

企業価値向上の ための戦略

CONTENTS

中期経営計画の振り返り	34
中期経営計画(2024-2026年度)	35
成長戦略の進化～成長をつかむ	36
①国内リテール顧客基盤の強化	38
②法人×WMビジネスの強化	39
③GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化	40
④アジアプラットフォームの強靱化	41
⑤資産運用立国実現への貢献	42
⑥GX起点でのバリューチェーン支援	43
⑦新たな事業ポートへの挑戦	44
事業本部別業績	45
社会課題の解決～未来につなぐ	46
CSuOメッセージ	47
①持続可能な社会	48
サステナブルビジネスの推進	49
気候変動への対応	50
②活力溢れる社会	52
スタートアップ支援	53
③強靱な社会	54
企業変革の加速～会社がかかわる	55
CHROメッセージ	56
①スピード改革の加速	58
②人的資本の拡充	59
③AI・データ基礎の強化	60
④システム開発リソースの増強	61
キャリア採用者座談会	62
企業変革の振り返り	65

企業価値向上のための戦略

中期経営計画の振り返り



財務目標

指標	2015年度	2016年度	2017年度
ROE	7.6%	7.2%	7.5%
当期純利益	9,514億円	9,264億円	9,896億円
普通株式等Tier1比率 ^{*1}	12.1%	11.9%	12.5%

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

指標	2018年度	2019年度	2020年度
ROE	6.4%	3.8%	5.6%
当期純利益	8,726億円	5,281億円	7,770億円
普通株式等Tier1比率 ^{*2}	11.4%	11.7%	11.9%

^{*2} パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む

指標	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	7.7%	7.0%	8.5% (8.1%) ^{*4}
当期純利益	11,308億円	11,164億円	14,907億円
普通株式等Tier1比率 ^{*3}	10.4%	10.3%	10.1%

^{*3} 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試算。その他有価証券評価差額金は除く

^{*4} MSの持分法適用決算期の変更影響を除く

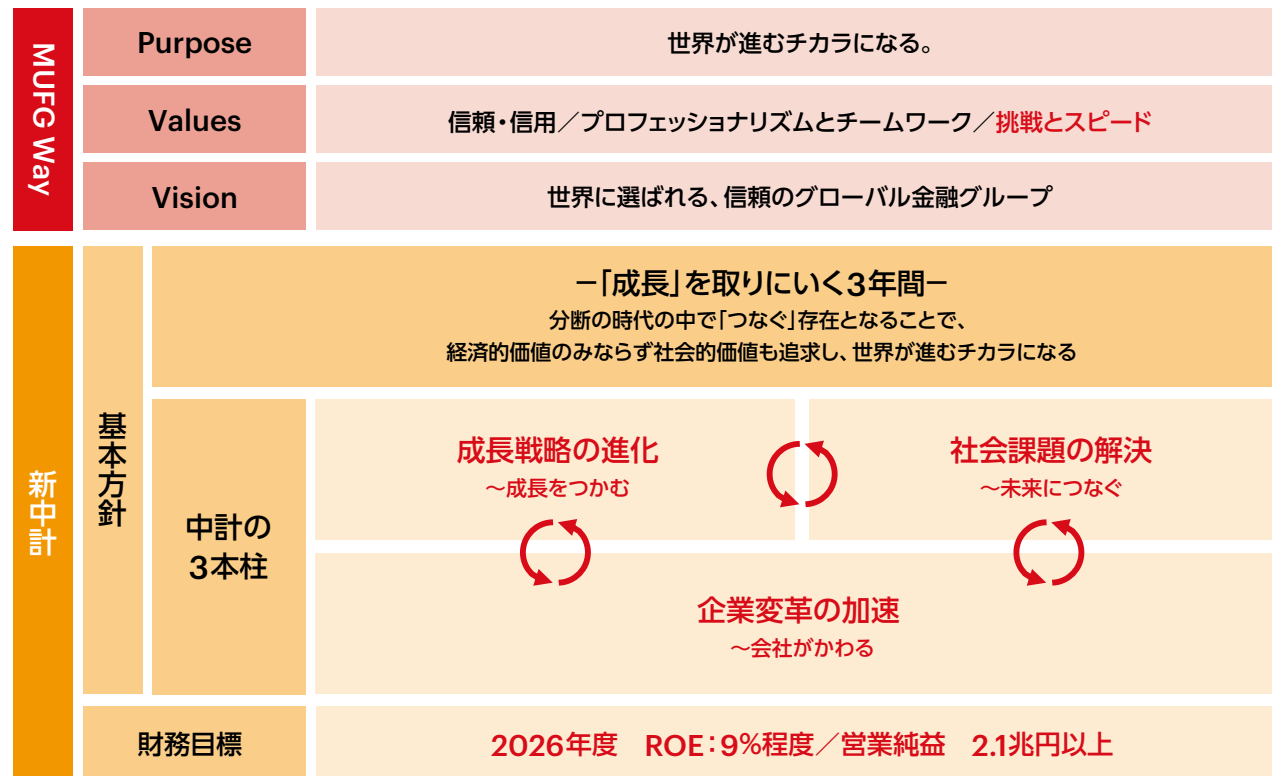
企業価値向上のための戦略

中期経営計画(2024-2026年度)

MUFGを取り巻く環境変化をチャンスと捉え、この中計を「成長」を取りに行く3年間と位置付けます。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。

ROEを重視する経営方針は不変です。引き続き、利益、経費、およびリスクアセットをドライバーとし、中長期目標として掲げているROE9%～10%に向けて、まずは2026年度のROE目標を実現します。

2024年度版中期経営計画の全体像



ROE目標達成に向けた3つのドライバー

(1) 利益

- ・営業純益：2.1兆円以上
- ・親会社株主純利益：1.6兆円以上

(2) 経費

- ・経費率：60%程度

(3) RWA

- ・低収益性RWAの削減額：5兆円
- ・高収益性RWAの追加額：12兆円

企業価値向上のための戦略

成長戦略の進化～成長をつかむ

今後3年間の成長を実現するための注力分野を抽出し、7つの成長戦略を策定しました。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。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。



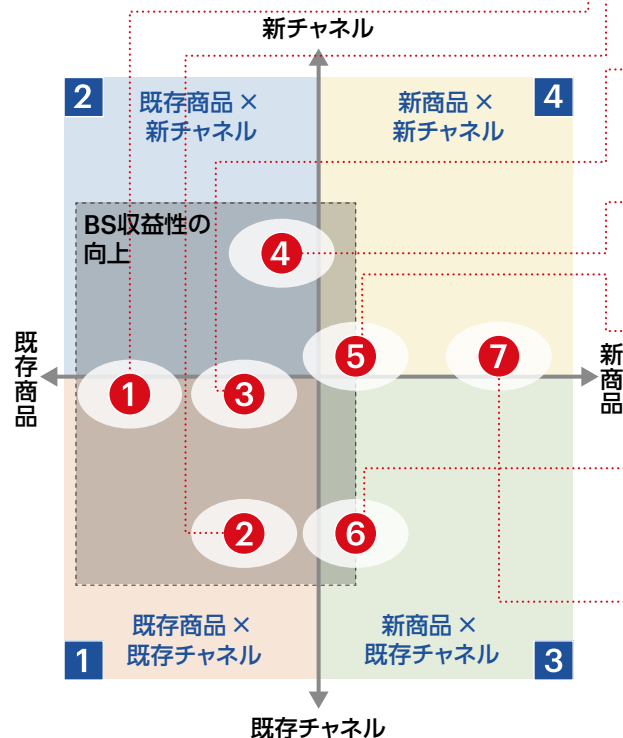
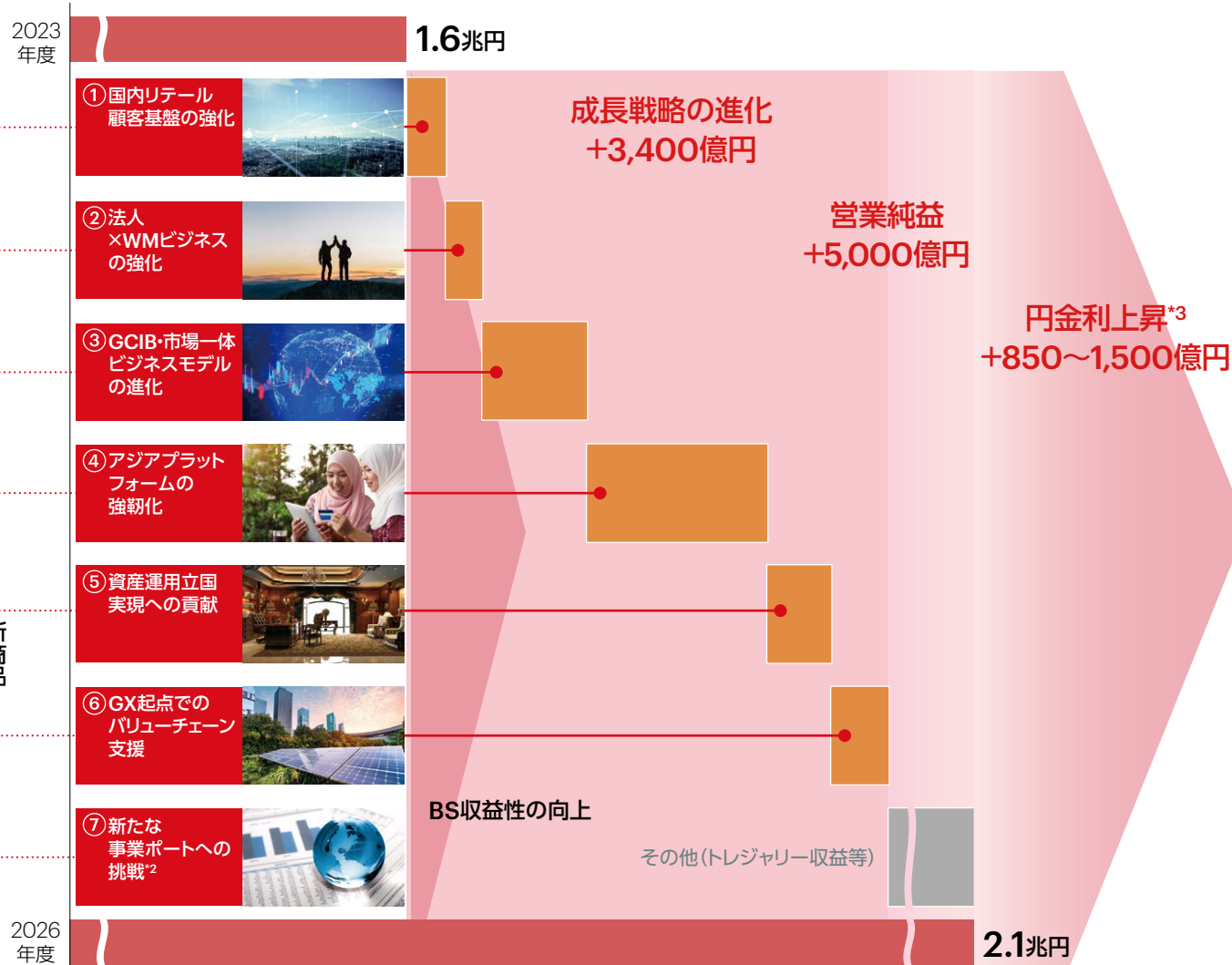
スコープ		ねらい
① 国内リテール顧客基盤の強化 P38		国内の個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)との取引全般 [LTV(Life Time Value)×顧客基盤]の最大化 ・リアル・リモート・デジタルのベストミックスを通じたお客さま接点拡大 ・「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験の実現
② 法人×WMビジネスの強化 P39		オーナー企業との法人取引とオーナーファミリーとの個人取引 法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体の捕捉
③ GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化 P40		GCIB・市場事業本部一体での非日系取引 GCIB・市場事業本部一体でのソリューション提供力向上による、クロスセルを通じた収益拡大
④ アジアプラットフォームの強靱化 P41		アジア域内におけるリテール・日系・非日系取引、出資先事業 地域内での「両利き」経営を実践 ・既存ビジネス強化・拡充・効率化 ・成長投資(デジタル他)の継続
⑤ 資産運用立国実現への貢献 P42		国内外のAM/IS、年金領域、資産運用アドバイス・金融リテラシーの向上 インベストメント・チェーン全体へのアプローチを通じ、資産運用ビジネス市場全体の成長を牽引し、「資産運用立国」の実現に貢献
⑥ GX起点でのバリューチェーン支援 P43		日系、非日系顧客のGX関連取引 お客さまのトランジション支援を通じてGX投融資を促進
⑦ 新たな事業ポートへの挑戦 P44		新たな商品／サービスの創出・MUFGの有する「既存チャネル」に加え、「新たなチャネル」を通じた商品・サービス提供も展望 新規ビジネス開発の推進、高成長・高採算の事業ポートフォリオの創出により、MUFGの中長期的な成長性を確保し、経営の強靱化と企業価値を向上

企業価値向上のための戦略

成長戦略の進化～成長をつかむ

成長戦略の進化に向けた7つの主要戦略を、「商品×チャネル」の2つの軸で、既存と新規の方向、計4つの象限に分けて、各戦略を位置付けました。これらの戦略を通じて、日本で成長を創り出し、アジアをはじめ海外の成長でアップサイドを取り込むほか、世界全体で社会課題の解決に貢献して、MUFGの持続的成長につなげます。金利環境の変化を見据え、BSの収益性を一段と高めながら、3年間で営業純益を5,000億円伸ばします。

