*1 平均ROEは事業本部管理計数ベース

### 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

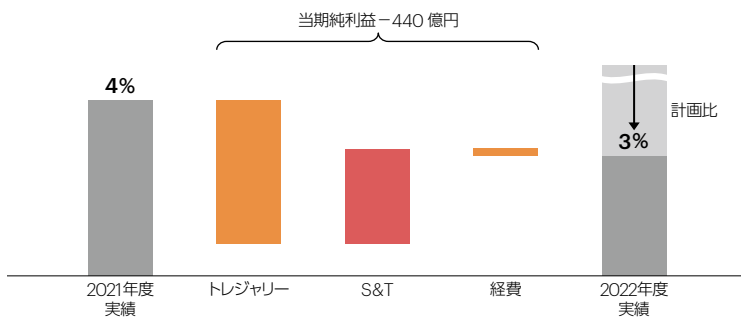
- お客さまの多様なニーズに応える高度なソリューション提供力
- 本邦を代表し、金融市場を支えるマーケットリーダーとしてのプレゼンス
- 金融資本市場の安定に寄与するリスクコントロール力

### 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。

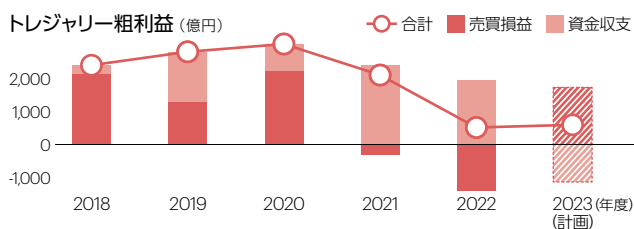
#### デリバ国内トップシェア

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

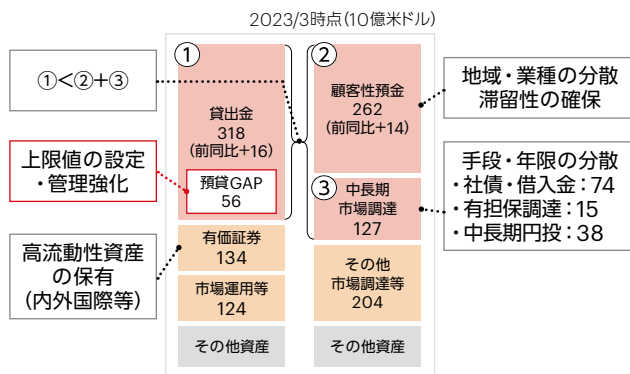
#### 市場リスク運営の強化 ~財務収益の積み上げ~

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「満保目的債券」勘定等を活用しながら、評価悪化の抑制・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。





# リーダーシップと ガバナンス

## CONTENTS

社外取締役と機関投資家の対話 .....	109
グローバル・アドバイザリー・ボード .....	112
コーポレート・ガバナンス .....	113
リスク管理 .....	123
サイバーセキュリティ .....	127
コンプライアンス .....	129
内部監査 .....	131
お客さま本位の取り組み .....	132

## 社外取締役と機関投資家の対話



社外取締役  
リスク委員会委員長、報酬委員会委員、  
指名・ガバナンス委員会委員

**藤井 眞理子**

元ラトビア国駐劄特命全權大使、東京大学名誉教授  
在任期間 2019年6月～現在

社外取締役  
リスク委員会委員、監査委員会委員

**新貝 康司**

元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長  
在任期間 2018年6月～2023年6月

社外取締役  
監査委員会委員長

**辻 幸一**

公認会計士  
在任期間 2021年6月～現在

2023年3月に開催した社外取締役と機関投資家のスモールミーティングの概要です。

### Q この1年間の亀澤社長や経営陣の執行を どう評価するか

**藤井：**亀澤社長のリーダーシップのもと、経営陣はチームとしてうまく機能しているため、中計の各戦略は着実に成果を上げてきています。引き続き、世の中の変化を先取りする意識で取り組んでいく必要があると考えており、社外取締役として、進捗を確りと監督していきたいと思います。

**新貝：**中計で掲げた目標の達成に向けて順調に進捗していると感じています。加えて、デジタル領域やアジア地域において、将来の成長に向けた出資にも取り組んでいる点や、MUFGユニオンバンクの売却を確りクロージングできた点を評価しています。一方で、今後の課題は、MUFGユニオンバンク売却後の米国戦略や欧州の構造改革にあると考えています。また、改革を進めていく上で、経営陣の任期が短いとも感じています。

**辻：**亀澤社長はどのような環境下でも、揺れ動くことなく確りとした経営をされています。また、経営陣が過去からの課題を詳細まで把握している点も評価しています。MUFGユニオンバンクの売却もスピード感を持って対応できた点と評価していますが、今後の米国戦略は注視していきたいと思います。また、アジア・欧州戦略について、確りとした打ち出しを行うことが、グローバルバンクとし

て重要だと考えています。

### Q MUFGユニオンバンク売却後の 戦略について、社外取締役として どのように貢献しているのか

**新貝：**米国の法人取引を強化していくにあたって、銀行・信託・証券の連携強化やモルガン・スタンレーとの協働の拡大が重要だと考えています。しかし、まずはMUFGの立ち位置を俯瞰した上で、オーガニック・インオーガニック、それぞれの戦略を検討していく必要があると考えています。

**辻：**経営陣からは、検討の初期段階から、適時適切に情報は共有されていますが、あるべき方向性に沿った意思決定がなされているかどうか、モニタリングしています。また、買収戦略は買収先の選定プロセスに加えて、スピード感も注視しています。

### Q 中長期のROE目標9～10%達成に向けて どのような議論をしているのか

**新貝：**中長期のROE目標に関しては、次期中計を検討する中で確り議論していきたいと考えています。企業価値を高めるためには、資本コストを上回るROEの達成が必

要であり、ROEの改善だけではなく、資本コストを引き下げるための努力も重要だと見ています。政策保有株式の削減がその一例にあたりますが、これは同業他社と比べ、最も削減の努力をしていると感じています。資本コスト削減のためには、この削減努力を続けていく必要があると考えています。

## Q ■ 東京証券取引所ではPBRに関する議論が進展しているが、情報開示についてどう考えているか

**新貝：**PBR改善に向けては、資本コストを上回るROEの達成が重要です。また、次期中計に向けた種撒きとして、アジアでの出資案件等を手がけていますが、将来の成長に向けたエクイティストーリーを投資家の皆さまと共有することも重要なポイントだと考えています。そのほか、気候変動対応については、ファイナンスド・エミッションとリスクアセットの両方を考慮して、リターンを見定めていく必要があります。このようなMUFGの置かれた状況や取り組みをご理解いただくとともに、資本コストを上回るROEの達成や将来の持続的な成長に期待していただけるよう情報を開示していくことが肝要だと考えます。

## Q ■ 企業カルチャーがここ数年で大きく変わり始めたか、どう見ているか

**新貝：**ここ数年の変化は、歴代社長の変革の成果が発現し始めている一面もあります。加えて、今中計では、亀澤社長のリーダーシップのもと、カルチャー改革に正面から取り組んでいます。例えば、パーパスの自分事化を進めるためのMUFG Way共鳴セッションの推進や、Spark Xや本館プロジェクトを通して社員が自律的に行動・実践する機会を提供するなど、社員をやる気にさせる地道な努力を続けている点が重要なポイントだと考えています。

## Q ■ 意思決定のスピード感についてどう見ているか

**辻：**社内には対応すべき課題が数多く存在していますが、

意思決定に至るまでに関係部によるコンセンサスの醸成に時間を要しているのではないかと見ています。すぐに対応すべき重要事項と決まれば対応は早いのですが、そこに至るまでに時間を要していると感じています。一方で、経営陣の意思決定は早くなってきており、経営陣が意思決定すれば、組織も迅速に動いています。

**新貝：**亀澤社長以下、カルチャー改革に継続的に取り組んでおり、その効果も定期的にモニタリングしています。個々人のスピード感や挑戦意欲が高まっていると感じており、課題は組織全体としての「シンプル&スピーディー」にあると見ています。複雑な手続やルールの見直しに着手しており、今後の成果や進展を継続的にモニタリングしていきます。

## Q ■ ガバナンスの改善点や課題は何か

**辻：**MUFGの組織は複雑であることから、ガバナンス運営も簡単に単純化できるものではありませんが、非効率なコミュニケーション等の課題は改善していく必要があります。監督の実効性は問題ないと考えていますが、討論する時間をより多く確保するべきだと感じています。複雑なガバナンス運営がそれを難しくしている可能性があり、シンプル化やコミュニケーションに関してはまだ改善の余地があると考えています。

**藤井：**取締役会は、多様なバックグラウンドやスキルを有する社外取締役が過半を占めています。また、社内取締役も会長・社長に加え、銀行・信託・証券のトップが兼務する形となっており、構成は適切だと考えています。取締役会は各委員会も含め、外部機関を活用して実効性評価を行っており、高度化に向けた取り組みも定着しています。また、取締役会の事前説明や社外取締役向け説明会（エデュケーション・セッション）を通じた経営陣との情報共有、柔軟な委員会の運営等、質の高い議論を効率的に行えるよう工夫されています。引き続き、実効性の向上に取り組んでいきたいと考えています。

**Q** ■ 外部環境の急速な変化を捉え、  
取締役へ迅速に情報共有され、  
適切な助言ができる体制となっているのか

**藤井**：個別の事案に対する対応が取締役会の議題に挙がるケースは少ないですが、有事の際には臨時の委員会が開催されるほか、取締役会にも適時報告されており、情報は迅速に共有されています。また、最も注意すべき事象をトップリスクとして特定し、内外環境の予防的評価を通じてリスクモニタリングを行っています。このような仕組みのもと、適時報告を受け、必要な助言を行っています。

**新貝**：リスク委員会では、リスクシナリオやストレスシナリオを適宜見直ししながら、リスクに関する事項を審議しています。委員会設置会社であるため、経営陣に委ねるべきものは委ねていますが、組織運営上大切なこととして、悪い情報は可能な限り早く社長へ報告すべきであると、私を含めた多くの社外取締役から助言しています。これは、社長から見える景色と、担当者から見える景色が異なるためです。

**Q** ■ MUFGのトップマネジメントは  
一定の短期間で交代しているという印象を  
受けている。サクセッションのあるべき姿に  
ついてどのように考えるか

**藤井**：実績を見ると、一定期間でトップマネジメントが交代しているような印象を受けるかもしれませんが、それはさまざまな議論を行った上での結果です。指名・ガバナンス委員会では、事業環境や経営戦略等も考慮しながら、経営陣の構成・資質・その他多くの要素を織り込んで議論しています。

**Q** ■ 政策保有株式の削減が進む中、  
あるべき水準についてどう考えるか

**新貝**：私がJTのCFOを務めていた際も、持ち合い株の削減に取り組みました。その背景は2点ありました。一つ

は経済価値に見合わない株式を削減すること、もう一つは持ち合い株を通じて企業防衛はできず、企業価値を高めて株主・投資家から賛同を得ることが最も重要と考えたことです。政策保有株式はなるべく削減すべきであるという基本的な考えは変わりませんが、保有によるコストをリターンが上回る場合には、経済的な保有意義もあり得ると考えており、その検証が必要だと考えています。

**藤井**：保有に伴うリスクの抑制や資本効率の改善、国際金融規制への対応等の観点から、残高削減は基本方針です。コーポレートガバナンス・コードの改定等に伴う意識の高まりもありますので、今後、削減が加速することを期待しています。

**Q** ■ 政策保有株式の合理性検証の枠組みや  
情報開示のあり方を教えてほしい

**新貝**：政策保有株式に関する方針や保有意義・経済合理性の検証プロセスは統合報告書でも開示しているほか、検証結果は取締役会でも確りモニタリングしています。

**藤井**：政策保有株式の合理性検証の枠組みや、情報開示のあり方に対して、社外取締役は非常に高い意識を持っています。政策保有株式の削減は、株式保有先との丁寧な対話が必要である中、真摯に取り組んでいると感じていますが、今後も削減の進捗は適時に開示していく必要があると考えています。

**Q** ■ 役員報酬のうち、中長期業績連動部分の  
一部は、国内ではなくグローバルな  
競合相手と比較してはどうか

**藤井**：グローバルな金融機関との比較も重要ですが、金融業は各国の経済情勢や規制等の影響を受けるため、グローバルな金融機関を比較対象とすることの難しさもあります。また、自国市場の競合に勝つことも重要なポイントだと考えています。




# グローバル・アドバイザリーボード

MUFGは、経営会議の諮問機関としてグローバル・アドバイザリーボードを設置し、定期的にミーティングを開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、米州・欧州・アジア・日本の各地域の企業経営や金融規制・

政府関係における社外有識者を委員とし、MUFGの経営全般、グローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について、独立した立場から提言・助言を行っています。

2023年3月末現在

米州		<b>Professor Merit E. Janow</b> (メリト・E・ジャンー 氏) 米国コロンビア大学国際公共政策大学院名誉学院長 元WTO(世界貿易機関) 上級委員会 委員
		<b>Mr. William Coen</b> (ウィリアム・コーエン 氏) IFRS 諮問会議議長 元パーゼル銀行監督委員会事務局長
		<b>Ms. Virginia M. Rometty</b> (バージニア・M・ロメッティ 氏) 元IBM社取締役会議長・CEO
欧州		<b>Ms. Anne Le Lorier</b> (アンヌ・ル・ロリエ 氏) 元フランス銀行(中央銀行) 第一副総裁
		<b>Mr. John M Flint</b> (ジョン・M・フリント 氏) 英国インフラ投資銀行チーフ・エグゼクティブ 元HSBCグループ・チーフ・エグゼクティブ

アジア		<b>Dr. Victor K. Fung</b> (ビクター・K・ファン 氏) 香港 馮氏集団(ファン・グループ)グループ会長 元国際商業会議所名誉会長
		<b>Mr. George Yeo</b> (ジョージ・ヤオ 氏) 元シンガポール外務大臣
日本		<b>大藪 恵美 氏</b> 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻 専攻長 教授
		<b>河野 正道 氏</b> 元OECD(経済協力開発機構) 事務次長 元金融庁金融国際審議官

## 2022年度の活動

今年度は1月にオンライン・対面のハイブリッド形式にて、委員・MUFG取締役／経営陣を集めたアニュアルミーティングを本邦で開催しました。世界的なテーマである地政学・地経学、DX、GXについて主に議論し、変化する環境においてMUFGが果たすべき役割・取るべき対応について多様な意見交換が行われました。地政学リスクや多極化する世界について議論したほか、地経学・DXではサイバーリスクやデータ管理、今後注目されるデジタル技術について、GXではCOP27の総括や主要国・金融機関の動向、MUFGのトランジションの取り組

みについて議論しました。アニュアルミーティングのほか、特定分野・地域に関する助言をタイムリーに得るべく、関連の深い一部委員とMUFG関係者の間でのスモールミーティングも一年を通して実施しました。スモールミーティングでは、地政学・国際金融規制・カルチャー改革・アジア戦略等、MUFGの経営戦略推進における重要テーマについて深掘りした議論を行いました。MUFGを取り巻く環境が大きく変化中、変化に迅速に対応すべく、引き続き機動性のある実効的なボード運営をめざします。

