

世界が進むチカラになる。



MUFGの経営戦略

2022年10月4日

三菱UFJフィナンシャル・グループ

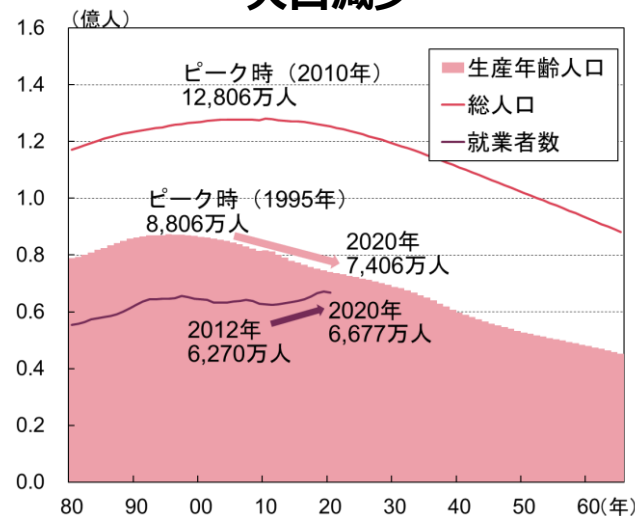
代表執行役社長 グループCEO 亀澤 宏規

三菱UFJフィナンシャル・グループ

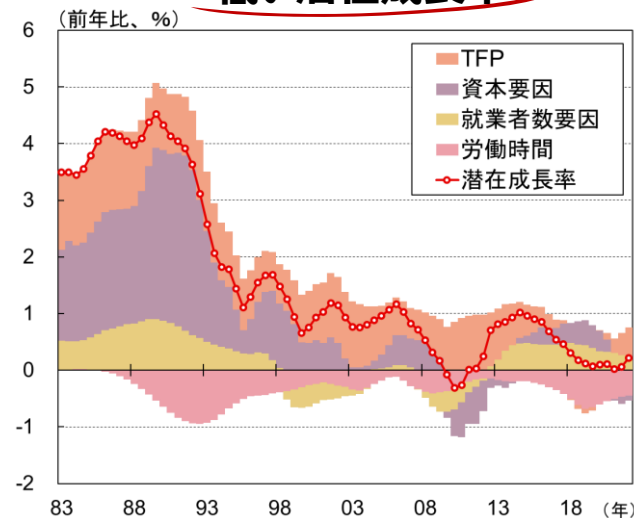
日本の直面する諸課題

－日本の潜在成長率は低迷

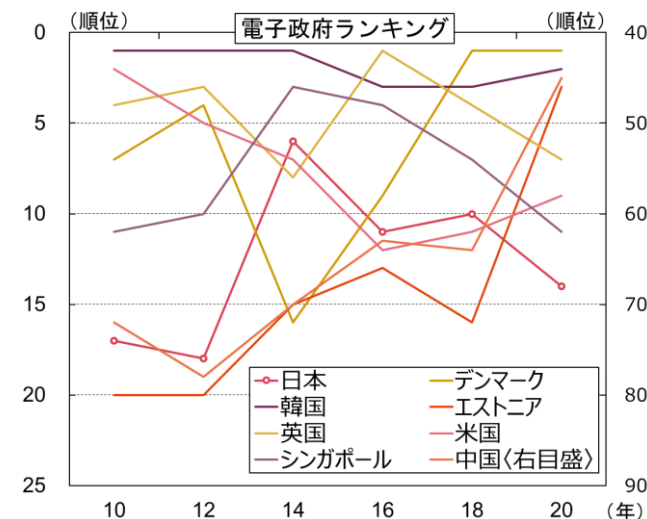
人口減少



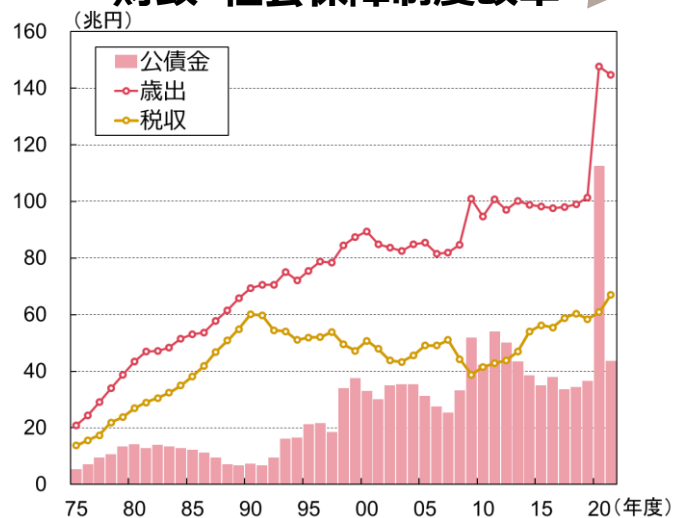
低い潜在成長率



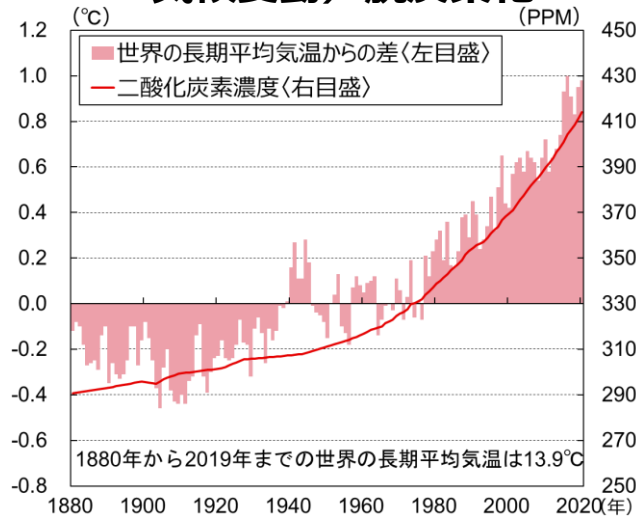
デジタル化の遅れ



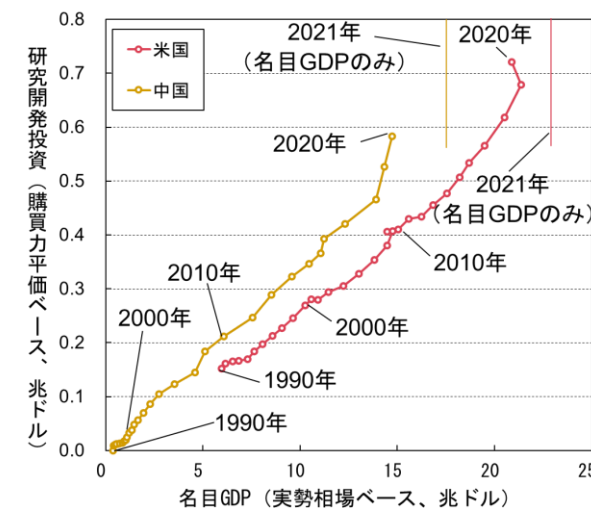
財政・社会保障制度改革



気候変動／脱炭素化

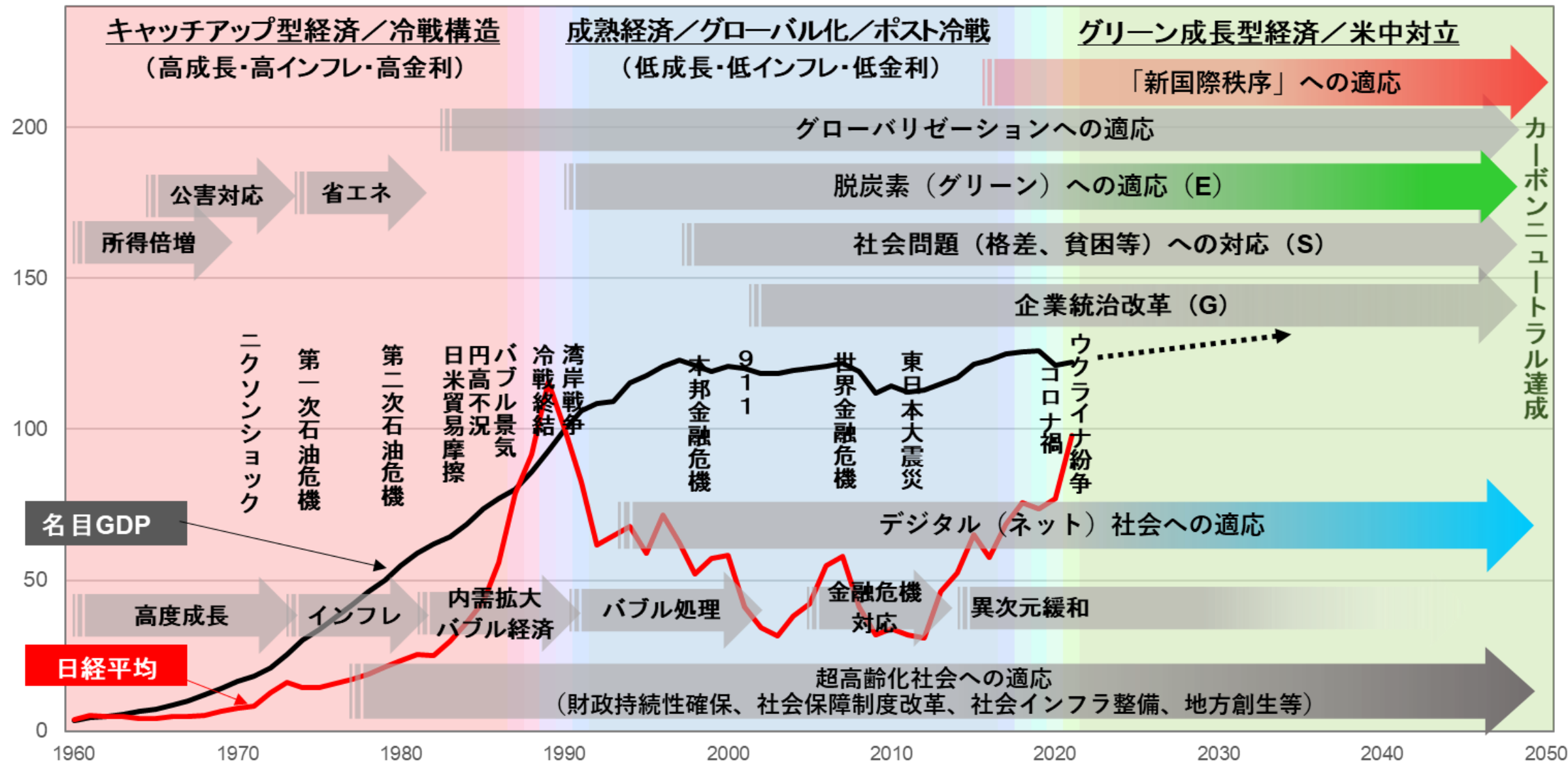


新しい国際秩序～米中対立



日本／世界経済のこれまでの歩み、そして未来

(1990年=100)



パーパスの定義と「MUFG Way」の制定

ー過去に例をみないスピードで大きく変化する環境下、世界（全てのステークホルダー）が前に向かっていくチカラになることが存在意義

世界が進むチカラになる。



人生100年時代。さあ、次は何をしますか。



あなたの人生が動く時、私たちも動きます。

MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

- 1.「信頼・信用」
- 2.「プロフェッショナリズムとチームワーク」
- 3.「成長と挑戦」

Vision

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

**パーパス（存在意義）がビジネスの起点となり、
中期経営計画をはじめとするすべての戦略の確かなベクトルと強い推進力に**

基本方針

－「**挑戦と変革の3年間**」と位置付け、環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、ROE改善をめざす

