



世界が進むチカラになる。



# MUFG Report 2026

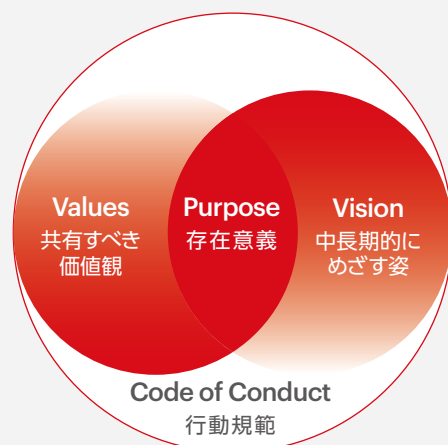
ディスクロージャー誌  
2026 本編  
統合報告書



# What's MUFG Way

MUFG Wayは、MUFGグループが事業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。

経営戦略や事業計画の策定など、経営の意思決定のよりどころとし、また、全社員の精神的支柱として、諸活動の基本方針とします。



## MUFG Way

### Purpose

世界が進むチカラになる。

全てのステークホルダーが持続可能な未来へ進むチカラに。これが私たちの存在意義です。

### Values

「信頼・信用」

「プロフェッショナリズムとチームワーク」

「挑戦とスピード」

攻めの姿勢で社会の変化をリードする企業へとさらなる成長を遂げるために。私たちが大切にしている価値観です。

### Vision

世界に選ばれる、  
信頼のグローバル金融グループ

期待を超えるサービスをグループ全員の力で提供し  
お客さまや社会を支え続ける揺るぎない存在をめざします。

## Code of Conduct (行動規範)



## 対話を通じた Wayの自分ごと化

MUFGでは多種多様な専門性や強みを持つ社員が、  
幅広いフィールドで活躍しています。  
社員一人ひとりのMy WayとMUFG Wayが響き合い、  
「世界が進むチカラ」に。

MUFG Way 体現者特設サイト [🔗](#)



# 目次

- 02 MUFG Way
- 03 目次
- 04 編集方針
- 05 MUFG開示情報ガイド
- 06 企業価値向上のあゆみ

## マネジメントメッセージ

### 07 CEOメッセージ



### 13 MUFGの今を読み解くポイント

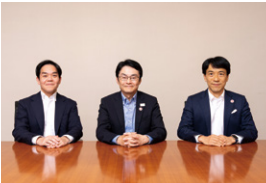
### 14 CFOメッセージ



## 01 MUFGの企業価値

### AIが人と組織を進化させ、グループ総合力と事業ポートフォリオを磨く。

#### 24 特集 MUFGのAIに関する取り組み



- 27 中長期的にめざす姿
- 28 幅広い専門性を通じて課題解決に貢献する「グループ総合力」
- 29 成長と変革を支える「グループ×グローバル経営」
- 30 グローバルな成長を取り込むバランスの取れた「事業ポートフォリオ」

#### 31 モルガン・スタンレー協働の深化・拡大



#### 33 アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて



#### 36 価値創造モデル

## 02 企業価値向上のための戦略

### 成長をつかみ、未来につなぎ、会社がかわる—ROE12%を実現する三本の戦略。

#### 38 成長戦略の進化～成長をつかむ

- 39 成長戦略別に見る営業純益の推移
- 40 ①国内リテール顧客基盤の強化
- 41 ②法人×WMビジネスの強化
- 41 ③GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化
- 42 ④アジアプラットフォームの強靱化
- 42 ⑤資産運用立国実現への貢献
- 43 ⑥GX起点でのバリューチェーン支援
- 43 ⑦新たな事業ポートへの挑戦
- 44 事業本部別に見る営業純益の推移
- 45 CSO 兼 CSuOメッセージ



#### 46 社会課題の解決～未来につなぐ

- 47 社会課題の解決の概要
- 48 社会課題の解決の取り組み
- 49 アウトプットKPIとインパクト指標
- 50 気候変動への対応

#### 52 企業変革の加速～会社がかわる

#### 53 CHROメッセージ



- 54 スピード改革の加速
- 55 人的資本の拡充
- 56 AI・データ基盤の強化
- 56 システム開発リソースの増強
- 57 キャリア採用者座談会



## 03 企業価値を支える基盤

### 挑戦を後押しする高度なガバナンスとリスク管理が、持続的な成長を支える。

#### 62 取締役メッセージ

#### 62 社外取締役対談



- 63 取締役会議長メッセージ
- 64 退任社外取締役メッセージ
- 64 社外取締役の活動

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

- 79 10年間の主要財務データ
- 80 競合他社比較
- 81 会社情報

#### 本レポートにおける表記の定義

連結：三菱UFJフィナンシャル・グループ（連結）  
2行合算：三菱UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算  
銀行連結：三菱UFJ銀行（連結）  
RD：リテール・デジタル事業本部

法人ウェルス：法人・ウェルスマネジメント事業本部  
JCIB：コーポレートバンキング事業本部  
GCIB：グローバルCIB事業本部  
GCB：グローバルコマーシャルバンキング事業本部  
受財：受託財産事業本部

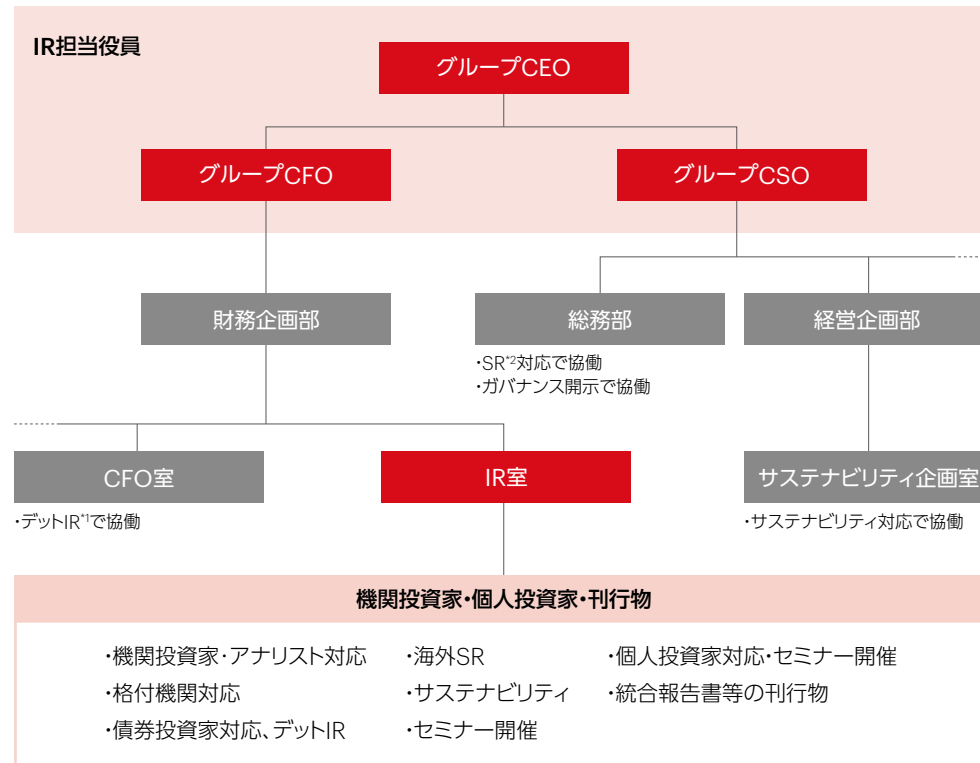
市場：市場事業本部  
持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ  
銀行：三菱UFJ銀行  
信託：三菱UFJ信託銀行  
証券：三菱UFJ証券ホールディングス

MUAM：三菱UFJアセットマネジメント  
MUMSS：三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
MSMS：モルガン・スタンレー MUFG証券  
MS：Morgan Stanley  
ニコス：三菱UFJニコス  
MUAH：米州MUFGホールディングスコーポレーション

MUB：MUFGユニオンバンク  
KS：クルンシィ（アユタヤ銀行）  
BDI：ダナモン銀行  
FSG：First Sentier Group<sup>\*1</sup>  
<sup>\*1</sup> 2025年7月、First Sentier Investorsより社名変更

## 編集方針

### 制作体制



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

### 編集方針

MUFGは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2026 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたってはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

なお、詳細な財務データ等は、「MUFG Report 2026 資料編」を、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は当社HP サステナビリティページ [より](#)各種レポートをご覧ください。



### 報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日  
(2026年7月までの内容を含みます)

### 報告対象範囲

三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社

### 情報開示体系



### 見通しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記の通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す。



# MUFG開示情報ガイド

## ステークホルダーの皆さまからいただく質問

MUFGを牽引する**トップマネジメントの想いや、企業カルチャー**を知りたい

**財務戦略や資本運営の考え方**を知りたい

**AIの活用やアジア・米国でのビジネス**など、成長領域の取り組みと成果を知りたい

**中期経営計画**を踏まえた、企業価値向上への道筋や成長戦略の進捗を知りたい

社会課題の解決に向けた**サステナビリティ戦略や優先課題の取り組み状況**を知りたい

企業変革に向けた**カルチャー改革や人的資本運営**の取り組みの状況を知りたい

MUFGの基盤を支える**各委員会や社外取締役**の考えや取り組みを知りたい

**サクセッションプラン・役員報酬・政策保有株式**などMUFGのガバナンスを知りたい

## 統合報告書での対応コンテンツ

### マネジメントメッセージ > P07～

CEOやCFOの想い、MUFGの概要

### MUFGならではの「強み」 > P23～

MUFG独自のポートフォリオやAIの取り組み

### 中期経営計画の進捗 > P37～

成長戦略の進化～成長をつかむ

社会課題の解決～未来につなぐ

企業変革の加速～会社がかかわる

キャリア採用者座談会

### 成長戦略を支えるガバナンス > P61～

社外取締役対談

各委員会の取り組み

## 他の開示ツールとの連動

MUFGについて(Web) [🔗](#)

有価証券報告書(Web) [🔗](#)

ESG Data Book(Web) [🔗](#)

未来につなぐ  
～ MUFGの  
社会課題解決～\*1 [🔗](#)



サステナビリティ  
ハイライト 2025\*1 [🔗](#)



Transition  
Progress 2026  
[🔗](#)



トランジション白書  
2025 [🔗](#)



Human Capital Report [🔗](#)



Investors Day [🔗](#)

投資家説明会資料 [🔗](#)

人権の尊重(Web) [🔗](#)

コーポレート・ガバナンス報告書(Web) [🔗](#)

\*1 2026年8月、双方を統合した新たなレポートを開示予定

## 企業価値向上のあゆみ

### 2005年

- MUFG、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



### 2013年

- タイの大手商業銀行クルンシイ(アユタヤ銀行)を子会社化



- ベトナムのヴィエティンバンクと資本・業務提携

### 2015年

- 指名委員会等設置会社へ移行

### 2021年

- 当社の存在意義(パーパス)を新たに定義し、それを包含した「MUFG Way」を制定
- デジタルサービス事業本部を新設し、7事業本部体制に移行
- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

### 2022年

- MUFGユニオンバンク売却
- アジアのデジタル金融領域に総額約2,000億円の出資を決定



## 2005年 MUFG 誕生

## 2005年～ 投資銀行業務を 強化

## 2012年～ ASEAN地域での プレゼンスを拡大

## 2021年～ ビジネスモデル変革に 挑戦

## 2025年 20周年

## 世界が進む チカラになる。

### 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

### 2016年

- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

### 2018年

- 銀行、信託銀行の法人貸出等業務を統合

### 2019年

- インドネシアのダナモン銀行を子会社化
- 豪州をベースとするアセットマネジメント会社のFirst Sentier Investors\*1を子会社化

### 2023年

- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化「アライアンス2.0」
- グローバルAM/IS\*2領域への戦略的出資決定(AlbaCore、Link\*3を子会社化)

### 2024年

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

### 2025年

- auカブコム証券から三菱UFJ eスマート証券へ社名変更のうえ完全子会社化
- 新サービスブランド「エムット」始動
- インド大手ノンバンクShriram Financeへの出資公表\*4(右写真)



\*1 現First Sentier Group

\*2 Asset Management / Investor Service

\*3 現MUFG Pension & Market Services

\*4 2026年4月出資完了



## CEOメッセージ

# MUFGの 「いま」と 「これから」

取締役  
代表執行役社長  
グループCEO

半沢 淳一





## CEOメッセージ

4月にCEOに就任しました半沢です。ステークホルダーの皆さまへの初めてのメッセージを考えるにあたり、まず頭に浮かんだのは「CEO就任が発表されて以降、最も多くいただいた質問は何か」という点でした。

そこに私に期待されていること、伝えるべき内容が凝縮されているのではないかと考えました。

振り返ってみると、「MUFGの今の立ち位置とめざす方向性」に関するご質問が最も多かったように思います。簡単な問いではなく、すぐにお伝えしたいことやこれから考えを深めていくべきことなど、さまざまな観点がありますが、まずは自己紹介も兼ねてMUFGの「いま」について、私の考えをお話しします。

## 20年の想いと「いま」

昨年10月、MUFGは設立から20周年を迎えました。20年前にMUFGが発足した時、私は持株会社の統合企画室で三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスの統合業務を担当していました。当時は大規模な金融制度改革を背景とした持株会社設立や金融再編の時代。多様化する社会やお客さまのニーズに応えるために何ができるか、金融グループとはどうあるべきかを模索する日々でした。もう少し遡ると、私は1988年に当時の三菱銀行に入学し、東京の下町にある支店に配属されました。その頃の銀行業務といえば預金と貸出がほとんどでしたが、「地域のお客さまに喜んでもらうためにより多様な商品・サービスを扱いたい」、初任

店で感じたそんな想いを持ちながら、MUFGの立ち上げに携わっていたことを記憶しています。

それから20年、グループとしての機能統合・強化はもとより、Morgan Stanleyやアジア、さらには海外AM/IS領域への出資などを通じて、MUFGは国内外で多様な機能を有するグローバル金融グループとして進化してきました。

そして今般、20周年を記念してさまざまなイベントを企画するにあたり一つのコンセプトを作りました。

「これまでの20年の感謝を未来の20年(変革)につなぐ」というものです。私自身、このフレーズがとても気に入っています。お客さまや株主の皆さま、一人ひとりの社員に支えられて私たちMUFGの「いま」があり、この感謝を胸に、変革や飛躍を実現する新しいスタートを切りたいという想いを込めています。私の入行時はもちろん、MUFG発足時に一担当者として思い描いていた姿とは比べ物にならない「いま」があり、そのようなタイミングでグループCEOとして新たな挑戦をリードできることに、とてもやりがいを感じています。

企業価値向上のあゆみ P06



## 環境・課題認識

そんな私たちを取り巻く環境の変化はますます速く、大きくなっています。昨日までの当たり前が今日には変わるかもしれない時代です。戦後続いてきた国際秩序は揺らぎ、通商・投資・技術など、さまざまな分野で分断と再編が進んでいます。中東情勢の緊迫化に伴うエネルギーや資源価格の変動、物流の不安定化、インフレ動向の不確実性も企業や人々の活動に影響を及ぼしています。

一方、このような環境変化は新たな成長機会も生み出しています。グローバルに加速するデジタルインフラへの投資や、インド・ASEANを中心としたアジアの底堅い成長は新たな需要を創出しています。そして、AIの社会実装や金融取引のデジタル化は産業構造そのものを変えつつあります。フロンティアAIのように正しく活用すれば圧倒的な力を発揮する一方、その能力の高さゆえに、サイバー攻撃などに悪用される場合の懸念など新たなリスクも顕在化しています。

こうした不確実性と成長機会が併存するなか、私たちのマザーマーケットである日本は、少子高齢化や人手不足という構造的な課題を抱えつつも、失われた30年からの脱却と持続的な成長軌道への回帰に向けた大きな転換期を迎えています。企業は、より高い付加価値を求めて成長投資に活発になり、物価上昇に応じた着実な賃上げが進み、成長と分配の好循環を取り戻しつつあります。データセンター増設やサプライチェーンの再構築、半導体・GX・コンテンツ等の新たな産業分野への投資機運は着実に高まっています。政府が進める「戦略17分野」も、わが国の産業競争力の強化に向けた重要な取り組みです。コーポレート・ガバナンス改革の進展による企業の変



## CEOメッセージ



革や資本効率の向上も、日本への投資を活発化させています。

また、「金利のある世界」が到来するなか、成長資金が円滑に循環する仕組みを高度化することが求められています。官民連携の進化、リスクテイクの高度化、さらには非金融領域も含めた機能を一体的に発揮することで、企業の成長投資、個人の資産形成を支え、日本経済の持続的成長に貢献していく。こうした役割をより広く、より高度に果たしていくことが必要です。

## 中期経営計画の進捗とめざす方向性

2024年度から取り組んでいる3年間の中期経営計画(中計)は着実に進捗しています。前中計最終年度である2023

年度から3年連続で過去最高益を更新しました。サービスブランド「エムット」のリリースにより国内リテールビジネスを進化させ、法人ビジネスではリスクテイクを強化、インドの Shriram Finance への出資を通じてグローバル戦略も加速させました。

そして、2026年度は今中計最終年度です。まずは通期の目標である親会社株主純利益2.7兆円、ROE12%程度に向け、戦略をしっかりとやり切ることにこだわります。そのうえで、その先に向けた議論も本格化していきます。ここでは、今中計で掲げた三本柱「成長戦略の進化(成長をつかむ)」「社会課題の解決(未来につなぐ)」「企業変革の加速(会社が変わる)」の進捗と今後の方向性についてお伝えします。

アジアにおける  
MUFG経済圏の構築に向けて——  
インドにおける取り組み P35



## 成長をつかむ

国内リテールビジネスではエムットの商品・サービス拡充に加え、OpenAIをはじめとするテック企業との戦略的な協業を通じたAI機能の実装など、新たな顧客体験を創出します。ウェルスナビと共同開発を行っているMAP (Money Advisory Platform)では、多様なデータとAIを活用して、お客さまの資産状況やライフステージ・ライフイベントにも寄り添ったパーソナライズドサービスを強化します。また、日本では世代

## CEOメッセージ

間の資産移転が大きく進むなか、デジタル相続サービスも開始します。

金利のある世界において、ネット銀行のみならず他業界から金融業への参入など、競争環境が厳しさを増すなか、重要なのは「分かりやすさ」です。多様な商品をバラバラに並べてもお客さまの共感を得ることはできません。お客さまのニーズを汲み取り、最適な商品・サービスをご提案することが、付加価値につながるのだと思います。エムットを通じてMUFGの多様な金融サービスをシームレスにご活用いただけること、実店舗とデジタルバンクという対面／非対面の双方のチャンネルを通じてご相談いただけること。こうしたMUFG独自のマスリテール戦略を磨き上げていきます。

5月に発表したGoogleとの戦略的提携を起点に、Googleの持つ日常に広がる接点やAI・Cloud等の先進技術と、MUFGの幅広い金融サービス・データを掛け合わせ、エムットを「生活の中で自然に使われる金融」へと進化させます。こうした機能を買い物やエンターテインメント、健康管理やレジャー等、日常のあらゆるシーンへ広げ、次世代の金融体験の実現をめざします。

国内法人ビジネスでは、従来の間接金融に加え、エクイティやファンド、各種ストラクチャードファイナンスなど資金供給の多様化や、さらなるリスクテイクにも取り組みます。官民連携の先頭に立ち、MUFGが有する総合力を活かして、大きな視点で産業の発展を牽引し、新たなビジネス機会も創出していきます。また、受託財産領域では資産運用機能を高めながら、資産管理・ミドル業務の提供を通じた運用会社の支援などを通じて、政府が掲げる「資産運用立国」に向けた動きを加速させます。

海外ビジネスでは、引き続き、アジアと米国がとりわけ重要

なマーケットです。先日、インドのShriram Financeへの出資を完了しました。20代のころ、大蔵省の国際金融局(当時)に出向し東南アジア向けの円借款を担当していましたが、アジアが持つポテンシャルへの想いは今も変わりません。他方、国ごとに発展段階が大きく異なるため、規律ある資本運営のもとで各国の状況や時間軸を踏まえた戦略を遂行することが重要であり、それがMUFG、ひいてはアジアの成長につながると考えています。また、米国ではグループが持つそれぞれの機能を戦略的に強化し、世界最大のマーケットにおける成長をつかみます。国や地域の成長性を見極め、グローバルな事業ポートフォリオをさらに強靱化します。

今年で18年目を迎えるMorgan Stanleyとの協働は、MUFG独自の強みであり、投資銀行業務はもちろん、市場業務、ウェルスマネジメント、AM/IS、AI活用など、国内外のさまざまな領域において連携を深めています。

### CFOメッセージ P14



### モルガン・スタンレー協働の 深化・拡大 P31



## 未来につなぐ

今中計では、「社会課題の解決」と「成長戦略の進化」を両輪として捉えています。社会やお客さまの課題を解決するソリューションを提供する、そして、課題解決を通じたビジネス機会の拡大により収益力を高め、経済的価値も向上させていきます。例えば、サステナブルファイナンスや金融経済教育の推進、さらには地域における課題解決の支援など、国内外でさまざまな取り組みを進めています。最近では、伝統工芸の支援に加え、ものづくりに強みを持つ地域でベンチャー企業の誘致やビジネスマッチングを実施するなど、産官学連携で地方創生に取り組んでいます。また、MUFGスタジアムを通じて社会や次世代を担う子どもたちにどのような価値を創出できるか、グループ各社の社員が集まって意見を出し合い、アイデアの実現に向けた検討を進めています。

こうした取り組みを広く理解いただくために、移行計画の進捗をアップデートした「Transition Progress 2026」や社員が起点となった課題解決事例を掲載したレポートも発刊していますので、ぜひご覧ください。

財務に直結する事業戦略と、財務的な可視化が難しい社会課題解決・人財戦略・企業カルチャーなどは一体不可分であり、相互に関連して企業価値を形成していると考えています。引き続きサステナビリティや人的資本に関する非財務情報の開示を拡充し、財務諸表には表れない無形の価値の重要性をできる限り分かりやすく丁寧に示していきたいと思っています。



## CEOメッセージ

社会課題の解決  
～未来につなぐ P46-51



## 会社が変わる

成長戦略の進化と社会課題の解決の土台となるのは企業変革であり、その取り組みに終わりはありません。足元ではスピード変革に取り組んでいます。ここでいうスピードとは単に業務処理を速くすることではありません。情報収集、分析、判断、実行、そして改善までの一連のサイクル全体を短くし、経営と現場の意思決定の質と速度を同時に高めていくことが、本当の意味でのスピード変革です。そのために、アジャイルな働き方を導入し、短期間のPDCAで成果を積み上げていきます。現場での小さな改善を積み重ね、それを組織全体の変化につなげることで、変化に適応し改善を続けるアジャイルな業務運営とカルチャーの定着をめざします。

そして、AI。AIは従来のデジタル化の延長線上にあるものではなく、業務や意思決定そのものの在り方を大きく変えています。日々の業務や意思決定の中にAIを組み込んでいくことが、私たちのめざす「AI Nativeな組織」であり、社員一人ひとりの思考を深めるパートナーとして位置付けています。そのためには、専門人材の育成・採用や全社員のAIリテラシー向上に加え、AIが働きやすい環境を整えること、つまりAIが必要な情報にアクセスしやすい基盤を整備することが不可欠です。加えて、数値や属性のような整理された情報だ

けでなく、現場での日々のやり取り、経験の中で培われた知見、すなわちMUFGならではの暗黙知をAIが活用できる形で蓄積し、組織の資産に変えることが重要です。こうした取り組みにより、AIの高度化と社員の成長を両立し、その相互進化の循環を生み出すことでMUFGの競争力を高めていきます。

一方で、AIを業務や意思決定に深く組み込むほど、ガバナンスの重要性は高まります。AIの分析や示唆をどう使い、AIにどの業務を委ね、最終的に誰が判断し責任を持つかが曖昧であってはなりません。活用を止めるための統制ではなく、安心して挑戦し、学びながら広げていくためのガードレールとしてのガバナンスです。フロンティアAIを巡る議論は、この点を象徴しています。従来見逃されていたような脆弱性を自動で検出し、攻撃に転用可能な手段の生成まで一気通貫で行い得るAIは、正しく使えばシステムの防御力を大きく高める有効な手段になります。一方で、悪意を持って使われれば、金融システムにとって大きな脅威にもなり得ます。これまでのサイバーリスク対応の時間軸そのものを変える存在であり、私たちも従来以上に機動的な対応が求められます。政府や関係機関とも連携しながら、官民一体で知見を持ち寄り、実効性ある対応を進めていきます。

特集 MUFGのAIに関する  
取り組み P24-26



## “変わらぬ原点”と “MUFGならではの”の進化で 切り拓く「これから」

さまざまな変化に順応し、それをリードすることが求められる一方、「社会やお客さまと共に成長する」という私たちの原点は不変です。むしろ社会課題が複雑化する今だからこそ、大局観を持ち、お客さまに先回りして課題解決に取り組むこと、持続可能な価値創出型のビジネスモデルへ発展していくことが、私たちに求められています。

## CEOメッセージ

そして、社会やお客さまに選んでいただくには、私たちMUFGが魅力的な存在であり続けなければなりません。MUFGには、国内最大の顧客基盤、グローバルにバランスの取れた事業ポートフォリオ、多様なサービスをシームレスに提供できるグループ力といった「MUFGならではの」強みがあります。これらの強みに磨きをかけ、日本を代表する金融機関から世界を代表する総合サービスグループへと進化し、企業価値をさらに高めていきます。20年前、MUFG設立当初に掲げていた「グローバルトップ5」という目標を今こそやり遂げるべく、そこへ向かう道筋をつけたいと考えています。

「MUFGならではの」を突き詰めて考える際、社会における金融というビジネスの役割が変化していることを正面から受け止める必要があります。お客さまの課題がますます複雑化するとともにAIやデータ活用の進展に伴い、金融と非金融の垣根は一段と低くなっています。お客さまからすれば金融か非金融かは問題ではなく、望んでいるサービスが安全で便利に利用できることに価値があります。だからこそ私は、金融サービスを提供するグループに留まらず、社会やお客さまの課題解決を起点に「総合サービスグループ」へ進化したいと考えています。例えば、先日リリースしたコンテンツ分野での取り組みもその一環です。日本のアニメや映画といったコンテンツ分野において、出版社や制作会社と連携し、作品の企画・制作を支える資金の提供やグローバル展開を見据えた枠組みづくりなどに取り組んでいます。従来の金融の枠を超え、多様なプレイヤーをつなぐことで価値創造を後押しし、日本発のコンテンツの魅力、可能性を世界に広げていく。このような取り組みを他の分野にも広げていきたいと考えています。

## 「成長志向の進化」と「挑戦を結果につなげる」という意識

国内外の部店長や社員に向けて、また、先日実施した投資家の皆さまへの説明会において、そうした想いの実現に向けCEOとしてこだわりたい二つのメッセージをお伝えしました。

一つ目は、「成長志向の進化」です。私たちのマザーマーケットである日本が構造改革モードから脱却し、未来を見据えた成長志向のビジネスモデルへ進化することを力強く後押ししていきます。そのためにも、MUFG自らがより高い成長志向を掲げ、MUFGならではの価値創造にこだわることで、日本、そして世界の成長のチカラになる、それが私たちの果たすべき使命だと考えています。

二つ目は、「挑戦を結果につなげる」という意識です。やや保守的と言われてきたMUFGですが、これまでの取り組みから積極的に挑戦するカルチャーは定着しつつあります。次はこのカルチャーを大切にしながら、挑戦することに満足するのではなく、それを成果につなげることにもしっかりとこだわることで、社会やお客さまとともに大きな価値を創り出したいと考えています。

そして、こうした取り組みを通じて、「社員がやりがいと誇りを持って活躍できる会社」であり続けたいと思います。「MUFGで働くことを誇りに思う社員」「やりがいや働きがいを感じる社員」が増えることで、MUFGはもっと強くなります。社員の成長と組織の成長とが重なる状態をつくるのが、経営の重要な責務です。

この20年でMUFGは大きく変わりました。グループ運営のあり方も、「グループ協働(各社が必要に応じて協働する状態)」から「グループ起点(各社がグループ方針に沿って役割を果たす状態)」、「グループ一体(各社が一体となり一つの組織として機能する状態)」へと進化してきました。「総合サービスグループ」へ進化するにはこのような変革をさらに加速させることが必要であり、それを実現することがグループCEOの役割だと考えています。銀行頭取を務めた5年間、自分の想いを正しく社内に浸透させるため、また、現場の声から課題を見出すべく、国内外の多くの社員とコミュニケーションを重ねてきました。今後はグループCEOとして、より多くの社員との接点を増やし一人ひとりとの対話も続けていきます。

変化の時代に必要なのは「強い信念」とそれを成果につなげる「実現力」だと考えています。

私たちMUFGは環境変化を的確に捉え、グループ総合力を発揮することで、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現していきます。

MUFGの「いま」があり、「これから」の未来を切り拓いていくのは、社会やお客さまの成長があってこそだと考えています。共に成長する、さらには成長をリードするという気概を持って、大胆に挑戦していきます。

取締役  
代表執行役社長 グループCEO

半沢 淳一



## MUFGの今を読み解くポイント

| キーワード              | メッセージ要約                                                                                                                                                                       | 詳細の参照先                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MUFGの「これから」        | 金融機関の枠を超え、社会やお客さまの課題を解決する「総合サービスグループ」へ進化し、グローバルトップ5の実現をめざします。そうした状況においても「世界が進むチカラになる。」というMUFGのパーパスは不変です。社員一人ひとりが「主体的に考え、決断し、迅速に行動する」カルチャーを醸成し、持続的な企業価値向上をめざします。               |  MUFG Way P02<br> 中長期的にめざす姿 P27                                                                                                                  |
| ROEの向上             | 2025年度はROE11.3%を実現し、中計最終年度となる2026年度は12%程度をめざします。引き続きROE向上は最も重要なコミットメントです。社会的価値と経済的価値を追求し、ROEの向上を起点に、EPS成長、PER改善、そしてTSR最大化へとつながる一貫した価値創造のサイクルを継続的に回していきます。                     |  CFOメッセージ P14                                                                                                                                                                                                                       |
| 資本政策・株主還元          | 2025年度は、1株当たり配当金を前年度から22円増配の86円とし、年間で5,000億円の自己株式取得を実施しました。2026年度は、増益の業績目標に対して配当性向40%となる年間96円の予想としました。今後もEPSを着実に成長させ、配当性向40%程度を維持することにより、1株当たり配当金の安定的かつ累進的な増加を図っていきます。        |  CFOメッセージ P14                                                                                                                                                                                                                       |
| AI活用               | AIを日常業務に組み込む「AI Nativeな組織」をめざし、AI人材の育成やAIが働きやすい環境整備に取り組んでいます。また、AI活用を進める上ではガバナンス高度化も不可欠であり、官民一体で実効性のある取り組みを進めます。「MUFG×Sakana AI×ウェルスナビ」の会談では、AIとの向き合い方やAIによる成果などを語り合いました。     |  特集 MUFGのAIに関する取り組み P24<br> MUFG×Sakana AI×ウェルスナビ三者会談 P25                                                                                        |
| 成長戦略の進化<br>～成長をつかむ | 成長を実現するための7つの戦略を通じ、私たちの強みである事業ポートフォリオをバランス良く拡大することが重要です。例えば国内リテールでは、サービスブランド「エムット」の拡充やテック企業との協業を通じて顧客基盤をより一層強化します。より高い成長志向を掲げ、MUFGならではの価値創造にこだわり、日本と世界の成長のチカラになる、という使命を果たします。 |  成長戦略の進化 P38-44                                                                                                                                                                                                                    |
| 社会課題の解決<br>～未来につなぐ | 「持続可能な社会」、「活力溢れる社会」、「強靱な社会」という3つの軸で10の優先課題を選定し、金融サービスを通じて社会課題の解決をめざします。財務情報と一体不可分である非財務情報の開示を拡充し、無形の価値の重要性を丁寧に示しながら、課題解決の取り組みが生み出すインパクトを分かりやすく社内外に発信していきます。                   |  社会課題の解決 P46-51<br> CSO 兼 CSuOメッセージ P45                                                                                                      |
| 企業変革の加速<br>～会社がかわる | 「成長戦略の進化」と「社会課題の解決」を支える土台となるのは、継続的な「企業変革」です。アジャイル変革を推進し、アジャイルの考えに基づく働き方が標準となることをめざします。また、本レポートと同日に発刊した「Human Capital Report 2026」では、MUFGの人的資本経営の取り組みや企業価値とのつながりを示しています。       |  企業変革の加速 P52-56<br> キャリア採用者座談会 P57-60<br> CHROメッセージ P53 |

## CFOメッセージ

## 最適な資本配分と 規律ある財務運営を通じ、 中長期的な企業価値の向上、 TSRの最大化をめざします

代表執行役専務

グループCFO

十川 潤

### 企業価値向上に向けた基本的な考え方

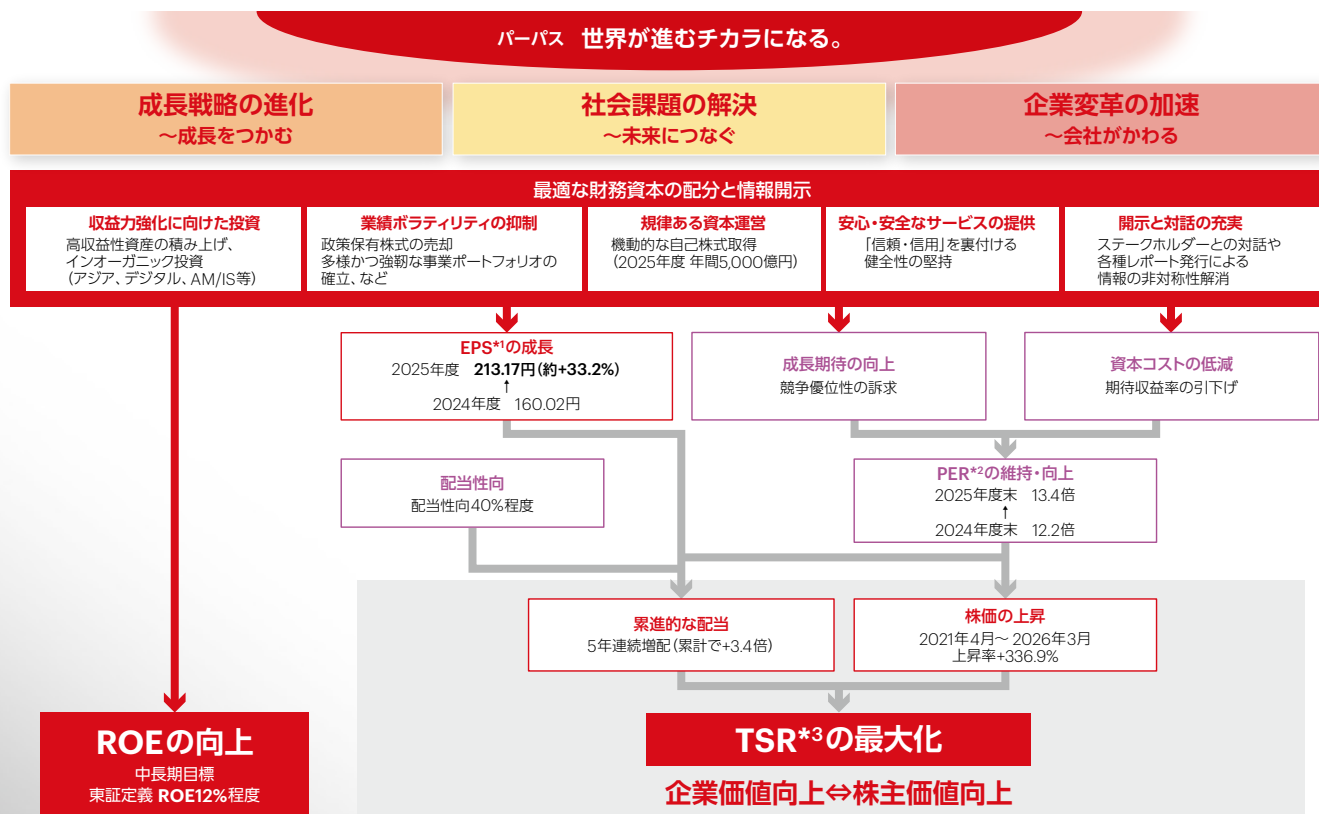
#### ～TSRの最大化～

MUFGは、中長期的な企業価値の向上を経営上の重要課題と位置付けています。株式価値は、単年度の利益水準のみで決定されるものではなく、持続的な収益力、資本効率、成長期待に加えて、健全な企業カルチャー、人財、組織知などの無形資産の価値、そして、それらに対する市場からの評価が相

互に作用することで形成されるものであり、その根底には中長期的な企業価値の向上があると考えます。

私が考える企業価値向上に向けた取り組みとめざす姿を整理したものが図表①です。その中でも、図の左下にありまず通り、当社はまず、企業価値向上の中核指標としてROEの向上を重視しています。資本をいかに効率的に活用し、安定的かつ持続的な利益成長を実現できているかは、金融機関とし

図表① 企業価値向上に向けた当社取り組みとめざす姿



\*1 EPS: Earnings Per Share 一株当たり純利益 \*2 PER: Price Earnings Ratio 株価収益率 \*3 TSR: Total Shareholder Return 株主総利回り