「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ

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 ^{*2} 「⑦新たな事業ポートへの挑戦」については2026年度営業純益の増益計画に含めず

^{*3} 円金利15bp上昇あたり。詳細はP18 CFOメッセージ内「円金利上昇による年間影響額」を参照

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

国内リテール 顧客基盤の強化

主要KPI

ダイレクトMAU
1,000万人

金融預かり資産残高
約**100**兆円

めざす姿・戦略の方向性

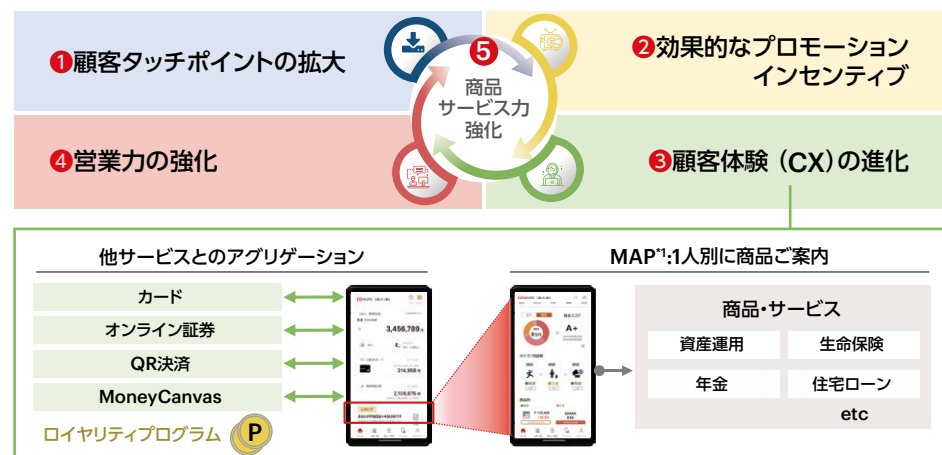
- ▶ お客さまの人生を支えるチカラになる
- ▶ リアル・リモート・デジタルのベストミックスを通じたお客さま接点拡大と、「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験を実現することで、「LTV (Life Time Value) × 顧客基盤」を最大化

マイナス金利の解除や資産運用ニーズの高まりなど、国内リテールを取り巻く環境が大きく変わるなか、「お客さまの人生を支えるチカラになる」をパーパスに、新たなリテールビジネス創出をめざします。

個人のお客さまに対して、「リアル・リモート・デジタル」のベストミックスを通じて多様な接点からサービスを提供し、中長期的な目線で寄り添い、「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験の提供を実現します。これらを通じて、「LTV × 顧客基盤」を最大化します。

選ばれる金融機関となるため、グループ一体運営を一段と加速させ、MUFGの強みである「総合力」を発揮し、お客さまのさまざまなニーズに応えていきます。

主要施策の概要



*1 Money Advisory Platform。顧客データを収集・分析し、お客さまに最適な商品をアドバイスする機能

- ① 顧客タッチポイントの拡大**：外部企業のサービスを通じて金融機能を提供するBaaSを通して、これまで接点の少なかった層にもアプローチします。また、リモートチャネルの営業時間拡大や、マーケット特性と人流を捉えた新規出店などを通じて、効果的にタッチポイントを拡充します。
- ② 効果的なプロモーション・インセンティブ**：グループ一体でのプロモーションの実施や、ポイントプログラムの見直しによる利得性の提供等を通じて、お客さまへの訴求力を高めめます。
- ③ 顧客体験 (CX) の進化**：ダイレクトの機能強化を進め、グループ各社と連携した利便性の高いアプリへと進化させます。また、ウェルナビ社と協働してお客さま一人ひとりの状況に合わせた商品提案機能を開発します。「普段使い」の金融機関として、お客さまと長期の取引関係を築きます。
- ④ 営業力の強化**：店頭事務の削減による営業・事務バランスの最適化や、データを活用した顧客ニーズの把握、営業担当者のリスキル等、営業の活動量と質の向上をめざします。
- ⑤ 商品・サービス力強化**：お客さまに「ここ」というライフイベントでMUFGを選んでいただくために、訴求力の高い商品の開発や、魅力的な金利設定、サービスの利便性向上等を進めます。

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

2 法人×WMビジネスの強化



主要KPI

事業承継関連融資

1兆円

営業純益

880億円

めざす姿・戦略の方向性

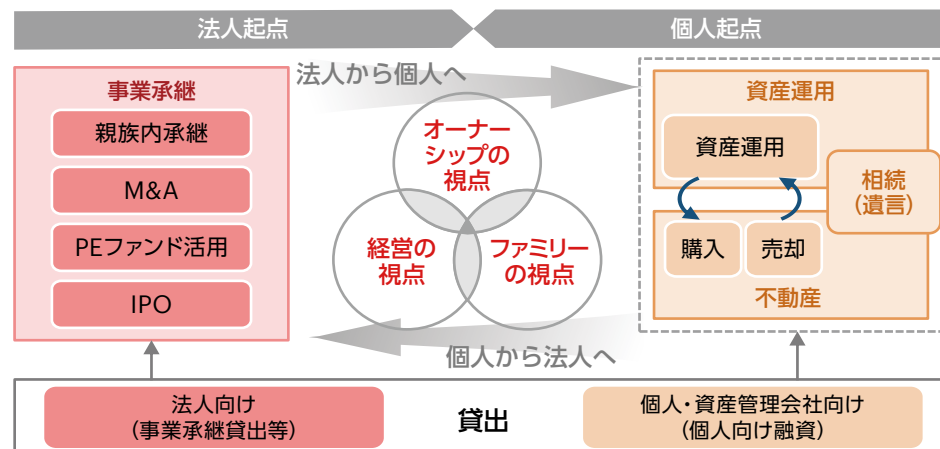
- ▶ 法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体を捕捉し、お客さまのさらなる成長と発展に貢献する

昨今、経営者の高齢化に伴い、事業承継・資産承継対策への関心が高まるなか、国内営業店の法人・個人のお客さまを一つの部門で所管することにより、法人・個人双方からアプローチする強固なビジネスモデルを確立し、前中計では累計2兆円(2023年度0.7兆円)の事業承継関連融資を実行しました。

法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用や相続等に関するニーズをグループ一体で捉え、課題解決力の向上とお客さまとの接点拡大を図ることにより、お客さまのさらなる成長と発展に貢献していきます。

主要施策の概要

事業と資産の承継にかかる課題解決力の向上



事業承継と資産承継にかかる課題解決力の向上

「オーナーシップの視点」「経営の視点」「ファミリーの視点」の3つの視点で、法人・個人の双方を起点とする事業承継ビジネス・資産承継ビジネスを強化していきます。

- ① **親族内承継**：事業・資産承継プロチームを質・量両面で強化し、提案活動を拡大していきます。
- ② **親族外承継**：本部M&A専担チームの体制強化および営業店担当者のM&A知識向上を企図した行内M&A認定制度導入により、本部・営業店の案件捕捉体制を強化していきます。
- ③ **ファミリービジネス**：組織体制強化やアカデミア活用(産学連携)によるスタディセッション等でお客さまとの接点を拡充していきます。

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

3 GCIB・市場一体 ビジネスモデルの進化

主要KPI

GCIB・
市場ROE
8.3%

シンジケーション・
DCMウォレットランク
10位
(IG・Non-IG)

FIC成長率
Peer
以上成長

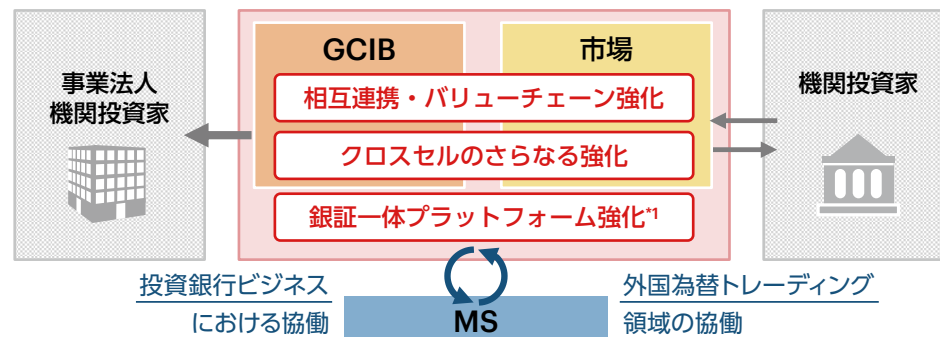
めざす姿・戦略の方向性

- ▶ 事業本部／業態ニュートラルな態勢を構築し、GCIB・市場一体で資本効率を向上
- ▶ プロダクト競争力とプライマリ・セカンダリ間のバリューチェーンの強化で成長を加速

GCIB・市場両事業本部は、一体財務目標・KPIの設定を通じたプロダクトニュートラルな事業運営体制の構築と資本効率のさらなる向上を目的に、前中計より一体運営を開始してまいりました。O&D／OtoD・クロスセルなどの手数料収益の拡大を通じたバランスシートの収益性向上、機関投資家ビジネスの推進を通して、着実に成果につながっています。

今中計では、さらなる成長に向けて、引受ビジネスを中心とした「プライマリ／セカンダリ間の相互連携・バリューチェーン強化」、プロダクト競争力の強化を通じた「クロスセルのさらなる強化」に取り組んでまいります。

主要施策の概要



● プライマリ／セカンダリ間の連携・バリューチェーン強化

- ① コーポレート：クレジットS&Tにおける人員強化・商品拡充（ハイイールド・レバレッジドローン）を通じてプラットフォームを強化するとともに、シンジケーション・DCMウォレットランクでステータスの維持・向上をめざす。
- ② 機関投資家：事業本部・銀証一体でデットソリューションの提供力を強化。銀証セールスの連携強化によりO&Dも加速。

- **クロスセル強化**：外国為替領域ではMSMSを通じたトレーディング領域の協働を通じてプロダクト競争力を強化し（価格提供力の向上、商品・サービスラインアップの拡充）、デリバティブでは高採算ビジネス、高付加価値商品の推進、顧客の商流に付随する取引を強化する。

*1 米国を除く海外証券エンティティをMUSHD傘下から銀行傘下に移行することを検討（米国証券エンティティは現状既にMUAH傘下であるため変更せず）

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

4 アジアプラットフォームの 強靱化

主要KPI

ROE^{*1}
10%超

営業純益
6,000 億円

*1 のれん・無形資産償却後のROE

めざす姿・戦略の方向性

(めざす姿)

- ▶ アジアをつなぎ、アジアが進むチカラになる。
アジアと共に成長し、MUFGが進むチカラになる。

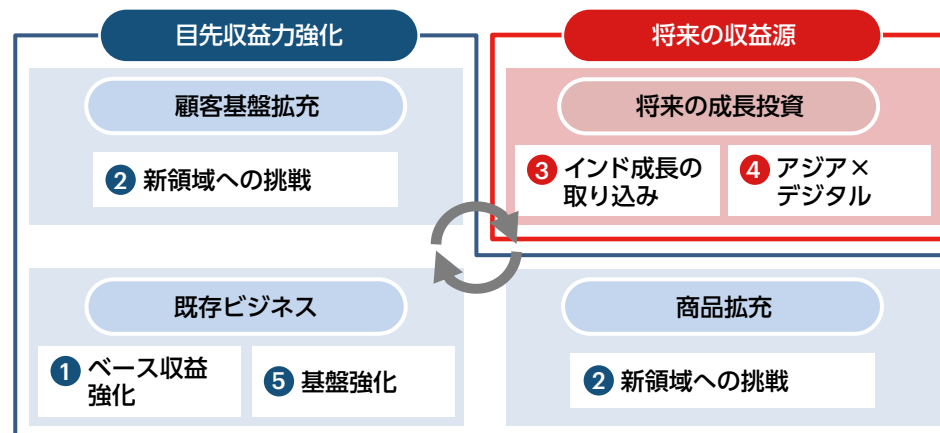
(戦略の方向性)

- ▶ 既存ビジネス強化を梃子に成長投資を継続、地域内での「両利き」経営を実践する。

MUFGは、アジアを第二のマザーマーケットとして捉え、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行4行(以下、パートナーバンク(PB))およびその他出資先を含めた非常にユニークなプラットフォームを構築しています。特に足元では、デジタル金融プレーヤーおよびスタートアップへの出資を通じ、拡大する金融ニーズの取り込みを図ってきました。

新中計では、ネットワーク・「金融×デジタル」の力でアジア域内、アジアと世界をつなぎ、アジア経済の成長・社会発展に貢献することをめざします。引き続き高い成長が見込まれる市場において、全社ROEを牽引すべく、既存ビジネスのさらなる深化による収益力強化をめざす一方、将来にわたり、アジアの成長を着実に取り込む観点から、成長投資を継続していきます。

