

世界が進むチカラになる。

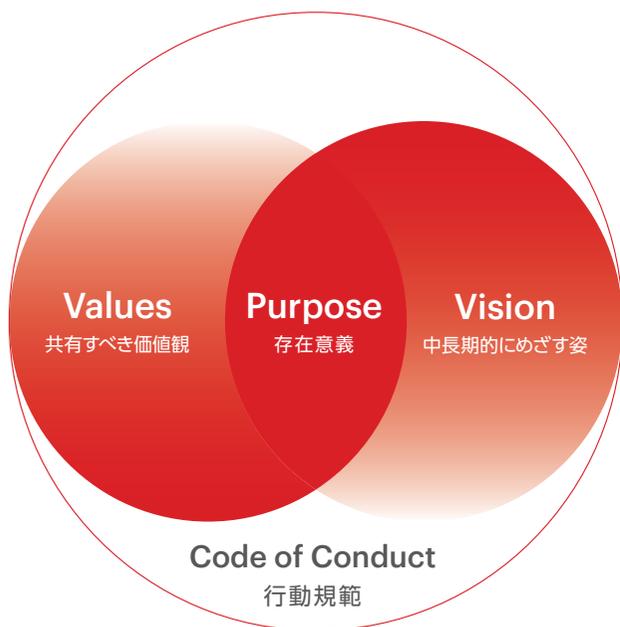


MUFG Report 2024

ディスクロージャー誌 2024 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)



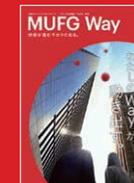
「挑戦とスピード」へのアップデート

あらゆる変化が加速する時代に
 お客さまに選ばれ続けるために。
 新たに「スピード」がValueとして加わった
 MUFG Wayを社員一人ひとりが自分ごととし、
 全員が主役となって挑戦していきます。



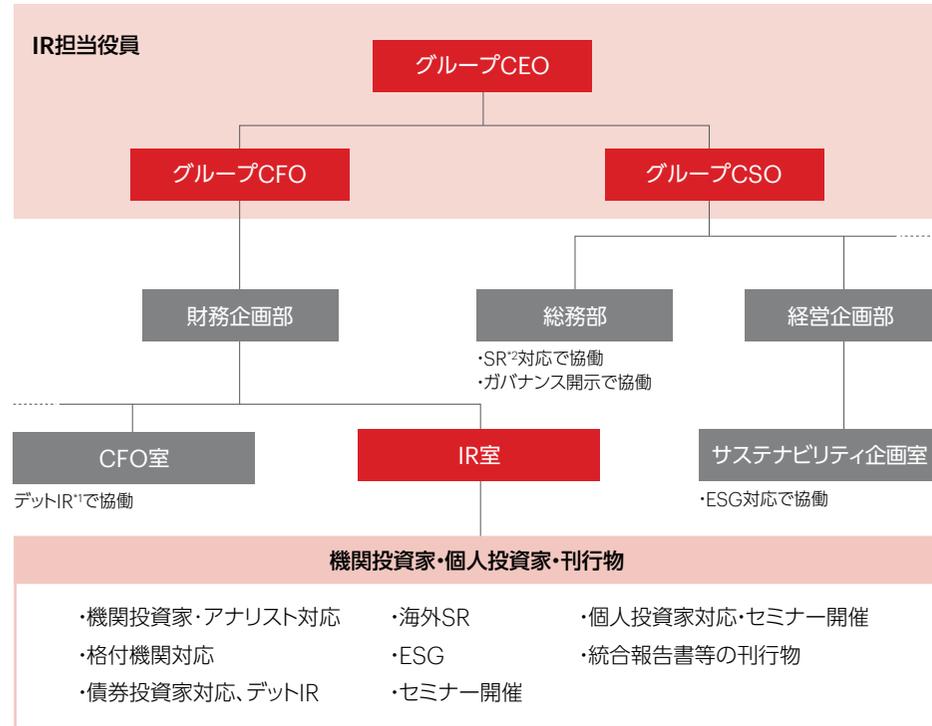
自分にとってのMUFG Way

MUFG Way体現者ブック参照 [🔗](#)



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 2024 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 2024 資料編」を、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は「MUFG サステナビリティレポート 2024(9月以降発行予定)」をご覧ください。



情報開示体系



報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日(2024年7月までの内容を含みます)

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らず、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あります。

目次

- 2 MUFG Way
- 3 編集方針
- 4 目次

■ マネジメントメッセージ

- 5 CEOメッセージ



- 13 MUFGの今を読み解くポイント
- 14 金融庁による行政処分について
- 15 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×モルガン・スタンレートップ対談



- 30 アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて



- 32 MUFG経済圏を支える
アジア×デジタルプラットフォーム

■ 企業価値向上のための戦略

- 33 企業価値向上のための戦略
- 34 中期経営計画の振り返り
- 35 中期経営計画(2024-2026年度)
- 36 成長戦略の進化～成長をつかむ
- 38 ①国内リテール顧客基盤の強化
- 39 ②法人×WMビジネスの強化
- 40 ③GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化
- 41 ④アジアプラットフォームの強化
- 42 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
- 45 事業本部別業績
- 46 社会課題の解決～未来につなぐ
- 47 CSuOメッセージ



- 48 ①持続可能な社会
- 49 サステナブルビジネスの推進



- 50 気候変動への対応

- 52 ②活力溢れる社会
- 53 スタートアップ支援



- 54 ③強靱な社会
- 55 企業変革の加速～会社が変わる
- 56 CHROメッセージ



- 58 ①スピード改革の加速



- 59 ②人的資本の拡充
- 60 ③AI・データ基盤の強化



- 61 ④システム開発リソースの増強
- 62 キャリア採用者座談会



- 65 企業変革の振り返り

■ 企業価値を支える基盤

- 66 企業価値を支える基盤
- 67 社外取締役メッセージ



- 69 コーポレート・ガバナンス
- 77 リスク管理／サイバーセキュリティ
- 78 コンプライアンス／内部監査
- 79 お客さま本位の取り組み

- 80 10年間の主要財務データ
- 81 競合他社比較
- 82 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)
 DS：デジタルサービス事業本部
 R&C：法人・リテール事業本部
 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：グローバルコマース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



MUFGは「覚醒」する —「世界が進むチカラになる。」ために

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

金融庁による行政処分を受けて

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

MUFGは本当に変わったのか

「亀澤さんですよ?」

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

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

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

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

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

環境・課題認識

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

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

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

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

「生成AI元年¹⁾」と呼ぶべき年になるでしょう。MUGとしても、生成AIの勢いを早く、確実に取り込む必要があります。(→COLUMN①)

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

中長期的にめざす姿²⁾

中計の策定に当たり、「マネジメント集中討議」という会議体を通じて、マクロ環境や私たちの強み・弱み、他社の動き、世の中のトレンド、5～10年後の金融の姿など、さまざまな観点で議論を深めていきました。この会議体は、数年前に立ち上げたもので、事業本部長、C-Suite³⁾、銀行・信託・証券のトップ、計20名程度が参加する、私にとってのいわば「Cabinet、内閣」です。参加者には、

COLUMN①

AI-Nativeが求められる時代へ

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

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

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

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

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

 *1 AI・データ基盤の強化 P60



 *2 中長期的にめざす姿 P23



*3 戦略・財務・リスクなど領域ごとの最高責任者

*4 Large Language Models

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ



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

では、この中計3年間で、MUGとして、パーパスをどう体現するか。

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

MUGには、これまでの長い歴史の中で築き上げた信用・信頼

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

前中計を振り返ってみて^{*5}

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

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

中計に込めた想い

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

前中計の3年間で「稼ぐ力」が向上し、ビジネスモデルが強靱化した今、「成長」のアクセルを踏み込む土壌が整ったと感じています。GX⁶やDX⁷といった構造変化の加速や、日本での金利のある世界の到来を機に、攻めの姿勢に転換していきます。

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

*5 CFOメッセージ P15-21



*6 グリーントランスフォーメーション

*7 デジタルトランスフォーメーション

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

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

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

成長戦略の進化～成長をつかむ^{*8}

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

まず、①リテール顧客基盤を強化しLife Time Value(LTV)の最大化を図るとともに、②法人×WMモデルの加速を通じて承継ビジ

ネスを強化することで、日本での成長を創り出します。そして海外では、③GCIB・市場一体で収益性を向上させ、④パートナーバンクと連携してアジアの成長を取り込みます。さらに、⑤資産運用と

⑥GX領域では、社会課題解決に取り組みながら経済的価値・社会的価値の両方を追求し、中長期的にMUG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。

COLUMN ②

パーパスの自分ごと化

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

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

芸術性に魅力を感じますが、最終的にはダイレクトに社会の役に立ちたいという思いが勝りました。

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

*8 成長戦略の進化 P36-37



*9 What's MUG Way P2

MUG Way体現者ブック
P65



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

①国内リテール顧客基盤の強化^{*10}

リテール戦略では、中長期的な目線で「LTV(Life Time Value)×顧客基盤」を最大化することに主眼を置いています。まず、リアル・リモート・デジタルの3チャンネルのベストミックスを通じて、効果的にお客さまとの接点を増やします。そしてMUGの多様な金融機能をグループ一体でシームレスに繋ぎ合わせ、お客さま一人ひとりのライフステージに寄り添ったご提案を行うことをめざしています。銀行の預金口座を中核に、クレジットカードや住宅ローン、証券ビジネス等のさまざまなサービスとつなげ、ここにポイントなどのインセンティブを付与して、MUGでお取引をまとめていただくイメージです。

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

④アジアプラットフォームの強靱化^{*11}

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

⑤資産運用立国実現への貢献^{*12}

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

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

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

社会課題の解決～未来につなぐ^{*13}

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

目録 *10 国内リテール顧客基盤の強化 P38



目録 *11
・アジアにおけるMUG経済圏の構築に向けて P30-31
・アジアプラットフォームの強靱化 P41



目録 *12
資産運用立国実現への貢献 P42



目録 *13
・社会課題の解決 P46-54
・CSuOメッセージ P47



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

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

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

気候変動対応／自然資本・生物多様性^{*14}

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

ご理解いただきたいと考えています。さらに、私自身、本年7月からGFANZ^{*15}日本支部の議長に就任したので、その場を通じて私たちはカーボンニュートラルの実現に向け、責任を持って行動していくことを発信していきたいと思えます。

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

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

産業育成、イノベーション支援^{*17}

さらに、経済の牽引役である成長産業の創出や、急速な成長を続けるスタートアップへの支援が、「活力溢れる社会」には不可欠です。MUGにとっても、高い成長性を有するスタートアップとの取引拡大は持続的成長に向けた鍵となります。スタートアップと相互理解を深め協働していくことで、これまでにないビジネスへのアプローチが可能になり、社会課題解決へもリンクする、好循環を作りたいと考えています。加えて、スタートアップの方々との協働することは、それだけでも刺激を受ける良い機会となっています。経済的な側面だけではなくカルチャー改革にもつながる部分があるからです。起業した人たちは、社会課題を解決するために会社を立ち上げており、非

常に強い問題意識を持っています。また、会社を軌道に乗せるため、必死になって企業価値を高めようと努力されていて、自分の信念が会社のパーパスそのものになっています。こうした方々から、私たちはパートナーとして「選ばれる」存在でありたいと考えています。金融サービスの提供に留まらず事業戦略策定の知見など、私たちがお手伝いできることも多く、双方の社員がお互いの強みを持ち寄って協働することで、非常に良い影響を受け合っていると思えます。

企業変革の加速～会社がかかわる^{*18}

中計の柱の3つ目は、「企業変革の加速～会社がかかわる」です。

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

 *14 サステナブルビジネスの推進 P49



*15 気候変動に対抗するための世界的な金融機関の連合

*16 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures



*17 スタートアップ支援 P53



 *18 企業変革の加速 P55-61



*19 キャリア採用者座談会 P62-64



マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

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

もう一つ重要なことは、人的資本を重視した経営です^{*20}。社員が日々の業務でパーパスを体現し、挑戦してくれた成果は、確り還元して次の挑戦に結び付けます。これまで人事制度改革などを通じて、社員の挑戦を後押ししてきました。加えて、社員が能力を高めていくための機会提供など、幅広い人的資本投資を行います。具体的には、事業戦略と連動した専門性の高い人材を処遇する人事制度の実現や社員の自律的なキャリア形成を支援する教育研修施策の拡充を図るとともに、多様なバックグラウンドや価値観を持つ社員がオープンに意見交換し、自分らしく生き活きと活躍できる環境を作るため、DEI^{*21}の推進や健康経営などにも確り投資します。

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

MUFGを「覚醒」させる

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

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

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



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

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

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

取締役
代表執行役社長 グループCEO
亀澤 宏規

📄
*20
・CHROメッセージ
P56
・人的資本の拡充
P59



*21 Diversity, Equity, and Inclusion

📄 *22 クロストーク
大谷翔平選手×亀澤宏規



マネジメントメッセージ

MUFGの今を読み解くポイント

キーワード	CEOメッセージの言及箇所	メッセージ要約	詳細の参照先
パーパス(存在意義)	P8 P9 P12	「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現している状態が、MUFGにとって、いつの時代も変わらない中長期的にめざす姿です。持続的な企業価値向上のため、「成長」を取りに行く中計の達成とパーパスの実現に向けて進んでいきます。	MUFG Way P2 中長期的にめざす姿 P23
ROEの向上	P8	前中計はビジネスモデルの強靱化が進捗した3年間でした。前中計最終年度のROEは8.5%と目標の7.5%を大きく超えることができました。今回の中計もROEの向上が重要である位置づけは変わらず、2026年度のROE9%程度達成をめざします。	CFOメッセージ P16
資本政策・株主還元	P8	2023年度の1株当たりの配当金は2020年度の25円から41円まで増加、さらに前中計3年間で累計1兆円の自己株式取得を行い、総還元額は2.2兆円を超えました。規律ある資本運営によるROEの持続的な向上と1株当たり当期純利益の成長を通じて、株主価値の向上に努めていきます。	CFOメッセージ P18-21
成長戦略の進化 ～成長をつかむ	P9-10	MUFGが競争力を発揮し得る領域を議論し、重点的に取り組む7つの主要戦略を掲げました。日本においては成長を創り出し、アジアをはじめ海外の成長でアップサイドを取り込み、さらには世界全体の社会課題解決に貢献しながら、成長戦略を推進していきます。	成長戦略の進化 P36-45
社会課題解決への貢献 ～未来につなぐ	P10-11	「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靱な社会」の3つの軸で、10個の優先課題を選定し、重要テーマには、具体的な目標をKPIとして設定しました。お客さまとともに社会課題解決の貢献に取り組み、社会的価値と経済的価値の向上を追求していきます。	社会課題の解決 P46-54
企業変革の加速 ～会社が変わる	P11-12	企業変革の根幹はカルチャー改革です。自ら挑戦するマインドの浸透に手応えを感じていますが、まだまだこれからです。スピードを重視し、手続やプロセスを聖域なく見直します。また、人的資本を重視した経営に取り組み、自律的なキャリア形成の支援やDEI推進などに取り組みます。	企業変革の加速 P55-61 キャリア採用者座談会 P62-64

金融庁による行政処分について

金融庁による行政処分の概要

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

	処分の理由
三菱UFJ銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・銀証間における不適切な顧客情報の共有等 ・登録金融機関による有価証券関連業の禁止
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	<ul style="list-style-type: none"> ・銀証間における不適切な顧客情報の共有等 ・登録金融機関による有価証券関連業の禁止を看過・助長したうえで不適切に金融商品取引契約を締結している状況

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

MUFGの認識と再発防止に向けた取り組み^{*1}

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

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

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



三菱UFJフィナンシャル・グループ 社長 亀澤 宏規
 三菱UFJ銀行 頭取 半沢 淳一
 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 社長 小林 真

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

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



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

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

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

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

着実な利益成長と成長に向けた
投資を両立し、持続的なROE・
株主価値向上をめざしていきます

代表執行役専務
グループCFO

十川 潤

業績の振り返り

2023年度業績

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

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

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

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

^{*1}2023年度より、持分法適用会社であるモルガン・スタンレーについて、持分法を適用する決算期を従来の1-12月から4-3月へと変更したことに伴い、2023年度はモルガン・スタンレーの2023年1-3月期決算を含む、15カ月間の損益を取り込む

2023年度連結損益実績

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

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

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

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

業績の振り返り

前中期経営計画(2021年度～2023年度)

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

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

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

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

このように、前中計3年間に於いて、稼ぐ力は伸長、ビジネスモデルは格段に強靱化したと考えています。

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

新中期経営計画の概要

新中計財務目標～ROE向上に向けて

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

BS収益性の向上と7つの成長戦略

中計の最終年度となる2026年度の営業純益の計画は、2023年度実績の1兆6,000億円から約30%の増益となる2兆1,000億円としています。このうち中計の3本柱の一つである「成長戦略の進化～成長をつかむ」の7つの施策の増益効果を+3,400億円としています。

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

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

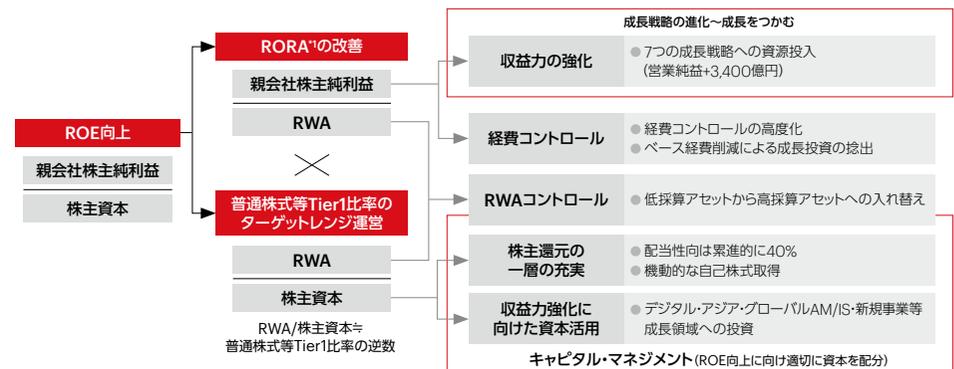
新中期経営計画財務目標

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

*1 モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響を除く

*2 普通株式等Tier1比率。2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

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)

マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

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

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

まず、貸出においては前述のとおり、低収益性資産から高収益性資産への入れ替えを通じた、採算重視の運営を継続していきます。同時に、ROE引き上げに寄与するLBO^{*2}等のイベントファイナンスや不動産領域、GX資金等への貸出を通じたリスクテイク力を強化していきます。