## CFOメッセージ

での競争力を測る最も重要な尺度です。当社は安定的に確保できるROEの向上をめざしており、事業ポートフォリオの見直しや資本配分の最適化、経費規律の徹底等に取り組んでいます。

そして、ROEの向上とともにめざすものはTSRの最大化です。

ROE向上の実現にあたっては、まずその源泉となるEPSの持続的な成長が不可欠です。本業の収益力強化を通じた利益成長に加え、規律ある資本運営や機動的な自己株式取得により、1株当たり価値の着実な向上を図っています。EPS成長の実績を積み上げていくことは、株主還元の原資の拡大に向けた最重要事項です。当社はこれを実現することによりDPS (Dividend Per Share 1株当たり配当金)を大幅に引き上げできました。(→図表②)

また、ROEやEPSの改善実績を着実にお示しし、将来の成長への道筋をご理解いただくことを通じて、PERの向上、すな

わち市場評価の引き上げにつなげていくことも重要な視点です。事業ポートフォリオの質の向上、収益構造の強靱化、情報開示や対話を通じた透明性の向上により、当社の成長性と持続可能性に対する市場の理解を深め、評価の改善をめざします。

加えて、「信頼・信用」を最重要事項としたサステナブル経営と、Safety & Soundnessを確保するための強靱なリスク管理体制構築への取り組み、ディスクロージャーの充実が資本コストの低減につながり、エクイティスプレッドの拡大につながるものと認識しています。

これらの取り組みを通じて最終的に実現をめざしているのは、TSRの最大化です。利益成長に裏打ちされた株価の上昇と、安定的かつ持続的な配当の拡充を両立させることで、株主の皆さまに中長期で高いリターンを提供していきたいと考えております。

足元の状況を振り返ると、継続的な企業価値向上の結果、

配当は5年連続の増配、累計では約3倍の水準まで増配、TSRは過去5年間で見ると、グローバルに見ても銀行セクターの中でトップクラスの上昇率となっています。

当社は、ROEの向上を起点に、EPS成長、PER改善、そしてTSR最大化へとつながる一貫した価値創造のサイクルを継続的に回していくことで、引き続き、企業価値の持続的向上をめざしています。

図表③ PBRに対する課題認識(PBRの分解式)

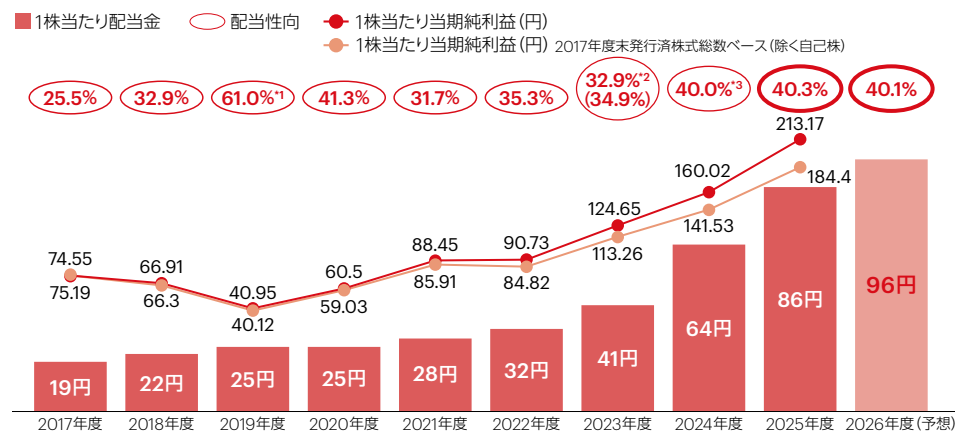
## 課題認識

- グローバル比較では依然低水準。邦銀間でも差異化できていない
- ROEのさらなる向上と持続的成長に向けた取り組み、規律ある資本運営を実施

$$PBR = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド (ROE - 資本コスト)}^1}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

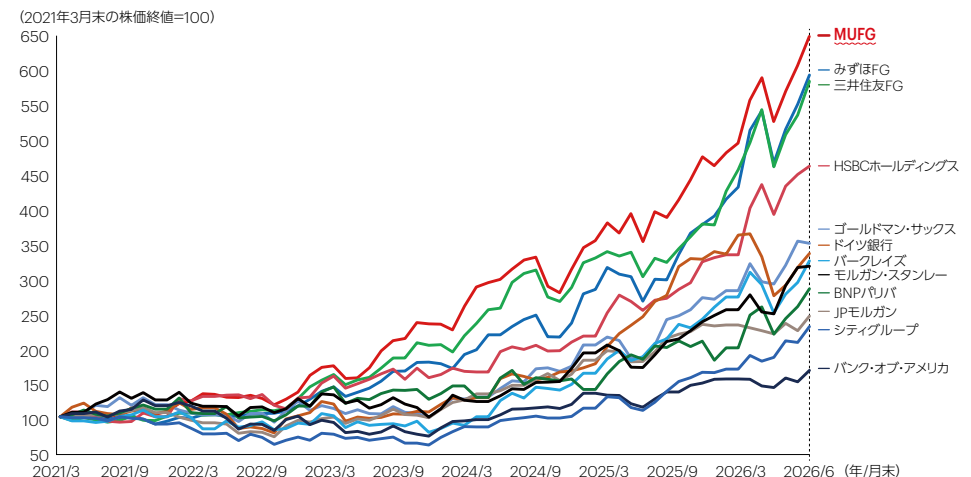
\*1 配当割引モデル (Gordon Growth Model) に基づく

図表② 配当実績



\*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37% \*2 2023年度実績から、モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響額を除く  
\*3 2024年度目標から、Krungsriの連結決算期の変更影響額(試算値)を除く

図表④ TSRの推移



## CFOメッセージ

## 中期経営計画の進捗 ～高い利益成長は継続～

ここからは、当社の企業価値向上に向けた取り組みの実績と今後の方向性についてご説明します。まず、今中計の進捗状況です。

当社は中期経営計画に基づき、資本効率を重視した経営を一段と加速させています。その2年目となる2025年度は、外部環境の不確実性が高まる中にあっても、戦略の実行力と収益基盤の強靭さを明確に示した一年となりました。

## 2025年度実績

2025年度の連結損益実績は、親会社株主純利益は2兆4,272億円と、MUFG発足以来初めて2兆円台に到達し、過去

最高益を3年連続で更新しました。

以下図表⑥にお示しする通り、円金利上昇影響を取り込んだ預貸金収益の増加等により、顧客部門収益は前年度比で+3,562億円の増益となりました。また、市場事業本部においては、2024年度に実施した債券ポートフォリオ組替えの反動、またその組替え効果による資金利益増加もあったことで、営業純益全体で大幅な増益となったことが、主な増益要因となりました。

国内外の融資・ソリューション関連のビジネスを中心に各種手数料収入が増加したことも、業務純益の伸長を支えた要因の一つです。手数料収益については、ここ数年、国内外の金融政策などの環境変化に柔軟に対応しながら、収益構造の変革を進め、稼ぐ力を強化してきました。図表⑦の通り、2020年度対比で見る

と、安定的な収益が見込めるストック型の受託財産関連手数料は1.7倍に、フロー型の融資関連手数料は2.2倍に拡大しています。グローバルにおける豊富なO&D(Origination & Distribution)のノウハウを背景にしたプロジェクトファイナンスなどが融資関連手数料収益の拡大を牽引し、受託財産領域でも国内外で預かり資産を積み上げ、着実に手数料収益を伸ばしています。ストック型手数料収益の厚みはMUFGの競争優位性の一つです。

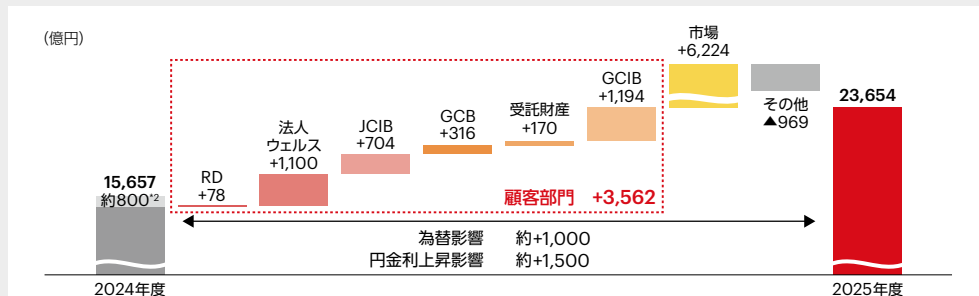
業務純益以下では、与信費用が前年度に大口与信関係費用の戻し入れがあったことで前年度比では費用増加となっておりますが、2025年度の実績自体は、長期平均並みの定常的な水準です。

その他、2024年度の大口の政策保有株式売却益の剥落により、株式等関係損益の減少はありましたが、同じく昨年計上したトレジャリーの外国債券を中心とした売却損の反動等により概ね相殺され、業務純益の着実な拡大と、Morgan Stanleyの業績好調を中心とした持分法による投資損益の増加がドライバーとなり、結果として前年度比30%の利益成長を実現、ROEは11.3%となりました。

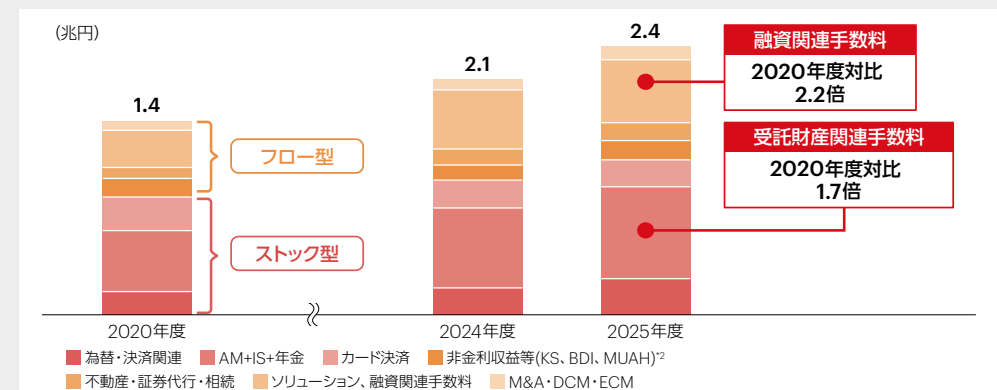
図表⑤ 2025年度連結損益実績

| MUFG連結(億円)  | 2024年度 | 2025年度 |        |                            |
|-------------|--------|--------|--------|----------------------------|
|             | 実績     | 実績     | 前年度比   | KS決算期変更影響調整後 <sup>*1</sup> |
| 1 業務粗利益     | 48,193 | 59,444 | 11,251 | 12,902                     |
| 2 営業費(▲)    | 32,281 | 35,672 | 3,391  | 4,246                      |
| 3 業務純益      | 15,911 | 23,772 | 7,860  | 8,655                      |
| 4 与信関係費用総額  | ▲1,087 | ▲3,558 | ▲2,471 | ▲2,906                     |
| 5 経常利益      | 26,694 | 34,101 | 7,407  | 7,782                      |
| 6 親会社株主純利益  | 18,629 | 24,272 | 5,642  | 5,863                      |
| 7 ROE(東証定義) | 9.3%   | 11.3%  | 2.1ppt | -                          |

<sup>\*1</sup> KSの決算期変更(連結時に計上する決算期間を従来の1-12月から4-3月に変更)に伴う影響として、2024年度から業務純益で795億円、親会社株主純利益(税後・持分比率勘案後)で220億円(KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した概算値)を控除

図表⑥ 営業純益<sup>\*1</sup>の増減

<sup>\*1</sup> 社内管理上の業務純益 <sup>\*2</sup> KSの決算期変更に伴う影響

図表⑦ 強い手数料収益<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> 総計は財務会計。内訳は社内管理上の計数(為替影響、基準変更を含む)。2020年度のみMUBを含む

<sup>\*2</sup> 2024年度はKS決算期変更影響除く



## CFOメッセージ

## 中計財務目標

今中計においても引き続きROE向上を最重要コミットメントとし、「利益」「経費」「RWA」をROE向上に向けた3つのドライバーと位置付けています。

「利益」では、円金利上昇を追い風にしながら、成長をつかむための7つの戦略における営業純益は、中計2年間で+3,100億円の増益となりました。国内リテールにおいては昨年リリースした「エムット」ブランドのもと、口座等の顧客基盤拡大やクロスセルが着実に進展し、法人ウェルスにおいても事業承継関連の融資やM&A、資産運用収益などが伸長、GCIBと市場部門一体での高付加価値案件の積み上げも進展しました。米州ビジネスにおいては、O&Dの進化により手数料収益が前年比+15%の成長となっており、Morgan Stanleyとの協業もさらに深化、その他の成長戦略も着実に収益への貢献が実現しています。

また、「経費」は、インフレによる影響、買収案件に伴う増加に加え、成長に向けた資源投入やDX・生成AI、サイバーセキュリティといった業務基盤の強化を行ったことで、経費の実額は増加したものの、領域ごとに率・額での規律を徹底し、経費率自体は58.0% (図表⑧<sup>\*3</sup>)と中計目標である60%程度を下回る水準を維持しています。そして「RWA」は、低収益性資産の削減、高収益性資産の追加、いずれも中計目標額を前倒しで達成し、2026年度に向けて新たな追加・削減計画を策定しました。

さらなるROEの向上に向け、収益力の強化、経費とRWAのコントロールを行いながら、取り組みを加速していきます。

## 2026年度業績目標

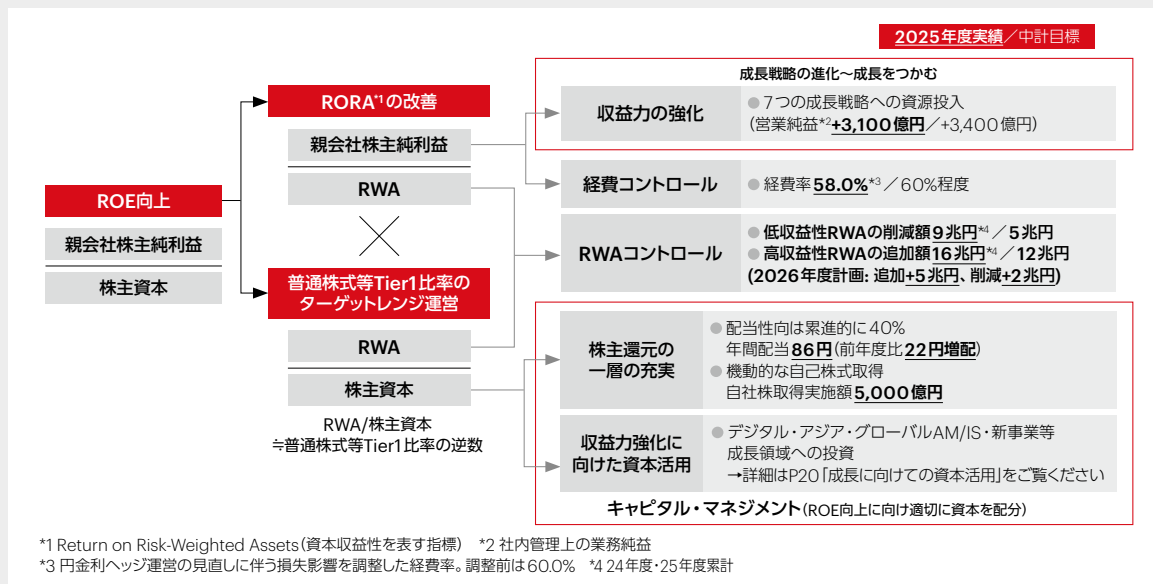
今中計最終年度となる2026年度は、2025年度対比で+2,728億円、10%超の成長となる2兆7,000億円をめざし

ます。ROE (東証基準)は12%程度となります。

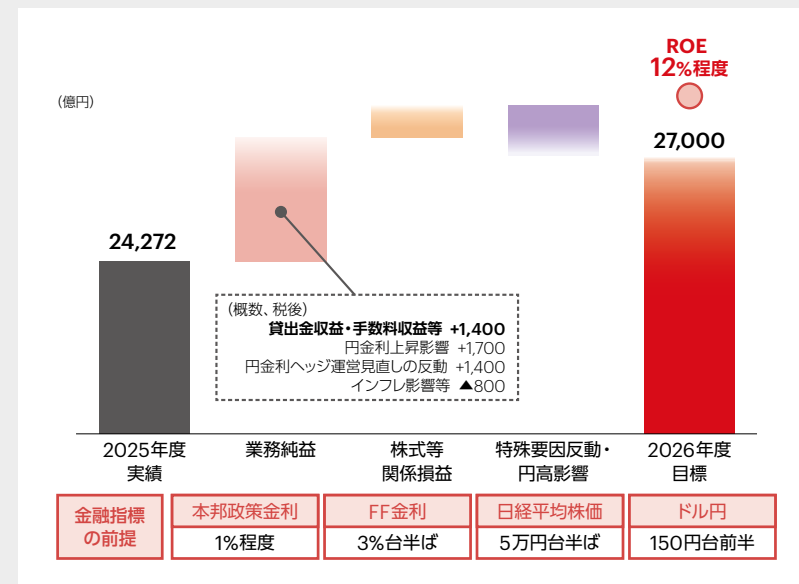
日本国内の経済は緩和的な金融環境や政府による成長を後押しする政策が景気を下支えし、一部通商政策による下押し影響等が見られつつも、企業の収益力は引き続き堅調に成長しています。一方、中東情勢をめぐる懸念やサイバーセキュリティへの脅威といった、経営に相応の影響を与えかねないさまざまなリスクを内包する、不確実性の高い事業環境でもあります。こうしたなか、いずれのリスク事象についても足元で当社業績への重大な影響は確認されていないことから、具体的なマイナス影響を計画値には織り込まず、力強い成長が継続する前提の計画としました。

2026年度においても、引き続き業務純益が成長のドライバーとなります。円金利上昇による影響に加え、貸出金収益や手数料収益の伸長といった増益基調は継続し、インフレ影響や

図表⑧ ROE向上に向けた要因分解(ロジックツリー)



図表⑨ 2026年度業績目標(親会社株主純利益の増減要因)



## CFOメッセージ

IT投資をはじめとした経費増加などの押し下げ要因はありながらも、2025年度に実施した円金利ヘッジ運営見直しによる損失計上の反動もあり、業務純益の大幅な増加を見込んでいます。

その他、政策保有株式売却進展に伴い、売却益の増加が見込まれる一方、2025年度に計上した一時的なプラス要因の反動や、為替の円高影響等もありますが、前述の業務純益の増益をベースとする10%超の増益計画とし、引き続き成長をめざしていきます。

### ROE向上に向けた取り組み

～ ROE12%、そしてさらなる高みに向けて～

#### MUFGの現在地と今後の方向性

私たちMUFGは中長期ROE目標として「12%程度」掲げています。この12%という水準は、高ROE・高バリュエーションの主要欧米銀との対比で、マザーマーケットの金利水

準・レバレッジの水準をそれぞれ考慮して設定したものです。図表⑩はMUFGの現在地を示していますが、中長期ROE目標を達成したその先に有力米銀は位置しており、グローバルトップピアと比べるとまだなお相応の距離があると認識しています。足元のPBRは安定的に1倍を超える水準で推移していますが、そこからもう一段高い水準を確保していくことをめざします。

なお、この中長期ROE目標は、政策保有株式の売却進展により株式含み益が解消され、新たに計上される売却益が存在しない前提としています。

#### 資本アロケーションとROE

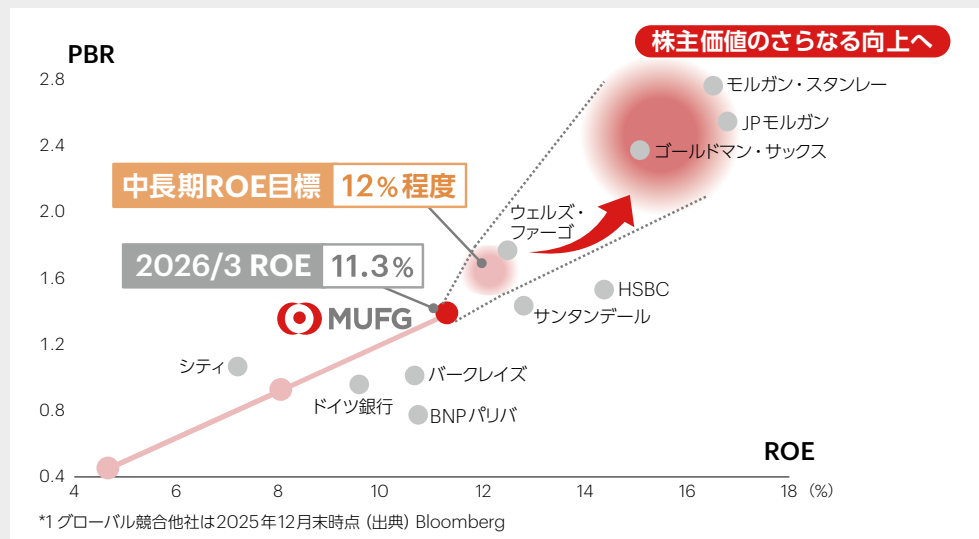
図表⑪に示すのは、資本アロケーションとROEの関係を示したものです。

2024年度から2025年度にかけての各事業本部の配賦資

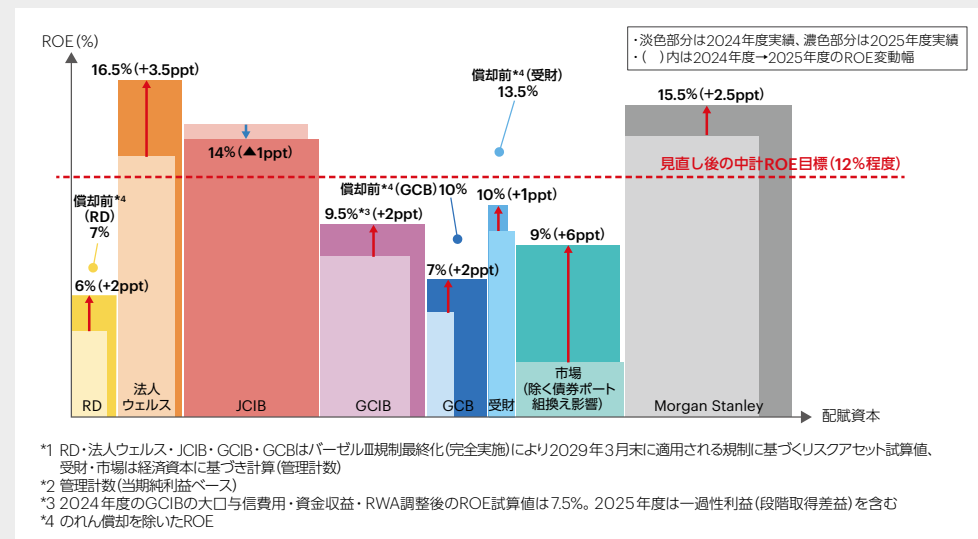
本の増減と、ROEの推移について示していますが、円金利上昇影響を取り込んだ預貸金収益の拡大に加え、好調な株式市況を捉えた資産運用やM&A等のファイナンス機会の取り込みにより収益が増加している法人ウェルス事業本部や、M&Aファイナンス案件等を通じたソリューション機会の提供により、貸出金収益・非金利収益を伸ばすJCIB事業本部などが全社ROEを牽引しています。また持分法適用会社であるMorgan Stanleyも高いROEを維持しています。

グローバルCIB (GCIB) 事業本部は貸出利鞘の継続的改善、非金利収益の強化が奏功し、ROEの改善トレンドが続いています。グローバルコマーシャルバンキング (GCB) 事業本部は着実に預金・貸出の積み上げが進展しており、受託財産事業本部は、国内外において着実に預かり資産を積み上げ、手数料収益を拡大させています。GCB事業本部および受託財産事業本部は、本邦会計基準に基づくのれん等の定時償

図表⑩ PBRとROEの関係<sup>\*1</sup>



図表⑪ 資本アロケーション<sup>\*1</sup>とROE<sup>\*2</sup> (2024年度-2025年度)





## CFOメッセージ

却がROEを押し下げっていますが、この影響を除いたベースでは、いずれも2桁のROEを確保しています。リテール・デジタル(RD)事業本部は、デジタル投資、基盤強化投資が先行するため、今中計期間中は相対的に低いROEとなりますが、リテール預金の確保という点でMUFGのバランスシートを支える重要な事業本部であり、トランスフォーメーションを着実に進めています。

今後も足元の財務目標達成と将来の成長に向けた種まきを両立させた資本アロケーションを行うとともに、アセットの収益性をさらに高めることで全社ROEの向上を図っていきます。

あわせて、ROE向上に必要な経費率改善に向けた取り組みも実施しています。

まず、AIの業務実装では、2026年度に累計約400件を見込み、期待効果は300億円を上回るものとなっています。また、海外拠点のバックオフィス業務等の効率化では、インドのMUFG Global Service Private Limitedへのオフショアリン

グを推進しています。前中計より進めているアーキテクチャ戦略も、複雑化・肥大化を解消し、安定的で競争力のあるIT資産への最適化をめざし、着実に推進しています。

また、組織再編においては、2025年度にインドネシアのノンバンク子会社2社の合併を決定したほか、本年5月には、三菱UFJ銀行ジャカルタ支店とPT Bank Danamon Indonesia Tbkの統合に向けた基本合意書を締結するなど、サービスの向上と効率的な組織運営を行っています。

## ROE向上に向けた道筋

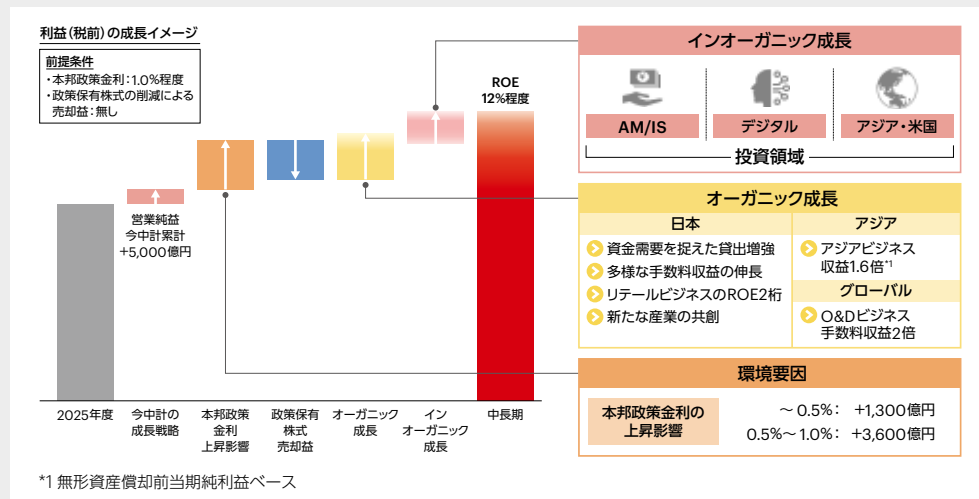
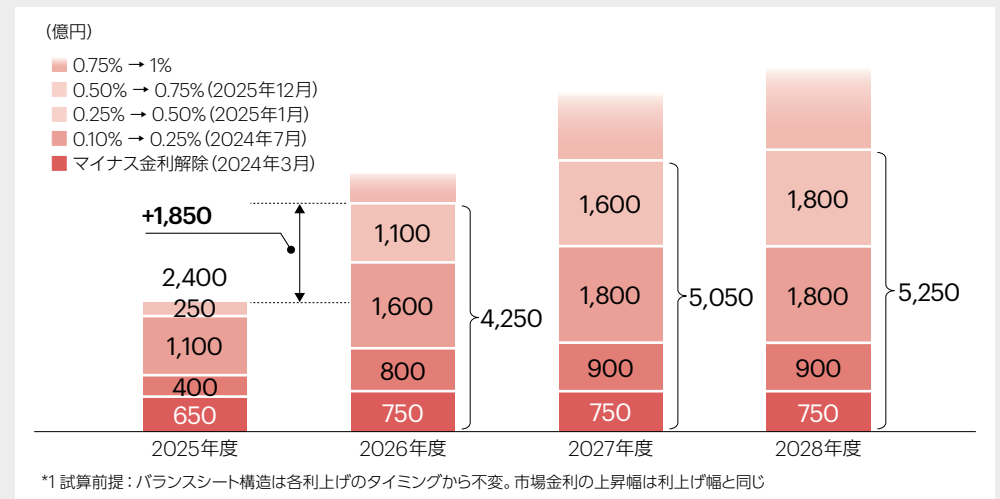
以下図表⑫は、中長期目標であるROE12%程度の達成に向けた道筋を示しています。今中計の成長戦略は着実に伸長しており、顧客部門収益の増加が引き続きROE向上のドライバーとなります。円金利上昇影響については、図表⑬に一定の前提を基にした収益感応度を示していますが、増益効果は3年程度で段階的に発現します。日本銀行の政策金利25bps

引き上げごとに3年後に約1,800億円の増収効果があると見積もっています。一方、中長期ROE目標では政策保有株式の売却益を見込まない前提としており、2025年度実績からの道筋においてはROEの低下要因となりますが、円金利上昇効果は十分にこれを吸収できるものとなります。オーガニック・インオーガニック両面でのさらなる成長により、目標達成をめざしていきます。

オーガニック成長では、国内での貸出増加やマス・リテールビジネスのROE10%超への改善、国内外での多様な手数料収益の継続的伸長、アジア×デジタル企業への既存出資案件の高い成長の実現により一段高い利益水準をめざします。インオーガニック成長については、重点領域であるAM/IS、デジタル、アジア・米国への投資を継続することによりMUFGの事業ポートフォリオをさらに深化させていきます。

2026年度のROEは12%程度と想定していますが、政策保有株式の影響除きのROEでも11%程度を見込んでおり、中長

図表⑫ ROE向上に向けた道筋

図表⑬ 金利上昇による収益感応度<sup>\*1</sup>

## CFOメッセージ

期目標の12%程度に向けて着実な足取りとなっています。今後のMUFGの成長戦略の進化に加え、AI/DXによる効率化の進展、さらなる円金利の上昇も想定すれば、中長期的にはさらに高いROE水準が視野に入っていると考えております。

### 成長に向けての資本活用

#### ～時間軸と財務貢献のベストミックスをめざして～

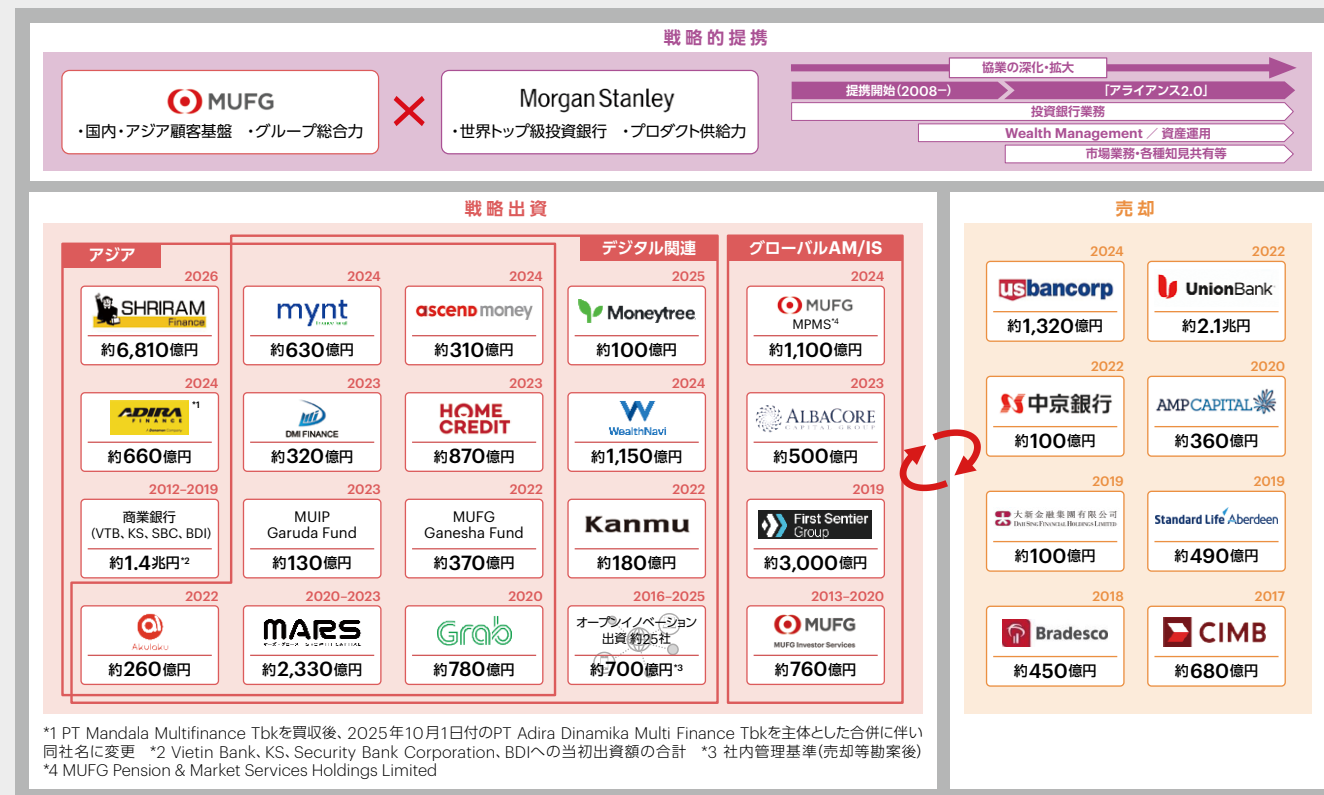
オーガニック戦略に関しては、前述の通り、高収益資産の積み上げ、低収益資産の削減が今中計の計画以上に進展しました。また、インオーガニック戦略については、高い成長を見込める国、ビジネス領域への出資をこれまでに先行、事業ポートフォリオの多様化を進めてきています。

Morgan Stanleyへの出資は、ビジネス上のアライアンスの成果と大きな財務貢献をもたらしました。企業価値という観点でも、当初の出資金額に対し、現状の持分の時価総額は約11倍<sup>\*1</sup>に達しています。アジアの4つのパートナーバンクも、合計で約2,000億円の利益貢献となっています。本年4月より新しい決済ソリューション「MUFG Unity」を開始し、アジアの地場決済も含めた多様な資金管理ニーズへの対応を行うなど、シナジーの発揮が進展しています。

今中計期間は、「デジタル」「アジア」「グローバルAM/IS」を注力領域とし、資本活用を進めています。2025年度はマネーツリー株式会社の連結子会社化を実施、また、昨年12月に出資を決定した、インド大手ノンバンクのShriram Financeへの出資は本年4月に出資を完了しています。

これらの資本活用は、足元では利益貢献が限定的である一方、中長期で見れば高い利益成長が見込めるもの、利益成長は緩やかなものの安定的かつ資本効率の高いものなど、多様な案件で構成されており、日本、米国、アジアの各地域における、それぞれ異なるビジネスの成長曲線の組み合わせが将来

図表⑭ 戦略的提携・出資・売却案件一覧



### 資本の解放——政策保有株式等の削減

当社は政策保有株式の削減を基本方針に掲げています。さらなる削減が必要であるという強い認識のもと、今中計開始時点では3,500億円の売却目標<sup>\*4</sup>を掲げました。その後の外部環境の変化と積極的な取り組みが奏功し、計画を大きく上回るペースでの売却進捗となったことを踏まえ、2024年9月に当初目標比倍増となる7,000億円<sup>\*4</sup>に売却目標を引き上げました。今中計における累計売却実績は4,410億円<sup>\*4</sup>となり、順調に進捗しています。また、2026年3月末の政策保有株式の残高<sup>\*5</sup>は、中計期間中の目標としていた連結純資産対比20%を下回る、18.0%となりました。

政策保有株式の削減は、資本解放の観点、RWAコントロールの観点からも極めて重要です。一方、持ち合い株式見直しの議論は、本邦企業にとって株主構成再構築という重要なテーマです。引き続きお取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

<sup>\*4</sup> 取得原価ベース <sup>\*5</sup> 時価ベース。みなし保有株式を含む



## CFOメッセージ

の持続的成長、収益基盤の強靱化に資するものと考えております。

MUFGはこのようなインオーガニック戦略を推進しつつ、既存出資先の投資効果を常に検証し、当初想定した投資目的の達成が困難と判断した際は、適時適切にダイベストメントを決定していくことで、投資効果の極大化を図っていきます。実際に2024年度には、U.S.Bancorpの保有株式の一部売却やauじぶん銀行の持分譲渡等を実施しており、今後も不断の見直しを継続していきます。

\*1 当初の出資金額は当時の為替レート、現状の持分の時価総額は2026年3月31日時点の時価、為替レートにて円換算し試算

### 資本運営と株主還元

#### ～バランスの取れた資本運営により株主価値向上を実現～

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

方針としています。この基本方針に則り、金融機関にとって最も大切な価値である「信頼・信用」の裏付けとなる健全性を堅持しながら、収益力強化に向けた成長領域への投資と、株主還元の一層の充実のバランスを取った資本運営を行うことによって、株主価値の向上をめざしています。

