

世界が進むチカラになる。

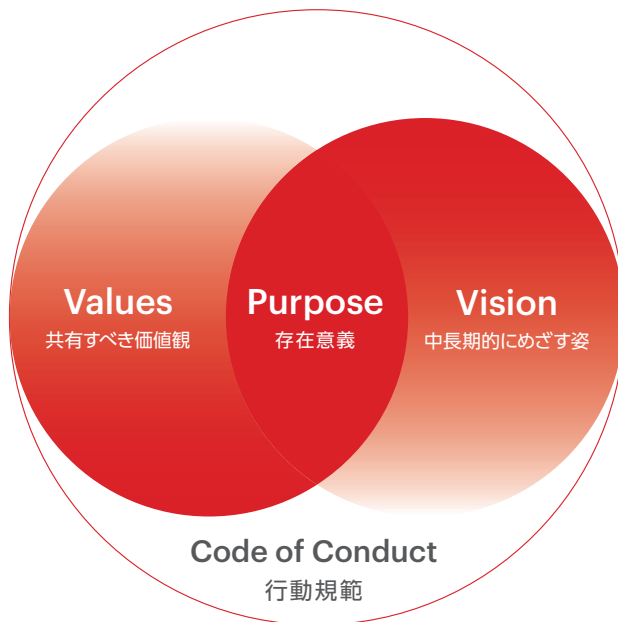


MUFG Report 2025

ディスクロージャー誌 2025 本編
統合報告書



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。

MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

「信頼・信用」
「プロフェッショナリズムとチームワーク」
「挑戦とスピード」

Vision

世界に選ばれる、
信頼のグローバル金融グループ

Code of Conduct (行動規範)

「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。

社員は「自分は誰の役に立ち、

何のチカラになりたいか」を考え

対話する場を定期的に持ち、一人ひとりがMUFG Wayを自分ごと化しています。

「攻めの姿勢で成長を取りにいく3年間」と位置付けた2024年度から2026年度。

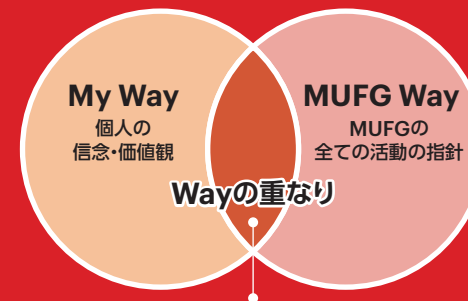
MUFGは多様な社員の力を結集し、

分断の時代の中で「つなぐ」存在となることで、

お客さま、地域・社会、次世代、株主・投資家の皆さま、

あらゆるステークホルダーの課題解決に

努めてまいります。



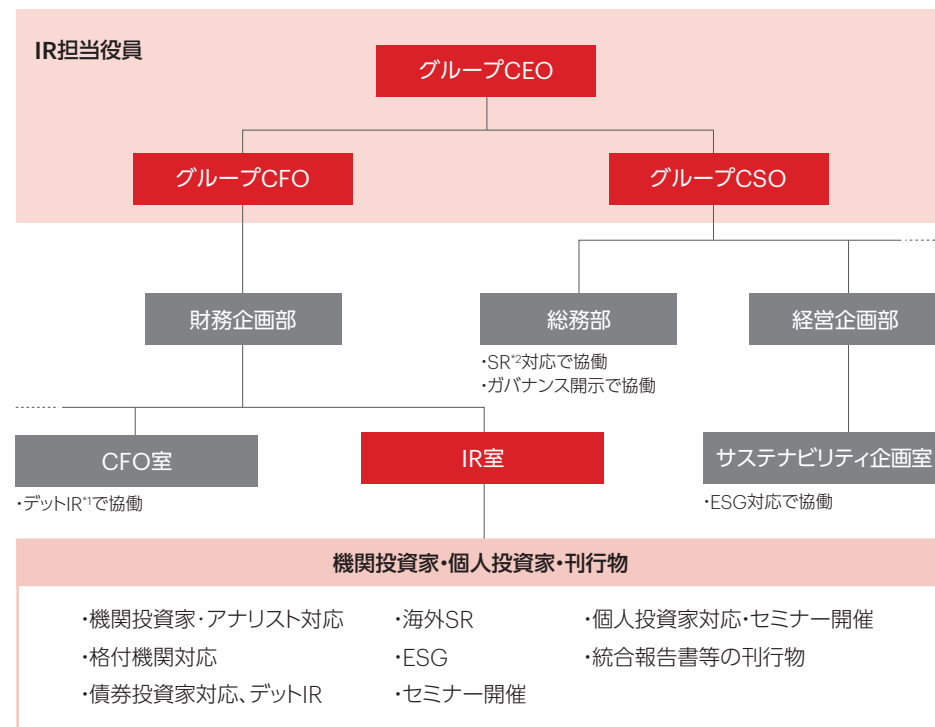
対話を通じ、社員がMUFG Wayを自分ごと化

特設サイト:「つながる My Way」



編集方針

制作体制



*1 債券投資家向けIR *2 Shareholder Relations:株主対応

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 2025 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたってはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

なお、詳細な財務データ等は、「MUFG Report 2025 資料編」を、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は当社HP サステナビリティページ^①より各種レポートをご覧ください。



報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(2025年7月までの内容を含みます)

報告対象範囲

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

情報開示体系



見通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、見通し、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わる情報は、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せん。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。

目次

02 MUFG Way

03 編集方針

04 目次

マネジメントメッセージ

05 CEOメッセージ



13 MUFGの今を読み解くポイント

14 CFOメッセージ



MUFGの企業価値

22 MUFGの企業価値

23 中長期的にめざす姿

24 価値創造モデル

25 企業価値向上の歩み

26 企業価値を生み出すグループ総合力

27 MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

28 MUFGのグループ×グローバル経営

29 MUFG Global Service (在インド)について

30 MUFG × モルガン・スタンレー 三者会談



32 MUFG × モルガン・スタンレー CEOトークセッション



33 アジアにおけるMUFG経済圏の構築に 向けて



企業価値向上のための戦略

37 企業価値向上のための戦略

38 中期経営計画の振り返り

39 成長戦略の進化～成長をつかむ

41 ①国内リテール顧客基盤の強化

42 ②法人 × WMビジネスの強化

42 ③GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化

43 ④アジアプラットフォームの強靱化

43 ⑤資産運用立国実現への貢献

44 ⑥GX起点でのバリューチェーン支援

44 ⑦新たな事業ポートへの挑戦

45 事業本部別業績

46 CSO 兼 CSuOメッセージ



48 社会課題の解決～未来につなぐ

49 社会課題の解決の概要

50 アウトプットKPIとインパクト指標

51 気候変動への対応

53 企業変革の加速～会社が変わる

54 CHROメッセージ



56 スピード改革の加速

57 AI・データ基盤の強化

58 人的資本の拡充

58 システム開発リソースの増強

59 キャリア採用者座談会



企業価値を支える基盤

62 企業価値を支える基盤

63 社外取締役対談



65 社外取締役メッセージ

65 社外取締役の活動

66 コーポレート・ガバナンス

75 リスク管理／サイバーセキュリティ

76 コンプライアンス／内部監査

77 お客さま本位の取り組み

78 10年間の主要財務データ

79 競合他社比較

80 会社情報

本レポートにおける表記の定義

連結：三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）
 2行合算：三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算
 銀行連結：三菱UFJ銀行（連結）
 RD：リテール・デジタル事業本部
 法人ウェルス：法人・ウェルスマネジメント事業本部
 JCIB：コーポレートバンキング事業本部
 GCIB：グローバルCIB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
 受財：受託財産事業本部
 市場：市場事業本部
 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
 MUMSS：三菱UFJモルガン・スタンレー証券
 MSMS：モルガン・スタンレー MUFG証券
 MS：Morgan Stanley
 ニコス：三菱UFJニコス
 MUAH：米州MUFGホールディングスコーポレーション
 MUB：MUFGユニオンバンク
 KS：クルンシィ（アユタヤ銀行）
 BDI：ダナモン銀行
 FSI：First Sentier Investors

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



「覚醒」の先にある未来 —MUFGがめざす姿

取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

変化の時代に経営できる喜びと覚悟

トランプ関税が吹き荒れる重苦しい空気の中、私はこのCEOメッセージの原稿を書いています。

今年1月、ダボス会議に出席しました。テーマは2つでした。「アメリカ」と「AI」です。「アメリカ」については、トランプ政権が始まり規制緩和が進むことで経済が大きく拡大する、さまざまなポジティブな動きが出てくる、この流れに遅れてはいけません。そのような熱気を感じました。実際にアメリカの参加者からは高揚感が伝わってきました。そして、もう一つの話は、やはり「AI」でした。全ての議論がAIの話につながり、もはやAIなしではどのトピックスも語れなくなっていました。AIを通じて、今後のビジネスは大きく変わるのだと改めて認識しました。

4月に入り、関税の議論が始まりました。戦後80年の世界経済秩序への挑戦とも言われています。トランプ政権とAI、この2大テーマはどちらもいわば既存秩序のDisrupterでもあると理解しています。この文章が出る頃に世界がどのような状況になっているかは、正直、よく分かりません。4月末、モルガン・スタンレーの取締役会に出席するためにニューヨークへ、5月初めにはバーゼルの会合に参加するためにヨーロッパを訪れ、その機会に色々な方とお会いしました。ダボス会議の時とは空気が一変していました。不透明感が全体を覆い、リスクオフムードとなり、資金と資本はその行き先を探しているようでした。アメリカ人の中には不安を抱いて

いる人たちもいました。一方で、不安を抱えつつも、次に来るチャンスに向けて準備を怠ってはいけない、という顔もしていました。

今年は難しくも面白い年、歴史的に振り返ると大きな転機となった年になるのだらうと直感しました。大切なことは、自分のパーパス¹、軸を確りと持ち、自分の頭でよく思考すること。歴史的な変化の年で苦しい局面もあるかもしれませんが、このような時代に経営ができることを喜びたいし、そうでなくては生き残れない、そう覚悟しています。ただ、よく考えればいつの時代も環境は難しく、経営は簡単ではありません。MUFGも発足してから20年間、その時々環境に合わせ、時代を読み解き、必死で対応してきました。だからこそ、今があるのだと思います。

まずは「アメリカ」と「AI」に関する足元の環境・課題認識から始め、これからの不透明な時代にどのように経営に取り組んでいくかをお伝えしたいと思います。

環境・課題認識

トランプ政権の政策転換は、ある意味、保護主義の台頭ではありますが、経済危機が発生していない中での初めてのケースではないかと思います。これは、現行の国際システムの歪みのもとで蓄積した米国の不満の顕れであると考えています。現行の国際通貨体制では自律的に是正できない構造的な課題であり、世界経済秩序の変革なしでは解決できない可能性があるということをよく理解し

ておく必要があります。このような状況において、日本は今後の成長に向けて構想を練り直す必要があると思います。そしてMUFGには、日本を代表する金融グループとして、日本経済の力強い成長を作り出すことに貢献する責務があると考えています。MUFGは、この20年を通じて、どのグローバルバンクとも異なるユニークな事業ポートフォリオやネットワークを築いてきました。それらを活かして、日本や世界のためにできることはまだまだたくさんあります。

次に、AIです。2023年、GPT-4の登場で世界は衝撃を受けました。2年前のこのメッセージでは「AIは内容を理解していないのではないか」と述べました。昨年は「少し理解が近づいたかもしれない」と書きました。その後、生成AIはOpenAI o1モデルの登場で大きく進化しました。そしてそれはさらに進化しています。数学的アプローチ、量子などの物理的アプローチ、脳科学等の生物学的アプローチとさまざまな研究が各国・各分野で進んでいます。計り知れない飛躍の可能性もあります。AIによる思考の一部をアウトソースする動きが、「思考のDX」に始まり、実はさらに深いところまで既に入り込んだ可能性もあります。そして今、私が最も関心があるのは「理解するとは何か」ということです。

そもそも人は言語を使って何をしているのでしょうか。私は、言葉はコミュニケーションのツールだと思っていました。しかし、アメリカに赴任して英語のコミュニケーションに苦労していた時に、ふと気がつきました。言語は考えるツールなのだと。日本語の場合は



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

無意識のうちに、話しながら考えて、考えながらまた話すというサイクルを繰り返していたのです。ところが英語の場合は日本語のように考えられないので、自分の話したいように話せず、会話を通じて話したいことを深めることができませんでした。話をしながら、自分でも知らなかったことに気がついたり、論点がクリアになって頭が整理されたりという経験は皆さんにもあるでしょう。まさに、言語を使うことで人は思考し、物事を理解するのです。

これまでのデジタルやIT技術は、人間の外側で私たちの活動をサポートするツールでしたが、生成AIは人間の内側に入り込み、私たちの思考を代替し、拡張させる可能性を秘めています。このポテンシャルをいかに理解し取り込めるかは金融だけでなく、おそらく全ての産業の経営における大きなテーマだと思っています。Salesforce社のMarc Benioff CEOは、「人間だけで経営を行うのは、今が最後の世代である」と言っています。これからの経営者には、AIを前提とした組織運営を行うことと、今その準備が求められています。

COLUMN ①

AIの本質とは何か
～代替と拡張、具体と抽象～

AIの本質とは何か。そのような問題意識を抱く中、社会学者として有名な大澤真幸さんの「生成AI時代の言語論」に出会いました。色々な示唆のある興味深い本で、思わず大澤先生に連絡し、対談をしました。

私は、物事を抽象化・一般化するのは人の方が優れていると考えています。ただ、AIを使うと、さらに深く議論ができ、また、高く抽象化できる。AIの議論をすると「代替される」、「仕事なくなる」という話がよく出てきます。実際、これまでは機械が人の仕事を代替し、ITが事務作業を行ってきました。今では、思考においてもAIが人のやることを代替することが可能になっています。それにより、例えば、企業分析の一部をAIが効率的に行うことでジュニアアナリストの仕事がなくなると言われています。ただ、AIの本質はそこにはないと思っています。

もう一つ大切な議論があります。大澤さんから学んだ「失敗の引き受け方」という考え方です。AIが出す答えは時に間違っている可能性があります。また、批判的にAIの解を受け止める必要もあります。AIが失敗した時、自分のこととして人間がそれを受け止める覚悟があるかという視点です。AIがプロ



大澤真幸さんとの対談

セスを担い、人間が目的をコントロールするという役割を明確にしなければなりません。課題の設定までもAIに任せてしまえば、AIに乗っ取られてしまうというリスクもあるでしょう。

私たち人間に求められることは、高いレベルの思考力と行動力です。人間には、AIを捨て駒として活用しつつ、ブレークスルーできる可能性があるという大澤さんは仰っていました。そのとおりだと思います。思考力を養う上では、いつの時代にも普遍的な価値を持つリベラルアーツが重要となります。また、行動力の結果として積み上がるリアルな経験知を高めていくことも重要です。MUFGとしても、社員一人ひとりが、このような力を着実に高めていき、人とAIを融合させたAI Nativeな組織に生まれ変わることをめざしていきます。

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



MUFG 20年の振り返り

今年MUFGは発足20年を迎えます。20年前、私は融資企画部でクレジット・ポートフォリオ・マネジメント室という新しい部署を立ち上げる仕事をしていました。今でこそ、クレジットリスクを計量化し、能動的にマネジメントすることは当たり前になっていますが、当時は新しい考え方でした。内外の関係者から理解を得るために苦労もありましたが、室長として仲間を集め、戦略・組織・手続を一つひとつ作り上げていきました。

この20年で、MUFGは大きく変わりました。私が取り組んだような新しい挑戦がMUFGのあちこちで行われ、時代の変化に対応しながら新たな挑戦を重ね、大きく変貌を遂げていると実感しています。

この20年を簡単に振り返ると、大きく3つの変遷を経て、現在の姿になったと言えます。

第一フェーズはMUFGの誕生と基盤構築の時代です。モルガン・スタンレーとの業務提携や投資銀行の強化を進め、国内では三菱UFJニコスの誕生やアコムの子会社化を実現しました。この時期に築かれた「グループ基盤」が、今日のMUFGの礎となっています。

そして、第二フェーズでは、ASEANでのプレゼンスを強化しました。タイのアユタヤ銀行(KS)、インドネシアのダナモン銀行(BDI)など、アジアの商業銀行への出資を積極的に行いながらASEAN地域でのフットプリントを拡大しました。第一フェーズと合わせて、MUFGのユニークな事業ポートフォリオの土台ができました²。

最後に、足元のビジネスモデル変革に挑戦した第三フェーズ。国内では「ビジネスの強靱化」、海外では「再構築(量から質への転換)」を進めました。手数料収益などの「稼ぐ力」を強化し親会社株主純利益が増加するとともに、採算を重視した運営にも取り組み、リスクリターンも大幅に改善しました。また、国内の店舗統廃合を通じた経費削減により筋肉質な財務構造への変容を実現しました。さらに、新たな領域としてAM/IS分野の買収や国内外のデジタル分野への出資、ファンド設立を積極的に行う一方、米国ユニオンバンク売却を実行し、スピードを意識したインベストメント・ダイベストメントでポートフォリオを見直しました。「ROE経営」を掲げて事業ポートフォリオの最適化に取り組むとともに、「世界が進むチカラになる。」というMUFGのパーパスを据え、これを経営の意思決定の拠り所としました。時代に即した機能を提供するべく変革を続け、さまざまな取り組みが結実したことで、24年度の収益

額はコロナ禍以前の2倍に拡大し、ROEも9.9%まで大きく改善。質・量ともに大幅な成長を遂げ、中長期的なROE目標9~10%に到達しました。

今後のめざす姿

こうした20年の歴史を踏まえて、MUFGはこの先どこへ向かうのか。

私たちは、今年5月に、中長期のROE目標(東証定義)を12%程度まで引き上げることを発表しました。時価総額では30兆円をめざしたいと考えています。そのためには、これまで築いてきた事業ポートフォリオに磨きをかけ、より一層強くしていく必要があります。

まず、日本経済がこれから成長軌道を描く中で、日本最大の金融機関として産業政策やエネルギー政策等を牽引し、お客さまとともに日本の成長を創出していきます。またリテールビジネスでは、5月に発表した新サービスブランド「エムット」を軸に据え、圧倒的な顧客基盤をさらに確たるものにすべく、外部のパートナー企業と協業しながら、強靱なプラットフォームを構築していきます。また、AM/ISやアジア、デジタル、そして米国やインドのような成長する国々へのインオーガニック投資にも積極的に挑戦し、私たちのユニークな事業ポートフォリオをより洗練させていきます。大切なのは、社会課題解決があつてこそ私たちのビジネスや成長があるということです。7つの事業本部は、グループの総合力を活かし

📖 *2 MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ P27



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

グローバルベースで社会的価値と経済的価値の両方を追求し、MUFGの企業価値を高めていきます。

同時に事業戦略を支える企業変革にも挑戦し続けます。CEO就任以降、カルチャー改革に取り組んでいますが、社員が自然に「主体的に考え、決断し、行動する」ことができる強い組織をめざします。その上で、これから重要になるのはAIです。AIの話題ではどうしてもアプリケーションやユースケースの議論に目が向きがちですが、大事なのは、データ、そしてプロセスやルールといった「基盤」を作れるかどうかです。データの整備や価値化に取り組み、AIと人とが自然に意思疎通、意思決定ができる組織環境の構築をめざします。AIエージェントの時代に、データを知識に、知識を力に変える。その先に広がる未来を想像するだけで心が躍ります。力強い成長を実現しながら、金融機関の枠を超えて社会に革新をもたらす存在へと変貌を遂げ、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」になる。これが、私たちがめざす姿です。

一方で、去年は、これまで築いてきた信頼・信用を揺るがす、業界にも影響を与える不祥事案が発生しました。経営として極めて重く受け止めています。リスク認識や内部管理体制、行内ルール等を不断に見直し、再発防止策を徹底していきます。社会やお客さまからの信頼・信用がなければ、私たちはいかなるサービスも提供できません。社会が変化しようとも、法規制や社会規範、倫理に沿った行動を取ることが最優先であり、変えるべきもの、変わってはならないものを確りと見極めていきます。

未来につなぐ^{*3}

ここから、中期経営計画(中計)の具体的な進捗についてお伝えします。まずは「社会課題の解決～未来につなぐ」です。儒教の教えに「先義後利(せんぎこうり)」という言葉があります。これは、人としての道義が先にあり利益はその後についてくるという、義と利の順序を明確にしています。まず、社会やお客さまの課題があり、その解決に貢献するためにビジネスがあるという順番で考えることが重要です。目の前の業務に向き合っていると、どうしてもビジネスが先に来てしまいがちですが、考える順番を変えなければならぬと社内でも伝えてきました。社会課題の解決に金融サービスを通じて貢献する。その結果として、お客さまやMUFGの経済的価値が向上する。お客さまとMUFGの社会的価値と経済的価値をつなぎ、両者を相乗的に高めていくことが、MUFGの責務であり、果たすべき役割です。10年後のMUFGは「いかに社会課題の解決に貢献できるか」によって決まると考えています。

社会課題解決に対する本気度を感じていただきたいと思います。4月にはレポート「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～^{*4}」を公表しました。社員起点での取り組み実績に加え、私たちが社会に対して創出したいインパクト、めざす姿を整理しています。しかし、社会課題の解決に向けた取り組みはまだまだ道半ばです。例えば、MUFGの取り組みが社会にどのような影響をもたらしているかを表した「インパクト指標」の設定にあたっては、一歩踏み込んで定量

的な目標の設定にチャレンジしましたが、「社会へのインパクト」を全ての課題において定量化しきれているわけではありません。ステークホルダーの皆さまとの対話を深めながら、私たち自身の取り組みを進化させていきます。

成長をつかむ^{*5}

先義後利の「利」の側面について、中計では「成長」をキーワードとしています。前述のとおり、MUFGの強みであるユニークな事業ポートフォリオをバランス良く拡大させることが基本的なアプローチです。世界経済・日本経済の成長とともに、私たちMUFGも成長していきます。これまでの20年間で構築してきた多様化されたユニークな事業ポートフォリオは、不確実性の高まる環境にこそ活かそうと思っています。持続的成長に向けて果敢な見直しも行っていきます。ここでは、いくつかのテーマに絞って説明をします。(各戦略の詳細は、P39以降)

<国内リテール顧客基盤の強化>

まずは、国内リテールビジネスです。私たちが持つお客さまの基盤は最大の強みの一つです。お客さまが次の世代に資産を継承していく中、この基盤を維持・拡大させるためには、私たちも次世代との取引をさらに強化する必要があります。三菱UFJ eスマート証券やウェルスナビの完全子会社化、三菱UFJニコスのシステム統

📖 *3 CSO 兼 CSuOメッセージ
P46-47



📖 *4 未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～



📖 *5 CFOメッセージ P14-21



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

合の進捗など、攻めに転じる態勢が整いました。若年層にとっても利用しやすく、また全ての世代のお客さまに身近で便利な金融機関であることをめざします。

今年5月には「つながる」をキーワードに、「エムット^{*6}」を発表しました。国内No.1金融グループとして、あらゆる人の、日常とライフステージにやさしく寄り添える金融サービスを提供したい、そのような思いから誕生した「ライフステージ総合金融サービス」です。まずは、「三菱UFJ銀行アプリ」を中核にさまざまな金融サービスをシームレスにつなげました。また、日々の生活でMUFGのサービスをご利用いただくため、簡単にポイントを貯めることができる新しいポイントアッププログラムを作り、そのポイントを世界のVisa加盟店でご利用いただけるようにするなど、利便性と利得性を強化していきます。26年度中にはさまざまな展開を予定しています。まず、MUFGグループと「つながり」、より「長く」使っていただくほどお得になるロイヤリティプログラムやグループ共通の「エムットポイント」を開始します。また、デジタルとリアルの「いいところ取り」をした全く新しいコンセプトのデジタルバンクを立ち上げます。加えて、相続などの重要なライフイベントでも選んでいただくべく、新たなデジタル相続プラットフォームの検討も進め、大切な資産を次世代へ残すサポートを行います。MUFGは、銀行、信託、証券、決済、資産運用など、個人が一生で必要とする金融機能の全てを有する唯一の金融グループです。それぞれの機能をつなげることで、お金を「つかう」「ためる」「ふやす」、そして次世代に「つなぐ」と

いったお客さま一人ひとりのニーズに柔軟にお応えし、一生に寄り添うサービスを展開していきます。

重視しているのは「お客さま第一主義を貫く」ということです。お客さまの利便性を第一に、コアの金融サービスはグループ内で完結させつつ、プラットフォームは外部のパートナー企業と組んで強化していく方針です。今後は「エムット」を軸にお客さまとの「つながり」を深め、グループ間の「つながり」を加速させ、圧倒的なプラットフォームラーとして、もっと「つながる」MUFGをめざします。

<アジアプラットフォームの強靱化>

収益の2割を占めるアジアにおいて、MUFGがAPAC域内で保有するエクスポージャーは世界最大です^{*7}。これまでのアジアビジネスを振り返ると、KSやBDIIはオートローン等のリテールビジネスを軸に業績を伸ばし、アジアの営業純益はこの10年で5倍に拡大、2024年度は約5,000億円と過去最高益を記録しています。足元では、家計債務の高止まりや高齢化社会、利下げなどマクロ環境の変化が起きていますが、中長期的な目線で見れば引き続きポテンシャルは高く、アジアがMUFGの第二のマザーマーケットである点是不変です。引き続き、パートナーバンクの事業競争力を高めながら、デジタル出資先の拡大、財閥親会社との協働、インドの成長機会の取り込みなど、「MUFG経済圏の構築」に取り組めます。次期中計最終年度の2029年度には、当期純利益(償却前)を24年度対比で1.6倍程度まで引き上げる計画です。アジア全体の収益規模を拡

大しながらアジア×デジタル戦略を進め、GCB事業本部の営業純益の約2割が「デジタル」が占めるという、より一層バランスの取れた安定的な事業ポートフォリオを実現します。

また、こうしたアジアビジネスの展開は同時に、「金融包摂への貢献」という点で社会課題の解決にもつながります。各国で暮らすさまざまな人に対して金融サービスへのアクセス拡大を実現し、経済的な機会を提供することで、貧困削減や生活の質の向上を促進します。

<GCIB・市場一体モデルの進化とモルガン・スタンレーとの協働>

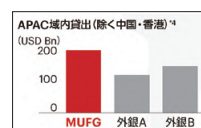
GCIB事業本部と市場事業本部の一体運営を通じて、ビジネスモデルの進化に取り組んできました。O&Dやクロスセルなどの手数料収益拡大に向けた取り組みが着実に実を結び、バランスシートの収益性は大幅に改善しました。今後は、証券化ビジネス強化などを通じて、リスク分散とリスクテイクを一段とレベルアップしていきます。

とりわけ、世界最大の経済圏である米国でのビジネスは、MUFGの収益の3割を占めています。2022年のユニオンバンク売却後は、ホールセール事業に経営資源を集中させました。このホールセール事業は、ユニオンバンク売却によって減少した収益を大きく上回る実績を出しており、その後も利益成長を続けています。また、MUFGの強みであるプロジェクトファイナンスの組成額は、15年連続で米国1位、3年連続で世界1位を獲得するなど、競合他社

📺 *6「エムット」コンセプトMOVIE



📊 *7 APAC域内貸出 P27



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

を上回るパフォーマンスを上げています。

モルガン・スタンレーとの協働も着実に進化しています。今年5月には、MUFGとモルガン・スタンレーで共催した「Japan Summit^{*8}」でTed Pick CEOとともに登壇する機会があり、約2,000人の方に提携の成果や今後の展望をお伝えすることができました。Tedとはかれこれ20年来の付き合いです。ダボス会議では、期間中に行われたモルガン・スタンレー主催のsmallディナーに招待されました。そして、名立たる投資家やCEOの前で私を紹介するとともに、2008年の出資当時のエピソードやMUFGに対する謝意を語ってくれたのです。心のこもった挨拶で、思わず胸が熱くなりました。また、Tedと私の関係だけではなく、両社で協働する人の裾野や協働のテーマが広がっていることも提携の発展を物語っています。さまざまなレイヤーで交流が進み、唯一無二の信頼関係を構築できていると実感しています。これからもお互いの強い信頼関係のもとに協働を進化させていきます。

会社が変わる

<カルチャー改革>

CEO就任以降、変化の時代に生き残る組織となるために、エンゲージメント経営を実践し「挑戦とスピード」のカルチャー改革に取り組んでいます。カルチャー改革の重要性は社会の変化とともにますます大きくなっています。「MUFGは変わった」と思われる

ためには、社員一人ひとりのマインドセットの変革が鍵です。パーパスの実現に向けて挑戦する風土を醸成し、社員のエンゲージメントを高めることが重要です。そのためには、過去を振り返るのではなく「未来にどうなりたいか」を起点に物事を考えていかなければなりません。現在の延長線上に未来はなく、現在に固執する限り未来を語ることはできない、と社内でも繰り返し伝えています。今中計で重視しているのは、「スピード」です。環境変化へ迅速に適應する組織作りのため、組織間の連携を高める機能横断のチーム「アジャイル変革推進室」を設立し、アジャイル運営の導入に着手しています。今後はこの運営を適用する領域を拡大し、企業変革につなげていきます。

また、国内外のデジタル企業との協業も、社員の意識が変わるという面でカルチャー改革につながっています。投資先のCEOから「MUFGは日本で最大規模の金融機関なのでスピード感に欠けると感じていたが、驚くほど迅速に意思決定している」と言われ、私たちのカルチャー改革が着実に進んでいることを実感しました。異なる文化を持つ企業との協働は、双方に刺激を与え、進化を促します。

<人的資本経営^{*9}>

正直に申し上げますと、私は「人的資本」という言葉が好きではありません。人的資本という用語が一般的ではあることはもちろん理解しているのですが、どうしても人をアセットとみなしている感じがしてしっくりきません。人は人です。私にとって、社員は「会社その

もの」なのです。会社には実体がありませんので、実際にお客さまや社会と直接対話をする社員一人ひとりがMUFGの顔であり、信頼・信用の原点です。私たちの人に対する本気度を感じていただくため、社員にスポットを当てた「Human Capital Report^{*10}」を6月に発行しました。「人的資本重視の経営」に向けた、MUFGの人に対する思いや人的資本経営と企業価値のつながりを示しています。MUFGがどのような人を育てていきたいのか、どのような職場にしていきたいのかなど、具体的な事例を使いながら人の重要性をステークホルダーの皆さまにお伝えしています。私は、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強い組織になると考えています。そのような社員が溢れる魅力的な会社を作りたいと思います。

1,200の挑戦、MUFGの成長

「MUFGを覚醒させたい」

昨年のCEOメッセージでお伝えした私のメッセージです。そこから1年経ちましたが、その思いはさらに強くなっています。

今年4月にMUFG部店長会議を実施しました。持株、銀行、信託、証券、ニコス、アコム、三菱UFJアセットマネジメント、各パートナーバンクから、国内外合わせて総勢約1,200人の部店長が集まりました。この規模でリアルに集まるのは、2005年にMUFGが発足して以来、初めてのことです。とても迫力のある光景でした。

*8 MUFG × モルガン・スタンレー
CEOトークセッション P32



*9 CHROメッセージ P54-55



*10 Human Capital Report



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



MUFGでの生成AI活用に向けた座談会 P57

1,200人の部店長にこのメッセージを改めて伝えましたが、懇親会の場などで、一部の部店長から「自分の支店(部)を覚醒させます」と言われました。ハッとしました。各部店長の先には、15万人を超える社員がいる。MUFGが1,200の組織からなる集合体だと考えれば、その一つひとつがそれぞれの強みを最大限に発揮し、真の意味で覚醒すれば、MUFGはもっと強くなれると確信しました。MUFGには、これまでの長い歴史の中で築き上げた信用・信頼、圧倒的なお客さまの基盤、グローバルネットワーク、そしてグループ総合力があります。私がCEOとして果たすべき役割は明確です。カルチャー改革を不断に進め、有形無形の障壁を取り払い、

風通しの良い職場で自由闊達な議論が交わされること。社員一人ひとりが変化を恐れず、挑戦し続けられる環境を整えること。そして、それを全力で後押しすることです。変化の波は時として荒々しく、挑戦の道は険しい。しかし、挑む力を持つ者が未来を切り拓くことを、私は何度も目の当たりにしてきました。この覚醒のプロセスを支援することが、私の使命であり責務です。

変化の激しい時代にあっても、「世界が進むチカラになる。」というMUFGのパーパスは不変です。変化の時代だからこそ、パーパスを抛り所として、社員が「主体的に考え、決断し、迅速に行動する」という思考力と行動力を高めていければ、本当の意味で「MUFGの覚醒」に近づいていけると考えています。「先義後利」の精神のもとで、社会的価値とともに経済的価値を両輪として追求することこそMUFGが果たすべき責務であり、信頼・信用を築いていくための軸となります。私もCEOとして、覚醒の先にある未来を切り拓いていくために、MUFGという組織が持つポテンシャルを最大限に引き上げていきます。この覚醒への挑戦は、私たちが変化を恐れず、むしろ変化を力に変えて進化し続ける決意の表れです。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