中期経営計画の基本方針

3年後の
めざす姿

金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー
社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に（前に）進むための「チカラ」に

財務目標

ROE 7.5%
安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす

戦略の
3本柱

企業変革

成長戦略

構造改革

企業変革に向けた取り組み

－「デジタル」、「サステナビリティ」、「カルチャー」の3つのキーワードをテーマに変革を進める

変革の3年

=

デジタル

×

サステナビリティ

×

カルチャー

デジタルトランス
フォーメーション



⇒P.7~P.11

サステナビリティ経営



⇒P.12~P.15

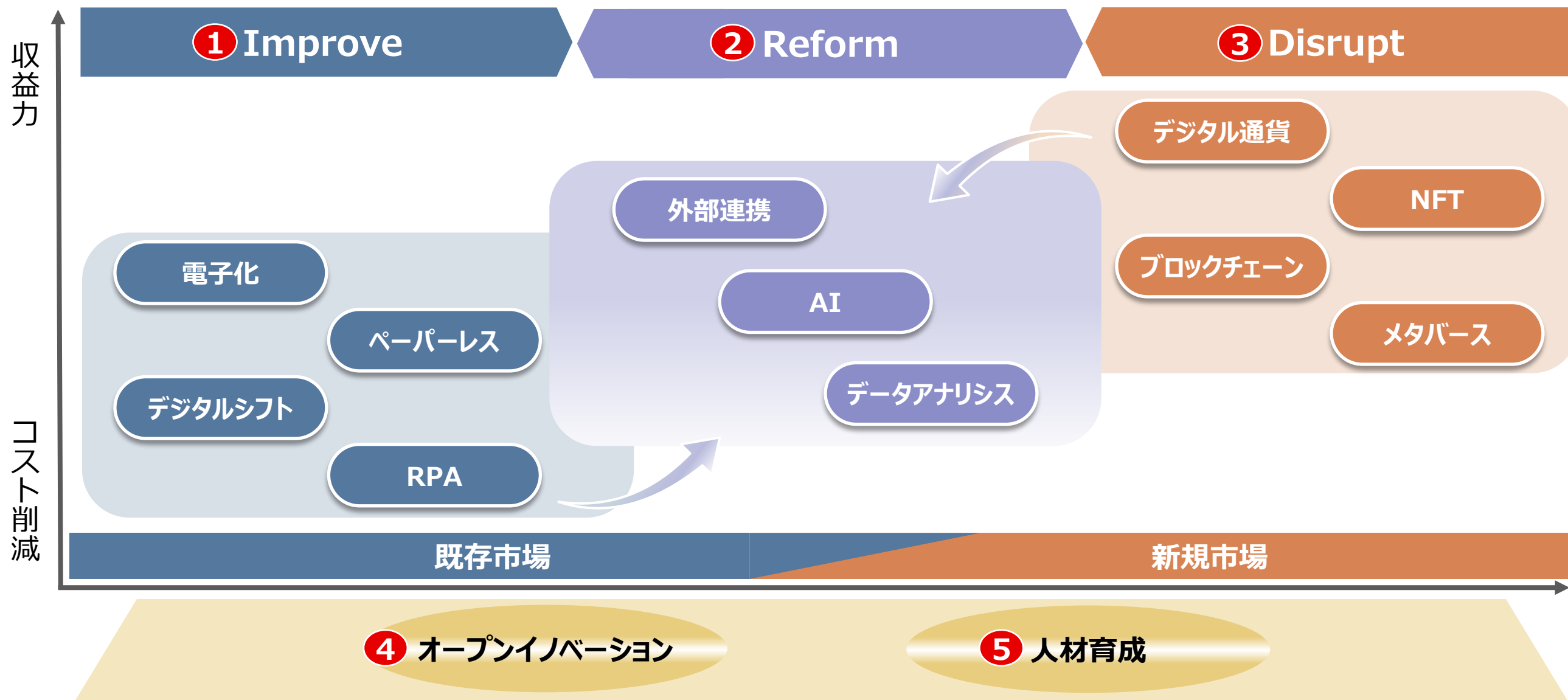
カルチャー改革



⇒P.16~P.18

DX戦略マッピング

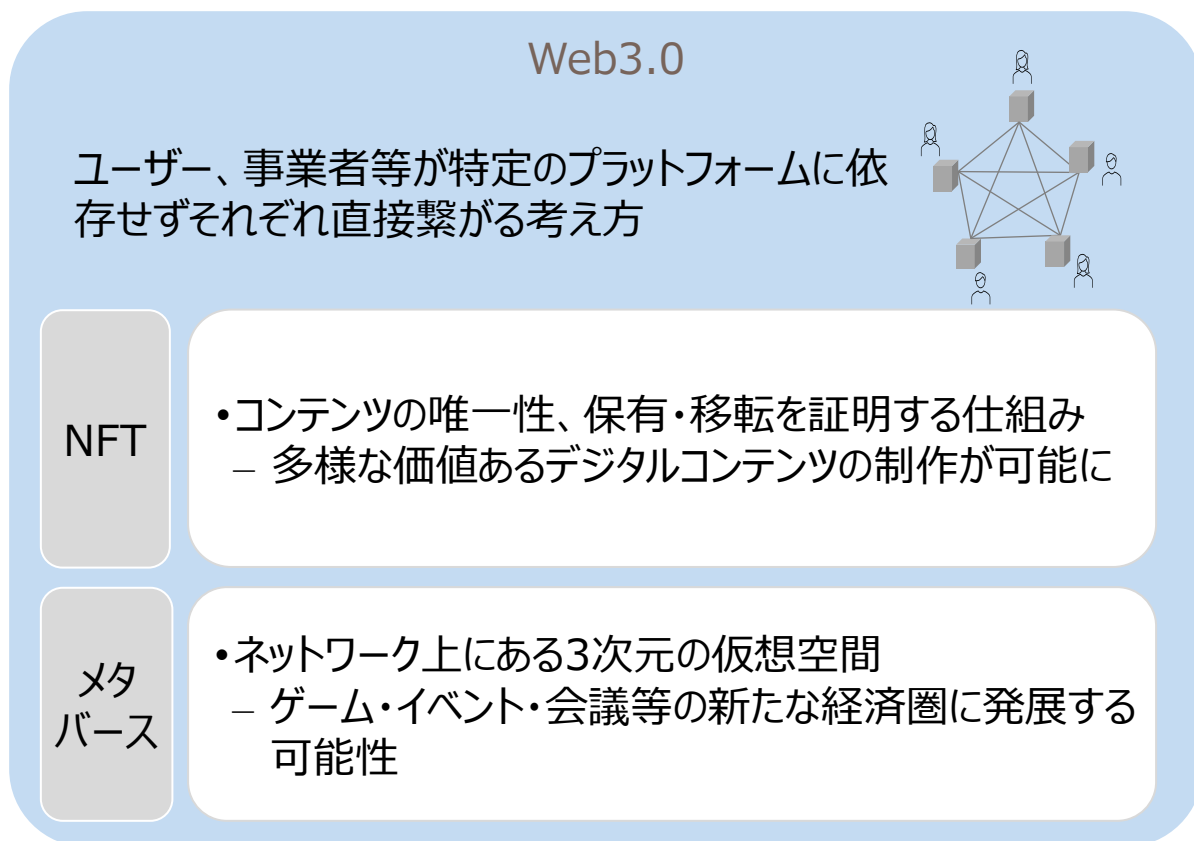
－「Improve」、「Reform」、「Disrupt」の3つの分野にて取り組み



