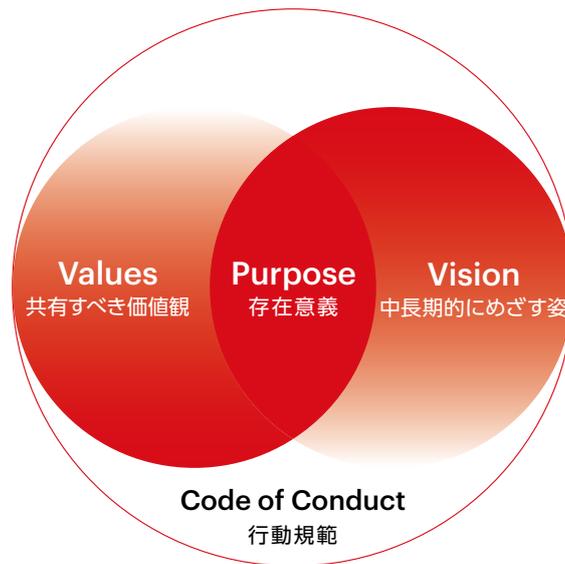


MUFG Report 2022

ディスクロージャー誌 2022 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。



存在意義

Purpose

世界が進むチカラになる。

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

共有すべき価値観

Values

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

中長期的にめざす姿

Vision

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



地域・社会のチカラに

安心・安全なプラットフォームとイノベーションで、
強くしなやかな地域・社会を築く取り組みに参画します。



お客さま・パートナーのチカラに

デジタルの活用と金融ソリューションで、お客さまの豊かな生活、
人生のチャレンジを応援します。



未来の世代のチカラに

社会課題と向き合い、人と地球が調和し
共生する社会づくりに貢献します。

世界が進むチカラになる。

全てのステークホルダーの課題を起点とした戦略立案・遂行により、その解決に取り組みます。



株主・投資家のチカラに

当社のサステナビリティと企業価値を持続的に高め、
その期待に応えます。



MUFGの仲間のチカラに

多様性が尊重され、共に輝き成長できる場と機会を
用意していきます。

目次

MUFG Way	1
目次	3

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ	5
----------	---



CFOメッセージ	15
----------	----



CSuOメッセージ	23
-----------	----



サステナビリティ経営と優先10課題 機会とリスクへの対応	25 27
---------------------------------	----------

MUFGの価値創造

価値創造プロセス	31
社会の変化に対応してきた歩み	33
「MUFGならではの」強み	35
7事業本部による価値創造の推進	37
価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)	39
ステークホルダーへの価値提供	41

経営戦略とパフォーマンス

中期経営計画

中期経営計画の振り返り	45
中期経営計画の進捗	47
構造改革	49
FOCUS Mars Growth Capital の挑戦	50

企業変革

デジタルトランスフォーメーション	51
FOCUS 印鑑票ペーパーレス化への挑戦	52
FOCUS Money Canvas の開発	53
FOCUS Biz Forward の設立	54
環境・社会課題解決への貢献	55
FOCUS NZBA でのリーダーシップ	56
FOCUS サステナブルビジネスの推進	58
気候変動への対応・環境保全 (TCFD 提言に基づく開示)	59

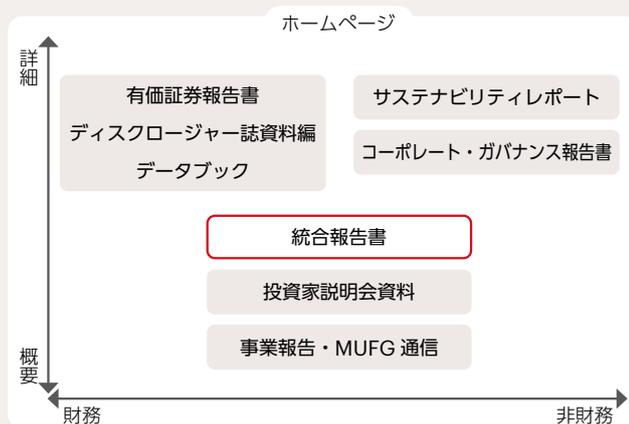
カルチャー改革/人材戦略 CHRO メッセージ	65
----------------------------	----



インクルージョン&ダイバーシティ座談会	67
---------------------	----



主な開示媒体



編集方針

MUFGは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2022 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたってはValue Reporting Foundation(VRF)が提示するフレームワークや、経済産業省が提唱する価値協創ガイ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 2022 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 2022 (9月以降発行予定)」をご覧ください。



報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日
(2022年7月までの内容を含みます)

- FOCUS** 社内副業「認定講師」 69
- FOCUS** デジタル中核人材育成「DEEP研修」 70

- 挑戦する社員たちの座談会 73



事業本部別戦略

- 事業本部別業績 77
- デジタルサービス事業本部 79
- 法人・リテール事業本部 81
- コーポレートバンキング事業本部 83
- グローバルコマーシャルバンキング事業本部 85
- 受託財産事業本部 87
- グローバルCIB事業本部 89
- 市場事業本部 91

リーダーシップとガバナンス

- 社外取締役と機関投資家の対話 95



- コーポレート・ガバナンス 97
- リスク管理 109
- サイバーセキュリティ 113
- コンプライアンス 115
- 内部監査 118
- お客さま本位の取り組み 119
- 人権尊重への取り組み 120

財務情報・会社情報

- 11年間の主要財務データ 121
- 2021年度決算の概要 123
- 連結財務諸表等 127
- ESG評価・イニシアティブへの参画 131
- 競合他社比較 133
- 会社情報 134

「MUFG Report 2022 統合報告書」をお手に取っていただきありがとうございます。

MUFGは「世界が進むチカラになる。」というパーパスのもと、持続的な価値創造に取り組んでいます。昨年の統合報告書では、環境変化の中でビジネスモデル変革を加速させる必要性と、その実現に向けた新しい中期経営計画についてご説明しました。今年はその取り組みの進捗をご報告するとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話の中でいただいたご意見等を踏まえ、MUFGの活動をより手触り感を持ってご理解いただけるよう、具体的な内容を充実させました。

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

本レポートがステークホルダーの皆さまにとって、MUFGをご理解いただく際の一助となれば幸いです。今後も皆さまとの対話を通じた気づきや学びを大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたくと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

代表執行役専務 グループCFO **米花 哲也**

見直しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの作成時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。また、本レポートに記載されている当グループ以外の企業等に関わる情報は、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。

本レポートにおける表記の定義

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

CEOメッセージ

全てのステークホルダーの
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

環境・課題認識

私の今年の一文字は「初」です。毎年正月に家族で書き初めをする際、一年の心構えとしての一文字を決めています。

社長に就任して3年目、中期経営計画は2年目なのに、なぜ今になって「初」なのか。理由は二つあります。一つは、今が新しい世界の「最初」だということ。コロナ禍で2年が経過し、いずれコロナ前に戻るという考えはなくなりました。世の中はずいぶん変わり、新しい世界が始まる局面だと考えています。そしてもう一つは、その新しい世界を読み解き、適応するためには「初々しさ」が大切だということです。別の言い方をすれば、過去の経験や専門家の意見が、必ずしもそのまま活かせる世界ではなくなっています。昨年「これまでの延長線上に我々の未来はない」と社内外で発信してきました。皆がそれぞれ、今何をすべきかをゼロから考え直して、作っていかねばならない。そういう状況だからこそ、過去の成功体験よりも初々しさが必要ではないか。

「デジタル」と「グリーン」の潮流は不可逆的なものですが、足元の国際情勢や経済動向などがこれらの変化を加速させるのか、進む角度を変えるのか、確りと見極める必要があります。コロナのような想定外の大きな環境変化に対し、事前に十分な準備を行うことは容易ではありません。世の中への感度を高く持ち、変化の兆しを見逃さず、つかみ取る。そして予想外のことが生じても対応できる柔軟性を備える必要があります。

今は分散化・多様化の時代だと認識しています。かつては産業も思想も、権威が方向付けをして、一定のコンセンサスのもとで議論するのが当たり前でした。しかし現在は価値観が多様化し、議論の粒度が細分化され、個人がSNSなどで自由に意見を発信できるようになりました。ある種の民主化とも言える権限の分散です。そして、ただ分散しただけではなく、ICT技術の急速な発展により、さまざまなものが繋がり新しい価値が生まれるという変化も起きています。さらに言えば、今多くの起業家が注目するWeb3.0やメタバースの浸透で新たな世界や価値観が生まれ、意思決定やコンセンサス作りのメカニズムも大きく変わる可能性すらあります。その世界では今の国の概念も通貨の概念もなく、金融の再定義も必要になるかもしれません。そういう時代に私たちは生きています。お客さまの価値観やニーズも多様化し、社会も大きく変わるなか、金融も変革をしなければ生き残ることはできません。

このような分散化・多様化が進む中で、企業経営はどうあるべきか。会社もトップダウンだけでなく、一人ひとりが自律的に判断し、行動することが極めて重要になります。また同時に、一人ひとりの動きがバラバラにならないための軸が必要となります。2021年4月に定めたMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」は、まさに我々がよりどころとする軸となるものです。

パーパスは額に入れて飾っておいては意味がありません。どうやって浸透させ、行動に繋げていくかが鍵になります。この1年は、パーパスを社員が自分ごと化するための取り組みとして「MUFG Way 浸透セッション」を行ってきました。その際、私自身、半生を幼稚園から振り返り、学生のとき、入社したとき、異動したときなどの初心を思い

CEOメッセージ

返してみました。銀行員を長くやっているうちに、堅くきちんとすることが良いと思うようになっていたけれど、自分って本当はどうだったろう。自分は「仕事で社会に貢献したい」という思いでこれまで行動してきたし、そのために生きているよなと。こんなことをさらけ出すのは恥ずかしくて皆あまり言わないけれど、そういう初心は忘れないほうがいい。皆の中にある初心を呼び起こし、それを素直に表現できる会社になりたい。

そして、こうしたパーパスのもとでMUFGが「どのようにステークホルダーのチカラになるか」をまとめたのが、2021年度からスタートした中期経営計画（以下、中計）です。環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げる「挑戦と変革の3年間」と位置付けて、この1年間取り組んできました。

2021年度の振り返りと2022年度の目標

2021年度は変革に向けた最初の一步を確りと踏み出すことができました。パーパスを軸にさまざまな取り組みを進め、戦略の3本柱として掲げた「企業変革」、

中期経営計画の進捗 P47-48

「成長戦略」、「構造改革」は、それぞれ着実に進捗しているという手応えがあります。「成長戦略」と「構造改革」の進展は財務面にも表れています。ウェルスマネジメントやグローバルAM / ISなどの領域を中心に、顧客部門の営業純益が前年度比で大幅に増加しました。経費は為替影響を除けば前年度比で減少し、リスクアセットも確りコントロールできています。親会社株主純利益は1兆1,308億円とMUFG発足以来の最高益となり、ROEは7.79%と前年度比2.16%上昇しました。

構造改革 P49

また、事業ポートフォリオの見直しも進展しました。昨年9月に経営資源の最適配置の観点からMUFGユニオンバンクをU.S. Bancorpへ売却することを決定し、米国事業は法人取引に経営資源を集中させることにしました。稼ぐ力を強化するために、既存の主要戦略の領域で一層の成長を実現するとともに、さらなるリスクテイクや新たなビジネスにもチャレンジしています。アジアのスタートアップ向け融資に取り組むMars Growth Capitalへの出資を合計5億米ドルに増額したほか、インドのスタートアップを対象にした3億米ドルの投資枠としてMUFG Ganesh Fundを設定しました。

FOCUS | Mars Growth Capitalの挑戦 P50



2022年度はこれらの取り組みを加速させ、中計で掲げた2023年度のROE目標7.5%と、親会社株主純利益1兆円以上の安定的な達成に向け、確りと目標達成の道筋を示したいと思います。足元ではコロナ禍への警戒が残るなか、国際情勢の変化や地政学リスクの高まりなどの不透明な状況が続いています。また、欧米のインフレの高進を受け、金融政策に対する見通しの変化による市場の大きな変動にも注意が必要です。こうした環境においても、顧客部門を中心に業績を着実に向上させるべく、業務純益の増加をめざします。親会社株主純利益の目標は、株式関係損益の減少やMUFGユニオンバンク売却に伴う保有債券の評価損計上などの下振れを勘案しつつ、中計の目標達成を展望できるよう1兆円としました。

これらの達成に向けた戦略の詳細は別ページに譲り、ここでは「企業変革」として掲げた「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題解決への貢献」、「カル

チャー改革」について、その進捗と課題をご説明したいと思います。

デジタルトランスフォーメーション

2021年4月にデジタルサービス事業本部を立ち上げ、デジタルと事務に関わる機能・権限を集中させました。これにより、既存業務の効率化と新規領域への挑戦の両面でデジタルトランスフォーメーションの取り組みが加速しました。

既存業務のデジタル化は、店舗改革やペーパーレスなどが着実に進捗し、経費削減の形で財務面にも効果が表れています。2023年度までに、口座開設や住所変更といった主要な手続の70~80%程度をオンライン化し、手続のためにご来店いただく必要はほとんどなくなります。また、RipcordのAI・ロボ技術を活用した印鑑票等の紙資料の電子化も本格稼働を開始しました。

新規領域への挑戦として、さまざまな外部事業者と連携したサービスも始めています。これまで商品や業態ごとに縦割りで役割分担していたものを、モジュール(機能)で捉え直し、いろいろな形で提供を始めているところです。例えばマネーフォワードとの合弁で設立したBiz Forwardは、中小企業のお客さま向けにオンラインファクタリングなどの新たな金融サービスを提供しています。また、子会社化したビジネステックの「ビジクル」は、デジタルトランスフォーメーションやESGなどの問題解決プラットフォームです。ここにゼロボードの温室効果ガス排出量の計測機能や、Biz Forwardの資金繰り支援機能などを載せて、中小企業のお客さまのいろいろなお悩みに対し、金融面に限らず多様なサポートができるようにしました。個人のお客さま向けの資産運用プラットフォーム「Money Canvas」の提供も開始しました。お客さまにとって真に必要なものを提供する観点から、グループ内だけでなく他社の金融商品も取り扱っています。これらの取り組みを通じて、お客さまとの接点を増やし、面に広げていきたいと思っています。

外部事業者のプラットフォーム上で我々が金融サービスを提供するBaaS(Banking as a Service)の取り組みも進めています。我々が提供する決済システムや本人確認の仕組みなどは、安心・安全を維持するためかなりのコストがかかるため、他業種が簡単に取って代われるものではありません。お客さまに安心して決済やIDをご利用いただくために、我々が責任を持ってBaaSを提供することには大きな価値があると思います。

いずれの取り組みもまだ始まったばかりで、ビジネスになるまでには時間がかかりますが、金融・デジタルプラットフォームの実現に向けて、複数のアプローチを進めているところです。これによって、MUFGの進むべき方向性も明確になってくると思います。

環境・社会課題解決への貢献

世界が直面する環境・社会課題解決のチカラになることは、金融機関としての大きな役割だと思っています。

目録 デジタルトランスフォーメーション P51-54

目録 FOCUS | 印鑑票ペーパーレス化への挑戦 P52



目録 FOCUS | Biz Forwardの設立 P54



目録 FOCUS | Money Canvasの開発 P53



目録 CSuOメッセージ P23-24



CEOメッセージ

2021年5月にカーボンニュートラル宣言をしてから、かなりのスピードで気候変動への取り組みを進めてきました。社内に9つのワーキンググループで構成されるグループ・グローバル横断のプロジェクトチームを立ち上げ、経営が参加するコミッティを定期的に開催しています。また、サステナブルビジネス部を立ち上げ、外部から部長を招聘して推進態勢を強化しました。2022年4月に発行した「MUFG Progress Report」では、投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロに向けて、電力および石油・ガスセクターの中間目標を発表しました。並行して、国内外の約550社のお客さまとエンゲージメント活動を行ってきました。MUFGの国内全社の自社契約電力は2022年度中に100%再生可能エネルギー化を実現する予定です。

このように多くの進捗を示すことができた一方、我々の取り組みはやや守りに偏っていると感じています。カーボンニュートラルに向けた取り組みを攻めのツールとして、ビジネスを通じてお客さまの脱炭素化を支えていくことができなければ、社会にとっても我々にとってもサステナブルとは言えません。これは我々だけでなく全ての産業や全ての企業の課題でもあります。既に着手しているお客さまもたくさんいらっしゃるのので、我々もお客さまと一緒に事業リスクを取っていきます。また、資金面の支援だけでなく、温室効果ガス排出量の把握や削減に向けた戦略策定、カーボンオフセットなど多様なソリューションの開発・提供により、お客さまの脱炭素化を支援していきます。

コロナ以降、欧米金融機関のCEOとオンラインでコミュニケーションする機会が増えましたが、その時間の大部分は環境・社会課題への対応について話しています。日本ではまだそこまでの温度感にはなっていません。だからこそ、我々はグローバル企業として、世界のイニシアティブに積極的に参画していく必要があると思っています。

その一つのNZBA^{*1}は、世界で100以上の銀行が加盟していますが、MUFGはステアリンググループのメンバーとして運営に関与しています。また、6つの作業部会に参画し、そのうちのひとつで議長を務め、トランジションファイナンスの国際的な枠組み作りを行っています。お客さまとのエンゲージメントや脱炭素に向けた技術開発支援を通じて、具体的な道筋を付けながら、世界の脱炭素化に貢献していきたいと思いを。

カルチャー改革

カルチャー改革は行動だと思います。意識が変わっても実際に行動が変わらなければ、外から見たら何も変わっていません。

社員の行動は変わったかという点、施策への挑戦は明らかに増加しました。例えば公募制度のJob Challengeには、約2,300人の応募があり、前年度の約3倍になりました。30人超が公募で支店長になり、社内副業や外部企業への出向に挑戦する人も増えてきました。実績が積み重なるうちに、社員の間で「挑戦は良いこと」という意識が少しずつ広がってきたように思います。挑戦する社員が増えた分、落選する社員も増えていますが、挑戦したこと自体を評価しています。新事業を提案して落選した社員とはオンラインで面談し、挑戦への感謝を伝えています。彼ら・彼女らはかなり悔しがっていて、熱い思いを持っているのが伝わってくるので、私にとっても刺激に

環境・社会課題解決への貢献 P55-64

FOCUS | サステナブルビジネスの推進 P58



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

FOCUS | NZBAでのリーダーシップ P56



挑戦する社員たちの座談会 P73-76



FOCUS | 社内副業「認定講師」 P69



なっています。そしてこの熱量が周りにも波及しつつあるのを感じます。現在、Spark Xという新規ビジネス創出プロジェクトが進んでいるところですが、これは昨年行った「社長と本気で語る会^{*2}」のメンバーが提案し、自ら企画・運営している施策です。応募の事前説明会が起業に向けた研修プログラムのようになっていて、面白い取り組みをしてきているなどと思います。グループ約20社の社員から650件のエントリーがあり、挑戦の広がりを感じています。

また、「MUFG Way 浸透セッション」の中で、拠点長たちからフィードバックをもらいましたが、私が思っていた以上に、社員の間でパーパスの議論が受け入れられているように感じました。冷めた見方をする社員もまだまだいますし、パーパスの浸透度はまだ2合目が3合目ぐらいだと思います。それでも、パーパスをきっかけに、「自分は何を実現したくてこの会社に入ったのか考えた」とか、「お客さまにこういうことを提供したいと思うようになった」とか、「上司・部下の間でお互いの考え方を知ってコミュニケーションができるようになった」といったコメントを、思ったより多くの社員からもらいました。

一方で、課題はスピードです。投資家やアナリストの皆さまからは、カーボンニュートラルへの取り組みやMUFGユニオンバンクの売却などの経営判断に対し、MUFGは決断が早くなったと言っていただくことがあります。私自身も、社員が報告や相談を上げてくるスピードが速まって忙しくなったと感ずることが増えました。一方、毎年実施している社員の意識調査では「業務運営にスピード感がある」と回答した社員は6割に留まっています。特に若い社員ほど、スピード感が感じられないという声が多かったという事実があります。人員減少もあり現場の一人ひとりの負担が増えている面もあると認識しています。手続やルールの簡素化、システム・ツール等の充実などに一層取り組んでいきます。

人的資本への投資

経営として、社員が進むチカラになることは重要な役割だと思っています。さまざまなチャレンジ施策や研修へ投資し、社員に活躍の場を与えることはその一つです。

2021年度には、デジタルスキル認定制度として、指定の資格取得に報奨金を出す施策を行いました。業務でデジタルに携わっていない社員からも多くの挑戦があり、期中に予算を倍にして1,633人がゴールドスキルとして認定されました。デジタル中核人材を育成する「DEEP研修」は、大量の本や講義でスキルを習得し、それを活用したビジネスを構想する密度の濃い研修プログラムです。これまでに約290人が受講し、デジタルトランスフォーメーション推進の担い手となっています。また、海外採用社員の国内本部への異動によるOJTや、自律的なキャリア形成を支援するリカレント教育なども行っています。

持株・銀行・信託・証券の本部機能を集約し、グループ一体運営の象徴となる「MUFG本館」の建設プロジェクトにも、公募で社員に参画してもらい、リモートとリアルハイブリッドな働き方に相応しい場を構想してもらっています。ここでも東京の

Spark X P71

*2 10人の社員がMUFGの未来について社長と4カ月にわたり議論した施策

My Way × MUFG Way P72

CHROメッセージ P65-66



FOCUS | デジタル中核人材育成「DEEP研修」 P70



CEOメッセージ

本場で働く社員だけでなく、関西からリモートで議論に参加する社員もいて、熱い思いを持ってくれていることを嬉しく思います。さまざまな意見を取り入れて新しい働き方に相応しい職場環境を作っていきたいと思います。

多様な意見を取り入れることは、環境変化に柔軟に対応するために欠かせません。私の中でインクルージョン&ダイバーシティの原体験となっているのは、30代のころ証券に出向して株式業務の立ち上げに携わった時のことです。当時、外部の証券会社などから採用したメンバーには、いろいろなバックグラウンドの方がいて、それぞれ全然違う考え方を持っていました。議論すると思わぬ意見が出てきて、苦勞もしたけれど楽しかった。株で強くなりたいという共通の目的があったからこそ、良い議論ができたのだと思います。パーパスを共有していれば、多様性は組織の強みになるとそのとき学びました。同質性の高い組織はあうんの呼吸でやりやすい面がありますが、世の中が変化する中でこれまでのやり方は通用しません。だからこそ多様性が必要で、立ち返るためのパーパスが必要なのです。

ジェンダーダイバーシティの面では、国内女性マネジメント比率の2023年度目標を20%へ引き上げるなど、ある程度の進捗がありました。もう一段ギアを上げて取り組む必要があります。昔ながらの男性中心の働き方を前提にした考え方では、環境変化に柔軟に対応することはできません。時間がかかる項目もあるため、将来に向けて一刻も早く取り組む必要があると思っています。取り組みの実効性を高めるため、今年度から役員報酬にインクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進に関する評価項目を追加しました。

ダイバーシティは属性に関するものだけではありません。実は一番重要なのは、一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティ(個人の内面の多様性)を養うことではないかと思っています。社員一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティを1~2割増やせば、実質的な組織の多様性は飛躍的に向上します。社内外での副業や外部企業への出向などは視野を広げるきっかけになりますし、そうしたきっかけは身近にもあります。読書も大切です。他社との勉強会や他業界の人との対話でも鍛えられます。大切なことはそういう視点や意識を持つことです。新人が入ってきて、「なんでこんなことやっているんですか」と聞かれたとき、今までなら「決まりだからやりなさい」で済ませてきたことも、ゼロから考えたら「そうだよな、これはおかしい、このプロセスは見直そう」となることもある。冒頭で申し上げた「初々しさ」は、言い換えれば若さでもあります。自分にも若さはあったわけだから、自分の中の初々しさを呼び起こすこともできるはず。そういう初々しい気持ちで人の話を聞いて、受け入れられるだけの柔軟性や度量、対話力があるかどうか。それが会社の生き残りにとっても重要ではないかと思っています。

資本政策・株主還元

今中計では資本運営の目線として普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース、有価証券含み益除き)のターゲットレンジを9.5%~10.0%に設定しています。このターゲッ

インクルージョン&ダイバーシティ
座談会 P67-68



役員報酬 P105-106

CFOメッセージ P15-22



トレンドに沿って、成長投資や追加的な株主還元へ資本を配賦していきます。

収益力強化に向けた資本活用については、引き続き、デジタル、グローバルAM / IS、アジア等の成長領域への投資を検討していきます。持続的成長に向けた戦略性・出資採算・資本効率の観点で規律を持って検討し、投資基準に合致する案件が無い場合には、一定の資本余力を確保しつつ、ROE向上の観点から、株主還元を活用したいと考えています。

配当を基本とした株主還元の充実に努める方針は不変です。2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加と、今中計期間中に配当性向40%を実現する観点から、前年度比4円増配の年間32円としています。また、今年5月に3,000億円の自己株式取得を決定しました。今後も資本の状況や見通し、そして成長投資の検討状況も踏まえながら、継続的に株主還元を検討していきます。

当社の株価はこの1年、比較的堅調に推移してきました。国内事業の収益基盤の強化や、海外事業の量から質への転換により、稼ぐ力が着実に高まっていることに加え、MUFGユニオンバンクの売却などの経営判断をしたことをご評価いただいたものと認識しています。一方で、PBRは0.5倍程度に留まっており、MUFGの潜在力を考えれば十分ではありません。さらなる株価の上昇にはROEの引き上げが足りないということだと思っています。稼ぐ力を着実に伸ばしながら、経費とリスクアセットをコントロールすることで、今中計では7.5%のROEを必達し、中長期的にROEを9~10%に引き上げることをめざして取り組んでいきます。

ワクワクするMUFGへ

事業提携している外部のパートナーと話すと、「MUFGの社員は真面目で優秀だ」とよく言われます。一生懸命に話を聞いて、プロジェクトに真摯に取り組んでくれる。ただ続きがあって、「ワクワクしている感じがしない」とも言われるのです。新しいことを真面目にやっている、やらなきゃいけないと思ってやっている。真面目にきちっとやるところは、MUFGの社員のベースだとは思いますが、そこを失ってほしくはないけれど、一歩間違えると、自分がやってきたことを固持するような堅さになってしまう。鎧を脱いで自然体になるだけで、良い方向に変わるのではないかと思います。

昨年の統合報告書で、「1年後、『MUFGは変わったな』と思われたい」と言いました。1年じゃ無理だろうという声もありましたが、最初の1年で変わらなかったら3年経っても変わらないと思い、敢えて1年と言ってきました。お客さまから「少し雰囲気が変わりましたね」という声をいただくこともあります。社内からはまだまだという声もありますし、もっと変わっていけるはずだとも思います。

MUFGの変革は一步目を踏み出したところ。頭で考えていたことが、ようやく行動としての一步になった。これから二歩目、三歩目を踏み出し続けるには、社員一人ひとりが、自分がどう「世界が進むチカラになる。」のかを考えながら、少しずつ行動を変えていくことが必要です。

新しい世の中では、事業パートナーを選ぶのは我々ではありません。我々は選んで

CEOメッセージ

いただく側です。我々には長年培ってきた強みがありますが、事業パートナーとして声が掛かり続けるには、やっぱり一緒に働いて楽しいと思われるかどうかが重要だと思います。ちょっと遊びがあって、話してみようと思えるような、そんなMUFGに変えていきたい。お客さまやパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまから「MUFGってなんか楽しそうだな」と選んでいただけるように、変革に向けた取り組みを加速させていきます。

取締役

代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

COLUMN

ステークホルダーと共に生み出す好循環

「会社は誰のためにあるのか」と聞かれることがあります。ROEを中計の最重要の目標に掲げているので株主の方ばかり向いているように見えるのかもしれませんが、ROEの向上は企業として最低限の責務だと思っています。世の中のためになっていけば稼ぐ力が低くていいというものではありませんし、それではサステナブルではないでしょう。私自身、「社会への貢献」が自分の指針ですから、全てのステークホルダーのチカラになることをめざしています。私の整理では、会社とはステークホルダーの間で好循環を生み出す存在です。会社はお客さまのためにあり、社員は会社そのもの。社員の総和が会社であり、それは社会の一部でもあります。リスクを取ってくれた株主には利益をきちっとお返しします。この好循環を作っていける会社であれば、次世代にとっても良い存在として存続することができます。



経営者同士で話していると、気を遣うことがたくさんあって難しい時代だという話になることがあります。格好良く言えばマルチステークホルダー資本主義ですが、数字だけでなく環境や倫理など追求すべきことがたくさんあります。さまざまなステークホルダーがいる中で、どうやって意見を集約し、どういう方向へ持っていくのか。今までのやり方では通用しない難しさがあります。

でもさまざまなステークホルダーと対話する中で最近よく思うのは、それぞれ立場が違って、皆仲間だということです。同じ時代を生きる仲間として、前に進もうとしているからこそ、厳しい意見も出てくる。それをどう聞いて、どう受け止め、どう行動するかは自分たち次第。自分たちの対話力にかかっています。いろいろな情報を聞いて、咀嚼し、自分なりに考えて、アウトプットする。初心を思い出すこともそうですが、自分の思いを隠さず素直に表現できるようになると、周りの人もいろいろな形でついてきます。楽しそうな人やワクワクすることには心を惹かれるものですし、ビジネスや社員同士のコミュニケーションにおいても重要なことです。

今回の統合報告書では、複数の社員が登場し、業務のことなどを素直に語ってもらっています。楽しそうな様子もあれば、堅いところもあるかもしれませんが、ありのままのMUFGを見ていただけたらと思います。

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)	P6	お客さまの価値観やニーズが多様化し、社会も大きく変わるなか、金融も変革をしていかなければ生き残ることはできません。2021年4月に定めたMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」は、分散化・多様化の時代に我々がよりどころとする軸となるものです。	 MUFG Way P1-2
ROEの向上	P7	2021年度の親会社株主純利益は1兆1,308億円とMUFG発足以来の最高益となり、ROEは7.79%と前年度比2.16%上昇しました。2022年度は、中計で掲げた2023年度のROE目標7.5%と、親会社株主純利益1兆円以上の安定的な達成に向け、確りと目標達成の道筋を示したいと思えます。	 中期経営計画の進捗P47-48  CFOメッセージP15-19
デジタルトランスフォーメーション	P8	既存業務のデジタル化では、店舗改革やペーパーレスなどが着実に進捗し、経費削減の形で効果が表れています。また、新規領域への挑戦として、さまざまな外部事業者と連携したサービスも始めています。金融・デジタルプラットフォームの実現に向けて、複数のアプローチを進めています。	 デジタルトランスフォーメーションP51-54  デジタルサービス事業本部P79-80
環境・社会課題解決への貢献	P9	2021年5月のカーボンニュートラル宣言以降、気候変動への取り組みを加速させ、2022年4月には「MUFG Progress Report」を公表しました。カーボンニュートラルに向けた取り組みを攻めのツールとして捉え、国際的なイニシアティブに参画しながら、ビジネスを通じて、世界の脱炭素化に貢献します。	 CSuOメッセージP23-24  サステナビリティ経営と優先10課題P25-28  環境・社会課題解決への貢献P55-64
カルチャー改革	P9	社員の公募への挑戦が前年度の約3倍になったほか、新規ビジネス創出プロジェクトにはグループ約20社の社員から約650件のエントリーがあるなど、挑戦の広がりを感じています。一方で、課題はスピードです。社員の意識調査では「業務運営にスピード感がある」との回答は6割に留まっており、改善に取り組んでいきます。	 カルチャー改革／人材戦略P65-76
人的資本への投資	P10	デジタルスキル習得支援などさまざまなチャレンジ施策や研修へ投資し、社員に活躍の場を与えています。インクルージョン&ダイバーシティでは、国内女性マネジメント比率の2023年度目標を20%へ引き上げました。また、一人ひとりがイントラパーソナルダイバーシティ(個人の内面の多様性)を養うことを促していきます。	
株主還元	P12	配当を基本とした株主還元の充実に努める方針は不変です。2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加と配当性向40%をめざし、前年度比4円増配の年間32円としました。また、今年5月に3,000億円の自己株式取得を決定しました。今後も資本の状況や見通し等を踏まえ継続的に株主還元を検討します。	 CFOメッセージP20-22

CFOメッセージ



MUFGの持続的成長に向けて
財務・資本運営においても
「挑戦と変革」を続けていきます

代表執行役専務
グループCFO

米花 哲也

2021年度の業績振り返り

2021年度は、前年度から継続していた新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ロシア・ウクライナ情勢や金利・為替の変動など、事業環境が大きく変化する中で財務運営となりました。

このような状況下、業務粗利益は、米国の金利上昇を受け、2022年度以降の収益改善を目的とした有価証券ポートフォリオの組み替えにより外国債券の売却損を計上しましたが、貸出金の利ざや改善などによる資金利益の増加と、資産運用ビジネスや海外アセットマネジメント事業などでの手数料収益の増加で打ち返し、前年度比増収となりました。他方、円安の影響により海外経費が増加したため、本業の利益を表す業務純益は、前年度比316億円減少の1兆2,167億円となりました。

与信関係費用は、ロシア関連の引当金を約1,400億円計上しましたが、米国の経済環境見通しの改善やMUFGユニオンバンク(以下、MUB)の売却決定に伴う貸倒引当金の戻入れなどにより、前年度比改善しました。また、堅調な株式相場のなか政策保有株式の売却が順調に進捗し株式等関係損益が大きく増加したことに加え、モルガン・スタンレー

の好調な業績取り込みなどもあり、親会社株主純利益は前年度比3,538億円増加の1兆1,308億円となりました。

将来に向けた固定資産の減損や引当なども実施した上でMUFG発足以来の過去最高益を計上し、中期経営計画(以下、中計)初年度として順調なスタートが切れたと考えています。

2021年度連結損益実績

MUFG 連結 (億円)	2020年度		2021年度	
	実績	修正 業績目標	実績	前年度比
1 業務粗利益 ^{*1} 信託勘定償却前	39,209	—	39,640	430
2 営業費 ^{*1}	26,725	—	27,472	746
業務純益				
3 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,484	11,500	12,167	(316)
4 与信関係費用総額	(5,155)	(1,500)	(3,314)	1,840
5 経常利益	10,536	15,500	15,376	4,840
6 親会社株主純利益	7,770	10,500	11,308	3,538

^{*1} 2021年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組み替え。適用による2020年度影響額は769億円

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画財務目標～ROE向上に向けて

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

*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

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

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

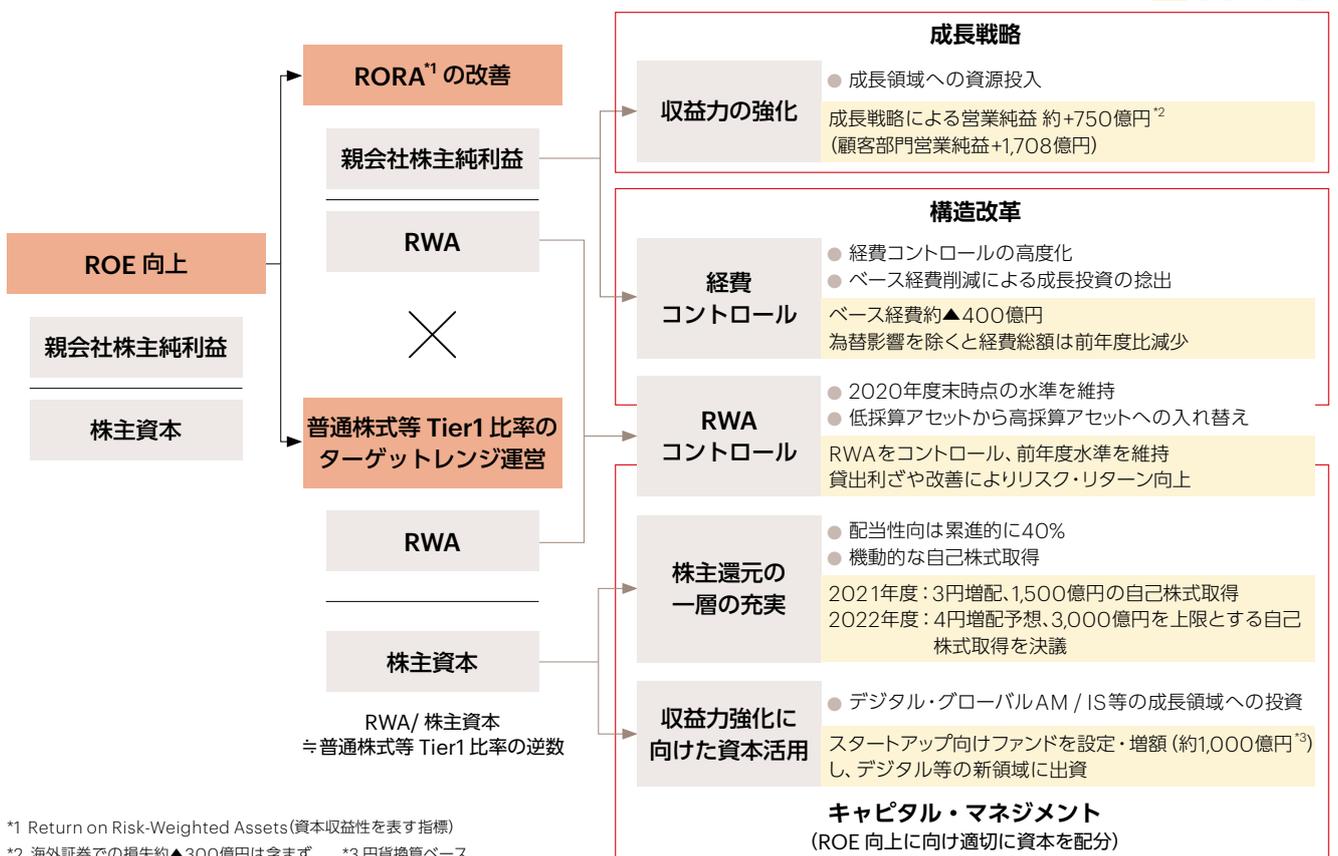
下の図のとおり、2021年度は、利益・経費・RWAそれぞれにおいて着実な進展がみられました。この結果、次のページの図のとおり、外国債券売却損を計上した市場事業本部を除く全ての事業本部でROEの改善を実現し、全社ROEも7.79%と前年度から大きく上昇しました。引き続き、上記の3つのドライバーに対する取り組みを進めながら、規律を持った適切なキャピタル・マネジメントを行い、ROE向上に努めていきます。

中期経営計画財務目標

	2020年度	2021年度	2023年度 目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.79%	7.5%	9-10%
普通株式等Tier1比率 ^{*1}	9.7%	10.4%	9.5-10.0%	

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

ROE向上に向けた要因分解 (ロジックツリー)

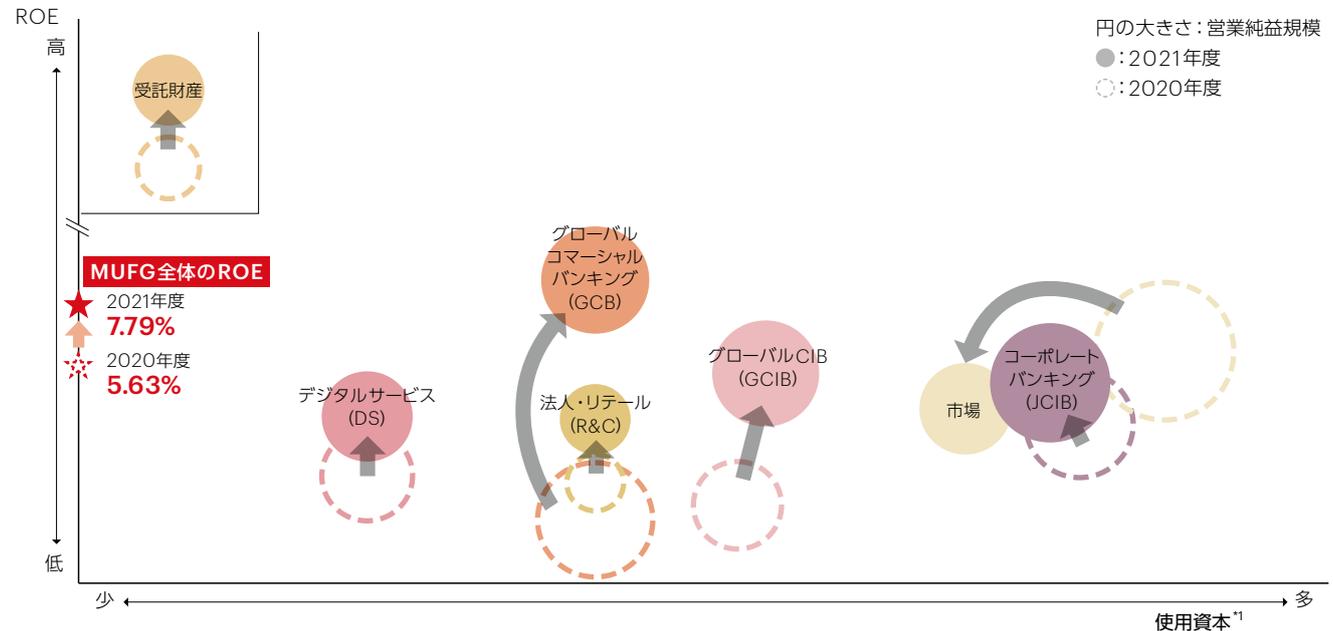


*1 Return on Risk-Weighted Assets (資本収益性を表す指標)

*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず *3 円貨換算ベース

CFOメッセージ

各事業本部のROEの推移



成長戦略～収益力の強化

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

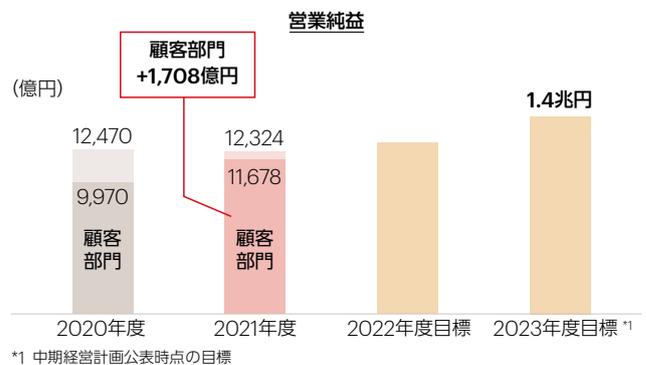
2021年度は、「アジアビジネス」において新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、各成長戦略が順調に進捗し、営業純益^{*2}ベースで合計約750億円^{*3}の収益増加を実現しました。現中計では、この5つの成長戦略で2023年度までに1,500億円^{*4}伸長させる計画ですが、1年間で50%進捗したことになります。そして、こうした成長戦略の進展により顧客部門の営業純益は前年度から1,708億円の増加となり、収益力強化への取り組みの成果が確実に数字に表れてきています。足元では事業環境が大きく変動していますので、今後も戦略を適切にブラッシュアップしながら、収益力の強化に向けて確り取り組んでいきます。

各施策の進捗については、P47-48をご覧ください。

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

*2 社内管理上の連結業務純益 *3 為替影響除き、かつ海外証券での損失約▲300億円は含まず *4 為替影響除き

収益力の強化／中計最終年度に向けたロードマップ



構造改革～経費コントロール

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

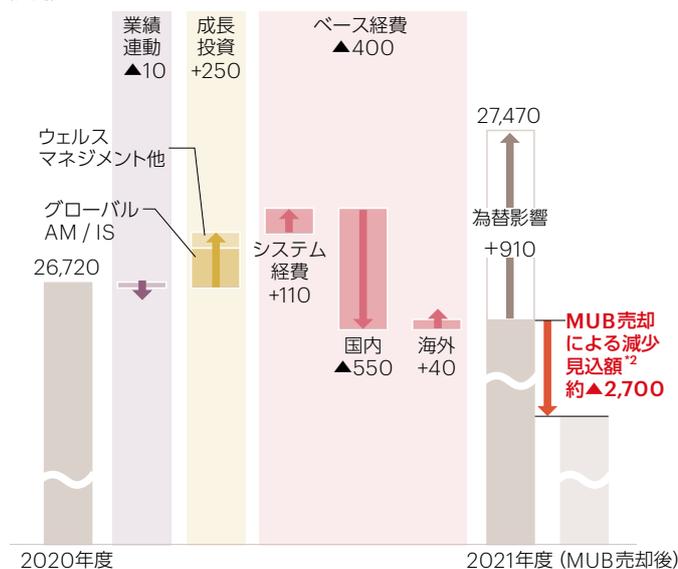
現中計では、より規律を持った経費コントロールを行うために、成長のための経費、業績連動経費と、これ以外のベース経費の三つの経費に分類し、PDCAを回しています。具体的には、成長のために必要な経費投入（成長経費）は、国内外のベース経費の削減によりその原資を捻出し、経費総額を削減します。そして、成長経費は、ウェルスマネジメントとアジアビジネス、グローバルAM / IS領域など成長戦略の一部の領域に限定することで規律を保ち、その上で、成長経費であってもビジネスの進捗状況に応じて資源投入を適宜見直すなど、グローバルベースで規律を持った経費コントロールに取り組んでいます。

2021年度は、業績が好調なウェルスマネジメントやグローバルAM / ISを中心とした成長領域に成長経費を約250億円^{*1}投入しましたが、ベース経費は約▲400億円^{*1}と着実に削減を進め、成長経費をベース経費の削減で捻出するという上記の方針に沿って、確りとコントロールしています。

*1 為替影響除き

経費^{*1}コントロール

(億円)