健全性の指標である普通株式等Tier1比率(以下、CET1比率<sup>次頁\*</sup>)の今中計でのターゲットレンジは9.5～10.5%としています。このターゲットレンジは、外部格付A格相当の格付維持など必要な資本水準を多面的に検討した上で、規制上MUFGに求められる最低所要水準(8.5%、変動要素となるカウンター・シクリカル・バッファを除く)を起点に、+1.0%のバッファを設定した9.5%を下限とし、レンジの幅を1.0%とした10.5%を上限としたものです。

2026年3月末の比率は9.2%とレンジの下限値を下回っていますが、好調な収益の約6割を配当・自己株式取得で還元する中で、Shriram Finance等の成長投資、オーガニックでの

貸出増加を主とするRWA増加、Morgan Stanleyを中心とする持分法適用出資先での利益蓄積による資本影響が大きかったことが主因です。

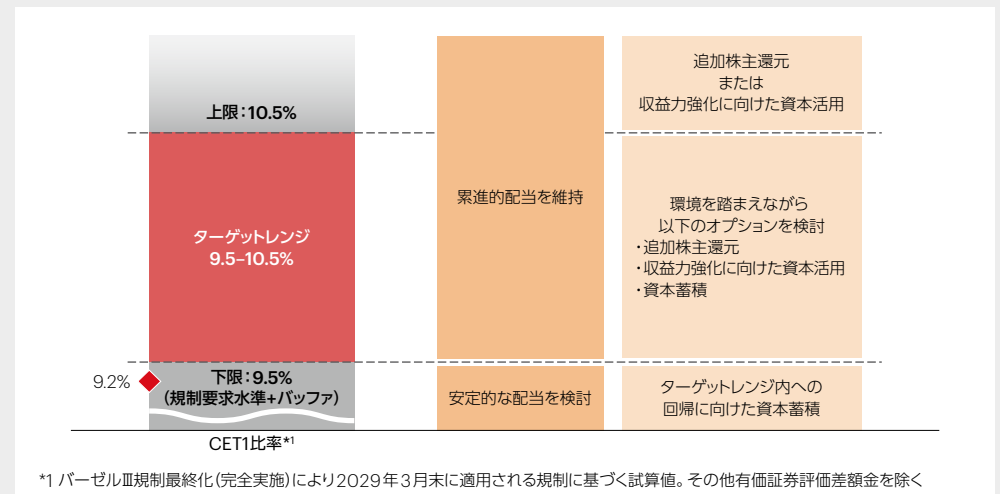
一時的にターゲットレンジの下限を下回りましたが、利益水準が引き上がってきたことにより、資本の復元力は従来より格段に高まっており、一定の貸出の増加を想定しても、2026年度中に、CET1比率はターゲットレンジ内に回帰する見込みです。不確実性の高い環境下であるからこそ、資本の健全性も確保しつつ、EPSの持続的成長につなげていきます。

当社は、資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針としています。配当に関しては、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加により配当性向40%程度を維持することをめざし、自己株式取得は、引き続きROE目標の達成とEPS向上のための重要な選択肢と位置付け、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

図表⑮ 資本の三角形



図表⑯ 資本運営の目標



## CFOメッセージ

ら機動的に実施し、発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は原則として消却することを基本方針としています。

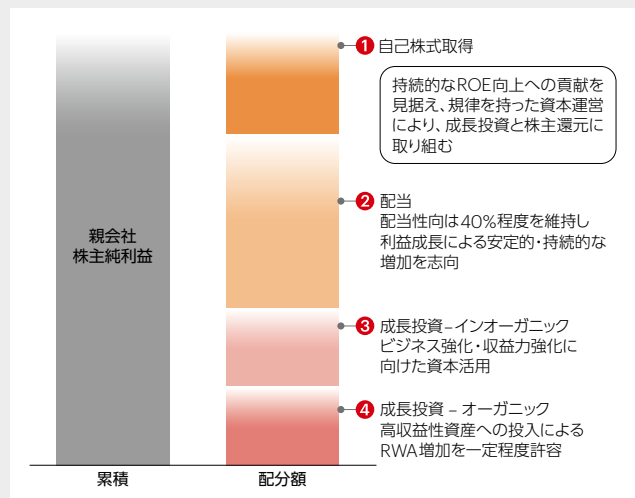
2025年度は、この方針に沿って、1株当たり配当金を前年度から22円増配の86円とし、年間で5,000億円の自己株式の取得を実施しました。約2.42兆円の親会社株主純利益に対し、60%強の株主還元を実施したことになります。

2026年度の配当は、増益の業績目標に対して配当性向40%となる年間96円の予想としました。前年度からさらに10円の増配となります。今後も1株当たり当期純利益を着実に成長させ、配当性向40%程度を維持することにより、1株当たり配当金の安定的かつ累進的な増加を図っていきます。

なお、資本の蓄積と成長のための資本活用のバランスを踏まえ、2026年度上期としては、上限1,000億円の自己株式取得を決定しました。下期についても、業績の進捗、資金需要の動向、市場環境等を勘案し、機動的に実施を検討していきます。

\*1 パーゼルⅢ規制最終化(完全実施)により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

図表⑰ 今中計期間の資本配賦イメージ



## 人的資本・基盤投資

### ～金融業における人的投資の価値～

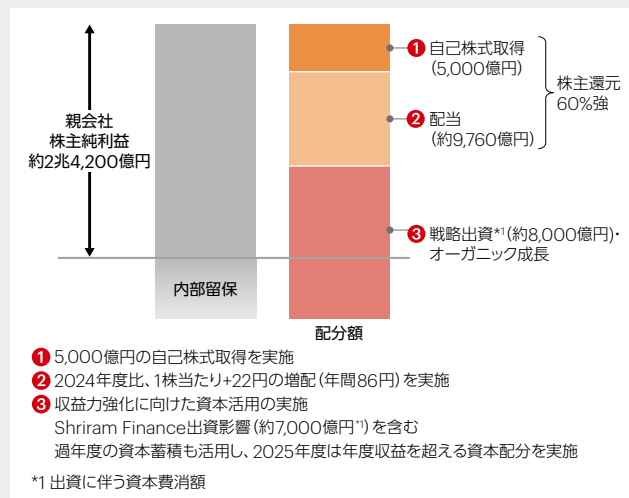
“人材は財産”とよく言われますが、私は、人的資本とされているものは、財務諸表には表象されない、無形の資産であると認識しています。

社員一人ひとりの能力・知見は、金融業にとって企業ならではの付加価値(超過収益=α)と持続的成長(成長率=g)における重要な要素です。

また、「信頼・信用」を基礎とする企業カルチャーが健全性の礎(=資本コストの低減)となることで、株式価値においてもPERやPBRに反映されると考えています。

このような視点に立ち、MUFG設立以来一貫して、健全なカルチャー維持・醸成のために取り組み、今中期経営計画では、経費計画の中で「基盤強化枠」を設定し、積極的に人的資本投資に取り組んできています。これらの成果は、“Human Capital Report 2026”に記載したKPIで示されている通り

図表⑱ 2025年度の資本配賦実績



です。今後もMUFGの人的資本への投資の充実に、財務の面から取り組んでまいります。

詳細は「Human Capital Report 2026」をご参照ください  
[https://www.mufg.jp/dam/csr/report/hc/2026\\_ja.pdf](https://www.mufg.jp/dam/csr/report/hc/2026_ja.pdf)

## 株主をはじめとする

### ステークホルダーの皆さまとの対話

他の金融グループにはない、ユニークな事業ポートフォリオを有するMUFGの持続的な成長性と外部環境変化に耐え得る収益構造の強靱性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おります。また、冒頭に記載の通り、十分な情報提供を行うことによって投資家の皆さまとの情報の非対称性が解消され、その結果、資本コストが低減する効果も期待されますので、非財務情報も含めた情報開示の充実に取り組んでいます。

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

株主・投資家や格付機関の皆さまとの対話は、私たちにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会であり、今後も、IR活動やSR活動(議決権行使責任者との対話)に注力していきます。皆さまからいただいたご意見は、取締役会等で定期的に共有するとともに、社外取締役や事業本部長も投資家の皆さまと直接対話する機会を設けております。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をいただけると幸いです。

皆さまのご意見に耳を傾け、MUFG、そして私自身も成長してまいりたいと考えております。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 01

# MUFGの 企業価値

## 01 MUFGの 企業価値

## 02 企業価値向上のための戦略

## 03 企業価値を支える基盤

|                                        |                        |                                      |                                    |                      |
|----------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 特集<br>MUFGの<br>AIに関する<br>取り組み<br>> P24 | 中長期的に<br>めざす姿<br>> P27 | 幅広い専門性を通じて課題解決に貢献する<br>「グループ総合力」     | > P28                              | 価値創造<br>モデル<br>> P36 |
|                                        |                        | 成長と変革を支える<br>「グループ×グローバル経営」          | > P29                              |                      |
|                                        |                        | グローバルな成長を取り込むバランスの取れた<br>「事業ポートフォリオ」 | > P30                              |                      |
|                                        |                        | モルガン・スタンレー<br>協働の深化・拡大<br>> P31      | アジアにおける<br>MUFG経済圏の構築に向けて<br>> P33 |                      |



## 特集

## MUFGのAIに関する取り組み

MUFGは、AIを「人の能力や創造性を広げ、ともに仕事を進めるパートナー」と捉え、AI Nativeな組織への変革をめざしています。

## AI Nativeな組織への変革

MUFGは、AIの活用を通じて業務プロセスを変革し、お客さまへの提供価値を高めることが、組織力の強化、そして将来にわたる成長につながると考えています。

こうした考えのもと、メールや資料作成などの日常業務から、営業活動、事務、企画、リスク管理などの業務プロセスに至るまで、AIを組み込んでいます。また、グループ横断のAI浸透運動「Hello, AI@MUFG」では、AI活用に関する参加型イベントを通じて、組織全体での理解促進や活用レベル向上を図り、AIと協働する文化の醸成に取り組んでいます。

また、AIが社員のパートナーとして継続的に力を発揮できるようにするためには、それを支える基盤が不可欠です。MUFGでは、データをAIが活用しやすい形に整えるとともに、安全かつ安定的にAIを利用できるシステム構成、利用ルール、

管理体制を構築し、AIを適切に稼働させ、効果を最大限に引き出す環境づくりを進めています。

さらに、外部知見の蓄積と実装力の強化に向けたAIインテリジェンス活動も強化しています。テクノロジー企業やスタートアップとの連携を通じて技術動向を捉え、ユースケースや技術の検証を進め、業務への実装につなげる力を高めています。

## 暗黙知のAIへの実装に向けて

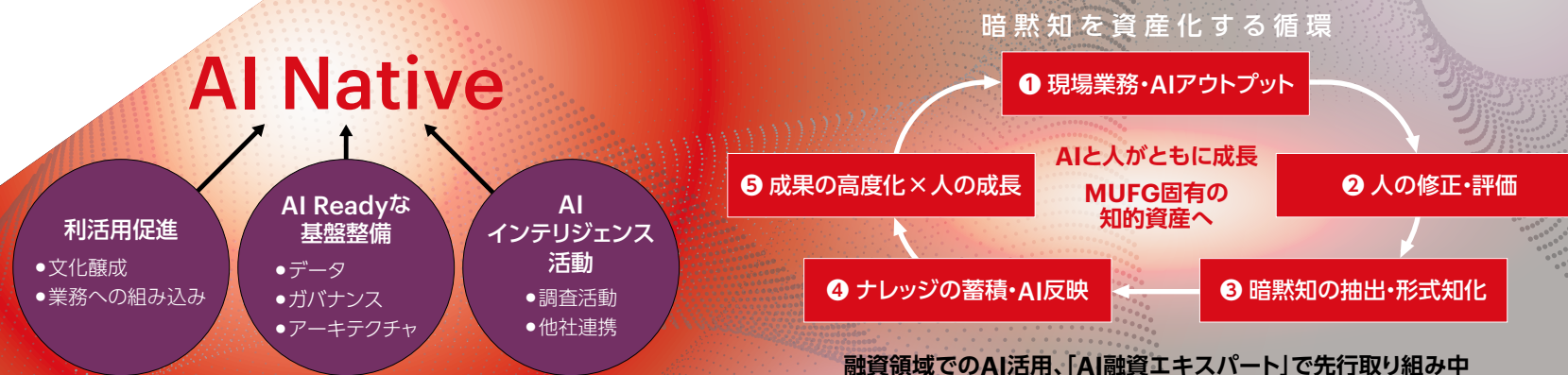
AIを業務へ組み込むうえでは、マニュアルなどの形式知だけでなく、現場で培われた判断の勘所や経験などの暗黙知をどう取り込むかが重要です。同じ情報を得ても、何を重く見るか、どこに違和感を持つかという見立てが、その後の判断や結論を左右する場面は少なくありません。そうした知見を適切に取り込むことで、AIはより実務に即したパートナーとして

力を発揮できるようになります。

例えば融資領域では、AIのアウトプットに対する審査部門・支店の経験豊富な担当者による1,400件超の評価コメントをもとに改善を行うなど、現場で培われた知見を段階的に取り込み高度化を進めています。ベテラン社員のフィードバックを通じて、暗黙的に重視する観点をナレッジとしてインプットすることで、アウトプットの質が高まる効果を確認しています。

今後、この学びを他領域にも広げ、多様な業務や組織で長年蓄積された知見の活用を進めていきます。培ってきたデータや形式知に、暗黙知を掛け合わせ、独自の価値を創出し、お客さまへ還元することで、選ばれ続ける存在をめざしていきます。

\*AIのリスクを正しく管理し、その便益を最大化するため、AIポリシーを策定しています。  
https://www.mufg.jp/dam/pressrelease/2025/pdf/news-20250318-001\_ja.pdf



## 特集 MUFGのAIに関する取り組み

|    |      |                          |             |
|----|------|--------------------------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力                  | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営                  |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ<br>MUFG×MS アジア |             |

## MUFG × Sakana AI × ウェルスナビ 三者会談

## ——MUFGにおける皆さんの役割について教えてください。

**山本** 私には大きく二つの役割があります。

一つは、リテール・デジタル事業本部長として、主にリテール領域のお客さまに向けたサービスの進化をリードする役割です。サービスブランド「エムット」を立ち上げ、お客さまの人生のあらゆる場面でMUFGが選ばれる存在となるために、対面とデジタルを横断した戦略を進めています。

もう一つは、グループCDTOとしてグループ全体のデジタル変革、特にAI化を推進しています。あらゆる業務の中でAIが自然に活用される企業への変革をめざし、基盤整備や実装環境づくりを進めています。

**伊藤** Sakana AIは、最先端のAI技術を活用して業務変革を推進するMUFGのパートナーです。研究成果を論文や実験で終わらせず、金融の現場でどう活かせるかを考え、事業化や実装を進めることが主な役割です。

また、私はMUFGのAIアドバイザーとして、金融AI分野におけるイノベーションにも取り組んでいます。金融分野では高い信頼性や規制対応が求められるなか、先端技術をどのように実務に落とし込むかが重要です。サービス品質向上と生産性高度化の両立を意識しながら、持続的な成果につながるAI活用の在り方を提案しています。

**柴山** ウェルスナビは、エンジニアが社員の約半分を占めるテック企業であり、働く世代の豊かな老後に向けた資産形成を自動でお任せのアプリでサポートしています。2024年にMUFGの一員となり、現在は、顧客目線のプロダクト開発力を活かして、立ち上げ準備中のデジタルバンクで中核機能となる

MAP (Money Advisory Platform) AIを開発しています。

また、今年3月には、デジタル資産形成を担う新しいエンティティの立ち上げを発表しました。デジタルバンクと並ぶ「エムット」の柱として、おトク・便利で先進的なサービスをAIネイティブな顧客体験とともに創造していきます。

## ——MUFGのAI活用をどのように評価していますか。

**伊藤** まず感じるのは、AIを業務の効率化に留めず、金融のコアビジネスに統合しようとしている積極性です。多くの企業が業務効率化に留まるなか、MUFGは「正解のない領域」にAIを入れ、本質的な仕事の価値を高めようとしています。国内外の企業の中でもかなり先行していると思います。

**山本** 今はAIを活用する業務領域を広げ、AIを金融のコアビジネスに統合することに挑戦していますが、今後は、組織そのものをAI活用を前提に再設計する段階へ進化していく必要があります。重要なのはAIを特別なものとして扱うのではなく、現場の実務の中で自然に使われる状態をつくることです。

その意味で、データやガバナンスを含むAI Readyな基盤整備と、実務に根差した実装を同時に進めてきたことに手応えを感じています。

**柴山** 「守り」と「攻め」、つまり、イノベーションとリスク管理を両立しながら進めている点がMUFGの強みです。AIは便利な一方、個人情報保護やサイバーセキュリティなどへの配慮が欠かせません。MUFGは、グループとしてそうした「守り」の標準化を進めつつ、ウェルスナビのようなテック企業が「攻め」の先事例やベストプラクティスを積み上げる構図ができており、この両輪が強みです。

**山本** もう一つ大きいのは、組織の中で対話の質が変わってきたことです。Sakana AIやウェルスナビなど新たなパートナーとの連携を通じて、社員が最先端の技術や発想に触れ、それを自分たちの業務に引きつけて考える機会が増えてきました。挑戦やスピードを重視する進め方も自然に浸透してきています。また、CDTO傘下の組織では約半数がキャリア採用となるなど、人材の多様性も広がっています。MUFGで経験を積んだ

左から

Sakana AI株式会社 代表取締役社長

伊藤 錬

MUFG 執行役専務  
リテール・デジタル事業本部長 兼  
グループCDTO

山本 忠司

ウェルスナビ株式会社 代表取締役CEO

柴山 和久





## 特集 MUFGのAIに関する取り組み

社員が外部の技術や考え方を学び、新たに加わった社員がMUFGの業務や文化を学ぶ。その双方向の学びや刺激を通じて、お互いの強みや文化を尊重しながら新しいやり方を創造することが、これからの変革には大切だと考えています。

### ——AI活用により、ビジネスではどのような成果が生じていますか。

**伊藤** 現場をご一緒していて感じるのは、融資のような高負荷業務に対してAIが有効であるということです。例えば「AI融資エキスパート」の実証を通じて、一部の融資業務における複雑なプロセスについて、AIが効率化・品質向上を支援できることが確認されました。本格運用開始後には、稟議書作成のような負荷の高い実務をAIが補助することで業務の効率化・品質向上などの直接的な効果だけでなく、若手の早期の習熟や、ベテランが高度な判断・対人業務により集中できるといった間接的な効果も見据えています。結果として、組織全体のアウトプットの質を底上げする結果につながるものと期待しています。

**山本** MUFGにおいて、AIは単なる個別業務の効率化ツールではなく、社員の能力を高めるパートナーとなるべき存在だと思っています。今中計では、グループ全体のAI業務実装数はすでに約200件に達し、最終年度には累計400件を超える計画です。重要なのは件数そのものではなく、実装したAIを現場で使われる形に育てていくことです。実際に、社内手続きの検索や資料作成など日々の業務にAIが入り始めたことで、作業時間を削減するだけでなく、お客さまとの対話などのより付加価値の高い業務に時間を振り向けようになっています。こうし

た変化が一つの業務に閉じず、組織全体の能力向上につながり始めていることが重要です。

**柴山** その変化は、現場のカスタマーサポートでも実感しています。AI支援ツールの導入によりお客さまへの返信メール作成にかかる時間を20%削減し、お問い合わせをいただいてから返信するまでの平均時間も約3分の2に短縮しました。それだけでなく、お問い合わせ内容をAIが要約し優先度を判定することで、スタッフはお客さまの状況により寄り添った回答に時間を使えるようになり、お客さまからも実際に高い評価をいただいています。

**山本** 本当の価値は、こうした個別業務の改善を超えて、MUFG固有のデータや現場の暗黙知を資産化し、競争力に変えていくことだと思います。AIモデルの進化は速い一方で、顧客基盤に裏打ちされたデータや暗黙知は簡単には模倣できません。AIが思考や判断の準備を支え、社員がより良い対話や提案、高度な意思決定に力を使えるようになることで、結果としてお客さまへの提供価値も高まっていく。社員の能力発揮と提供するサービスの価値の向上を連動して進め、人とAIがそれぞれの強みを発揮できる状態をめざしています。

**伊藤** おっしゃる通り、AIの真価は人の仕事を置き換えることではなく、人がより高い付加価値を発揮できるようにすることにあると思います。私たちも、単にデータを学習させるのではなく、社員の皆さんの「なぜその判断に至ったか」という思考プロセスを抽出し、AIの推論ロジックに反映させる試みを始めています。MUFGの社員の知恵を宿したAIが人間の能力をさらに引き上げ、新しい知見が生まれる。この「知の循環」を仕組み化できれば、他社には真似できない強みになるはずです。



### ——“AI Native”化が進んだ数年後のMUFGはどのような組織になっていると考えていますか。

**山本** MUFGは、AIとデータを通じて、お客さまの状況や変化をよりリアルタイムに捉え、適切なタイミングで適切な選択肢を提示できる存在になっているでしょう。めざしているのはお客さまの意思決定を代替することではなく、お客さまの自主性を重んじながら意思決定を支援することであり、その支援をより広く一体的なものにしていきたいと考えています。この世界観は、MAP AIを搭載するデジタルバンク構想とも重なります。

**柴山** MAP AIは、お客さまのライフステージに合わせて、預金や資産運用、年金、保険、住宅ローンなどを最適な形で一人別で提案する予定です。単一の商品提案ではなく、ライフステージに応じた最適な金融サービスの組み合わせを提案できるようになれば、金融サービスはもっと自然で伴走型のものになります。将来的には車の自動運転のように、お客さま自身が大きな方針を決めれば、その後はAIが継続的に最適化し、その状況をいつでも確認できる世界も見えてきます。

**伊藤** 今進めている暗黙知の資産化や意思決定の高速化が実務のスタンダードになれば、ベテランの知見がAIを通じて全社の標準となり、誰もが高い判断水準を土台に動けるようになる。そうなると社内の姿もかなり変わるのではないのでしょうか。

**山本** AIがデジタル社員として業務を担い、人はより高度な判断や価値創出に集中する。人とAIが同じチームで働き、ともに成長することが自然な組織へと進化していくのだと思います。金融機関の枠を超えて、お客さまや社会の意思決定を支えるインフラに近づいていきたいと考えています。



|    |      |                                                |             |
|----|------|------------------------------------------------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力<br>グローバル経営<br>事業ポートフォリオ<br>MUFG×MS アジア | 価値創造<br>モデル |
|----|------|------------------------------------------------|-------------|

# 中長期的にめざす姿

「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現している状態こそ、MUFGにとって、いつの時代も変わらぬ中長期的にめざす姿です。

分断、対立、多様化が深まる現代において、MUFGは多様なステークホルダーとのネットワークを活かし、金融の機能を通じて世界を「つなぐ」存在になる。「つなぐ」ことで、あらゆるステークホルダーのチカラになりたい。これが、今回の中計において、パーパスを体現するための基本的な考え方です。



|    |      |           |         |
|----|------|-----------|---------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造モデル |
|    |      | グローバル経営   |         |
|    |      | 事業ポートフォリオ |         |
|    |      | MUFG×MS   | アジア     |



\*2 戰略的提携  
Strategic Alliance

## 持続的な企業価値向上に向けた3つの強み②

成長と変革を支える  
「グループ×グローバル経営」

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

## サステナビリティ経営

「持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組む」ことが私たちのサステナビリティ経営であり、この取り組みを一層強化していきます。



昨年度実施した、サステナビリティやカルチャーに関する「グローバル社員向け研修」

## ビジネス戦略

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



モルガン・スタンレーとの協働  
(P31-32)



アジアビジネスの展開  
(P33-35)

## カルチャー改革

社員一人ひとりが「主体的に考え、決断し、直ちに行動する」カルチャーの醸成は、MUFGがより強い組織へ成長する鍵となります。国内外約16万人の社員のエンゲージメントを高め、「挑戦とスピード」を加速していきます。

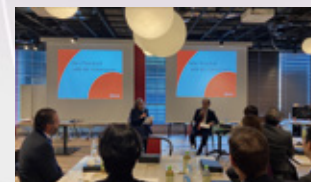


MUFG Wayを体現する社員を紹介する特設サイト:「つながる My Way」

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

## 人的資本・人材育成

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



2025年12月に実施した「グローバルリーダー育成研修」

## ガバナンス

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



2025年度グローバル・アドバイザリーボードの様子

|    |      |                                                |             |
|----|------|------------------------------------------------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力<br>グローバル経営<br>事業ポートフォリオ<br>MUFG×MS アジア | 価値創造<br>モデル |
|----|------|------------------------------------------------|-------------|

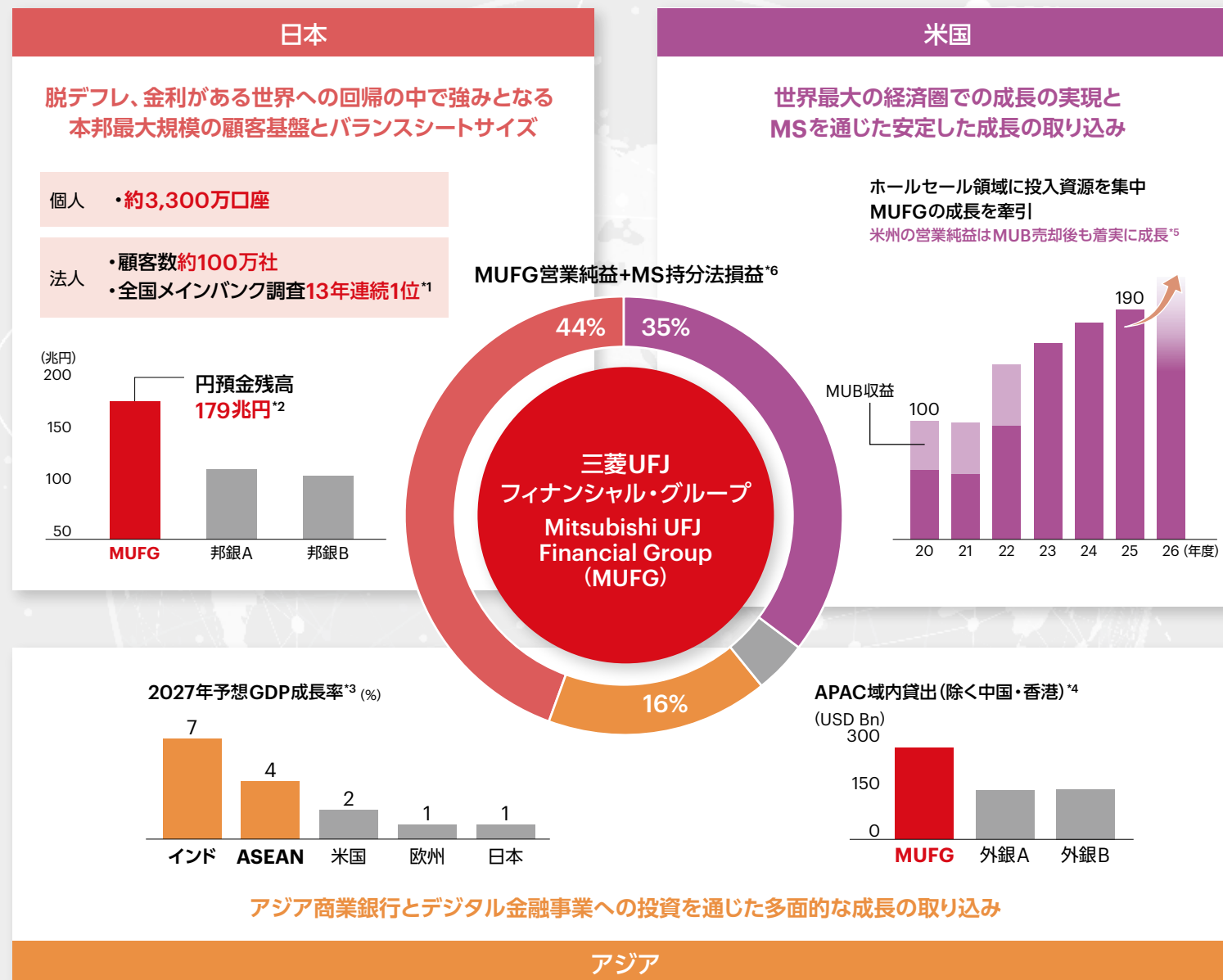


## 持続的な企業価値向上に向けた3つの強み③

グローバルな成長を取り込むバランスの取れた  
「事業ポートフォリオ」

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

|    |      |           |     |             |
|----|------|-----------|-----|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   |     | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |     |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |     |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア |             |



\*1 (出典)東京商工リサーチ25年「企業のメインバンク」調査

\*2 MUFGは2行合算。他社は26年3月末時点で開示されている円貸または国内預金残高をもとに当社作成

\*3 (出典)IMF[World Economic Outlook Database, April 2026]

\*4 MUFGはPB含む。他社は26年3月末時点の各社開示資料より当社計算

\*5 20年度実績を100とした計数

\*6 25年度の管理計数

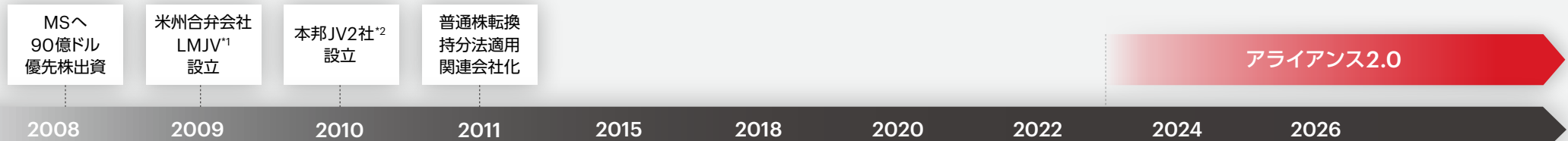
## 事業ポートフォリオ

## モルガン・スタンレー協働の深化・拡大

|    |      |           |             |
|----|------|-----------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア         |

## モルガン・スタンレー協働のこれまでの歩み

MUFGとモルガン・スタンレーは、2008年の金融危機の中で戦略的資本提携を開始して以来、グローバルに補完し合う強固なパートナーシップを築いています。MS出資は、米国の経済成長を安定的に取り込む収益基盤として、MUFGの収益力を支える重要な柱となっています。今後も両社は互いの強みを最大限発揮し、世界に類を見ないアライアンスにより、付加価値の創出に取り組んでいきます。



## 出向・派遣等

- 取締役を1名派遣
- 派遣取締役を2名に増員
- グローバル・ステアリング・コミティ開始
- 出向者プログラム開始
- 累計出向者50名超
- 出向者アルムナイ開始
- 累計出向者100名超・派遣領域の拡大

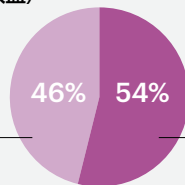
## 投資銀行業務

- 海外 ● グローバル投資銀行業務における協働開始
- 本邦 ● 国内投資銀行業務をMUMSSIに集約・協働
- コモディティ・デリバティブ協働拡大
- アジア Joint Marketing開始

MSのバランスの取れた事業ポートフォリオ  
(2025年純営業収益)

法人・機関投資家向け証券業務

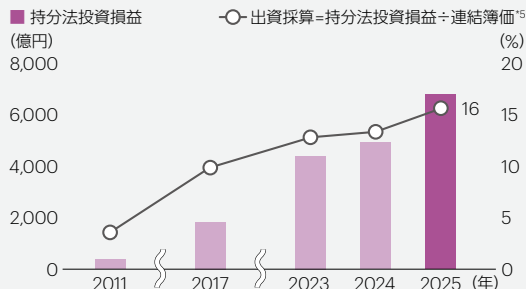
ウェルスマネジメント&資産運用業務



## ウェルスマネジメント・資産運用

- アドバイザリー型モデル高度化
- ウェルスマネジメントデジタルプラットフォーム開発
- 運用商品の販売協働
- ファンド・アドミ受託等の協働
- MUMSSIにSCM導入<sup>\*3</sup>
- MSWM<sup>\*4</sup>見通し活用のドル建てSMA導入

## MS出資の持分法投資損益・出資採算の推移



## 市場

- 機関投資家向け日本株セールス・リサーチ協働
- 外国為替トレーディング業務協働

## 職域・年金等

- MS株式報酬制度管理プラットフォーム (Shareworks) 協働
- 在米日系企業向け年金サービス協働
- 職域協働「MUFG@Work」

## 知見共有

- AI・サイバー領域の協働強化
- WBA・JIVL開始<sup>\*6</sup>
- MSマネジメントによる座談会

<sup>\*1</sup> 米州ローンマーケティング合併会社。M&A案件等を共同開拓 <sup>\*2</sup> 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (MUMSSI)・モルガン・スタンレー MUFG証券 (MSMS) <sup>\*3</sup> SCM: Strategic Client Management (IB・WMの部門間連携を強化し、一体型ソリューションを提供)

<sup>\*4</sup> Morgan Stanley Wealth Management <sup>\*5</sup> MSの純資産に対する当社の持分相当およびのれん、優先株を含む。26年3月時点で4.3兆円 <sup>\*6</sup> WBA: Women's Business Alliance JIVL: スタートアップ伴走プログラム「Japan Inclusive Ventures Lab」



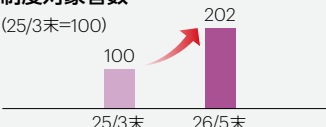
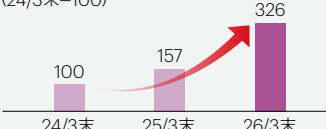
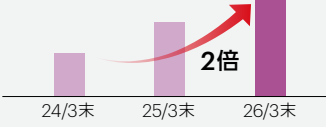
## 事業ポートフォリオ

## モルガン・スタンレー協働の深化・拡大

|    |      |           |             |
|----|------|-----------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア         |

## 足元の主な協働

MS協働は、出資当初の投資銀行業務から、ウェルスマネジメント(WM)や資産運用業務などさまざまな領域に拡大してきました。アライアンス2.0では、市場領域でも新たな協働を開始し、幅広い領域でグローバルトップバンク同士ならではのサービスを提供しています。

|                                                                                                         |                                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>投資銀行<br/>業務</b><br> | 旺盛な資金調達ニーズに応え、海外では、大型M&Aやデータセンター関連融資・転換社債等の案件実績を拡大。国内でもM&A・DCMでトップクラスの実績です。                                             | <b>米国</b><br>データセンター<br>関連融資<br>               | <b>アジア</b><br>台湾<br>転換社債協働<br> |
|                                                                                                         |                                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                  |
| <b>WM/職域</b><br>       | 信託が協働するMS株式報酬制度PF <sup>*1</sup> の対象者は大きく拡大。三菱UFJ eスマート証券ではMS SOR <sup>*2</sup> 導入により機関投資家並みの取引執行サービスを提供しています。           | <b>MS株式報酬制度PFの<br/>制度対象者数</b><br>(25/3末=100)  |                                                                                                                  |
| <b>資産運用<br/>業務</b><br> | 両社運用商品の相互販売が堅調です。2025年度は、国内顧客向けにMSIM <sup>*3</sup> の公募投信を2本 <sup>*4</sup> 設定。海外向け日本株ファンドのAuMも前年比約2倍に増加しました。             | <b>海外向け日本株ファンドAuM</b><br>(24/3末=100)          |                                                                                                                  |
| <b>市場領域</b><br>      | 外国為替トレーディング協働は、2024年度の協働開始後、機関投資家・大手事業法人向け(MDP <sup>*5</sup> )取引量が約2倍に増加。日本株リサーチランキングは、協働により2年連続3位 <sup>*6</sup> と好調です。 | <b>外国為替 MDP取引量</b><br>(24/3末=100)           |                                                                                                                  |
| <b>知見共有</b><br>      | MSとは幅広い領域で継続的に知見共有を実施。AI・サイバー領域では、経営から実務層まで密に連携し、MUFG態勢強化を進めています。                                                       |                                             |                                                                                                                  |
|                                                                                                         |                                                                                                                         | 持株/銀行 CISO によるMS Fusionセンター訪問                                                                                                   |                                                                                                                  |

\*1 MS株式報酬制度管理プラットフォーム「Shareworks」 \*2 スマート・オーダー・ルーティング \*3 Morgan Stanley Investment Management  
 \*4 モルガン・スタンレー米国株インサイト戦略ファンド、モルガン・スタンレー新興国債券オポチュニティ・ファンド \*5 マルチ・ディーラー・プラットフォーム:複数銀行が同時に価格を提示し、顧客が最も良い価格の銀行と取引ができる対顧客用の電子取引プラットフォーム \*6 Exel社ランキング

## 協働を支える重層的なネットワーク

アライアンスの発展を支えてきたのは、「信頼関係」です。MSとは、年2回開催されるグローバル・ステアリング・コミティなどを通じ、トップマネジメントから現場まで強固に信頼関係が構築されています。MSへの派遣社員数は累計100名を超え、出向先領域も海外投資銀行・WM中心から、資産運用・AI・コモディティ等の領域へ拡大しており、さまざまな分野でMSの先進的なプラクティス・知見を吸収しています。また、専門的な知見を持つMSのマネジメントがMUFGグループ各社の営業拠点・本部部署を訪問し、座談会や勉強会の開催を通じて、ノウハウの共有や意見交換を推進しています(2026年7月末時点:28部店)。