Web3.0への取り組み①

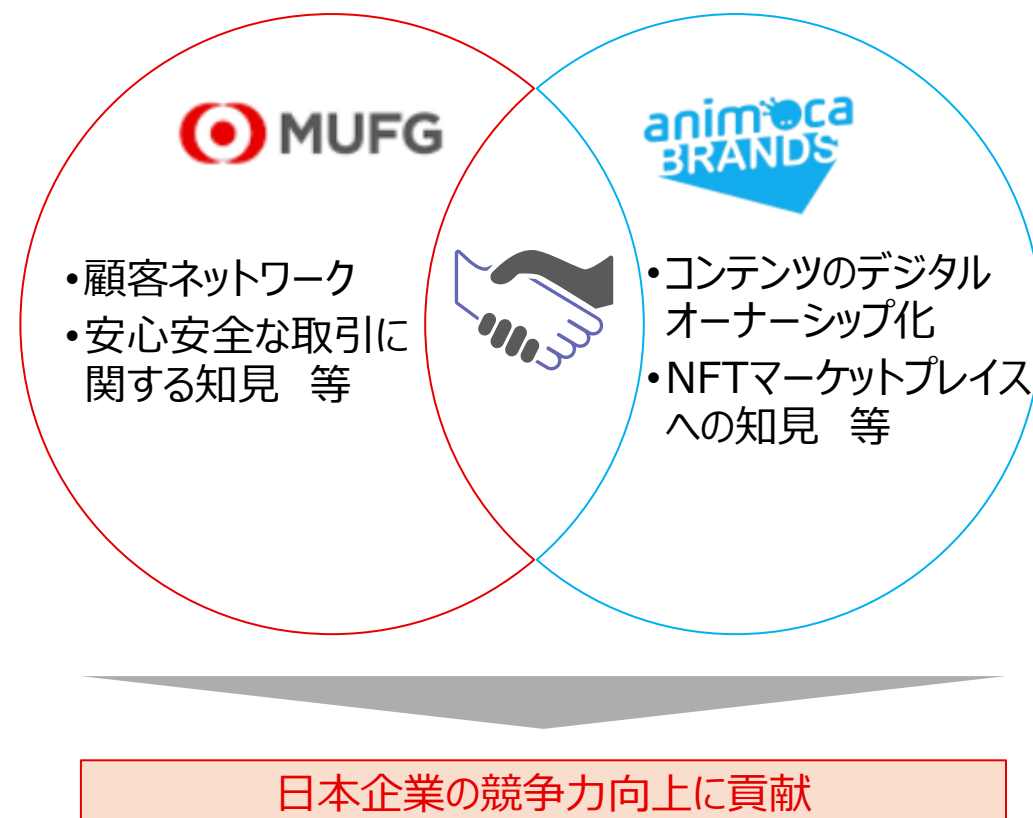
－ Animoca Brands株式会社とNFT^{*1}を活用したコンテンツの価値化等に関する協業について基本合意