*1 数値は内部管理計数

*2 売却対象事業の2021年度営業費用約22億米ドルの2022年3月末為替レートによる円貨換算額

構造改革～RWAコントロール

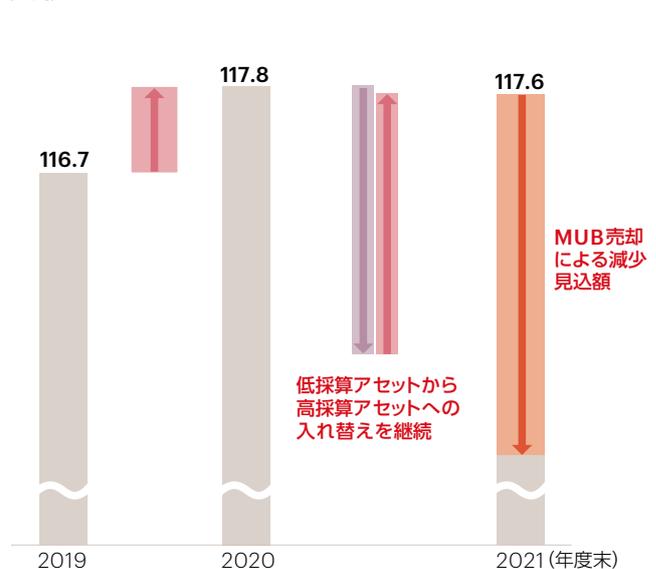
ROE向上に向けて、RWAをコントロールしながらRWA対比の収益の極大化をめざしていきます。この取り組みによって、ROEの分母にあたる資本をコントロールしながら、ROEの分子にあたる収益の拡大を図ることが可能になります。現中計では、ROEを各事業本部の最重要のKPIとし、リスク・リターンに拘った運営をしています。

2021年度は、この方針に沿って、低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを継続し、RWAを維持しながら貸出利ざやの改善によって貸出収益の増加を実現しました。また、後述の政策保有株式の削減が進展したこともRWAのコントロールに寄与しています。

2022年度は、アセットの採算改善への取り組みを継続するとともに、RWAを新たな領域でのリスクテイクに配賦したり、新事業創出のためにお客さまとリスクを共有する「事業共創投資」に配賦したりするなど、RWA全体をコントロールしながら収益力向上に向けた取り組みを進めていきます。

RWA^{*1}コントロール

(兆円)



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

CFOメッセージ

事業ポートフォリオ

MUFGは事業をポートフォリオとして捉え、リスク・リターンの異なる事業を組み合わせることで、収益の安定化とROEの向上を同時に実現しようとしています。この考え方に沿って、これまで成長性が高いASEANの商業銀行や海外のアセットマネジメント会社への出資を行い、「MUFGならではの」事業ポートフォリオの拡大と収益源の多様化を進めるとともに、既存の出資の見直しを行ってきました。

2021年度には米国のMUBの売却を決定しましたが、これは上記の考え方に沿った経営資源の最適配置の一環であり、この事業ポートフォリオの見直しはMUFGの資本効率を高め、株主価値の最大化に資すると考えています。

持続的成長・企業価値向上のためには、MUFGの事業ポートフォリオを、収益性がさらに高く安定的なものにすることが重要です。そして、その実現に向けて成長領域に対する戦略出資は重要な手段だと考えています。前中計期間中に実施したような大型の投資は想定していませんが、今後も将来のROE向上に向けて、地域ではアジア、事業ではデジタルやグローバルAM / ISなどの成長領域を対象に戦略出資を検討していきます。併せて、既存の出資案件の見直しを定期的に行うとともに、国内収益基盤の強化とグローバル事業の強靱化を進めることで事業ポートフォリオを構成する各事業の収益性を高め、中計の最大のコミットメントであるMUFG全体のROE向上をめざしていきます。

2022年度財務目標

2022年度はコロナ禍への警戒が残り、加えて、国際情勢の変化や地政学リスクの高まり、インフレの高進、金利や為替の大きな変動など、不透明で厳しい環境が想定されるなか、親会社株主純利益の目標を1兆円としました。2021年度からは減益の目標になりますが、これは主にMUB売却決定に伴うMUB保有債券の評価損計上などの一過性の要因を織り込んだことによるものです。

他方、本業の利益である業務純益は顧客部門を中心に増加をめざし、引き続き、収益力の強化に努めていきます。また、足元の海外金利の上昇によって市場事業本部のトレジャリー業務において外国債券の評価損が拡大していますが、金利の変動に応じた機動的なヘッジ等の操作を行い、評価損益をコントロールしながら財務収益を確保していきます。

現中計の財務目標達成のためには2022年度の運営が重要になります。成長戦略や構造改革を着実に進め、現中計で掲げている「安定的に親会社株主純利益1兆円以上を稼ぐことのできる金融グループ」の実現に向けて挑戦していきます。

2022年度業績目標

MUFG 連結 (億円)	2021年度 実績	2022年度 業績目標 ^{*1}	増減
業務純益			
1 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	12,167	13,000	833
2 与信関係費用総額	(3,314)	(3,000)	314
3 経常利益	15,376	12,500	(2,876)
4 親会社株主純利益	11,308	10,000	(1,308)

^{*1} MUB株式譲渡契約締結に伴い2022年度第1四半期決算において、売却予定の満期保有目的勘定の有価証券、売買目的勘定の有価証券、貸出金等に関する評価損約2,700億円を業務純益に含まれないその他臨時損益等で計上する想定。なお、このうち満期保有目的勘定の有価証券、および貸出金等の評価損にかかる約1,200億円は売却対象資産の簿価を低下させるため、現時点では株式譲渡実行時に同額を特別利益として計上する見込み

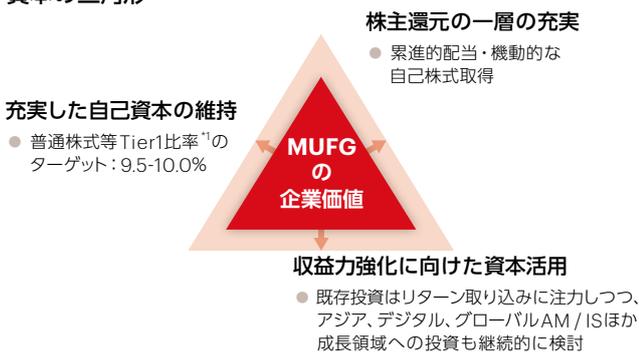
資本運営

基本方針

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

MUFGでは、①充実した自己資本の維持、②収益力強化に向けた資本活用、③株主還元の一層の充実の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。現中計においても、この基本方針に則り、金融機関にとって最も大切な価値である“信頼・信用”の裏付けとなる健全性を堅持しながら、収益力強化に向けた成長領域への投資と株主還元の一層の充実を図ることで、企業価値の向上をめざしていきます。

資本の三角形



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

充実した自己資本の維持

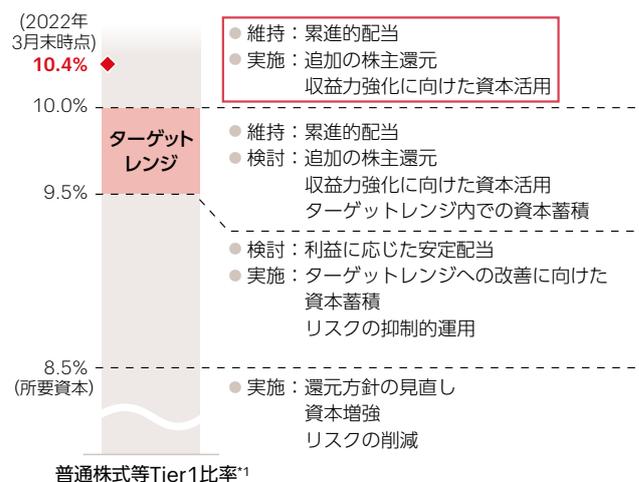
～普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ運営

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

2022年3月末の比率は右上の図のとおり10.4%と、レンジの上限を上回っており、各種の資本政策を実施していくにあたって十分な資本余力があると考えています。引き続き、ターゲットレンジ運営の考え方に沿って、その

時点での資本水準を踏まえ、自己株式取得などの追加の株主還元や収益力強化のための資本活用を検討・実施していきます。

普通株式等Tier1比率^{*1}ターゲットレンジ運営のイメージ



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

収益力強化に向けた資本活用

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

2021年度には、主にデジタル領域を対象にしたMUIP^{*1}（200億円の2号ファンド設立）やMars Growth Capitalの増額（3億米ドルの2号ファンド設立）、MUFG Ganesha Fundの新規設定（3億米ドル）を通じた国内外のスタートアップ向け投融資など、将来の成長に向けた資本活用を着実に進めてきました。他方、成長領域での買収・出資案件をいくつか検討しましたが、価格の隔たりを主因に買収・出資には至りませんでした。今後も、MUFGの持続的成長・企業価値向上に向けて、将来のROE向上に資する資本活用・戦略出資等を、規律を持って検討していきます。

*1 三菱UFJイノベーション・パートナーズ。グローバルにスタートアップ向けに投資するファンド

CFOメッセージ

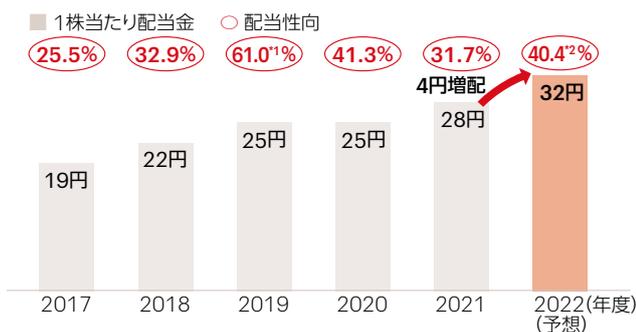
株主還元の一層の充実

「株主還元の一層の充実」は、MUFGの重要な経営課題です。

株主還元に関しては、①配当を基本とし、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向40%への累進的な引き上げをめざすとともに、②自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会、株価を含む市場環境を考慮しながら機動的に実施し、③発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は消却することを基本方針としています。

2021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3円増配の28円とし、下期に1,500億円の自己株式の取得と3億株（消却前の発行済株式総数の2.2%）の自己株式の消却を実施しました。また、2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加をめざし、さらに4円増配の年間32円の予想としました。加えて、2022年3月末の普通株式等Tier1比率がターゲットレンジの上限を超過していることを踏まえ、2022年5月に、11月中旬までの期間で上限3,000億円の自己株式を取得することを決定しました。

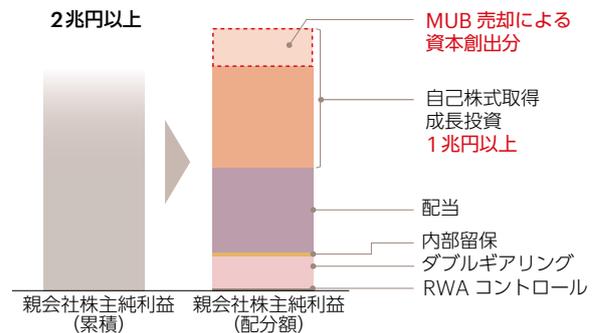
1株当たり配当の実績・予想



右上の図のとおり、現中計期間の今後2年間においては、RWAの増加を想定しないこと、そして、モルガン・スタンレーの危機対応出資の特例解除に伴う資本控除が2022年度に終了すること、さらに、今年後半に予定しているMUB売却に伴う資本解放効果を勘案すると、1兆円以上を成長のための戦略出資や自己株式取得などの追加の

株主還元に分することが可能であると想定しています。この資本は、2023年度のROE目標達成と将来の成長という二つの目的のためにバランス良く活用していく方針ですが、PBR(株価純資産倍率)が0.5倍台で推移している現在の低い株価を勘案すると、資本効率改善のために、自己株式取得は重要な選択肢であると考えています。

現中計期間(2022年度・2023年度)の資本配分イメージ



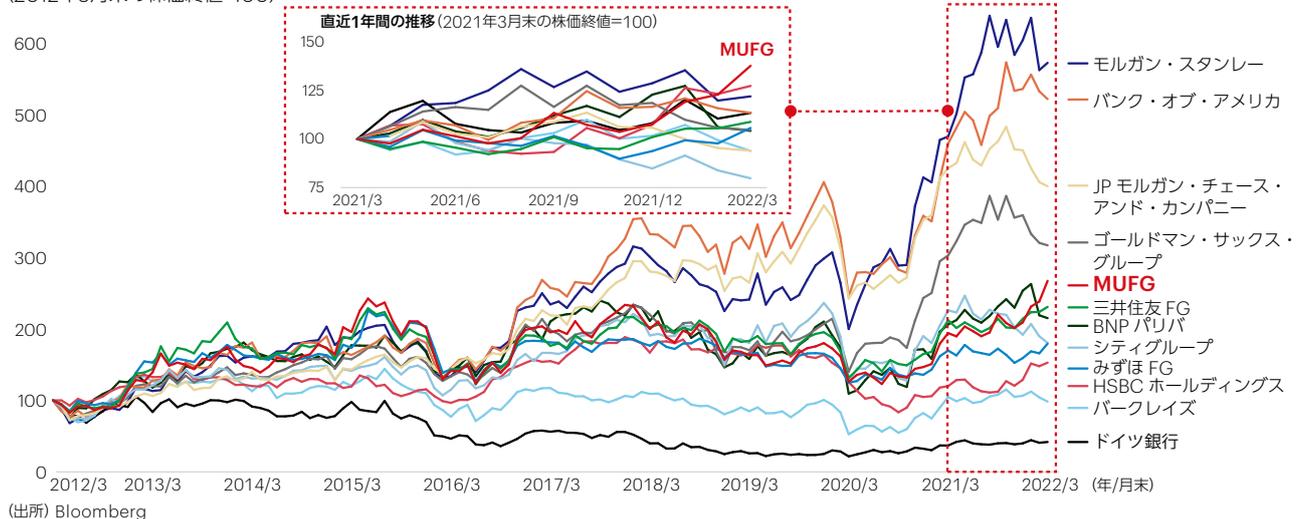
株価と株主価値の向上

「株主価値の向上」は、株主還元の一層の充実と同じく、MUFGの重要な経営課題です。前述のPBRが低水準にあるのはROEが資本コストを下回っていることによるもので、足元の株価が低い水準にある要因の一つは、この低いROEによるものと認識しています。こうした市場の評価を正面から受け止め、改善に向けて取り組んでいきます。

株主価値に関する一般的な評価指標であるトータル・シェアホルダー・リターン(以下、TSR)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは、一部のグローバルな競合他社に大きく劣後しています。現中計がスタートしてからの1年間で見るとパフォーマンスは良好ですが、これは、現中計の戦略が着実に進展しているなか、今後の戦略実行や規律ある資本運営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。今後もTSRを株主価値向上のための重要な指標として常に意識し、資本市場から持続的に高い評価を獲得できるよう取り組んでいきます。引き続き、ベースとなるROE向上と、配当や自己株式取得による株主還元を一層充実することによって、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

(2012年3月末の株価終値=100)



政策保有株式の削減

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

2021年度には、売却に向けたお客さまとの対話を加速させてきた結果、1,690億円の削減が進み、未売却の売却合意額も2,440億円まで積み上がりました。こうした足元の進捗を踏まえ、現中計期間中の削減目標を5,000億円に引き上げました。

政策保有株式の削減は、株価変動に伴う財務リスクの抑制に加え、資本を解放する効果が大きく資本運営上も重要です。引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを有するMUFGの戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2021年度には、経営陣による国内外投資家との個別ミーティングやスモールミーティングに加えて、7事業本部長によるInvestors Dayや、気候変動への取り組みに関するセミナーなどを開催しました(具体的な対話実績はP41-42をご覧ください)。

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、引き続き、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。今後も、皆さまからいただいたご意見は、取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にしていきますので、引き続きMUFGへの忌憚のないご意見等をいただくと幸いです。

現中計は「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。財務・資本運営においても、MUFGの持続的成長・企業価値向上に向けて「挑戦と変革」を続けていきます。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしくごお願い申し上げます。

CSuOメッセージ

エンゲージメント
継続的対話を積み重ねながら
サステナビリティ経営を推進し、
企業価値向上をめざします

代表執行役常務
グループ CSuO 兼グループ CSO

宮下 裕



■ 気候変動対応・環境保全に注力

国内外を問わず、環境・社会課題の解決に対するお客さまの関心は明らかに高まっています。個人のお客さまがESGの観点を取り込んだ運用商品を選好したり、法人のお客さまがサステナブルファイナンスを活用する事例が増え、ESG関連のビジネスが相当な規模に成長していくことを肌で感じています。

MUFGは2021年度に、当社が解決すべき環境・社会課題を「優先10課題」として整理しました。そのなかで特にこの1年間、集中的に取り組んだのが「気候変動対応・環境保全」の分野です。2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しましたが、私たちは自社の温室効果ガス排出量を削減するだけでなく、お客さまの脱炭素化を支援するためのソリューション・サービスの提供や、ビジネス上の気候変動リスクの計測、各種開示の拡充など、さまざまな事項に確り取り組む必要があります。取締役会でも気候変動対応の重要性が認識されており、監督と執行が問題意識を共有しながら、多くの時間を割いて議論してきました。

2022年4月には、取り組みの進捗状況をまとめる形で、「MUFG Progress Report」を発行しました。これは

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、お客さまや投資家、NGO等さまざまなステークホルダーの皆さまに対し、我々のめざす姿や取り組みについて、より深くご理解いただくために作成したものです。投融資ポートフォリオからの温室効果ガス排出量の2050年ネットゼロ実現に向けては、個別のセクターとして、電力および石油・ガスセクター（上流生産事業）について、2030年の中間削減目標を初めて公表しました。この中間目標達成に向けては、お客さまと対話を重ねながら、お互いに知恵を出し合い、協働していくことが重要であると考えています。

気候変動対応では、エンゲージメントの重要性がよく語られますが、私にとって、エンゲージメントとは「継続的対話」であると考えています。グローバルな産業構造転換の中で、お客さまは事業構造の見直しという課題に直面し、投資家の皆さまは気候変動対応が不十分な企業には投資ができなくなっていくことでしょう。脱炭素社会へのスムーズな移行に向けては、お互いが抱えている課題を理解し合い、それを共に克服するための継続的対話を、地道に、かつ、丁寧に積み重ねていくことが必要だと考えています。

■ 少子・高齢化社会の課題解決への貢献

「優先10課題」のうち、MUFGの事業活動と特に関わりが深いのが「少子・高齢化社会への対応」です。日本の高齢化率は世界でもトップレベルであり、そうした社会構造の変化に起因する課題の解決に貢献していくことは、金融機関の責務であります。事業承継や資産承継に関するお客さまのニーズへの対応力の強化や、店舗のバリアフリー化などに加え、認知症に関する社員の知見向上にも努めています。

また、次世代を担う子どもや学生の健やかな成長を支援するNGOや青少年団体への寄付など、ビジネス以外の社会貢献活動も推進しています。

■ インクルージョン&ダイバーシティの推進

MUFGが、複雑化・多様化する環境・社会課題に向き合い、その解決に貢献し続けていくためには、当社自身がレジリエントな組織であることが大前提です。そのためには、何よりも人的資本を高めること、特に「インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)」の推進は欠かせません。

私は過去に、米国ユニオンバンクに出向していました。そこでは私自身が「外国人」として勤務したわけですが、それを受け入れる組織的基盤がありました。また、「中途採用」という言葉も日常用語としてはあまり使われず、人材の流動性が高く、自然とインクルージョンの文化が浸透していたと思います。

当社もさまざまな取り組みを実施していますが、まだ課題は多いと感じています。私は、この課題を解決するうえでの一義的な責任は組織の長が負うべきだと思っています。組織の大小にかかわらず、組織の長がI&Dの重要性を十分に理解し、目標を持って、自分自身の行動とその所管する組織を変えていく必要があります。また、今中計からは、役員報酬の評価体系に、I&Dを含めたESG要素が組み込まれました。これは、まだまだ小さな一歩ではありますが、今後もI&Dのさらなる浸透や推進に向けて取り組んでいきます。

■ パーパスをよりどころに、

MUFGサステナビリティ経営を推進

持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、当社として、取り組みの幅をより一層広げていくことが重要だと考えています。例えば、気候変動とのリンケージが強い自然資本・生物多様性については、第一歩として、2022年2月にTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参画しました。

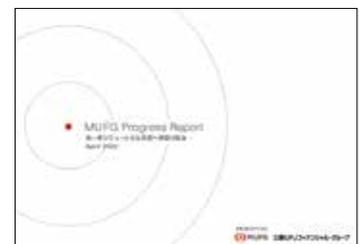
また、人的資本への投資では、グループ内公募「Job Challenge」など、挑戦を促す制度や、ペーパーレス化やリモートワークなどの働き方改革、職場のコミュニケーション活性化を促すカルチャー改革の取り組みなどにより、社員が働きがいを感じられる職場を作り、一人ひとりがこれまで以上に力を発揮できる会社にしていきたいと思っています。

サステナビリティへの対応が重要なテーマとなる変化の時代の中で、お客さまの抱える課題に寄り添い、継続的な対話を続け、ソリューションを提供することこそが企業価値の向上に繋がります。加えて、サステナビリティ経営に確りと取り組むことで、ステークホルダーの皆さまから「良い会社」だと評価され、ブランド価値が向上し、社員のロイヤリティが高まり、優秀な人材を惹きつけることもできます。こういった非財務的な効果も企業価値向上の観点で大きな意味を持つと考えています。

「世界が進むチカラになる。」ため、MUFGは、今後もサステナビリティ経営を実践していきます。



MUFGサステナビリティレポート2021
(2022年版は9月以降発行予定)



MUFG Progress Report

☐ 各種レポートはホームページをご覧ください。

<https://www.mufg.jp/csr/report/>

サステナビリティ経営と優先10課題

MUFGは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付けています。パーパス(存在意義)である「世界が進むチカラになる。」を起点に、世の中からの期待と、MUFGの事業領域との親和性の両面から優先的に取り組む10課題を特定しています。

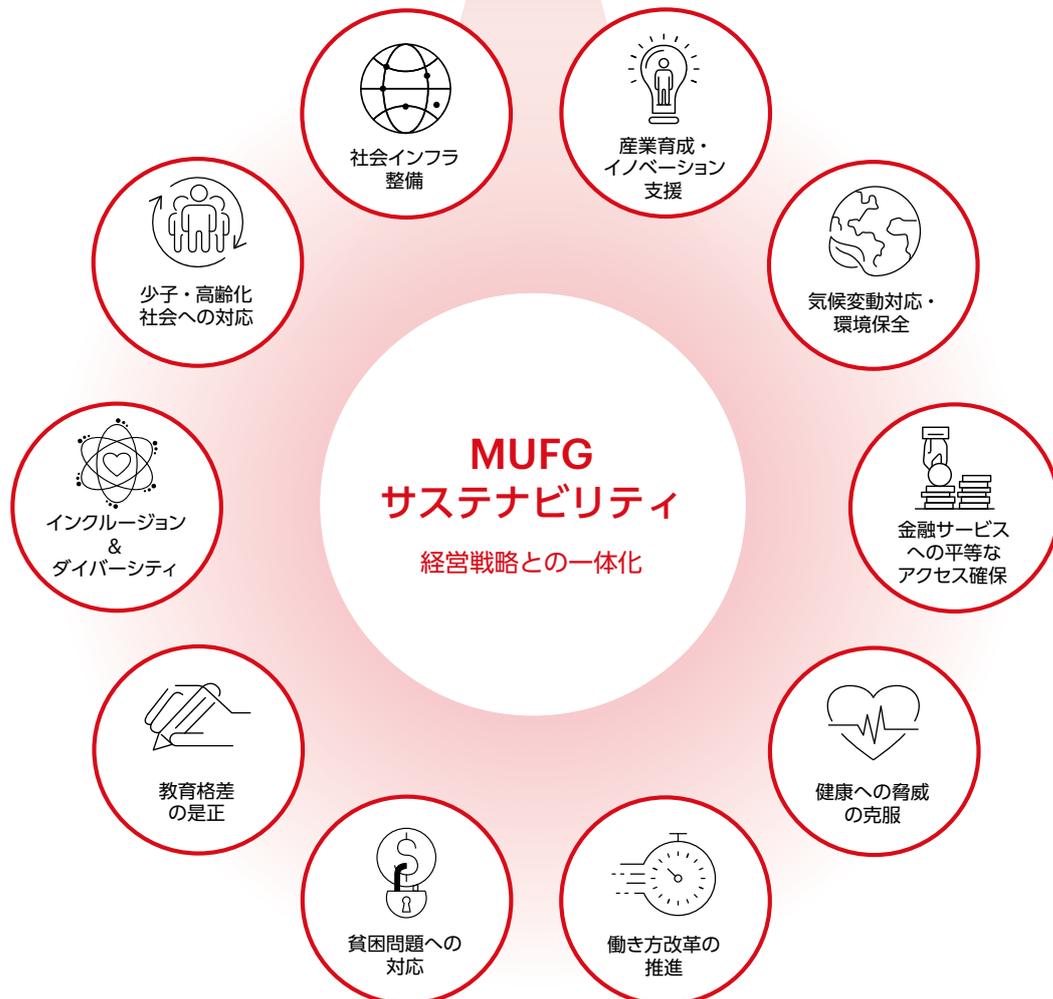
世界が進むチカラになる。

～持続可能な「人間・社会・地球環境」の実現に貢献～

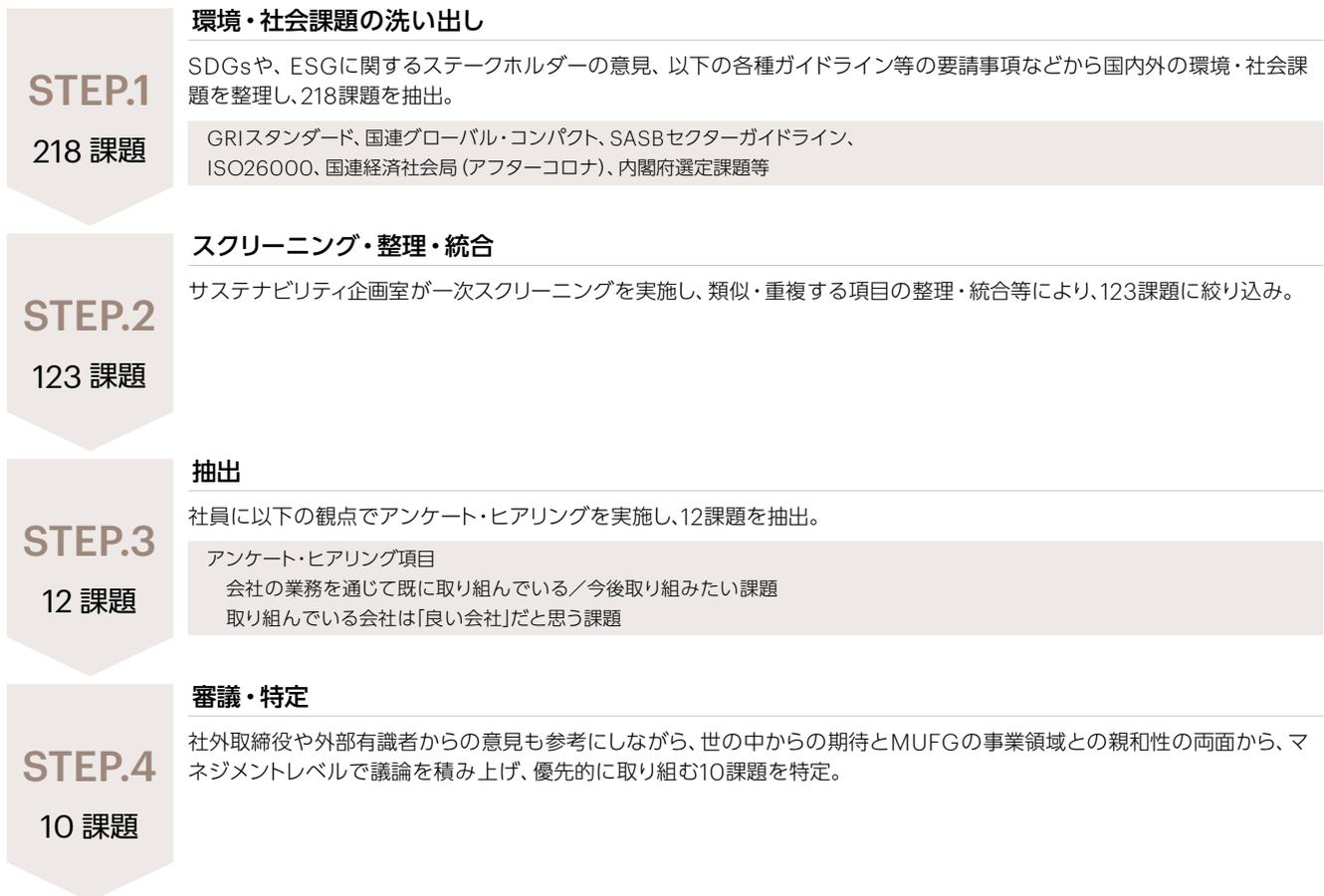


MUFGのサステナビリティ経営

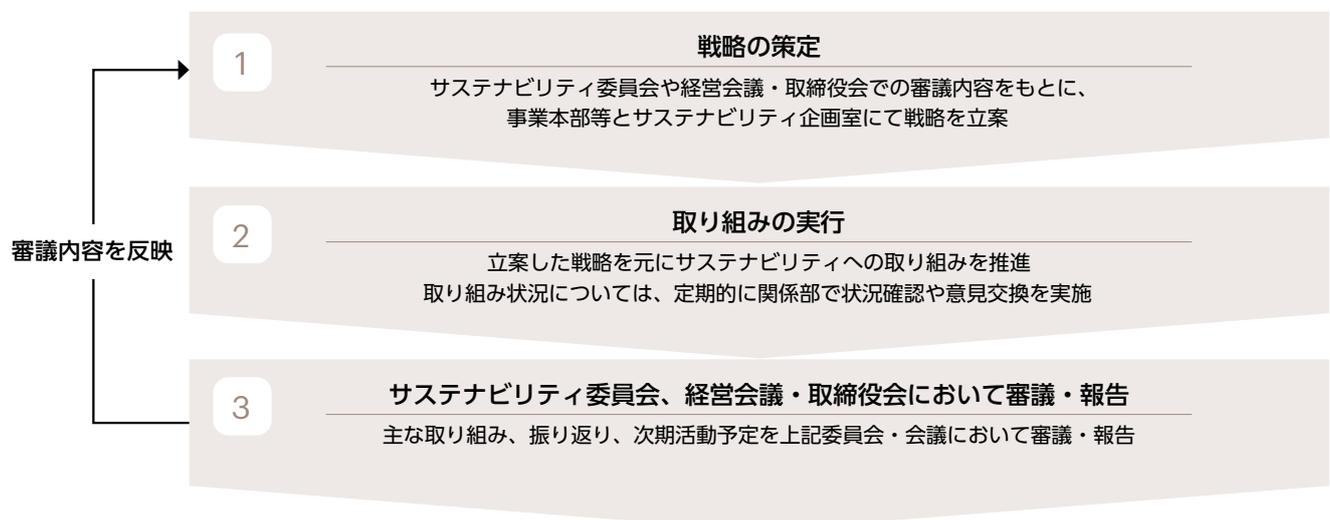
持続可能な環境・社会が MUFG の持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題解決と MUFG の経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組む



優先的に取り組む「環境・社会課題」の特定プロセス



優先10課題の解決に向けた取り組みフロー



サステナビリティ経営と優先10課題 機会とリスクへの対応

優先10課題に対する、「MUFGの認識」を機会・リスクの観点から整理し、その認識に基づきさまざまな取り組みを推進しています。それぞれの取り組みを通じて、SDGsの達成や、持続可能な環境・社会の実現に貢献します。

<p>気候変動対応・ 環境保全</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会・ リスク 脱炭素化がもたらす世界的な産業構造の変化は、MUFGとお客さま双方において、事業継続上のリスク、成長機会の両面の意味合いを持つ。脱炭素社会へのスムーズな移行、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現をめざすことが重要</p> <p>機会・ リスク 環境対応については、気候変動に加えて、生物多様性等にも焦点が拡大する方向</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年5月に公表した「MUFGカーボンニュートラル宣言」の実現に向けて、各種取り組みを推進  P55-62 ● 自然資本に対するMUFGとしての対応具体化に向けて、情報収集や枠組み策定の議論への参加を目的として、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に賛同。TNFDフォーラムに参画
<p>少子・高齢化 社会への対応</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 少子・高齢化がもたらす社会構造の変化、これによる顧客ニーズの変化・多様化の中では、総合金融サービス力の発揮が重要</p> <p>リスク 少子・高齢化による経済の活力低下や潜在成長力の低下は、資金需要の減退や利ざやの縮小を通じて、特に伝統的な商業銀行業務に負の影響を与える可能性</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 少子・高齢化社会における諸問題に対し、金融サービスの拡充やアクセスしやすいチャネル作りなどを推進  P63 ● 「金融ジェロントロジー（金融老年学）」に関連する研究を通じて、認知機能低下に備える商品の開発や、お客さまの健康、長寿実現に貢献
<p>インクルージョン& ダイバーシティ</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 多様な人材が相互に刺激しあうことで生まれる新しい発想やアイデア・行動様式が、企業カルチャーの変革や、社会・お客さまの期待を超える新しい価値を生み出すとともに、多様な人々のインクルージョンにも寄与</p> <p>リスク 変化の時代にしなやかに対応するには、多様な人材・価値観を活かしたレジリエントな組織・社会であることが必要</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アンコンシャス・バイアスへの啓発や女性のキャリア形成支援、育児・介護との両立支援等を継続するとともに、多様な人材の採用・育成・登用を推進。その結果、Bloombergによる「男女平等指数」や、経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄・準なでしこ」に選定されたほか、LGBTQへの取り組み評価「PRIDE指標」にて、ゴールドおよびベストプラクティスに選定 ● 国内女性マネジメント比率目標（2024年3月）を前倒しで達成し、2022年度より目標値を18%から20%に引き上げ
<p>社会インフラ整備</p> 	<p style="text-align: center;">MUFGの認識</p> <p>機会 国内外のインフラの老朽化対策や途上国を中心とした社会インフラ整備はサステナブルな社会実現の基盤</p> <p>リスク 社会インフラである金融において、安心・安全の脅威への対応は信頼・信用の大前提。情報資産のセキュリティを強化し、複雑化・巧妙化する金融犯罪に対応することが不可欠</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渋滞の低減や排気ガスの削減に向けた鉄道インフラや水関連のインフラ整備、病院建設等、社会課題解決をめざすプロジェクトへの充実に資金用途が限定される、ソーシャルローンの提供を推進 ● サウジアラビアの電力会社が行う環境負荷低減に資する送配電分野のプロジェクトに対し、国際協力銀行（JBIC）の地球環境保全業務（GREEN）の枠組みを活用して、協調融資による支援を実施

<p>産業育成・イノベーション支援</p>  	<p>MUFGの認識</p> <p>機会・リスク 経済の牽引役である成長産業の勃興や活力あるベンチャー企業の育成を支援することは、経済の停滞を回避し、持続的成長を達成するうえで必要。そこではリスクマネーの供給をはじめとする金融機能の役割が重要</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外スタートアップへのファイナンスを推進 (Mars Growth Capital, MUFG Ganesha Fund)  P49-50 ● ベンチャー領域において ESG 投資を行うインクルージョン・ジャパンと共に、邦銀初となる ESG アクセラレータープログラム「MUFG ICJ ESG アクセラレーター」を開催  P64
<p>金融サービスへの平等なアクセス確保</p> 	<p>MUFGの認識</p> <p>機会・リスク より多くのお客さま層に金融サービスへアクセスする機会や投資機会を提供することは、経済の成長力向上への貢献に加え、MUFGの成長基盤拡充にも寄与</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grabとパートナーバンクの協働により、ドライバーや小規模フード加盟店等、これまで銀行サービスが充分に行き届いていない層へ預金、ローン商品を提供。Grabのデータやパートナーバンクのノウハウ等を活用することで、これまで取引のなかった顧客の金融ニーズに応え顧客層の拡大を実現するとともに、金融包摂へも貢献 ● マイクロファイナンスを通じた新興国・途上国での産業育成・雇用創出に貢献
<p>働き方改革の推進</p> 	<p>MUFGの認識</p> <p>機会・リスク 価値観・社会構造変化に順応した働き方、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方の機会提供は、人口減少社会において、人材を有効活用し会社の成長を支える基盤。コロナにより、その重要性は一段と増大</p> <p>機会・リスク 社会インフラである金融の業務効率化は、自社のみならず、社会全体の生産性向上にも寄与</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サテライトオフィスの拡充や、オンライン会議の利用促進、社用スマートフォンの機能拡充など、リモートワークのための環境整備が進展 ● 印鑑票や監査法人宛に提出する残高証明書等、お客さまとの取引や事務書類の電子化を進めることにより業務効率を改善
<p>貧困問題への対応</p> 	<p>MUFGの認識</p> <p>リスク 貧困は、社会の安定（健康・衛生・治安等）、人権（衣食住の確保等）、持続的な経済成長（含む教育問題）等、さまざまな面での重大な脅威</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 子どもたちの健やかな成長を支援。貧困家庭や闘病中の子どもたちを対象に活動している3団体^{*1}に3年間で総額1.8億円の継続的な寄付を実施 <p><small>*1 認定NPO法人日本クリニックラウン協会、特定非営利活動法人 Learning for All、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン</small></p>
<p>教育格差の是正</p> 	<p>MUFGの認識</p> <p>機会 次世代を担う学生は、将来の基盤であり、仲間にもなりうる重要な存在</p> <p>リスク 教育は安定した社会の礎、かつ持続的な経済成長の源泉。貧富・教育の格差が世代を超えて繋がる負の連鎖、経済的事情による教育の制約等は大きな社会課題</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教育に対する高い資質・能力を有する人材を教師として学校現場に2年間送り出すフェロシッププログラムを支援（認定NPO法人 Teach For Japanに寄付を実施）
<p>健康への脅威の克服</p> 	<p>MUFGの認識</p> <p>機会 ヘルスケアセクターのイノベーションは社会・経済のレジリエンス向上に寄与</p> <p>リスク 新型コロナウイルス等に対する予防力（ワクチン開発等）、パンデミック発生時の対応力（医療技術・体制）を強化し、さらなる高齢化社会の進展に向けた社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提</p> <p>課題解決に向けた取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経済性と環境・社会への貢献を両立させるインパクト投資の枠組みで、がん、マラリア、デング熱、新型コロナウイルス感染症などのワクチンを研究開発する米国企業に出資。人材を派遣し、事業運営に近い立場で支援



 **MUFG** Mitsubishi UFJ Financial Group
MUFG Bank



MUFGの価値創造

CONTENTS

価値創造プロセス	31
社会の変化に対応してきた歩み	33
「MUFGならではの」強み	35
7事業本部による価値創造の推進	37
価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)	39
ステークホルダーへの価値提供	41

価値創造プロセス

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

パーパス (存在意義)

企業価値の向上と各資本の充実

社会の変化に対応してきた歩み

📖 P33-34

外部環境

経済の低成長・低金利の常態化

新型コロナウイルス感染症拡大

新興勢力・プラットフォームとの競合・協業

デジタルシフトの加速

環境・社会課題への意識の高まり

少子・高齢化

インプット

財務資本

- 預金215.4兆円
- 純資産17.9兆円
- 格付 (Moody's A1, S&P A-, Fitch A-)

人的資本

- 社員約17万人 (海外58%)
 - デジタル人材 (選抜プログラム約290人)
 - 経営人材 (育成プログラム700人以上)
- 📖 P65-76

知的資本

- 戦略出資による「MUFGならではの」強み
📖 P35-36
- 銀行・信託・証券等のグループ総合力
- オープンイノベーション関連出資
1,400億円超

社会・関係資本

- 信頼・信用のブランド
- 本邦最大規模の顧客基盤 (個人約3,400万人、法人約110万社)
- 国内489拠点、海外50カ国以上に1,915拠点

自然資本

- エネルギー総使用量400.6GWh (2020年度)

事業活動

活動内容・アウトプットは各ページご参照

サステナビリティ経営

📖 P23-28, P55-64



カルチャー改革 📖 P65-76

各セグメントによる事業の推進 📖 P37-38

デジタルサービス	📖 P79-80
法人・リテール	📖 P81-82
コーポレートバンキング	📖 P83-84
グローバルコマースバンキング	📖 P85-86
受託財産	📖 P87-88
グローバルCIB	📖 P89-90
市場	📖 P91-92

事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス	📖 P97-108
リスク管理	📖 P109-112
サイバーセキュリティ	📖 P113-114
コンプライアンス	📖 P115-117
内部監査	📖 P118
お客さま本位の取り組み	📖 P119
人権尊重への取り組み	📖 P120

📖 「MUFGの価値創造」の章で紹介するページ

世界が進むチカラになる。

アウトカム

実績  P39-40
2021年度

目標

財務資本

- 親会社株主純利益 1兆1,308億円 -----> ● 1兆円以上 (2023年度)
 - ROE 7.79% -----> ● 7.5% (2023年度)、9~10% (中長期)
 - 普通株式等Tier1比率^{*1} 10.4% -----> ● 9.5~10.0% (2023年度、中長期)
- *1 規制最終化ベース、有価証券含み益除き

人的資本

- エンゲージメント向上 -----> ● パーパスの浸透
 - 国内女性マネジメント比率^{*1} 18.0% -----> ● 20.0% (2023年度)
 - Job Challenge応募者数^{*1} 2,278人
 - 海外採用の執行役員^{*2} 10人
- *1 銀行、信託、MUMSS *2 銀行

知的資本

- 外部事業者連携を含めた新たな金融サービス提供・新事業領域創出 -----> ● 金融・デジタルプラットフォームへの進化
- デジタル活用による業務量削減 約5,600人分相当 (2017年度比) -----> ● 10,000人超分相当 (2017年度比、2023年度)

社会・関係資本

- 主要店頭手続のオンライン利用率 51% -----> ● 80%程度 (2023年度)
- インターネットバンキングの継続利用者 820万人 -----> ● 継続利用者の着実な増加
- 拠点の統合・整理 -----> ● 拠点の効率的な運営

自然資本

- 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量 -----> ● ネットゼロ (2050年)
- 電力セクター：349gCO₂e/kWh (2019年) -----> ● 156~192gCO₂e/kWh (2030年)
- 石油・ガスセクター：83MtCO₂e (2019年) -----> ● 15~28%削減 (2019年比、2030年)
- グローバルベースの自社温室効果ガス排出量 35.7万トン (2020年度) -----> ● ネットゼロ (2030年)
- 再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO₂削減量2,683万トン (2019~2021年度累計) -----> ● 7,000万トン (2019~2030年度累計)

ステークホルダーへの価値提供

 P41-42



お客さま・パートナー

- デジタルを活用した利便性の高いサービスや、資産形成・資産承継等のさまざまなニーズに応える卓越したコンサルティング機能を提供
- 多様な金融ソリューションとグローバルリーチを活かした産業育成・事業力強化を支援



地域・社会

- 安心・安全とイノベーションの両輪により強靱な社会を築くため、独自の金融サービスを活かして、災害に強いインフラ構築や地方創生等の実現に貢献
- サイバーセキュリティを強化する等、堅牢な金融システムの構築や利便性の向上に貢献



未来の世代

- 地球環境と人間社会が調和・共生した世の中を実現し、次世代に引き継ぐため、気候変動への対応や環境保全への取り組みを推進
- さまざまな社会貢献活動を通じた、次世代を担う子どもたちの健やかな成長の支援



MUFGの仲間

- インクルージョン&ダイバーシティ推進
- 活き活きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会の提供



株主・投資家

- 企業価値の持続的な向上による株価上昇、株主還元の充実

社会の変化に対応してきた歩み

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

1656 ~

360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤

1656年

- ・大阪で鴻池両替店創業
(1933年 三和銀行設立)

1880年

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

1927年

- ・三菱信託設立
- ・川崎信託設立

1941年

- ・東海銀行設立

1948年

- ・八千代証券設立

1959年

- ・東洋信託銀行設立

2005 ~

MUFG誕生 投資銀行業務を強化

2005年

- ・MUFG誕生、
三菱UFJ信託銀行、
三菱UFJ証券誕生

2006年

- ・三菱東京UFJ銀行
(現 三菱UFJ銀行) 誕生

2007年

- ・三菱UFJニコス誕生

2008年

- ・モルガン・スタンレーとの
戦略的資本提携
- ・ユニオンバンク・コーポレー
ションを完全子会社化
- ・アコムを子会社化

2010年

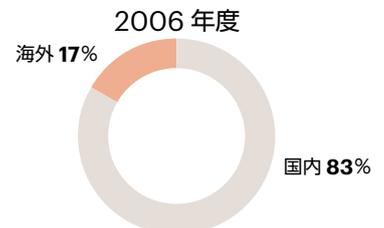
- ・三菱UFJモルガン・スタンレー
証券、モルガン・スタンレー
MUFG証券誕生

収益構成の変化

顧客部門収益^{*1}の構成^{*2}

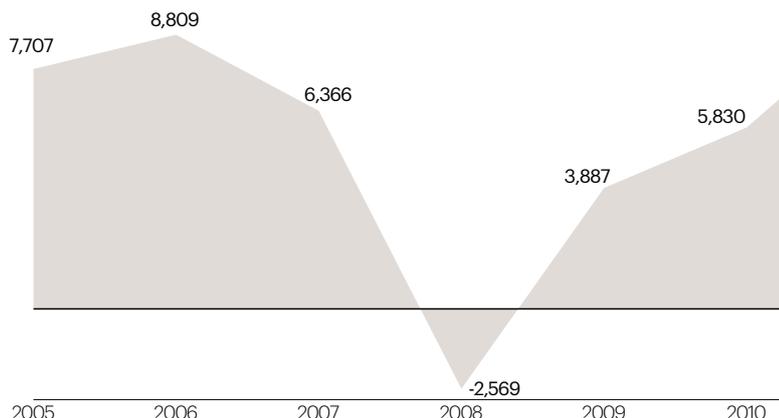
^{*1} 顧客部門営業純益

^{*2} 海外は、2006年度は法人連結事業本部のうち海外、2013年度は国際連結事業本部、2021年度はグローバルコマース・バンキング事業本部とグローバルCIB事業本部



利益の推移

親会社株主 純利益 (億円)