東京で開催したグローバル・ステアリング・コミティ



## 今後の協働の方向性

AIの急速な進化・浸透等により、私たちを取り巻く環境が大きく変化するなか、世界トップクラスの金融機関であるMSとのアライアンスは、MUFGの大きな強みとなっています。今後も、世界に類を見ないこれまでのパートナーシップをもとに、各ビジネス領域で協働を拡大させるとともに、AI・サイバー等の先端分野の知見共有を一層加速させ、ビジネスの変革や新たな価値創出を進めていきます。

## 事業ポートフォリオ

## アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて ― これまでの歩み

|    |      |           |             |
|----|------|-----------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア         |

## アジアにおけるMUFG経済圏の現状

MUFGはアジア全域に、66の拠点、31兆円の与信残高を有します。国・地域毎に異なる経済・ビジネスの状況に応じた戦略を推進しています。特にASEAN諸国においては、独自の経済圏を構築しています。

## アジア全体

①  
2025年実質GDP成長率\*1  
**4.8%**

②  
MUFG拠点数  
**66支店**  
(KS/BDI 1,779支店)

③  
MUFG与信残高\*2  
**31.0兆円**

## インド

①  
**7.6%**    ②  
**9支店**    ③  
**2.7兆円**

高い経済成長を取り込むべく、大手ノンバンクへ出資し、Full Solution Providerとしての機能を強化\*3。GIFT Cityに外銀最大規模のオフショア拠点を有し、M&A領域にも強み > P35



## オセアニア

①  
**1.8%**    ②  
**7支店**    ③  
**4.8兆円**

先進的金融市場において、強みのストラクチャード・ファイナンスで存在感を発揮\*4。AM/IS事業の中核拠点を有し全世界的に展開



## 東アジア

①  
**4.7%**    ②  
**26支店**    ③  
**5.0兆円**

モビリティ・半導体等の注力セクターでの協働を深化。非日系企業のアウトバウンド取引を支援 > P34

## ASEAN諸国

①  
**4.9%**    ②  
**21支店**    ③  
**18.4兆円**

パートナーバンクとデジタル双方のプラットフォームを活用。各国の成長段階・国情に応じた国別の戦略を推進 > P34

## インドネシア



## フィリピン



## タイ



## ベトナム



\*1 世界銀行、IMFデータより当社作成。MUFG主要拠点所在国が対象

\*2 2026年3月末時点。KS・BDIは貸出残高、その他は管理計数(市場性と信等を除く)

\*3 2025年にAsia Pacific Loan House of The Year、India Loan House of The Yearを受賞

\*4 Project Finance Loans & Bonds League Tableにおいて、2013年以降13年連続でトップ5

## 事業ポートフォリオ

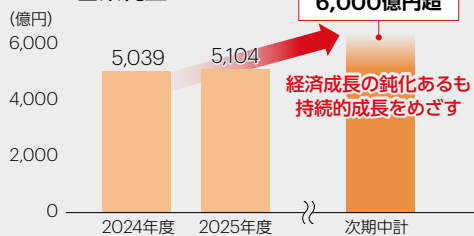
## アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて ― これからの展望

|    |      |           |             |
|----|------|-----------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア         |

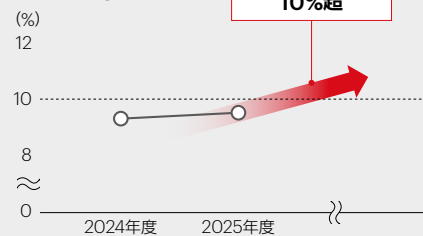
## 今後の展望・チャレンジ

次期中計期間中に、アジア営業純益6,000億円超、アジアROE10%超を達成するため、MUFGのユニークな事業プラットフォームの強みを活かし、地域・業態をつなぐ各種取り組みによって既存ビジネスを強化するとともに、新規ビジネス創出も進めてまいります。

## アジア営業純益\*1

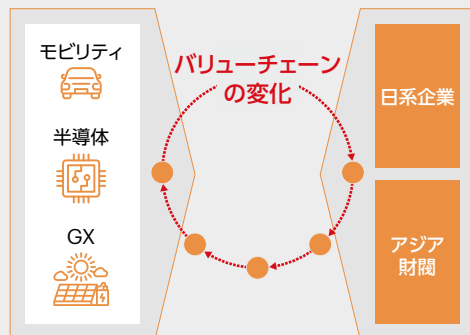


## アジアROE\*1,2



## 取り組み例 事業本部・国・業態間協働／アジアにおける深いリレーションの構築

世界情勢が変化し、アジア地域にかかる取引が増加するとともに、バリューチェーンも変化するなか、これに伴う事業機会を捕捉すべく、事業本部間・国間での連携を強化しています。モビリティや半導体等の重点セクターでの協働および産業振興への貢献、アジア財閥と多層的な関係強化を図っています。



## 半導体セクターの事例

約450名参加のセミナーを開催し、日台印の産官学関係者とインドへの半導体投資やサプライチェーン連携を議論。セミナーを共催した国立陽明交通大学とMOU締結

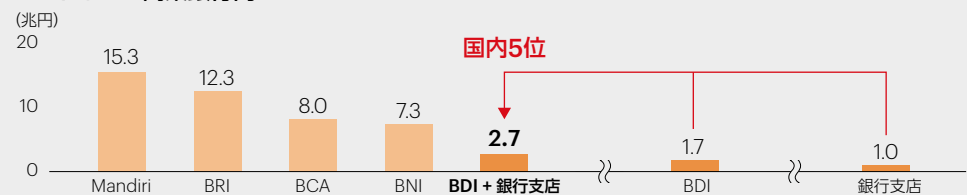


\*1 2024年度実績は、KSの決算期変更(連結時に計上する決算期間を従来の1-12月から4-3月に変更)に伴う影響として、約800億円(KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した概算値)を控除 \*2 無形資産償却後のROE。2025年度はROE分母にShriram Finance出資影響を含む

## 取り組み例 ダナモン銀行(BDI)と銀行支店\*3の経営統合に関する基本合意を発表

2026年5月11日、2027年度中の完了をめざし、ジャカルタ支店と連結子会社であるBDIの統合に向けた基本合意書を締結しました。統合により貸出残高は国内5位の規模となり、BDIの強固なローカル基盤と三菱UFJ銀行のグローバルケイパビリティを融合し、市場での提供価値を一層強化します。

## インドネシア商業銀行内のプレゼンス\*4



## 2027年度中の統合を予定

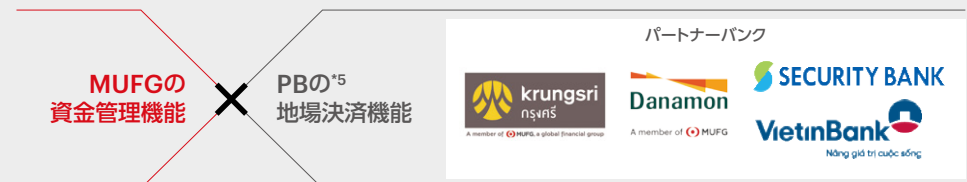


## 統合意義

- ① 規模拡大: 競争環境を勝ち抜く事業基盤の形成
- ② BS最適化: 銀行支店の余剰資金をダナモン銀行の貸出に充当
- ③ 顧客基盤・強みの融合: インドネシアでの特徴ある銀行の地位確立

## 取り組み例 MUFGとパートナーバンクをつなぐ決済ソリューション (MUFG Unity)

2026年4月1日、MUFGはグローバルな資金管理機能と、パートナーバンクが有する地場決済(支払・回収)機能を組み合わせた独自の決済ソリューションの提供を開始しました。MUFG口座を通じて地場決済を含む多様な資金管理ニーズに包括的に対応することが可能となります。



\*3 三菱UFJ銀行ジャカルタ支店 \*4 2025年12月末基準の貸出残高 \*5 パートナーバンク



## 事業ポートフォリオ

## アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて ― インドにおける取り組み

|    |      |           |             |
|----|------|-----------|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア         |

## MUFGとしてのインド戦略

MUFGは、インドに多様な事業基盤を有するFull Solution Providerとして事業を展開しています。強みのコーポレートバンキング（商業銀行）や、投資銀行・証券代行・デジタルレンディング等に加え、直近では、証券現地法人開設やノンバンクへの出資（右記）を行い、事業基盤をさらに強化しました。事業基盤間の連携も深め、銀行と証券が連携したM&Aファイナンス支援等の実績を積み上げています。

今後も、多様な事業基盤を活かして成長著しいインド経済を多面的にサポートし、同国とともに成長を続けてまいります。

## インドにおけるMUFGの事業基盤

|                                                        |                                                                          |                                                                                            |                                              |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>オフショア</b><br>GIFT*支店<br><b>外銀最大規模</b>               | <b>商業銀行</b><br>三菱UFJ銀行<br><b>業歴130年超</b>                                 | <b>GCC**2</b><br>MUFG Global Service<br><b>邦銀初</b>                                         | <b>投資銀行</b><br>Morgan Stanley<br><b>業界大手</b> |
| <b>ノンバンク</b><br>Shriram Finance<br><b>業界No.2</b>       | <b>デジタル</b><br>DMI Finance<br><b>業界大手</b>                                | <b>証券現地法人</b><br>MUFG Securities (India)                                                   | <b>SU**3出資</b><br>Ganesha Fund               |
| <b>証券代行</b><br>MPMS<br>MUFG Intime<br><b>インド最大の顧客数</b> | <b>州政府連携</b><br>グジャラート州<br><b>経済規模トップ5</b><br>カルナータカ州<br><b>経済規模トップ5</b> | <b>地場銀行連携</b><br>SBI*4<br><b>政府系No.1</b><br>ICICI Bank<br><b>民間No.2</b>                    |                                              |
| <b>インド投資額**5</b><br><b>約9,300億円</b>                    | <b>インド従業員数**6</b><br><b>約5,000名</b>                                      | <b>主な受賞歴(2025年)</b><br>Asia Pacific Loan House of The Year<br>India Loan House of The Year |                                              |

## Shriram Financeへの出資について

MUFGは2026年4月、インド大手のノンバンクであるShriram Financeに対し、約44億米ドルを投じ、同社株式の約20%を取得しました。Shriram Financeは、業界第2位を誇るトップクラスのプレイヤーであり、特に、中古車ローン市場において卓越したプレゼンスを有しています。

本出資は、インドにおけるリテール・中小企業領域での事業基盤を強化する戦略的取り組みであり、MUFGの金融ノウハウとShriram Financeの強固な地場プレゼンスを融合することで、モビリティ分野を含む成長領域を中心に、同国の持続的な経済成長への貢献をめざしています。

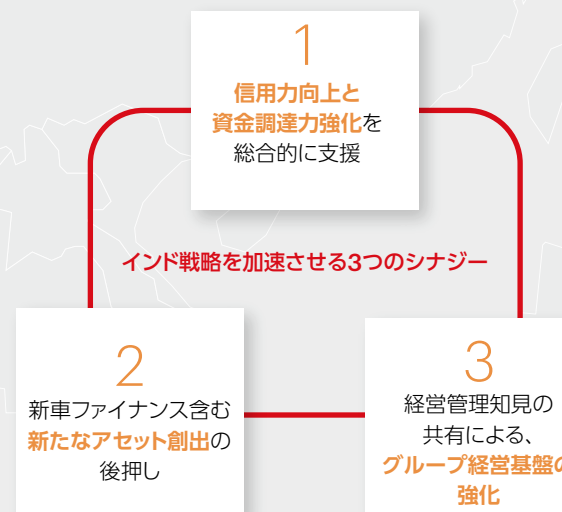
## Shriram Finance概要\*7

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 事業概要 | 中小企業・個人事業主向けのオートローン事業 |
| 設立   | 1979年                 |
| 拠点数  | 約3,200拠点              |
| 顧客数  | 約9.7百万人               |

|       |         |
|-------|---------|
| 貸出残高  | 323億米ドル |
| 当期純利益 | 11億米ドル  |
| ROE   | 16.5%   |



## Shriram Financeとのシナジー



インド政府へのShriram Finance出資報告  
(左からモディ首相、亀澤社長(当時))



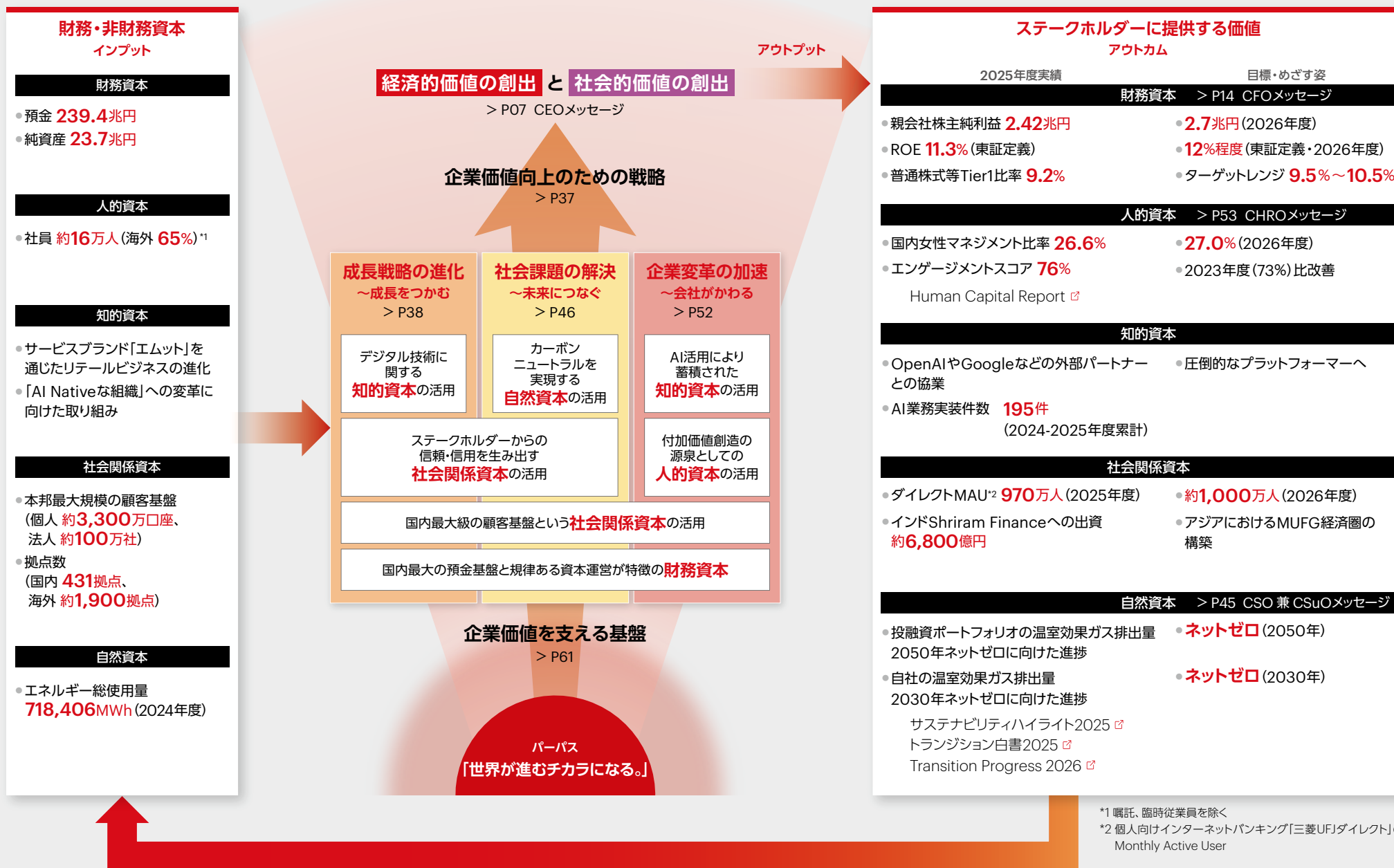
祖業の地チェナイにて開催した  
Shriram Finance出資記念式典

\*1 Gujarat International Finance Tec-City \*2 Global Capability Center \*3 Startup \*4 State Bank of India \*5 2026年2月時点、Shriram Financeへの出資額を含む概算 \*6 2026年2月時点 \*7 2026年3月時点

## MUFGの持続的成長

## 価値創造モデル

|    |      |           |     |             |
|----|------|-----------|-----|-------------|
| AI | めざす姿 | グループ総合力   |     | 価値創造<br>モデル |
|    |      | グローバル経営   |     |             |
|    |      | 事業ポートフォリオ |     |             |
|    |      | MUFG×MS   | アジア |             |





# 02 企業価値向上 のための 戦略

## 01 MUFGの企業価値

## 02 企業価値向上の ための戦略

## 03 企業価値を支える基盤

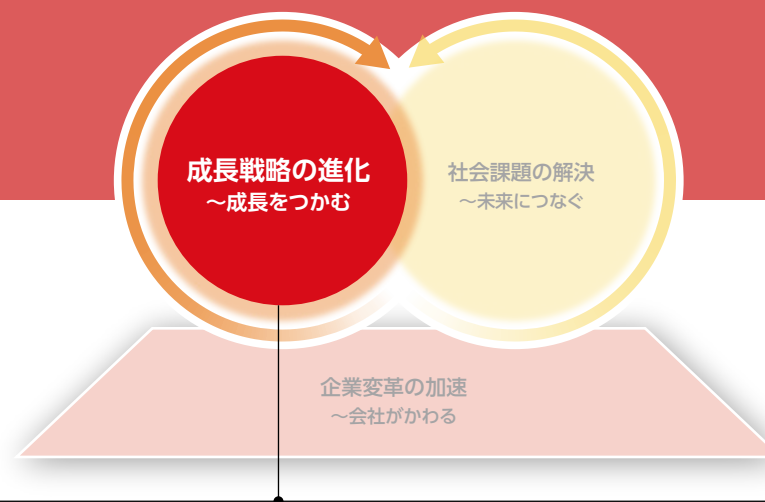
|                       |    |
|-----------------------|----|
| 成長戦略の進化～成長をつかむ        | 38 |
| 成長戦略別に見る営業純益の推移       | 39 |
| ① 国内リテール顧客基盤の強化       | 40 |
| ② 法人×WMビジネスの強化        | 41 |
| ③ GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化 | 41 |
| ④ アジアプラットフォームの強靱化     | 42 |
| ⑤ 資産運用立国実現への貢献        | 42 |
| ⑥ GX起点でのバリューチェーン支援    | 43 |
| ⑦ 新たな事業ポートへの挑戦        | 43 |
| 事業本部別に見る営業純益の推移       | 44 |
| CSO 兼 CSuOメッセージ       | 45 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 社会課題の解決～未来につなぐ    | 46 |
| 社会課題の解決の概要        | 47 |
| 社会課題の解決の取り組み      | 48 |
| アウトプットKPIとインパクト指標 | 49 |
| 気候変動への対応          | 50 |
| 企業変革の加速～会社がかわる    | 52 |
| CHROメッセージ         | 53 |
| スピード改革の加速         | 54 |
| 人的資本の拡充           | 55 |
| AI・データ基盤の強化       | 56 |
| システム開発リソースの増強     | 56 |
| キャリア採用者座談会        | 57 |

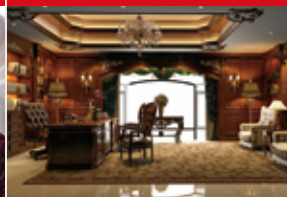


# 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

成長戦略の進化に向けた7つの主要戦略を推進することで、  
国内では社会やお客さまとともに成長を創出し、  
海外ではアジアをはじめとする地域の高い成長を取り込みます。  
あわせて、社会課題の解決にも貢献することで、MUFUの持続的な成長を実現します。



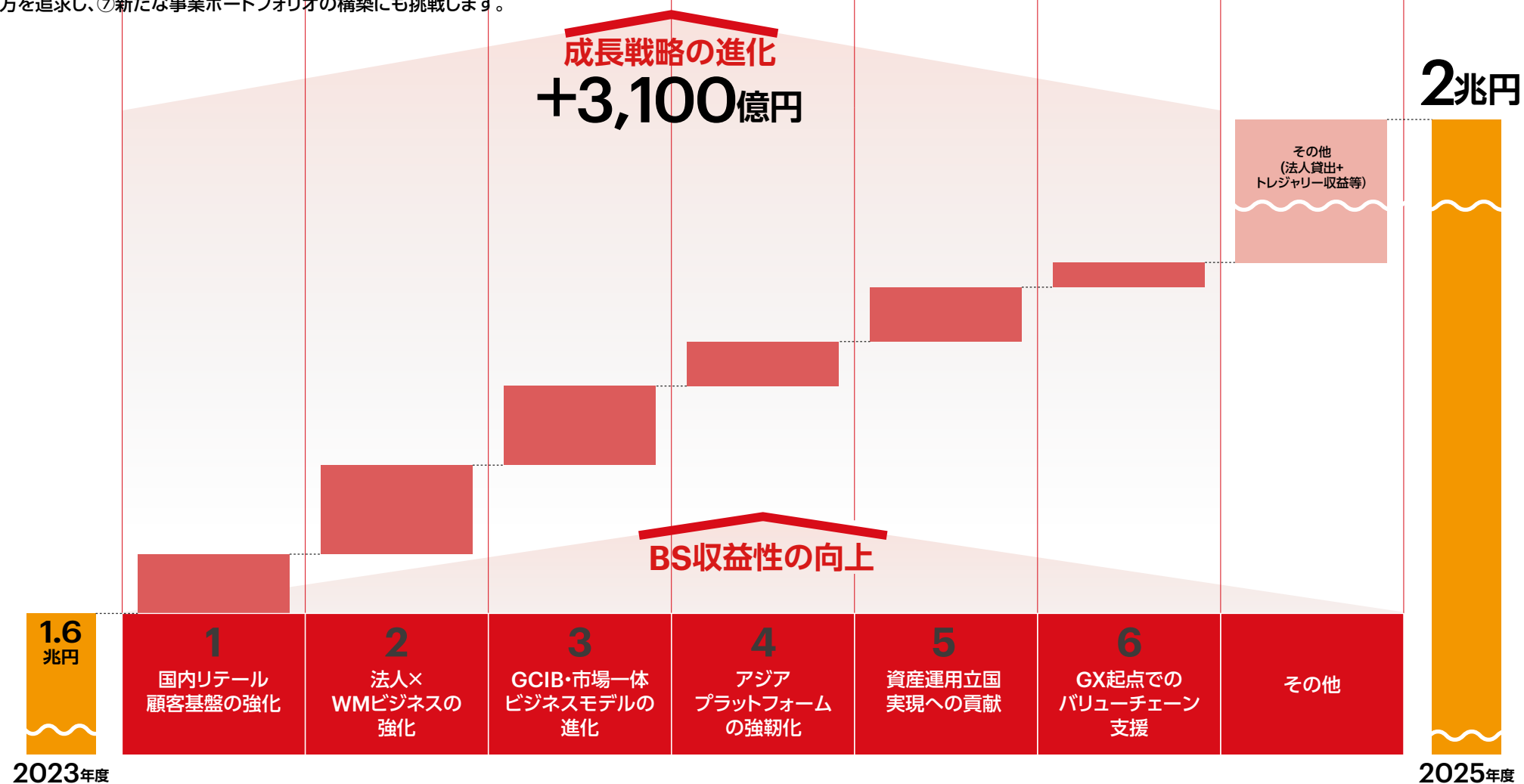
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b></p> <p><b>国内リテール<br/>顧客基盤の強化</b></p> <p><b>P40</b></p> <p>スコープ</p> <p>国内の個人のお客さま（ウェルスマネジメントを除く）との取引全般</p> <p>めざす姿</p> <p>「LTV（生涯提供価値）×顧客基盤」の最大化を最重要KPIとし、リアル・リモート・デジタルの3チャネルを通じたお客さま接点の拡大と、グループ各社のサービスを“つなぐ”統合的な顧客体験の提供による、お客さまとの中長期的な関係の構築</p> | <p><b>2</b></p> <p><b>法人×<br/>WMビジネスの<br/>強化</b></p> <p><b>P41</b></p> <p>スコープ</p> <p>オーナー企業との法人取引とオーナーファミリーとの個人取引</p> <p>めざす姿</p> <p>法人起点の資本政策や事業承継、個人起点の資産運用・相続・不動産取引等、オーナー企業のエコシステム全体を捕捉</p> | <p><b>3</b></p> <p><b>GCIB・市場一体<br/>ビジネスモデルの<br/>進化</b></p> <p><b>P41</b></p> <p>スコープ</p> <p>GCIB・市場事業本部一体での非日系取引</p> <p>めざす姿</p> <p>事業本部／業態を跨ぐ協働態勢を強化、お客さまと市場をつなぎ、お客さまへ最適なソリューションを提供し、バランスシートの収益性を向上させる</p> | <p><b>4</b></p> <p><b>アジア<br/>プラットフォーム<br/>の強靱化</b></p> <p><b>P42</b></p> <p>スコープ</p> <p>アジア域内におけるリテール・日系・非日系取引、出資先事業</p> <p>めざす姿</p> <p>・既存ビジネスを強化・拡充・効率化しつつ、成長投資（デジタル他）の継続と両立させる<br/>・アジアの成長を積極的に取り込み、お客さまとMUFUが進むチカラになる</p> | <p><b>5</b></p> <p><b>資産運用立国<br/>実現への貢献</b></p> <p><b>P42</b></p> <p>スコープ</p> <p>国内外のAM/IS、年金領域、資産運用アドバイス・金融リテラシーの向上</p> <p>めざす姿</p> <p>国内外の多様な資金ニーズと投資機会をつなぎ、資産形成と成長投資の拡大による好循環を創出するとともに、経済と社会の持続的な発展に貢献することで、「豊かな生活を実現するチカラ」になる</p> | <p><b>6</b></p> <p><b>GX起点での<br/>バリューチェーン<br/>支援</b></p> <p><b>P43</b></p> <p>スコープ</p> <p>日系、非日系顧客のGX関連取引</p> <p>めざす姿</p> <p>各国の政府・関係者との対話で蓄積した知見を活かし、お客さまのトランジションストーリー策定やバリューチェーン構築を支援することで、GX投資の促進をめざす</p> | <p><b>7</b></p> <p><b>新たな<br/>事業ポートへの<br/>挑戦</b></p> <p><b>P43</b></p> <p>スコープ</p> <p>MUFUの新たな事業領域・ポートフォリオ創出への取り組み</p> <p>めざす姿</p> <p>取り巻く事業環境を踏まえ、新たな事業領域の開発に取り組む、MUFU事業戦略の先行性と独自性を確立し、中長期的な目線で経営の強靱化と企業価値向上へ貢献する</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



成長戦略の進化 ～成長をつかむ

成長戦略別に見る営業純益の推移<sup>\*1</sup>

国内では、①「エムット」を軸とした戦略により顧客基盤の拡大とLife Time Value (LTV)の最大化を図るとともに、②法人×WMモデルの加速を通じて事業承継等のニーズを捉え、成長を創出します。海外では、③GCIB・市場一体で収益性の向上を図るとともに、④パートナーバンクをはじめとした出資先との連携を通じてアジアの成長を取り込みます。さらに、⑤資産運用力の強化および資産管理機能の拡充や、⑥経営課題解決型ソリューションの提供により経済的価値・社会的価値の両方を追求し、⑦新たな事業ポートフォリオの構築にも挑戦します。



\*1 社内管理上の計数。現地通貨ベース

## 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

1 国内リテール  
顧客基盤の強化

主要KPI

25年度実績／26年度目標

ダイレクトMAU

970万人／1,000万人

金融預かり資産残高

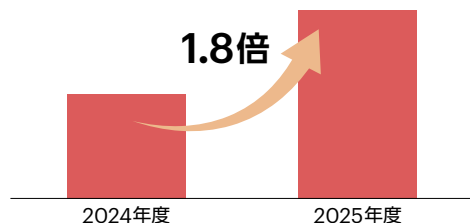
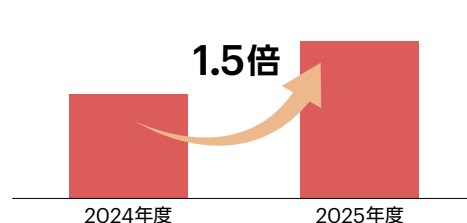
約99兆円／約100兆円

## 主要戦略の進捗

エムットを起点とした商品・サービスの刷新や店舗出店、戦略的なキャンペーンの展開等により、三菱UFJカードの発行数は前年度比約1.8倍、新規口座開設数<sup>\*1</sup>は100万口座を突破し前年度比約1.5倍となる等、顧客基盤は着実に拡大しました。

- 商品・サービス力の強化：**銀行アプリの刷新やカードの新ポイントアッププログラムのリリース等、普段使いの中で利便性・利得性を実感いただけるよう商品力の強化を進めました。また、グループ一体でのキャンペーンやプロモーションを展開した結果、銀行からグループ各社への送客数は前年比約3倍に拡大する等、クロスセルが着実に進展しています。
- 顧客タッチポイントの拡大：**店舗は、東京・大阪の商業施設内に約20年ぶりとなる新規出店を行ったほか、機能特化・期間限定店舗も順次展開しています。またスーパーマーケット業界初の銀行代理業を取得したフルバンキング型BaaSの展開等も通じ、多様なチャネルを通じた顧客接点の強化を進めています。

カード発行数

新規口座開設数<sup>\*1</sup><sup>\*1</sup> 銀行・信託の新規口座開設数<sup>\*2</sup> 2026年6月現在、銀行免許取得にかかる当局許認可申請手続き中

## Topic

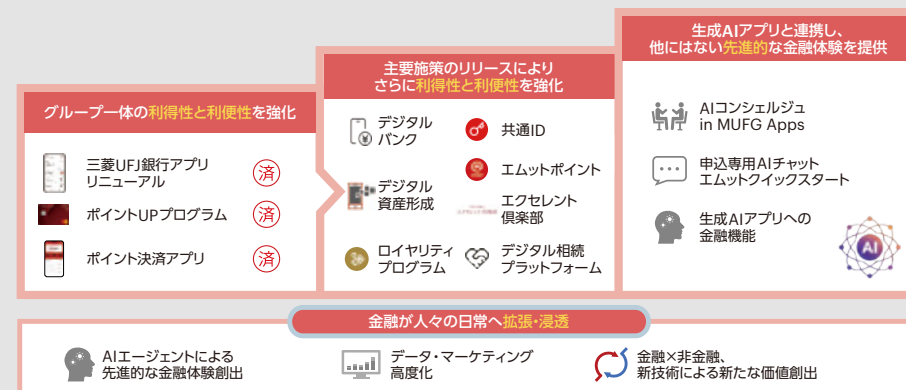
## エムットの進化：「金融×AI／非金融」で実現する新たな金融体験

テクノロジーの進展により人々の暮らしや日常行動は大きく変化しています。金融もまた、「必要なときに使うもの」から、「日常生活の中で自然に機能するもの」への進化が求められています。

MUFGでは、2025年6月にエムットをリリースし、利得性と利便性をキーワードに、さまざまなサービスを展開してきました。今後、デジタルバンクの開業<sup>\*2</sup>をはじめ、グループ共通IDやエムットポイント等を順次リリースし、さらに利得性と利便性を高めていきます。エムットの進化はこれに留まらず、AIを活用した先進的な金融体験の提供や、非金融領域も含めた日常生活への浸透を通じて、エムットを「生活の中で自然に使われる金融」へと進化させていきます。

具体的な取り組みとして、OpenAIやGoogleといった外部パートナーとの戦略的協業を発表しました。OpenAIとのコラボレーションでは、デジタルバンクへの「AIコンシェルジュ」の実装等を通じ、一人別の新しい金融体験の創出を進めるほか、Googleとの提携では、Googleの持つ日常接点やAI・Cloud等の先進技術と、MUFGの幅広い金融サービス・データを掛け合わせることで、買い物やエンタメ、健康管理、旅行等、日常のさまざまな接点への金融機能の組み込みを検討しています。

これらの取り組みを通じ、MUFGは、金融が日常生活の中で自然に機能する世界をめざすとともに、その中で継続的に価値を提供する存在として、お客さまに寄り添った金融サービスの実現を進めていきます。





## 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

2 法人×  
WMビジネスの  
強化

主要KPI  
25年度実績／26年度上方修正目標<sup>\*1</sup>

事業承継関連融資  
1.15兆円／1.20兆円

WM営業純益  
1,470億円／1,730億円

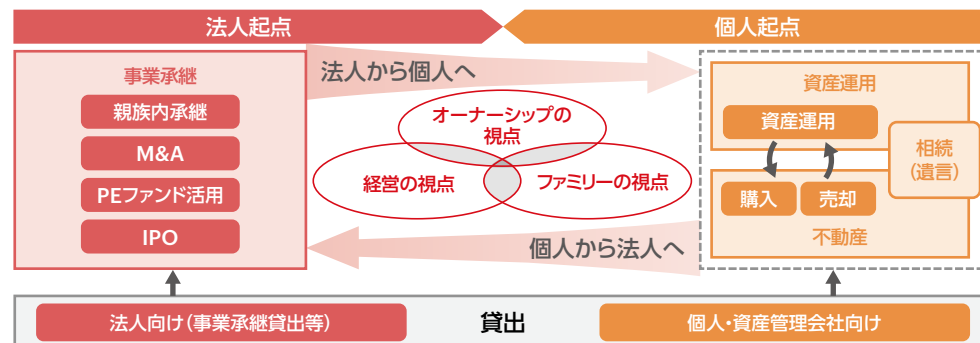
<sup>\*1</sup> 事業承継関連融資1.2兆円(当初中計目標比+0.2兆円)、  
WM営業純益1,730億円(同比+330億円)に上方修正

## 主要戦略の進捗

下記取り組みを通じ、2025年度実績は、事業承継関連融資1.15兆円(2023年度比+0.45兆円)、WM営業純益1,470億円(同比+770億円)まで拡大し、1期前倒しで2026年度目標を達成しました。2026年度は主要KPI目標を上方修正し、さらなる成長をめざします。

- 1 **社内体制の強化**：現場ではM&Aに関する社内資格取得を促進し、本部では専門人材の育成・キャリア採用を強化しています。(社内資格含む専門人材2023年度比+1,140名)
- 2 **顧客アプローチの強化**：社内体制の強化により案件オリジネーション力を向上させるとともに、未訪問先開拓を推進しています。(対象先への訪問社数2023年度比+9,000社)
- 3 **案件捕捉力の向上**：社内体制・顧客アプローチ強化を背景に大型案件の捕捉力が向上しています。(融資金額50億円以上の大口案件融資額2023年度比2.6倍)

## 事業と資産の承継にかかる課題解決力の向上

3 GCIB・市場一体  
ビジネスモデルの  
進化

主要KPI  
25年度実績／26年度目標

GCIB・市場ROE  
9.4%／8.3%  
(前倒し達成)

シンジケーション・DCMウォレットランク  
IG14位, Non-IG12位／10位

目標変更: 主要3施策粗利<sup>\*1</sup>

3,000億円

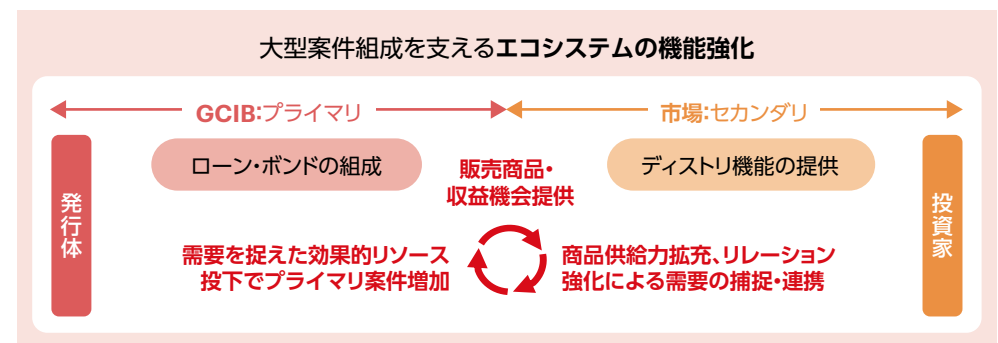
<sup>\*1</sup> 一体運営の進捗をより正確に表現するために、協働領域における  
プライマリ・セカンダリを合算した指標へ更新

## 主要戦略の進捗

世界水準で強みを有するストラクチャードファイナンス領域や、プロジェクトファイナンス等に付随する付帯取引をリーディングポジションを活かし伸長させ、粗利益は前年度比7%程度増加、ROEも9.4%を記録し、2026年度目標を1年前倒し達成、大幅超過させました。以下、主要3施策を通じ一体運営をより加速させてまいります。

- 1 **Global Structured Solution (GSS)**：多様化するお客さまのニーズを機敏に捉え、デジタルやグリーン等のトレンド捕捉。案件積み上げの継続・ディストリビューションを加速。
- 2 **クロスセル**：為替やデリバティブなどの付帯取引の獲得に向けたケイパビリティ拡充。
- 3 **Credit Vertical (プライマリ・セカンダリ連携深化)**：オリジネーション・ディストリビューションの機能やリレーションを相互に補完し、一体での収益力を増強するエコシステムを構築。

## Credit Vertical (プライマリ・セカンダリの連携深化)



## 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

## 4 アジアプラットフォームの強靱化

主要KPI  
25年度実績／次期中計目標(27～29年度)