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

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

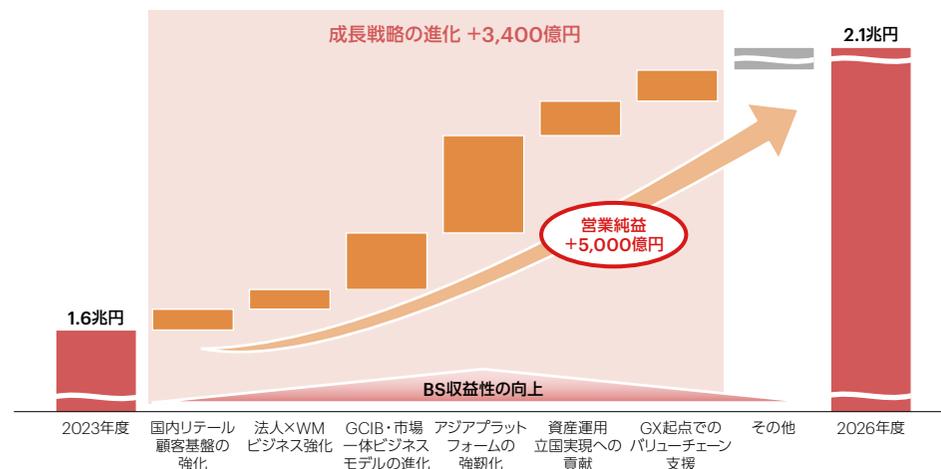
中長期的な成長に向けては、企業変革、経営基盤への投資も必要です。

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

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

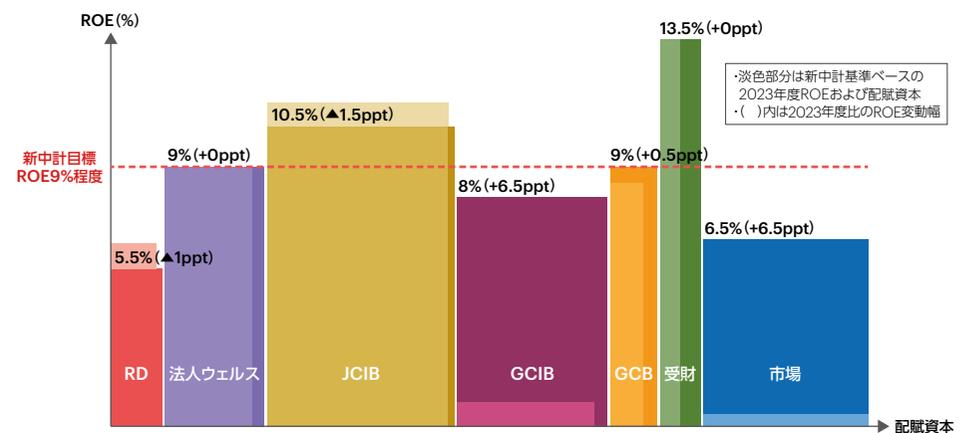
これらの中計における施策実行の結果として、事業本部別の配賦資本とROEを下図に示しています。前中計では一部の事業本部のROEの水準に課題が残りました。この中計では資本の再配分を行った上で、顧客部門の各事業本部のROEはリテール・デジタル事業本部(以下、RD事業本部)を除き、全社ROE目標の達成に貢献するものとなっています。個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)を担うRD事業本部は、デジタル投資、基盤強化投資が先行するため、中計期間中も相対的に低いROEとなりますが、MUFGのバランスシートを支える重要な事業本部であり、トランスフォーメーションを着実にを行い、資本効率も高めていきます。

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

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



*1 RD・法人ウェルス・JCIB・GCIB・GCBはバーゼル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リスクアセット試算値、受財・市場は経済資本に基づき計算(管理計数)

*2 管理計数(当期純利益ベース)

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

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

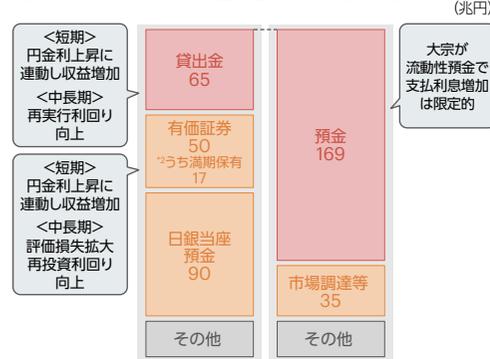
一方で、中計期間において、さらなる円金利上昇も想定されます。一定の前提を置いた増益効果を以下にて試算していますが、円金利上昇時には段階的に増益効果が示現する想定であり、本邦民間銀行において最大のBSを有する強みを活かし、さらなる利益成長をめざします。

円金利上昇による年間影響額^{*1*}



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

円貨バランスシート(2024年3月末時点)



2024年度業績目標

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

2024年度業績目標^{*1}

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

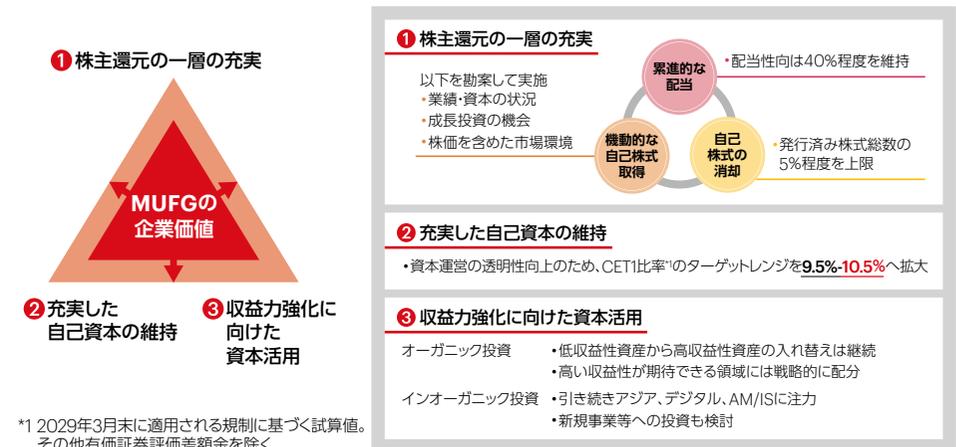
^{*1} 本邦政策金利は0.1%、為替はドル円140円程度の前提
^{*2} 2023年度実績から、モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響額(経常利益:1,061億円、親会社株主純利益:841億円)除き

資本運営

基本方針

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

資本の三角形



マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

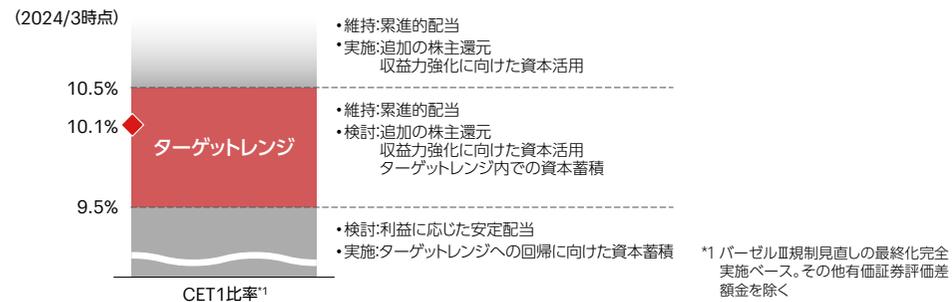
充実した自己資本の維持

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

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

2024年3月末の比率は下図のとおり10.1%とレンジ内にあり、各種の資本政策を実施していくにあたって十分な資本余力があると考えています。今後、この新たなターゲットレンジでの運営により、規律ある資本運営を実践していきます。

資本運営の目線



収益力強化に向けた資本活用

前述のとおり、持続的成長・企業価値向上のために、収益力強化に向けた資本活用は重要な手段だと考えています。

前中計期間には、デジタル、アジア、グローバルAM/ISを注力領域とし、アジアの成長性と、アンバンクト層のデジタル金融ニーズを多角的に取り込むため、Home Credit(インドネシア等)、Akulaku(インドネシア)、DMI Finance(インド)への出資を実行しました。また、インドとインドネシアのスタートアップに投資するファンドをそれぞれ新たに設定するとともに、Mars Growth Capitalのファンド総額を増額するなど、スタートアップ向け投融資も拡大させてきました。

グローバルAM/IS領域では、高成長が見込まれるプライベート・デットの運用力に強みを持つ運用会社のAlbaCore Capital(オーストラリア)の買収を実行、また、昨年12月に公表した年金運営管理業務等に強みを持つLink Administration Holdings Ltd.(オーストラリア)^{*1}の買収を本年5月に完了しています。

国内においては、ロボアドバイザー市場トップのウェルスナビ(株)への出資を完了しました。これらの戦略出資は、前中計期間の3年間の合計で7,000億円ほどの実施^{*2}となり、個別にみると、足元では利益貢献が見込めないものの中長期で見れば高い利益成長が見込めるもの、利益成長は緩やかなものの安定的かつ資本効率の高いものなど、多様なもので構成されており、将来の成長、収益の多様化に資するものとなっています。これら戦略的な出資とファンド投資を合算すると、中長期的にはROEに換算して10%程度の効果が発現すると見込んでおり、MUFG全体のROE向上に寄与すると考えています。

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

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

^{*2} 2024年4月以降実行(予定)分含む

株主還元の一層の充実

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

2023年度は、この方針に沿って、1株当たり配当金を前年度から9円増配の41円とし、年間4,000億円の自己株式の取得を実施しました。次ページの図のとおり前中計期間3年間では、約3.7兆円の親会社株主純利益に加え、MUB株式譲渡による資本創出効果もあり、配当と自己株式取得合計で約2.25兆円の株主還元を実施しました。

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

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

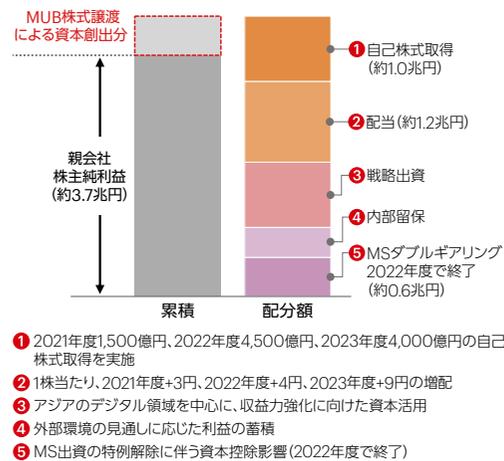
マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

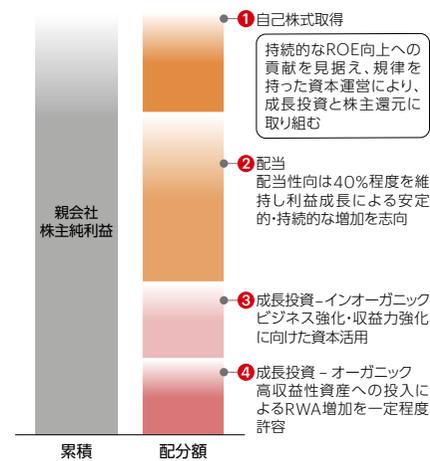
蓄積と成長のための資本活用のバランスを踏まえ、また、この中計でも資本規律の徹底継続を示すため、足元、年度初としては上限1,000億円の自己株式を取得することを決定しました。

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

2021-2023年度の資本配賦実績



新中計期間の資本配賦イメージ



1株当たり配当の実績・予想と1株当たり当期純利益



株主価値向上に向けた取り組み

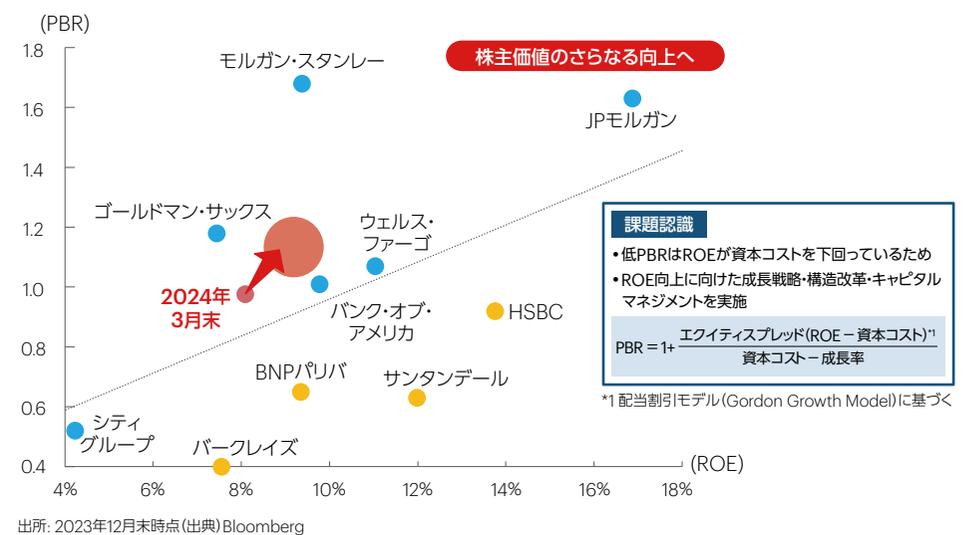
「株主価値の向上」は、MUFGの重要な経営課題です。

株主の投資リターンに関する一般的な評価指標であるトータル・シェアホルダー・リターン(以下、TSR¹⁾)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは、一部のグローバルな競合他社に大きく劣後しています。前中計3年間で見るとパフォーマンスは良好ですが、これは、利益成長と規律ある資本運営によって1株当たり当期純利益が3年間で約2倍となるなど、前中計戦略の実績と、今後のさらなる成長に対するマーケットの期待によるところが大きく、この期待に確り応えていくことが重要だと認識しています。

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

*1 Total Shareholder Return

PBRとROEの関係



マネジメントメッセージ

CFOメッセージ

株主価値の向上に向けた取り組み

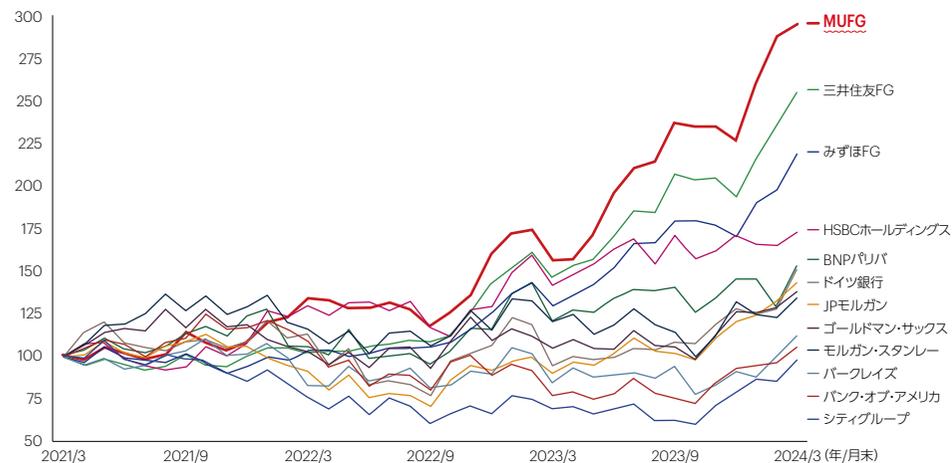
既に述べたとおり、MUFGではROEを基軸に据えた経営を進めています。これは、株主価値向上のためにはROEの向上が必須であるという認識によるものです。

P15に記載の「ROE向上に向けた要因分解」のとおり、主要戦略である「成長戦略の進化」と適切な経費・RWAコントロール、キャピタル・マネジメントを実行することによって、ROEの向上に取り組んでいます。もっとも、PBRで最低限の水準である1倍、またそれ以上となる株価を継続的に実現するためには、中計の目標である9%程度のROEを安定的に確保し、中長期目標で視野に入れている10%をめざしていく必要があります。そして、ROE向上のためには、引き続き着実な利益成長を図りながら、規律をもった資本運営を行っていくことが重要だと考えています。着実な利益成長を実績として示すことによって、PERの上昇を通じた株価へのポジティブな影響を及ぼすことも想定されます。

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

TSR(株主総利回り)グローバル比較

(2021年3月末の株価終値 = 100)



出所: Bloomberg

政策保有株式の削減

MUFGでは、政策保有株式の残高削減を基本方針としています。この方針に基づき、2015年度から2020年度までの6年間で8,700億円(取得原価ベース)の売却を行い、さらに前中計の3年間では3,000億円の削減目標を5,000億円まで引き上げ、その目標を超える5,390億円の売却を実行しました。

政策保有株式の削減は、資本を解放する効果が大きく、RWAコントロールの観点からも極めて重要です。また、財務上も株価変動リスクが低減することになり、ボラティリティの低下を通じて資本コストが低下し、MUFGの株価にポジティブに作用する可能性も想定されます。

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

持合い株式見直しの議論は、本邦企業にとって株主構成再構築という重要なテーマです。環境も大きく変わるなか、引き続きお取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

¹1時価ベース。みなし保有株式を含む ²2024年3月末時点の純資産を横置き

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

他の金融グループにはない、ユニークな事業ポートフォリオを有するMUFGの戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。また、十分な情報提供を行うことによって投資家の皆さまとの情報の非対称性が解消され、その結果、資本コストが低減する効果も期待されますので、非財務情報も含めた情報開示の充実にも取り組んでいます(具体的な非財務情報開示は、P3をご覧ください)。

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

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

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

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

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×モルガン・スタンレー・トップ対談	28
アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて	30
MUFG経済圏を支えるアジア×デジタルプラットフォーム	32

MUFG
工芸プロジェクトの
ご紹介

1

三菱UFJ銀行名古屋ビル 1F ATMコーナータイル

常滑焼の煉瓦と、ガラス煉瓦を用い、
光が建物内部まで差し込む様子を表現

▶MUFG工芸プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください

MUFG
KOGEI
PROJECT



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。

世界が進むチカラになる。

世界をつなぐ存在



「成長」を取りに行く3年間
2026年度目標
ROE9%程度

中長期目標
ROE9-10%

MUFGの企業価値

価値創造モデル

**財務・非財務資本
インプット**

財務資本

- 預金 **224,0兆円**
- 純資産 **20.7兆円**

人的資本

- 社員 **約14万人** (海外 **63%**)^{*1}
- *1 嘱託、臨時従業員を除く

知的資本

MUFGならではの強み

- 金融機関随一の幅広い商品ラインアップ

社会関係資本

- 本邦最大規模の顧客基盤 (個人 **約3,400万人**、法人 **約100万社**)
- 拠点数 (国内 **431拠点**、海外 **約1,600拠点**)

自然資本

- エネルギー総使用量+ **771,086MWh** (2022年度)



**ステークホルダーに提供する価値
アウトカム**

2023年度実績	目標・めざす姿
財務資本	
● 親会社株主純利益 1.49兆円	● 1.6兆円以上 (2026年度)
● ROE 8.5%	● 9%程度 (2026年度)
● 普通株式等Tier1比率 10.1%	● ターゲットレンジ 9.5~10.5%
人的資本	
● 国内女性マネジメント比率 22.3%	● 27% (2026年度)
● エンゲージメントスコア 73% ^{*2}	● 現状比改善 (2026年度)
知的資本	
● 外部事業者との連携を強化	● 金融・デジタルプラットフォームへ
● AM/ISで 1,600億円 の出資を決定	
社会関係資本	
● ダイレクト利用者 1,020万人 (2023年度)	● 対面・非対面ベストミックスでのタッチポイント拡大
● 店舗数 (銀行拠点) 325店舗 (2023年度)	
● 全国 450台超 のオンライン金融相談ブース ^{*3}	
自然資本	
● 投資資本ポートフォリオ 2030年の中間目標開示 (自動車、航空、石炭)	● ネットゼロ (2050年)
● 自社排出の温室効果ガス 2025、2026年度の中間目標開示	● ネットゼロ (2030年)
● MUFG Climate Report、 MUFGトランジション白書、 TNFDレポートの発刊	

企業価値の向上と各資本の充実

^{*2} グループ意識調査結果のスコア
^{*3} 三菱UFJ銀行のオンライン運用相談利用時に使用可能な、テレキューブサービス社が運営する個室型ワークブース

MUFGの企業価値

企業価値向上の歩み

1656～

360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤

1656年

- 大阪で鴻池両替店創業 (1933年 三和銀行設立)



写真提供：鴻池合資会社資料室

1880年

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



写真提供：三菱史料館



写真提供：神奈川県立歴史博物館

1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

1941年

- 東海銀行設立

1948年

- 八千代証券設立

1959年

- 東洋信託銀行設立

2005～

MUFG誕生 投資銀行業務を強化

2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生



2006年

- 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

2008年

- モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

2010年

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

2012～

ASEAN地域でのプレゼンスを拡大

2013年

- タイの大手商業銀行クルンシイ(アユタヤ銀行)を子会社化



- ベトナムのヴィエティンバンクと資本・業務提携

2015年

- 指名委員会等設置会社へ移行

2016年

- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

2019年

- インドネシアのダナム銀行を子会社化



- 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

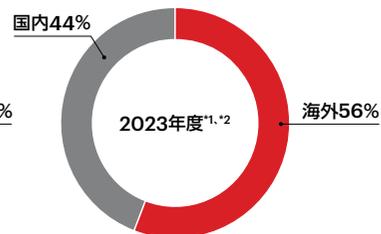
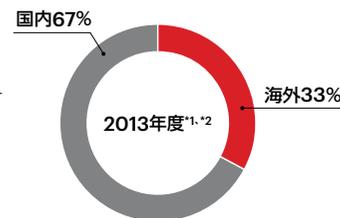
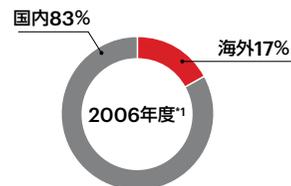
- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化 [アライアンス2.0]