経済・社会の主な動き

- #### 2005年
- ・ペイオフ全面解禁

- #### 2006年
- ・日銀がゼロ金利解除

- #### 2008年
- ・リーマンショック

- #### 2010年
- ・欧州債務危機

- #### 2011年
- ・東日本大震災

2012～

ASEAN地域での プレゼンスを拡大

2013年

- ・タイの大手商業銀行
クルンシィ(アユタヤ銀行)を
子会社化
- ・ベトナムのヴィエティン
バンクと資本・業務提携

2015年

- ・指名委員会等設置会社へ
移行

2016年

- ・フィリピンの
セキュリティバンクと
資本・業務提携

2019年

- ・インドネシアのダナモン
銀行を子会社化
- ・豪州をベースとする
アセットマネジメント
会社のFirst Sentier
Investorsを子会社化

2020～

ビジネスモデル変革に 挑戦

2020年

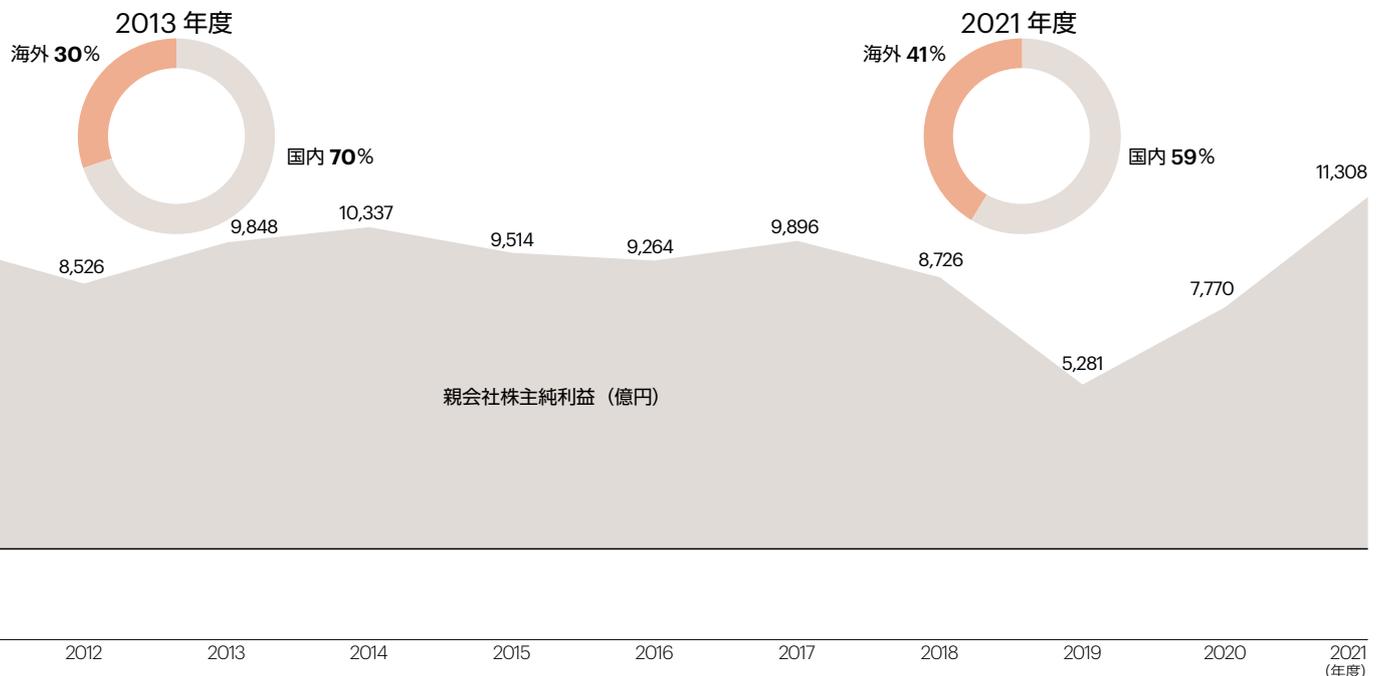
- ・Grabと資本・業務提携

2021年

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

2022年

- ・MUFGユニオンバンク売却(予定)



2012年

- ・アベノミクス開始

2013年

- ・日銀が量的・質的金融
緩和導入

2016年

- ・日銀がマイナス金利、
イールドカーブコント
ロール導入

2018年

- ・米中貿易摩擦

2020年

- ・新型コロナウイルス感染症拡大

2022年

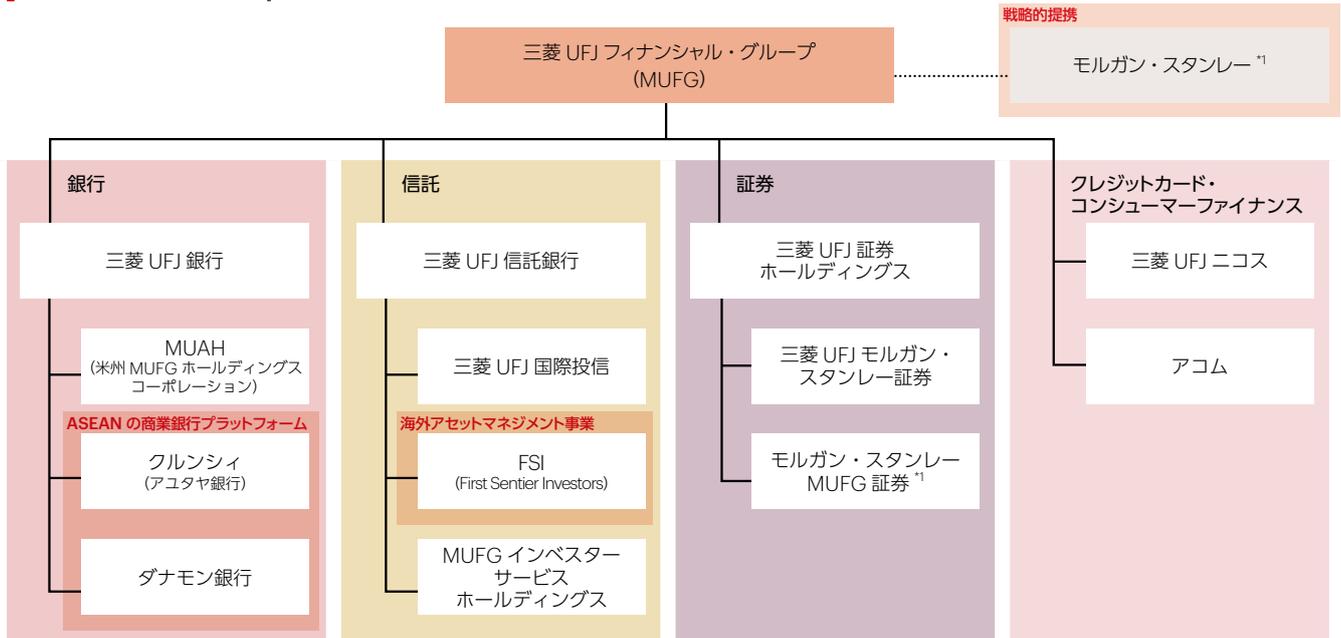
- ・ロシア・ウクライナ情勢急転

「MUFGならではの」強み

海外企業への出資・買収による事業ポートフォリオの拡大を通じて、「MUFGならではの」事業基盤を構築してきました。

グループ総合力

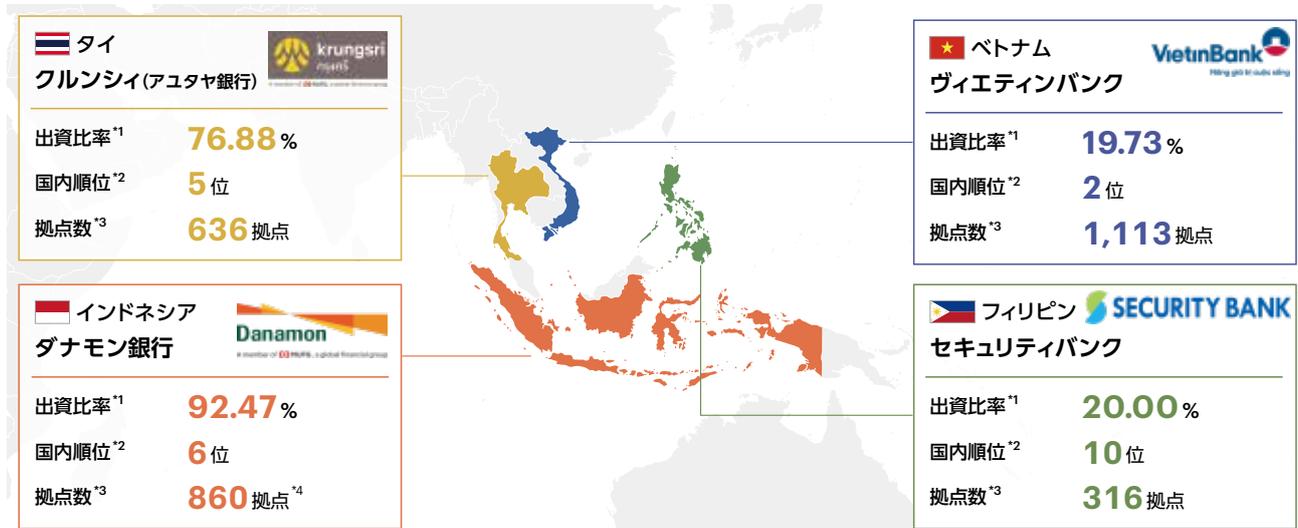
銀行・信託・証券・クレジットカード・コンシューマーファイナンスが連携し、グループ・グローバル一体でサービスを提供しています。



*1 持分法適用会社

ASEANの商業銀行プラットフォーム

2019年までに7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資し、「ASEANの商業銀行プラットフォーム」を構築しました。



*1 2022年3月時点

*2 総資産をもとに算出。インドネシアはダナモン銀行・三菱UFJ銀行ジャカルタ支店合算。タイ・フィリピンについては国営・政府系金融機関を除いた順位(2021年12月時点)

*3 各社開示情報および社内管理計数(タイ・インドネシアは2022年3月時点、ベトナム・フィリピンは2021年12月時点) *4 Adira Finance 438拠点(含むチャリア店舗)を含む

モルガン・スタンレーへの出資・提携

2008年にモルガン・スタンレー(以下、MS)と戦略的資本提携をしました。投資銀行業務を中心に、ウェルスマネジメントやAM / IS領域にも協働を拡大しています。

出資・提携の主要経緯

2008年

グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億米ドルを優先株にて出資

2009年

米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社LMJV^{*1}を設立

2010年

日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレー MUFG証券を設立

2011年

取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化

現在

ウェルスマネジメントやAM / IS領域における協働が拡大

協働事例

投資銀行ビジネス

- グローバル大企業向け：NIG^{*2}領域での貸出・債券引受ビジネス（海外の大型買収ファイナンスでの共同引受等）
- 日系大企業向け：サステナブル領域での債券ビジネス（NTTによる国内外グリーンボンド発行で共同主幹事就任等）

新規領域 ウェルスマネジメント・AM / IS

- WM(ウェルスマネジメント)デジタルプラットフォーム、ハウスビュー^{*3}、ブランディング等の領域でMSからの知見・ノウハウを吸収
- MSの運用商品の販売、ファンドの資産管理業務の受託等の協働が進展
- MSの子会社Shareworksとの業務提携により、同社の株式報酬制度管理プラットフォームを顧客に提供

さらなるアライアンスの強化 ～新たな協働のステージへ発展

*1 LMJV: Loan Marketing Joint Venture

*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

*3 MUFGウェルスマネジメントとしての公式な市場見直し・投資見解

海外アセットマネジメント事業

2019年の豪州をベースとした資産運用会社FSI(First Sentier Investors)への戦略出資により、「海外アセットマネジメント事業」を強化しました。

商品別運用資産残高成長率 (2019-2024年平均)

オルタナティブ	+4%
特化型アクティブ	+3%
一般型アクティブ	+1%
バッシュボカ	+6%



地域別運用資産残高成長率 (2017-2022年平均)

日本	アジア	豪州	欧州	米国
+6%	+12%	+9%	+6%	+5%

(出所)BCG, Cerulli

7事業本部による価値創造の推進

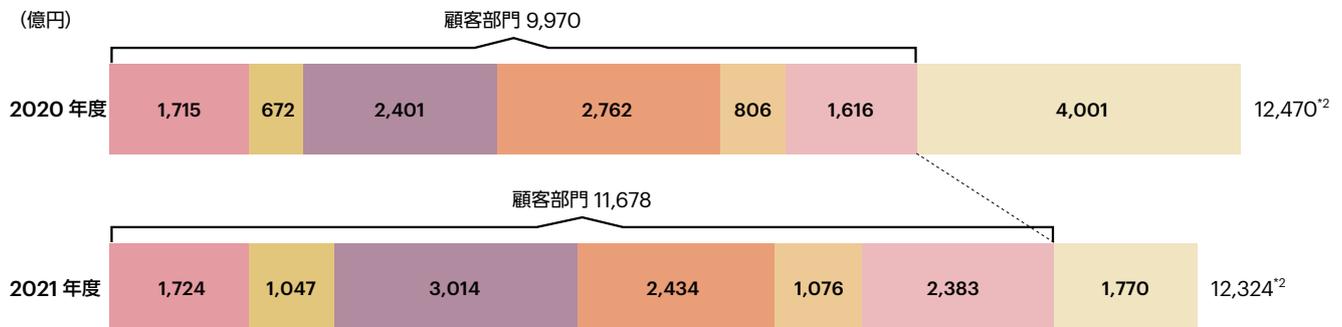
各事業本部はお客様の幅広いニーズにお応えするため、グループ各社それぞれの強みを融合させた戦略の立案や施策の運営を行っています。

事業本部	事業の概要	事業の詳細
デジタルサービス 事業本部 DS	国内の個人・法人の非対面取引を中心とするお客さまを対象に、デジタルでの取引接点の拡大や利便性向上を通じたデジタル金融サービスを提供するとともに、全社のデジタルトランスフォーメーションを推進し、ビジネス基盤を強靱化します。	📖 P79-80
法人・リテール 事業本部 R&C	国内の個人や法人のお客さまを対象に、貸出、資金決済、資産運用や相続・不動産など幅広い金融サービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提供などを通じて、多様なニーズにグループ一体でお応えしています。	📖 P81-82
コーポレート バンキング事業本部 JCIB	日系大企業のお客さまを対象に、貸出や資金決済、外国為替などのサービスや、M&Aや不動産関連ビジネスなどグループ各社の専門性を活かした総合的なソリューション提供を通じて、お客さまの企業価値向上に貢献しています。	📖 P83-84
グローバル コマーシャル バンキング事業本部 GCB	パートナーバンク(クルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティアバンク)を通じて、ASEAN進出企業や地場企業、個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。	📖 P85-86
受託財産事業本部 受財	資産運用 (AM ^{*1})、資産管理 (IS ^{*2})、年金の各事業において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや、運用力と商品開発力の向上に取り組み、国内外のお客さまの多様なニーズにお応えしています。 <small>*1 Asset Management *2 Investor Services</small>	📖 P87-88
グローバルCIB 事業本部 GCIB	グローバル大企業のお客さまを対象に、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体で付加価値の高いソリューションを提供するコーポレート&インベストメント・バンキング(CIB)ビジネスを展開しています。	📖 P89-90
市場事業本部 市場	金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務 ^{*1} を中心とする顧客向けビジネスと、MUFGの資産・負債や各種リスクを総合的に運営管理するトレジャリー業務 ^{*2} を主に担っています。 <small>*1 為替・デリバティブなどの金融商品・ソリューションをお客さまに提供するセールス業務と、銀行間取引や取引所などで市場性商品の売買を行うトレーディング業務の総称 *2 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理するALM運営やグローバル投資など</small>	📖 P91-92

事業本部別営業純益^{*1}

■ DS ■ R&C ■ JCIB ■ GCB ■ 受財 ■ GCIB ■ 市場

事業本部別業績 P77-78



*1 社内管理上の連結業務純益

*2 本部・その他(2020年度▲1,501億円、2021年度▲1,124億円)を含む

各事業本部が担当する主なお客さま

お客さま	事業本部						
	DS	R&C	JCIB	GCB	受財	GCIB	市場
国内個人・法人(非対面中心)	●						
国内個人・中堅中小企業		●			●		
日系大企業			●		●		●
海外大企業					●	●	●
海外個人・中堅中小企業				●			

各事業本部に属する主な子会社

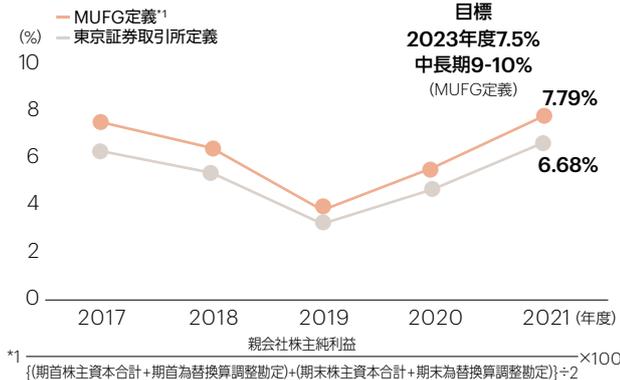
主な領域	子会社	事業本部						
		DS	R&C	JCIB	GCB	受財	GCIB	市場
銀行	三菱UFJ銀行	●	●	●	●		●	●
	MUAH				●		●	
	クルンシィ(アユタヤ銀行)				●			
	ダナモン銀行				●			
信託	三菱UFJ信託銀行		●	●		●		●
	三菱UFJ国際投信					●		
	First Sentier Investors					●		
証券	三菱UFJ証券HD傘下の子会社		●	●			●	●
カード・ コンシューマー ファイナンス	三菱UFJニコス	●						
	アコム	●						

価値創造の実績 (財務・非財務ハイライト)

事業活動の成果として、2021年度の財務・非財務ハイライトをご紹介します。

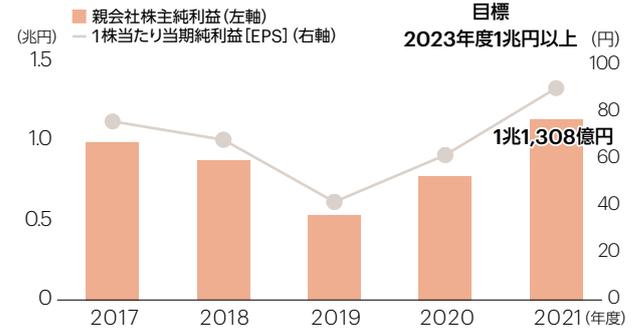
財務ハイライト

ROE

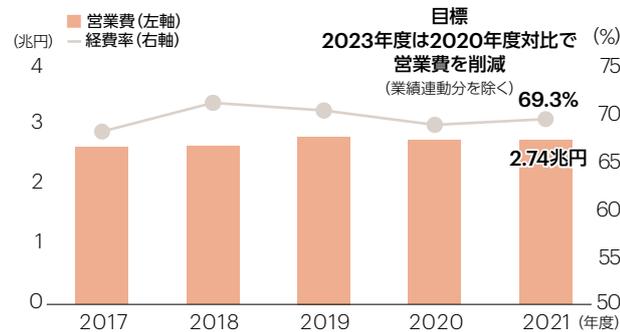


貸出利ざやの改善や、資産運用ビジネスおよび海外アセットマネジメント事業などで手数料収益の増加があったものの、金利上昇局面におけるポートフォリオ組み替えに起因した市場関連収益の減少や、為替影響による海外経費の増加により、業務純益は減少しました。他方、与信関係費用総額が改善し、堅調な株式相場を背景とした株式等関係損益の増加や、モルガン・スタンレーの好調な業績の取り込みなどもあり、親会社株主純利益は増加し、ROEも上昇しました。

親会社株主純利益

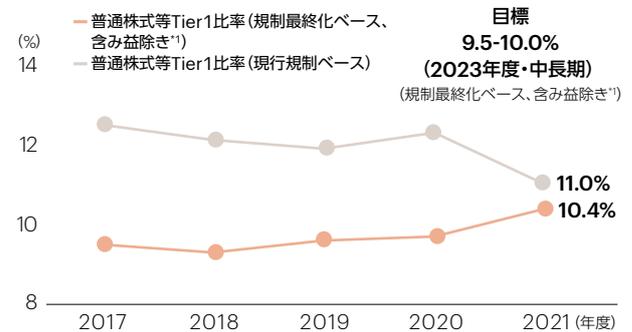


経費



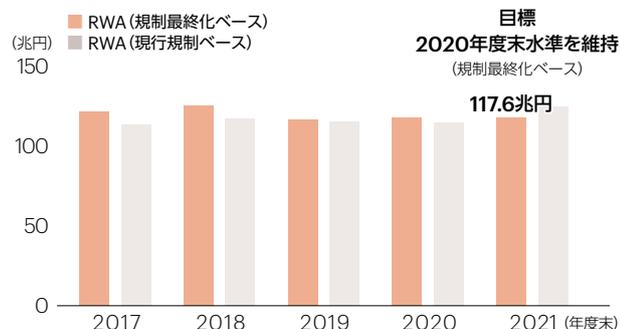
営業費は国内外とも抑制的な運営を継続しましたが、為替影響による海外経費の増加を主因に、経費率が上昇しました。

普通株式等Tier1比率



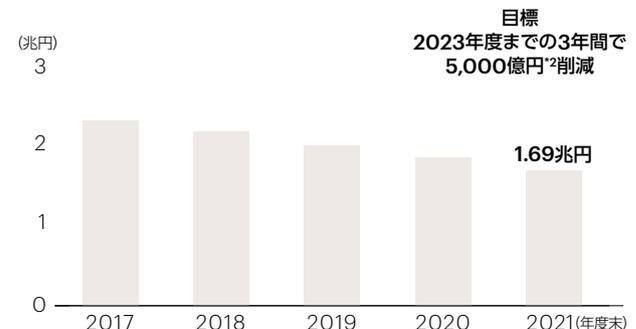
分母のRWA(リスクアセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

RWA(リスクアセット)



規律あるリスクアセット運営を継続し、2021年度末の規制最終化ベースのRWA残高は、2020年度末比で概ね横ばいとなりました。

政策保有株式残高*1



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。2021年度は取得原価ベースで1,690億円を削減しました。足元の進捗を踏まえ、2023年度までの3年間の削減目標を5,000億円へ引き上げました。

非財務ハイライト

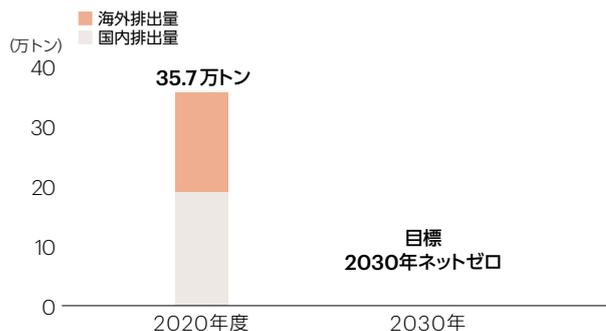
投融資ポートフォリオのGHG^{*1}排出量 (Scope3)

	実績 (2019年)	目標 (2030年)
電力セクター ^{*2}	349 gCO ₂ e/kWh	156-192 gCO ₂ e/kWh
石油・ガスセクター ^{*3}	83MtCO ₂ e	2019年比 15-28%削減

*1 温室効果ガス *2 排出原単位。対象は、発電事業のScope1
*3 絶対排出量。対象は、上流生産事業のScope1,2,3

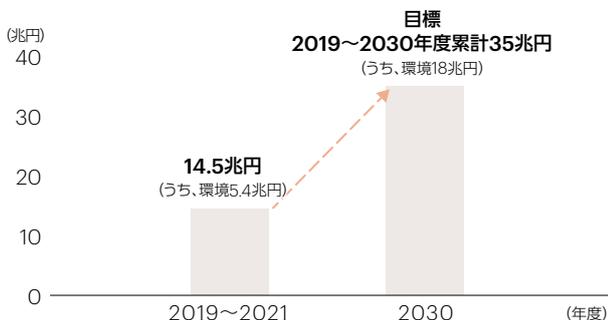
2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けて、「電力」、「石油・ガス」を優先セクターとして選定し、実績の計測(2019年)および2030年の中間目標を設定しました。その他のセクターも順次設定予定です。

自社のGHG排出量 (Scope1、2)



2030年までの自社GHG排出量ネットゼロに向けて、グループ・グローバルベースでGHG排出量を初めて集計しました。また、2021年11月に銀行、信託、証券の国内自社契約電力を100%再生可能エネルギー化しました。

サステナブルファイナンス累計実行額



お客さまの環境・社会課題解決に向けたファイナンス支援を推進し、2019年度からの累計実行額は14.5兆円と、順調に増加しています。

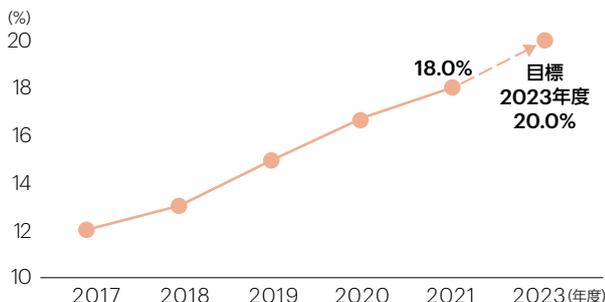
石炭火力発電所向けファイナンス残高

	実績	目標
プロジェクトファイナンス	29.5億米ドル (2021年度末)	2040年度を 目途にゼロ ^{*1}
コーポレートファイナンス	約1,200億円 (2020年度末)	2040年度を 目途にゼロ ^{*1}

*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

従前から設定していた石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンスの貸出金残高に対する目標に加え、石炭火力発電所向けコーポレートファイナンスの残高について、2040年度を目標にゼロにする目標を設定しました。

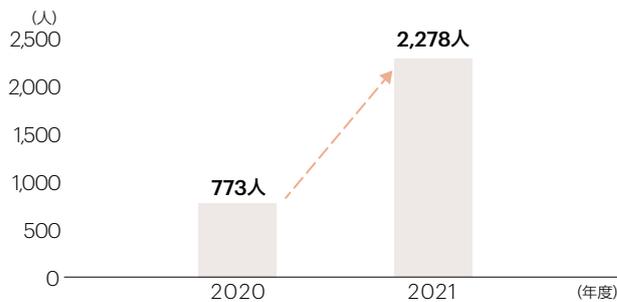
国内女性マネジメント^{*1}比率



*1 国内の銀行、信託、MUMSSにおける次課長以上の女性社員の割合

2023年度目標18.0%を前倒しで達成し、2022年度より目標を20.0%に引き上げました。

Job Challenge (グループ内公募) 応募者^{*1}



*1 銀行、信託、MUMSS

Job Challengeは、所属する会社の垣根なく、グループ内の希望する業務に挑戦できる制度です。2021年度は、前年度の約3倍に上る応募がありました。

ステークホルダーへの価値提供

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

主なステークホルダー	企業価値向上に向けた取り組み方針と2021年度の実績
<p>お客さま・パートナー</p>  <p>国内外のお客さま協働する外部事業者</p>	<p>環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面からサポートする</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまから寄せられたご意見 約18万件^{*1}、うちサービス改善事例 165件 <small>*1 銀行、信託、MUMSS、ニコス、アコム</small> ● お客さまの脱炭素化に向けたエンゲージメント 国内外約550社  P57 ● 各事業本部の取り組み  P79-92
<p>地域・社会</p>  <p>NPO/NGO 地域コミュニティ 地方公共団体</p>	<p>安定的な資金供給や堅牢な事務・システムの提供により、金融面から社会を支えるとともに、社会のデジタルシフトに貢献する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● NPO/NGOとの対話 35件 ● 少子・高齢化社会への対応  P63 ● 社会課題解決をめざす企業・イノベーションの支援  P64 ● サイバーセキュリティに対する取り組み  P113-114
<p>未来の世代</p>  <p>環境 若年層</p>	<p>環境・社会課題への対応をチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル実現への取り組み  P55-56 ● サステナブルビジネスの推進  P57-58 ● TCFD提言に基づく開示  P59-62 ● 各種イニシアティブへの参画  P132
<p>MUFGの仲間</p>  <p>社員約17万人 〔国内42%、海外58%〕</p>	<p>対話を通じて会社の変革に共感する社員を増やし、挑戦とスピードのカルチャーを醸成する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材ハイライト  P66 ● キャリアチャレンジ制度・人材育成  P69-70 ● 新規ビジネス創出プログラムSpark X  P71 ● MUFG Way 浸透セッション 国内外で3,000回超、50,000人以上が参加  P72 ● 経営陣によるタウンホールミーティング1,000回以上開催  P42
<p>株主・投資家</p>  <p>単元株主約81万人 〔国内金融機関 約33% 海外 約33% 個人 約16%〕 株主構成は自己株式を除く</p>	<p>透明性の高い開示と建設的な対話を実施し、そこで得た情報を経営へ還元し、経営戦略へ反映する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 来場者412人、視聴者1,121人 ● 機関投資家・アナリスト向け説明会 10回 社外取締役と機関投資家の対話  P95-96 ● 機関投資家との個別面談 317件 (海外投資家173件) ● 個人投資家向けセミナー 3回、視聴者 約2,100人

ステークホルダーとのエンゲージメント

活動
1



カーボンニュートラル実現に向けた取り組みに関する開示を強化。



投資家向け説明会も開催しました。

MUFGは2021年度から、環境・社会課題解決への貢献に従来以上に強くコミットしています。2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表し、同年6月には、その具体的なマイルストーンやサステナブルビジネスをテーマにしたセミナーを開催しました。その後もグループ・グローバル一体となり、さまざまな取り組みを進めてきました。2022年4月には、1年間の進捗をまとめた「MUFG Progress Report」を発行するとともに、宮下CSuOと西山サステナブルビジネス部長が、投資家の質問に答えるセミナーを開催しました。参加者からは、「レポートは中間目標の設定やエンゲージメントの具体例がまとまってい

る。セミナーに参加してさらに理解が深まった」、「中途入社した西山部長の知見とMUFGの強みの相乗効果に期待している」などのコメントが寄せられました。



「MUFG Progress Report」はホームページをご覧ください。
<https://www.muftg.jp/csr/report/progress/>

活動
2



社員向けタウンホールを継続開催。
今年は海外でも実開催しました。

2021年度は役員と社員のタウンホールミーティングを1,000回以上開催しました。2022年4月には、約3年ぶりに亀澤社長が米国へ出張し、タウンホールを実開催しました。約200人の米州社員が会場に集まり、オンラインでの参加者も合わせて380人が参加しました。

亀澤社長は、かつて共に働いた仲間のいる米国に「やっと戻ってこられました」と喜びを表し、MUFGユニオンバンク売却対応や、現地社会への貢献に尽力した全社員に対する感謝の思いを伝えました。また、MUFGユニオンバンク売却後も引き続き米州事業に対するコミットメントは不変であること、スピーディーかつ柔軟な組織への変革を進めていくことを強調しました。参加した社

員からは、「打ち解けた雰囲気、同じチームの一員であると感じることができた」、「亀澤さんの言葉で、米州を重要な成長地域として強調してもらえたことは、非常に励みになった」などのコメントが寄せられました。



亀澤社長の米州タウンホールミーティングの様子



経営戦略と パフォーマンス

CONTENTS

中期経営計画

中期経営計画の振り返り	45
中期経営計画の進捗	47
構造改革	49
FOCUS Mars Growth Capital の挑戦	50

企業変革

デジタルトランスフォーメーション	51
FOCUS 印鑑票ペーパーレス化への挑戦	52
FOCUS Money Canvas の開発	53
FOCUS Biz Forward の設立	54
環境・社会課題解決への貢献	55
FOCUS NZBA でのリーダーシップ	56
FOCUS サステナブルビジネスの推進	58
気候変動への対応・環境保全（TCFD 提言に基づく開示）	59

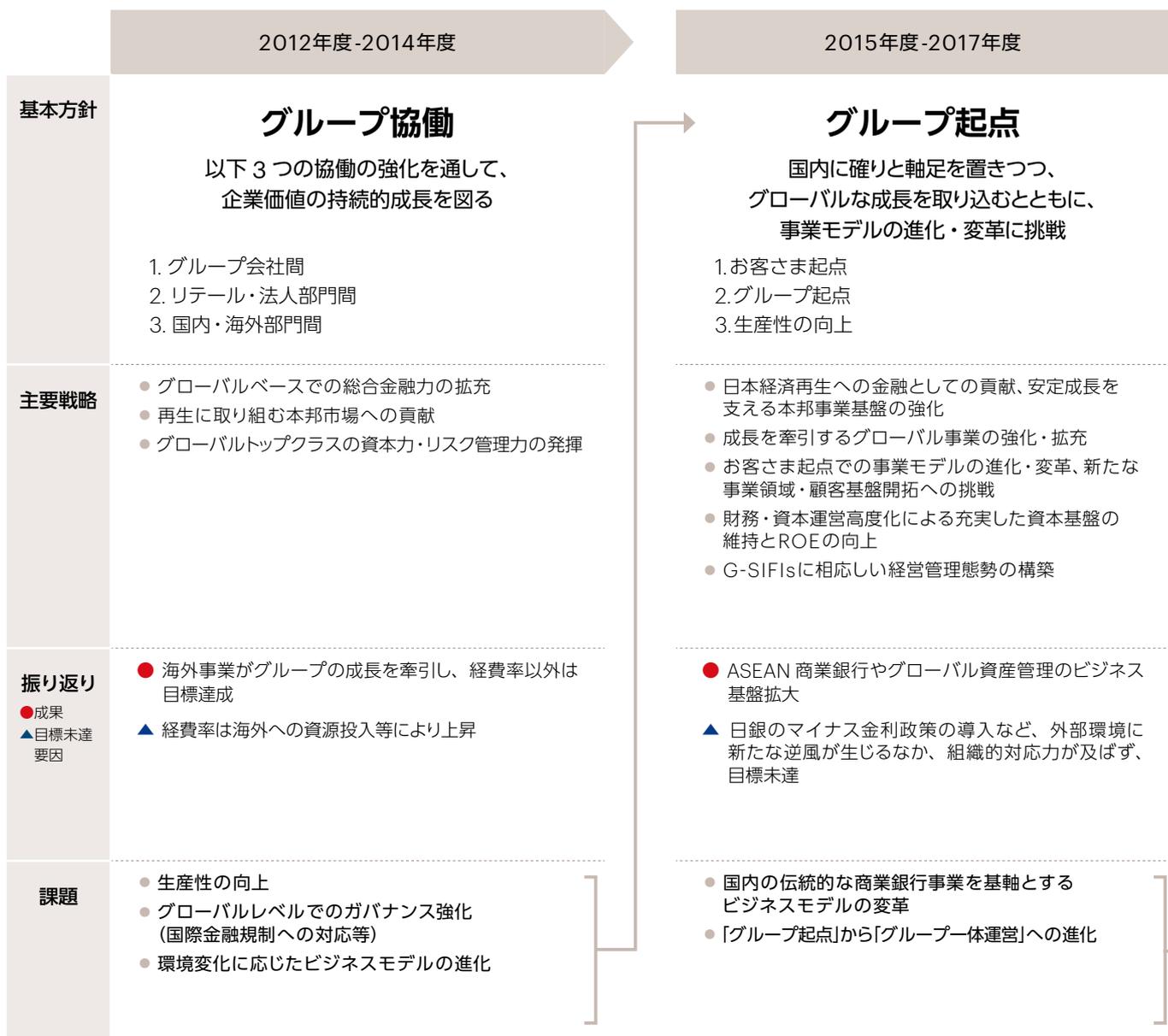
カルチャー改革／人材戦略

CHRO メッセージ	65
インクルージョン&ダイバーシティ座談会	67
FOCUS 社内副業「認定講師」	69
FOCUS デジタル中核人材育成「DEEP研修」	70
挑戦する社員たちの座談会	73

事業本部別戦略

事業本部別業績	77
デジタルサービス事業本部	79
法人・リテール事業本部	81
コーポレートバンキング事業本部	83
グローバルコマースバンキング事業本部	85
受託財産事業本部	87
グローバルCIB事業本部	89
市場事業本部	91

中期経営計画の振り返り



財務目標 達成、未達

指標	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度目標
ROE	8.77%	9.05%	8.74%	8%程度
経費率	57.6%	60.9%	61.1%	50%台後半
営業純益 (顧客部門)	約3%増	約21%増	約46%増	2011年度比約20%増
普通株式等 Tier1比率 ¹⁾	11.1%	11.1%	12.3%	9.5%以上

指標	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度目標
ROE	7.63%	7.25%	7.53%	8%台後半
経費率	62.3%	64.6%	68.0%	60%程度
EPS	68.51円	68.28円	74.55円 (+1.8%)	2014年度比+15%以上
普通株式等 Tier1比率 ¹⁾	12.1%	11.9%	12.5%	9.5%以上

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

2018年度-2020年度

グループ一体運営

「シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ一体型の経営」の実現

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

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

- グループ一体運営体制の構築が進展、ASEAN 商業銀行や海外 AM 事業などの海外事業ポートフォリオ拡大により収益源を多様化
- ▲ 組織拡大に伴うコスト増加や新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより ROE・経費率目標未達

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

2021年度-2023年度

パーパス経営

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

社会の変化を正しく読み解いた上で、今後飛躍するための「挑戦と変革の3年間」

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

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度目標
ROE	6.45%	3.85%	5.63%	7~8%
経費率	71.0%	70.2%	68.7%	2017年度実績を下回る
普通株式等 Tier1 比率 ^{*2}	11.4%	11.7%	11.9%	11%程度

*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	2023年度目標
ROE	7.79%			7.5%
普通株式等 Tier1 比率 ^{*3}	10.4%			9.5-10.0%

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

中期経営計画の進捗 2021-2023年度

中期経営計画

3年後のめざす姿	金融とデジタルの力で未来を切り拓く No.1 ビジネスパートナー 社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に（前に）進むための「チカラ」に	
財務目標	ROE 7.5% 安定的に親会社株主純利益 1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす	
戦略の3本柱	I 企業変革～会社のありようを変える～	
	1. デジタルトランスフォーメーション (DX) 2. 環境・社会課題解決への貢献 3. カルチャー改革 (スピード・挑戦する文化)	
	II 成長戦略～収益力の強化～	III 構造改革～強靱性の確保～
	1. ウェルスマネジメント 2. 経営課題解決型アプローチ 3. アジアビジネス	4. GCIB & Global Markets 5. グローバル AM / IS 1. 経費・RWA コントロール 2. 基盤・プラットフォーム改革 3. 事業ポートフォリオ見直し

中期経営計画初年度 (2021年度) の主な進捗

📖 財務目標の進捗についてはCFOメッセージP15-22をご覧ください。

企業変革

「デジタルトランスフォーメーション」ではコスト削減や新サービスの提供が順調に進捗しました。「環境・社会課題解決への貢献」ではカーボンニュートラルに向けた取り組みが加速しました。「カルチャー改革」ではスピードは引き続き課題ですが、挑戦する風土が浸透してきています。

📖 企業変革の取り組みの詳細はP51-76をご覧ください。

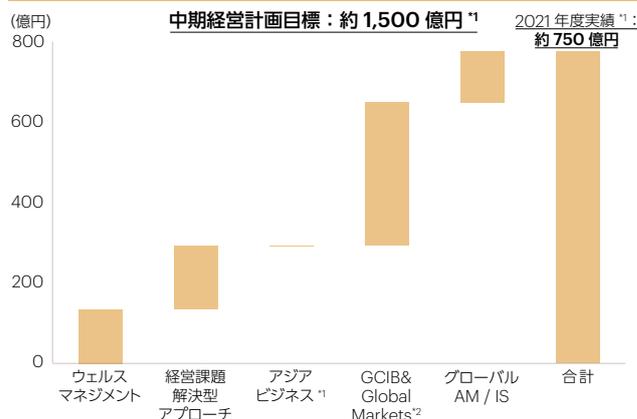
成長戦略

「稼ぐ力」の強化に拘り、PDCAを徹底しました。国内外の法人向け貸出利ざやの改善、ウェルスマネジメント・受託財産ビジネスなどの着実な進捗を背景に、成長戦略による営業純益の増加は約750億円となりました。

構造改革

MUFGユニオンバンクの売却決定など事業ポートフォリオの見直しを行いました。経費・RWAコントロールについては、経費は為替影響除きでは前年度比で減少、RWAは前年度末比でほぼ横ばいと、確りコントロールしています。構造改革による営業純益の増加は約550億円となりました。

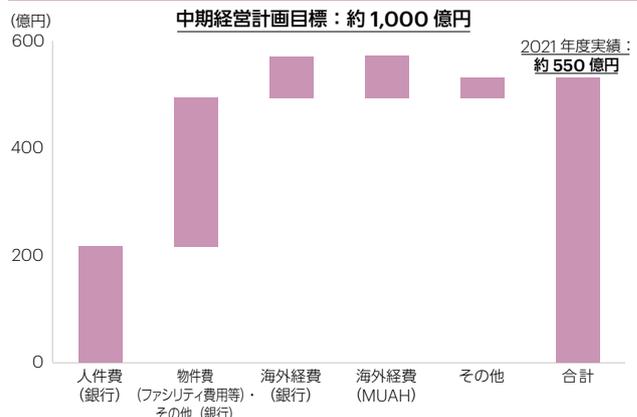
成長戦略



*1 アジアビジネスについては、政策金利低下などの市況影響等による2021年度の減益影響は、中期経営計画の成長戦略の目標値に含まれていない。2022年度以降の成長分が目標値に含まれている

*2 海外証券での損失約▲300億円は含まず

構造改革



主要戦略 (戦略の3本柱)

	主要戦略	概要	2021年度の進捗
企業変革	1. デジタルトランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> あらゆるお客さまに対するデジタルサービス接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進 デジタルを活用した業務量削減 	<ul style="list-style-type: none"> コスト削減や金融・デジタルプラットフォームに向けた取り組み等は着実に進展 <p>📄 P51-54, P79-80</p>
	2. 環境・社会課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 環境・社会課題解決と経営戦略の一体化をより一層強化するため、優先10課題を起点にした事業戦略、リスク管理、社会貢献施策を展開 	<ul style="list-style-type: none"> 「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表。2030年中間目標を設定し、脱炭素ビジネスを強化 <p>📄 P23-28, P55-64</p>
	3. カルチャー改革	<ul style="list-style-type: none"> パーパス(存在意義) 起点での行動を促し、自由闊達な企業風土を醸成することで、戦略のスピードアップや社員の自律的な挑戦を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 「挑戦」する風土が浸透。「スピード」は引き続き課題 <p>📄 P65-76</p>
成長戦略	1. ウェルスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 総合的な資産運用を支援するためのインフラ整備や人材投入、法人オーナーへのソリューション提供を通じてビジネスを強化 	<ul style="list-style-type: none"> クロス取引・資産運用はともに好調。2022年2月に「WDMデジタルプラットフォーム」を全店展開 <p>📄 P82</p>
	2. 経営課題解決型アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 日系大企業のお客さまの経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決に向けて、日系大企業のお客さまと事業リスクを共にする事業投資を開始 <p>📄 P84</p>
	3. アジアビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 連結子会社のクルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行を中心にアジアを面で捉え、成長を取り込みつつ、デジタル化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> マクロ環境はコロナ感染再拡大により下振れるも、足元では回復傾向。施策は着実に進捗 <p>📄 P86</p>
	4. GCIB&Global Markets	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家へのリバランスを含むポートフォリオの最適化を推進。GCIB・市場事業本部の一体運営を通じ、資産回転・クロスセルを強化 	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家ビジネスはSecured finance^{*1}が順調に拡大。NIG^{*2}は市場拡大を取り込み、成長 <p>📄 P90</p>
	5. グローバルAM/IS	<ul style="list-style-type: none"> 業界成長が望める海外資産運用・管理領域において、当社の強みを活かした受託ビジネスを推進 	<ul style="list-style-type: none"> AMでは過去最高益。ISでは高付加価値サービスの複合提供が進展し、資産管理残高が増加 <p>📄 P88</p>
構造改革	1. 経費・RWAコントロール	<ul style="list-style-type: none"> 成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底 低採算案件から高採算案件へのシフトによりRWAをコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ベース経費は着実に削減、RWAは規律を持って運営 <p>📄 P18</p>
	2. 基盤・プラットフォーム改革	<ul style="list-style-type: none"> デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施 改革に必要な手続・ルールの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス変化への対応力強化やコスト削減などを目的とした勘定系システムの見直しに着手
	3. 事業ポートフォリオ見直し	<ul style="list-style-type: none"> 低採算事業への資源配分を見直し 他社との連携等、新規事業への取り組みを強化 	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源最適化の観点で、MUFGユニオンバンク売却を決定 <p>📄 P19, P49-50</p>

*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出

*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

構造改革

事業ポートフォリオの見直し

中期経営計画では、これまでに構築してきた海外事業ポートフォリオを、より収益性の高い強靱なものにしていくことをめざしています。事業ポートフォリオの見直しを

通じた経営資源の最適配置を推進するとともに、デジタルや海外AM / ISなどの成長領域への出資を検討しながら、「量の拡大」から「質の向上」へのシフトを図っています。

MUFGユニオンバンクの売却

2021年9月、MUFGユニオンバンク(以下、MUB)の全株式を、米国大手銀行U.S. Bancorpに譲渡することを発表しました。

2008年にMUBを完全子会社化して以来、米国のリージョナルバンクはMUFGにとって重要なグローバル事業でした。一方、近年の米国リテールビジネスの事業環境は、デジタル化対応によるIT投資の必要性などにより、競争力の維持・強化には一定のスケールが求められる状況でした。

U.S. Bancorpは強固な事業基盤を持ち、決済サービス・デジタル分野で強みを持っています。MUBをU.S. Bancorpに譲渡することは、お客さまおよびコミュニティに対して、より質の高い金融サービスを提供することに繋がります。また、MUBの潜在的なフランチャイズ・バリューを実現することが可能になり、MUFG・MUBおよび両社のステークホルダーにとって最良であると考えています。

MUFGにとっての米国市場の重要性は不変であり、今後は、銀行・信託・証券の連携およびモルガン・スタン

レーとの提携等を通じた、法人取引や投資銀行業務に経営資源を集中します。引き続き、米国での成長戦略の遂行および組織・体制の効率化を追求していきます。

また、MUB株式譲渡の対価として、現金に加えてU.S. Bancorpの発行済株式の2.9%を受領するとともに、U.S. Bancorpとの業務提携を通じた各種協働を検討しています。出資を通じた米国リテールビジネスおよびコマースバンキングビジネスへの間接的な関与の継続や、U.S. Bancorpとのデジタル分野での協働、相互的な補完関係に基づく協働機会等を模索していく方針です。

米国事業の概要 (MUB売却後)

コーポレートバンキング	三菱UFJ銀行	
インベストメントバンキング	Morgan Stanley との戦略的提携の深化	MUSA ^{*1} 三菱UFJ銀行
ウェルスマネジメント		
リテール・コマースバンキング	本件取引を通じて新たに構築 U.S. Bancorpとの業務提携を通じた各種協働	
資産運用・資産管理	FSI・MUFG Investor Services	

*1 MUFG Securities Americas Inc.