分散化への流れと注目される技術・サービス



Animoca Brands(株)との協業

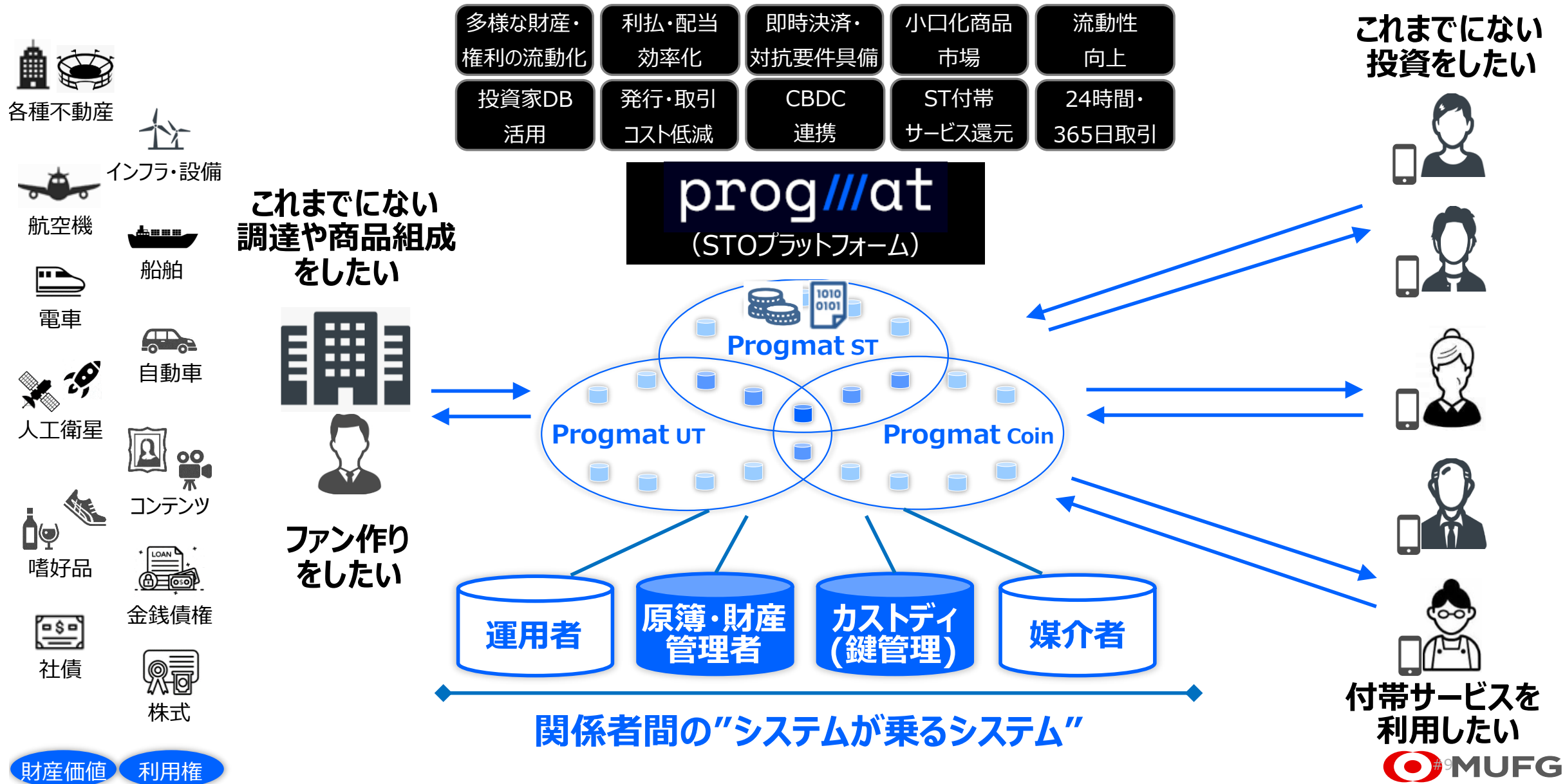
■ 2022年8月に22.5百万米ドル出資



*1 : Non-Fungible Token、非代替性トークン。ブロックチェーン等の技術を用いて移転することができる代替不可能なデータの総称

Web3.0への取り組み②

－誰でも「シンプル」「スピーディ」「セキュア」な取引を可能にするプラットフォーム「Progmatt(プログラマ)」を展開



オープンイノベーション（新規市場・新技術への挑戦）

スタートアップ出資（三菱UFJイノベーション・パートナーズ）

1号ファンド（200億円）

24社に投資

- 評価額は出資額を超過
- 出資先の約半数と協働進展

2号ファンド（200億円）

15社に投資

- 投資領域を拡大
 - ・新興国（インド・アフリカなど）
 - ・ESG関連（GHG排出抑制）
 - ・資産運用（ASEAN・米国）
- 新たな協働形態
 - ・出資先と顧客との協働（3Wins）

インド投資枠：MUFG Ganesha Fund

■インドのスタートアップ向け投資枠300百万米ドルを設定

インドを取り巻く環境

- ・急速な経済成長
- ・デジタル化の進展
- ・スタートアップの勃興



投資目的

- ・インドの成長取り込み
- ・新産業の育成
- ・デジタル知見の活用



将来的にグループ総合力を活用した広範な金融サービスの提供も展望

Mars Growth Capital（海外スタートアップ融資）



1号ファンド

- ・ミドルステージ企業向け
- ・200百万米ドル

2号ファンド

- ・レイトーステージ企業向け
- ・300百万米ドル

デジタル技術とAIを活用したファイナンス

アジアのスタートアップ企業の成長を支援

Grabとパートナーバンクの協働

	対象	開始時期	実績
拡大	ドライバー	20/9	累計 21万件実行（22/5時点） (YoY +174%)
	フード加盟店	20/10	累計 5.2万件実行（22/5時点） (YoY +578%)
	ユーザー	22/6	リリース済