主要施策の概要



- ① **ベース収益強化**：攻守両面でのPMI(Post Merger Integration)により、PBプラットフォームのさらなる強化を図るほか、Cash・Trade等、RWA費消の少ないビジネスを強化していきます。
- ② **新領域への挑戦**：アジア地域のカーボンニュートラル実現への貢献と、PBとの連携を含むトランザクションバンキングプロダクトのラインナップ拡充に注力します。
- ③ **インド成長取込**：大企業の資金需要への対応・プラットフォーム間の協働を強化するほか、出資先であるデジタル・ノンバンクのDMI Financeを通じ、インドのお客さまの成長を支援していきます。
- ④ **アジア×デジタル**：デジタル金融事業者への戦略出資を通じ、既存のPBプラットフォームに並ぶ新たなデジタル金融プラットフォームを構築します。MUFG独自の付加価値を提供し、出資先の成長を多面的にサポートしていきます。
- ⑤ **基盤強化**：MUFG Global Serviceを活用した域内本部機能の高度化と効率化をめざします。

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

資産運用立国 実現への貢献

主要KPI

資産運用残高
200兆円
(2029年度)

BPO受託残高
100兆円
(2029年度)

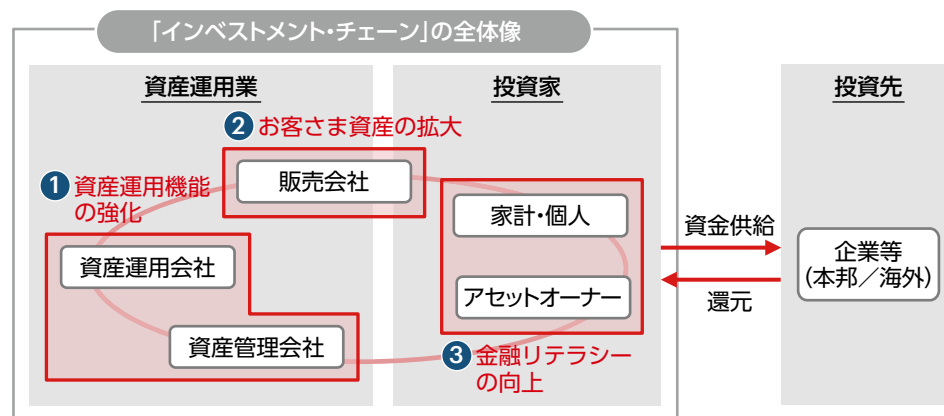
めざす姿・戦略の方向性

▶ 資産運用立国への貢献で「豊かな生活を実現するチカラ」になる。

資産運用 (AM)	お客さまの期待を上回る運用サービスの提供
資産管理 (IS)	資産運用業界の効率性改善に貢献
販売・コンサル	お客さま資産の拡大に貢献
金融経済教育	各世代の自立的な資産形成に貢献

グローバル総合金融グループとして、本邦No.1の資産運用力と資産管理力のさらなる強化、お客さま本位でのプロフェッショナルな運用アドバイスと多様なソリューションの提供、金融経済教育などを通じ、お客さまの投資促進、資産形成支援に取り組みます。AMにおいては、お客さまの期待を上回るサービス提供に向け、運用力とガバナンス態勢を強化し、グローバルに存在感のある本邦No.1 AMをめざします。ISにおいては、業務プロセス受託(BPO)を通じて、運用会社が運用に特化できる環境を提供することで業界の効率性改善に貢献します。販売・コンサルティングにおいては、お客さま本位の業務運営、アドバイスの質の向上、お客さまとの接点拡大により、預かり資産残高の拡大に貢献します。金融経済教育においては、各世代の金融リテラシー向上に向けた取り組みを拡充することで、「貯蓄から投資」の促進、将来の資産形成層の育成に貢献します。

主要施策の概要



- ① 資産運用機能の強化**：MUFGグループ内の知見・機能の結集、インオーガニックによる知見の取り込み、MUFG版グローバルEMP^{*1}の活用などにより、グローバルに通用する強い運用チームを創ります。また、業界初である投信基準価額の「受託者一者計算」やミドルバック業務のBPOの促進を通じ、運用会社が運用に特化できる環境を提供します。
- ② お客さま資産の拡大**：お客さまに包括的なソリューションを提案するゴールベースアプローチによるアドバイスを実現します。また、「三菱UFJダイレクト」の機能強化を含むデジタルプラットフォームの拡充、新NISAの推進、ネット証券機能の活用などにより、お客さまの資産形成をサポートします。
- ③ 金融リテラシーの向上**：お客さまのニーズや属性に応じ、対面・非対面のチャネルを通じ、豊富なサービスを提供します。一例として、確定拠出年金加入者向けアプリ「D-Canvas」に、リテラシーに応じた商品選択をサポートする機能などを拡充していきます。また、将来の資産形成層育成に向け、グループ一体で金融経済教育を推進します。

^{*1} Emerging Managers Program

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

6 GX起点での バリューチェーン支援

主要KPI

GXプロジェクト共創件数^{*1}

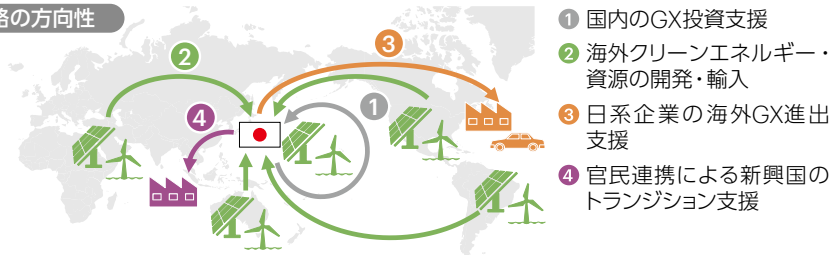
50件

^{*1} お客さまとの対話やエンゲージメントを通じたビジネス共創件数

めざす姿・戦略の方向性

めざす姿 お客さまのトランジション支援を通じてGX投融資を促進

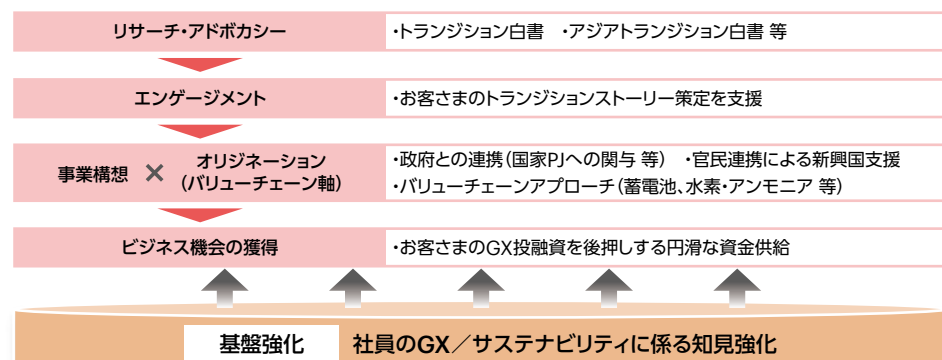
戦略の方向性



2050年カーボンニュートラルの実現をめざして、関連する政策の策定や法規制の整備が世界各国で進んでいます。投資家や消費者の意識も変化し、企業を取り巻く環境が急激に変わるなか、お客さまはカーボンニュートラルに向けた産業構造・社会システムの変革(GX)を見据え、ビジネスモデルの転換に挑戦しています。

このような環境下、MUFGはお客さまのトランジション支援を通じて、GX推進に貢献するとともに、新たなビジネス機会を創出することをめざします。戦略の方向性としては、日本国内のGX投資支援に加え、世界の政策動向にも注目しながら、海外クリーンエネルギー・資源の開発・輸入、日系企業の海外GX進出支援、官民連携による新興国のトランジション支援にも取り組んでいきます。

主要施策の概要



「トランジション白書」の発刊や各国の政府・関係者との対話を通じて蓄積した知見を活かし、エンゲージメント活動を進め、お客さまのトランジションストーリー策定を支援します。GX進展に伴う産業構造の変化によって、従来のセクターを超えた新たなバリューチェーンの構築が進むことに着目し、お客さまと共に事業構想に取り組みながら、円滑な資金供給に向けたファイナンススキームの検討も進め、GX投融資を促進していきます。

さらには、活動の基盤となる社員一人ひとりのGX・サステナビリティに係るスキル・専門性の強化にも取り組みます。

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

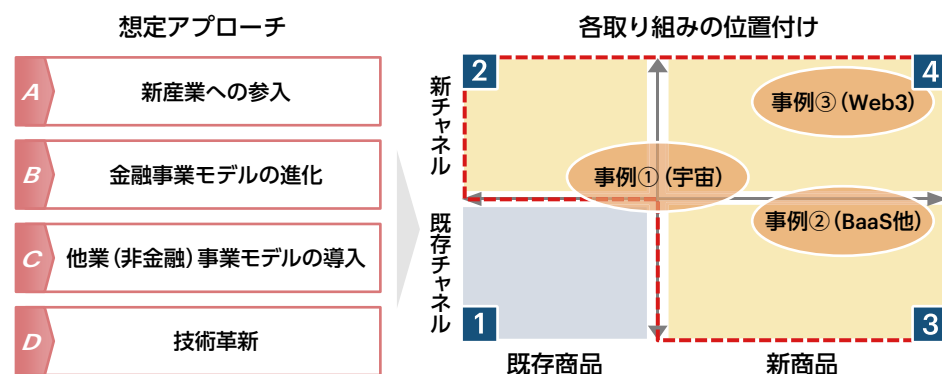
新たな事業ポート への挑戦

めざす姿・戦略の方向性

- ▶ グループを挙げた新規ビジネス開発の推進
- ▶ 高成長・高採算の事業ポートフォリオ創出
- ▶ 持続的な成長の実現による、経営の強靱化と企業価値の向上

多様化する社会・顧客ニーズ、テクノロジーの進化による産業構造の変化、異業種の金融事業への参入等、金融機関を取り巻く事業環境が大きく変化しています。持続的な成長を実現する観点に留まらず、既存ビジネスの防衛という観点でも、今まで以上に新たな商品・サービスの提供(=新規ビジネス開発)の重要性が増しています。そのため、今回の中計より『新規ビジネス開発』を成長戦略の一つに位置付け、グループを挙げて取り組んでいきます。本戦略は中長期的な目線で取り組み、既存の金融ビジネスに捉われない新しい付加価値を創出し、既存チャネルのみならず、新しいチャネルを含めて展開します。MUFGの将来の事業の柱となる新たな高成長・高採算の事業ポートフォリオを創出し、持続的な成長を実現するとともに、経営の強靱化と企業価値の向上をめざします。

主要施策の概要



- ① 宇宙産業：事業投資(4件^{*1})を通じて得られた知見・ノウハウを背景に、衛星データ(地理空間情報)をはじめとする先端技術を活用し、宇宙を結節点として、あらゆる産業をつなぐことで、多様な社会課題の解決に取り組み、新たな産業創出およびMUFGのビジネス開発をめざします。
- ② 顧客接点の拡大：資産形成総合サポートサービスMoneyCanvasのBaaS展開に加え、一般的なネットバンキング機能を備えたアプリを外部企業へ提供するBaaS基盤を開発しています。今後も提携企業を通じた顧客接点の拡大、ならびに顧客体験の向上に取り組んでいきます。
- ③ Web3・デジタル通貨：ブロックチェーン技術の商品・サービス化に向けて、足元、サプライチェーンの可視化サービスのPoC^{*2}に着手しました。将来的には、国際決済銀行が提唱するUnified Ledger(統合台帳)の実現も視野に、サプライチェーンに係る商流データ×金融サービスの提供を展望しています。

^{*1} スペースワン、アストロスケールホールディングス、Sierra Space Corporation、衛星データサービス企画(SDS)

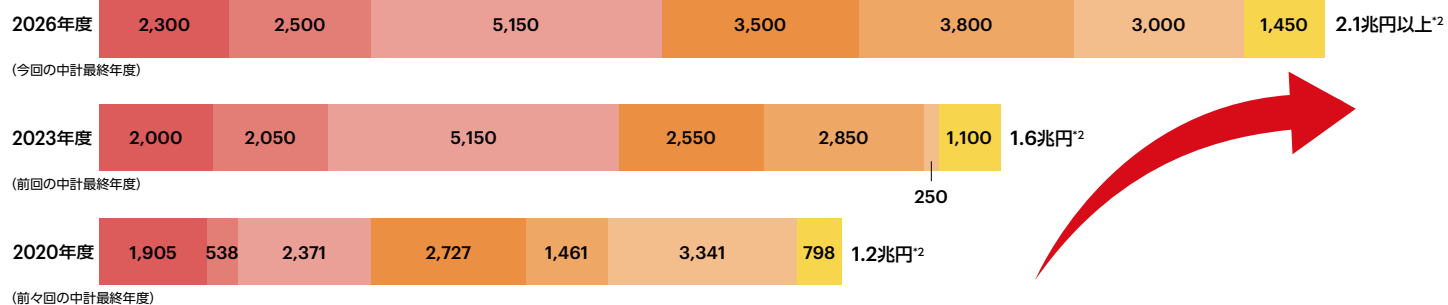
^{*2} Proof of Conceptの略

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

事業本部別業績

事業本部別営業純益^{*1}の構成

(億円)



成長戦略における7つの戦略

- ① 国内リテール顧客基盤の強化
- ② 法人×WMビジネスの強化
- ③ GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化
- ④ アジアプラットフォームの強靱化
- ⑤ 資産運用立国実現への貢献
- ⑥ GX起点でのバリューチェーン支援
- ⑦ 新たな事業ポートへの挑戦^{*4}