新規事業への取り組み

イスラエルのフィンテック企業Liquidity Capitalとの合併会社Mars Growth Capitalでは、先進的なAI審査モデルを活用し、アジア・欧州のスタートアップ企業向けに融資を行っています(図 P50)。1号ファンドは主にミドルステージにある企業に融資し、2021年9月には事業の拡大を見込んで出資金を8,000万米ドルから2億米ドルに増額しました。2022年1月には、主にレイターステージにある企業を対象に、3億米ドルの2号ファンドを立ち上げました。

また、2022年3月に、インド国内のスタートアップ企業を対象とした総額3億米ドルの投資枠「MUFG Ganesha

Fund]を設定しました。急速な経済成長が進むインドでは、デジタルネイティブ層の台頭、インターネットの急速な普及、デジタル化を後押しする政策などを背景に、デジタル技術や知見を活用したスタートアップ企業が急速に増加しています。また、これらの企業にはテクノロジーを用いて環境・社会課題の解決に取り組む企業が数多く存在します。本投資枠を通じて、ミドルステージからレイターステージにある企業に出資し、将来的には出資先の企業に対し、MUFGのグループ総合力を活用した広範な金融機能を提供することを展望しています。

FOCUS

Mars Growth Capital の挑戦

鍵はスピード。
スタートアップ企業への融資で、
アジアの成長のチカラになる。

Mars Growth Capital
Co-CEO
廣島 竜太郎

**資金調達の新選肢を提供する**

スタートアップ企業が資金調達するには、株式を発行するのがこれまでの常識でした。Mars Growth Capital(以下、MGC)のデットファンディングは、株式を希薄化させない資金調達の新たな選肢として注目されています。

MGCは2020年8月に銀行とLiquidity Capitalの合併会社として設立されました。私はニューヨークで投資家向け債券の組成・販売や、非投資適格先へのファイナンスの方策を検討していましたが、リスクを取りながら既存のファイナンスの幅をいかに広げるかについて問題意識を持っていました。MGCの計画を知ったときは「これだ」と思いました。そしてこのチャレンジがこれまでの銀行業務を大きく変える可能性があると感じました。自分にやらせてほしいと手を挙げて、2020年12月からMGCに出向しています。

シンガポールのオフィスには銀行から出向した2名が常駐し、マーケティング、審査、戦略企画の各方面でLiquidity Capitalのメンバーとお互いに日々議論しながら案件を進めています。

「AI+人」のハイブリッド審査モデル

銀行の伝統的な審査モデルは、過去の決算書などに基づく分析が主流です。一方、Liquidity Capitalのモデルは、企業の銀行口座や業務システムなどとAPIで連携して、日々変動するデータをリアルタイムで把握し、AIを駆使して将来の収益やキャッシュフローを予測するというものです。

しかし、データドリブンでは想定外の大きな出来事などによって数字が動いた際、その理由を詳細まで知ることはできません。そこを明らかにするためには、その企業が持っている技術や顧客網の特徴、マネジメントチームの資質といった要素も組み合わせて見ていく必要があります。ここに銀行の伝統的な審査のノウハウが活用できました。「AI+人」というハイブリッド審査にすることで、難易度が高いといわれるスタートアップ企業への与信を順調に進めることができている。

アジア経済の成長を牽引する存在へ

これまで1,000社超と面談し、2022年5月までにアジア、オセアニア、欧州で合計19社のスタートアップ企業に融資を行っています。

お客さまからの評価も非常に高いと感じています。理由は何といってもスピード。競合のデットファンドや伝統的な金融機関では、融資の実行に3カ月～6カ月程度はかかりますが、MGCではそれを1カ月～1カ月半程度で実行することが可能です。融資の可否や条件の提示は、データをいただいってから数日以内に行っています。

この独自の審査モデルの強みを活かして、MGCがアジアのデットファンドとしてトップになり、アジア経済の成長を牽引していくことをめざしています。

デジタルトランスフォーメーション

■ 戦略の概要

社会のデジタルシフトやコロナ禍での行動変容を受け、中期経営計画では、デジタルを活用したコスト削減を進めるとともに、商品・サービスのデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)を推進し、新たな粗利益増強にも挑戦します。

① チャンネルシフト・構造改革

オンラインシフトを通じた店舗ネットワークの最適化を進めます。また、デジタル技術を活用した業務のシンプル化・効率化により、お客さまや社員を煩雑なフローから解放し、事業基盤の強靭化に取り組んでいます。

📖 印鑑票ペーパーレス化への挑戦 P52

② 既存ビジネスのDXによる収益強化

既存の商品・サービスについて、UI/UX^{*1}の改善を含めたDXを通じて競争力を強化します。より多くのお客さまに便利にお使いいただくことで、収益機会を拡大します。

📖 Money Canvasの開発 P53

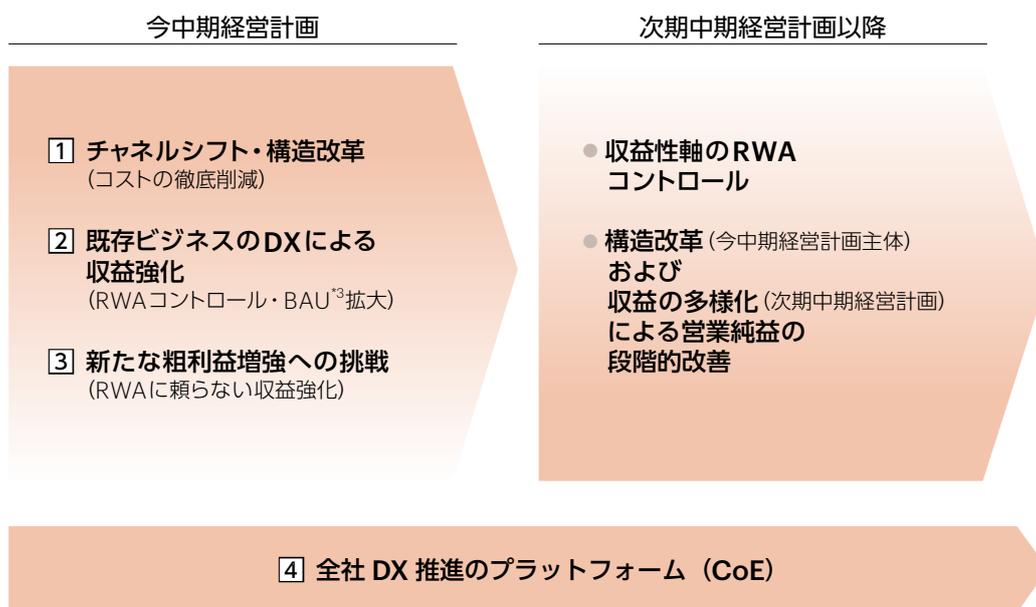
③ 新たな粗利益増強への挑戦

金融サービスや商品をモジュール(機能)として捉え、外部事業者とも協働しながらさまざまな形で提供していきます。豊富な顧客接点を持つ外部事業者に対し、安心・安全で信頼のおける金融サービス基盤を広く提供していくことにより、「金融・デジタルプラットフォーマー」としての地位の確立をめざします。

📖 Biz Forwardの設立 P54

④ 全社DX推進のプラットフォーム(CoE^{*2})

MUFG全社でDXを進めるための基礎として、オープンイノベーションや人材育成を一層加速させます。2022年から始まった新規事業創出プログラム「Spark X」では、新規事業創出のトレーニングに取り組み続けることで、会社のカルチャーの変化に繋げていきます。



*1 UI(ユーザーインターフェース)とUX(ユーザーエクスペリエンス)の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

*2 Center of Excellenceの略。全社横断的な取り組みを推進するための中核的機能

*3 Business as usualの略。経常的な業務

📖 2022年7月開催のInvestors Dayではこれ以外の取り組みも紹介しています。ぜひご覧ください。
https://www.muftg.jp/dam/ir/presentation/2022/pdf/slides220715_ja.pdf

FOCUS

印鑑票ペーパーレス化への挑戦

米国のスタートアップ企業Ripcord, Inc. (以下、Ripcord)が開発するロボット・AI技術を活用し、銀行が保管する紙書類の電子化を進めています。プロジェクト推進担当と、電子化実務担当に話を聞きました。



三菱UFJ銀行
事務企画部
伊藤 寛明

最新の技術で事務負荷とコストを減らしたい

銀行では、お客さまからお預かりする申込書や契約書の大半が紙のため、事務作業の負荷や管理コストが長年の課題でした。特に印鑑票は関連書類を含め約3億ページが各地の倉庫に保管されています。過去に何度も電子化が検討されてきましたが、画像を読むためにはホチキスの針やクリップの除去が必要で、実現に至りませんでした。

こうしたなか、2018年にデジタルサービス企画

部からRipcordを紹介されました。米国のスタートアップ企業で、AIロボットを活用しホチキス外しからデータ化まで自動でできると言います。当時の担当者は米国まで書類を持参してテストしました。最初はうまくいきませんでした。Ripcordの担当者はその場で素早く解決し、その課題への取り組み姿勢が導入の決め手になりました。実際の契約までにはいろいろな困難がありましたが、良い信頼関係を築けたことで協業が実現しました。

全ての印鑑票が電子化されれば、行員が場所の制約なく画像を確認でき、待ち時間の短縮などお客さまの利便性向上と業務効率化を実現できます。2021年から電子化が始まり、2026年の完了をめざしています。今後は印鑑票以外にも対象が広がっていくと思います。



エム・ユー・センター
サービス名古屋
文書スキャンセンター
センター長
前川 奈緒美

電子化の現場は試行錯誤の連続

2021年6月、名古屋にRipcordの機械18台を設置した文書スキャンセンターが設立されました。2022年3月から全台が本格稼働し、約80人の社員が印鑑票の電子化業務に携わっています。

ホチキスの針の除去などをAIが学習して自動でスキャンできる機械ではありますが、実際の印鑑票は本当に千差万別なことから、最初はうまく流れないものもありました。紙が小さすぎたり大きすぎたり、非常に薄いものは流れない。しかも

印鑑票は決して毀損してはいけないものですから、慎重に取り扱わなければなりません。例えば小さい場合は一定の大きさの紙にセットするなど前工程を工夫する必要があり、それをマニュアル化して全員に周知していきました。流れたと思ったら、スキャンした画像の精度が不十分でエラーになることも。試行錯誤の連続でした。

頼もしいのは社員たちのモチベーションが高いことです。最初こそ、聞いていたほどにはスムーズにいかないな、という戸惑いがありましたが、次第に自分たちから、こうすれば効率を上げられる、こうしたら早くできたなどと提案してくれるようになりました。まだまだ改善すべき点は多いと感じていますが、一つ問題を克服するごとに達成感を得ながら、前向きに皆でチャレンジしています。

デジタルトランスフォーメーション

FOCUS

Money Canvas の開発

スマートフォンで資産運用を
身近にする。

三菱UFJ銀行
デジタルサービス企画部
星 佳菜子



2021年12月から、個人のお客さま向け資産運用プラットフォーム「Money Canvas」の提供を開始しました。グループ外の企業とも提携し、お客さまの資産形成を総合的にサポートします。

資産運用をもっと身近なものにしたい

Money Canvasは、スマホで完結する個人のお客さま向けの資産運用プラットフォームです。株式や投資信託、クラウドファンディング、保険、ポイント運用など、幅広い金融商品・サービスの中から、自分に合ったものを選んで組み合わせることができます。ニュースやコラムの配信、一人ひとりのリスク許容度に応じた運用スタイルの診断など、資産形成に役立つ情報提供も行っています。

日本は人口減少と少子・高齢化が進み、年金は本当にもらえるのか、長生きすると毎日の生活費にも困るのではないかと、不安に思っているお客さまが多くいらっしゃいます。資産形成のお手伝いをするのは、個人のお客さまから80兆円以上の預金をお預かりするMUFGとしての使命だと思えます。でもお客さまからは「銀行は敷居が高い」、「運用は怖い」という声も多く、お客さまとの距離を縮める必要があると感じました。また、家族構成やライフスタイルが多様化し、お客さまのニーズはさまざまです。スマホを起点にお客さまとの接点を増やし、一人ひとりのニーズに合わせた資産形成をサポートするべく、Money Canvasの開発が始まりました。

提供者としてではなく、お客さまの目線で開発

従来の金融商品販売は、正確を期すあまり説明

に説明を重ねるスタイルでした。しかしそれはスマホの小さな画面には馴染みません。開発にあたっては提供者の目線から脱し、お客さま目線を徹底しました。これから資産形成を始めてみようというお客さまには、まずどういう情報が必要か。販売フローとして絶対守るべきものを守りながらも、シンプルで分かりやすく情報が届くように構築しました。

また、徹底的にお客さま起点で考えたときに、お客さまがめざす資産形成にメリットがあれば、自社や他社といった区別なく商品を扱うべきだという考えから、MUFGだけでなく、パートナー企業が提供する商品・サービスも含め幅広く取り揃えました。パートナー企業にとっても、信頼・信用を大切にしてきたMUFGのプラットフォームを活用することで、お客さまに安心して使っていただけるというメリットがあります。

開発は2021年4月からスタートし、12月にはサービスを開始しました。MUFGにしてはかなりのスピードだったと思います。途中、これは難しいんじゃないかと思うこともありました。でもプロジェクトのメンバー一人ひとりが、「今までにない、お客さまのためになるものを作りたい」という思いを共有していたからこそ、実現できたのだと思います。

サービス開始後もお客さまのデータを分析し、機能の充実・改善に向けた開発を続けています。気軽に資産運用を楽しめる、身近なプラットフォームへ成長させていくことをめざしています。

📖 Money Canvasの詳細はP80をご覧ください。

FOCUS

Biz Forward の設立

新たな金融サービスで
中小企業の成長を支援する。

株式会社Biz Forward
取締役副社長
林 博之



2021年8月、マネーフォワードと銀行は合併会社 Biz Forward を設立しました。マネーフォワードのテクノロジーと銀行の金融ノウハウを活用し、中小企業向けにデジタル金融サービスを提供しています。

既存のサービスでは中小企業のニーズに応えられない

私は現在の業務の前に、法人およびリテールの領域で複数の新規事業の立ち上げに携わっていました。その中の一つとして、日本の中小企業に十分な金融サービスを提供できていないという問題意識とともに、データを活用した新たなビジネスを検討していました。銀行のお客さまには、規模が小さく担当者がつかない企業もあるため、全ての企業のニーズに対応するのは難しいのですが、デジタル技術を活用すればニーズに対応できるのではないかと考えていました。

中小企業を中心にプロダクトを展開してきたマネーフォワードと話をするなかで、MUFGとマネーフォワードが力を合わせれば「中小企業に共通するファイナンスに関する課題を解決できる」と確信しました。協議を開始してから9カ月で合併会社を設立、そこから3カ月で事業開始と、これまで経験してきた銀行業務とは段違いのスピードでここまで進んできました。

オンラインで完結する新しい金融サービス

現在Biz Forwardでは、「SEIKYU+(以下、請求プラス)」と「SHIKIN+(以下、資金プラス)」という2つのサービスを展開しています。「請求プラス」

は、請求書の発行や入金確認など請求書に関わる全てのプロセスを代行します。業務効率化になるだけでなく、売掛金を当社が保証するため資金回収不安を解消することもできます。電子帳簿保存法やインボイス制度への対応としても問い合わせの多いサービスです。

もう一方の「資金プラス」はオンラインファクタリングのサービスです。売掛金を当社が買い取り、最短2営業日でお客さまの口座に入金します。オンライン上の手順によりお客さまの利便性を追求するとともに、データ集積による当社独自の審査を行い、数万円からでも簡単・スピーディーにご利用いただくことができます。銀行から追加融資を受けられないときや、急な資金不足のときにご利用いただいています。お客さまからは「スピーディーな調達で、資金繰りが苦しいときに本当に助かった」とのお声をいただきました。

全ての企業を前に進める

Biz Forwardは「すべての企業を前に進める」をミッションに掲げています。その実現に向けて、より幅広いお客さまに最適なサービス、価値提供を行っていくべく、金融機関や事業会社との協業も推進しています。また、「請求プラス」、「資金プラス」のサービスに留まらず、中小企業が直面するリスクや課題に対応するサービスを開発していきます。中小企業の成長を支えることで日本経済を活性化するとともに、「Biz Forwardに聞けば日本の中小企業のことは全て分かる」と言われるような存在になっていきたいです。

環境・社会課題解決への貢献

カーボンニュートラル実現への取り組み

MUFGは、2050年までの投融资ポートフォリオのGHG^{*1}排出量ネットゼロ、2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロを掲げた「MUFGカーボンニュートラル宣言」を2021年5月に発表しました。

2022年4月には、その進捗を報告する「MUFG Progress Report」を発行しました。

*1 温室効果ガス

各取り組みの詳細は「MUFG Progress Report」をご覧ください。
<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/>

カーボンニュートラル宣言以降の主な取り組み

投融资ポートフォリオのネットゼロ 「電力」、「石油・ガス」セクターの中間目標を設定 <ul style="list-style-type: none"> 2セクターを優先セクターとして選定し、実績の計測(2019年)および2030年の中間目標を設定 その他のセクターも順次設定予定 	ファイナンスを通じた脱炭素化 お客さまニーズ起点での脱炭素化支援に向けたソリューション提供を推進 P57 石炭火力発電所向けコーポレートファイナンス残高目標を設定 <ul style="list-style-type: none"> 2040年度にゼロとする目標を設定 	自社排出のネットゼロ 銀行・信託・証券の国内自社契約電力100%再生可能エネルギー化を前倒しで完了 <ul style="list-style-type: none"> 国内排出量の約6割(グローバル排出量の約3割)を削減 2022年度中には、国内全社の自社契約電力の100%再生可能エネルギー化を完了する目標を設定
責任投資を通じた脱炭素化 Net Zero Asset Managers initiative (NZAM)に加盟 <ul style="list-style-type: none"> 投資先とのエンゲージメントを推進 2022年10月までに、2030年の中間目標を設定予定 	イニシアティブへの参画 グローバルベースの枠組み作りにおいて議論を牽引 <ul style="list-style-type: none"> Net-Zero Banking Allianceで、トランジション・ファイナンスの枠組み作りを担う作業部会の議長に就任 	その他の取り組み タイのクローンシィ(アユタヤ銀行)がカーボンニュートラルビジョンを宣言 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークを改定 P61

ロードマップ

	2019年	2020年	2021年	2022年	...	2030年	...	2040年	...	2050年
投融资ポートフォリオのネットゼロ										ネットゼロ
電力セクター(排出原単位) ^{*1}	349 gCO ₂ e/kWh					156-192 gCO ₂ e/kWh NEW				
石油・ガスセクター(排出量) ^{*2}	83MtCO ₂ e					削減率 NEW ▲15-▲28%				
ファイナンスを通じた脱炭素化										
サステナブルファイナンス(うち、環境) ^{*3}	3.5兆円 ^{*4} (2.0兆円)	8.0兆円 ^{*4} (3.7兆円)	14.5兆円(5.4兆円)			35兆円(18兆円)				
石炭火力発電所向けファイナンス残高										
プロジェクトファイナンス(年度)	35.8億米ドル	37.7億米ドル	29.5億米ドル			2019年度比50%削減		ゼロ		
コーポレートファイナンス(年度)		約1,200億円						ゼロ NEW		
自社排出のネットゼロ										
		自社契約電力の100%再生可能エネルギー化				ネットゼロ				
			銀行・信託・証券の国内分			NEW				

*1 対象は、発電事業のScope1
 *3 2019年度からの累計実行額

*2 対象は、上流生産事業のScope1、2、3
 *4 集計方法の変更により数値を修正

NEW : 2022年4月に公表

太字 : 目標

FOCUS

NZBA でのリーダーシップ

アジアを代表する金融機関として
トランジション・ファイナンスの
ルール作りをリードする。

三菱UFJフィナンシャル・グループ
経営企画部 渉外室長
石川 知弘



国際金融に係るルール作りの経験を活かして

私は過去10年にわたり、官民の双方の立場で、国際金融に係るルール作りに携わってきました。現在も、国内外の監督当局が主催する国際会議への参加や、主要な海外監督当局との個別の面談を通じ、規制案に対する意見発信などを行い、当局側がめざす「国際的な金融安定に向けた規制作り」と、MUFGがめざす「お客さまへの付加価値の高い金融サービスの提供」の双方のバランスが取れるよう、積極的な働きかけ(アドボカシー)を行っています。

サステナビリティ領域においても、国内外の当局の関与のもとで非財務情報開示の枠組み作り等が進んでいますが、これと並行して民間サイドにおけるルール作りも進んでいます。

NZBA(Net-Zero Banking Alliance)は、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が2021年4月に設立した、2050年までの投融資ポートフォリオGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のアライアンスです。MUFGは2021年6月に加盟し、2022年3月時点で加盟金融機関は111社に上ります。NZBA加盟後に分かったことですが、ネットゼロの定義、優先すべきセクター、対象資産等の具体的なルールは、NZBAがメンバー間で議論の上決めていきます。私は、国際金融の分野でルール作りに関わった経験を活かそうと、NZBAの理事会に相当するSteering Groupのメンバー(計12名)に就任し、月次の運営会議に参加しNZBAにおけるルール作りに携わっています。

「トランジション・ファイナンス」の議論をリード

パリ協定達成には新技術への投資が不可欠です。既に「グリーン」と認められた事業への投融資だけでは国内外の経済全体の脱炭素を達成することはできず、段階的に「グリーン」になることが見込まれる事業への投融資(トランジション・ファイナンス)を全世界で拡大する必要があると考えます。このような私の問題意識をNZBAのSteering Groupで共有し、トランジション・ファイナンスのガイドラインを策定するための作業部会設立を提案しました。2022年1月に作業部会が始動、私が議長に就任し議論をリードしています。

この作業部会は欧州・米国・アジアの金融機関40社ほどのメンバーで構成されています。各メンバーもトランジション・ファイナンスの重要性は理解していますが、ネットゼロに向けた道筋・時間軸は国・地域によって大きく異なることから、議長として方針を取りまとめるのは容易ではありません。しかし、ルールが最終化された後に遵守するのみの“rule taker”ではなく、“rule maker”としてトランジション・ファイナンスのガイドライン作りに積極的に関与できることは、日本のみならず全世界の脱炭素に向け大きな意義があると考えています。2022年11月にエジプトで開催されるCOP27前には、NZBAとしてガイドラインを公表する予定です。ご期待ください。

環境・社会課題解決への貢献

グローバルベースでのサステナブルビジネスの推進体制

MUFGは、環境・社会課題解決起点で、お客さまの事業構造変化やイノベーションに対しソリューションを提供しています。

環境・社会課題解決に向けたビジネスをグループ全体でより一層推進するために、2021年7月にサステナブルビジネス部を設立しました。また、国内だけではなく、欧州、米州、アジアに配置したESG推進責任者と共に開催する「Global ESG Conference」等を通じて、インテ

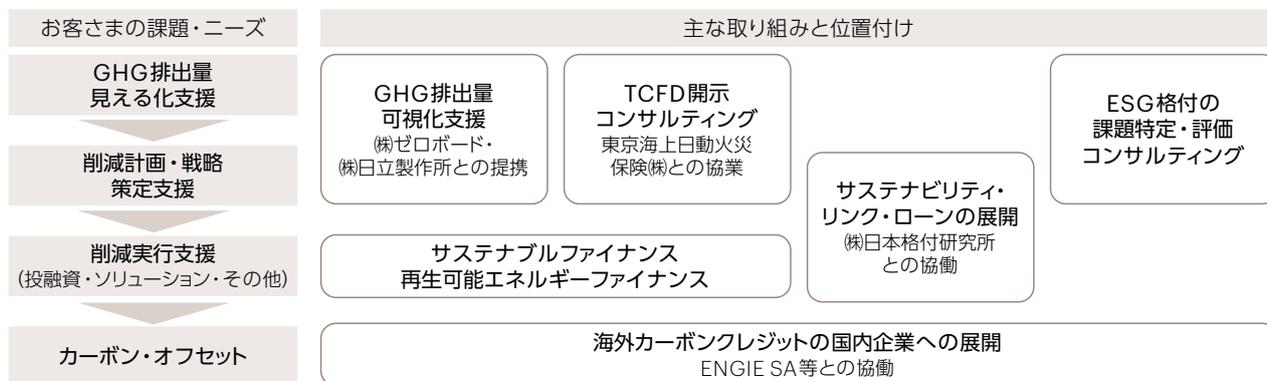
リジェンスや事業機会を集約する体制を構築し、それらを踏まえた国内外のお客さまへのソリューション提供やエンゲージメントを推進しています。また、国際イニシアティブ等を通じて多角的に情報収集をしながら、将来の事業機会獲得に向けて、ルールメイキングや事業化・マーケット創出への取り組みをグローバルに推進しています。

お客さまの脱炭素化に向けたソリューション

各地域でのお客さまとのエンゲージメントを通じて、お客さまの課題・ニーズの把握に努めています。2021年度は、国内外約550社のお客さまを対象として、お客さまのサステナビリティ・脱炭素の取り組みやMUFGからのソリューション提供に関して、継続的な対話を行いま

した。お客さまの課題解決・ニーズに応えるべく、GHG排出量の見える化、ファイナンス支援をはじめ、お客さまの脱炭素化に向けた多様なソリューション提供を開始しています。

お客さまの脱炭素化に向けた新たなソリューション



脱炭素社会実現に向けたエンゲージメントセミナー開催 (2022年4月)



- 電力、石油・ガスセクター中心に100社超が参加
- 日本エネルギー経済研究所、経済産業省等から有識者を招き、最新情勢を踏まえた今後の脱炭素の方向性や金融機関に期待される役割について議論

- MUFG Progress Reportで公表した中間目標について、設定の背景や数値の考え方を説明
- セミナーに対するお客さまからの反応・要望を集約し、今後のソリューション提供やより深化したエンゲージメント活動に反映

＜お客さまの声(例)＞

- トランジションに向けて、業界の垣根を越えた長期的な視点での取り組みが重要と認識
- 銀行には日本の実情を踏まえたルールメイクと発信に期待
- 俯瞰的な立場からの他業界とのマッチングに期待

FOCUS

サステナブルビジネスの推進

MUFGに集まる声を、
無限のビジネス創出の機会へ。

三菱UFJ銀行
サステナブルビジネス部長
西山 大輔



自身の経験をMUFGの広大な基盤で活かす

私は総合商社で20年超にわたり電力セクターに携わってきました。海外発電、送配電、小売、トレーディング等の事業に加え、6年間の米国駐在、国内事業会社の経営者を経験し、大きく環境が変化する中で事業や会社運営を進めるダイナミズムに浸かりきる毎日を過ごしていました。そうしたなか、あるMUFGの役員に出会いました。その人の言葉は日本の産業復興に向けた責任感とチャレンジする情熱に溢れ、自分もMUFGという産業全体を俯瞰できる広大な事業プラットフォームを通じて、エネルギートランスフォーメーションに貢献してみたいという気持ちが芽生えました。そうして、2021年度にサステナブルビジネス部の部長に就任しました。

MUFGのサステナブルビジネスが
加速度的に進展

昨年5月のカーボンニュートラル宣言以降、お客さまやパートナー企業の皆さまと実態を共有し、真摯に向き合いながら対話を行い、お客さまのお困りごとに伴走していくためのサービスラインアップを拡充しました。例えば、お客さまにとってGHG排出量削減に向けた第一歩である排出量の算定・可視化について、株式会社ゼロボード様と協業を開始しました。彼らが持つノウハウと、MUFGが有する総合金融グループの知見やネットワークを掛け合わせてソリューションを提供することで、脱炭素経営を後押しすることが目的です。お客さまからも「サプライチェーン全体でGHG排出量の可視化・削減に取り組む必要があるなか、サプライヤーへの働きかけに必要な、可視化の重要性やそのためのプラットフォーム、削減実行に向けたファイナンス等を併せて提案してもらえるのはありがたい」、

「可視化・削減をきっかけに、気候変動への取り組みを機会と捉え、新たな事業領域にも挑戦したい」といった声をいただいています。

また、米州初の大型洋上風力発電プロジェクトや、欧州初のカーボンクレジットを裏付けとするサプライチェーン向けファイナンスなど、金融商品・手法の高度化を進めました。さらに、アジアの段階的なエネルギー・トランジションに向けて、「Asia Transition Finance Study Group^{*1}」に積極的に関与したり、アンモニアサプライチェーンの構築をめざす事業会社や政府との共同プロジェクトやGlobal CCS Institute^{*2}へ参画し、イノベーション技術の事業化に取り組んでいます。

世界中の声が集まるMUFGのできることに

MUFGには産業や国籍を問わず、お客さま、政府、自治体や国際イニシアティブの声が溢れ返っており、まさに社会の縮図です。これらはMUFGに「お客さまとの関係を重視してきた長年の歴史」、「制度やルール策定にコミットして参画する責任感」、そして「国際社会と日本を接続させる社会性」といった事業基盤があるからこそ集まる貴重な声です。

この声の一つひとつに思いを持って共鳴したいと思っています。あらゆる声を無限のビジネス創出の機会と捉え、今後はファイナンスだけでなく出資や人的投資も含め、お客さまと一緒にリスクテイクしていく事業を推進するなど、MUFGのサステナブルビジネスをさらに進めていくことをコミットしていきます。

^{*1} アジアの段階的なエネルギー・トランジションの実現に向けて、必要な共通原則や基準等を議論。アジア・グローバルの主要金融機関や金融庁、経産省が参加

^{*2} 二酸化炭素回収・貯留 (Carbon dioxide Capture and Storage) 技術の世界的な利用促進を図ることを目的に設立された国際シンクタンク。アジア民間金融機関で初めて参画

環境・社会課題解決への貢献

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

ガバナンス

取締役会が気候変動への取り組みを監督

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会課題について、機会およびリスクへの対応方針・取り組み状況を経営会議傘下のサステナビリティ委員会で定期的に審議しています。また、気候変動に関するリスクを最も注意すべきリスクの一つと認識しており、経営会議傘下の投融資委員会や与信委員会、リスク管理委員会においても審議しています。

これらの委員会での審議内容は、経営会議への報告後、取締役会において報告・審議されます。また、投融資委員会およびリスク管理委員会での審議内容は、社外取締役を中心に構成されるリスク委員会で審議された後、取締役会に報告されます。

取締役会は、「サステナビリティ経営の推進」を重要テーマの一つとして、個別セッションも活用して活発な議論を行っています。また、専門的な知見を取り組みに活用するため、環境・社会分野の有識者2人を常設の社外アドバイザーとして招聘し、取締役会構成メンバーとの意見交換等を行っています。

2021年度は、5月に公表した「MUFGカーボンニュートラル宣言」の実現に向けてスピード感を持って取り組むべく、グループ・グローバルのプロジェクトチームを立ち上げました。各取り組みについては、グループCEOをはじめとする主要なマネジメントが参加するステアリングコミッティで議論し、意思決定を行っています。2021年度

は3回のステアリングコミッティを実施しました。また、カーボンニュートラル宣言の進捗状況は随時、取締役会に報告しています。

このほか、エネルギートランスフォーメーションをテーマに営業部門の社員約300人で月次会合を開催し、マネジメント向けにテーマ別勉強会を5回開催するなど、MUFG全体で課題への対応を強化しつつ、各取り組みを推進しています。

さらに、気候変動に関するリスクについての管理枠組みを検討すべく、グループCRO(Chief Risk Officer)を長とし、持株・銀行・信託・証券のCRO、および持株・銀行の地域CROが参加するプロジェクトチームを設置しました。規制動向等の把握・共有やリスク管理の枠組みをグループ・グローバルで構築することを通じ、リスク管理の強化を進めています。

■ サステナビリティ推進体制の詳細はP108をご覧ください。

「気候変動対応・環境保全」に関する取締役会での 主な審議・報告事項(2021年度)

- カーボンニュートラル宣言の公表
- カーボンニュートラル宣言に対する進捗状況
 - ・ お客さまとのエンゲージメント・サステナブルファイナンス、投融資ポートフォリオの中間目標設定、自社GHG排出量の削減等
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定
- 生物多様性(TNFDへの参画)
- ESG評価機関による評価

戦略

エンゲージメントを通じたサステナブルビジネスの強化

グローバルベースでのサステナブルビジネス推進体制のもと、お客さまとのエンゲージメント(対話)を推進しています。お客さまごとに異なる課題・ニーズを起点とした多様なソリューションを開発し、早期、かつ連続的にサービスを提供することで、お客さまと共にカーボンニュートラル実現をめざしていきます。詳細は■ P57およびP60をご覧ください。

お客さまの脱炭素化に向けた支援およびビジネス機会

MUFGは、カーボンニュートラルに向けた産業構造の転換やお客さまの事業変革を支えるために、お客さまの脱炭素化への移行(トランジション)や、イノベーションに対してソリューションを提供しています。

ファイナンス面では、サステナブルファイナンスの商品や手法を充実させ、お客さまの脱炭素化を支援しています。また、将来のビジネス機会の獲得に向けて、トランジション・ファイナンスにかかるルールメイキング(■ P56)や、イノベーション技術の知見蓄積、マーケット創出や事業化に向けて取り組んでいます。

TCFD提言に基づく開示の詳細は、「MUFGサステナビリティレポート2022(9月以降発行予定)」をご覧ください。

2021年度の新たな取り組み

ファイナンス事例

トランジションボンド	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本航空株式会社が発行する航空業界で世界初となるトランジションボンドの事務主幹事、ストラクチャリング・エージェントとして支援
ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF) ^{*1}	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素分野の技術的なキープレーヤーである三菱重工業株式会社に対して、当社初となるPIFを提供(融資契約金額20億円)
欧米の新たなファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021年の再生可能エネルギー案件としては最大規模の、米国初大型洋上風力発電向けプロジェクトファイナンスに参加(総組成額約23億米ドル) ● 欧州初カーボンドレジットを裏付けとしたサプライチェーンファイナンスを成約(総組成額約6.4億米ドル)

*1 環境、社会、経済の潜在的なマイナスの影響が適切に特定・緩和され、少なくとも一つの面でプラスの貢献をもたらすことを企図するファイナンス

事業化およびマーケット創出に向けた取り組み

Global CCS Instituteへの参画	<ul style="list-style-type: none"> ● 二酸化炭素回収・貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)技術の世界的な利用促進を図ることを目的に設立された国際シンクタンクに、アジア民間金融機関で初めて参画
アンモニアサプライチェーン構築支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 丸紅株式会社が、政府機関や電力会社、豪州企業と共同で実施する西豪州から日本へのクリーン燃料アンモニアのサプライチェーン構築に関するフィージビリティスタディにおいて、ファイナンスなどの観点から関与
燃料電池バス導入・脱炭素構想を通じた地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 水素の需要拡大と普及に向け、東京・大阪における燃料電池バス導入を支援 ● 大阪府が掲げるカーボンニュートラル目標達成および大阪・関西万博での技術披露・発信を見据え、大阪発のサステナブルビジネス創出を支援し、地域に貢献

気候変動に関するリスク-移行リスク、物理的リスク-

MUFGは、気候変動に関するリスクを特定、把握し、適切に管理するため、TCFDの提言を踏まえ、リスクの分類の拡充や移行リスクおよび物理的リスクそれぞれの事例の把握、開示の拡充に取り組んでいます。

リスクの分類	移行リスクの事例	物理的リスクの事例	時間軸 ^{*1}
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策、規制、顧客の要請、技術開発の変化に対応できないことによる、顧客の事業や財務への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象による顧客資産への直接的な損害や、サプライチェーンへの間接的な影響に伴う、顧客の事業や財務への波及 	短期～長期
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への移行の影響を受ける産業に関連する保有有価証券や、それに派生する金融商品等の価値の変動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象の影響による市場の混乱、それに伴う保有有価証券等の価値の変動 ● 異常気象の影響に対する市場参加者の中長期的な見通しや期待が変化することによる保有有価証券等の価格の変動 	短期～長期
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 移行リスクへの対応の遅延などによる自社の信用格付の悪化を受けての市場調達手段の限定、それに伴う再資金調達リスクの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象で被災した顧客の復旧・復興に向けた預金引出・コミットメントライン利用に伴う資金流出の増加 	短期～長期
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂削減対策や事業継続性強化のための設備費用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象による被災に伴う本支店やデータセンターにおける業務の中断 	短期～長期
評判リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルに向けた計画や取り組みが外部ステークホルダーから不適切または不十分と評価されることによる評判の悪化 ● 環境への配慮が不十分な取引先との関係継続や、自社の移行が遅延することによるMUFGの評判悪化、雇用への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象の影響を受けた顧客やコミュニティへの支援が不十分であることによる評判の悪化、事業の中断 	短期～長期
戦略的リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への移行に向けた公約を遵守しないことで、MUFGの評判に影響を与え、戦略の遂行へネガティブに影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象からの直接的な影響や、長期計画への適切な反映を怠ることによる戦略・計画の未達 	中期～長期

*1 短期：1年未満、中期：1年～5年、長期：5年超

環境・社会課題解決への貢献
 気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

シナリオ分析の強化

TCFD提言に基づき、気候変動に関するリスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響を把握するために、複数のシナリオを用いたシナリオ分析に取り組んでいます。

シナリオ分析の結果 (下線は更新した内容)

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA ^{*1} による「持続可能な開発シナリオ(2°C(未満)シナリオ)」、NGFS ^{*2} が公表した1.5°Cシナリオを含む複数のシナリオ	気候変動に関する政府間パネル(IPCC)にて公表されているRCP2.6(2°Cシナリオ)、同8.5(4°Cシナリオ)
分析手法	個社レベルのボトムアップ手法とセクターレベルのトップダウン手法を組み合わせ、各シナリオにおける信用格付への影響を分析するとともに、当該セクターの与信ポートフォリオ全体の財務インパクトの影響について分析	水害発生時の被害推定の分析を実施し、水害の発生が与信先に与えるデフォルト確率の変化を用いて与信ポートフォリオ全体への影響を計測するアプローチを採用。財務インパクトの計算においては、与信先の業務停止期間や保有資産の毀損等を反映
対象セクター / 分析対象	エネルギー、ユーティリティ、自動車、鉄鋼、空運および海運セクター	水害
対象期間	2022年3月末を基準とし、2050年まで	2022年3月末を基準とし、2100年まで
分析結果	単年度ベース15億円～285億円程度	累計1,155億円程度

*1 国際エネルギー機関 *2 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

リスク管理

リスクアペタイト・ステートメントへの追加

2021年度より、リスクアペタイト・ステートメントに、気候変動に関するリスクを新たに追加しました。気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を確立・維持し、さらに発展させていくことをめざします。

統合的リスク管理における位置付け

MUFGは、気候変動に起因するリスクを、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象(トップリスク)の一つとして位置付けています(詳細はP111をご覧ください)。

ファイナンスにおける環境・社会にかかるリスクの管理

「MUFG環境方針」、「MUFG人権方針」のもと、ファイナンスにおける環境・社会へのリスクを適切に把握・管理するために「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定しています。

また、赤道原則^{*1}に基づいたデュー・デリジェンスを実施し、持続可能な環境・社会の実現に取り組んでいます。

*1 大規模プロジェクトによる環境・社会リスクと影響を特定、評価し、管理するための枠組み

MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに定める環境関連ポリシーの制定・改定

セクター	2018	2019	2020	2021	2022	改定内容
石炭火力発電	制定	改定		改定		お客さまに取得をを求める認証をRSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)に限定
森林		制定		改定		
パーム油		制定		改定	改定	
鉱業(石炭)		制定			改定	発電事業向けの新規の一般炭採掘事業へのファイナンスを禁止
石油・ガス			制定		改定	シェールオイル・ガス、パイプラインについて、環境・社会に対するリスクまたは影響を特定・評価するプロセスを明確化
大規模水力発電			制定			

TCFD提言に基づく開示の詳細は、「MUFGサステナビリティレポート2022(9月以降発行予定)」をご覧ください。

指標と目標

MUFGは、機会・リスクの両面から気候変動に関する指標・目標を設定し、モニタリングしています。

指標	目標/実績
<p>【電力、石油・ガスセクターの中間目標を新たに開示(2022年4月)】 投融資ポートフォリオのGHG排出量(Scope3)^{*1,2}</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> 電力、石油・ガスセクター以外の中間目標は順次設定予定 </div>	<p><全体> 目標 2050年までに投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ <電力セクター> 対象：発電事業のScope1 目標 2030年までに156~192gCO₂e/kWh(排出原単位) 実績 349gCO₂e/kWh(2019年) <石油・ガスセクター> 対象：上流生産事業のScope1, 2, 3 目標 2030年までに2019年比15~28%削減(絶対排出量) 実績 83MtCO₂e(2019年)</p>
<p>自社のGHG排出量(Scope1,2)</p>	<p>目標 2030年までに自社のGHG排出量ネットゼロ 2022年度中に国内全社の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化 国内の社用車を2030年度までに100%電気自動車(EV)に切替 実績 (2020年度)グローバルベースの自社GHG排出量 合計：35.7万トン (2021年度)銀行・信託・証券の国内自社契約電力100%再生可能エネルギー化完了</p>
<p>サステナブルファイナンス (2019年度から2030年度までの累計実行額)</p>	<p>目標 35兆円(うち環境18兆円) 実績 14.5兆円(うち環境5.4兆円)(2021年度までの累計)</p>
<p>再生可能エネルギープロジェクト ファイナンスによるCO₂削減目標^{*3} (2019年度から2030年度累計)</p>	<p>目標 7,000万トン=日本の約半分の世帯の年間CO₂排出量に相当 実績 2,683万トン(2021年度までの累計)</p>
<p>石炭火力発電関連与信 プロジェクトファイナンス(貸出金残高)</p>	<p>目標 2030年度に2019年度比50%削減、2040年度目途にゼロ^{*4,5} 実績 2,955百万米ドル(2021年度末)</p>
<p>【新たに開示(2022年4月)】 石炭火力発電所向け コーポレートファイナンス^{*6}</p>	<p>目標 2040年度目途にゼロ^{*5} 実績 約1,200億円(2020年度末)</p>
<p>【下線セクターを新たに開示】 炭素関連資産(与信残高^{*7, *8})</p>	<p>実績 総額60.9兆円(エネルギー：8.2兆円、ユーティリティ：8.3兆円、運輸：12.2兆円、 素材・建築物：27.8兆円、農業・食料・林産物：4.4兆円)(2021年度末時点)</p> <p>※ お客さまのトランジション進捗を確認しながら、移行リスクが高い場合には確りエンゲージメントを実施します。</p>
<p>気候変動に対応した役員報酬</p>	<p>2021年度より、ESG評価機関による外部評価の改善度を役員報酬の評価指数に導入。株式報酬の中長期業績連動部分における中計達成度評価内に新設。株式報酬の評価ウェイトの5%分として、主要なESG評価機関5社^{*9}の評価改善度の絶対評価を実施</p> <p>📄 P105-106</p>

*1 GHG排出量は、PCAF(Partnership for Carbon Accounting Financials)を参照して算定

*2 投融資ポートフォリオGHG排出量削減目標は、レンジ上限がIEA NZEシナリオと整合

*3 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO₂削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値

*4 2019年度末：3,580百万米ドル

*5 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

*6 電力セクターのお客さまに対する与信のうち、石炭火力発電に向けたコーポレートファイナンス

*7 貸出金、外国為替、支払承諾、コミットメントライン空枠等の合計

*8 TCFD提言および2021年改定の補足ガイダンスに基づく4つの非金融グループ(エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物)を対象。ユーティリティセクターに属する与信から再生可能発電向けの与信を除外。計数には、パートナーバンク(MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行)を含む

*9 MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP

環境・社会課題解決への貢献

■ 少子・高齢化社会への対応

MUFGは、日本の少子・高齢化がもたらす社会構造の変化や顧客ニーズの変化・多様化に対し、グループ力を総合的に発揮した金融商品・サービスの拡充や研究、社会貢献活動を実施しています。

また、高齢者にとってアクセスしやすいチャネル作りや、デジタルを活用したアプリ等の非対面チャネルの操作性・デザインの改善など、利便性向上にも継続的に取り組んでいます。

各課題への主な取り組み

課題	高齢化			少子化
	① 事業・資産承継	② 高齢者対応	③ 資産形成	④ 次世代支援
金融サービス	● 事業承継・資産承継支援	● 認知機能低下への対応 ● 遺言・贈与等対応の信託商品	● 運用、資産形成相談 ● 企業向け年金運用・コンサル	● 金融の知見を活かした貢献
インフラ	● 高齢化・認知機能低下に備えたサービス (認知症サポーターは23,000人(銀行))		● ユニバーサルな店舗 ● UI/UX ^{*1} の改善	
研究/社会貢献	● MUFG相続研究所 ● 日本金融ジェロントロジー協会	● MUFG資産形成研究所	● 小中高生向け金融経済教育 ● 寄付等を通じた子ども、学生支援	
社員支援	● 男女共に仕事と育児・介護・不妊治療を両立できる職場づくり(制度の周知・活用、風土醸成)			

