

 MUFG 三菱UFJフィナンシャル・グループ

## 投資家の皆さまとの「対話」は、“学び”の機会

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役執行役専務グループCFO 德 成 亮 CMA

このたびは、銀行部門で4年連続、個人投資家向け情報提供では3年連続となる優良企業に選定いただき、誠にありがとうございます。

足元、日本経済は順調で企業業績も好調ですが、銀行業を取り巻く環境は厳しいものがあります。国内の人口減少や超低金利の継続は着実に銀行の基礎的な収益力に負の影響を与えており、一方でデジタル技術の進展を背景としたフィンテック企業の動きも顕著です。まさに、弊社グループCEOの平野が統合報告書で述べているとおり、「伝統的な商業銀行業務を中心とするビジネスモデルは現状のままでは最早持続可能とはいえない」状況にあります。

年間純利益目標9,500億円の達成を展望しうる力がある今こそ、こうした逆風に打克つ抜本的な変革に取り組むべきと考え、昨年5月に「MUFG再創造イニシアティブ」を公表しました。この方針の下、本年4月スタートの中期経営計画と次々期中計の計6年間をかけ、ビジネスモデルやチャネル・人的資源などの構造改革にチャレンジして参ります。

投資家の皆さまには、こうした私たちのビジョンや戦略を確りとお伝えして参りたいと考えていますが、「対話」は私たち自身が学びや気づきを得る貴重な機会でもあります。事実、「MUFG再創造イニシアティブ」の公表以降、アナリスト・投資家の皆さまとの対話の中で、有益なご意見を多数頂戴しています。これらを計画に活かし、順次、具体的実践に移して参ります。

さて、私どもMUFGのビジネスは「日本国内の銀行業」に留まらず、信託・証券・リース・消費者金融（アコム）・カード（ニコス）と多様化し、商業銀行業務も日本から米国（MUFGユニオンバンク）や東南アジア（タイのアユタヤ銀行、インドネシアのダナモン銀行等）に広がりつつあります。こうした私どもの多岐にわたる事業内容を正しくご理解いただき、対話の基礎とするためにも、ディスクロージャーの充実は極めて重要だと考えています。

この観点から、経営陣による国内外投資家への個別訪問やスマートミーティングに加え、昨年2月の「Investors Day」では、各事業本部長による戦略説明と併せ、ガバナンスについて投資家の皆さまと筆頭独立社外取締役との直接対話の機会を設けました。また、9月の「事業戦略セミナー」では、CDTO（最高デジタルトランスフォーメーション責任者）による説明に加え、オープンイノベーション子会社の見学会を実施しました。

加えて、個人投資家の皆さまとの対話にも注力しており、経営トップ自らが、東京・大阪での「個人投資家セミナー」にてMUFGの経営戦略についてご説明しています。

今後とも、MUFGの持続的な価値創造の仕組みを、ESGなど非財務情報を含め、より分かりやすくご説明し、皆さまとの建設的な対話に繋げて参りたいと考えております。

皆さまの一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。