COLUMN ②

もう1つのCEOメッセージ^{*11}

「AIにもCEOメッセージが書けるのではないか?」そんな疑問から、生成AIを活用して「AI版CEOメッセージ」を作成してみました。過去のCEOメッセージや社内外で私が発信した内容に加えて、外部機関による統合報告書の評価基準もAIに学習させました。また、常に統合報告書の評価が高い伊藤忠商事の岡藤さんのCEOメッセージも参考にさせていただきました。AIが書いた最初のドラフトは、文章はきれいなのだ

けど、どこか無機質で単調。大澤さんが仰っていた、「AIのアウトプットは優秀だが平均的」、まさにそんな印象でした。一方で、「なるほど」「うまいな」と思える表現もあり、AIが作った表現をもとに私自身の考えを深く掘り下げること、思考を拡張する」プロセスを実践することもできました。

こちらもぜひご覧ください。今後もあらゆる領域でAI活用を進めます。



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	メッセージ要約	詳細の参照先
パーパス(存在意義)	変化の激しい時代にあっても、「世界が進むチカラになる。」というMUFGのパーパスは不変です。このパーパスを抛り所として、社員一人ひとりが「主体的に考え、決断し、迅速に行動する」カルチャーを醸成し、持続的な企業価値向上をめざします。	 MUFG Way P2  中長期的にめざす姿 P23
ROEの向上	2024年度はROE9.9%を実現し、中長期のROE目標(東証定義)を12%程度まで引き上げました。引き続きROE向上を最重要コミットメントとし、7つの事業本部ではグループの総合力を活かして社会的価値と経済的価値を追求し、MUFGの企業価値を高めていきます。これまで築いてきた事業ポートフォリオに磨きをかけながら、世界経済・日本経済の成長と共に私たちMUFGも成長していきます。	 CFOメッセージ P15
資本政策・株主還元	2024年度は、1株当たり配当金を前年度から23円増配の64円とし、年間で4,000億円の自己株式取得を実施しました。利益成長を通じて配当性向40%程度の維持をめざし、規律ある資本運営によるROEの持続的向上にも努めます。	 CFOメッセージ P18
成長戦略の進化 ～成長をつかむ	成長を実現するための7つの戦略を掲げ、事業ポートフォリオをバランス良く拡大し、不確実性の高まる環境下でも持続的な成長をめざしていきます。国内リテールの領域については、新サービスブランド「エムット」を軸に据え、顧客基盤をより一層強化していきます。	 成長戦略の進化 P39-45
社会課題解決への貢献 ～未来につなぐ	「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、金融サービスを通じて社会課題の解決に貢献しています。「先義後利」の精神のもと、お客さまとMUFGの社会的価値と経済的価値をつなぐ両者を相乗的に高めていくことが、私たちの責務です。	 社会課題の解決 P48-52  CSO 兼 CSuOメッセージ P46-47
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。風通しの良い職場で自由闊達な議論が交わされ、社員一人ひとりが挑戦し続ける環境を整えます。特に今中計では「スピード」を重視し、アジャイル運営の導入にも着手しています。また、新たに発行した「Human Capital Report」では、MUFGの人的資本経営の取り組みや企業価値とのつながりをお示ししています。	 企業変革の加速 P53-58  キャリア採用者座談会 P59-61  CHROメッセージ P54-55
AIの活用	AIは人間の思考を拡張させる可能性を秘めており、このポテンシャルをビジネスに取り込めるかが大きなテーマです。思考力と行動力を高め、人とAIを融合させたAI Nativeな組織への変革をめざします。「思考を拡張する」プロセスを通じて作成した「AI版CEOメッセージ」もご覧ください。	 AI・データ基盤の強化 P57  もう1つのCEOメッセージ P12

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

持続的な成長とROE向上により、
企業価値の向上、株主還元の一層の充実をめざします

代表執行役専務
グループCFO
十川 潤

業績の振り返り

2024年度業績

2024年度、本邦では物価上昇と賃金上昇の好循環の兆しが見え、日本銀行による利上げが実施されました。一方、各国では政治情勢・財政政策が大きく変化し、ウクライナ紛争や中東問題等の地政学リスクの影響もあり、年度内を通じて金融市場はボラティルなものとなりました。このような環境下、親会社株主純利益は1兆8,629億円と、過去最高益を2年連続で更新しました。

業務純益は前年比で減少しましたが、これは政策保有株式の売却益や、貸倒引当金戻入等の一時的な利益を活用した外債中心のポートフォリオ組替え等、将来の収益性向上に資する取り組みを実施したことが主因です。これを除いた実態としての顧客部門の営業純益¹は前年度比約+20%伸長し、力強い成長が継続しています。(→P15図表④)

内訳では、業務粗利益は867億円の増収となりました。円金利上昇影響の取り込みや利ざやの改善、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加え、アジアを中心に買取案件の利益貢献もあり、アユタヤ銀行(KS)の決算期変更影響(→下表②)除きでも資金利益・手数料収入とともに前年度比で大幅増収となりました。一方、前述の債券ポートフォリオ組替えに伴う売却損約7,800億円を国債等債券関係損益に計上し、粗利全体では微増に留まっています。

営業費は、KSの決算期変更影響、海外での買取案件の影響に加え、成長に向けた資源投入やインフレ影響等により、3,393億円増加しましたが、実質的な経費率は60%以下で推移しています。

業務純益以下の項目では、主に海外での与信関係費用の戻入、株式等関係損益における政策保有株式の売却の進展に加え、モルガン・スタンレーの好調な業績に伴う持分法投資損益の増加もあり、経常利益は5,415億円の大幅増益となりました。以上の結果、上記のとおり、親会社株主純利益は過去最高益となりました。

図表① 2024年度連結損益実績

MUFG連結(億円)	2023年度	2024年度	
	実績	実績	前年度比
1 業務粗利益	47,325	48,193	867
2 営業費(▲)	28,887	32,281	3,393
3 業務純益	18,437	15,911	▲2,525
4 与信関係費用総額	▲4,979	▲1,087	3,891
5 経常利益	21,279	26,694	5,415
6 親会社株主純利益	14,907	18,629	3,721

図表②

KS決算期変更影響 ²	2024年度
粗利益	1,650
経費(▲)	855
業務純益	795
与信関係費用	▲434
当期純利益	220

¹ 社内管理上の連結業務純益。詳細はP15図表④「営業純益の状況」ご参照。

² 2024年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1～12月から4～3月へ変更しております。

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

中期経営計画の進捗状況

中計財務目標～ROE向上に向けて

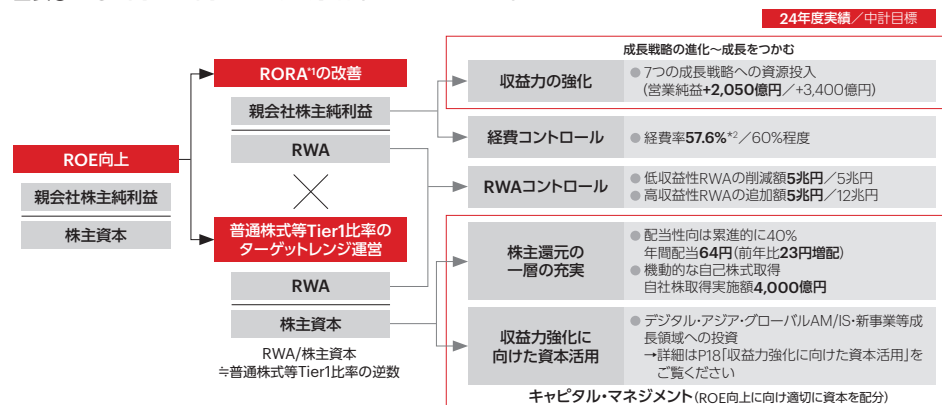
2024年度の業績は、親会社株主純利益が1兆8,629億円(中計目標1.6兆円)、ROE(MUFG定義)が9.9%(中計目標9%程度)と、いずれも中計初年度で中計目標に到達しました。

一方、足元では、主要国の通商政策の変化によって世界経済の不確実性が高まっています。通商交渉が長引き日本経済への下押し圧力が強まる場合は、利上げのペースが鈍化すること考えられます。

このように、中計最終年度の財務目標は、足元の不透明感に鑑み、ここから大きく変化する可能性が十分にあるため、環境を確りと見極めた上で改めて検討・公表する方針としました。

今中計においても引き続きROE向上を最重要コミットメントとし、「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ています。「利益」は、円金利上昇を追い風にしながら、成長をつかむための7つの戦略が着実に進展し、この1年で2,050億円の増益となりました。「経費」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、前述の債券ポートフォリオ組替え影響除きでは57.6%と、こちらも中計目標水準である60%程度を下回っています。そして「RWA」は、低収益性資産の削減(計5兆円)について、中計目標を先行して達成、引き続き高収益性ビジネスへの投入を継続していきます。

図表③ 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)

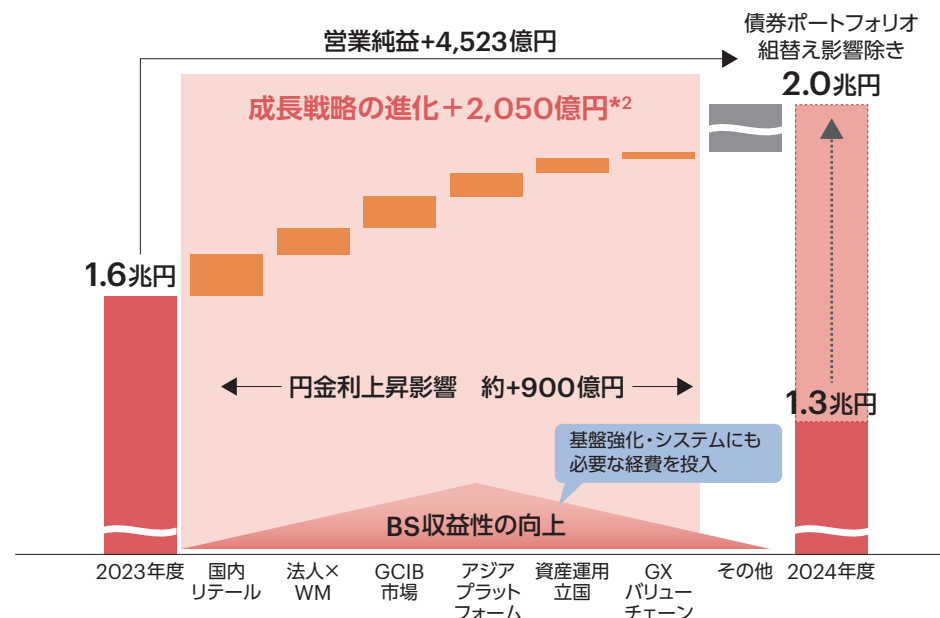
*2 債券ポートフォリオ組替え影響調整後の経費率。本影響調整前の経費率は66.9%

成長戦略の進化～成長をつかむ

前述のとおり、営業純益は円金利上昇の追い風も受け、中計初年度で2,050億円の増益となり、成長戦略は着実に進展しています。「法人×WMビジネスの強化」は事業承継関連融資・資産運用収益が好調、「資産運用立国実現への貢献」も政府の政策の追い風を受け順調に業容を拡大、「GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化」はクロスセルが堅調に推移してきました。「国内リテール顧客基盤の強化」は本邦最大ながら長らく減少傾向にあった顧客基盤が反転しています。

一方、「アジアプラットフォームの強靱化」は、足元の各国経済の停滞により成長のスピードはやや鈍化していますが、為替・決済等でのクロスセルは堅調に推移しており、「アジア×デジタル」の出資等、将来への種まきも着実に進捗しています。「GX起点でのバリューチェーン支援」も収益貢献はまだ小さいものの、サステナブルな成長には重要な施策であり、引き続き積極的に取り組みます。

今後のROE向上に向けて、まずは今中計の成長戦略を実現することが極めて重要です。引き続き、基盤の強化やシステム投資など必要な投資を行いつつ、成長戦略を着実に進化させていきます。

図表④ 営業純益の状況^{*1}

*1 管理計数。現地通貨ベース *2 KS決算期変更影響は、「その他」に含め、成長戦略の進化の実績には含めず

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

資本アロケーションとROE

資本アロケーションとROEの関係性を下図に示しています。

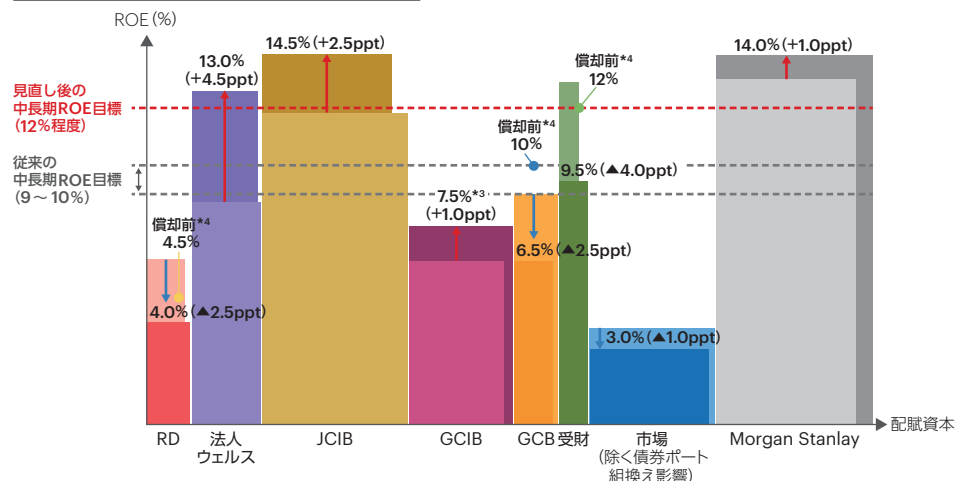
円金利上昇を捉えた増益に加え、預金・貸出とともに残高が堅調に推移している法人・ウェルスマネジメント事業本部や、M&Aファイナンス案件等でソリューション収益を伸ばすJCIB事業本部が、政策保有株式削減進捗もあり、全社ROEを牽引しています。持分法適用会社であるモルガン・スタンレーも高いROEを維持しています。

GCIB事業本部は貸出利鞘の継続的改善、非金利収入の強化が奏功し、ROEの改善トレンドが続いています。GCB事業本部、受託財産事業本部は、のれん等の償却負担がROEを押し下げっていますが、のれん等償却前では、いずれも2桁のROEを確保しています。

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、今中計期間中は相対的に低い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す。トランスフォーメーションを着実に進め、資本効率も高めていきます。

図表⑤ 資本アロケーション^{*1}とROE^{*2} (2023-2024年度)

・淡色部分は2023年度実績、濃色部分は2024年度実績
・()内は2023年度→2024年度のROE変動幅



^{*1} RD・法人ウェルズ・JCIB・GCIB・GCBはパーゼルⅢ規制最終化(完全実施)により2023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、受託・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)

^{*3} GCIBについては23年度、24年度における大口の与信費用・資金収益・RWIについて個別調整をした試算値。調整前ROEは13.5%

^{*4} のれん償却を除いたROE

2025年度業績目標と今後の見通し

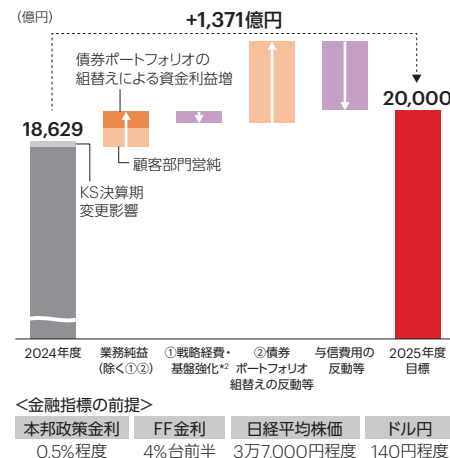
2025年度は、MUFG発足以来最高となる親会社株主純利益2兆円をめざします。これはROE10% (東証定義)が視野に入る水準です。

経営環境の見通しは不確実性が極めて高い状態にあるものの、主要国の通商交渉がある程度進展し、グローバルサプライチェーンが大きく毀損しないという想定のもと、日米金利や為替、株価といった金融指標の前提を下表⑥のとおり見直しました。その上で、親会社株主純利益は前年度対比で+1,371億円の増益計画としました。

2024年度からの増減要因は図表⑥のグラフのとおりです。業務純益へのマイナス影響として、2024年度に計上したKSの決算期変更適用影響の反動や、為替の円高による減収影響、将来に向けた戦略経費や基盤強化にかかる経費の増加、前年の大口の与信費用戻しの反動等を想定しています。一方で、顧客部門における増益や、2024年度に実施した債券ポートフォリオ組替えによる資金利益の増加、また同組替えで計上した売却損の反動等をプラス影響と見込んでいます。

昨年度に計上した一時的なプラスマイナスの反動はありますが、本業の実力を示す業務純益の成長が増益のメインドライバーになります。なお今後、経営環境の見通しが想定から大きく変化する場合は、期中の目標修正も検討します。

今中計の最終年度となる2026年度についても、想定程度の環境であれば、2025年度業績目標を上回る水準、即ち、親会社株主純利益2兆円以上、ROE10%以上と、引き続き成長をめざします。

図表⑥ 2025年度業績目標^{*1}

	日本	アジア
現時点で想定される経済影響 ^{*3}	輸出や設備投資の減速等により、実質GDP成長率は▲0.3%下押しの可能性	外需減速や投資の手控え、消費者マインドの悪化等が景気の重石となる可能性
金融指標	米国の関税賦課が続く場合、実質GDP成長率は▲2%近く下押しの可能性	円政策金利: 引き上げベースの鈍化
ドル円	さらなる円高の進行	130円台半ば
日経平均株価	ボラティリティ拡大	35,618
25/2の見通し	26/3	27/3
25/4の見通し	26/3	27/3

^{*1} 内訳は税後ベース ^{*2} 将来の成長に向けた戦略的な経費投下

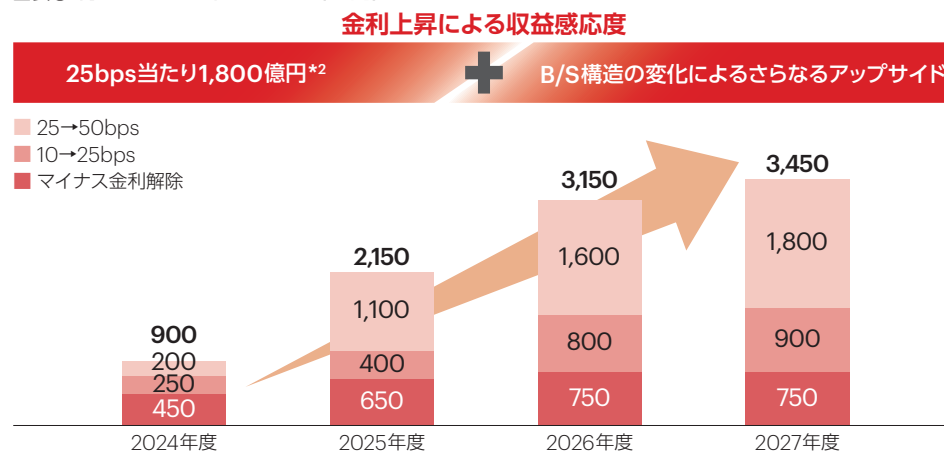
^{*3} 2025年4月時点の見通し

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

金利上昇による伸びしろ

今中計期間において、さらなる円金利上昇も見込まれます。一定の前提を置いた増収効果を以下で試算していますが、円金利上昇影響の増収効果は段階的に現れる想定であり、本邦民間銀行で最大の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。

図表⑦ 利上げによる収益影響^{*1} (億円)

^{*1} 試算前提：バランスシート構造は各利上げのタイミングから不変。市場金利の上昇幅は利上げ幅と同じ

^{*2} 金利即時上昇後、3年目の影響額

資本運営

基本方針

今中計においても、ROE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。

当社は、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。

図表⑧ 資本の三角形



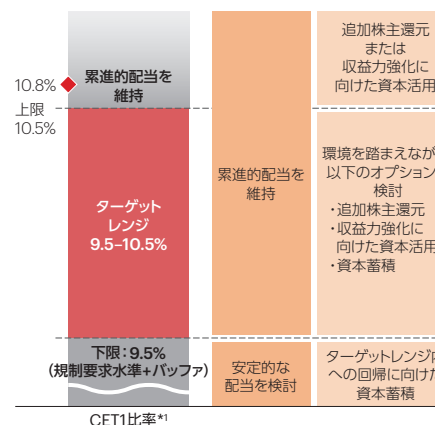
① 株主還元の一層の充実 以下を勘案して実施 ・業績・資本の状況 ・成長投資の機会 ・株価を含めた市場環境	② 充実した自己資本の維持 ・CET1比率 ^{*1} のターゲットレンジ: 9.5%-10.5%	③ 収益力強化に向けた資本活用 オーガニック投資 ・低収益性資産から高収益性資産の入れ替えは継続 ・高い収益性が期待できる領域には戦略的に配分 インオーガニック投資 ・引き続きアジア、デジタル、AM/ISに注力 ・新規事業等への投資も検討
--	--	--

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^{*1} (以下、CET1比率)の今中計で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、MUFGに求められる規制上の最低所要水準(8.5%、変動要素となるカウンター・シクリカル・バッファを除く)を起点に、+1.0%のバッファを設定した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。

2025年3月末の比率は下図のとおり10.8%とレンジ上限値を上回っています(図表⑨)。これは、連結決

図表⑨ 資本運営の目線



算で取り込む会計期間が異なる子会社の為替影響によるものであり、実態的な水準としては上限値付近にあります。リスクシナリオではグローバルな経済停滞も想定される中、本邦を代表する金融機関として十分な資本供給能力を確保すべく、不確実性の高い期間においては、基本的にはターゲットレンジ内の中心値から上限値の範囲で運営する方針です。引き続き規律ある資本運営を実践していきます。

^{*1} 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値。その他有価証券評価差額金を除く

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

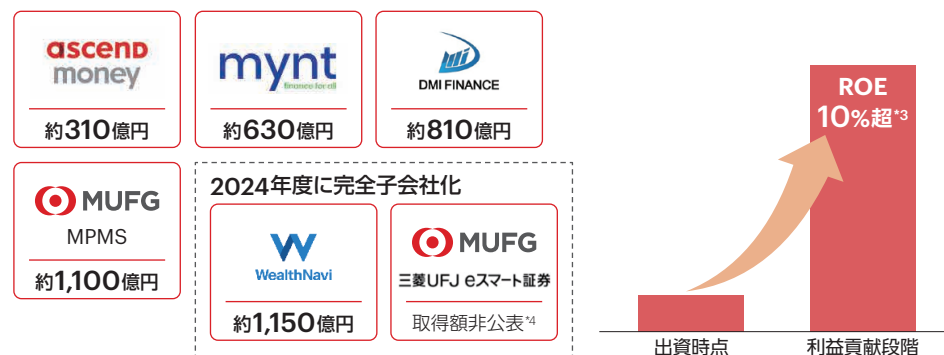
収益力強化に向けた資本活用

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。

今中計期間は、「デジタル」「アジア」「グローバルAM/IS」に「新規ビジネス」を加えた計4つを注力領域とし、資本活用を進めています。2024年度は、アジアにおけるMUFGの経済圏をさらに広げ、拡大するアジアの金融ニーズを面で捉えて成長の取り込みを図るため、6月にAscend Money(タイ)、8月にはGlobal Fintech Innovations(フィリピン)、DMI Finance(インド)への追加出資をそれぞれ実施しました。また、5月にはグローバルIS事業のさらなる拡大・強化を目的とし、Link Administration Holdings Ltd.(旧社名¹⁾)を買収しました。

また、本年2月にはウェルスナビの完全子会社化を実施し、同じく1月に完全子会社化した三菱UFJ eスマート証券(前auカブコム証券)のセルフ運用とウェルスナビのお任せ運用の両方のニーズを取り込むべく、ネット証券戦略の強化を図ったところです。

これらの資本活用は、中長期的に見て高い利益成長が見込まれるもの、利益成長は緩やかながら安定的かつ資本効率の高いものなどさまざまな案件で構成され、将来の成長や収益の多様化が期待できます。これら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%超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。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、適切な事業ポートフォリオの構築をめざしていきます。

図表⑩ 2024年度における出資先²⁾

*1 現社名：MUFG Pension & Market Services Holdings Ltd.

*2 過年度からの追加出資を含めた総出資額(DMI Financeは約490億円、ウェルスナビは約160億円、それぞれ2024年度に追加出資を実施)

*3 ROEは償却前。案件ごとにROE10%超到達タイミングは異なる

*4 資本関係の見直しによる完全子会社化

資本の解放—政策保有株式等の削減

当社は政策保有株式の削減を基本方針に掲げています。さらなる削減が必要であるという強い認識のもと、昨年5月に今中計期間中の売却目標3,500億円¹⁾を掲げました。その後の外部環境の変化と積極的な取り組みが奏功し、計画を大きく上回るペースでの売却進捗となったことを踏まえ、昨年9月には当初目標比倍増となる7,000億円¹⁾に売却目標を引き上げました。2015年度から2024年度までの10年間で累計16,850億円¹⁾を売却し、2025年3月末の政策保有株式の残高²⁾は、連結純資産³⁾対比20.1%となりました。これを次期中計期間中に20%未満とする方針も今中計期間中へと前倒すこととしました。

政策保有株式の削減は、資本解放の観点、RWAコントロールの観点からも極めて重要です。一方、持ち株見直しの議論は、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。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。

また、出資先の見直しも毎年実施しており、2024年度では、U.S. Bancorpの保有株式の一部売却やauじぶん銀行の持分譲渡等を実施しています。今後も不断の見直しを継続していきます。

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

株主還元の一層の充実

当社は、資本の健全性や成長投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本とした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ます。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。2024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23円増配の64円とし、年間で4,000億円の自己株式取得を実施しました。約1.86兆円の親会社株主純利益に対し、配当と自己株式取得の合計で約1.14兆円の株主還元を実施したことになります。

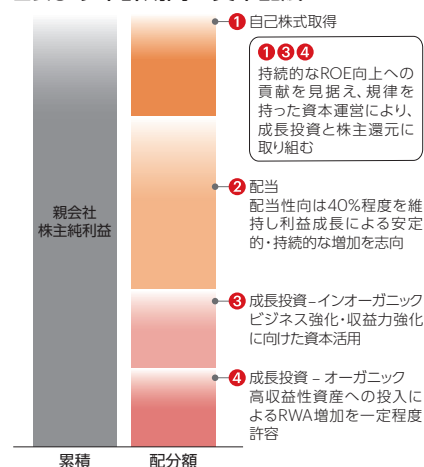
また、2025年度の配当は2024年度から6円増配の年間70円の予想としました。配当性向は約40.3%となります。今後も1株当たり当期純利益(以下、EPS)を着実に成長させ、配当性向40%程度を維持することにより、1株当たり配当金の安定的、累進的増加を図っていきます。

なお、資本の蓄積と成長のための資本活用のバランスを踏まえ、2025年度上期としては、上限2,500億円の自己株式取得を決定しました。自己株式取得は、引き続きROE目標の達成とEPS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。

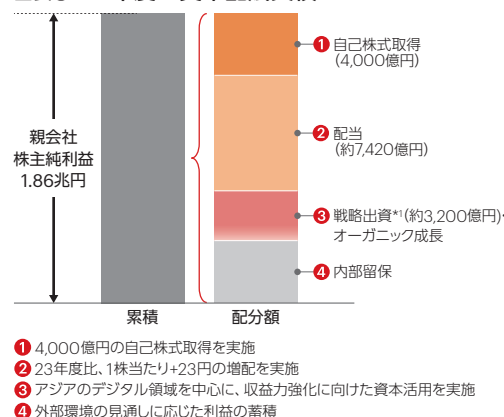
マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

図表⑪ 今中計期間の資本配賦イメージ

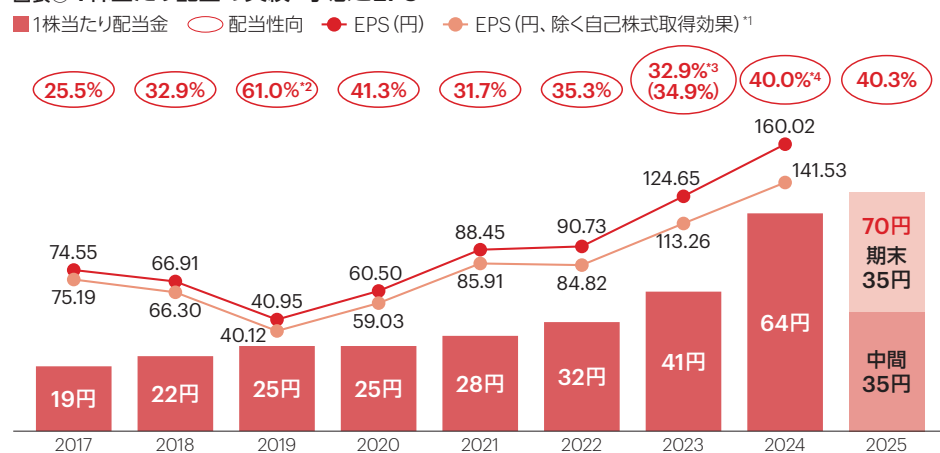


図表⑫ 24年度の資本配賦実績



*1 出資に伴う資本費消額

図表⑬ 1株当たり配当の実績・予想とEPS



*1 2017年度以降、発行済株式総数が一定で推移した前提に基づく試算

*2 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

*3 23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

*4 24年度目標から、Krungsri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

中長期ROE目標の見直し

今中計初年度となる2024年度に、当初の中計財務目標である親会社株主純利益1.6兆円、ROE9%程度の目標を達成したことや、本邦政策金利上昇や後述する政策保有株式売却の進展など中計策定時の前提が変化したことを踏まえ、中長期ROE目標を現行目標の9-10%から12%程度(東証定義)に変更しました。

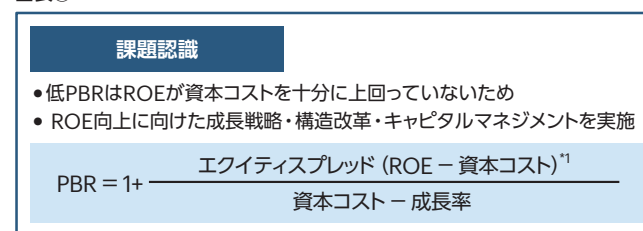
図表⑮にも示しているとおり、足元は不確実性のある環境ながら、中長期的にROEを引き上げていく方針は変わりません。12%という水準は、主要欧米銀の高ROE、高バリュエーション群との対比で、マザーマーケットの金利水準・レバレッジの水準をそれぞれ考慮したものです。

また今回、ROEの定義を東証基準へ変更しました。従来は、本業での資本収益性をお示しするため、ROEの分母からその他有価証券評価差額金等の変動影響を排除していました。足元では政策保有株式の売却進展を受けてその他有価証券評価差額金が減少傾向にあることを踏まえ、変更を実施しました。

PBRとして最低限の水準である1倍、またそれを超える水準の株価を継続的に実現するためには、安定的に10%を超えるROEを確保し、さらに向上させる必要があります。P15図表③「ROE向上に向けた要因分解」にお示した各種取り組みの実践により、ROE向上を実現できると考えています。

また、ROE向上と後述のEPSの継続的成長は、期待成長率の向上を醸成し、これが図表⑭のとおり、エクイティスプレッドの拡大をより効果的にPBR改善につなげるものと考えています。引き続き、利益成長に向けた取り組みと規律ある資本運営によるROEの持続的な向上により株主価値の向上に努めます。

図表⑭

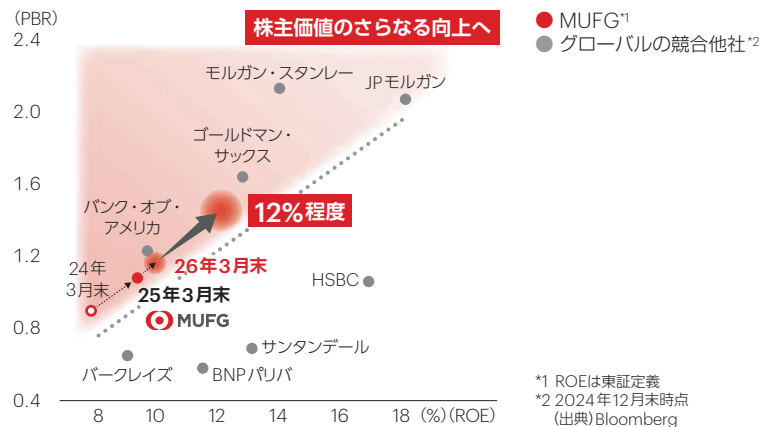


*1 配当割引モデル(Gordon Growth Model)に基づく

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

図表⑮ PBRとROEの関係



なお、中長期ROE目標の見直しに関連して、将来的にはめざすべき資本比率の水準も再度検討する必要がありますと考えています。現在のCET1比率のターゲットレンジ(9.5%~10.5%)は有価証券含み益除きベースとしていますが、今後政策保有株式の売却が進むと、含み益によるバッファは縮小します。直近では、CET1比率の変動を抑える観点でドル円レートの変動による為替換算調整勘定への影響を一部ヘッジする取り組みを行いました。規制値に対するバッファは、政策保有株式の削減後も残る保有資産の価格変動リスクや、「ROE12%程度」を実現するために必要なリスクアペタイト等を勘案する必要があります。