*1 UI(ユーザーインターフェース)とUX(ユーザーエクスペリエンス)の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

① 事業・資産承継

グループ機能や提携先のネットワークを活用しながら、M&Aや相続、不動産、資産運用に関する提案をグループ一体で行い、毎年合計1兆円を超える資産・事業承継をサポートしています。

また、資産承継の課題である二次相続対策に有効な「連生保障^{*1}機能付き外貨建て一時払保険」の提供を開始するなど、円滑な事業・資産承継の支援に資する商品・サービスを拡充しています。

*1 契約で2名の被保険者を指定可能な保障

② 高齢者対応

高齢者が保有する金融資産の規模増大や認知症患者の増加への対応として、遺言・贈与等に対応した信託商品だけでなく、高齢化による認知機能低下後の不安を解消するサービスを拡充しています。2019年に販売を開始した代理出金機能付信託「つかえて安心」の申し込みは8,000件^{*1}を超えました。

また、お客さまへの安心・安全なサービス提供に向けては、認知症対応の研修も進めており、認知症サポーターとして認定を受けた社員は23,000人を超えています。

このほか、将来のさらなるサービス向上に向けて、認知機能の判定技術や遺言についての理解力チェックの仕組み等、高齢化社会の課題解決に資する商品・サービスの実用化をめざし、産学共同研究にかかる実証実験を2022年

度中に開始する予定です。

*1 MUFGファンドラップで運用している資金を代理人が解約でき、「つかえて安心」に入金することができる「つかえてラップ特約」も含んだ件数

③ 資産形成

MUFGは、幅広い年代に対する資産運用の相談や、企業向け年金運用・コンサル機能を拡充しています。

2021年6月には、企業型確定拠出年金加入者がいつでも残高の確認や運用商品の変更ができるスマートフォンアプリ「D-Canvas」を開始しました。また、2021年12月には、利用者が資産形成に向けて幅広い金融商品等に同じプラットフォームでアクセスできる「Money Canvas」をリリースしました。今後もUI/UXの改善を含め、若年層から高齢者まで資産形成に取り組みやすい環境整備を進めていきます。

④ 次世代支援

MUFGが保有する金融知見を活かして金融経済教育を実施するほか、寄付等を通じた子どもの健全な育成の支援、学生支援も積極的に実施しています。

証券では、次世代を担う子どもたちへの金融経済教育を通じて社会に貢献するという方針のもと、従来実施していた中学校・高校などに加え、新たに小学校の授業で活用できる金融経済教育新プログラムを開発し、提供を開始しました。

社会課題解決をめざす企業・イノベーションの支援

社会の持続的成長に向けては、成長企業の勃興やベンチャー企業の育成を支援することが重要です。MUFGはそれらの企業に対して、グループの金融機能を最大限に発揮し、新たな手法も開発しながら、金融サービスを提供しています。また、社会課題解決への貢献意欲の高い企業を発掘するなど、持続可能な社会とMUFGの持続的成長に向けた取り組みを進めています。

次世代ワクチン研究開発に向けたインパクト投資

環境分野で蓄積してきたインパクト投資^{*1}の手法を用いて、社会分野としては初めて、次世代ワクチンを研究開発する米国のバイオテクノロジー企業VLP Therapeutics, Inc.へ出資しました。本件は、社会分野のインパクト投資として、ワクチン開発という社会的に意義のある事業を行う企業への直接出資となります。また、従前のインパクト投資よりも事業運営に近い立場での支援を行うため、人材派遣も実施しています。実用化したワクチンの与える社会的インパクトを可視化することや企業のマネジメントに直接関与することは、MUFGのインパクト投資への取り組みを大きく進化させるものであり、これらのノウハウを活用し、さらなる社会課題の解決に貢献していきます。

^{*1} 適正な財務リターンを確保しながら意図を持って環境、社会へのインパクト創出をめざす投資

次世代の繊維素材等製造企業の資金調達支援

気候変動や生物多様性の課題解決に向けて、製造・廃棄の過程でCO₂排出量を抑制することができる次世代の繊維素材等を開発・製造するユニコーン企業、Spiber株式会社に対し、継続的に金融サービスを提供しています。

MUFGは同社の長年の研究に裏付けされた唯一無二の技術力に注目し、2020年12月に、特許など知的財産を核とする事業価値を裏付けとした、世界初の事業価値証券化(MVS: Market Value Securitization)取引を組成し、同社に対してファイナンスを実行しました。MVSは、スタートアップ企業における大型資金調達として一般的な手法である新株発行と異なり、幅広いクレジット投資家が参加可能なため、スタートアップなどキャッシュフロー創出以前に資金調達が必要な企業に対して、有効なファイナンス手法として注目を集めています。そ

の後、追加調達も実施し、累計400億円の資金調達を実現しました。

また、Spiber社のエクイティ調達も支援しました。グローバル・プライベート・エクイティ・ファンドや優良海外機関投資家からの出資獲得も実施しており、本邦スタートアップ企業として大規模な資金調達を実現しました。今後も企業の成長フェーズに合わせて最適なファイナンス支援の手法を模索しながら、社会課題解決に貢献する企業の支援を継続します。

ESGアクセラレーターの開催

ベンチャー領域においてESG投資を行うインクルージョン・ジャパン株式会社と共に、邦銀初となるESGアクセラレータープログラム「MUFG ICJ ESGアクセラレーター」を開催しました。ベンチャー企業、事業会社、ベンチャー・キャピタルを含めた投資家の協働を生み出し、脱炭素やサーキュラーエコノミーの実現に向けた事業開発を加速させることを目的として開催したもので、98社のベンチャー企業から応募がありました。ファイナリストとして選出された14社をはじめ、協賛企業との事業共創に向けた検討を行いました。

MUFGは引き続き、事業化に向けたステップを支援し、事業成長の足掛かりや新たな事業の立ち上げに向けてベンチャー企業と共に取り組んでいきます。



MUFG ICJ ESGアクセラレーター開催の様子

カルチャー改革／人材戦略

CHROメッセージ

グループCHROの佐々木です。

事業環境が大きく変化する中で、変化をチャンスに変えていくために、MUFGの人材戦略として何に重点的に取り組み、どのようなMUFGをめざしていくのか、社内外のステークホルダーの皆さまと共有したいと思います。

MUFGの変革の土台を作る

「デジタル」、「グリーン」の両面から、当社を取り巻く外部環境は過去に例を見ないスピードで変化しています。MUFGも時代やお客さまのニーズに合わせ、事業戦略や事業内容を変えていく必要があります。また自然減により社員数は中長期的に減少し、内部環境も大きく変化しています。こうしたなか、私の最大のミッションはMUFGの変革の土台を作ることと考えています。すなわち、自律的に判断・行動する社員を育成し、社員の自己革新を促進することです。

変革の軸となるのはMUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」であり、これを社員が体現できるようになることが重要です。MUFG人事プリンシプルでは、MUFG Wayに相応しい人材マネジメントを実現するための原則を定めています。当社が伝統的に培ってきた「信頼・信用」、「プロフェッショナリズムとチームワーク」といった価値観・強みを活かしつつ、社員が「成長・挑戦」を実践するための人材戦略を策定・実行しています。

変革に向けた人材戦略

前述の考えに基づき、今中期経営計画においては「『挑戦と変革の3年間』を支える人材戦略」を主要方針に掲げ、各種人事施策を遂行しています。取り組みのハイライトおよび詳細については、次ページ以降で説明していますが、業務領域別採用や中途採用などによる多様な人材の確保、デジタル研修等による社員の育成、業態を超えて挑戦・活躍するための制度作り、そしてインクルージョン&ダイバーシティの推進により能力を最大限発揮できる職場環境作りに取り組んでいます。



執行役専務 グループCHRO 佐々木 照之

これらの総合的な取り組みが社員の能力やエンゲージメントの向上、持続的成長、つまりは人的資本の拡充に繋がると考えています。

MUFGならではの機会と経験

MUFGは社員に対して、グループ内外のさまざまな人材と交流する場や、世界各地で活躍する機会を提供しています。業態の垣根を越えたお客さまへのソリューション提供・新商品開発といった、グループ横断的な取り組みも加速していますし、ビジネスがグローバルに広がる中で、海外採用社員の割合は半数を超えています。

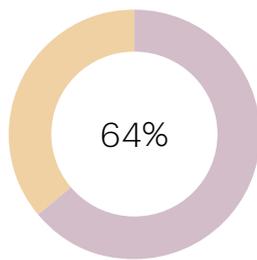
多様なバックグラウンドや経験・スキルを持つ社員こそがMUFGの競争力の礎です。社員が一層活躍できるよう、インクルージョン&ダイバーシティをさらに進め、風通しの良いカルチャーを作っていきます。自己変革を通じて組織を変えていく、そういった社員が集うMUFGにしていきたいと考えており、そのためにも挑戦と変革に継続して取り組む社員に対して、評価・処遇の観点から適切に報いていきます。

お客さまや社会の課題を解決するために、MUFGの事業は変わっていきます。私は人事制度・施策を通じてグループの事業変革とさらなる成長を支え、社員が「世界が進むチカラになる。」を体現し、お客さま・社会に貢献するMUFGとなるよう取り組んでいきます。

人材ハイライト(2021年度実績)

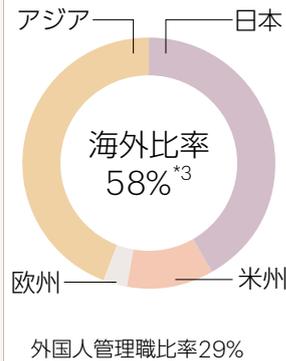
組織風土・カルチャー改革^{*1}

グループ意識調査
「当社を素晴らしい職場として推奨」

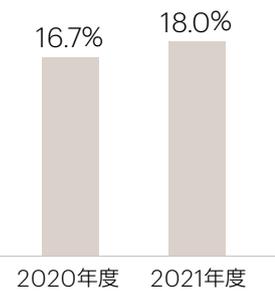


ダイバーシティの推進^{*2}

地域別社員比率

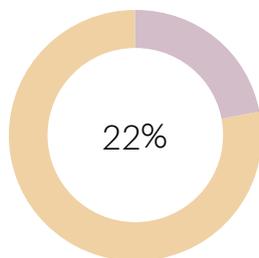


国内女性
マネジメント比率^{*4}



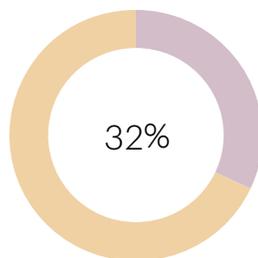
多様な人材の確保^{*2}

業務領域別採用^{*5}比率



新卒採用者のうち、
業務領域別採用者の割合

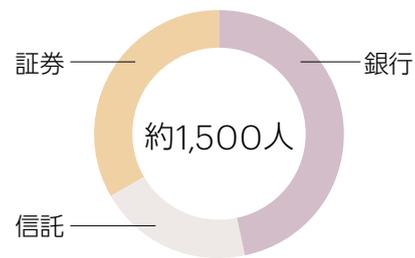
中途採用比率



中途採用者数が、
新卒・中途合計数に
占める割合

多様な機会の提供^{*2}

銀行、信託、証券のグループ間交流数



銀行、信託、証券の社員が、
他社(銀行、信託、証券)に出向している人数

社員の育成、社員の自己革新を促進^{*2}

教育研修費 約30.9億円

うちデジタル研修費 約5.4億円

*1 MUFG全体の実績

*2 銀行、信託、MUMSSの実績、合算値

*3 2021年度分より海外人員数の集計範囲を精緻化

*4 次課長以上のポストに就く女性社員の比率

*5 システム・デジタル・市場などの特定領域の専門人材の確保を目的とした採用

カルチャー改革／人材戦略

インクルージョン&ダイバーシティ座談会

— 公平・公正性 (エクイティ) の意義

MUFGはインクルージョン&ダイバーシティ(以下、I&D)をサステナビリティ経営の優先10課題の一つとして位置付けています。日本・米州・欧州・アジアの各地域のI&D推進リーダーに、グローバル人事ヘッドのマグレガー部長が話を聞きました。



アンガス・マグレガー
MUFG人事部 部長
グローバル人事ヘッド
Angus Macgregor
Managing Director,
Head of Global Human
Resources, Human
Resources Division



曾山さやか
MUFG人事部
ダイバーシティ推進室長
Sayaka Soyama
Managing Director, Head
of Inclusion & Diversity
Office, Human Resources
Division



オキータ・ブラウン
人事部 (米州)
ダイバーシティ、エクイティ
&インクルージョン担当
Okeatta Brown
Director, Head of Diversity,
Equity & Inclusion for the
Americas



ジェニファー・リード
人事部 (欧州)
インクルージョン
&ダイバーシティ担当
Jennifer Read
Vice President, Head of
Inclusion & Diversity for
EMEA



キアット・シオン・クワ
人事部 (アジア)
人材育成および
カルチャー施策担当
Kiat Siong Khoo
AVP, Talent
Development and
Culture, GHRA

現状認識とグローバル戦略の必要性

まず率直に、MUFGの現状についてどう思いますか？

ブラウン 2021年に入社した当時、CEO・CHRO・ERG^{*1}のリーダーで構成されるI&D役員会議など、米州でのI&D推進体制は相応に整っていました。しかし、「めざす姿」とそれに繋がる目標がはっきりしていないように思いました。そこで、明確なI&D戦略を構築し、カルチャーの変革と社内外での変化を起こすアクションが必要と考えました。I&Dをビジネスに不可欠なもの、かつ、我々の競争上の強みへと発展させなければなりません。

^{*1} Enterprise (Employee) Resource Group: 社員による自主的なネットワーク

リード 欧州では、I&Dはカルチャーの強化とあわせて、地域戦略の中核となっています。特に7つのERGは、コミュニティ、連帯・帰属意識を提供し、インクルーシブなカルチャーの支えとなっています。一方、取り組みが域内に留まり、受動的なので、今後はグローバルな戦略が必要だと思います。

シオン 入社して4年超ですが、この短い間でも、MUFG、特にアジア太平洋地域(以下、APAC)で、I&Dやカルチャー変革が浸透してきたと感じます。社員はこれをキャリア形成の好機と見ています。I&Dへの注力により、さまざまな

課題に対して有効な対処が可能となります。

曾山 年初まで駐在していたシンガポールでは、同僚の国籍、文化、キャリアはさまざまでした。帰国して改めて、国内では同質性が高く、ほとんどが新卒入社の日本人、要職の多くは男性が就いている状況に、海外の多様性とのギャップを実感しました。世界中の有能な人材が、自分たちの能力を最大限に活かして働ける環境が必要と考えています。

各地域での取り組みと“エクイティ”

全ての社員が活躍できる環境作り、特に、多様で、公平で、インクルーシブな職場作りに向けて、各地域での取り組みを紹介してください。

曾山 日本ではジェンダーギャップの解消が最大の課題です。国内女性マネジメント比率の中計目標値を18%から20%に引き上げましたが、国が目標とする30%にはまだ距離があります。各種研修やメンタリング、各事業本部との連携等を通じ、女性の育成・登用をサポートしています。また、中途採用の拡大や外国人登用、障がい者雇用、LGBTQへの取り組みにも注力し、多様な価値観を活かし高め合える風土醸成を強化していきます。

I&Dは、グローバルにDiversity, “Equity” & Inclusion

(以下、DEI)に移行する流れがあります。これは全ての人に同じものを与える「平等 (equality)」ではなく、違いに応じた支援を行う「公平・公正 (equity)」を勘案した概念です。ジェンダー、障がい、性的指向などに起因する「ギャップの解消」のために、公平・公正性 (以下、Equity) の担保は非常に重要です。

シオン APACは18の異なる国、さまざまな文化、言語、法規制があり、多様性に富んだ地域であるため、ジェンダーや人種等の多様性を通じたインクルージョンに注力しています。具体的には、あらゆるプロジェクトにおいて適切なジェンダーバランスを重視したり、多様な社員からなるチームを作り、社内決定へ社員の声を反映させたりしています。さらに、パートナーバンクとの協働により、多様性を活かした取り組みが一層深化しています。

リード 欧州の主な取り組みの一つは、英国の憲章に即した多様な人材構成の実現です。多様性に関するKPIを設定し、その目標達成を地域役員の評価と連動させています。また、各種研修やリバースメンターシップなどの施策を通じて、多様な人材の育成をサポートしています。

ブラウン 米州では、これまでは経営層のジェンダー・人種などの多様性や、各種研修等をKPIとしてきました。これからは、ガバナンスや経営責任の強化と、全ての管理職におけるDEI目標の導入、包括的な研修プラットフォームへの投資などに取り組んでいきます。

曾山 アイデンティティや後発的な環境に起因して本来の能力が発揮できない状況は是正する必要があります。これらの社員に対する追加投資は、その社員の本来の能力を引き出し、相乗効果も生まれます。結果的に実力本位や適材適所の実現に繋がり、個人も組織も強靱なものになる、これがEquityのめざすところであり、各地域の取り組みはEquityの担保のための施策だと言えます。

各地域で直面する問題は異なり、アクションも異なりますが、グローバル共通でめざす姿としては、多様な価値観を持つ人々が、公平・公正な機会を与えられ、心理的安全性のあるインクルーシブな環境で個人の能力を最大限に

発揮することです。これはカルチャー変革の源泉でもあると思います。

■ 今後の方向性

各地域での活動に加え、皆さんはグローバルな連携を強化しています。今後何をめざしていきますか？

ブラウン MUFGが最も信頼される金融機関となるために、グローバルなDEI戦略を構築し、「めざす姿」の定義や明確な目標とKPIの設定、毎年の進捗チェックを行っています。

リード グローバル戦略の策定に向けた連携にとってもワクワクしています。欧州でもEquityの重要性を認識していますが、このEquityを含めたグローバル戦略により、ポリシーや行動、プロセスをグローバルな視点で振り返ること、そして公平な機会の提供が可能になると思います。

ブラウン 米州におけるDEI戦略は、社員だけでなく、お客さまやコミュニティも対象としています。商品やサービスがインクルーシブかどうかを考える必要がありますし、社会貢献活動においても、社会正義、人種・ジェンダー平等、カルチャーなどに注力する企業や組織をサポートすることは重要です。これは社会課題解決への私たちのコミットメントを示すものでもあり、ESGの重要なポイントの一つです。

曾山 MUFGのグローバル、かつ各地域におけるネットワークを活用すれば、お客さまやコミュニティと共に社会課題にアプローチすることができると考えています。またその動きを牽引することはグローバルな金融機関としての社会的使命でもあると思います。

マグレガー グローバル一体でDEIを推進していきましょう。これが、社内の変革のみならず、社会へのアプローチも伴い、MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」に繋がるのだと思います。

☐ 取り組みの詳細は、「MUFGサステナビリティレポート」をご覧ください。
<https://www.mufg.jp/csr/report/sustainability/>

カルチャー改革／人材戦略

■ 挑戦を後押しする制度

社員一人ひとりの「成長と挑戦」や「自律的キャリア形成」を後押しする制度を拡充しています。

社内公募制度である「Job Challenge」には、前年度の3倍を超える応募がありました。この中には2021年度に

始まった社内副業へ挑戦した社員も164人含まれています（参考：下段「認定講師」）。銀行では、2022年度から個人事業主型の社外における副業も本格的に始動しました。

キャリアチャレンジ制度

プログラム	内容	2021年度実績
Job Challenge	グループ内での公募制度。MUFGの広大なフィールドを活かし、所属する会社の垣根なく、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	2,278人応募 ^{*1}
うち拠点長公募	国内の支店長ポストへの公募制度	241人応募
うち社内副業	銀行内での副業制度。自律的・複線のキャリア形成を支援するとともに、社内イノベーションを促進	164人応募 ^{*2}
新事業提案制度	社員から新しいサービス・商品、また業務改善等のアイデアを公募で募ったうえで、その実現・推進までを担う機会を提供	286人応募 ^{*1}
オープン EX	スタートアップ企業をはじめとした外部企業への出向希望者を公募。幅広い業務上の経験値や、多様な企業カルチャーに係る知見は、人事評価上の重要性も向上	46人利用 ^{*2} (累計)
Challenge Leave	“夢”の実現など、自己の成長に資する活動（起業、留学・資格取得、公的活動）への挑戦を、一定の休業期間を認めることでサポート	35人利用 ^{*3} (累計)

^{*1} 銀行・信託・MUMSS ^{*2} 銀行 ^{*3} 銀行・信託

FOCUS

社内副業「認定講師」



鴻池新田支店
認定講師
大西 菜月

支店でLPC(ライフプランコンサルタント)として個人のお客さまのご資産運用・承継の相談業務を担当しています。その傍ら、認定講師として月に1~2回、新任LPC向けの研修に登壇しています。

支店での業務を続けながら、培ったスキルや経験を後輩のために活かす機会を得られる点に魅力を感じ、認定講師に応募しました。子どもがいるため働ける時間は限られますが、ワーキングマザーとして頑張っている上司の姿が励みになりましたし、自分次第でキャリアアップに向けて挑戦で

きること、成長している姿を後輩に見せたい気持ちもありました。書類選考と面接を経て、認定講師としての活動が始まりました。

研修では、LPCに必要な基礎知識を教えています。終日のプログラムであることが多いため、事前準備は大変ですが、自身にとっても知識の再確認ができ、支店での業務にも役立っています。また登壇の際は、自分が経験した事例や話し方などの実践的なことをより多く伝えられるよう意識しています。実際の経験談ほど受講者はメモを取って聞いていて、皆の参考になっていると思うとやりがいがあります。

講師をする日は支店での業務を抜けることになりませんが、支店長から「皆も大西さんみたいにどんどんチャレンジしよう!」と声をかけてもらえるので両立できています。将来は研修の企画にも挑戦してみたいので、勤務地に関係なくやりたい業務に携われるチャンスが広がることを期待しています。

■ 変革を支える人材の育成

スマートワークやデジタルシフトによる業務効率化と生産性向上により、付加価値の高い業務に人材を再配置し、社員一人ひとりがプロフェッショナルとしてより高いパフォーマンスを発揮していくことをめざしています。

デジタルトランスフォーメーションをリードする人材の育成は喫緊の課題であり、銀行・信託・証券ではデジタル人材育成プログラムを実施しています。デジタル中核人材を育成するための実践的なプログラムはこれまで約290人が受講しました(参考：下段「DEEP研修」)。また、中核人材候補を発掘・育成する公募型研修プログラムは約750人が受講しています。さらに、全社員のデジタルリテラシー向上のため、銀行ではITパスポート相当のeラーニングを必修としていることに加え、外部資格取得を促すデジタルスキル認定制度を導入し、1,633人が「ゴールド認定」を取得しました。

経営人材の育成に向けては、次世代経営人材の育成をめざす研修プログラム「MUFG University」をこれまで700人以上の社員が受講しています。また、国内部店長クラスのコーチングスキル育成プログラムには約80人が参加し、部下の個性や強みを引き出し、エンゲージメントを高め、挑戦を促すためのスキルを強化しています。

グローバル人材の育成に向けては、階層別研修を実施し、MUFG Wayの共有をはじめとしたカルチャーの浸透を図っています。例えば、海外拠点の次長クラスを対象にしたGlobal LEAD Programは、リーダーとして必要な知識やグローバル視点での考え方や見識を深める研修で、これまで約270人が受講しています。また実務者クラスを対象にしたThree-month Intensive Programは、これまで約100人が3カ月間にわたり他地域へ出張しOJTを行っています。

FOCUS

デジタル中核人材育成「DEEP研修」



Japan Digital Design^{*1}
那須田 哲也

銀行の資金証券部に所属していた2020年にDEEP研修を受講しました。そこでデジタルのダイナミックな世界を知り、興味を深める中でJapan Digital Designに出向となり、現在は「AIを活用した市場分析高度化」のプロジェクトマネージャーとして11人を率えています。

DEEP研修は、7カ月にわたり全18回の研修がありました。まず事前課題としてデザイン思考やテクノロジー分野別のeラーニングや書籍が提示されました。エンジニアリングやデザインなど馴

染みのない分野も多数ありましたが、事前課題と研修当日のハンズオンの講義の中で徐々に身についていく実感がありました。さらに、各分野での知見が実務でどう活用されているのかをMUFG内外の有識者から聞くセッションや、新しいMUFGのビジネスを創出するというグループワークに取り組むことで、実践的な知見と変革へのマインドが身につきました。事前課題・研修内容の充実度・密度から会社の本気度を感じました。

現在、私の所属するチームではデータサイエンティスト・エンジニア・デザイナーが協働しており、研修で得たような知見は前提として議論が行われます。日々の業務に研修での経験が直接役立っていることを実感するとともに、各分野の先端技術は日進月歩なので、書籍や外部のオンライン講座等を利用してキャッチアップしています。

^{*1} 銀行等と組んでデジタル金融ビジネスの開発を担うMUFGの子会社

カルチャー改革／人材戦略

MUFG ロールプレイング大会

銀行・信託・証券の支店で働く顧客担当者を対象に、提案力を競う「MUFGロールプレイング大会」を2021年度に初開催しました。

約4か月にわたり予選が行われ、5人が決勝に進出しました。2022年2月の決勝大会では、同じお客さまを想定して提案を行い、各社の役員が審査しました。

受賞者からは、「限られた時間での簡潔な説明やツールの効果的な活用法を考える良い機会になった」、「支店、拠点部、同期など多くの人に応援してもらって練習し、自分自身も成長した」、「受賞はゴールではな

くスタートなので、明日からも世界が進むチカラになるよう頑張りたい」などのコメントがありました。

また、決勝大会の様子は各拠点にオンラインで中継しました。視聴した社員からは、「各社の着眼点や提案の違いが分かり、今まで以上にグループ協働の可能性を感じた」、「心に残る一言がたくさんあった。特に『ご安心ください、お客さまの全てのお悩みを私が窓口になって解決します』はお客さまへの親身な姿勢が伝わり、面談で使いたいと思った」などの声が寄せられました。



銀行 半田支店 榎原 光世

* 各社員の所属店は2022年2月時点



銀行 一宮支店 菊池 航平



信託 柏支店 鈴木 梨紗



信託 立川支店 税所 雄真



証券 本店 村橋 聡美

新規ビジネス創出プログラム Spark X (スパークエックス)



Spark X 運営メンバー

Spark Xはグループ一体で実施する新規ビジネス創出プログラムです。社員が経営陣や社内外の有識者を巻き込みながら運営しています。

新規ビジネスのアイデアは、MUFGのパーパスに合致していることを条件とし、既存領域に捉われない自由な発想と社員のWill(意志)をもとにしたビジネスモデルを募集しました。2022年1月から5月までに、グループ22社・577人の社員から、650件のアイデアが寄せられました。

この期間中には、社内外の有識者による講演会を計10回開催したほか、個別相談会を定期的に行い、新規ビジネスの立ち上げに必要な考え方やスキルについて学ぶ場を数多く提供しました。

書類審査を通過したアイデアについては、社内外のメンターがビジネスモデルの磨き上げをサポートします。一方、審査の結果、見送りとなったアイデアにもフィードバックを行い、次の挑戦へと繋がります。

最終審査を通過したアイデアについては、提案者自身が事業開発責任者となり、事業化に向けて取り組みます。経営が人事面や費用面などを支援し、強い意志を持つ人が最後まで走り続けられる態勢を整えています。

Spark Xの名称には、「予測不能な未来(X)に向けて、果敢に挑戦し、新しい時代をリードする火付け役(Spark)となる」という意味を込めています。応募した社員の思いが火種となり、変革の連鎖となるようなプログラムをめざしています。

パーパスの自分ごと化を図る「My Way × MUFG Way」

社員一人ひとりが日々の業務や行動をパーパスと結び付けることを目的として、2021年度は「MUFG Way浸透セッション」を実施しました。

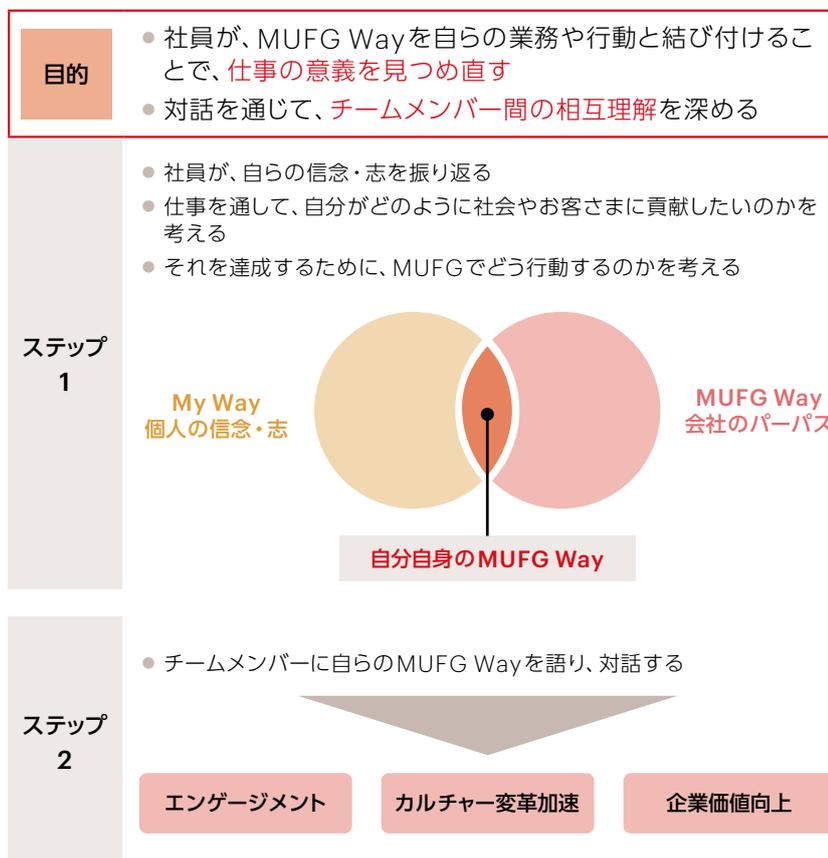
まず、自分自身の半生を振り返り、価値観・信念・志を「My Way」として言語化したうえで、各部店の方針・各自のミッションを踏まえた「私にとってのMUFG Way」を考えました。そして、これを職場のメンバーで共有し、対話しました。

セッションはカスケードダウン方式で実施し、最初に亀澤社長がグループ各社の役員に対して、自身のMy Way × MUFG Wayを語りました。その後、役員から部店長へ、部店長から部下へとそれぞれのMy Way × MUFG Wayを語りました。国内外で合計3,000回を超えるセッションを開催し、50,000人以上の社員が参加しました。

セッションに参加した社員からは、「上司の半生や考え方など知らなかった側面を聞いて身近に感じた」、「入社したときの志を思い起こし、お客さまや社会にどう貢献したいか、改めて考えるきっかけになった」等の声が寄せられました。一方で、「自分の業務に落とし込むのは難しい」等の声もあり、自分ごと化は道半ばであると認識しています。

2022年度は、部下の立場にいる社員も含めた全員がMy Way × MUFG Wayを見つめ直し、MUFGで働くことで、誰に対し、どのように貢献していくのかを具体的に言語化し、それを上司や後輩など周りの人と率直に語り合う「MUFG Way共鳴セッション」を実施しています。

My Way × MUFG Wayの概要



亀澤社長によるトップマネジメントへのセッション

カスケードダウン

各部店でセッションを開催



荻窪支店のセッションの様子

カルチャー改革／人材戦略

挑戦する社員たちの座談会



志治 康伸

三菱UFJ銀行 経営企画部
ブランド戦略グループ 調査役

有馬 未奈子

三菱UFJ信託銀行 資産運用部
ESG課 調査役

高橋 怜央

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
事業法人第三部 部長代理

西潟 裕介

三菱UFJ信託銀行
デジタル企画部
デジタルマーケティング室 調査役

井戸 智香子

三菱UFJ銀行 経営支店長

MUFG変革の兆し

社員が経営に共感し、自律的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざしたカルチャー改革。今まさに、挑戦と変革を実践している社員たちに、MUFGのカルチャーについて話してもらいました。

Q1: まずどんな挑戦をされているのか教えてください。

志治 私は昨年までニューデリー支店にいたのですが、インドは活気が日本とは全く違い、今後世界を牽引していくだろうと肌身で感じていました。MUFGはこのままでは30年以内に淘汰されるのではないかと思っていたとき、「社長と本気で語る会」の募集がありました。貴重な機会なので、思っていることを勇気を持って直球で質問しましたが、亀澤さんは確り受け止めてくれました。亀澤さんのMUFGを変えていくんだという強い意志を感じましたし、自分自身の会社に対する見方も大きく変わりました。メンバー10人で、会社の変革に向けて何ができるか、4カ月かけて徹底的に議論し、最終的に亀澤さんに「ビジネスコンテストと、社員同士で自由闊達に議論ができるコミュニケーションの仕組みとして、社内SNSをやるべき」という提案をしました。その実現のために私が経営企画部に異動して、現在、Spark Xという新規ビジネス創出プログラムの企画・運営と、カルチャー変革のためのコミュニケーション施策を推進しています。

井戸 私は2021年の10月から経堂支店長をやらせていただいています。公募に手を挙げたのですが、実はリテール業務もマネジメントも経験がありませんでした。挑戦のきっかけは、当時の上司から「支店長に挑戦してみたら?」と言われたことです。入行からずっと法人担当の部署だったので、自分の中でリテールの拠点長になる発想はなかったのですが、この上司が言うなら考えてみようと思ったのと、これまで導いてくれたたくさんの方からの恩を組織や後輩に返したいという気持ちもあって挑戦しました。

西淵 私は2019年にシステム会社から信託に転職して

きました。前職は、ニーズに合わせてシステムを構築する役割だったのですが、力を入れて作ったものが良いとは限らず、簡単に作ったものが高く評価されたりして、デジタルは手段でしかないと感じさせられました。システムをきれいに構築することよりも、最終的にお客さまに何を提供するのかを自分で考えてみたいと思い転職しました。現在はAIとデータサイエンスを使って、お客さまに最適な情報を届けるための開発をしています。

有馬 私も中途入社で、現在は信託の資産運用部で、株式の議決権行使を担当しています。前職は、議決権の電子行使プラットフォームを提供する会社にいました。2014年のスチュワードシップ・コード、2015年のコーポレートガバナンス・コードの策定をきっかけに、投資家の意識が変わっていくのを目の当たりにしていました。そして自分も投資家の立場で、上場会社の企業価値向上に繋がるような判断をしたいと思い転職しました。

高橋 私は証券の広島支店で、主に未上場法人とそのオーナーのお客さま向けに株式や債券の販売を5年半ほど担当していました。一通りの達成感を得られたので、そろそろ違うビジネスもやってみたいと思っていた頃、支店長から「公募に挑戦してみたら」とアドバイスをもらい、株式や債券を発行する側も学んでみたいと思い、事業法人部に手を挙げました。現在は上場会社のお客さまに対し、株式や債券の発行とそれに紐づく総合的なサービスを提案しています。

Q2: MUFGのカルチャーをどう感じますか?

有馬 前職のときからMUFGに対して真面目で誠実な印象を持っていましたが、入ってみてもそれは全く変わりま

カルチャー改革／人材戦略 挑戦する社員たちの座談会

せんでした。また思っていた以上に、MUFGは一つひとつの行動に対する社会的インパクトが大きいので、慎重な判断が必要で、リスクを取りづらいところはあるなと感じます。

高橋 前例にこだわる部分があると思いますが、時代や



お客さまに合わせてやり方は変えていいと思います。Spark Xの通達を見たとき、いい意味で「MUFGらしくないことをやっているな」と思いました。グループの社員としてこういう変化は嬉しく思います。

志治 金融機関なのでコンプライアンスなど当たり前を守るべき部分はありますが、そのやり方を全部に適用しないで、メリハリを付けて攻めや新しい発想でやるところもパラレルに走ったらいいと思います。それぞれの行動がパーパスをよりどころとしたものであれば、企業価値は高まっていくと思います。

西潟 前例主義は活用できる面もあります。デジタルマーケティングは信託より銀行の方が進んでいるので、銀行の仕組みを踏襲すれば、法的リスクやコンプライアンスの面なども整理されていてかなり楽に進められます。でも前例に引っ張られる面もあるので、お客さまにとって最適なものを自分たちで見極める必要があると思います。

井戸 経験のない私を支店長に登用して「とりあえずやってみよう」と言われているのを体感しているので、私自身は、カルチャーが変わってきているなと感じています。「MUFG Way浸透セッション」で支店の皆に自分の話をしたところ、「井戸Wayを聞いて、私も自分なりのWayを考えてみたいと思いました」というコメントをもらいました。「パーパスの自分ごと化」というと難しく感じますが、身近な人の言葉を聞いて、考え方が変わっていくことで、パーパスと自分が繋がっていくのかなと思っています。

Q3：MUFGの何に課題を感じますか？

高橋 グループ総合力を活かしきれていないと思います。お客さまには関係のない事情で提案が遅れたり、各業態でバラバラに動いて効率が悪かったりする部分はまだあると思います。自分たちの強みであるグループ総合力をもっと有効活用して、お客さまにとって最適なソリューションを、スピード感を持って提案できなければ、多分MUFGの企業価値も上がっていかないと思います。

西潟 デジタルの分野だと、データを1カ所に集めて整備することから始めようとしがちです。たくさんデータを入れればAIは拾ってくれますが、最終的になぜそのデータで説明できるのかが分からなくなります。誰が何の課題を解決したいのかという目的に合ったデータを集め、少しずつAIで解決しては広げていく。そうやってめざす姿に向けて一歩ずつ積み上げていくことが大切だと思います。

有馬 私は多様性が弱いなと思います。前職では年代もバックグラウンドもバラバラで、通達一つでも違う解釈をされるなど、コミュニケーションの難しさがありました。MUFGは新卒で入ってずっと働いている人が多いので、皆さん同じ研修を受けてきているせいか、意思疎通が簡単だと感じます。逆に言うと立ち止まるところがないという問題があります。躓かないので、傷を作って補強して強くなるようなこともない。一方で、私のような中途入社者が増加してきており、新商品開発を含めさまざまな場面で異なる視点から提案を出すなど、改善に向けた取り組みも徐々に増えていると思います。



志治 ビジネスコンテストを開催するだけで新規ビジネスが創出できるとは、実は思っていません。大学時代の友人が起業後に多くの困難に直面しているのを間近で見て

いるので、そんなに甘い世界ではないのは分かっています。でも、今まで当社で新規ビジネスが生まれにくかったのは、提案した人自身が、実現までやり抜くというやり方をしていなかったという部分があったからだと思います。どんなに苦しくても思いを持って最後まで走りきれない人でないし、自分が手を挙げたのであれば走りきれれると思います。Spark Xではメンタリング機能を充実させ、提案した人が事業の責任者になるために必要なスキル等を身につけるサポートもしています。

井戸 自分が手を挙げたからこそ頑張れるというのは、私もいま実感しています。今までの十数年とは全く違う毎日なので驚くことや戸惑うこと、悩むこともあります。そんなときは、ここに来ようと思った当時のノートを見返しています。自分自身で納得して選んだ道だから、頑張れるし踏ん張れる。自分の人生のフェーズに合わせて、挑戦したり、立ち止まったり、ちょっと後ろに下がったりするという取舍選択がもっと柔軟にできるようになれば、皆が納得して前に進めると思います。

Q4: あなたの挑戦のモチベーションは何ですか?