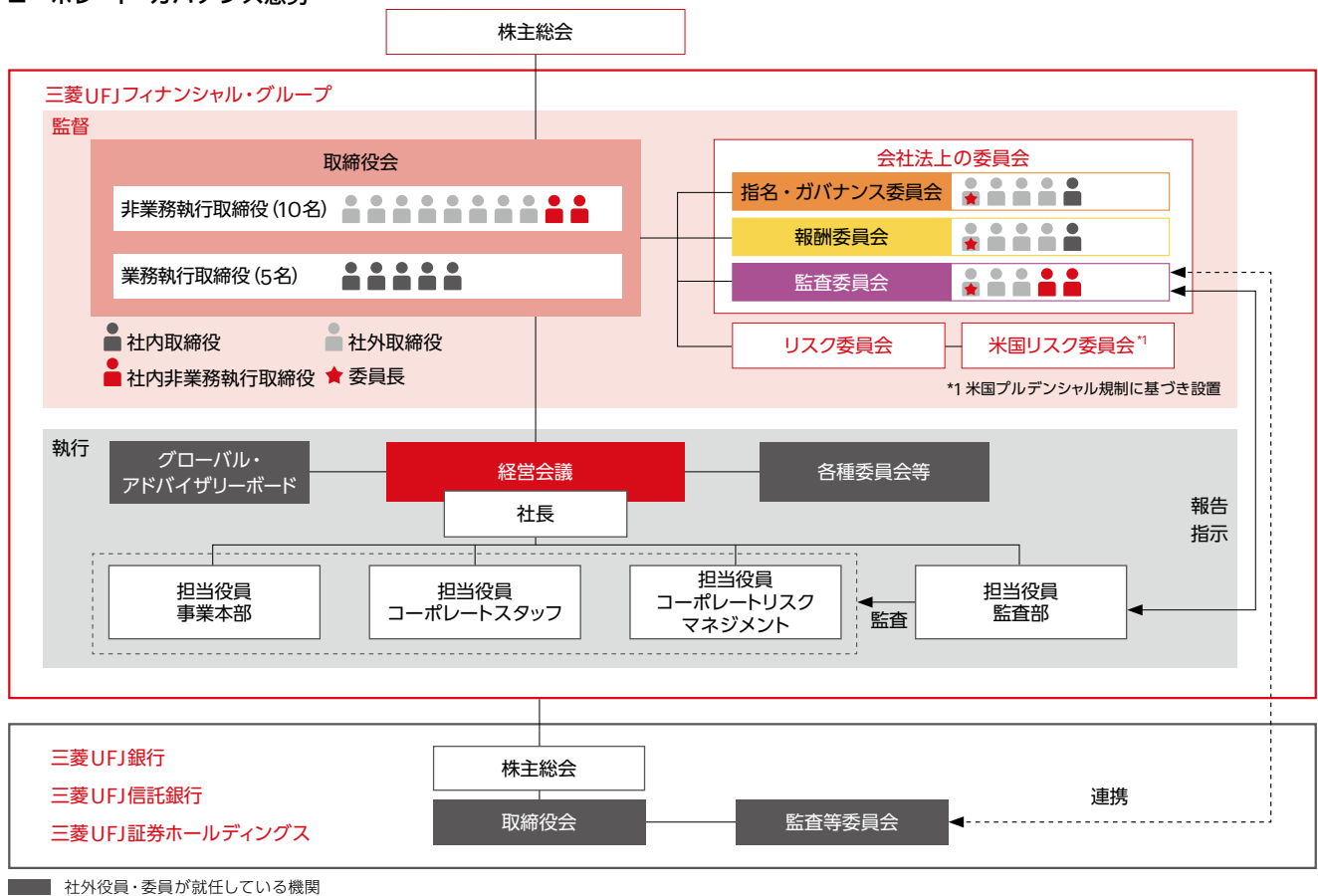
# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

MUFG Wayで中長期的にめざす姿として掲げている「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現のため、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運営していくことを経営の最重要課題の一つとして位置付けています。当社設立以来、「社外の視点」を重視し、

安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化するとともに、実効的・効率的で、海外のステークホルダーにとっても理解しやすいガバナンス態勢の構築を図っています。

## コーポレート・ガバナンス態勢



## 取締役会

取締役会は、多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた15名の取締役に構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役にについては、地域性・ジェンダー含め、多様性を重視した構成となっています\*1。

\*1 MUFGは、「2030年までに女性役員比率30%以上」をめざす経団連の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを積極的に推進しています。

## 取締役の独立性・多様性



取締役はMUFGの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理、法令遵守等に関する専門性を持つ人材をバランス良く選定しています。また、

MUFGの事業にとって重要な「グローバル」、「IT・デジタル」、「サステナビリティ」に関する経験を有する人材を配置しています。

取締役一覧

	氏名	性別	現在の当社における担当 <sup>*1</sup>				知見・専門性、経験								
			指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会	企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	IT・デジタル	サステナビリティ		
社外取締役	藤井 真理子	女性	○	○		◎		●			●				
	本田 桂子	女性			○			●			●		●		
	加藤 薫	男性	○	○	○		●				●		●		
	桑原 聡子	女性	○	◎						●	●		●		
	野本 弘文	男性	◎	○			●				●		●		
	デイビッド・A・スナイダー	男性				○				●	●				
	辻 幸一	男性			◎				●		●				
	タリサ・ワタナゲス	女性				○		●			●				
社内取締役	宮永 憲一	男性			○		当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行する能力を有しています					●			
	新家 良一	男性			○							●			
	三毛 兼承	男性										●	●	●	
	亀澤 宏規	男性	○	○								●	●	●	
	長島 巖	男性										●		●	
	半沢 淳一	男性												●	
	小林 真	男性										●		●	

\*1 ◎は各委員会の委員長、○は委員

社外取締役に期待する役割

独立社外取締役には以下の6つの役割を期待しています。

- |   |  |
|---|--|
| <p>1 独立した客観的な立場から執行役の職務執行を監督する</p> <p>3 各々の経験や専門知識に基づき、経営陣に助言・支援を行う</p> <p>5 投資その他の経営判断において、合理的な情報収集に基づいた適時かつ適切な意思決定を行う</p> | <p>2 当社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督する</p> <p>4 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する</p> <p>6 経営陣からの報告・提案に関して十分に検討するとともに、必要に応じて説明の要請や意見の表明を行い、議論を行う</p> |
|---|--|

取締役

● 所有株式数 (2023年3月31日現在、潜在株式数は信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しています)  
 ■ 取締役会への出席状況 (2022年度)



社外取締役

藤井 真理子

社外取締役在任期間：4年 ●0株 ■10回/10回  
 元ラトビア国駐留特命全権大使、東京大学名誉教授  
 1977年 大蔵省入省  
 1997年 同 関税局国際調査課長  
 1999年 東京大学先端科学技術研究センター助教授  
 2001年 東京大学先端経済工学研究センター教授  
 2004年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授  
 2014年 電源開発株式会社社外取締役  
 2015年 ラトビア国駐留特命全権大使  
 2016年 東京大学名誉教授 (現職)  
 2019年 ラトビア国駐留特命全権大使 退官  
 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (現・株式会社NTTデータグループ) 社外取締役 (現職)  
 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

本田 桂子

社外取締役在任期間：3年 ●0株 ■10回/10回  
 前世界銀行グループ  
 多数国間投資保証機関長官CEO  
 1984年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社  
 1986年 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社  
 1989年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・日本支社入社  
 1999年 マッキンゼー・アンド・カンパニーパートナー  
 2007年 同社ディレクター (シニアパートナー)  
 2013年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官  
 2014年 同長官CEO  
 2019年 同退任  
 2020年 コロンビア大学国際公共政策大学院 Adjunct Professor and Adjunct Senior Research Scholar (現職)  
 AGC株式会社社外取締役 (現職)  
 当社社外取締役 (現職)  
 2022年 株式会社リクルートホールディングス社外取締役 (現職)



社外取締役

加藤 薫

社外取締役在任期間：4年 ●0株 ■9回/10回  
 元株式会社NTTドコモ代表取締役社長  
 1977年 日本電信電話公社入社  
 1999年 NTT関西移動通信網株式会社設備部長  
 2000年 株式会社NTTドコモ関西設備部長  
 2002年 同社取締役経営企画部長  
 2005年 三井住友カード株式会社代表取締役兼専務執行役員  
 株式会社NTTドコモ関西常務取締役経営企画部長  
 2008年 株式会社NTTドコモ取締役常務執行役員経営企画部長  
 2012年 同社代表取締役社長  
 2016年 同社取締役相談役  
 2018年 同社相談役  
 2019年 当社社外取締役 (現職)  
 2021年 キリンホールディングス株式会社社外取締役  
 2022年 株式会社NTTドコモシニアアドバイザー



社外取締役

桑原 聡子

社外取締役在任期間：2年 ●0株 ■10回/10回  
 弁護士、外苑法律事務所パートナー  
 1990年 弁護士登録 第二東京弁護士会入会  
 森綜合法律事務所 (現・森・濱田松本法律事務所) 入所  
 1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー  
 2016年 株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役 (現職)  
 2020年 株式会社ユニカフェ社外監査役 (現職)  
 外苑法律事務所パートナー (現職)  
 日本郵船株式会社社外監査役  
 2021年 当社社外取締役 (現職)  
 2023年 日本郵船株式会社社外取締役 (現職)



社外取締役 (筆頭独立社外取締役)

野本 弘文

社外取締役在任期間：4年 ●25,000株 ■10回/10回  
 東急株式会社代表取締役会長  
 1971年 東京急行電鉄株式会社入社  
 2003年 同社経営統括本部メディア事業室統括室長  
 2004年 イッツ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役社長  
 2007年 東京急行電鉄株式会社取締役  
 同社執行役員開発事業本部長  
 2008年 同社常務取締役  
 同社専務取締役  
 2010年 同社執行役員都市生活創造本部長  
 同社代表取締役専務取締役  
 2011年 同社代表取締役社長  
 2015年 同社代表取締役社長 社長執行役員  
 2018年 同社 (現・東急株式会社) 代表取締役会長 (現職)  
 2019年 当社社外取締役 (現職)  
 株式会社スリーハンドレッドクラブ  
 代表取締役社長 (現職)



社外取締役

デイビッド・スナイダー

●0株 ■—  
 弁護士  
 1984年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP アソシエイト  
 1985年 米国ニューヨーク州弁護士登録  
 1987年 Salomon Brothers Inc. 法務部ディレクター・アンド・カウンセル  
 1992年 Simpson Thacher & Bartlett LLP アソシエイト  
 1994年 同所パートナー  
 2022年 PHCホールディングス株式会社社外取締役 (現職)  
 2023年 当社社外取締役 (現職)

\*1 2022年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。



社外取締役

**辻 幸一**

社外取締役在任期間：2年 ●0株 ■10回/10回  
 公認会計士  
 1984年 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所  
 1988年 公認会計士登録  
 1989年 スイス国チューリッヒ駐在  
 2004年 新日本監査法人シニアパートナー  
 2016年 新日本有限責任監査法人(現・EY新日本有限責任監査法人) 理事長  
 2019年 EYジャパン合同会社 Chairman & CEO  
 EY Japan 株式会社取締役  
 2021年 当社社外取締役(現職)  
 2023年 帝人株式会社社外監査役(現職)  
 丸一鋼管株式会社社外取締役(現職)



社外取締役

**タリサ・ワタナゲス**

社外取締役在任期間：6年 ●0株 ■10回/10回  
 元タイ銀行総裁  
 1975年 タイ銀行入行  
 1988年 国際通貨基金(IMF)エコノミスト(出向)  
 2002年 タイ銀行副総裁  
 2006年 同行総裁  
 2010年 同退任  
 2013年 The Siam Cement Public Company Limited 社外取締役  
 2017年 当社社外取締役(現職)



取締役 監査委員

**宮永 憲一**

取締役在任期間：2年  
 ●普通株式 183,678株  
 潜在株式 31,580株  
 ■10回/10回



取締役 監査委員

**新家 良一**

●普通株式 1,100株  
 潜在株式 0株  
 ■—



取締役 執行役会長

**三毛 兼承**

取締役在任期間：6年  
 取締役会議長  
 ●普通株式 292,062株  
 潜在株式 107,775株  
 ■10回/10回  
 三菱自動車工業株式会社社外取締役



取締役 代表執行役社長 グループ CEO

**亀澤 宏規**

取締役在任期間：4年  
 ●普通株式 69,639株  
 潜在株式 383,579株  
 ■10回/10回  
 株式会社三菱UFJ銀行取締役  
 モルガン・スタンレー取締役



取締役

**長島 巖**

取締役在任期間：3年  
 ●普通株式 129,081株  
 潜在株式 314,115株  
 ■10回/10回  
 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 取締役社長



取締役

**半沢 淳一**

取締役在任期間：2年  
 ●普通株式 58,900株  
 潜在株式 191,278株  
 ■10回/10回  
 株式会社三菱UFJ銀行  
 取締役頭取執行役員



取締役

**小林 真**

取締役在任期間：1年  
 ●普通株式 153,058株  
 潜在株式 30,687株  
 ■9回/9回<sup>1)</sup>  
 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社  
 取締役社長 兼 グローバルCEO  
 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式  
 会社取締役社長 兼 CEO

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の2022年度の取り組み

MUFG取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担います。法令で定められた専決事項以外の業務執行の決定は、原則として執行役に委任し、経営の機動性を高めています。

2022年度も引き続き、持株会社の取締役会が扱うべき論点を俯瞰する重要課題マップの中から、特に議論・フォローすべきテーマを重要審議事項として絞り込みました。それらを審議する年間スケジュールを作成し、継続的なモニタリングが必要な事項はOIM(Open Issue Management)管理<sup>\*1</sup>するなど、PDCAを継続しました。また、特に継続的な討議を要する重要事項(例：MUFGユニオンバンク売却プロジェクト進捗やその後の米国戦略など)については、定例取締役会はもとより、臨機の取締役会開催を通じ、適時適切な審議を行うことで、執行の議論・意思決定を後押ししました。

取締役会における審議の充実には、当社の経営戦略を深く理解した社外取締役の知見が不可欠です。MUFGでは、取締役会に先立ち必要な情報を社外取締役に提供するように、取締役会資料の事前配布や事前説明を行っており、社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)も定期的を開催し、各事業本部長からの業務執行レポートやタイムリーな情報提供(MUFGトランジション白書などのカーボンニュートラルに対する個別の取り組みや、当社重要課題に関する進捗報告)を実施しています。また、MUFG本館プロジェクトの若手社員リーダーと社外取締役との直接対話機会や、主要業態CEOや執行役との取締役会以外の場でのコミュニケーション機会等も併せ、社外取締役による当社の理解を深めるための取り組みを継続しています。