規律を持った資本運営と自己資本の維持というのは重要なテーマであり、資本運営の連続性・予見性を確保するため、今中計期間中は現在のターゲットレンジ運営を継続します。次期中計に向けては、グローバル競合他社の水準等も参考にしながら、中長期的にめざすべき資本比率を検討してまいります。

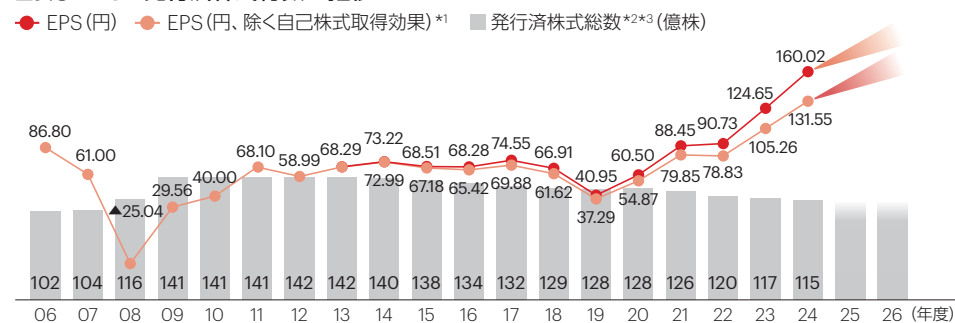
EPS(一株当たり純利益)の成長とTSRの最大化に向けて

私が、企業価値の向上において、ROE向上に加えて持続的なEPS成長が重要であると考えているのは前述のとおりです。

図表⑯で示すように、リーマンショック以降、当社のEPSは大幅に向上しており、直近10年間では2倍以上の水準に成長しています。2016年以降の本邦のマイナス金利環境下にて外貨資金利益や手数料収益を伸ばしてきたことが、現在の金利正常化における国内顧客部門の好調と相まって、過去2年連続

で最高益更新という結果につながりました。この収益基盤の多様化が収益構造の強靱化をもたらし、EPS成長の大きなドライバーとなっています。また、EPS成長の観点で、資本政策も重要であると考えています。機動的な自己株式取得を行うことで、流通株式数が減少し、EPSは向上します。図表⑯で2本の折れ線で示していますが、継続的な自社株式取得がEPS向上に大きく貢献していることが分かります。

図表⑯ EPSと発行済株式総数の推移



^{*1} 2013年度以降、発行済株式総数が一定で推移した前提に基づく試算

^{*2} 2006年度の数値は、2007年度に実施した株式分割を勘案

^{*3} 普通株式(除く自己株式)

次ページの図表⑰のとおり、EPS向上と累進的な配当の増加により、TSRも大幅に向上してきました。当社株価は前中計期間開始時点の2021年4月比で3倍以上に上昇しており、配当も2025年度の年間予想は70円と、同じく2021年度比では2.5倍まで増えています。当社のTSRは本邦のみならず欧米の金融機関と比較しても極めて高い水準にあります。

当社は株主価値向上に向け、さまざまなことに取り組んでいます(→P21図表⑰)。利益成長の取り組み、規律ある資本運営、株主還元と成長投資の両立、が重要なドライバーです。

このほかにも、多様かつ強靱な事業ポートフォリオの確立といった取り組みや、政策保有株式売却による保有資産の価格変動リスクの低減は、業績ボラティリティの抑制に寄与します。また、ステークホルダーの皆さまとの対話や、サステナビリティ経営への取り組みなど、各種レポートの発行による情報の非対称性解消にも積極的に取り組んでおり、これらは資本コストの低下につながるものと考えています。

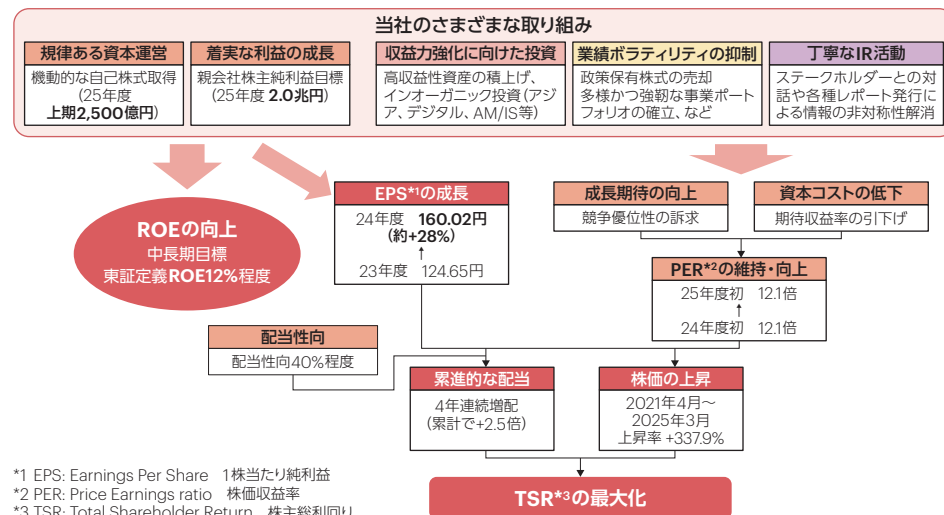
こうした取り組みは、我々の持続的成長をより確実なものとし、また、それを投資家の皆さまにご理解いただくことで、結果として株価の上昇に寄与し、累進的な配当とあわせて株主総利回り(TSR)の最大化へとつながっていきます。

TSRの最大化に向けて、引き続き各種取り組みを継続・強化してまいります。

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

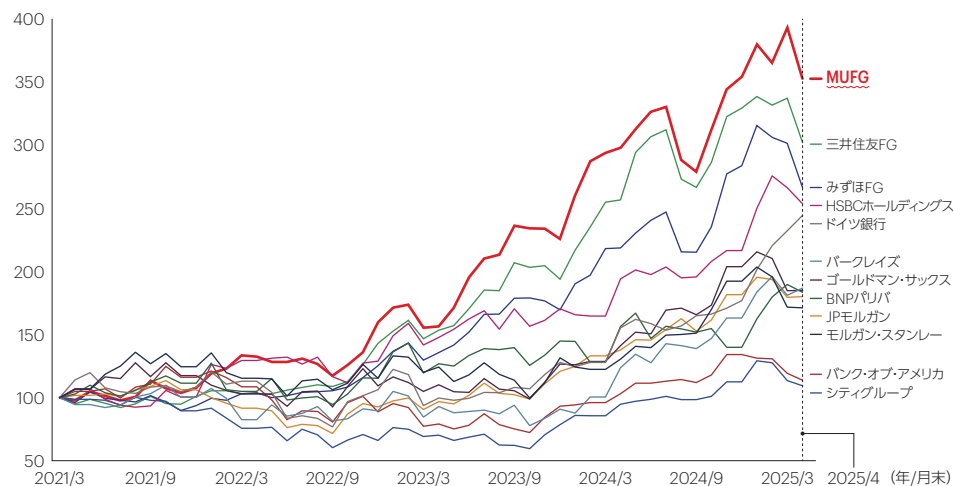
図表⑦ 株主価値向上に向けた当社取り組みとめざす姿



*1 EPS: Earnings Per Share 1株当たり純利益
*2 PER: Price Earnings ratio 株価収益率
*3 TSR: Total Shareholder Return 株主総利回り

図表⑧ TSR(株主総利回り)

(2021年3月末の株価終値=100)



(出所) Bloomberg

人的資本経営、サステナビリティへの取り組み

当社は、金融サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、その結果としてお客さまやMUFGの経済的価値を高めていきます。また、お客さまとMUFGの社会的価値と経済的価値をつなぎ、両者を相乗的に高めていくという考え方にに基づき、ビジネスを行っています。

2025年4月に発刊したClimate Reportをはじめとし、さまざまなレポートを活用しながらサステナビリティ経営における取り組みをステークホルダーの皆さまに開示しています。(主なレポート一覧はP3をご参照ください。)

“人は財産”とよく言われますが、私は、人的資本と言われているものは、財務上の自己資本では表象されない、無形の資産であると認識しています。金融業は、人こそが付加価値の源泉の一つであり、企業価値においても企業の成長性やサステナビリティの評価の中でPERやPBRに内包されていると考えます。このような視点に立ち、昨年4月からの中期経営計画では、経費計画の中で「基盤強化枠」を設定し、積極的に人的資本投資を行うこととしています。今後もMUFGの企業価値向上・持続的成長のための人的資本経営、サステナビリティ経営に財務の面から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。

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・投資家や格付機関の皆さまとの対話は、私たち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、取締役会等で定期的に共有し、業務運営や資本政策等の参考にさせていただきますので、引き続きMUFGへの忌憚のないご意見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いただきたくお願い申し上げます。

MUFGの 企業価値

CONTENTS

中長期的にめざす姿	23
価値創造モデル	24
企業価値向上の歩み	25
企業価値を生み出すグループ総合力	26
MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ	27
MUFGのグループ×グローバル経営	28
MUFG Global Service(在インド)について	29
MUFG × モルガン・スタンレー 三者会談	30
MUFG × モルガン・スタンレー CEOトークセッション	32
アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて	33

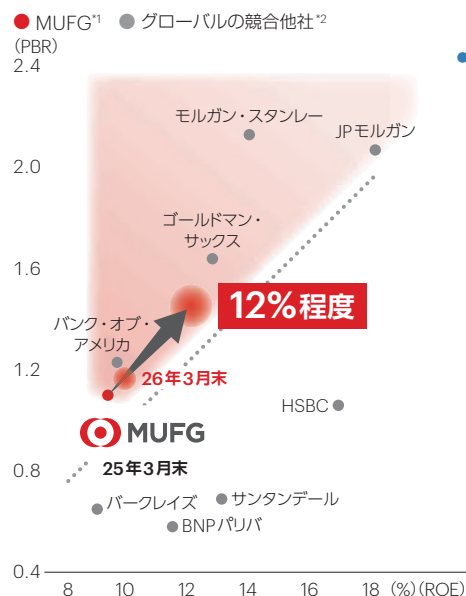


MUFGの企業価値

中長期的にめざす姿

「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こそ、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す。

分断、対立、多様化が深まる現代において、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、金融の機能を通じて世界を「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りたい。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。



*1 ROEは東証定義 *2 2024年12月末時点(出典)Bloomberg

経済的価値の創出

ROE 12%程度 (中長期目標)

ROE 10%程度 (25年度目標)

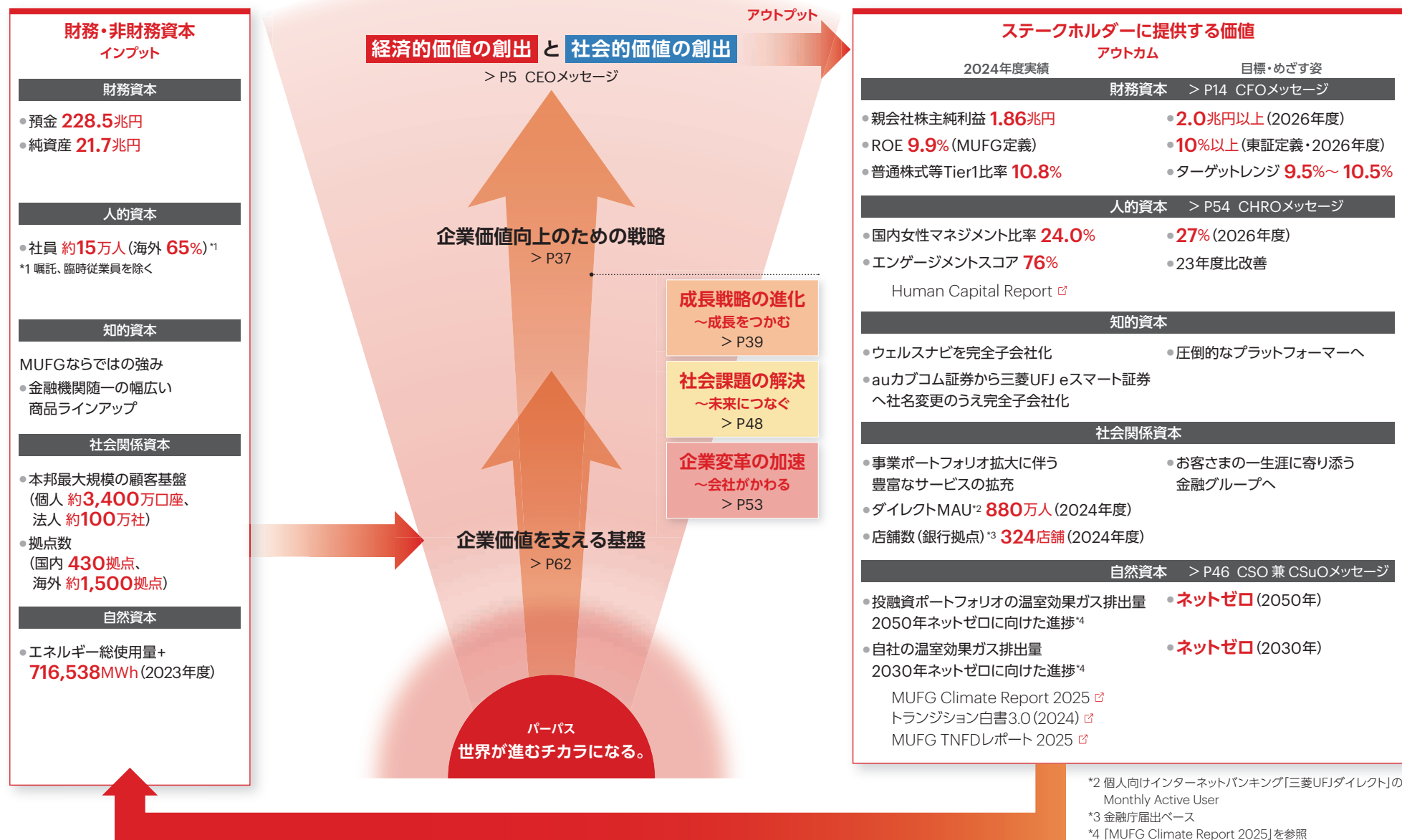
ROE 9.3% (24年度実績)



社会的価値の創出

MUFGの企業価値

価値創造モデル



MUFGの企業価値

企業価値向上の歩み

2005～

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

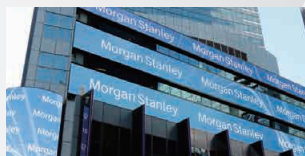
- 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)誕生

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

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ィ(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

2016年

- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

2018年

- 銀行、信託銀行の法人貸出等業務を統合

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年

- Grabと資本・業務提携

2021～

ビジネスモデル変革に挑戦

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

2023年

- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化「アライアンス2.0」



- グローバルAM/IS領域への戦略的出資決定(AlbaCore、Link)

2024年

- 三菱UFJアセットマネジメントを完全子会社化
- ウェルスナビを完全子会社化

2025年

- auカブコム証券から三菱UFJ eスマート証券へ社名変更のうえ完全子会社化

360年以上の歴史に
裏打ちされた
信頼と強固な顧客基盤



写真提供：鴻池合資会社資料室

2005年
MUFG
誕生

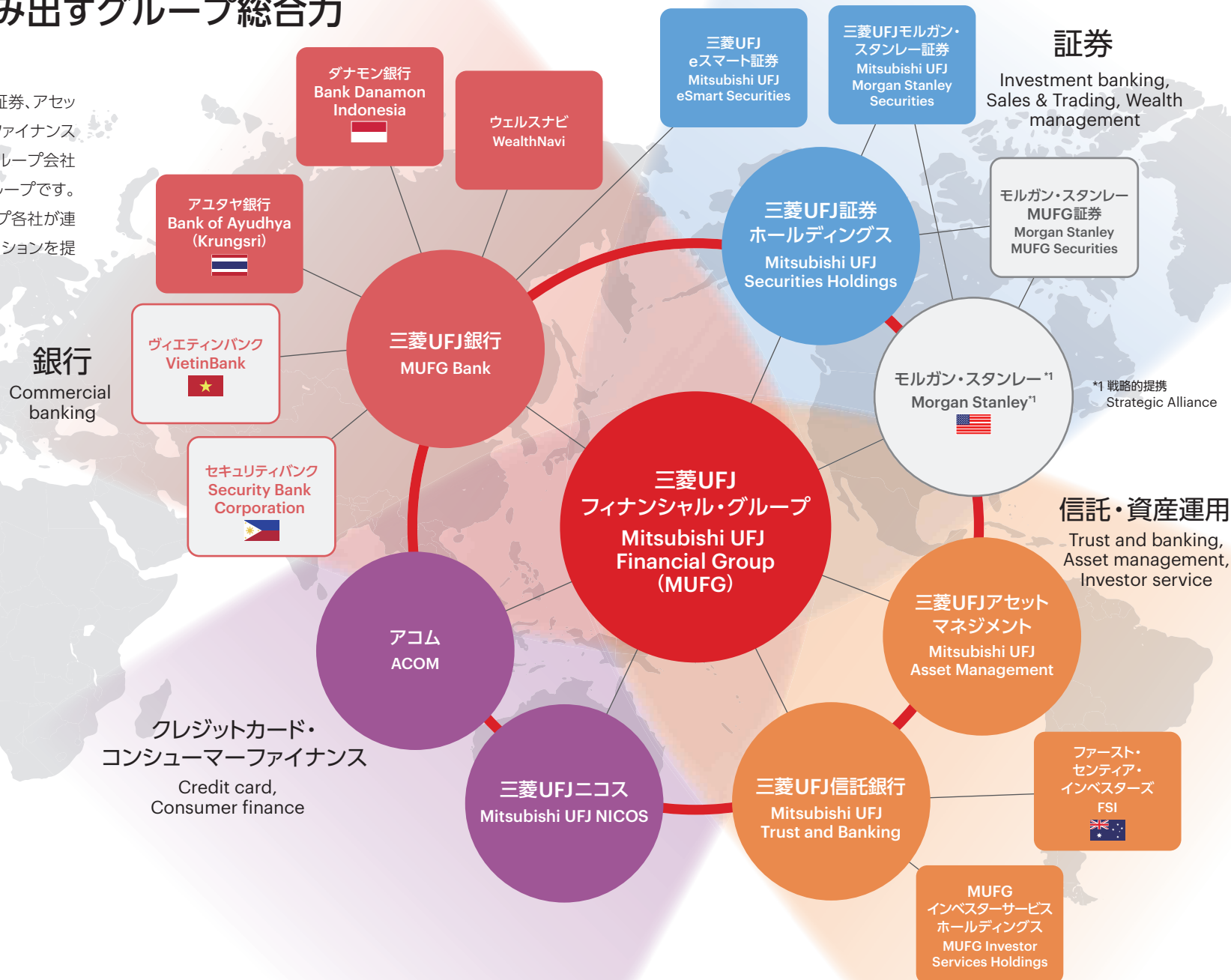
2025年
設立20周年

世界が進む
チカラになる。

MUFGの企業価値

企業価値を生み出すグループ総合力

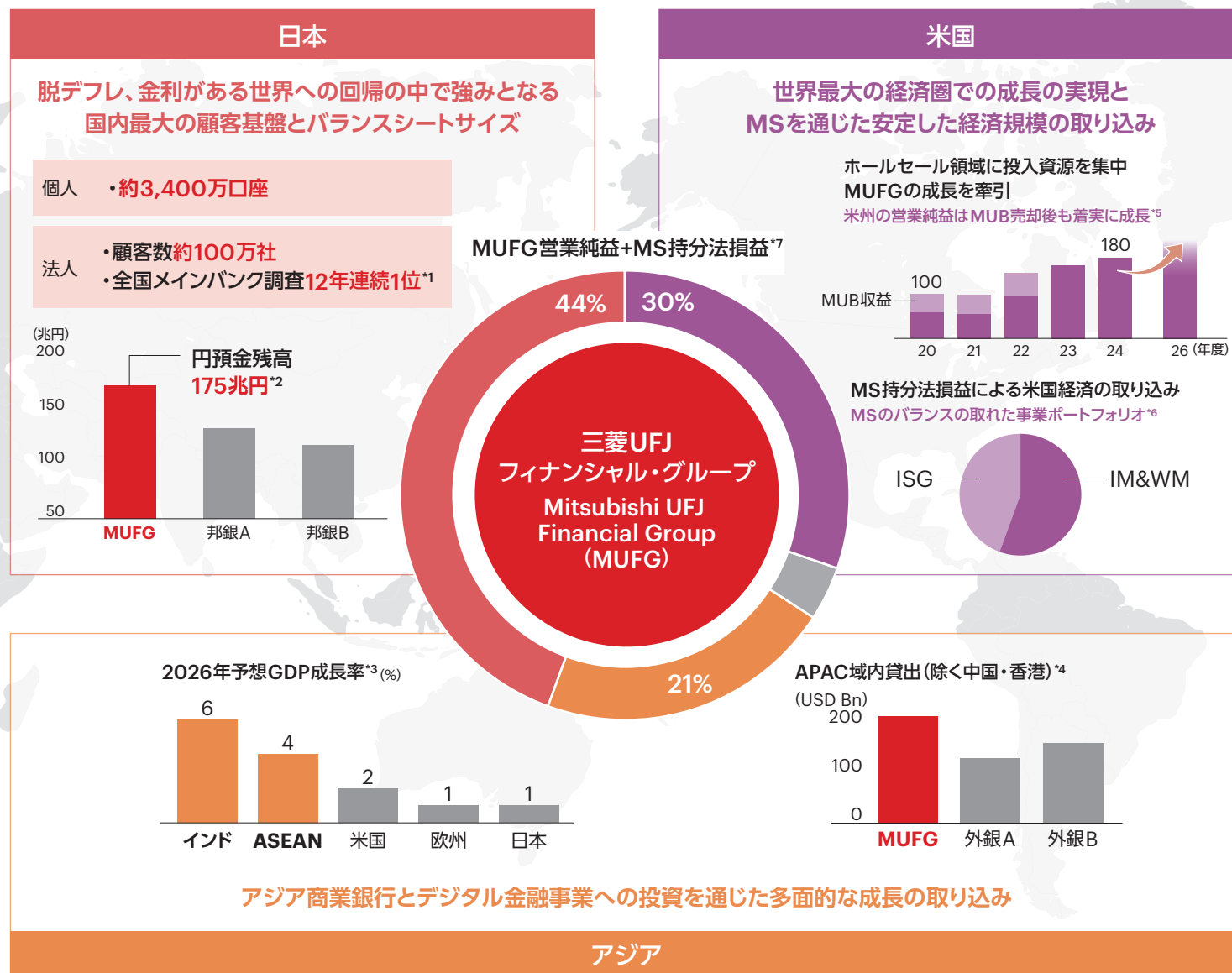
私たちMUFGは、銀行、信託、証券、アセットマネジメント、コンシューマーファイナンスなど、各業界のトップクラスのグループ会社によって構成される総合金融グループです。高い専門性や知見を持つグループ各社が連携し、お客さまに最適なソリューションを提供しています。



MUFGの企業価値

MUFGの成長を支える事業ポートフォリオ

「グループ総合力」を最大限に活用したユニークな事業ポートフォリオが、私たちの強みです。日本では、私たちの持つ最大の顧客基盤とバランスシートが、今後の競争力と収益力の源泉となります。また、APAC域内で保有するエクスポージャーは既に世界最大です。ホールセール事業での着実な利益成長に加え、モルガン・スタンレーを通じて米国経済全体の成長も安定的に取り込むことができます。この強みをさらに進化させ、世界経済の成長とともに、私たちMUFGも成長していきます。



^{*1} (出典) 東京商工リサーチ24年全国企業「メインバンク」動向調査

^{*2} MUFGは2行合算。他社は25年3月末時点で開示されている円貸または国内預金残高をもとに当社作成

^{*3} (出典) IMF [World Economic Outlook Database, April 2025]

^{*4} MUFGはPB含む。他社は25年3月末時点の各社開示資料より当社計算

^{*5} 20年度実績を100とした計数

^{*6} 税前利益ベース ISG: Institutional Securities, IM: Investment Management, WM: ウェルスマネジメント (出典) MS Earnings Results

^{*7} 24年度の管理計数

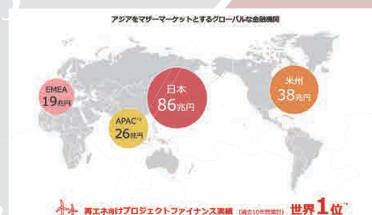
MUFGの企業価値

MUFGのグループ×グローバル経営

グループ各社が社会的価値と経済的価値の追求を通じてグローバルに貢献し、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」になることが、私たちの掲げるVisionです。そのビジネスの基盤となるガバナンス、人材育成、社内のカルチャー改革など、社内のあらゆる領域で「グループ×グローバル」経営を進めています。世界各地に展開するネットワークを活用し、知見を共有することで、国際的な競争力を強化し、世界をリードする金融機関をめざします。

サステナビリティ経営

「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、環境・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むことが私たちのサステナビリティ経営であり、この取り組みを一層強化していきます。



気候変動対応の概要：
ポートフォリオの特徴
(MUFG Climate Report P11)

ビジネス戦略

グローバルに展開するMUFG各社の機能を最大に発揮し、MUFG独自のユニークな事業ポートフォリオを構築しています。また各社の機能に加え、MSやアジアのデジタル関連企業との掛け合わせで、ビジネスの可能性をさらに拡大させていきます。



カルチャー改革

社員一人ひとりが「主体的に考え、決断し、直ちに行動する」カルチャーの醸成は、MUFGがより強い組織へ成長する鍵となります。国内外約15万人の社員のエンゲージメントを高め、「挑戦とスピード」を加速していきます。



MUFG Wayを体現する社員を紹介する特設サイト：「つながる My Way」

三菱UFJ
フィナンシャル・グループ
Mitsubishi UFJ
Financial Group
(MUFG)

ガバナンス

MUFGは、グループが一体となりグローバル目線で高度なコーポレート・ガバナンス態勢を構築しています。各領域で専門的な知見を持つ取締役が、ビジネス、リスク、ESG等、さまざまな観点で議論しています。



人的資本・人材育成

グループ横断かつグローバルに活躍できる経営人材育成を目的に、組織マネジメント理解やカルチャー浸透、経営陣との対話を含む多面的な研修を展開。将来を担うリーダーシップの醸成に取り組んでいます。



MUFGの企業価値

MUFG Global Service(在インド)について ～MUFGの業務効率化戦略

MUFGのグループ×グローバル経営

MUFG Global Serviceの取り組み

MUFG Global Service(以下、MGS)は、MUFGグループのGlobal Capability Center(GCC)として、主に欧州・米州・アジアの海外拠点より業務を受託し、グループベースでの業務効率化を担っています。豊富な人材プールと相対的なコストメリットの追求に加え、グローバルベースでの業務効率化やトランスフォーメーションなどの付加価値の高い機能の発揮が期待されています。

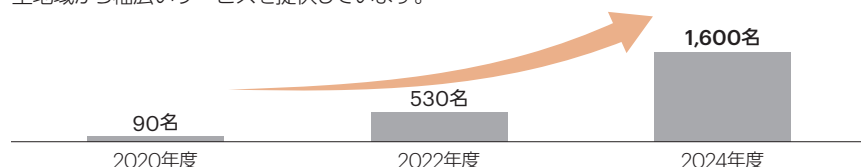
今後はインド経済の成長とともに、MUFGの価値創造を担う存在へと成長していきます。

MGSの変遷

MGSは、2020年1月にMUFGの海外拠点向けのシステム開発のサポート、サービスを提供することを目的に、インドのベンガルールに設立されました。

設立直後は、新型コロナウイルスの影響もあり事業規模の拡大は緩やかでしたが、前中計期間(2021～2023年度)にグローバルベースでMGSを有効活用する戦略を策定し、スピーディーに新規の地域・国／業務領域からの業務受託を推進してきました。

設立後5年が経過した現在では、従業員1,600名規模となり、欧州・米州・アジア(日本含む)の全地域から幅広いサービスを提供しています。



業務領域の拡大

2020年設立当初

システム開発・保守・管理	コンプライアンス
アドミ業務	会計
審査・ミドルオフィス	人事
金融犯罪対策	法務
事務	リスク
KYC(Know Your Customer:本人確認手続)	内部監査

2025年3月末時点

業務プロセス変革の推進 ～プロセスエクセレンスチーム設置

インドのGCCでは各地域から業務を集約した後、業務プロセスの標準化・自動化が進められたことを背景に、業界の標準化・自動化の専門的スキルや知見を有する人材が多く活躍しています。こうした専門性を有する人材を採用し、業務プロセスの効率化を推進することを目的に、プロセスエクセレンスチーム(PEX)を設置しました。集約された業務を分析し、最適な標準プロセスのデザイン設計や、標準化・自動化を実現するソリューションの提供を行います。

PEXチームヘッド(Priyak Purkayastha):MUFGで働く意義

PEXは受託業務を横断的にコンサルティングし、標準化・自動化を推進する新設チームであり、2024年8月の入社時は私1人のみでスタートしましたが、経営層の強いリーダーシップとサポートにより円滑にチームが立ち上がり、変革の取り組みが組織内に浸透していることを実感できています。

PEXのように社内の変革を成功させるための重要な要素は、経営層の強いリーダーシップとエンパワメントにより変革を実現するマインドセットの醸成と実行力ですが、MUFGはこれがグループのカルチャーや価値観に根付いていることを感じています。

MUFGでは経営層から現場スタッフまで、業務の課題や問題点を受け入れることに積極的かつ柔軟です。また、プロセス改善に向けた解決策を話し合い、実現へ努力することに対して非常に熱心です。私は、入社後の最初の90日間でさまざまな部署の業務を観察し、社内の多くの業務領域で標準化、効率化の可能性があることが分かりました。現在、各領域の運営体制に適したプロセスの見える化、改善提案、案件の具現化と実行を推進しています。

私は他のグローバル銀行で多くの標準化、自動化を推進してきました。そのキャリアで得た経験や知見をフルに活用し、MUFGの業務効率化実現とカルチャー醸成に貢献したいと思っています。



PEXチームメンバー(一番右が私です)



MGSの多様な人材

MUFGの企業価値

MUFG × モルガン・スタンレー 三者会談

アライアンスの進化

両社の経営陣がこれまでのパートナーシップの歩みを振り返り、今後の方向性について語ります。



三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役専務 市場事業本部長
関 浩之

モルガン・スタンレー
Co-President
Daniel Simkowitz

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役専務 グローバルCIB事業本部長
中濱 文貴

両社のアライアンスが成功している要因は何でしょうか。

Dan MUFGの友人たちは、我々がリーマンショックで危機に瀕していた2008年の恩人です。それから我々は実に17年の歳月をかけてお互いの理解を深めてきました。両社の経営陣は年2回のグローバルスティアリングコミティ(GSC)などを通じて交流を深めてきましたし、私自身MUFGとは30年以上の付き合いです。今年5月には、十数年ぶりに東京で当社の取締役会を開催しましたが、モルガン・スタンレー(MS)の取締役会・Operating CommitteeメンバーとMUFG取締役会メンバーとの交流セッションも大変盛り上がりしました。こうした人と人との地道な交流を通じた信頼関係こそが、協働を生み出し成功につなげる基盤になっていると思います。

関 MS出資当初、私は当時の平野常務^{*1}のもとでそのプロジェクトチームの次長を務めていました。当時、邦銀が世界的な金融大手に

この種の投資を行い包括的なアライアンスを結ぶことは前例がなく、今後どうなるかわからないような市場環境下で色々とチャレンジに感じたこともありました。そこからMSとの関係がより強固になっているのを見ると感慨深く思います。

Dan 関さんとは、昔から長きにわたり親密にさせていただいてきましたが、「アライアンス2.0」のアイデアも、外部環境やお互いの問題意識などをざっくばらんに議論する中で生まれました。「アライアンス2.0」を通じて両社間の人の交流が一層活性化しお客さまにより良いサービスを提供するために協働が進んでいるのを見て、大変嬉しく思います。

中濱 私の所管するGCIB領域でも、提携当初からMSへの社員派遣を行ってきました。当時第一期生としてMSに派遣した若手社員が、今では当社GCIB領域の戦略的に重要なポジションで活躍して

います。ほかにもMSとはさまざまなプロジェクトを通じて、さまざまなレイヤーで多面的に人の信頼関係が培われており、いざという時にもスピード感を持って連携できる態勢となっています。