リテール・デジタル事業本部 (RD)^{*3}

- ① 国内リテール
- ⑤ 資産運用立国

リテール・デジタル
事業本部長
山本 忠司

法人・ウェルスマネジメント事業本部 (法人ウェルズ)^{*3}

- ② 法人×WM
- ⑤ 資産運用立国

法人・ウェルスマネジメント
事業本部長
宮下 裕

コーポレートバンキング事業本部 (JCIB)



- ④ アジアプラットフォーム
- ⑥ GX バリューチェーン

コーポレートバンキング
事業本部長
秋田 誠一郎

グローバルコマーシャルバンキング事業本部 (GCB)



- ④ アジアプラットフォーム

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

グローバルCIB事業本部 (GCIB)



- ③ GCIB・GM
- ④ アジアプラットフォーム
- ⑥ GX バリューチェーン

グローバル CIB
事業本部長
中濱 文貴

市場事業本部 (市場)



- ③ GCIB・GM
- ⑤ 資産運用立国

市場事業本部長
関 浩之

受託財産事業本部 (受財)



- ④ アジアプラットフォーム
- ⑤ 資産運用立国

受託財産
事業本部長
伊原 隆史

各事業本部の詳細はこちらをご参照ください。



MUFG Investors Day 2024

動画配信

プレゼンテーション資料

プレゼンテーション要旨

主な Q&A

^{*1} 管理計数。2020年度と2023年度・2026年度は異なる為替レートを適用。そのため、2020年度から2023年度の営業純益増加額は為替影響を含む ^{*2} 本部・その他(2026年度:▲800億円、2023年度:▲300億円、2020年度:▲1,446億円)を含む ^{*3} リテール戦略のさらなる強化のために、2024年4月1日付けで事業本部体制を変更。デジタルサービス事業本部(DS)はリテール・デジタル事業本部(RD)となり、個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)を一体で所管。法人・リテール事業本部(R&C)は法人・ウェルスマネジメント事業本部(法人ウェルズ)となり、事業法人とウェルスマネジメントのお客さまを所管。2020年度はDS/R&C、2023年・2026年度はRD/法人ウェルズの営業純益 ^{*4} 全事業本部で取り組む戦略

企業価値向上のための戦略

社会課題の解決～未来につなぐ

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、今後の企業価値向上の鍵です。「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靱な社会」という3つの軸で10個の優先課題を選定し、また具体的な目標をKPIとして設定し、課題解決に向けた取り組みを強力に推進していきます。



持続可能な社会  P48	1. カーボンニュートラル社会の実現 2. 自然資本・生物多様性の再生 3. 循環型経済の促進
活力溢れる社会  P52	1. 産業育成、イノベーション支援 2. 少子高齢化への対応 3. 金融サービスへのアクセス拡大 4. 人的資本重視の経営
強靱な社会  P54	1. 人権尊重 2. 安心・安全なサービスの提供 3. 強固な企業ガバナンスの発揮

代表的なKPI

サステナブルファイナンス
100兆円
(2019～2030年度累計)

スタートアップ時価総額
20兆円
(2026年度)

金融経済教育提供
50万人超
(2024～2026年度累計)

デジタルレンディング提供
14百万人
(2026年度)

エンゲージメントスコア
現状比改善

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

CSuOメッセージ

社会的価値をお客さまと共に創る
金融機関をめざして

グループCSuO 銭谷 美幸

「社会課題解決」を中計の軸に

MUFGでは、持続可能な環境・社会の実現に向け、優先的に取り組む課題(以下、優先課題)を設定しています。前中計では、優先課題に取り組むことで、持続可能な「人間・社会・地球環境」の実現に貢献し、パーパスを体現することをめざしてきました。一方で優先課題と事業戦略との一体化にはまだまだ余地があるのではないかと感じていました。

そこで、今回の中計策定の議論を進める中で、グローバルな環境・社会課題、非財務情報開示要請を含むステークホルダーからの期待、事業機会とリスクの両面の重要性を踏まえ、前中計で掲げた優先課題の見直しを行いました。その結果、これまでの要素を概ね引き継ぎつつ、循環型経済や人権尊重、安心・安全なサービスの提供、ガバナンスに関する課題を新たに追加し、3つのめざす社会と10個の優先課題を設定しました。

さらに重要なことは、「社会課題の解決～未来につなぐ」を中計三本柱の一つとして、経営戦略そのものに位置付けたことです。具体的なKPIを設定し、社会課題解決を通じた価値創造をビジネスの中核として推進することで、MUFGが果たすべき役割を明確にしました。例えば、2019年度から2030年度までのサステナブルファイナンスの累計実行額目標を、35兆円から100兆円に大幅に引き上げました。資金需要に応えると同時に、その後に続く課題解決を共に進めていきます。このような取り組みは、MUFGのパーパスの実現に繋がります。社会にウェルビーイングをもたらすと考えています。

3つのめざす社会に込めた想い

中計を策定するに当たり、社外取締役からの意見も取り入れ、取締役会やマネジメント集中討議等でMUFGの中長期的な姿を議論してきました。次の3つの社会は、我々がめざす社会の在り方を表しています。

「持続可能な社会」は、現役世代、および将来世代が安心して、健康で安全な生活を送ることができる社会です。6月に世界気象機関(WMO)が公表したレポートでは、今後5年間でパリ協定目標を超える気温上昇の可能性が高いことが示されました。2050年カーボンニュートラル達成に向け、さらに取り組みを加速すると同時に、地球温暖化の影響で危機的な状況にある自然の生態系を回復軌道に乗せること、また限りある資源を循環活用し、持続可能な社会とすべくビジネスを拡大していきます。

「活力溢れる社会」では、全ての人が個々の能力を発揮し、明るく前向きに活動することにより、世の中の革新と成長が促進され、さらに社会が発展する好循環をめざします。スタートアップ支援や少子高齢化への対応、デジタル活用による金融アクセスの向上、社員の人的資本投資等がここに含まれます。

最後の「強靱な社会」は、変化の激しい現代において、さまざまな

リスクや不確実性に対して迅速かつ的確に対応できる社会です。人権尊重の取り組みやデジタル社会への対応の深化、ガバナンス機能のさらなる高度化等が含まれます。

MUFGが、重要な社会インフラを担う金融機関として、またかつてない「分断」の時代に必要とされる金融機関として、これからもお客さまからの期待や信頼に引き続き応えていくために、10個の優先課題への取り組みは未来への重要な鍵となります。

未来につなぐ、MUFGのサステナビリティ

MUFGが提供するサービスを充実させ、お客さまを支援することは、お客さまの成長・企業価値向上につながり、社会全体の安定にも寄与すると考えています。また、MUFGの社会に対する働きかけが、社会課題の解決に繋がれば、当社の存在意義を示すことにもなります。同時に、社会課題解決を通じた価値創造は、お客さまのみならず、社員にとっても当社で働く意義を再確認できる機会になると考えます。

MUFGのグループ各社が持つさまざまな「つなぐ」機能の発揮により、社会課題を解決し、共に成長しながら企業価値を高めていくことで、「社会課題の解決～未来につなぐ」を具現化していきます。

私自身、2022年10月のCSuO就任以降、「社会が求めるものをバイアスのない目で見極める」ことを心掛け、これまでの経験を活かし、多角的な視点でMUFGのサステナビリティ経営に取り組んでいます。「周囲の人と共に、幸せな社会の構築に向け役割を果たす」という私にとってのMy Wayを実現することは、まさに「未来につなぐ」ことです。MUFGが持つさまざまなつなぐ機能を最大限に発揮し、社会課題を解決することは、当社のパーパスである「世界が進むチカラになる。」を実現していくこととなります。そのために、今年度から始まった新中計で掲げた3つの社会の実現に向け、まずは足元の3年間を歩んでいきます。

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



①持続可能な社会

気候変動への対応を進めるとともに、自然資本・生物多様性の再生や、循環型経済の促進を通じて、持続可能な社会の実現をめざします。

MUFGは、気候変動に取り組む企業や、グリーン関連プロジェクトへの資金循環の促進、および支援を通じて、企業と社会のカーボンニュートラル実現をめざしています。私たちは、カーボンニュートラル達成というゴールは同じでも、国によって道筋や政策アプローチが異なることをまとめた「MUFGトランジション白書」や、GFANZガイダンスに沿った移行計画、MUFGの脱炭素に向けた取り組みの進捗や実績、その基本となる考え方をまとめた「MUFG Climate Report」の発行を通じ、世の中への発信を続けています。

また、気候変動対応だけでなく、自然資本・生物多様性への対応も重要です。自然資本が適切に管理・保全されることが、持続的経済成長に不可欠であるとの認識のもと、自然と共生する社会の実現をめざしています。この観点から、2024年4月にはTNFD^{*1}開示フレームワークに基づき、自然資本や生物多様性に関するMUFGとしての考え方や方針、お客さまに提供できる各種ソリューションをまとめた「MUFG TNFDレポート」を発行しました。

さらに、MUFGは、エネルギーや資源の安定供給を確保しつつ、資源消費の最小化や、廃棄物の再利用を実現する経済システムが構築され、環境負荷の低減と経済成長が同時に達成される社会の実現に向けて取り組みを進めます。

*1 自然関連財務情報開示タスクフォース

カーボンニュートラル
社会の実現

めざす社会

- 気候変動に取り組む企業や、グリーン関連のプロジェクトへの資金循環が進むことで、企業および社会のカーボンニュートラルが実現に近づく

取り組み

- エンゲージメント、トランジション支援の加速
> 詳細は「Climate Report 2024」をご参照ください。



- トランジション白書の公表を通じた国内外の政策関係者への提言

> 詳細は「トランジション白書2023」「アジアトランジション白書2023」をご参照ください。

自然資本・
生物多様性の再生

- 自然資本（森林、水、土壌、大気など）が適切に管理・保全され、その持続可能な利用と経済成長が両立されることで、自然と共生する社会が実現

- 自然依存・影響低減に向けたソリューション提供

> 詳細は「TNFDレポート」をご参照ください。



循環型経済の促進

- 資源消費の最小化や、廃棄物の再利用を実現する経済システムを構築、エネルギーや資源安定確保、環境負荷低減、経済成長が同時に達成される

- 循環型経済への移行に向けた技術や投資の支援

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

サステナブルビジネスの推進

さまざまな角度から物事を捉え、
情報を統合して発信するサステナブルビジネス部長
西山 大輔金融は経済の血流、
但し血管(事業)がないと血液は流れない

MUFGのサステナブルビジネスは、「責任あるトランジションの支援」をビジョンの一つに掲げ、お客さまとの対話を中心に据えた活動を進めています。2023年度は、ドバイで開催されたCOP28への出席や、「MUFGトランジション白書2023」を携えた欧州・米国・シンガポール等へのツアーを通じ、各地の行政当局、民間企業の皆さまと対話を重ねてきました。そこでは、COVID-19やロシアによるウクライナ侵攻、北アフリカや中東での紛争といった情勢変化により、世界経済における保護主義への傾斜、それに伴う体制・構造変化を肌で感じました。また、規制を通じた気候変動技術の実装は、行政の二層構造やインフレによるコスト高などから、必ずしも順調に進んでいない現実も目にしました。一方、我が国では、資源の希少性や産業の多様性を重視しながら、官民が連携した戦略・ロードマップの策定が進み、整備された政策的な土台に支えられ、技術の社会実装に向けた取り組みがこれから進められていきます。

日本企業が世界に遅れを取ることなく、しかし市場の成熟や技術

の進展を待たずに先走ることもなく、「経済合理性と技術の壁」を超えて事業を作り出していくには、産官学金の連携が求められます。金融によるスケールを追求する前に、まず事業を作り込む、そのためにもお客さまとの対話を紡いでいく、それが私たちの活動の要諦です。

MUFGのサステナブルビジネス



MUFGの役割

グローバルアジェンダの一つである気候変動対応は、先端技術の開発や大規模化に莫大な投資コストを必要とするため、高度なバ

ランス感覚が求められます。2050年のカーボンニュートラルに向けて各国でそれぞれ技術開発が進んでいますが、一つの技術だけに注目すると全体観を見失ってしまいます。また、トランジションはスイッチングのように突然には起こりません。よって、多様性と連続性が重要になります。銀行は、長期にわたり、お客さまと伴走し、その取り組みを支援することで、社会・経済全体を支える役割を担っています。だからこそ、MUFGはさまざまな産業や地域、あるいは政策・制度の観点から、色々と角度を変えて物事を見ることが出来ます。そして、対話を通じてお客さまから学んだ情報を自分なりに解釈し、客観的な視点から発信することが求められます。これらを通じて再認識したことは、経済性のないところに金融支援を行うことはできないということです。また、補助金などの政策支援が行われたとしても、いつまでも赤字補填を続けることはできません。事業性が成り立っていない分野は、技術面(産・学)、政策面(官)、金融面(金)の3面がパッションを持って知恵を出し、事業性を作り込んでいく連携が重要になると考えています。

2024年度の決意

2024年度、日本ではGX経済移行債の発行が開始され、20兆円規模の政策支援がスタートします。まずは蓄電池・水素・半導体などの研究開発・生産拡大に資金が充てられる予定であり、次世代産業の技術・市場の進展を見極めつつ、お客さまのトランジションに向けた金融サポートをめざしていきます。MUFGとしては、個々の事業・技術に対するファイナンスエンジニアリングの磨き込みに加え、エンゲージメント(対話)を重視し、お客さまの長期ビジョンと社会的意義を踏まえつつ、全体を見る、全体が動く仕組みを考える、そうすることでMUFGが「世界が進むチカラになる。」、そのための活動を進めていきたいと思っています。

