マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



MUFG Report 2024 マネジメントメッセージ MUFGの企業価値 企業価値向上のための戦略 企業価値を支える基盤 データ編 **06**

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

金融庁による行政処分を受けて

MUFGグループの銀証連携ビジネスにおいて、不適切なお客さまの情報の取扱いや勧誘行為があったとして、金融庁から行政処分を受けたことにつき、関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。この度の処分を厳粛に受け止め、内部管理態勢の一層の充実・強化を中心とした業務改善計画を策定いたしました。詳細は、後程14ページで述べますが、今後、改善計画を着実に実行するとともに、再発防止に向けてグループを挙げて対応いたします。一日も早く皆さまの信頼を取り戻すことに注力し、持続的に成長できるように全力で取り組んでまいります。

MUFGは本当に変わったのか

「亀澤さんですよね?」

近所を散歩していた、昨年秋ごろのことです。前方から男性がジョギングしてすれ違ったと思ったら、私の方に戻ってきていきなり声をかけられました。「MUFGは変わったと思います。それだけお伝えしたくて」。あまりに唐突だったので驚きましたが、聞くとMUFGの元社員で、今は外資系企業に転職したとのこと。私は3年前のこの

CEOメッセージで「MUFGは変わったなと思われたい」と書きました。もともと社内を知っている人が外から見て変わったと言うのであれば、それは本当に変わったということかなと、素直に嬉しくなりました。実はこのように声をかけられたのは3回目です。MUFGが確かに変わってきたということかと思いましたが、一方で、ネガティブな声はなかなか聞こえてこないものです。再び歩き始めて、本当にMUFGは変わったのか自問自答してみました。確かに、意思決定のスピードや社内での議論の雰囲気、Webを通じた海外のネットワークの広がり等、変化していることは実感しています。ただ、改めて日々の自分の生活を振り返ってみると、朝会社に行く時間はほぼ同じで、仕事や会議のスタイル、夜の会食等、昔とあまり変わっていないものも多い。会議も相変わらず多い。会議のための事前説明も多い。手続きも多分、多くが変わっていない。会社として、確かに変わった部分はある。でも、組織の芯の部分は変わっていないのではないか。

私は、CEO就任時に「カルチャー改革」、「ビジネス改革」、「プロセス改革」の3つの改革を掲げ、これまで企業変革に取り組んできました。少しずつ変化の兆しもあります。ただ、まだまだ2~3合目。緩めるとまたすぐに戻ってしまうくらいの状態です。

「変革の継続」。本当に「会社がかわる」必要がある。ここからが本番だと、決意を新たにしました。この決意は、2024年4月からスタートさせた新しい中期経営計画(以下、中計)にも確りと込められています。今回のCEOメッセージでは、新しい中計に懸ける私た

ちの想いを皆さんにお伝えします。まずは、今日の環境認識や世 界経済の動向から始めたいと思います。

環境・課題認識

私たちは今、国、経済、人、さまざまな面でかつてないほど「分断」が進む時代にいます。「分断」は、ニーズや価値観が多様化した結果の、分散化とも言えるかもしれません。米中の覇権争いという歴史的な潮流の中で、ウクライナ紛争、中東情勢等への各国の立場は多様化、分散し、国際秩序はより混沌としています。これらは短期的に収束するものではなく、この状況を意識しながらビジネスを考えていかなくてはなりません。

デジタル技術によって多様化が実現している面もあります。多様化した個別のニーズに全てこたえられる技術があり、DAO(分散型自立組織)のように究極的な民主化をめざす動きもあります。分断の時代でありながら、デジタル技術の進展で人々がつながることが、以前よりもずっと容易になっています。それによりさまざまなグループや価値観が醸成されることもあります。矛盾もある複雑な時代です。

また、デジタル化の流れは、留まることを知りません。特に、生成 Allは人々の生活や私たちが触れる全てのサービスに入り込み、ビジネスモデルに大きな変化をもたらすゲームチェンジャーになると考えられます。2024年は、そうした未来に向けたターニングポイント

CEOメッセージ

「生成AI元年"」と呼ぶべき年になるでしょう。MUFGとしても、生成AIの勢いを早く、確実に取り込む必要があります。(→COLUMN①)世界経済を見ると、米欧でインフレが落ち着くとともに金融引き締めが緩和され、金利水準は新たな均衡点を探るでしょう。一方、日本はいよいよ金利のある世界へと移行し、低金利・低い物価上昇率・低賃金という長らく定着してきたレジームが変わりつつあります。金利やインフレ、賃金上昇が正常に存在する世界です。この世界では、相応の利払いやコストが発生することを前提に、事業活動で高いリターンが追求され、インフレに負けないように資産価値を高めるニーズが強まります。つまり、お客さまの資産形成やリターンの目線が高まるということです。これは30年にわたる長期停滞にあった日本経済にとって大きなチャンスでもあります。MUFGは、本邦最大の金融機関として、マザーマーケットである日本を再び成長軌道に乗せる責務があると強く思っています。

中長期的にめざす姿*2

中計の策定に当たり、「マネジメント集中討議」という会議体を通じて、マクロ環境や私たちの強み・弱み、他社の動き、世の中のトレンド、5~10年後の金融の姿など、さまざまな観点で議論を深めていきました。この会議体は、数年前に立ち上げたもので、事業本部長、C-Suite^{*3}、銀行・信託・証券のトップ、計20名程度が参加する、私にとってのいわば「Cabinet、内閣」です。参加者には、

COLUMN①

AI-Nativeが求められる時代へ

生成AIの登場で「思考のDX」の時代へと突入しました。「考えること」の一部をアウトソースする、思考過程をAIが担う時代。それにより「思考」が一段と深まり、これまでの人間の思考だけでは想像もつかない、「価値の繋がり」や「因果関係」、「繋がりの関係性」が生まれてきます。私は、近い将来、全ての製品やサービスにAIが入っている世界が来ると思っています。今後、生成AIの技術が磨かれ、サプライヤーの競争激化によりコストが下がり、ハルシネーションの問題も減って、生成AIはこれまでよりも「早く・安く・正確な存在」になる。ビジネスを一変させるゲームチェンジャーになると思います。

先日、AIを専門とする大学教授から、「生成AIも演繹的思考ができるようになった」と聞き、衝撃を受けました。これまで生成AIは、LLM⁴と呼ばれる言語モデルで、膨大なデータを分析して確からしい結論を導き出す帰納的思考しかできない、演繹的思考が求められる数学の問題は解けない、とされてきました。ところが最近、記号と論理ルールを使って推論する記号演繹エンジンと、言語モデルとを組み合わせて、幾何学の証明問題が解けたというのです。プログラムは一種の論

理展開ですので、AI自らプログラムを書いて証明問題が解けたということは、演繹的な思考ができていることになります。

昨年のコラムで、「生成AIは中身を理解できていない」と書きましたが、実はこの1年で、帰納法と演繹法の両方を用いて、「中身も理解している」状態に近づいたのかもしれません。人間との違いは、肉体とそれに結び付く感情のみになる。人間が、実際に経験していなくても本や映像から学べるのと同じように、AIが中身を理解できる世界が、そこまで来ていると感じています。