ROE<sup>\*1</sup>  
9%／10%超

営業純益  
5,104億円／6,000億円超

### 主要戦略の進捗

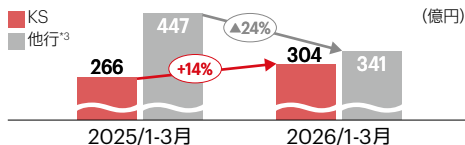
この施策では、「既存ビジネスの強化」と「成長投資の継続」の両立により、アジアの成長の取り込みをめざしています。2025年度は、既存ビジネスでは、各国の利下げやアジア営業純益の4割を占めるタイの経済停滞等の逆風がありましたが、JCIB・GCIB領域での非金利収益の伸長、KSのTIDLOR<sup>2</sup>連結子会社化、KS/BDIの経費・与信費用削減等により増益となりました。成長投資では、インドの大手ノンバンクのShriram Financeへ出資し、アジアでのMUFG独自の経済圏構築が進展しました。

今後は、インド等の成長領域を中心に着実に収益を積み上げつつ、KSでの経費削減等の基盤強化や、Shriram Financeとのシナジーの早期実現にも取り組んでまいります。

### 主要な成果

#### KS当純は他行を上回る成長

TIDLOR子会社化、海外事業伸長等が寄与



#### 注力戦略

- ・店舗網見直し等の経費削減施策
- ・Invescoとの業務提携によるアフルエントビジネスの基盤強化

#### インドShriram Financeへ出資

大手ノンバンクへの出資完了(>P35)

#### インド法人ビジネス強化

新アドバイザリーチーム  
による日系企業の進出支援

2025年度新規口座開設：46件

プロダクト提案力強化  
(証券化、航空機F、PF等)

2025年度成約件数：24件



\*1 無形資産償却後のROE。2025年度はROEの分母にShriram Finance出資影響を含む

\*2 タイにおけるノンバンク金融プレイヤー。車両担保ローンおよび生損保仲介事業を展開

\*3 BBL, KTB, SCB, Kbankの平均

## 5 資産運用立国実現への貢献

主要KPI  
25年度実績／29年度目標(次期中計最終年度)

資産運用残高

151兆円／200兆円

BPO受託残高

109兆円／100兆円  
(前倒し達成)

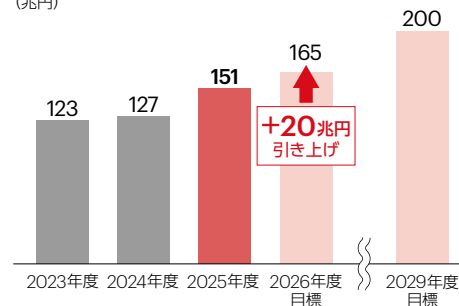
### 主要戦略の進捗

**運用力強化への取り組み：**本邦資産運用会社であるグローバル・アライアンス・リアルティへの出資比率の引き上げにより、上場REIT運用の知見を取り込み、ラインアップを拡充しました。また、投資家目線の運用に一層注力するための人事・報酬制度の導入や、三菱UFJアセットマネジメントにてMUFGグループの知見・機能を結集した証券化商品(CLO)ファンドの提供を開始するなど、運用力強化に向けた各種施策を着実に進めています。

**資産運用会社をサポートする取り組み：**資産運用会社のミドル/バック業務に関するBPO受託残高について、2030年3月までの目標である100兆円を前倒しで達成しました。加えて、国内オルタナティブファンドの管理業務に信託銀行として初めて本格参入し、これまで培ってきた伝統資産の管理ノウハウにMUFGグループの知見を掛け合わせることで、運用会社への高品質なサービス提供を拡充してまいります。

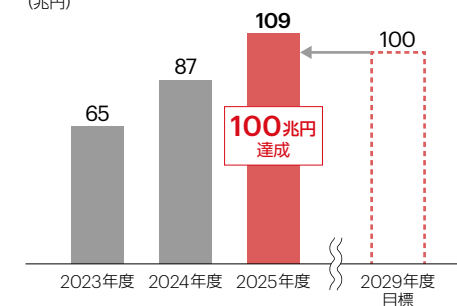
#### 資産運用残高

(兆円)



#### BPO受託残高

(兆円)





## 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

## 6 GX起点での バリューチェーン 支援

主要KPI  
25年度実績／26年度目標

GXプロジェクト共創件数  
単年度実績

42件／50件

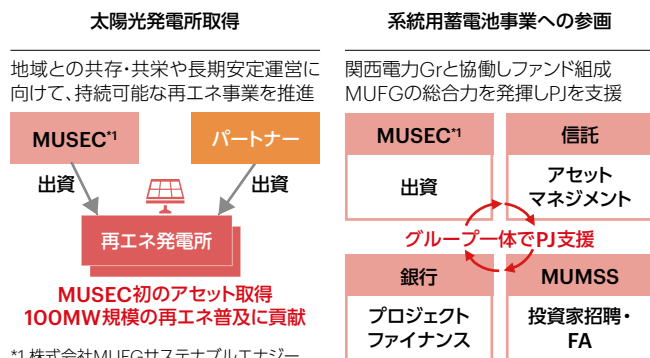
### 主要戦略の進捗

GXの推進に向けて、国内外で企業・政府とのエンゲージメントを進めるとともに、ファイナンスや出資を通じた収益機会の獲得に取り組んでいます。

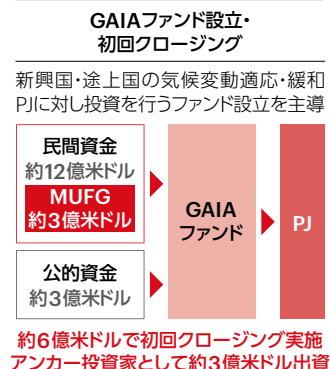
国内では、MUSEC<sup>\*1</sup>が分散型太陽光発電所等を取得し、約100MW規模の再エネ普及に貢献しました。また、系統用蓄電池領域では、MUFGグループの機能を活用し、ファンド組成から出資、運営、プロジェクトファイナンスまで横断的に支援しました。海外では、アンカー投資家としてファンドに参画し、出資に加え、投資案件の創出・組成等も担うなど、主導的な役割を果たすことで新興国・途上国のトランジションの推進にも取り組んでいます。

引き続き、環境変化を捉えつつ官民とも連携しながら、バリューチェーン構築を進め、カーボンニュートラルへの貢献と中長期的な事業機会の創出に注力してまいります。

#### MUSEC<sup>\*1</sup>による再エネ領域への投資参画



#### 新興国トランジション支援



## 7 新たな事業ポート への挑戦

### 主要戦略の進捗

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

新たな取り組みの例として、2026年1月に「MUFG GMOセキュリティ」を設立し、サイバーセキュリティ対策支援のサービス提供を開始しました。また、2026年2月にミッド・レイター期スタートアップへのエクイティ投資ファンドである「アルテミスベンチャーズ」を立ち上げています。2026年5月に開始した「フィランソロピー・アレンジメント・サービス」では、アカデミア・NPO・SU等に対する法人からの寄付を仲介し、新たな資金循環の創出をめざしています。

#### 新規事業 フィランソロピー・アレンジメント・サービス(2026年5月)

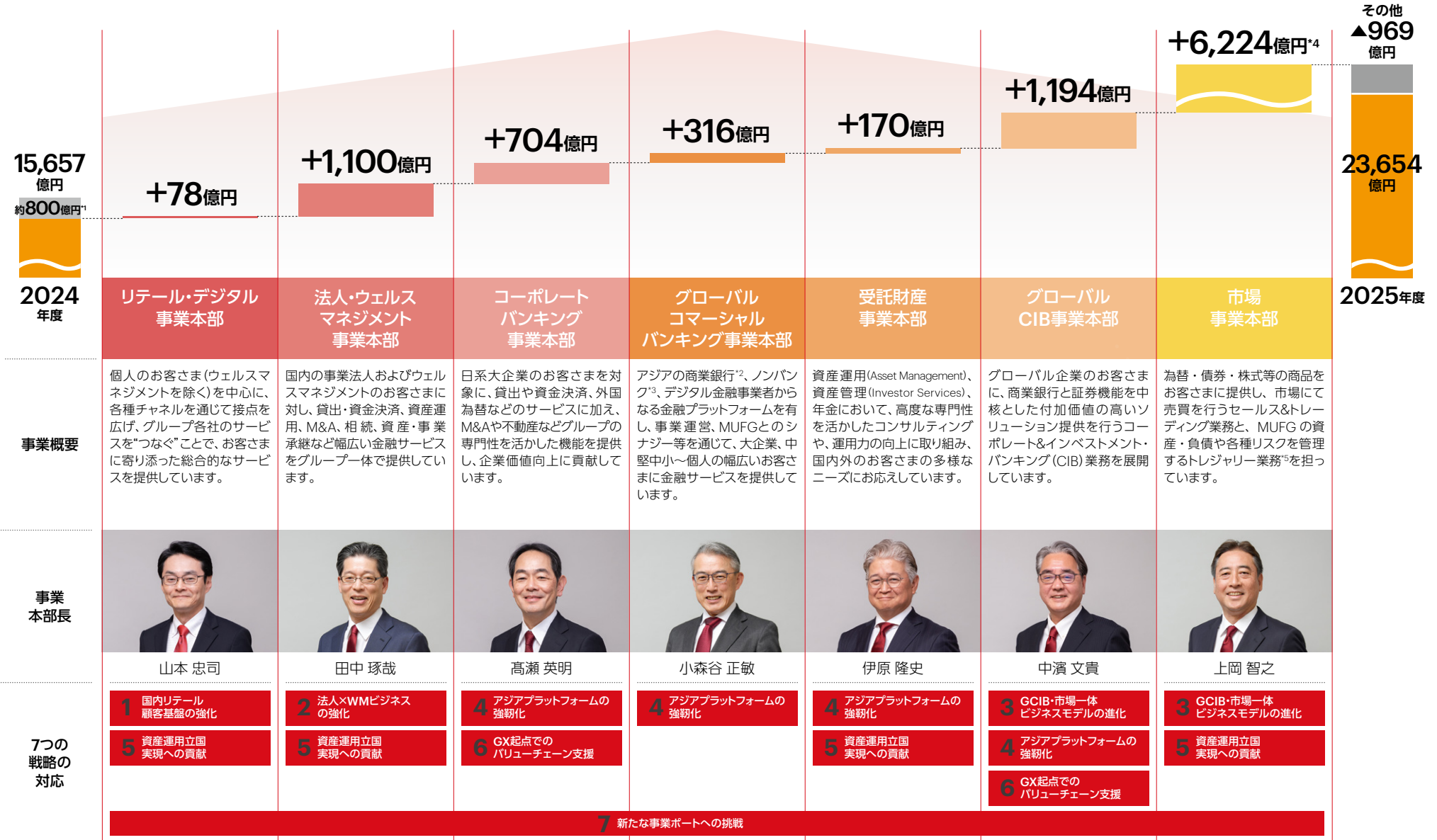
**概要** 社会的・産業的意義の高いテーマに対し、企業版ふるさと納税制度の活用を含め、法人による寄付をアレンジ





## 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

## 事業本部別に見る営業純益の推移



\*1 KSの決算期変更(連結時に計上する決算期間を従来の1-12月から4-3月に変更)に伴う影響として、約800億円(KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した概算値)を控除 \*2 Bank of Ayudhya (Krungsri)、Bank Danamon Indonesia、Vietin Bank、Security Bank \*3 Shriram Finance \*4 前年の債券ポートフォリオ組替えの反動および組替えによる資金利益増加効果を含む \*5 貸出金等の資産及び預金等の負債に内在する金利変動リスクや資金流動性リスク等を総合的に管理・運営するALM運営等

## CSO 兼 CSuOメッセージ

### ポジティブなインパクトを実現し、 社会課題の解決に貢献する

代表執行役常務

グループCSO 兼 グループCSuO

上野 義明

#### My Wayを通じたパーパスの実現

4月からグループCSO兼CSuOに就任しました上野です。私はこれまで、銀行や証券の現場でさまざまなお客さまにお会いし、多様な金融機能を活用して課題解決に取り組んできました。その後、本邦や欧州の経営企画においてグローバルな各エンティティの社員と協働し、グループ一体運営の価値と進化を肌で感じてきました。

CSO兼CSuOの役割は、中長期的な視点で社会課題解決

に貢献しながら持続的な企業価値向上の道筋を描き、事業計画を遂行することです。直近では経営企画部長やDeputy CSOとして戦略策定に注力したほか、全国銀行協会の企画委員長として金融仲介機能がどうあるべきかについて意見発信をしてきました。

これまでの経験を活かしながらCSO兼CSuOの責務を果たすべく、「MUFGならではの社会へのポジティブなインパクト実現と課題解決に貢献する」という私自身のWayを実践し、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現します。

#### 社会課題の解決

持続可能な社会があってこそMUFGが存在でき、社会課題解決に金融サービスを通じて貢献することが役割であるとの思いから、「社会課題の解決」を中計の三本柱の一つとしました。パーパスに包含されていた考え方を敢えて明確化し、「成長戦略の進化」との両輪で社会的価値と経済的価値の両方を追求し、相乗的に企業価値を高めたいとの思いでした。

2025年度にはレポート「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」を発刊し、優先課題の解決に向けたロジックモデルと、取り組み結果を示すアウトプットKPI・インパクト指標を可視化しました。ロジックモデル策定では各事業本部のビジネスを踏まえて課題解決に向けた議論を行いました。全役職員を対象に、自身の業務と優先課題との関連を理解し行動するためのワークショップの開催(MUFG Way 共鳴セッション)や好事例の表彰制度も行っています。手応えを感じつつある一方、二つの価値の両立にはジレンマもあり、取り組みは道半ばですが、MUFGには社会課題解決に対する役職員の思いが土壌として確かにあるというのが私の信念です。

これをさらに進めるべく、2026年度はこうした活動をMUFG全体に広げ、サステナビリティレポートなどを通じて、

取り組みが生み出すインパクトをより分かりやすく社内外に発信していきます。

#### 企業変革の加速

変化の激しい時代において、MUFGならではの価値を提供し続けるためには、先進性と俊敏性を備え、変化に素早く対応できる組織へ進化することが不可欠です。そのため「企業変革の加速」の中で「スピード改革の加速」を掲げ、その決意の表れとしてMUFG WayのValuesに「スピード(Agility)」を加えました。

重厚であると従来から課題であった手続き・ルールの見直しでは、現場の声を反映した改善サイクルが定着しているほか、AIが社内手続きを検索・要約する「AI社内手続ナビゲーター」をリリースするなど環境整備は着実に進化しています。

加えて、真のスピード改革へ向けては役職員の行動様式、考え方を含めた組織運営の変革も必要と考え、基本コンセプトとしてアジャイル変革の推進に取り組んでいます。2025年度末時点で16の領域でアジャイル変革を実践しました。2026年度にはこれを倍増させ、さらにはアジャイルの考え方に基づく働き方が標準となるように拡大をめざします。MVP (Minimum Viable Product) 志向や短期PDCAによる柔軟な軌道修正を通じ、より早く、より大きな価値を提供できる組織へと進化していきます。

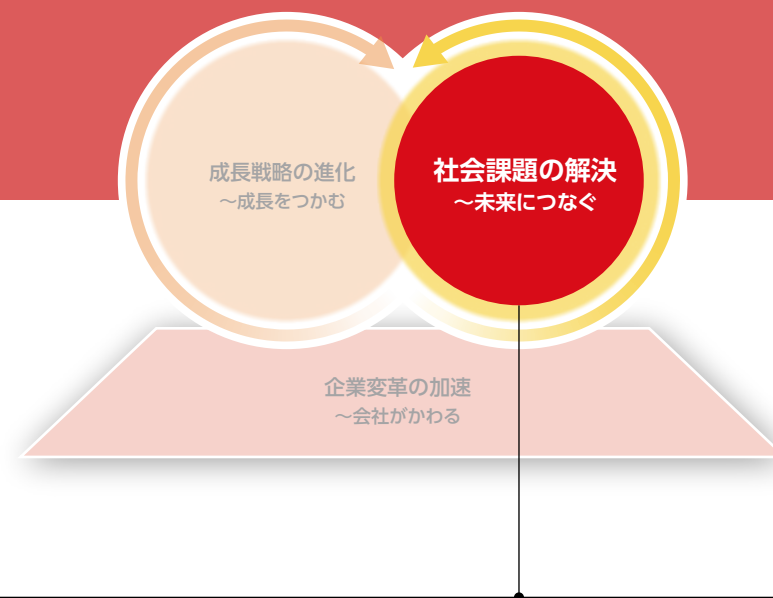
めざす姿は、「一人ひとりが自律的に考え、決断し、直ちに行動に移していく」カルチャーです。目標を実現するために自分で考えて行動する社員、やりがいを持って業務に向き合う社員が増えることで、エンゲージメントや組織の一体感の向上につながると考えています。さまざまな変革を通じて、MUFGというチームを強くしながらお客さまの期待を超えるサービスを提供していきます。



# 社会課題の解決 ～未来につなぐ

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

サステナビリティを取り巻く環境の変化や、政治・経済環境の不確実性が高まる中でも、サステナビリティの基本理念、重要性は不変だと認識しています。MUFGはこれからも持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組んでいきます。



## 優先10課題

### 持続可能な社会

- ① カーボンニュートラル社会の実現
- ② 自然資本・生物多様性の再生
- ③ 循環型経済の促進



### 活力溢れる社会

- ④ 産業育成、イノベーション支援
- ⑤ 少子高齢化への対応
- ⑥ 金融サービスへのアクセス拡大
- ⑦ 人的資本重視の経営



### 強靱な社会

- ⑧ 人権尊重
- ⑨ 安心・安全なサービスの提供
- ⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮



## 優先課題の特定プロセス

| STEP 1                                                                     | STEP 2                                | STEP 3                          | STEP 4       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| SDGs、Global Risks Report (WEF)、サステナビリティ開示基準、投資家の期待、他社事例等をもとに、サステナビリティ課題を抽出 | ステークホルダーにおける重要性と、MUFGにおける重要性を評価し、絞り込み | 社外アドバイザーや投資家、社員等、ステークホルダーの意見を収集 | マネジメントレベルで議論 |

## 有価証券報告書との関係

2026年3月期の有価証券報告書では、社会課題解決に向けた10の優先課題のうち右表4つのテーマについて、財務上重要性のある項目として開示しています。

| 優先課題              | 有価証券報告書(P16～)  |
|-------------------|----------------|
| ① カーボンニュートラル社会の実現 | 気候             |
| ⑦ 人的資本重視の経営       | 人的資本           |
| ⑨ 安心・安全なサービスの提供   | サイバーセキュリティ     |
| ⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮   | 企業倫理(コンプライアンス) |



## 社会課題の解決 ～未来につなぐ

## 社会課題の解決の概要

## 持続可能な社会

- ① カーボンニュートラル社会の実現
- ② 自然資本・生物多様性の再生
- ③ 循環型経済の促進



MUFGは、気候変動に取り組む企業や、グリーン関連プロジェクトへの資金循環の促進、および支援を通じて、企業と社会のカーボンニュートラル実現をめざしています。

また、気候変動対応だけでなく、自然資本・生物多様性への対応も重要です。自然資本が適切に管理・保全されることが、持続的経済成長に不可欠であるとの認識のもと、自然と共生する社会の実現をめざしています。

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

## 活力溢れる社会

- ④ 産業育成、イノベーション支援
- ⑤ 少子高齢化への対応
- ⑥ 金融サービスへのアクセス拡大
- ⑦ 人的資本重視の経営



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

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

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

MUFGでは、一人ひとりがその多様性と専門性を発揮し、生き活きと活躍することで、社会・お客さまに貢献できるよう、引き続き人的資本を最重要資本の一つと位置付けています。

## 強靱な社会

- ⑧ 人権尊重
- ⑨ 安心・安全なサービスの提供
- ⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮



人権の尊重は、人類共通の普遍的価値観であり、MUFGが重視する全ての優先課題と深く結びついています。持続可能な社会の土台としての人権尊重が、サプライチェーン全体で維持される社会の実現に貢献していきます。

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

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

## 社会課題の解決

## 取り組み事例の紹介

MUFGは、金融サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、その結果として企業価値が向上することをめざし、社会的価値と経済的価値を両輪で追求しています。

「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決に向けた取り組み～」では、社員から生まれた取り組み事例を紹介しています。



<https://www.muftg.jp/csr/dsep/index.html>

## 三菱UFJ信託銀行 IMPACT BOOK

三菱UFJ信託銀行は、お客さまから信頼を託され、専門性の高い、お客さま本位のサービスを提供するフィデューシャリーとして社会課題の解決に資するビジネスに注力しています。

IMPACT BOOKでは、社会的インパクト志向の事業運営に関する考え方や具体的な取り組み事例等を紹介しています。



<https://www.tr.muftg.jp/ir/keiei/>

## 社会課題の解決 ～未来につなぐ

## 社会課題の解決の取り組み

## 持続可能な社会

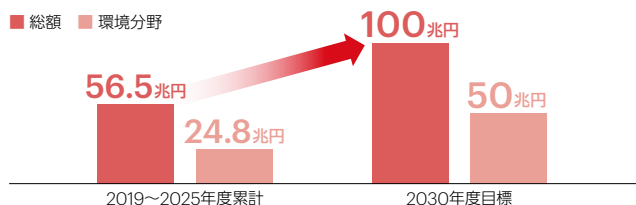


## ① カーボンニュートラル社会の実現

## ～サステナブルファイナンス実績～

MUFGは、ファイナンスを通じたサステナビリティへの取り組みとして、2030年度までのサステナブルファイナンス目標100兆円を掲げています。2025年度までの累計実行額は56.5兆円(うち、環境分野24.8兆円)と順調に推移しています。

また、過去10年でMUFGがリード・アレンジャー<sup>\*1</sup>を務めた再エネ向けプロジェクトファイナンスの累積実績は、世界1位です。



## ② 自然資本・生物多様性の再生

近年激甚化する自然災害の増加やビジネスの基盤である水資源等の自然資本の劣化の課題を踏まえて、MUFGはTNFDのフレームワークを参考に、お客さまの重要な拠点(工場、倉庫、本社)のロケーションにおける分析や自然と密接な関連性があるセクターにおけるバリューチェーンの依存と影響の評価の高度化に努めています。

## ③ 循環型経済の促進

## ～みかん果皮残渣のアップサイクル～

MUFG主導で異業種5社が中心となる連携座組を構築。みかん果皮をクラフトエールの原料に活用し、フードロス削減と地域未利用資源の有効活用による地域活性化に貢献



[https://www.mufg.jp/dam/csr/dsep/pdf/010\\_ja.pdf](https://www.mufg.jp/dam/csr/dsep/pdf/010_ja.pdf)

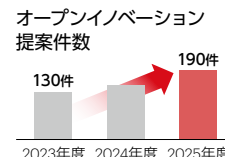
## 活力溢れる社会



## ④ 産業育成、イノベーション支援

スタートアップに対しさまざまなバリューアップ支援や、協業による新サービス開発をグループ一体で推進しています。

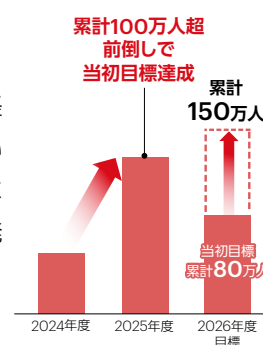
大企業・スタートアップ双方への事業貢献、本邦のイノベーション推進をめざしオープンイノベーション支援を強化しています。



## ⑤ 少子高齢化への対応

## ～金融経済教育の強化～

MUFGはグループ一体で金融経済教育への取り組みを強化しています。2025年度は、イベント開催による認知拡大や新コンテンツ開発の結果、提供件数が大幅に増加し、当初目標を前倒しで達成しました。



## ⑥ 金融サービスへのアクセス拡大

デジタル技術の普及により、全ての人が基本的な金融サービスにアクセスでき、その利用を通じ、生活の質の向上や経済的自立が実現する社会に向け、取り組みを進めています。>アジアにおけるMUFG経済圏の構築に向けて (P33-35)

## ⑦ 人的資本重視の経営

## ～「Human Capital Report」発行～

>CHROメッセージ (P53)  
>人的資本の拡充 (P55)

<https://www.mufg.jp/csr/report/id/index.html>



## 強靱な社会



## ⑧ 人権尊重

MUFGは事業活動を行う中で、人権への負の影響を引き起こす、助長する、あるいは取引関係によって直接関係する可能性を理解するとともに、エンゲージメントを通じて取引先の責任ある企業行動を促進・後押しすることが期待されていることを認識しています。MUFGは人権デューデリジェンスに取り組んでいます。

人権デューデリジェンスや、人権に関する相談・通報・苦情への対応体制等をWebサイトで公開



<https://www.mufg.jp/csr/social/humanrights/index.html>

## ⑨ 安心・安全なサービスの提供

強靱で持続可能な経済・社会を支える信頼性の高い金融インフラが提供されている社会をめざし、預金・為替システムの再構築、次世代技術者育成、災害・大障害を前提としたシステム・訓練の強化、サイバーセキュリティ対策の強化等を進めています。

>サイバーセキュリティ (P76)

## ⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮

公正かつ誠実な金融サービスが提供されている社会をめざし、各種取り組みを進めています。

>コンプライアンス (P77)

>グローバル金融犯罪 (P77)

>お客さま本位の取り組み (P78)

\*1 各ローンにおいて、中心となって取りまとめを行う主要な金融機関

## 社会課題の解決 ～未来につなぐ

## アウトプットKPIとインパクト指標

優先課題ごとに、MUFGの取り組み結果とめざすべき方向性を示す「アウトプットKPI」と、MUFGの取り組みの結果として生じた社会的・環境的な変化や効果を示す「インパクト指標」を設定しています。目標設定を行わず、実績のみ計測する「アウトプットKPI」と「インパクト指標」は、「実績」のラベルを付しています。今後もKPIやインパクト指標の充実など、さらなる検討を進めていきます。

|                   | アウトプットKPI                                                    | 実績                                       | インパクト指標                                                          | 実績                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ① カーボンニュートラル社会の実現 | ● サステナブルファイナンス実行額 <b>100兆円(うち環境分野50兆円)(～2030年)</b>           | <b>56.5兆円</b><br>うち環境分野<br><b>24.8兆円</b> | ● 投融資ポートフォリオ全体からの排出量 <sup>*1</sup> <b>実績</b><br>(お客さまのScope1、2)  | <b>169MtCO<sub>2</sub>e</b><br>(2024年度実績値) |
|                   | ● GXプロジェクト共創件数 <b>50件(～2026年度)</b>                           | <b>42件</b>                               | ● MUFG関与の再エネプロジェクト<br>ファイナンスによる削減貢献量 <b>7,000万t(2019～2030年度)</b> | <b>7,041万t</b><br>(2019～2024年度<br>実績値)     |
| ② 自然資本・生物多様性の再生   | —                                                            | —                                        | ● 自然資本・生物多様性に関連するスタートアップ支援の拡大 <b>実績</b>                          | —                                          |
| ③ 循環型経済の促進        | —                                                            | —                                        | ● 循環型経済への移行の促進に関連するスタートアップ支援の拡大 <b>実績</b>                        | —                                          |
| ④ 産業育成、イノベーション支援  | ● スタートアップ支援に向けた取り組み <b>実績</b> MUFG Startup Summitを開催         | 東京・名古屋・大阪・<br>京都・福岡<br><b>5か所で開催</b>     | ● MUFG 支援先のスタートアップ時価総額 <b>20兆円(～2026年度)</b>                      | <b>8兆円</b>                                 |
|                   | ● 資産運用残高 <b>200兆円(～2029年度)</b>                               | <b>151兆円</b>                             |                                                                  |                                            |
|                   | ● BPO受託残高 <b>100兆円(～2029年度)</b>                              | <b>109兆円</b>                             |                                                                  |                                            |
| ⑤ 少子高齢化への対応       | ● 事業承継関連融資額 <b>1兆円(～2026年度)</b>                              | <b>1.2兆円</b>                             |                                                                  |                                            |
|                   | ● 金融経済教育提供件数 <b>150万人(～2026年度)</b>                           | <b>累計100万人超</b>                          | ● 金融リテラシー関連設問の正答率 <b>70%以上</b>                                   | <b>53.8%</b>                               |
| ⑥ 金融サービスへのアクセス拡大  | ● 三菱UFJダイレクト Monthly Active User <b>1,000万人(～2026年度)</b>     | <b>970万人</b>                             | ● 戦略出資先のデジタル金融サービス<br>ユーザー数のASEAN成人人口シェア <b>1/4程度(～2034年度)</b>   | <b>18%</b>                                 |
|                   | ● 戦略出資による金融デジタル事業者への支援 <b>実績</b>                             | —                                        |                                                                  |                                            |
| ⑦ 人的資本重視の経営       | ● DXコア人材 <b>1,200人(～2026年度)</b>                              | <b>1,340人</b>                            | ● エンゲージメントスコア <b>2023年度(73%)比改善(～2026年度)</b>                     | <b>76%</b>                                 |
|                   | ● グローバル経営人材候補者プール <b>3倍以上(～2026年度)</b>                       | <b>5.0倍</b>                              | ● インクルージョンスコア <b>75%以上維持(～2026年度)</b>                            | <b>78%</b>                                 |
|                   | ● 女性マネジメント比率 <b>27%(～2026年度)</b>                             | <b>26.6%</b>                             | ● アブゼンティーズム <b>1%以下(～2026年度)</b>                                 | <b>1.01%<sup>*2</sup></b>                  |
|                   | ● 男性育休取得率 <b>100%(～2026年度)</b>                               | <b>90.1%</b>                             | ● プレゼンティーズム <b>15%以下(～2026年度)</b>                                | <b>12.3%</b>                               |
| ⑧ 人権尊重            | ● 人権方針、環境・社会ポリシーフレームワーク、赤道原則に基づく<br>人権デューデリジェンスの徹底 <b>実績</b> | —                                        | —                                                                | —                                          |
| ⑨ 安心・安全なサービスの提供   | —                                                            | —                                        | —                                                                | —                                          |
| ⑩ 強固な企業ガバナンスの発揮   | —                                                            | —                                        | —                                                                | —                                          |

<sup>\*1</sup> 銀行の主要なコーポレートファイナンス、プロジェクトファイナンス等が対象。有価証券、住宅ローン、信託およびクルンシィ(アユタヤ銀行)貸出金を対象としたFinanced Emissionは除く <sup>\*2</sup> 銀行における欠勤・休職日数の増加等による目標超過



## 社会課題の解決 ～未来につなぐ

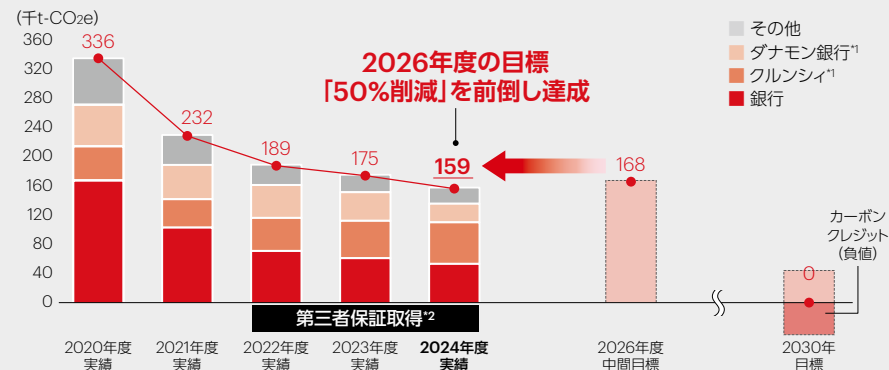
## 気候変動への対応

MUFGは、2021年5月に「カーボンニュートラル宣言」を公表し、2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ、2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロを掲げています。カーボンニュートラル社会の実現に貢献することは、MUFGの変わらないコミットメントであり、4つの戦略からなる移行計画を推進しています。移行計画を進める過程で、変わらずに追求していくのは、経済成長と両立した実体経済の脱炭素化です。MUFGがめざすトランジションのあり方を体現するために、実効的な取り組みや実績の進捗を積み上げています。

## ① 自社排出削減

徹底した省エネや自社契約電力の再エネ化などの取り組みを積み重ねた結果、2024年度GHG排出量は159千tCO<sub>2</sub>eとなり、2026年度の中間目標である「2020年度比50%削減（168千tCO<sub>2</sub>e）」を前倒しで達成しました。

今後のさらなる削減に向けて、他社契約電力の再エネ化やガソリン・都市ガス等にかかる直接排出の削減などに挑戦していく必要があります。脱炭素技術の実装に向けたお客さまとのパートナーシップも引き続き重視しながら、国内外でGHG排出量を削減し、目標達成をめざしていきます。



<sup>\*1</sup> クルンシィ(アユタヤ銀行)はタイの連結子会社、ダナモン銀行はインドネシアの連結子会社

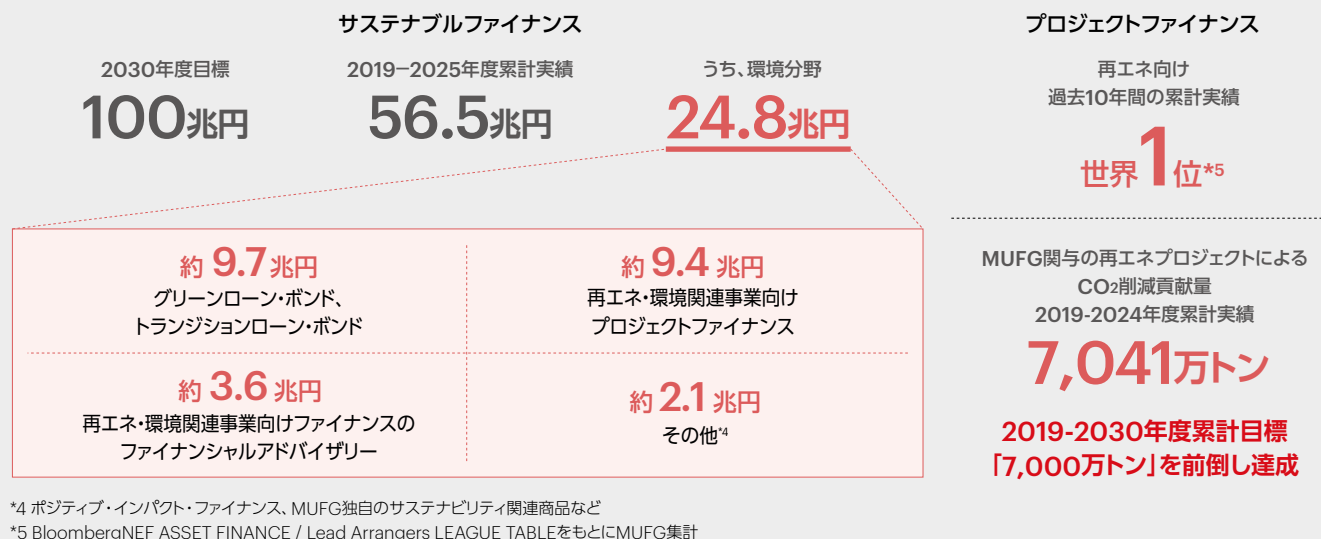
<sup>\*2</sup> GHG排出量の実績データに対して独立した第三者より保証を取得。

第三者保証取得済みの2025年度実績は9月公開予定のESG Data Book 2026をご覧ください

## ② エンゲージメントとファイナンス支援

金融機関のカーボンニュートラルは、お客さまのカーボンニュートラル実現、すなわち実体経済の脱炭素化を通じて達成されるべきです。そのためには、グリーンな産業や資産への投融資に加えて、高排出産業や地域の脱炭素化を着実に支援することが最も重要です。

ファイナンスを通じた取り組みの目標として、2030年度までのサステナブルファイナンス目標100兆円を掲げ、このうち50兆円が環境分野の目標です。2025年度時点の環境分野の実績は、約25兆円で、進捗率は約49%となります。MUFGは、再エネ分野で世界をリードしている金融機関でもあり、過去10年でリード・アレンジャーを務めた再エネ向けプロジェクトファイナンスの累積実績は、世界1位です。



<sup>\*4</sup> ポジティブ・インパクト・ファイナンス、MUFG独自のサステナビリティ関連商品など

<sup>\*5</sup> BloombergNEF ASSET FINANCE / Lead Arrangers LEAGUE TABLEをもとにMUFG集計

## 社会課題の解決 ～未来につなぐ 気候変動への対応

### ③ 投融資ポートフォリオへの対応

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、5年サイクルのアクションプランを2050年ロードマップに組み込んでいます。

2025年度は、日本を含む多くの地域のNDC<sup>\*1</sup>が更新されたタイミングであり、2023年度に設定を完了した9つのセクター別2030年中間目標について見直しを行った結果、4つのセクター（電力、石油・ガス、自動車、航空）の中間目標を、最新のシナリオを参照した水準に更新しました。今後、セクター