<sup>\*1</sup> 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

#### 2022年度の実務活動状況

	取締役会
開催回数	10回
全取締役の出席率	99.4%
社外取締役の出席率	98.9%

#### 取締役会で議論された主な議題

##### 中期経営計画の主要戦略

- サステナビリティ経営の推進
- 企業カルチャー改革の進捗
- MUFGユニオンバンク売却
- ウェルスマネジメント事業
- アジアのリージョナル・バンキング事業
- コスト構造改革

##### 時事関連

- ロシア・ウクライナ情勢
- 米欧金融機関経営破綻の影響

##### 財務関連

- 2022年度経営計画
- 業績目標および資本政策

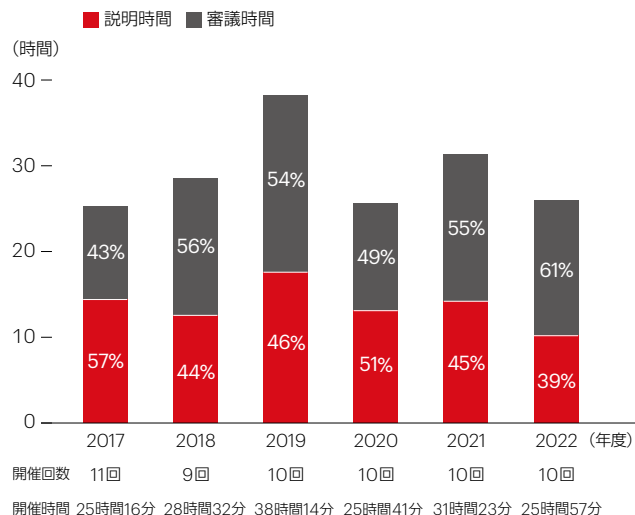
##### ガバナンス関連

- CRO、CCO等の各C-Suitesからのレポート
- 足元のリスク認識、リスク領域の取り組み
- 行動規範、コンプライアンス領域の取り組み
- 政策保有株式に関する対応
- 取締役会評価

#### 社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)

- 2023年度経営計画策定状況(全体および各事業本部)
- 各事業本部長からのレポート
- デジタルトランスフォーメーション
- 事業戦略と同期した人材戦略
- カーボンニュートラルに関する当社の取り組み(MUFGトランジション白書等)

#### 取締役会の開催時間



## 取締役会評価

MUFGでは、2013年より毎年、外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、各委員会の構成、事前準備、討議内容、運営状況、貢献、執行体制に対する評価等についてアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会および取締役会において報告・審議しています。

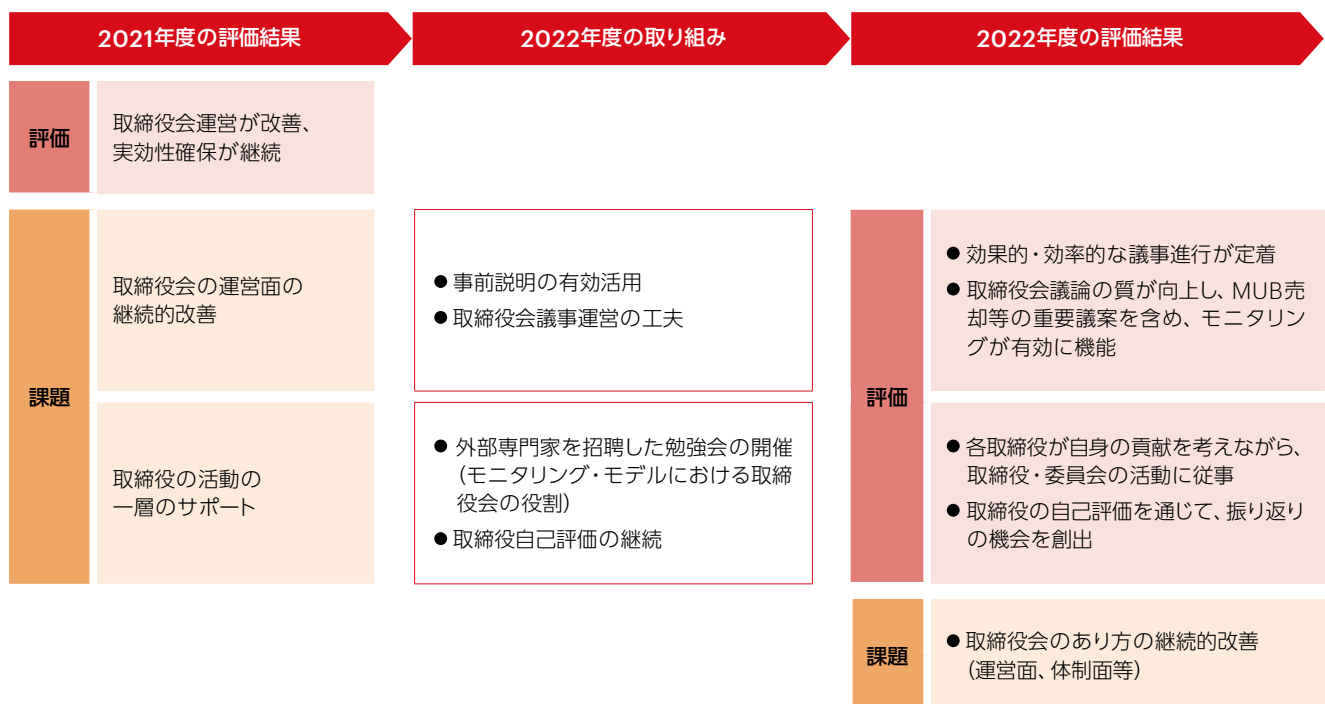
2022年度は、2023年2月から3月にかけてアンケートおよびインタビューを実施しました。今回の評価結果では、昨年度の指摘課題である取締役会の運営面の改善、取締役の活動のサポートに取り組んだ結果、効果的・効率的な議事進行と、それに伴い議論の質が向上し、引き続き取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。また、MUFGユニオンバンク売却、ROEの改善

等、取締役会審議を通じて、事業面において成果が着実に表れている点も、ガバナンスにプラスの影響を与えたと評価しています。

具体的な取り組みとしては、社外取締役に対する事前説明の有効活用や取締役会における議事進行の工夫等を行い、取締役会審議をさらに充実化しました。併せて、外部専門家を招聘した勉強会の開催や、取締役自己評価の継続実施による自身の活動の振り返りの機会提供等により、取締役の活動サポートを継続しました。

これまでの取り組みは、取締役会の実効性向上に着実に繋がっているものと認識しており、2023年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の運営面、体制面の継続的な改善に取り組んでいきます。

### 取締役会実効性向上に向けた取り組み



## コーポレート・ガバナンス

### 各委員会の概要および2022年度の取り組み

**指名・ガバナンス委員会** (開催回数：11回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

概要	2022年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の主要経営陣の人事に関する事項およびコーポレート・ガバナンスの方針や態勢に関する事項等を審議し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容</li> <li>● 持株会社における主要経営陣の人事</li> <li>● コーポレート・ガバナンスの方針や態勢</li> <li>● 取締役会および取締役会傘下委員会等の年次評価</li> </ul>

**報酬委員会** (開催回数：7回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

概要	2022年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、持株会社および主な子会社の役員等の報酬制度や個人別の報酬等に関する諸事項について審議・決定し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持株会社および主な子会社の役員報酬制度</li> <li>● 「役員報酬決定方針」の定例検証・見直し</li> <li>● 役員報酬マーケットの状況</li> <li>● 2021年度の社長等の賞与評価並びに2022年度の目標設定</li> <li>● 取締役・執行役の個人別報酬</li> </ul>

**監査委員会** (開催回数：16回、全構成員の出席率：97%、社外取締役の出席率：95%)

概要	2022年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、取締役および執行役の職務執行の監査を行い、監査報告を作成します。また、業務執行のうち、財務報告・リスク管理および内部統制・コンプライアンス・内部監査・外部監査について監視・監督を行うことにより、取締役会の監督を補佐しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貸倒引当金、資産減損リスク、決算プロセス</li> <li>● リスク管理態勢、危機事象、コンプライアンスリスク事象</li> <li>● MUFG ユニオンバンク売却、U.S. Bancorp株式取得</li> <li>● グループ・グローバル内部監査態勢</li> <li>● 会計監査人からの報告 (監査上の主要な検討事項等)</li> </ul>

**リスク委員会** (開催回数：4回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

概要	2022年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、グループ全体のリスク管理全般に関する重要事項、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク、新たに発生したリスク、および高まりを見せるリスクに関する事項等について審議し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営計画策定におけるリスクアペタイト検証</li> <li>● 地政学リスクへの対応</li> <li>● 金利上昇に伴う債券評価損拡大への対応</li> <li>● 適切な資本運営に向けた取り組み</li> <li>● 業態におけるリスクの状況・管理態勢</li> </ul>

### 最高経営責任者 (CEO等) のサクセッションプランと選任プロセス

MUFGでは、持株会社および主な子会社の主要経営陣をどのように育成していくかを指名・ガバナンス委員会にて審議しています。委員会では経営陣に求められる人材要件 (特定のポストごとの資質、能力、バックグラウンド等) を定めており、その基準に従って世代ごとに候補者のグループ分けを実施しています。CEO等の選任においては、

サクセッションプラン上の候補人材に対し、人格、執行能力、過去の経歴やパフォーマンスに加え、外部機関による360度評価結果等を参照した上で、委員会にて審議します。また、候補者との個人別の面談を経た後、委員会にて選任案を作成した上で取締役会に提言し、取締役会にて決定されます。



## 政策保有株式に関する方針

### 基本方針と保有意義・経済合理性の検証

持株・銀行・信託では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、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。

政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。

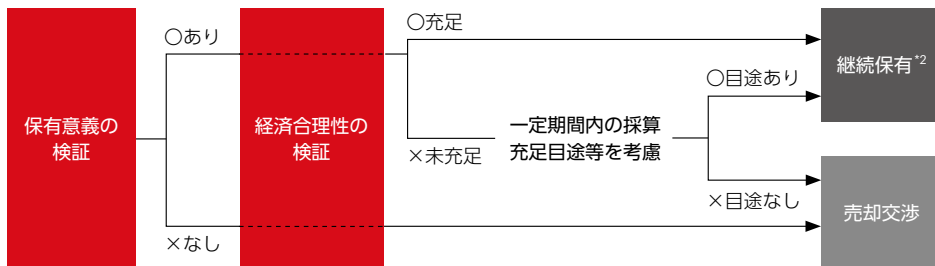
また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏まえて設定した総合取引RORA<sup>\*1</sup>目標

値を基準として実施します。

2022年3月末基準の検証結果では、検証対象全体を合計した総合取引RORAは目標値の約1.2倍となっています。個社別では社数ベースで81%の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価ベースで87%、時価ベースで77%を占めています。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

なお、2022年度は約1,540億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）、2021年度からの累計では約3,230億円の政策保有株式を売却しました。2021年度から2023年度の3年間で、5,000億円の政策保有株式の売却をめざします。

### 保有意義・経済合理性の検証プロセス



\*1 総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスクセット(与信と株式の合計)で除して算出しています。なお、株式におけるリスクセットは時価をもとに算出しています。

\*2 妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

### 議決権行使の基準

政策投資目的で保有する株式の議決権行使については、議案毎に以下の2点を確認の上、総合的に判断します。

- ① 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、ESG要素を含めた持続的成長に資するか
- ② 当社および銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するか

また、重要な議案<sup>\*1</sup>については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式については、議決権行使の状況をMUFGの取締役会に報告します。

\*1 剰余金処分議案、取締役・監査役選任議案、社外取締役・社外監査役選任議案、監査役等への退職慰労金贈呈議案、組織再編議案、買収防衛策議案等

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度

役員報酬は、短期的な業績目標の達成のみならず、中長期的な企業価値の向上に対する役員の貢献意欲を高め、変革に向けた取り組みを後押しすることを目的として制度設計しています。

また、経済および社会の情勢、業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性および透明性を確保します。

#### 報酬体系

原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価および中長期業績連動)および「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成します。役職別の報酬構成割合について、株式報酬と役員賞与の合計である業績等連動報酬割合

は、社長(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員の順に通減する報酬体系としています。

なお、経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役および監査委員である取締役は、職務内容を勘案し、株式報酬および役員賞与は支給せず、基本報酬(固定)のみとしています。

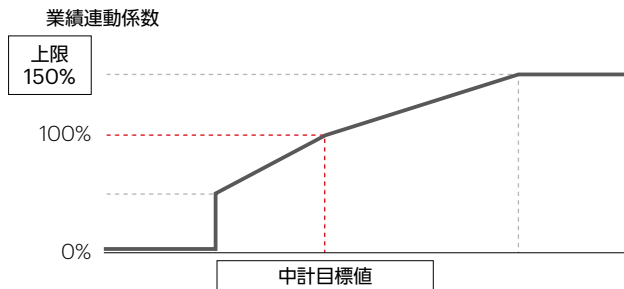
役員報酬は経営戦略との連動性を高めるために、連結ROEを中心とした財務指標を設定しているほか、2021年度より株式報酬の業績連動指標にESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。

また、2022年度からは、DEIのさらなる浸透・推進に向けて、役員賞与の職務遂行状況(定性評価)の中に、DEIに関する目標を追加しています。

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準		評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む			毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	—	役位別の基準額			各役員の 退任時	株式50% 現金50%  ※マルス(没収) ・クローバック (返還請求)の 対象	1
	中長期 業績連動	0~ 150%	役位別 の 基準額	業績連動係数 [中計達成度評価] <50%> 以下指標の中期経営計画における目標達成率 (1) 連結ROE } ① 30% (2) 連結経費削減額(業績連動経費を除く) } 15% (3) ESG評価機関評価 ② 5% 業績連動係数 [競合比較評価] ③ <50%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	中期 経営計画 終了時			
役員賞与	短期 業績連動	0~ 150%	役位別 の 基準額	業績連動係数(定量評価) ※社長の例 <60%> 以下指標の前年度比増減率および目標達成率 (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10% 個人の職務遂行状況(定性評価) ※社長の例 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化 ④ ・TSR(株主総利回り)等 <40%>	年1回	現金	1	

① MUFGの最重要経営課題の一つである収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、連結ROEおよび連結経費削減額（業績連動経費を除く）の両指標について、中期経営計画に掲げる水準に対する達成度の絶対評価を行います。

業績連動イメージ図（連結ROEの場合）



② サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするとともに、MUFGのESGへの幅広い取り組みを客観的に評価する観点から、主要ESG評価機関5社（MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP）による外部評価の改善度について絶対評価を行います。

③ 競合他社比較は、株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループとの相対比較で評価します。

④ ESG関連の定性評価項目には、環境・社会課題解決への貢献、DEIの浸透・推進、ガバナンス態勢の強化・高度化等が含まれます。

役員に対する報酬

(単位：百万円)