進化のスピードが加速するなか、生成AIを使っていないと、 生産性が低くなりすぎて、競争優位性を保てなくなる。そして、全てがAIを軸に語られ、AIを前提に物事を考える、いわゆるAI-Nativeな人材が求められる時代が来る。そのような危機感から、私は、社内にインテリジェンスチームを立ち上げました。AIで世界がどう変わっていくのか。私たち人間には、これまで以上に、深く、広く思考し、本質を見抜く力が求められています。







CEOメッセージ



自分の担当領域や立場を超えて、本音をぶつけてもらうようお願いしています。会議では、回を重ねるごとに意見交換が活発になり、中計策定においても非常に良い議論ができました。そして、そのような議論の中で辿り着いたのは、やはり「世界が進むチカラになる。」というパーパスでした。存在意義であるパーパスを体現している状態が、MUFGにとって、いつの時代も変わらぬ中長期的にめざす姿であるという結論に至ったのです。

では、この中計3年間で、MUFGとして、パーパスをどう体現するか。

歴史的にみて、私たち人類は、国や人、企業同士のつながりが 社会の繁栄と精神的な豊かさの源泉となり、発展してきました。 今は、先ほど触れたとおり、かつてない分断の時代ですが、これか らの時代も、国と国、人と人、企業と企業がつながる世界が望まし い。私は、そう考えています。

MUFGには、これまでの長い歴史の中で築き上げた信用・信頼

と、圧倒的なお客さまの基盤、そしてグローバルネットワークがあります。また、MUFGグループの各社は、もともとさまざまなものをつなぐ機能を備えています。分断の時代にMUFG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、世界を「つなぐ」存在になる。「つなぐ」ことであらゆるステークホルダーのチカラになっていく。これが、今回の中計において、パーパスを体現するための基本的な考え方です。(→COLUMN②)

前中計を振り返ってみて*5

前中計では、パーパスを策定して、エンゲージメント重視の経営にシフトし、カルチャー改革を行いました。そして、ROEを経営の中心に据えました。振り返ると、戦略の柱として掲げた、「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」のそれぞれで成果が現れ、稼ぐ力の向上、ビジネスモデルの強靭化が進捗した3年間だったと評価しています。厳しい環境下でも、RWAは同水準を維持しながら採算改善を進めることで、リスク・リターンが大幅に改善し、顧客部門を中心に営業純益は3年間で約6,000億円増加、約1.5倍に成長しました。また、米国のユニオンバンク売却の完遂は、構造改革における象徴的な案件です。思い切った決断を下し、スピーディーに対応することができました。ROEが最も重要なコミットメントであると繰り返し発信し続けましたが、前中計最終年度のROEは8.5%となり、目標である7.5%を大きく超えることができました。株価は、他

メガやグローバルな大手金融機関をアウトパフォームし、3年間で約3倍になりました。時価総額も世界のトップ10入りを展望できるところまで来るなど、資本市場からの評価の高まりも実感しています。また、株主還元に関しては、累進的配当を継続し、2023年度の1株当たり配当金は、2020年度の25円から41円まで増加しました。これは、64%の配当成長です。さらに、3年間の累計で1兆円の自己株式取得を行い、総還元額は2.2兆円を超えました。

データ編

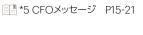
08

中計に込めた想い

私たちは、今回の中計を、「成長」を取りに行く3年間と位置付けました。成長戦略を深化させながら、社会課題解決への貢献にも取り組み、それらを支える企業変革を加速させることで、企業価値を高めていきます。

前中計の3年間で「稼ぐ力」が向上し、ビジネスモデルが強靭化した今、「成長」のアクセルを踏み込む土壌が整ったと感じています。GX*6やDX*7といった構造変化の加速や、日本での金利のある世界の到来を機に、攻めの姿勢に転換していきます。

変化や競争が激しい世界において、攻めないと勝つことはできません。一方で、弱いところは手当てしておかないと攻め込まれます。 すなわち、「攻めること」と「基盤を作ること」を同時に追求する必要があるのです。 囲碁で例えると、先手で相手の石を攻めつつ、自陣の手薄な部分に石を置いて固める動きです。 攻めるためにこそ、強い





*6 グリーントランスフォーメーション
*7 デジタルトランスフォーメーション

CEOメッセージ

石で自陣を固めることが大切で、それこそが基盤を作る投資です。 目の前の成長を追求すると同時に、人的資本やシステム、AI、データ 基盤など、将来の成長に必要な基盤投資を着実に行っていきます。

次に、今回の中計の3本柱について説明します。戦略の位置付け を分かりやすくお伝えするために、それぞれの柱にひらがなで副題 を付けました。これは私がこだわったポイントです。金融機関はどう しても堅い印象を持たれがちです。もう少し柔らかく、そして分かり やすくという点を意識し、社員も含むステークホルダーの皆さんへ の着信に重点をおいて中計の議論を進めました。読み進めながら、 この辺りも感じていただければと思います。冒頭に申し上げたとお り、「変革の継続」が重要です。「会社がかわる」ことで、土台を盤石 なものにします。そして、今回の中計のキーワードである「成長」を 意識し、世の中の変化を捉えて「成長をつかむ」。さらに、前中計か ら意識してきた「社会課題の解決」のギアを上げて3本柱の一つと して「未来につなぐ」。それぞれについて説明していきます。

成長戦略の進化~成長をつかむ*8

まず「成長戦略の進化~成長をつかむ」です。成長に向けて、商 品とチャネルの2軸で、4つの象限に分けて、競争力を発揮し得る 領域を議論し、重点的に取り組む7つの主要戦略を掲げました。

まず、①リテール顧客基盤を強化しLife Time Value(LTV)の最 大化を図るとともに、②法人×WMモデルの加速を通じて承継ビジ ネスを強化することで、日本での成長を創り出します。そして海外 では、③GCIB・市場一体で収益性を向上させ、④パートナーバン クと連携してアジアの成長を取り込みます。さらに、⑤資産運用と ⑥GX領域では、社会課題解決に取り組みながら経済的価値・社会 的価値の両方を追求し、中長期的にMUFGの成長を牽引する、⑦ 新たな事業ポートフォリオの構築にも挑戦します。

COLUMN2

パーパスの自分ごと化

中計策定に当たり、日本を代表する金融機関として何をす べきか、あらゆる角度から議論を行いましたが、行き着いた のは、「世界が進むチカラになる。」というパーパスでした。 議論を集約する判断基準がパーパスであり、パーパスを軸に やるべきことを実行していきます。そのためには、社員一人 ひとりがパーパスを自分ごと化することが大切です。

MUFGでは、社員が集い、互いにパーパスを語る場を定 期的に設けています。私もよく話していますが、私自身の My Way(人生で大切にしている信念)は、カトリックの幼稚園 に通っていたことにも影響を受けているように思います。慈 悲の心を持つこと、自分自身を客観視することを、自然と身 に付けました。そして漠然と、将来は社会の役に立ちたいと 考えていました。大学・大学院で数学を専攻し、このまま数学 を極めるか就職するかで、かなり迷いました。今でも数学の 芸術性に魅力を感じますが、最終的にはダイレクトに社会の 役に立ちたいという思いが勝りました。