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

気候変動への対応

MUFGは2021年5月に「カーボンニュートラル宣言」を公表し、この実現に向けて、1.5℃目標達成への貢献、脱炭素社会へのスムーズな移行の支援、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現、という3つの変わらないコミットメントのもとで、さまざまな取り組みを進めてきました。

サステナビリティ経営において優先的に取り組む課題の中で、「カーボンニュートラル社会の実現」は最重要課題の一つです。カーボンニュートラル実現に向けた主要戦略は、①自社排出削減、②エンゲージメントとファイナンス支援、③投融资ポートフォリオ排出削減、④リスク管理とガバナンスの4つであり、それぞれの戦略における主な取り組みは以下のとおりです。

① 自社排出削減

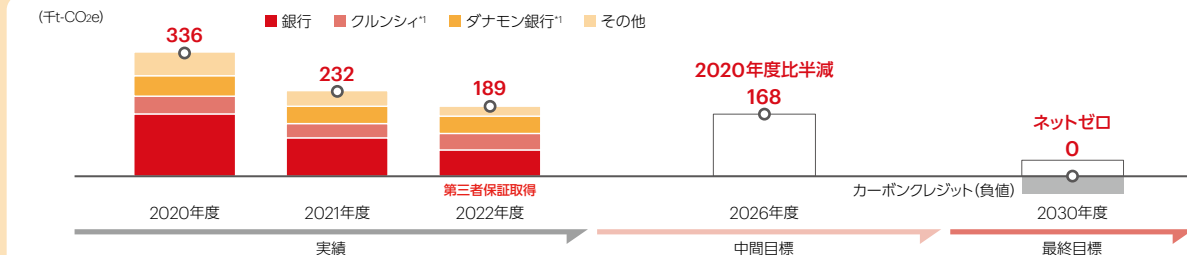
2030年ネットゼロに向けたロードマップおよび2026年度の中間目標達成に向けて、2022年度に国内全連結子会社の自社契約電力100%再エネ化を達成しました。今後は省エネや他社契約電力の再エネ化、非化石燃料証書の購入、営業車のカーボンニュートラル化などを通じて、国内外でGHG排出量を削減し、目標達成をめざしていきます。加えて、モビリティ、店舗・オフィスビル、エネルギー、資源の4領域を中心に、お客さまとのパートナーシップを通じてさまざまな事業共創を実現し、環境負荷軽減を進めています。

② エンゲージメントとファイナンス支援

産業界・政府機関と連携した政策提言を行いながら、ソリューションの提供を通じて新たなニーズや課題を把握していきます。エグゼクティブ・フォーラムの定期開催や、エンゲージメント専門チームの活動を通じて、お客さまや自治体、さらには業界全体とのリレーションも強化しながら、脱炭素に向けた新たなニーズや課題を産業界・政府機関にフィードバックし、お客さまの脱炭素化に向けて責任ある伴走をしていきます。

ファイナンス支援では、新中期経営計画の主要戦略の一つとして、「GX起点でのバリューチェーン支援」を策定し、さらにサステナブルファイナンス目標を100兆円に引き上げました。

自社排出削減目標と進捗状況(スコープ1、2)



^{*1} 信用金庫 (アユタヤ銀行) はタイの連結子会社、ダナモン銀行はインドネシアの連結子会社

エンゲージメントのアプローチ

① 産業界・政府機関と連携した政策提言 政策提言を通じて、政府機関／産業界の皆さまと連携し、GX政策策定に貢献

トランジションファイナンスの枠組み整備

トランジション白書

アジアトランジション白書

ブレンデッドファイナンスの推進

国内外の委員会などへの参画

COP28での活動

② 政府の政策や戦略に沿ったお客さまの脱炭素化を支えるソリューション提供力の強化

MUFGグループ総合力を発揮し、外部パートナー企業とも連携することで、市場ステージに応じたソリューション提供力を強化

GX起点でのバリューチェーン支援

サステナブルファイナンス推進

出資・イノベーション事業

③ お客さまや地方自治体・業界団体とのリレーションも活用し、新たなニーズや課題を把握

脱炭素支援を通じて把握した新たなニーズや課題を、産業界・政府機関にフィードバックし、政策提言につなげる

経営視点でお客さまと対話するエグゼクティブ・フォーラム

エンゲージメント専門チーム

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

気候変動への対応

③投融資ポートフォリオ排出削減

既に2030年中間目標設定済みの電力、石油・ガス、商業用不動産、居住用不動産、鉄鋼、船舶の6セクターに加え、2024年4月に自動車、航空、石炭の3セクターについても新たに2030年中間目標を設定し、NZBAガイドラインに基づくコミットメントを達成しました。

お客さまの規律あるトランジション支援に資する評価フレームワークおよび案件検討プロセス、並びに2030年中間目標達成に向けたモニタリングを含む移行計画の実効性を高める管理の枠組みを導入し、これを通じて2030年目標の達成をめざします。

セクター別中間目標の進捗状況

	基準値	2022 年度実績	2030 年度目標
電力(gCO ₂ e/kWh)	328	313	156 ~ 192
石油・ガス(MtCO ₂ e)	84	81 (▲ 5%)	▲ 15 ~ ▲ 28%
商業用不動産(kgCO ₂ e/m ²)	65	56	44 ~ 47
居住用不動産(kgCO ₂ e/m ²)	27	25	23
鉄鋼(MtCO ₂ e)	22	16 (▲ 25%)	▲ 22%
船舶(PCAスコア) ^{*1}	旧基準 0.6%	新基準 Minimum 26.2% Striving 30.9%	PCA ≤ 0%
自動車(gCO ₂ /vkm)	新規目標設定 169	-	▲ 23 ~ ▲ 46%
航空(gCO ₂ /RPK)	新規目標設定 130	-	71
石炭(億円)	約30 (非OECD諸国は約120)	-	ゼロ (非OECD諸国は2040 年度)

^{*1} Portfolio Climate Alignment: 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。ファイナンスを提供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

④リスク管理とガバナンス

リスクアペタイト・フレームワークやトップリスク管理に基づき、気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を構築しています。

また、取締役会の監督のもと、カーボンニュートラル実現に向けた各種会議体を通じて、適切な意思決定を行うガバナンス体制を構築しています。

さらに、お客さまとのエンゲージメント力強化に向けて、営業担当者向けのケイパビリティ・ビルディングを実施しています。

詳細は「MUFG Climate Report 2024」をご参照ください
<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/index.html>

「TCFDに基づく開示」については以下リンクをご参照ください
<https://www.mufg.jp/csr/report/tcf/index.html>

主な取り組み

概 要

リスク管理



リスクアペタイト・フレームワーク

気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を構築し、リスクアペタイトを明確化

トップリスク管理

統合的リスク管理の主要な手法として採用する「トップリスク管理」において、気候変動に起因するリスクをトップリスクと位置付けて管理

セクター別のリスク分析

TCFDにおける開示推奨セクター別の移行リスクと物理的リスクをヒートマップで整理

ガバナンス



ガバナンス体制

取締役会の監督のもと、カーボンニュートラル実現に向けた各種会議体を通じて、適切な意思決定を行うガバナンス体制を構築

報酬制度

役員報酬制度においても、「気候変動対応」を含むESG・サステナビリティへの取り組みを評価

ケイパビリティ・ビルディング



ケイパビリティ・ビルディング

大企業営業担当者のエンゲージメント力強化に向けたトレーニングプログラムを提供(2023年度受講者延べ約2,000名)

カルチャー醸成

MUFGの社員一人ひとりが、サステナビリティに関する基本的な知識を備え、自分ごと化していくために、社内セミナーの開催、社内SNSの立ち上げなどを実施

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



② 活力溢れる社会

産業育成やイノベーションの支援、少子高齢化への対応、金融サービスへのアクセス拡大といった社会課題の解決や、人的資本を重視した経営を通じて、活力溢れる社会の実現をめざします。

MUFGは、成長産業の勃興や、ベンチャー企業の成長、地域経済の振興等による経済の持続的成長をめざし、産業育成、イノベーション支援を継続しています。

また、少子高齢化が進むなか、高齢者のニーズに応える金融商品やサービスを充実させ、全世代が円滑に資産形成・承継を行える社会をめざした取り組みを促進していきます。

さらに、デジタル技術を活用することで容易となった金融サービスへのアクセスを通じて、多くの人々の生活の質の向上と経済的自立に貢献します。

MUFGでは、一人ひとりがその多様性と専門性を発揮し、生き生きと活躍することで、社会・お客さまに貢献できるよう、引き続き人的資本を最重要資本の一つと位置付けています。2024年4月には、MUFGにおける「人的資本経営に関する考え方」を反映し、「MUFG人事プリンシプル」の改定を行いました。また、DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 推進における方針やめざす姿を明確にする「DEIステートメント」を新たに制定しました。さらに、社員の健康の維持・増進、エンゲージメントと生産性の向上を目的としたグループ共通の「MUFG健康経営宣言」を発信する等、積極的な取り組みを進めています。

	めざす社会	取り組み
産業育成、イノベーション支援	● 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成長、地域経済の振興等を通じ、経済の停滞を回避、持続的成長を達成	● 成長資金の供給と運用対象の拡大 > 詳細は「基盤強化の取り組み」(P61)をご参照ください。
少子高齢化への対応	● 高齢者ニーズに合わせた金融商品やサービスが充実 ● 全世代が金融サービスを通じ、資産形成・承継を円滑に行える世界が実現	● 資産・事業承継サポート、投資・資産形成促進 > 詳細は「サステナビリティレポート2023」をご参照ください。📄 
金融サービスへのアクセス拡大	● デジタル技術の普及により、全ての人々が基本的な金融サービスにアクセスでき、その利用を通じ、生活の質の向上や経済的自立が実現	● 生活に根ざすサービス提供、金融包摂への貢献 > 詳細は「アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて」(P30)をご参照ください。
人的資本重視の経営	● 一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、生き生きと活躍することで、社会・お客さまに貢献	● 社員が生き生きと活躍できる環境の提供 > 詳細は「人的資本の拡充」(P59)をご参照ください。

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

スタートアップ支援

産業発展や社会課題解決に貢献

MUFGではこれまで、国内外のスタートアップの成長段階に応じて、グループ機能を活用したさまざまなバリューアップ支援や、協業による新しいサービスの開発を推進してきました。

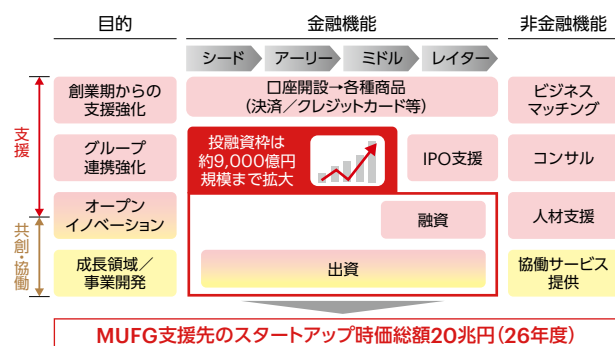
この結果、アジアのデジタル関連企業への出資やMars Growth Capitalのファンド組成などを通じた国内外における投融資枠の合計は9,000億円規模まで拡大しています。

また、国内では政府による「スタートアップ育成5か年計画」発表の2022年が「スタートアップ創出元年」と位置付けられ、注目度はますます高まっている環境です。

こうしたなか、MUFGは今後も、金融支援に留まらずMUFGの国内外ネットワークを活かしたビジネスマッチングや海外展開支援による新たな事業拡大機会の創出等、さまざまな面でスタートアップのバリューアップ支援を加速していきます。

これらの活動の目標として、支援するスタートアップの時価総額合計を2026年度に20兆円まで高めていくことを掲げ、産業発展や社会課題解決に挑戦するスタートアップの活動をサポートしていきます。

MUFGのスタートアップへの取り組み



グループ丸となりバリューアップに取り組む

国内では、ベンチャーキャピタルである三菱UFJキャピタルによる出資や三菱UFJ銀行による融資に加え、三菱UFJ信託銀行の証券代行業務・MUFG FUNDOOR(株式管理・経営管理のプラットフォーム)によるDX支援、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の株式上場支援等、高い専門性が求められるサービスをグループで提供しています。

これらが評価され、経団連がスタートアップエコシステムの重要な一角を占める大企業の行動変容をめざしリリースした「2023年度スタートアップフレンドリスコアリング」において、MUFGは回答企業約150社のうち、金融グループとして最高位に選出され「資金の提供」の項目では、最高評価である「Aランク評価」を取得しました。

また、本年5月には、成長に必要なグループのサービスをWebページにて網羅的に掲載した「MUFGスタートアップキット」をリリース。12月には、取引のある大企業のほか、大学や政府、外部パートナーを招き、スタートアップの事業拡大を支援する大規模イベント「MUFG Startup Summit」の開催を予定する等、グループ丸となり新たなバリューアップに取り組んでいきます。