デジタルを支える人材育成

－「ビジネス」「テクノロジー」「デザイン」でDX推進を担うことができる人材を、育成していくことが大きな課題に

求めるDX人材領域

ビジネス

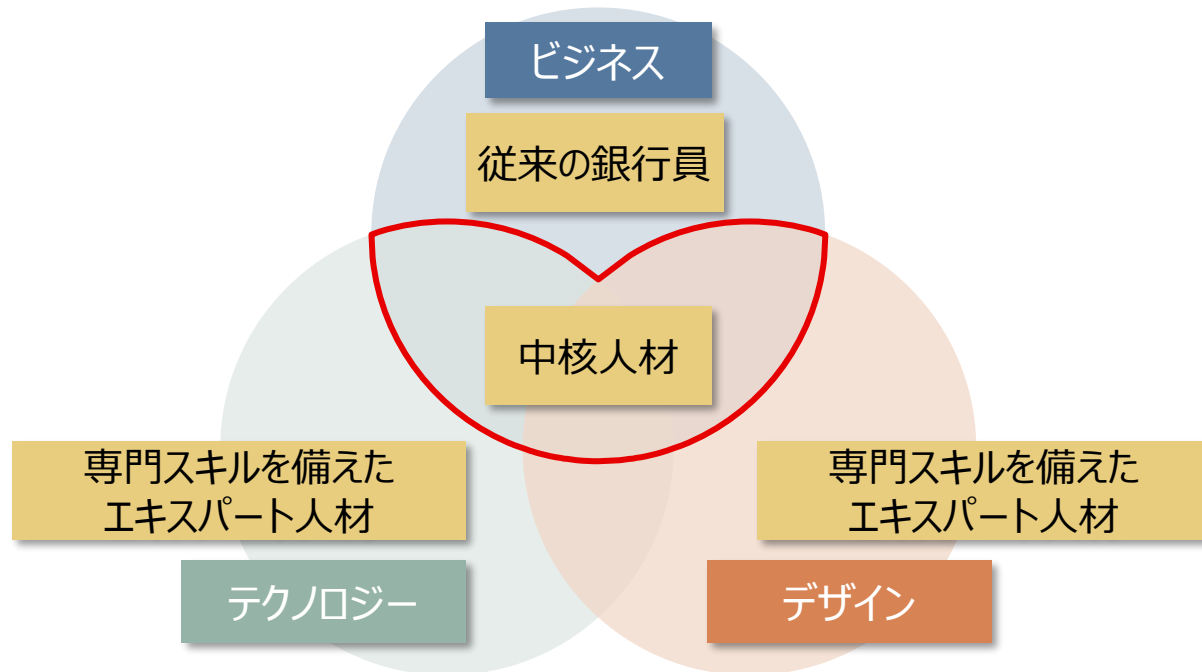
金融業務の知見・実務経験

テクノロジー

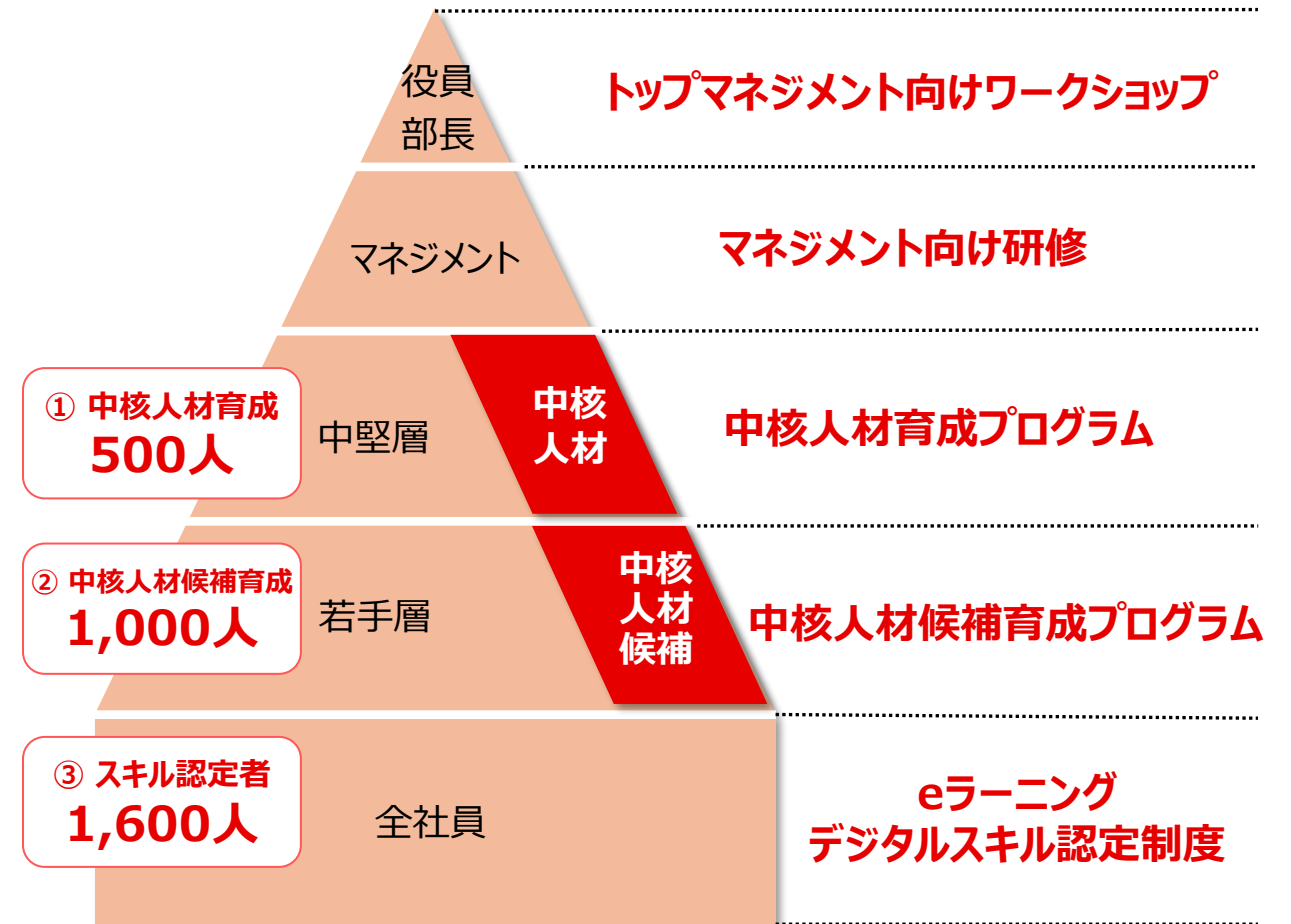
AI、データ分析等の技術的な専門性

デザイン

UI/UX、顧客体験創出の専門性

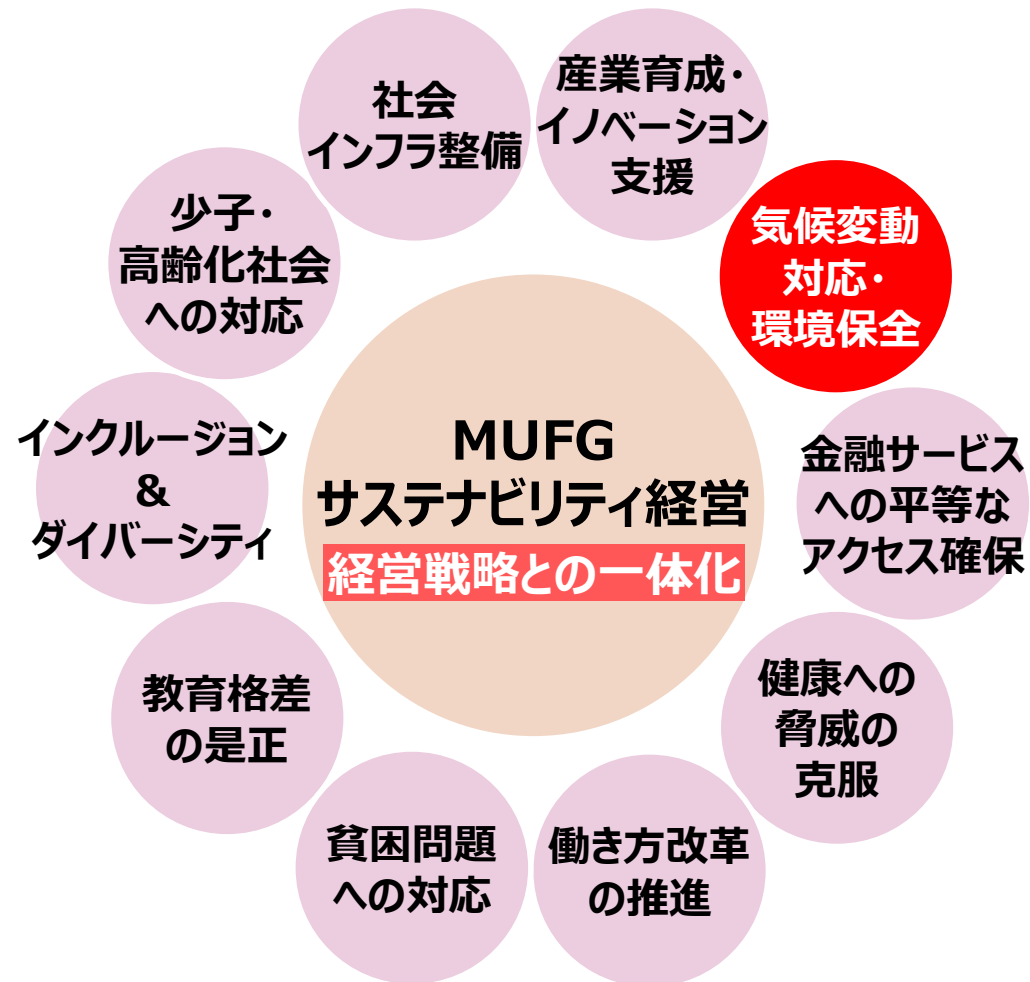


人材育成プログラム全体像（銀行）



環境・社会課題解決への貢献

－ 気候変動、少子・高齢化社会等の新たな優先10課題を起点に、戦略や施策を展開



MUFGカーボンニュートラル宣言

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
2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ

主な取り組み

- 1 カarbonニュートラルに向けたマイルストーン
- 2 お客さまとのエンゲージメント活動
- 3 国際ルール作りへの参画

カーボンニュートラルに向けたマイルストーン

- 2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2030年中間目標をレンジで設定・開示
- お客さまの脱炭素化をファイナンス等を通じて実現し、目標の達成をめざす

マイルストーン

	2019年	2020年	2021年	...	2030年	...	2040年	...	2050年
投融資ポートフォリオのネットゼロ									ネットゼロ
電力セクター（排出原単位） ^{*1}	349 gCO ₂ e / kWh				156–192 gCO ₂ e / kWh				
石油・ガスセクター（排出量） ^{*2}	83MtCO ₂ e				削減率 ▲15-▲28%				
ファイナンスを通じた脱炭素化									
サステナブルファイナンス（うち、環境） ^{*3}	3.5兆円 (2.0兆円)	8.0兆円 (3.7兆円)	14.5兆円 (5.4兆円)		35兆円 (18兆円)				
石炭火力発電所向け残高目標									
プロジェクトファイナンス（年度）	35.8億米ドル	37.7億米ドル			2019年度比 50%削減		ゼロ		
コーポレートファイナンス（年度）		約1,200億円					ゼロ		