役員区分 <sup>*1</sup>	対象となる役員の数	報酬等の総額 <sup>*2</sup>	報酬等の種類別の総額 <sup>*2</sup>			
			基本報酬等	役員賞与	株式報酬	
			金銭	金銭	非金銭	
			業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動
取締役 (社外取締役を除く)	6名	721	337	217	58	107
執行役	18名	1,967	1,045	415	318	188
社外役員	9名	244	244	—	—	—

\*1 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。

\*2 当社役員に対して、当社および連結子会社等が支払った役員報酬の合計を記載しています。

<業績連動型株式報酬制度における各指標の目標および達成率>

評価種類	業績連動指標	評価ウェイト	目標等	達成率							
				2021年度		2022年度		2023年度			
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計		
中計達成度評価	連結ROE (当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%								
	連結経費削減額 (業績連動経費を除く)	15%	[2023年度] 2020年度比削減								
	ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善								
競合比較評価	連結業務純益	25%	競合他社との相対比較による	140%	130%	140%	110%	—	—	—	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%		80%		—			

<役員賞与における評価内容<sup>\*1</sup> (社長の場合)>

業績連動指標	評価ウェイト	2020年度支給		2021年度支給		2022年度支給	
		2019年度達成率	支給率	2020年度達成率	支給率	2021年度達成率	支給率
<総合評価> <sup>*2</sup>	100%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%	106.4%	125.0%
定量評価 (連結ROE等4指標の組み合わせ) <sup>*3</sup>	60%	83.3%	—	123.2%	—	117.3%	—
定性評価	40%	50.0%	—	100.0%	—	90.0%	—

\*1 各評価は、報酬委員会において独立社外取締役のみにより決定しています。

\*2 定性評価は8段階評価、定量評価と定性評価を合わせた総合評価は9段階評価を行っています。

\*3 各定量評価指標は、「前年度比増減率」および「目標比達成率」をウェイト1:1で評価しています。

# リスク管理

## 基本方針

MUFGでは、リスクカルチャーに立脚したグループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営強化によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進めています。リスクカル

チャーとは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」であり、行動規範に組み込み、研修等を通じて全社員に浸透させています。

## リスク管理態勢

取締役会傘下のリスク委員会は、独立社外取締役、社外専門委員を構成員とし、リスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提出・報告を行っています。取締役会は委員会での審議を踏まえ、各種リスクに係る管理・運営方針を決定します。持株会社がグループ全体の基本的な

方針を決定し、グループ各社はその基本方針に則り、それぞれ管理体制を整備し、リスク管理を行っています。グループCROは定期的にリスクの状況、リスク領域の取り組みについて、取締役会に報告しています。

## リスクアペタイト・フレームワーク

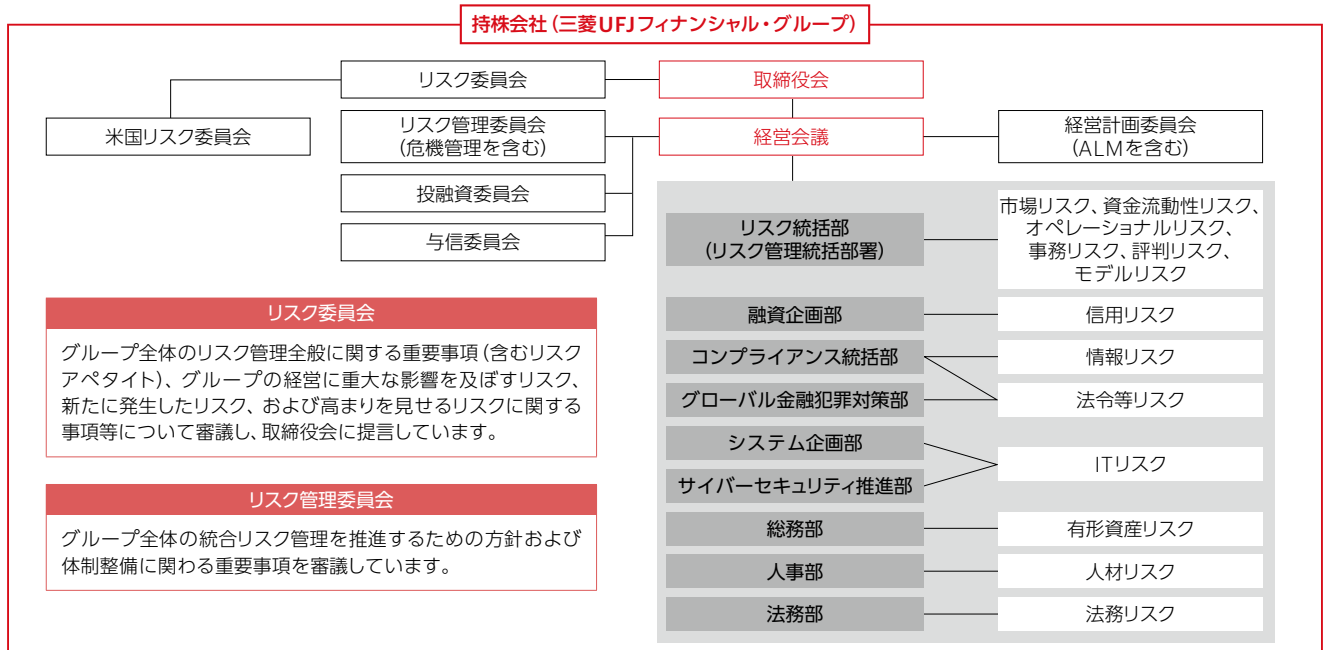
さらに、事業戦略・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリターンの上昇」をめざして「リスクアペタイト・フレームワーク(以下、RAF)」を導入、運営しています。

RAFとは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスクアペタイト」(引き受けようとするリスクの種類

と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。本枠組みの導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

具体的には、事業戦略・財務計画の策定・実施の際に、必要なリスクアペタイトを適正に設定するとともに、リス

## リスク管理の全体像



目録 リスクの分類と定義、分類別の管理体制等は資料編P42-64をご覧ください。

ク量のモニタリング・分析を行っています。

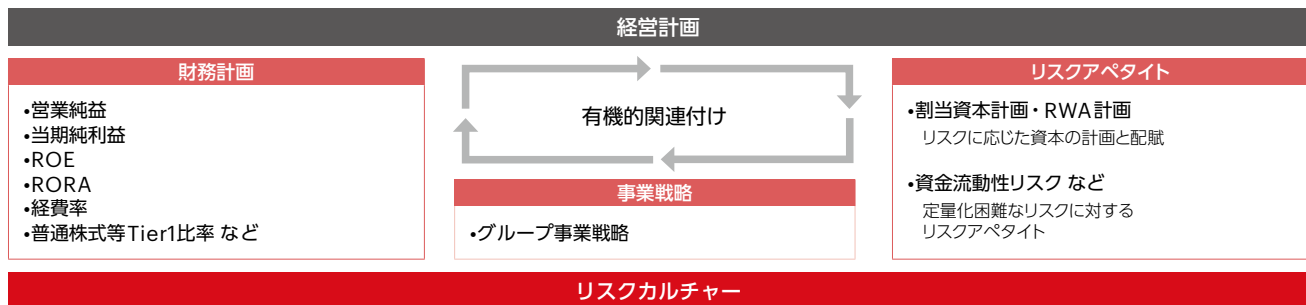
RAF運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、トップリスク管理、ストレステスト、割当資本制度などのリスク評価・検証手法を活用します。

さらに、計画策定後も、リスクアペタイトのモニタリングを通じ、有事に迅速なアクションを取ることが可能な態勢を整えています。

また、MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効

性を確保することを目的に、RAFを明示する文書として、リスクアペタイト・ステートメント(以下、RAS)を制定しています。RASは、事業計画・財務計画・リスクアペタイトにかかる各会議体での審議を経て、取締役会において、経営計画と統合的に決定しています。2019年度からは、各事業本部がリスクオーナーシップを有しながら事業本部運営を担うためのツールとして、事業本部別RASを制定しています。

### リスクアペタイト・フレームワークの概要



### リスクアペタイトの設定・管理プロセス



## リスク管理

### 統合的リスク管理

MUFGでは、業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の最大化を追求するために、統合的リスク管理・運営を行っています。統合的リスク管理とは、リスクに見合った収益の安定的計上、資源の適正配分などを実現するための能動的なリスク管理を推進することです。

統合的リスク管理の主要な手法として、(1) トップリスク管理、(2) ストレステスト、(3) 割当資本制度を採用しています。

#### トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した場合にMUFGにもたらされる損失の内容をリスク事象と定め、その影響度と蓋然性に基づき、重要度を判定します。そのうえで、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象をトップリスクとしてリスク委員会で特定しています。トップリスクを網羅的に把握したリスクマップを作成することによって、フォワードルッキングなリスク管理に活用しています。また、MUFGおよび主要子会社においては、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。

#### ストレステスト

##### 自己資本充実度評価用ストレステスト

MUFGでは、経営計画策定時に、自己資本比率規制(バーゼルⅢ)に基づく自己資本充実度評価を目的に、ストレステストを実施しています。

ストレステストにあたっては、国内外の経済環境や今後の見通しを分析し、トップリスク、当グループの事業構造等も勘案して、期間が3年程度のシナリオを策定しています。

当該シナリオ発生時の自己資本比率への影響を算出・評価することで、経営計画の妥当性検証にも活用しています。

##### 資金流動性ストレステスト

事業戦略および財務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、MUFG固有のストレスおよび市場全体のストレスが発生した場合でも、短期間の資金流出、かつ中長期的なバランスシートの構造変化に対してあらゆる対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証します。

#### 割当資本制度

割当資本とは、各種リスクから生じうる潜在損失額を資本に換算し、業務戦略・収益計画を踏まえて、リスク種別、子会社別などに設定する資本の額です。

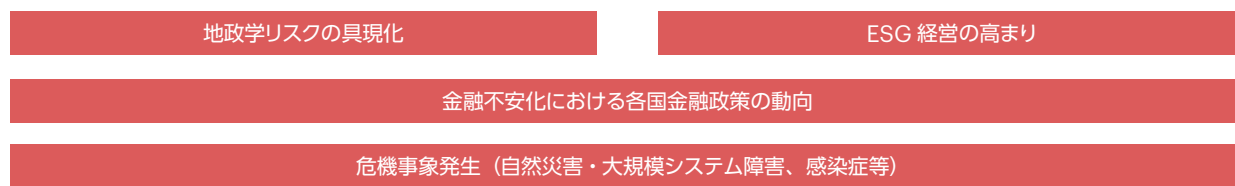
MUFGでは、資本のモニタリングおよびコントロールを通じた健全性の確保、業務戦略・収益計画を踏まえたリスクに対する自己資本充実度の評価および資本政策への反映など、適切な資本配賦の実現のために、割当資本制度を運用しています。

## 足元の外部リスク事象とリスク管理

2022年度は、コロナ禍に加え、ロシア・ウクライナ情勢悪化等の地政学リスクの具現化・サプライチェーンの混乱、世界的なインフレ高進、欧米金利の急上昇や円安の進行、欧米金融機関の破綻・信用不安の発生およびそれらを起因とした金融不安の拡大など、激動の1年となりました。

MUFGでは重要な外部リスク事象を整理し、トップリスク管理に活用しています。

### 外部リスク事象の例



### 主要なトップリスク

リスク事象*1	リスクシナリオ(例)	リスク対応策(例)
資本余力低下/ リスクアセット増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな金利上昇を受けた債券評価損の拡大等による資本運営への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な資本運営に向けた、金利や株価等の市場環境変化を踏まえたリスク量および損益状況のモニタリングと、機動的な運用方針見直し</li> </ul>
外貨流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況悪化による外貨流動性の枯渇または調達コストの大幅な増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレス発生時においても対応策を講じることで資金余剰を確保できることを、資金流動性ストレステストにより検証・確認</li> <li>外貨預貸ギャップのモニタリング、早期警戒指標(EWI)等による予兆管理</li> </ul>
与信費用増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースで実体経済が急速に失速することに伴う与信費用増加</li> <li>与信集中業種等における信用悪化に伴う与信費用増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済情勢全般の悪化を踏まえた、留意を要するポートフォリオの特定、および個別取引先の与信管理体制の高度化</li> </ul>
ITリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃による顧客情報の流出、サービス停止および評判悪化等</li> <li>システム障害発生による補償費用支払および評判悪化等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティの体制や対策の継続・強化、およびサイバー攻撃に備えた訓練・演習</li> <li>システム開発における設計やテスト等の品質管理、システム障害に備えた訓練および再発防止策の策定</li> </ul>
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関するリスクへの対応や開示が不十分であると見做されることによる当社グループの企業価値の毀損</li> <li>取引先への影響を通じた当社与信ポートフォリオ管理・運営への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル宣言に基づく各種施策の推進、TCFD提言に沿った情報開示、シナリオ分析の拡充</li> <li>パリ協定に整合的な温室効果ガス排出量の中間目標設定や環境・社会ポリシーフレームワーク改定、取引先とのエンゲージメントの強化</li> </ul>

\*1 リスク事象：2023年3月の当社リスク委員会での審議を経て、取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こり得る事象で、当社固有でない情報も含まれます。

📄 トップリスク以外のリスク事象については有価証券報告書をご覧ください。

# サイバーセキュリティ

## 基本方針

お客さまの大切な資産を守ること、並びに金融サービスを安全かつ安定的に稼働させることがMUFGの社会的責務であると認識しています。サイバー攻撃等に関する

ITリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を推進しています。

## サイバーセキュリティ管理体制

### ガバナンス態勢

MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、戦略の策定や体制の構築、およびセキュリティ対策強化に向けた企画・推進を行っています。

年々、高度化・巧妙化するサイバー攻撃・犯罪への対応として、経営主導による管理態勢を強化するため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。グループCISO(Chief Information Security Officer)のリーダーシップのもと、2022年には専門組織であるサイバーセキュリティ推進部をシステム企画部の傘下から独立させました。取締役会や経営会議に対する適時適切なレポートを通じ、環境の変化に応じた合理的な経営判断ができるガバナンス態勢を整備しています。これにより、効果的かつ効率的なサイバーセキュリティ戦略の推進と、サイバー攻撃に対する日々の防衛に努めています。

ち上げ、グループ・グローバルで脅威の監視・対策の運用を日夜実施しています。また、サイバーセキュリティ事案発生時にグループ全体を統括する組織としてMUFG-CERTを設置し、MUFGのグループ各社に設置したCSIRT<sup>\*1</sup>と情報連携しています。事案発生時に情報連携、意思決定、対外広報、技術的対応等を確実かつ迅速に行えるよう、定期的に演習や訓練を実施しています。加えて、官公庁や業界他社との連携、日本シーサート協議会をはじめとするセキュリティコミュニティでの活動も強化しています。