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

企業価値向上のさらなる推進

国内・海外の収益比率の推移

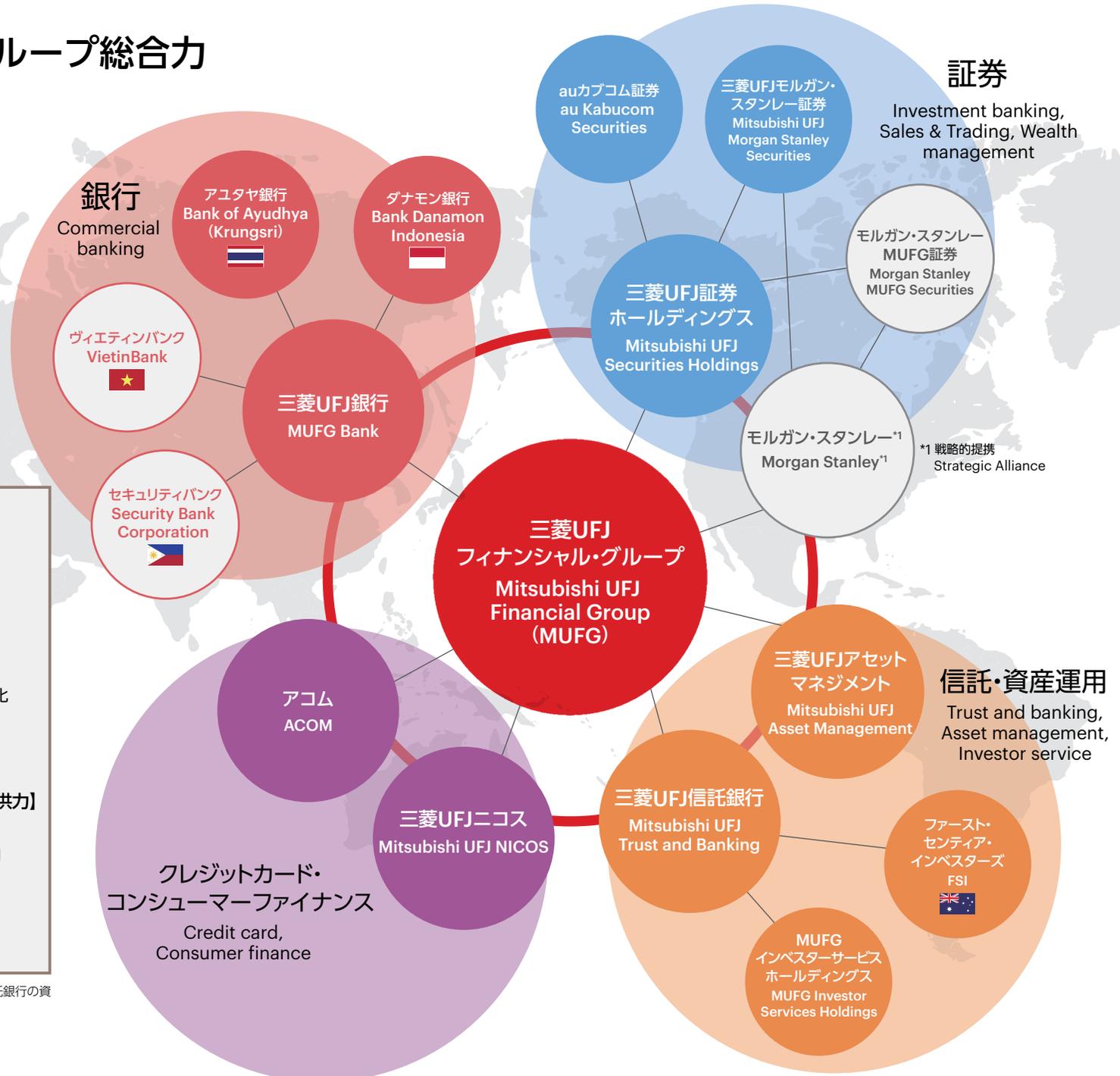


*1 営業純益(管理計数)。各年度で異なる為替レートを適用
*2 MSの持分法投資損益を含む

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。



*1 戦略的提携 Strategic Alliance

グループ総合力がもたらす機能性の強さ
【高い専門性とプレゼンス】

- <プロジェクトファイナンス>^{*1}
 - ・グローバル：1位
 - ・米国：14年連続1位
- <プロジェクトボンド>
 - ・グローバル：1位
- <欧米GCIB業務一体運営>
 - ・シングルリーダーシップの下での戦略の高度化
- <MSアライアンス>
 - ・世界唯一のグローバルバンク同士の強固なパートナーシップ

【多様な商品・運用力／ワンストップサービス提供力】

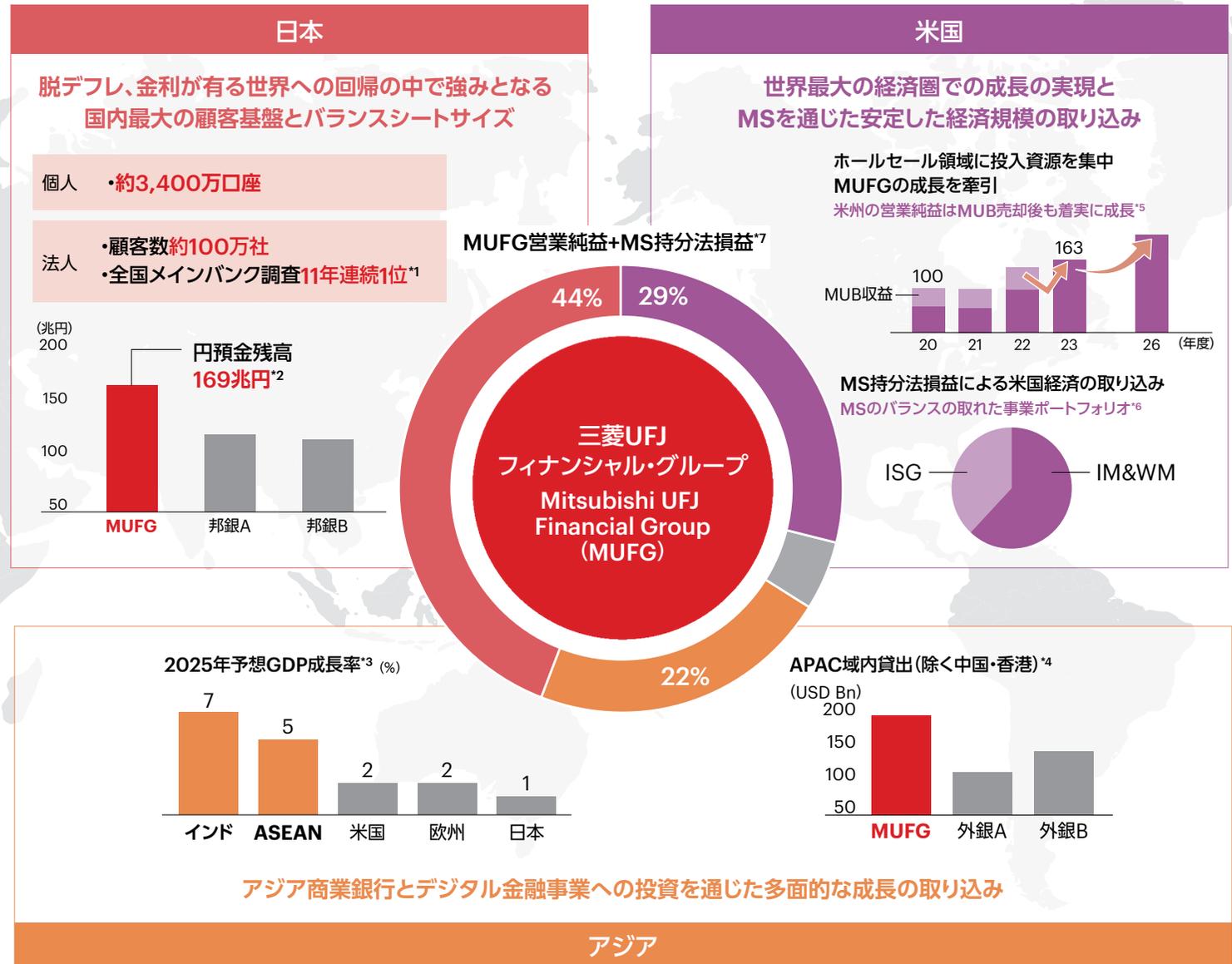
- <国内トップシェア>
 - ・公募株式残高^{*2}：1位 **eMAXIS Slim**
 - ・資産管理残高^{*3}：1位
- <インフラ運用・PD^{*4}等のオルタナ運用に強み>
 - ・ファースト・センティア・インベスターズ (FSI)
 - ・AlbaCore Capital Group^{*5}

*1 2023年度(出典)PFI *2 除くETF *3 日本マスタートラスト信託銀行の資産管理残高 *4 Private Debt *5 FSIの子会社

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。この強みを次の3年間でさらに進化させ、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23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24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 2024」
*4 MUFGはPB含む。他社は24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 234Q Strategic Update
*7 23年度の管理計数

MUFGの企業価値

MUFG×モルガン・スタンレー トップ対談

アライアンス2.0

2008年にMUFGとモルガン・スタンレーが戦略的資本提携を開始してから16年。両社トップがこれまでの歩みと今後の展望について語ります。



三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 代表取締役社長 グループCEO
亀澤 宏規

モルガン・スタンレー
CEO
Ted Pick

モルガン・スタンレー (MS) とMUFGのこれまでの提携・協働の歩みをどう評価していますか。

Pick MUFGとの戦略的提携は、世界的な金融危機の最中の2008年10月、MUFGがMSに90億ドルを出資したことからスタートしました。当時厳しい状況にあったMSにとって、MUFGによる出資が状況を好転させる一手となりました。アライアンスは両社にとって非常に有益なものです。MSの株価は当時の4倍以上となりましたが、今のMSが盤石なのは当時のMUFGの出資の決断のお

かげと感謝しています。

亀澤 MSとのアライアンスは、グローバルな金融機関同士が提携した中で、最も成功している事例であると思います。MUFGは、MSと組んだことでグローバルな投資銀行ビジネスの抜本的強化に成功し、MSを通じて米国経済の成長を取り込んでいるといえます。MS出資によるMUFG連結純利益への貢献は、2013年以降の10年間累計で約2.5兆円と出資額の2.5倍以上にのぼり、昨今では年間ペースでもMUFG連結純利益の3割ほどに相当する力強い存在です。

Pick 両社の関係は、提携当初に永易さん^{*1}・平野さん^{*2}・James Gorman (元CEO)らが築いたものから、日常的なMS/MUFG間の接点が多角的に増加したこともあり、さまざまな領域へ拡大してきました。米州におけるローンマーケティング合同事業(LMJV)を通じたM&A案件での協働に加え、アジア・欧州等でも実績を積み上げてきました。

亀澤 本邦では、2010年に三菱UFJモルガン・スタンレー証券(MUMSS)とモルガン・スタンレーMUFG証券(MSMS)というジョイントベンチャー(JV)2社を設立しました。MSのブランド力とノウハウもあり、MUMSSは日本企業関連M&Aリーグテーブルで常にトップクラスの実績を残しています。グローバル投資銀行業務でも、MSがアドバイザーを務め、MUFGとMSの両社がファイナンスを提供するかたちで、1兆円を超える大型M&A案件を複数実現してきました。これこそ、他の金融機関では真似することができない、MUFGとMSのアライアンスならではの価値だと思っています。ウェルスマネジメント(WM)領域においても、MSが有する世界トップレベルの知見を活かしてアドバイザー型事業モデルへの転換、デジタルプラットフォームの開発等を進め、お客さまに提供するサービスの高度化を進めています。

^{*1} 永易 克典:銀行 頭取2008~2012年、持株 社長2010~2013年
^{*2} 平野 信行:銀行 頭取2012~2016年、持株 社長2013~2019年

「アライアンス2.0」の狙いは何ですか。

亀澤 「アライアンス 2.0」とは、次の10年とその先を見据え、両社の既存協働を深化・新領域へと拡大させることです。2023年7月には、その一環として外国為替のトレーディング業務や機関投資家向け日本株ビジネスにおける新たな協働モデルを発表しました。どちらも足元まで滞りなく進んでいることを大変嬉しく思います。

Pick 私も同感です。外国為替のトレーディング業務では、両社協働によりスケールメリットを享受できるようになり、お客さまにより良い

MUFUの企業価値

MUFU×モルガン・スタンレー トップ対談

サービスを提供することが可能になりました。

亀澤 セールス、リサーチ、コーポレートアクセスを含む機関投資家向け日本株ビジネスでは、両社の協働により、本邦JV間の協働の機運がかつてなく高まっています。本邦JV2社合算の2023年度純営業収益は、本邦証券会社全体で野村證券に次ぐ2位です。今後もJV間のさらなる協働を梃子に、本邦No.1の証券会社をめざします。

Pick アライアンス2.0は、歴史的な成功ともいえるこれまでのパートナーシップをもとに、新たな協働を積み上げ拡大していくことを企図しています。今後もさらなる協働の機会を追求していきたいと思っています。

Pick氏のCEO就任後、MSの事業戦略や トップマネジメントのリレーションに変化はありましたか。

Pick MSの事業戦略の方向性に大きな変化はありません。MSの法人・機関投資家向け証券業務、WMやインベストメントマネジメント業務はそれぞれ業界トップレベルにありますが、各事業から生まれるシナジーこそが他社にはない我々の強みであり、大きなビジネス機会を生み出す源泉です。Jamesが築いてきた事業基盤を活かして、今後も各領域でさらなる成長をめざします。

亀澤 両社の経営幹部は、東京とNYで年2回交互に実開催されるグローバルスティアリングコミッティ(GSC)などでコミュニケーションを深めてきました。MSとの関係はマネジメント各層において強固に構築されており、今後もTed CEOのリーダーシップのもとでさらに深めていきたいと思っています。Tedと私の付き合いは

グローバルスティアリングコミッティ(GSC)などでコミュニケーションを深めてきました。MSとの関係はマネジメント各層において強固に構築されており、今後もTed CEOのリーダーシップのもとでさらに深めていきたいと思っています。Tedと私の付き合いは

20年以上にもなり、気心知れた仲ではありますが、こうした信頼関係をあらゆるレイヤーにおいて組織的に築けていることこそが、我々の協働範囲が広がる基盤となっています。

Pick そう思います。GSCでのDinnerには毎回多様性のあるメンバーが集まって大盛況です。MSは今後もMUFUとのアライアンスにコミットし続けます。Jamesがいつも示していたMUFUへのリスペクトは、私を含む他のMSの経営幹部も変わらずに抱えています。私たちの先達が築いてきたパートナーシップを土台として、世代を超える提携関係のさらなる発展をめざしていきたいと考えています。

今後の両社の連携について、 どのような展望をお持ちですか。

Pick 私は年に3~4回は来日しており、日本が大好きです。今の日本には数年前よりも活力を感じます。先日、岸田総理や植田日銀総裁にお会いした際、金利のある世界が到来し、日本経済が数十年ぶりに変革を遂げようとしていると感じました。MUFUと共に日本の成長のチカラとなっていきたいと考えています。

亀澤 そう言ってもらえると、心強いです。日本では、政府・東証が進めるコーポレートガバナンス改革もあり、M&A取引が拡大しています。この機を捉え、MUMSSの投資銀行業務における引受販売力の強化に取り組み、シェアアップのチャンスにしたいと考えます。また、資産運用立国に係る協働機会についても引き続き協議を進めていきます。

Pick MSの米国外でのWM事業拡大の鍵は、MUFUがいる日本にあります。日本では新NISAをきっかけに「貯蓄から投資へ」の流れが加速化しています。単に株式売買を仲介するような証券ビジネスだけでなく、資産運用のアドバイザー型ビジネスが今後より求められるようになるでしょう。MUFUとのパートナーシップを梃子として、日本でのWMビジネスの拡大に引き続き注力していきます。

亀澤 Sales & Tradingなどの領域においても、さまざまな協働の可能性が広がります。最近ではテクノロジーやビジネス領域以外のサポートファンクションに関する知見共有も進んでいます。今後も両社の強みを活かす観点や、将来的なビジネスチャンスを掘り出す観点などから、さまざまな形の協働を進めます。

Pick グローバル投資銀行業務での協働も、アライアンスの基盤となるものです。米国での市況回復が期待されるなか協働実績を積み上げていきたいと思っています。また、アジアの成長を取り込むための一層の協働拡大にも期待しています。

亀澤 我々の長年にわたるパートナーシップの根幹となってきたのは、「信頼関係」です。MUFUは提携当初からMSに社員を派遣しており、足元までの累計出向者数は約100名となりました。MSでの実務経験を積み、業界トップレベルの知見を吸収してきたこれらの社員はMUFUにとって大きな財産となっています。本年3月には過去のMSへの出向経験者が集う“Secondee Alumni Forum”を開催し、大変盛り上がりしました。GSCを含め、あらゆるレベルでの交流とそこで築かれてきた信頼関係こそが、今後のアライアンスを支える基盤になると信じています。

Pick 私もそう思います。今後もMUFUとのアライアンスにコミットし続け、より強化していきます。ここ数年でグローバルな不確実性が増すなかであっても、私たちのアライアンスはさらに強固なものへと深化してきました。今後、私たちの最も価値あるパートナーであるMUFUと共に、新たな章を切り拓いていくのを楽しみにしています。

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」 [📄](#)



MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて

MUFGのアジアでの歩み



グローバルコマース
バンキング事業本部長
板垣 靖士

私は2023年4月まで4年半にわたりダナモン銀行の経営に携わり、アジアで地場銀行を経営するチャレンジと醍醐味を味わいました。

アジアにおけるMUFGの軌跡を振り返ると、戦後日本が復興し日系企業の海外進出を支援した時代から、アジア通貨危機、リーマンショックを挟んで欧米各行が事業を縮小する中で地場企業や欧米企業とも取引を拡大する段階に進んだ後、2013年に大きな戦略の転換期を迎えました。当時、アジアの成長に我々がどのように貢献していくべきか議論を重ねた末に、今後のアジアの成長は個人や中堅中小企業を主体とした内需が牽引していくが、このセグメントを支援するためには支店をベースとした事業基盤では足りず、地場の優良な商業銀行を買収・出資することを決断しました。こうしてヴィエティンバンクへの出資、アユタヤ銀行の買収を実現、その後フィリピン、インドネシアで商業銀行への出資や買収を実施し、4行からなる伝統的金融プラットフォームが整いました。

今、我々は再び大きな転機を迎えています。アジアでデジタル金融が急成長しており、これまで金融サービスに十分にアクセスできなかった人々にまで、サービス提供が可能な時代になりつつあります。我々も他行に先んじて、アジアのデジタル金融事業者に出資を開始し、より広いチャンネルでより多くのお客さまへのサービス提供に注力することで、デジタル金融の成長を取り込むとともに、金融包摂というアジアの社会課題解決にも貢献していきます。

アジアへの出資開始から10年が経過した今、パートナーバンクは大きく成長しMUFGとの協働も力強く進展しています。次の10年を展望し、4行のパートナーバンクを中心とした「伝統的金融プラットフォーム」に、デジタル関連事業者への出資を通じて構築する「デジタル金融プラットフォーム」を融合させることで、アジアにおけるMUFG経済圏構築をめざします。