MUFGスタートアップキットHP



法人・ウェルスマネジメント
事業本部長

宮下 裕

スタートアップと伴走し社会課題を解決

ここ数年、スタートアップに注目が集まっています。それぞれのパーパスの実現に向け、挑戦しているスタートアップとお会いする機会が増え、今後の産業発展を支え、社会課題解決の鍵を握るのはスタートアップだと感じています。

MUFGはスタートアップ支援を事業の柱の一つにすべく、「スタートアップ戦略部」をグループの戦略的ハブ組織として新設し、体制を強化しました。スタートアップの企業価値向上に貢献するため、グローバルやデジタル等グループの知見を総動員し取り組みます。

また、三菱UFJ銀行では現役の若手行員をスタートアップに派遣し、人材支援を行うとともに、派遣先から戻った行員がMUFGの企業カルチャー変革にも良い効果を発揮することを期待しています。

「社会課題解決」という共通の目的をめざし、スタートアップの皆さまとWin-Winの関係を築くことが我々の理想だと考えています。

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



③ 強靱な社会

人権を尊重するとともに、安心・安全なサービスの提供や、強固な企業ガバナンスの発揮を通じて、強靱な社会の実現をめざします。

人権の尊重は、人類共通の普遍的価値観であり、MUFGが重視する全ての優先課題と深く結びついています。持続可能な環境・社会の土台としての人権尊重が、サプライチェーン全体で維持される社会の実現に貢献していきます。こうしたなか、MUFGは、人権に関する取り組みを強化するとともに、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」を発行しました。

また、お客さまの大切な資産の保護と、金融サービスの安全かつ安定的な提供は、MUFGの社会的責務です。MUFGは、強靱で持続可能な経済・社会を支える信頼性の高い金融インフラが継続的に提供されるよう、取り組みを徹底しています。

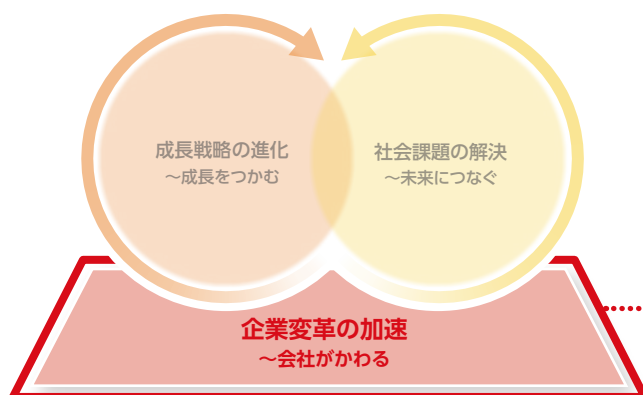
さらに、MUFGグループの社員一人ひとりが公正かつ誠実に行動し、各国の法令・規制を遵守し、その動向を重視しています。グローバルな金融犯罪の検知および阻止に十分な注意を払い、お客さま本位のグループ一体運営に取り組んでいます。

	めざす社会	取り組み
人権尊重	● サプライチェーン全体で人権の尊重が実現され、社会全体の持続可能性が向上	● サプライチェーン全体の人権デューデリジェンス強化 > 詳細は「MUFG人権レポート2024」をご参照ください。 
安心・安全なサービスの提供	● 強靱で持続可能な経済・社会を支える信頼性の高い金融インフラが提供されている	● サイバー対策、オペレーショナルレジリエンス強化 > 詳細は「サイバーセキュリティ」(P77)をご参照ください。
強固な企業ガバナンスの発揮	● 強靱で持続可能な経済・社会を支える公正かつ誠実な金融サービスが提供されている	● お客さまの最善の利益に資する業務運営の徹底 > 詳細は「お客さま本位の取り組み」(P79)をご参照ください。

企業価値向上のための戦略

企業変革の加速～会社がかわる

「成長戦略の進化」と「社会課題の解決」を支える土台となるのは、継続的な「企業変革」です。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、「会社がかわる」ための企業変革に取り組んでいきます。



① スピード改革の加速



P58

- 社会の変化をリードするため、「信頼・信用」に「スピード」を備えた新たなMUFGへ
- MUFG Way改定を旗印に、スピード改革を加速させ、一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していくカルチャーを醸成
- 働く環境の整備として、手続きの簡素化、決裁権限や会議運営の見直しも促進

② 人的資本の拡充



P59

- 「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」を実現
- 人的資本の拡充に向け、「プロ度追求」、「エンゲージメント向上」、「DEIの推進」、「健康経営」に対応し、事業競争力の強化および「挑戦とスピード」のカルチャー醸成を実現

③ AI・データ基盤の強化



P60

- AI・データ基盤を強化し、全社員にAI・データ利活用を浸透・習慣化させることで、データドリブン経営の実現、顧客価値と生産性の向上
- 社内コンサルティング機能などを通じて、あらゆる業務でAIが使われ、全社員が日々BIを活用する新たな日常を実現

④ システム開発リソースの増強



P61

- システム開発投資に8,000億円を投じ、戦略投資と中長期的な成長に向けた基盤強化投資の比率を向上
- そのために必要となるシステム開発リソース増強を戦略の柱に据え、「開発要員の増強」、「事業部とITの協働強化」、「エキスパート人材の育成・確保」といった主要施策への取り組み

企業価値向上のための戦略 | 会社がかかる

CHROメッセージ

全社員が、プロとして、
自分らしく輝ける環境を作るグループCHRO
堀川 賢治

MUFGの人的資本経営

新たな中計が始まりましたが、「人的資本を拡充し、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」をめざすというMUFGの人的資本経営に関する考え方は、引き続き不変です。人的資本経営は、今回の中計の三本柱「成長戦略の進化」、「社会課題の解決」、「企業変革の加速」を直接・間接に支える重要な役割を果たしていきます。

昨年より、人的資本拡充に向けて、「プロ度追求」^{*1}、「エンゲージメント向上」、「DEIの推進」、「健康経営」の4つの重点課題への対応を開始し、人的資本経営の二つの柱である事業競争力の強化および「挑戦とスピード」のカルチャー醸成を進めています。

中長期的にMUFGの企業価値を向上させていくためには、事業戦略と連動した人事制度・教育研修の充実に加えて、DEIの推進・

健康経営など、社員が活躍する基礎となる部分に適正な継続的投資が必要と考えています。これらの取り組みにより、社員が働きがいを感じ、心身の健康が保たれることで、社員のウェルビーイング（中長期的な人生の充実）の向上につながると考えています。

^{*1}「プロ人材育成・リスク」から変更

人的資本KPI

先に述べた4つの重点課題への取り組みを加速させるため、人的資本KPIを詳細化し、目標を開示しました。定量的に進捗を測定することで、各種施策の改善などを図っていきます。引き続き、KPIの進捗や外部環境の変化に応じて、より効果的なKPIや目標を機動的に検討していきます。

人的資本KPI

OUTCOME (価値創造)	めざす姿	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			
	人事戦略 の柱	事業競争力の強化		「挑戦とスピード」の カルチャー醸成	
社員のWell-being					
INPUT／ OUTPUT (人的資本 投資／活用)	4つの 重点課題	人的資本KPI		進捗 ^{*1} (2023年度)	目標 ^{*1} (2026年度)
	プロ度追求	デジタル 人材	DXコア人材	747名	1,200名
			ITスキル取得 ^{*2}	70.9%	100%
		グローバル 経営人材	海外枢要ポスト に対する 候補者プール	3.6倍	3倍以上 維持
	エンゲージ メント向上	エンゲージメントスコア ^{*3}		73%	23年度比 改善
	DEIの推進	女性マネジメント比率(国内) ^{*4}		22.3%	27%
		男性育休取得率 ^{*5}		86.1%	100%
		女性上位職志向 ^{*6}		-	目標設定 せず
		インクルージョンスコア ^{*3}		75%	75以上 維持
	健康経営	障がい者雇用比率		2.72%	法定雇用率 以上維持
		アブセンティズム		0.96%	1%以下
プレゼンティズム		17～18%	15%以下		

^{*1} 国内主要子会社3社(銀行、信託、証券)合算での数値

^{*2} IT/パスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得

^{*3} 海外主要子会社含む連結ベースでの数値(エンゲージメントスコア、インクルージョンスコアはグループ意識調査結果のスコア)

^{*4} 海外主要子会社を含む連結ベースでは進捗(2023年度)37.6%

^{*5} 取得期限を踏まえた実質育休取得率

^{*6} 女性従業員による上位職志向の有無を示す数値

企業価値向上のための戦略 | 会社がかかる

CHROメッセージ

人的資本の拡充に向けた注力施策

今後注力する3つの施策の意義や内容を説明していきます。

(1) 事業戦略と人事戦略の連動

もはや言うまでもありませんが、我々を取り巻く外部環境の変化は目まぐるしく、事業戦略の遂行に必要な人材の質や量もその時々で大きく変動しています。適時に必要な人材要件を把握し、育成・供給できるかが人事の観点ではますます重要になっています。

引き続き、事業戦略と人事戦略の連動を最重要施策と位置付け、これまで以上に事業部門との連携を強化します。領域ごとに必要な業務スキルや専門性を明確化して、最適な採用態勢や育成プログラムを構築することで、プロフェッショナル人材の拡充を加速していきます。また、全社的な観点からグローバルやデジタル等の成長領域の人材育成も推進していきます。

(2) 社員の自律的なキャリア形成支援

年齢や性別に関係なく全ての社員が自律的にスキルアップし、自身のキャリア形成につなげていく「挑戦とスピード」のカルチャーを醸成していきます。社内公募や専門人材コースの設置等を通じたキャリアチャレンジの仕組み作りを含めて、MUFGの大きなフィールドで、プロフェッショナルとして活躍できる多様なキャリアパスを整備・支援していきます。

(3) DEIの推進

MUFGには、世界40カ国以上にビジネス拠点があり、多様な

バックグラウンドや価値観を持つ社員が数多く在籍しています。この多様性こそが私たちの最大の強みであり、社員同士がお互いの違いを認め、尊重することで、一人ひとりが実力を存分に発揮し、自分らしく輝ける環境作りに取り組んでいきます。また、多様な価値観は新しいアイデアや行動様式の源泉となり、自由闊達なカルチャーや社会・お客さまの期待を越える価値を生み出すチカラになると信じています。

DEI推進で重視しているのが女性マネジメント比率の向上です。特に課題のある日本においては2026年度のグループ目標を27%と掲げて取り組みを加速します。また女性を含めた経営人材の拡充に向けては、事業部門とともに重要ポストのサクセッションプラン整備を進め、コアタレントの育成や登用計画を可視化していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

今回の中計では、MUFGの中長期的な企業価値向上をめざし、先に述べた注力施策を通じて人的資本の拡充を継続します。加えて、MUFG WayのValues(共有すべき価値観)に追加されたスピードについても意識を高めていきます。

このスピードとは、手続きやプロセスを簡素化して意思決定や行動を速くすることと、変化への柔軟かつ機敏な対応力(Agility)を意味しています。

そしてスピード改革には2つの要素が鍵になると考えています。まず第1は、「主体性」です。強靱な組織の源泉は、社員の主体性の総和であり、受け身な姿勢ではなく自ら考えて行動する、自分の

仕事にオーナーシップと誇りを持つ、そうした社員が一人でも多くなることだと思っています。

2つ目は、「多様性」です。DEIの中でも特に「I(インクルージョン)」が重要で、さまざまなアイデアが、時に部門や業務領域を超えて発信されても、それを前向きに受け入れ、認め合うカルチャーが浸透することで、変化への対応力が向上すると考えます。

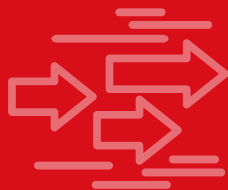
どちらかが欠けても真のスピード改革の実現は難しいのですが、一方で、主体性と多様性が両方向上すれば、相乗効果も含めて大きな力が生まれます。まずは最初の一步を踏み出してみることが大事だと思います。日々の業務の中で、前例にとらわれず常に自身の目で見えて気になることは変えてみる、異なる意見をまずは受け止め、先入観なく検討してみる等、ちょっとした意識・行動の変化の積み重ねが、会社を変える大きな力になるはずです。

私が最も大切にしている信念(私のMy Way)は、「まず自身が常に明るく正々堂々としていること、そして自分とかわる人たちを明るく活き活きさせること」です。私は、日頃からそうした言動を意識して行うことで、間接的ですが自分がかかわる人たちの主体性や多様性の向上に貢献しようと心がけています。今後も、CHROとしてグループ各社の社員の人たちとの接点をこれまで以上に増やし、MUFGの主体性、多様性の向上に貢献していきたいと考えています。

MUFG Wayの「世界が進むチカラになる。」というパーパスの実現に向け、社員が主体性と多様性を併せ持ち、そして活き活きと活躍できる環境を整備し提供することが、CHROの最重要ミッションです。全社員がプロフェッショナルとして成長、活躍し、ウェルビーイングを実感できる世界をめざしていきます。

企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

① スピード改革の加速



主要KPI

「スピード」スコア^{*1}

現状比改善 (71%)