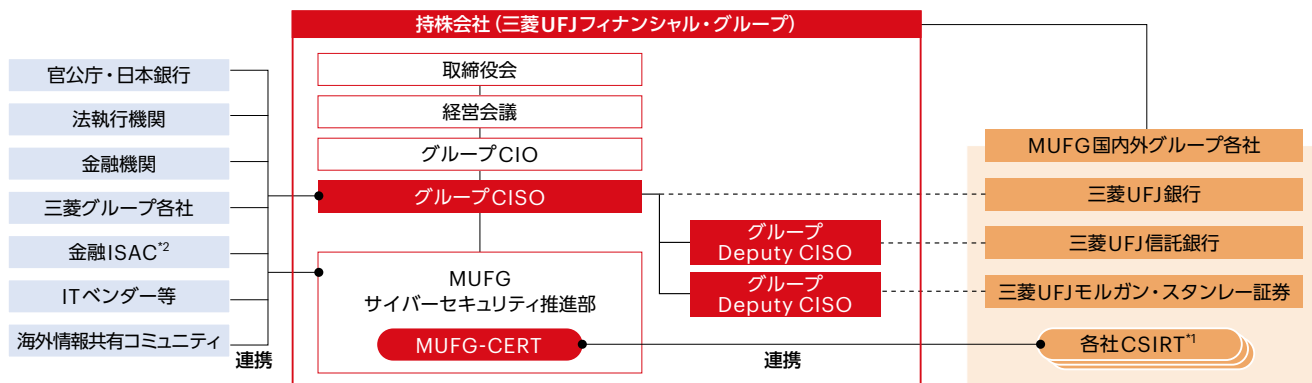


MUFG-CSFC(MUFG Cyber Security Fusion Center)の業務風景

### 管理体制

脅威に関する分析やセキュリティ対策を提供するMUFG-CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)を立

### サイバーセキュリティ管理体制 (MUFG)



\*1 Computer Security Incident Response Team. セキュリティ事案に関する報告を受け取り、調査し、対応活動を行う  
 \*2 サイバー攻撃の脅威から日本の金融インフラを守るために、国内400以上の金融機関が加盟、協力して活動する枠組み



## サイバーセキュリティに対する主な取り組み

### 高まる脅威に対応したセキュリティ対策

MUFGでは、サイバー攻撃の脅威に関する情報を収集・分析する専担組織を組成し、新たに確認された脆弱性や過去の攻撃事案による影響度合いの調査およびそれに対する是正措置などを、グループ・グローバルで集中的に指揮管理しています。また、外部に公開しているシステムについては、意図しない対応漏れや設定不備が存在していないことを日々確認しています。

インターネットバンキングをはじめとするインターネット上での電子決済の利用が急増していることに伴い、こうしたオンラインサービスを狙ったサイバー犯罪も社会的課題となっています。MUFGでは、お客さまに安全なサービスを安心してご利用いただくため、個人認証の強度の確保や脆弱性対策の徹底、脅威動向の分析や異常検知、不正な取引のモニタリングなどに取り組んでいます。

こうした不正送金対策の知見やノウハウの金融機関同士の共有と協働をリードしたことが評価され、2022年5月にMUFGは一般社団法人金融ISAC<sup>\*2</sup>より2021年度年間表彰を受けました。



授賞式で表彰される大日向グループCISO

### デジタルトランスフォーメーションへの対応

MUFGではクラウドサービス、AI、ロボティクス、オープンAPIなど、新しい技術を積極的にビジネスに活用しています。

新技術を活用するプロジェクトでは、企画や設計といった初期段階からサイバーセキュリティ推進部が参画しています。それにより、新技術を安全に活用するための手続の制定、リスク評価、実装時の設定内容の監視など、多層的なセキュリティ対策を構築し、安全・安心と変革の両立に取り組んでいます。

### セキュリティ専門人材の育成

サイバーセキュリティの対策は、ガバナンスやインテリジェンス、リスク管理から、エンジニアリング、監視オペレーション、インシデント対応まで多岐にわたります。MUFGではその全ての機能を自社のチームで管理運営しています。

一つひとつの対策を実践するために、必要とされる人材とスキルセットを体系的に整理し、各自のスキルレベルや担当業務、次のステップアップを考慮しながら、社内外の講習や演習を組み合わせた人材育成プログラムにより、メンバーの専門性の向上に努めています。また、新しい技術や利用環境の変化、サイバー攻撃の変化にも柔軟に適應すべく、セキュリティ対策の向上に果敢に挑戦することを通してプロフェッショナルとしての成長に繋がっています。

### カルチャーの醸成とサイバーセキュリティ教育

金融インフラを安定的に稼働させるためには、社員一人ひとりがサイバーセキュリティの重要性を理解し、何をすべきか共に考え、同業他社や官公庁とも協働して取り組むカルチャーの醸成が不可欠です。

サイバーセキュリティに携わる社員だけでなく、サービスの企画推進に携わる社員に対しても、サイバー攻撃の脅威への必要な対策を習得するための教育プログラムを実施しています。また、主要グループ会社向けにeラーニングの提供やフィッシングメール訓練、サイバー攻撃への注意喚起と対応策を周知するニュースレターを発行しているほか、グループ企業を広く対象にしたセミナーを開催しています。さらに、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁、警視庁主催の各種訓練・演習への参加など、さまざまな活動にも積極的に取り組んでいます。

2022年7月にサイバーセキュリティ人材育成に向けて産学官連携で協定を締結しました。この協定を通じて、異業種や大学との相互交流を広げ、MUFGとしてのサイバーセキュリティ対策の向上に繋がっていきます。また、MUFGの知見を社会にも還元し、社会全体のサイバーセキュリティ向上に貢献します。

# コンプライアンス

## 基本方針

MUFGは、グループ社員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実にやり、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

また、グローバルな業務展開が一層進展するなか、マネー・ローンダリングや贈収賄の防止、競争法への対応など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

## コンプライアンス体制

持株会社および主要な子会社である、銀行、信託、証券（以下、3社）に、コンプライアンス統括部署を設置しています。各社のコンプライアンス統括部署は、プログラムの策定や研修などを通じコンプライアンスの推進に取り組むとともに、各社の経営会議や取締役会に対して法令等遵守の状況に関する報告を行っています。

また、持株会社では「グループコンプライアンス委員会」、3社では「コンプライアンス委員会」を経営会議傘下

に設置し、コンプライアンスに関わる重要事項について審議を行う体制を構築しています。持株会社では、CCO（Chief Compliance Officer）および3社のCCOを委員とするグループCCO会議を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項、およびコンプライアンスに関しグループとして共通認識を持つべき事項について審議を行っています。

📖 コンプライアンス体制の詳細は資料編P66をご覧ください。

## コンプライアンス徹底に向けた取り組み

社員一人ひとりによる行動規範に沿った正しい行動の実践をめざし、全社員を対象とするeラーニングの実施、経営からのメッセージ発信に加え、他社事例や身近な事例等を題材としたコンプライアンス研修、定期的な確認テスト等の実施により、社員のコンプライアンスに対する知識や意識の向上に取り組んでいます。また、毎年実施しているグループ意識調査でコンプライアンス意識の浸透状況を把握し、その結果や内外環境の変化を踏まえ、行動規範の内容を毎年見直しています。2023年度は、自由闊達な組織実現に向けたダイバーシティ・心理的安全

性の強化、監督指針改定や海外当局の記録義務違反の厳罰化等の外部環境の変化、挑戦を前向きに後押しするメッセージを解説・コラムに反映しました。また、行動規範の自分ごと化を図るため、職場でのコミュニケーション施策や研修などを実施しています。こうした施策の効果は、年次で実施している「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。このような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

## グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

MUFGは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止（以下、グローバル金融犯罪対策）に関する各国の監督当局の目線の高まりなどを背景に、当該領域の知見が集約している米国ニューヨークに、本部機能としてグローバル金融犯罪対策部を設置し、グローバル金融犯罪を検知し防止するためのさまざまな対策に取り組んでいます。

具体的には、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を管理するためのガバナンス・監督体制を定め、グループ各社の戦略、業務活動、およびリスク・プロファイルに基づいた態勢構築の基礎となる規則を制定しています。これにより、グループ・グローバルベースで一貫性のある態勢を整備しています。

MUFGでは「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定し、ウェブサイト公表しています。これにより、持株会社およびその子会社が関連法令・規則を遵守し、金融犯罪リスク管理に必要な統制を堅持することを表明しています。また、ウォルフスバーグ・グループ<sup>\*1</sup>の一員である銀行を通じて、他の国際的な金融機関と共に、グローバル金融犯罪対策に関わる態勢・指針の策定に貢献しています。

銀行では、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、

並びに経済制裁違反を検知し防止するための各種業務や知見を集約する組織（Center of Excellence）を、米州・欧州・アジア・日本の各地域に設置しています。Center of Excellenceへ各拠点の業務を継続的に集約し、グローバルに均質かつ効率的なオペレーションの実現を推進していきます。

また、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪リスクに柔軟かつ持続的に対応し、整合性・実効性・効率性のあるグローバル金融犯罪対策を可能とするため、システムを高度化するとともに、データ整備等を行っています。

さらに、専門人材の採用、全社員を対象とした研修の実施、最新情報の展開、国内外人材の交流を通じた知識・スキルのグローバルな連携や蓄積を通じて、人材面での取り組みも強化しています。

今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局やFATF<sup>\*2</sup>等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪対策の強化を進めます。

<sup>\*1</sup> グローバル金融犯罪リスク管理の枠組み構築を目的とする13の国際的な金融機関からなる非政府組織

<sup>\*2</sup> FATF：Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ローンダリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための政府間機関

## 内部通報制度

MUFGは、内部通報制度をガバナンス上の重要ツールと位置付け、コンプライアンス上問題があれば早期に自浄できるよう、グループ各社で内部通報制度を整備し、さらにグループ・グローバルに常時受付対応可能な「MUFGコンプライアンス・ヘルプライン」を設置しています。

通報受付にあたっては、通報者の匿名性や寄せられた情報の機密性を確保し、通報したことで不利益が及ばないよう行動規範や各社の社内規定で定めています。通報者の保護を徹底しながら、通報された事象について調査し、是正措置とフォローアップを実施しています。

また、社員がコンプライアンス上少しでも気になるこ

とがあった時は迷わず利用できるよう、連絡先窓口のみならず通報実績を開示し、通報者個人を特定できない形で事例の共有を進めるなど、制度への信頼性向上に努めています。

2022年度は主要グループ各社の窓口で計411件の通報を受け付けました。

なお、2022年6月に施行された公益通報者保護法の改正に対しても、グループ各社の子会社・関連会社を含めて対応し、通報者がより安心して利用できる態勢を整備しています。

📖 会計監査ホットラインについては資料編P69をご覧ください。

# 内部監査

## 基本方針

業務の健全かつ適切な運営を確保するために、リスク管理体制やコンプライアンス体制を含む内部管理体制の適切性・有効性を独立した立場から評価・検証しています。監査結果を経営陣に報告し、被監査部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言を行います。

「MUFG内部監査基本方針」では、MUFGグループの価値を高め、MUFG Wayの実現に資する内部監査を遂

行していくことを定めています。IIA<sup>\*1</sup>によるグローバルスタンダードに沿った内部監査を遂行することを明確にするとともに、内部監査人の一層の意識強化を図っています。

<sup>\*1</sup> 米国に本部を置く、内部監査の世界的な指導を担う国際組織。内部監査の実務基準策定、公認内部監査人(CIA)等の資格認定などが主な活動

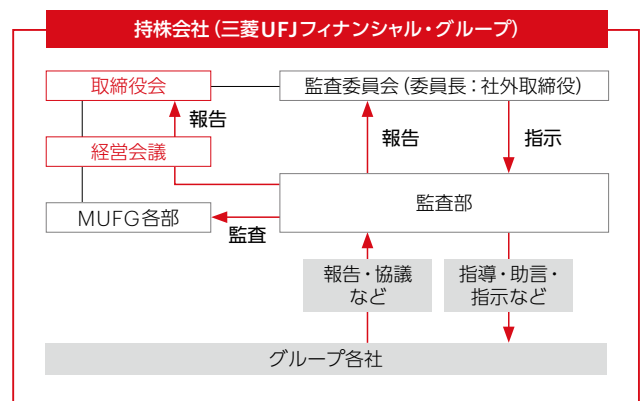
☞「MUFG内部監査基本方針」全文はホームページをご覧ください。  
<https://www.muftg.jp/profile/governance/audit/>

## 内部監査体制

持株会社およびグループ各社に内部監査部署を設置し、グループ全体の業務を検証範囲としてカバーするとともに、グループ間の連携・協働によって、持株会社取締役会による監督機能をサポートしています。

持株会社監査部は、グループ全体の内部監査の企画・立案を主導するほか、子会社などの内部監査状況を管理・モニタリングし、必要な指導、助言を行っています。また、持株会社の監査委員会および取締役会に対して、内部監査計画の基本方針や監査結果などの重要事項を報告しています。

### 内部監査体制



## 有効かつ効率的な内部監査の実施

資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類・程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」を行うとともに、オフサイト・モニタ

リング(諸会議への出席、内部管理資料の収集など)を通じてリスクの変化を捕捉しています。

## グループ・グローバル一体運営

グループ一体でのソリューション提供やグローバルなビジネス展開が進展するなか、内部監査の有効性・効率性を向上させるため、グループ・グローバル一体運営を進めています。

特に、IT・サイバーセキュリティやグローバル金融犯罪

などの高い専門性が求められる領域においては、グループ・グローバルでの一体監査の実施や監査の知見・ノウハウの共有を通じて、監査目線の統一、監査品質の向上を図っています。

# お客さま本位の取り組み

## 基本方針

MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、「お客さまに対する姿勢」を「行動規範」の第1章に掲げ、お客さま視点の徹底を図るとともに、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を策定・公表しています。グループ各社は本方針のもと、お客さま本位の姿勢を共有し、商品・サービスのさらなる向上に取り組んでいます。

MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針	
行動規範1-1	1. お客さま本位の徹底
誠実な行動	2. お客さまのニーズをとらえた商品の開発・提供
	3. お客さま本位の情報提供およびコンサルティングの実践
	4. 多様なニーズにお応えする商品ラインアップの整備
行動規範1-2	5. お客さまの投資成果向上に向けた運用の高度化
品質の追求	6. 資産運用を支える資産管理総合サービスの品質向上
	7. グループ総合力を活用した金融サービスの提供
行動規範1-3	8. 快適かつ安心・安全にお取引いただける態勢の整備
期待を超えるサービスの提供	9. プロフェッショナルリズムの発揮

## 運営態勢

MUFGは「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」等を定期的に開催し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化や、ベスト・プラクティスの共有を含めたグループ一体での業務推進を図っています。また、外部有識者をアドバイザーとして招聘し、さまざまな視点からの提言・助言を得ています。

国内グループ会社8社では、取り組み状況と取り組みに関する具体的な指標 (KPI) を公表しています。また、持株会社は、各社の取り組みをモニタリングするとともに、よりお客さま本位の業務運営を実現させるため、基本方針を定期的に見直しています。