伝統的金融プラットフォームの構築

MUFGは、2013年にベトナムのヴィエティンバンクに出資して以降、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的金融プラットフォームを構築しました。

MUFGとパートナーバンクの機能を組み合わせ、総合的なソリューションの提供が可能となったことで、MUFGだけではカバーできなかったお客さまのニーズにも対応可能となりました。

また知見共有や人材交流、協働進展等、パートナーバンク経営にビジネス・ガバナンス両面から深く関与し、企業価値向上に注力してきたことで、各パートナーバンクも大きく成長し、営業純益はMUFGの14%を占めるほどまで増加しました。

デジタル金融プラットフォームの構築

足元、アジアではインターネット、スマートフォンの普及等を背景に、デジタル金融サービスのニーズが急速に高まっています。今後、さらなるデジタル化が予想されるアジアのコンシューマーファイナンス領域の成長捕捉、将来のトッププレーヤーの取り込みへの布石のため、MUFGはデジタル金融事業者への戦略出資を開始し、デジタル金融プラットフォームの土台形成に着手しています。

今中計でも「アジア×デジタル」戦略のもと、デジタル金融事業者への戦略出資機会を追求するとともに、出資先の成長支援に注力することで、従来の伝統的金融では捕捉しきれなかったアジアのデジタル金融の成長を取り込みつつ、地域の金融包摂に貢献していきます。

また、出資先のデジタル金融事業者、パートナーバンク、MUFG関連会社との協働・知見共有を促進し、グループ外のパートナーも含めたMUFG独自のデジタル経済圏の構築をめざしていきます。



MUFGの企業価値

アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて

MUFGとパートナーバンク間の協働

MUFGとパートナーバンクの協働では、これまでMUFGならではのソリューションと多様なサービスの提供を通じて、パートナーバンクのお客さまや地域課題の解決を担ってきました。また、MUFGのお客さまに対してパートナーバンクが持つ顧客基盤や機能の有効活用を通じた付加価値の高いサービスの提供を進めてきました。昨今ではパートナーバンク間の協働実績も増加しており、MUFGとパートナーバンク間の協働体制はより強固なものになっています。

シンジケートローンにおける協働事例

MUFGは7月16日、インドネシアにおけるオートローン支援を目的として、PT Mega Central Finance社とシンジケートローンの融資契約に調印しました。パートナーバンクであるダナモン銀行、セキュリティバンクと同時に手を組んだ初のシンジケートローンです。

インドネシアでは二輪・四輪は通勤・通学など主要な交通手段として欠かさない存在となっています。オートローンは低所得者層の人々が二輪・四輪を保有することを支援する上で非常に重要な役割を果たしており、本件はインドネシアの金融包摂促進に貢献しています。

本件はMUFGのシンジケートローンにおける案件組成力とパートナーバンクの地場企業に対する与信判断力を組み合わせることで実現した協働事例です。また、今後本件をソーシャルローンとして分類するために第三者認証の取得も目指しております。MUFGは引き続きサステナブルファイナンスの推進活動をはじめ、パートナーバンクと共に各種協働の推進に努めていきます。



「アジア×デジタル」戦略の推進

「アジア×デジタル」戦略では、MUFGはデジタル金融事業者への出資を通じて、①MUFGグループ企業との協働、②MUFGの顧客企業との事業機会、③MUFGの金融ソリューションの提供、④MUFG出資先スタートアップエコシステムへのアクセスといった戦略的投資家であるMUFG独自の付加価値を提供し、出資先の成長を多面的にサポートします。

MUFG独自のエコシステム「MODE (MUFG Openly-connected Digital Ecosystem)」

MUFGでは、これまでのMUFGのデジタル金融事業者への出資を通じて得られたコンシューマーファイナンスの知見蓄積、MUFG出資企業間の知見共有・ビジネスシナジーの創出にも注力しており、「MODE (MUFG Openly-connected Digital Ecosystem)」というMUFG独自のエコシステムを形成しています。出資企業、パートナーバンク、MUFGグループ企業等を含むMUFGエコシステム内の関係各社間の連携・協働をさらに推進し、MUFGグループ全体のバリューアップに繋げていきます。

2023年11月には、「MODE」の取り組みの第一弾として、第一回のMUFG Fintech Festival (MFF) をシンガポールで開催しました。MUFGの出資先フィンテック企業をはじめとしたMUFGグループ各社から100名超が集まり、活発なネットワーキングが行われました。また、世界最大級のフィンテックイベントであるSingapore Fintech Festival (SFF) へ出展し、MUFGの取り組みを対外的に発信するなど、活動を加速させています。

MUFGの出資先への付加価値提供～「4つのアクセス」

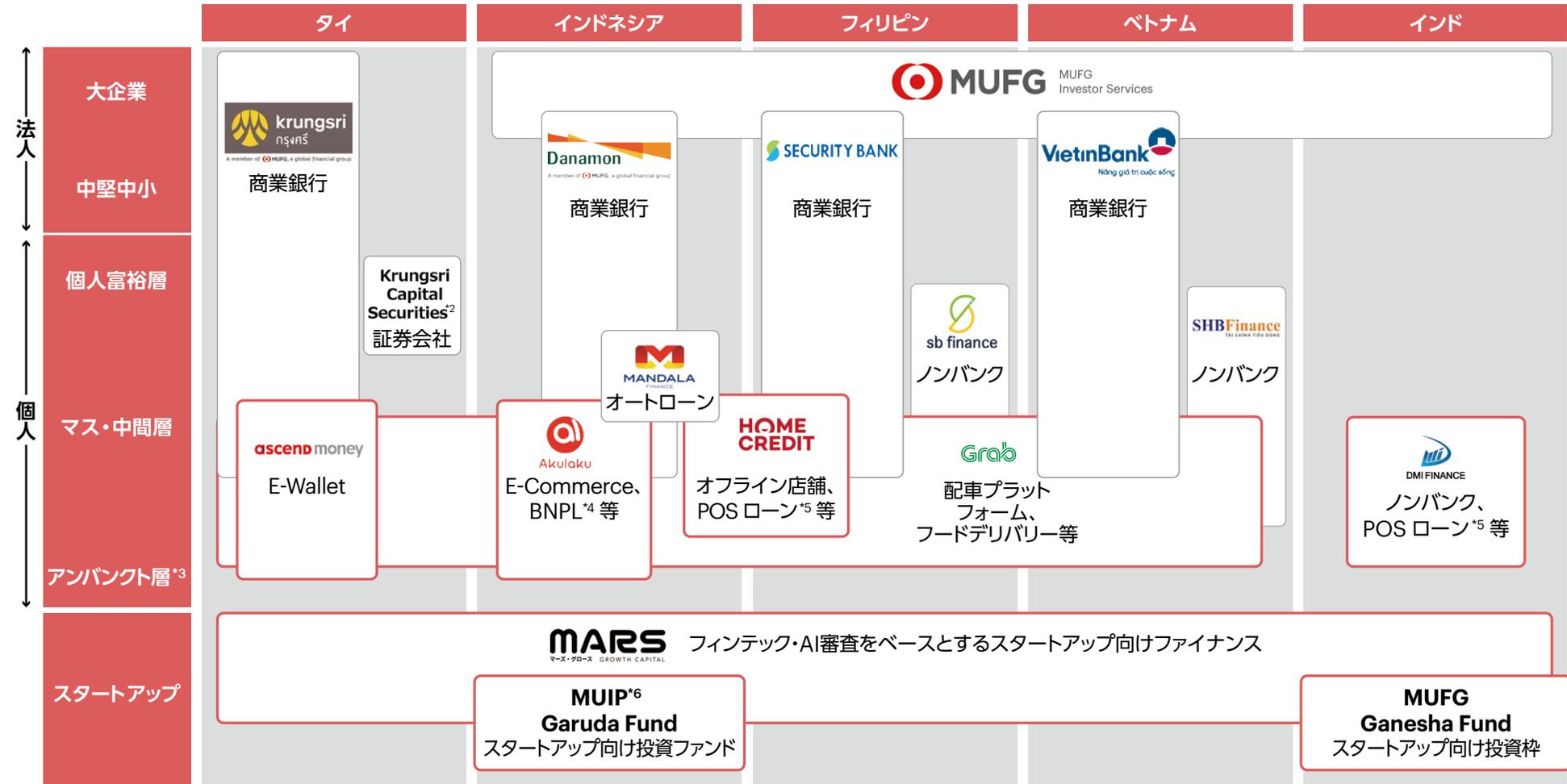


上段：MFFの様子 下段：SFFの様子

MUFGの企業価値

MUFG経済圏を支えるアジア×デジタルプラットフォーム*1

デジタル金融等への投資を通じ、拡大するアジアの金融ニーズを面で捉え、成長の取り込みを図ります。



□ : デジタル金融投資

*1 2024年6月末時点 *2 Capital Nomura Securitiesより名称変更 *3 銀行口座を持たない顧客層 *4 Buy Now Pay Laterの略。商品の購入代金を後日支払う決済方法 *5 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 *6 三菱UFJイノベーション・パートナーズ

企業価値向上の ための戦略

CONTENTS

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

MUFG
工芸プロジェクトの
ご紹介

2

三菱UFJ銀行名古屋ビル 10F ホール天井

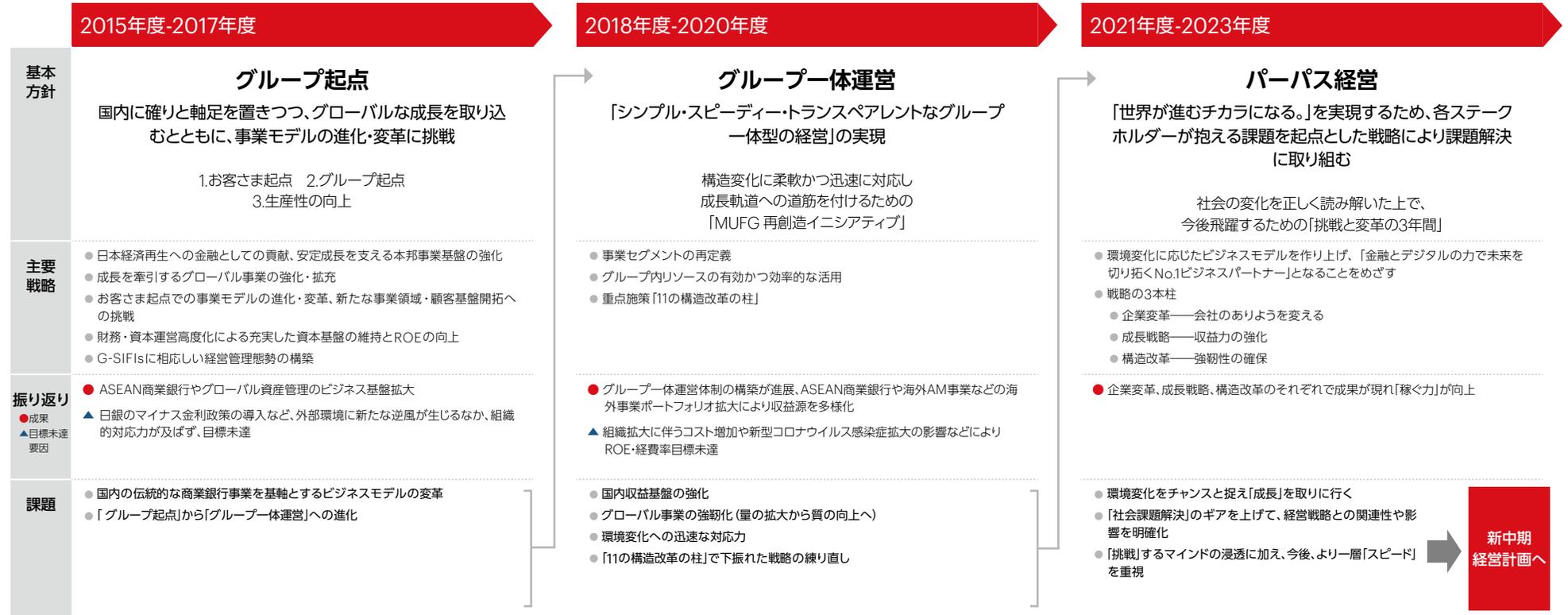
長野県産の樺を使用し、
名古屋友禅の織物をイメージした格子柄を表現

▶MUFG工芸プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください



企業価値向上のための戦略

中期経営計画の振り返り



財務目標

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

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

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

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

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

*3 パーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算。その他有価証券評価差額金は除く

*4 MSの持分法適用決算期の変更影響を除く

企業価値向上のための戦略

中期経営計画(2024-2026年度)

MUFGを取り巻く環境変化をチャンスと捉え、この中計を「成長」を取りに行く3年間と位置付けます。成長戦略を深化させながら、社会課題解決への貢献にも取り組み、それらを支える企業変革を加速させることで、企業価値を高めていきます。

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

2024年度版中期経営計画の全体像

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					
新中計	基本方針	ー「成長」を取りに行く3年間ー 分断の時代の中で「つなぐ」存在となることで、 経済的価値のみならず社会的価値も追求し、世界が進むチカラになる					
		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #e67e22; color: white; text-align: left;">中計の3本柱</td> <td style="background-color: #f1c40f; color: #c00000;"> 成長戦略の進化 ~成長をつかむ </td> <td style="background-color: #f1c40f; color: #c00000;"> 社会課題の解決 ~未来につなぐ </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #f1c40f; color: #c00000;"> 企業変革の加速 ~会社が変わる </td> </tr> </table>	中計の3本柱	成長戦略の進化 ~成長をつかむ	社会課題の解決 ~未来につなぐ	企業変革の加速 ~会社が変わる	
	中計の3本柱	成長戦略の進化 ~成長をつかむ	社会課題の解決 ~未来につなぐ				
企業変革の加速 ~会社が変わる							
財務目標	2026年度 ROE:9%程度／営業純益 2.1兆円以上						



ROE目標達成に向けた3つのドライバー

(1) 利益	(2) 経費	(3) RWA
<ul style="list-style-type: none"> ・営業純益: 2.1兆円以上 ・親会社株主純利益: 1.6兆円以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・経費率: 60%程度 	<ul style="list-style-type: none"> ・低収益性RWAの削減額: 5兆円 ・高収益性RWAの追加額: 12兆円

企業価値向上のための戦略

成長戦略の進化～成長をつかむ

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



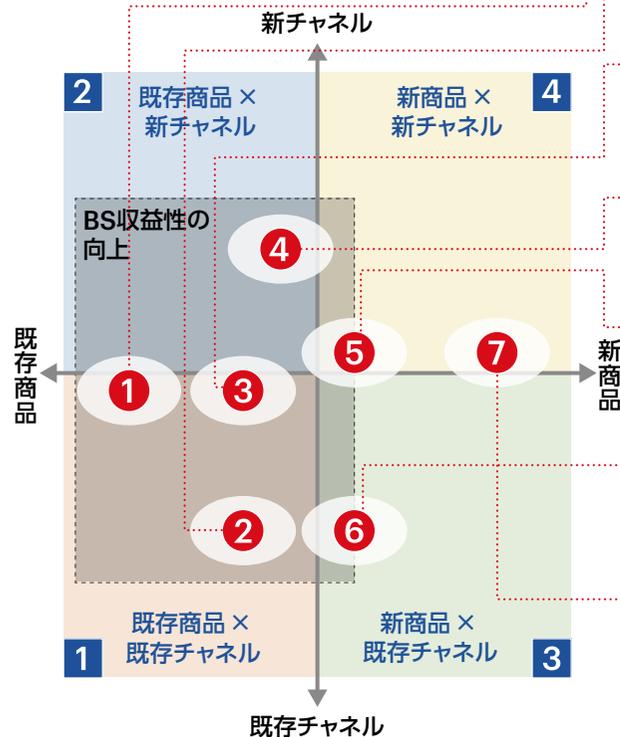
	スコープ	ねらい
① 国内リテール顧客基盤の強化 P38	 国内の個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)との取引全般	「LTV(Life Time Value)×顧客基盤」の最大化 ・リアル・リモート・デジタルのベストミックスを通じたお客さま接点拡大 ・「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験の実現
② 法人×WMビジネスの強化 P39	 オーナー企業との法人取引とオーナーファミリーとの個人取引	法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体の捕捉
③ GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化 P40	 GCIB・市場事業本部一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

企業価値向上のための戦略

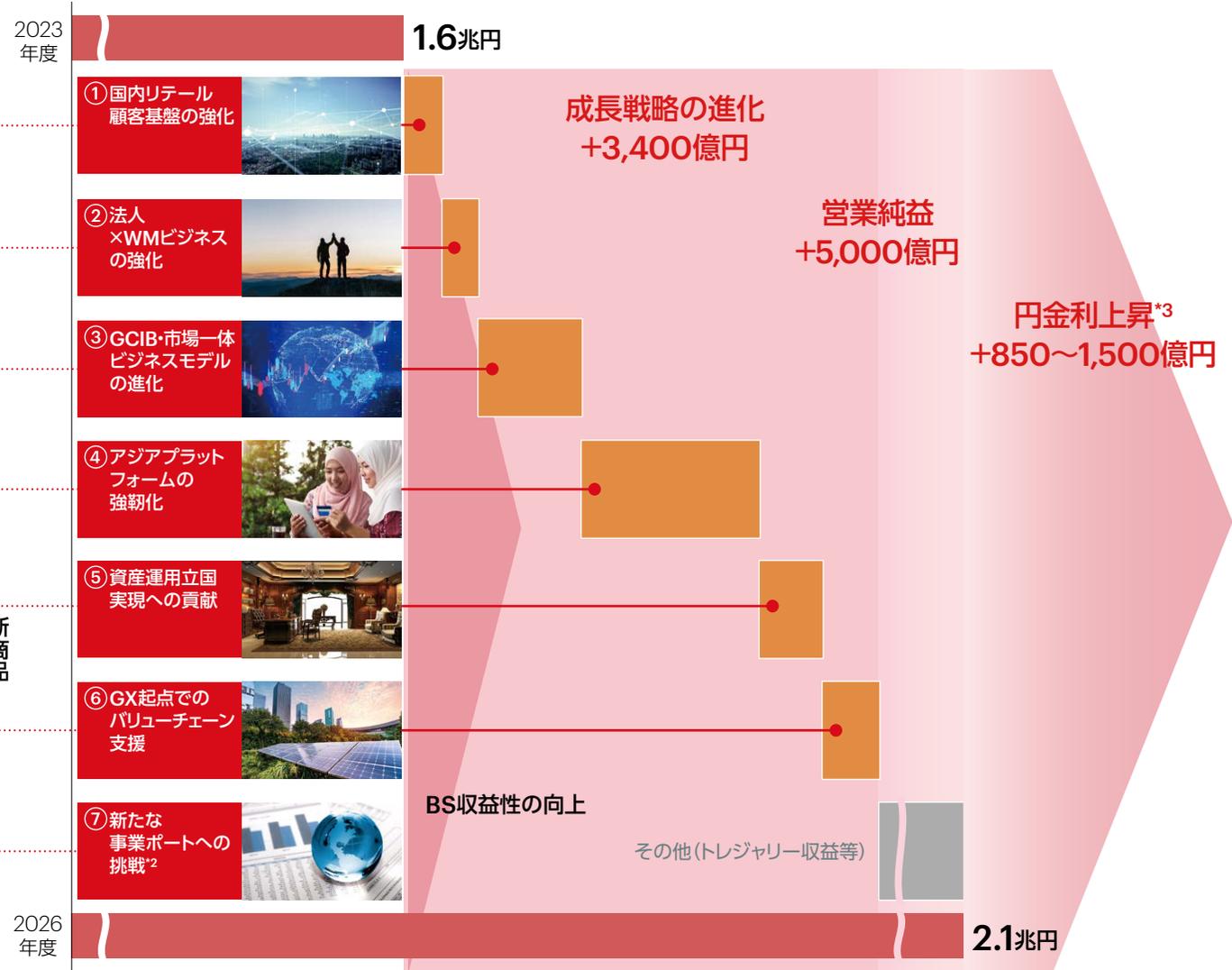
成長戦略の進化～成長をつかむ

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

「商品×チャネル」における各戦略の位置づけ



営業純益の組み立て^{*1}



^{*1} 社内管理上の計数。現地通貨ベース ^{*2} 「新たな事業ポートへの挑戦」については2026年度営業純益の増益計画に含めず ^{*3} 円金利15bp上昇あたり。詳細はP18 CFOメッセージ内「円金利上昇による年間影響額」を参照