^{*1} MUFGグループ意識調査の「スピード」に関する設問3問に対する好意的回答の平均値

めざす姿・戦略の方向性

- ▶ 「信頼・信用」に「スピード」を備えた新しいMUFGへ
- ▶ 変化をリードするために、自ら考え、決断し、直ちに行動に移していくカルチャー醸成

挑戦の促進

スピーディな業務

加速度的に世の中が変化する中で、お客さまに選ばれ続けるためには、安心・安全に加え先進性や俊敏性も必要不可欠です。

「一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していく」カルチャーを醸成する「スピード改革」を通じ、「信頼・信用」に「スピード」を備えた新しいMUFGへの変革に挑戦します。

代表執行役常務
グループCSO

高瀬 英明

一人ひとりが主役のスピード改革

議論に時間をかけ過ぎたり、調整に駆けずり回ったり…。MUFGでよく見られた光景です。しかし、いつもこれではやりがいや俊敏性が失われていきます。

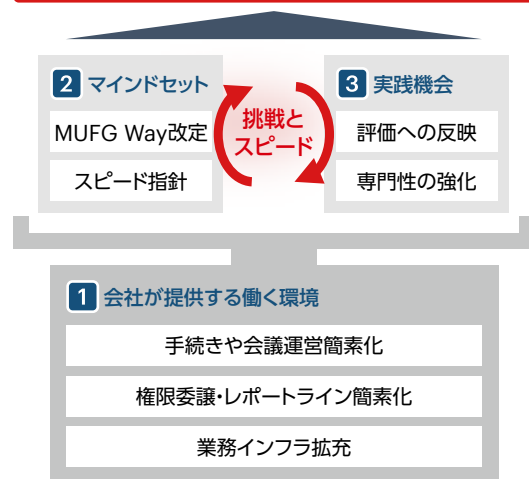
安心・安全の提供は私たちの最重要使命の一つです。しかし、これからの時代に「世界が進むチカラになる。」ためには「スピード」も不可欠です。この覚悟を持って、今般MUFG WayのValuesに「スピード」を加えました。

「スピード」と聞くと「トップダウンで効率化」が思い浮かぶかもしれませんが、私たちは「プロ同士が意思疎通をよく図った上で、決めるべき人が決めること」こそが結果的にスピード、そしてより良いサービスにつながると考えます。

全員参加のスピード改革。MUFGの新しい挑戦にご期待ください。

主要施策の概要

企業価値・従業員エンゲージメントの向上



MUFGでは、カルチャー改革フレームワークを設定し、毎年実施しているMUFGグループ意識調査と「カルチャー改革協議会」にて成果と課題を確認しています。

「挑戦とスピード」をテーマにカルチャー改革に挑んだ前中計期間、「挑戦」意欲の浸透が進みました。一方「スピード」に関してはまだ課題が多く、特に合意形成プロセスの煩雑さや手続き・ルールの分かりにくさが指摘されています。カルチャー改革フレームワークを活用し、スピード改革を進めています。

- ① **会社が提供する働く環境**：社内アンケート結果に基づく70にわたる手続きの見直しや会議運営の簡素化、決裁権限の委譲等を開始しています。
- ② **マインドセット**：「3割で共有、5割で議論、7割で決断。必要な軌道修正はためらわず」等、マネジメントが共有すべき「スピード指針」5ヶ条を策定しました。
- ③ **実践機会**：人事考課に「挑戦・スピード」を加え、360度FBには「スピード指針」を反映しています。

企業価値向上のための戦略 | 会社がかかわる

② 人的資本の拡充



主要KPI

エンゲージメントスコア
現状比改善 (73%)*1

女性マネジメント比率 (国内)
27.0% (22.3%)*1

*1 2023年度実績値

めざす姿・戦略の方向性

- ▶ 「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」をめざす
- ▶ 人的資本の拡充に向け、「プロ度追求」、「エンゲージメント向上」、「DEIの推進」、「健康経営」に対応し、事業競争力の強化および「挑戦とスピード」のカルチャー醸成を実現する

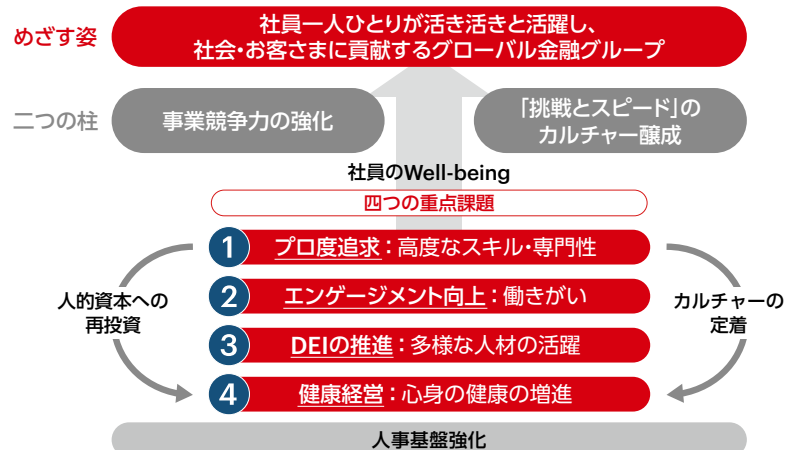
MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付け、その拡充により「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」となることをめざしています。

めざす姿の実現に向けては、「プロ度追求」、「エンゲージメント向上」、「DEIの推進」、「健康経営」の4つの重点課題へ対応し、人的資本経営の二つの柱である事業競争力の強化および「挑戦とスピード」のカルチャー醸成を進めています。

また、重点課題への対応の加速化に向け、人的資本KPIを詳細化し、目標を開示しました。今後、定量的に進捗を測定することで、各種施策の改善などを図っていきます。KPIの進捗やビジネス環境の変化等に応じて、より効果的なKPIや目標を機動的に検討し、人的資本経営を推進します。

主要施策の概要

MUFGの人的資本経営に関する考え方



- ① **プロ度追求**：事業部門と人事部との連携を強め、領域ごとに必要な業務スキルや専門性を明確化して最適な採用態勢や育成プログラムを構築し、プロフェッショナル人材の拡充を加速します。全社的な観点からデジタル等の成長領域の人材育成も推進します。
- ② **エンゲージメント向上**：中長期の企業価値向上のためエンゲージメント向上は必須です。株式交付制度など持続的な従業員還元、社員一人ひとりの自律的キャリア形成の支援等を行っていきます。
- ③ **DEIの推進**：社員同士がお互いの違いを認め、尊重することで、一人ひとりが実力を存分に発揮し、自分らしく輝ける環境作りに取り組みます。特に女性マネジメント比率の向上は重視しています。
- ④ **健康経営**：社員の心身の健康を最重視しています。2024年4月にMUFGで「健康宣言」を発信し、各種施策を推進しています。

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

③ AI・データ基盤の強化



主要KPI

AI案件支援数

300件超(累計)

BI^{*1}活用ユーザー数

20,000人超

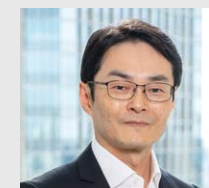
*1 Business Intelligenceの略。膨大なデータを分析・可視化し、業務や経営の意思決定に活用する仕組み

めざす姿・戦略の方向性

- ▶ AI・データ利活用の浸透・習慣化による「データドリブン経営の実現」、「顧客価値向上」、「生産性向上」
- ▶ あらゆる業務でAIが使われ、全社員が日々BIを活用する新たな日常へ

AI・データ基盤を強化し、全社員にAI・データ利活用を浸透・習慣化させることにより、データドリブン経営の実現、顧客価値向上、生産性向上をめざします。また、AIインテリジェンス活動により幅広い情報収集を行い、先進技術の探索・利活用を追求します。

主要KPIとして①AI支援案件数300件超(累計)、②BI活用ユーザー数20,000人超を掲げました。①は、社内コンサルティング機能により、全社のAI・データ利活用案件を支援・推進し、業務効率化を図るとともに新たなビジネス機会の創出や競争力強化を進めます。②は、足元で約10,000人の社員がBIを業務で活用していますが、より多くの社員が日常的にBIを活用する状況をめざします。



執行役常務
グループCDO

山本 忠司

AIの活用を強力に推進します

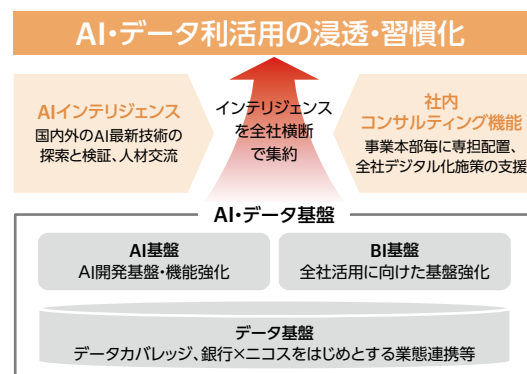
全社的なDX機能とデータ機能を一体化することで、AI・データの利活用やデジタル起点の事業創出・機能開発の強化に取り組んでいます。

特に、「AIの活用」は、今後の金融機関の競争力を左右する最も重要な取り組みです。ChatGPTについては、MUFG横断^{*2}でプロジェクトチームを立ち上げ、2023年5月の銀行での利用開始を皮切りに各社で利用環境を整備しました。さらなる活用に向け、社内手続きの検索機能や、ウェルスマネジメントにおける担当者の提案サポート機能、稟議のアシスト機能の実装に向けた検討をしているほか、社員からアイデアを募集し、200を超えるユースケースが集まるなど、全社的な活用拡大をめざしています。

こうした取り組みによりあらゆる業務でAIが活用される状況をめざします。

*2 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム

主要施策の概要



- ① **AI・データ基盤**：AIの力を最大限に発揮するため、AWS上に蓄積したデータのキャパシティ拡大や基盤強化に取り組めます。これによりデータ分析の質・量を向上させ、サービスや収益力、リスク管理などを向上させます。
- ② **社内コンサルティング機能**：DX推進の上流を担う専任者が事業本部や各部と連携し、案件提案などを行うことで、AI・BI等を活用したデジタル施策の推進を強力にサポートします。
- ③ **AIインテリジェンス**：海外の先進的なAI技術の開発企業や研究機関とのネットワークを構築し情報収集するほか、国内外の金融機関とユースケースなどの情報交換をすることで、AI活用を加速させます。

企業価値向上のための戦略 | 会社がかかる

④ システム開発リソースの増強

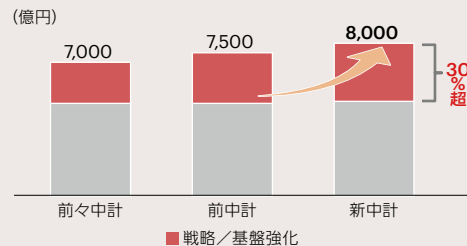


主要KPI

システム投資 戦略／基盤強化割合
8,000億円 30%超

めざす姿・戦略の方向性

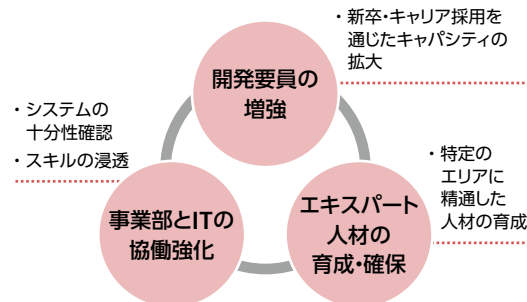
▶ 中長期的な成長に向けて開発リソースを増強し、基盤強化へ戦略的に資源投入



MUFGの新中計戦略である「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」のいずれにおいてもシステム開発は重要な位置付けとなります。そのため、新中計ではシステム投資を8,000億円に拡大します。

社会インフラである金融サービスの安定的な提供に必要な投資は継続しつつ、MUFGの収益力を高め、新中計のROE目標に貢献する戦略投資に加え、国内リテールやAI・データ領域、店舗の通信環境・社内ITインフラなどの基盤強化にも投資し、将来的な成長に向けたシステム投資を加速させていきます。

主要施策の概要



- ① 開発要員の増強**：拡大するMUFGのシステム投資需要に対応するため、新卒・キャリア採用の強化を通じて、システム開発人材の増強をめざします。加えて、システム開発プロセスにAI活用等を積極的に取り入れることで、システム開発における生産性を向上させます。
- ② 事業部とITの協働強化**：システム開発の初期検討段階から事業部とシステム部の協働態勢を構築し、質の高いシステム開発の実現をめざします。
- ③ エキスパート人材の育成確保**：大規模開発やグローバル開発、システム開発初期段階の戦略立案などの特定エリアにおいて高い専門性を有する人材育成を強化します。

基盤強化の取り組み

取り組みの概要

システム投資に代表される投資行為や経費投入に際し、短期的な成果にとらわれ、中長期的に効果を発現するエリアに対して適切に資源を投入できていないのではないかと、との問題意識から、基盤強化に向けて資源を投下する枠組みを新しく構築しました。対象案件に係る承認プロセスの簡素化等、スピードの向上も意識しながら、将来的な成長に向けた取り組みを加速させていきます。

例えば、「国内リテール顧客基盤」では、効果的なプロモーション・インセンティブや一人別に最適な商品をご案内するアプリの開発等に資源を投入し、お客さまとの信頼に基づいた長期的な取引関係を築いていきます。

資源投入例

国内リテール顧客基盤	プロモーション・ポイント費用、一人別商品提案等のアプリ開発等
AI・データ基盤	AIモデル開発・活用、データ標準化に向けたデータ基盤強化、R&D等
人的資本	リスキル・人材育成のための研修費用等
新たな事業ポート	Web3関連等の新技術を活用した新規事業創出プロジェクト
IT基盤	店舗の通信・機器改善、社内ITインフラ強化、システムアーキテクチャ戦略等