### セクター別2023年度中間目標

#### 目標見直し・実績更新



電力



自動車



石油・ガス



航空

#### セクター別2030年中間目標の 変わらないコンセプト

各社の  
ネットゼロ目標や  
各地域のNDCに  
整合した水準

AND/  
OR

国際的な  
1.5℃シナリオに  
整合した水準

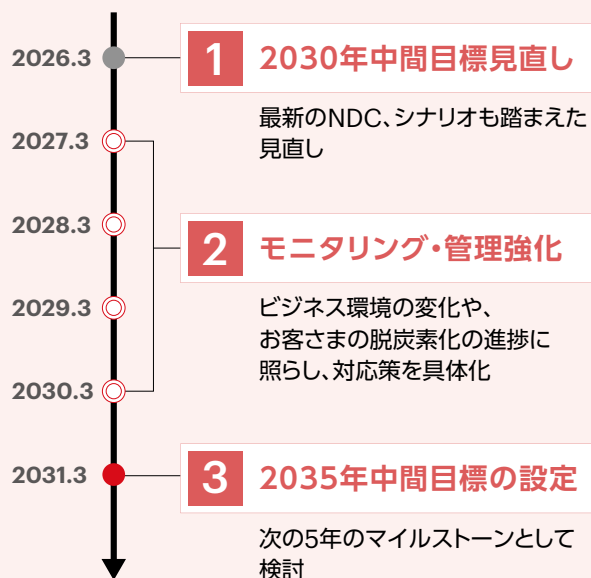
各セクターの詳細は「MUFG Transition Progress 2026」(P19-21)をご参照ください  
[https://www.mufg.jp/dam/csr/report/progress/tp2026\\_ja.pdf](https://www.mufg.jp/dam/csr/report/progress/tp2026_ja.pdf)

別2030年中間目標は、ビジネス環境の変化や、お客さまの脱炭素化の進捗も踏まえつつ、対応策を具体化しながらモニタリングを強化していきます。また、2035年の中間目標の設定についても、並行して検討していきます。

MUFGは、地域やお客さまの計画を確認しながらトランジションを支援していくことで、経済成長と両立した実体経済の脱炭素化をめざしています。

<sup>\*1</sup> Nationally Determined Contribution (国別貢献)

### 5年サイクルのアクションプラン



### ④ リスク管理とガバナンス

「気候変動リスク管理の枠組み」を整備し、シナリオ分析をアップデートしました。具体的には、アセットクラスを拡大し、物理的リスクの災害を追加しました。ガバナンス態勢も継続的に強化し、経営会議傘下のサステナビリティ委員会などで、気候変動を中心に環境・社会課題にかかる幅広いテーマの機会とリスクを議論し、取締役会の監督のもとで意思決定や方針策定を行っています。

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

詳細は「MUFG Transition Progress 2026」をご参照ください  
<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/index.html>

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

#### シナリオ分析

#### 分析対象の拡大

- アセットクラスの拡大
- 物理的リスクの災害追加

#### ケイパビリティ・ビルディング

サステナビリティ関連資格  
取得者数累計

**4,400名超**

キャリア入行者研修  
受講者数

**約 820名**

「社会課題の解決」にかかる  
全国支店キャラバン

**40拠点**

営業担当向け勉強会  
受講者数

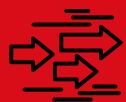
**1,500名超**

# 企業変革の加速 ～会社がかわる

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



## めざす姿



### スピード改革の 加速

> P54

- 「一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していく」カルチャーをめざし、働く環境の整備として、手続き簡素化、会議運営の見直し、AI・DX利活用を推進
- 環境変化に迅速かつ柔軟に適応する組織運営へと進化するため「アジャイル運営」を導入。アジャイル運営では、組織間の連携を高め、権限と責任を委譲し、短期間のPDCAで成果を積み上げていく



### 人的資本の 拡充

> P55

- 人事基盤を強化し、社員の活躍の土台となる「健康経営」「DEIの推進」に「エンゲージメント向上」「プロ度追求」を加えた四つの重点課題に取り組む
- 重点課題への取り組みにより、社員のWell-beingを実現し、社員とともにMUFGの「事業競争力の強化」「挑戦とスピード」のカルチャー醸成」という二つの柱を強化



### AI・データ基盤の 強化

> P56

- データ基盤を強化し、全社員にAI・BI (Business Intelligence)などのデータ利活用を浸透・習慣化させることによる、データドリブン経営の実現
- 社内コンサルティング・カスタマーサクセスなどを通じて、あらゆる業務でAIが使われAIを起点に物事を考えるAI Nativeな組織への変革



### システム開発 リソースの増強

> P56

- システム開発投資に9,000億円を投じ、システムの安定稼働やサイバーセキュリティ、アーキテクチャ戦略、生成AI活用等のシステム主要戦略を着実に進捗させる
- 上記の主要戦略の実現に必要な開発リソースを確保し、攻めと守りの両面を支える



## CHROメッセージ

企業価値向上につながる  
人的資本戦略

執行役常務  
グループCHRO  
國行 昌裕

## ステークホルダーとの対話を受けて

グループCHRO就任から1年、ステークホルダーの皆さまと対話を重ねてきました。投資家の皆さまからは、人的資本投資の考え方やその企業価値向上へのつながりの開示の拡充などについて多くのご意見をいただき、人的資本経営の重要性やその取り組みへの期待の大きさを改めて実感しました。

今年は、いただいたご意見をもとに人的資本投資と企業価値向上のつながりの解像度を上げるとともに、各種施策の進

捗をモニタリングする指標・目標の拡充や設定背景を明示することで、MUFGとしての考え方やめざす方向性の可視化を進めました。本レポートと同日に発刊した「Human Capital Report 2026」に詳細を記載しましたので、ぜひあわせてご覧ください。

MUFGでは、引き続き、四つの重点課題である「プロ度追求」「エンゲージメント向上」「DEIの推進」「健康経営」に注力しています。

「プロ度追求」では、経営・事業戦略と人事戦略が緊密に連動し、採用・育成・配置を通じて戦略的な人材ポートフォリオを継続的に精緻化し、事業競争力の強化を図っています。

「エンゲージメント向上」「DEIの推進」「健康経営」は、社員一人ひとりが生き活きと活躍し、生産性向上とイノベーション創出を支える基盤であり、それが「挑戦とスピード」のカルチャー醸成につながると考えています。こうした環境整備を通じて、着実に社員のWell-beingと人的資本の持続的拡充を実現していきます。

## MUFGの未来に向けて

今までもこれからも、グローバルな金融機関として、「人」が競争力と成長の源泉であることは不変であり、MUFGでは人的資本投資を「中長期的な企業価値向上を支える重要な戦略投資」と位置付けています。私はCHROとして、これからも社内外対話での気づきを反映しながら、MUFGの人的資本戦略の改善と持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

## 人的資本経営KGI・KPI

|     |               | 進捗*1<br>(2025年度) | 目標*1<br>(2026年度)        |
|-----|---------------|------------------|-------------------------|
| KGI | ROE*2         | 11.3%            | —                       |
|     | 挑戦スコア*3       | 77%              | 23年度比改善<br>(23年度実績:75%) |
|     | スピードスコア*3     | 73%              | 23年度比改善<br>(23年度実績:71%) |
|     | エンゲージメントスコア*3 | 76%              | 23年度比改善<br>(23年度実績:73%) |

| 四つの<br>重点課題    | 人的資本KPI                  | 進捗<br>(2025年度)           | 目標<br>(2026年度)   |
|----------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| プロ度追求          | 人材ポートフォリオの構築*4           | —                        | 社内目標達成           |
|                | DXコア人材                   | 1,340人                   | 1,200人           |
|                | ITスキル取得*5                | 89.8%                    | 100%             |
|                | ウェルスマネジメント人材             | 23年度比1.6倍                | 中期経営計画<br>期間内で倍増 |
|                | サステナビリティ人材*6             | 4,400人超*7                | —                |
| エンゲージメント<br>向上 | 海外枢要ポストに対する<br>候補者プール    | 5.0倍                     | 3倍以上維持           |
|                | MUFG Way<br>共鳴セッションの実施*6 | 5年連続実施                   | 継続実施             |
| KPI            | オフィス環境の満足度               | 銀:63% 信:61%<br>MUMSS:71% | 25年度比改善          |
|                | 女性マネジメント比率<br>(国内)*8     | 26.6%                    | 27.0%            |
|                | 男性育休取得率*9                | 90.1%                    | 100%             |
|                | インクルージョンスコア*3            | 78%                      | 75%以上維持          |
|                | 障がい者雇用率                  | 2.67%*10                 | 法定雇用率以上<br>維持    |
| DEIの推進         | 女性上位職志向*6 *11            | 41.7%                    | —                |
|                | アブセンティーズム                | 1.01%*12                 | 1%以下             |
|                | プレゼンティーズム                | 12.3%                    | 15%以下            |
|                | 定期健康診断受診率                | 銀:99%<br>信:MUMSS:100%    | 各社100%           |
|                | 健康アプリ登録率                 | 73.3%                    | —                |
| 健康経営           |                          |                          |                  |
|                |                          |                          |                  |
|                |                          |                          |                  |
|                |                          |                          |                  |

\*1 KGI/KPIの定義や指標に個別表記の無い限り、国内主要子会社3社（銀行、信託、MUMSS）合算の数値

\*2 東証定義のROE。MUFGの2026年度目標は12%程度

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

\*4 事業領域毎に設定した人材需給の乖離解消のための目標値の達成

\*5 ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得

\*6 定量目標を設定していないが特に推移を注視しているKPI

\*7 記載は、サステナビリティ人材の育成に関する取り組み実績の一例

\*8 海外主要子会社を含む連結ベースの2025年度実績は38.2%

\*9 取得時期を踏まえた、より実態に即した取得率（社内規程）

\*10 2026年6月基準:2.66%

\*11 女性社員による上位職志向の有無を示す数値

\*12 銀行における欠勤・休職日数の増加等による目標超過



# スピード改革の加速



主要KPI

25年度実績／26年度目標

スピードスコア

73%／23年度比改善

(23年度実績: 71%)

## 主要戦略の進捗

環境変化に迅速かつ柔軟に適応しながらお客さまの課題解決に挑戦する、「一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していく」カルチャーをめざすスピード改革。

生成AIを活用した社内手続検索システムの展開や、従業員の声を踏まえた事務手続きの改善、AI・DX活用による業務効率化を進めています。こうした取り組みを通じて、従業員がより機動的に業務へ取り組める環境を整え、現場発の挑戦や改善を後押ししています。

加えて、役職員の考え方や行動原理を含めた組織運営そのものの変革として取り組んでいる「アジャイル運営」では、実践領域を拡大し、全社浸透に向けた取り組みを加速させました。複数の実践領域で、成果創出までの期間短縮やフィードバック反映の高速化などの効果が表れています。今後も、アジャイルの考え方に基づく働き方を標準として定着させ、環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、継続的に価値を創出できる組織づくりを進めます。

### アジャイル変革: 新たな組織運営

#### 取り組み

- 累計16領域でアジャイル運営を実践
- 社内浸透に向けたプレイブックの整備と研修の内製化
- 社内の仕組み（予算運営やリスク評価プロセス等）の見直し

#### 変化

働き方・考え方の進化

- 部署間調整コストの削減・自律的判断促進
- 優先順位を踏まえた柔軟な計画見直し実践
- サービス提供や成果創出の早期化
- フィードバックの回収・反映の高速化

フローの改善

# Topic

## パーパスを起点とする価値共創

前中期経営計画から「挑戦とスピード」を掲げたカルチャー改革に取り組むMUFGでは、カルチャーの形成要素を①業務インフラや人事制度などの「会社が提供する働く環境」、②パーパス起点で行動する「社員のマインドセット」、③そのマインドセットを行動へつなげる「実践する機会」と定義し、社員の挑戦を促しています。

各自の信念・価値観とMUFG Wayの重なりに関する対話「MUFG Way共鳴セッション」、有志がMUFG Wayを広める「MUFG Way Boostプロジェクト」、社員が企画する社会貢献プログラム「MUFG SOUL」や新規事業創出の「Spark X」など、定着してきた施策は着実に効果を発揮し始めています。

さらに2025年度は、社会課題解決に貢献する取り組みの表彰やMUFGスタジアムを共創の場とするためのワークショップ等、経済的価値と社会的価値を両輪で創出する責務とやりがいを社員が考えるさまざまな機会を設けました。

MUFGではこういった全社戦略の背景や目的を社員に伝える機会を大切にしており、例えば今年の6月には、半沢新社長による「社員向け決算説明会」を開催しました。

所属や立場、地域を越えてコミュニケーションを深め、一人ひとりが主役としてワクワクしながら仕事に取り組めるMUFGを、これからもつくってまいります。

### 会社が提供する働く環境

手続き・ルールの見直し、  
手続検索AIツールの導入

会社をより良くするための  
意見を気軽に投稿  
「気づきの声」制度

コミュニケーションツールの  
多様化



社員向け  
デジタルサイネージ導入や  
マネジメント向けタウンホール

### 社員のマインドセット

パーパスを軸とする  
対話機会の多様化

宇宙ビジネスと自身の業務との  
関係性を考える部門横断のセッ  
ションや、地元のお客さまと地  
域社会の未来について対話する  
共鳴セッション

MUFG Way Boost  
プロジェクト  
若手社員の対話会



### 実践する機会

MUFGスタジアムを  
起点とした共創活動の開始



子ども向け金融経済  
体験プログラム



スタジアムを活用した  
社会的価値創出アイデアの  
ワークショップ

## 人的資本の拡充



主要KPI

25年度実績／26年度目標

エンゲージメントスコア

76%／**23**年度比改善  
(23年度実績:73%)

女性マネジメント比率(国内)

26.6%／**27.0**%

### 主要戦略の進捗

- ① **プロ度追求**：事業本部と人事部の連動の強化により、必要な人材ポートフォリオの精緻化が進むとともに、採用力の向上やオンボーディング研修の拡充、定年延長などを通じたシニア活躍の環境整備などにより、人員拡充も進展しました。
- ② **エンゲージメント向上**：継続的な賃上げ・福利厚生の拡充、AI導入・活用による能力拡張、働きがいを高めるオフィス環境の整備を進めました。
- ③ **DEIの推進**：女性マネジメント比率の改善に加え、育児・介護と仕事との両立支援などライフイベントによらない継続的な活躍を支援する施策を強化しました。
- ④ **健康経営**：グループ各社において健康課題への対策やグループ連携を強化し、MUFGおよびグループ6社<sup>\*1</sup>全てが健康経営優良法人に認定され、うちMUFG、銀行、信託、証券、ニコス、アコムがホワイト500に認定されました。

<sup>\*1</sup> 銀行、信託、証券、ニコス、アコム、MUAM

### MUFGの人的資本経営に関する考え方

**めざす姿** 社員一人ひとりが生き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ

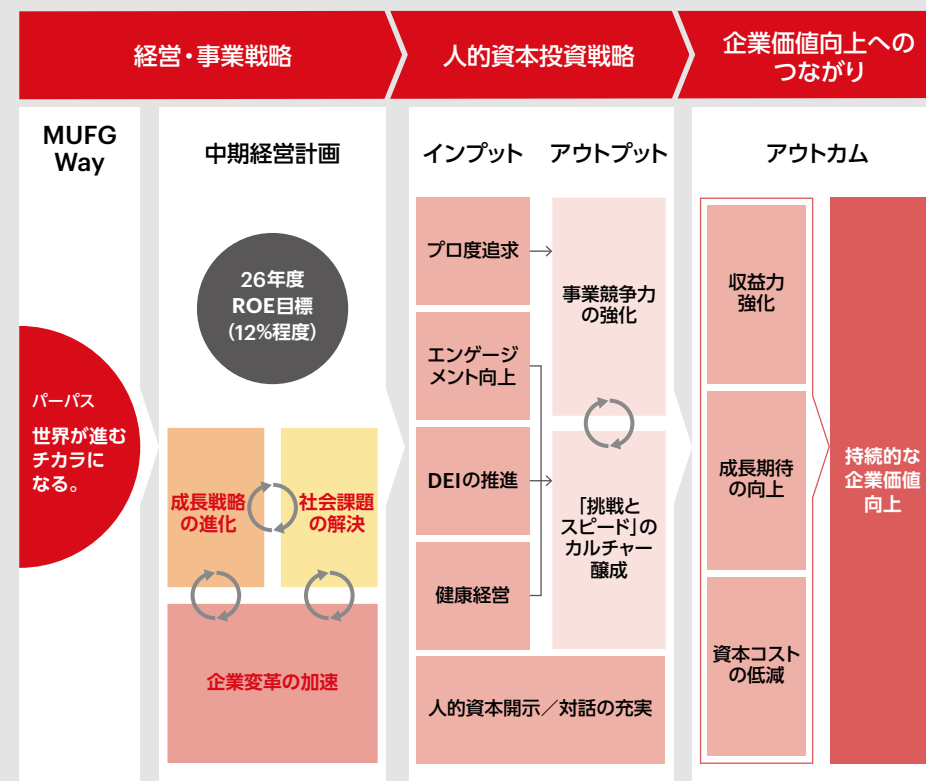


## Topic

### 人的資本を通じた企業変革と企業価値の向上

人的資本は持続的な企業価値向上の源泉の一つです。経営・事業戦略に必要な人的資本投資(インプット)を行うことで、「事業競争力の強化」や「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」(アウトプット)を実現し、収益力強化・成長期待の向上・資本コストの低減による持続的な企業価値向上(アウトカム)につなげています。

人的資本投資の実効性を高めるため、人的資本経営KGI(Key Goal Indicator)を設定するとともに、四つの重点課題「プロ度追求」「エンゲージメント向上」「DEIの推進」「健康経営」ごとに人的資本経営KPI(Key Performance Indicator)を設定し、取り組みの進捗をモニタリングしています。





## 企業変革の加速 ～会社がかわる

## AI・データ基盤の強化



主要KPI  
25年度実績／26年度目標

AI業務実装数

195件／400件超

(24～25年度累計) (24～26年度・今中計目標+150件)

BI活用ユーザー数<sup>\*1</sup>

1.5万人／1.7万人

(25年度末時点) (26年度末時点目標)

<sup>\*1</sup> Business intelligenceの略。さまざまなデータを分析・見える化し、経営や業務に役立てる手法。活用ユーザー数は月間アクティブユーザー数

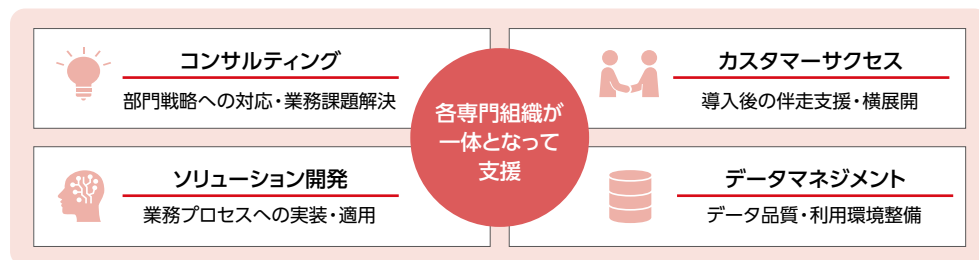
## 主要戦略の進捗

2025年度は、AI・BIの全社での利活用拡大に加え、独自データ活用に向けたデータマネジメントの強化、人材・組織機能の拡充を一体で進めました。AIの業務実装は195件まで拡大し、日常業務の効率化に加えて、営業・事務・企画などの各領域の業務プロセスへの本格実装が広がりました。BI活用ユーザー数は1.5万人となり、現場の状況把握、課題発見、意思決定に活用する基盤としての定着が進んでいます。

また、導入したAI・BIを現場に定着させ、成果創出につなげる組織機能として、カスタマーサクセス機能を強化しました。各部の業務課題に応じた導入後支援や、効果が確認された事例の横展開を通じて、活用の定着と現場起点の課題解決を後押ししています。

さらに、グループ各社や海外拠点との連携を強化し、施策を共有することで、MUFG全体の実装力と競争力の向上につなげています。

## AI・BI活用定着と成果創出を支える専門組織



## システム開発リソースの増強



主要KPI  
25年度実績／26年度目標

システム投資

5,900億円／9,000億円

(24～25年度累計) (24～26年度累計)

戦略・基盤強化割合

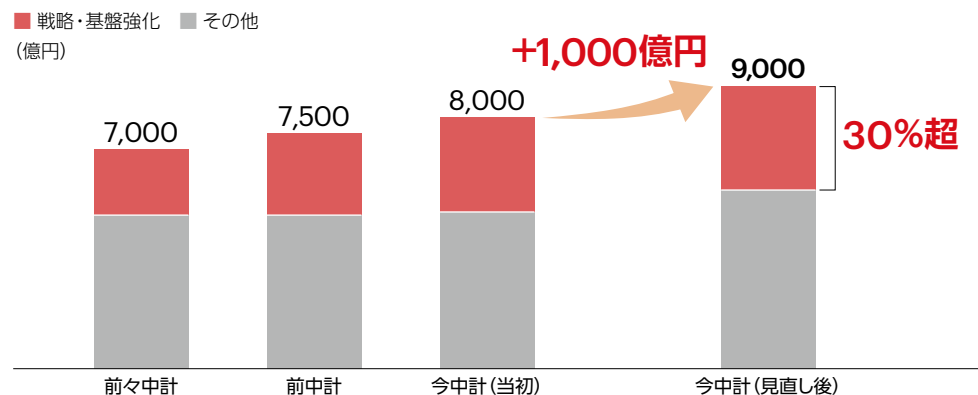
28%／30%超

## 主要戦略の進捗

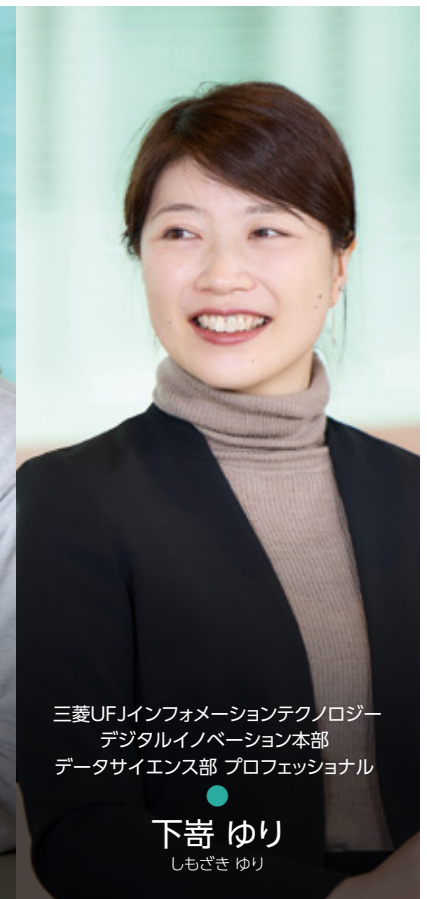
システム投資は計画通り進捗しています。システムの安定稼働に資するレジリエンス強化、サイバーセキュリティ対応、金融犯罪対策等の喫緊性の高い領域や、戦略・基盤強化投資としての生成AIやアーキテクチャ戦略等、攻めと守りの両面を強化するための戦略に投資します。

開発を支えるリソースの増強は、新卒・キャリア採用の強化、エキスパート人材の確保、育成プログラムの拡充等順調に進捗しており、オフショア開発やAI活用にも取り組んでいます。

アーキテクチャ戦略は、安定的で競争力のあるシステムをめざし、内外環境の変化に応じて戦略をアップデートしながらIT資産の継続リニューアルと統廃合を推進し、中長期的な戦略投資の拡大もめざします。



## キャリア採用者座談会



## カルチャー改革はどこまで進んだのか AI Nativeな組織への変革に向けて

MUFGがめざす、人とAIを融合させた「AI Nativeな組織」となるために必要なことは何か。

AI、DXの知見を持つキャリア採用の4名が、カルチャー改革について語り合いました。



## キャリア採用者座談会

### MUFGの企業カルチャーの現状と課題

**飾森**●まずは皆さんの経歴と現在の業務を教えてください。

**塚本**●入社は2024年、前職は自動車メーカーでした。現在はデジタル戦略統括部で、AIインテリジェンス活動を担当し、ニュースにもなった「AI行員」の導入などを進めています。

**池内**●2017年入社です。以前は、家電メーカー、人材会社で勤務していました。今はリテール・デジタル企画部に所属し、AIのデジタルバンク活用を担当しています。「AI Nativeな組織」について、ぜひアイデアをいただいて業務に活かしたいと思っています。

**木村**●入社は2025年、以前はIT業界で働いていました。現在は経営企画部アジャイル変革推進室の所属で、組織のスピード改革やアジャイル変革をめざして、階層型組織からお客さま中心のネットワーク型組織への変革などに取り組んでいます。

**下寄**●2023年入社です。前職は印刷会社で新規事業を企画していました。現在の所属はMUIT\*1のデータサイエンス部です。各部署からAIに関する依頼を受けて、システムを構築し、提供する部署です。私は不正口座や不正顧客の検知などに関わっています。

**飾森**●今回のテーマは「企業カルチャーの変革」ですが、キャリア採用者としてMUFGのカルチャーについて評価できる点、気になる点について、前職との比較も含めて聞かせてください。

**塚本**●入社して驚いたのは、現場担当者がトップマネジメントと話す機会が多いことでした。役員の方は真摯に話を聞いてくださいますし、現場と役員の距離が近いのは良い文化だと思います。

**下寄**●確かにそうですね。私も前職では、トップマネジメント宛ての報告は決まって部長以上が行っていて、若い担当者などが報告するケースはほとんどありませんでした。

**池内**●私も経験があります。4年程前、「そうぞくガイド\*2」というサービスを立ち上げましたが、そのきっかけは当時の部門長から「相続で新しいことをやりたいのでアイデアをください」と直接言われたことでした。モチベーションが上がりましたね。

**飾森**●中計の「スピード改革宣言」を受けて、トップマネジメントが現場との距離を縮め、業務の速さや柔軟性を加速することを実行されています。これは大きな成果ですね。では、そうしたコミュニケーションの良さがある一方で、課題だと感じている点がありますか。

**木村**●金融業務に慎重さは必要な一方で、IT業界等に比べて柔軟性に欠ける側面があると思います。安全性と柔軟性の両立が課題ではないでしょうか。

**下寄**●前職との違いとして、社内の打ち合わせ中に表現が慎重になるあまり、少し伝わりづらい場面があると感じています。

**池内**●MUFGは与えられた業務を丁寧に正確に進められる人が多い会社だと思います。一方で、自分から挑戦したいことを発信する場面はまだそれほど多くないのかもしれないかもしれません。だからこそ、発言が慎重になりやすいのではないかと思います。



ただ、慎重であることは良い側面もあると感じています。前職では新規事業を進める中でリスクを承知の上で進める文化があり、問題が生じることもありました。その点MUFGは、事前にリスクが整理され、サービスリリース前のチェック体制が非常にしっかりしている点は強みだと思います。

### 「金融とAI」の相乗効果。MUFGの現在地は？

**飾森**●皆さん部署は違っても、AIやデジタルという軸は同じです。そこで「金融とAI」について、入社前と今で考え方がどう変わったか、お聞かせください。

**池内**●入社前はMUFGにAIのイメージはありませんでしたが、入社してみるとAI活用に積極的と感じました。当時話題だったIBM Watson\*3の導入も早く、今回の生成AIも同様です。新技術への感度が高く、対応が早いという印象を受けています。

**木村**●生成AIの活用はIT企業では開発領域が中心ですが、MUFGでは開発だけでなく、ドキュメント業務など上流過程でも進んでいます。今後、想像以上に幅広い領域でAIが活用されるのではないかと、そんな可能性を感じます。





## キャリア採用者座談会

**下寄**●私もそう思います。私たちの部では、AIを活用したシステム開発の候補案件を募集しており、そのたびに多くの応募があります。こうした状況を見ても、業務の効率化や人手不足の解消といったニーズを背景に、全社的にAI活用の可能性は広がっていくと感じています。

**飾森**●では、MUFGがAI活用を進める上で課題と感じる点はでしょうか。

**木村**●マインドセットの変革ですね。まずは「それを使ってみよう」と思うことがスタート。そこから小さな成果を出し、成果を浸透させ、大きく育てる。そして文化として定着させていく、そのプロセスにこそ本質があると思います。そのためには現場からのボトムアップをどこまで強化し、広げていけるかが課題と言えます。

**下寄**●実務面で見ると、各部署からAI活用に関する依頼が多く寄せられている一方で、近い内容の案件が並行して立ち上がることもあり、全体像の整理や優先順位付けが難しい点が課題だと感じています。

**塚本**●確かに、似た案件が混在して制御が難しいことはありますね。違う部署で何をやっているか、情報共有がスムーズにいかないのは問題ですね。

## AI Nativeな組織づくりで重要なこと

**飾森**●こうした現状を踏まえて、今後MUFGがAI Nativeな組織をめざすために必要なことは何でしょうか。

**塚本**●AI Nativeな組織とは、人とAIが同等の関係で仕事をしている組織です。その観点では、今以上にAIを気軽に使える環境を整備することが大切だと思います。AIは、試して初めて理解でき、使えるようになるものです。習得は簡単ではありませんが、各自が前向きに努力すればAIと対等に仕事ができるようになると思います。

**池内**●AI Nativeな組織をめざす上で重要なのはデータであり、いかにデータを整備していくかが肝心です。そこで課題と感じるのが失敗事例を積極的に共有する文化の醸成です。次の成功につなげるためには「どう失敗したか」をナレッジとしてシェアすべきであり、その文化を、会社として本気で構築していく必要があると思います。

**飾森**●IT企業などでは失敗事例を共有して改善につなげますが、MUFGではそうした機会はあまり多くないですね。

**池内**●もう一つ、ドキュメントを重視しすぎてしまう点も課題です。議事録等でも時間をかけて推敲して提出されていますね。これをAIで文字起こしすれば、より多くの生の声や学習データが蓄積され、スピーディーに共有されるのではないかと思います。

**下寄**●異動もありますから、情報や知見が特定個人に溜まってしまうのは良くないですね。記録化して、その場にいなかった人にも共有されることが大事だと思います。

**飾森**●失敗を恐れず、そのプロセスを共有する文化への変革ですね。では、本パートの締めくくりとして、AI Nativeな組織をめざすために心がけていることを教えてください。

**塚本**●AIを当たり前のように活用するよう心がけています。社員の



皆さんにも「無理をしても使ってみてください」と言いたいですね。ChatGPTの導入でより気軽に使えますし、皆さんに使ってもらえれば、導入した側としても非常に嬉しいです。

**池内**●私もAIを積極的に使うようにしています。ただ、自分だけが頑張ってもダメなので、より多くの人が使いたくなるモチベーションづくりが必要です。そのためにはAIを業務に適応させる一方で、業務をAIに適応しやすいよう再設計することも大事ですね。また、AIやロボットの進化により、人間に求められる役割は今後さらに変化していくと考えています。そのような環境の変化の中で、柔軟に対応していく意識を持つことが重要であることも伝えていきたいです。

**木村**●重要なことは二つあると思います。一つは、AIをロールに置いて、業務プロセスに入れ込むこと。もう一つは、現場からのボトムアップが行われることです。少し前に、AIを自分ごと化するための勉強会を開き、多くの方に参加いただきました。また、AI Nativeの次のステージに意識を向けることも大事なので、量子コンピューターとの掛け合わせなども追求していきたいと思っています。

**下寄**●今私が心がけているのは「『AI-bow\*4』を使ってこんな良いことがあった」というユーザー情報の収集です。また、



## キャリア採用者座談会

AI案件の依頼に対して、今までにないチャレンジングな提案をして、驚きや感動のある事例を増やしていきたいです。

### キャリア採用者に期待されること、実現したいこと

**飾森●**では「キャリア採用」というテーマで、皆さんの経験からキャリア採用者に対するサポートなどについて意見や要望はありますか。

**下寄●**入社時は想像以上に手厚いサポートがあって驚きましたが、その一方で仕事を進める際、手続きが煩雑なことに戸惑ったので、もっと分かりやすくなると良いなと思います。

**塚本●**私も入社時、何をすればいいのか、ルールが分からず困りました。独自の手続きや用語が多いと入社早々戸惑いますよね。現在はキャリア採用が増えているので、人事部門がルール集を作って配布してくれています。そうしたナレッジ化を進めることで、継続的に環境が改善されていくと良いと思

います。

**木村●**キャリア採用者の入社式があり、交流できる貴重な機会は用意されているのですが、もう少しキャリア採用者同士でコミュニケーションできる場を増やしてほしいです。例えば金融以外からの転職者の、業界を超えた知見を学べたりすると、職場もより活性化すると思います。

**池内●**キャリア採用者と新卒採用社員の接点やつながりも、より強化されると良いですね。

**飾森●**最後に、皆さんがキャリア採用者として何を期待され、何を成し遂げたいか教えてください。

**池内●**期待されるのはプロフェッショナルであることだと思います。私は「AI Nativeな銀行」というコンセプトを、デジタルバンクの活動で積み上げた経験値やノウハウを活かして実現していきたいと思っています。

**木村●**キャリア採用者に求められているのは、外の世界を知るが故の客観的な視点だと感じます。私も前職で培ったITの



経験やノウハウを活かし、スピード感を持って、アジャイル型組織への変革に貢献していきたいと考えています。

**下寄●**プロフェッショナル性と客観視点は大事ですね。自分の目で会社の課題や弱点を見つけた時には臆せず提言しようと思います。今後は社内に対して「業界の枠を超えて、外にはこんな世界がありますよ」と伝え、変革や成長をサポートしていきたいですね。お互いに視野を広げて、より良いものを作っていくことが理想です。

**塚本●**私の役割は、プロフェッショナルとしてAIを社内に積極的に導入していくことだと自覚しています。また、これからは業務を支援するAI活用の促進や、小さな業務を改善してより大きな業務に集中できるようにするなど、環境改善を全力でサポートしていきたいです。

\*1 三菱UFJインフォメーションテクノロジー

\*2 「誰でも手軽に利用できる」ことをテーマに、三菱UFJ銀行が開発した、相続の生前対策や手続きをサポートするWebサービス [🔗](#)

\*3 IBMが開発した、AIを活用し、データ分析や業務の高度化を支援するサービス

\*4 ChatGPTをベースに、MUFGが独自に開発した対話型AI。コールセンター業務や議事録作成・翻訳など、多様な行内業務の自動化・DX化を支援する





# 03

## 企業価値 を支える 基盤

### 01 MUFGの企業価値

### 02 企業価値向上のための戦略

### 03 企業価値を支える基盤

|              |    |
|--------------|----|
| 取締役メッセージ     | 62 |
| 社外取締役対談      | 62 |
| 取締役会議長メッセージ  | 63 |
| 退任社外取締役メッセージ | 64 |
| 社外取締役の活動     | 64 |
| コーポレート・ガバナンス | 65 |
| 取締役会評価       | 67 |
| 取締役一覧        | 68 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 委員長メッセージと委員会の概要  | 70 |
| グローバル・アドバイザリーボード | 72 |
| 役員報酬制度           | 73 |
| 政策保有株式に関する方針     | 75 |
| サイバーセキュリティ       | 76 |
| 内部監査／コンプライアンス    | 77 |
| お客さま本位の取り組み      | 78 |



## 取締役メッセージ

### 社外取締役対談

### 就任から1年、社外取締役の視点で見たMUFGの現在とこれから



社外取締役  
鈴木 みゆき

社外取締役  
上田 輝久

#### 鈴木 みゆき プロフィール

1982年 9月 ロイター社入社  
2018年 1月 シスコシステムズ アジア太平洋、  
日本、中国地域 プレジデント  
2025年 6月 当社取締役

**選任理由**●鈴木みゆき氏は、シスコシステムズ合同会社代表執行役員社長等を歴任し、グローバル企業の経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進してきました。加えて、現在、SanDisk Corporation等の社外取締役に就任するなど、IT・デジタルテクノロジーおよびサステナビリティ等の分野での豊富な経験を有しています。

#### 上田 輝久 プロフィール

1982年 4月 株式会社島津製作所入社  
2015年 6月 同社 代表取締役 社長 CEO  
2022年 4月 同社 代表取締役 会長  
2025年 6月 当社取締役

**選任理由**●上田輝久氏は、株式会社島津製作所代表取締役 社長 CEOなどを歴任し、現在は同社代表取締役 会長を務めており、経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進しています。加えて、世界各国の企業・研究機関との共同プロジェクトを主導するなど、グローバル業務やIT・デジタルテクノロジーの分野での豊富な経験を有しています。

### MUFGのガバナンスの現在地

**上田** MUFGの取締役会にはメンバーの多様性が大きな強みであり、異なる知見や専門性が、経営戦略やリスク管理といった重要な議論の深掘りに有効に活かされていると感じています。取締役会には機能しており、ガバナンスの実効性も高い水準を確保していると思います。

**鈴木** 私もそのように実感しています。他方で、MUFGを取り巻く事業環境は絶えず変化し、世界情勢は不透明感を増しています。その中で取締役会には、複雑化するリスクを的確に予測しながら、適切なリスクテイクによりリターンを追求し、「稼ぐ力」を磨いて企業価値を高めていくことが求められています。MUFGの事業は株主やお客さまをはじめ、多くのステークホルダーからの信頼なくして成り立たず、その信頼関係を礎としたガバナンスが実践されている点は大きな強みです。加えて、社員が不安や疑問を感じた際に自由に「Speak Up」できる文化も着実に浸透してきています。今後さらに他社との差異化や持続的な成長を実現していく上では、磨かれたリスク分析力を発揮し、リスク評価結果に基づいて大胆な意思決定を図ることも重要になると考えています。