志治 MUFGの変革に携わっていること自体が大きなモチベーションになっています。Spark Xの説明会にはグループ30社から2,500人を超える人たちが参加してくれました。あるときに40代ぐらいの参加者から「志治くん、銀行に入って今が一番楽しいよ」と声をかけていただきました。目を輝かせて本当に楽しそうで。思いを込めて立ち上げた施策なので、たまらなく嬉しかったです。挑戦してくれる人は20代が中心かと思ったら、意外と上の世代も多かったです。こういう人が増えていったら、MUFGは相当強くなれると思います。

井戸 私は職場の皆からの声モチベーションになっています。月次で支店の皆と面談するとき、業務に詳しくない私が「仕事どう?」と聞いても盛り上がりませんので難しいところはあります。でも話していくうちに、「元気が出た」とか「すっきりした」とか「午後の仕事頑張れます」と言ってもらえることもあります。言葉のかけ方でモチ

ベーションは上がることも下がることもあるので、信念のない言葉は使わないと決めています。少しでも相手が前向きになれるように、限られた時間で話していくことにやりがいを感じます。



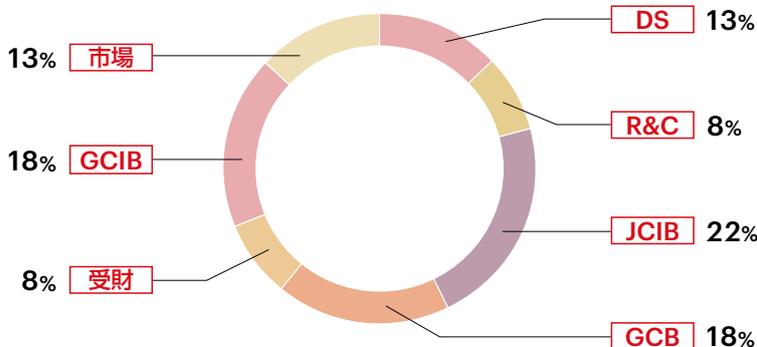
西潟 私は、デジタルを使ってシニアの方々にどう情報を届けるかというミッションが、モチベーションになっています。信託が扱う遺言や相続などは、対面を好まれるお客さまも多いので、対面と非対面をどう使い分けてお客さまと接点を作っていくのか、信託としてのデジタルの在り方を決めていく重要な局面に携わっていると思います。また、銀行や証券には違う層のお客さまのデータがあるので、情報の相互活用もこれまで以上に考えていきたいと思っています。

有馬 私は挑戦をクリアすることがモチベーションになっています。昨年、議決権行使の指図書に印鑑を押すのをやめて、220時間以上・5万枚以上のペーパーレス化に成功しました。自分で言い出したもののその過程は簡単ではなく、法的論点の整理から、お客さまとの契約の確認まで、本当にいろいろな部署の方に協力していただきながら、半年かけて実現しました。大変でしたがやりがいがありました。いまは議決権行使の電子化に向けて検討を進めています。これができたらまた大きな達成感になると思います。

高橋 私にとっては、やっぱりお客さまに喜んでいただくことがモチベーションになっています。成績を上げたときも自己実現的な喜びはありますが、お客さまから直接感謝の言葉をいただいたときの喜びは格別です。「高橋さんがいてよかった」と言ってくれたとき、やってよかったなと思えますし、ある意味そのために働いているのかなと思います。今まで以上に業態の枠組みを越えてグループの力を結集させ、お客さまにとって最適なソリューションを提供していきたいと思っています。

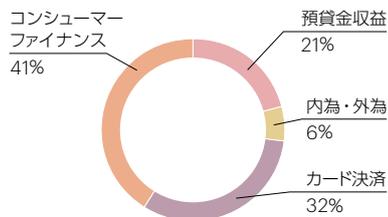
事業本部別業績

2021年度の事業本部別営業純益の構成

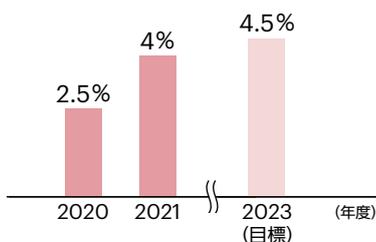


DS デジタルサービス事業本部^{*1}

2021年度の粗利益の構成



ROE KPI



ROEの構成要素

	2020年度	2021年度
営業純益	1,731億円	1,725億円
経費率	76%	76%
RWA	9.0兆円	9.0兆円

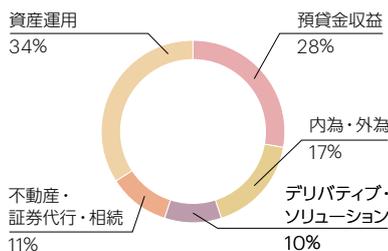
2021年度業績概要

新型コロナウイルスの影響を主因とした消費者ファイナンスやカード収益の減少、振込手数料引き下げによる減収を、店舗統廃合の効果等による経費削減により打ち返し、営業純益は前年度と概ね同水準となりました。

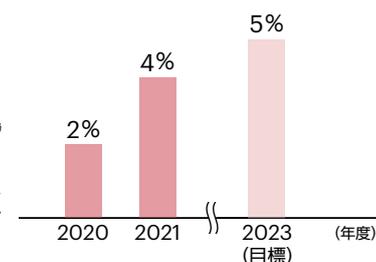
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

R&C 法人・リテール事業本部^{*1}

2021年度の粗利益の構成



ROE KPI



ROEの構成要素

	2020年度	2021年度
営業純益	657億円	1,039億円
経費率	88%	83%
RWA	17.2兆円	17.0兆円

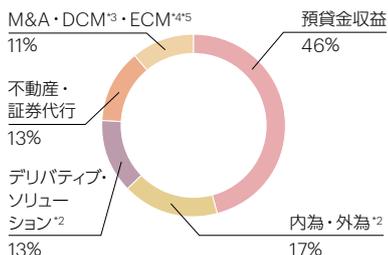
2021年度業績概要

好調な不動産ビジネスに加え、利ざや改善による貸出資金収益の増加や、M&Aファイナンスの積み上がり等もあり、営業純益は前年度比で増加しました。

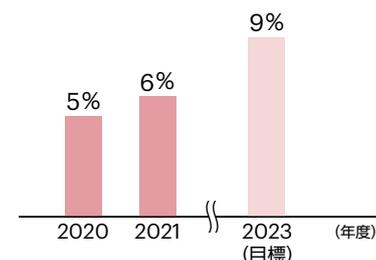
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

JCIB コーポレートバンキング事業本部^{*1}

2021年度の粗利益の構成



ROE KPI



ROEの構成要素

	2020年度	2021年度
営業純益	2,389億円	2,846億円
経費率	57%	52%
RWA	34.3兆円	32.5兆円

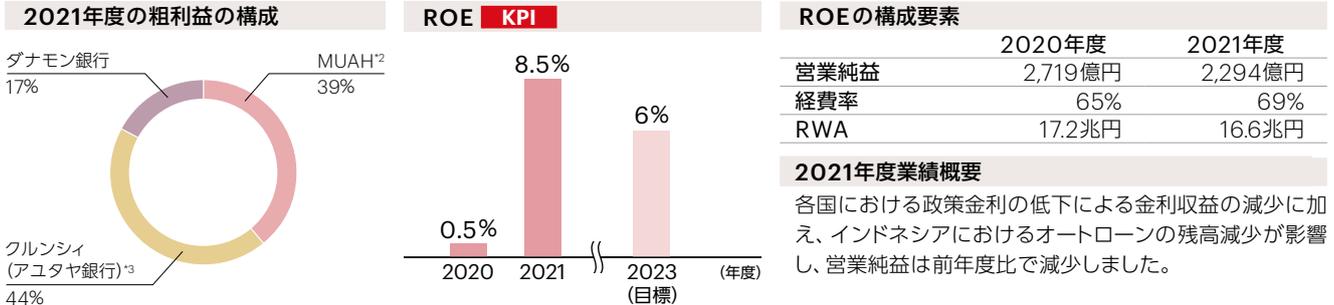
2021年度業績概要

シンジケートローン等は前年度比低調だったものの、利ざや改善による国内外の貸出資金収益の増加や、好調な不動産・証券プライマリービジネス等で打ち返し、営業純益は前年度比で増加しました。

^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

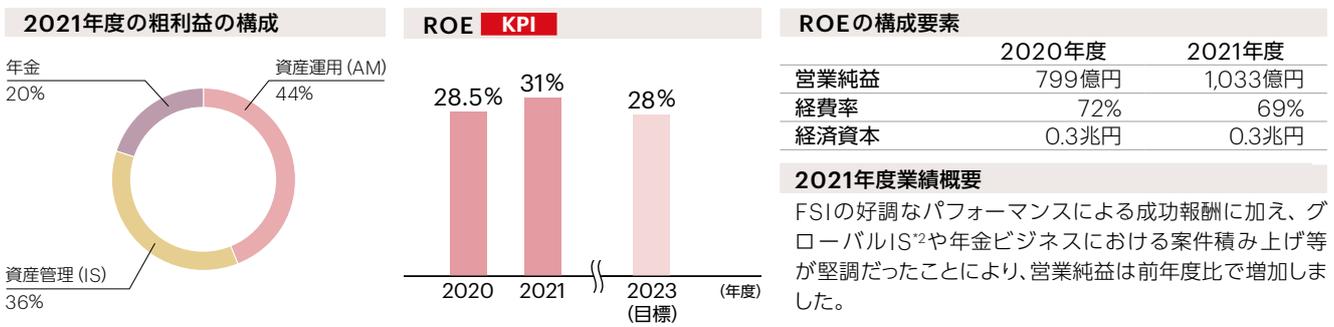
^{*2} 国内分のみ ^{*3} Debt Capital Markets ^{*4} Equity Capital Markets ^{*5} ほかに不動産証券化等を含む

GCB グローバルコマーシャルバンキング事業本部^{*1}



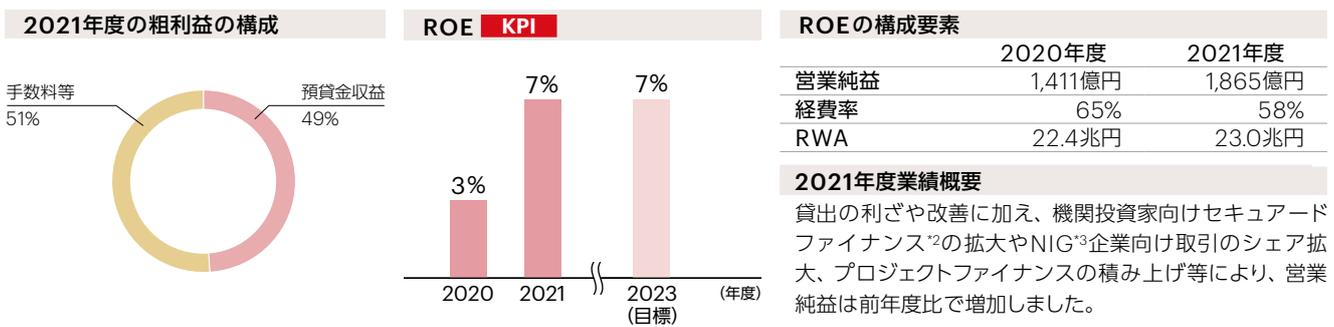
^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・フルンシィ(アユタヤ銀行)の計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く。ダナモン銀行はエンティティベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く ^{*2} 信託・証券子会社、JCIB、GCIB、市場に帰属する分を除く ^{*3} 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く

受財 受託財産事業本部^{*1}



^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース ^{*2} Investor Services

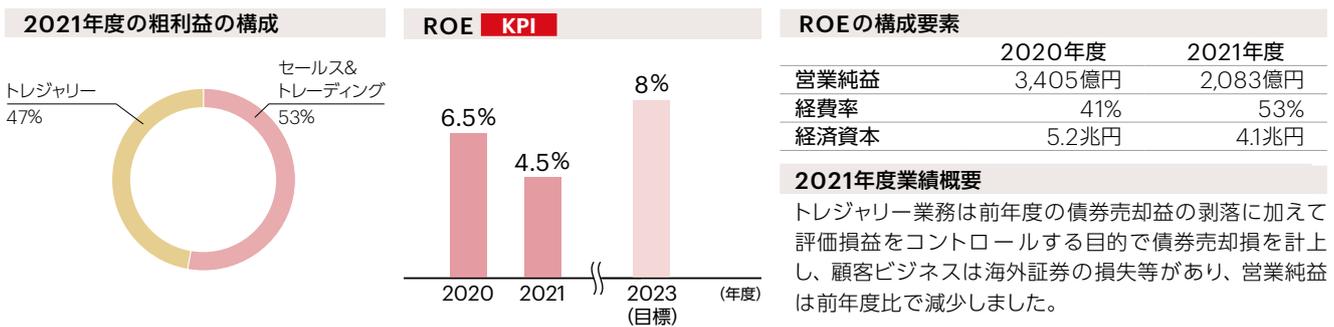
GCIB グローバルCIB事業本部^{*1}



^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

^{*2} ファンド投資資産等を担保とする貸出 ^{*3} 非投資適格

市場 市場事業本部^{*1}



^{*1} 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

デジタルサービス事業本部 DS



めざす姿

- お客さまのお金の不安を解消し、金融サービスの専門家として社会から常に頼られる存在
- 本邦トップバンクとして圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーム」へ

主なビジネス

- 国内の個人・法人のお客さまを対象に、デジタルでの取引接点の拡大や利便性向上を通じたデジタル金融サービスを提供

デジタルサービス事業本部長 **大澤 正和**

事業本部戦略の概要

強み

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

事業環境 (機会とリスク)

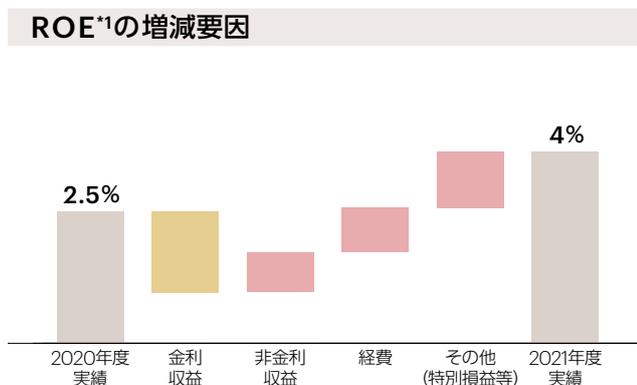
機会	非対面取引に対するニーズ拡大
機会・リスク	外部事業者の金融サービス参入
リスク	システム等の障害が発生するリスク

課題

- 幅広いお客さまのニーズにマッチした金融サービスの提供と収益化
- 店舗ネットワークの適正化
- 外部事業者との協働による取引接点拡大

ROE目標達成への取り組み

- チャンネルシフト、業務構造改革
- 既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)による収益強化
- 粗利益の増強に向けた新たなビジネスへの挑戦



ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,725億円	-6億円
経費率	76%	-0ppt
RWA	9.0兆円	+0.0兆円

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース

中期経営計画の主要戦略の進捗

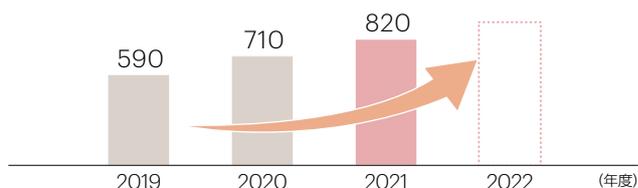
デジタルシフトによる顧客利便性向上

インターネットバンキングの「ダイレクト」利用者数は順調に増加しており、2021年度末で800万人を超えました。新規口座開設においても、アプリ経由の開設件数が店頭での開設件数を初めて上回るなど、アプリの機能改善等によるデジタルシフトが着実に進展しています。

店舗においては、お客さま自身の操作で取引が可能なタブレット端末の導入を進めています。2022年7月にリリースした口座開設機能をはじめ、対象取引を順次拡大します。

店舗ネットワークの適正化と並行し、これらのオンラインチャンネル・店舗双方でのDXによる利便性向上に努めます。

インターネットバンキング「ダイレクト」継続利用者(万人)

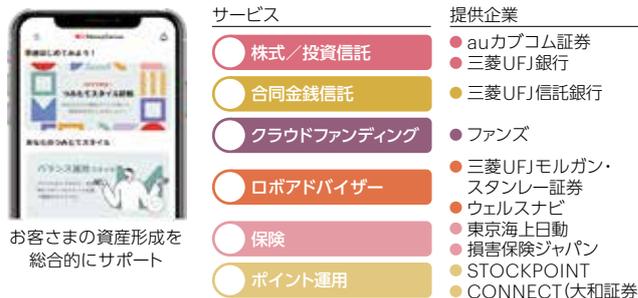


外部事業者との協働を通じた新たなサービスの拡充

個人のお客さまに向けて、2021年12月に「Money Canvas」をリリースしました。投資スタイル診断等の投資初心者向け機能を持ち、MUFG内外の事業者が取り扱う金融商品・サービスを提供するスマートフォン起点のサービスです。今後も継続的に商品ラインナップや機能の拡充を進め、お客さまの資産形成を総合的にサポートします。

金融サービスや商品をモジュール(機能)と捉え、外部事業者のサービスに組み込むBaaS(Banking as a Service)にも取り組んでいきます。お客さまとの接点を広げ、金融ニーズを上流で捉えることで、お客さまごとに最適化された商品・サービスを提供します。

Money Canvasの概要

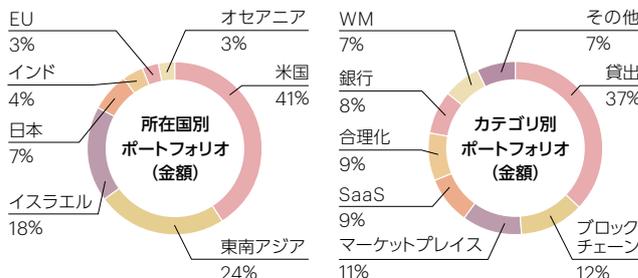


Money Canvas開発担当者のコメントはP53をご覧ください。

全社DXを加速させるための取り組み

コーポレート・ベンチャー・キャピタルである三菱UFJイノベーション・パートナーズ(MUIP)では、1号ファンドでの良好な成果を受け、2021年7月に総額200億円の2号ファンドを設立しました。2号ファンドでは、MUFGとMUFG出資先のスタートアップに加え、MUFGのお客さまも加えた三者間でのオープン・イノベーションや、ESGなどの新たな投資領域の開拓にも取り組んでいます。

MUIPの出資対象領域(国内外の30社に出資)



法人・リテール事業本部 R&C



めざす姿

- 人々の暮らし・豊かさと、取引先企業などの成長・発展に貢献
- 本邦随一の“金融プロフェッショナルグループ”

主なビジネス

- 国内の個人・法人のお客さまを対象に、貸出、資金決済、資産運用や相続・不動産など幅広い金融サービスや、事業・資産承継といったソリューションを提供

法人・リテール事業本部長 **宮田 敦**

事業本部戦略の概要

強み

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

事業環境（機会とリスク）

- 機会** 少子高齢化に伴う資産運用や事業承継等のニーズの高まり
- リスク** 顧客担当者のお客さま本位の意識が欠如するリスク

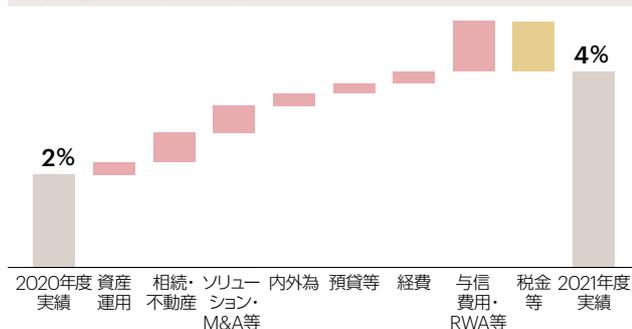
課題

- グループ一体ビジネスモデルのさらなる推進
- 収益力強化・収益体質改善
- デジタルシフトによる生産性の向上

ROE目標達成への取り組み

- 法人×WM¹ソリューション一体推進強化
・グループ一体での法人・個人バリューチェーンビジネス追求
- 新事業領域への取り組み
・法人ビジネスプラットフォーム等の展開加速
- コスト削減の継続的实施

ROE^{*2}の増減要因



*1 ウェルスマネジメント

*2 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,039億円	+382億円
経費率	83%	-6ppt
RWA	17.0兆円	-0.1兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

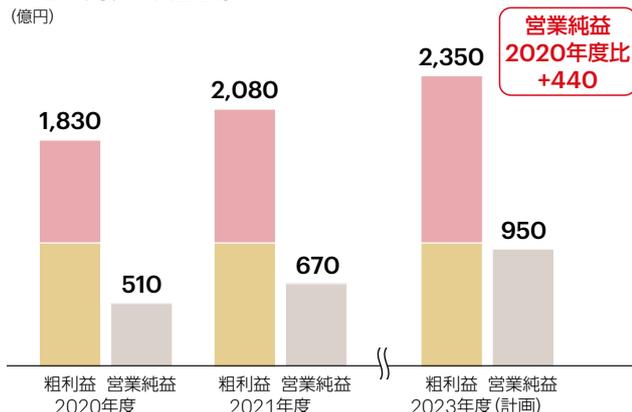
法人×WMソリューション一体推進

お客さまのかけがえのない大切な資産に関する多様な課題に対して、銀行・信託・証券のグループ一体でお応えします。具体的には、「クロス取引ビジネス」「資産運用ビジネス」を軸とした戦略を推進しており、その結果であるWM収益を、中期経営計画対比で順調に積み上げています。2022年2月にリリースした「WMデジタルプラットフォーム^{*1}」を活用し、グループ一体でお客さまの課題への解決力を強化し、戦略を加速していきます。

^{*1} モルガン・スタンレーの知見を活用し開発したプラットフォーム。お客さまのプロファイリング情報の集約や、適時・適切なアドバイス等を行うことで総資産ベースの提案を実現します。

WM収益

■クロス取引 ■資産運用
(億円)



クロス取引ビジネス

クロス取引とは、銀行・信託・証券のグループ総合力を活用したビジネスです。富裕層のおよそ6割を占める企業オーナーに対し、法人顧客基盤を活用し、根源的課題である事業承継を起点に、貸出や遺言、不動産、M&A、IPO等、グループ総合力を発揮した付加価値の高いサービスを提供します。

資産運用ビジネス

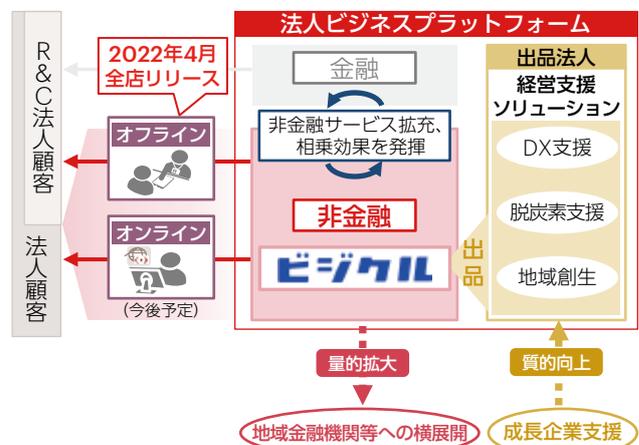
お客さまの安定的かつ中長期的な資産形成、クロス取引によって顕在化した資産の組み換えなどの各種課題に対し、的確なアドバイスを提供します。MUFGウェルスマネジメントとしての市場見通しや投資見解などの情報提供、商品ラインナップの厳選、ポートフォリオ提案など、アドバイザー機能を強化しています。

法人ビジネスプラットフォーム

2021年11月に連結子会社化したビジネステックが提供する問題解決プラットフォーム「ビジクル^{*1}」による非金融ソリューションの充実に加え、「ビジクル」への出品を通じた成長企業の支援、地域金融機関等への横展開によるプラットフォーム参加者の多様化を進め、MUFGとプラットフォーム参加者がビジネスを共創する新たなプラットフォームの形をめざします。

^{*1} 企業が抱えるDX・ESG・地域創生などの社会課題や経営課題に対して最適なソリューションを提案できる問題解決型のプラットフォーム

法人ビジネスプラットフォームの概要



コーポレートバンキング事業本部 **JCIB**



めざす姿

- お客さまと事業リスクを共にし、共に成長する
- 「階段経営」の実現
中期経営計画のゴールに向け、階段を上るように、毎年前年比で一步一步着実に成長する

主なビジネス

- 日系大企業のお客さまに、銀行、信託、証券をはじめとしたグループ各社が、各々の高い専門性を活かした金融サービスを提供するとともに、グループ連携を通じて総合的な金融ソリューションを一体で提供

コーポレートバンキング事業本部長 **林 尚見**

事業本部戦略の概要

強み

- グループ連携および国内外一体運営による高度なソリューション提供力
 - ・投資銀行業務におけるグローバル・リーチ
 - ・フルラインナップで提供できる信託機能
 - ・邦銀随一のバランスシートと海外ネットワーク

課題

- 採算管理の徹底に向けたさらなる意識改革
- RWAリアロケーションとリスクテイク力強化
- お客さまからのMUFGに対する役割期待の向上

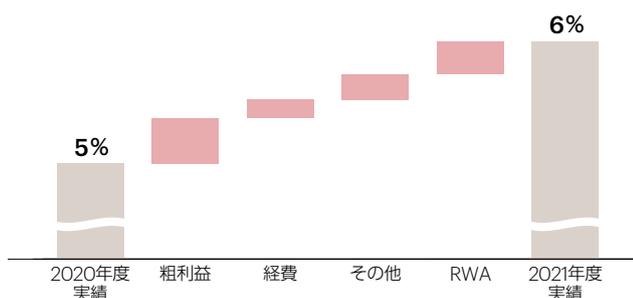
事業環境 (機会とリスク)

- 機会** 技術革新によるDXやEX^{*1}等の社会構造変化から誕生する新産業へのファイナンス
- 機会** カーボンニュートラルに向けたトランジションのパスウェイ
- リスク** 地政学リスクやインフレに端を発する景気後退と貸出資産の質の低下

ROE目標達成への取り組み

- [短期] 階段経営の継続
 - ・採算管理の徹底による貸出利ざやの着実な改善
 - ・高採算アセットへのRWAのリアロケーション
- [中長期] 持続的な成長に向けた新たな挑戦
 - ・お客さまの中長期利益向上への貢献
 - ・社会課題解決力の向上

ROE^{*2}の増減要因



*1 エネルギートランスフォーメーション

*2 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,846億円	+457億円
経費率	52%	-5ppt
RWA	32.5兆円	-1.8兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

階段経営の継続

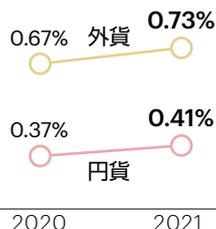
中期経営計画初年度は、ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、ROEと連動した採算管理や業績評価体系を整備し、前年度比で着実に成長することができました。

特に、貸出は採算管理の徹底により低採算貸出の削減を進め、着実に利ざやを改善することができました。また、不採算貸出の削減や政策保有株式の売却により、RWAの削減を進めました。引き続き貸出利ざやの改善と政策保有株式の売却を最重要課題として取り組んでいきます。

2022年度は銀行・信託・証券を兼職するホールセールカバレッジ部を新たに設立しました。お客さまの事業課題に対し、各社のソリューション機能を繋ぐ力を強化することで、従来にないサービスを提供していきます。

引き続き、環境の変化を捉えてリターンとリスクをマネージすることで、毎年着実にROEを向上していきます。

貸出利ざや推移

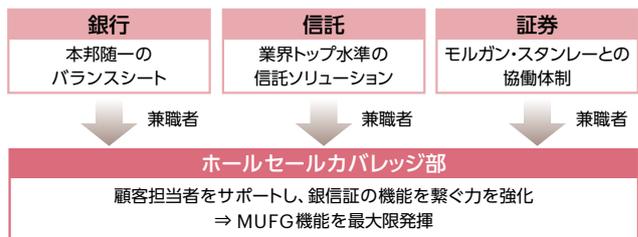


RWA推移



MUFGソリューション提供力の強化

・銀信証の兼職組織を新設



持続的な成長に向けた新たな挑戦

お客さまを取り巻く環境は気候変動問題などの社会課題の重要性の高まりや、インフレ、国際情勢により急速に変化しています。

このような不確実性の高い環境下においても、エンゲージメントと事業・金融の双方からソリューション提供を行い、お客さまの持続的な成長を後押しする価値共創アプローチを進めます。

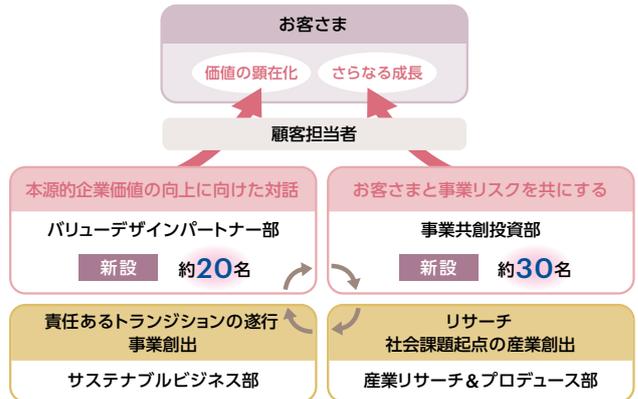
その一環として、お客さまとともに社会課題起点の新たな事業に投資する「事業共創投資」に取り組めます。貸出から投資まで、お客さまのバランスシートの全領域をMUFGがサポートし、お客さまの事業特性にあわせたファイナンスを提供していきます。

価値共創アプローチを通じて、お客さまがMUFGに期待する役割を、「事業リスクを共にするパートナー」に引き上げ、お客さまとともに持続的に成長するビジネスモデルの確立をめざします。

価値共創アプローチの概要



価値共創アプローチの推進体制



グローバルコマーシャルバンキング事業本部 **GCB**



めざす姿

- MUFGとパートナーバンクの協働により、お客さまが“ASEANで進むチカラになる”

主なビジネス

- パートナーバンク(クルンシィ・ダナモン銀行・ヴィエティンバンク・セキュリティバンク)を通じて、ASEAN進出企業および地場企業・個人のお客さまへ金融サービスを提供

グローバルコマーシャルバンキング事業本部長 **大和 健一**

事業本部戦略の概要

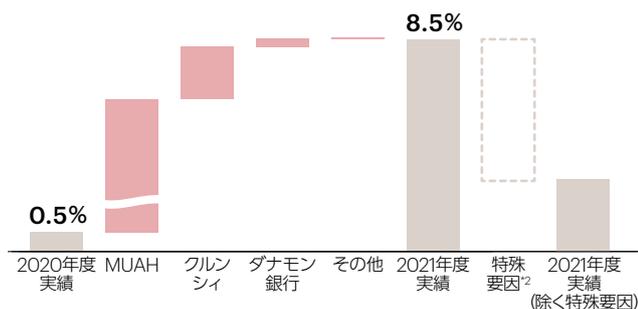
強み

- MUFGとパートナーバンクを組み合わせた幅広いサービス・機能の提供
- ASEANにおけるパートナーバンクの圧倒的な拠点網(約3,000拠点・8万人の行員)
- Grabやスタートアップ企業との協働による金融包摂、デジタル金融

事業環境(機会とリスク)

- 機会** ASEANの高い成長率を捉えたビジネスの推進
- リスク** 世界経済減速の影響を受けたASEANの経済回復の遅れ
- 機会・リスク** ASEANのデジタル金融の拡大

ROE*1の増減要因



*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース *2 MUAH関連、クルンシィ一過性収益

課題

- クルンシィ：タイ経済の成熟化に伴う成長率低下を見据えた新たな収益源の確保
- ダナモン銀行：コンシューマー・中小零細企業事業のコロナ禍からの回復、オートローン事業強化の加速

ROE目標達成への取り組み

- クルンシィ：成長ドライバーであるリテール事業を中心とした国内外における非連続な成長機会の追求
- ダナモン銀行：協働深化によるシナジー追求、およびマネジメント体制再構築・オートローン子会社協働を通じたコンシューマーファイナンス事業強化
- DX推進とカーボンニュートラルのビジネス化による新たな収益源の獲得

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,294億円	-425億円
経費率	69%	+4ppt
RWA	16.6兆円	-0.6兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

アジアビジネスの推進

パートナーバンクを通じ、ASEANに進出している企業および地場企業や個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。MUFGのグローバルなサービス・機能と、パートナーバンクの現地顧客基盤やサービス・機能を掛け合わせ、今後も高い成長が期待されるASEAN経済の取り込みを図ります。

MUFG協働の深化

昨年度、MUFG-ダナモン銀行間で疑似一体組織を作り、両社共同での提案活動を推進しました。買収ファイナンスやデベロッパー向け貸出などの案件が実現し、協働貸出残高は、2019年度対比で約3倍、低コスト預金残高は約7倍に伸長しました。

コンシューマーファイナンスの強化

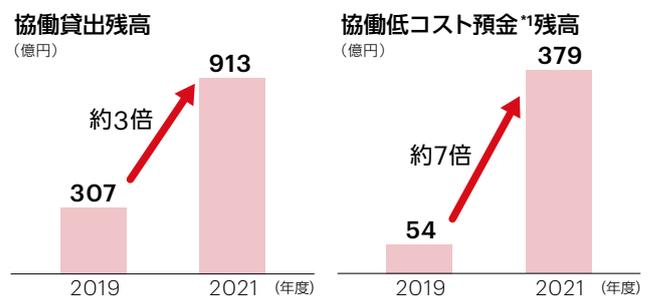
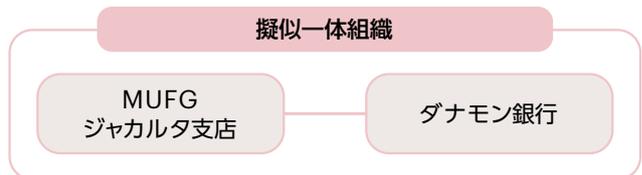
タイ国内でトップクラスのシェアを持つクルンシィの知見・成功体験をダナモン銀行に移転することにより、インドネシアでのコンシューマーファイナンスの推進体制を強化しています。また、オートローン子会社Adira Financeの前CEOをダナモン銀行のリテール担当副頭取に起用し、両社間の協働によるシナジーをさらに強化していく方針です。

新たなビジネスの追求

パートナーバンクのDX推進や、カーボンニュートラルのビジネス化への取り組みを進めています。Grabとの協働では、タイでのローンの積み上げやダナモン銀行との共同ブランドのクレジットカード提供開始など、具体的な成果が出ています。

また、クルンシィは、タイ国内のESGファイナンス市場でリーディングポジションを確立しており、MUFGと協働したESGファイナンス案件も多数成約しています。

MUFG-ダナモン銀行の協働深化



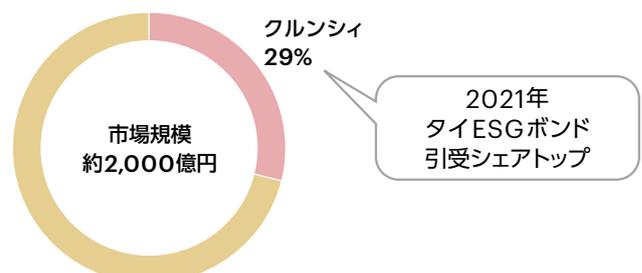
コンシューマーファイナンス強化に向けた取り組み



Grabとの協働

クルンシィ	ドライバー・フード加盟店向けローンを積み上げ ユーザー向けローンをリリース
ダナモン銀行	共同ブランドクレジットカードをリリース

タイ国内でのESGファイナンス市場シェア



受託財産事業本部 受財



めざす姿

- 安心・豊かな社会の実現に向け、フィデューシャリー^{*1}として高度な専門性を発揮し、国内外のお客さまに選ばれ続けるAM^{*2}・IS^{*3}プレイヤー

*1 受託者、*2 資産運用、*3 資産管理

主なビジネス

- AM、IS、年金の各事業において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや商品・サービス等を提供

受託財産事業本部長 **安田 敬之**

事業本部戦略の概要

強み

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

事業環境(機会とリスク)

- 機会** 環境・社会課題への関心の広がり等によるお客さまのニーズの多様化
- 機会** オルタナティブ領域の市場拡大
- リスク** マーケット下落等による運用・管理資産の減少
- リスク** パッシブ化の進行と報酬率の低下

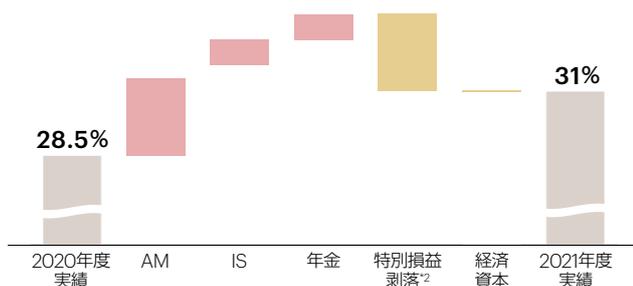
課題

- さらなる収益基盤の強化
- 変化する外部環境・多様化する顧客ニーズを捉えた商品・サービスの拡充

ROE目標達成への取り組み

- グローバルAM / ISビジネスのさらなる成長
- 高付加価値商品・サービスの機動的な提供

ROE^{*1}の増減要因



*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース

*2 AMPC株式売却益等

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,033億円	+234億円
経費率	69%	-4ppt
経済資本	0.3兆円	+0.0兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

資産運用 (AM)

<グローバル>

FSIは、旗艦ファンドを中心にベンチマークを上回る高パフォーマンスを実現し、資産運用残高拡大に伴うベース報酬増加に加え、成功報酬も増加し、過去最高益を計上しました。業界きってのFSIの責任投資に関する知見を取り込み、シード投資^{*1}を活用した商品開発などに取り組み、お客さまに対し、利潤を持続的に創出していきます。

^{*1} 新ファンド設定時に運用者自身がファンドに投入する資金

<国内>

三菱UFJ国際投信では、eMAXISシリーズを中心としたノーロードインデックスファンドの豊富なラインナップで、

個人のお客さまのつみたて投資ニーズを捉えるなどシェアを拡大し、公募株式投信(除くETF)残高は業界4位から業界2位に浮上しました。ブランディング強化や環境変化に応じた商品提供により、収益基盤をさらに強化します。

公募株式投信(除くETF)残高の推移



資産管理 (IS)

<グローバル>

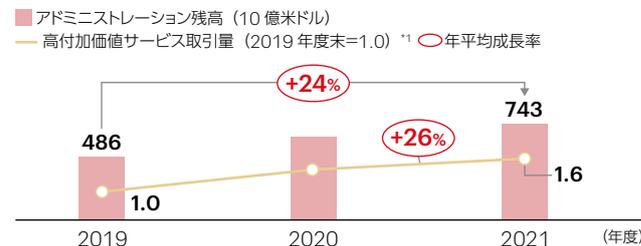
ファンドファイナンス等の高付加価値サービスの複合提供が進展し、アドミニストレーション残高を一層拡大しました。ESG関連サービスの拡充などに取り組み、グローバル総合サービスプロバイダーとしての地位を確立していきます。

<国内>

日本マスタートラスト信託銀行(以下、MTBJ)では、MUFGの海外の資産管理会社と連携した国内外一体でのサービス提供などで、競合との差異化を進め、資産管理残高を拡大しました。今後もMTBJのミドル・バックオフィスのアウトソース業務の知見とAladdin[®]^{*1}をかけあわせ、AM会社の業務効率化に資するプラットフォームを構築するなど、新サービスを拡充していきます。

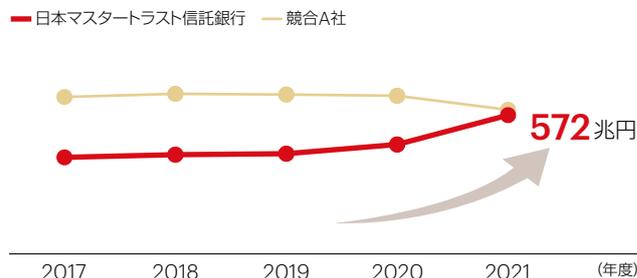
^{*1} ブラックロック・ソリューションズ[®]が提供するAM会社の業務を包括サポートするシステム

グローバルアドミニストレーション残高・取引量の推移



^{*1} ファンドファイナンス、セキュリティレンディング、為替取引

国内資産管理残高の推移



社会課題への取り組み

お客さまの人的資本の有効活用をサポートする退職者対応サービスの提供や、DC^{*1}アプリD-CanvasでのDC加入者のすそ野拡大など、社会課題解決にも貢献しています。

アプリダウンロード数の着実な増加や、UI/UX^{*2}深化等を通じ、お客さまの資産形成をさらに後押ししていきます。

^{*1} 確定拠出年金

^{*2} サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

グローバルCIB事業本部 **GCIB**



めざす姿

- 市場環境変化に柔軟に対応し、将来にわたって持続可能な収益性を実現するビジネスモデルを構築する
- 世界標準の知見の蓄積・還元を通じ、日本・アジアを代表する「グローバル金融機関」として、お客さまに必要とされる存在に

主なビジネス

- グローバル大企業のお客さまを対象に、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体で付加価値の高いソリューションを提供

グローバルCIB事業本部長 **中濱 文貴**

事業本部戦略の概要

強み

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

課題

- バランスシートコントロールと手数料収益拡大の両立による収益性の改善
- GCIB・市場一体でのプロダクトニュートラルな事業運営
- 事業ポートフォリオに合致した業務・機能効率化・専門性向上

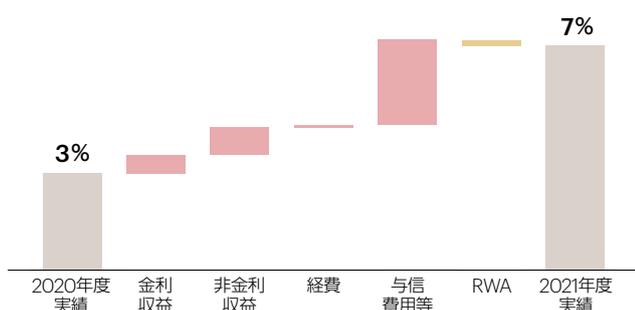
事業環境（機会とリスク）

- 機会** 機関投資家を介するマネーフローの拡大に伴う金融市場の多様化
- 機会・リスク** 急速な経済・金利環境の変化に伴うお客さまの需要や信用状況の変化
- リスク** 戦略遂行に必要な人材の確保・維持ができないリスク

ROE目標達成への取り組み

- GCIB & Global Markets (GCIB・市場セールス&トレーディング一体運営戦略)
- 持続可能な事業運営に向けた基盤強化 (バランスシート運営効率化等)
- 将来の成長に向けた新規ビジネスへの投資

ROE^{*1}の増減要因



ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	1,865億円	+453億円
経費率	58%	-7ppt
RWA	23.0兆円	+0.6兆円

*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEはRWAに基づき計算、外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

中期経営計画の主要戦略の進捗

GCIB & Global Markets

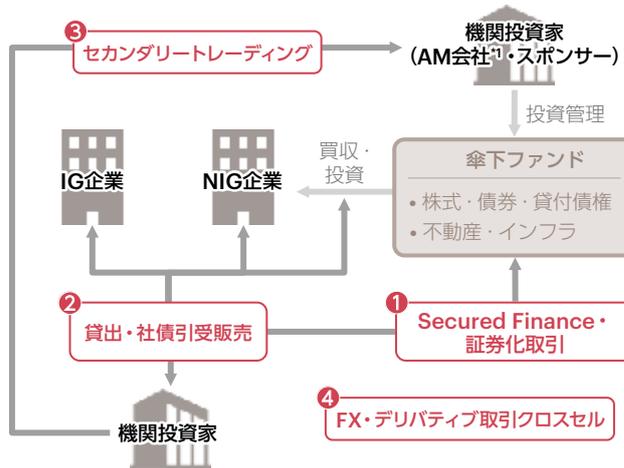
GCIB・市場セールス&トレーディング領域一体で金融市場における総合的な取引の獲得・拡大を進めています。主要戦略と位置付けた機関投資家向けSecured Finance^{*1}業務はリスクアペタイトの適正化を伴い、計画を超えるペースで利ざやの高いアセットを積み上げています。貸出・社債引受販売業務では拡大するNIG^{*2}市場を中心に市場シェアを拡大し、収益を伸ばしました。

2022年度は右図①～④の業務領域において、注力戦略を特定し、プロダクト提供力とセールス&トレーディング提案機能強化を進めます。金融市場・ニーズのシクリカルな変化への対応と機動的な戦略遂行を実現すべく、カバレッジ機能・プロダクト機能・リスク管理機能の各機能における専門性の向上に向けた人材への投資を進めます。

*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出

*2 Non-Investment Grade(非投資適格企業向け取引)

GCIB & Global Markets事業概要図と注力領域



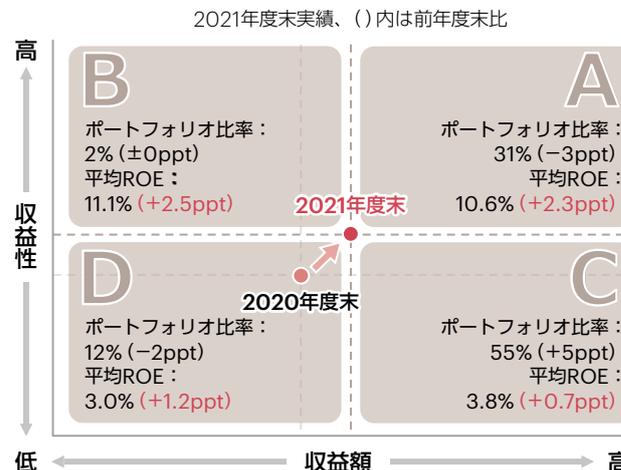
*1 アセットマネジメント会社

持続可能な事業運営に向けた基盤強化

前中期経営計画より四象限分析におけるポートフォリオ管理を継続しています。各象限における平均ROEは向上し、四象限中央値は右上方向に着実に改善しています(収益性・1社あたり収益額が改善)。継続的な取り組みによる不採算資産の削減とともに、機関投資家向けSecured Financeの積み上げがポートフォリオの採算改善に寄与しています。

2022年度は急速な経済・金利環境の変化に伴う外貨流動性・預貸バランス、お客さまの信用状況の変化に留意しつつ、規律あるポートフォリオ管理を継続します。

四象限分析によるポートフォリオ管理^{*1}



*1 収益性・収益額の中央値をベースにポートフォリオを四象限に区分する分析。ポートフォリオ比率・平均ROEは事業本部管理計数ベース。ポートフォリオ比率はRWAベース

将来の成長に向けた新規ビジネスへの投資

詳細はP49-50をご覧ください。

市場事業本部 市場



めざす姿

- Drive Growth and Transformation :
稼ぐ力を着実に伸ばし、失敗を恐れず変革にチャレンジすることで、お客さまとMUFGの持続的な成長に貢献し続ける

主なビジネス

- 金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務を中心とする顧客向けビジネス
- MUFGの資産・負債や各種リスクを総合的に運営管理するトレジャリー業務

市場事業本部長 **関 浩之**

事業本部戦略の概要

強み

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

課題

- セールス&トレーディング業務：
お客さまのニーズを捕捉する活動のさらなる増加
- トレジャリー業務：
操作の機動性、運用利回り向上への迅速な対応

事業本部戦略の概要

事業環境(機会とリスク)

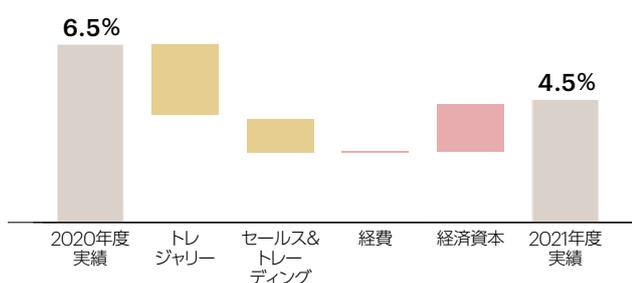
- 機会** お客さまの新たなニーズ・課題への対応
・マネーフロー変化への対応(為替・金利等)
・地政学的リスクへの対応
・グリーン・デジタルへの対応

- リスク** 市場の不確実性の高まり

ROE目標達成への取り組み

- セールス&トレーディングのさらなる強化
- 足元環境を踏まえたトレジャリー運営
- 新領域への挑戦

ROE*1の増減要因



*1 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース

ROEの構成要素

	2021年度実績	2020年度比
営業純益	2,083億円	-1,323億円
経费率	53%	+12ppt
経済資本	4.1兆円	-1.1兆円

中期経営計画の主要戦略の進捗

セールス&トレーディングのさらなる強化

GCIB領域 (GCIB & Global Markets)

GCIB事業本部との一体運営領域では、注力領域へ資源を投入し、機能を強化します。具体的には、投資家向け為替やNIG事業法人向けデリバティブのセールス担当者増員、トレーディング機能強化(クレジット、ローン、為替)、クロスセル推進に向けた枠組み高度化、Secured Financeの積み上げなど、セールス&トレーディングの機能を強化し、お客さまに最適なソリューションを提供します。

JCIB・R&C領域 (本邦・日系事業再強化)

本邦では、お客さまの事業環境の構造変化に伴う新たなニーズや課題に対して、適切なソリューションを提供すべく、商品開発力や提供力を強化します。

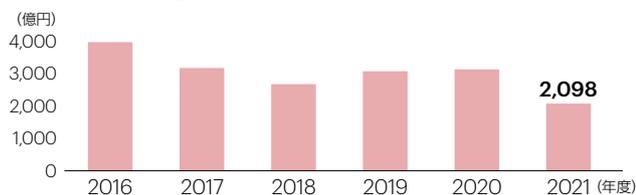
アジアでは、日系セールス担当者の追加配置により活動量を引き上げるとともに、為替トレーディング機能の東京集約により価格競争力とリスク管理能力を向上させます。

足元の環境を踏まえたトレジャリー運営

バランスシートコントロール

預金・貸出や政策保有株式等、バランスシート全体を踏まえたリスクコントロールにより、持続的な財務収益への貢献をめざします。金利上昇局面においても、満期保有目的債券への入れ替えやヘッジツールの活用により、財務収益を確保します。

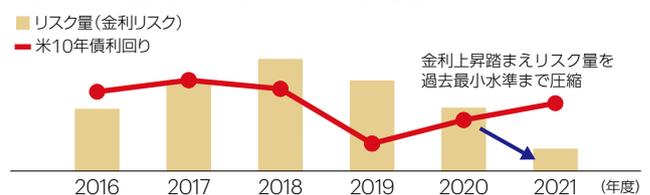
トレジャリー粗利益



機動的アロケーション

円金利・外貨金利・株式などの複数資産を組み合わせ、機動的にポジションを伸縮させる等、ダイナミックなアロケーション運営を実践しています。足元では金利上昇を踏まえ、リスク量(金利リスク)を過去最小水準まで圧縮しています。

外貨ALM金利リスク量・米10年債利回り

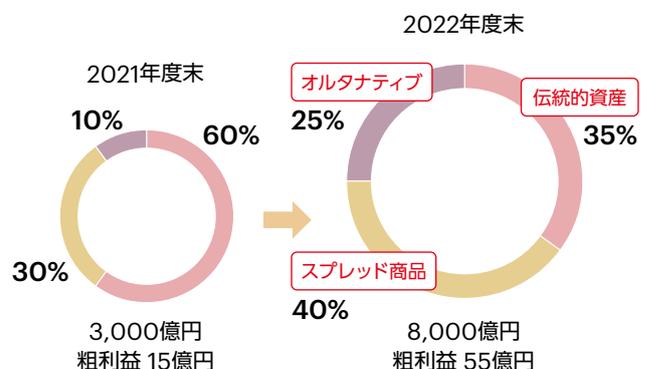


新領域への挑戦

新機軸投資ビジネス(長期分散ポートフォリオ運営)

中長期の持続的・安定的な財務収益への貢献をめざし、銀行の機動的ALMと信託のグローバル分散投資の知見を持つ人材を結集し、国債・株式などの伝統的資産に加え、クレジット・オルタナティブ資産への投資を開始しました。2022年度は、投資資産の積み上げと多様化を行います。

長期分散ポートフォリオのイメージ



その他の新領域への挑戦

Animoca社とのNFT^{*1}協業プロジェクトや、カーボングレジット取引など、新事業を推進しています。また、昨年度に続き、事業本部ビジネスコンテスト「Sandbox」を実施し、新事業の発掘をめざします。

*1 Non-Fungible Token(非代替性トークン)





リーダーシップと ガバナンス

CONTENTS

社外取締役と機関投資家の対話	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスク管理	109
サイバーセキュリティ	113
コンプライアンス	115
内部監査	118
お客さま本位の取り組み	119
人権尊重への取り組み	120