太字: 目標

*1 対象は、発電事業のScope1 *2 対象は、上流生産事業のScope1、2、3 *3 2019年度からの累計実行額

お客さまとのエンゲージメント活動

－お客さまの脱炭素化に向けた支援を加速

サステナブルファイナンスの進捗

■ 2030年目標に向け順調に伸長

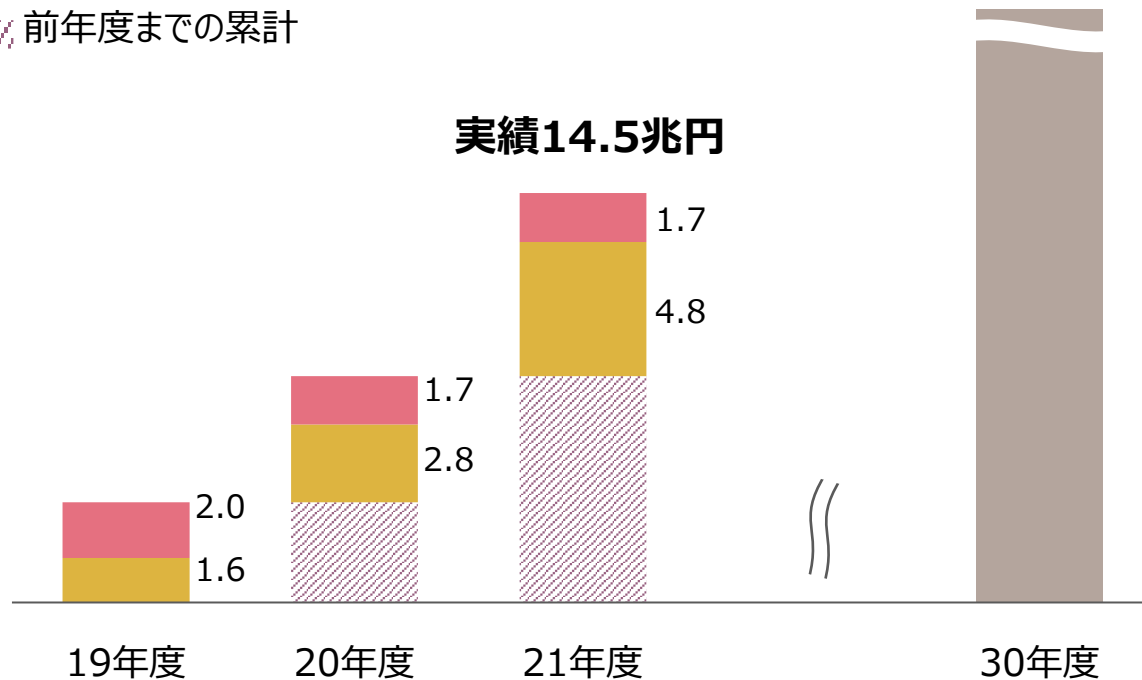
■ 環境分野

■ 社会分野・その他

〰 前年度までの累計

目標35兆円

実績14.5兆円



ファイナンス以外でのソリューション提供

(株)ゼロボードとの協業

お客さまのGHG排出量の可視化支援

東京海上日動火災保険(株)との協業

お客さまの情報開示に関する課題に対し、
コンサルティングサービスを提供

国際ルール作りへの参画

－COP27に向けて各種取り組みと連携しながら、更なる脱炭素化支援のためのガイダンス・提言を策定中

グローバル・イニシアティブでの貢献

主な取り組み	活動目的
GFANZ *1 各種作業部会に参画	グローバル金融業界のネットゼロに向けた取り組み、産業界への提言等を議論
NZBA *2 ステアリングコミッティーメンバー、各種作業部会に参画、議長にも就任	銀行セクターにおけるトランジション・ファイナンスのグローバルな枠組み作りを議論
Asia Transition Finance Study Group *3	アジアの地域特性を考慮したトランジション・ファイナンスの実務的なガイドラインの策定

「MUFGトランジション白書」の作成に向けた取り組み

日本の取り組みへのグローバルな理解の不足

カーボンニュートラル化の加速に向けては、各地域の地理的・社会政治的要因等の考慮が必要

「MUFGトランジション白書」を作成し、海外に向けて意見発信を実施

<白書の内容>

- 日本・欧米のエネルギー政策を取り巻く環境の分析
- 日系企業のカーボンニュートラルに向けた取り組み事例の紹介 etc

*1 Glasgow Financial Alliance for Net Zero *2 Net-Zero Banking Alliance

*3 アジア・グローバルの主要金融機関や金融庁、経産省が参加

カルチャー改革の全体像

－「挑戦×スピード」を社員の行動パターンとするための施策を推進

持続的成長（財務・非財務）

DXやサステナビリティ経営を礎にパーパス起点の事業活動を加速

① 社員のマインドセット
－「MUFG Way共鳴セッション」

行動パターン
＝挑戦×スピード

② 実践する機会
－ 社内公募制度“Job Challenge”
－ 新規事業創出プログラム“Spark X”

会社が提供する
働く環境

コミュニケーション改革

スマートワーク推進

人事制度・運用

社員のマインドセット

－ MUFG Wayの共鳴を行い、社員一人ひとりが自分の仕事の意義を見つめ直す

MUFG Way共鳴セッションの概要

- チームに自分のMUFG Wayを語る
- パーパスを自分事化し、自律的に行動



MUFG Way共鳴セッションの様様

- 国内外・グループで3,000回超開催
- 計5万人の従業員にセッション実施

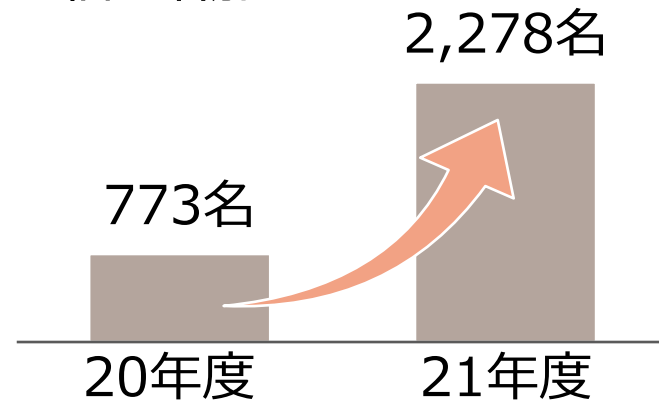


実践する機会

－社員がチャレンジ・実践する機会を提供

社内公募制度“Job Challenge”

- 応募は3倍に増加



新規事業創出プログラム“SparkX”

- 事業案応募総数

グループ **22社、577名、650件**



公募支店長

経堂支店長 井戸さん

営業店、本部、新入行員の講師等を経て、公募

公募支店長が
30名超誕生



社内副業 認定講師

鴻池新田支店 大西さん

営業店で働く傍ら、社内研修で毎月講義。個人向け総資産営業を担う人材を育成



海外社員向けの異動制度

人事部 ジャーさん（KSより異動）

銀行・証券の人事運営グローバル化を推進中



海外社員向けの異動制度

資金証券部 アンドリューさん（シドニー支店より異動）

外貨バランスシート運営チームヘッドに就任。国内外グループ間でのシナジー創出を推進

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。

世界の色もカラになる。

MUFG

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。