My Wayを伝える時には「自分にとってのMUFG Way」*9 もセットで語っています。My Wayは自分の信念、MUFG Wayは「世界が進むチカラになる。」という会社のパーパス、 この二つの重なる部分が「自分にとってのMUFG Way」で す。つまり、自分の信念をベースに、自分は誰の役に立ち、何 のチカラになりたいか、を考えることが、「パーパスを自分ご と化する」ということです。私が考える「自分にとっての MUFG Way」は、「世界が進むチカラになる。」を実現するた めに、社会や社員が進むチカラになる、ということ。社員が前 に進むために風通しの良い働きやすい場を提供することは 経営の責務です。確固たる「自分にとってのMUFG Way」を 持つ社員が多いほど、強い会社になると信じています。



*9 What's MUFG Way P2 MUFG Wav体現者ブック





CEOメッセージ

①国内リテール顧客基盤の強化*10

リテール戦略では、中長期的な目線で「LTV(Life Time Value) X顧客基盤」を最大化することに主眼を置いています。まず、リアル・リモート・デジタルの3チャネルのベストミックスを通じて、効果的にお客さまとの接点を増やします。そしてMUFGの多様な金融機能をグループー体でシームレスに繋ぎ合わせ、お客さま一人ひとりのライフステージに寄り添ったご提案を行うことをめざしています。銀行の預金口座を中核に、クレジットカードや住宅ローン、証券ビジネス等のさまざまなサービスとつなげ、ここにポイントなどのインセンティブを付与して、MUFGでお取引をまとめていただくイメージです。

また、顧客基盤を最大化するには、他社との協働を通じて新たな発想を取り入れることが重要です。MUFGは金融機能を外部に提供する「BaaS(Banking as a Service)」に2022年から取り組んでいます。NTTドコモとの共同開発による「dスマートバンク」を皮切りに、資産形成サポートサービスの「Money Canvas」等をBaaS展開し、さまざまな企業とのシナジーを実現しています。また、ウェルスナビ株式会社との資本業務提携契約を締結し、お客さま一人ひとりのライフステージに寄り添った「お金に関する総合提案」を行うプラットフォームも開発しています。私たちにない強みを持つ他社との協働を通じ、新しい技術や発想も取り入れて、成長を加速させていきます。

④アジアプラットフォームの強靭化*11

海外の成長を取り込むには、第二のマザーマーケットであるアジアのポテンシャルをいかに取り込むかが鍵となります。アジアのパートナーバンクに出資を始めて10年が経過しました。この10年でパートナーバンクは大きく成長し、MUFGのASEANでの経営管理ノウハウも蓄積されてきました。MUFG、パートナーバンク間の協働が進み、アジアでの伝統的金融プラットフォームが形になり、中国・香港を除くAPAC域内では世界最大のエクスポージャーを誇っています。次の10年を展望し、この伝統的金融プラットフォームに、デジタル金融事業者への出資を通じて構築する新たなプラットフォームを融合し、MUFG独自の経済圏の構築をめざします。また、MUFGが出資するデジタル金融事業者については、伝統的金融ではアクセスが難しいお客さま層にデジタルを通じたサービスを提供することで、金融包摂というアジアの社会課題の解決にも貢献します。

⑤資産運用立国実現への貢献*12

資産運用立国は、家計を中心に預貯金に偏る余剰資金を、大企業等のGX・DX投資や高い潜在力を持つスタートアップの資金需要につなぎ、国全体の成長性を高めていく。その果実を家計に分配し、再び新たな成長投資につなげるという、壮大なプロジェクトと捉えています。日本に限った話ではなく、世界中の投資機会と運用資金を相互につなげていきます。間接・直接金融双方の機能を持ち、幅広いお客さまとの接点とグローバルネットワークを持つ総合金融

グループであるMUFGが貢献できる余地が非常に大きいテーマです。三菱UFJアセットマネジメントを、持株傘下の組織として運営することを決めました。資産運用力を強化し、2029年度末までに預かり資産残高(AuM)を倍増させる計画です。また、NISAの制度改正も梃子に貯蓄から投資の流れを支援し、金融経済教育を通じて、各世代の金融リテラシーの向上にも取り組んでいきます。

データ編

10

代表的なものをご紹介しましたが、これらの7つの主要戦略を通じて、日本において成長を創り出し、アジアをはじめ海外の成長でアップサイドを取り込む、さらには世界全体で社会課題の解決に貢献しながら、MUFG全体の成長戦略を確りと推進していきます。

社会課題の解決~未来につなぐ*13

中計の3本柱の2つ目に、「社会課題の解決~未来につなぐ」を掲げました。「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靭な社会」という3つの軸で、10個の優先課題を選定し、その課題解決に取り組みます。GXの潮流など新たな豊かさを追求する動きが強まる中で、経済的価値とともに社会的価値を追い求めていくことが、企業価値向上の鍵です。お客さまとともに社会課題の解決に貢献できなければ、経済的価値を高めることはできません。例えば「カーボンニュートラル社会の実現」において、MUFGがCO2削減に資する技術開発の支援を行うことで、その新技術が社会に広く普及し、認知されて脱炭素化が進展すれば、お客さまの社会的価値の向上が実現します。

*10 国内リテール顧客基盤の強化 P38



*11

・アジアにおける MUFG経済圏の 構築に向けて P30-31 ・アジアプラットフォームの



章 *12 資産運用立国 実現への貢献

P42



*13

・社会課題の 解決 P46-54・CSuO メッセージ P47



CEOメッセージ

その中で、お客さまの業容は拡大し、売上や利益といった経済的価値も高まります。MUFGは、提供するファイナンスや金融サービスの対価として金利や手数料といった経済的価値を受け取ることができます。また、金融ビジネスを通してカーボンニュートラル社会の実現に貢献するという、MUFGの社会的価値を高めることにもつながります。このように、お客さまを含むステークホルダーとMUFGの、経済的価値と社会的価値を「つなぐ」、両者を相乗的に高めていく視点が重要です。

前中計でも、社会課題起点で事業戦略を考えてきましたが、今回の特徴は、一段ギアを上げて、社会に与えるインパクトを強く意識した点です。重要テーマに、具体的な目標をKPIとして設定し、取り組みの実践や具体化を強力に推進していきます。

気候変動対応/自然資本・生物多様性*14

重要なテーマである気候変動対応について、少し詳しく触れます。カーボンニュートラル宣言以降の取り組みや進捗に加え、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るべく昨年に引き続き「MUFGトランジション白書2023」を発行しました。また、今年の4月には中間目標達成に向けたプロセスなどの移行計画の内容をまとめた「MUFG Climate Report 2024」を発行しました。移行計画の鍵は、規律あるトランジション支援と2030年中間目標達成に向けたモニタリングです。このレポートを通じて、MUFGの移行計画や取り組みのベースとなる考え方を、幅広いステークホルダーの皆さまに

ご理解いただきたいと考えています。さらに、私自身、本年7月から GFANZ¹¹⁵日本支部の議長に就任したので、その場を通じて私たち はカーボンニュートラルの実現に向け、責任を持って行動していくことを発信していきたいと思います。

また、新たに「自然資本・生物多様性の再生」を優先課題に選定し、MUFGの自然資本に対する考え方や、お客さまに提供できる各種ソリューションを幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に、「MUFG TNFD^{*16}レポート」を公表しました。