社外取締役と機関投資家の対話



社外取締役
指名・ガバナンス委員会委員、
報酬委員会委員、監査委員会委員
加藤 薫
株式会社NTTドコモ シニアアドバイザー

社外取締役
報酬委員会委員長、
指名・ガバナンス委員会委員
桑原 聡子
弁護士、外苑法律事務所パートナー

2022年3月に開催した社外取締役と機関投資家のスモールミーティングの概要です。

Q | この1年の亀澤社長や経営陣の執行を どう評価するか

加藤 亀澤社長のコミュニケーション力や課題の設定、行動力を高く評価しています。社員や投資家とのコミュニケーションも積極的に実施しており、取締役会や会社全体をよく舵取りしてくれています。特にMUFGユニオンバンクの売却は、私自身も2019年に社外取締役に就任して間もない頃から提言し続けてきたことだったので、この決定を高く評価しています。今後も胆力のある決断、覚悟を持った経営を続けて、国内外の事業ポートフォリオの再構築に向けて、新たな行動を取ってくれることを期待しています。

桑原 MUFGユニオンバンクの売却は、私が弁護士として経験したM&A案件と比較しても非常に難易度の高い大規模案件でしたが、経営のトップがコミットし、深く関与したからこそスピーディーに話がまとまったと評価しています。一方で、中計の柱でもある企業変革のデジタルトランスフォーメーション、環境・社会課題解決への貢献、カルチャー改革については、執行側から定期的に報告を受けているなかで努力は窺えるものの、一朝一夕に変わるものではない印象があります。今後も継続的な課題

として、モニタリングしていきたいと考えています。

Q | ROE目標の達成に向けて どのような議論がされているのか

加藤 中計の目標値である7.5%は十分な水準ではなく、MUFGとして中長期的に9%~10%をめざす方向性は取締役会でも一致しています。一方で、ROEはすぐに引き上げられるものではなく、国内事業は足腰を再構築し、グローバルな観点でもどのような機会があるのか絶え間なく見ていく必要があります。取締役会でも、中長期のROE目標を意識しながら、事業ポートフォリオに関するさまざまな議論を行っています。個々のアジェンダの議論も含めて、ROEを戦略の中心に据える意識は浸透しています。

Q | 環境・社会課題への取り組み、 特に気候変動についてどう評価しているか

加藤 私が社外取締役に就任した2019年頃は、取締役会で気候変動に関する議論を行うことは多くありませんでした。しかし、直近の1年半では、活発に議論されるようになったと感じています。そうしたなか、亀澤社長の迅速

な判断もあり、2021年に本邦で初めてNet-Zero Banking Allianceに加盟することを決定しました。その後もカーボンニュートラルの実現に向けて、真摯かつスピーディーに対応していると評価しています。MUFGはパーパスを「世界が進むチカラになる。」としています。地球全体のサステナビリティに向けた活動はビジネスチャンスにも繋がります。特に気候変動対応については世界のスピードはとて速く、私たちも高い感度を持ちながら、素早く判断できる柔軟な取締役会でありたいと考えています。MUFGには、カーボンニュートラル実現に向けて社会全体に情報を発信し、世界をリードしてほしいと思います。

Q | 取締役会の構成やスキルセットは十分か

桑原 取締役16人のうち社外取締役が9人と過半数を占め、女性4人、外国人2人と、ジェンダー・地域性の観点で多様性があります。また、2021年から取締役のスキル・マトリックスに、グローバル、IT・デジタル、サステナビリティの3つの項目を追加しましたが、専門性・バックグラウンドの観点でもバランスが取れていると思います。一方、社内役員についてはジェンダーを含めてダイバーシティに課題が残っており、中長期的な改善に向けて取り組むべきだと思います。

加藤 社外取締役のバックグラウンドや知見がバラエティに富んでおり、さまざまな観点から議論ができる点がMUFGの特徴です。私自身もNTTドコモの社長時代に苦労した経験などを交えながら議論に参加しています。社内取締役は優秀で真面目な人が多いので、忖度せずに意見を言うように言ったこともあります。いまの取締役会では各々が率直に意見出しをしており、活発な議論が行われています。

Q | 社外取締役への情報のインプットは十分に実施されているか

桑原 2021年6月に社外取締役に就任した直後に、分野別の研修を集中的に受けました。金融業界は事業会社と

は異なる点が多いことから、確りとインプットする機会を得たことは、社外取締役としての役割を果たす上で非常に有意義でした。また、取締役会の資料を予め受領したり、エデュケーショナル・セッションが設定されたりと、重要な情報は都度、共有されています。ロシア・ウクライナ情勢に関しても、足元のエクスポージャーやオペレーションの状況について執行側から逐次報告を受け、MUFGグループとしてのリスク状況を把握する上でタイムリーな情報収集ができました。これらは実効性のあるモニタリングを実施していくためにはとても重要なので、今後もお願いしたいと考えています。

Q | 株主をはじめとするステークホルダーの声をどう受け止めているか

桑原 社外取締役は、ステークホルダーを意識して経営に対して意見を述べ、執行を監督する役割であるため、投資家・株主の見方は常に意識しています。IRでの面談内容は執行側から、多くのケースでは即日に報告を受けていますが、今回のような投資家の皆さまとのスモールミーティングも、直接対話できる重要な機会だと捉えています。

加藤 足元の低いPBRの状況に対する、ステークホルダーの厳しい声を我々も確りと受け止めています。PBRや株価は一朝一夕に引き上げられるものではありませんが、改善に向けて取締役会でも常に議論しています。社外取締役からも、経営に対し手厳しく、動きの遅さ等があれば指摘しているところです。財務的な経営指標に加え、働き方、マインドセット、お客さまとの関係性の在り方について、社外取締役が各々の知見に基づいて踏み込んだ意見を出しています。執行側も真摯に受け止めていますし、MUFGのカルチャーやマインドセットは少しずつ変わってきていると思います。数字に表れるまで時間はかかりますが、着実に進展させられるよう、高い意識を保ちながら確りと監督していきます。

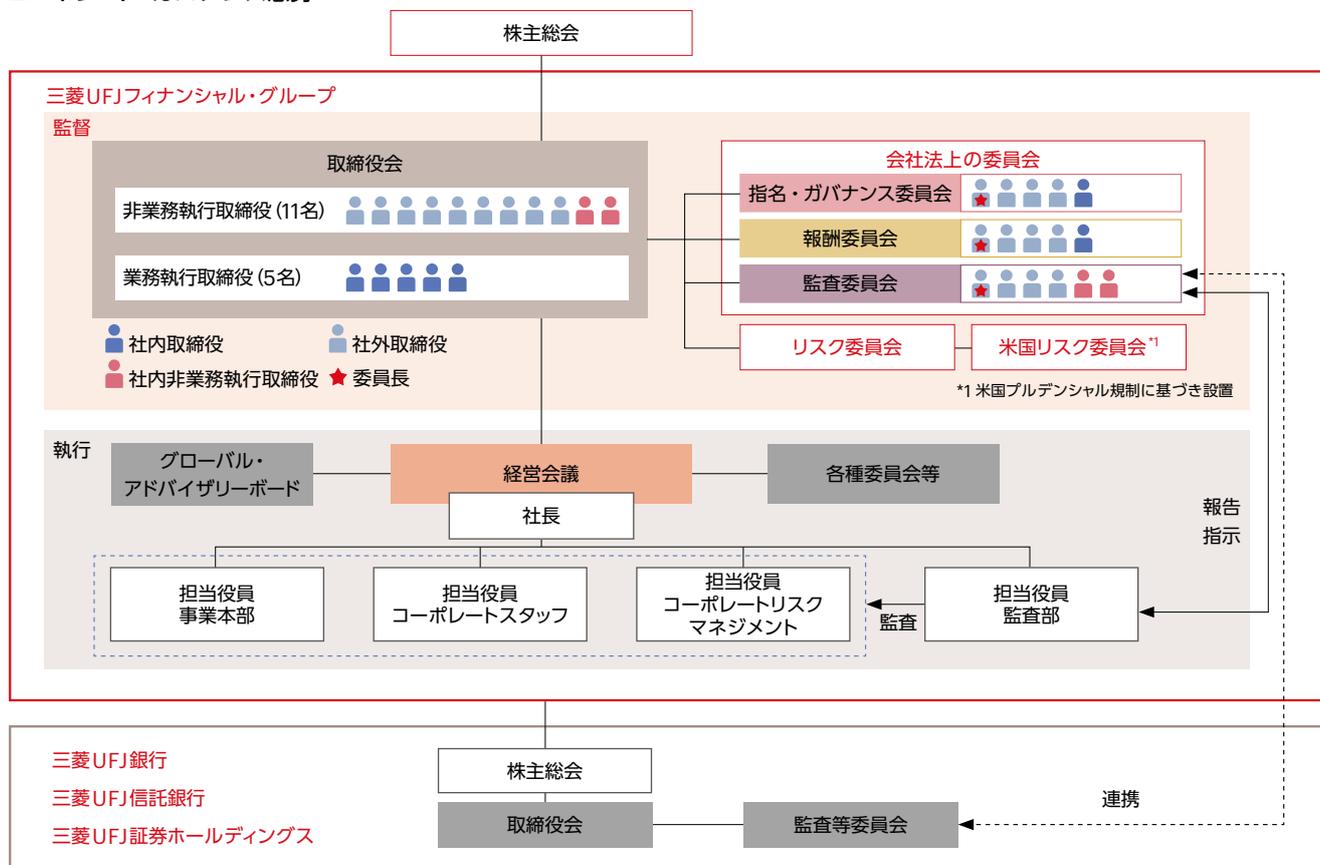
コーポレート・ガバナンス

基本方針

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

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

コーポレート・ガバナンス態勢



■ 社外役員・委員が就任している機関

取締役会

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

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

取締役の独立性・多様性



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

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

取締役一覧

	氏名	性別	現在の当社における担当 ^{*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	○	◎						●	●		●		
	トビー・S・マイヤソン	男性				○				●	●				
	野本 弘文	男性	◎	○			●					●	●		
	新貝 康司	男性			○	○	●		●		●	●	●		
	辻 幸一	男性			◎				●		●				
	タリサ・ワタナガス	女性				○		●			●				
社内取締役	小倉 律夫	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								
	宮永 憲一	男性			○							●			
	三毛 兼承	男性										●	●	●	
	亀澤 宏規	男性	○	○								●	●	●	
	長島 巖	男性										●		●	
	半沢 淳一	男性												●	
	小林 真	男性										●		●	

*1 ◎は各委員会の委員長、○は委員

社外取締役に期待する役割

独立社外取締役には以下の6つの役割を期待しています。

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

コーポレート・ガバナンス

取締役

● 所有株式数 (2022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 (2021年度)



社外取締役

藤井 真理子

社外取締役在任期間：3年 ●0株 ■10回/10回
 元ラトビア国駐節特命全権大使、東京大学名誉教授
 1977年 大蔵省入省
 1997年 同 関税局国際調査課長
 1999年 東京大学先端科学技術研究センター助教授
 2001年 東京大学先端経済工学研究センター教授
 2004年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授
 2014年 電源開発株式会社社外取締役
 2015年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授 退職
 電源開発株式会社社外取締役 退任
 ラトビア国駐節特命全権大使
 2016年 東京大学名誉教授 (現職)
 2019年 ラトビア国駐節特命全権大使 退官
 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
 社外取締役 (現職)
 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

本田 桂子

社外取締役在任期間：2年 ●0株 ■10回/10回
 前世界銀行グループ
 多数国間投資保証機関長官CEO
 1984年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社
 1986年 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
 1989年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・日本支社入社
 1999年 同社パートナー
 2007年 同社ディレクター (シニアパートナー)
 2013年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官CEO
 2019年 同退任
 2020年 コロンビア大学国際公共政策大学院 Adjunct Professor and Adjunct Senior Research Scholar (現職)
 AGC株式会社社外取締役 (現職)
 当社社外取締役 (現職)
 2022年 株式会社リクルートホールディングス社外取締役 (現職)



社外取締役

加藤 薫

社外取締役在任期間：3年 ●0株 ■10回/10回
 株式会社NTTドコモシニアアドバイザー
 1977年 日本電信電話公社入社
 1999年 NTT関西移動通信網株式会社設備部長
 2000年 株式会社NTTドコモ関西設備部長
 2002年 同社取締役経営企画部長
 2005年 三井住友カード株式会社代表取締役兼専務執行役員
 株式会社NTTドコモ関西常務取締役経営企画部長
 2008年 株式会社NTTドコモ取締役常務執行役員経営企画部長
 同社代表取締役社長
 2012年 同社代表取締役社長
 2016年 同社取締役相談役
 2018年 同社相談役
 2019年 当社社外取締役 (現職)
 2021年 キリンホールディングス株式会社社外取締役 (現職)
 株式会社NTTドコモシニアアドバイザー (現職)



社外取締役

桑原 聡子

社外取締役在任期間：1年 ●0株 ■9回/9回^{*1}
 弁護士、外苑法律事務所パートナー
 1990年 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
 森綜合法律事務所 (現・森・濱田松本法律事務所) 入所
 1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー
 2016年 株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役 (現職)
 2020年 株式会社ユニカフェ社外監査役 (現職)
 外苑法律事務所パートナー (現職)
 日本郵船株式会社社外監査役 (現職)
 2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

トビー・S・マイヤソン

社外取締役在任期間：5年 ●368株^{*2} ■10回/10回
 弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC
 チェアマン&CEO
 1977年 米国ニューヨーク州 およびカリフォルニア州弁護士登録
 1981年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP 入所
 1983年 同所パートナー
 1989年 Wasserstein Perella & Co. Inc. マネージング・ディレクター
 1990年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP パートナー
 2014年 MUFGユニオンバンク社外取締役 (現職)
 2016年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP 退職
 2017年 Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン & CEO (現職)
 米州MUFJホールディングスコーポレーション社外取締役 (現職)
 当社社外取締役 (現職)
 2019年 TRU(UK) Asia Limited 社外取締役



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：3年 ●25,000株 ■10回/10回
 東急株式会社代表取締役会長
 1971年 東京急行電鉄株式会社入社
 2003年 同社経営統括本部メディア事業室統括室長
 2004年 イッツ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役社長
 2007年 東京急行電鉄株式会社取締役
 同社執行役員開発事業本部長
 2008年 同社常務取締役
 同社専務取締役
 2010年 同社執行役員都市生活創造本部長
 同社代表取締役専務取締役
 同社代表取締役社長
 2011年 同社代表取締役社長
 2015年 同社代表取締役社長 社長執行役員
 2018年 同社 (現・東急株式会社) 代表取締役会長 (現職)
 2019年 当社社外取締役 (現職)
 株式会社スリーハンドレッドクラブ
 代表取締役社長 (現職)

*1 2021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。

*2 ADR (American Depositary Receipt / 米国預託証券) による実質的な保有

2022年7月1日現在



社外取締役

新貝 康司

社外取締役在任期間：4年 ●0株 ■10回/10回
元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
1980年 日本専売公社入社
2001年 日本たばこ産業株式会社財務企画部長
2004年 同社執行役員財務グループリーダー
同社執行役員財務責任者
2005年 同社取締役執行役員財務責任者
2006年 同社取締役
JT International S.A. Executive Vice
President and Deputy CEO
2011年 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2014年 株式会社リクルートホールディングス
社外取締役
2018年 日本たばこ産業株式会社取締役
アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役
株式会社エクサウィザーズ社外取締役(現職)
当社社外取締役(現職)
2019年 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(現職)
2022年 オリンパス株式会社社外取締役(現職)



社外取締役

辻 幸一

社外取締役在任期間：1年 ●0株 ■9回/9回¹⁾
公認会計士
1984年 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士
事務所入所
1988年 公認会計士登録
1989年 スイス国チューリッヒ駐在
2004年 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 新日本有限責任監査法人(現・EY新日本
有限責任監査法人) 理事長
2019年 EYジャパン合同会社 Chairman & CEO
EY Japan株式会社取締役
2021年 当社社外取締役(現職)



社外取締役

タリサ・ワタナグス

社外取締役在任期間：5年 ●0株 ■10回/10回
元タイ銀行総裁
1975年 タイ銀行入行
1988年 国際通貨基金(IMF)エコノミスト(出向)
2002年 タイ銀行副総裁
2006年 同行総裁
2010年 同退任
2013年 The Siam Cement Public Company
Limited 社外取締役
2017年 当社社外取締役(現職)



取締役 監査委員

小倉 律夫

取締役在任期間：2年
●普通株式 95,534株
潜在株式 52,436株
■10回/10回



取締役 監査委員

宮永 憲一

取締役在任期間：1年
●普通株式 183,678株
潜在株式 31,580株
■9回/9回¹⁾



取締役 執行役会長

三毛 兼承

取締役在任期間：5年
取締役会議長
●普通株式 292,062株
潜在株式 81,819株
■10回/10回
三菱自動車工業株式会社社外取締役



取締役 代表執行役社長 グループ CEO

亀澤 宏規

取締役在任期間：3年
●普通株式 69,639株
潜在株式 356,207株
■10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行取締役
モルガン・スタンレー取締役



取締役

長島 巖

取締役在任期間：2年
●普通株式 129,081株
潜在株式 294,939株
■10回/10回
三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役社長



取締役

半沢 淳一

取締役在任期間：1年
●普通株式 58,900株
潜在株式 163,918株
■9回/9回¹⁾
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役

小林 真

●普通株式 153,058株
潜在株式 19,359株
■—
三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
取締役社長 兼 グローバルCEO
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式
会社取締役社長 兼 CEO

コーポレート・ガバナンス

取締役会の2021年度の取り組み

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

2021年度は、持株会社の取締役会が扱うべき論点を俯瞰する重要課題マップの中から、特に議論・フォローすべきテーマを重要審議事項として絞り込みました。それらを審議する年間スケジュールを作成し、継続的なモニタリングが必要な事項はOIM (Open Issue Management) 管理^{*1}するなど、PDCAを継続しました。また、特に集中的な討議を要する重要事項(MUFGユニオンバンクの売却、カーボンニュートラル宣言等)については、取締役会以外で討議する機会を複数回設け、適時適切な審議を行うことで、執行の議論・意思決定を後押ししました。

取締役会における審議の充実には、当社の経営戦略を深く理解した社外取締役の知見が不可欠です。MUFGでは、取締役会に先立ち必要な情報を社外取締役に提供するように、取締役会資料の事前配布や事前説明を行っています。2021年度は、システム体制に対する社外取締役の理解向上を目的に、データセンターへの見学会を開催しました。またC-Suitesや各事業本部長が自ら取締役会で報告し、取締役会での議論をより深度あるものにする取り組みも継続しています。

*1 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

2021年度の取締役会の活動状況

	取締役会
開催回数	10回
全取締役の出席率	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

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

時事関連

- 新型コロナウイルス感染症への対応
- ロシア・ウクライナ情勢

財務関連

- 2021年度経営計画
- 業績目標および資本政策

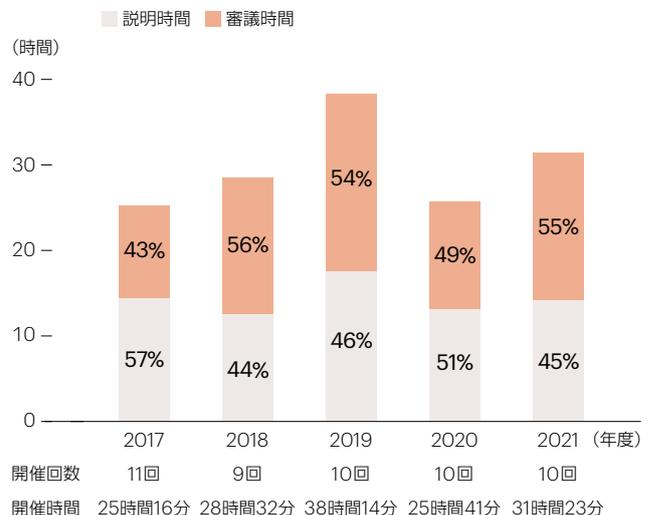
ガバナンス関連

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

社外取締役向け説明会 (エデュケーショナル・セッション)

- 2022年度経営計画策定状況 (全体および各事業本部)
- 各事業本部長からのレポート
- デジタルトランスフォーメーション
- サイバーセキュリティとシステム関連
- カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

取締役会の開催時間



取締役会評価

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

2021年度は、2022年2月から3月にかけてアンケートおよびインタビューを実施しました。今回の評価結果では、昨年度の指摘課題であるモニタリングの実効性向上に留意した取締役会運営に注力した結果、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。

具体的には、MUFGユニオンバンク売却や、カーボンニュートラル宣言などの重要議案については、臨時で集中

的に討議する機会を複数回設け、適時適切に対応できたことで、MUFGとしての大きな意思決定に繋がりました。

また、法定3委員会（指名・ガバナンス、報酬、監査）についても、それぞれ引き続き有効に機能していることが確認されました。

このほか、今回の取締役会評価より、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を踏まえ、自身の活動を振り返る観点で、取締役の「自己評価」を初めて実施し、取締役会運営の実効性を向上させる不断の取り組みを行っています。一方で、取締役会の運営面の継続的改善、取締役の活動の一層のサポートについては課題と認識し、取締役会の実効性向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

取締役会実効性向上に向けた取り組み

2020年度の評価結果		2021年度の取り組み	2021年度の評価結果	
評価	取締役会運営が改善、実効性確保が継続			
課題	取締役会によるモニタリングのさらなる実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 対外的なKPI(ROE等)を意識したモニタリング継続 ● 重要議案は臨時で集中的に討議する機会を複数回設け、適時適切に意思決定を実施 ● 社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)は目的を明確化、運用改善 ● 取締役会評価に加え、取締役の自己評価を導入 	評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要なKPIを意識したモニタリングが定着 ● 重要議案につき、取締役会等での指摘を、執行が適切に業務遂行に反映 ● 取締役の自己評価を通じて、振り返りの機会創出
	将来に向けた委員会機能のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬委員会と監査委員会につき、新委員長へのトランジション、新体制下の運営態勢構築 		<ul style="list-style-type: none"> ● 新委員長へのトランジションを円滑に完遂 ● 各委員会において今年度対応すべき事項に適切に対応
			課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の運営面の継続的改善 ● 取締役の活動の一層のサポート

コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要および2021年度の取り組み

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

概要	2021年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の主要経営陣の人事に関する事項およびコーポレート・ガバナンスの方針や態勢に関する事項等を審議し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容 ● 証券社長や執行役人事等、持株会社や主な子会社における主要経営陣の人事 ● コーポレート・ガバナンスの方針や態勢 ● 取締役会および取締役会傘下委員会等の年次評価

報酬委員会（開催回数：8回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、持株会社および主な子会社の役員等の報酬制度や個人別の報酬等に関する諸事項について審議・決定し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式報酬への「ESG評価機関評価」の導入 ● 持株会社および主な子会社の役員報酬制度 ● 「役員報酬決定方針」の定例検証・見直し ● 2020年度の社長等の賞与評価並びに2021年度の目標設定 ● 取締役・執行役の個人別報酬の決定

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%）

概要	2021年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、取締役および執行役の職務執行の監査を行い、監査報告を作成します。また、業務執行のうち、財務報告・リスク管理および内部統制・コンプライアンス・内部監査・外部監査について監視・監督を行うことにより、取締役会の監督を補佐しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● MUFG ユニオンバンク売却、U.S. Bancorp株式取得 ● 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：6回、全構成員の出席率：97%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
<p>社外取締役を委員長とし、グループ全体のリスク管理全般に関する重要事項、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク、新たに発生したリスク、および高まりを見せるリスクに関する事項等について審議し、取締役会に提言します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画策定におけるリスクアペタイト検証（割当資本、ストレステスト等） ● 新型コロナウイルス感染症や地政学リスク顕在化の影響・対応 ● 気候変動への対応 ● 非財務リスクへの対応（オペレーショナル・レジリエンス、IT・サイバー・デジタルリスク等） ● 海外におけるリスクの状況・管理態勢

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。

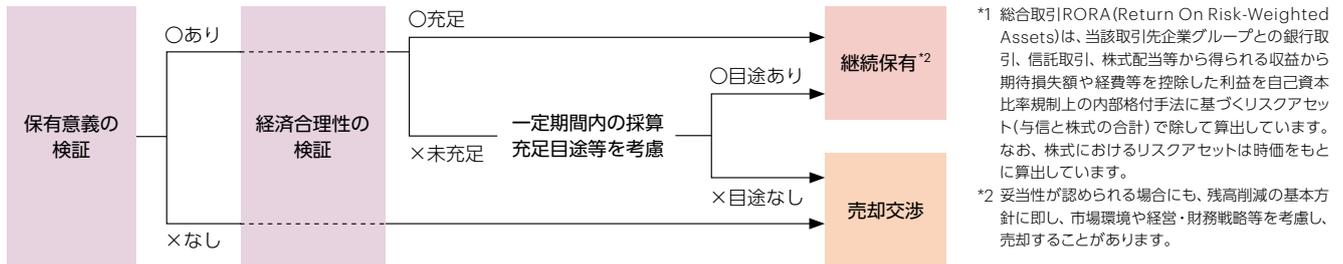
なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏

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。

2021年3月末基準の検証結果では、検証対象全体を合計した総合取引RORAは目標値の約1.2倍となっています。個社別では社数ベースで75%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81%、時価ベースで70%を占めています。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

なお、2021年度は約1,690億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を売却しました。2021年度から2023年度の3年間の目標を2,000億円引き上げ、5,000億円の政策保有株式の売却をめざします。

保有意義・経済合理性の検証プロセス



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

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

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

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

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

報酬体系

原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価および中長期業績連動)および「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成します。役職別の報酬構成割合について、株式報酬と役員賞与の合計である業績等連動報酬割合は、社長(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として

会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員の順に通減する報酬体系としています。

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

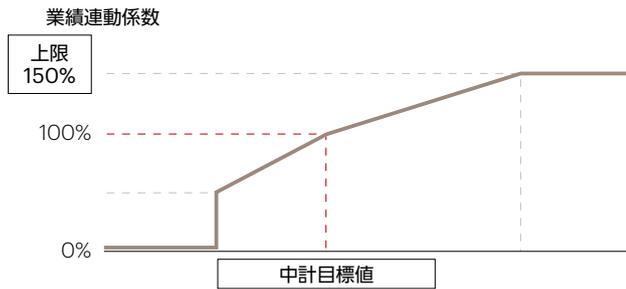
役員報酬は経営戦略との連動性を高めるために、連結ROEを中心とした財務指標を設定しているほか、2021年度より株式報酬の業績連動指標にESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。

また、2022年度からは、インクルージョン&ダイバーシティのさらなる浸透・推進に向けて、役員賞与の職務遂行状況(定性評価)の中に、インクルージョン&ダイバーシティに関する目標を追加しています。

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

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

業績連動イメージ図（連結ROEの場合）



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

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

④ ESG関連の定性評価項目には、環境・社会課題解決への貢献、インクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進、ガバナンス態勢の強化・高度化等が含まれます。

役員に対する報酬

(単位：百万円)

役員区分 ^{*1}	対象となる役員の員数	報酬等の総額 ^{*2}	報酬等の種類別の総額 ^{*2}				
			基本報酬	役員賞与	株式報酬		退職慰労金等
			金銭	金銭	非金銭		金銭
			業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動	業績非連動
取締役（社外取締役を除く）	4名	176	140	5	2	17	11
執行役	21名	2,699	1,236	621	413	381	46
社外役員	11名	236	236	—	—	—	—

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

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

<業績連動型株式報酬制度における各指標の目標および達成率>

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

<役員賞与における評価内容^{*1}（社長の場合）>

業績連動指標	評価ウエイト	2019年度支給		2020年度支給		2021年度支給	
		2018年度達成率	支給率	2019年度達成率	支給率	2020年度達成率	支給率
<総合評価> ^{*2}	100%	77.4%	50.0%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%
定量評価（連結ROE等4指標の組み合わせ） ^{*3}	60%	95.7%	—	83.3%	—	123.2%	—
定性評価	40%	50.0%	—	50.0%	—	100.0%	—

*1 各評価は、報酬委員会において独立社外取締役のみにより決定しています。

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

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

コーポレート・ガバナンス

グローバル・アドバイザリーボード

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

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

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 前バーゼル銀行監督委員会事務局長
		Ms. Virginia M. Rometty (バージニア・M・ロメッティ氏) 前IBM社取締役会議長・CEO
欧州		Ms. Anne Le Lorier (アンヌ・ル・ロリエ氏) 前フランス銀行(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 前HSBCグループ・チーフ・エグゼクティブ

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

2021年度の活動

2021年12月に、グローバル・アドバイザリーボードのアンニアルミーティングをオンラインで開催しました。ミーティングには、各委員とMUFGのCEOを含む執行側経営陣のほか、社内・社外取締役や、ク룬シィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、セキュリティバンク、ヴィエティンバンクの経営陣も参加しました。

2日間にわたるミーティングでは、中期経営計画の企業変革に向けた取り組みに沿って、気候変動、IT・デジタル、カルチャー改革を主なテーマとして取り上げました。

気候変動ではCOP26の考察や各国・主要な国際機関の動向、それらを踏まえたトランジションの方向性について

議論したほか、IT・デジタルではデータ関連の規制動向や金融セクターが注目すべき領域について、カルチャー改革ではグローバル企業の事例や改革の実現に向けたキーファクター等について議論しました。各委員からは示唆に富む提言があり、参加者との間で活発な意見交換が行われました。

また、緊急性の高いテーマや専門性の高いテーマに関し、関連の深い一部委員と特定のMUFG関係者の間で、少人数のミーティングも実施しました。経営環境変化のスピードが加速するなか、より機動性のある実効的なボード運営をめざしています。

サステナビリティ推進体制

MUFGは、取締役会の監督のもと、「サステナビリティ委員会」を中心としたグループ一体でのサステナビリティ推進体制を構築しています。

サステナビリティ委員会を原則年1回以上開催し、サステナビリティへの取り組み状況の確認と審議を行い、その内容を経営会議および取締役会に付議・報告しています。



社外アドバイザー	玉木 林太郎 公益財団法人 国際金融情報センター 理事長
	枝廣 淳子 大学院大学至善館 教授、幸せ経済社会研究所 所長、有限会社イーズ 代表取締役

2021年度サステナビリティ委員会の主なテーマ・審議内容

テーマ	内容
MUFGを取り巻く経営環境	● 過去1年の主な環境変化 (政府・規制当局・投資家・お客さま・NGO・他金融機関等の動向)
①気候変動対応・環境保全	
優先10課題への対応状況	気候変動 <ul style="list-style-type: none"> ● 投資ポートフォリオおよび自社のGHG排出量ネットゼロに向けた対応状況 ● カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの進捗状況について報告する「MUFG Progress Report」の発刊 ● 新たなビジネス機会として、カーボンプライシングに関する推進体制構築
	生物多様性・自然資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 将来の開示拡充に向けたTNFDへの参画、および今後の対応方針
	②少子・高齢化社会への対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 「高齢者・子どもが安心、安全に暮らせる社会」に向けた金融サービスの拡充、アクセスしやすいチャネル作りや操作性・デザインの改善など、利便性向上のための取り組みと今後の方針 ● 高齢化社会の課題解決に向けた産学連携の研究を通じたビジネスの実装化・グループ連携の推進
③インクルージョン&ダイバーシティ <ul style="list-style-type: none"> ● 女性社員向け座談会や両立支援等の取り組み状況と課題認識 ● 社内浸透や意識改革に向けた今後の研修やコミュニケーション強化、内外情宣・開示拡充の方針 	
人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国の法制化等の潮流や、ビジネス上の人権リスクの顕在化等の状況、および現状の人権尊重への取り組み状況 ● 人権マネジメント体制の構築、および人権デューデリジェンスの深化に向けた課題・対応事項の整理
MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定	<ul style="list-style-type: none"> ● シェールオイル・ガス、パイプライン(石油・ガスセクター)を「ファイナンスに際して特に留意する事業」へ追加 ● 鉱業(石炭)セクター、パーム油セクターの厳格化
ESGの取り組みと開示に対する外部評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬評価に採用している5指標^{*1}等の結果と、改善に向けた主な対応事項の整理 <p><small>*1 MSCI, FTSE Russell, Sustainalytics, S&P Dow Jones, CDP</small></p>

リスク管理

基本方針

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

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

リスク管理態勢

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

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

リスクアペタイト・フレームワーク

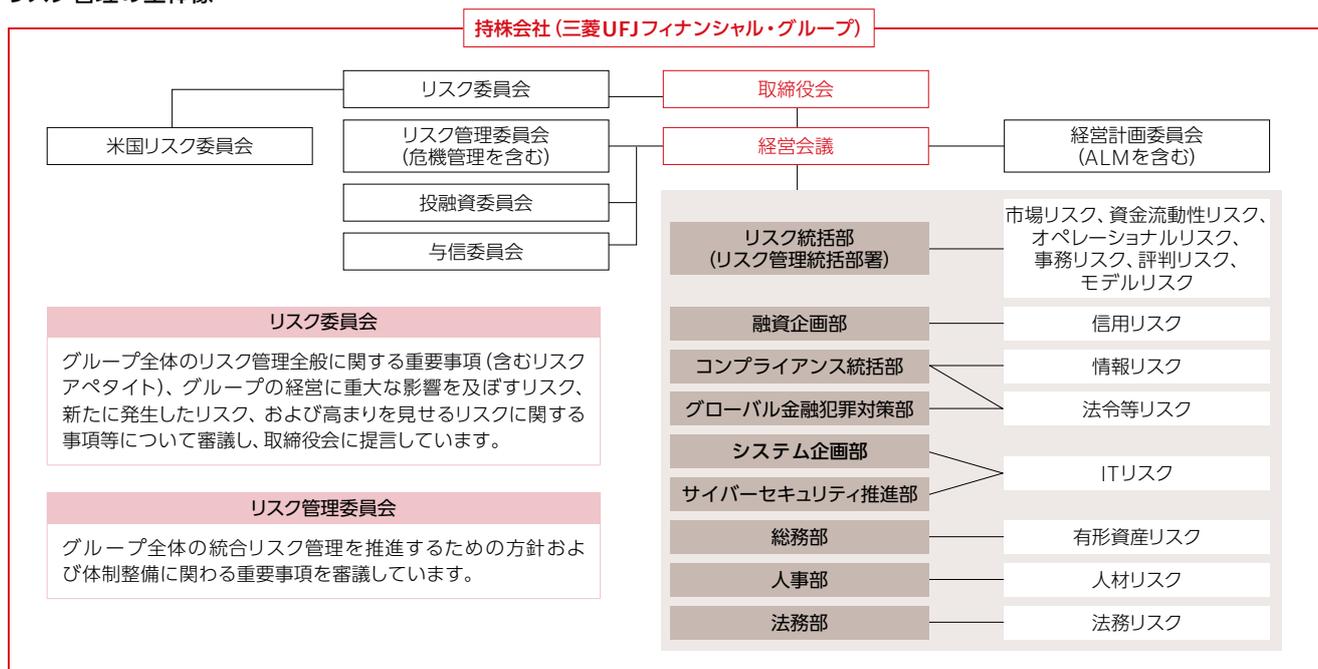
MUFGでは事業戦略・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリターンの向上」をめざして「リスクアペタイト・フレームワーク(以下、RAF)」を導入、運営しています。

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

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

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

リスク管理の全体像



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

ク量のモニタリング・分析を行っています。

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

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

また、MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効

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

リスクアペタイト・フレームワークの概要



リスクアペタイトの設定・管理プロセス



リスク管理

統合的リスク管理

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

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

トップリスク管理

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

主要なトップリスク

リスク事象*	リスクシナリオ(例)	リスク対応策(例)
収益力低下 (含む資金収益力低下)	<ul style="list-style-type: none"> ● 円金利の低位推移に伴う資金収益減少や、外貨金利(米ドル等)上昇による債券評価損拡大、および調達コスト増加等の収益力の低下。 	<ul style="list-style-type: none"> ● バランスシートの資産・負債構造と外部金利環境を勘案した収益力のモニタリング実施。 ● 金利や株価等の市場環境変化を踏まえた、リスク量および損益状況のモニタリングと、機動的な運用方針の見直し。
外貨流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 市況悪化による外貨流動性の枯渇またはコストの大幅な増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ストレス発生時においても対応策を講じることで資金余剰を確保できることを、資金流動性ストレステストにより検証・確認。 ● 外貨預貸ギャップのモニタリング、早期警戒指標(EWI)等による予兆管理。
与信費用増加	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルベースで実体経済が急速に失速することに伴う与信費用増加。 ● 与信集中業種等における信用悪化に伴う与信費用増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済情勢全般の悪化を踏まえた、留意を要するポートフォリオの特定、および個別取引先の与信管理体制の高度化。
ITリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃による顧客情報の流出、サービス停止および評判悪化等。 ● システム障害発生による補償費用支払および評判悪化等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバーセキュリティの体制や対策の継続・強化、およびサイバー攻撃に備えた訓練・演習。 ● システム開発における設計やテスト等の品質管理、システム障害に備えた訓練および再発防止策の策定。
外的要因(感染症・地震・水害・テロ等)に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症、自然災害、紛争・テロ・国家間対立に起因する経済制裁等の外的要因による、当社グループの業務の全部または一部への障害および対応費用増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 対策本部等グループ横断的な即応態勢の整備・運用。 ● 起こり得る深刻な事態を想定した業務継続態勢の継続的なアップデート。 ● 経営層を含めた定期訓練による習熟度向上。
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に関するリスクへの対応や開示が不十分であると見做されることによる当社グループの企業価値の毀損。 ● 取引先への影響を通じた当社与信ポートフォリオ管理・運営への影響。 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル宣言に基づく各種施策の推進、TCFD提言に沿った情報開示、シナリオ分析の拡充。 ● パリ協定に整合的な温室効果ガス排出量の中間目標設定や環境・社会ポリシーフレームワーク改定、取引先とのエンゲージメントの強化。

*1 リスク事象：2022年3月の当社リスク委員会での審議を経て、取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こり得る事象で、当社固有でない情報も含まれます。

目録 トップリスク以外のリスク事象については有価証券報告書をご覧ください。

ストレステスト

自己資本充実度評価用ストレステスト

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

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

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

資金流動性ストレステスト

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

割当資本制度

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

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

オペレーショナル・レジリエンス

オペレーショナル・レジリエンスとは、テロやサイバー攻撃、自然災害などのイベント発生時においても重要な業務を継続する能力です。

近年、パンデミックの発生や自然災害の多頻度化に加え、デジタル化の加速に伴うシステム障害の影響拡大やサイバー攻撃の脅威増加など、オペレーショナルリスクを取り巻く環境は変化しています。

このような環境下、事前に全ての潜在的なリスク事象に対応することは不可能であるため、想定外の事象に柔軟に対応できる強靱な業務継続態勢の確立と安定的な金融機能の維持は、経営上重要なテーマです。

MUFGでは、グループ内外で発生したさまざまな危機事象を教訓として、業務が中断することも想定し、その影響を許容可能な水準に留めることができるよう、危機対応態勢・業務継続態勢を常時アップデートしています。

基本的な考え方

- 想定外の事象に柔軟に対応できる強靱な業務継続態勢の確立と安定的な金融機能の維持
- 業務が中断することも想定し、その影響を許容可能な水準内に留める

具体的な取り組み

- 金融・社会機能維持の観点から重要な業務・サービスを特定し、目標復旧水準を個別に設定
- 経営資源の棄損を想定した組織横断的なコンティンジェンシープランの整備
- 遠隔地デュアルオペレーションによるバックアップ、在宅から継続可能な業務を拡充
- グループ横断的な対策本部による全社コントロールと、現場の自律的な対応力強化

定期的な訓練による実効性向上と、内外環境を踏まえた継続的なアップデートを実施

サイバーセキュリティ

基本方針

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

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

サイバーセキュリティ管理体制

ガバナンス態勢

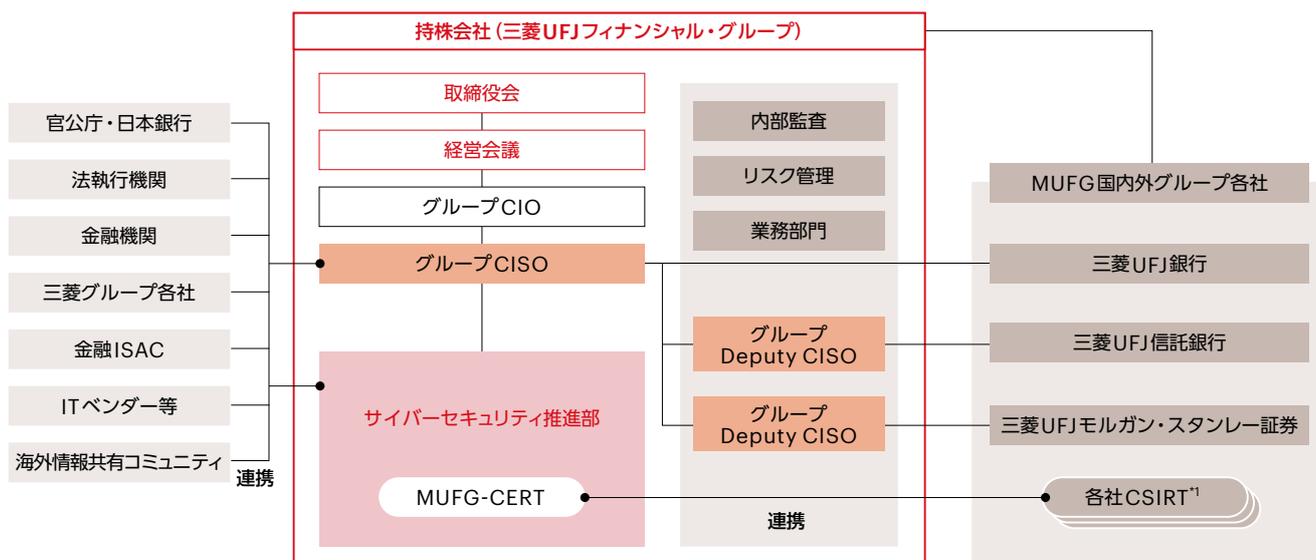
MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、戦略の策定や体制の構築、およびセキュリティ対策強化に向けた企画・推進を行っています。

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

管理体制

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

サイバーセキュリティ管理体制 (MUFG)



*1 Computer Security Incident Response Team。セキュリティ事案に関する報告を受け取り、調査し、対応活動を行う

サイバーセキュリティに対する主な取り組み

高まる脅威に対応したセキュリティ対策

昨今の国際情勢等の影響もあり、ランサムウェア被害が世界的に広がるなど、サイバー攻撃のリスクが高まっています。MUFGでは、サイバー攻撃の脅威に関する情報を収集・分析する専任組織を組成し、新たに確認された脆弱性や過去の攻撃事案による影響度合いの調査およびそれに対する是正措置などを、グループ・グローバルで集中的に指揮管理しています。また、外部に公開しているシステムについては、意図しない対応漏れや設定不備が存在していないことを日々確認しています。

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

デジタルトランスフォーメーションへの対応

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

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

セキュリティ専門人材の育成

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

一つひとつの対策を実践するために、必要とされる人材

とスキルセットを体系的に整理し、各自のスキルレベルや担当業務、次のステップアップを考慮しながら、社内外の講習や演習を組み合わせた人材育成プログラムにより、メンバー一人ひとりの専門性の向上に努めています。また、新しい技術や利用環境の変化、サイバー攻撃の変化にも柔軟に適應すべく、セキュリティ対策の向上に果敢に挑戦することを通してプロフェッショナルとしての成長に繋げています。

カルチャーの醸成とサイバーセキュリティ教育

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

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



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

コンプライアンス

基本方針

MUFGは、グループ社員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に行い、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。

コンプライアンス体制

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

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

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

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

目録 コンプライアンス体制の詳細は資料編P66をご覧ください。

コンプライアンス徹底に向けた取り組み

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

の内容を毎年見直しています。2022年度は社員への着信を意識した分かりやすい表現への変更に加え、MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」を起点とした、社員一人ひとりの行動の重要性についての社長メッセージや、「お客さま情報管理の重要性」について強調するコラムを追加しました。このような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

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

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

銀行では「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定し、ウェブサイトに公表しています。これにより、銀行のグローバル金融犯罪対策に対するコミットメントと適切な統制の整備を表明しています。また、ウォルフスバーグ・グループ^{*1}の一員として、他の国際的な金融機関と共に、グローバル金融犯罪対策に関わる態勢・指針の策定に貢献しています。

内部通報制度

MUFGは、内部通報制度をガバナンス上の重要ツールと位置付け、コンプライアンス上の問題があれば早期に自浄できるよう、グループ各社で内部通報制度を整備し、さらにグループ・グローバルに24時間365日受付対応可能な「MUFGコンプライアンス・ヘルプライン」を設置しています。

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

また、社員がコンプライアンス上で少しでも気になるこ

態勢面では、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、並びに経済制裁違反を検知し防止するための各種プロセスや知見を集約する組織（Center of Excellence）を、米州・欧州・アジア・日本の各地域に設置しています。Center of Excellenceへの各拠点のプロセスの集約を進め、グローバルに均質かつ効率的なオペレーションの実現を推進していきます。

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

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

今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局やFATF^{*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。

^{*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13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政府間機関

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

2021年度は主要グループ各社の窓口で計441件の通報を受け付けました。

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

目録 会計監査ホットラインについては資料編P69をご覧ください。

コンプライアンス

信託元社員による金銭着服事案の概要と対応状況

2021年12月20日に公表した、信託の元社員2名がお客さまの金銭を着服するという事案により、お客さま並びに関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

信託では本事案の発覚以降、元社員2名が担当していたお客さまに加え、信託の全営業担当者が担当するお客さまとの取引について、類似の方法による不正な取引がないか、調査・確認を行いました。

また、信託社長を委員長とする「業務改善委員会」を設置し、お客さま対応状況のモニタリングと原因分析を踏まえた再発防止策を構築しましたが、その内容については信託取締役会傘下に設置した社外取締役全員で構成する「社外取締役特別調査委員会」の検証・提言を受け、客観性・実効性の確保を図りました。