企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

キャリア採用者座談会



【ファシリテーター】
三菱UFJフィナンシャル・グループ
経営企画部
部長
チーフ・コーポレート・ブランディング・オフィサー
しきもり あきこ
飾森 亜樹子

【参加者】
三菱UFJ
モルガン・スタンレー証券
人事部 企画課
部長代理
みつじ まみ
三達 麻美

【参加者】
三菱UFJ銀行
サステナブルビジネス部
業務推進Gr
上席調査役
くわつか しょうこ
鋤塚 翔子

【参加者】
三菱UFJ信託銀行
上級調査役
運用商品開発部
債券・ヘッジファンド運用課
しよかつ えいじ
諸葛 英二

カルチャー改革の現在地。 社員が自発的に考え挑戦する会社をめざして。

変化と多様化の時代に持続的に企業価値を高めるべく、MUFGは企業変革に向けたカルチャー改革を進めています。
その取り組みの進捗と成果は？ キャリア採用の3名が現場目線で語り合いました。

入社後の気づき

飾森 まずは皆さんの経歴と現在の仕事を教えてください。

諸葛 生命保険会社で、主にお客さまからお預かりした保険料の資産運用に幅広く携わっていました。そこで培ったマーケット知識やノウハウを活かして、現在は顧客のために優秀なヘッジファンドを見つけて提供する業務を行っています。

鋤塚 主に電力や水などのインフラ事業開発や投資を行う部署でファイナンスを担当していました。現在はサステナブルビジネス部に所属し、環境や社会課題の解決に資するソリューションを提供することでお客さまの持続的な成長を支援しています。

三達 オフィス機器メーカーで法人営業と人事業務に携わりました。人事業務では、採用や人事管理、制度設計のほか、社員に人事制度を浸透させる業務も担当しました。現在は、人事部企画課で福利厚生や年金関係の業務をはじめ、社員の意識調査も担当しています。

飾森 私もち長年電機メーカーにおり、コーポレートコミュニケーションで会社を変革する仕事をしてきました。では、本題に入りたいと思います。皆さんが入社後に感じたMUFGの課題と、その課題に対して現在どのように向き合っているか、教えてください。

諸葛 私は、ヘッジファンドの戦略選定やファンド自体の評価において、定性的な分析は優れているものの、定量的な分析に課題があると感じました。過去に統計的な手法を用いてマーケットを分析し、投資判断モデルの開発等を行っていたため、これらの知見を活かして、定量分析の強化・高度化に挑戦しています。

鋤塚 私が入社後に気づいたMUFGの良い点は、チャレンジすることを全社的に後押ししていることです。自ら問題意識を持って挑戦する人を大事にする文化が根付いていると感じました。

私の所属するサステナブルビジネス部の取り組みが先進的なこともあり、新たな知見やノウハウは個々人にどんどん溜まっていきます。今後は、DXを活用した知のインフラを構築し社内にナレッジ

企業価値向上のための戦略 | 会社かわる

キャリア採用者座談会

共有することで、生産性や創造性をさらに高める必要があるのではないかと考えています。

三達 入社後、MUFGの仕事環境はとても恵まれているという印象を持ちました。その環境でチャレンジ精神を持って仕事に取り組んでいる社員もいる一方、金融業という業種柄かと思いますが、保守的な人たちもいるように感じました。

個人と組織がともに成長していくためには、会社が変わっていくのを待つのではなく、自らが変えていこうとする人が大勢いる会社でなければならないと思いますし、そうした動きをしっかりサポートできる仕組みを人事として作っていききたいと考えています。

MUFGの課題と評価

飾森 次にMUFGの業務環境や仕事の進め方について伺います。これまで、例えば手続きが複雑、承認や意思決定に時間がかかるという声をよく耳にしてきました。変化の激しい時代には、これまで大切にしてきた安心・安全に加え先進性や俊敏性をお客さまへの価値として提供することが必要という問題意識から、今回の中期経営計画では、『スピード改革』を重要なテーマとしました。

三達 資料作りの例になりますが、100%の出来でないと次に進めない等、承認までのハードルがあるように思います。



ただ、変化の兆しもあり、先日も上司から「3割で共有して、5割で議論して、7割で決断して前に進めましょう」という話がありました。このスタンスでみんなが実行していけば、前に進むスピードも大きく変わってくると思います。

鎌塚 私たちの部では、そういった観点で承認・意思決定までのハードルの高さを感じたことはないですね。

諸葛 私も同感です。新しいことにチャレンジする部署なので、そもそも何が100点なのかチームの誰も分からない。であれば、ベストだと思う方向に進んでみようという感じですね。

飾森 なるほど。既存の部署と新設の部署では、考え方や取り組み方、スピード感も違うことがあるのですね。そうした部署間の違いは、スピード改革を進める上での課題として共有したいと思います。

鎌塚 MUFGの特徴として特に高く評価できるのは、顧客基盤、人材基盤、資金力の3点だと感じています。顧客基盤については、日本の多くの企業と密接な関係があり、かつ経営課題に対して同じ目線で対話できるところ。人材基盤については、実行力のある人が多く、一緒に物事を進めていく上でチカラになるところ。また、そもそも事業や産業を動かすには大きな資金力が必要ですが、そのニーズにしっかり応えられるところ。これらが相まってMUFGの総合力になっているのだと思います。

諸葛 専門性の高い人が途中で入社する一方で、辞める人も一定数存在します。その一因に、「何でも全般的にできないといけない」といったジェネラリストを評価する傾向があるようです。今は専門性を追求するキャリアの道も整備されてきました。

飾森 そうですね。MUFG全体としても専門性を追求できるキャリアを支援しています。今後、もっと専門性が評価される会社になって、多様なキャリアの方が活躍できる流れになれば、強いチームは作れないということですね。

鎌塚 専門性の観点では、私たちの部も同様です。サステナビリティの分野では法規制の変化や技術革新などにより、世の中が大



きく変わっています。勉強しないと変化に取り残されてしまいますが、個々人に対処するのは限界があるので、会社としてナレッジ共有・浸透の仕組みを構築できるとよいなと思っています。

飾森 チームとしてのプロフェッショナリズムを高めるために、必要な知識やノウハウを共有できる基盤を作り、共に学び合える環境を作っていく必要があるということですね。

人事部ではどのような課題を持っていますか。

三達 エンゲージメント向上の取り組みは、多くの企業がいわゆるトップダウン型でマネジメントや人事が主導しているのが実情かと思います。MUFGも同様にその傾向があると思います。その中で、ボトムアップで組織のエンゲージメントを向上していくことは、課題といえますか、難しさを感じています。

諸葛 そうなんですね。私の所属する部署ではボトムアップが基本です。

鎌塚 私たちの部でも、トップダウンの場合もありますが、お客さまの課題を把握できる現場の最前線からボトムアップでマネジメントに提言するという、両面で進めている感覚があります。また、若手含め一人ひとりに裁量が与えられていて、お客さまや外部関係者との会議で発言して、責任を持って実行するという経験ができています。

飾森 なるほど。三達さんのように意識調査を行っている立場からすると、トップダウン型の部署が多い現実が見えてくるけれども、一部の新しい部署ではボトムアップで、さまざまなことがアジャイ

企業価値向上のための戦略 | 会社かわる

キャリア採用者座談会

ルに進められていて、新しいことをやろうとする文化が芽生えてきているということですね。

諸葛 例えば上司がヘッジファンドには詳しくないという場合は、知っている我々がボトムアップするしかない、という局面はありますよね。

飾森 マネジメントスタイルとして、管理職が専門的な業務を全て知っているということはありませんよね。私の場合も課長、部長と役職が上がって掌握すべき範囲が広がれば、全てに目が行き届かなくなるのは当然と割り切りました。自分が全部を知ろうとするのではなく、任せるべきは部下に任せ、皆でチームとしてのパフォーマンスを上げていくことが大事です。そのためにトップダウンとボトムアップをバランスよくマネジメントすることが求められているように思います。

I 変革のために貢献できること

飾森 MUFGのカルチャー改革は道半ばですが、今後、MUFGがもっと良い会社に変わっていくために、どのような貢献をしたいと考えていますか。

鋤塚 お客様のニーズや課題も変わりますし、社会や環境の課題も変化していきます。資金調達ににくいプロジェクトへどのように資金を付けるかといった業務を担当してきたこともあり、お客様や社会の課題へソリューション提供することを追求していきたいと考えています。

飾森 そのためにはお客さまとのエンゲージメントが重要であり、なかなか難しいテーマだとは思いますが、重要な取り組みですね。

鋤塚 そうですね。私は「世界が進むチカラになる。」というパーパスに大変共感していて、その考え方が根幹になっています。持続可能なエンゲージメントを通じて、お客様や社会が求めていることに寄り添いながらソリューションを提供し続けられるように頑張っ



ていきたいですね。

諸葛 私はお客さまに提供するパフォーマンスを高めて、資産価値と満足度の向上に貢献したい。そのためにはヘッジファンドの目利き力をもっと磨いていきたいですね。

機会があれば、クオンツモデルやAI研究している部署で、運用モデルの構築や、運用を行い、お客さまに価値提供をしていきたいと考えています。社内に対しては、定量的な分析手法を他のメンバーに伝えることでノウハウの共有という面でも貢献できと思っています。

飾森 「会社を変えるには、まず人事が変わらないといけない」とよく言われますね。

三達 MUFGでは部門や業務を超えた異動も可能なので、多様な視点を持つ人と出会う機会が多いですし、それがまた自分の新たな可能性につながるという効果もあると思います。

私自身は、人事という枠にとらわれずに視野を広げ、自分なりの興味を持ってどんどんチャレンジしていきたいと思っています。企業変革の本質にあるのは、働く人の意識変革だと思います。これまでの経験も活かし、人事の側面からMUFGがめざす姿に向けて影響力を発揮していきたいと思っています。

■ 座談会を終えて

今こそ変革の時、新たなMUFGへ

2022年に社内SNSの新コミュニティ「Beyond MUFG〜キャリア採用を変革のチカラに。」が銀行からスタート。キャリア採用者の考えや行動がMUFGのカルチャー改革の推進力になればという願いを込めて設立しました。キャリア採用者が口を揃えて言うのは、多くの優秀な社員が内向きの仕事に膨大な労力を掛けているということと、一方でキャリア採用者の意見に耳を傾け、仕事のやり方を受け入れてくれる「懐の深さ」です。私は、入社以来「びっくり日記」をつけています。新しい環境に慣れて染まり過ぎず、日々の“びっくり”を変革につなげられるように心がけています。キャリア採用者と社員との建設的な対話がさらに進み、多様な考えを受け入れて相互に触発できるような環境・場づくりをし、社員がMUFGというすばらしい器を活用してのびのびと活躍すれば、社会に大きな貢献ができるはずです。MUFGがどのように社会のチカラになるのか。パーパス共鳴を中心に据え社員の行動変革・誇り・エンゲージメントに繋げて新たな貢献や価値を生みだす。そんなMUFGのアクションや変革を世の中に伝え、金融の新しいリーダーシップのカタチを見える化するのが私のMUFG Wayであり、会社を変革する・良き社会を実現するコミュニケーション戦略の実践が私の成し遂げたい仕事です。

三菱UFJフィナンシャル・グループ
経営企画部 部長
チーフ・コーポレート・
ブランディング・オフィサー

飾森 亜樹子



企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

企業変革の振り返り

これまでのさまざまな取り組みを通じて、社員が自ら挑戦するマインドが社内に浸透してきました。同時に、社員の挑戦をサポートできるよう、人事制度も改革を進めました。今後は、こうした取り組みを続けながらスピード(Agility)の向上や経営基盤の強化を進め、企業変革を加速させ、「社員一人ひとりが自ら考え、主体的に決断し、直ちに行動する」カルチャーを作り上げます。

これまでの取り組み例

MUFG Way共鳴セッション
 パーパスを考える対話


多国籍チームの共鳴セッション

MUFG Way Boost PJ
 MUFG Wayを社内に伝播する活動


MUFG Way体現者ブックを作成

MUFG SOUL
 社員が企画する社会貢献活動


子ども食堂での活動

工芸プロジェクト

伝統をつなぐための変革を支援



「伝統と革新」からビジネスのヒントを探る

Spark X
 新規事業創出プログラム

マンション管理組合向け外部管理者受託サービス

PROTHIRD

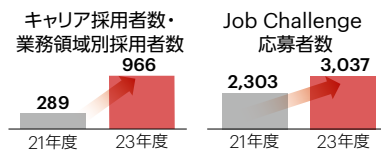
 プログラム初の事業立上げ決定
 (マンション管理組合の外部管理者事業)

MUFG Park

施設を開放し、地域との対話を活性化



オープニングセレモニー

人事制度改革
 社員の挑戦を促進


社員が主役の様々な活動


MUFG本館の建て替えPJ
 社員自ら本社を創り上げる

Japan Rugby League One
 スポーツのチカラで次世代育成


社員向け決算説明会

今後取り組む領域

Agility (先進性や俊敏性)の向上

- 「挑戦とスピード」のカルチャー醸成

中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

- 人的資本
- 戦略的なシステム開発の加速
- AI・データ基盤の整備

企業変革の加速へ