こうした重要なテーマへの対応において、MUFGは新技術の支援 やお客さまへのエンゲージメントを行い、2030年までに100兆円 規模のサステナブルファイナンスに取り組みます。

産業育成、イノベーション支援*17

さらに、経済の牽引役である成長産業の創出や、急速な成長を続けるスタートアップへの支援が、「活力溢れる社会」には不可欠です。 MUFGにとっても、高い成長性を有するスタートアップとの取引拡大は持続的成長に向けた鍵となります。スタートアップと相互理解を深め協働していくことで、これまでにないビジネスへのアプローチが可能になり、社会課題解決へもリンクする、好循環を作りたいと考えています。加えて、スタートアップの方々と協働することは、それだけでも刺激を受ける良い機会となっています。経済的な側面だけではなくカルチャー改革にもつながる部分があるからです。起業した人たちは、社会課題を解決するために会社を立ち上げており、非 常に強い問題意識を持っています。また、会社を軌道に乗せるため、 必死になって企業価値を高めようと努力されていて、自分の信念が 会社のパーパスそのものになっています。こうした方々から、私たち はパートナーとして「選ばれる」存在でありたいと考えています。金融 サービスの提供に留まらず事業戦略策定の知見など、私たちがお手 伝いできることも多く、双方の社員がお互いの強みを持ち寄って協 働することで、非常に良い影響を受け合っていると思います。

企業変革の加速〜会社がかわる*18

中計の柱の3つ目は、「企業変革の加速~会社がかわる」です。

企業変革の根幹はカルチャー改革^{*19}です。前中計では、MUFG Wayを社内に浸透させ、新規事業創出プログラム"Spark X"や本館建て替えプロジェクト、社員が企画する社会貢献活動"MUFG SOUL"といった公募制度を拡充してきました。例えば、マンションの理事会業務を代行する「プロサード」は、"Spark X"で生まれた新規事業です。多くの社員がこれらのプロジェクトに手を挙げ、真剣に取り組んでくれており、自ら挑戦するマインドの浸透に手ごたえを感じています。冒頭で元社員の話に触れましたが、今のMUFGの社員も、6割近くが「会社が良い意味で変わった」と実感してくれています。ですが、まだまだこれからです。変革を継続し、加速しなければなりません。今後、さらに重視したいと考えているのは「スピード」です。変化の激しい時代にMUFGが信頼され選ばれ続けるには、ス

*14 サステナブルビジネスの 推進 P49



*15 気候変動に対抗するための世界的な金融機関の連合

*16 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures *17 スタート アップ支援 P53



*18 企業変革の加速 P55-61







CEOメッセージ

ピードを価値として提供する必要があります。今回MUFG Wayを改定し、Values(共有すべき価値観)にスピードを追加しました。昔の慣習にとらわれることなく、Agilityを高め、人事評価や手続き、会議運営、役割・決裁権限など、あらゆるものを聖域なく見直します。全ての社員が、主体的に考え、決断し、直ちに行動に移すことのできる会社をめざします。自由闊達な雰囲気の中で、所属や役職に関わらず多様な意見が交わされ、業務を任された人が速やかに「決断」を下し、次の「行動」を後押しするような風通しの良いコミュニケーションが行われる職場でこそ、エンゲージメントも向上すると考えます。

もう一つ重要なことは、人的資本を重視した経営です²⁰。社員が日々の業務でパーパスを体現し、挑戦してくれた成果は、確り還元して次の挑戦に結び付けます。これまでも人事制度改革などを通じて、社員の挑戦を後押ししてきました。加えて、社員が能力を高めていくための機会提供など、幅広い人的資本投資を行います。具体的には、事業戦略と連動した専門性の高い人材を処遇する人事制度の実現や社員の自律的なキャリア形成を支援する教育研修施策の拡充を図るとともに、多様なバックグラウンドや価値観を持つ社員がオープンに意見交換し、自分らしく活き活きと活躍できる環境を作るため、DEI²¹の推進や健康経営などにも確り投資します。

また、今後さらにサステナブルに成長していくために、カルチャー 改革や人的資本拡充など事業活動全ての基礎になるソフト面の変 革に加えて、AI・データ基盤の強化やシステム開発リソースの増強 など、より多岐にわたる企業変革にも取り組んでいきます。

MUFGを「覚醒」させる

毎年恒例の書き初めで、今年の一字は「覚」にしました。新しい時代に目覚め、私自身のMy Way(人生で大切にしている信念)を改めて自覚し、MUFGという組織のポテンシャルを覚醒させたいという思いからです。

1月に、ロサンゼルス・ドジャースの大谷選手と対談をする機会に恵まれました*22。その対談で、「山登りに例えると今は何合目か?」という質問をしました。「恐らく今は6~7合目。ただ、自分の山の高さは予想でしか分からない。まだてっぺんではないし、高さをもっと高くしたい」との答えでした。やはり成長する人は違う。あのレベルにありながら、自分でリミットを設けず、これから山の頂上を作っていくというのです。常に挑戦する姿勢に感銘を受けました。私たちも常に挑戦と成長を続けなければいけない。そして、次のステージへ向けてMUFGという組織の持つ強みと良さを十分に発揮させたい、そのポテンシャルを最大限に引き出すことが自分の使命である。改めてそう思いました。

成長戦略を進化させながら、社会課題の解決に貢献する。それを 支える企業変革も加速させる。そして、パーパスである「世界が進む チカラになる。」を体現する会社にしたい。私は、社員は会社そのもの であると捉えています。自分の頭で考えて、強く発信してくれる社員 が多い会社は、間違いなく強い組織になります。この会社で何をした いのか、何にワクワクするのか、どんなことで成長を実感するのか。



https://www.bk.mufg.jp/admin/modal/ohtani_special/index/crosstalk.html

自ら考え、日々の業務で実践し続ける社員が集まる魅力的な会社に 変えていきます。

金融機関というと、どうしても守りの側面を見られがちです。これからは、それだけではなく、攻める姿勢で、日本や世界をリードする存在となり、成長する会社と見られたいと考えています。私自身がMUFGのめざす姿の先頭に立ち、持続的な企業価値向上のため、「成長」を取りに行く中計の達成とパーパスの実現に向けて進んでいきます。