Dan そのとおりですね。MUFGからの人材派遣は資産運用領域などの新たな領域にも拡大しており、累計出向者数は足元100名を超えました。こうした両社の関係性を次世代にも引き継いでいきたいと思います。

*1 平野 信行:銀行 頭取2012～2016年、持株 社長2013～2019年

これまでの両社の協働と、2023年に公表した「アライアンス2.0」をどう評価していますか。

中濱 投資銀行業務領域ではMSと提携当初から協働してきましたが、業界の雄であるMSとのパートナーシップは他社との大きな差別化要因となっています。グローバル大企業のお客さまとお話する際には、どうポートフォリオの収益性を上げるか、M&Aをどう戦略的に考えるかといった事業戦略について議論することが重要です。MSの高度な知見を活用することで、より洗練されたソリューションを提供できるようになりました。米州では、MSがアドバイザーを務め、両社がファイナンスを提供する形での大型M&A案件を複数回実現しましたし、アジア・欧州でも実績を積み上げています。

Dan 両社の協働はウェルスマネジメントや資産運用業務の領域などにも拡大しています。「アライアンス2.0」では、これまで両社が競合していた市場やリサーチ領域でも最大限の力を発揮するために新たな協働を進めていくことを公表しましたが、想定以上にうまくいっていると言えるでしょう。

関 おっしゃるとおり、ここまで大きなトラブルなく順調に進んでいることを嬉しく思います。我々の強みの一つは、自前主義のみに頼るのではなく、MSとの協働を通じてお互いの強みを活かした独自のビジネスモデルを構築できるということだと思います。外国為替トレーディングの協働では、価格提供力のさらなる向上や、商品・サービス

MUFGの企業価値

MUFG × モルガン・スタンレー 三者会談

ラインアップの拡充などをめざして、MSの外国為替取引プラットフォームの活用を開始しました。

また、機関投資家・大企業向け外国為替取引チャネルである本邦MDP^{*2}による取引量が、当初計画の2倍超まで増加しています。これは本当に想像以上です。お客さまからは価格提示のスピードや効率性を高く評価する声もいただき始めています。今後もさらに協働を拡大し、お客さまへのより良いサービスの提供を実現します。その結果として、両社合計で外国為替取引量のグローバルトップ5をめざしたいと思います。

Dan そうですね。昨年はまず日本国内取引のMSプラットフォームの活用を段階的に進めてきましたが、足元では海外拠点取引への展開やオプションなどの商品への対象拡大を進めており、さらなる成長が期待できます。

「アライアンス2.0」のもう一つの柱である、機関投資家向け日本株ビジネスのリサーチ・セールスの協働も、両社の強みを活かすことで競争力の強化をめざす発想から生まれました。お蔭さまで当社リサーチがカバーする日本株の銘柄数は500社以上に増加し、お客さまからもグローバルな知見を含むレポートの質などを評価する声をいただいています。日本株リサーチの外部格付けランキング^{*3}では、2023年度MUMSSIは8位、MSMSIは9位だったところ、リサーチチームの統合後は3位へと大躍進しました。今後も国内証券ジョイントベンチャー2社^{*4}のさらなる協働を梃子に、日本国内No.1の証券会社をめざします。

^{*2} MDP (Multi Dealer Platform) 複数銀行が同時に価格を提示し、顧客が最もよい価格の銀行と取引ができる、対顧客用の電子取引プラットフォーム) チャンネルの一つ

^{*3} Extel社

^{*4} 「三菱UFJ」モルガン・スタンレー証券と「モルガン・スタンレーMUFG証券」



今後の両社の協働をどのように考えていますか。

中濱 日本では「金利ある世界」が到来し、資産運用の機運も高まるなど、歴史的な転換期を迎えています。日本への関心も確実に高まっています。政府や東京証券取引所からのガイドラインもあり、クロスボーダーM&Aの事例も増えてきました。こうした好機を両社で取り込んでいきたいですね。

Dan グローバル投資家からも日本市場のエクスポージャーを拡大したいという声がよく聞かれますし、日本企業への戦略的なアドバイスや直接投資に関する相談も増えています。今年5月には、投資家向けイベント「Japan Summit」をMUFGと東京で共催し、世界各国から約2,000人にご来場いただきましたが、大変な熱気を感じました。林官房長官にご登壇いただいたほか、亀澤さんとTed^{*5}のFireside Chatも大盛況で、MS-MUFGのアライアンスについて良いアピールができたと思います。世界情勢が不透明ななか、今後も日本のチャンスは大きいと考えており、MUFGとの協働を通じて日本の成長に貢献していきたいと思っています。

関 それは心強いです。日本ではまだ黎明期にあるプライベート・クレジットや電力ビジネスでの協働拡大も進めていきたいと考えています。ファンドが企業に直接融資するプライベート・クレジットは、間接金融が主流の日本でも今後大きく発展していくと考えており、MUFGはこの領域の先駆者となるべく、本年5月19日に専業子会社を開業しました^{*6}。また、持続可能な社会の構築をめざす上で、MUFGは日本の電力市場のインフラ整備に貢献すべく、電力先物取引のクリアリング業務の開始に加え、出資先のeClearを通じた電

力現物の取引を開始しました^{*7}。将来的には、MSの北米電力市場などにおける知見を活かして、MUFGの本邦のお客さまが抱える事業リスクのヘッジニーズに貢献することも考えていきたいと思っています。

Dan これらのビジネスについてMSは米国で主要なプレーヤーとして豊富な知見を持っており、これまでの経験を踏まえたノウハウをMUFGに提供します。昨今はテクノロジーが金融を変える時代ですが、AIやサイバーセキュリティなどの先端技術についても知見共有を進めています。

中濱 日本に留まらず、グローバルでもさらなる協働を進めていきたいです。足元では、世界の成長エンジン、かつMUFGの第2のマザーマーケットであるアジアでの協働をさらに進展すべく、MSとMUFGが戦略的に共同ピッチ先を選定する協働枠組み“Asia Joint Marketing”の構築を進めています。米国ミドルマーケットにおける連携強化やコモディティ・デリバティブにおけるMSリファラルの促進に向けた協議も進んでおり、一層の協働拡大に期待しています。

Dan MUFGとの関係は長年にわたり築かれてきた確固たるものです。今後も私たちの最も価値あるパートナーであるMUFGとともに、全てのお客さまに期待を超えるサービスを提供し、さらなる成長を実現していきたいと思っています。

^{*5} モルガン・スタンレー Ted Pick Chairman & CEO

^{*6} 2025年5月19日ニュースリリース「【MUFG モルガン・スタンレー・クレジットソリューションズ株式会社】の事業開始について」

^{*7} 2024年8月30日ニュースリリース「電力先物取引の取引受託・清算受託開始予定および株式会社 eClearへの出資について」

MUFGの企業価値

MUFG × モルガン・スタンレー CEOトークセッション



両社トップ対談はMSアジアCEO兼グローバル株式共同統括責任者であるGokul Laroia氏がモデレートしました。

2025年5月、東京・六本木にて発行体・投資家向けの大規模イベント「Japan Summit 2025」をモルガン・スタンレー（MS）と共催しました。今回はその中から、両社CEO対談の様態を一部お届けします。

足元のマクロ情勢とビジネスへの影響について、どのようにお考えですか。

Pick 関税交渉等を巡り不確実性が増すなか、企業がインフレや景気後退等を警戒するのは当然ですが、規制緩和などポジティブな動きもあります。企業は直ぐに動ける領域と、先行き不透明な領域を見定め、できることから進めていく必要があります。足元ECM案件が幾つか出てきているのは良い兆候だと思います。M&Aもパイプラインは相当蓄積されており、状況が好転すれば再び活性化するでしょう。

亀澤 日米自動車関税交渉の行方を注視しています。自動車産業は日本の輸出総額の約2割を占める基幹産業であり、関税が発動すれば日本のGDPにもマイナス影響が出る懸念があります。しかし、状況に進展があればポジティブな見通しとなるでしょう。引き続き動向を注視し、お客さまのサプライチェーン再構築ニーズ等を確り支援してまいりたいと思います。

AIについて、どのようにお考えですか。

亀澤 前向きに考えています。特に生成AIの登場により、思考プロセスをアウトソースする「思考のDX」が可能となったことは、全ての業界にとってゲームチェンジャーです。鍵となるのは、オープンイノベー

ションです。MUFGではAIインテリジェンスチームを立ち上げ、出資先のフィンテックやMSなどのパートナーとの協働も進めています。今後はAI抜きには勝ち残れないでしょう。

Pick AIトレンドは避けられません。AIは投資規模やリスク管理の観点から大企業に優位性があります。一方で、「人」の重要性は不変です。M&Aや一生に一度のウェルスマネジメント（WM）取引において、お客さまはこれまでと同じく人間に相談したいと思うでしょう。大切なのは、AI活用により生まれる余裕をいかに活用するか、です。アドバイザーがAIを効果的に利用することで生まれた時間を顧客提案の深化に充てることでこそ、最高の付加価値を生み出せるのです。

MSとMUFGに投資すべき理由は何なのでしょうか。

亀澤 「MUFGは割安」。これが答えです。当社PBRは現在約1.1倍ですが、ここにはPBRが2倍を超えるMSへの出資による影響が含まれています。これを除けば、当社PBRはまだ割安な水準にあります。MUFGは、国内最大の顧客基盤とバランスシートを持っていますが、今後金利が上昇すれば収益環境はますます良くなります。海外でもアジアで独自ポジションを築いているほか、MSとのパートナーシップもあって、非常にユニークな事業ポートフォリオとなっています。

Pick MSもさらなる上昇の余地があります。MSは、米国最大のWM事業を展開するとともに、グローバル投資銀行としても随一です。両ビジネスにおいて世界トップクラスを誇るのはMS以外にありません。我々は調達・運用・配分の機能を有機的に結びつけ、両部門の連携強化（Integrated Firm）により競争力を高めていきます。これらの成長は、安定的な財務基盤と、成長に意欲的でありながらも謙虚であるという企業文化、そしてMUFGのようなパートナーのサポートにより支えられています。

最後に、これまでMSとMUFGのアライアンスが成功してきた理由は何かと思いますか。

亀澤 色々ありますが、端的にいうと企業文化の親和性です。今朝、第31回目となる両社のスティアリング・コミットティが開催されましたが、さまざまなレイヤーで両社の文化や価値観が共有されていると改めて感じました。私自身、TedとはMS出資前からの友人でしたが、こうした人の関係性も非常に重要だと思います。

Pick MUFGはMSの救世主です。我々は2008年の恩を今後も決して忘れません。他では経営陣が入れ替わりと関係性が変わることもありますが、我々の関係は盤石です。それは、両社が不断的努力をしてきたからです。亀澤さんの仰るとおり、企業文化も似ています。2023年にはアライアンス2.0で株式リサーチやFXの領域で新たな協働を始め、大きな成果を上げています。今後も新たなイニシアティブに向けてグローバルに議論を続けていきます。

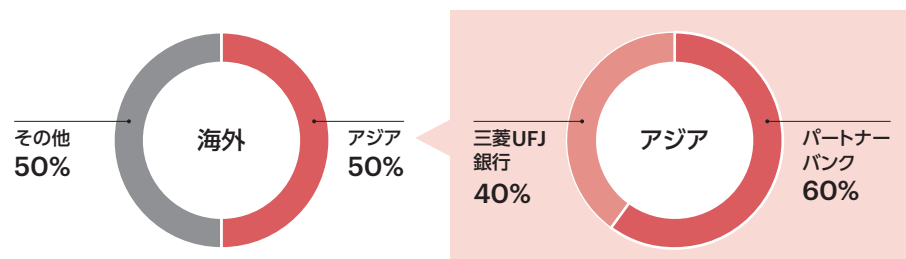
MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて

パートナーバンク戦略

MUFGは、2010年代初頭より、成長著しいアジアへの出資を加速し、アジアに4行のパートナーバンクからなる伝統金融プラットフォームを構築しました。MUFGとの協働も着実に深化し、営業純益はアジアビジネスの約6割を占めるまでに成長しています。

営業純益ポートフォリオ



アジア×デジタル戦略

MUFGは、デジタル化が進むアジアのコンシューマーファイナンス領域のさらなる成長捕捉に向け、戦略出資を通じたデジタル金融プラットフォームの構築を進めています。昨年度は、タイとフィリピンのペイメント領域におけるトッププレイヤー2社へ出資し、アジアのデジタル金融ユーザー数は67百万人に拡大しました。

ペイメント大手2社への出資

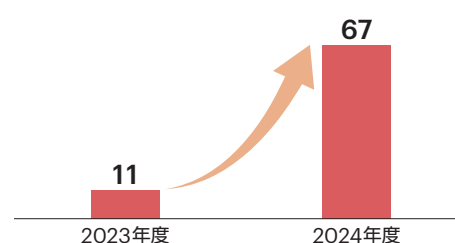


タイの10人に7人が利用実績あり



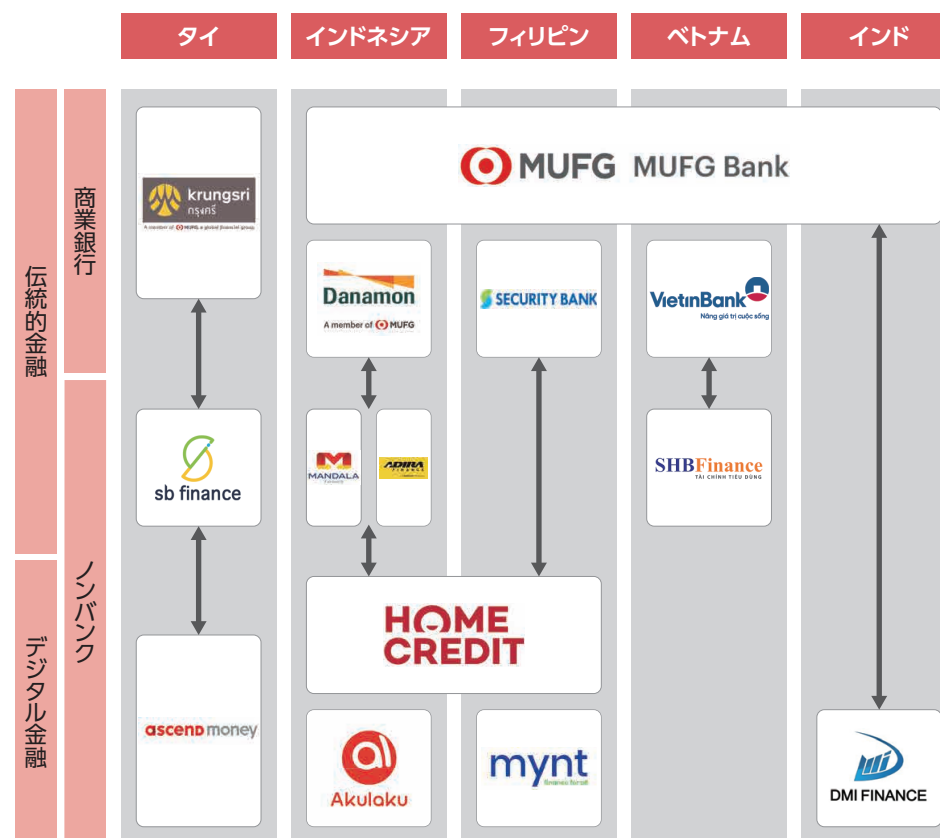
フィリピンの10人に8人が利用実績あり

デジタル金融ユーザー数(百万人)



伝統金融プラットフォームとデジタル金融プラットフォームの融合

近年では、商業銀行の持つ安定した顧客基盤とデジタル金融会社の圧倒的な顧客数をつなぎ合わせる、伝統金融プラットフォームとデジタル金融プラットフォーム間の協働ビジネスも推進しています。引き続きアジアでMUFG独自の経済圏を構築しながら、幅広いお客さまに金融サービスを届けることをめざします。



MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて — アユタヤ銀行との対談

これまでのタイ国内での成長の振り返りや、
今後の展望を語ります。



アユタヤ銀行
Chief Financial Officer
Duangdao Wongpanitkrit

グローバルコマーシャルバンキング事業本部
事業本部長
板垣 靖士

MUFGとアユタヤ銀行(KS)の協働の成果を教えてください。

Duangdao 2013年のMUFGの出資以来、KSのリテール領域における強みとMUFGのコर्ポレート領域における強みが組み合わさったことで、KSのタイ国内における競争力は大きく向上しました。MUFGの出資が奏功し、今ではタイ中央銀行に国内の重要銀行(DSIB^{*1})として指定され、国内の株式インデックスではサステナブル銘柄として組み入れられるほどになっています。

板垣 KSとMUFGが一体となったことで、提供できるサービスの幅が広がり、顧客基盤も拡大しました。加えて、DSIBに指定されたということは、現地当局からの評価が高まったことの表れでもあると考えています。引き続きMUFGとKSで一体となって、タイ国内でのプレゼンス向上に努めていきましょう。

Duangdao 近年はASEAN諸国への出資にも注力してきましたが、これもまたグローバルビジネスの知見を有するMUFGとのパートナーシップがあってこそ成し遂げられていると考えています。まだ出資を始めてから日は浅いですが、中長期的には出資先の成長が大きな実を結びと信じています。

板垣 MUFGも東京三菱銀行とUFJ銀行が合併した2005年当時は海外収益比率は約20%程度でし

たが、昨年度は約50%まで増加しました。ただし、KSの海外ビジネスはまだスタート地点にあると思っており、5年後・10年後には大きく飛躍するものと期待しています。

パートナーシップ成功の鍵をどのように考えていますか。

Duangdao 「人」なしには語れません。KSの行員はそもそも変化には寛容な方だと思っていますが、MUFGはKSのビジネスや文化を尊重しながら、MUFGの持つ専門性を活かして全面的な支援を提供してきました。この健全な関係性こそが、出資後のKSの成長につながりました。

板垣 そうですね。相互の尊重なくしてパートナーシップの成功はあり得ません。MUFGはKSに限らず、出資した際は、いつも価値観の共有から始めてきました。何を大切にしているか相互理解があれば、他はさして難しくはないと思っています。MUFGとKSはともに経営人材の育成に取り組んできましたが、人の協働こそMUFG-KS間の協働に安定性と持続性をもたらすと思っています。

今後の両者の展望について教えてください。

Duangdao 主に3点あります。一つ目は、規制・コンプライアンス対応です。MUFGのプロダクトやサービスに関する知見を吸収して商業銀行としての競争力を高めつつ、ガバナンスもMUFGの戦略を参考に強化していきます。二つ目は、技術革新です。AI技術で効率と生産性が飛躍的に向上している時代です。MUFGが築いているデジタルプラットフォームも活用しながら、デジタルに関する知見を取り込んでいきます。三つ目はESG領域における協働です。特にタイでは、ESGの重要性が高く、金融機関の責任や期待値も増えています。金融業界のESGをリードするMUFGからのサポートがあればより効果的に対応できると考えています。

板垣 一点目について、規制環境は日々変化しており、各国や各業態によっても状況は異なります。規制当局との密なコミュニケーションを通じて、当局との関係性をともに築いていきましょう。二点目のテクノロジーについては、MODE^{*2}の取り組みにおいて、知見を共有するオープンな「場」の提供をめざしており、是非グループ内外の知見を存分に活用してください。三点目のESGも重要なポイントです。MUFGとしても、アジアトランジション白書の発行等を通じ、積極的にアジアのESG推進に取り組んでいます。

Duangdao 昨年度はMUFGとの協働により、世界で3例目となるサステナビリティ・リンク国債の発行をKSが共同主幹事としてサポートしました。MUFGからのノウハウ提供により、KSのESGへの取り組みは高度化し、市場だけでなく政府や当局からも高い評価を受けています。

板垣 非常に喜ばしいです。引き続き私たちも最善を尽くしていきますので、ともによりよい社会の実現に向けて取り組んでいきましょう。

^{*1} Domestic Systemically Important Banksの略

^{*2} デジタルエコシステム施策“MODE” <https://www.mufg.jp/profile/strategy/dx/articles/0119/>

MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて — ダナモン銀行との対談

インドネシアへの期待や、
提携による企業文化変革について語ります。

グローバルコマーシャルバンキング事業本部
事業本部長
板垣 靖士

ダナモン銀行
Vice President Director
Honggo Widjojo Kangmasto

MUFGとダナモン銀行(BDI)の協働の成果を教えてください。

Honggo 2019年にMUFGがBDIを連結子会社化した際、板垣さんはインドネシア戦略の意義を力強く語りました。出資以降、BDIはオートエコシステムにおける金融支援等を通じ、大きく成長を遂げてきました。MUFGをパートナーとして迎えられたことに深く感謝しています。

板垣 MUFGのインドネシアに対するビジョンや期待は出資当初から変わりません。BDIへの揺るぎないサポートが実を結び、年々ビジネスが拡大していることを嬉しく思います。

Honggo MUFGはインドネシアという“国”への貢献を非常に大切にしています。コロナ禍におけるインドネシア企業への継続的な支援はまさにその象徴と言えるでしょう。この姿勢はインドネシア当局からも評価されており、MUFGの出資以降、BDIのインドネシア国内での地位は格段に向上しました。

板垣 海外ビジネスにおいては、お客さまはもちろん、現地のコミュニティのために何ができるかを常に考えています。BDIとともにインドネシアにおいて、責任ある金融機関として認知されることをめざしています。

パートナーシップは両者の社内カルチャーに変化をもたらしましたか。

Honggo BDIではBDI固有の価値観と同様に、MUFGの価値観も大切にしています。MUFGのコーポレート・ガバナンスを第一に考えるカルチャーはBDIに前向きな変化をもたらしました。

板垣 文化には社会文化と企業文化の二つの側面があります。MUFGとBDIのそれぞれに深く根付いた文化が出会い、この両側面において融合しています。出資直後、これまでにない新たなカルチャーの誕生を、BDIのCEOとして目の当たりにし、ワクワクしたことを覚えています。

Honggo 従業員を資産として捉えるMUFGカルチャーには感銘を受けました。現在この考え方はBDIにも浸透しています。MUFGの出資後まもなく設立されたDanamon Bankers Traineeプログラムによる人材育成と採用の加速は、まさに一例と言えるでしょう。またコロナ禍においては、従業員のみならず、その家族への支援も行いました。これはインドネシアの民間銀行として初めての取り組みでした。

板垣 企業文化とは、従業員一人ひとりの規律ある行動により形成されるものです。従業員が安心して働き続けられる環境を整え、その挑戦と成長を後押しすることを、MUFGではとても大切に考えています。

今後の両者の展望について教えてください。

Honggo BDIとMUFGは言わば家族であり、ともに手を取りインドネシアの発展に貢献する姿勢はこれからも変わりません。インドネシアにおけるMUFGファミリーはBDIに限りません。ジャカルタ支店、Adira、Mandala、Home Credit、Akulakuが多岐にわたるサービスを提供しています。グループ一体となってお客さまにサービスを提供していくために、インドネシア内での協働を進めています。

板垣 MUFGでは、アジアの銀行口座を持たない方々にも金融サービスを届けるべく、数年前からデジタル金融事業者への出資を開始しています。Home Credit Indonesiaはその一例です。今後はBDIを中心とした伝統的な金融プラットフォームと、デジタル金融プラットフォームを組み合わせ、MUFG独自の経済圏の構築をめざしていきます。

Honggo AIの活用やサステナブルファイナンスへの取り組み等、新たな領域での挑戦も待ち構えています。MUFGとBDIの専門性を組み合わせることで、これらの挑戦を乗り越えていけるものと確信しています。

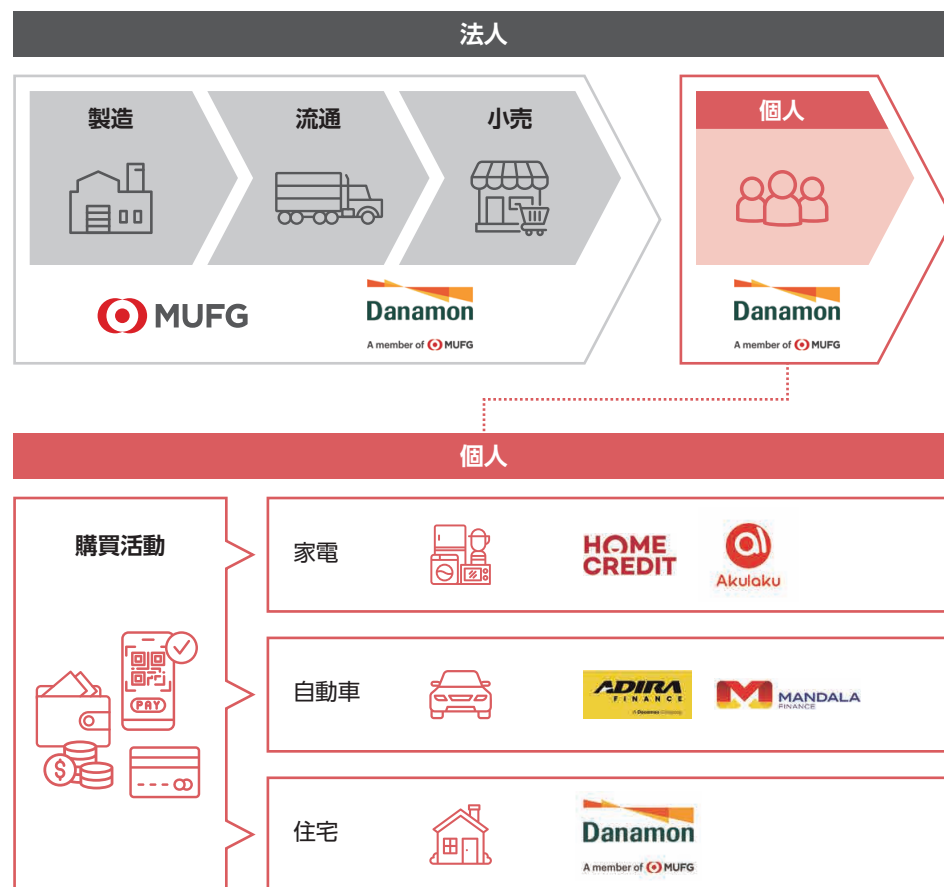
板垣 重要なのは、インドネシアにおけるMUFGのリソースを最大限に活用することです。インドネシアが進むチカラとなるべく、BDIを中心とするMUFGファミリーが一体となり引き続き取り組んでいくことを、楽しみにしています。

MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて — インドネシアにおける取り組み事例

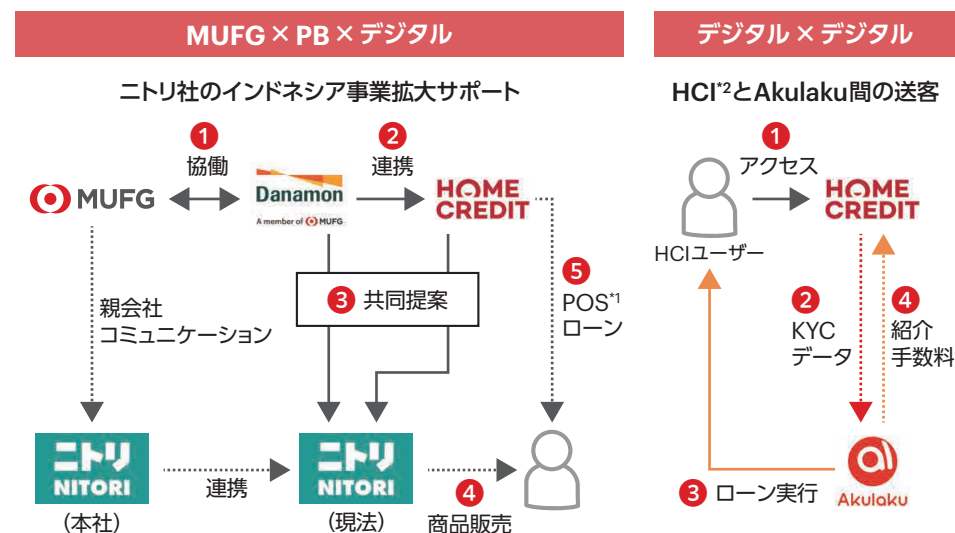
インドネシアにおける金融サービスの提供

インドネシアでは、法人のお客さまの事業活動のみならず、個人のお客さまのさまざまな購買活動に至るまで、人々の暮らしに金融サービスの観点から密接に関わっています。ダナモン銀行、MUFGジャカルタ支店、Adira Finance、Mandala Multifinance、Home Credit、Akulaku等、各社の強みを活かし、お客さま起点でのサービス提供をめざします。



インドネシア金融プラットフォームの融合

MUFGはパートナーバンクやデジタル事業者への出資を通じたアジア独自の経済圏の中で、幅広いお客さまに金融サービスを届けることをめざしています。インドネシアでは、デジタル金融を活用したソリューションの提案や、異なる販売チャネルや顧客基盤を持つデジタル事業者間の連携を通じ、多くのお客さまの金融サービスへのアクセス拡大を可能にしています。



私たちの使命は、インドネシアでトップ5の金融グループになることです。MUFGの幅広いネットワークとブランド力、そしてローカル企業ならではの特性やデジタル技術を融合することで、インドネシア内外でグループ一体となった取り組みを推進しています。可能性は無限大です。

Home Credit Indonesia
Chief Executive Officer
Animesh Narang

*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 Home Credit Indonesia

企業価値向上のための戦略

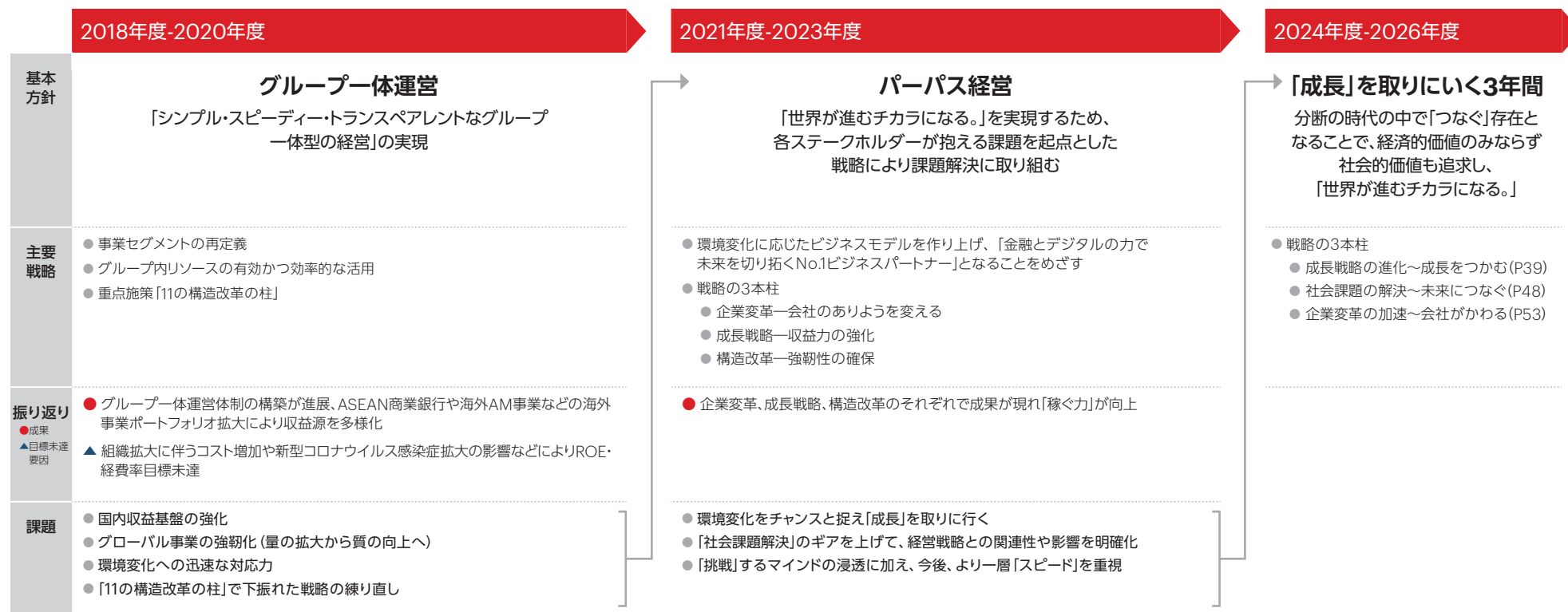
CONTENTS

中期経営計画の振り返り	38
成長戦略の進化～成長をつかむ	39
①国内リテール顧客基盤の強化	41
②法人×WMビジネスの強化	42
③GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化	42
④アジアプラットフォームの強靱化	43
⑤資産運用立国実現への貢献	43
⑥GX起点でのバリューチェーン支援	44
⑦新たな事業ポートへの挑戦	44
事業本部別業績	45
CSO 兼 CSuOメッセージ	46
社会課題の解決～未来につなぐ	48
社会課題の解決の概要	49
アウトプットKPIとインパクト指標	50
気候変動への対応	51
企業変革の加速～会社が変わる	53
CHROメッセージ	54
スピード改革の加速	56
AI・データ基盤の強化	57
人的資本の拡充	58
システム開発リソースの増強	58
キャリア採用者座談会	59