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

1 国内リテール 顧客基盤の強化

主要KPI

ダイレクトMAU
1,000万人

金融預かり資産残高
約**100**兆円

めざす姿・戦略の方向性

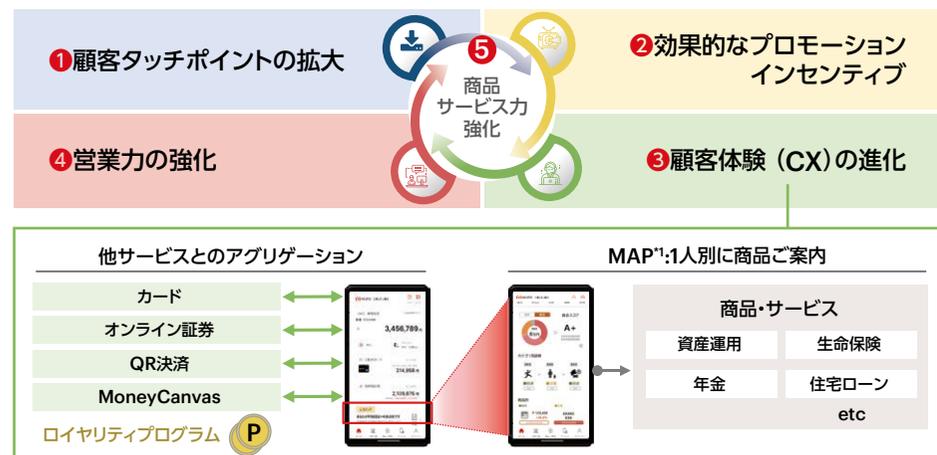
- ▶ お客さまの人生を支えるチカラになる
- ▶ リアル・リモート・デジタルのベストミックスを通じたお客さま接点拡大と、「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験を実現することで、「LTV (Life Time Value)×顧客基盤」を最大化

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

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

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

主要施策の概要



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

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

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

2 法人×WMビジネスの強化



主要KPI

事業承継関連融資

1兆円

営業純益

880億円

めざす姿・戦略の方向性

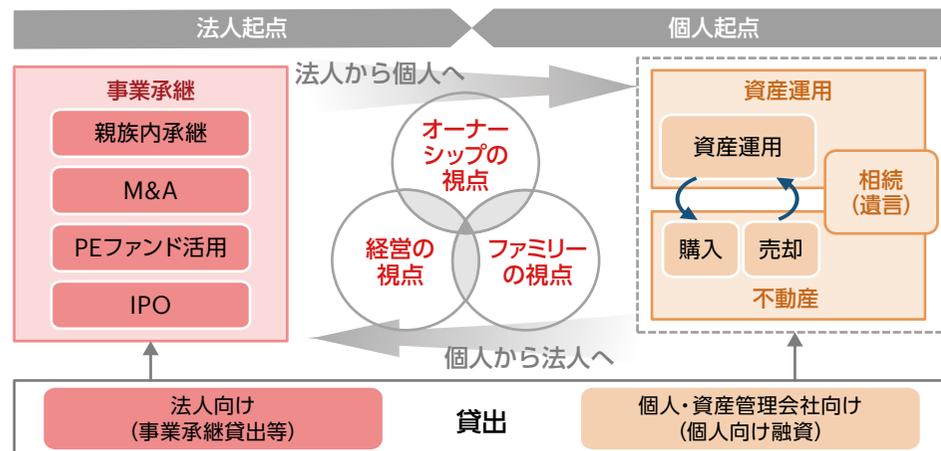
- ▶ 法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体を捕捉し、お客さまのさらなる成長と発展に貢献する

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

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

主要施策の概要

事業と資産の承継にかかる課題解決力の向上



事業承継と資産承継にかかる課題解決力の向上

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

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

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

3 GCIB・市場一体 ビジネスモデルの進化

主要KPI

GCIB・
市場ROE
8.3%

シンジケーション・
DCMウォレットランク
10位
(IG・Non-IG)

FIC成長率
Peer
以上成長

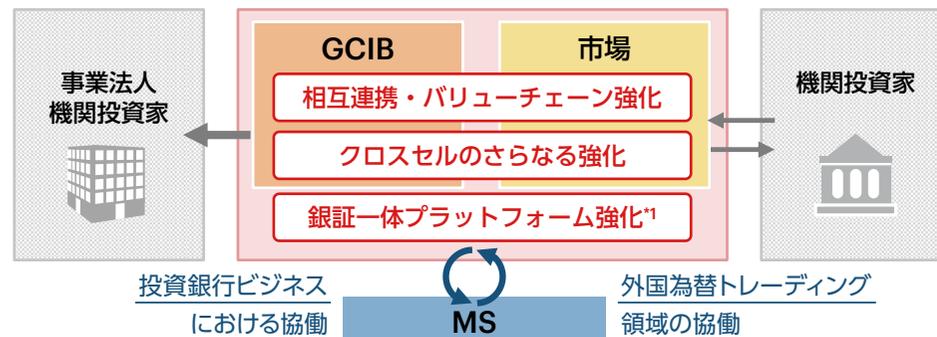
めざす姿・戦略の方向性

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

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

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

主要施策の概要



● プライマリ／セカンダリ間の連携・バリューチェーン強化

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

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

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

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

4

アジアプラットフォームの強靱化



主要KPI

ROE^{*1}
10%超

営業純益
6,000 億円

*1 のれん・無形資産償却後のROE

めざす姿・戦略の方向性

(めざす姿)

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

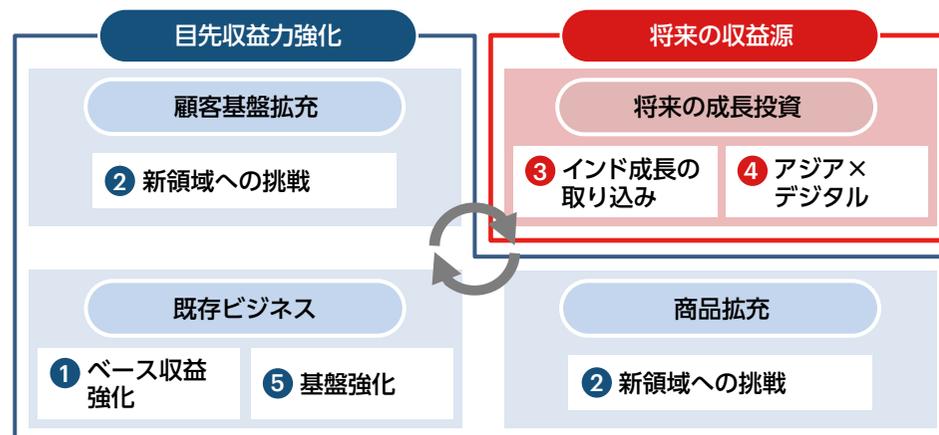
(戦略の方向性)

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

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

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

主要施策の概要



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

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

資産運用立国 実現への貢献

主要KPI

資産運用残高
200兆円
(2029年度)

BPO受託残高
100兆円
(2029年度)

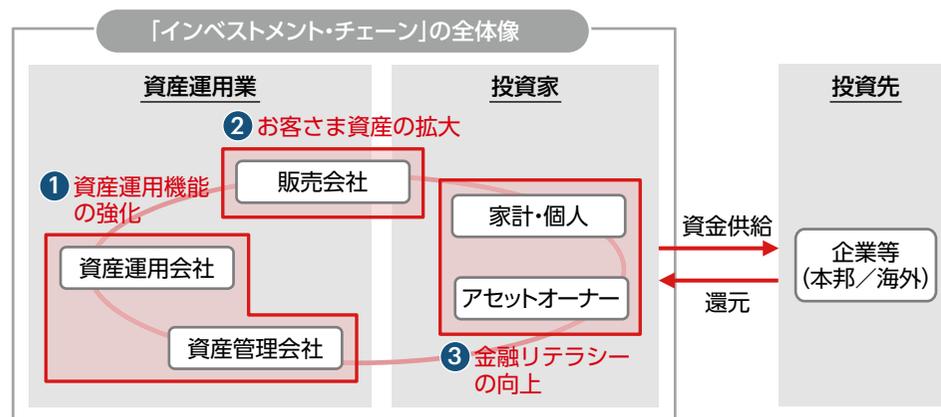
めざす姿・戦略の方向性

▶ 資産運用立国への貢献で「豊かな生活を実現するチカラ」になる。

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

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

主要施策の概要



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

*1 Emerging Managers Program

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

6 GX起点での バリューチェーン支援

主要KPI

GXプロジェクト共創件数^{*1}

50件

^{*1} お客さまとの対話やエンゲージメントを通じたビジネス共創件数

めざす姿・戦略の方向性

めざす姿 お客さまのトランジション支援を通じてGX投資を促進

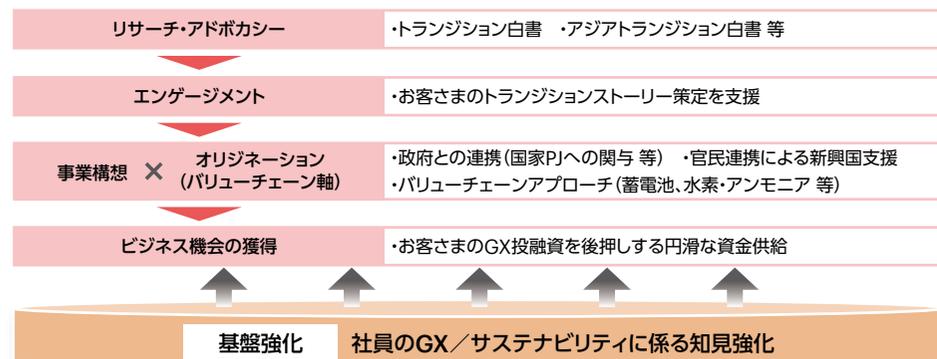
戦略の方向性



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

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

主要施策の概要



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

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

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

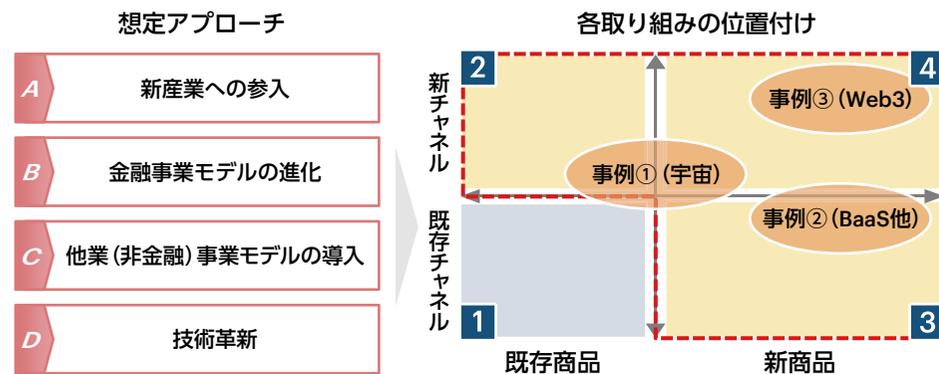
7 新たな事業ポート への挑戦

めざす姿・戦略の方向性

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

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

主要施策の概要



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

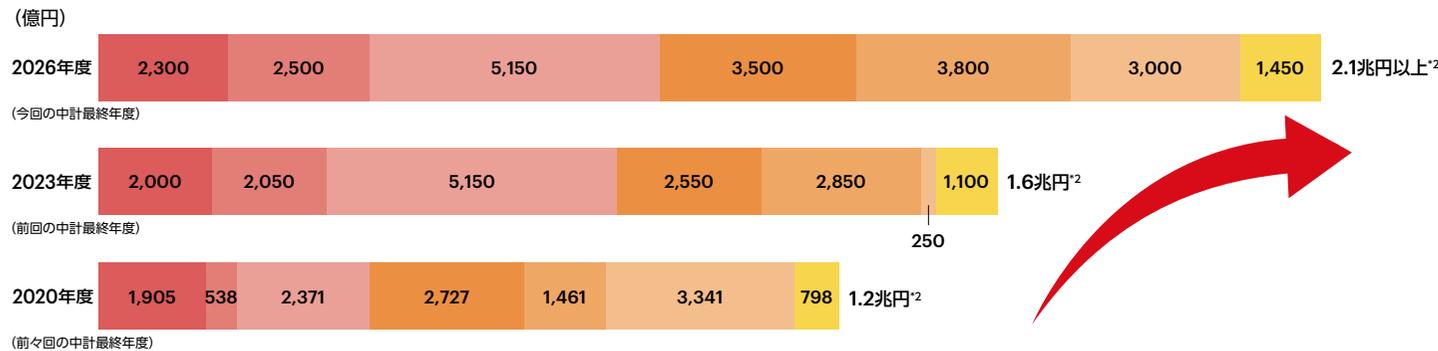
^{*1}スペースワン、アストロスケールホールディングス、Sierra Space Corporation、衛星データサービス企画(SDS)

^{*2} Proof of Conceptの略

企業価値向上のための戦略 | 成長をつかむ

事業本部別業績

事業本部別営業純益*1の構成



成長戦略における7つの戦略

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

リテール・デジタル事業本部 (RD)^{*3}

- 1 国内リテール
- 5 資産運用立国

リテール・デジタル事業本部長
山本 忠司

法人・ウェルスマネジメント事業本部 (法人ウェルス)^{*3}

- 2 法人×WM
- 5 資産運用立国

法人・ウェルスマネジメント事業本部長
宮下 裕

コーポレートバンキング事業本部 (JCIB)

- 4 アジアプラットフォーム
- 6 GX バリューチェーン

コーポレートバンキング事業本部長
秋田 誠一郎

グローバルコマーシャルバンキング事業本部 (GCB)

- 4 アジアプラットフォーム

グローバルコマーシャルバンキング事業本部長
板垣 靖士

グローバルCIB事業本部 (GCIB)

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

グローバルCIB事業本部長
中濱 文貴

市場事業本部 (市場)

- 3 GCIB・GM
- 5 資産運用立国

市場事業本部長
関 浩之

受託財産事業本部 (受財)

- 4 アジアプラットフォーム
- 5 資産運用立国

受託財産事業本部長
伊原 隆史

各事業本部の詳細はこちらをご参照ください。



MUFG Investors Day 2024

- 動画配信 [▶](#)
- プレゼンテーション資料 [▶](#)
- プレゼンテーション要旨 [▶](#)
- 主な Q&A [▶](#)

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

企業価値向上のための戦略

社会課題の解決～未来につなぐ

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



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

代表的なKPI
サステナブルファイナンス 100兆円 (2019～2030年度累計)
スタートアップ時価総額 20兆円 (2026年度)
金融経済教育提供 50万人超 (2024～2026年度累計)
デジタルレンディング提供 14百万人 (2026年度)
エンゲージメントスコア 現状比改善

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

CSuOメッセージ



「社会課題解決」を中計の軸に

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

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

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

3つのめざす社会に込めた想い

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

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

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

最後の「強靱な社会」は、変化の激しい現代において、さまざまな

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

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

未来につなぐ、MUFGのサステナビリティ

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

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

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

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



① 持続可能な社会

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

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

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

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

*1 自然関連財務情報開示タスクフォース

カーボンニュートラル社会の実現

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

自然資本・生物多様性の再生

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

循環型経済の促進

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

めざす社会

取り組み

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



- トランジション白書の公表を通じた国内外の政策関係者への提言



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



- 自然依存・影響低減に向けたソリューション提供
>詳細は「TNFDレポート」をご参照ください。🔗



- 循環型経済への移行に向けた技術や投資の支援

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

サステナブルビジネスの推進



さまざまな角度から物事を捉え、 情報を統合して発信する

サステナブルビジネス部長
西山 大輔

金融は経済の血流、 但し血管(事業)がないと血液は流れない

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

日本企業が世界に遅れを取ることなく、しかし市場の成熟や技術

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

MUGのサステナブルビジネス



MUGの役割

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

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

2024年度の決意

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

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

気候変動への対応

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

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

① 自社排出削減

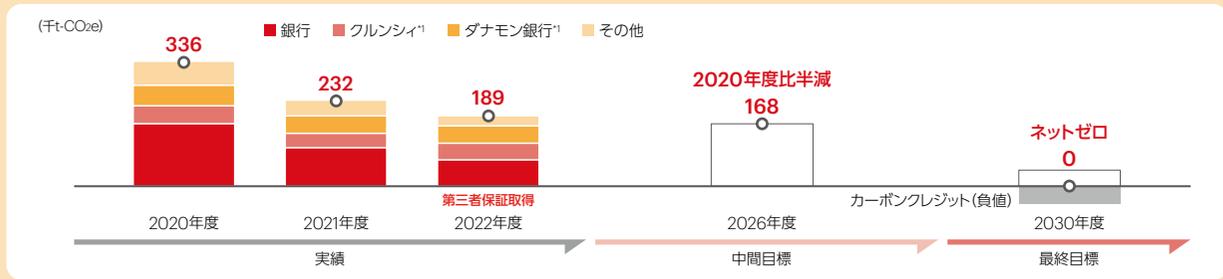
2030年ネットゼロに向けたロードマップおよび2026年度の間目標達成に向けて、2022年度に国内全連結子会社の自社契約電力100%再エネ化を達成しました。今後は省エネや他社契約電力の再エネ化、非化石燃料証書の購入、営業車のカーボンニュートラル化などを通じて、国内外でGHG排出量を削減し、目標達成をめざしていきます。加えて、モビリティ、店舗・オフィスビル、エネルギー、資源の4領域を中心に、お客さまとのパートナーシップを通じてさまざまな事業共創を実現し、環境負荷軽減を進めています。

② エンゲージメントとファイナンス支援

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

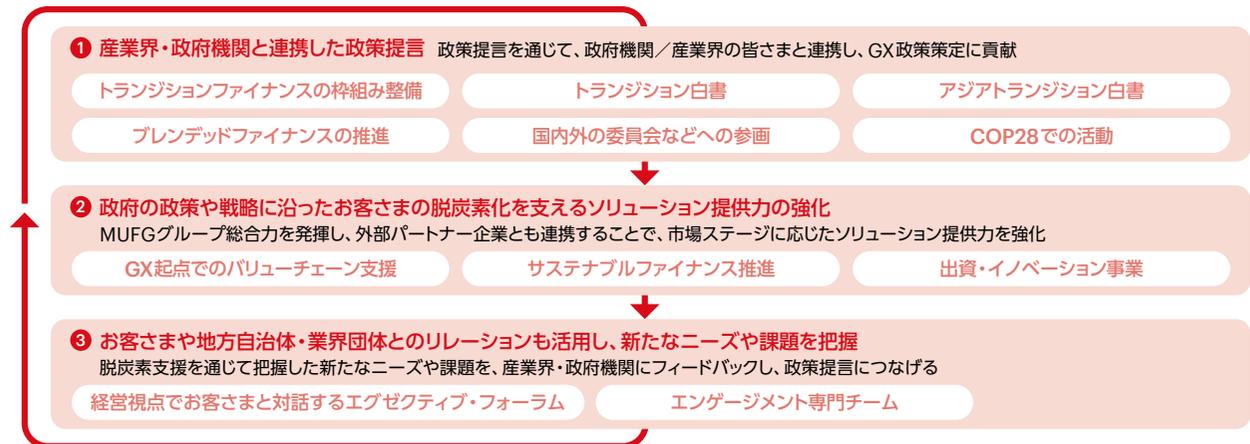
ファイナンス支援では、新中期経営計画の主要戦略の一つとして、「GX起点でのバリューチェーン支援」を策定し、さらにサステナブルファイナンス目標を100兆円に引き上げました。