取締役 代表執行役社長 グループCFO

亀澤宏規

*20 • CHE

・CHROメッセージ P56

・人的資本の拡充 P59





*21 Diversity, Equity, and Inclusion

*22 クロストーク 大谷翔平選手×亀澤宏規



 MUFG Report 2024
 マネジメントメッセージ
 MUFGの企業価値
 企業価値向上のための戦略
 企業価値を支える基盤
 データ編
 13

マネジメントメッセージ

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) | P8 P9 P12 | 「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現している状態が、MUFGにとって、いつの時代も変わらない中長期的にめざす姿です。持続的な企業価値向上のため、「成長」を取りに行く中計の達成とパーパスの実現に向けて進んでいきます。 | ■ MUFG Way P2 ■ 中長期的にめざす姿 P23 |
| ROEの向上 | P8 | 前中計はビジネスモデルの強靭化が進捗した3年間でした。前中計最終年度のROEは8.5%と目標の7.5%を大きく超えることができました。今回の中計もROEの向上が重要である位置づけは変えず、2026年度のROE9%程度達成をめざします。 | 副 CFOメッセージ P16 |
| 資本政策・株主還元 | P8 | 2023年度の1株当たりの配当金は2020年度の25円から41円まで増加、さらに前中計3年間で累計1兆円の自己株式取得を行い、総還元額は2.2兆円を超えました。規律ある資本運営によるROEの持続的な向上と1株当たり当期純利益の成長を通じて、株主価値の向上に努めていきます。 | 目 CFOメッセージP18-21 |
| 成長戦略の進化 〜成長をつかむ | P9-10 | MUFGが競争力を発揮し得る領域を議論し、重点的に取り組む7つの主要戦略を掲げました。 日本においては成長を創り出し、アジアをはじめ海外の成長でアップサイドを取り込み、さらに は世界全体の社会課題解決に貢献しながら、成長戦略を推進していきます。 | ■ 成長戦略の進化 P36-45 |
| 社会課題解決への貢献 〜未来につなぐ | P1O-11 | 「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靭な社会」の3つの軸で、10個の優先課題を選定し、重要テーマには、具体的な目標をKPIとして設定しました。お客さまとともに社会課題解決の貢献に取り組み、社会的価値と経済的価値の向上を追求していきます。 | ■ 社会課題の解決 P46-54 |
| 企業変革の加速 〜会社がかわる | P11-12 | 企業変革の根幹はカルチャー改革です。自ら挑戦するマインドの浸透に手応えを感じていますが、まだまだこれからです。スピードを重視し、手続やプロセスを聖域なく見直します。また、人的資本を重視した経営に取り組み、自律的なキャリア形成の支援やDEI推進などに取り組みます。 | ▲ 企業変革の加速 P55-61 ▲ キャリア採用者座談会 P62-64 |

金融庁による行政処分について

金融庁による行政処分の概要

2024年6月24日、金融庁は三菱UFJ銀行および三菱UFJモルガン・スタンレー証券に対して、金融商品取引法第51条の2・第51条に基づく業務改善命令、三菱UFJフィナンシャル・グループおよび三菱UFJ銀行に対して、銀行法第52条の31第1項・第24条第1項に基づく報告徴求を、それぞれに発しました。

| | 処分の理由 |
|-----------------------|--|
| 三菱UFJ銀行 | ・銀証間における不適切な顧客情報の共有等 ・登録金融機関による有価証券関連業の禁止 |
| 三菱UFJモルガン・ スタンレー証券 | ・銀証間における不適切な顧客情報の共有等 ・登録金融機関による有価証券関連業の禁止を看過・助長したうえで 不適切に金融商品取引契約を締結している状況 |

同年7月19日、MUFG、三菱UFJ銀行および三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、業務改善命令および報告徴求に基づき、業務改善計画等を含む報告書を金融庁に提出いたしました。

MUFGの認識と再発防止に向けた取り組み*1

MUFGでは、グループの総合力を活かしてお客さまの多様なニーズにお応えするため、グループ会社間での連携を進めてきましたが、銀証連携ビジネスの実態に適した管理態勢の整備が不十分であったものと認識し、このような事態を招いたことを重く受け止めています。

今回の事案が発生した真因の分析をもとに、再発防止に向けた改善対応策を策定しています。具体的には、5つの改善対応策、および持株会社としての改善対応策を柱として、経営管理態勢、銀証連携等に係る法令等遵守態勢、顧客情報管理態勢を含む内部管理態勢の強化を図ります。

| 改善対応策 【5つの改善対応策、および持株会社としての改善対応策の柱】 | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--|--|--|
| 具体的事例に基づく、 手続・ルールの見直しの徹底 | 営業部署・リスク管理部署による モニタリング態勢の強化 | | | |
| より実践に則した研修の強化 | 経営管理態勢の強化 | | | |
| 業績評価の見直しおよび グループ総合採算の目的の再徹底 | 持株会社としての改善対応策 | | | |







三菱UFJフィナンシャル・グループ 三菱UFJ銀行

三菱UFI証券ホールディングス/

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 社長 小林 真

在長 電澤 宏規 頭取 半沢 淳一

お取引をいただいているお客さまをはじめ関係者の方々にご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。 私たちMUFGは、多様化するお客さまのニーズに応え、グループの総合力を活かしたお客さま本位の営業活動の実現をめざしてきました。行政処分の対象となった銀証連携ビジネスにおいて、法令等の正しい理解に基づいて遵守する意識の浸透の不足や、当該業務におけるモニタリング態勢が不十分であったものと認識しております。

かかる事態に至ったことを重く受け止め、実効性の高い再発防止に向けて、全社を挙げて策定した業務改善計画を着実に実行し、 お客さま本位の営業活動を実践することで、信頼の回復に努めて まいります。





社外取締役 (筆頭独立社外取締役) 野本 弘文 社外取締役 (監査委員会 委員長) 辻 幸一

今回の行政処分を受けたことを大変重く受け止めております。

MUFG、三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、顧客本位の原点を改めて強く意識し、銀証連携ビジネスにおける法令等遵守の浸透やモニタリング態勢の強化により、業務改善計画を確実に実行する必要があります。取締役会及び監査委員会は、当該計画の取り組みにより再発防止策が定着しているかにつき、注視、監督してまいります。

^{*1} 改善対応策の詳細はこちらをご参照ください https://www.mufg.jp/dam/pressrelease/2024/pdf/news-20240719-001_ja.pdf

マネジメントメッセージ CFOメッセージ 着実な利益成長と成長に向けた 投資を両立し、持続的なROE・ 株主価値向上をめざしていきます

代表執行役専務 グループCFO 十川 潤

業績の振り返り

2023年度業績

2023年度は新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う経済活動正常化の一方、地政学リスクの不確実性、欧米金利の高止まりや円安環境、また本邦マイナス金利の解除、日経平均株価の史上初の4万円台超え等、経営環境が大きく変化しました。

このような環境下、業務粗利益は、MUFGユニオンバンク(以下、MUB) 売却による粗利減少影響が大きくありましたが、採算管理強化や米国の利上げ等が預貸金収益にポジティブな影響を与えたことに加え、海外の融資関連手数料や受託財産事業・資産運用ビジネスの拡大による手数料増加等により、前年度比で大幅な増収となりました。また、営業費も規律ある経費コントロールとMUB売却により前年度比減少し、本業の利益を示す業務純益は、1兆8,437億円と前年度比約2,500億円の大幅増益で過去最高益を更新しました。

業務純益以下の項目では、与信関係費用において海外の貸倒引当金繰入増加等がありましたが、モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更による影響"に加え、前年度はMUBの貸出金や有価証券の評価損を計上していたため、経常利益は約1兆1,000億円の大幅増益となる2兆1,279億円となりました。加えて、前年度の構造改革に伴う一過性費用の剥落影響等もあり、親会社株主純利益は、MUFG発足以来の最高益である約1兆4,907億円となりました。

以上のように、2023年度は、円安の影響や前述の一過性の要因もありましたが、本業の「稼ぐ力」を示す業務純益が着実に伸長したことで、通期業績目標の1兆3,000億円を超過達成することができました。

*12023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月へと変更したことに伴い、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む