企業価値向上のための戦略

中期経営計画の振り返り



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 ^{*1}	11.4%	11.7%	11.9%

*1 2018年度から2020年度はバーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を含む。2021年度から2023年度はバーゼル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

	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	7.7%	7.0%	8.5% (8.1%) ^{*2}
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	10.4%	10.3%	10.1%

*2 MSの持分法適用決算期の変更影響を除く

	2024年度
ROE	9.9% (9.3%) ^{*3}
当期純利益	18,629億円
普通株式等Tier1比率	10.8%

*3 東証定義

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

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。



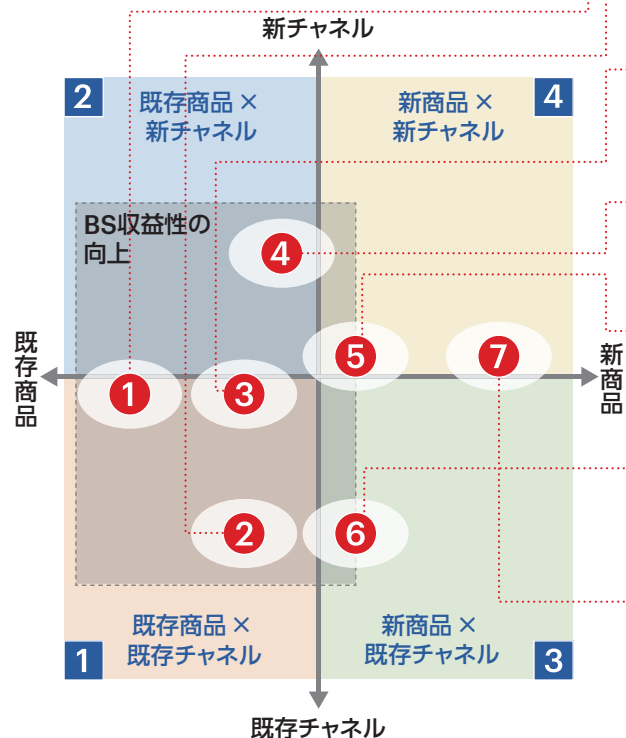
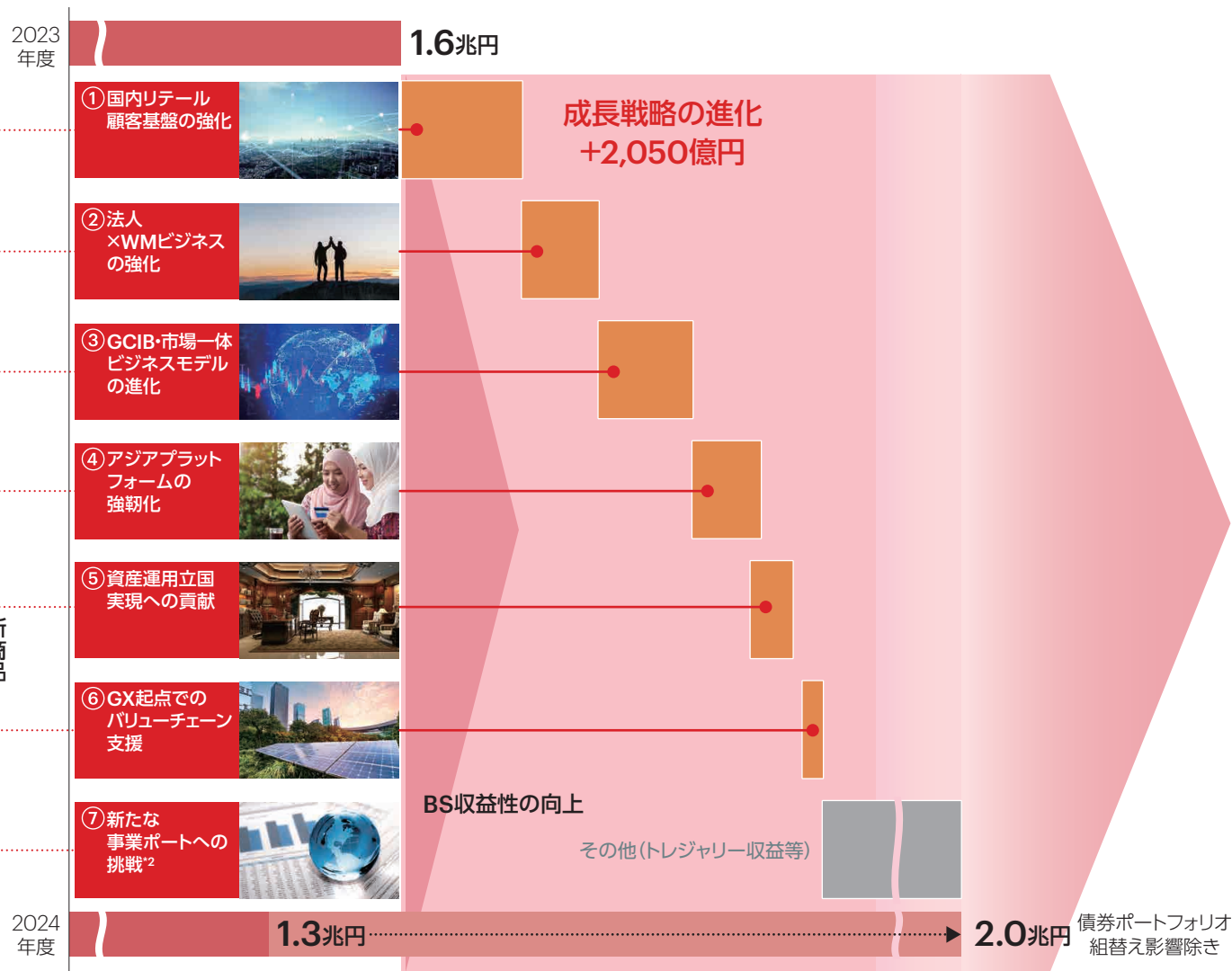
スコープ		めざす姿
1 国内リテール顧客基盤の強化 P41		国内の個人のお客さま（ウェルスマネジメントを除く）との取引全般 「LTV（生涯提供価値）×顧客基盤」の最大化を最重要KPIとし、リアル・リモート・デジタルの3チャネルを通じたお客さま接点の拡大と、グループ各社のサービスを“つなぐ”統合的な顧客体験の提供による、お客さまとの中長期的な関係の構築
2 法人×WMビジネスの強化 P42		オーナー企業との法人取引とオーナーファミリーとの個人取引 法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体を捕捉
3 GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化 P42		GCIB・市場事業本部一体での非日系取引 事業本部／業態を跨ぐ協働態勢を強化、ソリューション提供力を高め、バランスシートの収益性を向上
4 アジアプラットフォームの強靱化 P43		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 ・既存ビジネスを強化・拡充・効率化しつつ、成長投資（デジタル他）の継続と両立させる ・アジアの成長を積極的に取り込み、お客さまとMUFGが進むチカラになる
5 資産運用立国実現への貢献 P43		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 資産運用立国への貢献を通じて、「豊かな生活を実現するチカラ」になる
6 GX起点でのバリューチェーン支援 P44		日系、非日系顧客のGX関連取引 各国の政府・関係者との対話で蓄積した知見を活かし、お客さまのトランジションストーリー策定やバリューチェーン構築を支援することで、GX投融資の促進をめざす
7 新たな事業ポートへの挑戦 P44		MUFGの新たな事業領域・ポートフォリオ創出への取り組み 取り巻く事業環境を踏まえ、新たな事業領域の開発に取り組み、MUFG事業戦略の先行性と独自性を確立し、経営の強靱化と企業価値を向上させる

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。

「商品×チャネル」における各戦略の位置付け

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} KS決算期変更影響は、「その他」に含め、成長戦略の進化の実績には含めず

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

1 国内リテール
顧客基盤の強化

主要KPIの進捗(24年度実績▶26年度目標)

ダイレクトMAU

880万人 ▶ 1,000万人

金融預かり資産残高

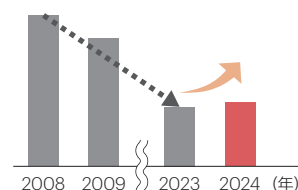
約97兆円 ▶ 約100兆円

主要戦略の進捗

- ① **顧客基盤の更なる拡大**：カード年会費無料化や各種キャンペーンを中心に、便利でおトクを感じていただけるような施策を展開した結果、口座開設数とカード会員数のダウントレンドが反転しました。また、個人預金は約93兆円と圧倒的な規模を持ち、過去5年間の増加額も約14兆円とメガ・ネット系金融機関中トップの伸びを誇っています。
- ② **商品・サービス力の強化**：住宅ローンは、戦略的なプライシング運営により残高を伸ばし、年間実行額は1兆円を突破しました。また、三菱UFJ eスマート証券とウェルスナビの完全子会社化を通じネット証券機能を強化し、お客さまのさまざまな運用ニーズにお応えできる体制が整いました。
- ③ **顧客タッチポイントの拡大**：BaaS事業では、汎用的な金融機能を提供するアプリケーション「&BANK」をリリースしたほか、運用等の機能に特化したBaaSの提供も拡大しています。店舗は、対面ならではの付加価値を提供する場と位置付け、新規出店も含め、さらなる接点拡大をめざします。

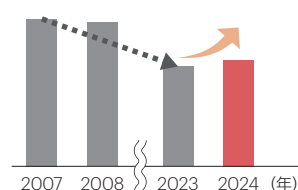
口座開設数

16年ぶりの反転



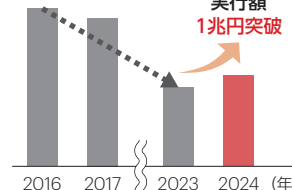
カード会員数

17年ぶりの反転



住宅ローン残高

8年ぶりの反転



Topic

リテール戦略構想発表と新サービスブランド『エムット』の開始

昨今の激しい環境変化によって金融サービスはますます複雑化しています。MUFGには、全ての方々に分かりやすく、生涯にわたってお任せいただけるような金融サービスを提供していくことで、お客さまの人生を支えるチカラになり、経済を活性化させていく責務があります。MUFGの強みであるグループ総合力を一層強化し、お客さまとの“つながり”をより深めるため、5月に新リテール戦略構想を発表しました。

6月より、新リテール戦略構想の中核となる新サービスブランド「エムット」を開始しています。「エムット」は、インターネットバンキング「三菱UFJ銀行アプリ」を中心に、グループ各社のリテール商品・サービスを提供する「ライフステージ総合金融サービス」です。お金を「つかう」「ためる」「ふやす」そして「つなぐ」、「エムット」を通じて人生のお金にまつわるシーンを網羅的にサポートすることで、無理なくお金と向き合える社会の実現をめざします。

「エムット」を具現化する商品・サービスとして、三菱UFJ銀行アプリをグループ各社のサービスとワンストップでつなげる「資産総合管理アプリ」へ刷新したほか、三菱UFJカードによる最大20%還元の新ポイントアッププログラムもリリースしました。2026年度には、グループ共通の「エムットポイント」の導入や、サービスを使うほどおトクになる「ロイヤリティプログラム」も開始します。さらに、お客さまのニーズにより柔軟かつ迅速にお応えするため、デジタルバンクの立ち上げも予定しています。「エムット」を中心に、MUFGのリテール事業はこれからもますます進化していきます。ご期待ください。



2025年6月2日リリース

「三菱UFJ銀行アプリ」
全面リニューアル「新ポイントアッププログラム」
リリース「MUFGカードアプリ」
全面リニューアル「ポイント決済アプリ」
新規リリース

2026年度中リリース予定

従来の銀行とは異なる全く新しい
デジタルバンクグループ共通ポイント
エムットポイントサービスをご利用いただくほどにおトクになる
ロイヤリティプログラム新しい資産承継のカたち
新たなデジタル相続プラットフォーム

順次展開

商業施設内に新型店舗を出店
個人専用店舗「エムットスクエア」

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の進捗(24年度実績▶26年度目標)

事業承継関連融資

1兆円(中計進捗率100%)▶1兆円

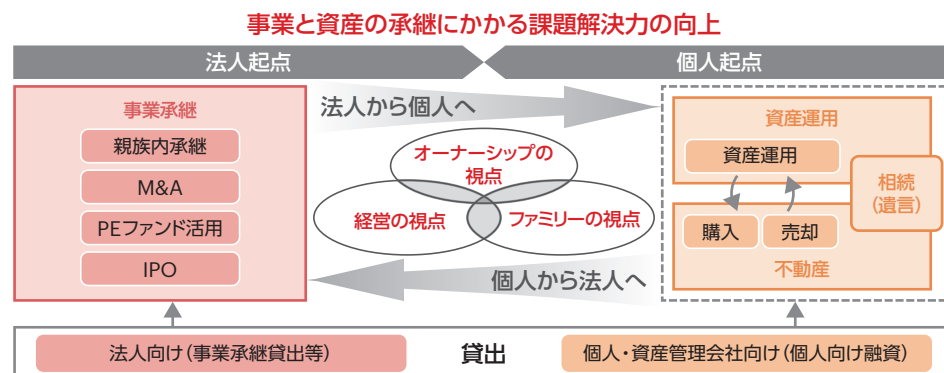
WM営業純益

1,100億円▶1,400億円

主要戦略の進捗

社内体制・顧客アプローチの強化、案件捕捉力の向上を通じて、2024年度実績は、事業承継関連融資1兆円(2023年度比+0.3兆円)、WM営業純益1,100億円(同比+400億円)まで拡大しました。

- ① **社内体制の強化**：現場では、事業・資産承継やM&Aに関する社内資格認定制度を新設し、本部では専門人材の育成・キャリア採用を加速することで、現場・本部の両面から、社内体制を強化しています(社内資格を含む専門人材は、2023年度比+640名増加)
- ② **顧客アプローチの強化**：専門人材による顧客アプローチを強化し、案件の具体化や承継意向のある未訪問先開拓を加速しています(対象先における専門人材の訪問済社数は、2023年度比+6千社増加)
- ③ **案件捕捉力の向上**：社内体制・顧客アプローチの強化により、大型案件の捕捉力が向上しています(融資金額50億円以上の大口案件融資金額は、2023年度比+2.3倍に増加)



3 GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化



主要KPIの進捗(24年度実績▶26年度目標)

GCIB・市場ROE

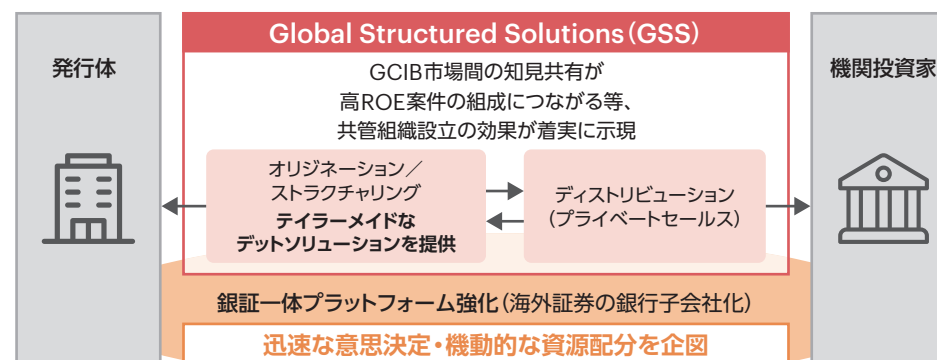
8.2%▶8.3%
(23年度7.8%)シンジケーション・
DCMウォレットランクIG 12位▶10位
Non-IG 17位FIC^{*1}成長率Peer^{*2}以上成長▶Peer以上成長

*1 Fixed Income and Currencies *2 Coalition Greenwich社データより競合他社の成長率を計算

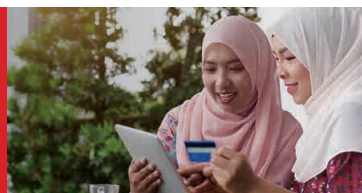
主要戦略の進捗

世界水準の強みであるストラクチャードファイナンスや、市場変動を捉えた為替取引等を通じ、粗利は前年度比8%程度増加する等、稼ぐ力は一体運営の下で着実に向上、ROEも2026年度目標に近接しました。両事業本部の協働は一段と深まり、以下のような象徴的な進捗がありました。

- ① **銀証一体プラットフォーム強化**：海外証券現法を銀行傘下へ再編予定。迅速な意思決定や機動的な資源配分、およびビジネスを支える基盤強化を行います。
- ② **Global Structured Solutions (GSS) の設立**：両事業本部の知見を融合したテ일러メイドなソリューションを提供する共管組織を設立。お客さまのニーズに寄り添った案件の成約を順調に積み上げ、ROE向上を実現しました。



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の進捗(24年度実績▶次期中計)

ROE

9% ▶ 10%超

営業純益

5,025億円 ▶ 6,000億円超

主要戦略の進捗

この施策は、「既存ビジネスの強化」と「成長投資の継続」を両立させ、アジアの成長を取り込むことを目指すものです。初年度である2024年度の主な成果は以下のとおりです。

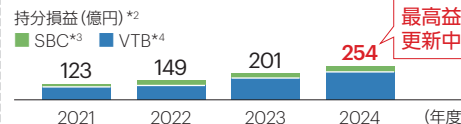
既存ビジネスでは、預金収益が堅調に推移、また、2022年に設立したインドのGIFT支店では、足元2年で外貨貸出残高が11倍まで成長しました。成長領域では、タイ、フィリピンのペイメントトッププレーヤーへの出資を行い、MUFG独自の経済圏構築に向けて大きく進展しました。他方、アジアの営業純益の約4割を占めるタイでは、マクロ環境悪化による貸出減により成長が鈍化。今後は、タイ国内の貸出伸長、筋肉質な基盤確立に加え、伝統的CIBビジネスや各国での着実な収益積み上げ、さらには、潜在的な成長が見込まれる、アジア×デジタル、インド等の分野での収益取り込みを図ります。

これまでの成果

● インドGIFT支店の貸出増加



● パートナーバンク2社で最高益更新



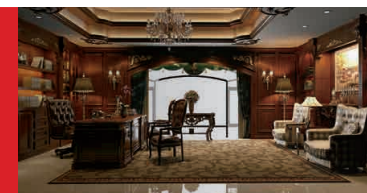
● デジタル金融事業者への出資完了



● 事業本部間連携によるビジネス創出



*1 平残ベース *2 社内管理ベース *3 セキュリティバンク *4 ヴィエティンバンク

5 資産運用立国
実現への貢献

主要KPIの進捗(24年度実績▶次期中計)

資産運用残高

127兆円 ▶ 200兆円

BPO受託残高

87兆円 ▶ 100兆円

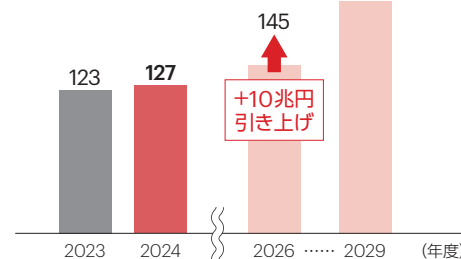
主要戦略の進捗

運用力強化への取り組み：新興運用事業者を対象とするEMP第1号ファンドを新設し、運用を開始しました。また、MUAMにおける投資家目線の運用に注力することを目的とした新人事・報酬制度の導入や、MUFGグループ内の知見・機能を集結し、証券化商品(CLO等)の投資態勢整備完了、および不動産等オルタナ領域の顧客向け商品を拡充するなど、運用力強化に向け各種施策を着実に進捗させています。

さらに、資産運用会社向けBPOサービス推進として、BlackRock社のAladdin®を活用し、運用会社・受託銀行間のデータ接続をよりシームレスに実現する新たなサービスの提供を開始しました。加えて、本邦初となる未上場株式に投資を行う公募投資信託の受託を開始し、投資対象の多様化とスタートアップ/グロース企業等への成長資金の供給に貢献するとともに、当該投資信託を組成する新興運用会社のBPO受託を通じて、新興運用会社の運用サポートを行っています。

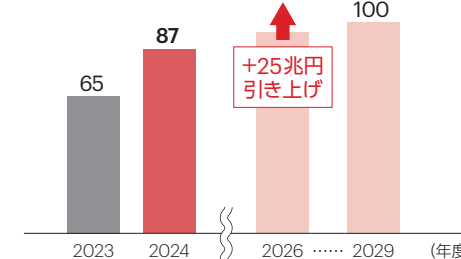
資産運用残高

(兆円)



BPO受託残高

(兆円)



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の進捗(24年度実績▶26年度目標)

GXプロジェクト共創件数

34件 ▶ 50件

主要戦略の進捗

GXの推進に向けて、太陽光・蓄電池・陸上風力等の再エネプロジェクトにファイナンスを実行するとともに、水素・アンモニア、SAF等のトランジションに資する新たな技術の社会実装に向けて、お客さまと多様なステージで協業し、プロジェクトを共創しました。今後も、お客さまとともにGXに係るバリューチェーン構築を進め、カーボンニュートラルへの貢献とビジネス機会の創出をめざします。

アドボカシー・エンゲージメント

- MUFGトランジション白書3.0発刊。エネルギー、素材、運輸、製造等、幅広い企業の経営層と対話
- 水素バリューチェーン構築に向けた課題等を、お客さま、専門家と議論するイベントを欧州で開催

事業構想・オリジネーション

- 水素・SAF領域のプロジェクトにおいて、出資、コンサルティング、FA等を通じてお客さまを支援
- ブレンデッドファイナンスによる新興国トランジション支援を目的とするファンドの枠組みを主導

LanzaJet社^{*1}への事業共創投資

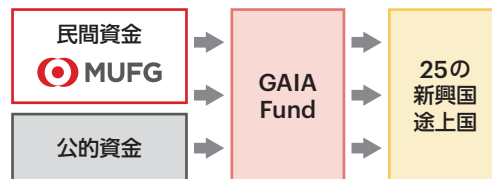
SAF製造プラントの拡大に向けたファイナンス支援や技術ライセンス展開に向けた支援等を通じて、SAFバリューチェーン構築をめざす



*1 エタノールを原料に持続可能な航空燃料(SAF)を製造する技術を持つ米国企業

ブレンデッドファイナンス^{*2}の取り組み: GAIAファンド

新興国に対し、気候変動適応の長期ローンを官民連携で提供するファンド。邦銀唯一の創設メンバーとして枠組みを主導



*2 民間・公的資金を組み合わせたファイナンス

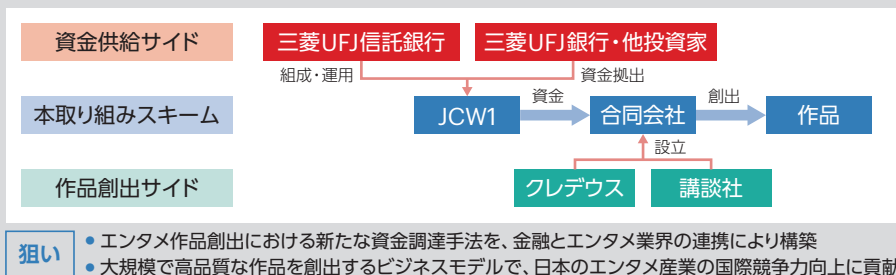
7 新たな事業ポートへの挑戦



主要戦略の進捗

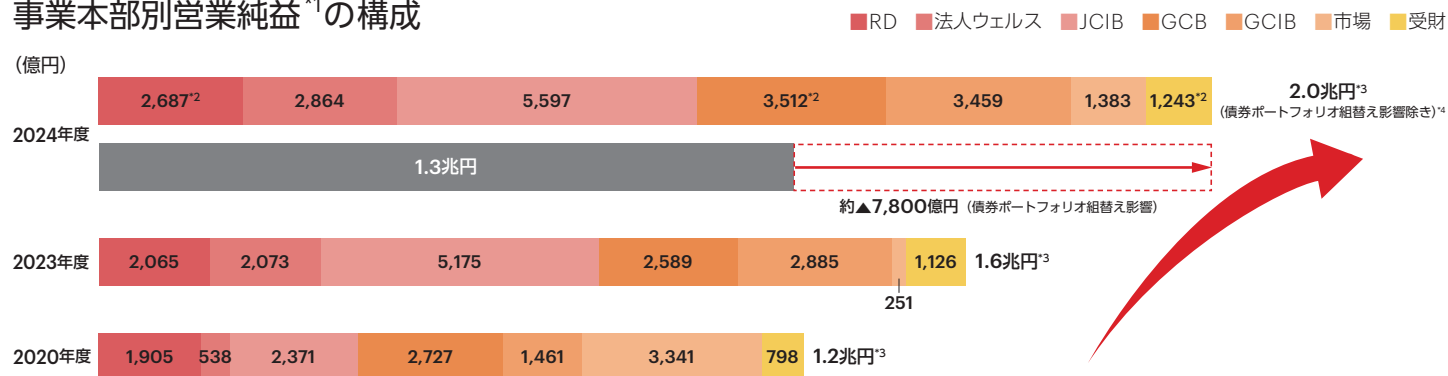
金融機関を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、既存の金融ビジネスに捉われない新たな事業領域の開発に取り組んでいます。取り組みを積み重ねることで、MUFG事業戦略の「先行性」と「独自性」を確立し、中長期的な目線で経営の強靱化と企業価値の向上に貢献することをめざしています。

2024年度以降、複数の新規事業を立ち上げています。例として、本邦の電力先物市場・現物市場への参入を行いました。また、新しいエンタメ作品創出の仕組みとビジネスモデルの構築を、株式会社講談社、株式会社クレデウスおよびMUFGの協働により実現しました(下図)。その他、MUFGストラテジック・インベストメントでは、2024年1月の営業開始後、3件の事業再生投資を実行するなど、以前に立ち上げたビジネスにも進捗がありました。

新規事業 新しいエンタメ作品創出の仕組みとビジネスモデル構築への取り組み
(Japan Creative Works1号投資事業有限責任組合: JCW1)

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

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^{*5}

リテール・デジタル事業本部 (RD)



- 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 (法人ウェルス)



- 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
大澤 正和

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 2025

動画配信 [▶](#)プレゼンテーション資料 [▶](#)

^{*1} 管理計数。2020年度と2023年度・2024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} のれん償却含む ^{*3} 本部・その他(2024年度:▲194億円、2023年度:▲295億円、2020年度:▲1,446億円)を含む

^{*4} 市場事業本部による債券ポートフォリオ組替えに伴う売却損(約▲7,800億円)を除く ^{*5} 全事業本部で取り組む戦略

企業価値向上のための戦略

CSO 兼 CSuOメッセージ



**Power of Teamworkを発揮し、
「世界が進むチカラになる。」を
実現する**

代表執行役専務
グループCSO 兼 グループCSuO
高瀬 英明

MUFGにおけるCSOの役割

私は初めてお会いする人に、自己紹介代わりにChief Strategy Officer (CSO)の役割をお伝えすることがあります。CSOという役職名はご存知でも、仕事の中身を把握されている人は意外に少ないからです。MUFGにおけるCSOの役割は、グローバルな戦略策定と組織改革、ブランド戦略やコーポレートコミュニケーション、渉外活動など多岐にわたります。年度単位の計画策定・管理だけではなく、より中長期的な視点で戦略を考える立場にあり、この後にお伝えする「社会課題の解決～未来につなぐ」「企業変革の加速～会社がかかわる」もそうですが、中期経営計画(中計)の策定においても陣頭指揮をとり、そのさまざまな取り組みを推進しています。

私のキャリアを振り返ると、国内業務に加えて、MUFGユニオンバンクで経営管理や法人営業を担当し、アユタヤ銀行やダナモン銀行などのパートナーバンクを含む海外戦略全般の指揮に携わり、オランダでは欧州現法のマネジメントを務めました。海外ではリーマンショックや欧州でのマイナス金利といった厳しい経営環境も体験しましたが、そうした苦境の時でも、MUFGの強みは「厚いお客さまの基盤」と「グローバルネットワーク」、それを支える「国内外の人材」にあると常感じてきました。私はPower of Teamworkという言葉が好きでよくミーティングで伝えています。地政学リスクの高まりや世界の分断が深まる不透明な世の中だからこそ、自分のこれまでの経験を活かし、MUFGの持つグローバルなPower of Teamworkを最大限発揮して、お客さまを含むさまざまなステークホルダーの期待を超えるサービスを提供し、MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」を実現していきたいと思っています。

社会課題の解決～未来につなぐ、
に込められた想い

中計の柱の一つに、「社会課題の解決」を掲げています。企業は持続可能な社会があつてこそ存在でき、持続可能な社会の実現に貢献することが金融機関の存在意義であると考えます。MUFGは持続可能な環境・社会の実現に向け、サステナビリティ経営において優先的に取り組む課題(優先課題)を設定していますが、環境変化やそれに伴う世の中の期待、事業における重要性を踏まえ、中計策定時に見直しを行いました。

地球温暖化、デジタル・AI技術の進展、経済格差や地政学リスクの高まりなど、我々を取り巻く環境変化の例を挙げれば枚挙にいとまがありません。こうした「分断」の時代に、金融の持つ「つなぐ」チカラを発揮し、社会課題の解決に貢献する。中計のもう一つの柱である「成長戦略の進化」と両輪で取り組むことにより、社会的価値と経済的価値の両方を追求し、相乗的に企業価値を高めていく。そうした私たちの想いをお伝えするため、2025年4月にレポート「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」を初めて発行しました。

このレポートでは、社員起点や課題起点で取り組む12の代表的なプロジェクトを紹介しています。加えて、優先課題ごとにめざすべき目標をアウトプットKPIとして選定するとともに、その取り組みが社会にもたらす影響をインパクト指標として開示し、一部のインパクト指標は目標設定にチャレンジしました。今後は、いくつかの拠点やチームで始まった「点」の動きを、MUFGという組織のなかで横断的に「面」の動きに拡大していきます。KPIやインパクト指標の充実などさらなる検討が必要ですが、MUFGとしての社会課題の解決に対する本気度を今後もお示していきたいと考えています。

企業価値向上のための戦略

CSO 兼 CSuOメッセージ

企業変革の加速～会社がかかわる、の取り組み

中計のもう一つの柱である「企業変革の加速～会社がかかわる」でもさまざまな取り組みにチャレンジしています。金融機関にとって「安心・安全」が最重要使命であることは何ら変わりませんが、加速度的に社会が変化するなかで、お客さまに選ばれ続けるためにはさらなる先進性や俊敏性が不可欠です。また、社員のエンゲージメントを高めるためにも、今まで以上にスピードが重要な要素になります。

従来の課題であった手続きやマニュアル、意思決定プロセスのシンプル化はこの1年で着実に進展しました。ここからさらに、スピードに関する社内の風土や社員のマインドセットを抜本的に変えるため、組織間の連携を高め、権限と責任を委譲して短期間のPDCAで成果を積み上げていくアジャイルな組織運営を本格化していきます。本件を推進する組織（アジャイル変革推進室）をすでに立ち上げましたが、顧客志向の商品・サービスの機動的な企画・開発を実現すべくパイロット案件をスタートし、その適用領域も広がっていきます。

スピード改革の要諦は、「一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動する」カルチャーの醸成です。いざという時に自信を持って冷静に決断を下すことができるよう、一人ひとりのプロ度を高めること、そのプロ同士が確りと意思疎通を図ること、その上で決めるべき人が決めること、この3点セットで進めています。マネジメント向けの行動指針を策定し、その中で「3割で共有、5割で議論、7割で決断」と打ち出し、100%の情報がなくても決断する覚悟を持つようマネジメントに対して繰り返し伝えています。私自身、まだまだできていないと日々反省することもあるのですが、先頭立って組織のスピードアップを実現していきます。

COLUMN

工芸プロジェクトの狙い

2023年、「MUFG工芸プロジェクト」を始めました。工芸は、物を作り大事に使い続ける日本文化の象徴であり、サステナビリティの重要性が問われる今の世界において、ますます重視されるべきものです。また、伝統を大切にしながらも固定観念にとらわれず、新たな発想を取り入れて挑戦していく姿勢は、正に「伝統と革新」を体現するものであり、ビジネスにおいても学ぶことが多くあります。

その一方で、工芸全体でみると職人の後継者不足という大きな課題に直面しています。また、工芸を支える日本古来の素材産業においても、職人の持つ伝統的な技術が失われつつあります。工芸がより魅力的なマーケットになるには、裾野の拡大に加えて、持続可能なエコサイクルの構築が求められています。



三菱UFJ銀行大阪ビルで開催した企画展の様子

これまで、拠点を活用して工芸品の作り手と使い手をつなぐ「場」の提供に加えて、次世代を担う若き作り手の表彰、そして、今年はそうした作り手を支援・育成するKOGEI ARTISTS LEAGUEを立ち上げました。こうした取り組みを通じて、より多くの人が工芸に関心を持ち、工芸品を手に取り、使っていけば、そうした需要の拡大が工芸に関わるエコシステム全体を支えていくことになります。