### 公表している指標の例 (各指標左の番号は MUFG フィデューシャリー・デューティー基本方針と一致)

1-1 誠実な行動	1-2 品質の追求
1 預かり資産残高、運用商品保有者数	4 投資信託ラインアップ
1 運用資産残高	4 生命保険ラインアップ
2 R&Iファンド大賞受賞本数	4 投資信託販売額上位10銘柄、販売額割合
2 ファンドアワード受賞本数	4 系列運用会社商品販売額比率
3 ラップ口座保有者数・残高	5 「つみたてNISA」対象商品の残高
3 投信つみたて振替額	5 「つみたてNISA」対象商品全体の積立投資パフォーマンス
3 投信つみたて保有者数	5 運用会社からの情報提供の質・満足度に関する評価
3 投資信託の平均保有期間	6 資産管理残高
1-3 期待を超えるサービスの提供	共通KPI
8 満足度調査	【共通KPI】投資信託預かり残高上位20銘柄のコスト/リスク・リターン
	【共通KPI】投資信託運用損益別顧客比率
	実現損益を含む投資信託運用損益別顧客比率
	【共通KPI】ファンドラップ運用損益別顧客比率
	【共通KPI】ラップサービス運用損益別顧客比率
	【共通KPI】外貨建一時払保険の預かり残高上位銘柄のコスト・リターン
	【共通KPI】外貨建一時払保険損益別顧客比率

☞ 「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」および各社の取り組みの詳細はホームページをご覧ください。  
<https://www.muftg.jp/profile/governance/fd/>

## 11年間の主要財務データ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
為替レート(米ドル/円)	94.05	102.92	120.17	112.68	112.19
<b>連結業績サマリー</b>					
業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	37,534	42,290	41,432	40,118
資金利益	18,168	18,786	21,816	21,135	20,244
信託報酬(除く(与信関係費用)	951	1,084	1,114	1,170	1,220
役員取引等利益	10,422	11,603	13,086	13,205	13,284
特定取引利益	2,882	3,620	3,529	3,063	2,900
その他業務利益	3,917	2,440	2,743	2,856	2,467
うち国債等債券関係損益	3,367	1,428	1,151	1,329	568
営業費	20,950	22,893	25,841	25,852	25,935
経費率	57.6%	60.9%	61.1%	62.3%	64.6%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,392	14,641	16,449	15,579	14,182
与信関係費用総額( )は費用	(1,156)	118	(1,616)	(2,551)	(1,553)
うち銀信単体2行合算	(653)	351	(711)	(1,037)	(479)
株式等関係損益	(536)	1,445	931	883	1,249
株式等売却損益	336	1,575	979	1,136	1,274
株式等償却	(873)	(129)	(48)	(253)	(25)
持分法による投資損益	520	1,124	1,596	2,304	2,444
その他の臨時損益	(777)	(382)	(230)	(820)	(2,714)
経常利益	13,441	16,948	17,130	15,394	13,607
特別損益	96	(1,517)	(982)	(407)	(575)
法人税等	3,957	4,399	4,677	4,602	3,421
税金負担率	29.2%	28.5%	28.9%	30.7%	26.2%
非支配株主に帰属する当期純利益	1,053	1,181	1,132	871	346
親会社株主に帰属する当期純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264
<b>連結貸借対照表サマリー</b>					
資産の部合計	2,344,987	2,581,319	2,861,497	2,983,028	3,032,974
貸出金	912,995	1,019,389	1,093,683	1,137,563	1,090,052
有価証券	795,268	745,155	735,381	699,938	594,388
負債の部合計	2,209,790	2,430,190	2,688,622	2,809,161	2,866,390
預金	1,316,970	1,447,602	1,533,574	1,609,650	1,707,302
譲渡性預金	148,550	155,481	160,738	115,915	113,415
純資産の部合計	135,196	151,128	172,875	173,867	166,583
株主資本	105,783	113,462	113,286	118,558	123,188
うち利益剰余金	62,679	70,331	78,604	85,875	92,785
その他の包括利益累計額	11,582	17,097	39,892	36,021	29,613
非支配株主持分	17,741	20,481	19,613	19,205	13,777
<b>財務指標等</b>					
普通株式等Tier1比率	11.60%	11.18%	11.09%	11.63%	11.76%
Tier1比率	12.63%	12.37%	12.58%	13.24%	13.36%
総自己資本比率	16.53%	15.43%	15.62%	16.01%	15.85%
1株当たり配当金(DPS)(円)	13.0	16.0	18.0	18.0	18.0
配当性向	22.0%	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%
1株当たり純資産(BPS)(円)	800.95	893.77	1,092.75	1,121.07	1,137.78
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	58.99	68.29	73.22	68.51	68.28
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	8.77%	9.05%	8.74%	7.63%	7.25%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	7.96%	8.05%	7.38%	6.18%	6.02%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.55	141.61	140.17	137.88	134.29
株価(年度末)(円)	558	567	743.7	521.5	699.7
時価総額*(兆円)	7.8	8.0	10.4	7.1	9.3
PBR*(倍)	0.69	0.63	0.68	0.46	0.61
PER*(倍)	9.4	8.3	10.1	7.6	10.2

\*1 年度末の株価に基づく値

\*2 2021年度より、従来営業費として計上していたクレジットカード関連費用等を役員取引等費用として計上しており、2020年度については、組み替え後の数値を記載しています。

(億円)

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>12</sup>	2021年度	2022年度
106.24	110.99	108.83	110.71	122.39	133.53
38,542	37,257	39,863	39,209	39,640	45,030
19,068	19,227	18,929	19,051	20,436	29,075
1,225	1,253	1,308	1,404	1,441	1,406
13,271	13,039	13,412	12,577	14,306	15,547
2,924	2,161	1,614	3,500	2,324	3,720
2,051	1,574	4,597	2,675	1,131	(4,720)
67	299	4,929	1,190	(1,404)	(8,846)
26,214	26,471	28,018	26,725	27,472	29,087
68.0%	71.0%	70.2%	68.1%	69.3%	64.5%
12,328	10,785	11,844	12,484	12,167	15,942
(461)	(58)	(2,229)	(5,155)	(3,314)	(6,748)
795	1,298	126	(2,232)	(2,338)	(988)
1,331	1,126	313	1,302	3,326	2,880
1,401	1,259	921	1,383	3,438	3,039
(70)	(133)	(608)	(80)	(111)	(159)
2,428	2,843	2,772	3,217	4,415	4,258
(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)	(1,219)	(6,125)
14,624	13,480	12,357	10,536	15,376	10,207
(530)	(2,027)	(4,063)	(115)	(477)	5,491
3,134	1,955	2,208	1,850	2,834	3,696
22.2%	17.0%	26.6%	17.7%	19.0%	23.5%
1,062	770	803	799	756	838
9,896	8,726	5,281	7,770	11,308	11,164
3,069,374	3,111,389	3,365,713	3,594,735	3,737,319	3,867,994
1,080,909	1,074,124	1,091,146	1,071,830	1,104,262	1,091,462
592,661	642,624	655,551	771,220	795,605	867,469
2,896,423	2,938,772	3,197,156	3,417,572	3,557,436	3,685,266
1,773,123	1,801,712	1,876,235	2,115,212	2,154,272	2,136,095
98,547	94,134	77,875	80,991	109,388	136,325
172,950	172,616	168,557	177,162	179,882	182,728
128,808	133,001	134,718	138,160	144,586	147,493
100,646	106,406	108,557	112,000	119,981	127,392
31,438	28,791	25,189	29,864	25,651	24,819
12,701	10,821	8,648	9,136	9,644	10,415
12.58%	12.23%	11.90%	12.33%	11.06%	10.76%
14.32%	13.90%	13.56%	13.96%	12.38%	12.04%
16.56%	16.03%	15.87%	16.31%	14.29%	13.91%
19.0	22.0	25.0	25.0	28.0	32.0
25.5%	32.9%	61.0%	41.3%	31.7%	35.3%
1,217.41	1,252.03	1,245.33	1,308.12	1,349.52	1,443.12
74.55	66.91	40.95	60.50	88.45	90.73
7.53%	6.45%	3.85%	5.63%	7.79%	7.03%
6.32%	5.41%	3.28%	4.73%	6.68%	6.51%
131.62	129.22	128.40	128.44	126.14	120.23
697.0	550.0	403.0	591.7	760.3	847.9
9.1	7.1	5.1	7.6	9.5	10.1
0.57	0.43	0.32	0.45	0.56	0.58
9.3	8.2	9.8	9.7	8.5	9.3

# 2022年度決算の概要

## 連結損益サマリー

### 連結業務純益

業務粗利益は、米国の金利上昇を受け、有価証券ポートフォリオの組み替えを進め外国債券を中心に売却損を計上しましたが、環境変化を収益機会に繋げ、預貸金の利ざや改善による資金利益の増加に加え、海外の融資関連手数料、相場変動を捉えた外為収益やトレーディング収益などが増加したことにより、前年度比で5,390億円増加しました。

営業費は為替影響を主因に、同1,614億円増加しました。以上の結果、本業の利益を表す業務純益は1兆5,942億円と、同+3,775億円(+31%)の大幅増益となり、マイナス金利導入前の2015年度の水準に回復しました。

### 経常利益

与信関係費用総額は、MUFGユニオンバンク(MUB)の株式譲渡決定に伴う、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失計上を主因に、同3,434億円増加しました。また、同じくMUBの株式譲渡決定に伴う、売却対象の有価証券に係る公正価値評価による損失計上もあり、経常利益は同5,169億円の減益となりました。なお、当該会計処理の影響を除くと、与信関係費用は同505億円の費用減少となり、経常利益は同2,181億円の増益となりました。

### 連結損益 (億円)

	2021 年度	2022 年度	増減	MUB評価損 調整後 <sup>1)</sup> の増減
1 業務粗利益	39,640	45,030	5,390	—
2 営業費(▲)	27,472	29,087	1,614	—
3 業務純益	12,167	15,942	3,775	—
4 与信関係費用総額	(3,314)	(6,748)	(3,434)	505
5 株式等関係損益	3,326	2,880	(446)	—
6 持分法による投資損益	4,415	4,258	(157)	—
7 その他の臨時損益	(1,219)	(6,125)	(4,906)	(1,495)
8 経常利益	15,376	10,207	(5,169)	2,181
9 特別損益	(477)	5,491	5,969	(1,380)
10 法人税等合計	(2,834)	(3,696)	(861)	—
11 親会社株主純利益	11,308	11,164	(143)	—

\*1 MUB保有資産の評価損等として2022年度に計上した金額のうち、特別利益として戻し入れとなった金額を調整。  
与信関係費用総額:3,939億円、その他の臨時損益:3,410億円、経常利益:7,350億円、特別損益:▲7,350億円

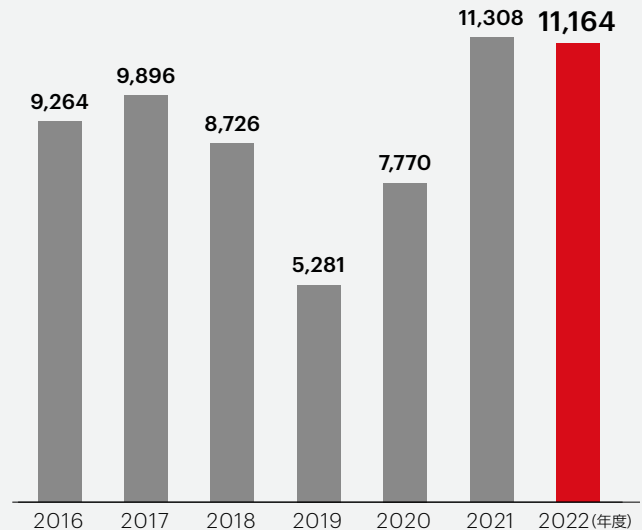
### 親会社株主純利益

特別損益はMUB株式売却譲渡に伴う会計処理に関係した評価損の戻し入れを含むMUB株式売却益等を計上し、同5,969億円増加の5,491億円となりました。

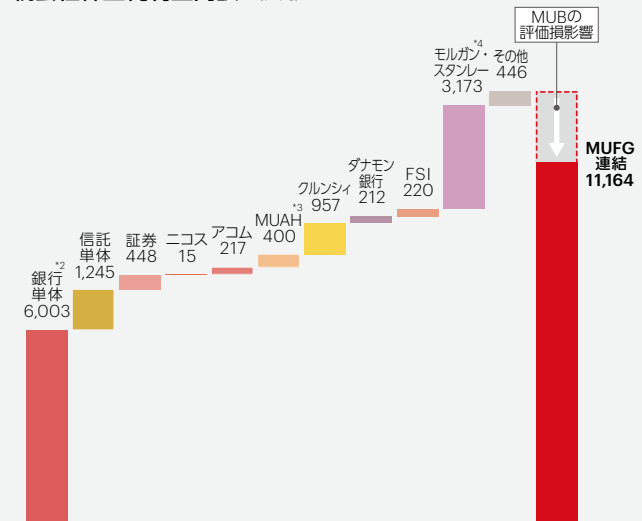
税金費用は、同861億円減少となりました。

以上の結果、親会社株主純利益は、過去最高益であった前年度並みの1兆1,164億円となりました。

### 親会社株主純利益の推移 (億円)



### 親会社株主純利益内訳<sup>\*1</sup> (億円)



\*1 持分比率勘案後の実績

\*2 MUAH自己株取得による子会社株式売却益4,151億円を除く

\*3 MUBの評価損影響を除く

\*4 持分変動損▲237億円を含む



### 事業本部別の業績

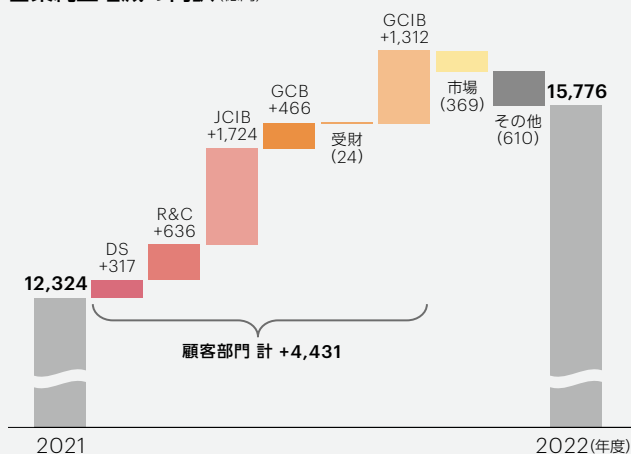
事業本部別の営業純益<sup>\*1</sup>は、顧客部門において、受託財産事業本部が前年度の大口成功報酬の剥落などにより、僅かに減益となりましたが、その他の事業本部では、預貸金収益や外為関連収益の増加などで、着実に収益を積み上げ増益となりました。その結果、顧客部門合計では前年度比4,431億円の大幅増益となりました。

一方、市場事業本部では、相場変動を捉えたトレーディング収益等の増加があったものの、金利上昇局面における有価証券ポートフォリオ組み替えに起因した債券売却損の計上などにより、同369億円の減益となりました。