2023年度連結損益実績

| | MUFG連結(億円) | 2022年度 | 2023年度 | | | | |
|---|---------------------|----------------|--------|--------|-------------|--|--|
| | MUFG連結 (限円) | 実績 | 実績 | 前年度比 | MUB評価損調整後*1 | | |
| 1 | 業務粗利益 ^{*2} | 45,030 | 47,325 | 2,295 | - | | |
| 2 | 営業費 (▲)*² | 29,087 | 28,887 | ▲199 | - | | |
| 3 | 業務純益 | 15,942 | 18,437 | 2,494 | - | | |
| 4 | 与信関係費用総額 | ▲ 6,748 | ▲4,979 | 1,769 | ▲2,170 | | |
| 5 | 経常利益 | 10,207 | 21,279 | 11,072 | 3,721 | | |
| 6 | 親会社株主純利益 | 11,164 | 14,907 | 3,742 | - | | |

^{*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、特別利益として戻入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

^{*2} MUB売却影響額 業務粗利益:約▲3,800億円、経費:約▲2,600億円

CFOメッセージ

業績の振り返り

前中期経営計画(2021年度~2023年度)

MUFGでは、2021年度にスタートした前中期経営計画(以下、前中計)における最大のコミットメントをROEの向上とし、2023年度のROEは8.5%と目標の7.5%を超過達成しました(持分法適用会社であるモルガン・スタンレーの適用決算期変更影響額を除くと8.1%*1)。

ROE目標達成にあたっては、「利益」「経費」「RWA²」を3つのドライバーと位置付けてきました。まず、ROEの分子にあたる「利益」については、構造改革と収益力強化を進めた結果、営業純益、親会社株主純利益ともに目標を超過達成することができました。特に海外では金利の上昇局面を捉え、また国内でもマイナス金利政策下で貸出金利回りの改善に取り組んだことで、預貸金資金収益が拡大したこと、国内外双方で手数料収益が着実に拡大したことは大きな成果です。

また、「経費」についても為替影響を除いた目標である「2020年度以下の水準」を達成しました。成長のための経費投入を行いつつ、MUBの売却をはじめとする構造改革と、規律ある経費コントロールによるベース経費の削減を進め、経費率は61.0%(2020年度:68.7%)と改善しました。

ROEの分母となる資本と関係する「RWA」についても、リスクリターンを意識した資源運営を行い、為替影響を除いた目標の「2021年3月末水準」を達成しました。

このように、前中計3年間において、稼ぐ力は伸長、ビジネスモデルは格段に強靭化したと考えています。 *2Risk-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

新中期経営計画の概要

新中計財務目標~ROE向上に向けて

この中計においてもROEの向上が重要であるという位置付けは変わりません。2026年度のROE9%程度の達成をめざし、引き続き「利益」「経費」「RWA」をROE向上に向けた3つのドライバーと位置付けます。「利益」は7つの成長戦略の実行とバランスシート(BS)の収益性向上で、営業純益2.1兆円以上、親会社株主純利益1.6兆円以上をめざします。「経費」のコントロールにおいては、成長や基盤強化に必要な資源を投入しつつ、領域ごとに「率」「額」での規律を徹底し、2026年度に経費率60%程度へと改善します。そして、「RWA」は、低収益性資産の削減(計-5兆円)を進めると同時に、高収益性資産を増加(+12兆円)させます。これらの取り組みにより高いROEが達成できると考えています。

BS収益性の向上と7つの成長戦略

中計の最終年度となる2026年度の営業純益の計画は、2023年度実績の1兆6,000億円から約30%の増益となる2兆1,000億円としています。このうち中計の3本柱の一つである「成長戦略の進化~成長をつかむ」の7つの施策の増益効果を+3400億円としています。

例えば、全社ROEを牽引するアジアビジネスにおいては、営業純益を2023年度比で約+1,300億円の増益計画としました(内部調整前)。パートナーバング^{*1}と、前中計期間中に出資を完了したデジタル金融プレーヤーの各々の成長とともに、両者のシナジーも発揮させることでアジアの成長を取り込んでいきます。

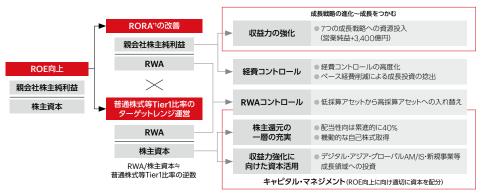
*1 パートナーバンク(PB): MUFGではアジアを第二のマザーマーケットと捉え、その高い成長力を取り込むための積極的な投資を実施。 具体的には、クルンシィ(アユタヤ銀行/タイ)、バンクダナモン(インドネシア)、ヴィエティンバンク(ベトナム)、セキュリティバンク(フィリピン)の商業銀行4行に対し出資を行い各行の企業価値を向上させつつ、協働によりPBの持つ顧客基盤や機能の有効活用を通じて付加価値の高いサービスを提供しています。

新中期経営計画財務目標

| | 2023年度実績 | 2026年度目標 | 中長期目標 |
|-------------------------|---------------|------------|--------|
| ROE | 8.5% (8.1%*1) | 9%程度 | 9%-10% |
| CET1比率*2 (規制最終化 (完全実施)) | 10.1% | 9.5%-10.5% | |

^{*1} モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響を除く

ROE向上に向けた要因分解(ロジックツリー)



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

^{*2} 普通株式等Tier1比率。2029年3月末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除く

CFOメッセージ

それ以外にも、国内リテール顧客基盤、法人×WMビジネスの強化、GCIB・市場一体での相互連携、 クロスセル強化、資産運用立国実現に向けたAM/ISの双方でのビジネス拡大、新しい事業ポートへの 挑戦といった戦略を通じて、社会課題解決のチカラとなりつつ、収益の伸長をめざします。

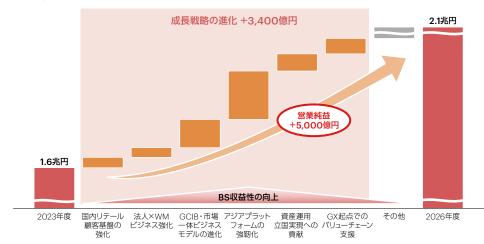
また、中計財務目標の達成に向けて、経営環境の変化を踏まえたBSの収益性向上による着実な利益 成長も不可欠です。特に本邦の民間銀行において最大のBSを有するMUFGは、「金利のある世界」では 最もこの環境を活かすことができる一方、さらに収益性を高めるための戦略はより重要となります。

まず、貸出においては前述のとおり、低収益性資産から高収益性資産への入れ替えを通じた、採算重視の運営を継続していきます。同時に、ROE引き上げに寄与するLBO²²等のイベントファイナンスや不動産領域、GX資金等への貸出を通じたリスクテイク力を強化していきます。

また、お客さまのニーズに対応したサービスの拡充や、トランザクションバンキング商品の充実化等により、預金の確保にも注力していきます。

*2 Leveraged Buyout: 買収先の資産価値や将来的な収益性を担保に資金調達する手法

営業純益の組み立て*1



*1 社内管理上の計数。現地通貨ベース

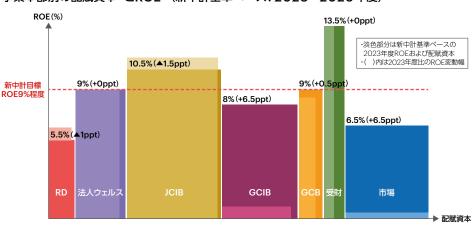
中長期的な成長に向けては、企業変革、経営基盤への投資も必要です。

中計の柱の一つである「企業変革の加速〜会社がかわる」では、そのインフラ整備として、システム開発を支える人的基盤強化や新たに設立したデジタル戦略統括部による全社横断的なAI・データ基盤の強化施策を推進します。システム投資額としては前中計よりさらに積み増し8,000億円とし、うち30%超を戦略案件・基盤強化案件に投入するとともに、人的資本投資も強化していきます。