国内外に大きなネットワークを持ち、さまざまなヒト、モノ、コトをつなぐチカラを持つMUFGだからこそ、工芸の発展に貢献できると考え、このプロジェクトを始めました。社会的価値と経済的価値を両立させ持続可能な社会を作ることを、このプロジェクトを通じて体現します。

Forbes JAPAN BRANDVOICE 2024年12月25日掲載
<https://forbesjapan.com/articles/detail/76019>

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。



優先課題

持続可能な社会 	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 	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 	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

優先課題の特定プロセス

STEP
1

SDGs、Global Risks Report (WEF)、サステナビリティ開示基準、投資家の期待、他社事例等をもとに、サステナビリティ課題を抽出

STEP
2

ステークホルダーにおける重要性和、MUFGにおける重要性を評価し、絞り込み

STEP
3

社外アドバイザーや投資家、社員等、ステークホルダーの意見を収集

STEP
4

マネジメントレベルで議論

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

社会課題の解決の概要



持続可能な社会

カーボンニュートラル
社会の実現自然資本・
生物多様性の再生

循環型経済の促進

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。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。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。

関連ページ

[>GX \(P44\)](#)
[>気候変動への対応 \(P51～\)](#)

関連資料


[◀ MUFG Climate Report 2025](#)
[MUFG TNFDレポート 2025 ▶](#)

[MUFG トランジション白書 2024](#)
[MUFG アジアトランジション白書](#)


活力溢れる社会

産業育成、
イノベーション支援少子高齢化
への対応金融サービスへの
アクセス拡大人的資本重視
の経営

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、生き活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。

関連ページ

[>アジア関連 \(P33～・P43\)](#)
[>資産運用立国実現への貢献 \(P43\)](#)
[>人的資本の拡充 \(P58\)](#)

関連資料


[◀ Human Capital Report 2025](#)


強靱な社会

人権尊重

安心・安全な
サービスの提供強固な
企業ガバナンスの発揮

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。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。

関連ページ

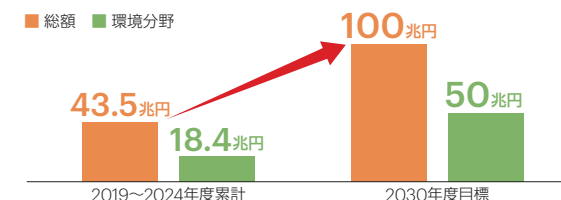
[>コンプライアンス \(P76\)](#)
[>サイバーセキュリティ \(P75\)](#)
[>グローバル金融犯罪 \(P76\)](#)
[>お客さま本位の取り組み \(P77\)](#)

関連資料


[◀ MUFG 人権レポート 2024](#)

サステナブルファイナンス目標と実績

MUFGは、環境・社会課題の解決に向けて、2019年度から2030年度までの累計実行額をサステナブルファイナンス目標として設定しています。累計100兆円の目標に対し、2024年度までの累計実行額は43.5兆円（うち、環境分野で18.4兆円）です（概算値）。



企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

アウトプットKPIとインパクト指標

優先10課題ごとに、MUFGの取り組み結果とめざすべき方向性を示す「アウトプットKPI」と、MUFGの取り組みの結果として生じた社会的・環境的な変化や効果を示す「インパクト指標」を設定しました。目標設定を行わず、実績のみ計測する「アウトプットKPI」と「インパクト指標」は、「実績」のラベルを付しています。

今後もKPIやインパクト指標の充実など、さらなる検討を進めていきます。

		アウトプットKPI	インパクト指標
 持続可能な社会	カーボンニュートラル社会の実現	● サステナブルファイナンス実行額 100兆円 (うち環境分野50兆円) (~2030年) ● GXプロジェクト共創件数 50 件 (~2026年度)	● 投融資ポートフォリオ全体からの排出量 (2023年度、お客さまのScope1、2) (実績) 177MtCO₂e ● MUFG関与の再エネプロジェクトファイナンスによる削減貢献量 7,000万トン(2019~2030年度) 4,683万トン(2019~2023年度実績値)
	自然資本・生物多様性の再生	—	● 自然資本・生物多様性に関連するスタートアップ支援の拡大 (実績)
	循環型経済の促進	—	● 循環型経済への移行の促進に関連するスタートアップ支援の拡大 (実績)
 活力溢れる社会	産業育成、イノベーション支援	● スタートアップ支援に向けた取り組み (実績) MUFG Startup Summit を開催	● MUFG 支援先のスタートアップ時価総額 20兆円 (~2026年度)
		● 資産運用残高 200兆円 (~2029年度)	
		● BPO受託残高 100兆円 (~2029年度)	
	少子高齢化への対応	● 事業承継関連融資額 1兆円 (~2026年度)	● 金融リテラシー関連設問の正答率 70%以上
		● 金融経済教育提供件数 80万人 (~2026年度)	
	金融サービスへのアクセス拡大	● 三菱UFJダイレクト Monthly Active User 10百万人 (~2026年度)	● 戦略出資先のデジタル金融サービスユーザー数のASEAN成人人口シェア 1/4程度 (~2034年度)
		● 戦略出資による金融デジタル事業者への支援 (実績)	
	人的資本重視の経営	● DXコア人材 1,200 名 (~2026年度)	● エンゲージメントスコア 23年度比改善 (~2026年度)
		● グローバル経営人材候補者プール 3 倍以上 (~2026年度)	● インクルージョンスコア 75以上維持 (~2026年度)
		● 女性マネジメント比率 27% (~2026年度)	● アブセンティーズム 1%以下 (~2026年度)
		● 男性育休取得率 100% (~2026年度)	● プレゼンティーズム 15%以下 (~2026年度)
 強靱な社会	人権尊重	● 人権方針、環境・社会ポリシーフレームワーク、赤道原則に基づく人権デューデリジェンスの徹底 (実績)	—
	安心・安全なサービスの提供	—	—
	強固な企業がバナンスの発揮	—	—

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なかで、「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への対応、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

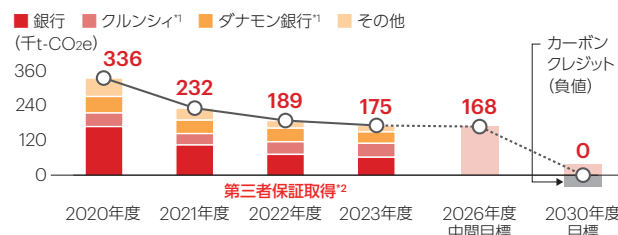
MUFGの2023年度GHG排出量は、175千tCO₂となり、2030年度ネットゼロに向けたマイルストーンである2026年度中間目標の168千tCO₂が見通せる状況となっています。加えて、お客さまとのパートナーシップを通じて、蓄電池の活用や営農放牧型太陽光発電システムからの再エネ調達、フィルム型ペロブスカイト太陽電池の共同実証実験などの省エネ・再エネ化の推進や、自社バリューチェーンへの取り組みなどを推進し、自社排出の着実な削減と環境負荷低減への貢献をめざしています。

② エンゲージメントとファイナンス支援

ファイナンスについては、過去10年の支援実績が世界1位である再エネ向けプロジェクトファイナンスやトランジションファイナンスの実績を着実に積み上げてきました。さらに、官民連携のGAIAファンドを通じて、気候変動によって特に深刻な影響を受ける新興国・途上国の気候変動適応(アダプテーション)に貢献するブレンデッドファイナンスにも取り組んでいます。

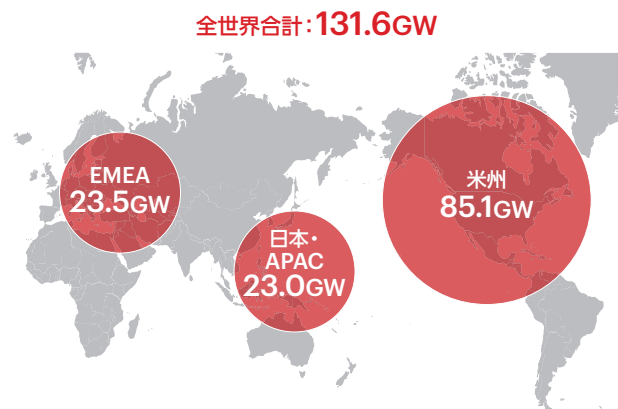
エンゲージメントでは、産業界・政府機関と連携した政策提言を行いながら、ソリューション提供力を強化しています。引き続きお客さまや自治体、業界全体とのリレーションも強化しながら、脱炭素に向けた新たなニーズや課題を産業界・政府機関にフィードバックし、お客さまの脱炭素化に向けて責任ある伴走をしていきます。

自社排出削減中間目標とロードマップ



*1 クルンシィ(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

*2 GHG排出量の実績データに対して独立した第三者より保証を取得

MUFGが関与した再生可能エネルギープロジェクトの発電容量
(2019年～2023年度の5年間累計、GW)

自社排出削減に向けた取り組み



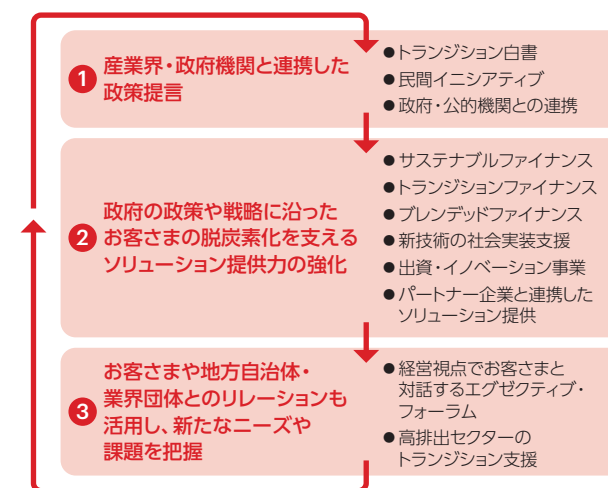
お客さまとのエンゲージメント強化・社員の環境意識醸成

自社排出の着実な削減

自社バリューチェーンにおける環境負荷低減への貢献

詳細は「SUSTAINABILITY AT WORK」をご覧ください。

エンゲージメントのアプローチ



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への対応

2024年度から移行計画の管理の枠組みを始動し、規律あるトランジション支援と目標進捗のモニタリングを進めています。セクター別の中間排出目標の達成に向け、お客さまとのエンゲージメントも進展しています。なお、債券・株式・シンジケートローンの引受からの排出(Facilitated Emission, “FaE”)の大部分を占める電力、石油・ガスセクターについては、目標の計測対象にFaEを追加しました。

今年度は各国の排出削減目標であるNDCの更新内容も踏まえ、中間排出目標の見直しを行うことも検討しており、管理の枠組みも随時強化していきます。

④ リスク管理とガバナンス

「気候変動リスク管理の枠組み」を整備し、シナリオ分析をアップデートしました。具体的には、対象を全セクターに拡大し、物理的リスクに気温上昇に関する分析を追加しました。ガバナンス体制も継続的に強化し、経営会議傘下のサステナビリティ委員会などで、気候変動を中心に環境・社会課題に係る幅広いテーマの機会とリスクを議論し、取締役会の監督のもとで意思決定や方針策定を行っています。

社員のケイパビリティ・ビルディングにも力を入れており、全社員向けの啓発に加え、ナレッジ蓄積やエンゲージメント力強化など、社員の職務に応じた施策を展開しています。

詳細は「MUFG Climate Report 2025」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/environment/tcfd/index.html>

セクター別中間目標の進捗状況

	基準値	2023 年度実績	2030 年度目標
電力(gCO ₂ e/kWh)	339	288	156~192
石油・ガス(MtCO ₂ e)	92	72 (▲ 22%)	▲ 15~▲ 28%
鉄鋼(MtCO ₂ e)	22	16 (▲ 28%)	▲ 22%
商業用不動産(kgCO ₂ e/m ²)	65	52	44~47
居住用不動産(kgCO ₂ e/m ²)	27	25	23
自動車(gCO ₂ /vkm)	169	158 (▲ 7%)	▲ 23~▲ 46%
船舶(PCAスコア)*1	Striving 28.9% Minimum 24.3%	Striving 22.7% Minimum 17.0%	PCA≤0%
航空(gCO ₂ /RPK)	130	83	71
石炭(億円)	約30億円 (非OECD諸国 は約120億円)	14億円 (非OECD諸国 は56億円)	ゼロ (非OECD諸国 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

リスク管理



- 与信ポートフォリオ全体のリスク認識を目的としてシナリオ分析を実施。2024年度は対象セクターを全セクターに拡大、物理的リスクの分析に「気温上昇」を追加
- お客さまの移行状況を、1.5℃整合の中間目標や移行計画、気候関連のガバナンス体制、排出削減実績などにより確認
- 個別案件の検討時には、環境・社会ポリシーフレームワークを適用

ガバナンス



- サステナビリティに関する取り組み内容を定期的に報告し議論。取締役のコンピテンシー向上に向け、定期的な勉強会や外部有識者との意見交換会などを実施
- 株式報酬の中長期業績連動指標に「ESG評価」を設定、役員賞与の職務遂行評価に「気候変動を含む環境・社会課題解決への貢献」を設定

ケイパビリティ・ビルディング



- 大企業担当向けナレッジの蓄積・共有
- 中堅中小企業担当向けエンゲージメント力強化
- 全社員向け教育・啓発

GX情報連絡会 17回

リーダー向け勉強会 6回

拠点向け勉強会 19回

セミナー受講者 約630名

資格取得者2,100名超

企業価値向上のための戦略

企業変革の加速 ～会社が変わる

「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、「会社が変わる」ための企業変革に取り組んでいきます。



めざす姿

スピード改革の加速



P56

- 「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」カルチャーをめざし、働く環境の整備として、手続き簡素化、会議運営の見直し、AI・DX利活用を推進
- 環境変化に迅速かつ柔軟に適應する組織運営へと進化するため「アジャイル運営」を導入。アジャイル運営では、組織間の連携を高め、権限と責任を委譲し、短期間のPDCAで成果を積み上げていく

AI・データ基盤の強化



P57

- データ基盤を強化し、全社員にAI・BIなどのデータ利活用を浸透・習慣化させることによる、データドリブン経営の実現
- 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AIを起点に物事を考えるAIネイティブな企業への変革

人的資本の拡充



P58

- 「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

システム開発
リソースの増強

P58

- 生成AIやサイバーセキュリティなど、攻めと守りの両面を強化するために、現行中計のシステム投資額を8,000億円から9,000億円へ増額
- 投資額の増加にあわせ、開発を支えるリソースも採用や育成プログラムの拡充等を通じて増強していく計画

企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

CHROメッセージ

「人」に熱い想いを込めた
人的資本経営をめざしてグループCHRO
國行 昌裕

MUFGの人的資本経営

「人的資本」という言葉は、なんとなく無機質に聞こえるでしょうか。「自己資本」のようなお金、モノと同列に捉えると、少しドライな響きがあるかもしれません。しかしMUFGでは、その言葉の根幹をなす「人」に熱い想いがこもっています。

私はこの4月からグループCHROを拝命し、「どうしたらその想いを伝え、企業としての活力につなげられるか」という使命感をひしひしと感じています。

「人的資本の拡充」とは、社員一人ひとりが生き活きと活躍するための経営としての取り組みであり、とりわけ四つの重点課題である「プロ度追求」「エンゲージメント向上」「DEIの推進」「健康経営」に注力しています。こうした取り組みにより、社員が健康でワクワクしながら働くことができる環境を整えることが、社員のウェルビーイング(中長期的な人生の充実)につながり、それでこそ「社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」をめざせるのだと信じています。

開示の充実に向けて

このような取り組みをステークホルダーの皆さまにお伝えするためには、さらなる可視化が重要だと考え、昨年は四つの重点課題に対応するKPIを設定し開示しました。今年は、人的資本経営に関するMUFGの考え方や取り組み内容を社内外により分かりやすく発信するために、「Human Capital Report」を発行しました。このレポートでは、KPIと目標の開示を拡充するとともに、人的資本経営の実現に向けた各種制度の創設・拡充、挑戦の機会提供、多様な社員が働きやすい環境の整備などの取り組みについて、それらを活用し活躍する社員の紹介を交えながらお伝えしています。MUFGの人的資本の拡充が着実に進んでいること、それがどのよ

人的資本KPI

		進捗 ¹ (2024年度)	目標 ¹ (2026年度)	
KGI	全社ROE ²	9.3%	－	
	挑戦スコア ³	78%	23年度比改善	
	スピードスコア ³	73%	23年度比改善	
KPI	四つの 重点課題	人的資本KPI	進捗 (2024年度)	目標 (2026年度)
	プロ度追求	人材ポートフォリオの構築 ⁴	－	社内目標達成
		DXコア人材	791名	1,200名
		ITスキル取得 ⁵	78.5%	100%
		ウェルスマネジメント人材	23年度比 1.4倍	23年度比 2.0倍
		サステナビリティ人材 ⁶	2,200名 ⁷	－
		海外枢要ポストに対する 候補者プール	3.9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	76%	23年度比改善
		MUFG Way 共鳴セッションの実施 ⁶	4年連続実施	継続実施
		オフィス環境の満足度	(新設)	25年度比改善
	DEIの推進	女性マネジメント比率(国内) ⁸	24.0%	27.0%
		男性育休取得率 ⁹	89.8%	100%
		インクルージョンスコア ³	78%	75%以上維持
		障がい者雇用率	2.67% ¹⁰	法定雇用率 以上維持
		女性上位職志向 ^{8・11}	40.9%	－
	健康経営	アブセンティーズム	0.93%	1%以下
		プレゼンティーズム	13.0%	15%以下
		定期健康診断受診率	銀:98.8% 信・MUMSS: 100%	各社100%

*1 KGI/KPIの定義や指標に個別表記のない限り、国内主要子会社3社(銀行、信託、MUMSS)合算の数値 *2 東証定義のROE *3 海外主要子会社含む連結ベースでの数値(挑戦スコア、スピードスコア、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 事業領域毎に設定した人材需給の乖離の解消 *5 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 *6 定額目標を設定していないが特に推移を注視しているKPI *7 記載は、サステナビリティ人材の育成に関する取り組み実績の一例 *8 海外主要子会社を含む連結ベースの2024年度実績は38.9% *9 取得時期を踏まえた、より実態に即した取得率(社内規程) *10 2025年6月基準 *11 女性社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 | 会社が変わる

CHROメッセージ

うに社員のウェルビーイング向上につながっているのかをぜひご覧ください。

特に注力する施策

(1) 事業戦略と人事戦略の連動

我々を取り巻く外部環境は変化が激しく、事業戦略の遂行に必要な人材の質や量は常に変化しています。金融業という、「年功序列」「ジェネラリスト志向」など、伝統的でややお堅いイメージを持たれることが多いと思いますが、この変化の激しい時代を生き抜くためには、そんな画一的なイメージから脱却する必要があるとの強い危機感を抱いています。

足元では、人事部門と事業部門の連動を強化して、事業戦略の遂行に必要な人材確保のために、グループ各社においてプロフェッショナル人材コースを拡充しました。また、並行して事業領域ごとの必要な人材要件をさらに明確化するなど、基盤整備も着実に進めています。引き続き、採用や入社後の定着・育成体制の強化なども進め、人事部門と事業部門の連動の加速を図っていきます。

(2) グループ・グローバルでのDEIの推進

人的資本経営の観点では、自由闊達なカルチャーの側面から語られやすいDEIですが、一人の人間としてDEIに向き合ってみると、また違った角度から気づきを得ることがあります。

例えば、娘の学校行事での私の実体験です。PTAに参画してみると、他のメンバーはほとんどが女性で、男性の私は少数派であり最初は戸惑いましたが、一人ひとりの異なる意見を尊重し合いながら議論を重ねるうちに、幅広くユニークな学校行事のアイデアが生まれました。また、海外赴任においては、異なる歴史背景や文

化で育った現地の同僚の多様な視点や意見に驚くこともありましたが、お互いの違いの理解が進むにつれて、多くの新鮮な気づきにつながりました。そうした「異なる世界」に触れると当初はストレスもありますが、敬意と熱意をもって本音の意見をぶつけあえば、これまでにない発想が生まれるのだという成功体験となりました。

こうした経験から、社会やお客さまの期待を超える価値やサービスを提供するには、DEIこそが差異化の源泉であると確信しています。今年は特に、「共育で」支援施策をはじめとした男女の両立支援の拡充を進めるなど、MUFGとしてDEI推進に引き続き積極的に取り組んでまいります。

また、MUFGに所属する世界中の社員が、多様なバックグラウンドや価値観を保ちながら生き活きと活躍を続けるためには、グループ・グローバルでシームレスな取り組みを進めることが不可欠です。後継者候補の選抜体制や研修の拡充など、グローバル軸での人材育成をグループ各社が相互に参照しながら人事組織・運営体制を発展させ、MUFG Wayのパーパスである「世界が進むチカラになる。」を体現できる人事運営を行っていきます。

(3) 健康経営

心身の健康はオンオフともに充実した活動の土台となります。MUFGでは健康経営宣言および戦略マップを公表し、心身の健康課題に対する打ち手を定めて活動を進めており、グループ各社間の情報・施策の連携が相乗効果を生み、各社で健康経営優良法人(ホワイト500)や健康経営優良法人に選定されるなど一定の成果が出ました。今後も社員の充実した活動と働きがいの創出の土台である健康経営推進のための施策を本気で深化させていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

MUFGの中長期的な企業価値向上のためには、四つの重点課題に取り組み、人的資本の拡充に向けて歩み続けることが必要です。そのためには、会社の提供するさまざまな制度だけではなく、その制度を利用し自らが成長していく、社員の「熱い想い」が欠かせません。私はCHROとして、社員のマインドに火をつけるべく、Human Capital Reportを携えてグループ各社の社員との接点を増やしていきます。

そんな私が最も大切にしている信念は、「昨日の自分を超越する」ということです。「世界が進むチカラになる。」ために、毎日少しでも前進する。そしてわずかでも世界を進める。そうしたくても、自分一人の力には限界があるので、毎日仲間を一人でも増やしてともに前進し、昨日を超える熱量を持ち続けることが重要と考えています。

多様性に富んだ仲間の声に耳を傾け、その仲間たちがより良い状態で仕事に取り組むための変革を続けて、昨日を超える今日の環境を整えていくことが、グループCHROとして果たすべき私のミッションです。一步一步は小さくても、毎日の積み重ねが気がつけば大きな差になり、昨日より優れた日本社会をつくっていくための熱い力となるに違いない。

そんな夢を胸に燃やして、実現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

スピード改革の加速



主要KPIの進捗(24年度実績 ▶ 26年度目標)

「スピード」スコア

73% ▶ 現状比改善

主要戦略の進捗

MUFG Wayの「共有すべき価値観」に新たに「挑戦とスピード」が加わった2024年度。「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」カルチャーの醸成、環境変化に迅速かつ柔軟に適應する組織作りをめざし、私たちは「アジャイル運営」に着手しました。その特徴は、組織の壁を越えた機能横断のチーム組成、権限と責任の委譲、短期間のPDCAで成果を積み上げていくことです。

経営企画部内に立ち上がった「アジャイル変革推進室」が司令塔となり、戦略・枠組みの構築やアジャイル運営導入の支援を行っています。先行的にアジャイル運営を導入した領域では、初回のサービスリリースまでの期間が従来よりも大きく短期化されたり、組織連携や従業員のエンゲージメントに関する改善の声が多く寄せられるなど、導入の効果が始まっています。

今後はアジャイル人材の育成強化にも取り組み、適用領域を拡大しながら、役職員のマインドセットを含めた企業変革を進めていきます。

アジャイル運営の導入

目的

環境変化へ迅速に対応可能な組織運営への進化

導入期

2024年度 取り組み実績

拡大期

2025年度 取り組み方針

「アジャイル変革推進室」新設

経営層含め300名超研修受講

先行2領域でアジャイル運営開始

拡大に向けた戦略・枠組み構築

アジャイル人材の育成強化

追加的な適用領域の拡大

Topic

社員が輝くカルチャー改革

「スピード改革」は今中期経営計画におけるカルチャー改革の中心テーマですが、MUFGは「挑戦とスピード」のカルチャー改革に前中期経営計画から取り組んでいます。カルチャーの形成要素を、①業務インフラや人事制度等「会社が提供する働く環境」、②パーパスを自分ごと化する「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「実践機会」と定義し、これらの連動で、社員が自律的・自発的に挑戦する組織作りをめざしています。

この枠組みのもと、社員が個人の信念・価値観とMUFG Wayの重なりについて対話する「MUFG Way共鳴セッション」や、有志社員がMUFG Wayを伝播する「MUFG Way Boostプロジェクト」、社員参加型社会貢献プログラム「MUFG SOUL」や新規事業創出「Spark X」等を継続してきましたが、2024年度はさらに取り組みを拡大しました。

例えば、安心・安全なサービスをお届けするために必要な数多くの社内手続きに関し、従業員の声を反映したプロセスの見直しだけでなく、生成AIを活用してもっと探しやすい、分かりやすく、使いやすくするためのプロジェクトも進めています。また、社員がキャリアやウェルビーイングについて考える研修や、上司の部下育成力を強化する研修も実施。誰もが自分の力を最大限発揮できるようにする取り組みに注力しています。

これらの取り組みの結果、2024年度のグループ意識調査ではスピードスコアは73%(+2%)、エンゲージメントスコア76%(+3%)、挑戦スコア78%(+3%)に伸びました。

会社が提供する働く環境

手続き・ルールの見直しプロジェクト

社員のセルフプロデュース研修

キャリア採用者 Welcome Day



24年度上期実施時の様子

社員のマインドセット

MUFG Way Boost プロジェクト

JCIB事業本部「アクティビティ・アワード」



パーパス実現に向けお客さまとともに産業・事業の育成を推進。優れた取り組みを共有するイベントも開催

実践機会

MUFG SOUL



国内外で約1万人参加

金融経済教育

社員のボランティア講師300人以上派遣

Spark X

- マタニティケアのサブスクを協業先にて実現
- 障がいを持つ従業員の雇用をサポートする、「チャレンジドバンク」始動

企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

AI・データ基盤の強化



主要KPIの進捗(24年度実績 ▶ 26年度目標)

AI業務実装数

73件 ▶ **250件超**
(24年度単年) (24～26年度累計)

BI活用ユーザー数^{*1}

1.2万人 ▶ **1.7万人**

^{*1} Business intelligenceの略。さまざまなデータを分析・見える化し、経営や業務に役立てる手法。活用ユーザー数は月間アクティブユーザー数(MAU: Monthly Active Users)

主要戦略の進捗

2024年4月にAI・データなどのデジタル関連機能を集約したデジタル戦略統括部を新設し、全社のAI・データの利活用や基盤強化、他社との連携、人材ポートフォリオ構築などを進めています。特に社内コンサルティング機能による支援を通じ、200件以上の業務実装を実現しました。このうちAI業務実装数は73件^{*2}と着実に進捗しています。BI活用も浸透し、銀行RMの利用率は約90%になりました。進捗を踏まえKPIを見直し、グループベースでより実務での活用度を測りやすい指標に変更しました。

さらに、生成AIをはじめとするAI活用をグループ一体で推進するプロジェクトチームを立ち上げ、下図の3分野を軸に60件超のユースケースの検討・開発を進めています。また、社員へのAI活用の浸透に向けた推進活動を25年度より開始しました。

これらの取り組みを支えるため、国内外の最新技術の探索・検証を行うインテリジェンス活動や、AI専門人材の採用・育成によるリソース増強を加速しています。

^{*2} AI案件支援数の24年度実績は83件

AIネイティブな組織への変革に向けた取り組み

社員の働き方改革

• Copilot活用拡大、内部業務支援

データドリブン営業

• 営業活動の生産性・品質向上

事業モデルの変革

• AIエージェント等、最新技術の導入

**MUFG全社
AI浸透運動**

**Hello♥ AI
@MUFG**

Topic

生成AIの活用事例 ～手続検索～

2023年に銀行の社内ChatGPT「AI-bow(アイボウ)」を導入して以降、社員の要望を取り込みながら改良を重ね、現在では本部社員の2人に1人が利用するようになりました。資料の要約や翻訳、文章やプログラムの作成、集計や分析、アイデア出しの相談など、社員にとってまさに業務の「相棒」となっています。

さらに、2025年7月に部分リリースした「手続検索支援システム」では、預金や内国為替、決済系商品などの手続を横断的に参照し、約9割の正確さで回答を得ることができるようになりました。試行した社員の約7割が、平均で一日65分を費やしていた手続検索を、半分にできると実感しています。今後、十数万ファイルほどある手続を網羅すべく、対象を拡大していきます。また、生成AIの進化や社内システムの機能拡大、誤回答(ハルシネーション)対策などについて、全社員に定期的にeラーニングを受講させることで、ユーザーリテラシーの向上に取り組んでいます。

AIネイティブな企業への変革に向けては、グループを挙げて「AIに触れる」「AI活用レベルを引き上げる」教育コンテンツやコンペティション等のイベントを展開し、積極的なAI活用を促しています。

MUFGでの生成AI活用に向けた座談会

2025年4月、MUIT^{*3}中野オフィスにて亀澤社長とシステム開発を担う社員6名による座談会を行いました。システム開発におけるAI活用事例とコスト削減効果、AI導入による人間の進化の可能性といったテーマに加え、リーダーとしての心構えやMUFGグループ内のAIスキル強化について意見交換しました。亀澤社長は最後に、生成AIを活用して「プロセスそのものを変革すること」や「人間の能力を『拡張』すること」を意識してほしい、と社員へ期待を語りました。



^{*3} 三菱UFJインフォメーションテクノロジー (<https://www.it.mufg.jp/>)

企業価値向上のための戦略 | 会社がかかわる

人的資本の拡充



主要KPIの進捗(24年度実績 ▶ 26年度目標)

エンゲージメントスコア

76% ▶ 23年度比改善

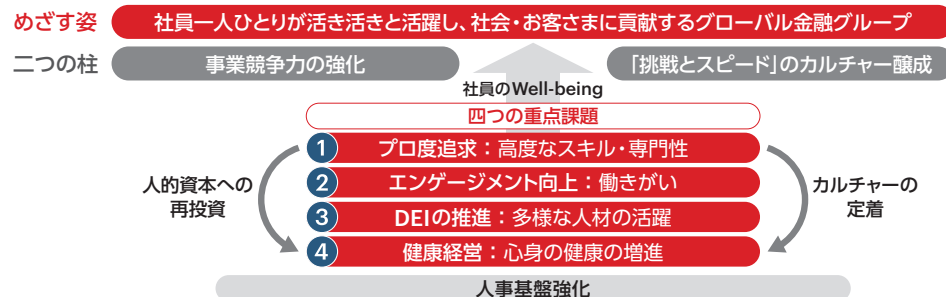
女性マネジメント比率(国内)

24.0% ▶ 27.0%

主要戦略の進捗

- ① **プロ度追求**：事業本部と人事部が連携し、必要な人材の数と人材要件を明確にし、採用・育成・シニア活躍による人員拡充が進展しています。特定領域では高度な専門性を有する人材の確保に向けて専門人材コース・処遇の整備も進んでいます。
- ② **エンゲージメント向上**：グループ各社で、社員の自律的キャリア形成支援のために、公募や副業などの挑戦の機会を拡充するとともに、賃上げ・福利厚生などの報酬・手当や職場環境の改善が進展しています。
- ③ **DEIの推進**：DEI啓発月間の初のグローバル共同開催など、グループ・グローバルの推進体制を強化しながら、女性マネジメント比率や障がい者雇用率の目標も達成しています。
- ④ **健康経営**：MUFG健康経営宣言を行い、グループ連携を強めたことで、グループ各社で健康経営度調査結果が大幅に改善し、グループ連携施策も拡大しています。

MUFGの人的資本経営に関する考え方



システム開発リソースの増強



主要KPIの進捗(24年度実績 ▶ 26年度目標)

システム投資

2,800億円 ▶ 9,000億円
(24年度単年) (24～26年度累計)

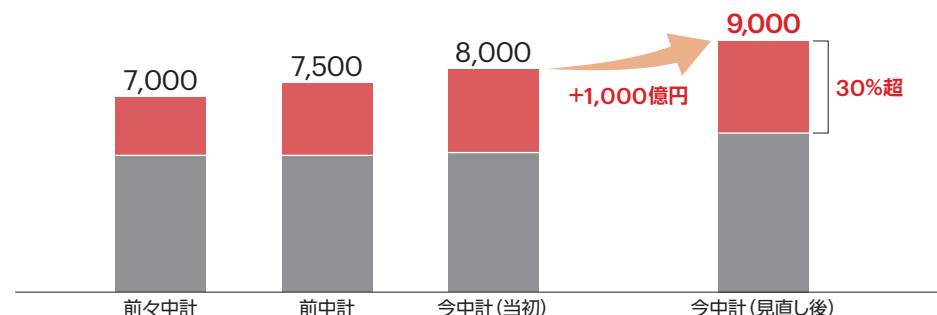
戦略／基盤強化割合

25% ▶ 30%超

主要戦略の進捗

- 期初計画としてグループ全体の中計システム投資額を8,000億円としましたが、期中にその額を9,000億円まで増額します。
- 増額分は、戦略・基盤強化投資として生成AIやアーキテクチャ戦略等に活用し、それ以外にもサイバーセキュリティ等、攻めと守りの両面を強化するための戦略に投資します。
- 投資額の増加に合わせ、開発を支えるリソースも採用や育成プログラムの拡充等を通じて増強していきます。新卒・キャリア採用、エキスパート人材の確保などが、順調に進捗しています。
- また、2022年度より進めているアーキテクチャ戦略では、安定的で競争力のあるシステムをめざし、IT資産の継続リニューアル、統廃合を推進しています。これにより、中長期的にシステムの数やその維持コストを抑え、戦略投資余力の拡大をめざします。