自社排出削減目標と進捗状況(スコープ1、2)



¹⁾ 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

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排出削減

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

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

セクター別中間目標の進捗状況

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

^{*1} Portfolio Climate Alignment: 船舶に関する投融資ポートフォリオ全体での要求水準との差分を示す整合度指標。ファイナンスを提供している個々の船舶の気候変動整合度 (VCA) を融資ポートフォリオ上の割合で加重平均して算出

④ リスク管理とガバナンス

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

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

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

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

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

	主な取り組み	概要
リスク管理 	リスクアペタイト・フレームワーク	気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を構築し、リスクアペタイトを明確化
	トップリスク管理	統合的リスク管理の主要な手法として採用する「トップリスク管理」において、気候変動に起因するリスクをトップリスクと位置付けて管理
	セクター別のリスク分析	TCFDにおける開示推奨セクター別の移行リスクと物理的リスクをヒートマップで整理
ガバナンス 	ガバナンス体制	取締役会の監督のもと、カーボンニュートラル実現に向けた各種会議体を通じて、適切な意思決定を行うガバナンス体制を構築
	報酬制度	役員報酬制度においても、「気候変動対応」を含むESG・サステナビリティへの取り組みを評価
ケイパビリティ・ビルディング 	ケイパビリティ・ビルディング	大企業営業担当者のエンゲージメント力強化に向けたトレーニングプログラムを提供 (2023年度受講者延べ約2,000名)
	カルチャー醸成	MUFGの社員一人ひとりが、サステナビリティに関する基本的な知識を備え、自分ごと化していくために、社内セミナーの開催、社内SNSの立ち上げなどを実施

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



② 活力溢れる社会

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

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

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

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

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

	めざす社会	取り組み
産業育成、イノベーション支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済の牽引役である成長産業の勃興や活力あるベンチャー企業の成長、地域経済の振興等を通じ、経済の停滞を回避、持続的成長を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長資金の供給と運用対象の拡大 <p>> 詳細は「基盤強化の取り組み」(P61)をご参照ください。</p>
少子高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者ニーズに合わせた金融商品やサービスが充実 ● 全世代が金融サービスを通じ、資産形成・承継を円滑に行える世界が実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産・事業承継サポート、投資・資産形成促進 <p>> 詳細は「サステナビリティレポート2023」をご参照ください。📄</p> 
金融サービスへのアクセス拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の普及により、全ての人々が基本的な金融サービスにアクセスでき、その利用を通じ、生活の質の向上や経済的自立が実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活に根ざすサービス提供、金融包摂への貢献 <p>> 詳細は「アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて」(P30)をご参照ください。</p>
人的資本重視の経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、生き生きと活躍することで、社会・お客さまに貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員が生き生きと活躍できる環境の提供 <p>> 詳細は「人的資本の拡充」(P59)をご参照ください。</p>

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ

スタートアップ支援

産業発展や社会課題解決に貢献

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

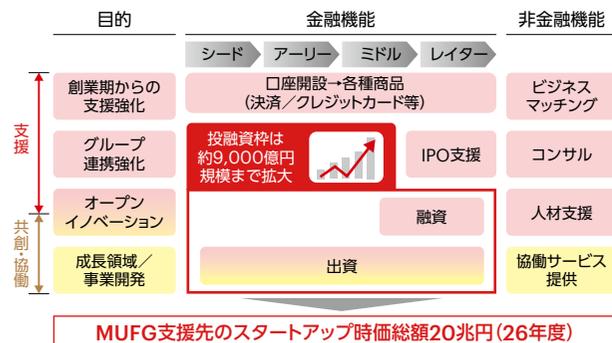
この結果、アジアのデジタル関連企業への出資やMars Growth Capitalのファンド組成などを通じた国内外における投融資枠の合計は9,000億円規模まで拡大しています。

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

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

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

MUFGのスタートアップへの取り組み



グループ丸となりバリューアップに取り組む

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

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

また、本年5月には、成長に必要なグループのサービスをWebページにて網羅的に掲載した「MUFGスタートアップキット」をリリース。12月には、取引のある大企業のほか、大学や政府、外部パートナーを招き、スタートアップの事業拡大を支援する大規模イベント「MUFG Startup Summit」の開催を予定する等、グループ一丸となり新たなバリューアップに取り組んでいきます。

MUFGスタートアップキットHP



法人・ウェルスマネジメント事業本部長
宮下 裕

スタートアップと伴走し社会課題を解決

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

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

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

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

企業価値向上のための戦略 | 未来につなぐ



③ 強靱な社会

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

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

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

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

	めざす社会	取り組み
人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体で人権の尊重が実現され、社会全体の持続可能性が向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体の人権デューデリジェンス強化 <p>>詳細は「MUFG人権レポート2024」をご参照ください。🔗</p> 
安心・安全なサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 強靱で持続可能な経済・社会を支える信頼性の高い金融インフラが提供されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー対策、オペレーショナルレジリエンス強化 <p>>詳細は「サイバーセキュリティ」(P77)をご参照ください。</p>
強固な企業ガバナンスの発揮	<ul style="list-style-type: none"> ● 強靱で持続可能な経済・社会を支える公正かつ誠実な金融サービスが提供されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの最善の利益に資する業務運営の徹底 <p>>詳細は「お客さま本位の取り組み」(P79)をご参照ください。</p>

企業価値向上のための戦略

企業変革の加速～会社がかわる

「成長戦略の進化」と「社会課題の解決」を支える土台となるのは、継続的な「企業変革」です。カルチャー改革や人的資本拡充など事業活動全ての基礎になるソフト面の変革に加えて、AI・データ基盤の強化やシステム開発リソースの増強など、「会社がかわる」ための企業変革に取り組んでいきます。



<p>① スピード改革の加速</p>  <p>P58</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会の変化をリードするため、「信頼・信用」に「スピード」を備えた新たなMUFGへ ● MUFG Way改定を旗印に、スピード改革を加速させ、一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していくカルチャーを醸成 ● 働く環境の整備として、手続きの簡素化、決裁権限や会議運営の見直しも促進
<p>② 人的資本の拡充</p>  <p>P59</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」を実現 ● 人的資本の拡充に向け、「プロ度追求」、「エンゲージメント向上」、「DEIの推進」、「健康経営」に対応し、事業競争力の強化および「挑戦とスピード」のカルチャー醸成を実現
<p>③ AI・データ基盤の強化</p>  <p>P60</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● AI・データ基盤を強化し、全社員にAI・データ利活用を浸透・習慣化させることで、データドリブン経営の実現、顧客価値と生産性の向上 ● 社内コンサルティング機能などを通じて、あらゆる業務でAIが使われ、全社員が日々BIを活用する新たな日常を実現
<p>④ システム開発リソースの増強</p>  <p>P61</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● システム開発投資に8,000億円を投じ、戦略投資と中長期的な成長に向けた基盤強化投資の比率を向上 ● そのために必要となるシステム開発リソース増強を戦略の柱に据え、「開発要員の増強」、「事業部とITの協働強化」、「エキスパート人材の育成・確保」といった主要施策への取り組み

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

CHROメッセージ



全社員が、プロとして、
自分らしく輝ける環境を作る

グループCHRO
堀川 賢治

MUFGの人的資本経営

新たな中計が始まりましたが、「人的資本を拡充し、社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」をめざすというMUFGの人的資本経営に関する考え方は、引き続き不変です。人的資本経営は、今回の中計の三本柱「成長戦略の進化」、「社会課題の解決」、「企業変革の加速」を直接・間接に支える重要な役割を果たしていきます。

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

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

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

*1「プロ人材育成・リスキル」から変更

人的資本KPI

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

人的資本KPI

OUTCOME (価値創造)	めざす姿	社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ			
	人事戦略の柱	事業競争力の強化	「挑戦とスピード」のカルチャー醸成		
社員のWell-being					
INPUT / OUTPUT (人的資本投資 / 活用)	4つの重点課題	人的資本KPI	進捗 ¹⁾ (2023年度)	目標 ¹⁾ (2026年度)	
	プロ度追求	デジタル人材	DXコア人材	747名	1,200名
			ITスキル取得 ²⁾	70.9%	100%
		グローバル経営人材	海外枢要ポストに対する候補者プール	3.6倍	3倍以上維持
	エンゲージメント向上	エンゲージメントスコア ³⁾	73%	23年度比改善	
	DEIの推進	女性マネジメント比率(国内) ⁴⁾	22.3%	27%	
		男性育休取得率 ⁵⁾	86.1%	100%	
		女性上位職志向 ⁶⁾	-	目標設定せず	
		インクルージョンスコア ³⁾	75%	75以上維持	
	健康経営	障がい者雇用比率	2.72%	法定雇用率以上維持	
アブセンティズム		0.96%	1%以下		
	プレゼンティズム	17~18%	15%以下		

*1 国内主要子会社3社(銀行、信託、証券)合算での数値

*2 IT/パスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得

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

*4 海外主要子会社を含む連結ベースでは進捗(2023年度)37.6%

*5 取得期限を踏まえた実質育休取得率

*6 女性従業員による上位職志向の有無を示す数値

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

CHROメッセージ

人的資本の拡充に向けた注力施策

今後注力する3つの施策の意義や内容を説明していきます。

(1) 事業戦略と人事戦略の連動

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

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

(2) 社員の自律的なキャリア形成支援

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

(3) DEIの推進

MUGには、世界40カ国以上にビジネス拠点があり、多様な

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

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

ステークホルダーの皆さまへ

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

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

そしてスピード改革には2つの要素が鍵になると考えています。

まず第1は、「主体性」です。強靱な組織の源泉は、社員の主体性の総和であり、受け身な姿勢ではなく自ら考えて行動する、自分の

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

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

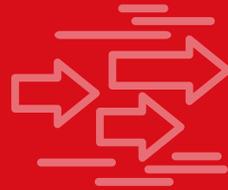
どちらかが欠けても真のスピード改革の実現は難しいのですが、一方で、主体性と多様性が両方向上すれば、相乗効果も含めて大きな力が生まれます。まずは最初の一步を踏み出してみることが大事だと思います。日々の業務の中で、前例にとらわれず常に自身の目で見て気になることは変えてみる、異なる意見をまずは受け止め、先入観なく検討してみる等、ちょっとした意識・行動の変化の積み重ねが、会社を変える大きな力になるはずで

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

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

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

① スピード改革の加速



主要KPI

「スピード」スコア*1
現状比改善 (71%)

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

めざす姿・戦略の方向性

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

挑戦の促進

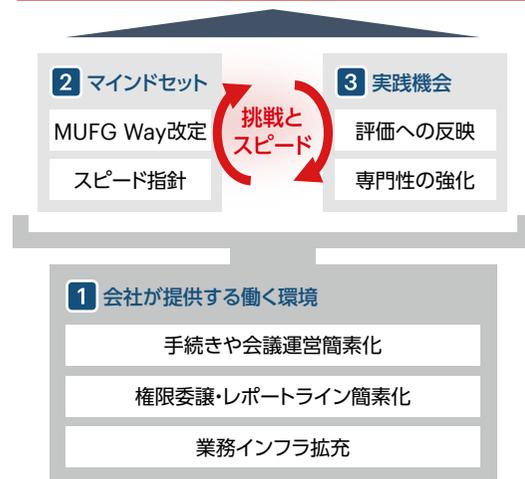
スピーディな業務

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

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

主要施策の概要

企業価値・従業員エンゲージメントの向上



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

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

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

一人ひとりが主役のスピード改革

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

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

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

全員参加のスピード改革。MUFGの新しい挑戦にご期待ください。



代表執行役常務
 グループCSO
高瀬 英明

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

② 人的資本の拡充



主要KPI

エンゲージメントスコア	女性マネジメント比率 (国内)
現状比改善 (73%)*1	27.0% (22.3%)*1

*1 2023年度実績値

めざす姿・戦略の方向性

- ▶ 「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、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

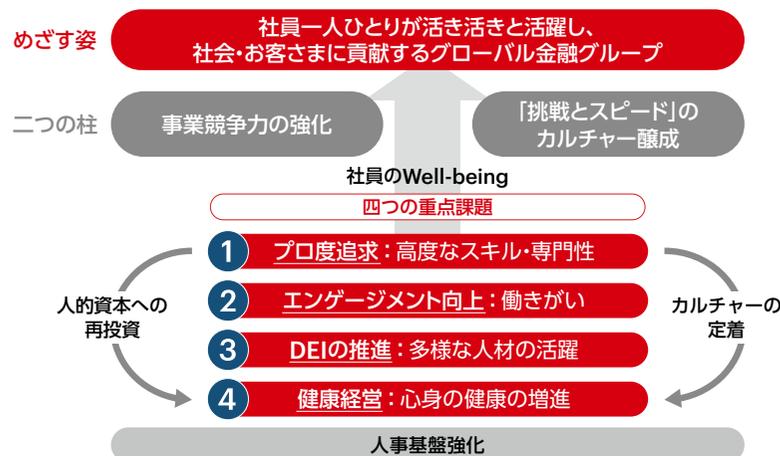
MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付け、その拡充により「社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」となることをめざしています。

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

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

主要施策の概要

MUFGの人的資本経営に関する考え方



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

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

③ AI・データ基盤の強化



主要KPI

AI案件支援数 **300**件超(累計)
 BI^{*1}活用ユーザー数 **20,000**人超

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

めざす姿・戦略の方向性

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

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

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



執行役常務
 グループCDO
 山本 忠司

AIの活用を強力に推進します

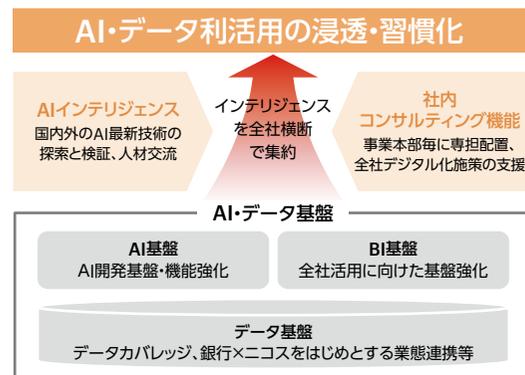
全社的なDX機能とデータ機能を一体化することで、AI・データの利活用やデジタル起点の事業創出・機能開発の強化に取り組んでいます。

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

こうした取り組みによりあらゆる業務でAIが活用される状況をめざします。

*2 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム

主要施策の概要



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

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

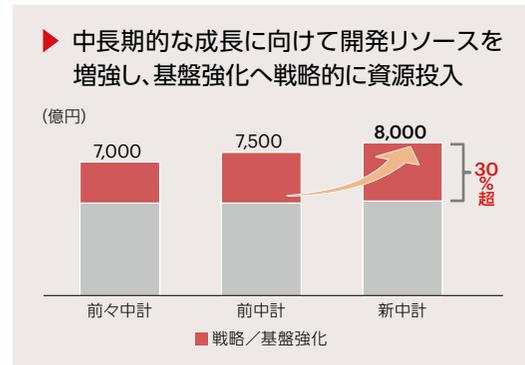
④ システム開発リソースの増強



主要KPI

システム投資 8,000億円
 戦略/基盤強化割合 30%超

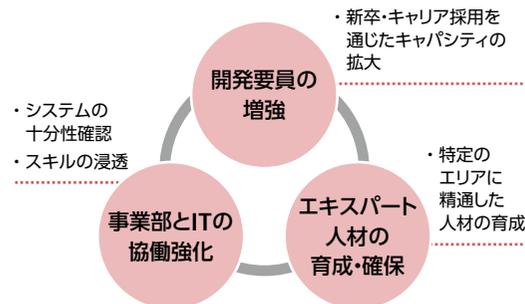
めざす姿・戦略の方向性



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

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

主要施策の概要



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

基盤強化の取り組み

取り組みの概要

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

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

資源投入例

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

企業価値向上のための戦略 | 会社がかわる

キャリア採用者座談会



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

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

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

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

カルチャー改革の現在地。 社員が自発的に考え挑戦する会社をめざして。

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

入社後の気づき

飾森 まずは皆さんの経歴と現在の仕事を教えてください。

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

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

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

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

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

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

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

企業価値向上のための戦略 | 会社かわる

キャリア採用者座談会

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

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

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

MUGの課題と評価

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

人事部ではどのような課題を持っていますか。

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

諸葛 そうなんです。私の所属する部署ではボトムアップが基本です。

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

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

企業価値向上のための戦略 | 会社かわる

キャリア採用者座談会

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

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

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

変革のために貢献できること

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

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

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

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



ていきたいですね。

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

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

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

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

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

座談会を終えて

今こそ変革の時、新たなMUGへ

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

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

飾森 亜樹子



企業価値向上のための戦略 | 会社が変わる

企業変革の振り返り

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

これまでの取り組み例

今後取り組む領域

MUFG Way共鳴セッション パーパスを考える対話



多国籍チームの共鳴セッション

MUFG Way Boost PJ MUFG Wayを社内に伝播する活動



MUFG Way体現者ブックを作成

MUFG SOUL 社員が企画する社会貢献活動



子ども食堂での活動

工芸プロジェクト

伝統をつなぐための変革を支援



「伝統と革新」からビジネスのヒントを探る

Spark X

新規事業創出プログラム

マンション管理組合向け外部管理者受託サービス

PROTHIRD

プログラム初の事業立上げ決定
(マンション管理組合の外部管理者事業)

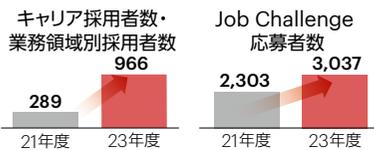
MUFG Park

施設を開放し、地域との対話を活性化



オープニングセレモニー

人事制度改革 社員の挑戦を促進



社員が主役の様々な活動



MUFG本館の建て替えPJ
社員自ら本社を創り上げる



Japan Rugby League One
スポーツのチカラで次世代育成



社員向け決算説明会

Agility (先進性や俊敏性) の向上

- 「挑戦とスピード」のカルチャー醸成

中長期的な成長に向けた 経営基盤の強化

- 人的資本
- 戦略的なシステム開発の加速
- AI・データ基盤の整備

企業変革の加速へ

企業価値を支える基盤

CONTENTS

社外取締役メッセージ	67
コーポレート・ガバナンス	69
取締役一覧	70
取締役会評価	72
グローバル・アドバイザリーボード	73
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	74
役員報酬制度	75
リスク管理/サイバーセキュリティ	77
コンプライアンス/内部監査	78
お客さま本位の取り組み	79



MUFG
工芸プロジェクトの
ご紹介
3

三菱UFJ銀行名古屋ビル 5F会議室エリア仕切り
名古屋友禅の織物をイメージした
格子柄を鉄で表現
▶MUFG工芸プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください



企業価値を支える基盤

社外取締役メッセージ

中計策定における
社外取締役としての思い社外取締役(筆頭独立社外取締役)
野本 弘文

東急株式会社代表取締役会長
社外取締役在任期間：5年



今回の中計策定に向けて

3年前に前中計を策定した時のことです。執行側は通年で議論を重ねた一方、取締役会で審議を開始したのは決議の1カ月前でした。ほぼ完成されたものを、限られた時間の中で審議せざるを得ない状況で、一部の社外取締役からは、グループ経営上最も重要な計画策定プロセスとして、社外の視点を十分に反映させる時間

がないのはいかがか、という厳しい声が上がりました。また、中計3年間の議論のみならず、中長期的な目線で金融機関の進むべき方向性も議論すべきではないか、といったリクエストもありました。

こうした過去の指摘も踏まえ、今回のプロセスでは、取締役会で計5回、執行が検討する初期段階から共に議論を重ねることができました。8月には、マクロ環境変化・顧客行動変容を考察し、10年後に向けた「未来の金融グループ像」といった、執行が現時点で考える中長期的な仮説も討議することができました。このような監督サイドでの継続的な議論も経て、今回の中計が誕生しました。