基盤強化、将来の成長に向けた投資は、BS収益性の向上をはじめとした着実な利益成長と両輪で回していく必要があります。増益と成長投資の好循環を生み出すことで、中計および中長期的な財務目標の達成をめざしていきます。

これらの中計における施策実行の結果として、事業本部別の配賦資本とROEを下図に示しています。前中計では一部の事業本部のROEの水準に課題が残りました。この中計では資本の再配分を行った上で、顧客部門の各事業本部のROEはリテール・デジタル事業本部(以下、RD事業本部)を除き、全社ROE目標の達成に貢献するものとなっています。個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)を担うRD事業本部は、デジタル投資、基盤強化投資が先行するため、中計期間中も相対的に低いROEとなりますが、MUFGのバランスシートを支える重要な事業本部であり、トランスフォーメーションを着実に行い、資本効率も高めていきます。

事業本部別の配賦資本*1とROE*2(新中計基準ベース、2023-2026年度)



- *1 RD・法人ウェルス・JCIB・GCIB・GCBはパーゼルⅢ規制最終化(完全実施)により2029年3月末に適用される規制に基づくリスクアセット試算値、受財・市場は経済資本に基づき計算(管理計数)
- *2 管理計数(当期純利益ベース)

CFOメッセージ

金利上昇による伸びしろ

前述の営業純益の増益計画は、中計最終年度の2026年度において、本邦政策金利は0.1%が継続、 米FF金利は3%程度に低下、為替は1ドル120円台後半となることを前提としています。MUFGとしては、円高による収益押し下げ影響を受ける中でも、環境の追い風に頼らず、施策効果でどれだけ成長することができるかを示した計画です。

一方で、中計期間において、さらなる円金利上昇も想定されます。一定の前提を置いた増益効果を以下にて試算していますが、円金利上昇時には段階的に増益効果が示現する想定であり、本邦民間銀行において最大のBSを有する強みを活かし、さらなる利益成長をめざします。

円金利上昇による年間影響額*1*2

(億円)



- *1 2024年5月15日に公表した決算ハイライト記載の金融指標を 前提に、政策・市場金利が2024年4月より一律、+0.15%のパラ レルシフト(即時上昇かつ据え置き)した場合の試算値。流動性 預金の金利追随率については、2024年3月の日銀政策金利変 更時と同水準で試算
- *2 2024年3月末時点のバランスシートが右図より不変の前提

円貨バランスシート(2024年3月末時点)



2024年度業績目標

中計の初年度となる2024年度は、世界経済は地政学等に起因する不透明感を抱えつつも、金融引き締めの累積的効果等を受けた減速局面を経て、巡航速度の成長軌道へと持ち直すことが想定され、日本でも金利ある世界への回帰のなか、緩やかな景気回復を見込んでいます。経済・市場の大きな変動も予想されますが、親会社株主純利益の目標を過去最高益となる1兆5,000億円としました。中計財務目標の"ROE9%程度"の前倒しでの達成もめざし、着実な収益性向上に取り組みます。為替の昨年度末比での円高影響による業務純益の下押し圧力等がありますが、顧客部門における営業純益の積み上げやトレジャリーの増益等により、モルガン・スタンレーの適用決算期変更影響を除く2023年度の親会社株主純利益1兆4,066億円から約900億円の増益となる計画です。

2024年度業績目標*1

| | 連結 (億円) | 2023年度実績 | 2024年度業績目標 | 増減 |
|---|----------------------------|----------------|----------------|---------------------|
| 1 | 業務純益 一般貸倒引当金繰入前·信託勘定價却前 | 18,437 | 19,500 | 1,063 |
| 2 | 与信関係費用総額 | ▲ 4,979 | ▲ 4,000 | 979 |
| 3 | 経常利益 | 21,279 | 21,500 | 1,282 ^{*2} |
| 4 | 親会社株主純利益 | 14,907 | 15,000 | 934 ^{*2} |

^{*1} 本邦政策金利は0.1%、為替はドル円140円程度の前提

資本運営

基本方針

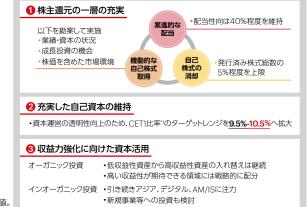
新中計においても、ROF目標の達成に向けて資本運営が重要な鍵を握ると考えています。

MUFGでは、株主還元の一層の充実、充実した自己資本の維持、収益力強化に向けた資本活用の3つの観点からなる「資本の三角形」のバランスを取った資本運営を行うことを基本方針としています。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



*1 2029年3月末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除く



^{*2 2023}年度実績から、モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響額(経常利益:1,061億円、親会社株主純利益:841億円)除き

CFOメッセージ

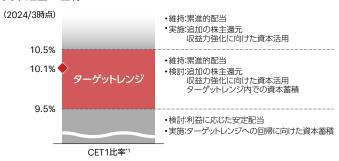
充実した自己資本の維持

健全性の指標である普通株式等Tier1比率(規制最終化完全実施・有価証券含み益除きベース。以下、CET1比率)のターゲットレンジは9.5~10.5%としています。このターゲットレンジは、外部格付A格維持など必要な資本水準を多面的に検討した上で、規制上MUFGに求められる最低所要水準(8.5%、変動要素となるカウンター・シクリカル・バッファーを除く)を起点に、+1.0%のバッファーを設定した9.5%を下限とし、レンジの幅を1.0%とした10.5%を上限としたものです。

この中計ではレンジの上限値を10.0%から0.5ppt引き上げました。これは、昨今の市場環境を含むマクロ環境のボラティリティの高まりを踏まえ、資本運営の実態に即した、より透明性のある資本運営を実施するためです。

2024年3月末の比率は下図のとおり10.1%とレンジ内にあり、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。今後、この新たなターゲットレンジでの運営により、規律ある資本運営を実践していきます。

資本運営の目線



*1 バーゼルⅢ規制見直しの最終化完全 実施ベース。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。

前中計期間には、デジタル、アジア、グローバルAM/ISを注力領域とし、アジアの成長性と、アンバンクト層のデジタル金融ニーズを多角的に取り込むため、Home Credit(インドネシア等)、Akulaku(インドネシア)、DMI Finance(インド)への出資を実行しました。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資も拡大させてきました。

グローバルAM/IS領域では、高成長が見込まれるプライベート・デットの運用力に強みを持つ運用会社のAlbaCore Capital (オーストラリア)の買収を実行、また、昨年12月に公表した年金運営管理業務等に強みを持つLink Administration Holdings Ltd. (オーストラリア) つ買収を本年5月に完了しています。国内においては、ロボアドバイザー市場トップのウェルスナビ(株)への出資を完了しました。