目録 事業本部別の概況については P91-106 をご覧ください。

\*1 社内管理上の事業本部別連結業務純益

### 営業純益増減の内訳 (億円)



### 2023年度業績目標

2023年度は、国内外のインフレーションの高進や一部の海外金融機関の破綻が実体経済に波及する懸念など、引き続き不透明で厳しい環境が想定されますが、親会社株主純利益の目標を過去最高となる1兆3,000億円とし、現中期経営計画の財務目標であるROE 7.5%の達成をめざします。

これまで、成長戦略や構造改革などにより、国内外で強靱なビジネスモデルを構築してきましたが、2023年度は、現中計の総仕上げとして、施策の効果を確りと結果に結び付け、現中計における最大コミットメントであるROE目標の達成を成し遂げていきます。

### 2023年度業績目標 (億円)

MUFG連結	2022年度実績	2023年度業績目標	増減
<b>業務純益</b>			
1 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	15,942	14,500	(1,442)
<b>与信関係費用総額</b>	(6,748)	(3,000)	(192) <sup>*1</sup>
<b>経常利益</b>	10,207	18,500	943 <sup>*1</sup>
<b>親会社株主純利益</b>	11,164	13,000	1,836

\*1 MUB評価損影響除きの2022年度実績との差額

## 2022年度決算の概要

### 連結貸借対照表サマリー

#### 貸出金・預金

貸出金残高は、国内法人貸出が増加したものの、海外貸出がMUB売却に伴い減少したことで、全体としては2022年3月末比1.1兆円減少の110.4兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が同2.5兆円、国内法人預金が同2.1兆円増加しましたが、海外店等がMUBの売却もあり同6.5兆円の減少となり、全体では213.6兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除いて海外貸出は同4.5兆円の減少、海外預金は同9.4兆円の減少となりました。

なお、貸出金のうち銀行法及び再生法に基づく債権<sup>\*1</sup>は、国内では同692億円の増加、海外では同225億円の増加となっていますが、不良債権比率<sup>\*2</sup>は引き続き1%程度の低地で推移しています。

<sup>\*1</sup> 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示。正常債権は除く。地域は債務者の所在地による区分

<sup>\*2</sup> 銀行法及び再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法及び再生法に基づく債権残高（旧基準はリスク管理債権残高 ÷ 貸出金残高（銀行勘定、未残））

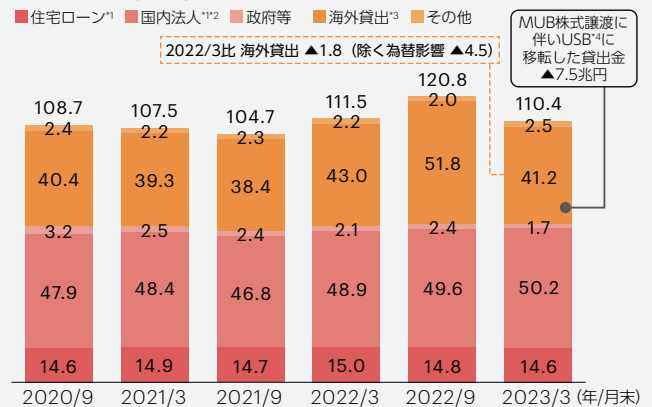
#### 有価証券

内外の金利上昇に伴い、国内債券や外国債券の評価損拡大を抑制すべく、残高の一部削減と満期保有目的債券への切り替えを実施しました。結果、その他有価証券全体で2022年3月末比9.7兆円残高が減少しました。

評価損益は、国内外における金利上昇もあり、同0.9兆円の減少となりました。その他有価証券全体では、引き続き1.4兆円の評価益を確保しています。

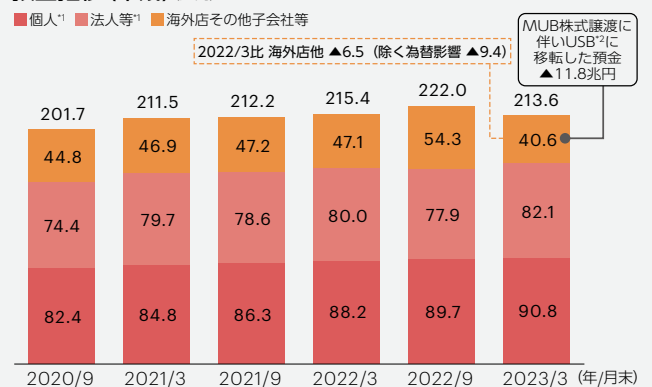
特に金利上昇局面においては、債券を中心に評価損益のコントロールが重要となります。ヘッジ取引も活用しつつ、債券以外の株式やその他のアセットクラスを組み合わせ、全体アロケーションを重視した機動的なトレジャリー運営を通じて、中長期的観点での安定的な財務運営と、適切な評価損益コントロールを行っていきます。

#### 貸出金推移（末残）（兆円）



<sup>\*1</sup> 2行合算+信託勘定  
<sup>\*2</sup> 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む(除く為替影響:2022年3月末比+0.8兆円)  
<sup>\*3</sup> 海外支店+MUAH+KS+ダナモン銀行+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)  
<sup>\*4</sup> U.S. Bancorp

#### 預金推移（末残）（兆円）



<sup>\*1</sup> 2行合算 <sup>\*2</sup> U.S. Bancorp

#### 有価証券（時価あり）の内訳<sup>\*1</sup>（億円）

	2023年3月末残高		2023年3月末評価損益	
	2022年3月末比	2022年3月末比	2022年3月末比	2022年3月末比
満期保有目的	215,200	169,249	—	—
その他有価証券	651,210	(97,886)	14,201	(9,717)
国内株式	42,719	(3,417)	27,207	(1,933)
国内債券	297,519	(106,817)	(1,200)	(582)
うち国債	235,188	(78,930)	(863)	(309)
その他	310,972	12,349	(11,805)	(7,201)
外国株式	4,083	1,897	(656)	(933)
外国債券	217,101	(3,203)	(11,162)	(2,633)
その他	89,787	13,655	12	(3,633)

<sup>\*1</sup> 評価損益は、MUB株式の譲渡契約の締結に伴い損益に反映させた額▲5,554億円を除く

## 自己資本

### 自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益剰余金が増加したものの、モルガン・スタンレーの危機対応出資の特例解除に伴う資本控除の増加などの調整項目の額の増加により、2022年3月末比5,430億円の減少となりました。

また、Tier1資本も同6,125億円減少し、総自己資本は同6,925億円減少の1兆1,661億円となりました。

### リスクアセット

MUBの株式譲渡に伴う信用リスクの減少を主因に、リスクアセットは同1兆5,508億円減少しました。

### 自己資本比率

その結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は10.76%、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反映後の試算値で11.0%となっており、十分な水準を確保しています。

また、レバレッジ比率は4.70%と、所要水準3.75%を上回っており、資本の健全性に問題はありません。

### TLAC比率

MUFGは、2019年3月末に導入されたTLAC（総損失吸収力）規制の対象に指定されています。

当規制は、G-SIBsの円滑な破綻処理を実現すべく、リスクアセットに対し、自己資本に加えて損失吸収力および資本再構築原資（以下、TLAC適格シニア債務）の確保を求めるものです。

当社は、国内外の社債市場を中心としたTLAC適格シニア債務の調達に加え、国内社債市場での劣後債務の調達を通じ、外部TLAC資本の充実をめざしています。

2022年度はTLAC適格シニア債約3兆2,000億円、永久劣後債と期限付劣後債で約6,000億円、合計で約3兆8,000億円の外部TLAC資本を調達しました。

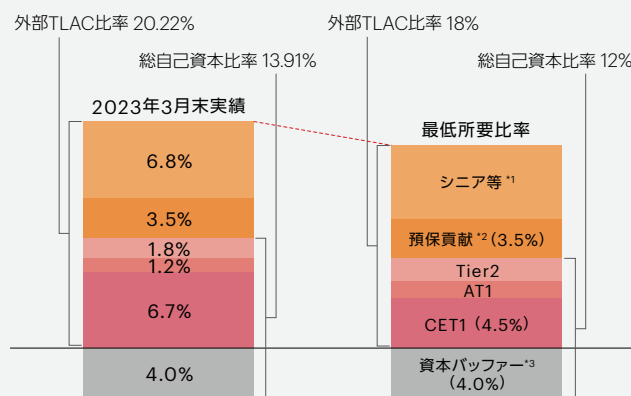
その結果、右の図のとおり、2023年3月末の外部TLAC比率は、20.22%と規制上の所要水準の18%を上回っています。

### 自己資本比率 (億円)

	2022年 3月末	2023年 3月末	2022年 3月末比
普通株式等Tier1比率	11.06%	10.76%	(0.30%)
Tier1比率	12.38%	12.04%	(0.34%)
総自己資本比率	14.29%	13.91%	(0.38%)
レバレッジ比率	5.14%	4.70%	(0.44%)
普通株式等Tier1資本	138,239	132,808	(5,430)
うち利益剰余金	119,981	127,392	7,410
うちその他の 包括利益累計額	25,651	24,819	(831)
うち調整項目の額	(32,429)	(40,030)	(7,600)
Tier1資本	154,762	148,637	(6,125)
総自己資本	178,586	171,661	(6,925)
リスク・アセット	1,249,142	1,233,633	(15,508)
信用リスク	919,272	876,664	(42,607)
マーケットリスク	43,899	66,829	22,930
オペレーショナルリスク	79,901	84,743	4,841
フロア調整 <sup>*1</sup>	206,069	205,395	(673)
総エクスポージャー <sup>*2</sup>	3,007,923	3,160,345	152,422

<sup>\*1</sup> バーゼルIIとバーゼルIIIの乖離による調整額  
<sup>\*2</sup> 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

### 外部TLAC比率 (リスクアセットベース)



<sup>\*1</sup> 当該項目はシニア調達の他に、自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる

<sup>\*2</sup> 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている(リスクアセット対比で、2022年3月末以降、3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

<sup>\*3</sup> 金融および経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。なお、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.04%

## 連結財務諸表等

## 連結貸借対照表

	(百万円)	
	2022年度末	2021年度末
資産の部		
現金預け金	113,630,172	110,763,205
コールローン及び買入手形	618,223	872,268
買現先勘定	14,000,846	12,308,310
債券貸借取引支払保証金	4,549,792	4,517,952
買入金銭債権	7,325,185	6,466,822
特定取引資産	18,013,184	17,704,455
金銭の信託	1,287,020	1,332,492
有価証券	86,746,900	79,560,579
貸出金	109,146,272	110,426,224
外国為替	2,300,198	2,300,859
その他資産	15,195,896	14,050,293
有形固定資産	1,220,172	1,236,012
建物	286,879	304,935
土地	629,782	646,197
リース資産	12,390	11,422
建設仮勘定	34,649	33,273
その他の有形固定資産	256,469	240,183
無形固定資産	1,358,124	1,344,225
ソフトウェア	555,235	507,629
のれん	252,009	271,353
リース資産	17	1
その他の無形固定資産	550,862	565,241
退職給付に係る資産	1,325,434	1,374,607
繰延税金資産	322,021	213,922
支払承諾見返	11,005,758	10,481,838
貸倒引当金	(1,245,727)	(1,222,162)
資産の部合計	386,799,477	373,731,910

	(百万円)	
	2022年度末	2021年度末
負債の部		
預金	213,609,501	215,427,299
譲渡性預金	13,632,559	10,938,831
コールマネー及び売渡手形	3,449,234	2,429,791
売現先勘定	39,982,955	27,619,262
債券貸借取引受入担保金	1,171,947	1,072,578
コマースナル・ペーパー	2,220,723	2,108,531
特定取引負債	14,716,820	12,397,702
借入金	24,856,340	31,763,332
外国為替	2,570,412	2,182,400
短期社債	1,047,499	1,316,803
社債	15,708,720	13,257,347
信託勘定借	11,689,414	12,811,123
その他負債	12,132,972	10,861,695
賞与引当金	196,850	136,724
役員賞与引当金	3,639	1,866
株式給付引当金	9,304	8,437
退職給付に係る負債	86,445	86,355
役員退職慰労引当金	830	812
ポイント引当金	17,962	17,113
偶発損失引当金	164,891	232,291
特別法上の引当金	4,659	4,656
繰延税金負債	157,651	492,451
再評価に係る繰延税金負債	89,525	94,414
支払承諾	11,005,758	10,481,838
負債の部合計	368,526,620	355,743,665
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	349,661	770,277
利益剰余金	12,739,228	11,998,157
自己株式	(481,091)	(451,288)
株主資本合計	14,749,310	14,458,659
その他有価証券評価差額金	800,955	1,615,060
繰延ヘッジ損益	(387,079)	(81,145)
土地再評価差額金	135,526	140,628
為替換算調整勘定	1,792,840	734,588
退職給付に係る調整累計額	140,485	193,865
在外関係会社における債務評価調整額	(747)	(37,883)
その他の包括利益累計額合計	2,481,980	2,565,114
非支配株主持分	1,041,565	964,471
純資産の部合計	18,272,857	17,988,245
負債及び純資産の部合計	386,799,477	373,731,910

## 連結損益状況

	(百万円)	
	2022年度	2021年度
連結業務粗利益	4,503,008	3,964,051
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	4,503,008	3,964,002
資金利益	2,907,511	2,043,648
信託報酬	140,637	144,147
うち与信関係費用(信託勘定)	—	49
役務取引等利益	1,554,767	1,430,649
特定取引利益	372,093	232,471
その他業務利益	(472,001)	113,134
うち国債等債券関係損益	(884,618)	(140,442)
営業費	2,908,709	2,747,227
うちのれん償却額	19,928	18,051
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定・のれん償却前)	1,614,227	1,234,827
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定償却前)	1,594,299	1,216,775
一般貸倒引当金繰入額( )は繰入	(36,608)	65,436
連結業務純益*1	1,557,691	1,282,260
臨時損益( )は費用	(536,963)	255,388
与信関係費用	(746,353)	(485,479)
貸出金償却 <sup>2</sup>	(547,783)	(157,730)
個別貸倒引当金繰入額	(197,561)	(258,640)
その他の与信関係費用	(1,009)	(69,108)
貸倒引当金戻入益	—	—
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	11,550	—
償却債権取立益	96,569	88,558
株式等関係損益	288,000	332,629
株式等売却益	332,747	378,040
株式等売却損	(28,796)	(34,232)
株式等償却	(15,950)	(11,178)
持分法による投資損益	425,829	441,595
その他の臨時損益 <sup>2</sup>	(612,559)	(121,915)
経常利益	1,020,728	1,537,649
特別損益	549,195	(47,791)
うち固定資産処分損益	(918)	16,862
うち減損損失	(18,167)	(174,133)
うち子会社株式売却益 <sup>3</sup>	699,509	4,240
うち持分変動損益	(23,711)	45,262
うち関連会社株式売却損益	(29,401)	28,968
うち年金バイアウトに伴う損失	(78,111)	—
うち事業譲渡益	—	31,021
税金等調整前当期純利益	1,569,923	1,489,857
法人税、住民税及び事業税	493,256	413,935
法人税等還付税額	(56,288)	(22,300)
法人税等調整額	(67,361)	(108,224)
法人税等合計	369,607	283,410
当期純利益	1,200,316	1,206,447
非支配株主に帰属する当期純利益	83,820	75,606
親会社株主に帰属する当期純利益	1,116,496	1,130,840