MUFGの取締役会では、社外取締役が有するスキル・経験に基づき、多様性のある議論が行われています。中計の議論をいくつかご紹介すると、一つは国内外のステークホルダーにとって分かりやすいものか、という点です。例えば、中計の基本方針を議論する際、「社会課題の解決」を「成長戦略の進化」と同じレベルに引き上げる是非について、ROEや株価も中長期的にめざす水準に届いていないなか、収益性が犠牲になるのではないかと、といった疑念が生じる可能性が指摘されました。その点は、「経済的価値のみならず社会的価値も追求しながら、あらゆるステークホルダーに対して、世界が進むチカラになりたい」という執行の想いを分かりやすく表現できたと思います。

二つ目は、私を含めた企業経営者の視点でもありますが、中計は実行する現場の社員に着信してこそ意味がある、ということ強く主張しました。MUFGは多くの従業員を抱えますが、社員一人ひとりが自分ごと化し、日々の活動に活かすことが中計実行の肝であるとの認識を共有できたと思います。結果として、中計のエッセンスをまとめた「解説書」を作成し、全社員に展開の上、全役員・部室店長が自らの言葉で部下全員に浸透させるセッションを設けています。その他、IT・DX等の基盤投資の必要性、「社会課題の解決」における個別KPIのあり方等も含め、中計策定に際して貴重なディスカッションができたと思っております。

MUFGの対処すべき課題

MUFGの総合力は誰もが認めるものであり、亀澤社長のリーダーシップのもと、さまざまな変革と挑戦に取り組み、良い循環が生まれていると思っておりますが、そのポテンシャルをまだ十分に活かせていないのではとも感じています。社外取締役から見た課題として、カルチャー・スピード改革、DX化、人的資本・DEIの推進等が挙げられますが、いずれも時間がかかるものです。社外取締役を含めた取締役会の役割は、それらの執行状況を適時適切にモニタリングし、必要に応じてチャレンジの背中を押すことです。MUFGの企業価値を持続的に向上させるために、引き続き厳しくも温かく、監督していきたく思います。

投資家向けスモールミーティング(2024年3月開催)



野本取締役(中央)、ワタナゲ取締役(左)が出席し、経営陣の執行に対する評価や社外取締役としての役割、当社の課題など、幅広い内容について議論しました。

https://www.muftg.jp/dam/ir/presentation/2023/pdf/main_qa240322_ja.pdf

企業価値を支える基盤

社外取締役メッセージ



退任

タリサ・ワタナゲス
在任期間：
2017年6月～2024年6月



新任

清水 博
在任期間：2024年6月～



新任

マリ・エルカ・パンゲストゥ
在任期間：2024年6月～

MUFGのガバナンスは着実に進化

7年間の在任期間を通じて、MUFGのガバナンスは着実に進化しました。取締役会構成は、取締役の員数をよりコンパクトするとともに、過半数を社外取締役が占め、女性比率も向上するなど、ダイバーシティを進めました。また、社外取締役は、議長やCEOをはじめ各社内トップと率直に対話する機会を十分活用できており、取締役会の実効性がさらに高められたと感じています。

特に記憶に残っている議案はMUB売却です。取締役会決議に際しては、社外取締役各人のスキル・経験に基づいた疑問・懸念が適切に提起され、また適切なアドバイスも共有するなど、執行と監督が上手く連携し、成就能きた事例になったと思います。

その間、MUFGの経営は大きく前進し、ポートフォリオの見直しにより、ポテンシャルの高い事業分野・地域での成長に注力し、財務・事業基盤はより強靱化されたと思います。他方、ITシステム、デジタル化、DEIを含めた人事、企業文化の変革等の、企業活動を支える基盤強化は継続して対応が必要と認識しており、今後の成長を見守っていききたいと思います。

スピードを核とした成長戦略

日本生命保険相互会社において、グループ戦略企画、収益管理、商品開発、基幹システム統合、資産運用、アセットマネジメントなどに従事し、現在は代表取締役社長として、グローバル金融経営に尽力しております。

MUFGでは、現在の中期経営計画において、「MUFG Way」を構成するValueに「スピード」の要素を新たに加えました。今後はさらに攻めの姿勢とスピード感を持って、中計の3本柱を中心とした戦略を進めるものと認識しており、「成長を取り込むことができる企業」と市場から評価をいただけるよう、私も社外取締役として貢献していく所存です。

お客さまが金融機関に求めるニーズは一層多様化しており、私自身もMUFGと同じ金融グループの経営者として、成長の土台となる「お客さま本位の業務運営の推進」「安心・安全で持続可能な社会の実現」に向けて日々取り組んでいます。金融業界での知識と経験を活かし、「世界が進むチカラになる。」というパーパス実現に向け、企業価値の向上に寄与してまいります。

さらなる企業変革をめざして

インドネシア大学、インドネシア戦略国際問題研究所を経て、インドネシア国貿易相、観光・創造経済相を務めた後、世界銀行専務理事として開発政策やパートナーシップを担ってまいりました。

MUFGは、その経営Visionに「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げ、日本だけでなく、グローバルな金融パートナーとして、すでに多様な金融サービスを提供しています。そして、デジタルエコノミーやサステナビリティに対する社会的な要請等に応えるため、さらなる企業変革に積極的に取り組んでいます。これらの目標を達成しつつ、今後も着実に成長していくためには、変革の歩みを止めず、よりスピード感をもって実行していくことが必要です。

私自身がこれまで培ってきたマクロ経済、貿易、金融、開発、サステナビリティなどに関する経験を活かし、特に第二のマザーマーケットであるアジアの成長の取り込み、サステナビリティ、加えてカーボンニュートラルの目標達成に向けて、中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

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。

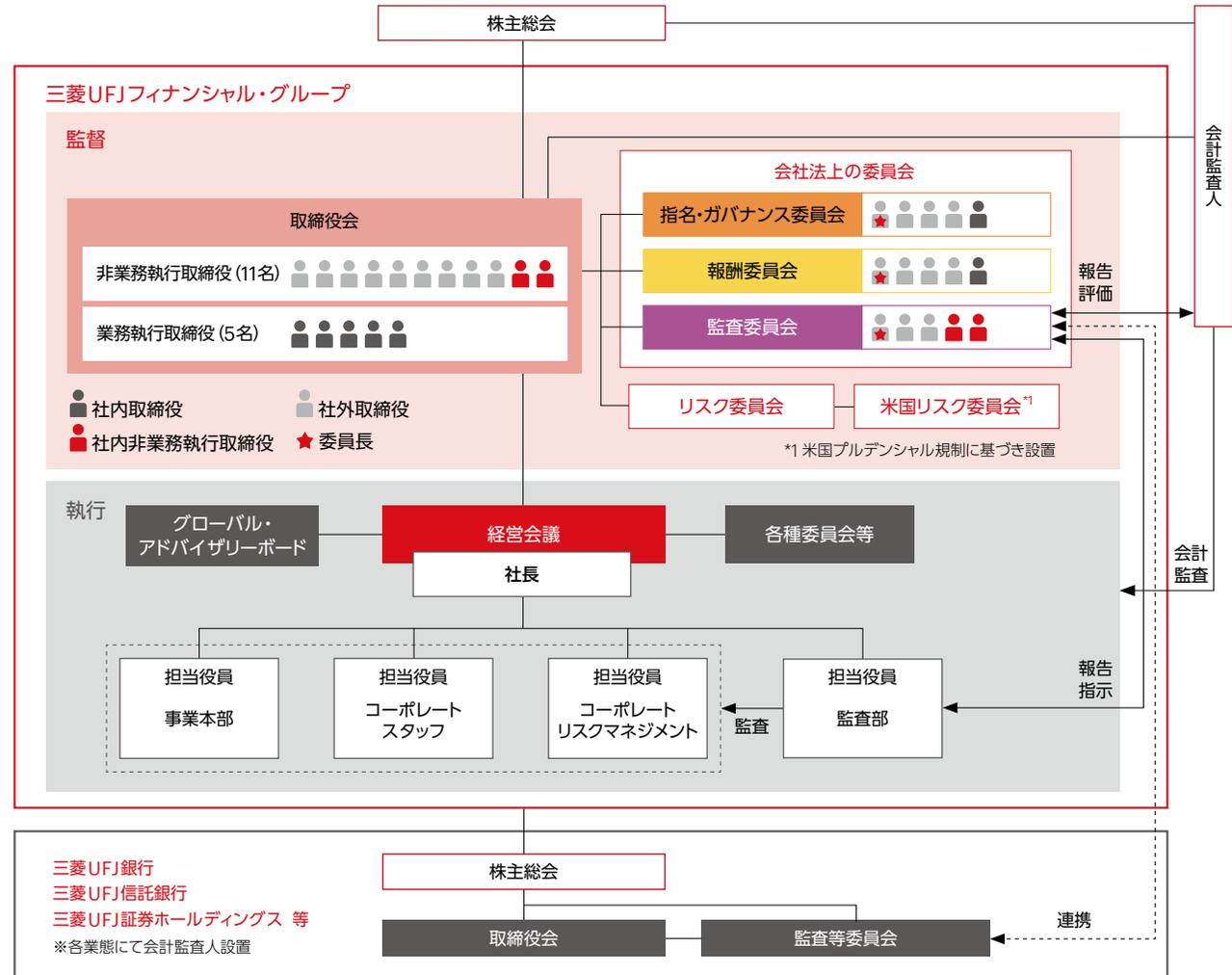
また、取締役会は、多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた16名の取締役に構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役に 대해서는、地域性・ジェンダーを含め、多様性を重視した構成となっています^{*1}。

^{*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。2023年度は、新たな中期経営計画を、執行議論の初期段階から、また、マクロ環境変化・行動変容を踏まえた「未来の金融グループ像」といった中長期的な戦略の方向性も確認しながら、取締役会で継続的に討議・フォローすることで、執行の議論の深化・意思決定の後押しをしました。

詳細情報：有価証券報告書 P86-88「取締役会及び取締役」

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

	氏名	性別	現在の当社における担当 ^{*1}				知見・専門性、経験						
			指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会	企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	IT・デジタル	サステナビリティ
社外取締役	藤井 真理子	女性	○	○		◎		●			●		
	本田 桂子	女性			○			●			●		●
	加藤 薫	男性	○	○	○		●				●		●
	桑原 聡子	女性	○	◎					●	●			●
	野本 弘文	男性	◎	○			●				●		●
	マリ・エルカ・パンゲストウ	女性				○		●			●		●
	清水 博	男性				○	●	●			●		●
	デイビッド・スナイダー	男性				○				●	●		
	辻 幸一	男性			◎				●		●		
	宮永 憲一	男性			○						●		
社内取締役	新家 良一	男性			○						●		
	三毛 兼承	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				●	●	●
	亀澤 宏規	男性	○	○		●					●	●	
	長島 巖	男性				●						●	
	半沢 淳一	男性										●	
	小林 真	男性										●	

*1 ◎は各委員会の委員長、○は委員

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 (2024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 (2023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
藤井 真理子

社外取締役在任期間: 5年 ●0株 ■9回/9回
 元ラトビア国駐留特命全権大使
 東京大学名誉教授



社外取締役
本田 桂子

社外取締役在任期間: 4年 ●0株 ■9回/9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
加藤 薫

社外取締役在任期間: 5年 ●0株 ■9回/9回
 元株式会社 NTTドコモ代表取締役社長



社外取締役
桑原 聡子

社外取締役在任期間: 3年 ●0株 ■9回/9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: 5年 ●25,000株 ■9回/9回
 東急株式会社代表取締役会長



社外取締役(新任)
マリ・エルカ・
パンゲストゥ

●0株 ■—
 元世界銀行専務理事
 Development Policy & Partnerships



社外取締役(新任)
清水 博

●0株 ■—
 日本生命保険相互会社
 代表取締役社長 社長執行役員



社外取締役
デイビッド・
スナイダー

社外取締役在任期間: 1年 ●0株 ■8回/8回^{*1}
 弁護士



社外取締役
辻 幸一

社外取締役在任期間: 3年 ●0株 ■9回/9回
 公認会計士

取締役



取締役 監査委員
宮永 憲一

取締役在任期間: 3年
 ●普通株式 183,678株
 潜在株式 31,580株
 ■9回/9回



取締役 監査委員
新家 良一

取締役在任期間: 1年
 ●普通株式 1,100株
 潜在株式 0株
 ■8回/8回^{*1}



取締役 執行役会長
三毛 兼承

取締役在任期間: 7年
 取締役会議長
 ●普通株式 292,062株
 潜在株式 133,731株
 ■9回/9回
 株式会社三菱UFJ銀行取締役
 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: 5年
 ●普通株式 69,639株
 潜在株式 410,951株
 ■9回/9回
 株式会社三菱UFJ銀行取締役
 モルガン・スタンレー取締役



取締役
長島 巖

取締役在任期間: 4年
 ●普通株式 129,081株
 潜在株式 333,291株
 ■9回/9回
 三菱UFJ信託銀行株式会社
 取締役社長



取締役
半沢 淳一

取締役在任期間: 3年
 ●普通株式 58,900株
 潜在株式 218,638株
 ■9回/9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: 2年
 ●普通株式 153,058株
 潜在株式 42,015株
 ■9回/9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

*1 2023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

取締役会の2023年度の取り組み

(開催回数:9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

中期経営計画の主要戦略

- 2024年度版中期経営計画策定
- サステナビリティ経営の推進
- MUFG Climate Report 2024
- 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
- ウェルスマネジメント
- アジアビジネス
- 資産運用ビジネス(グローバルAM/IS)
- モルガン・スタンレーとの提携強化

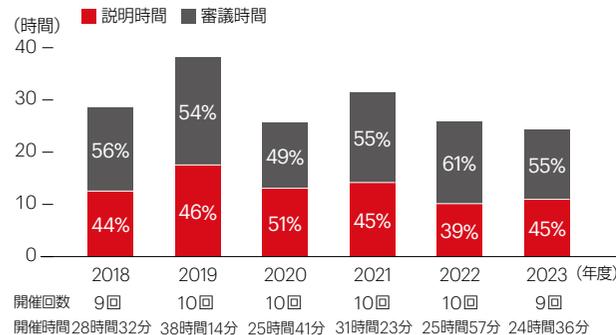
財務関連

- 2023年度経営計画進捗
- 業績目標および資本政策
- 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
- 足元のリスク認識、リスク領域の取り組み
- 行動規範、コンプライアンス領域の取り組み
- 政策保有株式に関する対応
- 取締役会実効性評価

取締役会の開催時間



取締役会評価

MUFGでは、2013年より毎年、外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、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。

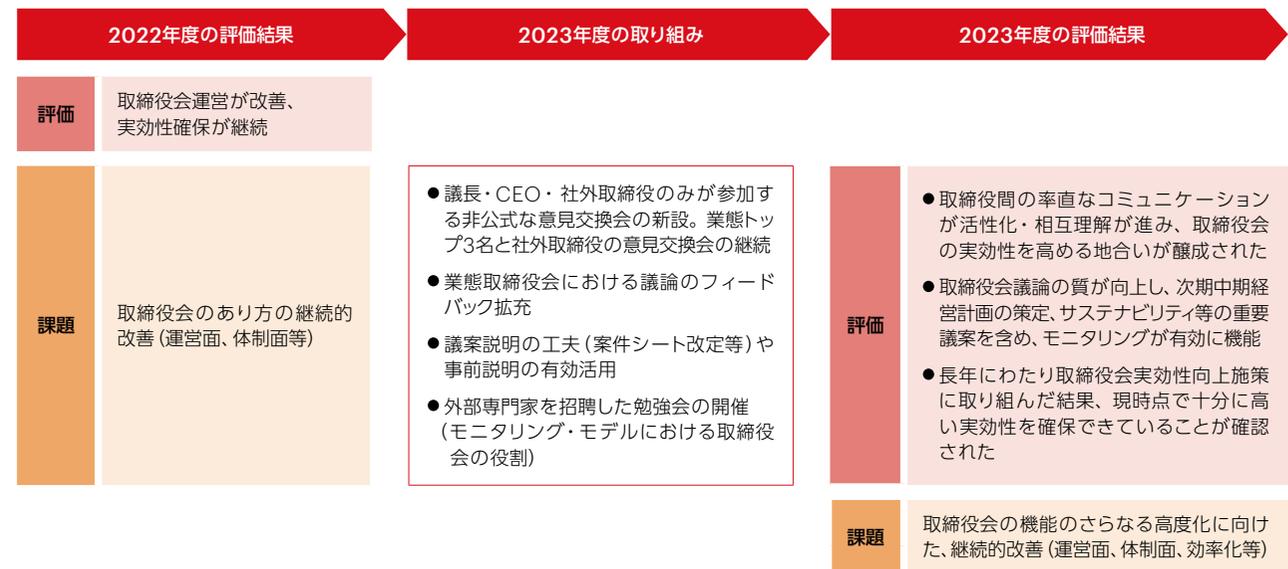
今回の評価結果では、昨年度の指摘課題として抽出した取締役会の運営面・体制面の継続的改善に取り組んだ結果、引き続き取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。今年度も、重要課題マップや重要審議事項(中期経営計画、サステナビリティ等)といった重要なテーマについて、社外の視点も踏まえ、取締役各人の知見・専門性や経験をベースとした充実した討議が行

われたことも、モニタリング機能の有効性を高めました。

2023年度の具体的な取り組みとして、議長・CEOと社外取締役のみが参加する非公式なセッションの新設や業態トップ3名と社外取締役との意見交換会の継続開催等を通じ、取締役間のより率直な対話を通じた相互理解が深まり、実効性をさらに高める地合いが醸成されました。また、外部専門家を招聘した取締役向け勉強会も開催し、取締役会の監督機能をさらに発揮するための努力も継続しました。

これまでの取り組みは、取締役会の実効性向上に着実に繋がっているものと認識しており、2024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



企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

各委員会の2023年度の取り組み

指名・ガバナンス委員会

(開催回数:10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:7回、全構成員の出席率:97%、社外取締役の出席率:96%)

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
- 2022年度の社長等の賞与評価並びに2023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:16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、危機事象、コンプライアンスリスク事象
- グループ・グローバルの内部統制
- 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:97%、社外取締役の出席率:100%)

主な議題

- 今中計の振り返りと次期中計に向けた取り組み
- 気候変動に係る対応
- 格付制度の再構築
- 投資に係る態勢整備
- 適正な資本運営に向けた取り組み状況の報告

参考:各委員会の概要

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

グローバル・アドバイザリーボード

2023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生成AI、地政学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。生成AIセッションではAIにかかる規制のあり方やAIと人間の共存について議論したほか、地政学セッションでは各国からの米中関係の見え方について

議論しました。アニュアルミーティングのほか、特定分野・地域に関する助言をタイムリーに得るべく、関連の深い一部委員とMUFG関係者間でのスモールミーティングも実施しました。スモールミーティングでは、国際金融規制・人的資本・アジア戦略・地政学等、MUFGの経営戦略推進における重要テーマについて深掘りした議論を行いました。MUFGを取り巻く環境が大きく変化するなか、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 (メリト・E・ジャンノー氏) 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) IFRS諮問会議議長 元パ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社取締役会会長・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) 英国インフラ投資銀行チーフ・エグゼクティブ 元HSBCグループ・チーフ・エグゼクティブ

アジア		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		大藪 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
		面 圭史氏 元モルガン・スタンレー チーフリスクオフィサー