■ 戦略・基盤強化 ■ その他
(億円)



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

参加者(初)

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役専務
グループ・チーフ・リーガル・オフィサー

もり ひろし
森 浩志

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銀行
総務部 カーボンニュートラルライン
上席調査役

くわつか しょうこ
鍬塚 翔子

参加者

三菱UFJ信託銀行
運用商品開発部
上級調査役

しよかつ えいじ
諸葛 英二

参加者(初)

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
市場商品本部 ソリューション部
マネージング・ディレクター 部長

わためぎ あかね
綿貫 茜

所属部署、役職は座談会実施時点

先行き不透明な時代においても企業価値を継続的に高めるべく、MUFGはカルチャー改革を進めています。その進捗と成果、今後の課題は何か。昨年の座談会テーマをさらに掘り下げ、現場とマネジメントそれぞれの目線で語り合いました。

これまでの経験

飾森 この座談会は、他社の経験もある私たちが、MUFGへの期待や課題について意見交換をする会です。諸葛さんと鍬塚さんは昨年に引き続き、綿貫さんと森さんには新たに参加していただきます。Chief Legal Officer (CLO)として入社した森さんには、経営の視点でもご意見をいただきたいと思います。まずは、自己紹介とMUFGでの経験について、お願いします。

諸葛 生命保険会社での経験を活かし、現在は優良なヘッジファンドをお客さまに提案し、お預かりした資産を運用する業務を行っています。この1年、提供する商品のパフォーマンス向上に取り組み、一定の成果を上げることができました。また、新たな論文等に関する勉強会の開催を通じて、チーム内の知見共有にも貢献できたと感じています。

鍬塚 私は、MUFG自身のカーボンニュートラルの取り組みを推進する、総務部のカーボンニュートラルチームに異動しました。昨年この場で「持続可能なエンゲージメントを通じて、ソリューションを提供したい」とお伝えし、前部署ではコンサルタントとしてお客さまのサステナビリティ推進に触れる機会をいただきました。そのなかで、お客さまと同じ目線で課題に向き合いたいという思いも出てきました。今の部署では、自社の取り組みを推進することを通じて、お客さまとの事業共創により深く関わりたいと考えています。また、お客さまとともに地域や産業横断での取り組みにも挑戦していきたいと思います。

続・カルチャー改革の現在地。
『多様性』×『コミュニケーション』で、
MUFGは覚醒する

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

綿貫(初参加) 以前は、証券会社や外資系金融で自己資金を活用した投融資やM&Aに携わりました。入社後は一貫してプライベート・クレジット領域におけるファイナンス組成とお客さまである投資家への投融資機会のご提供を行っています。MUFGはダイナミズムのある組織だと感じていて、その良さを最大限に引き出せるよう、これまでの経験を活かした新たな切り口での提案を心がけています。

森(初参加) 私は、銀行員を16年、弁護士を14年経験した後、2019年に入社しました。きっかけは「外部の目線を活かしマネジメントを変革してほしい」というお誘いを受けたこと。MUFGという日本経済を支える企業の経営に携わることにやりがいを感じました。

特に記憶に残っている出来事が二つあります。一つは、人事制度の改正。「挑戦する人が報われる会社になるべき」と私が提言したのに対し、人事部はわずか3カ月で社員の挑戦を促す制度に見直してくれました。この規模の企業で、そのスピード感には驚きました。もう一つは、パーパスの策定です。以前から素晴らしい理念がありましたが、長くて覚えられない。そこで、皆で議論して「世界が進むチカラになる。」というシンプルな言葉に思いを集約しました。社員一人ひとりが常に心に留め、自ら考え行動するときの指針となるパーパスになったと思います。

(森CLOの詳細について、下記サイトもご覧ください)
https://legal-agent.jp/attorneys/humanhistory/humanhistory_vol91/
『Attorney's MAGAZINE』Vol.91より



企業変革への評価と今後の課題

飾森 最初のテーマは「企業変革」です。社員全員が自分で判断してアジャイルに仕事をしていく企業文化に変えようと、スピード改革を進めています。MUFGが変わった点や今後の課題と感ずる点がありますか。

綿貫 見える化、言語化、仕組み化を通じたスピード改革の効果を実感しています。会議時間の短縮などのルールもできました。一方、マニュアルや手続きが複雑なものも多く、対応に時間がかかる点は引き続き課題です。

森 新卒採用者だけでなく、キャリア採用者にも理解しやすく、使いやすい、組織の活性化に貢献できるような仕組みづくりが進行中です。例えば手続きについては、シンプル化だけでなくAIを使って検索しやすくするなど、これまでと違う方法で改革しようとしています。MUFGのAIへのアプローチは先進的だと思います。

諸葛 私もAIの利便性を感じています。AIを活用したヘッジファンドのパフォーマンス分析を元に資産配分を行った結果、担当している商品のパフォーマンス向上に成功しました。昨年、「定量分析の強化に挑戦している」とお伝えしましたが、この1年で成果が表れたと実感しています。また、プロフェッショナリズムという点では、マーケットに精通した人材の不足が課題だと感じています。まずは社内の人材育成に注力する必要があります。早いうちから資格取得を促すなど、若手の成長を後押しする仕組みが不可欠です。

森 キャリア採用の人たちはそういう改革を加速する役割を担っているところがありますね。強い組織は多様なバックグラウンドを持つ人たちが適切に配置されている組織だと思うのですが、部内のコミュニケーションは進んでいますか。

鎌塚 MUFG Way共鳴セッションは、すごく良い取り組みです。パーパスを自分ごと化して語る場が増え、「パーパス」や「優先課題」など、MUFGの根っこにある考え方がこの数年で社内浸透してきている



という実感があります。社会課題解決はMUFG全体で取り組む領域であり、コミュニケーションの重要性が高まっていると感じます。

飾森 キャリア採用者は、転職を決める時に「何のために働くのか」「なぜここに移るのか」を真剣に考えますよね。カルチャー改革を推進する立場として、そういう自分の中にある本質的な部分を、社員全員に改めて考えてもらうことが重要だと考えています。それがMUFGのパーパスと重なることによって、より良い会社が変わっていくと信じています。

今後の自分のキャリアをどう考える？

飾森 昨年も、「専門性の追求」についてディスカッションしました。プロフェッショナルとジェネラリストについて、皆さんの今後のキャリアを踏まえてどのように考えていますか。

鎌塚 今後はさらにサステナビリティや環境分野での投融資・事業共創に関わる領域でキャリアを積んだ上で、マネジメントにも挑戦していきたいと考えています。人事部主催の女性向け研修などを通して、自分の意識も変わってきました。

綿貫 私は総合職で入社し、専門職に転換しました。これまでの専門職はマネジメントに就かない傾向がありましたが、それも少しずつ変わり、私も部長としてチームをまとめる立場にいます。チームとしてのプロフェッショナリズムを高めることが重要ですが、プロ

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

フェッショナルとジェネラリストがうまくミックスされた組織は、多様性の観点からも強みがあると感じています。

諸葛 今の部署にはさまざまなプロフェッショナルがいて情報連携もしやすく、吸収できることが多いと感じています。これまでに培った知識を活かし、今後はポートフォリオマネージャーとして、自分の強みを発揮しつつ、人材育成にも関わってみたいです。

森 MUFGのフィールドは広く、専門領域やその周辺も含めて新たな活躍の場を見つけやすいという良さがあります。また、それをグローバルに展開できる可能性もあります。もちろん、それを活かせるかどうかは自分次第です。

| MUFGが覚醒するために必要なこと

飾森 MUFGという大きな組織が覚醒するためには、一人ひとりが「主体的に考え、決断し、行動する」ことが欠かせません。そのためのキーワードとして「スピード」「プロフェッショナルリズム」「MUFGのフィールドの活用」などが出てきましたが、ほかにはいかがですか。

綿貫 文化の多様性は大事な要素です。多彩なバックグラウンドを持つ人材の掛け合わせがシナジーを生みます。キャリア採用者

と新卒採用者のそれぞれが持つ思考や行動がうまくミックスされることで組織は強くなっていくと思います。

森 かつて金融業界では、総合職はほぼ男性、女性は一般職として採用、育成される時代が長く続きました。その結果、マネジメント層ではまだ女性の比率が低くなっています。しかし銀行を訪れるお客さまの半分は女性なのに、経営陣は大半が男性という状況で良いはずがありません。そのような状況に変革をもたらすためにも、キャリア採用者の果たす役割は大きいと考えています。

綿貫 キャリア採用者もマネジメントポストに就く文化が根付けば、ダイバーシティはより広がると思います。一方で、組織を動かしたい時に、誰にリーチすれば良いのか、どこに働きかければ効率的なのか。そのネットワークを持つのは新卒採用者の強みです。

| コミュニケーションを、覚醒の原動力に

飾森 最後に、キャリア採用者にどんなサポートが必要か、という観点で意見を聞かせてください。

鋤塚 先程、綿貫さんも触れていましたが、キャリア採用者がアイデアを具現化する際、MUFGのような大きな組織では新卒採用者



のネットワークが助けになります。加えて、部門を超えてMUFG全体でネットワーキングしやすい取り組みも必要だと感じています。

諸葛 昨年、キャリア採用者同士の交流会がありました。シンプルですが、やはり知り合いが多くなると、それだけでも物事はスムーズに進みます。他部署の人と知り合える機会があると良いですね。

森 キャリア採用者の入社式である「ウェルカムデー」というイベントもあります。今後はキャリア採用者だけでなく、会社全体でネットワーキングの機会を増やすとともに、社員の積極的な参加を後押しするような機会を作っていきたいと思っています。組織を使って、どう自己実現していくか。いかに「世界が進むチカラになる。」会社になっていくか。皆で考えていきましょう。

飾森 活発なコミュニケーションは組織の活性化を促します。そして、社内に散らばっている情報や知見が共有され、有機的なつながりが生まれます。それが社員一人ひとりの成長のみならず、組織の変革や強化、さらにはMUFGの覚醒につながっていくのではないかと、皆さんの話を聞いて感じました。今日の内容は、ぜひ皆さんの部内のメンバーとも共有していただきたいと思います。

どうもありがとうございました。



企業価値を支える基盤

CONTENTS

社外取締役対談	63
社外取締役メッセージ	65
社外取締役の活動	65
コーポレート・ガバナンス	66
取締役一覧	68
取締役会評価	70
グローバル・アドバイザリーボード	71
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	72
役員報酬制度	73
リスク管理／サイバーセキュリティ	75
コンプライアンス／内部監査	76
お客さま本位の取り組み	77

企業価値を支える基盤

社外取締役対談

アフターエピソード

社外取締役スモールミーティングの後日談を語ります。



社外取締役
デイビッド・スナイダー

社外取締役
本田 桂子

社外取締役スモールミーティングで改めて感じた、投資家の期待値

スナイダー 私は普段米国にいますが、現地の報道でMUFGのプレゼンスや市場からの評価を日頃から確認しています。2025年3月に開催された機関投資家との社外取締役スモールミーティングは、投資家のMUFGに対する意見や期待を直接確認できる、意義のある接点でした。

本田 スモールミーティング参加は2021年以来でしたが、投資家の方々と直接対話の機会を頂戴できたのはありがたいです。投資家の皆さまの最大の関心事の1つが、資本効率の向上であることを確認できました。投資家の方々の問題意識を正しく把握し、それを取締役会にフィードバックできたことは大変有益でした。今後も、適切なリスクテイクをしながら資本コストを超えるリターンを出し、企業価値を最大化させることが重要だと考えております。

スナイダー 投資家の意見を伺いながら、MUFGの経営を監督するという社外取締役の役割に対する期待を強く感じました。また、政策保有株式の削減や、サステナビリティ・カルチャーに関する質疑もあり、

投資家がこれらの取り組みに関心を寄せていることも実感しました。

本田 政策保有株式に関しては取締役会でも度々議論を重ねてきましたが、削減が加速しており、お客さまにも寄り添いながら現場・執行も努力していると思います。

スナイダー 一方で、スモールミーティングでも議論させていただきましたが、2024年にはMUFGにおいて大きな不祥事が発生しました。社外取締役として、大変重く受け止めています。改めて、信頼・信用の構築に向けて真摯に取り組んでいく必要があります。

本田 不祥事については、誠に遺憾であり厳粛に受け止めています。取締役会でも不祥事に関する議案に多くの時間を費やしました。引き続き、MUFGのグループ全体での再発防止策の徹底や業務プロセス改善を確りとモニタリングしていきます。

社外取締役として、経営に対する監督責任を果たすために

本田 社外取締役としての役割を果たすうえでは、株主の目線が重要だと考えます。2020年6月にMUFGの社外取締役に就任して以来、資本生産性の向上を提言してきました。ROE目標を設定し、その達成に向け、ROEを要素分解し稼働力を改善、中長期的展望のもとリスクアペタイトの明確化と事業本部への適切な資本配賦をお願いしています。いずれも執行側で真摯に検討・対応していただいており、MUFGユニオンバンク(MUB)の売却など、変化を先取りした打ち手の意思決定にも参画させていただきました。

スナイダー 本田さんは取締役会でも、政策保有株式の削減に対して株主や投資家の期待を意識したコメントをされていますね。また、事業変革という観点ではMUBの売却は大きな決断でしたが、MUFGならではの事業ポートフォリオ構築に必要なステップだったと思います。私がMUFGの社外取締役に就任する前の案件で米国でも話題になりましたが、当時の決断を投資家も評価していたと記憶しています。また、MUB売却後も米国事業の稼働力が伸びているところからも、MUFGの底力を感じています。モルガン・スタンレーとのアライアンス深化はもちろん、アジア・欧州を含めた海外戦略は今後も注視していきたいと思っています。

本田 グローバル金融機関として、MUFGの強みは何かを定義し、モルガン・スタンレーとの提携強化や、CIBビジネスの推進などMUFGのアドバンテージを海外でも活かしてほしいと私も考えています。また、ビジネスだけに留まらず生成AI、サイバーセキュリティの領域でもグローバルで情報の利活用が進んでいると取締役会で報告を受けていますが、こうした基盤に関する取り組みは金融システムの維持・安定に不可欠であり、特にサイバーセキュリティはますます重要になる分野だと考えています。

企業価値を支える基盤

社外取締役対談

スナイダー 2024年は社外取締役が現場を訪問する機会があり、グループベースでのサイバーセキュリティ体制やサイバー監視に携わっている拠点を視察しました(P65 参照)。実務を担う社員との意見交換を通じて、現場の一人ひとりの取り組み・努力がMUFGの信頼を支えていると感じました。これからも経営資源が適切に配分されているか、見ていく必要があると思っています。

本田 同感です。非財務についても、何をマテリアルファクターと位置付け、経営の中で優先順位を上げて取り組むべきかは、取締役会でも議論しています。システム投資を進め、内部管理はもちろん、顧客接点にも生成AIなど最新のデジタル技術を活用していくことが今後の課題だと思っています。

I 次の成長、さらなる企業価値向上のために

本田 2024年3月、MUFGのPBRIは1倍を回復しました。社外取締役の就任以降、MUFGのPBRの低さを憂慮し、ROE改善を幾度となく、取締役会で議論してきました。社外取締役として時に厳しいことを申し上げていますが、執行は聞いてくださっています。

スナイダー 執行と監督、そしてボードメンバー間の「信頼関係」は私も意識しています。中計初年度の2024年度は力強い走り出しでしたが、2025年度以降、米国の通商政策等の不確実性が高まる可能性があります。MUFGのさらなる企業価値向上に資する、将来に向けた戦略的な議論がもう一段必要になってくると考えており、我々もモニタリングと合わせて提言をしていきます。



本田 内外環境の変化など取締役にスムーズに情報共有がなされていますが、監督側でも注視が必要です。中長期ROE目標として12%程度(東証定義)を打ち出し、これまで以上に高い目標にチャレンジしていくことになりませんが、成長戦略に不

可欠な要素の1つは人的資本だと考えています。MUFGの社員の過半数は海外で働いていますが、現地のマネジメント・スタッフも含めた全ての社員が、これからMUFGが進んでいくチカラになる存在だと考えます。

スナイダー パートナーバンクとも現地との融和を重視したガバナンスを進めており、人的資本の重要性を以前から議論しています。グループCHROをはじめマネジメントがリードする形で、ジェンダー、年齢、国籍のみならず、多様な人材がプロとしてグローバルに活躍する会社へと変わりつつあり、その取り組みを社外取締役として支援したいと思っています。

本田 やや普遍的な考え方もかもしれませんが、私も人材の価値の最大化が企業価値向上に直結するとの信念を持って取り組んでほしいと思います。世界が大きく変化していく中でも、人的資本の重要性は不変ではないでしょうか。

スナイダー MUFGの新たな中長期ROE目標を達成するためには、戦略を確実に実行する必要があります。社外取締役として、私は特にリテール・デジタルビジネスの強化、アジアプラットフォームの成長、モルガン・スタンレーとのアライアンスにおけるシナジーの最大化に焦点を当てます。世界経済は不安定な局面に入ろうとしています。企業価値向上のため、チャレンジを後押ししていきたいと思っています。

本田 同感です。不確実性の高まる事業環境の中で持続的な成長を遂げることは決して容易ではありませんが、MUFGならではの多様な事業ポートフォリオを武器にさらなる企業価値向上を実現できると、私は確信しています。MUFGの世界中の社員一人ひとりが団結してグループ総合力を発揮し、スピード感をもって真摯にお客さまに向き合い、お客さまのめざす未来の実現に携わり、お客さまとともに成長していく。社外取締役としての役割を通じて、私もその壮大なプロジェクトの成功に向けて少しでもお役に立てると幸いです。



企業価値を支える基盤

社外取締役メッセージ



退任

藤井 眞理子

在任期間：
2019年6月～2025年6月

グローバル金融グループとしての発展に期待

この6年間、MUFGは成長を実現し、経営効率を高め、スピードと挑戦に向けた企業文化の変革を進め、ガバナンスを進化させてきました。取締役会運営は年々改善され、より効率的で重要課題にフォーカスした議論が行われるようになってきていると思います。

振り返ると、MUB売却は特に議論を重ねた議案であり、また、現中計は前回より早い検討段階から社外取締役も討議に参加しました。策定までの過程を通じて執行の想いや課題に対する理解も深まったと感じます。担当したリスク委員会関係では、取締役会への報告に対する活発な議論が見直しや態勢強化の後押しにつながった事案も印象に残っています。アジア・ビジネスを一層推進し、グローバル金融グループとしての強みを磨き、スピード感を高め、MUFGがさらに発展していくことを期待しています。

決断を支えるガバナンス

就任当初は膨大な資料、丁寧すぎる説明、曖昧な要点に戸惑いました。改善の求めに対する執行の持続的努力の結果、ポイントを得た議論が活性化するとともに、社外取締役と執行間で円滑な意思疎通と信頼関係が生まれ、健全なガバナンスを支えました。

印象に残っている議案はMUBの売却です。システム老朽化等に起因する課題が山積する状況に、なぜ撤退しないのかが率直な気持ちでした。取締役会で賛否両論が活発に交わされ、CEOの決断と執行の粘り強い交渉により有効な売却に結実しました。

MUFGは現在、金融機関の根底である『信用』を揺るがす事案を抱え、業績好調な今こそ虚心坦懐に足元を見直すべきタイミングです。優秀さに覚悟を加え、世界が進むチカラになるMUFGへ、連綿たる若い力で不断の進化を遂げてほしいと願っています。



退任

加藤 薫

在任期間：
2019年6月～2025年6月

社外取締役の活動

投資家向けスモールミーティング

機関投資家と社外取締役のスモールミーティングを、2024年12月と2025年3月に開催しました。桑原取締役・辻取締役(2024年12月)、本田取締役・スナイダー取締役(2025年3月)が登壇し、中計の進捗(含む政策保有株式の削減状況)をはじめ、サステナビリティの取り組みや不祥事案の改善対応策に対するモニタリング等MUFGのガバナンスなどに関して活発な意見交換が行われました。



2024年12月開催時



2025年3月開催時

スモールミーティングの質疑概要はWebサイトをご参照ください。
<https://www.mufg.jp/ir/presentation/2024/index.html>

国内現場視察

取締役会では、取締役による議論の充実等を目的として、情報共有機会を設けています。2025年2月、東京・中野に所在するサイバーセキュリティ拠点を訪問し、昨今、巧妙化・高度化しているサイバー攻撃に関する予兆検知デモを見学するとともに、グループ全体での取り組みに関する説明を受けました。現場の経営幹部・社員との対話の機会を通じて、取締役会における戦略議論の背景にある事業、経営課題への理解を深める時間となりました。

サイバーセキュリティ拠点訪問
(現場からの予兆検知デモに関する説明)

企業価値を支える基盤

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。

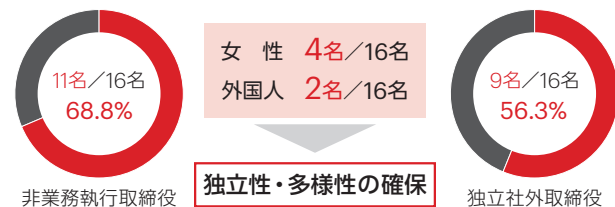
取締役会

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。

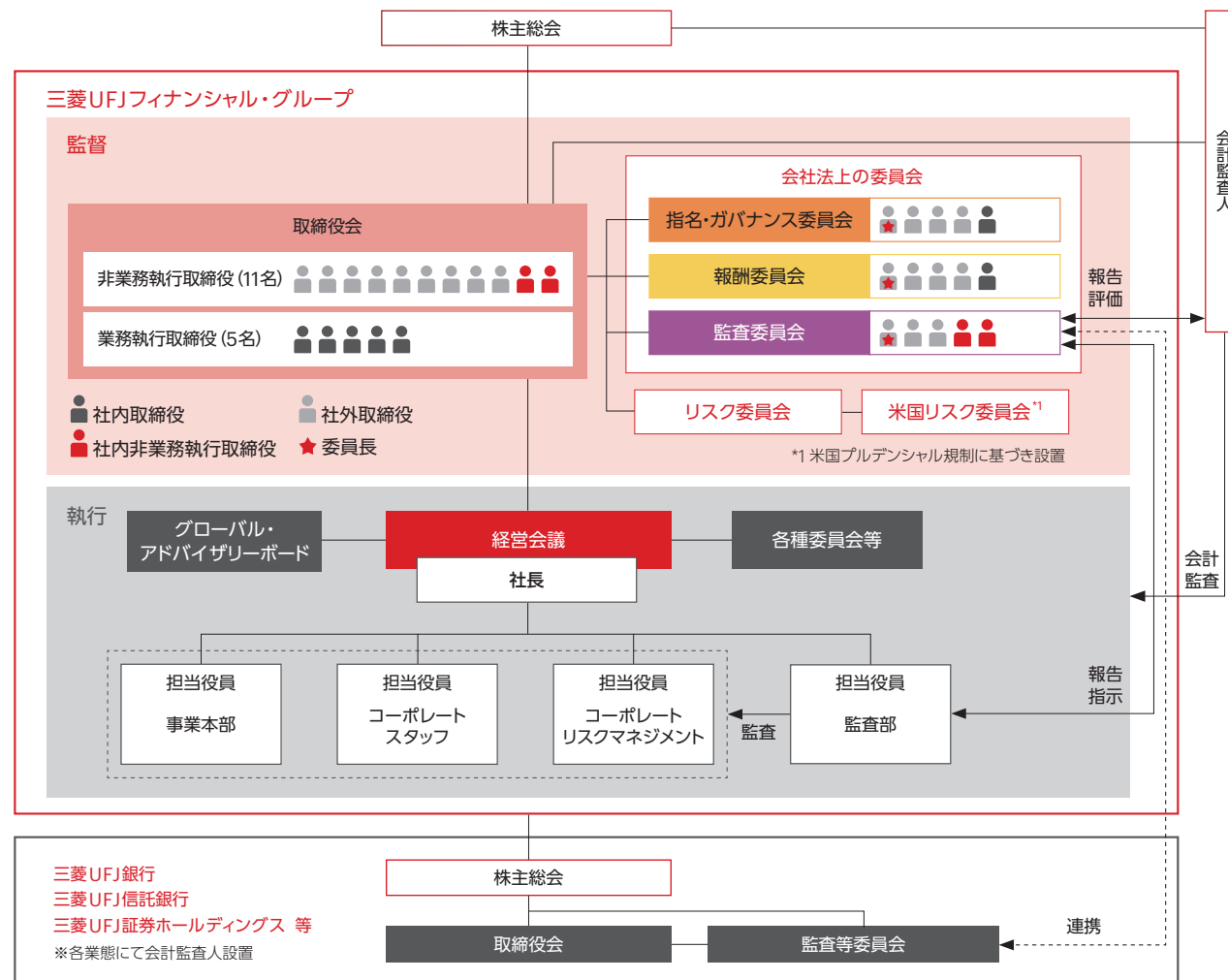
また、取締役会は、多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた16名の取締役に構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役にについては、地域性・ジェンダーを含め、多様性を重視した構成となっています^{*1}。

^{*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



コーポレート・ガバナンス態勢



企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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よく選定しています。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絞り込んだ重要審議事項を設定しています。同時に、それらを審議する年間スケジュールに沿ってPDCAを継続することで、実効的・効率的に運営をしています。

2024年度は、攻めの姿勢で成長を取りに行く中期経営計画の初年度として、年間を通して成長戦略の進化、社会課題の解決、企業変革の加速に向けた執行状況のモニタリングに加え、今中計におけるROE目標や、政策投資株式削減目標、株主還元方針等について議論しました。また、金融庁による行政処分、不祥事案への対応について、取締役会として再発防止に向けた計画の策定段階から関与し、執行における対応状況および計画の浸透、定着を確認することで、監督機能を発揮しました。

詳細情報：有価証券報告書 P90-92「取締役会及び取締役」

取締役会の2024年度取り組み

(開催回数：13回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

取締役会で議論された主な議題

新中期経営計画における主要戦略

- 中期経営計画の進捗、2025年度経営計画策定
- サステナビリティ優先課題への取り組み
- MUFGの社会課題解決・MUFG Climate Report 2025
- 企業カルチャー改革の進捗
- デジタルトランスフォーメーション戦略
- アジアビジネス
- 資産運用ビジネス
- モルガン・スタンレーとの提携等

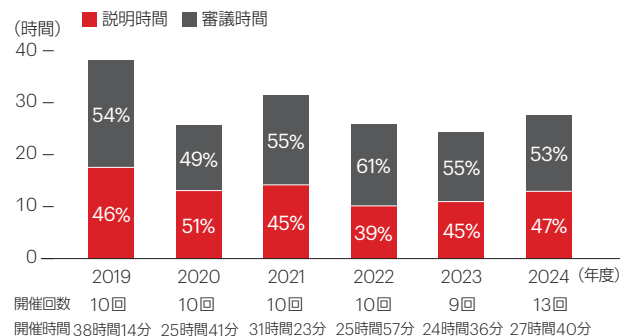
財務関連

- 業績目標および資本戦略
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ガバナンス関連

- CRO、CCO等の各C-Suitesからのレポート
- 指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会、リスク委員会からの報告
- 行政処分等への対応状況
- 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
- 取締役会実効性評価

取締役会の開催時間



各委員会の2024年度取り組み

指名・ガバナンス委員会

(開催回数：23回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

主な議題

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容
- 持株会社や、主な子会社における主要経営陣の人事
- コーポレート・ガバナンスの方針や態勢
- 取締役会および取締役会傘下委員会等の年次評価

報酬委員会

(開催回数：12回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

主な議題

- 持株会社および主な子会社の役員報酬制度の見直し
- 「役員報酬決定方針」の検証・見直し
- 役員報酬マーケットの状況
- 2023年度の社長等の賞与評価並びに2024年度の目標設定
- 取締役・執行役の個人別報酬

監査委員会

(開催回数：23回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

主な議題

- 貸倒引当金、資産減損リスク、決算プロセス
- リスク管理態勢、サイバーセキュリティ、危機事象、グループ・グローバルの内部統制、サステナビリティ対応
- コンプライアンスリスク事象
- グループ・グローバル内部監査態勢
- 会計監査人からの報告（監査上の主要な検討事項等）

リスク委員会

(開催回数：4回、全構成員の出席率：94%、社外取締役の出席率：100%)

主な議題

- 与信費用管理の状況
- 気候変動に係る対応
- サイバーセキュリティへの対応
- AIガバナンス体制の構築
- サードパーティリスク管理強化

参考：各委員会の概要

<https://www.mufg.jp/profile/governance/committees/>

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任方針

取締役の選任に際して、指名・ガバナンス委員会は下記を中心とする取締役選任基準を定め、それを満たす人材を取締役候補者に指名しています。

取締役の受託者としての資質	職務の執行について忠実義務・善管注意義務を適切に果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するための資質を備えていること。
独立社外取締役の資質	企業経営、金融、財務会計、法律等の分野で高い見識や豊富な経験を有し、独立した客観的な立場から経営陣の職務執行を監督する資質を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこと。
執行を兼務する取締役の能力	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すること。

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。

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
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
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
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
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
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

取締役一覧（2025年6月末時点）

	氏名	担当 ^{*1}	性別	知見・専門性、経験						
				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	1 本田 桂子	監査	女性		●			●		●
	2 桑原 聡子	指名、報酬*	女性				●	●		●
	3 野本 弘文	指名*、報酬	男性	●					●	●
	4 マリ・エルカ・パンゲストゥ	リスク	女性		●			●		●
	5 清水 博	リスク*	男性	●	●				●	●
	6 デイビッド・スナイダー	監査、リスク	男性				●	●		
	7 鈴木 みゆき	指名、報酬	女性	●	●			●	●	●
	8 辻 幸一	監査*	男性			●		●		
	9 上田 輝久	指名、報酬	男性	●				●	●	●
社内取締役	10 新家 良一	監査	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				●		
	11 安田 敬之	監査	男性					●		
	12 三毛 兼承		男性					●	●	●
	13 亀澤 宏規	指名、報酬	男性					●	●	●
	14 半沢 淳一		男性							●
	15 小林 真		男性					●		●
	16 窪田 博		男性					●		●

^{*1} 指名：指名・ガバナンス委員会委員、報酬：報酬委員会委員、監査：監査委員会委員、リスク：リスク委員会委員 *印は委員長

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

● 所有株式数 (2025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 (2024年度)

社外取締役

社外取締役の略歴は Webサイトを参照ください。 <https://www.mufg.jp/profile/overview/management/index.html>



社外取締役
本田 桂子

社外取締役在任期間：5年 ● 0株 ■ 13回/13回
 前世界銀行グループ
 多数国間投資保証機関長官CEO



社外取締役
桑原 聡子

社外取締役在任期間：4年 ● 0株 ■ 13回/13回
 弁護士、外苑法律事務所パートナー



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：6年 ● 25000株 ■ 13回/13回
 東急株式会社
 代表取締役会長



社外取締役
マリ・エルカ・
パンゲストゥ

社外取締役在任期間：1年 ● 0株 ■ 11回/11回^{*1}
 元世界銀行専務理事
 Development Policy & Partnerships



社外取締役
清水 博

社外取締役在任期間：1年 ● 0株 ■ 11回/11回^{*1}
 日本生命保険相互会社
 代表取締役会長



社外取締役
デイビッド・
スナイダー

社外取締役在任期間：2年 ● 0株 ■ 13回/13回
 弁護士



社外取締役(新任)
鈴木 みゆき

● 100株 ■ ー
 エシスシステムズ アジア太平洋、日本、
 中国地域 プレジデント



社外取締役
辻 幸一

社外取締役在任期間：4年 ● 0株 ■ 13回/13回
 公認会計士



社外取締役(新任)
上田 輝久

● 0株 ■ ー
 株式会社島津製作所
 代表取締役 会長

取締役



取締役 監査委員
新家 良一

取締役在任期間：2年
 ● 普通株式 1,100株
 潜在株式 0株
 ■ 13回/13回



取締役 監査委員(新任)
安田 敬之

取締役在任期間：ー
 ● 普通株式 72,500株
 潜在株式 142,734株
 ■ ー



取締役 執行役会長
三毛 兼承

取締役在任期間：8年
 取締役会議長
 ● 普通株式 398,362株
 潜在株式 148,194株
 ■ 13回/13回
 三菱自動車工業株式会社社外取締役
 株式会社東京會館社外監査役