**上田** 経営陣と現場の間には、他社と同様に一定の距離や情報のギャップがあるとも感じています。それを埋めていくことが、ガバナンスの実効性をさらに高めることにつながるのではないのでしょうか。

### トップサクセッションを経て託す新リーダーへの期待

**鈴木** MUFGの新たなリーダーの選任プロセスに関わることができ、大変光栄に思いました。候補者全員について社内360度評価や第三者評価を行い、さらに対面での面接も実施するなど、選任プロセスは非常に丁寧かつ徹底したものだったと感じています。

**上田** 持株・銀行・証券の新CEOに求められる「企業変革のリーダーシップ」について、指名・ガバナンス委員会で十分な議論が行われ、その視点を重視した形で候補者の絞り込みがなされた点は重要だったと思います。また、「豊かな人間性」という観点についても重視され、その点に関する情報提供も適切になされていました。結果として、適切なプロセスを経て新社長・新頭取が選任されました。

**鈴木** 新たなリーダーには、意思決定力や戦略的思考に加え、誠実さを前提として、強いチームを構築し、人材の可能性を引き出し、組織の将来像に人を惹きつけていく力を期待しています。

## 取締役メッセージ

**上田** 私も同感です。「企業変革」と「豊かな人間性」という二つの要素をバランスよく体现し、人材育成を通じて個人の力に留まらず、チーム力・組織力全体を高めていく経営を、ぜひ進めてほしいと考えています。

### 投資家との対話から見た期待と課題

**上田** 社外取締役スモールミーティングを通じて、MUFGに対する投資家の期待の大きさを改めて実感しました。特に、海外展開やインオーガニック投資、ガバナンスの強化に加え、ROE向上や政策保有株式の売却など、企業価値をさらに高めるために、トップバンクとして模範的な取り組みが求められていることを強く感じました。

**鈴木** こうした期待に応えていく上では、MUFGのグローバルな事業展開をどのように支え、監督していくかが重要な論点になります。とりわけ、海外事業を支えるグローバルガバナンスは、地域ごとに異なる法規制、市場環境やリスク特性などを考慮した対応が肝要であり、取締役会としてモニタリングすべき事項と感じています。昨年度、タイのパートナーバンクであるアユタヤ銀行において、初めて海外で取締役会を開催しましたが、現地での議論を通じて、パートナーバンクが直面する経営課題やリスク、ガバナンス上の論点について理解を深めることができた点は非常に有益でした。

**上田** MUFGではさまざまな変革が進んでおり、中でも、企業文化の改革は重要な取り組みとして評価できる点です。変革のスピードや挑戦を重視する方向性には一定の進展が見られる一

方で、その意識が現場にどこまで浸透しているのか、また定量的な評価指標の設定といった面では、なお改善の余地があると感じています。

**鈴木** グローバルに事業を展開するMUFGにとって、こうした変革を海外子会社を含めて実効性あるものとするのは容易ではありません。多様なボードメンバーが現場の実態を把握し、経営における機会とリスクを見極め、執行の挑戦を後押ししていくことが、MUFGの取締役会に求められていると考えています。



### 取締役会議長メッセージ

## 多様な「知」をチカラに、 挑戦する経営を支える — 進化を続ける取締役会

取締役 執行役会長  
**亀澤 宏規**



4月より取締役会議長に就任した亀澤です。当社は、グローバル事業の強化・拡充を進めるなか、海外のステークホルダーにも理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢を志向してきました。指名委員会等設置会社へ移行し10年余を経ましたが、今後とも、築き上げたコーポレート・ガバナンス態勢を礎に、持続的成長と中長期的な企業価値向上を支えていく所存です。

変化の激しい時代において、成長戦略を描き、着実に実行していくには、多様な知見・専門性、経験を兼ね備えた社外取締役の機能発揮が不可欠であり、独立的かつ専門的な見地からの監督や助言を引き出すことが肝要です。当社では、社外取締役の知見を最大限活かすため、エデュケーション・セッションを通じた戦略議論の深化、事前にアジェンダを定めないエグゼクティブ・セッションの導入、社外取締役と執行との相互理解を図る現場視察など、工夫を重ねています。昨年は、MUFGのパートナーバンクであるアユタヤ銀行の本拠地、タイ・バンコクにおいて、海外で初めて取締役会を開催し、現地での事業理解と議論を深めました。

経営陣は、環境変化を「機会」と捉え、インオーガニック戦略も含め、ステークホルダーからの成長期待にも応えるための「挑戦」を続けています。取締役会としては、執行の迅速な意思決定を後押しするとともに、経営資源配分の妥当性や将来に向けた価値創造の筋道について、深度ある議論を行うことが重要です。また、事業本部制のもとで推進しているグループ運営をさらに強化していくためには、持株会社の取締役会と業態各社の取締役会との交流を広げていくことも大切であると考えています。

私は、G-SIBsに位置付けられる金融グループの取締役会議長として、適切な議題設定、安定的な運営に加え、社外取締役と執行の信頼関係を支え、審議活性化をリードすることで、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。



## 取締役メッセージ

## 退任社外取締役メッセージ



本田 桂子

在任期間：  
2020年6月～2026年6月

## グローバルトップバンク(G-SIBs)としてのMUFG

就任時、低金利が長期化・コロナ禍初期という厳しい事業環境でしたが、主要課題として資本生産性の向上とサイバーセキュリティについて意見申し上げました。執行側と分析し、取締役会での議論を経て具体策が策定・実行され、利ざや改善などが着実かつスピード感を持って実現した点に感謝しています。取締役会と執行の間で、問題提起と分析、建設的な議論というプロセスが有効に機能し、その成果は政策保有株式の削減や株価にも反映されていくと認識しています。

今後は、G-SIBsとしての地位を一層確かなものとすべく、成長投資の加速、サイバーおよびデータセキュリティ対応の高度化など、持続的な企業価値向上に向けた取り組みがさらに深化していくことを期待しています。



野本 弘文

在任期間：  
2019年6月～2026年6月

## グループ・グローバルガバナンス態勢の強化を

就任当初、会議時間の長さや膨大な資料には些か驚かされましたが、金融トップとして経営層のガバナンスに対する意識は極めて高く、社外取締役の意見は着実に反映されてきました。結果、取締役会と各委員会運営の実効性は大きく改善されたと評価しています。

7年の中では、トップ交代、MUB売却等、重要な意思決定がありました。ニコスのシステム統合では、前例に固執せず大胆に方向性を見直し、一丸となって取り組んだことが新たなカード戦略の推進につながりました。

さらなる成長に向けては、海外を含めたグループ全体のガバナンス態勢の強化が求められます。そして、パーパス「世界が進むチカラになる。」の実現を通じて、MUFGが日本をリードし、「世界に必要とされる金融グループ」であり続けることを願っています。

## 社外取締役の活動

## 機関投資家とのsmallミーティング

機関投資家と社外取締役とのsmallミーティングを、2026年3月に開催しました。本田取締役・上田取締役が登壇し、中計の進捗(含む政策保有株式の削減状況)、インオーガニック投資、サステナビリティへの取り組み、経営陣のサクセッション、ガバナンス態勢など、幅広いトピックに関して活発な意見交換がなされました。投資家との対話の内容は取締役会の中でも適切に共有されており、資本政策や中長期経営戦略、ガバナンスのあり方に関する議論や監督に反映されています。

smallミーティングの質疑概要はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.mufg.jp/ir/presentation/2025/index.html>

2026年3月開催時



## MUFG初となる海外での取締役会開催

2025年8月、タイ・バンコクのアユタヤ銀行(KS)にて、MUFGとして初めて海外で取締役会を開催しました。MUFGでは、現在の中期経営計画の主要戦略の一つに「アジアプラットフォームの強靱化」を掲げており、取締役会としてアジアビジネスへの理解をアップデートすることが重要です。当日は、グローバルコマーシャルバンキング事業本部長からアジアビジネスの状況について報告があったほか、KSのマネジメントとともにKSの業務戦略や課題を討議するセッションも行いました。Face-to-faceでの活発な意見交換を通じ、取締役会としてアジアビジネスへの理解が一層深まり、審議の実効性向上につながりました。

アユタヤ銀行での取締役会の様子





## コーポレート・ガバナンス

### 基本方針

MUFG Wayで中長期的にめざす姿として掲げている「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現のため、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運営していくことを経営の最重要課題の一つとして位置付けています。当社設立以来、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化するとともに、実効的・効率的で、海外のステークホルダーにとっても理解しやすいガバナンス態勢の構築を図っています。

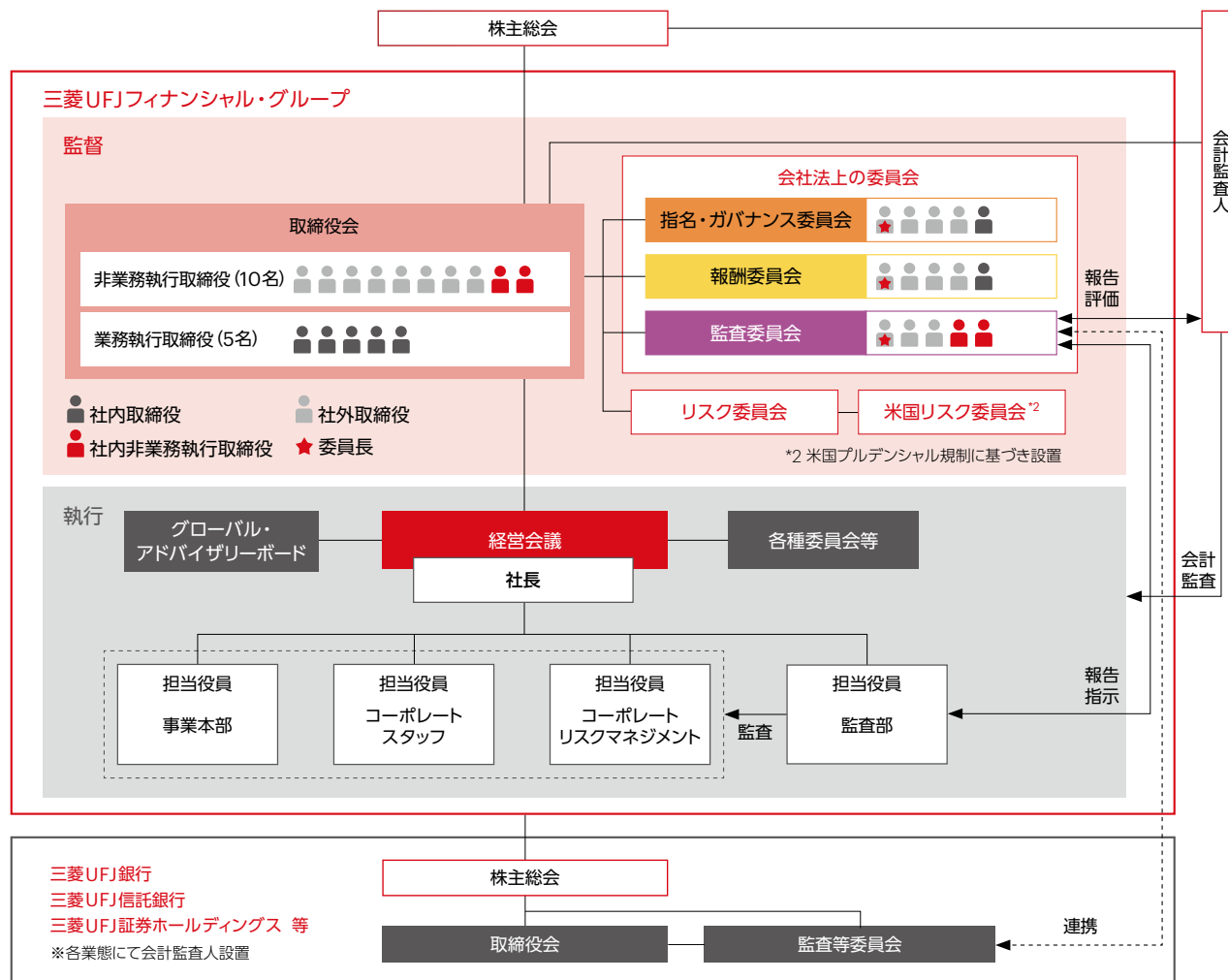
### 取締役会

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

また、取締役会は、多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた15名の取締役に構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役にについては、地域性・ジェンダー含め、多様性を重視した構成となっています<sup>\*1</sup>。

<sup>\*1</sup> 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

### コーポレート・ガバナンス態勢



## コーポレート・ガバナンス

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

取締役会が扱うべき論点を俯瞰する重要課題マップの中から、特に議論・フォローすべきテーマを絞り込んだ重要審議事項を設定しています。同時に、それらを審議する年間スケジュールに沿ってPDCAを継続することで、実効的・効率的に運営をしています。

2025年度は、成長を取りに行く中期経営計画の2年目として、経営計画の進捗や各事業本部長レポートを通じて成長戦略の状況を確認するとともに、社会課題の解決や企業変革の加速に向けた執行の進捗状況のモニタリングに加え、資本コストや株価を意識した経営に資する政策保有株式の削減まで、数多くの重要な審議を実施しました。子会社で発生した個別案件についても、持株レベルでの真因分析や改善策の実行状況など、深度を持って確認しました。さらに、インオーガニック案件を含む成長戦略をテーマとした個別セッションを複数回開催し、企業価値向上に向けた実効的な議論を重ねました。

詳細情報：有価証券報告書 P139-141「取締役会及び取締役」

### 取締役会の2025年度の取り組み

(開催回数：9回、全構成員の出席率：98%、社外取締役の出席率：97%)

#### 取締役会で議論された主な議題

##### 中期経営計画における主要戦略

- 中期経営計画の進捗、2026年度経営計画策定
- 中長期ROE目標達成に向けた成長戦略
- サステナビリティ優先課題への取り組み
- 企業カルチャー改革の進捗
- AI、デジタルトランスフォーメーション戦略
- アジアビジネス
- マスリテール戦略、資産運用ビジネス
- モルガン・スタンレーとの提携等

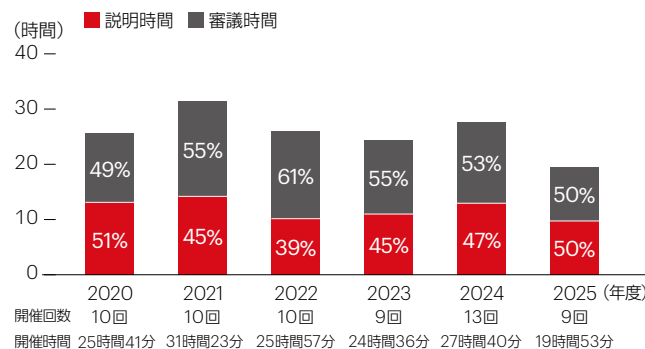
##### 財務関連

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

##### ガバナンス関連

- CRO、CCO等の各C-Suitesからのレポート
- 指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会、リスク委員会からの報告
- 行政処分等への対応状況
- 行動規範、コンプライアンス領域の取り組み
- 政策保有株式に関する対応
- 取締役会実効性評価

### 取締役会の開催時間



### 取締役会の審議の実効性向上に向けたサポート

取締役会の審議の実効性向上に向けて、Educational Sessionでの事業本部長レポート等に加えて、取締役に対して適時適切な研修機会を設定しています。その例をいくつか紹介します。

2024年度の実効性向上プロセスの中で、「持株・業態の取締役会の役割・責任を再確認したい」等の社外取締役の声があったことから、2025年11月、当社の元社外取締役である松山遼弁護士より「グループ・ガバナンスのあり方」について、HRガバナンス・リーダーズ株式会社の内ヶ崎CEOより「『稼ぐ力』のコーポレートガバナンスと強靱な取締役会の構築」についてそれぞれ講話いただき、取締役会の実効性向上に向けて活発な意見交換が持たれました。

また、当社は環境・社会課題の解決と経営戦略を一体と捉えて事業運営しており、2025年12月にMcKinsey & Company社より外部講師を招聘、「カーボンニュートラルに関する経営環境」をテーマに、気候変動に関する最新動向や金融機関における投資機会について講話いただき、サステナビリティ領域に関する議論の深化につなげました。

さらに、全社的なAIの利活用・実装を進めるなか、2026年2月にSakana AI株式会社の伊藤社長より、AI進化のトレンドやさらなるAI実装に向けたポイントについて講話いただきました。AI技術がもたらす未来や制約に関する理解を深め、AI実装の今後の可能性について幅広い視点から意見交換を行いました。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会評価

MUFGでは、2013年より毎年、外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、取締役会の目的、構成・知見、議案・議論、改革推進や、各取締役の自己評価についてのアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会および取締役会において報告・審議しています。

2025年度の評価結果では、前年度の評価において抽出された取締役会の運営面および体制面に関する課題について、継続的な改善に取り組んだ結果、取締役会の高い実効性が引き続き安定的に確保されていることを確認しました。

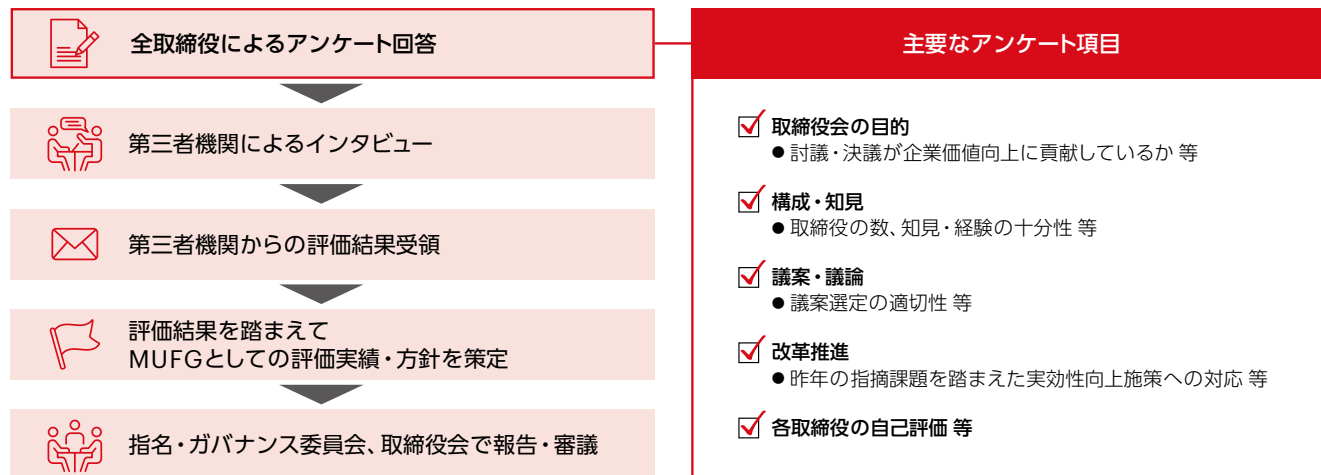
具体的には、中期経営計画の主要戦略を軸とした重要議案の審議に加え、インオーガニック案件を含む成長戦略についても複数回にわたり討議の機会を設けるなど、中長期ROE目標の達成に向けた実効的な審議を行いました。

また、議長・CEO・社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションや、事前説明会の有効活用を継続することで、取締役会における議論の質のさらなる向上につなげました。取締役会の海外開催および現地視察に加え、AIや気候変動、ガバナンスをテーマとした外部講師による勉強会を実施するなど、取締役の理解深化と効果的な議論をサポートする活動も行いました。

これまでの取り組みは、取締役会の実効性向上に着実につながっているものと認識しており、2026年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の機能のさらなる高度化に向けて継続的な改善を実施していきます。

| 2024年度の評価結果 |                                          | 2025年度の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                            | 2025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                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        | 評価          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年にわたり取締役会実効性向上施策に取り組んだ結果、今年度も引き続き十分に高い実効性を確保できていることを確認</li> <li>● 前年度の課題に対する取り組みの結果、議論の質が向上、インオーガニック投資を含む重要議案へのモニタリングが有効に機能</li> <li>● 取締役会の海外開催等を通じて、取締役の海外事業への理解が一層深まり、取締役会の実効性向上に資する議論が活発化</li> </ul> |
| 課題          | 取締役会の機能のさらなる高度化に向けた、継続的改善（議題設定等運営面、体制面等） | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中計の主要戦略を軸に重要議案を審議。加えて、インオーガニック案件を含む成長戦略に係る議論を取締役会以外の場も活用して複数回にわたり実施</li> <li>● 議長・CEO・社外取締役のみが意見交換するエグゼクティブ・セッションを継続実施</li> <li>● 取締役の海外事業への理解深化等を目的とした、取締役会の海外開催・現場視察を実施</li> <li>● 資料の充実化や事前説明会の活用等を通じた運営面の改善を継続</li> </ul> | 課題          | 取締役会の機能のさらなる高度化に向けた、継続的改善（議題設定等運営面、体制面等）                                                                                                                                                                                                           |

### 取締役会評価の流れ





## コーポレート・ガバナンス

### 経営役の選任方針

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

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

### 社外取締役に期待する役割

独立社外取締役に以下の6つの役割を期待しています。

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

### 取締役一覧（2026年6月末時点）

| 氏名              | 担当 <sup>*1</sup> | 独立社外 | 知見・専門性、経験                                          |    |      |    |       |         |          |
|-----------------|------------------|------|----------------------------------------------------|----|------|----|-------|---------|----------|
|                 |                  |      | 企業経営                                               | 金融 | 財務会計 | 法律 | グローバル | IT・デジタル | サステナビリティ |
| 1 桑原 聡子         | 指名、報酬*           | ●    |                                                    |    |      | ●  | ●     |         | ●        |
| 2 マリ・エルカ・パンゲストゥ | リスク              | ●    |                                                    | ●  |      |    | ●     |         | ●        |
| 3 清水 博          | 監査、リスク*          | ●    | ●                                                  | ●  |      |    |       | ●       | ●        |
| 4 デイビッド・スナイダー   | 監査、リスク           | ●    |                                                    |    |      | ●  | ●     |         |          |
| 5 鈴木 みゆき        | 指名、報酬            | ●    | ●                                                  |    |      |    | ●     | ●       | ●        |
| 6 辻 幸一          | 監査*              | ●    |                                                    |    | ●    |    | ●     |         |          |
| 7 上田 輝久         | 指名、報酬            | ●    | ●                                                  |    |      |    | ●     | ●       | ●        |
| 8 吉田 憲一郎        | 指名*、報酬           | ●    | ●                                                  |    | ●    |    | ●     | ●       | ●        |
| 9 安田 敬之         | 監査               |      | 当社グループの事業に精通し、<br>当社グループの経営管理を<br>適切に遂行する能力を有しています |    |      |    | ●     |         |          |
| 10 蟹江 典夫        | 監査               |      |                                                    |    |      |    | ●     |         |          |
| 11 亀澤 宏規        |                  |      |                                                    |    |      |    | ●     | ●       | ●        |
| 12 半沢 淳一        | 指名、報酬            |      |                                                    |    |      |    |       |         | ●        |
| 13 窪田 博         |                  |      |                                                    |    |      |    | ●     |         | ●        |
| 14 大澤 正和        |                  |      |                                                    |    |      |    | ●     | ●       | ●        |
| 15 関 浩之         |                  |      |                                                    |    |      |    | ●     |         | ●        |

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

## コーポレート・ガバナンス

● 所有株式数 (2026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 (2025年度)

## 社外取締役

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



社外取締役  
桑原 聡子

社外取締役在任期間：5年 ● 0株 ■ 9回/9回  
弁護士、外苑法律事務所/パートナー



社外取締役  
マリ・エルカ・パンゲストゥ

社外取締役在任期間：2年 ● 0株 ■ 7回/9回  
元世界銀行専務理事  
Development Policy & Partnerships



社外取締役  
清水 博

社外取締役在任期間：2年 ● 0株 ■ 9回/9回  
日本生命保険相互会社  
代表取締役会長



社外取締役  
デイビッド・スナイダー

社外取締役在任期間：3年 ● 0株 ■ 9回/9回  
弁護士



社外取締役  
鈴木 みゆき

社外取締役在任期間：1年 ● 100株 ■ 8回/8回<sup>\*1</sup>  
元シスコシステムズ アジア太平洋、日本、  
中国地域 プレジデント



社外取締役  
辻 幸一

社外取締役在任期間：5年 ● 0株 ■ 9回/9回  
公認会計士



社外取締役  
上田 輝久

社外取締役在任期間：1年 ● 0株 ■ 8回/8回<sup>\*1</sup>  
株式会社島津製作所  
代表取締役 会長



社外取締役  
(筆頭独立社外取締役)  
(新任)  
吉田 憲一郎

社外取締役在任期間：ー ● 50,000株 ■ ー  
ソニーグループ株式会社会長

## 取締役



取締役 監査委員  
安田 敬之

取締役在任期間：1年  
● 普通株式 130,200株  
潜在株式 28,719株  
■ 8回/8回<sup>\*1</sup>



取締役 監査委員 (新任)  
蟹江 典夫

取締役在任期間：ー  
● 普通株式 35,300株  
潜在株式 27,812株  
■ ー



取締役 執行役会長  
亀澤 宏規

取締役在任期間：7年  
● 普通株式 247,339株  
潜在株式 437,429株  
■ 9回/9回  
モルガン・スタンレー取締役



取締役 代表執行役社長 グループCEO  
半沢 淳一

取締役在任期間：5年  
● 普通株式 236,500株  
潜在株式 245,092株  
■ 9回/9回  
株式会社三菱UFJ銀行取締役



取締役  
窪田 博

取締役在任期間：1年  
● 普通株式 53,364株  
潜在株式 131,840株  
■ 8回/8回<sup>\*1</sup>  
三菱UFJ信託銀行株式会社  
取締役社長



取締役 (新任)  
大澤 正和

取締役在任期間：ー  
● 普通株式 15,200株  
潜在株式 17,023株  
■ ー  
株式会社三菱UFJ銀行  
取締役頭取執行役員



取締役 (新任)  
関 浩之

取締役在任期間：ー  
● 普通株式 54,450株  
潜在株式 176,257株  
■ ー  
三菱UFJ証券ホールディングス  
株式会社取締役社長兼 CEO  
三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
株式会社取締役社長兼 CEO

\*1 2025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

## コーポレート・ガバナンス ― 委員長メッセージと委員会の概要

参考：各委員会の概要

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

### 指名・ガバナンス委員会



筆頭独立社外取締役  
指名・ガバナンス委員会  
委員長

吉田 憲一郎

#### 「最適な人選がMUFGの未来を創る」

今年度、社外取締役役に就任し、前筆頭独立社外取締役である野本氏より指名・ガバナンス委員長の任を引き継ぎました。私は本委員会を「トップの選任を中核として、監督と執行の健全な緊張関係を担保する意思決定機関」と捉えています。MUFGは今年度、経営トップの若返りを図りましたが、後継者の検討は単発ではなく継続的なプロセスです。委員会として、経営環境や戦略の変化を見据え、将来を担う人材の成長機会の付与と見極めを一体で進め、その透明性と規律を通じ、持続的な成長と中長期の企業価値向上に資するガバナンスの実効性を高めてまいります。

#### メンバー構成

社外取締役：4名  
社内取締役：1名

#### 開催実績

開催回数：14回  
全構成員の出席率：100%  
社外取締役の出席率：100%

#### 主な議題

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

### 指名・ガバナンス委員会の果たす役割、2025年度の活動

本委員会では、社外の視点に基づく独立性を確保し、株主総会に提出する取締役構成を決定するとともに、持株会社や主な子会社の主要な経営陣の人事に関する事項等について審議を行い、取締役会に提言しています。

2025年度は、持株会社および主要子会社のトップサクセッションを実行しました。変化が加速する時代において、トップの若返りを図り、強いリーダーシップのもとで組織のエネルギーを最大限に引き出し、MUFGの次なる成長に向けた変革・挑戦を進める観点から、人選を行いました。

#### CEO選任プロセス

次期トップに求められるミッション・人材要件を定め、多面的評価を実施

指名・ガバナンス委員会において候補者面接・審議

取締役会に上程

### 報酬委員会



社外取締役  
報酬委員会  
委員長

桑原 聡子

#### 「企業価値向上を後押しする報酬ガバナンス」

MUFGは、今中期経営計画(2024～2026年度)において、この3年間で「成長を取りに行く3年間」と位置付け、「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」の3本柱を掲げています。

報酬委員会は、報酬面からの適切なインセンティブ付けにより、中期経営計画で掲げた戦略・目標の実現に向け「チームMUFG」の先頭に立つ経営陣の取り組みを強く後押しすることで、さまざまなステークホルダーの皆さまから見たMUFGの企業価値の向上につなげていくことが最大の責務であると考えております。2026年度は、執行サイドの意欲・想いも汲み取りながら、次期中期経営計画等に向けた報酬制度設計に取り組んでまいります。

#### メンバー構成

社外取締役：4名  
社内取締役：1名

#### 開催実績

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

#### 主な議題

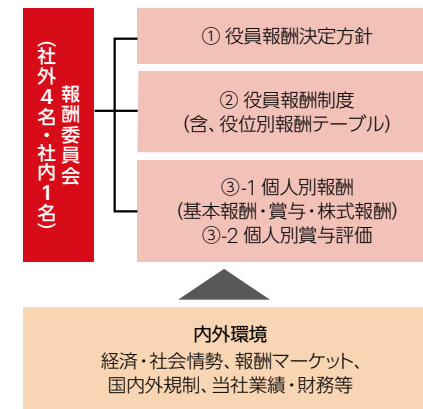
- ・役員報酬マーケットの状況
- ・「役員報酬決定方針」の検証・見直し
- ・持株会社および主な子会社の役員報酬制度
- ・取締役・執行役の個人別報酬
- ・社長等の賞与評価並びに目標設定

### 報酬委員会の果たす役割、2025年度の活動

本委員会では、役員報酬が中長期的な業績向上への役員の貢献意欲を高め、適切なインセンティブとして機能すること等を目的として、持株会社および主な子会社(銀行・信託・証券)の①役員報酬決定方針、②役員報酬制度、並びに③個人別報酬・賞与評価等について審議・決定を行い、取締役会に報告および提言しています。

2025年度は、役員報酬マーケットの分析や役員報酬制度の一部改定、個人別の報酬・賞与評価の決定、並びに次期中計等に向けた2026年度の検討スケジュール等を審議しました。

#### 報酬ガバナンス





## コーポレート・ガバナンス ― 委員長メッセージと委員会の概要

### 監査委員会



社外取締役  
監査委員会  
委員長

辻 幸一

#### 「独立・客観的な立場から、 グループ・グローバル経営を監視・監督」

MUFGは、グローバルに事業を展開するなか、事業機会の拡大とともに、グループ・グローバルで求められるコーポレート・ガバナンスの水準は一段と高まっています。監査委員会は、独立・客観的な立場から、「監査委員会方針(Charter)」に定める財務報告、リスク管理及び内部統制、コンプライアンス、内部監査、外部監査を軸として、グループ全体の業務執行の監視・監督を行っています。引き続き、実効的な監査活動を通じ、グローバル金融グループに相応しい監督機能を発揮してまいります。

| メンバー構成               | 開催実績                                        | 主な議題                                                                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役:3名<br>社内取締役:2名 | 開催回数:17回<br>全構成員の出席率:100%<br>社外取締役の出席率:100% | ・財務報告関連(決算・開示態勢、重要な会計上の見積り等)<br>・サイバーセキュリティ、グループ・グローバルの内部統制、サステナビリティ対応<br>・コンプライアンスリスク事象<br>・グループ・グローバルの内部監査<br>・会計監査人からの報告(監査上の主要な検討事項等) |

### 監査委員会の体制、2025年度の活動

監査委員会は、社外取締役を委員長とし、5名の監査委員(社外非常勤取締役3名、社内常勤取締役2名)で構成しています。監査委員は、委員会の職務・責任を果たすために必要な専門性および職務経験を有しています。常勤監査委員2名は、当社の経営会議、情報開示委員会、その他の重要会議に出席し、その内容を監査委員会に報告しています。

監査委員会は、監査の方針や監査計画等を定め、監査活動を行っています。2025年度は、17回の監査委員会を開催しました。関係役職員・外部監査人を招いた質疑応答のほか、グループCAOから内部監査の実施状況等に関する定例報告を受けました。グループCEOおよび主たる子会社の頭取・社長等との定例協議、子会社の監査等委員会・監査役等との定例協議、内部監査部門・外部監査人との定例協議、海外拠点への往査、並びに監査活動の取締役会への報告・提言等のほか、グループ合同研修など監査活動の充実に資する取り組みも行いました。

### リスク委員会



社外取締役  
リスク委員会  
委員長

清水 博

#### 「リスクガバナンスの強化を通じた持続的成長への貢献」

リスク委員会は、グローバルに展開する当グループの多様なリスクを統合的に把握し、リスク管理体制の実効性を確保する観点から、重要リスク領域について継続的に審議を行ってきました。地政学動向や政治・経済情勢の変化、サイバー攻撃の増加等、不確実性が一層高まる環境下においては、複雑化するリスクに対し、経営戦略との整合性を確保しながら適切に対応することが不可欠です。当委員会では、リスク管理の枠組みや運営状況を多面的に検証し、健全性の確保と持続的な成長を支えるガバナンスの強化に貢献してまいります。

| メンバー構成               | 開催実績                                     | 主な議題                                                                             |
|----------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役:3名<br>社内執行役:1名 | 開催回数:4回<br>全構成員の出席率:93%<br>社外取締役の出席率:91% | ・通商政策を踏まえた対応<br>・気候変動に係る対応<br>・サイバーセキュリティへの対応<br>・大規模システム障害対応<br>・サードパーティリスク管理強化 |

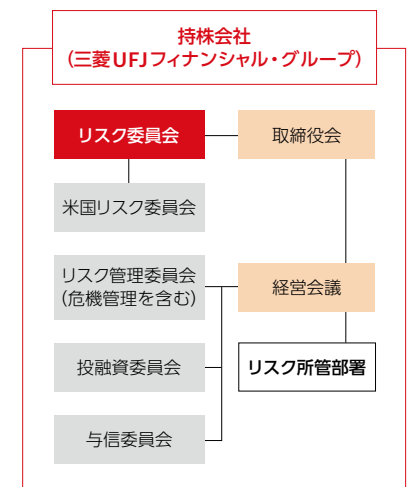
### リスク委員会の果たす役割、2025年度の活動

取締役会傘下のリスク委員会は、社外取締役および社内執行役を構成員とし、リスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提出・報告しています。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。取締役会の機能発揮を支えるべく、リスク委員会は専門的かつ多角的な観点からリスクに関する審議を行っています。

2025年度はさまざまな内外環境の変化を踏まえ、通商政策やサイバーセキュリティ等の重要なリスクについて審議を行い、リスク管理体制の妥当性を審議し、取締役会に必要な報告・提言を行いました。

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

### リスク管理の全体像



## 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。

### 2025年度の活動

2025年度は1月に対面・オンラインのハイブリッド形式にて、委員・MUFG取締役／経営陣を集めたアニュアルミーティングを本邦で開催しました。金融機関にとって重要なテーマとなる地政学、生成AI、デジタルアセットについて主に議論し、変化する環境においてMUFGが果たすべき役割・取るべき対応について多様な意見交換が行われました。

地政学セッションでは国際秩序の変容を踏まえ、日本およびMUFGの役割について議論しました。生成AIセッションでは、急速な技術進展や各国の規制動向を踏まえた、機会とリスクを議論しました。また、AI時代における人材育成や組織のあり方についても示唆を得ました。デジタルアセットのセッションでは、ステーブルコイン、トークン化預金などの動向や規制、金融機関への影響について議論しました。

MUFGを取り巻く環境が大きく変化するなか、変化に迅速に対応するべく、引き続き機動性のある実効的なボード運営をめざします。

参考：グローバル・アドバイザリーボード  
[https://www.mufg.jp/profile/overview/advisory\\_board/](https://www.mufg.jp/profile/overview/advisory_board/)

### 欧州



**Mr. John M Flint CBE**  
(ジョン・M・フリント 氏)

元ナショナルウェルスファンド チーフ・エグゼクティブ  
 元HSBCグループ・チーフ・エグゼクティブ



**Mr. Olivier Guersent**  
(オリヴィエ・ゲルサン氏)

元欧州委員会競争総局局長

### アジア



**Mr. George Yeo**  
(ジョージ・ヤオ 氏)

元シンガポール外務大臣



**Mr. Andrew Tung**  
(アンドリュー・トゥン 氏)

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

### 日本



**河野 正道 氏**

元OECD(経済協力開発機構) 事務次長  
 元金融庁金融国際審議官



**安永 竜夫 氏**

三井物産株式会社  
 代表取締役会長

### 米州



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

米国コロンビア大学国際公共政策大学院  
 名誉学院長  
 元WTO(世界貿易機関) 上級委員会 委員



**Mr. William Coen**  
(ウィリアム・コーエン 氏)

元IFRS諮問会議議長  
 元パーゼル銀行監督委員会事務局長



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

元IBM取締役会議議長・CEO

### AI時代の経営／Virginia M. Rometty

これまで5回アニュアルミーティングに参加し、AIや地政学等のMUFGの重要な経営課題をテーマに議論をしてきました。私はグローバルIT企業を率いた経験や、米国などでのネットワークを通じた知見を踏まえ、AIが急速な産業変革をもたらすなか、金融機関がどうあるべきか、アドバイスをさせていただきました。私の一貫したメッセージは、AIは単なるITの取り組みではないということです。AIは業務の再設計、競争優位の再定義、そして新しい形の意味決定力や組織横断的な課題解決能力を育む必要のある、全社的な変革です。また、今後はAIがジュニアレベルの業務を担うようになるなかで、組織は人材育成のあり方を再設計する必要があります。私たちはAIの「従属者」にはなりません。ヒト固有の能力は何かを見極め、それらを伸ばしていくことが重要です。