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

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

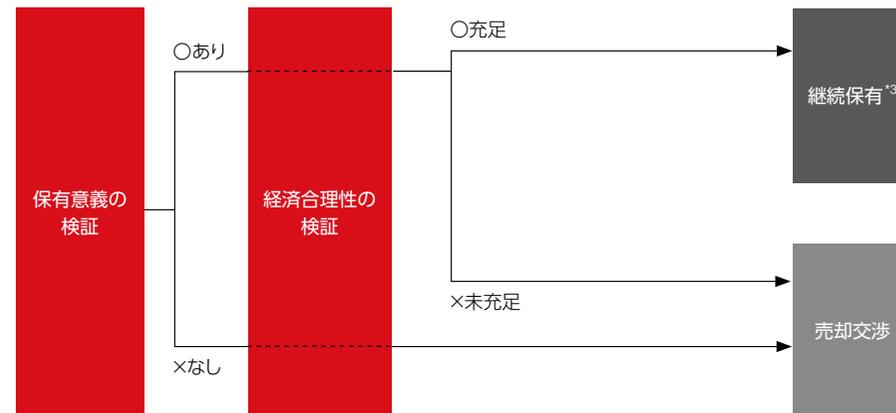
持株・銀行・信託では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。

政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。従来は経済合理性検証の判定結果が未充足の場合、一部「継続保有」の判定となることがありましたが、2024年度以降は「売却交渉」へ一本化することで売却交渉の加速を図ります。

なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏まえて設定した総合取引RORA^{*1}目標値を基準として実施します。2023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2.1倍となっています。個社別では社数ベースで87%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93%、時価ベースで89%を占めています。目標値を下回る取引先企業については売却を検討します。

2023年度は約2,160億円(銀行・信託単純合算、取得原価ベース)、2021年度から2023年度の3カ年合計では約5,390億円の政策保有株式を売却し、前中計の売却目標5,000億円を達成しました。2024年度から2026年度の3カ年では3,500億円の政策保有株式の売却をめざします。期初簿価に対する売却目標額の比率は前中計と同水準であり、今後も売却を進めていきます。売却目標額については、売却合意の取得状況や市場環境に応じて、引き上げを検討します。また、2027年度から始まる予定の次期中期経営計画の期間中に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。

保有意義・経済合理性の検証プロセス



^{*3} 妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

^{*1} 総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスクアセット(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、議案毎に以下の2点を確認の上、総合的に判断します。

- ①取引先企業の中長期的な企業価値を高め、ESG要素を含めた持続的成長に資するか
 - ②当社および銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するか
- また、重要な議案^{*2}については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式については、議決権行使の状況をMUFGの取締役会に報告します。

^{*2} 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」

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、短期的な業績目標の達成のみならず、中長期的な企業価値の向上に対する役員の貢献意欲を高め、各役員が担う役割・責任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制度設計しています。

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

報酬体系

新たな中期経営計画を踏まえ、2024年度に役員報酬制度を改定しています。

主な改定点

報酬構成割合	
業績等連動報酬割合の引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画達成等に向けたインセンティブ強化のため、副社長以下の業績等連動報酬割合(株式報酬および役員賞与の割合)を引き上げます。 ● なお、社長は同割合が現状十分高いことから、「基本報酬:株式報酬:役員賞与=1:1:1」の報酬構成割合を維持します。
株式報酬業績連動指標	
連結ROE・同経費率	● 「経済的価値」および「社会的価値」の双方を追求していくため、財務指標(連結ROE・同経費率)については新たな中期経営計画に沿った目標を設定するとともに、非財務指標(ESG評価)については従来のESG外部評価機関評価に加え、新たに独自3指標(右図ご参照)を採用のうえ、評価ウェイトを引き上げます。
ESG評価	
TSR	● 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、新たにTSR(株主総利回り)を採用します。

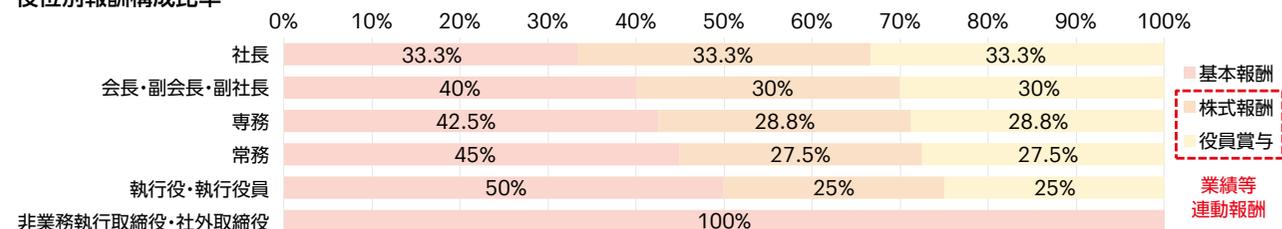
役員報酬制度の概要

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	—	・役員等に応じて支給 ・「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	—	役員別の基準額		各役員の退任時	株式50% 現金50%
	中長期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数 [中計達成度等評価] <55%> 以下指標の中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] ④ <45%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 20%	中期経営計画終了時	
役員賞与	短期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数 (定量評価) ※社長の例 <60%> 以下指標の前年度比増減率および目標比達成率 (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 <40%> ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化等 ⑤	年1回	現金

*①~⑤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

役員別報酬構成比率



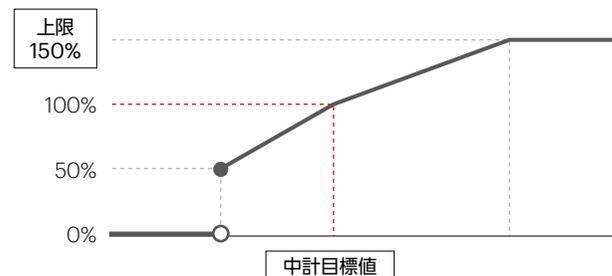
企業価値を支える基盤

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、新たに「グループ・グローバル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の改善」並びに「女性マネジメント比率の向上」をESG独自評価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外部評価機関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 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。
- ⑤ ESG関連の定性評価項目には、環境・社会課題解決への貢献、DEIの浸透・推進、ガバナンス態勢の強化・高度化等が含まれます。

業績連動イメージ図(連結ROEの場合)

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	
			金銭		金銭	
			業績非連動		業績連動	
取締役(社外取締役を除く)	6名	967	347	219	66	334
執行役	18名	2,248	993	387	304	563
社外役員	10名	180	180	—	—	—

- (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。(株式報酬制度の内容は「①役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針」をご参照ください。)
 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。
 4. 前中期経営計画(2021~2023年度)に係る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は、以下のとおりです。

業績連動型株式報酬制度における各指標の目標および達成率

評価 種類	業績連動指標	評価 ウェイト	目標等	達成率						
				2021年度		2022年度		2023年度		3年間 合計
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計	
中計達成度 評価	連結ROE(当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%	136%				131%		
	連結経費削減額(業績連動経費を除く)	15%	[2023年度] 2020年度比削減	150%						
	ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善	50%						
競合比較 評価	連結業務純益	25%	競合他社との相対比較による	140%	130%	140%	110%	80%	100%	113%
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%	80%	120%				

(注) 1. 2021~2023年度中に支給された、社長の役員賞与における各前年度業績の評価内容は、以下のとおりです。なお、2023年度の評価方法は原則同様です。

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	2021年度支給		2022年度支給		2023年度支給	
		2020年度 達成率	支給率	2021年度 達成率	支給率	2022年度 達成率	支給率
<総合評価>	100%	113.9%	112.5%	106.4%	125.0%	102.3%	112.5%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ)	60%	123.2%	—	117.3%	—	103.8%	—
定性評価	40%	100.0%	—	90.0%	—	100.0%	—

- (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

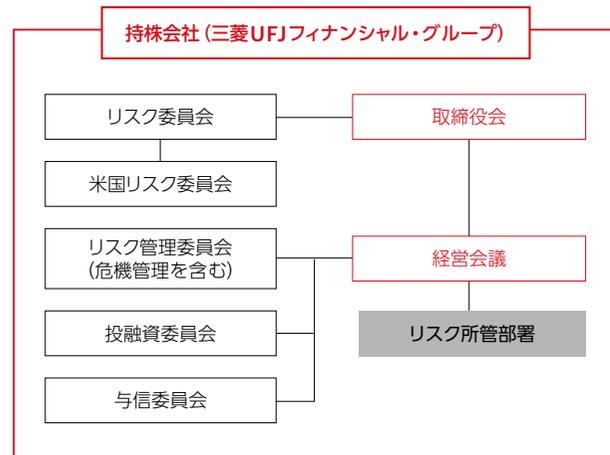
基本方針

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

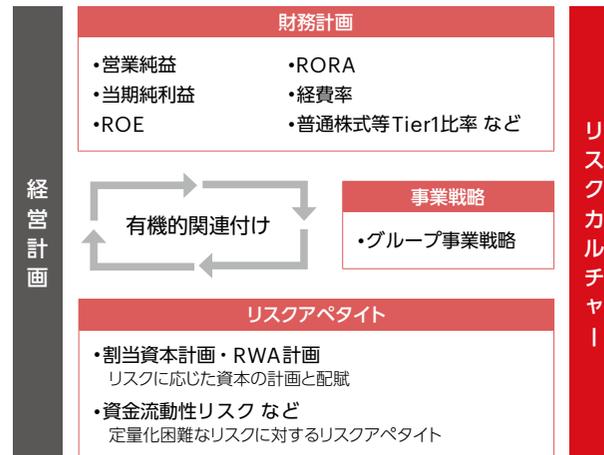
MUFGでは、事業戦略・財務計画を達成するための「リスクアペタイト」(引き受けようとするリスクの種類と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行っています。この枠組みは「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ばれ、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

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

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推進部が参画し、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・ローンダリングや贈収賄の防止、競争法への対応など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

コンプライアンス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。2024年度は、MUFG Wayの改定を踏まえて本文を見直す〔スピード〕の概念を追加）とともに、社会課題（人権尊重、人的資本、DEI、健康経営）への取り組み等について、解説・コラムに反映しました。また、行動規範の自分ごと化を図るため、職場でのコミュニケーション施策や研修などを実施しています。こうした施策の効果は、年次で実施している「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。このような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

詳細情報：コンプライアンス
<https://www.mufg.jp/profile/governance/compliance/index.html>

グローバル金融犯罪対策の態勢強化

MUFGは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止（以下、グローバル金融犯罪対策）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、CoE（Center of Excellence）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FATF^{*2}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・ローンダリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための多国間枠組み

内部監査

基本方針

業務の健全かつ適切な運営を確保するため、リスク管理体制やコンプライアンス体制を含む内部統制が、「適時」「適切」「適度」に整備・運用されているかといった観点から監査を実施しています。監査結果を経営陣に報告し、被監査部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言を行います。「MUFG内部監査基本方針」では、MUFGグループの価値を高め、MUFG Wayの実現に資する内部監査を遂行していくことを定めています。

有効かつ効率的な内部監査の実施

資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類・程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」を行うとともに、オフサイト・モニタリング（諸会議への出席、内部管理資料の収集など）を通じてリスクの変化を捕捉しています。また、ベテラン監査人で構成される品質評価専門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)等を定期的で開催し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化や、ベスト・プラクティスの共有を含めたグループ一体での業務推進を行っており、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、2023年4月には、資産運用ビジネスの健全な発展、お客さま本位の業務運営の徹底に加え、ガバナンス態勢強化に向け、持株組織として資産運用戦略室を新設しました。これにより、グループを横断した情報共有体制を構築し、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：
https://www.bk.mufg.jp/kigyou/policy/pdf/status_initiatives.pdf

お客さまの最善の利益の追求に向けて

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。

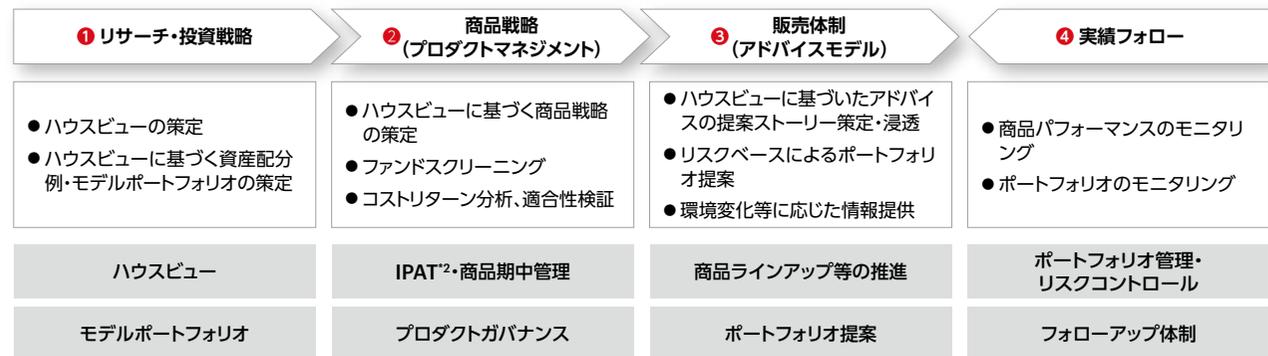
また、MUFG FD基本方針と資産運用アドバイスチェーンを踏まえ、MUFG資産運用ビジネスの健全な発展と拡大・伸長を実現することを目的に、MUFGグループ各社の本部部署が遵守すべき社内指針(MUFGポリシー)を、2023年7月に制定しました。

また、MUFGでは「MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル」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実現に向けて取り組んでいます。



ご参考：5つのお約束
https://www.bk.mufg.jp/tameru/pdf/unyyou_yakusoku.pdf

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

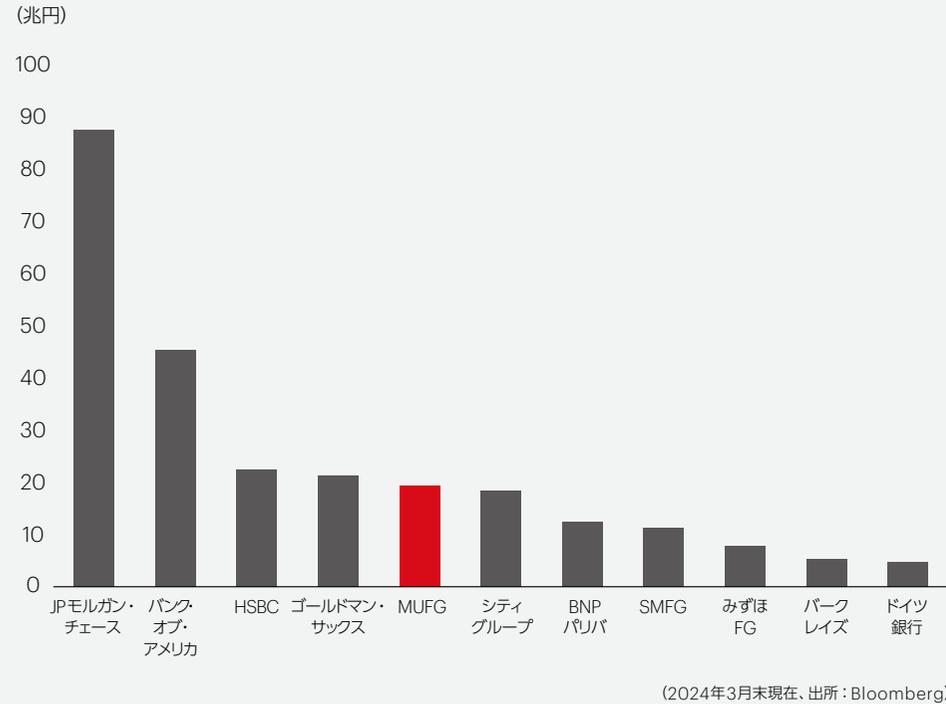
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{*1}	2021年度	2022年度	2023年度
為替レート(米ドル/円)	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71	122.39	133.53	151.41
連結業績サマリー										
業務粗利益(信託勘定償却前)	42,290	41,432	40,118	38,542	37,257	39,863	39,209	39,640	45,030	47,325
資金利益	21,816	21,135	20,244	19,068	19,227	18,929	19,051	20,436	29,075	24,578
信託報酬+役員取引等利益	14,200	14,375	14,504	14,496	14,292	14,720	13,981	15,747	16,954	18,206
特定取引利益+その他業務利益	6,272	5,919	5,367	4,975	3,735	6,211	6,175	3,455	(999)	4,539
うち国債等債券関係損益	1,151	1,329	568	67	299	4,929	1,190	(1,404)	(8,846)	(4,507)
営業費	25,841	25,852	25,935	26,214	26,471	28,018	26,725	27,472	29,087	28,887
業務純益	16,449	15,579	14,182	12,328	10,785	11,844	12,484	12,167	15,942	18,437
与信関係費用総額	(1,616)	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)	(2,229)	(5,155)	(3,314)	(6,748)	(4,979)
株式等関係損益	931	883	1,249	1,331	1,126	313	1,302	3,326	2,880	3,712
株式等売却損益	979	1,136	1,274	1,401	1,259	921	1,383	3,438	3,039	3,814
株式等償却	(48)	(253)	(25)	(70)	(133)	(608)	(80)	(111)	(159)	(101)
持分法による投資損益	1,596	2,304	2,444	2,428	2,843	2,772	3,217	4,415	4,258	5,318
その他臨時損益	(230)	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)	(1,219)	(6,125)	(1,209)
経常利益	17,130	15,394	13,607	14,624	13,480	12,357	10,536	15,376	10,207	21,279
特別損益	(982)	(407)	(575)	(530)	(2,027)	(4,063)	(115)	(477)	5,491	(778)
法人税等合計	4,677	4,602	3,421	3,134	1,955	2,208	1,850	2,834	3,696	4,783
親会社株主純利益	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	11,308	11,164	14,907
1株当たり利益	73.22	68.51	68.28	74.55	66.91	40.95	60.50	88.45	90.73	124.65
連結貸借対照表サマリー										
資産の部合計	2,861,497	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
貸出金	1,093,683	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
有価証券	735,381	699,938	594,388	592,661	642,624	655,551	771,220	795,605	867,469	868,785
負債の部合計	2,688,622	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
預金	1,533,574	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
純資産の部合計	172,875	173,867	166,583	172,950	172,616	168,557	177,162	179,882	182,728	207,469

*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員取引等費用として計上しており、2020年度については、組み替え後の数値を記載しています。

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2023年公表のG-SIBバッファ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-	MUFG	SMFG	みずほFG	JPモルガン・チェース	バンク・オブ・アメリカ	HSBC	BNPパリバ
BBB+				ゴールドマン・サックス	シティグループ	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								

(2024年5月末現在、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

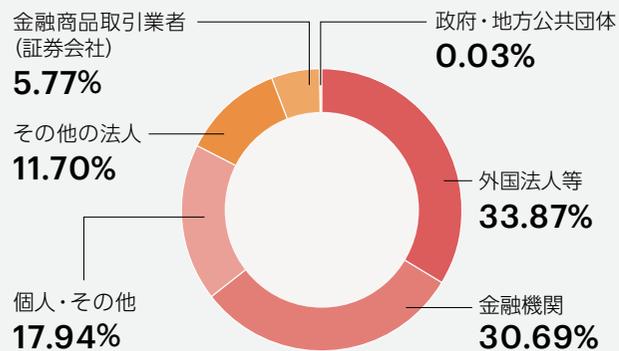
データセクション

会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

名称	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
設立	2001年4月2日
資本金	2兆1,415億円
発行済株式総数	12,337,710,920株
上場証券取引所	東京、名古屋、ニューヨーク
証券コード	8306 (東京証券取引所、名古屋証券取引所)、MUFG(ニューヨーク証券取引所)
株主数	1,329,155名

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 (2024年3月31日現在)

三菱UFJフィナンシャル・グループ

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

銀行

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

信託銀行

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

証券

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

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- カンム
- ジャックス

資産運用

- 三菱UFJアセットマネジメント
- 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
- Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.
- Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited
- MUFG Lux Management Company S.A.
- First Sentier Investors Holdings Pty Ltd

リース

- 東銀リース
- 三菱HCキャピタル

その他

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

Webサイト

当社の詳細は Web サイトでご覧になれます。

URL: <https://www.mufig.jp/> (日本語) URL: <https://www.mufig.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2-7-1

電話:03-3240-8111(代表)

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