また、持株会社はこれらの調査状況や再発防止策の策定について随時報告を受けるとともに、必要に応じ助言を行いました。

2022年6月10日に調査状況並びにお客さまへの対応や再発防止に向けた取り組み状況について公表しましたので、要旨を以下のとおりご報告します。

事案の概要と調査結果

	発覚日	着服行為期間	被害状況
1	2021年11月8日(自主点検に基づく社内調査)	2007年5月～2020年12月	14名、9,750万円(中野支店・吉祥寺支店のお客さま)
2	2021年12月2日(お客さまからのお問い合わせに基づく社内調査)	2018年11月～2020年3月	2名、442万円(中野支店のお客さま)

元社員が接触した可能性のある5,851名義のお客さまとの面談、電話等により、取引内容に不審な点がないか確認しました。また同様の着服行為等の有無について全店調査を実施しましたが、元社員以外の社員による着服等の事案は確認されていません。これらの調査は外部弁護士と協議のうえ実施しました。なお、被害を受けたお客さまに対しては、遅延損害金を含む被害額の全額を補償しました。

再発防止への取り組み

再発防止への取り組み	内容
不正防止の観点で 1 社員管理・牽制・啓発	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下の異変等を察知する予兆把握の研修、定期的な状況確認等の枠組みを整備 ● 全社員を対象に、年1回の不正防止研修を実施。リテール部門向けに不正行為の未然防止等についての冊子を配布 ● 全社員を対象に不正防止に係る調査アンケートを毎年1回実施 ● リテール部門の担当者交代時の不正チェックルールを強化
営業・事務・アフターフォロー 2 各プロセスの牽制・モニタリング態勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 現金出庫時のルール・現金出庫後のモニタリングを厳格化 ● 高齢のお客さまに対して取引内容の定期確認とアフターフォローを担う専任チームを新設 ● 「リテールコンプライアンス部」を新設し、取引全般のモニタリングを実施 ● コンプライアンスプログラムにおいて「不正防止プログラム」を新設し、PDCAを実施するとともに、監査部署による「監査プログラム」の改訂や公認不正検査士の資格取得を推進する等、不正防止モニタリング態勢を強化
経営における不正リスク管理 3 態勢の強化と組織の不正抑止力・発見力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス委員会傘下に「不正防止専門部会」を設置。再発防止策の実効性を四半期毎に確認するとともに外部知見等も取り入れ、不正防止の管理体制を強化 ● 高齢のお客さまへの適切な対応を促進するためのプロジェクトチームを設置するとともに、社外有識者の方にご参画いただくアドバイザリーボードを設置 ● リスク管理委員会傘下に「リテール業務運営モニタリング検討部会」を設置し、取引全般のリスク管理態勢を強化 ● 上司と部下、社員間、経営陣と現場社員との対話機会の充実など、コミュニケーションを活性化する施策を推進。社員エンゲージメントスコアの定期計測を通じ、施策の実効性評価と改善の取り組みを継続

関係者の処分

本事案を踏まえ、元社員2名の管理監督責任を負っていた関係者には信託規定に則り、厳正な処分を行いました。また、信託会長、社長および本事案発覚時のリテール部門担当役員についても、経営責任を果たす観点から役員報酬の一部を自主返納しました。

内部監査

基本方針

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

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

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

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

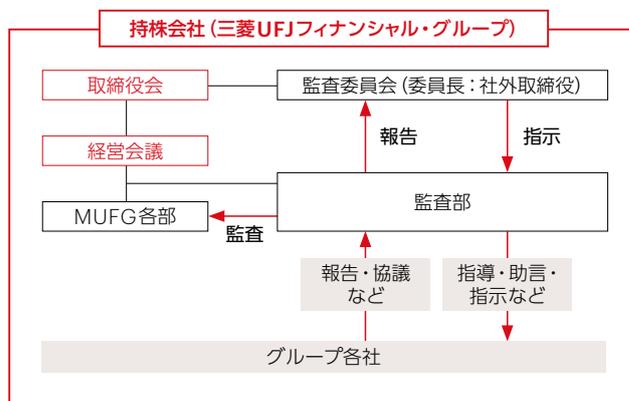
☞ 「MUFG内部監査基本方針」全文はホームページをご覧ください。
<https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/>

内部監査体制

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

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

内部監査体制



有効かつ効率的な内部監査の実施

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

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

グループ・グローバル一体運営

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

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

特に、IT・サイバーセキュリティやグローバル金融犯罪

お客さま本位の取り組み

基本方針

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

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

運営態勢

MUFGは「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」等を定期的で開催し、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図っています。また、外部有識者をアドバイザーとして招聘し、さまざまな視点からの提言・助言を得ています。

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

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

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

☞ 「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」および各社の取り組みの詳細はホームページをご覧ください。

<https://www.mufig.jp/profile/governance/fd/>

人権尊重への取り組み

基本方針

MUFGは、MUFG Wayで定めるパーパス「世界が進むチカラになる。」を実現するうえで、人権の尊重を経営において取り組むべき重要課題と認識するとともに、事業活動

の全てにおいて、人権尊重の責任を果たす努力をすることを誓います。

人権マネジメント体制

MUFG人権方針は、取締役会で制定し、定期的に見直しを行っています。

MUFG人権方針に基づく人権の尊重に関する施策や取り組み方針、その他人権に関する重要な事項は、サステナビリティ委員会で審議しています。そのサステナビリティ委員会での審議結果は取締役会に報告され、その監督を受けます。

取締役会やサステナビリティ委員会での議論を踏まえ、

人権の尊重・保護を実効性のあるものとするために必要なリソースは関係する各部に適切に配分されます。

グループ各社は、基本的人権の尊重を経営の最重要課題と認識し、MUFG人権方針に基づき、全ての事業活動において人権尊重の責任を果たすために、行動規範、コンプライアンスマニュアルなどを全社員に周知し、人権意識の醸成に取り組んでいます。

金融機関の人権課題と取り組み

MUFGは以下のようなさまざまな人権課題に留意し、関係するステークホルダーの皆さまと共に人権侵害の予防に努めています。

人権課題と主な取り組み

ステークホルダー	人権課題	主な取り組み
社員	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用や就業における差別防止 ●セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止 ●適切な労働条件・労働環境整備、結社の自由・団体交渉権の尊重等 	<ul style="list-style-type: none"> ●人権啓発研修の実施 ●社員向け相談窓口の設置・運用 ●ハラスメント防止マニュアルの整備^{*1}
お客さま	お客さまに対する人権課題 <ul style="list-style-type: none"> ●お客さまのプライバシー尊重 ●金融サービスへの平等なアクセス確保等 	<ul style="list-style-type: none"> ●ユニバーサル対応の導入 (例) 認知症の方の手助けを行うための講座開催
	お客さまとの取引関係を通じて助長する・関係する可能性のある人権課題 <ul style="list-style-type: none"> ●児童労働・強制労働防止 ●コミュニティ・先住民族の権利尊重等 	<ul style="list-style-type: none"> ●ファイナンスにおける、人権課題を含む環境・社会配慮の枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定 ●赤道原則の遵守
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ●過重労働・環境侵害・法令違反防止等 	<ul style="list-style-type: none"> ●基本的人権の尊重・法令遵守等について記載した「購買活動ガイドライン」を購買先に手交^{*1} ●優越的地位の濫用防止や購買先への人権侵害を防ぐため、購買先向けの相談窓口を設置^{*1}

^{*1} 銀行の取り組み

📄 「MUFG人権方針」および各取り組みの詳細はホームページをご覧ください。
<https://www.mufg.jp/csr/humanrights/>

11年間の主要財務データ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
為替レート(米ドル/円)	82.19	94.05	102.92	120.17	112.68
連結業績サマリー					
業務粗利益 (信託勘定償却前)	35,020	36,342	37,534	42,290	41,432
資金利益	18,405	18,168	18,786	21,816	21,135
信託報酬 (除く 与信関係費用)	969	951	1,084	1,114	1,170
役務取引等利益	9,642	10,422	11,603	13,086	13,205
特定取引利益	2,255	2,882	3,620	3,529	3,063
その他業務利益	3,747	3,917	2,440	2,743	2,856
うち国債等債券関係損益	2,703	3,367	1,428	1,151	1,329
営業費	19,945	20,950	22,893	25,841	25,852
経費率	56.9%	57.6%	60.9%	61.1%	62.3%
連結業務純益 (一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,074	15,392	14,641	16,449	15,579
与信関係費用総額 ()は費用	(1,934)	(1,156)	118	(1,616)	(2,551)
うち銀信単体2行合算	(1,345)	(653)	351	(711)	(1,037)
株式等関係損益	(886)	(536)	1,445	931	883
株式等売却損益	(94)	336	1,575	979	1,136
株式等償却	(792)	(873)	(129)	(48)	(253)
持分法による投資損益	3,775	520	1,124	1,596	2,304
その他の臨時損益	(1,308)	(777)	(382)	(230)	(820)
経常利益	14,719	13,441	16,948	17,130	15,394
特別損益	(238)	96	(1,517)	(982)	(407)
法人税等	3,764	3,957	4,399	4,677	4,602
税金負担率	26.0%	29.2%	28.5%	28.9%	30.7%
非支配株主に帰属する当期純利益	902	1,053	1,181	1,132	871
親会社株主に帰属する当期純利益	9,813	8,526	9,848	10,337	9,514
連結貸借対照表サマリー					
資産の部合計	2,188,616	2,344,987	2,581,319	2,861,497	2,983,028
貸出金	844,926	912,995	1,019,389	1,093,683	1,137,563
有価証券	782,647	795,268	745,155	735,381	699,938
負債の部合計	2,071,858	2,209,790	2,430,190	2,688,622	2,809,161
預金	1,247,892	1,316,970	1,447,602	1,533,574	1,609,650
譲渡性預金	129,806	148,550	155,481	160,738	115,915
純資産の部合計	116,757	135,196	151,128	172,875	173,867
株主資本	99,095	105,783	113,462	113,286	118,558
うち利益剰余金	56,023	62,679	70,331	78,604	85,875
その他の包括利益累計額	834	11,582	17,097	39,892	36,021
非支配株主持分	16,748	17,741	20,481	19,613	19,205
財務指標等					
普通株式等 Tier1比率	—	11.60%	11.18%	11.09%	11.63%
Tier1比率 *1	12.15%	12.63%	12.37%	12.58%	13.24%
総自己資本比率 (2011年度は自己資本比率)	14.72%	16.53%	15.43%	15.62%	16.01%
1株当たり配当金 (DPS) (円)	12.0	13.0	16.0	18.0	18.0
配当性向	17.6%	22.0%	23.4%	24.6%	26.3%
配当総額	1,699	1,841	2,266	2,537	2,493
自己株式取得額	—	—	—	1,000	2,000
総還元額	1,699	1,841	2,266	3,537	4,493
総還元率	17.6%	22.0%	23.4%	34.2%	47.2%
1株当たり純資産 (BPS) (円)	678.25	800.95	893.77	1,092.75	1,121.07
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	68.09	58.99	68.29	73.22	68.51
自己資本利益率 (ROE) MUFG定義	11.10%	8.77%	9.05%	8.74%	7.63%
自己資本利益率 (ROE) 東京証券取引所定義	10.60%	7.96%	8.05%	7.38%	6.18%
発行済株式総数 (自己株式を除く) (億株)	141.44	141.55	141.61	140.17	137.88
株価 (年度末) (円)	412	558	567	743.7	521.5
時価総額 *2 (兆円)	5.8	7.8	8.0	10.4	7.1
PBR *2 (倍)	0.60	0.69	0.63	0.68	0.46
PER *2 (倍)	6.0	9.4	8.3	10.1	7.6

*1 2011年度はパーゼルIIの値 *2 年度末の株価に基づく値

(億円)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{*3}	2021年度
112.19	106.24	110.99	108.83	110.71	122.39
40,118	38,542	37,257	39,863	39,209	39,640
20,244	19,068	19,227	18,929	19,051	20,436
1,220	1,225	1,253	1,308	1,404	1,441
13,284	13,271	13,039	13,412	12,577	14,306
2,900	2,924	2,161	1,614	3,500	2,324
2,467	2,051	1,574	4,597	2,675	1,131
568	67	299	4,929	1,190	(1,404)
25,935	26,214	26,471	28,018	26,725	27,472
64.6%	68.0%	71.0%	70.2%	68.1%	69.3%
14,182	12,328	10,785	11,844	12,484	12,167
(1,553)	(461)	(58)	(2,229)	(5,155)	(3,314)
(479)	795	1,298	126	(2,232)	(2,338)
1,249	1,331	1,126	313	1,302	3,326
1,274	1,401	1,259	921	1,383	3,438
(25)	(70)	(133)	(608)	(80)	(111)
2,444	2,428	2,843	2,772	3,217	4,415
(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)	(1,219)
13,607	14,624	13,480	12,357	10,536	15,376
(575)	(530)	(2,027)	(4,063)	(115)	(477)
3,421	3,134	1,955	2,208	1,850	2,834
26.2%	22.2%	17.0%	26.6%	17.7%	19.0%
346	1,062	770	803	799	756
9,264	9,896	8,726	5,281	7,770	11,308
3,032,974	3,069,374	3,111,389	3,365,713	3,594,735	3,737,319
1,090,052	1,080,909	1,074,124	1,091,146	1,071,830	1,104,262
594,388	592,661	642,624	655,551	771,220	795,605
2,866,390	2,896,423	2,938,772	3,197,156	3,417,572	3,557,436
1,707,302	1,773,123	1,801,712	1,876,235	2,115,212	2,154,272
113,415	98,547	94,134	77,875	80,991	109,388
166,583	172,950	172,616	168,557	177,162	179,882
123,188	128,808	133,001	134,718	138,160	144,586
92,785	100,646	106,406	108,557	112,000	119,981
29,613	31,438	28,791	25,189	29,864	25,651
13,777	12,701	10,821	8,648	9,136	9,644
11.76%	12.58%	12.23%	11.90%	12.33%	11.06%
13.36%	14.32%	13.90%	13.56%	13.96%	12.38%
15.85%	16.56%	16.03%	15.87%	16.31%	14.29%
18.0	19.0	22.0	25.0	25.0	28.0
26.4%	25.5%	32.9%	61.0%	41.3%	31.7%
2,436	2,518	2,869	3,229	3,218	3,571
2,000	2,000	1,500	500	—	1,500
4,436	4,518	4,369	3,729	3,218	5,071
47.9%	45.7%	50.1%	70.5%	41.3%	44.8%
1,137.78	1,217.41	1,252.03	1,245.33	1,308.12	1,349.52
68.28	74.55	66.91	40.95	60.50	88.45
7.25%	7.53%	6.45%	3.85%	5.63%	7.79%
6.02%	6.32%	5.41%	3.28%	4.73%	6.68%
134.29	131.62	129.22	128.40	128.44	126.14
699.7	697.0	550.0	403.0	591.7	760.3
9.3	9.1	7.1	5.1	7.6	9.5
0.61	0.57	0.43	0.32	0.45	0.56
10.2	9.3	8.2	9.8	9.7	8.5

*3 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。

2021年度決算の概要

連結損益サマリー

連結業務純益

業務粗利益は、金利上昇局面におけるポートフォリオ組み替えに起因した市場関連収益の減少があったものの、国内外における貸出利ざや改善や、国内資産運用ビジネスおよび海外アセットマネジメント事業などの手数料収益の増加もあり、前年度比で430億円増加しました。

営業費は、国内外にて抑制的な運営を継続した一方、為替影響による海外経費の増加を主因に、同746億円増加しました。

以上の結果、業務純益は同316億円減少(2.5%減少)しました。

経常利益

与信関係費用総額は、ロシア関連引当金を計上しましたが、米国の経済環境見通し改善に伴う引当金の戻入れや、MUFUユニオンバンク(以下、MUB)株式の売却決定に伴う貸倒引当金の戻入れ等により、同1,840億円減少しました。

株式等関係損益は、堅調な株式市場を背景に同2,023億円増加しました。

持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの貢献利益増加を主因に、同1,198億円増加しました。

以上の結果、経常利益は同4,840億円増加しました。

連結損益(億円)

	2020年度	2021年度	増減
1 業務粗利益	39,209	39,640	430
2 営業費	26,725	27,472	746
3 業務純益	12,484	12,167	(316)
4 与信関係費用総額 ()は費用	(5,155)	(3,314)	1,840
5 株式等関係損益	1,302	3,326	2,023
6 持分法による投資損益	3,217	4,415	1,198
7 その他の臨時損益	(1,313)	(1,219)	94
8 経常利益	10,536	15,376	4,840
9 特別損益	(115)	(477)	(362)
10 法人税等合計	(1,850)	(2,834)	(983)
11 親会社株主純利益	7,770	11,308	3,538

*1 今年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役員取引等費用へ組み替え。適用による2020年度影響額は769億円

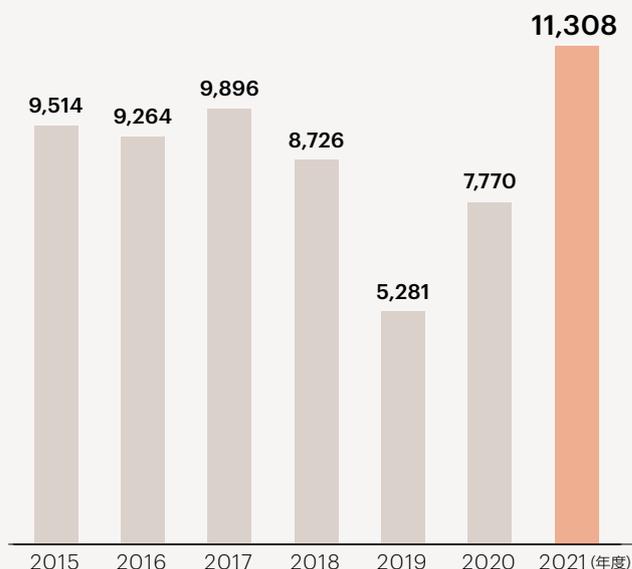
親会社株主純利益

特別損益は、固定資産の減損損失を主因に、同362億円減少し、477億円の損失計上となりました。

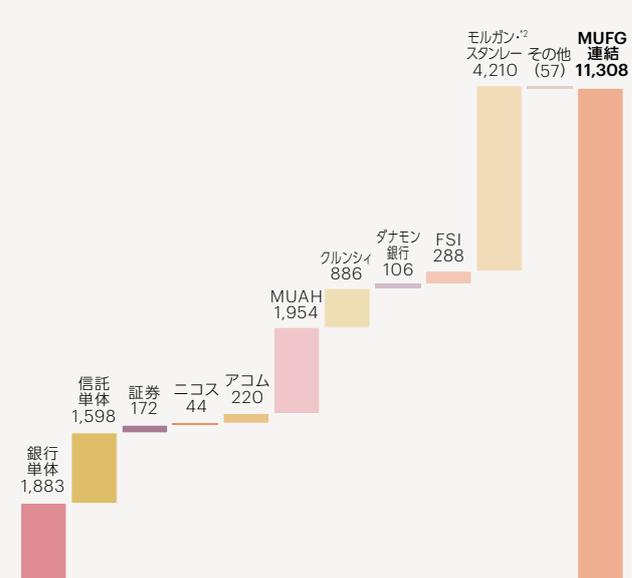
税金費用は、同983億円増加しました。

以上の結果、親会社株主純利益は同3,538億円増加の1兆1,308億円となり、MUFU発足以来の最高益となりました。

親会社株主純利益の推移(億円)



親会社株主純利益内訳^{*1}(億円)



*1 持分比率勘案後の実績

*2 持分変動益+368億円を含む

事業本部別の業績

事業本部別の営業純益^{*1}は、主にアジアのパートナーバンクにおいて、新型コロナウイルス感染症の再拡大による消費減退や、政策金利の低下影響を受けたGCB事業本部が減益となりましたが、その他の事業本部では中期経営計画で掲げている成長戦略が着実に進展したこともあり、いずれも増益となりました。

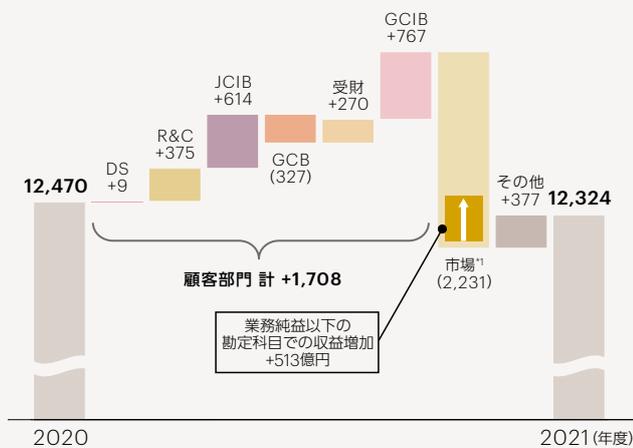
その結果、顧客部門合計では前年度比1,708億円の大増益となりました。

一方、市場事業本部では、金利上昇局面におけるポートフォリオ組み替えに起因した外国債券売却損の計上などにより、同2,231億円の減益となりました。

目録 事業本部別の概況についてはP77-92をご覧ください。

*1 社内管理上の事業本部別連結業務純益

営業純益増減内訳 (億円)



*1 市場事業本部は株式関連損益などの業務純益以下の勘定科目も含めて運営。これらの勘定科目による影響は前年比+513億円

2022年度業績目標

2022年度業績目標として、親会社株主純利益を1兆円と設定しました。2021年度比減益となりますが、国際情勢・地政学リスクなどに起因する経営環境の不透明感や、金利・為替の動向、既に発生が予見されている一過性の特殊要因などを踏まえると、容易に達成可能な目標ではありません。しかし、中期経営計画で掲げている「安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ」という目標について、前倒しの達成をめざします。

2022年度業績目標 (億円)

MUFG連結	2021年度実績	2022年度業績目標 ^{*1}	増減
業務純益			
1 一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前	12,167	13,000	833
2 与信関係費用総額	(3,314)	(3,000)	314
3 経常利益	15,376	12,500	(2,876)
4 親会社株主純利益	11,308	10,000	(1,308)

*1 MUB株式譲渡契約締結に伴い2022年度第1四半期決算において、売却予定の満期保有目的勘定の有価証券、売買目的勘定の有価証券、貸出金等に関する評価損約2,700億円を業務純益に含まれないその他臨時損益等で計上する想定。なお、このうち満期保有目的勘定の有価証券、および貸出金等の評価損にかかる約1,200億円は売却対象資産の簿価を低下させるため、現時点では株式譲渡実行時に同額を特別利益として計上する見込み

2021年度決算の概要

■ 連結貸借対照表サマリー

貸出金・預金

貸出金残高は、2021年3月末比3.9兆円増加の111.5兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が3.4兆円、国内法人預金が0.2兆円、海外店等が0.2兆円それぞれ増加し、全体では215.4兆円となりました。

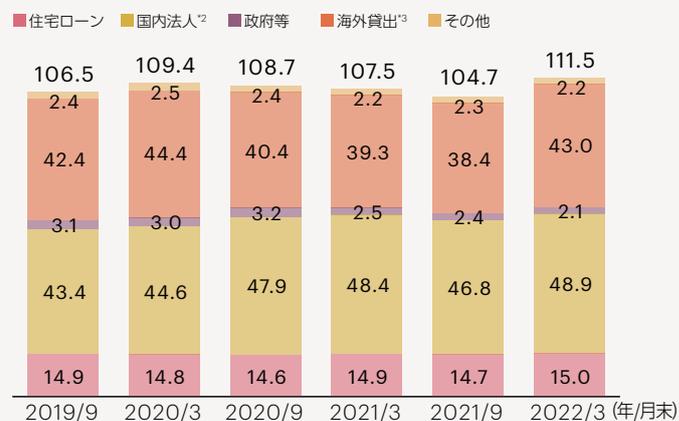
うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出は同0.4兆円の微増、海外預金は同3.5兆円の減少となりました。

なお、貸出金のうち銀行法および再生法に基づく債権^{*1}は、国内では同1,740億円の増加、海外では同661億円の減少となっています。不良債権比率^{*2}は引き続き1%程度の低位で推移しています。

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

*2 銀行法および再生法に基づく債権（正常債権を除く）残高 ÷ 銀行法および再生法に基づく債権残高

貸出金^{*1}（末残）（兆円）

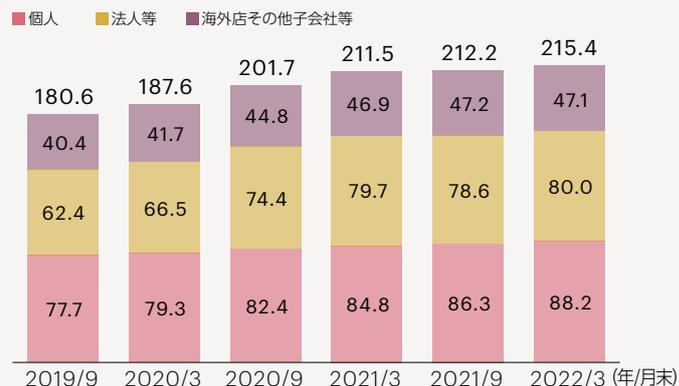


*1 2行合算+信託勘定

*2 政府等向け貸出除く、外貨建貸出を含む

*3 海外支店+MUAH+フルンシ+ダナモン銀行+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

預金（末残）（兆円）



有価証券

その他有価証券の残高は、その他および外国債券のポジションがそれぞれ8,000億円程度増加したことにより、同1.0兆円増加しました。

評価損益は、国内外における金利上昇もあり、同1.3兆円の減少となりました。評価損益全体では、引き続き2.4兆円弱の評価益を確保しています。

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

その他有価証券（時価あり）の内訳（億円）

	2022年3月末残高		2022年3月末評価損益	
	2021年3月末比	2021年3月末比	2021年3月末比	2021年3月末比
合計	749,096	10,176	23,918	(13,580)
国内株式	46,137	(6,026)	29,141	(4,364)
国内債券	404,336	(1,186)	(618)	(1,843)
うち国債	314,118	(9,328)	(554)	(1,423)
その他	298,623	17,389	(4,604)	(7,372)
うち外国株式	2,185	1,325	277	66
うち外国債券	220,305	7,938	(8,528)	(9,558)
その他	76,132	8,125	3,646	2,118

自己資本

自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益剰余金が増加したものの、その他の包括利益累計額の減少などにより、2021年3月末比2,898億円の減少となりました。

また、Tier1資本も同5,064億円減少し、総自己資本は同8,108億円減少の17兆8,586億円となりました。

リスクアセット

フロア調整や信用リスクの増加を主因に、リスクアセットは同10兆4,948億円増加しました。

自己資本比率

その結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は11.06%、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響反映後の試算値で11.7%となっており、十分な水準を確保しています。

また、レバレッジ比率は5.14%と、所要水準3%を上回っており、資本の健全性に問題はありません。

TLAC比率

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

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

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

2021年度はTLAC適格シニア債約1兆4,000億円、永久劣後債と期限付劣後債で約2,000億円、合計で約1兆6,000億円の外部TLAC資本を調達しました。

その結果、右の図のとおり、2022年3月末の外部TLAC比率は、18.23%と規制上の所要水準の18%を上回っています。

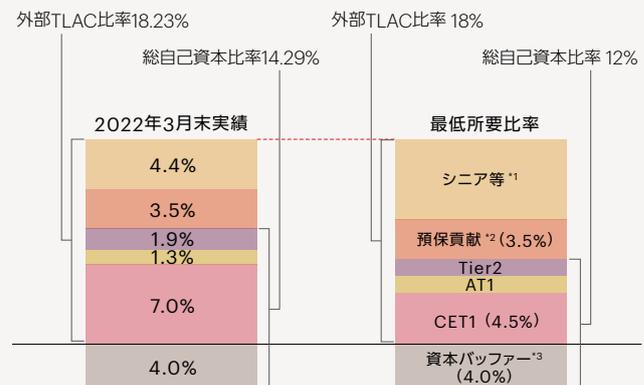
自己資本比率(億円)

	2021年 3月末	2022年 3月末	2021年 3月末比
普通株式等Tier1比率	12.33%	11.06%	(1.26%)
Tier1比率	13.96%	12.38%	(1.57%)
総自己資本比率	16.31%	14.29%	(2.02%)
レバレッジ比率	5.45%	5.14%	(0.31%)
普通株式等Tier1資本	141,137	138,239	(2,898)
うち利益剰余金	112,000	119,981	7,980
うちその他の 包括利益累計額	29,864	25,651	(4,213)
うち調整項目の額	(27,544)	(32,429)	(4,884)
Tier1資本	159,827	154,762	(5,064)
総自己資本	186,695	178,586	(8,108)
リスクアセット	1,144,193	1,249,142	104,948
信用リスク	904,100	919,272	15,172
マーケットリスク	40,668	43,899	3,231
オペレーショナルリスク	79,766	79,901	135
フロア調整 ¹	119,658	206,069	86,410
総エクスポージャー ²	2,927,250	3,007,923	80,672

*1 バーゼルIIとバーゼルIIIの乖離による調整額

*2 日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

外部TLAC比率(リスクアセットベース)



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

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

*3 金融および経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みた追加資本バッファ1.5%が求められている。なお、総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファは0.01%

連結財務諸表等

連結貸借対照表

	(百万円)	
	2021年度末	2020年度末
資産の部		
現金預け金	110,763,205	102,980,711
コールローン及び買入手形	872,268	730,506
買現先勘定	12,308,310	13,942,910
債券貸借取引支払保証金	4,517,952	3,394,376
買入金銭債権	6,466,822	5,982,876
特定取引資産	17,704,455	20,552,367
金銭の信託	1,332,492	1,283,179
有価証券	79,560,579	77,122,074
貸出金	110,426,224	107,183,069
外国為替	2,300,859	1,915,010
その他資産	14,050,293	12,406,158
有形固定資産	1,236,012	1,296,402
建物	304,935	321,965
土地	646,197	664,065
リース資産	11,422	14,823
建設仮勘定	33,273	45,881
その他の有形固定資産	240,183	249,667
無形固定資産	1,344,225	1,436,098
ソフトウェア	507,629	571,905
のれん	271,353	273,092
リース資産	1	1
その他の無形固定資産	565,241	591,097
退職給付に係る資産	1,374,607	1,210,577
繰延税金資産	213,922	137,988
支払承諾見返	10,481,838	9,004,749
貸倒引当金	(1,222,162)	(1,105,541)
資産の部合計	373,731,910	359,473,515

	(百万円)	
	2021年度末	2020年度末
負債の部		
預金	215,427,299	211,521,257
譲渡性預金	10,938,831	8,099,119
コールマネー及び売渡手形	2,429,791	2,330,808
売現先勘定	27,619,262	24,483,519
債券貸借取引受入担保金	1,072,578	836,351
コマーシャル・ペーパー	2,108,531	1,810,350
特定取引負債	12,397,702	14,002,667
借入金	31,763,332	31,110,465
外国為替	2,182,400	2,105,245
短期社債	1,316,803	1,043,001
社債	13,257,347	12,908,505
信託勘定借	12,811,123	11,208,570
その他負債	10,861,695	9,754,731
賞与引当金	136,724	118,358
役員賞与引当金	1,866	1,816
株式給付引当金	8,437	10,915
退職給付に係る負債	86,355	88,914
役員退職慰労引当金	812	872
ポイント引当金	17,113	18,312
偶発損失引当金	232,291	183,855
特別法上の引当金	4,656	4,642
繰延税金負債	492,451	1,008,650
再評価に係る繰延税金負債	94,414	101,577
支払承諾	10,481,838	9,004,749
負債の部合計	355,743,665	341,757,258
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	770,277	977,287
利益剰余金	11,998,157	11,200,087
自己株式	(451,288)	(502,794)
株主資本合計	14,458,659	13,816,094
その他有価証券評価差額金	1,615,060	2,583,417
繰延ヘッジ損益	(81,145)	131,566
土地再評価差額金	140,628	149,183
為替換算調整勘定	734,588	9,953
退職給付に係る調整累計額	193,865	163,189
在外関係会社における債務評価調整額	(37,883)	(50,832)
その他の包括利益累計額合計	2,565,114	2,986,478
新株予約権	—	—
非支配株主持分	964,471	913,684
純資産の部合計	17,988,245	17,716,257
負債及び純資産の部合計	373,731,910	359,473,515

連結損益状況

	(百万円)	
	2021年度	2020年度 ²
連結業務粗利益	3,964,051	3,920,956
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	3,964,002	3,920,956
資金利益	2,043,648	1,905,112
信託報酬	144,147	140,449
うち与信関係費用(信託勘定)	49	(0)
役務取引等利益	1,430,649	1,257,756
特定取引利益	232,471	350,065
その他業務利益	113,134	267,573
うち国債等債券関係損益	(140,442)	119,061
営業費	2,747,227	2,672,533
うちのれん償却額	18,051	16,833
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定・のれん償却前)	1,234,827	1,265,257
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定償却前)	1,216,775	1,248,423
一般貸倒引当金繰入額()は繰入	65,436	(203,867)
連結業務純益 ^{*1}	1,282,260	1,044,555
臨時損益()は費用	255,388	9,054
与信関係費用	(485,479)	(378,886)
貸出金償却	(157,730)	(188,852)
個別貸倒引当金繰入額	(258,640)	(174,259)
その他の与信関係費用	(69,108)	(15,775)
貸倒引当金戻入益	—	—
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	—	—
償却債権取立益	88,558	67,224
株式等関係損益	332,629	130,273
株式等売却益	378,040	189,957
株式等売却損	(34,232)	(51,585)
株式等償却	(11,178)	(8,099)
持分法による投資損益	441,595	321,761
その他の臨時損益	(121,915)	(131,317)
経常利益	1,537,649	1,053,610
特別損益	(47,791)	(11,574)
うち固定資産処分損益	16,862	16,628
うち減損損失	(174,133)	(41,240)
うち持分変動損益	45,262	22,099
うち事業譲渡益	31,021	—
うち関連会社株式売却損益	28,968	(8,689)
うち子会社株式売却益	4,240	—
税金等調整前当期純利益	1,489,857	1,042,036
法人税、住民税及び事業税	391,634	229,762
法人税等調整額	(108,224)	(44,694)
法人税等合計	283,410	185,068
当期純利益	1,206,447	856,967
非支配株主に帰属する当期純利益	75,606	79,949
親会社株主に帰属する当期純利益	1,130,840	777,018

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

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

(参考)

	(百万円)	
	2021年度	2020年度 ²
与信関係費用総額()は費用 ^{*3}	(331,435)	(515,530)

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

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2021年度	2020年度
当期純利益	1,206,447	856,967
その他の包括利益		
他有価証券評価差額金	(925,323)	486,026
繰延ヘッジ損益	(217,906)	(56,879)
土地再評価差額金	1	—
為替換算調整勘定	516,390	(148,051)
退職給付に係る調整額	32,281	319,058
持分法適用会社に対する持分相当額	185,420	(132,465)
その他の包括利益合計	(409,136)	467,688
包括利益	797,310	1,324,655
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	717,398	1,254,959
非支配株主に係る包括利益	79,912	69,696

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

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

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

2020年度	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	2,141,513	980,102	10,855,798	(505,518)	13,471,894	2,066,363	189,342
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額			(120,236)		(120,236)		
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	2,141,513	980,102	10,735,561	(505,518)	13,351,657	2,066,363	189,342
当期変動額							
剰余金の配当			(321,837)		(321,837)		
親会社株主に帰属する当期純利益			777,018		777,018		
自己株式の取得				(13)	(13)		
自己株式の処分		(7)		2,737	2,730		
土地再評価差額金の取崩			9,449		9,449		
持分法の適用範囲の変動			(104)		(104)		
連結子会社持分の増減		(2,807)			(2,807)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						517,054	(57,775)
当期変動額合計		(2,814)	464,526	2,724	464,436	517,054	(57,775)
当期末残高	2,141,513	977,287	11,200,087	(502,794)	13,816,094	2,583,417	131,566

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社 における債務 評価調整額	その他の 包括利益累計額 合計			
当期首残高	158,633	300,838	(159,766)	(36,470)	2,518,940	59	864,844	16,855,738
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額							(24,806)	(145,043)
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	158,633	300,838	(159,766)	(36,470)	2,518,940	59	840,037	16,710,695
当期変動額								
剰余金の配当								(321,837)
親会社株主に帰属する当期純利益								777,018
自己株式の取得								(13)
自己株式の処分								2,730
土地再評価差額金の取崩								9,449
持分法の適用範囲の変動								(104)
連結子会社持分の増減								(2,807)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(9,449)	(290,885)	322,955	(14,361)	467,538	(59)	73,646	541,125
当期変動額合計	(9,449)	(290,885)	322,955	(14,361)	467,538	(59)	73,646	1,005,561
当期末残高	149,183	9,953	163,189	(50,832)	2,986,478		913,684	17,716,257

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2021年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,489,857	1,042,036
減価償却費	345,199	338,617
減損損失	174,133	41,240
のれん償却額	18,051	16,833
持分法による投資損益()は益	(441,595)	(321,761)
貸倒引当金の増減額()は減少	96,652	216,270
賞与引当金の増減額()は減少	15,217	8,477
役員賞与引当金の増減額()は減少	(18)	410
株式給付引当金の増減額()は減少	(2,477)	(383)
退職給付に係る資産の増減額()は増加	(106,980)	(387,415)
退職給付に係る負債の増減額()は減少	645	2,247
役員退職慰労引当金の増減額()は減少	(60)	(185)
ポイント引当金の増減額()は減少	(540)	(12,357)
偶発損失引当金の増減額()は減少	47,681	(26,234)
資金運用収益	(2,587,445)	(2,678,691)
資金調達費用	543,957	773,719
有価証券関係損益()は益	(225,395)	(240,645)
金銭の信託の運用損益()は運用益	21,347	56,796
為替差損益()は益	(2,788,581)	(1,270,550)
固定資産処分損益()は益	(16,862)	(16,630)
特定取引資産の純増減()は増加	3,575,115	(531,184)
特定取引負債の純増減()は減少	(2,045,592)	52,686
約定済未決済特定取引調整額	793,285	555,568
貸出金の純増減()は増加	(2,101,763)	1,092,978
預金の純増減()は減少	3,015,798	24,839,332
譲渡性預金の純増減()は減少	2,822,861	327,904
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減()は減少	573,366	6,621,372
コールローン等の純増減()は増加	1,110,169	10,364,263
債券貸借取引支払保証金の純増減()は増加	(977,957)	15,787
コールマネー等の純増減()は減少	2,166,231	(8,133,589)
コマーシャル・ペーパーの純増減()は減少	288,342	(347,748)
債券貸借取引受入担保金の純増減()は減少	227,626	(214,910)
外国為替(資産)の純増減()は増加	(365,896)	(181,308)
外国為替(負債)の純増減()は減少	75,450	(115,966)
短期社債(負債)の純増減()は減少	273,801	80,706
普通社債発行及び償還による増減()は減少	917,007	(287,095)
信託勘定借の純増減()は減少	1,602,553	1,409,881
資金運用による収入	2,657,591	2,821,239
資金調達による支出	(546,500)	(844,633)
その他	(555,008)	(50,656)
小計	10,089,269	35,016,420
法人税等の支払額	(300,616)	(236,321)
法人税等の還付額	51,246	124,847
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,839,899	34,904,946

(百万円)

	2021年度	2020年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(97,893,977)	(116,742,577)
有価証券の売却による収入	60,280,489	65,188,712
有価証券の償還による収入	36,458,516	42,121,240
金銭の信託の増加による支出	(1,165,165)	(1,241,659)
金銭の信託の減少による収入	1,110,030	901,330
有形固定資産の取得による支出	(101,275)	(133,671)
無形固定資産の取得による支出	(282,728)	(263,119)
有形固定資産の売却による収入	82,256	49,226
無形固定資産の売却による収入	1,277	8,223
事業譲渡による支出	(724,428)	—
事業譲受による支出	—	(520)
事業譲渡による収入	33,038	—
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	(1,165)	(23,239)
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	2,813	—
その他	(2,409)	(4,289)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,202,726)	(10,140,343)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	—	20,000
劣後特約付借入金の返済による支出	—	(21,000)
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の発行による収入	226,091	272,742
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の償還による支出	(789,480)	(381,454)
非支配株主からの払込みによる収入	3,569	4,856
非支配株主への払戻による支出	—	(23)
配当金の支払額	(334,619)	(321,772)
非支配株主への配当金の支払額	(32,622)	(14,826)
自己株式の取得による支出	(158,515)	(13)
自己株式の売却による収入	5,399	2,143
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	(250)	(0)
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による収入	—	3,275
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,080,428)	(436,071)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,228,889	316,544
現金及び現金同等物の増減額 ()は減少	7,785,634	24,645,076
現金及び現金同等物の期首残高	102,980,711	78,335,634
連結除外に伴う現金及び 現金同等物の減少額	(3,109)	—
吸収分割に伴う現金及び 現金同等物の減少額	(30)	—
現金及び現金同等物の期末残高	110,763,205	102,980,711

ESG評価・イニシアティブへの参画

ESG評価

ESGインデックスへの組み入れ

 FTSE4Good	 FTSE Blossom Japan	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
 S&P/JPX Carbon Efficient Index	 Bloomberg Gender-Equality Index 2022	 Sompo Sustainability Index 2021	

サステナビリティに関する取り組みへの評価・認定

 経済産業省・東京証券取引所による「準なでしこ」に選定	 LGBTQに関する取り組みを評価する「PRIDE指標」において最高位のゴールドを受賞	 LGBTQに関する優れた取り組みを評価する「ベストプラクティス」に選定
 次世代育成支援対策推進法に基づく、子育てサポート企業として「くるみん」[プラチナくるみん]認定を取得	 女性活躍推進法に基づく、女性活躍推進企業として「えるぼし」認定を取得	 厚生労働省が仕事と介護の両立支援企業に配布するシンボルマーク「トモニ」を取得
 働き方改革を評価する第5回日経スマートワーク経営調査において4.5星に認定	 SDGsに対する企業の取り組みを評価・格付けする第3回日経SDGs経営調査において5星に認定	

イニシアティブへの参画

MUFGは、金融機関としての社会的責任、国際社会からの要請に応え、持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアティブへ参加・賛同しています。

国連グローバル・コンパクト
(UNGC)



気候関連財務情報開示
タスクフォース(TCFD)



国連環境計画・金融
イニシアティブ(UNEP FI)



責任銀行原則 (PRB)



責任投資原則 (PRI)



CDP



赤道原則



21世紀金融行動原則



Climate Action 100+



経団連チャレンジ・ゼロ



気候変動イニシアティブ



ポセイドン原則



インパクト投資の運用原則



経団連生物多様性宣言



循環経済パートナーシップ



Net-Zero Banking
Alliance

Net Zero Asset
Managers initiative

Partnership for Carbon
Accounting Financials(PCAF)



The Sustainable Markets
Initiative(SMI)



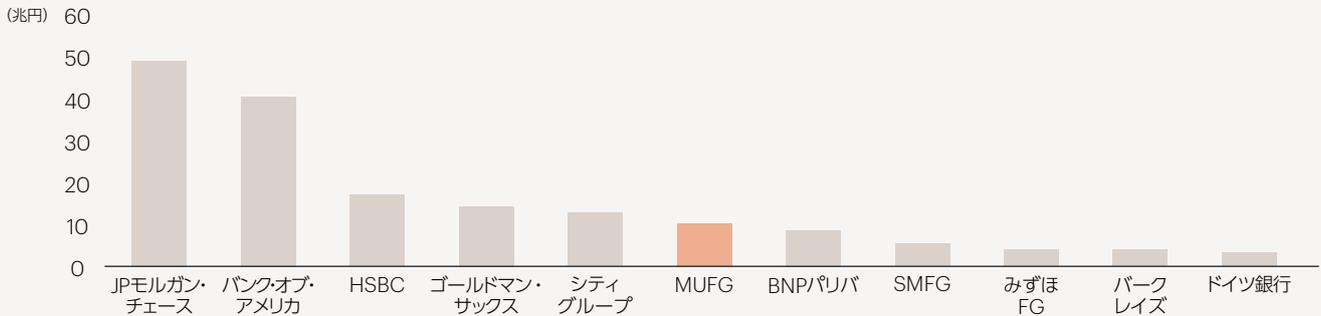
自然関連財務情報開示
タスクフォース(TNFD)
フォーラム

生物多様性のための
30by30アライアンス



競合他社比較^{*1}

時価総額



(2022年3月末現在、出所：Bloomberg)

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			
BBB							バークレイズ	
BBB-							ドイツ銀行	

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

(2022年6月現在、出所：各社開示資料)

*1 海外企業は2021年公表のG-SIBバッファ1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

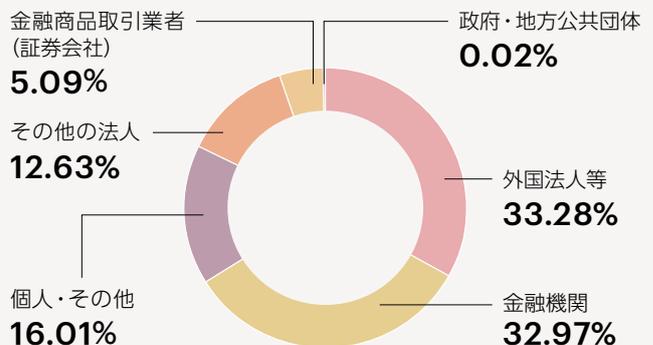
*2 BNPパリバとドイツ銀行は非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨債務格付

会社情報

■ 会社概要 (2022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	13,281,995,120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	933,949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 (2022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
- MUFG Americas Holdings Corporation
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- auじぶん銀行
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
- Security Bank Corporation

信託銀行

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

証券

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

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス

資産運用

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

リース

- 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
- 三菱UFJ不動産販売
- 日本シェアホルダーサービス
- 三菱総研DCS

🖥️ Webサイト

当社の詳細はWebサイトでご覧になれます。

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

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1

電話03-3240-8111(代表)

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

2022年7月 発行