私はMUFGの経営陣の長期的な視点と、オープンな姿勢に感銘を受けています。毎回の会議は非常に刺激的で、参加を楽しみにしています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度

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

### 報酬体系

原則として、「基本報酬」（固定）、「株式報酬」（株価および中長期業績連動）および「役員賞与」（短期業績連動）の3種類により構成し、その割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しています。

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

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

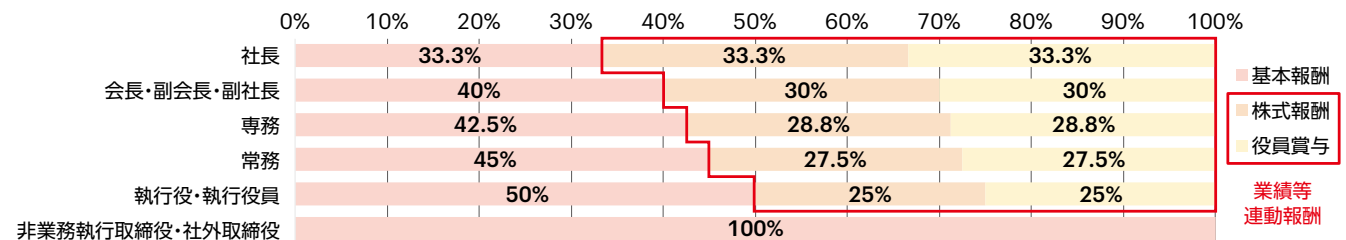
### 役員報酬制度の概要

| 報酬種類 | 業績連動の有無 | 業績連動幅  | 支給基準                                              | 評価ウェイト                                                                                                                                                                        | 支給時期    | 支給方法           |
|------|---------|--------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 基本報酬 | 固定      | —      | ・役位等に応じて支給<br>・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む |                                                                                                                                                                               | 毎月      | 現金             |
| 株式報酬 | 業績非連動   | —      | 役位別の基準額                                           |                                                                                                                                                                               | 各役員の退任時 | 株式50%<br>現金50% |
|      | 中長期業績連動 | 0～150% | 役位別の基準額 ×                                         | 業績連動係数 [中計達成度等評価]                                                                                                                                                             | <55%>   |                |
|      |         |        |                                                   | 以下指標の中期経営計画における目標比達成率等<br>(1) 連結ROE } ①<br>(2) 連結経費率 } 30%<br>(3) ESG評価 ② } 10%<br>・GHG自社排出量削減<br>・従業員エンゲージメントサーベスコア<br>・女性マネジメント比率・ESG外部評価機関評価<br>(4) TSR ③ } 10%<br>(各2.5%) |         |                |
|      |         |        |                                                   | 業績連動係数 [競合比較評価]                                                                                                                                                               | <45%>   |                |
| 役員賞与 | 短期業績連動  | 0～150% | 役位別の基準額 ×                                         | 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 ④<br>(1) 連結業務純益 } 25%<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益 } 20%                                                                                                        |         | 年1回<br>現金      |
|      |         |        |                                                   | 業績連動係数 (定量評価) ※社長の例<br>以下指標の前年度比増減率および目標比達成率<br>(1) 連結営業純益 } 20%<br>(2) 親会社株主に帰属する当期純利益 } 10%<br>(3) 連結ROE } 20%<br>(4) 連結経費率 } 10%                                           |         |                |
|      |         |        |                                                   | 個人の職務遂行状況 (定性評価) ※社長の例<br>・成長戦略の進化・社会課題の解決・企業変革の加速<br>・メリハリの利いた資源・ポートフォリオ運営<br>・ステークホルダーへの提供価値向上等                                                                             | <40%>   |                |

\*①～④については、次ページにて説明しています。

マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象

### 役位別報酬構成比率



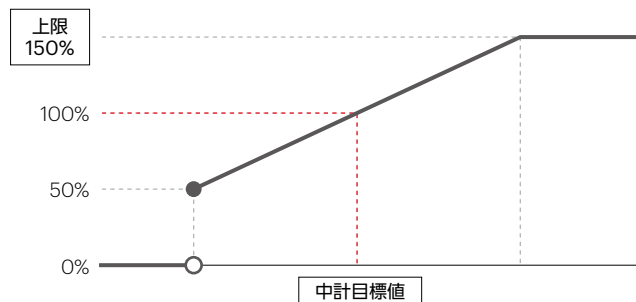


## コーポレート・ガバナンス

- MUFGの最重要経営課題の一つである収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、連結ROEおよび連結経費率の両指標について、中期経営計画に掲げる水準に対する達成度の絶対評価を行います。
- サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするため、2026年度グループ・グローバルGHG自社排出量の2020年度比50%削減、2026年度従業員エンゲージメントサーベスコアの2023年度(73点)比改善並びに2026年度末女性マネジメント比率27.0%(2023年度末22.0%)をESG独自評価指標として設定します。また、MUFGのESGへの幅広い取り組みを客観的に評価する観点から、主要ESG評価機関5社(MSCI、FTSE、Sustainalytics、S&PDJ、CDP)による外部評価の改善度(3年間)について相対評価を行います。
- 中長期的な企業価値の向上並びに株主の皆さまとの利益意識の共有の観点から、TSR(3年間)について、TOPIX(配当込み)および当社の主要競合他社との相対評価を行います。
- 競合他社比較は、株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループとの相対比較で評価します。

### 業績連動イメージ図(連結ROE・同経費率)

業績連動係数



### 役員に対する報酬

(単位：百万円)

| 役員区分          | 対象となる<br>役員の員数 | 報酬等の<br>総額 | 報酬等の種類別の総額 |      |       |      |
|---------------|----------------|------------|------------|------|-------|------|
|               |                |            | 基本報酬等      | 役員賞与 | 株式報酬  |      |
|               |                |            | 金銭         | 金銭   | 非金銭   |      |
|               |                |            | 業績非連動      | 業績連動 | 業績非連動 | 業績連動 |
| 取締役(社外取締役を除く) | 7名             | 969        | 406        | 259  | 75    | 228  |
| 執行役           | 18名            | 2,535      | 1,093      | 676  | 366   | 398  |
| 社外役員          | 11名            | 254        | 254        | —    | —     | —    |

(注) 1. 当社役員に対して、当社および連結子会社等が支払った役員報酬の合計を記載しています。  
 2. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。  
 3. 当社は、非金銭報酬として、役員報酬BIP信託の仕組みを用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。  
 上記表中の株式報酬の総額には、当該制度に基づき付与された株式交付ポイントにかかる当事業年度中の費用計上額および配当給付額を記載しています。

### 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<br>種類         | 業績連動指標          | 評価<br>ウェイト | 目標等                    | 達成率                          |     |        |      |        |    |
|------------------|-----------------|------------|------------------------|------------------------------|-----|--------|------|--------|----|
|                  |                 |            |                        | 2024年度                       |     | 2025年度 |      | 2026年度 |    |
|                  |                 |            |                        | 指標毎                          | 合計  | 指標毎    | 合計   | 指標毎    | 合計 |
| 競合比較<br>評価       | 連結業務純益          | 25%        | 競合他社との<br>相対比較による      | 60%                          | 77% | 140%   | 122% | —      | —  |
|                  | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 20%        |                        | 100%                         |     | 100%   |      | —      |    |
| 中計<br>達成度等<br>評価 | 連結ROE(東証基準)     | 30%        | [2026年度]<br>中計目標に基づき設定 | —                            |     |        |      |        |    |
|                  | 連結経費率           | 10%        |                        | —                            |     |        |      |        |    |
|                  | ESG評価           | 10%        |                        | —                            |     |        |      |        |    |
|                  | TSR             | 5%         |                        | TOPIX・競合他社との<br>相対比較による<br>— |     |        |      |        |    |

### 役員賞与における評価内容(社長の場合)

| 業績連動指標                | 評価<br>ウェイト | 2023年度支給      |        | 2024年度支給      |        | 2025年度支給      |        |
|-----------------------|------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
|                       |            | 2022年度<br>達成率 | 支給率    | 2023年度<br>達成率 | 支給率    | 2024年度<br>達成率 | 支給率    |
| <総合評価>                | 100%       | 102.3%        | 112.5% | 104.3%        | 112.5% | 96.1%         | 100.0% |
| 定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ) | 60%        | 113.8%        | —      | 113.8%        | —      | 100.1%        | —      |
| 定性評価                  | 40%        | 100.0%        | —      | 90.0%         | —      | 90.0%         | —      |

(注) 1. 各定量評価指標は、「前年度比増減率」および「目標比達成率」をウェイト1:1で評価しています。  
 2. 定性評価は8段階評価、定量評価と定性評価を合わせた総合評価は9段階評価を行っています。  
 3. 各評価は、報酬委員会において独立社外取締役のみにより決定しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式に関する方針

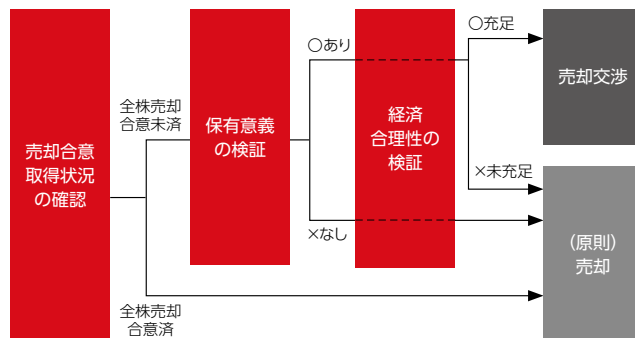
#### 基本方針と保有意義・経済合理性の検証

当社およびグループ銀行<sup>\*1</sup>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および経済合理性を検証し、保有意義もしくは経済合理性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で売却を進めます。また、保有意義および経済合理性が認められる場合でも、残高削減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略等を考慮しつつ、売却のための交渉を進めます。

なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏まえて設定した総合取引RORA<sup>\*2</sup>目標値を基準として実施します。2025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1.7倍となっています。個社別では社数ベースで83%の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価ベースで93%、時価ベースで88%を占めています。

#### 保有意義・経済合理性の検証プロセス



### 削減への取り組み

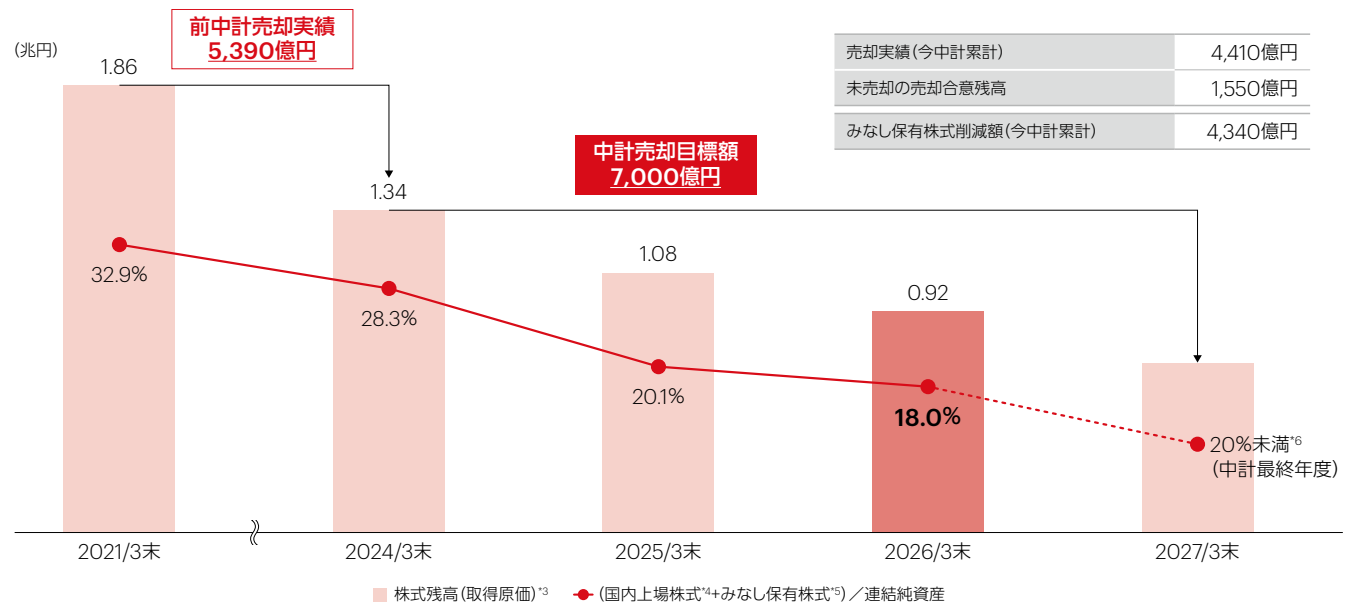
2024年度から2026年度の3カ年での削減目標7,000億円(銀行・信託単純合算、取得原価ベース)に対し、2025年度は、1,660億円の政策保有株式を売却しました。また、連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合は18.0%となり、20%を下回りました。引き続き7,000億円の政策保有株式の売却および同比率の20%未満維持に取り組んでいきます。

### 議決権行使の基準

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

- ① 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、ESG要素を含めた持続的成長に資するか
- ② 当社およびグループ銀行の中長期的な経済的利益が増大するか

また、重要な議案<sup>\*7</sup>については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式については、議決権行使の状況をMUFG取締役会に報告します。



<sup>\*1</sup>「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である三菱UFJ銀行および三菱UFJ信託銀行を指します

<sup>\*2</sup> 総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスクアセット(与信と株式の合計)で除して算出しています。なお、株式におけるリスクアセットは時価をもとに算出しています

<sup>\*3</sup> その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結) <sup>\*4</sup> その他有価証券で時価のある国内株式の時価(連結) <sup>\*5</sup> 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高を含む

<sup>\*6</sup> 2026/3末以降の推移はイメージ

<sup>\*7</sup> 詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書 P1「政策保有に関する方針」をご参照ください

## 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り、金融サービスを安全かつ安定的に稼働することがMUFGの社会的責務です。サイバー攻撃等に関するITリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を強化するため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。

### サイバーセキュリティ管理体制

MUFGでは国際標準のガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、戦略策定や体制構築、およびセキュリティ対策強化の企画・推進を行っています。2025年度は、新たにサイバーセキュリティプログラムを立ち上げ、グループCISOのリーダーシップのもと主要な戦略機能を持株に集約し、ガバナンス強化のためグループ各社からのレポートラインを含めた持株・グループ各社の管理体制を構築しました。

### 高まる脅威に対応したセキュリティ対策

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担組織を組成し、脆弱性や攻撃事案による影響調査や是正措置など、グループ全体で集中的に指揮管理しています。

近年、フロンティアAIに代表される新技術や地政学リスクの

高まりにより、攻撃は増加し且つ巧妙化しています。こうした環境変化を踏まえ、官民を問わず広範な関係者と協働しながら、グループ・グローバルベースのプログラムを立ち上げ、対策や管理体制を見直し高度化を進めています。加えて、脅威の監視・対策の継続的な強化や事案発生を想定した演習を定期的の実施し、変化する脅威に対応するための態勢強化を行っています。

また、新技術はビジネスを強力に進める側面も持ち合わせています。MUFGでは、新しい技術を安全に活用するための手続の制定・リスク評価や必要なセキュリティ対策を多層的に構築し、積極的にビジネスに活用し安全・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

MUFGでは新しい技術やサイバー攻撃の巧妙化にも柔軟に適応すべく、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、専門性向上に努めています。

このような活動を通じ、専門人材による各専門領域での活動が高く評価され、MUFGは一般社団法人金融ISAC<sup>\*1</sup>により2025年5月に「2024年度 金融ISACアワード」を受賞しました。

\*1 サイバー攻撃の脅威から日本の金融インフラを守るために、国内400以上の金融機関が加盟、協力して活動する枠組み

### モルガン・スタンレーとの連携強化

MUFGとモルガン・スタンレーのCISO間、並びに担当者間での意見交換や定例会議を通じ、最新のサイバー脅威動向や対策事例等について知見を共有しています。また、実務レベルでは特定テーマに関する集中討議やワークショップなどを開催しています。経営レベル・実務レベル双方での連携強化により、MUFGのサイバーセキュリティ体制の強化を図っています。



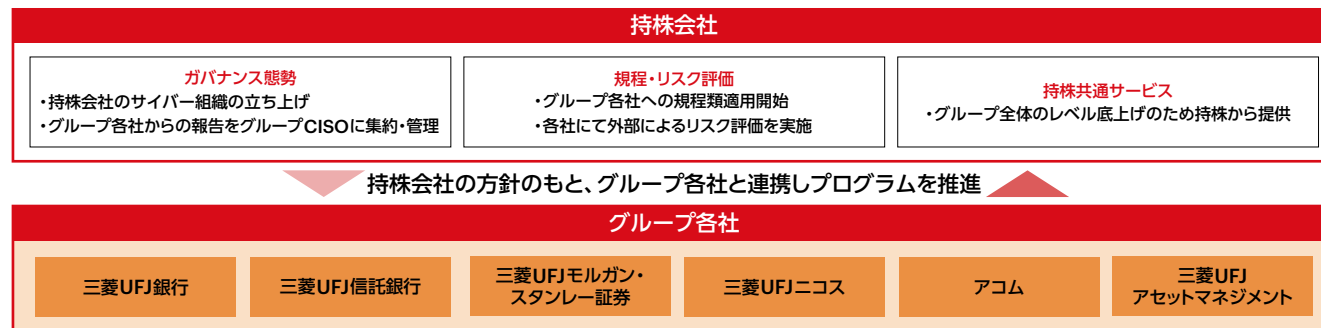
グループCISO  
松下 忍

近年、サイバーセキュリティを巡る脅威は急速に深刻化しており、日本においても重大な事案の発生が相次いでいます。さらに、フロンティアAIに代表される技術進化もあり、サイバーリスクはこれまでにないスピードで拡大することが予想されます。こうした環境下、私たちの使命は、サイバー

攻撃や犯罪からお客さまの大切な資産や情報を守るための対策を通じ、安心・安全・安定にサービスを提供することです。その責務を強く自覚し、サイバーセキュリティを経営の中核課題として位置付けています。こうした脅威に対し、グループとして新たにサイバーセキュリティプログラムを立ち上げ、ガバナンス、技術、人材を一体で強化することで、実効性の高い防御態勢の構築に取り組んでいます。

今後も、社会と金融インフラを守る責任を果たすべく、進化し続ける脅威に正面から向き合っていきます。

### サイバーセキュリティプログラム



詳細情報：サイバーセキュリティ

<https://www.mufg.jp/csr/governance/riskmanagement/#jump02>



## 内部監査

### 基本方針

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

監査結果を経営陣に報告するとともに、被監査部署に対しては、必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言を行っています。「MUFG内部監査基本方針」では、MUFGグループの価値を高め、MUFG Wayの実現に資する内部監査を遂行することを定めています。

### 有効かつ効率的な内部監査の実施

資源を有効・効率的に活用するため、リスクの種類・程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決定する「リスク・ベースの内部監査」を実施しています。あわせて、オフサイト・モニタリングを通じて、リスクの変化を継続的に把握しています。

また、生成AIやデータ分析の活用を通じて、監査検証力を高め、インサイト提供に取り組むとともに、品質評価チームによる監査レビューを通じて、監査品質の向上に取り組んでいます。

### グループ・グローバル一体運営

グループ一体でのソリューション提供やグローバルなビジネス展開が進展するなか、内部監査の有効性・効率性を高めるため、グループ・グローバル一体運営を推進しています。

グローバルベースの人材交流プログラムに加え、IT・サイバー、財務、グローバル金融犯罪などの高度な専門性が求められる領域においてグループ・グローバルでの一体監査を実施し、監査目線の統一、監査品質のさらなる向上を図っています。

詳細情報：内部監査

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

## コンプライアンス

### 基本方針

MUFGは、グループ役職員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実にを行い、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。また、グローバルな業務展開が一層進展するなか、マネー・ローndリングや贈収賄の防止、競争法への対応など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

### コンプライアンス徹底に向けた取り組み

社員一人ひとりによる行動規範に沿った正しい行動の実践をめざし、全社員を対象とするeラーニングの実施、経営からのメッセージ発信に加え、他社事例や身近な事例等を題材としたコンプライアンス研修、定期的な確認テスト等の実施により、社員のコンプライアンスに対する知識や意識の向上に取り組んでいます。また、毎年の「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。2026年度は、AI等の先端技術活用を含む社会変化への対応や、Need to Know原則<sup>\*1</sup>、Speak Up文化<sup>\*2</sup>の浸透等を織り込みました。また、行動規範の自分ごと化を図り、実践につなげるため、職場でのコミュニケーション施策や研修等を実施しており、その効果は前述のグループ意識調査等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。このような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

詳細情報：コンプライアンス

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

<sup>\*1</sup> 適切な人に、適切な情報を、適切に伝える、情報取扱の原則

<sup>\*2</sup> 健全な問題意識を持ち、ためらわずに声をあげること

### グローバル金融犯罪対策の態勢強化

MUFGは、マネー・ローndリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止(以下、グローバル金融犯罪対策)の知見が集約している米国ニューヨークにグローバル金融犯罪対策部(GFCD)を設置し、グローバル金融犯罪防止に向けてグループ・グローバルベースでのガバナンス・監督体制を整備しています。2017年の設立以来、GFCDはグローバルに一貫した効率的な業務運営を行うため、シェアードサービス化の推進や、専門人材の採用、育成に取り組んできました。近年では、業務のオフショアリングも推進しています。また、システムやデータ統合基盤の高度化、生成AIの活用により、グローバル金融犯罪コンプライアンスプログラムを強化し、業務効率の向上とプログラムの実効性強化を実現するとともに、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪の検知に努めています。

さらに、MUFGは、ウォルフスバーグ・グループ<sup>\*3</sup>の一員である銀行を通じて、他の国際的な金融機関とともにグローバル金融犯罪リスクに関するフレームワークや指針の策定に貢献するほか、グローバルな規制動向や規制当局からの期待水準の変化を先取りし、プロアクティブに対応しています。

今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局やFATF<sup>\*4</sup>等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪対策の強化を進めます。

詳細情報：グローバル金融犯罪対策

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

<sup>\*3</sup> グローバル金融犯罪リスク管理の枠組み構築を目的とする12の国際的な金融機関からなる非政府組織

<sup>\*4</sup> FATF: Financial Action Task Force on money laundering. マネー・ローndリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための多国間枠組み

## お客さま本位の取り組み ～お客さまの最善の利益の追求に向けて

### 基本方針

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

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

### 運営態勢

MUFGは「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」（以下、FD推進委員会）等を定期的に開催し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化や、既存商品のリスク・顧客適合性等に関するモニタリング態勢等のベスト・プラクティスの共有を含めたグループ一体での業務推進を行っており、その内容はグループ経営会議に定期報告されています。

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

### お客さまの最善の利益の追求に向けて

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

### 金融商品販売における主な取り組み

MUFG FD基本方針に基づき「5つの約束」を掲げ、お客さま本位の資産運用提案に取り組んでいます。また、MUFG資産運用ビジネスポリシー（お客さま本位の業務運営を浸透させるために本部部署が遵守すべき内部指針）に則り、「MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル<sup>\*1</sup>」に沿って、資産運用において重要な『規律性』『透明性』『一貫性』を担保しつつ、ゴールベースアプローチによる付加価値あるアドバイスと適切な情報を提供し、お客さまの最善の利益の追求に努めています。

なお、商品のご提案にあたっては、より分かりやすい表現で商品の特色・リスク・手数料並びに市場動向等のご説明を行うとともに、タブレット端末等を活用し、シミュレーションや図表等を用いて利益（リターン）、損失その他のリスク、取引条件を分かりやすくご説明するよう取り組んでいます。

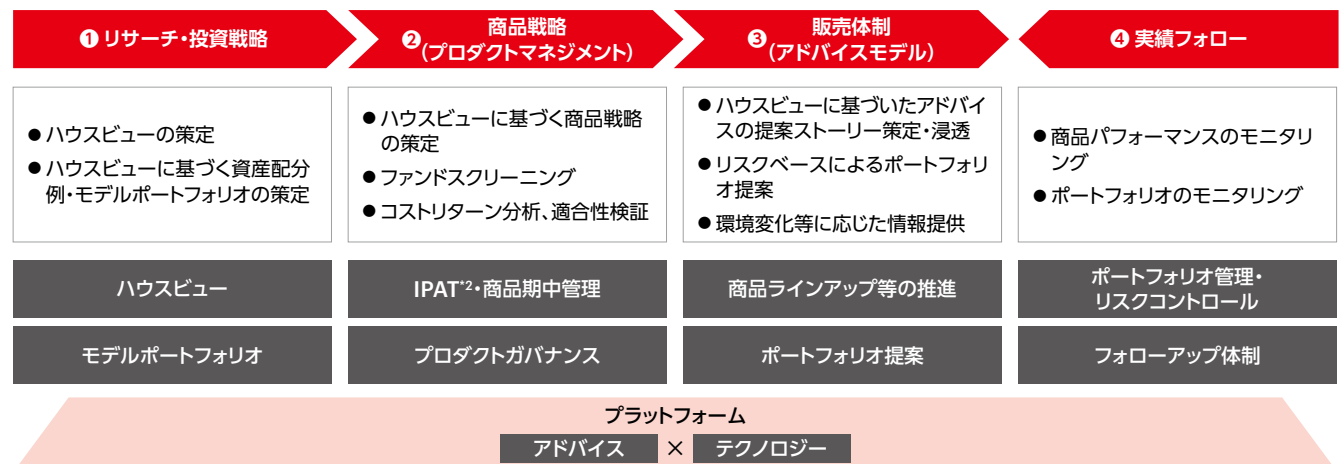
各種取り組み状況についてはこちらをご参照ください：  
[https://www.bk.mufg.jp/kigyoku/policy/pdf/status\\_initiatives.pdf](https://www.bk.mufg.jp/kigyoku/policy/pdf/status_initiatives.pdf)

### 金融商品組成における主な取り組み

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

プロダクトガバナンス・ポリシー：  
<https://www.am.mufg.jp/corp/policy/houshin.html>  
 お客さまの声を起点とした取り組み事例：  
<https://www.bk.mufg.jp/voice/initiatives/index.html>

### ご参考：MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル



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

## 10年間の主要財務データ

(億円)

|              | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 <sup>*1</sup> | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 為替レート(米ドル/円) | 112.19 | 106.24 | 110.99 | 108.83 | 110.71               | 122.39 | 133.53 | 151.41 | 149.52 | 159.88 |

### 連結業績サマリー

|                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 業務粗利益 (信託勘定償却前) | 40,118  | 38,542  | 37,257  | 39,863  | 39,209  | 39,640  | 45,030  | 47,325  | 48,193  | 59,444  |
| 資金利益            | 20,244  | 19,068  | 19,227  | 18,929  | 19,051  | 20,436  | 29,075  | 24,578  | 28,765  | 30,062  |
| 信託報酬+役務取引等利益    | 14,504  | 14,496  | 14,292  | 14,720  | 13,981  | 15,747  | 16,954  | 18,206  | 20,902  | 23,899  |
| 特定取引利益+その他業務利益  | 5,367   | 4,975   | 3,735   | 6,211   | 6,175   | 3,455   | (999)   | 4,539   | (1,474) | 5,482   |
| うち国債等債券関係損益     | 568     | 67      | 299     | 4,929   | 1,190   | (1,404) | (8,846) | (4,507) | (9,914) | (1,772) |
| 営業費             | 25,935  | 26,214  | 26,471  | 28,018  | 26,725  | 27,472  | 29,087  | 28,887  | 32,281  | 35,672  |
| 業務純益            | 14,182  | 12,328  | 10,785  | 11,844  | 12,484  | 12,167  | 15,942  | 18,437  | 15,911  | 23,772  |
| 与信関係費用総額        | (1,553) | (461)   | (58)    | (2,229) | (5,155) | (3,314) | (6,748) | (4,979) | (1,087) | (3,558) |
| 株式等関係損益         | 1,249   | 1,331   | 1,126   | 313     | 1,302   | 3,326   | 2,880   | 3,712   | 5,925   | 4,860   |
| 株式等売却損益         | 1,274   | 1,401   | 1,259   | 921     | 1,383   | 3,438   | 3,039   | 3,814   | 6,435   | 5,044   |
| 株式等償却           | (25)    | (70)    | (133)   | (608)   | (80)    | (111)   | (159)   | (101)   | (509)   | (183)   |
| 持分法による投資損益      | 2,444   | 2,428   | 2,843   | 2,772   | 3,217   | 4,415   | 4,258   | 5,318   | 5,969   | 8,455   |
| その他臨時損益         | (2,714) | (1,003) | (1,217) | (342)   | (1,313) | (1,219) | (6,125) | (1,209) | (24)    | 572     |
| 経常利益            | 13,607  | 14,624  | 13,480  | 12,357  | 10,536  | 15,376  | 10,207  | 21,279  | 26,694  | 34,101  |
| 特別損益            | (575)   | (530)   | (2,027) | (4,063) | (115)   | (477)   | 5,491   | (778)   | (1,188) | (880)   |
| 法人税等合計          | 3,421   | 3,134   | 1,955   | 2,208   | 1,850   | 2,834   | 3,696   | 4,783   | 6,091   | 7,616   |
| 親会社株主純利益        | 9,264   | 9,896   | 8,726   | 5,281   | 7,770   | 11,308  | 11,164  | 14,907  | 18,629  | 24,272  |
| 1株当たり利益 (円)     | 68.28   | 74.55   | 66.91   | 40.95   | 60.50   | 88.45   | 90.73   | 124.65  | 160.02  | 213.17  |

### 連結貸借対照表サマリー

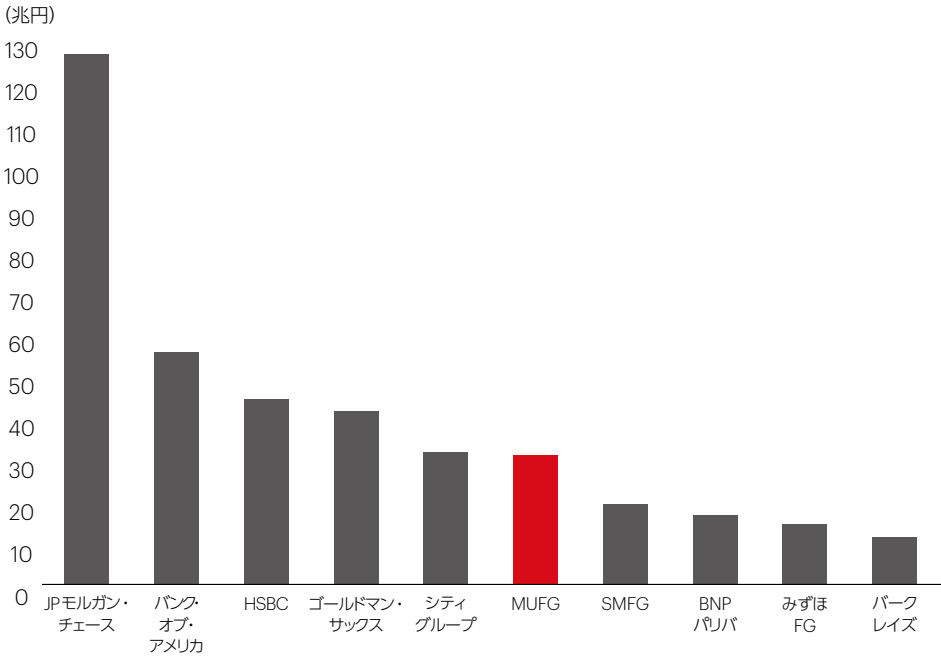
|         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 資産の部合計  | 3,032,974 | 3,069,374 | 3,111,389 | 3,365,713 | 3,594,735 | 3,737,319 | 3,867,994 | 4,037,031 | 4,131,135 | 4,317,315 |
| 貸出金     | 1,090,052 | 1,080,909 | 1,074,124 | 1,091,146 | 1,071,830 | 1,104,262 | 1,091,462 | 1,168,256 | 1,214,361 | 1,337,994 |
| 有価証券    | 594,388   | 592,661   | 642,624   | 655,551   | 771,220   | 795,605   | 867,469   | 868,785   | 861,253   | 857,147   |
| 負債の部合計  | 2,866,390 | 2,896,423 | 2,938,772 | 3,197,156 | 3,417,572 | 3,557,436 | 3,685,266 | 3,829,561 | 3,913,853 | 4,079,873 |
| 預金      | 1,707,302 | 1,773,123 | 1,801,712 | 1,876,235 | 2,115,212 | 2,154,272 | 2,136,095 | 2,240,350 | 2,285,127 | 2,394,392 |
| 純資産の部合計 | 166,583   | 172,950   | 172,616   | 168,557   | 177,162   | 179,882   | 182,728   | 207,469   | 217,281   | 237,441   |

\*1 2021年度より、従来営業費として計上していたクレジットカード関連費用等を役務取引等費用として計上しており、2020年度については、組み替え後の数値を記載しています。



競合他社比較<sup>\*1</sup>

時価総額



(2026年3月末現在、出所：Bloomberg)

<sup>\*1</sup> 海外企業は2025年公表のG-SIB/バップアー1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

外部格付<sup>\*2</sup>

S&P

| 持株会社格付 | 日系   |      |       | 米系          |             | 欧州系 |        |        |
|--------|------|------|-------|-------------|-------------|-----|--------|--------|
| A      |      |      |       | JPモルガン・チェース |             |     |        |        |
| A-     | MUFG | SMFG | みずほFG |             | バンク・オブ・アメリカ |     | HSBC   | BNPパリバ |
| BBB+   |      |      |       | ゴールドマン・サックス | シティグループ     |     | パークレイズ |        |
| BBB    |      |      |       |             |             |     | ドイツ銀行  |        |
| BBB-   |      |      |       |             |             |     |        |        |

Moody's

| 持株会社格付 | 日系   |      |       | 米系          |             | 欧州系    |        |       |
|--------|------|------|-------|-------------|-------------|--------|--------|-------|
| A1     | MUFG | SMFG | みずほFG | JPモルガン・チェース | バンク・オブ・アメリカ |        |        |       |
| A2     |      |      |       | ゴールドマン・サックス |             |        |        |       |
| A3     |      |      |       | シティグループ     |             | HSBC   |        |       |
| Baa1   |      |      |       |             |             | BNPパリバ | パークレイズ | ドイツ銀行 |
| Baa2   |      |      |       |             |             |        |        |       |

(2026年5月現在、出所：各社開示資料)

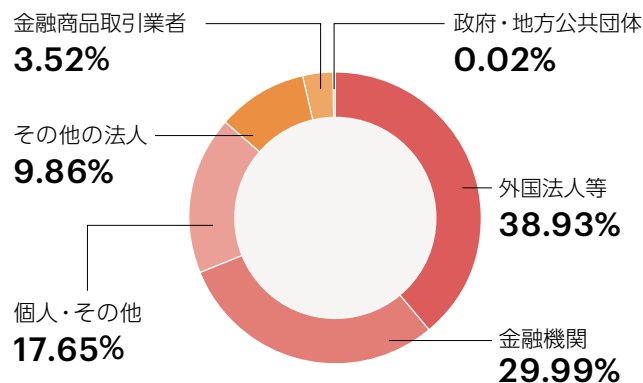
<sup>\*2</sup> BNPパリバとドイツ銀行は非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨債務格付

## 会社情報

### 会社概要 (2026年3月31日現在)

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| 名 称     | 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ                          |
| 本店所在地   | 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号                              |
| 設 立     | 2001年4月2日                                      |
| 資 本 金   | 2兆1,415億円                                      |
| 発行済株式総数 | 11,867,710,920株                                |
| 上場証券取引所 | 東京、名古屋、ニューヨーク                                  |
| 証券コード   | 8306 (東京証券取引所、名古屋証券取引所)、<br>MUFG (ニューヨーク証券取引所) |

### 所有者別株式分布状況<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 自己株式・単元未満株式を除く

### 主な関係会社 (2026年3月31日現在)

#### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

● 連結子会社 ◆ 持分法適用関連会社

#### 三菱UFJ銀行

- 三菱UFJ銀行
- ウェルスナビ
- 三菱UFJ eスマート証券
- カンム
- ◆ ジャックス
- ◆ MUFG ファイナンス&リースング
- MUFG Securities (Canada), Ltd.
- MUFG Americas Holdings Corporation
- MUFG Securities EMEA plc
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk
- ◆ Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
- ◆ Security Bank Corporation

#### 三菱UFJ信託銀行

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

#### 三菱UFJ証券ホールディングス

- 三菱UFJ証券ホールディングス
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- ◆ モルガン・スタンレー MUFG証券

#### その他

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

#### Webサイト

当社の詳細は Webサイトでご覧になれます。

URL: <https://www.mufg.jp/> (日本語)

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

# 世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、  
持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。  
その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。

これが未来に向けて変わらない  
MUFGの存在意義です。

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内1-4-5

電話:03-3240-8111(代表)

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