これらの戦略出資は、前中計期間の3年間の合計で7,000億円ほどの実施"となり、個別にみると、足元では利益貢献が見込めないものの中長期で見れば高い利益成長が見込めるもの、利益成長は緩やかなものの安定的かつ資本効率の高いものなど、多様なもので構成されており、将来の成長、収益の多様化に資するものとなっています。これら戦略的な出資とファンド投資を合算すると、中長期的にはROEに換算して10%程度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。

この中計期間においては、上記の3領域に加え、新規ビジネスを注力領域とし、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、ROEの中長期目標「9~10%」を達成し得る資本活用・戦略出資等を、規律をもって検討し、適切な事業ポートフォリオの構築をめざしていきます。

*1 現社名: MUFG Pension & Market Services Holdings Limited (2024年に社名変更)

*2 2024年4月以降実行(予定)分含む

株主環元の一層の充実

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。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・持続的な増加により配当性向40%程度を維持することをめざし、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、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。

2023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9円増配の41円とし、年間で4,000 億円の自己株式の取得を実施しました。次ページの図のとおり前中計期間3年間では、約3.7兆円の親会 社株主純利益に加え、MUB株式譲渡による資本創出効果もあり、配当と自己株式取得合計で約2.25兆円の株主還元を実施しました。

2024年度の配当は、2023年度からさらに9円増配の年間50円の予想としました。配当性向としては、アユタヤ銀行の取り込み決算期変更による増益効果を除いて約40%となります。今後も1株当たり当期純利益を着実に成長させ、配当性向40%程度を維持することにより、1株当たり配当金の安定的、累進的増加を図っていきます。

なお、自己株式取得についてはCET1比率がターゲットレンジ内の中央値近くとなりましたが、資本の

マネジメントメッセージ MUFGの企業価値 企業価値向上のための戦略 データ編 企業価値を支える基盤 20 MUFG Report 2024

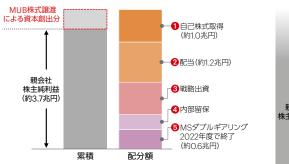
マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

蓄積と成長のための資本活用のバランスを踏まえ、また、この中計でも資本規律の徹底継続を示すた め、足元、年度初としては上限1,000億円の自己株式を取得することを決定しました。

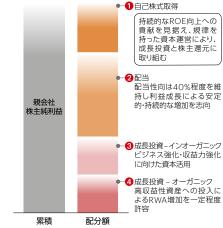
自己株式取得は、引き続きROE目標の達成と1株当たり当期純利益の引き上げのための重要な選択肢 であると考えています。今後も業績・資本の状況、成長投資の機会および株価を含めた市場環境を考慮 し、自己株式取得を機動的に実施していきます。

2021-2023年度の資本配賦実績



- 2021年度1.500億円、2022年度4.500億円、2023年度4.000億円の自己 株式取得を実施
- 2 1株当たり、2021年度+3円、2022年度+4円、2023年度+9円の増配
- 3 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
- 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)

新中計期間の資本配賦イメージ



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 2023年度実績から、モルガン・ スタンレーの持分法適用決算期 の変更影響額を除く
- *3 2024年度目標から、アユタヤ銀 行の連結決算期の変更影響額 (試算値)を除く

株主価値向上に向けた取り組み

「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、 TSR¹)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。前中計3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株当たり当期純利益が3年間で約2倍となるなど、前中計戦略の実績と、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。

PBR(株価純資産倍率)は0.4倍台にあった水準から2024年初よりPBR1.0近傍に到達するも、安定 的に1倍を超える状態となったとはまだ言えません。これはROFが資本コストを有意に上回っていない ことによるものだと認識しています。下部の図は、グローバルバンクについて、PBRとROEの関係をプ ロットしたものですが、過去10年間のTSRが高い米銀は、ROFを向上させてきたことによって高いPBR で評価され、株価の上昇を诵じて高いTSRを実現しています。(次ページ: TSRのグローバル比較表)

*1 Total Shareholder Return

PBRとROEの関係 ● MUFG ● 欧州 ● 米国

(PBR) 1.8 株主価値のさらなる向上へ モルガン・スタンレー 1.6 JPモルガン 1.4 ゴールドマン・サックス ウェルス・ 課題認識 1.2 ファーゴ 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 1.0 2024年 マネジメントを実施 バンク・オブ・ HSBC 3月末 アメリカ エクイティスプレッド(ROE - 資本コスト)¹¹ 0.8 資本コストー成長率 BNPパリバ サンタンデール

14%

16%

*1 配当割引モデル(Gordon Growth Model)に基づく

(ROE)

18%

6% 出所: 2023年12月末時点(出典) Bloomberg

バークレイズ

8%

10%

12%

シティ

0.6

0.4

MUFG Report 2024 マネジメントメッセージ MUFGの企業価値 企業価値向上のための戦略 企業価値を支える基盤 データ編 **21**

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

株主価値の向上に向けた取り組み

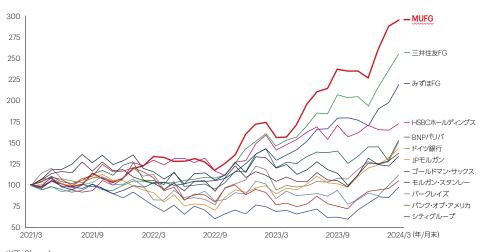
既に述べたとおり、MUFGではROEを基軸に据えた経営を進めています。これは、株主価値向上のためにはROEの向上が必須であるという認識によるものです。

P15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「成長戦略の進化」と適切な経費・RWAコントロール、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、PBRで最低限の水準である1倍、またそれ以上となる株価を継続的に実現するためには、中計の目標である9%程度のROEを安定的に確保し、中長期目標で視野に入れている10%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、規律をも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示すことによって、PERの上昇を通じた株価へのポジティブな影響を及ぼすことも想定されます。

また、規律をもった資本運営としては、引き続き10年後の利益成長の糧となる成長投資による資本活用と、株主還元に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。この中計より役員報酬制度においてもTSRの視点が加わりました。規律ある資本運営によるROEの持続的な向上と1株当たり当期純利益の成長を通じて、株主価値の向上に努めていきます。

TSR(株主総利回り)グローバル比較

(2021年3月末の株価終値 = 100)



出所: Bloomberg

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、さらに前中計の3年間では3,000億円の削減目標を5,000億円まで引き上げ、その目標を超える5,390億円の売却を実行しました。

政策保有株式の削減は、資本を解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。

以上も踏まえ、この中計期間においてもさらなる削減を進めていきます。中計当初の削減目標は3,500億円とし、次期中計期間中に政策保有株式の残高*1を連結純資産*2対比20%未満とする方針も新たに決定しました。

持合い株式見直しの議論は、本邦企業にとって株主構成再構築という重要なテーマです。環境も大きく変わるなか、引き続きお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。

*1 時価ベース。みなし保有株式を含む *2 2024年3月末時点の純資産を横置き

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

他の金融グループにはない、ユニークな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、非財務情報も含めた情報開示の充実にも取り組んでいます(具体的な非財務情報開示は、P3をご覧ください)。

私にとってのMUFG Wayは、「全てのステークホルダーのチカラになるために会社・自身も成長する」です。

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けると幸いです。

皆さまのご意見に耳を傾け、MUFGそして私自身も成長してまいりたいと考えております。 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。