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：6年
 ● 普通株式 247,339株
 潜在株式 426,209株
 ■ 13回/13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
半沢 淳一

取締役在任期間：4年
 ● 普通株式 236,500株
 潜在株式 233,884株
 ■ 13回/13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：3年
 ● 普通株式 287,958株
 潜在株式 48,312株
 ■ 13回/13回
 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



取締役(新任)
窪田 博

取締役在任期間：ー
 ● 普通株式 53,364株
 潜在株式 111,349株
 ■ ー
 三菱UFJ信託銀行株式会社
 取締役社長

*1 2024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。

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

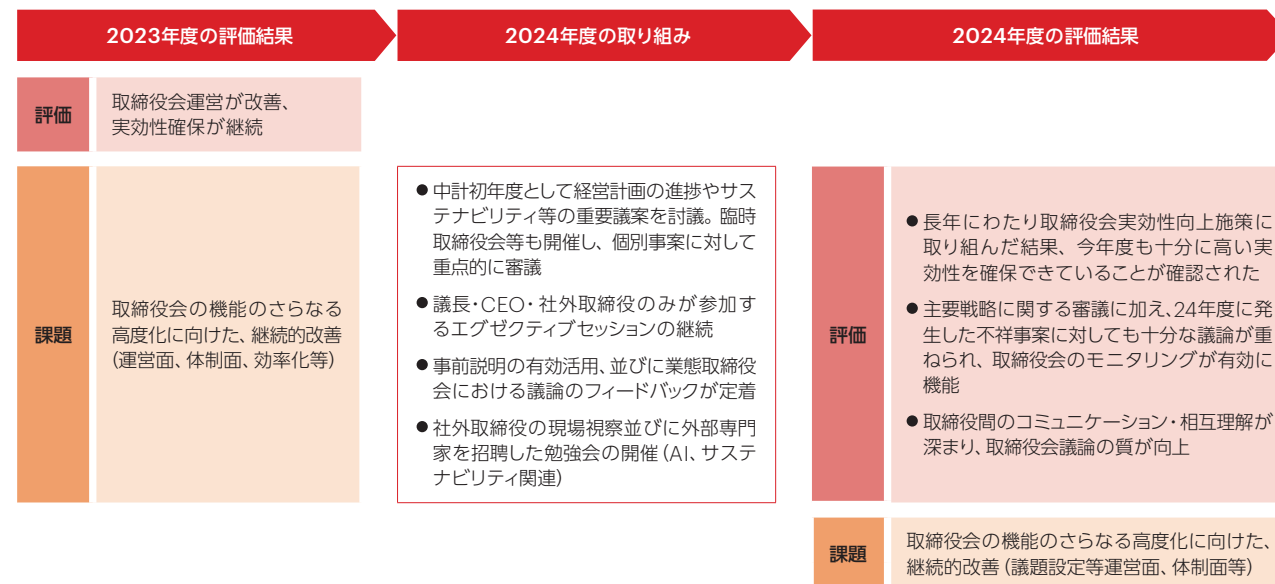
取締役会評価

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、取締役会の目的、構成・知見、議案・議論、改革推進や、各取締役の自己評価についての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。

今回の評価結果では、近時の取り組みを基盤に、昨年度の指摘課題として抽出した取締役会の運営面・体制面等の継続的改善に取り組んだ結果、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。今年度も、重要課題マップや重要審議事項（経営計画、リスク管理、コンプライアンス、サステナビリティ等）といった重要なテーマについて、社外の視点も踏まえ、取締役一人ひとりの知見・専門性や経験をベースとした充実した討議が行われました。中計の主要戦略を中心とした重要議案を討議するとともに、期中に生じた個別の事案に対しても重点的な審議を実施し、改善対応策を監督しました。運営面においては議長・CEOと社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションの継続開催等を通じ、取締役会における議論の質の向上につなげました。また、気候変動、AIに関する外部専門家を招聘した取締役向け勉強会や、現場視察を実施する等、取締役が当社の事業等を理解する活動をサポートしました。

これまでの取り組みは、取締役会の実効性向上に着実につながっているものと認識しており、2025年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の機能のさらなる高度化に向けて、継続的な改善を実施していきます。

取締役会実効性向上に向けた取り組み



取締役会評価の流れ



企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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。

2024年度の活動

今年度は1月に対面・オンライン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、生成AI、成長戦略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。

地政学セッションでは米国の新政権設立後の世界情勢について議論しました。生成AIセッションでは、AIの発展の方向性や投資リターン、取り組み方について話し合い、生成AIから経済価値を引き出すための示唆を得ました。成長戦略のセッションでは、デフレからの脱却が進み、金利も正常化しつつある日本の重要性を確認するとともに、今後の成長機会や社会課題にいかに取り組むかについて議論しました。

MUFGを取り巻く環境が大きく変化するなか、変化に迅速に対応するべく、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。

参考：グローバル・アドバイザリーボード
https://www.mufg.jp/profile/overview/advisory_board/

米州



Professor Merit E. Janow
(メリット・E・ジャノー 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



Mr. William Coen
(ウィリアム・コーエン 氏)

元IFRS諮問会議議長
元バーゼル銀行監督委員会事務局長



Ms. Virginia M. Rometty
(バージニア・M・ロメッティ 氏)

元IBM取締役会議長・CEO

欧州



Ms. Anne Le Lorier
(アンヌ・ル・ロリエ 氏)

元フランス銀行(中央銀行) 第一副総裁



Mr. John M. Flint
(ジョン・M・フリント 氏)

ナショナルウェルスファンド 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



Mr. George Yeo
(ジョージ・ヤオ 氏)

元シンガポール外務大臣



Mr. Andrew Tung
(アンドリュー・トゥン 氏)

QBNキャピタル マネージングパートナー
元OOCL(東方海外貨櫃航運公司)CEO

日本



大園 恵美 氏

一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻
専攻長 教授



河野 正道 氏

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

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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

指名委員会の果たす役割と最高経営責任者の継承プラン

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・ガバナンス委員会で審議しています。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、委員会で審議します。また、候補者との個人別の面談を経た後、委員会で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

当社およびグループ銀行^{*1}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。2024年度から2026年度の3力年では、7,000億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式の売却、および連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合を20%未満とすることをめざします。

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および経済合理性を検証し、保有意義もしくは経済合理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、保有意義および経済合理性が認められる場合でも、残高削減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略等を考慮しつつ、売却のための交渉を進めます。

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^{*2}目標値を基準として実施します。2024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1.4倍となっています。個社別では社数ベースで76%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76%、時価ベースで74%を占めています。

^{*1}「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である三菱UFJ銀行および三菱UFJ信託銀行を指します。

^{*2} 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アセット（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アセットは時価をもとに算出しています。

議決権行使の基準

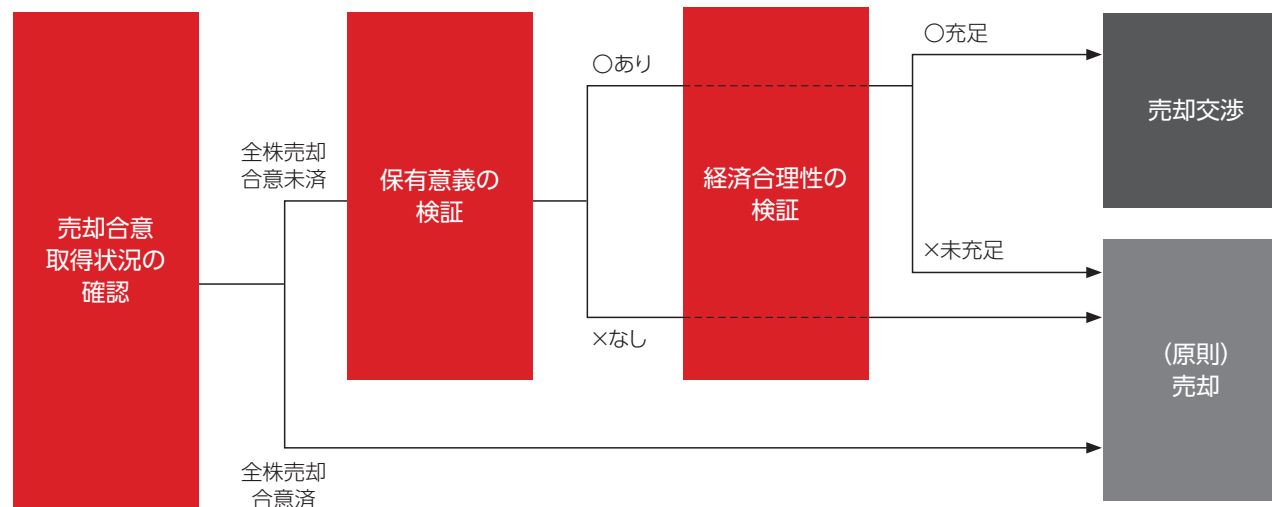
政策投資目的で保有する株式の議決権行使については、議案ごとに以下の2点を確認の上、総合的に判断します。

- 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当社およびグループ銀行の中長期的な経済的利益が増大するか
また、重要な議案^{*3}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取締役会に報告します。

^{*3} 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

詳細情報：コーポレート・ガバナンス報告書 P1「政策保有に関する方針」

保有意義・経済合理性の検証プロセス



企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬は、MUFGのパーパスおよび経営方針の実現に向けた役員等の取り組みを後押しすること、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営のさらなる進化を促すこと、金融業として過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲を高め、各役員等が担う役割・責務等に応じた適切なインセンティブとして機能することを目的としています。

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、その割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しています。

社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与＝1:1:1」としています（株式報酬および役員賞与が標準額支給の場合）。

役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（約67%）を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長・副社長（約60%）、専務（約57.5%）、常務（約55%）、非役付役員（約50%）の順に業績等連動報酬割合が遞減する報酬体系としています。

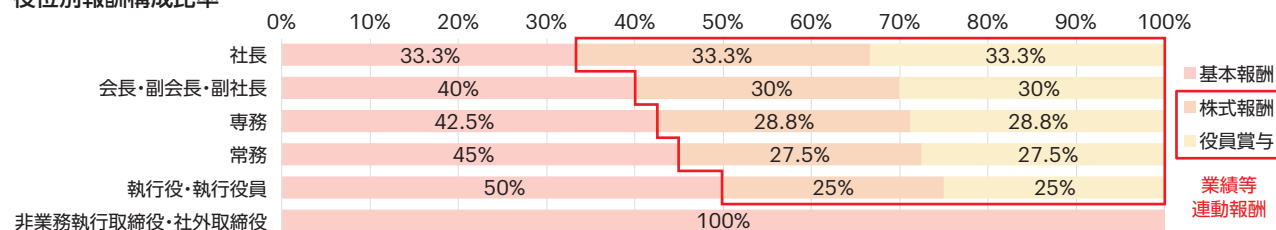
役員報酬制度の概要

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
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
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%
	中長期業績連動	0～150%	業績連動係数 [中計達成度等評価] 以下指標の中長期経営計画における目標比達成率等 (1) 連結ROE } ① 30% (2) 連結経費率 } 10% (3) ESG評価 ② 10% ・GHG自社排出量削減 ・従業員エンゲージメントサーベイスコア ・女性マネジメント比率・ESG外部評価機関評価 (4) TSR ③ 5% 業績連動係数 [競合比較評価] 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 ④ (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 20%	<55%> (各2.5%) 5%	中期 経営計画 終了時	
役員賞与	短期業績連動	0～150%	業績連動係数 (定量評価) ※社長の例 以下指標の前年度比増減率および目標比達成率 (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) 連結経費率 10% 個人の職務遂行状況 (定性評価) ※社長の例 ・成長戦略の進化・社会課題の解決・企業変革の加速 ・メリハリの利いた資源・ポートフォリオ運営 ・ステークホルダーへの提供価値向上等	<60%> 20% 10% 20% 10% <40%>	年1回	現金

*①～④については、次ページにて説明しています。

マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象

役位別報酬構成比率



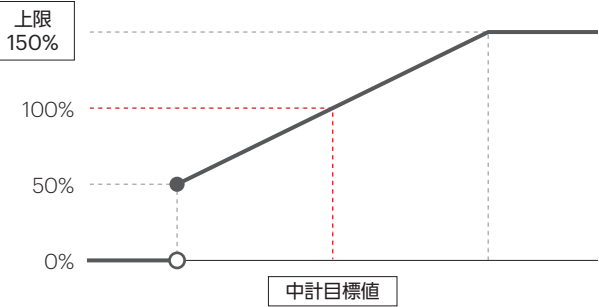
企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

- 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および連結経費率の両指標について、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。
- ② サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするため、2026年度グループ・グローバルGHG自社排出量の2020年度比50%削減、2026年度従業員エンゲージメントサーベイスコアの2023年度(73点)比改善並びに2026年度末女性マネジメント比率27.0%(2023年度末22.0%)をESG独自指標として設定します。また、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(3年間)について相対評価を行います。
- ③ 中長期的な企業価値の向上並びに株主の皆さまとの利益意識の共有の観点から、TSR(3年間)について、TOPIX(配当込み)および当社の主要競合他社との相対評価を行います。
- ④ 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。

業績連動イメージ図(連結ROE・同経費率)

業績連動係数



役員に対する報酬

(単位：百万円)

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			
			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)	5名	1,135	373	281	84	394
執行役	17名	2,891	1,038	630	522	699
社外役員	10名	241	241	—	—	—

(注) 1. 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。
2. 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。
3. 当社は、2016年7月1日付けで、非金銭報酬として役員報酬BIP信託の仕組みを用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。
上記表中の株式報酬の総額には、当該制度に基づき付与された株式交付ポイントに係る当事業年度中の費用計上額および配当給付額を記載しています。(前中期経営計画(2021～2023年度)に係る業績目標達成率に基づく支給を含みます。)

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					
				2024年度		2025年度		2026年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
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	60%	77%	—	—	—	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%		100%		—	—	—	—
中計 達成度等 評価	連結ROE(当社基準)	30%	[2026年度] 中計目標値	—					
	連結経費率	10%		—					
	ESG評価	10%	改善度(3年間)の 絶対・相対評価	—					
	TSR	5%	TOPIX・競合他社との 相対比較による	—					

役員賞与における評価内容(社長の場合)

業績連動指標	評価 ウェイト	2022年度支給		2023年度支給		2024年度支給	
		2021年度 達成率	支給率	2022年度 達成率	支給率	2023年度 達成率	支給率
<総合評価>	100%	106.4%	125.0%	102.3%	112.5%	104.3%	112.5%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ)	60%	117.3%	—	103.8%	—	113.8%	—
定性評価	40%	90.0%	—	100.0%	—	90.0%	—

(注) 1. 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。
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。

企業価値を支える基盤

リスク管理

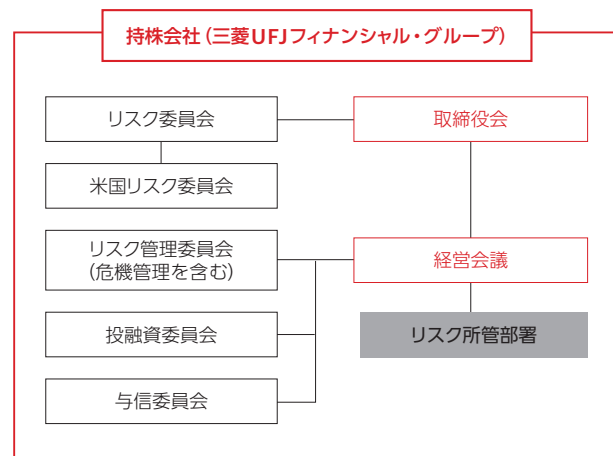
基本方針

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。

リスク管理態勢

取締役会傘下のリスク委員会は、社外取締役、外部専門家を構成員とし、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・報告しています。また、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。

リスク管理の全体像



リスクアペタイト・フレームワーク

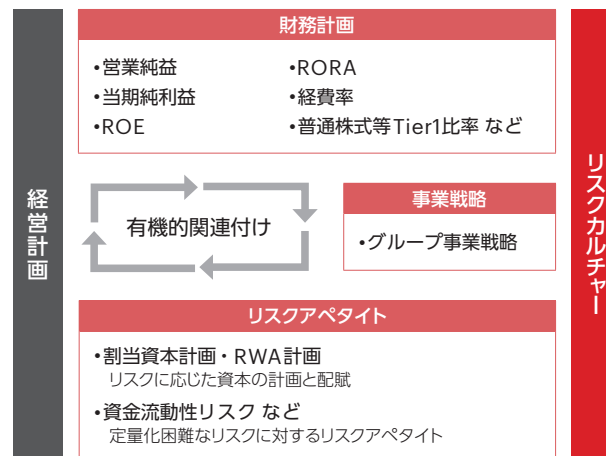
MUFGでは、事業戦略・財務計画を達成するための「リスクアペタイト」（引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行っています。この枠組みは「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ばれ、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

統合的リスク管理

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のリスク管理・運営の枠組みを統合的リスク管理といいます。MUFGでは統合的リスク管理の主要な手法として、(1)割当資本制度、(2)ストレステスト、(3)トップリスク管理を採用しています。

詳細情報：リスク管理
<https://www.mufg.jp/profile/governance/risk/>

リスクアペタイト・フレームワークの概要



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。

サイバーセキュリティ管理態勢

MUFGでは、国際標準の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。

また、サイバーセキュリティ事案発生時に備え、グループ全体を統括する組織としてMUFG-CERTを設置し、グループ各社に設置したCSIRTと情報連携しています。

官公庁や業界他社との連携、金融ISACをはじめとしたセキュリティコミュニティでの活動にも取り組んでいます。

サイバーセキュリティに対する主な取り組み

サイバー攻撃の脅威に関する情報を収集・分析する専任組織を組成し、脆弱性や攻撃事案による影響度合いの調査や是正措置などを、グループ全体で集中的に指揮管理しています。また、システムの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組織が参画し、開発と一体でデジタルトランスフォーメーションにおける変革と安全・安心の両立に取り組んでいます。こうした取り組みを支える専門人材の育成を目的として、メンバー一人ひとりの専門性の向上や全社的な教育プログラムの実施に努めています。

詳細情報：サイバーセキュリティ
<https://www.mufg.jp/csr/governance/riskmanagement/#jump02>

企業価値を支える基盤

コンプライアンス

基本方針

MUFGは、グループ役職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。2025年度は、MUFGグループで発生した事案を受け、改めて、信頼・信用や法令等遵守などの重要性に関する記述を強化しました。さらに、法規制の新設・改定に伴い、「顧客の最善の利益」の追求などを反映しました。そして、行動規範を、一歩踏み込んでより役職員に浸透させ、実践するために、職場でのコミュニケーション施策やディスカッション形式の研修などを実施しています。こうした施策の効果は、前述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。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。

詳細情報：コンプライアンス

<https://www.mufg.jp/profile/governance/compliance/index.html>https://www.mufg.jp/dam/ir/presentation/2024/pdf/slides2503_ja.pdf

グローバル金融犯罪対策の態勢強化

MUFGは、マネー・ロ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)の知見が集約している米国ニューヨークにグローバル金融犯罪対策部(GFCD)を設置し、グローバル金融犯罪防止に向けてグループ・グローバルベースでのガバナンス・監督体制を整備しています。2017年の設立以来、GFCDはグローバルに一貫した効率的な業務運営を行うため、シェアードサービス化の推進や、専門人材の採用、育成に取り組んできました。近年では、業務のオフショアリングも推進しています。また、システムの高度化やデータの活用により、グローバル金融犯罪コンプライアンスプログラムを強化し、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪の検知に努めています。

さらに、MUFGは、ウォルフスバーグ・グループ¹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リスクに関するフレームワークや指針の策定に貢献するほか、グローバルな規制動向や規制当局からの期待水準の変化を先取りし、プロアクティブに対応しています。

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FATF²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。

詳細情報：グローバル金融犯罪対策

<https://www.mufg.jp/csr/governance/financialcrimes/>

*1 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12の国際的な金融機関からなる非政府組織

*2 FATF: Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ロ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多国間枠組み

内部監査

基本方針

MUFGグループの価値を創造、保全、維持する能力を高めるため、内部監査部門では、独立にしてリスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス業務およびアドバイザリー業務を提供しています。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っています。「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。

有効かつ効率的な内部監査の実施

資源を有効・効率的に活用するため、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。また、ベテラン監査人で構成される品質評価チームによる監査レビューを通じた監査品質の向上に取り組んでいます。

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。

グローバルベースの人材交流プログラムやIT・サイバー、財務、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けるグループ・グローバルでの一体監査を通じて、監査目線の統一、監査品質の向上を図っています。

詳細情報：内部監査

<https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/index.html>

企業価値を支える基盤

お客さま本位の取り組み ～お客さまの最善の利益の追求に向けて

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」（以下、MUFG FD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。

詳細情報：MUFG FD基本方針
<https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/>

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」（以下、FD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体での業務推進を行っており、その内容はグループ経営会議等に定期報告されています。

FD推進委員会には外部有識者をアドバイザーとして招聘し、社外視点からの提言・助言を得るとともに、お客さま本位の業務運営に係る活動内容全体については、社内コンプライアンス部門や監査部門による検証・評価もされており、さまざまな観点からの議論を行っています。また、持株組織である資産運用戦略室では、グループを横断した情報共有を行い、集約した情報から得られる示唆を各グループ会社へ展開することでさらなるガバナンス強化をめざして取り組んでいます。

その他具体的な取り組み状況についてはこちらをご参照ください：
https://www.bk.mufg.jp/kigyoku/policy/pdf/status_initiatives.pdf

お客さまの最善の利益の追求に向けて

MUFGグループは、高い倫理観と専門性に基づき、お客さまのゴールに向けて、大切な資産を「ためる」「ふやす」「まもる」「つなぐ」ための、商品・サービスのさらなる向上がお客さまの最善の利益につながると考え、公正かつ誠実に行動します。

金融商品販売における主な取り組み

MUFG FD基本方針に基づき、5つのお約束を掲げ、お客さま本位の資産運用提案に取り組んでいます。また、MUFG資産運用ビジネスポリシー（お客さま本位の業務運営を浸透させるために本部部署が遵守すべき内部指針）に則り、「MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル^{*1}」に沿って、資産運用において重要な『規律性』

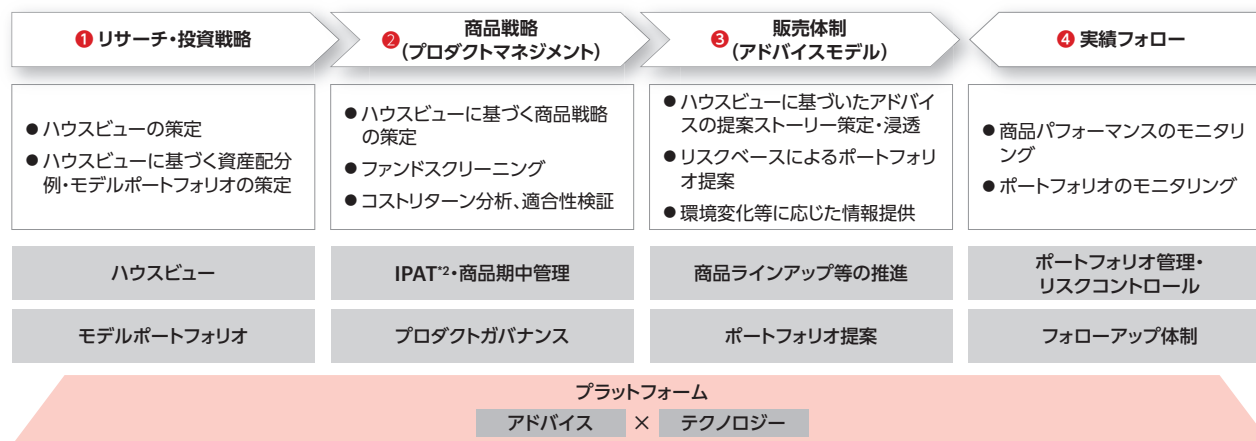
『透明性』『一貫性』を担保しつつ、ゴールベースアプローチによる付加価値あるアドバイスと適切な情報提供を行いながら、クライアントパフォーマンス向上に努めることで、お客さまの最善の利益の追求に向けて取り組んでいます。

金融商品組成における主な取り組み

お客さまの目線を重視する考え方のもとで、より大切にしていること、重視していることを「商品性」「運用管理」「開示」の3つの側面ごとにとりまとめ「プロダクトガバナンス・ポリシー」として制定し、お客さまの最善の利益の追求に向けて、本ポリシーに基づき、さらなる品質向上に取り組んでいます。

プロダクトガバナンス・ポリシーの詳細についてはこちらをご参照ください：
<https://www.am.mufg.jp/corp/policy/houshin.html>

ご参考：MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル



^{*1} リサーチ・投資戦略から商品戦略、販売体制、実績フォローまでの一連のフレームワーク ^{*2} Investment Product Analysis Team

財務情報・会社情報

10年間の主要財務データ

(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{*1}	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
為替レート(米ドル/円)	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71	122.39	133.53	151.41	149.52

連結業績サマリー

業務粗利益(信託勘定償却前)	41,432	40,118	38,542	37,257	39,863	39,209	39,640	45,030	47,325	48,193
資金利益	21,135	20,244	19,068	19,227	18,929	19,051	20,436	29,075	24,578	28,765
信託報酬+役務取引等利益	14,375	14,504	14,496	14,292	14,720	13,981	15,747	16,954	18,206	20,902
特定取引利益+その他業務利益	5,919	5,367	4,975	3,735	6,211	6,175	3,455	(999)	4,539	(1,474)
うち国債等債券関係損益	1,329	568	67	299	4,929	1,190	(1,404)	(8,846)	(4,507)	(9,914)
営業費	25,852	25,935	26,214	26,471	28,018	26,725	27,472	29,087	28,887	32,281
業務純益	15,579	14,182	12,328	10,785	11,844	12,484	12,167	15,942	18,437	15,911
与信関係費用総額	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)	(2,229)	(5,155)	(3,314)	(6,748)	(4,979)	(1,087)
株式等関係損益	883	1,249	1,331	1,126	313	1,302	3,326	2,880	3,712	5,925
株式等売却損益	1,136	1,274	1,401	1,259	921	1,383	3,438	3,039	3,814	6,435
株式等償却	(253)	(25)	(70)	(133)	(608)	(80)	(111)	(159)	(101)	(509)
持分法による投資損益	2,304	2,444	2,428	2,843	2,772	3,217	4,415	4,258	5,318	5,969
その他臨時損益	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)	(1,219)	(6,125)	(1,209)	(24)
経常利益	15,394	13,607	14,624	13,480	12,357	10,536	15,376	10,207	21,279	26,694
特別損益	(407)	(575)	(530)	(2,027)	(4,063)	(115)	(477)	5,491	(778)	(1,188)
法人税等合計	4,602	3,421	3,134	1,955	2,208	1,850	2,834	3,696	4,783	6,091
親会社株主純利益	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	11,308	11,164	14,907	18,629
1株当たり利益	68.51	68.28	74.55	66.91	40.95	60.50	88.45	90.73	124.65	160.02

連結貸借対照表サマリー

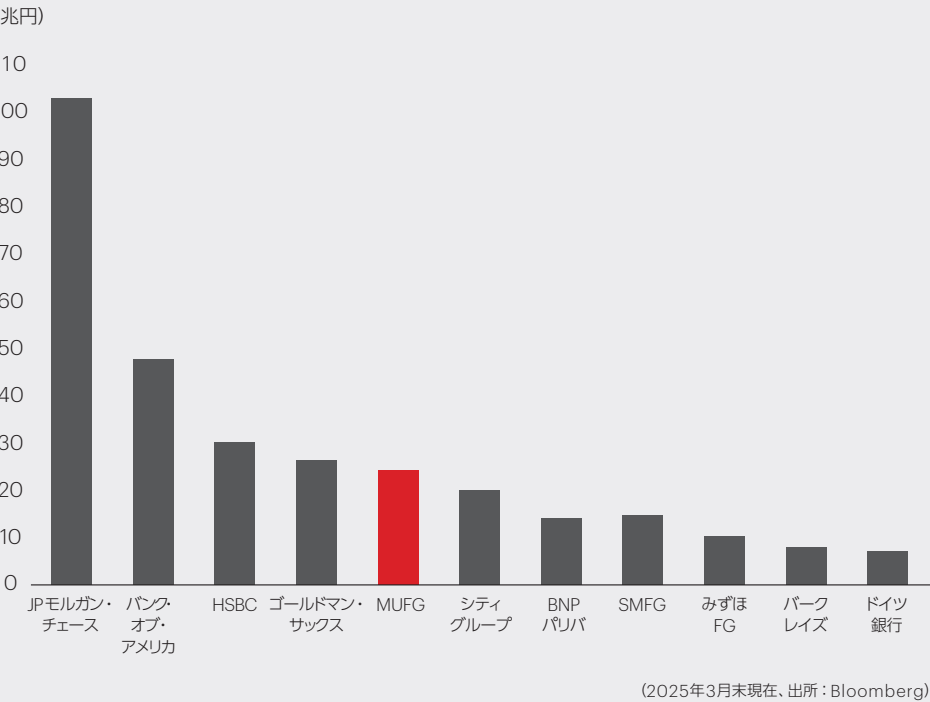
資産の部合計	2,983,028	3,032,974	3,069,374	3,111,389	3,365,713	3,594,735	3,737,319	3,867,994	4,037,031	4,131,135
貸出金	1,137,563	1,090,052	1,080,909	1,074,124	1,091,146	1,071,830	1,104,262	1,091,462	1,168,256	1,214,361
有価証券	699,938	594,388	592,661	642,624	655,551	771,220	795,605	867,469	868,785	861,253
負債の部合計	2,809,161	2,866,390	2,896,423	2,938,772	3,197,156	3,417,572	3,557,436	3,685,266	3,829,561	3,913,853
預金	1,609,650	1,707,302	1,773,123	1,801,712	1,876,235	2,115,212	2,154,272	2,136,095	2,240,350	2,285,127
純資産の部合計	173,867	166,583	172,950	172,616	168,557	177,162	179,882	182,728	207,469	217,281

^{*1} 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務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。

データセクション

競合他社比較*1

時価総額



*1 海外企業は2024年公表のG-SIB/パッファ1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

外部格付*2

S&P

持株会社格付	日系			米系		欧州系	
A				JPモルガン・チェース			
A-	MUFG	SMFG	みずほFG		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	パーク・レイズ	
BBB						ドイツ銀行	
BBB-							

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	パーク・レイズ ドイツ銀行
Baa2							

(2025年5月現在、出所：各社開示資料)

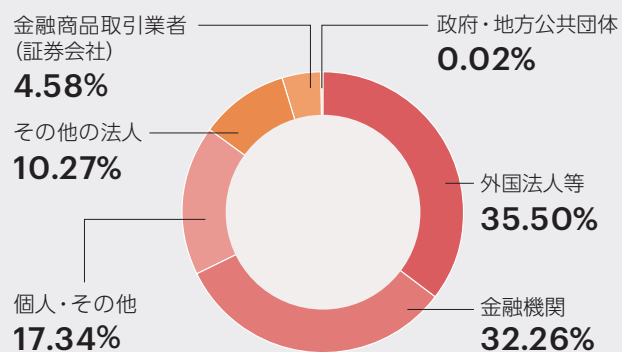
*2 BNPパリバとドイツ銀行は非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨債務格付

データセクション

会社情報

会社概要 (2025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一丁目4番5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	12,067,710,920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)

所有者別株式分布状況^{*1}

*1 自己株式・単元未満株式を除く

主な関係会社 (2025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

三菱UFJ銀行

- 三菱UFJ銀行
- ウェルスナビ
- 三菱UFJ eスマート証券
- カンム
- ◆ ジャックス
- ◆ 東銀リース
- MUFG Americas Holdings Corporation
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- PT Mandala Multifinance Tbk.
- ◆ Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
- ◆ Security Bank Corporation

三菱UFJ信託銀行

- 三菱UFJ信託銀行
- 三菱UFJ不動産販売
- 日本シェアホルダーサービス
- 日本マスタートラスト信託銀行
- 三菱UFJ不動産投資顧問
- 三菱UFJオルタナティブインベストメンツ
- HRガバナンス・リーダーズ
- Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited
- Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A.
- MUFG Lux Management Company S.A.
- Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.
- MUFG Investor Services Holdings Limited
- First Sentier Investors Holdings Pty Ltd.
- MUFG Pension & Market Services Holdings Pty Limited

三菱UFJ証券ホールディングス

- 三菱UFJ証券ホールディングス
- 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
- MUFG Securities EMEA plc
- MUFG Securities Asia Limited
- MUFG Securities (Canada), Ltd.

その他

- 三菱UFJニコス
- アコム
- Japan Digital Design
- 三菱UFJイノベーション・パートナーズ
- 三菱UFJアセットマネジメント
- ◆ 三菱HCキャピタル
- ◆ 三菱総研DCS
- ◆ Morgan Stanley

Webサイト

当社の詳細はWebサイトでご覧いただけます。

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

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。

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1-4-5

電話:03-3240-8111(代表)

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