\*1 連結業務純益 = 子銀行単体業務純益 + その他連結会社粗利益  
 - その他連結会社営業経費 - その他連結会社一般貸倒引当金繰入額  
 - のれんの償却費用(経常) - 内部取引

\*2 MUFG Union Bank, N.A. (以下、「MUB」という。)株式の譲渡契約の締結に伴い、米  
 国財務会計基準審議会会計基準コーデフィケーション(ASC)326「金融商品-信用損失」、  
 ASC310「債権」等に従い発生した総額952,590百万円の損失のうち、主なものとして  
 売却対象の有価証券に係る公正価値評価による損失555,421百万円を「その他の臨時損  
 益」に、売却対象の貸出金に係る公正価値評価による損失400,511百万円を「貸出金償却」  
 に含めています。

\*3 「子会社株式売却益」にはMUB株式の譲渡に伴う子会社株式売却益699,509百万円を計  
 上しています。

(参考)

	(百万円)	
	2022年度	2021年度
与信関係費用総額( )は費用 <sup>*4</sup>	(674,842)	(331,435)

\*4 与信関係費用総額 = 与信関係費用(信託勘定) + 一般貸倒引当金繰入額  
 + 与信関係費用(臨時損益) + 貸倒引当金戻入益  
 + 偶発損失引当金戻入益(与信関連) + 償却債権取立益

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2022年度	2021年度
当期純利益	1,200,316	1,206,447
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(676,883)	(925,323)
繰延ヘッジ損益	(315,870)	(217,906)
土地再評価差額金	—	1
為替換算調整勘定	701,427	516,390
退職給付に係る調整額	(54,790)	32,281
持分法適用会社に対する持分相当額	304,600	185,420
その他の包括利益合計	(41,515)	(409,136)
包括利益	1,158,800	797,310
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,038,465	717,398
非支配株主に係る包括利益	120,335	79,912

## 連結財務諸表等

## 連結株主資本等変動計算書

(百万円)

2022年度	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	2,141,513	770,277	11,998,157	(451,288)	14,458,659	1,615,060	(81,145)
当期変動額							
剰余金の配当			(380,528)		(380,528)		
親会社株主に帰属する当期純利益			1,116,496		1,116,496		
自己株式の取得				(450,018)	(450,018)		
自己株式の処分		0		2,118	2,118		
自己株式の消却		(418,097)		418,097	—		
土地再評価差額金の取崩			5,102		5,102		
連結子会社持分の増減		1,510			1,510		
在外子会社との共通支配下の取引による変動		(4,028)			(4,028)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(814,104)	(305,933)
当期変動額合計	—	(420,616)	741,070	(29,802)	290,651	(814,104)	(305,933)
当期末残高	2,141,513	349,661	12,739,228	(481,091)	14,749,310	800,955	(387,079)

(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社 における債務評価 調整額	その他の 包括利益累計額 合計		
当期首残高	140,628	734,588	193,865	(37,883)	2,565,114	964,471	17,988,245
当期変動額							
剰余金の配当							(380,528)
親会社株主に帰属する当期純利益							1,116,496
自己株式の取得							(450,018)
自己株式の処分							2,118
自己株式の消却							—
土地再評価差額金の取崩							5,102
連結子会社持分の増減							1,510
在外子会社との共通支配下の取引による変動							(4,028)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(5,102)	1,058,251	(53,380)	37,136	(83,133)	77,094	(6,039)
当期変動額合計	(5,102)	1,058,251	(53,380)	37,136	(83,133)	77,094	284,612
当期末残高	135,526	1,792,840	140,485	(747)	2,481,980	1,041,565	18,272,857

(百万円)

2021年度	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	2,141,513	977,287	11,200,087	(502,794)	13,816,094	2,583,417	131,566
会計方針の変更による累積的影響額			(6,617)		(6,617)		
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,141,513	977,287	11,193,470	(502,794)	13,809,476	2,583,417	131,566
当期変動額							
剰余金の配当			(334,710)		(334,710)		
親会社株主に帰属する当期純利益			1,130,840		1,130,840		
自己株式の取得				(158,529)	(158,529)		
自己株式の処分		0		5,579	5,580		
自己株式の消却		(204,456)		204,456	—		
土地再評価差額金の取崩			8,556		8,556		
連結子会社持分の増減		(2,554)			(2,554)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(968,357)	(212,712)
当期変動額合計	—	(207,010)	804,687	51,505	649,182	(968,357)	(212,712)
当期末残高	2,141,513	770,277	11,998,157	(451,288)	14,458,659	1,615,060	(81,145)

(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社 における債務評価 調整額	その他の 包括利益累計額 合計		
当期首残高	149,183	9,953	163,189	(50,832)	2,986,478	913,684	17,716,257
会計方針の変更による累積的影響額						(14)	(6,632)
会計方針の変更を反映した当期首残高	149,183	9,953	163,189	(50,832)	2,986,478	913,669	17,709,625
当期変動額							
剰余金の配当							(334,710)
親会社株主に帰属する当期純利益							1,130,840
自己株式の取得							(158,529)
自己株式の処分							5,580
自己株式の消却							—
土地再評価差額金の取崩							8,556
連結子会社持分の増減							(2,554)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(8,554)	724,635	30,675	12,949	(421,363)	50,801	(370,562)
当期変動額合計	(8,554)	724,635	30,675	12,949	(421,363)	50,801	278,620
当期末残高	140,628	734,588	193,865	(37,883)	2,565,114	964,471	17,988,245

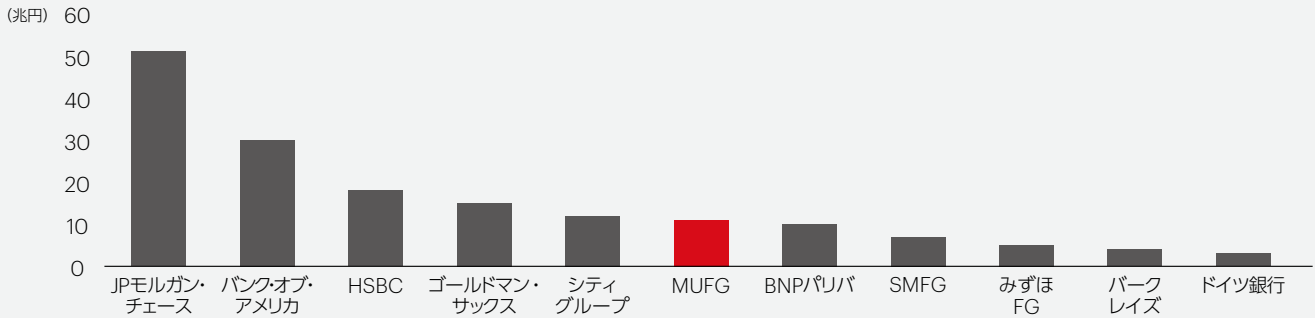
連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	2022年度	2021年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	1,569,923	1,489,857
減価償却費	314,708	345,199
減損損失	18,167	174,133
のれん償却額	19,928	18,051
持分法による投資損益(利益)	(425,829)	(441,595)
年金パイアウトに伴う損失	78,111	—
貸倒引当金の増減額(減少)	(32,780)	96,652
賞与引当金の増減額(減少)	71,053	15,217
役員賞与引当金の増減額(減少)	1,727	(18)
株式給付引当金の増減額(減少)	866	(2,477)
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(53,774)	(106,980)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	123	645
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	17	(60)
ポイント引当金の増減額(減少)	(213)	(540)
偶発損失引当金の増減額(減少)	(64,789)	47,681
資金運用収益	(5,298,944)	(2,587,445)
資金調達費用	2,372,735	543,957
有価証券関係損益(利益)	481,930	(225,395)
金銭の信託の運用損益(運用益)	6,088	21,347
為替差損益(利益)	(2,255,057)	(2,788,581)
固定資産処分損益(利益)	918	(16,862)
特定取引資産の純増減(増加)	(42,347)	3,575,115
特定取引負債の純増減(減少)	2,219,838	(2,045,592)
約定済未決済特定取引調整額	(651,611)	793,285
貸出金の純増減(増加)	(4,211,367)	(2,101,763)
預金の純増減(減少)	7,118,314	3,015,798
譲渡性預金の純増減(減少)	2,869,240	2,822,861
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(減少)	(6,264,775)	573,366
コールローン等の純増減(増加)	(1,804,036)	1,110,169
債券貸借取引支払保証金の純増減(増加)	153,662	(977,957)
コールマネー等の純増減(減少)	12,597,828	2,166,231
コマース・ペーパーの純増減(減少)	179,650	288,342
債券貸借取引受入担保金の純増減(減少)	83,926	227,626
外国為替(資産)の純増減(増加)	(3,533)	(365,896)
外国為替(負債)の純増減(減少)	389,405	75,450
短期社債(負債)の純増減(減少)	(269,304)	273,801
普通社債発行及び償還による増減(減少)	2,595,987	917,007
信託勘定借の純増減(減少)	(1,121,708)	1,602,553
資金運用による収入	4,923,477	2,657,591
資金調達による支出	(2,098,922)	(546,500)
その他	440,666	(555,008)
小計	13,909,305	10,089,269
法人税等の支払額	(549,466)	(300,616)
法人税等の還付額	71,934	51,246
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>13,431,773</b>	<b>9,839,899</b>

	(百万円)	
	2022年度	2021年度
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の取得による支出	(103,993,341)	(97,893,977)
有価証券の売却による収入	58,441,528	60,280,489
有価証券の償還による収入	36,986,139	36,458,516
金銭の信託の増加による支出	(1,040,424)	(1,165,165)
金銭の信託の減少による収入	1,075,874	1,110,030
有形固定資産の取得による支出	(118,147)	(101,275)
無形固定資産の取得による支出	(283,478)	(282,728)
有形固定資産の売却による収入	46,360	82,256
無形固定資産の売却による収入	180	1,277
事業譲渡による支出	—	(724,428)
事業譲渡による収入	—	33,038
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	—	(1,165)
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による支出	(1,784,755)	—
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	—	2,813
その他	(5,032)	(2,409)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(10,675,096)</b>	<b>(2,202,726)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
劣後特約付借入れによる収入	29,000	—
劣後特約付借入金の返済による支出	(28,000)	—
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の発行による収入	670,246	226,091
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の償還による支出	(787,754)	(789,480)
非支配株主からの払込みによる収入	227	3,569
配当金の支払額	(380,447)	(334,619)
非支配株主への配当金の支払額	(32,050)	(32,622)
自己株式の取得による支出	(450,153)	(158,515)
自己株式の売却による収入	2,237	5,399
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	(444)	(250)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(977,138)</b>	<b>(1,080,428)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,089,328	1,228,889
現金及び現金同等物の増減額(減少)	2,868,867	7,785,634
現金及び現金同等物の期首残高	110,763,205	102,980,711
連結除外に伴う現金及び 現金同等物の減少額	(1,900)	(3,109)
吸収分割に伴う現金及び 現金同等物の減少額	—	(30)
現金及び現金同等物の期末残高	113,630,172	110,763,205

# 競合他社比較<sup>\*1</sup>

## 時価総額



(2023年3月末現在、出所：Bloomberg)

## 外部格付<sup>\*2</sup>

S&P 持株会社格付	日系			米系		欧州系		
A-	MUFG	SMFG	みずほFG	JPモルガン・チェース	バンク・オブ・アメリカ		HSBC	BNPパリバ
BBB+				ゴールドマン・サックス	シティグループ		バークレイズ	
BBB								
BBB-							ドイツ銀行	

Moody's 持株会社格付	日系			米系		欧州系		
A1	MUFG	SMFG	みずほFG	JPモルガン・チェース	バンク・オブ・アメリカ			
A2				ゴールドマン・サックス				
A3				シティグループ		HSBC		
Baa1						BNPパリバ	バークレイズ	ドイツ銀行
Baa2								

(2023年5月末現在、出所：各社開示資料)

\*1 海外企業は2022年公表のG-SIBバッファ1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

\*2 BNPパリバとドイツ銀行は非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外債債務格付

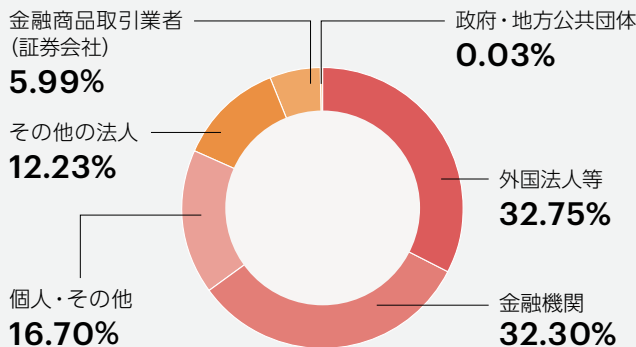


# 会社情報

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

名称	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
設立	2001年4月2日
資本金	2兆1,415億円
発行済株式総数	12,687,710,920株
上場証券取引所	東京、名古屋、ニューヨーク
証券コード	8306 (東京証券取引所、名古屋証券取引所)、 MUFG (ニューヨーク証券取引所)
株主数	1,064,553名

## 所有者別株式分布状況<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 自己株式・単元未満株式を除く

## 主な関係会社 (2023年3月31日現在)

### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

#### 銀行

- 三菱UFJ銀行
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- auじぶん銀行
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
- Security Bank Corporation

#### 信託銀行

- 三菱UFJ信託銀行
- 日本マスタートラスト信託銀行
- MUFG Investor Services Holdings Limited
- Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A.

#### 証券

- 三菱UFJ証券ホールディングス(証券持株会社)
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- auカブコム証券
- Mitsubishi UFJ Trust International Limited
- MUFG Securities (Canada), Ltd.
- MUFG Securities EMEA plc
- MUFG Securities Asia Limited
- モルガン・スタンレー MUFG証券
- Morgan Stanley

#### カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス
- カンム

#### 資産運用

- 三菱UFJ国際投信
- エム・ユー投資顧問
- 三菱UFJオルタナティブインベストメンツ
- Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.
- Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited
- MUFG Lux Management Company S.A.
- First Sentier Investors Holdings Pty Ltd

#### リース

- 東銀リース
- 三菱HCキャピタル

#### その他

- Japan Digital Design
- 三菱UFJイノベーション・パートナーズ
- HRガバナンス・リーダーズ
- 三菱UFJ不動産販売
- 日本シェアホルダーサービス
- 三菱総研DCS

## Webサイト

当社の詳細はWebサイトでご覧になれます。

URL: <https://www.muftg.jp/> (日本語) URL: <https://www.muftg.jp/english/> (英語)

## 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1

電話:03-3240-8111(代表)

URL:<https://www.mufg.jp/>